



DMG MORI

COMPANY LIMITED

MM

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・マニユファクチャリング、
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



編集方針

当社の統合報告書は、ステークホルダーの皆様に当社の現在の事業を理解していただくことに加えて、中長期でのさらなる企業価値の向上に向けた対話のためのコミュニケーションツールとなることを目指しています。制作においては、国際統合報告評議会(IIRC)が推奨する「国際統合報告フレームワーク」と経済産業省による「価値共創ガイダンス」を参照しています。IIRCの提唱する価値創造プロセスに則った開示を発展させ、当社が有する資本を8つの視点から分析するとともに、マシニング・トランスフォーメーション(MX)という当社の戦略を通じてさらに大きく成長していくプロセスをお伝えできれば幸いです。

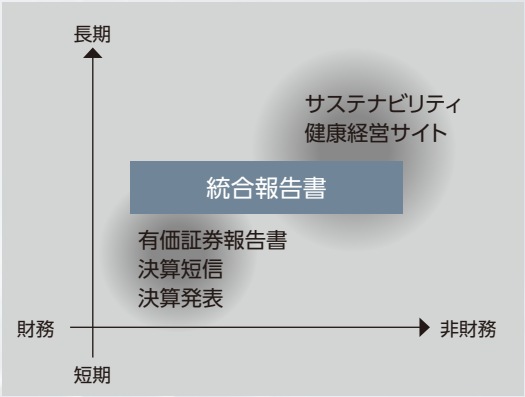
対象組織

原則として、DMG森精機株式会社、子会社127社、関連会社10社を合わせたDMG MORIグループ137社(2024年12月31日現在)を対象としています。

2023年版のポイント

2023年版では、マシニング・トランスフォーメーション(MX)による当社の持続的な成長の好循環を、包括的かつ具体的に説明しました。事業における機会とリスクについての社内議論をまとめたマテリアリティを公表し、経営資源の最適配分ができている点も示しました。また、人材育成の取り組みについてステークホルダーの皆様に理解していただくため、日本だけでなく、ドイツやアメリカをはじめとする世界各地の従業員の活躍を取り上げ、当社で働く13,000名超の人材の豊かさも伝わる構成としました。





対象期間

2024年度(2024年1月1日から2024年12月31日)

※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

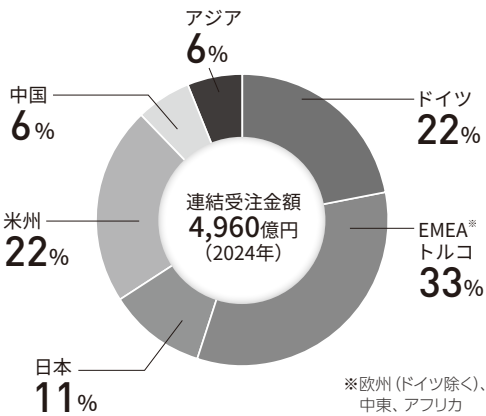
2024年版のポイント

MX(マシニング・トランスフォーメーション)戦略は計画以上にお客様へ浸透してきました。この戦略をさらに加速させるためには当社の経営資源の充実が必要です。主要な8つの資本を中心に、各担当取締役や執行役員が2030年頃までを見据えた目標を設定しています。競争力のある製品開発の礎となる学術機関等との共同研究も紹介することで、業界のリーディングカンパニーとして当社に期待されている姿を示せるように心がけました。さらに、以前にも増して多くのステークホルダーが関心を寄せているエンジニア人材の確保や品質管理については、特集ページを設けて当社の具体的な取り組みを説明しています。

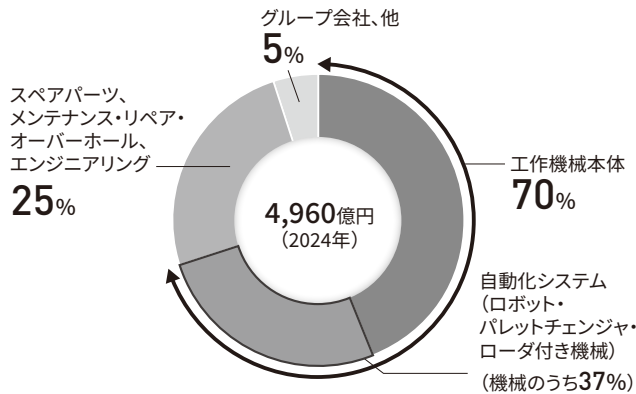


ひと目でわかるDMG MORI

■ 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

CONTENTS

統合報告書 2024
2024年1～12月期

01 コーポレート

経営理念	1
社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展	5
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	7
MXによる効果	9
成長産業でのDMG MORIが生み出す付加価値	11
社長メッセージ	13
株主エンゲージメント	17
DMG MORIのマテリアリティ	19
DMG MORIの強み 商社・エンジニアリング機能と製造の融合	21
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	23
ダイバーシティ	25
2024年の取り組み(1月～12月)	27
グループ会社のシナジー	29

02 8つの資本

価値創造プロセス	35
マーケティング・販売・サービス資本	37
開発資本	55
知的資本	59
製造資本	63
人的資本	71
社会・関係資本	81
自然資本	87
財務資本	89

03 サステナビリティ・ガバナンス

サステナビリティ	93
グループ会社紹介	97
コーポレートガバナンス	101
リスクマネジメント	113
リスクマネジメント及びステークホルダーコミュニケーション	117

04 財務情報

主要財務データ	120
連結財務諸表	121
会社データ	125

■ サステナビリティイニシアチブ



気候変動分野で
「Aリスト企業」に認定

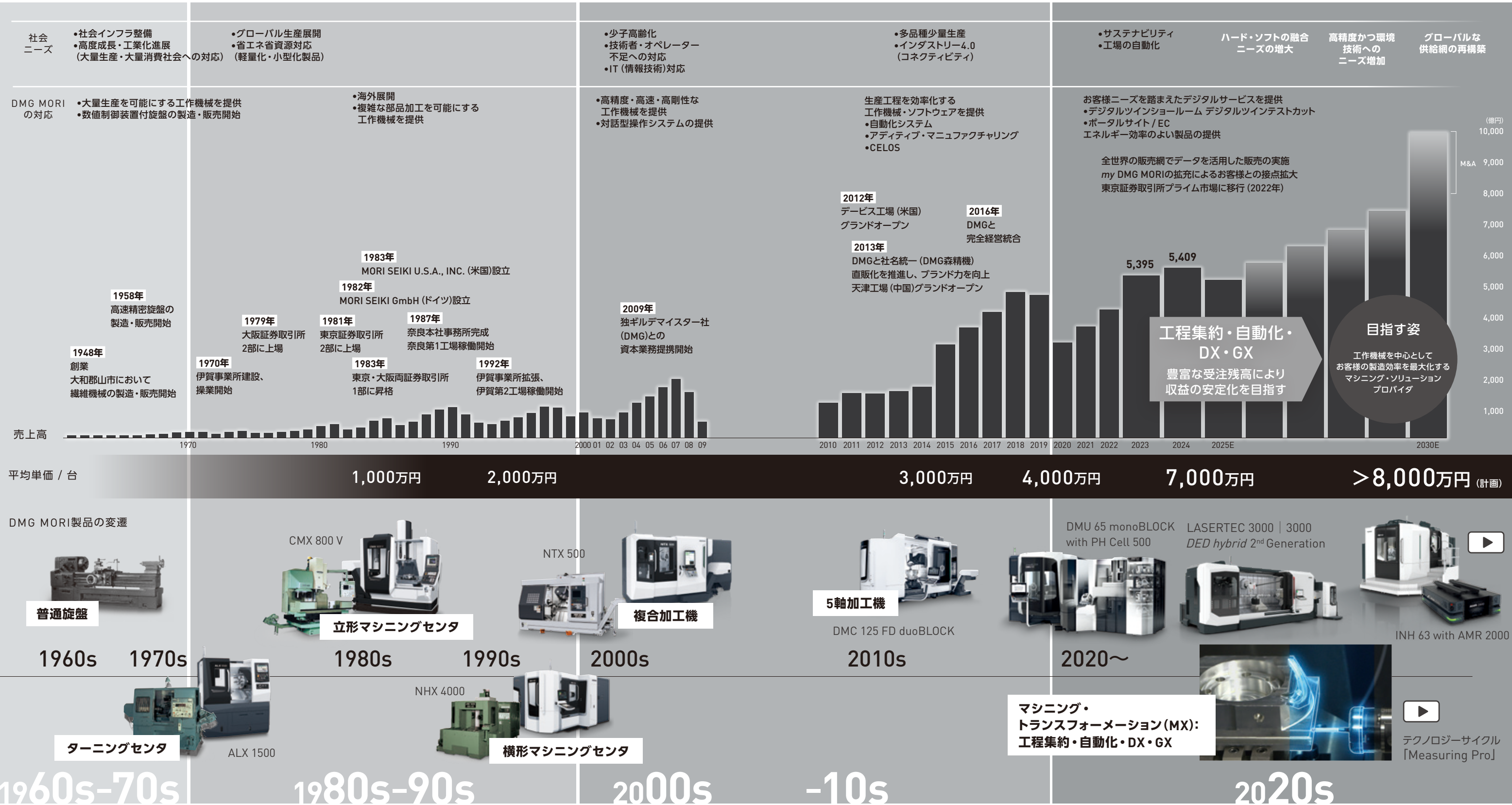


SBTiネットゼロ目標認証取得



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。



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

MACHINING TRANSFORMATION

- 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

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



MXによる効果

伊賀事業所 ボールねじ加工での工程集約・自動化

DMG MORIの自社工場では、自社設備を導入して製造現場のMXを体現しています。伊賀事業所では、工作機械の主要部品であるボールねじ内製加工において、工程集約機 NTX 2500を使用することで、従来5工程に分割されていた工程を1工程に集約できました。さらに、自動化システムである自律走行ロボット WH-AMR 10によって、ワークの着脱を自動化しています。

工程集約・自動化により、段取り時間、中間在庫、消費電力、工場面積、リードタイムを削減できるというGX (グリーン・トランスフォーメーション)の実例をお客様にご覧いただいています。当社の工場自体が最高のセールスマンとしての役割を担い、MX化による効果を実証しています。

ボールねじ生産数100種1,100本 / 月

従来工程

5工程に分割

円筒荒研削

測定

ジャーナル旋削

測定

円筒仕上研削

測定

ジャーナル仕上

測定

ねじ溝研削

測定

中間在庫

中間在庫

中間在庫

中間在庫

中間在庫

オペレーター

オペレーター

オペレーター

オペレーター

オペレーター

ねじ溝研削

新工程

1工程に集約

NTX 2500

複合加工機 (機内自動計測含む)

オペレーター

オペレーター

ねじ溝研削

工程	工程分割
人	： 段取 / 運搬 6人
資源	： 中間在庫 170本
エネルギー	： 消費電力量 14.44 kWh
工場面積	： 台数 399 m ² / 11台
時間	： リードタイム 4日

工程	工程集約
グリーン・トランスフォーメーション	
人	： 段取 / 運搬 2人
資源	： 中間在庫 0本
エネルギー	： 消費電力量 13.52 kWh
工場面積	： 台数 234 m ² / 7台
時間	： リードタイム 80分

従来工程と新工程で同じコンディション (8:00~17:00の1シフトのみ) で同じ量のボールねじを加工する場合に必要な機械台数、人員、フロアスペースを算出

自動化システムの導入

WH-AMR 10によるワーク着脱の自動化で、さらなる省人化や夜間無人運転が可能になります。

NTX 2500 | 1500

ボールねじ、ボールナット

新設備 (当社機)でのボールねじ・ナット加工

WH-AMR 10 (自動化システム)

AMR コントローラ

ボールねじ、ボールナット

MXによるお客様の課題解決

DMG MORIのお客様向けマガジン「TECHNOLOGY EXCELLENCE」より、お客様でのMXによる効果についての事例を抜粋してご紹介します。



工程集約でフレキシビリティを向上

1968年に米国ミネソタ州モンティセロで創設されたUltra Machining Company (以下「UMC社」)は、高度な技術を有する215名の専門家を擁し、医療分野のほか航空宇宙業界における経験豊富で信頼の置ける製造サービスプロバイダとして認められています。

2023年に3台のNTX 1000 2nd Generationを追加投資した



のは、生産能力拡大に向けた当然の一步でした。さまざまな加工や工程をDMG MORI製の機械に集約していくことで、生産のフレキシビリティと効率が上がります。NTX 1000 2nd Generationは、UMC社の工場で最重要機種の一つであり、完璧なモデル例です。「ターニングとミーリングを1回のクランプで行う6面全加工は、競争力のある高品質製品の加工に欠かせません」と、Application EngineerであるGregg Anderson様は強調されます。工程内測定や常時モニタリングも、工程の信頼性にとって重要な要素です。「たとえば、摩耗によって交換が必要となった場合は、新しい工具にタイミングよく交換されます」と説明されます。

Ultra Machining Company

+ 1968年創設の家族経営によるエキスパート企業

+ 人材、設備、能力の成長投資に尽力

+ 製造業を通じて人々の暮らしを豊かにすることを理念として活動

+ ISO 13485, AS9100 認証を取得

umc

Ultra Machining Company

500 Chelsea Road

Monticello, MN 55362, USA

www.ultramc.com

精密な5軸加工と機械稼働率の最大化を両立

1983年以降、ドイツのザンクト・アウグスティンを拠点とするPeter Josef Klein Feinmechanik GmbHは、医療や食品分野の顧客向けに、また航空宇宙分野ではドイツ航空宇宙センターの長年のパートナーとして、精密部品を生産してきました。金属切削では、DMU 60 eVoをはじめとする自動化システム付きのDMG MORI製の工作機械を主に使用しています。うち2台は、40基のパレット及び300の治具を収容できるパレットハンドリングシステムに接続されています。フレキシブルな自動化ソリューションのベースとして、



MTSゼロポイントクランピングシステムが使用されています。「新たなテーブルはより平坦で、円周も小さめです。以前から使っている量産用のタワーと従来のバイスが付いた既存のパレットのどちらも搭載可能になったことで、完全自動加工できる部品の範囲が格段に広がりました」とManaging DirectorのJulian Klein様と同Peter Klein様は説明されます。

また、大型パレットのハンドリングの場合、7台のDMU 60 eVoが1日あたり最大22時間、連続加工されています。「長時間のダウンタイムは、経営に悪影響を及ぼすので、DMG MORIのサービスエンジニアのサポートには大変感謝しています」と、Peter Klein様は話されます。

Peter Josef Klein Feinmechanik GmbH

+ 1983年にザンクト・アウグスティンで設立

+ 従業員50名

+ アルミ、ステンレス、エンジニアリングプラスチック製の複雑な精密部品を製造

+ 医療分野、食品産業、機械工学分野のお客様からのワークを手掛ける

pjk

Peter Josef Klein Feinmechanik GmbH

Westerwaldstraße 18

53757 Sankt Augustin, Germany

www.feinmechanik-pjk.de

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

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

工程集約

台数をグライン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。

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

台数をグライン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

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

関節用プレート

チタン

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

エネルギー

5軸加工機
INH 63

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

風力発電部品
(スパイラルベベルギヤ)

スチール

工程集約

台数をグライン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

半導体製造装置

5軸加工機
DMU 65 H monoBLOCK

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

EUV露光装置部品

アルミ

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

精密機器

ULTRASONIC
ULTRASONIC 20 linear

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）

時計ケース

セラミック

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

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点、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点があります。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たし、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。

株主エンゲージメント



内藤 誠様 Makoto Naito
レオス・キャピタルワークス株式会社
株式戦略部
ファンドマネージャー

森 雅彦 Dr. Eng. Masahiko Mori
DMG森精機株式会社
代表取締役社長 兼
グループCEO 博士 (工学)

藤野 英人様 Hideto Fujino
レオス・キャピタルワークス株式会社
代表取締役社長 CIO
(最高投資責任者)

お客様に寄り添う“射程距離”の長い新しいビジネスモデル



未来の選択肢を提示し創造することを目指し、レオス・キャピタルワークスが運営する「ひふみ目論見倶楽部」。当活動では今回、「5軸加工機」「複合加工機」「先端機」で世界的に存在感を増すDMG森精機の森雅彦社長をお招きし、従来の製造業の常識を覆す独自のビジネスモデルについて語っていただきました。

(この記事はレオス・キャピタルワークス株式会社により作成されました。)

ものづくりの精度とスピードを上げる 「MX (マシニング・トランスフォーメーション)」に注力

内藤: 「DMG森精機」の主力商品である工作機械とは、普段私たちがよく利用している自動車や航空機、半導体製造装置などの部品を加工するための機械のことを言い、「マザーマシン」などと呼ばれたりもします。従来は、一つの工作機械で一つの加工を行うのが一般的でしたが、御社の手がける「5軸加工機」「複合加工機」「先端機」を使えば、複数の加工を一つの機械で完結させることができます。これによって、ものづくりのさらなる省人化・自動化が期待できるというわけです。さらなる成長を見据え、どのようなビジネスモデルをお持ちですか。

森: 私たちは、「MX」に力を注いでいます。ここ10年ほどで、コンピューターの性能やインターネットの速度は飛躍的に向上しました。20年前はスムーズに機能していなかったのですね。これらの向上により、技術的に難しかった膨大なデータ転送が可能になるとともに、機械加工へのフィードバックが容易になりつつあります。今後さらに、複数

の機械やクラウド、サーバーとつなぐことで、ものづくりの精度とスピードを上げていこうというのが、弊社の目指す「MX」です。

藤野: ここでお聞きしたいのが、「御社の工作機械とロボットの違い」についてです。これまでロボットメーカーのほうが、高く評価されてきたような印象があります。しかし、御社の取り組みによってその評価が変わりつつあると感じています。複数の工作機械を束ね、計測もし、コンピューターで制御しながらものづくりをする。私は、工作機械を扱う御社には、今後、「大きな伸びしろ」があると感じています。

森: そうですね、もとは、ロボットが工作機械から派生してきたものです。これからの未来は、工作機械とロボットは敵対する概念ではなくて、一緒に働くという概念です。

内藤: 御社は、ディーラーを介さない直接販売を徹底していたり、お客様へのサービスで競合他社とは異なるビジネスモデルを構築していたりすると思うのですが、エンジニアリングやサービス、人材などが、MXにどう重要になってくるのでしょうか？

森: 弊社の社員は現在、全体で約13,000人います。製造関連

が約5,000人、マーケティング・販売・エンジニアリング・サービスが約8,000人いて、全世界で直販・直サービスを展開しています。工作機械メーカーの大半は、今でもディーラーを介していますが、ここが、弊社と競合他社と大きく違うところでは。私たちの商売で一番の要となる部分は、加工精度と加工時間です。工作機械では、いかに精度を上げて素早く削るかが重要になってきます。ですから、これくらいの人数の社員が常にお客様に貼りついていないと、MXが実現できないということです。

藤野: 御社は製造拠点も人材もグローバルに展開されていますね。

森: イタリアで機械を売るならイタリア人が、中国で売るなら中国人がフロントに立つほうが、言語やその国の規格理解など、すべての面で合理的です。多少コストがかかってしまっても、従業員は拠点ごとに採用するようにしています。それと同時に、全世界で同水準の技術提案ができるよう、各拠点のノウハウを集約し、データベース化しているのも特徴です。

藤野: そのことから見ても、御社は「ものづくりの射程距離が長い」と感じています。顧客の悩みや要望を、コンサルティングして、保守、メンテナンス、回収、ファイナンス、これら一連の流れこそが、製造業がやるべきことだと私は思うのですね。

クライアントの課題解決から オペレーター教育までをサポート

森: 現在、世界で約500万台の弊社の工作機械が動いていますが、これら工作機械の平均寿命が20年くらいとなるなか、私たちの目標は、これらすべてを最新機械100万台に置き換えていくことです。現在5台の工作機械を投入しているものを、1台に集約して置き換えようとしています。これにより、お客様はマシニングに関わる運転資金を削減できますし、環境面でもCO₂排出量を抑えることができます。この“三方良し”の商売こそが、弊社が目指すサステナブルな未来なのです。藤野: この部分も注目すべき点ですね。日本の製造業の多くは、高い技術力はあるのに、その射程距離が短いと常々思っていました。ものをつくって売って終わりではなく、御社のように、製品導入後のお客様のことを考え、徹底的に寄り添う姿勢は、他のメーカーも見習うべきところが多いのではないかと感じます。

森: 私たちも、20年ほど前までは、薄利多売の商売をしていました。しかし、ある時気づいたのです。「こんなことをやっていても、“One of them”にしかならない。もっと、お客様に寄り添う特別な会社にならなければいけない」と。そこで、ハイエンド商品を高単価で売って終わりではなく、先方の課題解決からオペレーターの教育までを手厚くサポートする方向に



かじを切りました。この転換が、近年の業績安定につながり、ここ5〜6年で成果がでてきたのだと思います。

藤野: ところで、森さんは工学博士でいらっしゃいます。博士が経営する会社というのは特徴的ですね。

森: 弊社の特徴は、全世界で博士を積極的に採用していることです。工学のみならず、マーケティングや心理学など、文系の博士もたくさんいます。

20年ほど前に、カリフォルニア大学デービス校と共同で研究所をつくった時、当時の米国の新卒者平均年収が学部卒で4万ドル、博士卒で6万ドルと聞いて、その好待遇ぶりに驚きました。「日本でも博士を大切にしないと、次第に追い付けなくなってしまう」と危機感を持ったことが大きいです。

内藤: 日本人従業員の給料も、年々上がってきていると思います。この点も素晴らしいと思うのですが。

森: 国内企業と比較するのではなく、同じレベルの人材が世界でどれくらいの報酬を得ているかは、常にチェックするようにしています。様々な言語・国籍・性別・専門分野を持つ59国籍、約13,000人の従業員が動くなかで、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合い、協力して仕事を進めています。

40歳の平均賃金で言うと、日本では、昨年在890万円、今年が約900万円になる見込みです。毎年3〜5%は上げなければいけないと考えていますので、10年後には1,400〜1,500万円になるでしょう。それを前提に、経営のさらなる健全化を図っていくつもりです。

内藤: それには、さらなる付加価値の高い製品やサービスを売る必要があると思うのですが。生産性も含めて、「DMG森精機」として、今後、従業員の給料を上げていくために、どのようなビジネスモデルを考えていますか？

森: 簡単に言うと、サービスマンをあと1,000名、それに加え、今1,000人程度いるアプリケーションエンジニアの人数を倍に増やしていこうと思っています。さらに、誰にでもできる仕事は、AIを活用して、効率よく回していくことも重要だと考えています。

藤野: 「社員の給料が低いほうが、分配が増えて良い」というのは株主側の古い考えで、これからは全体のシェアを増やし、株式価値も上がり、従業員も裕福になるというのが、双方にとって理想の姿だと言えます。御社にはぜひ、それを実現してほしいと思います。

〈2024年9月26日収録〉

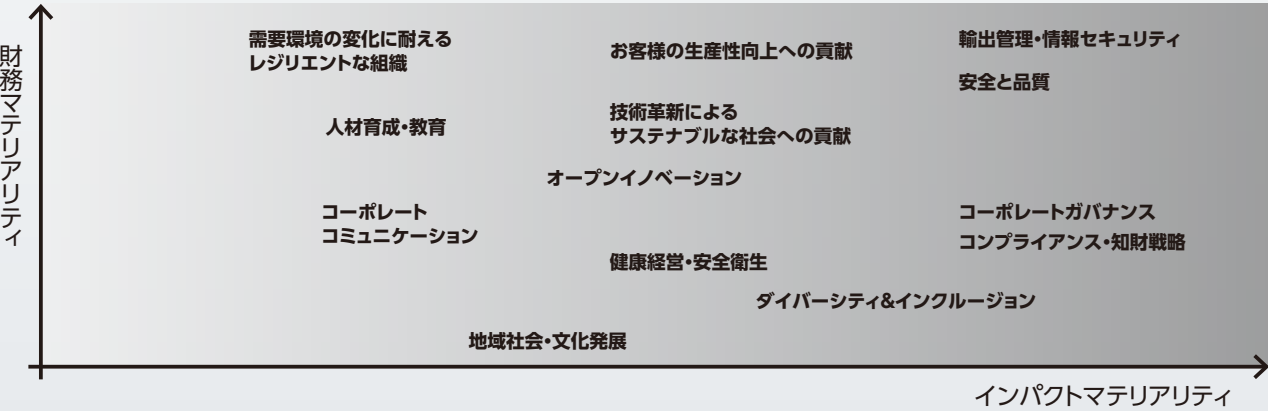
※情報提供が目的であり、金融商品の購入等を推奨するものではありません。
※写真: 竹井俊晴

