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。

1948 旧GILDEMEISTER(ギルデマイスター)社

1994 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。

1999 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。

2001 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。

2002 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。

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。

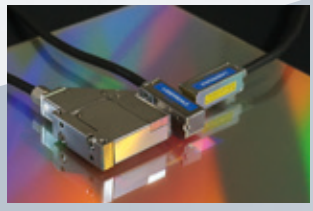
2007 DIXI machines (スイス)買収

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。

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キャスティック(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 DMGと協業開始 | 2010 | 2015 | 2016 DMGと完全経営統合 | 2020 | 2024

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。

株式会社マグネスケール

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

磁気と光の超精密位置検出技術で製造・計測装置の高精度化に貢献

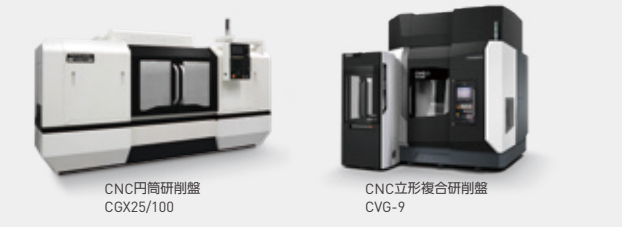
株式会社マグネスケールは、磁気やレーザ光などを検出原理とした高精度位置検出システムを、工作機械や産業機械の分野に半世紀以上提供し続けています。社名にもなっている「マグネスケール」は磁気の特長を活かし、金属切削のような過酷な現場でも信頼性を発揮します。「レーザスケール」は世界最高レベルの分解能2.1ピコメートルを達成し、最先端の半導体製造装置や超精密加工機の品質向上に貢献しています。高精度な位置検出システムを応用した「デジタルゲージ」は製造・組立工程で発生する「測る」をデジタルで支えます。株式会社マグネスケールは、JCSS（Japan Calibration Service System=計量法トレーサビリティ）の長さと角度の校正事業者にも認定されており、国家標準に準拠したトレーサブルな製品を提供します。工作機械及び検査機器、半導体製造装置においては超高精度の要求が高まっており、高精度スケールの需要が急速に拡大しています。安定かつ持続的な供給体制を実現するため、DMG森精機の創業の地である、奈良に新工場を建設することを決定しました。供給数量の強化とBCP対策により、お客様に安心してご使用いただくことで、企業価値を高めてまいります。

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

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

カスタム対応でお客様のニーズを実現　研削盤の総合メーカーへ

株式会社太陽工機は、卓越した創造性と技術力で立形研削盤を開発した研削盤の専業メーカーです。金属加工の最終工程を担う研削盤は、工作機械の中でも最も高い精度を求められます。太陽工機はお客様の多様なニーズに応えるために、量産部品対応の小型機から多品種少量生産向けの大型機まで幅広い展開で、自動化までのトータルソリューションを提供しています。創業は1986年。2001年にDMG森精機グループの一員となり、2007年にはJASDAQスタンダード市場への上場を果たし、現在は、東証スタンダード市場へ移行しました。同社は2019年度には創業以来初となる売上高100億円を達成しました。半導体製造装置、風力発電などの新エネルギー分野、医療関連、電気自動車関連の市場が拡大し、より高精度の部品が求められている中で、同社の研削盤需要も増加していくことが予想されます。2023年度は再び売上高100億円を達成。2024年度には円筒研削盤の複合機の投入やドイツ・インドへの駐在員の増員を予定しており、海外比率を増加させることで売上高過去最高の更新を目指します。また、今後建設を予定している新本社工場においては、より高精度の研削盤の開発製造を行うことで研削盤需要の増大に対応し、2030年までには売上高200億円を目指して、収益の拡大と企業価値増大に努めてまいります。



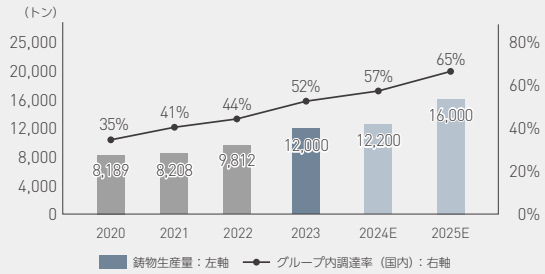
DMG MORIキャステック株式会社

島根県出雲市大津町1378　https://www.dmgmori-castech.com

グリーンで高品質な鋳物製品の安定供給

DMG MORIキャステック株式会社は、工作機械の主要部品であるベッド、コラムなどの鋳物を生産しています。鋳物は、工作機械の精度、剛性、耐久性を決める重要な部品であり、高い品質の維持と安定的な調達量を確保することが重要です。また、鋳物の製造や調達には多くのCO_2排出を伴うため、その対策も必要です。これらの課題に対応するために、本社工場を建て替え、生産能力の拡大及び生産設備の入れ替えを実施しました。鋳物の生産能力は、2023年で年間1.2万トン弱でしたが、2025年には年間1.6万トン程度になる予定です。これは、DMG森精機の鋳物の年間必要量の65%程度に相当します。また、新工場の建設に伴い、2023年1月より従来のコークス炉から電気炉に切り替えました。電気炉では、CO_2フリー電力と再生可能エネルギーを利用しています。DMG MORIキャステックのCO_2排出量は、2020年実績で年間6,665トンでしたが、2025年には年間140トン（2020年比98%減）まで削減する計画です。DMG MORIキャステックはDMG森精機の鋳物の安定調達に貢献し、CO_2削減を進め環境保護に努めます。

