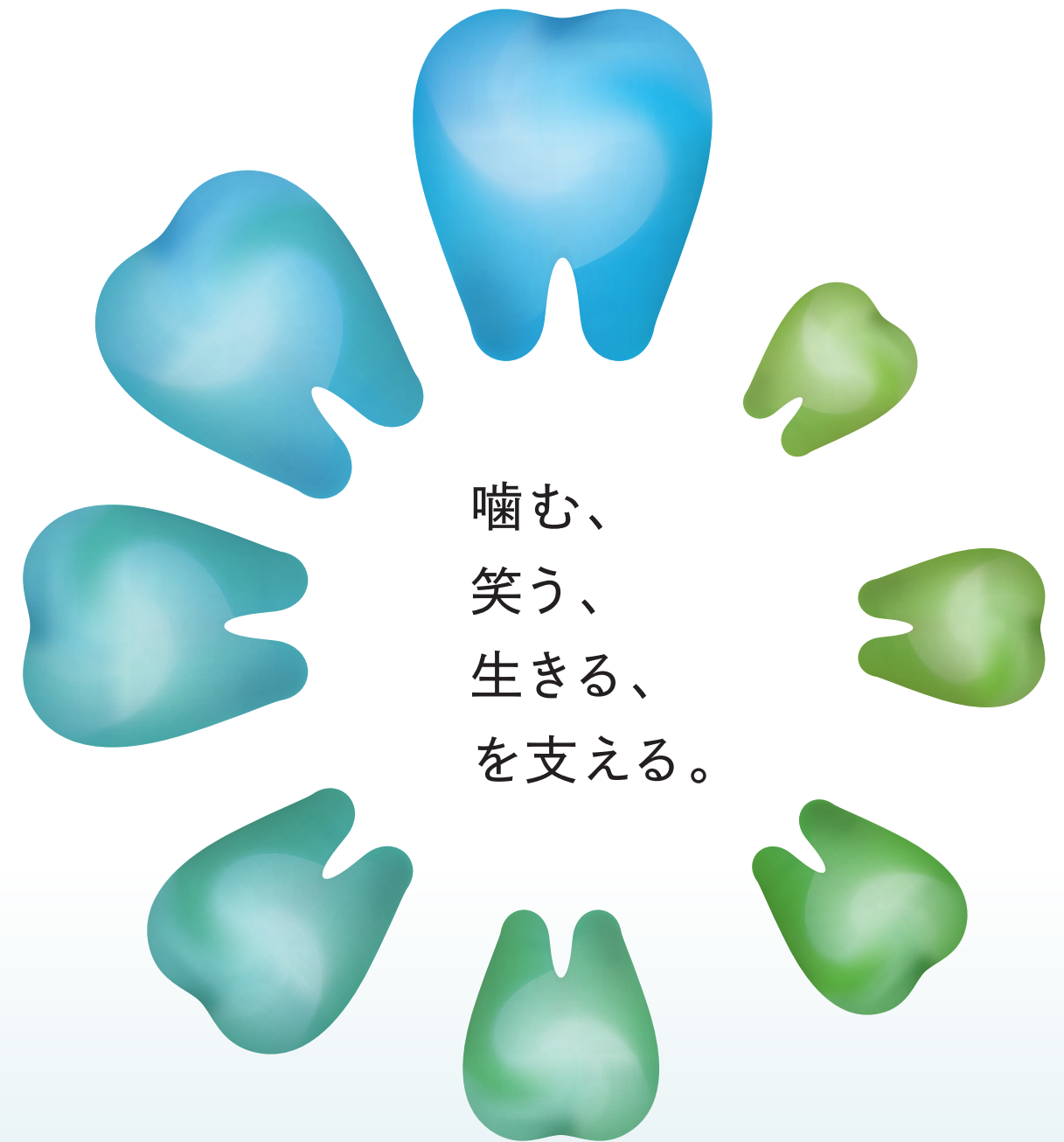


SHOFU INC.

統合報告書

2022



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)



創業者の志を受け継ぎ、 次の100年へ

今から約100年前、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、創業者 三代松風嘉定は日本人に合う高級陶歯の開発に成功し、松風陶歯製造株式会社を設立しました。

そ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。

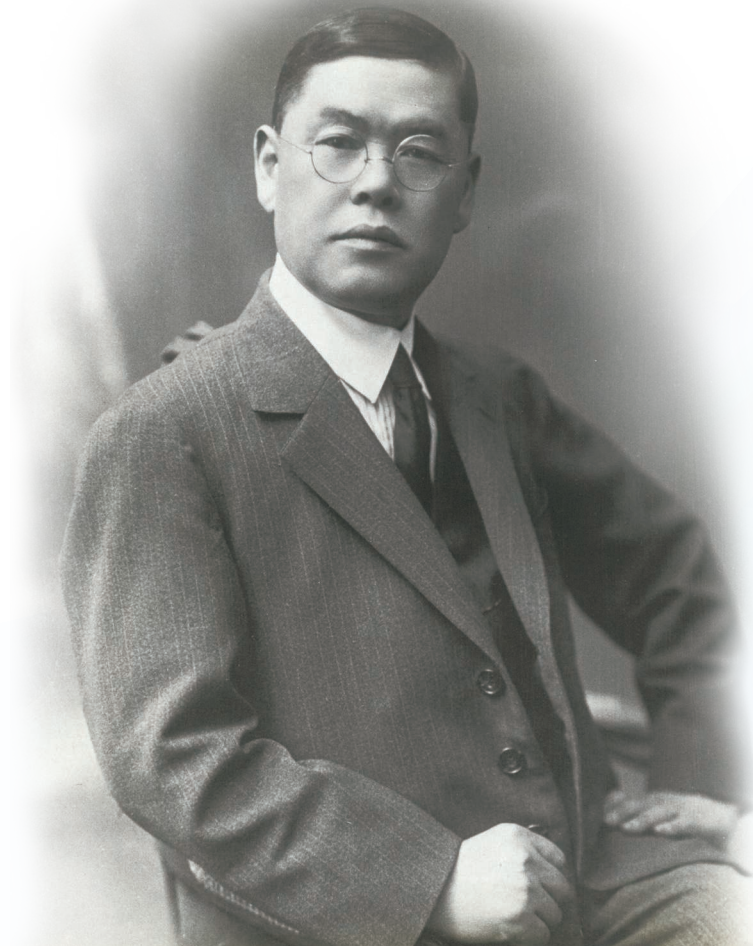
そうした創業者の"高い志"と"志を成し遂げるという情熱"を受け継ぎ、松風は歯科器材の総合メーカーとして培ってきた研究開発力と技術力で高付加価値製品を世に送り出し、世界中の人々の健康と笑顔づくりに貢献してきました。

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

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。



創業者 三代松風嘉定



当社が開発した国産初の高級陶歯



設立当時の陶歯成形作業

CONTENTS

SHOFUを知る	3	会長メッセージ
	5	SHOFU 100年の歩み
	7	SHOFUの製品
	9	培ってきた強み
	11	グローバルネットワーク
価値創造 ストーリー	13	SHOFUの価値創造プロセス
	15	SHOFUのサステナビリティ
	17	社長メッセージ
	21	2021年度～2023年度 第四次中期経営計画
	23	財務担当役員メッセージ
	25	財務・非財務ハイライト
事業戦略	27	特集:当社主力製品分野「人工歯」 トップシェアを誇る強みと今後の展望
	30	知的財産
	31	品質管理・保証
	33	事業の概況(デンタル関連事業)
	35	事業の概況(ネイル関連事業/その他の事業)
	36	2022年3月期のトピックス

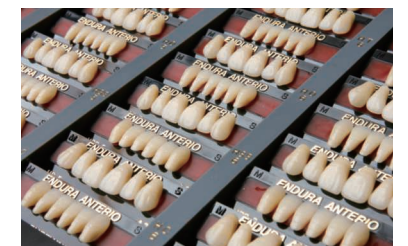
ESG	37	社外取締役メッセージ
	39	役員紹介
	41	コーポレートガバナンス
	45	リスクマネジメント
	46	コンプライアンス
財務DATA・ 会社概要	47	環境
	49	社会
	55	11年財務サマリー
	57	会社概要・株式情報



新たに代表取締役社長 社長執行役員に就任した
高見哲夫



2023年2月末竣工予定の新社屋「あゆみテラス」



国内トップシェアを誇る人工歯

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。今後は、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「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

報告対象期間

2022年3月期(2021年4月1日～2022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他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。

会長メッセージ



創業から培ってきた 技術力で世界の歯科医療に貢献し、 社会課題の解決に繋げてまいります

代表取締役会長

根来 紀行

連綿と受け継いできた フロンティア精神と社会貢献経営

当社は2022年5月15日に創立100周年という大きな節目を迎えることができました。事業を支えてくださるお客様、お取引先様、株主の皆さま、地域社会の皆さまからのご厚情の賜物と深く感謝を申しあげます。

大正初期の1915年、創業者の三代松風嘉定が、事業を手掛ける陶磁器の輸出拡大のための渡米中に、歯科医師から「日本人のための人工歯を日本人の手でつくってほしい」と要請を受けたことが当社誕生のきっかけでした。当時の輸入品の人工歯は日本人には大き過ぎて適さなかったため、磁器の新製法を編み出すなど旺盛な研究心で新技術に挑戦していた創業者の三代松風嘉定は「社会から必要とされているのであれば」と決心し、焼き物の技術を生かすと同時に、関係者の協力を得ながら日本人の歯や口腔環境を徹底的に研究して、国産初の高級陶歯「S.A.P アナトーム形態」の開発に成功、1922年に当社を設立しました。

この研究開発においての「フロンティア精神」と、「社会の

ための事業」という思いは当社の精神的基盤として連綿と受け継がれてきました。それはいつの時代においても課題解決に立ち向かう姿勢や、常に最新の技術を導入して世界初・日本初となる製品群を世に出す原動力となっています。

1980年代の経営改革においても、売上至上主義の販売と返品悪循環を断ち切ることができたのは、改革のタイミングで高付加価値な新製品を生み出すことができたからです。それまでの歯科充填用コンポジットレジンコンポジットレジンの概念を大きく変える国産初の光重合型コンポジットレジン「松風ライトフィル」の開発や、国産初の硬質レジン歯「エンデュラ」の開発に成功しました。改革を推し進めた五代松風嘉定はフロント債の発行や上場によって集めた資金を研究開発に充てて事業を好循環へと導きました。

必要とされる製品や技術のヒントは歯科医療の現場にあります。当社がつくる歯科材料はいわば中間品です。歯科医師や歯科技工士の皆さまが我々の製品を用いて患者様一人ひとりの状態にあわせて加工・調整・装着していただくことで完成品となります。あらゆる現場でどのような課題があるのか、口腔内のトラブルを一刻も早く解決するためには何ができるのかを、研究開発部門だけでなく、営業部門をはじめとした多くの社員がそれぞれの立場で考え、それを共有しながら最高の製品に仕上げるという松風文化を醸成してきたのです。

世界に先駆けて高齢化が進む日本 オーラルケアのノウハウを世界へ

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」を経営理念に掲げています。一人ひとりの口腔状態にあわせて最高レベルの治療ができる製品を提供する技術は、世界の人々の口腔内のトラブルや悩みの解決に貢献します。1965年に世界で初めて開発した歯科用球状アマルガムを契機に世界市場へ参入し、日本の歯科材料メーカーとして初めて北米に販売拠点を設立しました。日本で歯科医師・歯科技工士の皆さまの満足度が高い高品質な研削材は、海外でも高い評価をいただき、「Abrasives Shofu」として世界市場におけるブランドイメージを確立しました。「松風カルボセメント」「松風ユニボンド」など世界で勝負できる製品を次々と開発したことで欧州やアジアへと拠点を拡大し、確実に国際企業への道を進んでいます。

いまや全ての製品や技術はグローバル展開することを前提で研究開発をしています。オーラルケアは健康長寿の第一歩であり、世界に先駆けて高齢化が進む日本のオーラルケアのノウハウや、それをリードする様々な技術はこれから更に世界から求められるものとなるはずです。

私が社長に就任してから3年後の2012年、「経営資源の配分を大きく海外にシフトし、海外事業の拡大を目指す」ことを宣言し、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%）と

いう構想を打ち出しました。これは経営理念の実現に向けて、世界の歯科医療への貢献度と市場における存在感を高めるために掲げた目標です。この構想の確実な推進と社内全部門での改革を図るため、経営改革推進本部を発足し、研究開発・生産・国内営業・海外営業の四つの部会でそれぞれの課題の洗い出しやセグメントストーリーの構築を実践しています。当社の社風の大きな特徴は、成し遂げる粘り強さがあることです。今後は、更にスピード感を高めて実践できるよう経営の舵取りを行いたいと考えています。

この10年でのグローバル化の進捗状況をご紹介しますと、2013年のシンガポール支店の現地法人化を皮切りに、メキシコやブラジル、インドに販売子会社を設立、イタリアと台湾に支店を設置するなど販売拠点を整備しました。ドイツの人工歯メーカーの買収による欧州での新たな生産拠点の設置、ベトナムに生産拠点を設立するなど海外生産も拡大しています。売上における海外割合は2012年時の20%代半ばから51%へと拡大しましたが、更にスピード感を持って目標を達成するために、社長職のバトンを後任へ渡し、2022年6月から会長の立場で改革推進に専念することにいたしました。

世界の人々の笑顔あふれる毎日を支え 更なる持続的な成長を目指す

今、世界は目まぐるしく変化しています。皆さまとともに培った100年を携え、変化に挑戦し続け、100年先にも輝く笑顔のために創造的な事業活動に取り組んでいくのは次世代を担う一人ひとりの社員です。過去の成功体験が通用しない不確実な時代において、教育は大きな武器となります。世界には日本の14倍の市場が広がっています。その中で様々なグローバル企業と対峙するために、医療機器メーカーとしての専門教育に留まらず、コンプライアンスや女性のキャリア開発、次世代リーダーシップ、サステナビリティなど幅広い分野の教育体制を充実させ、人材育成に注力しています。

また、当社は2022年4月の東京証券取引所の市場再編でグローバル企業向けのプライム市場を選択いたしました。プライム市場の選択は経営理念を実践し、グループ売上高500億円を目指して海外での事業を拡大し、大きく成長していくことの決意表明でもあります。当社は、いつの時代も最新の最高レベルの技術をもって歯科医療に貢献し、世界中の人々の笑顔あふれる毎日を支えてきました。人々の噛む、笑う、生きるを支えるため、次の100年に向かって更なる持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることで、社会の課題を解決に導き、それによる経済的な価値を創出し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

創立100周年を機に、新たな経営体制でグローバルな未来を拓く新たな挑戦が始まりました。これまで以上に厚いご愛顧とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

SHOFU 100年の歩み

1922年の創立以来、創業者の“高い志、そして志を成し遂げる”という情熱は松風のDNAとして受け継がれ、数多くの世界初、日本初の製品を開発するなど、業界をリードする役割を果たしてきました。これからも日々変化する社会のニーズに応えるために挑戦を続けてまいります。

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。
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。
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。
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。
1973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	「松風歯科クラブ」を発足。
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。
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。
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。
2012年	東京証券取引所市場第一部に株式上場。
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	100周年を迎える。 東京証券取引所プライム市場へ移行。

国産初の高級陶歯を開発

高級陶歯は欧米からの輸入品に頼っていた時代。その国産化に熱意を抱いた創業者の三代松風嘉定は「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。1921年、日本人に適合した「松風アナトーム形態」という国産初の高級陶歯の開発に成功。翌年には「松風陶歯製造株式会社」を設立しました。



創業当時の会社

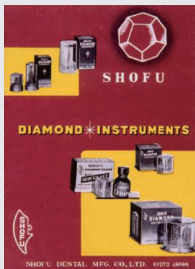
ユニークな製品が支えた成長

創立当時に開発した高級陶歯は苦戦を強いられましたが、その後アロイピン付陶歯、歯科用セメント、歯科床用ゴムなど、臨床に欠かせない歯科材料を開発し、事業を軌道に乗せていきました。また、二代目社長・松風憲二は、創業者の想いを胸に歯科材料の規格制定や品質向上に尽力し、戦後日本における歯科材料業界の進歩の基礎づくりを果たしました。

戦後の混乱期が過ぎると、ユニークな新製品の市場投入が功を奏し、松風の経営基盤は確かなものとなっていました。年々増加する製品需要に応えるべく、1952年から1962年にかけて生産工場、研究所と事務所棟を建設。その一方で、1955年の東京営業所開設を皮切りに国内営業拠点の拡大にも踏み切りました。



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



戦後の成長を支えた新製品

独自開発品を携えグローバル市場へ

高度経済成長期、当社は世界に通じるグローバルスタンダードな製品づくりに全社を挙げて取り組みました。その結果、世界に先駆けて球状アマルガムの製品化に成功。米国に初の海外販売拠点となる「ショウフウ・デンタル・コーポレーション（SDC）」を設立し、グローバル企業へと第一歩を踏み出しました。その後もドイツ



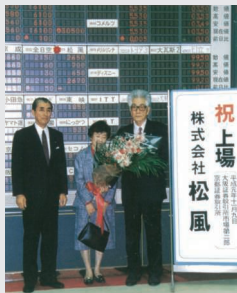
ショウフウ・デンタル・コーポレーション（当時）[米国・カリフォルニア州]

（1978年）、シンガポール（1980年）にも海外販売拠点を設立。販売エリアは世界中へ広がっていきました。

経営改革を断行し、「第三の創業へ」

1980年代に入ると、国の医療費抑制政策によって、これまで量販志向であった当社は、大きな打撃を受けることになりました。1983年、社長に就任した五代松風嘉定は、「変化への対応」をスローガンに「量から質への転換」を図り、抜本的な経営体質の改善に取り組むとともに社業を一層飛躍・発展させるため、社名を「株式会社松風」に変更。

経営改革後に開発した国産初の硬質レジン歯「エンデュラ」は、当時の厚生省や日本歯科医師会から高く評価されるなど銘柄指定で健康保険に適用されました。同製品をはじめとする高品質な人工歯によって、当社は、急速に高齢化社会に突入したわが国の需要を先取りすることに成功。このような全社を挙げての改革を経て、1989年には歯科業界で初めて株式上場を果たしました。



歯科業界で初めての上場企業に

世界をターゲットとする企業として

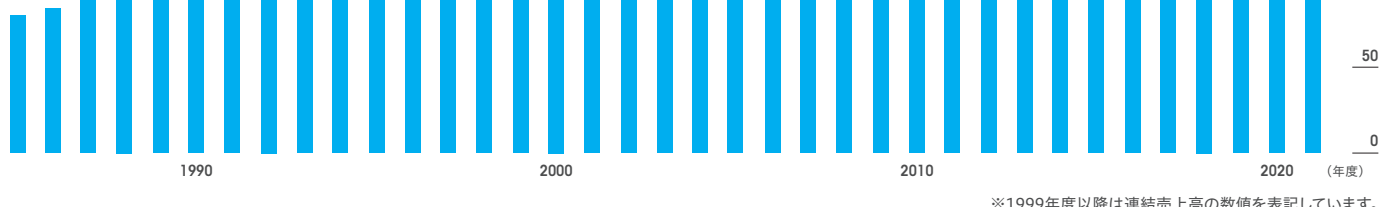
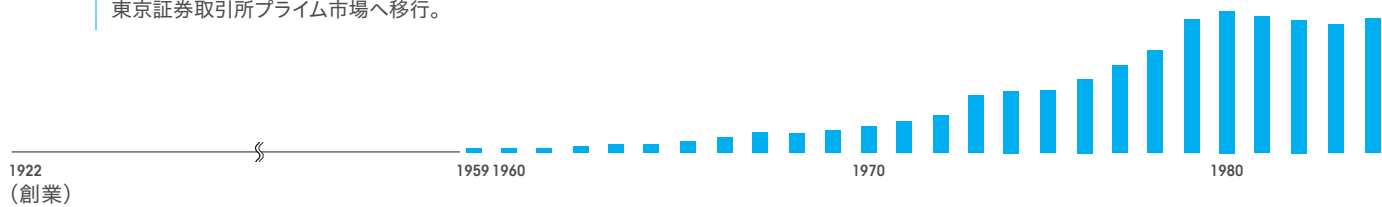
平成に入ってから以降、当社は海外市場の創出とシェア拡大に向け海外拠点の整備・拡充に力を注ぎました。また、「国際的な新製品開発型企業」を目指し、歯科業界最大規模の研究所竣工や三井化学株式会社・サンメディカル株式会社との業務・資本提携契約を締結。一方で、情報発信の拠点として京都本社に研修センターの設置や審美的効果を導き出す歯科治療のコンセプト「MiCD」の推進・新製品の積極的な投入など、歯科医療の発展に貢献すべく様々な活動を展開しました。