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。

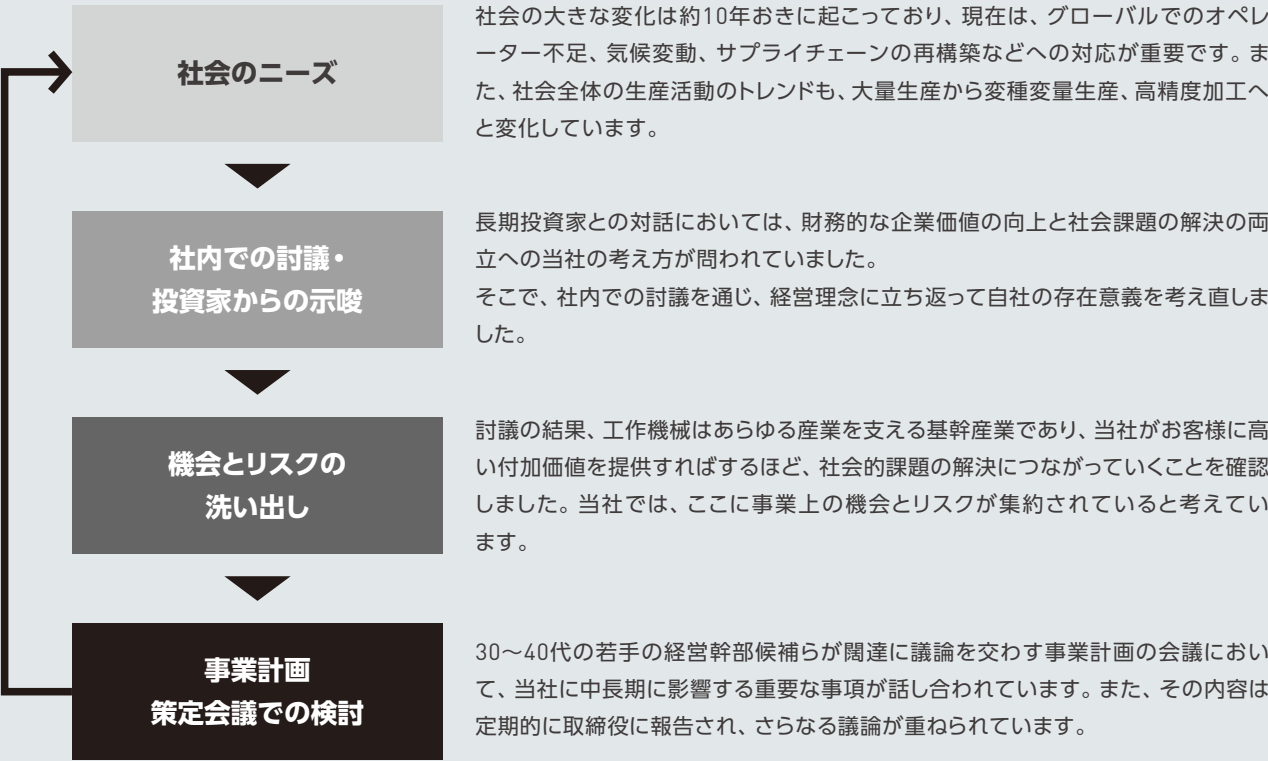
今回特定した13のマテリアリティはすべて重要なものではありませんが、当社が環境・社会に与える影響度と環境・社会が当社に与える影響度の2軸で整理することで、当社にとっての位置づけを明確にしています。

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。



マテリアリティ詳細		統合報告書との関連
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)

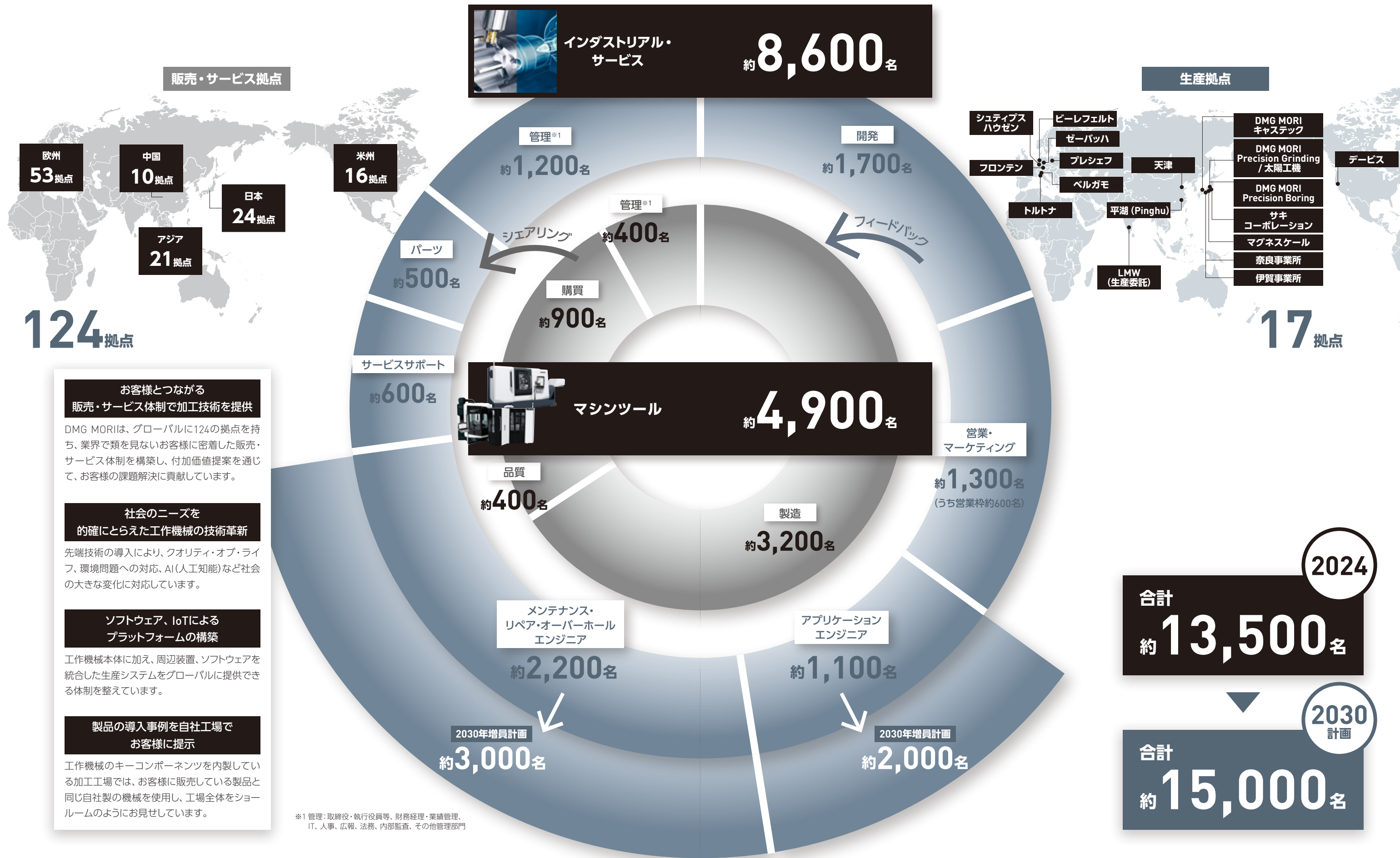
マテリアリティ詳細		統合報告書との関連
経営基盤の強化	6 コーポレートガバナンス • グローバル企業としての透明性と公正性の向上 • 迅速な意思決定による企業競争力の強化 • サクセッション・プランと幹部候補社員の育成	社外取締役座談会(→ P.109)
	7 輸出管理・情報セキュリティ • 軍事転用と不正利用を防ぐために各国の輸出管理規制を厳格に遵守 • 当社内のネットワークへの攻撃への対策とお客様情報の保護 • お客様工場で稼働する当社機へのサイバー攻撃への対応の強化	リスクマネジメント(→ P.113)
	8 コーポレートコミュニケーション • 的確な情報発信及び継続的なコミュニケー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

マテリアリティ詳細		統合報告書との関連
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

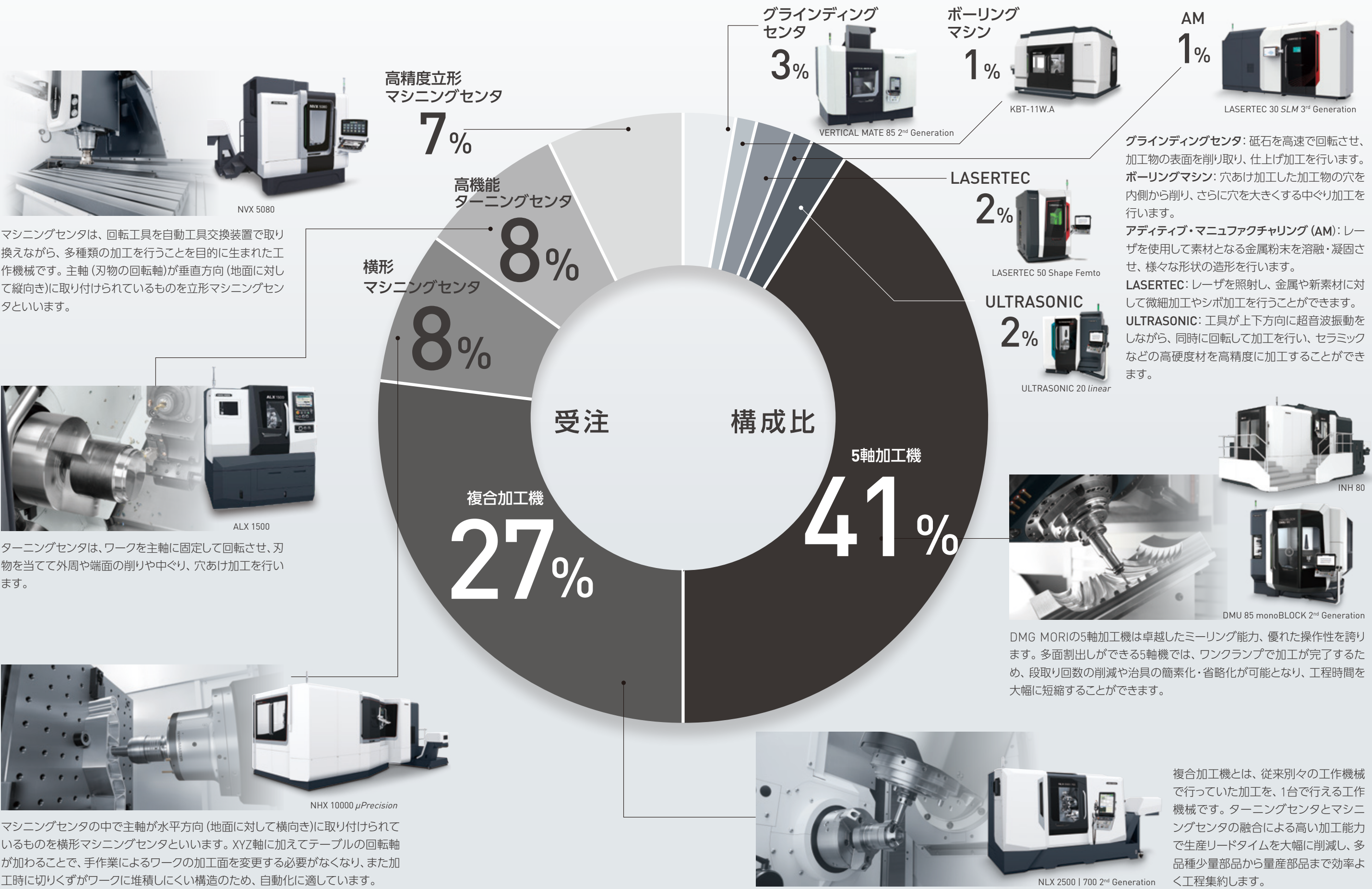
商社・エンジニアリング機能と製造の融合

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

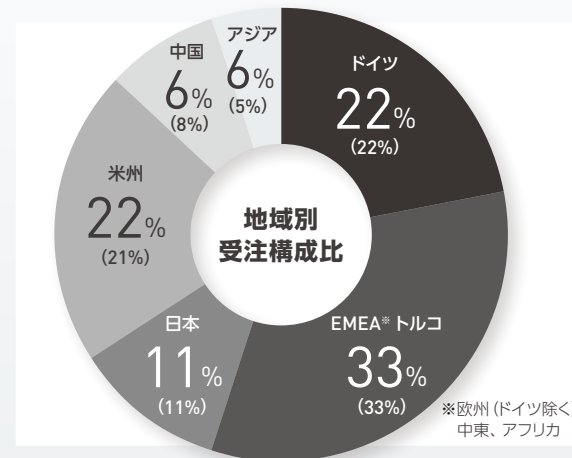
様々なお客様の異なるリクエストに対応できる体制を、DMG MORIは長年かけて築き上げてきました。このような多様性は業績の安定につながることに加えて、新たなイノベーションの創出にも貢献しています。

()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

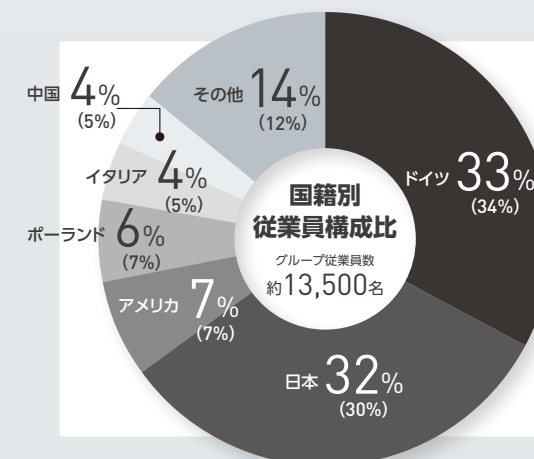
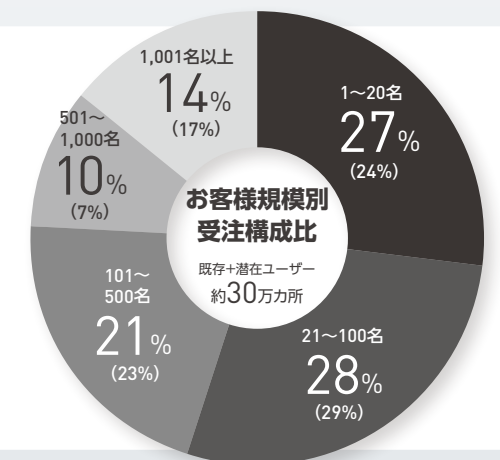
工作機械産業には、マクロ経済環境、設備投資動向の影響による需要変動を避けられない特性がありますが、DMG MORIは世界各国の需要を取り込むことで、事業の安定化を図っています。

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。



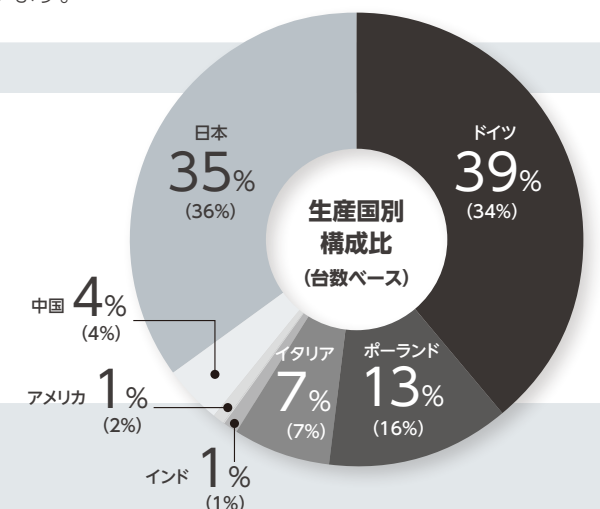
多国籍人材

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。

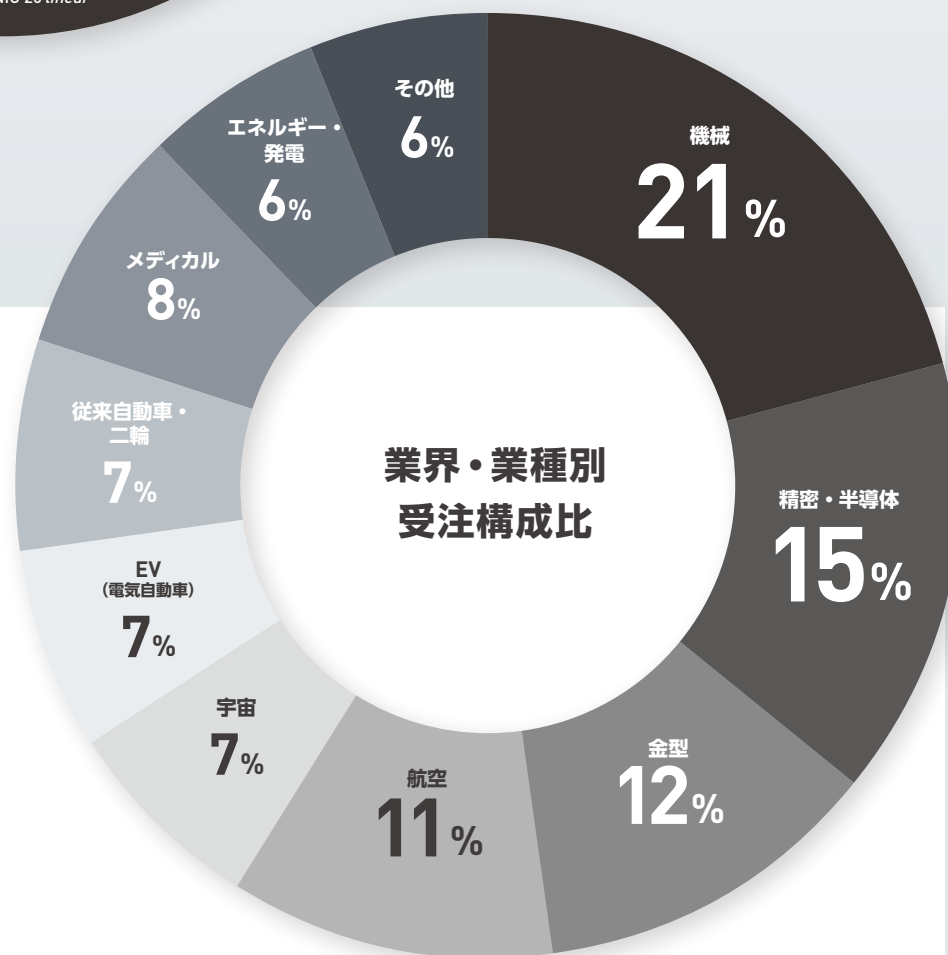
生産拠点の分散

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。



2024年の取り組み(1月~12月)

1Q

1月 JANUARY

- ドイツ・フロンテン オープンハウス開催



- トラベリングコラムマシニングセンタ「DMF 400 | 11」世界初公開



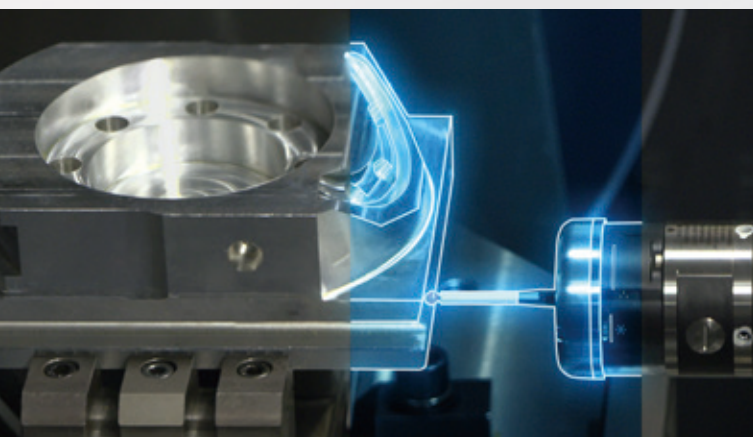
- 倉敷機械株式会社がDMG MORIグループに加入。(2024年4月に「DMG MORI Precision Boring株式会社」に社名変更)

2月 FEBRUARY

- CDP2023「気候変動」「水セキュリティ」でA-の評価を獲得

3月 MARCH

- 「健康経営銘柄 2024」に初めて選定
- 「健康経営優良法人2024 ~ホワイト500~」に2年連続で認定
- テクノロジーサイクル「Measuring Pro」を開発(豊富な計測機能で段取り時間を短縮)



2Q

4月 APRIL

- 伊賀事業所 第3精密加工工場 稼働開始、超大型5軸加工マシニングセンタDMU 1000 SEを導入
- 新たなヒューマンマシンインタフェース「ERGOLine X with CELOS X」の開発発表



DMU 1000 SE



5月 MAY

- 故障の予兆を早期発見し、ダウンタイムを大幅に短縮するヘルスマモニタリングサービス「WALC CARE」をリリース



- アメリカ・シカゴ イノベーションデイズ2024開催
- DMG MORI ACADEMY 岡山開所



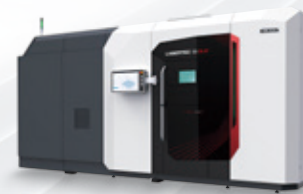
3Q

7月 JULY

- DMG森精機株式会社およびドイツDMG MORI AKTIENGESSELLSCHAFTがSBT「ネットゼロ目標」の認定を取得

9月 SEPTEMBER

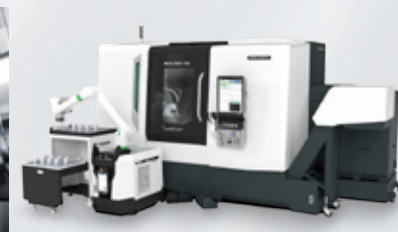
- AMB2024出展
- 高速・高精度なレーザ金属積層造形機「LASERTEC 30 SLM 3rd Generation」の販売開始



- ドイツ・ミュンヘンに欧州本社 起工式を実施



- 第5世代のターニングセンタ「NLX 2500 | 700 2nd Generation」の販売開始

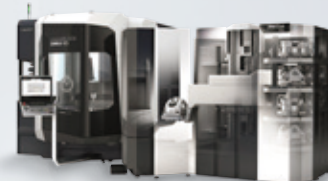


- フランス・リヨンで開催された第47回技能五輪国際大会を支援

4Q

10月 OCTOBER

- 伊賀事業所、2024年度デミング賞を受賞
- モジュール式パレットハンドリングシステム「PH Cell 500」を販売開始



- 第19回切削加工ドリムコンテスト 受賞作品発表

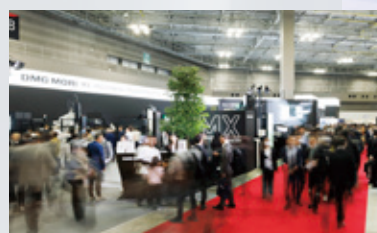


- 歯車加工を1台に工程集約するソリューション「Gear Production+」を提供開始



11月 NOVEMBER

- JIMTOF2024出展 / 東京テクノロジーウィーク同時開催



- 株式会社太陽工機の100%子会社化を目的とした公開買付の実施を発表(2025年2月に完全グループ化)
- 国際標準規格IEC 62443 4-1認証取得 製品開発のセキュリティプロセスを強化
- DMG MORI SAILING TEAM「Vendée Globe 2024」出航



