



2025年12月19日

各 位

会 社 名	株式会社 松 風
代表者名	代表取締役社長 高 見 哲 夫 社 長 執 行 役 員 (コード番号 7979 東証プライム)
問合せ先	取締役 専務執行役員 総合企画担当 山 寄 文 孝 (TEL 075-561-1112)

## 松風グループ 次期長期ビジョン「Vision10」を策定

— 2040年 売上高2,500億円・営業利益率20%を視野に、歯科業界グローバルトップ10入りを目指す —

松風グループは、2040年に売上高2,500億円・営業利益率20%を視野に、歯科業界でグローバルトップ10入りを目指す新たな長期ビジョン「Vision10」を策定し、本日開催の取締役会にて決議いたしました。本ビジョンは、世界の歯科医療への貢献を一層高めるための長期指針として位置づけるものです。以下、その概要についてお知らせいたします。

### 1. 次期長期ビジョン策定の背景と目的

松風グループは創業以来、「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、歯科材料・機器の総合メーカーとして事業を展開してまいりました。しかし、世界には日本の20倍を超える歯科市場が存在する一方で、当社のプレゼンスは依然として十分とは言えず、理念に込めた“世界への貢献”という観点では、まだ大きな伸びしろがあると認識しております。

こうした認識から、当社は現行の長期ビジョン「500億円構想」を掲げ、2028年3月期を最終年度とする第五次中期経営計画でその実現を目指しています。同構想の達成が見込まれる中、世界の歯科業界では、技術革新・人口動態・予防医療の重要性の高まりなど、構造的な変化が加速しています。

これらの外部環境の変化の下で、当社の強みである技術力や学術ネットワークを最大限に活用し、次の10～15年を見据えた当社の成長シナリオを明確にすることを目的として、2040年をターゲットとした長期ビジョン「Vision10」を策定することといたしました。本ビジョンは、経営理念に基づく「世界の歯科医療への貢献度向上」と、現行中期経営計画の先につながる「成長の連続性」を創造的な企業活動によって実現するための長期指針として位置づけるものです。

## 2. 次期長期ビジョン「Vision10」の概要

### (目標)

#### 歯科業界でのグローバルトップ10入り

当社は、2040年に売上高2,500億円・営業利益率20%を視野に、世界の歯科業界において確固たる地位を築くことを長期的な成長目標として掲げます。

### (2040年の目指すべき姿)

#### 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

人口動態の変化や予防医療の重要性の高まり、デジタル技術の進展など産業構造が大きく変化する中で、当社が培ってきた研究開発力、技術、学術ネットワーク、生産・営業を含む事業基盤と、それらに裏付けられた信頼という無形資産を踏まえ、歯科医療の価値創造に貢献する企業像を描いております。

### (2040年の数値目標)

グループ売上高 2,500億円      営業利益 500億円（営業利益率20%）

これらの数値目標は、現行の第五次中期経営計画の達成を前提とし、その先のグローバルトップ10入りに向けた成長シナリオを段階的に描く中で設定したものです。

「Vision10」の実現に向け、当社グループは、以下の重点分野に注力してまいります。

- 保存修復材料のカテゴリー・ブランド・基盤拡充により持続的成長の土台確立
- デジタル歯科、予防・口腔衛生、矯正歯科などの注力分野において、ブランド力強化と顧客基盤拡大及び海外展開の加速
- 歯周病関連・再生医療・教育などの関連する新規分野への取組拡大

こうした取り組みを通じ、当社グループは「Vision10」が示す長期成長シナリオを着実に具体化し、世界の歯科医療への貢献度を一層高めてまいります。

詳細につきましては、別紙「松風グループ 次期長期ビジョン『Vision10』」をご覧ください。

以 上



# 松風グループ 次期長期ビジョン「Vision10」

理念は変わらない。  
そして、世界との距離は、もっと縮められる。

経営理念/ 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

コーポレートメッセージ/ Corporate Message

噛む、笑う、生きる、を支える。

松風グループは創業以来100年以上にわたり、歯科器材の総合メーカーとして歯科医療の発展に取り組んできました。

世界には日本の20倍を超える歯科市場が広がっています。

理念に込めた「世界への貢献」という想いのもと、

今、歯科業界におけるグローバルトップ10を見据えた、次の成長を描くフェーズにあります。

# 2040年に向けた長期ビジョン “Vision 10”



## Vision 10 ▶▶▶ 歯科業界でグローバルトップ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

策定の背景	策定の目的
<ul style="list-style-type: none"><li>■ 口腔と全身疾患の関連が広く認識され、歯科医療は予防医療・全身の健康維持において、社会的にその重要性が一段と高まっている</li><li>■ 世界の歯科市場は技術革新や人口動態変化により、事業環境が大きな転換時期にある</li><li>■ 2012年策定の長期ビジョンが2028年に達成見込みであることをふまえ、その「次」を見据えた、長期的な成長シナリオを明確にする必要がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 経営理念を基盤に、歯科医療の社会的価値を高めるという当社グループの長期的な成長軸を明確にし、未来に向けた方向性を定める</li><li>■ 事業ポートフォリオとグループ経営およびグローバル体制を将来を見据えて再定義する</li><li>■ グループ全体の中長期方針を、経営と現場が共有できる軸として確立する</li></ul>