研究所

100周年を迎えて

「過去の延長線上に当社の未来はない」という考えのもと、経営理念の実現に向けて「連結売上高500億円」「連結営業利益75億円（営業利益率15%）」達成を目指し、現在も様々な挑戦を続けています。松風は、創立当初から現在にいたるまで、治療ニーズに合った歯科材料や機器を開発することで歯科医療に貢献し、世界中の人たちの幸せな日常を支えてきました。次の100年も、私たち松風は歯科器材の総合メーカーとして、より一層世界の歯科医療に貢献していくため、挑戦を続けてまいります。



※1999年度以降は連結売上高の数値を表記しています。

SHOFUの製品

松風グループの事業は、「デンタル関連事業」「ネイル関連事業」「その他の事業（工業用研磨材）」の三つの事業により構成されております。デンタル事業を中核に据えながらも、ネイルケア市場や工業用研磨材市場など、デンタル事業で培ってきた技術やネットワークを生かせる分野へも積極的に進出しています。

セグメント別売上高構成比

デンタル関連事業

258億76百万円(92.0%)

ネイル関連事業

21億68百万円(7.7%)

その他の事業

92百万円(0.3%)

デンタル関連事業



人工歯類

入れ歯や差し歯などに使われる主要歯科材料で、国内トップシェアを誇っています。

- 陶歯・陶材・レジン歯



研削材類

天然歯や人工歯、歯科用合成樹脂や金属などの研削・研磨に用いられ、歯科治療・歯科技工ともに使用されています。

- ダイヤモンド研削材
- カーボランダム研削材
- シリコン研磨材
- その他切削・研磨材



化工品類

歯の詰めものや被せもの、入れ歯や差し歯に使用される歯科用合成樹脂や、歯の型をとる印象材、技工用ワックスなど種類は多岐にわたります。

- 合成樹脂製品
- 印象材
- ワックス製品



セメント類他

セメントは被せものや詰めもの、差し歯などの接着に、石膏は歯列模型製作に、埋没材は鑄造時の鑄型に使用されます。

- 歯科用セメント
- 石膏・埋没材製品

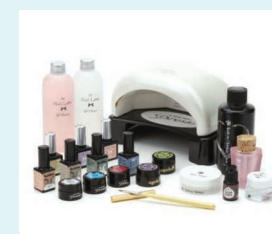


金属類

差し歯の土台や被せものなど、歯科鑄造用として広範囲に使用されています。

- 鑄造用金合金・銀合金
- その他金属

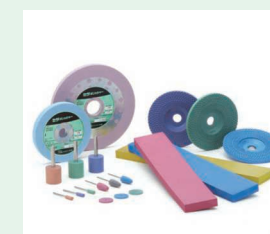
歯科器材の技術を生かした事業



ネイル関連事業

歯科材料の分野で培った技術を生かせる事業として、ネイルケア用品・機器の製造・輸出入・販売を行っています。また、グループ内で開発から製造、販売まで一貫した体制で提供しています。

- アクリルネイル
- ジェルネイル



その他の事業

歯科用研磨材の生産技術を応用し、金属などを加工する工業用研磨材を製造・販売しています。工業用研磨材市場でも、当社グループが培ってきた高度な研磨、研削の技術を生かしています。

- 工業用研磨材

培ってきた強み

創業以来培ってきたコア・コンピタンス(中核となる強み)を軸に
歯科材料・機器の総合メーカーとして、世界の歯科医療に貢献してまいります。

競争力のある 製品開発を可能にする 独自技術と研究開発体制

売上高研究開発費比率 **6.2%**
研究開発員比率 **18.8%**
特許保有件数 **405**件
新製品売上高比率 **19.4%**
※単体ベース(売上高研究開発費比率のみ連結ベース)

当社は独自に開発した、口腔内環境の健全化と
歯の延命に寄与する「S-PRG」フィラーを、歯科
診療分野における様々な製品に展開しています。
また、市場ニーズの変化に機動的に対応するた
め、複数のプロジェクトによる研究開発体制を敷
いています。

幅広い歯科製品に対応できる 生産技術力と品質保証体制

取扱製品 約**20,000**品目
薬事取得国 世界**85**カ国
グローバルな生産拠点 国内**4**拠点
海外**5**拠点

当社は、歯科医療・歯科技工の過程で使用される
様々な製品を安全かつ安心してお使いいただける
よう、高い生産技術力と品質保証体制のもと提供
しています。

信頼のSHOFUブランドと 世界に広がる販売ネットワーク

競争力のある製品群を保有(国内シェア)
人工歯類 **37.0%**
研削材類 **46.3%**
販売国数・代理店数
約**100**カ国・約**1,000**社
松風歯科クラブ会員数
14,576名

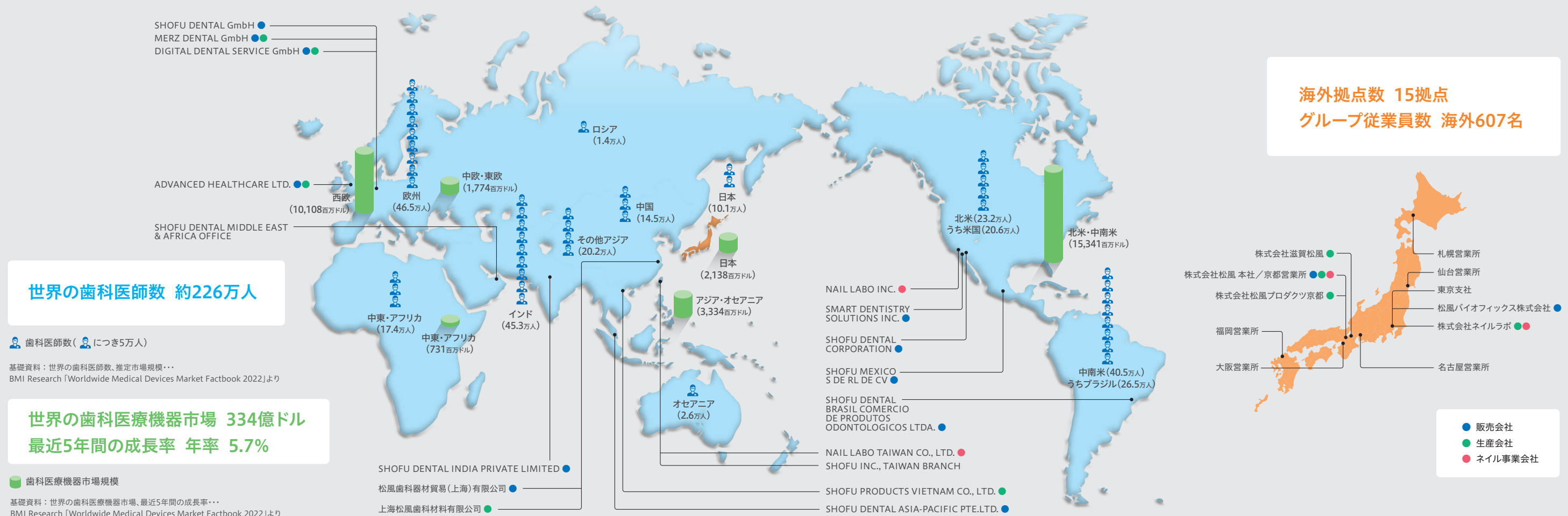
当社は、国内外の販売拠点、世界各国の販売代理
店を通じて、当社製品を世界の歯科医療従事者の
皆さまにお届けしています。

SHOFUを支える人材

グループ従業員数
国内**659**名 海外**607**名
専門知識を有するスペシャリスト
(歯科医師・歯科衛生士・歯科技工
士・薬剤師などの資格を持つ従業員) 計**66**名
平均勤続年数
男性**17.41**年 女性**15.39**年
※単体ベース(グループ従業員数のみ連結ベース)

当社は、“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”との考えの
もと、スタッフ個々人が持てる力を最大限に発揮で
きる組織文化の醸成と労働環境の実現に努めてい
ます。

グローバルネットワーク



海外展開

海外でのプレゼンス向上へ向けて

当社グループは世界100カ国以上でSHOFU製品を販売し、海外売上高比率は50%を超えています。しかしながら、国内の約14倍の市場規模がある海外市場では、当社の存在感は十分ではなく、経営理念の実現には、より一層世界の歯科医療への貢献度を高めていかなければなりません。

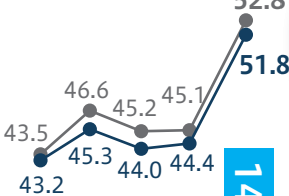
海外市場における中長期的な展望として、デジタル歯科市場及び超高齢化市場の拡大、中間層・高所得層の増加が予想される発展途上国市場の需要をいかに取り込むかが重要と捉えています。先進国市場ではデジタル歯科分野、超高齢化市場では予防分野、所得増加が期待される発展途上国では既存技術の活用など、国や地域で異なる成長分野とスピードに応じて、これまで培ってきたノウハウの水平展開や新たな開拓などを組み合わせて事業展開を行うことで更なる成長を図り、海外市場におけるプレゼンスを高めていきます。

グローバル化推進に向けた活動内容

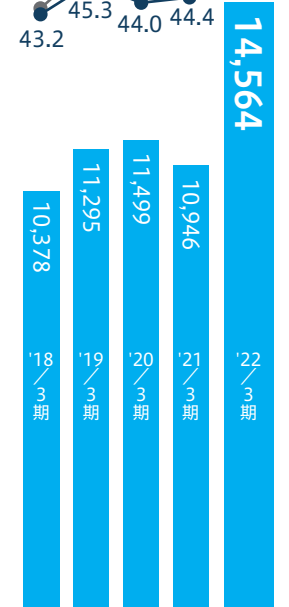
- ・販売(代理店)網の拡充
海外各地域で当社製品が歯科医療関係者に認知されているか再評価を行い、必要に応じて代理店網の整備を進める。
- ・販売拠点の整備
海外事業の拡大に向けて、いくつかの国・地域で拠点設置を進める。
- ・国内外学術ネットワークの構築
各地の歯科医療関係者に影響力を持つ、地域のスタディーグループやキーオピニオンリーダーに対する製品紹介や情報提供活動を進め、ネットワークを構築。

海外売上高・海外売上高比率

— 海外売上高(百万円)
— デンタル事業海外売上高比率(%)
— 海外売上高比率(%)



**デンタル事業
海外売上高比率**
52.8%
(2022年3月期)



中東アフリカ地域での活動

2021年11月に、中東初の学術シンポジウムをエジプトのフェアモントホテルにて開催し、大学関係者や歯科医師等、約150名の方に来場いただきました。Giomerの学術的内容とMiCDの臨床事例を組み合わせたプログラムは大変好評で、質疑が予定時間を超過するなど大きな反響を得ました。



カイロ大学でのオンライン講演会

また、2021年10月にもカイロ大学でのオンライン講演会を行いました。今後も、中東アフリカ地域でのSHOFUブランド浸透と拡販のための土台作りを推進してまいります。

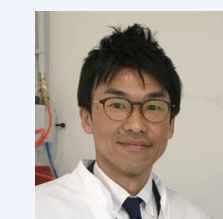
Giomer(ジャイオマー)とは

松風独自のPRG技術(特許取得)により開発されたS-PRGフィラーは歯質強化、抗プラーク性、酸中和能などのバイオアクティブ効果が発現することが国内外の様々な研究機関から報告されています。

MiCDとは

治療の際に天然歯を削ることを最小限に抑えつつ、審美的結果を導き出す歯科治療の概念。Minimally Invasive Cosmetic Dentistryの略。

グローバルに活躍する社員



Merz Dental GmbH
シナジープロダクション
マネージャー
左田野 嘉也
(2018年4月より赴任)

Merz Dental GmbHは、2015年に松風グループに加わったドイツの人工歯メーカーです。私は、赴任当初より人工歯の生産効率の向上を目的とした新しい製造ラインの開発に取り組んでおり、松風や人工歯の国内生産拠点である滋賀松風と連携を図りながら進めております。今後もグローバルな需要に対応できる生産体制の構築のため、その他の生産拠点とも連携を取りつつ、当社グループ全体の生産能力向上と生産体制の効率化に努めていきます。

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。

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

経営資源



財務資本

- 資本合計 **329億40**百万円
- 自己資本比率 **80.5%**
- 格付投資情報センター(R&I)
発行体格付 **BBB⁺**(安定的)



知的資本

- 売上高研究開発費比率 **6.2%**
- 特許保有件数 **405**件
※実用新案権等含む件数。単体ベース。
- 産官学臨とのネットワーク



製造資本

- 医療機器の国際規格に対応できる国内外の生産拠点
(国内4社、海外5社)
- 幅広い歯科材料製品に対応できる生産設備と技術力



人的資本

- グループ従業員数 **国内659名 海外607名**
- 専門知識を有するスペシャリスト **計66名**
※歯科医師・歯科衛生士・歯科技工士・薬剤師などの資格を持つ従業員。単体ベース。
- 安定雇用を背景としたスキルアップと技術継承



社会・ 関係資本

- 国内外に展開するグローバルな販売網
(販売国数:約100カ国・販売代理店数:約1,000社)
- 高い信頼性のあるSHOFUブランド
- 歯科医療従事者との良好なネットワーク
松風歯科クラブ会員数 **14,576名**



自然資本

- 環境マネジメントシステム活動の推進
- 開発・製造段階における環境負荷の低減

事業活動と成長戦略



創出する価値

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

社会的価値

患者さま

健康寿命の延伸とQOL向上に貢献

取引先・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

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

地域社会

地域社会との共存・共栄

株主・投資家

適切で安定的な利益還元

☑ SHOFUのサステナビリティ

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）を特定しました。

サステナビリティ基本方針

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」という経営理念のもと、ステークホルダーの皆さまと協働しながら、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の両立を目指してまいります。

1. 人々のQOL向上への貢献

社会や市場のニーズを的確に捉え、安全安心で高品質な製品・サービスを提供するとともに、製品や歯科医療情報などの情報提供を適切に行い、世界中の人々のQOLの向上に貢献してまいります。

2. 地球環境に配慮した企業活動の推進

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、企業活動における温室効果ガス排出量の削減、廃棄物の削減と再利用の推進などに取り組み、脱炭素社会・循環型社会の実現に貢献してまいります。

3. 企業価値の向上を支える経営基盤の強化

コーポレートガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの充実を図り、誠実かつ公正な企業活動を行うことにより、企業価値の向上を支える経営基盤の強化を図ってまいります。

4. 働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり

“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、活き活きと働くことができる組織文化の醸成と労働環境を実現してまいります。

マテリアリティ（重要課題）の特定

松風グループにとっての重要性とステークホルダーからの要請などの社会視点の両面から分析を行い、サステナビリティ基本方針を踏まえ、松風グループが取り組むべき課題として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）を特定しました。

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・定性目標及び取組内容を整理し、サステナビリティ委員会で網羅性と妥当性を確認し、常務会での議論を経て、取締役会で承認を受けました。

マテリアリティ	目標	関連する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	 3.すべての人に健康と福祉を
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	
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	
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	
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	 7.エネルギーをみんなにそしてクリーンに  12.つくる責任つかう責任  13.気候変動に具体的な対策を
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	
環境汚染の防止	● 環境関連事故発生ゼロの継続	
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の推進	 11.住み続けられるまちづくりを  16.平和と公正をすべての人に
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	
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	
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	
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	
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	 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.働きがいも経済成長も
人材育成の推進	● 従業員のキャリア開発支援の強化	
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	
ワークライフバランスの実現	● 従業員満足度の向上	

社長メッセージ



プライム市場上場企業として
強固なガバナンス体制を構築し、
歯科医療の発展に貢献することで、
持続的な成長の実現を目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

高見 哲夫

社会の大きな変革期に 新たな技術で健康長寿に貢献する

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々及び関係者の皆さまに、心からお見舞いを申し上げます。また、医療従事者をはじめとして感染防止対策にご尽力されている方々に深く感謝いたします。この大きな変革期の中で、2022年6月24日に代表取締役社長 社長執行役員に就任いたしました。世界の歯科医療への貢献を通じて、当社グループの中長期的な企業価値の向上と持続的な社会の実現に貢献するため、グループ一丸となって取り組んでいく所存であります。

日本は人口減少と高齢化という社会構造の大きな転換期を迎えています。豊かな健康長寿社会を築くには、人が生きていくうえで欠かせない「食」の入り口である口腔内の健康が大切になります。また、最近の研究では、歯科疾患が全身の健康に影響を及ぼすことが知られてきており、人生100

年時代を迎えた社会の中で歯科医療が果たす役割は更に重要になってまいります。

2012年から取り組むグローバルな事業拡大をメインテーマに据えた長期ビジョン「500億円構想」は、当初は創立100周年を迎える2022年3月期の達成に向けて推進していましたが、当社の良さでもあり、改善点でもある慎重さと堅実性がそれを遅らせています。研究開発分野では製品開発のスピード向上や各国や地域の法規制に迅速に対応するための体制構築、営業面では顧客ネットワークの構築、当社グループのコア・コンピタンスや成長戦略を踏まえた能動的なM&Aなどの重点課題をクリアして成長を加速させるために、社内のマインドや組織の仕組みを変革させていく必要があると考えています。

私は入社して以来、会社人生の半分以上の月日を営業拠点の現場で松風の事業と向き合い、お客様をはじめとしたステークホルダーの立場からも松風の伸ばすべき側面

改善すべき側面について考えてきました。現場主義の経験を経営に生かし、様々な部署と膝を突き合わせながら意識改革やガバナンス体制の強化に努めてまいります。

一方、歯科医療の世界もデジタル化やDX(デジタルトランスフォーメーション)の波が押し寄せ、これまでの治療や、オーラルケアの仕組みや常識を急速に変えようとしています。口腔内に装着する補綴物をデジタル設計・製作するCAD/CAMの浸透が進み、当社は「松風S-WAVE CAD/CAMシステム」をベースに、CAD/CAMによる補綴物の製作に必要な「スキャナー」「ソフトウェア」「加工機」「焼結炉」「加工用材料」をラインアップした歯科用トータルソリューションシステムを展開しています。患者さまにとっては、型取りの際の不快感もなく、治療期間も短縮されるため、歯科治療の課題解決に大きく貢献する技術です。また、歯科治療・歯科技工の技術水準が異なる国や地域でも均一にハイレベルな補綴物の提供ができるため、SHOFUブランドとしてグローバルに浸透させていきたいと考えています。

