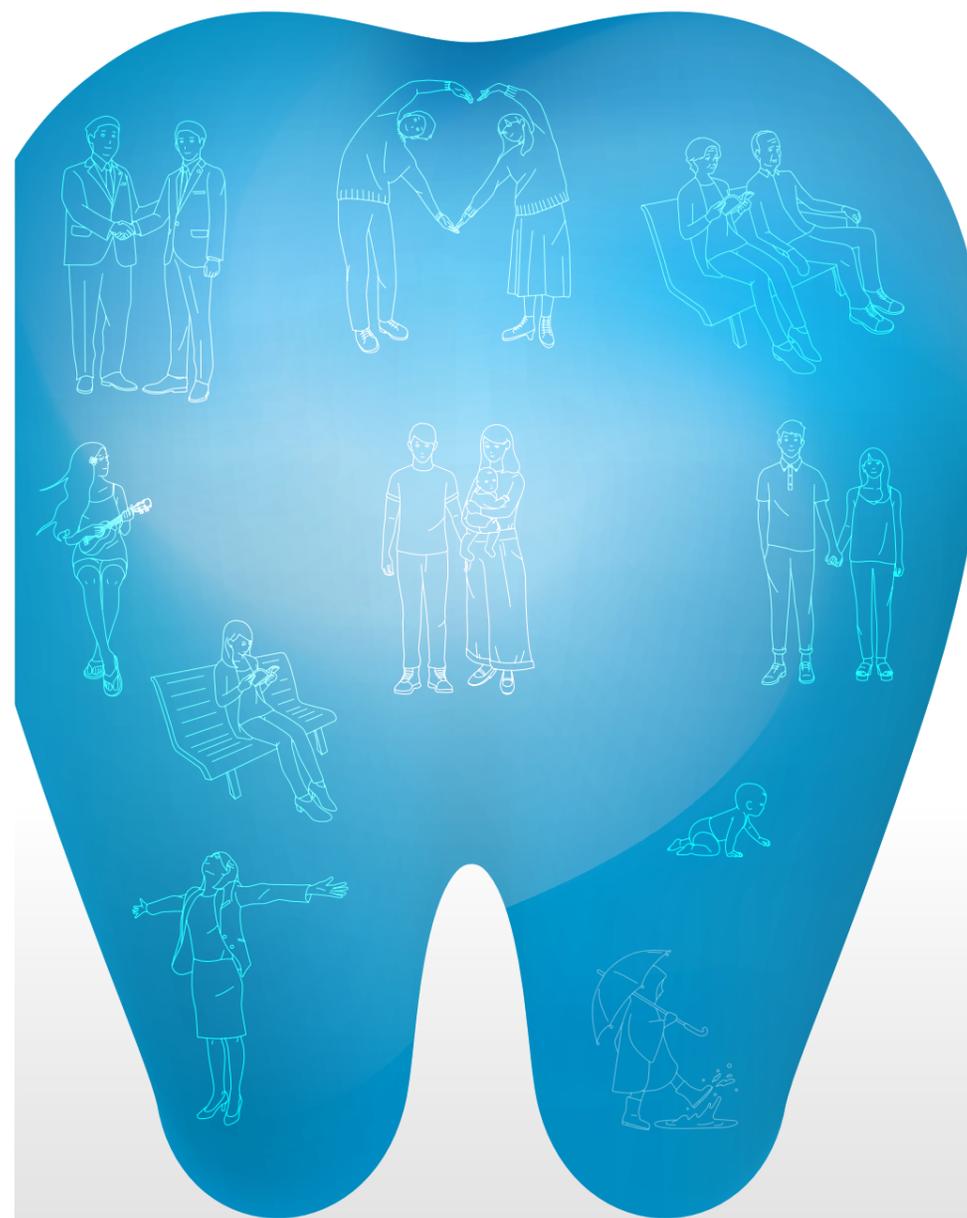


SHOFU INC.  
統合報告書  
2021



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)



100年先にも輝く笑顔を



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

「食べる」「話す」という人々の基本的な営みを可能にし、

——人々の「生きる力」を支える—— このことが大きな役割です。

医科が「命の医療」であるのに対して、歯科は ——「生活の医療」——

当社は、優れた歯科器材の開発を通じて、歯科医療従事者の皆さま、

歯科教育に携わられている先生方とともに、

より良い歯科医療への貢献を目指しています。

## 【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

## 【経営の原点 — 創業者の志】

### 「日本人は日本人の造った歯で米を食わねばならぬ」

今から約100年前の1922年、歯科医療の現場では欧米からの輸入品が主に使用されていた“舶来尊重”の時代に、創業者・三代松風嘉定は高い志を胸に高級陶歯の国産化に成功し、松風陶歯製造株式会社を設立しました。

創業者・三代松風嘉定は、1890年に製陶業で名を馳せた松風家の婿養子に入った後、清水焼の技術をベースに、陶磁器の輸出、陶磁器製造の工業化、碍子事業への進出など、数多くの事業を手掛けていました。

1915年、輸出陶器の販路拡大のために出向いた北米視察中に、岡田満医学博士(後の慶應義塾大学医学部口腔外科教授)から高級陶歯の国産化の必要性について強く訴えられ、人々の口腔衛生、そして社会に貢献したいという想いから、高級陶歯の開発を決心しました。

高級陶歯の開発には、日本人に合う形態、口腔内で使用できる材質、製造方法などの課題があり、その道のりは決して平坦ではありませんでしたが、多くの人々の協力を得ながら幾多の苦心と失敗を重ねた末、その夢を実現しました。

そうした創業者の“高い志、そして志を成し遂げる”という情熱は、以後脈々と受け継がれ、研究開発を重視する松風の礎となっています。



創業者 三代松風嘉定



当社が開発した国産初の高級陶歯

## CONTENTS

SHOFUを知る	財務・非財務ハイライト	3	
	SHOFU 価値創造の歴史	5	
	グローバルネットワーク	7	
価値創造ストーリー	SHOFUの価値創造プロセス	9	
	SHOFUのバリューチェーン	11	
	トップメッセージ	13	
	SHOFUグループ 中期経営計画	17	
	副社長執行役員メッセージ	19	
事業戦略	SHOFUのコア・コンピタンス	21	
	事業の概況(デンタル関連事業)	23	
	特集:創業以来培ってきた研究開発力で 独自技術やお客様のニーズに応える製品を開発	25	
	事業の概況(ネイル関連事業/その他の事業)	26	
ESG	コーポレートガバナンス	27	
	コンプライアンス	32	
	環境	33	
	社会	35	
財務DATA・ 会社概要	11年財務サマリー	39	
	会社概要・株式情報	41	

## コーポレートコミュニケーション



財務情報や非財務情報などの詳細な情報や数値は当社ホームページをご覧ください。  
<https://www.shofu.co.jp/ir/>

## 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「価値協創ガイド」などを参照しています。

## 報告対象期間

2021年3月期(2020年4月1日～2021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。

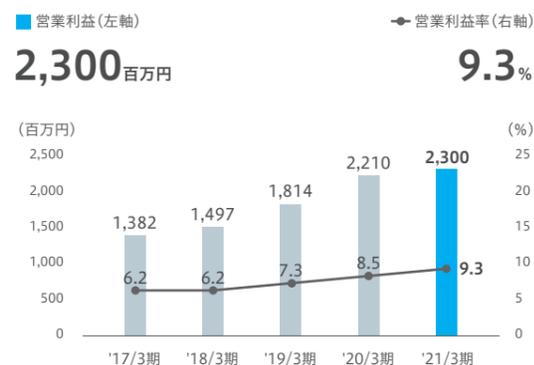
# 財務・非財務ハイライト

## 財務指標

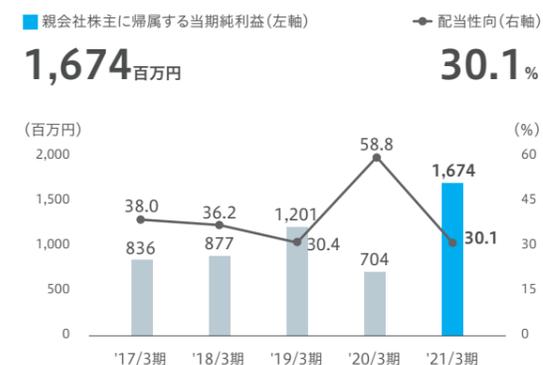
### 売上高 / 海外売上高 / 海外売上高比率



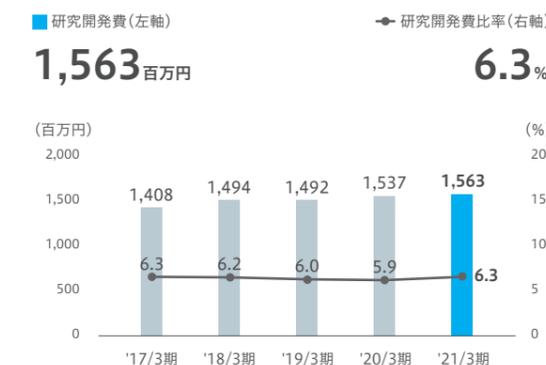
### 営業利益 / 営業利益率



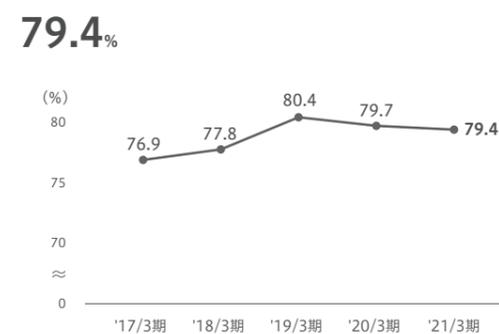
### 親会社株主に帰属する当期純利益/配当性向



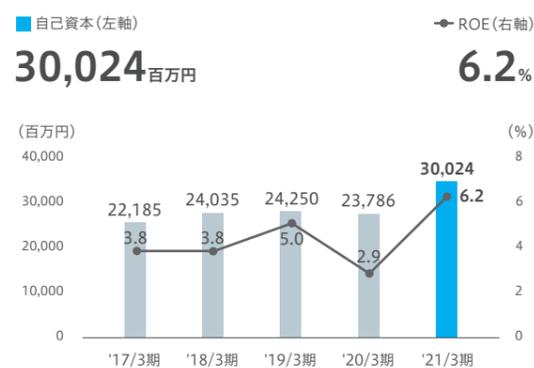
### 研究開発費/売上高研究開発費比率



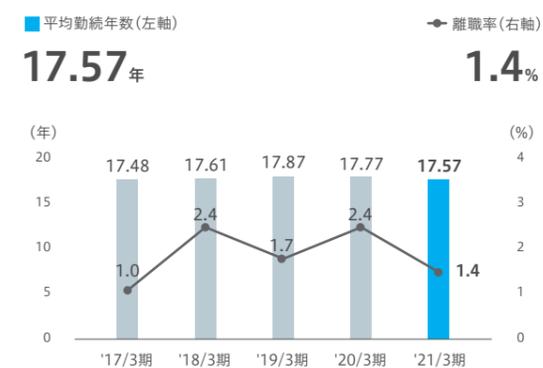
### 自己資本比率



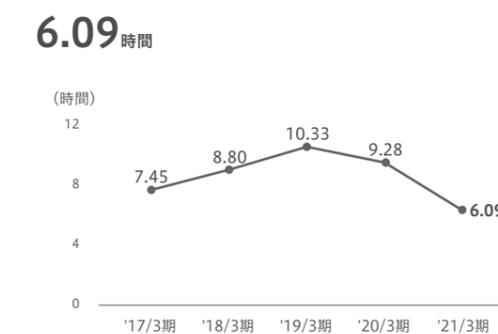
### 自己資本 / 自己資本当期純利益率 (ROE)



