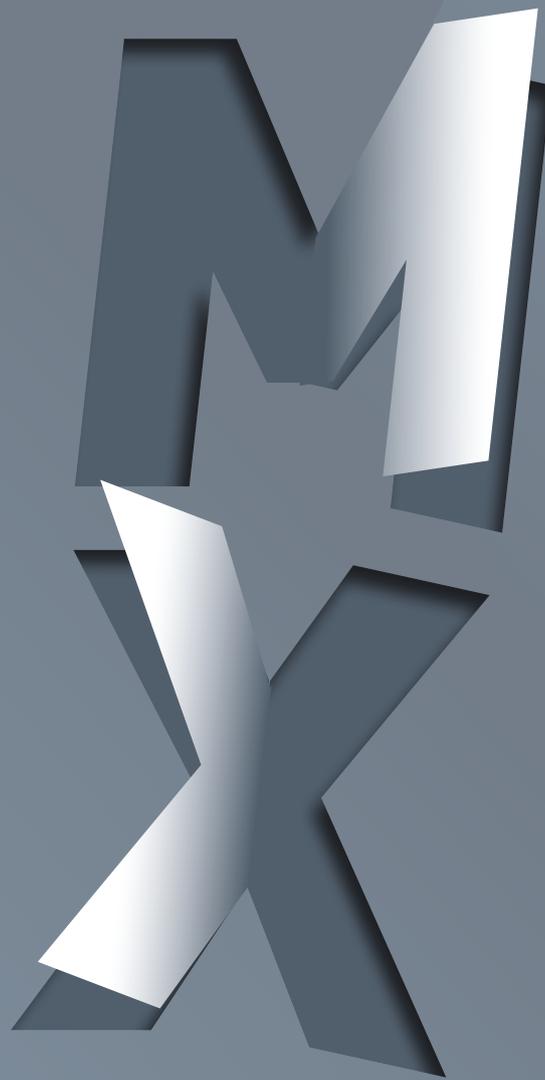


DMG MORI

COMPANY LIMITED



**M A C H I N I N G
T R A N S F O R M A T I O N**

統合報告書 2023

2023年1~12月期

経営理念 (2024年1月改訂)

私たちは、
独創的で、精度良く、頑丈で、故障しない機械、
自動化システム、デジタル技術を、
最善のサービスとコストで
お客様に供給することを通して、
ターニングセンタ、マシニングセンタ、複合加工機、
研削盤、アディティブ・マニファクチャリング、
加工オートメーションで、
グローバルワンを目指す

私たちは、
最新、最高の開発技術、
正確、緻密な生産技術、
的確、迅速な、販売・サービスで、
全世界のお客様の生産性と効率性の向上の為に
不断の努力を行う

私たちは、
よく遊び、よく学び、よく働き、
お互いの意見を尊重し、日々の改善改良を行い、
切磋琢磨して共に成長する

私たちは、
グローバルに展開する企業として、公正でオープンな
企業文化を育み、世界最適経営を実践する

私たちは、
パートナーと共に繁栄する

私たちは、
工作機械産業を理解する株主の為に
企業価値を高め、
株主利益の拡大を図る

私たちは、
私たちの提供する商品、
サービスの価格設定が
企業の繁栄、
永続の為に非常に重要であると考えてる

私たちは、
将来の研究開発のため、
安定したお客様サービスのため、
継続的な社員教育のため、
環境良く効率的な工場、安全な労働環境を維持するために
必要なキャッシュフローを得る為に、
適切な利潤を得る

私たちは、
責任ある企業市民として地域、社会に貢献する

私たちは、
環境資源を大切に地球環境を守る

私たちは、
高い倫理観を持って、社会良識に準拠した企業活動を行う

中期経営計画2025

中期経営計画2025の骨子

経営目標

工程集約・自動化・DX (デジタル・トランスフォーメーション)・GX (グリーン・トランスフォーメーション)により、お客様へより付加価値の高い製品、システム、サービスを提供する

付加価値向上に伴う単価の上昇、値引き率の低減による収益性の向上

豊富な受注残高により、売上・利益の安定成長を目指し、経営資源の安定利用を図る

フリーキャッシュフローの創出能力向上により、さらなる財務の健全化を図る

安定増配 (毎年1株当たり10円増配。中期経営計画最終年度 (2025年)1株当たり配当100円)

社会的課題

従来からの課題

オペレーター不足
少子高齢化、EV化
多品種少量生産
環境負荷低減
(CO₂換算排出量削減)

+

新たな課題

インフレ対応

エネルギー政策
への対応

技術摩擦を含む、
サプライチェーン見直し
への対応

経営資源の
有効活用
(原材料、労働力etc.)

主要な 経営方針

Top-lineの安定化=
経営資源の無駄のない活用、安定収益部門の拡大

事業モデルの進化

- ・高付加価値機 (5軸加工機、複合加工機、AM機)
- ・高付加価値ビジネス
- ・生産技術エンジニアリングの強化・拡大 (マシニング全プロセスの提供)
- ・DMQP (DMG森精機認定周辺機器)販売の拡大
- ・保守・サービスの拡大
- ・GXにより環境対応と経済性向上を実現

〕ヘシフト

経営基盤の進化

- ・強靱なサプライチェーンの構築
- ・内製部品の能力増強
- ・高品質な製品・サービスの提供を可能にする人材への投資

サステナビリティ・ 社会貢献

- ・バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現
- ・グローバルでの教育機会拡充の支援

中期経営計画2025 初年度（2023年）実績

	2022年実績	2023年実績	2025年目標
売上	4,748 億円	5,395 億円	6,000 億円
営業利益	412 億円	542 億円	720 億円
(営業利益率)	8.7%	10.0%	12.0%
当期利益	254 億円	339 億円	480 億円
(当期利益率)	5.4%	6.3%	8.0%
ROE	11.1%	13.2%	>12.0%
1株当たり配当額	70 円	90 円	100 円
純有利子負債 ^{*1}	476 億円	687 億円	△300 億円
(ハイブリッド資本含む)	1,664 億円	1,795 億円	800 億円
フリーキャッシュフロー	249 億円	149 億円	3カ年累計 1,000 億円
株主資本比率	36.1%	35.0%	>50.0%
設備投資額	411 億円	425 億円	3カ年累計 1,000 億円
研究開発投資額	223 億円	282 億円	3カ年累計 1,000 億円
自動化比率	—	37%	50%

*1 (長短借入金 + 転換社債) - (現預金 + 短期金融資産)

2023年成長投資項目

高付加価値製品・ソフトウェアの開発



- ERGOline X / CELOS Xの開発
- INHシリーズ世界初披露
- キーコンポーネント内製拡大
- 知財戦略に基づく開発支援

自動化・周辺機器ビジネスの拡大

- 奈良システムソリューション工場改修
- DMQP (DMG森精機認定周辺機器)の拡充
- my DMG MORIのeコマース機能

再生可能エネルギーの導入拡大

- 工場屋根に太陽光発電パネル設置
- 鋳物の製造過程での電気炉導入

エンジニア教育プログラムの強化

- 日本各地にアカデミー開所
- eラーニングを組み込んだカリキュラム開発
- 女性エンジニアの採用・育成

基幹システム (ERP) の更新

- ビーレフェルト工場 (2022年)を皮切りに各工場に順次展開

人的資本

- 給与^{*1} 平均892万円 (2022年度: 835万円)
- 総労働時間^{*1} 平均2,035時間 (目標: 2,000時間 / 年・人)
- 有給休暇^{*1} 平均17.9日取得 (目標: 完全取得=20日 / 年・人)
- 「健康経営銘柄2024」に選定^{*2}

環境

- Scope 1 及び Scope 2 のCO₂換算排出量を計画通り削減
- Scope 3 の目標値を引き上げ予定 [2030年 ▲13.5%(従来)→▲27.5%(新)〈2019年基準〉]
- CDP2023「気候変動」、「水セキュリティ」でA-評価を獲得

社会関係

- サプライヤーエンゲージメントを強化
- キーコンポーネントの内製強化
- 産業全体の人材育成
- 工場周辺地域の活性化

ガバナンス

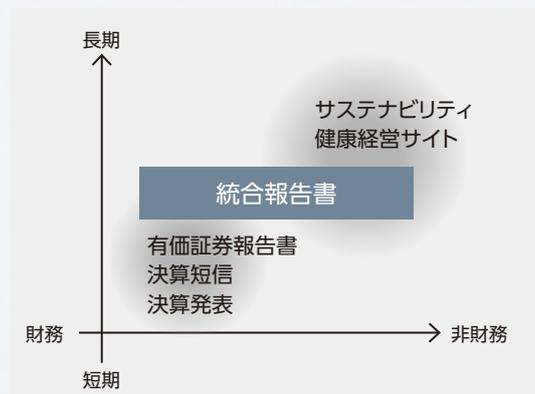
- 新任取締役候補 経営層の多様化 (社外役員比率42%、女性比率25%、外国籍25%)
- 執行役員グローバル化 (国籍数7、年齢層の分散: 30歳代~60歳代)

^{*1} いずれも日本勤務従業員

^{*2} 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

編集方針

当社の統合報告書は、ステークホルダーの皆様にご自身の現在の事業を理解いただくことに加えて、中長期でのさらなる企業価値の向上に向けた対話のためのコミュニケーションツールとなることを目指しています。制作においては、国際統合報告評議会(IIRC)が推奨する「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省による「価値共創ガイダンス」を参照しています。2023年は特に、IIRCの提唱する価値創造プロセスに則った開示を重要視しました。当社が有する各種資本が、マシニング・トランスフォーメーション(MX)という当社のビジネスモデルを通じてさらに大きく成長していくというプロセスをお伝えできれば幸いです。



対象組織

原則として、DMG 森精機株式会社、子会社125社、関連会社9社を合わせたDMG MORIグループ134社(2023年12月31日現在)を対象としています。

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

対象期間

2023年度(2023年1月1日から2023年12月31日)

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

2022年版のポイント

2022年版は、マシニング・トランスフォーメーション(MX)という当社のビジネスモデルを初めて全面に打ち出し、高付加価値戦略によって中期経営計画を達成するという道筋を説



明しました。また、当社CEO・CFOと機関投資家や証券アナリストとの議論を通じて、中長期の経営課題に対する取り組みを解説すると同時に、投資家との対話の様子を広く公開しました。さらに、ステークホルダーの関心の高い気候変動対応について、当社の先進性を伝えるべく、具体的な取り組み事例と成果を多数紹介しました。

2023年版のポイント

2023年版は、マシニング・トランスフォーメーション(MX)による当社の持続的な成長の好循環を、包括的かつ具体的に説明しています。事業



における機会とリスクについての社内議論をまとめたマテリアリティを公表し、経営資源の最適配分が実現できている点も示しています。

また、人材育成の取り組みについてステークホルダーの皆様にご理解いただくため、日本だけでなく、ドイツやアメリカをはじめとする世界各地の従業員の活躍を取り上げ、当社で働く13,000名超の人材の豊かさも伝わる構成を心がけました。



本統合報告書は、経済産業省が定めた「価値協創ガイダンス」及び国際統合報告評議会が作成した「国際統合報告フレームワーク」を参照して制作しました。

コーポレート

経営理念	1
中期経営計画2025	2
社長メッセージ	7
株主エンゲージメント	11
社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展	15
CO、AG統合の経緯及びガバナンス体制の変遷	17
DMG MORIの強み	21
商社・エンジニアリング機能と製造の融合	21
日本とドイツの技術を融合した世界最大・最適のラインアップ	23
ダイバーシティ	25
DMG MORIの1年	27
マシニング・トランスフォーメーション (MX) の深化	29
DMG MORIの開発・製造現場でMX(工程集約・自動化・DX・GX)を体現	31
サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献	35
DMG MORIのマテリアリティ	37

8つの資本

DMG MORIの価値創造プロセス	41
販売・サービス資本	43
開発資本	53
新機種開発	55
知的資本	57
製造資本	61
製造現場でのダイバーシティ	69
人的資本	71
ジェンダー・ダイバーシティと労働環境の改善	73
女性管理職座談会	75
社内人材のスキル向上支援	77
産業全体でのオペレーター育成	79
健康経営の推進	81
社会・関係資本	83
文化・芸術・学術の振興	85
自然資本	87
気候変動への対応	89
財務資本	91

ガバナンス

グループ会社のシナジー	93
ガバナンス体制	99
取締役・監査役一覧	103
社外取締役インタビュー / メッセージ	105
次世代の成長を担う執行役員による座談会	109
リスクマネジメント	113

財務情報

財務情報	117
会社データ	131



については、ウェブサイトにて関連動画をご覧ください。

https://www.dmgmori.co.jp/corporate/ir/ir_library/integrated_report.html

社長 メッセージ

森 雅彦 Masahiko Mori
DMG森精機 代表取締役社長 兼
グループCEO / 博士 (工学)
DMG MORI AG 監査役会議長



DMG MORIは、マシニング・トランスフォーメーション(MX)を通じて、 お客様の生産性向上と当社の企業価値向上を実現

「中期経営計画2025」の初年度にあたる2023年は、順調な滑り出しとなりました。特に、営業利益率で10%を達成したことは大きな成果であったと考えています。中期経営計画において達成すべき目標は、当社の強みである直接販売・直接サービスの体制下で、工程集約、自動化、グリーン・トランスフォーメーション(GX)をデジタル・トランスフォーメーション(DX)によって促進するというマシニング・トランスフォーメーション(MX)の普及にあります。お客様にDMG MORIの提案価値を評価して頂くことで適正利潤を確保し、持続的な成長のための人材投資、設備投資、研究開発投資を通じて、企業価値を向上させる好循環を図ります。

2023年は、工作機械業界としては、年間を通してグローバル市場で受注額が減少し、厳しい環境となりました。しかし、当社は、2022年度に比べて大幅な増収・増益を確保し、増配することができました。

連結受注金額は、5,200億円と前年度比4.1%減に留めることができました。売上高は5,395億円と前年度比13.6%増、営業利益は542億円と同31.4%増、当期利益は339億円と同33.6%増となり、2022年に続きピーク水準を更新できました。お客様へ高付加価値なソリューションを提供したことで、受注単価が上昇すると同時に値引き率が低下し、営業利益率は10.0%（前年：8.7%）、当期利益率は6.3%（同：5.4%）へ改善しました。また、補修部品・サービス部門（構成比：22%）の売上も16%増と安定成長に寄与しました。当社のMX戦略が、お客様に受け入れられていることを確認でき、中期経営計画の達成に向けて自信を深めることができた年度でありました。

一方で、キャッシュフローや財務状況については計画を達成することができませんでした。2023年12月末の純有利子負債残高は1,795億円(2022年12月末：1,664億円)とな

りました。サプライチェーン混乱の解消のための一時的な部材在庫の増加によるものです。しかし、第4四半期からはこの問題は解消してきており、2024年以降の改善につながる見込みです。さらに2024年7月に予定されている転換社債の株主資本への転換を踏まえると、2025年末には、純有利子負債残高を計画通り800億円以下に引き下げることができるものと考えています。

中期経営計画の目標達成をさらに確かなものとし、その先の持続的な成長を実現するためには、以下4つの課題に対応することが必要です。1)事業環境及びお客様のニーズの大きな変化、2)グローバルに事業を進展させるための経営基盤の強化、3)地政学リスクに端を発する輸出管理体制の強化、4)人材投資の強化の4つです。

1. 事業環境及びお客様ニーズの大きな変化

グローバルでのオペレーター不足、成長産業における超精密加工技術の追求、自然資源の保護・環境負荷の低減に向けた社会的な責任への対応などは、製造業にとって喫緊の課題です。また、グローバルの地政学リスクは、経済安全保障の問題として全世界に影響を与え、サプライチェーンの再構築を加速しています。当社のお客様はこのような社会ニーズに対処していく必要があります。高精度、高速、高剛性、高耐久性といった機械本体の性能の向上の追求に加えて、まずお客様の生産工程を集約した上で、それぞれの工程を最適化するトータルソリューションの提供が必要であると考えます。それをMXと称し、お客様に訴求しています。

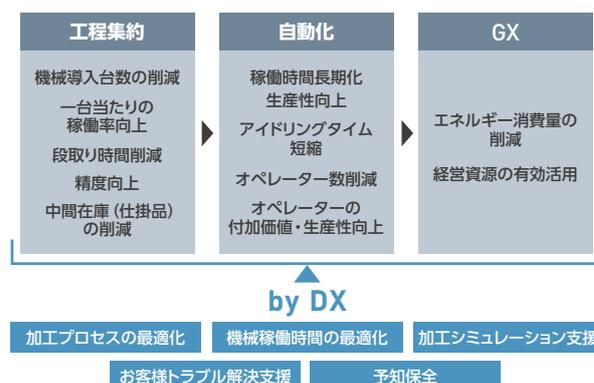
加工ニーズの変化に応えるMX

MXとは、従来の加工のプロセスを根本的に変革し、お客様の価値創造を支援する仕組みです。プロセスの変革においては、工程集約→自動化→GXをDXで促進するという順序が重要なポイントです。

まず、工程集約においては、従来、複数台の工作機械で分割していたターニング加工やミーリング加工、専用機によるギア加工などの切削工程を、5軸加工機や複合加工機で集約します。また、表面処理や完成ワークの計測など、切削以外の工程の集約も可能です。次に、集約された工程に、自動化システムを導入します。工程集約と自動化は、オペレーター数の削減、中間在庫(仕掛品)の削減、機械の稼働時間の長期化に寄与します。また、一度素材を把持するとすべての面の加工ができることから、加工途中でのワークの掴み替えによって生じる誤差がなくなり、完成品の精度も向上します。機械台数及びそれに付随する周辺装置の削減、サイクルタイムやアイドルタイムの短縮などは、消費電力やその他消耗品の使用量の低減にもつながります。これら環境負荷の低減及び経営資源の最

適化は、GXを実現します。また、デジタルツイン技術は、机上で部品加工をシミュレーションし、加工方法や生産計画の最適化を支援します。さらに、これまでに全世界で約30万台の機械を据え付けてきた当社の経験から得られた加工ノウハウやトラブル情報をAIにより分析し、お客様の加工プロセスに利用することで、加工の全プロセスにおいて生産性改善を促進し、予知保全に貢献します。

| MX導入効果



MXを実現するための差別化されたDMG MORIのリソース

MXを実現するためには、社内でも垂直的に統合された経営資源が必要となります。

- 5軸加工機、複合加工機、アディティブ・マニファクチャリング(AM)機など工程集約機の豊富な品揃え
- 標準化された自動化システムや機械の稼働率向上に貢献するDMG森精機認定周辺機器(DMQP)
- 加工支援、ハンドリング、計測などマシニングプロセス効率化のためのアプリケーションソフトウェアの提供
- 最も効率的な加工方法を提案し、製品の据付を行えるアプリケーションエンジニアの充実
- 導入後のトラブルに対応できるサービスエンジニアの充実
- キーコンポーネントの内製を含む補修部品の即時納入体制の確立

2023年には5軸制御横形マシニングセンタINHを世界初公開する等、工程集約機のラインアップを拡充しました。当社の従業員数は約13,000人ですが、そのうち約5,000人が製造・品質管理を担い、約8,000人がマーケティング、販売、エンジニアリング、サービスを担っています。中でも、アプリケーション及びサービスエンジニア人員は約3,000人にのぼり、お客様へのサポートについては万全の体制を敷いています。この経営リソースを背景に、DMG

MORIは単なる工作機械メーカーではなく、マシニングに関するあらゆるソリューションをワンストップで提供するエンジニアリング商社(マニュファクチャリング・ソリューション・プロバイダ)であると自認しています。

ソリューション提供に当たって最も重要なことは、お客様との直接の接点を持つことです。当社は、ドイツのギルデマイスター社(以下「AG社」と)との協業を契機に直接販売・直接サービスの体制を構築し、時間をかけて拡充してきました。現在では、グローバル展開されている大企業のお客様をキーアカウントとして管理しています。品質管理、地政学リスク、環境負荷の低減、重要部品の確保などを背景に生産拠点やサプライチェーンの再編を進めるキーアカウントのお客様は、生産性の高い設備や迅速な保守サービスをグローバルに同品質で提供できる企業を求めています。地域ごとに別の代理店を通す必要がなく、どの地域でも同等のコミュニケーション、同一品質・価格を提供できるDMG MORIの優位性が増しているものと考えています。また、かつてのように自動車産業に依存せず、航空、宇宙、医療、金型などの様々な業種のお客様との関係を強化してきました。低価格・短納期競争に巻き込まれずに、各業界のトップのお客様との技術的な商談に注力できる環境が整っているのです。

マーケティングもお客様との直接の接点を強化する上で重要な活動です。2023年は、ドイツ・ハノーバーで開催された世界最大の工作機械見本市EMO Hannover 2023に出展しました。大きなブースを貸し切って出展することは、他社とは異なる取り組みを理解してもらうために効果的でした。しかし、個々のお客様のニーズに沿ったより具体的な提案の場が、重要性を増しています。DMG MORIの強みは、世界17拠点の工場でMXを実践していることです。お客様が当社工場を訪問し、MXを体感いただくことが投資の意思決定につながっています。今後も、グローバルでの主要な展示会への出展や、当社の工場及びショールームへの招待などを通じて、当社独自の価値提供を直接お客様に訴求していきます。

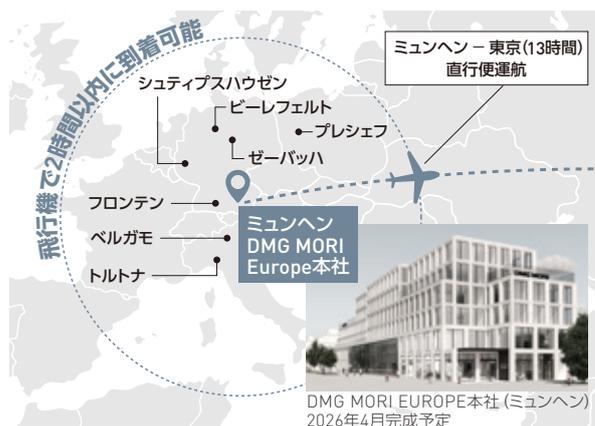
2. 経営基盤の強化のための取り組み

グループ会社のガバナンス

2009年にAG社と業務・資本提携を開始してから15年が経過しました。「DMG MORI」として順調に成長してきましたが、地政学リスクに端を発した安全保障問題、サプライチェーンや物流の混乱による在庫増、為替の変動などに対応するため、さらにグローバルで一体となった経営を強化する必要性が高まっています。そのため、社内の組織体制を変更しました。これまでは、旧森精機とAG社の取締役が中心となり、経営方針の一致を確認し

てきました。しかし、前述のような経済環境の変化に迅速に対応するため、2023年からは、全世界の執行レベルにおいて同一の情報・意思決定を共有する体制に変更しました。特にAG社出身の執行役員を増員したことにより、41名からなる執行役員会のメンバーの4割以上が外国籍になりました。また、積極的に40代前後の若手を登用することにより、若手の幹部候補社員のグローバルな経営感覚が養われます。

デッケル、マホ、ギルデマイスターなどの名を冠したヨーロッパの各工場は、歴史も古く、それぞれ世界最高峰の技術・品質で製品を製造し、それぞれのブランドも確立しています。それらの製品やブランドに敬意を払いつつ、お客様や従業員を含む当社の全世界のステークホルダーに当社のグローバルでの一体感を共有してもらうため、2024年には、ミュンヘン拠点をヨーロッパ本社として拡張し、子会社の社名やロゴを「DMG MORI」というグローバルブランドに統一するプロジェクトを進めます。



M&Aの取り組み

DMG MORIグループの長期的な成長を促進する上で、M&Aの機会も追求していきます。

前述の通り、MXを促進する上での当社のリソースはかなり充実してきましたが、今後、さらに強化すべき領域は、お客様ベースの拡大と、開発設計者やエンジニアの増員です。お客様の自動化ニーズが高まるにつれて、それに対応できる開発設計者やエンジニアの増員は必須であると考えています。これらの達成のためにはM&Aも一手段になります。

2023年に倉敷機械株式会社(以下、「クラキ」)をDMG MORIのグループ会社化する交渉を開始し、2024年1月5日に完了しました。クラキの主力製品である横中ぐりフライス盤を取り込むことで製品のラインアップを拡充するとともに、新たなお客様を増やすことができました。また、クラキでは優秀な開発設計者やエンジニアが

多数働いています。DMG MORIに必要な経営リソースを充実させる最適なM&A案件であったと考えています。クラキの主要拠点である新潟県長岡市は、DMG MORIのグループ会社である株式会社太陽工機も本社を構える伝統的な工作機械産業の街です。今後は、両社の企業価値向上を図るとともに、長岡の発展にも貢献していきたいと考えています。なお、クラキのブランドはお客様に浸透していますが、DMG MORIグループとしての一体感を醸成する目的で、2024年4月からDMG MORI Precision Boring株式会社に社名を変更する予定です。

3. 輸出管理体制の強化

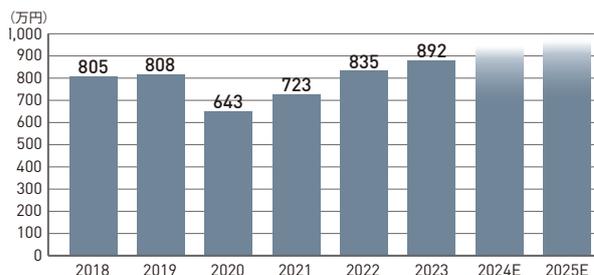
地政学リスクが高まる中、ロシアのウクライナ侵攻後にDMG MORIのロシア工場製の機械が販売されていたことや中国に輸出したAG社製の機械が転売されていたことなどが一部のメディアで報道されました。前者は戦時下において本社の管理不可能な状態での事案、後者は出荷先での不法転売の事案であり、いずれも当社が準拠すべき法令違反には当たりませんでした。当社は、安全保障を重要視し、輸出管理体制を一早く強化してきました。しかし、2つの事案を通して、悪意のある販売、転売を防ぐためには、法令上の要求を超える対策を講じる必要があることをあらためて認識しました。一方で、これらの報道は、工作機械の重要性やその輸出管理の必要性が社会一般に認知されるきっかけともなりました。

当社は輸出管理の強化策として、2006年から移設検知装置の搭載を進めてきました。これにより、工作機械が許可なく移設された場合に機械がロックされ、お客様がその機械を使用することをブロックします。2023年からこの取り組みをさらに前進させ、AG社で生産される全ての機械に対しても移設検知装置を搭載することを決定し、実行しています。これからも全世界においてより高度な輸出管理体制を構築し、厳格に運用していく方針です。

4. 人的資本への投資

当社の約13,000人の従業員はどの部門も非常に優秀なプロフェッショナル集団であり、その人的資本の価値を高めてより生産性の高い企業となるための投資を継続しています。従業員の給与を、職責、技能、資格などを適正に反映し2022年から改定してきました。また、最高水準のソリューションをお客様に提供していることから業界平均を上回る給与水準を設定することで、優秀な人材の採用と離職率の低減に努めています。大幅な給与水準の改定は、2023年度で一巡しましたが、今後もグローバルなインフレに連動した給与の改定を継続していく予定です。2030年頃までには、国別の従業員の給与格差解消が実現できるよう努めていきます。

従業員平均年収(日本)



※基本給・資格給・役職給・賞与・子女手当・住宅手当・時間外労働手当含む
寮・社宅・食事手当・通勤手当・持株会奨励金・保育費補助・帰省旅費・人間ドック補助・その他福利厚生に関わる支給は除く

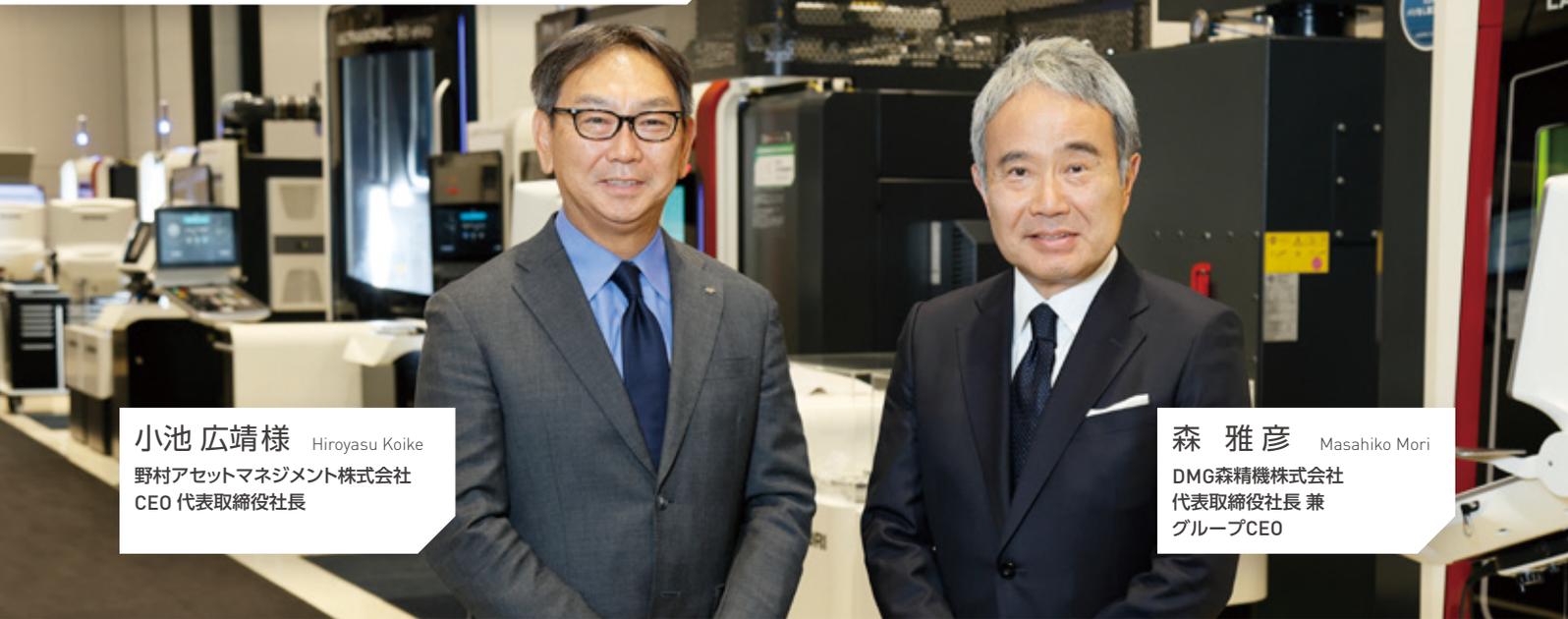
当社は「よく遊び、よく学び、よく働く」を経営理念に掲げています。「よく遊ぶ」ことは心身の健康の維持向上に繋がります。会社としては人間ドックや予防医療体制の充実、栄養バランスのよい食事の提供などを行っています。これらの成果として、「健康経営優良法人」の審査で、2023年3月に「ホワイト500」を取得することができました。2024年3月には、健康経営優良法人のトップランクであり、ホワイト500の条件を満たし経営的にも優れた企業が選定される「健康経営銘柄」に認定されました。

「よく学ぶ」ことは従業員のスキルの向上を意味します。当社は職種や職位に応じた社員教育を拡充しています。エンジニアの教育には特に注力しており、DMG MORI ACADEMYとグループ会社である株式会社テクニウムが共同でカリキュラムや教材を作成し指導しています。これらの取り組みは、1人1人が「よく働く」ことに貢献し、会社全体がより高い付加価値を提供できるようになります。

また、当社が社内のエンジニア教育で培ってきたノウハウが、お客様のオペレーターや学生といった外部への価値提供の重要な基盤となってきています。DMG MORI ACADEMYで開催している実機でのトレーニング、2022年に開設された奈良女子大学工学部での講義と実習、全国の高等専門学校との連携で提供された「デジタルものづくり実践講座」などに繋がっています。ますます高度化、複雑化する工学分野において、ジェンダーに関係なく技術者が育成され、産業全体が発展することに貢献しています。

以上の取り組みを着実に実行することで、DMG MORIは社会課題、お客様課題を解決し、「中期経営計画2025」を確実に達成し、その先の持続的成長を実現したいと考えています。これにより、企業価値の向上を図り、お客様や従業員、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに満足していただけるよう努力してまいります。

株主 エンゲージメント



小池 広靖様 Hiroyasu Koike
野村アセットマネジメント株式会社
CEO 代表取締役社長

森 雅彦 Masahiko Mori
DMG森精機株式会社
代表取締役社長 兼
グループCEO

この記事は野村アセットマネジメント株式会社により作成されました。

(2023年11月対談。参照先: <https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/report-list.html#tab4>)

1948年に奈良県大和郡山市で繊維機械の製造・販売からスタートしたDMG森精機。2000年代以降はM&Aを通じて企業規模を拡大してきた。2009年にドイツのギルデマイスター(DMG)社(以下「AG社」)と協業を始め、2016年には支配権取得へ。今や工作機械業界で世界トップクラスの存在感を示すDMG森精機の持続的な成長や株式市場での評価をテーマに、同社の代表取締役社長兼グループCEOの森雅彦氏と野村アセットマネジメントの小池広靖が語り合いました。

工作機械のM&Aは 新たなお客様にアプローチすること

小池: DMG森精機は、ドイツのAG社との経営統合で、世界最大の工作機械会社となったわけですが、森さんが社長に就任されて以降、部品の内製化、サービス体制の充実し、そして、AG社との協業以降、直販体制への変更へと成長路線を強化された印象があります。経営の方針転換について、背景や思いを聞かせていただけますか。

森: 私が大学を卒業したのは1985年、伊藤忠商事に入社して繊維を担当しました。ちょうど炭素繊維が始めた頃で、日本の合繊大手に関連機器を販売していました。業況が厳しくなる中で各社の取組みを見ているうちに、やはり企業は成長しなければならぬといった思いが強い原体験となりました。

1993年に奈良に戻ってきて、父親から会社を引き継いだのが1999年、37歳の頃です。その後、転機となったのは2002年の日立精機からの事業継承です。当時、日立精機は最大の競争相手でしたが実質債務超過で、メインバンクのつながりで手元に数百億円の資金があった当社が日本における事業の譲渡を受けることになりました。

小池: M&Aを通じて経営上、得たものはありましたか。

森: 工作機械のM&Aは新たなお客様にアプローチすることだと思います。営業譲渡を受けて最初に取り組んだのは、森精機のサービスマンに日立精機の機械修理を覚えてもらうことでした。サービスの幅が広がると徐々にリピート注文も増えるようになりました。このM&Aを通じて視野が世界に広がり、スイスのDIXI(ディキシー)社やフラン

スのTOBLER(トブラー)社を買収しましたが、こちらは直ぐにはうまくいきませんでした。

現地のスタッフの多様性や創造性を潰さない

小池:ドイツのAG社買収のいきさつ、配慮されたことについて教えていただけますか。

森:リーマン・ショックの影響で世界の工作機械業界が変動をきたしていた2008年ごろにドイツの工作機械の会社に通じり接触してみました。断られるケースがほとんどでしたが、AG社に関しては当時の会長から連絡があり、実際に会って時間をかけて協業の話を決めていきました。2016年に経営統合をして現在は事業を一緒に進めていますが、ドイツやイタリアの開発や生産を担う社員の多様性や創造性を潰さないことが一番大事だと思います。互いの違いを認めつつ、それらを逆に起爆剤にすることが重要です。

経営統合は日本の社員にもよい影響がありました。端的に言えば、業界トップになることを実感できたことです。例えば欧州の有力企業、ドイツで言えばシーメンスやラインメタル、フォルクスワーゲンといったこれまで直接食い込むことが難しかった企業に対して、テスト加工の段階から納品まで一緒に経験できるようになりました。若い社員にとって仕事の楽しさやワクワク感の醸成に繋がっていったと思います。

また統合の結果、案件内容や地域にもダイバーシティが効くようになりました。航空産業や宇宙産業、メディカルといった分野で、最先端の加工や素材に関する相談が世界中から一手に舞い込むのです。レースカーの開発を手掛けるお客様とは、2026年の新たなエンジン部品の加工の話を進めています。半導体露光装置であれば、紫外線(EUV)露光装置の大手メーカーから次世代タイプの生産に関する話も持ち上がっています。

バランスシートの圧縮で企業価値向上を目指す

小池:メーカーが新製品を開発するには、御社に一声かけないと難しいといった信頼やブランドを確立されている様子が分かりました。M&Aによる変遷を経て、次にどうい



った将来像を描き、戦略を立てているのでしょうか。

森:2022年の売上は4,748億円でしたが、80周年の2028年から2030年には8,000億円くらいまではオーガニックに成長する余地があると思います。その背景に工作機械の企業群が世界的に集約されていることがあります。販売代理店経由のビジネスは減少傾向にありますが、我々は直販体制を取っており直接お客様と取引している点がさらに寄与していただろうと思います。特に米国や欧州はその傾向が強いです。

国内においても同様なことが起こっています。顧客への直接販売で周辺機器を含めたソリューション提供を私たちが担うようになってきました。例えば、周辺機器を含めた自動化システム全体の動作をデジタルツインでテストするといった枠組みが出来上がりつつあります。また工作機械は毎年のように消耗品の交換といったメンテナンスが必要で、こうした需要も取り込めます。

小池:御社のROEは目標に近い水準となっておりますが、ROICは相対的に低水準となっております改善が必要と考えられます。また現行の中期経営計画ではハイブリッド資本を含めた有利子負債の圧縮を計画されておりますが、企業価値向上にはその確実な実現が必要になると考えます。成長戦略と財務戦略の整合性やバランスについては、どのようにお考えですか。

森:売上目標を6,000億円とするのであれば、バランスシートも6,000億円が適切な規模だと考えています。一方、現在の総資産は7,000億円強に上ります。ちょうど統合の最終期を迎え、様々な資金負担が生じるイレギュラーな状況になっています。2025年までには劣後債の償還などを含め有利子負債を1,000億円くらいは下げられると考えています。その意味でご指摘を受けた点は認識しています。

またバランスシートの拡大は、電子部材不足によりMRP

(資材所要量計画)のリードタイムが1年近く延びていたことやお客様の工場建設の遅れで製品在庫が増えている点が背景にあります。我々は前金として30%をいただく契約を前提にしており受注をキャンセルされることはほとんどなく、在庫リスクは余りありません。しかし、在庫の圧縮を進めて行く予定です。収益性向上も重要なポイントで、部品やソフトウェアの内製化を進めています。営業利益率の向上に沿ってキャッシュフローが改善され、バランスシートは計画通りに収斂するはずで

経営者に求める資質は“お客様観”

小池: こういったストーリーを株式市場に発信していただければと思います。私たちは2023年11月1日付で、議決権の行使基準を改訂しています。モニタリングボードを推奨しており、社外取締役が過半数を占め経営を監督するのが望ましいと考えております。御社のガバナンスの在り方について聞かせていただけますか。

森: ドイツの上場会社であるAG社の株を保有した2009年以来、私は先方の経営に参画し、監査役会にずっと出てきました。75%超の株を保有し、ドミネーション・アグリーメントを締結した2016年以降、議長として株主総会を経験してきました。少数株主の意見反映や女性取締役の登用に関してもドイツでは立法化されていて、それを守るために各企業が計画を立てて実行しています。そこはそのまま取り入れたいと思います。

個人的な話ですが母校の京都大学の経営協議会の委員や東大寺学園の評議理事を務めています。そこでいろいろな立場の方が参画し、組織を盛り上げるために意見集

約するプロセスは会社経営でも同様だと思っています。

小池: これまでの取締役のメンバーを拝察すると、ダイバーシティの重要性もよく理解されていると強く感じます。森さんの次の経営を担う方のサクセッションプランについても現在のお考えを伺いたしたいと思います。

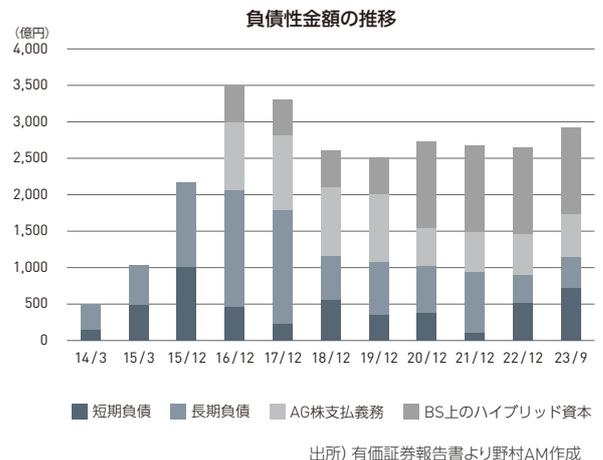
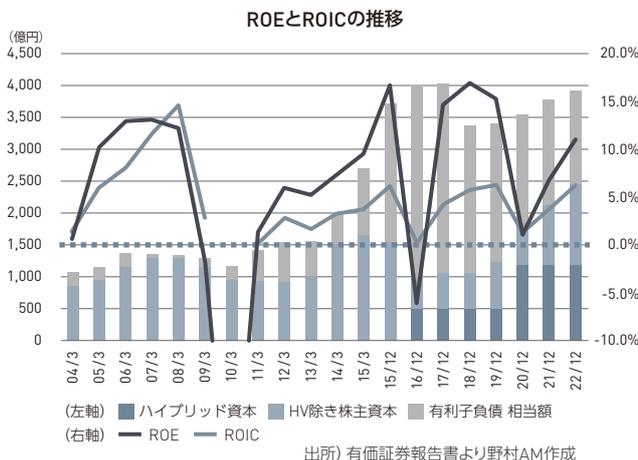
森: 80周年の2028年がサクセッションの目途になると考えています。現在50歳代前後の執行役員が候補者となる可能性が高いと思います。

経営者に求める資質は、しっかりとした“お客様観”があることです。どこにどんなお客様がいて、どのように工作機械を利用してビジネスを展開しているのかを知っていることです。私たちは自身を「職・商人(しょく・あきんど)」と定義しています。つまり単なるメーカーでも商社でもなく垂直統合されたビジネスの仕組みが持ち味で、その全体を俯瞰的に見られる人が望ましく、そのための社内トレーニングにも力を注いでいます。

独自の人的資本経営を進める

小池: サクセッションプランが成長戦略として構築されていることが理解できました。もし経営に対する課題やリスクを挙げるとすれば、どういったものでしょうか。

森: 輸出管理の法令違反が生じるリスクです。工作機械は民間および軍事用途の両方に使用できる製品であるため、エンドユーザーや用途の確認には常に慎重さが求められます。当然、適用される輸出管理法令の内容や行政指導の位置づけは国によって異なり、当社も各国の決まりに





従った対応を取る必要があります。大切なのは正直に真摯に対応することです。不法な転売をされた当社機械に関して報道されることもあります。事案が生じた際に、そこから逃げてはなりません。

小池: サステナビリティ経営に関しては、2019年発行の統合報告書を拝見すると環境・健康を考慮した人材育成などに取り組むなど比較的早い段階から意識されているように思います。特に、中期経営計画では“高品質の製品・サービスの提供を可能にする人材へのさらなる投資”が挙げられています。人的資本の考えもお聞かせください。

森: 2019年になる少し前に一人の社員が自死しまして、猛烈に反省したことが取組みの出発点です。休暇取得など制度設計は進めていきましたが、まだまだ魂が入っていませんでした。先進的で良い会社に徹底して生まれ変わろうと決意しました。

当社には、地域に根差したリージョナル社員、地域横断のナショナル社員と、国境も超えて働くグローバル社員がいます。それぞれ重要な役割を果たしてもらっています。自分たちの役割をきちんと理解し、教育していくことが付加価値につながります。例えば、工作機械をお客様の仕様に合わせてカスタマイズし、ソフトウェアと周辺機器を組み合わせ提供する一連の対応力。こうした能力は大学やMBAで身に付くものではなく、DMG森精機でしか教えられないものです。社員を徹底してトレーニングし、自ら深く突き詰めて自分の力にする。いわば航空会社がパイロットを育成し、医療機関が医師を育てるように、工作機械の周辺で技術を広げていくことが私たちの社会的なミッションでもあり、人的資本経営に直結します。

人的資本に関してはAG社から学ぶことも多くありました。象徴的なのは有給の取得率です。ドイツ人は残業時間を減らしながら生産性を上げることを徹底しています。国を挙げて週休3日の議論をすることなど、GDPの世界ランク

アップにもうなずけます。

私たちの売上収益の9割は海外です。当社は機械屋の集まりで他と違ったことをすることでバリューが発揮できるわけで、日本の普通の会社と違って構わないと思います。

工作機械業界の ディスカウント払拭が課題

小池: 日本の株式市場での評価については、どのような印象をお持ちですか。

森: 当社のPBRIは、だいたい1.3倍程度で他の工作機械メーカーが1倍割れしている状況と比べると評価されている方だと思います。さらに負債を下げていけば、株価(エクイティの価値)も上がるだろうと思います。課題は工作機械セクターに対する評価の低さです。むしろ工作機械を作らなくなった米国や英国、フランスの株式市場の方が高く評価されています。特に当社の場合ドイツ事業の価値(AG株)を考慮すると十分に評価されているとは言えないと思います。

小池: よくわかります。日本企業の良さを伝えることで投資を通じた経済の好循環を生み出していきたいと考えています。本日の対話も取組みの1つであり、多くの方に工作機械の世界やDMG森精機に関心を寄せてもらえればと期待しています。

私たち機関投資家に対するご要望があれば、聞かせていただけますか。

森: 工作機械業界は、まだまだ企業数が多く、競争力を高めるにもM&Aが必要だと個人的に感じています。経済産業省でもM&Aを推し進める指針を立てていますが、売却側の経営者へのインセンティブに課題が残る状況です。経営者の特別退職金の扱いなどがその例です。社員の将来を思って決断する経営者を支持するようなM&Aへのガイドラインを機関投資家が後押しする気運が生まれればと期待しています。

小池: グローバルで評価されている日本企業として、DMG森精機の実践された変革と持続的成長の様子を国内外に届けたいと思います。本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展

社会ニーズ

1960s-1970s



- 社会インフラ整備
- 高度成長・工業化進展
(大量生産・大量消費社会への対応)

1980s-1990s



- グローバル生産展開
- 省エネ省資源対応
(軽量化・小型化製品)



- 少子高齢化
- 技術者・オペレーター不足への対応
- IT (情報技術)対応

DMG MORIの対応

- 大量生産を可能にする工作機械を提供
- 数値制御装置付旋盤の製造・販売開始

- 海外展開
- 複雑な部品加工を可能にする工作機械を提供

- 高精度・高速・高剛性な工作機械を提供
- 対話型操作システムの提供

平均単価

平均単価/台

1,000万円

2,000万円

売上高

1948年
•創業
大和郡山市において
繊維機械の製造・販売開始

1970年
•伊賀事業所建設、
操業開始

1958年
•高速精密旋盤の
製造・販売開始

1979年
•大阪証券取引所
2部に上場

1981年
•東京証券取引所
2部に上場

1983年
•東京・大阪両証券取引所
1部に昇格

1982年
•MORI SEIKI G.M.B.H. (ドイツ) 設立
1983年
•MORI SEIKI U.S.A., Inc. (米国) 設立

1987年
•奈良本社事務所完成
奈良第1工場稼働開始

1992年
•伊賀事業所拡張、
伊賀第2工場稼働開始

2009年
•独ギルデマイスター社
(DMG社)との資本業務
提携開始



DMG MORIの製品の変遷

1960s



普通旋盤

1970s



ターニング
センタ

1980s



立形
マシニングセンタ

1990s



横形
マシニングセンタ

2000s



複合加工機

DMG MORIは、約10年ごとに起こる社会的ニーズの大きな変化に応じて、ビジネスモデルを発展させ、提供する製品・サービスを進化させて成長してきました。これからも社会のニーズに的確に対応した価値提供を通じて、さらなる成長を目指しています。

2000s-2010s



- 多品種少量生産
- インダストリー4.0 (コネクティビティ)

生産工程を効率化する
工作機械・ソフトウェアを提供

- 自動化システム
- アディティブマニファクチャリング
- CELOS

2020s



- サステナビリティ
- 工場の自動化

お客様ニーズを踏まえたデジタルサービスを提供

- デジタルツインシミュレーション デジタルツインテストカット
- ポータルサイト / EC
- 環境対応商品の提供

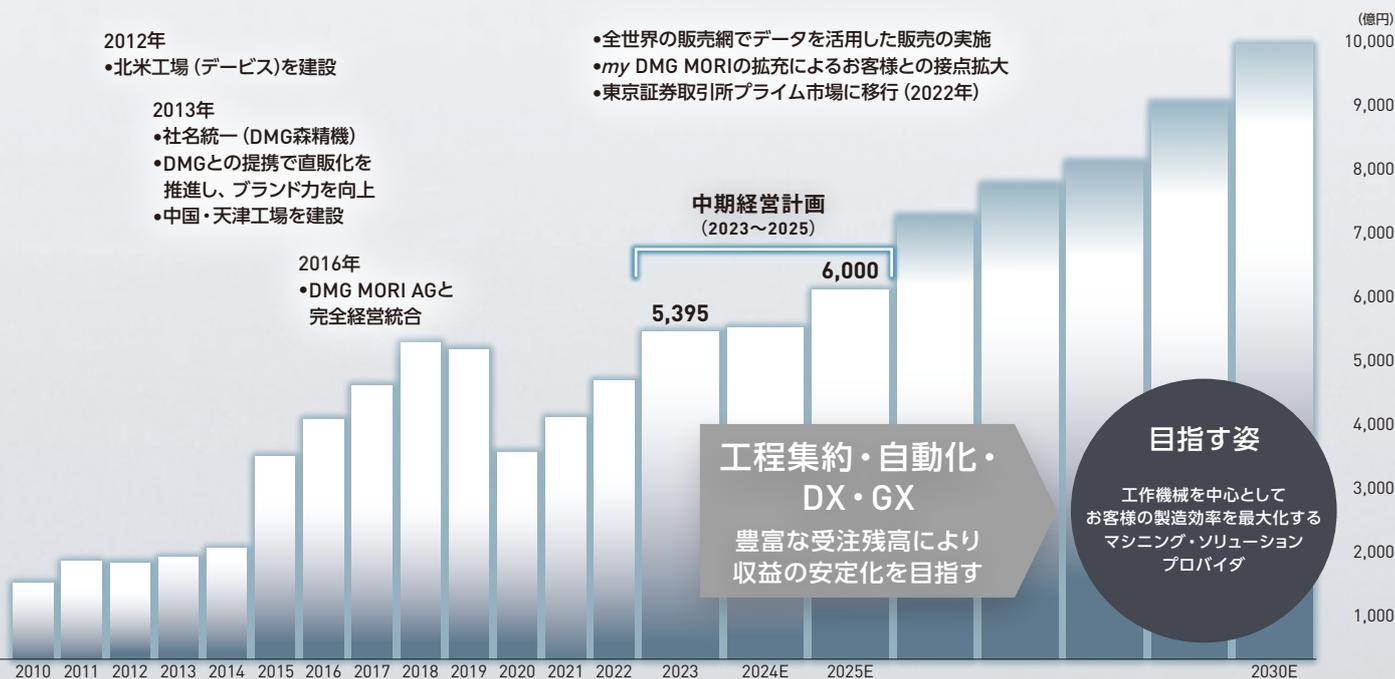
ハード・ソフトの融合
ニーズの増大
高精度かつ環境技術への
ニーズ増加
グローバルな供給網の
再構築

