



2021年5月14日

各位

会社名 株式会社 松 風
代表者名 代表取締役社長 根 来 紀 行
社長執行役員
(コード番号 7979 東証第1部)
問合せ先 常務執行役員
財務担当 梅 田 隆 宏
(TEL 075-561-1112)

松風グループ 第四次中期経営計画について

当社グループは、2022年3月期から2024年3月期を対象期間とする第四次中期経営計画を策定しましたので、その概要についてお知らせいたします。

当社グループは、創立90周年を迎えた2012年に、将来のあるべき姿を見据えた長期ビジョン「500億円構想」を策定いたしました。

その概要は、世界の歯科医療への貢献度と市場における存在感を高めるため、「海外での成長がなければ当社グループの未来はない」という認識のもと、経営資源の配分を大きく海外にシフトし、グループ売上高500億円(うち国内売上高170億円、海外売上高330億円)、営業利益75億円(営業利益率15%)を目指すというものであります。

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

1. 第一次～第三次中期経営計画における取り組みと成果	2
1-1. 中長期における重点課題	2
1-2. これまでの主な取り組みと成果	2
1-3. 第三次中期経営計画と実績	4
2. 第四次中期経営計画の概要	4
2-1. 基本的な考え方	4
2-2. 中長期における重点課題(第三次中期経営計画の振り返りと今後の方向性)	4
2-3. 数値目標	7
2-4. 資本政策と株主還元	7

・本資料に記載されている中期経営計画の「数値目標」「配当方針」に記載の数値は、目指す方向性等を示すものであり、業績予想、配当予想とは性格が異なります。2022年3月期業績予想及び配当予想につきましては、本日(2021年5月14日)付で別途発表している「2021年3月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」での開示内容をご参照ください。