### 平均勤続年数 / 離職率



### 従業員一人当たり月平均残業時間



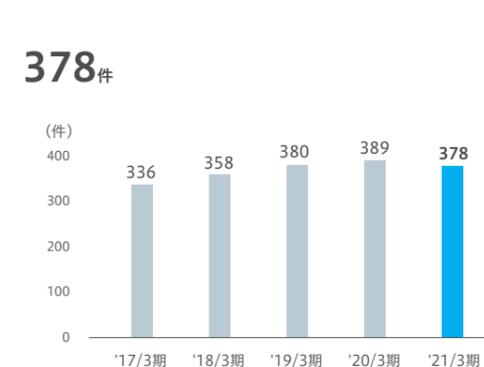
### 総資産 / 総資産当期純利益率 (ROA)



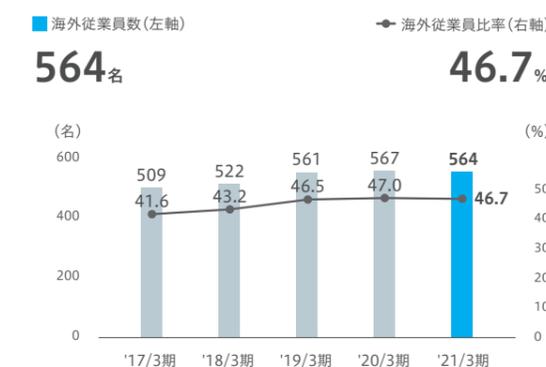
### 営業活動によるキャッシュ・フロー



### 特許保有件数



### 海外従業員数 / 海外従業員比率



# SHOFU 価値創造の歴史

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

初代社長三代松風嘉定が松風陶歯製造株式会社を設立。人工歯の製造販売及び歯科材料の研究開発を開始。



創業当時の会社。国産初の製品が続々と開発された

## 1937年

日本初のパラジウム合金「松風パラジウムS」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。

## 1955年

墨田区吾妻橋に東京営業所を開設。

## 1956年

研究所棟を落成。

## 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」を開発、発売。

## 1971年

アメリカ・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。

## 1978年

ドイツ・デュッセルドルフ近郊に販売子会社のショウフウ・デンタル・ゲーエムベーハーを設立。

## 1980年

シンガポールに販売子会社のショウフウ・デンタル・シンガポールを設立。

舶来尊重の時代

健康保険制度の普及による高度成長期

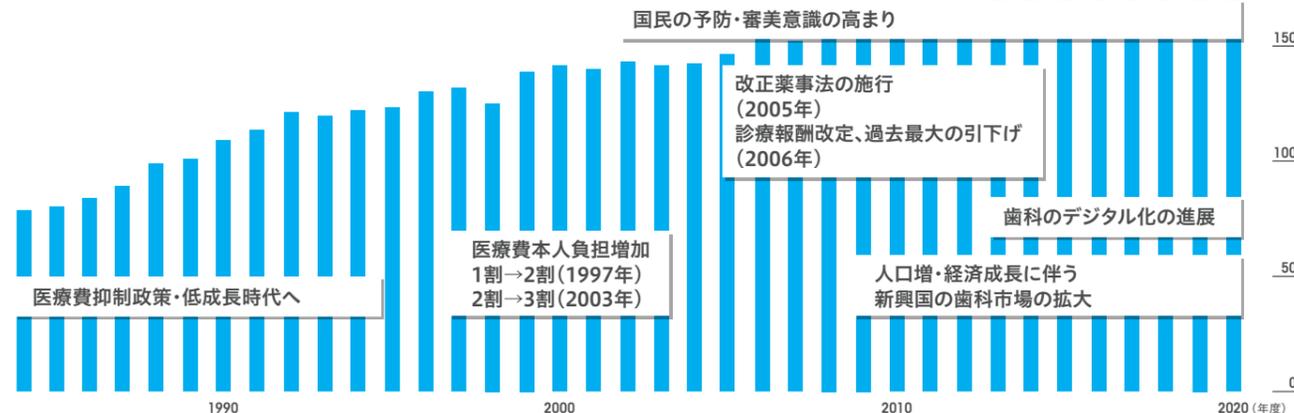
高齢化社会へ突入

1922 (創業)

1959 1960

1970

1980



1922年～1951年

松風陶歯製造の始動

1952年～1970年

歯科業界の第一線へ

1971年～1982年

海外進出へ

1983年～1989年

経営改革を断行

1990年～2011年

上場企業として前進

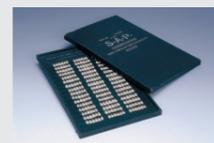
2012年～

100年企業へ

## 社会的なニーズに応えてきた製品

### 国産初の高級陶歯

「松風アナトーム形態」



当時、日本の歯科医療現場で使われていた人工歯は、日本人の骨格に適していない欧米製品が主流。日本人

に合う高級陶歯開発の必要性を感じた創業者・三代松風嘉定は、本格的な人工歯研究に着手し、多くの関係者の協力を得ながら幾多の試練を乗り越え、国産初の高級陶歯の開発に成功しました。

### 世界初の球状アマルガム

「松風スフェリカルアマルガム」



1960年代、当社は世界市場に通用する製品開発に取り組み、世界に先駆けて球状アマルガムの製品化に成功。1965年に発売した松風スフェリカルアマルガムは、粒子が球状で表面積が小さく、

加工操作が簡単なことから、発売と同時に国内外の歯科材料市場に大きなインパクトを与えました。

### HY材配合セメント

「ハイ-ボンド カルボセメント」



1980年、お歯黒の材料のタンニンを含むHY材配合の歯科用セメントを開発。お歯黒と同様、歯質の強化が期待できるという研究結果をもとに、様々な歯科用セメントにHY材を応用し、患者さまのう蝕予防に貢献しました。

### 国産初の硬質レジン歯

「エンデュラ」



経営改革後の1986年、新開発の素材を使用した国産初の硬質レジン歯「エンデュラ」の開発に成功。形態・色調の全てが生体に調和するとして日本歯科医師会や厚生省(当時)からも高く評価され、銘柄指定で健康保険に採用されるなど、高齢化社会の需要の先取りに成功しました。

### 光重合型歯冠用硬質レジン

「ソリデックス」



当時、樹脂製の修復物(クラウン、インレー等)製作に用いる光重合型歯冠用硬質レジンには既に競合他社が発売していた状況でしたが、操作性と審美性に着目した「ソリデックス」の開発に成功。歯科技工士の操作性の向上と天然歯に近い色調再現性を実現しました。

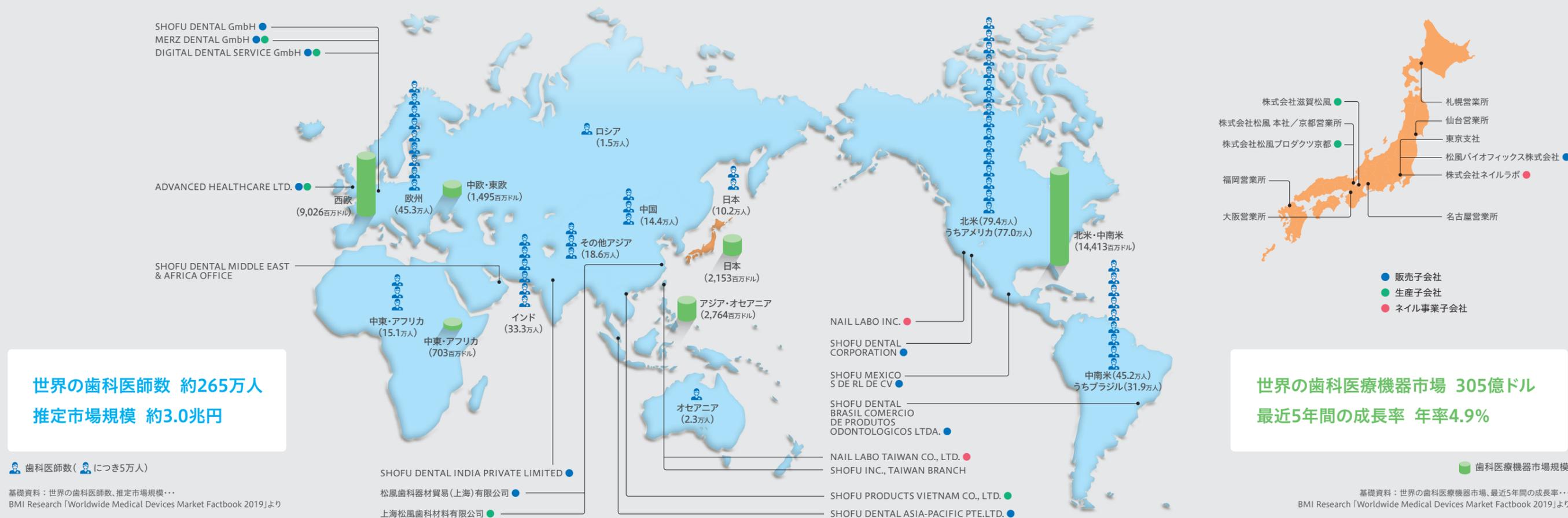
### デジタル口腔撮影装置

「アイススペシャルC-II」



患者さまへのインフォームドコンセントや術前術後の比較などに使用するデジタル口腔撮影装置。軽量・コンパクトかつ簡単操作により、高度な口腔内撮影ができる点が特長で、歯科医療従事者と患者さまとのコミュニケーションづくりに役立っています。

# グローバルネットワーク



## 世界中に広がるSHOFUのネットワーク

海外市場に進出した1970年代以降、当社グループは北米・中南米、欧州、アジア・オセアニアを中心とするグローバルネットワークを最大限に活かし、海外展開を推進してきました。

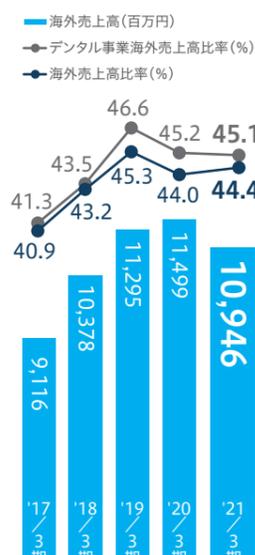
現在、当社グループは100カ国以上でSHOFU製品を販売し、海外売上高比率は40%を超えています。しかしながら、国内の約14倍の市場規模である海外市場においては、当社の存在感を十分に示せておらず経営理念の実現に向けては、より一層世界の歯科医療への貢献度を高

めていかなければなりません。

歯科医療レベルの高い先進国市場はもとより新興国市場の需要を取り込むため、販売子会社や生産子会社の設立等を積極的に推進しています。

世界各国にSHOFU製品を普及させるため、海外拠点の整備・拡充を図りSHOFUブランドの知名度を向上させ、海外事業の拡大を目指します。

## 海外売上高・海外売上高比率



## 海外売上高(地域別)

**10,946**百万円(2021年3月期)

■北米・中南米  
**2,500**百万円  
前期比▲394百万円(▲13.6%)