2021年度は売上高や営業利益、経常利益、 当期純利益ともに過去最高を記録

当社グループは現在、2021年5月に公表した「第四次中期経営計画」を実践中です。「国内市場でのプレゼンスを維持・拡大しながら海外事業の拡大を目指す」「過去の延長線上にない既存枠外の施策が必要」という共通認識で積極的な事業活動を展開しています。

2021年3月期(第149期)の第1四半期には新型コロナウイルス感染症の感染拡大により主力事業の歯科業界全体が大きなマイナス影響を受けたものの、それ以降は回復基調に転じ、2022年3月期(第150期)には売上高や営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高を記録することができました。その要因としては海外を中心にコロナ禍の影響で低く抑えられてきた流通在庫の水準を適正化する動きが見られたことや、国内でも地域差はあるもののコロナ禍前の水準にまで需要が回復したことが挙げられます。当社の事業はエッセンシャルな側面が強く、実際にマスクを着用することが一般的な状況の間に歯並びを直そうと考える人も増えているという声も現場からは聞こえています。

デンタル関連事業で売上増をけん引したのは、2021年に市場に投入した新製品の歯科用象牙質接着材「ビューティーボンドXtreme」や歯科切削加工用レジン材料「松風ブロックHCハードII」などのCAD/CAM関連の新製品です。また、歯科治療現場のデジタル化が進む中、デジタル口腔撮影装置「アイススペシャルC-IV」の売上は顕著な伸びを見せています。社会がインフォームド・コンセントを重視する傾向から口腔内写真の重要性は高く、アイススペシャルC-IVの需要は今後も高まると予測しています。

ネイル関連事業では、国内が新型コロナウイルス感染症の再拡大による活動制限や巣ごもり消費が一巡した影響を受け、主力のジェルネイル製品の売上が低調に推移しまし

たが、その一方、米国でSNS(ソーシャルネットワークサービス)での積極的なプロモーション活動が奏功し、ネット販売での売上が増加しました。

世界的に歯科業界は回復基調 中期経営計画の目標数値を上方修正へ

海外市場はウィズコロナへと大きく切り替わり、その波に乗ることができました。一過性で終わるかと思われたコロナ禍後のリバウンド需要はワクチン接種の急速な普及効果でウィズコロナの活動的な生活習慣へとスムーズに移行しました。世界の中でも早期に感染拡大を封じ込めた中国が需要の伸びをけん引し、その流れは欧米やアジア諸国へと波及しました。ただ、急速な需要の回復にサプライチェーン機能が追い付かなかった点は反省材料です。世界的なハブ港などの流通網では人員不足が発生し、ロシアによるウクライナ軍事侵攻に伴う資源価格や輸送費の高騰といった懸念点は今後も十分に考慮しなければなりません。マイナス要因を一つでも払拭できるようサプライチェーン体制を更に強化してまいります。

第四次中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるマイナス影響を織り込んだ計画です。2022年度末にかけて発生したロシアのウクライナ侵攻や中国における都市封鎖など地政学的な不確定要素はありますが、世界的に歯科業界は回復基調で需要は底堅く推移すると予測しています。そのうえで当社のこれまでの取り組みが成果に繋がると判断し、中期経営計画での2023年3月期(第151期)と最終年度の2024年3月期(第152期)の目標数値を従来から上方修正し、その内容を2022年5月11日に発表させていただきました。

ウィズコロナの流れにより事業活動の正常化は世界的に広がるため、展示会などの大規模イベントの開催での販売活動の増加や、成長投資を積極化することに加え、サプライチェーンの強化、創立100周年の記念事業関連費用などの一時的な費用の発生もありますが、第151期の利益は前期に対して増益となる見通しで、更に第152期にはこれらの投資が実を結び、再び過去最高益を更新する計画です。

日本で培った技術やノウハウを生かし、 各地域に適したグローバル戦略を展開

「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、松風は業界をリードする総合的な競争力を更に高め、信頼の「SHOFU」ブランドを世界に浸透させていくことを大きな目標に掲げています。そして、グローバル化推進に向けて研究開発、生産、営業の各分野において様々な取り組みを進めています。

まず研究開発では、グローバルに展開できることを前提に、世界のニーズを見据えた製品づくりを開発の基本方針

第四次中期経営計画 最終年度(2024年3月期) 目標指標

グループ売上高	グループ営業利益	ROE(自己資本利益率)	重点課題 主要数値指標
315 億円 (国内148億円／ 海外166億円)	37.9 億円 (営業利益率 12.0%)	8.0 %	新製品売上高比率 20 %以上 海外売上高比率 52.9 % (デンタル事業海外売上高比率 54.4%)

としています。また、国や地域の経済や歯科医療の水準、そしてインフラの整備状況などを考察し、当該地域の中間層をターゲットにした製品開発にも取り組んでいます。先にご紹介しましたデジタル口腔撮影装置「アイススペシャルC-IV」やCAD/CAM関連材料などは海外でも好評を博しており、デジタルイゼーションはグローバル化推進の重要な戦術となることを裏付けています。

生産体制では、当社が競争力を発揮する人工歯や研削材などの分野においてのコストダウンによる価格競争力の向上を図ってまいります。また、①本社工場の生産能力の拡大、②必要とされる生産技術や収益性による生産品目の選定、③為替変動の影響回避、④危険物・重量物の輸送コスト低減、⑤お客様に対するデリバリーサービスの向上、⑥高関税の回避、などを目的に「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めた生産拠点の再配置」を進めています。2020年に設立したベトナム生産拠点は、コロナ禍の影響で当初計画よりも進捗が遅れましたが、第150期に操業開始し、これから本格的に稼働します。まずは海外市場向け研削材の生産からスタートし、将来的に生産品目の拡大も視野に入れた当社グループの主要生産拠点へと成長させていく予定です。

営業面で注力するのは「販売網・販売拠点の整備」「国内外学術ネットワークの構築」です。これから歯科医療の需要が高まると考えられる中東やアフリカ地域の将来的な事業拡大の足掛かりとして、2021年4月にアラブ首長国連邦・ドバイに駐在員事務所を開設しました。同地域の市場調査と

情報収集、同地域の販売を担当する当社グループ会社の現地法人支援など、営業活動を強化いたします。また、学術ネットワーク構築の目的は、当社製品の優れた点をそれぞれの国や地域の歯科医療従事者の皆さまにきちんと理解していただくだけでなく、産学が連携して世界の口腔事情やニーズ、先進的な研究情報などを議論・共有する場としても重要な役割を果たすことです。各地の歯科医療関係者に影響力を持つ地域のスタディーグループやキーオピニオンリーダーに対する製品紹介や情報提供活動を進め、ネットワークを構築してまいります。

日本は世界に先駆けて超高齢社会に突入しましたが、世界では先進国だけでなく新興国、発展途上国がそれぞれのスピードで成長を果たしながらやがて高齢化への道を歩み始めます。今後のグローバル戦略においては、当社が100年かけて日本で培った技術やノウハウを生かし、それぞれの地域に適した貢献ができる強みを発揮する成長戦略を描いてまいります。

もちろん、地政学的なリスクだけでなく、新たなパンデミックや自然災害などによるサプライチェーンの混乱、そしてそれぞれの国や地域における医療機器規制の高難度化、高額化など、グローバル展開を推進していくうえでのリスクは少なくありません。しかし、これまで築き上げた信頼を武器に、輸送頻度の見直しや仕入れ先との緊密な連携を強化するなど、一つひとつのリスクと向き合いながら対応していくことができると考えています。

予防や歯科検診の分野の強化で無限に広がるビジネスチャンス

今後の持続的な成長に向け、国内の歯科医療分野に対しては人生100年時代の中で予防や歯科検診の分野への強化を進めてまいります。超高齢社会では社会基盤を支えるうえでも健康長寿が何より重要になってきます。骨太方針2022に明記された国民皆歯科健診は歯科疾患の早期発見・早期治療を行い、その結果として口腔内や全身の健康増進に繋がり、歯科医療の重要性、予防の重要性を広く国民に伝えるものであると考えています。臨床医学において医科と歯科が協働し、患者の傷病に対し総合的な治療にあたる医科歯科連携は強化されていくはずで。口腔内の健康が全身の健康状態にも大きく関わっていることは広く知られるようになりましたが、オーラルフレイル(フレイル=健常から要介護へ移行する中間の段階)などの研究を進めることで、当社が解決できる社会課題は増え、ビジネスチャンスは

無限に広がります。

海外において持続的な成長を支えるためには、やはりデジタル歯科市場の拡大と新たに高齢化社会へ突入する国や地域への早期アプローチ、中間層・高所得者の増加が予測される発展途上国市場の需要獲得が重要なテーマです。先進国にはデジタル化の提案、高齢化市場では予防分野、発展途上国には既存技術とノウハウ提供など、多様化するグローバル市場にも様々な技術と研究開発に商機があると考えています。

エポックメイキングな製品開発に向け ネイル関連事業の新規技術に注力

一方、ネイル関連事業においては、ネイルサロンの施術メニューの中心はジェルネイルであり、他社からこれに代わるプロ向けカテゴリの商品はまだ上市されていないため、しばらく需要動向は安定すると見えています。注力するSNSでの影響力を持つインフルエンサーや著名なネイリストとコラボレーションしたジェルネイルなどで市場拡大を狙います。第四次中期経営計画においては2024年3月期のネイル関連事業のグループ売上高は25億円、グループ営業利益は1.7億円を目標に掲げており、ジェルネイル製品のシェア拡大と内製化推進による高収益の維持を事業方針の柱としています。

そのうえで将来を見据えた研究開発も強化します。他社の追随を許さないエポックメイキングな新製品を実用化して新たな市場を創出するために、新規技術の開発にも注力しています。

国内営業の強化策としては、2022年5月に東京・原宿店舗を全面改装して新たに「原宿プレスルーム」を開設いたしました。自社ブランド製品の認知や体験を広げるだけでなく、新たな流行発信基地としてブランドロイヤリティを向上させる取組みを進めてまいります。また、ECサイトを全面リニューアルし、イベントやSNS発信などを通じてそこへ誘導する仕組みを構築し、売上の拡大を図ってまいります。

世界の歯科医療に貢献するために 最上位のプライム市場を選択

今般の東京証券取引所の市場再編で、当社はグローバル企業向けのプライム市場を選択いたしました。その理由は「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という当社の経営理念を実践するために、いまより更に海外市場で活躍し、大きな成長を果たすという事業目的が、世界の投資家から評価されることに繋がるプライム市場の特性と合致すると思ったからです。

プライム市場では、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)を巡る課題への対応や開示の充実に向けて取組みを進める必要があります。当社でも取組体制を強化するため、検討組織を発足させ、2022年6月にサステナビリティ基本方針を策定しました。当社創業の原点は、「日本人のための歯をつくる」という使命感であり、技術で社会課題を解決する、社会に貢

献するという経営姿勢にあります。創業以降も、歯科医療関係者の方々とともに、製品開発を通じて歯科医療の発展に貢献してまいりました。このため、歯科医療を通じて社会の要請に応えることが、当社の存在意義であり、企業価値の源泉であると考えてまいりました。それをさらに進化させ、「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、ステークホルダーの皆さまと協働しながら、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の両立を目指してまいります。

サステナビリティ基本方針では、当社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、これらに紐づく16のマテリアリティを特定しました。具体的には「製品の品質保証と安定供給」「歯科医療課題を解決する製品・サービスの提供」などの本業を通じて価値創造に繋げるものと、「気候変動への対応」「コンプライアンスの徹底」「ダイバーシティの推進」など、社会から求められているもの、そして事業基盤に関わるものを特定しました。

それぞれの目標を達成するために、具体的なアクションプランに基づいて着実に実行しながら継続的に進捗状況のモニタリングを行っていきます。そして社会の変化にしっかり寄り添うためにマテリアリティや目標の見直しは定期的に行ってまいります。

グローバル企業の一員として 世界への貢献度を高めていく

プライム市場へ移行した企業には、2021年6月に公表されたコーポレートガバナンス・コードによって英文開示や気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)などの枠組みに基づく開示などの質と量の充実が要請されています。当社では会社が目指すべき方向性を踏まえながら、コーポレートガバナンス・コードで求められる各原則への対応を進めております。「取締役会の機能発揮」に対しては、第三者関与による取締役会実効性評価を実施いたしました。第三者機関の活用により、客観的な視点からの確な課題の抽出が行われ、その分析・評価で得られた課題を改善し、取締役会の更なる機能向上に努めていきたいと考えております。

また、取締役の選解任や報酬の検討・決定にかかる独立性や客観性を高めるため、2022年6月より指名・報酬協議会を取締役会の諮問機関に変更し、その議長を社外取締役の互選により決定することとしました。今後はプライム市場上場企業として世界の歯科医療への貢献度を高めていくと同時に、サステナビリティ対応の充実やより強固なガバナンス体制の構築に努めてまいります。

新たな経営体制となり、当社グループは経営理念の実現に向けてグループ売上高500億円とグループ営業利益75億円をこれまでにないスピード感を持って実現してまいります。世界市場で社会的価値と経済的価値を創出し、あらゆるステークホルダーの皆さまとの絆をこれまで以上に深めていきたいと考えています。新たな100年に向けて歩み始めた松風にご愛顧とご支援をいただけますようお願い申し上げます。



2021年度～2023年度 第四次中期経営計画

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”という経営理念を実現すべく、これまで培ってきた国内事業の基盤を維持・強化しつつ、経営資源の配分を大きく海外にシフトし、海外事業の拡大を進めています。そして、あらゆる部門・機能・人、ひいては経営全体のグローバル化を推し進め、「500億円構想」(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%])の達成に向け第四次中期経営計画の施策を着実に実行しております。

初年度(2022年3月期)業績の振り返り				
(単位:億円、%)				
	計画	実績	対比(金額)	対比(率)
売上高	261	281	20	7.8
国内売上高	136	135	△0	△0.4
海外売上高	124	145	20	16.7
営業利益	17	32	14	78.8
(営業利益率)	(6.9%)	(11.4%)		
ROE※(自己資本利益率)	4.0%	8.1%		

※Return on Equity : 当期純利益÷自己資本×100%

第四次中期経営計画の初年度にあたる2022年3月期業績は、同年度の中期経営計画に対して「増収・増益」となりました。
売上高は、国内で計画どおり推移したことに加え、コロナ禍からの需要回復の取り込みに成功した海外で大きく売上を伸ばすことができた結果、20億円(7.8%)の増収となりました。
営業利益は、依然として対面型の活動を中心に活動制限を受ける状況であったため、販売費及び一般管理費が減少し、売上高の増収と相まって、14億円(78.8%)の増益となりました。

<重点課題に対する主な取組み進捗>

研究開発	- デジタル歯科に対応した新製品の開発投入 1本で各種被着体に対応できる歯科用象牙質接着材「ビューティボンド Xtreme」の国内市場投入
生産	ベトナム生産拠点の操業開始
営業	UAEドバイに駐在員事務所開設。中東・アフリカ地域の市場調査及び情報収集、同地域を担当する販売グループ会社への支援等による営業活動の強化
グループガバナンス	グループ会社における、各種規程の整備と、取締役会の運営体制見直し

数値目標の見直しについて

第四次中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の影響を一定程度織り込んだ計画でしたが、以下のとおり、当初の前提条件に変化が生じているため、目標値を上方修正することにいたしました。

<目標値の見直し背景>

■底堅い歯科市場の需要

…需要は、ほぼコロナ禍前の水準に回復。

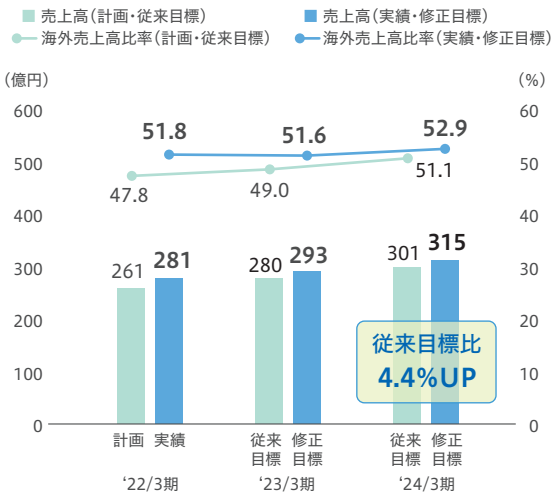
■自社の取組みの着実な進展

…コロナ禍においても、平時と変わらず国内外の歯科医療従事者の皆さまに、製品を紹介し、お届けする体制を堅持。

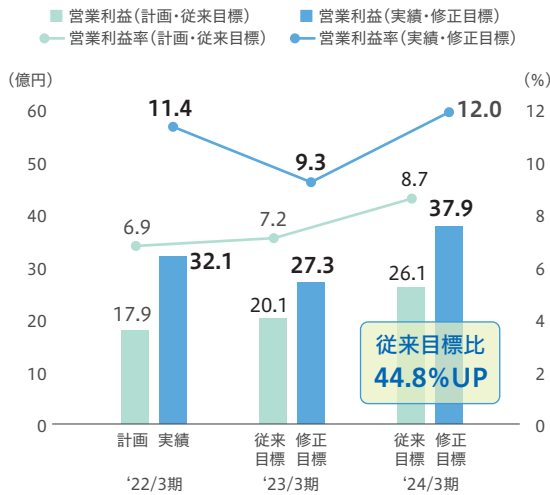
第四次中期経営計画 最終年度(2024年3月期) 目標指標

グループ売上高	グループ営業利益	ROE(自己資本利益率)	重点課題 主要数値指標
315億円 (国内148億円／海外166億円)	37.9億円 (営業利益率 12.0%)	8.0%	新製品売上高比率 20%以上 海外売上高比率 52.9% (デンタル事業海外売上高比率 54.4%)

売上高・海外売上高比率の計画・実績と目標



営業利益・営業利益率の計画・実績と目標



中期経営計画の修正目標を達成するとともに、長期ビジョン「500億円構想」の早期実現に向けて、スピード感をもって重点課題への取組みを進めてまいります。

財務担当役員メッセージ

財務体質の健全さを生かし グローバルな成長戦略を 加速させてまいります。

専務執行役員 財務担当
梅田 隆宏

過去最高のグループ売上高で 海外割合が半分以上に拡大

創立から100年が経ち、当社は長寿企業の仲間入りを果たすと同時に、新たな成長段階へのターニングポイントを迎えています。いま当社グループは、長期ビジョンである「500億円構想」を掲げ、積極的なグローバル戦略を推進しています。2021年3月期（第149期）にはコロナ禍の影響を強く受けて業績は落ち込みましたが、第四次中期経営計画の初年度である2022年3月期（第150期）にはグローバル市場が需要の伸びをリードし、売上高・営業利益、経常利益、当期純利益ともに過去最高の業績となりました。

売上高は国内で計画どおり推移したことに加え、コロナ禍からの需要回復の取り込みに成功した海外で大きく伸ばすことができたことで34億円、前年対比14.0%増の増収となりました。営業利益は対面型の活動を中心に制限を受ける状況であったため、販売費及び一般管理費が減少し、売上高の増収と相まって9億円、前年対比39.8%増の増益です。特に、自己資本利益率（ROE）が前年度の6.2%から8.1%となり資本効率が改善したことは大きな成果です。

最大のポイントは過去最高値だったグループ売上高約281億円のうち海外売上高が約146億円で国内を上回ったことです。前年度対比33.1%増の伸び率を示し、これまでの

