



SHOFU INC. INTEGRATED REPORT

2025



噛む、笑う、生きる、
を支える。



Corporate Philosophy

創造的な企業活動を通じて 世界の歯科医療に貢献する

歯科医療は、あらゆるライフステージに応じて口腔機能を維持し一人々の「生きる力」を支えることが大きな役割です。当社は、優れた歯科器材の開発、製造、販売を通じて、歯科医療従事者の皆さまとともに、より良い歯科医療への貢献を目指しています。

Corporate Message

噛む、
笑う、
生きる、
を支える。

このコーポレートメッセージは、創立100周年を機に、当社が打ち出すべき企業イメージについて社員から声を集め、作り上げました。私たち松風の技術力・品質力の結晶である製品を世界中に届ける、そして人々の「生きる」を私たちが支えるという思いを込めたメッセージです。

01 Learn about SHOFU

経営理念・編集方針・目次	01
数字で見る松風	03
成長の軌跡	05

07 Value Creation Story

SHOFUの価値創造プロセス	07
企業価値向上ロジックツリー	09
SHOFUのマテリアリティ	11
社長メッセージ	13

19 Business Strategy

総合企画担当役員メッセージ	19
研究・技術・マーケティング担当役員メッセージ	23
生産担当役員メッセージ	27
営業担当役員メッセージ	31
事業の概況	35
財務担当役員メッセージ	37

39 ESG

社会	39
人事担当役員メッセージ	41
ガバナンス	43
会長・社外取締役対談	49
環境	51

55 Data

11年財務サマリー	55
KPIハイライト	57
会社概要・株式情報	59

編集方針

当社では、経営戦略、事業活動、ESG活動等の報告を通じて、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社の経済的・社会的価値の創造について理解を深めていただきたいという想いから、統合報告書を作成しています。当社は、この統合報告書をステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして活用してまいります。なお、編集にあたっては、経済産業省「価値協創ガイド」などを参照しています。

報告対象期間

2025年3月期(2024年4月1日～2025年3月31日)を主たる対象期間としています。
※一部内容に当該期間以前・以後の情報も含まれます。

報告対象範囲

株式会社松風及び連結子会社
(一部活動は松風単体)

将来見通しに関する注意事項

本報告書における業績予測などの将来に関する見通しの情報は、作成時点で入手可能な情報により判断した予測・見通しであり、潜在的なリスクや不確実性そのほかの要因が含まれています。そのため、実際の業績などは様々な要因の変化により当社の見込みとは異なる可能性があります。

数字で見る松風

創立**1922年**

創立以来、優れた歯科器材を開発し続け、
歯科医療の発展に貢献してまいりました。

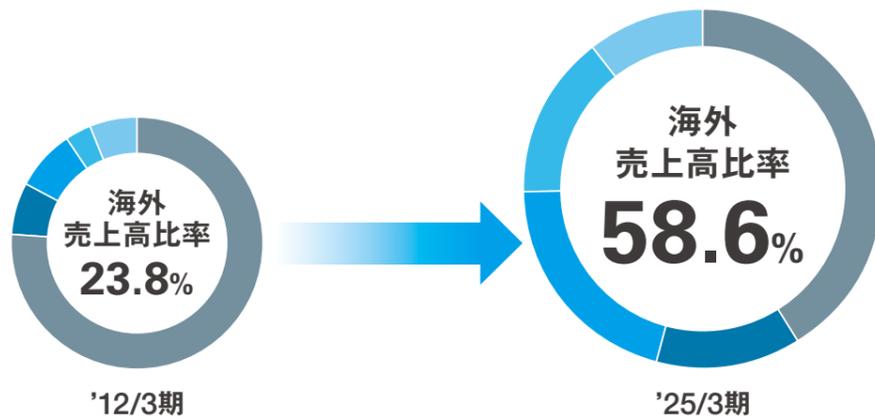
売上高**386億円**

当社は、創業者の「国産品の品質を向上させる」という志を受け継ぎ、1922年の創立以来、数多くの日本初・世界初の新製品を世に送り出し続けてまいりました。経営資源の海外シフトを本格化した2012年以降、大きな成長を遂げ、2025年3月期は、4期連続で過去最高となる386億円の売上高を記録することができました。創業者の志を心に刻み、創造的な企業活動を通じて、世界の歯科医療に貢献してまいります。

地域分散を図りつつ歯科医療の貢献を世界に広げる

地域別売上高比率

- 日本
- 北米・中南米
- 欧州
- 中国
- その他アジア・オセアニア



高い競争力を備えた当社製品

歯科材料の分野で高いシェアを実現。歯科医療従事者の信頼を獲得してきました。

研削材類市場シェア

国内第**1**位

46.3%

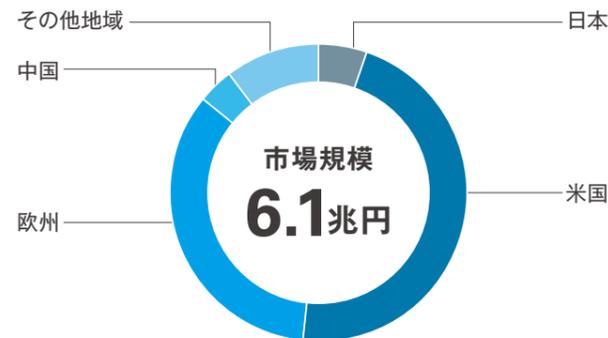
人工歯類市場シェア

国内第**1**位

37.0%

成長を続ける世界の歯科医療市場 (2024年)

世界の歯科医療機器市場規模



2019~2024年年率

成長率

6.7%

(世界のGDP年率成長率4.6%)

世界の歯科医療機器市場規模・歯科医師数・Fitch Solutions
「Worldwide Medical Devices Market Fact Book
March 2025」より当社作成



世界の歯科市場
歯科医師数

世界の歯科医師数

約**327**万人

日本の歯科医師数

約**10**万人

技術で支える成長基盤



研究開発を継続し、
新製品や特許の創出など、
技術面での成果を着実に
積み重ねています。



世界 **115**カ国へ製品提供

海外従業員比率 **50.1%**

薬事申請・登録国 **99**カ国

従業員数 **1,413**名

新製品※売上高比率 **14.6%**

※ 発売後36カ月以内の製品・商品

保有特許数 **490**件

売上高研究開発費比率 **5.1%**

成長の軌跡

世界の歯科医療への 貢献を目指して

1922年の創立以来、数多くの世界初、日本初の製品を開発し、
業界をリードする役割を果たしてきました。
1970年代から、これらの製品を携え、海外展開を開始し、
長期ビジョン「500億円構想」を
打ち出した2012年以降、
グローバル展開を加速させています。



長期の売上高推移

● 海外 売上高(連結) ● 国内 売上高(連結)
● 国内 売上高(単体)

創立

1972 滋賀県に生産拠点を設立

1991 イギリスのADVANCED HEALTHCARE LTD.を子会社化

1978 ドイツに販売拠点を設立

1971 米国に販売拠点を設立

1922

1960

1970

1980

1990

国産初の高級陶歯を開発

ユニークな製品が支えた成長

経営改革を断行し、「第三の創業へ」



1922年 創立当時の松風陶歯製造株式会社



1965年 世界初の歯科用球状アマルガムを発売



1989年 歯科業界で初の上場企業となる

変えなかったことは、「何のために」という原点。変えてきたことは、「どう実現するか」という方法。

変えては ならないもの

- 誠実なものづくりの精神
- 専門性への飽くなきこだわり
- 現場との共創力
- 経営理念起点の意思決定
- ブランドへの誇りと信頼

変わり 続けるもの

- 技術と価値のアップデート
- 市場ニーズに応じた製品展開
- 海外販路と事業スケールの拡張
- 信頼を育てる顧客サポート体制
- 社会課題への応答力



2005 中国に販売拠点を設立
昭研(現:松風プロダクツ京都)を完全子会社化



2015 ドイツ拠点の人工歯メーカー
MERZ DENTAL GmbHを子会社化



2024 中国(常州市)に第二の生産拠点を設立

2020 ベトナムに生産拠点を設立

2017 ブラジルとインドに販売拠点を設立

2013 シンガポールに販売拠点を設立

海外でのさらなる成長に向けた販売・生産体制を強化

2003 中国(上海市)に生産拠点を設立

世界をターゲットとする企業として

独自開発品を携え
グローバル市場へ

500億円構想の達成に向けて



1994年 英国品質保証規格の認証を取得



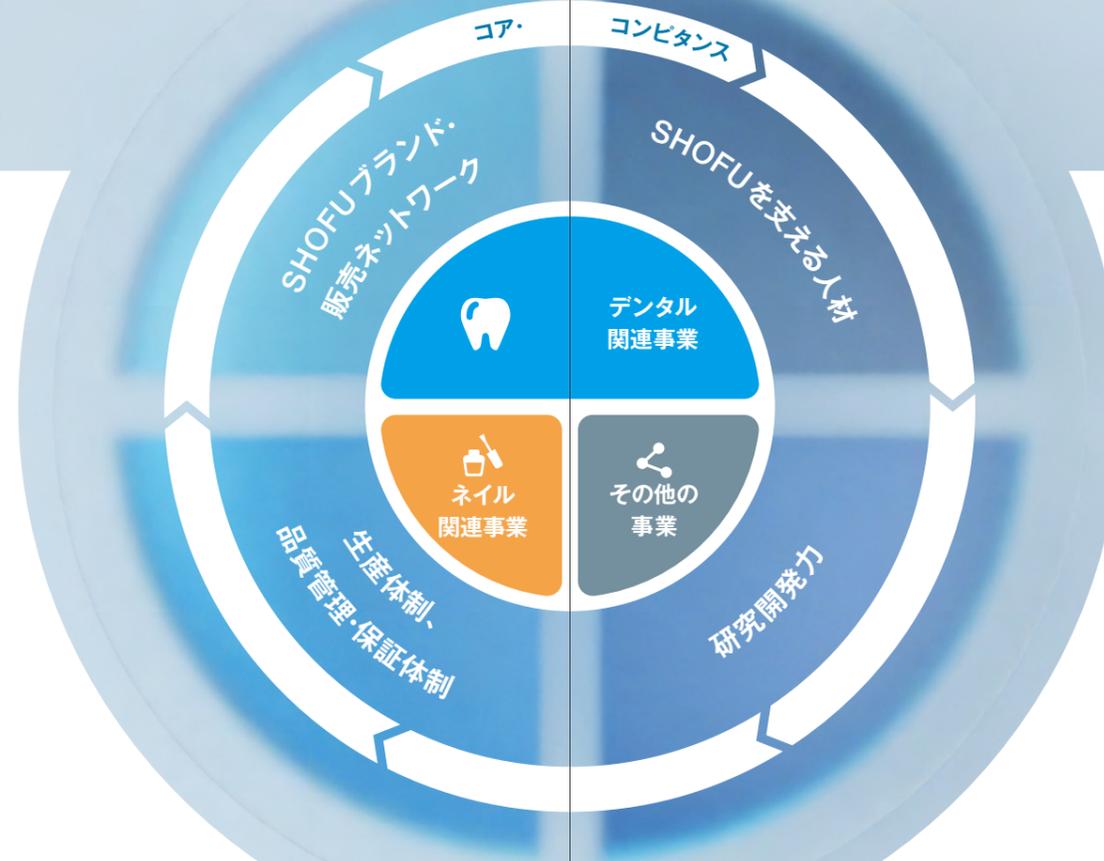
2000年 独自技術S-PRGフィラー含有製品「ビューティファイル」発売



2023年 創立100周年記念式典での高見社長による決意表明

SHOFUの価値創造プロセス

「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念のもと、豊富な経営資源と強固な経営基盤を活用しながら事業活動を推進し、経済的・社会的価値の創出を目指します。



新興国を中心とした
世界人口の増加と所得水準向上

製造資本

高齢社会・超高齢社会の到来と
健康長寿社会実現の期待

財務資本

歯科医療における
疾病構造の変化と審美意識の高まり、
医科歯科連携のニーズ拡大

人的資本

経済的価値

グループ売上高 **500億円**
(国内170億円・海外330億円)

グループ営業利益 **75億円**
(営業利益率15%)

成長分野への投資
キャッシュ・フローの持続的拡大

経営理念

創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する

外部環境

経営資源

長期ビジョン/

競争力の源泉と事業

創出する価値

各国における医療費抑制政策と
高度化・複雑化する法規制への
対応

知的資本

技術革新・治療技術の進化と
ビジネスにおけるデジタル化の
急速な進歩・発展

社会・関係資本

激甚化する自然災害や疫病流行

自然資本

長期ビジョン「500億円構想」

中長期における重要課題

研究開発

地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入

人材

海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保

生産

コストダウン、生産量の拡大に対応した生産拠点の再配置、
海外生産の拡大

マテリアリティ

人々のQOL
向上への貢献

地球環境に配慮した
企業活動の推進

世界の歯科医療への貢献度と存在感を高める

財務

資金需要の拡大に対応するための資金調達

営業

販売網・販売拠点の整備、国内外学術ネットワークの構築

グループガバナンス

グループガバナンス体制の強化

企業価値の向上を支える
経営基盤の強化

働きがいのある組織文化の
醸成・人材づくり

社会的価値

患者さま

健康寿命の延伸とQOL向上に貢献

お取引先・歯科医療従事者

長期的なパートナーシップと共栄
高品質な製品を安定的に供給

株主・投資家

持続的な企業価値向上と適切で安定的な株主還元

地域社会

地域社会との共存・共栄

従業員

安定的・継続的な雇用維持
ダイバーシティ推進とやりがいの実現

ESG

企業価値向上ロジックツリー

松風グループは、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念に基づき、研究開発力、生産技術力、人材、顧客ネットワーク、ブランド力など競争力の源泉として位置づけた無形資産を基盤に中長期戦略の推進によるキャッシュフロー創出力の拡大と、ガバナンスの深化やサステナビリティ経営の推進、資本効率の改善による資本コストの低減に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

企業価値

キャッシュフロー創出

競争優位性の構築

無形資産の成長

技術資産

顧客資産

人的資産

パートナー資産

組織資産

無形資産を企業価値創造につなげます

経営理念の実現に向け、競争力の源泉である無形資産を高めることで、キャッシュフローの創出につなげ、企業価値向上を目指します。

経営理念

創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する

当社が考える企業価値

経済的価値と社会的価値の向上を「AND」で実現し、企業価値の向上につなげます。

$$\text{企業価値の向上} \uparrow = \frac{\text{03 フリーキャッシュフローの創出} \uparrow}{\text{02 資本コスト} \downarrow - \text{01 成長率} \uparrow}$$

01

コアコンピタンスの磨き上げによる成長期待の醸成

研究開発力の強化／技術資産

グローバル人材の育成／人的資産

生産体制、品質保証体制強化／組織資産

SHOFUブランド・販売ネットワーク強化／顧客資産

02

資本コスト(WACC)の低減

ガバナンスの深化

最適資本構成の追求

サステナビリティ経営の推進

03

中長期戦略の推進によるフリーキャッシュフローの創出

国内事業の基盤強化と海外事業の成長加速

変化する歯科医療ニーズを捉えた製品開発

供給能力の拡大と生産体制のグローバル化推進

マテリアリティ

人々のQOL向上への貢献



地球環境に配慮した企業活動の推進



企業価値の向上を支える経営基盤の強化



働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり



SHOFUのマテリアリティ

松風グループは、社会から信頼される企業であり続けるため優れた歯科器材の開発をはじめ、様々な事業活動を通じて社会に価値を提供してまいりました。

今後、さらにサステナビリティ経営を推進させていくために、当社グループのサステナビリティに対する考え方を示す「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、四つの重点テーマとそれに紐づく16のマテリアリティ(重要課題)を特定しております。

サステナビリティ基本方針

サステナビリティ基本方針では、当社グループが取り組むべき四つの重点テーマとして、「人々のQOL向上への貢献」「地球環境に配慮した企業活動の推進」「企業価値の向上を支える経営基盤の強化」「働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり」を掲げています。

「サステナビリティ基本方針」
についての詳細はこちら

<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2012/index.php?No=2041&CNo=2012>



マテリアリティの特定プロセス

Step 1

社外取締役及び事業部門へのヒアリング

長期的な視点で当社が優先的に取り組むべき社会課題について、社外取締役にヒアリングを実施しました。また、当社に関連する社会課題やリスク・機会を抽出するため、中期経営計画の取組状況や社会課題への対応状況等について、事業部門に対してヒアリングを実施しました。

Step 2

社会課題の抽出・検討

以下の二つの切り口から40項目の社会課題を抽出しました。
 ● ISO26001、GRIスタンダード、SDGs等の国際的なガイドライン等の参照により導出される課題
 ● STEP1のヒアリング内容に加え、社会情勢、市場環境、自社状況の分析により導出される課題

Step 3

社会課題の重要度評価

リストアップした社会課題リストをもとに「ステークホルダーにとっての重要度」「自社にとっての重要度」の二つの視点から分析と評価を行い、社会課題の優先順位付けを実施。サステナビリティ委員会、常務会、取締役会で討議のうえ、優先的に取り組むべきテーマを絞り込みました。

Step 4

マテリアリティの特定

絞り込んだテーマをもとにマテリアリティ案を作成。併せて、各マテリアリティに対する定量・定性目標及び取り組み内容を整理し、サステナビリティ委員会で網羅性及び妥当性を確認し、常務会での議論を経て、取締役会にて決議しました。

マテリアリティ	目標	主な取り組み実績	SDGs
人々のQOL向上への貢献	製品の品質保証と安定供給	● 品質起因による製品回収ゼロ	● 自主回収発生件数はゼロ
	製品の適正使用の徹底	● 安全管理情報の収集・評価体制の強化 ● 製品の適正使用のための情報提供の充実	● 欧州の販売子会社で、不具合報告、回収等の手順を構築 ● 機械製品のメンテナンス関連の情報提供の拡充
	歯科医療課題を解決する製品・サービスの提供(社会的意義のある製品・サービスの提供)	● 歯科関係者とのパートナーシップ強化 ● 販売国数の拡大 ● 知的財産の保護・活用強化 ● デジタル関連製品・サービスの継続的な提供 ● 予防関連製品(Giomer製品含む)・サービスの継続的な提供 ● 予防・デジタル関連製品の売上高比率の向上	● 歯科クラブ会員数:18,766名(18,930名) ● 歯科医療従事者向けセミナー:69回実施 ● 販売国数:115カ国 ● 経営戦略・事業戦略・開発戦略に則した知的財産権の取得等 ● (国内)CAD/CAM関連製品売上高:前期比29.3%増 ● (海外)Giomer製品売上高:前期比21.9%増 ※ Giomer製品…バイオアクティブ素材「S-PRGファイラー」を応用した歯科関連製品群。
	デンタルIQ向上に向けた情報提供	● 一般市民向けの疾患啓発、情報提供の充実	● 市民歯科公開講座を1回実施 ● 歯に関する俳句・川柳の募集を実施、歯の知育サイト「はいく」のInstagramの拡充
地球環境に配慮した企業活動の推進	循環型社会への貢献	● 製品開発、材料等のリサイクルシステムの展開 ● 再資源化率の向上	● 製品開発における植物由来原料等の適用可否、既存製品のリサイクル可否を検討 ● 再資源化率:77.8%(82.9%)
	気候変動への対応・脱炭素社会への貢献	● 温室効果ガス排出量27%減(2021年度比) ● 2050年までにカーボンニュートラルの実現	● 松風グループ(国内)のScope3のCO ₂ 排出量を算定・開示 ● Scope1、Scope2のCO ₂ 排出量:5,372tCO ₂ (5,791tCO ₂) ※うち国内CO ₂ 排出量:2,936tCO ₂ (3,498tCO ₂)
	環境汚染の防止	● 環境関連事故発生ゼロの継続	● 環境法令違反発生件数はゼロ
企業価値の向上を支える経営基盤の強化	人権の尊重	● グループ全体における人権方針の理解と取り組みの推進 ● サプライチェーンにおける持続可能な調達への推進	● 人権に関する社内教育の実施、人権相談窓口の設置等 ● サプライチェーンリスク管理システムの導入
	コンプライアンスの徹底	● 重大なコンプライアンス違反の発生ゼロ	● 重大なコンプライアンス違反発生件数はゼロ ● コンプライアンス等をテーマにした社内教育を実施
	リスクマネジメントの推進	● 実効性の高い事業継続マネジメントの実施	● EDR及び監視サービスの導入 ※ EDR…エンドポイント(デバイスやネットワークに接続された端末)において悪意ある活動やセキュリティインシデントを検知し、対応するための技術やプロセス。 ● リスクマネジメント基本方針を策定、推進体制を構築
	コーポレートガバナンスの強化	● グループガバナンスの強化 ● 実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築	● 全子会社の取締役会規程を改定 ● 第三者関与による取締役会実効性評価を実施、課題対応
働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり	適切な情報開示・ステークホルダーとの対話	● ステークホルダーへの調査・アンケート及び対話の実施と改善施策への取り組み ● 情報開示の質・量の充実	● 株主アンケート、投資家面談の積極実施 ● 海外ロードショーを実施 ● 決算情報・適時開示資料の日英同時開示を実施
	従業員の健康増進・労働安全の確保	● 重大労働災害発生件数ゼロの継続 ● 従業員の健康意識(オールヘルスケアを含む)の向上	● 度数率:0.00(1.87) ● 健康経営優良法人2025の認定を取得 ● ハラスメント研修を実施
	人材育成の推進	● 従業員のキャリア開発支援の強化	● キャリアパス、人材要件・スキルマップの特定 ● 次世代経営者、グローバル人材、DX専門人材の育成に向けた対応
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 女性管理職比率の向上	● 女性管理職比率:3.9%(3.0%) ● 女性採用比率:37.2%(21.6%)
ワークライフバランスの実現	● 従業員満足度の向上	● 有給休暇取得率:79.2%(79.7%)	

()は前期実績





高見 哲夫

代表取締役社長 社長執行役員

経営理念の追求と、創業の志の継承 —100年の原点をいま再び問い直す—

歯科の世界は、この100年で大きく様変わりしました。

特に近年では、歯科医療の役割が「治す」だけでなく、「守る」「育てる」「整える」へと拡張し、予防や審美といった価値観の浸透を強く感じます。口腔の健康が全身の健康やQOLにも深く関わるといふ認識が高まり、歯科医療の存在意義自体が、大きく問い直されていると実感しています。

こうした時代のなか、創業から100年を超えた今、私たちは原点にもう一度立ち返ってみたいと考えました。なぜこの会社が生まれ、

歯科を軸に、変化とともに進化する —理念をつなぎ、未来をひらく—

お伝えしたいこと

自分たち「らしさ」を見つめ直し、 歯科医療の未来を切り拓きます。

創業の原点と理念にもう一度立ち返り、
松風らしい進化を続けていきます。

各現場の意識変化と改善活動を力に、 企業価値を向上させます。

新たな挑戦や部門連携の広がり、
変化する企業風土を生み始めています。
未来を“自分ごと”とする意識が、
着実に広がっています。

専門の強みを軸に、 領域、地域、技術を広げていきます。

“歯科を軸に”というスタンスはそのままに、
より広く・深く・多様な価値提供に
取り組んでいきます。

を支える。”というコーポレートメッセージとともに、当社の進むべき方向を示しています。歯科医療を通じて人々の暮らしに寄り添い、健康で前向きな日々を支える企業でありたい。そんな想いが、この理念には込められています。

この理念は、スローガンではありません。社員一人ひとりの行動や判断に影響を与える、いわば“精神的な支柱”です。新たな挑戦のとき、難しい判断を迫られたとき、この理念が道しるべとなり、私たちの意思決定にブレない軸を与えてくれます。

近年では、歯周病と全身疾患（糖尿病、心疾患、認知症など）との関連も明らかになりつつあり、医科との連携が注目を集めています。歯科はまさに“健康を守る入口”としての役割を担うようになり、社会全体が改めてその重要性を認識し始めていると感じます。

さらに、技術革新やデジタル化の進展により、歯科医療は新たな成長フェーズに入りました。患者さまのニーズも多様化し、より高品質で、使いやすく、安全な製品が求められる時代となっています。特に国内では高齢化の進行や医療財源の制約といった背景もあり、歯科の担う役割は今後さらに重みを増していくでしょう。

「社会から何を期待されているのか」を見極めながら、「私たちがどう答えをどう出していくか」を問い続ける——それこそが、変化の時代にあって松風が信頼され続けるための鍵だと考えています。

いまこそ、「松風らしさ」とは何かを見つめ直すときです。そしてその問いに向き合う姿勢こそが、私たちが次の未来へ踏み出すための力になると、私は信じています。

経営理念と存在意義

—歯科を軸に、変化とともに進化してきた歩み—

当社はこれまで、製品や技術の開発にとどまらず、学術活動や人材育成にも取り組み、「歯科を軸に、社会にどのように貢献できるか」という問いと向き合い続けてきました。単にモノをつくるのではなく、歯科医療の質そのものを高める視点を持ち続けてきたこと。それこそが、当社の存在意義であると考えています。

例えば、義歯（陶歯）から始まった当社の歩みは、研削・接着・修復・審美・予防、また近年ではデジタル領域にまで広がってきました。こうした展開の背景には、「社会に本当に必要とされる技術とは何か」を問い、自ら挑み続けてきた姿勢があります。事業領域がどれだけ広がっても、そこに通底するのは「創造性」と「歯科医療への貢献」に根差した理念であり、当社の揺るがぬ軸です。

また、大学などの教育機関や、日々患者さまと向き合う歯科医師・歯科衛生士・歯科技工士といった現場の皆さまと密に連携しながら、

なぜ歯科という分野にこだわり続けてきたのか——。その根本を見つめ直すことが、これから先へ進むための出発点になると感じました。変化の大きい時代だからこそ、自らの土台を確かめる姿勢がいっそう重要になると考えています。