北米・中南米では、人工歯類とネイル製品を除き、ほぼ全ての製品群が苦戦したことに加え、為替のマイナス影響も受け、3億94百万円、13.6%の減収となりました。

■欧州  
**4,237**百万円  
前期比+111百万円(+2.7%)

欧州では、使い捨てマスクや手袋などの販売に機動的に取り組んだことや、為替のプラス影響もあり、1億11百万円、2.7%の増収となりました。

■アジア・オセアニア他  
**4,208**百万円  
前期比▲270百万円(▲6.0%)

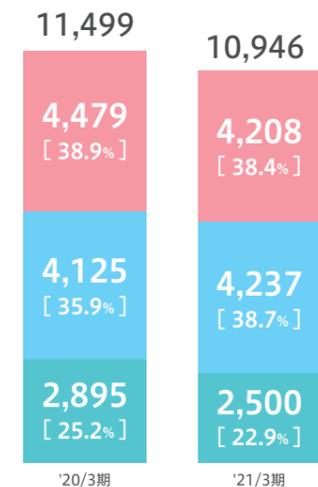
アジア・オセアニア他では、全体で2億70百万円、6.0%の減収となりました。

地区別では、中国は化工品類が好調で現地通貨ベースでは増収となったものの、為替のマイナス影響を受け、24百万円、1.0%の減収となりました。

その他アジアは、韓国・台湾などが堅調であったものの、ASEAN諸国やインドなど新興国の落ち込みが大きく、ネイル製品を除き全ての製品群が低調に推移した結果、2億46百万円、12.0%の減収となりました。

金額単位：百万円、[ ]内は構成比率

■アジア・オセアニア他  
■欧州  
■北米・中南米



# 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 **301億98**百万円
- 自己資本比率 **79.4%**
- 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 **6.3%**
- 特許保有件数 **378**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642名 海外564名**
- 専門知識を有するスペシャリスト **計63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 **13,661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

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のバリューチェーン

世界の歯科医療に貢献できる製品やサービスを提供するため、

研究開発から販売・マーケティングまでのバリューチェーンそれぞれのプロセスで社会課題と対応策を抽出し、

品質向上・生産性向上・マーケティング活動の強化を図り、社会課題の解決に努めています。

		研究開発	購買物流	製造・品質管理	出荷物流	販売・マーケティング
社会課題・外部環境	機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 超高齢社会の到来と健康寿命延伸への期待</li> <li>● 疾病構造の変化</li> <li>● マーケットのグローバル化と新興国でのマーケット拡大</li> <li>● 歯科におけるデジタル化の浸透とデータ活用の進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動化の進展による調達コスト削減、調達期間短縮</li> <li>● 調達環境のグローバル化、経済連携協定の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル市場の拡大による生産体制選択の多様化</li> <li>● デジタル化・自動化技術の発展と普及によるコストダウン化</li> <li>● 多品種少量生産・ニッチ市場を背景とした参入障壁の高さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業の物流アウトソーシング需要の高まりと3PL(サードパーティー・ロジスティクス)業者の存在</li> <li>● 自由貿易の拡大・グローバル化、経済連携協定の進展</li> <li>● 自動化技術の進展による出荷精度の向上、省人化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケットのグローバル化・海外市場の拡大</li> <li>● オンライン販売・決済の普及による新しい販売チャネルの台頭</li> <li>● 歯科診療におけるデジタル化の進展・拡大</li> </ul>
	脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争環境の激化(海外企業の参入・異業種からの市場参入)</li> <li>● 新規技術による術式の変化や低価格品の出現</li> <li>● 各国における医療機器法規制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害等によるサプライチェーンの寸断(災害、事故等による長期的な供給停止・供給不足)</li> <li>● 海外調達の不安定さと為替リスク</li> <li>● 特殊性・小ロットに対応できる調達先の確保</li> <li>● 法規制強化に伴う調達の難度化</li> <li>● 供給元の信用不安</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力不足の深刻化</li> <li>● 各国法規制の多様化・難度化、品質に対する要求水準の上昇</li> <li>● 自然災害等による生産活動の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流コストの高騰(人件費、燃料費、関税)</li> <li>● 各国法規制、輸送条件管理(温度、湿度等)の厳格化</li> <li>● 自然災害等によるサプライチェーンの寸断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療費抑制政策による歯科医療費の伸びの鈍化</li> <li>● デジタル化の急速な進展によるアナログ製品の淘汰</li> <li>● 販売競争の激化(海外大手他社との競争、海外企業による低価格製品の市場参入)</li> </ul>
競争優位の源泉となる強み・最重要資産	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の信用力と蓄積された管理ノウハウを基盤とする、仕入先との強固な信頼関係に基づく安定した調達力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多品種少量生産を可能にする生産技術力と品質保証体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3PLを活用した物流業務の一元管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業ブランドの高い信頼性と世界展開を可能にする販売網・学術ネットワーク</li> </ul>	
対応策・推進する取組み対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マーケティング機能の強化による市場ニーズをとらえた開発インプットの精度向上</li> <li>● 世界的視野に立った製品開発</li> <li>● 海外各国・地域の需要やニーズに適した新製品の開発・投入</li> <li>● 独自技術の更なる活用</li> <li>● 製品開発テーマの選択と集中</li> <li>● 海外拠点との薬事・規制ネットワークの構築</li> <li>● 外部連携の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外調達機能の強化</li> <li>● 仕入先の管理強化</li> <li>● 複数社購買の推進</li> <li>● IT・AIを活用した購買物流の効率化・最適化</li> <li>● ISO13485(医療機器-品質マネジメントシステム)への対応強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外製造拠点の機能強化、製造拠点間の連携強化(生産量の拡大に対応した生産体制の再構築、海外生産の拡大)</li> <li>● 持続可能な生産・品質保証体制の整備</li> <li>● 自動化技術の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国法規制に対する物流システムの対応力向上</li> <li>● 持続可能な物流システムの構築</li> <li>● 共同配送を活用した物流コストの削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業企画・戦略策定機能の強化</li> <li>● 戦術立案・遂行機能の強化(販売網・販売拠点の整備)</li> <li>● 価格競争に巻き込まれないセールス活動(学術ネットワークの構築[ユーザーへの直接的な宣伝活動組織の構築])</li> </ul>	


 トップメッセージ


代表取締役社長  
社長執行役員

根来 紀行

## 世界の歯科医療に貢献する企業を追求しつつ、 中長期にわたる持続的成長を目指してまいります。

### コロナ禍における厳しい環境だからこそ、 社会的使命をしっかりと果たしてまいります

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみ申し上げますとともに、罹患された方々とその関係者の皆さまに心からお見舞いを申し上げます。そして、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。

また、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社に対するご支援を賜り厚く御礼を申し上げます。

2021年3月期は、コロナ禍という厳しい一年でしたが、このような状況の時だからこそ、歯科医療に尽力されている歯科医師や歯科技工士の方々やその先の患者さまが必要とされる歯科器材の供給を続けることが我々に課せられた役割であり、歯科医療をしっかり支えていくことが当社の社会的使命であると考えております。

当社では、2012年に「中長期基本方針」を定め、10年後の2022年の創立100周年に向けて、企業としてのあるべき姿を示しました。そして、2021年3月期をゴールとする「第三次中期経営計画」に至るまで、経営計画を着実に実行し、持続的な成長を目指してきました。「中長期基本方針」では、“500億円構想(グループ売上高500億円、グループ営業利益75億円)”の達成を掲げてきたものの、成長の速度が十分でない点について真摯に反省しております。この点、これまでの投資によって培ってきた経営基盤を活かすことで、2021年5月に公表しました「第四次中期経営計画」を確実に実行し、成長を加速させてまいります。これによって、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に応えていく所存です。

### 一世紀にわたる歴史を通じて、 歯科医療への貢献を真摯に追求してきました

当社は、歯科材料及び機器の総合メーカーとして日本国内で高い製品シェアを確保しているほか、海外展開も積極的に行い、売上高全体の半分近くを占めるまでになっています。

当社の創業者・三代松風嘉定(しょうふう・かじょう)は、明治時代に京都の清水坂において、伝統工芸である陶磁器の

「京焼」を製造していた窯元でした。その技術を近代化させ、陶磁器製造の工業化、碍子事業の進出など、数多くの事業を手掛ける中で、日本製の陶歯を生み出したのです。当時、陶歯は輸入品に頼っていたことから歯科医師から「日本人に合った、安心して使用できる国産の陶歯をぜひ作ってほしい」という依頼を受けて、三代松風嘉定が苦心惨憺の末に高級陶歯の国産化にこぎ着け、当社を設立いたしました。当時、日本において殖産興業に対する熱意が高まる中、嘉定もその一人として、伝統と革新を両立したものづくりを追求したのです。

今日、当社が研究開発を大切にしている背景には、創業時のベンチャー精神を忘れることなく、社会に貢献するという理念が根底にあるからといえます。そして、時代ごとに最高の技術を用いて、患者様の安全安心を第一に歯科医療に貢献できる材料や機器の開発と普及に邁進してきました。

私も入社して以来、創業精神に学びつつ研究開発に注力してきました。初めてプロジェクトリーダーとして開発に携わった光重合型歯冠用硬質レジン「ソリデックス」は、歯科医師の方々と並びに歯科技工士の方々のご意見に応えたものです。製品特性の良さと使いやすさを兼ね備えた歯科材料として広く用いられており、こうした経験を通じて、私自身、世の中に役立つ製品づくりにやりがいを感じて研究開発に取り組んできました。

当社の研究開発は、大学の先生方との結びつきのもとで取り組み、成果を出してきたことが特長であり、共同研究を通じて多数の製品を開発してきました。例えば、硬質レジン歯で高いシェアをいただいている「エンデュラ」は、当社が材質分野の研究を担当し、歯の形状については大学の研究者の間で研究会を立ち上げました。こうした体制のもとで議論を徹底的に重ねた結果、開発できたものであり、まさに産学による共同研究の賜物といえます。

### 世界の歯科医療に貢献する企業を目指し、 半世紀前から海外へ製品を供給しています

国内において歯科医療に貢献する製品の研究開発に邁進してきたことと並行して、当社は国内の歯科業界ではいち早く1971年から米国市場に進出するなど、海外展開に取り組んできました。当初は苦戦の連続でしたが、一度挑戦したことは簡単にはあきらめないという覚悟のもとで、海外市場

の開拓に努めてまいりました。

今より約10年前からは、「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、世界のトップ10以内に入る事業規模を目指しつつ、世界での貢献を強く意識した経営に尽力しています。「500億円構想」の中では、国内売上高170億円、海外売上高330億円を目標に掲げて、未来からバックキャストिंगすることで、事業体制の強化を進めております。

残念ながら現時点の実績は数値目標とかい離があるものの、この間、海外市場の拡大を想定した研究開発をはじめ、生産及び営業の体制強化についても着々と取り組んでおります。2021年4月から始まりました「第四次中期経営計画」においては、これまで培ってきた基盤を活かすことで「500億円構想」の実現に向けて力強く前進していく考えです。

