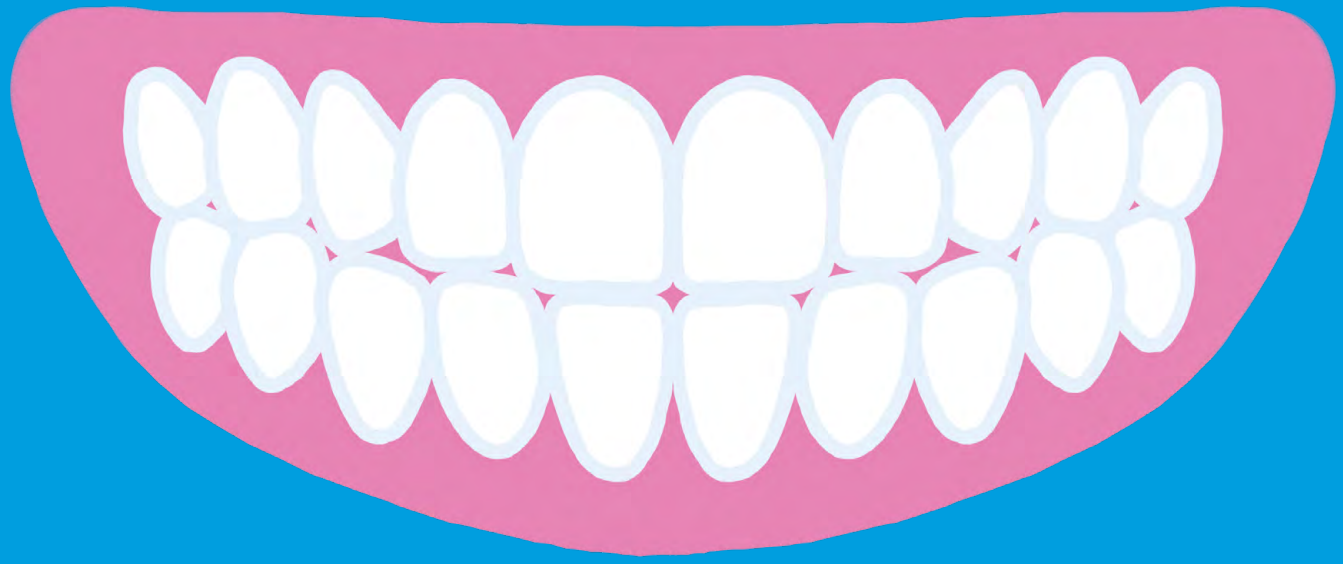
噛む、笑う、生きる、を支える。



INTEGRATED REPORT 2026

株式会社 松風　統合報告書

SHOFU INC.



CORPORATE PHILOSOPHY

創造的な企業活動を通じて
世界の歯科医療に貢献する

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

CORPORATE MESSAGE

噛む、笑う、生きる、を支える。



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

編集方針

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

報告対象期間

2026年3月期(2025年4月1日～2026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ほかの要因が含まれています。そのため、実際の業績などは様々な要因の変化により当社の見込みとは異なる可能性があります。

CONTENTS

Chapter 1
社長メッセージ —松風の現在地

1 経営理念
3 統合報告書2026でお伝えしたいこと
4 創業の源流
5 社長メッセージ
9 At a Glance

Chapter 2
価値創造の道すじ —中期経営計画の進捗と重点施策

13 企業価値向上ロジックツリー
15 価値創造プロセス
16 第五次中期経営計画
19 Vision10
21 中長期戦略
23 財務・資本政策
25 地域・製品戦略
29 生産体制強化
31 技術資産・研究開発
35 人材戦略

Chapter 3
これからの松風 —2040年を見据えた目指す姿

37 Vision10 これからの松風を考える社内対話
39 独立社外取締役鼎談

Chapter 4
ガバナンス・サステナビリティ —経営基盤の強化

43 26.3期業績・事業概況
45 マテリアリティ
47 ガバナンス
53 環境

データ・セクション

57 11年財務サマリー
59 会社概要
60 株式情報

中期経営計画の進捗と重点施策

参照ページ

社長メッセージ P.5
第五次中期経営計画 P.16
中長期戦略 P.21

国内外の成長を担う地域・製品戦略

参照ページ

地域・製品戦略 P.25
地域別の重点取り組み P.27

統合報告書2026

で お 伝 え し た い こ と

松風は今、現行の中期経営計画の進捗と課題に向き合いながら、その先にある2040年の目指す姿を見据えています。統合報告書2026では、足元の状況と重点施策、国内外の成長を担う地域・製品戦略、成長戦略を支える経営基盤の強化を通じて、現在地から未来へ向かう道筋をお伝えします。

成長戦略を支える経営基盤の強化

参照ページ

生産体制強化 P.29
技術資産・研究開発 P.31
人材戦略 P.35

足元の取り組みから、2040年の目指す姿へ

参照ページ

Vision10 P.19
社内対話 P.37
独立社外取締役鼎談 P.39
ガバナンス P.47



Roots of SHOFU

創業の源流

創業者の志
脈々と受け継がれるパイオニア精神と、
必ず成し遂げるという情熱

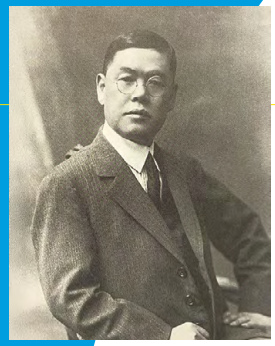
当社の創業者・三代松風嘉定は、１８９０年に製陶業で名を馳せた松風家の婿養子となった後、清水焼の技術を応用し、陶磁器の輸出や製造の工業化、さらには碍子事業への進出など、数々の事業に挑戦した実業家でした。

１９１５年、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を強く訴えられます。嘉定は、人々の口腔衛生の向上と社会への貢献を願い、高級陶歯の開発を決意しました。当時、高級陶歯は欧米製が主流で高価であり、国産化は日本の歯科医療界が切望する課題でした。

１９１９年に松風陶歯研究所を設立。しかし、日本人に適した形態や材質、製造方法の確立など課題は多く、その道のりは決して平坦ではありませんでした。多くの人々の協力を得ながら幾多の試行錯誤を重ねた末、１９２１年に日本初の本格的高級陶歯「S・A・Pアナトーム形態」の開発に成功。翌１９２２年に松風陶歯製造株式会社を発足しました。

創業当初は販売に苦戦しながらも、改良を重ね、粘り強く事業を継続しました。「日本人は日本人の造った歯で米を食わねばならぬ」。自社製品への強い誇りから生まれた嘉定の言葉は、従業員を奮い立たせ、国産陶歯の普及を後押ししました。人々の健康と社会への貢献を願い、困難を恐れず新たな価値の創造に挑み続けた嘉定の志。この「挑戦」と「研究開発」を重んじる精神こそが、今日の松風へとつながる源流です。その流れは今も脈々と受け継がれ、未来へ向かう松風の原動力となっています。

三代目・松風 嘉定
しょうふう・かじょう
（1870～1928）



当社創業者。愛知県の陶工の家に生まれ、幼少期から卓越した才能を発揮した。京都陶器会社で近代陶磁器製造を学び、松風家の家業を継承する。旺盛な研究心で磁器の新製法を開発し、1906年に松風陶器合資会社を設立。輸出用陶磁器や碍子の製造を通じて、窯業の近代工業化と事業発展に大きく貢献した。







松風焼



Top Message

未来を見据え、世界の歯科医療を支える。

代表取締役社長 社長執行役員 CEO

高見 哲夫

私たちが大切にしていること

「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」ーこの経営理念は、松風グループのあらゆる事業活動の根幹にあります。そして、私たちが大切にしているのは、単に優れた製品をお届けすることにとどまりません。歯科医療の現場に寄り添い、患者さま、生活者一人ひとりの「噛む、笑う、生きる、を支える」ことで、社会に必要とされ続ける企業であることです。

今、歯科医療を取り巻く環境は、技術革新の進展や患者ニーズの多様化、さらにはグローバルでの市場構造の変化など、大きな転換期を迎えています。

また、歯科医療は口腔内の治療にとどまらず、全身の健康や生活の質にも深く関わっています。高齢化の進展や健康寿命延伸への関心の高まりを背景に、その社会的役割は今後ますます大きくなると考えています。

当社は、歯科材料の総合メーカーとして、長年培ってきた材料技術、研究開発力、品質へのこだわりを基盤に、世界中の歯科医療従事者から信頼される製品を提供することで、歯科医療の発展に貢献し、世界中の人たちの幸せな日常を支えてきました。これからも、創業以来受け継いできた誠実なものづくりの精神を大切にしながら、変化を成長の機会として捉え、持続的な成長と企業価値向上を目指してまいります。

資本の活用、社会価値と経済価値の両立

歯科医療市場は、景気変動の影響を比較的受けにくく、中長期的に安定した成長が期待できます。一方で、私たちはこの市場を単なる安定・低成長の成熟市場とは捉えていません。デジタル化の進展や予防意識の高まりに伴い、新たな価値が次々と生まれており、歯科医療には今なお大きな成長余地があると考えています。

お伝えしたいこと

未来を見据え、世界の歯科医療を支えます。

経営理念を原点として、中期経営計画を着実に推進し、
その先に見据える2040年のVision10の実現を通じて、
世界の歯科医療に貢献し続ける企業を目指します。

変化を力に、次なる成長へ挑みます。

市場環境の変化を成長の機会と捉え、
グローバルでの事業最適化、
人材育成、資本効率の向上を通じて、
企業価値の向上に取り組みます。

松風の強みを磨き、新たな価値を広げます。

技術・品質・ブランドを礎に、
デジタルや予防など成長領域への展開を進めるとともに、
多様な連携を通じて
歯科医療の新たな可能性を広げていきます。

こうした環境のもと、松風は歯科材料の総合メーカーとして100年以上にわたり、技術、品質、信頼を着実に積み重ねてきました。研究開発、生産、販売、学術活動を通じて培ってきた経営資本は、当社の持続的成長を支える重要な強みです。私たちは、これらの強みを最大限に活かしながら、社会に新たな価値を提供し続けていきます。

将来に向けた価値創造を実現するためには、変化を先取りし、成長に向けた投資を躊躇なく実行していくことが不可欠です。研究開発、設備、人材への継続的な投資を通じて事業規模と収益力を着実に拡大させることが、企業価値向上に資すると考えています。

同時に、株主の皆さまへの適切な還元も重要な経営課題です。成長投資と株主還元は、どちらかを優先するものではなく、相互に好循環を生み出す両輪であると捉えています。持続的な成長によって創出した価値を適切に還元し、その信頼をさらなる成長につなげていく。この好循環を着実に回し続けることが、中長期的な企業価値向上につながると考えています。

第五次中期経営計画の進捗と課題

2025年3月期から始まった第五次中期経営計画は、2012年に策定した「500億円構想」(グループ売上高500億円、営業利益75億円、営業利益率15%)の達成に向けた重要なステップとして推進しており、2028年3月期に向け現在は折り返し地点を迎えています。将来の成長を見据えた先行投資については、生産体制の強化や研究開発、グローバル展開に向けた体制整備を中心に、着実に進展しています。

一方で、業績面においては、計画に対して道半ばであると認識しています。特に海外市場においては、地域ごとの市場環境や競争環境の変化に加え、地政学的リスクや為替の影響など、当初想定していなかった外部環境の変化もあり、計画を下回る進捗となっています。

しかし、こうした環境変化は、単なる逆風として捉えるべきではないと考えています。不確実性の高い時代だからこそ、市場の変化を迅速に捉え、柔軟かつ的確に経営判断を行うことが、企業の持続的成長において一層重要になっており、むしろ、変化をチャンスと捉え、挑戦してまいります。

当社では、各事業部門において課題の抽出と進捗管理を進めるとともに、経営としてグローバル市場の動向を的確に把握しながら、グループ全体の最適化、事業ベクトルの見直し、グロスとマージンの最大化、そして資本効率の向上を意識した意思決定を進めています。

また、中長期の成長を支えるうえで、人材の育成・確保は極めて重要な経営課題です。グローバル事業を支える高度人材の育成に加え、研究開発・生産・営業それぞれの領域で、変化に対応し、さらには変化を自ら創出できる組織能力を高めていく必要があります。

中期経営計画の達成に向けた道のりは決して平坦ではありません。しかし、経営として課題から目を背けることなく、一つひとつ着実に解決していくことが重要だと考えています。必要に応じて軌道修正を柔軟に行いながら、計画達成に向けて着実に取り組んでまいります。

「Vision10」に向けて

当社は、2040年に向けた長期ビジョン「Vision10」を策定しました。Vision10では、グループ売上高2,500億円、営業利益500億円という高い目標を掲げるとともに、その先に「歯科業界におけるグローバルトップ10企業への挑戦」という大きな目標を見据えています。

これは単なる規模の拡大を意味するものではありません。世界の歯科医療において、松風が無くてはならない、より大きな存在感を持ち、業界の発展を牽引する企業になることを目指しています。それこそが、経営理念である「創造的な企業活動を通じて世界の歯科医療に貢献する」の実現に近づく道であると考えています。

現在、歯科医療を取り巻く環境は大きな変化の中にあります。デジタル技術の進展、予防意識の高まり、診療スタイルの変化などにより、顧客や市場が求める価値は大きく変わりつつあります。こうした変化の中で、従来の延長線上にある事業運営だけでは、次なる成長を実現することは難しいと考えています。

松風はこれまで、歯科材料分野において、独自の技術、品質、ブランド、そして国内外に広がる学術ネットワークを築いてきました。これらは、長年にわたり培ってきた当社の重要な競争優位性であり、今後の成長においても揺るぎない強みです。

一方で、Vision10において私たちが目指しているのは、単なる歯科材料メーカーにとどまることなく、材料を起点としながら、より広い価値を提供できる歯科医療ソリューション企業へ進化し、中長期的には歯科医療における新たな価値創造を支えるプラットフォームの構築も視野に入れています。

その実現に向けては、まず既存領域で市場平均を上回る成長を継続し、収益基盤をさらに強化していくことが前提です。そのうえで、技術・ブランド・顧客接点を活かしながら、デジタル、予防、矯正といった成長領域へ事業展開を広げていきます。

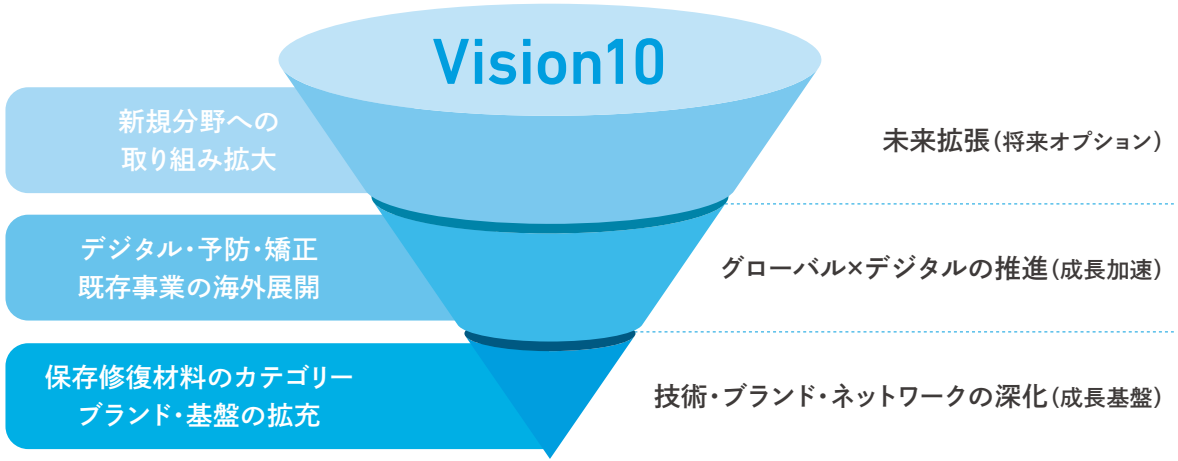
さらにその先には、医科歯科連携、診査診断、DXなど、既存事業との接続性が高い領域において、新たな事業機会を探索していきます。重要なのは、飛び地的に新規事業へ進出することではなく、当社の強みを活かしながら、シナジーのある領域を着実に育成していくことです。

また、こうした変革を進めるうえでは、自前の取り組みだけでなく、外部との連携も重要になると考えています。例えば、大学や研究機関、スタートアップ、異業種企業などとの協業も含め、従来の枠組みにとらわれない取り組みが、新たな可能性を広げるものと考えています。

Vision10の策定後は、国内全拠点においてタウンホールミーティングを実施し、社員との対話を重ねてきました。対話を通じて、社員の熱い想いを感じるとともに、現状の課題や将来に向けたギャップも明確になってきています。Vision10を構想にとどめることなく、グループ全体で課題認識を共有し、実行につなげていくことが重要だと考えています。

Vision10の実現は決して容易ではありません。しかし、変化の激しい時代だからこそ、将来の変化を待つのではなく、自ら変化を生み出していく姿勢が不可欠です。経営として強い意志を持って変革を推進し、新たな成長ステージの実現を目指してまいります。

“Vision10” 2040年に向けた成長目標





ガバナンスの高度化と実効性向上

Vision10の実現に向けては、成長戦略そのものだけでなく、それを着実に実行するための経営基盤の強化が不可欠です。変化の激しい時代においては、意思決定の質とスピードを高めていく必要があります。その中核を担うのが、実効性のあるガバナンス体制であると考えています。

当社では、コーポレートガバナンスを単なる監督機能として捉えるのではなく、持続的成長を支える重要な経営基盤として位置づけています。重要なのは、形式的な仕組みを整えることではなく、実際に機能する仕組みを構築することです。

取締役会においては、社内取締役と社外取締役がそれぞれの知見や経験を持ち寄り、建設的かつ率直な議論を重ねています。特に社外取締役からは、独立した立場から多様な視点に基づく意見や提言がなされており、経営の透明性向上のみならず、意思決定の質の向上にも大きく寄与しています。

当社は、株主・投資家の皆さまとの対話を単なる説明の場とは捉えていません。資本市場から寄せられる資本効率、事業ポートフォリオ、ガバナンスに関する意見や期待は、当社が変革を進めるうえで重要な示唆を与えるものです。こうした声を真摯に受け止め、経営課題として共有し、経営の意思決定や改革に活かしています。

また、当社はガバナンスの高度化に向けた具体的な取り組みも進めています。その一例として、2026年6月には顧問・相談役制度を廃止しました。これは、より透明性が高く、実効性のある経営体制への進化を目指した取り組みの一つです。

一方で、ガバナンスに完成形はありません。事業環境が変化し続ける中で、取締役会のあるべき姿も進化し続ける必要があります。中長期戦略、資本効率、事業ポートフォリオ、人材戦略など、持続的な成長に直結する重要テーマについて、より深く議論できる体制を継続的に強化していきます。

これからの成長を実現するためには、守るべきものを守りながら、変えるべきものは変えていく姿勢が不可欠です。変革への意思を確かな実行と成果につなげるため、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

松風グループは、これまで事業活動を通じて、多くのステークホルダーの皆さまに支えられながら成長してきました。松風グループで働く社員一人ひとりをはじめ、株主・投資家の皆さま、お客さま、お取引先さまなど、当社を支えてくださるすべての皆さまに、心より感謝申し上げます。

現在、当社は大きな変革の時期を迎えています。事業環境が大きく変化する中で、これまで築き上げてきた強みを活かしながら、次の成長ステージへ進んでいかなければなりません。それは決して容易な道のりではありませんが、変化を恐れず挑戦を続けることこそが、未来の成長につながると信じています。

私たちは、創業以来大切にしてきた理念を変わらぬ軸としながら、時代の変化に合わせて進化し続けていきます。そして、歯科医療を通じて社会に新たな価値を提供し続けることで、世界の歯科医療に貢献してまいります。

これからも、皆さまとの対話を大切にし、信頼に応え続ける企業でありたいと考えています。現在進行中の中期経営計画の達成、そして2040年に向けたVision10の実現に向け、松風グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

「噛む、笑う、生きる、を支える」企業として、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

At a Glance

世界の市場での松風の立ち位置

世界の歯科医療市場は今後も成長が期待されます。松風はグローバル展開をさらに進め、新たな事業の可能性を追求することで、2040年のグローバルトップ10入りを目指します。

