

経営理念 (2024年1月改訂)

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

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

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

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

私たちは、
パートナーと共に繁栄する

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

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

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

私たちは、
責任ある企業市民として地域、社会に貢献する

私たちは、
環境資源を大切に地球環境を守る

私たちは、
高い倫理観を持って、社会良識に準拠した企業活動を行う

中期経営計画2025

中期経営計画2025の骨子

経営目標

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

付加価値向上に伴う単価の上昇、値引き率の低減による収益性の向上

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

フリーキャッシュフローの創出能力向上により、さらなる財務の健全化を図る

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

社会的課題

従来からの課題

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

+

新たな課題

インフレ対応

エネルギー政策
への対応

技術摩擦を含む、
サプライチェーン見直し
への対応

経営資源の
有効活用
(原材料、労働力etc.)

主要な 経営方針

Top-lineの安定化=
経営資源の無駄のない活用、安定収益部門の拡大

事業モデルの進化

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

〕ヘシフト

経営基盤の進化

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

サステナビリティ・ 社会貢献

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

中期経営計画2025 初年度（2023年）実績

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

*1 (長短借入金 + 転換社債) - (現預金 + 短期金融資産)

2023年成長投資項目

高付加価値製品・ソフトウェアの開発



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

自動化・周辺機器ビジネスの拡大

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

再生可能エネルギーの導入拡大

- 工場屋根に太陽光発電パネル設置
- 鋳物の製造過程での電気炉導入

エンジニア教育プログラムの強化

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

基幹システム (ERP) の更新

- ビーレフェルト工場 (2022年)を皮切りに各工場に順次展開

人的資本

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

環境

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

社会関係

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

ガバナンス

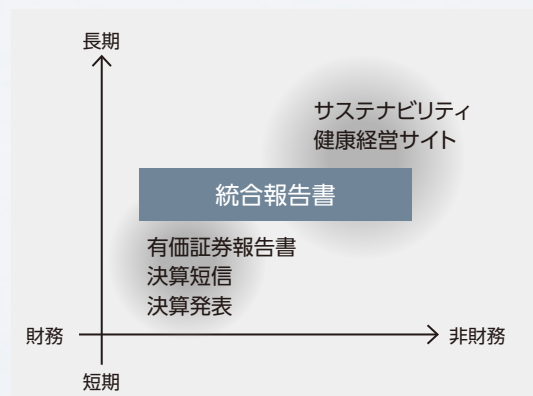
- 新任取締役候補 経営層の多様化 (社外役員比率42%、女性比率25%、外国籍25%)
- 執行役員グローバル化 (国籍数7、年齢層の分散: 30歳代~60歳代)

^{*1} いずれも日本勤務従業員

^{*2} 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

編集方針

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



対象組織

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

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

対象期間

2023年度(2023年1月1日から2023年12月31日)

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

2022年版のポイント

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



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

2023年版のポイント

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



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

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



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

コーポレート

経営理念	1
中期経営計画2025	2
社長メッセージ	7
株主エンゲージメント	11
社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展	15
DMG MORIの強み	17
商社・エンジニアリング機能と製造の融合	17
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	19
ダイバーシティ	21
DMG MORIの1年	23
マシニング・トランスフォーメーション (MX) の深化	25
DMG MORIの開発・製造現場でMX(工程集約・自動化・DX・GX)を体現	27
サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献	31
DMG MORIのマテリアリティ	33

8つの資本

DMG MORIの価値創造プロセス	37
販売・サービス資本	39
開発資本	49
新機種開発	51
知的資本	53
製造資本	57
製造現場でのダイバーシティ	65
人的資本	67
ジェンダー・ダイバーシティと労働環境の改善	69
女性管理職座談会	71
社内人材のスキル向上支援	73
産業全体でのオペレーター育成	75
健康経営の推進	77
社会・関係資本	79
文化・芸術・学術の振興	81
自然資本	83
気候変動への対応	85
財務資本	87

ガバナンス

グループ会社のシナジー	89
ガバナンス体制	95
取締役・監査役一覧	99
社外取締役インタビュー / メッセージ	101
次世代の成長を担う執行役員による座談会	105
リスクマネジメント	109

財務情報

財務情報	113
会社データ	127



については、ウェブサイトにて関連動画をご覧ください。

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

社長 メッセージ

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



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

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

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

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

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

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

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

1. 事業環境及びお客様ニーズの大きな変化

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

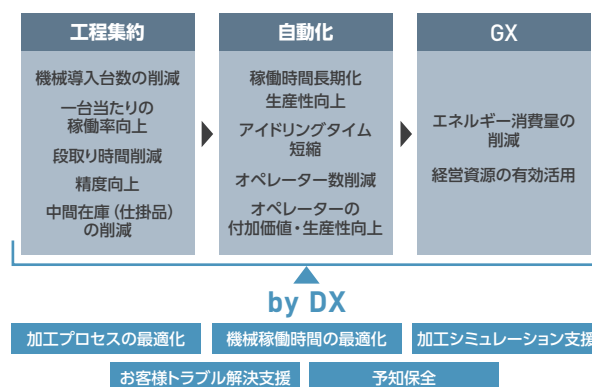
加工ニーズの変化に応えるMX

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

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

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

| MX導入効果



MXを実現するための差別化されたDMG MORIのリソース

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

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

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

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

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

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

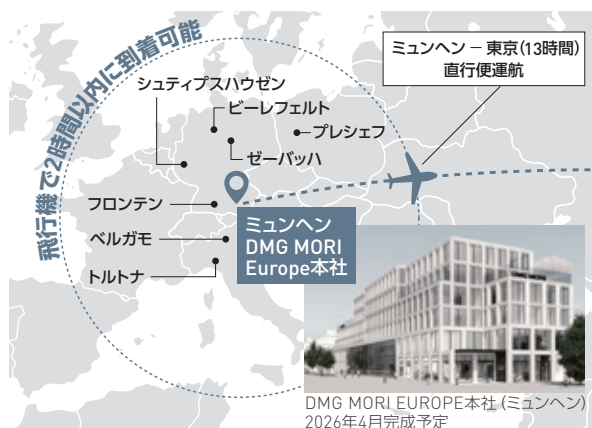
2. 経営基盤の強化のための取り組み

グループ会社のガバナンス

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

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

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



M&Aの取り組み

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

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

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

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

3. 輸出管理体制の強化

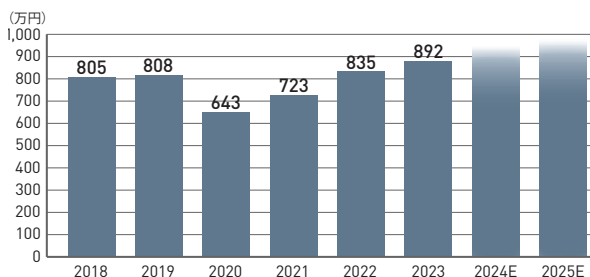
地政学リスクが高まる中、ロシアのウクライナ侵攻後にDMG MORIのロシア工場製の機械が販売されていたことや中国に輸出したAG社製の機械が転売されていたことなどが一部のメディアで報道されました。前者は戦時下において本社の管理不可能な状態での事案、後者は出荷先での不法転売の事案であり、いずれも当社が準拠すべき法令違反には当たりませんでした。当社は、安全保障を重要視し、輸出管理体制を一早く強化してきました。しかし、2つの事案を通して、悪意のある販売、転売を防ぐためには、法令上の要求を超える対策を講じる必要があることをあらためて認識しました。一方で、これらの報道は、工作機械の重要性やその輸出管理の必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

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

4. 人的資本への投資

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

| 従業員の平均年収(日本)



