

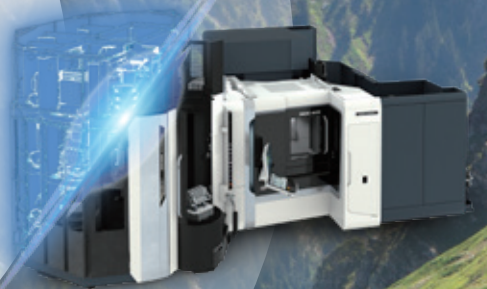
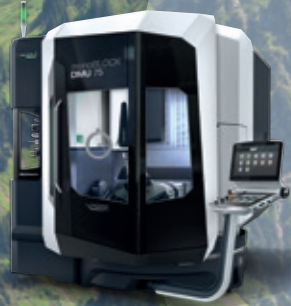
DMG MORI

COMPANY LIMITED

統合報告書

2022

2022年1～12月期



全世界で、Scope 1・2および3 (上流)まで
カーボンニュートラルな生産体制を確立※

※国際的に認定された排出権の利用によるオフセットを含む。
2021年にPricewaterhouseCoopers GmbHから限定保証を得ています。

SBT認定取得済

DMG MORI obtained approval form SBT initiative in 2021



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

経営理念 (2021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、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



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
社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展		3
マシニング・トランスフォーメーション(MX)		5
中期経営計画2025の骨子		7
社長メッセージ		11
CEO・CFO対談		17
社会課題解決による持続的成長		23
DMG MORIの強み	商社・エンジニアリング機能と製造の融合	25
	ダイバーシティ	27
	日本とドイツの技術を融合した	29
	世界最大・最適のラインアップ	
	グローバルに分散された生産拠点	31
マシニング・トランスフォーメーション(MX)を支えるDX		33
DMG MORIの1年		39
バリューチェーンの取り組み施策	マーケティング	41
	開発	43
	製造	47
	エンジニアリング	49
	サービス	53
人材育成		55
M&Aストーリーと成果		61
グループ企業の中・長期戦略		63

サステナビリティ
(ESG / CSR)

サステナビリティ(ESG / CSR)の取り組み		67
環境保護		69
健康経営		77
サプライチェーンでの取り組み		79
TQM(総合的品質マネジメント)による品質向上		80
研究開発人材の育成支援		81
社会貢献		83
スポーツマーケティング／文化活動支援		87
環境データ一覧		89
ガバナンス	ガバナンス体制	91
	役員一覧	93
	ドイツからのメッセージ	97
	社外役員メッセージ	98
	サクセッションプラン	100
	リスクマネジメント	101

財務情報

財務情報		105
会社データ		119

▶ については、ウェブサイトにて関連動画をご覧いただけます。
https://www.dmgmori.co.jp/corporate/ir/ir_library/annual_report.html

社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展

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。

DMG MORIの製品の変遷



社会ニーズ

- 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)
- 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

奈良事業所完成

伊賀事業所建設、
操業開始

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

海外ディーラー網を
構築

DMGとの資本・
業務提携

平均単価/台

1,000万円

2,000万円

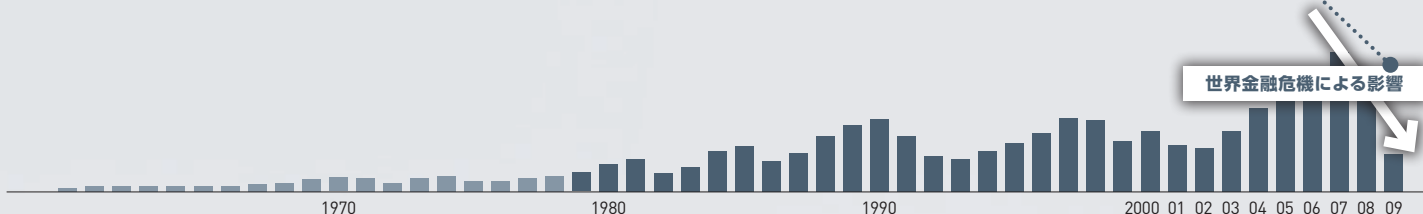
売上高
2008年3月期
2,023億円



約 $\frac{2}{3}$ 減

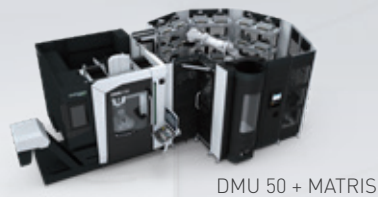
売上高
2010年3月期
664億円

売上高





DMC 125 FD duoBLOCK



DMU 50 + MATRIS



LASERTEC 3000
DED hybrid



WH-AMR



テクノロジーサイクル「チップブランク」

2010s

5軸加工機

2020～

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・アディティブマニファクチャリング (AM)

- 多品種少量生産
- インダストリー4.0 (コネクティビティ)

- サステナビリティ
- 工場の自動化

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

- 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

- お客様ニーズを踏まえた
デジタルサービスを提供
- デジタルツインショールーム
 - 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

工程集約・自動化・DX・GXの進化
豊富な受注残高により収益の安定化を目指す

目指す姿

工作機械を中心として
お客様の製造効率を最大化する
自動化、DX、サービスを提供する
ソリューションプロバイダ

米国・中国での工場立ち上げ
DMGとの提携で直販化を
推進し、ブランド力を向上

全世界の販売網でデータを活用した販売の実施
my DMG MORIの拡充によるお客様との接点拡大

3,000万円

4,000万円

5,000万円以上

(億円)

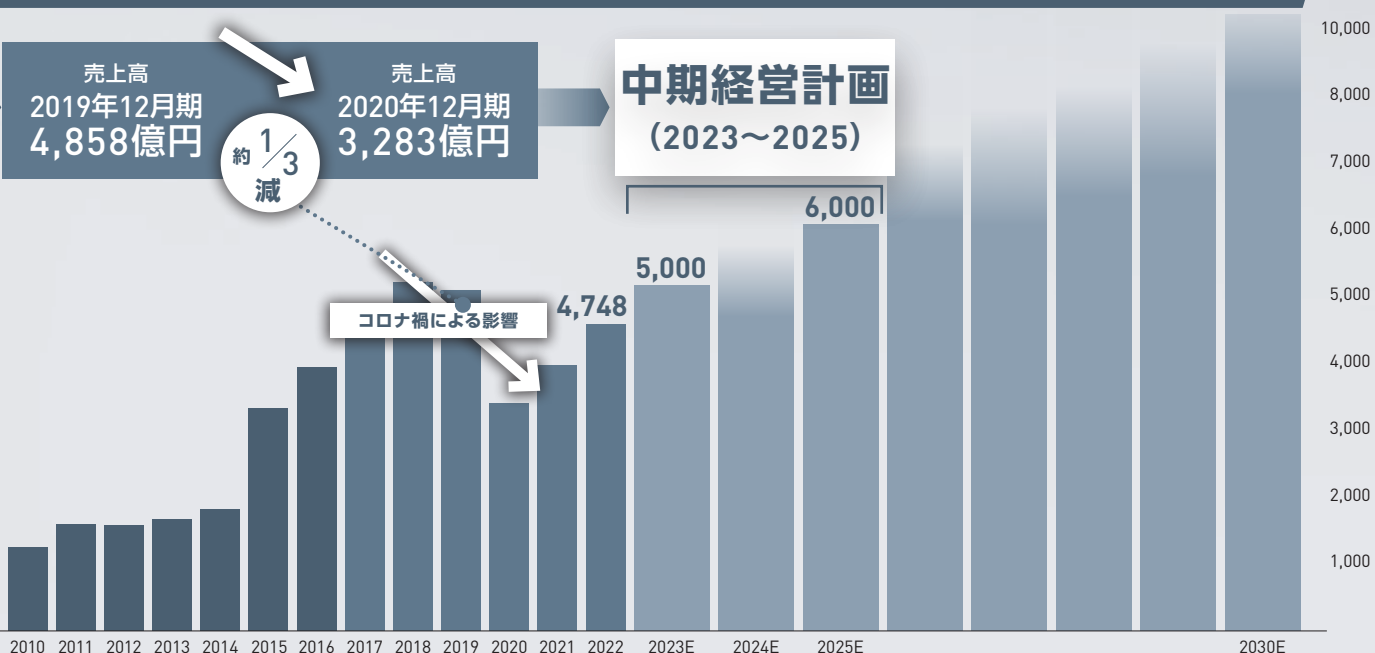
売上高
2019年12月期
4,858億円

売上高
2020年12月期
3,283億円

中期経営計画
(2023～2025)

約 1/3
減

コロナ禍による影響



マシニング・トランスフォーメーション (MX)

— 工程集約・自動化によって究極のグリーン・トランスフォーメーション (GX)を目指す。
 全工程をデジタル・トランスフォーメーション (DX)により、リーンな仕組みにし、地球環境保護に貢献—

生産計画



JOB SCHEDULER
 (機上および PC)



ワークの加工開始・終了期限を設定して、作業日程を作成・変更



JOB MANAGER
 (機上および PC)



ワークの情報 (図面・材質等) の登録

CELOS PC Version (PC)



CELOS (機上)

加工準備

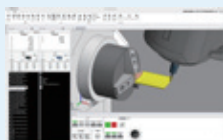


APPLICATION CONNECTOR
 (機上および PC)



CAD / CAMにリモートで接続し、CELOS上で加工シミュレーションすることが可能

CELOS DYNAMICpost



最適な部品加工プログラムを作成



JOB MANAGER
 (機上および PC)

加工工具・クランプ治具・加工プログラム・作業指示・段取り手順等を登録し、ワーク情報を一元管理



ツールビジュアライザー
 工作機械の機上で非接触で工具の自動計測が可能

テクノロジーサイクル
 (機上のみ)

複雑な加工を簡単かつ短時間で実現



工程集約・自動化 ▶



DMG MORI
 CO₂ neutral

生産

周辺機器・加工ソリューション



AIチップリムーバー



ゼロスラッジクーラントタンク



zero FOG



豊富なアプリケーションでスムーズな加工を実現



非接触機上計測システム

サービスの基盤

社員
 (連結)

社員数

約12,000名 /

国籍数

59カ国 /

販売・
 サービス
 拠点

113拠点

多様性

DMG MORIのDX

(デジタル・トランスフォーメーション)

サービス・教育

CELOS Club

お客様のデジタル化導入を強力にサポートし、生産性向上に役立つソフトウェアやサービスを提供



デジタルアカデミー
工程設計アドバイザー
動画100選

myDMG MORI

お客様対応の総合的な
サービスの窓口

メンテナンス

スペアパーツ

教育

SERVICE (サービス・教育)

GX

(グリーン・トランスフォーメーション)

経営資源の最適化
(仕掛品、貯蔵品、消耗品削減)

CO₂排出量削減



第三者評価
(SBT認定・TCFD提言に準拠)

TCFD

MONITORING (モニタリング)

(生産)

CMM検査

モニタリング

MESSENGER (機上およびPC)



ネットワークで繋がった
機械の稼働状況を見える化

アラーム履歴が集計でき、主な機
械停止理由を把握可能

機械、PC、スマートフォンなどから
いつでも、どこからでも確認可能



IoT connector

広く使われているオープンな通信方式
(MTConnect、OPC UA、MQTT等)に対応

機械本体のネットワークの信頼性を
高めた通信専用PC

MTConnectはThe Association For Manufacturing Technologyの商標または登録商標です。
OPC UAはOPC Foundationの商標または登録商標です。
MQTTはInternational Business Machines Corporationの商標または登録商標です。



CONDITION ANALYZER (機上のみ)

機械に取り付けた各種センサで
機械の各種データを記録し、機械
や加工の問題を早期発見



製造支援アプリケーション作成プラットフォーム

TULIP

日欧の強みの融合

欧州

独創的な
発想



日本

精緻な作り込み
きめ細かなサービス

お客様基盤

グローバルに製品納入

88カ国

既存のお客様 10万カ所強
潜在的なお客様と合わせ30万カ所

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
CO₂排出削減

+

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)
- ・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

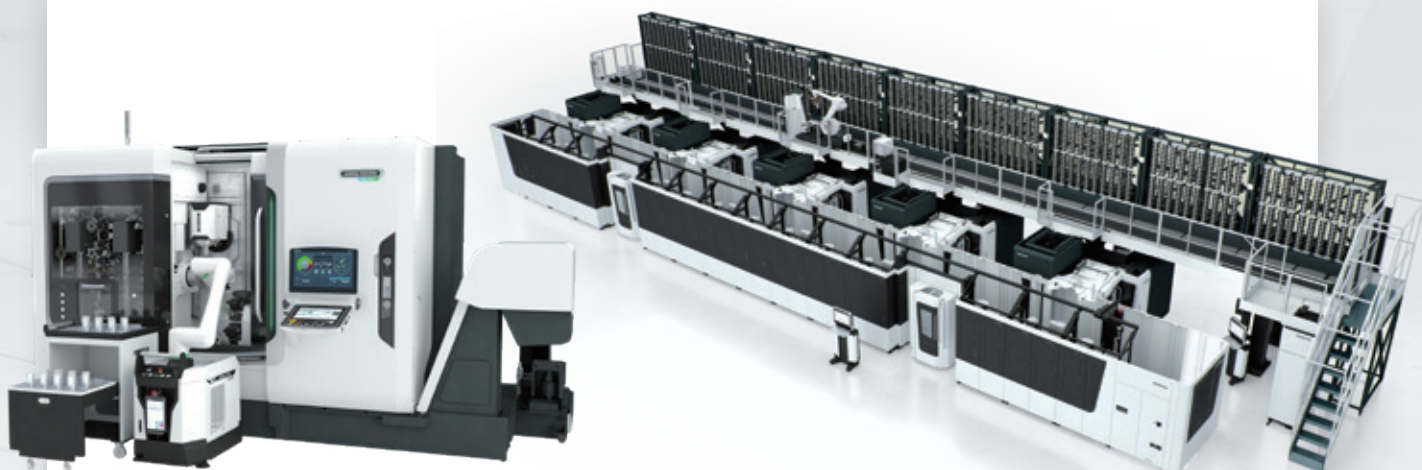
- ・強靱なサプライチェーンの構築
- ・内製部品の能力増強
- ・高品質な製品・サービスの提供を可能にする人材への投資

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

工程集約→自動化→GX

DX



NTX 1000 2nd Generation + MATRIS Light



CTS



工程集約・自動化

超高精度実現

生産性向上

経営資源の最適化 (オペレーター・資材・中間仕掛在庫削減)

CO₂削減

GX (グリーン・トランスフォーメーション)



umatiは Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken e.V. の商標または登録商標です。
OPC UAは OPC Foundation の商標または登録商標です。
MQTTは International Business Machines Corporation の商標または登録商標です。
MTConnectは The Association For Manufacturing Technology の商標または登録商標です。

DX (デジタル・トランスフォーメーション)
お客様へ最適なソリューションの提供

サステナビリティ(ESG / CSR)

持続的 成長投資

設備投資
1,000億円(3カ年累計)

- 経営基盤強化・成長投資
- 工場新設・増築・改装
(伊賀、奈良システムソリューション工場、欧州各工場、米州サービスセンタ、アカデミー、太陽工機、マグネスケール、サキコーポレーション)
- 環境・ESG
- グリーン鋳物製造
 - 欧州、インド鋳物工場
 - 太陽光パネル設置

研究開発投資
1,000億円(3カ年累計)

- 研究開発費
- 最先端加工技術
 - 計測技術、AM開発
 - 新高付加価値機開発
 - ソフトウェア開発
 - 高度複合加工機開発
 - 高度5軸加工機開発

従業員 エンゲージ メント

給与改定

- 新卒初任給の改定
- グローバルで給与改定

年間総労働時間
2,000時間/人

有給休暇
年間20日間/人

P.56

健康経営
推進

P.77

女性活躍促進

P.58

男性育休
取得率の向上

サプライ チェーンの 強化

キーコンポーネンツの内製強化+グローバル展開

P.48

鋳物の生産能力拡大:
インド・ポーランドへの展開

サプライヤーエンゲージメント強化:
INTEGRITY NEXTの進捗

P.79

CO₂排出量 削減

CO₂フリー製品
(PricewaterhouseCoopers GmbHの限定保証取得)

大規模太陽光
発電システムの導入

P.69

SBT*認定取得済みのCO₂排出量削減計画
(基準年2019年)

P.73

	2025	2030
Scope 1+2	-25.2%	-46.2%
Scope 3	-7.4%	-13.5%

TCFD提言に
準拠した開示

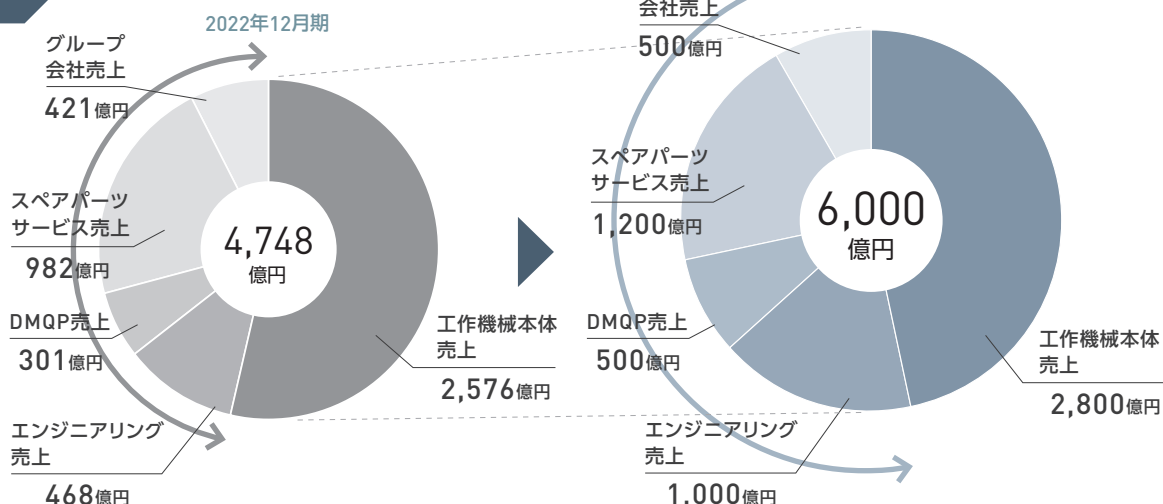
*Science Based Targetsの略

財務目標

業績目標：
安定収益部門
の拡大

安定した収益構造の構築

2025年12月期(計画)



主な
財務目標

	2022年実績	2025年目標
売上	4,748億円	6,000億円
営業利益	412億円	720億円
(営業利益率)	8.7%	12.0%
当期利益	254億円	480億円
(当期利益率)	5.4%	8.0%
ROE	11.1%	> 12.0%
1株当たり配当額	70円	100円
総有利子負債*1	911億円	0億円
(ハイブリッド資本*2含む)	2,098億円	1,100億円
純有利子負債*3	476億円	▲ 300億円
(ハイブリッド資本含む)	1,664億円	800億円
株主資本比率	36.1%	> 50.0%

*1 長短借入金 + 転換社債型新株予約権付社債(以下、転換社債) *2 永久劣後債及びローン *3 (長短借入金 + 転換社債)-(現金 + 短期金融資産)

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

中期経営計画2025で目指す姿

— 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の進化 —

このタイミングで中期経営計画を策定した理由は？

2022年は、連結受注金額が5,424億円とピークを更新し、連結営業利益及び同利益率も過去最高を記録しました。連結受注金額は、第1四半期及び第2四半期にそれぞれ1,500億円と極めて高い水準を達成した後、第3四半期からは緩やかな調整局面に入っています。しかし、DMG MORIが注力してきた工程集約、自動化、DX、GX戦略は上手く軌道に乗り、お客様への価値提案力強化に伴い値引き率が低下し利益率改善が顕著になってきました。また、医療、宇宙、CO₂排出量削減に関わる新エネルギー分野に関連する事業など新たな分野への事業展開に加え、豊富な受注残高を抱えることにより、需要変動への抵抗力が増し、収益拡大を持続的に確保できる自信がついてきました。そこで、当社の方針をステークホルダーの皆様と共有するため、2022年12月14日に、2023年を初年度とし、2025年末に終了する3カ年中期経営計画を発表しました。

DMG MORIは、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(金属積層造形技術、以下、AM)などにより工程集約を実現し、ロボットなどの周辺装置とともに自動化することを促進してきました。これらは、グローバルでのオペレーター不足、賃金の上昇、少子高齢化などの社会的ニーズに対する当社の答えです。2018年半ば以降の米中技術摩擦、経済安全保障等の要請が高まり、2020年のCOVID-19による移動制限などは、当社の工程集約、自動化の需要を加速するものとなりました。そして、2022年2月末に生じたウクライナ問題は、エネルギー資源利用の再考、食糧などの資源確保、地政学リスクを考慮したサプライチェーンの再構築などにつながっています。いずれの環境変化においても、あらゆる経営資源をより有効に活用することが重要となり、DMG MORIが掲げてきた工程集約、自動化によるマシニングプロセスのリーンな体制の構築が必要とされます。そして、リーンな体制はCO₂排出量の削

減への貢献というGX(グリーン・トランスフォーメーション)にもつながっています。さらに、その全プロセスで生じる情報をデジタル・AI技術を通して収集・分析・可視化し、そのフィードバックをもとにプロセスを改善し続けるといったDX(デジタル・トランスフォーメーション)が重要になります。我々は、この工程集約→自動化によるGXへの貢献、そしてこの一連の行程をDXする仕組みをマシニングにおける革命と考えておりMX(マシニング・トランスフォーメーション)と位置付けています。この一連の仕組みをお客様に提供していくことが中期経営計画2025の目的となります。

この経営戦略は、今回の中期経営計画の最終年の2025年を超えて2030年、あるいはそれ以降も継続していくものと思われまます。つまり、今回の3カ年の中期経営計画では、その先の持続的な成長を見据えた礎をしっかりと築きあげることにあると考えています。

5軸加工機、複合加工機などの工程集約機を中心としてロボットなどの周辺装置を結合して自動化、フルターンキー化を本格的に促進し始めたのは2010年代の半ば以降です。そのころから従来の高精度、高速、高剛性、高耐久性などを追求した機械本体のみを製造し販売する当社のビジネスモデルからの大きな転換が始まりました。当初は、5軸加工機、複合加工機などの複雑な機械を最大限有効に活用するための仕組み作りが重要でした。お客様の生産工程の流れに沿っていえば、まず加工準備のステージでは、機械を無駄なく稼働させるためのスケジューリングなどのソフトウェア製品、MessengerやISTOSなどを開発しました。次に、加工ステージでは、ワークの機械への搬出入を行ったり、複雑形状の加工を容易にしたり、計測、モニタリングなどを行うアプリケーションソフトウェアであるテクノロジーサイクルの開発、当社の工作機械に適合する周辺機器のDMQP(DMG MORI Qualified Products)のラインアップ充実などを進めてきました。さらに後工程にあたる、アフターサービスも含めたステージでは、当社機械の導入履歴、マニュアルの閲覧やサービス及び補修部品の発注履歴などの情報取得、また、オンラインでスペアパーツの発注を行えるポータルサイトmy DMG MORIの導入へと進みました。このように、当社はお客様のマシニングプロセスの最適化を一括してサポートできるよう、製品・サービスを拡充してきました。

その後も、切りくず、クーラント、ミストの「加工3悪」の問題解決策導入は自動運転時間の長期化への挑戦につながりました。加工ワークの複雑化が進み、ワンチャッキングで多工程を加工できる5軸加工機、複合加工機の需要が拡大するのに伴い、加工プログラムの生成にCAMソフトウェアの使用が増加しています。CAMで生成したツールパスをポストプロセッサにより使用する工作機械の制御装置に適合したNCプログラムに変換する画期的なCELOS DYNAMICpost はお客様の生産性の大幅改善に貢献します。CELOS DYNAMICpost は、ツールパ

ス(工具経路)をNCプログラムに変換する機能に加え、切削加工シミュレーション機能、切削力最適化機能の3つの機能を1つに統合したソフトウェアです。これによりお客様はプログラム作成から加工開始までの時間を大幅に短縮できます。また、実機での試加工をゼロにできるため、消費エネルギーの削減にも貢献します。

これらの個々の施策に加え、当社の商社・エンジニアリング機能の拡充というユニークな経営方針が大変重要になってきています。当社はグローバルに約12,000人の社員が働いていますが、マーケティング・販売・エンジニアリング・サービスに関わる社員が約7,200人(構成比: 約60%)、製造に関わる社員が約4,800人(同: 約40%)となっています。お客様に価値を提案し、それを実現し、さらに改善していく自社能力が圧倒的な強みとなっています。このように開発、製造、販売、エンジニアリング、サービスという内部の経営資源が充実してきたことで、工程集約、自動化、DX、GXの実現をより確かなものにできると認識しています。

最近になって、競合企業も工程集約や自動化など、当社と同様の戦略を打ち出してきています。しかし、DMG MORIは、5軸加工機、複合加工機、AMなど工程集約機のラインアップが豊富であり、それらの機種に応じた複雑形状ワークの加工ノウハウを提供できることなどで他社に先行しています。また、自社開発ソフトウェアによるお客様の加工プロセスのサポート力やDMQPの提案力でも差別化を図ってきました。そして何よりも、直販・直サービス、自社のエンジニアリングにより、高付加価値のソリューション提案や自動化・ターンキーシステムの据え付けなど、垂直的にマシニングプロセスをお客様へ直接提供できることが我々の強みとなっています。



NTX 500 + MATRIS Light

今回の中期経営計画は、DMG MORIの次の時代を担う30歳代後半から40歳代前半の執行役員、部長、グループ長クラスが中心となって作成されました。ワーキンググループが月2-3回の社内発表を繰り返し、約1年かけて完成させました。この中期経営計画は、具体的な管理指標及びAction Planも含んでいる上、各責任者がPDCA(計画→実行→検証→改善)をしっかりと回す仕組みもできています。次世代の幹部社員の育成も兼ね備えています。

中期経営計画での重要なポイントは？

「よく遊び、よく学び、よく働く」を経営理念に掲げている通り、企業の持続的成長において従業員エンゲージメントが最も重要な要素であると考えています。その上で、事業面では既にコメントした通り、工程集約、自動化、DX、GXを推進します。また、企業の持続的成長の大前提として社会や環境の安定性が欠かせません。CO₂排出量の削減、水資源の有効活用もさらに強化します。2021年後半以降、工作機械需要が急速に回復する過程においてサプライヤーの供給不足、物流問題が顕在化しました。サプライヤーエンゲージメントや主要部品の内製強化も重要な問題だと認識しています。さらに、地政学リスクなどから、当社製品の輸出規制強化への対応（▶ P.101参照）や、サイバーセキュリティへの対応（▶ P.103参照）などのリスク管理も重要視しています。

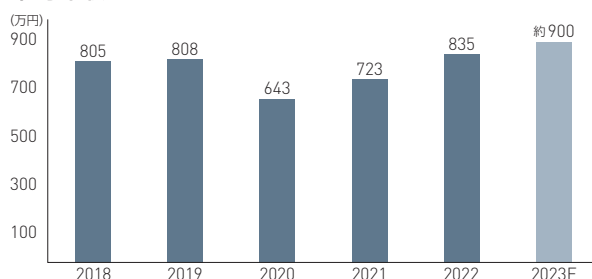
従業員エンゲージメント

企業の持続的成長に向けて最も重要な経営資源は人材であり、2021年1月に「DMG森精機 健康経営宣言」を発表しました。人間ドックの検診項目の充実、社内レストランでのSmart Meal（健康作りに役立つ栄養バランスのとれた食事）の提供、メンタルヘルス不調者の支援など、社員の心身の健康向上に努めています。年間総労働時間2,000時間、1日の在社上限10時間、前日の退社時間から次の出社時間までのインターバル12時間以上、年間有給休暇取得日数20日を個々の社員に関する効果のある指標として導入しています。2022年は、当社の受注が過去のピークを更新し忙しくなりましたが、年間総労働時間は1,980時間と目標を達成することができました。一方、年間有給休暇取得日数は18.8日と若干目標を下回る結果となりました。人員の適正配置、DXなどを進め、早急に目標達成に努めてまいります。

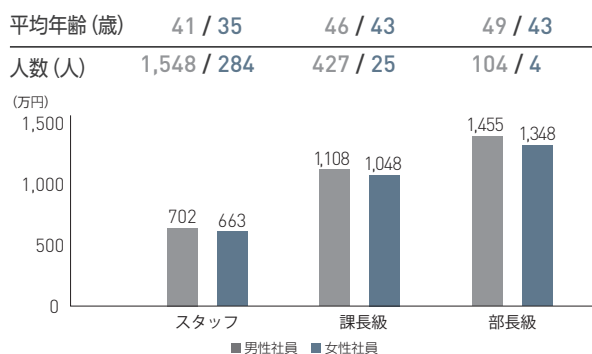
当社は工作機械のグローバルリーダー企業として先端技術を追求め、持続的な成長を実現するために優秀な人材の確保、定着が喫緊の課題となっています。その課題解決に向けてグローバルで社員の給与改定を実施しました。日本単体の社員の賃金については欧米の水準を目指し、7月に給与改定を実施しました。2022年度における給与改定は6カ月間の寄与となりますが、平均年収は835万円と2021年度の723万円から15%増となりました。2023年度には年間フルに寄与し平均年収は約900万円となる見込みで、2021年度比での実質年収の増加率は約24%となります。また、新卒初任給及び初任年収の大幅改定を2023年4月入社から実施しますが、遡って2022年4月入社の社員から適用しました。大学学部・高等専門学校専科卒では従来の月額272,210円から改定後は300,000円へ、博士課程卒では同334,150円から475,000円へと増額しました。これにより、社員に安心して生活できる基盤を提供できるものと考えています。

女性の活躍促進への取り組みも進めており、出産・育児支援制度を強化してきました。伊賀事業所、奈良事業所に企業主導型保育園であるDMG MORI保育園を常設して合計100名程度の未就学児を受け入れられる体制を整えています。国内社員の男女別賃金については、スタッフ、課長級、部長級など各役職別にほぼ同等の平均年収となっており、男女の区別なく職務や成果に応じた給与体系を構築しています。ただ、管理職に占める女性の比率はまだ低位に留まっていることは課題です。採用段階から女性の比率も高め、育成・業務経験を通じて女性の管理職比率の向上に取り組んでいきます。

平均年収*



男女別平均年収(2022年度)* (当社の基準に基づく役職別集計)



*日本単体の社員の給与改定は2022年8月発表、2022年7月から反映しています。2023年1月から給与改定は年間フルに寄与します。

また、昨今では、自動化、デジタル化の拡充に向けて、ソフトウェア製品の開発、AI（人工知能）などに精通した人材の確保も重要になってきています。今後、グローバルで優秀なIT人材の確保にも努めてまいります。さらに優秀な開発人材の採用のため、開発環境について一層の充実を図りました。2022年8月には、創業の地である奈良にDMG MORIのグローバル最大の研究開発拠点となる奈良商品開発センタ（奈良PDC）の開所式を行いました。次世代通信技術、AI（人工知能）、デジタルツインなどを活用した最先端のデジタル技術、次世代5軸加工機及び複合加工機、周辺装置、ソフトウェア製品の開発を行います。また、産学連携、技術者の交流及び育成の場として活用します。それに先立ち、4月には、2017年に立ち上げた「先端技術研究センター」を引き継ぐ形で「株式会社WALC」(ウォルク)を東京・渋谷に設立しました。AI、IoT (Internet of Things)、クラウドコンピューティ

ングなどの先端技術を用いて製造のDXを推進していきます。既存技術の深掘りもさることながら、新分野、未知なる技術の探索を進めていきます。

サプライチェーンの見直し

半導体の供給不足に端を発したサプライチェーンの混乱は大きな問題となりました。工作機械産業においては、CNC（数値制御装置）、制御盤、樹脂部品、一部のメカニカル部品などの調達リードタイムが長期化したことが問題となりました。当社は、日本、欧州を中心に調達先の分散を図ってきたこと、主軸、ボールねじ、タレット、鋳物などの主要部品の内製化を進めてきたことなどにより、サプライチェーンの混乱は比較的軽微に抑えることができました。

工作機械のサプライヤーは中小企業が多く、それらの企業は、低賃金、厳しい労働環境、CO₂排出量削減対策の遅れなど、多くの課題を抱えています。持続的な成長を確保するためには、これら中小サプライヤーの処遇改善も必須であると考えています。当社は2022年3月に「パートナーシップ構築宣言」を発表し、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを超えた新たな連携を進めています。また、ドイツINTEGRITY NEXT GmbHが提供するプラットフォームを利用し、人権対応、労働者の健康と安全、有害物質の排除、環境保護などを含む16項目のサステナビリティ課題をモニタリングし、サプライヤーと共に問題点を把握して改善活動を実施しています。対象サプライヤーはグローバルで800社程度になっています。持続性の評価について「基準に適合」（緑表示）、「基準に概ね適合」（黄表示）、「基準から乖離」（赤表示）の3区分表示を行っています。中期経営計画最終年の2025年には少なくとも「基準から乖離」区分の企業をなくすべく改善を進めていきます。

内製化の取り組みについて、当社は、主軸、ボールねじ、タレットなど機械の品質向上・維持及び調達リードタイムの短縮につながる主要部品の製造を行ってきました。しかし、購買部品に含まれるCO₂排出量の削減なども重要な課題として浮上してきました。購買部品の中では、鋳物に含まれるCO₂排出量の削減が特に大きな課題です。当社は、DMG MORIキャステック株式会社（旧渡部製鋼所）をグループ会社化し、従来のコークス炉から電気炉に切り替え、電源にCO₂フリーの電力を利用することで鋳物のCO₂排出量の大幅削減を実施します。電気炉がフル稼働する2025年にはDMG MORIキャステック株式会社での鋳物製造にかかるCO₂排出量を2020年比で約98%削減する計画です。今後、ポーランド、インドでも同様の施策を実施する計画であり、グローバル市場で鋳物の安定供給、その製造にかかる環境保護対応を進めていきます。

環境保護対応、CO₂排出量削減

2021年年初からドイツPricewaterhouseCoopers GmbHによる第三者保証のもと、当社がグローバルに生産する工作機械は、Scope 1、Scope 2及びScope 3の上流において、国際的に認定されたCO₂クレジットを使用してカーボンニュートラルとなりました。2021年1月より出荷している全世界の当社の工作機械はカーボンニュートラル製品であることを示す「GREENMACHINE（グリーンマシーン）」マークが付されています。同年7月にはTCFD提言に準拠したレポートも開示しました。さらに同年11月には、SBT（Science Based Targets）イニシアチブにより、2030年までのCO₂排出量の削減計画も認定を受けました。SBTに基づき、当社は、2019年のCO₂排出量と比較して、Scope 1及びScope 2においては、2025年までに25.2%、2030年までに46.2%のCO₂排出量の削減を目標としています。また、Scope 3においては、2025年までに7.4%、2030年までに13.5%のCO₂排出量の削減を目標としています。

2022年には、当社の主力の伊賀事業所でバイオマス発電システムを稼働させたほか、CO₂フリー電力の購入も積極的に進めています。これらの施策も寄与し、2022年のCO₂排出量は、前述のSBTに基づく計画に対して7%程度下回る結果と順調に削減されています。Scope 1及びScope 2の領域におけるCO₂排出量のさらなる削減に向けて、伊賀、奈良事業所で大規模な太陽光発電設備の設置を進めています。2024年の稼働後には、この太陽光発電設備はそれぞれの工場での電力需要の最大50%を、年間平均電力需要量の約30%を賄う見込みです。加工時間の最短化や電力消費量のモニタリング機能を備えたGREENMODE技術の採用により工作機械そのものが消費する電力の削減を図ります。

自社工場で工程集約、自動化、DXを促進し、CO₂排出量の削減を進めています。Scope 3の上流（主としてサプライヤーからの購入部品に含まれるCO₂排出量）においては、前述のサプライヤーモニタリング・プラットフォームを通して収集したデータをもとに、当社のノウハウをサプライヤーと共有してCO₂排出量削減に取り組んでいます。Scope 3の下流（お客様の当社製品使用によるCO₂排出）においては、2017年よりGREENMODE機能を標準搭載することでお客様の電力消費量の削減に貢献しています。また、当社のMXによりお客様のマシニングプロセスを最適化し、生産性向上を通してお客様の環境保護対応を支援しています。

CO₂排出量実績

（単位：トン）

スコープ	2019年	2020年	2021年	2022年	2019年 vs 2022年		
	合計	合計	合計	合計	増減	増減 (%)	
Scope 1	43,193	33,917	34,150	33,147	-10,046	-23%	
Scope 2	65,689	42,652	28,380	13,884	-51,805	-79%	
Scope 3	上流	675,200	409,987	683,950	774,944	99,744	15%
	下流	949,061	625,922	650,773	733,703	-215,358	-23%
合計	1,733,143	1,112,478	1,397,252	1,555,678	-177,465	-10%	

※上記の算定結果は、PricewaterhouseCoopers GmbHによる限定保証を得ています。

中長期成長投資、人材育成、環境保護対応投資を継続： 設備投資、研究開発投資にそれぞれ1,000億円配分計画

2022年は、伊賀事業所を最大の工作機械組立及びキーコンポーネントの生産工場、奈良事業所をシステムソリューションの最大の工場とする再編を進めました。ドイツでは、5軸加工機の最大の生産拠点であるフロンテン工場に最新鋭の自動化・デジタル化された物流センターを導入し、部材供給リードタイムを大幅に短縮し生産性向上を進め、同時に物流費の削減を図りました。

中期経営計画の期間中は、奈良事業所のシステムソリューション工場を付加価値ベースの売上金額で2022年比3倍程度に拡張します。また、米国データベース工場、欧州各工場においてもシステムソリューションを提供できる体制へと展開し、グローバルで需要が拡大する工程集約、自動化、DX、GXに対応します。

環境保護対応投資については、既に述べた通り、国内、欧州、インドでCO₂フリー電力を使用した電気炉による鋳物生産の拡大、グループ会社の主要工場での太陽光パネルの設置により自家発電能力を高めます。

また、社内人材のみならず、お客様のオペレーターの育成も踏まえ、国内各所にDMG MORIアカデミーを設置します。既に、浜松、金沢、仙台、岡山、福岡の5都市での設置を決定しています。国内で5軸加工機が普及拡大期に入りました。2018年より5軸加工研究会などを通じてオペレーターの育成を積極的に進めてきたことも普及促進の背景にあると考えています。このことを踏まえ、当社が開発した新技術、また、ローコードプログラミングのソフトウェアTULIP (米国MIT Media Labから独立して設立された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)などもDMG MORIアカデミーを通じてお客様に経験してもらい、販売を促進していきます。

工作機械は、超高精度、超高速、高剛性、高耐久性を追求し、加工プロセスを集約することによって、様々な経営資源、エネルギー消費の削減につながれることで社会に大きく貢献できる製品です。この核となる技術をさらに追求するほか、より高能率な最先端の加工技術の開発を進めていきます。

具体的には、新製品「NZ-Platform」は、B軸機能(旋回機能)を付加したタレットを最大4つ搭載可能なフレキシブルなターニングセンタで工程集約機のラインを広げました。

また、「NTX 500」は、小型の複雑形状ワークを1台で加工するシリーズ最小の複合加工機です。省スペースで単位面積当たりの生産性を高めることが可能です。医療関連、宇宙産業、光学機器、ロボットなどに使用される複雑形状の部品加工に適しており、新たなお客様の開拓につながっています。「NHX 10000 μ Precision」は高剛性と空間精度15 μ m以下の超高精度を兼ね備えた大型横形マシニングセンタです。空間精度はX軸1.7 m、Y軸1.4 m、Z軸1.51 mの加工領域をストロークさせた際の最大の刃先の位置ずれ量を表しています。これは、3.6 m³の空間(日本の3-4人家族で使用する約500ℓの冷蔵庫4台分に相当)において、人間の髪の毛の約1/3の誤差しか生じないことを意味します。超高精度が進む航空機、船舶、エネルギー産業、建設機械などの大物ワークの加工に対応します。また、パレットプールシステムなどの自動化システムを組み合わせることで生産性の向上を実現し、消費電力、CO₂排出量の削減にも貢献します。普及段階に入り始めたアディティブマニファクチャリングでは「LASERTEC 3000 DED hybrid」が高い評価を得ています。部品製造のみならず、溶接、コーティング、リペアなどの分野にも応用が広がっており、加工時間の大幅な短縮、材料などの使用資源の大幅な節約にも貢献しています。