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

1999

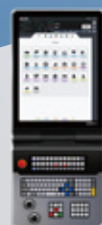
1994

1948

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。

2015

2016

2020

2024

2025

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

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

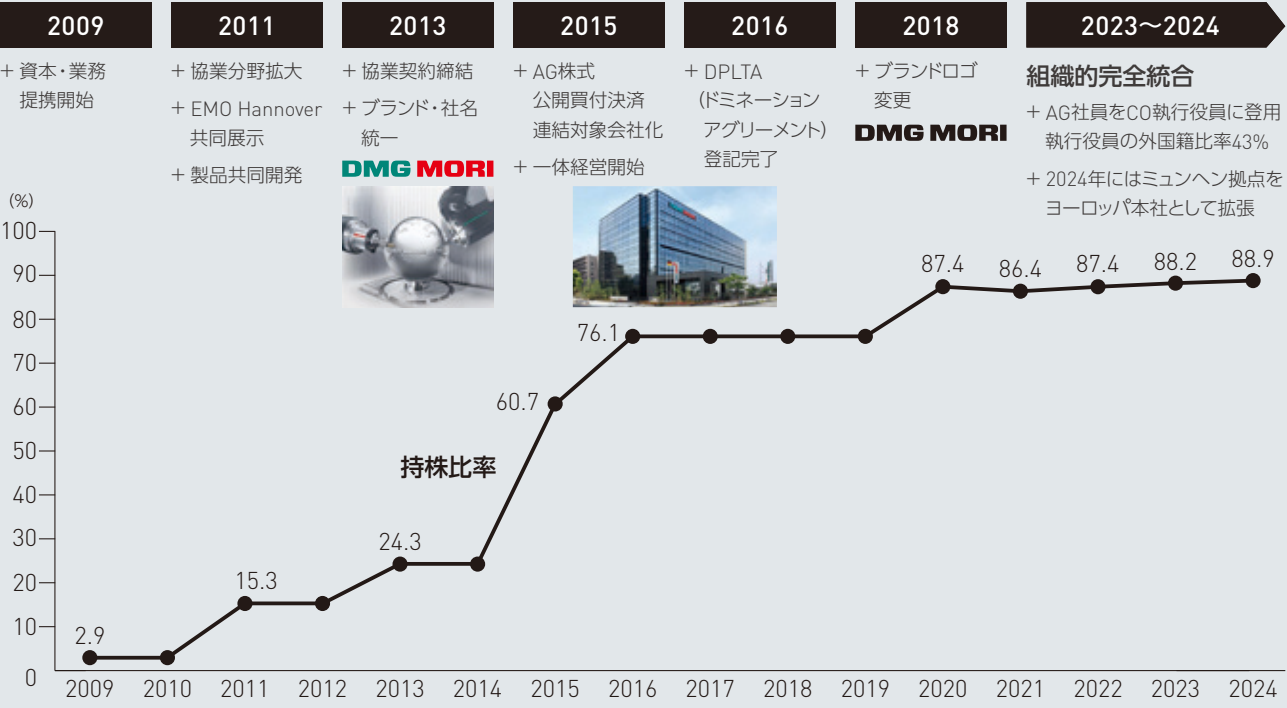
C0社は東京証券取引所のプライム市場に上場しており、グループ企業に対するガバナンス強化が要請されています。AG社との資本関係の深化に伴い、AG社に対するガバナンスも強化してきました。2009年の株式持ち合い開始時には、C0社の代表取締役社長の森がAG社のSupervisory BoardのメンバーとしてAG社の経営の意思決定に関与し始めました。

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

P.37

- グローバル拠点124カ所
- 海外直販・直サービス網

開発資本

P.55

- 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

P.59

- 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

P.63

- 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

P.71

- 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

P.81

- 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

P.87

- 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

P.89

- 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



NLX 2500 | 700 2nd Generation
+ 自動化 (バーフィード)



NZ TRE
+ 自動化 (Robo2Go)

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



フロンテン工場

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



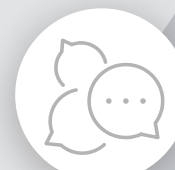
環境負荷低減

- 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

マーケティング・販売・サービス資本

マーケティング

ストラテジック・マーケティングにおける焦点 ：ターゲット・マーケティングとお客様との関係性



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

情報が氾濫する現代では、ターゲットを絞った、効果的なエンゲージメントが不可欠です。それを明瞭に関連性のある情報発信と、人的つながりに重きをおいたストラテジック・マーケティング活動を実施してこそ、個人的な信頼を築き、長期にわたって忠実なパートナーシップを育てることができます。

工作機械業界では、信頼に基づく関係性が不可欠です。営業、メンテナンス、リペアを行う従業員は、お客様にとって、お客様のしたいことと先進技術を結びつける、信頼のおけるアドバイザーです。包括的な社内教育のおかげで、彼らは、技術的な知識を身につけ、それをお客様に分かりやすく、親身な言葉で伝えるソフト・スキルを獲得しています。そのため、お客様に会うたびに、サポートを提供するのみならず、信頼関係を強化する結果につながるのです。お客様を惹きつけるためには、工場見学やテクニカルデーなどの小規模なイベントも不可欠です。実際に製品や技術を体験し、専門家に直接相談できる機会を設けることで、複雑なテクノロジーを身近なものとして感じていただけます。同時に、詳細が確認できる映像資料やアプリケーションの話、投資を決定する人の参考となるような他社事例といった技術的な情報も提供しています。

マーケティング部は、お客様の種別に特有のニーズに沿ったコンテンツを提供することで、信頼関係をより強固なものにします。例えば、自動化に注目するお客様には、性能比較や生産効率に関するケース・スタディが役立つ一方で、初期段階のソリューションを検討中のお客様にはアプリケーションに関する手順書が有用かも

しません。

また、CRM (顧客関係管理)システムは、コンテンツのカスタマイズや、お客様との履歴を基に一貫した対応をすることを可能にします。お客様の検討段階に合わせた情報に限定することで、情報過多を防ぐのです。

ターゲット・マーケティングは、ノイズを遮断するために必要です。CRMデータを活用すれば、厳選したお客様向けに、ある分野に特化したテクニカル・デーを開催したり、特定の業界向けの加工アプリケーション動画を提供することができます。社内コミュニケーションも重要です。マーケティング、営業、サービスの各チームが、目標とメッセージを共有しなくてはなりません。構造的な社内教育を展開することで、デジタル・コミュニケーションから直接の面談時までお客様との接点全てが一貫した内容となり、企業としての信頼性とプロフェッショナリズムを強化できます。

各種イベントは、今後もお客様とのエンゲージメント戦略の中心であり続けると同時に、より焦点を絞った、業界特化型の内容に進化します。工場見学やテクニカル・デーでは、製品、技術を引き続き体験していただく一方で、展示会の戦略は変わります。DMG MORIは、一般的な展示会に多く出展するよりも、世界的に有名なショーに加え、業界特化型の展示会を厳選して参加します。これにより、各業界の課題に直接関係のあるソリューションに限定した情報提供を行うことができます。

2030年のマーケティング戦略は、技術の深耕と個人的つながりが融合したものです。小規模なイベントを優先し、正確なテクニカル・コンテンツを作成し、CRMを活用してターゲットを絞ったアプローチを実施し、社内の目線を統一することにより、お客様が今日の複雑なコミュニケーション環境において迷うことがないようにします。このアプローチを通じて、お客様から信頼され、社内が活気づき、最高のサポートと長期的な成長を実現することができます。

お客様の声



Sandvik Coromant Trondheim社は、105名のスペシャリストと最新の工作機械を擁する工具メーカーとして、標準製品から特別な開発品に至るまで、世界中のあらゆる業界のお客様に一流の工具ソリューションを届けています。2000年代から同社は継続的にDMG MORI製品を使用しており、2020年以降はロボットハンドリングなどの自動化ソリューションを備えたNZX 1500やNTX 3000を導入しています。

同社のあるノルウェーのような高コストの国において競争力を維持するには自動化が不可欠です。また、手作業を最小化できる自動化ソリューションは、部品の品質を向上させることに役立ちます。一方で、多品種少量生産である同社のビジネスを考慮すると、生産における柔軟性はもう一つの課題でもありました。「私たちの目的は、生産能力を倍増させると同時に、幅広い種類のCAPTO防振ツールを加工することでした」と、テクニカルオペレーションマネージャーのステイナー・ロッケン氏は構想の始まりを振り返ります。

同社の要件を満たすため、DMG MORIはNTX 3000を中心とした自動化ソリューションを提案しました。このシステムには3つのローディングステーションがあり、それぞれにサイズの異なる素材を載せたパレットが備え付けられています。ロボットは、素材のサイズに応じた異なるグリッパーに自動交換して、素材に取り付けられた保護キャップの取り外し、洗浄機への運搬、NTX 3000の機内への搬入、加工後のワークの搬出を行います。「最大150個の異なるサイズのパーツを、人の手を煩わせることなく加工できるようになりました。最大4シフトを無人で稼動し、生産量は2倍になりました」。



このシステムでは、加工後の計測も機内で完結します。加工ワークの精度を数十ミクロン以内に収めることは、同社の製品の大きな特長である防振機構には必須条件です。「機内計測を使って、すべてのワークをチェックしています」とプロセス開発エンジニアのクリストファー・ビョルンスタッド氏は言います。全数量を手作業で測定する必要がなくなり、抜き取り検査で済むようになりました。また、機内計測は、機械制御に必要な補正を自動的にフィードバックするのにも使用できます。

Sandvik Coromant Trondheim社とDMG MORIとの長年にわたる協力関係は、双方にとって有益なものだとロッケン氏は考えています。なぜなら、このような複雑な生産システムからは常に新しい学びがあるからです。「将来、新しい自動化ソリューションに投資する際にも、その恩恵を受けたいと考えています」。



クリストファー・ステイナー・
ビョルンスタッド氏 **ロッケン氏**
プロセス開発エンジニア テクニカルオペレーションマネージャー

Sandvik Coromant Trondheim社

<https://www.sandvik.coromant.com>

Ranheimsvegen 127
7053 Trondheim, Norway

- ・数十年に及ぶパートナーシップを経て、トロンデンハイム市にあった旧Teenees社をSandvik Coromant社が買収
- ・105名の経験豊富なスペシャリスト集団
- ・防振機能を持つ工具の開発と製造

SANDVIK
coromant



お客様の声



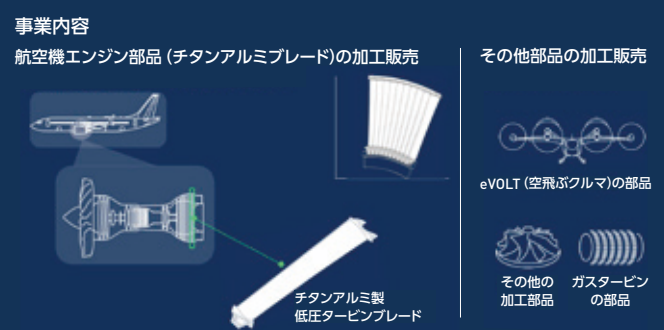
切削加工のデファクトスタンダードを DMG MORI と築いていく

AeroEdge 株式会社様

AeroEdge株式会社は、米欧の大手航空機部品メーカー向けにLEAPエンジンの部品であるチタンアルミブレードの量産販売で高いシェアを持つ、進取の気性に富んだ機械加工のリーディング・カンパニーです。栃木県足利市に本社工場を構えています。



森西 淳 様
代表取締役社長 兼
執行役員CEO



AeroEdgeにとってDMG MORIとは

森西様： 工作機械オペレーターとしてキャリアをスタートして、私が最初に株式会社森精機製作所（当時）の機械に触れたのがSLシリーズ（ターニングセンタ）です。1990年のことです。その当時から、森精機の機械は、精度に対する信頼性が高く、狙い通りの加工を実現することができました。また、機械の剛性も高いので、操作ミスなどで故障させてしまっても、修理可能という安心感があり、新しいことに挑戦したい私のようなオペレーターにはぴったりという印象をDMG MORIの機械には持っています。さらに、いまのDMG MORI なら、世界の大手4つのNC装置メーカーからNC装置を選ぶことができます。各メーカーのNC装置に強み・弱みがありますから、実現できる加工の幅が格段に広がりました。

本田様： アフターサービスの面でも、DMG MORIの場合は、どんな事象が起きてもすぐにサービスエンジニアがやってきて、データに基づいた解析を実施してくれます。時には開発者まで駆けつけて対応するなど、「最後まで面倒を見てくれる」という安心感があります。

DMG MORI と二人三脚で 加工の標準規格を創造していく

森西様： 2024年6月に竣工した新工場では、当社にとっても初めてとなるタイプの部品の量産加工に取り組みます。当該部品の要求や特性上、放電加工を用いて製造することが一般的ですが、当社は切削加工で量産することに挑戦しました。当社が切削加工にこだわっていたのは、加工再現性が高いこと、素材の強度や粘性などの特性をそのまま生かせること、加工された製品の同品質性を確保できることなどです。また、切削加工は、放電加工に比べて切削時間を大幅に短縮でき、消費電力の削減及びCO₂排出量の削減に貢献します。航空分野において、高品質の要求は勿論のこと、近年は、環境対応の要求も高まっており、DMG MORIの工程集約及び自動化による提案が役立っています。



本田様： 当該事案ではDMG MORIとタッグを組んで開発に取り組みました。従来の工作機では対応困難な新工法実現のため、DMG MORIのエンジニアは社内の知見を総動員するだけでなく、CAMメーカーも巻き込んで、最適な加工方法の開発と設備仕様の作り込みに一緒に取り組んでくれました。結果として、お客様が求める時間軸で、新工法の開発と検証を完了させ、お客様から高い評価も得ることができました。DMG MORIの加工ノウハウの豊富さや、ユーザーの課題を解決するためのCAMメーカーも交えた企画力や対応力があったからこそ、このような困難な案件が実現できたのだと思います。

森西様： 当社の主要なお客様である航空機産業の分野では個々の部品にも認証の取得が求められます。“DMG MORI機×AeroEdgeの加工技術” だから認証を取得できる、すなわち両社で標準規格を創造し、世界を開拓できれば双方にとってWin-Winですね。DMG MORIにとっても、例えば航空機部品のTier-1メーカーが、同じような加工を各社に発注する際に同社の機械を指定するようになる、そんな世界が来るかもしれません。当社も、これから挑戦する積層造形の分野も含めて「この機械を導入して、このような加工法を採用すれば、認証が取得できますよ」というような提案を、これからもDMG MORIには期待しています。

本田様： DMG MORIの機械は他社に比べて高価なのは事実です。しかし、高いことの理由も明確です。持続的な開発による主軸性能の向上や、内製している主軸やボールねじなどが高い精度、剛性に貢献しています。当社が今後も拡大を目指す航空機関連の新形状・新素材の部品の製造には、DMG MORIの高機能かつ信頼性の高い機械による競争力の確保が重要になると考えています。価格に見合う価値はあると考えています。



本田 卓也 様
執行役員 生産本部長

素材の変更に伴う成長産業とDMG MORI

森西様： 当社のミッションステートメントにあるように「ゼロからイチを創る」の精神で、今後もリーディング・エッジを追求していきたいと考えています。特に、これから需要が拡大すると見込まれる成長産業向けの加工を増やしていきます。まず、航空機関連では、省資源化の要請もあり、メンテナ



ンスの需要が拡大してくるとみています。部品の補修を積層造形で実現できるDMG MORIのLASERTEC 65 3D hybridの出番です。また、航空産業では、機体を軽くするためにセラミックスなど新素材も注目されています。そんな中、Ultrasonic（超音波加工機）のような新技術の製品を取り揃えているのもDMG MORIならではの強みだと思います。DMG MORIのサポートも得ながら、当社としても先端技術機を使いこなせるように努力し、ビジネスチャンスを広げていきたいと思っています。

本田様： 医療機器や再生可能エネルギー関連、社会インフラも今後の成長が見込まれます。これら、新しい分野に挑戦する際には、新素材への対応含め様々な困難にぶつかると思いますが、これからもDMG MORIと共に、加工の最適解を追求し、共に成長していくことを期待しています。

AeroEdge 株式会社 <https://aeroedge.co.jp/>
〒329-4213 栃木県足利市寺岡町482-6

- ・2016年 菊地歯車株式会社 航空宇宙部からの分割創業を開始
- ・2019年 Safran Aircraft Engines社へ累計10万枚のタービンブレードを納品
- ・2023年 東京証券取引所グロース市場へ上場
- ・2024年 本社工場敷地内に新工場（B棟）が竣工



「Front Runner Vol.11
エアロエッジ株式会社」

エンジニアリング

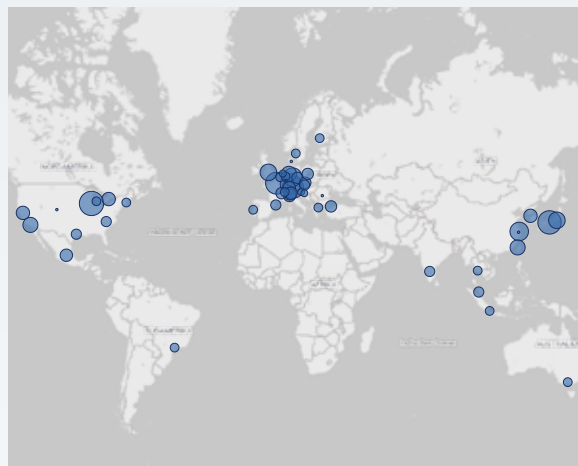
加工情報の共有により、
世界中のお客様に最適なソリューションを提供

テストカット機

全世界約

450台

全世界のショールームでのテストカット機の分布図

アプリケーション
エンジニア

全世界約

1,100名

自動化搭載率
(2024年受注のうち)

約

37%

よりよい技術提案への三つの取り組み

DMG MORIの最大の特徴は、世界中のお客様にオーダーメイドのソリューションを提供し、工程集約、自動化、デジタル・トランスフォーメーション(DX)、グリーン・トランスフォーメーション(GX)を柱とするMXを加速化していることです。

加工技術の将来を見据えると、より高度なデジタルツインテストカットが可能になると考えられます。現在、この技術は、実際に材料を切削することなく加工時間を予測するものです。将来的には、加工時の材料の変形、工具の寿命、加工ワークの品質などを予測し、よりリアルなイメージをお客様に提供することを目指しています。このような高度な新機能の開発には、標準化・デジタル化された、機械及び周辺装置の情報やグローバルに蓄積されてきた実際のテストカット結果が不可欠です。加えて、グローバル・ワン・カンパニーとしては、同じ技術データに基づき、どの

国のお客様にも同じ品質の提案をすることが重要です。こうした背景に基づき、エンジニアリング部門では、現在3つの標準化プロジェクトに取り組んでいます。

一つ目の標準化プロジェクトは世界中のショールームにある全てのテストカット機をオンラインツールであるMessenger SCに接続したことです。これにより、世界各地のショールームにある機械の稼働状況を安全に確認、監視し、その動作を改善することができます。データは各地域のMicrosoft SharePointに保存されており、数年後にはCELOS Xchange Cloudに移行される予定です。

また、Microsoft Power Appsを使って位置情報・機種・仕様・自動化の条件に基づきテストカット機を検索できる「Test Cut Machine Finder」を構築しました。その結果、営業担当は迅速かつ簡単に、適切な機械と担当者情報にアクセスできるようになりました。このアプリは社内

産在庫管理システムの情報に基づいているため、仕様の詳細も簡単に確認できます。

二つ目の標準化プロジェクトは、2024年にDTC (Digital Technology Checklist)をグローバル展開したことです。これは、タイムスタディからターンキー案件の見積りまで、受注前のあらゆる技術リクエストに対応するオンラインの依頼フォームです。これにより、依頼が標準化されただけでなく、納期・商談の経緯・プロジェクト情報など全ての技

術案件とステータスの透明性を確保できるようになりました。また、このシステムはグローバルCRM (顧客関係管理)システムと連携しているので、営業やサービス担当者と生産拠点間で簡単に必要な情報を共有することも可能です。先述の「Test Cut Machine Finder」もDTCやCRMと接続されており、営業担当者は、お客様からの新たな引き合い情報を素早くエンジニアと共有することが可能になりました。

DTCの概要



ラルフ・リーデマン
Ralf Riedemann
専務執行役員
グローバルエンジニアリング・アプリケーション担当

DTC-location in EMEA	
	DMG MORI UK
	DMG MORI Bielefeld
	DMG MORI Germany North West
	DMG MORI Germany North East
	DMG MORI Germany South West
	DMG MORI Germany South East
	DMG MORI Wernau
	DMG MORI Seebach
	DMG MORI Ultrasonic
	DMG MORI Lasertec
	DMG MORI France
	DMG MORI Poland
	DMG MORI Poland Sales and Service

DTC-location in China	
	DMG MORI China

DTC-location in Asia	
	DMG MORI Japan
	DMG MORI Korea
	DMG MORI Thailand
	DMG MORI India
	DMG MORI Taiwan
	DMG MORI Indonesia

DTC-location in America	
	DMG MORI USA
	DMG MORI Canada
	DMG MORI Mexico
	DMG MORI Brasil

三つ目の標準化プロジェクトは、現在開発中で、2025年前半にグローバル展開することを目指しています。加工時間の計算を標準化することが目的ですが、その実現には、工具交換の際のアイドル時間や軸移動の加減速の値といった技術的なデータが、正確に維持・管理されていることが必要です。このために、各生産拠点の研究開発部門と緊密に協力しています。

高度に洗練されたターンキーや自動化に関する依頼の増加に対応するためには、DMG MORIに現在約1,100名いるアプリケーションエンジニアの技術や知識を向上させる必要があります。また、将来的に採用するエンジニアの数も増やす必要があります。2024年第3四半期に開始した新しいスキル向上プログラムでは、エンジニア一人ひとりのスキルを分析し、追加で必要な研修を特定する一方、DMG MORI ACADEMYと共同で実際の研修を開発しています。当社のエンジニアに期待される専門知識は、機械加工、制御、プログラミングだけでなく、材料特性、自動化ソリューション、シミュレーションソフトウェアやデジタルツインテ

スカットのようなデジタルツールの使用など多方面の分野にわたります。機械加工の専門知識を有する人材が製造業全体で不足している現実を考えると、これは長期的な対策となるでしょう。

一方で、このスキル向上プログラムが成功すれば、二つの面でお客様に利益をもたらすことになります。一つは、当社のアプリケーションエンジニアのパフォーマンスが向上し、よりよい提案をできるようになることであり、もう一つは、このような従業員訓練をお客様にも提供できるようになることです。

DMG MORIは、工作機械のみならず、標準化された自動化ソリューションを多数取り揃えています。製品ラインアップが豊富なことは悪いことではありませんが、一方で、より多くのお客様が、治具、工具、追加周辺機器などを含む、包括的でニーズに沿った提案を期待するようになっていきます。これからも、工程集約、一貫した自動化やデジタル化の提案により、お客様の生産性と資源効率を同時に向上させていきます。

グローバルキーアカウント

直販のネットワークを活かし、
グローバル企業の設備投資を一手に引き受ける

グローバルに事業を展開するお客様の多くが直面する大きな課題の一つが、世界各地の生産拠点で適切な生産設備を購入するためのプロセスが煩雑であることです。これまで、多くのお客様では、各生産拠点の製造部門の責任者が別々に設備メーカーや販売代理店との仕様・価格交渉を行うことが一般的でした。そのため、地域によってメーカーからの技術提案の質に差が生じるなど、迅速かつグローバルに生産を拡大する際に支障が生じることがありました。DMG MORIでは、このようなお客様の課題に対し、グローバルキーアカウントの専任者が現地の営業担当者と情報共有を行うことにより、国を問わず統一された取引条件で、最新の設備を導入し、アフターサービスを受けられる体制を実現しています。

