

サプライチェーン・エンゲージメント

サステナビリティの視点からパートナー企業と価値観を共有し社会課題の解決に向けて取り組む

統一プラットフォームを活用し、強靱なサプライチェーンを構築

近年、価格・品質・納期といった差別化要因に加えて、サプライチェーンを評価する指標として重視されているのがサステナビリティです。特にドイツでは、サプライチェーン・デューデリジェンス法が施行され、環境や人権に関連するリスクの管理が企業に求められます。サプライチェーンにおける法的・財務的・事業上のリスクを把握するツールとして、当社ではドイツIntegrityNext GmbHが提供するプラットフォームを利用し、全世界で同一の基準に従ったデューデリジェンス（適正評価手続き）を実施しています。

気候変動あるいは労働者の健康と安全といったサステナビリティに関わる課題を明確にして改善することは、円滑な生産を維持する上でも重要です。また、環境問題や人権問題についてすべてのパートナー企業と価値観を共有することで、社会課題に対してより大きなインパクトを与えることができます。さらに、これらの活動を通じたパートナー企業との協力関係はイノベーションの源泉となり、DMQP（DMG森精機認定周辺機器）のような形でマシンング・トランスフォーメーション（MX）をより一層推進することに貢献しています。



主なヒアリング項目と優先度

優先度	主なヒアリング項目
1. サプライチェーン・デューデリジェンス法関連	・贈収賄防止&汚職防止
	・環境保全
2. コンプライアンス、サステナビリティ	・人権と労働者の権利
	・健康と安全
3. 重大な有害物質	・サプライチェーンの責任
	・利益相反
4. その他	・エネルギー管理
	・EU 一般データ保護規則 (GDPR) 等
5. その他	・RoHS指令
	・REACH規則
6. その他	・PBT5物質
	・品質管理
7. その他	・COVID-19対応

すべてのパートナー企業とWin-Winの関係に

経営理念に「私たちは、パートナーと共に繁栄する」と掲げる当社では、長年にわたって、日本と欧州を中心としたサプライチェーン全体において、強靱で長期的な関係を構築してきました。

IntegrityNextは、リスク評価に参加する企業同士がプロフィールを共有し合える仕組みを提供します。そこでの評価を高めることで当社のパートナー企業は追加の費用なしで販路を拡大することができます。ほかにも、IntegrityNextから無償で提供される研修や当社が直接開催する取引先説明会への参加により、最新の法令やサステナビリティ課題に対応するベストプラクティスの情報収集が可能です。

広範にわたるヒアリング項目のうち、サプライチェーン・デューデリジェンス法の規制対象である「贈収賄防止&汚職防止」「環境保全」「人権と労働者の権利」「健康と安全」「サプライチェーンの責任」の5項目については、調査結果を踏まえて、改善のためのパートナー企業への働きかけをより一層強化しています。

私たちは、引き続き業界のリーディングカンパニーとして持続可能な供給体制を構築し、サプライチェーン全体での共存共栄を目指していきます。

2024年12月末時点 調査結果※1

企業数	CO (日本) ※2022年1月導入	AG (主に独企業) ※2019年7月導入
■ 持続可能	114	399
■ 基準に適合	66	276
■ 基準から乖離	30	0
対象取引先数	210	675

※1 ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法による規制対象に関連する5項目のみに基づく集計

サプライヤー・エンゲージメントの取り組み

当社では、サプライチェーン全体のITセキュリティ強化により、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

ITセキュリティの問題は自社だけでなくサプライチェーン全体に被害が及ぶ可能性があります。そこで、パートナー企業向けにセキュリティ対策を取り上げたメールマガジンの配信や、セミナーでの情報発信をしています。2024年3月に開催したセキュリティセミナーには63社、実践的な内容を扱った研修には30社に参加いただき、ITセキュリティ



ITセキュリティ研修

サプライチェーンを通じたCO2排出量削減の取り組み

2030年までのCO2排出量削減目標達成のためには、Scope 1からScope 3までの全過程からの排出量の約40%を占めるScope 3の上流でのCO2排出削減が重要です。そのためにはパートナー企業の協力が不可欠です。

2024年には、伊賀事業所でパートナー企業向け説明会を開催しました。また、パートナー企業が無料で使用できる排出量算定ツールCozeroを導入し、パートナー企業にお



排出量算定ツールCozero

に対する意識を高めていただいています。

また、経営理念に掲げる「パートナーと共に繁栄する」を実践するために、CSR調達ガイドラインにおいて、パートナー企業に対し、「従業員が心身の健康を保ちながら、よりやりがいのある充実した労働生活を送ることのできる企業組織となるための行動」を示しています。サプライチェーン全体で健康経営を推進するため、オンラインセミナーの開催や、健康経営※1に関する情報の提供を通じて、パートナー企業での取り組みを支援しています。

※1 健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



取引先向け健康経営ポータルサイト

いて工作機械部品の製造活動でのCO2排出量を可視化し、排出削減目標とそのための施策を作成し、協働してPDCAサイクルを回すことによりCO2排出量削減を進めていきます。



伊賀事業所でのパートナー企業向け説明会（2024年10月）

気候変動への対応

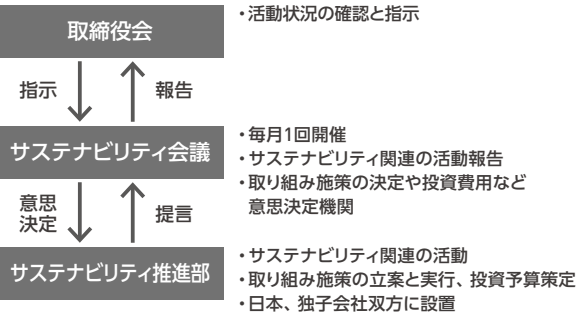
当社は、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

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)

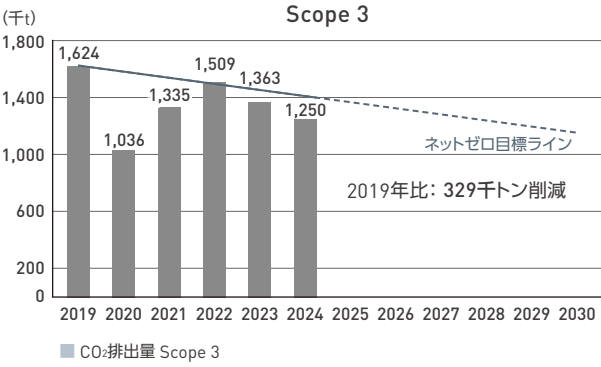
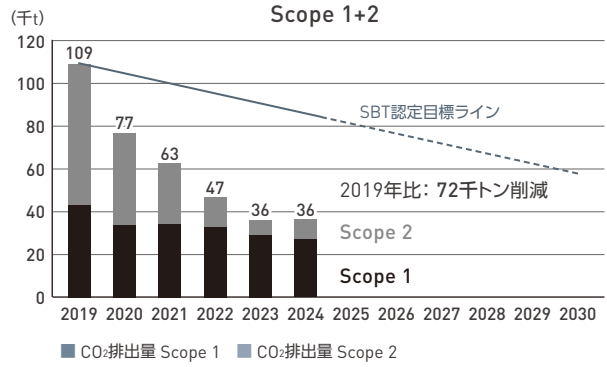