世界市場は年率（2020-2025）**9.5**%成長

世界の歯科医療材料市場

約2.0兆円

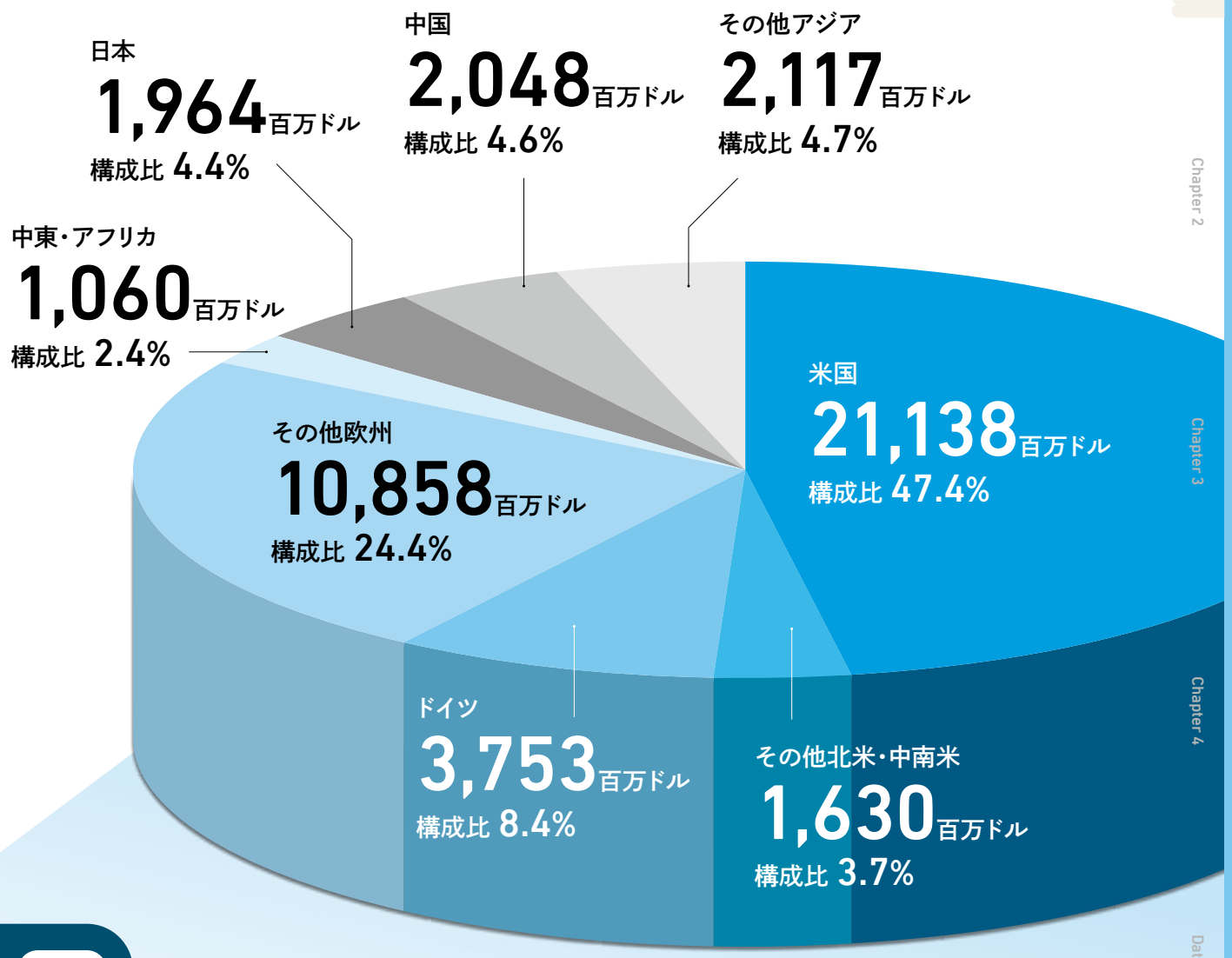
（世界の歯科医療機器市場 約6.6兆円）

現在の世界シェア（2026/3期）

約2.0%

（デンタル事業売上高 約376.6億円）

2040年に向けて ｜ グローバルトップ10へ P.19



世界の歯科医療機器市場規模（金額／構成比）

Fitch Solutions「Worldwide Medical Devices Market Fact Book March 2026」より当社作成

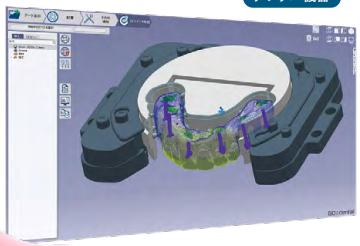
At a Glance
製品ラインナップ

松風は、予防から修復・補綴、義歯製作まで幅広い歯科領域を支える材料から機器・サービスに至るまで、トータルソリューションを提供しています。近年ではデジタル関連製品にも注力しています。

義歯製作



▲人工歯
人工歯類



▼デンタルCAMソフトウェア
機械器具類
デジタル機器



▶3Dプリント義歯材料
化工品類
デジタル材料



▶歯科用3Dプリンター
機械器具類
デジタル機器

予防メンテナンス



▼ホームケア用歯磨き剤
研削材類



▼歯科医院用歯面研磨ペースト
研削材類





▲歯面研磨材
研削材類

充填修復



◀充填修復材
化工品類

補綴修復



▲歯科用セメント
セメント類



▼PEEKブロック
化工品類
デジタル材料



◀CAD/CAMジルコニアディスク
人工歯類
デジタル材料

診療サポート



◀デジタルカメラ
機械器具類

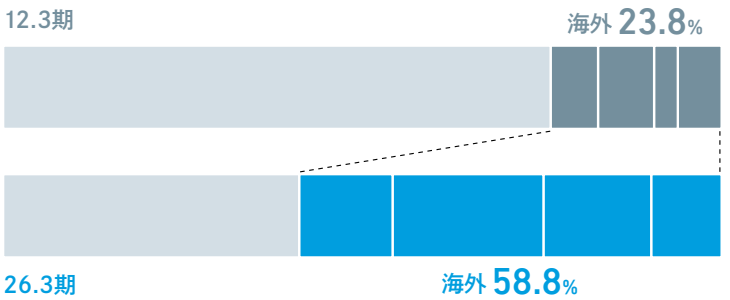
At a Glance
地域・製品別売上高の推移

2012年に掲げた「500億円構想」のもと、海外市場の開拓と化工品類の拡大を進めてきました。売上高の拡大と営業利益率の向上に加え、海外売上高比率、化工品類売上高比率ともに大きく上昇しています。

売上高

12.3期 159億円 → 26.3期 399億円

地域別売上高比率

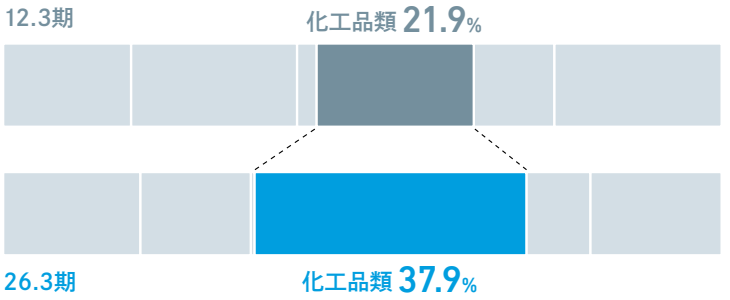


海外が成長を牽引

営業利益率

12.3期 6.2% → 26.3期 13.1%

製品別売上高比率



化工品類が成長を牽引

グローバルで事業基盤を構築

世界 **118** カ国へ製品展開

薬事申請・登録国 **103** カ国へ

海外従業員比率 **50.8**%

At a Glance
数字で見る松風の現在地

世界各地に製品を届ける販売・薬事・人材の体制を築くとともに、研究開発と知的財産への投資を重ねてきました。市場へのアクセスと新たな価値を生み出す力を両輪に、グローバルでの成長を加速させます。

新製品の上市・技術開発に注力

新製品売上高比率 **14.7**%

保有特許数 **527** 件

売上高研究開発費比率 **5.4**%

Logic Tree

企業価値向上
ロジックツリー



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

松風グループは、経営理念の実現に向け、競争力の源泉として位置付けた無形資産を基盤に、中長期戦略の推進によるキャッシュ・フロー創出力の拡大と資本コストの低減に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指しています。

当社が考える企業価値

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

企業価値の向上 ↑ (P.5 P.21) = (03 フリーキャッシュ・フローの創出 ↑) / (02 資本コスト ↓ − 01 成長率 ↑)

01 コアコンピタンスの磨き上げによる成長期待の醸成

- 研究開発力の強化／技術・パートナー資産 P.31
- グローバル人材の育成／人的資産 P.35
- 生産体制、品質保証体制強化／組織・パートナー資産 P.29
- SHOFUブランド・販売ネットワーク強化／顧客・パートナー資産 P.25

02 資本コスト（WACC）の低減

- ガバナンスの深化 P.39 P.47
- 最適資本構成の追求 P.23
- サステナビリティ経営の推進 P.45 P.50

03 中長期戦略の推進によるフリーキャッシュ・フローの創出

- 国内事業の基盤強化と海外事業の成長加速 P.25
- 変化する歯科医療ニーズを捉えた製品開発 P.31
- 供給能力の拡大と生産体制のグローバル化推進 P.29

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 → 経営資源 → 長期ビジョン／競争力の源泉と事業 → 創出する価値 → 経営理念

外部環境

新興国を中心とした
世界人口の増加と所得水準向上

高齢社会・超高齢社会の到来と
健康長寿社会実現の期待

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

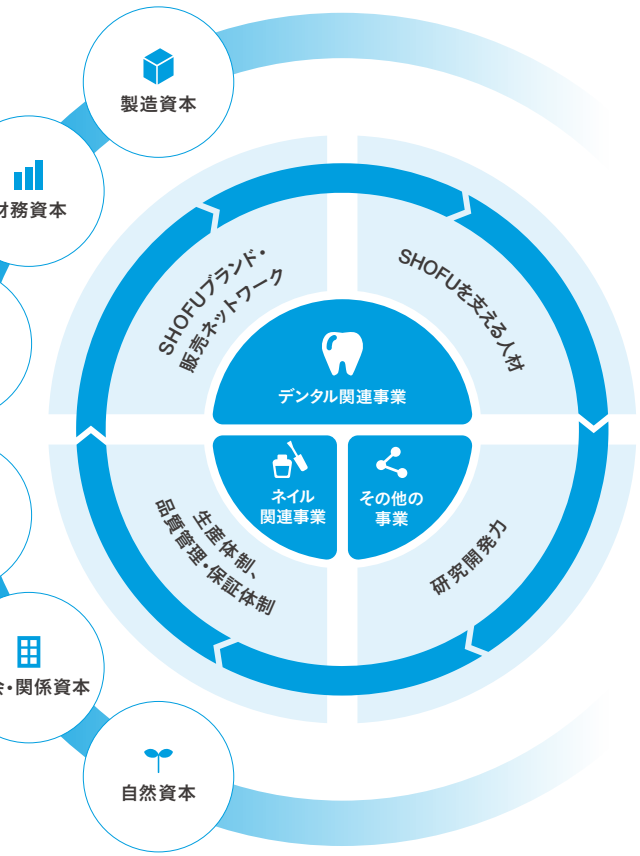
技術革新・治療技術の進化と
ビジネスにおけるデジタル化の
急速な進歩・発展

激甚化する自然災害や疫病流行

経営資源

製造資本
財務資本
人的資本
知的資本
社会・関係資本
自然資本

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



中長期における重要課題

研究開発
地域の需要・ニーズに適合した
新製品の開発・投入

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

財務
資金需要の拡大に対応するための
資金調達

人材
海外展開を積極的に推進するための
人材育成・確保

グループガバナンス
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

創出する価値

経済的価値

グループ売上高 500億円
（国内170億円・海外330億円）

グループ営業利益 75億円
（営業利益率15%）

成長分野への投資
キャッシュ・フローの持続的拡大

社会的価値

患者さま
健康寿命の延伸とQOL向上に貢献

お取引先・歯科医療従事者
長期的なパートナーシップと共栄
高品質な製品を安定的に供給

株主・投資家
持続的な企業価値向上と
適切で安定的な株主還元

地域社会
地域社会との共存・共栄

従業員
安定的・継続的な雇用維持
ダイバーシティ推進とやりがいの実現

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

ESG

SHOFU

第五次中期経営計画

第五次中期経営計画達成に向けて

01
重点地域・重点製品の成長加速

海外市場の開拓と高付加価値製品の拡大を進め、地域・製品ごとの成長施策の実効性を高める

02
生産能力・グローバル事業基盤の強化

需要拡大に対応する生産能力の増強と、海外を含む生産・供給体制の強化を進める

03
成長投資と株主還元の両立

収益構造の改善とキャッシュ創出力の強化を通じて、成長投資と株主還元を両立し、ROEの向上を目指す

第五次中期経営計画は、2012年に掲げた「500億円構想」の総仕上げに位置づけています。これまで当社グループは、海外市場の開拓、生産能力の増強、高付加価値製品の拡大を通じて、成長を支える事業基盤を強化してきました。

一方、地域や製品によって成長の進捗には差があり、売上高目標の達成に向けては、既存施策の実効性を一段と高める必要があります。最終年度に向けては、重点市場・重点製品への経営資源配分を強化するとともに、生産性向上、収益構造の改善、資本効率の向上を進め、売上高500億円、営業利益75億円、ROE13.5%の達成を目指します。

財務目標と進捗

(億円)

	中計開始直前期		最終年度目標	
	24／3期実績	26／3期実績	28／3期計画	最終年度までの増減
売上高	350	399	501	+151
国内売上高	148	164	187	+39
海外売上高	201	235	314	+113
営業利益	47	52	75	+28
営業利益率	13.4%	13.1%	15.0%	+1.6ppt
ROE	9.5%	10.7%	13.5%	+4.0ppt

目標達成に向けた重点テーマ

- 海外市場における成長加速
- 高付加価値製品の拡大と収益構造の改善
- 収益拡大と資本効率の向上

キャピタルアロケーション —— 中期経営計画期間（4カ年）のキャッシュ創出と配分イメージ

第五次中期経営計画では、事業成長を支える生産・供給基盤の強化を最優先に、創出したキャッシュを成長投資と株主還元へ配分します。
本社新工場をはじめとする国内外の生産基盤整備を進めるとともに、安定的かつ継続的な株主還元を実行します。

キャッシュの創出

営業CF
176億円
収益力の向上と運転資本の効率化による
キャッシュの創出

有価証券売却益
40億円
政策保有株式の縮減など、
資本効率の向上

有利子負債の調達
17億円
財務健全性を維持しつつ
成長投資に必要な資金の調達

創出したキャッシュ

活用可能資金
233億円
（4カ年合計）

資本配分

成長投資
（設備投資・投融資 他）
160億円
積極的な成長投資を実施。
事業基盤拡大と競争力強化を目指す

株主還元
73億円
配当性向40%／DOE3.0%
安定的かつ継続的な配当実施

4カ年設備投資計画
総額155億円

- 設備更新 **57億円**
- 本社新工場 **47億円**
- 国内生産拠点 **17億円**
- 海外生産／物流拠点 **33億円**

本社新工場（第一期棟）

「SMILE FACTORY 匠（TAKUMI）」竣工

次の成長を支える生産基盤を強化

第五次中期経営計画で進める成長投資の一環として、本社新工場の第一期棟が2026年3月に竣工しました。グローバル需要の拡大に対応する生産能力と、品質・効率・安全性を高める製造環境を整備し、次の成長を支える供給基盤を強化します。

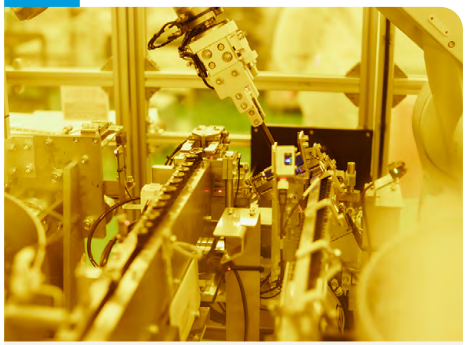
第二期棟を含めた全体竣工は2028年8月を予定しています。



投資額
約39.7億円
（機械設備費用を含む）

生産品目
化工品類
歯科用充填修復材料
歯冠用硬質レジン 等

01 需要拡大に応える生産能力



大型設備の導入や工程の自動化、DX化により、成長分野の需要拡大に対応。生産能力を従来の約3倍に拡大します。

02 品質と生産効率の向上



高いクリーン環境や拡張した入出荷スペースを整備。品質の向上と作業効率・安全性の強化を図り、安定供給力を高めます。

03 働く人にも配慮した工場



働くすべての人が笑顔で生き生きとものづくりに励めるよう、作業環境や動線にも配慮した工場づくりを進めています。

歯科メーカーならではの設備
オーラルケアルーム



従業員の口腔ケア専用エリア「オーラルケアルーム」を設置。日常的に口腔ケアを実践できる環境を整え、歯科医療に携わる企業ならではの職場づくりにつなげています。

Vision 10

歯科業界グローバルトップ10企業への挑戦

世界の歯科ソリューションの未来を切り拓く、デジタル歯科と口腔ケアのリーディングカンパニーへ

Vision10を策定した背景

- 技術革新、人口動態の変化、予防医療の重要性の高まりなど、歯科業界の構造変化が加速
- 世界には日本の20倍を超える歯科市場が存在する中で、当社のプレゼンスには大きな伸びしろ
- 「500億円構想」の達成見通しを踏まえ、次の10〜15年を見据えた成長シナリオを明確にする必要がある

第五次中期経営計画の成果を礎に、次の成長ステージへ

2040年3月期目標
Vision10ターゲット

売上高	2,500億円
営業利益	500億円
営業利益率	20%

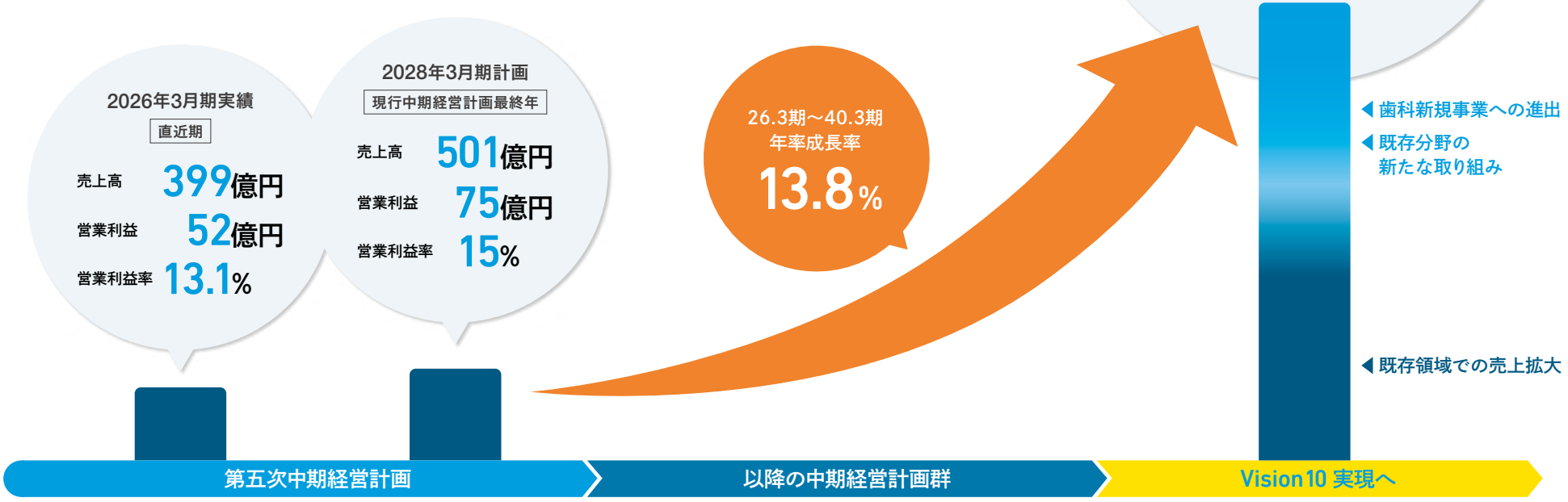
2026年3月期実績
直近期

売上高	399億円
営業利益	52億円
営業利益率	13.1%

2028年3月期計画
現行中期経営計画最終年

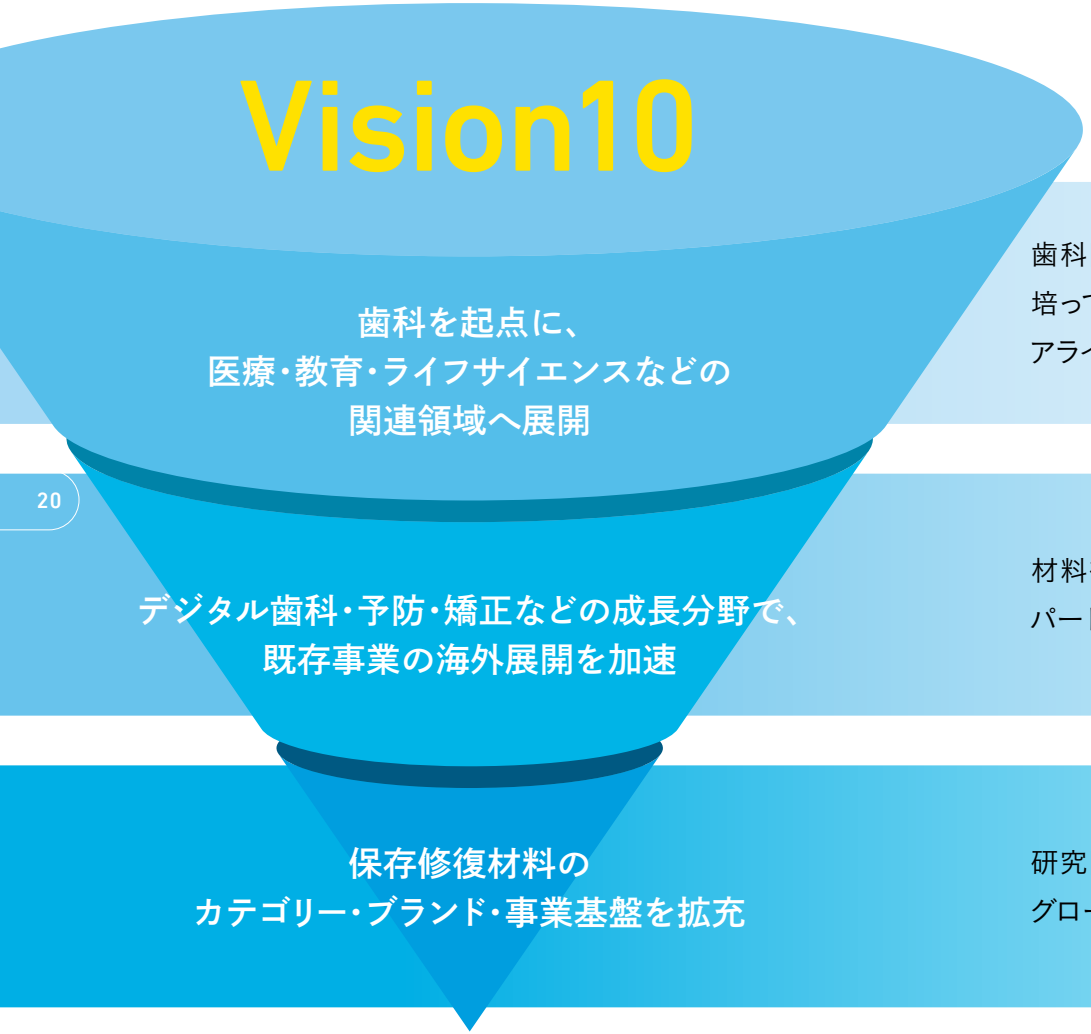
売上高	501億円
営業利益	75億円
営業利益率	15%

26.3期〜40.3期 年率成長率 13.8%



Vision10成長の考え方

保存修復材料を中核とする強固な事業基盤を軸に、成長領域を段階的に広げ、グローバルで持続的な成長を実現します。



歯科医療との親和性や環境変化を踏まえ、
培ってきた技術・知見・ネットワークを活用して将来成長領域を探索。
アライアンスなども活用し、事業化へ。

材料を核に、ソフトウェア・ハードウェア・サポートを組み合わせた価値提供を強化。
パートナー企業との連携や海外体制の整備を通じて、成長スピードを高める。

研究開発、学術、販売、生産の各基盤を強化し、
グローバルで再現性のある成長モデルを構築。

事業・地域・技術・外部連携を掛け合わせ、環境変化を新たな成長機会へと転換する
松風グループは実行力と共創力を高め、Vision10の実現を着実に具体化していきます。