・本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく変動する可能性があることをお含みおき下さい。

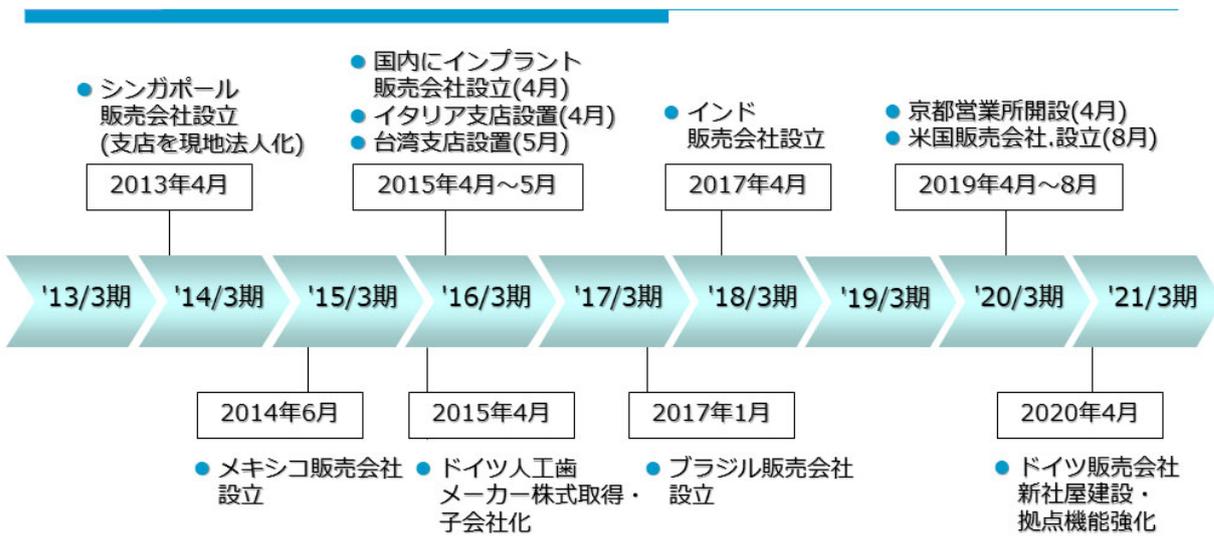
1. 第一次～第三次中期経営計画における取り組みと成果

1-1. 中長期における重点課題

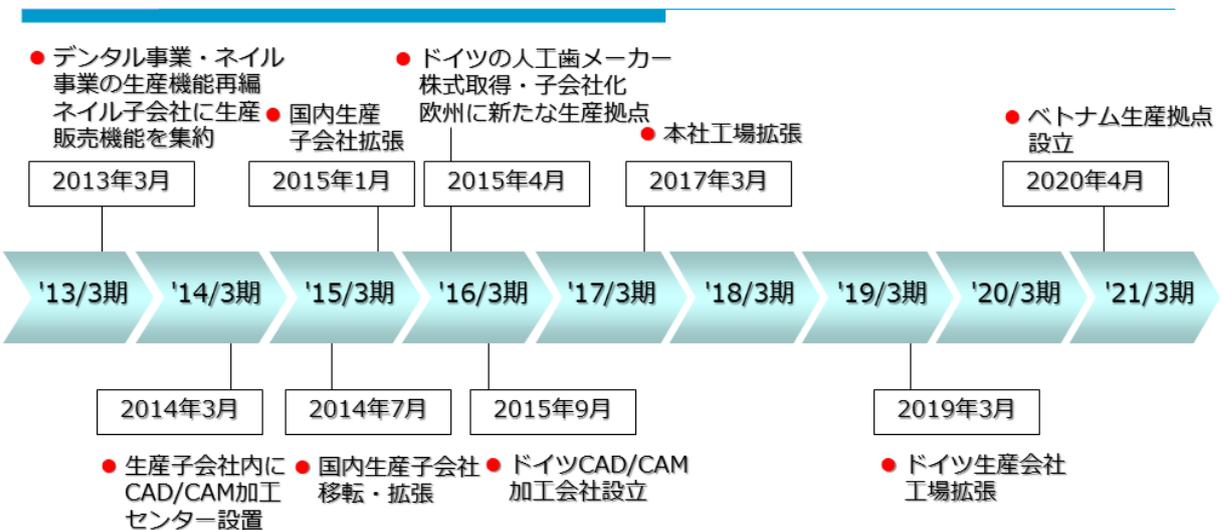
- (1) 地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入
- (2) 販売網・販売拠点の整備
- (3) 国内外学術ネットワークの構築(ユーザーへの直接的な宣伝活動組織の構築)
- (4) コストダウン、生産量の拡大に対応した生産拠点の再配置、海外生産の拡大
- (5) 海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保
- (6) 資金需要の拡大に対応するための資金調達
- (7) M&A(事業提携・技術提携、事業買収)の推進