3,000万円

4,000万円

6,000万円

7,500万円(計画)



2010s



DMC 125 FD duoBLOCK

5軸加工機

2020~



DMU 50 + MATRIX



LASERTEC 3000 DED hybrid



WH-AMR 10



テクノロジーサイクル「チップブレーキング」

マシニング・トランスフォーメーション(MX):
工程集約・自動化・DX・GX

C0、AG 統合の経緯及びガバナンス体制の変遷

2009年協業開始の背景

2000年代半ばから、グローバル展示会で、旧株式会社森精機製作所（C0社）とドイツ旧ギルデマイスター社（AG社）のトップが相互の展示場を見学するなどして、個人的な信頼関係を築きあげていきました。工作機械業界は、循環的な需要変動に影響を受け、リーダー企業が不在のなか競争が激化し、収益の改善が進まないという共通認識に至っていました。2008年の後半から、トップ同士による非公式な会談が始まり、2009年3月に部分的な資本・業務提携に至りました。

2009年の資本・業務提携に至る直前の2007年度の工作機械の需要環境は好調でした。C0社（2008年3月期）は、売上高2,023億円、営業利益313億円、営業利益率は15.5%と高い水準を確保しました。財務体質は極めて健全で、株主資本比率は76%と高水準にあったうえ、無借金経営（純現金147億円）の状態でした。株主資本が充実していたことから、借入余力は十分にありました。AG社（2007年12月期）は、売上高1,562百万EUR、営業利益（EBIT）は126百万EUR、営業利益率は8.1%と健闘していました。しかし、財務体質に課題がありました。株主資本比率は28.7%に留まり、純有利子負債残高が157百万EUR、その支払利率は10%程度と高く、資金面の制約により事業の拡大展開が困難な状況にありました。

C0社における交渉開始時の強みとAG社との補完関係

交渉開始時におけるC0社の強みは、1)製品においては、複合加工機、横形マシニングセンタ、旋盤のグローバルで優位なポジション、2)機械の精度・剛性・耐久性を決定する、主軸ユニット、ボールねじ、ベアリング、タレットなどキーコンポーネントの内製、3)PPR (Product Problem Report)による機械の不具合の早期解決、次期製品開発における改善・改良の進展、4)保守・サービスネットワークの充実及びグローバルパーツセンタの整備によるお客様トラブルの早期解決、5)無借金経営かつ株主資本比率が76%という強固な財務体質、などにありました。

強化すべき点としては、1)当時普及段階にあった5軸加工機の品揃え強化、2)欧州での市場プレゼンスの向上、3)ソリューション事業を進めるにあたって不可欠な直接販売・直接サービスの仕組み・ノウハウの取得、4)マーケティングの強化（お客様への訴求力）などが挙げられます。

AG社の強みは、1)製品においては、普及段階にあった5軸加工機の品揃えや豊富な加工方法の提案力、2)レーザ技術による製品の展開力、3)直接販売・直接サービス体制による、特に欧州での強い市場プレゼンス、4)製品のデザイン性やマーケティング力、5)中国やインドなどで経営基盤を築いていたこと、などにありました。

資本・業務提携開始時の両社事業概要

森精機製作所			
(単位: 億円)			
Income Statement	03/2006	03/2007	03/2008
売上高	1,453	1,723	2,023
営業利益 (営業利益率)	163 (11.2%)	250 (14.5%)	313 (15.5%)
当期利益 (当期利益率)	138 (9.5%)	162 (9.4%)	160 (7.9%)
Balance Sheet			
現預金	316	300	180
有利子負債	157	54	33
Net Cash (マイナスはNet debt)	158	245	147
株主資本	1,163	1,310	1,318
資産計	1,628	1,690	1,743
株主資本比率	71.5%	77.5%	75.6%

GILDEMEISTER AG			
(単位: 百万EUR)			
	12/2006	12/2007	12/2008
	1,329	1,562	1,904
	82 (6.2%)	126 (8.1%)	158 (8.3%)
	27 (2.0%)	50 (3.2%)	81 (4.3%)
	42	9	258
	253	252	373
	-211	-157	-115
	289	330	380
	955	1,150	1,390
	30.2%	28.7%	27.3%

		
販売形態	ディーラー販売	融和 直販
主な販売地域	日本、アメリカ、東南アジア	補完 ヨーロッパ、アジア、中国
主力製品	横形マシニングセンタ、複合加工機	補完 5軸加工機、新技術(レーザ、超音波加工機)
生産拠点	日本、アメリカ	補完 ドイツ、ポーランド、イタリア
品質管理	製品不具合レポートシステム (PPR)、主要部品の内製	共有
主要顧客	SMEs、トヨタ・ホンダ等 日・米系主要メーカー 他	補完 SMEs、フォルクスワーゲン・BMW等 独・仏・英・伊系主要メーカー 他
仕様	ファナック、三菱電機製CNC、日本製PLC、周辺機器、220V	補完 シーメンス、ハイデンハイン製CNC、欧州製PLC、周辺機器、400V
ガバナンス	強いリーダーシップ+週報制度、ワークフローシステムによる一極集中型の意思決定の仕組み及びリスク管理	融和 強いリーダーシップ / 子会社の徹底した採算管理
財務状況	高収益 (営業利益率15.5% / 2008年3月期) 強固な財務基盤 (株主資本比率 75.6%) ネット・キャッシュ(147億円)	補完 収益性改善余地 (営業利益率8.1% / 2007年12月期) 脆弱な財務体質 (株主資本比率 28.7%) 純有利子負債 (157百万EUR)
その他の強み	グローバルサービス	補完 マーケティング、ITシステム

AG社が強化すべき最大の課題は、財務体質の強化及び品質・サービスの改善にありました。前述したように、交渉直前期の2007年12月期の株主資本比率は28.7%、純有利子負債残高は157百万EUR、しかもその有利子負債利率は10%程度と高水準でした。当時AG社のCEOが、協業においてCO社に求めたものは、AG社の財務的救済でした。次節の「資本面での統合プロセス」で詳述しているように、CO社は資本調達力を背景に、AG社の新株発行を引き受けその財務体質強化を支援してきました。2015年の1月に開始したCO社によるAG社に対する株式公開買付け(TOB)も、CO社の低利での資金調達能力が背景にありました。

財務体質強化以外では、AG社にとってCO社との協業による効果は、1)主力である5軸加工機の米州、日本、東南アジア地域での拡販、2)主軸ユニット、ボールねじなどの内製部品の欧州工場での展開、3)PPRIによる品質改善やスペアパーツ提供の迅速対応によるお客様からの信頼向上、4)CO社の、グループ内での迅速かつきめ細かな意思伝達ノウハウ(週報制度)や業務における意思決定、支出の見える化(ワークフローシステム)によるガバナンスの強化、などが挙げられます。

AG社は、資本増強に伴う財務の健全化により、2009年から2023年までの間に欧州地域で累積約12億EURの設備投資を実施しました。完全統合前の2009年から2014年までの6年間の累計設備投資額は4億EURでした。完全統合後の2015

年から2023年までの9年間の累積設備投資は8億EURまで拡大しました。これにより、欧州最大の5軸機専用工場であるドイツDMG MORIフロンテン工場の生産能力は約1.5倍となりました。DMG MORIポーランド工場も、最新鋭の自動化設備を導入し、欧州地域で最も収益性の高い工場へと変身しています。協業によりAG社の日本、米国におけるシェアも拡大しました。協業前のドイツからの日本向け及び米国向けにおけるAG社のシェアはそれぞれ14%、13%でしたが、直近ではそれぞれ48%、25%まで上昇しました。

このようにAG社の事業が拡大した結果、従業員数も協業開始時の約6,400人から、2023年12月末には約7,500人へと大きく増加しました。経営の重要な3要素である、従業員、生産設備及び知的資産、財務資本が大きく充実したことはAG社にとって大きなメリットであり、よりプレゼンスを高めることができました。

業務提携の進展とともに、CO社がAG社に対する株式保有比率を高めるにつれて、規模の小さなCO社が規模の大きなAG社を買収したと揶揄する意見もありました。AG社は、売上面ではCO社に比べて規模が大きくなっていましたが、AG社は非中核であるエネルギー関連事業も手掛けていました。2019年にAG社は当該事業から撤退しましたが、ピーク時には約200百万ユーロの売上を計上しており、工作機械事業で

統合の成果 (～2023年)

販売	売上規模拡大と安定 <ul style="list-style-type: none"> ● お客様所在地域のグローバル分散と業種の分散による、トップラインの安定 ● 共通化されたマーケティング活動によるブランド確立。グローバルに広がる拠点を活用した、プライベート商談会 ● 直販体制を通じた商社・エンジニアリング機能と製造機能により、お客様にマシニング・トランスフォーメーション(MX) = 工程集約・自動化・DX・GX=を提供
開発	開発統合 <ul style="list-style-type: none"> ● 日本とドイツの技術を融合した世界最大・最適の製品ラインアップ ● 自動化ソリューション、アディティブ・マニファクチャリング等の最先端技術の拡充 ● 各国の開発者が一堂に会するGlobal Development Summitによる情報共有 ● 日・欧、日・米の新規共同開発機種や独自オペレーションパネルCELOS Xなどに結実
生産 / 物流	最適地生産 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産拠点相互利用の拡大。地政学リスクの低減 ● 需要地生産による輸送効率化、短納期化、温室効果ガス排出削減効果 ● ワンストップでの自動化システム構築 (工作機械+ロボット、自動化ソリューション+周辺装置)
調達	共同購買 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルなサプライヤーとの長期にわたるパートナーシップ構築 ● ボールねじ、主軸ユニットなどの部品内製の拡大 ● ドイツINTEGRITY NEXTのプラットフォームにより、業界のリーディングカンパニーとしてパートナー企業とともに持続可能な供給体制を構築
品質	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品不具合レポートシステム (PPR) のグローバル展開による知の蓄積 ● 保守・サービスネットワークの充実及びグローバルパーツセンタの整備によるお客様トラブルへの迅速な対応
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 両社のITシステム統合による業務効率改善 ● 温室効果ガス削減、サプライチェーン・デューデリジェンスなど、サステナビリティ課題への対応ノウハウの共有 ● グループ全体での輸出管理体制の強化。機械移設検知装置 (RMS) の全機種への搭載 ● 従業員数13,000名のグローバル企業へ。人的資本への投資を強化し、より生産性の高い企業へ進化

の比較では両社で大きな差はありませんでした。より重要なことは、営業利益、株主資本の金額ではCO社が優っていたことです。営業利益率、株主資本比率、純現金残高など収益性、財務健全性でも遥かにAG社を凌駕していました。事業・資本統合において重要なことは、規模の大小に依らず、いかに統合を目指す両社の強みを補完するかにあります。CO社とAG社の統合により、収益規模からは業界内でグローバルNo.1の地位を確立でき、販売面、生産面において日本、欧州、米州、アジア地域など、地理的に上手く両社の経営リソースの再配分がなされました。

最近では、ドイツのDMG MORIフロンテン工場で主軸ユニット、DMG MORIポーランド工場ではキーコンポーネントを内製するなど、CO社のノウハウが上手く展開されています。今後、DMG MORIポーランド工場は、CO社のグループ会社DMG MORI CASTECH株式会社と同様の設備を導入し、温室効果ガス排出量を90%強削減する最先端の電気炉での鋳物の生産を欧州でも展開する計画です。お客様への価値提供の仕組みについては、CO社はAG社のノウハウを活かしグローバルに直接販売・直接サービス体制を確立し、より密な関係を構築することができました。

これにより、MX戦略（マシニング・トランスフォーメーション：工程集約→自動化→GX by DX）がお客様に極めて順調に浸透しています。2023年12月期には、DMG MORI連結の営業利益率も10%を確保し、工作機械需要の減少局面でも統合後の最高益を更新し、経営統合による収益性の改善が顕在化しています。

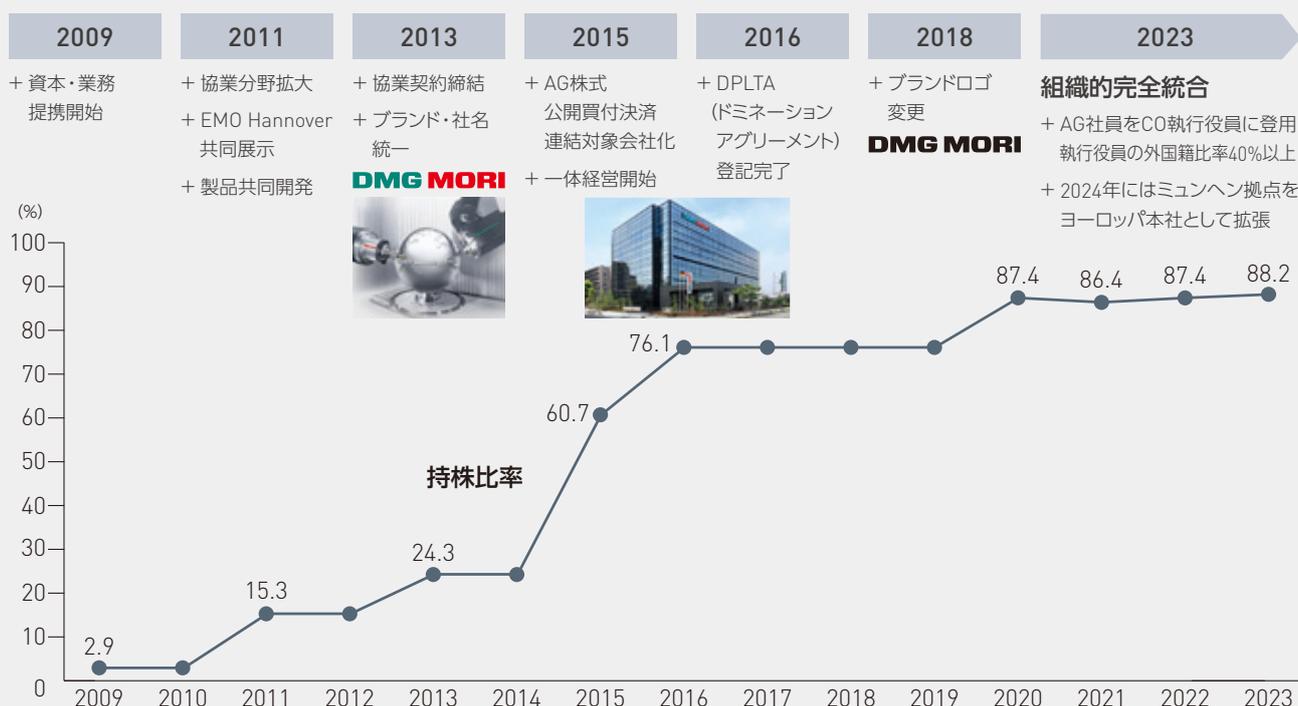
資本面での統合プロセス

2009年3月に、相互に5%の株式持ち合いから業務・資本提携が始まりました。AG社はCO社の株式を市場で取得し、AG社はCO社に新株を割当てて資本を充実させました。その後、AG社は、CO社の資本力を背景に、日本の主要銀行からの低利融資を受けることもできました。2011年、2013年にも、AG社はCO社へ新株割当てにより資金調達を実施しました。これによりCO社のAG社に対する株式の持分比率が20%超となり、AG社は持分法適用会社となりました。その後、CO社とAG社の一体性を強化するために、両社の社名・ブランドを「DMG MORI」へと統一し、お客様への認知度を高めることに努めました。

資本統合は順調に進んでいましたが、両社は依然として、法的には競争関係にあり、部品共通化、機種統合、購買システムの統合、生産能力の最適化などを進めることは、競争法上困難でした。そこで、日本の主要銀行からの資金調達余力のあったCO社がAG社を完全に支配し、競争法のクリアランスに向けた統合へと前進させました。2015年にCO社がAG社に対して株式公開買付け(TOB)を実施し、同年4月にAG社の株式持分比率を52.4%へ高めることができました。その結果、CO社はAG社を連結対象会社としました。全ての事業領域において自由な情報交換の下で協業を促進することが可能となりました。

AG社は会計上の連結グループ会社となりましたが、ドイツ法制下で完全な一体経営をするためには、取締役会への直接的な指示権限を有する必要があります。2016年4月に、CO社はさらにAG社の株式持分比率を76%まで高めました。

ドイツ GILDEMEISTER社との歩みと持株比率の推移



同年8月にDPLTA (Domination Profit and Loss Transfer Agreement)が発行され、CO社とAG社とは完全一体の企業体(実質的にCO社がAG社の株式を100%保有しているのと同じ経営効果を得られる体制)となりました。2023年12月末時点で、CO社のAG社に対する株式保有比率は88.23%となっています。

ガバナンス体制の強化

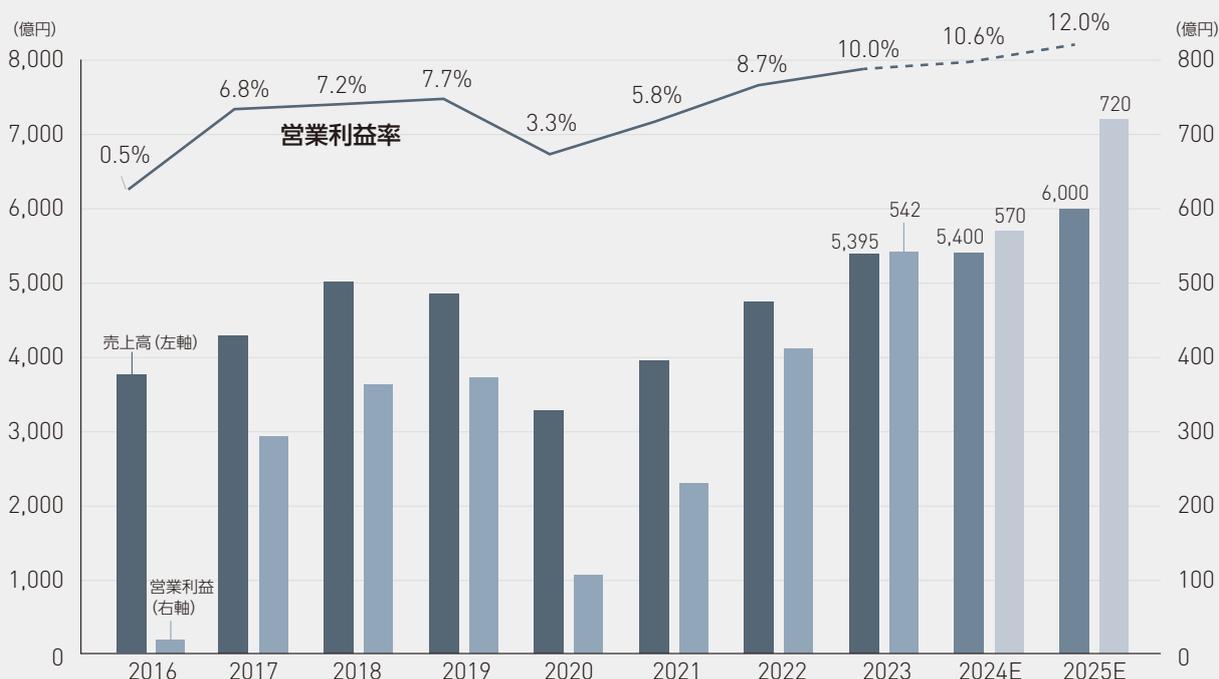
CO社は東京証券取引所のプライム市場に上場しており、グループ企業に対するガバナンス強化が要請されています。AG社との資本関係の深化に伴い、AG社に対するガバナンスも強化してきました。2009年の株式持ち合い開始時には、CO社の代表取締役社長の森がAG社のSupervisory BoardのメンバーとしてAG社の経営の意思決定に関与し始めました。2016年のDPLTAの締結に続いて、2018年に森はSupervisory Boardの議長になり、AG社の経営監視機能をさらに強化することになりました。それに先立ち、2016年にはCO社のグローバルマーケティングを所管するMs. Baderが、2018年にはCO社の米国販売拠点の代表Mr. NudoがAG社のSupervisory Boardのメンバーに就任し、グループの製品・サービスのグローバル市場での浸透を促進し、また法令順守の徹底を図ってきました。近年においては、世界的な地政学リスクの台頭、サプライチェーンの変化、金融市場の急激な変化への対応も大きな課題となってきました。会計・財務面でもグループでの一気通貫の管理が重要性を増しています。2024年の年初は、CO社CFOの小林がAG社のCFOも兼任し、グループ全体での企業価値の最大化に努めることにしました。両社の経営リソースの活用に関しては、2022年までは、日独のマネジメントメンバーを中心とするJoint Committeeで

意見交換がなされてきました。事業環境の変化に迅速に対応するため、2023年からその機能をCO社の執行役員会に移管しました。AG社からの執行役員数を大幅に増員し、合計41人体制とし、開発、販売、生産、調達、人事などグローバルでの主要メンバーが一堂に会することにより、経営方針の明確化、情報の共有、責任の所在の明確化を図りました。

2024年2月、CO社は欧州本社をミュンヘンに据えたことを発表しました。2026年には新社屋も完成する予定です。グローバルでの社会情勢、事業環境への変化に迅速に対応するには、密なコミュニケーション体制の確立が欠かせません。電話・ビデオによるリモートでのコミュニケーションはもちろんのこと、重要事項の意思決定・伝達には対面でのミーティングが必須です。ミュンヘンは欧州の中心に位置し、欧州の各拠点のみならず、日本、米州、アジアなど各拠点への移動も容易になり、地理的にも欧州本社として最適だと考えます。

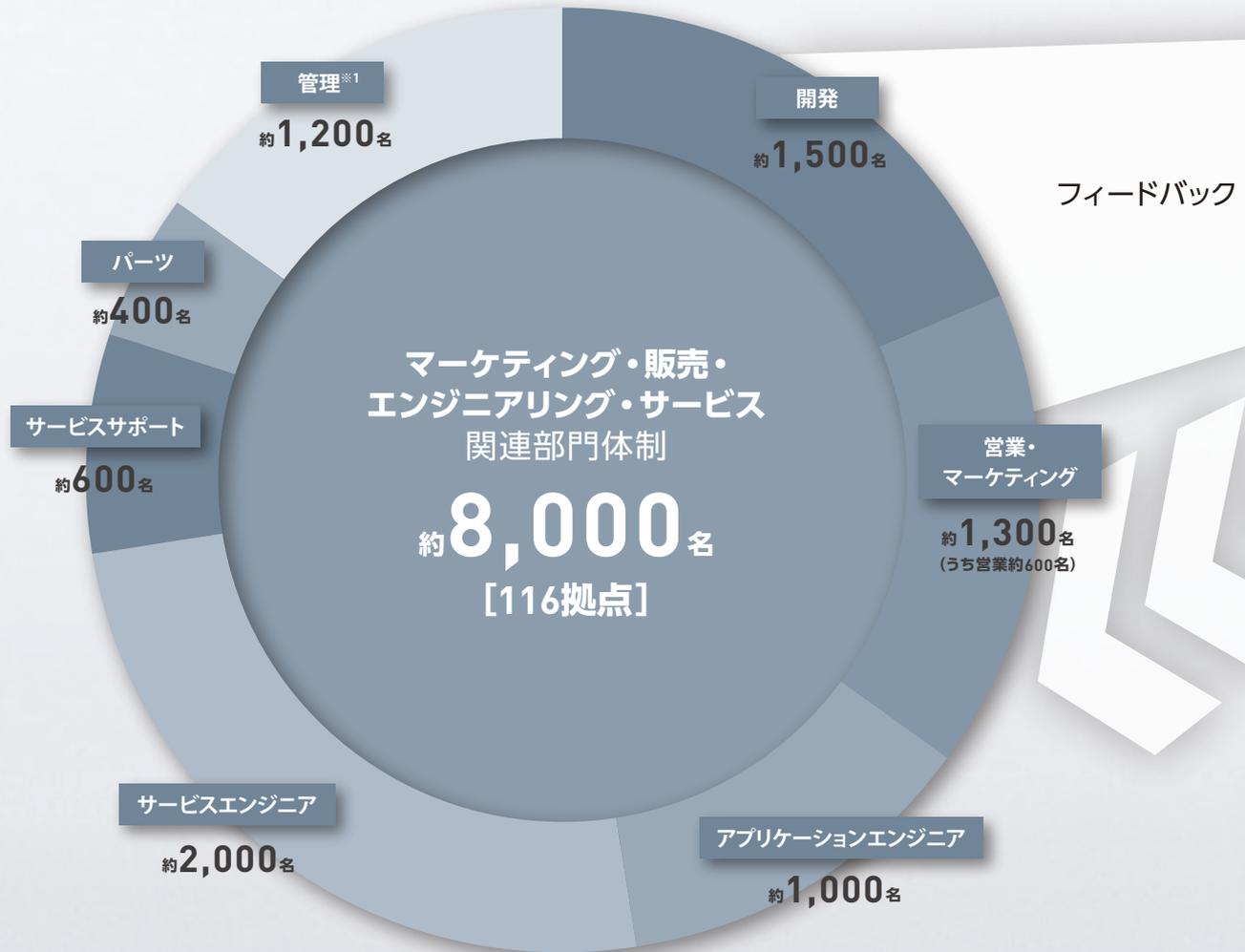
AG社は、引き続きドイツ証券市場に上場しています。AG社は歴史も古く、特に欧州市場におけるお客様やパートナー企業から絶大な信頼を得ています。また、20年以上稼働を続ける工作機械事業において、サービス・メンテナンスなどを担う優秀な従業員の採用・雇用維持も極めて重要です。これら従業員を含めたステークホルダーからの信頼を得、外部株主へ経営の透明性を確保する上でも、株式の上場維持は重要であると考えています。今後も、工作機械業界のリーディングカンパニーとして、CO社とAG社のさらなる一体化を進め企業価値の向上に努めていきます。

ドイツ GILDEMEISTER社との統合後の業績推移 (2016年～)



DMG MORIの強み

商社・エンジニアリング機能と製造の融合



※1 管理: 取締役・執行役員等、財務経理・業績管理、IT、人事、広報、法務、内部監査、その他管理部門

お客様とつながる 販売・サービス体制で 加工技術を提供

DMG MORIは、グローバルに116の拠点をもち、業界で類を見ないお客様に密着した販売・サービス体制を構築し、付加価値提案を通じて、お客様の課題解決に貢献しています。

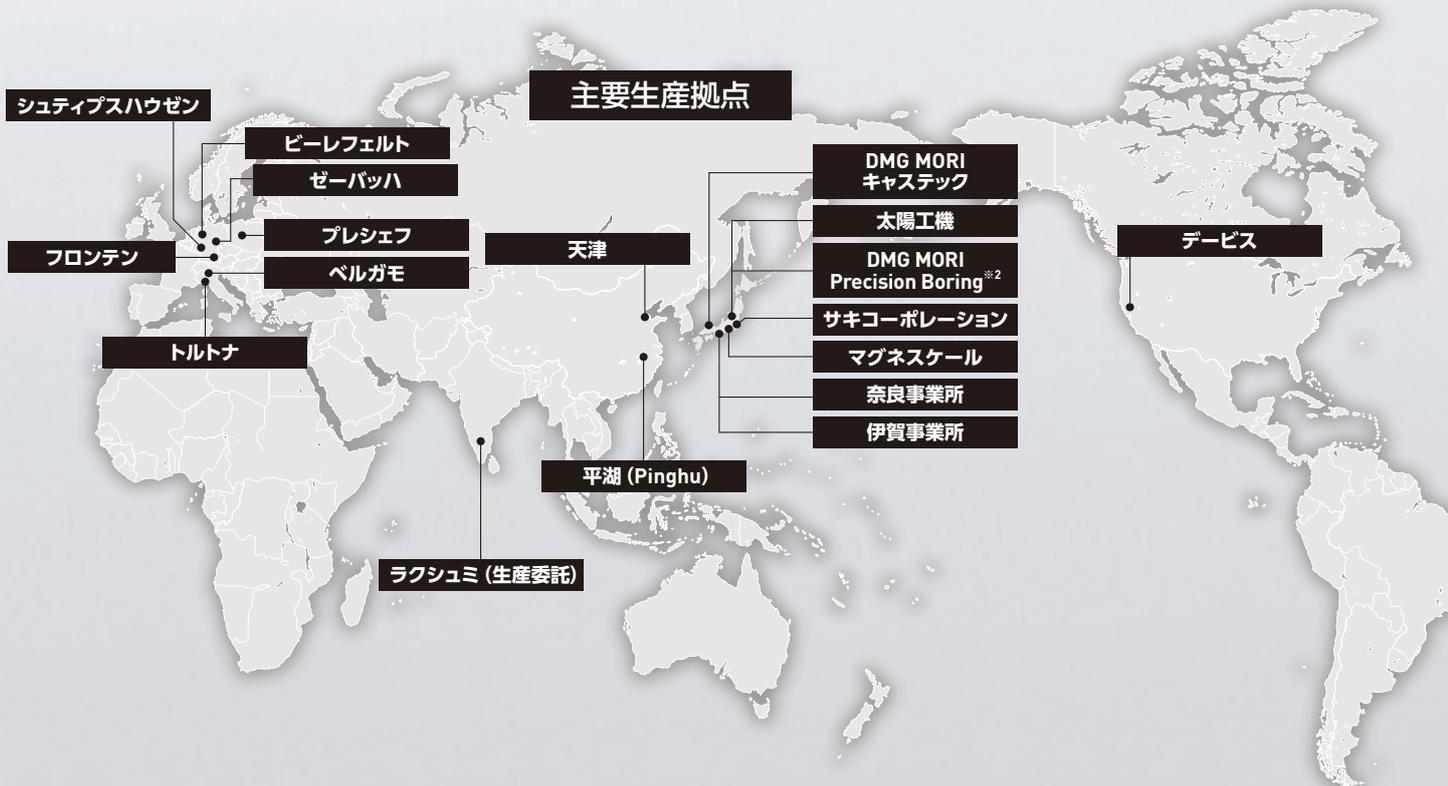
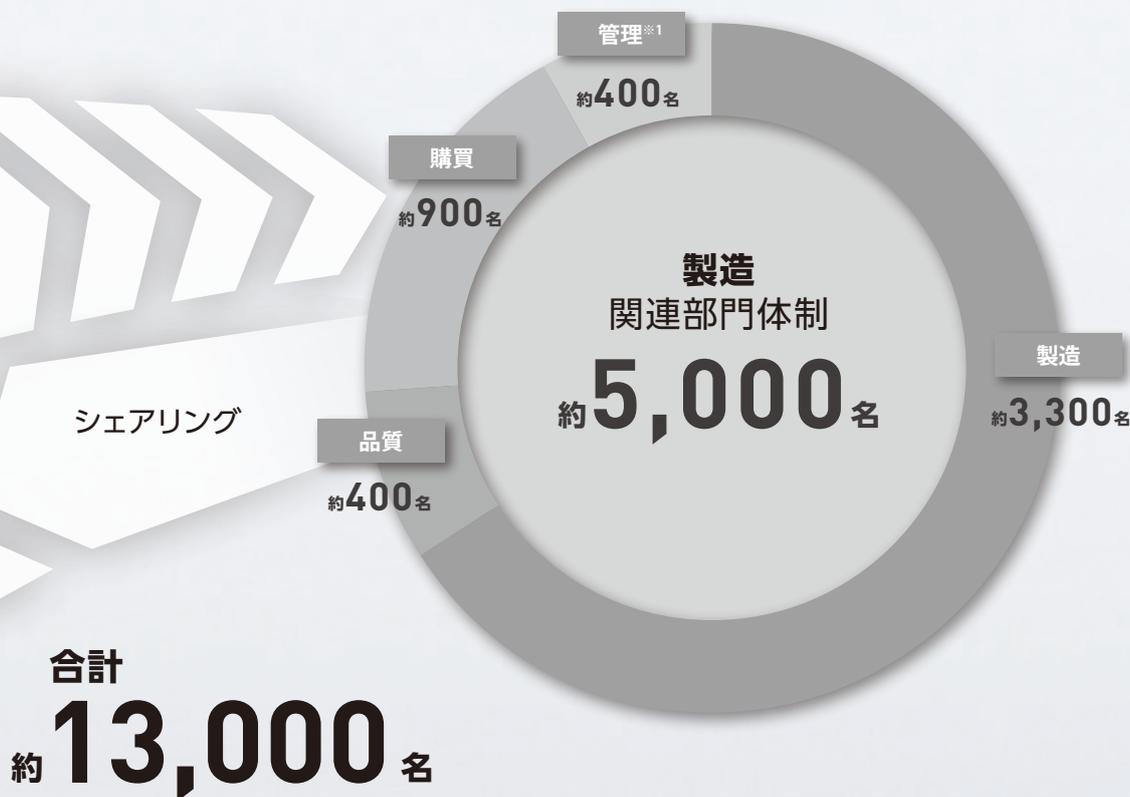
社会のニーズを 的確にとらえた 工作機械の技術革新

先端技術の導入により、クオリティ・オブ・ライフ、EV(電気自動車)化、AI(人工知能)など社会の大きな変化に対応しています。

ソフトウェア、IoTによる プラットフォームの 構築

工作機械本体に加え、周辺装置、ソフトウェアを統合した生産システムをグローバルに提供できる体制を整えています。

DMG MORIは、直販体制を通じた商社・エンジニアリング機能と製造機能の双方を併せ持つ、業界でもユニークな事業モデルを構築しています。高精度・高品質な製品をお客様に直接届け、また、お客様からのフィードバックを製造・開発に反映し、お客様価値向上につなげています。



※2 旧倉敷機械。2024年1月連結グループ化

日本とドイツの技術を融合した 世界最大・最適のラインアップ

5軸加工機

42% 受注
構成比

フロンテン工場が約120年にわたり培ってきた開発・製造の実績を継承し、DMG MORIの5軸加工機は卓越したミーリング能力、優れた操作性を誇ります。多面割出しができる5軸機では、ワンクランプで加工が完了するため、段取り回数の削減や治具の簡素化・省略化が可能となり、工程時間を大幅に短縮することができます。5軸機の旋回軸を利用して最適な角度から工具をアプローチさせることで、3軸機・4軸機では実現できなかった高精度な加工を可能にします。



INH 80

DMU 65 monoBLOCK
2nd Generation



複合加工機

26% 受注
構成比

複合加工機とはその名の通り、従来別々の工作機械で行っていた加工を、作業者の手を介することなく1台で行える工作機械です。ターニングセンタとマシニングセンタの融合による高い加工能力で生産リードタイムを大幅に削減し、多品種少量部品から量産部品まで効率よく工程集約することで、お客様に多大な利益をもたらします。



NTX 500

日本とドイツに大きな生産拠点を有するDMG MORIでは、産業構造やお客様ニーズの異なる地域で蓄積してきた知識・経験を融合し、新しい製品を開発しています。

先端技術機

AM(金属積層造形技術)
ULTRASONIC(超音波加工機)

7%

受注
構成比

アディティブマニュファクチャリング(AM)とは、素材となる金属を積層することで、さまざまな形状を作り出す加工方法です。(▶P.54) ULTRASONICは一般的に加工が難しいとされる先端素材を、複雑な形状へと効率的に加工することができます。工具の回転に加えてZ軸方向に超音波振動を重ね合わせることで、従来の機械加工に比べて、加工抵抗を抑制できます。レーザ加工機はレーザにより、成形、微細加工、精密工具製作、そして穴あけなど、あらゆる金属や新素材に対して低コスト・高効率な加工が可能です。



LASERTEC 3000 DED hybrid



ULTRASONIC 60 eVo

ターニングセンタ

10%

受注
構成比



ALX 1500

ターニングセンタは、ワークを主軸に固定して回転させ、刃物を当てて外周や端面の削りや中ぐり、穴あけ加工を行います。DMG MORIは創業当時から切削加工技術のイノベーションリーダーとしてターニング技術を磨いてきました。



横形マシニングセンタ

9%

受注
構成比



NHX 10000 μPrecision

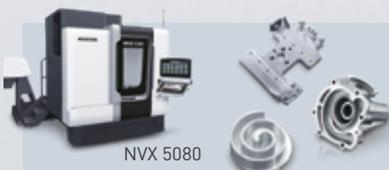
マシニングセンタの中で主軸が水平方向(地面に対して横向き)に取り付けられているものを横形マシニングセンタといいます。XYZ軸に加えてテーブルの回転軸が加わることで、手作業によるワークの加工面を変更する必要がなくなり、また加工時に切りくずがワークに堆積しにくい構造のため、自動化に適しています。



立形マシニングセンタ

6%

受注
構成比



NVX 5080

マシニングセンタは、主に面削り、穴あけ、中ぐり、タッピングなどの回転工具を自動工具交換装置で取り換えながら、多種類の加工を行うことを目的に生まれた工作機械です。主軸(刃物の回転軸)が垂直方向(地面に対して縦向き)に取り付けられているものを立形マシニングセンタといいます。



横中ぐりフライス盤



KBT-13.A

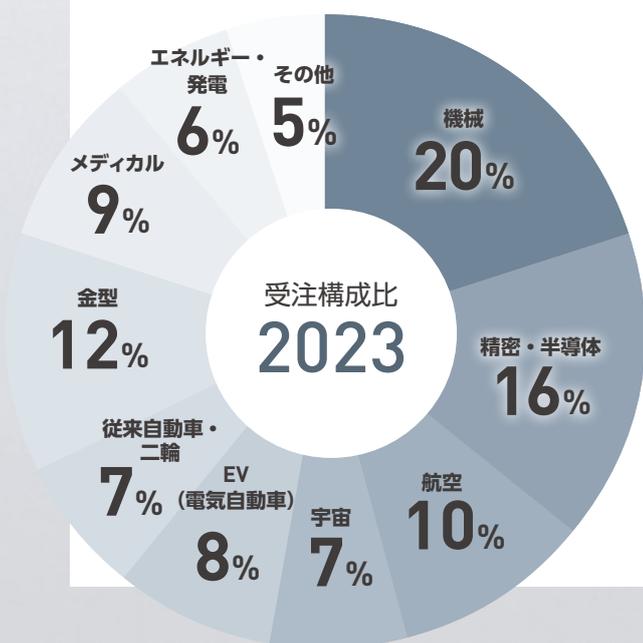


横中ぐりフライス盤は、主軸を繰り出し、精密な中ぐり加工(ポーリング)を実現する横形の工作機械です。繰り出し可能な主軸により、大小様々なワークサイズの、重切削から仕上げ加工までが可能です。また、主軸は水平方向で、フライス盤としての機能も持ち合わせています。2024年1月にグループ会社化した倉敷機械は大物加工の分野において高い技術力を有しています。

ダイバーシティ

技術者・オペレーターの不足や多品種少量生産といった社会変化を背景に、2010年代頃から高まった工程集約機に対するお客様ニーズに適切に対応した結果、5軸・複合加工機に代表される工程集約機が受注を牽引しています。工程集約機の普及を起点として、製造業の自動化・DXに貢献していきます。

工程集約機 /
先端技術機の高い受注比率



DMG MORIの製品・サービスは、農機や建機、エネルギー産業に代表される伝統的な製造業から、メディカル、EV (電気自動車)、航空、宇宙、半導体産業などの最先端の成長産業に至るまで、多様な業種のお客様に支持されています。幅広い業界のお客様へ加工ノウハウをご提案し、また、ともに加工技術を磨きながら、産業社会の発展に貢献しています。

バランスのとれた
業種構成

様々なお客様の異なるリクエストに対応できる体制を、DMG MORIは長年かけて築き上げてきました。このような多様性は業績の安定に繋がることに加えて、新たなイノベーションの創出にも貢献しています。

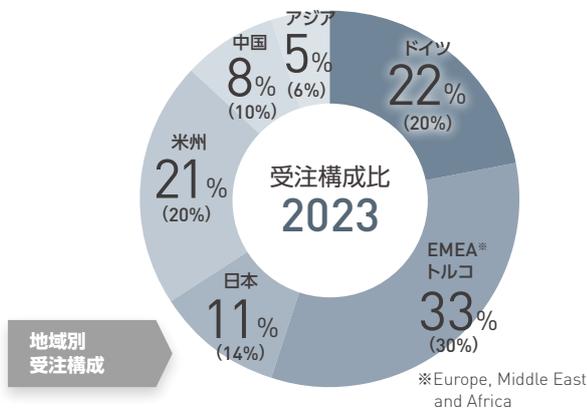
()内:2022年度

DIVERSITY by region

グローバルなお客様ベース

工作機械産業には、マクロ経済環境、設備投資動向の影響による需要変動を避けられない特性がありますが、DMG MORIは世界各国の需要を取り込むことで、事業の安定化を図っています。

先進国市場での安定した需要に加え、今後の拡大が期待される、アジアをはじめとする新興国での需要を取り込み、持続的な成長につなげていきます。

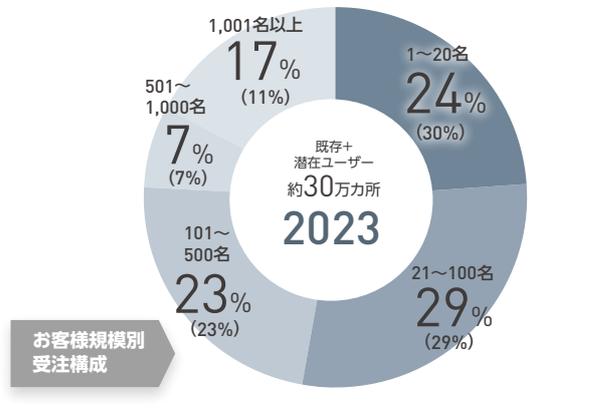


DIVERSITY in business size

お客様の規模別分散

当社のお客様のうち50%強が従業員100名以下の企業から構成されています。小企業から大企業まで規模別分散が進み、多様なニーズに対応できる仕組みを構築することで収益の安定化に努めています。

多様なお客様とお付き合いが、当社への加工ノウハウの蓄積となります。蓄積されたノウハウが、またお客様の課題解決のお手伝いへと、好循環を生み出しています。

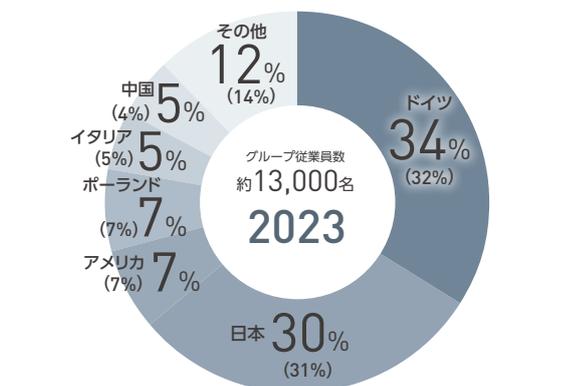


HUMAN RESOURCES

多国籍人材

様々な言語・国籍・性別・専門分野を持つ59国籍、約13,000名の従業員が働いています。グループ内で異なるバックグラウンドを持つ者同士が互いに尊重しあい、協力して仕事をすすめています。

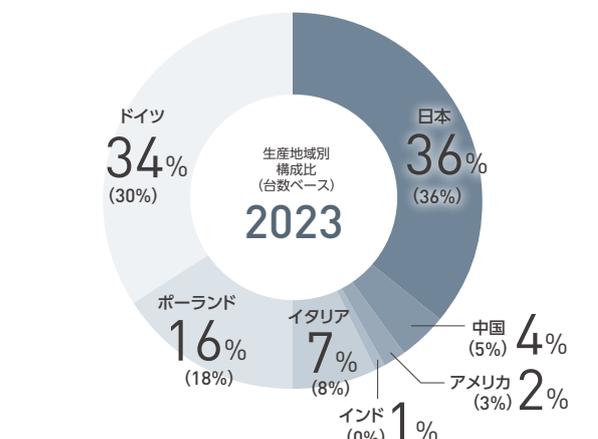
従業員の多様性がお客様ニーズの的確な汲み取りと技術的イノベーションの原動力になっています。



DIVERSITY of production sites

生産拠点の分散

日本、ドイツを中心に、欧州各国、米国、中国等に生産拠点を有しています。生産拠点の分散により、お客様への納期の最適化、輸送コストの低減を実現するとともに、地政学リスクを考慮した事業継続性への備えとなります。



DMG MORIの1年

(2023年1月～12月)

1月

JANUARY

- ドイツ フロンテン・オープンハウス開催
- ドイツ フロンテン工場を再現したデジタルツインショールームをリニューアル



2月

FEBRUARY

- 高性能主軸 MASTER シリーズ / ターニング用高性能主軸 [turnMASTER12in.C] を開発
- インド・ベンガルールで開催の IMTEX 2023に出展
- 伊賀事業所 国内最大 自家消費型太陽光発電システム 第1期 (5,400 kW) 発電開始



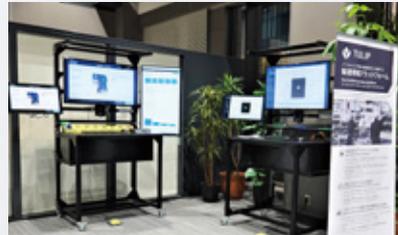
turnMASTER12in.C



3月

MARCH

- 製造現場のDX実現プラットフォーム「TULIP」を体感できる「TULIPエクスペリエンスセンタ (TEC)」を名古屋に開所
- 「健康経営優良法人 2023 ～ホワイト 500～」に認定
- 第75回定時株主総会



※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

4月

APRIL

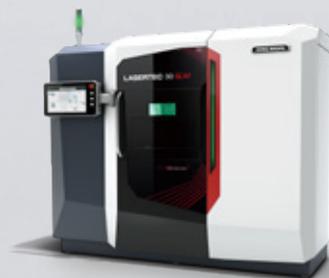
- アメリカ・シカゴ・イノベーションデー2023開催
- 中国・北京で開催のCIMT2023に出展
- DMG MORI ACADEMY 浜松開所



5月

MAY

- 第121回DMG MORI AG定時株主総会
- DMG MORI ACADEMY 金沢開所
- 初の米国開発・製造AM機、LASERTEC 30 SLM US 発表
- ドイツ・ゼーバッハ工場に自動化、積層造形などの最先端技術を学ぶための多機能トレーニングエリアを開設



LASERTEC 30 SLM US



2023年のDMG MORIの主な取り組みをまとめました。

7月

JULY

- 工場内のあらゆる工作機械や周辺機器をネットワークに接続するコネクティビティサービス「DMG MORI GATEWAY」の提供を開始
- 日本全国の高等専門学校と連携し、「デジタルものづくり実践講座」の提供を開始



8月

AUGUST

- 5軸加工技術の普及を目指して高度専門技術者の認定制度「5軸加工技術検定」提供開始

9月

SEPTEMBER

- DMG MORI ACADEMY 仙台開所
- 三重県伊賀市「DMG MORI アリーナ」開所
- ドイツ・ビーレフェルトでGDS（グローバル開発サミット）を開催
- ドイツ・ハノーバーで開催のEMO Hannover 2023に出展、4製品世界初披露（CTX 450、CTX 550、CTX beta 450 TC、INH 63）、オペレーションソフトウェア CELOS X初披露
- EMO会場の出展機をデジタル上に再現したEMOデジタルツインショールームを公開



INH 63

10月

OCTOBER

- 株式会社マグネスケール、奈良県奈良市・大和郡山市にレーザスケール工場建設を発表（2025年5月完成予定）
- 名古屋で開催のMECT2023に出展
- 第47回技能五輪国際大会日本代表選手選考会を伊賀事業所で開催

11月

NOVEMBER

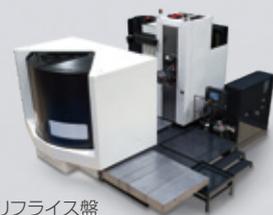
- サーキュラーエコノミー（循環型経済）へより一層の貢献を目的として、DMG森精機CIRCULAR株式会社設立
- JR新堂駅前に複合施設「SHINDO YARDS」開設



12月

DECEMBER

- 倉敷機械株式会社の株式取得日を合意（2024年1月5日クロージング）



CNC横中ぐりフライス盤
HMC+110

マシニング・トランスフォーメーション(MX)の深化

工程集約



NTX 500



INH 63



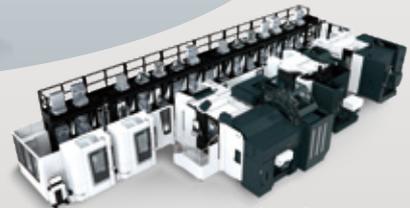
DMU 65 monoBLOCK 2nd Generation

自動化

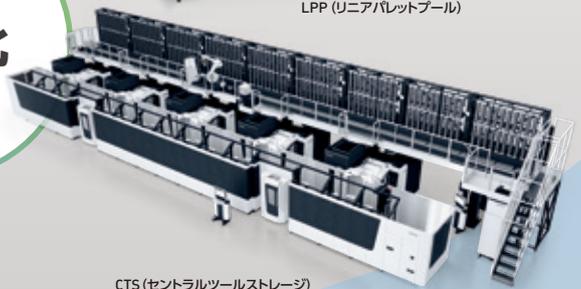


WH-AMR (自律走行ロボット)