中長期戦略

担当役員メッセージ

事業環境の変化を機会に変え、次の成長へ

中期経営計画の折り返しを迎え、事業環境の変化への対応スピードを高めるとともに、資本市場との対話も活かしながら、次の成長への道筋を描きます。



副社長執行役員 CSO
山嵜 文孝

中期経営計画の進捗

第五次中期経営計画は折り返し地点を迎えました。

この2年間で私が最も強く感じたことは、歯科医療を取り巻く環境変化のスピードが、私たちの想定を上回っているということです。それは、当社自身が変わる必要性が高まったこと、過去の成功体験だけでは将来の成長を保証できない、ということでもあり、後述するVision10がなぜ必要なのか、という危機感につながります。

第五次中期経営計画は、「500億円構想」の達成を目標に、成長投資の拡大、株主還元の充実、資本政策の明確化を柱として推進しています。また、資本コストや株価を意識した経営を実践し、企業価値の持続的な向上を目指しています。

計画期間4年間の折り返し地点を迎えた今回の統合報告書では、2026年3月期を振り返り、後半に向けた取り組み課題などについて述べたいと思います。

数値計画

2026年3月期は、中期経営計画に対して売上高は計画を下回った一方、営業利益は計画を上回る結果となりました。ただし、為替による押し上げ効果も踏まえると、売上成長や収益力のさらなる向上に向けて、課題を残す期となりました。

市場環境は、デジタル化の加速や地域ごとの競争環境の変化など中計策定時の想定以上のスピードで変化しており、この変化への対応が遅れたことは大きな反省点です。

中期経営計画後半においては、これらをリスク要因ではなく、新たな成長機会として捉え、デジタル関連製品の拡充、販売体制の強化、市場ニーズへの迅速な対応など、環境変化への対応スピードを高めることで、成長軌道への回帰を目指していく必要があります。

重点課題

中期経営計画実現のため、事業成長、経営基盤、持続可能性、企業価値向上の観点から重点課題を掲げていますが、2026年3月期における主な取り組みは以下のとおりです。

- **事業成長――製品・販売・生産**
- **成長を支える経営基盤――人材・資金・提携**
- **持続可能性の確保・企業価値向上――ESG・ガバナンス・M&A**

研究開発では、S-PRG※フィラーテクノロジーを活用した差別化製品(Giomer製品群)やデジタル歯科関連製品、予防・ホームケア領域など将来性の高い分野への投資を継続しています。製品の上市に加え学術活動や販売部門との連携を強化し、世界各国で継続的に採用される製品へ育てていくことを重視しています。

販売面では、米国、中東・アフリカ、インドなどで、地域ごとの最適な販売体制構築を進めました。

また、国内外の学術ネットワークを活用し、歯科医療従事者との接点を質・量ともに高めることで、ブランド価値の向上と製品認知度の向上に取り組んでいます。

生産面では、中期経営計画期間中に過去最大規模の設備投資を実施しています。

国内外で生産能力の増強とグローバル供給体制の強化に向けて着実に準備を進めています。

将来の成長に向けた外部連携も重要なテーマです。2026年5月には京都大学発スタートアップであるトレジェムバイオファーマ株式会社、7月には台湾の矯正材料メーカーであるMEM Dental Technology Co., Ltd.への出資を行いました。短期的な利益ではなく、将来の歯科医療の進化を見据えた戦略投資として位置付けています。

※松風独自の PRG(Pre-Reacted Glass-ionomer)技術
水の存在下で酸反応性フッ素含有ガラスフィラーとポリ酸を酸・塩基反応(グラスアイオノマー反応)させ、ガラスフィラー中に安定な反応生成物であるグラスアイオノマー相を形成させる技術。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み」と

して、資本収益性のさらなる向上、株式市場における流動性向上、IR活動の強化、資本政策の明確化と株主還元の拡充、コーポレートガバナンスの深化、について継続的に取り組みを進めてきました。

資本効率の向上については着実に成果が現れています。

ROEは2024年3月期の9.5%から2026年3月期には10.7%へ改善し、2028年3月期には13.5%を目標としています。

当社は、財務施策ではなく、事業成長による利益拡大を通じて資本効率を改善することを基本方針としています。

資本政策は、成長投資、政策保有株式の縮減、株主還元を一体的に推進しています。

政策保有株式は計画を上回るペースで売却を進め、資本効率向上とガバナンス強化の両面から改善を図っています。

また、配当方針を維持するとともに、政策保有株式売却益を活用した特別配当も実施しました。

IR活動についても積極的に強化しています。

国内外の投資家との対話を継続的に行い、海外投資家との対話を強化した結果、外国人持株比率も着実に上昇しています。企業価値を市場へ正しく伝えることは、経営の重要な責務であると考えています。

以下は、機関投資家とのエンゲージメントにおいて、特に多くいただいている論点です。

資本効率、政策保有株式、事業ポートフォリオ、ガバナンスなど、複数の投資家の皆さまから共通したテーマとしてご意見・ご提言をいただいております。

- **資本業務提携や政策保有株式について、株式持ち合いの合理性や資本効率への影響が厳しく問われています。市場評価やROEへの影響も含め、保有の妥当性をどのように検証し、今後の方針をどう考えているのか説明を求めます。**
- **事業ポートフォリオについては、資本コストや収益性を踏まえた最適化が求められています。主力事業への集中の必要性や、非中核事業の位置づけを含め、経営資源の配分方針及び具体的な見直しの方向性について説明を求めます。**
- **コーポレートガバナンスに関して、顧問・相談役制度については、その役割や意思決定への関与の程度が外部から見えにくく、ガバナンス上の透明性に課題があると認識しています。制度の必要性や位置づけ、報酬の妥当性を含め、見直しの方向性と開示の充実を求めます。**

これらは重要な経営課題であり、着実に対応を進めております。

その一例として、顧問・相談役制度については、投資家の皆さまからもご意見をいただいてきた事項であり、ガバナンスの透明性向上の観点から見直しを行い、すでに開示しておりますとおり、2026年6月に廃止しました。

また、政策保有株式についても、資本効率の向上、ガバナンス改善の双方から、売却・相互保有の解消を進めており、2026年3月期においても中期経営計画で掲げた縮減方針に沿って、想定を上回るペースで進展しました。

形式的な制度変更にとどまらず、今後も、取締役会の実効性向上や説明責任の強化を含め、継続的な改善を進めてまいります。

次期長期ビジョン「Vision10」の実現に向けて

当社は2025年12月、歯科業界でグローバルトップ10入りを目指す長期ビジョン「Vision10」を公表しました。

Vision10がなぜ必要なのか、どういう危機感を背景にVision10を策定するに至ったのか、社長から考えが述べられましたので、それを踏まえ、実現に向けてどのような検討を進めていくのかについて概要を述べたいと思います。

Vision10では、歯科市場の構造的な転換を踏まえ、そのなかで世界の歯科医療への貢献度をより高めることを目指し、「歯科材料の総合メーカー」から「歯科医療ソリューション企業」への進化を掲げています。

では、Vision10を実現するためには、何を変革しなければならないのでしょうか。

Vision10の実現に向けて現状分析を進めた結果、変革すべき課題として下記の論点を抽出いたしました。ほぼすべての領域で変革が必要です。個別最適の改善ではなく、経営全体を一体として変革することが必要であると考えています。

- **経営論点**
  - 長期ビジョンの戦略定義と優先順位
    ——2040年のありたい姿の定義
  - 意思決定のあり方と経営スピード
  - 組織・体制設計
  - 投資判断の基本方針の再定義
  - 人的資本戦略及び人事機能の再設計
- **事業系論点**
  - 製品・営業・マーケティング一体戦略
  - 研究開発・技術戦略の再設計
  - 組織・実行プロセスの具体設計
  - デジタル歯科における戦略定義
  - グローバル市場における戦略再定義
  - グローバル製造ポートフォリオの再設計
  - 製品整理

Vision10では、2028年4月からスタートする次期中期経営計画を起点として、その後3年ごとに計4回の中期経営計画を展開していく予定です。そのため、これらの課題の解消は、Vision10を本格的にスタートさせるために重要な前提と考えています。

第五次中期経営計画の確実な達成を目指すとともに、これらの課題解決、変革に取り組み、Vision10のスタートにつなげたいと考えています。

Vision10は2040年の構想ですが、その実現は2028年から始まる次期中期経営計画の質によって決まります。次期中期経営計画の策定に向けて、現在を「構想を実行可能な戦略へ転換する期間」と位置付け、必要な変革を着実に進めてまいります。

財務・資本政策

担当役員メッセージ

成長投資と
還元を両立し、
資本効率の向上へ

健全な財務基盤を維持しながら、創出したキャッシュを成長投資と株主還元に適切に配分し、中長期的な企業価値向上を目指します。



代表取締役
副社長執行役員 CFO
梅田 隆宏

松風グループは、2025年3月期に公表した第五次中期経営計画において、2028年3月期を最終年度とする「500億円構想」の実現と、資本コストや株価を意識した経営の本格的な定着を掲げました。CFOとして重視しているのは、財務の健全性を維持しながら、創出したキャッシュを成長投資と株主還元に適切に配分し、中長期的な企業価値向上につなげることです。

第五次中期経営計画では、事業面の成長戦略と並び、「資金管理・調達基盤の強化」と「資本効率・株主価値の向上」を財務面の重点戦略と位置づけています。前者は、将来の成長機会を逃さないための備えとして、キャッシュ・フロー創出力と機動的な資金調達力を高める取り組みであり、後者は、バランスシートの質的向上と資本政策の明確化を目指すものです。

資金管理・調達基盤の強化

現預金水準の適正化に向けた取り組み

当社は、これまでも堅実な財務運営を通じて、高水準の自己資本比率とネットキャッシュポジションを維持してきました。一方で、コロナ禍以降の不確実性の高まりに対応するため、安全性を重視した結果、手元流動性が厚めとなり、資本効率の面では改善余地があることも認識しています。

第五次中期経営計画では、単に現預金残高を削減するのではなく、積極的な投資や株主還元に対応できるキャッシュの適正水準を重視しています。本社及び国内・海外拠点での積極的な設備投資や、増配による株主還元の強化を既に実施していますが、それを支えるのは安定的な営業キャッシュ・フローと、資本効率の改善を目的とした政策保有株式の売却によるキャッシュの活用です。これらのキャッシュを今後も成長投資に積極的に活用するとともに、適正水準を超えるキャッシュは株主の皆さまに還元することを含めて現預金水準をコントロールする方針です。

また、営業キャッシュ・フローに影響を及ぼす運転資本の効率化にも重点的に取り組んでいます。歯科材料・機器は医療関連製品として高い供給責任を負う一方で、在庫水準が過大になれば資本効率を損ないます。足元では本社内工場の建て替えに伴い、製造の空白期間が生じることから、あえて在庫水準を高めていますが、今後は需要動向や生産体制を見極めながら適正水準への収斂を図ります。

今後とも、需要予測精度の向上、生産リードタイムの短縮、国内外拠点間の在庫配置の最適化などを通じて、サービスレベルを維持しながら在庫回転率の改善を図るとともに、売掛債権についても、与信管理の強化や回収サイトの適正化に取り組み、営業キャッシュ・フローの安定的な創出につなげていきます。

金融機関との連携強化による調達基盤の整備

当社は、成長投資や設備投資の拡大を見据え、金融機関との連携を一層強化しています。中期的な投資計画とキャッシュ・フロー創出力を丁寧に説明し、当社のビジネスモデルや事業特性への理解を深めていただくことで、安定かつ有利な条件での資金調達を可能とする関係構築を進めています。

調達手段の面では、複数行との取引関係をベースに、必要に応じてコミットメントライン等の枠組みを活用し、突発的な環境変化が生じた場合でも機動的に資金を確保できる体制を構築しています。これにより、短期的な資金需要に対しては銀行借入やコミットメントラインを機動的に活用し、中長期的な投資案件には社債発行を含む多様な調達手段を検討できる体制を整えています。

加えて、サステナビリティ関連ファイナンスの活用可能性についても、金融機関と意見交換を行っています。歯科医療を通じたQOL向上や、高効率・環境配慮型生産設備への投資など、当社の事業は社会・環境へのポジティブインパクトが大きい分野です。今後、サステナビリティ・リンク・ローンやグリーンファイナンス等の手法も視野に入れつつ、事業戦略と整合的な資金調達を検討していきます。

このような資金管理・調達基盤の強化は、金利環境や資本市場の変動に対する耐性を高めるとともに、必要な成長投資を最適なタイミングで実行するための財務上の柔軟性を確保するものです。

資本効率・株主価値の向上

政策保有株縮減による資本効率の改善

当社はこれまで、取引関係や事業シナジーなどを踏まえ、一定の上場株式を政策保有株として保有してきました。しかし、コーポレートガバナンス・コードの趣旨や資本効率向上への社会的要請を踏まえ、保有の合理性を厳格に見直し、縮減を進める方針を明確にしています。

具体的には、第五次中期経営計画において、2028年3月期までに純資産に対する政策保有株式の比率を、2024年3月期の約20%から10%程度へ引き下げるという定量目標を公表しました。目標達成に向けては、保有銘柄ごとに、事業上のシナジー、取引関係の実態、保有期間とリターン、資本コストとの比較などの観点から保有の妥当性を毎年検証しています。その結果、保有継続の合理性が低いと判断した銘柄については、市場への影響や取引先との関係に十分配慮しつつ、計画的な売却を進めております。第五次中期経営計画の4年間で約40億円の売却を計画しており、2026年3月期末までに計画額の約半分にあたる約20億円分の売却が完了しています。ただし、当初からの売却予定10銘柄のうち、すでに8銘柄について全部売却を実施したものの、保有株式の時価上昇により、政策保有株式の純資産に対する比率は2026年3月期に16.3%までの低下にとどまりました。なお、今後の方針としては時価変動にかかわらず、保有継続の合理性が低いと判断した銘柄の売却を進めてまいります。

売却によって創出される資金は、成長投資や株主還元に充当することで、資本効率と株主価値の双方を高めることを目指しています。政策保有株式の縮減は、単にバランスシートの圧縮ではなく、資本コストを意識した経営への転換を象徴する取り組みでもあります。第五次中期経営計画期間を通して、その進捗状況や継続保有の状況についても、適切に開示していきます。

資本政策の明確化、成長投資の積極化及び株主還元の拡充

当社は、資本効率と株主価値の向上に向けて、資本政策の考え方を一層明確化し、成長投資と株主還元のバランスを高い次元で両立させることを目指しています。ROEについては、事業規模の拡大と収益力向上による利益成長を基本としながら、政策保有株式の縮減や適切な株主還元を通じてバランスシートの効率性を高め、中期経営計画目標の達成を目指します。

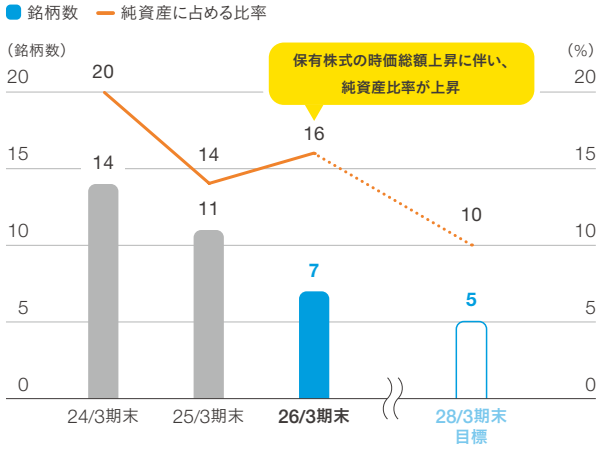
成長投資については、国内外の歯科材料・機器市場の成長機会を確実に捉えるため、生産体制の増強、研究開発投資の拡充、海外展開の強化などに向けた積極的な投資を計画しています。とりわけ、第五次中期経営計画期間中は、海外売上の拡大に対応するため、生産能力の増強や老朽設備の更新、自動化・省力化、グローバル生産体制の最適化に向けた設備投資を重点的に進めています。また、業務データの統合管理と経営管理の高度化を目的に、基幹システムの更新に着手しました。これにより、事業・地域・製品別の情報把握を強化し、経営資源のより適切な配分につなげていきます。

株主還元については、これまでも安定配当を基本としつつ、業績動向や投資機会を踏まえて配当水準を決定してきましたが、第五次中期経営計画では、資本効率向上の観点も踏まえた株主還元の拡充を目指しています。2026年3月期は、普通配当の増配に加え、株式売却資金を原資とした特別配当を実施しました。特別配当については今年度も継続して実施する予定であり、政策保有株式の縮減を通じて創出した資金については、成長投資への活用と株主還元のバランスを踏まえながら、適切に配分していきます。今後の株主還元については、安定配当を基本としながら、業績動向、キャッシュ・フロー、成長投資の進捗、財務健全性を踏まえ、配当水準のさらなる引き上げ余地を検討していきます。また、自己株式取得を含む総還元については、成長投資とのバランス、資本効率の改善効果、市場環境などを総合的に勘案して判断していきます。

第五次中期経営計画は、松風グループにとって、過去からの成長の延長線上にあるだけでなく、「資本コストを意識した経営」を本格的に実装するための重要なステージです。資金管理・調達基盤の強化を通じて成長投資の機動性と耐性を高めるとともに、政策保有株式の縮減や資本政策の明確化、株主還元の拡充により、資本効率と株主価値の向上に取り組んでいきます。

歯科医療という人々の健康と生活の質に直結する事業領域で持続的に成長していくためには、財務・非財務の両面から企業価値を高める必要があります。今後もキャッシュ・フロー創出力の強化と最適な資本配分を通じて、中長期的な企業価値向上を実現し、株主・投資家の皆さまの期待に応えていく所存です。

政策保有株式の上場銘柄数と純資産に占める比率の推移



地域・製品戦略

担当役員メッセージ

市場の声を起点に、世界で成長を拓く

市場の声を製品開発や販売戦略に反映し、地域ごとの課題に対応します。重点製品の展開と営業基盤の強化を通じて、世界市場での成長を目指します。



常務執行役員
松永 倫典

市場の声を成長につなげる

販売部門の役割は、市場や顧客の声を的確に捉え、それを製品開発、マーケティング、販売戦略に反映し、事業成長につなげることにあります。私は長く営業の現場で、歯科医師や歯科衛生士、歯科技工士の皆さまと対話を重ね、製品提案や使用方法の説明を通じて、臨床上の課題を把握してきました。また、マーケティング部門では、世界各地の学会や展示会に参加し、各地域の市場環境や顧客ニーズ、技術トレンドに触れてきました。これらの経験を通じて強く感じているのは、歯科材料は販売して終わりではなく、臨床現場で正しく使用され、その価値を実感いただいて初めて、患者さまの口腔環境の維持・改善に貢献できるということです。営業・国際担当として、現場起点の姿勢とグローバルな市場視点を大切にしながら、国内外の市場との接点を強化し、松風グループの持続的な成長につなげていきます。

第五次中期経営計画は折り返し地点を迎えました。これまで当社は、国内事業で培ってきた技術力や顧客基盤を活かしながら、海外売上を着実に拡大し、業績を伸ばしてきました。一方で、現在の事業環境を見ると、これまでの取り組みの延長線上だけで、今後も同じように成長を続けることは容易ではありません。海外売上高比率が59%まで高まるなかで、市場環境、規制、流通構造は地域ごとに多様化しています。中計後半では、地域ごとの課題を着実に解決し、成長基盤を強化することで、500億円構想の実現に向けた実行力を高めていきます。

近年は、市場の変化も一段と速まっています。米国ではDSO[※1]の影響力が拡大し、欧州ではMDR[※2]等の規制やデジタル化への対応が重要性を増しています。中国では国産品優遇や集中購買、価格統一などの政策変化により、従来の高付加価値製品中心の展開だけでは対応しきれない局面も出てきました。また、アジア、中東・アフリカなどの成長地域では、所得水準、流通・物流、規制などの違いを踏まえた市場育成が必要です。こうした変化に対応し、販売・供給体制、学術活動、薬事・研究開発との連携を強化することで、将来の成長機会を取り込むための事業基盤を整えていきます。

※1 DSO（Dental Service Organization）：歯科医院に対して、経営やマーケティングなど非医療業務を支援する事業者。
※2 MDR（Medical Device Regulation）：欧州医療機器規制

地域特性に応じた戦略を推進する

地域別戦略において重要なのは、世界を一律の市場として捉えるのではなく、各地域の市場特性や顧客ニーズに応じて、重点製品と販売戦略を組み合わせることです。中価格帯製品の需要が拡大する地域がある一方、歯科技術の高度化により高付加価値製品へのニーズが高まる地域もあります。販売部門では、Giomer製品群、とりわけ当社の強みを発揮しやすい充填修復材をグローバルの重点製品と位置付け、地域別ポートフォリオ管理、供給体制、学術活動、研究開発・薬事・営業の連携を共通課題として強化しています。

短期・中期で特に注力すべき市場は米国です。米国は世界最大の歯科市場であり、当社にとって成長余地が大きい一方、さらなる認知度向上と顧客接点の拡大が必要です。また、DSOの影響力拡大により、従来の販売手法に加え、市場構造の変化に対応した販売モデルの見直しも重要です。広大な米国市場をカバーするには、営業人材の確保に加え、歯科技工向け製品や重点製品の価値を的確に提案できる人材の育成も課題です。今後は、販売子会社統合による管理・供給体制の効率化、直販モデルの検証、歯科技工向け提案体制の再構築、DSOを含む大口顧客や歯科医療従事者との接点強化に取り組み、米国市場での成長を加速します。

中国も、当社にとって極めて重要な市場です。国産品優遇、集中購買、価格統一などの政策変化に加え、中価格帯ニーズの拡大により、価格競争は一段と厳しさを増しています。今後は、

ローカル低価格品との競争領域を見極めながら、製品別に価格・契約条件や販売戦略を見直していきます。一方で、中国ではこれまで学術活動を通じて「SHOFU」ブランドへの信頼を積み上げてきました。現地ニーズに応じた製品投入を進めるとともに、学術活動を通じて製品価値を訴求し、ブランド価値の維持・向上に取り組みます。また、中国は今後の生産・供給体制の面でも重要性が高まる地域であり、市場環境の変化を踏まえながら、事業基盤の強化を進めます。

欧州は米国に次ぐ大きな歯科市場であり、品質を重視する顧客層が存在します。一方で、MDR等の規制対応、デジタル化への対応、他地域からの低価格品流入など、対応すべき課題も多い市場です。今後は、SDG※1・Merz※2との連携を深め、国・地域をまたいだ商流・物流体制の整備と、最終顧客との接点強化を進め、欧州市場における成長基盤を整えていきます。