高精度な加工を保証するために計測ソリューションの提供が重要になっています。「ツールビジュアライザー」は、工作機械の機上で非接触にて工具の自動計測を行います。高精度な工具の補正のほか、工具の異常検出もできることから自動化の重要な要素になっています。また、加工後のワーク形状計測でも、レーザスキャナを利用した非接触の機上計測システムを開発しました。機外の専用計測装置へのワークの載せ替えの必要なくなるため、作業者の負担を軽減し、また、計測リードタイムが50%程度削減できます。ワークは、形状が複雑化すると同時にさらに高い精度が求められるようになってきていることから機上での空間精度測定技術の向上が必須であると考えています。

グループ会社の中長期成長のための設備投資も積極化します。次世代半導体製造装置向けの超精密計測部品の需要が増加しています。当該部品を製造・販売する株式会社マグネスケールがその需要増に対応します。また、お客様から安定供給を求められていることもあり、製造拠点のリスクの分散も考慮します。これらの投資によりグループ会社の売上高を2030年までに2022年度に比べ2倍程度とする計画です。

中期経営計画2025における財務目標

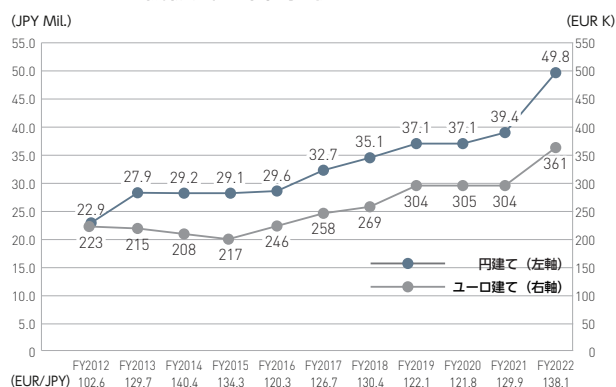
環境変化を克服する強靱な事業構造の構築

需要環境に大きく左右されない安定した収益の成長を目指します。以前、需要環境が悪化した局面においては、短納期、廉価などにより数量の拡大を追求していました。その結果、需要環境に連動して売上、収益率の大幅な変動に見舞われました。しかし、米中技術摩擦、COVID-19パンデミックによる工作機械の需要減少局面においては、短納期、廉価販売と決別し、工程集約、自動化、DX、GXなどによりお客様への価値提案力を一層高めることに注力しました。その結果、値引き率は低下し、また、豊富な受注残高を売上に結び付けることにより収益性は安定してきました。また、グローバル市場でお客様に寄り添った販売体制の下、2022年年初以降の素材価格などの上昇も着実に販売価格に転嫁することができています。

今後も、この方針をさらに強化します。当面の年間の受注、生産、販売数量を8,000-9,000台程度とし、質的な価値提供に注力することで、個々のお客様の満足度を一層高めます。高品質、生産性の高い自動化、フルターンキーシステムを提供することにより、受注単価を円安の影響を除くベースで5,000万円程度に引き上げ売上を伸ばします。豊富な受注残高に加え、補修部品・サービス部門、周辺装置やエンジニアリング部門、グループ会社が収益の安定化に貢献します。

これらを背景に2025年を最終年度とする中期経営計画の期間において、売上、利益の安定成長を計画しています。最終年度の2025年12月期には、売上高6,000億円、営業利益720億円、営業利益率12%、当期利益480億円、当期利益率8%を目標としています。

1台当たりの機械受注単価推移



健全な財務構造と資本効率の向上を重視

2025年末の財務目標を、永久劣後債及びローンを除く有利子負債残高で2022年12月末の476億円からゼロとしています。また、永久劣後債及びローンを含めた純有利子負債残高を800億円としています。永久劣後債及びローンの残高は2022年12月で1,188億円となっています。中期経営計画の最終年度である2025年までは、借入金の返済を優先します。現在の永久劣後債及びローンの荷重平均利率は1.5%弱と当社の資本コストに比べて低位に留まっています。しかし、永久劣後債及びローンは、任意償還期限の到来に伴い支払コストは上昇します。2023年8月に任意償還期限が到来する劣後債80億円については、返済を予定しています。その後、2025年後半以降に任意償還期限が順次到来しますが、期限到来時にフリーキャッシュフローを原資として永久劣後債及びローンを順次削減する予定です。

株主資本比率では、2022年12月末の36.1%から50%超へ向上させ、財務の健全性をより高めます。工作機械産業は事業環境、業績の変動性が高いため、財務のリスク許容度を低く見られていました。しかし、当社は、ビジネスモデルの転換、高付加価値提案による値引き率の低減、豊富な受注残高による業績の安定化と資本充実により、財務リスク許容度の改善を目指しています。収益率の改善を中心として、資本の充実を進めることで、中期経営計画の最終年度では資本効率を示すROE(株主資本当期利益率)でも12%以上を見込み、2022年度の11%台からさらに改善し、企業価値の継続的向上を目指します。

株主への還元は、引き続き配当増に努めます。従来から、配当性向(当期利益に対する株主への還元比率)を30%程度としてきましたが、今後もその方針を継続します。それにより、1株当たり配当額は、2023年12月期に80円、2024年12月期に90円、2025年12月期に100円と連続増配を計画しています。

以上、DMG MORIIは、社会課題に適切に対応し、持続的な企業価値向上に努め、全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。

中長期経営課題への取り組みについて

工程集約・自動化・DX・GXを進め、2030年には売上高8,000億円から1兆円を目指す中、エンジニア不足、サプライチェーンの充実など、課題もあります。

2022年11月11日に、東京ビッグサイトで開催されたJIMTOF2022の会場で、機関株主、機関投資家、証券アナリストの疑問点を経営陣との対話から明らかにしていただく機会をもちました。

宮城: 本日(2022年11月11日)はJIMTOF会場にて、森社長、小林副社長とのスモールミーティングの機会を提供いただきどうもありがとうございます。事業環境も大きく変化しており、この変化にどのように経営トップが対応しようとしているのかという点が資本市場では大きな関心となっています。

第3四半期の決算のレビュー

宮崎: 質問をさせていただく前に、第3四半期の決算のレビューを若干させていただきたいと思います。決算発表では、連結受注が第2四半期でピークを打ち、第3四半期から調整局面に入り、そして、来2023年の受注見通しを従来の5,500億円から5,000億円へと引き下げられました。ただ、受注環境が悪化するにも拘わらず、来2023年の増収増益を確保できる見通しであることを示されました。その根拠として、工程集約、自動化、DX戦略を進め、受注残高を豊富に抱えていること、安定的に収益に寄与する補修部品・サービスの売上が1,000億円と貢献度が高まっていること、お客様への高い付加価値提供により受注単価が上昇すると同時に値引き率の低減により収益性が改善していることを挙げられました。森社長は、経営資源の無駄のない活用のためには、業績を安定させることが重要であると常々コメントされていますが、ようやくその思いが実現するのではないかと期待しています。

競争力、成長ポテンシャルを考慮すると、私は日本の工作機械業界のバリュエーションは非常に低位にあると考えています。企業のバリュエーションは大雑把に言って、成長性と業績など将来の変動要素(リスク)で決まる傾向にあります。これまでの低バリュエーションは「業績ボラティリティ」に起因する部分が大きかったのではないで

しょうか。需要減速時に一定の業績安定性を維持し、今後市場認識が変わることを期待しています。

森: 前回の需要サイクルでは、2018年の前半で受注がピークを打ち、2019年にかけて受注が減少する中、豊富な受注残高を背景に当社は営業利益でピークを更新することができました。2020年半ばからは受注の回復に伴い持続的な収益拡大を計画していました。しかし、2020年春からのCOVID-19により、受注がもう一段減少してしまいました。それでも2020年度の売上は約3,280億円、営業利益は100億円強と黒字を確保することができました。従来、受注が急速に減少する局面では赤字に転落していましたが、黒字を確保できたことで現在の経営方針が正しいものと自信を深めています。現在、2022年12月末の受注残高を2,600億円程度と想定しており、2023年度の第3四半期位までは生産・販売計画が埋まり、ここからさらに環境が大きく変化しない限り、2023年度は既に発表している業績は確保できるものと考えています。2023年後半ないし2024年前半には受注の回復局面に転じるものと期待しており、次期中期経営計画の最終年度の2025年度には6,000億円程度の売上を目指したいと考えています。

宮城: 2030年頃に、どのような収益構造を描いているのでしょうか？

森: 既に決算説明の場や統合報告書でもお示しているように、2025年度までの中期経営計画においては売上で6,000億円程度、2030年度頃には売上で8,000億円から1兆円程度を想定しています。今後、ますます工程集約、自動化、DXが進展するものと思います。工作機械のオペレーターには、ワークの運搬や機械への装着などのあまり付加価値を生まない作業も多くあります。そのため、このような作業はロボットなどに任せ、オペレーターは、プログラミングの作成や工具の選定、治具の作成など生産性



浅野 建

Takeru Asano
東京海上アセットマネジメント株式会社
株式運用部 投資調査グループ兼
ESG運用グループ
シニアアナリスト

宮城 大和

Hirokazu Miyagi
みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト

小林 弘武

Hirotake Kobayashi
DMG森精機株式会社
代表取締役副社長
経理財務管掌

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 / 博士(工学)
DMG MORI AG 監査役会議長

張 晗舒 (ジャン ハンシュウ)

Hanshu Zhang
BALYASNY ASSET MANAGEMENT
(HONG KONG)LTD
ポートフォリオ・マネージャー

宮崎 孝志

Koji Miyazaki
三井住友トラスト・
アセットマネジメント株式会社
リサーチ運用部
テクノロジーチーム
シニアアナリスト

向上に直結する魅力ある作業に集中させることが必要です。工程集約、自動化、DXにより機械の受注単価はさらに向上していきますので、為替の影響を除いたベースでの平均単価が5,000万円程度になると考えています。年間9,000-10,000台程度の販売台数を前提に、工作機械売上だけで5,000億円程度になります。また、補修部品・サービス部門の売上が2022年度で約1,000億円となりましたが、売上が8,000億円規模になった時点では、同部門の売上が1,500億円程度になっているでしょう。それにエンジニアリング関連で500億円程度が見込めることから、補修部品・サービス部門を合わせた売上は2,000億円程度になります。そのほか、株式会社マグネスケールや株式会社太陽工機、デジタルツールによるサービスを提供するテクノウム株式会社を始めとするグループ会社も需要拡大に対応して能力増強のための設備投資を計画しています。2030年には、これらグループ会社からの収益貢献が、現在の350億円程度から800-1,000億円程度と見込んでいます。このように、オーガニック成長だけでも2030年に売上8,000億円程度は達成できる道筋はある程度描けています。さらに売上高1兆円を目指すのであれば、M&Aも選択肢になるかも知れません。

M&Aについて

宮城: DMG MORIの現在のグローバル市場シェアは10%強です。先ほどM&Aという選択肢にも言及されましたが、残り9割ある工作機械市場は今後どのようになると考えていますか。その市場変化を踏まえて、DMG MORIはどのように攻めていくつもりか、M&A戦略についての考え方をお聞かせください。



森: 基本的にM&Aの対象となり得るのは、切削加工領域の工作機械メーカーです。当社もアディティブマニファクチャリングを手掛けており、もちろん重要な領域と考えていますが、なぜ対象を特に切削加工領域に絞るかと思えば、そこに当社だけが提供できる価値があり、強みを発揮できるからです。仮に、巨大ITプラットフォームや、IoT基盤を提供する総合電機メーカーなどが今からこの領域に参入しようとしても、加工ノウハウを持ち合わせていないので、テストカットや加工に最適な治具の提案なども含めたお客様へのトータルでの価値提案はできないのです。また、当社はグローバルに既存のお客様10万カ所強、今後可能性のあるお客様と合わせて30万カ所のお客様と接点を有している点が大きな強みとなっています。

宮城: それは同業他社を買収するということですか？

森: 同業他社が対象になると思いますが、主な狙いは対象企業が持っている顧客基盤と、それからソフトウェア関連を中心とした開発設計者の獲得です。顧客基盤の拡大については、私が社長に就任して以降も、海外の商社や販売代理店を買収したり、日立精機株式会社からの日本市場における事業譲渡や独AGとの統合などによりお客様基盤を広げ売上を拡大してきた経験があります。開発設計者については、今、日・独・米の主要拠点を合わせて全世界で1,300名程度を擁していますが、新製品やモデルチェンジを加速するためには、あと500名から600名程度ほしいところです。



宮崎: 開発設計者やエンジニアリング強化に関連して、DMG MORIは工作機械だけではなく、周辺領域にマーケットを広げ成長してきたと思います。従来いわゆるシステム・インテグレーターが担っていた領域を、より顧客密着度の高いDMG MORIが取り込む戦略です。こうした領域を強化する上で、リソース整備はどのような状況でしょうか？

森: 2022年の連結受注計画5,500億円のうち、機械本体の受注額が4,200-4,300億円で、そのうちの400億円程度が自動化案件となっています。つまり、現状で10%くらいの自動化に対応する能力を有していますが、これを1,000億円規模に増やしたいと考えています。自動化の定義はなかなか難しいものがあります。簡単な周辺装置やソフトウェアを組み込むことで、お客様の生産性が向上することも自動化の一種です。しかし、当社でいう自動化はロボットや搬送装置などを最適化し、オペレーターの仕事を知的分野に集中させることにより、お客様の経営リソースを最大化し付加価値生産性を格段に高めることを意味します。そのために、2025年まで3年かけて奈良事業所をシステムソリューション工場に全面改造しているところです。同様に、独フロンテン工場、米国デービス工場でもシステム案件対応能力を強化しています。工程集約機の精度・剛性・耐久性などでの優位性、自社ソフトウェアの開発力、工場の自動化に向けた最適化など必要なリソースははかなり充実してきました。これを本格的に収益に寄与させることが今後の重要なポイントとなります。

人的資本経営、サクセッションプラン

浅野: おそらく、そういう高付加価値戦略のおかげで、平均単価のほうも順調に上がっています。そうした背景もあり、新卒給与の引き上げや社員の給与の引き上げを実施されたのだと思います。従来の考え方だと人件費は企業にとってコストだというややネガティブな見方が多かったのですが、最近は人的資本経営という考えが広がっていて、人的資本の活用状況や、人材データの開示の要請が高まっています。

森: 私の基本的な考え方は、「グローバルで同じものを製造・販売し、同じ価値を提供しているのだから、給与水準もほぼ同じであるべき」と思っています。当社は、2022年7月に日本で大幅な給与改定を実施しましたが、それでも、今の為替レートを考慮すると、米国や欧州に比べて日本の給与水準はまだまだ低いと思います。面白い事例がありまして、当社は中国での1人当たりの年間人件費を数年かけて徐々に引き上げてきて、今500万円程度までになっているのですが、それと比例するようにここ5年で中国現地法人のEBITマージンが改善しています。モチベーションの問題も含めて知的な生産活動の源泉は人間なので、社員が付加価値の高い仕事や生産性の改

善に貢献すれば、しっかりと還元していきたいと思えます。

浅野: 人的資本の関連では、ジェンダー・ダイバーシティもよく話題になります。根本的な考え方として男女が同数いればどっちのプールからも優秀な人材を同じように採れるようにしておくというのは、おそらく道徳を超えて経済的合理性があるかなと思います。

御社もコーポレートガバナンス報告書で機械系業界全体の脱「男社会」化に尽力するという宣言を力強くされていて、大変高く評価しています。実際、2021年の統合報告書を拝見すると、リーダークラスの女性も多く登場していますし、女性社員にも男性と同様のジョブローテーションの機会を提供し、同じように成長できる環境を整えています。これは、なかなかできそうでできないことだと思います。その中で、製造業として御社はかなり進んでいる印象です。これに関連して、1つ要望を申し上げれば、日本企業では先進的な取り組みをされているのですが、女性活躍関連のデータの時系列開示がやや少ないと思っています。

森: なるほど。当社としては、従来から当然のことと思って取り組んでいて、実際、最近社内で改めて集計したところ、職務資格や役職が同じであれば、男女で賃金格差はほとんどないことが実証されています。私自身も反省しているのですが、それを外部に発信したとしても、パフォーマンスとして受け取られると今まで考えていました。ただ、最近はある程度明示的に発信しなければ社内外に伝わらないのかなと感じています。ご指摘の情報に関しては社内的には準備を進めていますので、開示の充実を図っていききたいと思います。

浅野: 人的資本では、次世代の経営者が重要なポイントだと考えています。森社長は卓越したリーダーシップでDMG MORIを牽引されてきたものと外部の視点では評価しています。ご自身のサクセッションプランについては、現時点でどのようにお考えでしょうか？ 2021年の統合報告書では、若い世代の方が登場し、次世代の経営人材も育っている印象です。

森: 私は1999年に社長就任したので、2028年で在任30年、その時には私も68歳になります。その頃に社長としての第一線からは退いて後継者にバトンタッチし、会長などとして伴走できれば継承もスムーズにいくのではないかと考えています。また、その頃には、いま執行役員と

して任に当たっている、40歳前後の者たちが50歳前後となり、組織を率いるのにちょうど適した年齢になっています。次世代の人材を執行役員に登用して、グループ会社の経営管理を任せたり、開発部門、財務部門、海外販売拠点の統括など、実務経験による人材育成を重視しています。2022年1月からは社内を機能的に分社化し、その各部門のトップの職責を担わせることなども次世代の経営人材を育成する上で役立っています。

経営者として意識していること



宮城: 顧客業種分散、地域分散を図り、受注残高を多めに抱えるといった取り組みにより、業績の安定性を高めてきたことは、成果として表れてきたと思います。ただ、外部環境をみると、地政学リスクの高まりなど、マクロ経済の不透明感が増しています。このような環境下で、経営者として中長期目線で重視している指標は何でしょうか？

森: 日・独企業が融合したグローバル企業の経営者として、幸いにも世界各地を実際に訪問する機会に恵まれています。特に私の場合は、大都市ではなくて、当社のお客が多くいらっしゃる地方都市を訪問することが多いのです。そんな中で当社のお客を含む人々の生活感や給与水準などを観察することで経営のヒントを多く貰います。同様に、独AGとの統合や、内外の工場の建設を通して、グローバルでの生活感覚について理解したことを、経営の施策と結び付けることが重要です。文化人類学的にもおもしろいですし、そのような感覚が、当社のお客のニーズを理解し、サクセッションプラン、ファイナンスのやり方などを検討する上でも役に立っています。それから、実際に各地を訪れることによって、競合企業がどの地域に存在しているのかが見えてきます。ドイツのメーカーやイタリアのメーカーがどの地域にあるのかわ知ることができますし、それと英国には計測器の分野で有力な企業があります。米国や中国でも同様です。それ

らの企業が、当社との関係で今後どうなっていくのか、あるいはどのように付き合っていくべきか、というようなことが良く分かるようになりました。



張: 日本とドイツ企業の融合で、これまで心がけてこられたことは何でしょうか？ また、今後は中国での事業も拡大されると考えますが、中国で事業を展開する上での考え方を踏まえてご説明をお願いします。

森: 常に心がけているのは、お互いに敬意を持って接するということです。欧州、米国、中国と、文化的背景や価値観は大きく異なりますが、やはり相手の立場を尊重するということが大事だと思います。しかも、それは長期にわたってです。中国に関しては、現在の営業トップとも、製造・技術系のトップとも、20年来の長い付き合いです。技術系のトップに至っては米国に留学していた頃から知っています。米国に居た頃に当社に入社してもらい、その後本人の希望で中国に戻り、今も当社のグループ社員として活躍してもらっています。インドに関しても、同様に複数名エンジニアを育成中であり、今は2名ほど米国でトレーニングしています。そこで経験を積んでから、また母国に戻って活躍してもらうことになるでしょう。そのようにグローバルに人材を採用し、教育し、長期にわたって活躍してくれる人材を抱えられるようになったことが当社の強みであります。社員にとっても、会社にとってもよい循環を生んでいます。これは、中国、アジアに限らず、日本、欧州、米国も含めた全世界で展開しています。

張: アジア（中国を除く）も今後の成長が期待される市場です。アジアの産業界において、森社長が感じられているお客様が解決したい課題や、ここから3年、5年で御社としてその解決に当たって提供できるソリューションなどについてご紹介いただけますでしょうか？

森: アジアは、国によって随分状況が異なりますが、価格競争を避ける狙いもあり、基本的には各国のハイエンド

市場を主なターゲットに事業を展開しています。当社のビジネスとして見たときに、まず、マレーシア、シンガポールは、いわゆる欧米系の会社のトランスプラントが多く、お客様もハイエンドな商売をされています。そういう企業を中心に最先端の同軸5軸機を購入いただいています。タイでも最近、当社の工程集約機を導入して、付加価値の高いビジネスをしようというお客様が増えてきました。それ以外のインドネシアやベトナムといった国々は、当社のターゲット市場としてはまだ小さいですが、ポテンシャルはあるので、じっくり様子を見ています。長期的に有望視しているのが、インド市場です。インドには、相当優秀な技術者がいて、そこにドイツ製のかなり高級な機械が入っています。最近では大手スマートフォンメーカーが生産の一部をインドに移すなど、投資が勢いづいています。2030年頃には、20年前の中国と同じように一気に市場が伸びると見ています。当社は、今は月に20台ぐらい受注を獲得している市場ですが、おそらく2030年には、今の中国と同じぐらいの100台/月程度の市場に成長すると考えています。

財務戦略について

宮城: 2021年に続き、2022年もフリーキャッシュフローが300億円程度になる見込みであり、キャッシュフローの創出力が高まっている点は評価できると思います。一方、永く劣後債及びローンなどでの資金調達も多く、当該資金の中期的な返済計画が少し気になります。DMG MORIが重要視している財務目標を踏まえ、B/Sの構造の今後の考え方を示唆願います。

小林: 足許では円安の影響により、外貨建ての資産・負債の換算額が550億円程度に膨らんでいます。また、グローバルでのサプライチェーンの混乱に伴い、部品調達などを早めに手当てしていることから、在庫水準が通常より増加しています。ただ、その影響額を取り除いても総資産はやや多いと思います。資産効率を考慮すると、少なくとも総資産回転率は1回転以下が望ましいと考えています。当面の売上高計画は5,000-6,000億円であることから、総資産も6,000億円程度まで圧縮する必要があります。ご指摘の通り、フリーキャッシュフローの創出力がついてきたことから、まずは、借入金の返済を進め、機械の機番別管理の徹底による在庫の適正化、売掛金の早期回収、

前受金の確保などの施策により総資産の効率向上を目指します。

宮城: より具体的に、資本構成などB/S面での中期財務目標はありますか？

小林: B/Sの重要管理指標として借入金の返済、純負債株主資本比率、株主資本比率を挙げています。永久劣後債及びローンを除く借入金の返済に関しては、フリーキャッシュフローを原資として今後2-3年内にゼロにする予定です。結果として純負債株主資本比率もゼロになります。株主資本比率については50%程度を目標にしています。DMG MORIは、工程集約、自動化、DXの展開により、ある程度豊富な受注残高を抱えることで収益の安定化を図っています。しかし、過去においては工作機械の需要環境が大きく変動する経験もしてきました。この経験を踏まえ、大きく需要が落ち込んだ時でも、そのリスクに耐え得る資本構成として株主資本比率50%程度を目標としています。また、株主資本を充実させることで必要に応じてレバレッジを効かせ、成長機会を迅速に捉えることも重要だと考えています。



宮城: ハイブリッド資本の削減計画などはありますか？

小林: ハイブリッド資本の平均金利は1.5%程度と低水準にとどまっています。ただ、2026年以降は順次その水準が1.0%程度上昇します。金利水準が上昇する前に返済していくことを考えています。2025年までには借入金の返済が終わる見込みであり、それ以降は、フリーキャッシュフローでハイブリッド資本を返済することが可能であると考えています。トップラインの安定化に加え、営業利益率、当期利益率を改善させることで資本を充実させると同時にハイブリッド資本を減少させ、ハイブリッド資本を除いて株主資本比率50%を達成することがもう少し長い目で見たB/Sの目標となります。

サプライチェーンの取り組み



浅野: 最後に、サプライチェーンの取り組みについて質問させていただきます。昨今、グローバルでの部品の供給不足により生産遅延が生じています。また、将来、中小サプライヤーの労働環境、賃金、CO₂削減取り組みといった問題なども浮上してくると思います。このような状況の中で、グループ会社であるDMG MORIキャストック株式会社(旧渡部製鋼所)での取り組み(▶ P.64参照)は、サプライヤー・エンゲージメントといえるものだと捉えています。DMG MORIのサプライチェーン全体のイメージで申し上げると、DMG MORIキャストック株式会社のような形で今後、一種の“企業村”が形成される。それによって、品質向上、DMG MORIに類するスタンダードな賃金体系、CO₂排出量の削減を中心とする環境対応など本来あるべき持続的成長が可能になり、御社の付加価値も上がっていく、というようなストーリーを期待して良いのでしょうか？

森: 10年後を見据えると、事業継承の問題などもあり、多くのサプライヤーが賃金体系、労働環境、環境対応などの観点からサステナブル(持続可能)ではないと感じています。これは日本に限らず、全世界的な問題です。重要な部品である鋳物については、島根県にあるDMG MORIキャストックを子会社化し、賃金を上げ、新工場の建設により労働環境の改善を図っています。また溶解炉から電気炉への転換を進め、CO₂排出量を大幅に減らす策を打っています。DMG MORIキャストックの能力拡大により、DMG森精機が調達する鋳物の約70%(現在40%強)を担い、安定調達に貢献します。独AG側でも、ドイツ国内での鋳物の調達ルートを見直したほか、ポーランドにも鋳物工場を立ち上げます。また、東欧からの調達に偏重していた強電盤の調達をボスニアにも拡大しようとして計画しているところです。グローバルに見て、今後どの調達先が残る・残らないということがある程度見えているので、先手を打って供給網の強靱化に取り組んでいます。

一同: 本日はどうもありがとうございました。会談を通じてDMG MORIの経営者の中長期的な視点をよく理解することができました。

社会課題解決による持続的成長

DMG MORIは、投入資本に対し、
当社のバリューチェーンを通じて社会ニーズに適合し、
持続的な価値創造を目指しています。

INPUT

事業基盤となる各種資本

社会課題

エンジニア
オペレーター
不足

少子高齢化社会

EV化

エネルギー政策
転換

サプライチェーン
再構築

CO₂排出量削減

販売・ サービス資本

グローバル拠点
113カ所

海外直販・
直サービス網

知的資本

業界リーダーとしての
ノウハウ

先端技術での特許数

大学との連携

開発資本

グローバル開発拠点

売上高比6%の開発投資

奈良PDC、
WALCの新設

人的資本

マネジメントの
リーダーシップ

59国籍、約12,000名の
ダイバーシティ
人的資本

製造資本

世界16カ所の
生産拠点

重要精密
コンポーネツの
内製化

社会・ 関係資本

グローバルブランドカ

グローバル
サプライチェーン

財務資本

工程集約、自動化、
DX化・GX化により収益率改善

キャッシュ創出能力
積極的な設備投資

自然資本

グリーン電力調達

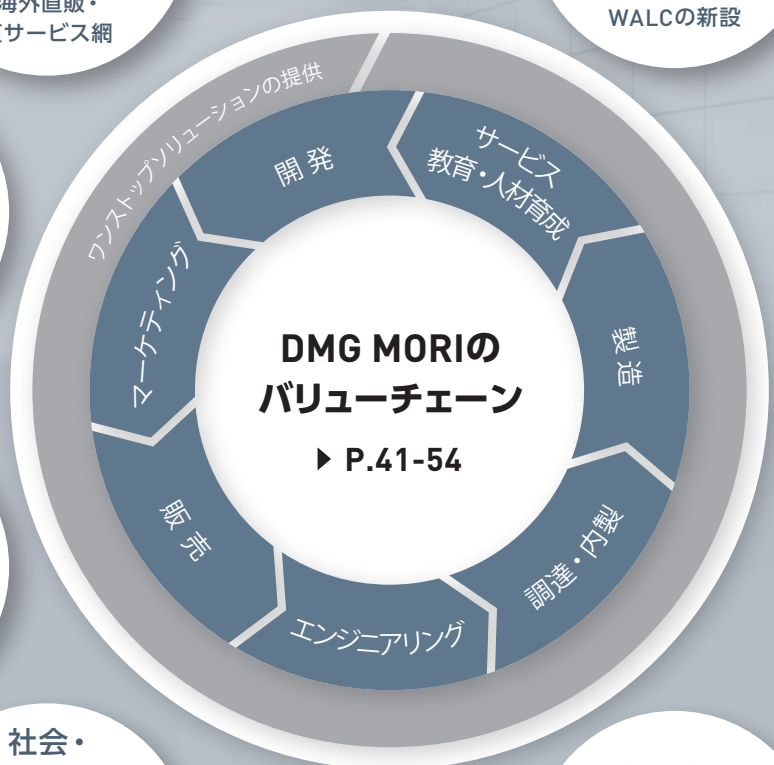
太陽光発電・
バイオマス発電施設

お客様価値を
最大化する
ビジネスモデル

▶ P.25-32

強固な
コーポレート
ガバナンス

▶ P.91



OUTPUT

お客様への提供価値

OUTCOME

社会的価値

工程集約

お客様の生産性向上
経営資源の最適化



DMU 65 monoBLOCK +
PH Cell

NTX 500

自動化

オペレーター不足への対応
加工3悪に対するソリューション



AIチップ
リムーバル

ゼロ
スラッジ
クーラント
タンク



zeroFOG

NTX 500 +
MATRIS Light

DX

マシニングプロセス
サービスのデジタル化



my DMG MORI



テクノロジー
サイクル

人材育成

先端技術人材
お客様オペレーター支援



GX

カーボン
ニュートラル製品の提供



LASERTEC 3000 DED hybrid

DMU 50 3rd Generation



新市場の拡大

新エネルギー分野

宇宙産業

メディカル

EV



価値を創造し続ける企業グループへ

DMG MORIの強み

商社・エンジニアリング機能と製造の融合

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113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。

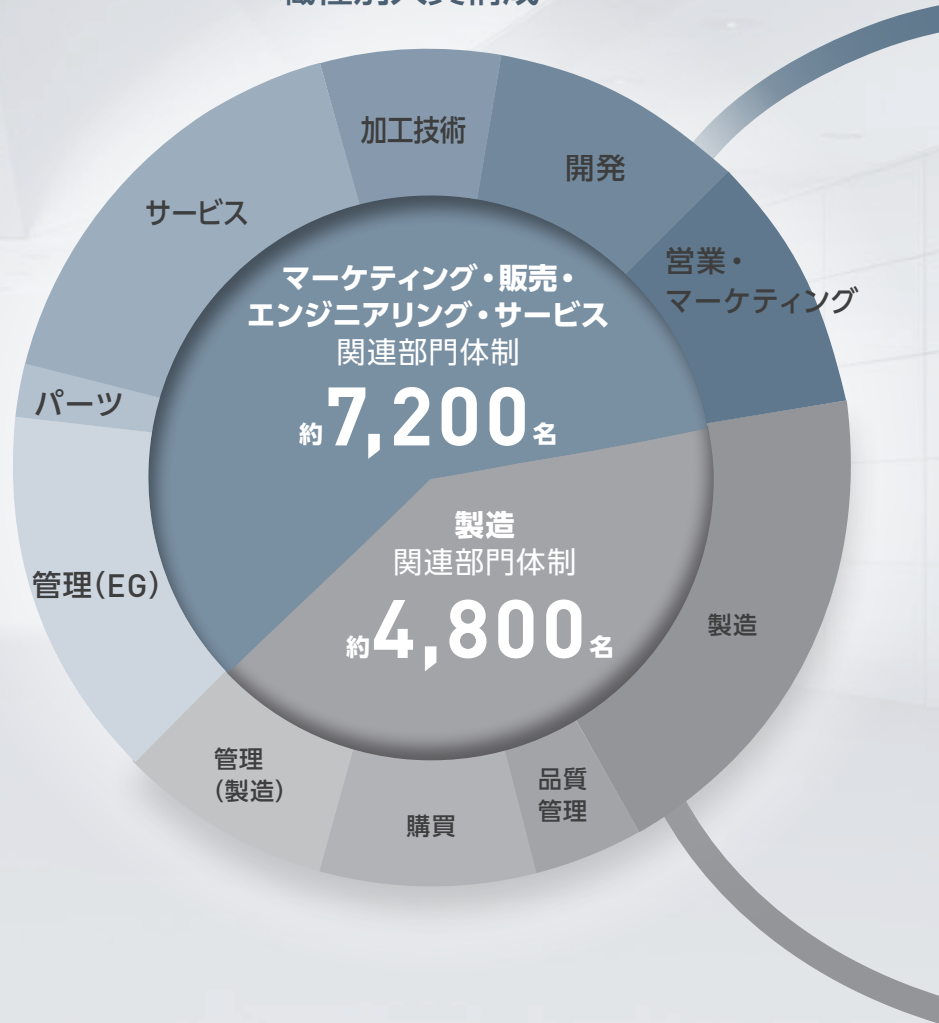
社会のニーズを的確にとらえた工作機械の技術革新

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ご提供できる体制を整えています。

職種別人員構成



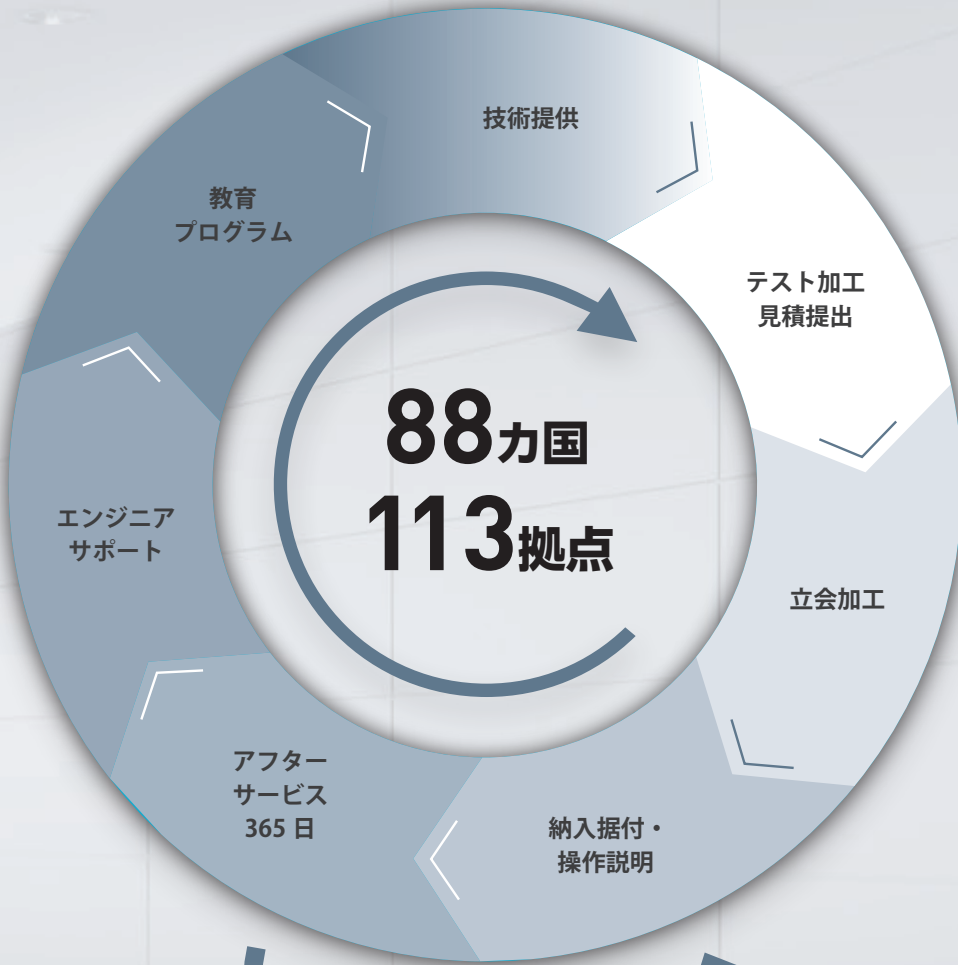
マーケティング・販売・エンジニアリング・サービス 関連部門体制

営業・マーケティング	約 1,100名	サービス	約 1,900名	▶ 約 7,200名
開発	約 1,300名	パーツ	約 300名	
加工技術	約 1,000名	管理(EG)	約 1,600名	

製造 関連部門体制

製造	約 2,800名	▶ 約 4,800名	合計 約 12,000名
品質管理	約 400名		
購買	約 800名		
管理(製造)	約 800名		

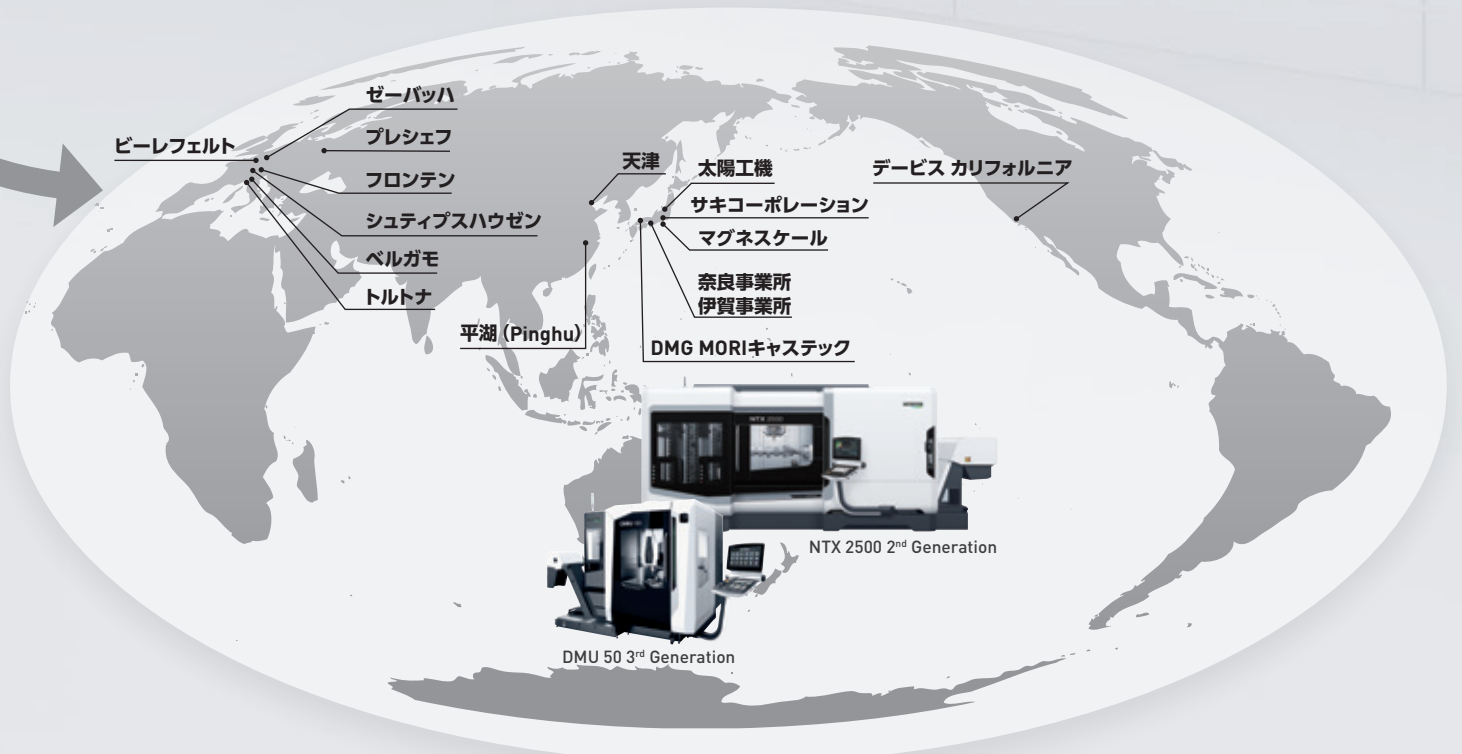
価値提供・実現・展開能力



フィードバック

シェアリング

価値創造能力

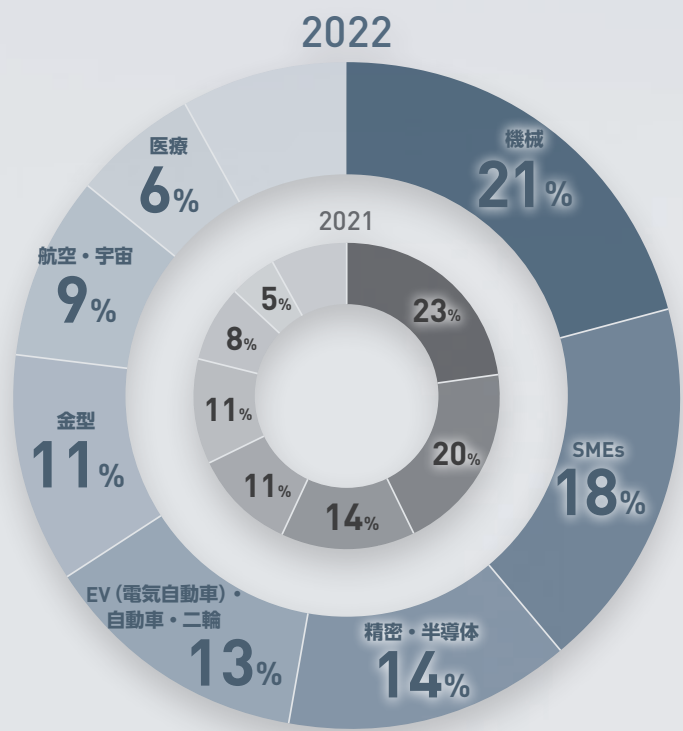
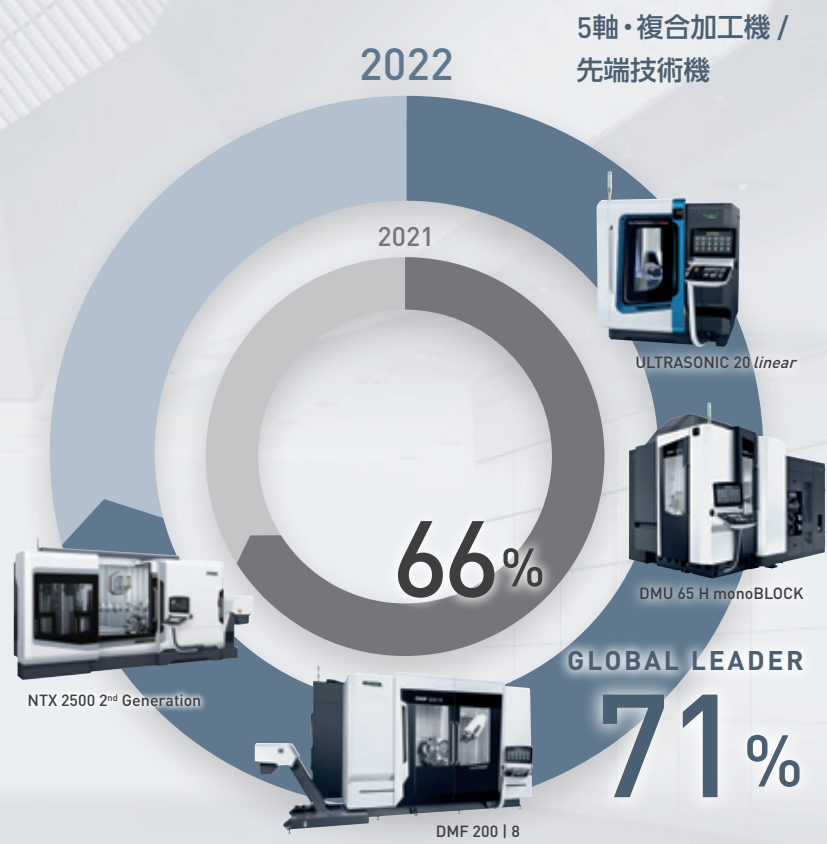


