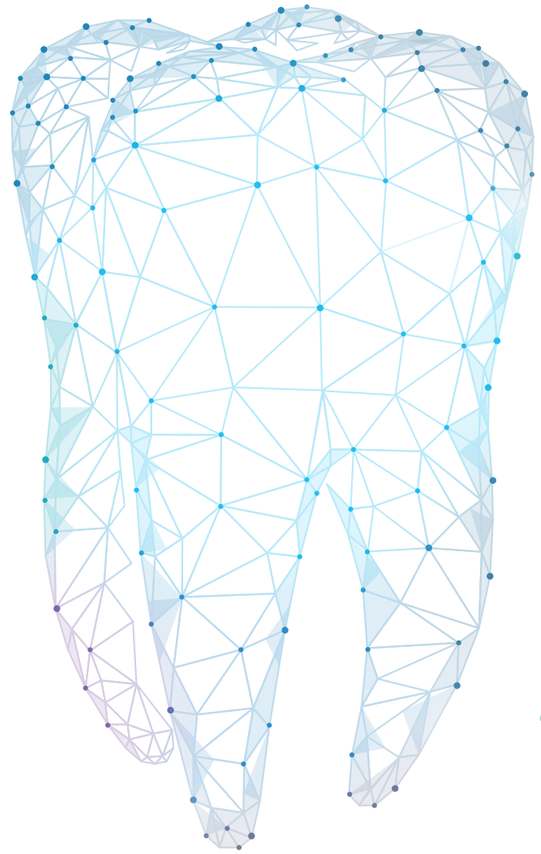
SHOFU INC.

統合報告書 2023

噛む、
笑う、
生きる、
を支える。



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)

INTEGRATED REPORT

創業者の志を受け継ぎ、次の100年へ

今から約100年前、歯科医療の現場に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。



創業者 三代松風嘉定

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。

2023年3月竣工の新社屋「あゆみテラス」



あゆみテラス　ショールーム



松風グループが取り扱う製品例





CONTENTS

SHOFUを知る
03 SHOFUの歩み
05 SHOFUの製品／コア・コンピタンス
07 財務・非財務ハイライト
09 グローバルネットワーク

価値創造ストーリー
11 SHOFUのマテリアリティ
13 SHOFUの価値創造プロセス
15 社長メッセージ

事業戦略
19 2021～2023年度 第四次中期経営計画の進捗
21 財務担当役員メッセージ
23 事業の概況（デンタル関連事業）
25 事業の概況（ネイル関連事業・その他の事業）
26 当社主力製品分野「研削・研磨材」トップシェアを誇る強みと今後の展望
27 知的財産／品質管理・保証

ESG
29 役員紹介
31 コーポレートガバナンス
34 リスクマネジメント／コンプライアンス
35 環境
37 社会

財務DATA・会社概要
43 11年財務サマリー
45 会社概要／株式情報

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

報告対象期間
2023年3月期（2022年4月1日～2023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・以後の情報も含みます。

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。

SHOFUの歩み

1922年の創立以来、創業者の“高い志”と“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。

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

1976年 「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 創立100周年を迎える。東京証券取引所プライム市場へ移行。

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、米国・歯科技工所の副工場長を務めていた荒木紀男氏に陶歯の研究を委嘱。後に帰国した荒木氏を迎え、「松風陶歯研究所」を開設し、陶歯製造の本格的な研究に着手しました。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1922年には「松風陶歯製造株式会社」を設立し、当社が誕生しました。



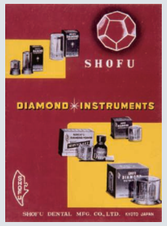
創業当時の会社

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、その後にアロイピン付陶歯、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に貢献しました。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きました。



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、グローバル企業への第一歩を踏み出しました。その後もドイツ（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。



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］

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、「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、銘柄指定で健康保険に適用されるなど、高く評価されました。

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

平成に入って以降、当社は海外市場の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

500億円構想の達成に向けて

「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「500億円構想」を掲げ、グループ売上高500億円、グループ営業利益75億円（営業利益率15%）の達成を目指しています。その達成に向け、国内外製造拠点の整備や販売網の拡充などを積極的に進めるほか、デジタル歯科に対応した製品開発等に取組んでいます。2022年に創立100周年を迎え、京都本社に新社屋「あゆみテラス」を竣工。次の100年も、松風は歯科材料・機器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。

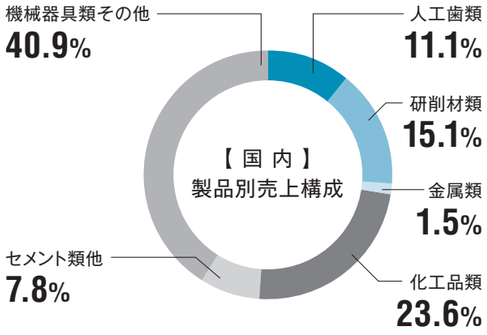
SHOFUの製品

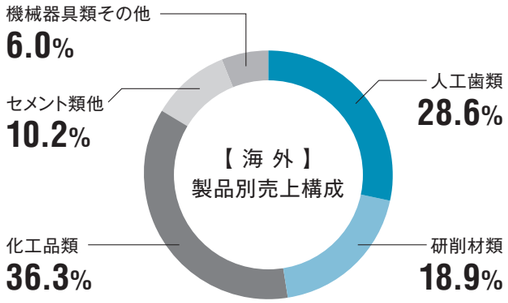
松風グループの事業は、「デンタル関連事業」「ネイル関連事業」「その他の事業（工業用研磨材）」の三つの事業により構成されております。デンタル事業を中核に据えながらも、ネイルケア市場や工業用研磨材市場など、デンタル事業で培ってきた技術やネットワークを生かせる分野へも積極的に進出しています。

セグメント別売上高構成比

デンタル関連事業	ネイル関連事業	その他事業
292億38百万円	23億45百万円	95百万円
（92.3%）	（7.4%）	（0.3%）

デンタル事業売上高構成





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 ■レジン歯 ■陶材
■CAD/CAM用ジルコニア材料 等



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 等



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合成樹脂や、歯の型を採る印象材、技工用ワックスなど用途は多岐にわたります。

■充填用コンポジットレジン ■光重合型ボンディング材
■CAD/CAM用レジン材料 ■印象材・ワックス製品 等



金属類

差し歯の土台や被せものなど、歯科鋳造用として広範囲に使用されています。

■鋳造用金合金・銀合金 等



セメント類他

被せものや詰めもの、差し歯の接着、歯列模型製作、鋳造用の鋳型に使用される材料を扱っています。

■歯科用セメント ■石膏・埋没材製品



機械器具類その他

歯科治療や歯科技工に用いられる機械器具のほか、歯列矯正、予防・衛生材料などを扱っています。

■歯科用機器 ■オーラルケア・感染予防製品
■矯正材料 ■その他

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し、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



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	5.8%
研究開発員比率	18.7%
特許保有件数	423件
新製品売上高比率 ※単体ベース（売上高研究開発費比率のみ連結ベース）	15.7%

当社は独自開発した、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、様々な製品に展開しています。また、複数のプロジェクトによる研究開発体制を敷き、市場ニーズの変化への機動的な対応に努めています。

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	16,467名

当社は、国内外の販売拠点・販売代理店を通じて、世界の歯科医療従事者の皆さまに安全で高品質の当社製品群をお届けしています。

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、歯科診療・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製品を提供しています。

SHOFUを支える人材

グループ従業員数	国内663名 海外636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15.12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。

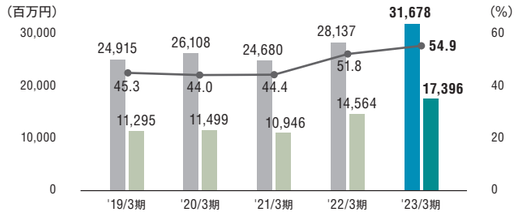
財務・非財務ハイライト

財務指標

売上高/海外売上高/海外売上高比率

■■売上高（左軸）　■■海外売上高（左軸）　●海外売上高比率（右軸）

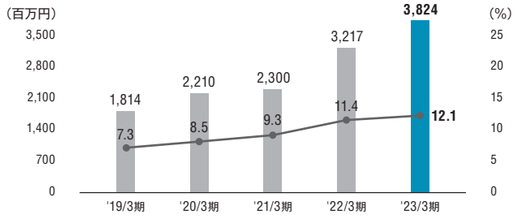
31,678百万円　**17,396**百万円　**54.9**%



営業利益/営業利益率

■■営業利益（左軸）　●営業利益率（右軸）

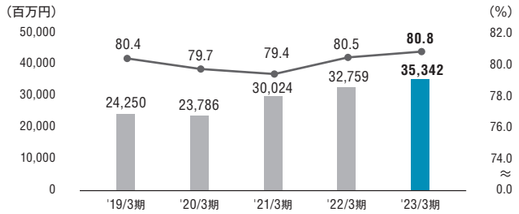
3,824百万円　**12.1**%



自己資本/自己資本比率

■■自己資本（左軸）　●自己資本比率（右軸）

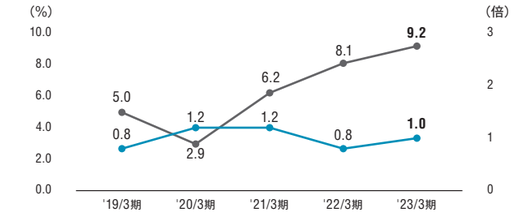
35,342百万円　**80.8**%



自己資本当期純利益率（ROE）/株価純資産倍率（PBR）

●ROE（左軸）　●PBR（右軸）

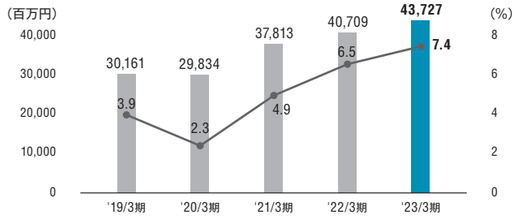
9.2%　**1.0**倍



総資産/総資産当期純利益率（ROA）

■■総資産（左軸）　●ROA（右軸）

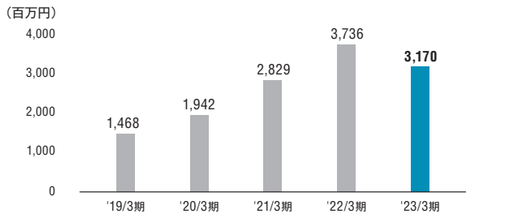
43,727百万円　**7.4**%



営業活動によるキャッシュ・フロー

■■営業活動によるキャッシュ・フロー

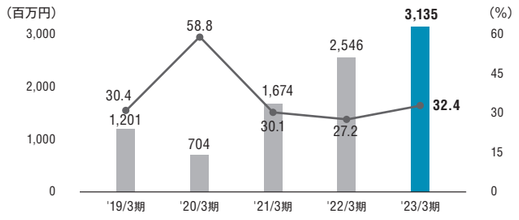
3,170百万円



親会社株主に帰属する当期純利益/配当性向

■■親会社株主に帰属する当期純利益（左軸）　●配当性向（右軸）

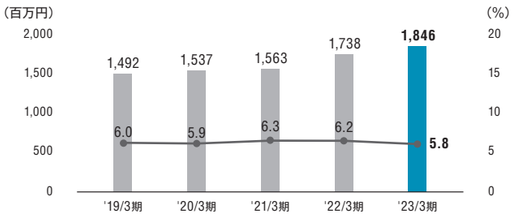
3,135百万円　**32.4**%



研究開発費/売上高研究開発費比率

■■研究開発費（左軸）　●売上高研究開発費比率（右軸）

1,846百万円　**5.8**%

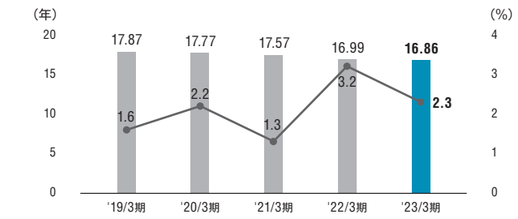


非財務指標

平均勤続年数/離職率

■■平均勤続年数（左軸）　●離職率（右軸）

16.86年　**2.3**%

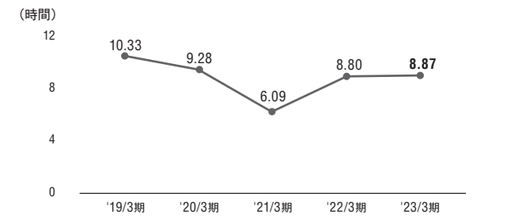


※離職率には定年退職者を含めておりません。

従業員一人当たり月平均残業時間

■■従業員一人当たり月平均残業時間

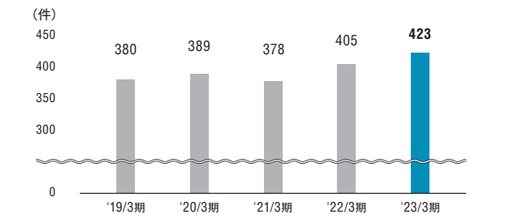
8.87時間



特許保有件数

■■特許保有件数

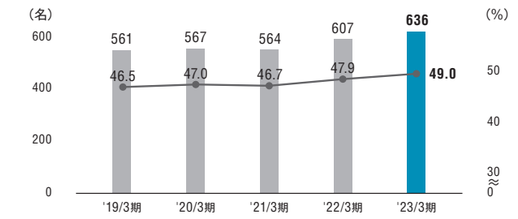
423件



海外従業員数/海外従業員比率

■■海外従業員数（左軸）　●海外従業員比率（右軸）

636名　**49.0**%



※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）

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20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、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。