鋳物生産拡大による安定調達



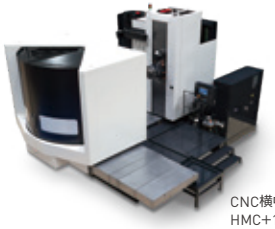
倉敷機械株式会社（2024年4月1日より、DMG MORI Precision Boring株式会社）

新潟県長岡市城岡1−2−1　https://www.kuraki.co.jp/

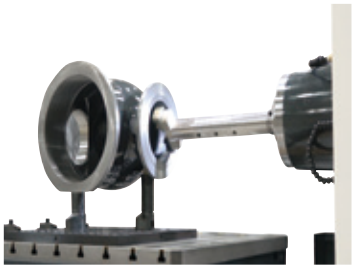
大物・重量ワーク、重切削加工に最適な横中ぐりフライス盤をグローバル展開へ

2024年1月よりDMG森精機グループに加わりました倉敷機械株式会社は、横中ぐりフライス盤の専門メーカーです。当時から鉄工業や機械産業の集積地であった新潟県長岡市で1938年に創業し、現在では、長岡本社・工場の他、米国に拠点を有し、販売及び迅速なサービス体制を構築しています。主力の横中ぐりフライス盤は圧倒的な高トルクと主軸剛性が特徴で、重量ワークや難削材を扱う自動車・建機・インフラ・エネルギー・船舶・航空宇宙など、幅広い業界でご活用いただいています。また近年、従来の横中ぐりフライス盤から発展した6軸（5軸+中ぐり軸）加工機KTR-1200や、設置面積やワーク重量など幅広いニーズに対応したHMC+シリーズなどもラインアップに加えてきました。サービス体制面でもユーザー様から高いご評価をいただき、リピート率の高さがクラキファンの多さを物語っています。他にも産業機械分野では、EVモーターなどの試作用途向けのノッチングマシンや、工作機械の稼働に欠かせないCAD / CAMソフトの開発・販売も行っています。DMG森精機グループの一員として、2028年には売上高100億円を達成できるよう、更に魅力ある製品づくりと、欧州をはじめグローバルな販売拡大に取り組んでまいります。

6軸マシニングセンタ
KTR-1200



CNC横中ぐりフライス盤
HMC+110



中ぐり主軸による
大径ボーリング加工

DMG MORI Digital株式会社

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

IT ソリューション開発で MX の推進に貢献

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

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

テクニウム株式会社

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

お客様工場のDXを支援

DMG森精機のお客様工場におけるデジタル変革（DX）を支援するべく、2018年、DMG森精機と野村総合研究所は共同でテクニウム株式会社を設立しました。テクニウムは、グローバルに5万社を超えるお客様に登録いただいているカスタマーポータル「*my* DMG MORI」の日本版を開発・運営しています。「*my* DMG MORI」は、①お客様の所有する機械のマニュアル、仕様書、図面の閲覧、②修理・復旧の依頼、交換部品の発注、③機械操作の習得を目的としたeラーニングやDMG MORIアカデミーへの予約、等をオンラインで行える統合的なプラットフォームです。2023年には、DMQPのオンラインストアも開設し、幅広いラインアップの商品をワンクリックで手配することができるようになりました。
ほかにも、幅広いサービスとソフトウェアを提供しています。当社のIoT化サービスは、DMG森精機製の機械に限らず、他社製の機械や工作機械以外の設備にも接続可能です。国内で既に約5,000台の機械がクラウドに接続されています。IoTを通じて、多くのお客様の工場で遠隔での稼働監視と予知保全を実現しています。今後も、商品・サービスの拡充を図り、包括的なデジタルソリューションプロバイダとしてお客様のMXをサポートしていきます。

株式会社サキコーポレーション

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

電子部品実装工程向け自動検査装置で工場の製造品質に貢献

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

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

高速インラインX線自動検査装置

株式会社T Project

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

現場主導のDXを実現するローコードプラットフォーム「TULIP」を販売

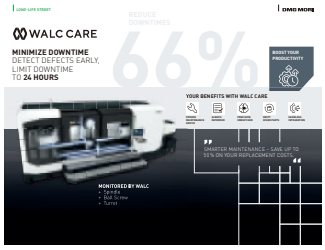
株式会社T Projectは、2020年9月の設立以来、米国Tulip Interfaces社が開発したクラウドベースの製造支援アプリケーション作成プラットフォーム「TULIP(チューリップ)」の日本国内での販売サービスを行っています。
TULIPはローコードのためITの専門知識不要で開発・運用できるうえ、生産設備や外部システム・サービスなどとの連携も容易です。既にDMG MORIのグローバル生産拠点で導入が進んでおり、生産性向上、品質改善に貢献しています。
さらに、TULIPは少ない教育時間で利用が可能となると、報告文書の作成、トレーサビリティにも優れていることなどから様々な分野の製造業に対象が広がっています。
展示デモでTULIPを体験できるTULIPエクスペリエンスセンタ (TEC)を2022年から展開しており、2023年9月には仙台・奈良でも開設し、東京・名古屋・浜松・金沢と合わせて全国6カ所となりました。TECでの体験を通じてTULIPの販売促進を図っています。