グローバル戦略や投資が成果として表れました。海外市場へは利益率の高い製品を投入しているため、売上高の伸びは収益に直結します。これを契機に、原料調達から販売網までサプライチェーン体制の更なる強化といった海外での事業活動を更に活発化します。

成長戦略投資の積極化で グローバルな事業拡大を促進

これまで主に10億円台だった設備投資額を2023年3月期（第151期）では25億円に拡大し、グローバルでの事業循環を促進します。新社屋の建設など創立100周年事業関連への投資もありますが、グローバル向けの生産拠点として2020年に設立したベトナム工場の本格稼働や新たな事業提携、販売網の整備など、「500億円構想」の実現に向けた成長戦略投資は積極的に行っていく予定です。収益力も向上しつつありますので、キャッシュフローを積極的に成長投資に充て、グローバル事業拡大のスピードアップを後押しし、新たな収益循環を生み出すことが最優先だと考えています。計画に対しスピード感を持って事業を完遂する、それをグループの共通認識として持って進めてまいります。

近年、当社では生産拠点や販売拠点の立ち上げを積極化

していますが、スピード感を持って新たな拠点を稼働させて早期に収益を生み出すことが一番重要だと感じています。当社グループの子会社へは本社からの投資が100%のため資金調達などの問題がなく、取締役もしくは監査役が現地に入ってコンプライアンスやガバナンスなどの体制を整備します。新たな拠点が立ち上がればいち早く軌道に乗せるため、グループ全体で支援をしています。

ロシアのウクライナへの軍事侵攻やそれによる資源価格の高騰、世界的なインフレなど懸念材料はありますが、当社の自己資本比率は約80%と非常に高い水準で維持されており、この財務体質の健全さは当社の大きな強みです。キャッシュポジションが高く体力があるいまこそ成長戦略を加速させるチャンスであり、あらゆるリスクに対するレジリエンス体制を強化しながら、成長投資を積極的に行っていく考えです。

売上高目標値を上方修正 2023年度にグループ売上高315億円へ

国内と米国、台湾等で事業展開するネイル関連事業の2022年3月期（第150期）は、活動制限や巣ごもり消費が一巡した日本と台湾で売上が低調に推移しましたが、米国ではSNSを活用したプロモーション活動により増収となりました。第151期には原宿店舗やECサイトリニューアルへの投資が実を結んで回復する計画です。イノベーション創出に向けたデジタルライゼーションやDXの促進は重要なテーマで、そこへの戦略投資は不可欠だと考えています。時代の移り変わりは加速度的に変化しています。常にDXやトレンドをリードできるようあらゆるジャンルとのコミュニケーションも強化してまいります。

第四次中期経営計画では新型コロナウイルス感染症の影響を一定程度織り込んでおりましたが、日本を含む世界市場で歯科医療の需要は底堅く、需要はほぼコロナ禍以前の水準に回復しています。緊急事態宣言下でも営業部門がリ

モートなどあらゆる手段で国内外の歯科医療従事者に製品を紹介し続けた成果も出始めていることから、目標値を上方修正いたしました。2023年3月期（第151期）にはグループ売上高311億円、営業利益33億円、2024年3月期（第152期）にはグループ売上高315億円、営業利益37.9億円の達成を目指してまいります。第151期には周年事業や戦略投資が増加するものの売上の増加によって営業利益は増益となり、更に第四次中期経営計画の最終年度の第152期には投資効果を反映して業績は更に拡大するものと予想しております。売上高・営業利益ともに過去最高を見通しております。ROEは8%を見込んでいますが、中長期的には10%以上へと高めていきたいと考えています。上方修正した中期経営計画の修正目標を達成するとともに、長期ビジョン「500億円構想」の早期実現に向けて、スピード感をもって重点課題への取組みを進めてまいります。

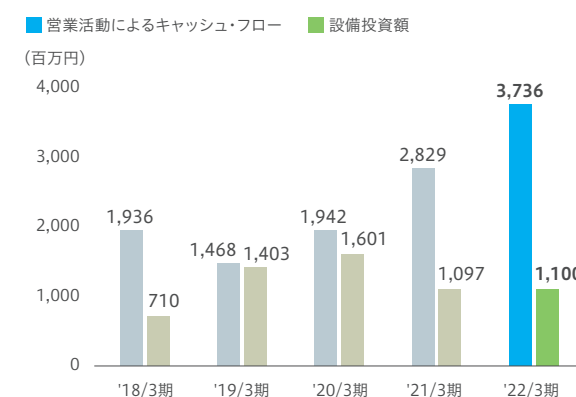
収益性と資本効率を高め、 DOEの向上を目指す

配当政策についてはこれまで連結ベースでの配当性向30%以上を目標にしていまいりましたが、利益水準に配当額が影響を受けるため、資本効率を考慮した還元を実施していくことを目的として、純資産配当率（DOE）を数値基準として加えました。第四次中期経営計画期間においてはDOE1.7%を目安としています。DOEは、ROEと配当性向の積ですから収益性と資本効率をともに高めることにより、DOEの向上を目指していく考えで、長期的にはROE8%以上、DOE2.5%以上を目指したいと考えております。

なお、2022年3月期は、普通配当37円、創立100周年記念配当の2円をあわせて、1株当たり年間配当金は39円とさせていただきました。

当社グループの成長ストーリーを支えるものは「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念です。新型コロナウイルス感染症の影響はこの先も不透明ではありますが、口腔の健康が身体の状態にも寄与することが明らかになる中、人々のクオリティ・オブ・ライフ（生活の質）の向上や健康寿命の延伸に向け、歯科医療の役割はますます重要になっていくと考えています。特に高齢化が進む日本で歯科医療分野のノウハウを持つ当社の知見はこれから高齢化を迎える国や地域で必ずお役に立てるものであり、「500億円構想」の達成に向けた取組みを通じて、多くの方々の不快感や悩みの解決に繋げることができると考えていますので、その早期達成に向け、当社グループが一丸となって取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援をいただけますと幸いです。何卒よろしくお願いいたします。

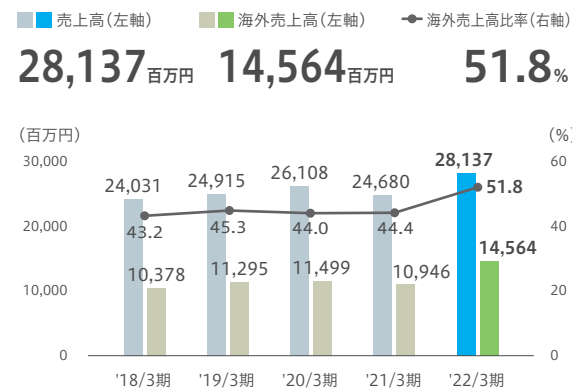
営業活動によるキャッシュ・フロー/設備投資額



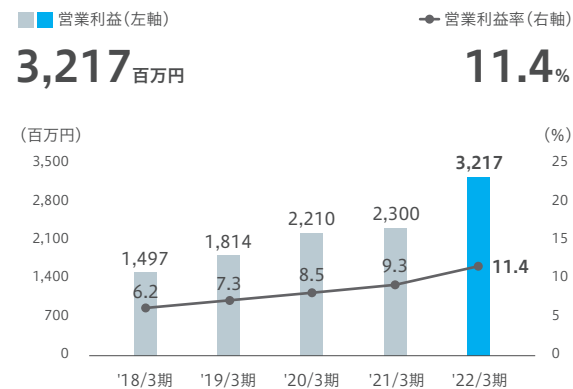
財務・非財務ハイライト

財務指標

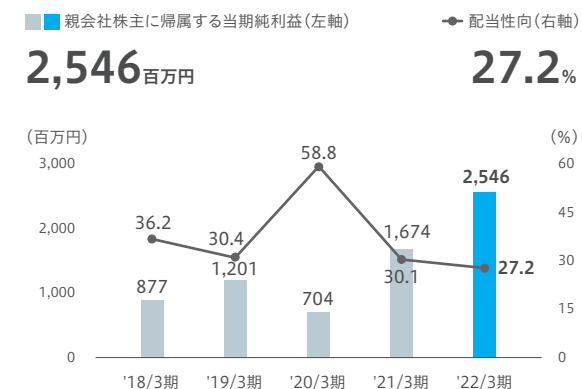
売上高 / 海外売上高 / 海外売上高比率



営業利益 / 営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益/配当性向

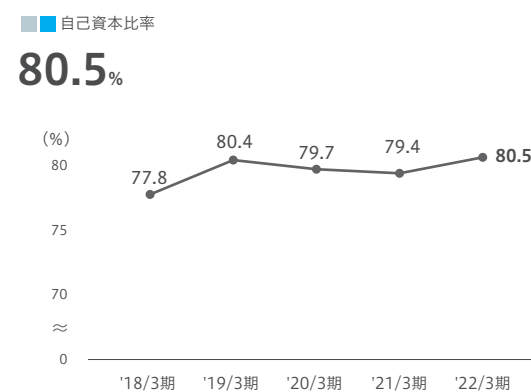


研究開発費/売上高研究開発費比率

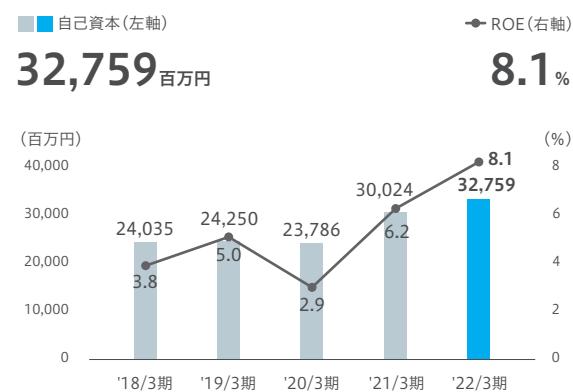


非財務指標

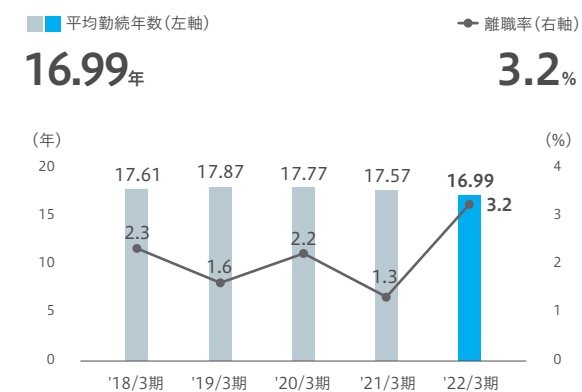
自己資本比率



自己資本 / 自己資本当期純利益率 (ROE)

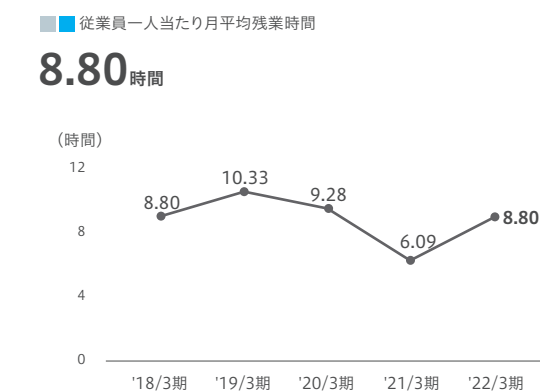


平均勤続年数 / 離職率

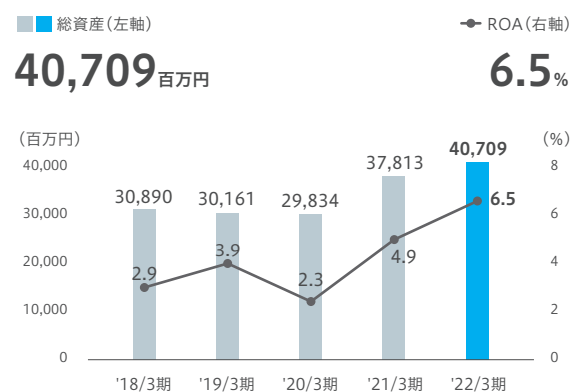


※離職率には定年退職者を含めておりません。

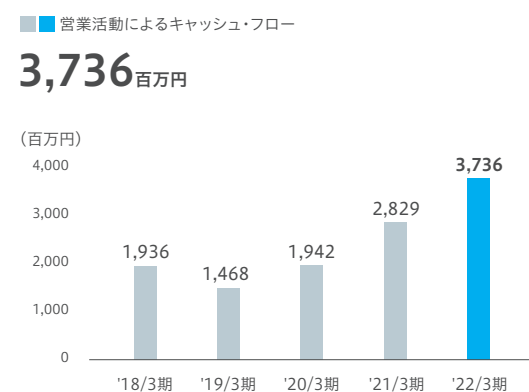
従業員一人当たり月平均残業時間



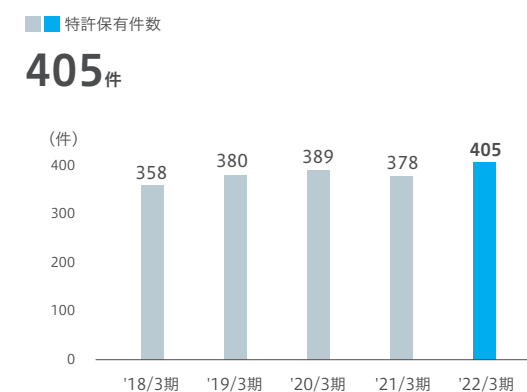
総資産 / 総資産当期純利益率 (ROA)



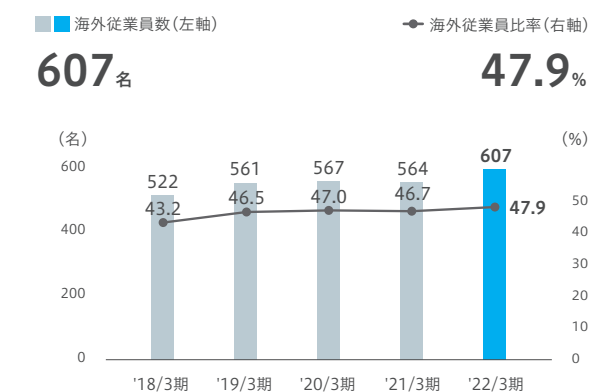
営業活動によるキャッシュ・フロー



特許保有件数



海外従業員数 / 海外従業員比率



※非財務指標は単体ベース(海外従業員数/海外従業員比率のみ連結ベース)

特集 当社主力製品分野「人工歯」 トップシェアを誇る強みと今後の展望

当社が取り扱う歯科材料は、生体に対して安全な「生体適合性」はもちろんのこと、常に水分が存在し、温度変化があり、食べ物を食べる際には強い力がかかる“口腔内”という苛酷な環境下で、長期間特性を維持する「耐久性・安定性」を備えていることが必須となります。さらには、天然歯と調和する「審美性」、術者の取り扱いやすさを考慮した「操作性」などの要素も求められ、それらを高い次元でバランスさせることが必要となります。こうした研究・開発には、歯科に関する知識に加え、有機化学、無機化学、高分子化学、生化学、更には粉体工学、色彩科学等、幅広い知識を必要としますが、長年にわたる“豊富な技術蓄積”と、バリエーションに富んだ研究開発スタッフ間での“垣根を越えた技術融合”をベースにした新製品開発力が当社グループの強みです。今回は、当社の主力製品分野の「人工歯」をご紹介します。

人工歯とは

人工歯とは、失われた天然歯の代わりとなる人工の歯のことであり、入れ歯（義歯）として口腔内に装着することで、損失又は低下した口腔機能を回復させることができます。人工歯には、

上顎用・下顎用の前歯・臼歯の各部位があり、それぞれ形が異なるうえ、部位ごとに数種類の大きさが取り揃えられています。また、その材質によって陶歯、レジン歯、硬質レジン歯などがあります。

人工歯に求められる特性

人工歯には、生体適合性や耐久性・安定性に加え、食べ物を違和感なく噛むための機能性、顔貌との自然な調和などが求められます。

①耐久性・安定性

- 口腔内で使用した時に磨り減りにくく、欠けにくい（破折しにくい）耐久性。
- 水分、温度変化、多様な飲食物、口腔内細菌等に常に曝される口腔内環境で劣化しにくく、汚れにくい化学的安定性。
- 義歯の歯肉（歯茎）部分との良好、かつ耐久性のある接着性。

②機能性

- 各々の歯には、嚥下が円滑に進むよう、前歯部で食べ物を切り裂き、小臼歯部で噛み砕き、大臼歯部で噛み潰す役割があり、それにより生じた食塊（噛むことでできた食べ物の塊）が咽頭へスムーズに移送される機能性のある形態。

③顔貌との自然な調和

- 人工歯には天然歯に近似した色調、透明性、形態が必要。そのような人工歯で作製した義歯は口元に自然感を与え、生き生きとした表情をもたらすことが可能。

代表的製品① 硬質レジン歯「エンデュラ」

エンデュラを開発した1986年当時、人工歯にはレジン歯と陶歯がありましたが、陶歯は硬くて磨り減りにくいという特長をもつ反面、重くて欠けやすいという欠点がありました。一方、レジン歯は、陶歯の欠点を補っていますが、材質が軟らかいため、磨り減りやすいという課題を抱えていました。こうした中、陶歯とレジン歯のそれぞれの欠点を解消し、かつ長所を生かした天然歯により近い材質の人工歯が求められていました。

〔製品概要〕

松風は、陶歯とレジン歯の長所を備えた人工歯として、1986年、国産初の硬質レジン歯「エンデュラ」を開発・発売しました。エンデュラは、高い耐摩耗性と、天然歯に近似した自然観のある形態・色調を持った人工歯として、日本歯科医師会及び厚生省（当時）で高く評価され、また1988年に銘柄指定で健康保険に採用されたことで、国内市場で広く普及していきました。

①耐摩耗性

エナメル部分に新素材のウレタン系レジンと超微粒子フィラーを採用。レジン歯と比較して約6倍磨り減りにくくなったことで、人工歯の形態が長く保たれ、噛む機能が長く維持されるようになりました。

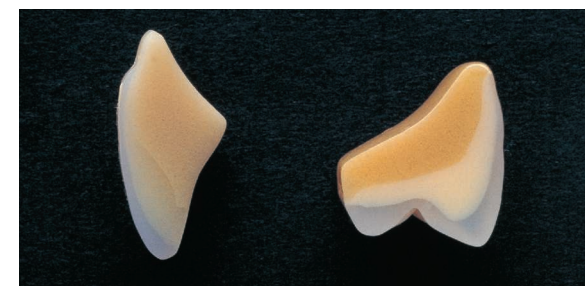
②審美性

三層構造とすることで天然歯に類似の深みのある色調を再現し、高い審美性を実現しました。また、天然歯は、反射光では白く、透過光では赤褐色となるオパール効果を有していますが、独自の特殊超微粒子フィラーの採用により、天然歯と同じようなオパール効果をもたせることに成功しました。

③豊富なラインアップ

歯は人によって色調や形、大きさが異なります。患者様一人ひとりに適した人工歯を選んでいただけるよう、色調、形態、大きさ、部位等の違いにより、約4,400種類をラインアップしました。

これらの特長により、歯科医療従事者の皆さまからは「機能面・材質面のトータルバランスに優れている」といったお声をいただくことが多く、発売から35年以上が経過した今なお、ロングセラーとなっています。