ゼーパッハ(ドイツ)



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%

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、磁気と光を中心とした検出原理の高精度位置検出システムを、工作機械や産業機器の分野に半世紀以上提供し続けています。金属切削のような過酷な現場でも信頼性を発揮する「マグネスケール」、2.1ピコメートルの高分解能で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する「レーザスケール」、製造・組立工程で発生する「測る」をデジタルで支える「デジタルゲージ」の製品群に加え、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の認定も取得し、国家標準にトレーサブルな製品を提供しています。最先端の半導体製造装置のキーデバイスであるレーザスケールは需要が拡大しており、その供給責任も重くなっています。生産能力の拡大とBCP対応のため、2024年に奈良県にレーザスケール新工場を着工、2026年から操業を開始する予定で建設を進めています。今後、レーザスケールもマグネスケールも2拠点で生産できる体制を構築し、商品力とサステナビリティで企業価値を高めていきます。



DMG MORI Precision Grinding / 株式会社太陽工機

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



カスタム対応でお客様のニーズを実現 グラインディングセンタのグローバルメーカーへ

株式会社太陽工機は、卓越した創造性と技術力で立形グラインディングセンタを開発することで知られるグラインディングセンタの専業メーカーです。金属加工の最終工程を担うグラインディングセンタは、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、小型機から大型機、大量生産から多品種少量生産にいたるまで幅広い展開で、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 MORIグループの一員となり、2007年にはJASDAQスタンダード市場へ上場(2025年2月に上場廃止)。現在は年間約200台の様々なグラインディングセンタを製造しています。同社は国内市場においては立形グラインディングセンタの開発・

販売をリードしてきていますが、2030年までに売上高185億円を目指すにはさらなる海外市場の開拓が必要となっています。DMG森精機株式会社は2024年11月に株式会社太陽工機を完全子会社化するための公開買付を実施し、2025年2月に完全グループ化しました。DMG MORIグループのグローバルな販売・サービス網と開発リソースを迅速かつ柔軟に活用し、太陽工機のさらなる成長を実現できると考えています。また、同じ新潟県長岡市に本社工場を構えるDMG MORI Precision Boringとの生産や開発での連携強化を目指し、2027年に長岡新本社工場が操業開始予定です。DMG MORIグループのシナジー効果の最大化と長岡エリアでの事業拡大、企業価値の増大を推し進めていきます。



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>



環境負荷が少ない生産手段による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CO₂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、2022年から本社工場の建て替えを開始し、生産能力の拡大及び生産設備の入れ替えを実施しています。さらに2024年からは、廃却される工作機械の鋳物や

機械工場から機械加工で排出された鋳物の切りくずを原料として使用しています。廃棄される工作機械を最新の工作機械へ生まれ変わらせる取り組みを開始することにより、さらなるCO₂排出量削減を行っています。引き続き建て替え工事を進め2030年までに本社工場の建屋の建て替えを完了させ最新の生産方式へ見直しを行うことにより、生産過程におけるさらなるCO₂排出量削減を行うとともに現在の年間生産量を30,000トンまで増やします。これにより大物鋳物を中心に国内生産拠点の鋳物の年間必要量に対して75%程度を供給することになります。DMG MORIキャステックは鋳物の安定調達に貢献し、生産工程におけるCO₂排出量削減に努めます。



DMG MORI Precision Boring株式会社

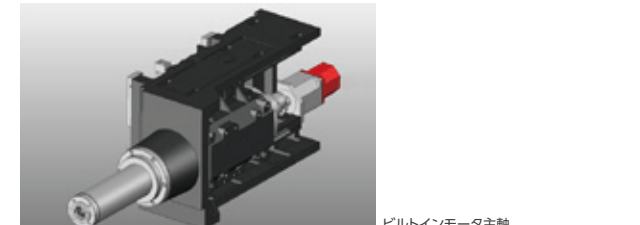
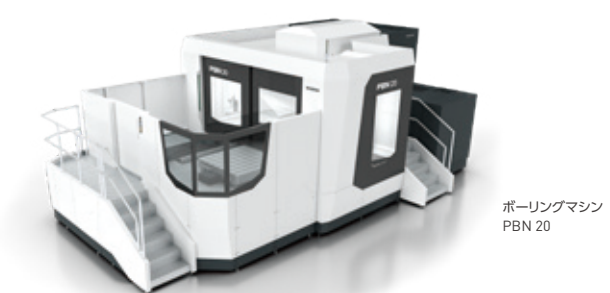
新潟県長岡市城岡1-2-1 <https://www.dmgmori-pb.co.jp/>



大物・重量ワーク、重切削加工に最適なボーリングマシンをグローバル展開へ

1938年に新潟県長岡市で創業、2024年にDMG MORIグループとなったDMG MORI Precision Boring株式会社(旧倉敷機械株式会社)は、80年以上の歴史をもつボーリングマシンのリーディングカンパニーです。大型ワークを高精度に加工するDMG MORI Precision Boringのボーリングマシンは、自動車や半導体を始め、医療やエネルギーにいたるまで、様々な分野で活用されています。JIMTOF2024で参考出品した新しいボーリングマシン「PBN 20」はお客様の生産性を向上させるべく、“ボーリングマシンとマシニングセンタのハイブリッド”を基本コンセプトとして開発し、ボーリングマシン特有の高い剛性

と切削能力、ワイドな加工エリアと大きな搭載能力をそのまま維持しながら、マシニングセンタに匹敵するビルトインモータ主軸を初採用し回転数8,000 min⁻¹、クラス最高の送り速度12,000 mm / minを実現しました。剛性とスピードを兼ね備え、加工の多様性がさらに広がります。DMG MORI Precision Boringでは、この新機種を含め、ボーリングマシンを中心として、2030年に売上高120億円を目指しており、これを早期に達成できるよう、世界各国のグループ会社の協力を得て、欧州を始めグローバルな販売、サービス網の拡大と、お客様にとってさらに魅力ある製品づくりに邁進していきます。



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/>

DMG MORI
DIGITAL

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、ソフトウェアとハードウェアの高い技術力を背景に事業を展開し、2008年に当社のグループ会社となりました。DMG MORIが2024年に新機種への搭載を開始した、新たなヒューマンマシンインタフェース「ERGOnline X with CELOS X」をはじめとしたオペレーションソフトウェアや工作機械を使うお客様をサポートするPCソフト、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を行っています。



ERGOnline X with CELOS X

2024年にはDigital E3 Core シリーズ「エッジAI ボード」を開発しました。本製品は、カメラでの撮影とAI処理が可能な組込CPU基板です。厳しい品質基準をクリアした高い信頼性が特長で、2025年に生産するDMG MORIの工作機械より、「AIチップリムーバル」への搭載を開始します。2030年に向けて、優秀なIT人材の確保・育成を継続し、ITソリューション開発でDMG MORIのMX推進に貢献します。また、そのなかでグループ外へも販売できる競争力のある製品・サービスを開発し、DMG MORIグループの収益拡大に貢献していきます。