## 時代の先を見すえ、変化を先取りして、 歯科医療の課題に一つひとつ 応えてまいります

かつての歯科医療は、う蝕(虫歯)の治療が主たるものでしたが、近年、健康寿命が重視される中、う蝕に加えて歯周病の治療もしくはそれらの予防が重要な課題となっています。口腔内の状態の悪化は糖尿病などの生活習慣病や認知症のリスクを高めるとされており、健康な歯による噛む力の維持と併せて、口腔内の健康維持が欠かせないものとされています。当社においても、健康寿命の観点から口腔内の健康に貢献していくことが、今後の事業展開において重要課題の一つと認識しています。そのため、歯科材料及び機器の研究開発に加えて、口腔がんの早期発見に役立つ蛍光観察装置を開発し製品化しました。当製品は口腔内の悪性腫瘍手術の際に切除範囲の参考とする機器として保険適用されています。

一方、日本では義歯などの製作を手掛ける歯科技工士の数が減少傾向にあるほか、平均年齢が高くなっている点が課題です。そのため、当社では技工業務の効率化、自動化に役立つデジタル・デンティストリー(デジタル技術を駆使した歯科治療)に向けた取組みに注力しています。これによって、歯科技工士の方々の労働環境の改善や品質の高い歯科技工物の更なる向上にも貢献していきたいと考えています。

そして、当社が持続的に成長していく上で何よりも重要なことは、安全で安心な製品を供給することにあります。そのため、国内の薬機法をはじめ各国の法規制を遵守した製品の開発、製造を行い、品質の維持に努めております。その中には、技術部を品質管理の司令塔と位置づけ、全社に対して意識の向上を促すとともに、品質管理の徹底を図っています。今後も安全で安心な製品を供給していくため、万全の体制で臨んでまいります。

## これまで培ってきた経営基盤を活かして、 海外展開を加速していきます

当社は、世界の歯科医療に貢献するため、「500億円構想」の実現に向けて「第三次中期経営計画」を展開してきました。国内事業は当社のホームグラウンドであり、国内の基盤がなければ、積極的な投資も行えないため、国内事業の基盤強化、国内市場でのプレゼンスの拡大を図りつつ、海外事業の拡大を目指すという考えのもと、地域の需要やニーズに適合した新製品の開発と投入をはじめ、海外の販売網や販売拠点の整備、国内外学術ネットワークの構築、生産拠点の再配置、海外生産の拡大といった重要課題に取り組み、成果を着実に上げることができました。

海外の販売網の整備については、最大マーケットの米国で伸びているデジタル歯科製品の販売体制を整え、インドやブラジルなどの成長市場において販売拠点を設けてきました。また、欧州・ドイツでは販売体制の拡充に向けて自社オフィスを建設、新たに研修施設を設置し、市場への浸透に欠かせない研修などの取組みを積極的に展開しました。併せて、各国の法規制に則した申請業務を進めることで、世界中に当社製品を供給できる体制づくりに取り組んでいます。

一方、生産拠点の整備では、国内において工場を拡張したほか、CAD/CAM加工センターの開設などデジタル歯科時代を先取りした取組みを強化しました。また、海外ではベトナムでの生産拠点設立、ドイツでの現地生産なども開始しました。今後は地域のニーズに即した製品を安定して供給できる体制を目指していく考えです。

## 海外市場の開拓と併せて、 時代をリードする新製品の開発に 注力していきます

このように「第三次中期経営計画」を通じて、販売、製造の両面において体制の整備、強化に努めてきたことで、今後の



成長戦略に向けた基盤が確立できたと考えます。現在はコロナ禍で海外展開に制約があるものの、「第四次中期経営計画」を通じて製品の販売に注力していく考えです。

特に市場の巨大な米国や欧州においては、販売拡大の余地が大きいことから、販売の強化が急務の課題です。販売網の整備と併せて、歯科医師に対する学術情報の提供、KOL(キーオピニオンリーダー)に対するアプローチなども重要な課題と捉えています。

当社では、販売及び製造の体制整備と併せて、これまで世界に通じる新製品の開発に努めてきました。その中でも、当社がこれまでに国内において開発してきた製品群を世界各地の経済発展の状況に合わせて供給していく考えです。例えば、電気インフラが十分ではない地域に対しては、電気を使わずに使用できる歯科材料を供給していきます。

一方で、時代の先を見据えた新製品の開発を加速していきます。これについては、2009年に三井化学株式会社と業務提携を行って以来、関係の強化に努めてきました。2020年5月からは、三井化学株式会社及びサンメディカル株式会社との業務提携の強化について、国内営業、海外営業、デジタル、研究開発及び生産の5つの部会を設け、3社からメンバーを選出してシナジー創出に向けたテーマ選定とその実現に向けた取組みを進めています。新規材料の研究開発に強い三井化学株式会社と、その応用技術と製品化を得意とする当社が手を結んだことで、新製品の開発スピードを一気に加速することができると考えています。これによって今後、市場をリードする製品の開発を進めてまいります。

## 海外展開を加速する上で、 人材基盤の強化が重要と捉えています

今後の持続的成長に向けては、人材基盤の強化が欠かせないと考えています。海外展開が加速する中、日本の14倍の市場規模とされる世界各国で活躍ができる人材の育成が重要であることから、教育研修の強化を図っています。また、近年では外国人の採用などにも積極的に取り組んでいます。それとともに、世界各地のローカル人材の育成、登用も重要と捉えています。当社では、女性の活躍推進を目指しつつ、性別

や国籍などに捉われない、広い意味でのダイバーシティの観点から採用、登用を進め、評価の仕組みを検討していきます。

人材基盤の強化とともに、コーポレートガバナンスの更なる強化も重要と考えます。2020年12月に、当社の米国子会社において約1億円を詐取される事案が発生しました。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまにご心配をお掛けしましたが、こうしたリスクへの対策として、ITセキュリティに関する注意喚起・教育、社内規程の改善を図ったほか、社長の直属組織である監査室を通じて、国内外の拠点の内部監査の強化にも努めてまいります。今後、海外展開の進展とともに、従来にないリスクが生じる恐れがあることから、コンプライアンスの徹底を含めてガバナンスの強化に継続して取り組んでまいります。

## グループ売上高500億円、 グループ営業利益75億円を達成すべく 中期経営計画を確実に実行していきます

「第四次中期経営計画」では、第一次から第三次までの中期経営計画において、海外拠点などへの投資を積極的に行ってきたので、今期以降、投資の回収を進めることで業績の向上に繋げてまいります。また、これまでの中期経営計画で培ってきた強みや経験を活かして、企業価値の向上を図りつつ、2024年度から始まる「第五次中期経営計画」に向けた成長基盤を築いていく考えです。

また、配当政策につきましては、配当性向30%以上に加えて、新たに純資産配当率(DOE)1.7%を目安とした指標を示すことで安定的な配当を目指していきます。

今後も、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、グループ営業利益75億円の達成を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることで、社会的価値・経済的価値を創出し、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと考えております。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご愛顧とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

### 配当関連指標

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期(予想)
1株当たり当期純利益	55.20円	75.54円	44.24円	96.29円	69.48円
1株当たり配当	20円	23円	26円	29円	32円
配当性向	36.2%	30.4%	58.8%	30.1%	46.1%
自己資本利益率	3.8%	5.0%	2.9%	6.2%	4.1%
1株当たり純資産	1,511円	1,524円	1,491円	1,690円	—
純資産配当率	1.4%	1.5%	1.7%	1.8%	—

# SHOFUグループ 中期経営計画

## あるべき姿 長期ビジョンの達成へ向けて

当社グループは、創立90周年を迎えた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」を策定いたしました。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、「海外での成長がなければ当社グループの未来はない」という認識のもと、経営資源の配分を大きく海外にシフトし、グループ売上高500億円(うち国内売上高170億円、海外売上高330億円)、グループ営業利益75億円(営業利益率15%)を目指すというものであります。

以来、長期ビジョンである「500億円構想」の達成を目指し、3年ごとに第一次から第三次までの中期経営計画を策定して9年間が経過いたしました。この間、多くの課題に取り組んでまいりましたが、2021年4月から引き続きビジョン達成に向けて第四次中期経営計画に取り組んでまいります。



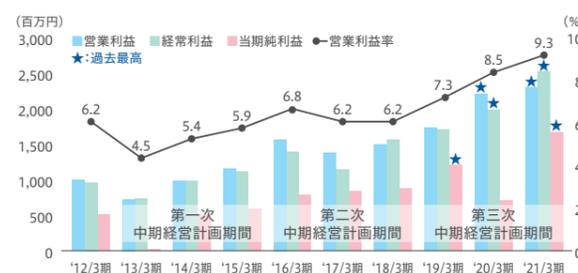
## 中長期における重点課題

重点課題	前中期経営計画期間における取組み実績
①地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入	●デジタル歯科に対応した新製品の開発・投入 ●北米・中南米で化工品類、中国で化工品類・人工歯類の新製品を投入し、売上拡大
②販売網・販売拠点の整備	●インド・ブラジルの現地法人の体制整備を含む、世界各国における販売網の整備
③国内外学術ネットワークの構築 (ユーザーへの直接的な宣伝活動組織の構築)	●学術活動(学術要員の拡充、臨床結果などの文献の充実、製品説明会、ハンズオンセミナーなど)を強化
④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	●ベトナムに生産拠点を設立
⑤海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保	●グローバル化推進に向け、人材確保を推進
⑥資金需要の拡大に対応するための資金調達	●資金需要に対応した機動的な資金調達環境を確保 ●格付投資情報センター(R&I)による発行体格付の引き上げ
⑦M&A(事業提携・技術提携・事業買収)の推進	●組織体制(専任体制)を構築し、多方面から情報収集と個別案件を検討
⑧三井化学株式会社、サンメディカル株式会社との業務提携	●資本・業務提携契約を締結し、これまで以上に強固な関係を構築
⑨グループガバナンス体制の強化	(第四次中期経営計画からの新設課題)

## 売上高実績の推移



## 営業利益・経常利益・当期純利益実績の推移



## 第四次中期経営計画の概要

### 基本的な考え方・長期ビジョンにおける第四次中期経営計画の位置づけ

2012年に「500億円構想」を打ち出してから9年間で当社グループは大きな変化を遂げることができました。社員一人ひとりが自らの役割を考え、目標を設定し、成長の機会を得るために努力できる環境を作ろうと、様々な取組みを進めた結果、多くの面で知見を積み重ねることができました。引き続き、国内事業の基盤と国内市場におけるプレゼンスを維持・向上しつつ、経営資源の配分を海外にシフトし海外事業を拡大する方向性を維持・

発展させてまいります。

一方、第三次中期経営計画期間に発生したコロナ禍により進捗が2年遅れとなったことも踏まえ、これまで以上のスピード感で重点課題に取り組む第四次中期経営計画を達成するとともに、これまでの延長線を超える施策を決定し実行することにより、「500億円構想」達成に向けて事業拡大のスピードを加速させてまいります。

### 第四次中期経営計画の達成に向けて

中長期における重点課題に対してこれまで以上にスピード感を上げて取り組んでまいります。

今期に入り、既に中東・アフリカ市場の開拓を目的として、UAE・ドバイに駐在員事務所を開設しており、今後も重要な国・地域の販売網・販売拠点の整備を進めてまいります。「生産拠点の再配置、海外生産の拡大」では、第三次中期経営計画期間に設立したベトナム生産子会社を、主に海外市場向け研削材の生産工場として本格稼働させるとともに、今後更に生産品目を拡大し、当社グループにおける主要生産拠点の一つとして成長