MATRIS (モジュール式ロボットシステム)



LPP (リニアパレットプール)



CTS (セントラルツールストレージ)

デジタルツイン ショールーム



デジタルツイン テストカット



工程設計アドバイザー



DMG MORI デジタルアカデミー



JOB SCHEDULER



JOB MANAGER



CELOS DYNAMICpost



Technology Cycle



機種選定

加工検討

人材育成

機械据付
・立上

生産計画

プログラ
ミング

ERGoline X (ハードウェア)
CELOS X (ソフトウェア)



DMG MORI GATEWAY



工程集約→自動化→GX

by DX



my DMG MORI



サービス

機械の精度の測定・
補正のデジタル化

- 3Dクイックセット
- VCS Complete



VCS Complete

加工段取りの
デジタル化・自動化

- Tool Data System
- ツールビジュアライザー
- easycenterSET



ツールビジュアライザー



CONDITION ANALYZER



机上計測



計測



DMG MORI Messenger

DMG MORI GATEWAY



モニタ
リング

CELOS Xperience

CELOS

加工



段取り

CONNECTIVITY



- アプリケーション1 生産計画
- アプリケーション2 機械 モニタリング
- アプリケーション3 ERP

CELOS Xchange



CELOS X 搭載機 既存のDMG MORI機 他社機



製造支援アプリケーション作成プラットフォーム

環境負荷の低減

中間在庫の削減

経営資源の最適化

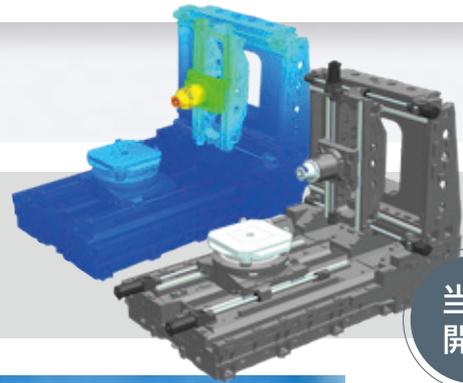
MX MACHINING TRANSFORMATION

DMG MORIの開発・製造現場で MX (工程集約・自動化・DX・GX)を体現

開発

3D CAD
CAE解析

DMG MORI Digital Twinを
使用しデジタルツイン設計



当社
開発

デジタルツイン



製造

加工工場

工作機械の主要部品の内製
主軸、ボールねじ、ダイレクト・ドライブ式モータ、操作盤、鋳物

段取り

3Dモデルで段取り ▶ CAM

CELOS DYNAMICpostで
加工シミュレーション



当社
開発

加工

主要部品の加工に
自社製の工作機械を使用



DMC 340 FD μPrecisionに
よるベッド研削加工の工程
集約

当社製

工程集約による生産の効率化

P.63

製造工程の自動化

DMG MORIの自動化システムを使用し、ワーク搬送、工具の着脱を自動化

事例1

ボールねじ加工

MATRISによる
自動化

ボールねじの搬送



事例2

主軸加工

MATRIS Light
による自動化

既存の生産設備に
簡単に着脱



DMG MORIは、自社内の業務においても工程集約・自動化・DX・GXによる生産性の向上を推進しています。最新の設備やデジタルソリューションを導入することによって培われた経験が、お客様への的確な提案に繋がっています。

製造

組立工場

工作機械の組立

工場のデジタルツイン

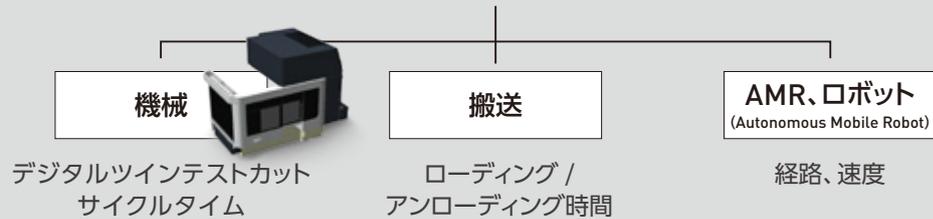
工場の機械、ロボット、設備の稼働状態を再現



当社フロンテン工場における組立のシミュレーション



▶ デジタル上で最適な工程に作り込み



加工・組立工程のデジタル化

製造支援アプリケーション作成プラットフォーム「TULIP」を
DMG MORIのグローバル生産拠点で導入
現場主導での業務効率・品質改善に貢献

当社で
国内販売
サービス



事例1 加工工程

機内計測データの自動収集&分析
加工設備機点検のデータ管理

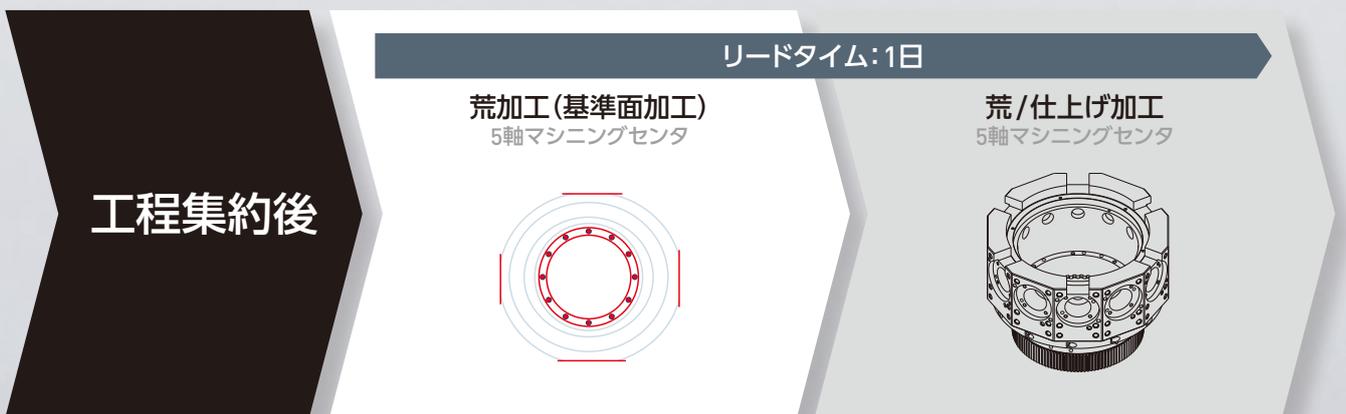
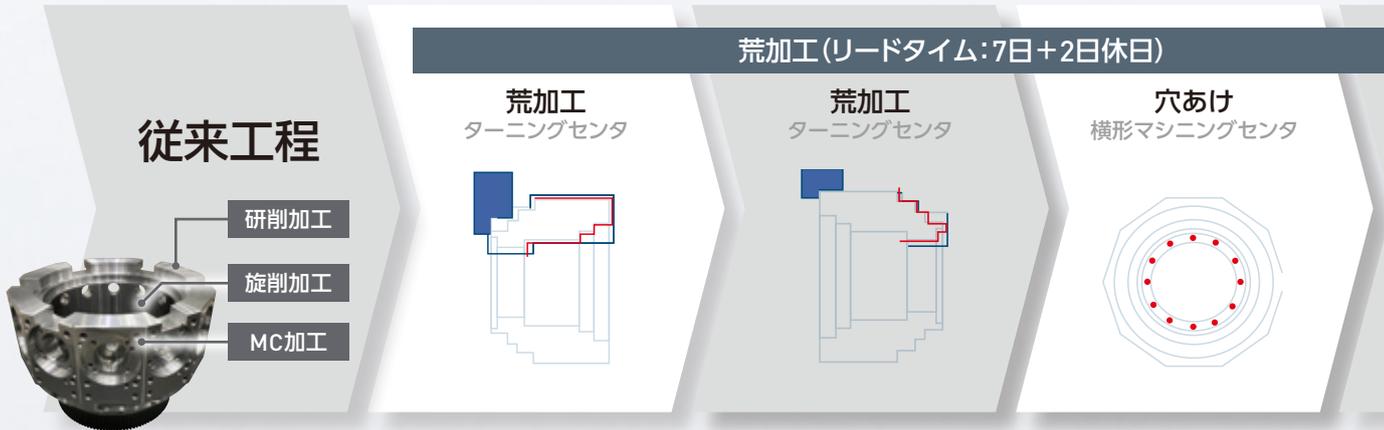


事例2 組立工程

組立品質記録をデジタル化

DMG MORIの開発・製造現場で MX (工程集約・自動化・DX・GX)を体現

NLX 2500のタレットの加工を
機械7台7工程→機械1台2工程に集約



経営資源の最適化 ※タレットを月350個生産の場合

加工設備



設備価格



オペレーター数

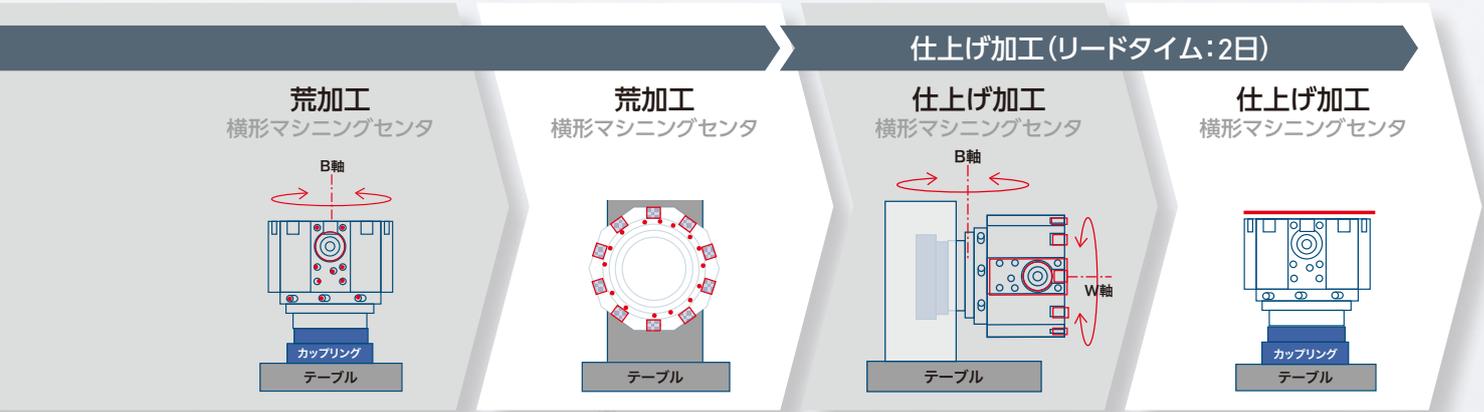


仕掛品

(10個ロットの場合)



DMG MORIの自社工場では、自社製設備を導入して製造現場でのMXを体現しています。
 工程集約機によって、工場面積の縮小・仕掛品の削減・消費電力及びCO₂換算排出量の削減が可能になるという実例を、お客様にもお見せしています。



精密加工工場で完成した12角タレットは、組立工場において当社製のNLX 2500に取り付けられます。



環境負荷低減

工程時間



消費電力量



CO₂換算排出量



CO₂排出係数 0.424 kg / kWhとして算出

ビジネス機会 増加へ

- ✓ 生産効率の向上
- ✓ 環境対応製品の需要取り込み
- ✓ 高付加価値ワークの増加

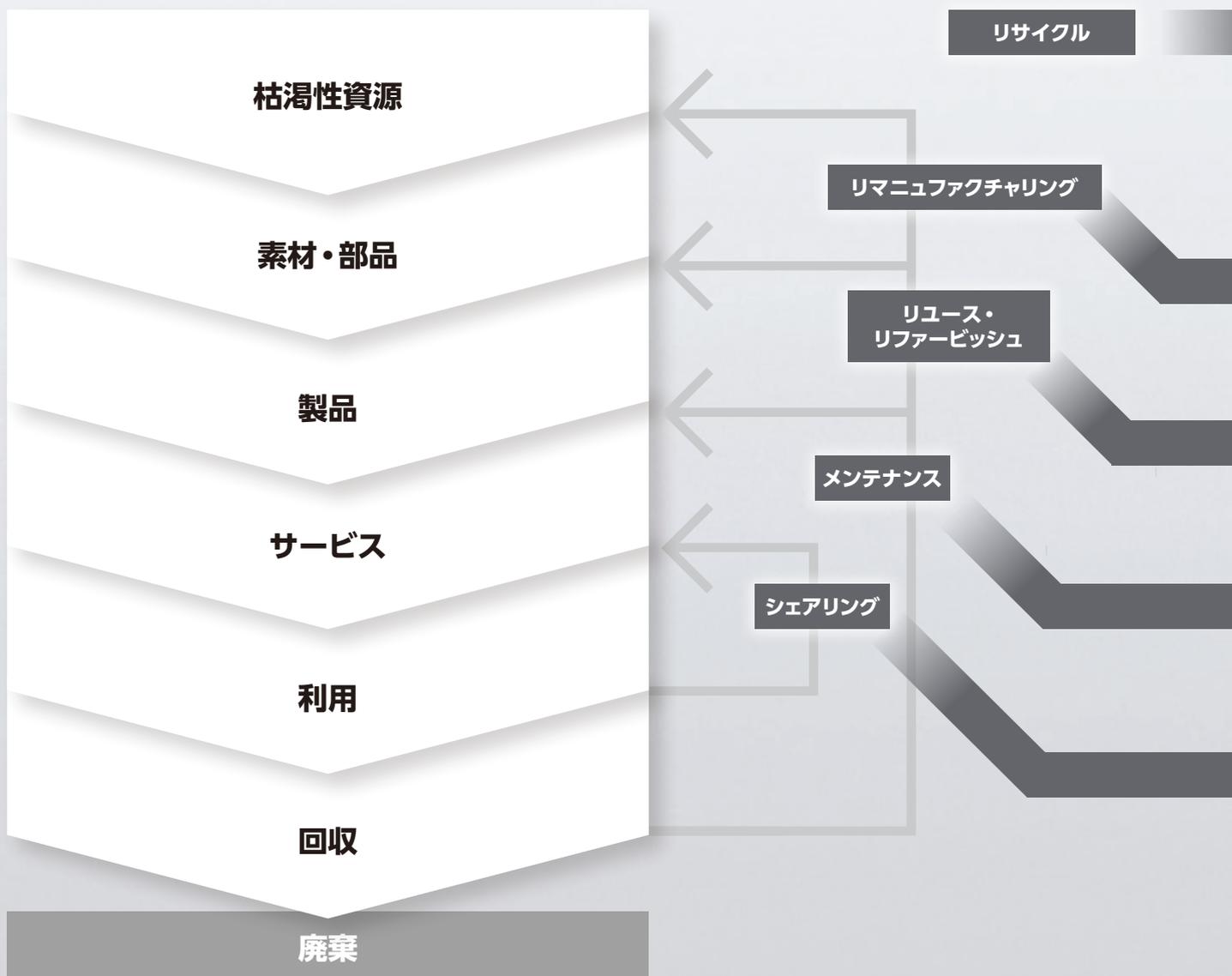
サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

工作機械の製品ライフサイクルの各段階で、資源の有効利用に取り組む

廃棄物問題や気候変動問題等の環境制約に加え、人口増加と所得水準向上に伴う世界的な資源需要と地政学的なリスクの高まりといった資源制約の観点から、資源の効率的・循環的な利用と付加価値の最大化を図る、サーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行が喫緊の課題となっています。

DMG MORIは高精度・高剛性の工作機械をお客様に提供しており、耐用年数は10年以上、中には20年以上と長期間お使いいただいています。グローバルに116の販売・サービス拠点をもち、当社製品の長期使用を支援しています。

また、ソリューションセンタや展示会で使用した新品に近い展示機や、お客様から下取りした製品の中から状態の良いものに対して基幹部品の交換やオプションを追加した機械を中古機として販売し、工作機械を構成する資源の循環・省資源を実現しています。製造元である当社がリビルドすることにより、精度・信頼性を高めて新しい命を吹き込み、地球資源の節約に貢献しています。



DMG MORIは、新会社DMG森精機CIRCULARを中心に、製品ライフサイクルの各段階で循環社会の実現に取り組みます。

DMG森精機CIRCULAR株式会社へ商号変更

サーキュラーエコノミーへのより一層の貢献を目的として、2023年11月に、中古機の再生・販売を手掛けるDMG森精機Used Machines株式会社を、DMG森精機CIRCULAR株式会社（以下、「サーキュラー」）へ商号を変更し、事業を拡充しました。

中古機の再販売に加え、廃却機の各部品を最大限に再利用する取り組みを始めています。廃棄対象の中古機から回収した鋳物を粉砕し、グループ会社で鋳物の生産を行っているDMG MORIキャストック株式会社（島根県出雲市）で溶解し、新たな工作機械用の鋳物として再活用します。

また、欧州においても同様の法人を設立し、同事業を展開する計画です。

当社は、「サーキュラー」をはじめ、AM Lab & Fabのような資源・技術シェアリング、主軸ユニットのリビルド事業など、工作機械の製品ライフサイクルを通じた資源の有効利用に挑戦し続けます。

リサイクル

工作機械のリサイクル

- ・DMG MORIキャストックにて廃却機の鋳物・板金を鋳造原材料として再利用
- ・鋳物の全使用量の20%を賄う計画



リマニュファクチャリング

主軸ユニットのリビルド

- ・年間1,000本 / 2023年



リユース・リファービッシュ

中古機販売



サービス・メンテナンス (売上の20%強)

- ・工作機械の長期安定使用に貢献



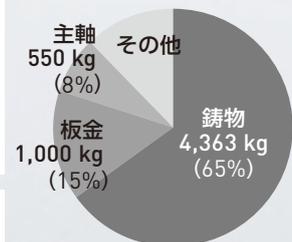
シェアリング

AM Lab & Fab

- ・AM機による受託加工サービス拠点
- ・お客様との加工技術の共有



廃却機回収事例



※その他材料はスクラップ業者にて処理 (ex.リニアガイドなどの鉄製品: 電炉メーカーへ売却)



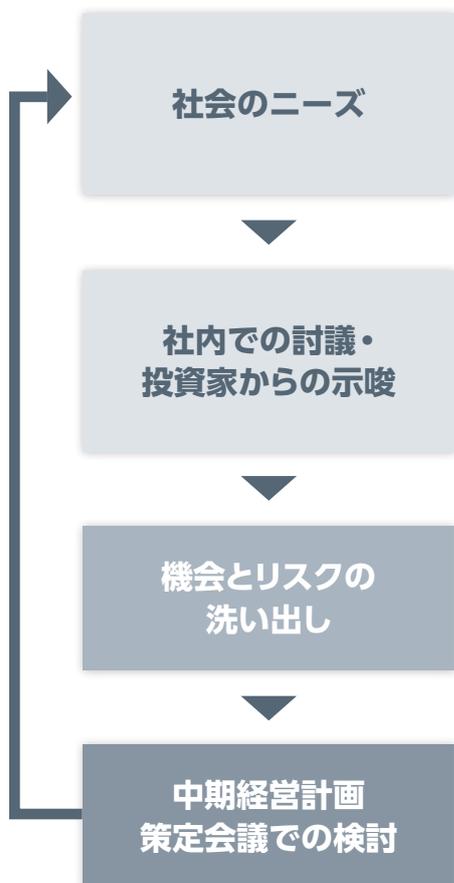
NV5000a1B / 40
製品重量 6,710 kg

DMG MORIのマテリアリティ

DMG MORIは、国際的なガイドラインを踏まえて、グローバルな社会課題、考慮すべき社内外の情勢を分析し、重要課題（マテリアリティ）を検討してきました。特定プロセスにおいては、社外の投資家からの示唆や経営理念から導かれる当社の存在意義の議論を重視して、機会とリスクの抽出及び整備を行い、中期経営計画策定会議での検討を重ねました。

それぞれの課題については、KPIを設定し、2023年1月からスタートした3カ年の新しい経営計画「中期経営計画2025」として、全社に活動を展開しています。

マテリアリティ 特定のプロセス



社会の大きな変化は約10年おきに起こっており、現在は、グローバルでのオペレーター不足、気候変動、サプライチェーンの再構築などへの対応が重要です。また、社会全体の生産活動のトレンドも、大量生産から変種変量生産、高精度加工へと変化しています。

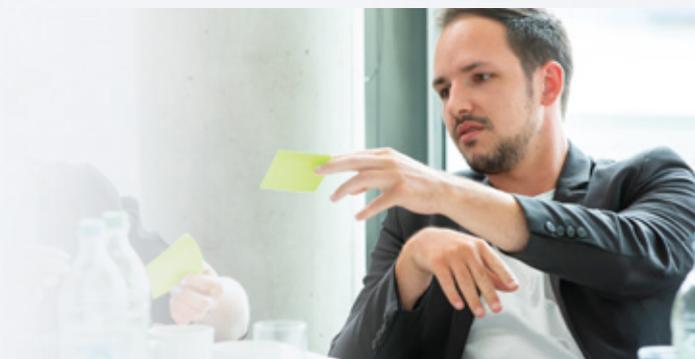
長期投資家・ESG投資家との対話においては、財務的な企業価値の向上と社会課題の解決の両立への当社の考え方が問われていました。

そこで、社内での討議を通じ、経営理念に立ち返って自社の存在意義を考え直しました。

討議の結果、工作機械はあらゆる産業を支える基幹産業であり、当社がお客様に高い付加価値を提供すればするほど、社会的課題の解決に繋がっていくことを確認しました。当社では、ここに事業上の機会とリスクが集約されていると考えています。

30～40代の若手の経営幹部候補らが闊達に議論を交わす中期経営計画の会議において、当社に中長期に影響する重要な事項が話し合われています。また、その内容は定期的に取り締役に報告され、さらなる議論が重ねられています。

DMG MORIの成長戦略を考えるにあたり、社会への長期的な価値提供に向けた重要課題を整理し、マテリアリティを特定しました。今後、定期的に見直していきます。



マテリアリティへの 対策実行の プロセス

意思決定

PLAN

重要課題への対応は執行役員会で目標を設定し、「中期経営計画2025」の策定にも反映させています。

ACTION

方策についての取締役からの指示や投資判断を踏まえて、執行役員は取り組みの加速化を図ります。

DO

各執行役員が所管する部署において、具体的な対策を実行しています。

CHECK

対策の進捗及び有効性の検証は、月次の執行役員会の議案に含まれます。必要に応じて取締役へも報告されます。

報告

DMG MORIのマテリアリティ

特定したマテリアリティ

DMG MORIでは、当社グループとして取り組むべきサステナビリティ経営の姿勢と、重要課題（マテリアリティ）を特定し、公表しました。

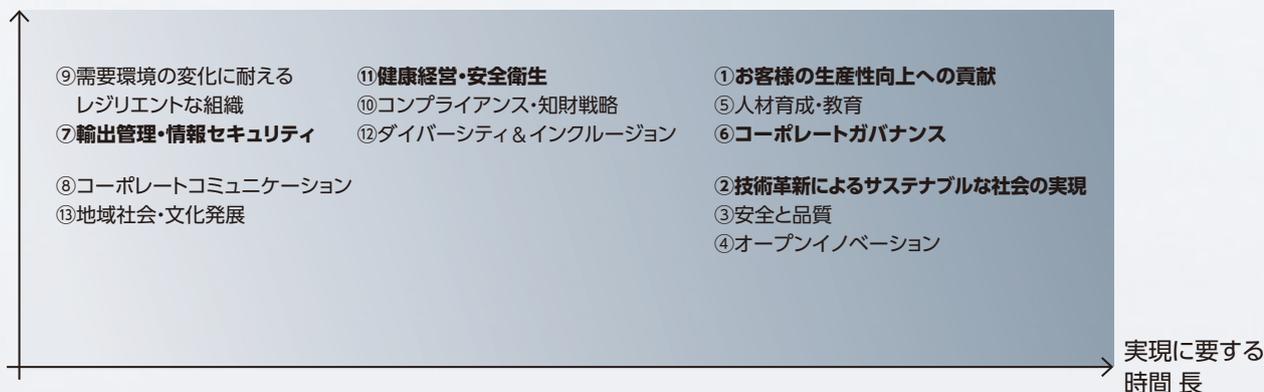
今回特定した13のマテリアリティはすべて重要なものではありませんが、当社への影響度と実現に要する時間の2軸で整理することで、当社にとっての位置づけを明確にしています。

マテリアリティは、外部環境の変化に応じて柔軟に見直されるべきものだと当社は考えています。今後も特定したマテリアリティを定期的に見直し、柔軟な対応を行っていきます。

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
技術革新を通じた社会・環境への貢献	1 お客様の生産性向上への貢献 <ul style="list-style-type: none"> MXを通じて、一気通貫でお客様の要望に応えるソリューションを提供 お客様の生産性及び付加価値を高め、労働環境向上に貢献 	自動化の導入事例(→ P.44)
	2 技術革新によるサステナブルな社会への貢献 <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体で環境負荷を低減 環境配慮製品の開発・普及に注力 工作機械の精度向上を通じて持続可能な社会に貢献 	自然資本(→ P.87) 社会・関係資本(→ P.83)
	3 安全と品質 <ul style="list-style-type: none"> 高精度・高効率・高剛性で、安全で使いやすい製品の追求 エンジニアによる高品質なサポートをお客様の近くで提供 周辺機器、デジタル技術等によって長期安定稼働に貢献 	新製品(→ P.56) 自動化ソリューション(→ P.59)
	4 オープンイノベーション <ul style="list-style-type: none"> 大学・研究機関・企業などの外部組織との連携・協力 Win-Winの関係で互いの価値向上や新しい価値創造を実現 	開発資本(→ P.53) 知的資本の戦略(→ P.57)
	5 人材育成・教育 <ul style="list-style-type: none"> 従業員・お客様・学生・パートナーなど工作機械に関わる人材に対して教育機会を提供 技能五輪国際大会や学術会議への継続的参画により、製造業全体の技術向上に貢献 次世代人材の裾野の拡大に貢献 	産業全体でのオペレーター育成(→ P.79)

社内外での議論を通じて特定された13のマテリアリティは、
経営理念に基づいて3つのテーマに大別し、
全社を挙げて対応を展開しています。

DMG MORI への影響 大



	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
経営基盤の強化	6 コーポレートガバナンス ・グローバル企業としての透明性と公正性の向上 ・迅速な意思決定による企業競争力の強化 ・サクセッション・プランと幹部候補社員の育成	社外取締役インタビュー (→ P.105)
	7 輸出管理・情報セキュリティ ・軍事転用と不正利用を防ぐために各国の輸出管理規制を厳格に遵守 ・当社内のネットワークへの攻撃への対策とお客様情報の保護 ・お客様工場で稼働する当社機へのサイバー攻撃への対応の強化	リスクマネジメント(→ P.113)
	8 コーポレートコミュニケーション ・的確な情報発信及び継続的なコミュニケーション ・高度・複雑化し、変化し続ける事業への理解の増進	株主エンゲージメント(→ P.11)
	9 需要環境の変化に耐えるレジリエントな組織 ・高付加価値商品の提供とお客様の業種・地域の多様化により収益を分散・安定化 ・基幹部品の内製化等によるサプライチェーンマネジメント強化	マシニング・トランス フォーメーション(→ P.29)
	10 コンプライアンス・知財戦略 ・高度な技術の流出・悪用のもたらす損失を理解し、諸法令・企業倫理を遵守 ・当社の商品・技術を保護する知的財産権の積極的取得、他社の知財の尊重	ガバナンス体制(→ P.99) 知的資本の戦略(→ P.57)

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
豊かな社会への貢献	11 健康経営・安全衛生 ・「よく遊び、よく学び、よく働く」を体現できる労働環境の実現	健康経営 / 健康経営銘柄2024 (→ P.81)
	12 ダイバーシティ&インクルージョン ・個人の能力を最大限発揮でき、自己実現できる環境を提供	人的資本(→ P.71) 製造現場での ダイバーシティ(→ P.69)
	13 地域社会・文化発展 ・地域社会に根差した責任ある企業市民として、きれいな工場・美しい景観を整備 ・工学・スポーツ・芸術・文化の一層の発展に貢献	文化・芸術・学術の振興(→ P.85)

DMG MORIの価値創造プロセス

Our Capital

<p>販売・サービス資本 P.43</p> <p>グローバル拠点116カ所 海外直販・直サービス網</p>	<p>開発資本 P.53</p> <p>日・独・米を中心とした グローバルでの開発体制 売上高比5%の開発投資</p>	<p>知的資本 P.57</p> <p>業界リーダーとしての ノウハウ蓄積 知財群の形成 計測方法等の標準化</p>	<p>製造資本 P.61</p> <p>世界17カ所の生産拠点 キーコンポーネンツの 内製化</p>
<p>人的資本 P.71</p> <p>59国籍、約13,000名の ダイバーシティ 充実した 教育プログラムの提供</p>	<p>社会・関係資本 P.83</p> <p>グローバルでの ブランド力 パートナー企業との 共存共栄</p>	<p>自然資本 P.87</p> <p>工場屋根を利用した 太陽光発電 主要拠点の美しい景観</p>	<p>財務資本 P.91</p> <p>収益率改善 積極的な設備投資 ドイツ上場企業の マネジメント</p>

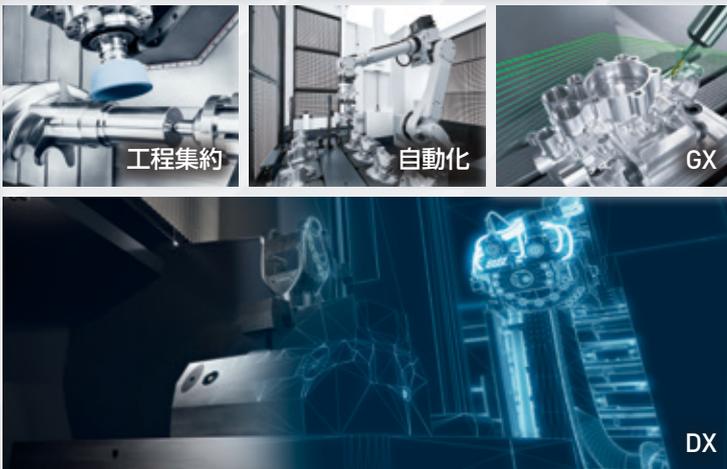
Output

<p>最適な 加工提案</p> <p>ワーク図面から 商談を開始</p> 	<p>多様な ラインアップ</p> <p>工程集約により 専用設備を代替</p>  <p>NZ-Platform DMU 65 monoBLOCK 2nd Generation</p>	
<p>業績安定 高付加価値 案件へのシフト 低価格・短納期 案件からの脱却</p> 	<p>事業所 周辺の美観</p> <p>近隣の耕作 放棄地の活用</p> 	
<p>グローバルでの ブランド力</p> <p>日・欧・米でGlobal Oneの地位確立</p> 	<p>生産の安定</p> <p>お客様の中長期の 設備計画にコミット</p>  <p>フロンテン工場</p>	<p>安全な 職場環境</p> <p>「よく遊び、よく学び、 よく働く」を体現</p> 

DMG MORIでは、財務・非財務の資本を8つに分けて考えています。
 これらは、MXの推進という事業モデルを通じて付加価値の高いアウトプットを生み、
 新たな経営資源となるという好循環によって増強されていきます。

MX

MACHINING
TRANSFORMATION



Outcome / Growing Capital

財務成果



利益率の向上
キャッシュフローの創出

市場シェア



5軸加工機・複合加工機に
おける主導的立場の確立

新市場



多国籍企業の複数拠点への
設備導入にも一括対応

イノベーション 原動力



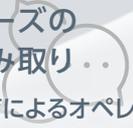
全業種のトップ企業との
商談から生まれる最先端技術

環境負荷低減



生産効率化で仕掛品や不良品
を削減、経営資源を有効活用
電力消費量低減

お客様ニーズの 的確な汲み取り



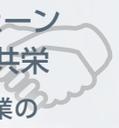
自動化や教育によるオペレ
ーター不足ニーズの開拓

生産技術 ノウハウ



自社製品を用いた部品内製
営業秘密の厳重な管理体制

バリューチェーン 全体の共存共栄



パートナー企業の
周辺機器の販売推進

販売・サービス資本

AMERICAS

新たな研究開発の 盛んなアメリカでの プレゼンス向上へ

投資スタイルの変化に合わせた販売戦略

パンデミックからの景気の回復局面において、米国では、継続的に設備投資をしてきたお客様が着実に業績を伸ばしている一方で、そうでないお客様は、従来の設備だけでは新しい仕事を獲得しにくく、ますます価格競争に巻き込まれているという印象です。

そのような状況を背景に、製造業専門の投資ファンド（PE）による中小製造業の集約も盛んになっています。複数社が統合されて設備投資の分配が変化することで、自社単独では高額な設備を導入できなかったお客様が初めて当社の5軸加工機・複合加工機を購入されるケースが出てきました。

また、中国やメキシコからの生産の国内回帰も顕著な一方、オペレーターが不足しています。このため工程集約・自動化は避けられませんが、不慣れなオペレーターの操作によって機械を壊してしまうことを心配するお客様もあり、当社では保険を付けて製品を提案するなど現地のニーズに沿った販売戦略をとっています。

イノベーションが工作機械需要を後押しする

EV関連の業界ではギガキャスト式の生産技術が注目を集めていますが、真に評価すべきは、形状の発想転換の背景に材料そのものの研究の進展がある点です。

航空・宇宙や医療の業界では、異種金属の複合材、CFRP（炭素繊維強化プラスチック）、医療用プラスチックなどの使用が既に一般的になっており、当社はそのような難削材にも対応する加工ノウハウを蓄積してきました。同様の変化が自動車産業でも起きつつあります。材料のイノベーションによって新たな加工法が開発されるので、部品点数の変化とは関係なく当社機へのニーズは減らないと考えています。

また、アディティブマニュファクチャリング（AM）の技術については、積層による試作品の製作だけでなく、コーティングなど表面処理への活用が期待されています。産業界全体でAMの活用の可能性について検証中であり、新たな発明が数多く生まれる米国での市場動向に注目しています。精度面では、AMは切削加工の水準に及ばない

ので、精密部品の仕上げ工程に切削加工が必要となり、AM市場が成熟すればするほど切削加工のニーズも増えるはずで

グローバル企業として米国でのプレゼンス向上へ

米国連邦政府の調達案件では、大手工作機械メーカーとして強い引き合いをいただいています。このような案件では特に高い情報セキュリティの要件が課されます。当社は、セキュリティを担保するためにDMG MORI Federal Services (DMFS) という専門会社を立ち上げました。政府案件の時間軸や金額は民間企業のそれとは異なるため、情報セキュリティに加えて、案件管理やセールスのサポートの面でも法人を分けて対応することにはメリットがあります。

しかし、特に民間のお客様のあいだでは、米国の工作機械市場の大きさに比べるとDMG MORIの存在感はまだ小さい状態です。私の中長期の目標は、米州全体での売上を10億ドル規模にまで拡大し、米国における当社の存在意義を高めることです。日系企業だけでなく米国発祥のお客様へのさらなるアプローチが必要だと感じています。

太田 圭一

Keiichi Ota

専務執行役員
博士(工学)

米州担当
ICT本部 本部長



お客様の声 | U.S.A.

DMG MORIは精度、信頼性、制御技術、自動化オプション、カスタマーサポートにおいて、最適な製品やサービスを提供してくれる完璧なパートナーです

Keller Technology Corporation(以下「KTC社」)では、1918年の創業以来、研磨機の製造や製造サービスの提供を手掛けています。現在、約200名の従業員が、真空チャンパーをはじめとする、医療・半導体業界向けの複雑な高精度部品の製造やターンキーテクノロジーソリューション構築を担っています。グローバル市場での激しい競争に打ち勝つため、KTC社は、2001年からDMG MORIと提携関係を結んでいます。

研究用の装置や医療部門への参入のほか半導体業界における継続的な成長を達成するには、新たな加工技術への投資が必要です。DMG MORIは、5軸加工機によってKTC社の成長を長期的にサポートするパートナーとなりました。3軸 / 4軸マシニングセンタによる部品加工では、段取り替えや再クランプが何度も必要になるため非常に時間がかかります。5軸加工機なら時間を短縮できるだけでなく、誤差の生じる可能性も低くなるからです。

KTC社にとって1号機となったDMU 125 Pに続き、2台のDMC 160 U duoBLOCKと1台のDMC 125 U duoBLOCK、2台のDMC 210 U、1台のDMC 210 FDが導入されています。そのすべてにパレットチェンジャが付いているため、段取りと生産を同時に進めることができ、最大限の稼働率を確保できます。さらに、2台のDMC 210 Uには5パレットのロータリパレットストレージシステム(RPS 5)が、DMC 160 U duoBLOCKには6パレットのロータリパレットストレージシステム(RPS 6)が連結されています。このおかげで、夜間や週末に無人の消灯状態で運転することができ、24時間365日の生産が可能になりました。

KTC社の主要プロジェクトの一つが、製造工程全体のデジタル化です。必要なデジタル・コネクティビティ・プラットフォームを実現するため、KTC社ではTULIPを活用し、さらにシステム監視にDMG MORI Messengerを利用しています。TULIPのアプリは社内の製造工程と相互接続しやすく、受注からお客様への発送まで全体を可視化することができたからです。総計として、KTC社は、24時間365日の運転スケジュールで主軸稼働率85%を

達成しています。

KTC社とDMG MORIの間には、時間をかけて築いてきたパートナーシップに基づく確かな信頼関係があります。「DMG MORIは、当社の要求もよく分かってくれています。おかげで最良の製造ソリューションとサポートが受けられています」と、事業部担当副社長であるマーク・ケラー様は評価されています。「精度、信頼性、制御技術、自動化オプション、カスタマーサポートの点で、DMG MORIは理想的な選択肢でした。将来にわたって競争力を維持できるようになりました」と話されます。



Keller Technology Corporationとは

- + Keller Technology Corporation (KTC) は、1918年にニューヨーク州バッファローで複式バフ研磨機メーカーとして設立
- + 200名を超える従業員が複雑かつ高度な電気機械装置、システム、組立品の委託製造に従事
- + 複雑な半導体装置、医療資本設備、科学・エネルギー研究用ハードウェアに注力
- + ニューヨーク州バッファロー、ノースカロライナ州シャーロットと韓国大邱市に拠点



Keller Technology Corporation
2320 Military Road
Tonawanda, 14150 New York
www.kellertechnology.com



マーク・ケラー様 (右端)

Keller Technology Corporation
事業部担当副社長

JAPAN

日本市場も 工程集約機への過渡期

積極的な設備投資を支援

かつて日本では、自動車産業を中心に工程分割の考え方が主流でしたが、現在はどのお客様も工程集約の必要性を認識されています。お客様に来る仕事の内容も変種変量が増えているため、様々な加工に対応できる5軸加工機・複合加工機が重要な役割を果たします。現在は、EV関連のほか、「空飛ぶクルマ」など2025年の大阪万博以降を見据えた先進技術の研究開発・試作需要も生まれています。

こうした背景の中で、積極的に設備投資をして独自技術を磨いてきたお客様には仕事が集中する一方、仕事を受けてから短納期の機械を手配しようとされるお客様は少なくなっていると感じます。10年前はリピートオーダーのためのお客様との関係構築がセールスの主な役割でしたが、今は、新しい加工の具体的な事例を写真や動画を駆使して丁寧に説明し、切削の前後にある工程の集約を含めた設備投資を支援することが重要な仕事になっています。

重要性を増す修理復旧のDX

機械単体の販売ではないシステム案件が増えるにつれて、機械稼働を止めないための修理復旧へのニーズも増えています。サービスエンジニアにとっても、周辺機器やロボットの知識は不可欠になっています。

高度化・複雑化する修理復旧ニーズに対して、当社ではDXを取り入れ、定期的なメンテナンスパッケージに加えて故障時の画像やプログラムを添付できるmy DMG MORIからのサービスリクエストを提供しています。

また、サービスエンジニアは開発と協力して故障原因についての報告書をまとめ、お客様への説明および他のお客様への対応策の水平展開を行います。機械停止時間を最小限に抑えることで、お客様の生産性向上に貢献しています。



大柿 達也

Tatsuya Ogaki

DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
東海北陸営業部
エリアセールスマネージャー



豊 祐介

Yusuke Yutaka

DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
中四国九州営業部
サービスエンジニア

お客様の声 | JAPAN

長野県坂城町に本社を構える株式会社都筑製作所は、主に自動車と建設機械用部品の製造を手掛けており、大量生産と多品種少量生産という、対極的な業態に応えています。

これまで自動化が困難であった建設機械用部品向けの多品種少量・変種変量生産を効率化するため、DMG MORIの自律走行ロボットWH-AMR 5と2台の複合加工機NTX 1000 2nd Generationを組み合わせた自動化システムを導入されました。ロボットとオペレーターが共存、協働できるため工程間搬送の自由度が増し、安全で効率的な加工を実現できます。



「DMG MORIの提案するシステムは世間の一歩先をいつています」と、取締役技術本部長の宮下和文様は評価されています。

都筑製作所とは

- + 1944年創業
- + 従業員504名
- + 自動車部品と建設機械部品、油圧機器、航空・宇宙産業用部品の製造
- + 「ラジアルフォーミング」を使った逐次鍛造による中空シャフトの製造



株式会社都筑製作所
長野県埴科郡坂城町坂城6649-1
<https://www.tsuzuki-mfg.co.jp/>



宮下 和文様

株式会社都筑製作所
取締役 技術本部長

EUROPE

欧州ならではの設備投資ニーズにも迅速に対応

自動化、サステナビリティ、供給網の再構築という3大トレンド

欧州では、3つの大きなトレンドが工作機械市場の中長期的成長を支えると考えています。第一に、お客様規模の大小を問わず、熟練労働者の不足に直面しており、工程の変更に対する柔軟性を持ち合わせた自動化に対するニーズが高まっています。DMG MORIは単純な自動化からターンキー案件のような完全な自動化まで、お客様の様々なニーズに1社で応えることができることが競合優位につながっています。第二に、欧州では、EUのグリーン・ディールの影響もあり、多国籍企業を中心に気候変動対応への関心が非常に高く、より環境負荷の少ない設備を選択されるなど、投資意思決定の重要な要素となっています。当社が進めるMXでは、複数の専用機で行っていた加工を1台の機械で完結できるように工程集約するので、お客様の工場での環境負荷を大きく削減することに貢献します。そして、第三に地政学リスクに対する認識の高まりから、欧州企業全般に供給網を地域分散しようという動きがあり、工作機械需要の持続的な拡大につながるものと考えています。

製品ライフサイクルを通じたサポート体制でさらにプレゼンスを高める

DMG MORIは、欧州で高いブランド力を有しており、また、当社のMX戦略は前述の市場トレンドにうまく合致しています。欧州には競合企業も多いですが、比較的小さな市場規模の国も含めて、他社にはないほどに広く直接販売網を構築している点で、ユニークなポジションを築いています。これからも、最先端の製品をお客様に納入し続けることに加え、業界最高水準の保守・サービスを提供し、製品のライフサイクルを通じてお客様をサポートすることで、欧州市場でのプレゼンスをさらに高めていきます。



ハラルド・ノイン

Harald Neun

執行役員
DMG MORI EMEA
GmbH
Managing Director &
Chief Sales & Service
Officer
EMEA North

お客様の声 | GERMANY

ドイツ・ベルリンのJonas & Redmann Automationstechnik GmbHは、ソーラーパネル業界、医療分野、自動車製造、バッテリー生産用の自動生産ラインを設計・製造しています。顧客の厳しい要求に素早く柔軟に対応するために、同社の機械加工部門では、DMF 200 | 8を含むDMG MORI製の工作機械8台が活躍しています。

この機械は、加工エリアからはみ出すほど長いワークの加工にも対応できる新しいトラベリングコラムが特長です。また、テーブルの背後に独自構造のツールチェンジャを配置しているため、干渉のリスクなしにクランプ面全体をフレーム加工に活かすことができます。機械加工部長のユルマズ・オズトゥルク様は、今後について「DMF 200 | 8のよう



な革新的なソリューションで当社の機械加工を少しずつ先進化し、生産性を高めていきたい」と展望されています。

Jonas & Redmann Automationstechnikとは

- + 1989年にベルリンで設立
- + 従業員450名
- + ソーラーパネル業界、医療分野、自動車製造、バッテリー生産用の自動生産ラインの設計、製造

Jonas & Redmann
The Automation Company

Jonas & Redmann
Automationstechnik GmbH
Segelfliegerdamm 65
12487 Berlin, Germany
www.jonas-redmann.com



フランク・ポラック様(左)
コミュニケーション担当

ユルマズ・オズトゥルク様(右)
機械加工部長

CHINA

直販の強みを活かし 中国現地従業員と共に お客様の現場に密着

お客様のオペレーター育成をサポート

中国市場は、将来的な成長の可能性は大きく、中長期で見れば重要性が増していくと考えています。

当社は中国市場の中でも特にハイエンド機のブランドとして認知されています。しかし、お客様が最初から高精度な5軸加工機や複合加工機の操作に慣れているわけではありません。また、当社機の何分の一という価格帯の機械をこれまで使用されていたお客様にとって、新しい設備の導入は生産性向上のために必要なステップではあるものの勇気のいる決断です。

私たちはよく当社の工作機械をスポーツカーに例えるのですが、一流のレーサーが乗って初めて高額なスポーツカーの本領が発揮できます。同様に、工作機械の能力を最大限活かして工程集約・自動化・DX・GXを推進するために、お客様のオペレーターを育成することも私たちの務めです。中国では、まず、上海をはじめとする国内展示場を活用した展示会でお客様に当社のソリューションを紹介しています。

さらに、展示場だけではなく天津・平湖・伊賀・フロンテンなど国内外の工場見学ツアーにお連れする機会も提供しています。その後、具体的な商談が始まれば、エンジニ

アリング部門が150以上の機種と50以上の自動化システムの中からお客様のニーズに最適な機械の選定を行い、納入後には操作指導まで丁寧に対応します。

また、教育機関との連携も重視しており、工業高校や専門学校に当社機を納入して実習授業を支援しています。DMG MORIの直接販売・直接サービスの体制により、これらの価値提供をすべて当社の従業員が中国語で行えるのです。

優秀な現地従業員が組織の強み

現在の中国の販売会社には、300名以上の従業員がいます。グローバル本社との橋渡し役は日本やドイツからの駐在員が担っていますが、重要な管理職のポジションを含め、日々の業務の多くを優秀な現地の中国人従業員で対応できている点が大きな強みです。中国には英語が不得手なお客様も多いため、技術的な説明を中国語で正しく伝えられることは重要だからです。

中国の販売会社では、大学卒業後の若手を研修生として迎え入れ、最初の3年間に様々な部署での経験を積ませるというプログラムを2015年から実施しており、現在では全体の約10%がこのプログラムを経て入社してきた従業員となっています。研修生は工作機械や金属加工について学ぶと同時に、時間をかけて「DMG MORIのDNA」を体得します。この仕組みによって、当社は中国の一般的な企業と比較して圧倒的に高い従業員の定着率を実現しています。



フランク・ベアマン

Frank Beermann

執行役員
DMG MORI Sales and Service
GmbH Managing Director

沈丹

Tina Shen

DMG MORI Machine Tools
Trading Co., Ltd.
Operations Director

高健

Jian Gao

DMG MORI Machine Tools
Trading Co., Ltd.
Managing Director & President

ASIA

拡大するアジアのハイエンド市場を確実に取り込み、成長につなげる

産業の高度化が進み、急速に変化するアジア市場

アジア（中国を除く）は、中長期的に高い成長が期待できます。当社のお客様は60%が地場企業であり、当社の工程集約機を導入して、もう一段付加価値の高い仕事に挑みたいという熱意のある企業からの引き合いが増えています。また、CAMを用いた加工プログラムの作成から生産のスケジューリングまでの一連の工程を、デジタル技術を駆使して効率化しようという意欲あるお客様も少なくありません。

実際にアジアの受注の80%は工程集約機であり、市場ニーズの重心は他の先進工業国と同等かそれ以上に生産の高度化と効率化に移っています。

また、先進国と同様に人手不足に対する懸念が強くなっています。総人口はまだ増加傾向にありますが、製造に携わる若者、特に加工技術を理解した人材が不足しているのは、各国に共通した課題です。そのため、アジアでも工程集約や自動化によって現場を省人化しつつも安定的・効率的に高いスループットが得られる設備へのニーズが高まっています。

お客様にストーリーを語る人材育成と、お客様体験を向上することが信頼獲得につながる

上述のように、当社がターゲットとするハイエンドな市場

は着実に拡大しています。そのような需要を確実に取り込むために、現在3つの施策を実施しています。まず、10年～20年先のトレンドまで含めてお客様に当社機を導入するメリットを説明できるセールス・パーソンを育成することが重要です。

次に、お客様に当社製品に触れていただく機会の提供にも努めています。各国のショールームにお越しいただくことに加え、日本やドイツの工場のほか、当社機を既に導入済みのお客様先に同業者をお連れする取り組みを進めています。当社の製品が高度化しているため、実機を体感していただくことで、お客様も自身の将来を具体的に想像できるからです。

もう一つとても重要なのは、サービスの質を上げていくことです。納入後のサービスの質が高ければ、お客様からの信頼が向上し、安心して当社機を購入いただけるようになると考えています。サービスエンジニアを日本やドイツの工場へ派遣して、積極的に人材育成と技能研鑽に取り組んでいます。時間をかけて人材を育成するような取り組みは、当社が直販体制だからこそ可能なことです。