グローバルキーアカウントマネージャーの主な任務は、お客様のキーパーソンとの関係を構築し、中長期的な事業拡大・投資計画に沿った最新の製品やサービスをいち早

く提案することです。この目標を達成するため、アプリケーションエンジニア、サービスエンジニア、法務などのスペシャリストが、営業担当であるグローバルキーアカウントマネージャーを支える体制となっています。今日も、合計約140のお客様の7,000以上の生産拠点に対して、MXを実現する提案をしています。

グローバルキーアカウントのお客様の大多数が、航空宇宙、医療、半導体などの精密加工に携わる産業に属し、今後も大口発注が期待できます。このようなお客様とグローバルな取引基本契約を締結する際は、取締役レベルの協議が必要となることも少なくありません。年間20%の成長率を誇るグローバルキーアカウントとの取引は、製造業全体における工程集約や自動化による高効率な生産体制の実現に加え、当社の持続的な発展にも貢献しています。

グローバルキーアカウント受注

約20%

グローバル展開されるお客様からの複数台口の案件は、当社受注の大きな割合を占めています。

グローバルキーアカウントお客様数

約140社

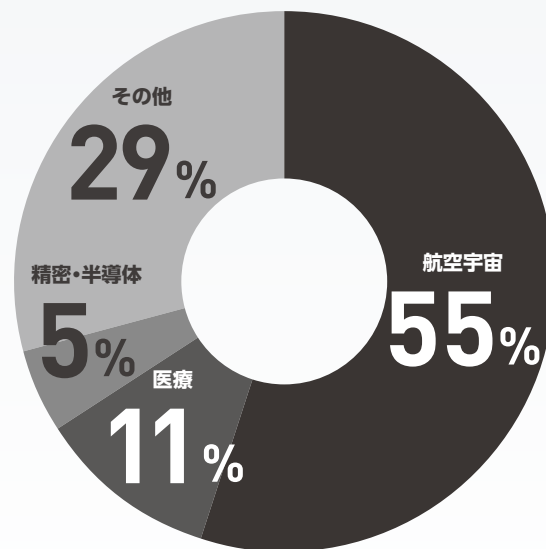
お客様と取引基本契約を締結する際は、グローバルキーアカウントチームに加え、取締役レベルでの条件検討が必要となることも少なくありません。

グローバルキーアカウント生産拠点数

7,000
拠点以上

グローバル契約がある場合、お客様は対象の生産拠点で同一の条件にて機械購入やアフターサービスの利用が可能です。

グローバルキーアカウント業種構成



DMG MORIグループの総受注と比較して精密加工を要求される産業の構成比が高いのが特徴です。

国家プロジェクトへの貢献



マーク・モア
Mark Mohr
執行役員
DMG MORI
Federal Services
社長



Photo by Cibi Chakravarthi on Unsplash

DMG MORI連邦サービス株式会社（以下、DMFS）は、先進的な製造技術を米国連邦政府に拡販することに特化したDMG MORIグループの子会社です。米国政府は世界最大の購買元であり、2023年度には7,590億米ドル（約115兆円。1ドル=152円で当社換算、以下同じ）の発注を様々な産業の企業に対して行いました。米国政府は世界で最も複雑な購買元でもあり、発注に至るまでのサイクルは数年に及ぶことがあるほか、調達に関わる規則は数百にものぼります。

DMFSが設立されたのはこのためです。複雑で難解な調達規則に適合することさえできれば、この巨大なお客様はDMG MORIにとって大きな商機をもたらしてくれます。DMFSは2021年5月に設立され、2022年1月から業務を開始しました。設立以来、4,500万米ドル（約68億円）以上の受注を獲得し、米国防総省と米国エネルギー省の15以上の施設に工作機械を納入しました。

DMFSのビジョンは、今後、米国政府が自国及び海外の拠点において、先進的で近代的な製造設備やプロセスを導入していくにあたって、DMG MORIグループが信頼されるパートナーとなり、その取り組みを支えていくことです。

DMG MORIのソリューションは、重要な基幹部品を効率的

に製造することで、それが搭載される設備を迅速に修理して必要な場所に戻すという、米国の国防機関特有のニーズに対応しています。例えば、米国海軍の南西艦隊即応センター（Fleet Readiness Center Southwest）では、DMC 125 FD duoBLOCK 6台とパレットシステムを連結したフレキシブル生産セル（FMC）がF/A-18とE-2/C-2のランディングギアの修理に使われています。そして、米国海軍はこのFMC導入によって従来12台以上あった機械のセットアップに浪費されていた時間（年間約2.5百米ドル相当）を節約できると試算されています。

2025年以降、米国陸軍が180億米ドルの近代化戦略、米国海軍が210億米ドルの造船インフラ最適化計画、米国空軍が100億米ドルの在日アメリカ軍の航空戦力近代化計画に着手するにあたり、先進的な製造技術に関する需要が大幅に増加すると予測しています。米国が実施するこうした一世代に一度の規模の投資計画は、その国防機関に留まらず、CHIPS法（CHIPS and Science Act）、インフラ投資・雇用法（Infrastructure Investment and Jobs Act）、インフレ抑制法（Inflation Reduction Act of 2022）に始まり、エネルギー省、商務省、航空宇宙局（NASA）等が、自ら管轄する国内製造設備や再生可能エネルギー設備を対象とした投資を実施しています。

受注（設立以来）

\$4,500万（約68億円）

納入件数（設立以来）

15以上の
政府関連施設

サービス（メンテナンス・リペア・オーバーホール）戦略

熟練エンジニアの採用と育成の両輪で
修理復旧を加速化

マルクス・ピーバー Markus Piber
常務執行役員
欧州Global Service担当 兼
欧州Academy担当 兼 欧州CIRCULAR担当

サシャ・メルティンズ Sascha Mertins
DMG MORI Global Service GmbH
Managing Director



西川 拓樹 Hiroki Nishikawa
DMG森精機セールスアンドサービス株式会社
修理復旧統括部（兼）
DMG森精機株式会社 海外機修理復旧部 担当
統括部長

DMG MORI のフィールドメンテナンス・
リペア・オーバーホール戦略

DMG MORIは、直接販売・メンテナンス・リペア・オーバーホールを行う社内体制を通じて、全世界のお客様に付加価値の高いソリューションを提供しています。当社が提唱するマシニング・トランスフォーメーション（MX）戦略において、お客様の設備が故障した際に対応が可能なメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアを確保することが非常に重要になります。そのため、DMG MORIは、今後約5年をかけて約800名増員することを計画しています。2024年9月、各地域のエンジニアを統括するマネージャーがオンラインで集い、現状の課題と将来の戦略について議論を交わしました。

ピーバー: DMG MORIの修理復旧部門は2段階構造になっています。まず、お客様の工場に実際に出向いて修理を行うフィールドメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアが各国の子会社に所属しています。大半のメンテナンス・リペア・オーバーホール案件は、機種に関わらず、現地の言語を話す彼らによって処理されます。より複雑な技術上の課題の場合は、製造部門や開発部門と密にやり取りをする必要があるため、2段階目として日本・ドイツ・イタリ

ア・ポーランドなどの工場に所属するグローバルメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアが解決に当たります。ローカル社員とグローバル社員が力を合わせることで、世界中のお客様に同じ品質のメンテナンス・リペア・オーバーホールを効率的に提供することを目指しているわけですが、お客様が実際に期待している対応というのはどういったものなのでしょうか。

メルティンズ: 一般的には、メンテナンス・リペア・オーバーホールをお客様が依頼した時から1時間以内に折り返しの連絡が入ることと、翌日にエンジニアが派遣されてくることです。my DMG MORIのおかげで写真や加工プログラムが添付された報告を受け取れるので、メンテナンス・リペア・オーバーホールの依頼を効率よく整理することができ、一つ目のご要望については概ね満たせています。一方で、二つ目のご要望に関しては、エンジニアの予定やスペアパーツの在庫状況にもよるため、2〜3日お待たせしてしまうことがあります。

ワン: 世界中のお客様が共通して求めているのは、「一回で直してほしい」ということだと思います。5軸加工機・複合加工機のような工程集約機とそれに付随する自動化シス



ロニー・ヴォルフ Ronny Wolf
DMG MORI Deutschland Vertrieb und
Service GmbH
Managing Director



ジェイラム・ゴパル Jayaram Gopal
DMG MORI USA, Inc.
General Manager, National Service



ケビン・ワン Kevin Wang
DMG MORI China Co., Ltd.
Vice President-Service

テムの場合、設備が1日止まっただけでも、お客様には大きな機会損失が発生してしまう可能性があるからです。一方で、こうした複雑な案件では、ターニングやマシニングといった機械区分はもちろんのこと、機械工学・電装・ソフトウェアといった分野を横断する知識や経験が、対応するエンジニアに求められます。さらに、お客様は、DMG MORIのエンジニアが、そのお客様がお使いになっている機械に精通していることを期待しています。

ゴパル: アメリカでは、派遣されたエンジニアが2日以内に機械を修理できなければ、お客様から「別のエンジニアを派遣してくれ」と言われることがよくあります。逆に、機械の修理が迅速に終われば、請求金額についてクレームなどを受けることは減多にありません。

ピーバー: 少しでも早く復旧させてほしいというお客様の期待に応えるには、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアの質と数の両方を高めることが重要です。まず、質の向上のためにどのような育成プログラムを組み立てていますか。

西川: 日本の場合、採用されたメンテナンス・リペア・オー

バーホールエンジニアは半年間にわたって組立工場に配属され、当社の製品理解を深めます。その後に続く半年で、先輩エンジニアに同行してOJTで実際の修理復旧作業を学びます。育成期間を修了した後も、エンジニアはみな、1〜2週間のサービス研修をDMG MORI ACADEMYで毎年受けることになっており、新しい機種や自動化に関するスキルを磨いています。私の個人的な感覚になりますが、一人で8割方の案件に対応できるようになるには最低2年はかかります。他の工作機械メーカーから転職してきたエンジニアですと6カ月程度で独り立ちできる場合もありますが、製品が複雑になるにつれ、訓練に必要な時間は長期化する傾向にあります。

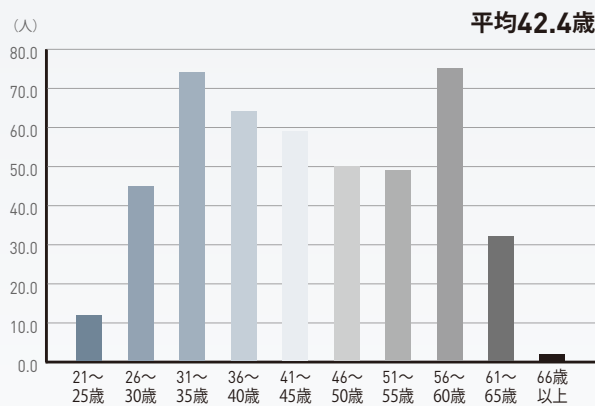
ゴパル: エンジニアの育成に時間がかかるというのは、西川さんの言ったとおりです。アメリカにおける研修の特徴としては、伊賀工場やフロンテン工場から輸入された機械が多いため、デービス工場のみならず、アメリカ全土にあるショールームが重要な研修施設としても機能しているということです。また、職業訓練生（apprentice）の場合であれば、日本やドイツの工場に3〜6カ月出張させますが、国内で担当地域を持っているベテランのエンジニアの場合、何十人も長期間の海外研修に送るのは現実的ではありません。

ん。そのため、逆に日本やドイツから講師を招くことで効率化を図っています。

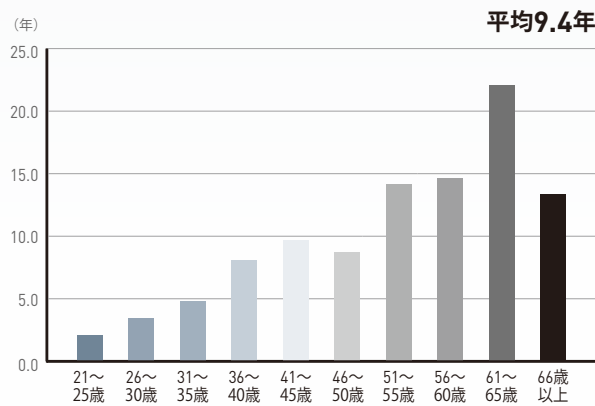
さらに、当社は主に4つの異なるブランド（ファナック、三菱、シーメンス、ハイデンハイン）の制御装置（NC）を取り扱っているため、メンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアもすべてに馴染んでいる必要があります。NCメーカーや現地の周辺装置メーカーなどのサプライヤーを講師に招いたカリキュラムも準備しています。1～2年先までを見越した研修計画はすでに作成済みです。

ヴォルフ: 忘れてはいけけないのが、エンジニアが修理するのは最新の機種だけではないという点です。お客様の工場では、15年～20年、場合によっては30年以上も昔の工作機械が現役で稼働しています。修理依頼がある限り古い機械の知識もエンジニアには求められるので、現場を離れた研修で学びきれないケースは、実務の中で吸収していかない

フィールドメンテナンス・リペア・オーバーホール
エンジニアの年齢構成（ドイツ・オーストリア・スイス）



フィールドメンテナンス・リペア・オーバーホール
エンジニアの経験年数（ドイツ・オーストリア・スイス）

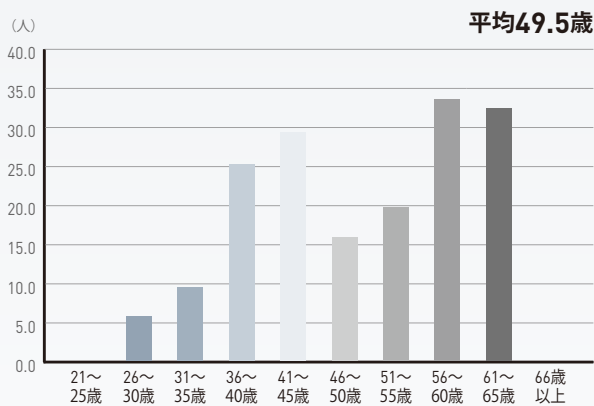


といけません。

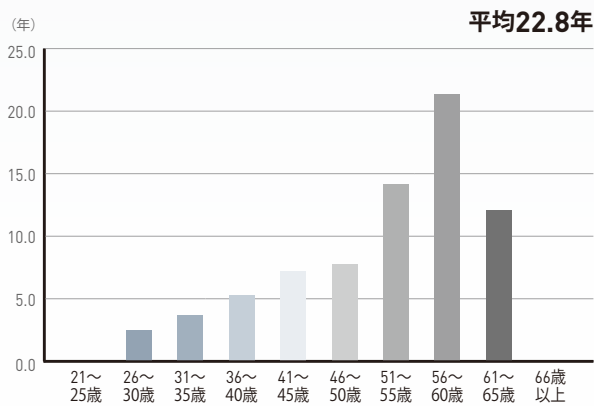
メルティンズ: その点に関しては、DMG MORIが企業合併の長い歴史を持つことも見逃せません。古い機械になればなるほど、修理に必要な仕様情報が不足していたり、異なるITシステムに点在していたりする可能性が高まります。エンジニアのスキルと人数が限られている中で効率よく修理を手掛けるには、こうした課題にも対応していく必要があります。

ピーバー: 現場にいるエンジニアが簡単に顧客・機械情報にアクセスできるような管理システムを持つことも重要ですね。主要工場からの距離に応じた差はあるものの、育成プログラムの骨子はどの国でも共通しているようです。一方で、採用についてはどうでしょうか?こちらは国によって事情が異なると思うのですが。

ホットライン対応のエンジニアの年齢構成
（ドイツ・オーストリア・スイス）



ホットライン対応のエンジニアの経験年数
（ドイツ・オーストリア・スイス）



ゴバル: アメリカでは、新規の採用自体も難しいですし、定着率にも課題があります。当社の社員に限らず、25～35歳の若い世代は、少しでも条件の良い仕事を見つけたら次の会社に移る傾向があります。

ヴォルフ: 私の担当地域であるドイツ語圏（ドイツ・オーストリア・スイス）には、フィールドメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアと、その後方支援としてホットライン対応のエンジニアがいます。（P.47グラフ）
どちらのグループにおいても、最も多い世代は50代後半です。彼らがリタイアする時期を念頭に、エンジニアの移動距離を最小化するための担当地域の再編成及び手薄になることが見込まれる地域を優先して採用活動を行っています。職業訓練生（apprentice）は約2年のカリキュラムとなっており、それが終了した後、そのまま勤務を開始する社員も少なくありません。

メルティンズ: 若い世代では、長期の出張や海外駐在を忌避する傾向が強まっていると感じます。多くの若い人が、地元で仕事ができるか、出張がどの程度あるかという点を考慮して職選びをしますので、苦労して採用した若いエンジニアの定着率を上げるためには、給与などの待遇面だけではなく、より柔軟な働き方を提示していく必要があります。例えば、1年の中で長期出張する月と自宅から職場に通勤する月を選べたり、数年間の海外駐在を行った後には、より高いスキルの必要な職種に転向する機会を与えたりすることが考えられます。特に、10年前後の経験を積んだ後、その後のキャリアの展望が描けないと、離職につながる人が多いです。ドイツ語圏のデータを見ると、DMG MORIでの平均勤続年数は、現場のメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアが約10年、ホットラインで対応に当たる専門部隊が約20年となっています。手を打たなければ、この差分に相当する知見が失われてしまうということです。そこで、経験豊富なエンジニアには、最後の仕事として、DMG MORI ACADEMYで若手に知識を教えてもらうようにしています。

西川: 日本では、現在約250名のフィールドメンテナンス・リペア・オーバーホールエンジニアがいますが、これを2027年頃までに300名規模にしたいと考えています。定年退職を含む離職人数を考慮すると毎年30～35名の採用が必要で、学生の新卒採用と通年採用で半分ずつまかなう計画です。

長期的なキャリアパスについてのコミュニケーションは日

本でも重要視しています。日本では海外勤務に憧れている人が比較的多いように思いますが、採用時にも、その候補者が地元志向なのか海外で働いてみたいと思っているのかについては丁寧に聞き取りします。また、実際に働き始めてから考えが変わることもあるため、定期的な人事面談で個々人の事情を考慮できるように心がけています。



ワン: 中国では、トップクラスの職業技術学院の学生をメインターゲットにした採用活動をしています。幸いなことに、差し迫った採用難には直面していませんが、中長期的には、技術的なバックグラウンドに加えて、語学力（英語・日本語・ドイツ語のいずれか）の高い人材を増やしていきたいと考えています。

ヴォルフ: モチベーションの高い若手エンジニアを多数採用するためには、マーケティングの観点も欠かせません。DMG MORIでは、SNSを活用して事業活動を各国の言葉で発信したり、技能五輪国際大会のような世界的に重要な機会を支援したりする活動を行っています。

ピーバー: それぞれの地域特性に応じた人材戦略がクリアになってきました。かつてのアフターメンテナンス・リペア・オーバーホール事業は「車のスペアタイヤ」のような存在でした。メインの事業に少し上乗せして売上を稼ぐという程度の存在です。ところが、MXが進展すればするほどアフターサービスの重要性が増し、より良いサービスが次の機械購入のきっかけになるという好循環を生んでいます。長期的な私の目標は、メンテンス・リペア・オーバーホール・パーツ部門の利益で販売・メンテナンス・リペア・オーバーホール会社のコストをまかなえるようにすることです。それが実現できている製造業は世界でも数えるほどしかありませんが、お客様と当社の持続的な発展のためにグローバルで挑戦していきたいと考えています。

地域別営業戦略

日本



丹波 優 Masaru Tamba
専務執行役員
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
社長

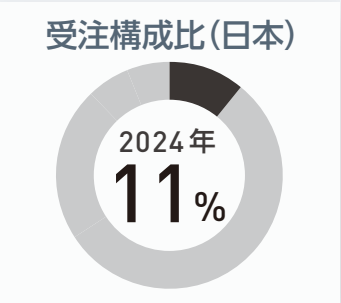
2025年4月1日より、
株式会社サキコーポレーション
社長 兼
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
最高顧問

吉川 賢治 Kenji Yoshikawa
常務執行役員
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
副社長

2025年4月1日より、
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
副社長 兼
宮脇機械プラント株式会社
取締役

橋本 聡 Satoshi Hashimoto
執行役員
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
副社長

2025年4月1日より、
DMG森精機
セールスアンドサービス株式会社
社長



日本マーケット

日本市場は以前にも増して工程集約の意識が市場全体へと浸透し、工程集約機の販売比率が60%以上となっています。製造業全体で人手不足が叫ばれる中、省人化を図り自動化を行うには、まず何よりもお客様の工程を集約していくことが必要不可欠で、日本は「職人」と言われるスペシャリストに依存してきた背景から、欧米と比較すると工程の集約が遅れていたところがあります。しかし、働く環境の変化に伴い、お客様も今まで以上に危機感を持って工程集約に取り組まれています。

現在お客様の課題を解決するために、国内では60名のエリアセールスマネージャーによりソリューションの提案をサポートし、導入いただいたソリューションを250名のフィールドサービスエンジニアで機械から周辺装置までのすべてをサポートしています。さらに、経験不足からくる誤操作などで発生する事故を補償する保険も機械と併せて販売を開始しています。

コロナ禍に始めた「テクノロジーフライデー」では、お客様の興味に応じた小規模展示会を30名規模で伊賀・東京で開催することで、お客様の課題に一つひとつ丁寧にアプローチすることが可能になり、延べ6,000名を超えるお客様に会場いただいています。

これに加え、2024年には4拠点目となる岡山のACADEMYをオープンしました。仙台、浜松、金沢とすでに開所している拠点では、M X事例紹介、工程集約機の操作体験、DMQPパートナーによる周辺

機器のイベントを開催することで、お客様が抱える日々の課題解決をより身近な場所でサポートできる体制を構築しています。

自動化、MXの加速

2030年を見据えては、工程集約が浸透している中、今後は工場全体のソリューションを提案できる人材育成が求められており、お客様と5年、10年先を見据えた質の高い提案ができる販売体制の構築を行っています。

国内でも足元では世代交代が起きており、冒頭でも述べたように課題意識を強く持った若手経営者が多く存在しています。そのような経営者を中心メンバーとした5軸加工研究会を発足し、海外企業の訪問や勉強会を実施しています。

海外企業では、日本では手作業で行われている工程がすべて機械の中で完結されており、徹底した自動化が行われている点を次の目標ととらえ、次世代の経営者の中では自動化、MXへの取り組みを一気に加速させようとする機運が高まっています。

こうした世代に対して、将来の投資だけでなく、各地域に開設したDMG MORI ACADEMYを活用した人材育成サポートの強化、17万台を超える納入機のライフサイクルにおいて、生産性向上につながるDMQP製品を日常的に当社が提供していくことで、お客様に対する当社の存在価値の向上に取り組んでいきます。

欧州



ハラルド・ノイン
Dr.Harald Neun
執行役員
DMG MORI EMEA North担当 兼
Chief Sales and Service Officer
博士 (ビジネス経済学)

ミハエル・ブット
Dr.Michael Budt
執行役員
DMG MORI EMEA South担当 兼
Chief Sales and Service Officer
博士 (ビジネス経済学)



2024年の総括と2030年に向けた戦略ビジョン

2024年については、欧州の市場環境は産業により大きく異なりました。半導体、医療、航空宇宙といったハイテク産業は好調で、継続的な成長機会を提供してくれました。対照的に、自動車のように苦戦している産業もあり、ドイツ、チェコ、ハンガリー、ポーランド、ルーマニアといった国々の販売・サービス会社にとっては厳しい年でした。マクロ経済の不確実性を背景に、欧州市場の重要なプレイヤーである小規模なジョブショップに、設備投資を抑える傾向が見られました。

