



SHOFU INC. INTEGRATED REPORT
2024



現在、そして次の100年へ
受け継がれるDNA:

パイオニア精神と 必ず成し遂げるといふ情熱

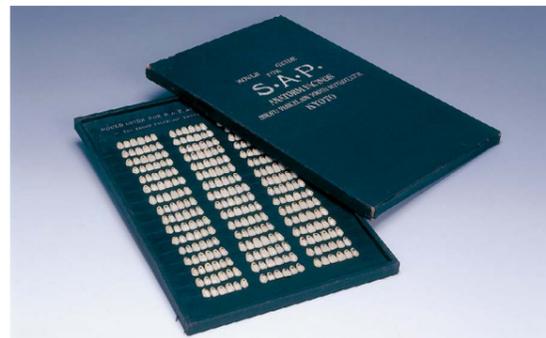


当社の原点は、創業者の「国産品の品質を向上させる」という高い志と、その志を成し遂げるといふ情熱。創業者の想いは松風のDNAとして受け継がれ、日本初・世界初など、時代に先駆けた製品を次々と開発し、世界中の人々の健康と笑顔づくりに貢献してきました。

これまでも、100年先も、世界の歯科医療に貢献するために、私たちは挑戦を続けていきます。

創業者 三代松風嘉定

大正初期、歯科医療の現場も輸入品が使用されていた舶来尊重の時代。製陶を生業としていた創業者の三代松風嘉定は、「国産品の品質を向上させる」という強い想いから高級陶歯の国産化に熱意を抱き、米国・歯科技工所の副工場長を務めていた荒木紀男氏に陶歯の研究を委嘱。後に帰国した荒木氏を迎え、「松風陶歯研究所」を開設し、陶歯製造の本格的な研究に着手しました。天然歯に近い透明度や色調、咬合圧に耐える強度等、試行錯誤の末、1921年に日本人に適合した国産初の高級陶歯「S.A.Pアナトーム形態」の開発に成功。翌1922年には「松風陶歯製造株式会社」を設立し、当社が誕生しました。



国産初の高級陶歯「S.A.P アナトーム形態」



次の100年へ



Contents

Learn about Shofu

受け継がれるDNA	01
経営理念・編集方針・目次	03

Value Creation Story

数字で見るSHOFU	05
SHOFUの歩み	07
SHOFUの価値創造プロセス	09
企業価値向上ロジックツリー	11
社長メッセージ	13
2021年度～2023年度 第四次中期経営計画の振り返り	19
2024年度～2027年度 第五次中期経営計画	21
SHOFUのマテリアリティ	23
総合企画担当役員メッセージ	25
コア・コンピタンス	29
研究開発力	31
品質管理・保証体制／生産体制	33
ブランド・販売ネットワーク	35

ESG

社会	37
人事担当役員メッセージ	39
コーポレートガバナンス	41
環境	47

Business Strategy

事業の概況	51
-------	----

Data

11年財務サマリー	53
KPIハイライト	55
会社概要・株式情報	57

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
— 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 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

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。

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、当社の社会的・経済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

2024年3月期(2023年4月1日～2024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

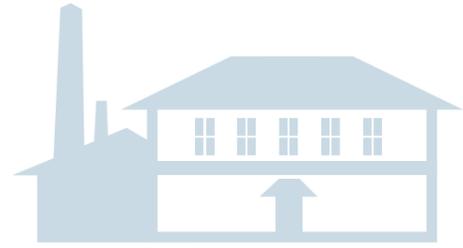
株式会社松風及び連結子会社(一部活動は松風単体)

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SHOFU

国内で培った事業基盤と市場でのプレゼンスを維持・拡大しつつ、
海外への経営資源の配分を高めることにより、グローバルな成長を目指してまいります。



1922年創業



国内における高いシェア



人工歯類市場シェア
国内トップ



研削材類市場シェア
国内トップ



松風の技術力と商品力

保有特許数
450件

売上高研究開発費比率
5.5%

新製品売上高比率

16.9%

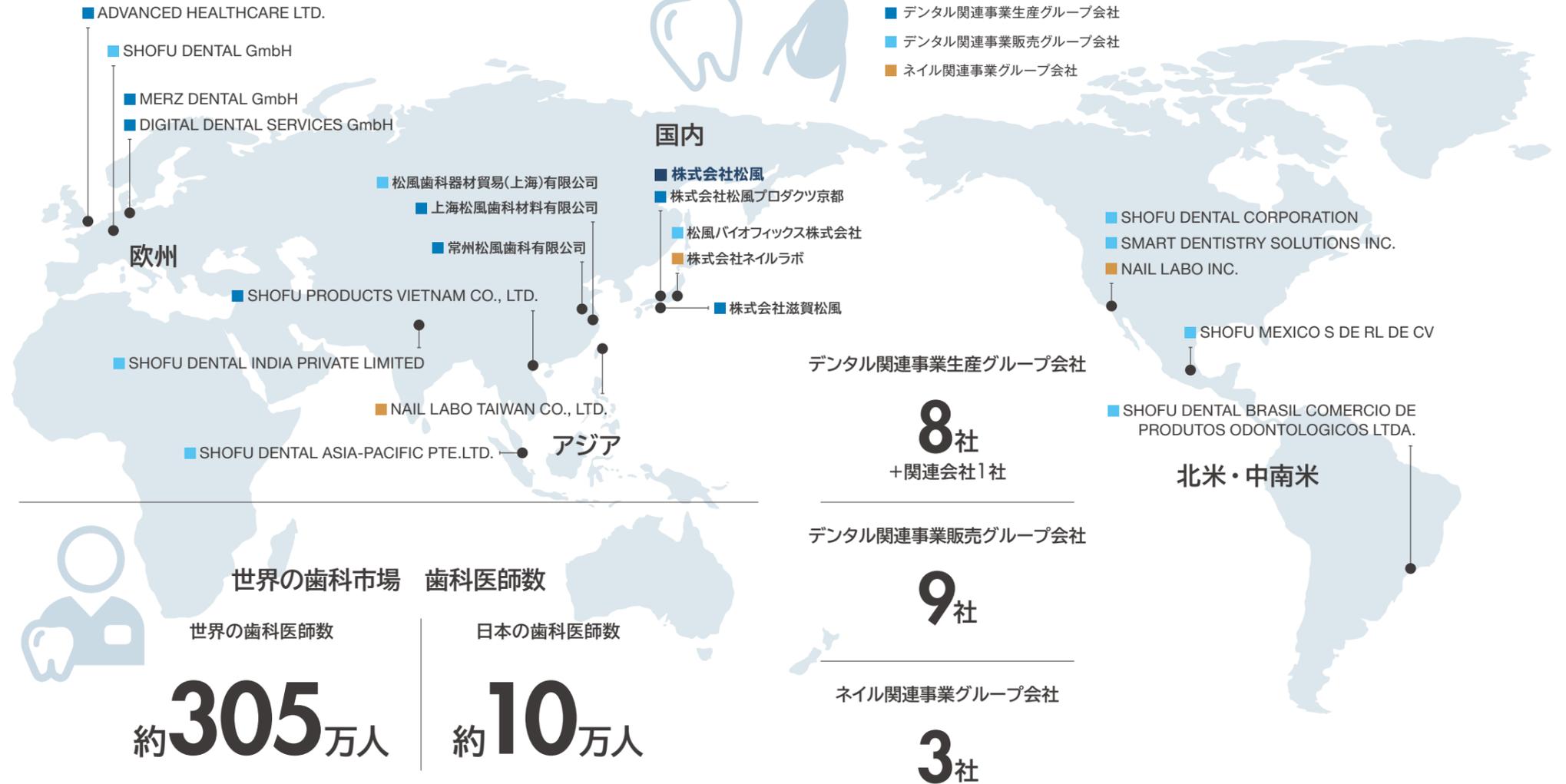
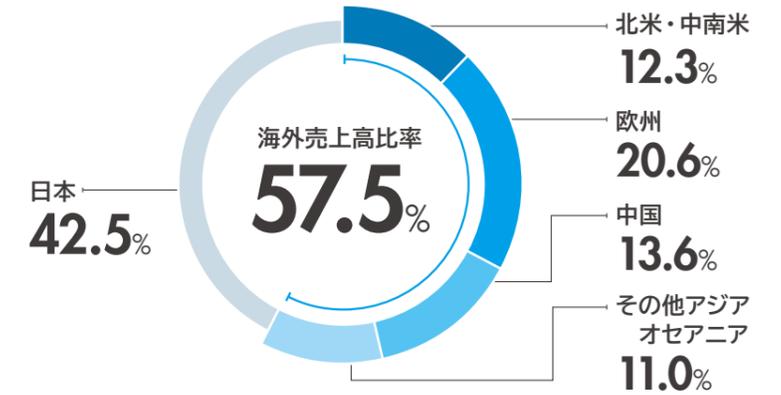
様々な角度から見る世界の歯科医療への貢献

世界
123カ国
で製品を提供

業事取得国
85カ国

海外従業員比率
49.8%
従業員数1,369名

国内・海外地区別売上高比率



SHOFUの歩み

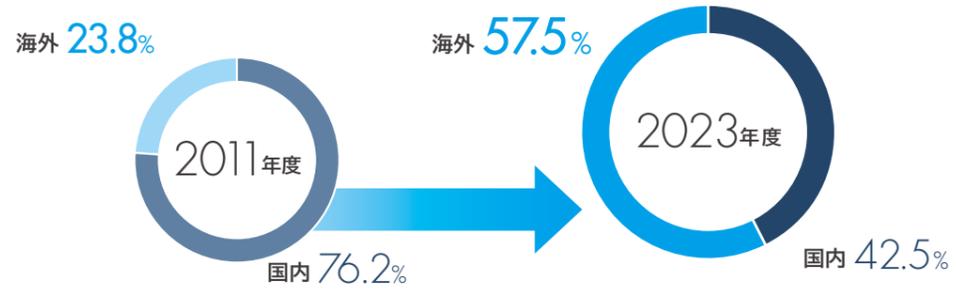
世界の歯科医療への 貢献を目指して

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、これらの独自製品を携え、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。これからも世界の歯科医療に貢献するために挑戦を続けてまいります。

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



国内外の売上比率



1922~1950

1922年 国産初の高級陶歯「S.A.P アナトーム形態」を開発・発売。初代社長三代松風嘉定が松風陶歯製造株式会社を設立。

1928年 当時、陶歯・歯科用床用ゴムとともに歯科の三大用品であった歯科用セメントを開発、発売。

1939年 東京・銀座一丁目に「松風陳列所」を開設。

1945年 国産初のレジン歯を開発、発売。



創業当時の会社



戦後の成長を支えた新製品

東京銀座にサービスステーションとして開設された松風陳列所

1950~

1952年 国産初のダイヤモンド研削材、真空焼成陶歯を開発、発売。

1957年 文京区湯島に東京営業所を開設。

1960~

1963年 日本証券業協会大阪地区協会に株式を店頭登録。

1965年 世界初の球状アマルガム「松風スフェリカルアマルガム」を発売。

1970~

1971年 米国・カリフォルニアに販売子会社のショウフウ・デンタル・コーポレーションを設立。

1972年 滋賀県甲賀郡信楽町(現・滋賀県甲賀市信楽町)に株式会社滋賀松風を設立。

1976年 国内ユーザーの会員組織「松風歯科クラブ」を発足。

1980~

1983年 商号を「株式会社松風」に変更、経営改革を行う。

1986年 新世代の人工歯である硬質レジン歯「エンデュラ」を開発、発売。

1989年 大阪証券取引所市場第二部及び京都証券取引所に株式上場。



歯科業界で初めての
上場企業に

1990~

1997年 歯科業界で最高水準の設備を導入した研究所を竣工。CEマーキングの認証を取得。

2000~

2007年 東京証券取引所市場第二部に株式上場。

2008年 プロネイリスト用ネイル材料・機器の輸入・販売を行う株式会社ネイルラボを子会社化。

2009年 三井化学株式会社及びサンメディカル株式会社と業務・資本提携。

2010~

2012年 東京証券取引所市場第一部に株式上場。

2012年 長期ビジョン「10年構想(現 500億円構想)」を策定。

2020~

2020年 三井化学株式会社及びサンメディカル株式会社と業務・資本提携を強化。

2022年 創立100周年を迎える。東京証券取引所プライム市場へ移行。

2024年 500億円達成を目標とする第五次中計経営計画が始動。

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。



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期経営計画の推進によるキャッシュフロー創出力の拡大と、ガバナンスの高度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。

無形資産を企業価値創造に繋げています

企業価値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繋げ、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

中期経営計画の推進による短中期のフリーキャッシュフローの創出、資本コストの低減、成長率の向上を企業価値向上に繋げていきます。

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

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

キャッシュフロー創出

03 中期経営計画の推進によるFCFの創出

重点施策

- 海外の成長加速
- 国内の事業基盤強化
- 各地の需要に対応できる供給体制の構築

02 資本コスト (WACC) の低減

- ガバナンスの高度化
- バランスシート・資本政策・株主還元の見直し
- サステナビリティ経営の推進

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、品質管理・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

企業価値

マテリアリティ

01 人々のQOL向上への貢献



02 地球環境に配慮した企業活動の推進



03 企業価値の向上を支える経営基盤の強化



04 働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり



世界の歯科医療への貢献に向け、 事業拡大、成長投資、資本効率改善など 変化への挑戦を続けてまいります。



代表取締役社長 社長執行役員
高見 哲夫

お伝えしたいこと

- 革新的、高品質な歯科器材のグローバルな提供を通じて、世界の歯科医療の発展と人々の健康寿命の延伸に貢献し、経済的価値と社会的価値の向上を「AND」で実現します。
- 新中計を発表し、長期ビジョンの達成を推進します。
- 社員一人ひとりがチャレンジできるような企業文化を目指します。

創業の志と情熱を受け継ぎ 経営理念に込めた想いを実現する

当社の創業者である三代松風嘉定は、「京焼(清水焼)」の生産地であった清水坂界隈で陶業を生業としていました。嘉定は陶工としての腕もさることながら、実業家としての才覚も持ち合わせ、ビジネスに対する先見の明があったそうです。明治時代の末期には水力発電による電力需要の高まりを予見し、陶磁器製の高压送電用碍子の開発に成功します。その後は国内における水力発電の発展とともに事業を拡大し、窯業の近代工業化に貢献しました。そして、視察と調査を目的とした渡米時に、後の慶應義塾大学医学部初代口腔外科医教授となる岡田満氏に国産の高級陶歯の必要性を熱心に説かれたことが当社誕生のきっかけとなりました。

明治から大正にかけては「舶来品万能」の風潮がありましたが、人工歯に関しては事情が異なりました。肉食が多い外国人と穀物菜食が多かった当時の日本人では、歯の大きさや形状が変わるからです。そのとき創業者の胸中にあったのは、「国産品の品質を向上させる」という強い想いであり、そうした高い志と、その志を成し遂げたいという情熱は、まさに現在でいうベンチャー精神だったといえます。この創業者の志を受け継ぎ、事業活動を続けていく過程で根付いてきた社風や企業文化に、グローバルな視点を加味して明文化したものが、当社の経営理念です。

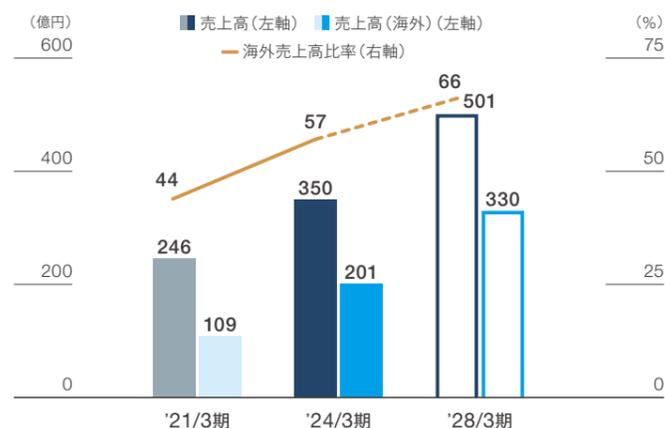
当社が世の中に存在する意義は、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」ことにあります。医科が「命の医療」であるのに対して、歯科は「生活の医療」であり、公共性が高く、世の中になくはない事業領域です。私たちはこの経営理念を実践することで、コーポレートメッセージにもあるとおり、「噛む、笑う、生きる」を支え、社会から必要とされ続ける企業を目指しています。