させてまいります。

また、第四次中期経営計画から「グループガバナンス体制の強化」を新たに重点課題といたしました。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ていくか、と同時に、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していくかという点が、大きな課題となっており、そのための体制整備を進めてまいります。

### 主要数値目標

( )内は対売上高率 単位:百万円  
★:過去最高(売上高・利益)

	2022年3月期計画	2023年3月期計画	2024年3月期計画
売上高	26,105	★28,097	★30,182
国内売上高	13,627	★14,319	★14,745
海外売上高	★12,478	★13,777	★15,437
営業利益	1,799 (6.9%)	2,017 (7.2%)	★2,618 (8.7%)
経常利益	1,837 (7.0%)	2,064 (7.3%)	★2,668 (8.8%)
親会社株主に帰属する当期純利益	1,234 (4.7%)	1,379 (4.9%)	★1,874 (6.2%)
1株当たり当期純利益	69.48円	77.70円	105.53円
自己資本利益率	4.1%	4.4%	5.8%

売上高は、第四次中期経営計画の初年度2022年3月期に、コロナ禍の影響を受ける前の2020年3月期水準へと回復を成し遂げ、2年目以降国内外で過去最高の業績を更新することを見込んでいます。

利益面は、前期2021年3月期にコロナ禍を受け事業活動が大きく制限された結果、将来の成長投資が抑制されましたが、第四次中期経営計画ではこれらの先行投資を再び積極化させることもあり、2022年3月期から2023年3月期にかけて踊り場を迎えますが、最終年度の2024年3月期には、これら投資が実を結び過去最高益を更新することを見込んでいます。

## 副社長執行役員メッセージ



### 財務の更なる健全性を 追求するとともに、収益性の 向上に努めてまいります。

代表取締役  
副社長執行役員  
藤島 亘

#### 安全安心の製品供給を可能にしている 強固な財務基盤

当社は創業以来、歯科医療の分野での貢献を追求してまいりました。その中では、舶来尊重の時代に「日本人は日本人の造った歯で米を食わねばならぬ」という創業者の志を受け継ぎ、研究開発型企業として歯科材料及び歯科用機器の開発に尽力し続けてきました。継続的な開発投資のためには、財務基盤の強化が欠かせないことから、長い歴史の中で代々の先輩たちが財務健全化に努め、自己資本の増強を目指してきた点が当社の強みの一つとなっています。

現時点で当社の自己資本比率は約80%と高い水準となっております。こうした安定した財務基盤が、世界初、日本初とい

た品質と性能に優れた製品開発と、安全安心の製品の供給を可能にしています。特に、当社の製品には開発までに長い年月を要するものも多くしかも製品寿命も比較的長いことから、こうした製品サイクルを維持していくために強固な財務基盤は不可欠なものと考えます。一方で、収益性、資本効率の向上が重要な点は申すまでもありません。経営において、常にこれらの点を意識した財務戦略の構築と運営に努めております。

2022年3月期の設備投資については、約17億円を予定しています。設備の維持更新などにかかる投資については減価償却分相当額を見込んでおり、これについてはここ数年約10億円規模での推移となっています。この中では、単なる維持更新に留まらず、生産性の向上といった前向きな投資も含まれております。

更には、今後の成長に向けた投資として、維持更新投資と同額の規模を見込んでおります。この点、当社の営業キャッシュ・フローは年間20億円～30億円推移していることから、設備投資についてはこの範囲内でまかなうことが可能となっています。今後は、成長に向けた戦略的な積極投資ということで営業キャッシュ・フローの枠を超えた投資についても検討を進めているところです。

#### コロナ禍の厳しい情勢の中で、 過去最高益を更新

この一年間を振り返りますと、コロナ禍で日本の経済環境

は厳しいものがありました。そうした中で、当社が属する国内の歯科材料の業界に関しましては、経済変動の影響を受けにくいという面があり、2021年3月期の国内売上高は6.0%の減収に留まりました。一方、海外市場につきましては、一部で都市のロックダウンによる影響もありましたが、4.8%の減収となりました。

また、利益面では営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高を更新することができました。これについては、減収ではあったものの、展示会の出展がなくなったほか海外出張費などが大きく減少したことが影響しています。

資金需要につきましては、冒頭で申しましたとおり、強固な財務基盤のもとでコロナ禍にあっても手元資金に対する不安はまったくありませんでした。ただし、万々に備えて銀行のコミットメントラインとして20億円を追加で設定したものの経費が大幅に減ったことなどから実際に利用することはありませんでした。

#### 成長産業である歯科材料の領域で 更なる成長へ

財務面としての課題ということでは、健全性には問題がない一方、投資家の皆さまのご指摘を受けるまでもなく、収益性の向上に取り組むべきだと承知しております。2021年3月期において、自己資本当期純利益率(ROE)6.2%、総資産経常利益率7.5%となっております。いずれもトレンドとして上昇傾向にある背景としては、海外市場での売上高の伸びが挙げられます。海外展開にあっては、利益率の高い自社製品を中心に市場に投入しており、売上高の伸びが収益性の向上に直結する形となっています。新たな中期経営計画では、2024年3月期のROEの目標値を5.8%と定めており、現時点で達成は想定内と考えております。しかしながら、これで満足するのではなく、重点課題を着実に解決していく中で、中長期的にはROEを6%前後から8%、10%と着実に高めていきたいと考えております。

また、配当政策につきましては、これまで連結ベースで配当性向30%以上を掲げてきました。これに対して、新たに純資産(株主資本)配当率(DOE)を導入して、DOE1.7%を目安とするという数値目標を掲げました。ちなみに、2021年3月期のDOEは1.8%となっています。これにつきましても、中長期的には2.5%の水準までに高めていく考えです。

なお、当社におけるIR活動につきましては、これまで投資家及び個人株主の皆さまに対して、積極的に進めてまいりました。

一方で、当社の成長ストーリーをより具体的にお示しすることが課題と捉えています。この点、皆さまにぜひお伝えしたいのは、歯科材料の領域は成長産業だということです。国内市場は少子高齢社会を背景に市場が縮小していくとされていますが、一方で予防歯科や審美歯科の分野が伸びていくものと思われれます。

また、世界を見渡すと、中国をはじめとするアジア諸国やアフリカ、南米などの経済が発展する中、歯科医療に対する需要が劇的に増えるものと想定できます。こうした点を踏まえて、当社が目指すべき経済価値と社会価値の両面について皆さまに具体的にお伝えしていくことが重要と考えております。

#### 社会から信頼される企業であり続けるため、 ガバナンス向上を目指す

当社が今後、持続的成長を成し遂げていくうえで、当然ながらコーポレートガバナンスの強化が必要と認識しています。今後、上場企業としての社会的使命を果たしていくうえで、ガバナンスの更なる強化に努めてまいります。

現在、当社では取締役会において取締役9名のうち、4名を社外取締役が占めており、取締役会においては各議案について活発な意見交換を行っています。また、代表取締役社長の諮問機関として、コーポレートガバナンス会議を設けて、こうした場を通じて、中期経営計画の重点課題や事業戦略に関する議論を社外取締役と行っています。

このほか、当社ではESG経営の観点からサステナビリティの取組みが課題と認識しており、それぞれの課題に真摯に取り組んでいく考えです。そして、社会から信頼される企業であり続けるために、コーポレートガバナンスの向上を通じて効率的かつ透明性の高い経営を目指してまいります。つきましては、ステークホルダーの皆さまのご支援を引き続きいただきますようお願い申し上げます。



#### 営業活動によるキャッシュ・フロー/設備投資額



## SHOFUのコア・コンピタンス

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 **6.3%**

研究開発員比率 **18.2%**

特許保有件数 **378**件

新製品売上高比率 **18.8%**

※単体ベース(売上高研究開発費比率のみ連結ベース)

### 幅広い歯科製品に対応できる生産技術力と品質管理体制

取扱製品 約**20,000**品目

薬事取得国 世界**83**カ国

グローバルな生産拠点 国内**4**拠点

海外**5**拠点

### 信頼性ある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 **13,661**名

### SHOFUを支える人材

グループ従業員数

国内**642**名 海外**564**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**63**名

平均勤続年数 男性**17.76**年 女性**16.79**年

女性の活躍 産休・育休復職率 **100%**

※単体ベース(グループ従業員数のみ連結ベース)

# デンタル関連事業

## 事業内容

歯科治療や歯科技術工物製作で使用される、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、アメリカ、ドイツ、

中国、シンガポール、インド等の販売子会社を通じて世界各国で販売しています。

### 主要取扱い製品

#### ①人工歯類

入れ歯・差し歯の材料

- 陶歯・陶材・レジン歯

#### ②研削材類

患部を削ったり、被せ物を磨く材料

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

#### ③金属類

歯の被せ物や差し歯の土台に使用される材料

- 鋳造用合金・銀合金
- その他金属

#### ④化工品類

差し歯の材料、患部の詰め物、入れ歯の歯茎など様々な用途に使用される材料

- 合成樹脂製品
- 印象材
- ワックス製品

#### ⑤セメント類他

差し歯や詰め物などの接着に使用する材料

- 歯科用セメント
- 石膏・埋没材製品

#### ⑥機械器具類その他

歯科治療用、技工用の様々な機械器具ほか

- 歯科用機器
- オーラルケア・感染予防製品
- 矯正材料
- その他



### 売上高



### 営業利益



## 三井化学株式会社との業務・資本提携の強化

当社は、三井化学株式会社及びその子会社であるサンメディカル株式会社との間で更なる業務・資本提携の強化を図るため、2020年5月14日、三井化学株式会社と資本・業務提携契約を締結いたしました。

### 資本提携の内容

これまでの提携関係の中で培ってきた3社の信頼関係と連携をより強固なものとするため、当社グループの今後の成長に向けた事業投資のための資金調達を目的として、当社は第三者割当増資により新株式を発行し、三井化学株式会社に割り当てることいたしました。

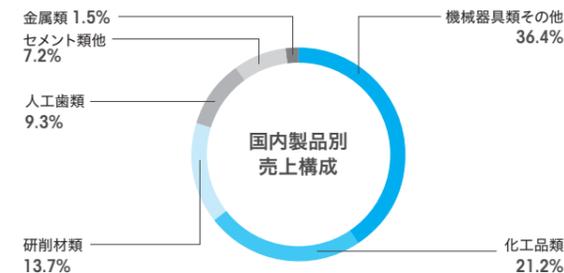
併せて、三井化学株式会社よりサンメディカル株式会社の株式20,000株(発行済株式総数の20.00%)を当社が取得いたしました。

### 業務提携の内容

- ①得意分野の技術を活かした新製品開発の促進
- ②製品の補完による製品ラインアップの拡充
- ③国内外販売ネットワークの活用によるシナジーの追求
- ④生産機能の補完・共有等の検討の実施