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

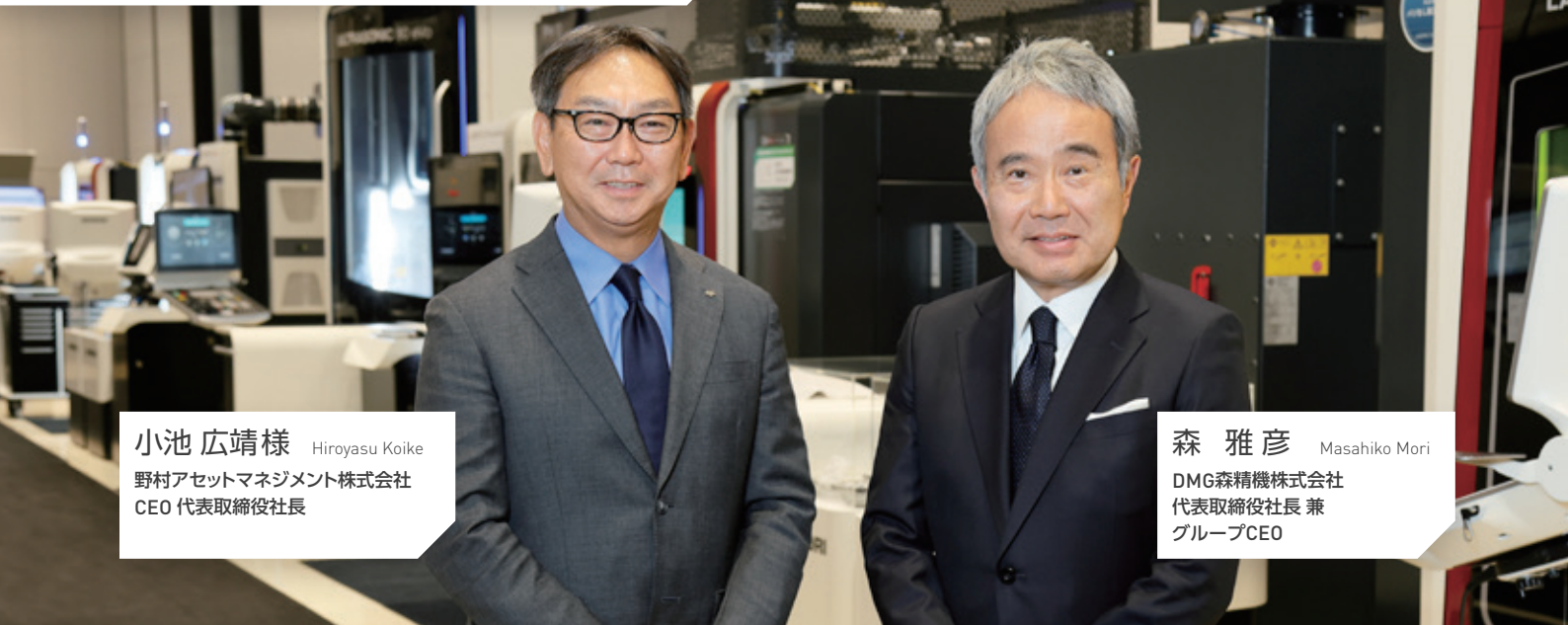
当社は「よく遊び、よく学び、よく働く」を経営理念に掲げています。「よく遊ぶ」ことは心身の健康の維持向上に繋がります。会社としては人間ドックや予防医療体制の充実、栄養バランスのよい食事の提供などを行っています。これらの成果として、「健康経営優良法人」の審査で、2023年3月に「ホワイト500」を取得することができました。2024年3月には、健康経営優良法人のトップランクであり、ホワイト500の条件を満たし経営的にも優れた企業が選定される「健康経営銘柄」に認定されました。

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

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

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

株主 エンゲージメント



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

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

この記事は野村アセットマネジメント株式会社により作成されました。

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

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

工作機械のM&Aは 新たなお客様にアプローチすること

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

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

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

小池: M&Aを通じて経営上、得たものはありましたか。

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

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

現地のスタッフの多様性や創造性を潰さない

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

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

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

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

バランスシートの圧縮で企業価値向上を目指す

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



った将来像を描き、戦略を立てているのでしょうか。

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

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

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

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

またバランスシートの拡大は、電子部材不足によりMRP

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

経営者に求める資質は“お客様観”

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

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

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

約するプロセスは会社経営でも同様だと思っています。

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

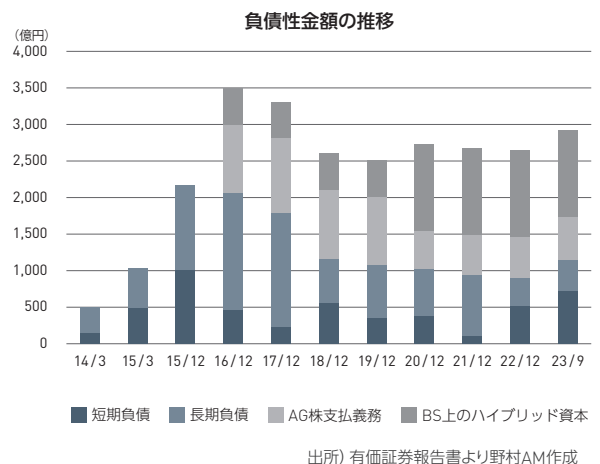
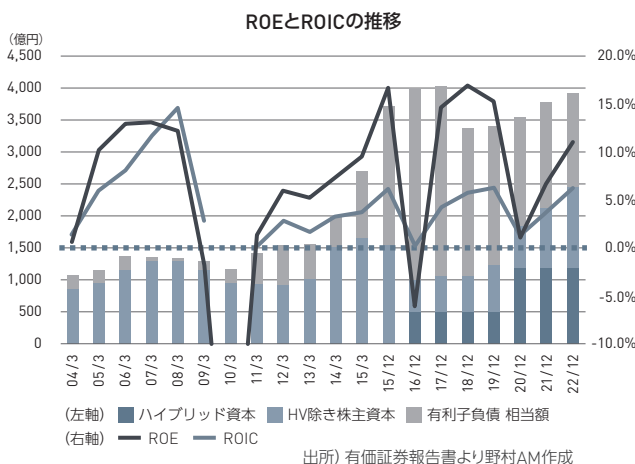
森: 80周年の2028年がサクセッションの目途になると考えています。現在50歳代前後の執行役員が候補者となる可能性が高いと思います。

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

独自の人的資本経営を進める

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

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





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

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

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

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

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

アップにもうなずけます。

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

工作機械業界の ディスカウント払拭が課題

小池: 日本の株式市場での評価については、どのような印象をお持ちですか。

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

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

私たち機関投資家に対するご要望があれば、聞かせていただけますか。

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

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

社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展

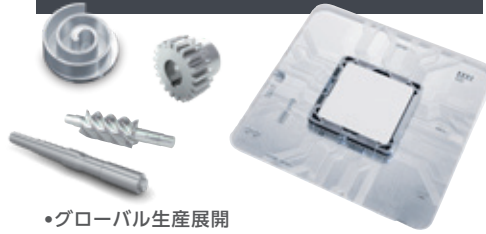
社会ニーズ

1960s-1970s



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

1980s-1990s



- グローバル生産展開
- 省エネ省資源対応
(軽量化・小型化製品)



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

DMG MORIの対応

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

- 海外展開
- 複雑な部品加工を可能にする工作機械を提供

- 高精度・高速・高剛性な工作機械を提供
- 対話型操作システムの提供

平均単価

平均単価/台

1,000万円

2,000万円

売上高

1948年
•創業
大和郡山市において
繊維機械の製造・販売開始

1970年
•伊賀事業所建設、
操業開始

1958年
•高速精密旋盤の
製造・販売開始

1979年
•大阪証券取引所
2部に上場

1981年
•東京証券取引所
2部に上場

1983年
•東京・大阪両証券取引所
1部に昇格

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

1987年
•奈良本社事務所完成
奈良第1工場稼働開始

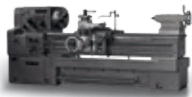
1992年
•伊賀事業所拡張、
伊賀第2工場稼働開始

2009年
•独ギルデマイスター社
(DMG社)との資本業務
提携開始



DMG MORIの製品の変遷

1960s



普通旋盤

1970s



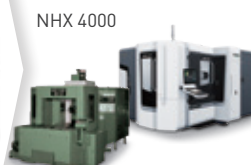
ターニング
センタ

1980s



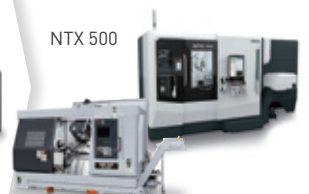
立形
マシニングセンタ

1990s



横形
マシニングセンタ

2000s



複合加工機

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

2000s-2010s

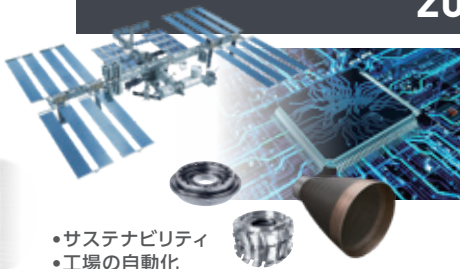


- 多品種少量生産
- インダストリー4.0 (コネクティビティ)