世界の歯科医療に貢献し 経営理念の体現を目指す

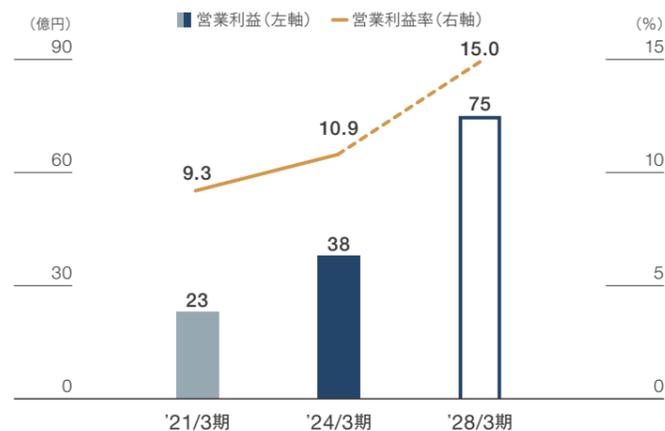
当社は長らく現場目標の積み上げにより中期経営計画を策定していましたが、残念ながら未達で終わる状況が続いていました。その状況を打破すべく、「将来のあるべき姿」を設定し、そこからバックキャストで描いた成長戦略に基づいた中期経営計画を策定することを決断し、2012年に「500億円構想」の前身となる「10年構想」を策定しました。当社を取り巻く事業環境は、国内では、審美・予防分野ニーズの高まりなどから一定の市場規模は維持できるものの、総人口及びむし歯の減少から大きな成長が見込みにくい一方で、海外には当時で国内の10倍に相当する市場が存在しており、新興国を中心とした各地域の経済成長を考慮すると、世界の歯科医療の需要は今後飛躍的な拡大が見込めるというものでした。一方で、当社は1970年代から海外進出を果たしていたものの、売上高に占める海外の割合は4分の1にも満たず、経営理念に掲げているとおりに世界の医療に貢献しているとは言えない状況でした。そこで当社は経営理念の体現を本気で目指すため、貢献度のバロメーターを「売上高」、市場貢献に必要な存在感を「世界の歯科材料市場でトップ10に入ること」と定め、経営資源の配分を海外に大きくシフトさせる方針を固めました。

とはいえ、一足飛びに海外事業の規模を国内の10倍にするのは現実的ではありません。そこで直近のマイルストーンとして、海外事業の規模を国内の2倍にする「500億円構想」を定めました。しかし、本構想に基づく取組みの初期段階においては、海外事業拡大に対する知見不足により試行錯誤を重ねる必要があったことや2020年からのコロナ禍の影響もあり、当初思い描いた2022年の目標達成を少し遅らせる選択をしました。ただし、目指すべき姿は一切ぶらすことなく、長期ビジョン「500億円構想」の実現に向けた取組みを、現在も引き続き推進しています。

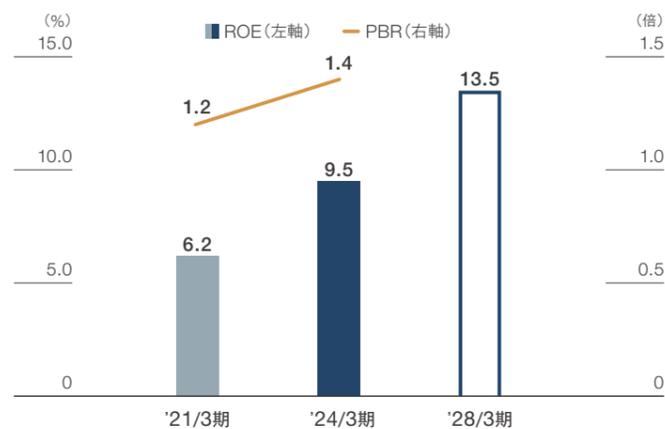
売上高／海外売上高／海外売上高比率



営業利益／営業利益率



自己資本当期純利益率 (ROE)／株価純資産倍率 (PBR)

売上高、営業利益ともに
3年連続で過去最高を更新

2021年度～2023年度（第四次）中期経営計画は、計画立案段階でコロナ禍の影響を一定程度織り込んでスタートしましたが、歯科市場の底堅い需要と当社の取組みの着実な進展により、初年度から計画を大きく上回ることができました。その勢いは目標を上方修正した2年目以降も留まることなく、全期間、全指標において計画数値を大幅に超えました。また、3年連続で増収増益と過去最高を更新し、ROEは最終年度に9.5%にまで上昇し、経営効率も大幅に改善しています。

その要因として、主に販売面での海外事業拡大に向けた取組み精度の向上が挙げられます。具体的には各地域の子会社における販売手法が確立され、その精度が年々高まっている状況です。大枠の戦略は日本本社から指示を出すものの、各地の市場に適合するような販売促進などの裁量は現地に任せています。また、コロナ禍の初期段階で一部の競合他社は取扱製品や人員体制の合理化を推進したのに対して、当社は製品・サービスを歯科医療従事者にお届けする体制を可能な限り堅持いたしました。このことが歯科医療従事者からの信頼感を高め、その後の需要回復過程での成長に繋がったと考えています。

一方、第四次中期経営計画では、各地域における需要の急増に対する供給不足から、国内外で機会損失が発生してしまいました。こうした需要増加に対応できる製品供給体制を一刻も早く構築することは、現在の最重要課題であると考えています。また、コロナ禍からの需要回復は他産業に比べて早く進んだとはいえ、長期ビジョン達成に向けた事業拡大が遅れたことも事実です。上記を踏まえ、新しい中期経営計画では、これらの課題への具体的な対処を骨子としています。

長期ビジョン「500億円構想」達成に向け
積極的な成長投資と経営基盤の強化を図る

2024年度～2027年度（第五次）中期経営計画の骨子は、以下の3点です。

1点目が、長期ビジョン「500億円構想」の達成です。これまで進めてきた国内事業基盤の維持・強化と、

海外事業の拡大に向けた取組みを更に強化し、本中期経営計画の期間内に長期ビジョン「500億円構想」を達成します。内訳としては、国内売上高170億円、海外売上高330億円、グループ売上高500億円、グループ営業利益75億円、営業利益率15%という数値目標を掲げていますが、その目標を確実に達成するため、本中期経営計画は3年間ではなく4年間としています。

2点目が、153億円の投資です。増加する世界各地の歯科需要に対応すべく、長期ビジョン達成とその先の成長を見据えた生産能力増強投資を、当社としては過去に例のない規模で実施します。このうち4年間で生産設備向けに90億円、物流拠点への投資10億円の合計100億円の成長投資を実施し、各地の需要増加に対応した製品供給体制を構築していきます。

3点目が、資本コストや株価を意識した経営の実現です。東京証券取引所からの要請も踏まえ、当社の資本コスト、資本収益性、市場評価に関する現状分析に基づき、取り組むべき課題を明確にしました。成長投資と株主還元、経営基盤の強化、財務体質の健全化などのバランスを図りながら、経営資源を適切に配分することで資本効率の更なる改善を目指し、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を強力に推進していきます。

研究開発、生産、営業における
重点課題に対する具体的な取組み

前述のとおり、第四次中期経営計画においては全年度で計画を達成し、増収増益、過去最高を更新できたことから、「500億円構想」実現に向けた取組みの方向性は適切であると評価しています。第五次中期経営計画では、これまで取り組んできた重点課題に対する施策を、更に加速させて推進していく考えです。

研究開発部門においては、地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発と投入が課題となります。創業の志や経営理念に込められた想いでもお伝えしましたが、当社は技術で社会課題を解決する研究開発型企業を志向しています。その姿勢は今後も変わることはありませんので、積極的かつ継続的に研究開発への投資を実施していきます。研究開発の方針と

しては、世界的視野に立った製品開発を基軸としつつ、地域の中間層・ボリュームゾーンに向けた製品開発、新規分野における市場創出を目的とした製品開発を展開していきます。研究開発の投資効率を図るKPIとしては「新製品売上高比率」を掲げています。前期は16.9%であった新製品売上高比率を20%へと引き上げ、維持していく方針です。当社では発売開始後36カ月以内の製品を「新製品」と定義づけていますが、歯科用象牙質接着材「ビューティボンド Xtreme」、歯科用コンポジットレジンセメント「レジセム EX」、デジタルカメラ「アイスペシャル C-V」などの新製品はいずれも好調なお引き合いをいただいています。ただし、今期に大型新商品が発売されても翌期や翌々期に新商品が発売できなければ20%を維持することができませんので、コンスタントに新商品を開発し、順次リリースしていきたいと考えています。

生産部門においては、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、海外生産の拡大が課題です。人工歯や研削材など、当社が競争力を有する分野において、より一層のコストダウンを図ることで、価格競争力を向上していきます。また、「国内生産グループ会社の有効活用」と「海外生産の拡大を含む生産拠点の再配置」を、本社工場の生産能

中長期における重点課題

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
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
営業	販売網・販売拠点の整備、国内外学術ネットワーク（ユーザーへの直接的な宣伝活動組織）の構築
人材	海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保
財務	資金需要の拡大に対応するための資金調達
ガバナンス	グループガバナンス体制の強化



長期ビジョン達成後、次の100年に向けて 変化への挑戦ができる企業文化を創り上げる

歯科業界では、「疾病構造」と「治療・技工技術」に大きな変化が起きています。近年は糖尿病、誤嚥性肺炎、心血管疾患などの全身疾患と歯周病との関連性が各種メディアで取り上げられており、その影響で日本人のデンタルIQも高まっています。「デンタルIQ」とは、その人の「歯とお口の健康への関心・意識の度合い」を示す言葉で、その高まりと治療技術や器材の進化も相まって、重症治療から軽症治療へ、更には軽症治療から予防・口腔衛生へと疾病構造が変化しつつあります。

また、CAD/CAMや3Dプリンティングなどの技術を用いた技工物制作が浸透するなど、テクノロジーの観点でも大きな転換期にあります。加えて、保険行政の影響を色濃く受ける国内では、閣議決定された「骨太方針2024」において、「有効性・安全性が認められた新技術・新材料の保険導入を推進する」ことが謳われています。当社が2023年12月に発売した「松風ブロックPEEK」は、この方針に合致したものであり、今後もこうした政府の方針に先駆けた対応をしていくことが重要だと考えています。

当社は、第五次中期経営計画期間内で長期ビジョン「500億円構想」を達成する計画ですが、そ

れ以降も、こうした疾病構造の変化や技術革新に適応しつつ、売上高を上げていくことで世界の歯科医療への貢献度を更に高めていきます。同時に、市場で十分な存在感を発揮すべく、「世界の歯科材料市場でトップ10に入る」という目標も実現したい考えです。

現在の長期ビジョン「500億円構想」の達成に向けた取組みを通じて、社員の意識や企業文化は確実に変わりつつあります。しかし、新たな長期ビジョンを策定し、実現していく上では、当社が掲げている「変化への挑戦～あらゆる変化を先取りし、積極的に挑戦する～」という行動指針をより高いレベルで実践できなければなりません。変化に対応できる創造性、積極性、責任感を持った社員が集い、それぞれが持てる力を最大限に発揮できる企業文化を創り上げていきたいと考えています。

歯科医療は、人々の「噛む、笑う、生きる」を支えています。日本国内においては少子高齢化が進み、労働人口が減少していますので、健康寿命の延伸は大きなテーマとなっており、我々の製品やサービスが、少しでもこれに貢献できればと願っております。疾病構造及び歯科医療技術の転換期という激動の時代を、未知の変化を先取りすることで乗り越え、更に事業を大きく展開していきたいと思っておりますので、今後ともどうぞご期待ください。

講習会や勉強会などを通じて訴求することで、歯科医療従事者への認知度が上がり、SHOFUブランドの価値も向上します。その結果、価格競争の土俵へ安易に乗ることなく事業を展開していくことが可能となります。

国内は当社のホームグラウンドであり、強固な代理店網と国内トップシェアを誇る人工歯や研削材を中心に相応の認知度は得ているものの、成長分野の充填修復材やCAD/CAM材料、歯科予防領域はシェアを伸ばせる余地が十分にあると考えています。今後は、こうした市場拡大が見込まれる分野にフォーカスを当てた営業活動を推進していきます。

海外は国内に比べると認知度がまだまだ低いため、主要国地域での新規拠点設置や代理店の拡充、学術要員の充実を図り、当社製品を迅速に各国の歯科医療従事者に提供できる環境を整備します。第五次中期経営計画期間においては、中国を除くアジア、欧州エリアに含まれる中東・アフリカなど、当社の販売網が十分でないエリアを中心に充実化を目指します。

サステナビリティ経営を推進し 持続可能な社会へ貢献する

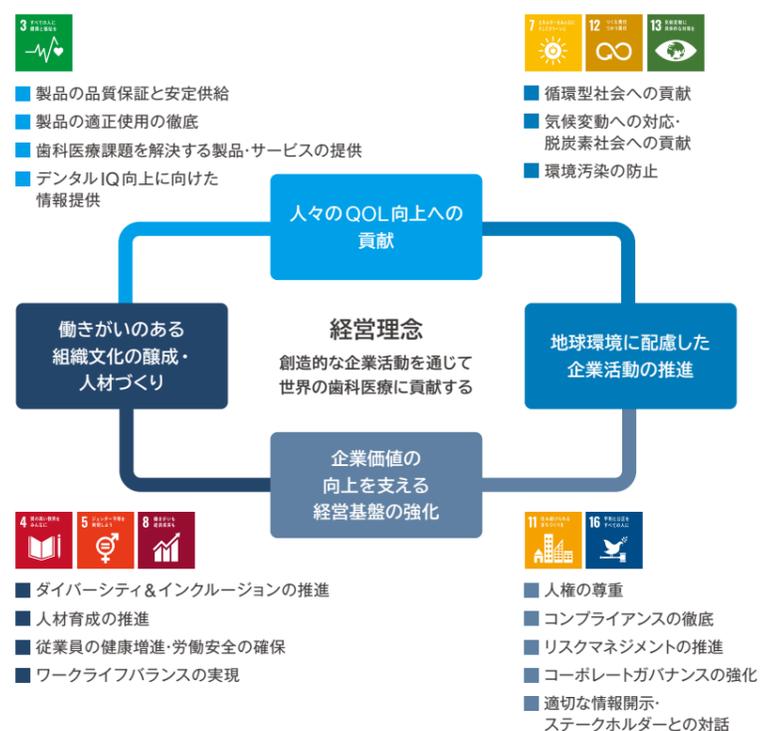
「企業価値向上ロジックツリー」で示しているように、当社は経営理念に基づき、無形資産の成長を基盤に競争優位性を構築し、キャッシュフローを創出していきます。また、ガバナンスの高度化、バランスシート・資本政策・株主還元の見直しにより資本コスト(WACC)の低減に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指しています。

サステナビリティ経営を推進することは、無形資産や経営基盤の強化、持続可能な社会への貢献に繋がるため、企業価値向上に資するとともに、企業として当然の責任であると考えています。そこで第五次中期経営計画では、サステナビリティ経営を重点課題として位置付けました。当社はサステナビリティ基本方針として、人々のQOL向上への貢献、地球活動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。環境面では、2030年の温室効果ガス排出量27%削減(2021年度比)に向け、本社工場建て替えなど大型案件を中心に周辺環境に配慮した投資を実施します。