株式会社WALC

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

将来技術探索の拠点、ソフトウェアサービス提供の新会社

2022年4月1日に「株式会社WALC」を東京・渋谷に設立しました。WALCは、製造業のデジタル革命を主導する人材の育成の場として2017年に設立した「先端技術研究センター」を引き継ぎ、製造業のデジタル・トランスフォーメーション (DX)を推進するソフトウェアを提供することを目的としています。“WALC” はポーランド語でワルツを意味し、AI (人工知能)、IoT (Internet of Things)、クラウドコンピューティングを主要な3拍子として使いこなせる人材を育成し、未知なる技術を探索し、未来を切り拓いていくことを使命としています。
2023年には自律走行ロボットWH-AMR (Autonomous Mobile Robot)の開発をDMG森精機から移譲され、工作機械と連携して工具・ワークの搬送を行うソリューションとして稼働率向上・省人化に貢献しています。また、工作機械の予知保全を行うヘルスモニタリングサービス「WALC CARE」を簡単に導入できる「WALC CARE KIT」を開発し、お客様の設備の稼働率最大化を支援してまいります。



ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス

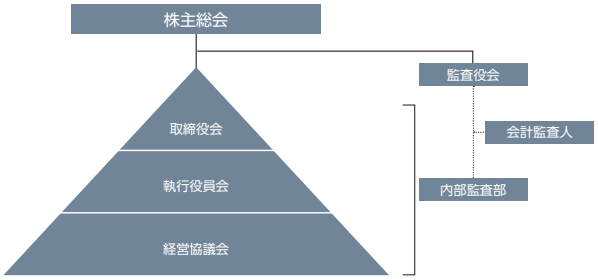
1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

2. コーポレート・ガバナンス体制

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

2024年度コーポレート・ガバナンス体制



3. 取締役会

取締役会は2024年3月28日現在、12名の取締役のうち5名が社外取締役（社外役員比率42%）、3名が女性取締役（女性役員比率25%）で構成されています。当社では、市場環境や技術トレンドの変化に適切に対応すべく、迅速な意思決定を旨として取締役とこれを支える執行役員による経営体制を構築してきましたが、2015年からは社外取締役の選任を進め、経営にいっそうの透明性・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

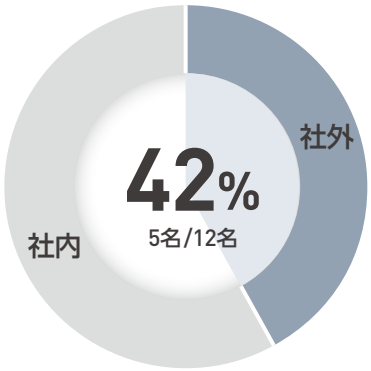
ドイツ企業であるDMG MORI AGでは、取締役の任命、大型投資、事業計画などの承認は取締役会(Executive Board)の上位におかれている監査役会（Supervisory Board）により行われ、この監査役会が取締役を任命することができます。DMG森精機の取締役社長である森雅彦が2018年5月にDMG MORI AGの監査役会の議長に就任したことでガバナンスの強化が図られています。また、2019年3月、DMG森精機の取締役副社長のJames Nudo及び取締役のIrene Baderが監査役員として就任しています。各営業拠点や生産拠点における日常の事業進捗状況については、執行役員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

6. 執行役員制度

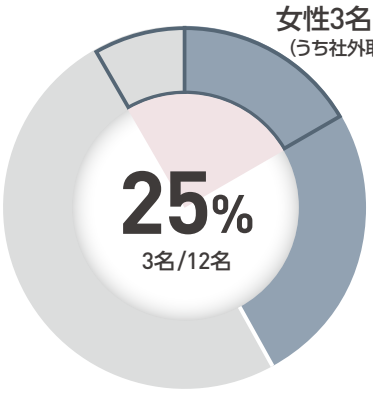
意思決定・監督機能と業務執行とその進捗評価機能とを分離しています。業務執行及び次世代取締役や経営人材の育成を目的に執行役員制度を設けています。2024年3月28日現在、41名の執行役員を任命し、年齢、国籍などに多様性を持たせています。各執行役員は、営業、開発、製造など各機能または地域の執行責任者として、重要な職責を担っています。

取締役会の多様性（2024年3月28日時点）

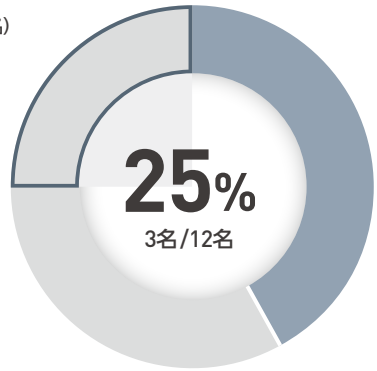
社外取締役比率



女性取締役比率



外国人取締役比率



外国籍：米国・ドイツ・オーストリア

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	ー	新任（2024年3月28日就任）
イレーネ　バーダー	取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象
御立　尚資	社外取締役	10 / 10回	
中嶋　誠	社外取締役	10 / 10回	
渡邊　弘子	社外取締役	10 / 10回	
光石　衛	社外取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象
河合　江理子	社外取締役	7 / 7回	2023年3月28日就任、以降の取締役会が対象

役員報酬の状況

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

① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

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

賞与の算出にあたっては、各取締役の管掌部門における責任を明確にし、単年度の業績目標を実現するために、連結売上収益や連結営業利益といった全社の目標達成度合いに加え、各取締役の管掌部門における目標に対する業績を考慮しております。各取締役の目標にはCO_2換算排出量の削減など、社会的責任も含まれます。

これに加えて、各取締役の報酬の上限額として、一般の従業員の平均年間給与の50倍以上にならないようにする独自基準を取締役会で決議しております。

ただし、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び社外監査役については、固定報酬である基本報酬のみとしております。

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

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

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

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

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	976	489	468	18	5
監査役（社外監査役を除く）	35	35	—	—	2
社外取締役	120	120	—	—	6
社外監査役	30	30	—	—	2
合計	1,161	674	468	18	15