三層構造をもつエンデュラの断面図



硬質レジン歯「エンデュラ」

松風の人工歯の変遷

1922年



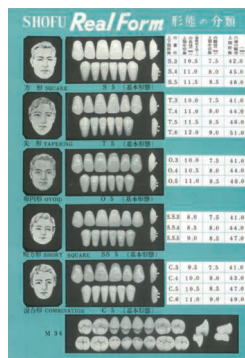
日本人の顔に適合した国産初の高級陶歯「松風アナトーム形態」

1945年



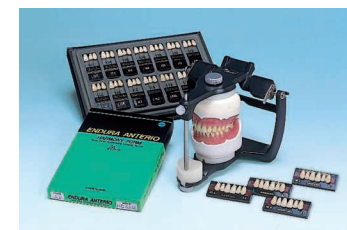
天然歯の美しさをもつ国産初の「レジン歯」

1957年



日本人の歯牙形態をあらゆる角度から研究した人工歯形態「リアル形態陶歯」

1986年



国産初の硬質レジン歯「エンデュラ」

2003年



世界初、ナノテクノロジーを応用した人工歯「NCベラシア」

2009年



操作性を追求した硬質レジン歯「ベラシアSA」



知的財産

知的財産の基本的な考え方

研究開発活動を通じて得られた知的財産権（特許、実用新案、意匠、著作物、商標、ノウハウ、技術情報等）は、当社の重要な資産であり、当社コア技術の適切な保護・活用を推進するとともに、他社の知的財産権を尊重し、第三者の知的財産権を侵

害しないように努めています。また、知的財産を重要な経営資源と位置付け、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し、持続的な価値創造に繋げています。

活動内容

(1) 知的財産戦略の推進

当社では、研究開発戦略と一体となった知的財産戦略を策定し、当社のコア技術を保護する目的の“守りの知的財産”と、事業競争力を高める目的の“攻めの知的財産”を戦略的に出願しています。製品開発に直結する特許を出願・取得することを基軸に据えつつ、将来的な技術領域の確保に向け、長期的な視点でも権利確保を行っています。また、国内事業の基盤を維持・強化しつつ、海外事業の拡大を推進する事業戦略を踏まえ、海外主要国における知的財産の出願・取得にも努めています。

(2) 知的財産の管理・運用

研究開発部門に知的財産担当者を配置するとともに、開発担当者が他社の権利の調査・分析を実施し、第三者の知的財産権を侵害しないように努めています。知的財産担当者と開発担当者は、研究開発の初期段階から緊密な連携を図り、主要製品を中心に優位性の高い技術の権利確保（出願・権利化・維持）に取り組んでいます。また、特許法第35条の規定に基づき、職務発明報酬制度を社内規程として定め、知的財産の創出を推奨しています。

(3) 知的財産の啓発活動

知的財産への理解と尊重する意識を浸透させるため、研究開発職を対象に社内教育の実施や外部教育機関によるセミナー受講を推奨するなど、教育の機会を提供するとともに、他社の特許動向等の情報を共有しています。

■ 知的財産関連指標の推移

	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期
特許保有件数	358件	380件	389件	378件	405件
特許出願件数	27件	28件	29件	33件	28件
研究開発費	1,494百万円	1,492百万円	1,537百万円	1,563百万円	1,738百万円
売上高研究開発費比率	6.2%	6.0%	5.9%	6.3%	6.2%

代表的製品② 硬質レジン歯「ベラシアSA」

ベラシアSAを開発した2009年当時、超高齢社会への突入により、顎堤（義歯をのせる歯茎の部分）が著しく痩せてしまった総義歯（総入れ歯）の症例や、部分床義歯（部分入れ歯）など難しい症例が増加傾向にありました。その一方で、人工歯に対して診療効率や義歯製作時の作業効率を高めるなどの経済性が求められるとともに、既存品と比較してより効率的に、良好な臨床の効果を生むことも求められるようになっていました。これにより、機能面、操作性、材質面、経済性等、より多くの側面でバランスの取れた人工歯の開発が必要となりました。



【製品概要】

松風は、2009年に“噛み合わせという義歯にとって最も重要な機能”と“義歯を作製する際の取り扱いやすさ”を追求した硬質レジン歯「ベラシアSA」を開発・発売しました。「ベラシアSA」は人工歯を排列するだけで総義歯に適した基本的な噛み合わせが得られやすいという既存の人工歯にはない特長を備えています。

① 効率性

特許取得済みの人工歯形態は、義歯が口腔内で安定しやすく、噛み合わせの調整が少なくて済むよう設計されています。この独自の設計により、安定した品質の義歯製作とその時間短縮を可能にしました。

② トータルバランスの向上

新素材のアクリル-ウレタン系レジンと有機無機複合フィラーを採用したことで、高い耐破折性と耐変着色性を実現し、効率性も含めて「エンデュラ」よりもトータルバランスを更に高めました。

人工歯における当社の強み

松風は、長い間、国内の人工歯の分野でトップシェアを誇り、海外においても高い信頼を得ています。
松風の人工歯が歯科医療現場において高い評価をいただけているのは、高品質・高性能な製品を開発し続ける研究開発力、多品種少量生産で磨かれた高い生産技術力、歯科医療関係者との強力なネットワーク、教育実習用人工歯としての豊富な採用実績等、100年の歴史の中で蓄積された知見・ノウハウ・経験等の

全てが有機的に結び付いた結果であるものと自負しています。
また、2015年4月にはドイツの三大人工歯メーカーの一つであるMerz Dental GmbHを買収し、それまで手薄であった欧米市場向け人工歯のラインアップと販売ルートの拡充を図ることで、全世界に松風グループの人工歯を提供する体制を敷くことができました。

人工歯市場の今後の展望

予防歯科への意識が高まり、できる限り歯を削らず、抜かない治療が浸透してきたことで、多くの歯を持つ高齢者が増えてきました。一方で、世界規模で高齢化が進展していることから、世界の人工歯市場は拡大するものと推測されます。
義歯は“口から食べる”ことを支援し、人々のQOLの向上と、ひいては健康寿命の延伸に大きく寄与することが期待できることから、義歯の役割は益々大きくなるものと考えています。

今後は義歯製作のデジタル化と、その技術的サポートが重要であり、特にデジタル化による義歯の品質の安定化と義歯製作の省力化がメーカーとしての責務となります。
これからも当社が蓄積してきた知見・ノウハウ・経験を生かしながら高品質・高性能な人工歯、義歯材料を開発し、世界の歯科医療に貢献してまいります。

品質管理・保証

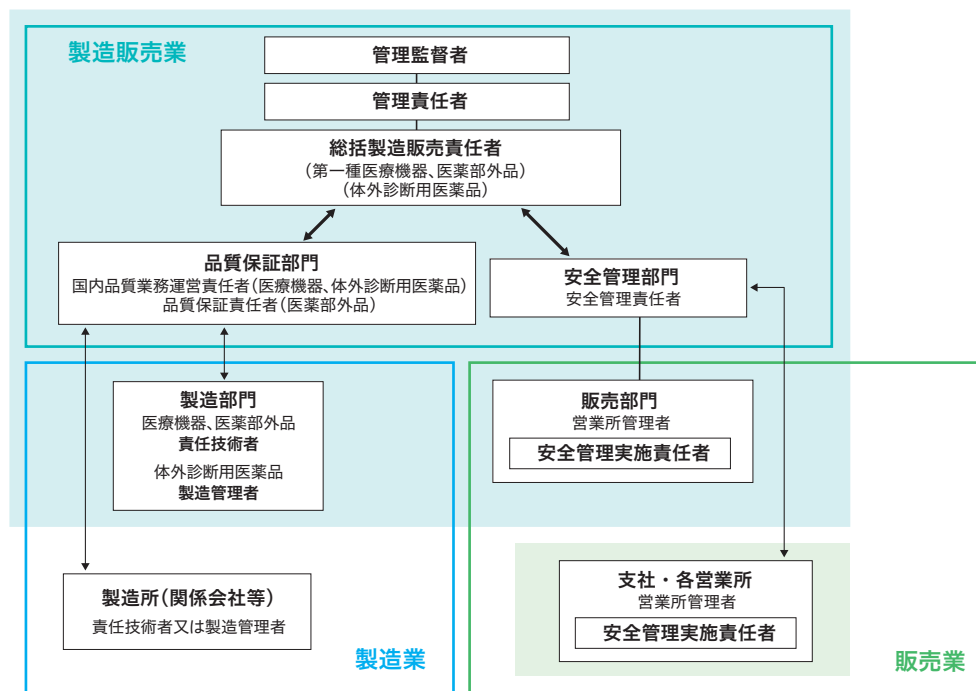
基本的な考え方

当社が取り扱う歯科材料・機器は、医薬品医療機器等法や各国の規制下において「医療機器」に該当する品目が多く、主に口腔内で使用され生体への安全性や適合性が要求されることから、高い水準の品質管理と品質保証が求められます。

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以下の品質方針を掲げて取り組んでいます。

<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。

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

特に歯科材料には、患者さま一人ひとりの症例に適應する必要があるので多品種生産が前提となり、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、設計開発、購買、製造、顧客関連など、事業プロセス毎に品質目標を設定し、全社を挙げた改善活動に日々取り組んでいます。品質目標の達成に向けた改善策は、組織レベルに留まらず個々の従業員の目標にまでブレイクダウンし、現場への浸透を図り、品質の維持・向上に努めています。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

当社では、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。それら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。2021年度は、医療機器を取扱う松風の責任、品質方針、品質目標等をテーマに、生産や品質管理の現場を担う実務担当者を中心に約100名の従業員が参加しました。その他、特定の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、

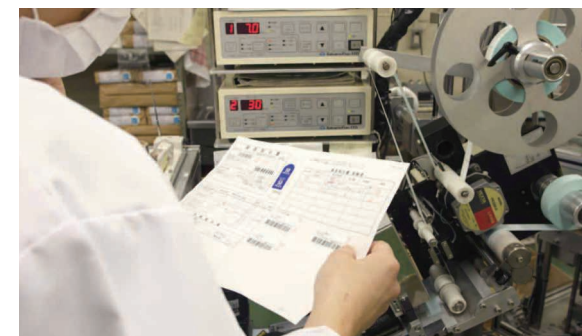
※GMP…医薬品の製造管理及び品質管理の基準

※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

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應する必要があるため、当社の取扱製品は多岐に渡ります。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

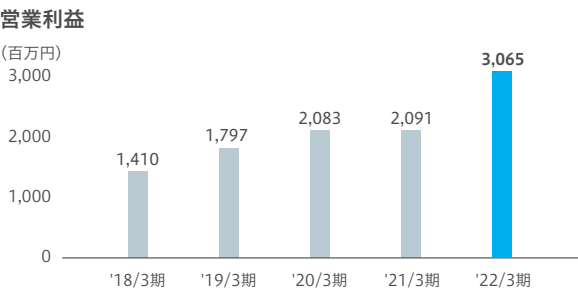
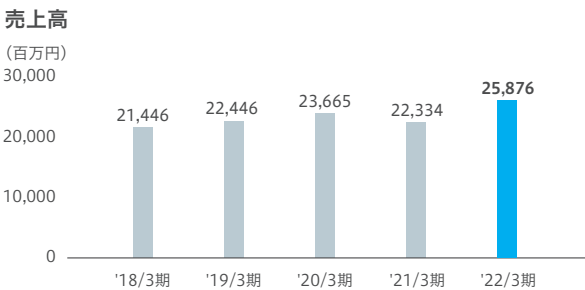


事業の概況

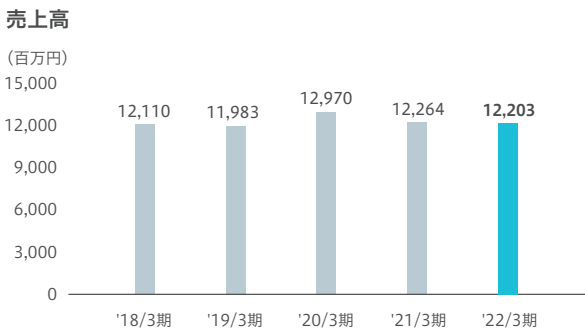
デンタル関連事業

■ 事業内容

歯科治療や歯科技工物製作で使用する、人工歯、研削・研磨材、化工品、セメント、金属、機械器具など、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 内



■ 2022年3月期の活動実績

歯科用象牙質接着材やCAD/CAM関連の新製品が売上に寄与し、増収となりましたが、当期から適用した「収益認識基準に関する会計基準」の影響を受け、従来基準に比べて売上が減少したため、前期比0.5%の減収となりました。

国、シンガポール、インド、ブラジル等の販売子会社を通じて、世界各国で販売しています。

■ 市場環境

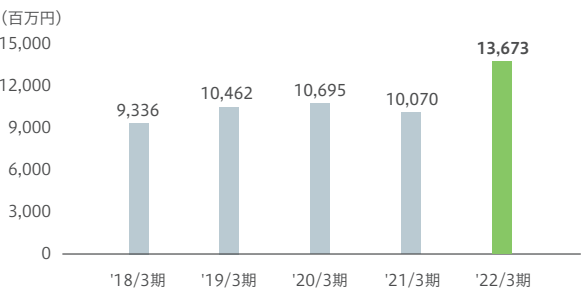
新型コロナウイルスのワクチン接種普及や行動制限の緩和を受け、歯科材料・機器の需要に回復の動きは見られましたが、市場全体が成熟傾向にある国内では、歯科医療におけるデジタル化が進展しつつ、企業間競争は引き続き激しさを増す中で推移いたしました。

■ 成長に向けた取組み

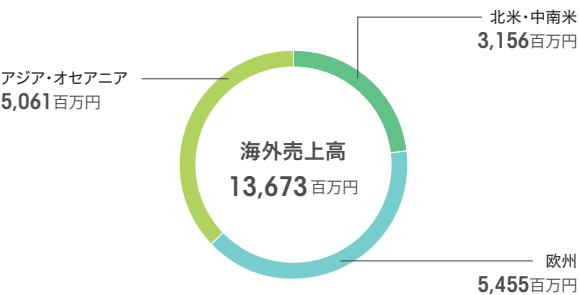
需要が見込まれるCAD/CAM関連製品や、人工歯類、研削材類、化工品類の注力分野へ重点的な販売活動を推進するほか、コロナ禍で得た知見を踏まえ、オンラインを活用したセミナーやプロモーション活動、歯科医療従事者への情報提供活動に努めてまいります。

海 外

売上高



地域別売上高 (2022年3月期)



■ 市場環境

新型コロナウイルス感染症の感染初期段階で、比較的安定していた一部地域では、変異株の発生を受け、感染拡大が見られるケースがあったものの、世界全体を見渡すと、ワクチン接種の普及や各種経済政策の効果もあり、歯科業界においては、平時に近い水準へと需要は回復しつつあります。
また、前事業年度の前半には、コロナ禍でそれまで抑制されていた流通在庫を適正な水準に戻す動きが各地域で見られました。

■ 2022年3月期の活動実績

北米・中南米

前年同期比：
39.4%増(31.1%増)*

■ 2022年3月期の活動実績

欧州

前年同期比：
28.8%増(21.1%増)*

■ 2022年3月期の活動実績

アジア・オセアニア

前年同期比：
41.8%増(31.1%増)*

これまでの積極的な拡販戦略が功を奏し、コロナ禍からの流通在庫の適正水準に戻すための需要を着実に取り込むことができたことから、地域毎に濃淡はあるものの、注力分野の化工品類を中心に、人工歯類、研削材類、セメント類などの製品群が好調に推移しました。また、為替変動のプラス影響も売上に寄与し、前年同期比で増収となりました。

* ()内は、為替変動の影響を除く実質ベースの前年同期からの増減率であります。

■ 成長に向けた取組み

半導体や一部原材料の供給制限の影響により、事業活動へのマイナス影響が懸念されるものの、オンラインを活用した販売活動の展開も含め、各地域で営業活動を積極化させてまいります。特に、単一の巨大市場である、米国や中国を中心に成長を見込んでいます。

ネイル関連事業

■ 事業内容

歯科材料で培った技術を生かせる事業として、ネイルケア用品・機器の製造・輸出入・販売を行っています。特にジェルネイルを中心とした製品は、当社グループ内で開発から製造、販売まで一貫した体制で提供しています。

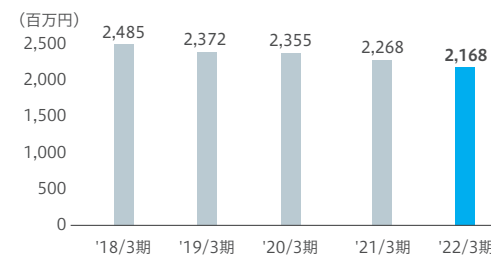


■ 2022年3月期の活動実績

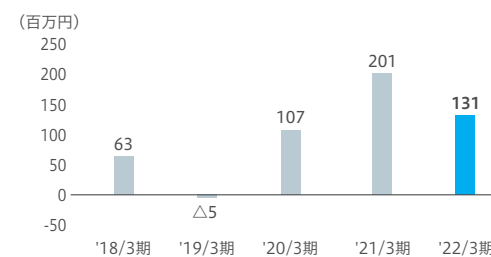
国内では、新型コロナウイルス感染症の再拡大による行動制限や、巣ごもり需要がー巡した影響を受け、ジェルネイル製品が低調に推移しました。

海外では、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受け、台湾で伸び悩んだものの、SNSの積極活用により米国ではWeb販売の売上が増加しました。

売上高



営業利益



■ 成長に向けた取組み

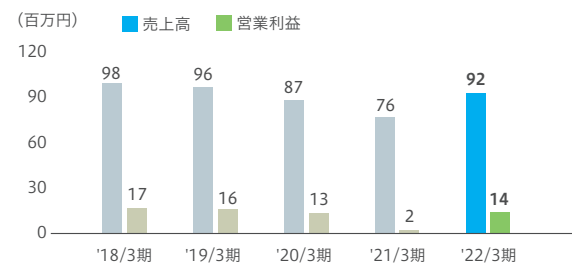
国内では、ECサイトのリニューアルによるWeb販売の強化に加え、積極的なプロモーション活動により、自社製品のブランド力向上と市場浸透に努めます。

海外では、コロナ禍からの需要回復を見込む台湾、SNSを用いたプロモーションが功を奏している米国、ともに事業の拡大を計画しています。

その他（工業用研磨材）事業

歯科用研磨材の技術を応用し展開している、工業用研磨材事業におきましては、半導体の供給不足による自動車の減産の影響により、自動車業界向けの売上は伸び悩んだものの、内外経済の回復に伴い生産用機械向け需要が増加傾向となったため、全体の売上は年間を通じて好調に推移しました。

売上高・営業利益



2022年3月期のトピックス

TOPICS 1

本社新社屋「あゆみテラス」の建設

創立100周年事業の一環で、次の100年以降の更なる成長を目指すシンボルとして、京都本社内に新社屋「あゆみテラス」の建設を進めています(2023年2月末竣工予定)。

外観は入母屋屋根で、西面に大きく張り出した庇、鴨川や市内中心部方向を望むテラスには緑を植え、当社の成長の支えとなった京都の景観や環境との調和を図っています。

施設には、当社の歴史展示コーナーやショールーム、新製品のデモスペース、大ホールなどお客様やビジネスパートナーの皆さまとのコミュニケーションの場として、また従業員のオフィスや食堂などを備え、職場環境の充実を図る場としても活用してまいります。



北面は「SMILE LOOP (施設の利用を通じて笑顔が循環すること)」をキーワードに、美しい歯をイメージした緩やかなカーブを描く壁面が特徴

TOPICS 2

創立100周年記念講演会を開催

創立100周年を記念して、歯科医療に携わる方々を対象に、オンライン形式の講演会を開催しました。日本を代表する技工系アドバイザー・インストラクター17名を講師に迎え、オンラインセミナーとしては過去最高のお申込みがありました。