当社の原点は、輸入品が主流だった義歯の分野において、「日本人の歯は日本人がつくる」という創業者の信念にあります。それは単なる製品開発の話ではなく、日本の歯科医療を自らの手で高めていこうという、強い使命感に支えられたものでした。社会課題への自発的な挑戦姿勢は、今も私たちの企業活動の根底に受け継がれています。

この想いは、現在「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念として明文化され、「嘔む、笑う、生きる、

真に現場で求められる製品の提供を追求してきました。製品を届けるだけでなく、現場と課題を共有し、使いやすさや治療効果、患者さまの満足度にまで踏み込んだ改良を積み重ねています。このような姿勢は、歯科医療の質を高めたいという使命感に根差しており、まさに理念を具体的なかたちにした実践だといえます。こうした取り組みが評価され、長年にわたり国内外の歯科関係者から高い信頼をいただいていたことは、当社の誇りです。

さらに当社は、歯科で培った材料設計などの技術を応用し、ネイル事業といった異分野にも果敢に挑戦してきました。医療とは異なる領域であっても、「自社技術をいかに社会に役立てるか」という視点は、当社の経営理念と深く結びついています。特にネイル分野では、“機能性”と“美しさ”の両立が求められるなか、歯科材料で磨いてきたLED光硬化技術や審美性が活かされています。専門性に根差しつつ、生活者のニーズに応えるかたちで進化を模索してきた道のりは、まさに松風らしさの象徴だと感じています。

技術革新や事業の多角化が求められる今、当社が常に大切にしてきたのは、「歯科医療に貢献する」という判断軸をぶらさないこと。その軸があるからこそ、新たな分野にも迷わず挑戦でき、歯科業界内でも信頼され続ける存在でいられるのだと実感しています。

確かに、「歯科専門」という姿勢は、時に保守的に見えるかもしれませんが、だからこそ専門性を深く磨くことができ、変化する社会に対しても価値ある技術や製品を継続的に届けることが可能になるのです。“専門”であることは、むしろ他にはない深さと信頼を育む基盤になる。私たちはそう信じています。

これからも、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という理念を胸に、歯科を軸に据えながら、変化に柔軟に対応し、社会にとって必要とされ続ける企業でありたいと考えています。

例えば最近では、立場や年次に関係なく、他部門との連携や新しい仕組みづくりに前向きに取り組む動きが、社内で散見されます。これまでなら様子をうかがっていたような場面でも、社員一人ひとりが自ら判断し、行動に移そうとする“前向きな自律性”が、徐々に広がってきているのを感じます。

このような変化は、数値では表しづらい「企業の空気」の変化を象徴するものです。経営目標を単に“与えられた課題”と受け取るのではなく、「自分たちの未来を自らつくる手段」として受け止め、日々の業務や意思決定の中で実践しようとする姿勢が芽生えている。この変化こそが、経営者として何より心強い手応えです。



かつては、「中計や長期目標は遠い話」「自分の業務とは直接関係しない」といった受け止め方も少なくありませんでした。しかし今では、「この会社は本気で変わろうとしている」という実感を抱いている社員が、確実に増えてきていると感じます。こうした変化は、会議での発言の質や、業務プロセスでの判断のあり方、そして日常のふとした対話の中にも表れており、言葉にしなくても“前向きな温度感”として、社内のおちこちから伝わってきます。

もちろん、数値の達成は重要です。しかし、それが目的化してしまっただけでは本末転倒です。むしろ、数字の背後にある「企業価値の向上をどう実現していくか」という問いこそが、私たちにとっての本質的なテーマだと考えています。

持続的な成長の先に、社会に対してどのような価値を提供できるか。当社の製品が、人々の健康やQOLの向上にどのように貢献し、歯科医療の発展に寄与しているのか。そのすべてが企業価値の一部であり、それは単なる株主価値の拡大にとどまらず、医療関係者、患者さま、従業員、地域社会を含むあらゆるステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っているのだと、私は捉えています。

私はこれからも、その問いを胸に刻みながら、目の前の一步を着実に踏みしめ、真正面から経営に向き合っていく所存です。

500億円構想と第五次中期経営計画の進捗 —企業価値向上への一步を実感—

2025年3月期からスタートした中期経営計画について、初年度として非常に良いスタートを切ることができました。売上・利益ともに計画を上回る滑り出しとなり、2012年に掲げた長期ビジョン「売上500億円・営業利益75億円・営業利益率15%」の2028年3月期での達成に向けて、着実に歩みを進めています。 **P.19 ▶**

こうした成果を支えているのは、全社一丸となった実行力です。製品の競争力や海外展開の進捗はもちろん、開発・生産・販売が一体となった組織横断的な取り組みが、成果につながっています。詳細については後段の担当役員インタビューでも紹介していますが、私自身が特に注目しているのは、数字の背景にある「企業風土の変化」です。

これまでの中計では、どうしても長期ビジョンの達成が“経営側の目標”として映りがちでしたが、今回は様子が異なっています。中計を“自分たちのもの”として捉える意識が、現場に少しずつ浸透してきました。新しい挑戦や工夫、部門間の連携、前例にとられない判断など、社員一人ひとりの積極的な行動が、各所で見られるようになってきています。特に若手社員を含め、会社の方向性や自部門の役割を意識して動く姿が随所に見られ、その動きに私は大きな希望を感じています。

環境変化としなやかに進化する企業体質 —理念を軸に、変化を味方にする組織へ—

世界の歯科市場は、今もなお拡大を続けています。しかしその中身は、大きく様変わりしています。

特に先進国や都市部を中心とする新興国では、従来の「治療中心」から、「予防・維持・審美」へと重心が移りつつあり、口腔の健康を通じて全身の健康を支えるという考え方が徐々に浸透してきました。

背景には、「できるだけ長く健康に過ごしたい」という生活者の願いがあり、こうした価値観は今後、国や地域を越えてさらに広がっていくと考えています。

歯科はもはや“治す場所”ではなく、“健康を守る入口”としての存在感を増しています。こうした変化の中で、企業には従来以上に柔軟な発想とスピード感をもった事業展開が求められています。

当社はこれまで、歯科医療従事者向けのプロフェッショナル用製品を中心に事業を展開してきました。この基盤は、今後も揺るがぬ中核として大切にしていきます。一方で、「もっと広く、多くの人の健康に寄与したい」という想いから、近年は生活者向けの領域にも着実に踏み出し始めています。

その代表例が、「メルサーージュ」ブランドのホームケア用歯磨き剤シリーズです。現在は日本国内のみでの展開であるものの、知覚過敏ケア、ホワイトニング、口腔のトータルケアといったニーズに応えるかたちで製品ラインアップを拡充しています。ただし、私たちはこの製品を量販店で広く流通させるのではなく、あくまで歯科医療機関を通じて提供することにこだわっています。

歯科健診やメンテナンスの現場で、専門家のアドバイスとともにご使用いただく——このように、歯科医療との接点を大切にしながら、生活者の皆さまとの“信頼をベースにしたつながり”を築いていく。それこそが当社ならではの価値であり、経営理念の体現でもありと考えています。

また、審美領域においても、矯正やインプラントは当社にとって重要な成長テーマです。現時点での事業規模はまだ限定的ですが、グローバルでも市場の拡大が見込まれており、今後は明確な戦略のもとでの育成が課題であると認識しています。特に矯正分野では、歯並びだけでなく咬合や健康との関連性も注目されており、美容にとどまらない付加価値が期待されています。

さらに、歯科のデジタル化も大きな潮流の一つです。ミリングや3Dプリンターといった加工機器に対応する材料開発を当社でも進めており、製品化も着実に進行しています。現時点では外部パートナー企業の機器と組み合わせる材料を提供していますが、将来的には、材料・機器・ソフトウェアをより一体化して展開するビジネスモデルへの進化が求められます。

デジタル化は単なる製品高度化ではなく、歯科医療のワークフローを刷新し、業務効率や患者満足度の向上にもつながる変革です。より多くの医療現場で、質の高い診療体験を提供するためにも、この流れを確実に取り込みたいと考えています。 **P.24 ▶**

こうした変化に対応するには、技術力に加え、経営の柔軟性とスピードが欠かせません。特に海外市場においては、薬事制度や保険制度、為替や関税、さらには地政学的リスクなど、地域ごとに大きく異なる環境変数が存在します。



当社ではそうした複雑性に対応するため、生産拠点の最適配置、複数チャネルによる販売網の強化、規制に応じた製品設計など、現地に即した機動的な事業運営を進めています。今後は、協業やM&Aといった手段も積極的に活用しながら、持続可能な成長モデルの構築を目指していきます。

大切なのは、変化を受け身で捉えるのではなく、能動的に機会へと変えていく姿勢です。変化にしなやかに対応し、時に先手を打って新しい価値を生み出す。そうした姿勢が、これからの時代における競争力の源泉となると私は確信しています。

市場が多様化し、事業環境が大きく揺れ動く今、変化を恐れるのではなく、自らの成長機会として捉え直すこと。変化を受け入れ、組織として前向きに進化すること——。それこそが、松風らしさであり、これからの時代においても社会から必要とされ続ける企業の条件であると、私は信じています。

次の長期ビジョン「グローバルトップ10」を見据えて—“理念×未来志向”で描く成長の姿—

当社は2022年に創立100周年を迎えました。そして今、私たちは“次の100年”を見据える段階に入っています。まずその一步として構想しているのが、「世界の歯科材料市場でトップ10入り」という次のビジョンです。これは、私たちにとって極めてチャレンジングなテーマであり、実現には大胆な変革と継続的な努力が必要です。

このビジョンは、単に売上を拡大することが目的ではありません。「なぜ私たちが存在するのか」「どのように歯科医療に貢献していくのか」といった根本的な問いに向き合いながら、持続可能かつ社会的意義のある成長を目指す道筋です。

もちろん、定量的な指標やマイルストーンの設定は不可欠ですが、より重要なのは、世界中の歯科医療従事者や患者さまにとって、“なくてはならない存在”になれるかどうか。その本質が問われています。



単に事業を広げるだけでなく、「製品 × 地域 × ビジネスモデル」の掛け算によって、どれだけ深く、広く、社会に貢献できるか。そのインパクトの質こそが、これからの成長において重要な指標になると考えています。

また、「グローバルに展開する」と、「現地で選ばれる」とは、まったく別次元の課題です。この両方をバランスよく実現する力こそが、今後の競争力を左右する要素になると実感しています。

そのためにはまず、自社の強みと伸びしろを客観的に見つめ直す必要があります。

当社は、独自の材料設計力や多様な加工技術に加え、学術・臨床と連携した研究開発体制を通じて、学術論文や臨床データ、知的財産の蓄積を着実に積み上げてきました。これらは、歯科医療分野において当社が高い評価を得ている理由の一つであり、明確な競争優位性です。

さらに、世界各国の大学やKOL (Key Opinion Leader) とのネットワークも、今後の成長を支える重要な資産です。単なる販売チャネルを超えた、学術・臨床・現場とのつながりをベースに、質の高い価値提供を実現していくことが求められます。 **P.33 ▶**

一方で、課題も少なくありません。例えば、事業スピードの加速や収益構造の最適化、地域別の成長機会の確実な取り込み、新規事業への果敢な挑戦など、企業としての進化の余地は多く残されています。特に意思決定のスピードや、グローバルで柔軟に対応できる組織体制の整備は、将来の持続的成長を支える要であると認識しています。

また、特定の製品や地域に依存しない多層的な成長戦略の構築も欠かせません。

例えば、審美領域とデジタル技術の融合による新たな価値創出、予防・セルフケア領域での生活者との接点づくり、さらには各国のニーズに最適化された製品・サービスの提供など、多角的かつ有機的な成長モデルの構築が求められています。

さらに、グローバル人材の育成・登用や、社内におけるダイバーシティの推進も重要です。環境の変化に柔軟に対応するためには、

企業文化＝私たちの価値観や判断基準の根幹を支える仕組みや働き方を、時代に合わせて進化させていくことが欠かせません。過去の慣習や部門の壁にとらわれず、社員一人ひとりが自らの役割を拡張し、挑戦していく。そのような行動が社内に連鎖し、現場の空気や行動様式＝企業風土として根づいていくことが、未来の成長を支える土台となるはずで

このように、“理念 × 未来志向”を重ね合わせながら、私たちは次の長期ビジョンを現実のものとしていきます。

「企業の存在意義」と「社会からの期待」に真正面から向き合いながら、歯科医療の未来を支えるグローバル企業として、新たなステージに挑み続けてまいります。

市場との対話と信頼構築 —企業価値向上への道のり—

繰り返しになりますが、当社はこれまで、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という理念のもと、製品開発・生産・サポートサービスの向上に力を注いできました。一方で、企業としての価値をいかに高め、その取り組みや変化をステークホルダーの皆さまにどう伝えていくかという点では、十分な対話ができなかったという反省もあります。

例えば、政策保有株式の保有割合、潤沢な現預金、買収防衛策の導入といった項目については、以前より多くのご指摘をいただきました。特に海外の機関投資家の皆さまからは、「本当に市場と向き合っているのか」「資本効率を意識した経営ができていくのか」といった、厳しくも真摯な声が寄せられていました。

これらは決して耳障りの良い言葉ではありませんでしたが、私たちにあって、自社の立ち位置を改めて見つめ直す重要な契機となりました。中でも印象的だったのは、企業価値とは単なる業績や数字ではなく、「対話の姿勢そのもの」が評価の対象になるという事実でした。数字の羅列では伝えきれない“意志ある変化”こそが、信頼構築の礎になると痛感したのです。

こうしたフィードバックを真摯に受け止め、私たちは具体的なアクションを積み重ねてきました。政策保有株式の段階的な解消、成長と還元のパランスを意識した資本配分、そして2025年には買収防衛策の廃止を決定。小さな一歩かもしれませんが、企業価値向上に向けた歩みとして着実に実行してきました。 **P.37 ▶**

その結果、「変わってきたね」といった前向きなお声をいただける場面も増えてきました。私たちは、その声を素直に励みとしながら、さらに前へ進んでいきたいと考えています。

また、資本コストを意識した経営への転換や、取締役会の機能向上にも継続して取り組んでいます。特に、社外取締役の視点を戦略的意思決定に活かす体制の強化や、第三者による実効性評価を活用したガバナンス改革など、「外の目」を積極的に取り入れることで、経営の透明性と客観性を一層高めています。 **P.44 ▶**

かつては“形式的”と見られがちだったガバナンス運用も、今や経営議論に実質的な影響を与える仕組みへと進化しつつあります。これからは、取締役会が単なる承認機関ではなく、戦略立案やリスク

管理の要として機能することがますます求められていくでしょう。

私は、企業価値とは短期的な利益では測れないものであり、長期にわたる信頼の蓄積こそが、真の評価につながると考えています。そのためにも、財務情報に加えて、非財務領域の取り組みや、経営判断の背景にある文脈まで、丁寧に伝えていくことが不可欠です。

私たちが目指すのは、一方通行の「説明」ではなく、対話によって相互理解と共感を育んでいく関係です。

そしてその対話を通じて、私たち自身が変化し、進化していく姿を言葉と行動の両面で誠実に示していく。それが、持続的な企業価値の向上につながる道であると、私は信じています。

これからも当社は、あらゆるステークホルダーとの誠実な対話を重ね、社会の期待に応えると同時に、自らの成長も実感できる——そんな“対話の循環”を大切にしながら、前進を続けてまいります。

未来をともに創る仲間たちへ —「変化」の時代を、しなやかに進むために—

いま、私たちを取り巻く環境は、かつてないスピードで変化しています。社会の価値観、医療のあり方、働く人々の志向も大きく移り変わる中で、企業に求められる役割や提供すべき価値も、より多様で複雑になってきました。従来の延長線上では語れない、新しい社会との向き合い方が求められていると感じます。

そうしたなか、当社が今後も社会に貢献し続け、持続的に成長していくためには、自らを柔軟に進化させていく力が不可欠です。当社には、創業の志を受け継いできた歴史とともに、これからの“羅針盤”となる経営理念があります。この理念は、単なる象徴ではなく、未来

に向かうすべての判断に軸を与える価値基準です。そしてその理念を体現していくのは、制度でも計画でもなく、一人ひとりの意志と行動にほかなりません。

「歯科を軸に、社会にどう貢献できるか」——その問いに対して、自分なりの答えを持ち、柔軟な発想で挑戦し続けること。その積み重ねが、これからの松風の競争力の源泉になると私は考えています。

変化を恐れるのではなく、むしろ自ら進んで取り込んでいけるような組織文化を、社員全員で育てていきたいと願っています。

現場では今、若い世代を中心に、新しいアイデアや自発的な工夫が芽生えはじめています。そうした日々の小さな挑戦が、やがて未来をかたちづくる大きな力になるはずで

ベテラン世代もまた、蓄積された知見を惜しみなく共有しながら、新たな変化に寄り添い、ともに歩もうとする姿が見られるようになってきました。世代や部門を越えた対話が少しずつ生まれ、社内に前向きな風が流れはじめていますと実感しています。

もちろん、変化の中には不安や迷いもあります。だからこそ、私たちは「対話」と「信頼」を大切にしたいと思います。お客さま、株主の皆さま、取引先、そして社内の仲間たち——。それぞれの声に真摯に耳を傾け、そこから生まれる共感と信頼の積み重ねこそが、企業としての変化を支える礎になると、私は信じています。「変えてはならないもの」と「変わり続けるもの」。その両方を大切にしながら、私たちはこれからも“歯科を軸に、変化とともに進化する”企業として、歩みを続けていきます。

社員一人ひとりの挑戦と成長を尊重しながら、すべてのステークホルダーと誠実に向き合いながら、私たちは社会からの信頼にふさわしい存在でありたいと考えています。

今後とも、変わらぬご支援とご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。





総合企画

担当役員メッセージ

グローバル成長に向けて、 経営のスピード・経営の“地力” の強化に取り組んでいます

長期ビジョン「500億円構想」の達成に向けた第五次中期経営計画を2024年5月に発表し、持続的な成長のための重点課題に取り組んでいます。

取締役専務執行役員

山崎 文孝

各部門の懸け橋となり、グローバル成長を推進していく

当社の経営理念は「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」です。

歯科医療の意義は、あらゆるライフステージにおいて口腔機能を維持し「食べる」「話す」という人々の基本的な営みを可能にし、一人々の「生きる力」を支える—このことにあると考えていますが、この5年、10年という時間軸で見ますと、歯科医療の重要性に対する社会全体の認識は確実に高まっているという印象を持っています。また、国の医療政策においても、歯科医療はQOL向上、健康長寿に貢献できる重要分野であることが明確に示されています。

このなかで当社は、優れた歯科器材の開発やソリューションの提供を通じて歯科医療従事者、教育関係者、業界関係者の皆さまと協働しながら、より良い歯科医療への貢献を目指しています。

「噛む、笑う、生きる、を支える。」という当社のコーポレートメッセー

ジでもそのことを宣言しています。

私自身は製品を開発することも、生産することも、販売することもできませんが、研究開発、生産、営業の各現業部門が最適な成果を得られるような方向性を考えることや、活動しやすい枠組みを整えるといった役割があると考えています。

また、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに対して、会社・事業の概要、業績動向、今後の方針・戦略などを説明するとともに、ステークホルダーの皆さまが当社をどのように評価し、企業価値の向上に向けてどのような経営課題があると考えているのか、そういったテーマに関して建設的な対話をを行いそれを経営に反映させていく、また会社とステークホルダーとの目線合わせをする、私にはそういった役割があると考えています。

第五次中期経営計画の概要と進捗

500億円構想の概要・進捗・課題

昨年5月1日に公表いたしました、2028年3月期までを対象期間とした第五次中期経営計画について、初年度の2025年3月期が終了いたしましたので、その進捗について報告いたします。

その前に、第五次中期経営計画は2012年に策定した長期ビジョンである「500億円構想」の達成を最大の目標としていますので、まず「500億円構想」とは何か、についてお話ししたいと思います。

500億円構想について

「500億円構想」は、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念から出発しています。

構想を公表した2012年は創立90周年、企業の寿命30年説を踏まえた第四の創業の時期、東証一部企業としてのスタートの時期、といういくつかの面で大きな節目の時期でもありました。

しかし、当時2012年3月期の当社グループの業績は売上高160億円、海外売上高38億円、海外売上高比率24%程度であり、世界の歯科市場における貢献度や存在感はとても小さい、経営理念にふさわしい存在ではないという強烈な反省・認識が始まりました。

この認識のもと、根来社長(当時)が創立100周年である2022年の達成を目指した500億円構想—グループ売上高500億円、うち国内170億円、海外330億円、営業利益75億円、営業利益率15%—を打ち出し、以後この達成に向けた様々な施策を実行してまいりました。

当初、達成時期を2022年3月期と置きましたが、内部要因として課題に対しての取り組みスピードの不足、スピードを上げるための人的リソースの不足、外部要因としては海外各国における法制度、規制の影響—などから、第二次中計終了時点で達成時期を5年遅らせ、遅くとも2027年3月期までの達成を目指すこととしました。

この2027年3月期という達成時期も2021年3月期からのコロナ禍による足踏みという要因もあり、さらに1年遅らせることとなりましたが500億円構想を打ち出したことによって、当社グループは大きく変化を遂げてきたと考えています。

過去の延長線上では決して届かない大きな目標を掲げ、バックキャストिंगで現状とのギャップを認識し、何をしなければいけないのか、何が足りないのか、そういった検討と実行が高みに上ろうとする社員一人ひとりの推進力を生み、成長の機会につながってきた、そのように考えています。

年々実績が積み上がってくるにしたがって実現が近づいてきたという感触をすべての社員が持っているというのが現在地です。

第五次中期経営計画

500億円構想の達成を目標とした第五次中期経営計画の初年度である2025年3月期は売上高、利益ともに計画を達成、前期に引き続き過去最高を更新し中期経営計画達成に向けて良いスタートが切れました。しかし2025年3月期実績には、為替変動(円安)のプラス効果が含まれていることにも留意する必要があると考えています。

第五次中期経営計画では、計画達成のための重点課題として下記の取り組みを進めています。2025年3月期における取り組み状況は下記のとおりですが、各課題に対して着実に進展していると評価しています。ただし、中期経営計画策定後に新たに生じた外部環境の変化やリスク要因もありますので、これらに適切・柔軟・迅速に対応していくことが必要と考えています。

500億円構想実現に向けた取り組み課題と2025年3月期の実績

重点課題	2025年3月期の取り組み状況
研究開発 地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入	国内 <ul style="list-style-type: none"> ● 保険適用新規CAD/CAM材料のラインアップ充実 ● 新規CAD/CAM材料対応の接着システムの拡充 ● デジタルデンチャー対応製品拡充 海外 <ul style="list-style-type: none"> ● 様々な修復物に対応する接着システム ● ベトナム製ダイヤモンドポイント
営業 販売網・販売拠点の整備、国内外学術ネットワークの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国・各地域における販売網・KOL[※]の拡充 ※ Key Opinion Leader 販売代理店数「全世界」 約1,000社 KOL「全世界」 約400名
生産 コストダウン、生産量の拡大に対応した生産拠点の再配置、海外生産の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国江蘇省常州市に新規生産拠点を設立 ● 京都本社新工場の建設に着手
人事 海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル人材プール確保に向けた取り組み推進(「グローバル人材の選抜・育成フロー」策定) ● 次世代経営人材育成プログラムの発足
財務 資金需要の拡大に対応するための資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内資金の有効活用に向けた取り組み推進 ● 政策保有株式の売却
M&A 事業提携・技術提携、事業買収の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 協業深化を目的とした、海外販売代理店とのクロスボーダー・アライアンスの実施 ● セグメントストーリー(製品分野別・地域別の事業戦略)に基づく検討対象の抽出
グループガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● グループコンプライアンス強化に向けた取り組み推進 ● グループ会社の情報セキュリティ対策強化に向けた取り組み推進
業務提携 三井化学株式会社、サンメディカル株式会社との業務提携推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社ブラジル販売子会社を通じてサンメディカル株式会社の歯科用接着材料「スーパーボンド」を販売 ● 当社独自技術であるS-PRG技術をサンメディカル株式会社製品へ展開

第五次中期経営計画 財務目標と進捗

	単位:億円					
	'24/3期 実績	'25/3期 計画	'25/3期 実績	'26/3期 計画	'27/3期 計画	'28/3期 計画
売上高	350	383	386	408	451	501
国内売上高	148	159	160	169	177	187
海外売上高	201	224	226	239	274	314
営業利益	47	52	53	52	63	75
営業利益率	13.4%	13.8%	13.9%	12.8%	14%	15.0%
ROE	9.5%	10.4%	10.3%	10.9%	11.8%	13.5%

株価や資本コストを意識した経営

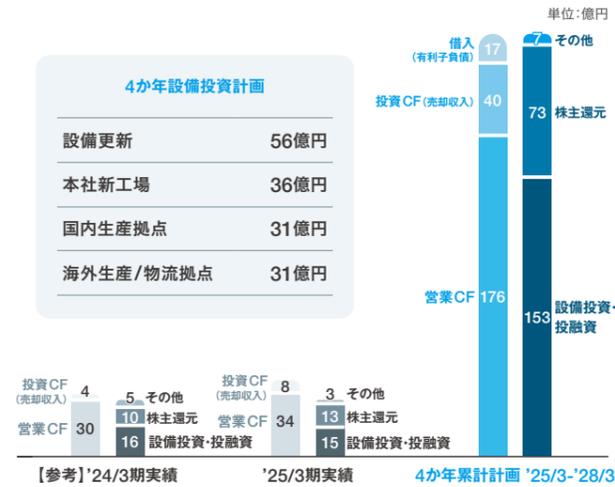
当社は、昨年5月1日に公表した「松風グループ第五次中期経営計画」において、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を、また、本年5月9日に、このアップデートをそれぞれ公表いたしましたので、その内容を中心にお話ししたいと思います。