アジア、中東・アフリカ、中南米は、中長期的な成長機会が大きい地域です。国ごとに所得水準、医療制度、流通・物流、規制が大きく異なるため、短期的な売上拡大だけを追うのではなく、販売網の整備、代理店支援、セミナーやハンズオン講座を通じた製品理解の促進など、市場育成型の取り組みが重要になります。特に中東・アフリカ地域では、中東アフリカ駐在員事務所の現地法人化を通じて市場開拓体制を強化し、KOL※3・学術ネットワークの構築、物流・在庫体制の整備を進めています。5年後、10年後の成長を見据え、各地域に根を張った事業基盤を築いていきます。

国内市場の成長は海外と比較して緩やかですが、歯科のデジタル化や予防、口腔機能管理への関心の高まりなど、新たなニーズも生まれています。今後は歯科医院・歯科技工所との直接のコミュニケーションをより重視し、現場の課題や顧客ニーズを製品開発やマーケティングへ還元することで、デジタル対応製品、予防関連製品、矯正・口腔機能関連製品の展開につなげます。また、国内で培った顧客接点と市場理解は、海外展開における製品提案や学術活動にも活かせる重要な基盤であると考えています。

製品戦略では、充填修復材を中心とするGiomer製品群を軸に、地域ごとの市場成熟度や顧客ニーズに応じた展開を進めます。充填修復材は、多くの歯科医療現場で日常的に使用される製品であり、品質や操作性、臨床的価値を評価いただくことで、継続的な使用につながりやすい領域です。その価値を市場に浸透させるには、製品提案と学術活動を一体で進めることが重要です。今後は、CAD/CAM関連製品やデジタルワークフローへの対応に加え、予防関連製品、口腔機能関連製品など、歯科医療の変化に対応した製品領域の育成にも取り組みます。P.27

※1 SDG：SHOFU DENTAL GmbH
※2 Merz：MERZ DENTAL GmbH
※3 KOL：Key Opinion Leaders（キーオピニオンリーダー）

販売・供給・学術活動を一体で強化する

海外売上の拡大に伴い、販売網の整備と安定的な供給体制の構築も重要です。製品を必要とする歯科医療現場に、必要なタイミングで安定的に届けることは、顧客満足度の向上や継続使用につながります。当社では、各地域の需要動向やリードタイムを踏まえ、物流の強化に取り組んでいます。需要予測の精度向上、欠品リスクの低減、在庫効率の改善を進めながら、販売拠点、代理店、生産・物流部門が連携し、地域ごとの需要変動に柔軟に対応できる供給体制を整えていきます。

販売面では、現地販売拠点や代理店との連携を強化しています。販売チャネルの拡充に加え、当社製品の価値を正しく伝えられるパートナーと連携し、製品説明、学術活動、アフターサポートまで含めた販売体制を強化することが重要です。また、海外展開を進めるうえでは、薬事対応を含む各国規制への対応も重要な課題です。販売部門は、各地域の市場ニーズや規制動向を早期に把握し、研究開発部門や薬事部門と共有することで、地域ごとの優先順位を明確にした製品展開につなげていきます。

当社の競争優位性を支える重要な基盤の一つが、国内外で積み上げてきた学術活動です。歯科材料市場では、製品性能だけで差別化することが難しくなりつつあります。一方で、製品の臨床的価値を正しく伝え、安心して使用いただける環境を整えることは、SHOFUブランドへの信頼を高める重要な営業基盤です。当社は、大学や研究者、臨床家をはじめとするKOLとの連携を通じて、エビデンスの蓄積と発信を続けてきました。また、各地域でセミナーやハンズオン講座を実施し、製品の特徴だけでなく、正しい使用方法や臨床上の意義を丁寧に伝えています。

特に海外市場では、地域ごとに歯科医療の普及段階や情報環境が大きく異なります。成熟市場ではエビデンスの訴求が差別化につながり、成長市場では製品理解の促進が市場育成につながります。当社は、短期的な売上拡大だけを追うのではなく、各地域の歯科医療従事者と継続的な関係を築きながら、長期的に市場に根を張る活動を重視してきました。この姿勢こそが、100年以上にわたり築いてきた技術力、品質への信頼、学術的信頼性と並ぶ、当社の競争優位性であると認識しています。

Vision10で見据える2040年に向けて、歯科医療の役割は、治療中心から予防、口腔機能管理、健康寿命への貢献へとさらに広がっていくと考えています。当社は、材料技術を基盤に、重点製品のグローバル展開を進めるとともに、デジタル関連製品、予防関連製品、口腔機能関連製品など、将来の成長領域の育成にも取り組みます。販売部門は、市場の最前線で得た顧客の声を、製品開発やマーケティングにつなげていきます。地域ごとの課題を解決しながら、当社の強みを世界のより多くの歯科医療現場へ届けることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

松風は創業以来、歯科医療への貢献を使命として事業を展開してきました。これからも、顧客視点を大切にしながら、技術力、学術力、営業力をさらに高め、世界の歯科医療の発展に貢献してまいります。そして、当社の提供価値を世界のより多くの歯科医療現場へ届け、企業価値向上を実現してまいります。

地域別の重点取り組み

区分	市場環境・当社課題	重点製品・成長ドライバー	重点取り組み・進捗指標
全世界共通	**市場環境** ● 歯科市場は継続拡大 ● 歯科医療の普及による中価格帯地域・製品の急拡大と、歯科技術の先進化による高付加価値製品ニーズが混在 ● 歯科の枠組みを超えた新たな価値の模索も **課題** ● 地域ごとの市場特性に応じた戦略立案・事業推進力の強化が重要。規制対応、供給安定性の担保	**Giomer製品群（主に充填修復材）**	● 海外売上高比率59% ● 海外CAGR※1目標11.7% ● 地域別ポートフォリオ管理 ● KOL（学術）活動 ● 研究開発-薬事-営業の連携
日本	**市場環境** ● 全体的な市場成長は緩やかであるも確実に成長 ● 歯科のデジタル化が進行、予防口腔機能管理への関心が高まる **課題** ● 保険市場が8割の中で機能性重視の製品選択を促す市場形成 ● デジタル関連製品、ソリューションの充実 ● 保険適用範囲の拡大を見据えた製品開発、展開 ● 予防・ホームケア領域への対応	**CAD/CAM関連材料・CAD/CAM機器 予防関連製品、矯正・口腔機能関連製品**	● ユーザー営業の強化 ● 歯科医院・歯科技工所との直接接点拡大 ● 国内ニーズの製品開発・マーケティングへの還元
北米・中南米 （主に北米）	**市場環境** ● 世界最大の歯科市場。市場規模は日本の10倍以上 ● DSOの影響力拡大 **課題** ● セールス人材の不足傾向 ● DSOへのアプローチ	**セメント、研削・研磨材、ジルコニアディスク （CAD/CAM関連材料）**	● 販売子会社統合による管理・在庫・輸入体制の効率化 ● 歯科技工向け提案体制の再構築と直販モデルの検証 ● DSO/最終顧客との接点拡大 ● 中南米販売網拡充
欧州 （中東・アフリカ地域含む）	**市場環境** ● 米国に次ぐ大市場 ● 品質重視の顧客層の存在 ● 特に中東・アフリカ地域は今後歯科の普及を背景に大きな成長が期待される **課題** ● MDR等の規制対応 ● デジタル化対応 ● 他地域からの低価格品流入が課題 ● 所得水準ギャップ、物流、政治・地政学的リスクが課題（中東・アフリカ）	**セメント、ジルコニアディスク（CAD/CAM関連材料）、 3Dプリント義歯関連**	● SDG・Merzとの連携 ● 医療機器規制対応の推進 ● デジタル関連材料の製品ラインアップ強化 ● セメント類の本格展開 ● 国・地域をまたいだ商流・物流体制及び最終顧客との接点強化 ● SDME※2現地法人化（中東・アフリカ） ● KOL・学術ネットワーク構築 ● 代理店支援 ● 物流・在庫体制の整備 ● 中長期の市場基盤構築を重視
中国	**市場環境** ● 国産品優遇、集中購買・価格統一などの政策変遷 ● 中価格帯ニーズの拡大による価格競争の進行 ● 高付加価値製品は選別フェーズへ	**人工歯、歯冠用レジン、PMTC※3・予防関連**	● ローカル低価格品との競争領域の選別 ● 価格契約条件の見直し ● 現地ニーズに応じた新製品投入
その他アジア （インド・オセアニア含む）	**市場環境** ● 国ごとの所得水準・制度・流通構造の差が大きい **課題** ● 短期的な急成長より、中長期の市場育成が重要 ● インドの「メイク・イン・インディア」政策対応	**セメント、研削材、人工歯 （中価格帯製品）**	● 販売網整備、代理店支援、セミナー・ハンズオンによる製品理解促進 ● 5年後・10年後を見据えたブランド浸透

※1 CAGR（Compound Annual Growth Rate）：年平均成長率　※2 SDME：SHOFU DENTAL MIDDLE EAST&AFRICA FZCO　※3 PMTC（Professional Mechanical Tooth Cleaning）：歯科医師や歯科衛生士が専用の機器を用いて行う専門的な歯面清掃のこと。



海外拠点長メッセージ

中東
アフリカ

地域特性に寄り添った学術活動で、松風ブランドと市場基盤を築く

SHOFU DENTAL MIDDLE EAST&AFRICA FZCO　取締役社長　**阿部 敏之**

中東アフリカ駐在員事務所は2021年4月に設立され、6年目を迎えた2026年4月に現地法人化されました。中東・アフリカ大陸は世界でも一番人口増加率が高く、特にアフリカ大陸では2050年の人口が25億人と予想され、世界人口の約25%を占めると予想されています。総じて食生活が向上するに伴い、口腔内環境が悪化して歯科医療の需要が急拡大しており、当社製品が貢献しうる領域は非常に大きいです。しかし、所得の高い中東湾岸地域は別として、サブサハラ地域では、中国、インド、トルコ、韓国等からの廉価品の輸入が主流で競争が激しいです。当該地域の歯科医師に、当社品の価値を理解いただくには学術活動が鍵となってきます。

事務所設立以来200回を超すイベント、セミナーを開催してきましたが、何より重要なのは当社製品を熟知する有力KOLの存在です。現在、中東アフリカ最大の歯科医療「人材育成センター」(歯学部が80超あり)ともいうべきエジプトをはじめ、サウジ、ヨルダン、シリア、ケニア他、約20名の歯科医師に当社のKOLとして活躍いただいています。さらに、本社及び海外拠点の協力の下、中東アフリカ地域以外のKOLも当該地域のイベントに招聘しています。特に、エジプトでの松風学術シンポジウムは今年で第6回を迎え、11月の恒例行事となっています。また、サウジアラビアのリヤド、ジェッダ両市でのSIDC、UAEドバイでのAEEDC、アルジェリアのDENTEC他、各国の主要イベントに継続出展し、当社のブランド力向上に努めています。

学術活動の実効性を高めるには、地域ごとの市場特性やニーズを捉えることが重要です。サブサハラでは、ナイジェリア、ケニア、タンザニア、ザンビア、ジンバブエを中心に取引を開始していますが、製品ニーズは地域毎に異なります。例えば、中東湾岸地域で好まれる色調は、ハリウッドスマイルに代表される鮮やかな白です。これはアラブ人ならではの白い衣装(UAEではカンドゥーラと呼ばれます)とのマッチングが背景にあるのではないかと感じています。また、中東湾岸地域では、一般的に歯科助手の熟練度が高くないので、グラスアイオノマーセメントは日本国内で一般的な粉液タイプよりも、作業が標準化できるカプセルタイプが好まれます。さらに東アフリカでは、地下水の影響でフッ素症が多いため、茶色いシミを目立たなくさせるオペーク性(遮蔽性)の高い色調のコンポジットレジンの需要が大きいです。

こうした地域特性に着目しつつ、地に足をつけた学術活動を現地パートナーと一体となって推進していくことにより、中東アフリカ地域の歯科医療により一層貢献しうるものと信じています。



海外拠点長メッセージ

北米
中南米

アメリカ大陸における歯科業界の進化とSDCの挑戦

SHOFU DENTAL CORPORATION　取締役社長　**Michael Gainsburg**

Shofu Dental Corporation(SDC)は、北米・中南米及びカリブ地域で販売事業を担当しています。松風が104年にわたり築いてきた革新性と品質への信頼を守りながら、持続的な成長を実現することは、私にとって大きな誇りであると同時に、挑戦でもあります。

アメリカ大陸の各国では、歯科医療の発展段階、診療体制、政治・経済状況、規制、競争環境、流通構造が大きく異なるため、各市場特性を踏まえた販売戦略が必要です。一方で、松風製品は、長年にわたる技術革新を背景に高い認知度・評価を得ています。特に歯科技工分野では陶材や研削・研磨材、臨床分野ではGiomer製品群に加え、新しいレジンセメントやグラスアイオノマーセメントなど、大きな可能性を持った製品を有しています。

最大市場である米国では、歯科領域全般で急速な変化が進んでいます。技工分野では、従来の職人的な補綴物製作から、CAD/CAMミリングや3Dプリンティングなどの量産する仕組みへの移行が加速しています。また、臨床分野ではワークフローを簡素化し、診療の効率・収益性の向上に資する製品ニーズが高まっており、SDCはこれらに適合した製品展開を進めています。一方で、DSOやGPO※の拡大により購買側の交渉力が高まり、流通業者やメーカーには価格・利益面での圧力が強まっています。SDCでは、当社製品の価値や品質、臨床現場での使いやすさを訴求しながら、売上成長と収益性のバランスを見極め、事業機会の拡大に取り組んでいます。

成長が著しい中南米市場では、経済的制約から価格を重視する傾向が強い一方、生活水準の向上や中間層の拡大に伴い、審美歯科などへの需要が高まっています。また、SNSの活用が米国以上に浸透しており、製品価値を歯科医師へ直接訴求しやすいことも強みです。流通網の整備にはなお課題があるものの、当社製品への評価が高まるにつれて、有力ディーラーからの関心も広がっています。

このように世界的に急速な進化を続ける歯科業界の中にあっても、松風グループは、時代に即した価値を提供し続ける道を必ず進み続けると確信しています。私が松風グループの将来に期待を抱く理由は、SDC、グループ各社、そして京都本社に、世界トップクラスの歯科製品を支える優秀な人材がいるからです。私たちは、松風を歯科業界においてより大きく、尊敬されるブランドへと成長させてまいります。

※GPO(Group Purchasing Organization):複数の歯科医院の購買力をまとめ、メーカーやディーラーと価格交渉する組織。

生産体制強化

担当役員メッセージ

成長を支える
強靭な供給基盤へ

国内外の生産体制を最適化し、DXやAI活用による効率化と安定供給の実現により、Vision10達成に向けた生産力強化を推進します。



取締役 常務執行役員
薗井 秀次

製造キャパシティの拡充と安定供給体制の進化

当社が持続的に成長し、グローバル市場において競争優位性を確立し続けるためには、生産体制の進化と安定供給の確立が不可欠です。市場環境が急速に変化し、需要の拡大と多様化が同時に進む中で、「どこで・何を・どのように作るのか」という生産の基本設計そのものが企業価値を左右すると認識しています。

こうした認識のもと、生産部門では従来の延長線上ではなく、中長期の成長を見据えた視点で生産体制の見直しを進めています。単なる能力増強にとどまらず、品質、コスト、供給安定性を高い次元で両立させる、生産の“質的転換”も実現していきます。

生産拠点の最適化と明確な役割分担

自社製品の主力であり付加価値の高い化工品類やセメント類については、品質の安定性や再現性に加え、製造ノウハウの蓄積や迅速な技術改良が競争力の源泉です。そのため、研究開発部門及び技術部門との密接な連携が不可欠であり、これらの製品については同部門が同居する本社エリアでの集中生産を基本方針としつつ、市場動向や規制環境、供給リスクなども考慮した最適な生産体制を構築していきます。

一方、それ以外の製品については、コスト競争力と供給安定性の両立を見据えた最適配置へとシフトしていきます。生産拠点間での役割分担を見直し、重複機能の整理や集約を進めるとともに、必要に応じて外部委託やM&Aの活用も含めた柔軟な生産体制を検討します。特に、研削材類や人工歯類といった売上規模の大きな製品群については、販売動向や地域別需要を踏まえ、製品単位・工程単位での移管や再配置、必要に応じて製造委託を進め、収益力の強化と供給力の最大化を図っていきます。

こうした取り組みによって、限られた経営資源を最適に配分し、「付加価値を生む製品」と「効率を追求する製品」を意識した、メリハリのある生産構造へと進化させていきます。

本社工場の増強と次世代生産への転換

化工品類の中核拠点として建設を進めてきた本社新工場「SMILE FACTORY 匠（Takumi）」は、第1期工事が完了し、主要工程及び設備の集約を終えてすでに稼働しています。また、拡大したスペースに複数の新規設備を追加導入したことにより、第五次中期経営計画における増産ニーズにはゆとりをもって対応できる体制が整いました。

今後、2028年4月に予定している第2期工事の完了により、生産エリアは旧工場の3倍以上へと拡張されます。これら拡張は、単なるスペースの拡大ではなく、生産の在り方を進化させる機会と捉えています。具体的には、自動化・省力化のさらなる推進、設備のモジュール化・標準化、さらにはDXやAI活用による生産管理の高度化を進めます。これにより、品質を維持しながらコストを低減し、需要変動にも柔軟に対応できる生産体制を確立していきます。

また、「匠」を単なる生産拠点にとどめるのではなく、製造技術の中核を担う“マザー工場”として位置付けており、国内外の拠点への技術展開や人材育成の基盤としても活用していきます。

セメント類についても、次期中期経営計画期間において増産体制の構築を進めます。これら製品を生産している本社の南工場エリアはすでにスペース的な制約が顕在化しており、抜本的な再構築が必要な段階にあります。具体的には、当該エリアで生産している他製品の移管や外部委託を進めることでスペースを確保し、その上でエリア全体の再設計を行います。さらに、既存工場の段階的な建て替えを実施しながら、生産を止めることなく新しい工場体制へと移行していきます。このプロセスを通じて、効率性と拡張性を兼ね備えた生産環境を整備し、セメント類の生産性の向上とコストダウンを実現していきます。

海外生産の最適展開とリスク分散

当社はこれまで、多品種少量生産という特性を踏まえ、国内での集中生産を基本としてきました。しかし、今後の世界的な需要拡大に対応するためには、海外生産拠点の活用はもちろん新たな現地生産も模索し、戦略的に組み合わせていくことが不可欠です。

海外生産の拡充は、単なるコスト削減にとどまらず、納期短縮、輸送コスト削減、さらには為替変動や地政学的リスクへの対応といった観点からも重要な意味を持ちます。今後は、北米・中南米、欧州、中東・アフリカ、インドといったエリアごとに市場特性を踏まえた生産戦略を策定し、「いつ・何を・どのように現地で生産するのか」を段階的に具体化していきます。

一方、中国については国産品優遇政策や市場特性を踏まえ、地産地消を基本とする方向性のもと、上海工場と新たに設立した常州工場を軸に生産能力の強化と機能の高度化を進めます。加えて、研究開発部門と技術部門との協同によって現地の市場ニーズに対応した製品開発や各国の医療機器規制対応を強化することで、より市場に密着した競争力の高い体制を構築していきます。

生産効率の向上と製品ポートフォリオの最適化

現在、「匠」だけでも品目の色やサイズなど仕様違いを含め約2,000アイテムに及ぶ製品を取り扱っており、多品種対応は当社の強みである一方、生産面では複雑性の要因ともなっています。アイテムごとに頻繁に発生する設備の段取り替えや臨機応変に対応できる手作業への依存は、生産効率の観点から課題として認識しています。

しかしながら、今後の生産量拡大を見据えれば、自動化や省人化による効果は着実に高まります。DXの推進に加え、画像認識AIやフィジカルAIなどを活用しながら、確実性と効率性を考慮した生産体制への移行を進め、安全性や品質のさらなる向上も同時に実現していきます。

あわせて、生産部門からも製品ポートフォリオの最適化に踏み込んでいきます。用途や特性が類似する製品の統廃合は、生産効率、コスト、在庫管理の面で大きな効果をもたらします。販売部門を中心に全社的に連携を強化し、定量的なデータに基づいた議論を通じて、全社最適の観点から製品の絞り込みと再構成について、生産部門からも提言していきたいと考えています。

物流改革とサプライチェーンの高度化

安定供給の実現には、生産能力の確保だけでなく、物流と在庫管理の高度化が不可欠です。第五次中期経営計画期間にて実装を予定している基幹システムの導入を契機に、販売拠点を含めた在庫の可視化を実現し、在庫の持ち方そのものを見直していきます。

さらに、DXやAIを活用した需要予測と生産計画の高度な連動に取り組み、できるだけ属人性に依存しないバランスのよい計画立案によって、過剰在庫と欠品の双方を抑制します。今後拡大する海外での販売に対応するため、在庫効率の向上と同時に顧客によりフレッシュな製品の安定供給を実現していきます。

また、医療機器は薬事規制のもと原材料や製造工程の変更が容易ではなく、製品の安定供給のためには原材料や資材の調達レベル向上が必須です。しかしながら特殊な原材料も多く使用しており、微量に添加している原料の一つさえ入手できなくなるだけで生産はストップし、その原料の変更に非常に多大な労力を要します。

このような制約に対して、すでに設計されている製品の原材料や製造工程を変更することには限界もあり、生産部門が新製品開発の初期段階から参画することで改善していきたいと考えています。生産目線による調達性に優れた原材料の提案や、効率的で安定性の高い製造プロセスの設計、設備や包装の標準化などを通じて、どうやって安定的に安く作るか、という原価企画の手法を研究開発部門と推進していきます。

海外成長に連動した生産体制の整備



Vision10に向けた主体的な生産戦略

生産計画は本来、販売計画をベースに策定されるものです。しかし、前例のない新規市場への進出や不確実性の高い現在の環境においては、「確度の高い情報が揃うのを待つこと」や「意思決定を先送りすること」自体が大きなリスクになります。

生産部門としては、こうした認識に立ち、将来需要を見据えた主体的な設備投資と体制構築を進めていきます。

また、Vision10により2040年に目指す姿は明確になりました。今後はその実現に向け、バックキャスティングの考え方に基づき、必要な能力・設備・人材・スキルを段階的に積み上げていきます。

生産は単なるコストセンターではなく、企業の競争力を支える基盤です。課題は多くありますが、グローバルで安定した供給体制と高い生産競争力を構築していくことで、当社の持続的な成長を力強く支えていきます。