4日間のセミナーでは、技工人生の振り返りの座談会や、「松風ディスクZRルーセント スーブラ」を使用したステインテクニックの披露、各種歯科材料の特性や臨床上の注意点の考察、デジタル機器とデジタル技工材料についてなど、多彩なテーマで毎日違った講師の皆さまにお話を伺いました。

各回充実した内容で、日頃の臨床に役立つ多くの情報を発信することができました。



創立100周年記念講演会
案内パンフレット

TOPICS 3

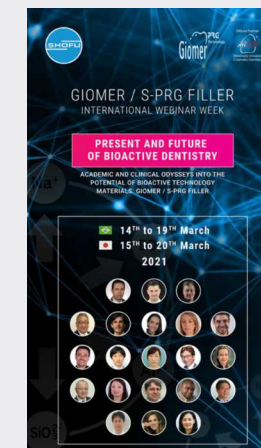
Giomer / S-PRG Filler International Webinar Weekの開催

2021年3月、2022年2月にZoomとYouTubeを活用したWeb配信により、世界市場に向けて「Giomer / S-PRG Filler International Webinar Week」を開催しました。

本イベントは、国内外の大学・開業医の先生方にご講演いただくことにより、世界オンリーワンの独自技術であるS-PRGフィラー/Giomerとその基本理念を認知いただくこと、そして世界の研究機関から報告されているバイオアクティブ効果のエビデンス及びその臨床の有用性を紹介することを目的としています。

今回、多岐にわたる歯科領域の観点から最新情報の提供と併せ、当社がバイオアクティブ材料において世界的なリーディングカンパニーとしての存在感を示し「S-PRGフィラー」「Giomer」「SHOFU」の認知度を向上させることができました。

Webinar Weekポスター



社外取締役メッセージ



社外取締役
すずき きいち

鈴木 基市

持続的な成長と 企業価値向上に繋がる役割を 果たしていきます

当社の取締役会は、議長主導のもと適切に運営されており、社内取締役と社外取締役の間では活発な議論が交わされていますので、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しています。

ただ、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」の具現化に向けた、中長期的な経営戦略の議論がやや不足しているように感じます。これらに関する議論を深めることで、より一層実効性のある取締役会になるのではないかと思います。

当社の指名・報酬協議会は、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、代表取締役2名と独立社外取締役3名で構成し、議長は独立社外取締役の互選で選出しています。構成員の間では常に忌憚のない意見交換が行われていますので、指名・報酬協議会の実効性は、確保されていると評価しています。

2021年度は、代表取締役社長の交代に関する諮問がありました。コーポレートガバナンス・ガイドラインで公表している最高経営責任者の選任条項に照らしながら、構成員の間で十分な審議を行い、高見取締役を適任者として取締役会に答申しました。

社外取締役のガバナンスに関連した主たる役割は、経営全般の監督機能、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋がる助言機能を果たすことだと思います。

当社は、中長期基本方針として、連結売上高500億円、連結営業利益75億円を掲げていますので、これらの目標を実現するために、経営陣には経営リスクの排除と更なる資本効率の向上をこれからも求めていきます。

広い視野を持ち、 社会的責任を意識した助言を 心がけます

当社は、2022年に創立100周年を迎えた歯科材料メーカーです。「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」という経営理念を行動規範として、京都の地で産声を上げ、京都の文化に育てられて大きくなった会社です。社員は礼儀正しく、優しさに富み、協調性を重んじる社風が特徴的です。

歯科医療分野の研究開発型企業を標榜する会社として、当然のことながら「安全性」が第一義に求められ、丁寧、慎重さが日常の仕事に要求されるゆえんでしょう。和を貴び、争い事を好まない体質が社員全員に浸透しているように見受けられます。

社外役員就任当時は「石橋を叩いても渡らない会社」のイメージが強かったのですが、その後の経営改革の実行と、500億円構想の実現を目標に掲げて、経営理念の浸透を最重要課題として歩んできた結果、業績の向上に伴い社員の意

社外取締役

にしだ けんじ
西田 憲司

識も変わり、会社は今大きく変わろうとしています。優しさに加え、逞しさが感じられ、良い意味での「戦う集団」へと徐々に変貌を遂げているように感じます。今後は「千万人と雖も吾往かん!」の気概を持つ野武士的な人材が加われば鬼に金棒と期待しています。

昨今、「ステーキホルダー」という言葉をよく耳にします。会社を経営していくうえで直接・間接に利害関係を有する関係者をさす言葉です。株主、債権者、顧客である取引先、仕入先、従業員などのほか、地域社会をも含む広範囲な意味で使用されています。

会社は、利益の追求を目的とすることは当然ですが、よりグローバルに社会的義務を果たしていくことが今後一層求められます。社外取締役として、広い視野を持って社会的責任を意識して、会社への助言を心がけていくつもりでいます。



モニタリング機能を中心に サステナビリティ経営を 推進します



社外取締役
にしむら だいそう

西村 大三

松風は創業100年企業となりました。絶えざる挑戦と研鑽によって世界の歯科医療に貢献し続けてまいりました歴史から、私どもは、創業精神に根ざした経営理念に則する事業活動そのものがサステナビリティへの取組みの本体であり、サステナブルな経営こそが松風の企業価値向上に直結すると考えます。

次の100年の運びにあゆみを進めた本年6月、100年を振り返り、現代の社会課題と向き合い、笑顔あふれる未来の真・善・美の形づくりに貢献する法人として世界の進運に遅れなきよう、「サステナビリティ基本方針」が策定されました。そこには「人を大切にする」という社風が込められています。

長年にわたり練磨されてきた松風の「行動規範」には、すでに「企業倫理に基づいた調達活動」「対等で公正な取引関係」「人間の尊厳」「個人の多様な価値観を認め」などの表現

があり、石田梅岩の商人道やダイバーシティに繋がる伊藤仁斎の庶民の仁の教えなど、近世京都に産まれた「庶民の精神文化」の精華が読みとれます。そのような組織風土に育まれて集団維持能力型リーダーシップが磨かれ、それが指揮命令型リーダーシップを支え、PDCAサイクルを一回となつて推進していく松風の強みが発揮されてきたのだと思います。新たに策定された基本方針やマテリアリティは、そのような「人の組織の基盤」を更にしなやかで強靱なものとする宣言です。

私ども社外取締役のうち三名は独立社外取締役であり、モニタリング機能を中心としてサステナビリティ経営推進の役割を果たします。また、マテリアリティの中にはKPIが設定しづらくアウトカム評価がむずかしい項目もあり、アドバイザー機能によって社内外の知見の総力をむすんで、課題解決に向け尽力いたします。



役員紹介

(2022年6月24日現在) ※取締役・監査役の所有株式数は2022年4月30日時点のものです。

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 80,583株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



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 18,577株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



代表取締役 副社長執行役員
社長補佐兼総務・ネイル事業担当

ふじしま わたる
藤島 亘
(1954年8月26日生)

所有株式数 47,574株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



取締役専務執行役員
生産・総合企画担当

やまざき ふみたか
山寄 文孝
(1961年5月27日生)

所有株式数 30,000株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



取締役専務執行役員
営業・国際担当

むらかみ かずひこ
村上 和彦
(1958年4月26日生)

所有株式数 29,833株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



社外取締役

すずき きいち
鈴木 基市
(1949年5月23日生)

所有株式数 15,315株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



社外取締役

にしだ けんじ
西田 憲司
(1947年5月5日生)

所有株式数 23,729株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



社外取締役

にしむら だいぞう
西村 大三
(1959年5月5日生)

所有株式数 1,153株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)



社外取締役

はやしだ ひろみ
林田 博巳
(1964年4月2日生)

所有株式数 0株

監査役



常勤監査役

かわしま あきら
川嶋 輝
(1956年11月4日生)

所有株式数 4,553株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)
監査役会15回／15回(100%)



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 10,466株



社外監査役

さけみ やすし
酒見 康史
(1958年12月24日生)

所有株式数 29,271株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)
監査役会15回／15回(100%)



社外監査役

かみもと みつお
神本 満男
(1947年5月21日生)

所有株式数 2,689株
【出席回数】
取締役会18回／18回(100%)
監査役会15回／15回(100%)

執行役員 (取締役兼務除く)

副社長執行役員

近持 貴之

専務執行役員

梅田 隆宏

常務執行役員

寺本 真也

上席執行役員

中嶋 義和

執行役員

櫻井 寿紀 中塚 稔之 若山 隆 吉本 龍一 菅原 順一 園井 秀次 三宅 宏善

取締役のスキルマトリックス

氏名		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	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	●		●			
	藤島 亘	●			●	●	
	山寄 文孝	●	●		●		
	村上 和彦	●		●			
社外取締役	鈴木 基市	●	●			●	●上場会社の経営経験者
	西田 憲司				●	●	●公認会計士 ●税理士
	西村 大三				●	●	●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。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

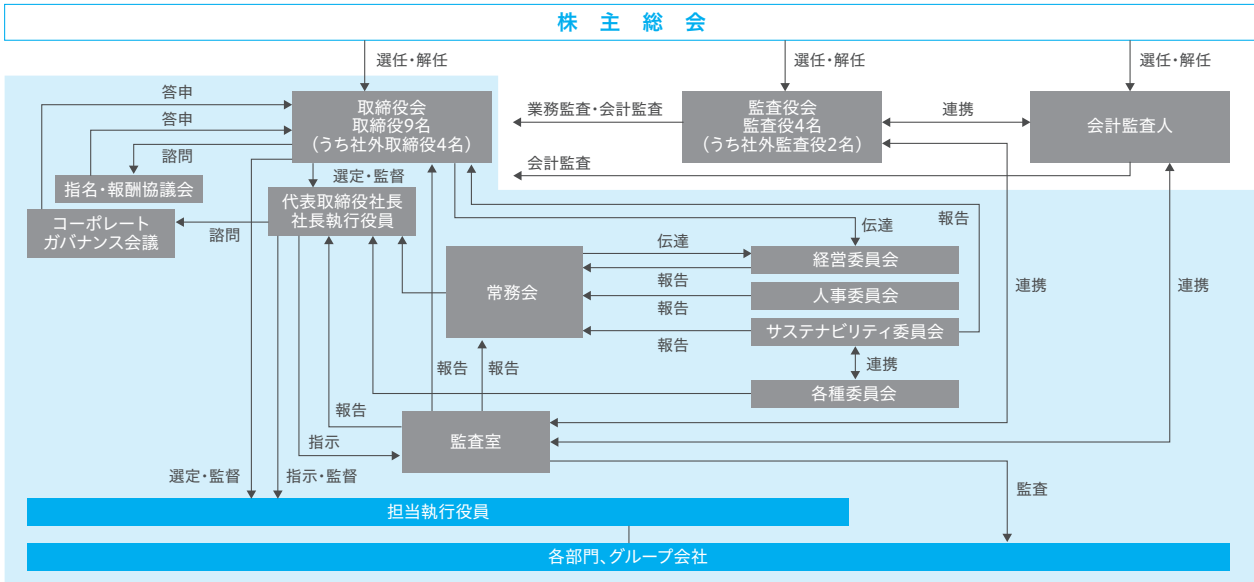
当社は、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」ことを経営理念として掲げて、公共性の高い分野で事業活動を行っております。このような事業活動を持続的に担うためには、社会的責任を果たすことが不可欠であると考えております。また、社会的責任を果たすためには、コーポレートガバナンスの充実を図ることを通じて、中長期的に持続的成長を維持することが必要であると考え、以下に示す基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実を図っていくこととしております。

- 株主の権利を尊重し、株主の権利を実質的に確保する。
- 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。
- 会社の情報を積極的に公開する。
- 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。
- 株主との間で建設的な対話を行う。

【コーポレートガバナンス体制早見表】

機関設計	監査役会設置会社
取締役の人数(うち社外取締役の人数)	9名(4名)
取締役の任期	1年
監査役の人数(うち社外監査役の人数)	4名(2名)
独立役員の数	5名
執行役員制度の導入	有
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人

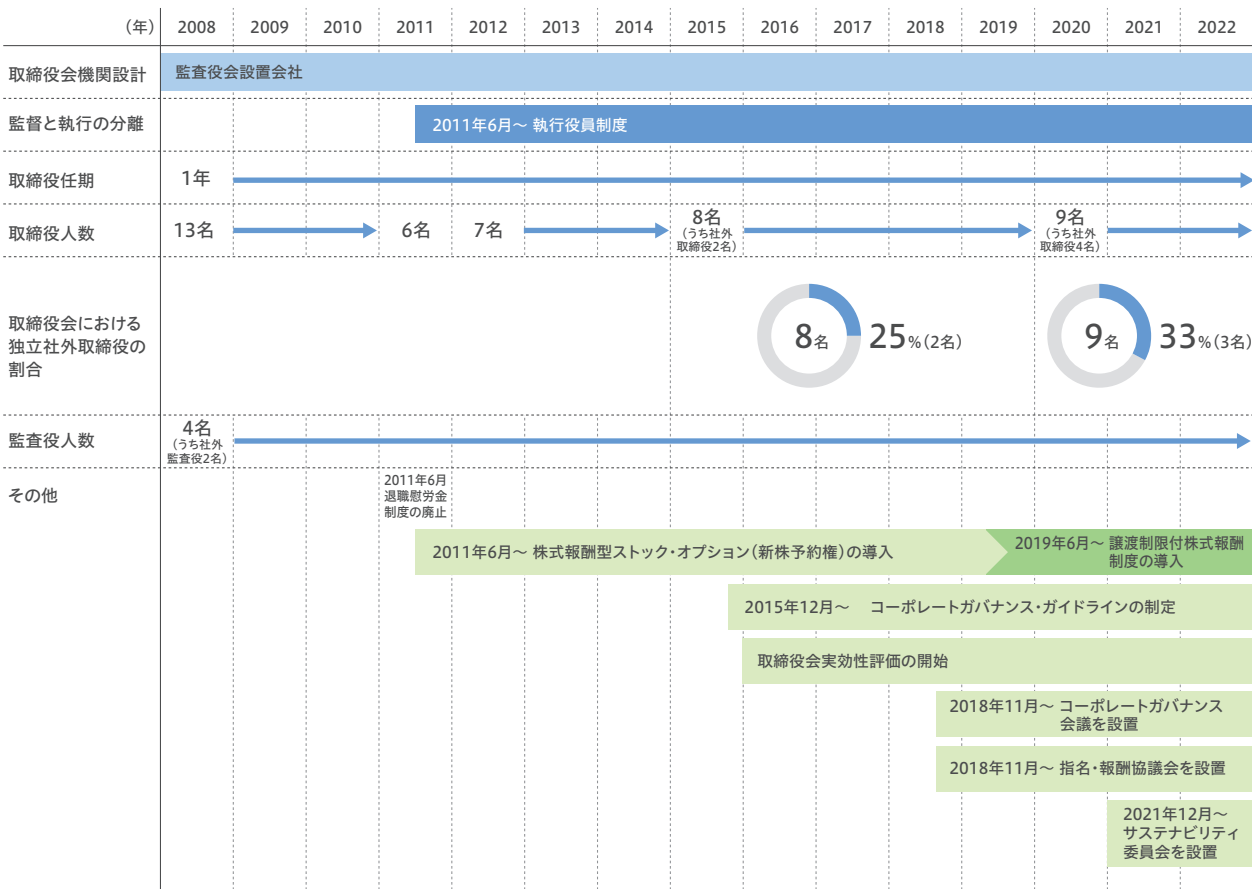
コーポレートガバナンス体制図



【取締役会及び主要な会議体の構成と概要】

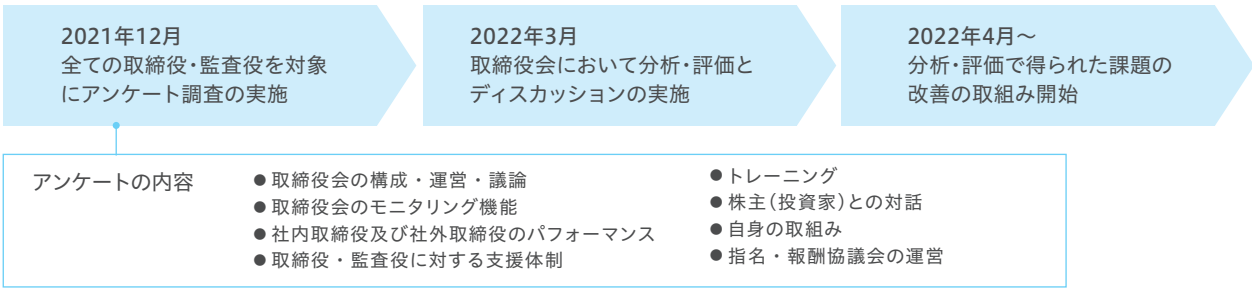
名称	概要	2022年3月期開催回数
取締役会	会社法で定める重要事項の決定、経営計画及び年度計画の策定、代表取締役の職務執行並びに各取締役の職務執行の監督等を行っております。	18回
指名・報酬協議会	取締役の指名、報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化するため、代表取締役社長の諮問に応じて、取締役の選解任、代表取締役及び役付取締役の選定、解職、取締役の報酬、後継者計画(育成を含む)等に関する事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。	3回
コーポレートガバナンス会議	当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため代表取締役社長の諮問に応じて経営戦略や経営計画等について審議し、取締役会に対して答申を行います。	3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。	1回

コーポレートガバナンス体制の変遷



取締役会の実効性評価

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。



本年度も2021年12月に全ての取締役・監査役を対象にアンケート調査を実施しました。今回は、客観性を確保するため外部機関に調査と分析を委託し、その集計結果を踏まえ2022年3月の取締役会において評価を行っております。アンケートの回答では、取締役会の運営、取締役会の議論・意見交換の内容等で肯定的な意見が得られており、分析結果からも当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価しました。

一方で、経営戦略や経営計画の議論について改善を求める

意見などもあり、実効性に関する課題を取締役会で共有しています。前回の実効性評価では中長期的な経営戦略議論が課題として抽出されましたので、ESGの視点を加えた中長期的な経営戦略議論の充実を図るため、社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。経営戦略議論に反映させていくとともに今回の分析・評価で得られた課題を改善していくことで取締役会機能の向上に努めてまいります。

社外取締役の選任理由及び活動状況

役職	独立役員	氏名	選任理由及び活動状況
社外取締役	○	鈴木 基市	過去に三井化学株式会社の専務取締役を務められ、企業経営者としての豊富な経験と見識を有しています。経験と見識に基づくご助言等により、当社経営を適切に監督いただくほか、指名・報酬協議会及びコーポレートガバナンス会議の委員として委員会に出席し、積極的な意見を述べていただきました。
	○	西田 憲司	公認会計士及び税理士として財務及び会計に精通し企業経営を統治する十分な見識を有しています。経験と見識に基づくご助言等により、当社経営を適切に監督いただくほか、指名・報酬協議会及びコーポレートガバナンス会議の委員として委員会に出席し、積極的な意見を述べていただきました。
	○	西村 大三	公認会計士及び税理士として財務及び会計に精通し企業経営を統治する十分な見識を有しています。経験と見識に基づくご助言等により、当社経営を適切に監督いただくほか、指名・報酬協議会及びコーポレートガバナンス会議の委員として委員会に出席し、積極的な意見を述べていただきました。
社外監査役	—	林田 博巳	重要な業務提携先である三井化学株式会社の業務執行者として、歯科医療を中心としたヘルスケア分野に関する深い知見を有しています。
	○	酒見 康史	弁護士として会社法をはじめとする企業法務に精通し、企業経営を統治する十分な見識を有しています。客観的な立場から取締役会の意思決定の適法性・適正性を確保するための提言等を行うほか、監査役会では監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
	○	神本 満男	公認会計士及び税理士として財務及び会計に精通し企業経営を統治する十分な見識を有しています。客観的な立場から取締役会の意思決定の適法性・適正性を確保するための提言等を行うほか、監査役会では監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