生産工程を効率化する
工作機械・ソフトウェアを提供

- 自動化システム
- アディティブマニファクチャリング
- CELOS

2020s



- サステナビリティ
- 工場の自動化

お客様ニーズを踏まえたデジタルサービスを提供

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

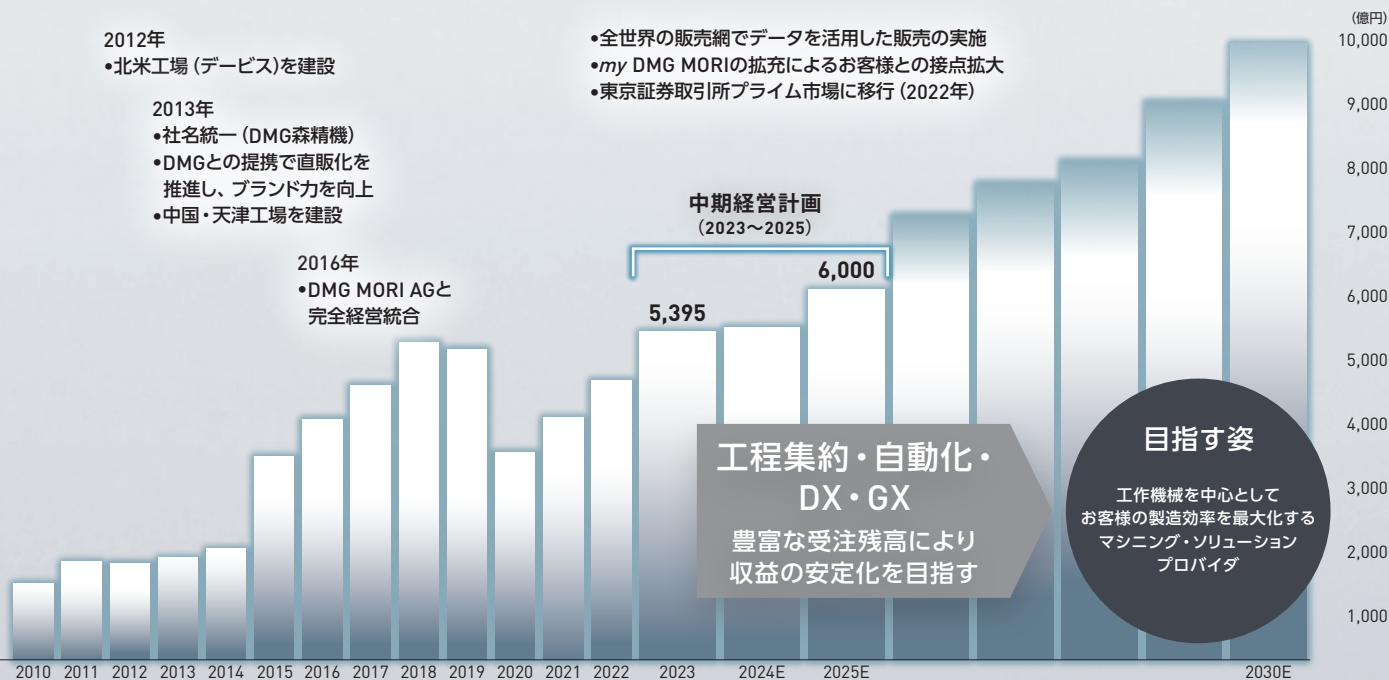
ハード・ソフトの融合
ニーズの増大
高精度かつ環境技術への
ニーズ増加
グローバルな供給網の
再構築

3,000万円

4,000万円

6,000万円

7,500万円(計画)