技術資産・研究開発

担当役員メッセージ

地域ごとの医療ニーズに応える製品開発

地域ごとの市場環境や医療ニーズを起点に、デジタル、予防・ホームケア、販売地域に適合した製品の開発を進め、成長領域での価値創出を目指します。



取締役 常務執行役員
吉本 龍一

地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入

マーケティング活動の考え方

医療機器を取り扱う当社は、歯科医師・歯科衛生士・歯科技工士といった歯科医療従事者の皆さまの声を聞き、ニーズを正確に把握することが重要です。そのうえで、どのような製品を作るのか、どのように販売するのかを明確にし、製品の設計・製造・販売までを一貫した戦略として計画する必要があります。

第五次中期経営計画では、マーケティング部の部門方針を「マーケティング力の強化とセグメントストーリーの実行」としています。国内外の展示会や学会を通じて、ユーザーニーズや医療技術に関する情報を収集・分析し、セグメントストーリーの立案・実行・改善を進めています。特に、当社が強みを有するGiomer製品群に加え、セメント類、デジタル歯科関連製品、予防・ホームケア関連製品などを成長領域と捉え、収集した市場情報を製品ポートフォリオの強化や開発テーマの選定に反映させています。

今後は、販売部門、海外拠点とも連携しながら情報収集と分析を行い、マーケティング活動をよりグローバルで高度なものへ発展させ、地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入につなげてまいります。

デジタル歯科関連材料開発の推進

歯科治療は、診査診断、印象採得、補綴装置設計・製作、治療支援などデジタル技術を活用することで医療の質の向上、安定化、効率化を実現できます。当社はこれまで手作業で製作することを前提とした歯科材料開発で得られた知見を活かし、デジタルワークフローに適合した材料開発と、デジタルソリューションの創生を推進します。

国内市場では、CAD/CAMクラウンの保険適用範囲が段階的に拡大し、脱金銀パラジウム合金※の動きが加速しています。グローバル市場においても、患者さまの顔貌、顎骨、口腔内データをもとに補綴装置を設計し、CAD/CAM技術によって短期に安定した品質で製作する動きが広がっています。一方、CAD/CAM関連市場では価格競争も激化しており、製品の機能性や品質、使いやすさに加え、地域ごとの市場環境に応じた製品展開がより重要になっています。当社では、これまでの歯科材料開発で得られた独自技術を活かしながら、デジタル歯科関連材料のラインナップ拡充に取り組んでいます。

また、3Dプリント義歯が国内で保険収載されるなど、義歯の分野にもデジタル技術を活用した製作方法が広がりつつあります。3Dプリンター関連材料は、国内外で今後の成長が期待される領域であり、当社にとっても重要な開発テーマの一つです。今後は、歯科技工士の皆さまが培ってきた高度な技術や知見をデジタルワークフローに活かしながら、再現性の高い製作プロセスの確立に貢献する材料開発と、デジタルソリューションの創生を推進いたします。

予防・ホームケア領域への製品展開強化

歯科医療は、「むし歯・歯周病の治療」だけではなく、全身の健康・健康寿命・QOLに直結する基盤医療として重要性が高まっています。

予防・ホームケア市場は、セルフケア意識の向上、高齢化、在宅医療の拡大、医療費抑制などを背景に拡大が期待される重要な領域です。

歯科医師、歯科衛生士によるプロフェッショナルケアと、患者さまによるホームケアに使用されるセルフケア用歯磨き剤は「メルサージュ」ブランドとして販売しています。さらに、口腔ケアに関連する製品開発にも力を入れ、予防・ホームケア領域をグローバルに展開いたします。

これまでの修復を中心とした治療から、予防、重症化防止、治療後のアフターケアまで一貫して対応できる製品展開を強化していきます。あわせて、診査診断領域への製品展開も進め、歯

※健康保険が適用される被せ物などによく使われる金属材料

周病、むし歯、口腔機能、口腔細菌検査などを身近で受診できる環境づくりに貢献してまいります。また、口腔環境を健全化することが期待できるGiomer製品群についても、予防領域での展開や海外市場での応用可能性を見据え、さらなる普及を目指してまいります。

地域ニーズに応じた中価格帯製品の拡充

第五次中期経営計画における研究開発部の部門方針として、革新的・先進的新製品開発を推進するとともにボリュームゾーンをターゲットとした販売地域に適合した新製品開発があります。革新的・先進的な新製品は、技術の発展を見越し、臨床現場の期待を上回る価値を創出するものと考えます。

一方で、販売地域に適合した新製品開発では、各地域における歯科医療の現状や市場状況、ユーザーニーズを把握し、医療機器としての要求特性を確定した上で、設計図を作成することが重要です。歯科医療における課題を克服することが製品の付加価値となり、特徴のある新製品や市場創生のできる新製品になると考えます。また、新たな分野への市場参入を目指し、産官学連携による歯科医療への取り組みにも積極的に参画していきたいと考えています。

中価格帯製品の拡充は、単に低価格の製品を開発することではなく、地域ごとの治療実態、使用環境、価格受容性に応じて、必要な機能・品質・価格帯を最適に設計する取り組みです。限られた研究開発リソースを有効に活用するため、国内市場を起点とした開発にとどまらず、グローバル視点で市場性・成長性の高い開発テーマを選定し、生産部、技術部と連携しながら、販売地域に適合した製品の開発・投入を進めてまいります。

新製品売上比率20%の達成・維持

第五次中期経営計画で掲げた新製品売上比率20%以上(新製品売上は、発売後3年間の売上総額)の目標に対して2025年3月期は14.6%、2026年3月期は14.7%となり目標には至りませんでした。20%以上を達成するためには、新製品開発に一層注力するとともに、開発した製品を早期に市場へ浸透させる必要があります。そのため、研究開発テーマの選択と集中、開発効率の向上、開発者の育成といった研究環境の見直しに加え、販売部門との連携をさらに強化し、上市後の立ち上げ・拡販までの一体的運用も重要であると認識しています。

研究開発担当者は、製品開発・基礎技術探索において、国内外の学会、論文、特許等情報を注視し、独自技術を確立しています。その技術を特許出願や学会・論文発表を通じてグローバルに発信しています。また、歯科医療を幅広く理解するために、臨床家や大学等の研究者との意見交換をさらに積極的に行うとともに、社内講演会や研修会、展示会にも参加していきたいと考えています。さらに、製品価値を正しく市場に伝えるため、研究開発部門としても学術活動の推進を強化してまいります。開発効率の向上については、研究開発テーマの「選択と集中」とAI技術の活用により、開発期間の短縮化に取り組んでまいります。

既存事業の延長線上だけでは長期的な成長に限界があるとの認識のもと、治療から予防、ライフステージに応じた疾病への対応、医療の効率化や患者さまの低侵襲化などに果敢に挑戦し、「Vision10」達成に向けて取り組んでまいります。

品質保証、薬事体制の課題と取り組み

品質保証、安全管理、薬事を担当する技術部は、「変化する各国法規制に迅速に対応し、安心・安全な製品を市場へ安定的に供給する」、「松風グループの品質マネジメントシステムを先導する」を部門方針として掲げています。

歯科材料は多様な症例への対応が求められることから、多品種生産を前提とした事業展開が不可欠です。その一方で、いかなる製品においても安定した品質を確保することが求められています。当社では、研究開発から製造・販売、市場導入後まで一貫した品質保証活動を実践するため、事業プロセスごとに品質目標を設定し、全社横断で継続的な改善活動に取り組んでいます。また、年1回、経営層による品質マネジメントレビュー会議を開催し、その結果を翌年度以降の施策・活動計画へ反映し、品質保証体制の強化を図っています。

薬事面においては、各国の医療機器規制の厳格化が進む中、国内認証に加え、MDR及びMDSAP(医療機器単一調査プログラム)の認証を取得するとともに、海外100カ国以上での薬事登録を推進しています。一方で、海外展開の拡大に伴い、各国・地域ごとに異なる医療機器規制への対応範囲が広がっており、薬事承認の長期化や対応人材の確保・育成は重要な課題となっています。そのため、各国薬事取得の迅速化を実現すべく、研究開発・品質保証・製造／品質管理部門に加え、海外販売拠点全体で情報と責任を共有する仕組みを構築し、製品ライフサイクル全体のマネジメントを一体的に推進しています。

今後も、データインテグリティ、サプライチェーン管理、安定供給体制を含む包括的な品質・薬事体制の高度化に取り組みます。あわせて、グローバルな薬事対応力を高めるため、海外拠点との情報共有、人材育成、役割分担の明確化を進め、安心・安全な製品を各国市場へ安定的に供給できる体制の強化を図ってまいります。これらの活動を継続していくことが、企業の持続可能性の向上と社会からの信頼確保につながると考え、業務改善を粘り強く推し進めてまいります。





松風の知的資本（知財戦略）



特許保有件数（国内外）2026/3期時点 **527件**

2026/3期特許出願件数（国内外合計） **79件**

2026/3期特許出願件数（国内） **25件**

2026/3期特許出願件数（海外） **54件**

研究開発部研究企画室
担当課長（弁理士）
繁澤 麻紗子

松風の知的財産戦略とKPI

当社は、知的財産を重要な経営基盤の一つと位置付け、経営戦略・事業戦略・開発戦略と一体となった知財活動を推進しています。持続的な成長と競争優位の確立に向け、現在は、①開発初期段階からの早期出願、②独自技術を応用した新規技術の創出、③研究開発部門と知財機能の連携、④グローバルでの権利取得、⑤開発者への知財教育の5つを軸に、知財活動の強化に取り組んでいます。

まず、事業戦略に密接に関連する開発テーマについては、基礎・探索研究段階から早期の特許出願を行う体制を整備しています。この取り組みにより、将来の製品・事業展開を見据えた技術領域を確保するとともに、参入障壁の構築に努めてまいります。また、開発テーマごとに特許出願時期を事前に計画し、2026年3月期においては計画に基づく出願管理を通じて、戦略に沿ったタイムリーな権利化を推進しました。

また、当社は100年以上の歴史の中で蓄積してきた独自技術を重要な無形資産と捉え、既存技術を応用した新規技術の創出と特許化を積極的に推進しています。こうした活動を通じて、自社ならではの知財ポートフォリオを構築し、継続的な競争力の強化につなげています。近年中に事業化が見込まれる応用技術だけでなく、将来的な成長可能性を持つ基礎技術についても積極的に特許出願を行い、中長期的な技術領域の拡張にも取り組んでいます。

競争が特に激しい技術分野においては、研究開発部門内に知財担当者を配置し、他社特許の分析を強化するとともに、自社発明の早期発掘と迅速な出願を推進しています。研究開発と知財機能の一体化により、意思決定の迅速化と精度向上を図っています。

グローバル展開においては、欧米・アジアを中心に特許権及び意匠権の取得を進めています。2026年3月期においては、海外出願が54件・約7割を占めており、グローバルでの事業展開を見据え、今後も出願国の拡大を進めていきます。

人材面では、開発者のスキルに応じた知財教育を実施し、知財意識の向上と発明創出力の強化を図っています。これにより、研究現場での知財活動を活性化させるとともに、全社的な知財活動の高度化に向けた取り組みを進めています。

現状の課題と今後の対応（中長期的成長に向けて）

当社はこれまで、独自技術を核とした知財基盤の強化により、技術領域の確保と競争優位の土台構築を進めてきました。一方で、Vision10に掲げるグローバルトップ10入りの実現に向けては、知財の役割を“取得中心”から“価値創出中心”へと進化させることが重要な課題であると認識しています。

第一に、知財を活かした価値創出の強化です。今後は単なる権利取得にとどまらず、充填修復材をはじめとする基盤事業の競争力強化に加え、デジタル歯科、予防・口腔ケア、矯正歯科といった重点領域において、技術の差別化ポイントを見極め、模倣困難性の高い権利網を構築することで、自社の強みを事業競争力へとつなげる知財戦略を進めます。

第二に、グローバル知財戦略の強化です。Vision10の達成には海外展開の加速が不可欠です。そのため、重点市場に加えて新興市場における知財権の取得・活用を強化し、地域特性に応じた知財ポートフォリオの最適化を進めることで、グローバル競争力の向上を図ります。

第三に、人材の強化です。知財活動を全社の競争力強化につなげるため、開発者と知財担当者がより連携を深めるとともに、戦略的視点を持つ人材の育成を進めます。知財教育の高度化と現場への浸透により、発明創出から活用までを一貫して推進できる体制を構築します。

当社はこれらの取り組みを通じ、知的財産を中長期的な成長を支える中核資本として高度化させ、Vision10で描くグローバルリーディングカンパニーの実現と、世界の歯科医療へのさらなる貢献を目指してまいります。

S-PRGフィラーテクノロジー

歯科医療への応用だけでなく、健康の入り口であるお口の「健口」という予防的価値を届ける



上席執行役員
中塚 稔之

私は長年、研究開発に従事してきましたが、従来の歯科材料開発は、「歯によく接着する接着材」「変色しにくく、噛んでも壊れないプラスチックの詰め物」など、物性向上を追求するものでした。少しでも他社より高性能な材料を目指して各社が開発を進めてきましたが、技術は均衡化していくもので、自前データを基に自社製品が一番と説明すれば、結局価格競争になります。歯科材料も成熟期を迎え、臨床の現場では「どの材料を使っても大きな差はない」と感じられているのです。

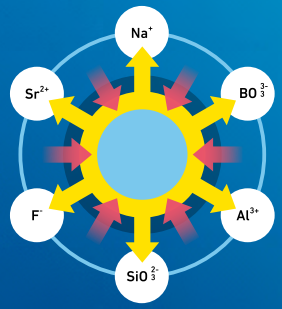
一方で、患者さまの歯科治療に対するイメージは、「歯が悪くなったら行く」「できれば行きたくない」というものが多いのではないでしょうか。私は以前から、健口（口の健康）であり続けるために、また治療した人がこれ以上悪くならないために通える歯科医療を実現したいと考えてきました。それこそが健康長寿の入り口だからです。

現在の歯科医療は、治療の繰り返しによって歯が失われていく「負のスパイラル」に陥っていると感じています。でも、これは技術または材料が悪いわけではありません。

例えば、むし歯治療で歯を削り、プラスチック材料で修復する。治療自体は必要ですが、プラスチック材料は疎水性のため唾液の自浄作用が効かず、細菌が付着・増殖し、プラークが形成されやすくなります。その結果、修復部位の周辺でむし歯の再発や歯周炎が起きやすくなります。歯科医療は元来、対症療法であり、原因の根本改善まで至らないことが多く、結果、意識が高い患者さまでないと、「削る→治す→再発する→また削る」という負のスパイラルが起きてしまうのです。

S-PRGフィラーの特徴

S-PRGフィラーによる
マルチイオンのリリース&チャージ



人生100年時代に向けた、
歯の延命を支える
口腔内環境づくり

だからこそ重要なのは、患者さま自身が自分のお口の中に興味と関心を持ち、正しい知識をもって日々のホームケアを行うこと、そして定期的にプロフェッショナルケアを受けることです。私はよく、「患者さま自身が主治医」であるべきだと言っています。治療内容や使用材料を知ることも大切です。

患者さまにとって本当に有益な材料か。負のスパイラルを遅延・阻止し、歯の延命に向けた価値を創造できるか。これこそが、まさに「Patient First（患者第一）」であり、歯科メーカーとしての原点であるべきだと思っております。

この思想から生まれたのが、松風独自であるバイオアクティブ新素材S-PRGフィラーのテクノロジーです。そして、この技術から、口腔ケア材料・歯科材料に予防的価値を付加したGiomer製品群が生まれました。治療のための材料に、口腔内環境を整えるセルフメンテナンス機能という予防的価値を持たせる。これこそがS-PRGフィラーの本質であり、私はこれをプロフェッショナルケア、ホームケアに次ぐ「第三のケア」、すなわち「マテリアルケア」だと考えています。

S-PRGフィラーは、6種類のマルチイオンを持続的に放出し、さらに取り込む機能を有しています。その相乗効果により、歯質強化、酸中和、プラーク形成抑制など、多面的に口腔内環境の健全化を支えます。この機能に関して各国研究機関から発表される論文数は、年々増加しており、自社データではなく客観的なサイエンティフィックエビデンスの蓄積が世界的に注目されている理由の一つです。

近年では、歯周病をはじめとする口腔内環境の悪化が、糖尿病など全身疾患と深く関わることも知られています。健口を守ることは、全身の健康を守ることにもつながります。

今後求められるのは、「健口な人がより健口であり続けるための歯科医療」です。歯科医療は、治療型から管理型へと大きく転換していくでしょう。

私は、未知の可能性を秘めたオンリーワンテクノロジーであるS-PRGフィラー、そしてGiomerを通じて、歯科医療の未来に新たな価値を届けていきたいと思います。

人材戦略

担当役員メッセージ

人材戦略による「働きがい」と「事業成長」の両立を目指して

社員一人ひとりの成長と挑戦を支え、人と組織の可能性を引き出すことで、働きがいと持続的な事業成長の両立を目指します。



常務執行役員
寺本 真也

当社は、「働きがいのある組織文化の醸成、人材づくり」を人材戦略の基本方針に掲げ、2026年3月期では、第五次中期経営計画達成に向けて、特に人材育成を最重要課題と認識して以下に掲げる施策を推進してきました。

事業環境が大きく変化する中で、企業価値の源泉が「人」であることは、これまで以上に明確になっています。当社が持続的に成長し、社会から選ばれ続けるためには、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、挑戦と成長を実感できる環境づくりが不可欠です。

次世代リーダーとDX・グローバル人材の戦略的育成

❶ ミドル・経営リーダーの計画的育成

将来の経営を担うミドル・経営リーダーの育成を、中長期的な経営課題として位置づけています。自社の次世代経営人材要件に基づき、40歳前後の課長級・係長級44名を母集団とし、本人の意思確認、外部機関によるアセスメント、人事部面談を経て、2025年5月に5名を育成対象として選抜しました。

2025年9月以降の取り組みとして、社外取締役と育成対象者との懇話会を実施し、「経営者としての視座」を直接学ぶ機会を設け、経営の現場で求められる判断軸や価値観に触れる貴重な場を提供しました。続いて、外部機関が実施する集合型研修(経営学、マーケティング、財務、リーダーシップなど)に参加し、全員がプログラムを修了しました。研修前後には社長との個別面談を行い、学びの振り返りや今後のキャリアビジョンを対話することで、研修で得た知見を実務にどう活かすかを明確化するプロセスを重視しました。

さらに、タフアサイメントの一環として、育成対象者のうち1名を2027年3月期より中国現地法人の責任者として海外出向させました。実際の海外拠点での経験を通じて、経営視点とグローバル視点を兼ね備えたリーダーの育成を進めていきます。今後も定期的に選抜を行い、十分な時間をかけて計画的に人材プールの質と量の確保に努めます。

❷ DX人材のリスキリングと段階的育成

事業のデジタルシフトを支えるDX人材の育成も、当社の重要なテーマです。DX人材を三つの階層に分けて育成する枠組みを整備しました。2025年3月期に実施した第1階層向けの「DXリテラシー教育」を新規対象者に対してeラーニングで実施し、全員が受講を完了しました。

また、2026年3月期には、第2階層として各部門から選抜された47名が「AI・データ活用人材育成プログラム」を受講し、41名が修了しています。今後は本プログラムの合格者を対象に、第3階層のより高度なDX研修を展開していく予定です。

これにより、全社的なDXリテラシーの底上げと、専門人材の層の厚みづくりの両面で前進を図ることができました。DX人材が生産性の向上やイノベーションの創出といった成果につなげていくことを期待しています。

❸ グローバル人材育成の再設計

当社は成長の中心を海外に据え、経営資源の配分を大きく海外にシフトしていますが、現状は海外事業の成長スピードにグローバル人材の供給が追い付いていないという課題認識をしています。海外事業の成長を加速させるには、海外の文化に適応し、その中で課題解決と成果を創出する力を有するグローバル人材の確保が不可欠です。

各部門から成果創出力と挑戦心を備えた語学力を有する人材の選抜推薦を行い2026年10月以降アセスメント、語学研修、マインドセット研修を実施し、グローバル人材の体系的育成につなげてまいります。

D&I推進とキャリア自律支援による「働きがい」の向上

❶ 女性活躍と多様なキャリアの実現

当社は、D&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）を「働きがい」と「イノベーション」の源泉と位置づけ、特に女性活躍の推進に注力しています。2026年3月期には女性管理職比率は3.9%となっています。

女性管理職候補の母集団形成に向けて、女性採用比率30%以上を目標としており、2026年3月期の女性採用比率は30.8%となりました。2025年3月期（37.2%）からは低下したものの、目標水準は維持しました。育成面では、他社との合同による「女性活躍リーダー育成研修」を実施し、交流・学びの場を設けました。スタート以来4年で延べ16名の女性が本研修を受講しており、2026年4月の管理職昇格者3名も本研修の受講者です。さらに、女性取締役2名と係長級以上の女性社員との座談会を開催し、経営層のリアルな経験やキャリア形成の考え方を共有することで、社員のエンゲージメント向上とロールモデルの可視化を図りました。これらの研修を通じて、ロールモデルとの出会いやキャリアの棚卸し、自身の強みの再認識など、将来の幹部候補としての意識醸成を支援しています。

❷ ハラスメント防止と心理的安全性の向上

すべての従業員が尊重され、安心して能力を発揮できる環境を構築するため、当社では毎年、eラーニングによるメンタルヘルス研修・ハラスメント研修を実施しています。2025年3月期には、すべての役員・管理職に対して対面によるハラスメント研修を実施しましたが、2026年3月期から2027年3月期にかけてすべての社員にも対面型のハラスメント研修を展開し、2026年8月に完了しております。

本研修では、EQ検査を通じて自身の行動特性を把握、その特性を踏まえた目標設定を行うことで行動変革を促し、心理的安全性の高い職場づくりを進めています。

❸ キャリアパスの可視化と研修体系の充実

社員が自律的にキャリアを描けるよう、キャリアパスの公開と年度教育研修計画に基づく多様な研修を実施しています。2026年3月期に計画した教育は、すべて完了しています。

今後も、事業戦略と連動したキャリア研修を拡充し、社員のキャリア自律とスキル向上を支援します。

ワークライフバランスと有給休暇取得の促進

2026年3月期の所定外労働時間の実績は11時間／月ですが、時間外労働の多い社員に対しては、産業医や労働衛生コンサルタントのカウンセリングの機会を提供するなど、健康状態を適切に管理しています。

有給休暇取得率については、2025年3月期79.2%に対し、2026年3月期は82.7%と3.5ポイント改善しました。今後も、業務の平準化や代替要員の確保など、現場運営と両立した有給休暇取得促進に取り組みます。