監査役監査

監査役会は定例会を毎月開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議するとともに意見交換を行っています。また、グループ会社各社の監査役で構成するグループ監査役会を年2回以上開催し、グループ経営の適正化のため各監査役の連携により監査機能の強化に努めています。更に常勤監査役は取締役会の事前審議機関として毎週開催される常務会への出席により、監査の一環として付議される案件の妥当性等を検証

し、必要な意見反映を行っています。

監査役は、会計監査人から監査計画及び監査結果について説明を受けるとともに期中監査、期末監査、実地棚卸監査にもその都度立ち会うなど連携を取りながら会計監査の実施状況を把握し、財務諸表の適正性や内部統制の確保と維持に努めております。また、監査室から随時監査計画及び監査結果について説明、報告を受けることによって、監査情報を交換するとともに監査役監査の機能を高めております。

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。

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位ごとに決定する。	
		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。	
		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。

【2021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)	204	133	50	20	5
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	2
社外役員	39	39	—	—	6

※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。

 コンプライアンス

グループガバナンス

当社グループにおけるグループ会社の役割は年々大きくなっており、グループ会社の活動を、いかにグループ全体の企業価値向上に繋げ、同時に、そこで発生する可能性のある様々なリスクをいかにコントロールするかが大きな課題であり、そのための体制整備を進めています。

内部統制

内部統制については、会社法、金融商品取引法等への対応のみならず、当社及び当社グループの最適な内部統制システムの充実に図るため、内部統制システムの基本方針の策定、財務報告にかかる内部統制評価に関する事項への対応等を行っています。

内部監査

内部監査を担当する監査室は、社長執行役員の指示のもと、監査役会及び会計監査人と連携して内部監査計画に基づき、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構成・運用されているのかの調査、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管理状況、法令等及び社内規程の遵守状況等についての監査を

政策保有株式

当社は、円滑な事業活動のために不可欠な協力関係を維持することを目的に、必要と認める会社の株式を保有しています。

保有意義が希薄である政策保有株式について従来から売却を進めており、今後も保有状況を検証のうえ保有の意義や妥当性が希薄である株式については縮減に努めていきます。議決権の行使にあたりましては、当社の企業価値の最大化を図る観点から検討し、最も適切と考えられる選択を行っています。

2021年度は、前年度に発生した米国子会社の資金流出事案を受け、グループ会社各社における送金及び承認手続きの見直しのほか、各種規程の改善、取締役会の在り方の見直し、監査役・監査室によるチェック体制の充実などに取り組みました。

す。財務報告に係る内部統制評価については、開示すべき重要な不備には該当せず、内部統制は有効との結果にて、内部統制報告書を提出、監査法人からもその内容が適正であるとの報告を受けております。

行っています。監査役及び会計監査人と内部監査の結果について随時連絡、協議を行い、その連携のもとに監査機能を高めるための取組みを進めております。なお、2021年12月より、監査室より会社法の内部統制にかかる内部監査結果等を取締役会に報告する体制に変更しています。

これらの基準として、「上場株式の政策保有に関する基本方針」及び「政策保有株式に係る議決権行使に関する基本方針」を策定し、コーポレートガバナンス・ガイドラインで開示しています。また、直近では2022年6月8日開催の取締役会において、2022年3月末時点の政策保有株式の運用状況を報告し、合理性の検証を行っております。

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。

また、地震や火災など災害を想定した訓練の実施や必要な備

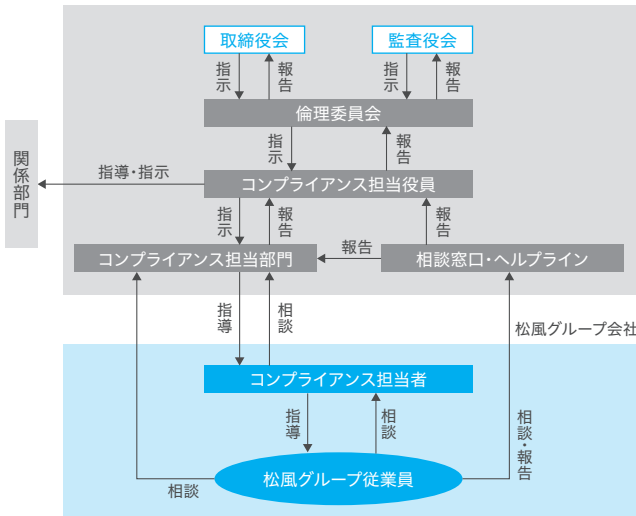
奮を進めるほか、パンデミックによる感染症の拡大防止のための様々な対応・対策の実施、工場の操業に関わる関連法令・規制の順守など、有事の際に被害を最小限に抑えるためのリスク低減に努めております。

なお、2022年3月期は、情報セキュリティ対策の一環として、国内外全ての松風グループの役員及び社員を対象に、情報セキュリティ教育と標的型攻撃メール訓練を実施しました(実施率100%)。

コンプライアンス推進体制

当社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・決定を行うことで、当社グループのコンプライアンスの実効性を高めています。



松風グループ行動規範

グループ従業員一人ひとりが法令や社内規程等を順守し、共通の倫理的な価値観をもって行動するための基準として、「松風グループ行動規範」を制定しています。

この松風グループ行動規範は、経営理念に基づいて、事業活動の様々な局面で順守すべき判断基準や行動のあり方を定めたものです。日本語だけでなく、英語、ドイツ語、中国語に翻訳し、グループ全従業員がこれをもとに日々の業務を遂行することで、コンプライアンスの推進を図っております。



内部通報制度

松風グループ内での法令違反や不正行為の防止に加えて、リスクの早期発見と速やかな是正を図るため、内部通報制度を整備しています。また、通報者への不利益な取扱いを一切禁止するとともに、通報者が特定されないよう情報の取扱いを厳密に

管理しています。なお、2022年6月施行の改正公益通報者保護法への対応に併せて、通報窓口や通報手段等の運用方法の見直しを実施しました。

公平・公正な機会提供と取引先の選定

当社の事業活動は、様々な取引先との信頼関係によって支えられています。取引先との信頼関係を構築するため、当社では公平な競争機会を提供するほか、取引先の選定にあたっては、品質や価

格、供給能力、納期、社会的信用、環境への配慮などを総合的に勘案し、公正な評価・選定を行っています。

医療機関等との透明性に関する指針

当社は医療機器産業の一員としての役割を果たすために、学会、病院、歯科医師など、医療とその研究開発治験を行う施設及び医療機関等と連携を図り事業を遂行しています。

こうした連携は当社の事業を進めるうえで不可欠なものではありますが、社会の信頼を得るためには当社と医療機関等の関係は透明性が担保されていることが求められます。

当社は、医療機関等との関係の透明性を高めることを通じて社会から信頼される企業となるため、当社も所属する日本医療機器産業連合会の「医療機器業界における医療機関等との透明性ガイドライン」を踏まえて、医療機関等との透明性に関する指針を策定しています。なお、医療機関等との関係に関する情報は当社ホームページに年度毎に公開しています。



環境

当社は人々の健康に貢献するメーカーとして、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、基本理念・環境方針を定めています。

この方針に基づき、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。

<基本理念>

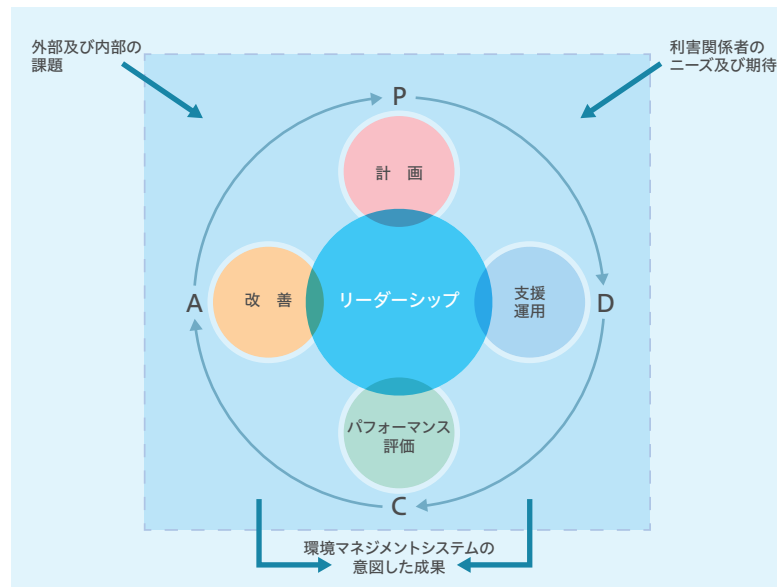
株式会社松風は、世界の歯科医療に貢献する企業として、事業活動に伴う環境負荷の低減に努めます。

<環境方針>

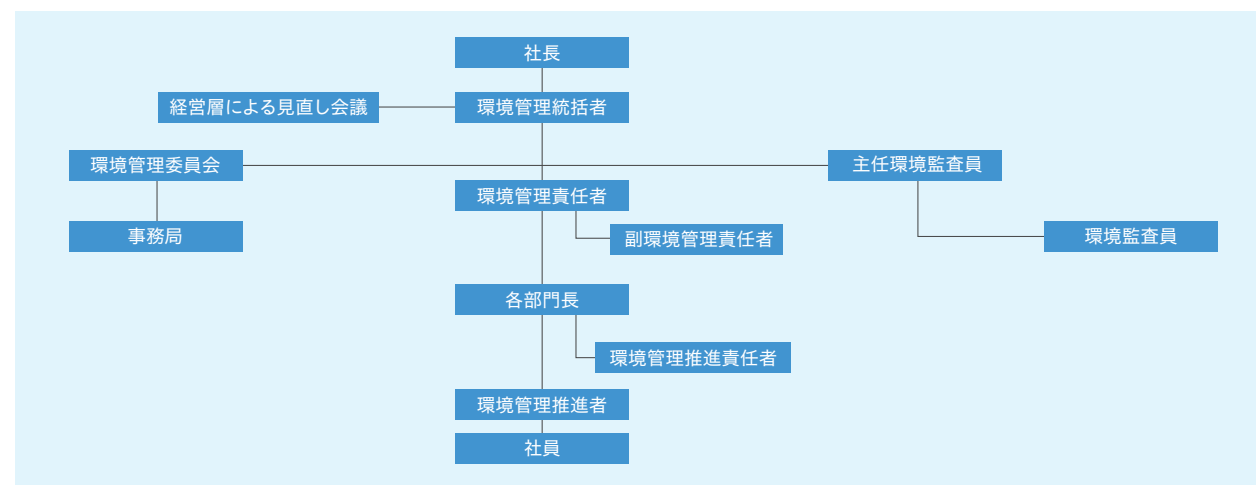
1. 環境目標を定め、環境負荷の低減及び経営計画の達成に寄与する取組みを計画的に行います。
2. 環境に関する法規制及び当社が同意するその他の要求事項を順守します。
3. 当社の製品及びサービスのライフサイクル全体にわたって環境汚染の予防に努めます。
4. 環境パフォーマンスを向上させるために、環境マネジメントシステムを継続的に改善します。

環境マネジメントシステム

当社は最高責任者の社長をトップに、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方針、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。また、環境目標の達成に向けては、各部門においてもそれぞれ目標や具体的施策を掲げて取り組み、その活動状況は内部環境監査で確認したうえで、経営層による見直し会議に報告し、適宜見直しを実施するなど、PDCAサイクルを回しながら、環境負荷の低減に向けた継続的な活動に取り組んでいます。



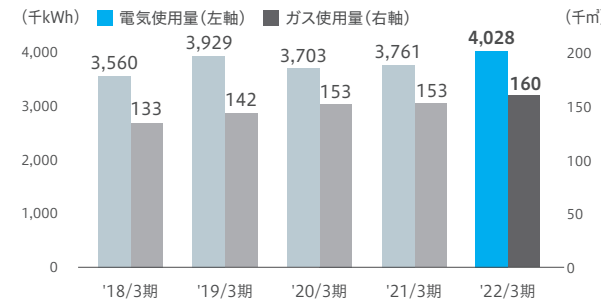
■環境マネジメント体制図



CO₂排出量削減の取組み

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

■電気・ガス使用量の推移

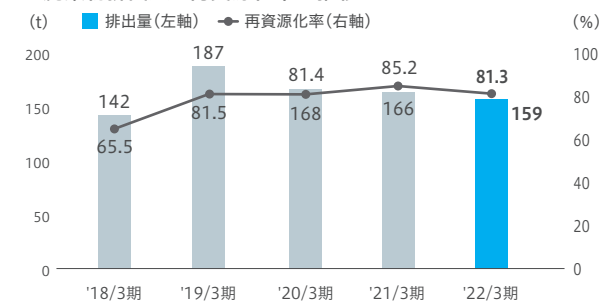


廃棄物削減と適正な処分

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（再使用）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

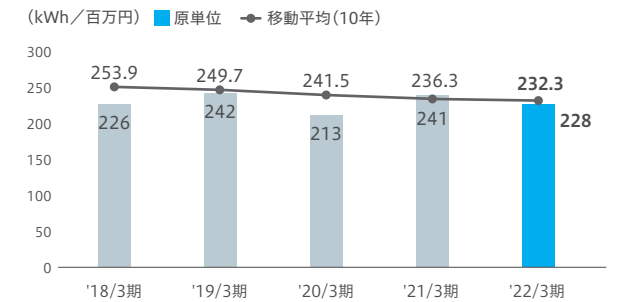
当社は地球環境との調和を図るため、製品使用時の廃棄物削減や製造工程におけるCO₂排出量低減など、環境に配慮した製品開発に取り組んでいます。

環境に配慮した製品開発の一例として、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ロ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。

を推進しCO₂排出量の削減に取り組んでいます。また、本社・研修センターの屋上に太陽光発電システムを設置し事務所の電力の一部を賄うなど、環境負荷の低減に努めています。

近年、当社の電気及びガスの使用量は増加傾向にありますが、主に事業活動の拡大の影響を受けたものであり、エネルギー消費原単位では横ばいで推移しています。

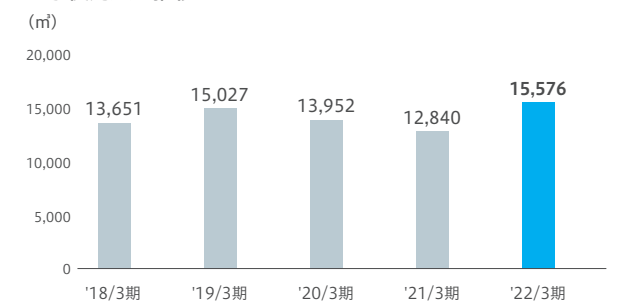
■エネルギー消費原単位の推移



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pH数値の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



その他にも、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の抑制にも取り組んでいます。





社会

歯科医療関係者とのネットワーク

歯科医療従事者との交流の場「松風歯科クラブ」

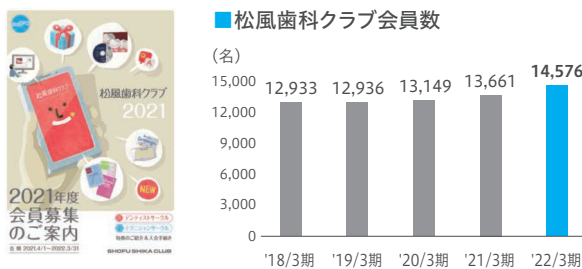
松風歯科クラブは、当社製品をご使用いただく歯科医療従事者の皆さまと当社との結び付きをより密接にし、その連携のもとに情報の速やかな相互伝達と歯科器材の品質の向上を図ることにより、歯科医療の向上発展に寄与することを目的に運営しています。

歯科医師向けのデンティストサークル、歯科技工士向けの



テクニシャンサークルを運営し会員の皆さまを対象に全国で参加が可能なオンラインセミナーを開催するほか、製品や臨床に役立つ書籍などの提供により、歯科医療従事者の皆さまとの良好な関係づくりに努めています。

2022年3月期の会員数は14,576名(うち歯科医師11,355名、歯科技工士3,221名)で前年比6.7%増加しています。



パートナー企業の教育サポート

当社が歯科医療の発展に寄与していくためには、パートナー企業の皆さまと信頼関係を構築し共に価値を生み出していくことが欠かせません。当社では、パートナー企業の若手社員の方々に歯科に関する知識を学んでいただくため、歯科材料の基礎知識、歯科医療のトレンドや製品の使用方法などの勉強会を全国

各地で開催しています。

こうした教育サポートを通じて製品情報や医療技術情報の見識を深めていただくとともに、パートナー企業の皆さまとの相互の信頼関係を築き、共に成長・発展を目指してまいります。



技術普及活動

当社は、国内外の拠点で日常的に大学や研究機関・医療機関とコミュニケーションを図り、学術情報、技術情報を収集するとともに、対外的に開かれた技術普及活動として、歯科医療従事者向けに各種セミナーや講習会を実施しています。少人数の実習に重点をおいた講習会は40年以上の歴史があり、臨床に役立つ講座として多くの皆さまに受講いただいています。また、京都・東山の景観と調和した研修センターには、実習に必要な設備を備えた「診療研修室」「技工研修室」を設置するほか、全国の営業拠点にも研修施設を完備し、製品情報や最新の歯科医療や歯科技工、予防衛生に関する情報を発信しています。近年では、コロナ禍における三密を避けるため、オンラインセミナー等を実施し、新たな顧客の接点として積極的に展開しています。

口腔ケアの啓発活動

親子で学べる歯の知育サイト「はいく」

2011年度から、未来を担う子どもたち及びご家族に向けて、親子で学べる歯の知育サイト「はいく」を開設しています。

はいくでは、親子で学べる「歯のWeb絵本」、絵本の読み解きのポイントを紹介する「保護者様のてびき」、むし歯予防などをテーマにした「歯のきょうしつ」など、歯科治療や口腔内の健康管理などの様々な情報発信を行っております。また、年に1回、同サイト上で歯に関する俳句・川柳の募集も実施しており、小学生からご高齢の方まで多くの方にご応募いただいています。

「はいく」を通じて、子どもをはじめ、国民の皆さまに歯の大切さを学んでいただき、口腔内の健康に興味・関心をもっていただきたいと思います。

歯の知育コンテンツ「はいく」：<https://8iku.com/>



株主・投資家との対話

基本的な考え方

当社は、IR活動を持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた重要な活動の一つと考えています。

適切な情報開示を行うとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られた評価や要望を迅速に社内でも共有する

はいく公式アンバサダー

歯の知育サイト「はいく」の開設10周年を記念して、より多くの皆さまに「歯科」について学んでいただくため、全国の歯科医院を対象に「はいく」の魅力を一緒に広めていただける公式アンバサダーを募り、2022年3月末時点で86の歯科医院様に務めていただいております。

公式アンバサダーの皆さまには、歯科医院での絵本、ガイドブック等の設置を通して、一般の方々に歯科の知識を伝える取組みにご協力いただいております。



ことにより、経営の透明性向上に取り組んでいます。また、個人株主・個人投資家の皆さまに対しては、対話を通じて、歯科医療の重要性をお伝えすることも大切な使命であると考えております。

