

DMG MORI

COMPANY LIMITED

MM

www.dmgmori.co.jp

統合報告書 2024
2024年1～12月期

経営理念

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

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

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

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

私たちは、
パートナーと共に繁栄する

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

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

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

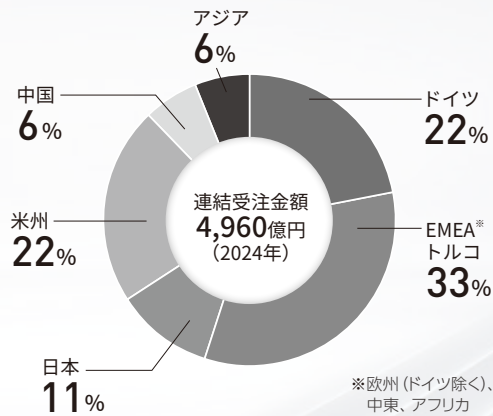
私たちは、
責任ある企業市民として地域、社会に貢献する

私たちは、
環境資源を大切に地球環境を守る

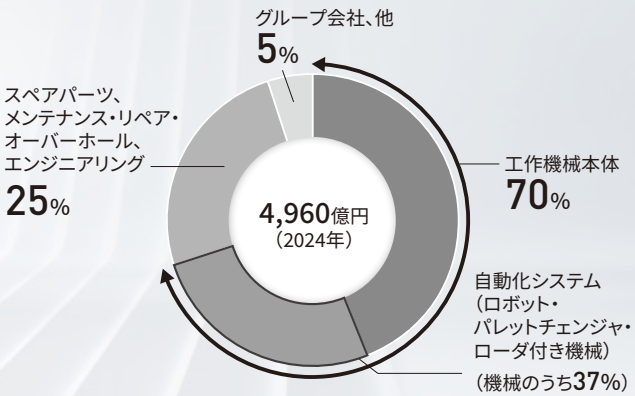
私たちは、
高い倫理観を持って、社会良識に準拠した企業活動を行う

ひと目でわかるDMG MORI

地域別受注構成



カテゴリー別受注構成



主要財務指標

(単位:億円)	FY2023	FY2024	FY2030目標
連結受注額	5,200	4,960	8,000
機械受注残高(期末)	2,470	2,180	
売上収益	5,395	5,409	8,000
営業利益	554	437	1,200
営業利益率	10.3%	8.1%	15.0%
継続事業からの当期利益	354	231	
当期利益	339	77	800
EPS (円)	256.66	43.60	563
1株当たり配当金(円)	90	100	200
株主資本比率	35.0%	39.4%	50%
Net Debt (ハイブリッド資本を含む純有利子負債)	1,795	1,728	1,000
Net D/E レシオ	0.26	0.20	<0.3
営業フリーキャッシュフロー	149	64	

注) FY2024は、ロシア工場収用に伴う一過性費用91.8百万ユーロ/151億円により当期利益が減少。

人的資本指標

連結従業員数※1	約13,500名
従業員の国籍数	61
取締役	
社外取締役比率	42%
女性取締役比率	25%
外国人取締役比率	25%

※1 パートタイマー、アルバイト、労働契約の従業員を除く。

グローバル・プレゼンス

生産拠点	17拠点
販売・サービス拠点	124拠点
エリア・セールスマネージャー	約600名
テストカット機	約450台

2050年の
ミッション

全世界で稼働している工作機械

2024年
約500万台

2050年
約100万台

MX
MACHINING
TRANSFORMATION

by DX

工程集約→自動化→GX

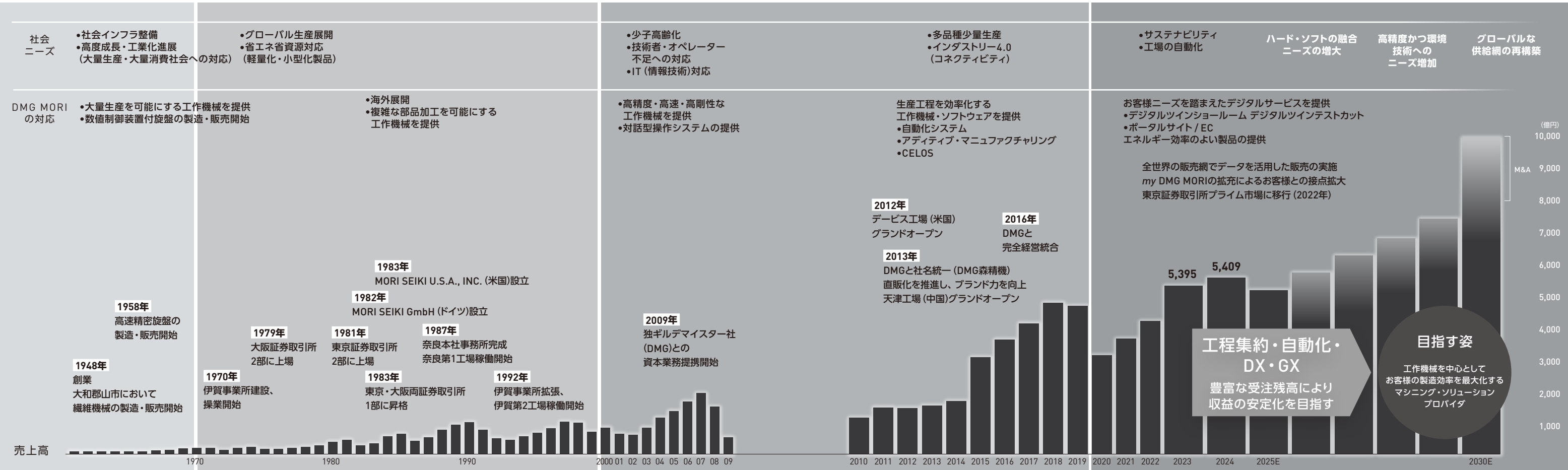
お客様のオペレーター不足改善

お客様の高精度加工実現、生産効率改善

お客様の環境負荷低減

社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展

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



平均単価 / 台

1,000万円

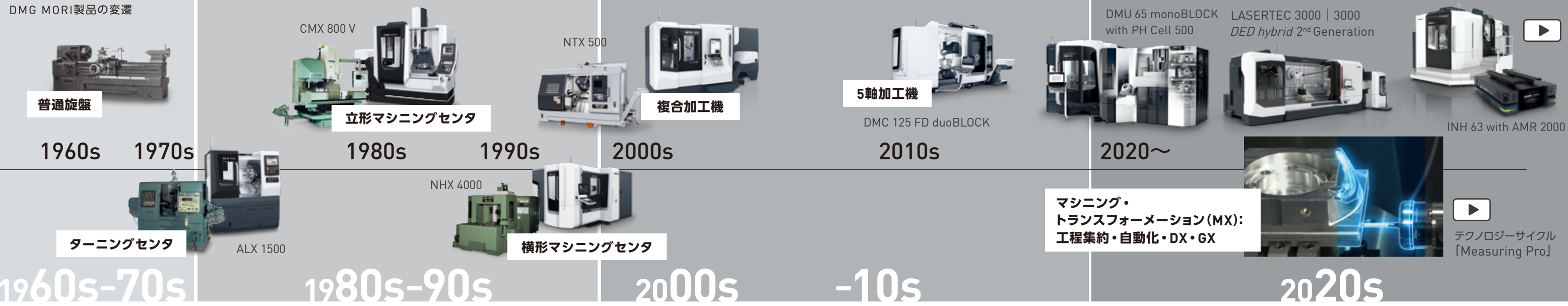
2,000万円

3,000万円

4,000万円

7,000万円

>8,000万円 (計画)



DMG MORIのミッション実現のための マシニング・トランスフォーメーション (MX)の深化

工作機械を購入されると20年以上使用されるお客様も多くいます。
技術革新を通じて複数の古い機械を最新の1台に置き換えるだけでなく、
機械稼働を最大化するためのあらゆる提案がDMG MORIの目指すビジネスです。
MXの推進によって2050年代の金属加工業は大きく様変わりしているとDMG MORIは考えています。

DMG MORIのミッション

MXで実現する経営戦略

現在

工作機械市場

2050年代

工程集約機の付加価値を最大化する包括的ソリューション



	現在	2050年代
工程集約	全世界約500万台 (うち、DMG MORI機約30万台)	全世界約100万台 (うち、DMG MORI機約20~25万台)
自動化	1,500 h / 年・台	3,000 h / 年・台
GX	工場面積および消費電力 1	工場面積および消費電力 1/5
DX	オペレーター500万名	プログラマー100万名

2050年

- 高精度加工
- オペレーター不足の改善
- 経営資源の最適化
- SBT認定「ネットゼロ目標」達成

MACHINING TRANSFORMATION

工程集約

複数台で分割していたターニング及びミーリング加工のほか、専用機によるギヤ加工や完成ワークの計測などを1台に集約

自動化

手間のかかる段取り替え作業からオペレーターを解放し、夜間や休日シフトを活用した機械の稼働時間の長期化を実現

GX GREEN TRANSFORMATION

設備面積の縮小と中間在庫 (仕掛品) の削減、加工不良品の低減を通じた、経営資源と消費エネルギーの有効活用

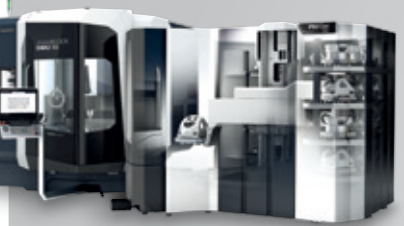


成長産業でのDMG MORIが生み出す付加価値

工作機械は、さまざまな原材料に複雑な加工を行うことで、価値の高い部品を生み出します。多くの場合、仕上がった部品は消費財ではないため一般の方々の目に触れることはありませんが、エネルギー・発電装置、精密機器、半導体製造装置、医療、航空、宇宙など、高い品質が求められる成長産業で使用されています。DMG MORIは、高精度な工作機械の機能を最大限に引き出し、稼働率を上げるためのソリューションを提案します。



航空



5軸加工機
DMU 65 FDS monoBLOCK

タービンディスク



工程集約
台数をグライディングセンタ含む3台から1台に、段取りを6回から2回に集約
一度の段取りでミーリング、ターニング、研削工程が完結
表面精度 Ra< 0.8 μm



インコネル[®]1

自動化：PH CELL 500
完全な自動化を支えるため
最大32パレット搭載可能

※1 インコネルは Huntington Alloys Corporation の登録商標です。

宇宙

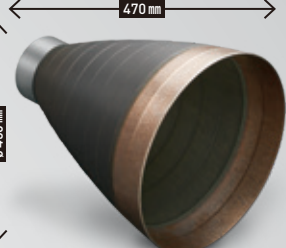


複数素材：
インコネル[®]1、
ステンレススチール

アディティブ・マニファクチャリング
LASERTEC 3000 DED hybrid

複数素材部品の積層により高い熱性能を実現

ロケットノズル



工程集約
台数をグライディングセンタ含む3台から1台に、段取りを6回から2回に集約
一度の段取りでミーリング、ターニング、研削工程が完結
表面精度 Ra< 0.8 μm



※1 インコネルは Huntington Alloys Corporation の登録商標です。

メディカル



複合加工機
NTX 500

関節用プレート



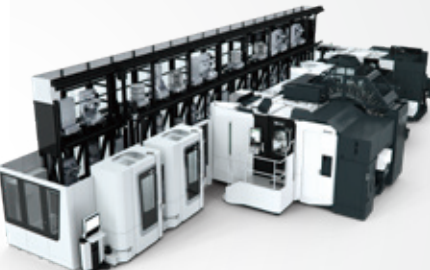
工程集約
台数を2台から1台に、段取りを4回から1回に集約
一度の段取りでターニング、ミーリング、機内計測工程が完結



チタン

自動化：IMTR
機械一体型ワークハンドリングシステム（搬送可能重量 7 kg）
無人シフトの生産性を向上

エネルギー



5軸加工機
INH 63

風力発電部品
(スパイラルペベルギヤ)



工程集約
台数をグライディングセンタ含む2台から1台に集約
一度の段取りで5軸加工、ギヤ加工、機内計測工程が完結することで集約
ギヤ精度 DIN5 を実現



スチール

自動化：LPP
最大 99 パレット搭載可能
マシニングセンタを最大 8 台連結することで効率的な量産体制を構築

半導体製造装置

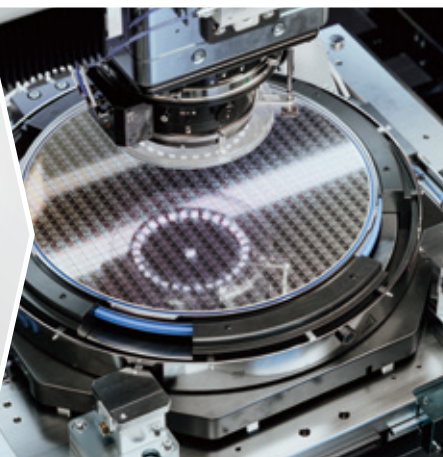


5軸加工機
DMU 65 H monoBLOCK

EUV 露光装置部品



工程集約
台数を2台から1台に、段取りを6回（以上）から2回に集約
5軸加工と機内計測で高精度加工（平面度 0.003 mm 等）を実現



アルミ

自動化：PH CELL TWIN
マシニングセンタ2台を連結、最大 30 パレット搭載可能
機械稼働率を向上

精密機器



ULTRASONIC
ULTRASONIC 20 linear

時計ケース



工程集約
1台で硬脆材（セラミック）を加工、段取り2工程に集約
5軸超音波加工：表面精度 Ra 0.15 μm
研磨工程を削減することでマイクロクラックの発生を抑制



セラミック

自動化：PH 10
機械一体型パレットハンドリングシステム（6 mlに最大 132 パレット搭載可能）

社長メッセージ



MX(マシニング・トランスフォーメーション)は浸透期から発展期へ 経営資源の最適化により、お客様とともに持続的成長を実現

DMG MORIのミッション実現のためのMX

工作機械需要は、マクロ経済環境、経済安全保障、地政学リスク、新しい技術の出現を背景とする市場の変化等による上昇と下降を繰り返しています。DMG MORIは、短期需要環境の変動にとらわれず、中長期的なミッション達成に向けてMX(マシニング・トランスフォーメーション)を推進しています。

工程集約、自動化によりGX(グリーン・トランスフォーメーション)を実現した上で、DX(デジタル・トランスフォーメーション)を通じて生産工程をデジタルに管理・分析することにより、それをさらに改善する仕組みを、当社ではMXと呼んでいます。MXは、お客様の生産性を飛躍的に向上させる手法であり、マシニングプロセスの大革命だと考えています。実際、ネットワークに接続された当社製の機械から集めたデータをみると、一台あたりの稼働時間は年間平均1,500時間程度にとどまっていますので、効率を改善できる余地は大きいと思われます。当社が提案したMXソリューションを導入したお客様の中には、一台あたりの稼働時間が年間平均4,000時間まで飛躍的に向上した事例があります。