力の制約解消、生産コストの低減、為替変動の影響回避、高関税の回避、危険物及び重量物の輸送コスト低減、物流サービスの向上と納期短縮という6つの観点から実施します。なお、2024年3月期の売上高は350億円であったため、第五次中期経営計画の最終年度となる2028年3月期に向けて、売上高で1.4倍の伸びを見せなければ500億円には到達しません。従って、目標達成には高い生産能力の確保が必須であり、第五次中期経営計画では、そのための設備投資を積極的に進めていきます。

営業部門においては、販売拠点の整備、販売網の拡充、国内外の学術ネットワークの構築が課題といえます。営業面での重点施策は、国内外ともに当社の最終顧客である歯科医療従事者に当社製品を認知・評価していただくための仕組みを構築し、強化することにあります。その目的に基づいて、現地法人など販売拠点の体制と、販売代理店網の整備や充実、学術ネットワークの構築に取り組んでいます。学術ネットワークとは、歯科医療従事者への直接的な宣伝活動組織を指します。影響力のある大学教授や歯科医師の方々に当社製品の特性を深くご理解いただき、

松風グループのサステナビリティ経営の考え方



2021年度~2023年度

第四次中期経営計画の振り返り

歯科業界において想定以上に早く進んだコロナ禍からの需要回復と、重点課題への取組みの推進により、2021年度~2023年度第四次中期経営計画は、全ての期間にわたり計画を達成するとともに、3期連続で過去最高の業績を更新することができました。

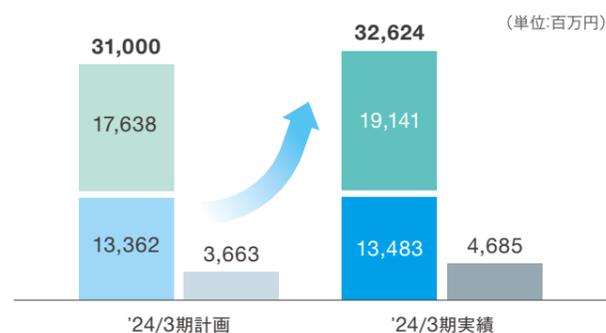
第四次中期経営計画の達成状況

	指 標	'24/3期計画*	'24/3期実績
収益性	売上高	335億円	350 億円 (+4.6%)
	国内売上高	148億円	148 億円 (▼0.0%)
	海外売上高	186億円	201 億円 (+8.2%)
	営業利益	38億円	47 億円 (+23.3%)
	(営業利益率)	11.4%	13.4 % (+2.0%)
資本効率	ROE	7.7%	9.5 % (+1.8%pt)

*2023年5月10日に発表した2024年3月期の連結業績予想

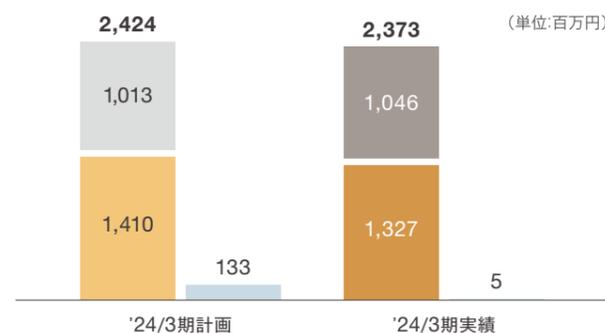
事業セグメント別の達成状況

デンタル関連事業 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高 ■ 営業利益



成果	販売拠点・販売網の整備や学術ネットワーク構築の進展から国内外で売上拡大
反省	パンデミックの影響や地政学リスクから供給不足による機会損失が発生

ネイル関連事業 ■ 海外売上高 ■ 国内売上高 ■ 営業利益



成果	台湾で展開する独自ブランドがドラッグストア等のチェーン店を中心に売上拡大
反省	国内や米国の減収から、費用負担を吸収しきれず収益性が大きく悪化

重点課題の主な取組み・成果

重点課題	主な取組み・成果
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 CAD/CAM冠材料、充填修復材、デジタルカメラの新製品を開発・投入。
営業	販売拠点・販売網の整備 ⇒ 販売国は120以上に拡大 主要国で複数代理店制度を順次拡大、ブラジルにおける大型代理店との契約。 各地域で学術活動を強化。ブラジルや中東アフリカを中心にKOL (Key Opinion Leader)を増員。
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 ベトナム生産拠点で海外市場向け研削材の生産を本格始動。 国内本社工場-国内外生産拠点で生産品目/工程の再編成・見直し。
人材	海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保 グループ総人員に占める海外要員の比率は49.8%に拡大。 第四次中期経営計画期間における人員増加の7割は海外要員。
財務	資金需要の拡大に対応するための資金調達 金融機関との関係構築やグループ内資金効率化の取組み推進など、資金需要に対応した機動的な資金調達の環境を確保。
ガバナンス	グループガバナンス体制の強化 グループ会社からの情報・データの共有化推進、規程整備。
M&A	M&A(事業提携・技術提携、事業買収)の推進 専任体制の構築と外部連携、個別案件の検討。 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 サンメディカル社製品を当社海外販売網(ブラジル)で販売開始。

新中期経営計画において対処すべき課題

01

長期ビジョン
「500億円構想」
の達成

02

各地の需要増に
対応した
製品供給体制の構築

03

資本効率向上を
意識した経営の実現に
向けた取組み

2024年度~2027年度 第五次中期経営計画

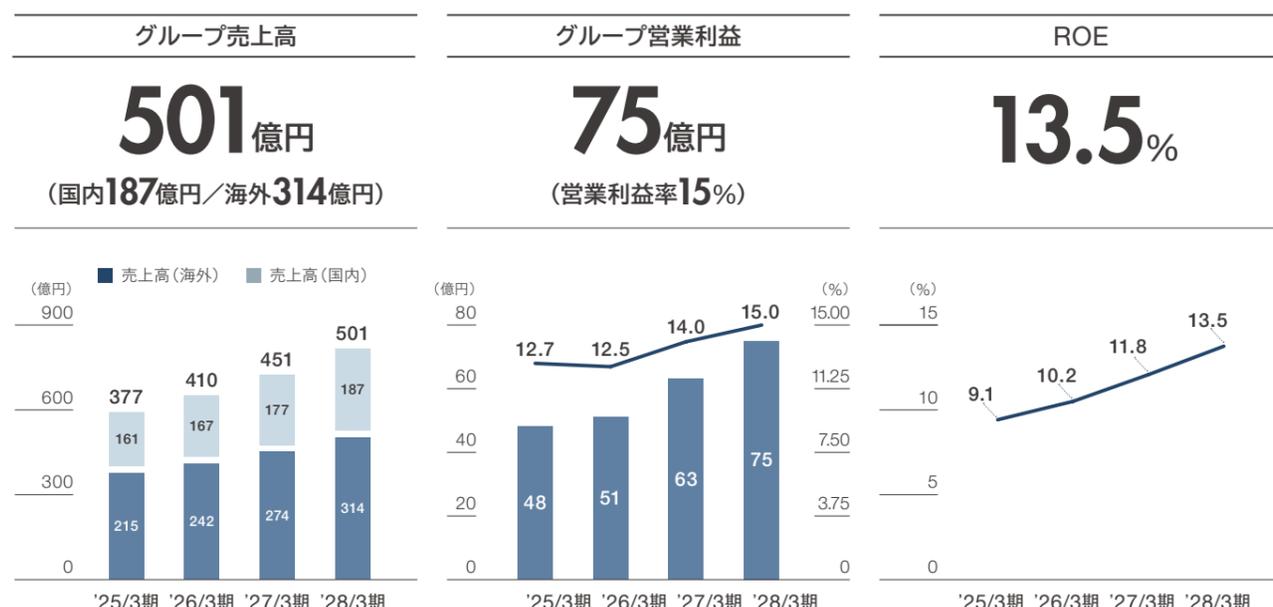
2012年に将来のあるべき姿を見据えた長期ビジョン「500億円構想」を策定し、以降、その達成を目指し、3年ごとに第一次から第四次までの中期経営計画を策定し12年が経過しました。この間に積み上げてきた実績を基盤とし、長期ビジョン「500億円構想」を実現する第五次中期経営計画に2024年4月から取り組んでいます。

第五次中期経営計画のポイント

01	02	03
長期ビジョン 「500億円構想」の達成	過去に例のない 規模の成長投資を計画	資本コストや 株価を意識した 経営の実現に向けた対応

01 長期ビジョン「500億円構想」の達成

重点課題への取組みを推進し、最終年度の2028年3月期に売上高500億円、営業利益75億円（営業利益率15%）の達成を計画。



02 過去に例のない規模の成長投資を計画

長期ビジョン「500億円構想」の達成とその先の成長を見据え、各地域における需要の増加に対応した製品供給体制を構築すべく、期間153億円の設備投資・投融資のうち、100億円の生産能力増強投資と海外物流拠点投資を計画。

	'25/3期	'26/3期	'27/3期	'28/3期
通常・更新投資、投融資	17億円	14億円	10億円	11億円
成長投資	12億円	35億円	38億円	3億円
生産能力増強	12億円	35億円	38億円	3億円
本社新工場	9億円	15億円	11億円	-
国内生産拠点	-	8億円	20億円	3億円
海外生産拠点	2億円	12億円	6億円	-
海外物流拠点	-	-	-	10億円
設備投資・投融資 合計	30億円	49億円	49億円	24億円

過去最大級の成長投資

100

億円

03 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、自社の資本収益性や株式に対する市場評価の現状を分析・評価し、改善に向けた取組みを推進。

現状分析

第四次中期経営計画

- 第四次中期経営計画期間以降、ROEは株主資本コストを上回り（エクイティ・スプレッドはプラス）、資本コストを上回る資本収益性を残すことができています。
- 一方、PBR・PERは医療機器セクター平均に届いておらず、市場評価に課題を抱えている。
- 特に、自社株式の流動性の低さに起因してリスクプレミアムが資本コストに付加されている現状の改善と、成長ストーリーに対する投資家との認識ギャップの解消が急務。

施策 1

売上高純利益率の向上による資本収益性の向上
ROE '24/3期 9.5% ▶ '28/3期 13.5%

施策 2

株式分割の実施 ※基準日:2024年9月30日

目的 自社株式の流動性向上と投資家の裾野拡大
方法 普通株式1株につき2株の割合をもって分割

施策 3

**IR活動の強化
投資家との対話促進**
代表取締役社長の面談参加頻度の向上、海外ロードショーの実施など

IR情報の英文化
適時開示資料の日英同時開示、IRサイトの英文ミラー化など

施策 4

資本政策の明確化
過去最大規模の成長投資を含む設備投資・投融資153億円を計画。株主還元の拡充に取り組み、株主の皆さまへの利益還元を推進。投資資金は中期経営計画期間に創出する営業CF、政策保有株式の売却、デッドファイナンスで充当。

政策保有株式の売却

40

億円

配当性向

40%

以上

DOE

3.0%

以上

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、更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

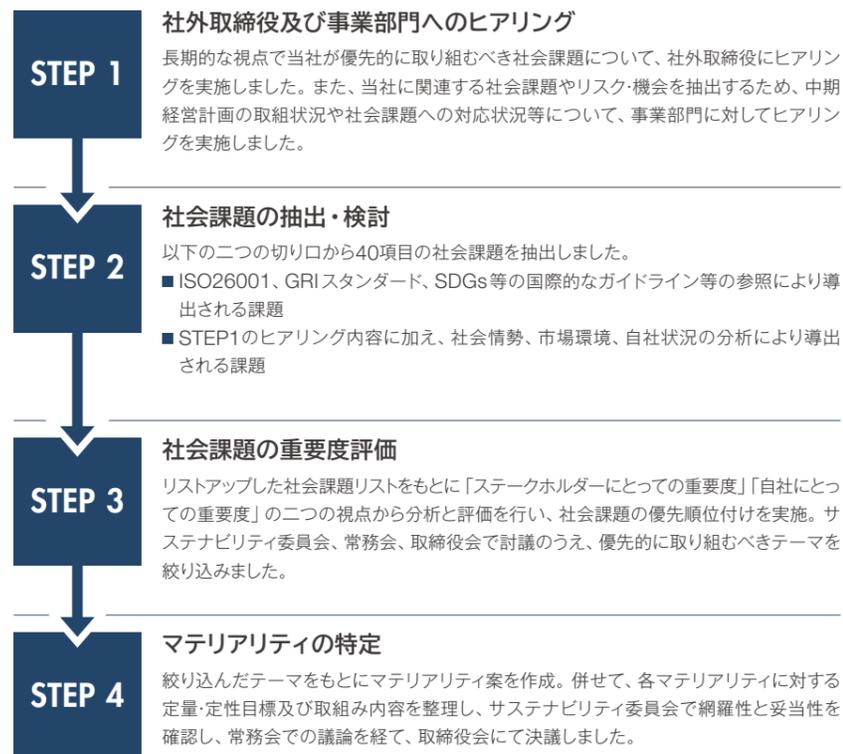
サステナビリティ基本方針では、当社グループが取り組むべき四つの重点テーマとして、「人々のQOL向上への貢献」「地球環境に配慮した企業活動の推進」「企業価値の向上を支える経営基盤の強化」「働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり」を掲げています。

「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



	マテリアリティ	目標	主な取組み・実績	SDGs	
1	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1件発生	3 持続可能な消費生活
		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	■ グローバル安全管理体制の整備に向けた社内規程及び手順書の見直し ■ 製品情報サイトの動画コンテンツの拡充	
		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:18,930名(16,467名) ■ 歯科医療従事者向けセミナー:112回実施 ■ 販売国数:123カ国 ■ 製品戦略に応じた特許出願を推進 ■ (国内)CAD/CAM関連製品売上高:前期比5.8%増 ■ (海外)Giomer製品売上高:前期比26.6%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2回実施。	
2	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:82.9%(85.9%)	7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費生活 13 気候変動に配慮した消費生活
		気候変動への対応・脱炭素社会への貢献	■ 2030年までに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	■ 松風グループのCO ₂ 排出量(Scope1、Scope2)を算定・開示 ■ 松風グループのCO ₂ 排出量:5,817tCO ₂ (5,817tCO ₂) ※うち国内CO ₂ 排出量:3,524.2tCO ₂ (3,298tCO 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ゼロ	
3	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	■ 松風グループの人権方針を策定・公表 ■ 取引先調査の強化	11 持続可能な都市とコミュニティ 16 平和と公正な社会
		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 ■ 松風グループ行動規範の全面改定、コンプライアンス教育を実施	
		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	■ 情報セキュリティ研修を実施 ■ リスクマネジメント体制構築の検討	
		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	■ 関係会社管理規程を改定 ■ 取締役会実効性評価に基づく課題対応(付議基準の見直し、資料の充実、etc)	
		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 ■ IR資料の英文開示の充実	
4	働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり	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(オーラルヘルスケアを含む)の向上	■ 度数率:1.87(2.01) ■ 健康経営優良法人の認定を取得	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 豊かになる消費生活
		人材育成の推進	■ 従業員のキャリア開発支援の強化	■ 階層別研修、目的別研修、選抜研修等の実施	
		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:3.0%(3.0%) ■ 女性採用比率:21.6%(44.1%)	
		ワークライフバランスの実現	■ 従業員満足度の向上	■ 年間実労働時間:1,874時間(1,879時間) ■ 離職率:3.1%(2.3%)	

()は前期実績



総合企画担当役員メッセージ

「500億円構想」 達成とその先の事業拡大を 見据え、過去最大規模の 設備投資を行い国内外での 更なる成長を実現します。

取締役専務執行役員 総合企画担当
山崎 文孝

売上高、営業利益ともに 3期連続で過去最高を更新

前期の業績は前期対比、計画(予想)対比ともに増収増益で着地しました。利益段階でも増益となり、3期連続で過去最高を更新しております。2022年3月期から2024年3月期を対象とした第四次中期経営計画においても各期で計画を達成しました。前期の売上高及び利益に関しては為替変動による押し上げ効果の影響を含んでいますが、売上高は前期比10.7%増収の350億8千万円、国内は4.3%増収、海外は16.0%増収でした。為替変動の影響を除くと、海外は8.7%増収、国内海外合計で6.7%増収となっています。