（注）1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。
2. 非金銭報酬等の内容は、譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額です。
3. 取締役の報酬等の額は、2019年3月22日開催の第71回定時株主総会において「総額を年額2,000百万円以内（うち社外取締役分200百万円以内）」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、11名（うち、社外取締役は4名）です。
また、別枠として、2018年3月22日開催の第70回定時株主総会において、譲渡制限付株式付与のための報酬として「総額を年額300百万円以内」（社外取締役は支給対象外）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は、5名です。
4. 監査役の報酬等の額は、2007年6月28日開催の第59回定時株主総会において「総額を年額100百万円以内」と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名です。
5. 上記には、当社の連結子会社からの報酬等は含んでおりません。
6. 上記には、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名の報酬等を含んでおります。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

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

（注）1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。
2. 取締役森雅彦は、DMG MORI AG社監査役会議長及び株式会社太陽工機の取締役を兼任しておりますが、兼任先からの報酬等の受領はありません。
3. 監査役柳原正裕は、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会において監査役に新たに選任され、就任いたしました。
4. 取締役イレーネバーダーは、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会において取締役に新たに選任され、就任いたしました。
5. 監査役川山登志雄は、2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により監査役を退任いたしました。
6. 社外取締役の報酬等の総額の対象員数は、当期6名（2023年3月28日開催の第75回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した1名を含む）、前期4名です。
7. 社外監査役の報酬等の総額の対象員数は、当期2名、前期2名です。

上場子会社との関係性およびガバナンスに関する基本的な考え方

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

1.DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT

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

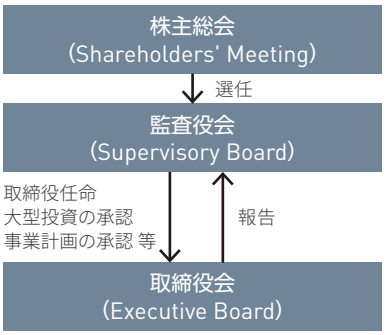
ドイツの法制上、株主総会は監査役会のメンバーを選任し、監査役会が執行取締役会（Executive Board)のメンバーを任命・解任します。当社は議決権の3/4超を保有しているため、監査役会を通じて執行取締役の選任および経営全般にも大きな影響力を及ぼすことができます。

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

当社とAG社は、実質的に一体となった経営を行っておりますが、AG社が上場を維持することにより、①独国での上場企業として要求されるガバナンス体制や会計監査・内部統制基準等をクリアすることによる経営の透明性の向上、②同国でも有数の歴史ある企業としての知名度の維持向上による、優秀な従業員の獲得ならびに従業員のモチベーション向上、③欧州企業としての性格を併せ持つことによる、同地域での取引先やお客様との取引の円滑化、といった効果が期待できます。以上のように、事業上は当社と一体となった経営を行いながらもAG社が独国において上場を維持する意義は大きいと考えております。

当社保有比率

約88%



2.株式会社太陽工機

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

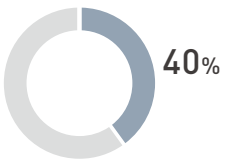
一般株主保護のためのガバナンス体制として、①取締役総数5人の内2人、すなわち取締役会の三分の一以上を独立社外取締役で構成し、②太陽工機と当社の間のグループ内取引については、他の一般の取引先と同様に市場価格を勘案して、その都度価格交渉を行ったうえで公正かつ適正に決定し、その取引状況を当社取締役会において定期的に確認しています。

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

当社保有比率

50.85%

独立社外取締役割合



取締役・監査役一覧

取締役紹介 2024年3月28日現在

森　雅彦

代表取締役社長
博士（工学）

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

玉井　宏明

代表取締役副社長
管理・製造管掌

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

小林　弘武

代表取締役副社長
経理財務・営業管掌

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

藤嶋　誠

取締役副社長
品質管掌
博士（工学）

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

ジェームス ヌド
James Nudo

取締役副社長
米州管掌
博士（法務）

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

アルフレッド ガイスラー
Alfred Geißler

取締役
DMG MORI AG 管掌

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

イレーネ バーダー
Irene Bader

取締役
グローバルコーポレートコミュニケーション担当

1999年 6月　Akademie für Sprachen und Wirtschaft卒業
2001年 3月　DMG Büll & Strunz GmbH社
（現DMG MORI Austria GmbH社）入社
2002年 1月　GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT社
（現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社）
Technical Press and Marketing Manager
2005年 4月　MORI SEIKI GmbH社
（現DMG MORI Global Marketing GmbH社）
Marketing Manager
2012年 3月　The Open University Business School MBA取得
2016年 5月　DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社監査役（現任）
2017年 1月　執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2019年 1月　常務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2023年 1月　専務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当
2023年 3月　取締役グローバルコーポレートコミュニケーション担当（現任）

社外取締役紹介 2024年3月28日現在

御立　尚資
取締役

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

中嶋　誠
取締役
弁護士

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

渡邊　弘子
取締役

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

光石　衛
取締役
工学博士

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

河合 江理子
取締役

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

監査役紹介 2024年3月28日現在

柳原　正裕
常勤監査役

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

社外監査役紹介 2024年3月28日現在

川村　嘉則
監査役

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

岩瀬　隆広
監査役

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

社外取締役インタビュー

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

Q：どのような経緯でDMG森精機の社外取締役に就任されましたか?