2010s



DMC 125 FD duoBLOCK

5軸加工機

2020~



DMU 50 + MATRIX



LASERTEC 3000
DED hybrid



WH-AMR 10

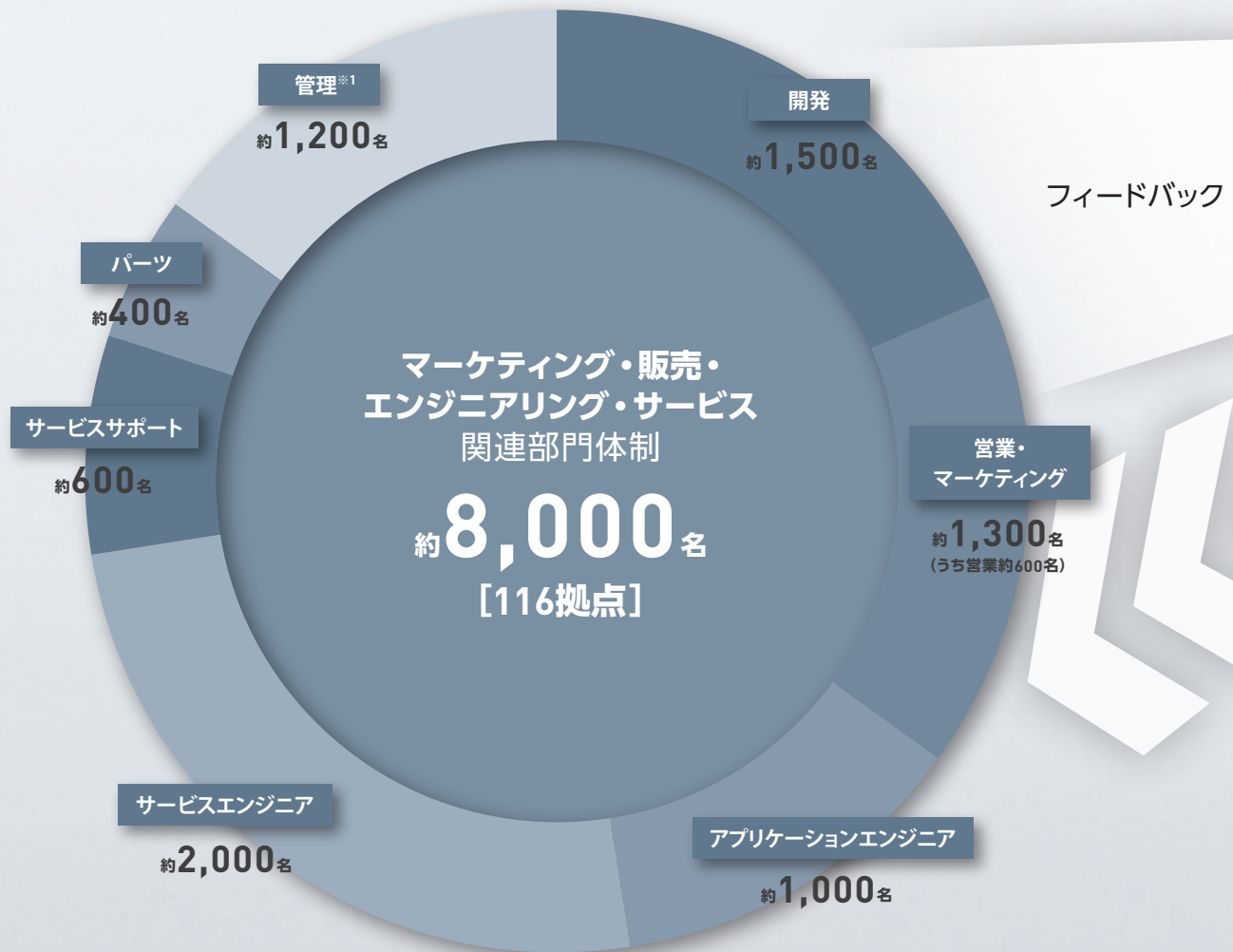


テクノロジーサイクル
「チップブレーキング」

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

DMG MORIの強み

商社・エンジニアリング機能と製造の融合



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

お客様とつながる 販売・サービス体制で 加工技術を提供

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

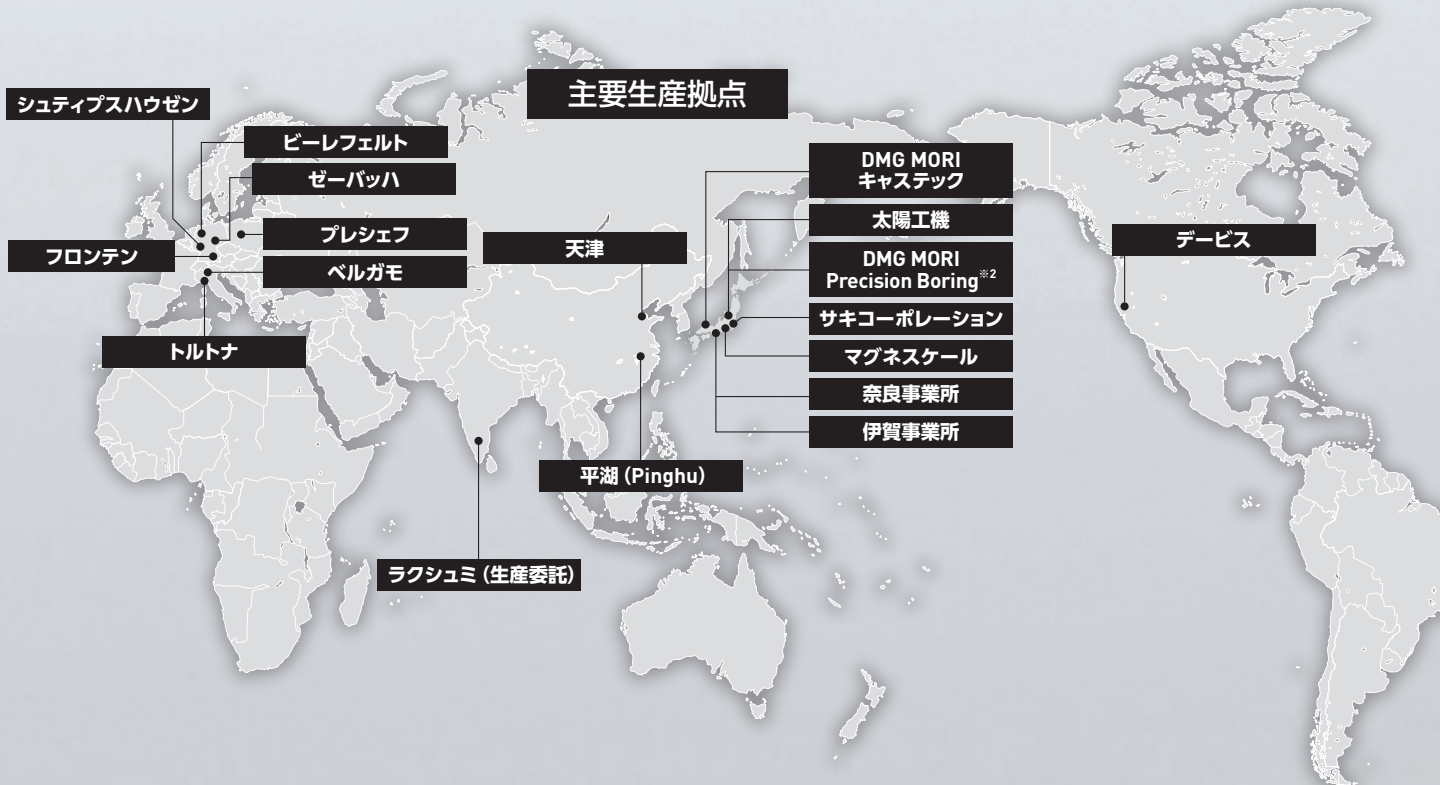
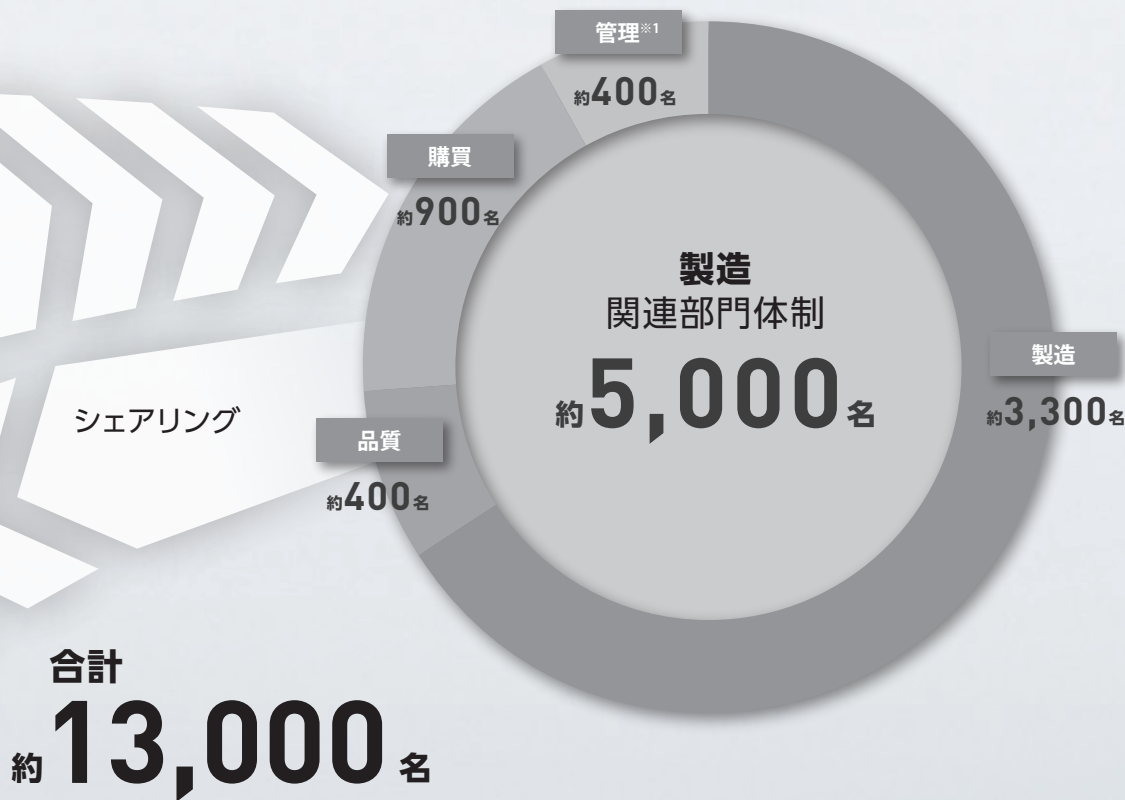
社会のニーズを 的確にとらえた 工作機械の技術革新

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

ソフトウェア、IoTによる プラットフォームの 構築

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

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



※2 旧倉敷機械。2024年1月連結グループ化

日本とドイツの技術を融合した 世界最大・最適のラインアップ

5軸加工機

42% 受注
構成比

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



INH 80

DMU 65 monoBLOCK
2nd Generation



複合加工機

26% 受注
構成比

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



NTX 500

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

先端技術機

AM(金属積層造形技術)
ULTRASONIC(超音波加工機)

7%

受注
構成比

アディティブマニュファクチャリング(AM)とは、素材となる金属を積層することで、さまざまな形状を作り出す加工方法です。(▶P.50) ULTRASONICは一般的に加工が難しいとされる先端素材を、複雑な形状へと効率的に加工することができます。工具の回転に加えてZ軸方向に超音波振動を重ね合わせることで、従来の機械加工に比べて、加工抵抗を抑制できます。レーザ加工機はレーザにより、成形、微細加工、精密工具製作、そして穴あけなど、あらゆる金属や新素材に対して低コスト・高効率な加工が可能です。



LASERTEC 3000 DED hybrid



ULTRASONIC 60 eVo



ターニングセンタ

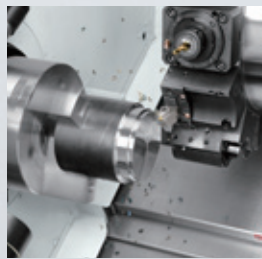
10%

受注
構成比



ALX 1500

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



横形マシニングセンタ

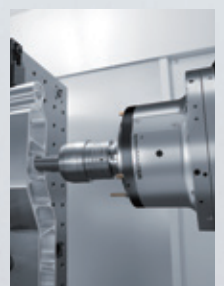
9%

受注
構成比



NHX 10000 μPrecision

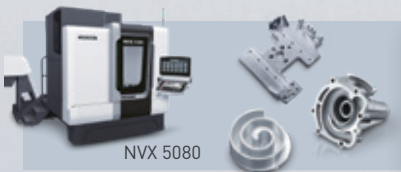
マシニングセンタの中で主軸が水平方向(地面に対して横向き)に取り付けられているものを横形マシニングセンタといいます。XYZ軸に加えてテーブルの回転軸が加わることで、手作業によるワークの加工面を変更する必要がなくなり、また加工時に切りくずがワークに堆積しにくい構造のため、自動化に適しています。