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/>

TECHNIUM

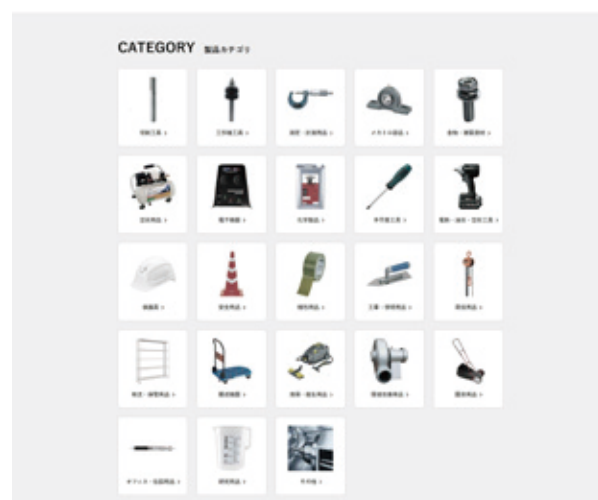
MX戦略に不可欠なDX要素を提供

テクニウム株式会社は、2018年にDMG森精機株式会社と株式会社野村総合研究所により共同で設立され、お客様のデジタル変革(DX)を支援してきました。テクニウムのミッションは、DMG MORIのMX戦略に不可欠なDX要素を提供することです。

2024年は、新しい制御装置「CELOS X」とともにクラウド環境「CELOS Xchange」をリリースしました。これにより、お客様の機械データを安全かつ拡張性がある状態で様々なアプリケーションで活用できるようにする計画です。

さらに、カスタマーポータル「my DMG MORI」上に「eMarket」を立ち上げ、工作機械関連商品のEコマースを始めました。DMG MORIのエンジニアが推奨する製品をお客様がいつでも簡単に再購入できる環境を整え、付属品の調達効率を向上させていきます。

今後は中小企業向けのDX支援を強化し、2030年に向けて「my DMG MORI」と「CELOS Xchange」を中心にサービスを拡充していきます。my DMG MORIは工作機械関連のニーズを包括的にカバーするポータルに、CELOS Xchangeは工場の機械データを管理するハブとして進化させ、これらのプラットフォームに接続するユーザーをさらに増やしていきます。



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/>

saki

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、電子モジュールの製造工程で目視に代わり実装基板の画像を撮像し良品 / 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。

2024年4月8日、サキコーポレーションは創立30周年を迎えました。節目の2024年は、最先端のお客様ニーズに対応したスピーディな開発に邁進し、X線自動検査装置の拡販に結実しました。今後は光学検査+X線検査+ソフトウェア+アフターサービスを組み合わせたトータルソリューションの提案に磨きをかけ、新たな市場への本格進出を目指します。機械学習&自動検査のソリューション拡充を進

めており、自動運転やビッグデータで時代を牽引する車載・産業分野の顧客層拡大、ひいてはDMG MORIグループ全体の顧客基盤拡大に貢献します。これからも、お客様の製造品質と生産効率を支える自動検査のプロバイダとして、デジタル社会の絶対品質にひたむきに取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



機械学習&自動検査のトータルソリューション

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/>

T Project

現場主導のDXを実現するクラウド型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「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は製造現場の様々な業務をITの専門知識不要でアプリ化でき、自社人材主体で現場のニーズに寄り添ったデジタル化を行えます。測定機器のデータ取得や単一の工程改善から状況や課題が見える化し、継続的改善に寄与します。さらにプロセスチェーンの工程業務全てをアプリ化し生産設備・基幹システムとの連携まで対応可能なため、スモールスタートでのデジタル化を足掛かりに全社視点での業務変革(DX)へと進めていけます。

DMG MORIのグローバル生産拠点で導入が進み、生産性・品質向上や社内のDXに貢献しています。またTULIPを体験できる「TULIPエクスペリエンスセンタ」が岡山に開設され全国7カ所に広がったこともあり、導入済企業での活用拡大とプロセス系など幅広い製造業で新規導入が進み、顧客数は50社を超えました。2030年に向けて、多種多様な製造業の全社・全工場レベルでの活用ケース増加を目指しています。



株式会社WALC

東京都渋谷区渋谷三丁目26番20号 <https://www.walc.co.jp/>

walc

自動化・DXの最先端サービス開発拠点

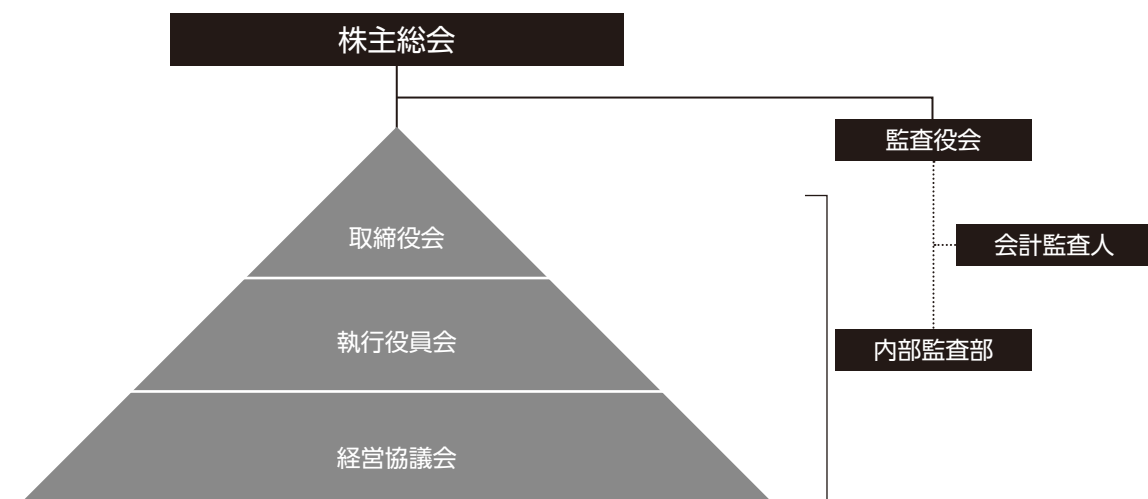
株式会社WALCは2022年4月1日に東京・渋谷に設立されました。WALCは、製造業のデジタル革命を主導する人材の育成の場として2017年に設立した「先端技術研究センター」を引き継ぎ、MXを推進するサービスを提供することを目的としています。2023年には自律走行ロボットWH-AMR (Autonomous Mobile Robot)の開発がDMG森精機株式会社から移管され、工作機械と連携した工具・ワークの自動搬送を行うソリューションを開発することでお客様の生産現場における稼働率向上・省人化に貢献しています。また、工作機械の予兆保全を行う「WALC CARE」及び既設の工作機械への後付けに対応した「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います。

2030年にはさらに自動化が進み、自由度の高いAMRがますます重要となると考えて次世代のAMRの開発を進めています。自動化が進めば機械の稼働率が高くなりますが、それに伴って予兆保全や機械アラームのハンドリング、スペアパーツや消耗品の供給など、今は人が行っている領域をDX化する必要を見込んでいます。高度なデータサイエンス人材の集積拠点ともなっており、DXに必要な先進的なサービスの開発にも取り組んでいます。