国内売上高の増収に関しては、昨年12月に健康保険適用となった大白歯対応のCAD/CAM材料「松風ブロックPEEK」及びこれに関連する接着システムの増収が主な要因です。海外売上高は化工品類を中心に、また地域別には中国・アジアが順調に推移し、為替変動のプラス影響もあって増収となりました。売上総利益率は、海外売上高比率の上昇、化工品の増収などセールスマックスの好転、生産稼働率が高水準で推移したことなどから、0.8ポイント

上昇しています。販売一般管理費は14億円増加しましたが、為替変動の影響を除くと6.1%の増加で、事業拡大に伴う通常の増加と考えています。こうした結果、営業利益は47億9百万円、前期対比23.1%の増益となりました。為替変動による押し上げ効果を考慮すると、営業利益は約3億円の増益となっています。

2025年3月期の通期業績は 4年連続で過去最高を更新の見通し

当期は前期に引き続き、国内外ともに売上高は堅調に推移しています。当期の為替レートは米ドル140円、ユーロ150円、人民元19円と、現状より円高の設定をしています。その影響で、国内は8.6%増収、海外は6.8%増収、国内海外合計で7.5%増収を見込んでいます。見た目はやや低めの伸びとなっていますが、為替変動の影響を除けば10.3%増収と前期と同水準の成長を見込んでいます。営業利益は売上総利益率の低下、販売一般管理費の増加、為替変動のマイナス影響もあり、前期比1.9%の微増に留まる見通しです。経常利益は、前期における営業外収益での為替差益がなくなるため、4.4%と

若干の減益となります。以上を踏まえ、売上高、営業利益、当期純利益はいずれも4期連続の増収増益、過去最高を達成する見通しです。

売上総利益率低下の要因は、海外売上高比率の低下やセールスマックスの悪化などではありません。前期は欠品解消のために稼働率がかなりの高水準で推移していましたが、それが通常水準に近づくことが一つの要因です。そのほかにも、持続可能で標準的な生産体制構築に向けた人的投資の拡大、生産における管理系業務や間接業務の増加及び補強、工場の新設や生産拠点の再配置など、様々な理由により売上総利益率は若干低下する見通しです。

過去最大規模の設備投資を実施し、 成長を更に加速していく

前期で終了した第四次中期経営計画における最大の反省点は、コロナ禍からの回復過程で急速に需要が増加したことに対して供給が追い付かず、結果として機会損失を生じさせてしまったことです。その影響で、一部の品目・地域でシェアの低下や成長スピードの鈍化を招きました。2012年から進めている「500億円構想」達成に向けて海外の販売網を構築してきましたが、供給面での対応が若干遅れていました。その理由は、500億円構想の前半では、収益力が十分に高まっておらず、多額の投資を要する生産面の投資に慎重にならざるを得なかったからです。しかし、ここ最近5年間の経過を見ますと、これまでの取組みを通じて基盤が構築され収益性が高まり、今後も持続可能であると判断できたので、供給能力拡張のための積極投資を行うこととしました。

第五次中期経営計画においては、4年間で153億円の投資を実施する計画です。第一次中期経営計画から第四次中期経営計画までの12年間における投資額が累計で152億円でしたから、過去12年間に匹敵する規模の投資をこの4年間で実施することになります。一番大きなところでは、国内外の生産設備に対して過去最大規模の投資を行います。国内では本社工場の建替えに36億5千万円、国内子会社の工場増設に31億5千万円、海外では中国とベトナムの工場増設に21億7千万円、これらを合わせて約90億円、海外物流拠点への投資10億円を含めて、

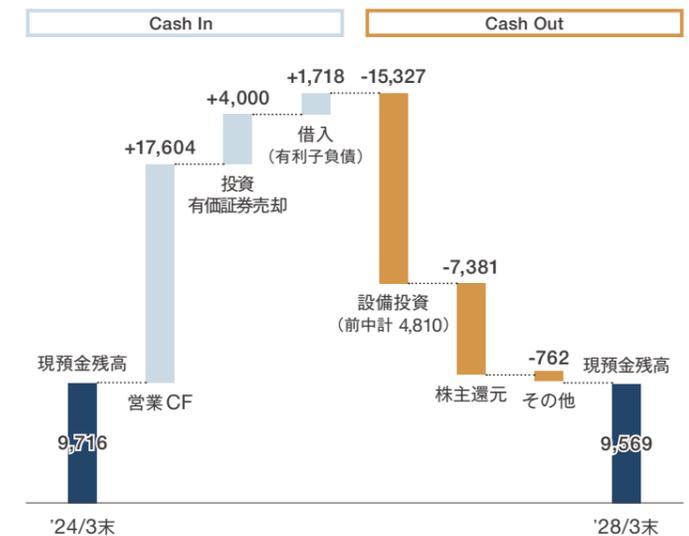
約100億円の新規投資を実施します。

生産設備へ投資する理由は、世界的な需要の増加です。歯科疾病の変化と新興国における治療の高度化によって、最も利益率の高い充填修復材の市場が全世界的に拡大しています。また、保険診療が中心の国内市場では、金属製品から樹脂製品への移行が順次進んでいることも相俟って、化工製品の供給能力拡大が大きな課題となっています。更にインドや中東といった新興市場においてはセラミック材料やセメント製品が急速に伸びており、それらの供給能力拡大も課題となっています。

こうした環境を背景に、製品の引き合いは非常に強く、需要環境は好調です。したがって、第五次中期経営計画の達成には生産能力の増強が絶対条件であり、そのための設備投資は成長への強力なドライバーとなります。具体的には、京都の本社工場2棟を建替えることにより、従来の生産方式での換算で化工品の生産能力が2倍となります。同時に効率化及び自動化による時間延長なども進めていきますので、それ以上の増産体制を確立できると見込んでいます。また、これまで中国については日本からの輸出品が大半でしたが、今後の国産優遇政策も見据えて、中国国内向けの新たな生産拠点を常州市に設立し、稼働の準備をしているところです。

キャピタルアロケーション

中長期の更なる成長に向けた設備投資を行います



政策保有株式40億円の売却と 有利子負債の調達の方針

政策保有株式に関しては、資本効率とガバナンスの両面から問題があると考えています。まず資本効率の面ですが、そもそも株主の皆さまは事業に投資することを前提に資金を投じていただいていますので、その資金を株式に投資すべきではなく、「株価が上がる」「配当が多い」などの理由で正当化をしてはいけないという見方をしています。「事業上のシナジーがある」という理由も挙げられますが、有効な提携条件においては株式を保有しているか否かに関わらず提携はできるはずで、逆に株式の保有を理由に、その資本に縛られて効果の少ない無理な提携をするのはあまり意味がありません。以上の考えから、本来の目的である企業価値向上や成長のために資金を投入することといたしました。

仮に成長の機会がなければ資金を株主の皆さまへ返金するという選択肢もあるかと思いますが、当社事業には国内外を含めて成長の機会や社会的な意義がありますので、当社の企業価値向上のために資本を効率的に活用させていただきます。ガバナンスの面からは、株主であるにもかかわらず相手の経営には口出しをせず、白紙委任状を交換するような関係は好ましくないと考えています。議決権の面からは自己株式と同じような効果があるため、経営における規律の緩みに繋がる恐れがあります。以上の理由から、前期末で約90億円あった政策保有株式のうち40億円を4年間で売却し、成長資金に充当していきます。純資産に対する保有比率も現状の20%程度から10%程度まで引き下げる計画です。

有利子負債の調達方針ですが、4年間の成長投資、営業利益、株主還元の規模などを想定したうえで、適正と考えられる現預金残高をキープし、不足する分の資金を有利子負債で調達するという考えで計画を作成しています。なお、この4年間で売上高は大きく増加する見通しですが、現預金残高は現在の水準をあまり変えない想定です。有利子負債の金額や比率をどの程度にするかという明確な基準はありませんが、調達コスト(株主資本コスト>負債コスト)、機動的に資金調達を行えるという側面からは、M&Aや計画外の資金需要が発生した場合には、有利子負債の調達を優先的に選択することになります。ただし、

無理にレバレッジを利かせてWACCを下げるという考えはありません。

連結ベースでの配当性向40%以上、 純資産配当率(DOE)3.0%以上を目指す

長期的な企業価値向上による株主の皆さまへの利益還元を目指しつつ、安定した配当の維持継続を株主還元の基本方針としております。一方で、経営基盤の強化や財務体質の改善を図りながら、成長機会への投資、海外事業の拡大、新製品開発の研究開発投資といった将来における積極的な事業展開に備えるための内部留保も考えていきます。具体的な利益還元の数値基準としましては、これまで、「連結ベースでの配当性向30%以上、純資産配当率(DOE)1.7%を目安とする」を目標としてきましたが、これを「連結ベースでの配当性向40%以上、純資産配当率(DOE)3.0%以上」へと引き上げました。

その背景にあるのは、資本効率を高める目的はもちろんのこと、それに加えて12年間にわたる500億円構想への取組みのなかで基盤整備が整い、収益性が高まってきた状況を踏まえ、株主還元を充実させていく必要があると判断したからです。ただ、誤解を恐れずに申しあげると、株主還元は必ずしも最優先であると考えてはおりません。最も優先すべきなのは、株主の皆さまからお預かりした資金をより有効に使ってその資金を拡大させること、すなわち企業価値を向上させることであると考えています。当社事業にはまだまだ成長機会がありますので、その機会を当社の成長に繋げるための投資を実施していく必要があります。配当を重視される株主様がいることは重々理解しておりますし、今回の方針変更ではまだまだ不十分であると思われる株主様がいるかもしれません。しかし、第五次中期経営計画においては積極的に成長投資を行うことを施策の柱としておりますので、株主還元につきましては最低限の引き上げにとどめさせていただきたいと思っております。

資本コストや株価を意識した経営と 課題解決に向けた具体的な取組み

第四次中期経営計画期間以降、当社グループのROEは、株主資本コストを上回っており、エクイティ・

スプレッドはプラスになっていますので、資本コストを上回る資本収益性を残している点では評価しています。一方でPBR(株価純資産倍率)は、近年1倍前後で推移し直近では2倍近くまで高まっていますが、当社グループが属する医療機器業界や競合他社のPBRが概ね3倍程度になっていることを鑑みると、市場からの評価がまだまだ低いという課題があります。

市場からの評価に課題を抱えていることは、第四次中期経営計画期間において、PER(株価収益率)が従来に比べて低下傾向にあることにも表れており、その構成要素である期待成長率の低下や当社株式の流動性の低さから、これが流動性リスクプレミアムとして資本コストに付加されている点に課題があると認識しています。当社グループの資本コストや株式関連指標に関する現状分析を踏まえ、持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けて、以下の4つの取組みをしていきます。

1つ目が、500億円構想実現に向けた取組み課題の推進による、資本収益性の更なる向上です。売上高500億円、営業利益75億円をようやく次の4年間で達成できる見通しがつきました。売上高純利益の向上により、第五次中期経営計画の最終年度にはROEを現在の9.5%から13.5%へと向上させる計画です。ここが一番大切なところで、いわゆる一丁目一番地だと思っています。

2つ目が、株式市場における流動性向上に向けた取組みの推進です。東京証券取引所の発表によると、当社株式の1日当たりの流動性はプライム市場の下位15%に位置しています。直近における当社株式の流動性は向上しているものの、より幅広い株主から投資対象にしていただくことを目的として、2024年9月30日を基準日とした、1株を2株とする株式分割を実施する予定です。

3つ目が、IR活動の強化です。当社と投資家の皆さまとの間に成長ストーリーに対するギャップがあることが、期待成長率の低下の要因であると考えられます。特に外国人投資家に対しては情報発信にタイムラグがあるなどの情報格差があったので、IR情報の英文化をはじめ情報格差を埋めていく活動をしていきます。今後は代表取締役社長が投資家との対話の場に参加する頻度を高めること、社外取締役の参加を検討すること、投資家との接点を質・量ともに高めることを通じて対話の充実を図ります。投資家

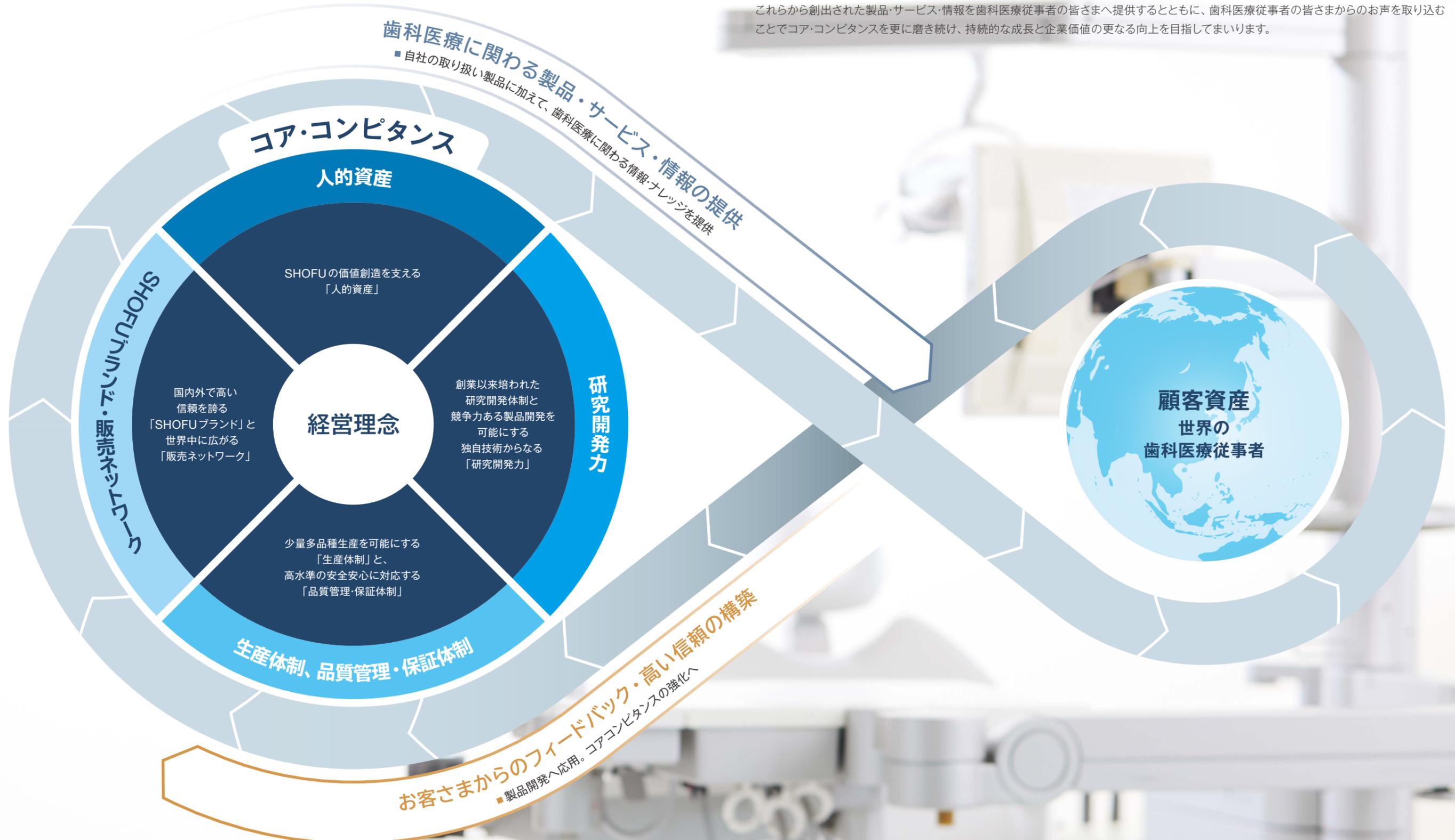


の皆さまからいただく知見を経営にも反映させて、コーポレートガバナンスの向上や高度化に繋げていきたいと思っております。

4つ目が資本政策の明確化と株主還元の拡充です。投資家の皆さまからはバランスシートにおける自己資本についてご指摘をいただいておりますが、成長投資と、株主還元及び経営基盤の強化・財務体質の健全化のバランスを図りながら、経営資源を配分することで、最適な資本構成を維持し、持続的な企業価値向上に努めてまいります。第五次中期経営計画においては生産関連の成長投資に90億円、政策保有株式を40億円売却、配当性向40%以上、DOE 3.0%以上というように資本政策を明確化し、株主還元の拡充を図っていきます。資本コストそのものを大きく下げるのは難しいため、収益性を上げてROEを高め、エクイティ・スプレッドを上げていくことを中心に考えていきたいと思っております。