立形マシニングセンタ

6%

受注
構成比



NVX 5080

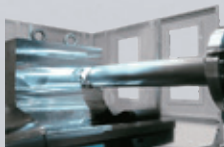
マシニングセンタは、主に面削り、穴あけ、中ぐり、タッピングなどの回転工具を自動工具交換装置で取り換えながら、多種類の加工を行うことを目的に生まれた工作機械です。主軸(刃物の回転軸)が垂直方向(地面に対して縦向き)に取り付けられているものを立形マシニングセンタといいます。



横中ぐりフライス盤



KBT-13.A



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

ダイバーシティ

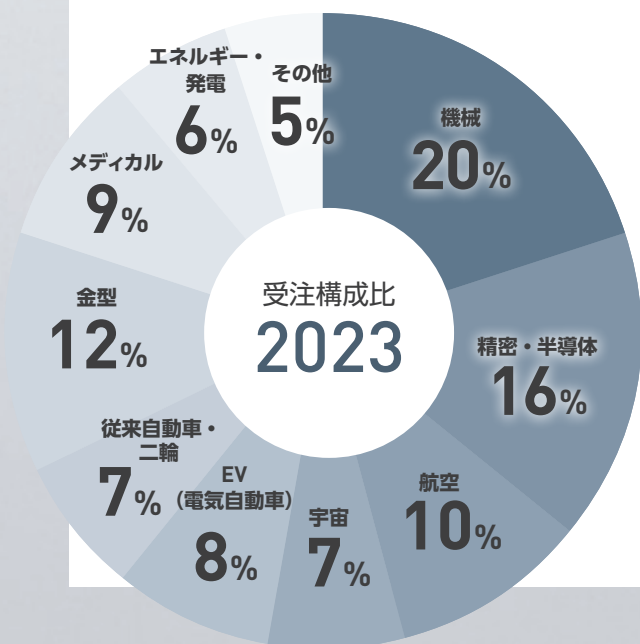
技術者・オペレーターの不足や多品種少量生産といった社会変化を背景に、2010年代頃から高まった工程集約機に対するお客様ニーズに適切に対応した結果、5軸・複合加工機に代表される工程集約機が受注を牽引しています。工程集約機の普及を起点として、製造業の自動化・DXに貢献していきます。

工程集約機 / 先端技術機の高い受注比率



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

バランスのとれた業種構成



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

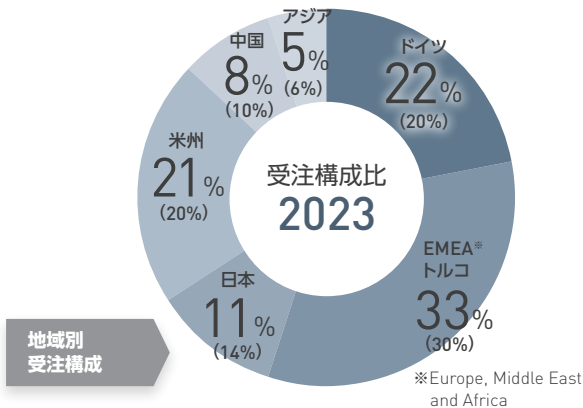
()内:2022年度

DIVERSITY by region

グローバルなお客様ベース

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

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

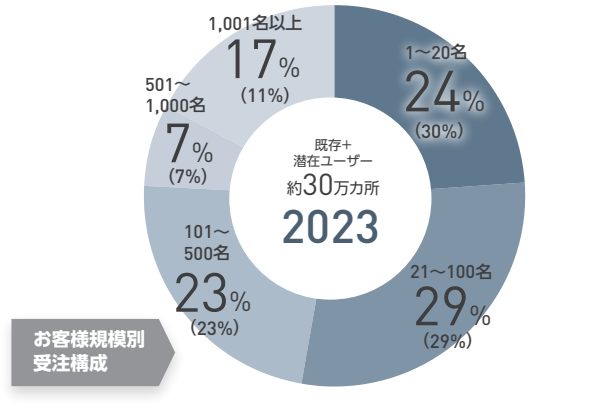


DIVERSITY in business size

お客様の規模別分散

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

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

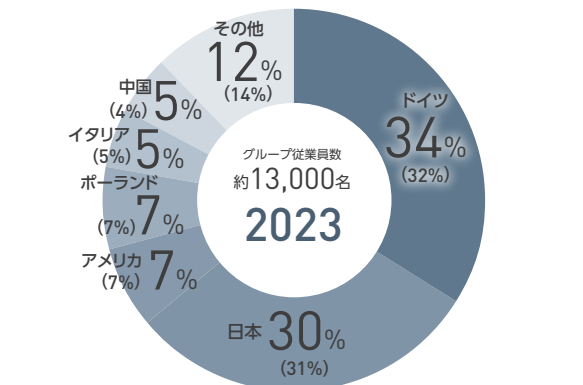


HUMAN RESOURCES

多国籍人材

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

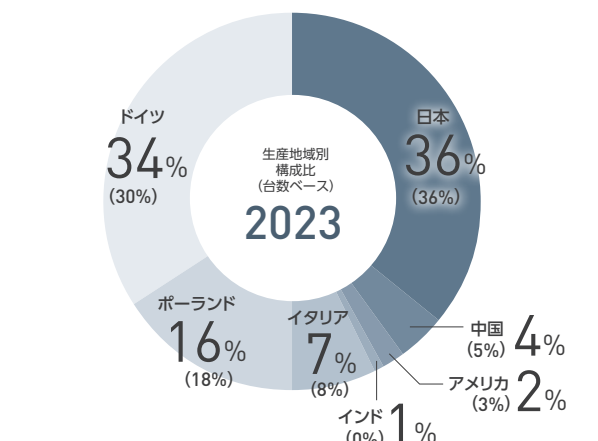
従業員の多様性がお客様ニーズの的確な汲み取りと技術的イノベーションの原動力になっています。



DIVERSITY of production sites

生産拠点の分散

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



DMG MORIの1年

(2023年1月～12月)

1月

JANUARY

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



2月

FEBRUARY

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



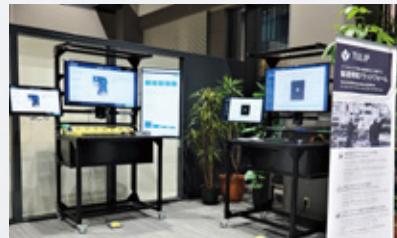
turnMASTER12in.C



3月

MARCH

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



※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

4月

APRIL

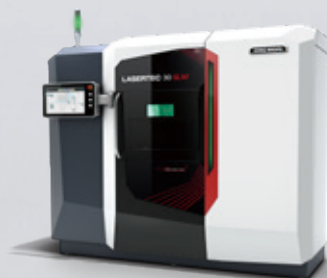
- アメリカ・シカゴ・イノベーションデー2023開催
- 中国・北京で開催のCIMT2023に出展
- DMG MORI ACADEMY 浜松開所



5月

MAY

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



LASERTEC 30 SLM US



2023年のDMG MORIの主な取り組みをまとめました。

7月

JULY

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



8月

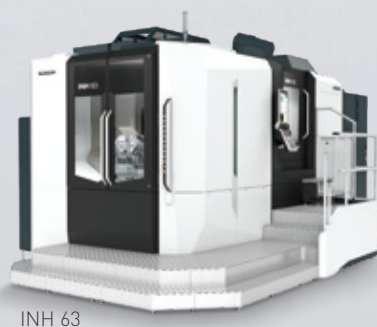
AUGUST

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

9月

SEPTEMBER

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



INH 63

10月

OCTOBER

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

11月

NOVEMBER

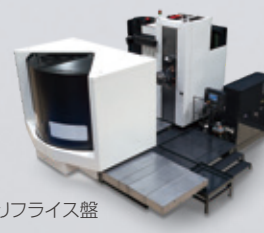
- サークュラーエコノミー（循環型経済）へより一層の貢献を目的として、DMG森精機CIRCULAR株式会社設立
- JR新堂駅前に複合施設「SHINDO YARDS」開設