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。

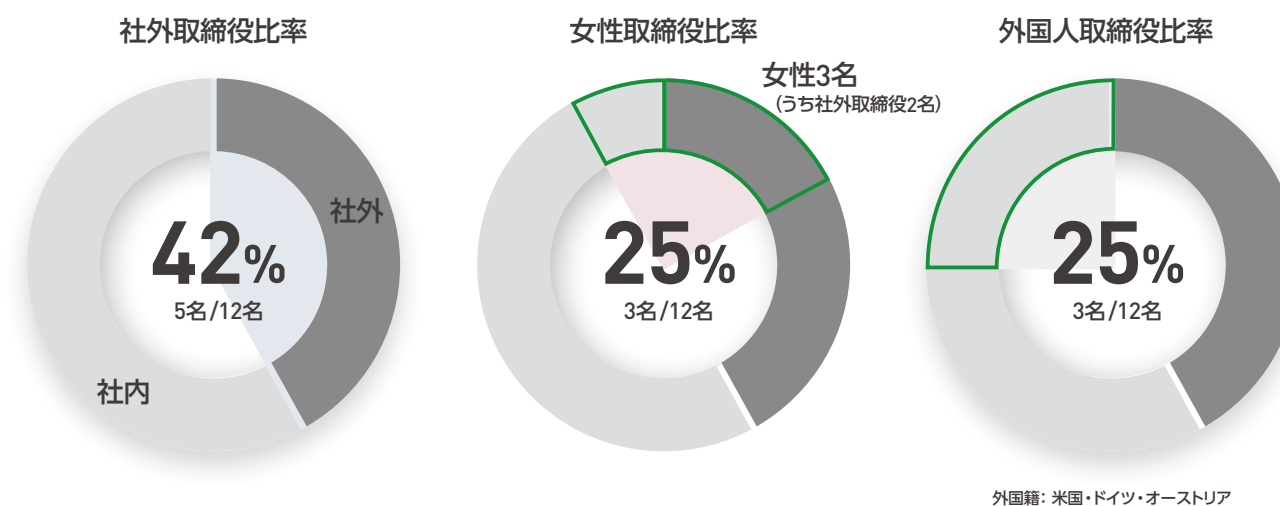
3. 取締役会

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あって迅速な意思決定を旨として取締役とこれを支える執

行役員による経営体制を構築してきましたが、2015年からは社外取締役の選任を進め、経営に即ちその透明性・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。

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。2024年度の実績につきましては、以下のようになっています。

① 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

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

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

賞与の算出にあたっては、各取締役の管掌部門における責任を明確にし、単年度の業績目標を実現するために、連結売上高や連結営業利益といった全社の目標達成度合いに加え、各取締役の管掌部門における目標に対する業績を考慮しております。全社指標としては、連結売上高、連結営業利益、純有利子負債残高、サステナビリティへの取組推進に加え、2025年度より設備投資額の適正化も採用します。

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2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)	889	491	379	18	5
監査役 (社外監査役を除く)	33	33	—	—	1
社外取締役	120	120	—	—	5
社外監査役	30	30	—	—	2
合計	1,072	674	379	18	13

(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。

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)			2024年度 (当期)	2023年度
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	連結報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の総額 (百万円)
森 雅彦	取締役	当社	200	135	4	339	404
玉井 宏明	取締役	当社	100	75	5	180	200
小林 弘武	取締役	当社	100	75	8	183	199
藤嶋 誠	取締役	当社	70	72	—	142	132
ジェームス ヌド	取締役	当社/DMG MORI Federal Services, Inc./ DMG MORI EMEA GmbH	106	109	—	216	196
アルフレッド ガイスラー	取締役	DMG MORI AG	147	211	—	358	—
イレーネ バーダー	取締役	DMG MORI Global Marketing GmbH	75	57	—	133	81
社外取締役	社外役員	当社	120	—	—	120	120
柳原 正裕	監査役	当社	33	—	—	33	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. 取締役アルフレッドガイスラーは、2024年3月28日開催の第76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。
4. 社外取締役の報酬等の総額の対象員数は、当期5名、前期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) です。
5. 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

2025年3月27日時点において、独子会社であるDMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 (以下、AG社)が上場しています。AG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維持・強化に努めつつ、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との関係性について

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、2024年12月末時点で、その発行済株式総数の88.93%を保有しています。

ドイツの法制上、取締役 (Vorstand) は株主総会ではなく、監査役会 (Aufsichtsrat) によって選任されます。当社の社長森雅彦はAG社の監査役会議長を兼務しており、監査役会を通じて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。

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いますが、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います。また、コーポレート・ガバナンス強化の観点から、監査役会の少なくとも半数は独立性のある構成員とする旨の自主規程を設けています。

2.ドイツの監査役会 (Aufsichtsrat)制度の特徴

ドイツの株式会社 (Aktiengesellschaften) のガバナンス構造は、監査役会 (Aufsichtsrat)が取締役 (Vorstand)から明確に分離され、独立した役割を担うことに特徴があります。取締役が業務執行を行うのに対し、監査役会は、取締役の選解任、計算書類等の承認に加え、多くの企業において、合併、大型投資、持分譲渡といった一定の行為に関し、取締役が監査役会の承認なしに実行することはできないとされています。AG社でも、取締役会は業務執行に専念し、監査役会は日常業務に直接関与することなく、その監督を行っています。

さらに特徴的なのは、監査役会構成員で、共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz)が適用される企業では、従業員代表を含めることが義務付けられています。株主代表は株主総会で選出され、従業員代表は従業員によって選出されます。

AG社の監査役会は、株主代表と従業員代表を各6名ずつ均等に配分し、合計12名で構成されています。また、従業員代表と株主代表それぞれに、3割の女性クォータ (数量割当) を定め、多様な意見が経営に反映されるように設計されています。

監査役会は意思決定プロセスを効率化するために委員会を設置することができ、AG社の監査役会においても、財務・監査委員会 (Finance and Audit Committee)、人事・指名・報酬委員会 (Personnel, Nomination, and Remuneration Committee)、指名委員会 (Nomination Committee)、関連者取引委員会 (Committees for Transactions with Related Parties)の3委員会を設置し、監査役会運営の効率化を図っています。

取締役・監査役一覧

取締役紹介 2025年3月27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	2018年 5月	DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 監査役会議長（現任）
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		



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	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）
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		



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	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）
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	2024年 1月	DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 Executive Board Member（現任）
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		



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	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
1981年 3月	当社入社		
2001年 3月	制御技術部長	2021年 4月	専務取締役兼品質本部長
2002年 9月	京都大学工学博士号取得	2021年 8月	取締役副社長品質管掌兼品質本部長 （現任）
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		



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	2019年 3月	専務取締役米州管掌兼DMG MORI USA, Inc. 社 President and Director
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	2021年 8月	取締役副社長米州管掌兼DMG MORI AMERICAS HOLDING CORPORATION 社CEO
1982年 6月	Law Offices of James V. Nudo設立	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）
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		



アルフレッド
ゲイスラー

Alfred Geißler
取締役
DMG MORI AG 管掌

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



イレネ
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	2016年 5月	DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT社 監査役（現任）
2001年 3月	DMG Büll & Strunz GmbH社 （現 DMG MORI Austria GmbH社）入社	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
2002年 1月	GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT社 （現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社） Technical Press and Marketing Manager	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
2005年 4月	MORI SEIKI GmbH社 （現 DMG MORI Global Marketing GmbH社） Marketing Manager	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）
2012年 3月	The Open University Business School MBA取得		