生産拠点

ダイバーシティ

工程集約機 / 先端技術機の受注比率

技術者・オペレーター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。



バランスのとれた業種構成

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、医療、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。

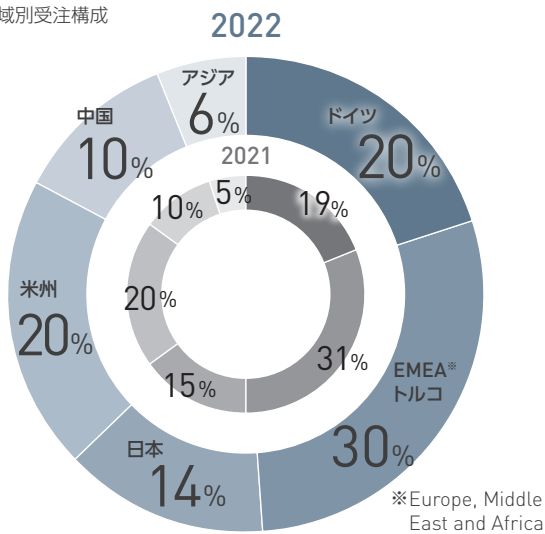
DIVERSITY by region

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、中国・東南アジアなど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。

■地域別受注構成

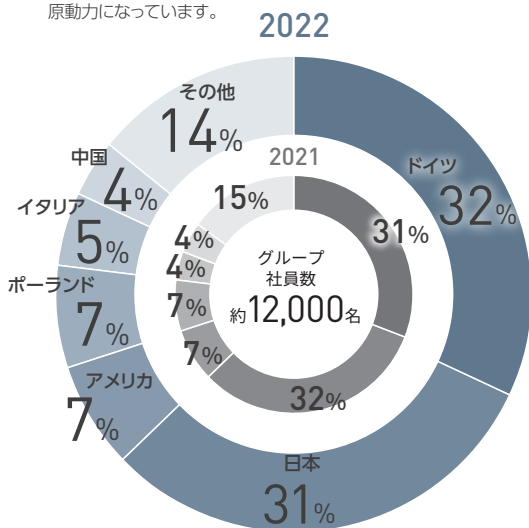


HUMAN RESOURCES

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12,000名の社員が働いています。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。

- ▶ 社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。



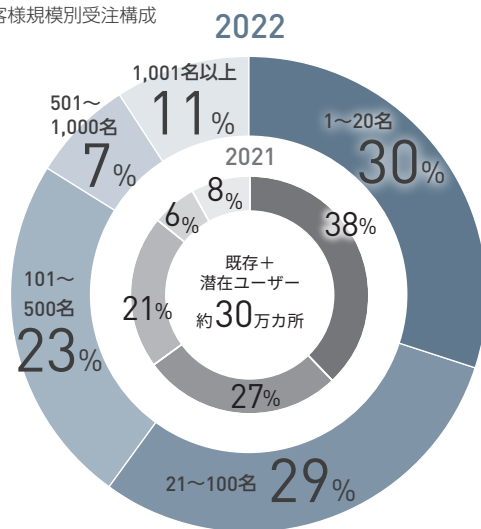
DIVERSITY in business size

お客様の規模別分散

当社のお客様のうち約60%が社員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。

- ▶ 多様なお客様との付き合いが、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。

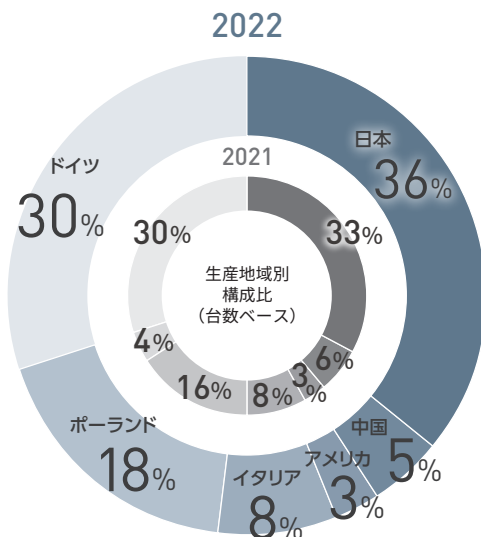
■お客様規模別受注構成



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、地政学リスクを鑑みた事業継続性への備えとなります。



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

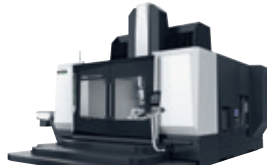
5軸加工機

構成比 38%

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、ワング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軸機の回転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。



DMC 125 FD duoBLOCK



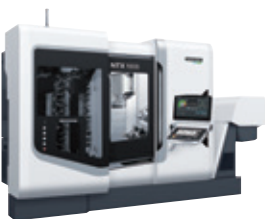
DMU 340 Gantry



複合加工機

構成比 26%

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 1000 2nd Generation



先端技術機

AM(金属積層造形技術) / ULTRASONIC (超音波加工機)

構成比 7%

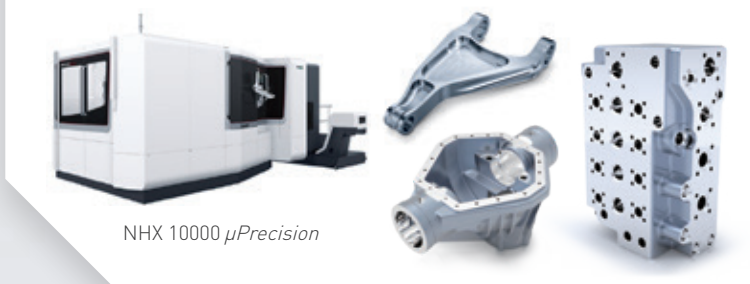
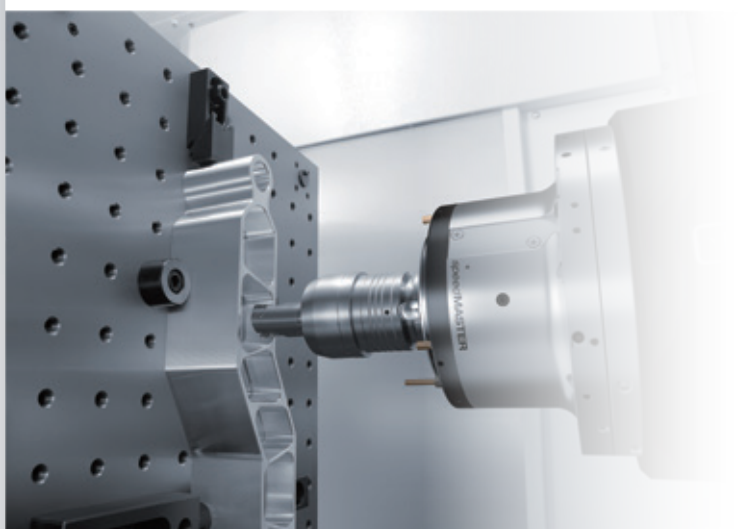
アディティブマニュファクチャリング (AM)とは、素材となる金属を積層することで、さまざまな形状を作り出す加工方法です。(▶P.45) ULTRASONICは一般的に加工が難しいとされる先端素材を、複雑な形状へと効率的に加工することができます。工具の回転に加えてZ軸方向に超音波振動を重ね合わせることで、従来の機械加工に比べて、加工抵抗を抑制できます。レーザ加工機はレーザにより、成形、微細加工、精密工具製作、そしてパワードリルなど、あらゆる金属や新素材に対して低コスト・高効率な加工が可能です。



横形マシニングセンタ

構成比 11%

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。



ターニングセンタ

構成比 10%

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。



立形マシニングセンタ

構成比 8%

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。



グローバルに分散された生産拠点 —テクノロジーデイズ (少人数制の見学会)へ展開—

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と短納期化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。



ドイツ



フロンテン工場
世界最大の5軸加工機の生産工場
DMU / DMCシリーズ他の組立



ビーレフェルト工場



ゼーバツハ工場



シュティプスハウゼン工場

ヨーロッパ



プレシェフ工場 (ポーランド)



ベルガモ工場 (イタリア)



トルトナ工場 (イタリア)

インド



ラクシュミ (生産委託)

日本

伊賀事業所

世界最大のターニングセンタ、マシニングセンタ、
複合加工機の生産工場

伊賀第2組立工場開所で生産能力増強 (2021年9月 操業開始)



奈良事業所

工作機械業界で世界最大のシステムソリューション工場

奈良事業所を改修 (2023年より順次操業開始予定)



アメリカ



デービス カリフォルニア工場

中国



天津工場



平湖 (Pinghu)工場
(2023年後半 操業開始予定)

グループ企業 (日本)



太陽工機



マグネスケール



サキコーポレーション



DMG MORIキャストエック

マシニング・トランスフォーメーション (MX) を支えるDX

設計・製造・品質におけるDX

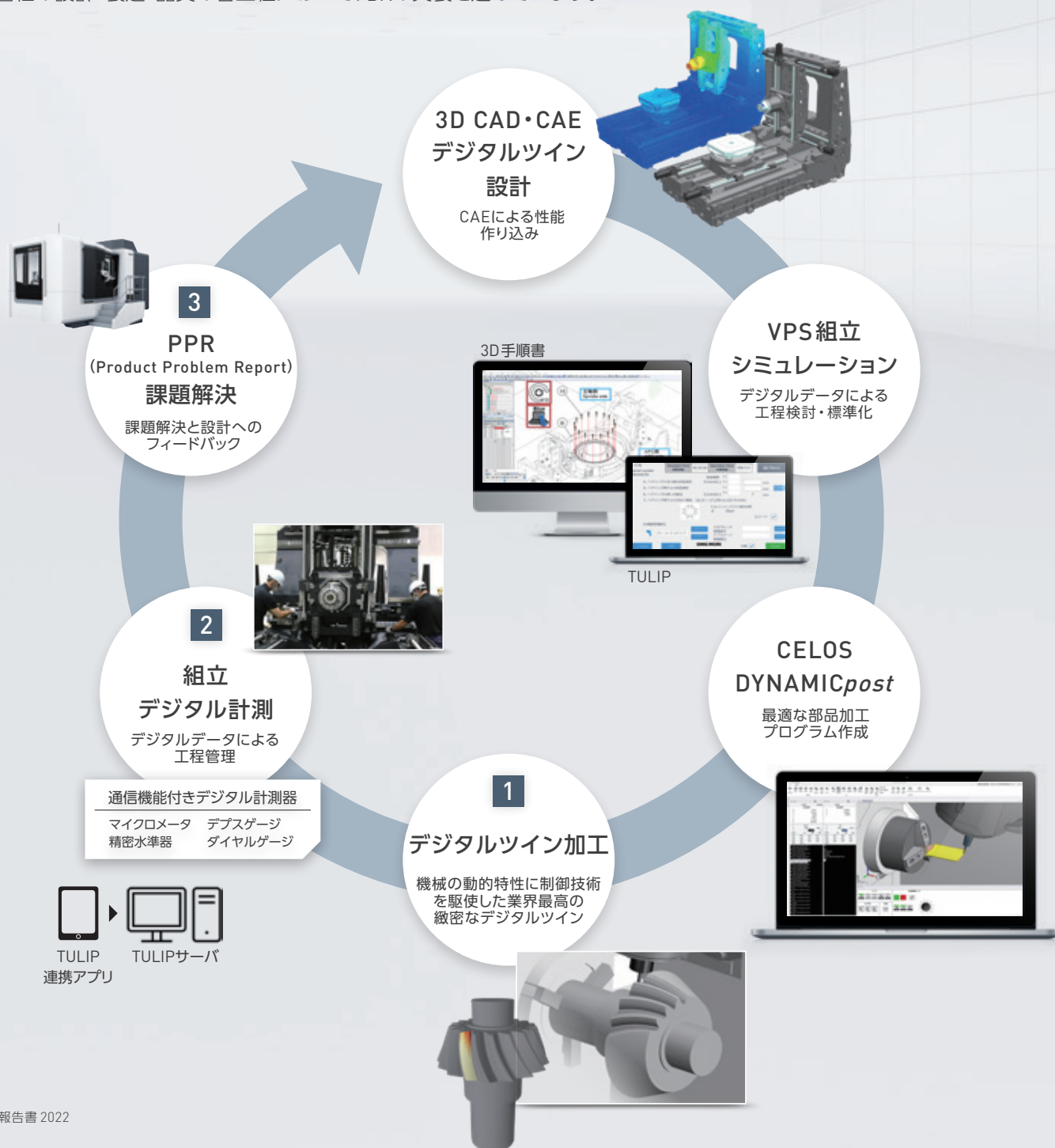
1970年頃の数値制御装置(CNC)の登場以来、約50年にわたる数値制御の歴史を持ち、

その後機械の設計そのものもデジタル化された経緯を持つ「工作機械」は、

近年急速に進むデジタル化に適しやすい特性をもつ産業です。

DMG MORIは、製品開発の迅速化、製造における生産性向上および品質管理の改善を目的に、

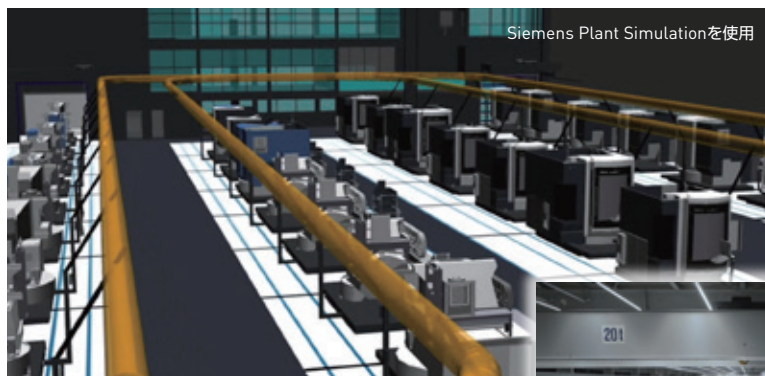
自社の設計・製造・品質の各工程において、DXの実装を進めています。



工場のデジタルツイン

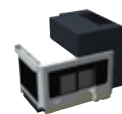
工場の機械、ロボット、設備の稼働状態を再現

当社フロンテン工場における組立のシミュレーション



Siemens Plant Simulationを使用

▶ デジタル上で最適な工程に作り込み



機械

デジタルツインテストカット
サイクルタイム

搬送

ローディング /
アンローディング時間

AMR、ロボット (Autonomous Mobile Robot)

経路、速度

1 デジタルツインテストカット

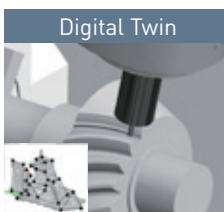
入力情報

- CAMデータ
- NCプログラム
- ワーク情報 & 3Dモデル
- 工具情報 & 3Dモデル



実機加工

デジタルツインテストカット



Digital Twin

あらゆる機械要素を解析

出力結果

- サイクルタイム
- 加工負担・びびり振動
- 表面粗さ
- 送りと回転速度の最適化
(プログラム)

理化学研究所「富岳」を利用し、解析時間を短縮

効果

- ① 従来のテスト加工 8時間 → 10分 で結果を算出(98%削減)
- ② 工具、素材、ワーク、クーラントを使用しないため環境負荷も軽減

本研究は、R3「富岳」産業試行課題(課題番号:hp210202)を通じて、スーパーコンピュータ「富岳」の計算資源の提供を受け実施



ORIXEN

2 計測作業のデジタル化

デジタル計測器の活用拡大(組立)

精度検査における計測作業の自動化、TULIPとの連携

- デジタル計測器 + 専用治具導入により測定精度向上
- TULIPとの連携による測定結果の自動入力

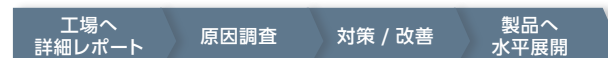


精度検査測定項目30項目

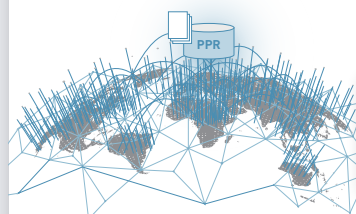
25項目の自動測定が可能

3 品質におけるDX

製品不具合レポートシステム: PPR(Product Problem Report)



製品不具合をデータベース化
社内で迅速に共有

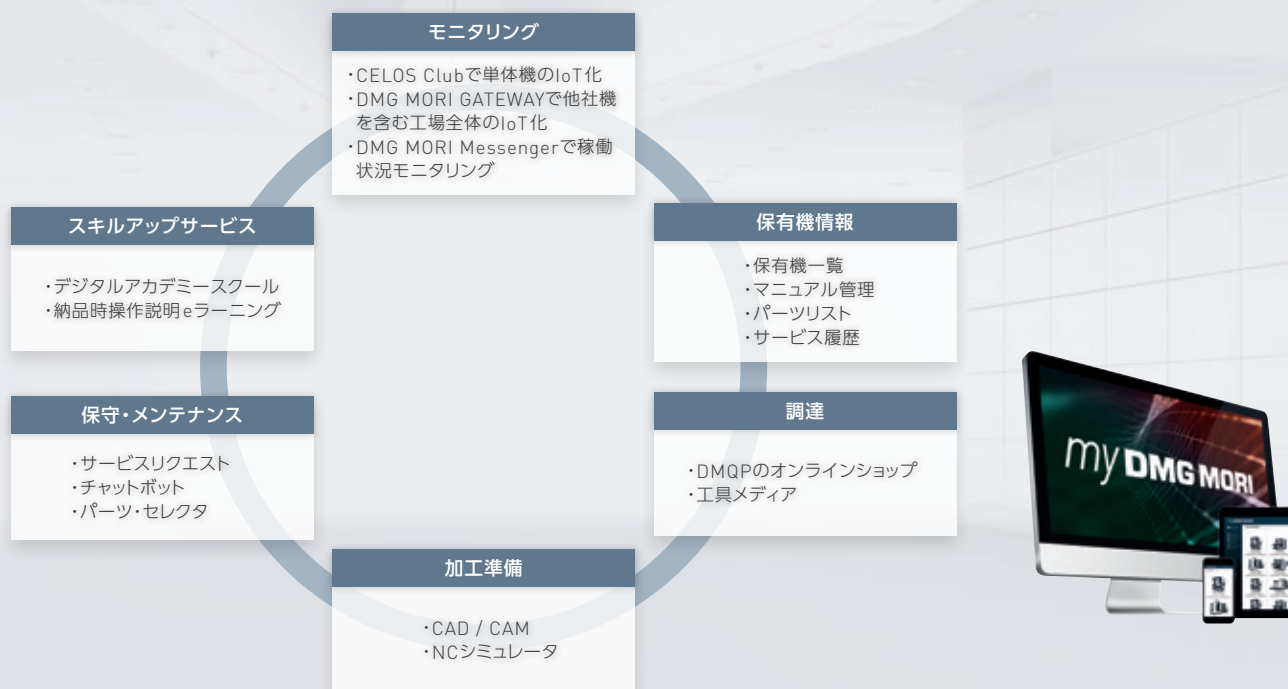


- 1995年 紙ベースで開始
- 2000年 ワークフローシステムにより電子化
- 2016年 AG工場にもPPRを導入

マーケティング・営業・サービスにおけるDX

工作機械の納入前から納入後までの全プロセスを通じた、お客様対応のためのDXを進めています。生産財である工作機械の商談プロセスでは、お客様とのリアルでの接点は引き続き重要ですが、デジタルツールと、リアルによる接点を適宜組み合わせることにより、お客様満足度の向上を図っています。

my DMG MORI お客様対応の総合的なサービスの窓口



お客様対応における各ステージでDMG MORIが実装するDXツール



1 デジタルツインショールーム

伊賀グローバルソリューションセンタ、システムソリューションセンタおよびフロンテン工場のショールームをフルCG化(4K画質)

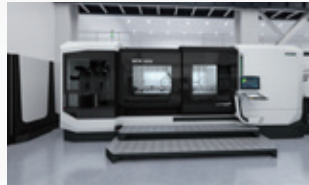
- ・言語対応: 4 言語(日・英・独・中)
- ・展示機種: 51 機種(+11 機種)
- ・DMQP製品: 30 製品(+10 製品)
- ・コンテンツ数: 2406 コンテンツ



LASERTEC 3000, 6600 DED hybrid



NTX 500



NTX 3000 | 3000 2nd Generation



太陽工機 Vertical Mate 85, IGV-3NT

2 セールス・マニュアル2.0

当社製品の最新カタログや3次元のプロモーション動画をすぐにお客様にご提示できるほか、機械の仕様を比較したり、個々のお客様との商談の履歴を一括で管理できるシステムです。全世界のエリア・セールスマネージャーが、セールスマニュアルを組み込んだポータブル端末を携帯することで、お客様とのコミュニケーションが円滑化され、営業活動を強力にサポートします。



3 お客様情報のデータベース

納入機 約 30 万台 / 既存顧客 10 万カ所強 / 潜在顧客を含めて 約 30 万カ所

登録情報	製品(機械)情報		顧客情報	
	機械カルテ		顧客情報シート	顧客管理(CRM)
	<ul style="list-style-type: none"> ・納入情報 / 製品仕様 ・サービス・メンテナンス履歴 	<ul style="list-style-type: none"> ・BOM / 製品固有の図面 ・知財情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者 / 商談履歴 ・保有工作機械情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社概要 ・営業活動履歴 (訪問、電話、メール)

4 サービスにおけるDX:遠隔修理サポート



※1 TeamViewerは、TeamViewer GmbHの登録商標または商標です。

教育・社内コミュニケーションにおけるDX

知識・技能の効率的な習得のために、お客様のオペレーター教育および社内のエンジニア育成にDXの積極的活用を進めています。

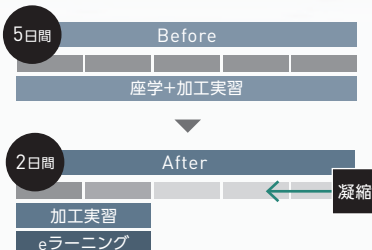
また、社内では、全世界の社員が、必要な時に必要な情報にアクセスしやすいように、グローバルで共通の社内ポータルサイトを設定し、社内コミュニケーションの円滑化や情報の共有を図っています。

お客様のDX支援ツール

デジタルツールを用いたオペレーター教育:DMG MORI デジタルアカデミー

座学授業のeラーニング化

- ・場所や時間を選ばず学習
- ・講義日数短縮で業務への影響が最小限に
- ・学習進捗管理、理解度確認も一括管理



コースの流れ	マシニングセンターの加工の基礎		プログラミング		マシニングセンターの操作		
	1章	2章	3章	4章	5章	6章	7章
	イントロダクション	マシニングセンターの構造と動作	加工プロセスと工程計画	プログラミング概要	プログラミング実践	プログラミング実習	機械操作学習

工程設計アドバイザー動画 100選

工程設計アドバイザー

PPA :Process Planning Adviser

5軸加工機の導入を検討されているお客様への動画集
(株式会社入曽精密様監修)

- ・5軸加工機導入後の人材育成に活用
- ・割出し5軸を使った各種固定方式、加工工程を紹介
- ・ワーク100点の加工の様子をCGで表現



製造現場用ローコードプラットフォームTULIP

ショップ・フロア全体の生産効率向上・品質改善を実現

- ・現場のメンバー自身でアプリを作成、即運用
- ・製造現場での実務データや機器データをリアルタイムに収集・蓄積

お客様導入事例

作業指示	作業指示
<ul style="list-style-type: none"> ・製品種別が多く難解 ・更改のたびに再印刷 	<ul style="list-style-type: none"> ・手作業で不具合報告 ・データ集計が困難
<ul style="list-style-type: none"> 25% 生産性向上 90% 教育時間削減 	<ul style="list-style-type: none"> 96% 戻り作業削減 90% 不具合削減





社内での教育・コミュニケーションのDX

デジタルアカデミーの活用によるエンジニア育成

- ・全7コース(基礎 5コース、応用 2コース)を受講し、高度技術エンジニア育成に活用
- ・ **eラーニング** + **実習** で、効率的に技能習得



基礎5コース



機械加工ベーシック



マシニングセンタベーシック



ターニングセンタベーシック



5軸加工機ベーシック



AMエントリー

応用 2コース



複合加工機ベーシック



工程設計アドバイザー

全世界の社員をつなぐ社内ポータルサイト

- ・新製品情報
- ・各国の展示会・イベント情報
- ・社内報
- ・方針説明動画の視聴
- ・就労管理、給与情報照会
- ・出張旅費精算



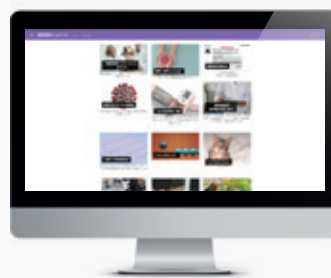
健康情報ホームページ(日本)

健康経営や健康情報の“見える化”を推進。
社員の健康に対する意識向上を喚起

DMG森精機 健康安全白書(随時、社内向け公開)

健康情報ホームページ

- ・人間ドックの結果分析
- ・健康状態の傾向
- ・新型コロナウイルス対応 etc.



健康情報ホームページ

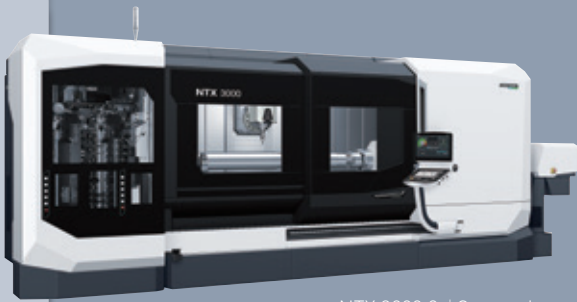


DMG森精機 健康安全白書

DMG MORIの1年 (2022年1月～12月)

1月

- NTX 2500、3000 2nd Generation 心間3000仕様の販売開始
- サプライヤーモニタリング・プラットフォーム「INTEGRITY NEXT」導入(日本)



NTX 3000 2nd Generation

2月



伊賀デジタルツインショールーム



- 伊賀デジタルツインショールームをリニューアル

3月

- 国立大学法人奈良女子大学と包括協定を締結
- サプライヤーとの「パートナーシップ構築宣言」を発表
- 伊賀事業所にアディティブマニファクチャリング Laboratory & Fabrication(AM Lab & Fab)を開設
- 第74回定時株主総会



調印式

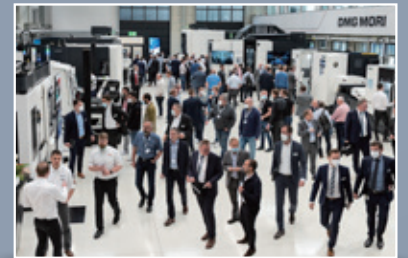
4月

- 東京・渋谷に「株式会社WALC」(ウォルク)を設立



5月

- 第120回DMG MORI AG定時株主総会
- 2年振りにリアルでドイツ フロンテン オープンハウスを開催、DMU / DMC 85 H monoBLOCKを初披露
- ドイツ フロンテン工場のデジタルツインショールームをオープン

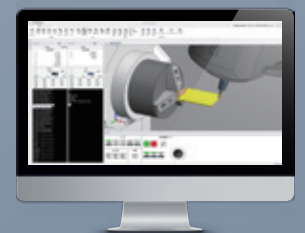


6月

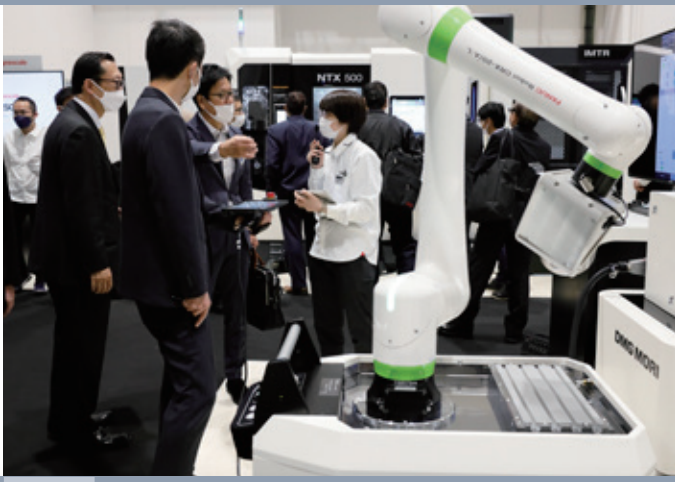
- 「CELOS DYNAMICpost」の販売開始
- NTX 500を開発



NTX 500 + IMTR



CELOS DYNAMICpost



アディティブマニファクチャリング Laboratory & Fabrication (AM Lab & Fab)

7月

- DMG MORI最大の最先端開発拠点となる奈良商品開発センタ(奈良PDC)開所。奈良と東京の二本社制を導入
- eラーニングコンテンツ「デジタルアカデミー」を教育機関向けに開始
- 動画コンテンツ「工程設計アドバイザー(割出し5軸加工編)」の販売開始



8月

- 日本 新卒初任給の引き上げ(2023年4月より)および日本単体の社員の給与改定を発表(2022年7月より)

9月

- 伊賀事業所(三重県)の工場棟屋根に、国内最大の自家消費型太陽光発電システムの導入決定(設置面積約130,000㎡)
- ドイツ シュトゥットガルトで開催のAMB2022に出展
- アメリカ シカゴでテクノロジーデイズ開催



自家消費型太陽光発電システム

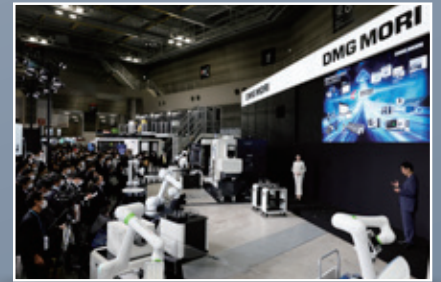
10月

- my DMG MORI 新サービス「パーツセレクト」 「チャットボット」提供開始
- 東京グローバルヘッドクォータにアディティブマニファクチャリング Laboratory & Fabrication (AM Lab & Fab)を開設
- ミストコレクタ[zeroFOG (ゼロフォグ)]に小型機に搭載可能なコンパクトサイズを追加



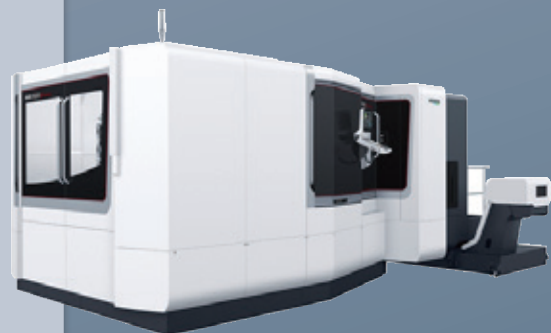
11月

- 4年振りにリアルでのJIMTOF2022出展と東京GHQオープンハウスをハイブリッド開催
- GDS (グローバル開発サミット)を東京でリアル開催



12月

- NHX 10000 μ Precisionを開発



NHX 10000 μ Precision



マーケティング

波多野 雅美

Masami Hatano

執行役員

コーポレートコミュニケーション
固定資産企画管理

イレーネ バーダー

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

デジタルとリアルを駆使したグローバルマーケティングを推進

Q. DMG MORIにおけるマーケティングの役割とその変化について、どのようにお考えですか？

マーケティングとは、主にプロダクトコミュニケーション、つまり製品やソリューションに関するお客様とのコミュニケーションです。テクノロジーデイズやセミナー、展示会といった対面でのコミュニケーションはもちろん、デジタルイベントやニュースレター、SNS、ホームページやデジタルツインショールームなど、さまざまなチャネルを通じて行われます。複雑な技術的特徴を、さまざまなコミュニケーションチャネルで、また世界中のさまざまな市場に適した言語で、わかりやすく可視化することが私たちの仕事です。

また、マーケティングはDMG MORIのブランドとコーポレート・アイデンティティを確立し、DMG MORIの価値観、信念、そして会社の活動を伝えることも重要です。これは、熟練労働者が必要とされる競争の激しい労働市場において、特に重要なことだと私たちは考えています。さらに、グローバル企業においては、社内コミュニケーションも大きな役割を果たします。一方ではDMG MORIの戦略、目標、ビジョン、将来計画などを世界中の社員に伝え、他方では製品、技術、新しい開発について営業担当者に伝え、最適なサポートを提供することができます。

Q. 2022年の主なマイルストーンは何ですか？

2022年、私たちはお客様と直に接するイベントを一つ一つ積み重ねてきました。テクノロジー・フライデーは日本だけでなく、米国や欧州でも開催され、最初のオープンハウスはドイツフロンテンの工場で開催されました。シカゴの拠点ではシカゴ・イノベーション・デーを開催し、成功させることができました。今後、さらに社内イベントを強化していく予定です。DMG MORIは、グローバルに工場やショールームを多く有しており、社内イベントや生産現場をお客様にお見せできることは、私たちにとって大きなアドバンテージです。

ショールームでのイベントに加えて、パンデミック後に初めて開催された展示会もあります。東京ではJIMTOF、ドイツではAMBショーが開催され、それぞれ成功裏に終わりました。例えば、ドイツのAMBショーでは、巨大なLEDウォールに伊賀事業所のデジタルツインショールームを映し出し、お客様に大変興味を持っていただくことができました。デジタルと対面式のイベントを効果的に組み合わせたコミュニケーションが功を奏したのだと思います。

デジタルツインショールームでは、さまざまな技術をお客様に体験していただくことができます。これはもう、本物の人、本物の機械、そして個人的な交流があるトレードショーに匹敵するものです。

Q. 中期経営計画2025における「マーケティング」の目標や取り組みについて教えてください。

中期経営計画2025の主な戦略は、「工程集約・自動化・DXの活用」です。

この戦略を伝えるための取り組みは、主に2つのステップに分かれます。第一のステップは、社内コミュニケーションです。世界中の社員が当社の戦略や中期経営計画を



2022年5月 フロンテン工場 デジタルツインショールーム初公開

よく理解し、お客様と接するすべての社員が工程集約・自動化・DXについて説明できるようにすることが重要です。私たちの社員、特に営業担当者は、お客様とのコミュニケーションの架け橋となります。そのため、明確な社内コミュニケーション戦略を策定し、営業担当者がお客様とコミュニケーションするための最善のサポートを提供します。

第二のステップは、私たちの既存のお客様や潜在的なお客様に対する外部コミュニケーションです。私たちは、工程集約、自動化、DXを社外コミュニケーションの中心に据え、さまざまな言語でグローバルに、デジタルとリアルのさまざまなコミュニケーションチャンネルに適した情報を発信していきます。

2023年には、この業界で世界最大の展示会であるEMOが、再びドイツのハノーバーで開催される予定です。この展示会におけるDMG MORIのメインテーマは、工程集約です。世界中から集まる来場者のために、デジタルコンテンツと実機を組み合わせたこの特別なイベントを展示する予定です。

Q. 目標を達成するために、どのような課題に直面し、どのように克服しようとしていますか？

チャレンジは常に大きなチャンスでもあります。私たちは、世界中の仲間とともに、この業界における製品コミュニケーションを次のレベルへ引き上げることをとても楽しみにしています。つまり、私たちの技術やソリューションをより分かりやすく説明するためのデジタルコンテンツを強化・継続する一方で、お客様とのリアルな対面でのコミュニケーションに集中するという素晴らしいチャンスがあるのです。現在、私たちは、マーケティングプロジェクトを始めるにあたり、まず、デジタルツインショールームやホームページ、SNSでの動画や3D情報などのデジタルコンテンツを考え、次に、ショールームや展示会などのリアルイベントでそれらをどのように組み合わせるかを考えています。さらに、異なる市場、異なる言語で、すべてを利用できるようにします。このように、さまざまなステップを念入りに検討し、地域ごとのチャンネルを適切に計画し、実行することが、マシニングにおけるトータルソリューションプロバイダとしてのDMG MORIの位置付けを決める大きなチャンスとなります。

全世界でリアルイベント（オープンハウス、テクノロジーデイズ）開催、大規模展示会へ出展

日本

JIMTOF2022と東京GHQオープンハウス 同時開催



欧州

フロンテン (ドイツ) オープンハウス



AMB2022 (ドイツ)



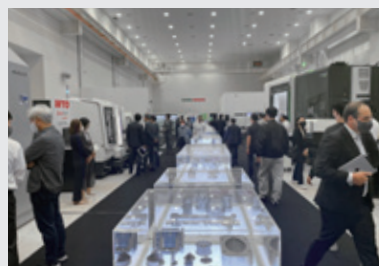
米州

シカゴ イノベーション・ デー (オープンハウス)



アジア

韓国 テクノロジー・ デイズ





開発

**ブジュナア
ハイテム**

Boujnah Haythem

先端モニタリング・

シミュレーション開発室

先端モニタリング開発グループ

グループ長

入野 成弘

Naruhiro Irino

執行役員

博士 (工学)