活動概要

株主の皆さまとの対話

・定時株主総会の開催、書面及びインターネットによる議決権行使を実施、株主様アンケートを実施

機関投資家・アナリストとの対話

・決算説明会、IRミーティングを開催

個人投資家の皆さまとの対話

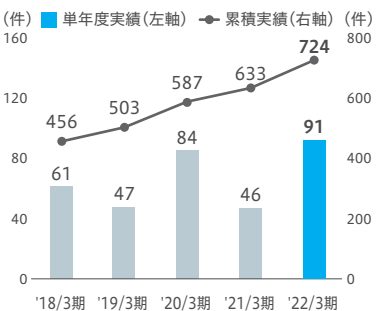
・会社説明会を開催、IRフェアに出展

外国人投資家の皆さまとの対話

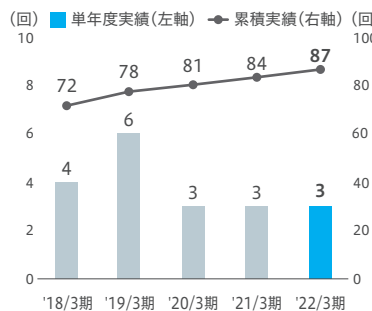
・IRミーティング、決算短信や決算説明会資料など、各種IR資料の英訳対応を推進

活動実績

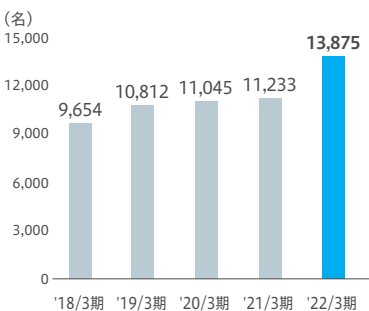
■機関投資家・アナリストとのIRミーティング件数



■個人投資家向け会社説明会の開催数



■単元株主数



社会

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。



■階層別研修

対象	研修名
取締役	新任取締役研修
管理職	管理職昇格時研修
課長	新任課長研修、フォローアップ教育
考課者	新任考課者訓練、考課者ブラッシュアップ研修
係長	新任係長研修、フォローアップ教育
主任	新任主任研修
新入社員及び中途採用者	新入社員教育、フォローアップ研修
内定者	内定者教育

■選抜研修

対象	研修名
各部門被推薦者	中堅社員研修

■自己啓発支援

対象	研修・支援名
全社員（希望者）	通信教育援助
全社員（希望者）	資格取得援助
全社員（希望者）	オンライン英会話研修

グローバル人材の育成

当社の優れた歯科器材を世界に紹介していくため、グローバルビジネスに対応できる国際的な基幹人材の育成に取り組んでおり、英会話研修やTOEIC受験など語学力向上のための施策を継続的に実施しております。また、海外子会社での実務を通じて語学力やビジネス知識を養い、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ことを目的に海外子会社への派遣研修制度も併せて実施しており、既に延べ93名の実績があります。このような取り組みを通じて、将来的に海外事業展開に寄与できる人材となることを目指しています。

■グローバル人材育成の研修制度

研修名	対象	目的・内容	実績(延べ)
海外派遣研修(長期)	各部門より推薦された者	1～3カ月の期間、海外子会社で実務や商習慣を体感し、深く学ぶ。	10名
海外派遣研修(短期)	下記グローバル人材研修を受講し、かつ海外派遣研修を希望した者	1週間程度の期間、海外子会社見学やイベント参加等により商習慣を学ぶことで、知見を広げる。	6名
グローバル人材研修	選抜・応募のいずれか	講義・演習を通じて国外における商習慣を含む異文化理解を深める。	77名

多様な人材の活躍

女性活躍

当社では、ダイバーシティ経営の一環として、女性の活用・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役職者の女性社員を対象とした研修を継続しています。

また、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、2022年から以下のとおり二つの行動計画を策定しています。



行動計画で策定した目標と取組み

(計画期間:2022年4月1日～2026年3月31日)

目標

計画期間のパート・アルバイトを除く社員採用者に占める女性比率を平均30%以上とする

取組内容及び取組時期

2022年 4月～ 管理職登用への後押しになるよう役職者の女性社員を対象とした外部研修継続

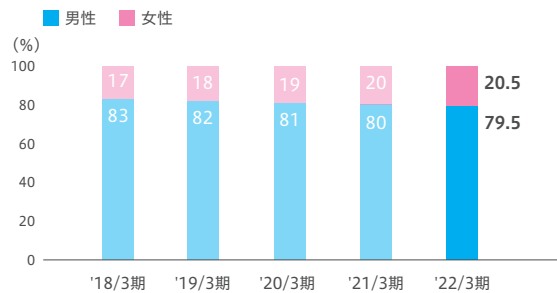
目標

計画期間における全従業員の有給休暇取得日数を年間平均12.5日以上にする。

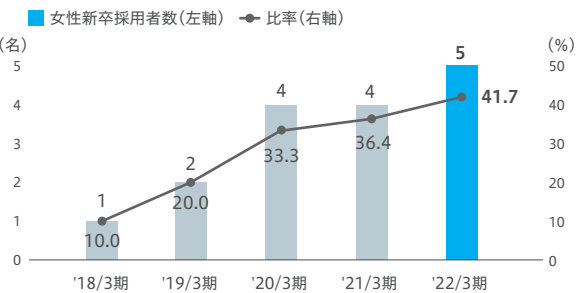
取組内容及び取組時期

2022年 4月～ 有給休暇取得推進月間の設定
2022年 7月～ 社内報における有給取得推進
2022年10月～ 社内掲示等による長期休暇取得の推奨

■社員構成



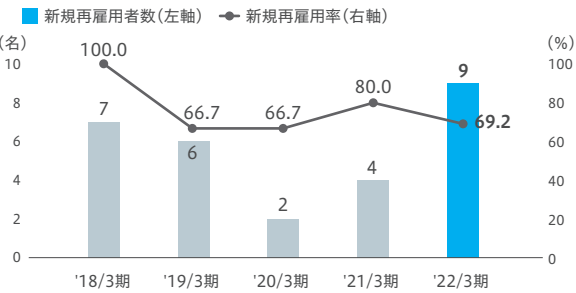
■女性社員新卒採用者数と比率



シニア人材

少子高齢化に伴う労働力人口の減少による将来の働き手不足が懸念される中、豊富な経験と多様な技術を持つシニア人材の活躍の場をつくることが企業にとって重要な課題と捉えております。当社では、2021年の高年齢者雇用安定法の改正に伴い、豊富な経験と多様な技術を持つシニア人材が再雇用後も68歳まで継続勤務できる制度を設置しています。

■定年退職後再雇用者数と再雇用率





社会

働きやすい職場環境づくり

両立支援制度

当社では、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きました。例えば、子の看護休暇においては一部を有給とし、短時間勤務ができる期間についても対象となる子の年齢を引き上げています。

また、介護や私傷病については期間が想定できないため、継続介護が必要な場合は最長365日、私傷病についても当初の3カ月間を有給とし、その後の通院をサポートするような休暇制度や体力の回復度合いに応じて時短勤務が選択できる制度を設置しています。

長時間労働防止

当社では、労働環境整備の一環としてより働きやすい労働時間制度を目指し、2016年から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。

労働安全衛生

当社では、会社の行う安全衛生並びに保健に必要な対策及び実施上の諮問に答え、かつその推進を図るために労使で安全衛生委員会を構成しています。安全衛生に関する調査、研究及び施策や安全衛生に関する知識の普及及び啓蒙、災害・疾病に関する予防、原因調査、統計作成並びに予防施策を目的として安全で快適な職場環境の推進を図っています。各職場では、3S活動として職場の整理・整頓・清掃にかかる取り組みを実施し、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。

人権の尊重

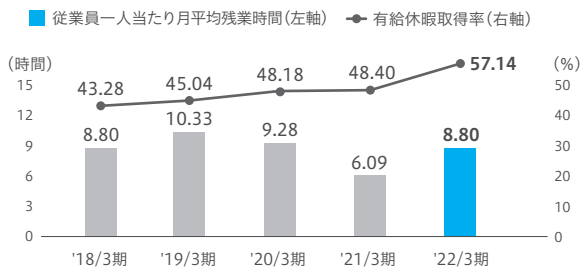
当社は、従業員だけでなく取引先や地域社会とのコミュニケーションを図り全てのステークホルダーの人権を尊重することで、国際社会から信頼される企業であり続けたいと考えています。

当社では、グループ従業員の行動指針となる「松風グループ行動規範」において、相互に基本的人権を尊重し他者の基本的人権を侵害しないこと、個人の多様な価値観を認めて

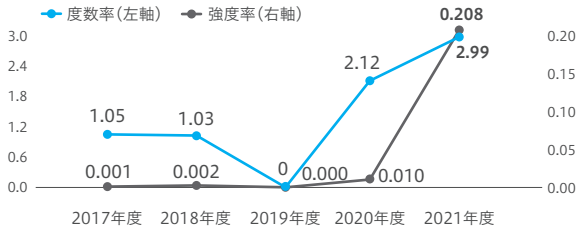
■育児・介護等の支援制度

制度	内容
看護休暇	看護休暇のうち5日間は有給とする。
育児のための勤務時間の短縮措置	小学校就学の始期に達するまでの子を養育する社員は、最大6時間勤務まで短縮することができる。 また、小学校第3学年の年度末までの子を養育する社員は、最大1時間の就労免除を受けることができる。
介護休業	延べ日数365日を限度として休業を取得することができる。

■従業員一人当たり月平均残業時間・有給休暇取得率



■度数率・強度率



※度数率(100万延べ実労働時間当たりの労働災害による休業者数で、労働災害発生
の頻度を表す。集計期間は毎年12月16日～12月15日)
※強度率(1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数で、労働災害の重さの程度を
表す。集計期間は毎年12月16日～12月15日)

人種・性別・年齢・経歴・出身地・信条・身体上の理由その他非合理的な要素に基づく差別的取り扱いをしないことを掲げています。

こうした方針のもと、ハラスメントに関する啓蒙活動、ハラスメント窓口の設置、全社員を対象にしたハラスメント研修等を実施し、人権尊重に対する意識向上の取り組みを推進しています。

健康経営

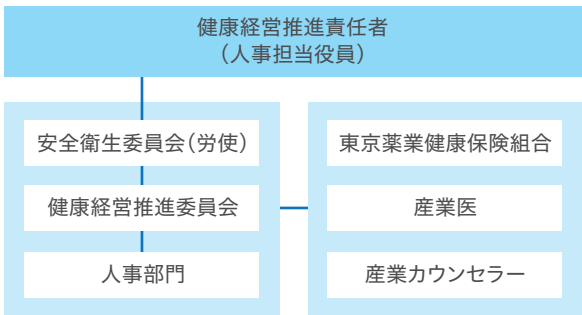
当社の経営理念、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」を実現するため、全社員の健康増進・維持を経営的な視点で捉え、健康経営を推進しています。

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、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。

健康経営宣言

企業活動に必要な不可欠な「人」は、経営資源の中でも最重要資源であるからこそ、人を大切にすることが大原則となります。社員が健康に対する意識を高め、自ら「変化への挑戦」ができる環境を作り、全社員が“イキイキ”と働き、最大のパフォーマンスを発揮できる環境を構築し、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」ことを宣言します。

■健康経営推進体制



健康経営推進の目的

健康管理を社員に委ねるだけではなく、会社も経営課題として社員の健康管理や健康投資を行うことで、会社全体のワークエンゲージメントを高め、生産性ひいては業績の向上、そして働きやすい労働環境の実現を目指します。

健康経営における二つの施策

体の健康づくり	心の健康づくり
①口腔衛生意識の向上や生活習慣病予防を目的とした教育・研修の実施	①ストレスチェックの受検率向上
②口腔ケアや歯科診療の受診促進となる施策の実施	②ストレスチェックの結果検証から職場環境改善施策の検討
③定期健康診断、生活習慣病健診等の受診率 100% 達成	③長時間労働者への面談基準の策定と産業医等との面談体制を強化
④特定保健指導（生活習慣病予防）の実施率向上となる施策を実施	④ラインケア教育による職場でのメンタルヘルスケア意識の向上
⑤人間ドックの受診機会を確保	⑤セルフケア教育による社員のメンタルヘルスリテラシーを向上
⑥受動喫煙防止対策の実施	
⑦健康課題（特定保健指導）を設定し、KPI を実践	

11年財務サマリー

会計年度 (百万円)	140期 2012年3月期	141期 2013年3月期	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
売上高	15,985	16,028	18,258	19,688	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	24,680	28,137
売上原価	7,176	7,184	8,229	8,598	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	11,083	11,970
販売費及び一般管理費	7,811	8,118	9,041	9,929	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	11,296	12,950
営業利益	997	725	987	1,159	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	2,300	3,217
経常利益	962	732	978	1,114	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	2,523	3,658
税金等調整前当期純利益	962	356	978	965	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	2,370	3,611
法人税等	451	338	472	387	557	299	478	512	460	672	1,043
親会社株主に帰属する当期純利益	510	18	506	581	789	836	877	1,201	704	1,674	2,546
当期包括利益	476	642	1,361	2,169	△ 15	1,194	2,156	523	△ 46	3,618	3,366
設備投資額	280	1,209	1,282	1,650	713	875	710	1,403	1,601	1,097	1,100
減価償却費	623	571	656	783	1,007	888	920	862	949	955	901
研究開発費	1,185	1,219	1,332	1,410	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	1,563	1,738
会計年度末 (百万円)											
流動資産	13,966	12,965	13,298	15,625	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	17,829	20,462
固定資産	8,829	9,851	10,741	13,816	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	19,983	20,247
流動負債	3,244	2,969	2,801	5,510	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	4,212	4,437
固定負債	1,111	1,185	1,490	2,150	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	3,402	3,332
純資産	18,439	18,662	19,747	21,781	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	30,198	32,940
総資産	22,795	22,817	24,039	29,442	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	37,813	40,709
その他の情報											
ROE(%)	2.8	0.1	2.6	2.8	3.7	3.8	3.8	5.0	2.9	6.2	8.1
ROA(%)	2.2	0.1	2.2	2.2	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	4.9	6.5
自己資本比率(%)	80.8	81.6	81.9	73.7	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	79.4	80.5
一株当たり純資産(円)	1,146.02	1,169.09	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
一株当たり当期純利益(円)	31.77	1.17	31.77	36.45	49.43	52.61	55.20	75.54	44.24	96.29	143.22
配当性向(%)	63.0	1,623.9	56.7	49.4	36.4	38.0	36.2	30.4	58.8	30.1	27.2
純資産配当率(DOE)(%)	1.8	1.6	1.5	1.4	1.3	1.5	1.4	1.5	1.7	1.8	2.2
株価収益率(倍)	27.4	788.9	27.6	37.7	27.9	25.1	26.0	16.9	39.8	20.6	10.9
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,210	383	823	710	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	2,829	3,736
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 223	△ 1,201	△ 441	△ 3,139	748	△ 1,052	△ 772	△ 1,519	△ 1,768	△ 4,081	△ 1,288
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 318	△ 477	△ 1,305	2,810	△ 2,152	△ 835	△ 592	△ 844	△ 224	3,023	△ 1,074
従業員数(名)	814	829	834	881	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	1,206	1,266

会社概要・株式情報

2022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) ※2022年4月4日付で移行
従 業 員 数	1,266名(連結) 473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	札幌営業所／仙台営業所／東京支社／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	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 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 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.
関 連 会 社	国内 サンメディカル株式会社

株式の状況

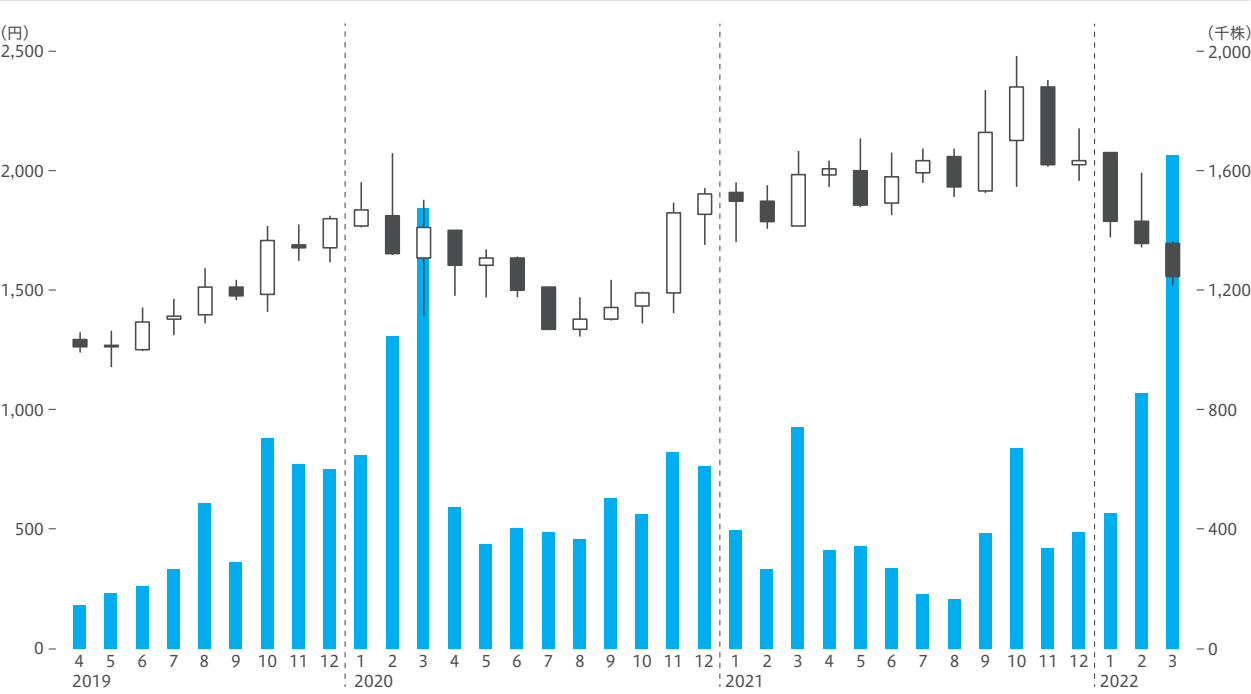
会社が発行する株式の総数	64,000,000株
発 行 済 株 式 総 数	17,894,089株
株 主 数	15,177名

大株主の状況

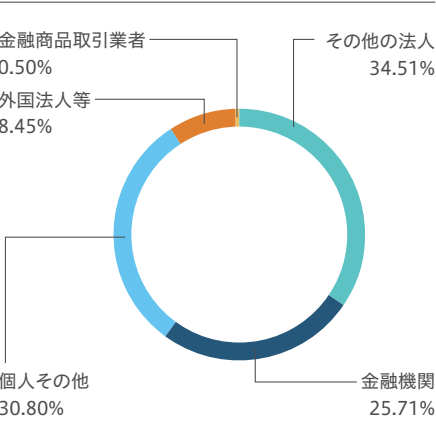
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
三井化学株式会社	3,580	20.12
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	938	5.27
株式会社京都銀行	712	4.00
日本生命保険相互会社	646	3.63
株式会社滋賀銀行	602	3.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	550	3.09
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	448	2.51
松風社員持株会	377	2.11
三井住友信託銀行株式会社	364	2.04
株式会社SCREENホールディングス	330	1.85

※持株比率は、自己株式(105,013株)を控除して計算しています。

株価の推移／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