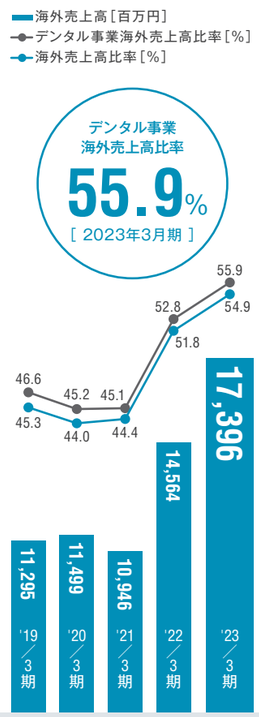
●グローバル化推進に向けた活動内容

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



●各国で開催された展示会に出展

世界最大の歯科展示会IDS2023

2023年3月14日～18日、ドイツ・ケルンにて世界最大の歯科展示会「IDS2023」が開催され、世界162カ国から約12万人が来場しました。

当社グループは、スタイリッシュなデザインの展示ブースに100周年を表現し歯科用象牙質接着材や歯科診療等で利用できるデジタルカメラなどの新製品を展示するほか、販売好調なCAD/CAM用ジルコニアディスクや陶材、歯科充填用コンポジットレジンなどを中心にブースデモを行い、賑わいを見せました。



世界最大の歯科展示会IDS2023に出展

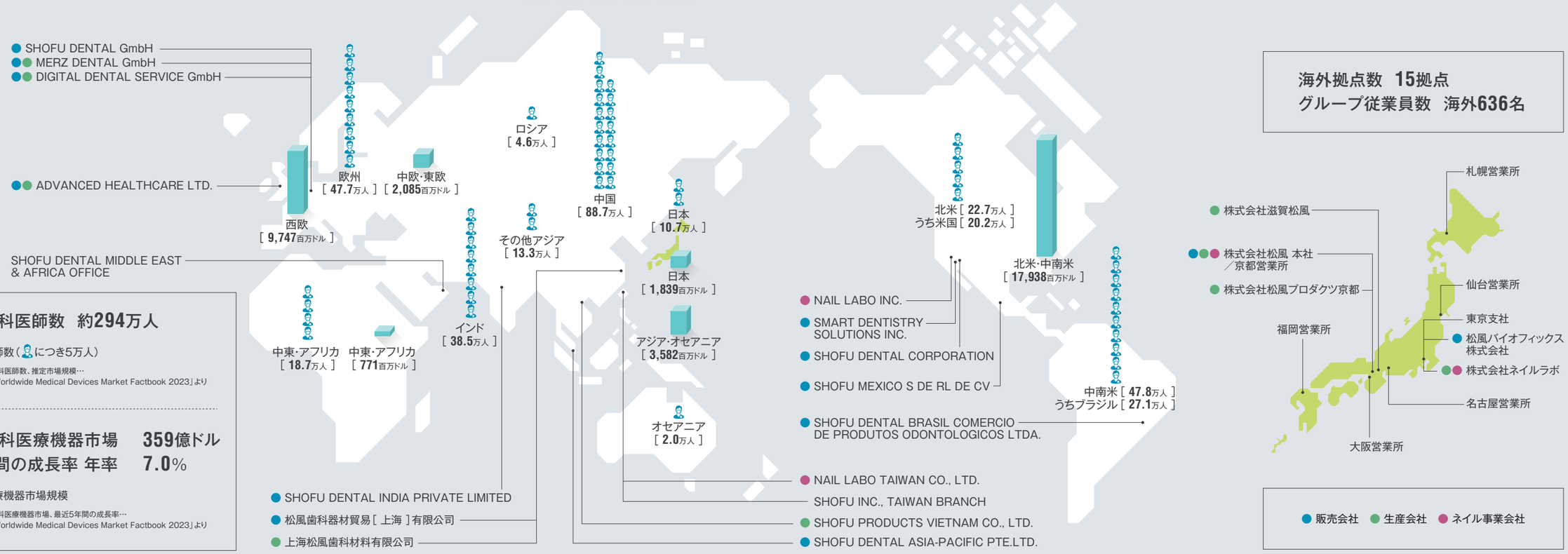
中東アフリカ地域最大のデンタルショーAEEDC2023

2023年2月7日～9日、アラブ首長国連邦のドバイワールドトレードセンターでデンタルショー「AEEDC2023」が開催され、世界150以上の国から3日間で5万人以上が来場しました。中東アフリカ地域は世界でも最も人口増加率が高く、将来的な市場拡大が見込まれる地域です。

松風ブースでは、当社の歯科技工士が歯科用陶材など当社製品を用いた技工テクニックを披露し、多くの来場者の注目を集めました。



歯科技工士が当社製品を用いた技工テクニックを披露



世界の歯科医師数　約294万人

…歯科医師数（につき5万人）

基礎資料：世界の歯科医師数、推定市場規模…
Fitch Solutions「Worldwide Medical Devices Market Factbook 2023」より

世界の歯科医療機器市場　359億ドル
最近5年間の成長率 年率　7.0%

…歯科医療機器市場規模

基礎資料：世界の歯科医療機器市場、最近5年間の成長率…
Fitch Solutions「Worldwide Medical Devices Market Factbook 2023」より

海外拠点数　15拠点
グループ従業員数　海外636名

SHOFUのマテリアリティ

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

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

●サステナビリティ基本方針

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

「サステナビリティ基本方針」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp2012/index.php?No=2041&CNo=2012

●マテリアリティの特定プロセス

Step 1

社外取締役及び事業部門へのヒアリング

長期的な視点で当社が優先的に取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・定性目標及び取組み内容を整理し、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、取締役会にて決議しました。

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	
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	3 すべての人に健康と福祉を
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
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	13 気候変動に具体的な対策を
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	

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。

外部環境

- 世界人口の増加
  ー新興国の人口増加と所得水準向上ー
- 高齢社会･
  超高齢社会の到来と
  健康寿命延伸への期待
- 歯科医療における
  疾病構造の変化と
  審美意識の高まり、
  医科歯科連携の
  ニーズ拡大
- 各国における
  医療費抑制政策と
  高度化･複雑化する
  法規制への対応
- 技術革新･
  治療技術の進化と
  ビジネスにおける
  デジタル化の
  急速な進歩･発展
- 激甚化する
  自然災害や
  疫病流行
- ESG･SDGsに
  対する
  取組みへの
  関心の高まり

経営資源

財務資本
- 資本合計 355億15百万円
- 自己資本比率 80.8%
- 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 5.8%
- 特許保有件数 423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

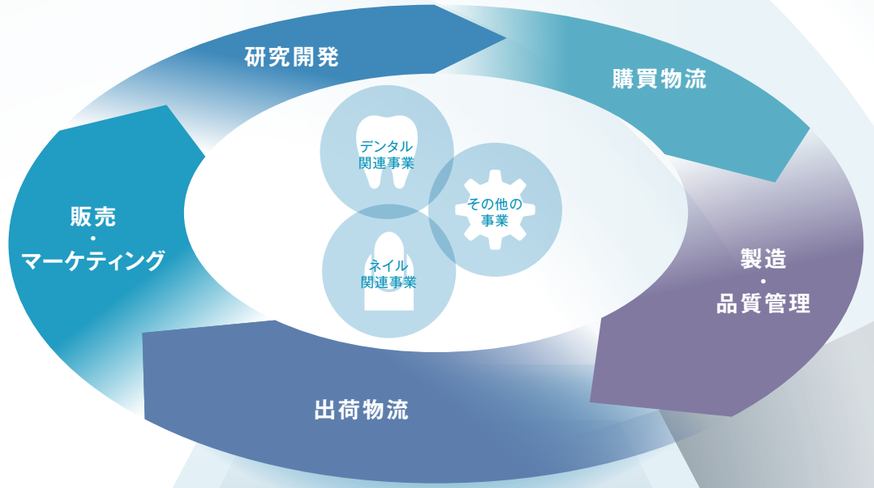
人的資本
- グループ従業員数
  国内663名　海外636名
- 専門知識を有するスペシャリスト 計66名
  ※歯科医師･歯科衛生士･歯科技工士･薬剤師などの資格を持つ従業員。単体ベース。
- 安定雇用を背景としたスキルアップと技術継承

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16,467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

経営理念･事業 活動と成長戦略

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



長期ビジョン「500億円構想」
世界の歯科医療への 貢献度と存在感を高める

中長期にお ける重点課題

研究開発
- 地域の需要･ニーズに適合した新製品の開発･投入

生　産
- コストダウ ン、生産量の拡大に対応し た生産拠点の再配置、海 外生産の拡大

営　業
- 販売網･販売拠点の整備
- 国内外学術ネットワークの構築（ユーザーへの直接的な宣伝活動組織の構築）

人　材
- 海外展開を積極的に推進するための人材育成･確保

財　務
- 資金需要の拡大に対応するための資金調達

- 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
- M&A（事業提携･技術提携、事業買収）の推進
- グループガバナンス体制の強化

マテリ アリティ

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

経営基盤 E･S･G

創出する価値



社長メッセージ

グローバル化を更に加速させ 創造的な企業活動を通じて 世界の歯科医療に 貢献してまいります。



代表取締役社長 社長執行役員
髙見 哲夫

売上高、営業利益ともに過去最高を更新

政府が新型コロナウイルス感染症を5類に移行する方針を決定し、人々が協力しながら努力し続けてきた成果が、ようやくコロナ禍からの脱出へと繋がりつつあります。ロシア・ウクライナ問題の長期化や世界的なインフレなど、先行き不透明な状況は続きますが、当社はいまこそグローバル戦略を積極的に進め、歯科医療の分野から世界の人々の健康に貢献していきたいと考えています。

当社グループは現在、2021年3月期からスタートした「第四次中期経営計画」の最終年度を迎えています。「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」「過去の延長戦上にない既存枠外の施策が必要」という共通認識のもと積極的な事業活動を展開してまいりました。海外事業に関してはコロナ禍の影響を受けながらも、まず欧米で需要回復が見られ、続いて回復したアジア・オセアニア地域での業績が特に好調に推移し、海外の売上が全体の5割を超えるまでに拡大いたしました。新たな分野への施策に関しても、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CAD/CAMによる補綴装置の製作に必要な「スキャナー」「ソフトウエア」「加工機」「焼結炉」「加工用材料」をラインナップした歯科技工用トータルソリューションシステムとして、松風S-WAVE CAD/CAMシステムを展開しています。日本国内では2022年4月に診療報酬改定でCAD/CAM冠の保険適用範囲が広がったことを受け、その普及が急速に進んでおり、当社でも関連製品の売上が好調に推移しています。