歯科事業は成熟産業と見られることが多いのですが、海外だけでなく国内においてもまだまだ成長の可能性のある成長産業だと考えています。その成長をしっかりと取り込み当社の成長に繋げていくために、第五次中期経営計画では積極的な投資を実施していただきます。私たちの描く成長ストーリーを共有していただくためにも、投資家の皆さまとの対話を充実させていきたいと思っておりますので、何卒よろしく願い申し上げます。

コア・コンピタンス



①創業以来培われた研究開発体制と競争力ある製品開発を可能にする独自技術からなる「研究開発力」、②少量多品種生産を可能にする「生産体制」と、高水準の安全安心に対応する「品質管理・保証体制」、③国内外で高い信頼を誇る「SHOFUブランド」と世界中に広がる「販売ネットワーク」、④SHOFUの価値創造を支える「人的資産」、が松風グループのコア・コンピタンスです。これらから創出された製品・サービス・情報を歯科医療従事者の皆さまへ提供するとともに、歯科医療従事者の皆さまからのお声を取り込むことでコア・コンピタンスを更に磨き続け、持続的な成長と企業価値の更なる向上を目指してまいります。

研究開発力

研究開発の基本的な考え方

■ 当社グループは、世界の歯科医療への貢献を目指し、次の観点に立った新製品の開発を推進しています。

- ・世界的視野に立った、革新的かつ先進的な新製品
- ・地域の間層・ボリュームゾーンをターゲットとした、販売地域に適合した新製品

■ 新製品開発の注目領域・技術

- ・新製品開発の注力領域は、技術革新や疾病構造の変化も踏まえ、「デジタル歯科」「予防歯科」といった分野ですが、当社グループは、歯科診療・歯科工のプロセス全般で使用する材料・機器の提供を通じた貢献を目指しており、そのための開発体制を敷いています。

独自技術の紹介

化工品類をはじめとする、当社の樹脂製品は、独自のモノマー技術とフィラー技術を組み合わせ、各製品に適した設計を施すことで、特長ある製品開発を実現しています。

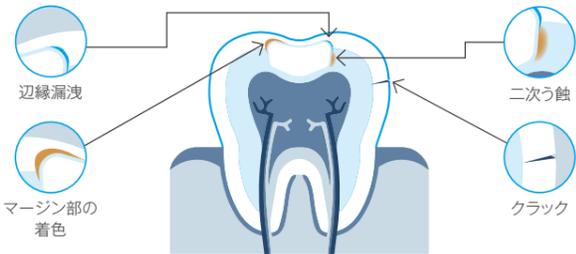
低重合収縮性モノマー「ML-01」

う蝕治療に広く使用される歯科充填用コンポジットレジンには、光重合（硬化）時に収縮する性質を持つため、重合収縮が大きい場合、修復箇所の周辺から二次う蝕に至る原因の一つになります。三井化学社との共同開発により低重合収縮率を実現した本モノマーを配合した歯科充填用コンポジットレジンを使用することにより、こうしたリスクを軽減することができます。



歯科充填用コンポジットレジン「ビューティフィルⅡLS」

重合収縮率や重合収縮応力が低いと以下のリスクを軽減できます



高強度モノマー「PUDA」

一般的に剛性の高い材料は脆くなる傾向がありますが、「剛性」×「靱性」の両立をコンセプトに三井化学社との共同開発によって生まれたモノマーです。本モノマーを採用することで、曲げ強さや硬さなどの機械的強度を向上させ、耐久性に優れた製品開発が可能となりました。



歯科切削加工用レジン材料「松風ブロック HC スーパーハード」



歯冠用硬質レジン「セラマージュ デュオ」

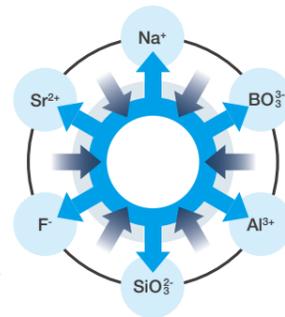
バイオアクティブ機能を有する「S-PRGフィラー」

当社独自のPRG技術*により開発された「S-PRGフィラー」からは、口腔内環境の健全化への寄与が期待できる6つのイオンが徐放されます。この6つのイオンは、リリースだけでなくリチャージすることも確認されており、口腔内のフッ素濃度が低いときには、フィラー内からイオンをリリースし、濃度が高いときには、フィラー内にリチャージし、これを繰り返し行います。また、本フィラーが有する「抗プラーク付着性」「酸中和能」といった特長にも注目が集まっています。当社は、S-PRGフィラーを配合した歯科材料を総称して「Giomer(ジャイオマー)」と名付けています。

S-PRGフィラーの特徴

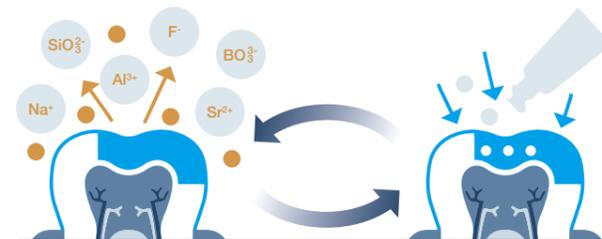
S-PRGフィラーによるマルチイオンのリリース&リチャージ

- 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



口腔内イオン濃度

リリース(徐放) ← 低い → 高い → リチャージ(取り込み)



歯面研磨材 PRG プロケアジェルa

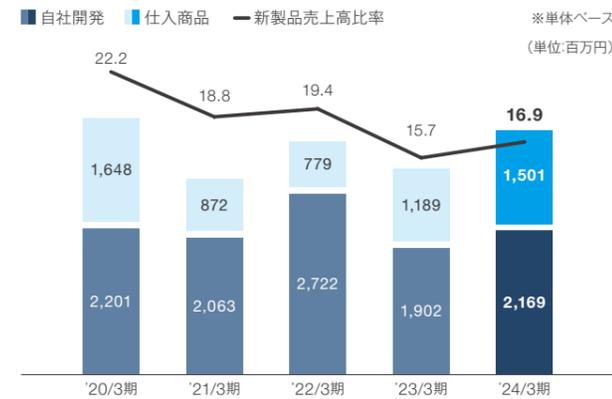


歯科用コンポジットレジンセメント レジセムEX

* 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(ガラスアイオノマー反応)させ、ガラスフィラー中に安定な反応生成物であるガラスアイオノマー相を形成させる技術。

新製品売上高比率の推移/最近発売の新製品紹介

新製品売上高(自社開発品・仕入商品)と新製品売上高比率の推移



最近発売の新製品紹介

歯科用ダイヤモンドバー 「松風クリエイトダイヤFG」

現行ダイヤモンドポイント製品の高い「研削性」「耐久性」「使いやすさ」と同等の品質を維持しつつ、低コスト化を実現。



「松風ブロック PEEK」の保険収載について

歯科業界におけるデジタル化の進展に伴い、CAD/CAMシステムを用いた修復物、いわゆる「CAD/CAM冠」が普及していますが、当社の大白歯のCAD/CAM冠用材料「松風ブロック PEEK」が、2023年12月1日より保険適用となりました。

口腔内で大きな咬合圧が加わる大白歯の修復物には破折しにくい性質(高靱性)が求められます。本製品は、機械的強度・耐熱性に優れたスーパーエンジニアリングプラスチックの一種であるポリエーテルエーテルケトン(PEEK: Poly Ether Ether Ketone)を用いており、靱性が高く、破折リスクが低い特長を有しています。また、PEEKは、カテーテルや体内インプラントに用いられるなど、優れた生体親和性を持

デジタルカメラ

「アイススペシャルC-V」

従来品の「簡単撮影」「小型・軽量」「口腔内撮影に適した色調再現性」を踏襲しつつ、ユーザーの要望に応え、各機能をグレードアップ。



歯科接着用レジンセメント

「ビューティリンクSA」

歯質及びCAD/CAM冠や金属冠など各補綴装置に前処理材なしで接着可能。口腔内環境の健全化をサポートするS-PRGフィラーを含有。



セルフケア用歯みがき剤

「メルサーージュ セルフケア」

歯科医院でケアした健やかなお口をご家庭でも維持するための歯みがき剤。トータルケア、歯周病予防、知覚過敏症状予防、審美など、患者さまの症状に合わせて選べる6タイプを展開。



ち合わせており、歯科修復物に適した材料であります。

本製品は、「経済財政運営と改革の基本方針2024(骨太の方針)」で打ち出された「有効性・安全性が認められた新技術・新材料の保険導入を推進」する国内保険行政の方向性とも合致した製品であり、当社の業績と国内歯科業界への大きな貢献が期待できます。今後も、販売地域のニーズに適合した新製品の開発に取り組み、世界の歯科医療に対して更なる貢献を目指してまいります。



歯科切削加工用レジン材料「松風ブロック PEEK」

品質管理・保証体制

基本的な考え方

当社は、医療機器を取り扱う企業として、安全・安心な高品質の製品を安定的に供給することを使命と捉え、次の品質方針を掲げています。

品質方針

- ・我々は世界の歯科医療に貢献するため、関連する規制要求事項を守り、高い倫理観をもって高品質な製品を安定的に供給する。
- ・この実現に向けて品質目標を掲げ、品質マネジメントシステムを適切に運用し、あらゆる品質を継続的に改善する。

各国の医療機器規制に対応した品質マネジメントシステム

1997年、当社はEU(欧州連合)の品質基準である医療機器指令(MDD:93/42/EEC)の要求をクリアした「CEマーキング」認証を日本の歯科業界で先駆けて取得しました。また、品質マネジメントシステムの国際規格「ISO9001」、更に医療機器の特別要求を盛り込んだ「ISO13485」の高い基準にも適合した品質マネジメントシステムを構築しています。

また、高品質かつ高付加価値な製品を安定供給し製品への信頼性をより高めるため、品質保証体制及び市販後の安全管理体制の継続的な改善に取り組んでいます。医薬品医療機器等法はもとより、世界各地で定められた規格・要求に対応し、世界中に安全・安心な歯科材料・機器を提供しています。

製品の安全・安心を支える品質保証活動

歯科材料には、患者さま一人ひとりの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。

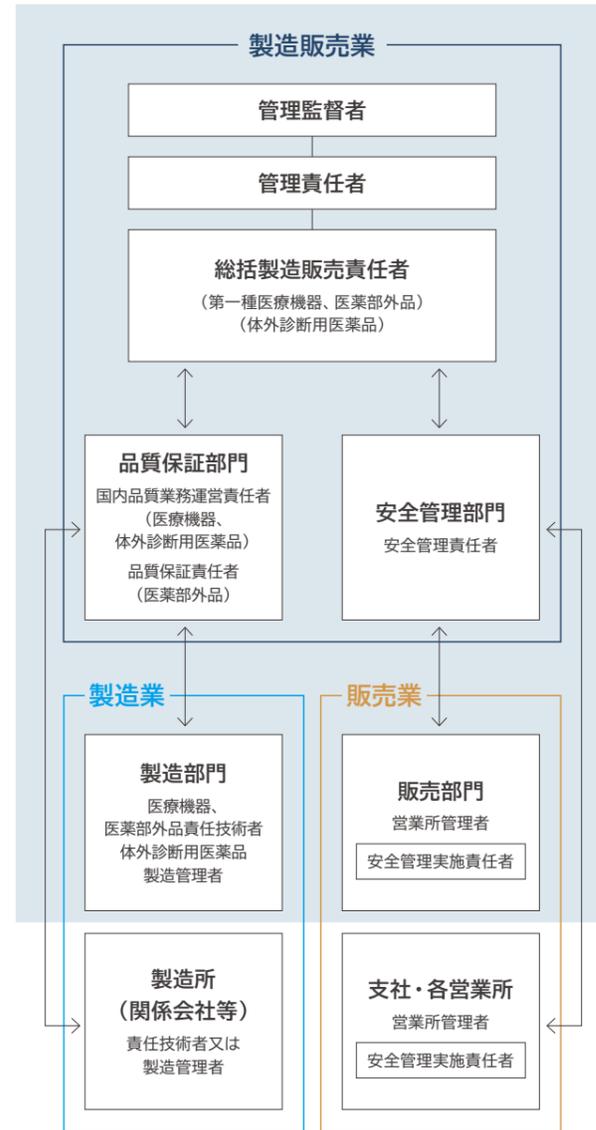
研究開発から製造販売後まで一貫した品質保証活動を実践するため、事業プロセスごとに品質目標を設定し、全社を挙げて改善活動に日々取り組んでいます。

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。



従業員へのトレーニング

当社では、社員の品質意識の向上と知識習得のため、品質マネジメントシステム研修を実施しています。そのほか、特定職種の社員を対象にGMP/QMS講習会、安全管理情報講習会を実施するなど、品質マネジメントシステムの維持・向上に必要な教育を実施しています。

* GMP…医薬品及び医薬部外品の製造管理及び品質管理の基準。
QMS…医療機器、体外診断用医薬品の製造管理及び品質管理の基準。

生産体制

多品種少量生産に対応する生産体制

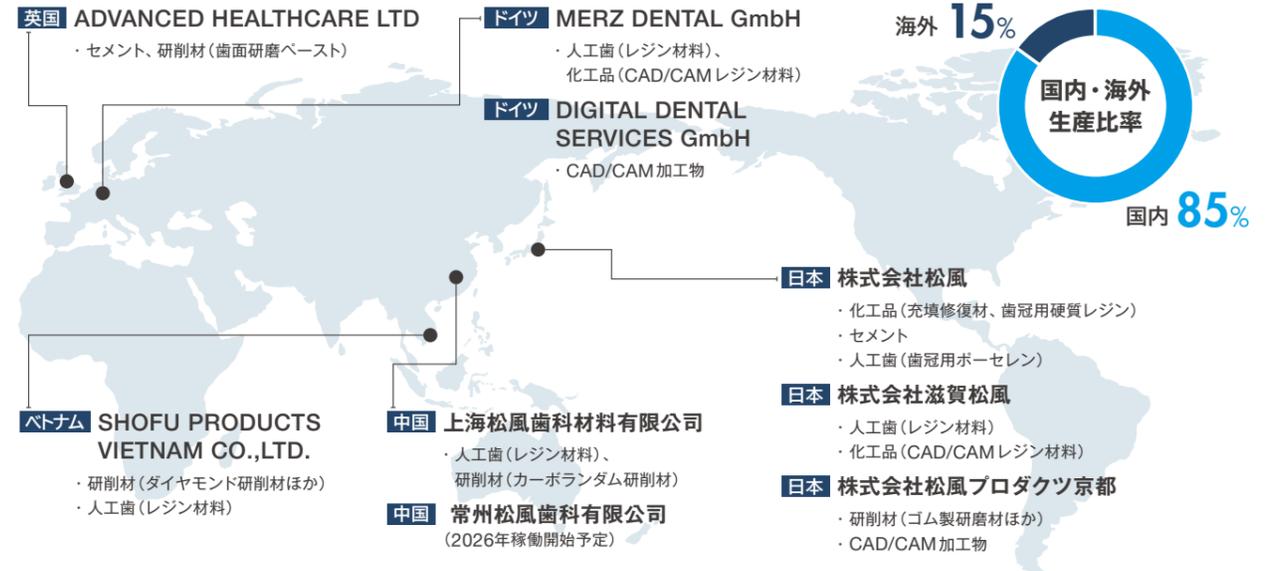
歯科医療で使用される器材は患者様一人ひとりの症例に適応する必要があるため、当社の取扱製品は多岐にわたります。