これまで、工作機械産業は、機械単体の切削速度、精度、剛性などの品質を向上させることに邁進してきました。しかし、お客様の生産工程全体を考えた場合、その効率が機械の品質に比例して上がったかというと、そうではありません。お客様の生産工程全体の改善を手助けすることに大きなビジネスチャンスがあると考えています。もちろん、機械単体の品質も引き続き重要ですので、メーカーとしてそれを向上させる努力を継続した上で、いかにお客様の生産効率向上を実現できるのか、そのためにどのような製品やサービスを当社が提供できるのか、それがMXにおいてDMG MORIが取り組んでいる課題です。

現在世界で稼働している工作機械は、500万台程度存在すると思われ、そのうち、当社製の工作機械は30万台程度あります。DMG MORIの目標は、MXの推進により、2050年頃までに、グローバル市場における工作機械の稼働台数を100万台程度まで削減することです。現在、お客様の多くが、優秀なオペレーター数の不足への対応、部材や物流などの事業リソースの効率化、電力などエネルギー消費量の削減、環境負荷の低減目標の達成などの経営課題

に直面しています。当社が、工程集約、自動化、DXにより生産効率を上げるソリューションをタイムリーに提供することで、機械の買い替え需要が喚起され、この目標は達成可能となります。MXの考え方がお客様の隅々にまで普及する2050年頃には、DMG MORIのグローバルでの稼働台数は25万台程度となり、台数ベースでのシェアも25%程度へ上昇しているものと確信しています。

工作機械業界における優位な事業モデルを確立 —— 売上収益5,000億円の盤石な地盤を築く

工作機械需要が伸び悩む中、当社の売上収益は安定的に推移するようになってきました。2023年、2024年とも工作機械受注は前年比で減少しましたが、当社の売上収益は2023年が5,395億円、2024年が5,409億円となり、不況期においても安定して売上収益5,000億円以上を確保可能な経営体質を築くことができたと考えています。

売上収益の安定に大きく寄与しているのは、MXによる受注単価の上昇及び値引き率の低減とスペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業の安定的な成長です。DMG MORIは、工作機械本体及び当社が推奨するロボットなどの周辺機器(DMG森精機認定周辺機器:DMQP)を納品するだけに留まらず、ソフトウェアでマシニングプロセスの最適化を図り、自動化システムを立ち上げ、納品後にトレーニングやサービスを提供するまでを自社リソースを使って迅速に行うことができます。この一連のプロセスをDMG MORIがシングルリソースで実施できることから、お客様は機械の納入時から廃棄時まで20年以上にわたり安心して使い続けることができます。

これらの価値提供は、グローバルに124拠点展開するDMG MORIグループの販売・メンテナンス・リペア・オーバーホール拠点を通じてなされており、この体制も競合他社が短期間では真似できない圧倒的な差別化であると考えています。お客様に最適なMXソリューションを提供し、その価値を認めていただくことを続けた結果、工作機械を単体で販売していた頃に比べて値引き率が抑制できるようになりました。実際、受注単価は、2023年が前年比24%増の61.9百万円(407千ユーロ)、2024年が同15%増の71.0百万円(433千ユーロ)と着実に上昇しています。

お客様が当社製の機械の生産効率を高く維持するために大切な要因として、システム自体が最適化されているということに加え、導入後におけるダウンタイム(機械の

トラブルによる停止時間)をいかに短くするかということがあります。工作機械の使用年数は、経済合理性を考えると10年から12年程度ですが、実際には20年を超える場合も珍しくありません。そのため、スペアパーツの迅速な供給を含むメンテナンス・リペア・オーバーホールがとても重要になります。

同時5軸加工機や複合加工機、アディティブ・マニファクチャリング(金属積層造形技術)が登場し、機械が複雑化してきています。メーカーとして、壊れないような機械を設計・製造することはもちろんですが、機械が故障した際にその原因を特定しスペアパーツを出荷するスピードや、関連する情報をお客様と共有するためのプラットフォームの有無が業界における新たな競争条件になっています。スペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業は、2024年には前年比7%増となり、連結受注における構成比は25%(2023年度:22%)となりました。機械の需要環境が厳しい中においても着実に成長し、売上収益の安定化に貢献しています。

MXの工作機械業界への浸透 —— 2024年はMXの次なる深化に向けた 経営資源の充実の年

2023年にMXを提唱し、約2年が経過しました。MXを進めるにあたり、当社の経営資源は、従来とは全く異なるものとなりました。例えば、2024年末における当社グループの従業員数は約13,500名ですが、製造に係る従業員数は約4,900名(構成比:36%)に留まり、マーケティング・販売・エンジニアリング・メンテナンス・リペア・オーバーホールに関わる従業員数が約8,600名(同:64%)となっています。中でも、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアは約2,200名、アプリケーションエンジニアは約1,100名となっています。これは、DMG MORIがエンジニアリング会社へビジネスモデルを大きく舵を切っている証左でもあります。

既に、必要な人的経営リソースを充実させてきましたが、予想以上にMXがお客様から注目され始めており、次なる発展に向けて不足しているリソース(課題)も明確になりました。2024年は、MXをお客様により理解してもらうためのマーケティングの強化、メンテナンス・リペア・オーバーホール及びアプリケーションエンジニアの人員増強、MX推進に向けての社員のさらなる意識改革やモチベーション向上、を重要な課題と捉え、それらの課題解決に積極的に取り組みました。



〈未知なる世界MXへお客様を誘導 — マーケティングの強化〉

MXは、工程集約、自動化、デジタル技術による生産管理を通じた生産性の大幅改善が期待できるもので、環境負荷の低減にもつながるものです。しかし、それは多くのお客様にとってまだ経験したことのない世界であり、MXを導入すると具体的に何が変わり、どのような効果が生まれるかをお客様がイメージすることは難しいのかも知れません。従来のように、機械単体の販売をビジネスモデルとしていた時代においては、製品の仕様や機能をカタログに記載し、それをお客様にアピールするプロダクトアウトの販促活動でも十分でした。新たな世界に足を踏み入れるという意味決定をお客様にしてもらうには、それぞれのお客様が自社における具体的な導入イメージを想起できるようなマーケットインの仕組みを充実させることがより重要になっています。

2024年は、ドイツAMBショー、日本JIMTOFショーなど、当社のMXを存分に表現できる大型展示会への出展を実施しました。それらと並行し、受注を獲得するためにより重要な、当社のショールームや生産拠点に少人数のお客様を招待し、お客様の実際のワークの加工に沿った具体的な加工プロセスの提案をする「オープンハウス」や「テクノロジーデイズ」に注力しました。また、お客様のオペレーター教育の場である「DMG MORI ACADEMY」も、2023年の国内3拠点の開設に続き、2024年には岡山に新たな拠点を開設しました。多品種かつ高精度の部品



加工が増加する中で、当社のお客様は複雑な同時5軸加工機や複合加工機の操作ができる人材を常に必要としています。2025年以降には、九州にも開設を予定しています。様々なマーケティングチャンネルを通じて、お客様が、MXソリューションを直に経験することが今後の需要発掘につながるものと期待しています。

〈アプリケーションエンジニア、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアの増強〉

新しい設備を導入することを検討する際、多くのお客様にとって重要なのは、要求されるワークの精度や加工時間といった目標を達成できるか否かです。当社では、アプリケーションエンジニアが実際の機械を使って年間3,000件以上のテストカットを行い、お客様の投資判断前に必要なデータを提供しています。また、複雑なワークの加工等でターンキーを必要とするお客様も増加しています。これらのテストカット、ターンキー構築が行えるエンジニアの確保が当社にとって喫緊の課題となっています。同時に、複雑な機械や自動化された機械の増加により、修理を実施する当社のメンテナンス・リペア・オーバーホールの高技能化も重要です。

前述したように、既に優秀なアプリケーションエンジニア、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアを採用していますが、不足感は否めません。2024年には、エンジニアの採用を積極的に進めまし、今後も注力する予定です。グローバルに事業展開するような大手企業からニッチな技術を誇る中小企業まで製造業に携わる様々なお客様からワークの新しい加工方法を相談される当社は、チャレンジング精神旺盛なエンジニアにとって、非常に魅力的な企業だと思います。優秀な人材を確保するため、2022年以降、当グループは給与をグローバルに引き上げてきました。どの地域においても、賃金は業界最高水準にあり、優秀なエンジニアを採用できるレベルにあります。2030年までにアプリケーションエンジニアを約2,000名、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアを約3,000名まで増やし、エンジニアリング商社としての地位をさらに強固なものとしていきます。

〈デミング賞の受賞

— お客様の価値創造に向けた全社員意識の改革・定着〉グループ最大の生産拠点である伊賀事業所（三重県）は、TQM(Total Quality Management)に関する世界最高ランクのデミング賞を2024年10月に受賞しました。当社は、1999年にISO 9001(品質マネジメントの国際規格)の認証を得て以来、品質向上に努めてきました。また、当社独自の品質管理システムである、製品プロブレムレポート(PPR)を継続して運用しています。不

具合情報をデータベース化すると同時に、その早期解決や新機種開発、製造現場における改善、改良を目的としたもので、当社の製品・サービスの品質改善に役立ってきました。さらなる飛躍を目的に2017年からTQMを導入・推進し、その本質である「お客様志向」の重要性を全社員共通の認識となるように醸成してきました。

お客様に高品質な製品・サービスを提供し、企業として持続可能な成長を実現するために最も重要な要素は、従業員のモチベーションを常に高く保ち、イノベティブな集団であり続けることだと考えています。当社グループでは、言語・国籍・専門分野の異なる約13,500名の従業員が働いています。多様性に富んだ組織が一致団結して、変化する事業環境に機敏に対応し、世界中のお客様の様々なニーズに対応するためには、全社員のMXへの理解とそれを推進するコミットメントが重要です。デミング賞の受賞は当社のこれまでの品質管理とお客様満足度向上に向けた改善活動の成果です。この受賞を通過点として、グローバルでTQMを展開し、グループに定着させることがDMG MORIの持続的成長につながるものと確信しています。



2030年頃には売上収益8,000億円、 営業利益率15%の達成を目指す

工作機械の需要は上下変動を繰り返しています。DMG MORIは、納入先の産業分散、お客様への高付加価値提供による継続的な単価上昇、スペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業の成長により、景気変動によるインパクトをある程度軽減できるようになりました。しかし、その影響をゼロにするには至っていません。従来の3カ年という短期の事業計画では、需要のサイクルによる影響を受け、業績目標の達成・未達における前提自体が大きく変わってしまうことが避けられませんでした。今回は、2030年までという長期間時間軸の中で、当社戦略の中核をなすMX推進に向けた社内体質の強化及び目指すべき業績・財務体質の達成を実現していきたいと考えています。

MXは、過去2年間で市場への導入期を通過し、2024年にさらなる経営資源の充実を図ったことにより、2030年に向けて利益率の改善、キャッシュフローの拡大を伴う開花期を迎えるものと期待しています。オーガニック(現状の経営資源、経営方針をベース)成長により、2030年までに売上収益8,000億円、営業利益率15%の達成を目指します。売上収益の事業別には、機械事業で5,800億円(2024年実績:約3,900億円)、スペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業で1,800億円(同:約1,240億円)、グループ会社事業で400億円(同:約300億円)を計画しています。高付加価値提案による機械単価の上昇、スペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業の拡大により売上収益を安定的に成長させることが可能であると考えています。人材投資を除く先行投資はほぼ一巡しています。お客様満足度向上による値引き率の低減、比較的収益率の高いスペアパーツ、メンテナンス・リペア・オーバーホール、エンジニアリング事業の成長が収益率の改善に貢献します。

フリーキャッシュフローは、ハイブリッド資本を含む有利子負債の削減と配当を中心とする株主還元配分にします。2030年末までには、純有利子負債残高を1,000億円以下(2024年末実績:1,728億円)まで削減する予定です。収益拡大によりハイブリッド資本を除く株主資本を4,300億円以上とし、株主資本比率では50%以上を目指します。株主還元は、配当性向30~40%を目指します。2030年には1株当たりの配当金200円(2024年:100円)を目標としています。

長期にわたる持続的な事業成長には、社員の健康維持、環境に対する配慮も欠かせません。当社による、従業員の健康維持・増進への取り組みが評価され、健康経営に取り組む、魅力ある上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定した「健康経営銘柄2024」の一社として公表されました。今後も「よく遊び、よく学び、よく働く」の経営理念のもと、さらなる健康経営と生産性の改善に努めます。環境面では、SBT(Science Based Targets)「ネットゼロ目標」の認定を取得しました。Scope 3のCO₂排出量削減の取り組みとして、サプライヤーとの共生やDMG MORI CIRCULAR株式会社にて廃却機や機械加工時の切りくずを回収し、鋳物の原料として再利用することなどを積極的に進めています。

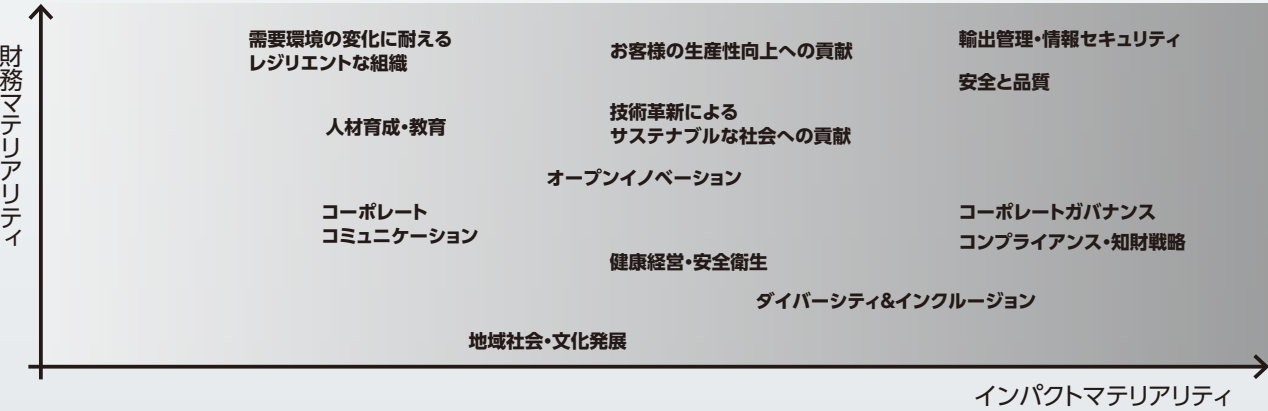
今後もさらなる技術革新と生産性向上を追求し、ステークホルダーの皆様と共に持続可能な未来の実現に向けて邁進してまいります。引き続きご支援をお願いいたします。