第五次中期経営計画 目標値



第五次中期経営計画

長期ビジョン “Vision 10”

# “Vision10” 2040年に向けた成長目標



売上約5倍、営業利益約6.6倍規模  
を視野に入れた成長シナリオ(FY2028比)

\*既存領域では市場平均(CAGR:7-8%)以上の継続成長を目指す

売上高 2,500億円  
営業利益 500億円  
営業利益率 20%

歯科新規事業への進出  
(将来の成長オプション)

既存分野の新たな取組み  
(成長加速)

既存領域での売上拡大  
(収益の基盤)

売上高 387億円  
営業利益 54億円  
営業利益率 13.9%

FY25  
(前期実績)

売上高 501億円  
営業利益 75億円  
営業利益率 15%

FY28  
(現行中計最終年)



FY40  
(長期ビジョン)

2040年には売上2,500億円、営業利益率20%水準を視野に、  
歯科を核とした事業領域の拡張を通じて、  
グローバルトップ10企業への進化を目指していきます

# “Vision10” 2040年に向けた成長目標



新規分野への取り組み拡大

## 未来拡張（将来オプション）

歯科を起点に、医療・教育・ライフサイエンスなど  
関連領域への展開も視野

デジタル・予防・矯正  
既存事業の海外展開

## グローバル×デジタルの推進（成長加速）

CAD/CAMやデジタルデンティストリーを軸に  
予防・審美・矯正など成長市場での事業展開を加速

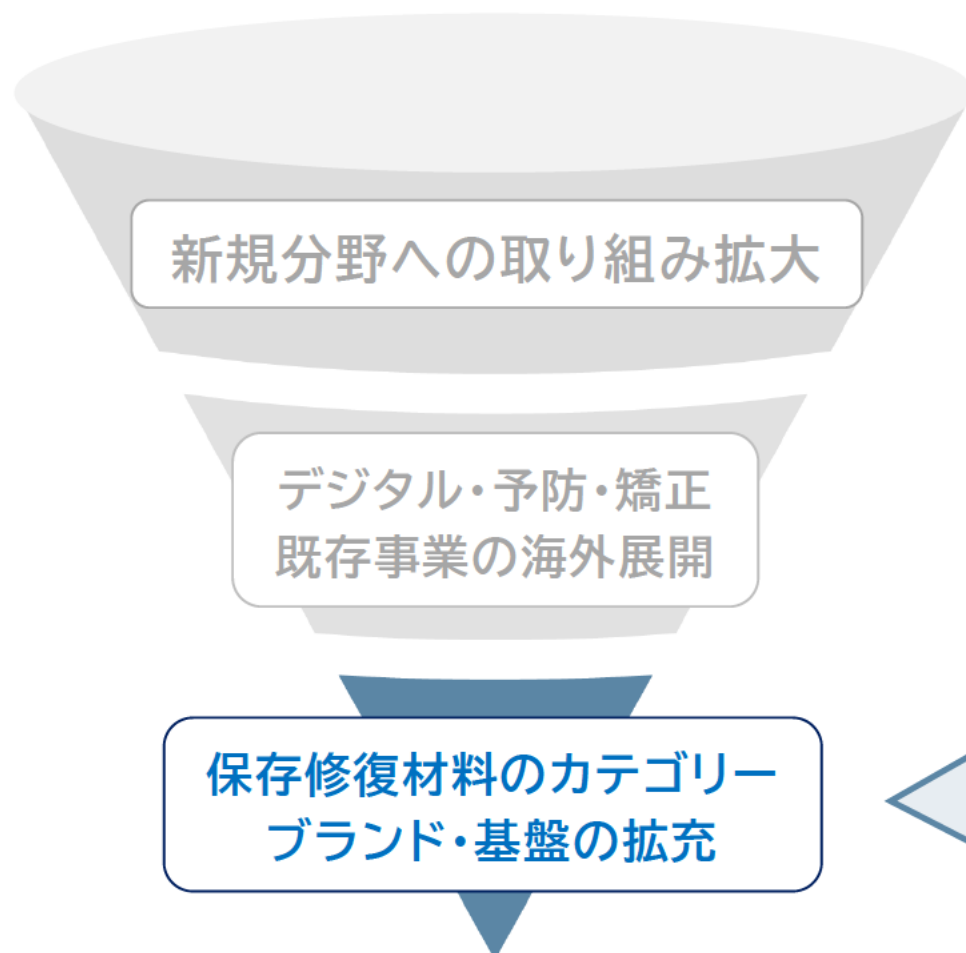
保存修復材料のカテゴリー  
ブランド・基盤の拡充

## 技術・ブランド・ネットワークの深化（成長基盤）

研究開発・顧客ネットワーク・ブランド基盤の強化により  
持続的成長の土台を固める

これまでに培った技術力・学術ネットワーク・ブランド基盤を軸に  
デジタル・予防・矯正・新規分野へと成長領域を拡大していきます





## ■ 保存修復材料のカテゴリーは Vision10の成立・成長基盤である

技術・ブランド・ネットワークによる再現性を確保  
(地域・製品を越えて展開できる成長基盤)