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

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

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

指名委員会の設置の要否を取締役会で検討したことはありませんが、DMG森精機の取締役会は、11名のうち社外取締役が5名、女性取締役が3名、外国籍の取締役が2名と、かなり多様性に富んでいる方ではないでしょうか。(2023年12月時点) 経営、グローバル、技術、法務などそれぞれの専門性のバランスもよく、色々な意見が反映されているとも思います。
ですが、結果としてよい構成ではあるものの、外部から見て過程が不透明だという指摘については、今後対応を議論していく必要があります。

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

私も社外取締役候補のリストへの登録を打診されたことがありますが、これ以上は時間が取れないと言ってお断りしました。特に女性の候補者の元には、多くの企業からオファーが来ていると推察します。
それぞれの会社をきちんと見て意見を述べるためには、兼務は3〜5社が限界だという話を社外取締役の間でしたことがあります。DMG森精機では、他社と兼務されている社外取締役もきちんと議論に入り、積極的に発言しています。
また、議論に必要な情報は社外取締役に対してタイムリーに共有されていて、建設的な取締役会に寄与しています。日本経済新聞がDMG森精機の工作機械の中国での軍事転用を報じた際は、オンライン版で記事が出た直後に、輸出管理を担当する玉井副社長から電話がかかってきて、事実関係の報告を直接受けました。これは一例ですが、企業のリスクや価値創造に関わる情報に関しては、迅速かつ適正に共有されており、取締役会として適切な判断ができる状況にあると思います。

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

基本的には、取締役会では、今後の投資計画や経営の方向性を社内取締役が発表し、それに対して社外取締役が意見を述べたり詳細説明を求めたりしています。決定に必要な情報が足りていなければ、もう少し様子を見てから決断しましょうという結論になる場合もあります。社外取締役からの意見や質問に、森社長をはじめとする社内取締役は真摯に対応していて、説明責任を果たしていると感じます。その場で回答できなければ、後日再報告を受けることもあります。
真っ向から対立するような反対意見は滅多に出ませんが、それは反対できない雰囲気だからではなく、森社長の経営方針に違和感がなく、反対する必要がないからです。DMG森精機の社外取締役は、必要があれば躊躇わずに反対意見や懸念を述べられる人ばかりだと思います。
今年の取締役会での一例として、たとえ安全保障が当社の輸出管理に大きな影響を与えるとしても、政治問題への言及はレピュテーションリスクにつながるという指摘を、実際に社外取締役からしたことがあり、社内外取締役もそれに賛同し、実行に移しているものと思います。

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

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

評価に用いられているKPIは、連結売上高や連結営業利益といった一般的な指標と、CO_2排出量の削減などのDMG森精機のユニークな取り組みに紐づく指標です。
取締役会では他にもEPS、PBR、ROICなどの指標も報告され、資本コストを意識した議論を行っています。これらの数値は、改善することがその最終目的なのではなく、売上と利益を伸ばし企業価値を高めた結果であると

捉えています。また、FCF（フリー・キャッシュ・フロー）もモニタリングしていますが、短期的には部材の供給網の乱れや輸送コストといった足元の問題で簡単に変動してしまうため、役員報酬の評価基準としては馴染みにくいと考えます。
資本市場では、全ての企業がROEやROICなど一律の指標で判断されがちです。それも重要なことであると認識しています。しかし、それぞれの企業には、技術・製品の特性や投資期・回収期のサイクルなどがあります。それぞれの特性やサイクルに合った指標を管理し、結果としてROEやROICなどの改善につながっていくことが重要だと思います。

Q：DMG森精機の経営上の課題は何だとお考えですか?

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

行していくために、今から新しい体制の準備を始める必要があります。森社長がDMG森精機の前身である森精機製作所の社長に就任されたのは37歳の時で、当時は年長の参謀役がいたはずです。若手の幹部候補生に経験を積ませると同時に、そのような社内体制を整えることも重要です。また、創業家による経営が継続される可能性もあると思います。創業家としての責任感に根差した視点は、長期にわたる企業の発展に貢献することが多くあります。いずれの場合であっても、意思決定を森社長から円滑に移行するため、新しい経営者をサポートする体制の構築も取締役会の責任だと考えています。

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

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

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

（インタビューは2023年12月上旬に実施したものです。）

社外取締役メッセージ

御立　尚資

社外取締役

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

まず、地政学リスクの高まりの中、輸出した機械が契約に反して、転売や移転が試みられる事態。これは、当社自体のレピュテーションリスクにもなりかねない事象です。
当社は、早くから各国政府と緊密に情報交換を行いながら、大変厳格な輸出管理プロセスを徹底してきましたが、このような事態は残念ながら後をたちません。今年度も、同様の事態が発生いたしました。
発生の度に、定例取締役会にとどまらず、取締役会メンバーには迅速に情報共有がなされ、対応策の提示とそれに基づく議論がなされます。
この結果、日本からの輸出品のみならず、ドイツからの輸出品も含め、据え付けられた機械が無断で移設されれば、リモートでその稼働を停止できる機能を対象品すべてに備える、などの追加施策を次々と打ち出すことができました。
今後も、厳重な注意を継続してまいりますが、株主の皆様にご安心いただけるような世界トップクラスの輸出管理体制が構築できたものと考えます。

また、ドイツ子会社であるAG社の経営体制の変更もなされました。
これは、真のグローバル企業として、統合的な企業経営とグローバルガバナンス強化に資するものではありますが、海外の重要子会社の体制変更はキーとなる人材の退職等、常に企業価値毀損のリスクを孕むものです。
今回の体制変更については、執行側から複数回、詳細な内容が取締役会で説明され、さらに議論を行って、必要な対応策がとられました。
最終的には将来に向けて、大きくプラスとなる新体制構築が行われたと思います。
日頃から、社外取締役1名、社外監査役1名を含めた報酬委員会で、次世代も含めたグローバル経営層のパフォーマンスと報酬のあり方について議論が行われています。
また、その内容は、すべての取締役にオープンになっています。
このことが、議論の質を高め、大きく資したと感じております。