特定したマテリアリティ

当社では、DMG MORI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。

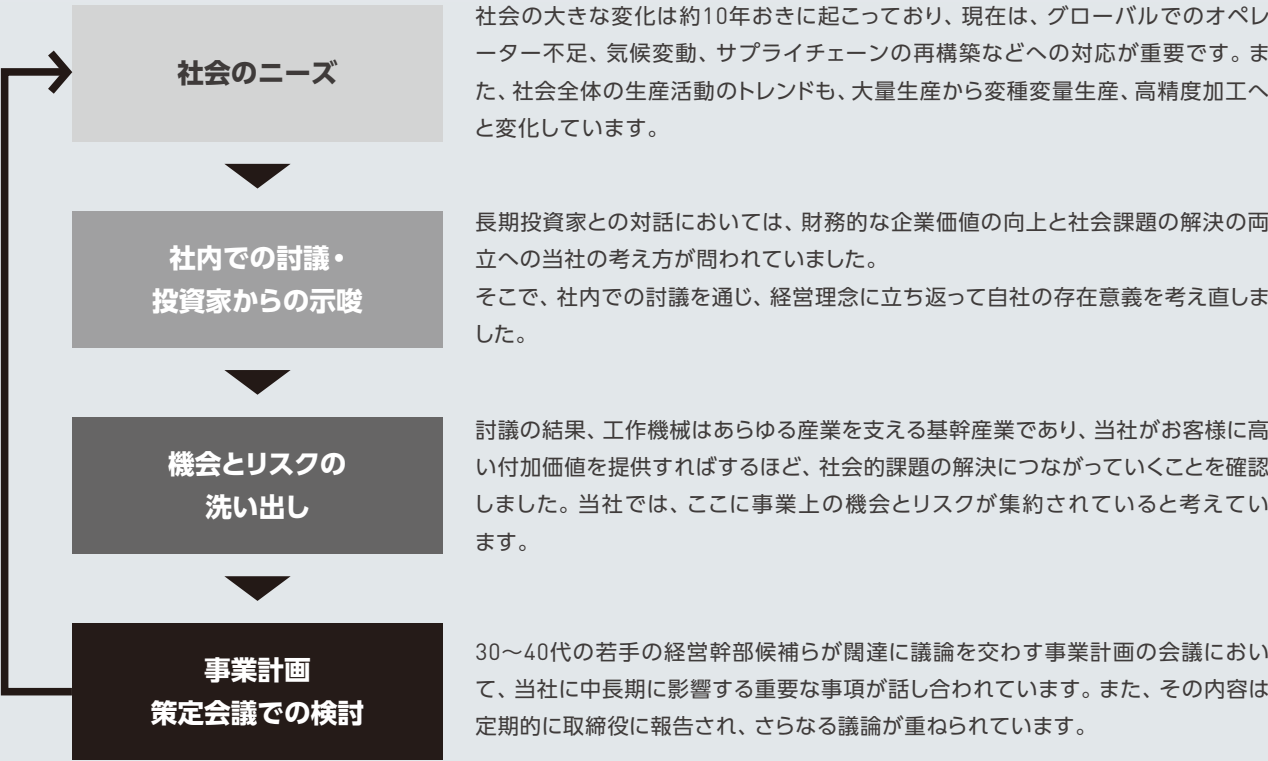
今回特定した13のマテリアリティはすべて重要なものではありませんが、当社が環境・社会に与える影響度と環境・社会が当社に与える影響度の2軸で整理することで、当社にとっての位置づけを明確にしています。

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



マテリアリティ特定のプロセス

当社のマテリアリティ特定のプロセスは以下の通りです。



※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	MXの導入事例(→ P.38)
	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.87) サステナビリティ(→ P.93)
	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.57) デミング賞(→ P.69)
	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.55) 学術機関との共同研究(→ P.59)
	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 オペレーター支援(→ P.81)

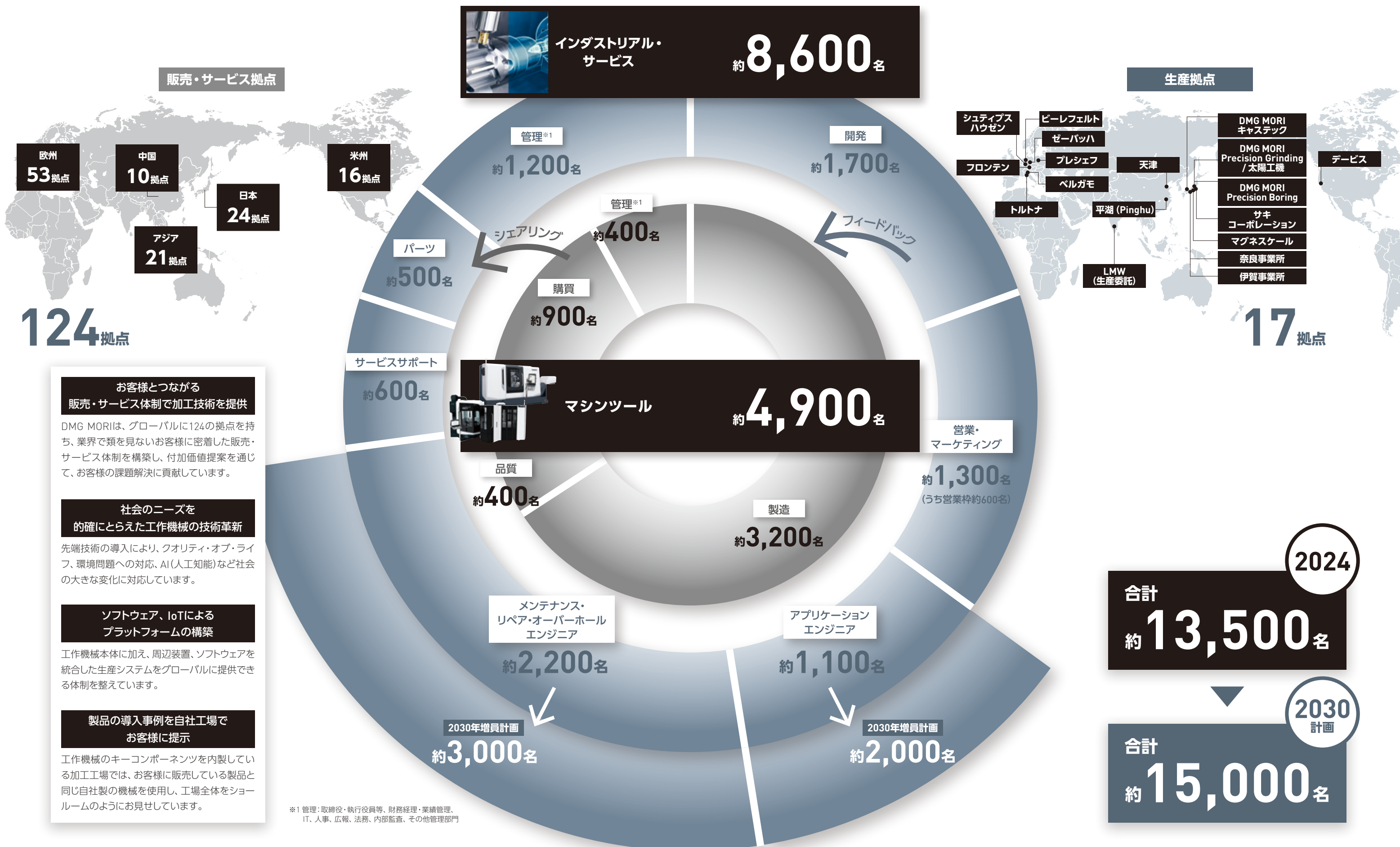
マテリアリティ詳細		フルバージョンの 統合報告書との相関※
経営基盤の強化	6 コーポレートガバナンス • グローバル企業としての透明性と公正性の向上 • 迅速な意思決定による企業競争力の強化 • サクセッション・プランと幹部候補社員の育成	社外取締役座談会(→ P.109)
	7 輸出管理・情報セキュリティ • 軍事転用と不正利用を防ぐために各国の輸出管理規制を厳格に遵守 • 当社内のネットワークへの攻撃への対策とお客様情報の保護 • お客様工場で稼働する当社機へのサイバー攻撃への対応の強化	リスクマネジメント(→ P.113)
	8 コーポレートコミュニケーション • 的確な情報発信及び継続的なコミュニケーション • 高度・複雑化し、変化し続ける事業への理解の増進	株主エンゲージメント(→ P.17)
	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.7) ダイバーシティ(→ P.25)
	10 コンプライアンス・知財戦略 • 高度な技術の流出・悪用のもたらす損失を理解し、諸法令・企業倫理を遵守 • 当社の商品・技術を保護する知的財産権の積極的取得、他社の知財の尊重	ガバナンス体制(→ P.101)

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 (→ P.77) 安全衛生(→ P.78)
	12 ダイバーシティ&インクルージョン • 個人の能力を最大限発揮でき、自己実現できる環境を提供	人的資本(→ P.71) 仕事とライフイベント(→ P.79)
	13 地域社会・文化発展 • 地域社会に根差した責任ある企業市民として、きれいな工場・美しい景観を整備 • 工学・スポーツ・芸術・文化の一層の発展に貢献	文化・芸術・学術の振興(→ P.85)

DMG MORIの強み

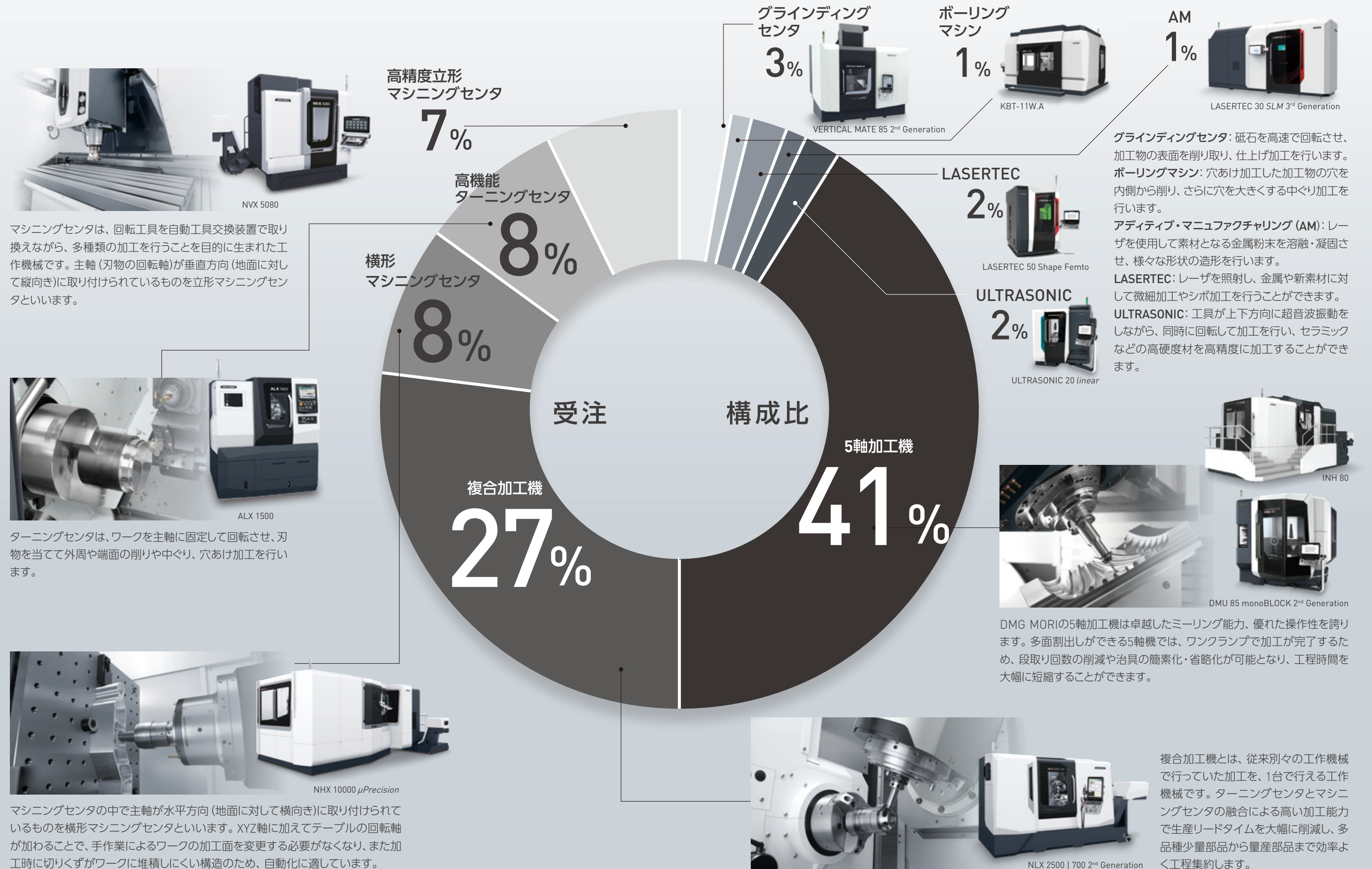
商社・エンジニアリング機能と製造の融合

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。



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

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



ダイバーシティ

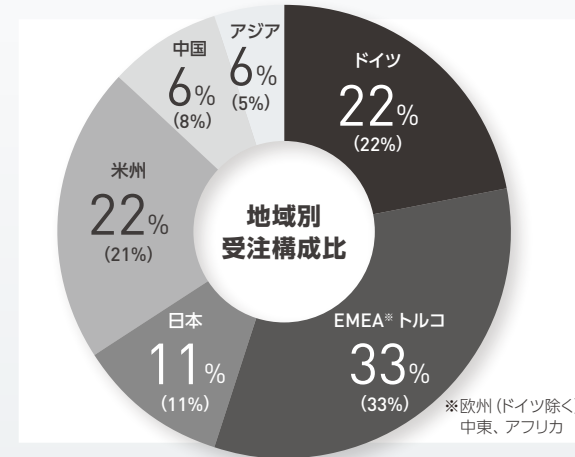
様々なお客様の異なるリクエストに対応できる体制を、DMG MORIは長年かけて築き上げてきました。このような多様性は業績の安定につながることに加えて、新たなイノベーションの創出にも貢献しています。