こうした追い風を受け、2023年3月期通期の決算では、売上高は前期対比12.6%増収の316億7,800万円、営業利益は同比18.9%増益の38億2,400万円といずれも過去最高を更新することができました。過去最高の更新は、売上高が2期連続、営業利益が4期連続であり、期中の円安の影響を除いても堅調に成長いたしました。

国内はCAD/CAM好調 海外はアジア地域で伸長

国内の売上高は5.2%増収の142億8,200万円で概ね予想通りに着地いたしました。口腔内に装着する補綴物のニーズが金属から徐々にCAD/CAM冠へと置き換わっている状況の中、当社の松風S-WAVEブランドが歯科医院や歯科技工所からも高く評価されており、新規の設備投資需要が拡大し、関連製品が大きく売上に貢献しています。2022年の厚生労働省の公表によりますと、全国の歯科医院6万8,000軒のうち5万6,000軒がすでにCAD/CAMの保険請求の届出を提出されており、政府が2023年6月にまとめた経済財政運営と改革の基本方針（骨太の方針）でも「市場価格に左右されない歯科用材料の導入を推進」という考えが示され、CAD/CAM関連製品をはじめ歯科材料の需要はますます伸びると予測されます。

海外の売上高は対前期比19.4%増収の173億9,600万円で、円安による為替変動のプラス要因がありましたが、既存市場の需要回復と新規市場への参入が成長の原動力となりました。まず欧米でのコロナ禍からの需要回復が起こり、続いてインドや東南アジア、韓国、台湾など、アジア地域で売上が大きく伸長しました。特にインドでは薬事規制導入前に、販売拠点との連携による事前対応で売上が大きく伸長しました。イタリアなど新たに営業販売活動を強化し始めた欧州も売上が堅調に推移しています。

一方、世界規模での需要回復やインフレにより、様々な事業リスクも顕在化しました。一つは需要の急増に対し、原材料の調達や人員・設備が対応できない状況が一時的に発生したことです。様々な国や地域でウイズコロナの社会へと切り替わった段階で、歯科材料であるレジン材料を使用した製品の需要が急増し、生産が追い付かない事態となり、生産面での制約など、北米・中南米などで積極的な営業活動ができずに機会損失が起こりました。原料調達チャネルの拡大や人員増強、稼働時間の延長、1ロット当たりの生産量増加などの施策で事態は解消に向かいましたが、エネルギーや包装資材、人件費などの高騰は今も続いていることから、さらに地政学的なリスクも考慮したバランスの良い生産・販売体制を早期に構築し、国際競争力の強化を目指します。

中計最終年度は3期連続で過去最高を更新する見通し

コロナ禍からの世界的な経済活動の本格的な回復を背景に世界の歯科市場は拡大し、特に新興国を中心に旺盛な需要が見込まれます。2022年5月にコロナ禍からの需要回復を踏まえ、中期経営計画のグループ目標を上方修正し、最終年度となる2024年3月期に売上高315億円、営業利益37億9,000万円、営業利益率12%、ROE8%を目標に掲げておりましたが、これはすでに達成いたしました。現在、当グループの2024年3月通期の業績では、売上高は前期比5.9%増収の335億5,000万円を見込んでおり、3期連続で過去最高を更新する見通しです。国内は4.3%増収の148億9,700万円、海外は7.2%増収の186億5,200万円を想定しており、全体の売上高に占める海外の割合は55.6%と更に増加する予定です。営業利益は38.2億円、営業利益率12%、ROE8%を目標に掲げています。

この数値目標の達成に向けた重点課題として、①研究開発（地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入）②生産（生産拠点の再配置・海外生産の拡大）③営業（販売網の拡充・拠点の整備・国内外学術ネットワークの構築）④人材（グローバル人材の育成・確保）⑤財務（資金需要の拡大に対応するための資金調達）を全社で共有し、スピード感を持って推進してまいります。そして更なる成長を加速させるために、資本業務提携を結ぶ三井化学社、サンメディカル社との関係の強化を含む、外部との連携やM&Aの推進、グループガバナンス体制の強化にも積極的に取組む考えです。

研究開発については、各国・地域の経済レベルや歯科医療の水準に則したマーケティングや製品開発を強化していくことが重要です。歯科治療を受ける人がまだ少ない新興国と日本や欧米では、必要とされる製品や治療システムが異なります。100以上の国や地域に及ぶ販売エリアで薬機法などルールも異なるため、各エリアで必要とされる製品の提供はもとより、それぞれの歯科医療においてイノベーションの創出を視野に研究開発していくことが、グローバル市場での存在感を高めることに繋がります。歯科材料の研究開発には、有機及び無機化学や金属、機械、電機、電子、バイオテクノロジーなどの幅広い技術領域を必要としますが、各技術の蓄積と最適な融合による新製品開発力が当社の強みです。3Dプリンティングなど先進性の高い分野でイノベーティブな製品開発に挑戦してまいります。

生産に関しては前述したとおり、様々なリスクも考慮したバランスの良い生産体制の構築を目指します。本社工場の建て替えによる生産能力の向上やベトナムの生産子会社など海外工場での生産量の拡大を計画的に進め、サプライチェーンの分散化や生産部門の再配置、効率向上などを図ってまいります。現在、海外生産の比率は約15%ですが、海外売上高比率が50%を超える中、8年前に買収したドイツの生産会社やベトナムの生産子会社の活用度を増やし、ほかの地域での生産拠点の設置を進めながら海外生産の割合を増やしてまいります。

販売戦略については、国内外の歯科医療業界で当社製品の認知度を更に上げていくために、販売拠点の整備と販売網を拡充します。特に海外においては、品質競争力があっても知名度やブランド力の不足で価格競争に陥ることになります。まずキーポイントとなる国や地域から新たな拠点設置や人員増強を図り、それと同時に、各地域の歯科医療現場に影響力を持つ臨床家や教育関係者などの学術ネットワークの構築やセミナー開催、国内外の展示会への出品で製品の知名度や有用性を訴求していく考えです。学術ネットワーク構築の目的は、当社の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。

こうした戦略を現場で推進していくのはグローバル人材です。社内人材の教育や流動化する人材の確保に努めながら、一方で国内では女性社員の増強や高年齢継続雇用制度の雇用年齢を68歳から70歳まで引き上げるなど、多彩な人材が活躍するダイバーシティ&インクルージョンの実現にも挑戦しています。

「SHOFU」ブランドを世界に浸透させるために

「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。しかし、国内の約20倍の市場が存在する世界において当社の貢献度や存在感は十分とは言えません。貢献度を図るバロメーターは売上高であり、グループ目標として500億円（国内170億円、海外330億円）を掲げています。また存在感を図るバロメーターは歯科医療メーカーのトップ10に入ることだと考えています。国内市場において強固な事業基盤を築き、先進国の巨大市場で着実な成長を果たしながら存在感を示し、新興国で歯科診療の浸透に貢献していくことが事業展開の理想です。

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」の入り口である歯の健康はとても重要です。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、「デンタルIQ」の高まりが示すように人生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。う蝕自体は減少傾向にありますが、審美性を求めるニーズや矯正治療、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）のような口腔健康管理といった歯科領域の進化に貢献することで、事業を拡大していくことを検討していきます。特に様々な口腔トラブルを予防するためのメンテナンス分野は、高齢化が進む日本でますます需要が増えることが予測されます。世界に先駆けて高齢化する国内需要の変化にきめ細かく対応することで、いずれ高齢化への道を歩む世界の国や地域にそのノウハウが生かせると考えています。

また、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。当社も「松風S-WAVE CAD/CAMシステム」を更に進化させることに加え、周辺領域のデジタル分野にも積極的に取組んでまいります。2023年6月には、歯科用記録画像が撮影できるデジタルカメラ「松風アイスペシャルC-V」を市場投入しました。複数人が異なる環境で撮影しても一定の品質・構図の撮影画像が得られるよう「だれでも撮影しやすい」をコンセプトに開発し、当社のアプリケーションで機能的にデータ管理ができます。社会がインフォームド・コンセントを重視する傾向からニーズは高まると予測しています。

先進国市場ではう蝕治療の一歩先を行くサービスが大きく成長しています。審美性や様々な口腔疾患に対する予防への関心が高まり、そこに向けたサービスが次々と誕生しています。当社は治療の枠に捉われない多角的な視点で製品やサービスを提供することで、イノベーションを創出し、新たな市場を形成していくことに挑戦してまいります。

新興国では歯科治療自体が浸透していなかった地域に新たな市場が次々と誕生しています。こうした国や地域では今後の経済成長による生活水準の向上で、高付加価値治療の需要が増えることが予測されるため、歯科市場の大きな成長も期待できます。

歯科市場は成長と発展を繰り返しながら、世界の人々のQOL（クオリティ・オブ・ライフ：生活の質）の向上や健康にも大きく貢献し続けています。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おいても当社が果たすことのできる役割は大きいと考えています。



経営理念を体現し企業価値を高める四つの強み

このような事業環境と将来性を鑑み、経営理念を体現するために四つの強みで企業価値を高めてきました。一つは「独自技術と研究開発体制」です。積極的な研究開発を継続的に行うことで数多くの製品を市場に投入してきました。特許保有件数は423件、新製品の売上比率は15.7%、研究開発員は社員全体の18.7%を占めます。

二つ目は100年企業が誇る「信頼のSHOFUブランドと販売ネットワーク」です。国内トップシェアの人工歯類や研削材類の膨大な臨床データや実績はブランドの信頼性を高め、多くの歯科医療従事者の皆さまにご利用いただいています。このブランド力や信頼性を支えるのが三つ目の「生産技術力と品質保証体制」です。当社には約2万品目の製品があり、それらは各国の法規制のもとで100以上の国と地域に販売されています。口腔内で使用される歯科材料は安全で高品質であることが強く求められます。グループ各社はそれぞれの厳しい法令審査をクリアし、安全・安心で高品質な製品を常に提供できる体制を整備しています。四つ目は「SHOFUを支える人材」です。三つの強みはすべて社員が源泉であり、人材がそれらを支えています。その中には歯科医師や歯科衛生士、歯科技工士、薬剤師といったスペシャリスト人材も活躍しています。

人を中心としたこの四つの強みを更に磨き、グローバル市場の中での存在感を高めていきたいと考えています。

人々の持続可能な健康へ事業活動でSDGsを推進

当社はグローバル企業向けのプライム市場を選択しています。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、世界の投資家からも評価されることに繋がると考えたからです。

当社の創業の原点は、それまで存在しなかった「日本人のための陶歯をつくる」という使命感であり、技術で課題を解決することを願う経営姿勢です。創業以降も日々変化する社会のニーズに応えるため、世界初・日本初の製品を次々と開発し、常に歯科医療関係者の皆さまとともに製品開発を通じて歯科医療の発展に貢献してきました。人々の健康が持続可能となることに貢献することが中長期的な企業価値の向上に直結する、それが当社のサステナブル経営であると考えています。それを更に現代の事業環境に則したものにするため、2022年6月に当社のサステナビリティに関する重点テーマと取組み課題を設定しました。

サステナビリティ基本方針では、当社が取組むべき四つの重点テーマとして「人のQOL（生活の質）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。

「人のQOL（生活の質）向上への貢献」と「働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり」は事業を支える根幹でもあり、特に注力していきたいと考えています。

また2023年3月、100周年以降の更なる成長を目指すシンボルとして、当社の魅力を内外に伝えることをコンセプトとした新社屋「あゆみテラス」を竣工させました。1階に新たにショールームを開設し、取扱製品をはじめ、歯科に関連する貴重な所蔵品の展示、診察チェアなどの設備も設け、歯科医療に従事されている皆さまに向けた情報提供の場としてご活用いただいています。