要素技術開発、

自動化システム担当

イノベティブな製品・技術により、お客様価値の向上とカーボンニュートラルに貢献

Q. 開発部門の役割、重視していることは？

DMG MORIの開発部門は、お客様の加工における工程集約、自動化、DX / GXをサポートするトータルソリューションを開発しています。加工精度の向上と効率化によって、エネルギー消費、CO₂排出量削減に繋げ、持続可能な経済成長に貢献します。具体的には、高精度、高効率な5軸加工機、先端加工機による工程集約で、自動化の導入を容易にし、自動化された機械をネットワークに接続し稼働状態を可視化すること、さらにデジタル化された機械稼働情報と生産スケジュールの最適化によって、生産を効率化します。これらによって、高精度な加工品を、より少ない機械台数、かつ、より少ないエネルギーで生産し、CO₂排出量の削減に結び付けることを重視して開発を進めています。

Q. 中期経営計画2025の目標と取り組みは？

近年の意欲的な新製品群は、お客様の生産において何が必要とされるか、近い将来に何が実現されているべきか考え、実現のための種を蒔いていたことにあります。これに基づき中期経営計画では、2025年のみならず、2030年以降を見据えたビジョンの策定を行っています。まずは工程集約、自動化、DX / GXをより高度なレベルで実現します。さらに、上位から考えて、工作機械を中心とした生産のトータルソリューションのあるべき姿をビジョンとし、これを実現していきます。また、DXによって、お客様の要求に対して、投資効果を高める提案をすると同時に、導入後の収益性を事前に正確に見積り、それを実現します。これにより、お客様の高効率・高精度な製造環境の構築に貢献します。

Q. 目標達成に向けての課題は？

技術的にチャレンジする必要のある内容に関しては、上位のビジョンや指示に対して、現実的に実際にどのように実現していくかを結び付けることが重要になります。また従来の開発においても如何に効率的に開発するか、数多くの開発項目に対する開発の効率化が課題になります。これを実現するために、設計から製造まで一貫した3Dデータの活用を推し進めます。この開発のフルデジタル化によって開発効率を25%向上させることを目標としています。また、最先端技術を社内加工へ展開することで、その効果を実例に基づいて、社内の生産技術を向上させるとともに、機能面・品質面で一段上のものとしていく必要があります。

Q. DMG MORIの開発の強みをお聞きます。

DMG MORIの開発は、メカ、電気、要素、AM、ソフトウェア、計測、自動化など、各部門のスペシャリストがそれぞれユニークな製品や最先端の技術を日々磨き上げています。また、部門間の垣根が低く、加工技術や製造、営業・サービスを含めた各部門間の連携が強固にできています。共通課題に対し総力をあげて解決に取り組めることが当社の最大の強みだと考えており、お客様の声に対し、皆が同じ目的を持って知恵を絞ることで、他にはない新たなソリューションが提供できると考えています。

Global Development Summit (GDS / グローバル開発サミット)



日本、ドイツ、アメリカ、イタリア、ポーランドの開発拠点には計約1,300名の開発担当の社員が所属しています。年に1度開催されるGDSでは、各拠点の担当者が直接顔を合わせて新技術開発について討議します。全体会で今後の開発計画を確認した後、専門分野ごとの分科会にて、新技術やお客様の最新の動向などを具体的に検討・共有します。2020年、2021年はオンラインでの開催となりました。2022年は、11月に国内外から約100名の開発社員が東京に会合し、オンラインでも約200名が参加するハイブリッド形式での会議開催となり、部分的ではありますが3年ぶりの対面開催が実現しました。こうしたグローバルでの知の蓄積が当社の設計・開発の強みとなっています。

センシング・計測



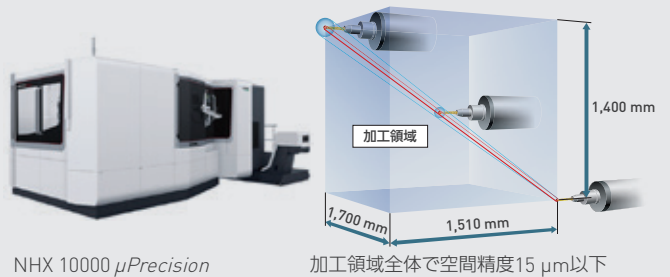
高精度な加工を実現するためには計測ソリューションが重要です。まず、工具形状計測では、工作機械の機上で非接触で工具の自動計測を行う「ツールビジュアライザー」を開発しました。高精度な工具の補正だけでなく、工具の異常検出も確実に実行し自動化の一助を担っています。また、加工後のワーク形状計測でも、レーザスキャナを用いた「非接触機上計測システム」を開発し、専用の計測装置へのワークの載せ替えを不要とし、作業者の負担軽減と計測時間の50%削減を実現しました。

奈良商品開発センタ (奈良PDC)



当社最大のデジタル・トランスフォーメーション (DX) 構築と先端技術の開発拠点となる「奈良商品開発センタ」を開発しました。具体的には、次世代通信技術、AI (人工知能)、デジタルツインなどを活用したDX技術、次世代複合加工機の工作機械および周辺装置、ソフトウェアなどの開発を同センタで行っています。奈良PDCは、専用の開発実験センタを備えており、各大学や企業との産学連携も含め、工作機械および周辺装置、それらに搭載される制御ソフトウェア等の最先端でイノベティブな開発実験を行います。

高精度加工と環境負荷低減の追求



NHX 10000 μ Precision

加工領域全体で空間精度15 μ m以下

高剛性・高精度による加工精度の向上と同時に、より環境負荷の小さい工作機械を製品開発の基本方針としています。一例として、2022年12月に高剛性と空間精度15 μ m以下の高精度を兼ね備えた大型横形マシニングセンタ「NHX 10000 μ Precision」を開発しました。同製品は、建設機械、航空機、金型、自動車、エネルギー産業など向けに大物ワークの高精度加工を実現するとともに、従来機と比較した消費電力の削減により、お客様の環境対策にも貢献してまいります。今後も、高度な部品加工ニーズに対応しつつ環境負荷を低減する製品の開発を通じて、GXの実現に貢献します。



**アルツィモヴィチ
ヴラディスラヴ**
Artsimovich Wladislav
AM開発部
技師補

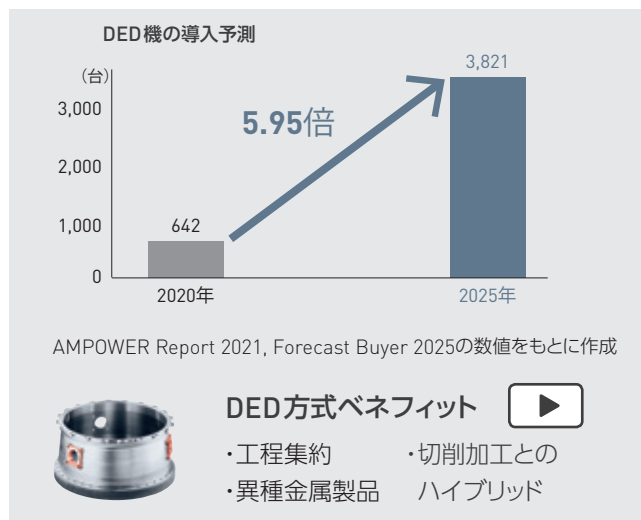
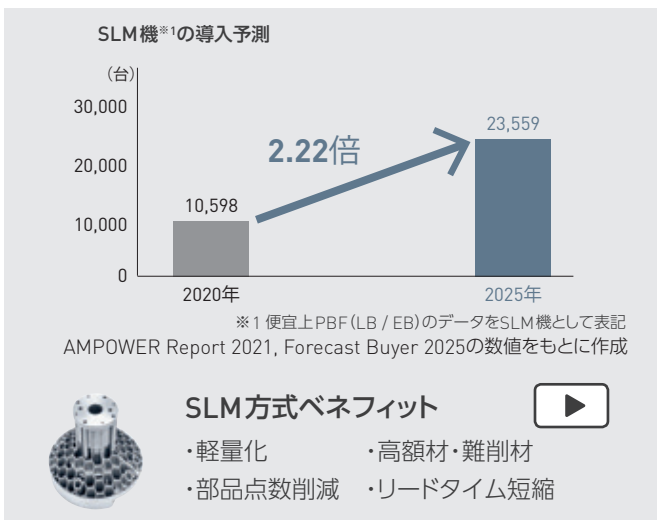
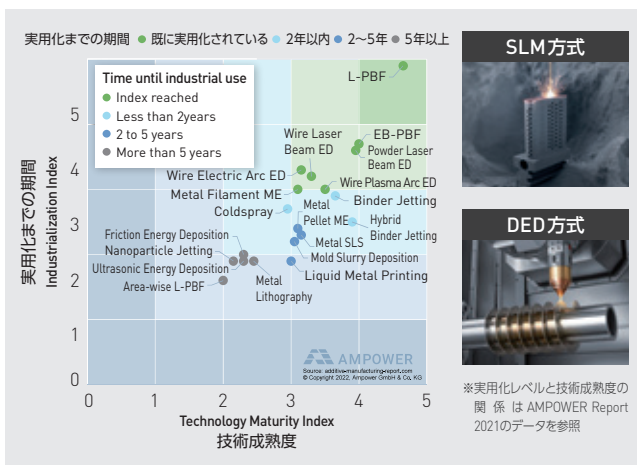
廣野 陽子
Yoko Hirono
R&D執行役員
AM開発担当 / AM開発部 部長
技術士（機械部門）

工程集約・カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーに貢献するAM技術

Q. "AM"とは？

アディティブマニュファクチャリング（以下、AM）技術は1986年に初めて特許化されてから目覚ましい発展を遂げています。その途上において人々の興味は、試作を早める目的であるラピッドプロトタイピングから、機能試作を行うファンクショナルプロトタイピングへと変化しました。その後、新たな機能を付加する付加製造として、さまざまな業界に広まってきています。一から部品を作り上げるだけでなく、修理や補修の用途でも使用することが可能で、廃棄物や消費エネルギーの削減にも貢献しています。当社では、AMの中でも産業レベルの高い2種類の技術に取り組み、開発拠点をドイツ、日本、アメリカの3カ国に置いています。グローバルな体制の下、宇宙産業のみならず、その他のさまざまな産業にもこの技術を展開しています。当社のAM技術も黎明期には航空宇宙産業のお客様が大きな割合を占めていましたが、近年はその他の産業での導入事例も増えてきています。2021年版環境・循環型社会・生物多様性白書によると、企業や金融機関においても、パリ協定を契機に、ESG金融の動きなどあいまって、温室効果ガス削減を企業経営に取り込む動き（温室効果ガス削減経営）が世界的に進展しています。また、

21世紀政策研究所研究主幹梅田氏の著書では、サーキュラーエコノミーで今後起こりうることとして、ものづくりのありかたの変革、製品設計におけるライフサイクル思考などが挙げられています。これらの大目標につながる製造手法として、AM技術がさらに注目を集めています。



Q. AM開発部の役割、重視していることは？

AMも工作機械です。工作機械の役割かつ最もやりがいのある部分は、お客様に利益をもたらす商材ということです。人間が文化的な生活を送ろうとすると、服を着て、食事をして、ベッドや布団などに寝ることになります。これらの物資を生み出すにも、結局、工作機械が必要です。少ない人数でより多くの物資を生み出すには、工程集約、自動化、DXが鍵となります。機械1台で対応できることを増やすからこそ、自動化がしやすくなる、自動化ができると、機械の面倒を見る人間が少なくなり、今まで人間が見ていたことをセンシングする必要性が出てきます。結果として集まったビッグデータをAIで分析、さらに改善を続けるというデジタル・トランスフォーメーションを起こすのです。

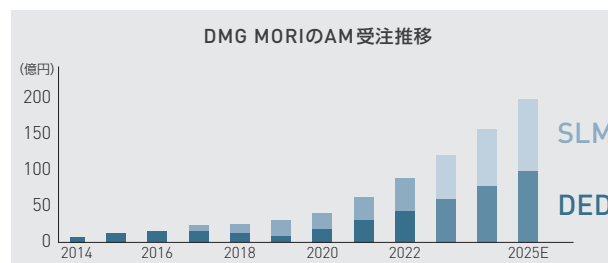
工作機械という分野は、製品の性能を高めることでお客様の生産性向上をサポートでき、稼働時間の短縮によりエネルギー削減に繋げることができます。これは、AMでも全く変わりはありません。お客様に利益をもたらすため、大学や各研究機関と応用研究を行い、その研究内容を用いて要素開発をし、要素を組み合わせ商品を開発、品質を担保し、これらの活動を行うために必要な利益を販売促進によって享受します。この5つのバランスを保つことが、私たちAM開発部が最も重要視していることであり、世の中のカーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーを促進するための役割であると考えています。

Q. 中期経営計画2025の目標と取り組みは？

当社が所持するSLM (Selective Laser Melting)、DED (Directed Energy Deposition) それぞれの技術を搭載した機種、それらのサービス、パーツ、受託加工などの売上について、各100億円ずつ、合わせて200億円にすることです。AMにはさまざまな利点がありますが、まだまだ知られていません。たとえば、

- ・必要な部分のみを造形することで、無駄な切りくずの発生を低減 (例: インペラやダイカットロールなど)
- ・部品が壊れた場合は修理・補修したり、軽微なモデルチェンジがあった場合、既存部品を転用したりすることができ、部品寿命の限界まで使用可能
- ・一体型部品を造形することで金型レスを実現し、金型生産・管理・廃棄のプロセスで発生するエネルギーを削減
- ・部品表面に硬度の高い材料をAMでコーティングすることで、
 - ▶ ①高周波焼入れのコイルが不要になり、コイル製作において発生するエネルギーを削減
 - ▶ ②浸炭焼入れ・窒化などのバッチ処理炉が不要になり、窯全体を温度管理するために発生するエネルギーを削減
 - ▶ ③硬質クロムメッキ処理が不要になり、メッキ処理後の廃液処理における環境問題の懸念なし

以上のような成功事例をお客様と共に積み上げてきましたので、可能な限り発信し、より多くのお客様の利益向上に繋がるよう、私たちの経験を活用していくことが重要と考えています。



Q. 目標達成に向けての課題は？

私たちは、より多くのお客様の利益向上にコミットしたいと思いついた結果、社内への適用をあまり増やせていなかったことに気づきました。そこで、生産技術と協力し、LASERTEC 3000 DED hybridを工作機械主軸部品に適用することを考え始めました。実際に適用してみると、5日以上以上のリードタイムがかかっていた硬質クロムメッキを1.5分のコーティングで置き換えることができるなど、圧倒的に早く安価に製造できることが分かり、これをやらない手はないということに気づきました。こういった例をさらに増加させ、お客様と共有することで、目標達成が見えてくると考えています。





森口 一豊
Kazutoyo Moriguchi
執行役員
生産技術加工担当
DMG森精機
プレジジョンコンポーネンツ株式会社
取締役社長

西田 亜沙美
Asami Nishida
購買物流統括部
NC・制御盤購買部
室長

徳間 耕
Tsutomu Tokuma
複合加工機製造部
部長

高品質維持、安定供給、CO₂排出量削減に貢献

Q. 部品の内製化が何故必要なのか？

内製化する意義は大きく3つあります。第一に、高精度、高剛性、高耐久性な工作機械にはそれに適した部品が必要であり、品質維持の目的があります。また、内製化することにより、内部でも基幹部品加工の技術、コスト情報を蓄積でき、サプライヤーとの共生を図る上でも重要です。第二に、工作機械の多種多様な機能に応じて部品設計も異なりますが、外部のサプライヤーでは発注から納入までのリードタイムが長期化するリスクがあります。内製化することで開発直後から製造完了までの調達リードタイムの優位性を確保する目的があります。第三に、工作機械の需要は好調、不調の循環を繰り返してきました。一方、サプライヤーは、工作機械のピーク需要に合わせた供給能力を持ち合わせていません。その供給力不足を内製化により補足できるメリットがあります。以上の3点を理由に、DMG MORIは内製化を進めてきました。DMG MORIは、2022年年初から、スピンドル、ボールねじ、タレット、クロスローラベアリング、精密板金などの精密部品の製造機能をプレジジョンコンポーネンツ部門として社内分社化し、事業の拡大および徹底した損益管理を図っています。

Q. 中期経営計画2025の目標と取り組みは？

工作機械需要は、2020年第2四半期を底に急速に回復してきました。この回復過程においてサプライヤーの供給不足が社会課題となりました。しかし、DMG MORIは、内製部品を促進してきたこと、サプライヤーと長期に渡る信頼関係を構築してきたこと、また、グローバルにサプライヤーを分散してきたことから、比較的上手く生産対応をしてきました。しかし、2022年には計画以上の受注拡大を受け、一部部品におけるサプライチェーンの課題も浮上しました。2025年までの中期経営計画においては、内製部品の付加価値生産高を2022年度に比べ約60%増を目指します。特に、5軸加工機、複合加工機の需要増に対応するとともに、高品質維持、安定供給、CO₂排出量削減に貢献するため、主軸、ボールねじ、ATCな

どの増産を進めます。また、素材価格の上昇、従業員の給与改定などのコスト増を吸収するため、生産性改善を進めます。既に、ボールねじの内製化においては、工程を従来に比べ3分の1に削減しました。グループ内で生産される最新の工作機械や周辺技術、デジタル技術などを利用して効率化を図ります。今後3年間の中では、大物の鋳物加工用にDMU 1000 SEの導入や、DMU 340に機内自動計測を導入し、一層の加工時間の短縮を進めます。これらの工程集約、機内計測にTULIPによるデジタル管理を組み合わせ、品質向上、生産性向上につなげていきます。

Q. 目標達成に向けての課題は？

新たな部品加工に向けて、生産システムの立ち上げに伴う優秀なエンジニアの不足が大きな課題と認識しており、新たな製品・部品の立ち上げのためのエンジニアの育成を進めています。一方、精密部品の加工には、当社およびグループ会社の最先端の機械やデジタル技術を導入できることは優位に働いています。切削加工では最新鋭の5軸加工機、複合加工機が導入できるほか、研削工程は太陽工機の技術が活用できます。さらに、これらを自動化するには社内のエンジニアリングの蓄積されたノウハウやデジタルツインテストカット、プログラミングの自動化等のDXによる新技術が活きてきます。これら社内リソースを上手く活用し、目標達成を実現していきます。

内製部品のCO₂削減もDMG MORIのGREENMACHINEに貢献

環境負荷の少ない製品の実現には、個々の部品のCO₂削減も重要な課題です。既に全社でCO₂フリー電力を購入しておりますが、製造工程を集約し、社内で生産されたGREENMACHINEを導入し、加工時間の短縮により消費電力を削減しています。これらの施策により、DMG MORIが掲げている、2030年までのSBTIに基づくCO₂削減の目標達成に貢献していきます。

キーコンポーネントの内製化



DMG MORIでは、品質向上と短納期化はもちろん、製品開発期間の短縮や安定供給などを目的に主要部品の内製化に取り組んでいます。ボールねじやATCをはじめ、部品加工から組立、検査までを一貫して行える主軸工場も重要な役割を果たしています。内製化は、日本、ドイツほか、世界各地で進めています。

高性能主軸compactMASTER、turnMASTERの新モデルを発売

2022年6月に2種類の主軸を発売しました。一つは、ターンミル主軸「compactMASTER 40 | 250」で、全長250mmと世界最小クラスですが、高出力かつ最高回転速度 $42,000\text{min}^{-1}$ の高速機能を有しています。もう一つは、「turnMASTER 5in.」で、ターニングセンタや複合加工機に搭載される高精度、高性能主軸です。2023年2月には、ターニング用高性能主軸「turnMASTER 12in.C」(従来製品に比べて約18%スリム化を実現)を開発し、小型の工作機械に最大12インチのチャックの搭載を可能にしました。主要部品を内製化することで、多様な主軸の開発・生産をすることができます。また、品質に自信があり、無償保証期間を3年としています。高速・高性能主軸を搭載し、カーボンニュートラルな体制で生産された工作機械を提供することで、お客様の生産性の向上のみならず、CO₂排出量の削減などの環境に配慮した生産現場の実現にも貢献します。



製造現場のデジタル化 -TULIPをグローバル生産拠点に導入

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の主要生産拠点に導入しています。TULIPにより、生産現場の担当者は、作業手順書、品質管理、機器のモニタリング、MES (Manufacturing Execution System) など他のシステムとのデータ連携など多様なアプリケーションを作成することができます。また、TULIPは、紙の作業手順書、品質チェックシート、日常点検項目をデジタル化し、生産データの見える化・分析を容易にします。これにより、迅速な工程改善が可能となります。



エンジニアリング



柏木 悟
Satoru Kashiwagi
商品統括部
技術営業部 部長

橋本 結花
Yuka Hashimoto
伊賀グローバルソリューションセンター
タイムスタディグループ
研究員

吉田 和加
Yasuka Yoshida
エンジニアリング統括部
東京グローバルソリューションセンター
AM加工技術グループ
研究員

工程集約、自動化でお客様の生産性向上

Q. エンジニアリング部門の役割が重要性を増している背景は？

工作機械の需要は、かつての大量生産型の産業から、半導体製造装置、メディカル、航空宇宙分野など多品種・少量生産型の産業へ広がりを示しています。また、当社の受注の大半を占める中小企業の経営者も世代交代を迎えており、新しい技術の導入に加え、投資効率をより重視した機械、システムの導入が増加する傾向にあります。特に、5軸加工機、複合加工機などの最先端の工作機械や2021年8月に市場に投入したMATRIS Lightは、中小企業のお客様の関心が高まり、導入が急速に進んでいます。このように当社のお客様のニーズが変化する中で、最も生産性の高い加工方法、自動化、DXを提供する役割が増えています。エンジニアリングの役割は、お客様のワークに直に接して最適な加工方法、自動化の設計、システムのお客様工場での据え付け、稼働確認などを含みます。我々の部門は、加工技術の提案、タイムスタディ、テストカットなどを通じて、ワークの精度などの品質を確保し、より高い生産性を提供し、お客様の満足度を高めることでDMG MORIの受注拡大に貢献しています。

Q. エンジニアリングにおける優位性は何ですか？

中期経営計画2025では、工程集約、自動化、DXによるお客様満足度の向上が中核戦略になっています。お客様の“機械の稼働を止めない”ことが最も重要になります。複雑な加工部品、超精密な加工部品に加え多品種・少量生産が増えると、加工プログラミングの変更、治工具の段取り替え、部品の搬出入、加工部品の計測など、機械停止時間が多くなります。この機械停止時間を短縮するために、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などの工程集約機を導入することをまず勧めます。工程を集約することにより、今まで工程ごとに必要であった治工具やロボットなどの周辺装置やオペレーターなども削減することができ、一層効率的な自動化が実現できます。DMG MORIは、多くの種類の工程集約機を提案で

きるのに加え、アプリケーションソフトウェアによる加工支援、ロボットなどを含む豊富な周辺装置の提供、自動化システムの据え付け、そして補修部品のデリバリーを含む迅速なサービスと、全て自社にてワンストップで提供できることが最大の強みとなっています。また、2000年代初期から蓄積してきた自動化に関する豊富な経験及び納入実績が、お客様が工程集約機、自動化システムを導入する上での安心につながっています。

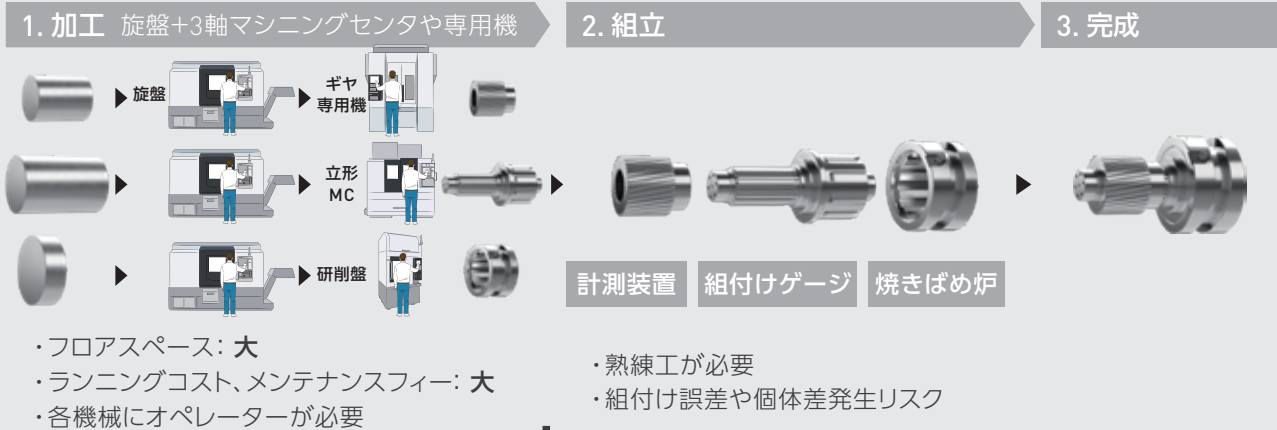
Q. 中期経営計画2025における課題は何ですか？

エンジニアリング事業を拡大するには、工程集約機のモデルを充実させるだけでなく、自動化のための周辺装置等、最適な生産方法、システム、DXを提案する人材が欠かせません。工程集約機については、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など業界で最大のモデル数を誇り十分な競争優位を確保しています。周辺装置についても、MATRIS Lightがお客様から好評を得ている他、「AIチップリムーバル」、「ゼロスラッジクーラントタンク」、「zeroFOG」などが加工3悪の問題を解決することで機械の停止を防ぎ、自動化システムの導入には不可欠な装置となっています。AMR (Autonomous Mobile Robot)も、2022年11月に開催された日本工作機械見本市 (JIMTOF)にてお客様から非常に多くの関心を頂きました。このように周辺装置も相当充実してきています。今後、より精度の高い機内計測装置の開発が自動化をさらに進める上で重要性が増していくものと思います。最大の課題は人材の育成です。お客様のワークから加工方法、工作機械の選定、自動化システムまで提案できる人材が必要になります。経験が最大の武器になります。幸いにして、DMG MORIはグローバルで複雑かつ超高精度の部品加工及び自動化の実績を蓄積してきており、これらの情報・ノウハウをAIにより簡単に検索できる仕組みも構築しています。実経験に加え、デジタルでの経験により人材育成を図り、お客様への満足のいく提案力を高め、DMG MORIのエンジニアリング事業の拡大に貢献していきます。

工程集約: 生産リードタイムおよびCO₂排出量の大幅削減



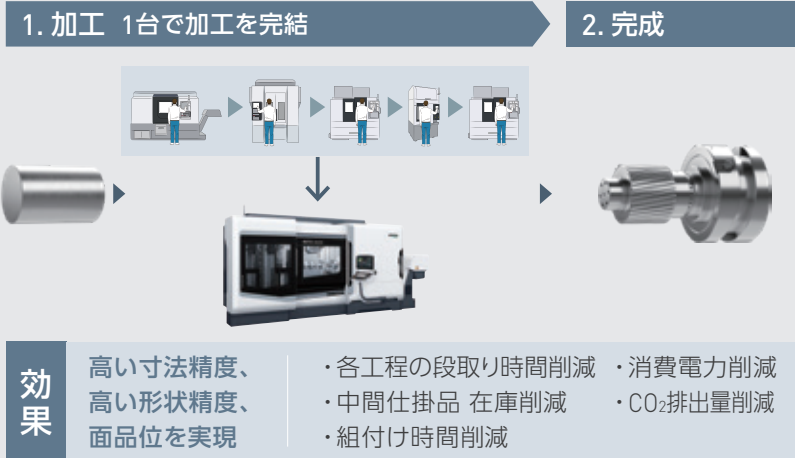
従来 (分割された工程): 分割された部品を組み合わせる



- ・フロアスペース: 大
- ・ランニングコスト、メンテナンスフィー: 大
- ・各機械にオペレーターが必要

- ・熟練工が必要
- ・組付け誤差や個体差発生リスク

複合加工機での工程集約



効果

高い寸法精度、
高い形状精度、
面品位を実現

- ・各工程の段取り時間削減
- ・中間仕掛品 在庫削減
- ・組付け時間削減

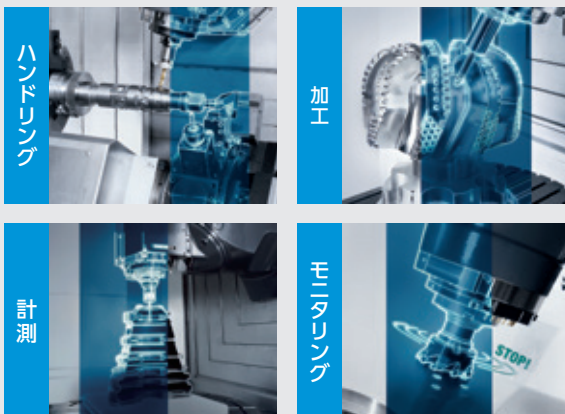
- ・消費電力削減
- ・CO₂排出量削減

(事例)ハウジング加工

従来	機械3台 (旋盤+マシニングセンタ+研削盤) 加工時間: 393分 消費電力: 57.49 kWh
工程集約	機械1台 (5軸加工機) 加工時間: 262分 消費電力: 45.10 kWh
削減	工程時間: 33% 消費電力: 22% (12.4 kWh)/個

テクノロジーサイクル

テクノロジーサイクルは複雑な加工を簡単かつ短時間で実現できるソリューションです。これまで専用機や専用プログラム、特殊な工具で行っていた加工・段取り・計測を、汎用的な工作機械や標準的な工具・治具などで、誰もが簡単かつ高品質で実現可能です。



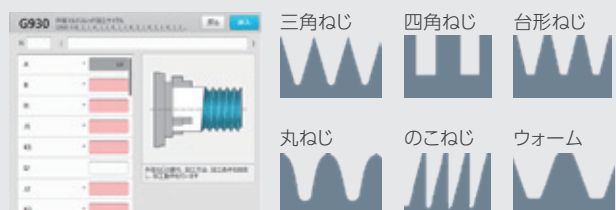
テクノロジーサイクル「マルチスレディング2.0」

- ウォームギア加工を汎用機で実現
- ・特殊形状のねじを加工したい
- ・複雑なプログラム作成を簡素化したい



成果 (導入後)

- ・対話形式で簡単に多様なねじ形状を作成
- ・特殊形状ねじの加工プログラムをCAD / CAMなしに機上で作成
- ・インポリュート曲線の歯形をもつウォーム加工も可能



自動化ソリューション

13の製品ライン、57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。



高速性 ↑	ワークハンドリング	ターニング SR (WASINO) IMTR - 機内走行式ロボット (NTX 1000) IMTR: In-Machine Traveling Robot	Robo2Go Turning Robo2Go MAX	MATRIS	GX/GX T
	ミーリング	WH Cell ^{*1}	Robo2Go Milling MATRIS Light	WH Flex	WH-AMR
	パレットハンドリング	AWC (NMV/CMX V) RPS ^{*2} PH Wheel ^{*3}	PH Cell 2000 PH 150 PH 50	LPP CPP	PH-AGV TH-AGV
	ツールハンドリング			CTS - セントラルツールストレージ	
		単体機の自動化	多機種に接続可能な自動化	複数台に接続可能・拡張性の高い自動化	

→ 拡張性

※1 DMP, CMX V, CMX U, DMU, DMU monoBLOCK, DMU eVo, LASERTEC ※2 NHX, DMC H linear, monoBLOCK, duoBLOCK, Portal ※3 DMC 65 monoBLOCK, DMU 65 H monoBLOCK

自動化システムの導入事例

ベネフィット:

- ・熟練スタッフの不足を解消
- ・1人のオペレーターが複数台の機械を同時に操作
- ・高度な自動運転で、無人化を実現
- ・投資回収は最短、付加価値は最大
- ・段取り時間の短縮

保証サービス:

- ・専門サイトを運営
- ・問い合わせ窓口の一本化
- ・CE認証取得

※1 52週間×5日間×8時間=2,080時間 / 年
 ※2 52週間×7日間×24時間=8,736時間 / 年

1シフトの
8時間
の
手動運転

自動化システム未接続

DMU 50 3rd Generation
単体機、1シフトでの運転
1,560時間/年稼働^{*1}
(主軸は全時間の75%稼働と仮定)

+

自動化システムの後付け
+ MATRIS-PH

3シフトの
24時間
の
自動運転

自動化システムによる24時間連続運転

DMU 50 3rd Generation
+ MATRIS-PH
6,552時間/年稼働^{*2}
(主軸は全時間の75%稼働と仮定)

自動化による
省人化

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とを実現します。

DMQP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)
---	--	---

4つのDMQPカテゴリー

ハンドリング (Handling)		加工 (Shaping)		計測 (Measuring)		モニタリング (Monitoring)	
ロボットシステム	パーフィード	オイルスキマ	ロータリウインドウ	機内ツールプリセット	機外刃具計測	制御盤冷却装置	クーラント冷却装置
		超高压クーラント装置	油圧振れ止め	機内計測装置 (ワーク)	面粗さ測定装置	クーラントフロートスイッチ	シグナルランプ
		ミストコレクタ					

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



+

DMG MORI 製周辺機器
 DMG MORI 認定周辺機器

独自技術による
 加工3悪に対する
 ソリューション





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

my DMG MORI：総合的なサービスの窓口、生産計画ソフトの提供

Q. テクニウムの役割、重視していることは？

テクニウムは2018年に、IT技術を誇る株式会社野村総合研究所とDMG森精機の共同出資で設立されて以来、会員制サービスプラットフォーム my DMG MORIを立ち上げ、国内でも既に1万社、グローバルでは約5万社のお客様に登録していただくことができました。また、IoTサービスのCELOS Clubを拡販し、現在国内で3,000台以上の顧客機にコネクティビティを提供しています。my DMG MORIのサイト上ではeラーニングサービス「デジタルアカデミー」も提供しており、現在5軸加工、複合加工、AMを含む7つのコースを提供しています。そしてCAD / CAMソフトなどのソフトウェア販売事業にも取り組んでいます。

テクニウムはDMG森精機セールアンドサービス株式会社と密に連携して、工作機械と共に最新のデジタルソリューションをお客様のショップロアに提供しています。

Q. 中期経営計画2025の目標と取り組みは？

これから3年で我々が最も大きな目標として掲げているのは、my DMG MORIを、サービスプラットフォームから包括的に工作機械ユーザーのニーズに応えるプラットフォームに変革することです。その中心に来るのがDMG MORIのお客様が日々必要とされる消耗品、切削工具、周辺機器のオンラインショップになります。そのため、2022年8月にmy DMG MORIのサイト上にスペアパーツと消耗品ショップ「パーツセレクト」をオープンしました。2025年に向けてmy DMG MORIの利用率を向上させながら、オンラインショップの売上を25億円に成長させる計画の一端です。また、eコマース以外にも2023年から展開される新しいクラウドサービスの窓口としてmy DMG MORIを活用する計画です。中期的にはお客様向けのあらゆるサービスの窓口をmy DMG MORIに集約することを目的としています。

もう一つの目標として掲げているのは、中小企業のお客様への生産管理関連のソフトウェアの販売と導入支援の事業を

立ち上げることです。中小製造企業では生産計画を含む管理がまだアナログで行われているのが一般的であるため、大きな効率改善のポテンシャルがあると見ています。テクニウムは2023年からサブスクリプション型の生産スケジュールリングソフトISTOSプロダクションプランニングの販売を始めます。当ソフトと共にお客様の工場にあるすべての機器をネットワーク化するサービスDMG MORI GATEWAYを提供することで、生産スケジュールと実際の機械稼働データを自動連携することが可能になり、お客様に大幅な製造の効率化を提供できるようになります。当システムにさらにDMG森精機が提供している自動化セル用の統合生産制御システムや工具管理システムのMCC-TMSが連携されることで、お客様にパッケージ化されたデジタル垂直統合のソリューションを提供できるようになります。

Q. 目標達成に向けての課題は？

お客様にmy DMG MORIが提供するオンラインショップを使用いただくには、お客様の物品購入時の社内承認プロセスや権限管理、決済方法など、お客様の多様なニーズに対応する必要があります。そのためお客様の課題を理解し、並行して他業種のeコマースサイトの機能を調査して、最先端のオンラインショップを実現していきます。また、サブスクリプション型のソフトウェア販売を成功させるためには、お客様のソフトウェア導入を密にフォローして、経済的な効果を実現する必要があります。そのためにカスタマーサクセスマネジメントに取り組んでいきたいと考えています。

Q. 長期の展望は？

2023年にリリースされる新たなクラウドソリューションのCELOS Xは機械データの活用を過去になかったレベルでフレキシブルにしていきます。当データの利用はビジネスモデルの革新を可能にします。テクニウムは長期的には、過去の経緯にとらわれずクリエイティブに、革新的なデジタルソリューションをお客様に提供し続けることを目指します。

お客様の生産現場をDMG MORIがDX

最新のデジタル技術やセンサ技術は、工作機械のさまざまなパラメータをデータ化します。DMG MORI GATEWAYは、DMG MORIの機械だけでなく工場内のさまざまな機械をDMG MORIのサーバに繋げ、インターネット経由で機械の情報を確認、そしてデータを活用できるようになるサービスです。

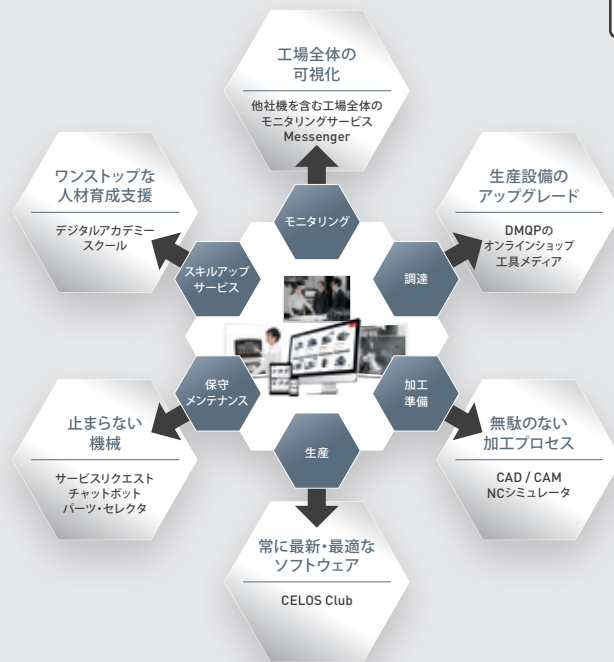
データの蓄積は、強固なセキュリティで守られたクラウド上のDMG MORIサーバを利用するため、低コストかつ安全に導入可能です。リアルタイムのデータの見える化で、データを基にした経営戦略の策定や資産活用の最大化が可能になります。



※ umati は Verein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken e.V. の商標または登録商標です。
 ※ MTconnect は The Association For Manufacturing Technology の商標または登録商標です。
 ※ OPC UA は OPC Foundation の商標または登録商標です。
 ※ MQTT は International Business Machines Corporation の商標または登録商標です。

my DMG MORI

デジタル化による付加価値をお客様に直接提供するサービスとして会員制Webサイト「my DMG MORI」を2019年9月から導入しました。これによりお客様は事業所ごとの保有機の機番、納入日、保証期限などを瞬時に確認できる他、基本情報マニュアルの閲覧や出張サービス及び修理・交換部品の履歴情報を簡単に取得することが可能となります。また、復旧をオンラインで直接依頼できる機能やスペアパーツの発注を行える機能を追加しています。



CELOS DYNAMICpost

加工現場のデジタルツインを実現。CAMと工作機械をシームレスにつなぐソフトウェア

今回開発したCELOS DYNAMICpost は、従来、個別に購入が必要であったポストプロセッサ^{※1}、切削加工シミュレーション、切削力最適化の3つの機能を1つに統合したPCソフトウェアです。工作機械メーカーである当社が開発したCELOS DYNAMICpost は、当社製工作機械固有の機能を標準サポートしており、機械の性能を最大限に発揮させる信頼性の高いNCプログラムを生成できます。NCプログラムの修正作業を低減し、プログラム作成から加工開始までの時間を大幅に短縮します。また、CELOS DYNAMICpost は、試加工をデジタルでシミュレーションすることにより、実機での試加工をゼロにできるため、消費エネルギーの削減にもつながり、持続可能な開発目標 (SDGs)にも貢献する製品です。

※1 ポストプロセッサ: CAMで生成されたツールパス (加工経路)を工作機械の制御装置に適合したNCプログラムに変換する機能





人材育成

中務 陽介

Yosuke Nakatsukasa

執行役員

開発管理・経理・人事担当
製造人事担当

上田 環

Tamaki Ueda

人事部

給与・労務グループ
グループ長

2025年に向けた人材育成の方針

2022年12月14日に、2025年までの3カ年中期経営計画を発表いたしました。その中で当社の成長に必要な人材として、変化の大きい工作機械業界の中で経営の目指すべき方向を見据え、当事者意識をもって自発的に行動できる視座の高い人材の確保・育成が必須であると位置づけました。

