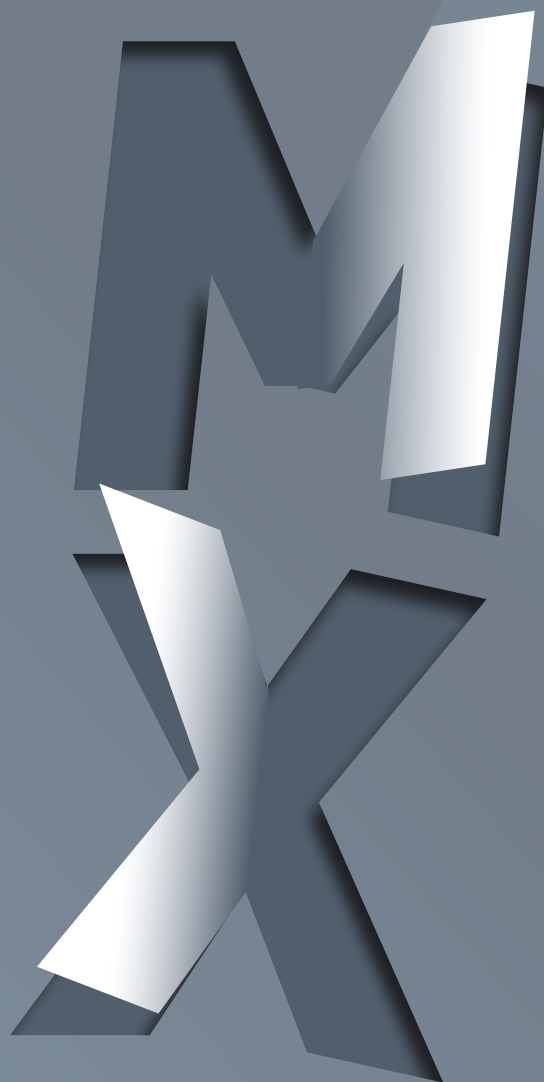


DMG MORI

COMPANY LIMITED

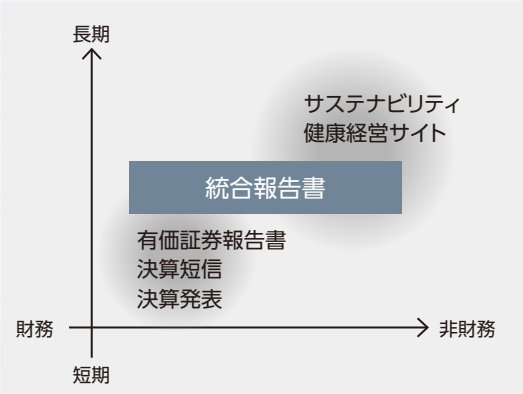


**M A C H I N I N G
T R A N S F O R M A T I O N**

統合報告書 2023
ダイジェスト版
2023年1～12月期

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覧いただき、当社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	対象期間
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。	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。	※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

目次

中期経営計画2025	2	DMG MORIの価値創造プロセス	25
社長メッセージ	5	製造拠点	27
DMG MORIのマテリアリティ	9	自動化ソリューション	29
社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展	11	DMG 森精機認定周辺機器(DMQP)	30
CO、AG統合の経緯及びガバナンス体制の変遷	13	グループ会社のシナジー	31
DMG MORIの強み		ガバナンス体制	33
商社・エンジニアリング機能と製造の融合	17	リスクマネジメント	35
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	気候変動への対応	37
ダイバーシティ	21	サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献	39
マシニング・トランスフォーメーション(MX)の深化	23	主要財務・人事データ	41



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。

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
- キーコンポーネンツ内製拡大
- 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
- キーコンポーネンツの内製強化
- 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%)
- 執行役員のグローバル化
(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。

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5,395億円で前年度比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。

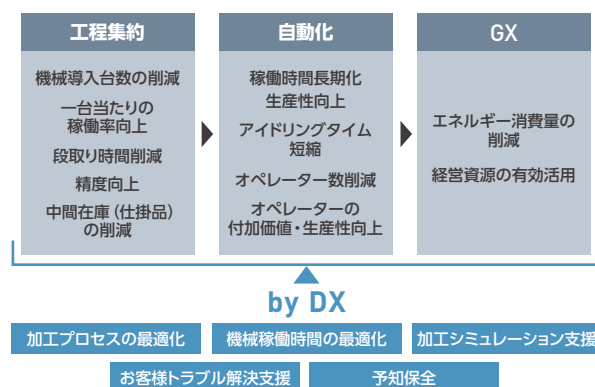
加工ニーズの変化に応えるMX

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リング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ア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アアカウントのお客様は、生産性の高い設備や迅速な保守サービスをグローバルに同品質で提供できる企業を求めています。地域ごとに別の代理店を通す必要がなく、どの地域でも同等のコミュニケーション、同一品質・価格を提供できるDMG MORIの優位性が増しているものと考えています。また、かつてのように自動車産業に依存せず、航空、宇宙、医療、金型などの様々な業種のお客様との関係を強化してきました。低価格・短納期競争に巻き込まれずに、各業界のトップのお客様との技術的な商談に注力できる環境が整っているのです。

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

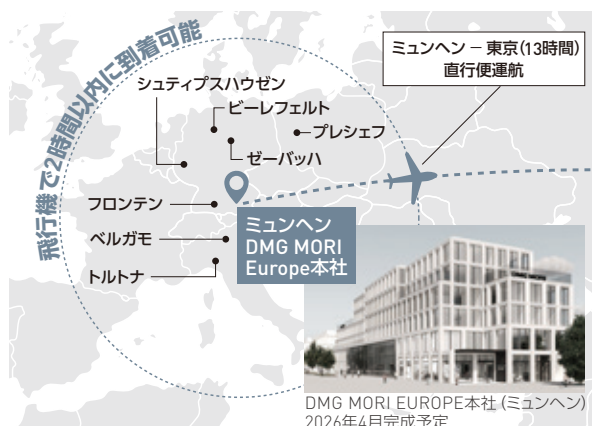
2. 経営基盤の強化のための取り組み

グループ会社のガバナンス

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

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

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



M&Aの取り組み

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

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

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

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

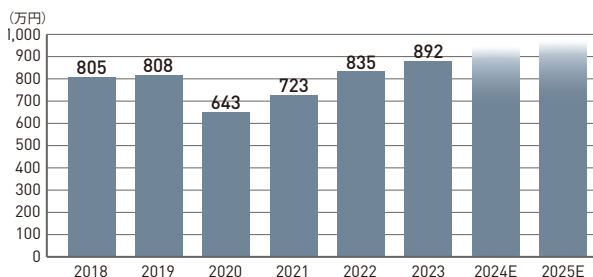
3. 輸出管理体制の強化

地政学リスクが高まる中、ロシアのウクライナ侵攻後にDMG MORIのロシア工場製の機械が販売されていたことや中国に輸出したAG社製の機械が転売されていたことなどが一部のメディアで報道されました。前者は戦時下において本社の管理不可能な状態での事案、後者は出荷先での不法転売の事案であり、いずれも当社が準拠すべき法令違反には当たりませんでした。当社は、安全保障を重要視し、輸出管理体制を一早く強化してきました。しかし、2つの事案を通して、悪意のある販売、転売を防ぐためには、法令上の要求を超える対策を講じる必要があることをあらためて認識しました。一方で、これらの報道は、工作機械の重要性やその輸出管理の必要性が社会一般に認知されるきっかけともなりました。当社は輸出管理の強化策として、2006年から移設検知装置の搭載を進めてきました。これにより、工作機械が許可なく移設された場合に機械がロックされ、お客様がその機械を使用することをブロックします。2023年からこの取り組みをさらに前進させ、AG社で生産される全ての機械に対しても移設検知装置を搭載することを決定し、実行しています。これからも全世界においてより高度な輸出管理体制を構築し、厳格に運用していく方針です。

4. 人的資本への投資

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

従業員平均年収(日本)



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

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

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

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

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

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。

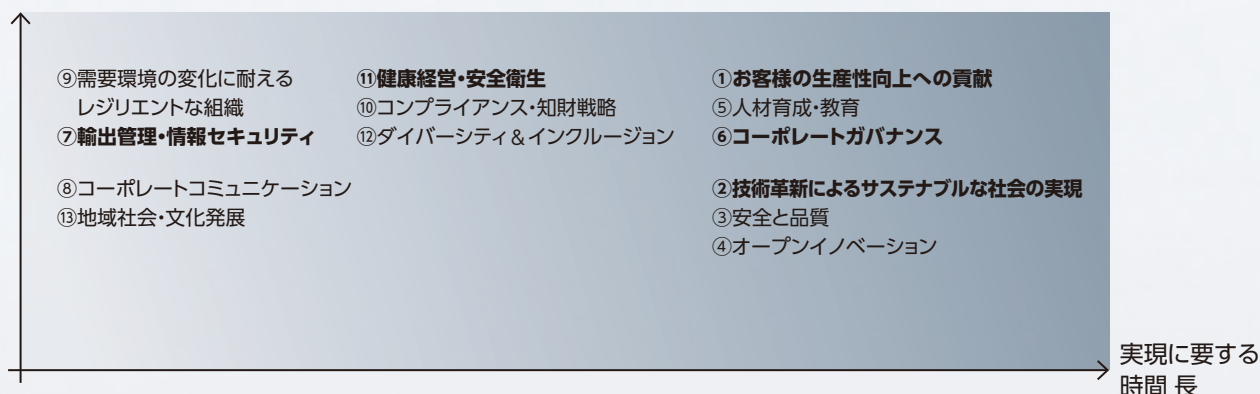
マテリアリティは、外部環境の変化に応じて柔軟に見直されるべきものだ当社は考えています。今後も特定したマテリアリティを定期的に見直し、柔軟な対応を行っていきます。

※詳細はフルバージョンの統合報告書をご参照ください。

マテリアリティ詳細		フルバージョンの 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 - 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 - 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 - 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 - 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 - 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	フルバージョンの 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・悪用のもとらす損失を理解し、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	フルバージョンの 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)

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

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

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

1987年

- 奈良本社事務所完成
奈良第1工場稼働開始

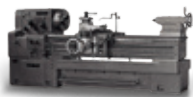
1992年

- 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

1960s



普通旋盤

1970s



ターニング
センタ

1980s



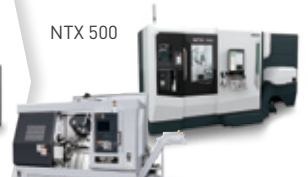
立形
マシニングセンタ

1990s



横形
マシニングセンタ

2000s

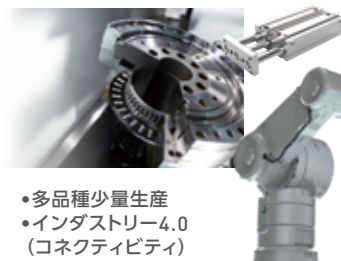


複合加工機

DMG MORIの製品の変遷

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
- アディティブマニュファクチャリング
- CELOS



- 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

2020s

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)