()内:2023年度



工程集約機 / 先端技術機の高い受注比率

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。



グローバルなお客様ベース

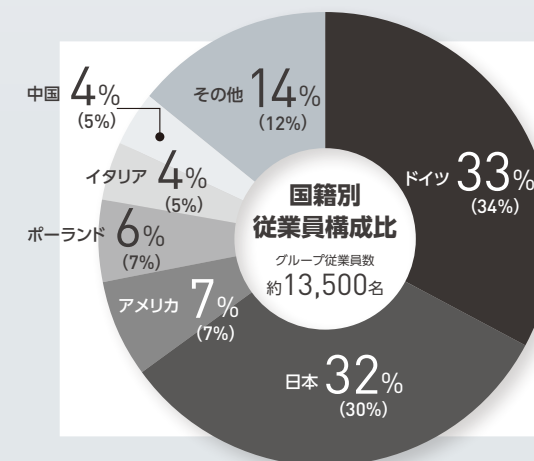
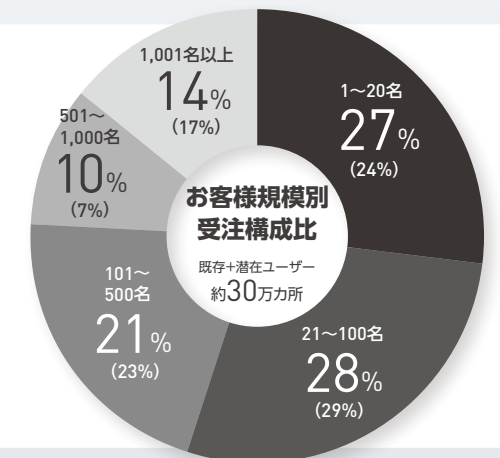
工作機械産業には、マクロ経済環境、設備投資動向の影響による需要変動を避けられない特性がありますが、DMG MORIは世界各国の需要を取り込むことで、事業の安定化を図っています。

先進国市場での技術革新に伴う新しい需要や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。

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。



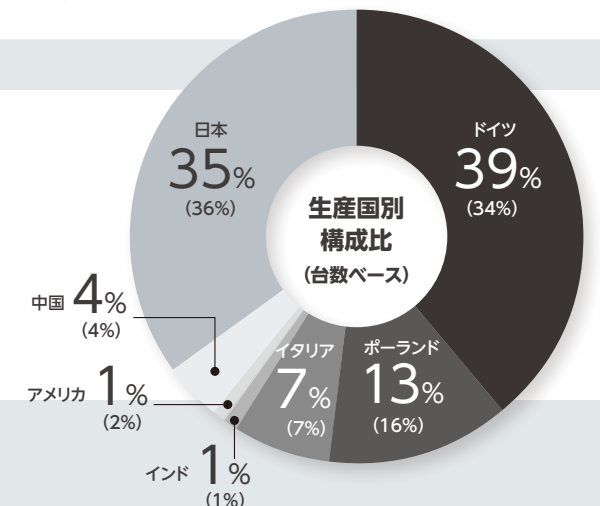
多国籍人材

様々な言語・国籍・性別・専門分野を持つ61国籍、約13,500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。

様々な国の言語を解する従業員がいることで、お客様のニーズを正確に理解し、それに合う技術的イノベーションを生み出しています。

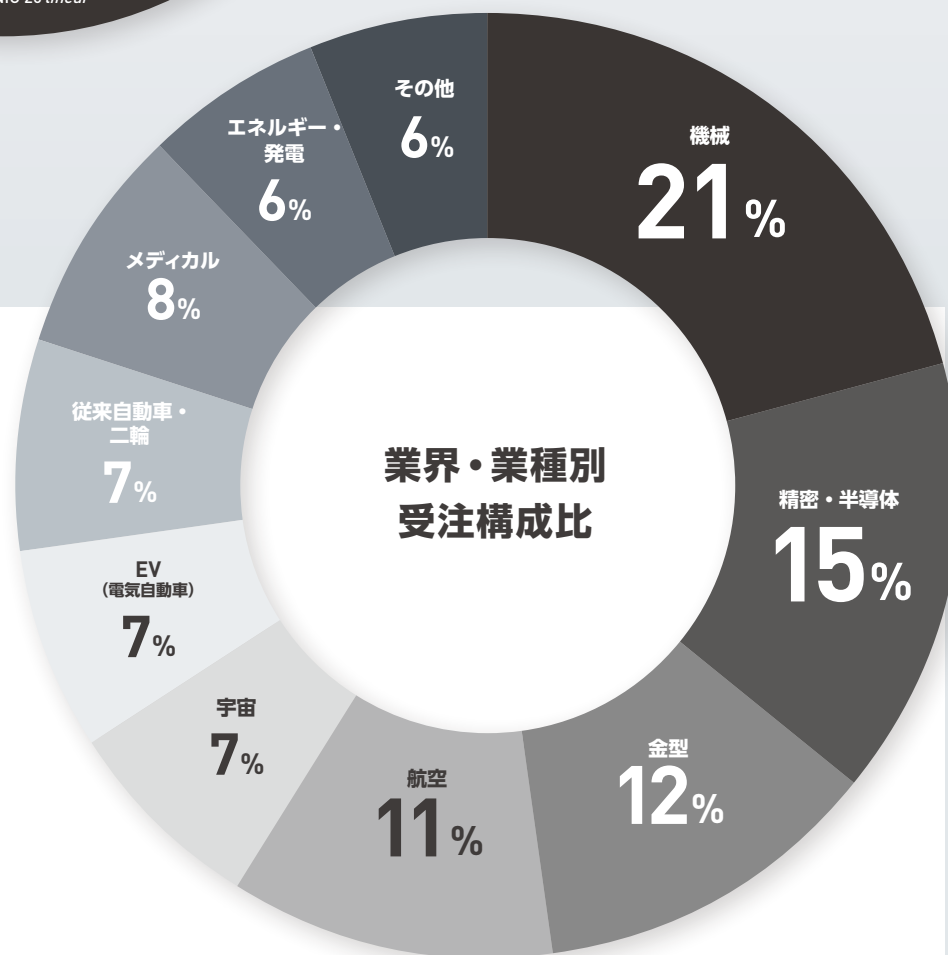
生産拠点の分散

日本、ドイツを中心に、欧州各国、米国、中国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。



バランスのとれた業種構成

DMG MORIの製品・サービスは、農機や建機、エネルギー産業に代表される伝統的な製造業から、医療、EV(電気自動車)、航空、宇宙、半導体産業などの最先端の成長産業にいたるまで、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。



グループ会社のシナジー

旧株式会社森精機製作所と旧GILDEMEISTER(ドイツ、ブランド名「DMG」)が2016年に完全経営統合して誕生したDMG MORI。統合以前から、融和的な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、事業成長につなげてきました。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。

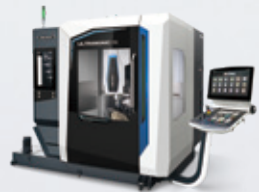
TAIYO KOKI

現 太陽工機

業界初の立形グライディングセンタ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。(2025年に100%グループ化)

現 DMG MORI Ultrasonic Lasertec (ドイツ)

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有する旧SAUER社をグループ化。



現 DMG MORI Poland (ポーランド)

高品質のターニングセンタに強みを有していた旧 FAMOT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。

現 DMG MORI Pfronten (ドイツ)

立形フライス盤、NCボール盤、マシンングセンタで業界でも卓越した知見を有していた旧Deckel Maho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。

旧 森精機製作所設立

1948 1994 1999 2001 2002

旧 GILDEMEISTER設立

旧 日立精機

複合加工機に強みを持つ旧日立精機社の日本事業譲受により、製品ラインの強化と同時に、販売プレゼンスを東日本にも拡大。

旧 DIXI machines (スイス)

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。



2008

2007

2002

2001

DMG MORI

現 DMG MORI Digital

ソフトウェア開発を行う旧ビー・ユー・ジー社は、現在CELOS X、MAPPSやCELOS DYNAMICpost等を開発。



DMGと協業開始

2009

Magnescale

現 マグネスケール

現ソニーグループより超精密計測機器事業を買収。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。



SAKI

現 サキコーポレーション

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に持分法適用開始(2023年に100%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

CASTECH

現 DMG MORI キャステック

旧渡部製鋼所によるベッド、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。

旧 アマダマシンツール

アマダより小型ターニングセンタ事業を譲り受けたことにより、製品ポートフォリオに小型ターニングセンタが加わる。WASINOブランドとして展開。

2020

2016

2015

2010

DMGと完全経営統合

DMG MORI

PRECISION BORING

現 DMG MORI Precision Boring

旧倉敷機械が強みをもつボーリングマシン(CNC横中ぐりマシニングセンタ)により、製品ラインアップをさらに強化。

DMG MORI

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

2025

2024

旧森精機製作所(CO社)・旧ギルデマイスター(AG社)統合の歴史

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（CO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。CO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

支払利子率は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。

CO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CO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ツツの内製化、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。

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	96	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	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	ドイツ、ポーランド、イタリア
品質管理	製品不具合レポートिंग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	マーケティング、ITシステム

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。

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子率は10%程度と高水準でした。当時AG社のCEOが、協業においてCO社に求めたものは、AG社の財務的救済でした。次節の「資本面での統合プロセス」で詳述しているように、CO社は資本調達力を背景に、AG社の新株発行を引き受けその財務体質強化を支援してきました。2015年の1月に開始したCO社によるAG社に対する株式公開買付け（TOB）も、CO社の低利での資金調達能力が背景にありました。

財務体質強化以外では、AG社にとってCO社との協業による効果は、1)主力である5軸加工機の米州、日本、東南アジア地域での拡販、2)主軸ユニット、ボールねじなどの内製部品の欧州工場での展開、3)PPRによる品質改善やスベアパーツ提供の迅速対応によるお客様からの信頼向

上、4)CO社の、グループ内での迅速かつきめ細かな意思伝達ノウハウ(週報制度)や業務における意思決定、支出の見える化(ワークフローシステム)によるガバナンスの強化、などが挙げられます。

AG社は、資本増強に伴う財務の健全化により、2009年から2024年までの間に欧州地域で累積約13億EURの設備投資を実施しました。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ぼうしています。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社の売上に占める比率はそれぞれ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、2024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。

統合の成果（～2024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。グローバルに拡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・マニユ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 ● 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	
	● 製品不具合レポートिंग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 ● 従業員数約13,500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

事業面での統合効果の深化

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キャストック株式会社と同様の設備を導入し、旧来型設備と比較すると、温室効果ガス排出量が10%以下に抑制されるとされ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ました。開発分野については、日本、ドイツ、アメリカ、イタリア、ポーランドの開発者、総勢300名程度が年に一度一堂に会するGlobal Development Summit（通称GDS）を開催しています。GDSは、2014年の初開催以来、2024年に11回目を数えました。各分野の開発者が集まり、知見を共有することにより、日常のコミュニケーションも円滑になり、新製品開発、自動化ソリューションの提案に寄与しています。また、製造からロジスティクスまで含めたオペレーションのさらなる効率化のために、グローバルで統一されたERPシステムSAP S/4 HANAを2024年からドイツの工場を皮切りに順次稼働させています。2030年にかけて、日本、米国他へと順次展開することにより、グローバルに最適化された生産、流通体制を構築する計画です。

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、競争法のワ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。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。2024年12月末時点で、C0社のAG社に対する株式保有比率は88.9%となっています。

ガバナンス体制の強化

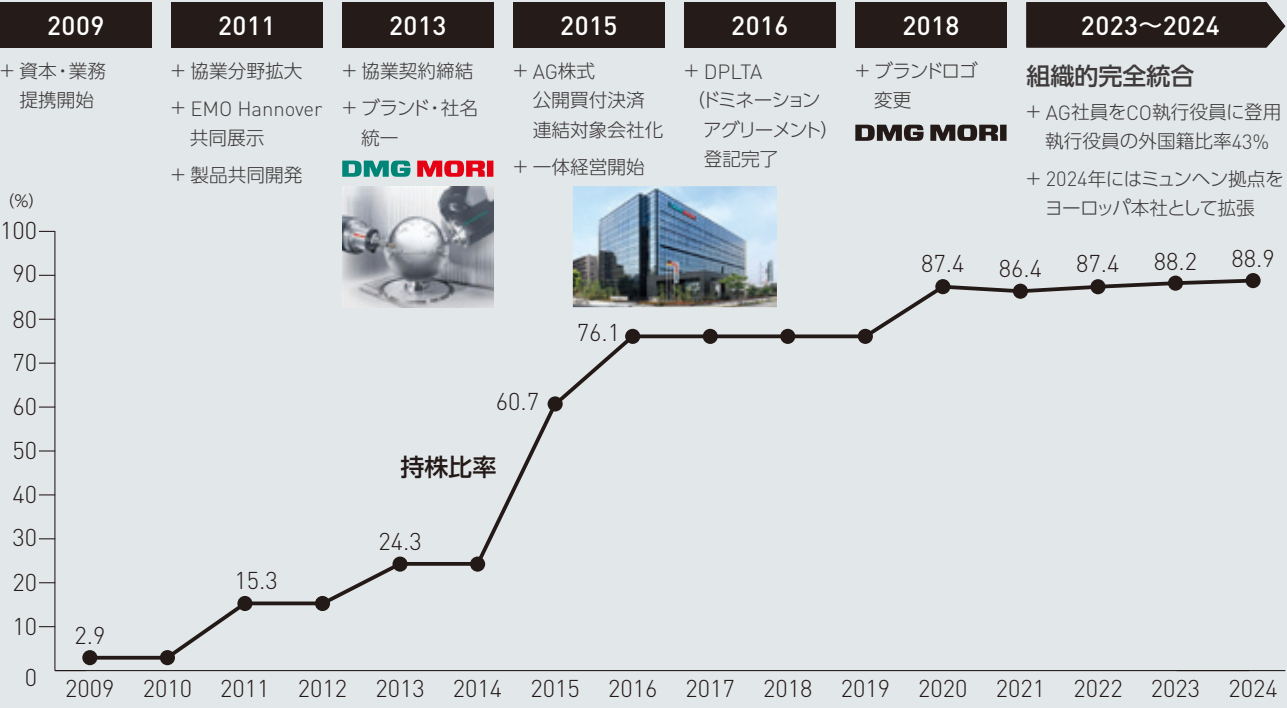
C0社は東京証券取引所のプライム市場に上場しており、グループ企業に対するガバナンス強化が要請されています。AG社との資本関係の深化に伴い、AG社に対するガバナンスも強化してきました。2009年の株式持ち合い開始時には、C0社の代表取締役社長の森がAG社のSupervisory BoardのメンバーとしてAG社の経営の意思決定に関与し始めました。

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1月より、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ています。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名(2025年3月27日時点)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、新旧製品のサービス・メンテナンスなどを担う優秀な従業員の採用・雇用維持は極めて重要です。従業員を含めたステークホルダーからの信頼を支えに、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社との歩みと持株比率の推移