グローバルに通用するビジネス・パーソンを目指す

現在、オーストラリアからインドまでアジア・オセアニア各国の10社の販売会社を所管しており、約500名の従業員を統括しています。このような大きな組織を管轄するなかで、多様な文化、市場に触れられるのが良い経験になっています。将来は、他の地域でも経験を積んで、グローバル企業に相応しいビジネス・パーソンになることを目指しています。



橋本 聡

Satoshi Hashimoto

DMG MORI Asia
DMG MORI India

Chief Operating Officer

デジタルプラットフォーム

MXの進化を支える デジタルプラットフォーム



MXを加速化するためのツールとしてデジタル技術を提供my DMG MORIは、機械の納入後のアフターサービスをデジタル技術で加速することを目的としてスタートしました。まず、このプラットフォームを通じて、保有機の仕様書やマニュアルを一元管理し、修理復旧の依頼が24時間365日お客様のPCやスマートフォンから送れるようになりました。さらに、スペアパーツや周辺機器の購入、eラーニングの受講および実習講座の予約など、納入後の機械稼働を支えるあらゆるサービスのプラットフォームとして機能しています。

グローバルで5万社以上のお客様がmy DMG MORIに登録してくださっています。登録自体は無料にしており、ここを経由した売上は安定した長期的な成長が期待できます。

DMQP (DMG森精機認定周辺機器)もmy DMG MORIの画面から購入することができます。機械加工に特化したeコマースとして、地域によってはまだまだあまり認知されていない世界の逸品をお客様に紹介するという役割を担っています。また、当社は生産システムを直接お客様に納入する立場であり、機械納入後のニーズにも直接対応することは重要であると考えています。

この他にも、当社は多くのIoT関連の価値提供を行っています。お客様の生産現場の発展には、まず現状を可視化し、因果関係を分析し、次に起こることを予測して、トラブルが発生する前に対応するというステップがありますが、その前提として情報の取得や接続性といったインフラが整っている必要があります。当社では、最新の当社機だけでなく、古い機械や他社製品もネットワーク化できるコネクティビティを提供しています。ローコードアプリTULIPと組み合わせることでさらに詳細なデータを取得して生産工程ごとに分析することができ、お客様の工場全体の生産性向上にデジタル技術で貢献します。

社会課題の解決を最先端でリードする

当社は、株式会社野村総合研究所との共同出資でテクニウム株式会社を立ち上げ、デジタル技術を駆使したセールス・サービス活動を行っています。

マシニング・トランスフォーメーション (MX) という事業戦略においては、工程集約・自動化で生産の無駄を省いた先に、経営資源と自然資源の消費の削減 (GX) があると考えます。社会課題の解決への期待は加速度的に高まっていますが、最初に取り組んだ企業が最も多くのデータと経験を得て、その後も業界を牽引していくのがデジタルの世界です。製造業が大きく変わっていき、想像もできなかった世界を実現していく過程に携われるのがDMG MORIで働く魅力です。



ブルーメンシュテンゲル
健太郎

Kentaro Blumenstengel
テクニウム株式会社
代表取締役社長

エンジニアリング

お客様にとっての「技術パートナー」

商談の出発点は常にワーク図面

エンジニアリング部門は、世界中の営業と協力してお客様にとっての最適な生産設備を提案するのが仕事です。私たちはまず、お客様からワークの図面やサンプルを受領します。そこから、タイムスタディを行って理論上の加工条件を確認し、各地域の拠点にある展示機を使って実加工を行います。全ての商談は、お客様のワーク図面から始まるのです。

お客様のご要望は様々です。難削材を削るために剛性の高い機械を必要とするお客様もいれば、標準的な5軸加工機にソフトウェアを搭載して、複雑形状の多品種少量生産を可能にしたいお客様もいます。

多くのお客様にとってオペレーター不足は深刻な懸念事項なので、機械の段取りや素材搬送、ワーク洗浄といった作業のためだけに人をあてがう余裕がなく、単純な機能の単体機の引き合いは実際に少なくなってきています。当社のエンジニアリング部門は、工程集約・自動化・DXの提案で、このようなお客様の経営資源の効率化、ひいては製造工程全体における環境負荷の低減を支援しています。これを総称して当社はマシニング・トランスフォーメーション (MX) と呼んでいます。

より多くのお客様との経験がより高度な提案力へ

当社は、お客様との直接的な繋がりを非常に重視しています。そのため、DMG MORIを単なる機械サプライヤーとしてではなく、「技術パートナー」として捉えるお客様が増えています。私たちはお客様が安心して相談できるようにできる限りの準備をし、オープンな議論を交わしてお互いに知見を交換しあいます。

この経験は組織として当社に蓄積されていき、お客様によりよい提案をする礎となっています。例えば、ヴェルナウ・ショールームのエンジニアが、お客様から引き合いを受けているTechnology Cycleのアプリケーション・ソフトウェアで分からないことがあれば、伊賀やビーレフェルトなどの他拠点の同僚に簡単に相談することができます。また、お客様先に長期間常駐しているレジデントエンジニアが拾ってくる声は、次世代機の開発に活かされます。このような組織全体での交流が、エンジニアリング商社としてのDMG MORIの価値を高めています。

エンジニアリング力がお客様からの信頼に繋がる

よりよい提案をするために、多くの関係者を巻き込む話し合いの中で、お客様の正確なニーズや要望などの重要な情報を失わないことに常に気を付けています。

長年DMG MORIで働いていると、新しい設備を検討中のお客様から私が過去に対応した機械について声をかけられることがあります。エンジニアリング部門がお客様のためにいい仕事をし、お客様からの信頼を得ることができれば、また新しいビジネスチャンスが生まれるのです。最終的に「人は人から買うのだ」と実感できる瞬間が、エンジニアとしてのやりがいです。



ロレンゾ・ラ・ローサ

Lorenzo La Rosa

DMG MORI EMEA GmbH
Application Engineering
Team Leader

マーケティング

ブランド力を高め、 ステークホルダーに 唯一無二の体験を提供

様々なステークホルダーとの関係深化

DMG MORIには、お客様、従業員、株主、パートナー、地域など、多くの重要なステークホルダーがいます。

それぞれに対して、Web、工場見学ツアー、セミナー、社内外のイベント、カタログなどの制作物、SNS、従業員同士のコミュニケーションのためのイントラネットなどの複数のチャンネルを通して多くの接点を持つこと、そして、継続してコミュニケーションを図ることで、関係深化に努めています。

製品とDMG MORIの取り組みのPRに留まらず、お客様事例や製品のライフサイクル全体を紹介するコンテンツの充実化などを通して、工作機械の可能性とDMG MORIが社会の中でどのように貢献しているかを、ステークホルダーの皆様と共有したいと考えています。

MXとは、DMG MORIの果たすべき役割

社会的ニーズの多様化に伴う環境対応など、近年、機械加工をはじめとする製造業への期待はますます高まっています。DMG MORIは2023年に、工程集約、自動化を通じてグリーン・トランスフォーメーション(GX)を実現し、この一連の工程をデジタル化(DX)することを、マシニング・トランスフォーメーション(MX)と位置付け、広く提唱しました。MXを推進することにより、お客様の生産性向上とサステナブルな社会の実現を手助けすることを目指します。MXは、DMG MORIの事業の目指す姿であり、DMG MORIが果たすべき役割を明確に示したコンセプトです。特にお客様やパートナー、従業員にとって、MXがスロー

ガンとなり、相互理解の円滑化と事業の推進力となっていることを実感しています。

お客様満足の徹底追求で培ってきたブランド力

私たちは、時間をかけてGlobal One CompanyとしてのDMG MORIのブランドイメージを醸成してきました。グローバルでのブランドイメージを実現するために、コーポレートアイデンティティについてのガイドラインを改定しました。このガイドラインは、見本市から各コンテンツのデザインと文章、従業員の立ち居振る舞いに至るまでのあらゆるチャンネルに適用することで、DMG MORIの存在感を支えています。黒一色になったDMG MORIのロゴはまさにブランドの象徴で、外部に対する統合の完了を印象づけるだけでなく、従業員にとっても所属の誇りを感じるものになっています。

また、ブランドイメージの醸成を進める中で、それをより印象的に伝える取り組みも行ってきました。それは、リアルとデジタル双方を活用し、お客様の要望に沿った個別のコンテンツを、直接、届けることです。少人数制のオープンハウス「テクノロジーフライデー」は、実際にDMG MORIの取り組みを体験してもらう場となっています。一方、伊賀グローバルソリューションセンタとシステムソリューション工場をフルCG化したデジタルツインショールームは、遠方にいるお客様にも現場を体感していただく手助けをしています。多数のお客様ストーリーをはじめとした豊富なWebコンテンツも、お客様が実現したい加工プロセスの導入を支援するものです。DMG MORIのグローバルネットワークを活用し、日々お客様に寄り添い生産性向上に取り組む姿勢が、お客様ニーズの把握と知の集積を可能にしています。私たちはコミュニケーションを通して、引き続きDMG MORIとお客様をはじめとするステークホルダーとの関係深化に貢献していきます。



奥山 未奈子
Minako Okuyama
広報・マーケティング部
室長



カタリーナ・ロー
Katharina Loh
DMG MORI Global
Marketing GmbH
Marketing & Product
Communication
Group Manager

工場見学と展示会

全世界で工場見学ツアー



DMG MORIの技術の真髓をお伝えすべく、全世界の各工場やソリューションセンターでお客様向けの見学ツアー及び商談会を実施しています。日本では、毎週金曜日に「テクノロジーフライデー」と称した少人数制のオープンハウスを実施しているほか、海外のお客様に東京GHQや伊賀事業所にお越しいただくJapan Tour等を開催しています。ドイツ・フロンテン工場やアメリカ・シカゴでは大規模なオープンハウスを定期的に開催しています。各地域で直接商談をすすめ、そこで得られるお客様からのフィードバックをもとに製販一体となってお客様との距離を縮め、お客様に最適なソリューションを提案します。



テクノロジーフライデー



伊賀事業所を訪問されたドイツのお客様



フロンテンオープンハウス

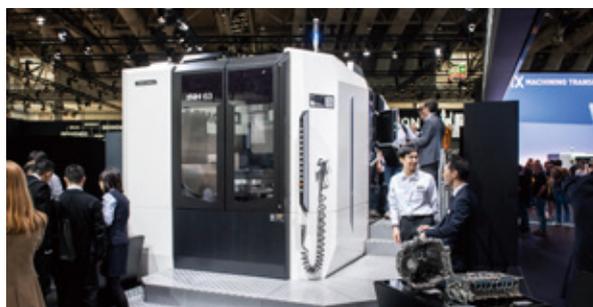


シカゴ Technology Days

大規模展示会への出展

2023年9月18日から9月23日にドイツ・ハノーバーで欧州最大の工作機械見本市EMO Hannover 2023が開催されました。「The Home of Technology- DMG MORI CITY」をコンセプトとして、出展者中最大規模の約9,000 m²のブースでマシニング・トランスフォーメーション (MX) に焦点をあてました。複合加工機 CTX beta 450 TCや5軸制御横形マシニングセンタ INH 63等の世界初公開の製品を含めた、39の工作機械を展示しました。また、ワーク、切りくず、工具を2,000 kgまで搬送可能で用途自由度の高い自律走行ロボットAMR 2000の世界初披露を含む、21の自動化ソリューションを紹介しました。

お客様は多様性に富んだ都市コンセプトの中に飛び込み、DMG MORIの技術を直接体験いただきました。



EMO Hannover 2023



開発資本

中長期視点での研究開発戦略



アルフレッド・ガイスラー

Alfred Geißler

取締役

DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社管掌

マシニング・トランスフォーメーション (MX) を戦略として 製造業のイノベーションを牽引していく

グローバルな開発体制でMXを実現する

DMG MORIには、日本と欧州と米国の3地域に主要な開発拠点があります。さらに欧州の中にも7つの主要工場があり、開発者はそれぞれの工場に勤務し、その工場生産される製品の開発を行っています。開発部門を1カ所に集約しないのは、私たちの製品が非常に多岐にわたり、それら全てにお客様の声を反映させるために必要だからです。異なる文化を融合し、信頼関係を築くことにより強固な協力体制を作ることです。物理的に離れた場所にいる仲間が重複なく仕事をし、相乗効果を生むには、時にはオンラインで、時には対面で、同じ会議に出席して同じ価値観を共有することが重要です。

開発社員は、四半期に1度の共同開発会議 (JDC) で直近の開発計画を確認し、年に1度のグローバル開発サミット (GDS) で中長期の開発目標を議論します。あらゆる開発は、マシニング・トランスフォーメーション (MX) という戦略に基づいて進められています。

当社の機械受注は、5軸加工機・複合加工機などの工程集約機がすでに70%以上を占めています。中長期で考えると、人手不足を背景に、自動化への関心が高まっていくでしょう。特に半導体製造装置や精密機器メーカーのお客様を中心に、「消灯 (Lights Out) 状態、つまり無人での工場稼働へのニーズが高まっていくと考えています。それも、単にオペレーターなしで機械を作動させることなく、

主軸を回して切りくずを出している、付加価値のある時間を年間7,000時間維持することが求められています。段取り替えや工具選定を効率化すること、メンテナンスによる中断を最小限にすること、ワーク搬送の柔軟性を改善することが重要です。このような自動化を可能にするには多くのセンサと解析技術が必要であり、デジタル技術の果たす役割も大きくなっていきます。もちろん、変種変量生産が広がるため、初品から高品質の状態にできる精度も引き続き必須事項です。

技術に早期参入し、お客様とともに成長する

5軸加工機は、今でこそ成熟した高付加価値機であり当社が大きな市場シェアを誇っていますが、私がフロンテン工場に入社した時には全くそうではありませんでした。1988年に私が初めて開発に携わった横形5軸加工機のプロジェクトは、機械の面でもソフトウェアの面でもトラブルのオンパレードでした。しかし、初期の失敗を恐れずに挑戦し、トラブルを起こしてもお客様に真摯に向き合ってきたからこそ、現在の私たちには、長年の経験という大きな財産があります。そして、コンパクトなモデルから組立に何カ月もかかる超大型モデルまで様々な5軸加工機を生産し、お客様から高い評価を受けています。

イノベーションに果敢に挑戦すること、開発担当者がお客様の声を聞くために現場に行くことが、私たちが常に成長してきた鍵なのです。

AM技術の進展

量産段階を迎える先端テクノロジー アディティブマニュファクチャリング 金属加工の常識を塗り替える新しい可能性

金属加工の一技術としてのAM

アディティブマニュファクチャリング (AM) は、粉末状の金属をレーザーで溶かしながら積層していく新しい金属加工の技術です。作ったパーツで何をしたいのかという目的と素材さえあれば、従来のパーツとは全く異なる形状を設計することができ、課題に対して工作機械では実現できなかった新しいアプローチが可能になります。

よく誤解を招くのですが、積層の技術が進化したからといって従来からの切削加工が全く不要になるわけではありません。精密な穴あけ、公差の厳しい嵌め合い面、滑らかな表面仕上げ等は、様々な切削と研削が必要なプロセスです。切削と積層の両方の技術がそれぞれを補完し合うことでDMG MORIはお客様のあらゆる金属加工のニーズに対応しているのです。

AMは量産品への応用段階へ

これまで、AM技術は主に研究や試作品の作成が主な用途でしたが、最近では最終製品の生産用部品や実用段階の引き合いが増えていきます。実際に、当社の工場においても、主軸のモニタリングのための部材をLASERTEC 30 SLM USで生産したり、切削後の部品表面に硬度の高い材料をLASERTEC 3000 DED hybridでコーティングすることで、硬質クロムメッキなどの表面処理を代替したりして、AM技術は量産品対応のフェーズに入ろうとしています。また、パーツ1個あたりの費用が、航空・宇宙、医療、EV関連のお客様にとっての大きな関心事になってきています。当社は、切削加工時に工具を取り替えるようにレーザーの出力や速度・強度分布を最適化できるAdaptive Beam Controlを採用することによって、業界最高水準の生産性を実現し



ています。さらに、量産品では品質を担保することの重要性が増えています。当社は、オークリッジ国立研究所 (米国) と共同で、高解像度のCTスキャンによる内部の不良 (「す」など) の検知を自動化し、AIによる新しいアルゴリズムを活用して分析した後、加工条件にフィードバックする研究を行っています。

大きなパーツの加工や複数の素材の組み合わせを可能にする大型のSLMシリーズへのニーズもあります。AM機では、一旦加工が始まると何日間も機械を稼働させ、完了後に何百個もの完成品が同時に出来上がることがあります。大型機になればなるほど長時間の連続稼働が求められるので、いかにレーザーの稼働を止めない自動化技術を開発できるかがチャレンジになります。

よく遊び、よく学び、よく働く

私は今、シカゴにあるノースウェスタン大学での研究で機械工学の博士号取得を目指しています。製造拠点のデューブスと大学のあるシカゴを行き来する生活は忙しいですが、大学での研究の経験を積むことで当社の製品開発にも大きな貢献ができるという熱意を持って、どちらにも全力で取り組んでいます。日本やドイツの同僚や社外の研究機関との共同研究も行っており、2023年はCIRP (国際生産工学会アカデミー) での発表も行いました。当社の経営理念にある「よく遊び、よく学び、よく働く」を体現していきたいです。



フレッド・カーター

Fred Carter

DMG MORI Additive Solutions
開発部長

新機種開発

日・欧・米の知識と経験のコラボレーションで 世界をリードする製品を開発

日・欧・米の知の蓄積

DMG MORIでは、独創性に富んだ発想が得意なヨーロッパの開発者と、お客様の声を踏まえてよりよい製品に改善するのが上手な日本の開発者、デジタルや積層などの新しい技術を積極的に取り入れるアメリカの開発者とが、協力しあって新製品の開発に取り組んでいます。

年に1度、グローバル開発サミット (GDS) という会議があり、全ての拠点の開発系従業員が一堂に会してワークショップや食事を共にします。2023年は記念すべき第10回でした。私はAG社との協業が始まった当初からGDSに参加していますが、年を追うごとにオープンな議論や意見交換が盛んになっていると感じます。

2023年にEMOショーで世界初披露となった新機種INH Seriesの開発においては、4軸機と同じ機械サイズで5軸を搭載すること、その上で高い剛性を維持することなど、相反する課題に直面していました。それらを解決していく過程の中で、フロンテック工場からDMU Series (25年以上の歴史を持つ5軸加工機)に関する知見を丁寧に共有してもらい、新たな価値創造に活かすことができました。

量産加工に最適な5軸加工機 INH Series

INHは、横形マシニングセンタをベースとした5軸加工機です。従来の立形の5軸加工機は、一品一葉の複雑形状の加工に適していますが、量産品を工程集約するには、切りくずやクーラントを容易に排出できる構造が重要であり、工具主軸を水平方向に取り付けた、ワークを傾転できる横形機械の方が効率的です。

INHは30台の機械のラインを6台に集約でき、加工時間を約3割削減できた実例もあります。船舶・建機・農機といった産業のお客様を中心に多くの引き合いをいただいています。工場見学で伊賀に来られたお客様が、グローバルソリューションセンタでINHを実際に見て興味を持ってくださり、開発者として私から説明をすることもあります。

各機構の専門家集団のノウハウを集結

製品の複雑化・高度化を背景に、当社では機種別ではなく機構別の開発体制をとっています。その新たな組織体制で初めてリリースした機種がINHです。2019年のプロジェクトの開始以降、各機構のエキスパートが部署を横断して集い、既存機種に対するお客様の声を反映させてきました。その結果、DMG MORI史上最高の5軸制御横形マシニングセンタが完成したと、開発責任者として自信を

持つてお届けできる製品になりました。

もう1つ新機種の開発に不可欠だった要素は、当社の卓越した解析技術です。当社には、お客様事例の長年の蓄積に基づく卓越した加工シミュレーションの技術があります。これにより、切りくずの堆積まで考慮された動的な加工の状態解析が可能です。この解析技術を活かし、デジタルツイントテストカットとしてお客様に提供するとともに、より高精度・高剛性の機械を、少ない試作回数で効率よく開発することにも貢献しています。

自動化をリードする開発者へ

私は、1997年の入社以来ずっとマシニングセンタの開発に携わってきました。特に量産加工に使用される横形マシニングセンタにとって、不具合はお客様のビジネスの死活問題に直結します。そのような緊張感のある仕事において、工程集約・自動化でお客様の生産性を高めることにとってもやりがいを感じます。

これからも、ワーク図面からパーツの完成までのあらゆる工程で人が介在しなければならない状況を少しでもなくしていけるよう、新たなソリューションを生み出していきたいと考えています。



多賀 充

Mitsuru Taga

執行役員
次世代機種開発
マシニングセンタ部

INH 63 / 80

DMG MORIの開発力を象徴する 高速・高精度のハイエンドマシン 自動化システムの長時間稼働もサポート

DMG MORI史上最高の5軸制御横形マシニングセンタ

INHでは、全軸にツインボールねじを採用し、移動体の重心をバランス良く制御しながら案内・駆動します。安定性に優れた構造をさらに進化させ、コラムの高さを低減してねじれを抑制し、高速・高精度を阻む最大の要因である振動を抑えることに成功しました。これにより、加工精度の向上、加工時間の短縮、面品位の向上が実現しました。また、3点支持構造により機械の水平調整が容易に行え、据付時間を大幅に短縮するほか、地盤の形状や経年変化の影響を最小限に抑制できます。

INHは、革新的な立型クーラントタンクzero-sludgeCOOLANT proを標準搭載しています。深さを大きく取れる立型タンク構造を活かして、スラッジ(切りくずを含んだ不純物)と混入油の両方を効率的に分離・回収することでクーラント寿命を延長し、タンク清掃頻度を大幅に削減します。また、AIチップリムーバルやzeroFOGにより、加工3悪(*)を独自のソリューションで排除して自動化システムの長時間稼働を実現します。

(*)加工3悪: 切りくず、クーラント、ミストのこと。工作機械の安定した連続稼働と工場環境の改善を妨げる要因とされています。



AMR 2000

生産現場の全体的な自動化を実現するロボット

柔軟かつ信頼性の高い操作性

DMG MORIの自律走行ロボット (AMR) は、人と協調しながら独立して製造現場内を移動する無人の搬送システムです。

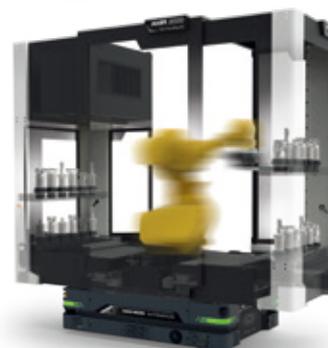
モジュール形式のプラットフォームであるAMR 2000では、素材のパレット、切りくず、工具のハンドリングが可能です。

基本バージョンでは、AMR 2000は最大1,200 × 800 mm、積載重量2,000 kgまでのパレットを搬送するように設計されています。最高時速6 kmで移動し、旋回のためのスペースなしで全方位に方向転換できます。

また、AMR 2000がチップバケットを交換することにより、切りくずの自動除去も可能です。

工具の交換や搬送を行う場合は、モジュールを拡張します。AMR 2000 Tool Handling 30では、長さ650 mm、直径φ280 mm、最大重量30 kgの工具を最大24本収納できます。

センサとスキャナにより、自動化ソリューション全体がヨーロッパの安全基準に従って動作することが保証されています。障害物がある場合は、速度を落とし、必要に応じて即停止または障害物の迂回を開始します。



知的資本

グローバル視点での 知財マネジメントで イノベーションを加速

当社の技術をグローバルに保護する知財戦略

知財戦略において最も重要なのは、当社の製品や技術がグローバルに守られることです。トータル・ソリューション・プロバイダとして工作機械・自動化システム・周辺機器をすべて取り扱う当社は、工程集約や自動化の分野で特に先進的な技術を多く保有しています。それらを保護するために、特許権、商標権、意匠権、実用新案権を効果的に組み合わせ、今後も他社では真似のできない当社独自の価値をお客様に提供していきます。

すべての新発明を特許出願するわけではなく、公開される情報と保護される権利の効果を比較して判断します。例えば、当社の開発技術を他社に先んじ権利化することで他社の参入を抑止できるか、他社による権利侵害があった場合に客観的な証明が可能かといった視点も考慮する必要があります。敢えて出願しないで企業秘密として維持する場合もあり、すべての決定はケースバイケースです。特に保護すべき重要な発明については、1件の出願だけでは他社によって技術的な回避策が実施されてしまう可能性もあることから、周辺技術も含めて複数の知的財産群として特許出願します。

イノベーションのサポート

知財の考え方は、当社の開発のよりどころでもあります。また、新技術や発明は偶然生まれるものではないため、開発社員に対するサポートは知財部門の重要な役割です。

まず、知財の重要性に対する開発社員の感度を向上させるため、定期的に研修を行っています。当社の知的財産登録に関するベストプラクティスを開発社員と共有することは何よりも効果的なサポートになると考えています。本人たちは気付いていなくても会社として大きな価値を持っている発明が、開発部門には実はたくさん眠っているのです。

さらに、公開されている他社の特許の調査も行います。すべての知的財産を尊重する企業として、他社の特許を侵害していないか確認することは重要だからです。開発担当者が行った調査を知財部門が精査することで、新たな特許出願に繋がる場合もあります。もちろん、実際の出願における申請書類も知財部門でサポートします。加えて、共同研究やM&Aの際に、相手の持つ知的資本を評価することも私たちの仕事です。

技術的・法的知識の融合

知財部門の醍醐味は、開発・エンジニアリングの領域と法律の領域を結びつけ、当社の知的資本を法的に保護し、その価値を高めるサポートを提供することです。

知的財産は、グローバルでの保護の重要性が増えています。2023年に始まった欧州単一特許制度はその一例であり、当社も日本・欧州・米国の開発部門と知財部門が協力し合って業務を進めることがますます必要になってきます。

2023年、DMG MORIは日経ビジネスの「特許価値成長ランキング」で34位に選出されました。これは私たちにとって大きな成功であり、将来的には日本だけでなく世界中で当社の知的資本の価値が認知されることを目指していきます。



山本 雄介

Yusuke Yamamoto

知的財産・製品安全・工業規格部
部長



オヌーア・ボスタン

Onur Bostan

GILDEMEISTER Beteiligungen GmbH
Central Development Coordination
Manager

経営を支える知財・無形資産



当社が出願し、公開される特許、商標などは、当社が保有する知財・無形資産のうちのほんの一部です。出願するか秘匿するかを戦略的に決定していることは既に述べたとおりですが、多くの知財・無形資産が当社の経営を支えているのです。

例えば、当社は日本、欧州、米国でトップクラスの大学や研究機関と連携・協力体制を築き、共同研究も積極的に行っています。オープンイノベーションによって、開発を加速し、新たな価値を創出します。

また、販売された機械の修理や品質レポートを、機番別に細かく管理し、蓄積しています。新機種開発時に、これらのレポートを参照し、より高い品質の機械を開発する環境が整っています。

当社は全世界に約500台のテスト加工機を有しており、日々、エンジニアがお客様のために加工提案を行って

ます。加工ノウハウは顧客情報を厳重管理した上で、エンジニアが類似加工事例を検索できるシステムを独自開発しています。

また、当社ではお客様先でサービスを行うエンジニアが、各々が学んだことや工夫したことを投稿し共有するシステムを構築しています。共有情報の閲覧に加え、質問の投稿・回答も可能にすることで、共有情報の価値を高め、お客様先での迅速かつ最適なサービスの提供に貢献しています。

このように、当社は知的資産権だけでなく、レポート、ノウハウを蓄積することに加えて、外部との関係性、管理体制、システムを構築することで、豊富な知財・無形資産を生み出し、保有しています。これらが当社の競争力の源泉であり、経営を支えているのです。

自動化ソリューション

14の製品ライン、58の製品

工作機械の生産性を飛躍的に向上させる自動化システムからデジタルデータを活用した最先端のスマートファクトリーまで、お客様のニーズに応じて加工、治具、工具、プログラムを含めワンストップで提供します。



LPS 4th Generation
DMG MORIのパレット
プールシステムを制御
するソフトウェア



ワークハンドリング		パレットハンドリング		セントラルツール ストレージ	
<p>ガントリーローダ システム</p> 	<p>ロボット</p> 	<p>ロータリストレージ システム</p> 	<p>リニアストレージ システム</p> 	<p>CTS - ホイールタイプ</p> 	<p>CTS - ラックタイプ</p> 
ターニング		ミーリング			
ターニング & ミーリング			ミーリング		
<p>WH-AMR (ワーク搬送)</p> 	<p>AMR (素材搬送)</p> 	<p>AMR (切りくず搬送)</p> 	<p>PH-AMR (パレット搬送)</p> 	<p>AMR (工具搬送)</p> 	
<p>AMR (Autonomous Mobile Robots: 自律走行ロボット) <ワーク、素材、切りくず、パレット、工具の搬送></p>					

DMG森精機認定周辺機器 (DMQP)

DMQP: DMG MORI Qualified Products

DMG MORIの工作機械と、それに最適で高性能・高品質な周辺機器との組み合わせにより、お客様の垂直立ち上げと、さらなる生産性向上を実現します。

DMQPIは、当社機械の周辺機器において、品質・性能・保守性に優れた機器を厳選し認定するものです。

DMQPパートナーとともに、お客様にとって最大の価値を生み出していきます。

DMQPのベネフィット

ベネフィット 1

品質・性能・保守性に優れた機器を
DMG MORIが一括で手配

ベネフィット 2

機械と同じく「2年保証」
(海外は地域による)
工具など消耗品は除く

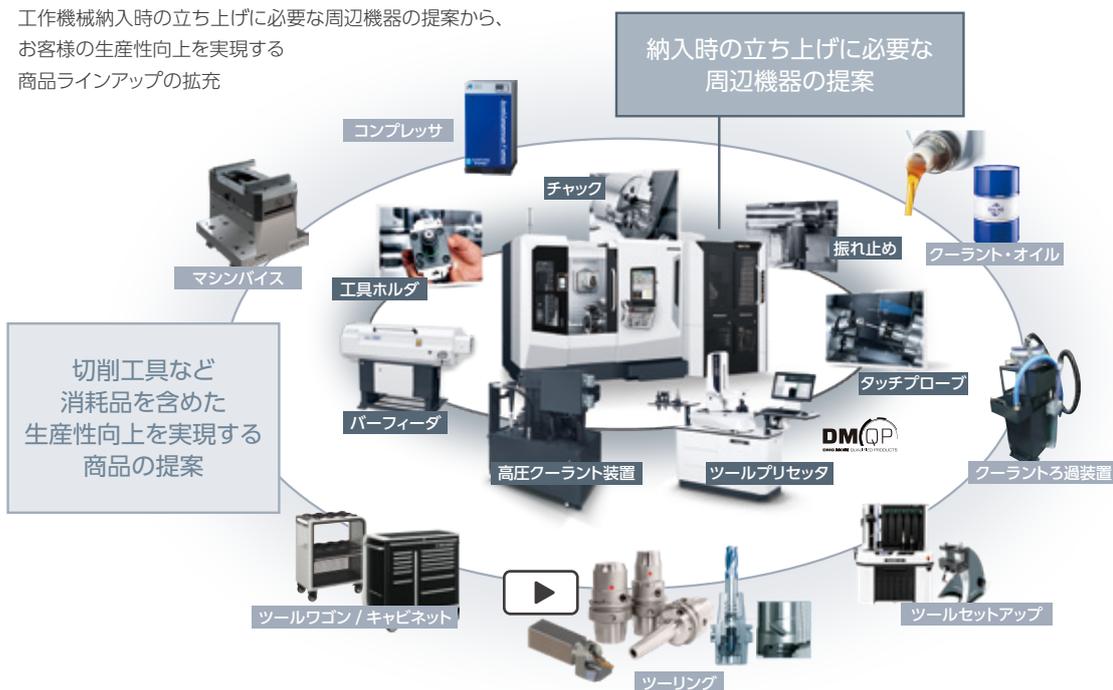
ベネフィット 3

365日フリーコールの
メンテナンスサービス
(国内のみ)

充実した周辺機器ラインアップ

工作機械納入時の立ち上げに必要な周辺機器の提案から、
お客様の生産性向上を実現する
商品ラインアップの拡充

納入時の立ち上げに必要な
周辺機器の提案



+

独自技術による加工3悪に対するソリューション

切りくず	AIチップリムーバル	クーラント	zero-sludge COOLANT pro (ゼロスラッジクーラントプロ)	ミスト	zero FOG

DMG MORI 製周辺機器

製造資本

グローバルに分散された開発・生産拠点

DMG MORIはグループ内最大規模の伊賀事業所やドイツのフロンテン工場をはじめとして国内外に開発・生産拠点を有し、需要地での生産を可能にしています。このことは、輸送の効率化に加え、多様なお客様ニーズへの迅速な対応を可能にしています。また地政学リスクに備え、事業の継続性にも貢献します。





日本

伊賀事業所

世界最大級の複合加工機、ターニングセンタ、マシニングセンタの生産工場



奈良事業所

工作機械業界で世界最大級の自動化システムターンキー工場



グループ企業（日本）

アメリカ



デービス工場

中国



天津工場



平湖 (Pinghu)工場



マグネスケール



太陽工機^{※1}



DMG MORIキャストック



DMG MORI Precision Boring (倉敷機械)^{※2}



サキコーポレーション

※1 グローバルブランド名称: DMG MORI Precision Grinding ※2 2024年1月連結グループ化

伊賀事業所

主要部品内製という競争力の要諦 培った加工ノウハウは海外工場への水平展開も推進

主要部品の内製により、競争優位を確保

DMG MORIの特徴は、主要部品を内製化している点にあります。内製化のメリットは、当社の高精度工作機械で加工することにより、競合他社には出せない精度を達成することができるため、競争優位性につながることです。また、荒加工など工程が多岐にわたり、複数のサプライヤーを経由するような部品を外注する場合と比べて、リードタイムを大幅に短縮することが可能となります。

さらに、伊賀事業所で蓄積した工程集約も含めた加工ノウハウを、同様に部品を内製している欧州の工場にも水平展開しています。イタリアにあるベルガモ工場では、自社製品であるNMV8000 DCGを用いてタレットの製造を行っています。ドイツのビーレフェルト工場では、伊賀工場で培った加工ノウハウを活かし、主軸の製造を行っています。このようにしてグループ全体での生産性向上を図っています。



工程集約の実践により生産性の向上と お客様への浸透を図る

DMG MORIでは、内製の加工について工程集約を進めています。たとえば、ボールねじのシャフト加工工程において、従来使用していた5台の専用機を、自社の複合加工機NTX1台に置き換えました。これにより、作業員も5名から1名へと省人化しました。また、加工時間を24%短縮す

ることができました。

お客様には、少人数制のオープンハウス「テクノロジーフライデー」などで事業所にご来訪の際に、当社が実践している工程集約や自動化を実際にご覧いただき、その効果を実感していただいています。つまり、事業所自体が当社のマシニング・トランスフォーメーション(MX)を体現するショールームとしての役目も担っています。



栗原 慶太

Keita Kurihara

社内加工治具設計室
室長

奈良事業所

改修工事を経て 世界最大級の自動化システムターンキー工場へ

ワンストップで自動化システムを構築

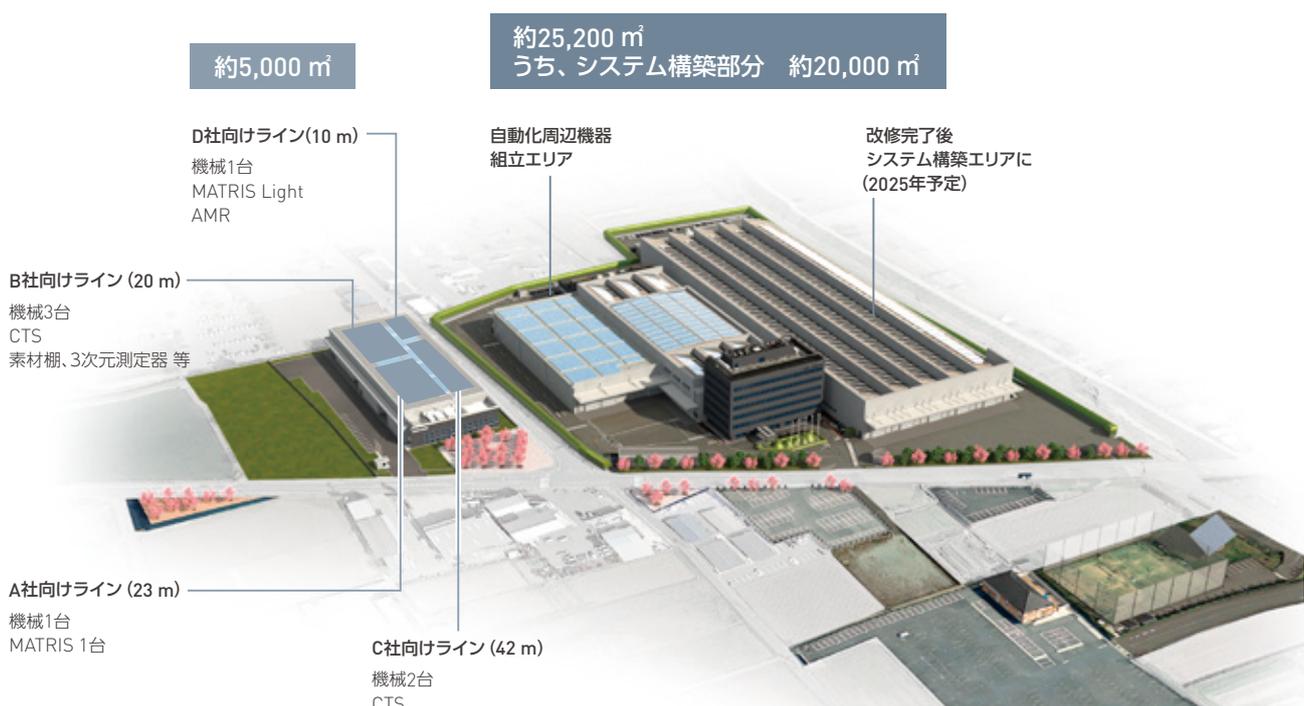
奈良事業所は、工作機械1台+ロボット1台の案件から、複数台を組み合わせる大型の案件まで、様々な自動化システム構築を専門に扱う事業所です。2016年1月にシステムソリューション工場が稼働して以来、これらに対応していますが、さらに従来工作機械の組立を行っていたエリアをシステム構築エリアへと改修を進めています。現在は5,000 m²ほどですが、改修完了後の2025年には、延床面積25,000 m²強の、業界でも最大級の自動化システムターンキー専用工場となる予定です。

工作機械本体は、伊賀事業所で製造されたNTXシリーズ、NHXシリーズや、欧州で製造されたCMXシリーズ、DMUシリーズからなります。それらの工作機械本体とロボットやローダならびに周辺装置を組み合わせ、自動化システムを構築します。奈良事業所では、ローダ、パレット搬送装置(CPP)、ワークハンドリングシステムであるMATRIS Light、自律走行ロボット(AMR)などの周辺装置の内製も行っています。当社の特長は、工作機械とロボット、周辺装置を内製のコントローラでつなぐことによ

り、お客様にとって統一された操作性を実現していることです。

高度な自動化システム案件の場合、まずは奈良事業所で自動化システムを構築し、お客様立ち合いのもと品質保証も含めた加工精度確認やシステム動作の確認まで行います。そして、お客様に検収をいただいたのち、お客様工場で再構築します。奈良事業所での事前の課題解決により、お客様工場で最初から自動化システムを構築する場合に比べて、システム立ち上げまでのリードタイムを大幅に短縮することが可能になります。

競合他社にない当社の強みは、工作機械メーカーとは独立した第三者インテグレーターを介することなく、ワンストップで自動化システムを構築できることにあります。また、自動化システムは、加工物の変更に合わせてラインを再調整する必要があります。当社では、システム立ち上げ後も継続してシステムが順調に稼働していることをアフターサービスでフォローし、お客様の信頼を獲得しています。



DMG MORI フロンテン工場

5軸加工機・先端技術機に特化した ヨーロッパにおけるグループ最大の開発・生産拠点

ヨーロッパにおけるDMG MORIグループ最大の 開発・生産拠点

フロンテン工場は、オーストリアとの国境に近いドイツ南部の小さな田園都市に位置しています。約100年前、高い技術を持つ小規模の製造業が多いこの地域において、5人の技術者が自分たちの精密部品を加工するための工作機械を作り始めたのが、フロンテン工場の発祥です。マホの名前で始まった会社は、デッケル社との統合を経て1994年にギルデマイスター社の傘下に入り、今では約149,000㎡に1,500人が勤務する、DMG MORIグループ内で最も大きなヨーロッパ拠点となっています。

現在、フロンテン工場では3軸、4軸の機械は製造しておらず、5軸加工機及びレーザを利用した先端技術機の開発と生産に特化しています。これらは、航空・宇宙、金型、医療、半導体製造装置などの成長産業からの需要が特に大きな製品群です。

比較的小型で汎用性の高いmonoBLOCKシリーズは、無人搬送車（AGV）の上で組み立てます。このフローラインシステムでは、AGV1台につき1台の工作機械を載せて、1分間に45mmずつ進みながら34に分割された工程を経ることで組立を進めます。遠隔操作によって機械そのものを一定の速度で動かしながら組み立てるため、生産の安定化や搬送の効率化を実現できます。同様のシステムはイタリアのトルトナ工場などの他拠点でも採用されています。

競合の少ないXXL（超大型）機のニーズは増大

フロンテン製の非常に特徴的な製品が、XXLと呼ばれる超大型の5軸加工機です。ポータルシリーズでは3.4mから、ガントリーシリーズに至っては10m以上の巨大なワークに対応できる工作機械であり、フロンテン工場の売上の約10%を占めています。

これらの製品に必要な主要部品はグループで内製化が進められています。例えば、ポーランド工場では、フロンテン製のDMU 340をはじめとする大型5軸加工機を導入し、フロンテンで組み立てられる予定の大型機のベッド等を加工しています。また、フロンテンのエンジニアにとって、ポーランド工場でのDMU 340の据付作業は、お客様工場での立ち上げを効率化するための様々な改善活動を試行

してみる絶好の機会でもありました。

大型の工作機械においては、軸の移動距離やワーク重量が大きくなる分、高い精度を実現するためには並外れた技術力が求められます。当社の超大型機は納期が1年以上かかりますが、他社製品とほとんど競合しないことから、長期的な設備投資を積極的に計画しているお客様からの注文が相次いでおり、景気の波に左右されにくい安定した収益構造に貢献しています。



コーネリウス・ヌス

Cornelius Nöß

執行役員

DMG MORI Pfronten GmbH
Managing Director

DMG MORI ポーランド工場

最先端設備で部品内製と機械組立を担う 中央ヨーロッパの重要拠点

最も近代的かつ生産性の高い

中央ヨーロッパの工作機械及び部品製造拠点

ポーランドのプレシェフにあるDMG MORIポーランド工場は、グループの中でも最も近代的で急成長を遂げている拠点のひとつです。

ここでは、汎用ターニングセンタ、3軸立形マシニングセンタ、5軸汎用マシニングセンタなどの工作機械やパレット自動化システムを生産しています。さらに、私たちは、DMG MORIグループの他のヨーロッパ工場向けにコンポーネント（機械本体、組立部品、高精度部品）を供給する戦略的サプライヤーでもあります。これらの内製部品は50種類以上の工作機械の生産に使用され、世界中のお客様に販売されています。

ポーランド工場の前身は、1877年に設立されたFAMOT社です。1999年にDMG MORIグループの一員となりました。過去数年間に1億ユーロ以上の投資を行い、主要分野である組立と機械加工の生産能力を大幅に増強しました。この投資は厳しい環境基準を考慮して行われ、年間8,214トンのCO₂削減に貢献しています。

現在、ポーランド工場では年間最大2,000台の工作機械、3,500個の部品、3,000本の主軸ユニットを組み立てることができます。機械加工部門は33万時間の生産能力を持ち、年間25,000トンの鋳鉄を加工しています。多くの機械が最小限の人員による週20シフト制で稼働しています。ポーランド工場にある生産機械は主に、自動化システムを装備した、当社グループ製の最先端の5軸加工機DMCお

よびDMUシリーズです。温度管理の徹底された近代的な生産エリアと、高精度の機械、独自の豊富な加工ノウハウとの組み合わせにより、中・大型から最大40トンの超大型の工作機械のワークに至るまで最高水準の精度を実現しています。グループの他の工場からの需要増に対応するため、ポーランド工場はコンポーネントの生産能力を拡張し、2023年10月から機械部品、グループ組立、制御盤の生産を開始しました。

会社の成長に最も大きな影響を与えているのは従業員です。ポーランド工場は800名以上の従業員に安定した雇用を提供する、この地域で最大の雇用主のひとつです。男女を問わず、ホワイトカラーだけでなく生産部門にも雇用の機会を提供しています。ポーランド工場は地域教育にも重要な役割を果たしており、地元の学校と密接に協力して、専門学校、高等専門学校、専門大学の学生に教育機会を提供しています。また、従業員の継続的な教育も行っており、ポーランドのDMG MORIアカデミーでは、専任のチームが経験の浅い従業員のスキルアップを支援しています。

ポーランド工場は、DMG MORIグループ全体の発展の方向性に沿って、工作機械の組立、自動化システムの提供、部品の内製化を継続していきます。また、各工程のデータを収集、分析、可視化するためのデジタル変革が重要になっています。工程集約と一貫した自動化によって加工工程を最適化し、マシニング・トランスフォーメーション (MX) の促進に貢献していきます。



イザベラ・スピザック

Izabela Spizak

執行役員

DMG MORI Poland Sp. z o.o.
Managing Director

デービス工場

米国市場という 成長産業の集積地で DMG MORI品質を発信



マーロ・クナバ
Marlow Knabach
常務執行役員
DMG MORI Manufacturing
USA, Inc. President

初の日本国外工場、デービス工場の サクセスストーリー

カリフォルニア州デービス市にあるデービス工場は2012年に設立されました。当社の前身である森精機製作所にとって、DIXI (スイス)の買収を除けば初の海外工場であり、その後の森精機のグローバルな成長を牽引しました。

デービス工場では主にNHXシリーズを製造しており、最近では初めて米国で開発された積層造形機であるLASERTEC 30 SLM USの生産を開始しました。一部の部品は現地で調達し、主軸のような重要な部品は、日本の工場から輸入しています。デービス工場では鋳物の機械加工や板金の加工も内製しています。

工場での検取試験もデービスで行っています。デービス工場では製造された機械はもちろん、日本やドイツから輸入された機械も、まずここでセットアップしてからお客様のところへ出荷することができます。

現在、デービス工場から出荷される機械の約30%は、何らかの自動化が施されています。長期的には、カスタマイズされた自動化システムから、MATRIS LightやRobo2Goのような標準的なプラットフォームへの移行を進め、自動化比率を80%以上に高める計画です。

デービス工場では、生産性向上のためにローコード・アプリケーションソフトウェアであるTULIPをフルに活用して

います。製造に携わっている従業員の50%以上がTULIPをデータの収集、分析・レポートに活用しています。

最高の製品を納入し、優秀なエンジニアを採用できる という独自の立場

米国は地理的に広大な国なので、米国に工場を持つことは重要です。デービス工場があることで、お客様にとってDMG MORIがより身近な存在となり、当社のエンジニアと直接コミュニケーションを取ることができます。その意味で、私たちは販売とサービスの拠点でもあると言えます。

米国内の工場立地も戦略的によく計画されています。カリフォルニアは西海岸にあり、日本にも近い位置にあります。デービスの街はカリフォルニア大学デービス校の工学教育が充実していることで知られています。デービス工場に勤務する約160名の従業員の多くがカリフォルニア州で教育やトレーニングを受けています。デービス工場も、地域の若者にインターンシップや教育プログラムを提供しています。良き企業市民として、DMG MORIはデービス市と互恵的な関係を築いています。

新興産業や新規のテクノロジーが

DMG MORIの中長期的成長を支える

米国の工作機械市場は、多様な産業分野と新たな技術の登場により、大きな成長の可能性を秘めています。主な成長分野は、航空・宇宙、半導体製造装置、防衛などが挙げられます。米国と中国の技術的対立を背景に、政府系機関との取引では情報の機密保持だけでなく、「メイド・イン・US」を求めるようになってきました。こうした中、DMG MORIにとってデービス工場は、米国政府とのビジネスにおいて重要な役割を果たしています。

お客様の成功こそがモチベーションの源泉

私は、1990年にアプリケーションエンジニアとしてDMG MORIに入社し、多くの時間をお客様と過ごしてきました。現在は工場長として、お客様との時間を大切にしながら、工場の財務面も管理しています。常に意識しているのは、いかにお客様とともに成長するかということです。これからもお客様のビジネスをサポートしていきます。



天津工場

65%近くのお客様が1年以内にリピート発注 良好な環境から生まれる良好なサイクル

10周年を迎えた天津工場

2013年10月18日に開所した天津工場は、人口1,300万人を超える中国の沿岸都市に位置しています。敷地面積は約90,000 m²、床面積は約27,000 m²であり、主に横形マシニングセンタNHCシリーズ、立形マシニングセンタCMXシリーズ、ターニングセンタALCシリーズ、自動化システムを生産しています。

天津工場は、立地選定、工場建設、設備選定、サプライヤー選定、人材選定、教育訓練、運営に至るまで、グループ本社と同じ基準を採用しています。安定した耐久性の高い製品によってお客様との良好な関係を維持しており、65%近くのお客様が1年以内に天津製の製品を再度発注されます。

また、DMG MORIグループの中国市場の開拓においても戦略的な役割を果たしています。2023年は天津工場設立10周年です。この10年間で、私たちは製品市場をヨーロッパとアジアにも拡大しました。従業員数は25名から122名へと増加し、これまでに約2,400台の機械を出荷してきました。

これらの工作機械にはすべて、移設検知装置がつけられています。DMG MORIでは、日本の輸出管理法令を遵守して、天津工場でも生産を行っています。また、販売に際しても、DMG MORIグループの輸出管理プログラムに則り、民生用途であることの審査を徹底しています。