世界への貢献度を高め売上高500億円の目標実現へ

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います。直近では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に沿った気候変動リスク・機会のシナリオ分析を実施し、2024年3月期中の情報開示を予定しています。このシナリオ分析を通じて、リスク重要度の評価、シナリオ群の特定、事業インパクト評価を実施することで、気候変動が当社の事業活動に与える長期的な影響を特定し、対応策の検討を進めてまいります。そして、今回新たに外部から社外監査役として初めて女性役員が就任しました。女性活躍と客観的な視点で公正な事業推進に貢献していただくことを期待しています。

プライム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。

当社のコーポレートメッセージである「噛む、笑う、生きる、を支える。」を実践する企業としての責務を果たすため、当社グループは連結売上高500億円と連結営業利益75億円の目標を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。次の100年に向けていま新たな一歩を踏み出した松風にご愛顧とご支援をいただきますようお願い申しあげます。



2021～2023年度 第四次中期経営計画の進捗

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、国内事業の基盤を維持・強化しつつ、経営資源の配分を海外にシフトし、海外事業の拡大を進めています。そのため当社では、経営全体のグローバル化を推し進め、長期ビジョン「500億円構想」の達成に向けて、第四次中期経営計画の施策を着実に実行しています。

2022年度（2023年3月期）の振り返り

（単位:億円、%）

	中期経営計画	実　績	対比（金額）	対比（率）
売上高	293	316	23	8.1
国内売上高	141	142	1	0.7
海外売上高	151	173	22	15.0
営業利益	27	38	10	40.0
（営業利益率）	（9.3%）	（12.1%）	—	—
ROE※（自己資本利益率）	5.9%	9.2%	—	—

※Return on Equity : 当期純利益÷自己資本×100%

第四次中期経営計画の2年目となる2022年度（2023年3月期）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。また、売上高は2期連続、営業利益は4期連続で、過去最高を更新することができました。

国内では、2022年4月の診療報酬改定でCAD/CAM冠の適用症例が拡大されたことを受け、歯科医院・歯科技工所で拡大したCAD/CAM関連機器の投資需要を着実に取り込むことができました。

海外では、コロナ禍からの経済活動の正常化を受け、拡大したアジア市場で需要の取り込みに成功したことに加え、欧州ではコロナ禍の中で競合の事業縮小・撤退により獲得した顧客基盤を堅持し、更なる売上拡大に繋げることができました。一方、想定した以上の需要急増に生産能力の制約から十分に対応することができず、一部製品群で機会損失が生じました。

利益面では、研究開発費や人件費、広告宣伝費、旅費交通費など、事業拡大のための投資を積極化したため、販売費及び一般管理費が増加したものの、増収と売上原価率の改善、為替変動のプラス影響から、大幅な増益となりました。

ROEは、収益性(売上高当期純利益率)が大きく向上したことにより、中期経営計画を大きく上回ることができました。

重点取組み課題の主な進捗

重点課題 1 【研究開発】地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入

2022年度の振り返り
- 成長が見込める予防歯科や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」の海外市場投入

2023年度の足元の進捗状況
- デジタルカメラ「アイスペシャルC-V」の開発・投入
- ベトナム生産拠点での最初の製品となるダイヤモンド研削材「松風クリエイトダイヤFG」の開発・投入

重点課題 2 【生産】コストダウン、生産量の拡大に対応した生産拠点の再配置、海外生産の拡大

2022年度の振り返り
- 原材料の調達安定化対策に向けた取組み（調達先の見直し、複数社購買の推進）

2023年度の足元の進捗状況
- 人材育成や積極採用による労働力強化、シフト制勤務導入による労働効率向上などにより、供給能力の制約解消に向けた取組みを推進
- 供給能力の向上と今後の更なる需要拡大に向けた対応として、本社新工場の建設（建替）に着手

重点課題 3 【営業】販売網・販売拠点の整備、国内外学術ネットワークの構築

2022年度の振り返り
- 北米・中南米、欧州、アジアなど、世界各地で販売代理店を拡充　●海外各販売拠点でセールススタッフの増強を推進
- 世界各地でKOLの開拓を推進　※KOL：Key Opinion Leader

2023年度の足元の進捗状況
- 引き続き、世界各地域で販売代理店網の拡充、販売拠点の人員増強を推進

重点課題 4 【人材】海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保

2022年度の振り返り
- 海外勤務の奨励と精神的負担の補助等を目的に、海外勤務手当の新設、海外出向者に対する生活物資提供サービスなどを制度化

2023年度の足元の進捗状況
- コロナ禍で実施を見送ってきた海外派遣研修の再開検討

重点課題 5 【財務】資金需要の拡大に対応するための資金調達

2022年度の振り返り
- コミットメントライン契約の更新、各グループ会社の資金状況の把握とグループ内資金の有効活用

2023年度の足元の進捗状況
- グループ内資金効率化に向けた取組みの継続、M&Aや大型設備投資などの資金需要に対応できるための金融機関との関係構築

重点課題 6 グループガバナンス体制の強化

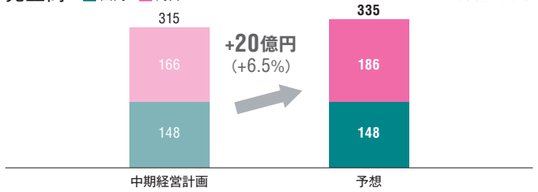
2022年度の振り返り
- グループ会社が本社の関係会社管理規程を遵守するための取組み推進
- グループ会社から収集する情報・資料のデータベース構築

2023年度の足元の進捗状況
- グループ内のコンプライアンス体制の維持と、長期ビジョン「500億円構想」をグループ全体で推進するための意思統一を目的に、本社経営陣と子会社の社長を対象メンバーとした「グループガバナンス会議」を開催

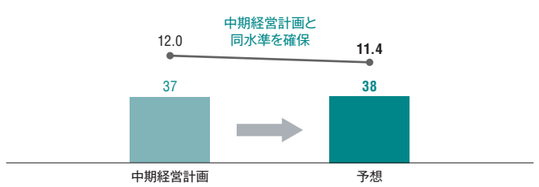
2023年度（2024年3月期）の見通し

グループ売上高	グループ営業利益	ROE（自己資本利益率）	重点施策　主要数値指標
335億円	38億円	8.0%	新製品売上高比率 20%以上
国内148億円／海外186億円	営業利益率 11.4%		海外売上高比率 55.6%
			（デンタル事業海外売上高比率　56.9%）

売上高　■国内 ■海外　（単位：億円）



営業利益／営業利益率　（単位：億円、%）



第四次中期経営計画の最終年度となる2023年度（2024年3月期）は、売上高は中期経営計画に対して20億円（6.5%）の増収、営業利益は中期経営計画と同水準を見込んでいます。

国内外で化工品を中心とした販売の拡充を計画しており、売上高は、中期経営計画を大きく上回る335億円を見込んでいます。

売上高の増収を見込むものの、利益面では、原材料・エネルギーコストの上昇、増員や待遇改善などを背景に売上原価率が上昇することに加え、中長期ビジョンである500億円構想の実現に向けた成長投資を積極化させることから、営業利益は中期経営計画と同水準の38億円を見込んでいます。

第四次中期経営計画の最終年度目標を着実に達成するとともに、長期ビジョン500億円構想の早期実現に向けて、スピード感を持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

プライム企業として
グローバルな存在感を
社会に示してまいります。



取締役専務執行役員 財務·総務·ネイル事業担当
梅田 隆宏

売上高は2期連続、営業利益は4期連続で過去最高を更新

当社はいま長期ビジョンである「500億円構想」に向け、グローバル戦略を加速させる大きなターニングポイントに立っています。2023年3月期通期の業績は増収増益で過去最高を更新することができました。売上高は前期対比12.6%増の316億7,800万円で2期連続の増収、国内は5.2%増の142億8,200万円、海外は19.4%増の173億9,600万円です。為替の影響を除いても堅調な成長を表す結果であり、グローバル戦略が着々と実を結んでいることを示しています。

対前期売上高35億4,000万円の増収のうち、為替変動のプラス要因18億7,800万円を除く実質ベースで、デンタル事業が15億9,700万円、ネイル事業が6,300万円、その他の事業が200万円の増収を果たしています。コア事業のデンタル事業では全ての製品群が堅調に推移し、特に国内でCAD/CAM関連製品、海外では充填修復材料として使用される化工品類がけん引しました。

営業利益は18.9%増の38億2,400万円で、こちらは6期連続の増益となりました。事業活動がコロナ禍前の水準に回復し、積極的な事業展開を行ったことで広告宣伝費や旅費交通費などの販売費及び一般管理費が増加しましたが、増収効果や為替変動効果がそれらを吸収し、大幅な増益となりました。経常利益は同比15.8%増の42億3,800万円、親会社株主に帰属する当期純利益は23.1%増の31億3,500万円、一株当たり当期純利益は176円10銭、ROEは前年度の8.1%から9.2%となり資本効率を改善することができました。総資産では本社社屋建設に係る有形固定資産の増加などがありますが、純資産も増加しています。自己資本比率は2023年3月期末で80.8%となり、財務健全性は強固なものとなっています。

収益性の高い経営体質を維持積極的な成長投資推進へ

こうした収益力の高さはグローバル化推進による海外での事業比率の高まりが大きな要因です。付加価値と利益率の高い製品を海外で展開することで収益力が高まり、営業キャッシュフローも増加傾向という好循環を生んでいます。数年前にはプラス20億円台だった営業キャッシュフローは、売上高の5割以上を海外が占めるようになった2023年3月期通期ではプラス31億7,000万円となっています。収益性の高い経営体質となったいま取り組むべき戦略は、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です。2023年3月期の反省点として、需要急増に当社の供給能力が追い付かない事態が発生したことから、生産体制が大きな課題となりました。財務体質が健全という強みを生かし、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、成長投資を積極的に推進していく時期だと考えています。

そこで本社工場の生産能力を向上させるため、2023年末から約3年かけて本社工場を建替える計画を進めています。また、国内の子会社2社の工場、そしてベトナム工場でも生産規模を拡大する予定です。本社工場では高付加価値製品を製造しており、米国や中国、欧州などでニーズが高く、巨大市場で存在感を示すためには必要不可欠なものです。いまインドや東南アジア、韓国、台湾などアジア地域で売上が大きく伸長していますが、やはり欧米や中国といった先進的で多様なニーズのある巨大市場で必要とされなければ、経済発展や生活水準向上のスピードが速い新興国の人々の要望にも応えられなくなります。世界的な歯科市場の拡大とともに成長を果たしていくために、サプライチェーンの分散化·再配置などを検討し、地政学や為替変動などの影響にもレジリエンス力を発揮できる体制を構築してまいります。

また、イノベーション創出に向けたデジタライゼーションやDX促進への戦略投資は不可欠だと考えています。常にDXやトレンドをリードできるよう、さまざまな分野の企業との連携を深めてまいります。

第四次中期経営計画の最終年度は3期連続の過去最高更新を見込む

現在、当社は第四次中期経営計画の最終年度を迎えていますが、2024年3月期通期の売上高は前期比5.9%増収の335億5,000万円と、3期連続の過去最高の売上を見込んでいます。そのうち海外は7.2%増収の186億5,200万円で、売上高に占める海外比率は55.6%と更なる拡大を目指しています。事業拡大に向けた人員増強や営業活動の強化、イノベーション創出に向けた研究開発など積極的な先行投資を行うことから営業利益は同比0.1%減の38億2,000万円、経常利益は同比7.1%減の39億3,800万円、ROEは7.7%を見込んでいます。大幅な為替変動や投資有価証券の売却、受取和解金などを想定していないことから利益は前期と比較して微減となる見通しです。為替変動の影響については慎重に見ており、その影響として売上高は対前期比4億6,200万円のマイナスを想定しています。