技術革新とお客様志向を基軸とする当社のMX (マシニング・トランスフォーメーション)戦略は、このような複雑な市場環境を乗り切るのに最適です。DMG MORIは、現在および将来の困難を克服し、市場での継続的な成功を得るのに必要なリソースが整っています。

MX戦略の4つの柱である、工程集約、自動化、グリーン・トランスフォーメーション (GX)、デジタル・トランスフォーメーション (DX)により、お客様の多様なニーズに対応し、競争力を維持することが可能になります。2024年に発売された革新的な新製品群により、私たちのイノベティブなアプローチが再び証明されました。その代表的な例が、NLX 2500 2nd Generationです。お客様からのフィードバックに耳を傾け、機械設計を見直し、独シーメンス社の新型CNC「SINUMERIK ONE」^{※1}を初めて搭載しました。これにより、機械の剛性と精度がさらに向上し、同時に、エネルギー消費量を抑制することが可能です。

MX戦略を市場に浸透させるために、販売・サービス組織も強化しています。このことは、DMG MORIにとって極めて重要です。複雑な工程に関してお客様に助言を行うには、営業担当者が高度な知識を持っていないではなりません。そのために、DMG MORIは営業担当者向けの社内研修を継続的に開催し、自らの能力を向上させることを全員に奨励しています。

DMG MORIは、お客様に最先端の信頼性をお届けすることをモットーとしています。この約束を守るため、私たちはサービスおよびアプリケーション・エンジニアを増員し、サービス能力を大幅に拡大しています。さらに欧州では、製品保証期間を5年間に延長する「Full-Service 5.0」も提供しています。この新サービスは工作機械市場においてユニークなものです。お客様にすれば、5年間の間、コスト織り込み済みで当社のメンテナンス・リペア・オーバーホールを受けられますので、心配せずに機械を使い続けることができます。こうした一連の取り組みは、初めてお客様に出会った時から納入後のメンテナンス・リペア・オーバーホール提供時に至るまで、お客様にとって最も有能で信頼できるパートナーであるにはどうすればよいかという自問から生まれたものです。

結論として、強力な販売・メンテナンス・リペア・オーバーホール体制に裏打ちされた4つの柱からなるMX戦略は、DMG MORIが競争の激しい市場で成功する土台になっています。私たちの努力は、現在と近い将来において、顧客とステークホルダーの期待に応えるだけでなく、それを上回るものになると確信しています。

※1 SINUMERIK ONEは、Siemens Aktiengesellschaftの登録商標です。 統合報告書 2024 | 50

米州



太田 圭一

Dr. Eng. Keiichi Ota

専務執行役員
米州担当 兼 ICT本部長
博士 (工学)

マーロ・クナバ

Marlow Knabach

専務執行役員
DMG MORI USA 副社長 兼
DMG MORI MANUFACTURING
USA チェアマン

ジョン・マクドナルド

John McDonald

DMG MORI USA, Inc.
Vice President of
Sales & Technology

受注構成比(米州)



米国および米州全体での体制強化へ

北米では製造業の国内回帰の動きも相まって、大手企業を中心に積極的な投資が堅調に推移しています。また、航空宇宙や医療といった先端技術分野は飛躍的な成長を継続しています。こうした旺盛な需要と裏腹に、エンジニアを中心とする人手不足が顕著であり、製造現場の維持・発展に頭を悩ませているお客様がほとんどです。

DMG MORIが提唱するMXはこうした現状への最適解といえます。年2回、シカゴで開催するオープンハウスには、毎回1,500名程度のお客様がお越しになり、MXを体現する展示の前で、じっくりと技術的な相談をする場となっています。米州全土のエリアセールスマネージャーはもちろんのこと、各地域に配置された技術営業も一丸となって最適な提案に努めています。

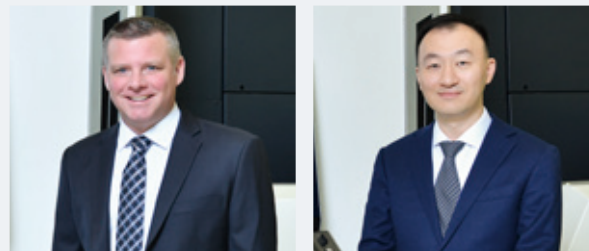
2024年は、米国の大統領選挙前の様子見や高金利などが相まって、必ずしも市場に強さが見られたわけではありませんが、先端産業や大手企業、また政府調達案件を中心に比較的大型の投資案件が続きました。そのため、現地通貨ベースでも前年を大きく上回る受注を獲得することができました。並行して、中長期を見据えた体質強化にも取り組んでいます。アプレントイスプログラムの拡張や積極採用によるエンジニアの増強、政府の要求するセキュリティ要件の整備、技術展示や労働環境の改善のためのシカゴ本社の改修などが挙げられます。また、急拡大する医療産業のサポート強化のために、コスタリカにも現地法人を設立しました。カリフォルニアのデービス工場では、

SLM方式のAM機も開発しており、2025年には市場投入できる見込みです。

2030年に向けては、着実な体質強化と拡大を進めていきます。自動化やDMQPを含む総合提案力の強化、大規模で複雑なエンジニアリング・ターンキー案件を複数同時にこなせる体制、サービス網の拡充および品質向上、グローバル企業の米州展開のサポート強化などが鍵となります。そのための採用・育成の強化はもちろんのこと、デジタル技術を駆使した業務効率の改善、また福利厚生 の充実などで、流動性の高い人材市場での社員のロイヤルティを高める必要があると考えています。メキシコのケレタロ事務所も、2026年を目途に現在の事務所の近隣に新しい建屋を構え、さらなる市場への浸透を図ります。米州は、市場の成長性およびMXの適合性という観点から非常に重要な市場であり、力強い成長を遂げられるよう注力していきます。



中国



フランク・ベアマン

Dr. Frank Beermann

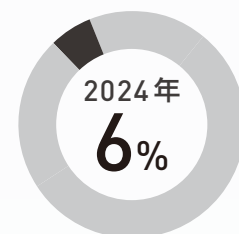
執行役員
DMG MORI China 社長 兼
Chief Sales and Service Officer
博士 (経営学)

ジェン・ガオ

Jian Gao

DMG MORI China Co., Ltd
Managing Director & President

受注構成比(中国)



なチームを作り、部門間のコミュニケーションを強化し、案件ごとの透明性を維持していきます。時代を先導するには、適切なトレーニング、技術、そしてソフトウェアは欠かせません。各々のお客様のニーズに合わせてカスタマイズしたMXソリューションを提供し、メンテナンス・リペア・オーバーホール能力を強化することで、レスポンスタイムと顧客満足度を改善できると確信しています。

以上のような施策を着実に実行することで、2024年に約3.5%(ハイテク市場に限れば13%)だった中国での市場シェアを、2030年には5%以上(同20%以上)に拡大することを目指します。

アジア



玉木 克明

Katsuaki Tamaki

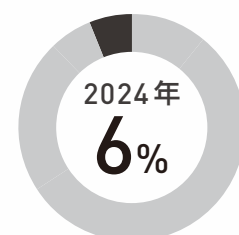
DMG森精機株式会社
DMG MORI Asia
Chief Sales & Service Officer

スニル・ラオ

Sunil Rao

DMG MORI India Pvt. Ltd.
Managing Director

受注構成比(アジア)



クロスボーダー案件のサポート

アジアでは、これまでのような日韓や欧米の企業の進出だけでなく、例えばタイの会社がマレーシアやベトナムに工場を新設するなど域内での地殻変動が加速化しています。中でもインド市場は今まさに急成長しています。当社は、自動車産業に加えて、航空宇宙や半導体などの市場をターゲットにしており、2024年もインドでの受注の70%以上を工程集約・自動化に関する引き合いが占めました。

ハイエンド市場のお客様にMXを提案するにあたっては、各国のショールームにおける自社展示会や現地採用の従業員たちはお客様と同じ言語での技術提案をできることが重要な役割を果たしています。アジア・インドの10カ国の大半において、本社からの駐在員主体の組織から脱却し、ローカル社員による経

営ができています。その一例であるラオは、約25年前に当時のDMG Indiaに入社以来、一貫してインドのお客様の成長に貢献してきました。

一方で、国境をまたいだ大型案件では、両国の担当者間や日本やドイツの工場とのコミュニケーションが鍵となります。アジアでは、各国の対象者を集めた対面形式の合同研修を毎年開催しています。

今後も、各国のトップレベルのエンジニアの採用と国を超えた従業員同士の連携を強化し、市場のダイナミズムに対応できるように変革していきます。

DMG MORIのデジタルソリューション

お客様の生産性向上に役立つデジタルソリューションを提案しています。

my DMG MORI

my DMG MORIは、テクニウム株式会社が提供するデジタルプラットフォームで、機械の稼働状況の可視化やメンテナンススケジュールの管理、部品や消耗品のオンライン注文、リモートサポートの依頼受付などを通じて、製造現場の効率化と生産性向上を支援します。このプラットフォームにより、必要なサービスを迅速かつ簡単に依頼でき、製造プロセス全体の最適化をサポートします。

DIGITAL SERVICE
デジタルサービス

MACHINE PERIPHERALS & CUTTING TOOLS
周辺機器・eMarket

EDUCATION
教育

CELOS Club
Included as a standard service after machine delivery. Supports efficient machine operation through network connection with DMG MORI. 機械納入時に標準サービスとして付帯。DMG MORIとネットワークで繋がることで効率的な運用をサポート。

DMG MORI TOTAL CARE
COST-EFFECTIVE 3-YEAR AFTERCARE FOR RELIABLE MACHINE OPERATION. 3年間、低額・定額のアフターケアサービス機械の安定稼働と長期間の安心をお届け。

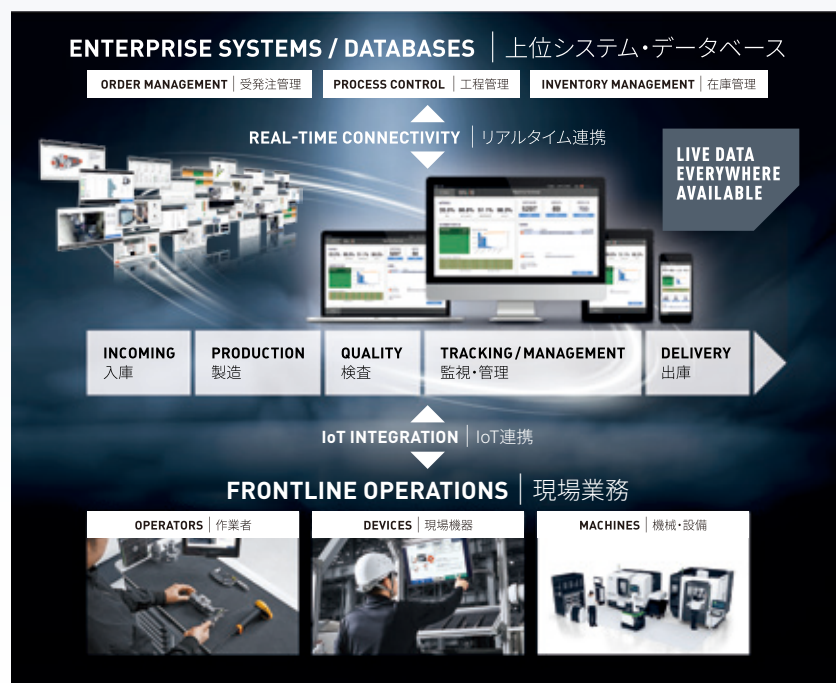
WALC CARE
DETECTING EARLY WARNING SIGNS TO MINIMIZE DOWNTIME. トラブルの予兆を早期発見し、ダウンタイムを大幅に短縮。

TULIP



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が可能になります。

DMG MORIの生産拠点でもTULIPを導入しており、加工設備点検のデータ管理や機内計測データの自動収集・分析、組立品質記録をデジタル化するなど、現場主導での業務効率・品質改善に役立っています。



DMG森精機認定周辺機器 (DMQP)

DMQP: DMG MORI Qualified Products

DMQPIは、当社機械の周辺機器において、品質・性能・保守性に優れた機器を厳選し認定するものです。

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

2024年12月からは、my DMG MORIのeMarketからオンラインでの注文も可能となり、最適な周辺機器の選定をサポートします。

DMQPのベネフィット

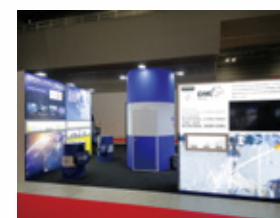
- 品質・性能・保守性に優れた機器をDMG MORIが一括で手配
- 機械と同じく「2年保証」(海外は地域による、工具など消耗品は除く)
- 365日フリーコールのメンテナンスサービス(国内のみ)

充実した周辺機器ラインアップ



JIMTOF2024 DMG MORIブース内で、DMQPパートナーエリアを設置

11月に開催されたJIMTOF2024では、DMG MORIブース内にDMQPパートナーエリアを設置しました。クーラントやツーリングシステム、工具、ホルダ、CAMなど、工作機械に最適で高性能・高品質なパートナー企業9社の周辺機器を展示し、多くのお客様に関心をもっていただきました。DMG MORIは、国内外のパートナーの優れた周辺機器をご紹介することで、DMQPパートナーとともに、お客様の生産性向上における最大の価値を生み出していきます。



開発資本

グローバル拠点での共同開発

ソフトウェアの開発強化、工程集約機の基本性能改善、自動化システムの精度維持により、MXの高度化を推進



藤嶋 誠
Dr. Eng. Makoto Fujishima
取締役副社長
品質管掌
博士(工学)

アルフレッド・ガイスラー
Alfred Geißler
取締役
DMG MORI
AKTIENGESELLSCHAFT社管掌

当社独自のHMI(ヒューマンマシンインタフェース)として約10年振りにフルモデルチェンジしたERG0line X with CELOS Xを発表しました。ERG0lineは工作機械のHMIのハードウェアで、搭載されるソフトウェアCELOSと合わせDMG MORIの顔として、日独共通のHMIをお客様に提供しています。工作機械のHMIは非常に重要な役割を果たしています。



DMG MORIは5種類の制御装置を機械特性やお客様の要望に合わせて使い分けています。それら5つの制御装置の特徴を最大限に生かしながら、操作性はできるだけ統一し、当社独自のDMG MORIテクノロジーサイクル、シミュレーション、DMG MORI MESSENGER、省エネル

ギー、遠隔保守などの機能はどの制御装置に対しても共通なものを提供し、当社製工作機械の付加価値を最大限に向上させます。工程集約と自動化でオペレーターを重労働から解放、工場の人材不足を克服し、効率よい生産でGXを実現する仕組みをMX(Machining Transformation)と呼び推進しており、CELOSのデジタル技術(DX)がMXの実現に大きく貢献しています。

CELOS Xの大きな特長としてオンラインアップデートがあります。工作機械は約20年の長期間にわたりお客様の工場で使用されます。従来は販売した製品はその時点では最新であっても使用を続けるうちにソフトウェアモデルは更新され最新機との性能差が出ていました。オンラインアップデートにより常に最新のソフトウェアを使うことが可能となります。

今や工作機械においてもソフトウェアの付加価値が一番高いと言っても過言ではありません。当社では日本とドイツ

ツでそれぞれ数百名、米国で数十名のソフトウェアエンジニアが従事しており、HMI、自動化システムソフトウェア、シミュレーション、DMG MORIテクノロジーサイクルをはじめとするプログラム作成支援、加工状況や工具のモニタリング、機上計測、そして機械学習を積極的に応用して工作機械や周辺装置に組み込みMXの高度化を推進しています。

これらのソフトウェアは概ね年に2回程度の頻度で更新されます。例えば新しいDMG MORIテクノロジーサイクルにより、これまで専用機でしか実現できなかった加工がDMG MORIの5軸加工機や複合加工機で実現できるようになりました。更新されたソフトウェアをオンラインで提供することにより、お客様は、それらを素早く既存の納入機に導入することができるようになります。DMG MORIはソフトウェアの開発を最優先で進めています。

DMG MORIでは日本、欧州、米国に開発拠点があり、これに加えて中国にも生産拠点がありますが、中心は日本とドイツです。ドイツのユニークな開発企画、日本のきめ細かな改善改良とお互いの長所を活かした社風ができ上がっています。

2013年から年次でR&Dが中心となり対面で約200名が集結するGDS(Global Development Summit)を開催してきました。ドイツの開発企画力がINH、NTX、NLX 2nd Generationなどの新機種、MXを推進するためのデジタル製品などに反映されています。

他方、自動化システムでは日本のソフトウェアや周辺装置をドイツ製の機械に組み込み展開しています。品質面ではJQM(Joint Quality Meeting)を四半期に1回開催し、日

本の出荷前検査、出荷梱包をはじめとして丁寧な生産方法をドイツでも実施することで欧州製品の納入後1カ月以内のプロブレム発生率が大きく減少するようになっており、グローバル企業として文化の違う各地域の良い点を素直に学ぶことで顧客満足をより向上させるよう努力しています。

近年、日本の製造業で多くの品質不正が発覚しています。当社ではこれまで品質不正は発生していませんが、それらを発生させないためデジタルツールを積極的に採用しています。

製造工程での工程内検査、最終工程での出荷検査において、検査手順をTULIPと呼ばれる製造支援アプリケーション作成プラットフォームによりチェックシートをデジタル化しています。

さらに重要な精度検査工程においてはデジタル測定器とデジタルチェックシートを直接リンクさせ、作業者が数値を入力する工程をなくしています。これにより誤入力を防ぎ正しい数値がチェックシートに反映されるようになります。検査工程を自動化し作業者の介入を完全になくす検査を徐々に拡大しています。

これらの検査工程で集まったデジタルデータを統計処理し、精度の改善を図る保証値出荷限度値見直し会議を隔週で実施して、精度改善に取り組んでいます。重要な課題は新機種の開発時のインプットとしてターゲットを決め、設計から改善し精度向上を進めています。また計測の重要性を鑑みて計測分析センターを2024年に設置し計測分析技術の向上も図っています。



2024年GDS

WORLD PREMIERE

NLX 2500 | 700 2nd Generation

2024年にWORLD PREMIEREとして19機種をリリースしました。そのなかでもNLX 2500 | 700 2nd Generationは当社の推進するMXのコア機種となる複合型ターニングセンタです。

NLX 2500は2010年にリリースして以来、ベストセラー機として当社最大の販売台数を更新してきました。今回14年ぶりにフルモデルチェンジするにあたり、複合加工機としての基本性能を徹底的に改善しました。ミーリング能力を強化するため小型・高速・高トルク・高出力の回転工具用DDM（ダイレクト・ドライブ方式モータ）を自社開発し、刃物台にビルトイン構造で組み込みました。

また回転軸にはマグネスケール社製の高精度エンコーダを組み込んでいます。これによりマシニングセンタと同等の加工能力、加工精度を達成しお客様のさらなる工程集約に貢献することができるようになりました。またパート

LASERTEC 30 SLM 3rd Generation

アディティブ・マニファクチャリング関連ではドイツで開発したLASERTEC 30 SLM 3rd Generationを2024年にリリースしました。LASERTEC 30 SLMは、2017年に子会社化した旧REALIZER GmbH（現DMG MORI Additive GmbH）と共同開発したPBF（Powder Bed Fusion）方式のAM機です。AM機専用メーカーのREALIZER社のノウハウをベースに第2世代まで開発してきましたが、第3世代では開発プロジェクト体制を一新し、工作機械メーカー、DMG MORIの知見を盛り込んでフルモデルチェンジしています。

まずは構造体を大幅に見直し機械精度の向上を図りました。ツインボールスクリーと左右対称のフレームを用いたZ軸の位置決め機構の精度向上に加え、マグネスケール社製のリニアスケールを用いたフルクローズドループ制御により位置決め精度を大幅に向上させました。次にパウダーハンドリング、光学系、チャンバーガスのエアフローコントロールなど積層物の精度に関連する重要な要素は設計段階でシミュレーションを重ねました。各ユニットを独立かつ並行して開発を進め、長期にわたるユニット評価を実施後、本体に組み込みました。

ナー企業とも連携し高速・高トルク対応の回転工具ホルダも同時にリリースしています。

MXを実現するためのもう一つの重要な要素である自動化においては、長時間にわたる安定した精度が最も重要です。独自のデジタルツイン技術による解析技術を用いて機械構造を最適化するとともに、制御補正技術を加えて高剛性・高精度・低熱変位を実現し、連続加工における精度を大幅に向上させています。

HMI（ヒューマンマシンインターフェース）はERGOLINE X with CELOS Xを搭載し、常に最新のソフトウェアを使用いただける最新の工作機械です。今後もNLX 3000、NLX 4000をはじめとしてNLX 2nd Generationシリーズを展開する予定です。

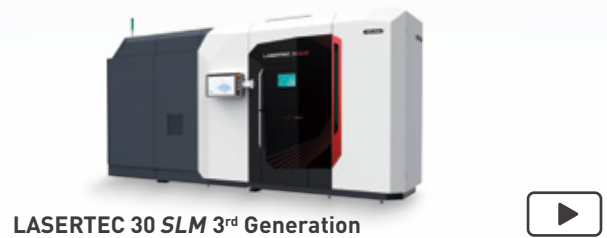


NLX 2500 | 700 2nd Generation + MATRIS Light (自動化システム)

これらの取り組みにより機械の信頼性と積層品質の大幅な向上を達成しました。レーザは600 W / 1000 Wの2種類を準備しており、シングル、デュアル、クワッドの3種類の仕様から選択することができます。また使用するパウダーの交換を容易にするカートリッジ方式のrePLUGカートリッジや、パウダーのリサイクル機能など従来機の特徴を継承しています。

本機の開発にあたっては安全性と操作性を追求しました。CELOS XIにより機械操作や保守を分かりやすくガイドします。

この製品のリリースによりDED（Directed Energy Deposition）方式でもPBF方式でも最高品質の金属AM機を提供することが可能になりました。



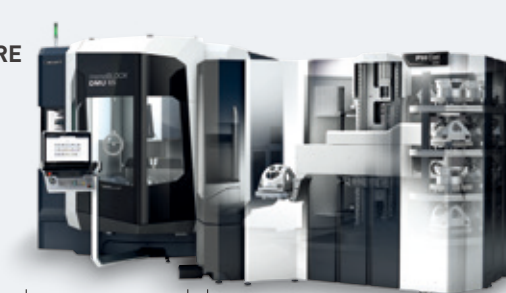
LASERTEC 30 SLM 3rd Generation

自動化ソリューション

14の製品ライン、59の製品

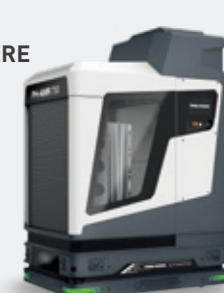
工作機械の生産性を飛躍的に向上させる自動化システムからデジタルデータを活用した最先端のスマートファクトリーまで、お客様のニーズに応じて加工、治具、工具、プログラムを含めワンストップで提供します。

2024年
WORLD PREMIERE
PH Cell 500



DMU 65 monoBLOCK 2nd Generation

2024年
WORLD PREMIERE
PH-AMR 750



ワークハンドリング		パレットハンドリング		セントラルツールストレージ
ガントリーローダシステム	ロボット	ロータリストレージシステム	リニアストレージシステム	CTS - ホイールタイプ
				CTS - ラックタイプ
ターニング		ミーリング		

ターニング & ミーリング			ミーリング	
WH-AMR (ワーク搬送)	AMR (素材搬送)	AMR (切りくず搬送)	PH-AMR (パレット搬送)	AMR (工具搬送)
AMR (Autonomous Mobile Robots: 自律走行ロボット) <ワーク、素材、切りくず、パレット、工具の搬送>				