当社グループのROEは、2022年3月期以降、CAPMにより算出した株主資本コストを上回る（エクイティ・スプレッドはプラス）資本収益性を実現できていますが、株主・投資家との対話を通じて得られた“投資家が求める”株主資本コストは8～10%であり、資本収益性のさらなる改善が求められている状況であります。

また、PBR（株価純資産倍率）は、2023年3月期以降、1倍を超えて上昇傾向にあります。競合他社や当社グループが属する業種分類のPBRに比べて見劣りしている状況であり、市場からの評価にまだまだ課題を抱えていると認識しています。

この点は、近年のPER（株価収益率）が、従来に比べて低下していることにも表れています。この背景には、①当社グループの成長ストーリーに対する投資家との間に認識のギャップが存在する、すなわち対話が不足している、②当社株式の流動性リスクの高さに課題がある、といった要因があると考えており、これらが資本コスト低下の制約要因にもなっていると考えています。

キャピタルアロケーション 計画と進捗



このような資本コストや株式関連指標に関する現状分析を踏まえ、改善に向けた取り組み方針として下記の施策を進めてきました。

- 500億円構想実現に向けた取り組み課題の推進による、資本収益性のさらなる向上
- 株式市場における流動性向上に向けた取り組みの推進
- 投資家との建設的な対話の促進をはじめとしたIR活動の強化
- 資本政策の明確化と株主還元の拡充
- コーポレートガバナンスの深化

前期2025年3月期においては、課題解決に向けた取り組み方針に基づく施策の推進により資本収益性、市場評価ともに改善することができたと評価していますが、十分な水準には未だ達していないため引き続きこれらの改善に向けた取り組みを進める考えであります。

上記取り組み方針に基づく施策についての主要KPIは右記のとおりであります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

課題	施策	主要KPI	評価
資本収益性のさらなる向上	<ul style="list-style-type: none"> 500億円構想実現に向けた取り組み課題の推進による収益性の改善、総資産回転率の改善など 	<ul style="list-style-type: none"> ROE 2024/3期実績 9.5% 2025/3期計画 9.1% 2025/3期実績 10.3% 	改善
株式市場における流動性向上	<ul style="list-style-type: none"> 2024年9月30日を基準日とした、1株を2株とする株式分割の実施 中期経営計画の公表 積極的なIR活動 	<ul style="list-style-type: none"> 1日当たり売買金額 2024/3期 65百万円 2025/3期 243百万円 出来高回転率 2024/3期 0.37回転 2025/3期 0.77回転 	改善
IR活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> 外国人投資家に対する情報格差解消 投資家との建設的な対話促進 	<ul style="list-style-type: none"> 2025/3期実績 決算短信、適時開示資料、任意のプレスリリース資料の英文同時開示 投資家との対話件数 2024/3期実績 98件(うち外国人投資家 34件) 2025/3期実績 262件(うち外国人投資家 112件) 投資家と社長との対話件数 2024/3期実績 2件 2025/3期実績 35件 	改善
資本政策の明確化と株主還元の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資の積極化 政策保有株式の売却 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資額 2025/3期計画 2,963百万円 2025/3期実績 1,445百万円 京都本社工場の建替え工事に関して、京都市による埋蔵文化財調査実施により、着工は当初計画より遅延したものの、現中期経営計画期間内の竣工を予定 当社保有政策保有株式の売却 2025/3期計画 600百万円 2025/3期実績 869百万円(5銘柄のうち4銘柄は完全売却) 純資産に対する政策保有株式の比率 2024/3期実績 21.4% 2025/3期実績 14.4% 	改善
コーポレートガバナンスの深化	<ul style="list-style-type: none"> 買収防衛策の廃止 取締役会のダイバーシティ推進 政策保有株式(相互保有)解消 	<ul style="list-style-type: none"> 配当方針 ①配当性向 30%以上→40%以上 ②純資産配当率(DOE) 1.7%目安→3.0%以上 1株当たり配当(株式分割助産後) 2024/3期実績 31円(配当性向30.1%)[※] 2025/3期実績 49円(配当性向40.3%) 2026/3期予想 53円(配当性向40.1%) 純資産配当率(DOE) 2024/3期実績 2.86% 2025/3期実績 4.14% 2026/3期予想 4.36% 2025年6月25日開催の第153回定時株主総会終結の時をもって買収防衛策を廃止 女性社外取締役2名(全9名中)選任 当社保有株式売却 2025/3期計画 600百万円 2025/3期実績 869百万円 相手先保有当社株式 2025/3期1,732千株(4.8%)売却 	改善

※ 2024年9月30日を基準日として、普通株式1株を2株に株式分割しました。2分割後の調整済み数値で記載しています。

TOPIC

海外投資家との建設的な対話促進に向けた取り組み

IR活動充実のため、2024年10月から、海外ロードショーを開始いたしました。

時期(日数)	地域(国または都市)	訪問先数	スピーカー
2024年10月(4日間)	● ヨーロッパ [イギリス・フランス]	12社	社長、IR担当役員
2025年3月(4日間)	● ヨーロッパ [スイス・スウェーデン・ドイツ・イギリス]	11社	IR担当役員
2025年4月(4日間)	● アジア [シンガポール・香港・台湾]	13社	社長、IR担当役員
2025年6月(5日間)	● アメリカ ニューヨーク・ボストン・シカゴ・ソルトレイクシティ	16社	IR担当役員

2024年3月期から、海外投資家と強いネットワークを有する支援会社の協力も得ながら海外投資家との接点を強めてきました。この結果、外国人保有比率も徐々に高まり、時価総額が500億円を超えた頃から、当社を投資対象として見ていただける新たな投資家層との接点も生まれてきました。初期的にはオンラインを活用したミーティングからスタートしましたがFace to Faceでの対話の必要性を感じ、海外ロードショーを実施することとしました。会社・事業の概要、業績動向、今後の方針・戦略などを幅広く説明するとともに、投資家が当社をどのように評価し、企業価値の向上に向けてどのような経営課題があると考えているのか、こういったテーマに関して建設的な対話を行う有意義な機会であると考えています。

当社を取り巻く事業環境やビジネスモデル、事業戦略についてはポジティブな評価をいただいている一方、資本政策や事業ポートフォリオの最適化、ガバナンスのあり方などについては改善の余地があるとの意見をいただくことが多くありました。

また、「第五次中期経営計画の内容は理解した。では、その先のビジョンは何なのか。どのようにして現在の成長を持続可能なものとしていくのか、そのための戦略はどのようなものなのか。その時の機会と脅威・リスクは何なのか。それらをしっかりと示してほしい」という問いかけをいただくことも多くありました。

外国人投資家との対話を通じて、いままさながら気づいた点の一つとして、日本では当たり前に使っている「政策保有株式」について、すべての投資家が「cross-shareholding」という言葉を使うということです。「あなたたちは株式投資の専門家ではない。それは私たちの仕事です。あなたたちは事業の専門家であり、それにしっかりと資金を使って価値を高めてほしい」そのように言われていることを強く感じました。

国内の投資家とはまた異なった視点や時間軸で当社経営に対する見解、示唆を示されることも多く、見方によっては厳しい意見もありますが、それらを真摯に受け止め適切に経営に反映させていくことは、持続的な成長と長期的な企業価値の向上に向けて不可欠なことであると考えています。

変化する歯科医療のニーズを 捉えた製品開発で人々の 幸せに貢献します

経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を実現するため、研究開発部、技術部、マーケティング部の3部門が一つのチームとして互いの力を発揮し、新たな挑戦をしながら、決して諦めず、多くの国・地域で新たな価値を提供していきます。

常務執行役員
吉本 龍一

新製品開発を通じて、松風の持続的な成長を実現

研究開発は、社会に役立つ製品を提供し、企業の持続的な成長を支える要です。人気化した製品であっても、いずれ競合他社の製品と競り合い、時に優位性を失ってしまう場合もあります。そこで、ニーズの変化や新しい技術を取り入れ、製品を継続的に改良し、競争力を維持、または向上させていく必要があります。私は学生時代から研究よりも製品開発に興味がありました。それは松風に入社してからも変わらず、現在は研究開発部、技術部、マーケティング部の

3部門を担当しながら、日々製品づくりと向き合っています。

これら三つの部門は、市場の状況やニーズを的確に把握して開発テーマを決定し、国内外から積極的に新技術を取り入れて製品を設計開発し、品質保証体制を整え、薬事取得した後、市場投入して市販後調査までを行う、まさにメーカーの生命線を担う部門です。大きなやりがいを感じながら、会社の持続的な成長を司る要の部門を担当する者として、強い責任も感じています。

強みは、100年を超える歴史の中で蓄積してきた「技術」

松風には、研究開発型企業としての100年を超える歴史があり、歯科医療に関わる多くの技術が蓄積されています。その技術をさらに発展させたり、組み合わせたりしながら、新製品を継続的に生み出せることが当社の最大の強みです。

社内には、開発をスタートすると、その製品が完成するまで諦めないという文化があります。どんなに高い壁が目の前にあっても、計画を何度も見直ししながら、必ず製品化してきました。「謙虚に研究を続けていれば、山を越えられる瞬間が必ず訪れる。その『気づき』こそが研究者をさらに成長させる大きな出来事になる」と私は信じています。

「気づき」は、新しい技術を発見したり、意外な材料や技術を組み合わせることでこれまでにない新しいモノを生み出したりします。このイ

ノベーションが、当社の技術をさらに発展させ、より高品質で付加価値の高い製品を作り出すことにつながっています。

例えば、「PRG技術[※]」も地道な研究開発の中で生まれてきた松風独自の技術です。日本には古代からお歯黒をつける風習がありました。歯科衛生が十分に進歩していなかった時代に、お歯黒が口腔内の虫歯や歯周病を防ぐとされ、健康維持にも有効であったと言われています。ただ、欠点は、黒く塗られた歯が異質にも感じられること。そこで、お歯黒に代わる、黒くない製品を作れないかという研究が大学を中心に進み、お歯黒に含まれるタンニンとフッ化物を組み合わせた材料を大学の先生方と当社が共同開発し、合着や充填に使われるセメント製品に応用しました。これにより黒くならず虫歯予防ができる製品が初めて生まれました。



歯面研磨材
PRGプロケアジェルα



歯科用コンポジットレジンセメント
レジセムEX

※ PRG(Pre-Reacted Glass-ionomer)技術
水の存在下で酸反応性フッ素含有ガラスフィラーとポリ酸を酸・塩基反応(ガラスイオンマー反応)させ、ガラスフィラー中に安定な反応生物であるガラスイオンマー相を形成させる技術。

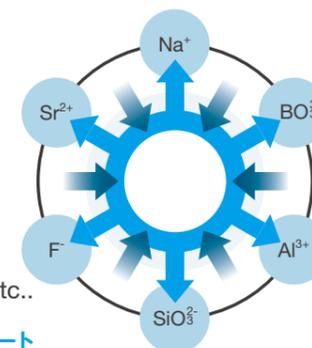
しかし、このタンニン・フッ化物にも一つ欠点がありました。それは、これを配合した歯科材料は黒くはならないものの不透明になったり、見た目に少し影響が出たりしたのです。そこで、より透明性を担保でき、様々な材料に配合できるように改良したのが「S-PRGフィラー」です。このS-PRGフィラーは、「歯面にプラークが付着しにくい」「口腔内を酸性から虫歯になりにくい中性へ近づける」といっ

S-PRGフィラーの特徴

S-PRGフィラーによる
マルチイオンのリリース&
リチャージ

- 抗プラーク付着性
- 酸中和能
- エナメル質の脱灰抑制 etc..

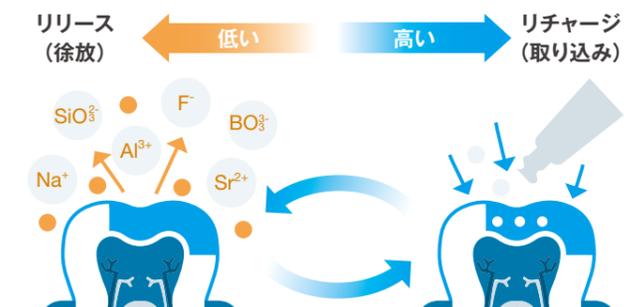
口腔内環境の健全化をサポート



た効果が期待でき、患者さまの口腔内の健全な環境づくりに寄与する製品として、接着材や充填材、乳歯を保護するためのコーティング材など、幅広い歯科医療分野で活用されています。

このように、昔からある技術を発展させた製品が「SHOFUブランド」にはたくさんラインアップされています。

口腔内イオン濃度



現場で得たフィードバックを活かし、新製品の開発・既存製品の改良につなげる

製品開発に欠かせないのが、実際に当社の製品をご使用いただいている歯科医療従事者の皆さんからのフィードバックです。例えば、私が入社後すぐに加わった開発テーマも、歯科技工士の方からの「天然の歯にはあるけれど、歯科材料にはないね」という声から始まったものでした。

天然歯のエナメル質にはオパール性があり、光が入射すると青や紫の光が散乱して歯が青みがかって見えるという特性があります。しかし、ガラスでできた歯科材料にオパール性を付与するのは難しく、天然歯のように見えても、熟視すれば見分けられるということが起こっていました。陶材という歯科材料にオパール性を付与できれば、世界初です。研究の末、安定したオパール性を生み出せる技術を確認し、製品化にこぎつけました。

歯科医療従事者の皆さまには、日々の治療の中で感じていることやお困りごとが当然あると思います。さらに、技術部にレポートとして上がってくる製品に対するご意見やご不満、不具合もすべて集約し、改めて製品の設計図を描き直し、改良していきます。特に、皆さまからの「当社製品を使用されない理由」は、我々の弱点を明確にしてくれるため、謙虚に耳を傾け、大いに参考にしています。

また、先進的な技術や情報も、研究者である大学の先生方とのつながりを大切にしながら、我々の製品づくりに取り入れています。開発中のモニタリングとして、模擬的ではあるものの先生方に実際にその製品を使用していただいた上で、使い勝手などを確認いただけます。その意見を参考に設計を見直し、開発を進めます。このように、当社では最先端の基礎研究からユーザーの皆さまの使用感調査まで、幅広い情報をフィードバックし、開発に反映させながら新しい製品を生み出しています。

近年進んでいる歯科医療のデジタル化に関しても、当社では注力して開発を進めてきました。例えば、従来はシリコンや寒天を用いて患者さまの歯型を手作業でとっていましたが、それがデジタル化によって、スキャナーで歯型のデータを取り、そのデータをもとにかぶせ物などの設計をして削り出す、あるいは3Dプリンターで積

み上げるといった作り方ができるようになりました。私たちは、「削り出す」仕組みに加えて、2種類の「3Dプリンター」及び「3Dプリンター用レジン」の開発・提供にも注力しています。必要な装置はOEMで揃え、歯科材料は当社において設計開発した製品を一つのソリューションとして提供しています。

このデジタル化を進めるにあたって大きなきっかけとなったのが、2014年に小臼歯のCAD/CAM冠(冠=かぶせ物)に保険が適用されるようになったことです。もともと、かぶせ物は金属で作っていましたが、金属には金(GOLD)が12%入っていることから、金価格の上昇が医療費を増大させ、国の財政を圧迫していました。そこで、デジタル技術を用いたCAD/CAM冠に保険を適用することで、金属からの切り替えが行われたのです。患者さまからも「白いかぶせ物を着けられる」「金属アレルギーにもならない」など、大きな反響があったと記憶しています。

継続的な研究開発への投資の強化



製品の安全・安心を支える品質保証活動

歯科材料には、様々な症例に適応する必要があるため多品種生産が前提となりますが、それら製品のひとつひとつに対して確かな品質を担保することが求められます。

研究開発から製造販売後まで一貫した品質保証活動を実践するため、事業プロセスごとに品質目標を設定し、全社を挙げて改善活動に日々取り組んでいます。

また、当社の品質マネジメントシステムが継続的、適切かつ効果的に運用されるよう、年に1回品質に関する経営者による見直し会議（マネジメントレビュー）でモニタリングを実施し、その結果を翌年度の活動に反映するなど、製品の安全・安心を支える品質保証活動を実践しています。

安心安全を重視した完成度の高い製品で、競合他社と差別化を図る

医療機器における品質マネジメントシステムは、設計・製造・販売に至るまでのプロセスがISO13485（国際規格）によって定められており、そのプロセスに則って製品化を進めます。このプロセスは、監査を定期的に受けることや、すべての工程を計画、実行し書類に記録することも求められるため、メーカーはそのための時間もかけながら、開発する必要があります。

加えて、このプロセスとは別に、各国・地域ごとに独自規制が設けられています。当社は海外事業を拡大し、今後、進出する国・地域はさらに増えるため、薬事に関する情報をしっかりと収集し、法律や規制を遵守するよう、細心の注意を払っています。

当社は、これまでに世界初や日本初といった製品をいくつも世に送り出してきました。しかし近年、そういった今までにない製品を、昔ほどの頻度で出しにくい環境になってきました。

特許権は一定の期間が過ぎれば消滅するものであり、消滅したときから、競合他社もその技術を使った製品ラインアップを市場に

安全管理体制

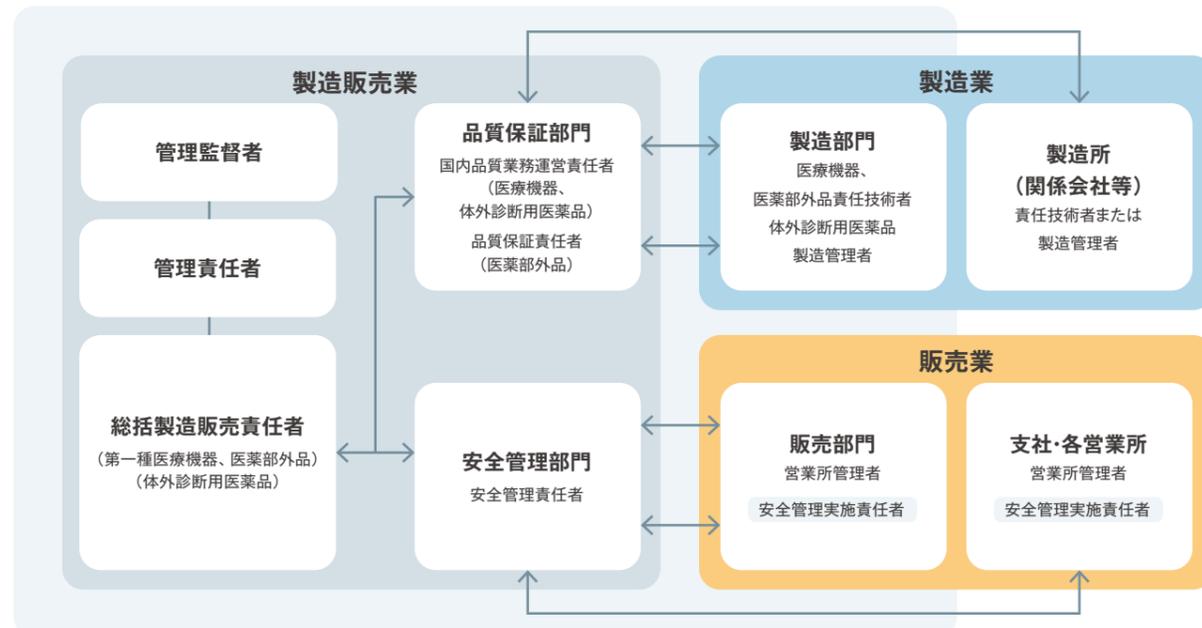
歯科医療従事者の皆さまに安心して当社製品をご使用いただけるよう、GVP省令*に基づき医療機器に関連する安全管理情報（不具合情報等）を国内外から収集し、評価・検討を実施しています。この一連のプロセスを通じて得られた品質、有効性及び安全性等に関する情報を歯科医療従事者の皆さまに迅速かつ適切に提供し、製品の適正使用を推進することで、安全性に関するリスクの最小化を図るとともに、製品の安全性と信頼性の向上に努めています。

* GVP省令…医薬品、医薬部外品、化粧品、医療機器及び再生医療等製品の製造販売後安全管理の基準。

投入し始めます。そうした競合他社の動きにはスピード感があり、安穩としていればたちまちシェアを奪われてしまうでしょう。

また、様々な情報が一気に、しかも世界中に伝わるようになったことも先駆けて画期的な新製品を生み出しにくくなった一因です。各メーカーは多くの情報を得て、同じスタート地点から開発を始めるようになり、競争は激化しています。そんな中、販売時期を早めるために7、8割方の完成度でも上市して、意見を聞きながら改良を重ねていくというスタンスをとる会社もあると聞きます。しかし、当社には安心安全を重視し、完成度を突き詰めるというDNAが脈々と根づいています。それがスピード面における課題となっていることは否めませんが、保有する優れた技術を組み合わせながら、かつ安全性が担保された材料で開発を進められる優位性は、時間短縮にもつながります。スタート地点が一緒でも、ゴールまでの距離は同じではないのです。同時に、高付加価値、高機能性の製品を開発することで、他社とのさらなる差別化を図っていきます。

品質保証体制



治療現場に即した製品の開発にあたって

これまで当社は、販売する国・地域を広げて販路を伸ばし、当社製品を必要とする市場へ提供しながら海外事業を拡大してきました。価格を大きく変えることなく、横へ横へと市場を広げてきたのです。

次は、縦方向への拡大です。価格帯も広げ、より幅広い顧客層に向けた製品をラインアップに加えなくてはなりません。これは、付加価値や高機能を突き詰めてきた私たちにとって、一筋縄ではない大きな課題でもあります。

私自身、製品が最も多く選ばれる層、すなわち“ボリュームゾーン”へのアプローチは、今後ますます重要になると考えています。一般的に“ボリュームゾーン”という言葉は、製品が最も多く売れる価格帯、すなわち中間所得層を対象とする市場層を指すことが多いでしょう。しかし私たちはもう一つの見方を持っています。それは、“その地域で最も広く行われている治療方法”に適した製品を提供するという考え方です。難しいのは、世界は広く、教育水準も違えば、インフラや使用環境も異なります。どこに照準を合わせて製品を設計するのか、その判断を誤れば市場は開拓できません。



歯科接着用レジセメント
「ビューティリンクSA」

新分野の「予防歯科」にも注力し、健康寿命を延ばす

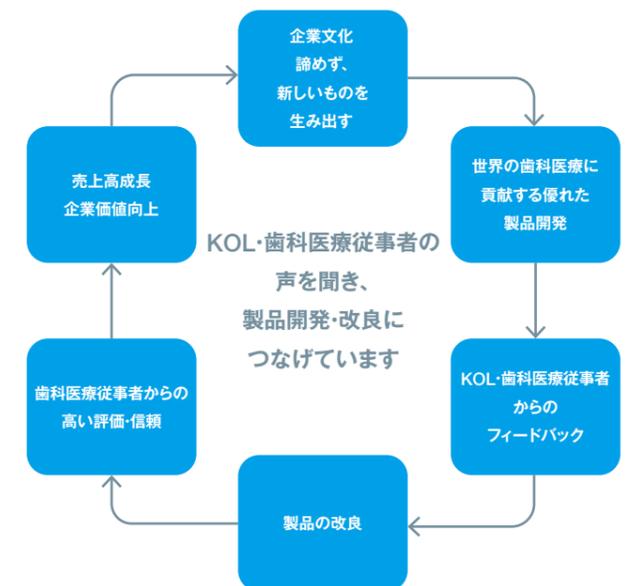
昨今、企業に所属する日本の研究者が減少し、特に科学技術を支える若手研究者の激減を懸念する声が聞かれます。しかし、当社では積極的に採用活動を行い、私が入社した頃と比較すると、研究職の社員はおそらく3倍近くに増加しています。海外比率が増えた分、研究の幅も広がり、新たな知識を持った社員が増加して研究者の層もさらに厚みを増しています。そこで事業の領域を広げ、新たな分野である「予防歯科」にも注力していきたいと考えています。

予防歯科とは、虫歯や歯周病などの口腔内の病気を予防するために行う取り組みです。例えば、磨き残しを放置すると歯石がたまり、この歯石に集まった細菌がもとで虫歯になる可能性も高まります。そこで定期的に歯科医院で歯石を取り除いてもらったり、クリーニングしてもらったりすると、虫歯を未然に防ぐこともできます。ただ、日本では虫歯になってから治療をする方が多く、予防歯科に対する意識も低いと、定期的に歯科検診を受診する割合は、欧米諸国に比べて低い傾向にあります。

当社でも、日本における予防歯科の意識を向上させ、歯科医院で行うプロケアと患者さま自ら行うセルフケア、それぞれで使える歯磨き剤など、対象となる製品を増やしています。また、治療だけでなく、患者さまが自ら歯医者に行く必要があるのかを判断できる簡易検査や、歯周病の簡易検査を行う製品開発も視野に検討しています。

口腔環境を健全に保つことができれば、歯のみならず、身体や心の健康寿命を延ばすことが、学術的にも明らかになってきています。

医師と歯科医師間で連携を深めるなど、医療業界でも様々な働きかけが進んでいます。当社でも、これまでも予防歯科製品は手掛けてきましたが、今後は予防歯科に加えて診査診断分野にもさらに注力することで、予防から治療まで、トータルで口腔内の健康を保つお手伝いをしていきます。



生産

担当役員メッセージ

さらなるグローバル成長に向けて、生産・供給能力の拡大を図っています

本中期経営計画では、競争力の源泉である高い製品品質を守りながら、今後の成長を見据えたグローバルな生産・供給体制の拡大を進めています。また、コストダウンや調達管理、物流体制の強化を進めることで、ステークホルダーの皆さまからの信頼に応えます。

取締役常務執行役員
藺井 秀次



グローバルな生産体制を整え、世界の歯科医療に貢献

入社以来、23年にわたって研究・開発を行ってきた私が生産担当になったのは、出向していたドイツの子会社から帰国した2020年のことです。もともと研究・開発部門と生産部門は親和性が高く、距離が近いからこそ見えた改善点を見直しつつ、急拡大しているグローバル市場に対応するため、生産体制の強化を急ピッチで進めています。