1-2. これまでの主な取り組みと成果

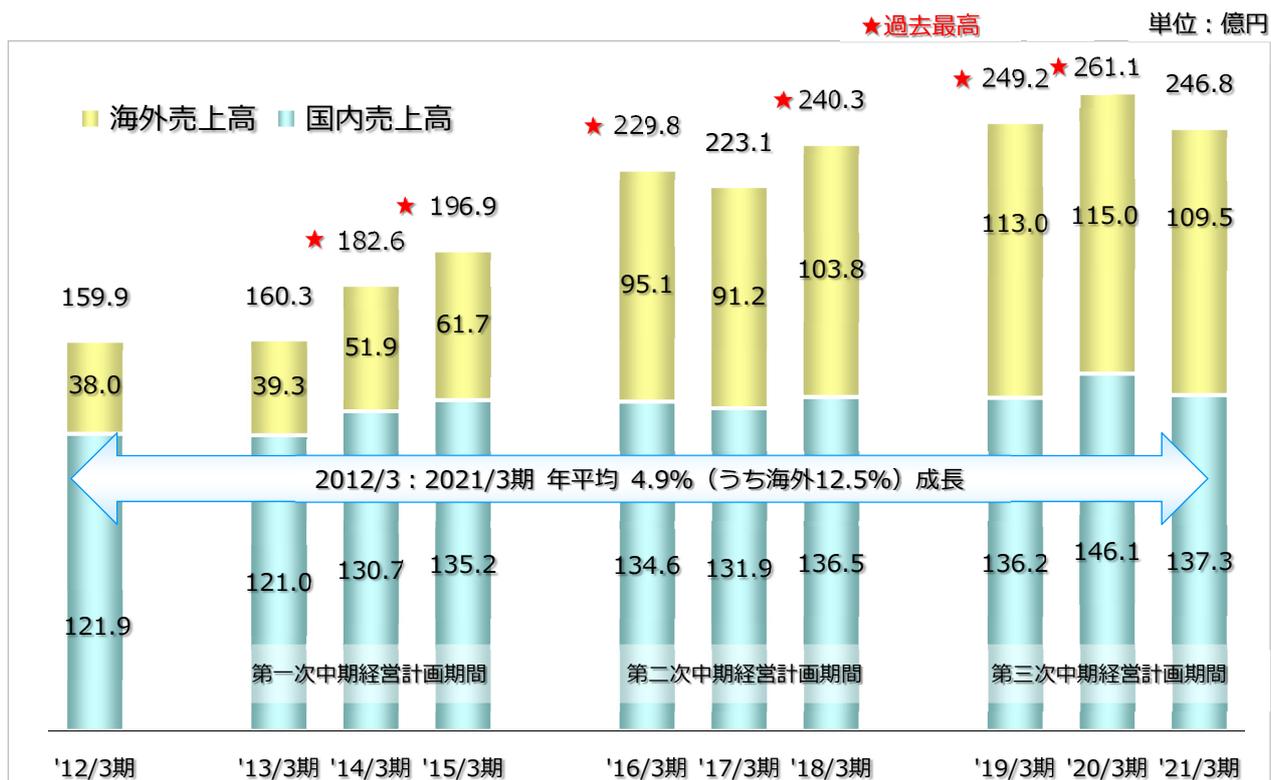
(1) 販売拠点・販売網の整備



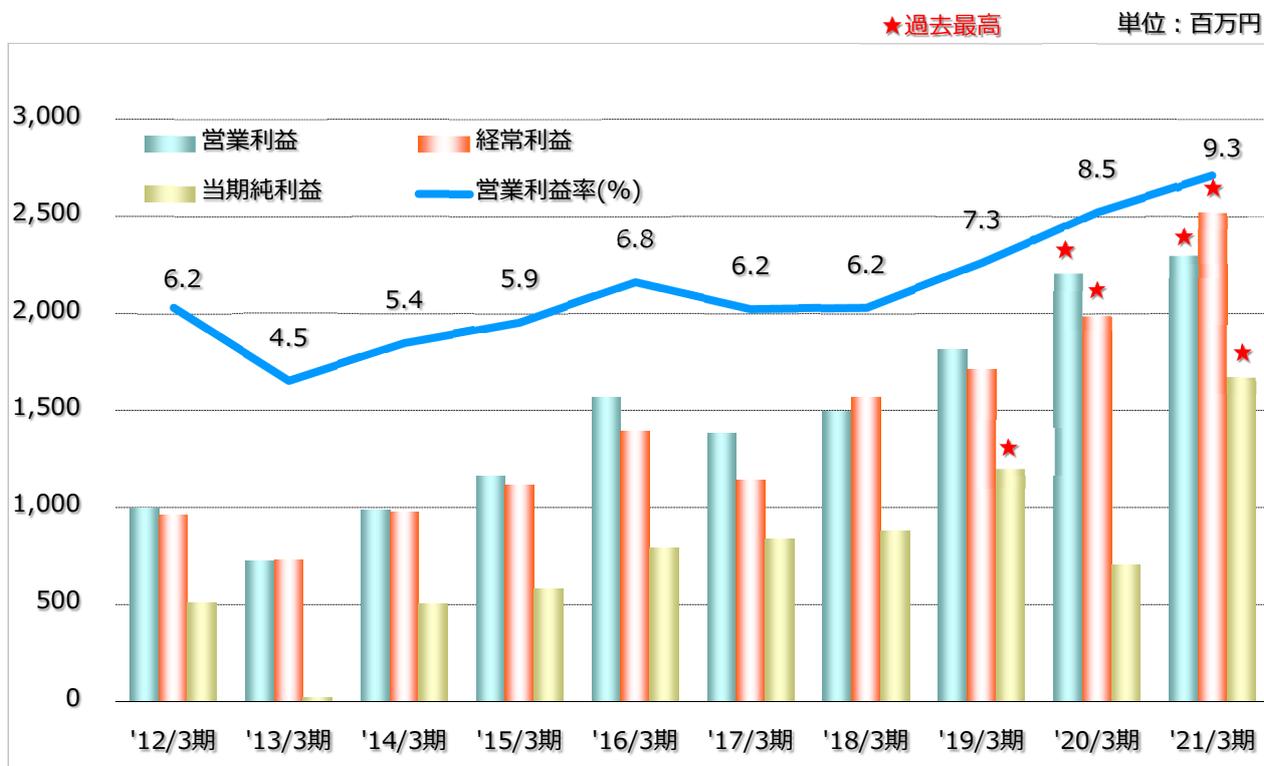
(2) 生産体制再構築・海外生産の拡大



(3) 成果——売上高実績推移



(4) 成果——営業利益・経常利益・当期純利益実績推移



1-3. 第三次中期経営計画と実績

赤字:計画を下回った項目 / ★:過去最高(売上高・利益)

(単位:百万円)
()内は対売上高率

項目	期別	2019/3期		2020/3期		2021/3期	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高		25,725	★ 24,915	27,419	★ 26,108	29,264	24,680
国内売上高		14,453	13,619	15,085	14,608	15,700	13,733
海外売上高		11,271	★ 11,295	12,333	★ 11,499	13,563	10,946
営業利益		1,737 (6.8%)	1,814 (7.3%)	2,056 (7.5%)	★ 2,210 (8.5%)	2,341 (8.0%)	★ 2,300 (9.3%)
経常利益		1,630 (6.3%)	1,709 (6.9%)	1,946 (7.1%)	★ 1,988 (7.6%)	2,234 (7.6%)	★ 2,523 (10.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益		1,109 (4.3%)	★ 1,201 (4.8%)	1,370 (5.0%)	704 (2.7%)	1,596 (5.5%)	★ 1,674 (6.8%)
1株当たり当期純利益		69.77円	75.54円	86.23円	44.24円	100.42円	96.29円
自己資本利益率		4.6%	5.0%	5.5%	2.9%	6.1%	6.2%

2. 第四次中期経営計画の概要

2-1. 基本的な考え方