Q. 人材への投資で重視していることは？

現在当社には、グループ全体で見ると様々な言語・国籍・性別・専門分野を持つ約12,000名の社員が、日本・ドイツ・アメリカ・イタリア・ポーランド・中国などで働いています。社員の国籍は59カ国に及びます。お客様、サプライヤーの地域・業種・規模も多様化しています。世界中のあらゆるお客様に対して最適なソリューションをお届けするために、社員に求められるスキルや知識は一層高度化しています。大学の学部、大学院修士課程、高等専門学校本科・専攻科、短期大学、高等学校卒に加えて、かねてより力を入れている博士課程修了者、さらに海外大学の卒業生や、通年・キャリア採用など、採用においても多様化を進めています。国際的な水準での高度な人材の確保が今後一層重要になります。そこで給与水準を世界水準にて適正化すべく、2022年7月に、日本で新卒初任給の引き上げを行いました。新卒初任給の大幅改定は2019年以来4年ぶり、2023年4月入社の新入社員に対して、博士課程卒は334,150円から475,000円へ、修士課程卒は254,280円から310,000円へ、学部・高等専門学校専科卒は272,210円から300,000円へ引き上げました。当社においては、賃金の男女間格差はございません。国籍や性別によらず、高度な人材の確保に今後も取り組んでまいります。

Q. 社員の成長のためにどのような機会がありますか？

また社員教育も重要視しており、従来の階層別研修に加え、その他の方法でも従業員の成長機会を多数設けております。具体例を挙げますと、グローバルな経営体制をとる当社ならではの取り組みとして、Global Development Summit (通称: GDS) の開催があります。これは、日本、ドイツ、アメリカ、イタリア、ポーランドの開発者、総勢300名程度による年1度の大型の会議で、各技術分野の中長期での開発計画について数日間に渡り議論を行います。各ワークショップは若手社員から役員まで様々な役職の社員で構成され、全て英語で進行されます。各国

の議論のスタイルを肌で感じつつ、異なる役職、担当を持つ様々な立場の参加者と議論を交わすことは、協業での開発体制を後押しする一面であるとともに、参加者が刺激と学びを得、個々のキャリア形成を見つめ直す場としても強力に機能しています。

他には、2022年10月より管理者向けの研修を開始いたしました。この目的は、2025年を見据えた当社の成長に資する人材を今後持続的に育成していくサイクルを整えるべきだと考えたことにあります。各職場の管理者の中から人事が選任した者が受講し、「社内トレーナー」として各職場でリーダーシップを発揮してもらうことを期待しています。2022年は2回開催し、各回10名ほどが参加しました。2023年上半年期までに約100名の「社内トレーナー」の育成を目指しています。

社員のリスキリングも後押ししています。2022年より、当社は東京大学に設立されたメタバース工学部のプラチナ会員となりました。当社社員は、人工知能・起業家教育・次世代通信などの最新の工学や情報をオンラインで学ぶ教育プログラムを受講可能です。2022年4月に渋谷に設立した株式会社WALCとの連携も踏まえて、DXをけん引できる人材の育成を今後も強力に進めてまいります。

Q. ジェンダー・ダイバーシティへの取り組みは？

人材の多様性の面では、女性管理職比率の向上にも力を入れてまいります。2022年12月に公表した中期経営計画では、2025年までに女性管理職比率15%以上という目標を掲げています。現状でも当社において性別を理由に活躍の機会が閉ざされているということはありませんが、一般的に製造業では女性は事務職等の一部の職域に集中しがちな傾向がありますので、当社でも様々な分野で活躍できる女性を増やしていくこと、また女性社員のキャリア形成の意識への変革を促していくことが今後重要であると考えています。

誰もが働きやすい環境づくり

「よく遊び、よく学び、よく働く」の実践

お客様に高品質な製品・サービスを提供し、企業として持続可能な成長を実現するための最も重要な基盤は、モチベーションが高く、イノベティブな社員の集団です。

DMG MORIでは、性別や社員一人ひとりのライフステージに関わらず、個々の社員がやりがいを持って、生き生きと働ける環境づくりに継続的に取り組んでいます。



山口 里絵
Rie Yamaguchi
通訳室/開発人事部 室長

従業員エンゲージメントの向上

お客様に、より高い付加価値を提供するため、優秀な社員を採用し、モチベーションを高く保ちながら働き続けられるよう、2022年にグローバルで当社社員の給与改定を実施しました。特に日本単体における初任給および社員の年収を欧米並みの賃金水準に改定しました。

また、経営理念の1つにある「よく遊び、よく学び、よく働く」を実践するために、労働時間・在社時間の厳格管理、勤務間インターバルの確保、全社員の年間有給休暇20日完全取得の推進など、社員の働き方改革と生産性向上、社員それぞれが活躍しサステナブルな生活を送ることができる環境整備に取り組んでいます。

新卒初任給の改定(2023年4月入社から有効、2022年4月から遡って適用)

卒業・学位	標準年齢	初任給	初任年収
博士	27歳	475,000円*1	6,825,000円*2
修士	24歳	310,000円	4,650,000円
大学(学部卒)	22歳	300,000円	4,000,000円
高等専門学校専科			
高等専門学校本科	20歳	290,000円	3,700,000円
短期大学			
高等学校	18歳	280,000円	3,500,000円

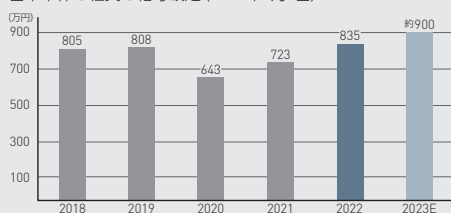
*1 資格手当5万円、技能手当10万円含む

*2 技能手当120万円含む

※日本雇用社員(正社員・契約社員)が集計対象

平均年収

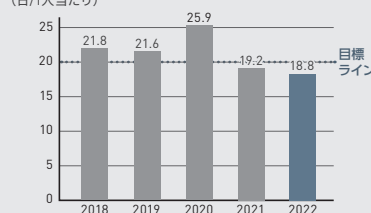
日本単体の社員の給与改定(2022年7月1日)



※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

1人当たり年平均有給休暇取得日数

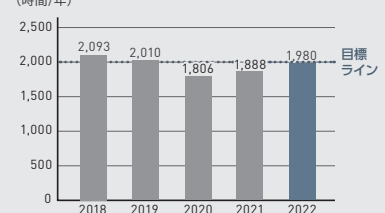
(日/1人当たり)



※日本単体の社員(正社員・契約社員)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

(時間/年)



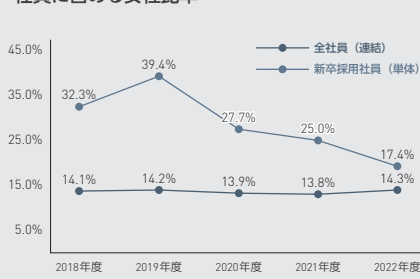
※日本単体の社員(正社員・契約社員)が集計対象

ジェンダー・ダイバーシティと機会均等

お客様のご要望や社会が大きく変化するなか、経営や製品開発に多様な視点を取り入れるため、ジェンダー・ダイバーシティにも配慮し、管理職に占める女性比率が特に低い日本において、2025年までに女性管理職比率の向上を進めます。また、中長期的な施策として、機械系業界の女性比率向上を牽引すべく、新規採用者に占める女性の比率の向上にも取り組んでいきます。

当社では、女性社員が最大限の力を発揮できるよう、男女の区別なく業務経験をつめるようにジョブローテーションや社内外の研修を通じた成長の機会を提供し、職務や成果に応じた給与体系となっています。その結果、各職位別でみた場合、年間平均給与の男女差はほとんどありません。

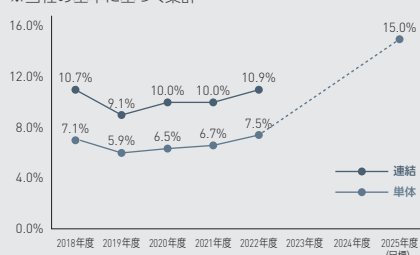
社員に占める女性比率



※日本単体の社員

管理職数に占める女性比率

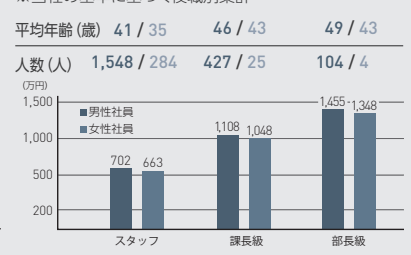
※当社の基準に基づく集計



※日本単体の社員

男女別平均年収(2022年度)

※当社の基準に基づく役職別集計



※日本単体の社員

ワーク・ライフ・バランス

次世代育成支援対策推進法の取り組み

「次世代育成支援対策推進法」に基づいた「行動計画」を策定し、次世代の育成に向けての積極的な取り組みを行う企業として2007年に厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」を取得しています。行動計画に掲げた目標を達成した企業が取得できるもので、仕事と家庭の両立支援を積極的に進めている企業として認められた証となります。

これまでに当社が実施した主な取り組みは、以下のとおりです。

1. 育児休業を満2歳までに拡大
2. 育児のための勤務時間短縮制度の適用対象を、子供が小学校卒業までに拡大
3. 子供の出生時に父親が取得できる休暇制度(1日)を導入
4. 子供の看護のための休暇を時間単位で取得できる制度を導入
5. 出産や子育てによる退職者の再雇用制度を導入
6. 育児休業期間が1回あたり10日以上の場合に、合計20日間が有給となる制度を導入(2回まで分割取得可能)
7. 育児休業中の支援金を支給
8. 育児休業期間中、早期復職した場合に支援金を支給
9. 子供の保育料全額補助
10. 企業内保育園の開設
11. 男性社員向け育休説明会の定期的な実施



現在も引き続き「第八期行動計画」を策定し、取り組みを継続しております。第八期行動計画(2022年6月1日～2025年5月31日)は以下からご覧になれます。(2022年6月2日公開)
https://www.dmgmori.co.jp/corporate/recruit/worklifebalance/pdf/worklife_20220601.pdf

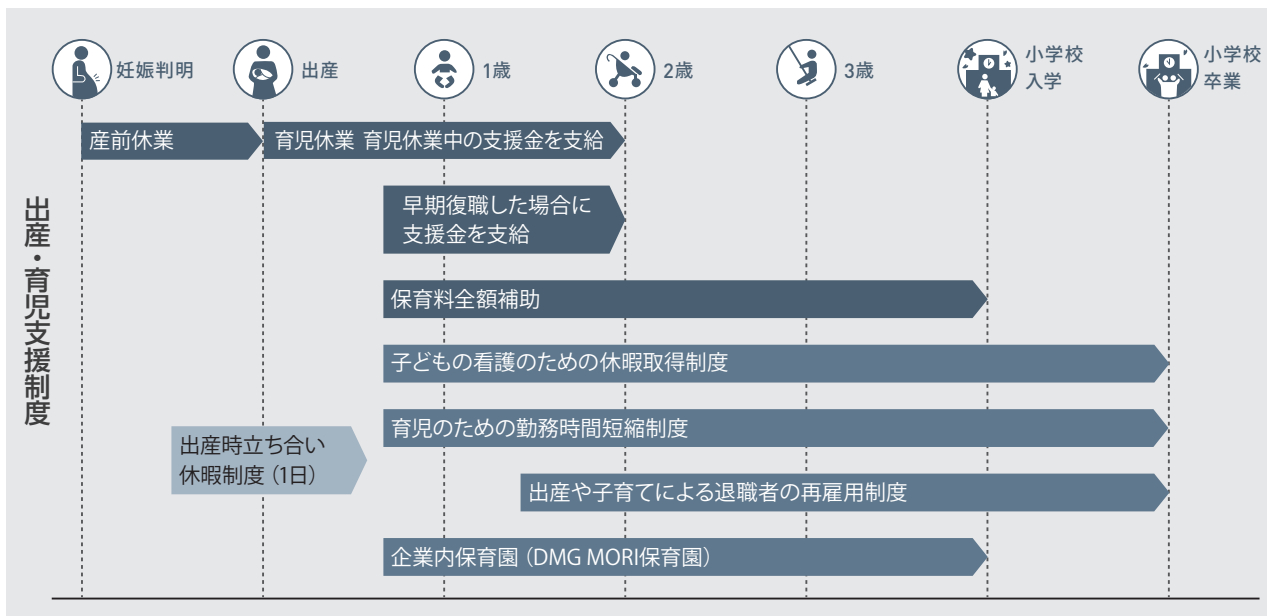
出産・育児支援制度の充実

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。

2022年からは、1時間単位での有給休暇取得を可能とする制度を導入し、様々な働き方に柔軟に対応しています。今後も社員の声に耳を傾け、働きやすい環境の整備を続けます。



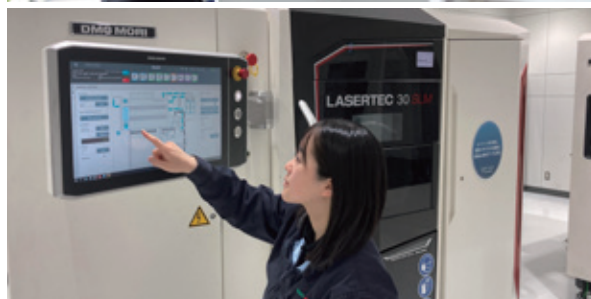
DMG MORI保育園(伊賀事業所)



女性活躍

女性社員がさまざまな分野で十分に能力を発揮するための行動計画を策定しています。2022年に日本単体で新卒採用した社員に占める女性の割合は17.4%となっています。また国内全社員について有給休暇20日間取得を目標に掲げており、2022年の実績では平均有給休暇取得日数は18.8日となりました。

女性社員がやりがいと誇りを持ち、仕事を充実させることができる環境作りに取り組んでいます。DMG MORIでは国内外の各事業所で女性エンジニアが活躍しています。かつては男性中心の職場でしたが、社内では女性エンジニアが着実に増加しており、これがお客様先でも女性オペレーターが増える一助になることを目指しています。また、女性エンジニアの活躍に加え、事務職に就く女性社員においても各専門分野でプロフェッショナルとして活躍しています。



男性社員の育児休業取得促進

社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。さらに、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、男性社員を含めた組織全体の考え方の変革が必要です。従来、一般に女性の役割とされてきた育児を男性社員にも担ってもらうために、当社では男性社員の育児休業の取得を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、男性社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77名となり、取得率は100%を達成しました。

実際に育児休業を取得した男性社員からは、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。

組織全体と個々の社員の考え方の変革を一層加速するため、中期経営計画においても、対象となる男性社員の育児休業取得率100%の継続を目標としています。

男性社員の育児休業取得率

2021年	▶	2022年
17.4%		104.1%

目標 100%



算出基準: くるみんベース
年度内に育児を開始した男性社員数 / 年度内に配偶者が出産した者の人数
※日本単体の社員

お客様のオペレーター育成支援

国内各所にDMG MORIアカデミーを設置予定

2025年にかけて、浜松、金沢、仙台、岡山、福岡の国内5都市にDMG MORIアカデミーを設置し若手技術者の育成を支援します。各アカデミーには、5軸加工機DMU 50 3rd Generation、複合加工機NTX 1000 2nd Generationを始め当社工作機械を複数台設置するほか、DXツールであるTULIPや三次元測定機などを備え、お客様にプライベートレッスンを提供します。国内各所にDMG MORIアカデミーを開設することにより、お客様は、ご都合に合わせて、最寄りの場所で当社商品に実際に触れていただく機会を得ることができるようになります。当社がオンラインで提供するDMG MORIデジタルアカデミーと、オンサイト教育であるアカデミーでの加工技術実習の連携により、技能習得効果の最大化を支援します。



5軸加工研究会



2018年、DMG MORIは創立70周年記念事業として、日本全国70社のお客様に5軸加工機のスタンダード機であるDMU 50を70台貸し出しました。5軸加工機は、高精度かつ複雑形状の加工が可能な反面、特有のプログラミングなど、その操作に高度な技能・経験が要求されることが障壁となり、日本での普及率は諸外国と比較して低位に留まっていました。そのため、当社は「5軸加工研究会」を設立し、毎月2回当社エンジニアを派遣し、近隣のお客様も招いたプライベートレッスンを開催するなど、お客様のオペレーター育成支援活動を展開しています。累計1,161回のレッスンをお客様のオペレーターに提供するなどの活動を行い、5軸加工技術を推奨しました。

2021年に、この活動に対するお客様からの好評に応え、会員交流と5軸加工技術の向上を目指す企業・団体を集めた新体制を「5軸加工研究会」と再定義し、年2回の会員総会や会報誌の発行、当社エンジニアによる技術セミナー、5軸加工の腕試しコンテストなどの活動を行っています。2022年末現在、会員企業・団体数は、140社に上っています。これらの活動を通じて、「5軸加工研究会」はお客様のオペレーター確保と育成を支援するとともに、会員企業・団体の相互交流、情報交換の場となり、お客様の事業機会の拡大と経営の安定化にもつながっています。



総会でのスペシャルトーク



DMU 50メンテナンス講習



会報誌

社内エンジニアの養成

DMG MORIアカデミー

従業員の専門技能や管理能力、国際感覚を高めるためにDMG MORIアカデミーを設立しています。

世界最大の生産拠点である伊賀事業所、東京GHQ、名古屋と日本国内に計3カ所設置しているほか、米国シカゴ、独国シュツットガルトと、グローバルに各地域の中核となるアカデミー施設があり、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。

さらに、2025年にかけて国内各所に設置するDMG MORIアカデミーは、お客様のオペレーター向けの研修施設としてだけでなく、日本各地に拠点を置く社内のアプリケーションエンジニア向けの加工技術実習の場としても機能します。



修理復旧技能研修センター

2021年、伊賀事業所内に「修理復旧技能研修センター」を開設しました。この修理復旧技能研修センターは、グローバルで約2,000名いる修理復旧担当者の総本山として、全ての機械、自動化、デジタル化などオールラウンドに復旧対応できる高い技能を持った人材を育成しています。日本国内のみならず、アジアを中心に世界各国のサービス・エンジニアも定期的にここで研修を受け、グローバルでのエンジニアの技能向上を図っています。

5軸加工機・複合加工機や自動化システムなどの需要拡大に伴い、修理復旧担当者にはより高い技能が求められています。研修用として常設した5軸加工機、複合加工機、自動化システムを含む40台以上の設備を活用し、お客様からの修理・復旧のご依頼に迅速、的確、かつ安全に対応できるサービス・エンジニアを増員していきます。



加工計測技能研修センター

お客様向けスクールのほか、社内の若手エンジニア向けに開催している加工計測技能研修では、エンジニアが業務を離れて18カ月間研修に専念し、5軸加工機や複合加工機まで操作できる技術を習得します。社内エキスパートの育成により、お客様の加工ニーズの高度化に対応していきます。



M&Aヒストリーと成果

旧森精機製作所と独ギルデマイスター(DMG)社が2015年に統合して誕生した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。
これまでの主なM&Aとその成果を振り返ります。

TAIYO KOKI

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、DMG MORIグループとして切削から研削までカバーするフルラインアップの金属加工メーカーとなる
- 2007年12月にJASDAQスタンダード市場に上場(2022年4月より東証スタンダード市場)

MORI SEIKI
THE MACHINE TOOL COMPANY

DMG MORI

DIGITAL

DMG MORI Digital (株)

〈旧: ビー・ユー・ジーDMG森精機(株)〉を買収

- 工作機械向けオペレーションソフトウェアCELOSの開発に結実
- 同社のソフトウェア技術が、my DMG MORI他、現在に至るIoT実現技術へとつながる

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渡により、製品ラインを強化
- 関西発祥で、中部・西日本でプレゼンスを持っていた森精機製作所が、東日本にも販売プレゼンス拡大
- 現在は、複合加工技術を主に伊賀事業所の生産に引き継いでいる

1948

2001

2002

2007

DIXI machines(スイス)買収

- DIXIブランドにより、世界の優良企業へのアクセスを獲得
- きさげ技術を含む、工作機械の高精度・高剛性技術の獲得
- 旧森精機初の海外生産拠点として、海外生産ノウハウ蓄積
- 2016年DIXIスイス工場閉鎖後も、独フロンテン工場が技術を継承

GILDEMEISTER (DMG)

1870

1994

2001

SAUER GmbH & Co. を子会社化

- 超音波(ULTRASONIC)技術の獲得

GILDEMEISTER AGが
Deckel Maho AGの
事業資産とノウハウを継承

1920 Maho

1913 Deckel

半導体の製造（前工程）から半導体利用（後工程）までの
センシング部品・装置の供給が可能になる

Magnescale

現ソニーグループ（株）より
事業買収し、
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計測機器技術の獲得
- 超精密な計測技術で、工作機械の超高精度化実現

saki

サキコーポレーション
連結対象化

- 実装基板や半導体のインライン自動検査システムのグループ化
- 次世代通信システム、EV化分野での顧客層拡大に貢献
- 「不良を作らない」スマートファクトリーを実現



(株)アマダより
小型旋盤事業を譲受

- 製品ポートフォリオに小型旋盤を追加
- 超高精度フラットツーリングターニングセンタGシリーズなどワシノブランドを展開

DMG MORIキャステック(株)
〈旧：(株)渡部製鋼所〉
連結対象化

- 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
- 電気炉への切り替えにより、CO₂削減にも貢献

2008

2009 2010

2013

2015 2016

2020

協業開始

社名統一

完全経営統合

連結化

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

グループ企業の中・長期戦略

Magnescale

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

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。近年、工作機械や半導体製造装置では、超高精度位置検出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。



TAIYO KOKI

株式会社太陽工機

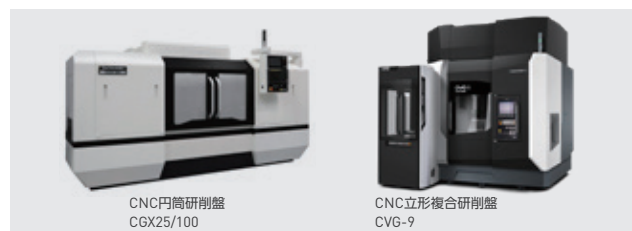
新潟県長岡市西陵町221番35

<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。お客様のニーズを実現するために、柔軟な開発体制を整えています。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。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するにつれ、より高精度の部品が求められています。加えて、海外市場においても、同社のブラ

ンド認知度が上昇しており、海外での販売比率も30%を超えてきました。以上を背景に、同社の研削盤需要がさらに増大する見込みであることから、新本社工場の建設を決定しました(2022年10月26日開示済)。新本社工場の完成時には、組立生産能力は現本社工場の約2倍となります。また、精密組立室、精密測定室も拡充し、より高精度の研削盤の開発製造を進めていきます。同社は2019年度には創業以来初となる売上100億円を達成しました。新本社工場による生産能力拡張により2030年までには売上200億円を目指し、収益の拡大と企業価値増大に努めていきます。



SAKI

株式会社サキコーポレーション

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、実装基板やパワー半導体などの電子モジュール用インライン自動検査システムを開発・製造・販売しています。自動車や飛行機、スマートフォンやパソコン、これらの通信を支える基地局やデータサーバなど、技術革新が著しいエレクトロニクスの分野では、さまざまな技術がネットワークで繋がり、今日のデジタル社会のインフラを構築しています。それらすべての心臓部である電子モジュールは、インフラの品質そのものとなってデジタル社会を支えていることから、高い信頼性・安全性が求められており、高密度実装工程や半

導体後工程における自動品質検査の必要性がますます高まっています。同社は、最先端の光学・X線3次元撮像計測技術とAIによる高速・高精度な品質検査のトータルラインアップで、「不良を作らない」スマートファクトリーの実現に貢献しています。さらに、急速に変化し続ける市場のニーズに応え、多彩なオプション機能で拡張性に優れた進化型検査機の提供を開始しました。お客様の工場とともに進化するサステナブルな自動検査ソリューションで社会の環境課題解決に貢献し、事業の拡大を図ってまいります。



実装機と検査機で構成されるSMTライン



インライン自動検査システム

DMG MORI

CASTECH

DMG MORIキャストック株式会社(旧 株式会社渡部製鋼所)

島根県出雲市大津町1378

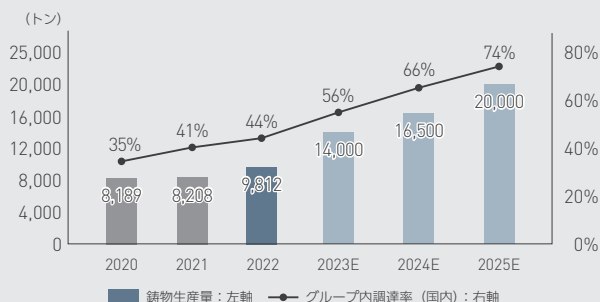
<https://www.dmgmori-castech.com>

グリーンで高品質な鋳物製品の安定供給

DMG MORIキャストック株式会社は、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。これらの課題解決に向け、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ています。鋳物の生産能力は、2022年で年間1万トン弱でしたが、2025年には年間2万トン程度になる予定です。DMG MORIキャストックのDMG森精機の鋳物の年間

必要量に対する納入実績は、2022年では40%強でしたが、2025年には74%程度になる予定です。また、新工場の建設に伴い、従来のコークス炉から電気炉に切り替えます。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ます。DMG MORIキャストックの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)まで削減される計画です。このように、DMG MORIキャストックは工作機械の主要部品である鋳物の増産によりDMG森精機の鋳物の安定調達に貢献し、また、新設備導入によりCO₂削減を進め環境保護に努めます。

鋳物生産拡大による安定調達



DMG MORI

DIGITAL

DMG MORI Digital株式会社 (旧 ビー・ユー・ジーDMG森精機株式会社)

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.bug.co.jp/index.html>**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り、CELOSやMAPPSなど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の開発に携わっています。DMG MORI Digitalが開発したCELOS DYNAMICpostは、ポストプロセッサ、切削加工シミュレーション、切削最適化機能の3機能を1つに統合したPCソフトウェアです。これにより、プログラム作成から

加工開始までの時間を大幅に短縮できます。さらに、試加工のデジタルシミュレーションにより、実機試加工が不要となり、消費電力の削減にもつながります。コネクティビティ開発では、機械稼働情報のモニタリングを通じた生産性向上や予防保全などのソリューション提供も行っています。DMG MORIが目指す「マシニング・トランスフォーメーション (MX)」は、工程集約、自動化により製造プロセスをリーンな体質にし、この全プロセスをIoT、AIなどの最先端技術を活用して改善を進めるものです。DMG MORI Digitalは、ITソリューション開発でMXの推進に貢献していきます。

**TECHNIUM**
テクニウム株式会社

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/>**デジタルサービスで納入後の機械を継続的にサポート**

2018年にDMG森精機と野村総合研究所との共同出資によりテクニウム株式会社を設立しました。テクニウムは工作機械のライフサイクルを通してお客様の生産性向上・コスト削減、オペレーターの教育を支援するデジタルサービスを提供しています。テクニウムが提供する会員制Webサイト「my DMG MORI」は2019年にサービスを開始し、当初は、お客様が保有する機械の機番、納入日、保証期限などの管理、基本情報マニュアルの閲覧、出張サービス及び修理・交換部品の履歴情報の確認などを容易に行うことができるツールを提供していました。その後、

新しい機能を漸次増やしてきており、my DMG MORI経由での修理・復旧依頼（サービスリクエスト）、機械操作習得のためのeラーニングなどの機械導入後のお客様との新しいコミュニケーションを実現しています。2022年は新たに「パーツセレクト」と「チャットボット」の2つのサービスの提供を開始しました。これらのサービスの提供により、お客様の問い合わせ時間、回答待ち時間の削減など、生産性向上に貢献しています。これらに加えて、CELOS Club事業、CAM事業、デジタルパーツ事業など、eコマース事業も順調に拡大しています。



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技術者に委託せずに開発・運用ができ、また、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、現場主導での業務効率・品質改善を実現します。既に、DMG MORIでは、グローバル生産拠点にて導入が進んでおり、生産性向上、品質改善に貢献しています。TULIPは製造業向けのアプリケーション

開発プラットフォームですが、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、製造業にとどまらず、利用できる業種範囲は格段に広がっています。2022年8月には、東京デジタルイノベーションセンタにTulip Experience Center (TEC)を開設し、お客様に実際に体験していただくことで、TULIPの使いやすさやその効果を理解していただき、普及促進を図っています。また、一度導入された企業は、その用途を広げており、同一企業からのリピート受注も事業拡大に貢献しています。



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、7月15日に開所式を実施しました。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年に立ち上げた「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、未知なる技術を探査し、未来を切り拓いていくことを使命としています。

自律走行ロボットWH-AMR (Autonomous Mobile Robot)の自動運転と高精度把持を行う「BR Controller」や工作機械の予兆保全を行うヘルスマonitoringサービス「WALC CARE」、画像自動認識技術を用いて基板や外観の検査を行う「WALC VISION」、人の作業や機内の状態などを分析する「WALC EYE」、文章データから知見を引き出す「WALC COMPREHEND」などのサービスを開発・提供しています。また、IT人材の採用や積極的なインターンシップの受け入れを行い、優秀な人材を発掘し、育成・支援する役割も担います。



サステナビリティ(ESG / CSR)の取り組み

持続可能な社会を目指し、DMG MORIはCO₂排出量削減や

資源循環型の社会に向けた取り組みを行っています。

特に2021年よりDMG MORIがグローバルで生産する全製品を

調達から出荷までの全工程 (Scope 1、Scope 2とScope 3の上流)まで、

世界的に認証されたカーボンクレジットも利用してカーボンニュートラルとしました。



©Thomas Deregnieaux / QAPTUR / DMG MORI



©Kenryou Gu

Environment 環境

社会課題

- ・ 気候変動への対応
- ・ 環境負荷低減
- ・ 森林保全



当社の取り組み

- ・ 調達から出荷までの全工程 (Scope 3 の上流) のカーボンニュートラル化 (2021～) P.69
- ・ TCFD 提言に準拠した情報開示 P.71
- ・ SBT 認定の取得とCO₂排出量削減計画 P.73
- ・ 耕作放棄地の有効活用による環境保全 P.75
- ・ 耕作放棄地の有効活用による環境保全 P.83



Social 社会

Governance ガバナンス

- ・ 労働力不足への対応
- ・ 高度な技能の伝承
- ・ 働きがいと生産性の向上
- ・ 多様な人材
- ・ 地域社会との共生

- ・ 持続可能な社会の実現に貢献する基盤としてのガバナンス体制
- ・ 平和な社会の実現



- ・ 健康経営の推進 P.77
- ・ 工学系博士号取得者の育成・支援 P.81
- ・ DMG MORIアカデミーを通じた、技術者育成 P.60
- ・ 自治体との連携・協力 P.83
- ・ 文化活動支援、地域への還元 P.83
- ・ サプライチェーンを通じた社会的責任調達 P.79

- ・ 多様性を考慮した取締役会構成 P. 91
- ・ 次世代経営人材の育成 P.100
- ・ 厳格な輸出管理体制と各種リスクマネジメント P.101

気候変動への対応

新家 秀規

Hidenori Saraie

サステナビリティ推進部
専任部長
博士(工学)

谷口 実悠

Miyu Taniguchi

秘書部社長室 秘書グループ
担当員

遊亀 博

Hiroshi Yuki

サステナビリティ推進部
部長

サステナビリティ

気候変動への対応は優先課題

世界の平均気温はすでに産業革命前に比べ1℃を超えて上昇しています。我々は地球温暖化による大規模な洪水や台風などの異常気象が起因となって引き起こされる様々な被害を目の当たりにしています。地球温暖化の主因は化石燃料の燃焼によるCO₂排出量の増加にあると考えられており、まさにCO₂排出量の削減は待たなしの状態です。

このような状況の中、当社はCO₂排出量の削減に積極的に取り組んでいます。カーボンニュートラルは持続可能な社会の形成に必要不可欠であり、企業の社会的責任においても重要な課題です。

第三者評価に基づくCO₂削減

当社は2021年にサプライチェーンの上流に当たる原材料の製造段階から製品の出荷 (Scope 1、Scope 2及びScope 3の上流) にいたる一連工程のCO₂排出量に対して、自助努力による削減と国際的に認定された気候保護プロジェクトへの出資によるオフセットによりカーボンニュートラルを達成しました。当社の全世界における生産拠点は、第三者であるPricewaterhouseCoopers GmbHから2021年に保証を得た計算方法に基づいたカーボンニュートラルな生産体制を実現し、カーボンニュートラルな方法で製造された「GREENMACHINE (グリーンマシーン)」を生産しています。

さらに当社は、2021年にSBT (Science Based Targets) Initiativeからの認定を取得した目標の下、サプライチェーン全体のCO₂排出量の削減にも取り組んでいます。SBTでは、パリ協定で採択された、全世界の気温上昇を産業革命前より2℃未満に抑え、1.5℃以内にするよう努力することを目標としています。当社はScope 1とScope 2の排出量に対して、2030年に基準年の2019年の排出量から総量ベースで46.2%の削減、Scope 3の排

出量に対しては、13.5%の削減を目標としています。当社はこの目標を達成するために様々な取り組みを実施していきます。主な取り組みは次のとおりです。

太陽光発電設備の積極的導入

グループ全体での再生可能エネルギー利用率の向上に取り組めます。

具体的には買電から太陽光による自家発電への切り替えです。当社は2020年よりCO₂フリー電力の導入をグループ全体で推し進めています。当社の主力工場である伊賀事業所では2021年4月にCO₂フリー電力を導入しました。伊賀事業所での電力消費に伴うCO₂排出量はすでにゼロを達成していますが、さらに太陽光発電設備を導入して、再生可能エネルギーの利用率を高めます。伊賀事業所の約13万平方メートルの工場屋根に太陽光パネルを設置します。そのパネル容量は約13.4メガワットで、伊賀事業所の年間電力需要量の約30%を賅います。オンサイトの自家消費型としては国内最大規模です。

2023年から段階的に発電を開始し、2024年末には年間で約14百万キロワットアワーの発電量を実現します。太陽光発電導入によるCO₂排出量の削減効果は年間で約5,300トンの規模ですが、CO₂排出量の削減だけでなく、事業継続の観点からも重要な役割を担っています。電力需要の逼迫によるエネルギー調達リスクや、政情不安や為替による燃料費高騰のリスクに対して、太陽光発電による自家発電は、長期の安定電源確保による事業継続と、PPA (Power Purchase Agreement; 電力購入契約)の長期固定単価によるコスト削減という形で、エネルギー調達リスクや燃料費高騰などにも影響されにくい持続可能な事業体制の構築に資するものです。今後、奈良事業所やグループ会社においても太陽光発電を積極的に導入し、再生可能エネルギーの利用率を高め、CO₂排出量を削減していきます。

サプライチェーンにおけるCO₂削減の取り組み

工作機械の主要部品である鋳物を生産する当社子会社のDMG MORIキャストック(島根県出雲市)において、2025年をめどに、鋳造工程におけるCO₂排出量を実質ゼロにする取り組みを進めています。

CO₂排出量の削減やロバスタなサプライチェーン構築のため、鋳物の調達を海外から国内へ切り替えて、DMG MORIキャストックでの鋳物生産を増強します。DMG MORIキャストックではCO₂排出量の多い従来のコークス炉に代えて、電気炉を導入することで、太陽光発電とCO₂フリー電力によるクリーンな鋳物製造を実現します。これによりコークス燃料などの燃焼により生じるCO₂排出量の削減と、再生可能エネルギーによるCO₂排出量の削減を実施します。

部品製造段階でのCO₂排出量の削減にはサプライヤー様と協同での取り組みが必要です。主要部品のサプライヤー様と部品ごとのCO₂排出量の算定とCO₂排出削減に取り組めます。

事業戦略の推進がCO₂排出量削減に貢献

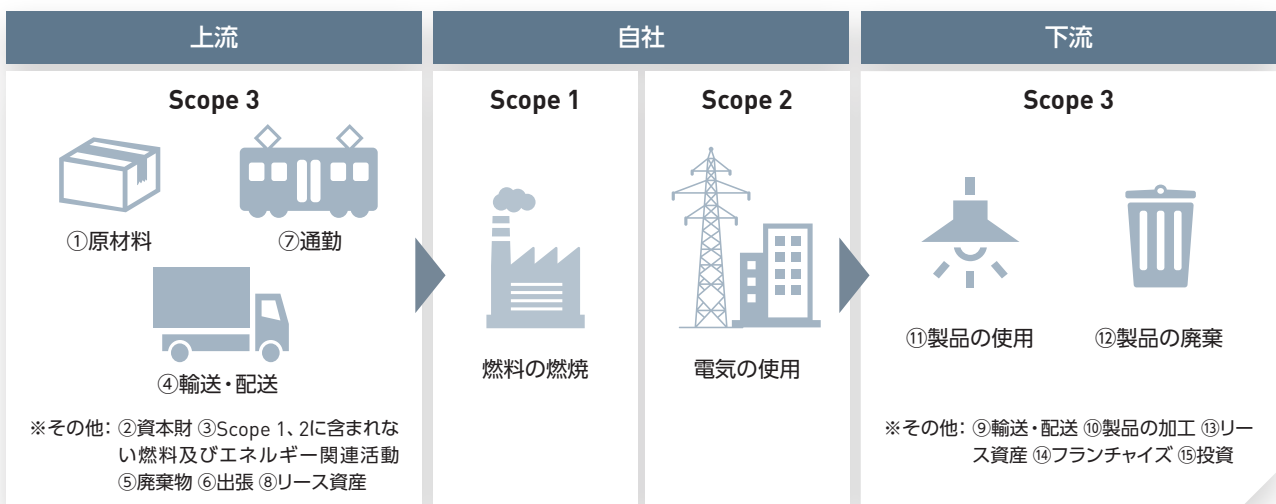
工程集約、自動化、DXによる生産性の向上と、製品及び周辺機器の省エネ化によりお客様での製品使用時のCO₂排出量の削減を実現し、お客様工場でのGXに貢献します。

より具体的には、これまで複数の機械で分割されていた加工工程を見直し、5軸・複合加工機を用いて、ワン

チャッキングで同時加工し工程集約します。工程集約後、自動化により工作物の着脱やエアブローによる切りくず清掃などの機械停止時間を削減します。そして、デジタルツイン技術を駆使した最適加工プロセスにより工作物当たりの加工時間を短縮します。このように、工程集約、自動化、DXは、工程内および、工程間の搬送・滞留時間も削減し、生産性を向上させるだけでなく、消費電力の削減や、CO₂排出量の削減にも寄与します。さらに、工作物を加工する際に必要な消費電力の内、約70%を占める周辺機器に対しては、効率化を図り、CO₂排出量の削減を実現します。

切削加工では、ミスト、切りくず、クーラントが加工3悪と呼ばれ、加工精度、工作機械の停止時間に悪影響を与えます。この3悪を解決するために、2021年、当社は新たに周辺機器を開発・販売しました。ミストコレクタzeroFOGは、機構部品を最適設計することにより、周辺機器自体の消費電力量を削減します。AIチップリムーバルは、AIを活用して加工室内の切りくずの分布と堆積量を認識し、切りくず堆積量が少ない場合は、クーラントポンプを停止させるといった、状況に応じた最適なポンプ制御で消費電力を削減します。ゼロスラッジクーラントは、クーラントタンク内の細かな切りくずを効率よく回収し、タンク内での堆積を防ぎ、バクテリアの繁殖を抑制して、腐敗によるクーラント交換周期を延ばします。クーラントの寿命が延びることにより、廃液量が減り、クーラントの最終処分に伴うCO₂排出量を削減します。

サプライチェーン全体のCO₂排出量削減に取り組む



TCFD提言に準拠した情報開示



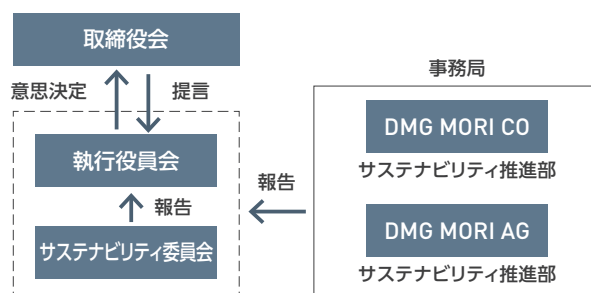
DMG MORIは、TCFD (The Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