価値創造プロセス

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。

財務・非財務価値

Our Capital

マーケティング・販売・サービス資本

- グローバル拠点124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

- 61国籍、約13,500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

Output

最適な加工提案

- ワーク図面から商談を開始

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

グローバルでのブランド力

- 日・欧・米でGlobal Oneの地位確立

多様なラインアップ

- 工程集約により専用設備を代替

事業所周辺の美観

- 近隣の耕作放棄地の活用

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

Outcome

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の要求から生まれる最先端技術

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

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

全世界で稼働している工作機械

2024年 約500万台

↓
2050年 約100万台

オペレーター不足改善

2050年のミッション

高精度加工実現、生産効率改善

環境負荷低減

グローバルに分散された生産拠点

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



LMW Limited
(コインバトル)〈生産委託〉

アメリカ



デービス工場

中国



天津工場



平湖(Pinghu)工場

日本

伊賀事業所

世界最大級の複合加工機、ターニングセンタ、マシニングセンタの生産工場



奈良事業所

工作機械業界で世界最大級の自動化システムターンキー工場



グループ企業 (日本)



マグネスケール



DMG MORI Precision Grinding
/ 太陽工場



DMG MORIキャストック



DMG MORI Precision
Boring



サキコーポレーション

デミング賞受賞

1.TQMの導入

従来、当社はディーラーを介した機械単体販売を行っていましたが、お客様の声を直接お聞きし、提供できる価値を拡大するために2010年代半ばに直販化を開始しました。直販・直サービスに切り替えてからは、ロボットによる自動化や周辺機器を含めたシステム提案等の新たなニーズへの対応、詳細な稼働情報に基づくサービスの提案など、ビジネスを拡大してきましたが、拡大と同時に様々な品質上の課題にも直面するようになりました。

また、2009年に旧株式会社森精機製作所とドイツ旧ギルドマイスター社が資本・業務提携を開始しましたが、両社の強みが明確になる過程で、仕組みで仕事をすることを学ぶとともに、伊賀事業所が中心となって提供している品質管理の考え方をより洗練させてグローバルに展開することが、お客様に安心して機械を使っていただくために有効であると考えました。

このような流れの中、品質管理を強化する取り組みを行っていた時に、お客様からTQMを紹介いただき、2017年にTQMを導入するに至りました。

2.TQMを学びデミング賞に挑戦

TQM導入後、品質管理やQC手法について学び、トップダウンによる重点テーマ活動とボトムアップによるQCサークル活動の両面から改善を進め、2020年にTQM診断を受けました。TQM診断では、方針の浸透が不十分であり、プロセスマネジメントができていないという厳しいコメントをいただきました。この結果を受けて、再度基礎から学び直す必要性を認識し、2021年から階層別TQM教育を実施するとともに、部門別にPDCA、SDCAサイクルの実施状況について外部講師から助言を受けつつ、各職場における業務に即したTQMの活用について理解を深めてきました。さらに、QC検定の受検推奨による理解者の裾野拡大、品質管理ベーシックコースへの受講者派遣によるSQCエキスパートの育成など、社員の知識向上にも取り組みました。

そして、2022年に中期経営計画2025を策定するにあたり、当社の競争優位要因が何であるかを考え、2030年にありたい姿を明確にしました。中期経営計画の3年間は、

2030年にありたい姿を実現し、お客様、パートナー企業、社員、社会等の多様なステークホルダーに価値を提供するための組織能力の基盤を作る時期です。まさにこれまで学んできたTQMの実践であり、2030年に向けた発展のために、通過点としてデミング賞に挑戦することになりました。結果として、当社伊賀事業所が2024年度のデミング賞を受賞いたしました。

3.特徴的なTQM活動

(1)ビジネスモデルの構築

技術の高度化と複雑化に伴い、お客様のニーズも多様化しています。また、工作機械はお客様の生産活動を支えるものであり、10年以上にわたってお客様との関係が継続します。お客様の期待に応えるため、当社では工作機械の導入前から廃棄にいたるライフサイクル全般を通じてお客様に寄り添い、生産に最適なソリューションを提供するビジネスモデルを構築してきました。また、それを実現するための仕組みを整備するとともに、組織能力の実装を進めています。多様なお客様ニーズに応えてきた実績の蓄積が、お客様に安心して設備投資していただき、導入後の設備の安定稼働による収益向上に貢献する好循環を生み出しています。

(2)経営の伝承

当社は経営者がお客様の声を直接お聞きし、社会ニーズの変化も捉えて、時代に合った製品・サービスを市場に投入することで発展してきました。近年はお客様のニーズが多様化し、組織も大きくなってきた中で、次世代の経営者の育成が課題となっていました。そこで、中期経営計画を策定する際に、今後経営を担っていく中堅社員から構成される6つの分科会を立ち上げました。

分科会の役割は計画の策定にとどまらず、社内への説明や計画実行段階での進捗管理など、運営の多くを任されています。月次の中期経営計画全体会議では、中堅社員が具体的な取り組み内容を発表し、経営者がそのプロセスに対してコメントすることで、中堅社員へのコーチングの場にもなっています。

(3)人づくり

TQMで最も重要な要素の1つが人材育成であり、当社では社員の階層に応じた教育を行っています。中期経営計画を策定したタイミングで、経営者依存から変化に自律的

に対応できる体質への転換を目指し、DMG MORIの社員に必要な9つのスキルを明確にしました。9つのスキルは、MXを実現する上での課題や、目指すべき社員像、反面教師にすべき社員像をイメージし、深い議論の上で定められたものであり、多くの社員にとって納得感のあるものになっています。

全社員がこれらのスキルを身につけることができるように教育体系を整備するとともに、各部署での人材育成を促すために「管理者教育」を行いました。管理者教育は、管理者の役割や心構えを定めた「管理者ガイドライン」に基づいて、管理偏重から育成重視に意識配分を変えるための教育です。今後経営を担っていく社員から19名を講師として選拔し、係長以上の全社員が受講しました。

(4)TULIPを活用した日常管理

工作機械はワークを高精度に加工するためのマザーマシンであるため、製造段階で非常に高い精度が要求されます。また、近年はお客様の個々のニーズに対応するため、1台1台仕様が異なることが少なくありません。さらに、1工程当たりの作業時間が非常に長いことも特徴です。これらの特徴から、膨大な量の手順書やチェックシートが必要となり、長時間の複雑な作業の中でヒューマンエラーが発生するという課題がありました。

そこで、デジタルプラットフォーム「TULIP」を活用し、決まったプロセスに従った場合のみ次工程に進めるような仕組みを構築しました。センサやデジタルツールを用いて、可能な限り自動でデータを収集するようにしたことで、トレーサビリティを確保するだけでなく、誤りがあった場合はすぐに気付くことができるようになりました。当社ではTULIPを製造現場以外の日常管理でも広く活用を進めています。

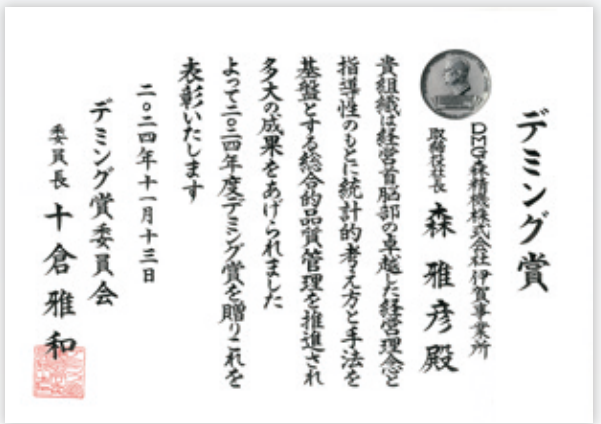
4.今後の展望

デミング賞への挑戦を通して、お客様が当社に何を求めているかを今一度真剣に考え、仕組みで仕事をすることの重要性を再認識しました。今回のデミング賞受賞を通過点として、PDCAを回しながら構築した仕組みを進化させていく所存です。また、TQMの活用範囲を国内の他拠点やグループ会社、そしてグローバルに拡大することで、持続的な発展につなげたいと考えています。当社はこれからも、工作機械を中心としたトータルソリューションプロ

バイダとして、ライフサイクルを通じてお客様の求める製品・サービスを提供し、社会課題の解決と企業価値の向上に邁進していきます。

※デミング賞：戦後の日本に統計的品質管理を普及させ、日本製品の品質を世界最高水準に押し上げた 故ウィリアム エドワーズ デミング博士の業績を記念して1951年に創設されたTQMに関する世界最高ランクの賞。(日本科学技術連盟ホームページより)

※TQM：経営管理手法の一種。Total Quality Managementの頭文字をとったもので、日本語では「総合的品質管理」と言われる。企業活動における「品質」全般に対し、その維持・向上をはかっていくための考え方、取り組み、手法、しくみ、方法論などの集合体と言える。そして、それらの取り組みが、企業活動を経営目標の達成に向けて方向づける形になる。(日本科学技術連盟ホームページより)



DMG MORIグループの人的資本について



玉井 宏明 Hiroaki Tamai
代表取締役副社長
管理・製造管掌

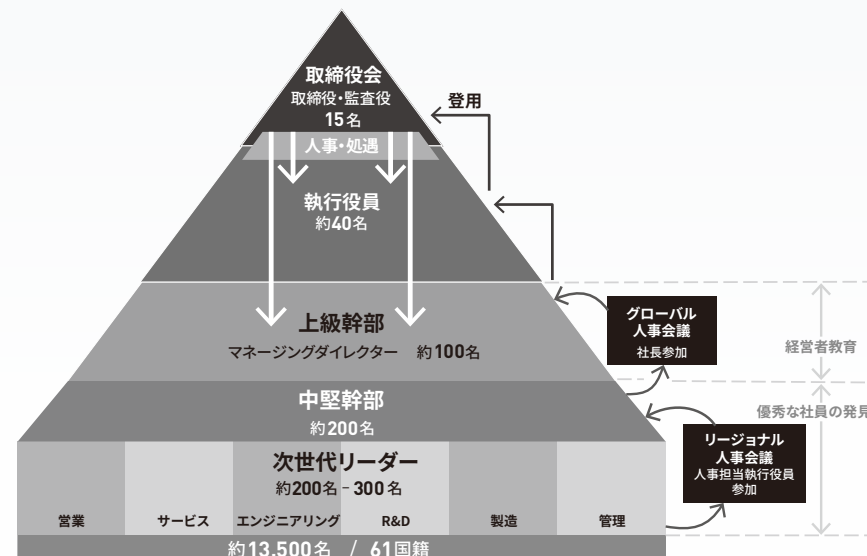
当グループのグローバルでの人材育成の現状と特長

DMG MORIは、グローバルで、販売・エンジニアリング機能を有する124の拠点をもち、また17の製造拠点を有する、業界でもユニークな事業モデルの会社です。取締役会は取締役・監査役15名(うち日本人12名)で構成され、執行役員41名(うち日本人24名)が、営業、R&D、製造、コーポレートなど各機能または地域統括会社の執行責任者と

して、重要な職責を担っています。また上級幹部約100名(うち日本人37名)は、販売・エンジニアリング会社あるいは製造会社のマネージングダイレクターとして、その任務に当たっています。執行役員の人事と処遇については、取締役会で決定しています。執行役員の年齢、国籍などに多様性を持たせています。上位140名(うち日本人60名)の執行役員と上級幹部の人事と評価がDMG MORIの取締役の最も重要な任務の一つです。

2030年までのグローバル人材戦略

ドイツをはじめとする欧州に拠点を置く53拠点の独立したR&D、販売・エンジニアリングと製造会社を今後うまく運営するためには、グローバルな人材登用システムの構築が不可欠です。現在も、執行役員41名と上級幹部約100名については、その能力を取締役が把握しています。約13,500名のうちの約140名ですから、約1%です。これに続く層の社員の中から、優秀な社員を早期に発見し、経営者教育を行うことが非常に重要です。その実現のために、2026年からの次期中期経営計画では、優秀な社員を早期に発見する仕組みの構築とともに、親会社、子会社の役職ポストについての世界共通のJob Gradeと世界共通の人事評価システムを確立することを重要なテーマの一つに据えています。



ミュンヘンの欧州HQの重要性

ミュンヘンにおける欧州統括本社の役割とされるのは、グループとしての企業価値を高めるために、欧州における販売・エンジニアリング会社と製造会社をモニタリングし、製品のポートフォリオの見直しを行い、育成すべき製品や新規事業に注力することです。そのために、欧州におけるコーポレートコミュニケーション、グループ監査、リーガル、IT、HR、経理財務等のホールディング会社機能を集中させます。特に当社のユニークなグループ本社戦略は、グループ本社を東京に加え、ミュンヘンにも配置する点です。ドイツを始めとする欧州に拠点を置く53拠点のR&D、

エンジニアの育成・採用強化

2030年に向けて、当社ではソリューションの提供、及びMXの推進(お客様の加工プロセスの変革を支援する仕組みで、工程集約→自動化→GXをDXIによって促進すること)が最重要テーマです。MXを実現するためには、人的資源としては、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が急務です。加えて、導入後の修理復旧に対応できるメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアの充実も不可欠です。具体的には、2030年までにアプリケーションエンジニアを現在の約1,100名から2,000名に、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアを現在の約2,200名から3,000名にすることが、2030年までの人事施策です。欧米では

女性活躍推進

ミュンヘン欧州HQ開設を契機に、東京とミュンヘンの本社機能の定義を統一し、まず、両HQにおける社員の男女

販売・エンジニアリングと製造会社のサポートとモニタリングの体制を整えるためです。



独自の職業訓練生(apprentice)の制度を活用し、アジアでは日本同様に新卒採用に重点を置いた採用活動をスタートさせました。



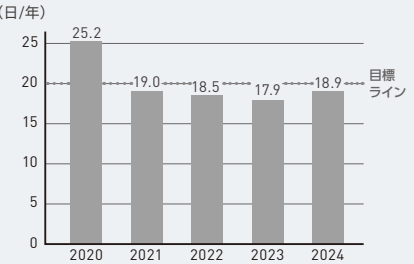
比率を遅くとも次期中期経営計画期間中に、50%対50%の最適配置を実現します。そして近い将来、管理職男女比率も50%対50%の達成につなげます。



主要拠点の労働環境データ

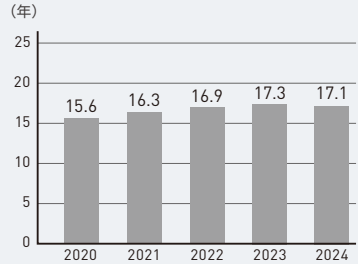
日本

1人当たり年平均有給休暇取得日数



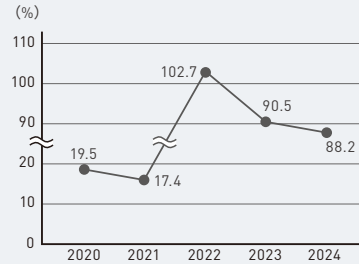
※日本単体の従業員(正社員・契約社員)のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象