当社グループは「500億円構想」を打ち出したことによって、大きく変化してまいりました。様々な取り組みの中で得た成果も多く、どういふ施策が必要であるのか、多くの面で知見を積み重ねることができたものと評価しており、引き続きこの方向性を維持・発展させてまいります。

今後は、コロナ禍により進捗が2年遅れとなったことも踏まえ、これまで以上のスピード感で課題に取り組むことによって第四次中期経営計画を達成するとともに、合わせて、これまでの延長線を超える施策を決定し、実行していくことが必要と考えております。

2-2. 中長期における重点課題(第三次中期経営計画の振り返りと今後の方向性)

(1) 地域の需要・ニーズに適合した新製品の開発・投入

当社は研究開発型の企業としてグローバルな成長を目指しており、今後も世界的視野に立った製品開発を進めます。これは今後も変わらない方針ですが、あわせて、世界各地での経済レベル、歯科医療の水準、インフラの整備状況などを考慮する中で、中間層・ボリュームゾーンをターゲットとした、地域に適合した製品開発も進めてまいります。

第三次中期経営計画期間においては、国内市場では、シェアの高い自社製品をはじめとして競争環境が厳しさを増す中、苦戦を強いられましたものの、デジタル歯科への対応製品を中心に新製品を開発・投入し、市場の変化を当社の成長につなげるための取り組みが成果を挙げ、一定の成長を確保いたしました。一方で、他社に先行した自社開発製品の投入を行うため、開発スピードを早める対策が必要であります。

海外地区別には、北米・中南米には充填修復材料などの化工品分野を中心に、中国には化工品及び陶材などの新製品を投入し、売上を順調に拡大することができました。課題としては年々強化される各国の法規制にいかに対応するかであり、その体制構築を進めてまいります。

(2) 販売網・販売拠点の整備

当社グループは、本社営業部門及び海外販売拠点を通じて海外代理店網を整備しておりますが、歯科医療従事者に対する当社グループ製品の一層の認知度向上のため、必要な代理店網の整備を進めてまいります。

また、①顧客サービスの充実、②在庫保有による早期のデリバリーサービスの実現、③歯科医療従事者への製品情報発信を中心とした学術活動の強化、④薬事申請業務の早期化・効率化などを目的として、重要な国・地域での拠点設置を進めております。