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

知的資本

学術機関との共同研究

DMG MORIはMX戦略に基づき、様々な学術機関と協力して製造業界に新しいソリューションを提供しています。

ハノーファー大学

ハノーファー大学とDMG MORIは、ドイツ連邦経済エネルギー省からの資金提供を受けて、オープンで協力的なデジタル・エコシステムの構築を目指す50以上の研究団体や企業からなるコンソーシアムが運営するプロジェクト「Factory-X」に参加しています。当プロジェクトはオープンで協力的なデジタル・エコシステムの構築を目指しています。「Factory-X」の中でのDMG MORIの研究分野には、加工品のトレーサビリティ改善のためのデータ駆動型ソリューション、予知保全、クラウド経由の“as-a-service”型事業やエネルギー効率向上に向けた開発などが含まれています。

このほか、DMG MORIはハノーファー大学と協同して工作機械の消費電力量を削減するためのソリューション開発に取り組んでいます。その一例として、工具寿命や加工精度を維持しながら省電力を実現するため、加工点へ供給するクーラント流量の調節システムがあります。

アーヘン工科大学

フラウンホーファー生産技術研究所

DMG MORIは、アーヘン工科大学とフラウンホーファー生産技術研究所とともに、International Center for Turbomachinery Manufacturing (ICTM)に参画しています。ICTMの目的は、航空と発電に焦点を当て、将来の課題を特定し、技術革新を加速させ、産業用途に移行させることです。研究テーマは、高度な機械加工や積層造形による水平プロセスチェーンから、デジタル化や将来のアプローチまで様々です。ICTMのメンバーとして、DMG MORIは毎年約20の研究プロジェクトを積極的に支援しています。また、アーヘン工科大学とフラウンホーファー生産技術研究所発のスタートアップとの協業も開始しています。

ブラウンシュヴァイク工科大学

エレクトロモビリティ分野の急成長に伴い、バッテリーシステムと電気モーターの需要が高まっています。これらの再利用における課題を克服するために、プロジェクト「ZIRKEL」は、これらの部品を取り外し、解体分離して再利用するための革新的技術を開発することを目指しています。ブラウンシュヴァイク工科大学とその他のパートナーとともに、様々な工程が分析され、自動化や人工知能(AI)による最適化が試みられています。この試行研究には、DMG MORIの技術を活用したロボットベースの工作機械構造のプロトタイプ(試作品)が含まれています。

ヨーロッパ

ケンプテン応用科学大学

様々な加工データは、切削加工における工程の最適化や製品品質向上に関する貴重な知見を私たちにもたらしします。ケンプテン応用科学大学および産業界のパートナーとの共同プロジェクトでは、研究チームは最先端のセンサ技術を搭載したDMG MORIの機械を用いて、工具寿命とワークの品質を予測するためのAIソリューションを開発しています。この目的のために、センサで収集された包括的なデータが、後に続く分析のためにクラウド環境に保存され、利用可能な状態にされます。このデータは、例えば、最先端の加工プロセスのモニタリングや工具摩耗の検出に使用することができます。

日本

京都大学

当社は、切削加工の5軸・複合化に加えて、レーザーを用いた3次元積層造形やコーティング技術を統合して、部品加工の工程集約を実現しています。さらなる工程集約の深化や、生産プロセスの自動化のため、主要なコンポーネントであるレーザー光源には、さらなる小型化・高機能化が求められています。そこで、小型かつ高ビーム品質のレーザーとして注目を集める Photonic-crystal Surface-emitting Laser (PCSEL)を金属加工に応用するべく、レーザー光源の共同研究を行っています。

東京大学

工作機械の各軸を駆動するサーボモータの制御技術は、加工精度や加工能力向上に直結的な影響をもたらします。当社は、工作機械の構造や摩擦といった機械特性を考慮して、高速、高精度に加工するための最適な制御手法として、ツインドライブ軸の制振と象限突起抑制制御や、機械動特性を考慮した最適加減速軌道の生成を、東京大学と共同で研究しています。

慶應義塾大学

Directed Energy Deposition方式の金属積層造形は、従来の製造手法に比べ環境負荷を抑えられるとして、大きな注目を集めています。特に、母材に異なる材料を付加し機能性を持たせるコーティング技術への適用が急速に広まりつつあります。その中で高硬度材の積層においては、割れや空孔といった欠陥を発生させないことが求められます。その課題解決のため、当社は、慶應義塾大学の柿沼教授と共同研究を行い、積層条件の選択と特性制御のための技術開発を進めています。

ノースウェスタン大学

ノースウェスタン大学とDMG MORIは、米国陸軍の多目的戦術パワー及び推進基礎研究プログラム(Versatile Tactical Power and Propulsion Essential Research Program)を通じて、金属積層造形における次世代のプロセス制御を開発しています。このパートナーシップの目標は、アディティブ・マニファクチャリングを活用し、性能と信頼性を向上させたハイブリッド電気航空機推進システムを開発することです。具体的な研究成果は、SLM方式のための、アクティブ加工モニタリング、デジタル・データ・フュージョン、物理学に基づくデータ情報によるプロセス制御といった技術です。この共同研究による新たな技術開発が、2025年に市場投入予定のLASERTEC 30 SLMの新型機に活かされています。

アメリカ

ハノーファー大学 デンケナ教授

ドイツ・ハノーファー大学生産技術・工作機械研究所 (IFW)では、数年前からDMG MORIとの協力関係を強めています。主な協力分野は、(1)工作機械・加工技術の初期開発段階における調査などを通じた最先端の機械部品・加工技術の共同開発、(2)DMG MORIが開発を行っている技術分野で将来活躍する学生の育成、の2つです。これら2つを通じて行われる「人を介した知識の共有」は、DMG MORIとIFWにとって非常に重要なものです。なぜならば工学分野で最先端の学術研究と産業の橋渡しとして学生が新たな価値を生み出すことに関与できるからです。実際には、まず、合意した研究テーマに従って、IFWの修士または博士課程の学生が研究を行います。次に、彼らが得た知識を共有し、DMG MORIの製品やプロセスの開発に活用します。以上のDMG MORIとIFWの協力を通じて、後述する工作機械のエネルギー効率の大幅改善や、センサを活用した高度な切削条件最適化の自動化、操作トレーニングを必要としない工程モニタリングなどが実現し、革新的なテクノロジーが生まれました。

この関係によって大学の最先端の研究が実際の工作機械で実用化されるチャンスが大幅に増え、大学の研究にとっては大きなモチベーションになること、また、企業側では最先端技術の実用化と優秀な学生の確保につながり、大学、企業、双方にとって価値のある連携となっています。

例えば、国際生産工学アカデミー(CIRP)において2018年に発表した研究では、ひずみセンサを用いた切削力を計測するシステムを開発し、それを工作機械の主軸頭に組み込むことにより加工状態を非常に精密にモニタリングすることが可能になりました。センサの計測結果に基づき、工具変形を自動で推定補正することにより、仕上げ加

工の高精度化を実現し、加工誤差を90%削減できることが実証されています。この研究を実施した学生はDMG MORIの研究開発部門に採用され、開発を継続し、「Process Force Monitor」として製品化することに成功しています。

同じくCIRPで2023年に発表した研究では、加工中のクーラントを加工種、工具に応じて最適な供給量に制御するシステムの開発により、加工中のエネルギー消費を30%以上削減することができ、二酸化炭素の排出量を大きく削減する可能性を示しました。DMG MORIではこの研究成果の実用化開発を行い、一部の機械に搭載を開始しています。2025年以降も対応機種を増やす計画です。

さらにDMG MORIの複合加工機をミーリング工具やドリル工具の製造や再研削にも使用でき、かつ従来のツールグラインディングセンタと同等の精度を達成できる研究成果も本協力関係により生み出されました。この他、手間のかかる段取り作業に着目した共同研究では、操作トレーニング不要の工程監視ツールの開発や、ギヤスカイピングの加工条件を人工知能を使って決定するシステムを完成させています。

以上、DMG MORIとIFWの緊密な協力関係により、未来の工作機械をより良いものとするため、精度と使いやすさを向上させ、エネルギー消費を削減する素晴らしいイノベーションが生まれています。また、このような産学連携が、DMG MORIの従業員にとっても、学生にとっても、学び・成長につながる有益なものであることが示されています。

慶應義塾大学 柿沼教授

革新的な未来を創るために：産学連携の力

私は、生産工学の研究者として、工作機械産業の技術開発に従事してきました。近年、技術革新のスピードが加速する中で、企業と大学が連携することの重要性がますます高まっています。特に、世界のトップメーカーであるDMG MORIとの共同研究は、先進的な技術の実現に大きな役割を果たしてきました。

工作機械産業の技術トレンドと今後の方向性

工作機械産業において、現在の技術トレンドの一つは、デジタルツインやIoT技術の普及にあります。これにより、実際の加工プロセスとデジタルモデルとの連携が可能となり、加工精度の向上や効率化が大きく進展しています。また、AIを活用した機械学習技術が、製造ラインの自律的な最適化を実現しつつあります。

加えて、持続可能性への取り組みも無視できない重要な要素です。工作機械は従来から大量のエネルギーを消費してきましたが、現在では省エネルギー技術や環境負荷低減に向けた開発が急速に進んでいます。DMG MORIは、こうしたトレンドを先取りし、スマートマニュファクチャリングを実現するための新技術を積極的に採用し、加工機ならびにその周辺技術の開発に取り組んでいます。

また、近年、工作機械産業における注目の技術の一つがアディティブ・マニュファクチャリング(金属積層造形、以下AM)です。従来の切削加工とは異なり、積層造形法を用いることで複雑な形状や軽量化が求められる部品の製造が可能となり、特に航空宇宙、医療、自動車などの高度な分野で活躍しています。

DMG MORIは、このAM技術の研究開発と実用化において

もリーダーシップを発揮しており、最先端の装置を開発・製造しています。特に、高精度かつ高強度の部品を製造するための造形システムやシミュレーション技術に関して多くの成果を上げており、製造プロセス全体を革新する技術として期待されています。

産学連携から生まれる先進技術

私たちの研究室とDMG MORIとの共同研究は、いくつかの分野で重要な成果を生み出してきました。工作機械のデジタルツイン技術の開発に関しては、私たちのプロセスモニタリングの基礎研究が一役買っています。また、AMの造形技術においても、産学連携が新たな道を切り開いており、製造プロセスのゲームチェンジに貢献することが期待されています。

このように、産学連携は、大学の最先端の知識と企業の技術的実践力を組み合わせ、技術革新を加速させる重要な手段です。

DMG MORIに対する期待

DMG MORIは、常に工作機械産業の未来を見据えた戦略を持ち、その高い技術力とリーダーシップで市場をリードしてきました。今後、持続可能性やスマート化へのニーズがますます高まる中、DMG MORIには引き続き、グローバル市場でのイノベーションを牽引する役割が期待されます。また、世界中の研究機関との連携を一層深化させることで、新しい価値を創造し続ける存在となることを確信しています。私たちアカデミック側としても、これからもDMG MORIとの協力を強化し、革新的な技術を生み出すために貢献していく所存です。



ベレンド・デンケナ 教授 Prof. Dr. Eng. Berend Denkena

ハノーファー大学 生産技術・工作機械研究所 (IFW)所長

1987年 ハノーファー大学機械工学部 卒業
1992年 博士(工学) 取得
2001年 ハノーファー大学生産技術・工作機械研究所 (IFW) 所長
2013年 GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT(現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT)監査役
2024年 国際生産工学アカデミー(CIRP)会長



柿沼 康弘 教授 Prof. Yasuhiro Kakinuma, Ph.D.

慶應義塾大学 理工学部 システムデザイン工学科

2002年 慶應義塾大学理工学部 卒業
2006年 慶應義塾大学大学院理工学研究科 修了
博士(工学) 取得
2011年 慶應義塾大学理工学部准教授(システムデザイン工学科)
2019年 慶應義塾大学理工学部教授(現任)(システムデザイン工学科)

製造資本

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
/ 太陽工機



DMG MORIキャストック



DMG MORI Precision
Boring



サキコーポレーション

グローバル製造戦略

競争力と持続可能性が共存したバリューチェーンを実現する卓越したオペレーション

DMG MORIでは、自社のMX戦略に基づいてオペレーションを研鑽しており、バリューチェーン全体で高い水準を維持することを自らに課しています。

具体的には、顧客志向・品質第一という明確な方針を打ち出した上で、以下の4つの主要分野に沿った戦略的またはオペレーション上の取り組みを展開しています。

1. 強固な生産体制

DMG MORIは、強固なグローバル生産ネットワークを生み出すため、各生産拠点の強み・生産能力を継続的に進化・強化させています。そのためには、機械加工や組立の工程を最適化するのみならず、工場間の協力体制も強化することが必要です。また、基幹部品を内製化することは、高い品質を維持し、サプライヤーやパートナー企業に支えられたサプライチェーンをより安定したものにすることにつながります。

2. 工程の効率化

当社は、オペレーションの効率性を追求するために、部品調達から生産・出荷に至るまで、バリューチェーン全体の最適化を実施しています。生産システムにおいては実証された標準や手法を用いて継続的な改善が行われています。プロセス全体を、無駄がなく同期の取れたものとするため、原材料の在庫回転期間を1カ月に抑えることを目標に、在庫を低い水準に保ち、お客様の注文内容に応じた発注を行うように心がけています。

当社の一個流し生産は、納期短縮とカスタム仕様の最適なバランスを追求するため、各種器材と熟練の組立エンジニアを活かした柔軟なシステムとなっています。また、製造部門と開発部門が緊密に連携し、製品開発時点から一貫した標準化を行うことで、生産と物流が複雑になりにくくするように注意しています。さらに、新規にシステムソリューションを開発した際には、自社設備として試験導入し、改善を行っています。こうした様々な最適化の取り組みにより、標準機の納期を6カ月以下に短縮することができました。

3. デジタル技術

現在、SAP製のシステムをグローバルに導入する作業を進めていますが、これは、将来オペレーションの分析や最適

化を実行するために欠かせないデジタルツールです。

この最新のERPシステムは、クラウドベースで多様なアプリケーションとの互換性があることから、サプライヤーデータの統合にも資するなど、当社グループの生産拠点に大きなメリットをもたらすことが期待されています。生産計画と販売など、関連性のある部門間の透明性を高めることができるツールです。

SAP移行に伴い、MESシステムの統合とSAPへの連携が図られます。さらに、TULIPの活用により、オペレーションの計画と実行が最適化され、オペレーションのデジタル化、機械データの記録が一層進むこととなります。

現場レベルでは、すでにローコード・ソフトウェアプラットフォームであるTULIPを活用して、生産工程のペーパーレス化や品質管理の自動化が進んでいます。当社の従業員は、これまでに800を超えるTULIPアプリを開発しており、作業マニュアルやチェックシートをデジタル化することは、日々の業務の効率化につながっています。これらのアプリは、品質の大幅な改善にもつながっており、社内のプロセスチェーンにおける人的ミス撲滅の一助となっています。また、工場でのシミュレーションなどを通じ、新しい工程を最適設計する際にも、データを活用しています。検証の初期段階では、新規工程やそのリードタイム、経営資源の分配・利用に関するシミュレーションを行い、新しいコンセプトの検討を進めます。

4. 学び続ける組織

従業員の人材開発・育成こそ、DMG MORIの成功の源です。ドイツのゼーバッハ工場（2023年完成）とフロンテン工場（2026年完成予定）の教育センターでは、実習生や研修生に対するサポートを提供するとともに、経験豊富な従業員にも、生涯学習を支援する資格取得プログラムを提供しています。

業務に関連する分野では、DMG MORI TAKTアカデミーが、欧州にてリーン・シックス・シグマ手法のトレーニングを提供しています。2023年に完了した認証プロジェクトの効果は、初年度だけで約250万ユーロに上りました。



フロンテン工場

伊賀事業所

当社が推進するMX—工程集約・自動化・DXにより生産工程をリーン&グリーンにする提案—の実現に向けて2024年に取り組んできたことは大きく3つあります。

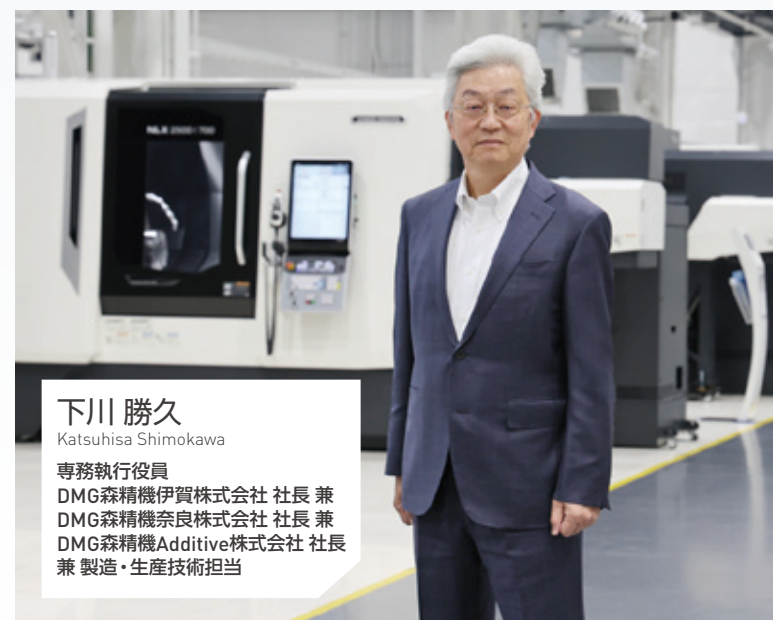
一つ目は、製造する製品の品質を向上させるために生産工場のデジタル化を推進してきたことです。新機種の開発・生産準備をデジタル—気通貫で実施することで高効率・高信頼性の組立工程が完成しました。また、品質チェックにデジタル機器を活用することで、作業結果が直接品質記録に記載されるようにしました。このようなDXの取り組みにより、正しいプロセスに従った形でしか業務ができないようにし、可能な限りデジタルツールで自動データを収集し、そしてすべてのデータをログ保存することで、ヒューマンエラーの出にくい、改ざんのできないプロセスを確立しました。

二つ目は、ミクロな情報の収集と活用です。これにより工場全体の真の問題を浮き彫りにでき改善が進んできました。例えば、工程が中断する理由を細かに分析することで、優先すべきスキルの強化ポイントがわかってきました。また倉庫にある在庫を細かく分類し、なぜ必要なのかなぜ滞留しているのかを深掘りすることで部品在庫と倉庫面積を大幅に削減しました。このように工場の細部に潜むムリ・ムラ・ムダを排除し本質的な問題の解決ができました。



三つ目はエネルギー消費を削減した製造プロセスの確立です。当社では自社製品に使われるキーコンポーネンツを内製していますが、その設備を工程集約機に置き換えることにより、中間在庫・消費電力量・工場面積の低減を推進しています。伊賀事業所においては、過去300台以上あった加工機をこの10年で56台にまで集約しました。それにより、消費電力量およびCO₂換算排出量は45%低減、工場面積は62%低減しました。特に2024年度は、ドイツの生産拠点であるフロンテン工場で製造した大型5軸加工機DMU 1000 SEを伊賀工場に導入しました。それにより、従来の5面加工機に対して3倍の生産性を実現しました。また、老朽化し廃却になる工作機械を回収し、グループ会社であるDMG MORIキャストックで製造している鋳物に再利用する取り組みを始めました。使用する銑鉄の量を削減し、Scope 3のCO₂排出量削減に今後効果が期待されます。

以上が2024年度の主な取り組みですが、今後ますます製造資本の有効活用は、企業価値を高めるものと考えています。その中で情報の活用は特に重要です。工場の中には、まだまだ見えていない情報、使われていない情報が多くあります。極力デジタルツールを活用してそれらをビッグデータ化することにより情報の質と量を高め、保有する人・設備・工場・原材料などの資源の活用度を最大限に高めます。また、日独を中心としたグローバルな生産拠点の情報を一元化することで全体最適な生産体制を構築したいと考えています。



キーコンポーネンツの内製

キーコンポーネンツ内製化による
部品リードタイムの圧倒的な短縮と
グローバルサプライチェーンへの展開

森口 一豊

Kazutoyo Moriguchi

常務執行役員

DMG森精機伊賀株式会社 副社長 兼
生産技術（加工）担当

当社のキーコンポーネンツの内製化の特徴は、自社製品の超大型機から小型機まで高精度な5軸・複合加工機を設備して最終製品の部品加工を行っていることです。すなわち自社製品が自社製品の部品を生産する循環を生み出しています。これは、世界的に見ても非常にユニークなビジネスモデルです。また、お客様にご提案している工程集約・自動化（MX）を伊賀事業所で実現し、大幅な部品リードタイムの短縮、面積生産性の向上、高度技能をもった機械オペレーターの確保、消費電力削減を通じたCO₂排出量削減事例を工場見学を通じてお客様に見て、体感いただくことでショールームとしても機能しています。

2024年は、最新鋭の自社・グループ会社の設備を16台導入し生産性向上を図っています。2024年4月に新設した第3精密加工工場では超大型5軸加工機DMU 1000 SEによる

大物鋳物の加工時間を1/3に短縮、NTX 2500によるボールねじ研削加工の工程集約の本格的な量産開始、NLX 2500とNTX 1000による小型高精度部品の完全自動化、NTX 3000による小型ギヤ加工等を行いました。

また、DMG MORI Precision BoringやDMG MORI Precision Grinding（太陽工機）向けの主軸開発と生産といった日本国内工場の連携だけではなく、他社や専門メーカーに負けないDMG MORI製品に特化した高品質な新規コンポーネンツを欧州と共同開発し、伊賀から全世界に供給できるサプライチェーンを構築しています。自社製品による工程集約のアイデア立案から実践に至るまでを一気通貫で実践することでMXをお客様へご提案できるのが伊賀工場です。

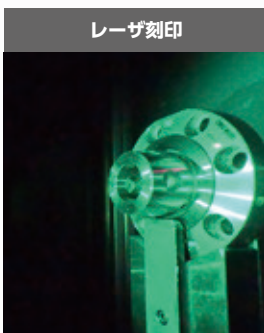
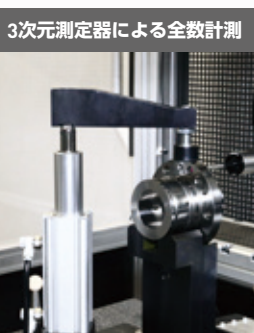
2030年に向けて

今後2030年へ向けての取り組みは、欧州製品の内製比率向上をサポートすることです。欧州工場では、まだボールねじやタレット、ATC（Automatic Tool Changer）など一部で専門メーカーによるキーコンポーネンツが使用され、調達リードタイムの長さに苦慮しています。DMG MORIグループ全体での独創性ある開発力やさらなる品質向上に向け伊賀事業所で培われたこれらの開発・生産技術を海外展開し、工程集約できる自社設備を導入することで、キーコンポーネンツの内製比率80%の達成を目標に取り組んでいきます。

超大型5軸加工機DMU 1000 SE



小型高精度部品加工の自動化



自動化システムターンキー工場

世界最大級の自動化システムターンキー工場
2025年全面稼働開始へ

グローバルでの労働人口の減少に直面している近年、当社はお客様から工作機械単体だけでなく、複雑で高精度なワークの加工、周辺ソフトウェア、ロボット、計測装置などの周辺機器と結合した自動化を含むトータルソリューションを期待されており、その期待は年々増加しています。

奈良事業所では2016年1月から自動化システム構築専用エリアを約5,000 m²で稼働していましたが、2024年末には、2023年4月に着工した自動化システム構築エリアの拡大改修工事を終え、2025年春からは面積を現在の4倍の約20,000 m²とした世界最大級の自動化システムターンキー工場を稼働します。平均的な自動化システム（約11 m×約15 m）を同時に50セル敷設可能であり、また最大140 mの自動化ラインに対応します。