平均勤続年数



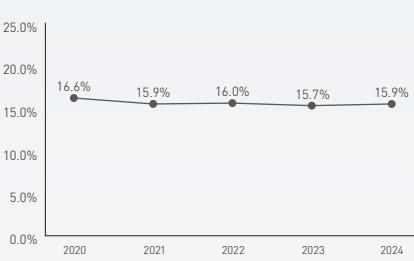
※日本単体の従業員

男性従業員の育児休業取得率



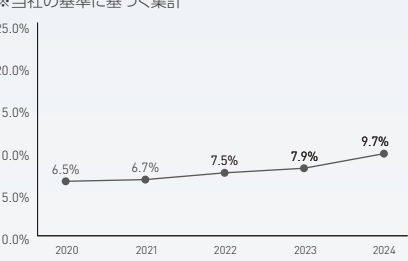
※算出基準：育児・介護休業法に基づく

従業員に占める女性比率



※日本単体の従業員

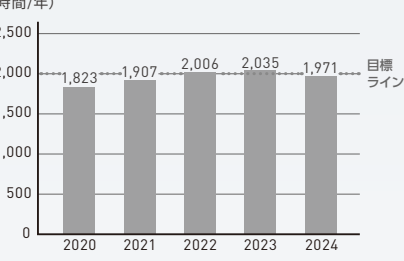
管理職数に占める女性比率



※日本単体の従業員

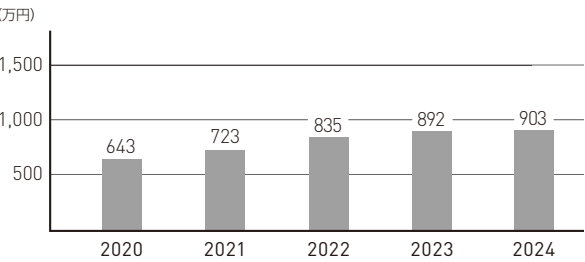
1人当たり平均総労働時間

※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

平均年収 (日本単体)



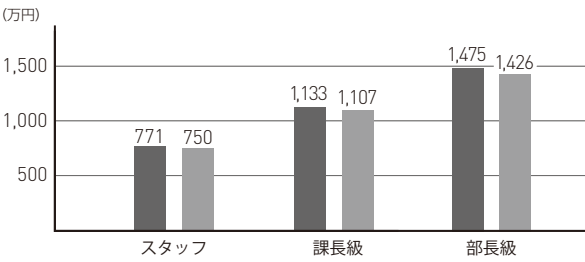
※日本単体の従業員(正社員)が集計対象

※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

2024年度役職別/男女別平均年収(日本単体)

※当社の基準に基づく役職別集計

平均年齢 (歳)	41 / 36	47 / 45	49 / 44
人数 (人)	1,600 / 291	420 / 23	123 / 5

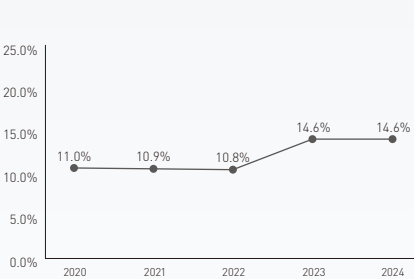


■ 男性従業員 ■ 女性従業員

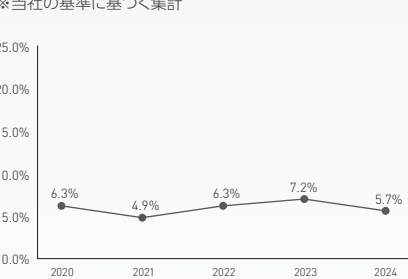
※日本単体の従業員(正社員)が集計対象

ドイツ

従業員に占める女性比率

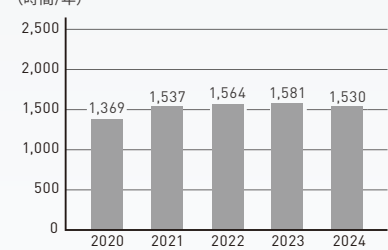


管理職数に占める女性比率



1人当たり平均総労働時間

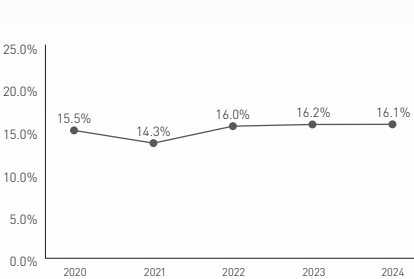
※当社の基準に基づく集計



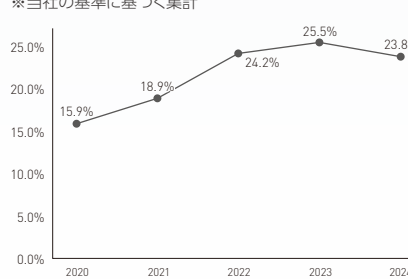
※雇用契約に基づく集計(残業時間を含まない)
※2020年はCOVID-19に伴う移動規制等の影響で製造部門の労働時間が減少

アメリカ

従業員に占める女性比率

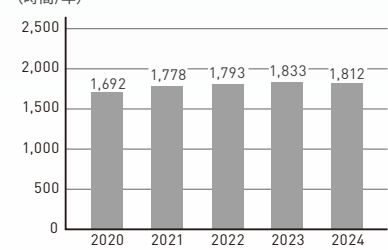


管理職数に占める女性比率

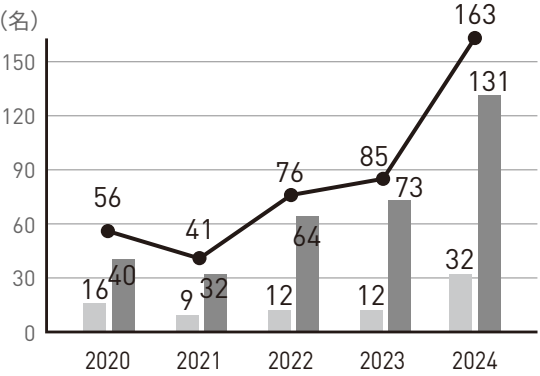


1人当たり平均総労働時間

※当社の基準に基づく集計



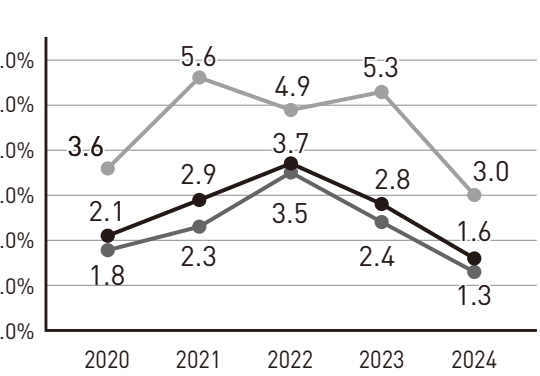
男女別入社人数 (日本単体)



■ 女性入社人数 ■ 男性入社人数 ● 入社人数(合計)

※日本単体の従業員(正社員)が集計対象

男女別離職率 (日本単体)



● 離職率(女性) ● 離職率(男性) ● 離職率(全体)

※日本単体の従業員(正社員)のうち、自己都合による離職者が集計対象

MXによる成長を支える財務戦略



小林 弘武
Hirotake Kobayashi
代表取締役副社長
経理財務・営業管掌

フリーキャッシュフローの最大化

需要が循環サイクルを繰り返す工作機械産業において、MX戦略を中核として中長期的に売上収益の安定成長と収益率の改善を目指していきます。2024年度を基準年度として、2030年度にはオーガニック（現状の事業モデル）を前提として売上で8,000億円、営業利益で1,200億円、営業利益率で15%、当期利益率で10%の達成を計画しています。

年平均成長率は、売上収益で約7%、営業利益で約18%となります。この成長を支えるために、2023年度、2024年度

はそれぞれ400億円以上の投資となりました。需要が拡大している自動化システムの生産能力の拡大、お客様への価値提案を具体化するためのショールームの充実、グローバルでのオペレーター不足に対応するためのアカデミー（教育システム）の構築、事業効率改善及び経営意思決定の迅速化のためのERPシステム（SAP S/4HANA）の導入などへの投資を積極的に行ってきました。

フリーキャッシュフローの増大に向けて、「売上成長」、「利益率の改善」に加え、KPIとして「設備投資の償却費範囲内での厳格管理」、「運転資本の増加抑制」を設定しています。中期的な成長、効率改善のための投資は一巡しており、2025年度以降、投資は償却費の範囲内に収める予定です。売上の成長に伴う売上債権、棚卸資産の増加を、受注時の前受金の受領を増やすことにより運転資本のバランスを図ります。これらの施策により、2025年度以降のフリーキャッシュフローは利益成長にほぼ連動させる予定です。

利益率の改善により、フリーキャッシュフローを最大化していきます。このフリーキャッシュフローを、ハイブリッド資本を含む有利子負債の返済と株主還元とに分配していきます。

バランスシートの構造改革、M&Aに備えた資金調達能力の拡大

2030年度末には、総資産回転率で約1回転、株主資本比率50%、純有利子負債残高1,000億円を目指します。2024年度末では、総資産回転率は0.68、株主資本比率は39.4%、ハイブリッド資本を含む純有利子負債残高は1,728億円となりました。フリーキャッシュフローを有利子負債の返済に配分することで、純有利子負債残高を適正な水準（純有利子負債残高 / 株主資本比率：0.3程度）へ引き下げることが可能であると考えています。

ハイブリッド資本は2027年度末にむけて任意償還を迎えます。ハイブリッド資本の償還を進める予定ですが、この償還原資を極力利益成長で補充し、株主資本の増強を図ります。2030年度で、オーガニックベースの売上高目標8,000億円を上回り売上高1兆円を目指すにはM&Aも視野に入れる必要があります。純有利子負債残高を適正水準に抑えると同時に、株主資本比率50%という強靱なバランスシートの構築により、借入金によるレバレッジを活用した資金調達力が増すものと考えています。中長期成長のチャンスを逃さない機動的な経営施策が可能になるものと考えています。

資本効率の改善及び株主還元方針

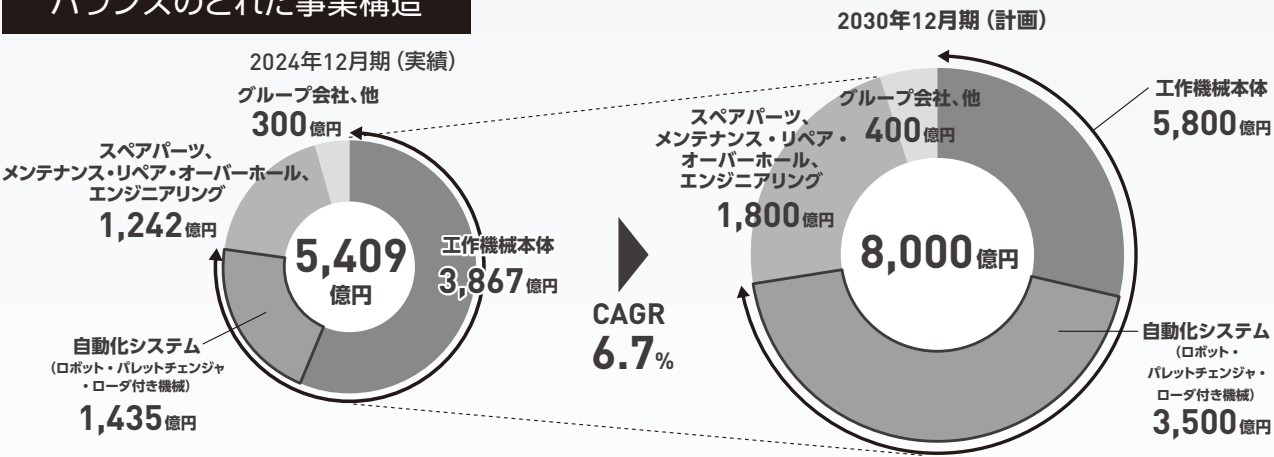
当社は、資本効率を測定する主要指標としてROE（株主資本利益率）を重視しています。2030年度にはROEで15%

以上を目標としています。当社は株主資本コストを10%と想定しており、企業価値創出のためにはこの水準を上回る収益率を維持する必要があります。2024年度はDMG MORIロシア工場がロシア政府に収用されたことにより、特別損失を計上したことからROEは低下しました。この一過性の要因を除く2022年度から2024年度の3年間の加重平均ROEは9.9%と想定資本コストとほぼ同水準でした。2030年度には利益率の改善計画を要因としてさらに高いROE目標を設定しました。

株主還元の基本的な考え方は、配当性向30～40%（従来30%）を目処としつつ株主還元の充実を目指すことです。1株当たり配当金は、2022年度が70円、2023年度が90円、2024年度が100円と増配を続けてきました。2027年度までは、ハイブリッド資本の任意償還が控えていることから、フリーキャッシュフローをその返済原資とし配分を高める必要があります。2028年度以降は、財務構造の健全化によりフリーキャッシュフローをより多く株主へ配分することも可能であると考えています。2030年には1株当たり配当金200円を目標としています。

以上、フリーキャッシュフローの最大化を最重要課題とし、有利子負債の削減、株主資本の充実によるバランスシート構造の強靱化を進めます。一方、資本の効率指標であるROEで15%以上を目指していきます。

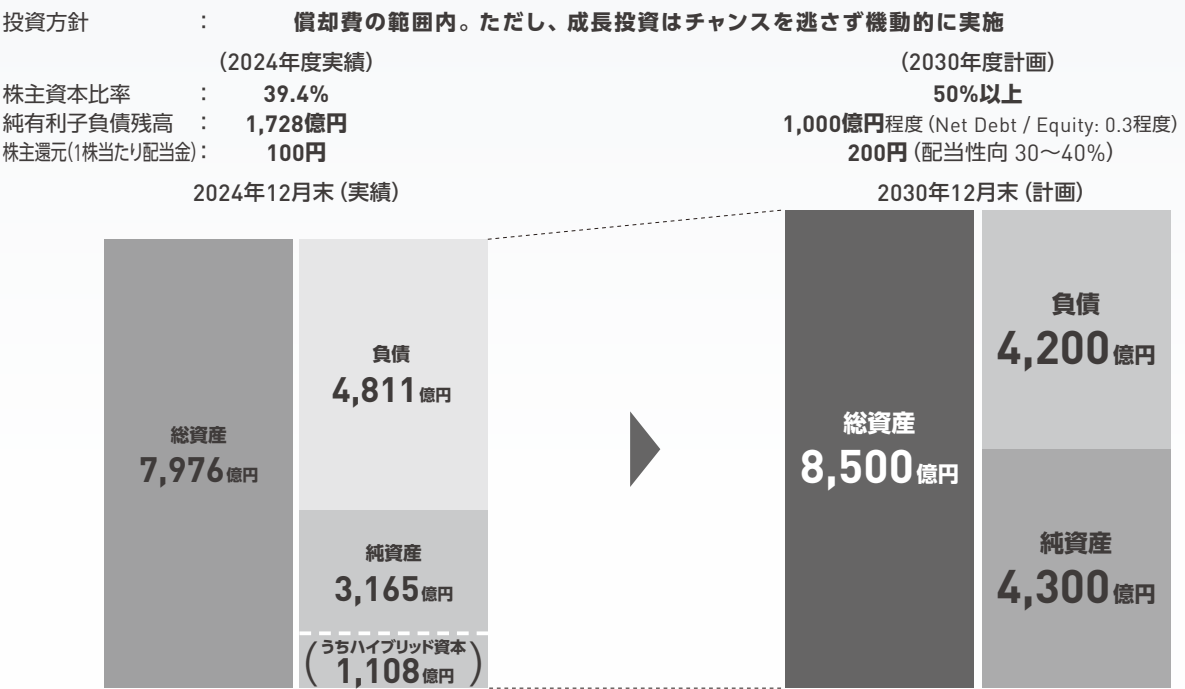
バランスのとれた事業構造



売上収益	：	5,409億円	8,000億円	CAGR 6.7%
営業利益	：	437億円	1,200億円	18.3%
営業利益率	：	8.1%	15.0%	
当期利益	：	77億円※1	800億円	47.7%
当期利益率	：	1.4%	10%	
ROE	：	2.6%	15%以上	
一株当たり配当金	：	100円	200円	