取締役・監査役一覧

社外取締役紹介 2025年3月27日現在

	御立 尚資 取締役	1979年 3月	京都大学文学部卒業	2017年10月	ボストン・コンサルティング・グループ
		1979年 4月	日本航空株式会社入社		シニアアドバイザー
		1992年 6月	ハーバード大学経営大学院修士号取得	2022年 6月	住友商事株式会社社外取締役（現任）
		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）		
	中嶋 誠 取締役 弁護士	1974年 3月	東京大学法学部卒業	2016年 6月	公益社団法人発明協会副会長・専務理事
		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	2016年10月	株式会社AIRI社外取締役（現任）
		2004年 6月	経済産業省貿易経済協力局長	2017年 3月	当社社外取締役（現任）
		2005年 9月	特許庁長官	2021年 6月	公益社団法人発明協会顧問（現任）
		2007年 7月	退官	2024年 4月	金沢工業大学客員教授（現任）
		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		
	渡邊 弘子 取締役	1984年 3月	実践女子大学文学部卒業	2021年 3月	当社社外取締役（現任）
		1986年 3月	富士電子工業株式会社入社	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）
		1998年 6月	同社取締役		
		1999年 4月	同社常務取締役	2023年 3月	経済産業省中小企業政策審議会臨時委員
		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）	2023年 6月	一般社団法人日本金属熱処理工業会会長（現任）
		2016年 5月	一般社団法人日本工業炉協会理事（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）
			ものづくりなでしこ代表幹事	2024年 8月	経済産業省中小企業政策審議会臨時委員（現任）
		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		
	光石 衛 取締役 工学博士	1979年 3月	東京大学理学部卒業	2019年 8月	CIRP（国際生産工学アカデミー）President
		1981年 3月	東京大学工学部卒業	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）
		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）		帝京大学先端総合研究機構特任教授（現任）
		1986年 4月	東京大学講師工学部（産業機械工学科）		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）
		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）	2022年 6月	東京大学名誉教授
		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	2023年 3月	当社社外取締役（現任）
		2017年 4月	東京大学大学執行役・副学長	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）
		2019年 2月	一般社団法人CIRP JAPAN代表理事	2023年10月	日本学術会議会長（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 6月	ハーバード大学卒業	2012年 4月	京都大学教授
		1981年10月	株式会社野村総合研究所入社	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）
		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	2021年 3月	ヤマハ発動機株式会社社外監査役（現任）
		1986年10月	Mercury Asset Management,SG Warburgファンドマネージャー	2021年 4月	京都大学名誉教授
		1995年11月	Yamaichi Regent ABC Polska投資担当取締役執行役員（CIO）	2021年 6月	三井不動産株式会社社外取締役（現任）
		1998年 7月	BIS（国際決済銀行）年金基金運用統括官	2023年 3月	当社社外取締役（現任）
		2004年10月	OECD（経済協力開発機構）年金基金運用統括官		

監査役紹介 2025年3月27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）		
	川村 嘉則 監査役	1975年 3月	京都大学経済学部卒業	2018年 6月	株式会社国際協力銀行社外取締役（現任）
		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	2019年 3月	当社社外監査役（現任）
		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）		
	岩瀬 隆広 監査役	1975年 3月	名古屋大学工学部卒業	2016年 4月	愛知製鋼株式会社常勤顧問
		1977年 3月	名古屋大学大学院工学研究科修士課程修了	2016年 6月	同社代表取締役会長
		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	2017年 6月	中央発條株式会社社外監査役
		2005年 6月	同社常務役員	2021年 3月	当社監査役就任（現任）
		2009年 6月	同社専務取締役 中央発條株式会社社外監査役	2021年 6月	株式会社マキタ社外取締役（現任）
		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		

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 スド		●			●	
	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		●			●	●

社外取締役座談会



田井 宏介様

Hirotsuke Tai

大和証券株式会社
エクイティ調査部
(機械・造船・プラント担当)
チーフアナリスト



渡邊 弘子

Hiroko Watanabe

社外取締役



河合 江理子

Eriko Kawai

社外取締役



御立 尚資

Takashi Mitachi

社外取締役

(以下敬称略)

田井: 大和証券で1999年以来、機械セクターを中心にアナリストをしております田井と申します。

DMG MORIは、強力なリーダーシップの下、工作機械業界での変革をもたらしています。その中で、社外取締役がどのような役割を果たしているのか、資本市場は大きな関心を有しています。本日のミーティングで社外取締役の皆様の忌憚のない意見を拝聴できれば幸いです。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

田井: まず、皆様のバックグラウンドは様々ですが、**DMG MORI**の社外取締役に就かれて、工作機械業界についてどのようにみておられますか？

御立: 工作機械業界は、需要がシクリカルに変動することが特徴です。

業界全体がシクリカルな中で、そこから当社はどのよう

に脱却するかという議論を重ねてきて、その議論が実を結び始めています。4年前に始まったパンデミックが典型ですが、地域分散に加えて、2010年代後半からソリューション型ビジネスに転換しはじめ、それが功を奏しました。アフターサービスで安定的にキャッシュを生み出せるようになりました。次に、コスト構造面でも、シクリカリティを前提としつつ、万全の準備を整えられるようになったと考えています。従業員の雇用は維持しつつ、市況が悪いときにコストにしっかりと手を打てる体質になったと思います。

もう一つは、ポートフォリオという考え方も重要です。当社の場合は、一昔前の自動車産業依存から航空、宇宙、医療などへの顧客業種の分散が進み、市況の最悪期に対する抵抗力がついてきました。今後、競合他社もソリューション型ビジネスを目指してくる可能性がありますが、当社がいかに半歩先を進み続けられるかが重

要です。

渡邊: 私が経営している会社にとって工作機械業界はお客様であり、以前から知っていますが、社外取締役として中に入ってみて、当社の戦略は業界の中でも一歩先を行っているという印象を持っています。工作機械業界はオーナー系企業が多いですが、長期目線での経営ができるというオーナー系ならではの“良さ”を活かしている業界だと思います。多くの企業が10年先のことを考えて投資と回収をしています、とりわけ当社はそれよりずっと先のことを見据えて経営がなされています。御立さんがお話しされたように、業界でも先んじてソリューション型ビジネスに舵を切ったのが当社だと思います。

河合: 工作機械産業も、今後はデジタル、AI(人工知能)とのコンビネーションが重要になってくるとみています。また、日本の工作機械業界は中小・中堅企業がまだまだ多いですが、以前のDMG (ドイツの子会社) がそうだったように、海外では合従連衡が進んでいます。当社は既にリーディングカンパニーの位置にありますが、今後はMX (マシニング・トランスフォーメーション) で先行すると同時に、サービスの質などの面で当社が日本における業界の中心的存在になっていくのであらうとみています。

田井: ありがとうございます。社外取締役の皆様の**DMG MORI**の業界における評価が大変よく分かりました。次に、社外取締役としてプロアクティブに動かれたエピソードがあればお聞かせください。冒頭お話ししたように、投資家の目線で申し上げますと、**DMG MORI**は森社長の存在が大きく、社外取締役がどのような役割を担っているか、関心が高いところです。