「500億円構想」の実現に向けたグローバル化を推進することで、生産拠点や販売拠点は増え、規模の拡大や再配置などにより為替変動のリスク管理やコンプライアンス、ガバナンス体制の強化が更に重要になります。特に税務ガバナンス面で言えば、それぞれの国や地域で為替変動を考慮し、適正な税金を納めることができるよう価格設定の見直しなども必要だと考えています。

また、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ながらシナジー効果を醸成させていきます。

プライム市場を選択したグローバル企業としてサステナブルな経営体制の整備も課題の一つとなっています。地球環境への影響を配慮した生産方法や運搬方法などを検討するとともに、拠点を置く国や地域での人権問題など、持続可能な企業経営の実践に向けた人や資金の配分も進めてまいります。

不透明感強まる世界経済に対し、健康への貢献で存在感を示す

配当政策について、当社は連結ベースでの配当性向30%以上を目標に、2021年から純資産配当率(DOE)を数値基準として加え、DOE1.7%を目安としています。DOEは、ROEと配当性向の積で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方針です。また、普通配当に加え、5年ごとの記念配当を2期にわたり実施させていただいております。

2023年3月期の期末配当については、過去最高を更新した業績を踏まえ、普通配当32円に創立100周年記念配当10円を加え、一株当たり42円とさせていただきました。年間配当金は中間配当金15円と併せて一株当たり57円となりました。

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。ロシア·ウクライナ情勢など、世界経済の不透明感が強まる一方、人々が望むQOL(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。東証プライム市場に上場する企業として、またグローバル企業として世界の人々の健康に貢献し、その存在感を更に示せるよう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ございます。何卒、よろしくお願いいたします。

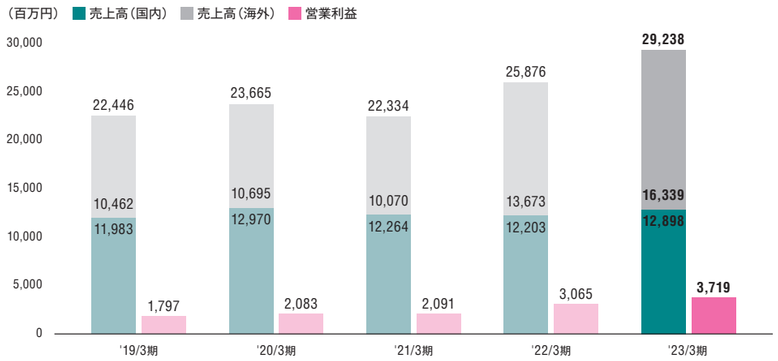


デンタル関連事業

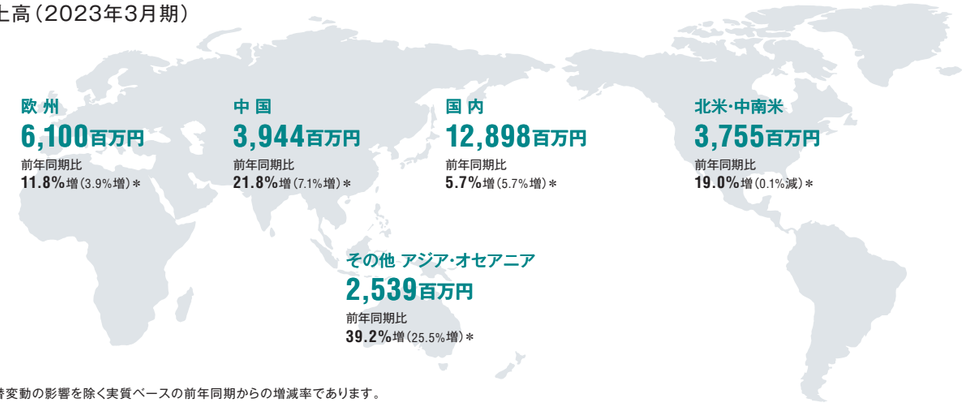
●事業内容

歯科診療や歯科技工の過程で使用される歯科材料・機器を製造・販売しています。国内のみならず、米国、ドイツ、中国、シンガポール、インド、ブラジル等の販売拠点を通じて、世界各国で販売しています。

売上高／営業利益



地域別売上高（2023年3月期）



＊（　）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。

国　内

診療報酬改定に伴うCAD/CAM冠の適用症例拡大を背景とする、歯科医院・歯科技工所における投資意欲の高まりを受け、CAD/CAM関連製品が好調に推移。

●市場環境

新型コロナウイルス感染症の影響は徐々に収まりを見せ、昨年6月に閣議決定された骨太方針において、国民皆歯科検診の導入検討が発表されるなど、明るい材料もありましたが、デジタル化の進展など歯科市場は大きく変化を続ける中で推移しました。

●2023年3月期の活動実績

成長が見込めるデジタル歯科や予防分野の新製品を市場に投入したほか、デジタルコンテンツの充実を通じて歯科医療従事者への情報提供活動の強化に努めました。また、2022年4月の診療報酬改定のCAD/CAM冠の保険適用症例拡大により高まった歯科医院・歯科技工所の設備投資需要を取り込み、CAD/CAM関連製品が売上に大きく貢献しました。

●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、化工品類など注力分野に向けた重点的な販売活動を推進いたします。また、オンラインを活用したセミナーやプロモーション活動に加え、コロナ禍からの経済活動の正常化を踏まえて対面での営業活動を積極化させるとともに、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

為替変動の影響を受けて大幅増収となるものの、供給制約の問題から、注力分野の化工品を中心に十分な営業活動ができず、実質、前期実績並み。

北米・中南米

●市場環境

コロナ禍からの回復以降、需要は堅調に推移していましたが、後半から物価高騰の影響を受けて、歯科診療を控える動きが一部で見られるなど、先行き不透明な状況の中で市場は推移しました。

●2023年3月期の活動実績

カナダ、ブラジルなどでの販売網の拡充や、歯科医療従事者との関係構築を目的とした学術要員の充実、既存製品の拡販に努めましたが、化工品を中心に生産能力が追い付かず、販売活動の積極展開に制約を受けることとなりました。

人工歯類や化工品類が好調であったことに加え、中東市場への販路拡大により、売上高は堅調に推移。

欧　州

●市場環境

ウクライナ情勢を受けて資源・エネルギー価格が高騰したほか、物価高騰を抑え込むために講じた金融引き締め政策の影響から年度末にかけて金融不安が高まるなど、先行き不透明な状況の中で推移しました。

●2023年3月期の活動実績

原材料不足や欧州の規格対応から一部製品群で供給制約を受けたものの、人員増強と販売力の強化に努めたイタリア市場が好調に推移したことに加え、中東・アフリカ市場への販路拡大により、売上高は堅調に推移しました。

ゼロコロナ政策による混乱の影響はあったものの、化工品が牽引し、売上高は堅調に推移。

中　国

●市場環境

前半は都市封鎖（ロックダウン）、後半は一転してゼロコロナ政策の見直しが行われるなど、新型コロナウイルス感染症対策の影響を大きく受けましたが、基調として需要は安定的に推移しました。

●2023年3月期の活動実績

新型コロナウイルス感染症対策による影響を大きく受けたものの、販売力の強化や、歯科大学との関係構築に取り組みました。結果、化工品が大きく伸長し、売上高は堅調に推移しました。

コロナ禍後の経済活動正常化に伴う需要の回復を受け、全域で売上が拡大。

その他 アジア・オセアニア

●市場環境

欧米から先行して始まった新型コロナウイルス感染症からの需要回復の動きが、前期はASEANや南アジア地域など、アジア各国に広く波及し、需要は堅調に推移しました。

●2023年3月期の活動実績

コロナ禍後の旺盛な需要を受け、南アジア地域やASEAN、韓国・台湾などの売上が拡大しました。また、インドでは薬事規制導入前の需要を取り込み大きく売り上げを伸ばすことができました。

●成長に向けた取組み

複数代理店制の導入や契約代理店の化、学会やセミナーの協賛・支援による学品の拡販に努めてまいります。

入れ替えなどによる販売代理店網の拡充、人員増強など体制整備を含めた販売拠点の機能強化、KOLの協力を得るための取組みの強術ネットワークの構築、薬事体制の強化に引き続き努めます。また、前期に生じた供給制約の早期解消に取り組み、注力分野である化工

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。

●2023年3月期の活動実績

国内では、一般消費者向けジェルネイル「by Nail Labo」の売上が減少したものの、主力のアクリル材料「Nail de Dance」に回復の兆しが見られ、売上に貢献しました。

海外では、米国で物価上昇を背景とした消費の冷え込みを受け苦戦したものの、台湾でコロナ禍からの回復による需要回復に加え、独自ブランド製品がチェーン店での一般消費者向け販売を中心に好調に推移したことで、売上を伸ばしました。

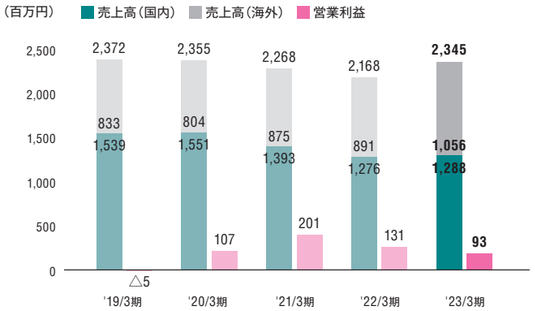
●成長に向けた取組み

国内では、前期にリニューアルしたECサイトでのWeb販売の強化に努めるとともに、自社ブランド体験を提供する「原宿プレスルーム」の活用や著名ネイリストとのコラボレーションに積極的に取り組み、ブランド価値の向上に努めます。

海外では、米国でSNSやオンラインスクールを用いたプロモーションの積極活用を、台湾で対面セミナーの開催を増やしプロユース向け販売の強化を、それぞれ推進してまいります。



売上高

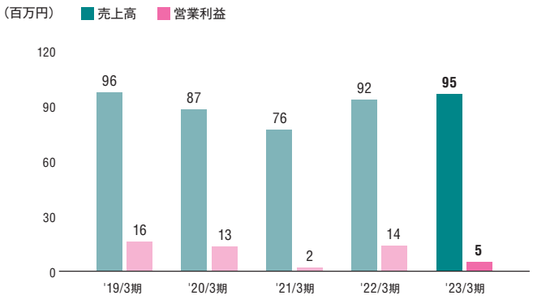


その他(工業用研磨材)事業

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いては、自動車業界における減産の長期化による影響を受けたものの、設備投資の回復や自動化・省力化ニーズの高まりなどにより産業用機械向けが堅調に推移し、全体の売上は好調に推移しました。



売上高・営業利益



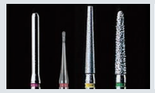
当社主力製品分野「研削・研磨材」

トップシェアを誇る強みと今後の展望

研削・研磨材とは

研削・研磨材は、天然歯や、歯科用の合成樹脂、セラミックス、金属などの研削・研磨に用いられ、歯科治療や歯科技工の現場で使用されています。例えば、う蝕部分の除去や噛み合わせの調整に使用されるほか、入れ歯や差し歯などが周囲の天然歯と調和するように、自然感のある形態に加工する、審美性を向上させるために表面を滑沢に磨くなど、歯科医療に欠かすことのできない材料です。

研削・研磨材には、ダイヤモンド研削材、カーボランダム研削材、ゴム製研磨材など様々な種類があり、対象物の材質、部位、用途の違いによって使い分けられています。


ダイヤモンド研削材


カーボランダム研削材


ゴム製研磨材

研削・研磨材における当社の強み

研削・研磨材には、耐久性や研削・研磨性といった基本的な性能に加え、ユーザーにとって使いやすく、馴染みが良いといった操作性などが求められます。

松風は、国内の研削・研磨材の分野でトップシェアを誇り、また海外(特に米国)においても高い信頼を得ていますが、このように歯科医療現場で評価をいただけているのは、「使いやすい設計へのこだわり」「徹底した品質管理」「歯科医療従事者との強力なネットワーク」が有機的に結び付いた結果であると自負しています。