今年度は、ご高承の通り倉敷機械の買収が実行され、新たなグループ企業として迎え入れることになりました。
M&Aについては、結果的に実行されたもの以外も、複数の案件があり、そのメリットとリスクについて、取締役会で前広に議論が行われています。
これについても、定例取締役会で決議する場面にとどまらず、緊急度に応じて、情報提供が行われ、議論の場が設けられています。
M&Aも、その巧拙によって、企業価値を大きく左右する経営案件です。
今年度も、前述の地政学リスクから対象先の法務リスク等まで、様々な議論が行われたことをご報告しておきたいと思います。

ここまで述べたように、当社の取締役会の特徴は、オープンで闊達な議論です。
取締役はそれぞれ異なった知見・経験を有しており、それをどう企業価値維持・向上に活かすかは、執行とのタイムリーな情報共有と忖度ない議論の場作りだと思います。
今後とも、この強みを保ちながら、株主の皆様の付託に応えることができるよう努めてまいります。

次世代の成長を担う執行役員による座談会

2023年11月某日、担当業務や地域の異なる6名の若手執行役員がDMG MORIの将来について意見交換を行いました。約2時間にわたって、様々な立場から白熱した議論が交わされました。

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

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

中務: 高度な自動化ソリューションを提供し、そのメンテナンス・サービスを行う能力が重要な要素になると考えています。まずは、特にアプリケーションとサービスの分野で優秀なエンジニアを増やす必要があります。
私は日本のアカデミーの組織改革を行い、ヨーロッパのアカデミーも同じ方向に進んでいます。サービスエンジニアが自動化システムの修理も担えるように、ロボットのプログラミングの実地研修を充実させることが目的です。

太田: 私たちは、事業領域を再定義しなければいけないのではないでしょうか。マシニング・トランスフォーメーション(MX)戦略は高く評価されていると思いますが、当社のソリューションは社内でもあまり認知されていない場合があります。課題の一つは、工作機械とそれに関連する開発技術のライフサイクルが20年以上にわたるという特徴でしょう。より幅広い範囲と年代の技術に対するサポート能力を、いかに早く開発できるかが重要です。さらなる急成長のためには、私たちの知識、経験、パートナーシップをフル活用する必要があります。

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

廣野: 私も同意見です。アフターセールスは、機械が故障したときの修理だけではありません。例えば、お客様に加工のアドバイスを継続的に提供するレジデントエンジニアリングがあります。このサービスに対する需要はますます高まっていくので、エンジニアをもっと確保し、育成していかなければなりません。また、効率的にノウハウを収集し共有を図ることも必要です。
私は自分のAM機の開発チームに、設計から生産、販売、据付、お客様のトレーニング、アフターサービスに至るまで、すべてのステップに関わることを奨励しています。そうすることで、バリューチェーン全体を理解し、お客様や社内の他部門と良好な関係を築けるようになります。

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

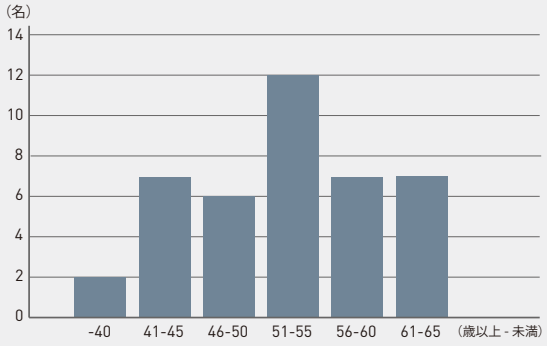
現実的なので、現地のエンジニアと各技術分野のスペシャリストが密に連携し、顧客満足のために困難な技術的課題を迅速に解決できる組織でなければなりません。
その意味で、私が最も力を入れているのは、販売・サービス担当者に当社の戦略と技術に関する最新情報を伝えるためのコミュニケーションとトレーニングです。さらに、ヨーロッパ市場では、ドイツの生産拠点から遠くなればなるほど、「昔ながらの商談」が多くなります。地域によってお客様の考え方や反応が異なることも理由の一つですが、営業チームと工場の間で同じ量のトレーニングや話し合いができれば、社内でも、そしてお客様にとっても大きな変化をもたらすことができます。

ノイン: その通りです。特にアフターセールスの分野において一貫したサポートを提供することは、私たちやお客様にとって極めて重要な成功要因です。私たちは、世界のどの地域のお客様にも最高のサービスを提供できるような組織づくりに取り組んでいます。

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

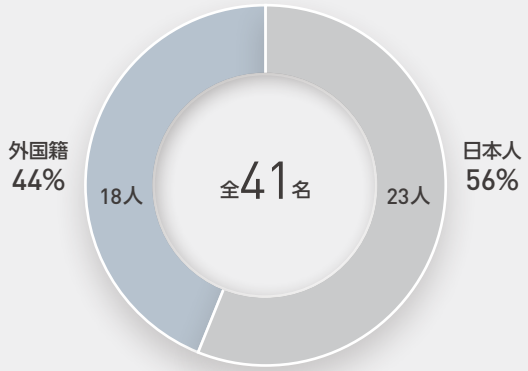
太田: MXは私たちの工場で十分に提示されるべきです。今のところ、工場見学にいらっしゃるほとんどのお客様は、当社機によってどのような改善が期待できるかを理解さ

執行役員 年齢区分



※執行役員の氏名については有価証券報告書をご参照ください

日本人 / 外国籍 別



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

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

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

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

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

Q:会社の次代を担う人材を育てるために有効な方法は何だと思いますか?