当社はこれまで、生産工場などへの大規模投資は慎重に行ってきました。しかし、世界において「SHOFUブランド」の浸透が進み、海外からの需要が急拡大していることに加え、今後の新興国などでのさらなる経済成長を踏まえると、需要はますます増えることが予想されます。これでは、建設中の京都本社の新工場が稼働した

としても、いずれ供給が追いつかなくなり、再び生産現場がひっ迫することが容易に想像できます。

そこで、現在進めている投資と並行して、未来の成長を見据えたより長期的で、効率的な生産を進めていくために、注文が来てから作るといったこれまでの受け身の発想を逆転させ、営業部門が安心して製品を世界に広げられるよう、生産部門が主導して製品を提供できる体制づくりを進めていきます。

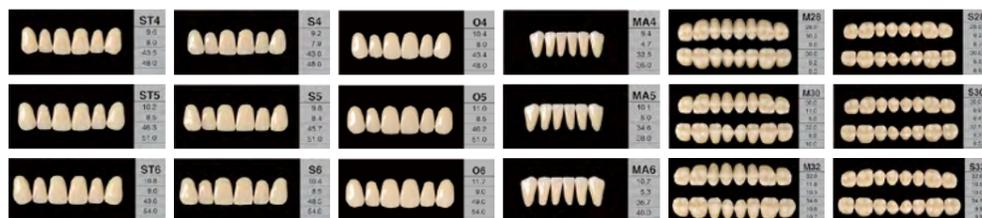
松風の製品は安全で使いやすく、世界でトップクラスの品質を誇ります。生産担当としての志は、世界に安定供給できる生産体制を構築し、経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を実現することです。

「500億円構想」とその先を見据えた生産能力の増強を進める

現在の当社の生産体制は、京都本社の敷地内にある工場のほか、京都と滋賀にある国内の子会社、中国、英国、ドイツ、ベトナムとグローバルに生産拠点を設けています。それぞれの工場ですべて異なる製品を生産している一方、主力製品に関しては国内で生産したものを各国・地域へと輸出しています。

主力製品を国内で生産している理由は、当社の取扱製品が非常に多い上、一つの製品であっても色や硬さが違うなど「多品種少量」

の製品が大半であるためです。そのため、生産効率を考慮すればある程度の数量をまとめて生産する必要があり、加えて、国ごとに細かく決められた医療機器の規制に対応するため、目の届く範囲で生産し、品質を高く保つ必要があるからです。しかし、足元では海外事業が急拡大しており、スケールメリットを得られる規模に近づいたことで、一定規模の販売量が見込まれる製品ユニットにおいては、海外に生産を移管することも視野に検討を進めています。



当社の主力人工歯「ペラシアSA」、同製品を含む当社の人工歯だけでも9,900品目以上におよぶ。

コロナ禍にて一時的に販売が減少したものの海外事業はさらに伸ばしています。これは、歯科治療のレベルが高い欧米市場に続いて、中国や東南アジアといった新興国の生活水準が上がり、先進国と同じレベルの歯科治療を受けたいと考える層が急増していることも大きな要因の一つと考えています。当社の海外営業部門がその状況をいち早く捉え、各国・地域をカバーできる拠点や流通網を作り上げたことで、急増している需要をしっかりと獲得しています。

世界の歯科医療従事者に当社製品をお届けする販売網は整いつつあり、あとは、生産部門の我々が製品を作るだけです。生産部門でも人材採用を強化したり、生産設備を追加導入したりと増産に向けた体制づくりを進めてきました。また、今年の3月には京都

本社の敷地内において新工場建設に着手し、まず1期工事が終わる2026年には生産能力が現在の倍近くへと拡大し、2期工事が終わる3年後の2028年には、生産能力が3倍以上となり、同時に建設を進めている国内外の子会社の新工場も稼働すれば、今の需要を十分にまかなえるとなると試算しています。

しかしながら、この生産体制は、あくまでも現在の長期ビジョン「500億円構想」の達成に向けて、安定供給を実現するステージです。その先にある次の成長ステージに向けて、本社新工場と既存生産拠点を整備し米州や欧州、中国、中東、インドなどのエリア別にどこで何を作るのか、また、製造原価をどう設定するのかなど、世界規模で状況を整理しながら新たな計画を策定しています。

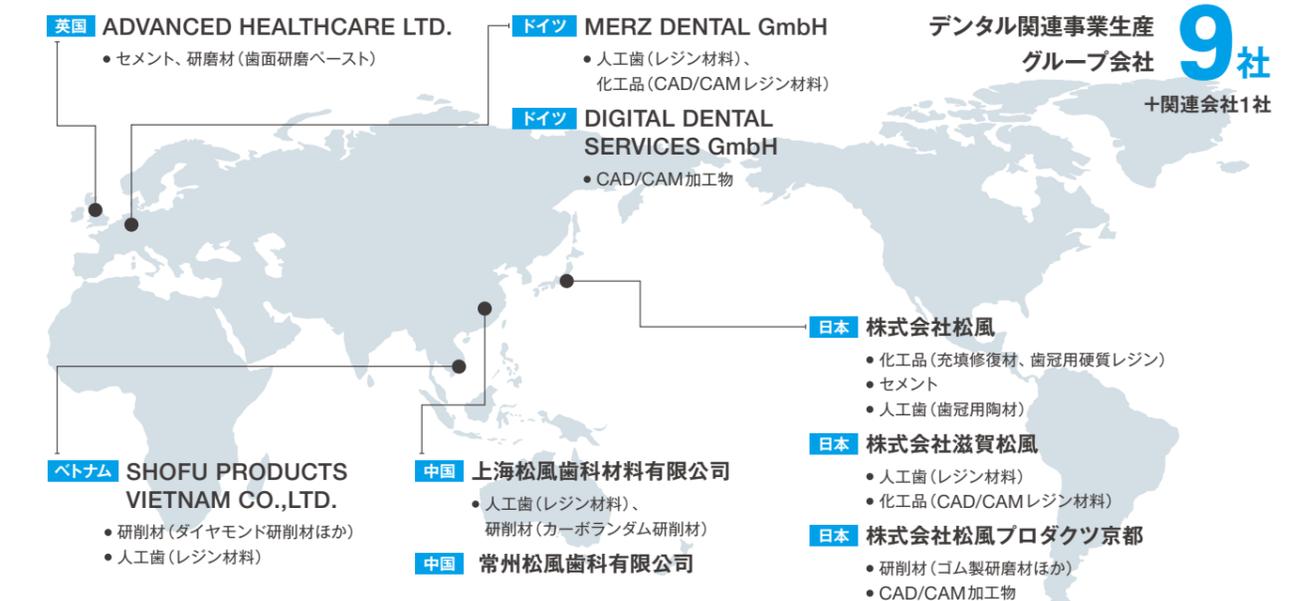


京都本社新工場(1期工事)2026年3月竣工予定

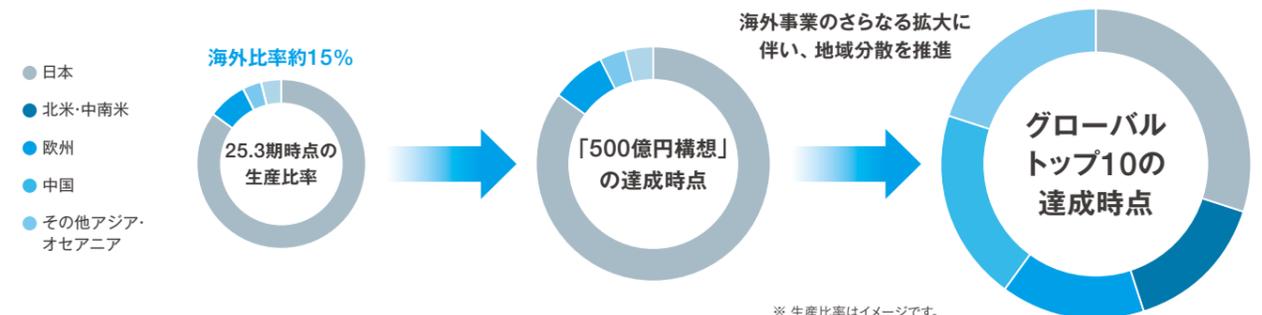


株式会社滋賀松風第6工場2026年9月竣工予定

生産拠点と主要生産品目



グローバル生産体制の現状と今後



※ 生産比率はイメージです。

高付加価値製品と普及価格帯製品、両軸を支える生産戦略

当社の自社製品は高付加価値品が多く、比較的、利益率が高いことが特徴です。そのため、多くの企業で問題視されている人件費の高騰や原材料の変動が当社に与える影響は限定的です。

また、歯は人種や個人によって大きさや色調も違う上、生活習慣も異なることから、その国・地域に合ったものを開発していくのが基本的なコンセプトです。それぞれに適した製品を持つことが競合他社との差別化にもつながっており、製品の数を減らしてコストを削減するよりも、様々な需要に応じた製品を作り続けながら、生産場所を変えるなど最適化を進めることが、最も生産性を高める方法だと考えています。

そんな中、今、最も重要だと考える課題は、本社新工場ができるまでの間、当社製品をいかに増産し、どう納期通りに顧客に届けるのかということです。良い製品を安定供給し続けることで、歯科医療従事者の皆さまからの信頼度が上がるという好循環を断ち切つてはいけないのです。

コストダウンが課題となるのは、その先です。今後、当社の海外展開の施策の一つに、今のブランドや今の価格帯に加えて、製品が最も多く売れる価格帯、いわゆる中間層を対象としたボリュームゾーンへの製品展開も視野に入れていきます。そのレイヤーで勝負するようになったとき、どう生産性を上げていくのかも大きな課題となるはずで

す。ボリュームゾーンをターゲットとする生産体制を構築するためには、海外の生産拠点に対するM&Aも一つの手段にするなど、一段のスピードアップを図らなくてはなりません。さらに、これまでの高品質路線と価格帯の低いボリュームゾーン向け製品では、生産プロセスも大きく変える必要があるでしょう。それは時間を削る、検査数を減らすといった工程を見直したとしても、生産コストを劇的に低下させることはできないからです。そうすると、今までの開発から生産まですべてのプロセスにおいての工程を練り直す必要が出てきます。その分、時間もかかるため、これは大きな課題となるでしょう。

また、人材育成についても同様です。前述したように、当社の取扱製品は非常に多く、多品種少量の製品がその大半を占めています。そのため、生産現場では、経験豊富な社員に頼る「属人的」な作業も未だに多く見受けられます。また、素材を混ぜたり、練ったり、色を出したりという作業は、研究開発や品質管理部門にも相談すべ

地政学的リスクを踏まえた、生産体制の最適化

グローバルな生産体制の構築を進める上で、最大のリスクは、世界で高まっている地政学的な緊張です。中でも、当社が重要視しているのは中国です。中国は当社にとって、日本を除いた単一国家では最も売上が大きな国です。また、上海にある工場でしか生産していない品目もあり、実際、コロナ禍で都市封鎖された際には、日本でシェアNo.1であり、世界中で販売している研削材製品の供給が完全にストップし、多くのお客さまに多大なご迷惑をおかけしました。

昨今、中国における事業展開は難しさを増しており、一部品目の生産移管を検討しているところです。加えて、中国では現在、医療機器や医薬品に対して国産品優遇政策を推し進めており、国産品でない国立病院などで採用してもらえないといった事例も始めています。当社では、中国のさらなる需要拡大に対応しつつ、こうしたリスクに対処するため、上海の既存拠点に加え、江蘇省常州市に新たな生産拠点を設立しました。この新拠点には、日本から中国工場に生産

き事案があり、それが作業を複雑化させています。

ただ、このような属人的な作業や生産に伴う様々なノウハウを解析し、規格化すれば、自動化は可能であり、コストを削減しながら、スケールメリットを最大限活かすこともできるはずで

す。すでに、人力で行ってきた包装工程などは自動化が進み、併せて、中途採用に注力し人員不足の解消と即戦力人材を確保できた結果、技術の承継も進んでいます。彼らが大半の技術やノウハウを吸収してくれたおかげで、一部の熟練社員に頼っていた工程もほぼ現場からなくなり、社員ごとの成熟度に関わらず、必要なボリュームを提供することができるようになってきています。

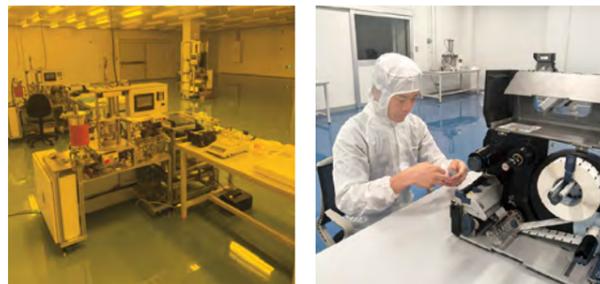
今は、社員教育のアイテムを充実させて教育期間を短縮し、現場力のある人材をより早く育成できる仕組みづくりに取り組んでいます。生産キャパシティの拡大や人材の獲得など自前主義でリソースをオーガニックに伸ばすことだけではなく、M&Aやリクルートを活用したリソース獲得も検討しています。

生産性向上のためには、社外から調達している仕入品をコントロールしたり、物流費を削減したりすることも効果的です。現在、製品の配送はすべて外部に委託していますが、ご存じの通り、物流業界の働き方改革に伴う2024年問題によるドライバー不足によって、輸送コストが高騰しています。当社では、生産した製品を、病院や歯科医院、歯科技工所を顧客に持つ、国内外の販売代理店に配達するため、そのコストの増加は間違いなく利益を圧迫します。生産性向上を図るには、例えば、配送の頻度を減らしたり、業界内で共同配送に取り組むといった施策も有効だと考えています。

併せて、購買管理でもできるだけ個人に頼らず情報を収集できるシステムや、いち早く、世界の地政学的リスクに適切に対応するためのDXの仕組みを導入している最中です。海外の拠点で保有している在庫についても、より高性能な管理システムを導入すれば、製品ロスの発生を防ぐことができると考えています。

国・地域ごとに異なる物流ネットワークを抱える状況で、最終的に病院や歯科医院、歯科技工所のもとまでしっかりと製品を届ける全体設計が、生産と併せて非常に重要です。そこをスムーズにするシステムの導入も、成長ステージを一つ上げるための施策だと考えています。

設備を送り、本年7月から設置、立上げを始めました。業事申請に時間がかかるため製品をリリースするのはまだ先ですが、引き続き中国国内で販売する製品に関しては中国に生産を移し、中国国内で販売しない製品については他拠点に移管していく方針です。



常州松風歯科有限公司での作業風景(光で硬化する製品のための暗室)

今回のこの中国を取り巻く一連の生産体制最適化は、今後、欧米やインドなど他の拠点で最適化を行う際にも下地となるため、一つのパッケージとして参考にしながら、国内外での生産の移管や分散をスムーズに進めていきたいと考えています。

今回、次の成長ステージに向けた生産体制構築について、重点的にご説明してきました。もちろん、多くの生産設備を抱えることに対して不安もありますが、当社にとって今の好循環は、もう一段大きくステップアップするチャンスであり、今決断をしなければ世界の成長を享受することはできません。

当社の製品は世界で需要が拡大している、信頼性の高い製品です。現在80億人を超えている世界の人口は、今後も増え続け、2060年代には100億人を超えると試算されています。中でも新興国での人口増加が顕著であり、その新興国では所得水準が上がることで、

ますます歯科医療に関する需要は増大することが考えられます。先日視察したインドでは、人口が急増する中であって、衛生状態が十分に保たれた環境下で歯科治療を受けられないケースもあると聞き及んでいますが、日本をはじめ先進国が迎ってきたように、年を追うごとに改善し、発展していくはずで

す。グローバルな生産体制構築の進展により、地政学的リスクの影響を軽減させるとともに生産のスケールメリットも増大し、国や地域ごとのニーズを捉えた販売を強化することができます。年々厳しくなる各国の医療機器規制への対応など、乗り越えるべきハードルは多くありますが、生産体制をできるだけ早く整え、当社の経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」の実現に向けて全力を尽くしていきます。

生産体制強化に取り組む海外生産拠点長のメッセージ



SHOFU PRODUCTS
VIETNAM CO., LTD
代表取締役社長

楠木 昭弘

グローバル生産オペレーションの標準化へ：ベトナムからの挑戦

当社は、「コストダウンの実現及び海外展開品目の生産拠点」として、2020年5月に設立し、現在45名のベトナム従業員とともに運営しています。主な生産品目は、歯科用ダイヤモンド研削材です。京都本社工場で製造する既存製品は、松風の技術力が結集した高い性能と品質を保持する製品であり、発売から約70年にわたり、日本国内の多くの歯科医療従事者の皆さまにご愛顧いただいている製品ですが、競合他社がひしめく海外市場に目を向けると、本製品は価格競争力に課題を抱えており、これまでシェアを伸ばすことができていませんでした。そこで、海外でのシェア拡大を目的とする当社のダイヤモンド研削材は、本社工場の製造技術に加えて、新たに「人造ダイヤモンドの採用」「軸材加工の内製化」「新規包装パッケージの採用」に取り組み、「ベトナムでの生産」により、既存製品と遜色ない性能と品質を確保しつつ大幅なコストダウンを実現しました。さらに、形やサイズのラインアップも大幅に見直し、海外の様々な地域の顧客にご利用いただける製品となりました。



歯科用ダイヤモンド研削材

このように製品ライフサイクルの中で成熟期、衰退期を迎えた既存製品のコストダウンを実現し、競合優位性を持たせることで、さらなるシェア拡大や顧客に長くご利用いただける製品を供給することが当社の役割です。

また、海外生産拠点の設立やオペレーションにおけるモデルケースとなることも当社の役割です。「500億円構想」の達成とその先の成長のためには、新規海外生産拠点の設立も視野に入れた生産能力の増強が必須となります。海外生産拠点のオペレーションは、現地の法律や宗教、人種、経済発展の度合いなどの制約もあり、日本国内のようにスムーズにはいきません。加えて、医療機器の生産工場における業事上の制約もあり、垂直的な立ち上げが難しい側面もあります。そうした難しさはあるものの、当社がモデルケースとなり、海外生産拠点の設立とオペレーションにおけるマニュアル化、本社からのサポート体制構築に取り組み、今後の松風グループにおけるグローバルな生産体制構築に貢献していきたいと考えています。





営業

担当役員メッセージ

日本で築いた信頼を礎に、 地域と向き合い世界で 成長しています

日本で培った信頼と製品力を礎に、欧米・アジア・中東・アフリカへと事業を広げてきました。各国・地域ごとの文化や診療環境の違いを尊重しながら、現地の歯科医療従事者や販売パートナーと対話を重ねています。私はこうした信頼のつながりを「松風ファミリー」と捉え、ブランドとともに持続的な成長を目指しています。

副社長執行役員

村上 和彦

長期ビジョン達成は、経営理念の実現に向けた道筋

大学卒業後、松風に入社し、今年で45年目を迎えました。米国駐在など海外営業に長く携わりながら、この海外事業を国内事業を超える次の柱にどう育てるのかを常に考え、知恵を絞り、時に苦しみながら、仲間とともに欧米から中国、東南アジア、インド、中東アフリカへと事業を展開してきました。

2012年に策定した長期ビジョン「500億円構想」の柱はまさに「海外事業の成長」であり、その長期ビジョンを期間内に達成する

第五次中期経営計画は、営業の責任者としても、私個人としても、必ず達成するという強い思いで臨んでいます。

大事なことは、その長期ビジョンを達成することが、単に数字を達成するというのではなく、当社の経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」に近づく道筋だということです。そのために、国内外問わずより良い製品をお届けし、患者さまが幸せになる歯科医療に貢献していきたいと考えています。

中国の飛躍的な伸び、円安、高品質な製品開発で、海外展開を加速

当社では、比較的早くから海外展開を進めてきました。まず、1971年に海外販売拠点第1号として米国カリフォルニア州に現地法人を立ち上げ、1978年にはドイツに進出して欧州の販売を強化しました。その後、アジアや英国など、相次いでグローバル拠点を設立しましたが、いずれも現地企業との合併など、私たち日本人が駐在することの少ない進出でした。

本格的に海外展開に注力したのは、2012年のことです。当時の売上高約160億円を、10年後の2022年に500億円にする「10年構想」を打ち出し、その柱を「海外展開」に据えて経営資源を本格投入し始めたのです。

10年構想の最終年度にあたる2022年は、創立100周年の節目の年でした。しかも、この「10年構想」は、私と同期入社の方の根拠社長（現・会長）が掲げた構想であり、目標達成に向けて「できることは何でもやってやる」という強い思いと、「どこから手をつけたらいいかわからない」という少しの戸惑いが同居した船出でもありました。

海外市場を拡大できた理由は主に三つです。一つ目は、改革开放政策による経済成長期を迎えていた中国市場がけん引役になってくれたこと。二つ目は、1ドル90円前後だったドル円相場のトレンドが変わり、円安を追い風にインドや中東、ブラジルなど、多数の国・

地域に進出し、新しい市場を開拓できたこと。そして三つ目は、独自製品の認知度、信頼度が加速度的に向上したことです。当社では、独自技術である「S-PRG フィラー」を含有した歯科材料製品群「Giomer」を2000年頃に開発しました。

その後、学会やセミナーなどを通じた歯科医師への学術活動も奏功し、歯科医師の間で認知度が向上しました。海外展開本格化を機にこの学術活動も国際規模で展開するようになり、「歯科技工製品に強い会社」というイメージに「臨床製品」が加わり、歯科医師が使う製品の販売がさらに拡大していきました。これらの要因が相まって、海外の売上比率が国内を上回るまでの成長を実現することができたのです。

世界の歯科材料の市場規模は1.8兆円とされています。しかし、当社のグローバルシェアはまだ2%程度と低く、その分、市場シェア拡大による当社の成長余地はとて大きいです。実際に、取引のない国・地域の方々から「特約店になりたい」といったお声も多くいただき、進出の可能性を探っているところなんです。

海外における事業方針は、確固たる地盤を構築するために一つの国・地域に過度に依存することなく、米州、欧州、中国を含むアジア、それぞれの売上比率を全体の3分の1程度まで引き上げながら、新しい国・地域での販売も強化していくことです。

欧米や日本などの先進国では虫歯になる方が少ないという特徴があり、最近では、国内の小学校で歯科検診を実施すると、一人当たり平均むし歯数は0.56本と1本以下まで低下しています。それは、歯磨きに関する正しい知識が広がり、歯ブラシや歯磨き剤などが進化した効果ですが、その一方で、歯周病で歯が抜けてしまったり、事故や怪我の治療をしたり、矯正をしたりと歯科治療の幅が広がり、高齢社会の進行で健康寿命を延ばすための治療も必要となります。

国・地域ごとに異なる薬事規制やニーズに対応

国・地域によって薬事規制やトレンドには違いがあります。例えば、すべての国民に公的な医療保険に加入することが義務付けられている日本では、虫歯治療や歯周病治療、基本的な補綴治療にはすべて保険が適用されます。保険適用外であるインプラントや矯正が増えているもののその比率は高くなく、当社でも保険が適用される材料の比重がより大きくなっています。

一方で、医療保険制度は国によって異なるため一概には言えませんが、欧米の主要国では公的な医療保険でカバーされるのは2割程度と低い上、その金額に上限があるなど、様々な制約が存在しています。もちろん、お金さえ払えば先進治療を受けられますが、

これに対して、人口が多く、患者数も多いインド、ブラジル、メキシコなどの新興国では、経済成長や生活水準を踏まえ、歯科医療の需要は今後、飛躍的に拡大することが見込まれています。

このように歯科治療は国・地域ごとの経済状況や発展度合いによって違いがあり、移り変わっていくものです。先進国では事業基盤を強化し、市場シェア拡大を図るとともに、新興国では販路を拡大しながら、歯科医療市場での優位性を強化していきます。

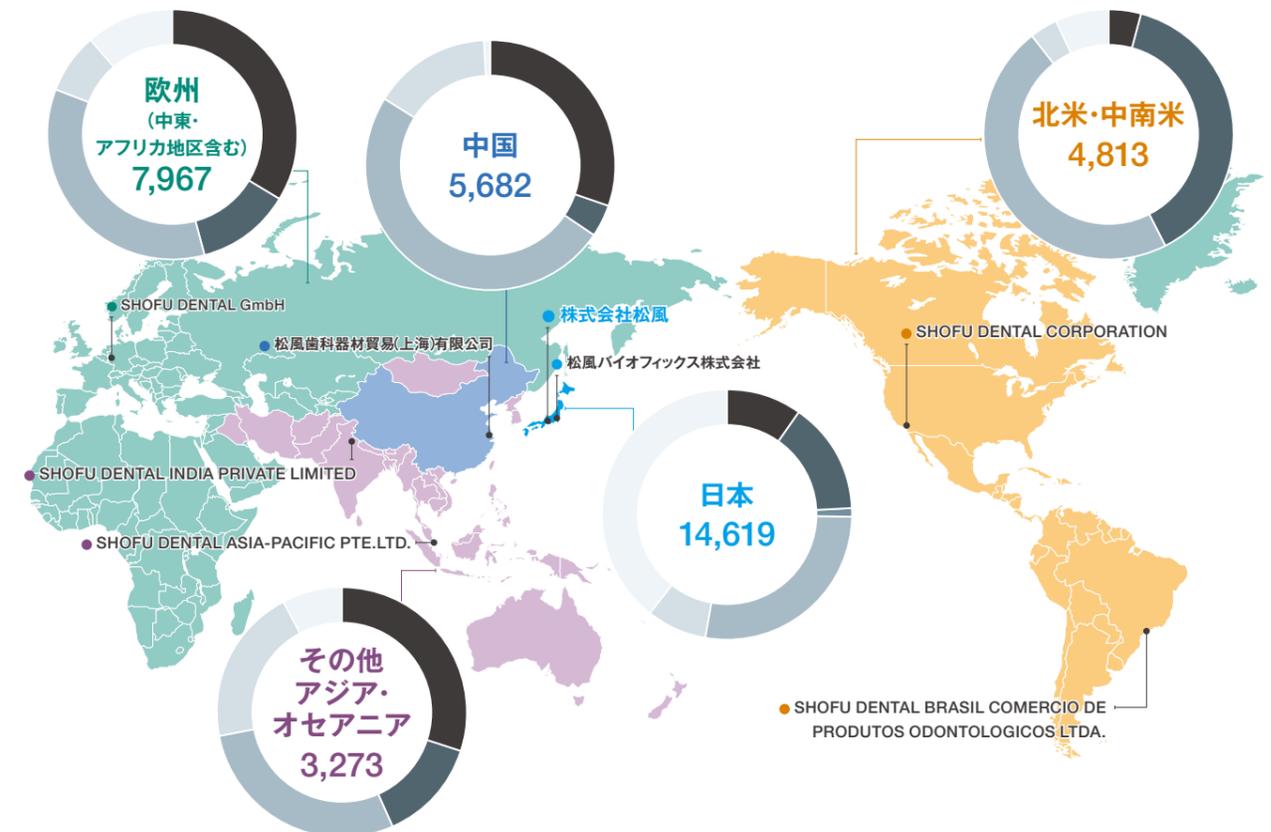
治療が長引けば長引くほど高額になるため、患者さまは短期間で終わるプランを選択します。私たちメーカーもそういった需要に対応する製品を開発し、提供しなければなりません。