人事基幹システム刷新とタレントマネジメント基盤

人事トータルシステムにおける人事考課フローの電子化を進めた結果、人事情報の一元管理と更新の効率化が進み、タレントマネジメントの基盤整備が進展しています。

2027年3月期に向けては、本番稼働で抽出された課題を踏まえたシステム改修を行い、戦略人事に資するプラットフォームへと進化させていきます。

「人材戦略=経営戦略」としての進化に向けて

2026年3月期の取り組みを通じて、次世代リーダー育成、DX・グローバル人材の育成、D&I推進、ワークライフバランスなど、多くの領域で前進がありました。一方で、現状の人材戦略は本社機能にとどまっており、グローバル展開を加速するうえでは、海外グループ会社を巻き込んだグループ人材戦略の構築が求められるなど、改善すべき課題も明らかになっています。

これらの成果と課題を真摯に受け止め、「人材戦略＝経営戦略」の視点で施策を再設計し、スピード感をもって改善を進めます。まずは組織・機能強化のため、戦略上優先すべきキーポジションを明確にし、ギャップ分析を踏まえた採用・育成を進めます。

社員一人ひとりが自らの成長を実感し、誇りを持って働ける会社であり続けること。それが、結果としてお客さまや社会からの信頼につながり、当社の持続的な企業価値向上に結びつくと確信しています。

今後も、ステークホルダーの皆さまからのご期待に応えられるよう、人と組織の可能性を最大限に引き出す人材戦略を推進してまいります。

KPI

		中計期間目標	2026年3月期実績
働きやすい雇用環境の整備	育児休業取得率（女性）	75%以上	100%
	育児休業取得率（男性）	50%以上	79%
	年次有給休暇取得率	70%以上	82.7%
多様なキャリアの実現	女性採用比率	30%以上	30.8%
	障害者雇用率	2.5%※	2.64%

※2026年3月期単年度目標値

Talk about Vision10

これからの松風を考える社内対話

2040年に「世界の歯科ソリューションの未来を切り拓く、
デジタル歯科と口腔ケアのリーディングカンパニー」を目指すVision10。
その実現に向け、本社をはじめ、国内営業拠点やグループ会社で、
髙見社長・担当役員と社員が少人数で対話するタウンホールミーティングを重ねました。



社内対話で語ったこと

成長目標と実現への道筋

2,500億円という目標の考え方や市場の成長性、実現に向けた投資・人材・事業展開について意見を交わしました。

事業領域と提供価値の拡張

既存事業の強化に加え、デジタル歯科や口腔ケア、新たな市場・事業領域を通じて、世界の歯科医療にどのような価値を届けるのかを考えました。

組織・人材の変革

部門や拠点を越えた連携、意思決定の迅速化、人材育成など、Vision10を実行する組織と一人ひとりの役割について議論しました。



社内対話を通じた自分ゴト化

対話集会では、髙見社長からVision10の策定背景や経営戦略とのつながり、松風グループが目指す姿を説明。社員からは、Vision10を遠い構想として捉えるのではなく、その実現を見据えた率直な疑問や要望、前向きで明るい意見などが幅広く寄せられ、活発な意見交換が行われました。
どのように世界の歯科医療に貢献していく会社に成長させるのか。対話を通じて経営と現場をつなぎ、目指す姿の実現に向けて一人ひとりが考える。まさにVision10を自分ゴトとして捉える契機となりました。

全25回　約450名参加

本社　管理職 2回　一般職 13回

国内営業所　管理職 1回　一般職 7回

国内デンタル子会社　管理・一般職 2回



対話集会でのQ&A紹介（一部）

Q Vision10を実現するために、どのような人物像や社員を求めていますか。

A 皆さんには「実行力」と「チャレンジ精神」を持っていただきたいと考えています。これまでにない高いビジョンの実現には、自由に意見を言える文化の形成が重要であると同時に、現状に満足せず挑戦を続ける姿勢や、新たな方法に果敢に取り組むマインドチェンジも必要です。当社の誠実で真面目な特徴を活かしつつ、スピード不足を改善する行動力のある社員像を求めています。今回の対話を通じ、変革の第一歩となればと考えています。

Q Vision10で掲げる未来拡張部分「医療・教育・ライフサイエンスへの展開」について、新領域での具体的な方向性を知りたいです。

A 教育では、製品市場の拡大につながる歯科医療の啓発活動に注力していきたいと考えています。また、睡眠歯科や再生医療といった医科歯科連携分野、訪問歯科に関連する製品の開発なども検討しています。新たな需要を把握すべく、営業部・マーケティング部と研究開発部との双方向のコミュニケーションによる連携や、学会等への参画による造詣の深い先生方との交流を通じた情報収集を積極的に進めていきます。

強みを価値へ変えるために

― 独立社外取締役が語る、企業価値向上への提言 ―

松風には、100年以上にわたり培ってきた技術力、ブランド力、そして強固な財務基盤があります。一方で、それらの強みをいかに企業価値へと結びつけていくかは、今後の重要な経営課題の一つです。今回、異なる専門性を持つ3名の独立社外取締役が、松風の課題と可能性、そして企業価値向上について議論しました。



社外取締役
西村 大三

社外取締役
矢口 順子

社外取締役
飯塚 健介

―― テーマ1　社外取締役は何を問うべきか

独立社外取締役に求められる役割は、年々高度化しています。単なる監督機能にとどまらず、少数株主を含む多様なステークホルダーの視点を踏まえ、経営を支え、時に厳しい意見を投げかける存在であることが求められています。

飯塚 企業経営においては、様々な意思決定の場面で、チャンスとリスクを正しく認識したうえで、適切にリスクを取ることが非常に重要だと考えています。特に、不透明で変化の激しい時代だからこそ、企業はどうしても保守的になりがちです。しかし、リスクを過度に恐れていては、その先に未来はありません。

社外取締役としては、独立した立場から、そのリスクが本当に取るべきものなのか、そして中長期的な価値創造につながる意思決定なのかを見極めることが重要だと思っています。株主から選任された立場として、自身の経験や見識をもとに判断し、必要な提言を行う。それが役割の一つだと考えています。

矢口 私も、社外取締役には、執行側とは異なる視点から意思決定の妥当性を見極める役割があると考えています。特に、リスクに対する見方は、社内と社外で異なることがあります。社内では個別の課題に深く向き合うからこそ判断の前提が固定化してしまうことがあります。社外には、少し引いた目線でそれを問い直すことができる場面もあります。また、私は監督と支援は表裏一体だと思っています。意思決定の過程や判断の合理性を問い、より

良い意思決定につなげることが結果として執行側の後押しになると考えます。

加えて、社外取締役には“耳の痛いことを言う役割”もあります。執行側が課題として認識していても、組織の中では言いづらいことがあります。そうした点にあえて踏み込み、必要な問いを投げかけることも重要な役割だと思っています。

西村 独立社外取締役には、独立性を保ちながらも、取締役として組織全体の価値向上に責任を持つことが求められます。つまり、外部の客観的な視点と、経営の内部を理解する視点、その両方が必要です。

社外にいるからこそ見えることがある一方で、経営を深く理解しなければ、本質的な議論はできません。その両立を図りながら、企業価値向上に向けて役割を果たしていくことが重要だと考えています。



社外取締役　**矢口 順子**

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

—— テーマ2　強みの再確認と、見えてきた課題

3名に共通していたのは、松風の持つ強みへの高い評価でした。100年以上にわたり培ってきた技術力やブランド力、堅実な経営基盤は、他社にはない大きな強みです。一方で、それらの強みを次の成長につなげるためには、経営や取締役会における議論の質と深さをさらに高めていく必要がある、という認識でも一致しました。

西村 私が社外取締役に就任してからの6年間で、会社の空気はかなり変わったと思います。特に、統合報告書に象徴されるように、社会や資本市場に対して自分たちの考えを伝えようという姿勢は、確実に強くなっています。Vision10の策定プロセスを見ても、会社として変わろうとする意志は感じています。

一方で、あまり変わっていないと感じる部分もあります。それは、取締役会での審議の中身です。特に、中長期の経営戦略に関する議論は、まだ十分とは言えません。企業価値向上を目指すのであれば、より戦略的で深い議論が必要だと感じています。特に、取締役会での議論を深めるためには、議案が上程される前の段階で、社外取締役に対して十分な情報共有が行われることも重要だと思います。結論だけを示されるのではなく、そこに至るまでにどのような検討がなされ、どのような経緯でその判断に至ったのか。その過程が共有されて初めて、社外取締役としてもより本質的な議論に参加できます。

経営判断においては、結果だけでなく、判断に至る過程の合理性が非常に重要です。特に中長期の成長戦略や大きな投資判断に関する議案では、事前説明や論点整理をさらに充実させることで、取締役会での議論の質は高められると思います。

矢口 私も同じ問題意識を持っています。堅実さや伝統がありつつも、会社として変わろうとしているエネルギーは感じています。ただ、その変化をしっかり成果につなげるには、議論の質をさらに高めていく必要があると思っています。

取締役会で深い議論を行うために必要なことは、単に資料を増やすということではありません。例えば、中期経営計画やVision10をどう実現するのか。そのためにどの経営資源を、どの事業・地域・製品領域に優先的に活用していくのか。そうした経営戦略について、より早い段階から、より具体的に議論する必要があります。「何を実現したいのか。そのために何を議論すべきか」という原点に立ち、より戦略的な議論を深めていくことが重要です。もう少し深い議論を行う時間を確保したいですね。

飯塚 私自身、現在携わっている事業会社では、重要な議案について、取締役会に上程される前の段階から社外取締役に説明し、意見をもらうプロセスを重視しています。単に説明するだけでなく、そこで出た意見を踏まえて、議案の内容や論点を磨き込むこともあります。

社外取締役には議決権があります。だからこそ、十分な理解のないまま意思決定に参加するのではなく、執行側と同じ目線で論点を理解し、そのうえで異なる視点から意見を述べられる環境が必要です。これは執行側にとって手間のかかることでもありますが、取締役会の実効性を高めるためには避けて通れないプロセスだと思います。

一つ、私が当社に来て最初に感じたのは、伝統の重みです。社内にいると当たり前になっているかもしれませんが、松風には一つひとつに非常に大きな歴史と積み重ねがあります。これは間違いなく強みです。

一方で、変えてはいけないものと、変えなければならないもの、その両方があるとも感じています。企業価値をさらに高めていくうえで、適切にリスクを取り、変化していくことに対して、まだ少しブレーキがかかっている印象があります。

矢口 そうですね。意思決定の結果だけでなく、その結論に至る過程をどう議論したのか、どんな選択肢を比較したのか、どのよ

うなリスクを検討したのか。そうしたプロセスまで含めて共有されることで、取締役会での議論はもっと深まると思います。

飯塚 私もそう思います。社外取締役それぞれが異なる専門性や経験を持っているからこそ、その知見をもっと活かせる場が必要です。意思決定に至る前の段階から、よりオープンに議論できる機会が増えれば、経営にとっても大きなプラスになるはずです。

—— テーマ3　企業価値向上を目指し、変革の優先順位を問う

企業価値向上に向け、今ある経営資源をどう活かし、不足するリソースをどう補うのか。議論は、人的資本への投資、資本配分、戦略の優先順位、そして実行力へと及びました。

飯塚 最も重要なものは何かと聞かれたら、私は迷わず「人材」だと答えます。間違いなく、人材です。

人材には、「今いる人材をどう活かすか」という視点と、「将来に向けてどう育てるか」という視点、その両方があります。この両輪が重要です。要は、今いる人材が最大限力を発揮できる配置になっているのか、挑戦する機会や権限が十分に与えられているのか。そして将来を担う人材に、どのような経験を積ませ、どのように育成していくのか。そういう視点が非常に大事だということです。

経営資源には「ヒト・モノ・カネ」がありますが、それらを最終的に価値へと変えていくのは人です。だからこそ、人材への投資は単なるコストではなく、将来の成長に向けた投資として考える必要があります。

グローバル展開や新規事業、M&Aを進める中では、従来の延長線上の人材配置だけでは限界があります。将来必要となる人材を計画的に育成し、不足する部分は必要に応じて外部から迎え入れて知見を取り込む。このように、人的資本を強化し、経営資源として戦略的に活用していくことが、持続的な成長には欠かせません。

これからVision10や中期経営計画を実現していくためにも、人材への投資はさらに強化していく必要があると感じています。

矢口 私も人材は非常に重要だと思います。一方で、それと並行して考えなければならないのが、お金の使い方、つまり資本配分です。松風は非常に強い財務基盤を持っています。一方で、その強みが成長戦略とうまく結びついていないようにも見えます。どこに投資し、どこに資源を集中させるのか。その優先順位を、より明確に示していく必要があります。

市場もそこを見ています。何に賭けるのかが明確になることで、投資家も成長ストーリーをより理解しやすくなると思います。

西村 Vision10は非常に良いスタートを切ったと思います。髙見社長がタウンホールミーティングを複数回開催され、社内に対話を広げて共感の醸成を重視されたことを評価しています。ただ、重要なのはここからです。ビジョンを掲げるだけではなく、それを具体的な戦略や資源配分にどう落とし込むか。そこまでつながって初めて企業価値向上に結びつくと思います。

矢口 加えて重要なのは、戦略を描くだけでなく、それを実行できるかどうかです。どれだけきれいな戦略を描いても、実行できなければ意味がありません。

私は、ここに松風の大きな課題があると感じています。市場成長性か、収益性か、競争力か。何を優先し、成果をどう実現するのか、その判断軸をより明確にしていく必要があります。

飯塚 私も同感です。加えて、変革を進めていくうえでは、多様性も非常に重要だと思っています。率直に申し上げると、松風はまだ多様性が十分とは言えません。

こういう変革期には、これまでと異なる視点や価値観が組織に入ることで、新しい刺激や発想が生まれます。そこから、新しいムーブメントが起きる。そうした変化を恐れず、積極的に取り込んでいくことが重要だと思います。

矢口 選択と集中、人的資本への投資、資本効率の向上——どれも単独ではなく、すべてつながっています。何を優先し、どの順番で進めるのか。そのストーリーを経営として明確に描き、やり切ることが重要だと思います。



社外取締役　**西村 大三**

監査法人朝日新和会計社（現 有限責任あずさ監査法人）を経て、公認会計士・税理士として独立。現在は西村公認会計士事務所を営むほか、大手前監査法人代表社員を務める。2020年より当社社外取締役に就任。

—— テーマ4　未来を語り、期待を集めるために

優れた戦略も、伝わらなければ期待にはつながりません。議論の最後は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの向き合い方、そして未来をどう語るか、へと移りました。

矢口 企業価値向上に向けた取り組みは、最終的にしっかり成果につながらなければ、資本市場から評価されません。その意味で重要なのは、会社と市場の間にある時間軸の違いを正しく認識することだと思います。

経営には経営の時間軸があります。一方で、市場が求める時間

軸もあります。この両者にズレが生じると、せっかく良い戦略があっても十分に評価されないことがあります。だからこそ、何に集中し、いつまでに何を実現するのか。その道筋を、明確なエクイティストーリーとして示していくことが重要です。

西村 2026年3月期、当社として初めての試みとのことでしたが、独立社外取締役として外国人投資家とのエンゲージメントに参加しました。実際に投資家の皆さまと直接対話したことは、私にとって非常に大きな経験でした。

特に印象的だったのは、単年度の業績だけを見ているわけではなく、場合によっては研究開発費や人件費等先行するコストで利益減少となっても、企業価値向上への道のりを合理的に正当に説明いただければ問題ない、とのご発言です。中長期で会社がどこを目指し、そのためにどのような戦略を描いているのか。その説明を強く求めていらっしゃることを実感しました。開示資料だけでは伝わらない部分について、率直な質問や意見をいただき、改めて対話の重要性を認識しました。

だからこそ、今後は開示内容をさらに充実させるとともに、ご要望が強ければ、複数の機関投資家にお声がけするスモールミーティングなどを検討することも求められると思います。会社として何を目指し、どのような考えで意思決定しているのか。その背景まで含めて丁寧に伝えていくことが重要だと思います。

そのためにも、投資家との対話で得られた情報は、取締役会で活用できる形で整理されることが重要です。事実として何が語られたのか、IR担当者としてどのような肌感覚を持ったのか、そして会社としてどのような論点として受け止めるべきなのか。この三つは分けて整理することで、取締役会としても議論しやすくなると思います。

投資家の声は、経営に対する率直な問い掛けでもあります。その背景や問題意識まで含めて共有されることで、取締役会での議論はさらに深まり、経営判断の質も高まっていくのではないでしょうか。

矢口 私も、IR活動を通じて得られる投資家の声は、経営にとって非常に重要な情報だと思っています。

投資家は、外部だからこそ見える課題を率直に指摘してくれる存在です。だからこそ、IR活動で得た声を単なる面談報告として終わらせるのではなく、「投資家はいま何を見ているのか」「なぜ同じ指摘が繰り返されるのか」。そこまで踏み込んで共有されることで、経営としても次の議論につなげやすくなると思います。

飯塚 私も、投資家の声は非常にフラットな意見だと思っています。投資家は社内の事情や過去の経緯に左右されることなく、会社が発信している情報や戦略をもとに率直な意見を投げかけます。時には耳の痛い指摘もありますが、そうした声こそ、経営の意思決定にとって重要なインプットになるはずです。

企業から発信するだけではなく、投資家から受け取った声を社内でしっかり循環させ、経営の議論に活かしていく。その橋渡し役を担うことも、社外取締役の重要な役割だと考えています。

また、投資家との対話では誠実さも欠かせません。良いことだけでなく、課題や思うように進んでいないことも含めて率直に伝える。取り繕っても、いずれ市場には見透かされてしまいます。だからこそ、自分たちの考えを誠実に語り続ける姿勢が重要だと思います。その前提として、まず社内で自社のストーリーをしっかり持つことが必要です。数字やキーワードだけではなく、「私たちはどのような会社になりたいのか」「なぜそれを目指すのか」「そのために何を、どう実現していくのか」。そのWhy、What、Howが社内で共有されて初めて、投資家にも自信を持って伝えることができます。

投資家は、結局、未来にお金を投じています。今ある数字だけではなく、その会社がどんな未来を描き、どこへ向かおうとしているのかを見ています。だからこそ重要なのは、未来をどうワクワクさせるかだと思います。

矢口 私は、松風の中に変わろうとしている力が確実に育ってきていると感じています。そのエネルギーを、しっかり成果につながる変化へと結びつけていくことが重要です。ある意味、今はその転換点にあると思っています。

変わろうとしている松風、そして変わっていく松風。その変化の先にある成長を、株主・投資家の皆さまにもぜひ期待していただきたいですね。

飯塚 松風の事業そのものは、非常に社会的意義が大きく、将来にわたって必要とされる素晴らしい事業です。一方で、松風でなければならない理由、松風ならではの強みやユニークさを、さらに磨いていく必要があるとも感じています。

松風が持つ技術、ブランド、人材、財務基盤といった強みを、着実に価値へと変えていく。その変革を後押しし、企業価値向上に貢献していくことが、私たち独立社外取締役の役割だと思っています。



社外取締役 **飯塚 健介**

シスメックス株式会社にて海外事業、経営企画、人事、経営戦略などを歴任。現在は同社取締役 常務執行役員 CFO コーポレートマネジメント・次世代医療事業担当を務め、2026年より当社社外取締役に就任。

26.3期業績・事業概況

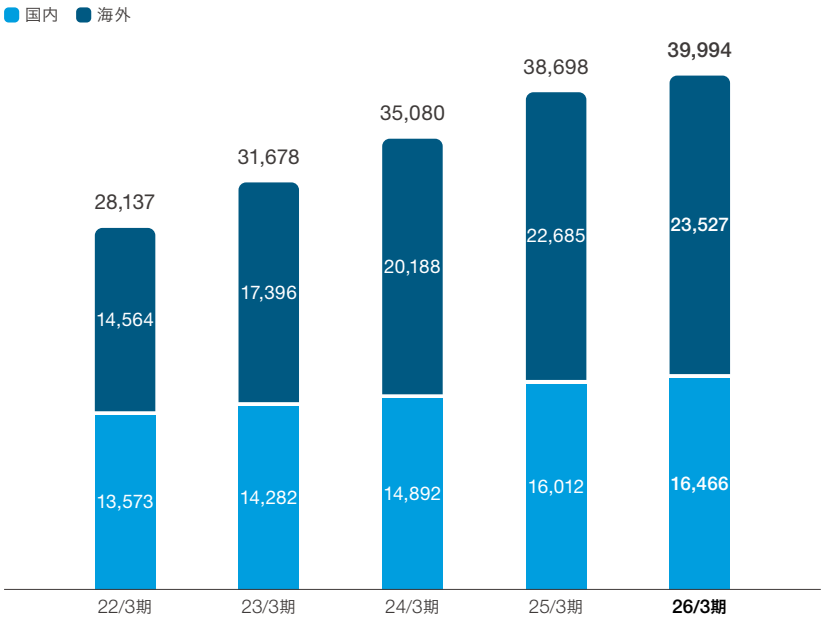
売上高

増収 **399億円**

対前期比 **+3.3%**
除く為替影響 +2.3%

前期に好調であったCAD/CAM機器の反動や、競争が激化する人工歯の販売減少があったものの、充填修復材やCAD/CAM関連材料が売上を牽引した結果、売上高は前期比3.3%増となりました。

売上高(百万円)



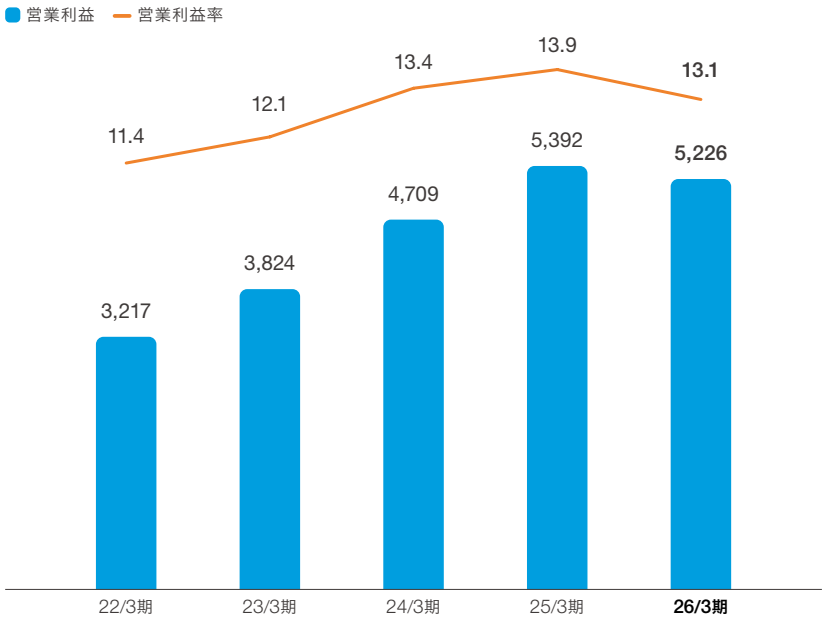
営業利益

減益 **52億円**

対前期比 **▲3.1%**
除く為替影響 ▲0.0%

売上高の増加や生産稼働率の向上、良品率改善による原価率低減が利益に寄与しました。一方、人員増強や研究開発、生産・供給体制の整備など、将来の成長に向けた先行投資を進めた結果、営業利益は前期比3.1%減となりました。