中務: 私は機械工学出身ですが、研究開発の配属ではありません。AG / CO統合の初期にドイツ本社で働き、ヨーロッパの文化や考え方を学びました。技術的なバックグラウンドを生かしながら、管理・経営部門の仕事をできることが楽しいと感じています。
私はいつも若い世代に、モチベーションの湧く仕事をやり、現状に挑戦するために「1マイル先へ」行ってみるように助言しています。私自身の例の一つは、廣野さんの入社直後の仕事においてサポートを提供したことです。彼女が前の会社を辞めて2019年にDMG MORIに移ったとき、私は彼女がLASERTEC 6600 *DED hybrid*の開発プロジェクトに参加できるようバックアップしました。その後、彼女自身のリードでLASERTEC 3000 *DED hybrid*のプロジェクトが始まるきっかけにもなりましたが、そのとき、私は人事に関わってもいませんでした。

廣野: そうですね、私がこの会社に入ったばかりの頃、応援してくださってありがとうございました。
部下への私のアドバイスも、私自身の経験に基づいています。若手エンジニアの頃、プレゼンのスライドに描いたコンセプト画を見てお客様が購入を決定されたことがありました。受注後に初めて、実際に機械を設計し、材料を購入し、組立を行いました。その機械が据付のために出荷されると、私も長期間アメリカのお客様先に滞在しま

した。あれは、お客様の生の声を知る良い機会となりました。

ブット: 私は11年前に旧DMGグループに入社し、工場側と営業側の両方を経験しました。昔も今も、私は側近に優秀で忠実な若い従業員を2〜3名置き、段階的に多くの責任を担わせたいと考えています。私の担当する地域では、年配のマネジャーやチームリーダーが引退するときに、こうした若い候補者を1〜2年間、退職する従業員と一緒に業務を経験させ、知識を引き継がせてきました。
私は、お客様の多様性、日々遭遇する様々な課題、それに適用する私たちの機敏さ、ダイナミクスが好きです。社内のあらゆる階層にまたがる迅速かつ緊密なコミュニケーションは、この規模の企業としてはユニークなものだと思います。私はDMG MORIファミリーの一員であることを誇りに思っています!

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

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

波多野: 私は2007年に旧森精機に入社して以来、主に広報とマーケティングを担当してきました。株式会社森精機製作所とGILDEMEISTER社の資本及び事業の協業が始まったのが2009年ですから、私の広報担当としてのキャリアは、DMG MORIがグローバルな一つの会社になった歴史とほぼイコールです。このような重要な業界リーダーの一員であり、グローバルな同僚と仕事ができることを誇りに思います。そして最近、日本の固定資産も担当することになりました。最初は驚きましたが、新しい施設を建設するプロセスが展示会の準備と似ているのだと理解しています。
私は常に、チームメンバーの力を伸ばすにはどうすればいいかを考えています。そして、若いうちにチャンスをつかみ、挑戦し、失敗を経験することを勧めています。部下には、一連のタスクの固まりを与えその背景を伝えるように心がけています。なぜそのことに取り組まなければならないのか、あるいはプロジェクト全体の概要を理解することで、課題がより明確になり、モチベーションが高まると考えているからです。