渡邊: 社外取締役は、それぞれ得意分野を有しています。その得意分野に対して、執行サイドがきちんと耳を傾けてくれています。ですので、私たちは外部の目線で「こういう観点が抜けていないか」などの助言を行っています。私の場合で申し上げますと、中小のサプライヤーに対する影響などもちゃんと考慮しているか、などの質問を取締役会場で投げかけます。

御立: 当社の取締役会は、結論ありきではなく、議論する場となっています。

渡邊: 執行サイドがその場で回答できない場合は、次の取締役会までにきちんとまとめて、再度報告してくれます。議論の場とすることで、執行サイドも説明責任を

果たすために、自らの執行に対する目的や施策をよく考え、入念に準備されることも重要なことだと考えています。全体として、社外取締役は十分機能していると認識しています。

河合: 当社の良いところは、質問するときちゃんと情報がすぐ出てくる点です。

取締役会のほか、私の場合は、人材育成にも関わりたいと考えていて、Global Communicationと題した講義を従業員向けに行い、座談会を通して従業員の声を聞く機会もいただいておりますし、女性のキャリアを話し合う場も持たせていただいて、当社で働く女性社員と意見交換しています。業界の性質上、女性比率が低いのはある程度仕方ない



ことですが、その中で私としてもサポートしていきたいと考えています。少し人材育成に話がそれますが、素晴らしいと感じた取り組みは、国立大学法人奈良女子大学が工学部を設置したときに、当社が包括提携を結び、学生の段階から女性のエンジニアを育てようとしていることです。また、従業員の教育についても年間一人当たり投資する費用は、日本で最高水準の中の一社であると思います。

御立: 他の業界での経験や工作機械の領域を超えたところで知見を提供し、同時にリスク低減に貢献していくことが社外取締役の役目だと認識しています。現中期経営計画の前に、若手・中堅社員を中心に「Vision 2030」を策定しましたが、それに対して社外取締役が多くの助言を提供しました。

また、近年では事業の競争力以外の要素がリスクになり得ます。具体的には、地政学やパンデミック、それから日本場合は巨大地震などが考えられます。実際、パンデミックの際には、従業員の安全と同時に「当社のエンジニアがお客様の元に据付けに行けなくなり、事業が止まってしまう」リスクを、早い段階から取締役会で議論しました。

渡邊: リスクマネジメントという点では、当社の生産拠点の分布はもちろん、サプライヤーがどこに所在し、供

給能力をどの程度有しているか、といった点も含めて、想定される様々なリスクに対する準備を常に議論しています。

御立: 当社の社外取締役には、グローバルな視点と、幅広い観点からのリスクマネジメントや、執行サイドが気づいていない視点からの助言など“実質(中身)”を期待されていると感じます。年に数百件もお客様訪問をされている森社長と業界やお客様についての議論をしても勝ち目はないので、別の観点で助言を提供しないと付加価値が無いと私たち社外取締役も認識しています。森社長はじめ社内の執行サイドは、社外取締役の意見に真摯に耳を傾けてくださるので、たとえば社外取締役のみで議論する場合も設けましょうと提案したところ、きちんと受け入れられました。



田井: 従業員とも接点があるとお話が出ましたが、生産拠点を訪問する機会もあるのでしょうか？

渡邊: はい。私の場合は、自身の出張に合わせて、近くに拠点があれば訪問したりしています。

河合: 海外拠点は来年度(2025年)に訪問を予定しています。当社においては、今後ドイツをはじめとする海外の社員とのコミュニケーションをますます良くしていくことが必要です。それが、社員のモチベーションを向上させていくことと考えています。

御立: 私は、社外取締役就任時に海外を含め多くの拠点を訪問させてもらいました。海外のトップ層とも会うことで、グローバル経営をどうすべきかを議論する入口となりました。

田井: 社外取締役として、特にどのようなKPIに着目されていますか？ 定性的なものでも結構です。

御立: 私は受注から売上までのタイムラグを見ています。ボラティリティがくる前兆を読み取れるのではないかと理由です。ROAにも着目しています。投資した資産を効率よく創出しているかを測る指標として最適

なのはROAです。当社は、バランスシートが大きくなりすぎているという指摘も受けますが、当社の戦略とリンクしているかが重要です。当社のビジネスモデルに照らして、バランスシートは少しだけ大きめくらいが良いのではないのでしょうか。

また、状況に合わせてKPIの目標値を調整し、中期的に右肩上がり業績になるように経営することが大切だと考えています。

当然ですが、個人的には株価も気にしています。配当も含めたTRS (Total Return to Shareholders) でみて、長期で保有してくれる投資家が増えているかを気にしています。

河合: 投資に積極的な企業なので、現金創出力もみえています。有利子負債の返済もあるので、投資には賛成ですが、負債の返済のバランスを考える必要があります。

渡邊: 取締役会では各種KPIを含めて数値的にはいろいろな情報を提供してもらっています。投資回収までに時間を要するものもありますが、取締役会での議論を経て、最終的にはキャッシュを生み出す投資をしていると理解しています。



田井: DMG MORIの中長期での目論見はあると思いつ、資本市場の目線では、業績が振るわない時期にも積極的な投資を継続している点を懸念する投資家もいます。

御立: 私たち社外取締役がいることで、執行サイドも投資の背景を言語化して説明しないといけません。その際には数字や理論的な説明が必要となり、良い緊張感をもたらしていると思います。取締役会で十分な議論をし、長期的な目線で投資を継続していると社外取締役も納得しています。

渡邊: そうなんです。取締役会では、かなり多くの質問が出ます。質問することで、社外取締役もそれぞれの

決議についての確認になります。

御立: ボラティリティが高い業界で、中期経営計画を策定・公表しているというのも、中長期を見据えて、何らかの指針を示さないといけないという経営サイドの意思の表れではないでしょうか。

渡邊: 世界各地での紛争など、不確実性が高い中でも生産拠点の分散などリスクに対処するための議論も行っていて、中長期的にビジネスを継続するための投資もあります。

田井: 指名諮問委員会の設置を含めて、サクセッションプランについて、社外取締役の皆様はどのようにお考えですか？ 現社長のリーダーシップが強い分、後継者がどうなるのかを多くの投資家は注視しています。

御立: 私が責任者を務めている京都大学エグゼクティブ・ビジネスプログラムにDMG MORIの幹部候補を派遣するなど、執行サイドが経営者として機能する人材を育てようとされており、実態として準備は進んでいます。ただ、現社長の後継者は「チーム型」経営になると思います。また、正式な指名委員会の設置をするべきか否かも当社のガバナンス体制の次のステップとして検討項目だと思います。

渡邊: 当社は形式論よりも実質を重視していますので、形式を優先して指名委員会を設置するよりも、実質を重視し指名委員会を代替するような機関を設置するの一案になると思います。

河合: それと、現社長は本業以外にも人的ネットワークを幅広く持たれているので、そのような社外のネットワークをどのように次の経営陣に受け継いでいくのかも重要ですね。現社長の幅広い人脈は、直接・間接に当社の事業に好影響をもたらしていると思いますので、後任社長が社外のネットワークを構築していくのをサポートするのも、私たち社外取締役の副次的役割だと考えています。