営業利益(百万円)と営業利益率(%)



デンタル関連事業

売上高	国内売上高	海外売上高	営業利益
37,669百万円	15,706百万円	22,592百万円	5,334百万円
前期差 +1,313百万円	前期差 +457百万円	前期差 +855百万円	前期差 ▲104百万円

国　内	歯科医療のデジタル化が進む中、CAD/CAM関連製品の拡販や製品ラインアップの拡充を進めるとともに、セミナー等を通じたユーザー接点の強化に取り組んでいます。
北米・中南米	審美歯科やデジタル分野の需要拡大を捉え、米国販売会社の統合を通じて診療・技工分野の連携を強化するとともに、高付加価値製品の販売拡大を進めています。
欧州 （中東・アフリカ地区含む）	CAD/CAM関連製品の販売拡大やデジタル関連材料のラインアップ拡充を進めるとともに、EMEA地域での販売体制強化や医療機器規制への対応を推進しています。
中　国	競争環境の変化に対応しながら、充填修復材の販売拡大を進めるとともに、年間200回を超えるセミナーなどの学術活動を通じて、SHOFUブランドの浸透を図っています。
その他アジア （インド・オセアニア含む）	インドでは充填修復材を中心に事業が拡大しています。国・地域によって需要動向に差が見られる中、各市場で販売網を整備するとともに、代理店と連携した製品浸透を進めています。

ネイル関連事業

売上高	営業利益
2,225百万円	▲113百万円
前期差　▲18百万円	前期差　▲46百万円

注力製品であるネイル・ハンドケア製品「ARTiS di Voce」は伸長したものの、コモディティ化の進展や原材料価格の上昇が収益を圧迫し、減収・減益となりました。

その他の事業（工業用研磨剤）

売上高	営業利益
99百万円	0百万円
前期差　+1百万円	前期差　▲14百万円

自動車関連業界における生産体制の見直しや開発期間の長期化により、金型関連需要が伸び悩みました。受注対応力の強化により増収となったものの、原材料価格の高騰により減益となりました。

SHOFU マテリアリティ

松風グループは、社会から信頼される企業であり続けるため優れた歯科器材の開発をはじめ、様々な事業活動を通じて社会に価値を提供してまいりました。今後、さらにサステナビリティ経営を推進させていくために、当社グループのサステナビリティに対する考え方を示す「サステナビリティ基本方針」を策定するとともに、四つの重点テーマとそれに紐づく16のマテリアリティ(重要課題)を特定しております。

サステナビリティ基本方針

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

「サステナビリティ基本方針」
https://www.shofu.co.jp/sustainability/sustainability-management/policies-and-framework/

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1 社外取締役及び事業部門へのヒアリング

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

STEP 2 社会課題の抽出・検討

以下の二つの切り口から40項目の社会課題を抽出しました。

- ISO26001、GRIスタンダード、SDGs等の国際的なガイドライン等の参照により導出される課題
- STEP1のヒアリング内容に加え、社会情勢、市場環境、自社状況の分析により導出される課題

STEP 3 社会課題の重要度評価

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

STEP 4 マテリアリティの特定

絞り込んだテーマをもとにマテリアリティ案を作成。併せて、各マテリアリティに対する定量・定性目標及び取り組み内容を整理し、サステナビリティ委員会で網羅性と妥当性を確認し、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	主な取り組み・実績 （ ）は前期実績	SDGs
人々のQOL向上への貢献	製品の品質保証と安定供給	● 品質起因による製品回収ゼロ	● 自主回収3件発生(0件)	
	製品の適正使用の徹底	● 安全管理情報の収集・評価体制の強化 ● 製品の適正使用のための情報提供の充実	● 欧州の販売子会社で、不具合報告、回収等の手順を構築 ● 取扱説明書をデータ化し、ホームページに掲載完了 ● 機械製品のメンテナンス関連の情報提供の拡充	
	歯科医療課題を解決する製品・サービスの提供(社会的意義のある製品・サービスの提供)	● 歯科関係者とのパートナーシップ強化 ● 販売国数の拡大 ● 知的財産の保護・活用強化 ● デジタル関連製品・サービスの継続的な提供 ● 予防関連製品(Giomer製品群含む)・サービスの継続的な提供 ● 予防・デジタル関連製品の売上高比率の向上	● 歯科クラブ会員数:18,699名(18,766名) ● 歯科医療従事者向けセミナー:96回実施(69回) ● 販売国数:118カ国(115カ国) ● 経営戦略・事業戦略・開発戦略に則した知的財産権の取得等 ● (国内)CAD/CAM関連製品売上高:前期比6.5%増 ● (海外)Giomer製品群売上高:前期比17.1%増	
	デンタルIQ向上に向けた情報提供	● 一般市民向けの疾患啓発、情報提供の充実	● 市民歯科公開講座を2回実施(1回) ● 歯に関する俳句・川柳の募集を実施、歯の知育サイト「はいく」のInstagramの拡充	

マテリアリティ

マテリアリティ		目 標	主な取り組み・実績　（　）は前期実績	SDGs
地球環境に配慮した企業活動の推進	循環型社会への貢献	● 製品開発、材料等のリサイクルシステムの展開 ● 再資源化率の向上	● 製品開発における植物由来原料等の適用可否、既存製品のリサイクル可否を検討 ● 再資源化率：77.9%（77.8%）	
	気候変動への対応・脱炭素社会への貢献	● 温室効果ガス排出量27%減（2021年度比） ● 2050年までにカーボンニュートラルの実現	● 松風グループ（国内）のScope3のCO_2排出量を算定・開示 ● Scope1、Scope2のCO_2排出量：4,774tCO_2（5,372tCO_2） ※うち国内CO_2排出量：1,647tCO_2（2,936tCO_2）	
	環境汚染の防止	● 環境関連事故発生ゼロの継続	● 環境法令違反発生件数はゼロ（0件）	
企業価値の向上を支える経営基盤の強化	人権の尊重	● グループ全体における人権方針の理解と取り組みの推進 ● サプライチェーンにおける持続可能な調達の推進	● 人権デューディリジェンスの導入に向けた情報収集を実施 ● サプライチェーンリスク管理システムの導入、サプライヤーへの説明会開催	
	コンプライアンスの徹底	● 重大なコンプライアンス違反の発生ゼロ	● 重大なコンプライアンス違反発生件数はゼロ（0件） ● コンプライアンス等をテーマにした社内教育を実施	
	リスクマネジメントの推進	● 実効性の高い事業継続マネジメントの実施	● EDR及び監視サービスの導入 ※EDR…エンドポイント（デバイスやネットワークに接続された端末）において悪意ある活動やセキュリティインシデントを検知し、対応するための技術やプロセス。 ● 全社リスクマネジメントにおける重要リスクの特定及び対応策の整理	
	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	● 事前警告型買収防衛策を廃止 ● 第三者関与による取締役会実効性評価を実施、課題対応	
	適切な情報開示・ステークホルダーとの対話	● ステークホルダーへの調査・アンケート及び対話の実施と改善施策への取り組み ● 情報開示の質・量の充実	● 株主アンケート、投資家面談の積極実施 ● 海外ロードショーを実施 ● 株主・投資家情報及びサステナビリティの英語版Webサイト公開	
働きがいのある組織文化の醸成・人材づくり	従業員の健康増進・労働安全の確保	● 重大労働災害発生件数ゼロの継続 ● 従業員の健康意識（オーラルヘルスケアを含む）の向上	● 度数率：0.00（0.00） ● 健康経営優良法人2026の認定を取得 ● ハラスメント研修を実施	
	人材育成の推進	● 従業員のキャリア開発支援の強化	● キャリアパス及びキャリアパスに紐づけた教育訓練体系図を社内外に公開 ● 次世代経営者、グローバル人材、DX専門人材の育成に向けた対応 ● 若手キャリア座談会を実施	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 女性管理職比率の向上	● 女性管理職比率：3.9%（3.9%） ● 女性採用比率：30.8%（37.2%）	
	ワークライフバランスの実現	● 従業員満足度の向上	● 有給休暇取得率：82.7%（79.2%）	

Governance

ガバナンス

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

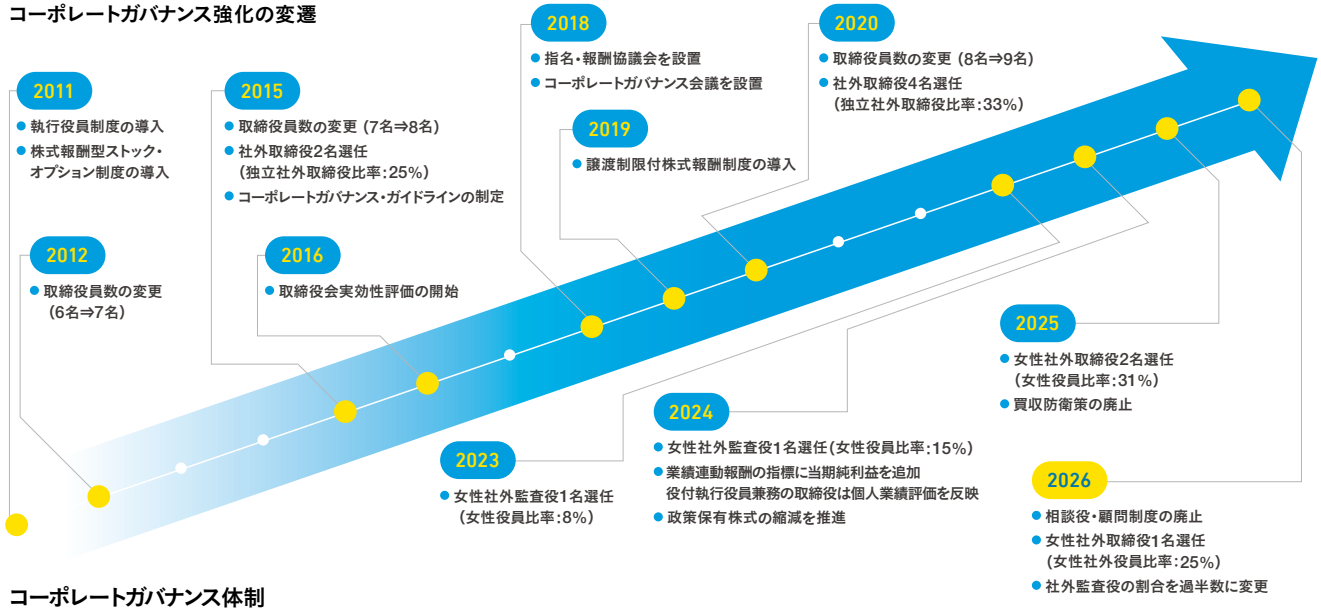
5つの基本的な考え方

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

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

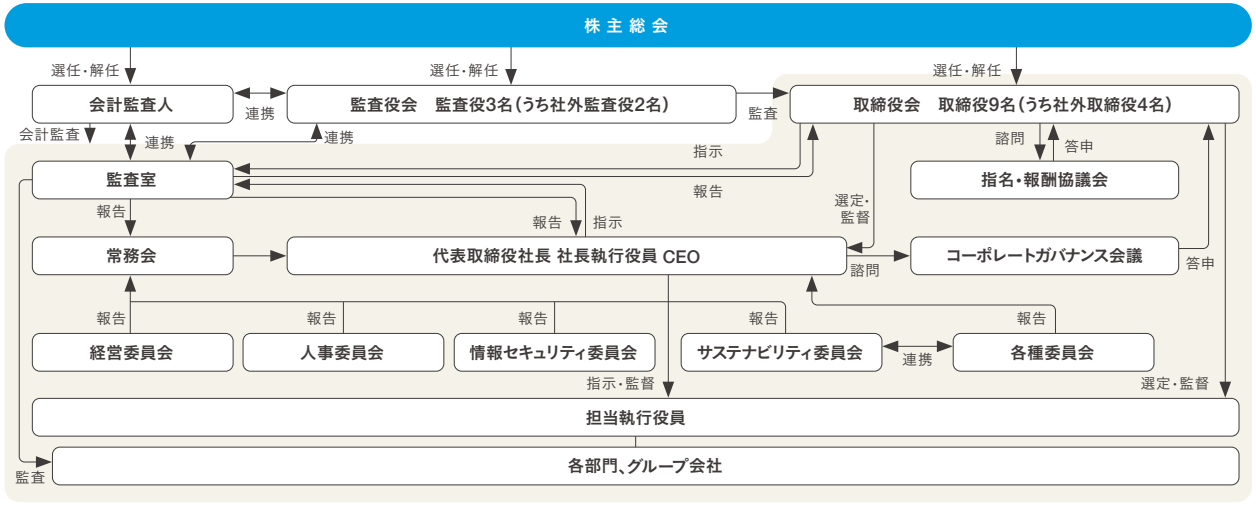


コーポレートガバナンス強化の変遷



コーポレートガバナンス体制

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



主要な会議体の構成と概要

名称	概要	2026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、取締役会の諮問に応じて、取締役の選解任、代表取締役及び役付取締役の選定、解職、取締役の報酬、後継者計画(育成を含む)等に関する事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。	5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。	2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。	47回
経営委員会	経営計画等重要課題並びに全部門に係わる事前協議のほか、必要に応じて、各部門の事前協議、重要案件に対する意見具申を行っております。	12回
人事委員会	人事制度、人材育成、人材活用等、人事政策全般にわたる審議・協議機関として設置しております。	12回
サステナビリティ委員会	サステナビリティの基本方針や戦略・計画の策定、目標とすべき指標の設定等について審議を行うとともに、取組状況のモニタリング等を実施します。	1回
情報セキュリティ委員会	情報セキュリティの基本方針や戦略・計画の策定、情報セキュリティポリシーの遵守状況の評価等、情報セキュリティに係る審議を行います。	2回

取締役会実効性評価

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

取締役会実効性評価の結果と改善に向けた取り組み状況

年度	抽出課題	改善に向けた施策と実績
2023年	● 収益力・資本効率等の議論 ● サステナビリティの議論 ● 取締役会に諮られている議案	● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の議論、開示 ● サステナビリティ関連の取締役会への報告頻度の増加 ● 取締役会で審議事項を設定
2024年	● 中長期的な経営戦略の議論 ● 取締役の構成の議論 ● 最高経営責任者等の後継者計画の議論	● 次期長期ビジョンの議論、開示 ● 女性や豊富な経営経験を持つ社外取締役の招聘 ● 指名・報酬協議会の審議内容や活動状況を取締役会に定期的に報告する体制の整備 ● 次世代経営者候補の母集団形成に向けた取り組みの共有

2025年度の取締役会実効性に関する分析・評価

課題	今後の取り組み
① 中長期的な経営戦略に関する議論	● 中長期テーマを議論できる体制を整備し、経営戦略や事業ポートフォリオ等を取締役会で報告・議論する機会を創出するとともに、審議事項の運用を再整理し議論の質を高める。
② コーポレートガバナンス会議の実効性向上	● コーポレートガバナンス会議の審議内容及び活動状況を定期的に取締役会へ報告する体制を整備するとともに、役割や権限を再整理して位置付けを明確化する。
③ モニタリング機能の強化	● 取締役会で指示された内容や決議事項の進捗状況を共有できる体制を整備し、モニタリング機能の充実を図る。

2025年度の取締役会実効性に関する分析・評価の概要は、下記URLよりご参照ください。
https://www.shofu.co.jp/sustainability/assets/pdf/sustainability/Board-of-Directors.pdf

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、連結営業利益及び連結当期純利益の目標値に対する達成度合いに応じて算出された額に加え、社長執行役員以外の役付執行役員を兼務する取締役については個人業績評価を加味した額を賞与として毎年、一定の時期に支給する。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬協議会の諮問を経て見直しを行う。
	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2025年6月25日開催の第153回定時株主総会で賞与を含め年額370百万円以内(うち社外取締役50百万円以内)、監査役報酬の総額は2025年6月25日開催の第153回定時株主総会で年額70百万円以内とそれぞれ決議しています。
※ 上記の取締役報酬総額とは別枠で、2025年6月25日開催の第153回定時株主総会で譲渡制限付株式を年額70百万円の範囲内で当社取締役に割り当てることを決議しています。

2026年3月期の状況

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		金銭報酬		非金銭報酬	
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	269	164	48	56	5
監査役 (社外監査役を除く)	38	38	–	–	2
社外役員	42	42	–	–	8

※ 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。

Governance

リスクマネジメント

当社グループは、リスクを適正に管理するための方針としてリスクマネジメント基本方針を定めています。

2025年度は、同方針に基づきグループ全体のリスク要因の抽出・評価を実施し、重要リスクの特定を進めました。その結果、事業環境の変化や社会的要請の高まりを踏まえ、「情報セキュリティ対策」及び「事業継続計画(BCP)の強化」を重要リスクとして位置付けています。

今後は、これら重要リスクに対する対応策の充実と実効性の向上を図るとともに、リスクの回避及び影響の最小化に取り組んでまいります。また、サステナビリティ委員会、品質管理委員会、情報セキュリティ委員会、防火・防災管理委員会等の全社横断的な委員会と連携し、グループ全体のリスクマネジメント体制の強化を推進してまいります。

「リスクマネジメント」についての詳細はこちら https://www.shofu.co.jp/sustainability/governance/risk-management/

人権の尊重

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

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」など人権に関する国際規範を支持・尊重し、松風グループ人権方針のもと、人権リスクの特定、予防、是正、救済に取り組む仕組みである人権デューディリジェンスの実施を進めるほか、人権研修やハラスメント研修を実施しております。

「人権の尊重」についての詳細はこちら https://www.shofu.co.jp/sustainability/social/human-rights/

コンプライアンス

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

「コンプライアンス」についての詳細はこちら https://www.shofu.co.jp/sustainability/governance/compliance/

株主・投資家との対話

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

「株主・投資家との対話」についての詳細はこちら https://www.shofu.co.jp/ir/management/dialog/



担当役員メッセージ

情報システムセキュリティ・BCPの強化

取締役 常務執行役員
三宅 宏善

当社グループは、リスクマネジメント基本方針に基づくリスク要因の抽出・把握を通じて、持続的な企業価値の向上と安定的な事業運営を支える基盤として、情報セキュリティ対策及び事業継続計画(BCP)の強化を重要な経営課題と位置づけ、ガバナンスの高度化を推進しています。近年、デジタル化の進展やクラウドサービスの活用拡大、グローバルなサプライチェーンの広がりにより、サイバー攻撃や情報漏えいリスクは複雑化・高度化しています。また、自然災害の激甚化や地政学的リスク、パンデミックなど、事業継続に影響を及ぼす要因も多様化しており、総合的なリスク対応力の強化が不可欠です。

こうした認識のもと、情報セキュリティ委員会が策定した方針に基づき、情報システム部が施策の実行、評価・改善までを一貫して推進する体制を構築しています。グループ全体でのセキュリティレベルの底上げを図るとともにEDRの導入とSOC※による監視体制の整備により、脅威の早期検知と迅速な対応を可能とする環境を整備しています。また、標的型攻撃メール訓練やeラーニングなどの教育・訓練を継続的に実施し、従業員一人ひとりの意識向上を通じて人的リスクの低減にも取り組んでいます。さらに、ポリシー遵守状況の評価や改善活動を通じて、実効性の高いセキュリティマネジメントの定着を図るとともに、インシデント発生を想定した訓練を通じて、迅速な意思決定と早期復旧に向けた体制強化を進めています。

一方、BCPにおいては、自然災害、感染症拡大、地政学的リスクなどを想定し、重要リスクの特定と対応策の整備を進めています。生産拠点の分散化やサプライヤー・物流事業者との連携強化、在庫管理及び情報基盤の高度化により、供給途絶リスクの低減と安定供給体制の確立を推進しています。今後は、マニュアル整備に加え、BCP訓練を実施し、さらなる実効性向上を図ってまいります。

これらの取り組みは、単なるリスク低減にとどまらず、環境変化に柔軟に対応できる強靭な経営基盤の構築につながるものです。当社は今後も、情報セキュリティとBCPを一体的に強化し、グループ全体のガバナンスの高度化を通じて、あらゆるステークホルダーからの信頼に応え続けてまいります。

※ SOC(Security Operation Center):サイバー攻撃や不正アクセスなどの脅威を24時間365日体制で監視し、異常の検知や対応を行う専門組織

役員紹介 (2026年6月24日現在)

取締役



代表取締役社長
社長執行役員 CEO

髙見 哲夫（たかみ てつお）

1960年6月22日生

所有株式数	出席回数
85,055株	取締役会 18／18回 (100%)



代表取締役
副社長執行役員 CFO

梅田 隆宏（うめだ たかひろ）

1960年2月13日生

所有株式数	出席回数
57,756株	取締役会 18／18回 (100%)



取締役
常務執行役員

薗井 秀次（そのい しゅうじ）

1971年3月31日生

所有株式数	出席回数
18,649株	取締役会 18／18回 (100%)



取締役
常務執行役員

吉本 龍一（よしもと りゅういち）

1964年8月12日生

所有株式数	出席回数
20,790株	-



取締役
常務執行役員

三宅 宏善（みやけ ひろよし）

1967年4月10日生

所有株式数	出席回数
12,073株	-



取締役 社外

西村 大三（にしむら だいぞう）

1959年5月5日生

所有株式数	出席回数
5,606株	取締役会 18／18回 (100%)



取締役 社外

矢口 順子（やぐち じゅんこ）

1963年4月19日生

所有株式数	出席回数
237株	取締役会 14／14回 (100%)