2012年
•北米工場 (デービス) を建設

2013年
•社名統一 (DMG森精機)
•DMGとの提携で直販化を
推進し、ブランド力を向上
•中国・天津工場を建設

2016年
•DMG MORI AGと
完全経営統合

- 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
- 東京証券取引所プライム市場に移行 (2022年)

中期経営計画
(2023~2025)

5,395

6,000

工程集約・自動化・
DX・GX
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
マシニング・ソリューション
プロバイダ

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024E 2025E 2030E

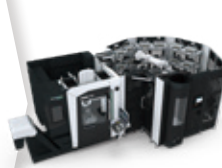
2010s



DMC 125 FD duoBLOCK

5軸加工機

2020~



DMU 50 + MATRIX



LASERTEC 3000
DED hybrid



WH-AMR 10



テクノロジーサイクル
「チップブレーキング」

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

C0、AG 統合の経緯及びガバナンス体制の変遷

2009年協業開始の背景

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

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

C0社における交渉開始時の強みとAG社との補完関係

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

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

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

資本・業務提携開始時の両社事業概要

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

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

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

AG社が強化すべき最大の課題は、財務体質の強化及び品質・サービスの改善にありました。前述したように、交渉直前期の2007年12月期の株主資本比率は28.7%、純有利子負債残高は157百万EUR、しかもその有利子負債利率は10%程度と高水準でした。当時AG社のCEOが、協業においてC0社に求めたものは、AG社の財務的救済でした。次節の「資本面での統合プロセス」で詳述しているように、C0社は資本調達力を背景に、AG社の新株発行を引き受けその財務体質強化を支援してきました。2015年の1月に開始したC0社によるAG社に対する株式公開買付け(TOB)も、C0社の低利での資金調達能力が背景にありました。

財務体質強化以外では、AG社にとってC0社との協業による効果は、1)主力である5軸加工機の米州、日本、東南アジア地域での拡販、2)主軸ユニット、ボールねじなどの内製部品の欧州工場での展開、3)PPRによる品質改善やスペアパーツ提供の迅速対応によるお客様からの信頼向上、4)C0社の、グループ内での迅速かつきめ細かな意思伝達ノウハウ(週報制度)や業務における意思決定、支出の見える化(ワークフローシステム)によるガバナンスの強化、などが挙げられます。

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

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

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

業務提携の進展とともに、C0社がAG社に対する株式保有比率を高めるにつれて、規模の小さなC0社が規模の大きなAG社を買収したと揶揄する意見もありました。AG社は、売上面ではC0社に比べて規模が大きくなっていましたが、AG社は非中核であるエネルギー関連事業も手掛けていました。2019年にAG社は当該事業から撤退しましたが、ピーク時には約200百万ユーロの売上を計上しており、工作機械事業で

統合の成果 (～2023年)

販売	売上規模拡大と安定 ● お客様所在地域のグローバル分散と業種の分散による、トップラインの安定 ● 共通化されたマーケティング活動によるブランド確立。グローバルに広がる拠点を活用した、プライベート商談会 ● 直販体制を通じた商社・エンジニアリング機能と製造機能により、お客様にマシニング・トランスフォーメーション(MX)＝工程集約・自動化・DX・GX＝を提供
開発	開発統合 ● 日本とドイツの技術を融合した世界最大・最適の製品ラインアップ ● 自動化ソリューション、アディティブ・マニファクチャリング等の最先端技術の拡充 ● 各国の開発者が一堂に会するGlobal Development Summitによる情報共有 ● 日・欧、日・米の新規共同開発機種や独自オペレーションパネルCELOS Xなどに結実
生産 / 物流	最適地生産 ● 生産拠点相互利用の拡大。地政学リスクの低減 ● 需要地生産による輸送効率化、短納期化、温室効果ガス排出削減効果 ● ワンストップでの自動化システム構築 (工作機械＋ロボット、自動化ソリューション＋周辺装置)
調達	共同購買 ● グローバルなサプライヤーとの長期にわたるパートナーシップ構築 ● ボールねじ、主軸ユニットなどの部品内製の拡大 ● ドイツINTEGRITY NEXTのプラットフォームにより、業界のリーディングカンパニーとしてパートナー企業とともに持続可能な供給体制を構築
品質	● 製品不具合レポートシステム (PPR) のグローバル展開による知の蓄積 ● 保守・サービスネットワークの充実及びグローバルパーツセンタの整備によるお客様トラブルへの迅速な対応
その他	● 両社のITシステム統合による業務効率改善 ● 温室効果ガス削減、サプライチェーン・デューデリジェンスなど、サステナビリティ課題への対応ノウハウの共有 ● グループ全体での輸出管理体制の強化。機械移設検知装置 (RMS) の全機種への搭載 ● 従業員数13,000名のグローバル企業へ。人的資本への投資を強化し、より生産性の高い企業へ進化

の比較では両社で大きな差はありませんでした。より重要なことは、営業利益、株主資本の金額ではC0社が優っていたことです。営業利益率、株主資本比率、純現金残高など収益性、財務健全性でも遥かにAG社を凌駕していました。事業・資本統合において重要なことは、規模の大小に依らず、いかに統合を目指す両社の強みを補完するかにあります。C0社とAG社の統合により、収益規模からは業界内でグローバルNo.1の地位を確立でき、販売面、生産面において日本、欧州、米州、アジア地域など、地理的に上手く両社の経営リソースの再配分がなされました。

最近では、ドイツのDMG MORIフロンテン工場で主軸ユニット、DMG MORIポーランド工場ではキーコンポーネントを内製するなど、C0社のノウハウが上手く展開されています。今後、DMG MORIポーランド工場は、C0社のグループ会社DMG MORI CASTECH株式会社と同様の設備を導入し、温室効果ガス排出量を90%強削減する最先端の電気炉での鋳物の生産を欧州でも展開する計画です。お客様への価値提供の仕組みについては、C0社はAG社のノウハウを活かしグローバルに直接販売・直接サービス体制を確立し、より密な関係を構築することができました。

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

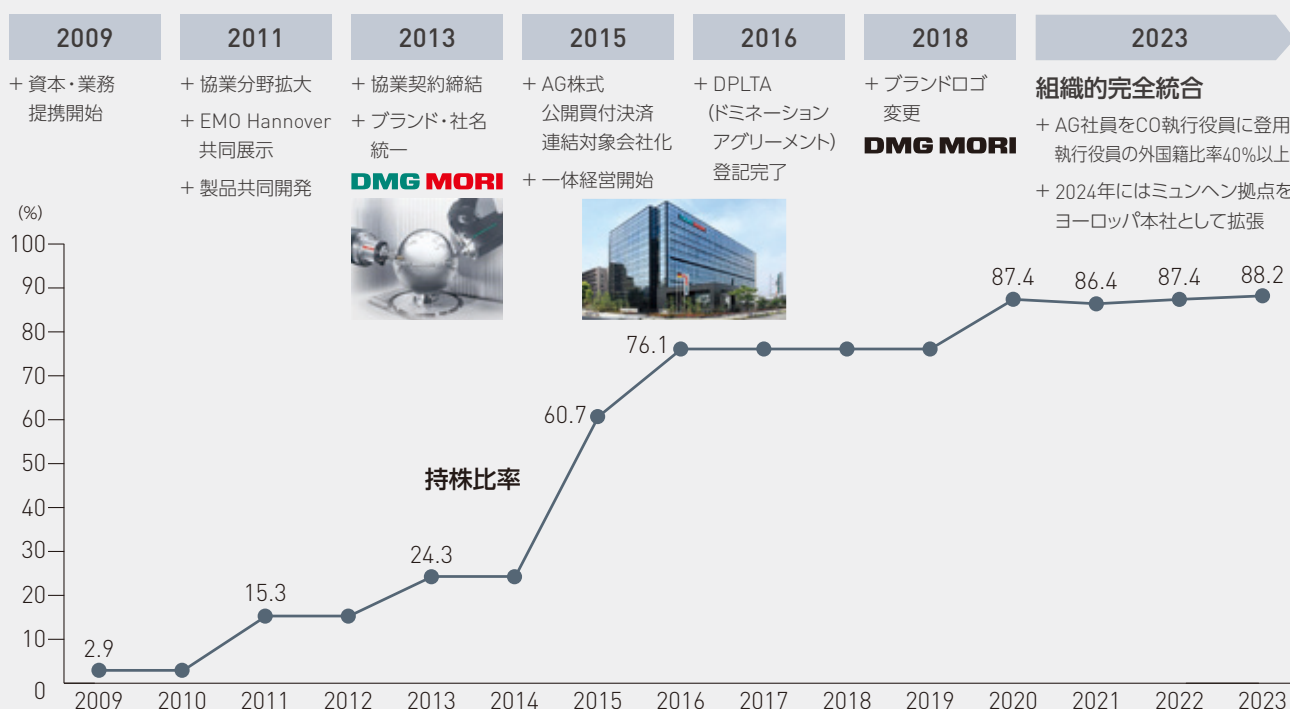
資本面での統合プロセス

2009年3月に、相互に5%の株式持ち合いから業務・資本提携が始まりました。AG社はC0社の株式を市場で取得し、AG社はC0社に新株を割当てて資本を充実させました。その後、AG社は、C0社の資本力を背景に、日本の主要銀行からの低利融資を受けることもできました。2011年、2013年にも、AG社はC0社へ新株割当てにより資金調達を実施しました。これによりC0社のAG社に対する株式の持分比率が20%超となり、AG社は持分法適用会社となりました。その後、C0社とAG社の一体性を強化するために、両社の社名・ブランドを「DMG MORI」へと統一し、お客様への認知度を高めることに努めました。

資本統合は順調に進んでいましたが、両社は依然として、法的には競争関係にあり、部品共通化、機種統合、購買システムの統合、生産能力の最適化などを進めることは、競争法上困難でした。そこで、日本の主要銀行からの資金調達余力のあったC0社がAG社を完全に支配し、競争法のクリアランスに向けた統合へと前進させました。2015年にC0社がAG社に対して株式公開買付け(TOB)を実施し、同年4月にAG社の株式持分比率を52.4%へ高めることができました。その結果、C0社はAG社を連結対象会社としました。全ての事業領域において自由な情報交換の下で協業を促進することが可能となりました。

AG社は会計上の連結グループ会社となりましたが、ドイツ法制下で完全な一体経営をするためには、取締役会への直接的な指示権限を有する必要があります。2016年4月に、C0社はさらにAG社の株式持分比率を76%まで高めました。

ドイツ GILDEMEISTER社との歩みと持株比率の推移



同年8月にDPLTA (Domination Profit and Loss Transfer Agreement)が発行され、C0社とAG社とは完全一体の企業体(実質的にC0社がAG社の株式を100%保有しているのと同じ経営効果を得られる体制)となりました。2023年12月末時点で、C0社のAG社に対する株式保有比率は88.23%となっています。