12月

DECEMBER

- 倉敷機械株式会社の株式取得日を合意（2024年1月5日クロージング）



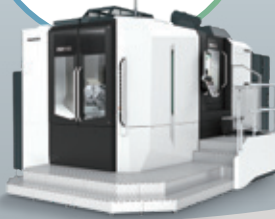
CNC横中ぐりフライス盤
HMC+110

マシニング・トランスフォーメーション(MX)の深化

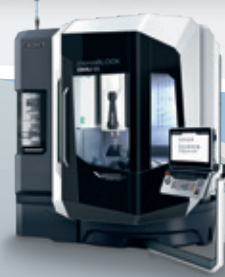
工程集約



NTX 500



INH 63



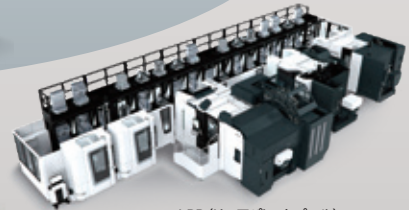
DMU 65 monoBLOCK 2nd Generation

自動化

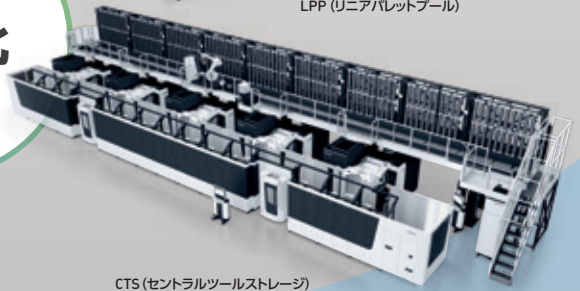


WH-AMR (自律走行ロボット)

MATRIS (モジュール式ロボットシステム)



LPP (リニアパレットプール)



CTS (セントラルツールストレージ)

デジタルツイン ショールーム



デジタルツイン テストカット



工程設計アドバイザー



DMG MORI デジタルアカデミー



JOB SCHEDULER



JOB MANAGER



CELOS DYNAMICpost



Technology Cycle



機種選定

加工検討

人材育成

機械据付
・立上

生産計画

プログラ
ミング

ERGoline X (ハードウェア) CELOS X (ソフトウェア)



DMG MORI GATEWAY



工程集約→自動化→GX

by DX



my DMG MORI



サービス

機械の精度の測定・
補正のデジタル化

- 3Dクイックセット
- VCS Complete



VCS Complete

加工段取りの
デジタル化・自動化

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



ツールビジュアライザー



CONDITION ANALYZER



機上計測



計測



DMG MORI Messenger

DMG MORI GATEWAY



モニタ
リング

CELOS X_{perience}

CELOS

加工



段取り

CONNECTIVITY



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

CELOS X_{change}



CELOS X 搭載機 既存のDMG MORI機 他社機



製造支援アプリケーション作成プラットフォーム

環境負荷の低減

中間在庫の削減

経営資源の最適化

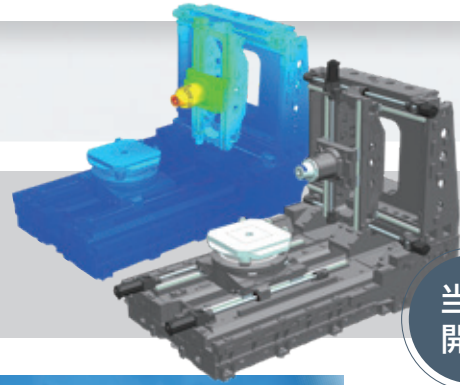


DMG MORIの開発・製造現場で MX (工程集約・自動化・DX・GX)を体現

開発

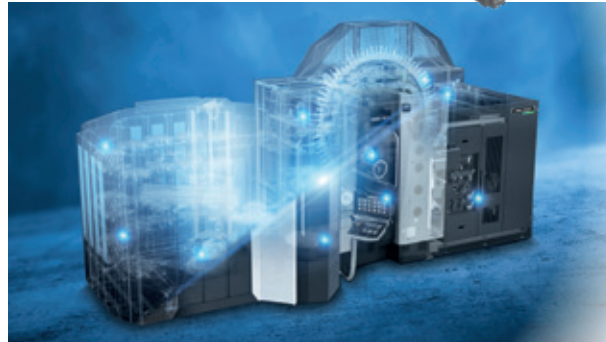
3D CAD
CAE解析

DMG MORI Digital Twinを
使用しデジタルツイン設計



当社
開発

デジタルツイン



製造

加工工場

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

段取り

3Dモデルで段取り ▶ CAM

CELOS DYNAMICpostで
加工シミュレーション



当社
開発

加工

主要部品の加工に
自社製の工作機械を使用



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

当社製

工程集約による生産の効率化

P.59

製造工程の自動化

DMG MORIの自動化システムを使用し、ワーク搬送、工具の着脱を自動化

事例1

ボールねじ加工

MATRISによる
自動化

ボールねじの搬送



事例2

主軸加工

MATRIS Light
による自動化

既存の生産設備に
簡単に着脱



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

製造

組立工場

工作機械の組立

工場のデジタルツイン

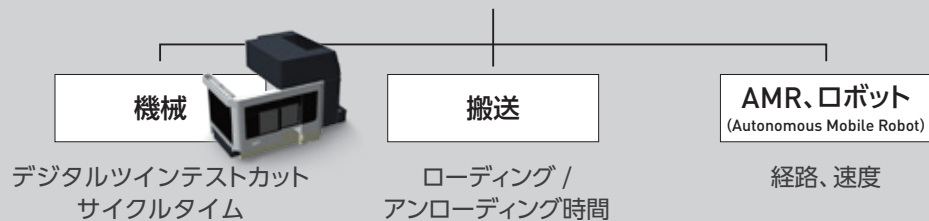
工場の機械、ロボット、設備の稼働状態を再現



当社フロンテン工場における組立のシミュレーション



▶ デジタル上で最適な工程に作り込み



加工・組立工程のデジタル化

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

当社で
国内販売
サービス



事例1 加工工程

機内計測データの自動収集&分析
加工設備機点検のデータ管理

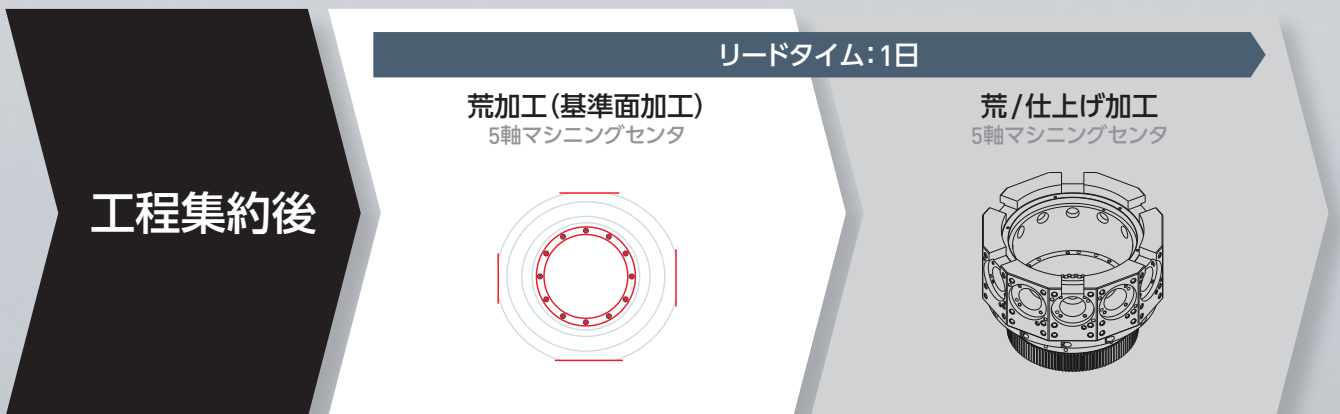
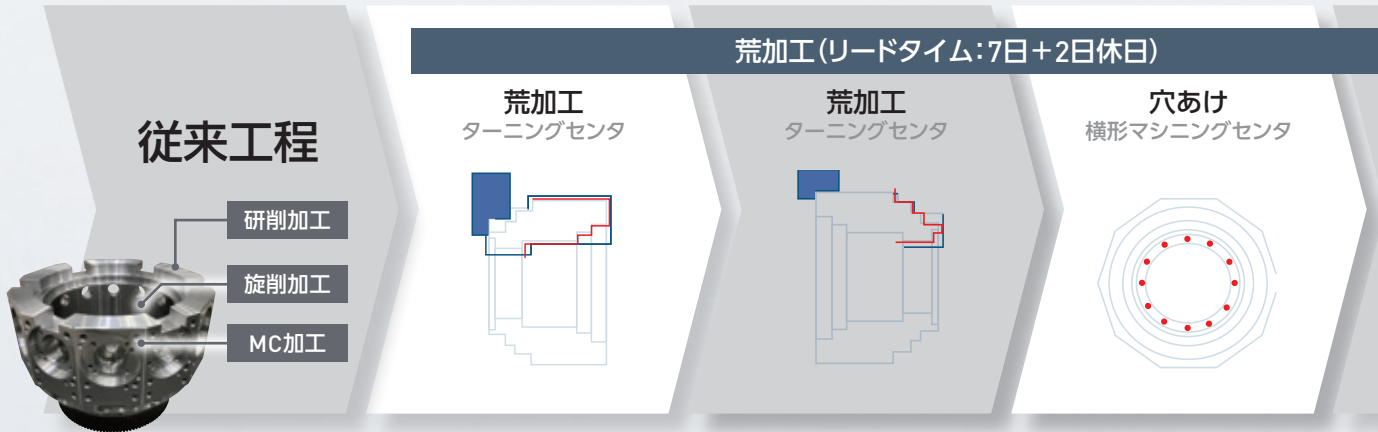