取締役 社外

飯塚 健介（いいづか けんすけ）

1970年3月5日生

所有株式数	出席回数
100株	-



取締役 社外

小野 真吾（おの しんご）

1976年2月9日生

所有株式数	出席回数
0株	-

監査役



常勤監査役
はたやま ひろゆき
畑山 博行
1962年1月2日生

所有株式数	出席回数
6,072株	取締役会 18／18回（100%） 監査役会 15／15回（100%）



監査役 社外
やまだ ようこ
山田 陽子
1957年3月5日生

所有株式数	出席回数
4,177株	取締役会 18／18回（100%） 監査役会 15／15回（100%）



監査役 社外
むかい ひろみ
向井 裕美
1975年10月11日生

所有株式数	出席回数
2,551株	取締役会 18／18回（100%） 監査役会 15／15回（100%）

取締役のスキルマトリックス

当社が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	グローバル	財務・会計・人事	ガバナンス・コンプライアンス リスクマネジメント	保有資格等
社内取締役	髙見 哲夫	●		●			●	
	梅田 隆宏	●				●	●	
	薗井 秀次	●	●		●			
	吉本 龍一	●	●	●				
	三宅 宏善	●		●				
社外取締役	西村 大三					●	●	公認会計士・税理士
	矢口 順子	●				●	●	上場会社の経営経験者
	飯塚 健介	●			●	●	●	上場会社の経営経験者
	小野 真吾			●	●	●		

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

執行役員

副社長執行役員 CSO
山嵜 文孝

常務執行役員
寺本 真也

常務執行役員
松永 倫典

上席執行役員
中塚 稔之

執行役員
菅原 順一

執行役員
岩﨑 滋文

執行役員
立所 久明

執行役員
山田 義一

執行役員
寺前 充司

Environment

環境

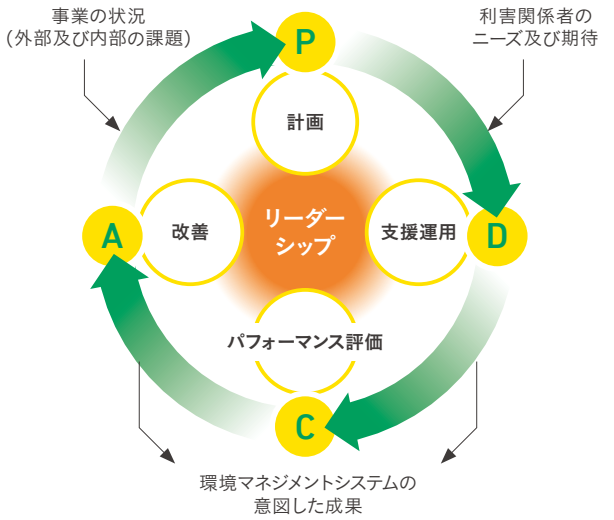
当社は人々の健康に貢献する企業として、地球環境との調和を図り、環境に対する社会的責任を果たすため、サステナビリティ基本方針に基づき、開発から生産、販売に至るすべての事業活動で環境保全活動を推進しています。



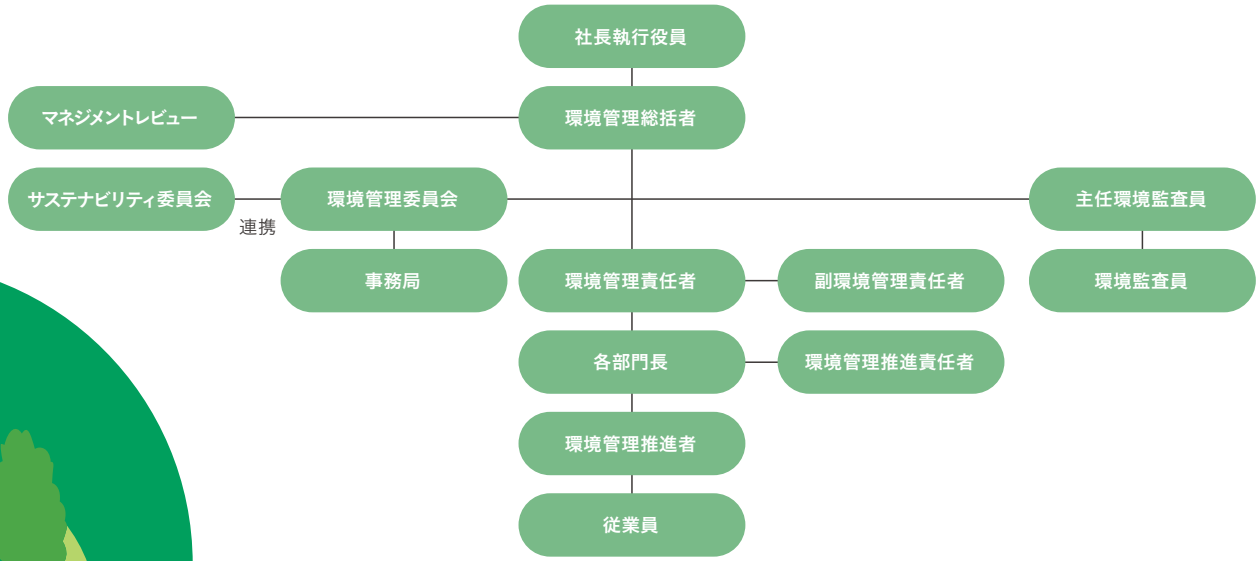
環境マネジメントシステム

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

「環境マネジメントシステム」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/sustainability/environmental/environmental-management-system/



環境マネジメント体制図





Environment

**松風は、気候変動をはじめとする環境課題を重要な経営課題と認識し、事業活動におけるCO_2排出量の削減や資源の有効活用を推進しています。
また、環境負荷の低減に配慮した製品開発を進めることで、持続可能な歯科医療の実現と社会・環境への価値創造に貢献していきます。**

① CO_2排出量削減の取り組み

当社では、地球温暖化防止に向け、「2050年カーボンニュートラルの実現」「2030年までに温室効果ガス排出量27%減(2021年度比)」の達成を目指し、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、省エネにつながる設備への更新や効率的な稼働等を通じてエネルギー効率向上に向けた取り組みを推進しています。オフィス部門では照明器具の適正化、冷暖房設定温度の調整等を徹底するほか、現在は全社的な取り組みとして工場及び事務所の照明器具のLED化を推進しCO_2排出量の削減に取り組んでいます。

2024年12月より松風本社及び大阪営業所の電力を再生可能エネルギー由来電力に切り替えたことにより、2025年度の国内におけるScope1,2の実績は1,647tCO_2と大幅な削減に成功し、2030年度目標に対して前倒しでの達成となりました。

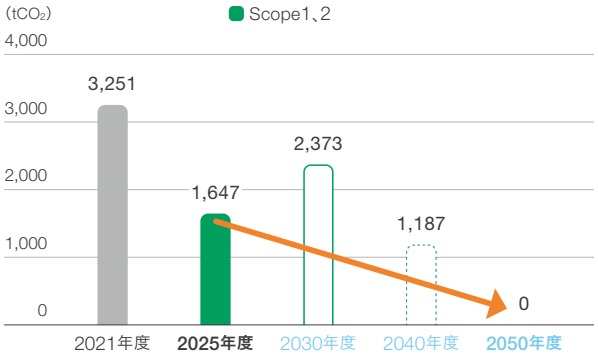
② 廃棄物削減と適正な処分

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。

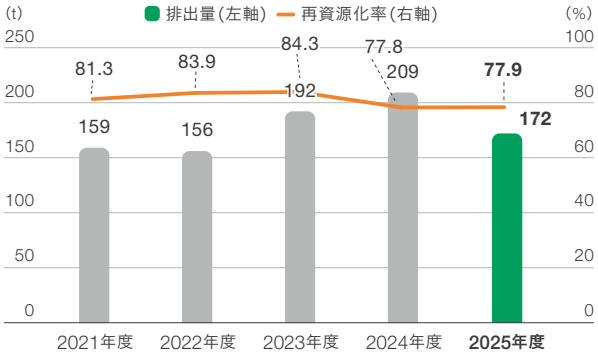
③ 水の適正管理

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

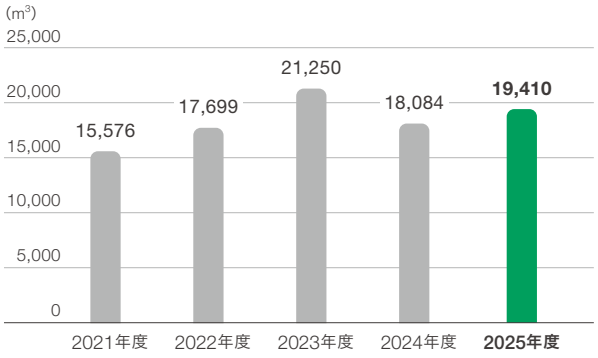
① Scope1、2の実績(国内)と削減目標



② 廃棄物排出量と再資源化率の推移



③ 水使用量の推移



TCFDに基づく情報開示

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

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

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

ガバナンス

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

戦略

リスク分析

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

リスクと機会

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

種類		リスク及び機会の発生する要因	具体的内容	2030年の財務影響	
				1.5℃(2℃)	4℃※2
移行リスク	政策及び規制	GHG※1排出の価格付け進行 GHG排出量の報告義務の強化	炭素税の導入により、エネルギーコスト、調達コスト、輸送(物流)コストが増加する。	中	-
		既存製品/サービスに対する義務化/規制化	環境関連法規制の強化により、調達リスク及びコストが増加する。	小	-
			プラスチック規制が強化され、当社製品の脱プラ化が進展しない場合、欧州を中心に市場から締め出される。	中	-
	技術	低炭素技術への移行に伴う先行コスト	環境負荷の低い素材や技術への投資を行うための開発コストや設備投資コストが増加する。	小	-
物理的リスク	急性	サイクロンや洪水などの異常気象の重大性と頻度の上昇 山火事の可能性と重大性の上昇	大規模な自然災害(台風・豪雨・洪水・山火事など)により、当社の操業が停滞することで、製品の安定供給が困難になり、売上が減少する。	中	中
機会	資源の効率	効率的な輸送手段の利用 効率的な生産・流通プロセス	効率的な生産・流通プロセスの利用により、生産コスト、輸送コスト、保管コストを削減することができる。	小	小
			省エネルギー化によりエネルギーコストを削減できる。	小	小
		再生利用(リサイクリング)の利用	製品部材や包装資材の再生利用(リサイクリング)により、必要原材料量が減少し、原材料コストを削減することができる。	小	-
	製品及びサービス	低炭素製品/サービスの開発、拡大 R&Dとイノベーションを通じた新製品・サービス開発	歯科医療現場の効率化やCO_2排出量削減に寄与する製品の開発により、当社関連製品の売上が増加する。	中	-
	レジリエンス	再生可能エネルギープログラムへの参加、省エネ対策の採用	生産拠点の再配置と、再生可能エネルギーを含む調達エネルギー源の分散を推進することで、災害及び系統電力の事故発生時のレジリエンスの向上(事業継続、エネルギー調達コスト上昇の抑制)が期待できる。	小	-

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

リスク管理

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

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

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

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

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

対応策	具体的内容
脱炭素社会に適応するエネルギー利用の推進	● 省エネルギー施策の推進 ● 再生可能エネルギーの活用 ● 効率的な生産・物流体制の構築
歯科医療への貢献と脱炭素への取り組みの両立	● 環境配慮製品の開発及び販売の推進 ● 包装容器の省資源化
自然災害の甚大化に対応する事業基盤の整備	● BCPの整備 ● サプライヤー及び物流業者との連携強化 ● 生産拠点の再配置の推進
環境規制への適切な対応	● 環境規制動向のモニタリング、対応策の検討

指標と目標

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

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

CO_2排出量（Scope1、2）

（単位：t CO_2）

	2021年度	2024年度	2025年度
国内	3,251	2,936	1,647
海外	2,032	2,435	3,127
合計	5,283	5,372	4,774
2021年度比増減率（%）	-	1.6	△9.6
売上高原単位指数（2021年度比）（%）	100	73.9	63.6

2025年度におけるScope1、Scope2のグループ全体のエネルギー使用量は、中国・常州工場の稼働開始により海外においては増加しましたが、国内における2024年12月より京都本社及び大阪営業所を再生可能エネルギー由来の電力に切り替えたことによる減少分が大きく寄与し、国内外合計で2021年度比9.6% 減となりました。売上高原単位指数（2021年度）は減少傾向で推移しています。引き続きCO_2排出量の削減に努めてまいります。

当社は環境省が定めるガイドラインに基づき、松風グループ（当社及び国内グループ会社）の2024年度のScope3排出量を算定しました。

区分	排出量（tCO_2）	Scope3内構成比（%）
Scope3合計	43,485	100.0%
カテゴリ1 購入した製品・サービス	33,777	77.7%
カテゴリ2 資本財	3,861	8.9%
カテゴリ3 Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	584	1.3%
カテゴリ4 上流の輸送・流通	3,064	7.0%
カテゴリ11 販売した製品の使用	1,007	2.3%
その他のカテゴリ合計	1,192	2.8%

直近の2025年度におけるScope3のCO_2排出量は、算定が完了次第、当社ウェブサイトで公表してまいります。

「温室効果ガス削減」についての詳細はこちら
https://www.shofu.co.jp/sustainability/environmental/ghg-emission-reduction/

11年財務サマリー

会計年度(百万円)	144期 2016年 3月期	145期 2017年 3月期	146期 2018年 3月期	147期 2019年 3月期	148期 2020年 3月期	149期 2021年 3月期	150期 2022年 3月期	151期 2023年 3月期	152期 2024年 3月期	153期 2025年 3月期	154期 2026年 3月期
売上高	22,975	22,305	24,031	24,915	26,108	24,680	28,137	31,678	35,080	38,698	**39,994**
売上原価	9,798	9,357	10,267	10,469	11,423	11,083	11,970	12,979	14,084	15,706	**16,253**
販売費及び一般管理費	11,608	11,564	12,266	12,631	12,474	11,296	12,950	14,874	16,286	17,599	**18,513**
営業利益	1,568	1,382	1,497	1,814	2,210	2,300	3,217	3,824	4,709	5,392	**5,226**
経常利益	1,393	1,141	1,565	1,709	1,988	2,523	3,658	4,238	5,118	5,523	**5,859**
税金等調整前当期純利益	1,352	1,141	1,357	1,709	1,184	2,370	3,611	4,410	5,282	6,154	**6,590**
法人税等	557	299	478	512	460	672	1,043	1,250	1,604	1,819	**1,694**
親会社株主に帰属する当期純利益	789	836	877	1,201	704	1,674	2,546	3,135	3,655	4,317	**4,887**
当期包括利益	△15	1,194	2,156	523	△46	3,618	3,366	3,584	7,157	2,471	**7,744**
設備投資額	713	875	710	1,403	1,601	1,097	1,100	2,319	1,282	1,445	**4,413**
減価償却費	1,007	888	920	862	949	955	901	972	1,168	1,059	**1,210**
研究開発費	1,431	1,408	1,494	1,492	1,537	1,563	1,738	1,846	1,927	1,985	**2,165**
会計年度末(百万円)											
流動資産	14,265	14,286	15,345	14,975	15,416	17,829	20,462	22,220	25,179	27,521	**29,855**
固定資産	14,039	14,566	15,545	15,186	14,417	19,983	20,247	21,506	24,914	22,472	**27,851**
流動負債	3,049	3,215	3,663	3,820	3,680	4,212	4,437	5,949	5,593	5,218	**6,305**
固定負債	3,755	3,341	3,070	1,957	2,216	3,402	3,332	2,262	2,890	2,038	**2,710**
純資産	21,500	22,296	24,157	24,383	23,936	30,198	32,940	35,515	41,609	42,736	**48,689**
総資産	28,305	28,853	30,890	30,161	29,834	37,813	40,709	43,727	50,093	49,994	**57,706**

11年財務サマリー

その他の情報	144期 2016年 3月期	145期 2017年 3月期	146期 2018年 3月期	147期 2019年 3月期	148期 2020年 3月期	149期 2021年 3月期	150期 2022年 3月期	151期 2023年 3月期	152期 2024年 3月期	153期 2025年 3月期	154期 2026年 3月期
ROE(%)	3.7	3.8	3.8	5.0	2.9	6.2	8.1	9.2	9.5	10.3	10.7
ROA(%)	2.7	2.9	2.9	3.9	2.3	4.9	6.5	7.4	7.8	8.6	9.1
自己資本比率(%)	75.7	76.9	77.8	80.4	79.7	79.4	80.5	80.8	82.7	85.2	84.1
一株当たり純資産(円)※	670.00	698.37	755.93	762.46	745.90	845.27	920.77	998.32	1,168.02	1,198.37	1,363.94
一株当たり当期純利益(円)※	24.72	26.31	27.60	37.77	22.12	48.15	71.61	88.05	103.09	121.52	137.38
配当性向(%)	36.4	38.0	36.2	30.4	58.8	30.1	27.2	32.4	30.1	40.3	43.7
純資産配当率(DOE)(%)	1.3	1.5	1.4	1.5	1.7	1.8	2.2	3.0	2.9	4.1	4.7
株価収益率(倍)	27.9	25.1	26.0	16.9	39.8	20.6	10.9	11.5	14.2	17.4	12.2
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,511	2,308	1,936	1,468	1,942	2,829	3,736	3,170	3,089	3,447	3,371
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	748	△1,052	△772	△1,519	△1,768	△4,081	△1,288	△1,290	△1,295	△914	△2,070
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△2,152	△835	△592	△844	△224	3,023	△1,074	△1,457	△2,096	△1,783	△1,968
従業員数(名)	1,080	1,103	1,124	1,168	1,189	1,206	1,266	1,299	1,369	1,413	1,462

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

会社概要（2026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	1,462名（連結）　536名（単体）
事業内容	歯科材料及び歯科用機器の製造・販売
事業年度	毎年4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	定時株主総会　毎年3月31日 期末配当　毎年3月31日 中間配当　毎年9月30日 ※そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

ネットワーク

国内拠点	東京支社／札幌営業所／仙台営業所／東京営業所※1／ 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
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 常州松風歯科有限公司 SHOFU DENTAL ASIA-PACIFIC PTE.LTD. MERZ DENTAL GmbH DIGITAL DENTAL SERVICES GmbH SHOFU DENTAL INDIA PRIVATE LIMITED SHOFU DENTAL BRASIL COMERCIO DE PRODUTOS ODONTOLOGICOS LTDA. SHOFU PRODUCTS VIETNAM CO., LTD. SHOFU MEXICO S DE RL DE CV SHOFU DENTAL MIDDLE EAST & AFRICA FZCO※2 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

※1 東京営業所：2026年4月1日開設
※2 SHOFU DENTAL MIDDLE EAST & AFRICA FZCO：2026年4月1日設立





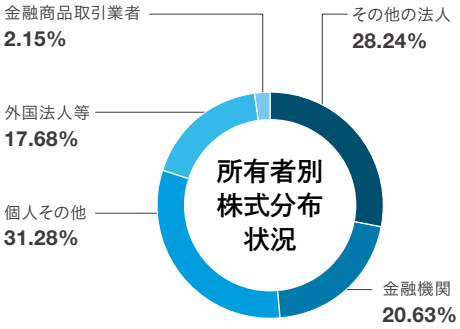


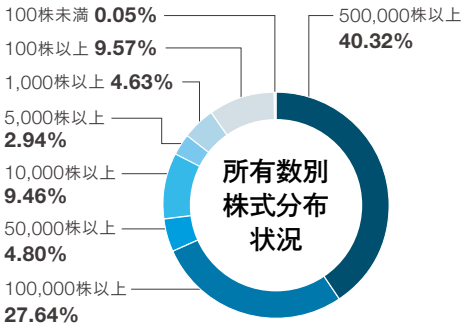


株式情報（2026年3月31日現在）

株式の状況

会社が発行する株式の総数※1	発行済株式総数※1	株主数
128,000,000株	35,788,178株	27,687名

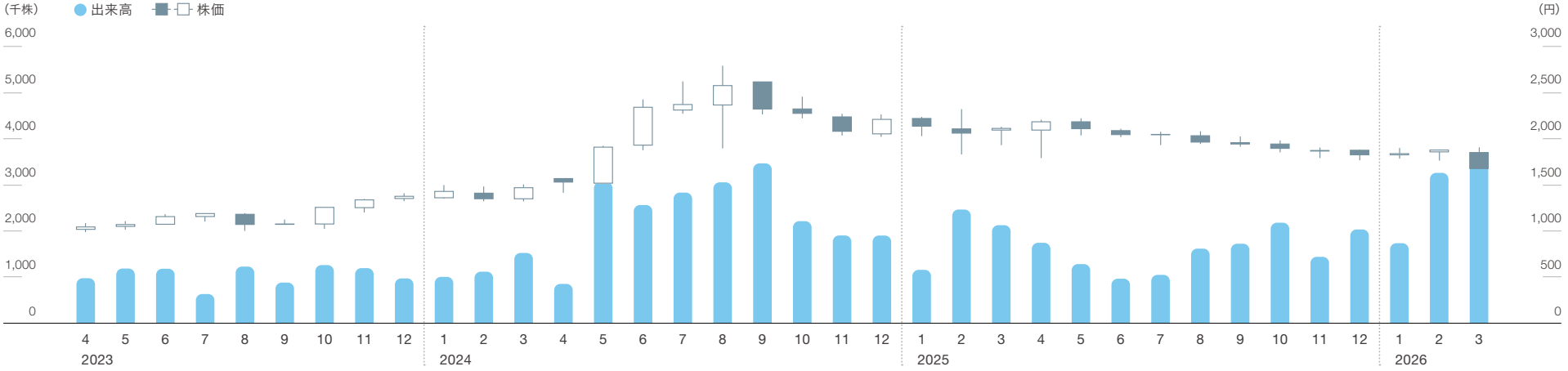




大株主の状況※2

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
三井化学株式会社	7,160	20.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,451	6.88
株式会社京都銀行	1,424	4.00
日本生命保険相互会社	1,292	3.63
株式会社滋賀銀行	1,204	3.38
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	896	2.51
松風社員持株会	496	1.39
GOVERNMENT OF NORWAY	475	1.33
BBH FOR BBHTSIL NEUBERGER BERMAN INVESTMENT FUNDS PLC-NEUBERGER BERMAN JAPAN EQUITY ENGAGEMENT FUND	460	1.29
株式会社モリタ	457	1.28

株価・出来高の推移※3



※1 2024年9月30日を基準日として、普通株式を1株につき2株の割合で株式分割を実施いたしました。　※2 持株比率は、自己株式（198,857株）を控除して計算しています。　※3 2024年9月30日を基準日として、普通株式1株を2株に株式分割しました。2分割後の調整済み株価で記載しています。



株式会社 松風　〒605-0983 京都市東山区福稲上高松町11　TEL:075-561-1112(代)　www.shofu.co.jp