ガバナンス体制の強化

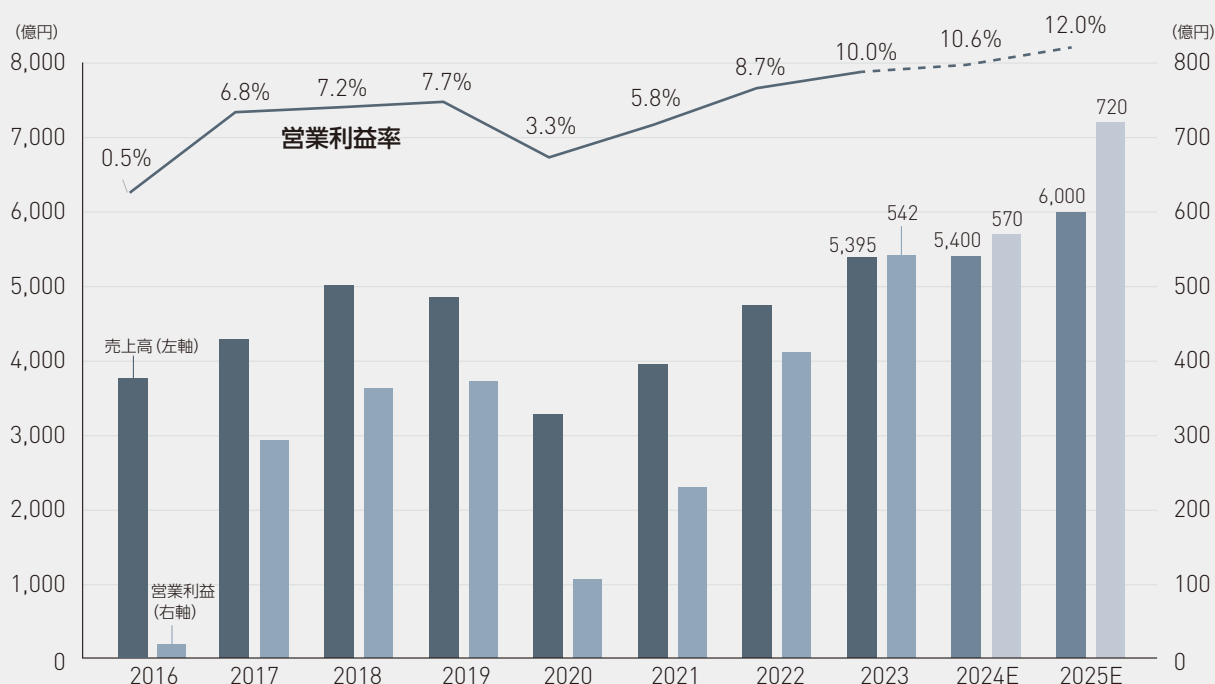
C0社は東京証券取引所のプライム市場に上場しており、グループ企業に対するガバナンス強化が要請されています。AG社との資本関係の深化に伴い、AG社に対するガバナンスも強化してきました。2009年の株式持ち合い開始時には、C0社の代表取締役社長の森がAG社のSupervisory BoardのメンバーとしてAG社の経営の意思決定に関与し始めました。2016年のDPLTAの締結に続いて、2018年に森はSupervisory Boardの議長になり、AG社の経営監視機能をさらに強化することになりました。それに先立ち、2016年にはC0社のグローバルマーケティングを所管するMs. Baderが、2018年にはC0社の米国販売拠点の代表Mr. NudoがAG社のSupervisory Boardのメンバーに就任し、グループの製品・サービスのグローバル市場での浸透を促進し、また法令順守の徹底を図ってきました。近年においては、世界的な地政学リスクの台頭、サプライチェーンの変化、金融市場の急激な変化への対応も大きな課題となってきました。会計・財務面でもグループでの一気通貫の管理が重要性を増しています。2024年の年初は、C0社CFOの小林がAG社のCFOも兼任し、グループ全体での企業価値の最大化に努めることにしました。両社の経営リソースの活用に関しては、2022年までは、日独のマネジメントメンバーを中心とするJoint Committeeで

意見交換がなされてきました。事業環境の変化に迅速に対応するため、2023年からその機能をC0社の執行役員会に移管しました。AG社からの執行役員数を大幅に増員し、合計41人体制とし、開発、販売、生産、調達、人事などグローバルでの主要メンバーが一堂に会することにより、経営方針の明確化、情報の共有、責任の所在の明確化を図りました。

2024年2月、C0社は欧州本社をミュンヘンに据えたことを発表しました。2026年には新社屋も完成する予定です。グローバルでの社会情勢、事業環境への変化に迅速に対応するには、密なコミュニケーション体制の確立が欠かせません。電話・ビデオによるリモートでのコミュニケーションはもちろんのこと、重要事項の意思決定・伝達には対面でのミーティングが必須です。ミュンヘンは欧州の中心に位置し、欧州の各拠点のみならず、日本、米州、アジアなど各拠点への移動も容易になり、地理的にも欧州本社として最適だと考えます。

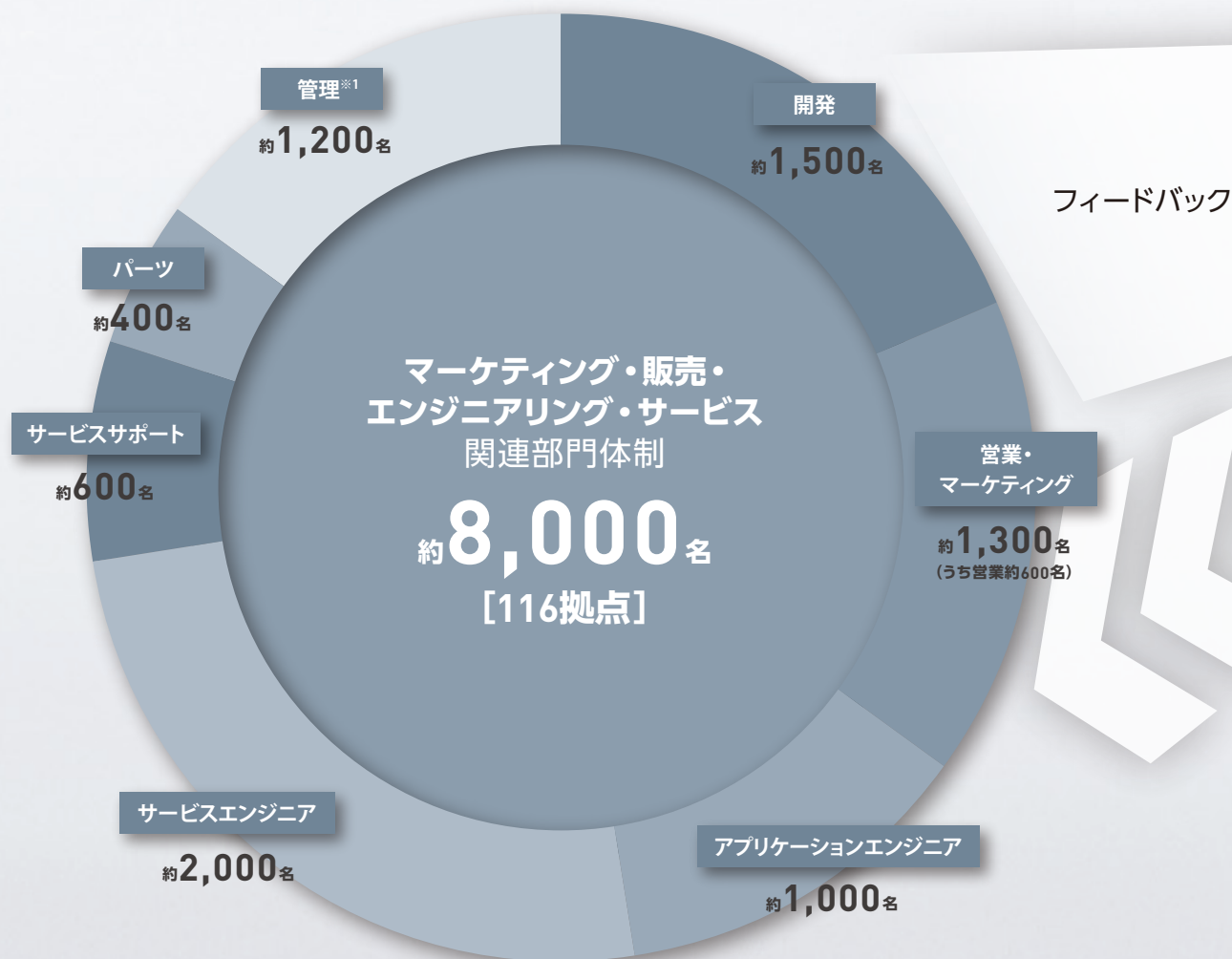
AG社は、引き続きドイツ証券市場に上場しています。AG社は歴史も古く、特に欧州市場におけるお客様やパートナー企業から絶大なる信頼を得ています。また、20年以上稼働を続ける工作機械事業において、サービス・メンテナンスなどを担う優秀な従業員の採用・雇用維持も極めて重要です。これら従業員を含めたステークホルダーからの信頼を得、外部株主へ経営の透明性を確保する上でも、株式の上場維持は重要であると考えています。今後も、工作機械業界のリーディングカンパニーとして、C0社とAG社のさらなる一体化を進め企業価値の向上に努めていきます。

ドイツ GILDEMEISTER社との統合後の業績推移 (2016年～)