①使いやすい設計へのこだわり

基本的な性能だけでなく、回転時の芯ブレの軽減やフィット感など、ユーザーの使用時のハンドリングや操作性を追求すべく、ユーザー視点の製品設計を行っています。

②徹底した品質管理

安全・安心な製品を提供するために、国際規格への適合はもちろんのこと、外観や回転によって研削・研磨に使用する部位の脱落や破壊が起きないことを確認するなど、独自に設定した厳格な規格に基づき、徹底した品質管理に努めています。

③歯科医療従事者との強力なネットワーク

歯科大学や専門学校等といった学校教育現場から歯科医院・歯科技工所に至るまで幅広く当社の研削・研磨材をご使用いただいており、蓄積された知見をユーザー視点の製品開発に生かしています。


品質検査風景

今後の展望

一昔前は、研削・研磨の対象は天然歯、金属が中心でしたが、時代とともにセメント、樹脂、セラミックス等、その対象物も変化し、拡大しています。当社は、変化する対象材料に対して最適な特性を発揮する研削・研磨材の開発を行っており、時代の変化に対応した製品をタイムリーに展開できるよう取り組んでいます。併せて、多くの国々・地域に安定して製品を供給するため、製造拠点を複数有しており、製造能力の拡充を図っています。

今後も研削・研磨材に求められる要求特性は、より一層高度化していくものと考えています。例えば、タイムパフォーマンスが強く意識される現代社会において、歯科の臨床現場においても同様です。ユーザーの作業時間の短縮及び省力化は、患者様の負担軽減に繋がるものでもあり、永遠の課題ともいえます。当社にとっては、削る・磨くという基本性能はもちろん、いかにユーザーの省力化に寄与できる製品ひいては患者様の負担を軽減できる製品をお届けできるかが今後の課題であり、この課題を解決することが当社の責務であると捉えています。


歯科用研削材を製造する
SHOFU PRODUCTS
VIETNAM CO.,LTD.

開発担当者メッセージ



研究開発部主任研究員
弓山(ゆみやま) 直輝(なおき)

私は入社から現在に至るまで研削・研磨材の開発に携わっています。当社の研削・研磨材は歴史も長く、製品ラインアップも多岐に渡ることから、幅広い技術の習得に苦慮しましたが、当社の確かな開発環境と周囲のサポートのおかげで、幾つかの製品を上市することができました。今後も「世界の歯科医療に貢献する」という経営理念のもと、開発メンバー一丸となって、ユーザーのみなさまの期待に応えられる製品の開発に努めてまいります。

知的財産

●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るため、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。

知的財産関連指標の推移

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期
特許保有件数	380件	389件	378件	405件	423件
特許出願件数	28件	29件	33件	28件	27件
研究開発費	1,492百万円	1,537百万円	1,563百万円	1,738百万円	1,846百万円
売上高研究開発費比率	6.0%	5.9%	6.3%	6.2%	5.8%

品質管理・保証

「品質管理･保証」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp1677/index.php?No=820&CNo=1677

●基本的な考え方

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

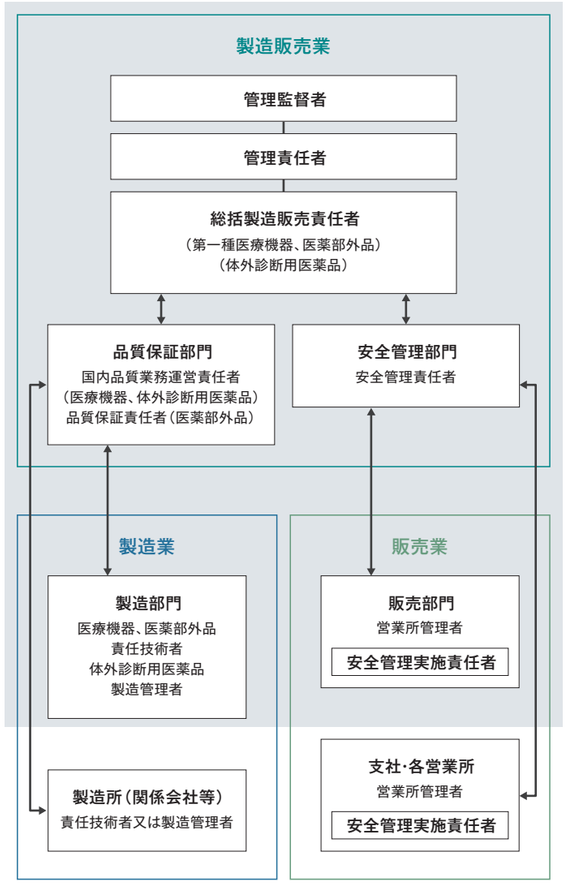
品質方針

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。

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

特に歯科材料は、患者さま一人ひとりの症例に適応する必要があるため多品種生産が前提となり、それら製品の一つ一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。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。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、品質マネジメントシステムの維持･向上に必要な教育を実施しています。

※GMP…医薬品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応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、オペレーターの技能向上に注力し、きめ細かな指導による技術継承とバックアップ体制を整えるほか、後工程には良品しか流さない仕組みを確立し、受注から生産、納品までの一連の工程における停滞や無駄の排除に努めています。




役員紹介 （2023年6月27日現在）

取締役



代表取締役会長

根來 紀行（ねごろ のりゆき）

（1956年3月9日生）
所有株式数　88,325株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



代表取締役社長
社長執行役員

髙見 哲夫（たかみ てつお）

（1960年6月22日生）
所有株式数　28,650株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



取締役専務執行役員
生産･総合企画担当

山嵜 文孝（やまざき ふみたか）

（1961年5月27日生）
所有株式数　34,163株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



取締役専務執行役員
営業･国際担当

村上 和彦（むらかみ かずひこ）

（1958年4月26日生）
所有株式数　34,978株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



取締役専務執行役員
財務･総務･ネイル事業担当

梅田 隆宏（うめだ たかひろ）

（1960年2月13日生）
所有株式数　21,146株



社外取締役

鈴木 基市（すずき きいち）

（1949年5月23日生）
所有株式数　15,900株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



社外取締役

西村 大三（にしむら だいぞう）

（1959年5月5日生）
所有株式数　1,738株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)



社外取締役

林田 博巳（はやしだ ひろみ）

（1964年4月2日生）
所有株式数　0株
【出席回数】
取締役会14回／14回(100%)



社外取締役

神本 満男（かみもと みつお）

（1947年5月21日生）
所有株式数　2,981株
【出席回数】
取締役会18回／19回(95%)
監査役会13回／15回(87%)

監査役



常勤監査役

川嶋 輝（かわしま あきら）

（1956年11月4日生）
所有株式数　5,138株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)
監査役会15回／15回(100%)



常勤監査役

小松 繁幸（こまつ しげゆき）

（1958年5月31日生）
所有株式数　10,569株
【出席回数】
取締役会14回／14回(100%)
監査役会12回／12回(100%)



社外監査役

酒見 康史（さけみ やすし）

（1958年12月24日生）
所有株式数　31,024株
【出席回数】
取締役会19回／19回(100%)
監査役会15回／15回(100%)



社外監査役

山田 陽子（やまだ ようこ）

（1957年3月5日生）
所有株式数　0株

※取締役･監査役の所有株式数は2023年4月30日時点のものです。

執行役員（取締役兼務除く）

副社長執行役員
近持 貴之

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

執行役員
中塚 稔之

執行役員
若山 隆

執行役員
吉本 龍一

執行役員
菅原 順一

執行役員
薗井 秀次

執行役員
三宅 宏善

執行役員
松永 倫典

取締役のスキルマトリックス

	氏　名	各取締役に特に期待する知見・経験					
		企業経営	生産・技術・R&D	営業・マーケティング	財務・会計・人事	ガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント	保有資格等
社内取締役	根來　紀行	●	●	●		●	
社内取締役	髙見　哲夫	●		●			
社内取締役	山嵜　文孝	●	●		●		
社内取締役	村上　和彦	●		●			
社内取締役	梅田　隆宏	●			●	●	
社外取締役	鈴木　基市	●	●			●	●上場会社の経営経験者
社外取締役	西村　大三				●	●	●公認会計士 ●税理士
社外取締役	林田　博巳	●	●	●			
社外取締役	神本　満男				●	●	●公認会計士 ●税理士

※ 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。

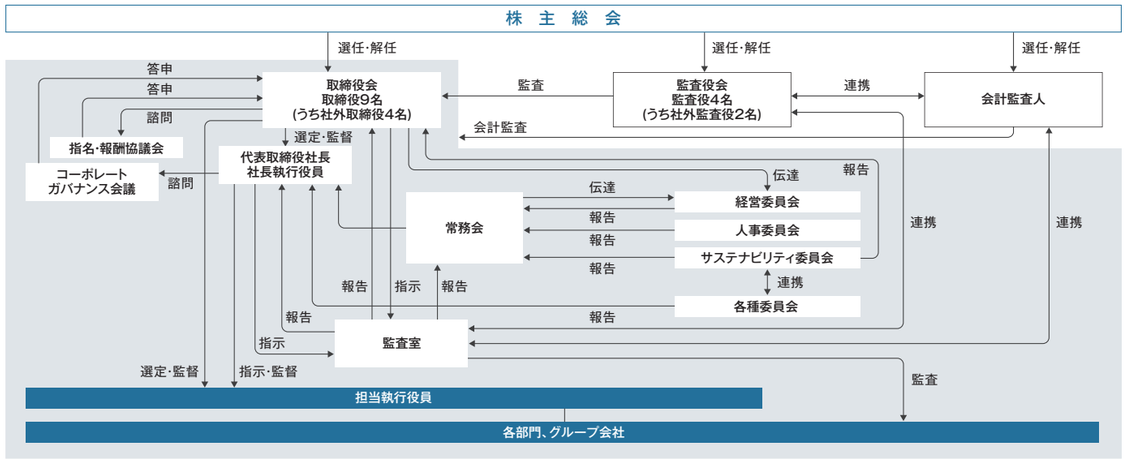
コーポレートガバナンス

●基本的な考え方

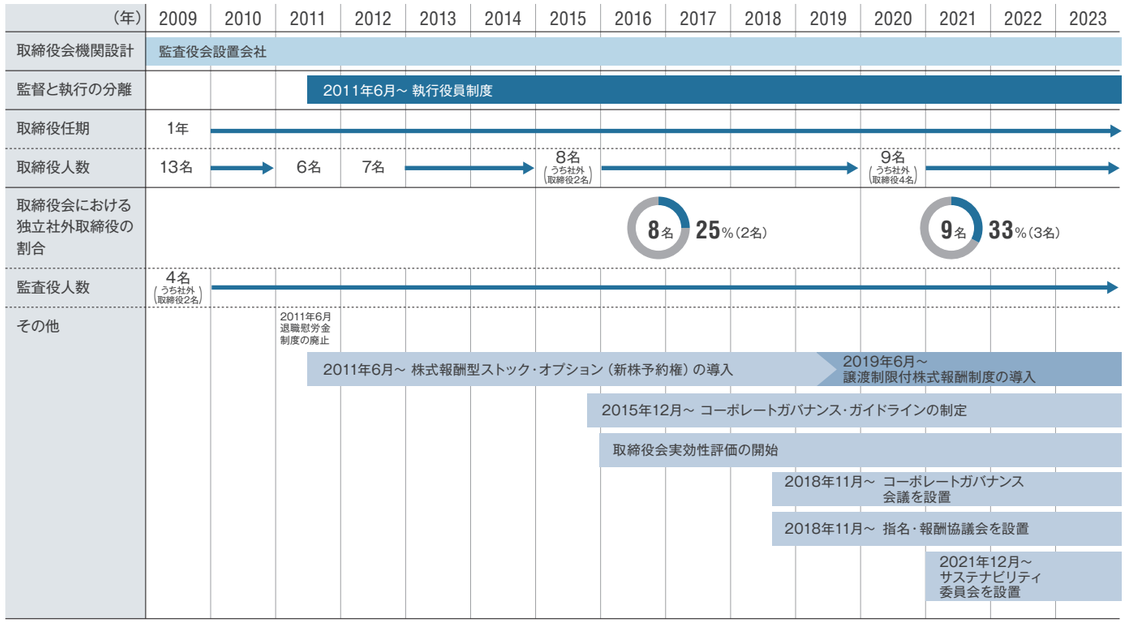
当社は、「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」ことを経営理念として掲げて、公共性の高い分野で事業活動を行っております。このような事業活動を持続的に担うためには、社会的責任を果たすことが不可欠であると考えております。また、社会的責任を果たすためには、コーポレートガバナンスの充実を図ることを通じて、中長期的に持続的成長を維持することが必要であると考え、右記に示す基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実を図っていくこととしております。