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



気候関連に係る各組織の役割

体制	役割	気候関連課題を審議する頻度
取締役会	気候関連リスクと機会の評価と管理、及び必要な投資に関する意思決定	少なくとも四半期に1回 (取締役会は原則毎月開催)
執行役員会	気候関連のリスク / 機会を評価、特定し、特定された問題に対処するために講じ得る手段を検討	月1回
サステナビリティ委員会 (執行役員会のサブ委員会)	CO ₂ 排出量削減のための施策を含む、グループ全体の気候関連課題の実施・活動進捗管理と、上位組織への報告	月1回

戦略

工作機械事業そのものの推進を通して環境保護に貢献

気候変動については、当社の工作機械事業そのものが、工程集約や製品の長寿命化につながり、資源の節約や有効活用といった環境保護に貢献するものと考えております。さらに、工程集約・自動化・DXの推進により、お客様及び自社工場の経営資源の最大化を図ります。また、「GREENMODE (グリーンモード)」技術により、設備使用期間に渡る累積電力消費量の削減にも貢献します。

5軸・複合化による効果

お客様の設備削減
省人化
中間在庫の削減
消費電力削減



+
ワンチャック加工による、
寸法精度・形状精度・表面精度の向上

▶ GXの
実現

リスクと機会

社会的要求や環境の変化に対して積極的対策を検討

気候変動が及ぼすリスクと機会については、政策や規制、お客様やステークホルダーの社会的要求の変化などによって生じる「移行」リスク及び機会と、自然災害や気温の上昇などによって生じる「物理的」リスクの検討が必要です。

DMG MORIでは、当社事業に関わるリスクと機会について、以下の通り分析しています。

気候関連リスク

タイプ	気候関連リスク	潜在的な財務的影響	影響の程度	具体的説明
移行リスク	カーボンプライシング メカニズムの増大(例:炭素税)	直接費の増加	中程度	炭素税の導入に伴う、調達費用の増加
	排出量報告義務の強化	コンプライアンス費用の増加	中程度～低い	
	原材料費の高騰	投入価格(例:エネルギー、原材料) と生産要件(例:廃棄物処理)の変化 による製造原価の増大	中程度～低い	特に、再生可能エネルギー由来の電力に対する 需要が増大する結果、再生可能エネルギー由来の 電力価格が高騰する可能性
	顧客の購買行動の変化	(顧客の嗜好変化により) 製品およびサービスに対する 需要減少に起因した売上減少	中程度	多くの製造業が、サプライチェーンを通じた カーボンニュートラル達成を目指す中で、 カーボンニュートラルな製造過程で生産された 資本財を優先的に購入する可能性があり、 対応できない場合には競争優位性を失う
物理的リスク	ステークホルダー(利害関係者) の懸念またはステークホルダー からの否定的なフィードバックの増加	資本へのアクセス減少や 株主資本コストの増大	低い	当グループの事業は、炭素集約型の産業ではない ので、ダイベストメントの対象となるリスクは 比較的小さいと想定
	異常気象の激甚化	サプライチェーンの障害による 製造能力の減少 洪水等による不動産及び資産への ダメージに伴う現有資産の減損	低い	当グループの製造拠点のほとんどは、 「ハイリスク」な地域外にあるため、リスクの程度は 比較的小さいと想定
	平均気温の上昇	操業コストの増大 (例:工場での空調コスト)	中程度	工作機械の精度を担保するために、工場における より厳格な温度管理が必要となる結果、 電力消費量が増大

気候関連機会

タイプ	気候関連機会	潜在的な財務的影響	影響の程度	具体的説明
製品および サービス	低CO ₂ 排出量製品の開発および 製品ラインアップの拡張	低CO ₂ 排出量製品に対する需要 増加に起因する売上増加	中程度	顧客ユーザーが、サプライチェーン全体のGHG 排出量を削減するなかで、当社のカーボン ニュートラル製品が選好される可能性
市場	新たな市場へのアクセス / 既存市場の拡大	新規市場の拡大	大	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風力発電機に係る部品加工や、 EV(電気自動車)生産拡大に伴う 関連部品加工など、新興市場の拡大 船舶、商用トラック、バス、建設機械等、ディーゼル エンジンに依存する既存の産業において、 温室効果ガス排出削減のために、エンジンの 高効率化に向けた、高精度工作機械需要の拡大

気候変動・サステナビリティ・リスク管理

経営の重要議題として対応

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次的に識別・評価し、毎月1回執行役員会に合わせて開催されるサステナビリティ会議にて報告します。取締役会では、少なくとも四半期に一度、もしくは、事案により随時、関連議案を討議、意思決定するプロセスを確立しています。

毎月1回のサステナビリティ会議では、気候変動対応のほか、会議ごとに重点テーマを設け、サステナビリティに関する議題を幅広く討議・進捗の共有を行っています。

サステナビリティ会議

【報告テーマ】 ESG (環境・社会・ガバナンス)

	ESGカテゴリ	重点テーマ	発表月
1	環境	気候変動	1月
2	社会	健康経営	2月
3	ガバナンス	BCP事業継続計画	3月
4	社会	製品とサービスの安全	5月
5	社会	ダイバーシティ	6月
6	社会	人権、サプライチェーンマネジメント	8月
7	環境	気候変動	9月
8	社会	健康経営	11月

【報告内容】 当社の取り組み
リスクに対する対応
機会に対する対応

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年までにScope 1及びScope 2で46.2%の排出削減、Scope 3で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。

SBT認定取得 2030年 温室効果ガス排出削減目標

Scope 1及びScope 2
▲ **46.2%**
(2019年基準 総排出量ベース)

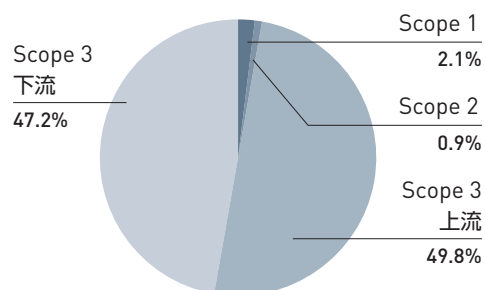
Scope 3
▲ **13.5%**
(2019年基準 総排出量ベース)



※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)、当日目標値は2019年比の活動量の増加を加味した削減率

2022年の温室効果ガス排出実績とSBT目標に対する進捗

SBT認定目標に対する進捗を測るため、毎年グループ全体での温室効果ガス排出実績値を算出し、第三者(PricewaterhouseCoopers GmbH)による保証を得ています。2022年度のCO₂排出実績は、以下の図表のとおりとなっており、総排出量でSBT目標ラインを下回る進捗となっています。

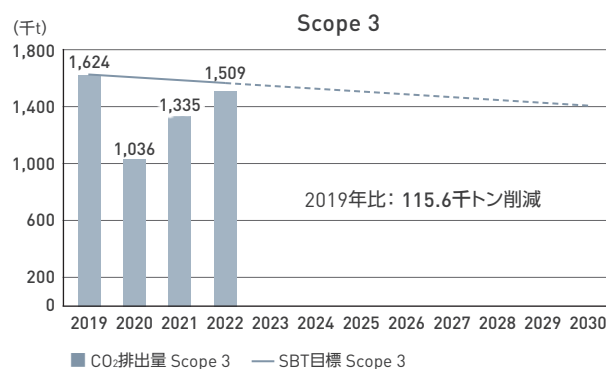
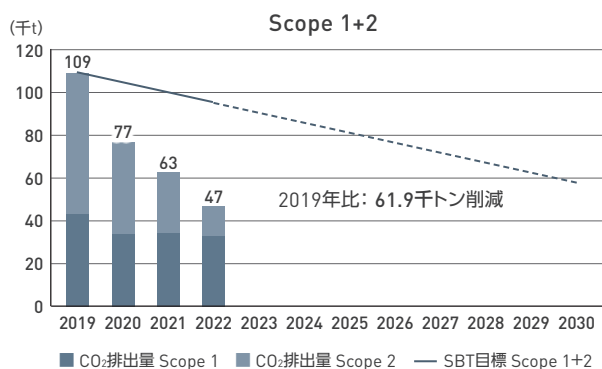


Scope 1、2、3 CO₂排出量 (連結)

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	2021 (連結)		2022 (連結)	
			トン	構成比	トン	構成比
Scope 1		自社からの直接排出	34,150	2.4%	33,147	2.1%
Scope 2		外部からのエネルギー供給 (電力)	28,380	2.0%	13,884	0.9%
Scope 3	Category 1:	購入した部品・サービス	614,552	44.0%	692,776	44.5%
	Category 3:	Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	17,035	1.2%	17,593	1.1%
	Category 4:	輸送 (上流)	32,338	2.3%	36,456	2.3%
	Category 5:	事業から出る廃棄物、水の使用	530	0.0%	535	0.0%
	Category 6:	出張 (飛行機、電車、車、バス等)	5,309	0.4%	12,505	0.8%
	Category 7:	通勤 (公共交通機関、車等)	14,186	1.0%	15,079	1.0%
	Category 9:	輸送、配送 (下流)	11,180	0.8%	11,957	0.8%
	Category 11:	販売した製品の使用	606,332	43.4%	686,594	44.1%
	Category 12:	販売した製品の廃棄	33,095	2.4%	35,002	2.2%
	Category 15:	投資	165	0.0%	150	0.0%
Scope 1+2+3			1,397,252	100.0%	1,555,678	100.0%

CO₂排出量推移 (SBT目標値比)



CO₂、AGともCDP 2022 気候変動質問書に回答しました。

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

DMG MORIは、グローバルな気候変動課題に対応するために、業界でもいち早く温暖化ガス削減目標のSBT認定を取得し、具体的な行動計画に基づき、バリューチェーン全体で2030年までの温暖化ガス排出削減に取り組んでいます。

第三者保証を得て、CO₂排出量削減を推進

グローバル主要拠点で、CO₂フリー電力の買電や太陽光自家発電への順次置き換え

結果と目標

DMG MORI 全世界でカーボンニュートラル達成^{※1}
(Scope 1,2 Scope 3上流カテゴリ)



2015

2020

2021

Scope 1,2での 取り組み

ドイツ ビーレフェルト
他で太陽光発電導入



グローバルに
CO₂フリー電力
導入拡大

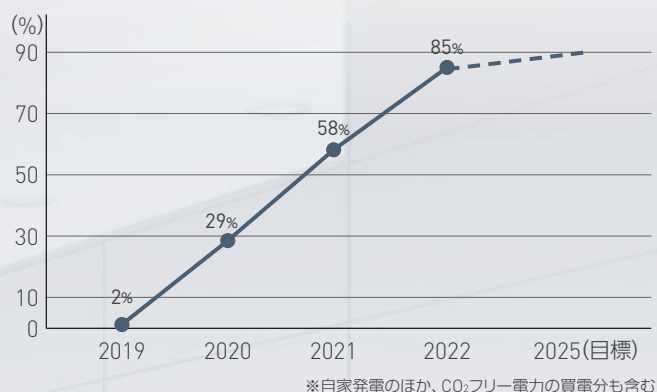
Scope 3での 取り組み

▶ Scope 3 (上流)での主な取り組み

- 主軸のリビルド・当社中古機の販売による、資源循環でGHG排出量を削減
- 鋳物製造時にスクラップ材を利用
- サプライヤーと協働して調達部品のCO₂排出量を削減



電力の再生可能エネルギー比率 (連結)



エネルギー効率を最適化し、CO₂排出量を削減
 新機種開発方針: 2030年にCO₂排出量**30%**削減 (2018年比)



グリーンテクノロジーへの貢献

- 再生可能エネルギー関連産業の需要拡大
- EV化による高精度、軽量化部品の開発

2022

伊賀工場で
バイオマス発電開始



2023

伊賀、奈良事業所で
大規模太陽光発電開始
(年間電力需要量の約30%)

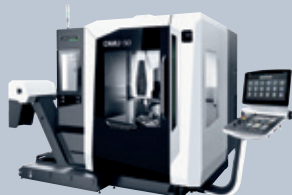
DMG MORIキャストック
(島根)でコークス炉から
電気炉への切替え



2030

▶ Scope 3 (下流)での主な取り組み

- 工程集約・自動化・DXで、消費電力等、お客様の経営資源節約
- 機械使用時の省電力を実現するGREENMODEを標準搭載 (2017~)
- 新製品の省エネ化



※1 排出権クレジットはCDMのフレームワークに準拠した国際的に認定された気候保護プロジェクトへ投資した対価 (再生可能エネルギー施設の開発)。欧州では一般的に行われている手法です。

健康経営を推進する

「健康経営宣言」で社員の心身の健康向上を目指します

廣瀬 加純

Kasumi Hirose

開発人事部
担当員

健康経営推進委員会 委員

谷口 香

Kaori Taniguchi

総務部
部長

健康経営推進委員会 委員

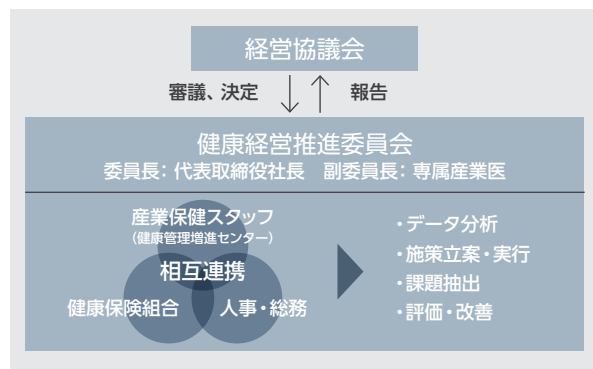
車谷 典男

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

健康経営推進委員会の活動

- 1)当社は、2018年に12時間の勤務間インターバルを義務化、2019年には人間ドック方式の健康診断を導入、2020年には敷地内全面禁煙に踏み切るなど、健康施策を意欲的に進めてきました。
- 2)こうした健康施策をより多面的かつ系統的・組織的に継続展開していくことを、経営トップの「健康経営宣言」(右頁)として社内外に公表しました。
- 3)健康経営推進委員会(右図)は、経営理念とこの「健康経営宣言」に基づき、社員の心身の一層の健康向上と仕事に生き生きとした気持ちを持つための取り組みを、経営協議会のもとで全社的に進めています。



健康施策推進のための基盤整備

【A】仕事と生活(ワーク・ライフ)のバランスの推進

当社の理念「よく遊び、よく学び、よく働く」の実現を目指します。

- 1)法定を上回る12時間の勤務間インターバルを継続します。
- 2)有給休暇取得平均日数を伸ばします。
- 3)男性の育児休業取得率100%を目指します。

【B】充実した人間ドック方式の健診を継続

健診項目は、労働安全衛生法に従った法定項目に、福利厚生観点から加えた項目(全社員の腹部エコー、該当年齢の胃・大腸内視鏡、胸部・腹部CT、マンモグラフィ、子宮頸がん検診など)で、がんの早期発見などを目的とした充実した内容です。

【C】人間ドック受診後の支援体制の整備

健診で指摘された異状・疑い所見を、治療・精密検査に確実につなげるための支援体制を整備しています。管理本部直轄の健康管理増進センターの専属産業医・嘱託産業医、保健師、看護師が、健診後の追跡をしています。

【D】新型コロナウイルス感染症対策の推進

- 1)PCR検査が可能な臨時衛生検査所(認可制)を設置しています。
- 2)職域ワクチン接種を当社社員のみならず、その家族、パートナー企業社員も対象にして進めてきました。
- 3)コロナ陽性者の社内登録制度を開始し、社内流行の予測と評価につなげています。

【E】社員食堂を順次、社内レストランに模様替え

楽しく・美味しく・賢く食事する場、栄養知識が自然と身につく場になることの期待を込め内装とメニューを一新し、事業所社員「食堂」の「レストラン」化を進めてきました。全ての事業所の社員レストランで、専門学会が認証評価するSmart Meal(健康づくりに役立つ栄養バランスがとれた食事のこと)の最高ランク3つ星を取得しています。伊賀事業所レストラン芭蕉が、週刊文春で紹介されました。



【F】運動・スポーツの場の確保と運営

社内運動施設(全天候型スポーツドームなど)に加え、本格的なトレーニングマシンのジムスペースを各事業所と寮に設置しています。またスポーツジム利用の助成をしています。

こうした活動に基づき、スポーツ庁からスポーツ・エネルギー・カンパニーの認定を取得しています。



【G】保養施設の運営

仕事から解放されリフレッシュできる保養施設を運営しています。薬科高原ロッジ、合歡の郷に加え、2024年春には葉山クラブハウスがオープン予定です。

DMG森精機 健康経営宣言

DMG森精機は、従業員の健康管理を重視し、「健康経営」の実現に向けた取り組みを推進します。当社では、「よく遊び、よく学び、よく働く」を経営理念に掲げており、従業員の健康な心身から生まれる活力が、企業の持続的な発展成長にとって重要な経営資源の一つであると位置づけています。健康増進活動に取り組む従業員への支援と、組織的な健康増進施策を推進することにより、従業員が健康に個々の能力を発揮できる企業文化を育むことを宣言します。

2021年1月4日 DMG森精機株式会社
取締役社長 森 雅彦

「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です

- ☑ 健康経営とは「従業員の健康管理を経営的な視点から戦略的に実施すること」と、経済産業省は定義しています。
- ☑ DMG森精機は経営陣を先頭に、より一層、社員が心身ともに健康で、やりがいと満足感のある労働生活を送ることのできる会社組織にすることを目指しています。
- ☑ 中期経営計画終了年(2025年)の目標値の達成を目指し、意欲的な健康施策を展開しています。
- ☑ 一新したホームページで、社長メッセージ、経営理念に基づく「健康経営戦略マップ」、取り組みの詳細をご覧ください。ホームページのURLは <https://www.dmgmori.co.jp/sp/health/> です。



右のQRコードからも閲覧できます。

「健康経営優良法人2023」の大規模法人部門 ホワイト500に認定

DMG森精機株式会社は、2023年3月、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2023」の大規模法人部門 ホワイト500に認定されました。健康経営優良法人認定制度は、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度です。3千社超の応募のうち、上位500社がホワイト500に認定されます。当社は今後も経営理念に掲げる「よく遊び、よく学び、よく働く」を体現する社員の意欲的な働きに期待するとともに、会社を挙げて社員の健康の維持・増進に向けて取り組みます。



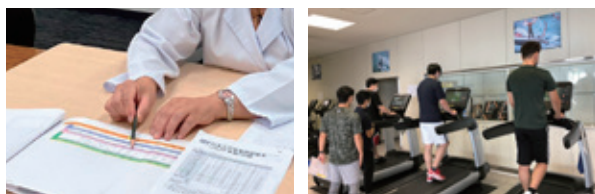
健康づくり支援の取り組み

【H】産業医と産業看護職による健康管理の推進

- 1)厚生労働省が求める40歳以上対象の特定保健指導の実施
- 2)40歳未満を対象とした当社独自の保健指導の実施
- 3)「治療と仕事の両立支援」など健康相談窓口の常時開設
- 4)通院・服薬の自己中断者の把握と指導
- 5)喫煙者・多量飲酒者の依存度判定と行動変容支援

【I】生活習慣改善の支援

生活習慣改善のきっかけづくり支援(動機づけ強化)を目的に3か月間の「はじめの一歩教室」を、2020年度からテーマを変えて毎年開催しています。「軽度肥満者のための運動教室」「若い時から始める生活習慣病対策」「高度肥満者のための栄養教室」です。



【J】メンタルヘルス不調者の支援

メンタルヘルス不調には、職場要因が関与している場合も少なからずあります。メンタルヘルス不調者への支援は健康経営にとって重要な課題です。

- 1)法定の年一回のストレスチェックの着実な実施
- 2)ストレスチェックに基づく高ストレス者面接の実施
- 3)嘱託精神科専門医による支援と復職判定
- 4)集団分析に基づく職場対策の展開

管理職のためのWebinar研修2022年度 「部下の健康見守りと職場の健康確保」

第1話	健康経営を進める
第2話	労働安全衛生法を再確認する
第3話	健康的な生活習慣を育てる
第4話	部下の健康を見守る
メンタル	うつ病の経過と復職

【K】管理職を対象とした社内研修の実施

部下の健康管理について、管理職に期待されている役割に関する定期研修を、オンライン方式で実施しています。係長職以上の約400人が対象です。精神科専門医によるメンタルヘルスのラインケア研修も実施しています。

【L】ヘルスリテラシー向上の取り組み

健康保持や望ましい生活習慣、よくある病気に関するわかりやすい資料や解説動画を掲載した健康情報ホームページを作成し、社員のヘルスリテラシー(健康関連情報を探し出し適切な健康行動につなげる能力)の向上を図っています。

進捗確認と課題発見

- 1)健康安全白書(毎年4月発行)
人間ドックの結果分析を中心にDMG森精機全体の健康像を明らかにする年報です。
- 2)ストレスチェックの集団分析
ストレスの職場要因を発見し対策を立て改善を進めるための基礎資料にします。
- 3)健康経営の進捗評価指標調査
ワーク・エンゲージメントなどの指標値を年1度の定期調査で追跡します。



健康安全白書第2号(2022/4)

サプライチェーンでの取り組み

「パートナーシップ構築宣言」を発表

2022年3月、DMG MORI(DMG森精機株式会社)は、内閣府・経済産業省・中小企業庁などにより創設された「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、当社としての「パートナーシップ構築宣言」を発表しました。同宣言の中心は、以下の二点です。

- サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携
- 「振興基準」^{*}の遵守

※下請中小企業振興法に基づく「振興基準」

宣言公開サイト <https://www.biz-partnership.jp/declaration/13339-05-18-tokyo.pdf>

当社の経営理念にあるように、「私たちは、パートナーと共に繁栄する」を実践し、取引先との公平かつ公正な取引関係の構築を通じて、引き続き取引先との長期的な信頼関係の構築・維持に努めています。



サプライヤーモニタリング・プラットフォーム導入

サプライチェーンを通じた社会的責任調達の強化

サプライチェーンを通じた社会的責任の重要性が増す中、当社は、持続可能なサプライチェーンを構築するため、ドイツ INTEGRITY NEXT GmbHが提供するプラットフォームを利用し、サプライヤーのモニタリング、人権と環境のデューデリジェンスを実施しています。

環境保全や人権対応、労働者の健康と安全性などの16項目のサステナビリティ課題に対して、サプライヤーと共に問題点を把握して、改善活動を実施しています。

この活動を通じて、企業が遵守すべき国際的な条約やルールを理解することで、サプライチェーン全体でのコンプライアンス意識の向上につながっています。この活動を継続して行い、持続可能なサプライチェーンを構築します。



主なヒアリング項目

区分	主要項目 (抜粋)
サステナビリティ / CSR	<ul style="list-style-type: none"> ・環境保全 ・カーボンフットプリント ・人権と労働者の権利
製品の安全性	<ul style="list-style-type: none"> ・紛争鉱物 ・RoHS指令
会社の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・会社情報 ・品質管理
サイバー攻撃対策およびデータセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・EU一般データ保護規定 (GDPR)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・COVID-19対応

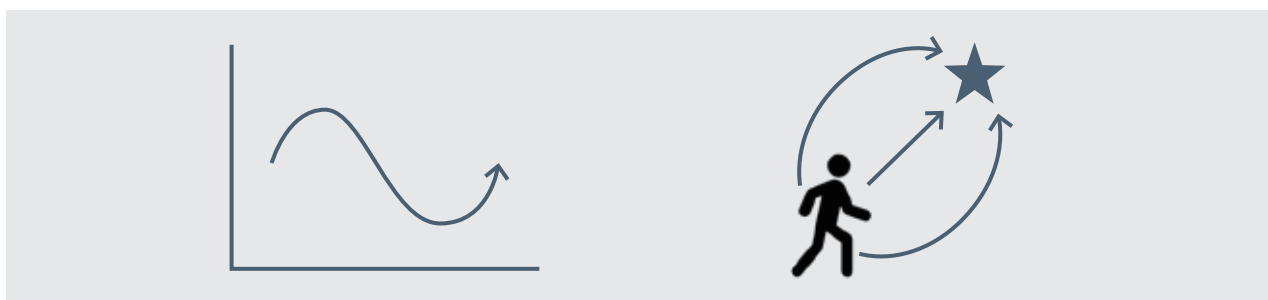
2022年12月末時点 調査結果

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
■ 基準に適合	60% (127社)	53% (335社)
■ 基準に概ね適合	7% (14社)	27% (172社)
■ 基準から乖離	33% (70社)	20% (124社)
対象取引先数	211社	631社

TQM (総合的品質マネジメント)による品質向上

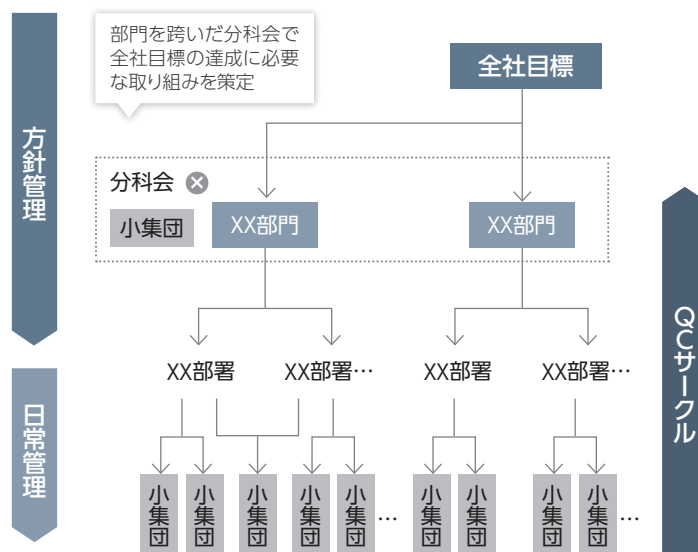
TQMのあり方

DMG MORIでは、経営目標達成のためにTQM (Total Quality Management)活動を推進しています。各組織で、部門長と部員とがすり合わせを行い、トップの方針を全社員の目標に落とし込みます。しかし、変化の大きい工作機械業界では、年初に立てた目標や方針だけを追い求めていると、組織が誤った方向に進んでしまうかもしれません。そこで、全社員が自らの意思で、向かうべき方向はどちらかを考え、現状とのギャップを科学的に分析し、部署・プロジェクトの行動に反映できるようになる。これがDMG MORIの目指すTQMのあり方です。



中期経営計画達成に向けて

DMG MORIでは中期経営計画2025を策定しました。本計画の策定・実行・進捗管理は6つの分科会によって行われました。分科会は複数の部門から人員を集めた小集団です。この小集団で定めた方針が各部署の方針に展開され、全社員が計画達成に向けて日々の仕事を進められるようにします。トップダウンによる方針管理では、縦割りによるセクショナリズムが強くなるおそれがありますが、部門横断型の小集団を設けることで、横串が通り会社全体を見て仕事ができるようになります。



QCサークル活動

全社方針を理解した上で日々の業務をこなすだけでなく、全社員が約400チームのQCサークルを結成し、問題解決・課題達成に取り組んでいます。QCサークルの活動テーマは、各部署の方針が反映されたものであり、日々の改善活動が組織能力向上に確実に繋がる仕組みです。

毎年、1年間のQCサークル活動の成果を発表し、得られた教訓を全社で共有するQCサークル発表大会を実施しています。部門ごとに一次予選(書類選考)、二次予選(プレゼン)を行い、予選を突破した7チームが決勝大会に進み、社長はじめ経営層の前で発表を行います。社外コンサルタントの方からも、毎年レベルが向上しているという講評をいただいております。人材育成の場としても機能しています。

研究開発人材の育成支援

将来の工作機械業界を担う人材育成に対して企業は責任を負っています。

DMG MORIはグローバルに従業員教育用の研修施設を配置するほか、奨学金の拠出や工作機械の貸出などを通じて人材育成に取り組んでいます。

森記念製造技術研究財団

研究開発と人材育成支援

本財団は2016年の設立以来「人材育成助成」「地域・文化助成」「研究開発助成」の3領域を中心に、工作機械業界のみならずグローバルな産業界の発展と持続可能な成長に寄与すべく事業活動を進めています。今後も地域社会との連携を強化し、社会的責任の一端を担って参ります。

1)人材育成助成事業

2020年4月に京都大学創立125周年記念事業の一環として開設された寄附講座「デジタル設計生産学講座 精密計測加工研究コンソーシアム」をはじめ、京都大学総合生存学館(思修館)、ベルリン日独センター「ヤングリーダーズフォーラム」への支援を継続しています。



また、2019年以降、京都大学・慶應義塾大学・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おり、2022年3月には1期生のうち5名が博士号を取得し、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5名のうち1名がDMG森精機株式会社へ入社予定です。さらに、2023年4月からは京都大学の人文社会科学系大学院生5名にも支給対象を拡大します。

2021年に引き続き、2022年8月に奈良PDC(商品開発センタ)で奨学生による技術懇親会を実施しました。大学や専攻の垣根を越えて活発な議論がなされ、非常に有意義な



2022年8月17日奈良PDC技術懇親会の様子



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/>

ひとときとなりました。今後もこのような交流の場を積極的に設け、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増やし支援して参ります。

2)地域・文化助成事業

2021年5月設立のJapan National Orchestra 株式会社では、コンサートをはじめ奈良県内の小学校や高校で子どもたちへのアウトリーチ活動等を行っております。また、DMG森精機の創業地である奈良県大和郡山市の菩提仙川沿いに植樹した140本の桜は、毎年近隣住民をはじめ多くの皆様にご好評をいただいています。さらに、神社仏閣の再建やお祭り・イベント等への支援を通じて地域に根付いた歴史や文化を重んじると共に未来に向けた更なる発展へ寄与しております。

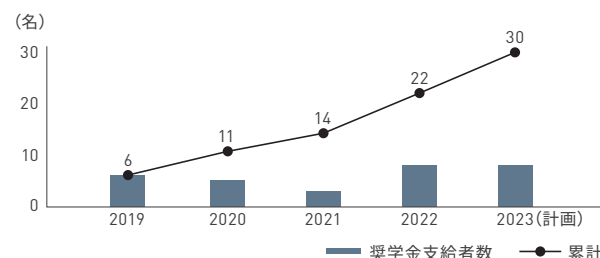
3)研究開発助成事業

工作機械及び関連技術の研究開発助成は、本財団の出捐企業であるDMG森精機に委ね、国内外の大学・研究機関との共同研究開発、工作機械の貸与や寄贈を行っています。本財団は、主に国際学術会議等の運営支援を中心に支援を行っています。

森記念製造技術研究財団による奨学金支給者数

		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年計画
奨学金 支給者数	工学系	6	5	3	8*	3
	人文社会科学系	—	—	—	—	5
累計		6	11	14	22	30

※うち1名は、2021年秋季入学者



産学連携と技術者の育成

奈良商品開発センタでの先進技術者育成

2022年7月に開所した奈良商品開発センタ(奈良PDC)は、DXと先進技術の開発拠点であるとともに、最先端のDX技術や工作機械の要素技術に習熟した人材を育成・採用する場としての役割も担います。日本における電子機器、産業機械、医療機器企業等の一大集積地である京阪神いづれからもアクセスが良いという立地を活かし、産学連携も含め、関連する技術者の交流を推進する拠点となります。また、奈良女子大学工学部の学生向け実習設備も備えており、工学系の女性育成も支援します。



国立大学との連携

工学系人材の多様性促進

女子大学で日本初となる工学部を開設した奈良女子大学と包括協定を締結しました。

講師の派遣やマシニング技術を活用したカリキュラムの考案を行い、工学系の女性育成を支援しています。

設計開発技術、生産技術、先端技術を有機的につなげて教える「先端設計生産工学」をテーマに2022年は講義を8回実施しました。2023年は講義8回に加え、実習8回を計画しており、うち6回はDMG森精機の奈良PDCでの実習を予定しています。専門に特化した技術・知識と製造業の包括的な知識を実社会に応用できる技術者の育成に貢献します。



研究開発助成

大学・研究機関との共同研究開発および学術会議の運営助成

DMG森精機株式会社は国内外の大学や研究機関^{*1}と工作機械および関連技術の共同研究開発^{*2}を進めています。また、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、国際学術会議の運営助成を行っています。2022年11月28日から12月2日までICPE2022 (International Conference on Precision Engineering)が奈良コンベンションセンターで開催されました。会議の座長にDMG森精機より社長の森が、副座長に執行役員の入野が就任し、奈良商品開発センタでの歓迎会とホテルで開催したバンケットをサポートしました。最終日には奈良システム工場と奈良商品開発センタの見学会を開催しました。290件の発表と400名近くの参加者で4年振りの対面でのICPEを盛況に開催することができました。



奈良コンベンションセンターで開催されたICPE2022

^{*1} 東京大学・京都大学・慶應義塾大学・米国カリフォルニア大学(バークレー校)・独ハンノーファー大学等

^{*2} 主に加工技術・知能化・ネットワーク技術分野についての共同研究開発

社会貢献

社会に対する責任を果たすことで信頼が醸成されるとの考え方のもと、社会貢献を積極的に進めています。事業所周辺地域の景観整備や、文化、スポーツなどの振興を支援しています。

環境保護の取り組み

緑化を推進

MAHOROBA
DMG MORI VINEYARDS

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

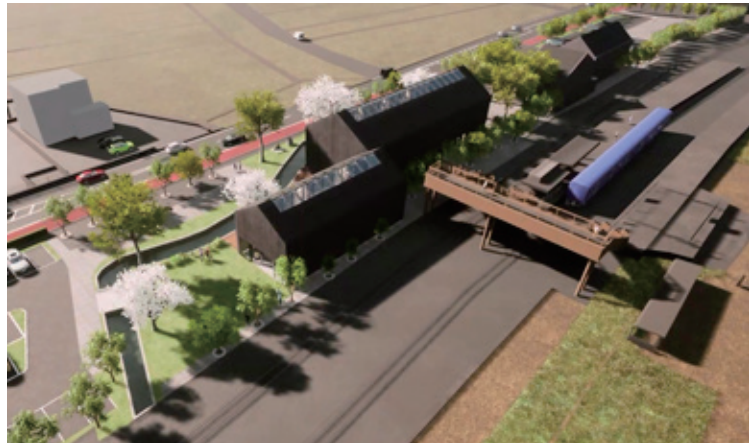
2017年12月にまほろばファーム株式会社を設立し、伊賀事業所近郊の耕作放棄地を開墾して、2019年からワイン用葡萄の栽培を開始しました。圃場を少しずつ増やしていき、現在5ヘクタールで5,300本の葡萄を栽培しています。2022年には、9品種合計3,500 kgの葡萄を収穫しました。また、障がい者雇用を積極的に進め、将来的に10名程度の雇用を目指しています。障がいのある方が自信や生きがいを持って活躍し、社会参画していけるよう取り組んでいます。



地域社会との共生

伊賀事業所の周辺地域活性化

当社伊賀事業所の所在する三重県及び伊賀市、また地元地域と連携し、最寄りのJR関西本線新堂駅周辺地域の景観整備に取り組んでいます。新堂駅前に、図書館、行政機関、金融機関などが入居する複合施設を建設し、地域住民の交流促進と、地域の利便性を向上させます。この複合施設は2023年秋に開業予定で、伊賀地域の景観・魅力の発信拠点となり、地域活性化の核となることを期待しています。



地域の景観づくり

奈良事業所周辺に桜の植樹

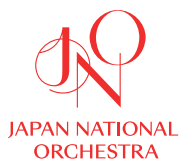
奈良事業所周辺(旧24号線沿線)の景観美化計画を2021年12月より進めています。桜を約100本植樹する緑地化計画に加え、舗装工事や街灯の設置などを行っています。創業地である奈良で事業所周辺を整備し、地域住民のみならず従業員にとって住みよい環境となる美しい景観づくりを目指します。



音楽活動への支援

音楽文化の振興と発信

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。2022年2月28日に奈良県と「文化活動の振興に関する連携協定」を締結し、奈良県内の小・中・高等学校等へ上質なクラシック音楽鑑賞、体験、指導の機会を提供することを目的としたアウトリーチ活動を開始しました。



©Kenryou Gu



アウトリーチ：奈良県立高円高等学校・高円芸術高等学校での反田恭平氏によるピアノレッスン



各ソリストによるリサイタル「ヴィオラ有田朋央の世界」



各ソリストによるリサイタル「ヴァイオリン大江馨の世界」



コンサートのリハーサル

加工業界全体の技術・技能の向上と交流

ドリームコンテスト特設サイト▶



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。これら力作に込められた技術やアイデア、努力を惜しまない向上心が世界のものづくりを支えています。

第17回となった2022年は、審査委員長の独立行政法人 大学改革支援・学位授与機構 光石 衛 理事^{*1}をはじめ、7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50点の中から、産業部品加工部門より5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3点、先端加工部門より3点、アカデミック部門より5点を選出し、2022年11月8日にJIMTOF2022の当社ブースの特設会場にて表彰式を開催しました。

※1 2022年10月時点

第17回 切削加工ドリームコンテスト (2022年) 受賞作品

〈産業部品加工部門 金賞〉

自動車・航空宇宙・医療・金型・半導体・新エネルギー業界で実際に使用できるもの

パナソニック社製 車載用導光体「RSE-LG」
サークルアンドスクエア株式会社 様



材 質:PMMA (ポリメチルメタクリレート樹脂)

加工時間:1個30時間

加工機械:立形マシニングセンタ

評価コメント:

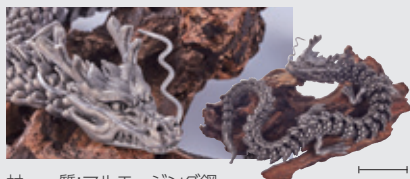
PMMAに多数の円錐状の凹みを加工し、全反射が全面で続く導光体を精度良く仕上げた点を評価しました。微細なパターンで光の強弱がきれいに表現されている点からも、加工品質が高いことがうかがえます。

〈先端加工部門 金賞〉

積層造形加工・レーザ加工・超音波加工の技術に特徴のあるもの

鋼の籠

株式会社J・3D 様



材 質:マルエージング鋼

加工時間:1個20時間

加工機械:積層造形加工機

評価コメント:

まるで本物の籠のようなダイナミックな造形美に強く惹かれました。一体造形でありながら、全ての部位が可動できるように丁寧に設計されている点を評価しました。金属積層造形の特長を最大限に活かし、かつ完成度の高い作品となっています。

〈試作・テスト加工部品部門 金賞〉

産業に特化しない部品で、加工の技術に特徴のあるもの

超薄肉金属カプセル
アイジーエヴァース株式会社 様



材 質:CENA1

(高性能プラスチック金型用プリハードン鋼)

加工時間:1セット6時間

加工機械:立形マシニングセンタ

評価コメント:

金型鋼を壁面から底面まで厚さ 0.02 ± 0.003 mmのカプセル形状に削り出した、匠の技術に驚嘆しました。滑らかな曲面に仕上げている点と、はめあいH6(h6)で組み立てできる点も素晴らしいです。

〈アカデミック部門 金賞〉

高等学校、高等専門学校、大学、職業訓練校で切削加工を学んでいる学生(個人・団体)からの出品

観覧車(ゴンドラ可動式)

兵庫県立神戸高等技術専門学院 様



材 質:ケミカルウッド

加工時間:1個6時間

加工機械:5軸加工機 DMU 50

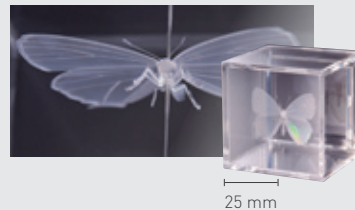
評価コメント:

剛性が低いケミカルウッドを用いて、可動部を有する薄肉形状を一体成型で製作しています。加工順序がよく工夫されており、アカデミックらしさを感じる作品です。

〈芸術造形加工部門 金賞〉

造形に特徴のあるもの

構造物で発色するキラシマミドリシジミ
サークルアンドスクエア株式会社 様



材 質:PMMA (ポリメチルメタクリレート樹脂)

加工時間:1個18時間

加工機械:立形マシニングセンタ

評価コメント:

軟らかく微細なテクスチャをつけることが難しいPMMAに、ピッチ $2 \mu\text{m}$ の溝加工による羽の虹目模様がとても美しく表現されています。蝶の羽、触角、脚の全てが薄く丁寧に作り込まれており、圧倒的な微細造形技術を高く評価しました。

DMG MORI AGの社会貢献活動

地元団体への支援やスポンサーシップ

DMG MORI AGも社会貢献活動に取り組んでいます。私たちは社会の一員であり、数多くのキャンペーンや寄付、スポンサーシップを通じて、社会を強力にサポートしています。