DMG MORIの強み

商社・エンジニアリング機能と製造の融合



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

お客様とつながる 販売・サービス体制で 加工技術を提供

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

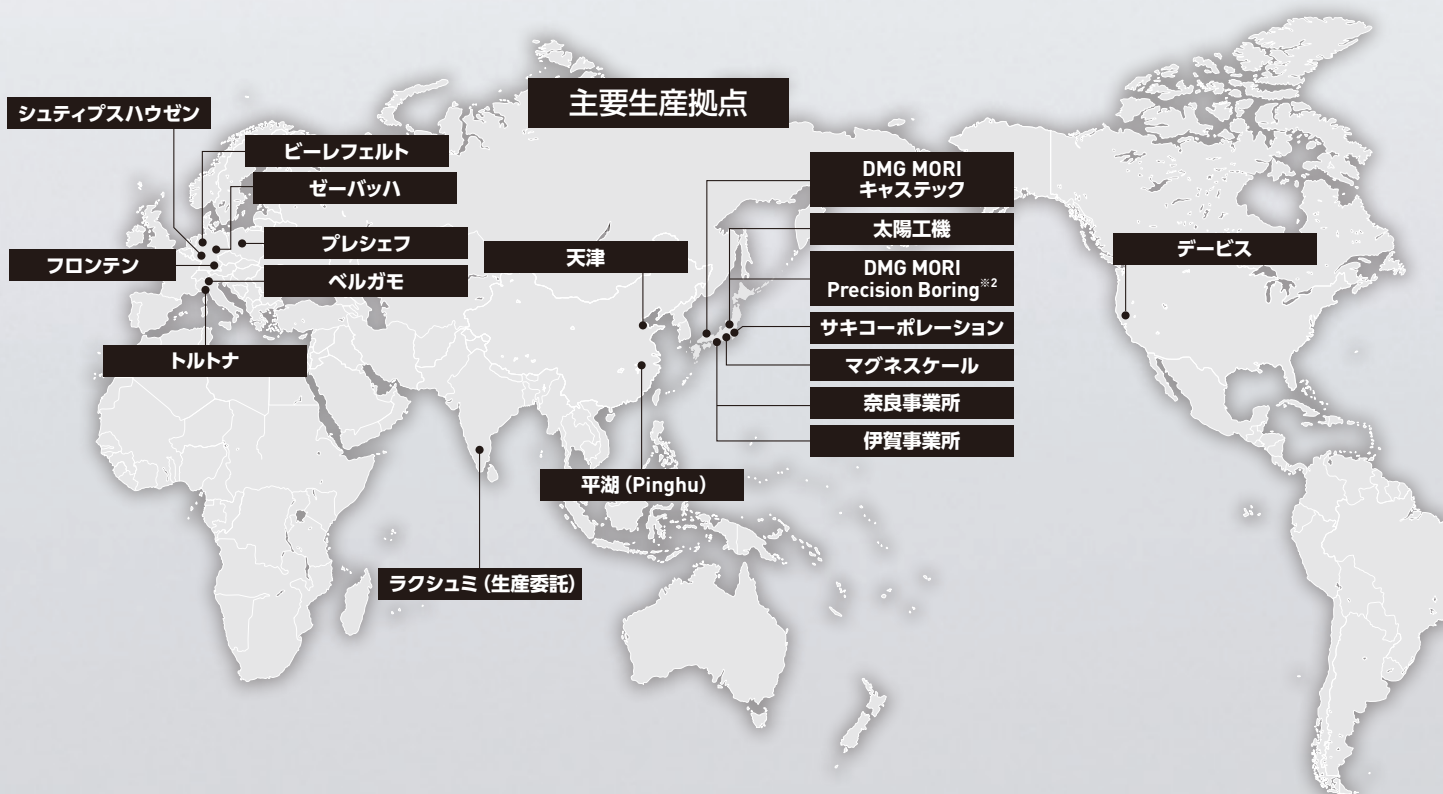
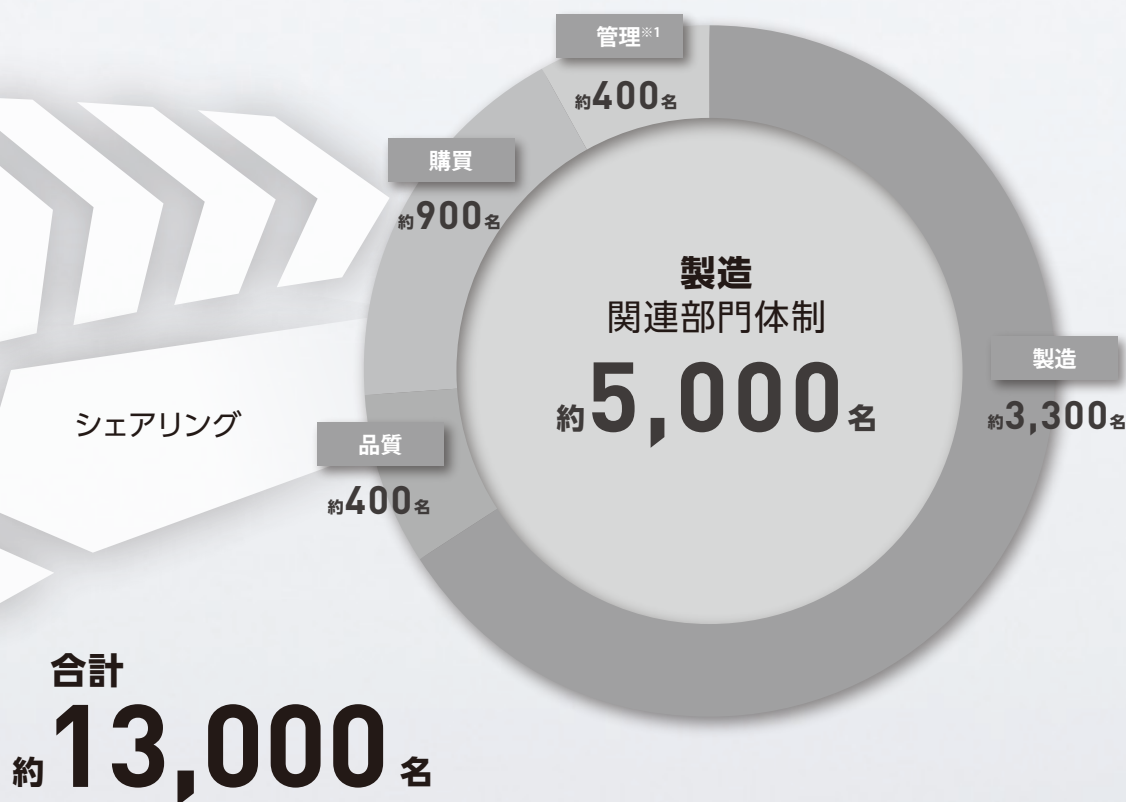
社会のニーズを 的確にとらえた 工作機械の技術革新

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

ソフトウェア、IoTによる プラットフォームの 構築

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

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



※2 旧倉敷機械。2024年1月連結グループ化

日本とドイツの技術を融合した 世界最大・最適のラインアップ

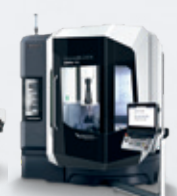
5軸加工機

42% 受注
構成比

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



INH 80



DMU 65 monoBLOCK
2nd Generation



複合加工機

26% 受注
構成比

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



NTX 500

日本とドイツに大きな生産拠点を有するDMG MORIでは、産業構造やお客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。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

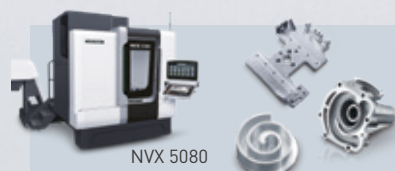
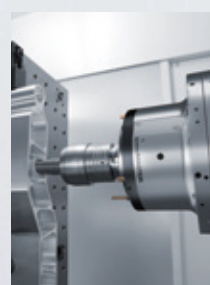
9%

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。



NVX 5080

立形マシニングセンタ

6%

受注
構成比

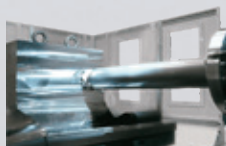


マシニングセンタは、主に面削り、穴あけ、中ぐり、タッピングなどの回転工具を自動工具交換装置で取り換えながら、多種類の加工を行うことを目的に生まれた工作機械です。主軸(刃物の回転軸)が垂直方向(地面に対して縦向き)に取り付けられているものを立形マシニングセンタといいます。

横中ぐりフライス盤



KBT-13.A

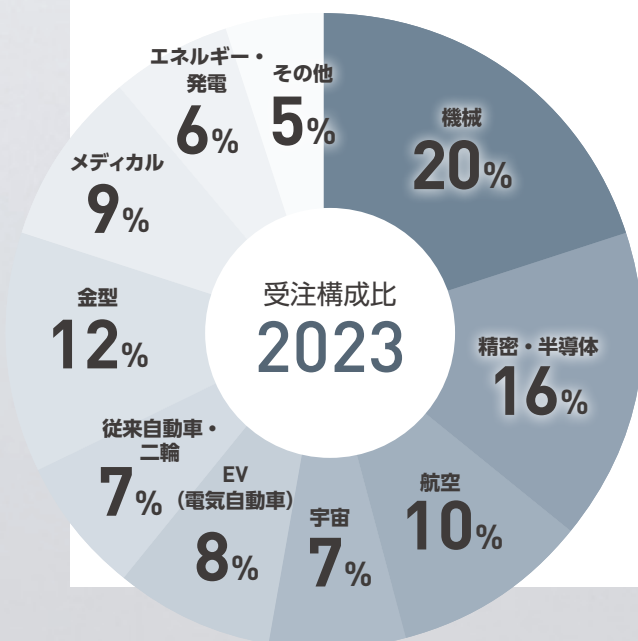


横中ぐりフライス盤は、主軸を繰り出し、精密な中ぐり加工(ボーリング)を実現する横形の工作機械です。繰り出し可能な主軸により、大小様々なワークサイズの、重切削から仕上げ加工までが可能です。また、主軸は水平方向で、フライス盤としての機能も持ち合わせています。2024年1月にグループ会社化した倉敷機械は、大物加工の分野において高い技術力を有しています。

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。

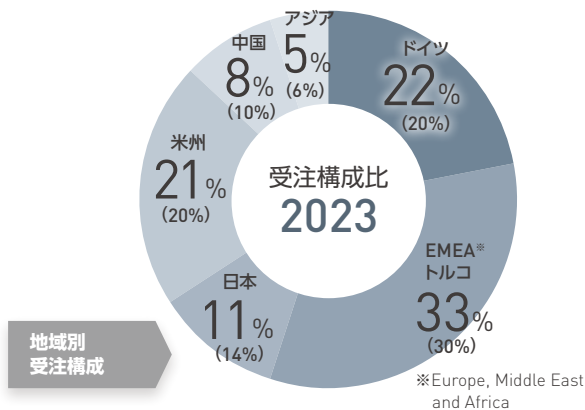
()内:2022年度

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。

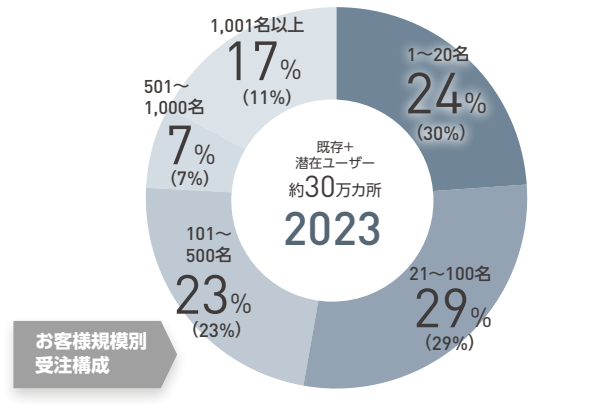


DIVERSITY in business size

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。

多様なお客様とのお付き合いが、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。

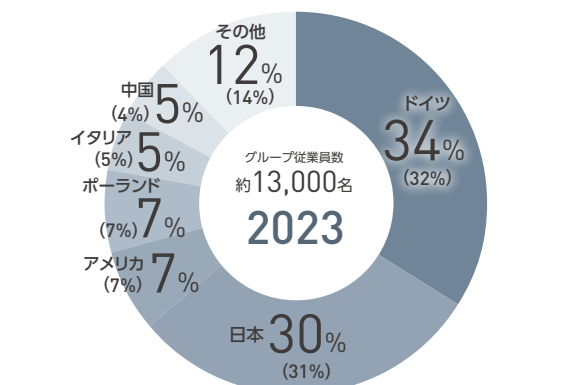


HUMAN RESOURCES

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。

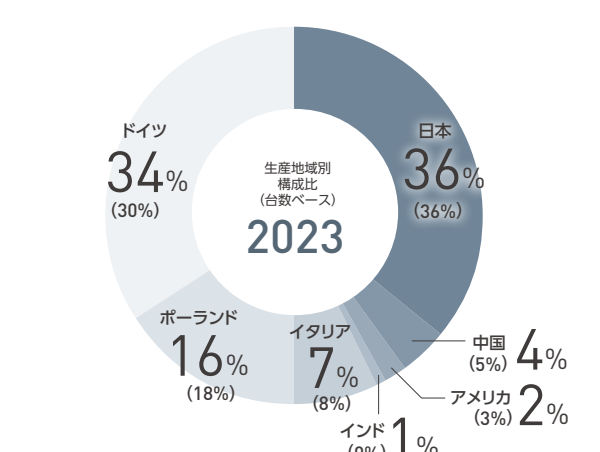
従業員の多様性がお客様ニーズの的確な汲み取りと技術的イノベーションの原動力になっています。