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、お取引先、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。

●コーポレートガバナンス体制図



●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。

2022年12月	全ての取締役・監査役を対象にアンケート調査の実施
2023年3月	取締役会において分析・評価とディスカッションの実施
2023年4月～	分析・評価で得られた課題の改善の取組み開始

アンケートの内容

- 取締役会の構成・運営・議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社内取締役及び社外取締役のパフォーマンス
- トレーニング
- 自身の取組み
- 任意の諮問委員会の運営

本年度も2022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。

その集計結果を踏まえ2023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、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、取締役会に付議される議案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ESGを含めた取締役会での経営戦略に関する議論などが課題として抽出されました。

サステナビリティ基本方針等を取締役会で決議するなど、中長期的な対応が必要な課題も含め、抽出された課題に取り組み、改善が図られていると評価しました。

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。

●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、会計監査人と連携を取り、定期的な情報及び意見交換を行うほか、内部監査部門とも連携を図り、内部統制の確保に努めております。

●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課題であり、そのための体制整備を進めております。

●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。

●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。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。

「コーポレートガバナンス」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp2002/index.php?No=1608&CNo=2002

コーポレートガバナンス

●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。
	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ることを決議しています。

●2022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）	251	155	64	31	5
監査役 （社外監査役を除く）	36	36	—	—	3
社外役員	39	39	—	—	7

リスクマネジメント

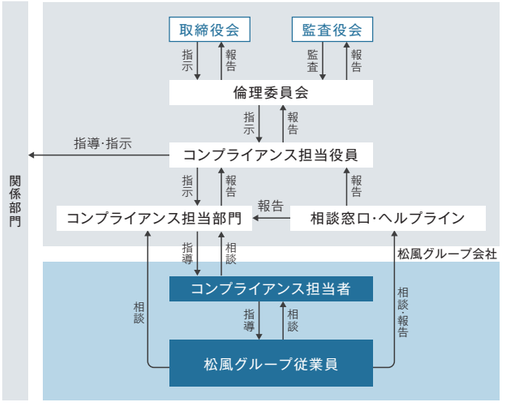
当社グループは、コンプライアンス、品質、環境、災害、情報セキュリティ、与信等に関する規程及びガイドラインを制定するほか、コンプライアンス、情報セキュリティ等をテーマにした教育研修を実施し、リスク回避やリスクの最小化に努めております。また、監査室による内部監査を行い、社長執行役員に結果を報告するとともに、リスクの発見やリスク対応措置の見直しを行い、継続的な業務体制の改善を図っております。

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蓄を進めるほか、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。

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おります。



●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グループ全従業員に周知徹底を図っております。



●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。

●公平･公正な機会提供と取引先の選定

当社の事業活動は、様々なお取引先との信頼関係によって支えられています。お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、お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企業として、地球環境との調和を図り、環境に対する社会的責任を果たすため、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

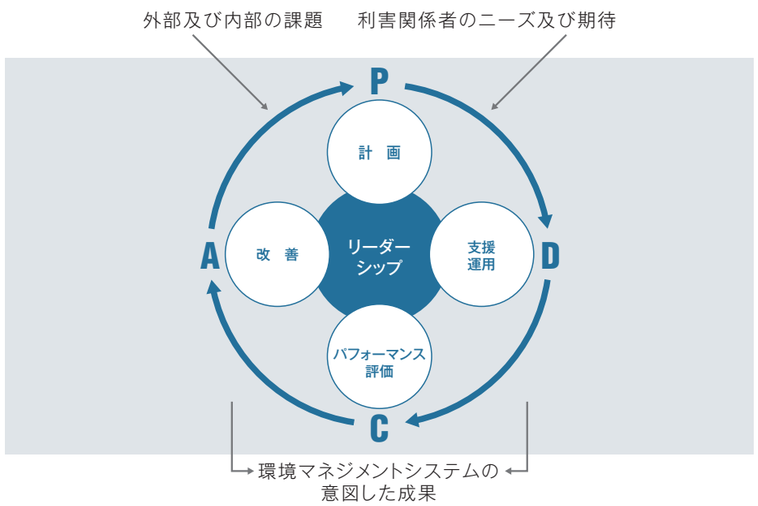
株式会社松風は、世界の歯科医療に貢献する企業として、事業活動に伴う環境負荷の低減に努めます。

環境方針

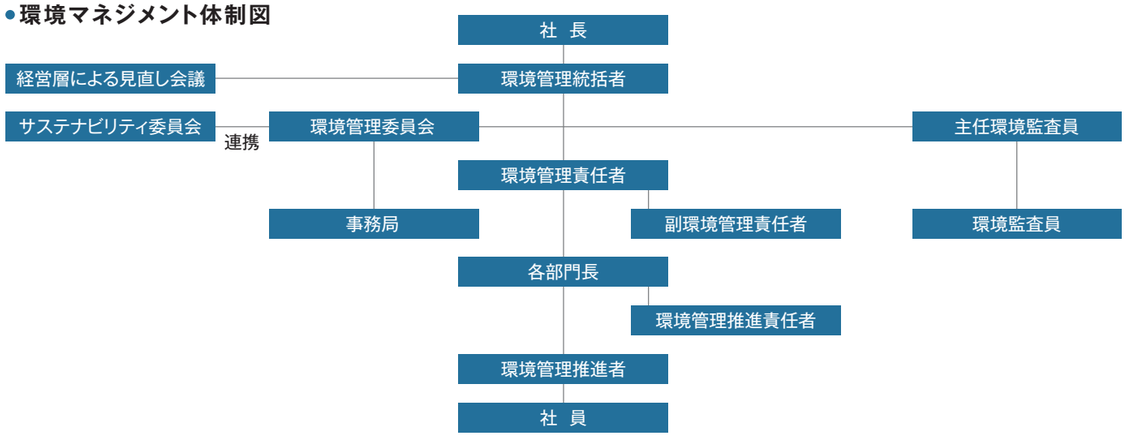
1. 環境目標を定め、環境負荷の低減及び経営計画の達成に寄与する取組みを計画的に行います。
2. 環境に関する法規制及び当社が同意するその他の要求事項を順守します。
3. 当社の製品及びサービスのライフサイクル全体にわたって環境汚染の予防に努めます。
4. 環境パフォーマンスを向上させるために、環境マネジメントシステムを継続的に改善します。

●環境マネジメントシステム

当社は最高責任者の社長執行役員をトップに、総務担当役員が環境管理総括者を務め、環境管理委員会で環境方針、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_2排出量（もしくは温室効果ガス）削減の取組み

当社では地球温暖化防止に向けCO_2排出量の削減に取り組んでいます。エネルギー消費の大きい製造工程では、省エネに繋がる設備への更新や効率的な稼働等を通じてエネルギー効率向上に向けた取組みを推進しています。オフィス部門では照明器具の適正化、冷暖房設定温度の調整等を徹底するほか、現在は全社的な取組みとして工場及び事務所の照明器具のLED化を推進しCO_2排出量の削減に取り組んでいます。

2022年度におけるScope1、Scope2のグループ全体のCO_2排出量は、前年度比で0.8%の微増となりましたが、主に事業活動の拡大の影響を受けたものであり、売上高原単位指数（2021年度比）では減少傾向で推移しています。

CO_2排出量（Scope1+2）

（単位:tCO_2）

	2021年度	2022年度
国内	3,250.8	3,298.0
海外	2,032.5	2,027.1
合計	5,283.3	5,325.1
2021年度比増減率（%）	—	0.8
売上高原単位指数（2021年度比）	100	89.5

2022年度CO_2排出量（Scope1、Scope2内訳）

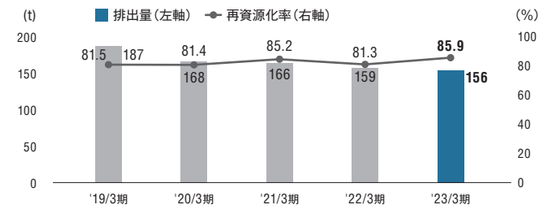
（単位:tCO_2）

	Scope1	Scope2
国内	719.3	2,578.7
海外	496.5	1,530.6
合計	1,215.8	4,109.3

●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。

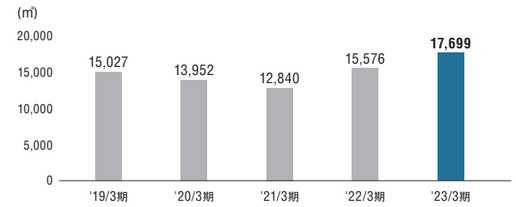
廃棄物排出量と再資源化率の推移



●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数値等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



●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_2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やさ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。

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

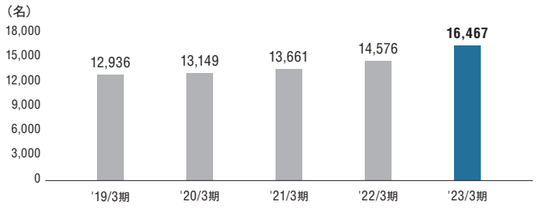
●歯科医療従事者との交流の場「松風歯科クラブ」

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。

2023年3月期の会員数は16,467名（うち歯科医師12,659名、歯科技工士3,808名）で前年比13.0%増加しています。

松風歯科クラブ会員数







●パートナー企業の教育サポート

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、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。





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・関心を持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/



担当者の声



左から

営業部営業企画課
営業企画係担当主任
大中（おおなか） 美由紀（みゆき）

営業部営業企画課
営業企画係
齊藤（さいとう） あずさ

「一般の方に少しでも歯の大切さを知ってもらいたい」、「日々診療されている歯科医院の先生のお手伝いをしたい」そんな思いから開設した歯の知育サイト「はいく」は今年で12年目を迎え、より充実した内容を目指し、使命感を持って運営しております。

お口の健康は、心身の健康にとっても非常に大切です。「はいく」を通して親子で楽しく学びながら、口腔内の健康を維持し、ご家族の皆さまに健やかな日々を過ごしていただきたいと願っています。

最近の活動として、「歯の生え始め・生え変わりフォトコンテスト」の実施や京都市営地下鉄において歯に関する俳句・川柳の過去の受賞作品をつり革広告として掲載いたしました。

また、「はいく」の活動を、少しでも社会貢献活動に繋げたいとの思いから、今年度の「俳句・川柳の募集」では、応募された句の数に応じて1句につき10円分のオーラルケアアイテムをあしながら育英会へ寄付する取組みを始めました。

今後は、より楽しくわかりやすく情報を入手していただけるように、「はいく」サイトのリニューアル等にも取り組んでいく予定にしています。

株主・投資家との対話

「株主・投資家との対話」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp1996/index.php?No=1997&CNo=1996

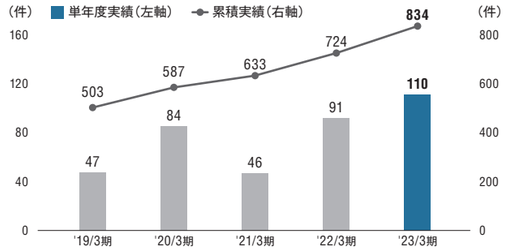
●基本的な考え方

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。

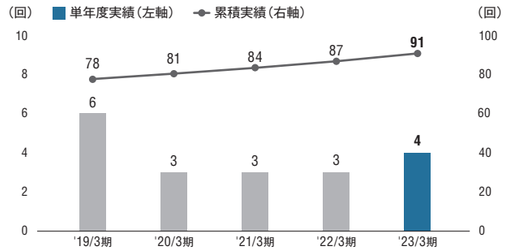
適切な情報開示を行うとともに、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られた評価や要望を迅速に社内で共有することにより、経営の透明性向上に取り組んでいます。