例えば、消防団などボランティア活動を行う従業員を支援し、業務、演習、訓練のための休暇を認めています。

事業所周辺での共同活動を通じて、社会の一員としての役割を果たしています。2022年度は、AGの実習生がビーレフェルトのトイトブルクの森に約100本の木を植え、気候変動の影響を緩和するために重要な貢献をしました。アルゴイ地区のフロンテン工場では、「ゴミのないアルゴイ」プロジェクトに参加し、600 kg弱のゴミを回収しています。

2022年度には寄付やスポンサーシップに約66万1,000ユーロを支出しました。オストヴェストファーレン=リッペ地方では、DMG MORI AGは長年にわたり、サッカークラブDSCアルミニア・ビーレフェルトのスポンサーとして、特に青少年育成の分野で、また「Bündnis Ostwestfalen」(“オストヴェストファーレン地方連合”)のメンバーとして関与してきました。今年度については、アルミニア・ビーレフェルトのU17女子チームを初めて支援し、スポーツの多様性を推進したことを喜ばしく思います。くわえて、ビーレフェルト・マーケティング社やビーレフェルト芸術協会についてもスポンサーとして支援しています。また、ウクライナの人々のために数多くの寄付の呼びかけや募金活動が行われ、職場でも積極的に支援されました。寄付金は、ウクライナへの緊急支援として「Aktion Deutschland hilft」を中心に、地元のクラブ、施設、大学、機械工学の若い才能のための財団に寄付されました。

私たちは社員の健康を推進しています。ビーレフェルトの「Hermannslauf」マラソンをはじめ、ハイキングや登山など、様々なスポーツイベントへの社員の参加を推進しています。また、ドラゴンボートレースや聴覚障害者スキー選手権など、珍しいスポーツに参加する社員もいます。毎年行われる「Stadtradeln」キャンペーンでは、DMG MORIの10拠点以上から集まった社員と一緒にペダルを踏みます。このチャレンジでは、21日間、自転車だけで移動し、車はできるだけ車庫に入れたままにしておきます。これは、健康な体を維持すると同時に気候保護にもつながるものです。



文化的に豊かな社会の実現を目指して

DMG MORIはスポーツチームのスポンサーシップやアートの支援を通じて、DMG MORIのマーケティングと、物質的のみならず文化的にも豊かな社会の実現を目指しています。

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、2020年11月8日から、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)」を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。現在は、3つの活動方針：①白石氏とVendée

Globe2024に挑戦、②日本にもっとセーリング文化を広める、③若手スキッパーとエンジニアの育成に沿って活動しております。

また、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、4名の研修生とともに、2023年に開催される大西洋横断レース「Mini Transat 2023 (ミニ・トランザット)」への出場を目指して活動しております。

2023年1月23日に、チームの活動拠点があるフランスからチームメンバーが来日して、スポンサーの皆様と交流し、2022年の出場レース結果と2028年までの活動方針についてご報告しました。DMG MORI SAILING TEAMの当面の目標は、言うまでもなく「Vendée Globe 2024」ですが、今回の活動報告会では、併せて「Vendée Globe 2024」以降の方針についても発表しました。

大きなトピックとしては以下のとおりです。

- 「JAPAN TOUR 2025」の実施
- 2025年からIMOCAクラスの新艇建造
- 「The Ocean Race 2027」への挑戦



©Thomas Deregnieux / QAPTUR / DMG MORI

●「Vendée Globe 2028」への挑戦

2025年から着手する次世代の DMG MORI Global One 号は、白石氏に続く外洋セーリングのスキッパー育成を視野に入れたもので、2026年以降のレースで使用される予定です。「The Ocean Race 2027」や「Vendée Globe 2028」といったレースも、この新艇で挑戦することとなります。



©Thomas Deregnieux / QAPTUR / DMG MORI



©Thomas Deregnieux / QAPTUR / DMG MORI



芸術の発展に貢献

DMG MORI ART GALLERY ▶

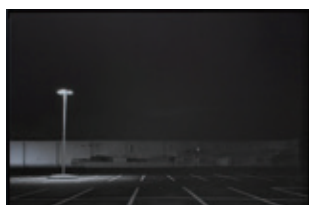


若手アーティストの支援

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くだけでなく、社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10mにも及ぶ大型作品まで、バラエティ豊かな作品を100点以上展示しています。



三枝 由季 「Utopos.a」



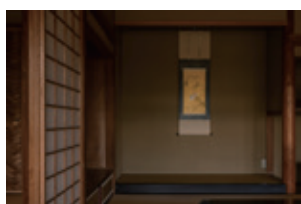
前庭 紗季 「mass_DM1」



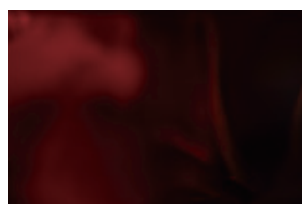
今西 真也 「clouds 15」



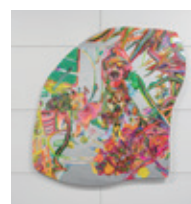
品川 亮 「松に流水図」



品川 亮 「百合図」



椿 昇 「under the rose 1504」



高木 智子 「写真屋のふたり」



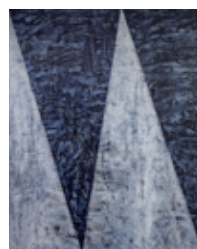
東條 由佳 「Awa odorori」



松村 咲希 「DO」



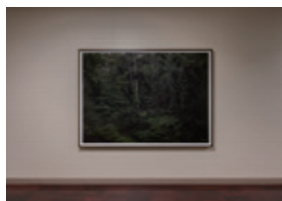
御村 紗也 「garden」



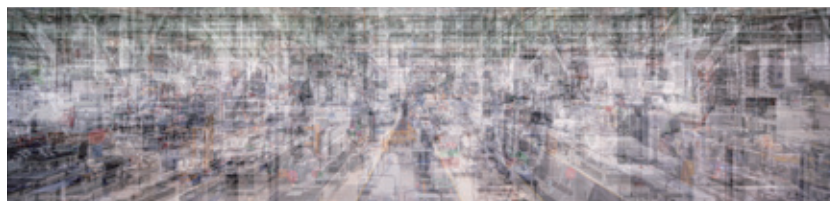
前田 紗希 「19_21」



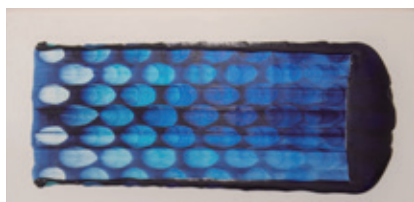
広瀬 菜々 & 永谷 一馬
「Warum ist der Himmel blau?
(Why is the sky blue?)」



顧 剣亨 「Heteropia 001」



顧 剣亨 「DMG MORI IGA Campus - Assembly Plant」



香月 美菜 「0:41:57」



香月 美菜 「9:39:24」



西垣 肇也樹 「雄型塑像山水図」



西原 彩香
「The light
images.
(ふたつの円形 |
Two circles)」

環境データ一覧

〈DMG森精機〉

投入エネルギー・水使用量 主要数値

INPUT項目	対象	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
投入エネルギー	生産関連	電気 ^{*1}	国内	千kWh	48,164	46,002	44,347	47,135	54,307
		太陽光発電	国内	千kWh	126	121	54	104	128
		重油 ^{*2}	国内	Kℓ	2,218	2,132	1,898	879	714
		都市ガス量	国内	千m ³	0	0	0	0	0
		LPG	国内	t	360	317	262	63	72
水使用量	生産関連	上水	国内	千m ³	139	126	126	110	123
		地下水	国内	千m ³	72	37	35	3	0

投入エネルギー及び水使用量については、その年度の生産台数及び生産機種の変化などの生産状況により変動します。

投入エネルギーを総合して原油換算した場合の推移は下記の通りです。

INPUT項目	対象	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
投入エネルギー	生産関連	原油換算値	国内	Kℓ	14,757	14,082	12,993	12,771	14,440
OUTPUT項目	対象	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度		
温室効果ガス	生産関連	CO ₂ 排出量 ^{*3}	国内	t-CO ₂	29,633	26,865	24,791	24,111	2,151
産業廃棄物	生産関連	最終処分量	国内(伊賀)	t	130	96	39	49	72
		最終処分率	国内(伊賀)	%	4	3	3	3	3

【データ対象範囲】 DMG森精機株式会社 日本国内の事業所 (伊賀、奈良)

【年度】 1～12月を年度として計算しています。

環境データの各数値については、その年度の生産台数及び生産機種の変化などの生産状況により変動します。

DMG森精機グループ全体のCO₂バランス

単位: トン	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO ₂ バランス合計	—	797,248	497,646	613,435	681,807
Scope 1 (直接排出量)	—	19,481	14,613	14,375	14,551
Scope 2 (間接排出量)	—	40,896	33,867	17,948	4,363
Scope 3 (上流)	—	289,641	179,582	293,811	328,413
Scope 3 (下流)	—	447,230	269,584	287,302	334,480

※1 投入エネルギーの「電気」は電力会社からの購入(買電)量です。

※2 投入エネルギーの「重油」には自家発電での使用量が含まれます。

※3 温室効果ガスのCO₂排出量の算出においては、電力会社公表の排出係数を使用しています。

〈DMG MORI AG〉

エネルギー関係 主要数値^{※4 ※5}

単位: MWh	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
化石燃料由来エネルギー消費量	80,506	90,818	76,803	84,634	78,965
うち、天然ガス	32,491	33,611	28,730	36,904	25,085
うち、液化ガス	364	338	346	346	261
うち、灯油	55	0	0	0	533
うち、燃料	47,596	56,869	47,727	47,384	53,086
電力消費量	48,962	52,441	45,956	49,542	45,704
うち、購入電力量	47,489	49,696	43,554	46,955	43,651
うち、再生可能発電源による自家発電量	1,473	2,745	2,402	2,587	2,053
エネルギー消費量合計	129,468	143,259	122,759	134,176	124,669

DMG MORI AGグループ全体のCO₂バランス^{※6 ※7 ※8}

単位: トン	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
CO₂バランス合計	—	935,934	615,025	783,817	873,871
Scope 1 (直接排出量)	—	23,712	19,304	19,775	18,596
Scope 2 (間接排出量)	—	24,793	8,785	10,432	9,521
Scope 3 (上流) ^{※9}	—	385,559	230,405	390,139	446,531
Scope 3 (下流)	—	501,870	356,531	363,471	399,223

※4 以下の拠点を含まず: ドイツ (ビーレフェルト、フロンテン、ゼーパッハ。2019年よりゲレッツリード、イダー=オーバーシュタインを追加)、イタリア (ブレンバーテ=ディ=ソプラ、トルトナ)、ポーランド (プレシェフ)、ロシア (ウリヤノフスク)。2018年はヴュルツブルク、シュトゥットガルトも含まれます。以上の拠点と車両によるエネルギー消費量は、DMG MORI AGのグローバルエネルギー消費量の80%超に相当します。2022年の数値はロシア (ウリヤノフスク) を含みません。

※5 液化ガス及び灯油の換算係数は、2017年連邦エネルギー・水事業者連合 (BDEW) のデータを使用。燃料の換算係数は、2022年連邦経済・輸出管理庁 (BAFA) のデータを使用。

※6 ノルトライン=ヴェストファーレン州効率庁のEcocockpitソフトウェアにより計算。同ソフトウェアの排出係数はGEMIS (Global Emission Model for integrated Systems) データベースを使用しています。不足分の排出係数は連邦環境庁のProbasデータベースにより補足しています。二酸化炭素換算量は三フッ化窒素 (NF₃) 及び京都議定書の6種類の主な温室効果ガス (二酸化炭素 (CO₂)、メタン (CH₄)、亜酸化窒素 (N₂O)、ハイドロフルオロカーボン (HFC)、パーフルオロカーボン (PFC)、六フッ化硫黄 (SF₆)) から計算しています。その他排出量はわずかで、別途報告は行いません。間接排出量は簡易的なロケーションベース方式で算出しています。

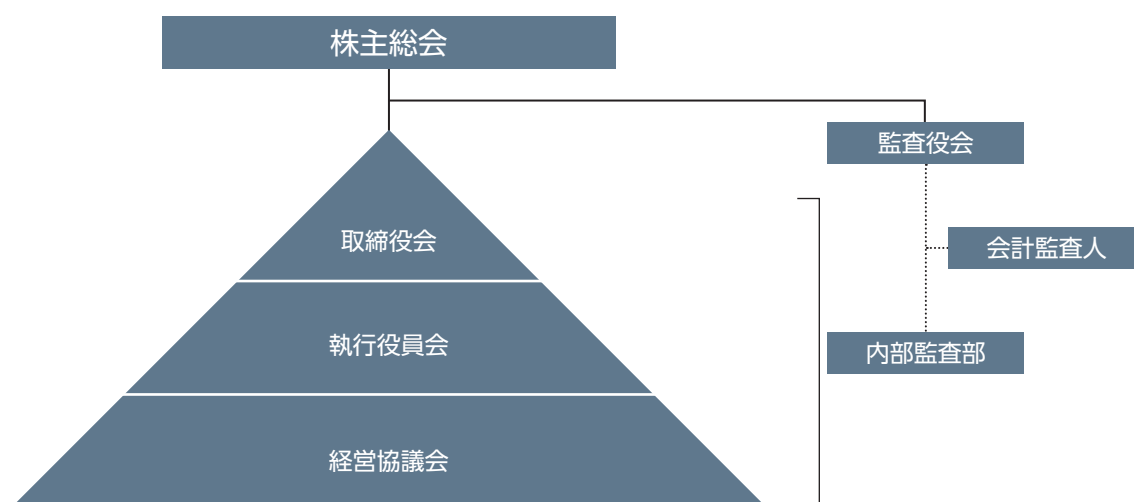
※7 ロケーションベース方式で算出すると、電力消費により21,713 tCO₂相当の排出が生じます。ただし、この数値は、DMG MORI AGの2020年における電力消費のうち76.6%が再生可能エネルギー由来であることが考慮されていません。

※8 DMG MORI AG Sustainability Report 2019と異なり、グレー電力使用によるバリューチェーン前中の排出量は、Scope 2ではなくScope 3(カテゴリ3)に含めて報告されています。この組替による総排出量への影響はありません。

※9 スコープ3排出量の算定は、前年度データ及び、幾つかのカテゴリにおいては対応する予測値に基づいています。

ガバナンス体制

2023年度コーポレート・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. 監査役制度

当社は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。

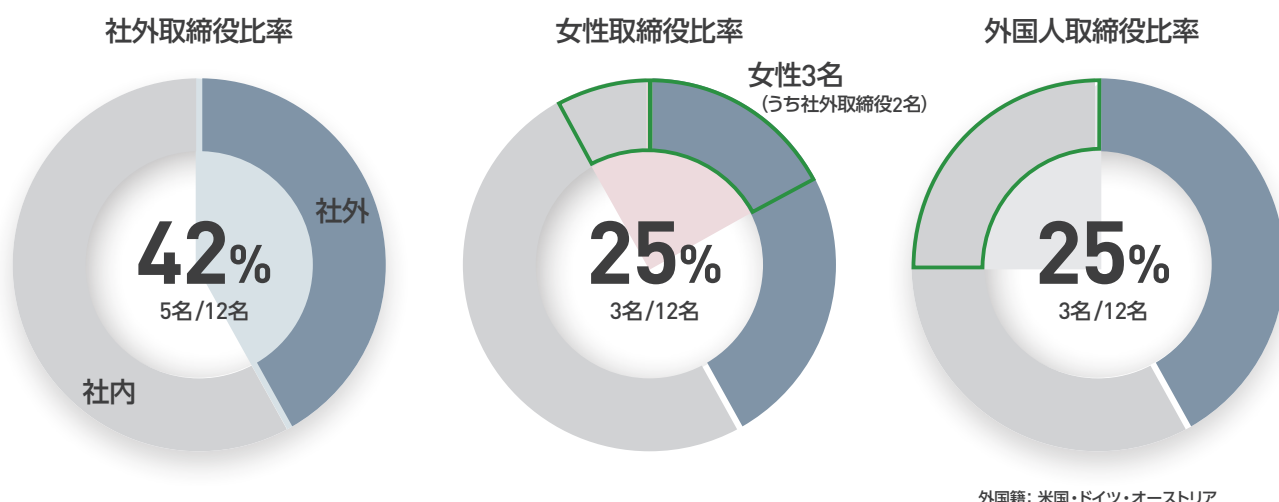
3. 取締役会

取締役会は2023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、市場環境及び技術トレンドの変化の激しい工作機械業界にあって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、さまざま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を行っています。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を損なうことなく、取締役会への透明性を確保しています。

取締役会の多様性 (2023年3月28日時点)



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、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、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では日本と異なるガバナンス体制が敷かれており、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、CO社の取締役副社長のJames Nudo及び当時常務執行役員のIrene Bader (現 DMG森精機株式会社の取締役)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、社長の森をはじめDMG森精機株式会社とDMG MORI AGの幹部が出席する月1度の会議、Joint Committee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行ってきました。現在その機能はDMG森精機が主催する執行役員会に移行しました。

6. 執行役員制度

意思決定・監督と執行の分離による取締役会の活性化と次世代の経営人材の育成を目的に、執行役員制度を設けています。2023年3月28日現在、26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、営業や開発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。

取締役役員一覧

取締役紹介 2023年3月28日現在



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）



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）



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 同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）



**クリスチャン
トーンズ**

Christian Thönes

取締役副社長
DMG MORI AG 管掌

1998年 7月 University of Münster Business Management学部卒業
1998年 8月 GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT社（現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社）入社
2001年11月 SAUER GmbH社*1（現 DMG MORI Ultrasonic Lasertec GmbH社）Managing Director
2009年 7月 DECKEL MAHO Pfronten GmbH社*1 Managing Director
2012年 1月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 Executive Board Member
2016年 4月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 Chairman of the Executive Board（現任）
2019年 3月 取締役副社長
DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社管掌（現任）

*1 SAUER GmbH社（現 DMG MORI Ultrasonic Lasertec GmbH社）及びDECKEL MAHO Pfronten GmbH社の2社はDMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社の子会社であります。



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. 社入社
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）



**イレネ
バーダー**

Irene Bader

取締役

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
2005年 4月 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

社外取締役紹介 2023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 同社常務取締役
- 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
- 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（現任）



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）
- 2009年 6月 一般社団法人日本金属熱処理工業会理事（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 1月 経済産業省中小企業政策審議会臨時委員
- 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）



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 4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）
- 帝京大学先端総合研究機構特任教授（現任）
- 早稲田大学次世代ロボット研究機構研究員客員教授（現任）
- 2022年 6月 東京大学名誉教授



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 京都大学高等教育研究開発推進機構教授
- 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）

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	●	●				●
	クリスチャン トーネス	●	●	●			●
	藤嶋 誠		●		●		
	ジェームス スド		●			●	
	イレネ 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		●			●	●

監査役一覧

監査役紹介 2023年3月28日現在



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 上席理事秘書部部长

柳原 正裕

常勤監査役

社外監査役紹介 2023年3月28日現在



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
2002年 6月 株式会社三井住友銀行執行役員投資銀行営業部長
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)

川村 嘉則

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
2005年 6月 同社常務役員
2009年 6月 同社専務取締役
中央発條株式会社社外監査役
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 4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)

岩瀬 隆広

監査役

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。この他、取締役及び常勤監査役により構成される執行役員会を8回、経営協議会を13回開催し、全社的なリスクの把握・管理をいたしました。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 (2022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	
クリスチャン トーネス	取締役副社長	8 / 10回	
藤嶋 誠	取締役副社長	10 / 10回	
ジェームス ヌド	取締役副社長	10 / 10回	
イレーネ バーダー	取締役	—	新任
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	—	新任
河合 江理子	社外取締役	—	新任

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。2022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、連結売上高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4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託のうえ、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）で4：2：1.4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)	931	516	396	18	5
監査役 (社外監査役を除く)	35	30	5	—	1
社外取締役	96	96	—	—	4
社外監査役	30	30	—	—	2
合計	1,092	672	401	18	12

(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。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。

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。

5. 上記には、当社の連結子会社からの報酬等は含んでおりません。

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)			2022年度 (当期) 連結報酬等の総額 (百万円)	報酬額 評価 (%)	(ご参考) 2021年度 連結報酬等の総額 (百万円)	(ご参考) 2020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	199	175	4	379	75	298	177
玉井 宏明	取締役	当社	99	75	5	180	75	145	91
小林 弘武	取締役	当社	99	70	8	178	70	149	94
クリスチャン トーネス	取締役	DMG MORI AG	165	510	—	676	90	453	366
藤嶋 誠	取締役	当社	69	59	—	129	85	102	43
ジェームス ヌド	取締役	当社 / DMG MORI USA, Inc. / DMG MORI EMEA GmbH	92	87	—	179	95	111	50
社外取締役	社外役員	当社	96	—	—	96	—	94	90
川山 登志雄	監査役	当社	30	5	—	35	—	33	27
社外監査役	社外役員	当社	30	—	—	30	—	30	28

(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. 社外取締役の報酬等の総額の対象員数は、当期4名、前期5名(2021年3月29日開催の第73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)、前々期4名です。

4. 社外監査役の報酬等の総額の対象員数は、当期2名、前期3名(2021年3月29日開催の第73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)、前々期2名です。

ドイツからのメッセージ



クリスチャン トーネス

Christian Thönes

DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT

取締役会議長

DMG森精機 取締役副社長

2022年はDMG MORIにとって最高水準のパフォーマンスの年であると同時に、世界的な供給不足、原材料・エネルギー・輸送コストの高騰、金利やインフレ率の上昇、さらにはパンデミックの継続、そして何よりもウクライナ情勢など、世界的に大きな課題に直面した年でもありました。平和と自由は常にビジネスの利益よりも優先されます。

以上のような数々の課題にも関わらず、DMG MORIは、2022年度において、工作機械とサービスを中心としたコアビジネスの受注高とEBITマージンが過去最高水準となり、非常に好調な業績を達成しました。厳しい外部環境の下でも、DMG MORIが安定した信頼できるパートナーであることを証明しています。お客様やパートナー企業との強固で長期にわたる取引関係、革新的な製品ポートフォリオと、優秀な従業員が、私たちの成功の基盤となっています。私たちの戦略的な適合性と、お客様の製造現場を重視する姿勢は、完璧に一致しています。工作機械、技術、ユーザー、自動化、デジタル化の組み合わせにより、省資源で効率的な生産のための高度な工程集約を実現します。私たちの革新的なソリューションは、人と環境のために多大な貢献をしています。

私たちのモットーである“dynamic .Excellence”に沿って、自動化、デジタル化、サステナビリティ、アディティブマニュファクチャリング（積層造形）、DMG MORI認定周辺機器（DMQP）の5つの将来に向けた戦略的分野をダイナミックに推進します。同時に、優位性を追求するために私たちの専門知識を最適化します。

自動化: DMG MORIは、157機種の包括的な製品ポートフォリオに加え、自動化分野でもフルラインアップを備えています。13の製品ラインと57の製品からなる革新的で幅広い自動化ポートフォリオには、ワーク、パレット、工具管理のための包括的なコントローラとしてのDMG MORI CELL CONTROLLER LPS 4も含め、個々の工作機械に固有かつ普遍的で、拡張性の高いソリューションが含まれています。

デジタル化: DMG MORI Connectivity は、他社製の機械を含めて、お客様の製造現場全体の接続を可能にするソリューションです。my DMG MORI は、当社のオンライン・ポータルサイトで、お客様との窓口です。140,000台以上のネットワークに接続された機械があり、当社のお客様の75%以上が既にmy DMG MORIを利用し、最大70%の応答時間短縮という便益を受けています。CELOS Xは、将来の製造業におけるネットワーク接続のためのプラットフォームベースであらゆる製造現場のソリューションです。CELOS Xperienceを使用すると、ローカルに所在する機械と製造現場の個々のタスクは、アプリベースの連続的なワークフローに整理されます。CELOS Xchangeは、グローバルな生産チェーンにおいて、製造データを、安全に保存・分析・やり取りするための信頼できるデータ・ハブを提供します。CELOS Xは、EMO Hannover 2023で披露する予定です。

サステナビリティ: DMG MORI AGは、世界的に最もサステナブルな産業向け企業の1つです。2022年には、有名な評価機関であるEcoVadisからサステナビリティ評価でプラチナメダルを受賞し、35,000社を超える国際的な評価対象企業の上位1%にランクインしました。DMG MORI GREEN ECONOMYでは、「100%グリーンマシーン」に向けたすべての取り組みをまとめています。私たちは、可能な限りCO₂排出を避け、削減しています。それでもなお排出を避けられない分については、排出権により相殺しています。2021年1月以降にお客様に納入したすべての機械は、カーボンニュートラル（Scope 1、2とScope 3の上流まで）な工程で製造されています。

株主の皆様へ。 DMG MORIは全世界中で、変化に迅速かつ機敏に対応できる強さと高い強靭性を持ち合わせています。2023年も依然として厳しい外部環境が予想されますが、私たちは自信を持っています。そして、これには以下のような十分な理由があります。

1. 私たちには強い顧客基盤と素晴らしい従業員がいます。
2. 私たちは、高水準の技術革新と投資を行います。
3. 私たちは、確固としたパートナーシップを大切にしています。

持続可能なプロセスの統合と技術による進歩、それがDMG MORIです。

社外取締役メッセージ



御立 尚資

社外取締役

現在は、時代の屈曲点にあり、さまざまな変化がその頻度とインパクトを増し続けている。

その中で、大きな変化の波を競合相手より先に掴み、どう攻めと守りを組み合わせていくか。

あるいは、想像できないような変化が起こった際に、より適切な対応を迅速に行っていくか。

この経営課題に正面から立ち向かう執行部門に対し、異なった視点や情報ソースを活用することで、企業価値の維持向上に資することが社外取締役の責務であり、取締役会全体の目指すところでもある。

2022年はパンデミックに加えて、ロシアによるウクライナ侵攻、サプライチェーンの混乱及びエネルギー価格高騰によるインフレ傾向の顕在化、為替・金利の大きな変化、などなど、新たな変化と課題が現れた。これと同時に、世界的な景気サイクルのピーク超えもあり、工作機械業界にとっては容易ならざる一年であったと言える。

一方で、もう少し長いスパンで見ると、経営として、気候変動とデジタル化という巨視的な潮流にどう対処するか、というこれまでの課題もより大きな意味を持つようになったと言える。

例えば、コロナ禍については、クルーズ船の問題と捉えられていた時点で、日本社会と経済への大きなインパクトがある可能性について議論が行われ、その後の海外と

の往来停止をはじめとした事態に、執行部門が的確な対応を行う一助になったのではないかと思う。

また、工作機械業界は、元々景気循環の影響を大きく受ける構造にある。この中で、パンデミック・地政学リスク顕在化・エネルギー価格高騰・サプライチェーンの混乱という事態が同時多発的に起こり、顧客業界の中には設備投資を大きく削減する領域も複数見られた。

当社は中期経営計画を中心に、こういった需要の波をどう乗り越えるか、という検討を事前に行い、競合相手よりもその影響を受けない体質、および迅速な需要変化対応を行える仕組み作りが行われている。

これをもとに、さまざまな議論が取締役会で行われ、顧客業界と地域の分散化、内製範囲の見直しやさまざまなコスト削減施策が先手先手で実行された。

これも、執行部門と取締役会が大きな戦略的課題を事前に議論し、可能な限りの準備を行うことができたからではないかと考える。

この顧客・地域ポートフォリオの不断の見直しは、逆にグローバル対応ができる経営層を迅速に育成する必要性につながる。

また、当社の成長および採算性の継続的な向上の鍵である、デジタル化への対応も同様に本質的なデジタルリテラシーの高い経営陣の必要性を高める。

これまでもこの点で、業界他社に先駆けた施策は取られてきているが、次期中期経営計画の推進に向けて、取締役会としても、その加速化への貢献を行っていきたい。

社外取締役メッセージ



渡邊 弘子

社外取締役

【2022年の取締役会での重要課題】

2022年の取締役会では、通常の売上・受注・利益・生産計画といった一般的な計画に対しての実状の報告・検討・承認の他に、ESG経営への具体的な取り組みやDXなどが議題としてよく取り沙汰されていました。

これらは、ほとんど計画以上の成果が挙げられています。しかし、2022年の特徴と言えるのは、2月に勃発したロシアによるウクライナ侵攻の影響やそれに対する対応といったところが挙げられるのではないかと思います。

工場や販売拠点の速やかな閉鎖と、従業員の移転や移転ができない職員への配慮など、早急且つ配慮の行き届いた対応ができていたのではないかと思います。

また、それ以降、なおさら酷くなったエネルギーコストや物流コストの高騰、部品の不足といった多くの製造業が生産に支障を来すなか、当社は、速やかに対応できていたのではないかと思います。

その理由として、既に、電力会社との間で再生可能エネルギーによる電力に限定した契約を結んでいたことや、伊賀工場でのバイオマス発電開始など自家発電のウエイトを上げたこと、生産に必要な多くの部品を内製化していたことなどが挙げられると思います。同時に、値引率を下げ、付加価値を上げることで、未来を見据えた購入ができる体制を取っていたことなど、中長期的に計画し進めてきたことが、こういった緊急事態での強みに働いたのではないかと思います。

【サステナビリティ(ESG)課題への取り組み】

上述したように、多くのESG経営の取り組みが功を奏してはいます。

2022年、このメッセージのページで、20日間の育児有給休業の分散化について述べましたが、年度内に有給休暇の1時間単位の取得と共に、この育児休業の1日単位での取得も可能になり、男性の育児休業の取得率を更に上げることに寄与できるのではないかと考えます。

当社は、心身共に健康に働ける職場作りに努めております。ハラスメント相談室やコンプライアンス相談窓口といったものは以前からありました。しかし、これらの通報先を明確にし、さらに通報しやすいものとし、ハラスメントが発生した場合には、小さな芽のうちにその情報が経営層まできちんと上がってくる状況を作り、改善できる仕組みを作るべく、幾つかの対応をとりました。且つ、そうやって上がってくる情報の真偽を精査できる仕組みも作ろうとしています。

人が多くいれば、ハラスメントの問題は必然的に起こります。ある人にとって良いことが、ある人にとっては嫌なことなのは、仕方のないことです。だからこそ、当社としてはコーチング等の教育を強化する等の予防策と共に、思い込みや小さな誤解であるものも含めて、目をつぶるのではなく、きちんと対処して、従業員の皆様の力をより発揮できる仕組み作りをしていきたいと思っております。

【取締役会として今後強化すべき点】

冒頭でロシアによるウクライナ侵攻の話挙げましたが、これから更に、経済安全保障への対応が重要になってくると考えます。今後、国としても、あらゆる可能性を考えて、法律が整備され、当社を含む民間企業に対しても、いろいろな要望や規制をしてくる可能性が考えられます。従来は輸出管理の範囲に留まらず、特定の国からの部品調達の量や内容の見直し、生産拠点での生産品のレベルの検討と移転の可能性、技術情報や個人情報の管理強化といった、緊急時になってから慌てることのないように、検討・実行をしていく必要があると思っております。もちろんそういった場合でも、従業員への対応や顧客へのサービスを同時に考えなければならないことは言うまでもありません。

いつの場合でも、法律や規制より、早め早めの対応をしてきた当社だからこそ、現時点で、変更または強化すべきことの一つではないかと考えます。

次世代経営人材の育成 サクセッションプラン

DMG MORI AGとの経営統合をはじめ、事業環境の変化に応じて常にダイナミックに進化してきたDMG MORI。そのダイナミズムをこれからも維持し、長期にわたる持続的な成長を確保するために、次世代の経営人材の育成に取り組んでいます。

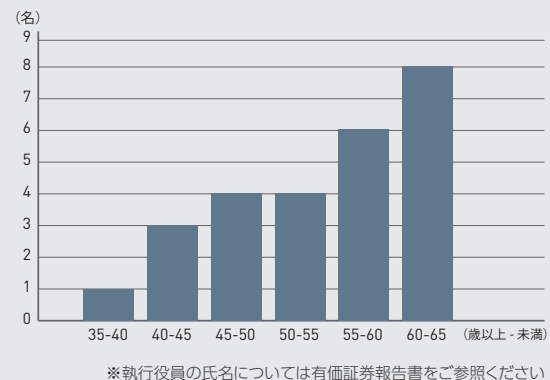
執行役員制度

当社の執行役員は、各管掌部門の執行のPDCAサイクルを回す役割を担っています。当社では、次世代の経営人材を育成する場として、執行役員構成の多様性を重視しています。当社の執行役員構成は、下は30歳代後半から上は60歳代半ばまでと、幅広い世代による構成となっており、将来にわたって安定的に経営人材を輩出することを企図しています。また、グローバル・カンパニーに相応しく、執行役員の国籍も今では6カ国、うち女性は1名となっています。執行役員をステップとして、将来的に全社経営を担える人材が一人でも多く育つことを狙いとしています。

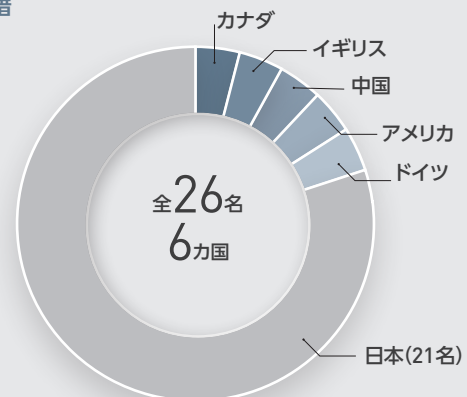
主要子会社の社長、 分社による事業部門長の経験

2022年1月より、従来のDMG森精機株式会社を一部機能分社化すると同時に、当社内でも各機能を部門として明確化し、それぞれの会社、部門に責任者をアサインしています。責任者は、執行役員のほか40歳代の部長級従業員が中心となっています。各会社、部門の業績管理を含めた経営責任を担うことが、次世代の経営人材へのステップとなります。

執行役員 年齢区分



国籍



リスクマネジメント



沼尾 有沙

Arisa Numao
輸出管理業務室
グループ長

八木 和也

Kazuya Yagi
輸出管理業務室
部長

輸出管理

世界平和と日本の経済安全保障のために

Q. なぜDMG MORIにとって輸出管理が重要なのでしょうか？

当社の工作機械は、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、外国為替及び外国貿易法（以下、外為法といいます）に基づく管理が必要になります。海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た上で、国の許認可を得なければなりません。また、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。この外為法の規制は、世界平和と国際秩序の安定のためにあり、違反すると輸出禁止などの大きなペナルティが課せられます。もしもグループ売上の8割強を占める輸出が滞れば、ダメージは計り知れませんが、国内外の従業員に対して周知徹底に努めています。

Q. DMG MORIの輸出管理の流れをお教えてください。

大きく分けると、輸出前審査と輸出後の管理があります。輸出前審査では、当社の工作機械に興味をお持ちいただいたお客様の事業内容や購入目的を調査し、軍用懸念がないかどうかを確認します。Web等による情報収集だけでなく、訪問調査を行います。受注後は経済産業省への申請に必要な書類の作成とともに深く調査を行います。一方輸出後の管理では、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。さらには、懸念国や軍用目的での不適切な使用を防ぐために、GPS位置情報を利用した機械移設検知装置（揺れを検知した後、機械稼働をロックする）を搭載しています。

社内体制としては、輸出管理業務室が実務の中心を担い、取締役副社長が決裁を行います。さらに、懸念が強い案件については、取締役社長を最高責任者とする輸出管理委員会において最終決定がなされます。

Q. 2022年になり、ロシアがウクライナへ軍事侵攻して世界中で大きな影響がありますが、DMG MORIの輸出管理への影響は？

2022年2月末にロシアがウクライナへ軍事侵攻した直後に、新聞等でも掲載されたように、ロシア及びベラルーシ向けの工作機械、関連部品・技術の輸出を停止する判断を行いました。いくつかは経産省の許認可を得ていたものがありましたが、それも含め輸出禁止とし、ロシア・ベラルーシ向けの取引を一切停止することとしました。この決定により、キャンセル処理や問い合わせ対応が増えましたが、「当社の機械や製品を軍事転用させない」ことを徹底すべく、1件1件厳格かつ丁寧に対応をしています。

Q. 国際情勢が目まぐるしく変化していますが、そうした中で手続きの改定など、どのような影響、または、変更をしていますか？

2021年後半から現在に至る約1年の間だけでも、日本国内では、国カテゴリーの変更、ロシア・ベラルーシ向け禁輸、「特定国の非居住者に対する役務提供の管理強化（通称：みなし輸出規制）」の政省令通達改正が行われま

した。加えて、海外をみても、米国を中心に輸出管理に関連する法規制が強化されてきており、ますます厳格な管理が必要となります。こうした経営環境の変化に対応するため、独DMG MORI AGにて製造する工作機械にも移設検知装置を搭載することを決定するなど、(下記一覧にあるような)様々な変更を行いました。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」を立ち上げました。まだキックオフしたばかりですが、欧州、米国、日本の各輸出管理責任者が年に数回一堂に会し、各国地域の法改正や手続きの共有、米国武器輸出管理法(通称: ITAR)といったグローバル全体で管理運用すべき規制への対応などを協議し、全社的な方向性や運用を決定することにしました。DMG MORI全体の輸出管理の意識向上、管理強化に取り組んでいます。

主な実施事項

項目	概要・目的
ロシア・ベラルーシ向け取引停止 (22年3月15日法改正)	日本外為法の改正に伴い当社製品がロシア・ベラルーシにてウクライナ侵攻をはじめとした軍事目的に使われるのを防ぐため
DMG MORI AG製造機への移設検知装置搭載 (23年1月より)	段階的に移設検知装置を搭載。当社工作機械が、当社の知りえないところで不正転売、軍事転用されるリスクを最小限にするため
みなし輸出規制 (22年5月1日法改正)	年に1度、全従業員から誓約書取得。定期的に法規制を確認するとともに、全従業員の意識を維持向上するため
国カテゴリーの変更	関係者への教育(Webや対面研修)の実施
グローバル輸出管理会議の実施	各地域の責任者による情報共有、運用決定 DMG MORI全体としての輸出管理体制強化のため

Q. DMG MORIの輸出管理の特徴は?

輸出前審査では、Web等から取得する情報だけでなく、

より確実に審査するためにお客様への現場訪問を重視しています。訪問対象を精査の度合いによって3段階に分け、少しでも軍用懸念があると思われる相手先には、管理職以上の社員が訪問する体制をとっています。また機械移設検知装置については、当社がいち早く導入し、2008年以降旧森精機製造の工作機械には、日本国内向けの販売であっても全て搭載されていることも特徴の一つです。

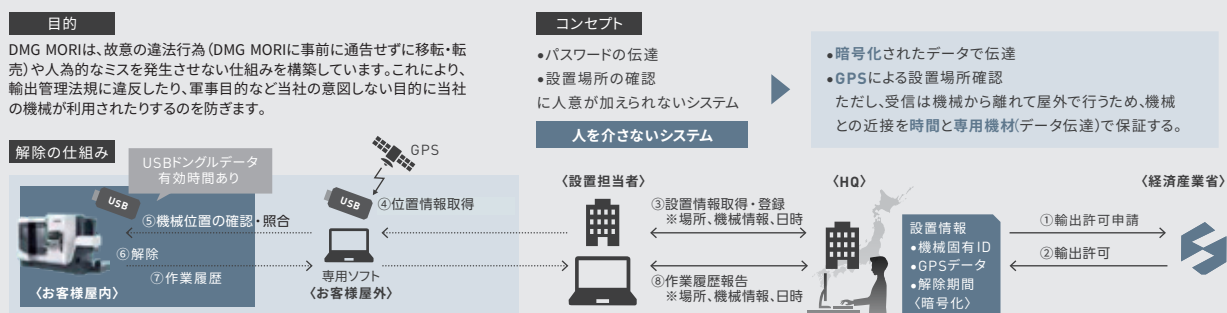
Q. DMG MORIの輸出管理の課題は?