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。

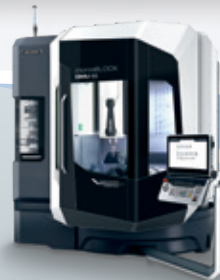


マシニング・トランスフォーメーション(MX)の深化

工程集約



NTX 500



DMU 65 monoBLOCK 2nd Generation



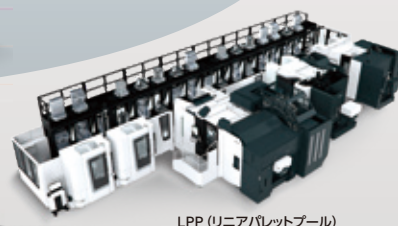
INH 63

自動化

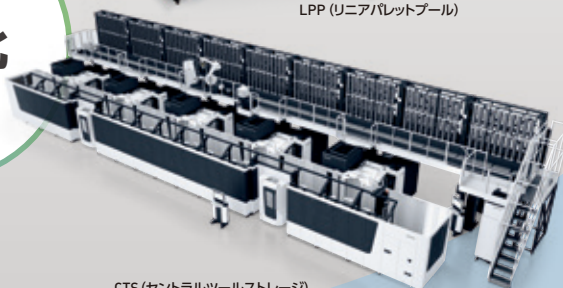


WH-AMR (自律走行ロボット)

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



myDMG 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

CELOS Xperience



加工



DMG MORI Messenger

DMG MORI GATEWAY



モニタ
リング



環境負荷の低減

中間在庫の削減

経営資源の最適化

CONNECTIVITY



アプリケーション1
生産計画

アプリケーション2
機械
モニタリング

アプリケーション3
ERP

CELOS Xchange



CELOS X 搭載機

既存のDMG MORI機

他社機



製造支援アプリケーション作成プラットフォーム



DMG MORIの価値創造プロセス

Our Capital

販売・サービス資本

グローバル拠点116カ所
海外直販・直サービス網

開発資本

日・独・米を中心とした
グローバルでの開発体制
売上高比5%の開発投資

知的資本

業界リーダーとしての
ノウハウ蓄積
知財群の形成
計測方法等の標準化

製造資本

世界17カ所の生産拠点
キーコンポーネンツの
内製化

人的資本

59国籍、約13,000名の
ダイバーシティ
充実した
教育プログラムの提供

社会・関係資本

グローバルでの
ブランド力
パートナー企業との
共存共栄

自然資本

工場屋根を利用した
太陽光発電
主要拠点の美しい景観

財務資本

収益率改善
積極的な設備投資
ドイツ上場企業の
マネジメント

Output

最適な 加工提案

ワーク図面から
商談を開始



多様な ラインアップ

工程集約により
専用設備を代替



業績安定
高付加価値
案件へのシフト
低価格・短納期
案件からの脱却



事業所 周辺の美観

近隣の耕作
放棄地の活用



グローバルでの ブランド力

日・欧・米でGlobal
Oneの地位確立



生産の安定

お客様の中長期の
設備計画にコミット



安全な 職場環境

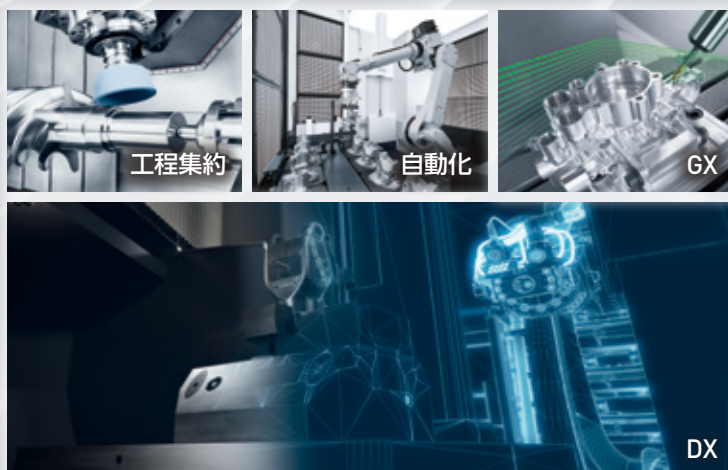
「よく遊び、よく学び、
よく働く」を体現



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

MX

MACHINING
TRANSFORMATION



Outcome / Growing Capital

財務成果

利益率の向上
キャッシュフローの創出



市場シェア

5軸加工機・複合加工機に
おける主導的立場の確立



新市場

多国籍企業の複数拠点への
設備導入にも一括対応



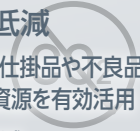
イノベーション 原動力

全業種のトップ企業との
商談から生まれる最先端技術



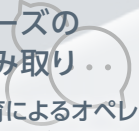
環境負荷低減

生産効率化で仕掛品や不良品
を削減、経営資源を有効活用
電力消費量低減



お客様ニーズの 的確な汲み取り..

自動化や教育によるオペレ-
ーター不足ニーズの開拓



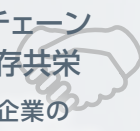
生産技術 ノウハウ

自社製品を用いた部品内製
営業秘密の厳重な管理体制



バリューチェーン 全体の共存共栄

パートナー企業の
周辺機器の販売推進



製造拠点

グローバルに分散された開発・生産拠点

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



ドイツ



DMG MORI フロンテン工場

世界最大級の5軸加工機の
生産工場

DMU / DMCシリーズ他の組立



DMG MORI
ビーレフェルト工場



DMG MORI
ゼーバッハ工場



DMG MORI
Ultrasonic Lasertec工場

ヨーロッパ



DMG MORI
ポーランド工場(ポーランド)



DMG MORI
ベルガモ工場(イタリア)



DMG MORI
トルトナ工場(イタリア)

インド



Lakshmi Machine
Works Limited(生産委託)



日本

伊賀事業所

世界最大級の複合加工機、ターニングセンタ、マシニングセンタの生産工場



奈良事業所

工作機械業界で世界最大級の自動化システムターンキー工場



アメリカ



デービス工場

中国



天津工場



平湖 (Pinghu)工場

グループ企業（日本）



マグネスケール



太陽工機※1



DMG MORIキャストック



DMG MORI Precision Boring (倉敷機械)※2



サキコーポレーション

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

自動化ソリューション

14の製品ライン、58の製品

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



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



ワークハンドリング

ガントリーローダ
システム

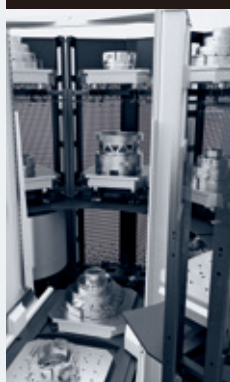


ロボット



パレットハンドリング

ロータリストレージ
システム



リニアストレージ
システム



セントラルツール ストレージ

CTS - ホイールタイプ



CTS - ラックタイプ



ターニング

ミーリング

ターニング & ミーリング

ミーリング

WH-AMR
(ワーク搬送)



AMR
(素材搬送)



AMR
(切りくず搬送)



PH-AMR
(パレット搬送)



AMR
(工具搬送)



AMR (Autonomous Mobile Robots: 自律走行ロボット) <ワーク、素材、切りくず、パレット、工具の搬送>

DMG森精機認定周辺機器 (DMQP)

DMQP: DMG MORI Qualified Products

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

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

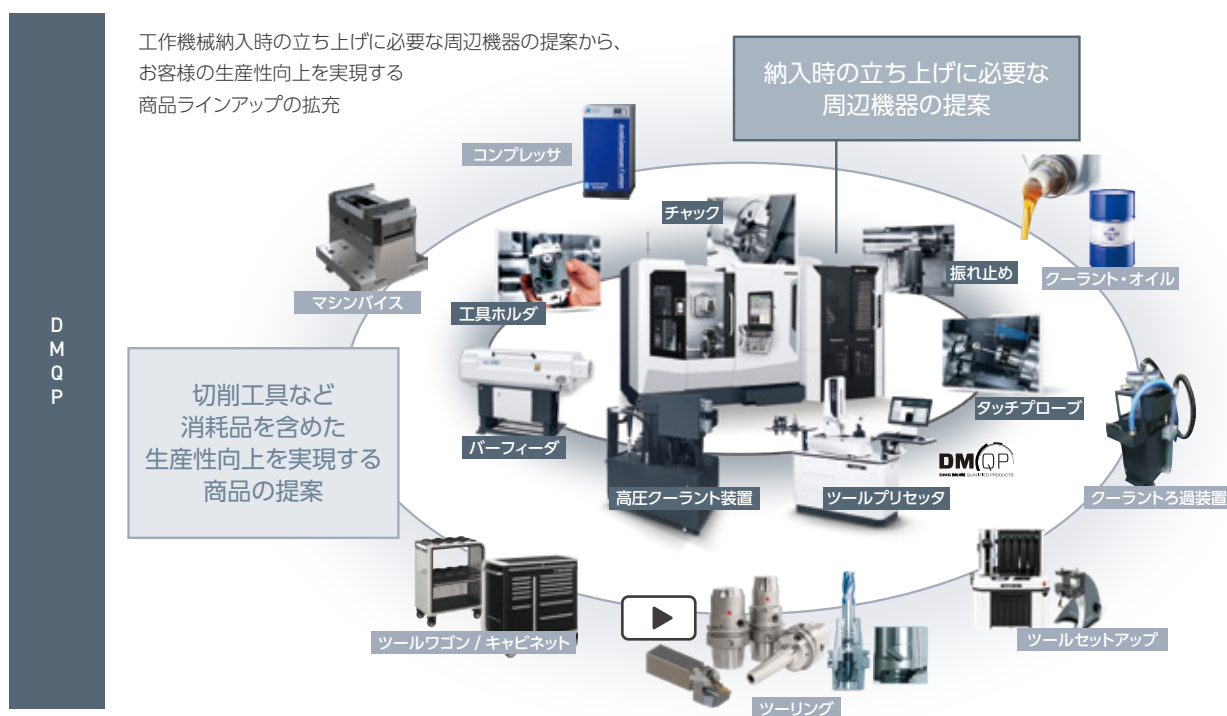
ベネフィット 2

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)

充実した周辺機器ラインアップ



+

DMG MORI 製周辺機器

独自技術による加工3悪に対するソリューション

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

切りくず

AIチップリムーバー

クーラント

zero-sludgeCOOLANT pro
(ゼロスラッジクーラントプロ)

ミスト

zeroFOG

グループ会社のシナジー

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

日立精機 (日本)の事業継承

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

TAIYO KOKI

(株)太陽工機をグループ会社化

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

DIXI machines (スイス)買収

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



1948

旧GILDEMEISTER (ギルデマイスター)社

Deckel Maho AG

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

FAMOT

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

1994

1999

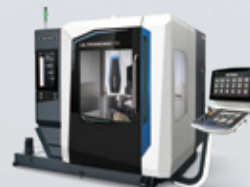
2001

2002

2007

SAUER GmbH & Co.