第三次中期経営計画期間においては、設立間もないインド販売会社、ブラジル販売会社の本格的な成長に向け、体制整備を続けました。また、世界最大のマーケットであるアメリカにおいては、急伸するデジタル歯科製品の販売体制を整備し、併せて、各国における代理店網の整備(独占代理店から複数代理店へ)も並行して進めております。

今後も、重要な国・地域において販売網の整備を進めていく考えであり、2021年4月には、中東・アフリカ市場の開拓を目的として、UAE・ドバイに駐在員事務所を設立いたしました。

(3) 国内外学術ネットワークの構築(ユーザーへの直接的な宣伝活動組織の構築)

国内外を問わず、各地の臨床家に影響力を持つスタディー・グループ、KOL(Key Opinion Leader)などに対する情報発信力を高め、当社グループ製品の認知度向上をはかるとともに、顧客ネットワークの構築を進める考えであります。

また、デジタルデンティストリーの潮流に対し、グループ全体のネットワークを活かした総合力を発揮し、同分野での当社グループの存在感を確立したいと考えております。

第三次中期経営計画期間においては、KOLの方々のご協力を得ながら学術活動(学術要員の拡充、臨床結果など広告宣伝文献の充実、製品説明会、ハンズオンセミナーなど)を強化してまいりました。しかしながら、エリアによっては管轄する国が数多く、市場環境も異なることから、単一市場である米国や中国と比べると浸透に時間を要している地区もあり、さらなる推進・強化が必要であります。

一方で、世界規模でのコロナ禍という未曾有の経験により、様々な分野でのデジタル化の波は一気に加速いたしました。当社グループを取り巻く環境も例外でなく、特に2021年3月期においては、ネットの活用度は飛躍的に向上することとなりました。この知見を、業務の効率化だけに終わらせることなく、既存顧客、潜在顧客を含め、顧客接点を質・量ともに拡大させていくために活用していく必要があると考えております。

(4) コストダウン、生産量の拡大に対応した生産拠点の再配置、海外生産の拡大

人工歯、研削材など競争力を有する分野において、一層のコストダウンによる価格競争力の向上をはかってまいります。

また、①本社工場の生産能力の制約を解消する、②必要とされる生産技術や収益性による生産品目の選定、③為替変動の影響回避、④危険物・重量物の輸送コスト低減、⑤顧客に対するデリバリーサービスの向上、⑥高関税の回避などを目的として、国内子会社の有効活用、海外生産の拡大を含めた生産拠点の再配置を進めてまいります。

第三次中期経営計画期間においては、新たにベトナム生産拠点を設立し、その本格稼働へ向けた準備を進めました。本ベトナム生産拠点につきましては、第四次中期経営計画期間において、主として海外市場向け研削材の生産工場として本格稼働を行い、今後さらに生産品目を拡大し、当社グループにおける主要生産拠点のひとつとして成長させる考えであります。

(5) 海外展開を積極的に推進するための人材育成・確保

既存の現地拠点の人員拡充、本社サイドでの海外要員の育成とともに、様々な方面からの人材の確保を進め、合わせて、成果に見合った処遇・報酬制度など人事制度の抜本的見直しを行い、社員が積極的にチャレンジできる仕組みの構築を進めてまいります。

第三次中期経営計画期間においても、様々な方面からの人材の確保を進めました。今後は海外販売担当部門のみならず、全社的なグローバル化推進のためにも、さらなるグローバル人材の育成を進める考えであります。

(6) 資金需要の拡大に対応するための資金調達

資本市場での資金調達活用度向上を含め、積極的な投資(事業投資・人的投資・設備投資など)に対応できる資金確保を進めてまいります。

第三次中期経営計画期間においては、当社グループの事業上の競争力や財務基盤に基づく高い信頼性によって、資金需要に対応した機動的な資金調達の環境は確保できていると認識しております。