自動化の面では、中国では横形機械であるNHCシリーズがよく売れており、多くのお客様がパレットハンドリングを活用した自動化システムの構築を検討されています。2019年に主要な自動化システムであるLPP / CPP / RPSの現地生産を開始し、中国だけでなくアジアやEMEAにも自動化システムを提供できるようになりました。

改修工事を経てよりよい顧客体験と労働環境を提供

2022年までに工場建屋の改修を完了しました。2021年には、新しいパーツセンタを建設し、組立エリアを最大生産能力500台にまで拡張しました。2022年には、新しいお客様スペースと食堂を建設し、お客様により良い訪問体験を提供し、従業員により良い労働環境を提供することができるようになりました。

「よく遊び、よく学び、よく働く」という理念のもと、グローバルな視座を持つ人材の育成を目指しています。従業員の私生活を充実させるため、水泳部やバドミントン部などの5つのクラブを作りました。また、人事部は毎年外部の専門講師を雇い、従業員のキャリア知識の向上やTQM活動のための研修を展開しています。さらに、日本の伊賀工場への研修に従業員を派遣しています。その結果、多くの従業員が長年にわたって当社で働く、安定した職場環境になっています。

今後も天津工場は、世界のお客様に完璧な機械を提供していきます。



田 晓东

Xiaodong Tian

常務執行役員

DMG MORI TIANJIN

Manufacturing Co. Ltd. COO

製造現場でのダイバーシティ

従業員インタビュー | ビーレフェルト工場

学んだ知識を活かせる仕事へ 女性技術職が長期にわたり活躍する これからの工場のスタンダード

Q: どのような業務をしていますか？

ゴリエフスキ: ドイツでは、技術系のコースに進んだ人たちは職業訓練生 (apprentice) となり、企業でのトレーニングを受けます。私自身も、ビーレフェルト工場で3年半の職業訓練を修了後にそのままこの会社で働き始めました。最初の5年間は組立や品質検査などに従事し、その後、自分の経験を後輩に継承するために7年前に指導員となりました。3~4年に及ぶ職業訓練の期間の若者たちを指導し、プログラム修了後の資格試験に合格できるようサポートすることが私の仕事です。

ゴラルジック: 私は、2023年2月にメカトロニクスの職業訓練を修了しましたが、そのまま組立作業員として働くのではなく他の経験も積みたいと考えて、現在、生産管理部門の職業訓練を開始したところです。2つのプログラムを修了することで、生産現場の両面を理解して仕事に活かせるようになることを目標としています。

Q: 製造現場で働く女性はどのくらいいますか？

ゴリエフスキ: 残念ながら、製造現場で働く女性は事務系職種に比べてまだ少ないのですが、ゼロではありません。ビーレフェルト工場では、職業訓練生約40人のうち3人が女性です。トレーニングを修了して実際に機械の組立を行っている女性従業員も7人ほどいます。チームでただ1人の女性従業員となるような働き方に抵抗を感じる人は多いので、皆にとって働きやすい職場になるよう、女性従業員の人数が徐々に増えていくことを願っています。

工場では安全衛生を非常に重視しているので、男女の体格差や危険性が問題となることはほとんどありません。また、デジタル化が進んで紙の資料が減ったこともあり、工場は整理整頓が行き届いたきれいな職場です。

ゴラルジック: 数は少ないですが、女性従業員同士は皆仲が良く、とても協力的な関係が構築されていると感じます。異なる部署にも顔を知っている仲間がいることで、困った時にサポートし合える職場づくりができています。

Q: 製造現場で働く女性を増やすには、何が重要でしょうか？

ゴリエフスキ: 若い世代が技術系の職場を体験する機会を増やすことが必要だと思います。

ドイツでは、Girls' Dayでの職業体験、学校のMINT program (Mathematics, Informatics, Natural science, Technologyを学ぶコース)との連携、インターンシップなどを通じて、将来の働く姿を可能な限り具体的に描くための機会が設けられています。中でも、MINT programのような学校のカリキュラムや地元大学の研究室との連携は非常に重要で、技術系の仕事に興味のある女子学生のすそ野を広げることに貢献しています。

Q: 今後の目標は何ですか？

ゴリエフスキ: 人工知能やインダストリー4.0といった最先端の概念と技術をきちんと学びたいと考えています。後輩を育成するという私の仕事においても重要ですし、私たちの日常においても、もはや誰も避けては通れないトピックになっているからです。

ゴラルジック: まずは2つめの職業訓練を無事に修了することを目標にしています。その後は、身につけた知識や技術を活かしてこの会社の発展に貢献したいと考えています。



ミリアム・ゴリエフスキ
Miriam Goliewskii
指導員

ネレ・ゴラルジック
Nele Goralszik
職業訓練生

従業員インタビュー | デービス工場

手を動かす仕事の楽しさに性別は関係ない 専門職としての価値を高めるのは 知識と経験

製造現場での仕事

私は、DMG MORIデービス工場です。組立の作業員として働いています。主な仕事は機械の内部のケーブルやホースの配線を行う工程で、時には出荷準備にも携わっています。作業工程は機種や仕様によって異なるため、日々違う経験をできるのが楽しい点です。

建設業界で働いていた家族の影響もあり、私は小さい頃から手を動かす仕事に就きたいと考えていたので、コミュニティカレッジで溶接の技術を学びました。DMG MORIに入社した約5年前の最初の業務も溶接でした。溶接の講座はほとんどが男性の受講者でしたし、工場でも従業員の多くが男性です。しかし、実際には溶接も組立も男女に関係なくできる仕事であり、性別よりも知識と経験によって評価が決まるのです。デービス工場においても、私が5年間に様々な工程を経験してきたことは高く評価されていて、性別に関係なくプロフェッショナルとして尊重されていると感じます。

私自身は男性に囲まれて働くことに抵抗はないのですが、一方で、男性しかいない職場だと、男性にしかできない仕事なのではないかという誤解を招く恐れがあります。

女性の作業員の存在を伝えることは、若い女性の将来の可能性を広げるために重要な取り組みです。

私の写真を見てください、誰でも持ち上げられるような、小さな箱を組み付けているんですよ！

また、アメリカでは人手不足で苦労している製造現場も多いので、スキルのあるオペレーターは就職先にも困りません。「手に職を付ける」生き方の一例として検討してくれる若い人が増えれば良いと思います。

若い人たちへのメッセージ

技術系の進路を検討している若い人たちへは、「自分のやりたいことに挑戦してみなさい」とアドバイスしたいと思います。自分に適性があるかどうかは試してみるまで分からないのですから、恐れずに取り組んでみるべきです。男性の仕事、女性の仕事というのは存在しません。

今、私は、エンジニアリングの学位を得るため、仕事に加えて大学に通って勉強中です。溶接の準学士は、需要の多い分野における専門職としてのキャリアを歩み始める第一歩となりました。大学での新しい挑戦によって、さらに仕事の幅を広げられると考えています。今後も、オフィスで働くよりも手を動かす仕事を続けたいと思っています。



シェルビー・デア

Shelby Dare

組立作業員

人的資本

人材戦略

会社の成り立ちと多様性の関係

DMG MORIというブランド名は、デッケル、マホ、ギルデマイスター、森精機の頭文字であり、その歴史は、この4社をはじめとする数多くの工作機械メーカーの共同体だと言えます。その結果、現在の当社は合計13,000名以上が働くグローバル企業になりました。

日本人の割合はグループ全体の1/3程度にとどまり、さらに日本国内でも様々なバックグラウンドを持つ人材を迎え入れているため、いわゆる日本の新卒採用で充足している新規人材は全体のごく僅かにすぎません。

また、商社・エンジニアリング機能とメーカーとしての開発・製造機能を融合している当社は、他の工作機械メーカーと比較して圧倒的に大きなセールス・サービス部門を抱えており、社内における業務や求められる役割にも幅があります。

経営方針の全社浸透が人的資本の増強の鍵

そのような多様性に富んだ大きな組織が団結し、変化する事業環境に機敏に対応するには、組織の核となる重要な価値観を一人ひとりが体得し、実践できるようになる必要があります。その浸透をいかに推進するかという視点が、単なる人の集まりを「人的資本」として活用し増強するための鍵です。

たとえば、当社は工程集約・自動化によるGXへの貢献、その一連の工程をDXする仕組みを「マシニング・トランスフォーメーション(MX)」と位置づけていますが、この生産性改善の流れは、製造現場だけに当てはまるわけではありません。世界中の事務系・管理系従業員もMXについて

理解し、同じ考え方をもって業務に臨む必要があります。そのためには、日本やドイツの本社からの一方的な指示だけではなく、現地法人の責任者や中間管理職がチームメンバーとの対話の中で会社方針を共有することが重要です。共通言語としての英語の理解力にも地域差・個人差があるため、経営者の言葉を英語で理解して現地の言語で伝達できるように、社内外の研修プログラムを組み合わせ管理職の育成に力を入れています。管理職に求められる役割の中心は「育成>リード>管理」であると再定義した研修を開催すると同時に、研修の受講修了者が講師となって学習内容を波及させていく活動を行っています。

多様な働き方の進化

従業員の属性情報の多様性に加えて、一人ひとりの活躍の仕方の多様性をいかに高めるかも人事担当の役割です。

当社の掲げる「よく遊び、よく学び、よく働く」という経営理念には、従業員の多様で健全な職業生活を後押しするという意味が込められています。その取り組みの一環として、この経営理念を実践している従業員を3部門それぞれに分けて月次で表彰しています。また、世界中の優秀な従業員が一堂に会し、リーダーシップと経営参画意識を養うプログラムの開催や、博士号の取得の推進を行っています。



ステラ=マリー・バッハ

Stella-Marie Bach

通訳室

高野 夏峰

Natsune Takano

常務執行役員
人事担当

ジェンダー・ダイバーシティの取り組み

すべての従業員の主体的なキャリア形成を目指して

多様な従業員に与えられる職務や職責が、当社においても性別によって分かれてしまっています。

ドイツやアメリカにおいては、職種別採用が一般的であり、職種によって給与水準が異なります。具体的には、セールスとサービスエンジニアの報酬が高く、一方、内勤の事務系職種の報酬はやや低くなっています。同等の職位であれば報酬の差はほとんど生じないものとなっています。しかし、上級の職位や管理職に登用される女性の数はまだ少ないのが実態です。(P. 74参照)

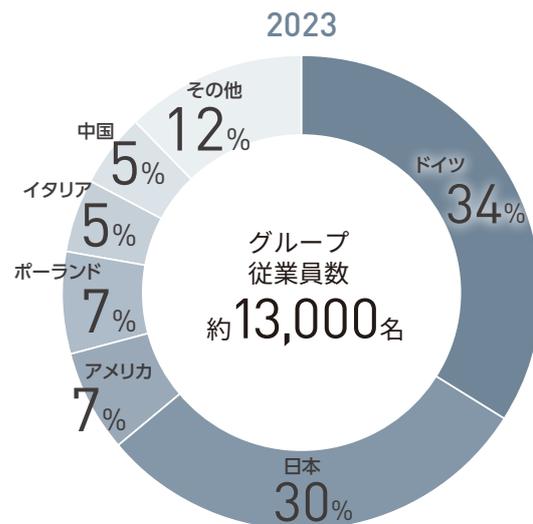
産業機械の業界は圧倒的に女性が少なく、女性の活躍するイメージが湧きにくい中、女性の働く姿を発信しないことも、反対に「女性に優しい企業」であるといったメッセージを誇張しすぎることも、男女の職場の固定化を生み、多様な従業員の多様な活躍の仕方を阻害する恐れがあります。

今現在家庭と仕事の両立を迫られている従業員に対して、安心して働き続ける上で必要なサポートを提供していくことは、引き続き重要です。

一方、育児に加えて、家族の介護、自身の病気など、従業員の置かれた環境は性別に関係なく様々です。アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)やマイクロ・アグレッション(無自覚の差別行為)への対策、ライフイベントに応じた柔軟で主体的なキャリア形成の支援などを通じて、すべての従業員が高いプロ意識を持って活躍できる職場づくりを推進しています。

日本国内では、社外取締役である河合江理子氏と共に、グローバルな議論の場での振る舞い方の習得や従業員の

ネットワーク構築の試みを行っています。日本以外の出身の従業員が日本で働いて感じたことや役員のキャリア遍歴などを共有し合うことで、DMG MORIの日本国内にすでに存在する多様性を認識する機会となり、お互いを個人として尊重し合える環境づくりに貢献しています。



河合社外取締役(右端)



山口 里絵

Rie Yamaguchi

通訳室/開発人事部
部長

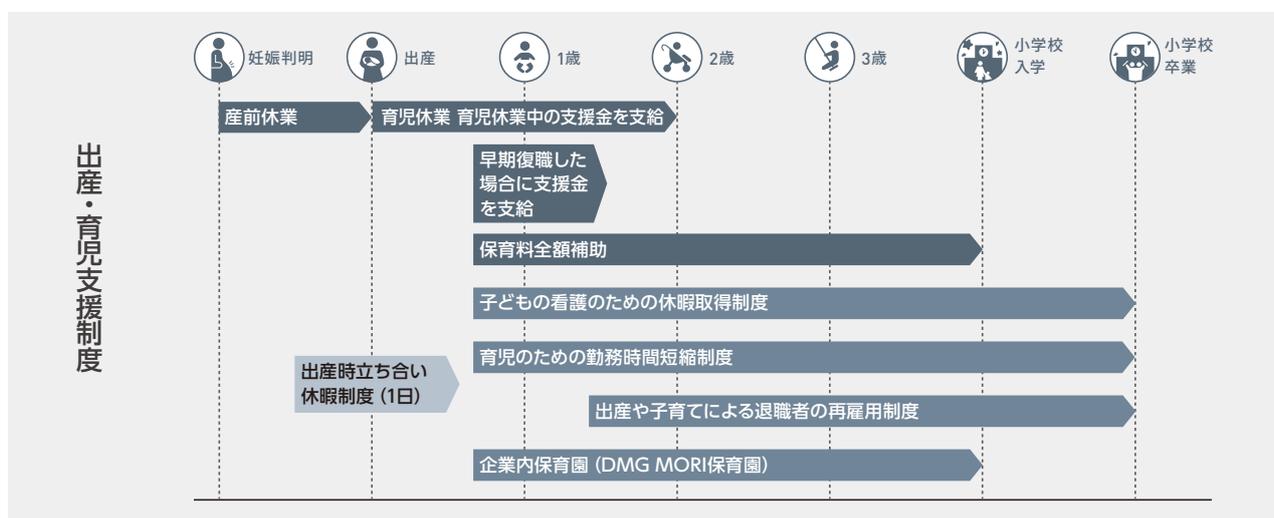
ジェンダー・ダイバーシティと労働環境の改善

出産・育児支援制度の充実

伊賀事業所、奈良事業所に企業主導型保育園であるDMG MORI保育園を常設しており、合計100名の未就学児(小学校入学まで)を受け入れる体制を整えています。同保育園は、保育費補助手当制度により実質無料で利用可能であり、会社の就労カレンダーに合わせて祝日も運営しています。また、看護休暇(有給扱い)は小学校を卒業するまでの子を育てる従業員が取得でき、子の看護以外にも学校行事等に幅広く使用できます。業務の合間で時間単位の利用も可能なため、様々な働き方に柔軟に対応しています。今後も従業員の声に耳を傾け、働きやすい環境の整備を続けます。



DMG MORI保育園(伊賀事業所)



男性従業員の育児休業取得促進

従業員が安心して育児に専念できるように、2020年1月より連続20日間以上の育児休業を取得した場合に最初の20日間を有給とする制度を導入しました。また、2022年には20日間有給の育児休業について分割取得を可能としました。「1回につき10日以上かつ2回までの分割取得」に対して、20日間を上限に有給とすることで、より柔軟に育児休業を取得できる仕組みとなっています。

性別にとらわれず誰もが働きやすい環境を実現するためには、男性従業員を含めた組織全体の考え方の変革が必要です。当社では男性従業員の育児休業の取得についても積極的に奨励しています。上司の意識改革や職場のサポート体制を整えることで、男性従業員の育児休業取得者は2021年の16名(取得率17.4%)に対し、2022年では76名(取得率102.7%)、2023年では76名(取得率90.5%)となり高水準を継続しています。実際に育児休業を取得した男性従業員からは、同僚との接し方や業務に対する向き合い方が変わった、などの建設的な意見が聞かれています。

男性従業員の育児休業取得率

2021年	2022年	2023年
17.4%	102.7%	90.5%

目標 100%

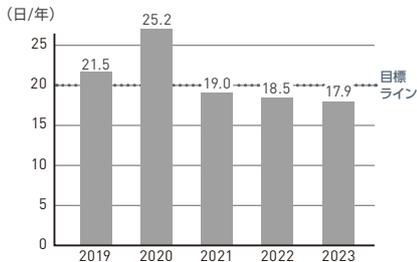


算出基準: 育児・介護休業法に基づく
年度内に育休を開始した男性従業員数 / 年度内に配偶者が出産した者の人数
※日本単体の従業員

主要拠点の労働環境データ

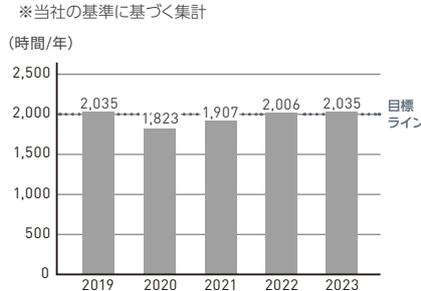
日本

1人当たり年平均有給休暇取得日数



※日本単体の従業員（正社員・契約社員）のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象
有給休暇取得日数は20日付与換算

1人当たり平均総労働時間



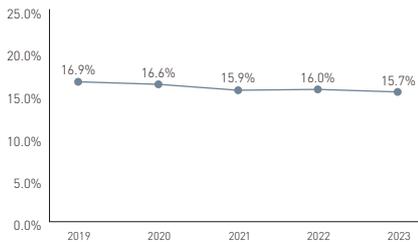
※日本単体の従業員（正社員・契約社員）のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象

男性従業員の育児休業取得率



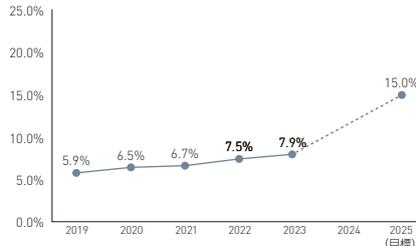
※算出基準：育児・介護休業法に基づく

従業員に占める女性比率



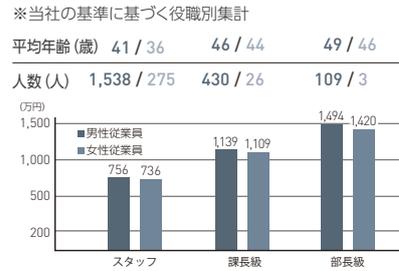
※日本単体の従業員

管理職数に占める女性比率



※日本単体の従業員

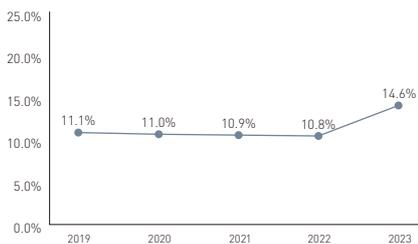
男女別平均年収 (2023年度)



※日本単体の従業員

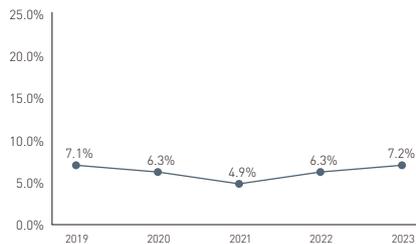
ドイツ

従業員に占める女性比率



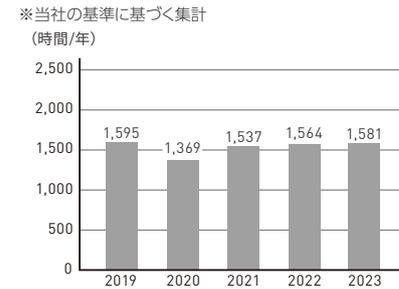
※日本単体の従業員

管理職数に占める女性比率



※日本単体の従業員

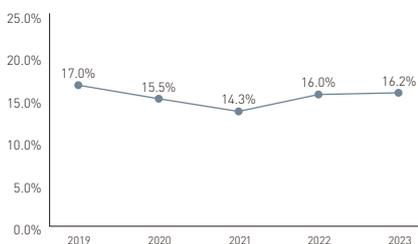
1人当たり平均総労働時間



※雇用契約に基づく集計 (残業時間を含まない)
※2020年はCOVID-19に伴う移動規制等の影響で製造部門の労働時間が減少

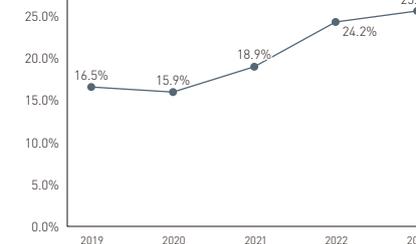
アメリカ

従業員に占める女性比率



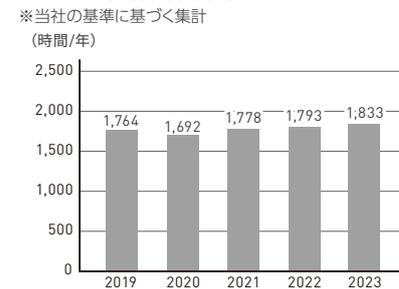
※日本単体の従業員

管理職数に占める女性比率



※日本単体の従業員

1人当たり平均総労働時間



※日本単体の従業員

女性管理職座談会



毛 雯

Wen Mao

管理本部 人事部
国際人事グループ
グループ長

廣野 陽子

Yoko Hirono

R&D執行役員
AM部 部長

萩森 紗季

Saki Hagimori

AM部
AM技術営業グループ
グループ長

出脇 裕子

Yuko Dewaki

秘書部社長室
室長

Q: 初めて管理職に登用されたのは、いつでしたか?その時、どのように感じましたか?

廣野: 私は、前の会社にいた時に管理職への初めての抜擢を経験しました。役職のつかない頃に海外で大手自動車メーカー向けのプロジェクトを成功させたという実績もあったので、正当な評価だと自分では感じました。ところが、一般的な従業員よりも2年早く昇進したのは事業所初だったということで、反発する人もいて、管理職としては厳しい船出でした。その後、当社に転職してきて社風の違いに驚きました。



萩森: そんな廣野さんに推薦されて、昨年グループ長に昇進したのが私です。私にとっては、業務量や責任の重さよりも不安だったのが、それまでフラットだった同僚との関係の変化です。ですが、当社の管理職登用は年功序列ではないので、杞憂でした。



毛: 私も最初はその点が心配でした。実際には、部下になる従業員も、「おめでとう! 彼女は適任だと思います」という反応で、みんな喜んでくれるし協力的ですよ。

廣野: 萩森さんは、お客様を伊賀事業所や欧州工場に案内する接客業務で長い経験を持っています。お客様からの話の引き出し方や、はじめは専門外だった技術を貪欲に学び続ける姿勢にも驚かされますし、様々なアイデアを整理して具体化する能力も高い。これから成長していくアディティブマニファクチャリング (AM) の分野においては、縦割りの組織ではなく、全てのバリューチェーンを総合的に語れることが必須です。萩森さんの昇進は、性別や年齢に関係なくまさに正当な評価です。

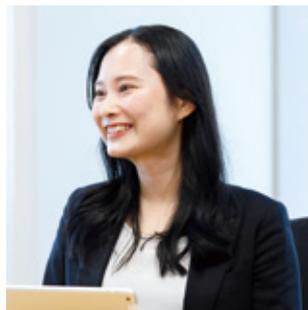
出脇: 20代で管理職に登用される女性もいますが、私の場合は第2子の育休から復帰して4年後の入社17年目でした。長らく一スタッフとして働いてきた私にマネー

ジャーが務まるのかという不安もありました。しかし、せっかくのチャンスでしたし自身の成長のためにもマネージャー職を受けることにしました。

毛: 当社の社風も昔とは大きく変わったと思います。私は中国の出身で、大学卒業後、日系企業の中国法人で働いた後、最初は留学を機に来日して、その後結婚を機に当社の前身である株式会社森精機製作所の名古屋本社に入社しました。入社翌年の2006年にリーダーと呼ばれていた役職に昇進し、初めて2~3人の部下を持ったのですが、産休を経て復帰するとそれまで積み上げたキャリアへの評価はリセットされていました。子どもを持つ女性従業員への配慮だったのかもしれませんが、仕事へのモチベーションは少し下がりました。現在でしたら、このようなことはないと思います。

Q: 多様な働き方が当たり前になっているからこそ、早いうちから昇進したい人も、管理職ではなく現場プレイヤーとして極めたい人も、ライフイベントを考慮して仕事の負荷に緩急をつけたい人も、自分のペースでキャリアを積んでいけるのですね。管理職になって感じるやりがいや心がけていることは何でしょうか？

萩森: 女性管理職が増え始める以前から、当社は実は多様性のある組織だったと思います。例えば、大企業の技術部門の部長というと、一般的には技術系の大学・大学院卒でないと成れないというイメージがありますよね。でも、私たちの会社には、男性の例ですが、工業高校や高等専門学校出身で技術営業部や修理復旧部の部長になった先輩や、文系出身で機械やソフトウェアの販売を統括している先輩がいます。頑張り次第で様々な可能性が開けるのです。100%自分と同じ経験をしてきた上司や先輩はいなくても、部分的に自分との共通点があり参考になるロールモデルはたくさんいると思います。



毛: 管理職になると、常に全体最適を意識するようになります。スタッフ時代は自分の担当業務以外が見えていませんでしたが、管理職になると入ってくる情報の量も増えます。経営者の目線や部門全体としてのあるべき姿を考えるようになり、全体がよく見えるようになった、というのが面白みの1つです。

廣野: グループ長から部長になると、視点がより一層高まるのを感じます。また、部下の経験や性格に応じてタスクの与え方を工夫することで、組織としてのアウトプットを最大化すると同時に部下の成長をサポートできた時も喜びが大きいです。

出脇: 多様な働き方があるからこそ、自分の価値観を押し付けず、部下の希望しているキャリアの築き方に沿えるように心がけています。将来のキャリアについては本人も整理できていない場合が多く、一度の面談で聞き出すことはできないので、日常のコミュニケーションや信頼関係を築くことが大切だと認識していますが、実際には試行錯誤の連続です。また、組織として女性の管理職を増やすには、男性の意識改革も重要です。家庭と仕事を両立している女性だけが特別な眼差しを向けられるような状況を脱せねば、女性の管理職はなかなか増えませんよね。



廣野: その点も若い世代から変わってきていると思います。男性も子どもが生まれたら育休をとるのが当たり前になっています。不思議なことに、育休後は、仕事においても頼もしい従業員となって復帰してくる部下が多いのです。育休中に、家族で協力して家庭を回すというマネジメントを特訓してくるからなのかもしれません。

DMG MORIの従業員の働き方は、多様性を増し、今後も変化し続けていくものと思います。ありがとうございました。

社内人材のスキル向上支援

人材マネジメント

	成果追求		ビジネス目線	
	自主自律	問題発見・課題達成	社会規範	自社・業界・顧客理解
執行役員				
部長				
課長				
係長		TQM / PDCA プロジェクトマネジメント		
新人指導役				

	資格別研修		業務領域	
	S0 ~ 4	自律的になるための心構え	コンプラ・ハラスメント対策 情報セキュリティ	工作機械業界・顧客業界動向
S5	自律的になるための心構え	コンプラ・ハラスメント対策 情報セキュリティ 社会情勢 (政治・経済・歴史・文化)	工作機械業界・顧客業界動向	
S6	自律的になるための心構え	コンプラ・ハラスメント対策 情報セキュリティ 社会情勢 (政治・経済・歴史・文化)	工作機械業界・顧客業界動向	
S7	キャリアプランニング研修	論点・仮説思考 論理的・構造的・水平的思考 ワークプラン作成	コンプラ・ハラスメント対策 情報セキュリティ 社会情勢 (政治・経済・歴史・文化)	コーポレートプレゼンテーション
S8	目標管理	TQM / PDCA	知的財産 輸出管理 コンプラ・ハラスメント対策 情報セキュリティ ビジネスマナー	業界 組織 製品

社内エンジニアの養成

DMG MORI ACADEMY

従業員の専門技能や管理能力、安全意識を高めるために「DMG MORI ACADEMY」を設置しています。世界最大の生産拠点である伊賀事業所に加え、東京、名古屋、浜松、金沢、仙台にアカデミーが設置され、岡山、福岡にも順次開設する予定です。また、アメリカ、ドイツ、イタリアには各地域の中核となるアカデミー施設があり、社内サービス・アプリケーションエンジニアの継続的な技能向上を支援しています。



主な社内研修

- ・安全研修
- ・新入社員加工技術教育 (加工計測基礎コース)
- ・加工計測技術研修
- ・修理復旧担当者研修 (国内・海外)
- ・営業担当者研修 (海外)
- ・アプリケーションエンジニア研修 (国内・海外)
- ・技能士育成研修 (技能検定)
- ・デジタル教育 (eラーニングおよび学習サイト制作・運用)
- ・新技術資格 (5軸加工技術者検定)
- ・サプライヤー・パートナー勉強会
- ・職長教育
- ・特別教育 (産業用ロボット特別教育、低圧電気取扱特別教育、研削用砥石取替え等)

エンジニア技術向上・安全衛生を統合したプログラムを開発

		チームワーク		リーダーシップ		
計数思考	関係構築	多様性・異文化理解	ダイバーシティマネジメント	影響力	リーダーとしてのスタンス	対話
				教養、言葉遣い		
				リーダーとしてのスタンス		
				教養、言葉遣い		
KPI マネジメント	チームビルディング	信頼獲得	コーチング	ダイバーシティマネジメント	管理職向けリーダーシップ研修	傾聴力・共感・理解
		評価者研修				伝え方
	メンタリング					
	コミュニケーションツール		ダイバーシティ*1			
概算・数字感覚	ファシリテーション実践編		ダイバーシティ*1			
数値・事実に基づく論理組立て	コミュニケーションツール					
財務・会計・税務	コミュニケーションツール		ダイバーシティ*1	チームリーダーシップ		ネゴシエーション
概算・数字感覚	ファシリテーション入門編		ダイバーシティ*1	リーダーシップ・ディスカバリー		
	フォローアップ					
	コミュニケーションツール					
Finance 101	コミュニケーションツール		ダイバーシティ入門			プレゼンテーション

：個別研修 (eラーニング・推薦図書等)

：集合研修

*1 管理者としてダイバーシティマネジメントの受講対象になっている場合は不要

グローバル人材の育成

DMG MORIグローバルリーダーシッププログラム

DMG MORIでは、グローバルに活躍できる将来のリーダーを養成するために、グローバル拠点から選抜された従業員が1年間にわたり受講する社内リーダーシッププログラムを設けています。リーダーには技術的な専門知識だけでなく、複雑な課題に対処し、効果的にコミュニケーションを図り、多様なチーム間の協働を促すことが求められます。

2018年のプログラム開始以来、18カ国から延べ161名が参加しており、2023年は24名が修了しました。参加者は、合計約100時間の座学を受講するほか、当社のグローバル拠点のいずれかに集結し、年4回、3日間のワークショップで実践学習します。このプログラムを通じて、感情的知性、適応力、効果的なコミュニケーションといった、将来のリーダーとしてのソフトスキルを磨きます。グローバル拠点の従業員同士がともに学ぶことで、従業員同士のつながりもより強固なものになります。

プログラム修了者実績(2018年-2023年 国籍別従業員数)

地域	国籍	人数
アジア	日本、インド、インドネシア、マレーシア、中国、フィリピン	19名
米州	アメリカ、カナダ、メキシコ、ブラジル	113名
欧州	ドイツ、イタリア、UK、フランス、トルコ、オランダ、フィンランド、デンマーク	29名



産業全体でのオペレーター育成

女性エンジニアの教育支援

当社は奈良女子大学と協力し、将来の優秀な技術者育成に取り組んでおります。

奈良女子大学では、2022年4月に女子大学初の工学部が設立されました。当社は、女性技術者の育成や奈良の発展に向けて協力するため、奈良女子大学と包括協定を締結しています。

大学の学術研究や専門科目教育だけでは網羅しきれない、企業における実際の設計や生産、そして最新技術を応用した製品の学習を提供することを目的とし、2022年10月より工学部の必修科目として先端設計生産工学概論の提供支援を開始しました。2023年には当社の奈良商品開発センタにて、最新の複合加工機NTX 500や自動化システムWH-AMRを使用した実習を開始しました。

さらに、工学に対する興味を拡大していくため、全国の女子中高生が奈良商品開発センタに集まり工学を体験するWE Program(Women Engineers Program)を実施したり、奈良女子大学附属中等教育学校で授業の提供を開始したりするなど、多方面での協力を始めています。

(学生コメント)

- ・進路の選択肢の中で一番興味があった工学について、実際に見て作って学べたので、将来を考える上での参考になりました。(WE Program参加者)
- ・自分で課題を考えて実験し、考察してまとめるという一連の作業を体験できました。(奈良女子大学 学生)



お客様のオペレーター育成支援

国内各地にDMG MORI ACADEMYを開設

製造業全体の若手技術者育成とお客様のNC機械導入時の立ち上がりをスムーズにすることを目的として、東京都江東区、三重県伊賀市、愛知県名古屋市の当社施設3カ所にて機械加工や操作方法のスクールを開催しています。

全国のより多くのお客様とさらには地域の学生の皆様に、最寄りの場所にて当社実機でのトレーニングに参加いただく機会を拡充すべく、2023年よりお客様のオペレーター育成をサポートするために国内各地にアカデミーを開設しています。既に、金沢、仙台、浜松の3拠点を開設済みであり、今後、岡山、福岡を開設する予定です。

最新の5軸加工機と複合加工機を設置し、お客様が実際に機械を操作しながら加工技術を習得いただけます。経験豊富なDMG MORIのエキスパートがお客様のスキルに応じて丁寧に指導します。さらに、eラーニングと実習を組み合わせ、より効果的・効率的な教育を実現する「デジタルアカデミー」も導入し、お客様には柔軟なスケジュールでスクールにご参加いただくことが可能となります。



NEW 金沢



岡山(2024年春予定)

福岡(計画中)

伊賀

名古屋



NEW 仙台



NEW 浜松

● 各地に順次アカデミーを開設予定です。

森記念製造技術研究財団

研究開発と人材育成支援

2019年以降、京都大学・東京大学の工学系大学院生に対する3年間の奨学金支給を行っています。博士号取得後は民間企業への就職や大学での研究の継続など、それぞれのフィールドで活躍しています。2023年4月には2期生1名がDMG森精機株式会社へ入社しました。また、同時期に、京都大学の人文社会科学系大学院生にも奨学金の支給対象を拡大しました。同年8月には奈良PDC（商品開発センタ）で初めて文理合同の懇親会を実施しました。当社従業員となった2期生OBも交え、大学や専攻の垣根を越えた活発な議論がなされました。2024年4月には後期博士課程の工学系8名、文系5名に対する奨学金支給が内定しています。京都大学総合生存学館の修士課程相当の1、2年生にも奨学金支給を開始する予定です。長期に亘るコロナ禍が明け、多くの奨学生が国内外で積極的に研究活動に取り組んでいます。今後も高度な専門知識を備えグローバルに活躍できる博士号取得者を支援していきます。



5軸加工機・自動化ソリューションの普及

2021年より活動を開始した「5軸加工研究会」は、当社の5軸加工機を導入したお客様のビジネス拡大と技術向上を目的として様々な活動を展開しています。年2回開催する総会では、自動車、航空機、半導体などの業界リーダーが市場動向、技術革新、最新のトレンドなど、会員のビジネス拡大に必要な情報を発信しています。全国に広がる144社の会員企業・団体のネットワークは総会を重ねるたびに強くなり、ビジネスをGive&Takeする関係構築に役立っています。

2023年からはドイツのユーザーを訪問する視察ツアーを開始しました。全4回の視察ツアーには27名の会員が参加し、自動化・DXによって高い生産性を実現するドイツの製造現場を見学しました。また、5軸加工技術の向上に重要なCAMスキルを磨く勉強会も実施しています。初級、中級、上級クラスに分かれた3日間の実践プログラムにより、5軸加工のプロフェッショナル人材を育成します。今後は、会員の技術を融合した共同製作や海外のビジネスを獲得する活動にも挑戦します。「5軸加工研究会」を通じて、お客様のオペレーター育成を支援するとともに、会員企業・団体の相互交流、情報交換の場を提供し、お客様のビジネス拡大と経営の安定化につなげていきます。



一般財団法人 森記念製造技術研究財団
Mori Manufacturing Research and Technology Foundation

<https://morifound.dmgmori.co.jp/>

2023年度1人当たり奨学金支給金額(最大)

修士課程	博士課程	
	工学系	人文社会科学系
300万円	340万円	300万円

森記念製造技術研究財団による奨学金支給対象者数

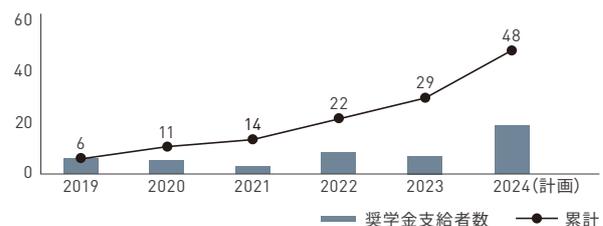
(計画)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024
博士課程	工学系	6	5	3	8 ^{※1}	2	8
	人文社会科学系	—	—	—	—	4	5
修士課程 ^{※2}		—	—	—	—	1	6

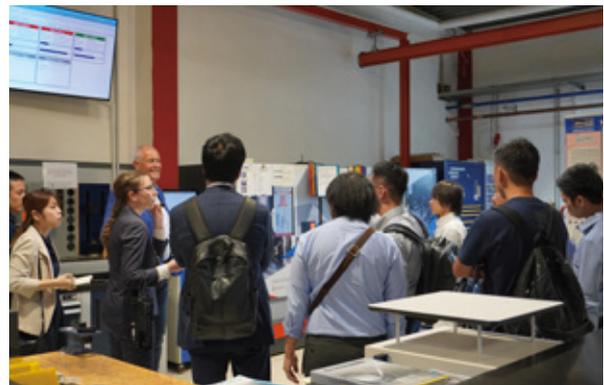
※1 うち1名は2021年秋季入学者

※2 5年一貫性博士課程の1・2年生を含む

(名)



5X 5軸加工研究会
5AXIS MACHINING
ASSOCIATION



健康経営の推進



「健康経営宣言」で従業員の心身の一層の健康向上を目指す

DMG森精機
健康経営宣言 特設サイト▶



健康経営とは

経済産業省は「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実施すること」と定義し、その推進は生産性と企業価値の向上に貢献するとしています。

社長による「健康経営宣言」(右上QRコード)はその第一歩です。

ホワイト500連続取得と健康経営銘柄選定

経済産業省は、応募のあった大規模法人の中から「健康経営度調査」結果に基づき、毎年、上位500社に「ホワイト500」の認定証とロゴを付与し顕彰しています。当社は、3,500社超の応募の中から高評価を得て、ホワイト500認

定を2年連続で上位取得しました。

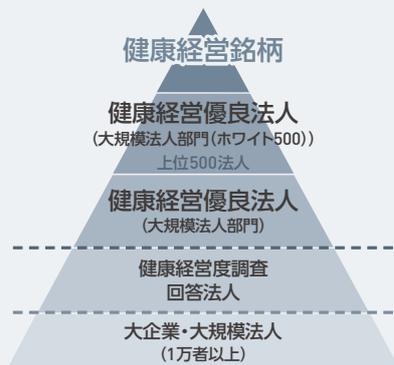
さらに2024年3月には、経営指標を加味して経産省と東京証券取引所が選定する、全国で約50社の「健康経営銘柄」(同業種でトップ)にも選定されました。

従業員の心身の一層の健康向上を目指しています

今までの健康施策の取り組みを、時代を先取りしながら、より組織的・より系統的・より包括的・より先進的に進め、従業員の心身の一層の健康向上を目指します。

同時に毎年ホワイト500取得と健康経営銘柄に挑戦し続けます。

健康経営銘柄の位置づけ



経済産業省ヘルスケア産業課「健康経営の推進について」を一部改変
kenkokeiei_gaiyo.pdf (meti.go.jp)

DMG森精機 健康施策の取り組み

- 【A】仕事と生活(ワーク・ライフ)のバランスの推進
- 【B】充実した人間ドック方式の定期健康診断の継続
- 【C】人間ドック受診後の支援体制の充実強化
- 【D】産業医と産業看護職による健康管理の推進
- 【E】生活習慣改善の支援
- 【F】メンタルヘルス不調者の支援
- 【G】運動・スポーツの場の確保と運営
- 【H】従業員食堂を順次、社内レストランに模様替え
- 【I】新型コロナウイルス感染症等対策の推進
- 【J】保養施設の運営



松田 英司

Eiji Matsuda

健康保険組合
事務長
健康経営推進委員会 委員

佐々木 美波

Minami Sasaki

製造人事部 担当員
健康経営推進委員会 委員

車谷 典男

Norio Kurumatani

健康管理増進センター
センター長(理事)
専属産業医 医学博士

過去3年で定着した新たな健康経営施策

健康白書の発行【健康像の見える化】

過去1年間の健康関連情報を収集・整理・分析する健康白書 (Health Report)が3号目となりました。健康像の見える化は、健康経営の推進に不可欠な資料であり、今後も継続発行していきます。

ヘルスリテラシーの向上【正しい健康知識の獲得】

従業員向けの「健康情報ホームページ」でタイムリーかつ様々な健康情報の提供や、健康eラーニング動画教材を作成しています。また、管理職を対象とした「部下の健康見守りと職場の健康確保」の研修を進めています。

健康習慣のための動機付け機会の提供

【生活習慣病を予防する】

産業保健スタッフ面談や、社内ジムなどを活用した運動教室や社外専門家の協力も得た栄養教室などを通じて、健康習慣の獲得を支援しています。毎年趣向をこらして実施しています。

新しい健康経営施策の取り組み

「女性の健康とワーク・ライフ・バランス」に関するアンケート調査の実施

ライフ・イベントと就労の両立は、本人のみならず会社にとっても重要な課題です。基礎資料の収集を目的に、特別チームを編成して、全女性従業員を対象にしたアンケート調査を実施し、課題を整理します。

社内レストランでの減塩食提供を通じた食生活改善

伊賀事業所で試食会なども経て、月一回、その日のメニュー全て1食あたり食塩3g未満の減塩食デーを開始。血圧対策と食生活の見直しの啓発が目的です。回数増加と他事業所への拡大を計画しています。

安全衛生センターの設置

健康経営の基盤となる職場の安全とリスクアセスメントをより強固なものにするため、中央機能を飛躍的に強化させた安全衛生センターが社内に新たに設置され、2023年1月から活動を始めています。

各国の社内レストラン

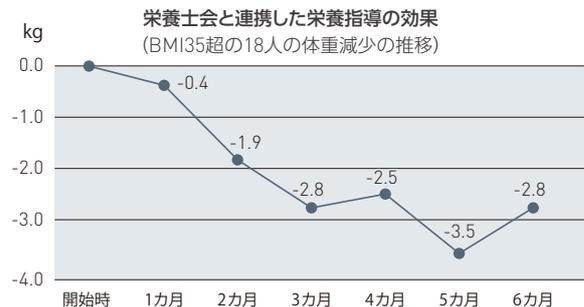
DMG MORIでは、従業員の健康のための取り組みを日本国内だけではなく全世界で展開しています。世界各国の拠点で、栄養バランスのとれた昼食を従業員に提供することを目指しています。



デービス(アメリカ)

フロンテン(ドイツ)
画像提供: Markus Röck

天津(中国)

伊賀事業所での減塩食定着の試み
試食会から食塩3g未満のランチを月一回の定期提供へ

※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

社会・関係資本

サステナビリティの視点からパートナー企業と価値観を共有し 社会課題の解決に向けて取り組む

統一プラットフォームを活用し、
強靱なサプライチェーンを構築

近年、価格・品質・納期といった差別化要因に加えて、サプライチェーンを評価する指標として重視されているのがサステナビリティです。特にドイツでは、サプライチェーン・デューデリジェンス法が施行され、環境や人権に関連するリスクの管理が企業に求められます。

サプライチェーンにおける法的・財務的・事業上のリスクを把握するツールとして、当社ではドイツINTEGRITY NEXT GmbHが提供するプラットフォームを利用し、全世界で同一の基準に従ったデューデリジェンス(適正評価手続き)を実施しています。

気候変動あるいは労働者の健康と安全といったサステナビリティに関わる課題を明確にして改善することは、円滑な生産を維持する上でも重要です。また、環境問題や人権問題についてすべてのパートナー企業と価値観を共有することで、社会課題に対してより大きなインパクトを与えることができます。さらに、これらの活動を通じたパートナー企業との協力関係はイノベーションの源泉となり、DMQP(DMG森精機認定周辺機器)のような形でマシニング・トランスフォーメーション(MX)をより一層推進することに貢献しています。



すべてのパートナー企業と
Win-Winの関係に

経営理念に「私たちは、パートナーと共に繁栄する」と掲げる当社では、長年にわたって、日本と欧州を中心としたサプライチェーン全体において、強靱で長期的な関係を構築してきました。

INTEGRITY NEXTは、リスク評価に参加する企業同士がプロフィールを共有し合える仕組みを提供します。そこでの評価を高めることで当社のパートナー企業は追加の費用なしで販路を拡大することができます。ほかにも、INTEGRITY NEXTから無償で提供される研修や当社が直接開催する取引先説明会への参加により、最新の法令やサステナビリティ課題に対応するベストプラクティスの情報収集が可能です。

広範にわたるヒアリング項目のうち、サプライチェーン・デューデリジェンス法の規制対象である「贈収賄防止&汚職防止」「環境保全」「人権と労働者の権利」「健康と安全」「サプライチェーンの責任」の5項目については、調査結果を踏まえて、改善のためのパートナー企業への働きかけをより一層強化しています。

私たちは、引き続き業界のリーディングカンパニーとして持続可能な供給体制を構築し、サプライチェーン全体での共存共栄を目指していきます。

主なヒアリング項目と優先度

優先度	ヒアリング項目
1. サプライチェーン・デューデリジェンス法関連	<ul style="list-style-type: none"> 贈収賄防止&汚職防止 環境保全 人権と労働者の権利 健康と安全 サプライチェーンの責任
2. コンプライアンス、サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 利益相反 エネルギー管理 EU統一データ保護規定(GDPR)等
3. 重大な有害物質	<ul style="list-style-type: none"> RoHS指令 REACH規則 PBT5物質
4. その他	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理 COVID-19対応

2023年12月末時点 調査結果※1

評価別割合・企業数	CO (日本) ※2022年1月導入	AG (主に独企業) ※2019年7月導入
■ 持続可能	137	351
■ 基準に適合	33	317
■ 基準から乖離	41	0
対象取引先数	211	668

※1 ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法による規制対象に関連する5項目のみに基づく集計



ラヒーム・エル・バラカ
Rahim El Baraka
DMG MORI
AKTIENGESELLSCHAFT
Corporate Purchasing Strategy
Manager



遊亀 博
Hiroshi Yuki
サステナビリティ推進部
部長

加工業界全体の技術向上・交流

ドリームコンテスト特設サイト▶



第18回 切削加工ドリームコンテスト

切削加工ドリームコンテストは、日本国内において加工業に携わり、切削型工作機械、アディティブマニファクチャリングやレーザ加工機などの先端加工機を使用している企業および学校、研究機関を対象に、技術・技能の研鑽と向上、交流を目的として2004年より開催しています。

第18回となった2023年は、審査委員長の京都大学 松原 厚 教授をはじめ、6名の審査委員をお迎えしました。厳正な審査の結果、全応募作品69点の中から、産業部品加工部門より4点、試作・テスト加工部品部門より6点、芸術造形加工部門より6点、先端加工部門より1点、アカデミック部門より4点を選出しました。10月に開催されたメカトロテックジャパン (MECT)2023の期間中、当社ブース内では受賞作品の展示と全応募作品のスライドショー動画の上映が行われました。

また、受賞されたお客様の作品とお名前を、当社広告という形で新聞に掲載しました。その卓越した技術および会社名が全国紙で取り上げられることにより、大きな宣伝効果をもたらします。

〈産業部品加工部門 金賞〉

巨大極薄リング

アイジーエヴァース株式会社 様



50 mm

銀賞: 画像検査装置照明用

非球面ハニカムレンズアレイ

サークルアンドスクエア株式会社 様

銅賞: 旋削樹脂製タケノコバネ10°

古賀電機株式会社 様

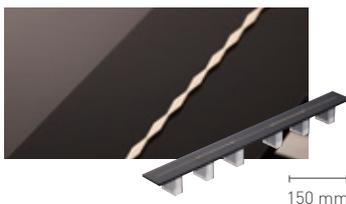
技能賞: ウェーブガイド

有限会社湘南オートカット工業 様

〈試作・テスト加工部品部門 金賞〉

極小径連続長物

古賀電機株式会社 様



150 mm

銀賞: ばねじ

京セラ株式会社 様

銅賞: 超薄肉超微細穴カプセル

アイジーエヴァース株式会社 様

ミニやかん (火にかけないでください)

株式会社アスク 様

技能賞: イソギンチャク型マイクロノズル

亜木津工業株式会社 様

タービンプレード・アンモナイト

株式会社キャストム 様

〈芸術造形加工部門 金賞〉

紙

株式会社誠武 様



50 mm

銀賞: Hubschrauber

野田プラスチック精工株式会社 様

銅賞: 凧と咲くオキザリス

サークルアンドスクエア株式会社 様

ミヤマクワガタ

Lucanus maculifemoratus

山本精機株式会社 様

技能賞: 潜像模様の2面盃

アイジーエヴァース株式会社 様

Petit Paris (プチパリ)