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



Magnescale

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

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



DMG MORI

CASTECH

DMG MORIキャステック(株)
〈旧:(株)渡部製鋼所〉
をグループ会社化

ベッド、コラムなど鋳物の内製
化により、安定供給と品質向
上を実現。

(株)アマダより
小型旋盤事業を譲受

製品ポートフォリオに小型旋
盤が加わる。ワシノブランドと
して展開。

DMG MORI

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

2008

2009

2010

2015

2016

2020

2024

DMGと協業開始

DMGと完全経営統合

saki

(株)サキコーポレーション
をグループ会社化

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

DMG MORI

DIGITAL

DMG MORI Digital (株)
をグループ会社化

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



KURAKI

倉敷機械(株)をグループ会社化

4月1日よりDMG MORI Precision Boring
株式会社へ社名変更(予定)。

同社が強みをもつCNC横中ぐりフライス
盤により、製品ラインをさらに強化。同時
に、DMG MORIの販路を活かし、CNC横中
ぐりフライス盤をグローバルに拡販。

ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス

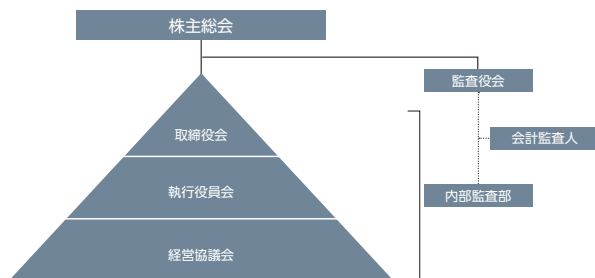
1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

2. コーポレート・ガバナンス体制

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

2024年度コーポレート・ガバナンス体制



3. 取締役会

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

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

4. 監査役会

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

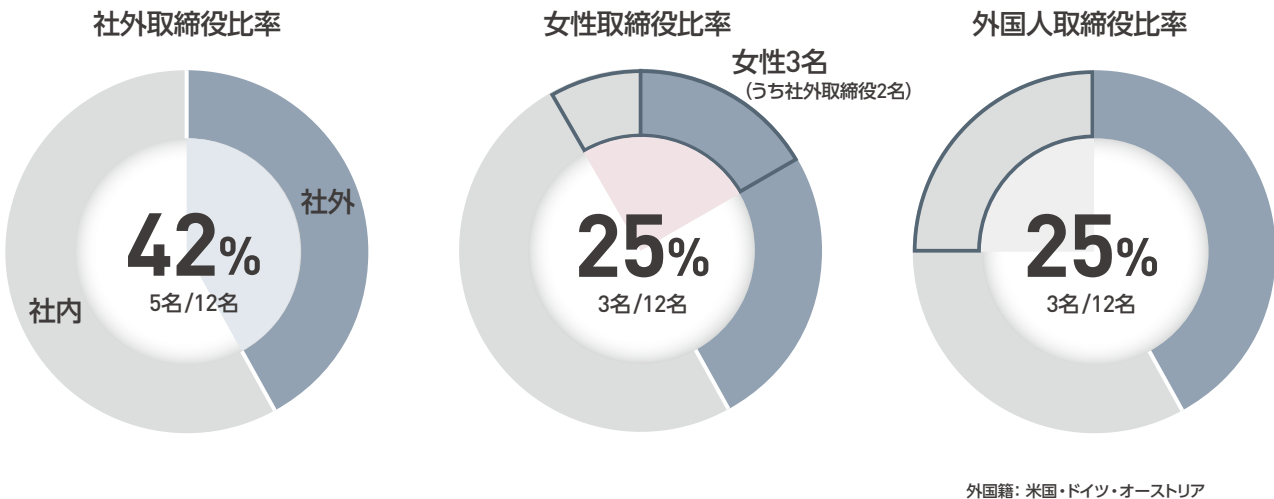
5. DMG MORI AGへのガバナンス

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

6. 執行役員制度

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

取締役会の多様性 (2024年3月28日時点)



取締役のスキルマトリクス

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

重要会議の開催状況ならびに各役員の出席状況

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

取締役会の出席状況 (2023年1月～12月)

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

リスクマネジメント

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

輸出管理

輸出管理の意義

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

DMG MORIの輸出管理の流れ

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

変化する規制に適宜対応し、産業と技術を守る

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

グループ全体での輸出管理体制

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

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

GPS位置情報を用いた移設検知解除方式

目的

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

コンセプト

- パスワードの伝達
- 設置場所の確認
- に人意が加えられないシステム

人を介さないシステム

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



情報セキュリティ

情報セキュリティへの取り組み

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

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

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

情報セキュリティ向上のための推進体制

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

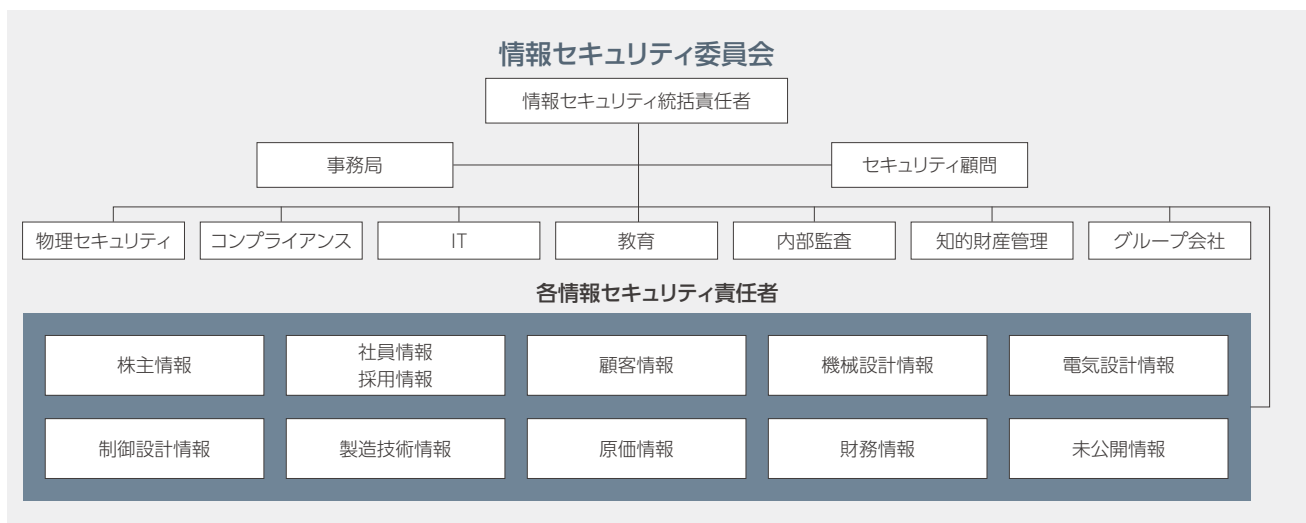
し、本社および国内・海外グループ会社に展開する体制を構築しています。

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

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

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

上記の活動は、今後も継続して実施していく計画です。



気候変動への対応



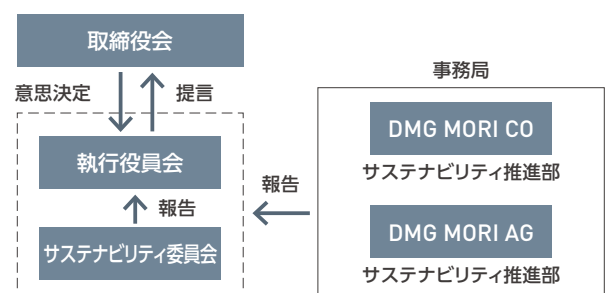
DMG MORIは、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

ガバナンス

専任部門が気候変動に伴う対策を計画・実行・監視

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

気候関連のリスク及び機会に係るガバナンス体制



戦略

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

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

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

リスク管理

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

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

指標と目標

SBT^{*1}認定を取得

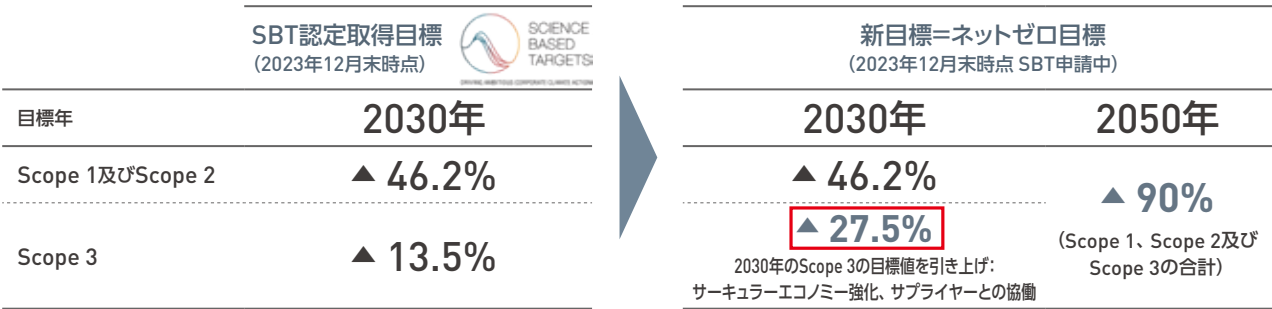
気候変動への対応にさらなる実効性を持たせるため、当社は2030年までの温室効果ガス排出削減目標を設定し、2021年11月に国際的な環境団体「SBTイニシアチブ」による認定を取得しました。SBT認定では、2019年の温室効果ガス排出実績値を基準として、2030年ま

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

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

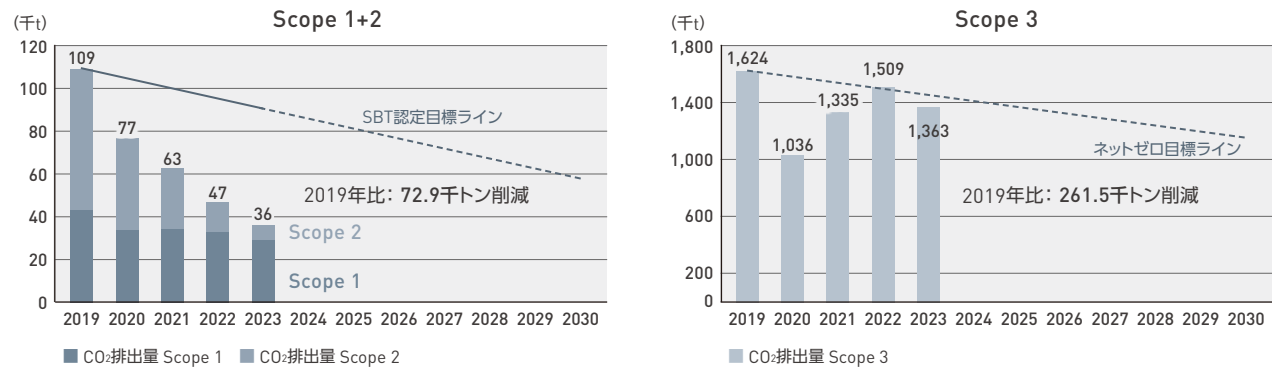
温室効果ガス (CO₂)排出削減目標

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



(いずれも2019年基準 総排出量ベース)