また、これまで輸入品が優位だった中国では近年、急速に国産化を進めているため、当社でも日本から輸入した材料を中国の自社工場や中国専用工場などに加工した製品を順次増やしていく対応を始めています。同様に、インドや一部中東でも国産化を求める動きがあり、それらの国々では、現地生産拠点設立も視野に入れながら、各地域のニーズにも対応した製品展開を検討していきます。

松風グループ（デンタル事業）の販売拠点とその売上構成

(単位:百万円)

●人工歯類 ●研削材類 ●金属類 ●化工品類 ●セメント類 ●機械器具類その他



歯科医療従事者とともに構築してきた「SHOFUブランド」

私たち医療に携わるメーカーの使命は、歯科医師をはじめとした歯科医療従事者の皆さまから市場ニーズを汲み上げ、患者さまにとってより良い製品を生み出すことです。そして、事業を通じて社会課題の解決を図ることは企業の存在意義でもあります。

そのためのコミュニケーションは不可欠であり、まず社内では海外子会社などと密に情報交換をしながら研究・開発につなげています。コロナ禍以前は一年に1、2度、各拠点の代表が本社に集まって情報交換をしていましたが、現在はウェブを活用し、月毎に国内外の経営層から営業、開発チームなどを横断的に連携させ、コミュニケーションの機会を増やしています。これにより製品開発のスピードアップにつながっていると感じています。

さらに大切なのは、歯科医療従事者の皆さまからの率直な意見です。私たちが作った歯科材料や医療機器を使って実際に治療するのは歯科医療従事者であり、臨床で用いた時のちょっとしたコツや新たなアイデアを歯科医師同士、もしくは歯科技工士の皆さまと共有いただいたり、それらの情報を私たちの製品づくりに活かしたりするため、日本のみならず、様々な国・地域ごとに講習会や勉強会



特約店会(京都本社)

最新技術の開発にも取り組み、いち早く治療現場へ

治療に必要な材料や機器を医療現場にいち早く届けるのも、私たちメーカーの役割です。海外では、国ごと、地域ごとに特約店を設けていますが、当社が提供する製品は多品種に及ぶため、それら特約店に潤沢な在庫を常に確保していただくのは現実的ではありません。そこで、大きな市場には当社自ら拠点を作り、その拠点で十分な在庫を確保することで、製品をスピーディーに現場に届けるための流通ネットワークを構築しています。

例えば、インドでは、当社の拠点である SHOFU DENTAL INDIAにおいて十分な在庫を確保し、インドに10社ほどある特約店の流通網を通じて、歯科医院などの現場に早期配送しています。特約店にとっても、必要な時に必要な分だけを購入できる仕組みのため、資金繰りが圧迫されることもありません。今後も成長が期待できる国・地域には、現地拠点を積極的に作り、そこで潤沢な在庫を持つというこの形を基本に、販売・流通ネットワークを構築していきます。

また、今、世界的に進行しているのが、歯科医療の「デジタル化」です。これまで差し歯やかぶせ物などの補綴物は、歯科技工士の方が手作業で作っていたため手間暇がかかり、その技量によって

を開催しています。時には、海外の歯科医師を日本に招き、当社の製品をより詳細に説明したり、国内の歯科医師と交流したりする場も設けています。

歯科材料は、口の中で長い年月使われ続けるモノであり、安心安全であるのはもちろん、耐久性や機能性、審美性なども求められる医療機器です。だからこそ私は常に、歯科医療従事者の皆さまに「松風ファミリーになってください」と申し上げています。メーカーと歯科医療従事者は売り手と買い手という立場ではありますが、メーカーの「どこよりも優れた歯科材料を提供したい」という気持ちと、歯科医療従事者の「患者さまに健康になってほしい」という思いは、患者さまの幸せという同じゴールに向かっていきます。だからこそお互い包み隠さず、意見交換し、患者さまにとってより良い治療につなげる。これもまた「SHOFUブランド」を形づくる大切な要素だと感じています。これらの活動は当社の将来の利益を生み出す無形資産への投資であり、今後も「SHOFUブランド」の磨き込みを続け、国内外でのさらなる成長につなげていきます。



ハンズオンセミナー(ドバイ)

出来栄が違うなどの課題も抱えていました。それが技術革新により、3Dプリンターや口腔内スキャナーなどのCAD/CAM機器を使用するといったデジタル化が進み、患者さまの心理的な負担を軽減するだけでなく、歯科技工士のなり手不足という問題解決にもつながっています。

国内では2014年にデジタル技術を用いた小白歯のCAD/CAM冠(冠=かぶせ物)に保険が適用されるようになり、早いタイミングで参入していた当社は、デジタル化の材料市場では主要プレーヤーの一社となっています。今後、3Dプリンターで作る入れ歯についても保険適用が期待されており、当社ではすでに関連製品を開発し、一部販売も開始しています。

このように当社は時代の流れを読み、最新の医療機器や歯科材料を世に送り出してきました。歯科診療に活用できるデジタルカメラや歯の色を正確に測る測色機、微妙な色彩を正確に再現するためのシステムなどもその一例です。その姿勢はこれからも変わりません。製品の充実を図り、製品化のスピードを一段と加速させながら、患者さまが幸せになる歯科医療に貢献していきます。

海外営業拠点長メッセージ



SHOFU DENTAL GmbH
Managing Director

Martin Hesselmann

欧州・中東・アフリカ 成長への挑戦

欧州・中東・アフリカの65カ国を対象に、私たちSDG(松風ドイツ)はドイツを本拠にマーケティング・販売活動を展開しています。イタリア、ドバイ、英国に拠点を構え、地域ごとの特性に合わせた対応を行いながら、350社以上のディーラーとパートナーシップを築いています。取扱製品は歯科技工所向け・歯科医院向けがバランスよく構成されており、多様なニーズに応える体制を整えています。

近年、欧州市場では業界再編が急速に進み、DSO[※]の台頭による歯科器材の共同購入や、かつて家族経営だったディーラーが金融投資家により次々と買収され、流通を再構築する動きが加速しています。同時に、オンラインチャネルの拡大や価格比較サイトの浸透により、ディーラーの独占性は薄れ、利益確保も難しくなってきました。さらに、医療機器規制の強化により、企業として対応すべき業務やコストは年々増えています。

こうした環境下でも、私たちは歯科医療の質の向上に貢献するべく、ディーラー、大学、KOL(Key Opinion Leader)、そして歯科医療従事者との関

係構築を最優先に取り組んでいます。SDG新本社には最新機器を備えた研修施設を設置し、歯科医師や歯科技工士に向けた実践的な教育機会を提供するとともに、若手の歯科医師・歯科技工士が活用するSNSも積極的に取り入れ、情報発信とブランド価値の向上に努めています。

また、「CERAMAGE meets digital」と題し、欧州でトップシェアのアナログ技工製品「セラマージュ」とデジタル技工を組み合わせ、今まで成し得なかった、短時間で高い審美性の補綴物製作を可能にするソリューションを提供しています。

デジタル時代の潮流に乗ったセラマージュは、さらに高いシェアの獲得を見込んでおり、歯科医療の未来に新しい価値をもたらすと確信しています。

複雑さとスピードを増す環境のなかでも、私たちはパートナーとともに前を向いて進み続けます。共有するビジョンがあれば、私たちに達成できないことなど何もない。そう信じて、私たちはこれからも挑戦を続けていきます。

※ DSO(Dental Service Organization) : 歯科医院に対して、経営やマーケティングなど非医療業務を支援する事業者。



松風歯科器材貿易(上海)
有限公司

董事(兼総経理)

馬 紅芳

中国 中国歯科市場の構造変化に、信頼と対応力で挑む

中国の歯科医療市場は、急成長を経て今、大きな転換点に立っています。

政府主導の集中購買制度、消費構造の多層化、技術革新、そして医療保険制度改革といった複数の要因が重なり、業界全体が「高利益型モデル」から「より広く・公平な医療提供」へとシフトしています。

こうした変化にどう向き合い、持続的な成長を実現するのか——私たちはその答えを、「信頼」と「対応力」に見出しています。

競争が激化する市場環境に対しては、価格競争に巻き込まれないよう明確な市場ポジショニングを行っています。製品やサービスが汎用化する中で、「技術優位」「コスト競争力」「特定セグメントへの集中」など、適切な戦略軸を選び、冷静に自社の立ち位置を定めています。

また、私たちは単なる材料のサプライヤーではなく、製品・サービス・教育を一体で提供する“課題解決型のパートナー”への転換を進めています。特に、医療保険対象製品の拡充とともに、ハイエンド技術への対応、差別化が難しい製品には技術支援を組

み合わせるなど、幅広いラインアップを整えています。

販売チャネルについても、製品特性や地域特性に応じて、多様な流通チャネルをバランスよく組み合わせています。全国13万件以上の歯科医療機関に対応するため、70社以上の一次代理店と緊密に連携し、二次代理店も含めたチャネルマネジメントを強化しています。

また、学術ネットワークの構築は私たちの強みの一つです。年間200件以上の学術講演会を実施。また、数百回に及ぶハンズオンセミナー、メディア発信を通じて、ブランドの信頼獲得に努めています。現在、当社には77名のスタッフが在籍し、そのうち約20名が臨床・技工分野の専門スタッフとして、現場に根差した支援を提供しています。

また昨年、中国江蘇省常州市に二つ目の生産拠点となる常州松風歯科有限公司が設立されました。これは急速に変化する市場への対応力をさらに高めるものです。

多様な制度・文化・技術レベルが交錯する中国市場において、私たちは今後も柔軟に、そして誠実に、歯科現場とともに歩み続けます。

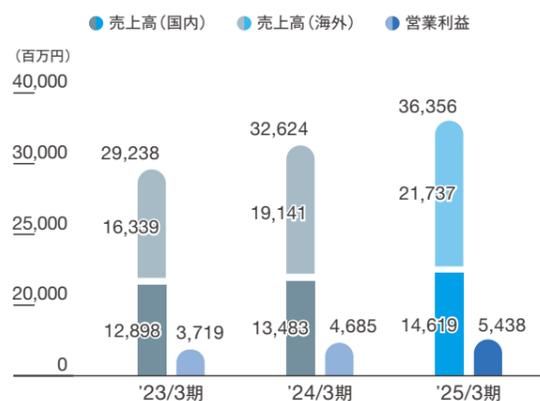
事業の概況

デンタル関連事業

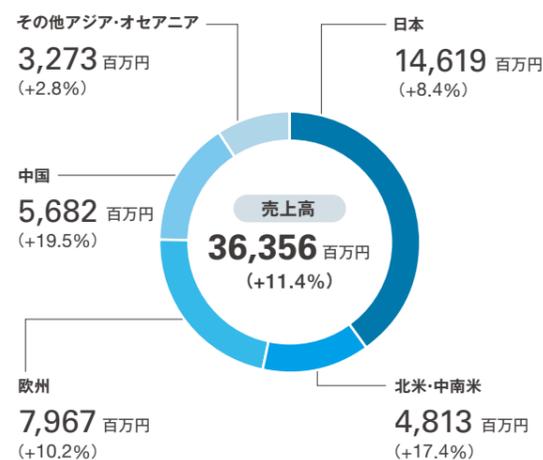
事業内容

歯科診療や技工の過程で使用される歯科材料・機器を製造・販売しています。国内外の販売拠点を通じて、世界各国の歯科市場に製品を展開しています。

売上高／営業利益



地域別売上高(2025年3月期) ※()は前期比



国内

市場環境

- 雇用・所得環境の改善や政策効果で国内経済は緩やかに回復するも、物価上昇が影響し、個人消費の回復は鈍い状況が続きました。
- 歯科業界では、デジタル化や予防ニーズを背景に市場進化が進む一方、診療報酬改定や効率性・操作性を備えた製品への対応が求められました。

保険適用拡大を追い風にCAD/CAM材料が成長、予防・デジタル領域でも着実な成果

2025年3月期の活動実績

当社は、2023年12月に保険適用されたCAD/CAM材料「松風ブロックPEEK」を中心に、関連機器との組み合わせによる提案営業を強化し、売上拡大を図りました。さらに、歯科診療に活用できるデジタルカメラやジルコニアディスクなど、先進性と臨床ニーズを兼ね備えた製品投入により、歯科医療機関からの信頼を高めました。予防・ヘルスケア分野では、「メルサージュ」シリーズを軸に、歯科医院を通じた一般層への浸透を図り、市場基盤の拡大を進めました。

海外

市場環境

- 米国では、インフレ沈静化を背景に経済が回復傾向を見せた一方、関税をはじめとする政策の不透明感が意識され始めています。
- 中国では、都市部を中心に高度な歯科診療が拡大し、高付加価値製品の需要が増加。集中購買や国産品優遇など政策変化も進行しています。
- 欧州では、医療制度の安定を背景に歯科需要が堅調に推移し、補綴・審美分野を中心に安定したニーズが見られます。

化工品を中心に2桁成長を達成、現地ニーズ対応と供給体制の強化が奏功

- 中東・アフリカ地域では、歯科医療の普及と診療水準の高度化が進み、高機能材料への関心が高まっています。
- アジア・オセアニアでは国ごとに事情が異なるものの、歯科医療の浸透と診療技術の向上が共通のトレンドとなっています。
- 各地域でデジタル化や予防・審美ニーズが拡大しており、制度や市場の成熟度に応じた製品展開が求められています。

欧州

欧州では、化工品や人工歯の販売が堅調に推移し、充填修復材やCAD/CAM材料(ジルコニアディスク)が成長をけん引しました。補綴分野ではMERZ DENTAL製品を活用し、地域特性に応じた提案を展開。中東・アフリカでも高機能材料への関心が高まりつつあり、情報発信を強化しました。MDR(欧州医療機器規則)対応も着実に進めています。

その他アジア・オセアニア

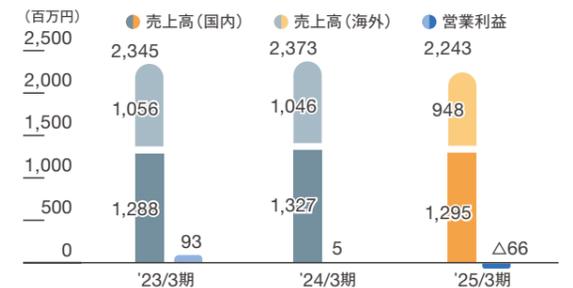
アジア・オセアニア地域では、インドを中心に販売体制を強化し、陶材やセメント類など補綴製品の安定販売を維持しました。その他アジアでも化工品類が堅調に推移し、供給制約の解消を追い風に浸透を促進。多様な薬事制度への対応を進めつつ、販売基盤の整備を継続しました。

ネイル関連事業

概況

国内では「ARTiS di Voce」の売上が増加した一方、市場の成熟やコモディティ化により主力製品は苦戦。海外ではインフレや輸入規制の影響で減収となりました。変化する環境の中で、ブランド価値の維持と再成長への取り組みを続けています。

売上高／営業利益

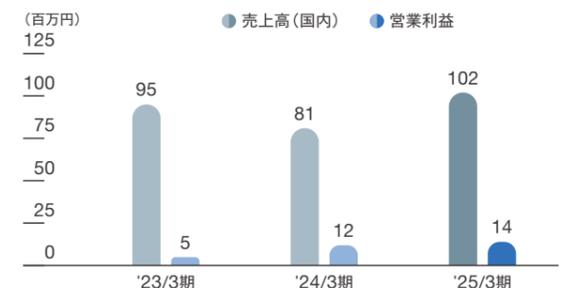


その他の事業(工業用研磨材)

概況

自動車業界を中心に需要が回復し、在庫調整の反動で受注が戻ったことにより売上は前年を上回りました。為替や一部市場の不安定さはあったものの、新規取引の開拓も進み、堅調に推移しました。

売上高／営業利益





財務

担当役員メッセージ

健全な財務体質を保ちながら、 成長投資を強化していきます

「500億円構想」の達成に向けて、成長投資を強化しています。事業リスク等の視点から適切な自己資本を維持しつつも、無形資産への投資、株主還元を強化してまいります。

代表取締役専務執行役員

梅田 隆宏

2025年3月期の決算サマリー

重点製品の化学品と海外を中心に伸長し、
営業利益は+14.5%増益

2025年3月期の連結決算は、デジタル歯科市場での競争力強化や海外市場での販売戦略の成果によって、売上高と利益の両面で安定した成長を遂げることができました。売上高は4期連続、営業利益及び経常利益は6期連続、また当期純利益は5期連続で、それぞれ過去最高の業績を更新しています。ROEが10.3%（前年同期9.5%）、ROAは8.6%（同7.8%）であり、資本効率の改善を進めることができました。

売上高は386.9億円と、為替変動の影響を受け、前年同期比36.1億円10.3%増収となりました。内訳は、国内が160.1億円（7.5%の増収）、海外は226.8億円（12.4%の増収）で、海外売上比率は58.6%まで高まっています。デンタル事業は、国内において歯科診療に活用できるデジタルカメラやCAD/CAM関連製品が好調であり、また海外では充填修復材料などの化学品類の販売がすべてのエリアで伸びたことから、米国やアジア地域を中心に売上は堅調に推移しました。一方、ネイル事業は、市場のコモディティ化による競争の激化などにより減収となっています。

営業利益は、販売費及び一般管理費が増加したものの、増収効果によって53.9億円と、前年同期比6.8億円（14.5%）の増益となり、営業利益率は13.9%となりました。

営業外費用で為替差損1.1億円を計上したことなどにより、営業利益の増益幅に対して経常利益の増益幅は縮小し、経常利益は55.2億円と、前年同期比4.0億円（7.9%）の増益となっています。

当期も保有している投資有価証券の売却を進め、売却益6.8億円を計上したほか、固定資産除却損0.5億円の発生により、当期純利益は43.1億円と、前年同期比6.6億円（18.1%）の増益となりました。

バランスシートでは、期末の資産残高が499.9億円（前期末対比0.9億円減少）となりました。好調な業績により棚卸資産が増加する一方で、政策保有株式の売却や株価下落により投資有価証券が減少しています。

負債は72.5億円（同12.2億円減少）となり、借入金の削減を進めた結果、期末には全額を返済しております。

純資産は427.3億円（同11.2億円増加）であり、増益により利益剰余金が増加した結果、期末の自己資本比率は85.2%と2.5pt上昇しました。

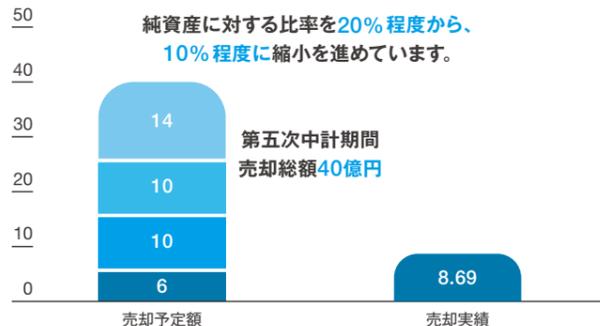
キャッシュフローは、堅調な業績による利益の増加などから営業キャッシュフローが34.4億円のプラス（前年同期比3.5億円増加）となりました。また、投資キャッシュフローが有形固定資産取得の取得により9.1億円のマイナス（同3.8億円増加）となった結果、フリーキャッシュフローは25.3億円のプラス（同7.3億円増加）となっています。

また、政策保有株式は、保有銘柄のうち、4銘柄をすべて売却、1銘柄は一部売却しており、売却による収入8.6億円を増配した配当金支払いなどに充当しました。

この結果、期末の現金及び現金同等物の期末残高は100.6億円（前期末対比10.3億円増加）となり、高水準な手元流動性が維持できている状況です。

政策保有株式の売却を進行

（億円） ● '25/3期 ● '26/3期 ● '27/3期 ● '28/3期



2026年3月期の業績予想

為替変動を除くと営業利益は増益を見込む

2026年3月期の業績見通しですが、売上高は5期連続で過去最高を更新する見込みです。営業利益、経常利益は、円高の影響などにより減益となりますが、当期純利益は前期に続いて政策保有株式の売却を見込むことから、6期連続で最高益を更新する見通しです。

売上高は408.7億円と、円高の影響により前年同期比21.7億円（5.6%）の増収にとどまる見通しですが、化工品類を中心に国内及び海外ともにすべてのエリアにおいて堅調に推移する計画です。

財務戦略及び資本戦略

資本効率を意識し、成長投資と株主還元を強化

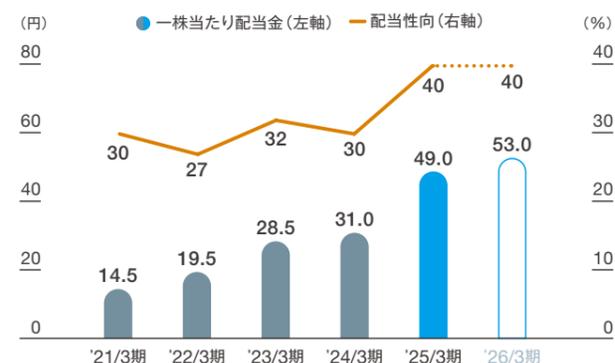
当社は現在、第五次中期経営計画（2025年3月期～2028年3月期）を推進しており、最終年度で、これまで長期ビジョンとして掲げてきた「500億円構想」の達成を目指しています。そのためには、収益力の継続的な向上、資本効率の最大化、それを支える資本政策が重要ですが、これらは短期的な利益の追求にとどまらず、長期的視野に立った財務戦略と資本戦略を実現するためにも不可欠であり、これによって将来の環境変化にも耐え得る柔軟で強靱な経営基盤の構築にもつながります。

今中計期間中には、営業キャッシュフローとして累計176億円を創出する計画を立てています。この資金を原資として、153億円を戦略的な成長投資に、また73億円を株主還元へ充当する計画です。これらの支出は、将来の成長性やリスク耐性の向上に資する分野へ選択的に振り向けることで、限られた資源の最適活用を目指すものです。

成長投資の内訳としては、主に生産設備の更新・拡張に過去最大の資金を投じるほか、研究開発力の強化、グローバル市場への供給体制整備、デジタル技術を活用した業務効率化といった領域に投資を行います。特に、歯科医療業界におけるデジタル化が急速に進展するなかで、競争力を維持・強化するためには、継続的な研究開発分野への投資が不可欠であり、当社では従来から積極的な研究開発投資を実施してきましたが、さらに強化していく必要があると考えています。

一方、資本戦略においては、株主価値の持続的向上を実現するために、資本コストを意識した経営を進めています。当社は、財務の健全性を重視し、リスクを抑えながら着実に成長した結果、高い自己資本比率を維持し、前期末には無借金経営となりましたが、さらに資本効率を重視する投資家の視点に立ち、より能動的な資本運

株主還元の強化



※ 2024年9月30日を基準日として、普通株式1株を2株に株式分割しました。2分割後の調整済み数値で記載しています。

また、販売一般管理費は、海外各エリアにおける販売体制強化などで人件費を中心に14.1億円増加する見通しであり、加えて為替変動の影響も見込まれることから、営業利益は52.3億円と、前年同期比1.5億円（2.9%）の減益を見込み、営業利益率も12.8%と、前年同期比1.1pt低下する見通しです。また営業利益の減益により、経常利益も同程度の減益となる見通しです。

投資有価証券売却益などの特別利益11.2億円によって、当期純利益は47.0億円と、前年同期比8.9%の増益を見込んでいます。

用へと舵を切る必要があると考えています。今後、さらなる戦略投資やM&Aが発生した場合は、健全な財務体質を基に有利子負債を積極的に活用することによって、資本効率を高めながら成長と株主還元の両立を図ることができると考えています。他方で、今後想定される金利上昇環境では、有利子負債活用による財務レバレッジ効果と損益への影響の両面を見極めていくことが一層重要になります。

また、今中計では資産の効率化にも取り組んでおり、その代表的な施策として政策保有株式の削減を進めています。前期は5銘柄の株式について全部または一部を売却しましたが、中長期的に戦略的意義を見直し、保有の必要性が薄れた株式については順次売却し、その資金を成長分野への再投資や株主還元へ充てることで、企業価値の向上を目指しています。これにより、今中計で純資産に対する政策保有株式の比率を10%程度まで引き下げの方針ですが、これはプライム市場上場企業として求められる資本効率向上と対話の深化にも適合したものです。

株主還元の方針については、安定配当を基本としつつ、柔軟かつ機動的な資本政策を展開するという考え方にに基づき、株主還元として73億円を計画しています。すでに配当政策を変更し、従来の連結配当性向30%以上、DOE（株主資本配当率）1.7%から、配当性向40%以上、DOE3.0%以上へと引き上げたほか、2024年9月30日を基準日として、1株から2株への株式分割を実施しました。利益水準や投資計画とのバランスをとりながら株主還元の充実を図り、投資家・株主に一層魅力のある企業にしていきたいと考えています。