田井: 皆様ご自身の話になりますが、複数の企業の社外取締役を兼務していると、時間の確保が大変ではないでしょうか。

河合: 兼任できる企業数は社外取締役各人の状況によると思います。渡邊さんのように企業経営をされている方は、社外取締役は1社が限度でしょうし、私のように時間の余裕がある人でしたら、兼任も充分可能です。私

も、各企業に十分な時間を割けると判断できる範囲で社外取締役をお受けしています。兼務しているメリットは、様々な企業のプラクティスがみられることです。様々な企業の良い点、不備な点を参考にしながら、DMG MORIの経営に即した意見や助言ができます。

御立: 複数の企業の社外取締役を経験しましたが、最後はやりがいのある企業に絞られていきます。課題は、やりがいのある企業の社外取締役を務めているとどうしてもその企業のことが好きになってしまう点です。好きになっても距離感



は保たないといけないところが悩ましいです。(笑)
渡邊: 河合さんのお話のとおり、私は自身で企業経営しているので、DMG MORI 1社の社外取締役を務めるだけで手一杯です。株主様からの負託に応え、しっかりと責務を果たすためにも、これ以上引き受けることは考えておりません。

田井: 投資家との対話で発信・説明したい点はどのような内容になりますでしょうか。

御立: ここ4〜5年、株主総会で指名のうえ質問をいただくことが増えました。私たちがどのような役割をして、株主に貢献しているかを理解していただくように努めます。
社外取締役一同: 経済産業省の社外取締役ガイドラインにあるように、機関投資家と直接対話することはやぶさかではありません。ただ、投資家の方々も執行サイドに対する質問と社外取締役に対する質問とはきちんと分けていただきたいと思います。執行サイドと社外取締役では、求められている役割が異なるわけですから、その前提を共通認識として対話したいと思います。

田井: 本日は率直なご意見をありがとうございました。
社外取締役一同: 私たちも、DMG MORIのガバナンス体制が、資本市場からどのようにみられているか、非常に勉強になりました。株主の皆様の期待に応えられるよう、努めてまいります。

法務&リスクマネジメント

法務部門の未来を見据えて



日本では、法務部門というと、株主総会の運営や契約書のレビューのみを行い、ビジネスの成長を担う中核業務から切り離された存在のように思われる方もいるかもしれませんが、この見方は時代にそぐわないものです。昨今、欧米企業では、法務部門は意思決定において重要な役割を担うものとされています。特に、企業が大規模な投資を行ったり、複数の国や地域にまたがって新製品や新サービスを展開したりする場合、法務上の検討は必須のものです。例えばM&Aにおいては、弁護士が当地における企業結合規則や対外投資規制を精査することにより、遅延や中止を回避することができます。また、たとえ法令に適う取引であっても、企業がデュー・デリジェンスに十分な時間をかけなければ、不要な訴訟リスクや予期せぬ財務リスクを負ったり、価値の低い知的財産を購入することになりかねません。製品やサービスに関して言えば、EUは、AI、サステナビリティ、サイバー・セキュリティなどの分野で次々に新しく法律や規制を導入しています。その結果、かつては問題ではなかった製品も、将来にわたってEUで販売を続けたいのであれば、機能の変更を行ったり、データ管理のための体制を刷新したりすることが求められる場合があります。このように、法務部門は単なるコス

トセンターではなく、企業が付加価値を生み出すために不可欠な存在であり、それに見合った法務機能への投資を怠れば、高い代償を支払うことになりかねません。では、DMG森精機の法務部門がバリューセンターとして機能するためには、何が重要なのでしょうか。

第一の原則「ビジネス中心の思考を持つ」

若手弁護士から助言を求められた時、私はよく「その状況が続いた場合、会社に起こりうる最悪の事態は何ですか」と尋ねます。私は訴訟大国と呼ばれる米国で10年間訴訟弁護士をしていましたが、米国でさえ裁判まで至るケースは10%にも満たないのです。したがって、社内弁護士は、リスクを完全に排除しようとするよりも、ビジネスアイデアの実現を阻む法的障壁を特定し、経営陣に適切な対応を促すことに注力すべきだと思います。企業経営には本来リスクがつきものであり、リスクを完全に回避しようすると、企業の成長が妨げられます。実際に、法務部門が新ビジネスの立ち上げに貢献した具体例があります。2022年、DMG MORIは、米国政府向けの機械販売に特化した子会社を設立しました。この決定は、米国の社内弁護士が、米国連邦調達規則を精査し、既存法人のコンプライアンス体制を強化するよりも、新たな法人を設立して取引を行う方が適切だ、と提言したことを受け、実現したものです。



米国では、社内弁護士がビジネスリーダーに転身することはよくあることです。なぜなら、必要とあらば、弁護士は非常に創造的にもなれるからです。私も、ここ数年経営に関わっていますが、若い弁護士に対しても、チャンスがあれば事業経営に参画することを勧めています。そのような役割を仮に選ばなかったとしても、事業に対する理解を深めることで、社内弁護士としての法的助言の質が上がるのは間違いありません。

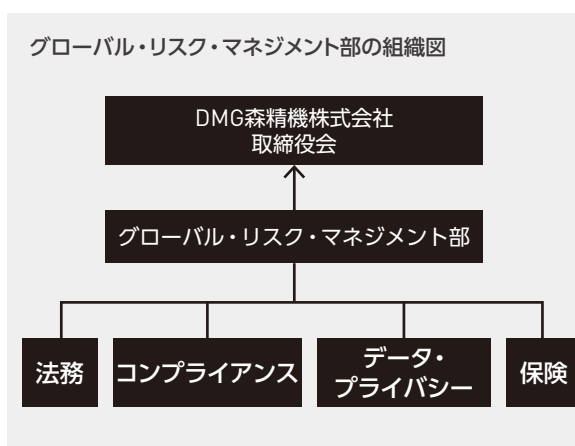
第二の原則「担当分野を広げる」

DMG MORIでは、アジア、欧州、米州の主要マーケットに複数の社内弁護士が在籍しています。彼らは、各地域の法律相談に加え、担当分野別の業務も行っています。株主の皆様の中には、特定の国の法律に関してエキスパートであるはずの弁護士が、国境をまたぐ問い合わせに対応できるかどうか、疑問視される方もいらっしゃるかもしれませんが、社内弁護士として、担当分野に関する事業戦略を深く理解することで、その短所を補うことが可能です。ビジネスを担う部門の立場からも、問い合わせ先が明確になり、時間と手間を省くことができます。

これをさらに一歩進め、2025年1月から、グローバル・リスク・マネジメント部という新しい部署を始動させました。この部署では、法務、コンプライアンス、データ・プライバシー、保険の機能が、一人の部門長の下に統合されます。これにより、より俯瞰的で、より早期からのアドバイスが可能となり、重要な経営の意思決定に関与することができるようになります。このような体制をとっている企業は多くありませんが、上記の部門は、それぞれが依拠する法律や規則に則った活動を行っており、相互に親和性が高い存在です。私は、各部門のエキスパートである経験豊富なメンバーたちと、彼らを率いる部門長が活躍することに大いに期待をしています。彼らの分析力と意思決定能力は、各分野で存分に活かされることでしょう。