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



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

Scope 1、2、3 CO₂排出量 (連結)

算定期間: 1月1日~12月31日

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

※2023年は第三者による保証前の数値

｜サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

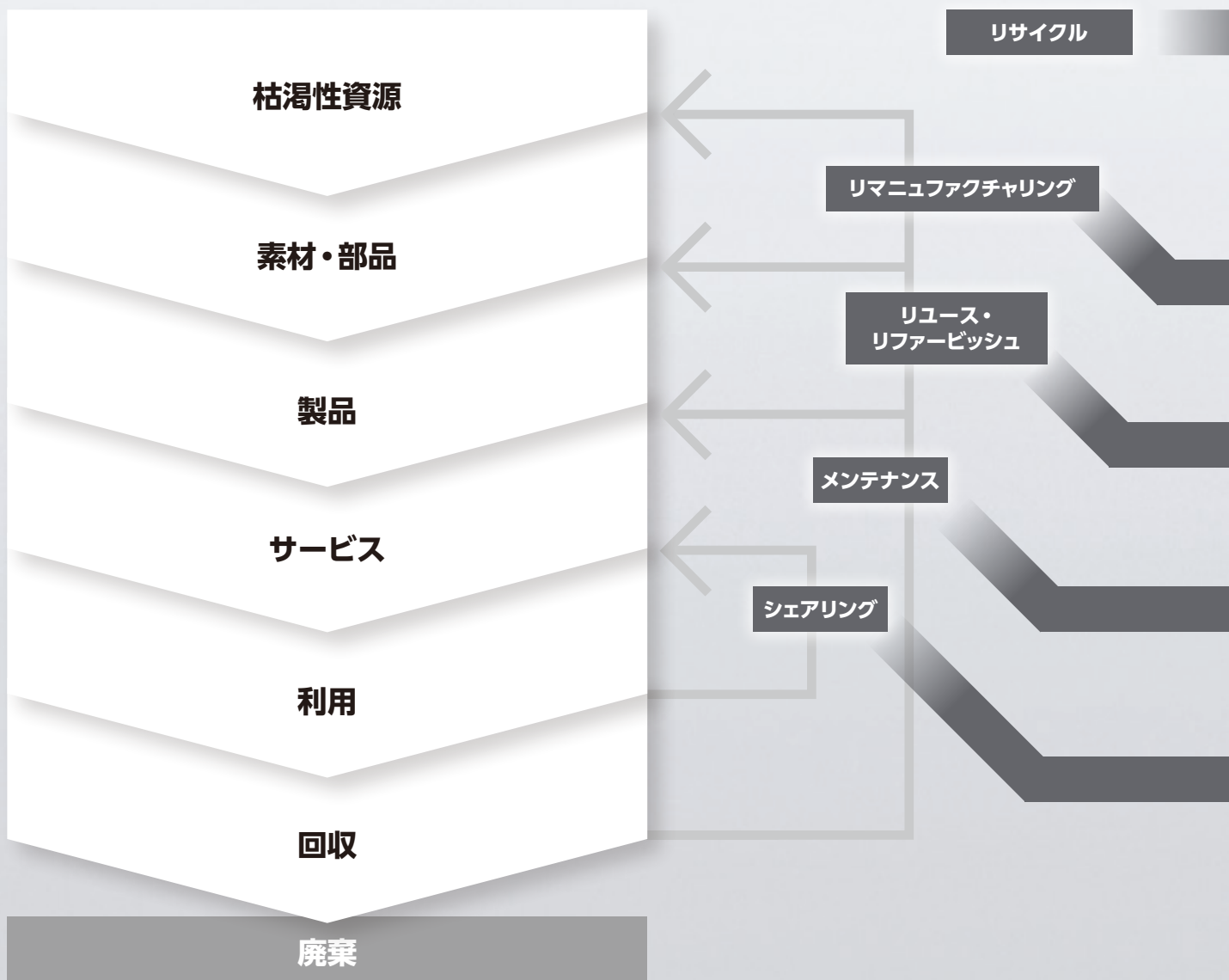
DMG MORIは、新会社DMG森精機CIRCULARを中心に、製品ライフサイクルの各段階で循環社会の実現に取り組みます。

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

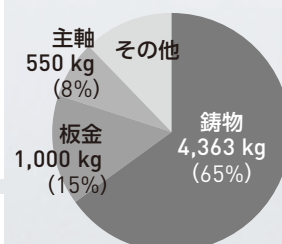


鋳物スクラップ

溶解

鋳造

廃却機回収事例



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

リマニュファクチャリング

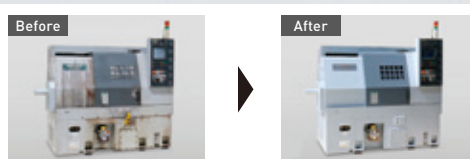
主軸ユニットのリビルド

- ・年間1,000本 / 2023年



リユース・リファーマビッシュ

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



NV5000a1B / 40
製品重量 6,710 kg

主要財務データ

円換算額 (単位: 百万円)					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況					
売上収益	485,778	328,283	396,011	474,771	539,450
営業利益	37,339	10,674	23,067	41,213	54,150
(営業利益率)	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.0%
税引前当期利益	31,451	5,106	19,609	36,528	47,927
当期利益	18,861	1,696	13,231	25,800	34,229
親会社の所有者に帰属する当期利益	17,995	1,745	13,460	25,406	33,944
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	20,101	△5,212	30,357	24,875	14,878
財政状況					
株主資本	124,006	185,420	213,139	245,897	267,990
資産合計	524,606	526,526	597,117	680,334	765,806
株主資本比率 ^{※2}	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(円) ^{※3}	1,008.36	1,493.86	1,703.51	1,957.61	2,134.72
1株当たり配当額(円)	60	20	40	70	90
その他の経営指標					
株主資本当期利益率(ROE) ^{※4}	15.3%	1.1%	6.8%	11.1%	13.2%
総資産利益率(ROA) ^{※5}	7.1%	2.0%	4.1%	6.5%	7.5%

(参考: EUR換算表示)

EUR換算額 (単位: 百万EUR)					
EUR / JPY	122.1	121.8	129.9	138.1	152.0
年度	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況					
売上収益	3,979	2,695	3,049	3,438	3,549
営業利益	306	88	178	298	356
(営業利益率)	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.0%
税引前当期利益	258	42	151	265	315
当期利益	154	14	102	187	225
親会社の所有者に帰属する当期利益	147	14	104	184	223
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	165	△43	234	180	98
財政状況					
株主資本	1,016	1,522	1,641	1,781	1,763
資産合計	4,297	4,322	4,597	4,927	5,038
株主資本比率 ^{※2}	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(EUR) ^{※3}	8.3	12.3	13.1	14.2	14.0
1株当たり配当額(EUR)	0.5	0.2	0.3	0.5	0.6

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

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

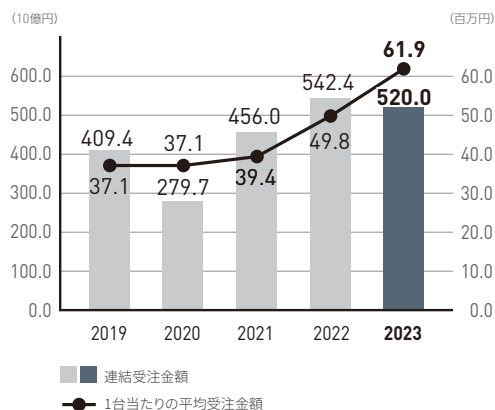
※3 1株当たり株主資本(親会社所有者帰属持分)は、ハイブリッド資本を含めて計算しています。