●活動実績

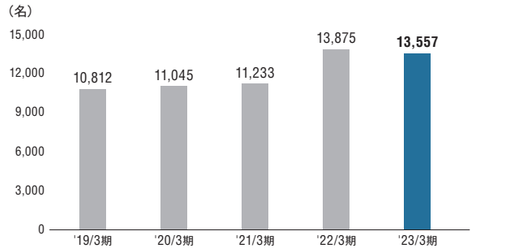
機関投資家・アナリストとのIRミーティング件数



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

「従業員とともに」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp2004/index.php?No=2015&CNo=2004



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も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
社内基準による対象者	中堅キャリア社員研修

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TOEIC受験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ます。このような取組みを通じて、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

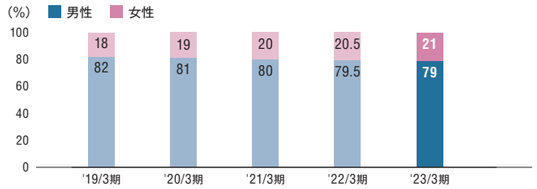
多様な人材の活躍

●女性活躍

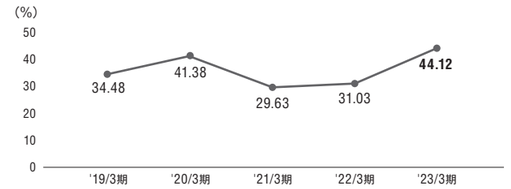
当社では、ダイバーシティ経営の一環として、女性の活躍を目指し、女性活躍推進法に則って課題の抽出と改善に努めています。課題としては、採用者に占める女性比率が低いことや指導的地位に就く女性が少ないことが挙げられ、それぞれの課題に対しては、社員採用者に占める女性比率を平均30%以上とすることや管理職登用への後押しになるよう女性社員を対象とした研修を継続しています。

「一般事業主行動計画」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/contents/hp1974/index.php?No=1813&CNo=1974

社員構成



社員採用者に占める女性比率



●女性活躍研修

当社では、女性活躍推進の取組みの一環として、女性キャリア開発研修を実施しております。2022年度は、主任·係長級の女性社員を対象にした「女性活躍リーダー育成研修」と一般社員を対象にした「女性活躍キャリアアップ研修」を開催しました。女性社員のキャリア形成の支援はもちろん、両研修ともに京都の地場企業4社による共同開催とし、他社交流による視野拡大及び視座向上にも繋がる内容といたしました。

今後も、自身のキャリアを見つめ直す機会を積極的に提供し、女性が活き活きと活躍できる環境づくりに努めてまいります。

研修参加者の声



技術部薬事室担当係長
大谷（おおたに） 安紀（あき）

現在の主な業務は医療機器の承認申請や規制当局への対応です。

今回の研修は、当社を含め4社合同での開催でしたが、同じような境遇、立場の女性社員が集い、キャリアの振返り、先輩管理職インタビューの内容等をメンバー間で共有し、今後のキャリアアップやアンコンシャスバイアスについて議論を行いました。

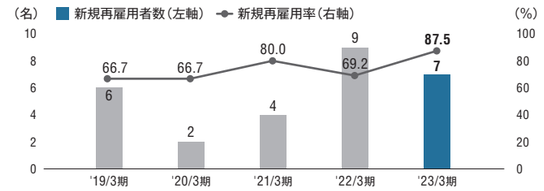
女性活躍推進を進めるには、まずは女性社員のマインドセットを変えることが重要で、それと同時に意識も能力も高いスーパーウーマンだけではなく、スキルや能力を上げ、キャリアアップを図ろうとする女性が自然とリーダーになるようでなければ、持続性がないものになると思いました。

様々なライフステージで柔軟な働き方を希望する女性社員が管理職となれる環境が整備されれば、自ずと多様なリーダーも生まれてくるものと考えます。私自身、これからも自然体で仕事を続け、松風における女性活躍推進の一助になれればよいと考えています。

●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70歳まで継続勤務できる制度を設けています。

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

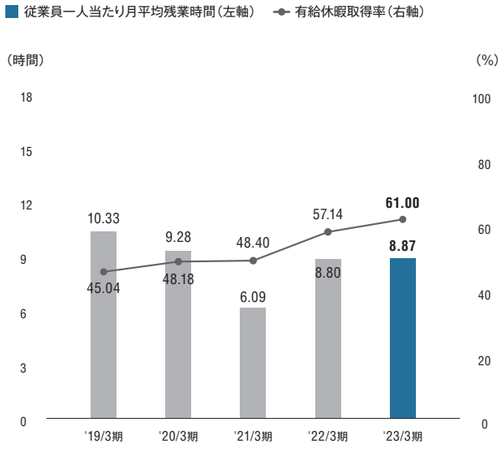
当社では、育児や介護、従業員本人の私傷病などのライフイベントに対して休暇･休日･時短勤務のそれぞれで法を上回る支援制度を充実させてきました。例えば、子の看護休暇においては一部を有給とし、短時間勤務ができる期間についても対象となる子の年齢を引き上げています。

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日休業を取得でき、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に応じて時短勤務ができる制度を設けています。

●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。

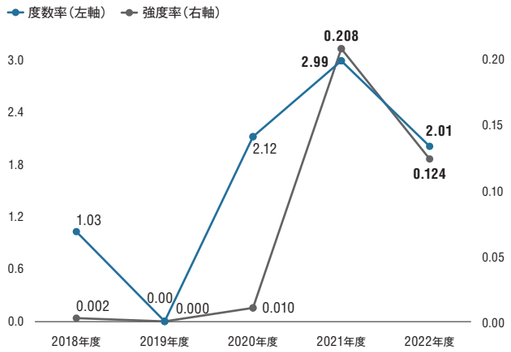
従業員一人当たり月平均残業時間･有給休暇取得率



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、検討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、再発防止、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。

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）

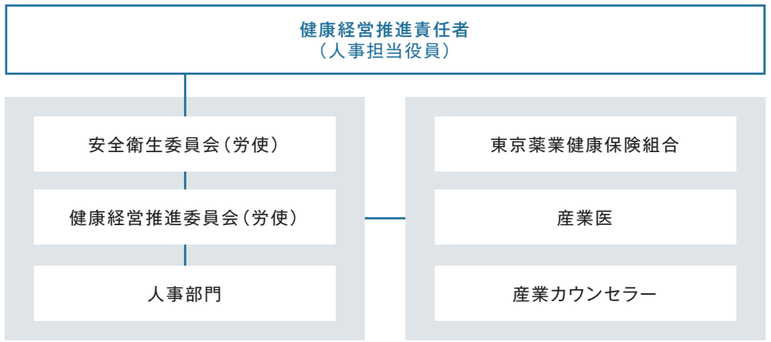


健康経営

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。

健康経営推進体制



●健康経営宣言

企業活動に必要不可欠な「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。

人権の尊重

当社は、従業員だけでなくお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、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）	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	151期 2023年 3月期
売上高	16,028	18,258	19,688	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	24,680	28,137	31,678
売上原価	7,184	8,229	8,598	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	11,083	11,970	12,979
販売費及び一般管理費	8,118	9,041	9,929	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	11,296	12,950	14,874
営業利益	725	987	1,159	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	2,300	3,217	3,824
経常利益	732	978	1,114	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	2,523	3,658	4,238
税金等調整前当期純利益	356	978	965	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	2,370	3,611	4,410
法人税等	338	472	387	557	299	478	512	460	672	1,043	1,250
親会社株主に帰属する当期純利益	18	506	581	789	836	877	1,201	704	1,674	2,546	3,135
当期包括利益	642	1,361	2,169	△ 15	1,194	2,156	523	△ 46	3,618	3,366	3,584
設備投資額	1,209	1,282	1,650	713	875	710	1,403	1,601	1,097	1,100	2,319
減価償却費	571	656	783	1,007	888	920	862	949	955	901	972
研究開発費	1,219	1,332	1,410	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	1,563	1,738	1,846
会計年度末（百万円）											
流動資産	12,965	13,298	15,625	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	17,829	20,462	22,220
固定資産	9,851	10,741	13,816	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	19,983	20,247	21,506
流動負債	2,969	2,801	5,510	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	4,212	4,437	5,949
固定負債	1,185	1,490	2,150	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	3,402	3,332	2,262
純資産	18,662	19,747	21,781	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	30,198	32,940	35,515
総資産	22,817	24,039	29,442	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	37,813	40,709	43,727
その他の情報											
ROE（%）	0.1	2.6	2.8	3.7	3.8	3.8	5.0	2.9	6.2	8.1	9.2
ROA（%）	0.1	2.2	2.2	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	4.9	6.5	7.4
自己資本比率（%）	81.6	81.9	73.7	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	79.4	80.5	80.8
一株当たり純資産（円）	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	1,996.64
一株当たり当期純利益（円）	1.17	31.77	36.45	49.43	52.61	55.20	75.54	44.24	96.29	143.22	176.10
配当性向（%）	1,623.9	56.7	49.4	36.4	38.0	36.2	30.4	58.8	30.1	27.2	32.4
純資産配当率（DOE）（%）	1.6	1.5	1.4	1.3	1.5	1.4	1.5	1.7	1.8	2.2	3.0
株価収益率（倍）	788.9	27.6	37.7	27.9	25.1	26.0	16.9	39.8	20.6	10.9	11.5
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	383	823	710	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	2,829	3,736	3,170
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△ 1,201	△ 441	△ 3,139	748	△ 1,052	△ 772	△ 1,519	△ 1,768	△ 4,081	△ 1,288	△ 1,290
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△ 477	△ 1,305	2,810	△ 2,152	△ 835	△ 592	△ 844	△ 224	3,023	△ 1,074	△ 1,457
従業員数（名）	829	834	881	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	1,206	1,266	1,299

会社概要・株式情報 2023年3月31日現在

●会社概要

会社名	株式会社松風（ SHOFU INC.）
本社所在地	〒605-0983　京都市東山区福稲上高松町11 TEL　075-561-1112（代表）
設立年月日	1922(大正11)年5月15日
資本金	5,968,956,614円
決算日	3月31日
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場（証券コード:7979）
従業員数	1,299名（連結）　476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

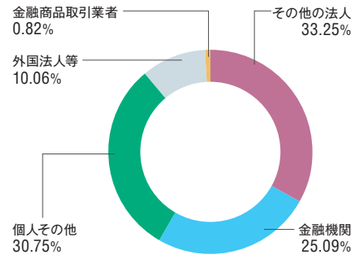
会社が発行する株式の総数	64,000,000株
発行済株式総数	17,894,089株
株主数	15,094名

●大株主の状況

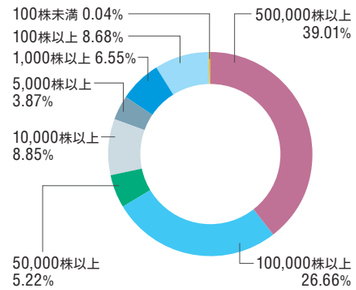
株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
三井化学株式会社	3,580	20.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	911	5.14
株式会社京都銀行	712	4.02
日本生命保険相互会社	646	3.65
株式会社滋賀銀行	602	3.40
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	529	2.99
NORTHERN TRUST CO.（AVFC） RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	448	2.53
MSIP CLIENT SECURITIES	404	2.28
松風社員持株会	375	2.12
株式会社SCREENホールディングス	330	1.86

※持株比率は、自己株式（192,907株）を控除して計算しています。

●所有者別株式分布状況



●所有数別株式分布状況



●株価の推移／出来高の推移