事例2 組立工程

組立品質記録をデジタル化

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

NLX 2500のタレットの加工を
機械7台7工程→機械1台2工程に集約



経営資源の最適化 ※タレットを月350個生産の場合

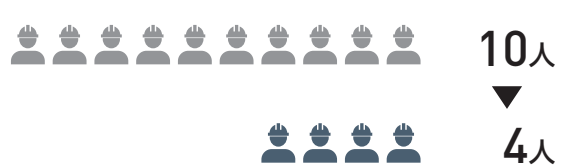
加工設備



設備価格



オペレーター数

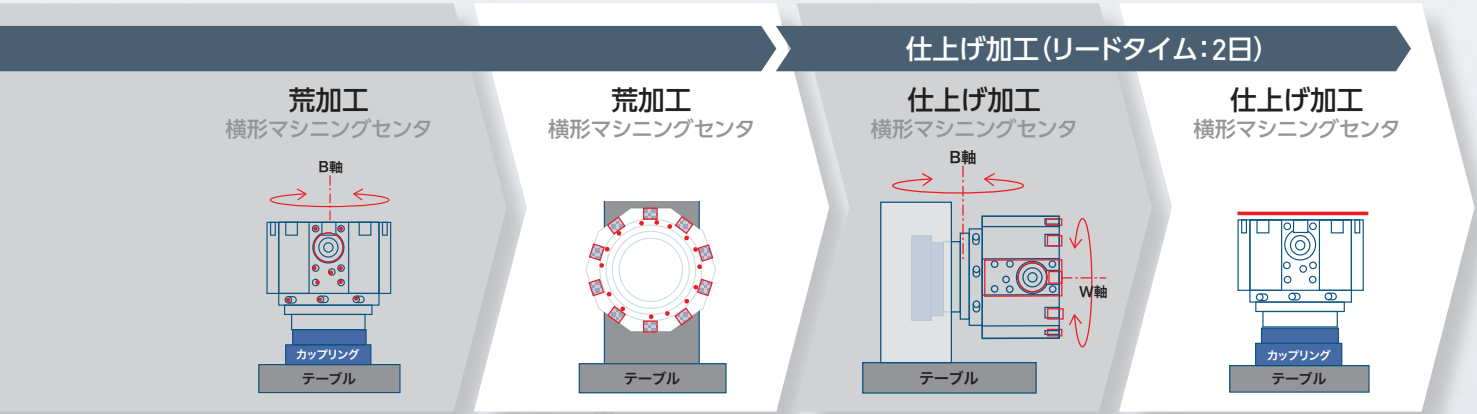


仕掛品

(10個ロットの場合)



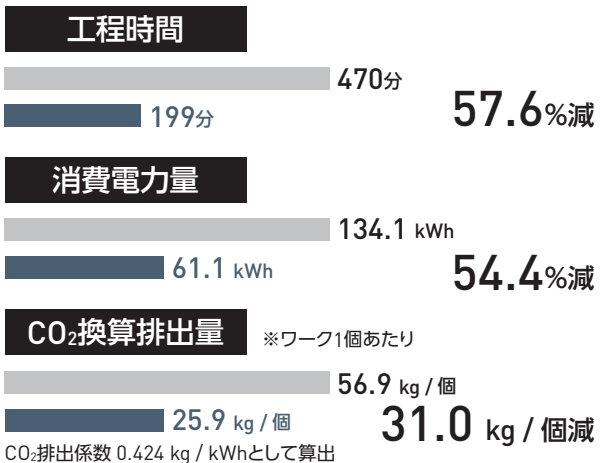
DMG MORIの自社工場では、自社製設備を導入して製造現場でのMXを体現しています。
 工程集約機によって、工場面積の縮小・仕掛品の削減・消費電力及びCO₂換算排出量の削減が可能になるという実例を、お客様にもお見せしています。



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



環境負荷低減



ビジネス機会 増加へ

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

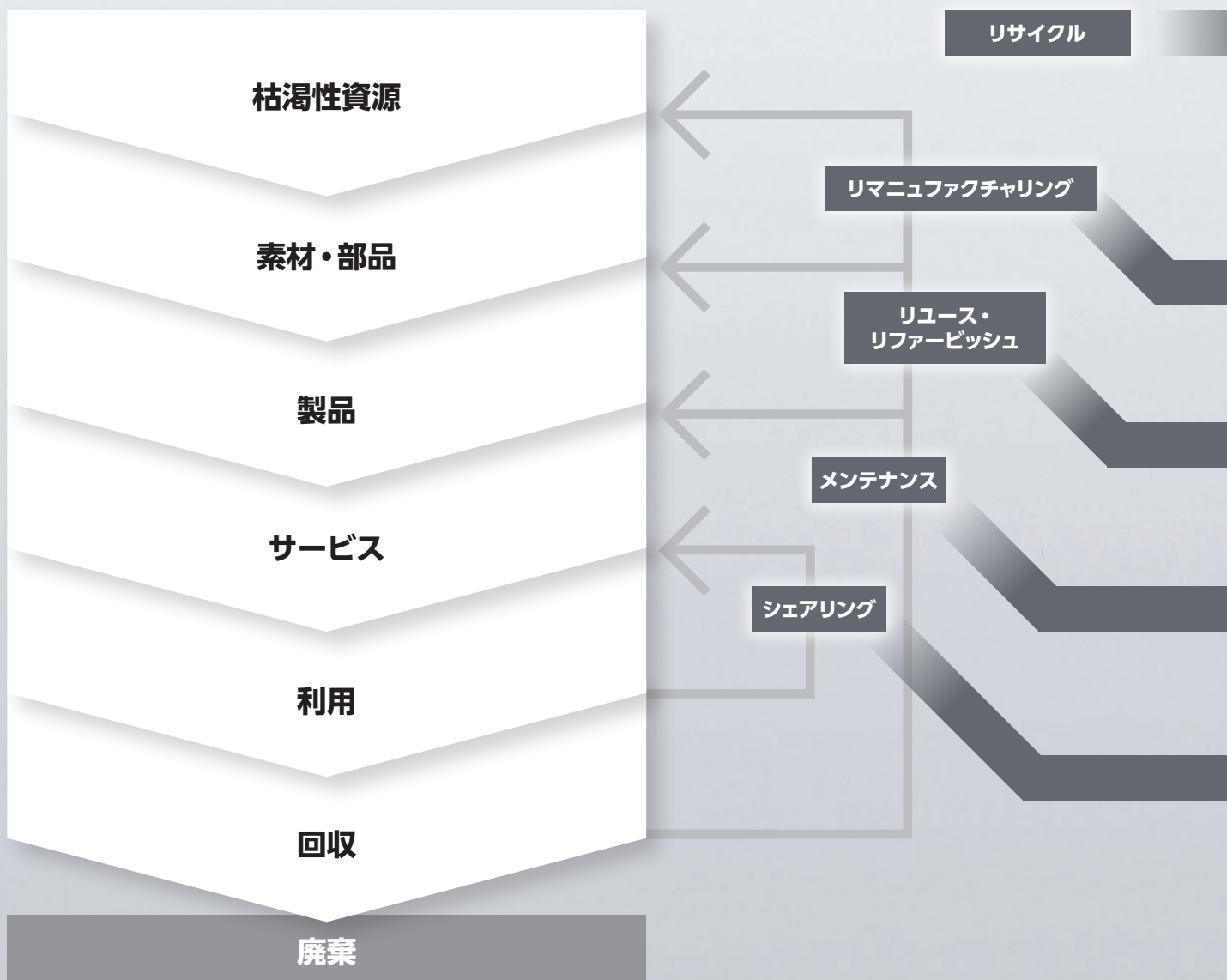
サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