また、確かな品質を備えた多品種の製品をフレキシブルに生産するためには、最新設備の導入はもちろんのこと、個々の生産に対応する独自の製造技術の確立とオペレーションに携わる社員のスキルアップは必要不可欠です。当社では、生産設備やシステムの自動化を進める一方で、オペレーターの技能向上に注力し、工程における停滞や無駄の排除に努めています。

世界に広がる生産ネットワーク

当社グループは、当社本体と生産グループ会社8社からなる生産体制を構築しています。

松風グループの生産拠点と主要生産品目



「本社新工場の建設」について

長期ビジョン「500億円構想」とその先の成長を見据え、売上拡大の基幹となる化工品の生産能力を強化すべく、新工場を建設し、生産スペースを拡張するとともに生産の省力化を進め、

生産能力の大幅な向上を実現します。新工場は、当社グループの新工場建設のモデルとなるフラッグシップファクトリーとして位置づけています。



- 1 「企業イメージ」を発信する新工場
 - ・企業イメージを意識したアピール性のある外装計画
 - ・地域性に配慮した外装計画
 - ・来訪者や従業員に配慮した機能的かつ魅力ある工場の整備
- 2 「高品質」な製品をつくる生産環境の整備
 - ・清浄性に配慮した内装仕様
 - ・人の動きや製品の流れに配慮した合理的な動線計画
 - ・将来的な設備更新や、景観に配慮したメカニカルバルコニーの設置
- 3 「環境負荷低減」に配慮した建築・設備計画
 - ・高い外断熱性能や屋上緑化による熱負荷の低減
 - ・様々な省エネ技術の採用
 - ・太陽光パネルによる創エネ

ブランド・販売ネットワーク

基本的な考え方

営業面における重要な課題は、当社製品を最終顧客である歯科医療従事者に認知いただくための仕組みを構築することにあります。その仕組みの構築に向けて、当社グループは「販売網・販売拠点の整備」「国内外学術ネットワーク(ユーザーへの直接的な宣伝活動組織)の構築」に取り組んでいます。

販売(代理店)網・販売拠点の整備

当社グループは、本社営業部門及び海外販売拠点を通じて国内外の代理店網を構築していますが、世界の歯科医療従事者に対する当社製品の一層の認知度向上のため、必要な販売網の整備を進めています。

販売拠点については、①顧客サービスの充実、②在庫保有による早期のデリバリーサービス実現、③歯科医療従事者への製品情報発信を中心とした学術活動の強化、薬事申請業務の迅速化・効率化などを目的として、重要な国・地域で拠点設置を進めています。

販売(代理店)網については、代理店網が整備されている国では取引状況などを考慮しつつ定期的に必要に応じた見直しを、代理店網が十分整備されていない国では複数代理店制への移行などに順次取り組んでいます。

販売拠点の整備

年	月	地域	販売拠点の整備に向けた取組み
2013年	4月	アジア・オセアニア	シンガポール販売会社「SHOFU Dental ASIA-Pacific Pte. Ltd.」設立 
2014年	6月	北米・中南米	メキシコ販売会社設立
2015年	4月	日本	インプラント販売会社「松風バイオフィックス株式会社」設立
	4月	欧州	イタリア支店設置
2017年	5月	アジア・オセアニア	台湾支店設置
	1月	北米・中南米	ブラジル販売会社「SHOFU DENTAL BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS ODONTOLOGICOS LTDA.」設立
2017年	4月	アジア・オセアニア	インド販売会社「SHOFU DENTAL INDIA PRIVATE LIMITED」設立 
	4月	日本	京都営業所開設
2019年	8月	北米・中南米	米国技工製品販売会社「SMART DENTISTRY SOLUTIONS INC.」設立 
2021年	4月	欧州	中東アフリカ駐在員事務所開設

国内外学術ネットワーク(ユーザーへの直接的な宣伝活動組織)の構築

国内外を問わず、各地の臨床家に影響力を持つスタディー・グループやKOL(Key Opinion Leader)に対する情報発信力を高め、当社製品の認知度向上を図るとともに、顧客ネットワークの構築を進めています。



展示会 CIOSP (ブラジル)

具体的には、各拠点における学術要員の拡充、KOLの方々のご協力を得ながら臨床結果収集(エビデンス構築)とその情報発信の充実や製品説明会、ハンズオンセミナーなどに取り組んでいます。



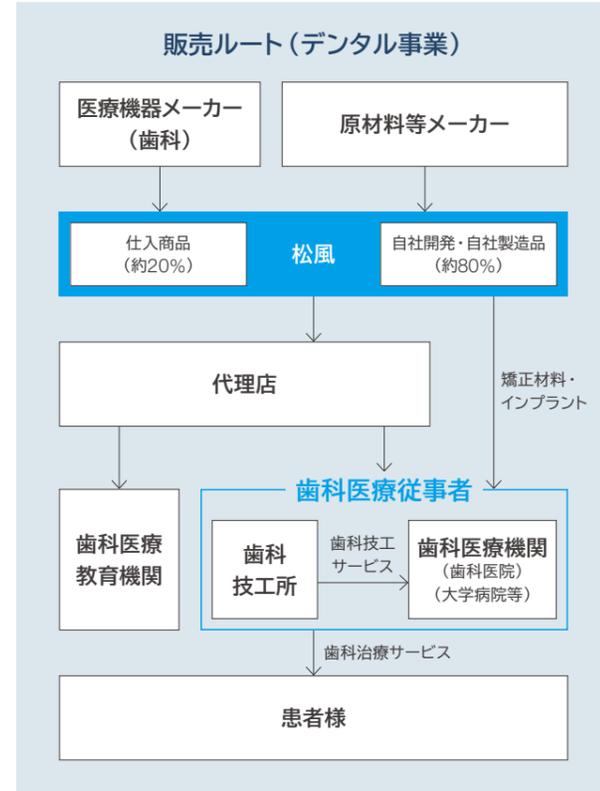
ハンズオンセミナー (UAE)

「松風 S-WAVE CAD/CAMシステム」について

歯科業界では、近年、CAD/CAMや3Dプリンティングなどの技術を用いた技工物製作が浸透しており、大きな転換期にあります。当社グループは、国内事業において、CAD/CAMによる被せ物などの補綴装置の製作に必要な「スキャナー」「ソフトウェア」「加工機」「焼結炉」「3Dプリンター」「加工用材料」などをラインアップした歯科技工用トータルソリューションを、松風 S-WAVE CAD/CAMシステムとして展開しています。各システムに当社材料製品に適した独自のノウハウが凝縮することで、高精度で効率的な補綴装置の製作が可能となっています。



当社の京都本社及び東京支社のショールームでは、スキャンから設計、加工まで一連のCAD/CAM体験や各種ソフトウェアの相談が可能であるほか、S-WAVEシステムを導入いただいたお客様に対しては、ユーザー専用のテクニカルサポートセンターを通じてきめ細やかなアフターフォローのサービスを提供するなど、本ブランドはお客様から高い信頼と評価を得ています。



「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。社員の成長に応じて、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なすべきことを自ら考え、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。

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 .etc
選抜研修	次世代リーダー研修、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
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

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、時間外労働や休日出勤の削減、更には総労働時間短縮に繋げ、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>

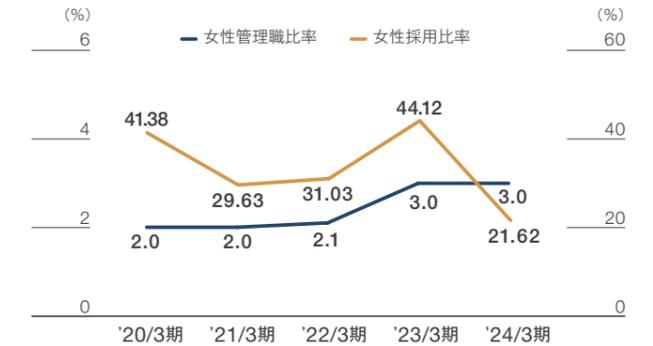


多様な人材の活躍

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



健康経営

当社は経営理念を実現するため、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2024(大規模法人部門)に認定されました。

健康経営の取組み

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

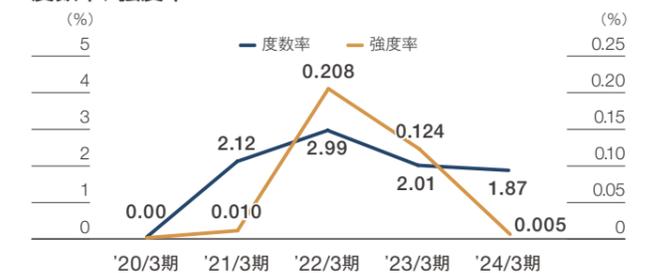
② 心の健康づくり

- 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繋げる取組み
- 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

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



人事担当役員メッセージ

人材の多様性を尊重し、
学びと成長の機会を提供することで、
企業価値向上を実現する



常務執行役員
寺本 真也

経営理念の実現に向けて 各種人材を育成していく

当社グループでは、「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、人材の多様性を尊重し、各人に学びと成長の機会を提供することで、一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮して、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。当社の経営理念「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を達成するため、創造性、積極性、責任感を持った社員を採用し、育成していくことは言うまでもありませんが、特に人材育成のうえで重要な課題として、以下の3つを認識しています。

まず、女性活躍推進です。歯科医師の女性比率は年々伸びており、歯学部的女性比率は半数を超えています。また、歯科衛生士については99%が女性であることから考えると、社会的要請という以前に、男性に偏った視点での経営はリスクでしかありません。現状、女性管理職比率は必要な水準を満たしていないため、女性中核人材の育成、人数確保が急務となっています。

次に、DX人材の育成です。近年はCAD/CAMを活用した歯冠修復物作製などの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。日常的な業務プロセスにおいてもデジタル活用により効率化が期待できることから、DX推進が経営課題に掲げられており、人事部門としてはDX人材の育成に注力していく考えです。

最後に、グローバル人材の確保です。近年は「500億円構想」の実現を目指して成長の中心を海外に据え、海外事業の拡大を目的として各種課題に対応しております。そのためには海外の文化に適応し、課題解決と成果を創出できるグローバル人材の確保が必須であることから、引き続きグローバル人材の採用と育成に取り組んでいきます。

以上に注力しながら、このような人材が「働きやすさ」と「働きがい」を感じることができる職場環境を整備し、高いモチベーションを持って参画していただくことによって、企業価値向上に繋がっていきたくと考えています。

第五次中期経営計画達成に向けて DX人材とグローバル人材を確保

当社では、各部門が中期経営計画の部門方針を立案するにあたり、「As-is(現状の姿)」と「To-be(ありたい姿)」を分析し、「To-be」に向けて課題や達成指標を定め、具体的施策を実施していくアプローチを採用しています。

人事部門では、まず「(To-be)当社グループの経営計画達成のために必要なスキルを有する人材を確保する」ための施策に取組みます。従来から、階層別研修や課題別研修を通じて、社員の成長に応じた教育や研修メニューを提示してきましたが、それに加えて先に掲げたDX人材やグローバル人材の育成を目的とした研修も実施し、スキル・知識・マインドなどの要件を満たす人材の確保に努めています。コロナ禍により海外派遣研修などを中断せざるを得ませんでしたが、再開できる環境も整ってきましたので、研修と実践の双方からグローバル人材の育成を推進します。

人と組織の成長のために 多様な研修や施策を実施

次に、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、「(To-be)全ての社員が尊重され、安心して能力を発揮できる」環境を構築します。先に述べた女性中核人材の人数確保については、引き続き女性採用比率30%以上を維持し、女性社員を対象とした管理職登用の後押しとなるような研修を継続的に実施する

ことで、女性リーダー候補の母集団形成を促進します。また、障がい者雇用については法定雇用率を充足する雇用を行っています。将来的な雇用率の引き上げにも対応できるよう採用を継続します。更に当社では、毎年eラーニングを通じたメンタルヘルス研修やハラスメント研修を実施していますが、本中期経営計画期間内においては全社員対象に、対面におけるハラスメント研修を追加で実施し、心理的安全性の高い職場づくりを目指します。

そして、「(To-be)働きながら健康で豊かな生活を送り、仕事と生活の双方を充実させる」ことによって、労働生産性の向上やイノベーションの創出に繋がっていきたく考えています。以前から私たちは積極的に従業員の健康増進や安全衛生、ワークライフバランスの向上に取り組んでおり、育児休暇取得率は女性100%、男性50%を上回っています。当社においては育児に限らず、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はしっかり整備されています。その施策が評価され、前中期経営計画期間に「健康経営優良法人」認定を取得しました。本中期経営計画期間では、新たに「くるみん」認定の取得を目指します。これらの認定取得により、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繋がってまいります。

第五次中期経営計画において、人事部門は、「人と組織の成長のために」というスローガンを掲げています。松風グループで働く一人ひとりが企業活動のなかで成長し、その成長が企業価値向上に繋がるよう、私たちはこれからも各種課題に取り組んでまいります。



政策保有株式

当社は、取締役会において政策保有株式に関する運用状況を報告し、政策保有株式を保有することの合理性を検証しております。検証においては、個別の政策保有株式について、事業等の協力関係に基づく保有目的の適切性や、保有に伴う収益が当社の資本コストに見合っているか等を具体的に精査しております。2024年3月31日現在、連結純資産に対する政策保有株式の比率は21.4%ですが、今後は第五次中期経営計画期間内(2028年3月31日まで)に40億円を売却し、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%程度まで引き下げを計画しております。

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

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生かすことを目的に、株主・投資家の皆さまとの対話に努めております。現状は、当社の数年来にわた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>



リスクマネジメント

当社グループは、コンプライアンス、品質、環境、災害、情報セキュリティ、与信等に関する規程及びガイドラインを制定するほか、コンプライアンス、情報セキュリティ等をテーマにした教育研修を実施し、リスク回避やリスクの最小化に努めております。

また、監査室による内部監査を行い、社長執行役員に結果を

報告するとともに、リスクの発見やリスク対応措置の見直しを行い、継続的な業務体制の改善を図っております。

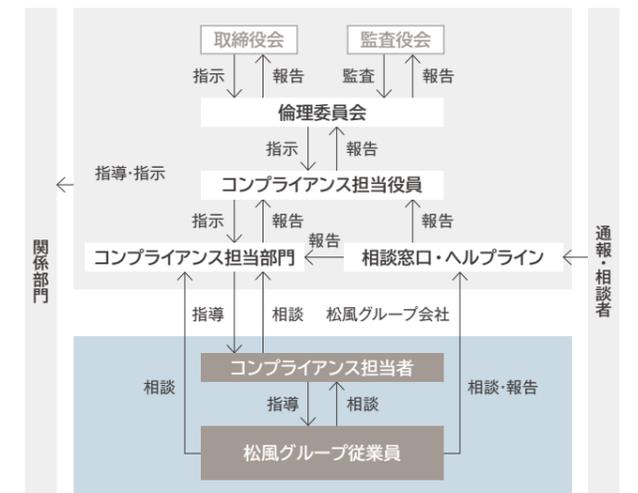
そのほか、地震や火災など災害を想定した訓練の実施や必要な備蓄を進めるほか、感染症の拡大防止のための様々な対応・対策の実施、工場の操業に関わる関連法令・規制の順守など、有事の際に被害を最小限に抑えるためのリスク低減に努めております。