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

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。

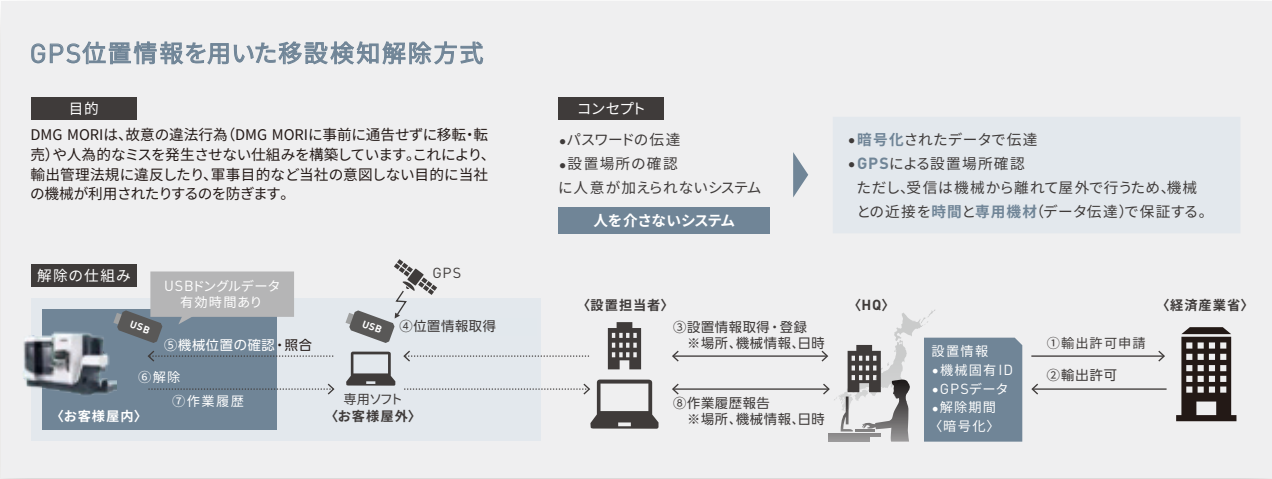
変化する規制に適宜対応し、産業と技術を守る

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。



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

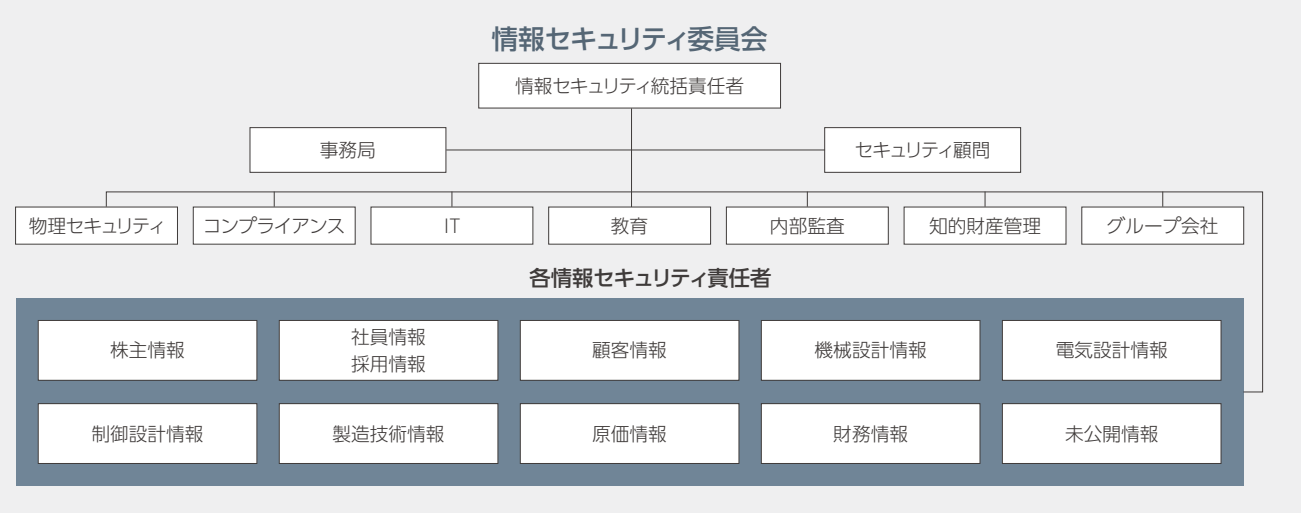
当社グループは、管理管掌取締役を情報セキュリティ統括責任者とする「情報セキュリティ委員会」を定期的に実施し、本社および国内・海外グループ会社に展開する体制を構築しています。

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。



BCP (Business Continuity Plan)

基本対策

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

近年の主な改定内容

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

伊賀事業所での災害停電時のBCP電源対策

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

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

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

サプライチェーンのBCP対策

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

想定リスク	主な対策
大規模地震等の自然災害	●サプライヤーにおける初動対応体制の構築 ●事業復旧計画の手順の整備
火災	●自主点検による工場内のリスク評価とその低減
風水害	●洪水リスク調査の実施 ●資料提供など、リスク低減への啓蒙活動
ITサイバー攻撃	●セキュリティ診断の実施と改善への必要な支援(国内の主要なサプライヤーが対象)

コンプライアンスに関する基本的な考え方

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

内部統制に関する基本的な考え方

当社は取締役会において「内部統制基本方針」を決議し、実施しています。

1. 監査役監査

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

2. 内部監査

取締役社長直属の独立した専任組織(内部監査部3名)が、業務執行のラインから独立した視点で、グループ全体の業務執行が適切かつ効率的に行われているかを監査しています。また、内部監査部では金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制(J-SOX)の有効性の評価を実施しています。子会社に対してもリスク管理状況についての監査を実施するとともに、子会社からの報告については監査役による子会社監査時、及び子会社監査部門との監査情報連絡会などで情報共有しています。
なお、内部監査部門の監査結果は、取締役社長に報告するとともに監査役へも定期報告を実施し、情報を共有しております。また、会計監査人とは、監査日程、監査手続など随時意見交換を行うとともに、内部統制監査において密接に連携しています。

3. 子会社管理

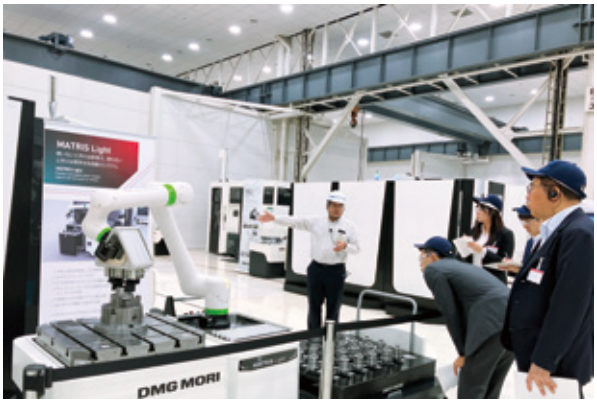
原則、当社取締役の1名以上が子会社の取締役又は監査役を兼任することで、子会社の取締役会及びその他重要会議に出席し、子会社の取締役及び業務を執行する従業員からの職務の執行に係る事項の報告を受け、子会社の業務執行が適切かつ効率的に行われていることをモニタリングしています。

投資家とのエンゲージメント

当社は、企業価値を高め、株主利益を拡大するために、投資家とのエンゲージメントを重視しています。
2023年にはIR情報のホームページをより分かりやすい構成に刷新しました。海外機関投資家向けの説明会、個別ミーティング、国内の主要拠点の見学会などを通じ双方向の対話の機会を拡充しています。
決算発表資料を含むすべてのコミュニケーションについて、当社は日本語と英語の両方に対応しており、海外投資家にも公平・迅速な情報提供を行っています。

2023年8月 東京ソリューションセンタ見学会

2023年3月 定時株主総会



2023年9月 伊賀事業所見学会