さらに、財務戦略においてはESG視点との融合が不可欠であると考えています。特に、サステナブルな経営を支える財務面での取り組みとして、脱炭素化に資する省エネ設備への更新や、再生可能エネルギーの導入、環境配慮型製品の開発などを通じて、長期的に財務リスクを低減しつつ社会的価値の向上を図っています。こうした非財務資本への投資は、長期的に当社のレジリエンスと収益力を高めていくことにつながります。

コーポレートガバナンスの観点からも、財務戦略との連動性を高めています。当社では、社外取締役による独立性を確保した監督体制を整備しており、資本政策や大型投資の意思決定に対するチェック機能を強化しています。さらに、社外の視点を経営に反映することで、企業としての説明責任を果たし、透明性の高い財務戦略を実現しています。

今後も当社は、事業の収益力と資本効率を両立させる財務戦略を軸に、研究開発力、製造基盤、人材、ブランドといった無形資産への投資を継続し、財務と非財務の両面から総合的な企業価値の向上を目指してまいります。

Social

社会

「人材こそが新たな価値を生み出す源泉」「個々の役割の総和が会社の価値」という考えのもと、その多様性を尊重し、各人に学びと成長の機会を提供することで、松風グループの一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮し、イキイキと働くことができる組織文化の醸成と労働環境の実現を目指しています。

人材育成

当社の教育指導方針は、変化に対応できる創造性、積極性、責任感を持った社員の育成を図ることにあります。社員の成長に応じた、知識技能の習得及び組織人としての資質形成のための教育訓練を実施しております。経営環境の変化を先取りし、単に与えられた仕事をこなすのではなく組織の目標を達成するために必要なことを自ら考え、積極的にチャレンジしていく強い意思を持った人材の育成を目指しています。

また、グローバルに活躍できる基幹人材の育成に向けては、異文化に対する理解や商習慣、幅広い視野など、国際人としての素養やボーダレスなビジネス感覚を身に付けるための研修制度や語学研修などを積極的に実施しています。

働きやすい職場環境づくり

当社では、働きやすい職場環境づくりの一環として、育児や介護、従業員本人の私傷病などのライフイベントに対して休暇・休日・時短勤務のそれぞれで法を上回る支援制度を充実させています。

また、長時間労働防止に向けて、労働時間の実態把握と適正化、総労働時間の削減、労働時間に関する諸問題の解決を図ることを目的に、定期的に労使で労働時間の実態について確認し改善に向けた施策を検討、実施しています。こうした活動を通じて、時間外

分類	研修名
階層別研修	新任取締役研修、新任部長研修、管理職昇格時研修、新任課長研修、新任考課者訓練、新任係長研修、新任主任研修、新入社員教育、内定者教育、マネジメント研修、中堅社員キャリア研修、新入社員フォローアップ研修、etc
選抜研修	女性活躍リーダー育成研修、女性活躍キャリアアップ研修、セールスマーケティング、プレゼンテーション研修、R&D研修、DX推進教育、次世代経営者(選抜)育成研修
グローバル研修	海外派遣研修(長期・短期)、グローバル人材研修
自己啓発支援	通信教育援助、資格取得援助、オンライン英会話研修

労働や休日出勤の削減、さらには総労働時間短縮につなげ、生産性の向上を目指しています。

「人材への取り組み」
についての詳細はこちら

<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2004/index.php?No=2015&CNo=2004>

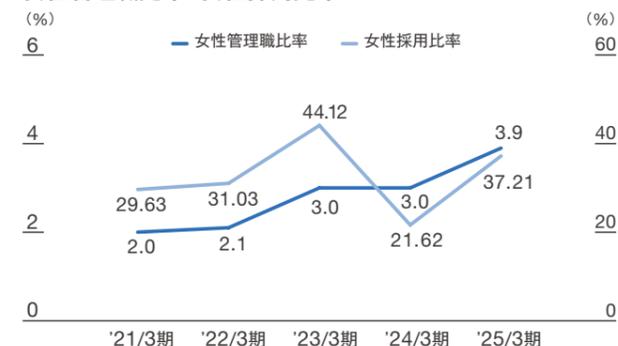


多様な人材の活躍

当社では、ダイバーシティ経営の一環として、女性の活躍を目指し、女性活躍推進法に則って課題の抽出と改善に努めています。課題としては、採用者に占める女性比率が低いことや指導的地位に就く女性が少ないことが挙げられ、それぞれの課題に対しては、社員採用者に占める女性比率を平均30%以上とすることや管理職登用への後押しになるよう女性社員を対象とした研修を継続しています。

そのほか、豊富な経験と多様な技術を持つシニア人材やグローバルに適應できる外国人材等の活躍推進を図るほか、障害のある方の雇用を推進するなど、多様な人材が活躍できる組織の実現を目指しています。

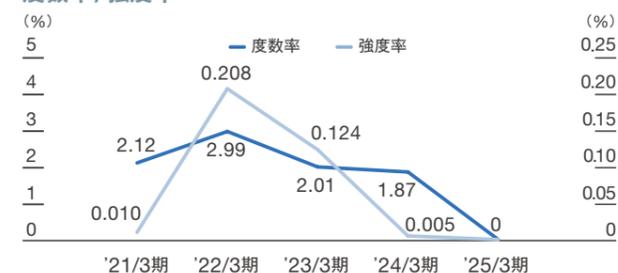
女性管理職比率/女性採用比率



労働安全衛生

当社では、労使で構成する安全衛生委員会を中心に、安全衛生に関する調査・検討、施策の実施、啓蒙活動に加え、労働災害・疫病の予防、原因調査、再発防止等に取り組み、快適な職場環境の推進を図っています。また、各職場では、ヒヤリハット活動や3S活動(整理・整頓・清掃)を実施し、快適な職場環境の整備に取り組んでいます。また、職場代表者に対して年2回の教育を実施し、安全衛生の啓蒙に努めています。

度数率/強度率



健康経営

当社は経営理念に基づき、サステナビリティ経営の四つの重点テーマへの取り組みに際し、全社員の健康増進・維持を経営的な視点で捉え、健康経営を推進しています。

全社員が働き甲斐を持って「イキイキ」と働くことができるよう「健康な歯が輝く快適な職場」を目指し、健康課題について健康保険組合や産業医、労働組合等と連携を取りながら心身両面の健康施策の充実に取り組んでいます。これらの活動の結果、健康経営優良法人2025(大規模法人部門)に認定されました。

健康経営の取り組み

① 体の健康づくり

- 社員向けの口腔衛生に関する教育・研修
- 社員の歯科診療の受診を促進する施策
- 定期健康診断、生活習慣病健診等の受診促進(目標:毎年100%)
- 特定保健指導(生活習慣病予防)の実施率向上を図るための施策
- (半日)人間ドックの受診機会の確保
受動喫煙防止対策(喫煙所の移設等)
- 優先順位の高い健康課題におけるプロセス評価指標及び推進計画の立案
そのほか、健康増進・維持に必要な施策

② 心の健康づくり

- ストレスチェックの受検率向上の施策
- ストレスチェックの結果検証に基づいた職場環境改善へつなげる取り組み
- 長時間労働者への面談基準の策定、産業医等との面談体制の構築
- ラインケア及びセルフケア教育



人事

担当役員メッセージ

グローバル展開を加速する 人材育成を強化しています

当社は、第五次中期経営計画における重点課題の一つに、「海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保」を挙げています。ここでは、経営理念の実現に向けた私の使命・志と、人材育成の取り組み、組織文化醸成の取り組みをお伝えします。

常務執行役員

寺本 真也

人材育成・組織文化醸成を通じて、経営理念の実現に貢献

歯科医療は、単に痛みを除去するだけでなく、おいしく食事をとったり、笑顔をさわやかにしたり、健康で快適な生活を送るうえで、重要な意味を持ちます。経営理念「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」が示すとおり、世界に対して優れた歯科材

料や機器をお届けする当社の事業は、極めて社会貢献性の高い仕事であるといえます。松風グループで働く一人ひとりが当社の経営理念に共感し、持てる能力を最大限に発揮し、そしてイキイキと働くことができる組織文化を醸成していくことが私の使命と理解しています。

経営理念の実現に向けた人材育成の取り組み

当社の経営理念を実現するうえで、創造性、積極性、責任感を持った社員の採用、育成が重要であることは言うまでもありませんが、特に人材育成にターゲットを絞り、第五次中期経営計画では以下の課題を掲げて取り組んでいます。

女性活躍推進

現在、歯科医師は若い世代ほど女性の比率が高くなっており、歯学部学生の女性比率はほぼ半数を占めています。また、口腔内の健康をサポートする専門職となる歯科衛生士については、その大半を女性が占めていることから考えると、社会的要請云々ではなく、男性に偏った視点での経営はリスクでしかありません。当社の現状は必要な水準を満たしているとはいえ、女性中核人材の育成が急務となっています。現状から一足飛びに進むことはできませんが、女性管理職候補者の母集団を形成するため、女性採用比率の目標として30%以上を掲げて取り組み、前年度の実績は37.2%と目標を達成しております。また、女性リーダー候補者に対しては地場企業との交流研修に派遣するとともに、幅広く外部研修への参加を募るなど、量と質の両面から充実を図っています。

グローバル人材

当社は成長の中心を海外に据え、経営資源の配分を大きく海外にシフトして各種課題に対応していますが、そのためには海外の文化に適応し、その中で課題解決と成果を創出する力を有するグロー

バル人材の確保が求められます。第五次中期経営計画初年度においては、まずグローバル人材選抜要件を設定したうえで、育成のためのフローを整備しました。2年目以降は、育成フローに基づき、語学力向上やマインドセットのための研修をスタートさせ、短期的な海外派遣研修も適宜組み合わせながら、グローバル人材の育成につなげてまいります。

DX人材

近年歯科医療においてCAD/CAM活用や3Dプリンティングなどデジタル化が急速に進展し、ビジネスモデルが大きく変革しています。同様に、日常の業務プロセスにおいても、デジタル活用により劇的な変化が期待できることから、DXの推進が経営課題に掲げられています。当社におけるDXを推進し得る人材を育成するため、グローバル人材同様にDX人材についても人材選抜要件を定義し、育成フローを整備したほか、第五次中期経営計画初年度は役員を含むすべての従業員が「DXリテラシー研修」を受講し、全社的なDX戦略の理解と意識の醸成に取り組みました。次年度以降は、さらに高位の知識を有するAI・データ活用人材の創出に向けた選抜研修を実施する予定です。

次世代経営層

第五次中期経営計画における人材育成の取り組みの一環として、経営戦略上の重要ポストが将来時点で欠けることのないよう、次

世代経営人材の育成を開始しています。スクリーニング、選抜、育成に関するフローを定め、使命感や挑戦心といったマインドを有する社員に対し、経験や教育を通じて、統率力や意思決定力などのスキル、財務知識などを身に付けさせるべく、プログラムに基づき育成していきます。現経営層の年齢を踏まえ、育成すべき対象層を40歳前後の課長級・係長級に設定し、本人の意思確認、外部機関に

よるアセスメントや人事部の面談を経て、対象者の絞り込みを行っています。この後は外部研修により経営学の基礎を学習させるほか、タフアサインメントなどを通じて、十分な時間をかけて計画的に経営人材を育成してまいります。また、経営人材プールについては定期的に見直しを行い、十分な量と質の確保に努めます。

変化に挑戦する企業文化創出に向けた取り組みと進捗

第五次中経営計画の最終目標であるグループ売上高500億円、営業利益75億円を達成するには、松風グループで働く従業員一人ひとりが行動指針である「変化への挑戦」を高いレベルで実現していくことが求められます。そのような企業文化を創出するため、「働きがい」と「働きやすさ」を感じる職場環境を整備することによって、高いモチベーションをもって参画いただくよう取り組んでいます。

以前から当社では従業員の健康増進・維持や安全衛生には積極的に取り組んできました。これらを体系的に整備し、経営的な視点で健康経営を推進した結果、前年度に引き続き「健康経営優良法人2025(大規模法部門)」認定を受けることができました。新たな取り組みとして、社内コミュニケーション活性化のため「子育てと仕事」をテーマに座談会を開催し、ライフスタイルの変化や仕事への向き合い方などを話し合い、その様子をグループ報に開示、共有しました。今後もすべての従業員が働き甲斐を持ってイキイキと働くことができるよう、健康課題について健康保険組合や産業医、労働組合等と連携を取りながら施策を講じてまいります。

当社においては、以前から育児に限らず介護や自身の傷病への支援も含め、仕事と家庭の両立を図るための環境を整えています。そのため、当社の育児休業取得率は女性100%、男性も60%に達していますが、第五次中期経営計画では子育てをサポートする企業として「くるみん認定」の取得に取り組んでいます。一般事業主行動計画を再整備したうえで認定要件に求められる子育て支援を続けています。認定取得により、企業イメージの向上、優秀な人材の獲得と定着、従業員の活力向上を図り、ひいては労働生産性の向上につなげていきます。

当社ではすべての従業員が尊重され、安心して能力を発揮できる環境を構築するため、毎年eラーニングを通じたメンタルヘルス研修、ハラスメント研修を実施してきましたが、前年度はすべての役員、管理職に対して、対面によるハラスメント研修を実施しました。EQ検査により自身の行動特性を把握し、その特性を踏まえた目標設定を行うことによって、行動変革を促進しました。引き続き、今年度以降は一般社員にも対面型のハラスメント研修を展開し、これまで以上に心理的安全性の高い職場づくりを目指してまいります。

- 教育機会、成長機会の提供
(キャリアパスの策定)
- グローバル人材の育成
- DX人材の育成(リスキリング)
- 経営(ミドル)リーダーの育成

- 制服の見直し
- ハラスメント防止による職場環境改善
- 女性活躍の推進



TOPIC

管掌部門における象徴的な取り組み

当社の制服は、私が入社して間もなく現在のものに変更され、廃番等の理由でマイナーチェンジは行いつつも、40年近く大きな変更のないまま現在に至っています。現在の制服の最大の問題は男女別の制服になっていることであり、そのほかにも、性別・部門それぞれにサイズ別があり、在庫管理と在庫量が大きな負担になっていました。

第五次中期経営計画では、ダイバーシティ&インクルージョンの課題解決の一環として、制服のリニューアルを掲げ、人事部の若手メンバーを中心に、

社内各部門からメンバーを募り、プロジェクトチームとしてユニセックスで機能的な制服を検討いただきました。最終候補をアイテムごとに3点ずつに絞り込み、全社アンケートによって新しい制服が決定しました。この後はサイズ確認等を経て、2026年中の導入を目指します。同時に、間接部門の社員に対しては、制服の着用義務を廃止いたします。

自分らしく働きたい方のニーズに応えることにより、すべての社員が尊重され、安心して能力を発揮できる環境の構築につながることを期待しています。

Governance

ガバナンス

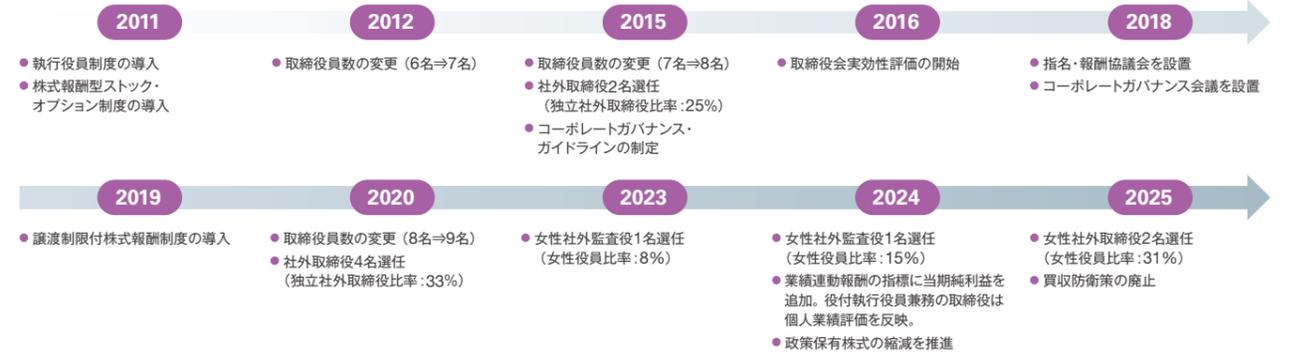
当社は、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を経営理念に掲げ、公共性の高い分野で事業活動を行っておりますが、このような事業活動を持続的に担うためには、社会的責任を果たすことが不可欠であります。また、社会的責任を果たすためには、コーポレートガバナンスの充実を通じて、中長期的に持続的成長を維持することが必要であり、5つの基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実を図っていく方針です。

- 1 株主の権利を尊重し、株主の権利を実質的に確保する。
- 2 従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働する。
- 3 会社の情報を積極的に公開する。
- 4 取締役会は株主に対する受託者責任・説明責任を果たすため、必要な役割・責務を適切に果たす。
- 5 株主との間で建設的な対話を行う。

当社のコーポレートガバナンスに関する方針は、
コーポレートガバナンス・ガイドラインをご覧ください。
https://www.shofu.co.jp/core_sys/images/main/sustainability/pdf/CG_guide-20250625.pdf



コーポレートガバナンス強化の変遷

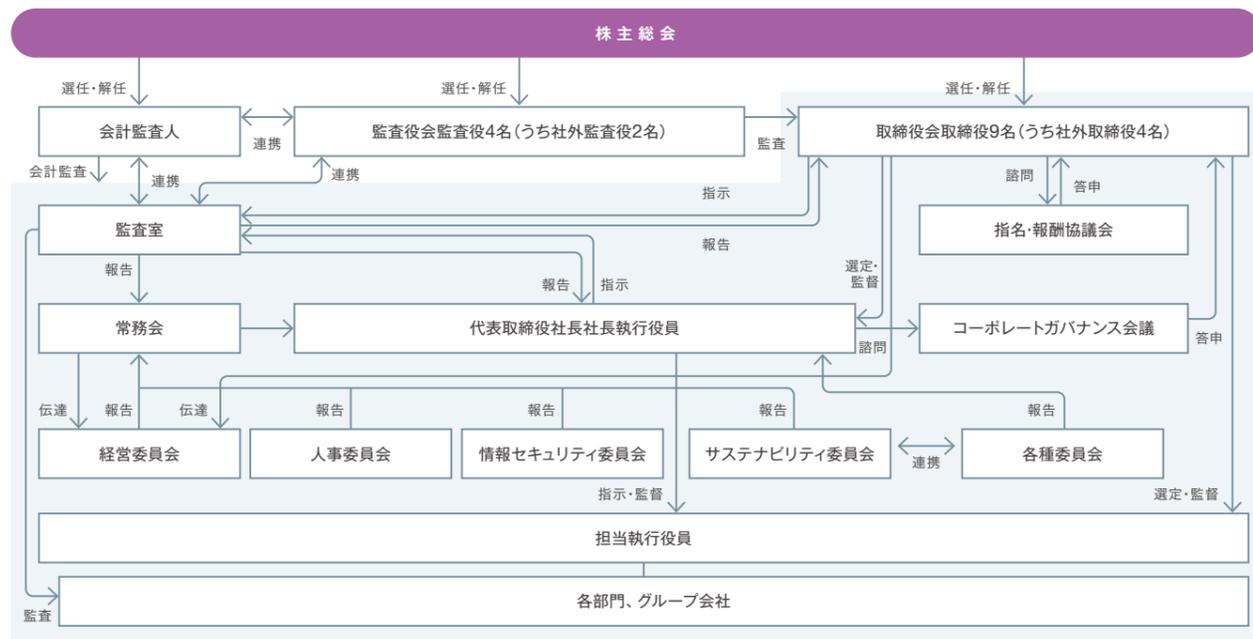


主要な会議体の構成と概要

名称	概要	2025年3月期開催回数
取締役会	会社法で定める重要事項の決定、経営計画及び年度計画の策定、代表取締役の職務執行並びに各取締役の職務執行の監督等を行っております。	17回
指名・報酬協議会	取締役の指名、報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化するため、取締役会の諮問に応じて、取締役の選解任、代表取締役及び役付取締役の選定、解職、取締役の報酬、後継者計画(育成を含む)等に関する事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。	3回
コーポレートガバナンス会議	当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため代表取締役社長の諮問に応じて経営戦略や経営計画等について審議し、取締役会に対して答申を行います。	4回
常務会	取締役会への付議事項の審査、取締役会から委嘱を受けた事項その他経営に関する戦略的事項等、特に重要な事項を審査・決定しております。	50回
経営委員会	取締役会、常務会の決議事項の伝達のほか、必要に応じて、各部門間の事前協議、重要案件に対する意見具申、構成員相互における意見交換を行っております。	12回
人事委員会	人事制度、人材育成、人材活用等、人事政策全般にわたる審議・協議機関として設置しております。	12回
サステナビリティ委員会	サステナビリティの基本方針や戦略・計画の策定、目標とすべき指標の設定等について審議を行うとともに、取組状況のモニタリング等を実施します。	2回
情報セキュリティ委員会	情報セキュリティの基本方針や戦略・計画の策定、情報セキュリティポリシーの遵守状況の評価等、情報セキュリティに係る審議を行います。	2回

コーポレートガバナンス体制

当社は、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用し、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置するとともに、経営の執行と監督機能の分離を図り迅速な事業展開を行うために執行役員制度を導入しております。また、取締役会の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める指名・報酬協議会及びコーポレートガバナンス会議を設置することで、取締役会の監督機能の強化を図っております。



取締役会実効性評価

当社は、取締役会の機能向上を目的に取締役会の実効性に関する評価・分析を実施しております。

取締役会実効性評価の結果と改善に向けた取り組み状況

年度	抽出課題	改善に向けた施策と実績
2022年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会に諮られている議案 サステナビリティの議論 役員トレーニング、知識習得機会 取締役会資料 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会付議基準等の改定 TCFD 提言に基づく情報開示の決議 役員向けESGセミナー開催等 取締役会資料のサマリー作成等
2023年	<ul style="list-style-type: none"> 収益力・資本効率等の議論 サステナビリティの議論 取締役会に諮られている議案 	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の議論、開示 サステナビリティ関連の取締役会への報告頻度の増加 取締役会で審議事項を設定

2024年度の取締役会実効性に関する分析・評価

課題	今後の取り組み
1 中長期的な経営戦略に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の振り返りを定期的に行い、取締役会の役割の認識を共通化する。 中長期戦略に関する執行の検討状況を取締役に報告し、監督及び議論の機会を創出する。
2 取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 適切な取締役会の構成とすべく、取締役候補者の選定を進める。
3 最高経営責任者等の後継者計画に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬協議会から取締役会に対し、審議内容及び活動状況に関する報告を行う。

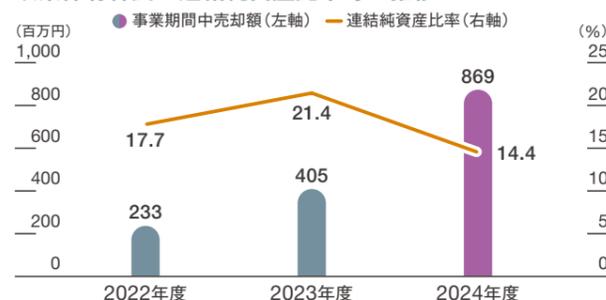
2024年度の取締役会実効性に関する分析・評価の概要は、
下記URLよりご参照ください。
https://www.shofu.co.jp/core_sys/images/main/sustainability/pdf/Board-20250410.pdf



政策保有株式

個々の政策保有株式については、取締役会で保有目的の適切性や、保有に伴う収益が資本コストに見合っているかを具体的に精査し、保有の適否の検証を行っており、また、検証の結果、保有の意義や妥当性が希薄であると認められる政策保有株式については、相手先様への丁寧な説明に努め、縮減を図っていくことを方針としております。この方針に基づき、資本効率の向上と成長投資資金の確保の観点も踏まえ、計画的に政策保有株式の売却を進めることを決定し、第五次中期経営計画期間内(2028年3月31日まで)に4,000百万円を売却し、連結純資産に対する政策保有株式の比率を、現状の20%程度から10%程度まで引き下げることを計画しています。

政策保有株式の連結純資産比率等の推移



株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家の皆さまの考えを知り、それを当社の経営に活かすことを目的に、株主・投資家の皆さまとの対話に努めております。現状は、当社の数年来に亘る収益力向上をお伝えすることが中心とした対話となっておりますが、今後は、株主・投資家の皆さまの関心が特に高い中長期の成長ストーリーや資本政策などを含めた対話を充実させていく考えであります。

「株主・投資家との対話」 についての詳細はこちら

<https://www.shofu.co.jp/ir/contents/hp1870/index.php?No=2452&CNo=1870>



役員報酬

取締役及び監査役の報酬の総額は、株主総会決議にて定められた範囲で決定され、各取締役の報酬は代表取締役及び独立社外取締役で構成される指名・報酬協議会への諮問を経て、取締役会から授権された代表取締役会長(代表取締役会長が空位の場合は代表取締役社長)が決定しています。また、各監査役の報酬は監査役の協議により決定しています。