※1 ロシア政府によるロシア工場の収用により、151億円の損失を計上

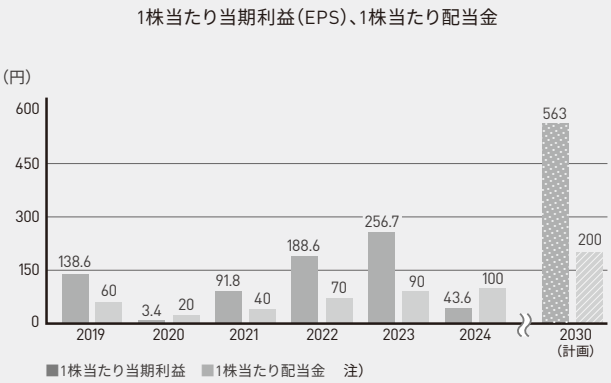
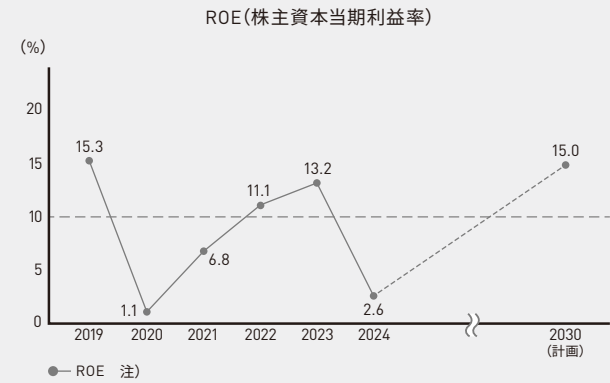
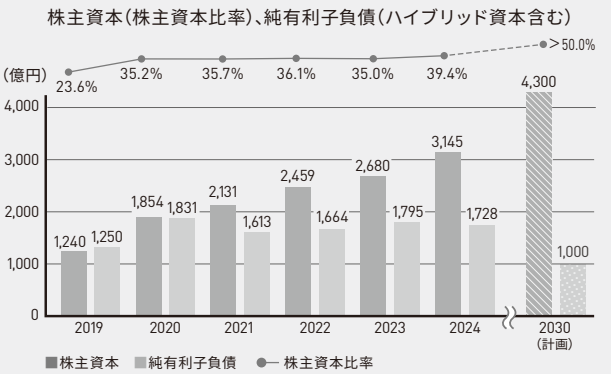
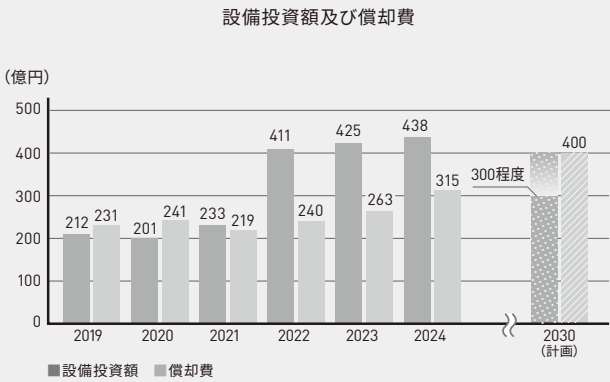
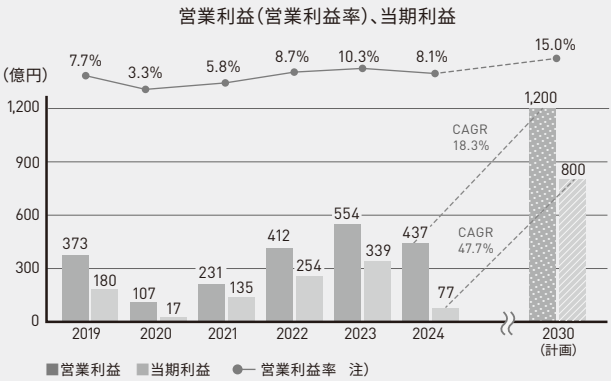
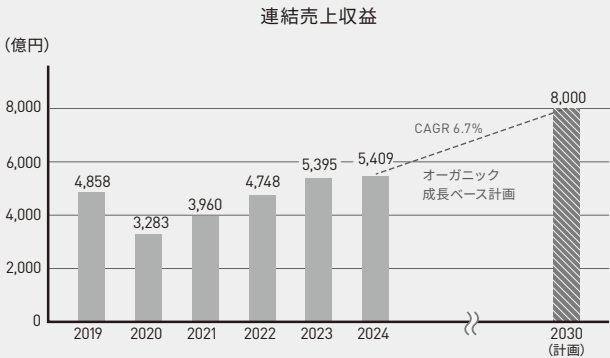
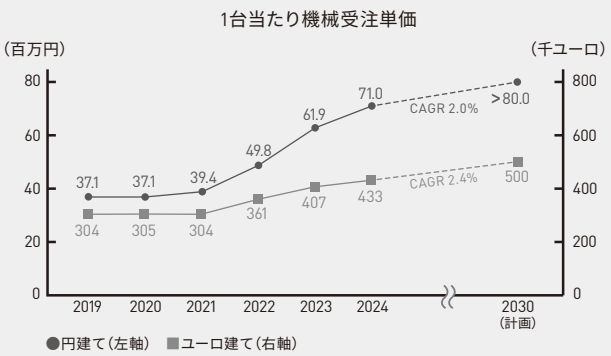
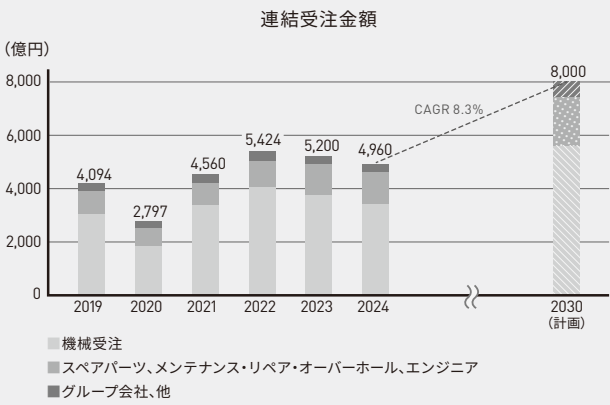
サステナブルな成長を支える強靱なBS構築



	円換算額 (単位: 百万円)				
年度	2020	2021	2022	2023	2024
損益状況					
売上収益	328,283	396,011	474,771	539,450	540,945
営業利益	10,674	23,067	41,213	55,356	43,726
(営業利益率)	3.3%	5.8%	8.7%	10.3%	8.1%
税引前当期利益	5,106	19,609	36,528	49,113	37,138
当期利益	1,696	13,231	25,800	34,229	7,983※6
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,745	13,460	25,406	33,944	7,700
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー※1	△5,212	30,357	24,875	14,878	6,384
財政状況					
株主資本	185,420	213,139	245,897	267,990	314,522
資産合計	526,526	597,117	680,334	765,806	797,567
株主資本比率※2	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%	39.4%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(円)※3	1,493.86	1,703.51	1,957.61	2,134.72	2,224.02
1株当たり配当額(円)	20	40	70	90	100
その他の経営指標					
株主資本当期利益率(ROE)※4	1.1%	6.8%	11.1%	13.2%	2.6%※6
総資産利益率(ROA)※5	2.0%	4.1%	6.5%	7.7%	5.6%

	EUR換算額 (単位: 百万EUR)				
EUR / JPY	121.8	129.9	138.1	152.0	164.0
年度	2020	2021	2022	2023	2024
損益状況					
売上収益	2,695	3,049	3,438	3,549	3,298
営業利益	88	178	298	364	267
(営業利益率)	3.3%	5.8%	8.7%	10.3%	8.1%
税引前当期利益	42	151	265	323	226
当期利益	14	102	187	225	49※6
親会社の所有者に帰属する当期利益	14	104	184	223	47
キャッシュ・フロー状況					
フリー・キャッシュ・フロー※1	△43	234	180	98	39
財政状況					
株主資本	1,522	1,641	1,781	1,763	1,918
資産合計	4,322	4,597	4,927	5,038	4,865
株主資本比率※2	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%	39.4%
1株当たり情報					
1株当たり株主資本(EUR)※3	12.3	13.1	14.2	14.0	13.6
1株当たり配当額(EUR)	0.2	0.3	0.5	0.6	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。
※6 2024年度は、ロシア工場収用に伴う一過性費用91.8百万ユーロ/151億円により当期利益が減少し、ROEが低下しました。



注)2024年度は、ロシア工場収用に伴う一過性費用91.8百万ユーロ/151億円により、当期利益、1株当たり当期純利益が減少し、ROEが低下しました。

気候変動への対応



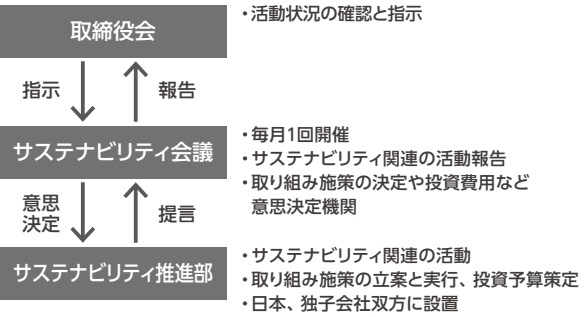
当社は、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

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、毎月1回開催されるサステナビリティ会議にて、サステナビリティ課題についての活動を報告し、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。

指標と目標

SBT^{※1}イニシアチブの認定を取得

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。さらに2024年6月には、独AG社とともにSBTイニシアチブから「ネットゼロ」目標の認定を取得しました。本目標では、2019年の温室

効果ガス排出実績値を基準として、2030年までにScope 1及びScope 2で46.2%の排出削減、Scope 3で27.5%の排出削減を、それぞれ目標値として設定しています。2050年までの長期目標においては、Scope 1からScope 3合計で90%の排出削減を設定しています。

※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イニシアチブ認定取得済み目標であり、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、残余排出量を炭素クレジットにより除去・中立化することが求められています。

SBTイニシアチブ認定 ネットゼロ目標		
目標年	2030年	2050年
Scope 1及び Scope 2	▲ 46.2%	▲ 90%
Scope 3	▲ 27.5%	(Scope 1、Scope 2及び Scope 3の合計)

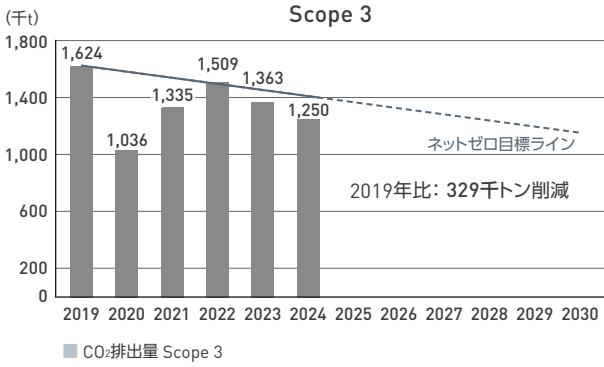
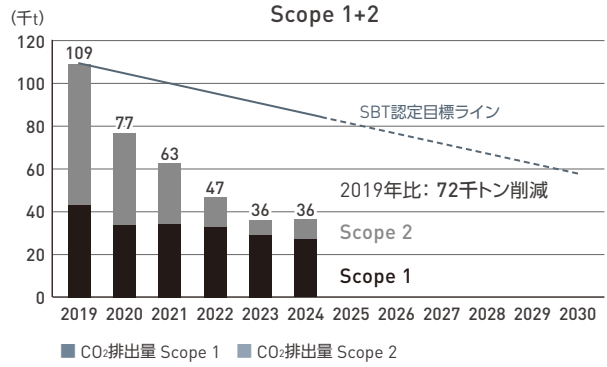


ゼーパッハ(ドイツ)



伊賀(日本)

CO₂排出量推移 (SBT目標値比)



CDP 2024「気候変動」でA、「水セキュリティ」でA-の評価を受けました。

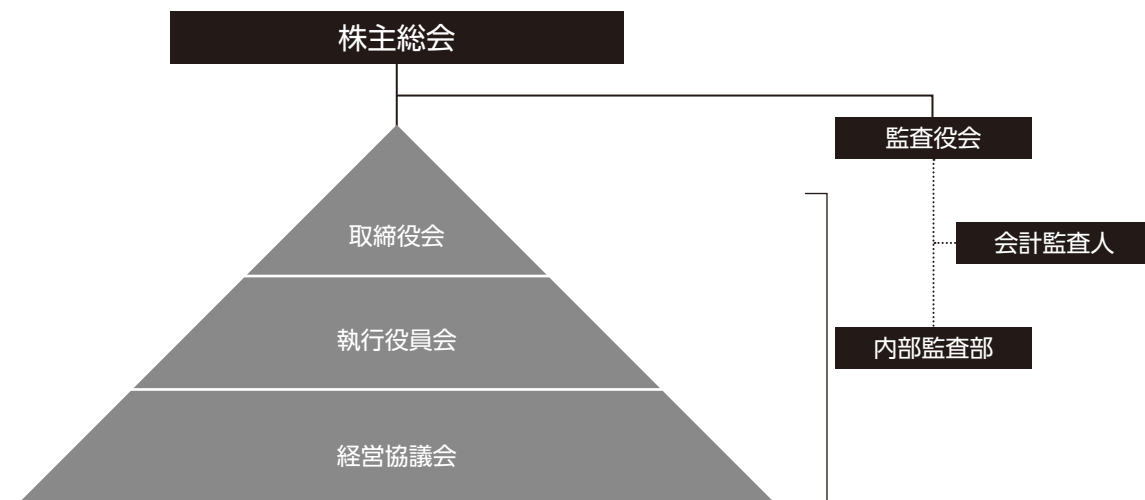
Scope 1、2、3 CO₂排出量 (連結)