工作機械の製品ライフサイクルの各段階で、資源の有効利用に取り組む

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

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

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



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

DMG森精機CIRCULAR株式会社へ商号変更

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

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

また、欧州においても同様の法人を設立し、同事業を展開する計画です。

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

リサイクル

工作機械のリサイクル

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



リマニュファクチャリング

主軸ユニットのリビルド

- ・年間1,000本 / 2023年



リユース・リファービッシュ

中古機販売



サービス・メンテナンス (売上の20%強)

- ・工作機械の長期安定使用に貢献



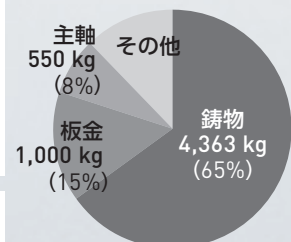
シェアリング

AM Lab & Fab

- ・AM機による受託加工サービス拠点
- ・お客様との加工技術の共有



廃却機回収事例



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



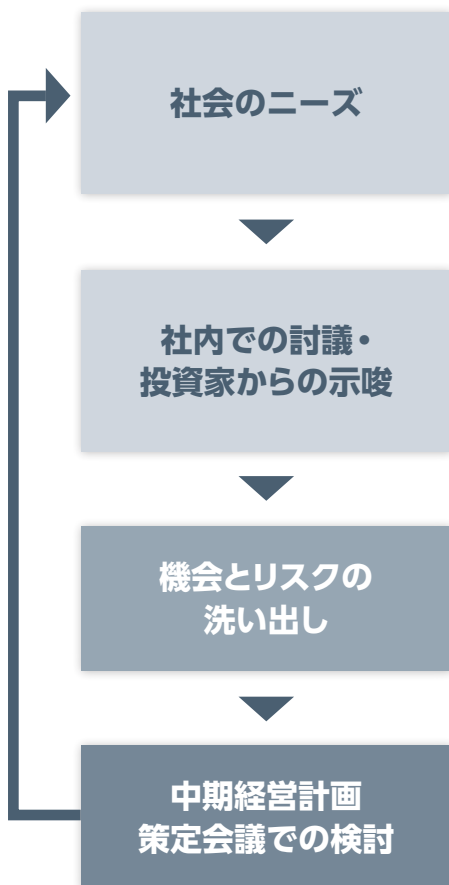
NV5000a1B / 40
製品重量 6,710 kg

DMG MORIのマテリアリティ

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

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

マテリアリティ 特定のプロセス



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

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

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

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

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

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



マテリアリティへの 対策実行の プロセス

意思決定

PLAN

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

ACTION

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

DO

各執行役員が所管する部署において、具体的な対策を実行しています。

CHECK

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

報告

DMG MORIのマテリアリティ

特定したマテリアリティ

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

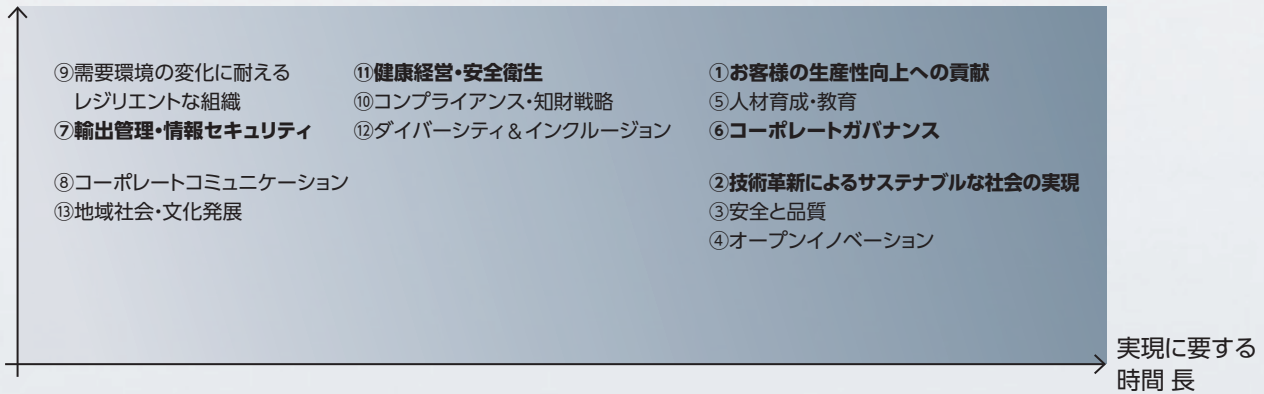
今回特定した13のマテリアリティはすべて重要なものではありませんが、当社への影響度と実現に要する時間の2軸で整理することで、当社にとっての位置づけを明確にしています。

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

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
技術革新を通じた社会・環境への貢献	1 お客様の生産性向上への貢献 <ul style="list-style-type: none"> MXを通じて、一気通貫でお客様の要望に応えるソリューションを提供 お客様の生産性及び付加価値を高め、労働環境向上に貢献 	自動化の導入事例(→ P.40)
	2 技術革新によるサステナブルな社会への貢献 <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体で環境負荷を低減 環境配慮製品の開発・普及に注力 工作機械の精度向上を通じて持続可能な社会に貢献 	自然資本(→ P.83) 社会・関係資本(→ P.79)
	3 安全と品質 <ul style="list-style-type: none"> 高精度・高効率・高剛性で、安全で使いやすい製品の追求 エンジニアによる高品質なサポートをお客様の近くで提供 周辺機器、デジタル技術等によって長期安定稼働に貢献 	新製品(→ P.52) 自動化ソリューション(→ P.55)
	4 オープンイノベーション <ul style="list-style-type: none"> 大学・研究機関・企業などの外部組織との連携・協力 Win-Winの関係で互いの価値向上や新しい価値創造を実現 	開発資本(→ P.49) 知的資本の戦略(→ P.53)
	5 人材育成・教育 <ul style="list-style-type: none"> 従業員・お客様・学生・パートナーなど工作機械に関わる人材に対して教育機会を提供 技能五輪国際大会や学術会議への継続的参画により、製造業全体の技術向上に貢献 次世代人材の裾野の拡大に貢献 	産業全体でのオペレーター育成(→ P.75)

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

DMG MORI への影響 大



	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
経営基盤の強化	6 コーポレートガバナンス ・グローバル企業としての透明性と公正性の向上 ・迅速な意思決定による企業競争力の強化 ・サクセッション・プランと幹部候補社員の育成	社外取締役インタビュー (→P.101)
	7 輸出管理・情報セキュリティ ・軍事転用と不正利用を防ぐために各国の輸出管理規制を厳格に遵守 ・当社内のネットワークへの攻撃への対策とお客様情報の保護 ・お客様工場で稼働する当社機へのサイバー攻撃への対応の強化	リスクマネジメント (→P.109)
	8 コーポレートコミュニケーション ・的確な情報発信及び継続的なコミュニケーション ・高度・複雑化し、変化し続ける事業への理解の増進	株主エンゲージメント (→P.11)
	9 需要環境の変化に耐えるレジリエントな組織 ・高付加価値商品の提供とお客様の業種・地域の多様化により収益を分散・安定化 ・基幹部品の内製化等によるサプライチェーンマネジメント強化	マシニング・トランスフォーメーション (→P.25)
	10 コンプライアンス・知財戦略 ・高度な技術の流出・悪用のもたらす損失を理解し、諸法令・企業倫理を遵守 ・当社の商品・技術を保護する知的財産権の積極的取得、他社の知財の尊重	ガバナンス体制 (→P.95) 知的資本の戦略 (→P.53)

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
豊かな社会への貢献	11 健康経営・安全衛生 ・「よく遊び、よく学び、よく働く」を体現できる労働環境の実現	健康経営 / 健康経営銘柄2024 (→P.77)
	12 ダイバーシティ&インクルージョン ・個人の能力を最大限発揮でき、自己実現できる環境を提供	人的資本 (→P.67) 製造現場でのダイバーシティ (→P.65)
	13 地域社会・文化発展 ・地域社会に根差した責任ある企業市民として、きれいな工場・美しい景観を整備 ・工学・スポーツ・芸術・文化の一層の発展に貢献	文化・芸術・学術の振興 (→P.81)