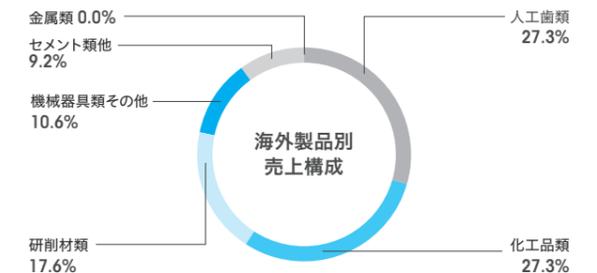
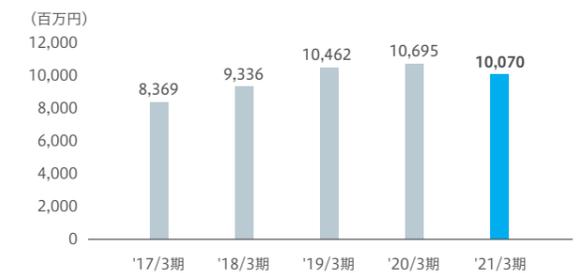
## 【国内】

### 国内売上高



## 【海外】

### 海外売上高



## 2021年3月期の活動実績

国内外においてWebシステムを活用したオンラインセミナーや販売促進ツールを展開するほか、デジタル歯科分野においてCAD/CAM関連製品を積極的に市場投入しました。

ブラジルやインドなど新興国を中心に販売網の整備に取り組み、ベトナムの製造子会社において、2021年秋の工場稼働に向けた準備を進めるなど、コロナ禍において事業活動の制約を受ける中でも、将来の成長を見据えた取組みを積極的に実施しました。

国内では、前期に市場投入したデジタル口腔撮影装置「アイスペシャル C-IV」やCAD/CAM関連の新製品が好調に推移いたしました。しかし、コロナ禍の影響による歯科診療の受診機会の減少や営業活動の制限などにより、各製品分野において総じて売上が減少し、前期比減収となりました。

海外では、中国や欧州で堅調に推移したものの、ロックダウンや外出禁止令などの影響により、北米・中南米などで売上が減少し、更に為替の影響もあり、前期比減収となりました。

## 成長へ向けた取組み

2021年4月より新たにスタートした第四次中期経営計画では、2022年に創立100周年を迎える当社グループが更なる成長に向けた確固たる礎を構築するため、当社グループの総力を挙げて事業展開のスピードを加速させ、重点課題の施策を着実に実行してまいります。

国内では、需要拡大が見込まれるCAD/CAM関連製品や、注力分野へ重点的な販売活動を推進するほか、オンラインを活用したセミナーや販売促進ツールを展開し、歯科医療従事者への情報提供活動を推進してまいります。

海外では、オンラインを活用した販売活動を展開し、各地域での活動を積極化させ、売上拡大を推進してまいります。

また、三井化学株式会社及びサンメディカル株式会社とシナジー創出に向けた連携強化を進めるとともに、グループガバナンスの実効性を高めるため、内部管理体制の充実を図り、当社グループの中長期的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

## 特集 創業以来培ってきた研究開発力で 独自技術やお客様のニーズに応える製品を開発

私たち松風は、「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、研究開発を重視する経営姿勢を貫き、長きに亘る歴史の中で、歯科医療に欠かすことのできない製品を世に送り出してきました。

当社が取り扱う歯科材料は、その多くが口腔内という温度差が激しく、多湿という苛酷な条件のもとで使用され、最も大切な生体への安全性・適合性と、より自然に近いという審美性、臨床サイドでの操作性、健康保険対応製品が多いという性格上求められる経済性等の要素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、有機化学、無機化学、金属、機械、電気、電子、バイオテクノロジー等の幅広い技術領域を必要としますが、これらの技術の蓄積と最適な融合による新製品開発力の優位性が当社グループの強みです。

### 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」

“口腔内環境の健全化と歯の延命に寄与する”を目指して研究を幾度となく重ね、S-PRGフィラーの独自開発に至りました。S-PRGフィラーは、フッ素をはじめとする6種類のイオンを徐放するとともに、フッ素のリリース&リチャージ機能も兼ね備え、「歯面にプラークが付着しにくい」「口腔内を酸性からう蝕になりにくい中性へ近づける」等の特長を有し、患者さまの口腔内の健全な環境づくりに寄与します。このS-PRGフィラーは、幅広い歯

科医療分野への応用が可能のため、当社の様々な製品にS-PRGフィラーを含有し、それら製品の総称を“Giomer”とカテゴライズしています。当社では患者さまによる日常のホームケア、歯科医療従事者によるプロフェッショナルケアに続く第3のケア“マテリアルケア”として、世界中の人々の予防意識の高まりに対応するため、積極的な普及促進活動に取り組んでいます。

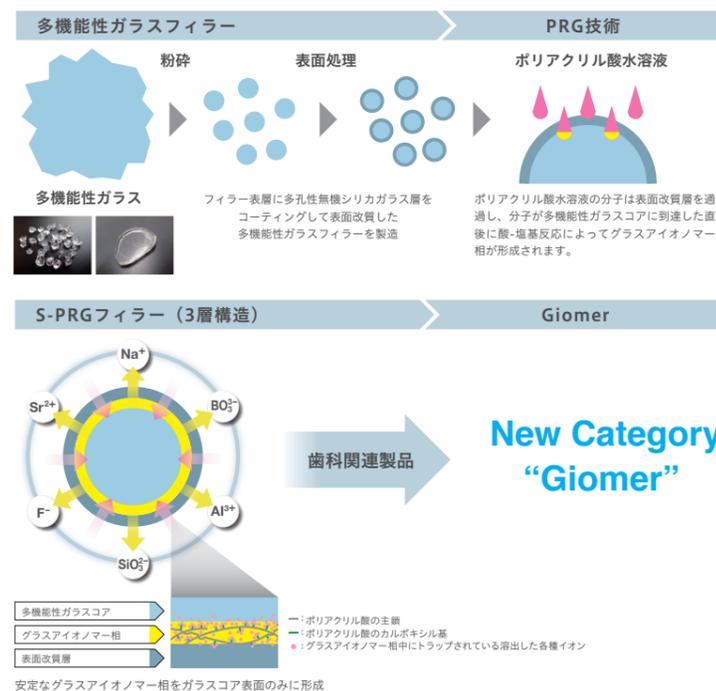
### S-PRGフィラーとは

S-PRGフィラーは様々な歯科材料に応用できるように精密に設計された3層構造のバイオアクティブガラスフィラーです。

独自開発した多機能ガラスを微細化及び表面改質後にポリアクリル酸水溶液と反応させることにより、安定化したガラスアイオノマー相をコアガラスの表層に形成させてS-PRGフィラーを製造します。

このガラスアイオノマー相の存在がマルチイオンの貯蔵庫として働き、フッ化物、ストロンチウム、ホウ酸、ケイ酸、アルミニウム、ナトリウムからなるマルチイオンがリリースされ、バイオアクティブ効果の発現＝口腔内環境の健全化に寄与します。

また、外部周囲の環境(イオン濃度勾配)に応じて可逆的にイオンリリースとリチャージが切替わるイオン蓄電池様の動きも起こります。S-PRGフィラーから徐放されるマルチイオンは、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。



### [ Giomer製品の紹介 ]

#### 歯科充填用コンポジットレジン「ビューティフィル フロー プラスX」

本製品は、う蝕を削った部分に詰める充填修復材料です。審美性や操作性はもちろんのこと、ナノ化したS-PRGフィラーを応用することで、術後の患者さまの口腔内の健全化をサポートします。



## ネイル関連事業

### 事業内容

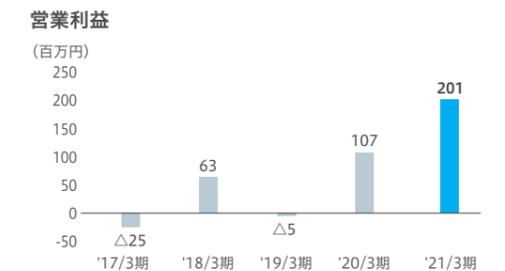
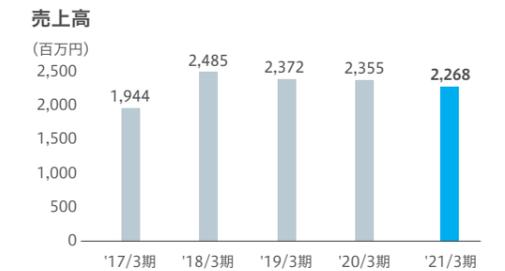
歯科材料の分野で培った技術を活かせる事業として、ネイルケア用品・機器の製造・輸出入・販売を行っています。また、ジェルネイルなどの一部製品は、当社グループ内で開発から製造、販売まで一貫した体制で提供しています。



### 2021年3月期の活動実績

国内では、著名なネイリストとタイアップしたジェルネイル製品「ageha」や自宅で使えるジェルネイル製品「by Nail Labo」の売上が堅調に推移しましたが、ネイルサロンの一時休業や主要展示会の中止等の影響により売上が減少しました。

海外では、米国においてSNSを活用したプロモーション活動が功を奏し、Web販売を中心に売上を伸ばしたほか、台湾においても主力のジェルネイル製品の認知度が高まり、売上が増加しましたが、全体では国内売上の減少の影響を受けて、前期比減収となりました。



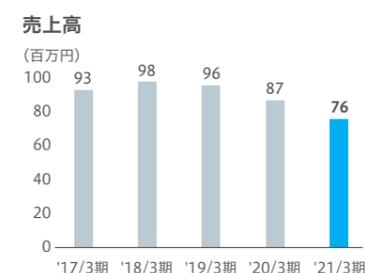
### 成長に向けた取組み

ネイル関連事業では、ネイリストとの一層の関係強化を図り、市場ニーズを捉えた商品開発と積極的なプロモーション活動を展開するほか、ジェルネイルの主力製品群を中心に売上拡大を推進してまいります。

## その他の事業

### 事業内容

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、研削の技術を活かしています。



### 2021年3月期の活動実績

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、工業界全体で生産調整が行われた影響を受けて、工業用研磨材の受注は減少し、前期比減収となりました。

## 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

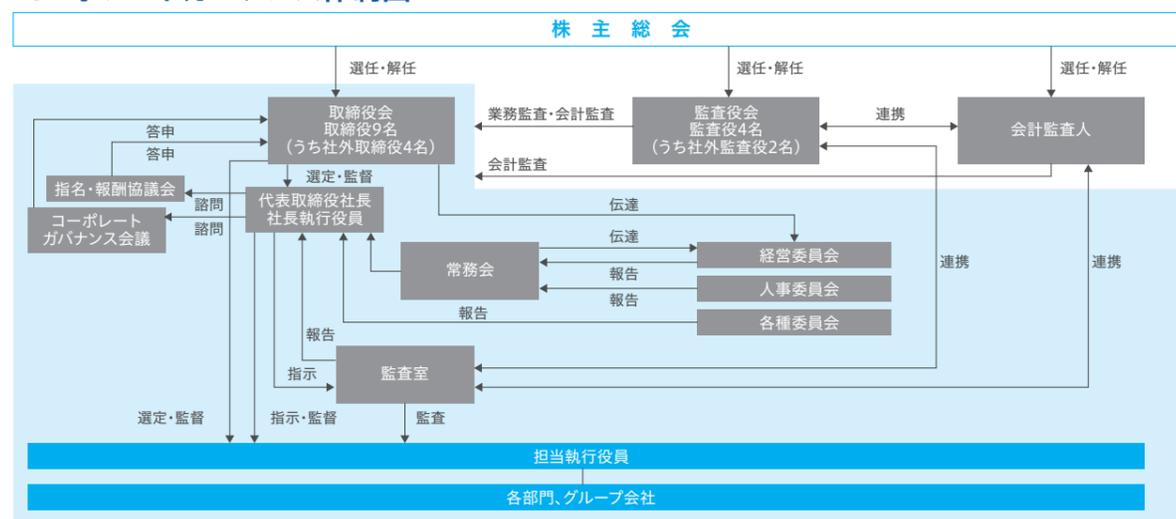
1. 株主の権利を尊重し、株主の権利を実質的に確保する。
2. 従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとするステークホルダーの利益を考慮し、ステークホルダーと適切に協働する。
3. 会社の情報を積極的に公開する。
4. 取締役会は株主に対する受託者責任・説明責任を果たすため、必要な役割・責務を適切に果たす。
5. 株主との間で建設的な対話を行う。

