

企業名： 松風 (7979)

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

私には株式会社松風（以下、松風）の将来の姿が理解できると考える。以下、同社の統合報告書から読み取った、目標とする将来の姿を理念と数値の2つの観点から述べる。

松風が目指す将来の姿は、①理念的な側面：「世界の歯科医療への貢献度と存在感を高める」、②数値的な側面：「グループ売上高 500 億円、グループ営業利益 75 億円」である。

① 理念的な側面：「世界の歯科医療への貢献度と存在感を高める」

この目標の背景には、世界には国内の約 14 倍の市場が広がっており、発展途上国の中・高所得化や先進国の高齢化によるさらなる市場拡大が見込めるという状況がある。現在、同社はデンタル事業において海外売上高が 52.8%と半数を超えているものの、国内と世界の市場の規模の違いを考慮すると、同社の存在感は十分ではないという。

このビジョンからは、同社がグローバルに活躍する企業を目指していることが伺える。

② 数値的な側面：「グループ売上高 500 億円、グループ営業利益 75 億円」

この統合報告書で何度も述べられているこのビジョンは、2012 年に長期的目標として発表されたものである。この数値目標は、①の目標の達成基準として設定されていると思われ、何をもって①の達成とするのかという点において重要な役割を担っていると考えられる。

しかし社長メッセージによると、この目標は当初 2022 年の達成目標であったが、コロナウイルス感染拡大による業績低下、慎重さや堅実性などの企業体質により遅れているという。本報告書にも、「できるだけ早く長期目標を達成する」という文言が何度も強調されている。

なお、中期的な数値目標は「グループ売上高 315 億円、グループ営業利益 37.9 億円」としている。同社が長期目標達成に向け、段階的な目標を積み重ねていることがわかる。同時に、重要課題に対する取り組みの進捗状況などが掲載されており、将来の姿に向けて現在どの程度進んでいるのかがわかりやすくなっている。

こうした2つの側面からの説明により、同社が目指す将来の姿がわかりやすくなっていた。特に数値目標を立てることによって、将来の姿がより具体化されていると感じられた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

私には理解できた。松風の競争優位性、すなわち同社が社会に提供している価値は①人工

歯のシェア、②知見を生かした活動 の主に2つの分野にあると考えられる。

① 人工歯のシェアについて

同社の主力商品である人工歯の分野において、「国内トップシェアを誇っている」という非常に明瞭な価値が示されている。なお、国内だけでなく海外においても高い技術力を評価されているという。その根拠に、世界100カ国以上での商品販売や85カ国もの薬事取得国が挙げられる。同社の製品無しでは、世界中で人工歯が不足し多くの人が困るため、競争優位性が高いことがわかる。

② 知見を生かした活動について

同社は大学や研究機関と提携し、歯科医療従事者に向けて対外的に開かれたセミナーや講習会を実施している。こうした講習会は40年以上続けられていて、同社の歯科医療に関する知見を生かした代表的な活動であると言える。この活動は、同社が最新の歯科医療を牽引しているからこそできるものであり、最新の歯科医療を学ぶ貴重な機会を提供していると思われる。

社会に提供しているこれらの価値が本報告書にはっきりと記されているため、同社の競争優位性は理解できると言える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

総合的に考えて、持続性はあると理解できる。先ほどの2つの項目別に持続性があると思われた理由を説明する。

① 「人工歯のシェア」について、国内シェアは今後も大きく揺るがないと思われ、同時に海外への販路も確実に拡大させているからである。国内の安定的なシェアは、研究機関との連携や高い特許保有件数によって、長期的に支えられていると考えられる。一方で、海外への販路はさらに拡大していくものと考えられるので、今後は海外評価もさらに高まっていくと思われる。これを支える見えざる資産としては、同社が力をいれている、社員のグローバル育成や海外従業員数及び比率の拡大にあると思う。

② 「知見を生かした活動」については、今後一層の需要拡大が見込めるからである。歯科医療の市場は、先進国での高齢化、発展途上国の所得向上により成長しているため、10年後20年後にもこうした活動は欠かせないものであると思われる。これを支える見えざる資産には長年培ってきた研究機関との連携の強さが挙げられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

本報告書のみでの情報ではダイバーシティに関する懸念が残り、人的資本の価値向上を達成できないと思われる。しかし後述する情報から、その懸念は薄れつつあり価値向上を達成できる会社に成長しつつあると判断できる。ここでは、あくまで統合報告書のみでの情報に従って感想を述べ、最後に補足として同社の改革の進行について述べることにする。