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

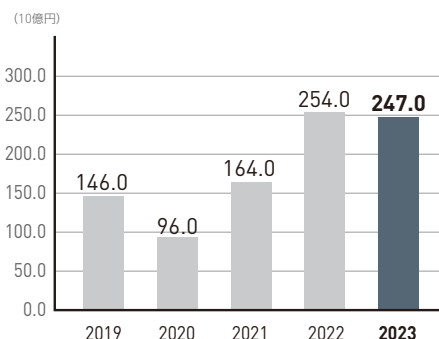
※5 営業利益を資産合計の期首および期末の平均で除して算出しています。

財務ハイライト

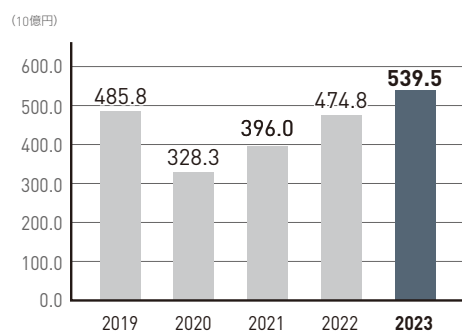
連結受注金額
1台当たりの平均受注金額



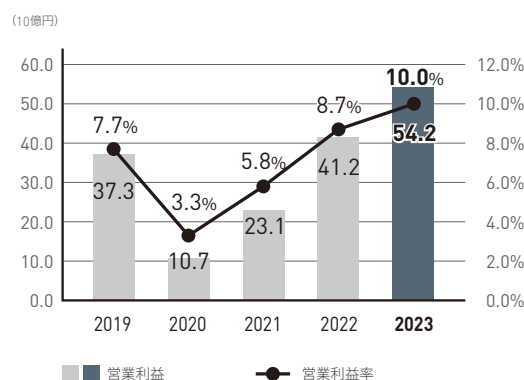
機械本体受注残高



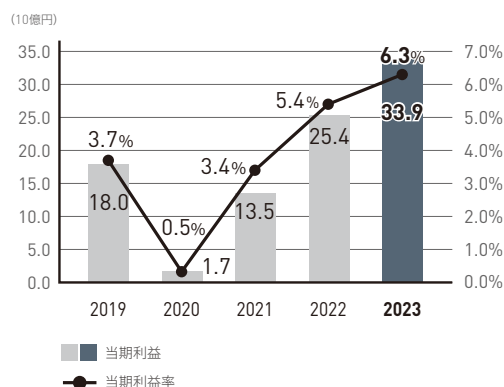
売上収益



営業利益
営業利益率

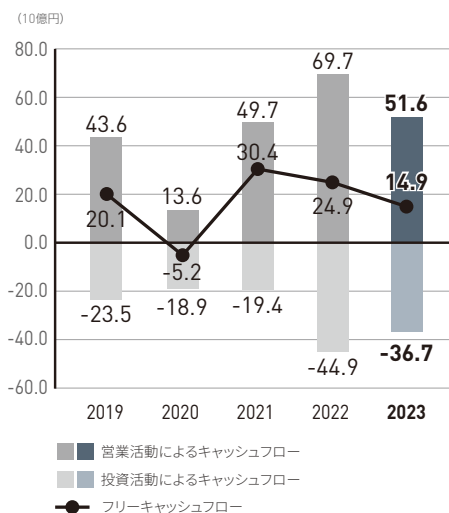


当期利益※
当期利益率



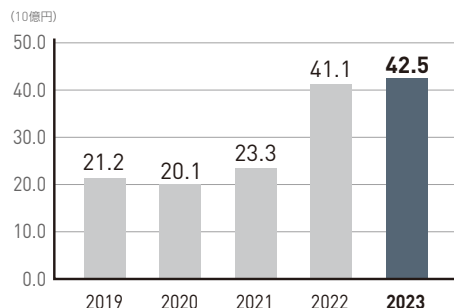
※親会社の所有者に帰属する当期利益に相当します。

フリーキャッシュフロー

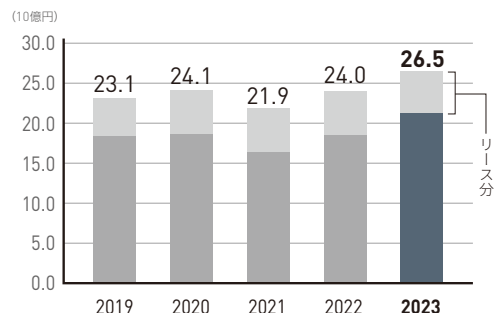


財務ハイライト

設備投資額

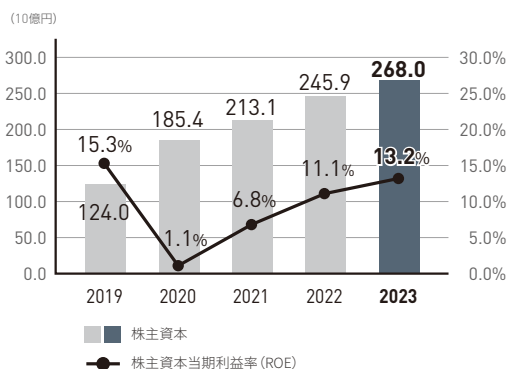


減価償却費及び償却費



株主資本※1

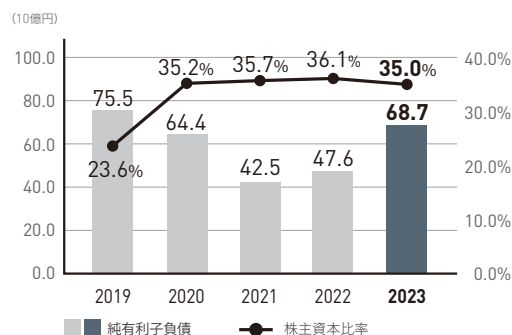
株主資本当期利益率 (ROE)※2



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

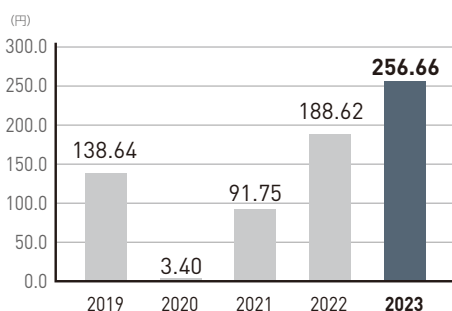
純有利子負債※1

株主資本比率※2



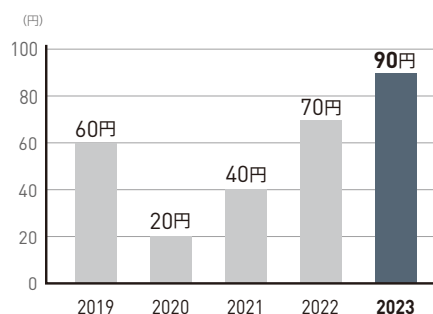
※1 (長短借入金 + 転換社債) - (現預金 + 短期金融資産)。
 ハイブリッド資本を含まない。
 ※2 親会社所有者帰属持分比率に相当します。

1株当たり当期利益 (EPS)※



※ 転換社債による希薄化は考慮していません。

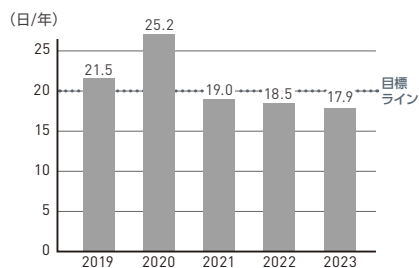
1株当たり配当額



主要拠点の労働環境データ

日本

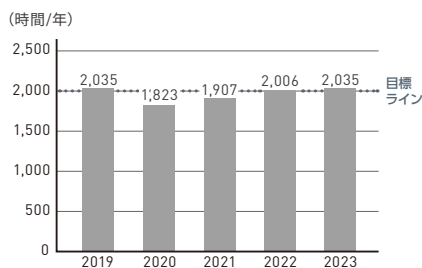
1人当たり年平均有給休暇取得日数



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

1人当たり平均総労働時間

※当社の基準に基づく集計



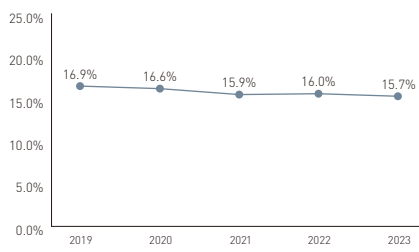
※日本単体の従業員（正社員・契約社員）のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象

男性従業員の育児休業取得率



※算出基準：育児・介護休業法に基づく

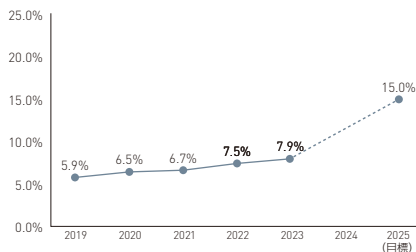
従業員に占める女性比率



※日本単体の従業員

管理職数に占める女性比率

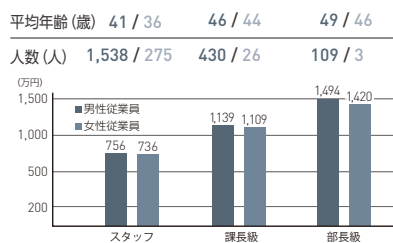
※当社の基準に基づく集計



※日本単体の従業員

男女別平均年収(2023年度)

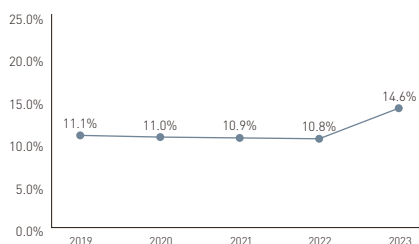
※当社の基準に基づく役職別集計



※日本単体の従業員

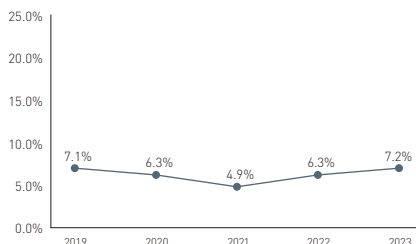
ドイツ

従業員に占める女性比率



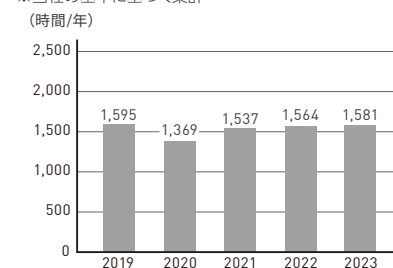
管理職数に占める女性比率

※当社の基準に基づく集計



1人当たり平均総労働時間

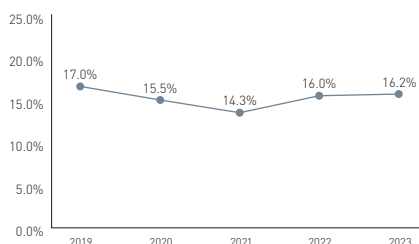
※当社の基準に基づく集計



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

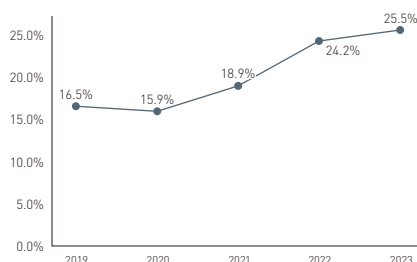
アメリカ

従業員に占める女性比率



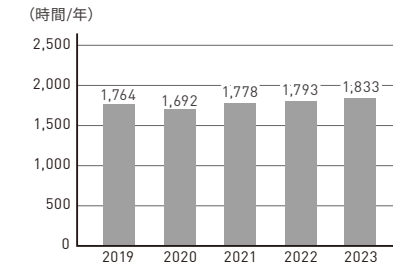
管理職数に占める女性比率

※当社の基準に基づく集計



1人当たり平均総労働時間

※当社の基準に基づく集計



会社データ 2023年12月31日現在

会社の概要

会社名	DMG森精機株式会社
資本金	51,115百万円
設立	1948年10月
本店（登記上）	〒639-1160 奈良県大和郡山市北郡山町106番地 TEL: 0743-53-1125 (代)
グローバル本社	〒135-0052 東京都江東区潮見2丁目3-23 (東京グローバルヘッドクォータ) TEL: 03-6758-5900 (代)
第二本社	〒630-8122 奈良県奈良市三条本町2番1号 (奈良商品開発センタ)
主な事業内容	工作機械（マシニングセンタ、ターニングセンタ、複合加工機、5軸加工機、アディティブ・マニファクチャリング機及びその他の製品）、ソフトウェア（ユーザーインターフェース、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	13,484名（連結）
ホームページ	https://www.dmgmori.co.jp

株式の状況

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

大株主

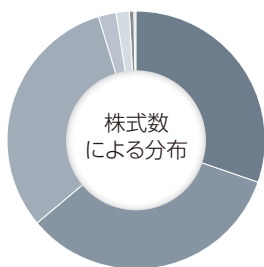
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,979	12.72
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,203	11.31
DMG森精機従業員持株会	4,873	3.88
森 雅彦	3,591	2.86
森記念製造技術研究財団口 / 株式会社日本カストディ銀行	3,500	2.79
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,317	2.64
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	2,779	2.21
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION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

(注)1. 2023年度における自己株式の取得、処分等

取得株式 単元未満株式の買取 870株

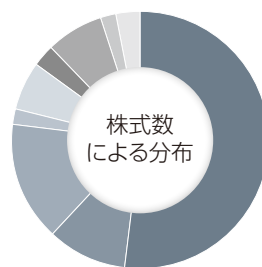
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別 分布状況



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

所有株式数別 分布状況



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

用語集

本統合報告書内で使用する用語に関しては、下記の通りといたします。

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

IRカレンダー

DMG森精機株式会社

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

報告対象期間

2023年1月～2023年12月

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

見通し及び財務情報に関する注意事項

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

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

DMG森精機株式会社

東京グローバルヘッドクォータ
〒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