旭有機材株式会社 様

〈先端加工部門 金賞〉

透明絵画~相州梅沢左~

株式会社イナック 様



100 mm

〈アカデミック部門 金賞〉

パズル型スリットレンチキュラー

兵庫県立神戸高等技術専門学院 様



100 mm

銀賞: リサイクル素材 (ボトルキャップ)の団扇

近畿大学工業高等専門学校

生産システム工学科 機械工学 様

銅賞: 石膏埋め込み式加工を用いた

バラとカブトムシの製作

中国職業能力開発大学校

生産技術科 古賀研究室 様

削り出しオロイド

兵庫県立ものづくり大学校

機械加工コース 様

文化・芸術・学術の振興

音楽文化の振興と発信



JAPAN NATIONAL ORCHESTRA

2018年より音楽家 反田恭平氏を応援しており、2021年5月にJapan National Orchestra株式会社を設立しました。反田恭平氏と19名の若きソリストと共に、創業地である奈良およびグローバルで活動し、クラシック音楽を通じた新たな文化芸術創造・発展に貢献します。2023年9月にはイタリア4都市で2022年に続き二度目の海外ツアーを実施し、現地の音楽祭等へ出演しました。10月には東大寺開山良弁僧正1250年御遠忌慶賛奉納公演として約2,000名のお客様の前で初の野外コンサートを行いました。



DMG MORI SAILING TEAM

海洋冒険家の白石康次郎氏をスキッパーとして迎え入れ、2018年10月に“DMG MORI SAILING TEAM”を設立しました。2020年11月8日からスタートした、単独・無寄港・無補給の世界一周ヨットレース「Vendée Globe 2020-2021 (ヴァンデ・グローブ)」では33艇中16位(94日と21時間32分56秒)でゴールし、アジア人初の完走という快挙を成し遂げました。フォイル艇「DMG MORI Global One号(グローバル・ワン)」には、当社の同時5軸加工機並びに複合加工機で加工された部品も搭載されています。

外洋セーリングで活躍できる若手育成のため、2021年6月にDMG MORI SAILING ACADEMYを設立しました。若手外洋セーラーの登竜門とされるMini6.50クラスにて、研修生4名のうち、三瓶笙暉古選手とロール・ギャレー選手が大西洋横断レース「Mini Transat 2023 (ミニ・トランザット)」へ出場しました。残り2名の研修生も、次回の2025年大会への出場を目指し、2024年より予選レースへ出場してまいります。



Thomas DEREGNIEAUX_QAPTUR/DMG MORI

国際的な学会への協賛

森記念製造技術研究財団ではCIRP(College International pour la Recherche en Productique:国際生産工学アカデミー)等、国際的な学会に協賛しています。当社はCIRP 2023 Dublinにダイヤモンドパートナーとして協賛し、学術発表として非接触機上計測システムによる加工の高精度化、熱変位デジタルツインを用いた熱変位に関する内容、高速X線画像を用いたアディティブ・マニファクチャリングのSelective Laser Meltingプロセスの欠陥の発生原理に関する内容を発表しました。生産技術に関する研究・開発を参加者と共に推進しています。

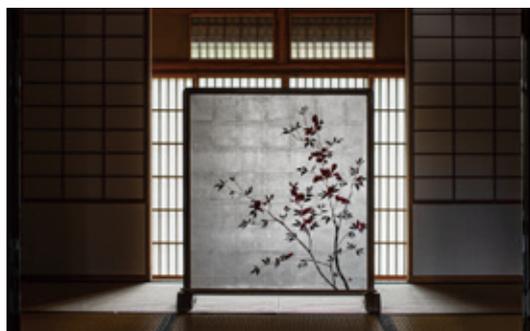


若手アーティストの支援

DMG MORI ART GALLERY ▶



当社は2020年より、国内外の第一線で活躍するアーティストを支援し、20代、30代の新進気鋭のアーティストの展覧会であるARTISTS' FAIR KYOTOを応援しています。また、ARTISTS' FAIR KYOTOのディレクターを務める京都芸術大学の椿昇教授に監修いただき、当社の事業所や施設にアーティストの作品展示を行っています。来訪いただくお客様に楽しんでいただただけでなく、従業員の想像力を掻き立て、より良い製品の開発に繋がりたいという思いのもと、手のひらサイズのオブジェから全長10 mにも及ぶ大型作品まで、バラエティ豊かな作品を150点以上展示しています。



品川 亮「桃図」



顧 剣亨「DMG MORI IGA Campus - Assembly Plant」



香月 美菜「1:29:14」

Girls' Day

ドイツでは、毎年4月に「Girls' Day」という、女子学生に特に科学や工学の分野に興味を持ってもらうための職業体験プロジェクトが開催されます。

2023年4月に開催された「Girls' Day」において、DMG MORIは、フロンテン、ゼーバッハ、ビーレフェルトの各工場に合計31人の若い女性を招き工作機械に触れるイベントを開催しました。会社や製品について知ってもらうだけでなく、自分たちで技術を体験し、試してみる機会も提供しました。小さな部品の組立、空気圧制御の設定、電子キューブのはんだ付けなどを体験してもらいました。さらに、参加学生達と昼食を共にしながら談話し、科学や工学の面白さをより理解していただきました。

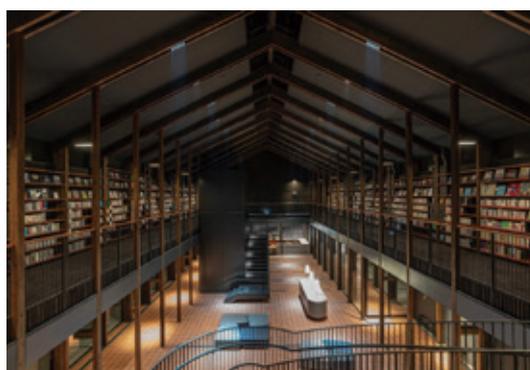


SHINDO YARDS (シンドウ ヤード)

伊賀事業所の周辺地域をより魅力ある街とする取り組みを進めています。11月には、伊賀事業所最寄りのJR関西本線新堂駅の駅前に教育、文化、行政施設等が集まる複合施設「SHINDO YARDS」を開設しました。

当施設内で当社と伊賀市が共同で運営する図書館「BOOKMARK STORAGE」は、“本に出会う図書館”をコンセプトに、一般書に加えて芸術、ワイン、音楽、海洋、スポーツや工学等、当社の取り組みに特化したジャンルを含む、2万冊を蔵書しています。

地域の方々は、電車を待つ間に本を読みながらくつろいだり、ゆっくりと憩いの時間を過ごしたりすることができます。



自然資本 (自然保護への貢献)



美しい自然に囲まれて一流の機械を作る

MAHOROBA
DMG MORI VINEYARDS

<https://www.mahorobafarm.co.jp/>

DMG MORIでは、事業所内の整理整頓はもちろんのこと、事業所外の景観整備にも強く力を入れています。景観は一朝一夕に形成されるものではなく、そのプロセスにおいては都市計画や近隣住民との協力体制が不可欠です。責任ある企業市民として、当社がどのような街で事業活動を行っているのかは、当社製品の価値に対するお客様の評価にも関わる重要な要素となっています。

海外から伊賀事業所に見学に来られるお客様は、成田空港や関西国際空港から必ず名阪国道を通られますが、近年その沿道では耕作放棄地が目立っていました。一方、当社のドイツの工場の周りには、ワイン用のブドウ畑を中心とした美しい田園風景が広がっています。従業員にとっても、美しい自然に囲まれて仕事をするのは誇りになり、より高みを目指すモチベーションとなって製品の品質向上につながります。そこで、2018年の創立70周年を機に、景観整備の一環としてまほろばファームを立ち上げ、伊賀でブドウの栽培とワイン醸造を開始しました。完成したワインは、現在は当社のゲストハウスで提供されており、一流のビジネス・パーソンが集い、将来の事業構想について

の談話を盛り上げることに貢献しています。

現在は約6,000本の苗木を栽培しており、全てが成木になる5年後には約2万本のワインを醸造できる計画です。現在は収穫後に委託醸造所に持ち込んで醸造していますが、2025年頃には伊賀事業所の近郊に一般に開かれたワイナリーを建設予定であり、地域の皆様からも大きな期待をいただいています。

事業が始まった当初は、地域の皆様の理解を得るまでの苦労もありました。しかし、地元出身の従業員が中心となって続けてきた地道な努力は確実に実を結んでいます。今では当社の取り組みに賛同いただいた近隣の別企業からのお声かけで、協力してプロジェクトを進めることもあり、地元環境を守ろうという輪が広がっていることを実感しています。

また、ブドウの栽培に限らず、DMG MORIでは様々な景観整備に取り組んでいます。地域の子供たちの通学路を中心としたガードレールの塗装や街灯の整備もその一つです。より安心安全で住みやすい、文化的な街となることを目指して全ての活動に取り組んでいます。



中森 由味

Yumi Nakamori

伊賀御代新堂地区プロジェクト室

西山 満

Mitsuru Nishiyama

伊賀御代新堂地区プロジェクト室 室長
(兼)まほろばファーム株式会社
取締役

事業に必要な電力は再生可能エネルギーでまかなう

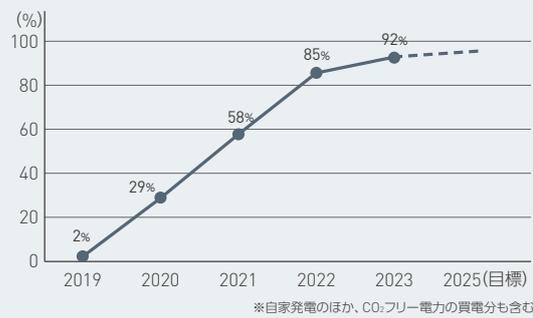
当社では、再生可能エネルギーの導入をグローバルに進めています。

2023年は、伊賀事業所に加えてデービス工場でも太陽光発電を開始しました。同年、工作機械の基幹部品を製造するDMG MORIキャステック（島根県）は、従来のコークス炉を電気炉に更新し、太陽光発電の自家消費と、不足分を電力会社からのCO₂フリー電力の買電とを組み合わせる稼働させています。2024年には、奈良事業所でも太陽光発電を開始するほか、伊賀事業所へのパネルの増設ならびに奈良・伊賀事業所への蓄電池の設置を計画しています。蓄電池は、BCP（Business Continuity Plan）の一環として、停電発生時に災害対策室をはじめとした空調・照明用の初動対応電源として活用します。

また、2022年に伊賀事業所に導入したGLOCK社製木質バイオマスガス化発電設備では、近隣地域の未利用間伐材

を使用し、森林整備や林業振興にも寄与しています。さらに、熱電併給システムにより、発電時に発生する排熱は、木質チップの乾燥や、隣接する塗装工場の洗浄液の温度管理にも活用するなど、無駄を減らし、エネルギー効率を高めています。なお、焼却灰についても、バイオ炭や肥料として、当社のブドウ畑にて有効活用する計画です。

電力の再生可能エネルギー比率（連結）



column

新事業の成長のため、社外での長期研修を積極的に導入

まほろばファームは現在、自家醸造設備の建設に向けて準備中であり、「栽培のできる醸造家」を育てるべく若手従業員を研修に送り出しています。私は、1年のうち半分を伊賀で過ごしてブドウの栽培に携わり、収穫後からの半年間を長野県や山形県の醸造所に滞在して勉強しています。醸造設備を持たないブドウ農家が収穫物を持ち込む委託醸造所では、1年間で一般的なワイナリーの5倍ほどの醸造経験を積むことができます。また、その合間を縫って、ワインスクールに通ったりソムリエ資格の取得を目指したりしています。

2023年、まほろばファームは、前年度の約2倍となる約7,400 kgのブドウを収穫しました。伊賀の土地は雨が強く陽射しが強いので、ブドウの生育には厳しい気候ではありますが、苦勞が多い反面、国内の他のワイン産地よりも早く収穫でき、トロピカルで深い味わいのワインに仕上がるとい、大きなポテンシャルを持っています。

伊賀地域にブドウ畑の織りなす美しい景観が広がり、将来的にはワイン醸造や瓶詰め体験などの設備が整うことで、伊賀事業所を訪れる国内外のお客様だけでなく、地域の皆様に愛される場所にしていきたいと考えています。



吉本 麻衣

Mai Yoshimoto

まほろばファーム株式会社



気候変動への対応



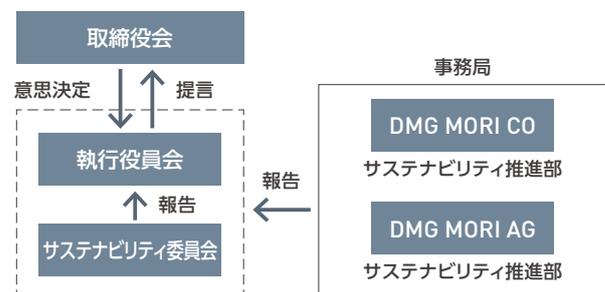
DMG MORIは、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

ガバナンス

専任部門が気候変動に伴う対策を計画・実行・監視

気候変動による事業へのリスクと機会を評価しその対策を計画、実行、監視する部門として「サステナビリティ推進部」を設置しています。同部門は、適宜、取締役会にて当社のCO₂排出量の算定結果を報告し、CO₂削減計画及びそれに係る重要な設備投資額の承認などを求めます。

気候関連のリスク及び機会に係るガバナンス体制



戦略

マシニング・トランスフォーメーション (MX)の促進を通じて気候変動対応へ貢献

当社が推進する「工程集約→自動化→DX」を中核とするマシニング・トランスフォーメーション (MX)は、お客様の生産性向上と経営資源の節約になり、CO₂排出量の削減につながります。すなわち、MXの推進こそがグリーン・トランスフォーメーション (GX)の実現に貢献するものと考え

ており、工作機械事業の深化を追求することで、気候変動というグローバルな課題への対応に貢献していきます。また、自家消費型太陽光発電の導入や、「サーキュラー」を通じた資源循環に積極的に取り組み、Scope 1、2とScope 3でのCO₂排出量の削減を目指します。

リスク管理

気候変動に関連するリスクについて、サステナビリティ推進部が日常的に識別・評価し、毎月1回社内取締役に報告します。取締役会では、少なくとも四半期に一度、もしくは

は、事業に重要な影響を及ぼす可能性がある気候関連の事項が生じた場合には随時、気候変動関連の議案を討議、意思決定するプロセスを確立しています。

指標と目標

SBT^{*1}認定を取得

気候変動への対応にさらなる実効性を持たせるため、当社は2030年までの温室効果ガス排出削減目標を設定し、2021年11月に国際的な環境団体「SBTイニシアチブ」による認定を取得しました。SBT認定では、2019年の温室効果ガス排出実績値を基準として、2030年ま

でScope 1及びScope 2で46.2%の排出削減、Scope 3で27.5%(本報告書発行時点で申請中。従来の目標値は13.5%)の排出削減を、それぞれ目標値として設定しています。

*1 Science Based Targetsの略(パリ協定での世界の気温上昇を産業革命前より1.5-2℃に抑えることを目指す水準と整合した目標値)、当目標値は2019年比の活動量の増加を加味した削減率

温室効果ガス (CO₂)排出削減目標

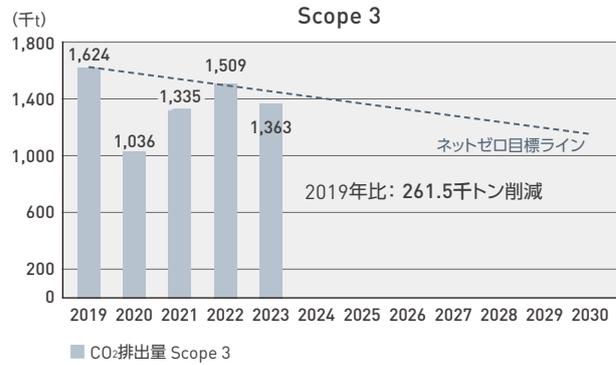
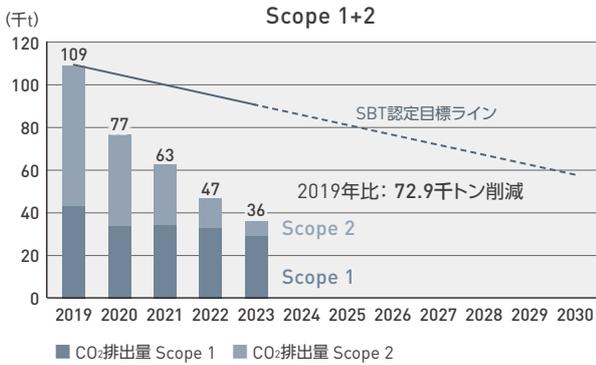
SBT認定取得済み目標を引き上げ、1.5℃目標水準である2050年までのネットゼロ目標に取り組みます。ネットゼロとはSBTイニシアチブが提唱する考え方に準拠したものです。当該ネットゼロでは1.5℃水準の削減目標を設定し、残余排出量と炭素除去を釣り合わせる事が求められています。

SBT認定取得目標 (2023年12月末時点)		新目標=ネットゼロ目標 (2023年12月末時点 SBT申請中)	
目標年	2030年	2030年	2050年
Scope 1及びScope 2	▲ 46.2%	▲ 46.2%	▲ 90%
Scope 3	▲ 13.5%	▲ 27.5%	(Scope 1、Scope 2及びScope 3の合計)

2030年のScope 3の目標値を引き上げ：
サーキュラーエコノミー強化、サプライヤーとの協働

(いずれも2019年基準 総排出量ベース)

CO₂排出量推移 (SBT目標値比) ※2023年は第三者による保証前の数値



CDP 2023 「気候変動」、「水セキュリティ」とともにA-の評価を受けました。

Scope 1、2、3 CO₂排出量 (連結)

算定期間: 1月1日~12月31日

スコープ	カテゴリー	排出量発生源	2022 (連結)		2023 (連結)	
			トン	構成比	トン	構成比
Scope 1		自社からの直接排出	33,147	2.1%	28,583	2.0%
Scope 2		外部からのエネルギー供給 (電力)	13,884	0.9%	7,318	0.5%
	Category 1:	購入した部品・サービス	692,776	44.5%	549,155	39.3%
Scope 3	Category 3:	Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	17,593	1.1%	16,301	1.2%
	Category 4:	輸送 (上流)	36,456	2.3%	28,898	2.1%
	Category 5:	事業から出る廃棄物、水の使用	535	0.0%	662	0.0%
	Category 6:	出張 (飛行機、電車、車、バス等)	12,505	0.8%	17,366	1.2%
	Category 7:	通勤 (公共交通機関、車等)	15,079	1.0%	16,171	1.2%
	Category 9:	輸送、配送 (下流)	11,957	0.8%	12,433	0.9%
	Category 11:	販売した製品の使用	686,594	44.1%	685,981	49.0%
	Category 12:	販売した製品の廃棄	35,002	2.2%	35,554	2.5%
	Category 15:	投資	150	0.0%	227	0.0%
	Scope 1+2+3			1,555,678	100.0%	1,398,648

※2023年は第三者による保証前の数値

財務資本



姜 南求

Namgu Kang

業績統括部
販社管理グループ
グループ長

中村 陽

Minami Nakamura

財務経理部
連結決算グループ
グループ長

後藤 宏

Hiroshi Gotoh

執行役員
財務経理担当

MX戦略により、安定してCashを生み、株主の皆様へ還元する

当社グループでは、需要環境に大きく左右されない収益構造が徐々に構築され、安定的に営業キャッシュ・フローを創出できるようになってきています。これを元に、過去にDMG MORI AGを統合した過程で増加した有利子負債を今後2、3年で返済することを目指しており、現在はその後のさらなる成長投資に向けた体制を整えています。

こうした背景の中、我々経理財務本部には、管理センターのバックオフィス機能に留まらない、グローバル企業の経理財務部門としての提案力が求められています。経営成果の最大化に向けて様々な戦略を立案できる提案力を持った組織を目指して、日々活動しています。

まず、適切な提案を行うためには財務情報の分析に十分な時間を割く必要があると考え、単純作業や定常業務を削減するべく、当本部では業務の標準化・自動化を進めてきました。デジタルインボイス導入による会計伝票処理業務の工数削減や、決算業務に対するTQM(総合的品質マネジメント)の実施などにより決算早期化を実現し、それにより確保したリソースを分析・提案業務へ投入しています。そして、正確な情報を適時に収集するため、当社グループ全体のガバナンス強化を通じた、財務情報の透明性・正確性の確保にも取り組んでおります。全世界のグループ

会社における会計方針の統一、グループ全体のキャッシュ・フロー分析を通じたキャッシュ・アロケーションの最適化を進めているほか、DMG MORIグローバル税務ポリシーを定め社外に公表するなど、全社的なガバナンス強化を推進しています。

また、工作機械の機番単位での管理を強化しており、機械一台一台をモニタリングすることで、在庫期間の最小化を通じた適正在庫管理、売掛金の早期回収・前受金の確保によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮に取り組んでいます。さらに、機種別・地域別収益の分析を通して開発・営業戦略の土台となる情報を提供することで、収益性の改善も目指しています。2024年度に予定している新ERPシステムの導入により、従来以上に緻密な機番別分析が行える見込みであることから、さらなる収益性の拡大も視野に入れていきます。

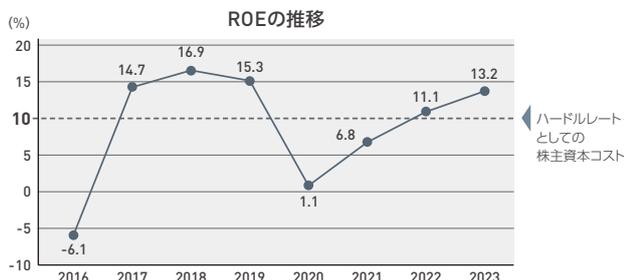
これらの戦略を着実に実施することで、環境変化を克服する強靱な事業構造の構築、健全な財務構造と高い資本効率の獲得を実現していきます。無駄のない経営資源の活用に資する提案力を持った組織を目指し、お客様及び株主様を含め全ステークホルダーと共に繁栄するDMG MORIグループの一員として日々努力してまいります。

資本コストに対する考え方

当社は、資本コストの低減に努める一方、ROEの向上を進めています。

資本コストは、事業リスク（ボラティリティ）と財務リスクの影響を受けます。工作機械産業は、需要・受注の変動が顕著であることから、事業リスク、財務リスクを大きく捉えられ、その結果、株主資本コストも高く算定され、企業価値を評価するバリュエーションが低位に抑えられてきたと認識しています。そこで、当社では、事業リスク、財務リスクを抑えるため、業界とは異なる独自の取り組みを進めてきました。まずは、地域分散、業種分散を進め受注の変動を極力低位に抑えてきました。また、MXの推進により、受注単価が上昇し、受注台数の減少を吸収すると同時に、グローバルに展開する中堅・大手企業からの長納期の受注・受注残高が増加したことにより、収益の安定性を確保してきました。さらに、安定かつ比較的収益率の高いサービス・補修部品の受注・売上も全社の20%を超え収益の安定成長に貢献しています。これらの施策により、当社は、持続的な成長を確保することができ、2023年12月期には連続ピーク利益更新、増配を実現しました。今後も、持続的な売上高の成長、収益率の改善を推し進め、当社の施策を資本市場により理解していただくことで、資本コストの低減を追求していきます。

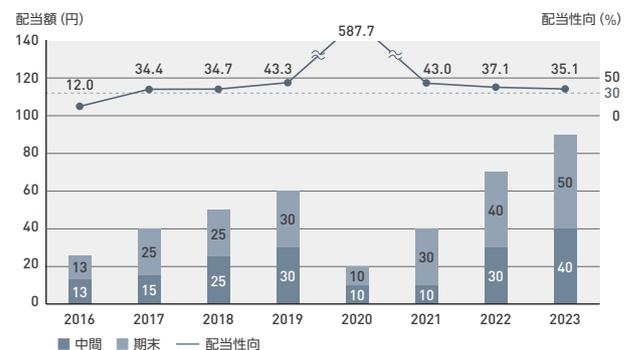
一方、当社では、資本コストを既存事業の収益性評価、新製品・新商流の導入、M&Aなどを含む事業の拡大におけるハードルレートであると考えています。ハードルレートとしての資本コストについては、10%を目処としています。従って、株主価値を増大させるためには、ROEで最低10%を維持することが重要であると考えています。下図に示すように、2020年及び2021年にCOVID-19によりグローバル経済が停滞した時期を除き、ROEは10%以上を確保しました。2023年度のROEも13.2%と2022年度比で改善しました。中期経営計画の最終2025年度のROE目標を12%超としています。利益率のさらなる改善により2025年度のROE水準をいっそう引き上げる努力をしております。



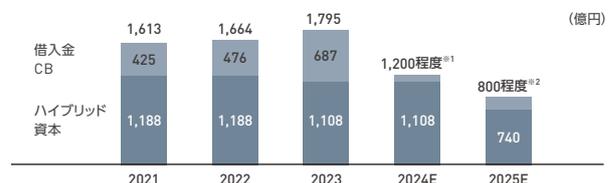
株主還元とバランスシートについての考え方

フリーキャッシュフローの分配については、株主還元の充実と有利子負債削減のバランスが重要であると考えています。ドイツAG社を2016年にDPLTA(Domination Profit and Loss Transfer Agreement)により完全グループ化する過程で有利子負債が増加しており、その削減も重要な課題となっています。その中で、株主還元については、配当性向（当期利益に対する配当への分配率）で概ね30%程度を目途としておりますが、事業環境、フリーキャッシュフローも勘案して配当金額を決定しています。2023年度については、1株当たり配当を期初80円と計画していましたが、期中での業績増額修正に伴い90円へ増額しました。2024年度は1株当たり100円の配当を予定しており、中期経営計画の最終2025年度の計画を1年前倒しで達成できる見込みです。

ハイブリッド資本を含む純有利子負債残高は、2023年12月末で1,795億円となりました。2023年は、お客様の自動化需要、オペレーターの教育需要の増加などから、そのニーズに対する当社の投資拡大、サプライチェーンの混乱による棚卸資産の増加により、有利子負債の削減が進みませんでした。しかし、2024年以降は、利益の拡大、設備投資の削減、棚卸資産の適正化を含む運転資本の改善により、フリーキャッシュフローが大きく改善する計画です。中期経営計画の最終2025年度末には、当初の計画通り、ハイブリッド資本を含む純有利子負債残高を800億円程度まで削減していきます。



純有利子負債削減計画



※1 CB転換(2024年7月) ※2 ハイブリッド資本370億円 任意償還(2025年7月)

グループ会社のシナジー

旧森精機製作所と独ギルデマイスター (DMG) 社が2016年に完全経営統合して誕生したDMG MORI。統合以前から、企業買収や事業継承により、積極的に技術、ノウハウを取り込み、事業成長に繋げてきました。今後も、内部成長に加え、適宜M&Aを行うことにより、お客様にとってのベスト・パートナーであり続けます。

日立精機 (日本)の事業継承

切削系複合加工機に強みを持つ同社の事業譲受により、製品ラインの強化と同時に、旧森精機製作所の販売プレゼンスを、中部・西日本から東日本にも拡大。

TAIYO KOKI

(株)太陽工機をグループ会社化

業界初の立形研削盤を開発した同社のグループ会社化により、切削工程から研削工程まで一気通貫で提供可能に。

DIXI machines (スイス)買収

きさげ技術を含む、工作機械の高精度・高剛性技術を獲得。旧森精機製作所初の海外生産拠点として、海外生産ノウハウを蓄積。



1948

旧GILDEMEISTER (ギルデマイスター)社

Deckel Maho AG

立形フライス盤、NCボール盤、マシニングセンタで業界でも卓越した知見を有していた同社の事業譲受が、のちの5軸加工機での技術優位につながる。

FAMOT

高品質のターニングセンタに強みを有していた同社のグループ化が、その後中欧最大の工作機械基幹部品の生産拠点に発展。

1994

1999

2001

2002

2007

SAUER GmbH & Co.

同社の子会社化により、セラミックス、ガラス等の脆性材料やシリコンの加工を可能にする超音波技術を獲得。



Magnescale

現ソニーグループ(株)より
超精密計測機器事業を買収し、
(株)マグネスケール設立

半導体製造装置や工作機械の
重要部品である、スケールや
センサなどの超精密計測機器
技術を獲得。



DMG MORI

CASTECH

DMG MORIキャストック(株)
(旧:(株)渡部製鋼所)
をグループ会社化

ベッド、コラムなど鋳物の内製
化により、安定供給と品質向
上を実現。

(株)アマダより
小型旋盤事業を譲受

製品ポータフォリオに小型旋
盤が加わる。ワシノブランドと
して展開。

DMG MORI

- ✓ グローバル・ワンの
工作機械メーカー
- ✓ ワンストップでお客様の
課題解決
- ✓ 日、欧、米を融合した
企業文化

2008

2009

2010

2015

2016

2020

2024

DMGと協業開始

DMGと完全経営統合

saki

(株)サキコーポレーション
をグループ会社化

実装基板や半導体のインライ
ン自動検査システムメーカ
ーのグループ化。次世代通信シ
ステム、EV化分野での顧客層
拡大に貢献。

DMG MORI

DIGITAL

DMG MORI Digital (株)
をグループ会社化

工作機械関連ソフトウェア開
発会社として、CELOS Xや
my DMG MORI等を開発。



倉敷機械(株)をグループ会社化

4月1日よりDMG MORI Precision Boring
株式会社へ社名変更(予定)。
同社が強みをもつCNC横中ぐりフライス
盤により、製品ラインをさらに強化。同時
に、DMG MORIの販路を活かし、CNC横中
ぐりフライス盤をグローバルに拡販。

株式会社マグネスケール



神奈川県伊勢原市鈴川45番地 <https://www.magnescale.com>

磁気と光の超精密位置検出技術で製造・計測装置の高精度化に貢献

株式会社マグネスケールは、磁気やレーザー光などを検出原理とした高精度位置検出システムを、工作機械や産業機械の分野に半世紀以上提供し続けています。社名にもなっている「マグネスケール」は磁気の特長を活かし、金属切削のような過酷な現場でも信頼性を発揮します。「レーザースケール」は世界最高レベルの分解能2.1ピコメートルを達成し、最先端の半導体製造装置や超精密加工機の品質向上に貢献しています。高精度な位置検出システムを応用した「デジタルゲージ」は製造・組立工程で発生する「測る」をデジタルで支えます。株式会社マグネスケール

ールは、JCSS (Japan Calibration Service System=計量法トレーサビリティ)の長さと角度の校正事業者にも認定されており、国家標準に準拠したトレーサブルな製品を提供します。工作機械及び検査機器、半導体製造装置においては超高精度の要求が高まっており、高精度スケールの需要が急速に拡大しています。安定かつ持続的な供給体制を実現するため、DMG森精機の創業の地である、奈良に新工場を建設することを決定しました。供給数量の強化とBCP対策により、お客様に安心してご使用いただくことで、企業価値を高めてまいります。



超高分解能三次元計測
レーザースケール

高精度マグネスケール
SQ47

ロータリーマグネスケール
RS97

デジタルインジケータゲージ
μMATE+



株式会社太陽工機 (ブランド名: DMG MORI Precision Grinding)



新潟県長岡市西陵町221番35 <https://www.taiyokoki.com/>

カスタム対応でお客様のニーズを実現 研削盤の総合メーカーへ

株式会社太陽工機は、卓越した創造性と技術力で立形研削盤を開発した研削盤の専門メーカーです。金属加工の最終工程を担う研削盤は、工作機械の中でも最も高い精度を求められます。太陽工機はお客様の多様なニーズに応えるために、量産部品対応の小型機から多品種少量生産向けの大型機まで幅広い展開で、自動化までのトータルソリューションを提供しています。創業は1986年。2001年にDMG森精機グループの一員となり、2007年にはJASDAQスタンダード市場への上場を果たし、現在は、東証スタンダード市場へ移行しました。同社は2019年度には創業以来初となる売上高100億円を達成しました。半導体

製造装置、風力発電などの新エネルギー分野、医療関連、電気自動車関連の市場が拡大し、より高精度の部品が求められている中で、同社の研削盤需要も増加していくことが予想されます。2023年度は再び売上高100億円を達成。2024年度には円筒研削盤の複合機の投入やドイツ・インドへの駐在員の増員を予定しており、海外比率を増加させることで売上高過去最高の更新を目指します。また、今後建設を予定している新本社工場においては、より高精度の研削盤の開発製造を行うことで研削盤需要の増大に対応し、2030年までには売上高200億円を目指して、収益の拡大と企業価値増大に努めてまいります。



CNC円筒研削盤
CGX25/100

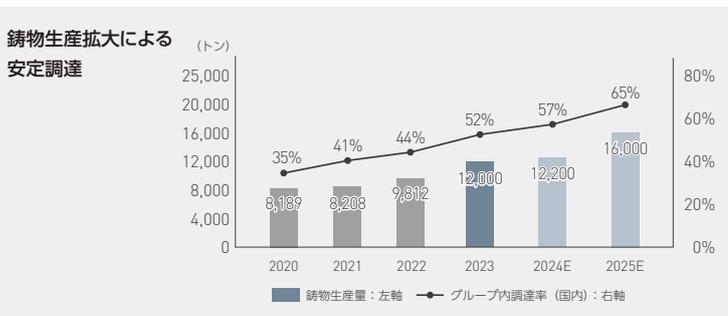
CNC立形複合研削盤
CVG-9



グリーンで高品質な鋳物製品の安定供給

DMG MORIキャステック株式会社は、工作機械の主要部品であるベッド、コラムなどの鋳物を生産しています。鋳物は、工作機械の精度、剛性、耐久性を決める重要な部品であり、高い品質の維持と安定的な調達量を確保することが重要です。また、鋳物の製造や調達には多くのCO₂排出を伴うため、その対策も必要です。これらの課題に対応するために、本社工場を建て替え、生産能力の拡大及び生産設備の入れ替えを実施しました。鋳物の生産能力は、2023年で年間1.2万トン弱でしたが、2025年には年間1.6万トン程

度になる予定です。これは、DMG森精機の鋳物の年間必要量の65%程度に相当します。また、新工場の建設に伴い、2023年1月より従来のコークス炉から電気炉に切り替えました。電気炉では、CO₂フリー電力と再生可能エネルギーを利用しています。DMG MORIキャステックのCO₂排出量は、2020年実績で年間6,665トンでしたが、2025年には年間140トン(2020年比98%減)まで削減する計画です。DMG MORIキャステックはDMG森精機の鋳物の安定調達に貢献し、CO₂削減を進め環境保護に努めます。

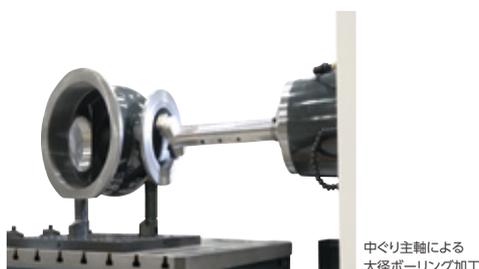
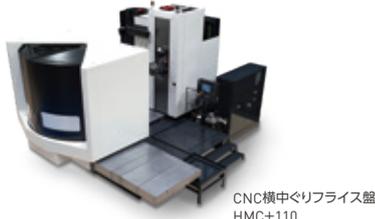


倉敷機械株式会社 (2024年4月1日より、DMG MORI Precision Boring株式会社) — KURAKI

大物・重量ワーク、重切削加工に最適な横中ぐりフライス盤をグローバル展開へ

2024年1月よりDMG森精機グループに加わりました倉敷機械株式会社は、横中ぐりフライス盤の専門メーカーです。当時から鉄工業や機械産業の集積地であった新潟県長岡市で1938年に創業し、現在では、長岡本社・工場の他、米国に拠点を有し、販売及び迅速なサービス体制を構築しています。主力の横中ぐりフライス盤は圧倒的な高トルクと主軸剛性が特徴で、重量ワークや難削材を扱う自動車・建機・インフラ・エネルギー・船舶・航空宇宙など、幅広い業界でご活用いただいています。また近年、従来の横中ぐりフライス盤から発展した6軸(5軸+中ぐり軸)加工機KTR-1200や、設置面積やワーク重量など幅広い二

ーズに対応したHMC+シリーズなどもラインアップに加えてきました。サービス体制面でもユーザー様から高いご評価をいただき、リピート率の高さがクラキファンの多さを物語っています。他にも産業機械分野では、EVモーターなどの試作用途向けのノッチングマシンや、工作機械の稼働に欠かせないCAD / CAMソフトの開発・販売も行っています。DMG森精機グループの一員として、2028年には売上高100億円を達成できるよう、更に魅力ある製品づくりと、欧州をはじめグローバルな販売拡大に取り組んでまいります。



DMG MORI Digital株式会社

DMG MORI

DIGITAL

北海道札幌市厚別区下野幌テクノパーク1丁目1番14号 <https://www.dmgmori-digital.co.jp/>

IT ソリューション開発で MX の推進に貢献

DMG MORI Digital株式会社は、1980年に北海道大学発ITベンチャー「株式会社ビー・ユー・ジー」として札幌に設立、ハードウェアとソフトウェアの高い技術力を背景に、コンピュータに関する最先端の技術開発を行っています。2008年にDMG森精機のグループ会社となって以降、操作性が高く競争力のある次世代オペレーションソフトウェア「CELOS X / MAPPS」や“ポストプロセッサ・切削加工シミュレーション・切削力最適化機能”の3機能を1つに統合した「CELOS DYNAMICpost」などのソフトウェア開発に携わっています。機械をネットワークに接続するコネクティビティ分野の開発も行っています。

2023年に提供を開始した「DMG MORI GATEWAY」は、お客様の工場内にある機械設備やネットワーク環境に応じて、ハードウェアの提供、ネットワークの構築、導入作業、クラウドへの接続までをワンストップで対応するサービスです。また、2023年4月には本社棟・制御開発棟に隣接する新たな開発棟（西棟）をオープンし、より快適で効率の良い開発環境が整いました。この環境も活かして優秀なIT人材を採用・育成し、質の高いITソリューション開発を行うことにより、DMG MORIが目指す「マシニング・トランスフォーメーション（MX）」の推進に貢献します。



テクニウム株式会社

TECHNIUM

東京都江東区枝川3丁目1番4号 DMG MORI東京デジタルイノベーションセンター <https://www.technium.net/>

お客様工場のDXを支援

DMG森精機のお客様工場におけるデジタル変革（DX）を支援するべく、2018年、DMG森精機と野村総合研究所は共同でテクニウム株式会社を設立しました。テクニウムは、グローバルに5万社を超えるお客様に登録いただいているカスタマーポータル「my DMG MORI」の日本版を開発・運営しています。「my DMG MORI」は、①お客様の所有する機械のマニュアル、仕様書、図面の閲覧、②修理・復旧の依頼、交換部品の発注、③機械操作の習得を目的としたeラーニングやDMG MORIアカデミーへの予約、等をオンラインで行える統合的なプラットフォームです。2023年には、DMQP

のオンラインストアも開設し、幅広いラインアップの商品をワンクリックで手配することができるようになりました。ほかにも、幅広いサービスとソフトウェアを提供しています。当社のIoT化サービスは、DMG森精機製の機械に限らず、他社製の機械や工作機械以外の設備にも接続可能です。国内で既に約5,000台の機械がクラウドに接続されています。IoTを通じて、多くのお客様の工場でも遠隔での稼働監視と予知保全を実現しています。今後も、商品・サービスの拡充を図り、包括的なデジタルソリューションプロバイダとしてお客様のMXをサポートしていきます。



株式会社サキコーポレーション

SAKI

東京都江東区枝川3丁目1番4号 DMG MORI東京デジタルイノベーションセンタ <https://www.sakicorp.com/>

電子部品実装工程向け自動検査装置で工場の製造品質に貢献

株式会社サキコーポレーションは、電子モジュール用自動外観検査システムを開発・製造・販売しています。実装基板やパワー半導体を中心に、これらの製造工程で目視に代わり電子基板の画像を撮像して良品 / 不良品の自動判定をする品質検査ソリューションを提供しています。電子モジュールは、自動車や飛行機、スマートフォンやパソコン、通信基地局やデータサーバなどの心臓部と言えます。エネルギーの効率的な利用にも重要な役割を担います。その品質を検査し製造不良をなくすことで、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

電子モジュールの高密度実装工程や半導体後工程でインライン自動検査を実現する高速X線自動検査装置や、多彩なオプション機能で拡張性に優れた進化型検査装置、また、統計的工程管理システムなどは、製造工程全体の品質を自律的に管理する自動検査のトータルソリューションで社会の課題解決に貢献します。この社会課題解決により、事業の拡大を図ってまいります。



高速インラインX線自動検査装置

株式会社T Project

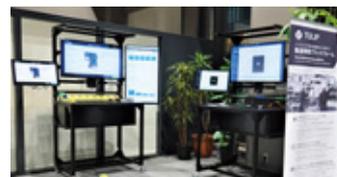
T Project

東京都江東区枝川3丁目1番4号 DMG MORI東京デジタルイノベーションセンタ <https://tprj.co.jp/>

現場主導のDXを実現するローコードプラットフォーム「TULIP」を販売

株式会社T Projectは、2020年9月の設立以来、米国Tulip Interfaces社が開発したクラウドベースの製造支援アプリケーション作成プラットフォーム「TULIP(チューリップ)」の日本国内での販売サービスを行っています。TULIPはローコードのためITの専門知識不要で開発・運用できるうえ、生産設備や外部システム・サービスなどとの連携も容易です。既にDMG MORIのグローバル生産拠点で導入が進んでおり、生産性向上、品質改善に貢献しています。さらに、TULIPは少ない教育時間で利用が可能となるこ

と、報告文書の作成、トレーサビリティにも優れていることなどから様々な分野の製造業に対象が広がっています。展示デモでTULIPを体験できるTULIPエクスペリエンスセンタ(TEC)を2022年から展開しており、2023年9月には仙台・奈良でも開設し、東京・名古屋・浜松・金沢と合わせて全国6カ所となりました。TECでの体験を通じてTULIPの販売促進を図っています。



株式会社WALC

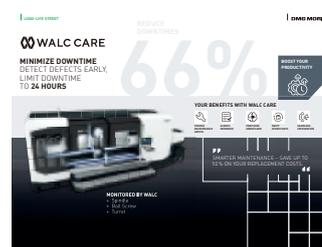
walc

東京都渋谷区桜丘町13-15 <https://www.walc.co.jp/>

将来技術探索の拠点、ソフトウェアサービス提供の新会社

2022年4月1日に「株式会社WALC」を東京・渋谷に設立しました。WALCは、製造業のデジタル革命を主導する人材の育成の場として2017年に設立した「先端技術研究センター」を引き継ぎ、製造業のデジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進するソフトウェアを提供することを目的としています。「WALC」はポーランド語でワルツを意味し、AI(人工知能)、IoT(Internet of Things)、クラウドコンピューティングを主要な3拍子として使いこなせる人材を育成し、未知なる技術を探求し、未来を切り拓いていくことを使命としています。2023年には自律走行ロボットWH-AMR(Autonomous

Mobile Robot)の開発をDMG森精機から移譲され、工作機械と連携して工具・ワークの搬送を行うソリューションとして稼働率向上・省人化に貢献しています。また、工作機械の予知保全を行うヘルスマonitoringサービス「WALC CARE」を簡単に導入できる「WALC CARE KIT」を開発し、お客様の設備の稼働率最大化を支援してまいります。



ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス

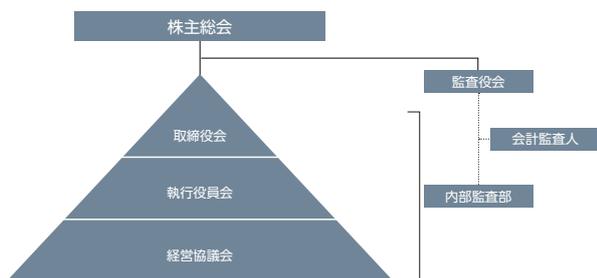
1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主や投資家の皆様をはじめとしてお取引先、従業員、地域社会の皆様など、社会全体に対する経営の透明性を高め、公正かつ効率的な企業運営を行うために、コーポレート・ガバナンスの充実、経営監視機能の強化を最も重要な課題として取り組んでいます。今後とも長期安定的な企業価値の向上を図り、より高い企業倫理観に根ざした事業活動の推進に努めます。

2. コーポレート・ガバナンス体制

当社は取締役会に加えて、監査役制度を採用しています。実績のある監査役制度による監査を前提に、トップダウンによる機動的かつ効率的な業務執行を基本としています。

2024年度コーポレート・ガバナンス体制



3. 取締役会

取締役会は2024年3月28日現在、12名の取締役のうち5名が社外取締役（社外役員比率42%）、3名が女性取締役（女性役員比率25%）で構成されています。当社では、市場環境や技術トレンドの変化に適切に対応すべく、迅速な意思決定を旨として取締役とこれを支える執行役員による経営体制を構築してきましたが、2015年からは社外取締役の選任を進め、経営にいつもの透明性・客観性を付与しました。また当社の社外取締役は、組織経営のプロでありながら技術系のバックグラウンドをはじめとして、様々な専門知識と幅広い視野を有しています。2019年3月にはDMG MORI AGとDMG MORI USA, INC.のトップが取締役のメンバーとなり、また2021年3月の株主総会より女性の社外取締役を迎え、より多様な意見が反映される経営陣の構築を図っています。取締役会では当社の将来を見据えた重要な戦略などを議論することとしており、日常の業務執行に関

する議論は執行役員会及び経営協議会で行っています。執行役員会及び経営協議会の内容は、取締役会で報告・議論され、これにより取締役会での業務執行の機動性・透明性を確保しています。

4. 監査役会

監査役会は、執行役員経験者であり社内事情に精通した常勤監査役と独立性の高い社外監査役から構成されています。各監査役は、監査方針に従って取締役会、執行役員会、経営協議会その他重要な会議に出席し意見を述べ、また、重要な決議書類等の閲覧を行い、さらには、海外を含む本社各部門及び各事業所、テクニカルセンタ、関連子会社に対し厳正な監査を実施しています。このようにして、少数の取締役による迅速な意思決定と取締役会の活性化を図り、経営の公正性及び透明性を高め効率的な企業統治体制を確立しています。

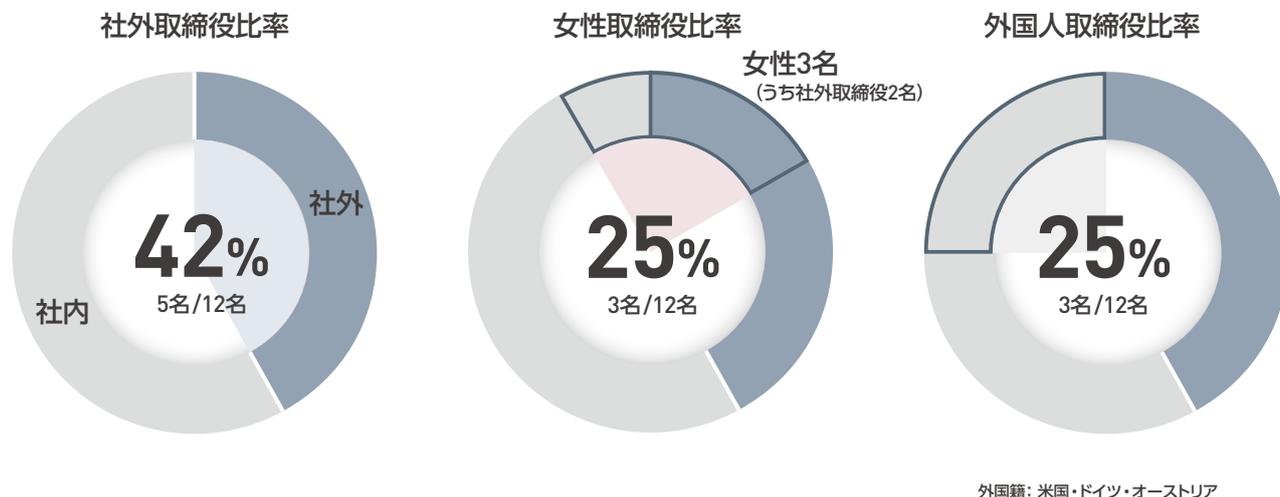
5. DMG MORI AGへのガバナンス

ドイツ企業であるDMG MORI AGでは、取締役の任命、大型投資、事業計画などの承認は取締役会(Executive Board)の上位におかれている監査役会(Supervisory Board)により行われ、この監査役会が取締役を任命することができます。DMG森精機の取締役社長である森雅彦が2018年5月にDMG MORI AGの監査役会の議長に就任したことでガバナンスの強化が図られています。また、2019年3月、DMG森精機の取締役副社長のJames Nudo及び取締役のIrene Baderが監査役員として就任しています。各営業拠点や生産拠点における日常の事業進捗状況については、執行役員会及び経営会議にて管理が行われ、グローバル企業として統一された意思決定を実現しています。

6. 執行役員制度

意思決定・監督機能と業務執行とその進捗評価機能とを分離しています。業務執行及び次世代取締役や経営人材の育成を目的に執行役員制度を設けています。2024年3月28日現在、41名の執行役員を任命し、年齢、国籍などに多様性を持たせています。各執行役員は、営業、開発、製造など各機能または地域の執行責任者として、重要な職責を担っています。

取締役会の多様性 (2024年3月28日時点)



取締役のスキルマトリクス

	氏名	企業経営	グローバル	マーケティング	工学	法務・コンプライアンス	財務・会計
社内	森 雅彦	●	●	●	●		●
	玉井 宏明	●	●			●	●
	小林 弘武	●	●				●
	藤嶋 誠		●		●		
	ジェームス スド		●			●	
	アルフレッド ガイスラー	●	●		●		
	イレーネ バーダー		●	●			
社外	御立 尚資	●	●				●
	中嶋 誠		●			●	
	渡邊 弘子	●	●		●		
	光石 衛		●		●		
	河合 江理子		●			●	●