まず、自身のスキル向上に繋がると思われた点を2点述べる。

- ① グローバル人材の育成に注力している点である。海外販売を強化している同社はグローバルに活躍できる社員の育成に力を入れている。例えば英会話研修や TOEIC 受験などの施策、短期や長期の海外子会社での海外派遣研修などの制度がある。これらの制度を活用することで、世界で通用するビジネス感覚を身につけることができると思った。また実際にグローバルに活躍する社員の方の声が掲載されているため、実例により説得力を持って説明されていると感じられた。
- ② 自己啓発支援として、希望者に対して通信教育や資格取得などに援助をしている点である。会社からリスクリングを支援してもらえるのは、社員としてもスキルアップに対して前向きになれると思った。

しかし、本報告書のみ情報に従うと、スキル向上の際に主にダイバーシティの観点から懸念される点が2点ある。

- ① 女性社員の活躍があまりイメージできない点である。確かに同社は行動計画の中で、2026年までに「社員採用者に占める女性の比率を平均30%以上とする」としており、女性社員新卒採用者数とその比率のグラフを見ても右肩上がりになっていることがわかる。しかし、女性社員採用や管理職登用に力を入れているといっても、取締役及び監査役に女性が登用されていないという点で、会社全体で改革していこうという意識が見えづらいと感じた。
- ② 女性社員が管理職に登用された後の支援制度がわかりにくい点である。女性の管理職登用を後押しするプログラムがあるのは魅力的だと思われるが、子育てなど家庭の事情により、やる気があっても、仕事量や責任が増える管理職になることが難しい社員の方もいると思われる。こうした社員の方に対して、管理職になった後の支援制度が不透明であると思われた。管理職になることでライフバランスが崩れてしまうのであれば、スキル向上へのモチベーションも上がりにくいと思われた。

補足：本報告書には掲載されていないため最初の判断には含まれなかったが、2023年6月に行われた株主総会で女性監査役が選任されており、①の懸念点は解消されつつあると判断できる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

本報告書の良かった点は3つある。

- ① 自社製品の紹介を細かくしていた点である。同社はB to Bの企業であり、人工歯といてもどのように製造され、差別化されているかは投資家や一般の人々にはわかりにくい。しかし同社は自社のそうした製品を細かく説明していて、私を含め初めて読む人や専門的知識がない人も比較的容易に理解できると思った。

- ② 社会貢献や環境貢献への取り組みがわかりやすい点である。例えば、CO2 排出量削減の取り組みや廃棄物削減などの取り組みの紹介にはグラフを用いた説明が行われていて、説得力のある説明となっていた。
- ③ 長期ビジョンが数値と理念から明確になっていた点である。1.目指している将来の姿でも述べたことであるが、この点は非常にわかりやすかった。

この統合報告書をさらに良いものにするために、改善余地があると思われるところを3点記す。

- ① 長期目標と中期目標の関係が少しわかりにくい点である。
改善案として、同社 HP「中長期経営戦略」にある「経営全体のグローバル化推進」のグラフを本報告書にも記載することを挙げる。これにより、長期目標達成に向けたこれまでの道のりやゴールから見た現状の立ち位置がよりわかりやすくなると思う。また、長期目標とした数値が実現可能なものであることが強調できると考える。
- ② 第4次中期経営計画の「重点課題に対する主な取り組み進捗」が「中長期における重点課題」と離れている点である。
課題に対する取り組み進捗の程度を載せている点は同社の長期目標に対する意識の高さを感じられる。その一方で、課題の内容とその進捗状況が同じページ内にあるとよりわかりやすいと考える。また、取り組みの進捗状況に説明文章が加えられていると、なお理解しやすいと思う。
- ③ 女性社員の方の声を紹介していない点である。
女性社員の活躍の部分では、実際の女性社員の方の声を聞いてみたいと思った。「グローバルに活躍する社員」として社員の方の意見が取り上げられているのと同じように、女性社員の方の声を取り上げることで、この報告書を読んだ人にも同社のダイバーシティ進展について具体的なイメージがしやすくなると思った。

参考文献一覧

- ・株式会社松風「統合報告書 2022」<https://pdf.irpocket.com/C7979/vlQV/MX8R/VsMR.pdf>
- ・株式会社松風「臨時報告書<議決権行使結果>」2023年6月29日
<https://pdf.irpocket.com/C7979/KSWQ/i3lX/H7tL.pdf>
- ・株式会社松風 HP「株主・投資家情報 | 経営方針・成長戦略 | 中長期経営戦略」
<https://www.shofu.co.jp/ir/contents/hp1633/index.php?No=1187&CNo=1633>, (最終閲覧日：2023年7月28日)