全世界で約12,000人いる社員の協力と理解を得るために、仕組みの構築や教育を含め、いかにルールや手続き、そして「なぜ、輸出管理が必要なのか」を知ってもらうことです。現在の経営環境においては、輸出管理の担当者だけが、意味合いや規制を熟知しているだけでは事足りません。営業やエンジニアといった各部門で活躍する社員すべてが法律や社内規定を理解し、その上で、お客様やサプライヤー様などに理解してもらうことを含めてビジネスをすることが不可欠となります。そのためにも、上述した「グローバル輸出管理会議」を立ち上げ、より分かりやすく、かつ効率的に規制を周知させたり教育ができるように取り組んでいます。

Q. 輸出管理の社会的意義について考えをお聞かせください。

DMG MORIでは、世界各地の多様な産業のお客様に対して、満足度を上げていただくために、国の垣根を越え、世界中の仲間と情報共有をしながら、各製造拠点の機械を販売しています。一方で、どの国も輸出や技術流出に対する規制を強化していることから、各国の法規制が異なることを従業員一人ひとりが理解し、遵守に努める必要があります。更には、社会的背景として、経済分野を含む様々な領域で米中の対立が激化し、日本では経済安全保障という言葉が生まれ、特に技術流出防止の強化がなされようとしています。そうした中、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な意義をもつと考えています。

GPS位置情報を用いた移設検知解除方式



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、全社での情報セキュリティ管理体制強化を図っています。

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。当社ではお客様より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。

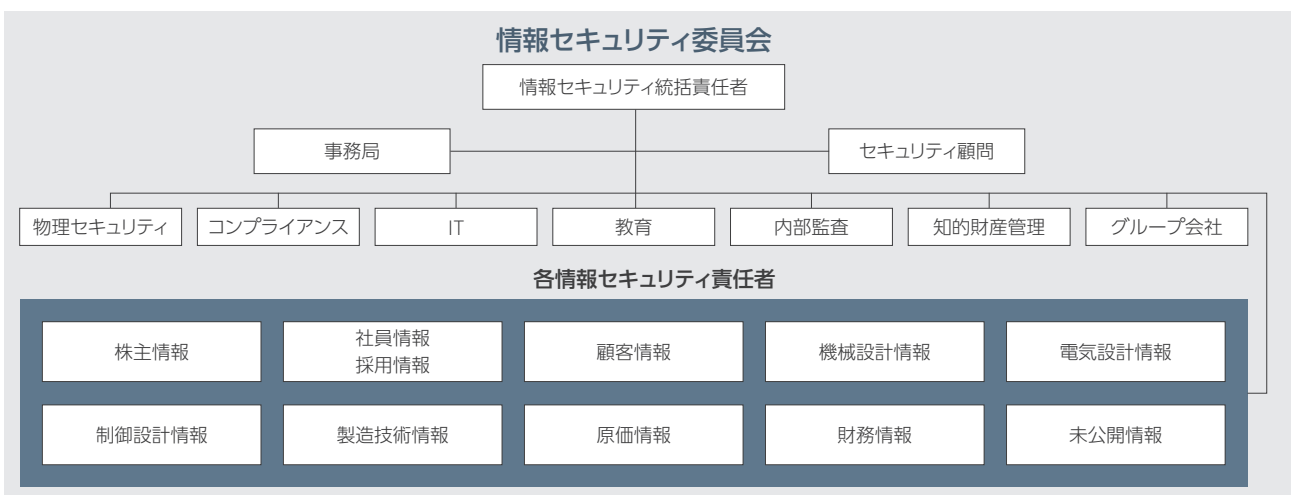
また、社内の情報管理だけでなく、当社製品である工作機械を通じたお客様のネットワークやお客様向けサービスのセキュリティについても、情報セキュリティ委員会を中心としたセキュリティマネジメント体制を構築しています。パートナーとの協力関係も活かしながら、デジタル化が進む工場のセキュリティ強化も推進しています。



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、本社およびグループ会社に展開する体制を構築しています。

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の強化、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。



BCP (Business Continuity Plan)

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の見直しを継続し、災害対策計画に基づいて、被災地域、部門ごとにグループ各社も含めて災害対策メンバーを定めています。防災活動の一環として定期的に災害対策マニュアルの見直し、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16の製造拠点を有することは、各地の顧客ニーズへの迅速な対応以外に、大災害発生時の事業継続性の確保にも資するものです。COVID-19の感染拡大防止の取り組みとして、伊賀事業所内にPCR検査装置を4台設置し、従業員のPCR検査の受検を迅速かつ適切なタイミングで行うことが可能となりました。お客様や取引先の対応業務の多い従業員については定期的に検査を実施しています。従業員の感染予防を強化するとともに健康の維持と増進を図り、会社の安定した事業運営を実現します。

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
-----------------	-----------------

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、コンプライアンスハンドブック、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、役職員の具体的な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、階層別研修等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。特にセクハラなど、従業員のプライバシーに関わる問題については社外の第三者窓口を設置して対応しています。

社内外通報窓口は、日本語、英語、中国語ほか8言語に対応した多言語対応窓口を追加で設置し、海外グループ企業も含めたグローバルなコンプライアンス体制を強化しています。

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。子会社に対してモリス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

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把握できる体制としています。

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	2018	2019	2020	2021	2022
損益状況					
売上収益	501,248	485,778	328,283	396,011	474,771
営業利益	36,261	37,339	10,674	23,067	41,213
(営業利益率)	7.2%	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%
税引前当期利益	31,275	31,451	5,106	19,609	36,528
当期利益	19,374	18,861	1,696	13,231	25,800
親会社の所有者に帰属する当期利益	18,517	17,995	1,745	13,460	25,406
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{*1}	30,378	20,101	△5,212	30,357	24,875
財政状況					
株主資本	111,113	124,006	185,420	213,139	245,897
資産合計	528,423	524,606	526,526	597,117	680,334
株主資本比率 ^{*2}	21.0%	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(円) ^{*3}	910.25	1,008.36	1,493.86	1,703.51	1,957.61
1株当たり配当額(円)	50	60	20	40	70
その他の経営指標					
株主資本当期利益率(ROE) ^{*4}	16.9%	15.3%	1.1%	6.8%	11.1%
総資産利益率(ROA) ^{*5}	6.6%	7.1%	2.0%	4.1%	6.5%

(参考: EUR換算表示)

EUR換算額 (単位: 百万EUR)					
EUR / JPY	2018	2019	2020	2021	2022
130.4	122.1	121.8	129.9	138.1	
年度	2018	2019	2020	2021	2022
損益状況					
売上収益	3,843	3,979	2,695	3,049	3,438
営業利益	278	306	88	178	298
(営業利益率)	7.2%	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%
税引前当期利益	240	258	42	151	265
当期利益	149	154	14	102	187
親会社の所有者に帰属する当期利益	142	147	14	104	184
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{*1}	233	165	△43	234	180
財政状況					
株主資本	852	1,016	1,522	1,641	1,781
資産合計	4,051	4,297	4,322	4,597	4,927
株主資本比率 ^{*2}	21.0%	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(EUR) ^{*3}	7.0	8.3	12.3	13.1	14.2
1株当たり配当額(EUR)	0.4	0.5	0.2	0.3	0.5

^{*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。

リース会計基準の変更について

2019年1月以降開始する事業年度においてIFRS第16号「リース」が適用されています。

オペレーティング・リース及び不動産賃貸契約は従来オフバランスされていましたが、当該会計基準適用によりオンバランスされます。

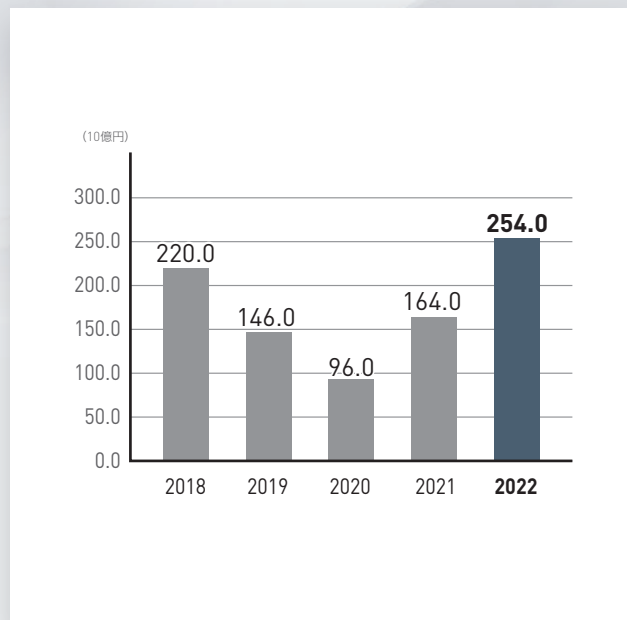
これにより、2019年度期首に、2018年度末比、167億円の非流動資産(使用権資産)を追加的に認識しました。

財務ハイライト

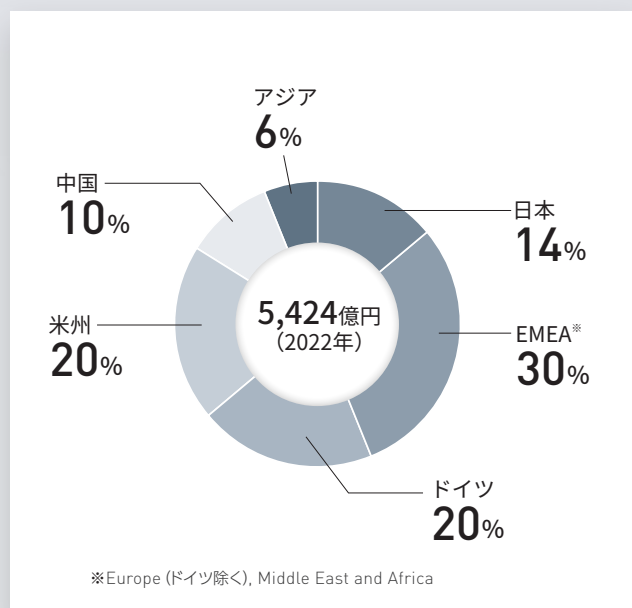
連結受注金額 1台当たりの平均受注金額



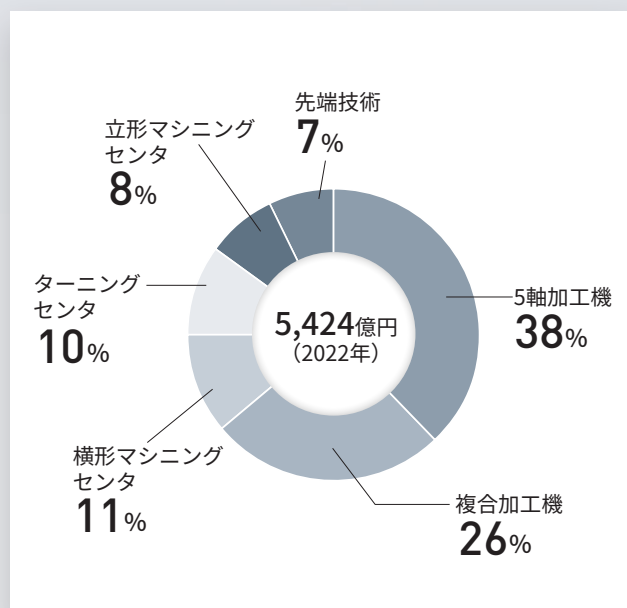
機械本体受注残高



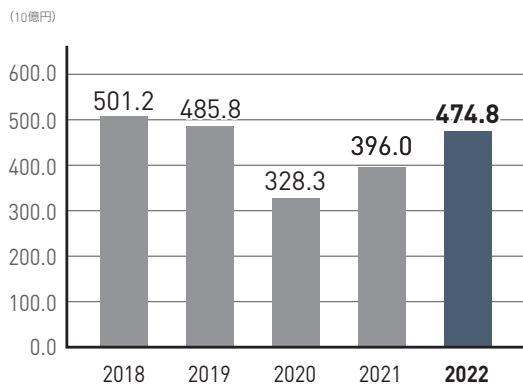
地域別受注構成



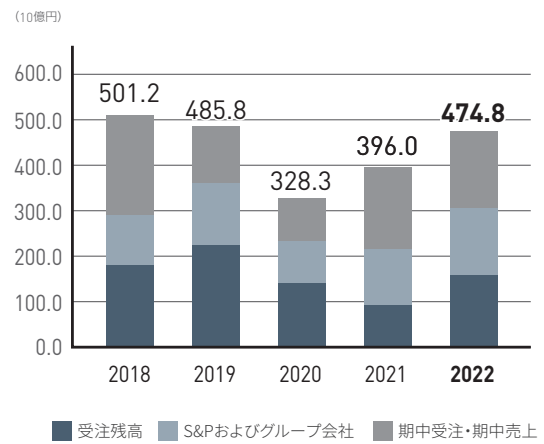
機種別受注割合



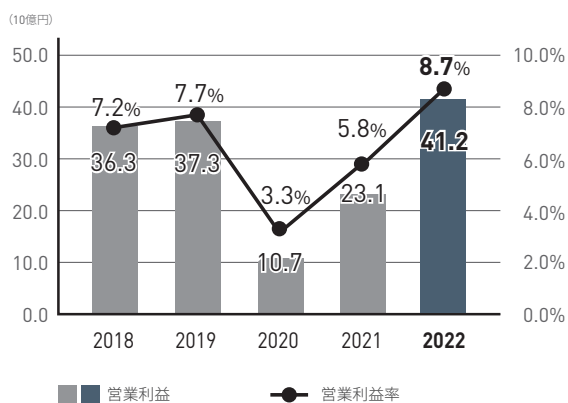
売上収益



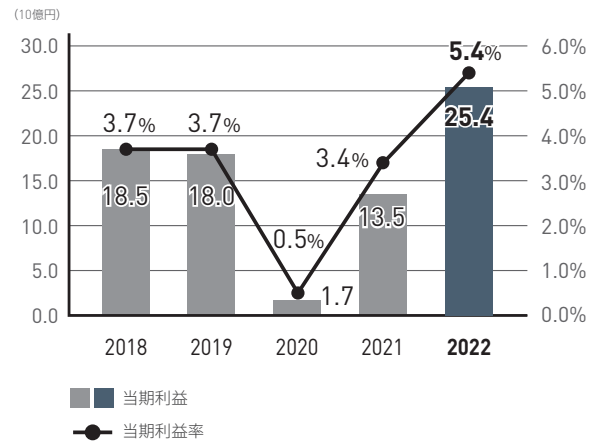
売上収益構成



営業利益 営業利益率



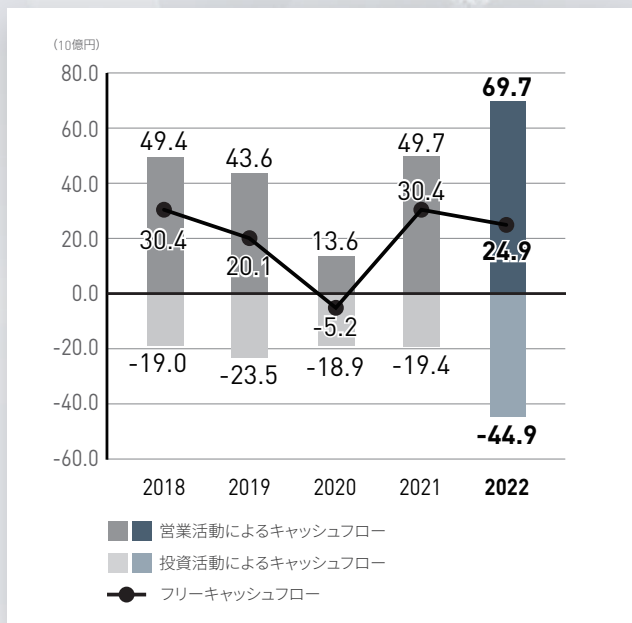
当期利益※ 当期利益率



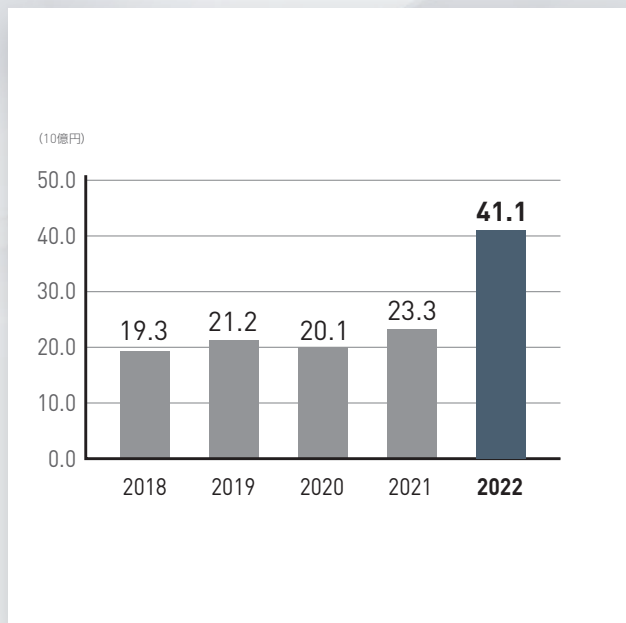
※親会社の所有者に帰属する当期利益に相当します。

財務ハイライト

フリーキャッシュフロー



設備投資額

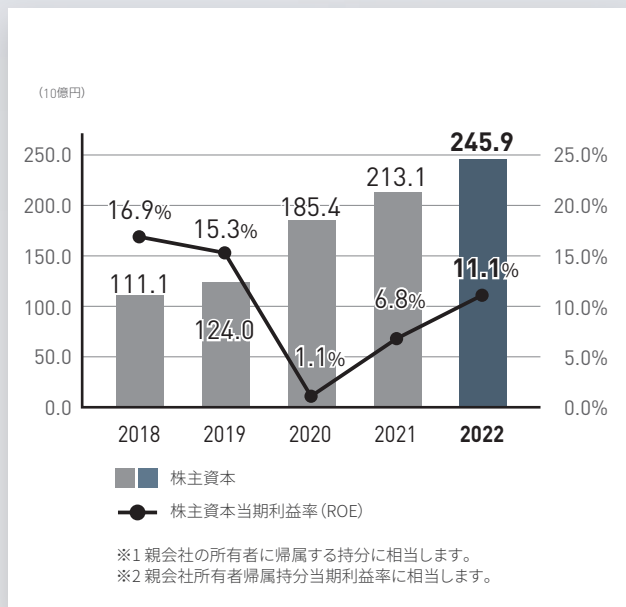


減価償却費及び償却費

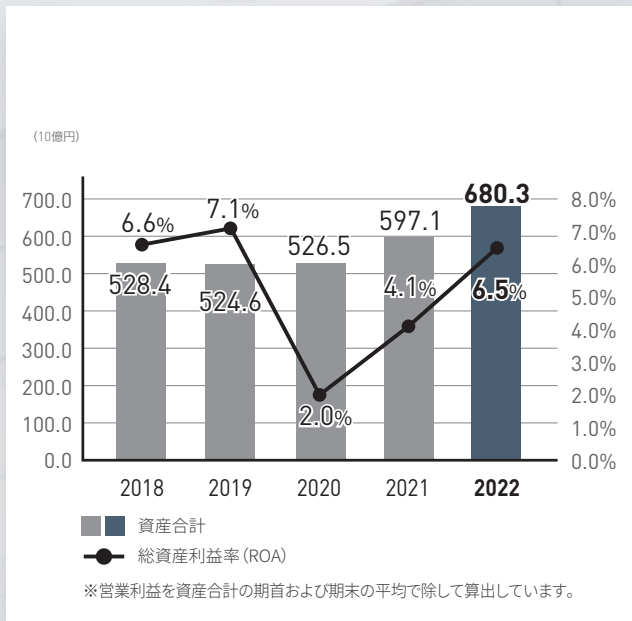


株主資本※1

株主資本当期利益率 (ROE)※2



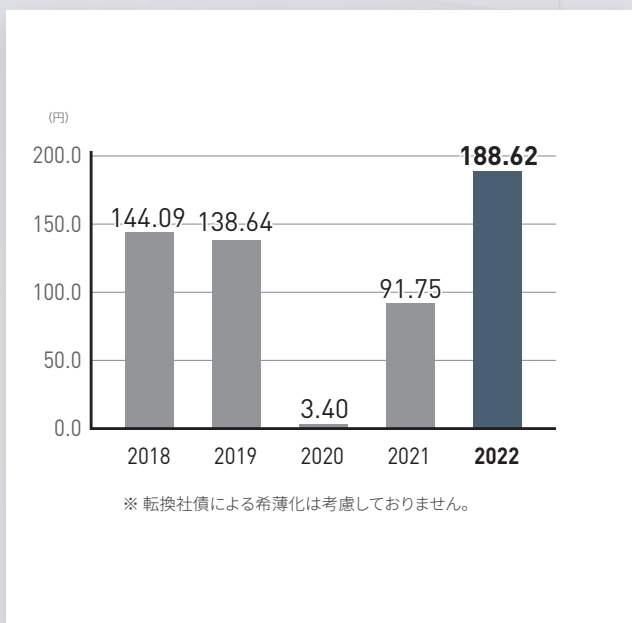
資産合計
総資産利益率 (ROA)*



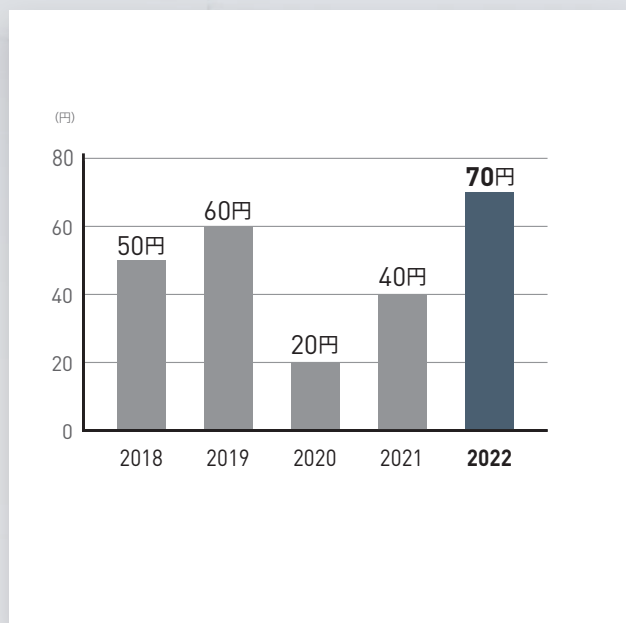
純有利子負債^{※1}
株主資本比率^{※2}



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)

2022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	8,527	43.2	2,198	7,140	36.1	316	8,353	42.3	2,514
部長級	14,549	49	104	13,479	43	4	14,509	48.9	108
課長級	11,076	46	427	10,480	43	25	11,043	45.4	452
スタッフ	7,021	41	1,548	6,625	35	284	6,959	40.2	1,832

基本給・資格給・役職給・賞与・子女手当・住宅手当・時間外労働手当を含みます。
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する支給は除きます。
パートタイマー、アルバイト、労働契約等の社員は含めていません。
役職別の平均年収、平均年齢、人数にはアソシエイト等は含めていません。

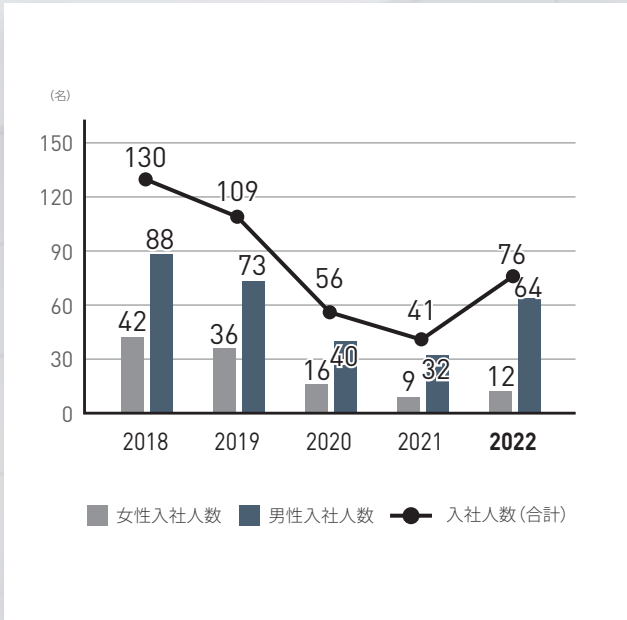
これまでも、「主たる生計者」であることを子女手当・住宅手当支給の条件から撤廃するなど、継続的に性差による給与格差解消に取り組んできました。2022年7月の給与見直しにより、性差による給与格差は完全に解消したと言えます。

夫婦ともに当社の従業員の場合は、子女手当・住宅手当をそれぞれに支給しています。

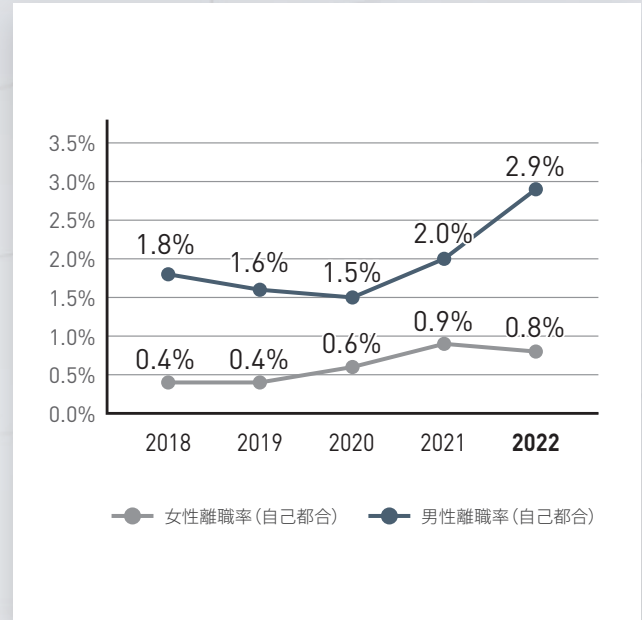
2022年 入社者数及び退職者数

	日本単体		
	男性	女性	計
入社数計	64	12	76
新卒入社	19	4	23
キャリア入社	45	8	53
退職者数計	106	26	132
自己都合退職者	81	21	102
定年退職者	16	0	16
その他退職者	9	5	14
年初来退職率	3.9%	0.9%	4.8%
自己都合離職率	2.9%	0.8%	3.7%
定年退職率	0.6%	0.0%	0.6%

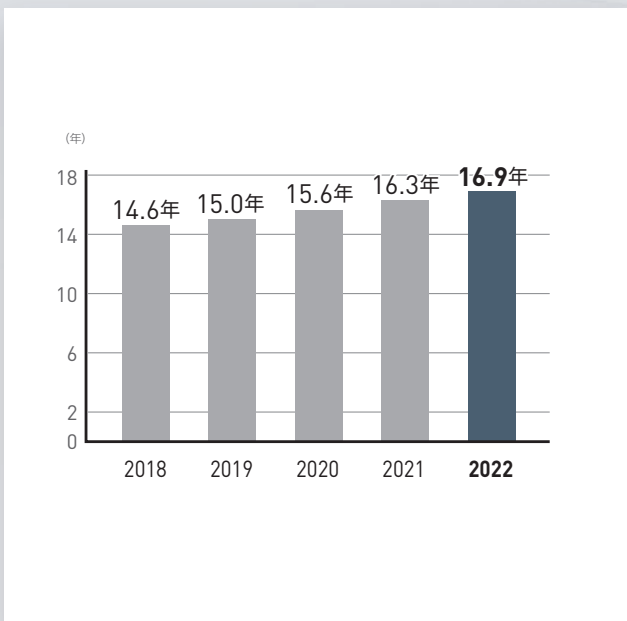
男女別入社人数 (日本単体)



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) 141.43円 / EUR (※)

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2021年12月31日	当連結会計年度 2022年12月31日	前連結会計年度 2021年12月31日	当連結会計年度 2022年12月31日
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	47,298	36,992	334	262
営業債権及びその他の債権	59,677	68,437	422	484
その他の金融資産	5,557	6,503	39	46
棚卸資産	129,542	166,217	916	1,175
その他の流動資産	12,616	15,834	89	112
流動資産合計	254,692	293,985	1,801	2,079
非流動資産				
有形固定資産	138,076	162,965	976	1,152
使用权資産	22,099	19,874	156	141
のれん	70,834	76,842	501	543
その他の無形資産	74,514	86,193	527	609
その他の金融資産	21,989	26,122	155	185
持分法で会計処理されている投資	5,704	5,917	40	42
繰延税金資産	5,132	4,509	36	32
その他の非流動資産	4,073	3,923	29	28
非流動資産合計	342,425	386,349	2,421	2,732
資産合計	597,117	680,334	4,222	4,810

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2022年12月末レート(141.43)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) 141.43

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2021年12月31日	当連結会計年度 2022年12月31日	前連結会計年度 2021年12月31日	当連結会計年度 2022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	54,169	72,806	383	515
社債及び借入金	10,259	51,241	73	362
契約負債	65,707	92,935	465	657
その他の金融負債	74,677	7,304	528	52
未払法人所得税	4,734	6,959	33	49
引当金	40,543	45,659	287	323
その他の流動負債	4,316	4,424	31	31
流動負債合計	254,409	281,329	1,799	1,989
非流動負債				
社債及び借入金	85,133	39,852	602	282
その他の金融負債	22,406	87,305	158	617
退職給付に係る負債	5,180	4,479	37	32
引当金	5,871	6,819	42	48
繰延税金負債	5,429	8,103	38	57
その他の非流動負債	1,407	2,069	10	15
非流動負債合計	125,428	148,630	887	1,051
負債合計	379,838	429,960	2,686	3,040
資本				
資本金	51,115	51,115	361	361
資本剰余金	—	266	—	2
ハイブリッド資本	118,753	118,753	840	840
自己株式	△1,889	△906	△13	△6
利益剰余金	52,817	69,864	373	494
その他の資本の構成要素	△7,657	6,803	△54	48
親会社の所有者に帰属する持分合計	213,139	245,897	1,507	1,739
非支配持分	4,139	4,477	29	32
資本合計	217,279	250,374	1,536	1,770
負債及び資本合計	597,117	680,334	4,222	4,810

連結損益計算書

換算レート(CR) 141.43

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日
収益				
売上収益	396,011	474,771	2,800	3,357
その他の収益	6,103	8,595	43	61
収益合計	402,114	483,366	2,843	3,418
費用				
商品及び製品・仕掛品の増減	7,148	△6,844	51	△48
原材料費及び消耗品費	170,917	203,948	1,208	1,442
人件費	119,327	138,882	844	982
減価償却費及び償却費	21,894	24,016	155	170
その他の費用	59,759	82,150	423	581
費用合計	379,047	442,152	2,680	3,126
営業利益	23,067	41,213	163	291
金融収益	429	633	3	4
金融費用	3,919	5,181	28	37
持分法による投資利益(△は損失)	30	△137	0	△1
税引前当期利益	19,609	36,528	139	258
法人所得税	6,377	10,728	45	76
当期利益	13,231	25,800	94	182
当期利益の帰属				
親会社の所有者	13,460	25,406	95	180
非支配持分	△229	393	△2	3
当期利益	13,231	25,800	94	182

換算レート(CR) 141.43

	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	91.75	188.62	0.65	1.33
希薄化後1株当たり当期利益*	91.75	188.62	0.65	1.33

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2022年12月末レート(141.43)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。

※転換社債による希薄化は考慮しておりません。

連結包括利益計算書

換算レート(CR) 141.43

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日
当期利益	13,231	25,800	94	182
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	380	826	3	6
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	10,826	767	77	5
純損益に振り替えられることのない項目合計	11,207	1,594	79	11
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	7,013	12,960	50	92
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	△473	434	△3	3
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	6	350	0	2
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	6,546	13,838	46	98
その他の包括利益合計	17,754	15,432	126	109
当期包括利益	30,985	41,233	219	292
当期包括利益の帰属				
親会社の所有者	31,230	40,791	221	288
非支配持分	△244	441	△2	3
当期包括利益	30,985	41,233	219	292

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2022年12月末レート(141.43)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)
141.43

単位:百万EUR

	単位: 百万円							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	合計			
親会社の所有者に帰属する持分										
2021年1月1日残高	51,115	-	118,735	△3,735	40,452	△21,148	185,420	4,475	189,895	1,343
当期包括利益										
当期利益					13,460		13,460	△229	13,231	94
その他の包括利益						17,769	17,769	△15	17,754	126
当期包括利益	-	-	-	-	13,460	17,769	31,230	△244	30,985	219
所有者との取引額										
ハイブリッド資本の発行			30,000				30,000		30,000	212
ハイブリッド資本の発行費用			△282				△282		△282	△2
ハイブリッド資本の返済		△300	△29,699				△30,000		△30,000	△212
ハイブリッド資本所有者への支払額					△2,123		△2,123		△2,123	△15
自己株式の取得				△0			△0		△0	△0
自己株式の処分		△325		1,846		△132	1,388		1,388	10
配当金					△2,488		△2,488	△87	△2,576	△18
資本剰余金と利益剰余金間の振替		849			△849		-		-	-
株式報酬取引		58				△33	25	19	45	0
転換社債型新株予約権付社債の発行						253	253		253	2
連結子会社の増資による持分の増減		△71					△71	71	-	-
連結子会社の減少による非支配株主持分の増減							-	△84	△84	△1
連結子会社株式の取得による持分の増減		△226					△226	93	△133	△1
連結子会社株式の売却による持分の増減		3					3	11	15	0
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替					4,365	△4,365	-		-	-
所有者による拠出及び所有者への配分合計	-	△11	18	1,845	△1,095	△4,278	△3,522	22	△3,499	△25
非支配持分の取得及び処分		11					11	△113	△102	△1
子会社等に対する所有持分の変動額合計	-	11	-	-	-	-	11	△113	△102	△1
2021年12月31日残高	51,115	-	118,753	△1,889	52,817	△7,657	213,139	4,139	217,279	1,536
期首残高	51,115	-	118,753	△1,889	52,817	△7,657	213,139	4,139	217,279	1,536
当期包括利益										
当期利益					25,406		25,406	393	25,800	182
その他の包括利益						15,385	15,385	47	15,432	109
当期包括利益	-	-	-	-	25,406	15,385	40,791	441	41,233	292
ハイブリッド資本所有者への支払額					△1,764		△1,764		△1,764	△12
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	△54
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	△58
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	1,770

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2022年12月末レート(141.43)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) 141.43

	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022年12月31日	前連結会計年度 自 2021年1月1日 至 2021年12月31日	当連結会計年度 自 2022年1月1日 至 2022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	19,609	36,528	139	258
減価償却費及び償却費	21,894	24,016	155	170
固定資産除売却損益(△は益)	230	306	2	2
金融収益及び金融費用(△は益)	3,489	4,548	25	32
持分法による投資損益(△は益)	△30	137	△0	1
その他非資金損益(△は益)	△817	△1,915	△6	△14
棚卸資産の増減額(△は増加)	△4,130	△26,311	△29	△186
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△15,479	577	△109	4
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△406	16,524	△3	117
契約負債の増減額(△は減少)	30,599	21,498	216	152
引当金の増減額(△は減少)	5,937	3,508	42	25
その他	△2,451	△2,730	△17	△19
(小計)	58,444	76,687	413	542
利息の受取額	354	502	3	4
配当金の受取額	84	111	1	1
利息の支払額	△3,464	△3,821	△24	△27
法人所得税の支払額	△5,685	△3,731	△40	△26
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,733	69,749	352	493
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	—	△9
有形固定資産の取得による支出	△12,645	△26,203	△89	△185
有形固定資産の売却による収入	1,210	120	9	1
無形資産の取得による支出	△10,606	△14,909	△75	△105
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△399	—	△3	—
関連会社株式の取得による支出	△276	△63	△2	△0
投資有価証券の取得による支出	△1,518	△2,286	△11	△16
投資有価証券の売却による収入	5,440	8	38	0
その他	△580	△318	△4	△2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,376	△44,874	△137	△317
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)	△21,730	4,868	△154	34
長期借入れによる収入	5,000	—	35	—
長期借入金の返済による支出	△20,882	△1,748	△148	△12
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	39,887	—	282	—
社債の償還による支出	△10,000	△10,000	△71	△71
ハイブリッド資本の発行による収入	29,717	—	210	—
ハイブリッド資本の返済による支出	△30,000	—	△212	—
負債性金融商品の返済による支出	—	△15,000	—	△106
リース負債の返済による支出	△6,035	△5,429	△43	△38
配当金の支払額	△2,496	△7,525	△18	△53
非支配株主への配当金の支払額	△299	△100	△2	△1
自己株式の取得による支出	△0	△1	△0	△0
外部株主への支払義務に対する支出	△8	△4,245	△0	△30
ハイブリッド資本所有者への支払額	△2,123	△1,764	△15	△12
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	△133	△46	△1	△0
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	820	2,014	6	14
財務活動によるキャッシュ・フロー	△18,270	△38,978	△129	△276
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,459	3,797	10	27
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13,544	△10,305	96	△73
現金及び現金同等物の期首残高	33,754	47,298	239	334
現金及び現金同等物の期末残高	47,298	36,992	334	262

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2022年12月末レート(141.43)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 2022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軸加工機及びその他の製品)、ソフトウェア(ユーザーインターフェース、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	12,626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	125,574,371株(自己株式379,312株を除く)
単元株式数	100株
期末株主数	37,349名

大株主

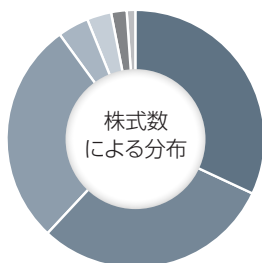
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,464	14.70
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,523	7.58
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	6,426	5.12
DMG森精機従業員持株会	4,635	3.69
森 雅彦	3,591	2.86
森記念製造技術研究財団口 / 株式会社日本カストディ銀行	3,500	2.79
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP	2,396	1.91
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,289	1.82
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT — CLIENT ACCOUNT	1,943	1.55
DMG森精機取引先持株会	1,901	1.51

(注)1. 2022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 617株

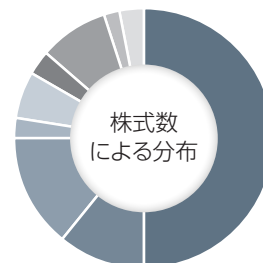
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
■ 個人・その他	41,399	36,604
■ 金融機関 (うち証券投資信託)	39,718 (30,742)	58
■ 外国法人等(個人以外)	37,963	306
■ 金融商品取引業者	3,979	42
■ その他の法人	2,481	275
■ 自己名義株式	379	1
■ 外国法人等(個人)	32	63

所有株式数別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
■ 100万株以上	62,625	16
■ 50万株以上	13,563	20
■ 10万株以上	17,608	75
■ 5万株以上	3,293	47
■ 1万株以上	7,879	437
■ 5千株以上	3,566	583
■ 1千株以上	10,774	6,433
■ 500株以上	2,629	4,430
■ 500株未満	4,012	25,308

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

2023年3月28日	第75回 定時株主総会
2023年5月10日	2023年度 第1四半期決算発表
2023年8月3日	2023年度 上半期決算発表
2023年11月7日	2023年度 第3四半期決算発表


報告対象期間

2022年1月～2022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。



DMG森精機株式会社

東京グローバルヘッドクォータ
〒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

DMG 森精機、「健康経営優良法人 2023 ~ホワイト 500~」に認定 社員の心身の健康向上を目指して

DMG 森精機株式会社(以下、当社)は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人 2023」の大規模法人部門 ホワイト 500 に認定されました。健康経営優良法人認定制度は、日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度です。



会社の安定した事業運営と将来に向けた持続的な発展成長にとって、社員が心身ともに健康であることは必要不可欠です。当社は、2018年に12時間勤務間インターバルを義務化、2019年に全社員に人間ドック方式の健康診断を導入、2020年に敷地内全面禁煙に踏み切るなど、健康の維持・増進のための施策を進めてきました。

こうした健康施策をより多面的かつ系統的・組織的に継続し展開していくことを目的として、2021年1月に「DMG 森精機 健康経営宣言」を発表しました。2020年に設立した健康管理増進センターでは、経営理念とこの「健康経営宣言」に基づき、社員の心身の一層の健康向上に向けた取り組みを全社的に進めています。例えば、社内レストランを活用した食育支援や、理学療法士による運動教室などの取り組みを実施しています。

当社は今後も経営理念に掲げる「よく遊び、よく学び、よく働く」を体現する社員の意欲的な働きに期待するとともに、会社を挙げて社員の健康の維持・増進に向けて取り組んでまいります。

▼健康経営の当社特設サイトにて、推進体制や健康経営戦略マップ、取り組みの詳細をご覧ください。

<https://www.dmgmori.co.jp/sp/health/>

▼DMG 森精機 健康経営宣言(2021年1月28日プレスリリース)

https://www.dmgmori.co.jp/corporate/news/pdf/20210128_kenkou.pdf

「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

以上