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。

#### 【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
監査役の数(うち社外監査役の数)	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	2021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、代表取締役及び役員取締役の選定、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。	2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。	48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。	13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

### 取締役会の実効性評価

当社では、2016年度より、取締役会の実効性評価を実施しています。

具体的には、取締役及び監査役を対象に取締役会の実効性に関するアンケート調査を実施し、取締役会において評価・分析を行っています。

2020年度については当社取締役会の運営方法、役割・責務等は適切で、自由闊達な意見交換及び議論が行われているため、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、コーポレートガバナンス会議の役割及び構成員のほか、中長期的な経営戦略等に関する議論及びその方法並びに取締役会資料に更なる改善の余地があることを確認・共有しました。なお、検討課題に対応する取組みの一環として、経営ビジョンの実現に向けた議論の活性化を図るため、コーポレートガバナンス会議の役割及び構成員を見直したほか、ESGをテーマにした役員研修を行いました。

### 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

役会から授けられた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
	<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。
取締役 (社外取締役を除く)	①基本報酬 月例の固定報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準も考慮しながら、総合的に勘案して決定する。  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・報酬協議会の答申内容を踏まえた見直しを行う。  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。
社外取締役	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てことを決議しています。

#### 【2020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)	188	134	42	11	7
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外役員	37	37	—	—	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。

※上記の人数には、2020年6月24日開催の第148回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名を含んでいます。

## 役員紹介



### 取締役・監査役

川嶋 輝

常勤監査役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)  
監査役会16回/16回(100%)

中島 祥行

社外取締役

【出席回数】  
取締役会12回/12回(100%)

高見 哲夫

取締役  
常務執行役員  
営業担当

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

山崎 文孝

取締役  
常務執行役員  
総合企画担当

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

村上 和彦

取締役  
常務執行役員  
国際担当

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

西村 大三

社外取締役

【出席回数】  
取締役会12回/12回(100%)

神本 満男

社外監査役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)  
監査役会16回/16回(100%)

酒見 康史

社外監査役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)  
監査役会16回/16回(100%)

西田 憲司

社外取締役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

藤島 亘

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

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

根來 紀行

代表取締役社長  
社長執行役員

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

鈴木 基市

社外取締役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)

青柳 隆雄

常勤監査役

【出席回数】  
取締役会18回/18回(100%)  
監査役会16回/16回(100%)

※当事業年度における取締役会の開催回数は18回、監査役会の開催回数は16回であり、西村 大三氏及び中島 祥行氏の就任後の取締役会の開催回数は12回であります。

### 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

出口 幹人

常務執行役員

岩崎 聡 梅田 隆宏  
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

## コーポレートガバナンス

### 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。
	—	中島 祥行	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。社外取締役として、経験と見識に基づくご助言をいただくなど、当社経営を適切に監督いただいております。
社外監査役	○	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。

### 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を図るため、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

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。

### 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随時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

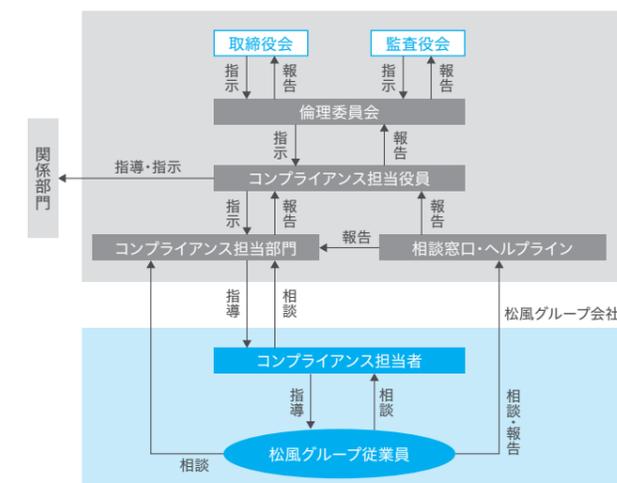
内部監査を担当する監査室は、社長執行役員の指示のもと、監査役会及び会計監査人と連携して内部監査計画に基づき、当社グループにおいて内部統制システムが適切に構成・運用されているのかの調査、当社グループにおける会社業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、資産の保全・有効活用状況、リスク管

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。

## コンプライアンス

### 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。社内相談窓口及び外部弁護士による社外相談窓口を設

置し、広く通報・相談が可能な体制を構築しています。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。

### 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上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>

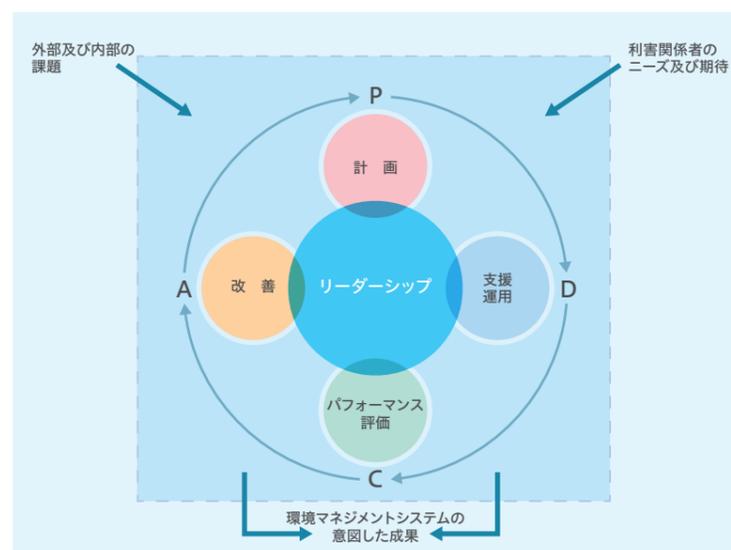
株式会社松風は、世界の歯科医療に貢献する企業として、事業活動に伴う環境負荷の低減に努めます。

### <環境方針>

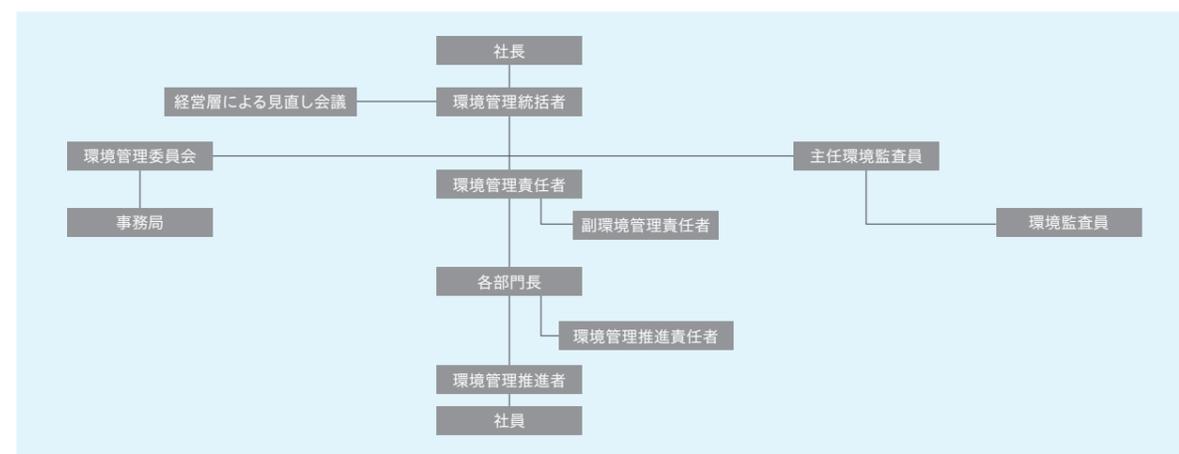
1. 環境目標を定め、環境負荷の低減及び経営計画の達成に寄与する取組みを計画的に行います。
2. 環境に関する法規制及び当社が同意するその他の要求事項を順守します。
3. 当社の製品及びサービスのライフサイクル全体にわたって環境汚染の予防に努めます。
4. 環境パフォーマンスを向上させるために、環境マネジメントシステムを継続的に改善します。

## 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、環境管理委員会が環境方針、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。



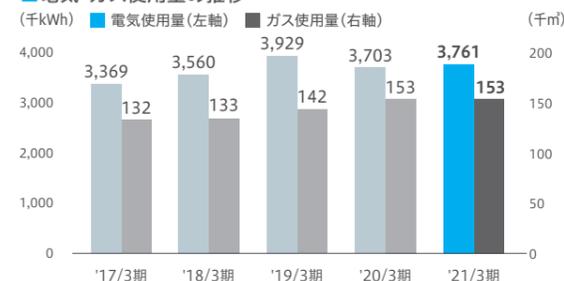
### ■環境マネジメント体制図



## CO<sub>2</sub>排出量削減の取組み

当社では地球温暖化防止に向けCO<sub>2</sub>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

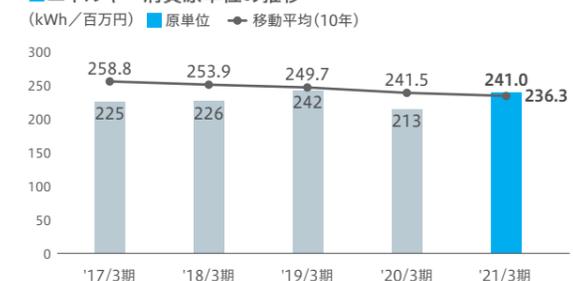
### ■電気・ガス使用量の推移



を推進しCO<sub>2</sub>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



## 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CO<sub>2</sub>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。

## 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



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抑制にも取り組んでいます。



## 社会

### 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用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、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回経営者による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。

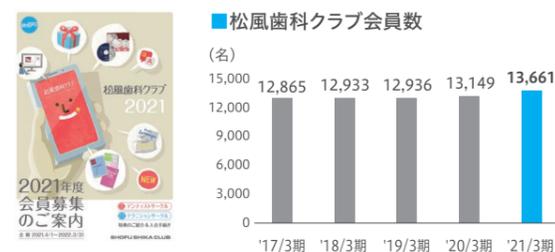
### 歯科医療関係者とのネットワーク

#### 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。

2021年3月期の会員数は13,661名(うち歯科医師10,649名、歯科技工士3,012名)で前年比3.8%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。