また、自動化システムはお客様の加工対象ワークだけでなく、工場環境、勤務形態、生産数などに応じて多種多様な形態をとるため、お客様ごとに最適化されたソリューションが必要です。その商談、設計、組立、納品、エンジニアリング、お客様先での量産稼働までの一貫したプロセスを担う各分野の専門エンジニアは、自動化システムターンキー工場に隣接し、2025年4月に改修工事を終え開所を予定している、モダンで革新的な発想ができる環境を整えた開発事務所に集結します。

今後は自動化システムに組み込む周辺装置の内製化に取り組みます。これはトータルソリューションに含まれるすべての要素技術・ノウハウを自社内に保有し、ワンストップで自動化システムをお客様に提供することを意味し、競合他社が提供する、工作機械メーカーとは独立した第三者インテグレータによって構築された自動化システムと比較して、これまで以上に性能、品質、サービスにおいて強みを持つこととなります。

継続して増加することが予見されるトータルソリューションに対するお客様の期待に応えるためには、各分野のエンジニアの増強に加え、お客様と対話しながらご満足いただくシステム稼働を完遂する総合力を持ったエンジニアの育成が必要です。これまで奈良事業所からお客様に納入した100件超のMATRISシステムおよびその他の自動化システムの構築、稼働実績から得た学びは、社内に蓄積されています。この情報を基にエンジニアを教育することで全体能力の底上げを行い、世界最大級の自動化システムターンキー工場をフル稼働するための人的資本を確保し、全世界のより多くのお客様に自動化システムを提供し、生産性の向上に貢献します。

自動化システム構築エリア面積

2025年春から

約**20,000** m²
(従来比4倍)

品質経営

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デ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しました。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。

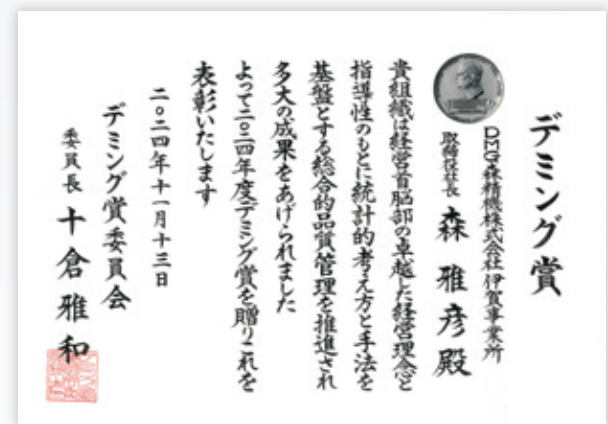
4.今後の展望

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)



人的資本

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

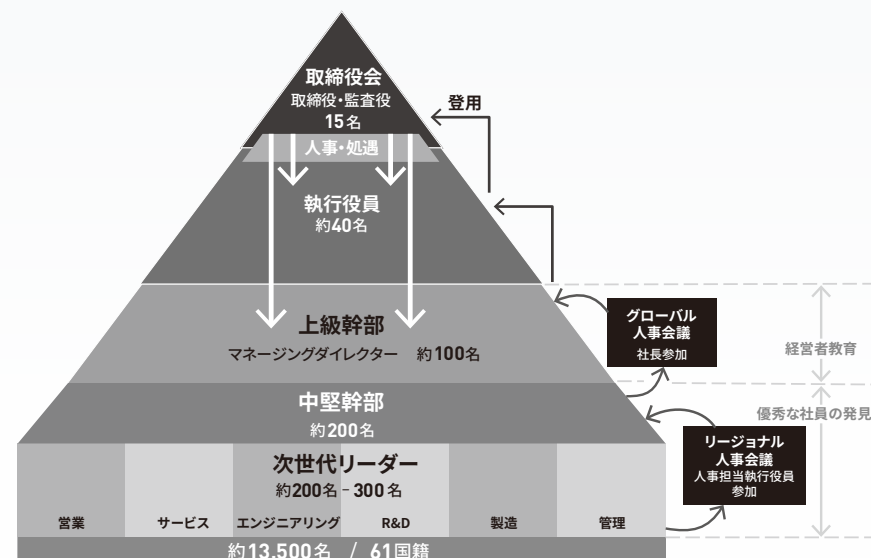
当グループのグローバルでの人材育成の現状と特長

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DX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。

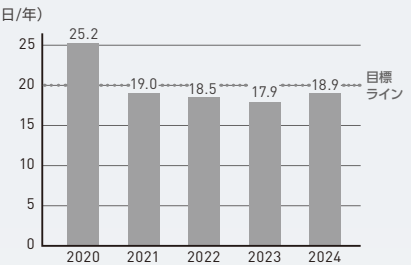


人材関連データ

主要拠点の労働環境データ

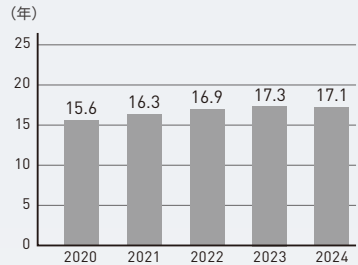
日本

1人当たり年平均有給休暇取得日数



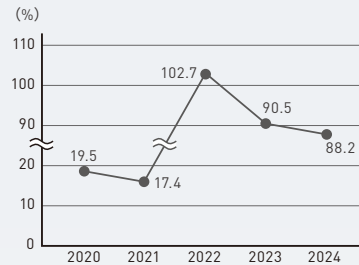
※日本単体の従業員（正社員・契約社員）のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象

平均勤続年数



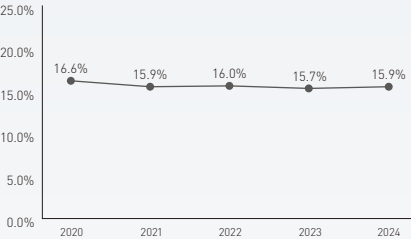
※日本単体の従業員

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

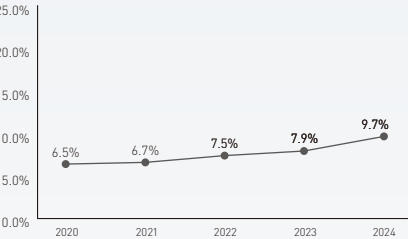
従業員に占める女性比率



※日本単体の従業員

管理職数に占める女性比率

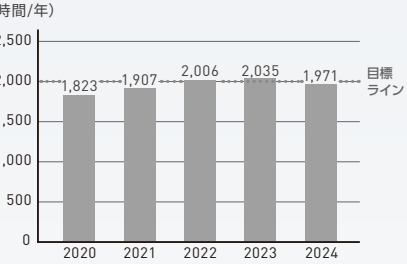
※当社の基準に基づく集計



※日本単体の従業員

1人当たり平均総労働時間

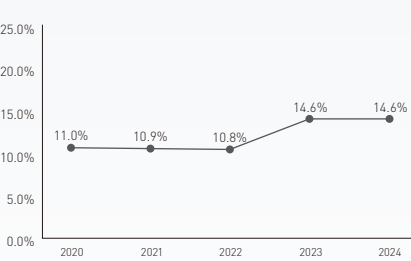
※当社の基準に基づく集計



※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

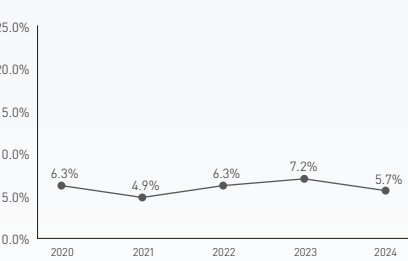
ドイツ

従業員に占める女性比率



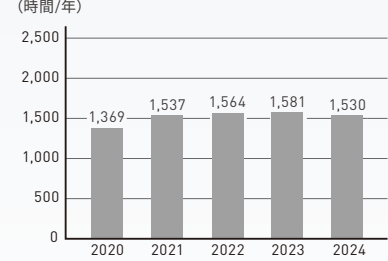
管理職数に占める女性比率

※当社の基準に基づく集計



1人当たり平均総労働時間

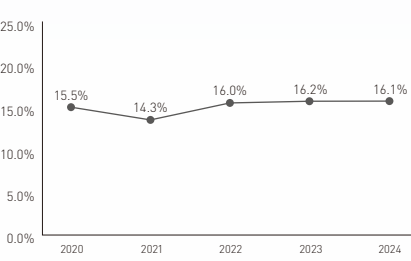
※当社の基準に基づく集計



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

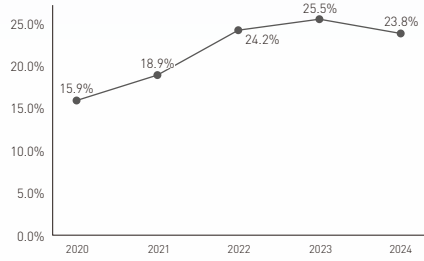
アメリカ

従業員に占める女性比率



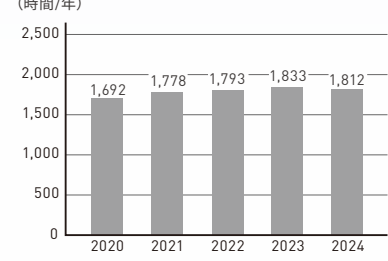
管理職数に占める女性比率

※当社の基準に基づく集計

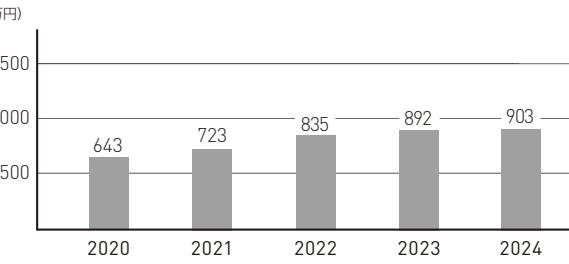


1人当たり平均総労働時間

※当社の基準に基づく集計



平均年収（日本単体）

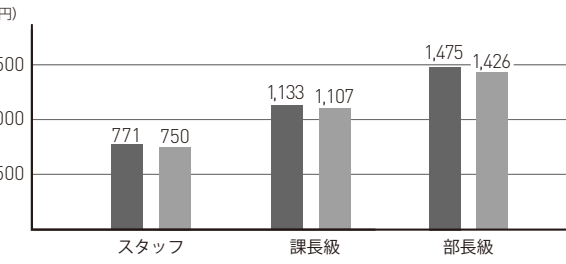


※日本単体の従業員（正社員）が集計対象
※基本給・資格給・役職給・賞与・子女手当・住宅手当・時間外労働手当含む
※寮・社宅・食事手当・通勤手当・持株会奨励金・保育費補助・帰省旅費・人間ドック補助・その他福利厚生に関わる支給は除く

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

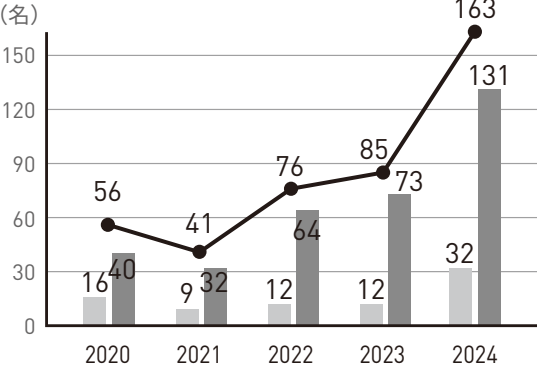
平均年齢 (歳)	41 / 36	47 / 45	49 / 44
人数 (人)	1,600 / 291	420 / 23	123 / 5



■ 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

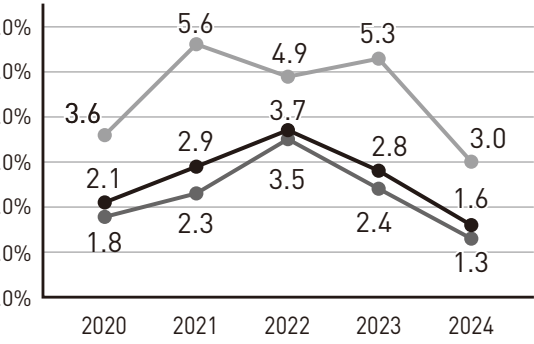
男女別入社人数（日本単体）



■ 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

仕事と大学研究

DMG MORIでは、経営理念にある「よく学び」を実践する多くの社員が世界各国にいます。

中には、働きながら博士号やMBAを取得した社員もいます。大学での学びを、業務に生かして活躍する

4名の社員を紹介します。



ドミニク・ダールマン

Dr. Eng. Dominik Dahlmann

DMG MORI Bielefeld GmbH
Head of R&D Automation

前職の研究機関にてメカトロニクス部品のリーダーや工作機械・制御部門長を経験後、2017年 に Gildemeister Drehmaschinen GmbH (現 DMG MORI Bielefeld GmbH) 入社。自動化開発に携わる。2022年ハノーファー大学で博士号 (工学) 取得。

2010年に機械工学の学士を得て大学を卒業した後、私は、内燃エンジンの燃料消費を低減することを目標にシリンドーライナーの微細構造について研究し、約12年かけて工学博士号を取得しました。従来の微細構造は長時間の加工を必要とするものだったので、シリンドーライナーの構造化とホーニングのプロセスを組み合わせた工具を開発しました。最初の7年ほどは研究機関で働いていて、管理職に昇進して20名前後のチームを持ってからも、合間を縫って自分の研究を進め、実験やデータ収集を行う日々を送りました。2017年にDMG MORIに入社してからデータ分析と論文執筆にとりかかり、2022年に博士号を授与されました。現在は、ビーレフェルト工場で自動化開発の部長を務めています。

DMG MORIに入社してから論文が完成するまでの5年間は、平日は仕事、週末は家族との時間、長期休暇は論文執筆の時間というバランスで取り組んでいました。研究を通じて工作機械の開発とアプリケーションについての知見が広がり、キャリアの面でもよいスタートを切ることができました。また、管理職として上のポジションにステップアップするにつれて、制御装置等、さらに多くの分野を学習する機会があり、成長につながりました。日々の業務に加えて、管理職としての職務や研究活動を鼎立することは容易ではありませんでしたが、今振り返れば、たとえ自分の研究が多少後回しになったとしても、いつでもこの道を選びなおすだろうと思います。



廣野 陽子

Dr. Eng. Yoko Hirono

執行役員
DMG森精機Additive株式会社 副社長 兼 AM統括部長

前職にて工作機械の設計・開発部門を経験。2019年に入社後、LASERTEC 3000 DED hybrid などの複数のAM機の新機種開発プロジェクトを主導。2024年、京都大学で博士号 (工学) 取得。

当社に入社後、大学での研究を再開しようと思ったきっかけは何ですか？

Additive Manufacturing の分野では、焼入れや硬質クロムメッキなどの代替として、除去加工とDED (Directed Energy Deposition) 方式の組み合わせが目目されています。従来は困難だと考えられてきた、硬くて割れが生じない高硬度積層(クラッディング)を実用化するため、大学で行う研究が必要であると考えました。

当社では、博士後期課程入学の際、社内の企画会議で研究計画のレビューを受けます。自身の研究により、どういった技術開発が可能となり、それによってどのように顧客の成功を達成できるか、また、いくら当社の受注金額を上げることができるかについて、森社長をはじめとする博士号取得役員に発表し、約束します。そうすることで、研究活動が業務の一部であると認められます。根底にあるのは、「全世界のお客様の生産性と効率性の向上のために不断の努力を行う」という経営理念です。個人的な好奇心から派生する研究ではなく、お客様の成功に貢献するための研究であるという点は、長い研究期間を通して緊張感とやりがいにつながっていました。

進学するか就職するか迷っている

若い学生へのメッセージをお願いします。

最近、人生において不必要なことはなく、どんな選択肢を取っても、無駄になるということはないのだと実感しています。博士後期課程を修了してアカデミアになるもよし、そこから企業へ入るのもよし、高校、高専、学部、修士を出て企業へ入るのもよし、それから戻って学びなおすのもよし、自身のライフスタイルや目指すゴールに合わせて選択してください。



川嶋 俊正

Toshimasa Kawashima

DMG MORI USA, Inc.
Senior Counsel & General Manager

2005年新卒入社。営業業務を4年、コーポレート業務を7年行った後、2017年シカゴ大学ロースクールに留学、2018年米国ウィスコンシン州弁護士資格を取得。1年半の駐在を経て、2022年にDMG MORI USA, Inc. に転籍。現在はロサンゼルスオフィス勤務。

私が法務部門へのキャリア転換を決めたのは、入社して10年ほど経った頃です。ギルデマイスター社との協業を統括する部署で当社の役員が社外弁護士と協議を重ねながら意思決定を行う様子を目の当たりにし、自分も法律を専門的に学んでキャリアを重ねていきたいと思い立ちました。2017年に休職してシカゴ大学ロースクールに留学してみると、目からウロコが落ちるようにこれまで見聞きした商習慣や契約書が理解できるようになり、一年のコースが短く感じられるほどでした。

その後米国の司法試験に合格し、現在は米国子会社の社内弁護士として、知的財産権、製造物責任法、契約法、データプライバシー、サステナビリティ規制等、多岐にわたる分野で助言を行っています。契約の修正や法律上のリスクの指摘に加えて、時間の許す限り、ビジネス部門の意図を汲んだ解決策を提案するよう心がけています。

また、新しく成立した法律をモニタリングし、当社の事業に影響があるものに関しては、グループ会社を含めて積極的に注意喚起を行うことも重要な仕事です。法律は、制定する国や地域の政治的・経済的状況、新技術の台頭などを受けて常時変化していくものです。私自身が継続的に学び、その発見をビジネス部門と共有することが、組織全体のリーガルリスクへの感度を高める鍵であると考えています。

今後も、長期的な成長とリスクマネジメントを支えられる法務部員としてスキルアップを重ねていきます。



クリスティーナ・イヴァスカ

Christina Ivaska

DMG MORI USA, Inc.
Marketing Manager

2013年入社。入社以来一貫してグローバル・マーケティング・チームの一員として、世界各国でデジタル・マーケティングやイベント運営などに携わる。現在は、マネージャーとして米州全体のマーケティングを所管。シカゴ近郊にあるルイス大学でMBAを履修中。MBA課程では、特にリーダーシップとデジタル・マーケティングを専攻。

どのような勉強をしていますか？

2024年の初めにMBAプログラムの履修を開始し、2026年に修了予定です。11年間の実務経験を基に、自分のスキルを高め、視野を広げるためにMBAを取得することを決めました。フレキシブルな形式なので、勉強と仕事との両立ができ、世界中の多様なプロフェッショナルたちと関わりながら、学んだことをリアルタイムで活用しています。

大学で学んだことは

実務にどのような影響を与えていますか？

これまでに受講したコースでは、財務、オペレーション、マネジメントの基礎を学び、組織の成功についてより深く理解できるようになりました。リーダーシップ・モジュールでは、社内の研修やこれまでの経験と組み合わせ、より優れたリーダーになることができます。また、デジタルマーケティングに焦点を当てることで、ダイナミックな米州市場で当社の営業担当を効果的にサポートするための最新のスキルが身につくと思います。

若い人たちにメッセージをお願いします。

個人的には、実務経験を積んだ後に進学することによって、学習に身が入り、有意義なものになりました。それ以外のアドバイスとしては、①さまざまな業界や職種を体験してみること、②パートタイムやオンラインプログラムなど柔軟な学習方法を検討すること、③常に好奇心を持ち新しいことを吸収する姿勢を持つこと、④長期的な目標に立ち返ること、⑤同僚や友人とのネットワークを大切にアドバイスを求めることです。これが正解というのはありませんが、実務に役立つ内容と理論的な内容をバランス良く学べる手段を検討してみてください。

健康経営の推進

経済産業省・東京証券取引所による
「健康経営銘柄」に二年連続で選定

注「健康経営®」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

2021年年頭式での森社長による「健康経営宣言」以来、従業員に対する健康施策は飛躍的に強化・組織化され、実現されてきています。そうした取り組みの第三者評価を得るべく、2022年以来毎年、経済産業省主導の「健康経営優良法人」認定取得の審査にエントリーしています。

「健康経営銘柄」に二年連続で選定

昨年度に引き続き「健康経営銘柄」に選定される栄誉を得ました。継続した取り組みについて評価をうけ、2025年3月に「健康経営銘柄2025」に選定されました。これは、「健康経営度調査」に回答があった大規模法人部門3,869社のうちの上位50位以内（健康経営優良法人ホワイト500）であり、かつ財務指標も加味された審査では機械業種118社中トップとの評価を受けたものです。取り組み内容が経産省・東京証券取引所編集の「2025健康経営銘柄選定企業紹介レポート」に掲載され、ロゴ入り表彰盾も贈呈されました。



定期健康診断は健康管理の基本

定期健康診断の充実は、健康経営の最重要課題の一つです。2019年から、会社指定の人間ドック機関で、法定内容を質・項目とも大きく上回るドック形式の健診を進めてきています。出勤・出張扱いと必要経費の全額会社負担は、全国的にも稀な手厚い健康施策です。早期がんなどを含めて早期治療、治癒につながる成果が得られていて、従業員の健康確保に貢献しています。

東京Dタワーホスピタル（TDH）との連携

日常的な健康管理の強化を目的に、高度な先進医療体制

を備えたTDHとの本格的な連携を始めました。専門医による医学動画提供に始まり、医療相談24時間対応やオンライン診療が実施されています。脳・心重大疾患治療の「最後の砦」としても期待しています。また、健康経営の取り組み全般についての支援と助言を受けています。

ポピュレーションアプローチの展開

既に実現している敷地内全面禁煙がポピュレーションアプローチ（集団対策）の代表例です。伊賀事業所の全従業員が昼食をとる社内レストランで「毎月17日は全メニュー減塩デー」を開始して一年たちました。血压対策の啓発を目的としたものです。他事業所にも広げ、現時点では約2,200名の従業員が、月一回は減塩食を摂っています。男性の2/3、女性の3/4が「塩分の摂りすぎの注意喚起に役立っている」取り組みと評価し、かつ栄養成分表示の食塩量を確認する頻度が、取り組み開始時に比べほぼ倍増する結果も得られています。

女性特有の健康課題への対応

2023年9月に初めて「女性の健康とワーク・ライフバランス（WLB）に関する実態調査」を実施しました。その中で課題の一つとなった「生理休暇」日の扱いについて、就業規則で「無給」から「有給」へと変更されました。女性特有の健康課題については、WLBとともにダイバーシティの観点からも取り組みを進めていきます。

両立支援の取り組みの推進

労働人口の減少と高齢化が進む中、「病气」や「出産・育児」や「介護」と仕事との両立支援が、どの企業にとっても重要な課題になってきています。

私たちは今後も健康経営を通して、労働寿命を延伸し、働き甲斐が感じられ、誇りの持てる職場づくりを目指しています。

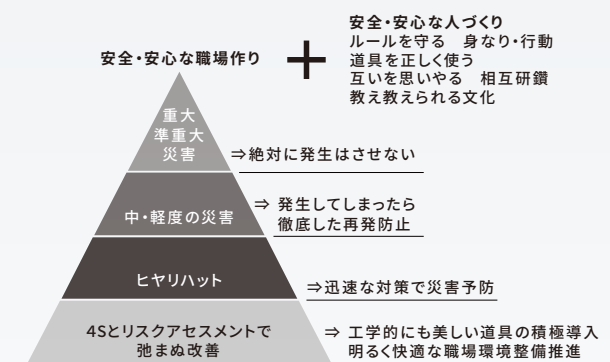


安全衛生

業界トップクラスの快適な職場環境と
安全第一に行動する人材

労働災害の発生を防止するため、リスクアセスメントの強化に加え、さらなる快適な職場環境を目指し、2023年1月安全衛生センターを設立しました。全社で力を入れた取り組みは業界トップクラスです。実際に起きたヒヤリハットだけでなく、ヒヤリハットを想定して職場のリスクアセスメントを行い、対策には工学的に裏付けされた美しい道具を導入したり、生産区画を決め、より美しい工場へ継続的に進化させています。また高品質で耐久性の高いRUDY PROJECT^{※1}の保護メガネや、安全性・快適性・機能性とデザイン性まで兼ね備えたブルゾン・パンツを採用し、社内外から高い評価をいただいています。