コンプライアンス

当社グループは全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>



役員区分	内容
取締役 (社外取締役を除く)	<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。
	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。
	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及び連結営業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。
社外取締役	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、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位ごとに決定する。
	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。
監査役	固定報酬 経営に対する独立性、客観性を重視する視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。

※取締役報酬総額は2015年6月25日開催の第143回定時株主総会で賞与を含め年額300百万円以内(うち社外取締役30百万円以内)、監査役報酬の総額は1998年6月26日開催の第126回定時株主総会で年額50百万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とは別枠で、2019年6月26日開催の第147回定時株主総会で譲渡制限付株式を年額50百万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。

2023年度の状況

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)	253	156	63	33	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	—	—	2
社外役員	39	39	—	—	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。

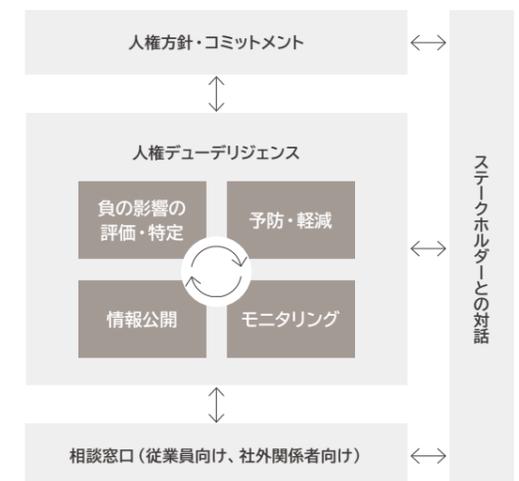
人権の尊重

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全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。また、英国現代奴隷法に基づき、奴隷労働及び人身売買防止に関する声明も開示しております。

「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 (2024年6月25日現在)



01 畑山 博行 | 02 山田 陽子 | 03 神本 満男 | 04 園井 秀次 | 05 根来 紀行
06 鈴木 基市 | 07 山崎 文孝 | 08 高見 哲夫 | 09 西村 大三 | 10 梅田 隆宏
11 向井 裕美 | 12 林田 博巳 | 13 小松 繁幸

取締役

代表取締役会長 根来 紀行 所有株式数 93,870株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	代表取締役社長 社長執行役員 高見 哲夫 所有株式数 35,436株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役専務執行役員 山崎 文孝 所有株式数 37,517株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役専務執行役員 梅田 隆宏 所有株式数 24,303株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役常務執行役員 園井 秀次 所有株式数 6,426株 出席回数 取締役会 -
取締役(社外) 鈴木 基市 所有株式数 16,382株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役(社外) 西村 大三 所有株式数 2,220株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役(社外) 神本 満男 所有株式数 3,223株 出席回数 取締役会17回/17回(100%)	取締役(社外) 林田 博巳 所有株式数 0株 出席回数 取締役会16回/17回(94%)	

※所有株式数は2024年4月30日時点のものです。

監査役

常勤監査役 小松 繁幸 所有株式数 10,715株 出席回数 取締役会17回/17回(100%) 監査役会15回/15回(100%)	常勤監査役 畑山 博行 所有株式数 2,664株 出席回数 取締役会 - 監査役会 -	監査役(社外) 山田 陽子 所有株式数 610株 出席回数 取締役会13回/13回(100%) 監査役会12回/12回(100%)	監査役(社外) 向井 裕美 所有株式数 - 出席回数 取締役会 - 監査役会 -
--	---	---	--

※所有株式数は2024年4月30日時点のものです。

執行役員 (取締役兼務除く)

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 中嶋 義和	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	

取締役のスキルマトリックス

氏名	各取締役に特に期待する知見・経験					
	企業経営	生産・技術・R&D	営業・マーケティング	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	●		●		
	山崎 文孝	●	●		●	
	梅田 隆宏	●			●	
	園井 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
	神本 満男				●	● 公認会計士 ● 税理士
	林田 博巳	●	●	●		

※各取締役が保有する全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。

Environment

Social
Governance

環境

SHOFU INC.

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、販売に至る全ての事業活動で環境保全活動を推進しています。

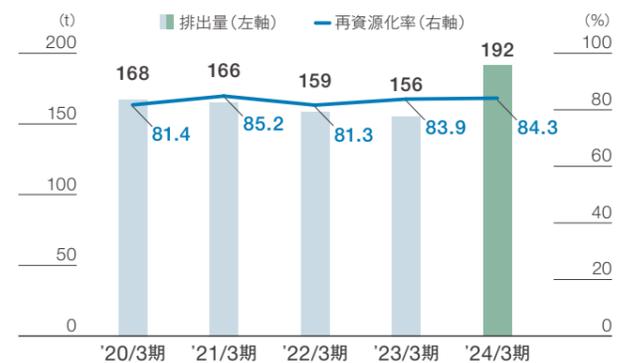
環境マネジメントシステム

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、環境管理委員会が環境目標、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。

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>



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



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、人工歯の包装容器では、ワックスフリーでプラスチック使用量を削減した環境に優しい包装容器を開発したことで、従来から一般的であった口ウ板よりも廃棄物の削減や使用後の分別廃棄を容易にしました。

そのほかにも、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、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。



環境に優しい人工歯包装容器「キュービックバック」

本社社屋「あゆみテラス」がCASBEEスマートウェルネスオフィスで最高位のSランクを取得

CASBEEスマートウェルネスオフィスは、建物の「環境性能」はもとより、「健康性・快適性」「利便性向上」「安全性確保」「運営管理」「プログラム」といった建物内で働く人が健康で生産的に活動するための要素を組み合わせる評価が行われるシステムで、5段階で評価が行われます。

2023年9月、当社の「あゆみテラス」が、建物の環境性能等に加え、リフレッシュスペースやネットワーク環境・OA機器の充実度などのハード面や、社員の健康維持・増進及び

生産性を高めるための取組みなどのソフト面が評価された結果、「CASBEEスマートウェルネスオフィス」でSランク認証を受けました。

今後は、この「あゆみテラス」を当社のシンボルとして、またお客様や地域社会・従業員など当社のステークホルダーの皆さまとの懸け橋と位置づけ、積極的に活用することで更なる成長に繋げてまいります。



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・監督を行っています。

戦略

1 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。

2 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	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	—	
		政策及び規制 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	—	
		既存製品/サービスに対する義務化/規制化 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 効率的な生産・流通プロセス	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	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	
		再生利用(リサイクリング)の利用	製品部材や包装資材の再生利用(リサイクリング)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	—
製品及びサービス	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で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。

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
自然災害の基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

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)

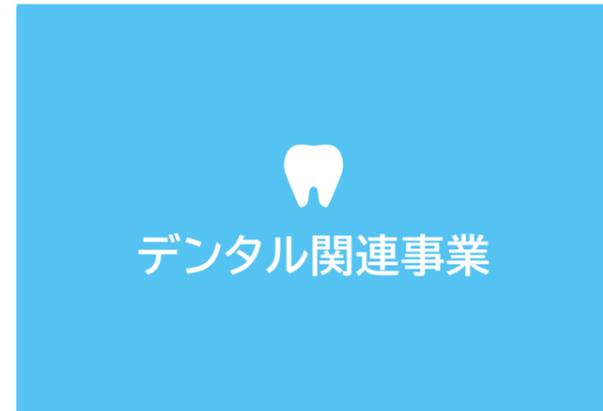
	2021年度	2022年度	2023年度
国内	3,250	3,298	3,524
海外	2,032	2,027	2,292
合計	5,283	5,325	5,817
2021年度比増減率(%)	-	0.8	10
売上高原単位指数 (2021年度比)(%)	100	89	88

当社では地球温暖化防止に向け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、省エネに繋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。

2023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微増で推移いたしました。CO₂排出量は、排出係数の上昇により2021年度比で10%増となりました。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。

事業の概況

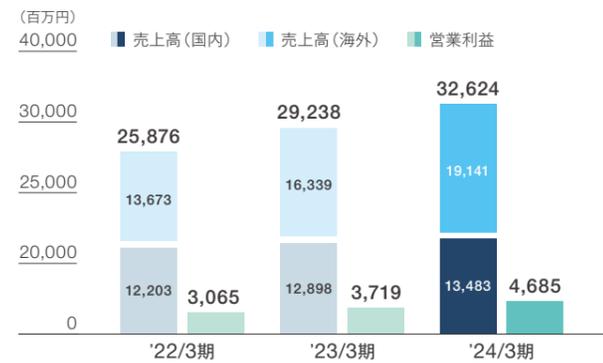


デンタル関連事業

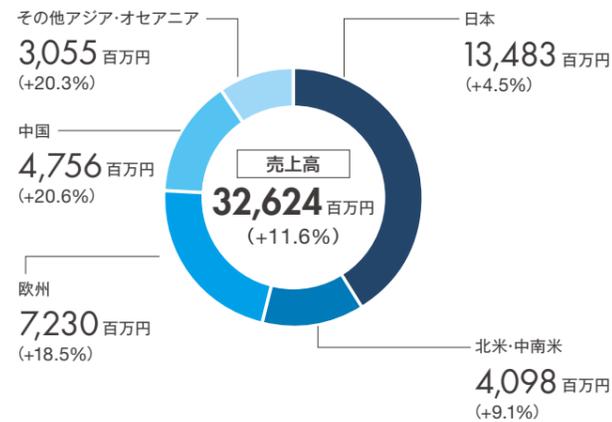
事業内容

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。
国内のみならず、米国、ドイツ、中国、シンガポール、インド、ブラジル等の販売拠点を通じて、世界各国に販売しています。

売上高／営業利益



地域別売上高 (2024年3月期) ※()は前期比



国内

デジタルカメラの新規モデル、CAD/CAM関連材料が好調に推移。

市場環境

- 雇用・所得環境の改善を背景に、景気は緩やかに回復。
- デジタル歯科を巡る企業間競争は、世界的に厳しさを増す。
- 国民皆歯科健診に向けた取組みやオーラルフレイル(口腔機能の衰え)及び疾病の重症化予防に向けた体制の構築・強化が検討されるなど、業界にとって明るい兆しも。

2024年3月期の活動実績

2022年4月の診療報酬改定のCAD/CAM冠の保険適用症例拡大により、2023年3月期に設備投資需要が高まったCAD/CAM関連機械は、その反動から落ち込んだものの、デジタルカメラの新規モデルや2023年12月に新規保険適用となった歯科切削加工用レジジン材料「松風ブロックPEEK」とその周辺材料が売上に大きく貢献しました。

海外

当社製品の優位性を生かした販売戦略により、各地域で歯科用充填修復材の売上が順調に拡大、欧州や中国を含むアジア地域を中心に堅調に推移。

北米・中南米

市場環境

- 物価高騰の影響から、歯科診療控えが一部で見られるなど、先行き不透明な状況で推移。

2024年3月期の活動実績

米国において、研削材類の流通在庫調整、上期における化工品類の供給遅れ、デジタルカメラの新規モデル投入までの空白期間が生じたことなどから、為替変動のプラス影響を除くと前期並みの推移となりました。

中国

市場環境

- 市場全体の景況感は悪化傾向。
- 国産品優遇の動きは歯科材料市場では見られず。

2024年3月期の活動実績

引き続き、体制整備などの販売力強化や歯科医療との関係構築に向けた学術活動に積極的に取り組んだ結果、充填修復材を含む化工品類や人工歯類が大きく伸びました。

欧州

市場環境

- 資源・エネルギー価格の高騰や金融不安の影響から、市場は引き続き不安定な状況下で推移。

2024年3月期の活動実績

既存欧州市場に加え、中東地域の新規開拓に注力し、初期在庫需要もあり、堅調に推移しました。化工品類に加え、デジタルカメラを含む機械器具類が好調に推移しました。

その他 アジア・オセアニア

市場環境

- インド・ASEANなど、市場は順調に拡大。

2024年3月期の活動実績

市場の成長を取り込み、セメント類などを中心に順調に売上を拡大しました。特に、薬事規制が導入されたインドで迅速な対応により売上を大きく伸ばしました。

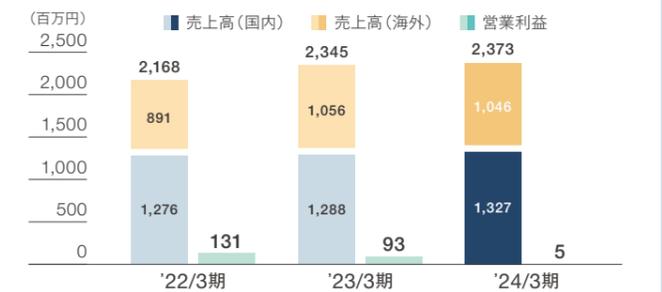
ネイル関連事業



概況

米国でインフレの影響を受け苦戦を強いられたものの、国内では主力のプロ向けジェル製品とアクリル材料が、台湾ではドラッグストア等を中心に独自ブランドが、それぞれ堅調に売上を伸ばしました。

売上高／営業利益

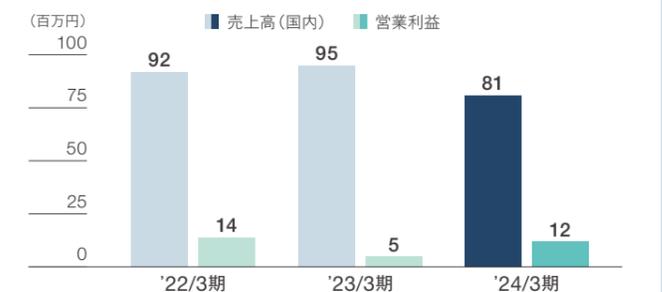


その他の事業 (工業用研磨材)

概況

設備投資の回復や自動化・省力化ニーズの高まりを背景に市場は堅調に推移しましたが、前期に実施した値上げの影響から、受注が落ち込み、大幅な減収となりました。

売上高／営業利益



11年財務サマリー

会計年度 (百万円)

	142期 2014年 3月期	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
売上高	18,258	19,688	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	24,680	28,137	31,678	35,080
売上原価	8,229	8,598	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	11,083	11,970	12,979	14,084
販売費及び一般管理費	9,041	9,929	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	11,296	12,950	14,874	16,286
営業利益	987	1,159	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	2,300	3,217	3,824	4,709
経常利益	978	1,114	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	2,523	3,658	4,238	5,118
税金等調整前当期純利益	978	965	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	2,370	3,611	4,410	5,282
法人税等	472	387	557	299	478	512	460	672	1,043	1,250	1,604
親会社株主に帰属する当期純利益	506	581	789	836	877	1,201	704	1,674	2,546	3,135	3,655
当期包括利益	1,361	2,169	△15	1,194	2,156	523	△46	3,618	3,366	3,584	7,157
設備投資額	1,282	1,650	713	875	710	1,403	1,601	1,097	1,100	2,319	1,282
減価償却費	656	783	1,007	888	920	862	949	955	901	972	1,168
研究開発費	1,332	1,410	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	1,563	1,738	1,846	1,927

会計年度末 (百万円)

流動資産	13,298	15,625	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	17,829	20,462	22,220	25,179
固定資産	10,741	13,816	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	19,983	20,247	21,506	24,914
流動負債	2,801	5,510	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	4,212	4,437	5,949	5,593
固定負債	1,490	2,150	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	3,402	3,332	2,262	2,890
純資産	19,747	21,781	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	30,198	32,940	35,515	41,609
総資産	24,039	29,442	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	37,813	40,709	43,727	50,093