主要な会議体の構成と概要

役員区分	内容
	<p><基本方針> 企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能し、かつ株主利益とも連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、当社役員に求められる能力、責任や将来の企業価値向上に向けた職責等を踏まえた適正な水準とすること。</p>
	<p>① 基本報酬 月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて外部専門機関の調査による他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案し、指名・報酬協議会の諮問を経て決定する。</p>
取締役 (社外取締役を除く)	<p>② 業績連動報酬等 事業年度ごとの当社グループの業績や企業価値の向上に対する取締役の意欲を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結売上高、連結営業利益及び連結当期純利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額に加え、社長執行役員以外の役付執行役員を兼務する取締役については個人業績評価を加味した額を賞与として毎年、一定の時期に支給する。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬協議会の諮問を経て見直しを行う。</p>
	<p>③ 非金銭報酬等 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、株主利益と連動した報酬により株主との一層の価値共有を進めることを目的に、一定期間の譲渡制限が付された当社普通株式を毎年一定の時期に割り当てを行う。譲渡制限付株式報酬の額の決定は、当社役員に求められる能力、責任や将来の企業価値向上に向けた職責等を踏まえて決定することを基本方針とし、その割当株式の数は、株主総会決議の枠内で役員ごとに決定する。</p>
社外取締役	<p>固定報酬 業務執行から独立した立場で経営の監督及び助言を行うという職務に鑑み、固定報酬のみを支給する。</p>
監査役	<p>固定報酬 経営に対する独立性、客観性を重視する観点から固定報酬のみで構成され、報酬等の水準は外部専門機関の調査による他社水準を考慮し、役割に応じて支給する。</p>

※ 取締役報酬総額は2025年6月25日開催の第153回定時株主総会で賞与を含め年額370百万円以内(うち社外取締役50百万円以内)、監査役報酬の総額は2025年6月25日開催の第135回定時株主総会で年額70百万円以内とそれぞれ決議しています。

※ 上記の取締役報酬総額は別枠で、2025年6月25日開催の第153回定時株主総会で譲渡制限付株式を年額70百万円の範囲内で当社取締役に割り当てることを決議しています。

2025年3月期の状況

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		金銭報酬		非金銭報酬	
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	262	160	66	36	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	-	-	3
社外役員	40	40	-	-	7

※ 譲渡制限付株式報酬の額は、当事業年度に費用計上した額であります。

リスクマネジメント

当社グループは、これまで、各事業におけるリスクの回避や最小化に向けた取り組みのほか、地震や火災など災害を想定した訓練の実施、監査室の内部監査を通じた継続的な業務体制の改善等を進めておりましたが、このたび松風グループのリスクを適正に管理するための方針として、2025年3月、リスクマネジメント基本方針を策定しました。

今後は、この基本方針のもと、リスク要因の抽出・把握を進めるとともに、重要リスクの特定と重要リスクに対する対応策等を決定し、リスク回避及びリスクの最小化のために必要な措置を講じてまいります。また、サステナビリティ委員会、品質管理委員会、情報セキュリティ委員会、防火・防災管理委員会等、全社横断的な委員会と連携を図り、全社的なリスクマネジメントを推進してまいります。

コンプライアンス

当社グループはすべての事業活動において、企業倫理の徹底と法令順守を基本原則として、コンプライアンス重視の経営を推進しています。社長執行役員が委員長を務める倫理委員会を設置し、コンプライアンスを確保するための諸施策の審議・決定を行うとともに、法令違反や不正行為を防止するために内部通報制度を整備するなど、当社グループのコンプライアンスの実効性を高めております。また、松風グループの従業員が共通の倫理的な価値観をもって行動するための基準をまとめた「松風グループ行動規範」の周知徹底を図るほか、コンプライアンス教育を実施し、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

「コンプライアンス」 についての詳細はこちら

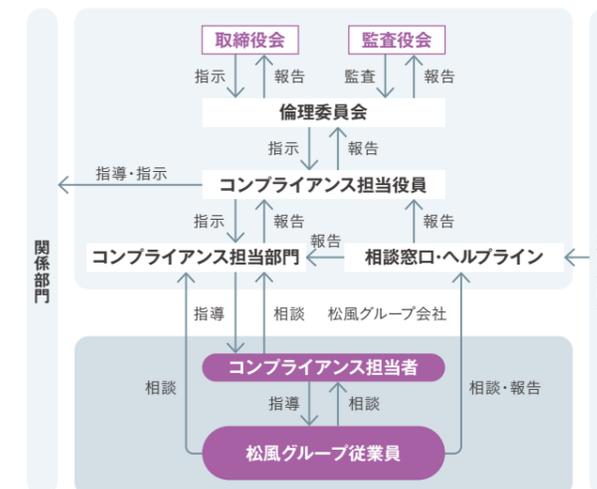
<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2003/index.php?No=2013&CNo=2003>



人権の尊重

当社グループが経営理念を実現するためには、松風グループの企業活動によって影響を受けるすべての人々の人権を尊重することが必要不可欠と考えております。企業の人権尊重の責任を果たすため、人権尊重に対する考え方や活動指針をまとめた松風グループ人権方針を策定しております。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など人権に関する国際規範を支持・尊重し、松風グループ人権方針のもと、人権リスクの特定、予防、是正、救済に取り組む仕組みである人権デューデ



リジェンスの実施を進めるほか、人権研修やハラスメント研修を実施しております。

「人権の尊重」 についての詳細はこちら

<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2019/index.php?CNo=2019&No=2090>



Governance

役員紹介 (2025年6月25日現在)

取締役



代表取締役会長
ねごろ のりゆき
根来 紀行
(1956年3月9日生)
所有株式数 193,696株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)



代表取締役専務執行役員
うめだ たかひろ
梅田 隆宏
(1960年2月13日生)
所有株式数 52,236株
出席回数
取締役会16回/17回(94%)



取締役常務執行役員
そのい しゅうじ
藺井 秀次
(1971年3月31日生)
所有株式数 15,539株
出席回数
取締役会12回/12回(100%)



取締役 社外
にしむら だいぞう
西村 大三
(1959年5月5日生)
所有株式数 4,987株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)



取締役 社外
まつえ かおり
松江 香織
(1966年8月25日生)
所有株式数 0株
出席回数



代表取締役社長 社長執行役員
たかみ てつお
高見 哲夫
(1960年6月22日生)
所有株式数 77,742株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)



取締役専務執行役員
やまざき ふみたか
山崎 文孝
(1961年5月27日生)
所有株式数 78,937株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)



取締役 社外
すずき きいち
鈴木 基市
(1949年5月23日生)
所有株式数 33,312株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)



取締役 社外
やぐち じゅんこ
矢口 順子
(1963年4月19日生)
所有株式数 0株
出席回数

監査役



常勤監査役
こまつ しげゆき
小松 繁幸
(1958年5月31日生)
所有株式数 21,595株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)
監査役会16回/16回(100%)



常勤監査役
はたやま ひろゆき
畑山 博行
(1962年1月2日生)
所有株式数 5,500株
出席回数
取締役会12回/12回(100%)
監査役会12回/12回(100%)



監査役 社外
やまだ ようこ
山田 陽子
(1957年3月5日生)
所有株式数 2,179株
出席回数
取締役会17回/17回(100%)
監査役会16回/16回(100%)



監査役 社外
むかい ひろみ
向井 裕美
(1975年10月11日生)
所有株式数 1,004株
出席回数
取締役会12回/12回(100%)
監査役会12回/12回(100%)

※ 取締役・監査役の所有株式数は2025年4月30日時点のものです。

執行役員

副社長執行役員
村上 和彦

常務執行役員
寺本 真也

常務執行役員
吉本 龍一

上席執行役員
中塚 稔之

執行役員
若山 隆

執行役員
菅原 順一

執行役員
三宅 宏善

執行役員
松永 倫典

執行役員
岩崎 滋文

執行役員
立所 久明

執行役員
山田 義一

取締役のスキルマトリックス

氏名	当社が各取締役特に期待する知見・経験						
	企業経営	生産・技術・R&D	営業・マーケティング	グローバル	財務・会計・人事	ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	保有資格等
社内取締役	根来 紀行	●	●	●		●	
	高見 哲夫	●		●		●	
	梅田 隆宏	●				●	
	山崎 文孝	●	●			●	
	藺井 秀次	●	●		●		
社外取締役	鈴木 基市	●	●		●	●	● 上場会社の経営経験者
	西村 大三					●	● 公認会計士 ● 税理士
	矢口 順子	●				●	● 上場会社の経営経験者
	松江 香織	●	●			●	

※ 各取締役が保有するすべてのスキルを示したものではありません。※ 取締役としての活動を●を付した項目に限定するものではありません。

会長・社外取締役対談

多様性を拡充し、企業価値向上に 資する実効性の高いガバナンスへ

— まず、お二人のこれまでのご経歴と、現在の役割をご紹介ください。

根来 1981年に松風に入社して以来、研究開発部で長く製品開発に携わってきました。2003年からは取締役研究開発部長、2009年に代表取締役社長、そして、2022年に代表取締役会長に就任しました。現在は、代表取締役会長として経営全般を統括しつつ、取締役会議長として会社全体を俯瞰し、持続的成長を導くためのガバナンス機能の強化にも取り組んでいます。

特に、経営陣が高い視座で意思決定できる環境づくりや、次世代のリーダー育成も重要な役割の一つと捉えています。そのためにも、社外取締役をはじめとした多様な視点が活発に交わる環境を整え、企業価値向上に資する健全な対話と仕組みづくりを進めていきたいと考えています。

矢口 私は1986年に大学を卒業後、社会人の前半は証券会社でリサーチやコーポレートファイナンスに従事し、後半は事業会社で業務執行や経営に携わってきました。資本市場と企業経営、双方の現場で得た経験を踏まえ、社外取締役として、経営の内側に伴走しながら、企業の透明性と説明責任を高め、ステークホルダーとのさらなる信頼性向上に貢献していきたいと思っています。

— 矢口取締役から見て、松風の第一印象や魅力はどのような点にありましたか？

矢口 最初に感じたのは、「芯の強さ」です。数多くの特許権を保有し、国内外の学術ネットワークを着実に構築していることから、技術に真摯に向き合っている姿勢がうかがえます。こうした姿勢が、歯科医療総合メーカーとしての製品開発力や展開力の強さの源泉であり、他社にはない深みと持続性につながっているのだと思います。また、組織の中には素直に意見を交わせる環境と、心地良い緊張感が同居しており、このバランスこそが松風という会社の“内なる強さ”をかたちづけているように感じました。

— 取締役として大切にされている視点やスタンスがあれば教えてください。

根来 経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を実践していくことが私たち経営陣の使命です。現在はその通過点として、「500億円構想」という大きな目標に向かい全社一丸となって取り組んでいます。取締役会議長としては、経営がより高い目線で意思決定し、挑戦に伴うリスクを適切に捉えながら、持続的な成長を実現できるよう対話と支援を重ねることが重要だと考えています。大きな目標に挑む今だからこそ、多角的な視点と健全な牽制によって、取締役会の役割を果たしていきたいと思っています。

矢口 会長がおっしゃる通り大きな目標に挑む今だからこそ、多角的な視点と健全な牽制は欠かせません。その中で私が重視しているのは、「全体最適」と「中長期的な企業価値」の視点です。企業が持続的成長を遂げるためには挑戦する力と、それを見極める冷静さの両方が必要です。変えることと変えないことの双方に向き合いながら、経営の本質に立ち返る“問い”を投げかけることが、社外取締役としての私の大切な役割だと考えています。

— これまで様々な企業をご覧になってきた矢口取締役から見て、松風の伸びしろをどうお考えですか？

矢口 松風の強みは、技術を起点とした製品開発に加え、研究開発から製造・販売・サポートまでが一体となった体制、そして学術ネットワークを通じて顧客の声を開発に還元する好循環が築かれている点にあります。注力している海外市場では、国や地域ごとに歯科医療のニーズや薬事規制が異なり、対応の難しさもありますが、だからこそ松風の丁寧な市場対応力と技術の高さが、今後さらに生きてくると信じています。「500億円構想」もこうした構造的な土台に描かれた戦略であり、貢献していきたいと考えています。

根来 矢口取締役は、研究開発を出発点としてきた私とは全く異なるご経歴をお持ちで、その多面的な視点からのご意見は、取締役に新たな視座や問いをもたらしていただけると感じています。「世界の歯科医療に貢献する」という理念の実践とともに、当社が今後さらに成長していくためには、既存事業の深化に加え、M&Aや新規投資を含む積極的な取り組みが欠かせません。そうした重要な局面において、矢口取締役をはじめとする社外取締役の多様

代表取締役会長

根来 紀行

1981年当社入社。研究開発畑を長く歩み、取締役研究開発部長、常務取締役などを経て、2009年に代表取締役社長に就任。2022年より代表取締役会長。現在は取締役会議長を務める。

な知見と独立した視座を経営判断に取り入れていくことが、企業価値向上の鍵になると考えています。

— 取締役会において、最も重視されていることは何でしょうか。

根来 私が取締役会で最も重視しているのは、多様な視点による対話を通じて、意思決定の質を高めていくことです。特に「500億円構想」のような中長期戦略においては、単に提案を承認する場ではなく、各取締役が前向きに意見を出し合いながら、建設的に議論し、最善を導き出すプロセスを大切にしています。異なる立場や知見が交わる中で、考えが深まり、より実効性のある意思決定につながっていると実感しています。

矢口 取締役会の役割は、経営判断の妥当性を多面的に検証し、企業価値向上に資する意思決定を支えることにあると考えています。私は、その過程において、経営陣との間に存在しうる情報や視座の非対称性を意識しつつ、前提や背景を問い直し、時に異なる視点を提示することで建設的な議論に貢献したいと思っています。その積み重ねが、企業の透明性や説明責任を高め、資本市場との信頼関係の強化にも寄与するものと考えます。

— 2024年度の実効性評価の結果をどのように受け止めていらっしゃいますか？

根来 2024年度の実効性評価を通じて、当社の取締役会における中長期戦略やサクセッションプランに関する議論の深さ、構成メンバーの視点の多様性といった面で、なお進化の余地があることを実感しました。こうした課題意識も背景に、現在は、次代を担う社員と経営メンバーが一体となって、当社の長期的な成長ビジョンの策定に取り組んでおり、準備が整い次第、皆さまに発信する予定です。また、取締役会という会議体そのものについても、多様な視点をより積極的に取り入れながら、重要な経営テーマについてより深く、率直な議論を重ねていける場として、実効性を高めていきたいと考えています。

矢口 実効性評価の中でも挙げられたように、取締役会がより深く、率直な議論を重ねていく場となることは、企業の中長期的な成長に不可欠だと感じています。特に松風は、製品開発やグローバル展開など、中長期的な取り組みが多いからこそ、ビジョンや戦略の道筋を社内外に丁寧に発信し、長期的な支援を得ていくことが肝要だと考えます。その意味で、開示においても言葉を磨き、伝える努力を重ねることが重要です。実効性のある取締役会には、「正しい情報」、「透明性」、そして「率直な意見交換の場」が欠かせません。松風では、常務会で精緻化された情報が取締役会に集約されるため、判断しやすい環境が整っていると感じています。その上で私は、重要な議決権を担う社外取締役として、表層的な説明にとどまることなく、常に問いを立て、会社のビジョンに立ち返りながら、本質に向き合う議論を重ねていきたいと考えています。

社外取締役

矢口 順子

シティグループ証券やBofA証券など、外資系金融機関での経験を経て、株式会社ドワンゴやミンカブ各社にて経営企画・管理を歴任。現在はミンカブ・ジ・インフォノイド取締役などを務め、2025年より当社社外取締役に就任。

— 松風初の女性社外取締役です。これまでのキャリアで「多様な視点が活きた」と感じる経験はありますか？

矢口 「女性社外取締役」という点について、普段はあまり意識することがありませんが、社内外からの反応を通じて、その責任や期待は確かに感じています。これまでのキャリアの中で、自分にはない視点に気づかされることで、より良い判断ができた経験は数多くあります。多様な視点や感性が、取締役会や経営の議論に加わることで、より良い判断や組織の進化につながるよう、私自身のこれまでの経験を少しでも活かすことができればと思っています。

根来 矢口取締役のこれまでの経験、とりわけ資本市場と事業経営の両面を横断してこられた視点は、当社にとって非常に貴重であり、特にIR活動や情報開示の質を高めていく上で大きな力を発揮していただけると期待しています。また、歯科業界には、歯科医師や歯科技工士、歯科衛生士など、女性のプロフェッショナルが多く活躍されており、矢口取締役の就任は、そうした多様な視点や価値観を当社の経営にも取り入れていく上で、象徴的な出来事だと感じています。実際、海外に目を向けると、当社グループの中国現地法人では女性が総経理（日本でいう社長に相当）として責任あるポジションを担っており、性別や国籍を問わず、能力ある人材が活躍できる環境づくりは、私たち自身が学ぶべき点だと思っています。今回の対談を通じて、こうした変化への第一歩を社内外に示せることを、嬉しく思います。

— 最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

根来 「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念のもと、これまでも100年にわたり成長を続けてきました。これからも、より良い製品・サービスを生み出し、誠実な取り組みを積み重ねながら、社会や医療現場に貢献し続ける企業でありたいと考えています。社員一人ひとりが誇りを持って働き、皆さまからの信頼に応えられる存在であり続けるために、挑戦を止めずに進んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

矢口 松風が持つ確かな技術と誠実な姿勢を、より多くの方に「伝える」のではなく「伝わる」形で届けていくことが、私の役割だと考えています。資本市場での経験を背景に、社外の視点から説明責任を意識した対話を重ねることで、経営の透明性と納得感の向上に努めてまいります。また、多様な視座を経営に織り込み、初の女性取締役として、変化に挑む松風に貢献していきたいと考えています。これからも企業価値の向上に向けた取り組みを着実に支えてまいりますので、引き続き温かく見守っていただければ幸いです。



Environment

環境

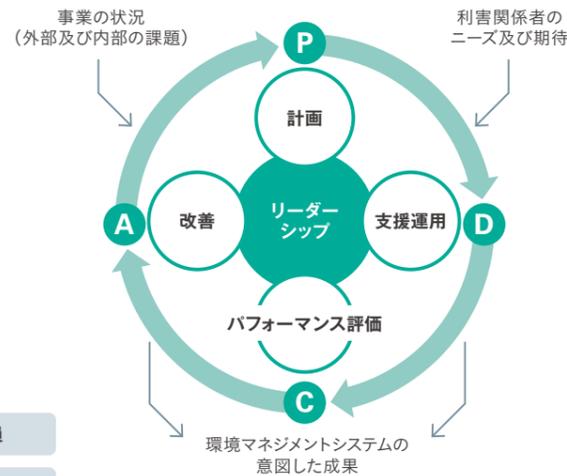
当社は人々の健康に貢献する企業として、地球環境との調和を図り、環境に対する社会的責任を果たすため、サステナビリティ基本方針に基づき、開発から生産、販売に至るすべての事業活動で環境保全活動を推進しています。

環境マネジメントシステム

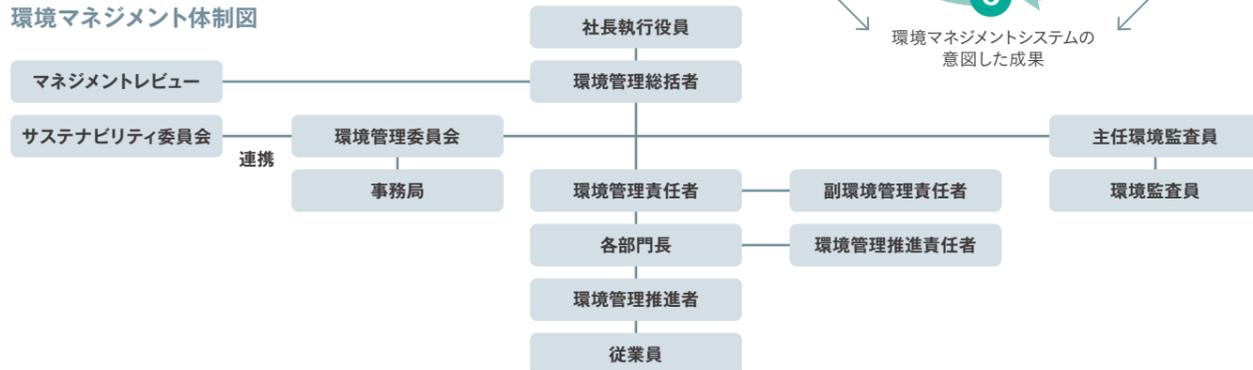
当社は、サステナビリティ基本方針に基づき、地球環境の調和を図り、環境に対する社会的責任を果たすため、最高責任者の社長執行役員をトップに、総務担当役員が環境管理総括者を務め、環境管理委員会で環境目標、実施計画などを審議・決定し、環境マネジメント推進の運営を行っています。

「環境マネジメントシステム」
についての詳細はこちら

<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2007/index.php?No=2018&CNo=2007>



環境マネジメント体制図



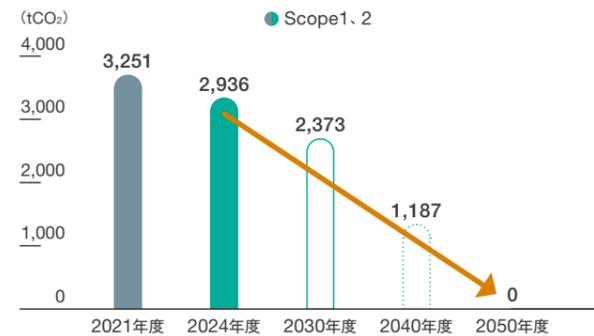
CO₂排出量削減の取り組み

当社では、地球温暖化防止に向け、「2050年カーボンニュートラルの実現」「2030年までに温室効果ガス排出量27%減(2021年度比)」の達成を目指し、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。

エネルギー消費の大きい製造工程では、省エネにつながる設備への更新や効率的な稼働等を通じてエネルギー効率向上に向けた取り組みを推進しています。オフィス部門では照明器具の適正化、冷暖房設定温度の調整等を徹底するほか、現在は全社的な取り組みとして工場及び事務所の照明器具のLED化を推進しCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

2024年度は、2023年度の国内におけるScope3のCO₂排出量の算定を行うとともに、2024年12月より松風本社及び大阪営業所の電力を再生可能エネルギー由来電力に切り替えました。

Scope1、2の実績(国内)と削減目標

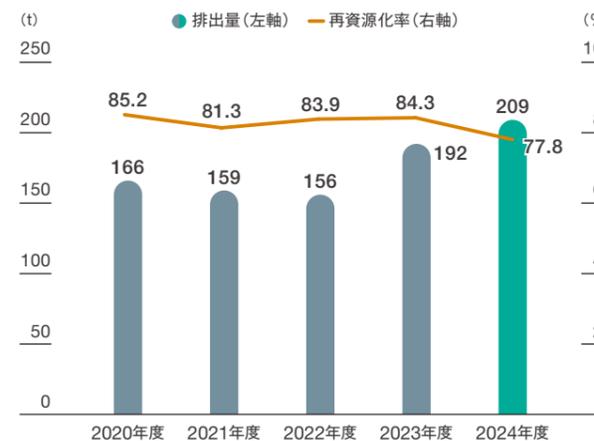


廃棄物削減と適正な処分

当社は、事業活動によって排出される廃棄物のリデュース(発生抑制)やリユース(再利用)に取り組み、資源の消費と廃棄物発生を抑制して地球環境への負荷の低減を図っています。

また、産業廃棄物の委託処理に際しては、委託業者の許可状況を十分に確認するとともに、適切な処理業者との委託契約により廃棄物のリサイクル化を推進しています。

廃棄物排出量と再資源化率の推移



環境に配慮した製品開発

当社は地球環境との調和を図るため、製品使用時の廃棄物削減や製造工程におけるCO₂排出量低減など、環境に配慮した製品開発に取り組んでいます。

環境に配慮した製品開発の一例として、環境に優しい包装容器の開発、プラスチックから紙製への包装材変更、折りたたみ廃棄が可能な容器の採用、包装資材の簡略化などにより、輸送の減量・減容化や、歯科医院や歯科技工所等での廃棄物発生抑制にも取り組んでいます。

2024年度は「松風ディスクHC」について、従来はウレタン素材の緩衝材を採用しておりましたが、包装箱の形状を変更することで、緩衝材を使用しない梱包を実現しました。

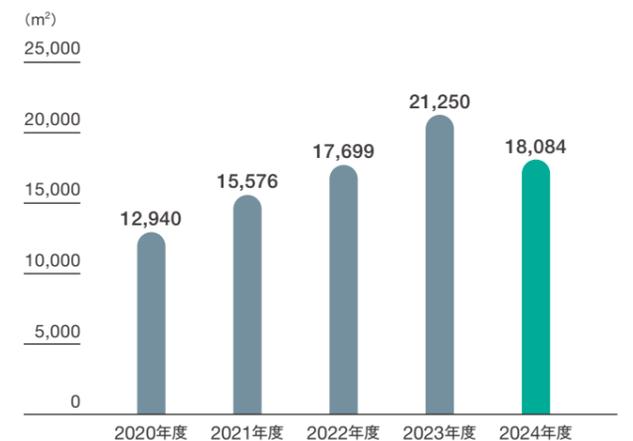


「松風ディスクHC」の包装箱の形状を変更(左:変更前、右:変更後)

水の適正管理

当社は、節水による水使用量の削減と適正管理による排水の水質確保に取り組んでいます。環境影響の大きい物質の廃液については自社内に専用貯蔵施設を設け、廃棄物業者に委託して適切に処理しています。また、工場排水の適切な水質管理を行うために、法令及び条例で定められた規制を上回る自主基準を設定して運用しています。

水使用量の推移



TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループは、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念のもと、ステークホルダーと協働しながら、企業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指しており、基本的な考え方として次の方針を定めております。

- 1 人々のQOLの向上への貢献
- 2 地球環境に配慮した企業活動の推進
- 3 企業価値の向上を支える経営基盤の強化
- 4 働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり

地球環境に配慮した企業活動の推進の一つである気候変動への対応につきましては、TCFD 提言に沿った取り組みと情報開示を行っています。

ガバナンス

サステナビリティ委員会では、サステナビリティ関連のリスク及び機会を踏まえ、サステナビリティの基本方針や戦略・計画の策定、目標とすべき指標の設定等について審議を行うとともに、取組状況のモニタリング等を実施し、年1回以上取締役会に報告や提言を行って、取締役会が審議・監督を行っております。