第三の原則「ボトムアップの変革を促す」

かつて、グローバル・ノースは、貿易障壁の撤廃と情報技術の浸透がもたらすグローバル化が、世界平和につながると信じていました。現在、そのような時代は終わりを迎えています。2020年以降、国際ビジネスの世界では、「地域紛争」「貿易戦争」「経済安全保障」「サプライチェーンの脆弱性」といった言葉が、より頻繁に飛び交うようになりました。このような状況において、地政学的リスクを意識した



経営を行うことは、当社のようなグローバル企業にとって事業存続に関わる課題です。

単純な解決策はありませんが、生産拠点を世界に分散することで、物流リスクや為替リスクを軽減しているように、グローバル・リスク・マネジメント部のメンバーが様々な地域でそれぞれの情報収集を続けることが重要だと考えています。社内弁護士の集まりや法律事務所が主催するセミナーを通じて新しい法令に関する教科書的な知識を得るとともに、特定のテーマに対して各国の行政機関がどのような姿勢で臨んでいるかなど、法令を取り巻くニュアンスや洞察を理解していくことが、当社の事業リスクを評価する上で非常に重要になっています。私は、DMG MORIの社内弁護士やコンプライアンス担当が、担当する法分野における外部専門家とつながること、専門的な社外会合に出席し、最新の規制動向を学び続けることを奨励しています。関連法令の動向を理解し、それらが当社の事業に及ぼす潜在的影響を評価し、グループ各社にコンプライアンス体制の強化を促すことで、法務部門は、海外市場展開におけるリスクへの備えを強化することができるのです。



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、軍用には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。

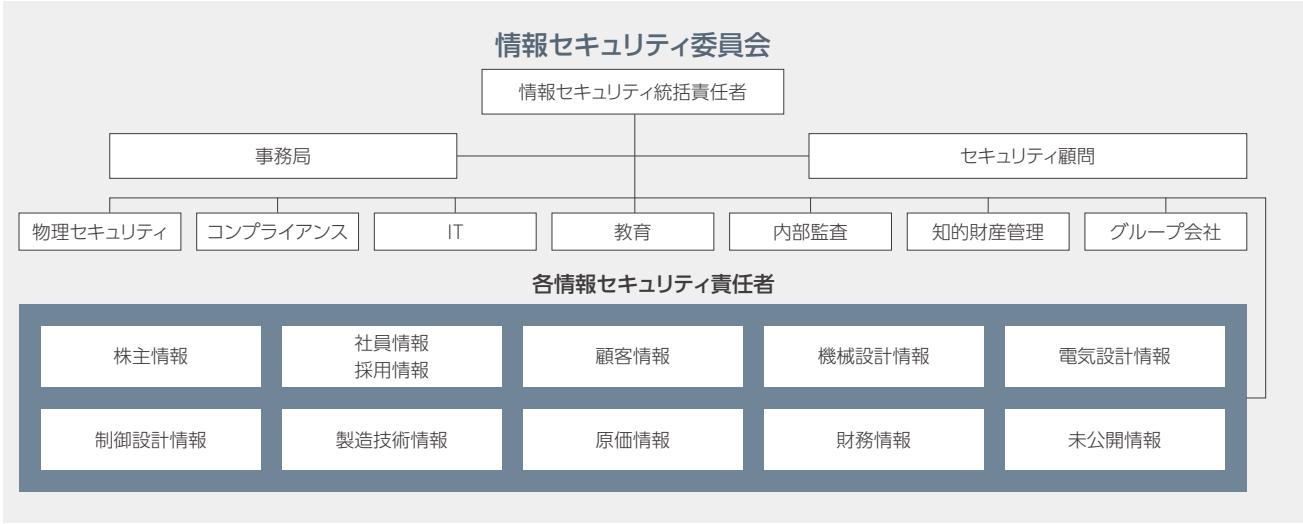
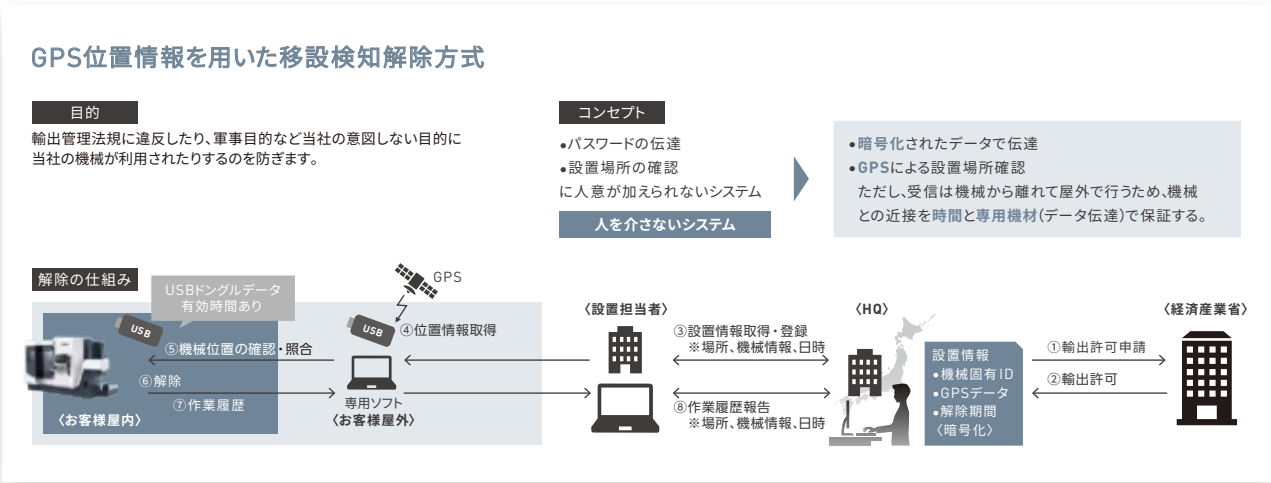
海外拠点およびサプライチェーンにおける

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。



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

2023年2月より太陽光発電を段階的に立ち上げており、2025年1月からは、パネル容量13,400 kW全量をフル発電しています。

余剰電力は蓄電池 (1,000 kWh) に蓄え、停電時の初動対応として、災害対策室などに対し、空調・照明ほかの防災・保安用電力を4〜8時間供給します。

また、その間に自家発電設備(計8,000 kW: 工場フル操業時電力の7割相当)を稼働し、太陽光発電とのハイブリッド運転にて、両者を合わせて、約8,000 kWの安定電源を担保し、燃料消費を抑えつつ、3日間以上の電力供給が可能です。

また、2024年6月に導入したEV (電気自動車)やPHEV、外部給電器により、災害停電時には、社内のみならず、近隣の避難所などにも給電可能となりました。

さらに、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)、周辺地域への安定した電力供給にも協力、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、強靱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、通報者が匿名で通報できるよう第三者によるホットラインも含んでいます。

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

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。

海外機関投資家向けの説明会、個別ミーティング、国内外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。また、2024年からは、決算発表資料だけでなくコーポレートガバナンス報告書も日本語と英語の両方で開示しており、海外投資家にも公平・迅速な関連情報の提供を行っています。



2024年3月 定時株主総会

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。