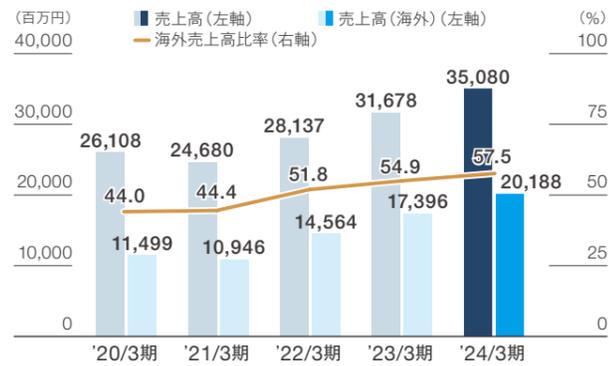
その他の情報

ROE (%)	2.6	2.8	3.7	3.8	3.8	5	2.9	6.2	8.1	9.2	9.5
ROA (%)	2.2	2.2	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	4.9	6.5	7.4	7.8
自己資本比率 (%)	81.9	73.7	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	79.4	80.5	80.8	82.7
一株当たり純資産 (円)	1,235.34	1,360.19	1,340.00	1,396.74	1,511.85	1,524.92	1,491.81	1,690.45	1,841.55	1,996.64	2,336.04
一株当たり当期純利益 (円)	31.77	36.45	49.43	52.61	55.2	75.54	44.24	96.29	143.22	176.1	206.18
配当性向 (%)	56.7	49.4	36.4	38	36.2	30.4	58.8	30.1	27.2	32.4	30.1
純資産配当率 (DOE) (%)	1.5	1.4	1.3	1.5	1.4	1.5	1.7	1.8	2.2	3	2.9
株価収益率 (倍)	27.6	37.7	27.9	25.1	26	16.9	39.8	20.6	10.9	11.5	14.2
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	823	710	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	2,829	3,736	3,170	3,089
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△441	△3,139	748	△1,052	△772	△1,519	△1,768	△4,081	△1,288	△1,290	△1,295
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	1,305	2,810	△2,152	△835	△592	△844	△224	3,023	△1,074	△1,457	△2,096
従業員数 (名)	834	881	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	1,206	1,266	1,299	1,369

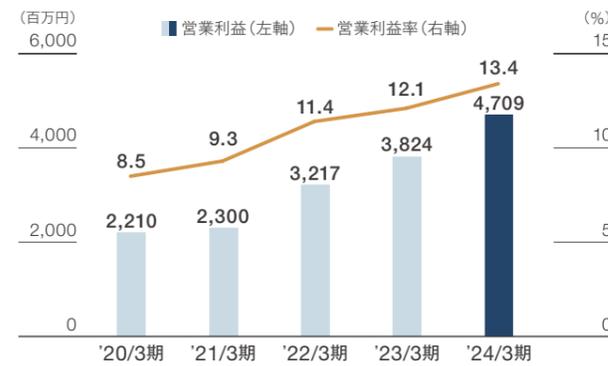
KPIハイライト

財務指標

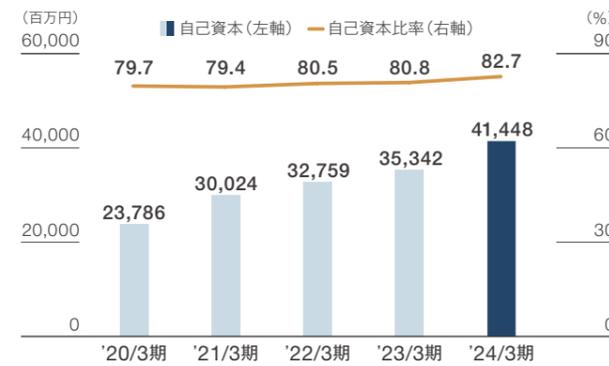
売上高／海外売上高／海外売上高比率



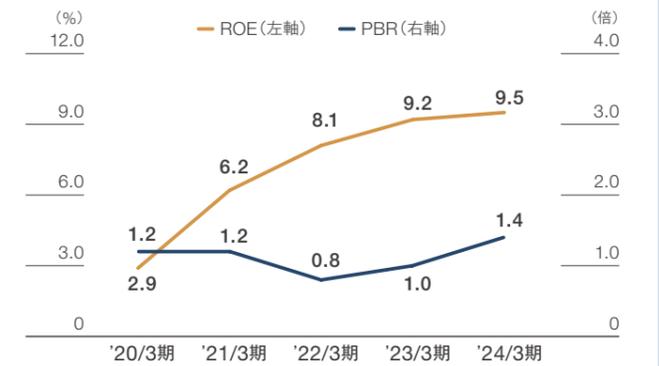
営業利益／営業利益率



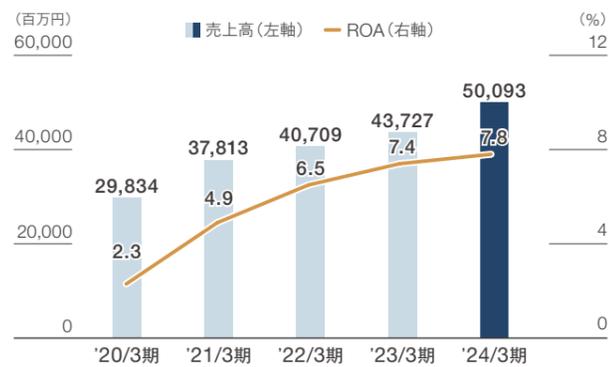
自己資本／自己資本比率



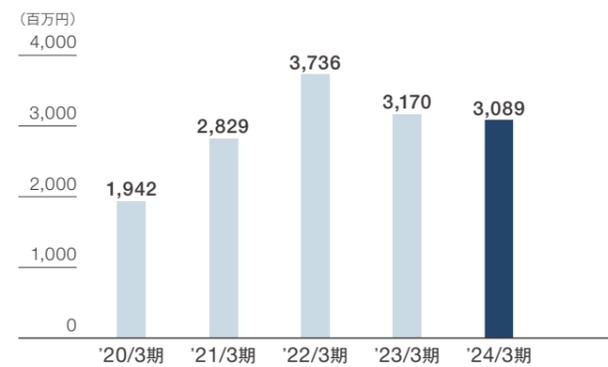
自己資本当期純利益率 (ROE)／株価純資産倍率 (PBR)



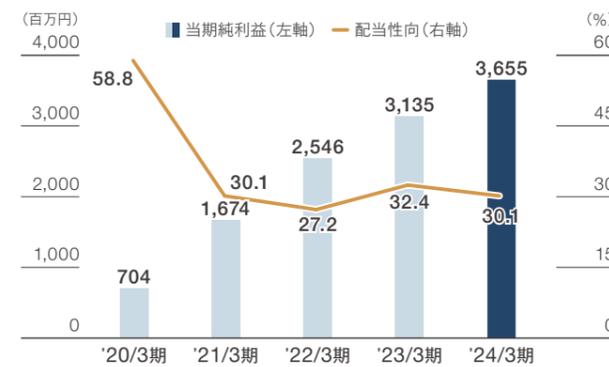
総資産／総資産当期純利益率 (ROA)



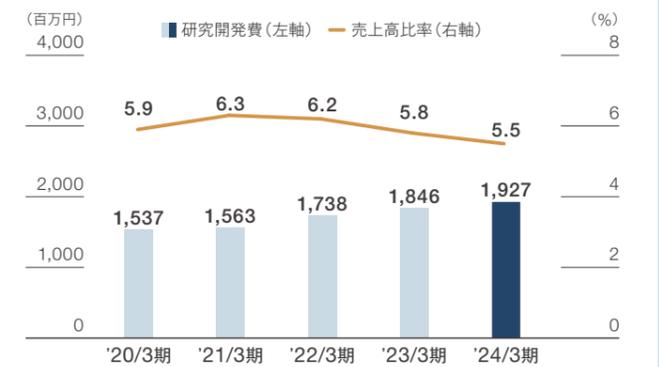
営業活動によるキャッシュ・フロー



親会社株主に帰属する当期純利益／配当性向

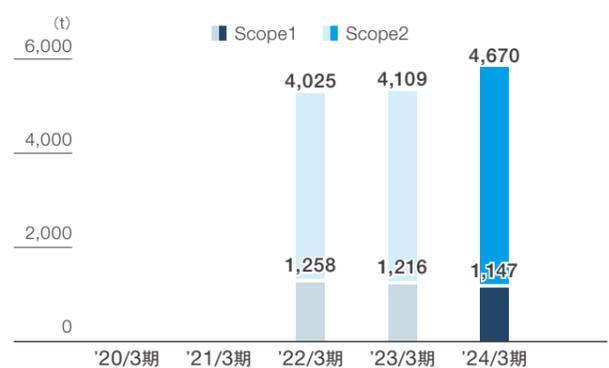


研究開発費／売上高研究開発費比率

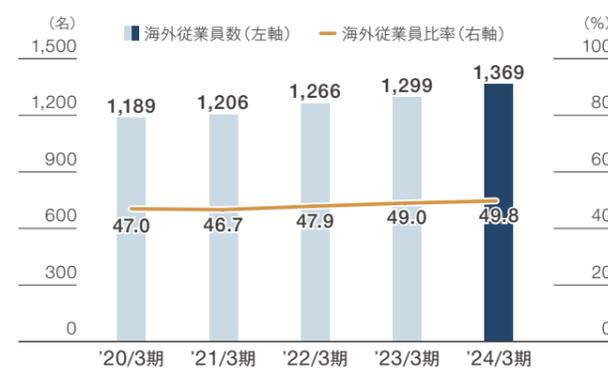


非財務指標

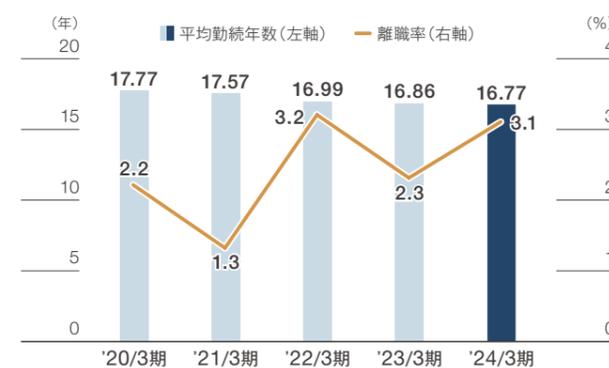
温室効果ガス排出量 (連結)



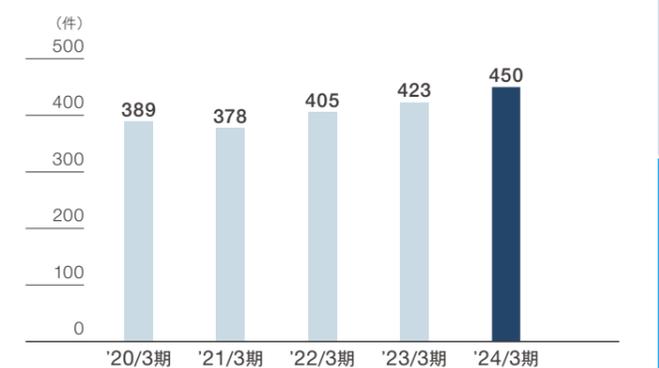
期末従業員数／海外従業員比率 (連結)



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。2024年3月期の温室効果ガス排出量は、事業拡大に伴う売上増加、電力排出係数の上昇等の影響により、前期比9.2%増の5,817tCO₂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。2024年3月期末における従業員数は、前年度から70名増え1,369名、このうち海外従業員の比率は49.8%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。2024年3月期の平均勤続年数は16.77年、離職率は3.1%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繋がってまいります。2024年3月期末の特許保有件数は前年度から27件増え、450件となりました。

会社概要・株式情報

2024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 京都市東山区福稲上高松町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	1,369名 (連結) 499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 SHOFU DENTAL ASIA-PACIFIC PTE.LTD. MERZ DENTAL GmbH DIGITAL DENTAL SERVICES GmbH SHOFU DENTAL INDIA PRIVATE LIMITED SHOFU DENTAL BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS ODONTOLÓGICOS 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*	64,000,000株
発行済株式総数*	17,894,089株
株主数	13,773名

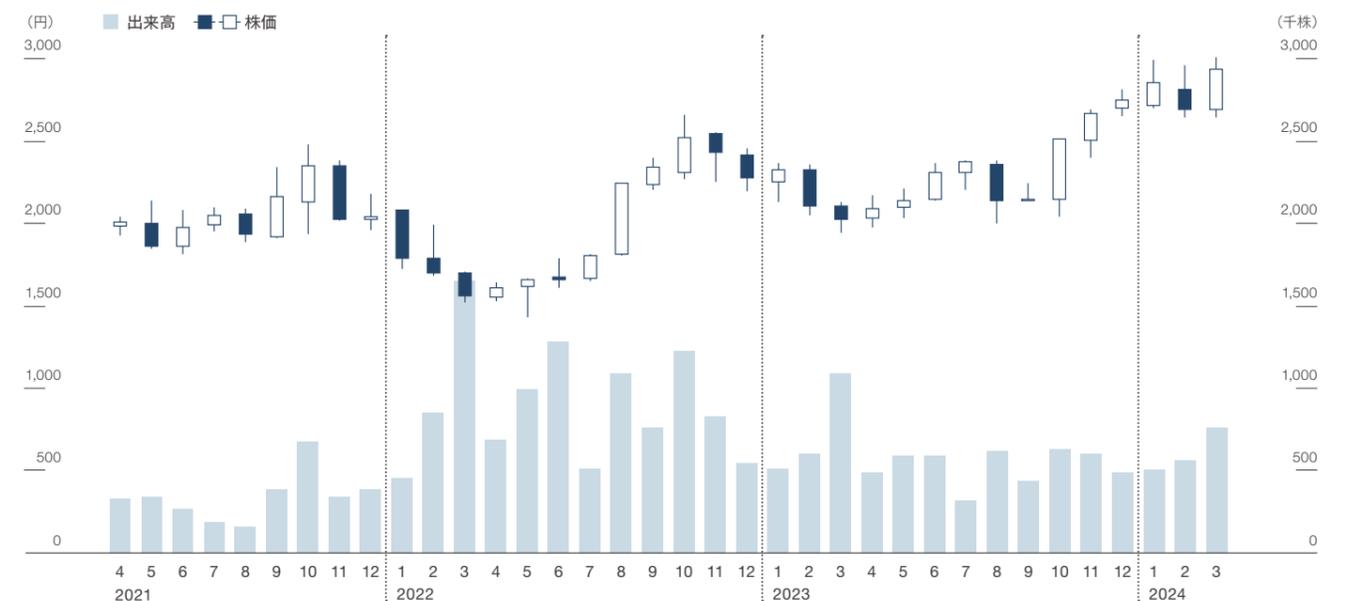
* 2024年10月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき2株の割合で株式分割を実施いたします。

大株主の状況

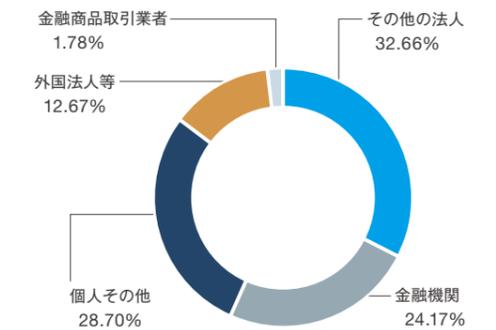
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
三井化学株式会社	3,580	20.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	866	4.88
株式会社京都銀行	712	4.01
日本生命保険相互会社	646	3.64
株式会社滋賀銀行	602	3.39
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	479	2.69
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	448	2.52
MSIP CLIENT SECURITIES	424	2.39
松風社員持株会	350	1.97
株式会社SCREENホールディングス	330	1.85

*持株比率は、自己株式 (151,114株) を控除して計算しています。

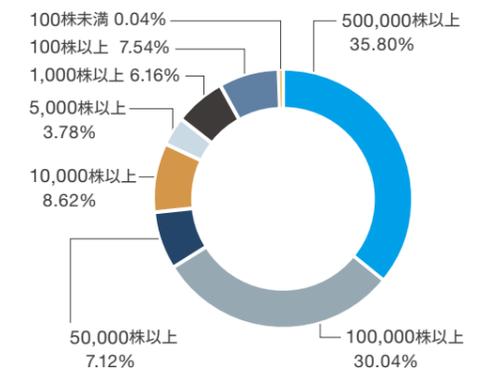
株価・出来高の推移



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)