重要会議の開催状況ならびに各役員の出席状況

経営戦略を立案し、取締役の職務執行を評価し、また効率性を高めるために、社外取締役、社外監査役が出席する形式での取締役会を10回開催しました。各取締役・監査役の取締役会の出席状況は、以下のようになっています。

取締役会の出席状況 (2023年1月~12月)

氏名	当社における地位	取締役会出席状況	備考
森 雅彦	代表取締役社長	10 / 10回	
玉井 宏明	代表取締役副社長	10 / 10回	
小林 弘武	代表取締役副社長	10 / 10回	
藤嶋 誠	取締役副社長	10 / 10回	
ジェームス スド	取締役副社長	10 / 10回	
アルフレッド ガイスラー	取締役	—	新任 (2024年3月28日就任)
イレーネ バーダー	取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象
御立 尚資	社外取締役	10 / 10回	
中嶋 誠	社外取締役	10 / 10回	
渡邊 弘子	社外取締役	10 / 10回	
光石 衛	社外取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象
河合 江理子	社外取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象

役員報酬の状況

当社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針は、株主総会で承認された報酬枠の範囲内において、各取締役の報酬は業績貢献や業務執行状況を勘案して決定し、各監査役については監査役の協議により決定しています。2023年度の実績につきましては、以下のようになっています。

① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社の役員報酬制度は、当社の企業価値の持続的な向上に資する人材をグローバル規模で獲得し、リテインできるよう、短期・長期の会社業績との高い連動性、各国市場での公開企業に求められる報酬に関する透明性及び競争力のある水準を確保する事を方針としております。

具体的には、ドイツ証券市場の上場会社であるDMG MORI AGを連結決算対象企業とし、日本国籍以外の取締役を選任する当社の事業環境から、報酬額の多寡に関わらず報酬情報の開示がなされる透明性の高い役員報酬制度を有するドイツの役員報酬をベンチマークとし、固定報酬と変動報酬で構成しております。このうち変動報酬は、単年度の業績に応じた短期業績連動報酬としての「賞与」と複数年度の業績を反映する長期業績連動報酬としての「株式報酬」で構成しております。

賞与の算出にあたっては、各取締役の管掌部門における責任を明確にし、単年度の業績目標を実現するために、連結売上収益や連結営業利益といった全社の目標達成度合いに加え、各取締役の管掌部門における目標に対する業績を考慮しております。各取締役の目標にはCO₂換算排出量の削減など、社会的責任も含まれます。

これに加えて、各取締役の報酬の上限額として、一般の従業員の平均年間給与の50倍以上にならないようにする独自基準を取締役会で決議しております。ただし、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び社外監査役については、固定報酬である基本報酬のみとしております。

取締役報酬の方針及び構成については、社内取締役1名、社外取締役1名、社

外監査役1名から構成される任意の報酬委員会に諮問し、答申を受けたうえで、社外取締役5名及び社外監査役2名を含む取締役会において決定しています。各管掌部門の業績評価及び各取締役の賞与支給額についても、報酬委員会に諮問し、答申を受けております。取締役報酬は、当該答申を受けたうえで、DMG MORI AGの監査役会議長であり、同社における報酬委員会の審議の過程と報酬総額決定方法に関して熟知している代表取締役社長森雅彦にその個別の額の決定を委任のうえ、賞与の確定時も含め、各取締役の金額決定方法及びその金額を取締役会で報告しております。

取締役報酬のうち、固定報酬である基本報酬は、各取締役の役位及び責任の大きさ等に応じて決定しており、代表取締役社長:代表取締役副社長:取締役副社長:取締役で4:2:1.4:1の比率となるよう設定しております。業績連動報酬のうち、単年度の業績に連動する賞与は、最大で年次の基本報酬の1.5倍となるように設定され、連結業績指標と個人業績評価の組み合わせで決定しております。ただし、代表取締役社長に関しては、連結業績指標のみとしております。株式報酬については、譲渡制限付株式報酬を不定期に付与しており、都度取締役会において決定しております。

取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	976	489	468	18	5
監査役 (社外監査役を除く)	35	35	—	—	2
社外取締役	120	120	—	—	6
社外監査役	30	30	—	—	2
合計	1,161	674	468	18	15

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

2. 非金銭報酬等の内容は、譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額です。

3. 取締役の報酬等の額は、2019年3月22日開催の第71回定時株主総会において「総額を年額2,000百万円以内(うち社外取締役分200百万円以内)」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、11名(うち、社外取締役は4名)です。

また、別枠として、2018年3月22日開催の第70回定時株主総会において、譲渡制限付株式付与のための報酬として「総額を年額300百万円以内」(社外取締役は支給対象外)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、5名です。

4. 監査役の報酬等の額は、2007年6月28日開催の第59回定時株主総会において「総額を年額100百万円以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名です。

5. 上記には、当社の連結子会社からの報酬等は含まれておりません。

6. 上記には、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名の報酬等を含んでおります。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名等	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)			2023年度 (当期) 連結報酬等の総額 (百万円)	(ご参考) 2022年度 連結報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
森 雅彦	取締役	当社	200	200	4	404	379
玉井 宏明	取締役	当社	100	95	5	200	180
小林 弘武	取締役	当社	100	91	8	199	178
藤嶋 誠	取締役	当社	70	63	—	132	129
ジェームス ヌド	取締役	当社 / DMG MORI USA, Inc. / DMG MORI EMEA GmbH	98	98	—	196	179
イレーネ パーダー	取締役	DMG MORI Global Marketing GmbH	40	40	—	81	—
社外取締役	社外役員	当社	120	—	—	120	96
川山 登志雄	監査役	当社	7	—	—	7	35
柳原 正裕	監査役	当社	27	—	—	27	—
社外監査役	社外役員	当社	30	—	—	30	30

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

2. 取締役森雅彦は、DMG MORI AG社監査役会議長及び株式会社太陽工機の取締役を兼任しておりますが、兼任先からの報酬等の受領はありません。

3. 監査役柳原正裕は、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会において監査役に新たに選任され、就任いたしました。

4. 取締役イレーネパーダーは、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会において取締役に新たに選任され、就任いたしました。

5. 監査役川山登志雄は、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により監査役を退任いたしました。

6. 社外取締役の報酬等の総額の対象員数は、当期6名(2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した1名を含む)、前期4名です。

7. 社外監査役の報酬等の総額の対象員数は、当期2名、前期2名です。

上場子会社との関係性およびガバナンスに関する基本的な考え方

2023年12月末時点において、当社は国内外に2社の上場子会社を有しております。当該2社は、DMG MORIグループの中核事業である工作機械事業を主たる事業としており、グループ全体で事業上の相乗効果を発揮しております。当社は、一般株主の権利を守るためのガバナンス体制の構築に努めつつ、当社を含め、互いの強みを生かし、グループ全体での企業価値向上を図ってまいります。

1. DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT

独国内DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT (以下、AG社) は、フランクフルト証券取引所のPrime Standard市場に上場しており、当社は、2023年12月末時点で、その発行済株式総数の88.23%を保有しております。

ドイツの法制上、株主総会は監査役会のメンバーを選任し、監査役会が執行取締役会 (Executive Board) のメンバーを任命・解任します。当社は議決権の3/4超を保有しているため、監査役会を通じて執行取締役の選任および経営全般にも大きな影響力を及ぼすことができます。

一般株主の権利保護につきましては、2016年8月に締結した「Domination, Profit and Loss Transfer Agreement (DPLTA)」により一般株主による経営への関与に関する権利は制限されておりますが、その経済的補償として、AG社の業績に関わらず毎期一定額の継続補償額を支払っております。また、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、監査役会の委員のうち、少なくとも半数は独立委員とする旨の自主規程を設けております。

当社とAG社は、実質的に一体となった経営を行っております

2. 株式会社太陽工機

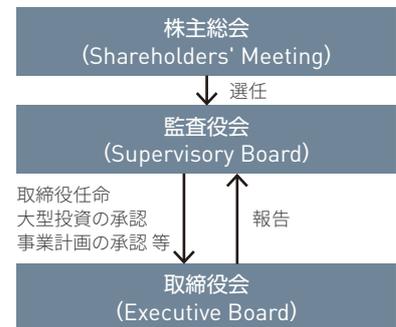
太陽工機は、新潟県長岡市に本社を置く研削盤の専門メーカーです。同社は、東京証券取引所スタンダード市場に上場しており、2023年12月末時点で当社の持株比率は50.85%となっております。研削盤は、金属加工の最終仕上げ工程に用いられるため、DMG MORIと顧客基盤が重なっており、グループとして販売面での相乗効果があります。また、日本国外においてDMG MORIの販売ネットワークを活用することにより、同社製品の拡販に繋がっています。

一般株主保護のためのガバナンス体制として、①取締役総数5人の内2人、すなわち取締役会の三分の一以上を独立社外取締役で構成し、②太陽工機と当社との間のグループ内取引については、他の一般の取引先と同様に市場価格を勘案して、その都度価格交渉を行ったうえで公正かつ適正に決定し、その取引状況を当社取締役会において定期的に確

認しております。研削盤は当社製品とは需要サイクルが異なっているため、太陽工機を別会社とする評価体系を継続することには大きな意義があります。また、上場を維持することで、同社経営陣及び従業員のモチベーションの向上の面で利点があり、グループ経営の質を相乗的に高めることができると考えております。実際に、経営陣及び従業員へ株式報酬制度を導入し、太陽工機の企業価値向上に努めており、結果として当社の企業価値向上にも貢献するものと期待しております。

当社保有比率

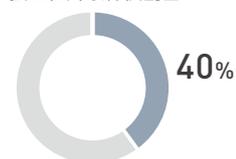
約88%



当社保有比率

50.85%

独立社外取締役割合



取締役・監査役一覧

取締役紹介 2024年3月28日現在

森 雅彦
代表取締役社長
博士（工学）



1985年 3月 京都大学工学部精密工学科卒業
1985年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1993年 4月 当社入社
1994年 6月 取締役企画管理室長兼国際部長
1996年 6月 常務取締役
1997年 6月 専務取締役
1999年 6月 代表取締役社長（現任）
2003年10月 東京理工大学工学博士号取得
2009年11月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社監査役
2018年 5月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社監査役会議長（現任）

玉井 宏明
代表取締役副社長
管理・製造管掌



1983年 3月 同志社大学商学部卒業
1983年 3月 当社入社
2003年 6月 取締役管理本部長
2007年 6月 常務取締役管理本部長
2008年 6月 専務取締役管理本部長
2014年 6月 代表取締役副社長営業エンジニアリング・管理管掌兼営業エンジニアリング本部長・管理本部長
2016年 3月 代表取締役副社長管理管掌兼管理本部長
2020年 2月 代表取締役副社長管理・製造管掌兼管理本部長（現任）

小林 弘武
代表取締役副社長
経理財務・営業管掌



1977年 3月 慶應義塾大学経済学部卒業
1977年 4月 麒麟麦酒株式会社
（現 キリンホールディングス株式会社）入社
2012年 3月 当社代表取締役常務取締役
2015年10月 当社入社
専務執行役員経理財務副本部長
2016年 3月 専務取締役経理財務管掌兼経理財務本部長
2017年 3月 代表取締役副社長経理財務管掌兼経理財務本部長
2021年 1月 代表取締役副社長経理財務・営業管掌兼経理財務本部長（現任）
2024年 1月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 Executive Board Member（現任）

藤嶋 誠
取締役副社長
品質管掌
博士（工学）



1981年 3月 同志社大学工学部電子工学科卒業
1981年 3月 当社入社
2001年 3月 制御技術部長
2002年 9月 京都大学工学博士号取得
2003年 6月 取締役制御技術研究所ゼネラルマネージャー
2005年 6月 常務取締役開発・製造本部長（開発担当）兼情報システム部ゼネラルマネージャー
2014年 4月 専務執行役員製造・開発・品質本部電装・制御担当
2019年 1月 専務執行役員R&Dカンパニープレジデント
2019年 3月 専務取締役研究開発管掌兼R&Dカンパニープレジデント
2021年 4月 専務取締役兼品質本部長
2021年 8月 取締役副社長品質管掌兼品質本部長（現任）

ジェームスヌド
James Nudo
取締役副社長
米州管掌
博士（法務）



1981年 6月 Loyola University Law School法務博士号取得
1981年11月 アメリカイリノイ州及びアメリカ合衆国連邦裁判所にて弁護士登録
1982年 6月 Law Offices of James V. Nudo設立
1992年 8月 Yamazen Inc. 入社
2003年 4月 当社入社
2014年 7月 執行役員海外法務部ゼネラルマネージャー
2017年 1月 常務執行役員海外法務部・国際人事部ゼネラルマネージャー
2019年 1月 専務執行役員DMG MORI USA, Inc. 社 President and Director
2019年 3月 専務取締役米州管掌兼DMG MORI USA, Inc. 社 President and Director
2021年 8月 取締役副社長米州管掌兼DMG MORI AMERICAS HOLDING CORPORATION社CEO
2022年 9月 取締役副社長米州管掌兼DMG MORI AMERICAS HOLDING CORPORATION 社 President 兼 DMG MORI EMEA GmbH社Managing Director（現任）

アルフレッドガイスラー
Alfred Geißler
取締役
DMG MORI AG 管掌



1983年 2月 Technische Hochschule Augsburg卒業
1983年 7月 IROBUS Robot Systems社
（現 DMG MORI Pfronten GmbH）入社
1997年 1月 DECKEL MAHO Pfronten GmbH
（現 DMG MORI Pfronten GmbH）Head of Production
2000年 7月 同社 Head of R&D
2005年 7月 同社 R&D・製造・品質兼財務管掌 Managing Director
2016年 9月 同社 R&D・製造・品質兼財務管掌 Managing Director兼DECKEL MAHO Seebach GmbH
（現 DMG MORI Seebach GmbH）R&D兼品質担当 Managing Director
2023年 5月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 Chairman of the Executive Board（現任）
2023年 7月 専務執行役員DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社管掌
2024年 3月 取締役DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社管掌（現任）

イレネバダー
Irene Bader
取締役
グローバルコーポレート
コミュニケーション担当



1999年 6月 Akademie für Sprachen und Wirtschaft卒業
2001年 3月 DMG Büll & Strunz GmbH社
（現DMG MORI Austria GmbH社）入社
2002年 1月 GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT社
（現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社）
Technical Press and Marketing Manager
MORI SEIKI GmbH社
（現DMG MORI Global Marketing GmbH社）
Marketing Manager
2012年 3月 The Open University Business School MBA取得
2016年 5月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社監査役（現任）
2017年 1月 執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2019年 1月 常務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2023年 1月 専務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2023年 3月 取締役グローバルコーポレートコミュニケーション担当（現任）

社外取締役紹介 2024年3月28日現在

御立 尚資
取締役



1979年 3月 京都大学文学部卒業
 1979年 4月 日本航空株式会社入社
 1992年 6月 ハーバード大学経営大学院修士号取得
 1993年 10月 ボストン・コンサルティング・グループ入社
 2005年 1月 同社日本代表
 2016年 3月 楽天株式会社(現 楽天グループ株式会社)
 社外取締役(現任)
 2017年 3月 当社社外取締役(現任)
 ユニ・チャーム株式会社社外取締役
 2017年 6月 東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
 (現任)
 2017年 10月 ボストン・コンサルティング・グループ
 シニアアドバイザー
 2022年 6月 住友商事株式会社社外取締役(現任)

中嶋 誠
取締役
弁護士



1974年 3月 東京大学法学部卒業
 1974年 4月 通商産業省(現 経済産業省) 入省
 2001年 1月 近畿経済産業局長
 2004年 6月 経済産業省貿易経済協力局長
 2005年 9月 特許庁長官
 2007年 7月 退官
 2008年 2月 住友電気工業株式会社顧問
 2009年 4月 弁護士登録
 2009年 10月 同社常務執行役員
 2010年 6月 同社専務取締役
 2014年 6月 同社専務代表取締役
 2016年 6月 公益社団法人発明協会副会長・専務理事
 2016年 10月 株式会社AIRI社外取締役(現任)
 2017年 3月 当社社外取締役(現任)
 2021年 6月 公益社団法人発明協会顧問

渡邊 弘子
取締役



1984年 3月 実践女子大学文学部卒業
 1986年 3月 富士電子工業株式会社入社
 1998年 6月 同社取締役
 1999年 4月 同社常務取締役
 2008年 6月 同社代表取締役社長(現任)
 2009年 5月 公益社団法人大阪府工業協会理事(現任)
 2016年 5月 一般社団法人日本工業炉協会理事(現任)
 ものづくりなでしこ代表幹事
 2017年 6月 男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰
 2021年 3月 当社社外取締役(現任)
 2021年 4月 一般社団法人ものづくりなでしこ代表理事(現任)
 2023年 3月 経済産業省中小企業政策審議会臨時委員(現任)
 2023年 6月 一般社団法人日本金属熱処理工業会会長(現任)
 2023年 6月 一般社団法人日本熱処理技術協会理事(現任)

光石 衛
取締役
工学博士



1979年 3月 東京大学理学部卒業
 1981年 3月 東京大学工学部卒業
 1986年 3月 東京大学大学院工学系研究科機械工学専攻修了(工学博士)
 1986年 4月 東京大学講師工学部(産業機械工学科)
 1989年 4月 東京大学助教授工学部(産業機械工学科)
 1999年 8月 東京大学教授大学院工学系研究科(産業機械工学専攻)
 2014年 8月 東京大学大学院工学系研究科長、東京大学工学部長
 2017年 4月 東京大学大学執行役・副学長
 2019年 2月 一般社団法人 CIRP JAPAN 代表理事
 2019年 8月 CIRP(国際生産工学アカデミー) President
 2022年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構理事(現任)
 早稲田大学先端総合研究機構特任教授(現任)
 2022年 6月 東京大学名誉教授
 2023年 3月 当社社外取締役(現任)
 2023年 4月 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構客員(現任)
 2023年 10月 日本学術会議会長(現任)
 2023年 11月 総合科学技術・イノベーション会議議員(現任)

河合 江理子
取締役



1981年 9月 ハーバード大学卒業
 1981年 10月 株式会社野村総合研究所入社
 1985年 6月 INSEAD(欧州経営大学院) MBA取得
 1985年 9月 McKinsey & Company 経営コンサルタント
 1986年 10月 Mercury Asset Management, SG Warburg
 ファンドマネージャー
 1995年 11月 Yamaichi Regent ABC Polska 投資担当取締役
 執行役員(CIO)
 1998年 7月 BIS(国際決済銀行)年金基金運用統括官
 2004年 10月 OECD(経済協力開発機構)年金基金運用統括官
 2012年 4月 京都大学教授
 2018年 6月 株式会社大和証券グループ本社社外取締役(現任)
 2021年 3月 ヤマハ発動機株式会社社外監査役(現任)
 2021年 4月 京都大学名誉教授
 2021年 6月 三井不動産株式会社社外取締役(現任)
 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

監査役紹介 2024年3月28日現在

柳原 正裕
常勤監査役



1983年 3月 関西学院大学経済学部卒業
 1983年 3月 当社入社
 1998年 3月 MORI SEIKI FRANCE S.A. 社長
 2005年 5月 米州部ゼネラルマネージャー
 2010年 4月 執行役員社長室兼広報部ゼネラルマネージャー
 2014年 4月 執行役員管理本部副本部長
 2017年 11月 上席理事秘書部部長
 2023年 3月 当社常勤監査役(現任)

社外監査役紹介 2024年3月28日現在

川村 嘉則
監査役



1975年 3月 京都大学経済学部卒業
 1975年 4月 株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行
 2005年 6月 同行常務執行役員米州本部長
 2008年 4月 株式会社三井住友銀行取締役兼専務執行役員
 2009年 4月 同行取締役兼副頭取執行役員
 2011年 6月 三井住友ファイナンス&リース株式会社代表取締役
 社長
 2017年 6月 同社特別顧問
 阪神電気鉄道株式会社取締役(非常勤、現任)
 2018年 6月 株式会社国際協力銀行社外取締役(現任)
 2019年 3月 当社社外監査役(現任)

岩瀬 隆広
監査役



1975年 3月 名古屋大学工学部卒業
 1977年 3月 名古屋大学大学院工学研究科修士課程修了
 1977年 4月 トヨタ自動車工業株式会社
 (現 トヨタ自動車株式会社) 入社
 同社常務役員
 2005年 6月 同社専務取締役
 2009年 6月 同社取締役
 中央発條株式会社社外監査役
 2011年 4月 トヨタモーターアジアパシフィック株式会社取締役
 副会長
 2011年 6月 トヨタ自動車株式会社専務役員
 2014年 6月 トヨタ車体株式会社取締役社長
 2016年 4月 愛知製鋼株式会社常勤顧問
 2016年 6月 同社代表取締役会長
 2017年 6月 中央発條株式会社社外監査役
 2021年 3月 当社監査役就任(現任)
 2021年 6月 株式会社マキタ社外取締役(現任)

社外取締役インタビュー



井上 昂洋様

Takahiro Inoue

シティグループ証券株式会社
株式調査部
機械・資本財セクター担当
アナリスト

グレアム・
マクドナルド様

Graeme McDonald

シティグループ証券株式会社
株式調査部
機械・資本財セクター担当
アナリスト

渡邊 弘子

Hiroko Watanabe

社外取締役

(シティグループ証券株式会社 グレアム・マクドナルド様)
近年、社外取締役を置く企業が増えています。社外取締役の構成比率が増加し、女性取締役の登用が進む一方で、社外取締役の形骸化も指摘されるようになってきました。それに伴い、その選任プロセスや実効性を検証したい投資家の声も高まっており、多くの企業が社外取締役と投資家とのディスカッションの場を企画し始めています。DMG森精機は取締役会においては、社外取締役の構成比率が45%に達しており、また、女性取締役の数が3人、外国籍の取締役が2人と多様化が最も進んでいる企業の一つだと考えています。

Q: どのような経緯でDMG森精機の社外取締役に就任されましたか？

私自身も熱処理設備を製造・販売する会社を経営しています。日本工作機械工業会にも所属しているため、DMG森精機のごことは取締役への就任以前より存じ上げていました。そのような関係もあり、森社長から直接オファーがありました。

特に工作機械業界や製造業についての知識があることと、グローバル展開も含めた企業経営の経歴が評価されたのではないかと考えています。

Q: DMG森精機は指名委員会を設置していませんが、取締役の選任プロセスについて取締役会で議論されたことはありますか？

指名委員会の設置の要否を取締役会で検討したことはありませんが、DMG森精機を取締役会は、11名のうち社外取締役が5名、女性取締役が3名、外国籍の取締役が2名と、かなり多様性に富んでいる方ではないでしょうか。(2023年12月時点) 経営、グローバル、技術、法務などそれぞれの専門性のバランスもよく、色々な意見が反映されているとも思います。

ですが、結果としてよい構成ではあるものの、外部から見て過程が不透明だという指摘については、今後対応を議論していく必要があります。

Q: 社外取締役のニーズが急激に高まったことで、複数の企業の社外取締役の兼務が増え、1社あたりに割くエネルギーが少なくなる問題も生じているのではないのでしょうか?

私も社外取締役候補のリストへの登録を打診されたことがあります。これ以上は時間が取れないと言ってお断りました。特に女性の候補者の元には、多くの企業からオファーが来ていると推察します。

それぞれの会社をきちんと見て意見を述べるためには、兼務は3~5社が限界だという話を社外取締役の間でしたことがあります。DMG森精機では、他社と兼務されている社外取締役もきちんと議論に入り、積極的に発言しています。

また、議論に必要な情報は社外取締役に対してタイムリーに共有されていて、建設的な取締役会に寄与しています。日本経済新聞がDMG森精機の工作機械の中国での軍事転用を報じた際は、オンライン版で記事が出た直後に、輸出管理を担当する玉井副社長から電話がかかってきて、事実関係の報告を直接受けました。これは一例ですが、企業のリスクや価値創造に関わる情報に関しては、迅速かつ適正に共有されており、取締役会として適切な判断ができる状況にあると思います。

Q: 森社長はカリスマ性のある経営者であり、DMG森精機の大株主でもあります。森社長の取り仕切る取締役会では、社外取締役からの指摘や反対意見はどのように議論されていますか?

基本的には、取締役会では、今後の投資計画や経営の方向性を社内取締役が発表し、それに対して社外取締役が意見を述べたり詳細説明を求めたりしています。決定に必要な情報が足りていなければ、もう少し様子を見てから決断しようという結論になる場合もあります。社外取締役からの意見や質問に、森社長をはじめとする社内取締役は真摯に対応していて、説明責任を果たしていると感じます。その場で回答できなければ、後日再報告を受けることもあります。

真っ向から対立するような反対意見は滅多に出ませんが、それは反対できない雰囲気だからではなく、森社長の経

営方針に違和感がなく、反対する必要がないからです。DMG森精機の社外取締役は、必要があれば躊躇わずに反対意見や懸念を述べられる人ばかりだと思います。今年の実例として、たとえ安全保障が当社の輸出管理に大きな影響を与えるとしても、政治問題への言及はレピュテーションリスクにつながるという指摘を、実際に社外取締役からしたことがあり、社内外取締役もそれに賛同し、実行に移しているものと思います。

Q: 取締役の報酬の妥当性やKPIについて取締役会で議論されたことはありますか?

AG社の取締役と比較して森社長の報酬が少なく、もう少し報酬を上げてほしいのではないかと進言したことがあります。業績が悪ければ最も責任をとるべきなのは森社長ですが、今の好調な業績に森社長の経営戦略が大きく貢献していることは、もっと高く評価されるべきです。ですが、役員報酬のあり方については欧米と日本とで一般株主の受け止め方が違うので、議論の難しい問題です。



評価に用いられているKPIは、連結売上高や連結営業利益といった一般的な指標と、CO₂排出量の削減などのDMG森精機のユニークな取り組みに紐づく指標です。取締役会では他にもEPS、PBR、ROICなどの指標も報告され、資本コストを意識した議論を行っています。これらの数値は、改善することがその最終目的ではなく、売上と利益を伸ばし企業価値を高めた結果であると

捉えています。また、FCF（フリー・キャッシュ・フロー）もモニタリングしていますが、短期的には部材の供給網の乱れや輸送コストといった足元の問題で簡単に変動してしまうため、役員報酬の評価基準としては馴染みにくいと考えます。

資本市場では、全ての企業がROEやROICなど一律の指標で判断されがちです。それも重要なことであると認識しています。しかし、それぞれの企業には、技術・製品の特性や投資期・回収期のサイクルなどがあります。それぞれの特性やサイクルに合った指標を管理し、結果としてROEやROICなどの改善につながっていくことが重要だと思えます。

Q: DMG森精機の経営上の課題は何だとお考えですか？

森社長のサクセッションが大きなりリスクだという話は取締役会でもしています。経営者の突然の入院や急死は、小さい会社であっても大混乱をもたらします。まして、DMG森精機のような大企業であれば、5～10年かけて徐々に移



行していくために、今から新しい体制の準備を始める必要があります。森社長がDMG森精機の前身である森精機製作所の社長に就任されたのは37歳の時で、当時は年長の参謀役がいたはず。若手の幹部候補生に経験を積みせると同時に、そのような社内体制を整えることも重要です。また、創業家による経営が継続される可能性もあると思えます。創業家としての責任感に根差した視点は、長期にわたる企業の発展に貢献することが多くあります。いず



れの場合であっても、意思決定を森社長から円滑に移行するため、新しい経営者をサポートする体制の構築も取締役会の責任だと考えています。

また、一部の優秀なトップ人材の確保と育成は比較的順調ですが、大勢の従業員にどのように活躍してもらおうかという視点も忘れてはいけません。外国人従業員やM&Aによるグループ会社が増えるほど、一人ひとりのスキルの向上に加えて、モチベーションを高められるコミュニケーションの重要性が増していきます。すべての従業員が能力を発揮できるよう、コンプライアンスを重視して大企業として責任ある対応が求められます。

取締役会では、風通しの良い議論が行われているものと考えていますが、株主を含めて外部の方々にはなかなか透明性が伝わっていないこともこのインタビューを通して理解できました。また、株主が懸念していることなども少しは明確になりました。これらの懸念点を今後の取締役会でもフィードバックし、外部に向けて取締役会での議論の透明性を高めていきたいと考えています。

(シティグループ証券株式会社 グレーム・マクドナルド様)
本日は貴重なお話をありがとうございました。DMG森精機の取締役会において社外取締役の意見が上手く反映されていることが確認できました。

(インタビューは2023年12月上旬に実施したものです。)

| 社外取締役メッセージ



御立 尚資

社外取締役

2023年度における取締役会、就中社外取締役にあっての重要事項は、好調な業績が見込まれる中、企業価値の下振れを防ぐために、どう執行側に助言と監督を行い、意思決定の質を高めていくか、であったと思います。言い換えれば、企業価値の維持・向上、のうち、「維持」に力点をおく様々な状況があったということです。

まず、地政学リスクの高まりの中、輸出した機械が契約に反して、転売や移転が試みられる事態。これは、当社自体のレピュテーションリスクにもなりかねない事象です。当社は、早くから各国政府と緊密に情報交換を行いながら、大変厳格な輸出管理プロセスを徹底してきましたが、このような事態は残念ながら後をたちません。今年度も、同様の事態が発生いたしました。

発生の度に、定例取締役会にとどまらず、取締役会メンバーには迅速に情報共有がなされ、対応策の提示とそれに基づく議論がなされます。

この結果、日本からの輸出品のみならず、ドイツからの輸出品も含め、据え付けられた機械が無断で移設されれば、リモートでその稼働を停止できる機能を対象品すべてに備える、などの追加施策を次々と打ち出すことができました。

今後も、厳重な注意を継続してまいります。株主の皆様にご安心いただけるような世界トップクラスの輸出管理体制が構築できたものと考えます。

また、ドイツ子会社であるAG社の経営体制の変更もなされました。

これは、真のグローバル企業として、統合的な企業経営とグローバルガバナンス強化に資するものではありませんが、海外の重要子会社の体制変更はキーとなる人材の退職等、常に企業価値毀損のリスクを孕むものです。今回の体制変更については、執行側から複数回、詳細な内容が取締役会で説明され、さらに議論を行って、必要な対応策がとられました。

最終的には将来に向けて、大きくプラスとなる新体制構築が行われたと思います。

日頃から、社外取締役1名、社外監査役1名を含めた報酬委員会で、次世代も含めたグローバル経営層のパフォーマンスと報酬のあり方について議論が行われています。また、その内容は、すべての取締役にオープンになっています。

このことが、議論の質を高め、大きく資したと感じております。

今年度は、ご高承の通り倉敷機械の買収が実行され、新たなグループ企業として迎え入れることになりました。M&Aについては、結果的に実行されたもの以外も、複数の案件があり、そのメリットとリスクについて、取締役会で前広に議論が行われています。

これについても、定例取締役会で決議する場面にとどまらず、緊急度に応じて、情報提供が行われ、議論の場が設けられています。

M&Aも、その巧拙によって、企業価値を大きく左右する経営案件です。

今年度も、前述の地政学リスクから対象先の法務リスク等まで、様々な議論が行われたことをご報告しておきたいと思います。

ここまで述べたように、当社の取締役会の特徴は、オープンで闊達な議論です。

取締役はそれぞれ異なった知見・経験を有しており、それをどう企業価値維持・向上に活かすかは、執行とのタイムリーな情報共有と忖度ない議論の場作りだと思います。今後とも、この強みを保ちながら、株主の皆様への付託に応えることができるよう努めてまいります。

次世代の成長を担う執行役員による座談会

2023年11月某日、担当業務や地域の異なる6名の若手執行役員がDMG MORIの将来について意見交換を行いました。

約2時間にわたって、様々な立場から白熱した議論が交わされました。

Q:DMG MORIは2030年に売上高1兆円の達成を目指しています。このチャレンジングな目標を達成するためには、どのような追加リソースが必要でしょうか？

ノイン: この目標は、現在の業績と比較すると、売上高で2倍、利益で3倍ということになります。私たちはマーケットシェアをさらに拡大しなければなりません。そのためには、世界各地での直接販売・サービス網をさらに強化する必要があります。世界中の主要な産業のお客様に自社の従業員で直接サービスを提供できることは、特にグローバルに事業展開されているお客様にとって大きなメリットです。

中務: 高度な自動化ソリューションを提供し、そのメンテナンス・サービスを行う能力が重要な要素になると考えています。まずは、特にアプリケーションとサービスの分野で優秀なエンジニアを増やす必要があります。

私は日本のアカデミーの組織改革を行い、ヨーロッパのアカデミーも同じ方向に進んでいます。サービスエンジニアが自動化システムの修理も担えるように、ロボットのプログラミングの実地研修を充実させることが目的です。

太田: 私たちは、事業領域を再定義しなければいけないのではないのでしょうか。マシンング・トランスフォーメーション



太田 圭一

Keiichi Ota

専務執行役員
博士(工学)

米州担当
ICT本部 本部長

(MX)戦略は高く評価されていると思いますが、当社のソリューションは社内でもあまり認知されていない場合があります。課題の一つは、工作機械とそれに関連する開発技術のライフサイクルが20年以上にわたるといった特徴でしょう。より幅広い範囲と年代の技術に対するサポート能力を、いかに早く開発できるかが重要です。さらなる急成長のためには、私たちの知識、経験、パートナーシップをフル活用する必要があります。

ブツ: 販売・サービスを担当する役員の一人として、顧客満足の重要性を強調したいと思います。私たちは高品質の製品を幅広く提供しているので、ライフサイクル全体にわたって製品を最大限活用するために、お客様は私たちからの手厚いサポートを期待しています。言い換えれば、お客様に当社の技術を納得してもらうには、優れたサービスを示さなければならないということです。エンジニアへの投資は、私たちの売上高に貢献するはずですよ。

廣野: 私も同意見です。アフターセールスは、機械が故障したときの修理だけではなくありません。例えば、お客様に加工のアドバイスを継続的に提供するレジデントエンジニアリングがあります。このサービスに対する需要はますます高まっていくので、エンジニアをもっと確保し、育成していかなければなりません。また、効率的にノウハウを収集し共有を図ることも必要です。

私は自分のAM機の開発チームに、設計から生産、販売、据付、お客様のトレーニング、アフターサービスに至るまで、すべてのステップに関わることを奨励しています。そうすることで、バリューチェーン全体を理解し、お客様や社内他の部門と良好な関係を築けるようになります。

ブツ: 一人のエンジニアが単純な工作機械単体を扱うだけなら簡単な仕事ですが、私たちはすでにそうした段階を脱却しています。今日当社が提供しているのは、専門的な知識のコラボレーションから生まれる非常に複雑なハイテク・ソリューションです。現地ですべてに対応することは非

現実的なので、現地のエンジニアと各技術分野のスペシャリストが密に連携し、顧客満足のために困難な技術的課題を迅速に解決できる組織でなければなりません。

その意味で、私が最も力を入れているのは、販売・サービス担当者に当社の戦略と技術に関する最新情報を伝えるためのコミュニケーションとトレーニングです。さらに、ヨーロッパ市場では、ドイツの生産拠点から遠くなればなるほど、「昔ながらの商談」が多くなります。地域によってお客様の考え方や反応が異なることも理由の一つですが、営業チームと工場の間で同じ量のトレーニングや話し合いができれば、社内でも、そしてお客様にとっても大きな変化をもたらすことができます。

ノイン: その通りです。特にアフターセールスの分野において一貫したサポートを提供することは、私たちやお客様



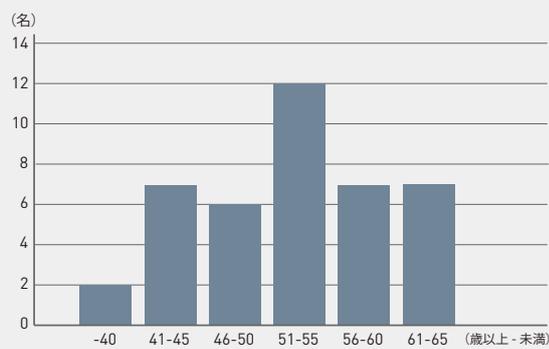
にとって極めて重要な成功要因です。私たちは、世界のどの地域のお客様にも最高のサービスを提供できるように組織づくりに取り組んでいます。

中務: 一方で、将来を考えるとときには、常に批判的な目を持つことが重要です。MX戦略は、今のところは私たちの大半の機械で効果的に機能しています。しかし、一部の製品では市場の流れが変わってきているのも事実です。私たちのビジネスモデルがそのようなラインアップに合っているのか、あるいは別のアプローチを考えるべきなのか、どこかの時点で見直す必要があると思います。

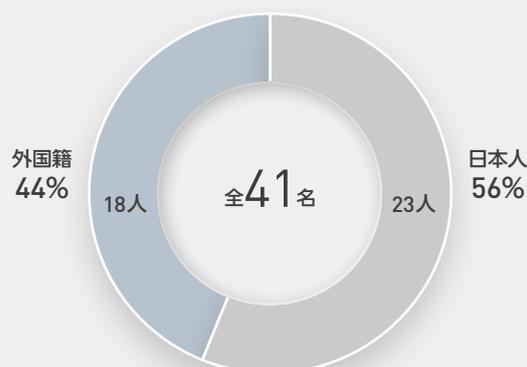


太田: MXは私たちの工場で十分に提示されるべきです。今のところ、工場見学にいらっしゃるほとんどのお客様は、当社機によってどのような改善が期待できるかを理解さ

執行役員 年齢区分



日本人 / 外国籍 別



れます。ですが、もし私たちの工場で継続的なMXの事例を示せなければ、それは危険信号ですね。

波多野: マーケティングの観点から言うと、最近は営業担当者にたどり着く前に、当社の技術について調べるお客様が増えています。つまり、適切な情報を適切なタイミングで適切な人に届けるために、デジタルマーケティングのコンテンツを整理する必要があります。加えて、当社は10年、20年という長期にわたってサービス・サポートを提供するメッセージを継続的に伝えることも重要です。



コミュニケーションは常に、人を動かすための鍵です。社内では、イントラネットを常に改善しています。私たちは「中期経営計画2025」のページを更新し、会社の方針や戦略、各取り組みの詳細を共有しています。日に日に閲覧数が増え、「いいね!」も増えていることを嬉しく思っています。

廣野: 加えて、全従業員が戦略の背景にあるストーリーを理解することも重要です。2030年の目標を達成するためには、戦略と戦術の両方が必要です。

工作機械メーカーから、MXを推進するトータル・ソリューション・プロバイダへとシフトする中で、DMG MORIの責任は工作機械のライフサイクル全体へと拡大しています。アフターセールス活動がこれまで以上に重要になっています。執行役員や管理職は、グループ戦略をチームメンバーに伝えるため、さらなる努力を重ねています。

Q:会社の次代を担う人材を育てるために有効な方法は何かと思いますか?

中務: 私は機械工学出身ですが、研究開発の配属ではありません。AG / CO統合の初期にドイツ本社で働き、ヨーロッパの文化や考え方を学びました。技術的なバックグラウンドを生かしながら、管理・経営部門の仕事ができることが楽しいと感じています。

私はいつも若い世代に、モチベーションの湧く仕事をやり、現状に挑戦するために「1マイル先へ」行ってみるよう助言しています。私自身の例の一つは、廣野さんの入社直後の仕事においてサポートを提供したことです。彼女が前の会社を辞めて2019年にDMG MORIに移ったとき、私は彼女がLASERTEC 6600 DED hybridの開発プロジェクトに参加できるようバックアップしました。その後、彼女自身のリードでLASERTEC 3000 DED hybridのプロジェクトが始まるきっかけにもなりましたが、そのとき、私は人事に関わっていませんでした。

廣野: そうですね、私がこの会社に入ったばかりの頃、応援してくださってありがとうございました。

部下への私のアドバイスも、私自身の経験に基づいています。若手エンジニアの頃、プレゼンのスライドに描いたコンセプト画を見てお客様が購入を決定されたことがありました。受注後に初めて、実際に機械を設計し、材料を購入し、組立を行いました。その機械が据付のために出荷されると、私も長期間アメリカのお客様先に滞在しま



した。あれは、お客様の生の声を知る良い機会となりました。

ブット: 私は11年前に旧DMGグループに入社し、工場側と営業側の両方を経験しました。昔も今も、私は側近に優秀で忠実な若い従業員を2~3名置き、段階的に多くの責任を担わせたいと考えています。私の担当する地域では、年配のマネジャーやチームリーダーが引退するときに、こうした若い候補者を1~2年間、退職する従業員と一緒に業務を経験させ、知識を引き継がせてきました。

私は、お客様の多様性、日々遭遇する様々な課題、それに適用する私たちの機敏さ、ダイナミクスが好きです。社内のあるゆる階層にまたがる迅速かつ緊密なコミュニケーションは、この規模の企業としてはユニークなものだと思います。私はDMG MORIファミリーの一員であることを誇りに思っています!



ノイン: 私のアプローチもブットさんと似ています。私は、チームの若く、意欲的で勤勉なメンバーと密接に連携して働いています。私たちの将来に貢献したいという情熱を感じたら、早い段階から彼らを重要な意思決定プロセスに参加させるのです。彼らがリーダーシップやスキルに自信を深めたら、私は最も才能のある者に比較的早く責任を与えるようにしています。本当のリーダーシップの評価は、実際に責任ある仕事を任せてからでないとできません。私はキャリアの比較的早い段階でリーダーシップを発揮する機会を与えられ、本当に感謝しています。ときには適度なリスクを負わなければなら

ないとしても、次の世代にも同じような機会を与えたいと考えています。

太田: 年齢や性別、その他いかなる属性にも関係なく、誰もがチームに大きく貢献できるはずで。経験が少ないと、チームに適応することは難しいかもしれません。異なる視点や責任から学ぶ機会があれば、チームへの貢献者として成功する助けになります。リーダーの1人として、私は正しい態度と倫理観を持った人材を会社に招き入れる立場にいます。彼らが会社に馴染んだ後も、個人だけでなく会社にとっての成功の定義について継続的に話し合う必要がある。こうした努力によって、時間とエネルギーをかけて初めて後継者を見つけることができると思います。

波多野: 私は2007年に旧森精機に入社して以来、主に広報とマーケティングを担当してきました。株式会社森精機製作所とGILDEMEISTER社の資本及び事業の協業が始まったのが2009年ですから、私の広報担当としてのキャリアは、DMG MORIがグローバルな一つの会社になった歴史とほぼイコールです。このような重要な業界リーダーの一員であり、グローバルな同僚と仕事ができることを誇りに思っています。そして最近、日本の固定資産も担当することになりました。最初は驚きましたが、新しい施設を建設するプロセスが展示会の準備と似ているのだと理解しています。

私は常に、チームメンバーの力を伸ばすにはどうすればいいかを考えています。そして、若いうちにチャンスをつかみ、挑戦し、失敗を経験することを勧めています。部下には、一連のタスクの固まりを与えその背景を伝えるように心がけています。なぜそのことに取り組まなければならないのか、あるいはプロジェクト全体の概要を理解することで、課題がより明確になり、モチベーションが高まると考えているからです。

廣野: 私たちはみんな工作機械が大好きなんです! DMG MORIでは、この熱い思いを全員が共有していると思います。一致団結することで、より強い組織に変わっていけるはずで。

リスクマネジメント

当社では、政治的・社会的状況などの外部環境と、業態・事業特性などの内部環境を踏まえ、リスクの洗い出しと評価を行っています。中でも、輸出管理と情報セキュリティを重要な経営課題と位置付けています。

輸出管理

輸出管理の意義

工作機械は、民生、軍事、どちらにも使用できる高性能なデュアルユース品であるため、例えば日本においては外国為替及び外国貿易法に基づく管理が求められるなど、各国の規制下にある産業製品です。国外のお客様に販売する場合は、軍用に使用されないことを確認し、製造国(当社の場合は、主に日本とドイツ)の所管当局の許認可を得たうえで輸出します。さらに、製品のライフサイクルに渡って、破棄されるまで追跡、管理する必要があります。このような輸出管理規制は、世界平和と国際秩序の安定のためにあります。

DMG MORIの輸出管理の流れ

大きく分けて、輸出前審査と輸出後の管理があります。輸出前審査では、引き合いをいただいたお客様の事業内容や購入目的を調査し、軍用懸念がないことを確認します。そのうえで、受注後に当局(日本では、経済産業省)へ申請・輸出許可を受けます。輸出後の管理では、移設や転売がなされたときに軍用懸念がないかを再確認します。当社では、2008年以降旧森精機製造の工作機械を含め、日本で製造した全ての製品にGPS位置情報を利用した機械移設検知装置(機械の振動を検知した後、機械稼働をロックする装置。下図参照)を当社製品に搭載し、懸念国や軍用目的での不適切な転用を防ぐ仕組みを導入しています。

変化する規制に適宜対応し、産業と技術を守る

近年の国際情勢の変化に伴い、各国で精密製品の輸出や技術流出に対する規制が強化されています。DMG MORIでは、そのような規制の変化に適切に対応するために、全世界で約13,000名いる従業員に対し、輸出管理についての教育を継続的に実施しています。当社で働くすべての従業員が輸出管理の意義や社内規定を理解し、事業を行うことが重要です。また、グローバルな連携も必要なことから、2022年10月に「グローバル輸出管理会議」を設置し、各国の輸出管理責任者のあいだで、米国武器輸出管理法(通称:ITAR)といった、グローバルで管理運用すべき規制等の情報共有を図っています。

グループ全体での輸出管理体制

2023年に、当社のロシア事業や、欧州製造機が中国の懸念先で使用されているとの一部報道がありました。その後の調査で、当社は、日本及びドイツの両国における輸出管理規制を遵守しており、法令違反はないことを確認しています。

輸出管理は世界平和と国際秩序の安定のためだけでなく、国の産業と技術を守る上でもますます重要になっています。引き続き、DMG MORI全体の輸出管理の意識向上、管理強化に取り組みます。

GPS位置情報を用いた移設検知解除方式

目的

DMG MORIは、故意の違法行為(DMG MORIに事前に通告せずに移転・転売)や人為的なミスが発生させない仕組みを構築しています。これにより、輸出管理法規に違反したり、軍事目的など当社の意図しない目的に当社の機械が利用されたりするのを防ぎます。

コンセプト

- パスワードの伝達
- 設置場所の確認
- 人に意図が加えられないシステム

人を介さないシステム

- 暗号化されたデータで伝達
 - GPSによる設置場所確認
- ただし、受信は機械から離れて屋外で行うため、機械との近接を時間と専用機材(データ伝達)で保証する。



情報セキュリティ

情報セキュリティへの取り組み

昨今のサイバー攻撃のリスク増大に対して、当社は情報セキュリティを重要経営課題と位置付けています。2015年より外部セキュリティ専門家と顧問契約を締結し、情報セキュリティポリシーの策定、情報セキュリティ委員会の設置を行い、後述の情報セキュリティ管理体制強化を全社で図っています。

現在は、グループ各社にも情報セキュリティ委員会を設置し、ベスト・プラクティスをグループ全体で共有しながら、増加する脅威への対応を行っています。当社では特にお客様よりお預かりした重要情報を最優先に考え、管理方式を随時見直し、セキュリティ対策を強化しています。

また、社内の情報管理だけでなく、当社製品である工作機械を通じたお客様のネットワークやお客様向けサービスのセキュリティについても、情報セキュリティ委員会を中心としたセキュリティマネジメント体制を構築しています。パートナー企業との協力関係も活かしながら、デジタル化が進む工場のセキュリティ強化も推進しています。

情報セキュリティ向上のための推進体制

当社グループは、管理管掌取締役を情報セキュリティ統括責任者とする「情報セキュリティ委員会」を定期的実施

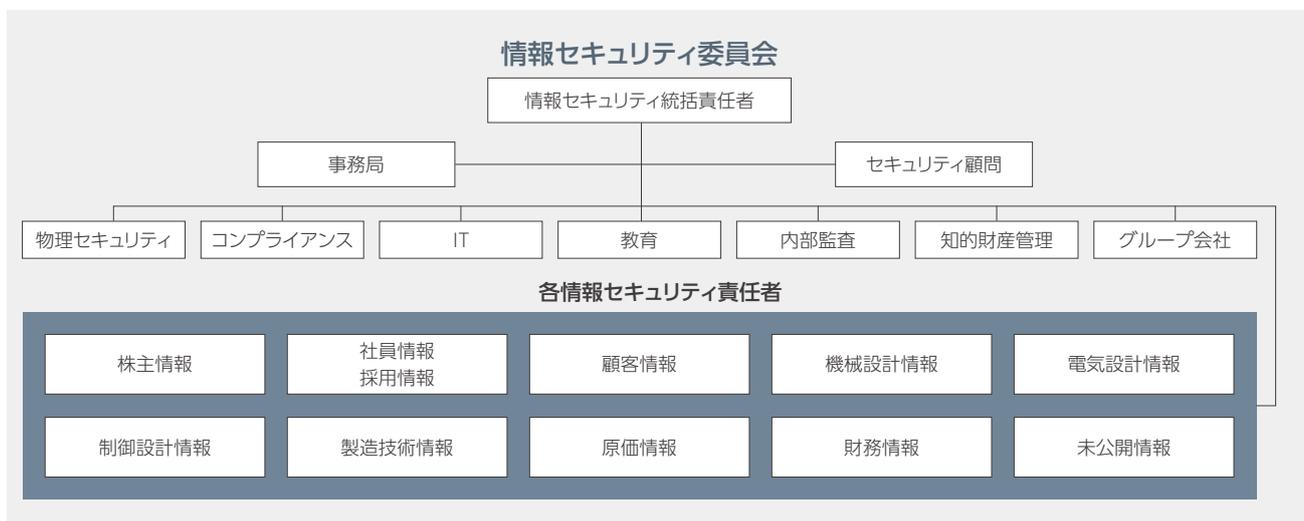
し、本社および国内・海外グループ会社に展開する体制を構築しています。

情報セキュリティ委員会では、セキュリティ戦略の策定、情報セキュリティ教育などのガバナンス強化、セキュリティ対策の実施、情報セキュリティ監査の実施など、人的・組織的・技術的な対策を盛り込んだ活動を行っています。また、海外グループ会社とは、定期的にグローバルサイバーセキュリティ会議を実施しています。2023年もフロンテン(ドイツ)、レドモンド(USA)、奈良で3回の会議を開催し、グローバル統一のセキュリティ戦略に基づく対策立案を実施しています。