- ▶ 保存修復材料は当社の技術力と学術ネットワークを背景に、グローバルで安定的に展開可能な事業基盤となっている
- ▶ 販売ネットワークの拡充と生産体制の最適化を通じて、各地域の市場特性や制度環境に対応しながら、同様の成長モデルを横展開できる体制を構築していく
- ▶ 既存ブランドの強化に加え、関連カテゴリーの拡充や顧客接点の拡大を進めることで、事業規模を段階的に積み上げていく

Vision10の実現には、まず“既存領域が盤石であること”が前提となります



# “Vision10”成長の考え方 -1つの成長ドライバーに依存しない構造へ-



新規分野への取り組み拡大

デジタル・予防・矯正  
既存事業の海外展開

保存修復材料のカテゴリー  
ブランド・基盤の拡充

## ■ グローバル×デジタルの推進 (成長加速)

デジタル歯科・予防・矯正といった成長分野において、既存事業の海外展開を通じ、成長スピードを高めていく

- ▶ デジタル対応の補綴材料を成長の柱と位置付け、研究開発と製造体制の見直しを通じて、グローバル市場でのカテゴリー・ブランド・顧客基盤の拡充を進める
- ▶ CAD/CAM領域では材料開発を軸に、ソフトウェア・ハードウェアを担うパートナー企業との連携を強化し、海外におけるサポート体制の構築を通じて、S-WAVEシステムの普及とプレゼンス向上を図る
- ▶ 予防・口腔衛生分野では、メルサーージュシステムの海外展開を進めるとともに、一般生活者との接点拡張を視野に入れた認知度向上にも取り組む。
- ▶ 矯正歯科材料についても、国内で培った知見を活かし、海外市場への展開を段階的に進めていく

既存事業で培った技術・ブランド・顧客接点を活かし、  
成長市場における事業展開を通じて、価値創出のスピードを高めていきます

## 新規分野への取り組み拡大

デジタル・予防・矯正  
既存事業の海外展開

保存修復材料のカテゴリー  
ブランド・基盤の拡充

## ■ 未来拡張（将来オプション）

既存事業で培った技術・知見・ネットワークを起点に、将来の成長機会となり得る分野への取り組みを中長期的な視点で検討していく

- ▶ 将来の成長可能性を見据え、新たな注力分野の選定を行ったうえで、他社との戦略的なアライアンス等、柔軟な手法により、中長期的な事業ポートフォリオの拡張を検討する
- ▶ 医科歯科連携の重要性を念頭に置きながら、歯周病関連、歯科薬品、睡眠歯科、診査・診断機器、再生医療分野など、歯科医療と親和性の高い分野を中心に、将来の事業化の可能性を探る
- ▶ 新興国での歯科医療アクセス向上に向けた歯科教育への貢献や、DXを活用した歯科技工士(所)業務の効率化、知見・技術継承への寄与、口腔ケア領域への注力等、歯科医療の環境変化を見据えた事業領域の拡大を目指す

これらの取り組みを通じて、海外を中心とした成長フィールドの拡張を一層進めながら、将来の環境変化や市場機会に柔軟に対応できる成長の選択肢を継続的に確保していきます

# 現行の中期経営計画から“Vision10”へのステップ



現行中計での“構造改革と信頼醸造”を土台とした“スピードと連携”  
Vision10の実現に向けた“実行力と共創力”を磨く

## 現行中計の成果を次期中計・長期ビジョンへつなぐ

- **第五次中期経営計画の確実な達成による基盤確立**
  - ▶ 生産・研究開発・販売等の再構築の実施
  - ▶ 「成長を生み出す仕組み」を整備
- **次期中期経営計画(FY2029-)での事業拡張フェーズへ移行**
  - ▶ 有機的な成長と共に、連携・提携・M&Aによる非連続成長を強化
  - ▶ 研究開発・生産・販売において組織横断的に“共創”体制を確立
- **2040年に向けた長期ビジョンの実現を加速**
  - ▶ 事業×地域(グローバル)×技術×連携
  - ▶ 歯科材料を中心とした医療・ヘルスケア領域でのプレゼンスを拡大、グローバルトップ10企業へ
- **理念を基点に、変化にしなやかに対応できる企業体へ進化**
  - ▶ 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」の実践