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	2023 (連結)		2024 (連結)	
			千トン	構成比	千トン	構成比
Scope 1		自社からの直接排出	29	2.0%	27	2.1%
Scope 2		外部からのエネルギー供給 (電力)	7	0.5%	9	0.7%
Scope 3	Category 1:	購入した部品・サービス	549	39.3%	396	30.8%
	Category 3:	Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	16	1.2%	11	0.8%
	Category 4:	輸送 (上流)	29	2.1%	22	1.7%
	Category 5:	事業から出る廃棄物、水の使用	1	0.0%	3	0.2%
	Category 6:	出張 (飛行機、電車、車、バス等)	17	1.2%	18	1.4%
	Category 7:	通勤 (公共交通機関、車等)	16	1.2%	14	1.1%
	Category 9:	輸送、配送 (下流)	12	0.9%	9	0.7%
	Category 11:	販売した製品の使用	686	49.0%	747	58.1%
	Category 12:	販売した製品の廃棄	36	2.5%	30	2.3%
	Category 15:	投資	0	0.0%	0	0.0%
Scope 1+2+3			1,399	100.0%	1,286	100.0%

ガバナンス体制

2025年度コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス

1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

2. 監査役制度

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

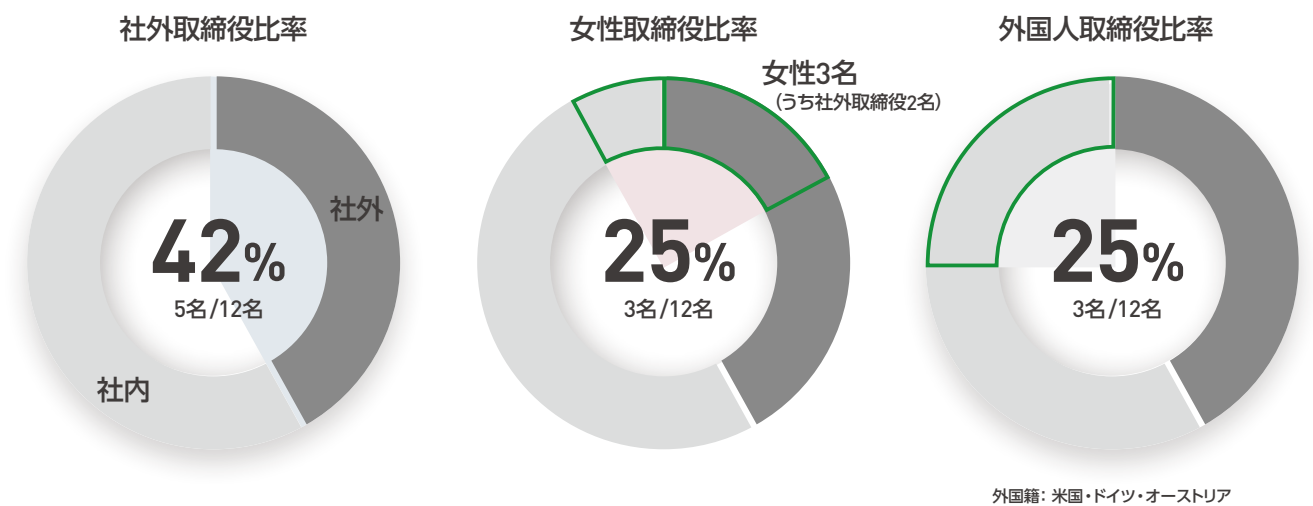
3. 取締役会

取締役会は2025年3月27日現在、12名の取締役のうち5名が社外取締役（社外役員比率42%）、3名が女性取締役（女性役員比率25%）で構成されています。当社では、市場環境及び技術トレンドの変化の激しい工作機械業界において迅速な意思決定を旨として取締役とこれを支える執

行役員による経営体制を構築してきましたが、2015年からは社外取締役の選任を進め、経営に即ちその透明性・客観性を付与しました。また当社の社外取締役は、組織経営のプロでありながら技術系のバックグラウンドをはじめとして、さまざまな専門知識と幅広い視野を有しています。

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、これにより業務執行の機動性を損なうことなく、取締役会への透明性を確保しています。

取締役会の指標（2025年3月27日時点）



4. 監査役会

監査役会は、執行役員経験者であり社内事情に精通した常勤監査役と独立性の高い社外監査役から構成されています。各監査役は、監査方針に従って取締役会、執行役員会、経営協議会その他重要な会議に出席し意見を述べ、また、重要な決議書類等の閲覧を行い、さらには、海外を含む本社各部門及び各事業所、関連子会社に対し厳正な監査を実施しています。

5. DMG MORI AGへのガバナンス

ドイツ企業であるDMG MORI AGでは日本と異なるガバナンス体制が敷かれており、取締役の任命、大型投資、事業計画などの承認は取締役会（Executive Board）の上位におかれている監査役会（Supervisory Board）により行われ、この監査役会が取締役を任命することができます。

DMG森精機の実業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、C0社の当時専務取締役のJames Nudo（現 C0社の取

締役副社長）及び当時常務執行役員のIrene Bader（現C0社の取締役）が監査役員として就任しています。各営業拠点や生産拠点における日常の事業進捗状況については、月1回開催する執行役員会にて報告され管理が行われています。

6. 執行役員制度

意思決定・監督と執行の分離による取締役会の活性化と次世代の経営人材の育成を目的に、執行役員制度を設けています。2025年3月27日現在、年齢、国籍、ジェンダーの異なる41名の執行役員を任命しています。各執行役員は、営業や開発など各機能または地域の執行責任者として、重要な職責を担っています。

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わたって、廃棄されるまで追跡、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。

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。当社では、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13,500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。DMG MORIグループ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、各地域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

当社では、上述の「グローバル輸出管理会議」を継続したり、2023年末には、欧州製造機を含めた全世界で製造する工作機械に対し、機械移設検知装置の搭載を行うなど、日欧の法令を守るという観点のみならず、当社機を軍事転用させない、世界平和と国際秩序の安定を守るという強い意志の下、全世界で輸出管理を実施しています。

引き続き、DMG MORI全体の輸出管理の意識向上、管理強化に取り組めます。

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、管理方法を随時見直し、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を活かしながら、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」を定期的に開催し、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、2022年よりグローバルサイバーセキュリティ会議を開催しています。2024年はミュンヘン(ドイツ)、シカゴ(米国)で同会議を開催し、グローバルで統一したセキュリティ戦略に基づく対策の立案、各拠点における情報セキュリティに関する課題を共有し、グローバル視点で解決策を検討しています。

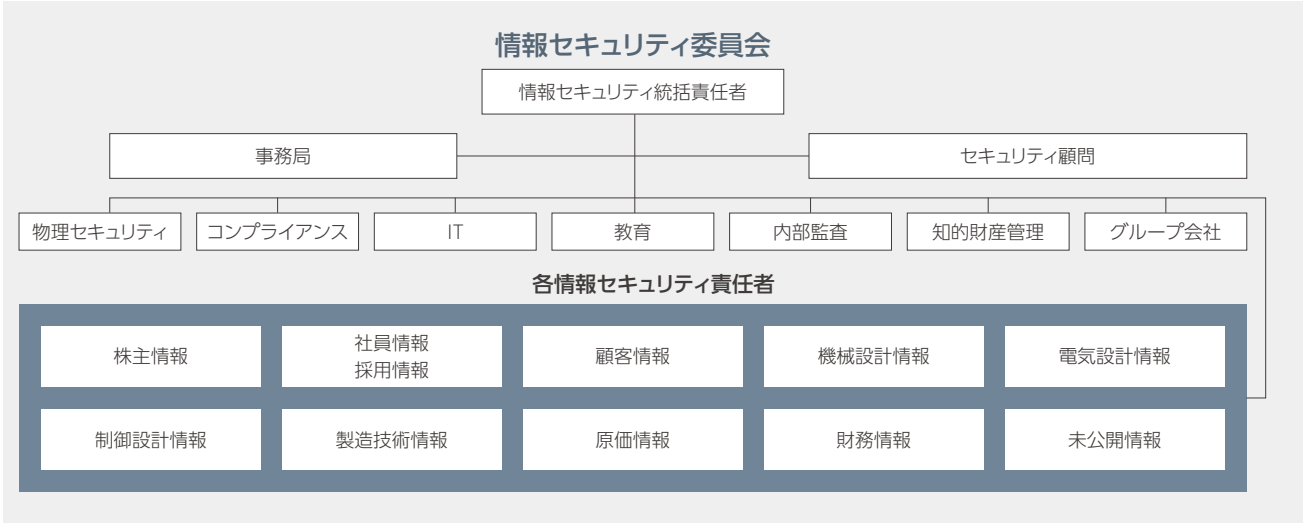
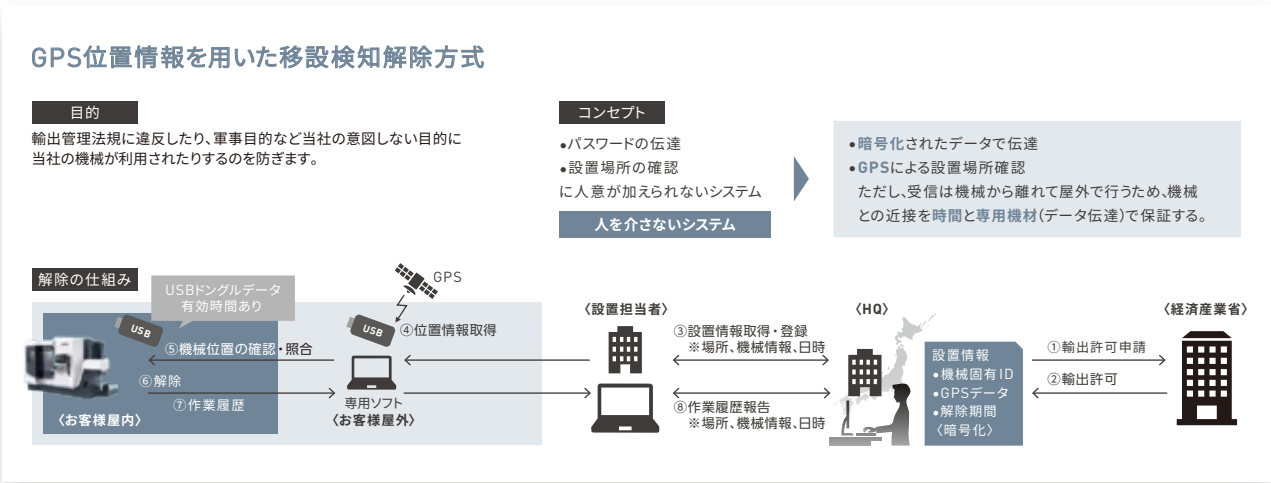
海外拠点およびサプライチェーンにおける

情報セキュリティ強化の取り組み

近年、海外拠点を經由したサイバー攻撃が増加しています。この状況を受け、当社では2023年よりアジア地区拠点のITセキュリティ監査を実施しています。アジア11カ国の拠点に対し、日本から情報セキュリティ担当者を派遣し、対策実施状況の監査および情報セキュリティに対するリテラシー向上を図っています。この活動を通して、全海外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。

また、サプライチェーンに対するサイバー攻撃も増加している現状に鑑み、2023年に主要サプライヤーを訪問し、セキュリティ対策の状況確認および強化に向けた協議を実施しました。その結果を踏まえ、サプライヤー向けに情報セキュリティに関するセミナーおよび研修を提供し、各サプライヤーのセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

これらの取り組みは今後も継続して実施し、当社およびサプライチェーン全体のセキュリティ強化に努めてまいります。



会社の概要

会社名	DMG森精機株式会社		
資本金	71,230百万円		
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) ※2025年4月以降に変更予定		
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、5軸加工機、複合加工機、アディティブ・マニュファクチャリング機及びその他の製品）、ソフトウェア（ユーザーインタフェース、テクノロジーサイクル、組込ソフトウェア等）、計測装置、修理復旧サポート、アプリケーション、エンジニアリングを包括したトータルソリューションの提供		
従業員数	13,951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	141,574,526株（自己株式381,064株を除く） （注）2024年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の新株予約権が行使されたことにより、発行済株式の総数が前期末に比べて16,001,907株増加しております。
単元株式数	100株
期末株主数	47,215名

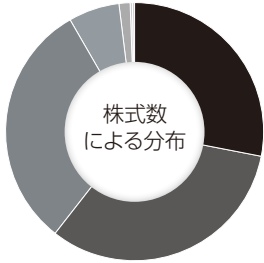
大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	17,554	12.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	17,455	12.33
DMG森精機従業員持株会	4,757	3.36
森 雅彦	3,591	2.54
JPモルガン証券株式会社	3,523	2.49
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	2.47
GOVERNMENT OF NORWAY	2,860	2.02
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	2,783	1.97
JP MORGAN CHASE BANK 385840	2,345	1.66
野村信託銀行株式会社（投信口）	2,315	1.64

（注）1. 2024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 882株

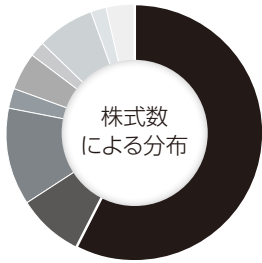
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

所有者別
分布状況



	株式数（千株）	株主数（名）
■ 個人・その他	39,839	46,278
■ 金融機関 （うち証券投資信託）	46,159 (35,714)	57
■ 外国法人等（個人以外）	44,527	306
■ 金融商品取引業者	8,966	46
■ その他の法人	2,018	344
■ 自己名義株式	381	1
■ 外国法人等（個人）	64	183

所有株式数別
分布状況



	株式数（千株）	株主数（名）
■ 100万株以上	81,762	26
■ 50万株以上	12,027	18
■ 10万株以上	17,427	74
■ 5万株以上	3,148	44
■ 1万株以上	6,681	367
■ 5千株以上	2,938	471
■ 1千株以上	10,144	6,219
■ 500株以上	2,852	4,844
■ 500株未満	4,972	35,152

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	
2025年3月27日（予定）	第77回 定時株主総会
2025年5月7日（予定）	2025年度 第1四半期決算発表
2025年8月1日（予定）	2025年度 上半期決算発表
2025年10月30日（予定）	2025年度 第3四半期決算発表

報告対象期間

2024年1月～2024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、2024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。