また、海外の拠点を足掛かりに攻撃を仕掛けられるケースが近年増加しているため、本年よりアジア地区各拠点のITセキュリティ監査を実施しています。アジア地区11カ国の拠点に日本からITセキュリティの担当者が出向き、セキュリティ対策実施状況を現地監査しています。海外のすべての拠点で統一されたセキュリティレベルの維持・向上を目指しています。

さらに2023年からサプライチェーン全体のセキュリティレベル向上を目指し、セキュリティ対策状況の確認と強化のため、各サプライヤーを訪問し協議を進めています。

上記の活動は、今後も継続して実施していく計画です。



BCP (Business Continuity Plan)

基本対策

2011年3月に発生した東日本大震災をきっかけに再整備した災害対策マニュアルを定期的に見直しています。防災活動の一環として定期的に教育訓練、各種防災備品のチェックや衛星電話の通話テスト等を実施しています。世界各地に17の生産拠点を有することも、大災害発生時の事業継続性の確保にも資するものです。

近年の主な改定内容

BCP基本計画書	大規模災害対策の更新 ・ハザード追加 (南海トラフ巨大地震、直下型地震、津波対策) ・事業所追加 (奈良、東京GHQ、奈良PDC、名古屋)
	感染症パンデミック対策の新規追加
BCP行動計画書	各部署のBCP行動計画書の更新

伊賀事業所での災害停電時のBCP電源対策

2025年1月からの全面運転開始(パネル容量 計約13,400 kW)を目指し、段階的に太陽光発電を立ち上げています。余剰電力は、2024年に設置する蓄電池(計約1,000 kWh)に蓄え、停電時には初動対応として、災害対策室ほかの照明や空調などの非常用電源として、約4~8時間の電力供給を可能とします。

またその間に、既設の自家発電設備(計約8,000 kW;工場フル操業時電力の7割相当)を起動の上、電力需要に応じて運転制御し、備蓄燃料により、3日間以上の電力供給が可能です。

通常、停電時に大規模な太陽光発電の自立運転は難しいのですが、自家発電設備をバックアップ電源として活用することで、両者を合わせて計約8,000 kWの安定電源が確保でき、燃料消費を抑えつつ、電力供給を可能とします。また、社内利用に留まらず、近隣の避難所などにも電力供給できるよう、EVやPHEVを活用した蓄電・給電の準備も進めています。加えて、電力需要のひっ迫時には、電力会社からの節電要請に応じて、自家発電設備を稼働し、電力会社からの買電量を減らして(デマンド・レスポンス)、地域内電力の安定供給にも協力、貢献します。

サプライチェーンのBCP対策

サプライチェーンの障害も事業継続リスクとなるため、サプライヤーと共に、BCP対策に取り組んでいます。主な取り組み事項は、以下の表の通りです。BCPの定着を図ることで、強靱なサプライチェーンを構築し、部材の継続的な供給を目指します。

想定リスク	主な対策
大規模地震等の自然災害	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーにおける初動対応体制の構築 ● 事業復旧計画の手順の整備
火災	<ul style="list-style-type: none"> ● 自主点検による工場内のリスク評価とその低減
風水害	<ul style="list-style-type: none"> ● 洪水リスク調査の実施 ● 資料提供など、リスク低減への啓蒙活動
ITサイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ診断の実施と改善への必要な支援(国内の主要なサプライヤーが対象)

コンプライアンスに関する基本的な考え方

当社は、経営理念、社員ハンドブック、輸出管理プログラム、情報セキュリティポリシー、環境・労働安全衛生・品質マネジメントシステムなどの各種行動規範規定・ルールにより、取締役、執行役員、役職員の具体的行動に至る判断基準を明示し、これを実行、機能させることで法令遵守・コンプライアンスを確保しています。教育面では入社時研修、階層別研修などの各種研修を通じてコンプライアンス教育を徹底しています。また、コンプライアンスホットライン規程を定めて内部通報窓口を設置しています。内部通報制度は、セクハラなども含め、従業員のプライバシーにも関わる問題であり、社外の第三者窓口を設置して運営されています。

内部統制に関する基本的な考え方

当社は取締役会において「内部統制基本方針」を決議し、実施しています。

1. 監査役監査

監査役は、取締役会、執行役員会、経営協議会、各部門会議などの定例重要会議に出席して決議事項及び報告事項を聴取し、必要に応じ取締役、執行役員、又は役職員などに報告を求めています。

2. 内部監査

取締役社長直属の独立した専任組織(内部監査部3名)が、業務執行のラインから独立した視点で、グループ全体の業務執行が適切かつ効率的に行われているかを監査しています。また、内部監査部では金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制(J-SOX)の有効性の評価を実施しています。子会社に対してもリスク管理状況

についての監査を実施するとともに、子会社からの報告については監査役による子会社監査時、及び子会社監査部門との監査情報連絡会などで情報共有しています。

なお、内部監査部門の監査結果は、取締役社長に報告するとともに監査役へも定期報告を実施し、情報を共有しております。また、会計監査人とは、監査日程、監査手続など随時意見交換を行うとともに、内部統制監査において密接に連携しています。

3. 子会社管理

原則、当社取締役の1名以上が子会社の取締役又は監査役を兼任することで、子会社の取締役会及びその他重要会議に出席し、子会社の取締役及び業務を執行する従業員からの職務の執行に係る事項の報告を受け、子会社の業務執行が適切かつ効率的に行われていることをモニタリングしています。

投資家とのエンゲージメント

当社は、企業価値を高め、株主利益を拡大するために、投資家とのエンゲージメントを重視しています。

2023年にはIR情報のホームページをより分かりやすい構成に刷新しました。海外機関投資家向けの説明会、個別ミーティング、国内の主要拠点の見学会などを通じ双方の対話の機会を拡充しています。

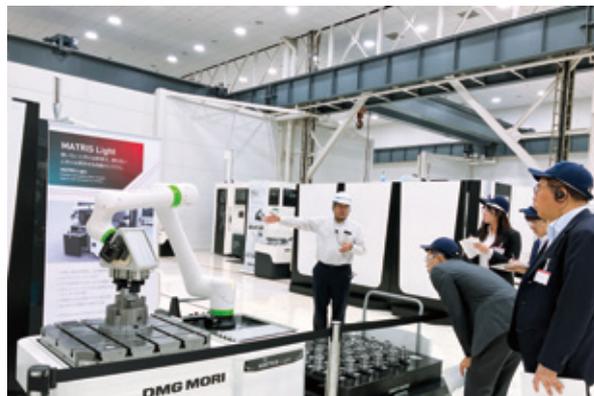
決算発表資料を含むすべてのコミュニケーションについて、当社は日本語と英語の両方に対応しており、海外投資家にも公平・迅速な情報提供を行っています。



2023年8月 東京ソリューションセンタ見学会



2023年3月 定時株主総会



2023年9月 伊賀事業所見学会

FINANCIAL SECTION

財務情報

主要財務データ

財務ハイライト

非財務ハイライト (人材関連情報)

連結財務諸表

会社データ

主要財務データ

円換算額 (単位: 百万円)

年度	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況					
売上収益	485,778	328,283	396,011	474,771	539,450
営業利益	37,339	10,674	23,067	41,213	54,150
(営業利益率)	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.0%
税引前当期利益	31,451	5,106	19,609	36,528	47,927
当期利益	18,861	1,696	13,231	25,800	34,229
親会社の所有者に帰属する当期利益	17,995	1,745	13,460	25,406	33,944
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{*1}	20,101	△5,212	30,357	24,875	14,878
財政状況					
株主資本	124,006	185,420	213,139	245,897	267,990
資産合計	524,606	526,526	597,117	680,334	765,806
株主資本比率 ^{*2}	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(円) ^{*3}	1,008.36	1,493.86	1,703.51	1,957.61	2,134.72
1株当たり配当額(円)	60	20	40	70	90
その他の経営指標					
株主資本当期利益率(ROE) ^{*4}	15.3%	1.1%	6.8%	11.1%	13.2%
総資産利益率(ROA) ^{*5}	7.1%	2.0%	4.1%	6.5%	7.5%

(参考: EUR換算表示)

EUR換算額 (単位: 百万EUR)

年度	2019	2020	2021	2022	2023
EUR / JPY	122.1	121.8	129.9	138.1	152.0
損益状況					
売上収益	3,979	2,695	3,049	3,438	3,549
営業利益	306	88	178	298	356
(営業利益率)	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.0%
税引前当期利益	258	42	151	265	315
当期利益	154	14	102	187	225
親会社の所有者に帰属する当期利益	147	14	104	184	223
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{*1}	165	△43	234	180	98
財政状況					
株主資本	1,016	1,522	1,641	1,781	1,763
資産合計	4,297	4,322	4,597	4,927	5,038
株主資本比率 ^{*2}	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(EUR) ^{*3}	8.3	12.3	13.1	14.2	14.0
1株当たり配当額(EUR)	0.5	0.2	0.3	0.5	0.6

※1 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー - 投資活動によるキャッシュ・フロー。

※2 親会社所有者帰属持分比率に相当します。親会社の所有者に帰属する持分を資産合計で除して算出しています。

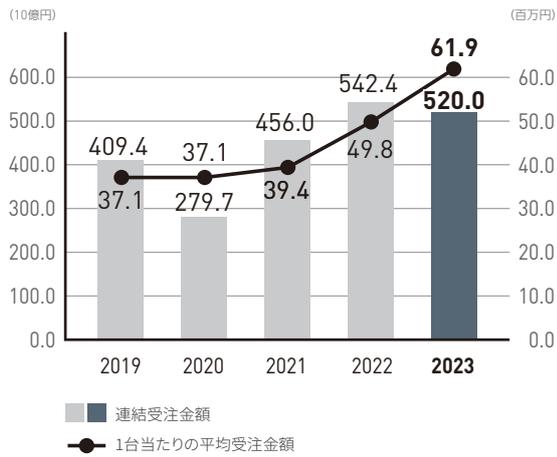
※3 1株当たり株主資本(親会社所有者帰属持分)は、ハイブリッド資本を含めて計算しています。

※4 親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失を親会社の所有者に帰属する持分の期首および期末の平均で除して算出しています。

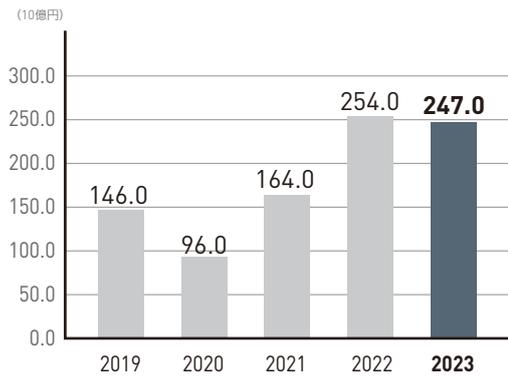
※5 営業利益を資産合計の期首および期末の平均で除して算出しています。

財務ハイライト

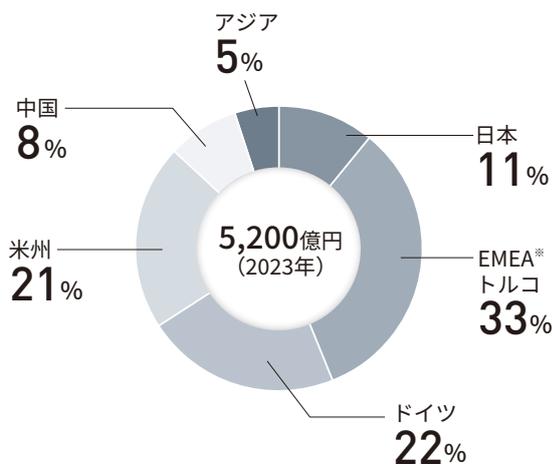
連結受注金額
1台当たりの平均受注金額



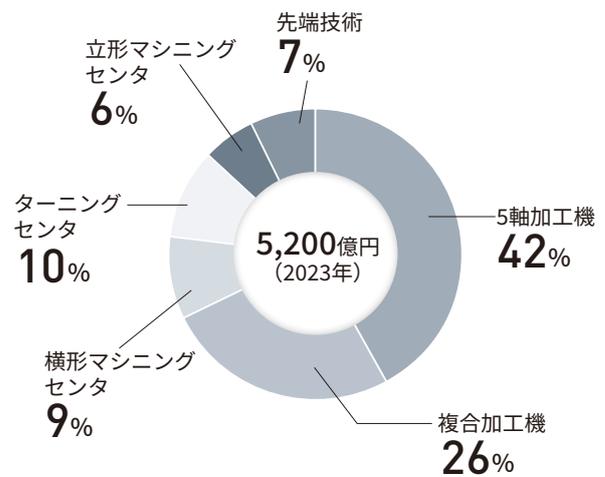
機械本体受注残高



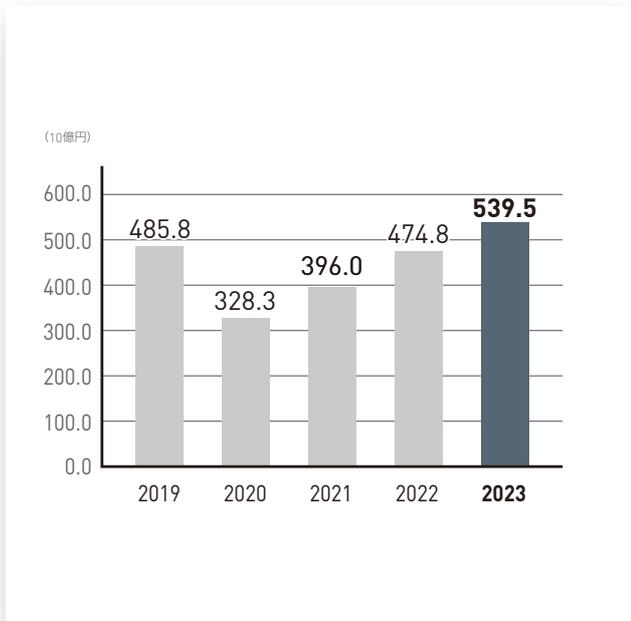
地域別受注構成



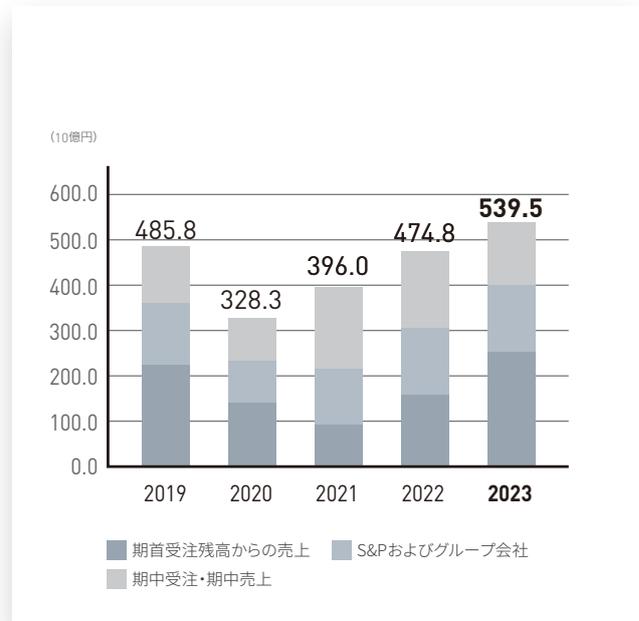
機種別受注割合



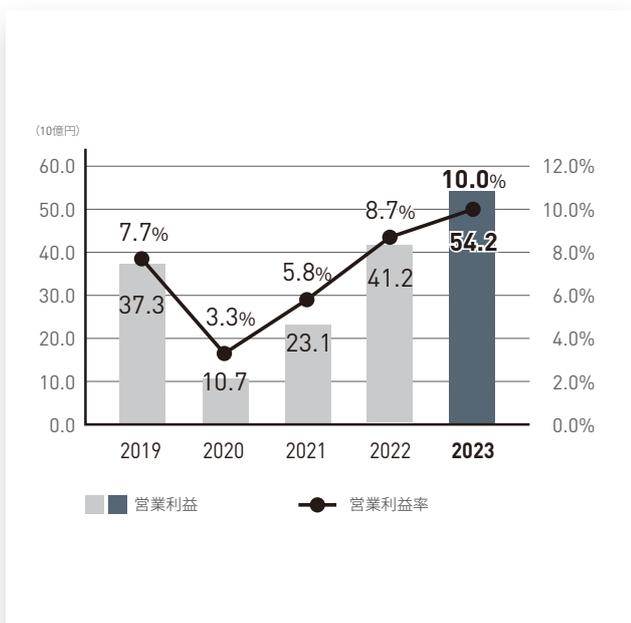
売上収益



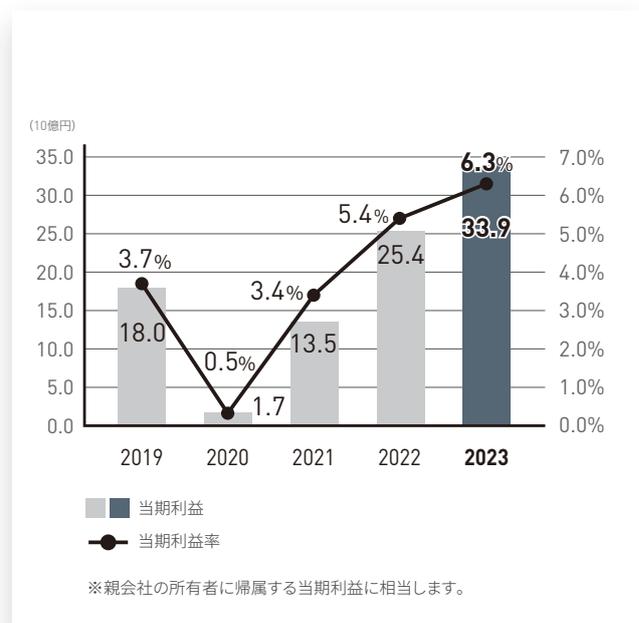
売上収益構成



営業利益 営業利益率



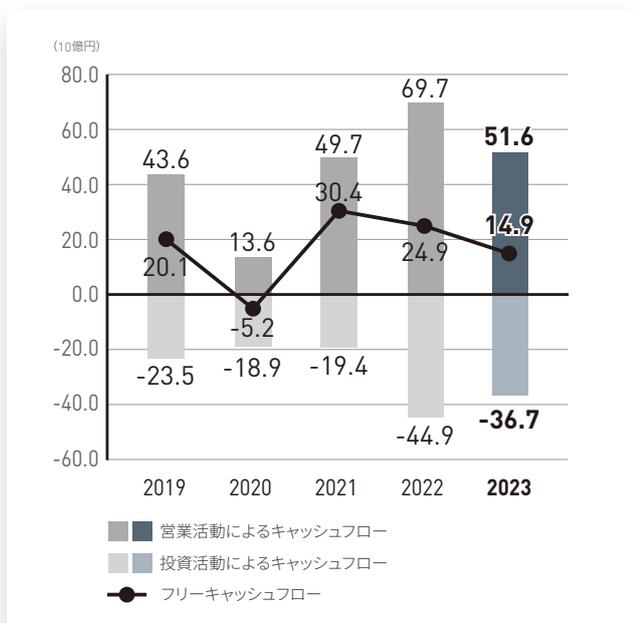
当期利益※ 当期利益率



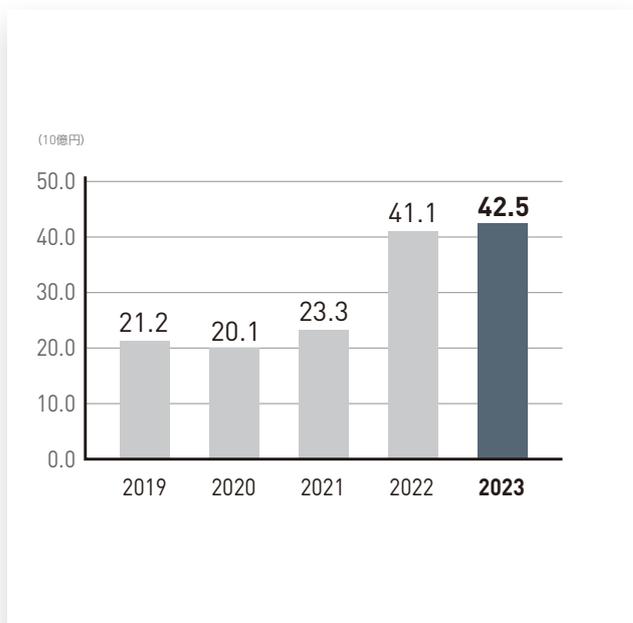
※親会社の所有者に帰属する当期利益に相当します。

財務ハイライト

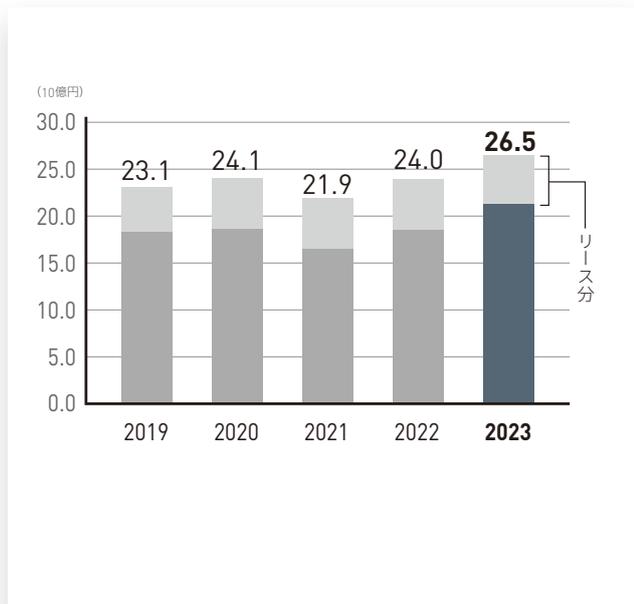
フリーキャッシュフロー



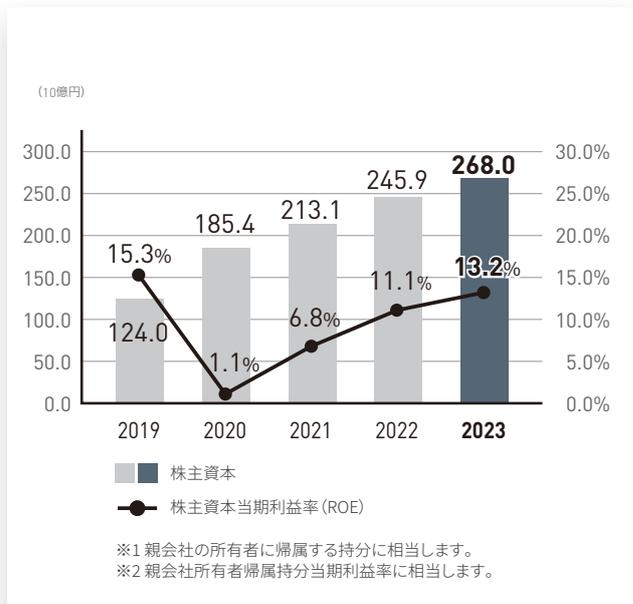
設備投資額



減価償却費及び償却費

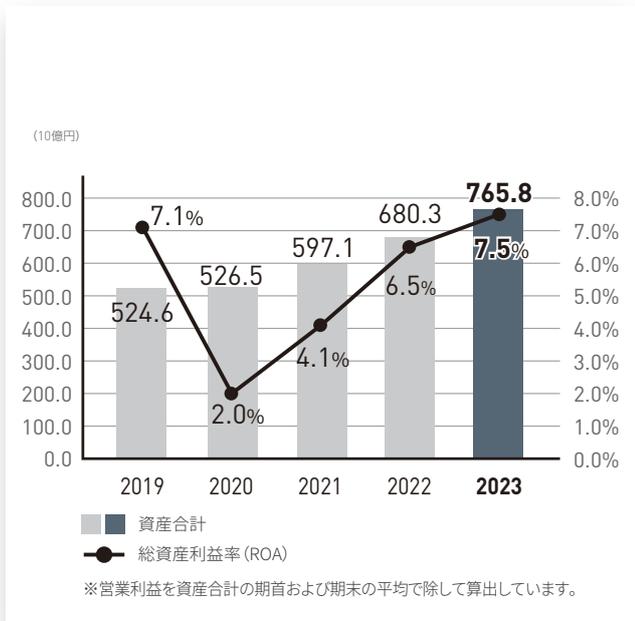


株主資本^{※1} 株主資本当期利益率 (ROE)^{※2}



※1 親会社の所有者に帰属する持分に相当します。
 ※2 親会社所有者帰属持分当期利益率に相当します。

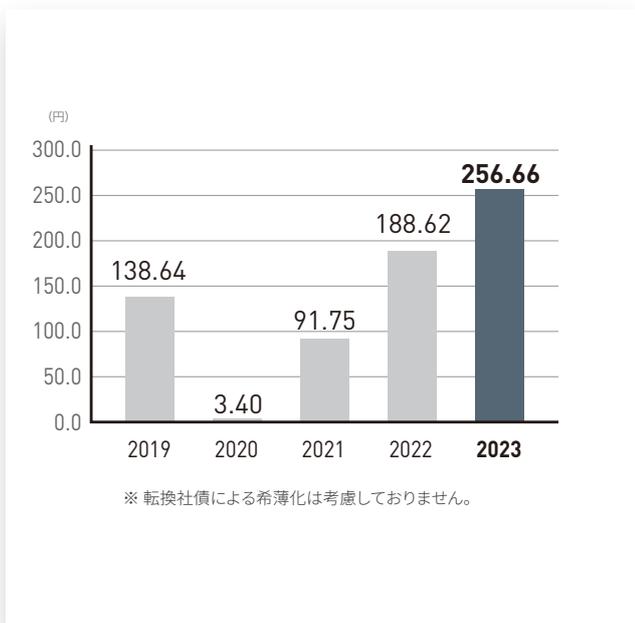
資産合計 総資産利益率 (ROA)[※]



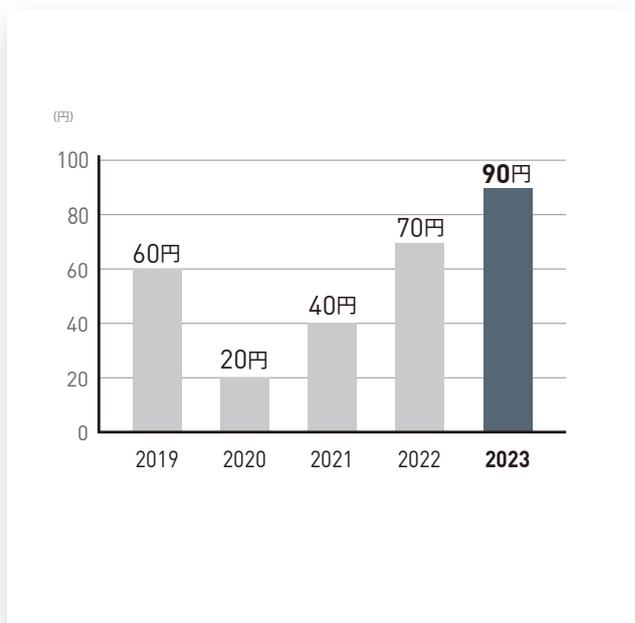
純有利子負債^{※1} 株主資本比率^{※2}



1株当たり当期利益 (EPS)[※]



1株当たり配当額



非財務ハイライト (人材関連情報)

2023年 平均年収 (日本単体)

	男性			女性			男女合計		
	平均年収 (千円)	平均年齢	人数	平均年収 (千円)	平均年齢	人数	平均年収 (千円)	平均年齢	人数
全社	9,059	43.5	2,191	7,946	36.8	308	8,922	42.7	2,499
部長級	14,944	49.4	109	14,195	45.7	3	14,924	49.3	112
課長級	11,394	46.0	430	11,088	43.9	26	11,377	45.9	456
スタッフ	7,555	41.4	1,538	7,364	35.9	275	7,526	40.6	1,813

年収には基本給・資格給・役職給・技能給・賞与・子女手当・住宅手当・時間外労働手当を含みます。

寮・社宅費用・食事手当・通勤手当・持株会奨励金・保育費補助手当・帰省旅費・人間ドック費用補助・その他福利厚生に関する支給は除きます。

パートタイマー、アルバイト、契約社員等は集計に含めておりません。

主に職務遂行能力、役割の重さ、責任の度合いによって資格給・役職給を決定しており性別による賃金格差はありません。

また、子女手当・住宅手当の支給要件から「主たる生計者」であることを撤廃し、男女格差を完全に無くした給与体系としております。

2023年 入社者数及び退職者数

	日本従業員 (正社員)		
	男性	女性	計
入社者数計 (子会社直雇用含む)	73	12	85
新卒入社	27	6	33
キャリア入社	46	6	52
退職者数計 (子会社直雇用含む)	75	24	99
自己都合退職者	54	22	76
定年退職者	18	1	19
その他退職者	3	1	4
年初来退職率	2.8%	0.9%	3.7%
自己都合離職率	2.0%	0.8%	2.8%
定年退職率	0.7%	0.0%	0.7%

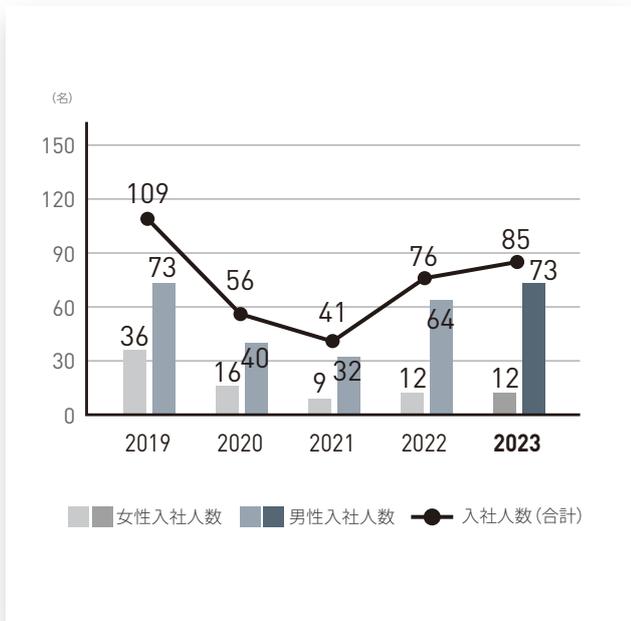
日本国内の正社員^{*1}を対象に集計しています。

入社者数、退職者数は2023年1月1日～2023年12月31日の期間に入社した人数、退職した人数を集計しています。

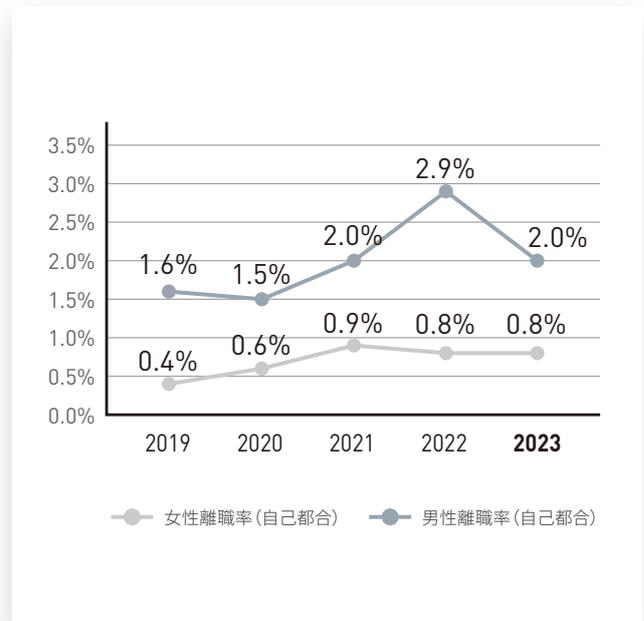
退職率は(退職者数 / 2023年1月1日時点の正社員数)により計算しています。

※1 対象会社はDMG森精機株式会社、DMG森精機セールスアンドサービス株式会社、DMG森精機製造株式会社、DMG森精機プレジジョンコンポーネンツ株式会社、株式会社WALC、DMG森精機興産株式会社、テクノウム株式会社、まほろばファーム株式会社

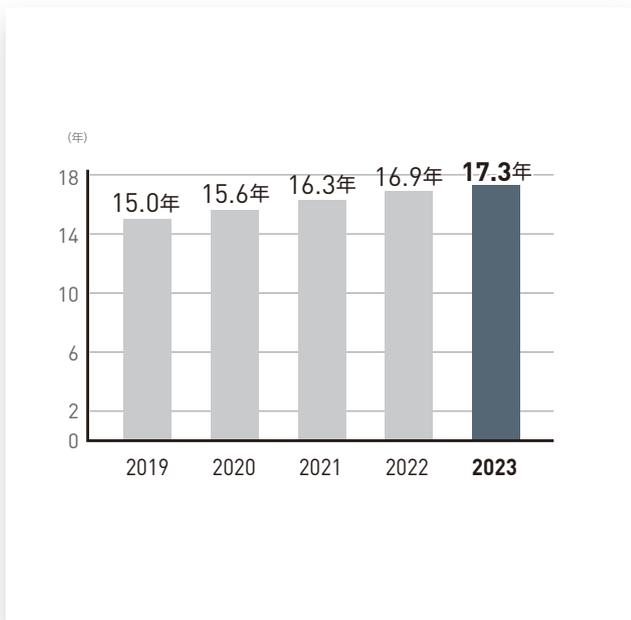
男女別入社人数 (日本単体)



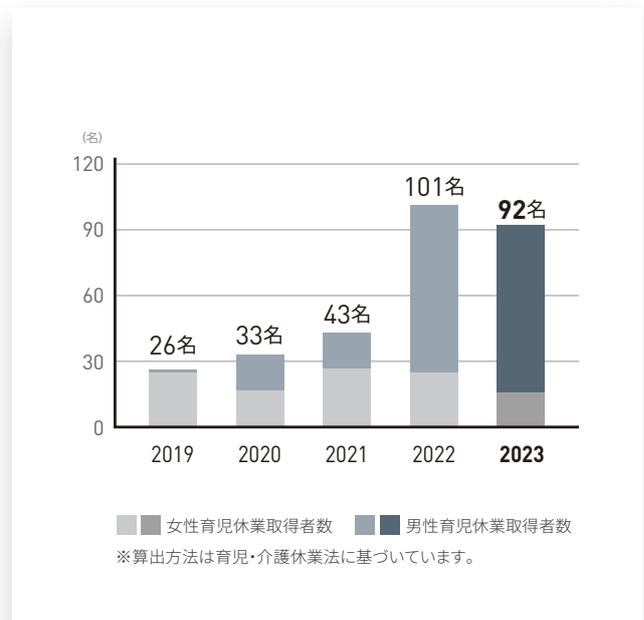
男女別離職率 (日本単体)



平均勤続年数 (日本単体)



育児休業取得者数 (日本単体)



連結財政状態計算書

換算レート(CR) 157.08円 / EUR (※)

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2022年12月31日	当連結会計年度 2023年12月31日	前連結会計年度 2022年12月31日	当連結会計年度 2023年12月31日
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	36,992	39,212	235	250
営業債権及びその他の債権	68,437	62,927	436	401
その他の金融資産	6,503	5,713	41	36
棚卸資産	166,217	200,843	1,058	1,279
その他の流動資産	15,834	14,277	101	91
小計	293,985	322,974	1,872	2,056
売却目的で保有する資産	—	799	—	5
流動資産合計	293,985	323,773	1,872	2,061
非流動資産				
有形固定資産	162,965	189,231	1,037	1,205
使用权資産	19,874	24,637	127	157
のれん	76,842	85,587	489	545
その他の無形資産	86,193	100,909	549	642
その他の金融資産	26,122	26,246	166	167
持分法で会計処理されている投資	5,917	6,322	38	40
繰延税金資産	4,509	5,334	29	34
その他の非流動資産	3,923	3,764	25	24
非流動資産合計	386,349	442,033	2,460	2,814
資産合計	680,334	765,806	4,331	4,875

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2023年12月末レート(157.08)で換算しています。
監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

換算レート(CR) 157.08

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2022年12月31日	当連結会計年度 2023年12月31日	前連結会計年度 2022年12月31日	当連結会計年度 2023年12月31日
負債及び資本				
負債				
流動負債				
営業債務及びその他の債務	72,806	82,914	463	528
社債及び借入金	51,241	61,187	326	390
契約負債	92,935	93,430	592	595
その他の金融負債	7,304	71,967	46	458
未払法人所得税	6,959	9,657	44	61
引当金	45,659	50,998	291	325
その他の流動負債	4,424	6,477	28	41
流動負債合計	281,329	376,633	1,791	2,398
非流動負債				
社債及び借入金	39,852	52,474	254	334
その他の金融負債	87,305	40,309	556	257
退職給付に係る負債	4,479	5,192	29	33
引当金	6,819	6,371	43	41
繰延税金負債	8,103	9,340	52	59
その他の非流動負債	2,069	2,939	13	19
非流動負債合計	148,630	116,627	946	742
負債合計	429,960	493,261	2,737	3,140
資本				
資本金	51,115	51,115	325	325
資本剰余金	266	208	2	1
ハイブリッド資本	118,753	110,822	756	706
自己株式	△906	△883	△6	△6
利益剰余金	69,864	92,283	445	587
その他の資本の構成要素	6,803	14,444	43	92
親会社の所有者に帰属する持分合計	245,897	267,990	1,565	1,706
非支配持分	4,477	4,555	29	29
資本合計	250,374	272,545	1,594	1,735
負債及び資本合計	680,334	765,806	4,331	4,875

連結損益計算書

換算レート(CR) 157.08

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日
収益				
売上収益	474,771	539,450	3,022	3,434
その他の収益	8,595	9,078	55	58
収益合計	483,366	548,529	3,077	3,492
費用				
商品及び製品・仕掛品の増減	△6,844	△27,726	△44	△177
原材料費及び消耗品費	203,948	239,691	1,298	1,526
人件費	138,882	168,736	884	1,074
減価償却費及び償却費	24,016	26,518	153	169
その他の費用	82,150	87,158	523	555
費用合計	442,152	494,379	2,815	3,147
営業利益	41,213	54,150	262	345
金融収益	633	1,138	4	7
金融費用	5,181	7,553	33	48
持分法による投資利益(△は損失)	△137	192	△1	1
税引前当期利益	36,528	47,927	233	305
法人所得税	10,728	13,697	68	87
当期利益	25,800	34,229	164	218
当期利益の帰属				
親会社の所有者	25,406	33,944	162	216
非支配持分	393	284	3	2
当期利益	25,800	34,229	164	218

換算レート(CR) 157.08

	単位: 円		単位: EUR	
1株当たり当期利益				
基本的1株当たり当期利益 ^{*1}	188.62	256.66	1.20	1.63

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2023年12月末レート(157.08)で換算しています。

監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

※1 当連結会計年度の基本的1株当たり当期利益の算定の基礎となる期中平均株式数は、125,420,542株です。

連結包括利益計算書

換算レート(CR) 157.08

	単位：百万円		単位：百万EUR	
	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日
当期利益	25,800	34,229	164	218
その他の包括利益				
純損益に振り替えられることのない項目				
確定給付制度の再測定	826	△ 488	5	△ 3
その他の包括利益を通じて公正価値で測定される 金融資産の公正価値の変動	767	△ 2,229	5	△ 14
純損益に振り替えられることのない項目合計	1,594	△ 2,717	10	△ 17
純損益にその後に振り替えられる可能性のある項目				
在外営業活動体の換算差額	12,960	10,779	83	69
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動の 有効部分	434	△ 103	3	△ 1
超インフレによる調整	93	—	1	—
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する 持分	350	212	2	1
純損益にその後に振り替えられる可能性のある 項目合計	13,838	10,888	88	69
その他の包括利益合計	15,432	8,170	98	52
当期包括利益	41,233	42,400	262	270
当期包括利益の帰属				
親会社の所有者	40,791	42,105	260	268
非支配持分	441	295	3	2
当期包括利益	41,233	42,400	262	270

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2023年12月末レート(157.08)で換算しています。

監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

連結持分変動計算書

換算レート(CR)
157.08

単位:百万EUR

	単位: 百万円						合計	非支配 持分	資本合計	資本合計
	資本金	資本 剰余金	ハイ ブリッド 資本	自己株式	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素				
2022年1月1日残高	51,115	-	118,753	△1,889	52,817	△7,657	213,139	4,139	217,279	1,383
当期包括利益										
当期利益					25,406		25,406	393	25,800	164
その他の包括利益						15,385	15,385	47	15,432	98
当期包括利益	-	-	-	-	25,406	15,385	40,791	441	41,233	262
所有者との取引額										
ハイブリッド資本所有者への支払額					△1,764		△1,764		△1,764	△11
自己株式の取得				△1			△1		△1	△0
自己株式の処分		△119		984			864		864	6
配当金					△7,519		△7,519	△100	△7,619	△49
株式報酬取引		290					290	125	416	3
連結子会社株式の取得による持分の増減		111					111	△158	△46	△0
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					924	△924	-		-	-
所有者による拠出及び所有者への配分合計	-	282	-	982	△8,359	△924	△8,017	△132	△8,150	△52
非支配持分の取得及び処分		△16					△16	29	12	0
子会社等に対する所有持分の変動額合計	-	△16	-	-	-	-	△16	29	12	0
2022年12月31日残高	51,115	266	118,753	△906	69,864	6,803	245,897	4,477	250,374	1,594

期首残高	51,115	266	118,753	△906	69,864	6,803	245,897	4,477	250,374	1,594
当期包括利益										
当期利益					33,944		33,944	284	34,229	218
その他の包括利益						8,160	8,160	10	8,170	52
当期包括利益	-	-	-	-	33,944	8,160	42,105	295	42,400	270
ハイブリッド資本の返済		△68	△7,931				△8,000		△8,000	△51
ハイブリッド資本所有者への支払額					△1,768		△1,768		△1,768	△11
自己株式の取得				△2			△2		△2	△0
自己株式の処分		0		24			25		25	0
配当金					△10,045		△10,045	△129	△10,175	△65
株式報酬取引		238					238	75	314	2
連結子会社株式の取得による持分の増減		△237					△237	△181	△418	△3
連結子会社株式の売却による持分の増減		8					8	6	15	0
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					518	△518	-		-	-
その他					△230		△230		△230	△1
所有者による拠出及び所有者への配分合計	-	△57	△7,931	22	△11,526	△518	△20,011	△229	△20,241	△129
非支配持分の取得及び処分		0					0	11	11	0
子会社等に対する所有持分の変動額合計	-	0	-	-	-	-	0	11	11	0
2023年12月31日残高	51,115	208	110,822	△883	92,283	14,444	267,990	4,555	272,545	1,735

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2023年12月末レート(157.08)で換算しています。

監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

連結キャッシュ・フロー計算書

換算レート(CR) 157.08

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	前連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	当連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税引前当期利益	36,528	47,927	233	305
減価償却費及び償却費	24,016	26,518	153	169
固定資産除売却損益(△は益)	306	△531	2	△3
金融収益及び金融費用(△は益)	4,548	6,415	29	41
持分法による投資損益(△は益)	137	△192	1	△1
その他非資金損益(△は益)	△1,915	△5,030	△12	△32
棚卸資産の増減額(△は増加)	△26,311	△20,725	△168	△132
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	577	13,524	4	86
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	16,524	5,970	105	38
契約負債の増減額(△は減少)	21,498	△7,910	137	△50
引当金の増減額(△は減少)	3,508	△760	22	△5
その他	△2,730	476	△17	3
(小計)	76,687	65,681	488	418
利息の受取額	502	1,002	3	6
配当金の受取額	111	148	1	1
利息の支払額	△3,821	△5,344	△24	△34
法人所得税の支払額	△3,731	△9,879	△24	△63
営業活動によるキャッシュ・フロー	69,749	51,608	444	329
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の預入による支出	△1,221	—	△8	—
定期預金の払戻による収入	—	1,242	—	8
有形固定資産の取得による支出	△26,203	△26,178	△167	△167
有形固定資産の売却による収入	120	5,716	1	36
無形資産の取得による支出	△14,909	△16,294	△95	△104
関連会社株式の取得による支出	△63	—	△0	—
投資有価証券の取得による支出	△2,286	△3,037	△15	△19
投資有価証券の売却による収入	8	2,173	0	14
その他	△318	△353	△2	△2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,874	△36,730	△286	△234
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(△は減少)	4,868	15,696	31	100
長期借入れによる収入	—	52,517	—	334
長期借入金の返済による支出	△1,748	△49,362	△11	△314
社債の償還による支出	△10,000	—	△64	—
ハイブリッド資本の返済による支出	—	△8,000	—	△51
負債性金融商品の返済による支出	△15,000	—	△95	—
リース負債の返済による支出	△5,429	△6,272	△35	△40
配当金の支払額	△7,525	△10,029	△48	△64
非支配株主への配当金の支払額	△100	△129	△1	△1
自己株式の取得による支出	△1	△2	△0	△0
外部株主への支払義務に対する支出	△4,245	△4,334	△27	△28
ハイブリッド資本所有者への支払額	△1,764	△1,768	△11	△11
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△46	△417	△0	△3
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	15	—	0
その他	2,014	△4,282	13	△27
財務活動によるキャッシュ・フロー	△38,978	△16,371	△248	△104
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,797	3,713	24	24
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,305	2,219	△66	14
現金及び現金同等物の期首残高	47,298	36,992	301	235
現金及び現金同等物の期末残高	36,992	39,212	235	250

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2023年12月末レート(157.08)で換算しています。

監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

会社データ 2023年12月31日現在

会社の概要

会社名	DMG森精機株式会社
資本金	51,115百万円
設立	1948年10月
本店(登記上)	〒639-1160 奈良県大和郡山市北郡山町106番地 TEL: 0743-53-1125(代)
グローバル本社	〒135-0052 東京都江東区潮見2丁目3-23(東京グローバルヘッドクォータ) TEL: 03-6758-5900(代)
第二本社	〒630-8122 奈良県奈良市三条本町2番1号(奈良商品開発センタ)
主な事業内容	工作機械(マシニングセンタ、ターニングセンタ、複合加工機、5軸加工機、アディティブ・マニユファクチャリング機及びその他の製品)、ソフトウェア(ユーザーインタフェース、テクノロジーサイクル、組込ソフトウェア等)、計測装置、修理復旧サポート、アプリケーション、エンジニアリングを包括したトータルソリューションの提供
従業員数	13,484名(連結)
ホームページ	https://www.dmgmori.co.jp

株式の状況

発行可能株式総数	300,000,000株
発行済株式の総数	125,573,501株(自己株式380,182株を除く)
単元株式数	100株
期末株主数	38,596名

大株主

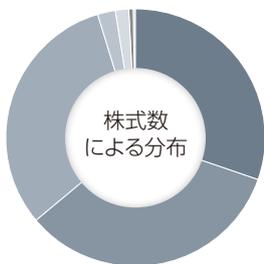
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,979	12.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,203	11.31
DMG森精機従業員持株会	4,873	3.88
森 雅彦	3,591	2.86
森記念製造技術研究財団口 / 株式会社日本カストディ銀行	3,500	2.79
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,317	2.64
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	2,779	2.21
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION - GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP	2,133	1.70
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,071	1.65
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT	1,995	1.59

(注)1. 2023年度における自己株式の取得、処分等

取得株式 単元未満株式の買取 870株

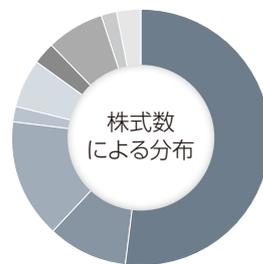
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
個人・その他	38,419	37,829
金融機関 (うち証券投資信託)	42,544 (31,276)	56
外国法人等(個人以外)	40,031	323
金融商品取引業者	2,385	34
その他の法人	2,163	273
自己名義株式	380	1
外国法人等(個人)	28	80

所有株式数別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
100万株以上	65,512	18
50万株以上	12,856	19
10万株以上	18,946	84
5万株以上	2,630	37
1万株以上	7,095	385
5千株以上	2,933	474
1千株以上	9,543	5,846
500株以上	2,283	3,873
500株未満	4,150	27,860

用語集

本統合報告書内で使用する用語に関しては、下記の通りといたします。

統合報告書内表記	説明
DMG MORI DMG MORIグループ	DMG森精機及び ドイツDMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT、 グループ会社を含むDMG MORIグループ全体
DMG MORI CO CO DMG森精機	DMG森精機株式会社
DMG MORI AG AG	DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT

IRカレンダー

DMG森精機株式会社

2024年3月28日	第76回 定時株主総会
2024年5月7日	2024年度 第1四半期決算発表
2024年7月31日	2024年度 上半期決算発表
2024年11月1日	2024年度 第3四半期決算発表

報告対象期間

2023年1月～2023年12月

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

見通し及び財務情報に関する注意事項

本統合報告書に記載されている内容は、DMG MORIが現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいたものであり、記載された将来の予測数値や施策の実現を確約・保証するものではありません。実際の業績には様々な要因により、見通しとは異なることがあります。

また、本報告書中の実績財務情報については、2023年12月31日を基準日としており、同日以降に生じた事象による影響は考慮しておりません。

DMG 森精機株式会社

東京グローバルヘッドクォーター
〒135-0052 東京都江東区潮見2-3-23

電話番号：03-6758-5900 (代)

www.dmgmori.co.jp