戦略

シナリオ分析

当社グループでは、2100年における世界の気温上昇が1.5℃上昇、2℃上昇、4℃上昇の世界観を想定し、2030年及び2050年におけるシナリオ分析を実施いたしました。

リスクと機会

当社への影響があると想定される項目として、リスク5項目、機会5項目を抽出しました。

種類	リスク及び機会の発生する要因	具体的内容	2030年の財務影響		
			1.5℃(2℃)	4℃ ^{※2}	
移行リスク	政策及び規制 既存製品/サービスに対する義務化/規制化	GHG ^{※1} 排出の価格付け進行 GHG排出量の報告義務の強化	炭素税の導入により、エネルギーコスト、調達コスト、 輸送(物流)コストが増加する。	中	-
		環境関連法規制の強化により、調達リスク及びコスト が増加する。	小	-	
		プラスチック規制が強化され、当社製品の脱プラ化が 進展しない場合、欧州を中心に市場から締め出される。	中	-	
技術	低炭素技術への移行に伴う先行コスト	環境負荷の低い素材や技術への投資を行うための開 発コストや設備投資コストが増加する。	小	-	
物理的リスク	急性	サイクロンや洪水などの 異常気象の重大性と頻度の上昇 山火事の可能性と重大性の上昇	大規模な自然災害(台風・豪雨・洪水・山火事など)に より、当社の操業が停滞することで、製品の安定供給 が困難になり、売上が減少する。	中	中
		効率的な生産・流通プロセスの利用により、生産コスト、 輸送コスト、保管コストを削減することができる。	小	小	
機会	資源の効率 効率的な生産・流通プロセス 再生利用(リサイクル)の利用	省エネルギー化によりエネルギーコストを削減できる。	小	小	
		製品部材や包装資材の再生利用(リサイクル)によ り、必要原材料量が減少し、原材料コストを削減する ことができる。	小	-	
		低炭素製品/サービスの開発、拡大 R&Dとイノベーションを通じた新製品・ サービス開発	歯科医療現場の効率化やCO ₂ 排出量削減に寄与す る製品の開発により、当社関連製品の売上が増加する。	中	-
レジリエンス	再生可能エネルギープログラムへの参加、 省エネ対策の採用	生産拠点の再配置と、再生可能エネルギーを含む調 達エネルギー源の分散を推進することで、災害及び系 統電力の事故発生時のレジリエンスの向上(事業継続、 エネルギー調達コスト上昇の抑制)が期待できる。	小	-	

※1 GHG(Greenhouse Gas): 温室効果ガス

※2 4℃シナリオはGHGの排出や環境への規制がない世界を想定しているため、リスク及び機会の内容によっては算定、評価しておりません。

リスク管理

当社グループでは、サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別、優先的に対応すべきリスク及び機会の絞り込みについて、サステナビリティ委員会にて検討を行い取締役会に報告しております。

気候変動関連のリスク及び機会は、下記①～⑤の活動で管理し、定期的に見直します。

- 1 気候変動関連のシナリオ分析
- 2 短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機会の特定
- 3 特定された重要な気候関連のリスク及び機会に対する戦略的な取組方針の決定
- 4 気候関連リスク及び機会への具体的な対応策の検討
- 5 気候関連リスク及び機会の対応策実行、進捗管理

モニタリング結果に基づいて経営の影響度に応じた機動的かつ最適な対応がとれる体制を構築しております。

また、気候変動に関わる重要なリスクにつきましても、常務会へ報告を行い、全社リスクとの連携を図っております。

指標と目標

当社グループは2021年度のScope1、2を基準値として、温室効果ガス排出量の削減に向け、当社グループのScope1、2の削減目標を以下のとおり設定しております。

- 2030年度Scope1、2 27%削減(2021年度比)
- 2050年度までにカーボンニュートラルの実現

CO₂排出量(Scope1、2)

(単位:tCO₂)

	2021年度	2023年度	2024年度
国内	3,251	3,498	2,936
海外	2,032	2,293	2,435
合計	5,283	5,791	5,372
2021年度比増減率(%)	-	9.6	1.6
売上高原単位指数 (2021年度比)(%)	100	87.6	66.9

2024年度におけるScope1、Scope2のグループ全体のエネルギー使用量は前年度比で横ばいで推移いたしましたが、CO₂排出量は、2024年12月より京都本社及び大阪営業所を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えたことにより、2021年度比で1.6%増に留まりました。引き続きCO₂排出量の削減に努めてまいります。

売上高原単位指数(2021年度比)では減少傾向で推移しています。

対応策	具体的内容
脱炭素社会に適応する エネルギー利用の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネルギー施策の推進 ● 再生可能エネルギーの活用 ● 効率的な生産・物流体制の構築
歯科医療への貢献と 脱炭素への取り組みの両立	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮製品の開発及び販売の推進 ● 包装容器の省資源化
自然災害の甚大化に対応する 事業基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● BCPの整備 ● サプライヤー及び物流業者との連携強化 ● 生産拠点の再配置の推進
環境規制への適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境規制動向のモニタリング、 対応策の検討

当社は環境省が定めるガイドラインに基づき、松風グループ(当社及び国内グループ会社)の2023年度のScope3排出量を算定しました。

区分	排出量 (tCO ₂)	Scope3内 構成比(%)
Scope3合計	46,030	100.0%
カテゴリ1:購入した製品・サービス	35,928	78.1%
カテゴリ2:資本財	2,754	6.0%
カテゴリ3:Scope1、2に含まれない燃料及び エネルギー関連活動	590	1.3%
カテゴリ4:上流の輸送・流通	4,203	9.1%
カテゴリ11:販売した製品の使用	1,431	3.1%
その他のカテゴリ合計	1,123	2.4%

直近の2024年度におけるScope3のCO₂排出量は、算定が完了次第、当社ウェブサイト(<https://www.shofu.co.jp/contents/hp2008/index.php?No=2019&CNo=2008>)で公表してまいります。

11年財務サマリー

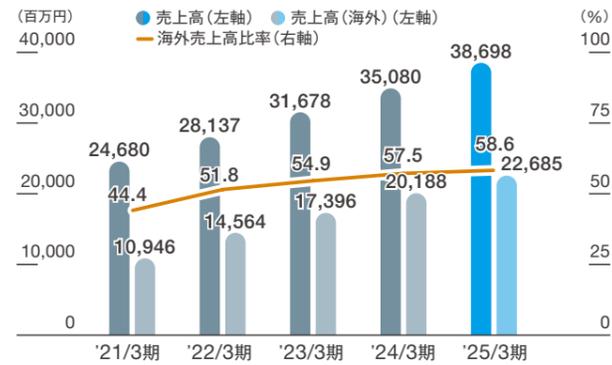
会計年度 (百万円)	143期 2015年 3月期	144期 2016年 3月期	145期 2017年 3月期	146期 2018年 3月期	147期 2019年 3月期	148期 2020年 3月期	149期 2021年 3月期	150期 2022年 3月期	151期 2023年 3月期	152期 2024年 3月期	153期 2025年 3月期
売上高	19,688	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	24,680	28,137	31,678	35,080	38,698
売上原価	8,598	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	11,083	11,970	12,979	14,084	15,706
販売費及び一般管理費	9,929	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	11,296	12,950	14,874	16,286	17,599
営業利益	1,159	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	2,300	3,217	3,824	4,709	5,392
経常利益	1,114	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	2,523	3,658	4,238	5,118	5,523
税金等調整前当期純利益	965	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	2,370	3,611	4,410	5,282	6,154
法人税等	387	557	299	478	512	460	672	1,043	1,250	1,604	1,819
親会社株主に帰属する当期純利益	581	789	836	877	1,201	704	1,674	2,546	3,135	3,655	4,317
当期包括利益	2,169	△15	1,194	2,156	523	△46	3,618	3,366	3,584	7,157	2,471
設備投資額	1,650	713	875	710	1,403	1,601	1,097	1,100	2,319	1,282	1,445
減価償却費	783	1,007	888	920	862	949	955	901	972	1,168	1,059
研究開発費	1,410	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	1,563	1,738	1,846	1,927	1,985
会計年度末 (百万円)											
流動資産	15,625	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	17,829	20,462	22,220	25,179	27,521
固定資産	13,816	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	19,983	20,247	21,506	24,914	22,472
流動負債	5,510	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	4,212	4,437	5,949	5,593	5,218
固定負債	2,150	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	3,402	3,332	2,262	2,890	2,038
純資産	21,781	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	30,198	32,940	35,515	41,609	42,736
総資産	29,442	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	37,813	40,709	43,727	50,093	49,994
その他の情報											
ROE (%)	2.8	3.7	3.8	3.8	5.0	2.9	6.2	8.1	9.2	9.5	10.3
ROA (%)	2.2	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	4.9	6.5	7.4	7.8	8.6
自己資本比率 (%)	73.7	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	79.4	80.5	80.8	82.7	85.2
一株当たり純資産 (円) [※]	680.09	670.00	698.37	755.93	762.46	745.90	845.27	920.77	998.32	1,168.02	1,198.37
一株当たり当期純利益 (円) [※]	18.22	24.72	26.31	27.60	37.77	22.12	48.15	71.61	88.05	103.09	121.52
配当性向 (%)	49.4	36.4	38.0	36.2	30.4	58.8	30.1	27.2	32.4	30.1	40.3
純資産配当率 (DOE) (%)	1.4	1.3	1.5	1.4	1.5	1.7	1.8	2.2	3.0	2.9	4.1
株価収益率 (倍)	37.7	27.9	25.1	26.0	16.9	39.8	20.6	10.9	11.5	14.2	17.4
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	710	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	2,829	3,736	3,170	3,089	3,447
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△3,139	748	△1,052	△772	△1,519	△1,768	△4,081	△1,288	△1,290	△1,295	△914
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	2,810	△2,152	△835	△592	△844	△224	3,023	△1,074	△1,457	△2,096	△1,783
従業員数 (名)	881	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	1,206	1,266	1,299	1,369	1,413

※ 2024年9月30日を基準日として、普通株式1株を2株に株式分割しました。2分割後の調整済み数値で記載しています。

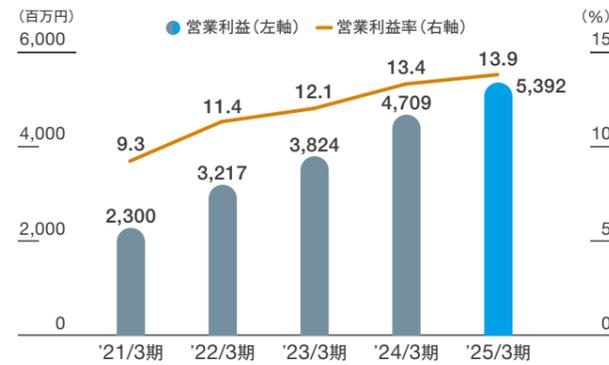
KPIハイライト

財務指標

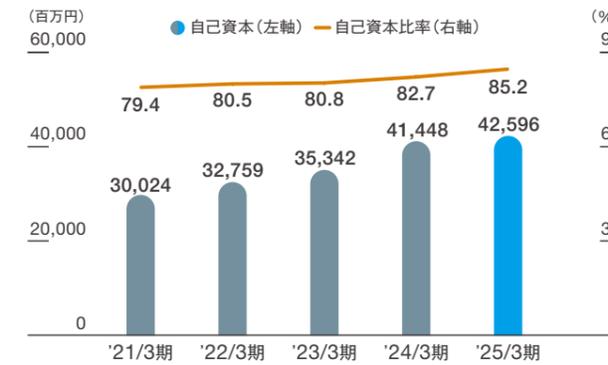
売上高／海外売上高／海外売上高比率



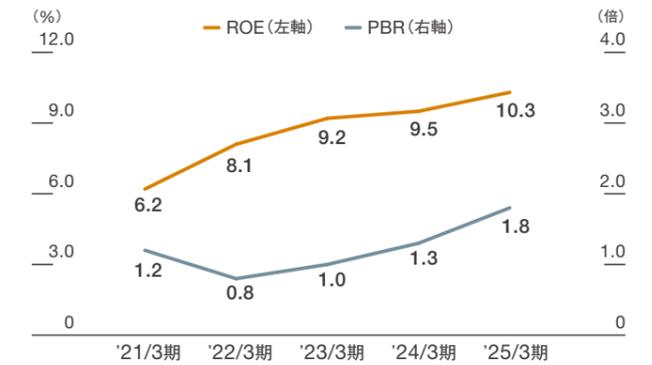
営業利益／営業利益率



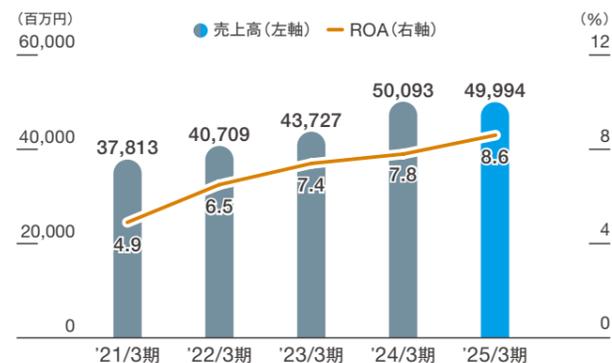
自己資本／自己資本比率



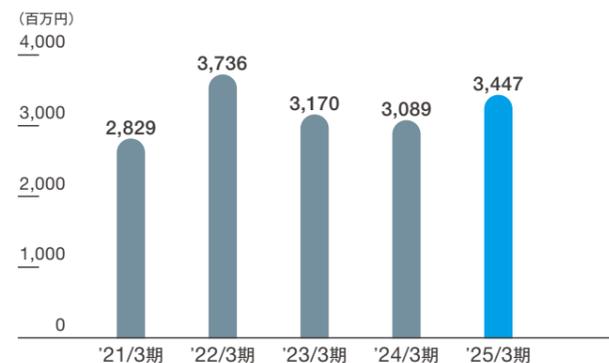
自己資本当期純利益率 (ROE)／株価純資産倍率 (PBR)



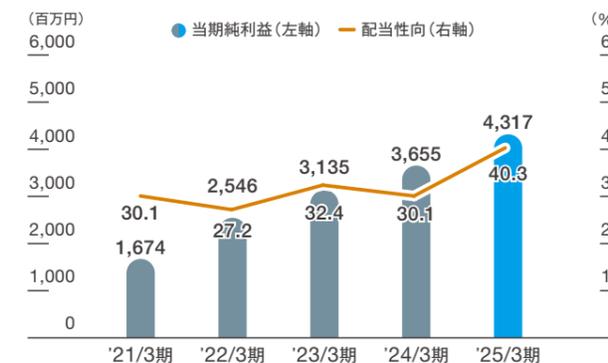
総資産／総資産当期純利益率 (ROA)



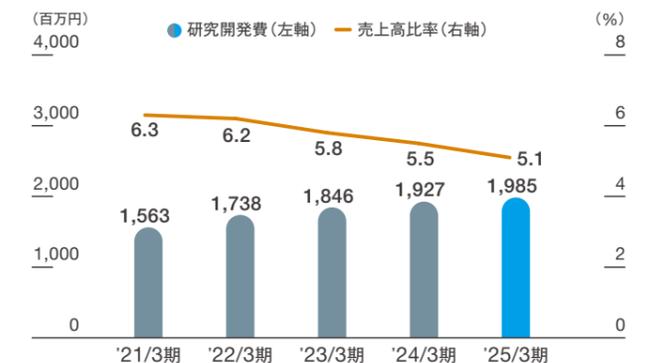
営業活動によるキャッシュ・フロー



親会社株主に帰属する当期純利益／配当性向

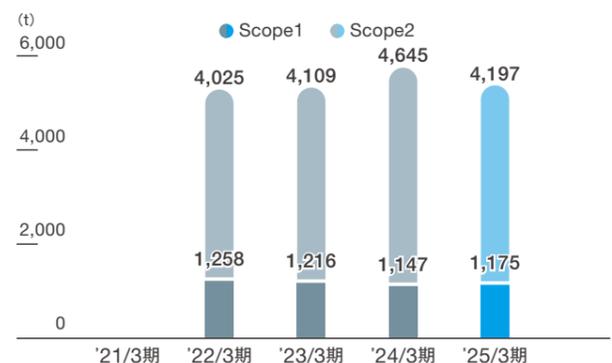


研究開発費／売上高研究開発費比率

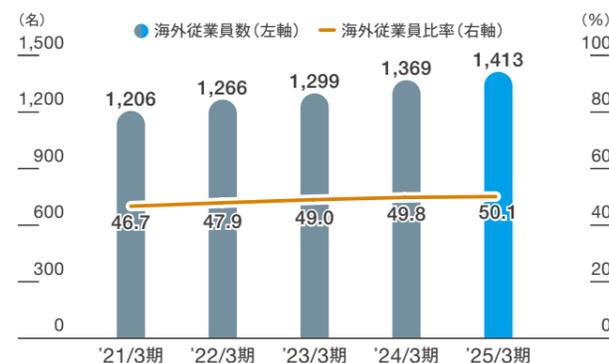


非財務指標

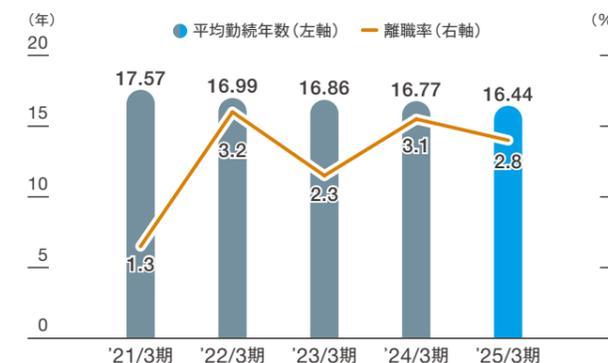
温室効果ガス排出量 (連結)



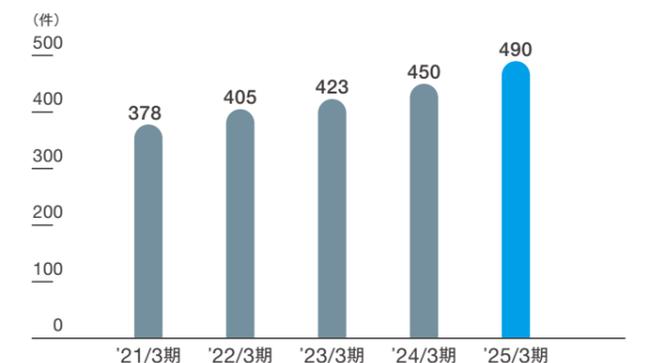
期末従業員数／海外従業員比率 (連結)



平均勤続年数／離職率



特許保有件数



環境に対する社会的責任を果たすため、企業活動における温室効果ガス排出量の削減に努めています。2025年3月期の温室効果ガス排出量は、前期比7.3%減の5,372tCO₂となりました。

世界の歯科市場における認知度と貢献度を高めるべく、人員増強を積極的に進めています。2025年3月期末における従業員数は、前年度から44名増え1,413名、このうち海外従業員の比率は50.1%となりました。

従業員に対する継続投資と技術継承を推進すべく、心理的安全性を高め、働きがいのある職場環境・組織文化の構築に努めています。2025年3月期の平均勤続年数は16.44年、離職率は2.8%と安定した推移を見せています。

知的財産を重要な経営資源と位置づけ、事業戦略や研究開発戦略と連動した知的財産戦略を推進することで、持続的な価値創造につなげてまいります。2025年3月期末の特許保有件数は前年度から40件増え、490件となりました。

会社概要・株式情報

2025年3月31日現在

会社概要

会社名	株式会社松風 (SHOFU INC.)
本社所在地	〒605-0983 京都市東山区福福上高松町11 TEL 075-561-1112(代表)
設立年月日	1922(大正11)年5月15日
資本金	5,968,956,614円
決算日	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード:7979)
従業員数	1,413名(連結) 523名(単体)
事業内容	歯科材料及び歯科用機器の製造・販売
事業年度	毎年4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会 毎年3月31日 期末配当 毎年3月31日 中間配当 毎年9月30日 ※そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

ネットワーク

国内拠点	東京支社 / 札幌営業所 / 仙台営業所 / 名古屋営業所 / 京都営業所 / 大阪営業所 / 福岡営業所
海外拠点	台湾支店 / 中東アフリカ駐在員事務所
グループ会社	<p>国内 株式会社滋賀松風 株式会社松風プロダクツ京都 松風バイオフィックス株式会社 株式会社ネイルラボ</p> <p>海外 SHOFU DENTAL CORPORATION SHOFU DENTAL GmbH ADVANCED HEALTHCARE LTD. 上海松風歯科材料有限公司 松風歯科器材貿易(上海)有限公司 常州松風歯科有限公司 SHOFU DENTAL ASIA-PACIFIC PTE.LTD. MERZ DENTAL GmbH DIGITAL DENTAL SERVICES GmbH SHOFU DENTAL INDIA PRIVATE LIMITED SHOFU DENTAL BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS ODONTOLOGICOS LTDA. SHOFU PRODUCTS VIETNAM CO., LTD. SHOFU MEXICO S DE RL DE CV SMART DENTISTRY SOLUTIONS INC. NAIL LABO INC. NAIL LABO TAIWAN CO., LTD.</p>
関連会社	国内 サンメディカル株式会社

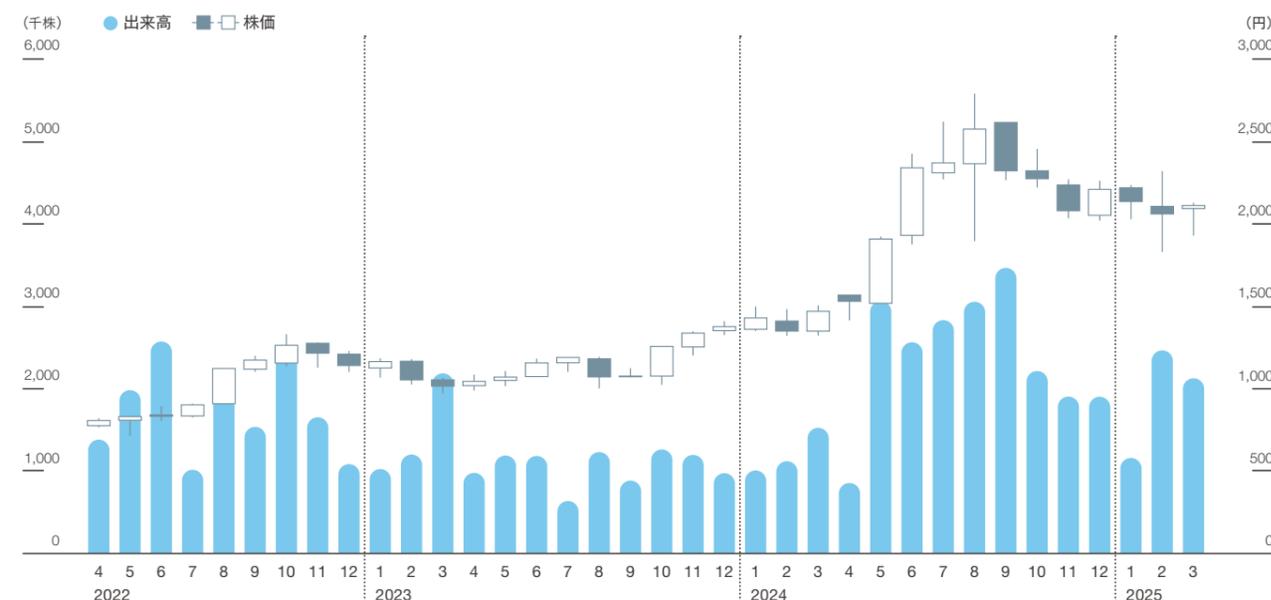
株式の状況

会社が発行する株式の総数 ^{※1}	128,000,000株
発行済株式総数 ^{※1}	35,788,178株
株主数	18,718名

大株主の状況^{※2}

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
三井化学株式会社	7,160	20.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,591	10.10
株式会社京都銀行	1,424	4.00
日本生命保険相互会社	1,292	3.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,249	3.51
株式会社滋賀銀行	1,204	3.38
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	896	2.52
GOVERNMENT OF NORWAY	688	1.93
松風社員持株会	665	1.87
株式会社SCREENホールディングス	660	1.85

株価・出来高の推移^{※3}

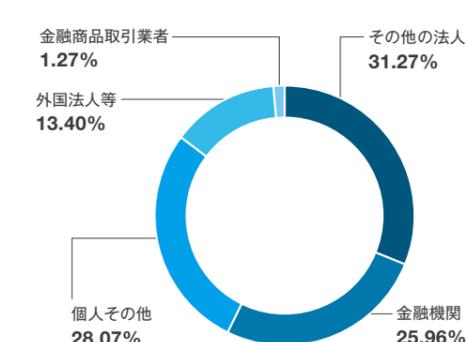


※1 2024年9月30日を基準日として、普通株式を1株につき2株の割合で株式分割を実施いたしました。

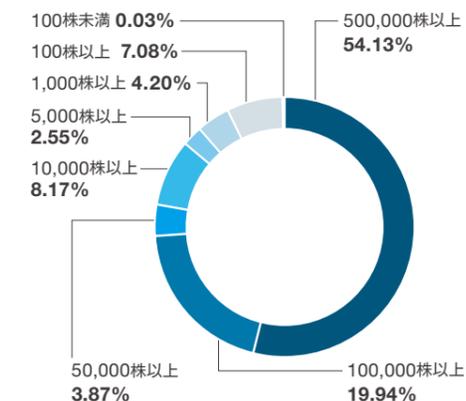
※2 持株比率は、自己株式(242,920株)を控除して計算しています。

※3 2024年9月30日を基準日として、普通株式1株を2株に株式分割しました。2分割後の調整済み株価で記載しています。

所有者別株式分布状況



所有数別株式分布状況



<https://www.shofu.co.jp>



世界の歯科医療に貢献する

株式会社 松風

本社●〒605-0983京都市東山区福稲上高松町11・TEL(075)561-1112(代)