### 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おります。

「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願っております。

歯の知育コンテンツ「はいく」 : <https://8iku.com/>



#### 絵本の読み聞かせ活動

2012年度より、11月8日の「いい歯の日」に合わせて、本社近隣の保育園で歯をテーマにした絵本の読み聞かせ活動に取り組んでいます。この活動では、親子で学べる歯の知育サイト「はいく」に掲載しているWeb絵本の読み聞かせを行うほか、当社の歯科衛生士によるブラッシング指導を行っております。なお、2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、訪問は控えて京都本社近隣の保育園に絵本を寄贈しました。

こうした活動を通じて、子どもたちに歯の大切さや歯磨きの重要性などを伝えていきます。



### 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であると考えています。

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共有するこ

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。

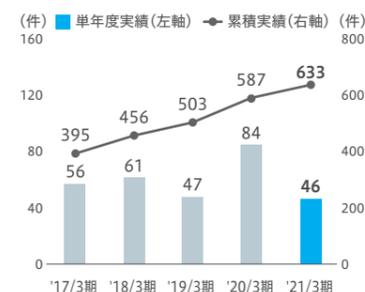
#### 活動概要

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

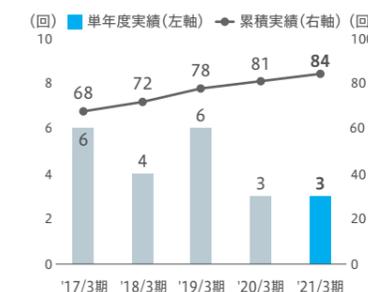
個人投資家の皆さまとの対話  
・会社説明会を開催、IRフェアに出展  
外国人投資家の皆さまとの対話  
・IRミーティング、決算短信や決算説明会資料など、各種IR資料の英訳対応を推進

#### 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準備しております。経営環境の変化を先取

#### ■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

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。

#### ■選抜研修

対象	研修名
各部門被推薦者	次世代リーダー研修

#### ■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、英会話研修や社内TOEICなどの語学教育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

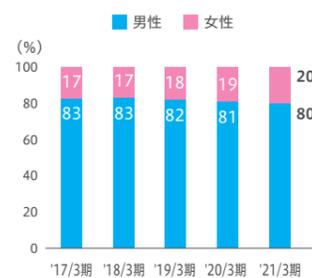
研修名	対象	目的・内容	実績(延べ)
海外派遣研修(長期)	各部門より推薦された者	1~3カ月の期間、海外子会社で実務や商習慣を体感し、深く学ぶ。	10名
海外派遣研修(短期)	下記グローバル人材研修を受講し、かつ海外派遣研修を希望した者	1週間程度の期間、海外子会社見学やイベント参加等により商習慣を学ぶことで、知見を広げる。	6名
グローバル人材研修	選抜・応募のいずれか	講義・演習を通じて国外における商習慣を含む異文化理解を深める。	77名

### 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。

#### ■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のが企業にとって重要な課題と捉えています。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新設しています。

#### ■定年退職後再雇用者数と再雇用率



### 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か月間を有給とし、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。

#### 従業員の健康サポート

「企業は従業員の心と身体の健康増進を図る」「従業員は心身共に健康で、健全な労働力を提供する」という考え方のもと、企業が従業員の健康に配慮することは経営面においても大きな効果があると認識しています。

### 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、研究並びに施策や安全衛生に関する知識の普及並びに啓蒙、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人

#### ■育児・介護等の支援制度

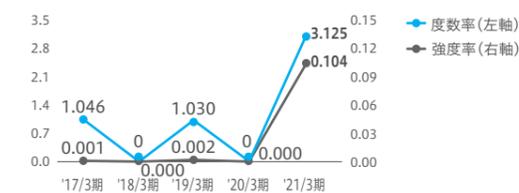
制度	内容
看護休暇	看護休暇のうち5日間は有給とする。
育児のための勤務時間の短縮措置	小学校就学の始期に達するまでの子を養育する社員は、最大6時間勤務まで短縮することができる。また、小学校第3学年の年度末までの子を養育する社員は、最大1時間の就労免除を受けることができる。
介護休業	延べ日数365日を限度として休業を取得することができる。

#### ■従業員一人当たり月平均残業時間・有給休暇取得率



従業員の健康増進に向けて、健康診断、ストレスチェック、労働時間管理、健康保持・増進策などの取り組みを実施しており従業員が安心して働ける環境を構築しています。

#### ■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、労働災害発生頻度を表す)

※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)

種・性別・年齢・経歴・出身地・信条・身体上の理由その他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、管理職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。

## 11年財務サマリー

会計年度(百万円)	139期 2011年3月期	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
売上高	15,711	15,985	16,028	18,258	19,688	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	<b>24,680</b>
売上原価	7,006	7,176	7,184	8,229	8,598	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	<b>11,083</b>
販売費及び一般管理費	7,761	7,811	8,118	9,041	9,929	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	<b>11,296</b>
営業利益	942	997	725	987	1,159	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	<b>2,300</b>
経常利益	758	962	732	978	1,114	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	<b>2,523</b>
税金等調整前当期純利益	766	962	356	978	965	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	<b>2,370</b>
法人税等	311	451	338	472	387	557	299	478	512	460	<b>672</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	455	510	18	506	581	789	836	877	1,201	704	<b>1,674</b>
当期包括利益	212	476	642	1,361	2,169	△ 15	1,194	2,156	523	△ 46	<b>3,618</b>
設備投資額	582	280	1,209	1,282	1,650	713	875	710	1,403	1,601	<b>1,097</b>
減価償却費	613	623	571	656	783	1,007	888	920	862	949	<b>955</b>
研究開発費	1,040	1,185	1,219	1,332	1,410	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	<b>1,563</b>
<b>会計年度末(百万円)</b>											
流動資産	13,464	13,966	12,965	13,298	15,625	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	<b>17,829</b>
固定資産	9,184	8,829	9,851	10,741	13,816	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	<b>19,983</b>
流動負債	3,220	3,244	2,969	2,801	5,510	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	<b>4,212</b>
固定負債	1,194	1,111	1,185	1,490	2,150	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	<b>7,614</b>
純資産	18,233	18,439	18,662	19,747	21,781	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	<b>30,198</b>
総資産	22,649	22,795	22,817	24,039	29,442	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	<b>37,813</b>
<b>その他の情報</b>											
ROE(%)	2.5	2.8	0.1	2.6	2.8	3.7	3.8	3.8	5.0	2.9	<b>6.2</b>
ROA(%)	2.0	2.2	0.1	2.2	2.2	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	<b>4.9</b>
自己資本比率(%)	80.5	80.8	81.6	81.9	73.7	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	<b>79.4</b>
一株当たり純資産(円)	1,134.39	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	<b>1,690.45</b>
一株当たり当期純利益(円)	28.32	31.77	1.17	31.77	36.45	49.43	52.61	55.20	75.54	44.24	<b>96.29</b>
配当性向(%)	63.6	63.0	1,623.9	56.7	49.4	36.4	38.0	36.2	30.4	58.8	<b>30.1</b>
株価収益率(倍)	26.6	27.4	788.9	27.6	37.7	27.9	25.1	26.0	16.9	39.8	<b>20.6</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,162	1,210	383	823	710	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	<b>2,829</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,050	△ 223	△ 1,201	△ 441	△ 3,139	748	△ 1,052	△ 772	△ 1,519	△ 1,768	<b>△ 4,081</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 325	△ 318	△ 477	△ 1,305	2,810	△ 2,152	△ 835	△ 592	△ 844	△ 224	<b>3,023</b>
従業員数(名)	810	814	829	834	881	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	<b>1,206</b>

# 会社概要・株式情報

2021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	東京証券取引所市場第一部(証券コード:7979)
従業員数	1,206名(連結) 468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(2021年4月1日開設)
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 VIETMAN CO.,LTD. SHOFU MEXICO S DE RL DE CV 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

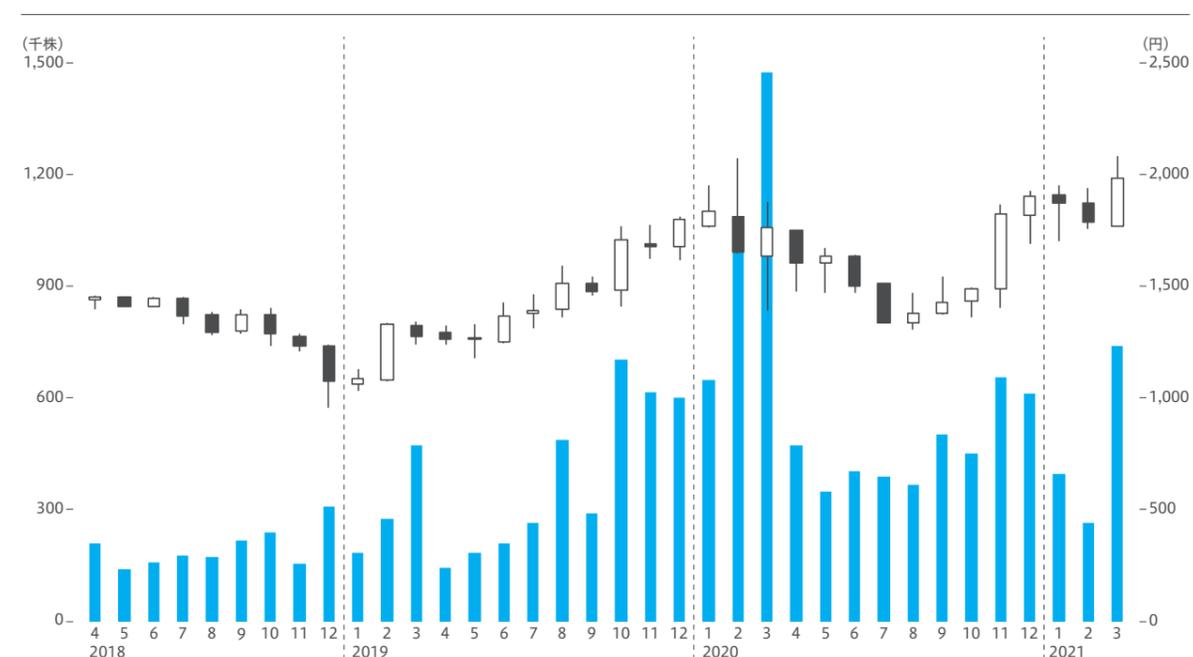
会社が発行する株式の総数	64,000,000株
発行済株式総数	17,894,089株
株主数	12,347名

## ■大株主の状況

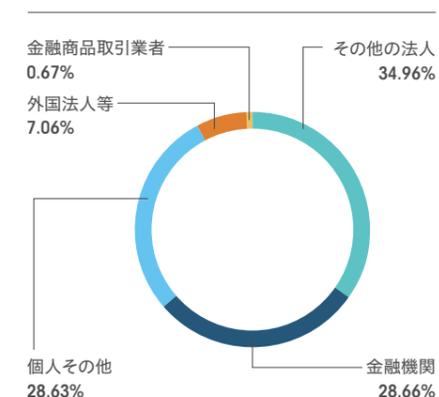
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
三井化学株式会社	3,580	20.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	964	5.43
株式会社京都銀行	712	4.01
日本生命保険相互会社	646	3.63
株式会社滋賀銀行	602	3.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	534	3.00
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	451	2.54
三井住友信託銀行株式会社	364	2.04
松風社員持株会	359	2.02
株式会社SCREENホールディングス	330	1.85

※持株比率は、自己株式(132,642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