なお、2020年12月、株式会社格付投資情報センターによる発行体格付において、これまでのBBBからBBB+へ引き上げる旨の通知を受けております。

引き続き、資本市場での資金調達活用度向上を含め、積極的な投資(事業投資・人的投資・設備投資など)に対応できる資金確保を進める考えであります。

(7) M&A(事業提携・技術提携、事業買収)の推進

製品分野、地域ごとの事業戦略(セグメント・ストーリー)に基づき、研究開発、生産、販売における体制強化のための外部との連携、発展形としてのM&Aを積極的に進める考えであります。

第三次中期経営計画期間においては、M&Aを推進するための組織体制(専任体制)を構築し、多方面から情報収集、個別案件の検討を進めております。第四次中期経営計画期間においては、当社グループのコア・コンピタンスや成長戦略を踏まえ、補完すべきポイント(分野・地域・機能)を明らかにしたうえで、能動的なM&A推進へと転換をはかってまいります。

なお、2015年に子会社化したMerz Dental GmbHについては、同社の経営改善・改革を進めるとともに、特にデジタルデンティストリーへの取り組み、グローバルな生産体制構築の面からシナジー創出に取り組んでまいります。

(8) グループガバナンス体制の強化

第四次中期経営計画から新たに課題といたしました。

当社グループにおけるグループ会社の役割は年々大きくなっており、この中で、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つなげていくか、と同時に、そこで発生する可能性のある様々なリスクをいかにコントロールしていくか、それが大きな課題となっております。このための体制整備を進めてまいります。

(9) 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

2020年5月に、三井化学株式会社及びサンメディカル株式会社との資本・業務提携契約を締結し、資本関係の強化(当社が三井化学株式会社の持分法適用会社になり、サンメディカル株式会社が当社の持分法適用会社となりました。)も含めこれまで以上に強固な関係を構築いたしました。

3社が有する有形・無形の資産を融合させ、3社提携の目的である、「歯科事業におけるグローバルな競争力、事業価値の向上」をはかるとともに、当社グループの成長、企業価値の拡大につなげていきたいと考えております。

2-3. 数値目標

★:過去最高(売上高・利益)

()内は対売上高率

(単位:百万円)

項目	期別 (参考) 2021/3期実績	2022/3期計画	2023/3期計画	2024/3期計画
売上高	24,680	26,105	★ 28,097	★ 30,182
国内売上高	13,733	13,627	★ 14,319	★ 14,745
海外売上高	10,946	★ 12,478	★ 13,777	★ 15,437
営業利益	★ 2,300 (9.3%)	1,799 (6.9%)	2,017 (7.2%)	★ 2,618 (8.7%)
経常利益	★ 2,523 (10.2%)	1,837 (7.0%)	2,064 (7.3%)	★ 2,668 (8.8%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	★ 1,674 (6.8%)	1,234 (4.7%)	1,379 (4.9%)	★ 1,874 (6.2%)
1株当たり当期純利益	96.29円	69.48円	77.70円	105.53円
自己資本利益率	6.2%	4.1%	4.4%	5.8%

2-4. 資本政策と株主還元

長期的な企業価値(株主価値)の増大と、株主のみなさまへの利益還元を目指しつつ安定した配当の維持・継続を基本方針とし、一方で、経営基盤の強化・財務体質の改善を図りながら、海外事業の拡大、新製品開発のための研究開発投資など、将来における積極的な事業展開に備えるため内部留保の充実にも配慮していく考えであります。

具体的な数値基準につきましては、これまで、連結ベースでの配当性向30%以上を目標としてまいりましたが、これに加え、株主様への還元の充実を図るとともに、資本効率を考慮した還元を実施していくことを目的として、純資産配当率(DOE)を数値基準として加えることとし、第四次中期経営計画期間においては純資産配当率(DOE)1.7%を目安とすることといたします。

純資産配当率(DOE)は、自己資本利益率(ROE)と配当性向の積でありますので、収益性と資本効率をともに高めることにより純資産配当率(DOE)の向上を目指していく考えであり、長期的には、ROE 8%以上、DOE 2.5%以上を目指したいと考えております。

項目	期別	2022/3期	2023/3期	2024/3期
配当性向		30%以上		
純資産配当率(DOE)		1.7%を目安とする		

【参考:第四次中期経営計画における配当に関連する主要数値目標】

自己資本利益率(ROE)	4.1%	4.4%	5.8%
1株当たり当期純利益	69.48円	77.70円	105.53円

以上