安全衛生活動を強力に推進するため、社長を議長とし役



整然と美しく見学しやすい製造工場

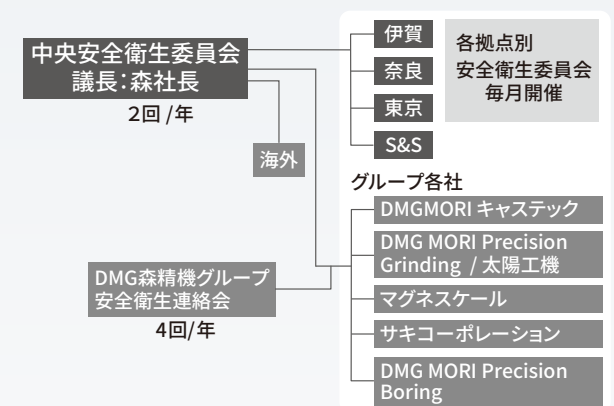


高品質で耐久性の高い保護メガネを採用

安全性・快適性・機能性とデザイン性を備えた制服

※1 RUDY PROJECTは、RUDY Project.s.p.a.社の登録商標です。

員が出席する中央安全衛生委員会を年2回開催しています。安全衛生方針展開、重点実施事項の進捗等について、報告・議論し、会社トップレベルの意思を全社へ浸透させます。各拠点では、従業員も参加する安全衛生委員会を毎月開催し、拠点ごとの課題の解決と全拠点で共有すべき情報の展開を行っています。万が一災害が起きてしまった場合には、調査会で科学的に真因を分析、恒久的な再発防止対策を決定し国内子会社へ展開しています。2024年はDMG森精機グループ安全衛生連絡会を立ち上げ、グループ内でのより一層の連携強化を図っています。



安全道場には12カ所の体験ブースがあり、現実の場面に即した教材での教育・訓練を定期的実施し、安全行動を継続できる人材の育成に貢献しています。職場単位で行うことで、仲間として互いに思いやり注意し合う意識も醸成しています。

また、運転シミュレータは、新人だけでなく幅広い年齢層の運転技能の向上と交通事故防止に貢献しています。



安全道場の教材、運転シミュレータを活用した教育・訓練

当社は全国に修理担当者を配置し、日々お客様のご要望に迅速な対応をしています。修理担当者が作業に入る前に見るマニュアルを開くと、最初に労働災害に対し注意することが必ず目に留まります。お客様先だからこそ、より一層安全で確実な作業が実践できる仕組みにしています。

仕事とライフイベント

ライフイベントに応じた様々な働き方を支援

Q: 働き始めてからこれまでの経歴について教えてください。

佐々木: 私は2006年に入社し、ほとんどのキャリアを加工技術関連の部署で歩んできました。すでに閉鎖されてしまった拠点も含めてほぼすべての国内主要拠点と、2年間の海外駐在を経験しました。グループ長になって3年目に第1子を出産し、生後6カ月くらいのときに時短勤務を活用して元の職場に戻りました。第2子の出産は部長に昇進した後で、2024年に、休職前とは異なる部署の部長職で復帰しました。復職時は過去のキャリアに応じたポストになると知らされていましたが、直前まで連絡が来なくてドキドキしました。



萩原: 私は、2017年入社です。伊賀事業所のソリューションセンタ勤務を経て、開発人事部やDMG MORIアカデミーでエンジニアを育成する側になり、教材やカリキュラムの開発に携わるようになりました。2022年に1人目が、2024年に2人目が生まれた後、それぞれ3カ月の育児休業を取得しました。当社は金銭面の保障を手厚くして男性社員も1カ月以上の育休取得を推進していますが、3カ月まとめて休んだ男性はまだ少数派のようです。

才木: 私は2008年に入社し、伊賀事業所の受付で勤務した後、名古屋や東京のオフィスで経営企画・IRの業務や内部監査の部署を経験しました。2018年に夫の転勤に伴い一旦退職しましたが、カムバック制度を利用して2年後に当社に再就職しました。その後、子どもが生まれて産休・育休を取得し、現在は内部監査部で働いています。

Q: 結婚・出産・ご家族のキャリアチェンジなどのライフイベントの変化があったとき、当社の仕組みで助かったものはありますか？

萩原: 私の場合は、まずは社内のDMG MORI保育園です。2人目を妊娠中だった妻が緊急入院することになり、年末に、急遽上の子の保育園を探す必要が出てきました。会社に相談すると、年明けからすぐに預かってもらえることになりました。社外の保育園だと1歳児クラスはなかなか入れないと聞くので、会社に保育園があり迅速な対応

をしてもらえたことに感謝しています。先生方の対応もきめ細やかで安心できますし、おむつやお昼寝布団を持参しなくていいのはありがたいので、一時預かりではなくずっと通わせることにして、下の子ももうすぐ入園予定です。



佐々木: 伊賀事業所と奈良事業所内にある保育園は、環境面でも利便性でも、その他の勤務地の従業員からすると羨ましい点が多いです。電車通勤の多い首都圏では、多くの人が会社より家の近くの保育園を希望するので、会社主導で整備することは現実的ではありません。一方、社外の保育園に預けていても、保育費用は全額支給（首都圏だと上限7万円 / 月）で、かなり充実していると思います。今の私の場合、子どもが小学校に通うようになって、学童保育を利用していますが、高学年になると利用が難しくなることが悩みの種です。

才木: 私が利用したカムバック制度は、結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤などの事情により退職した人が、再び就業可能となって当社で働きたいと希望した場合に活用できる制度です。やむを得ず離職してしまっても同じ会社でキャリアを再開できる道が開かれているのは、従業員にとっても安心です。アルムナイの採用は会社にとってもメリットのあるWin-Winの制度ではないでしょうか。また、子



どもが生まれてからは、特に時間単位で柔軟に活用できる看護休暇に感謝しています。日数や対象年齢が法定よりも充実していることに加えて、病気の時だけではなく学校行事にも使える点もありがたいです。

Q: 仕事と育児の両立を図るために工夫していることはありますか？ 職場の理解はありますか？

才木: 私は時短勤務を使って子どもの送迎をしています。職場はチームワークで、メンバーの事情に応じてできる業務をアサインされています。今はまだ出張を伴う業務が難しいため、チームメンバーが代わりに対応してくれたりと配慮いただいています。

佐々木: 我が家は、朝夕で夫と送迎を分担しています。今の業務では時々札幌への出張が必要なので、イレギュラーな働き方になる日は夫婦で事前調整します。どうしても調整がつかないときは、近くに住む両親を頼ることもあります。社内では、民間のシッターサービスを活用したり地域のボランティアの協力を得たりしているケースも聞きます。セーフティネットとして色々な選択肢を持っておくためには、お母さん1人や夫婦2人だけで抱え込まずに普段から周囲を巻き込んでおくことが重要だと思います。

萩原: うちは、もうすぐ妻が2人目の育休から復職するので、コアタイムをフル活用して分担していくつもりです。1カ月以上の育休取得を推奨されるようになり、男性社員もその上司も「育児に関わらないといけない」と考えるようになってきているものの、現実的に分担可能かどうかは部署によるのかもしれませんが。



佐々木: 管理職の立場から言うと、どの部署であっても、各メンバーが責任と裁量を持ちながら、お互いの状況を把握できチームワークが機能している状態が理想です。また、仕事を割り振るときは、個別の事情を考慮するのは必要ですが、性別や子どもの有無に基づくアンコンシャ

ス・バイアス（無意識の思い込み）に基づいた判断を行わないように気を付けています。例えば、子育て中の社員だからと言って、本人に相談なく出張業務や会議の参加者から除外することは、本人のモチベーション低下やキャリアの発展を阻害し、長期的には組織としての損失につながります。私自身も子育てをしています。事前調整をする時間さえあれば、出張や会議に参加することは十分可能です。もちろん、置かれている状況は人によって違いますが、上司として、いつでも話しかけられやすい雰囲気作りに努め、部下が自分の希望を述べやすい部署にすることが重要だと感じています。

Q: 年次を重ねて公私ともに様々な経験をしてきた先輩社員として、若い人たちへのアドバイスをお願いします。

萩原: 子どもが生まれてから、仕事と育児以外の時間がほとんど取れていないと感じます。ぜひ、時間のあるうちに勉強しておくことをお勧めします。

佐々木: 何が起きても「そういう時期があってもいいかな」というオープンな姿勢が大切ではないでしょうか。結婚や育児だけではなく介護もありますし、長い人生の中では、仕事に全集中できる時期とそうでない時期があります。転職してもカムバックしてもいいし、1つの会社や働き方に固執する必要はありません。

才木: ワークライフバランスについては世の中に情報が溢れていますが、将来起こり得ることのすべてに前もって準備することはできません。退職して夫に帯同した2年間の海外経験を含め、振り返ってみるとあらゆる経験が今の自分につながっていると感じますが、その時々では、目の前のことに集中するのがいいと思います。



萩原 宏規

Hiroki Hagihara

DMG森精機株式会社
DMG森精機アカデミー
教育企画グループ
研究員

佐々木 麻倫子

Mariko Sasaki

DMG MORI Digital株式会社
制御開発本部
プログラム・
シミュレーション開発部
専任部長

才木 綾

Aya Saiki

DMG森精機株式会社
内部監査部
内部監査グループ
副参事

社会・関係資本

産業全体でのオペレーター支援

国内各地にDMG MORI ACADEMYを開設

製造業全体の若手技術者育成とお客様のNC機械導入時の立ち上がりをスムーズにすることを目的として、三重県伊賀市の当社施設で機械加工や操作方法のスクールを開催しています。全国のより多くのお客様とさらには地域の学生の皆様に、最寄りの場所にて当社実機でのトレーニングに参加いただく機会を拡充するべく、2023年よりお客様のオペレーター育成をサポートするために国内各地にACADEMYを開設しています。既に、金沢、仙台、浜松、岡山の4拠点を開設済みで、今後、福岡を開設する予定です。

最新の5軸加工機と複合加工機を設置し、お客様が実際に機械を操作しながら加工技術を習得いただけます。経験豊富なDMG MORIのエキスパートがお客様のスキルに応じて丁寧に指導します。さらに、eラーニングと実習を組み合わせ、より効果的・効率的な教育を実現する「デジタルアカデミー」も導入し、お客様には柔軟なスケジュールでスクールにご参加いただくことが可能となります。

アカデミーではスクールの他、5軸加工機の基本知識・操作を体験する5軸プライベートレッスンや当社が提唱するMX実現のための少人数でのセミナーを開催しています。具体的には、DMG MORI GATEWAY、TULIP、WALC CARE等を解説するDXセミナー、ガントリローダ、MATRIS、MATRIS Lightを中心とした自動化の事例を紹介する自動化セミナー、DMQPパートナーによる製品の解説や提案を行うDMQPセミナー、実機を使った日常点検、予防保全の体験、修理事例について説明する予防保全セミナーなどを各アカデミー拠点で随時開催しています。

アカデミーでは学生向け教育も行っています。2024年は夏休みを利用した高専生向けデジタルものづくり実践講座を伊賀事業所およびACADEMYの各拠点で実施し19校、約100名に参加いただきました。この講座は最新の5軸加工機、ロボットの知識、操作を習得するもので、今後も高度技術者の育成を目的に継続的に実施する予定です。金沢では小中学生向けワークショップを開催し女子生徒14名を含む32名に工作機械によるコマ作りを体験していただきました。



DMQPセミナー



高専生向けデジタルものづくり実践講座



予防保全セミナー



5軸加工研究会



2021年より活動を開始した「5軸加工研究会」は、当社の5軸加工機および複合加工機を導入したお客様のビジネス拡大と技術向上を目的として幅広い活動を展開しています。最も力を入れているのが会員ネットワークの強化で、各会員の設備情報や対応可能な技術要素などのデータベースを研究会内で公開し、会員間での協力関係構築に役立てています。年2回開催する総会は、自動車、航空機、半導体などの業界リーダーからの情報収集と大手企業とつながる場として活用されています。全国に広がる142社の会員企業・団体のネットワークは年々強くなり、会員同士での仕事のGive&Takeによる経営の安定化につながっています。

2024年はドイツとアメリカ市場を視察するツアーを実施しました。現地の製造現場を訪問することで、将来的な海外ビジネスの獲得や生産拠点の構築を考える情報を集められると好評でした。また、5軸加工機や複合加工機を最大限に活用して高い生産性を実現するには、機械オペレーターのスキルアップが必要不可欠です。3Dモデルを活用したプログラミングを学ぶCAM勉強会、5軸複合加

工におけるノウハウを共有する5Xコンテスト、同じ機械を使うオペレーター同士の交流会など、多くの活動を通じて5軸複合加工のプロフェッショナル人材を育成します。

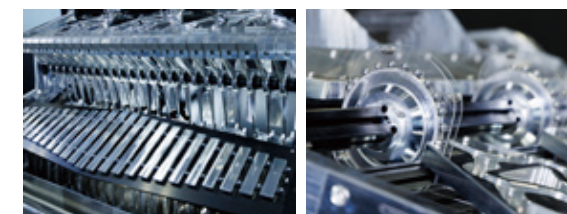


JIMTOF2024 でのMusic BOX展示

2023年3月から始動した「共同製作プロジェクト」では、会員企業でデザインし製作したMusic BOXを日本国際工作機械見本市JIMTOF2024のDMG MORIブース内に展示しました。Music BOXは約1,500点の部品で構成されており、全ての部品はDMG MORIの機械を使い加工されました。約1年かけて組み立てられたMusic BOXは、遊び心があふれた構造と鉄琴のメロディーで多くの来場者に驚きと感動を与えました。5軸加工研究会を知らなかった企業や学校法人からも多くの問い合わせをいただきました。このプロジェクトによって、会員企業の新しいビジネスと人材の獲得に好影響があることを期待しています。5軸加工研究会は、今後も製造現場で働く多くの方々の創造力と技術力を伸ばし、日本経済の発展とよりよい社会の実現の小さな一助となるべく、活動を続けてまいります。

5軸加工研究会初の共同製作プロジェクト

製作テーマ : 「融合」
部品点数 : 202種・1,501点
協力会社数 : 70社



森記念製造技術研究財団

研究開発と人材育成支援

現在、京都大学・東京大学・慶應義塾大学の工学系の博士課程および京都大学の人文社会学系の博士課程の学生に対する3年間の奨学金支給を行っています。2024年4月には京都大学総合生存学館の修士課程に相当する学生にも対象を広げました。2019年の制度導入以来2024年12月末までに奨学金を支給した学生は総勢48名に上ります。博士号取得後は民間企業への就職や大学での研究の継続など、それぞれのフィールドで活躍しています。さらに、2025年4月には後期博士課程の工学系3名、文系8名に対する奨学金支給が内定しています。多くの奨学生が海外留学やインターンシップに積極的に参加し充実した研究活動を行っています。奈良PDC（商品開発センタ）での文理合同の勉強会は毎年恒例となり、今回も大学や専攻の垣根を越えた活発な議論を行いました。英語学習にも力を入れ、論文や学会発表のサポートを行っています。今後も文理問わず高度な専門知識を備えグローバルに活躍できる博士号取得者を支援していきます。

京都大学桂キャンパスレストラン

2024年4月、当財団からの寄付により京都大学桂キャンパスにレストラン「Cenatio Silva（セナティオ シルヴァ）」^{※3}がオープンしました。福利厚生 の充実と関係者の交流の場を設けるため、内装や家具を一新して居心地良く開放的な空間を創ると共に、一般的な学生食堂とは一線を画すレベルの食事ができるレストランに生まれ変わりました。教職員と学生の間でもたちまち評判になり、連日行列ができる盛況ぶりです。6月末にはバーカウンターを新設し、アルコールの提供や貸切パーティの実施も可能になりました。このような支援に対し、京都大学湊総長から感謝状をいただきました。美味しく栄養バランスの取れた食事により京都大学の皆さんが英気を養い、国内外の方と知的で文化的な交流ができる場としてこのレストランを有効活用してもらえることを心より願っています。

※3 ラテン語で「森のレストラン」

地域・文化支援

DMG森精機の創業の地である奈良県大和郡山市をはじめ、伊賀事業所が所在する三重県伊賀市周辺や奈良市を中心に、地域文化支援活動を展開しております。2024年は、やまと郡山城ホール周辺の環境整備、菩提仙川の桜



一般財団法人 森記念製造技術研究財団
Mori Manufacturing Research and Technology Foundation

<https://morifound.dmgmori.co.jp/>



奨学金支給者数（途中辞退者含む）

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025計画
博士課程	工学系	6	5	3	8※1	2	8	3
	人文社会科学系					4	5	8
修士課程※2						1	6	8

※1 うち1名は2021年秋季入学者

※2 5年一貫制博士課程の1、2年生を含む



並木の除草や管理、博物館や美術館の運営サポート、地元自治体主催で行われるお祭り・花火大会・駅伝大会等のイベントに積極的に協賛を行い、地域住民の皆様のコミュニティ活動の支援を行っています。

第19回 切削加工ドリームコンテスト

ドリームコンテスト特設サイト▶



切削加工ドリームコンテストは、日本国内において加工業に携わり、切削型工作機械、アディティブ・マニュファクチャリングやレーザ加工機などの先端加工機を使用している企業および学校、研究機関を対象に、技術・技能の研鑽と向上、交流を目的として2004年より開催しています。

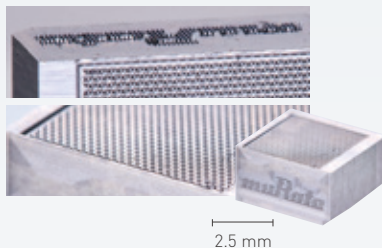
第19回となった2024年は、審査委員長の慶應義塾大学柿沼康弘教授をはじめ、6名の審査委員をお迎えしました。厳正な審査の結果、全応募作品93点の中から、産業

部品加工部門より4点、試作・テスト加工部門より6点、芸術造形加工部門より6点、先端加工部門より3点、アカデミック部門より5点の受賞作品を選出しました。

11月に開催されたJIMTOF2024では、会場に全ての応募作品を展示いたしました。また、受賞されたお客様の作品とお名前を、全国紙で取り上げられることにより受賞者の卓越した技術に注目が集まることを願って、当社広告という形で新聞に掲載しました。

〈産業部品加工部門 金賞〉

薄膜成型金型（基板製品）
株式会社村田製作所 様



銀賞：共振ピン

石山ネジ株式会社 横浜工場 様

銅賞：長尺回転機構部ウエハー受け治具

古賀電機株式会社 様

技能賞：複数分析試料をワンタッチ

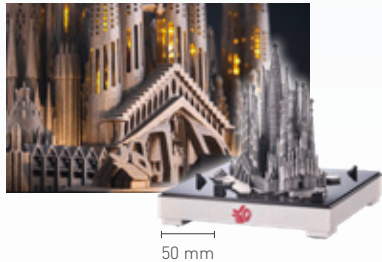
チャッキング（医療用遠心分離機）

株式会社吉岡精工 様

〈先端加工部門 金賞〉

技術の灯

株式会社J・3D 様



銀賞：セラミック腕時計

福島セラミック株式会社 様

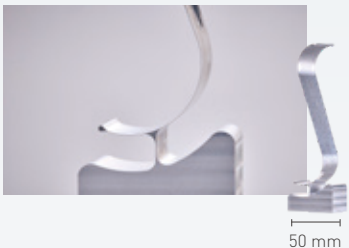
銅賞：正二十面体

株式会社村田製作所 様

〈試作・テスト加工部門 金賞〉

Swan（スワン）

株式会社横進 様



銀賞：Honeycomb

京セラ株式会社 様

銅賞：世界一軽いダンベル

株式会社坂田精密 様

積層セラミックコンデンサ（サ）時計

株式会社村田製作所 様

技能賞：ツーボン〜内径入口φ38、

掘込み深さ39（直径φ116）〜

大和田カーボン工業株式会社 様

自立浮き

古賀電機株式会社 様

〈アカデミック部門 金賞〉

削り出し反重カデバイス

兵庫県立神戸高等技術専門学院 様



銀賞：メタルペンシル ペンシルスタンド

慶應義塾大学 理工学部 技術支援課

マニュファクチュアリングセンター 様

銅賞：ロゴプロジェクション自由曲面

マイクロレンズアレイ

慶應義塾大学 様

技能賞：バイオメティクス低騒音ドローン

プロペラ

岩手大学 高度試作加工センター 様

0.2 mmの微細テンセグリティ

近畿大学工業高等専門学校 様

若手アーティストの支援

当社は2020年より、国内外の第一線で活躍するアーティストを支援し、20代・30代の新進気鋭のアーティストの展覧会であるARTISTS' FAIR KYOTOを応援しています。また、ARTISTS' FAIR KYOTOのディレクターを務める京都芸術大学の椿昇教授に監修いただき、当社の事業所や施設にアーティストの作品展示を行っています。来訪されるお客様に楽しんでいただけてだけでなく、従業員の想像力を掻き立て、より良い製品の開発に繋がたいという思いのもと、絵画、写真、造形などバラエティ豊かな作品を200点以上展示しています。

DMG MORI ART GALLERY▶

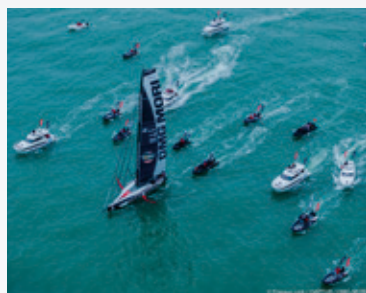
西垣 肇也樹
「列島噴煙図」顧 剣亨
「A fleeting moment」

DMG MORI SAILING TEAM

海洋冒険家の白石康次郎氏をスキッパーとして迎え入れ、2018年10月に「DMG MORI SAILING TEAM」を設立しました。2020年11月8日からスタートした、単独・無寄港・無補給の世界一周ヨットレース「Vendée Globe 2020 (ヴァンデ・グローブ)」では、アジア人初の完走という快挙を成し遂げました。2022年より3年間で合計10戦の予選レースへ出場し、「Vendée Globe 2024」への出場権を獲得しました。チームとして2大会連続の完走を目指して2024年11月10日よりレースへ出場し、2025年2月9日現地時間10:36 (日本時間18:36)に90日21時間34分41秒、24位 (40艇中)の記録で無事走破しました。フォイル艇「DMG MORI Global One号 (グローバル・ワ



ン)には、当社の同時5軸加工機並びに複合加工機で加工された部品も搭載されています。また、外洋セーリングで活躍できる若手育成のため、2021年6月に「DMG MORI SAILING ACADEMY」を設立し、若手外洋セーラーの登竜門とされるMini6.50クラスにて、フランス・ロリアンと日本・葉山を拠点に6名の研修生とともに活動しています。



次世代のエンジニア育成

地域学生向け工場見学

次世代育成の目的で、伊賀事業所およびDMG MORI ACADEMYにて、高等専門学校の学生向けにデジタルものづくり実践講座を開催しています。2024年は19校・約100名に参加いただきました。最新の5軸加工機やロボットの知識と操作を習得するもので、高度技術者の育成に貢献しています。また、奈良・伊賀の小中学生を対象に工場見学ツアーを実施しています。2024年は、51校・2,600名が参加されました。工場で働く社員の姿を間近で見学し、社員との交流を通じて、職業の多様性や働くことへの興味を深め、地域

の子どもたちに工作機械や当社の取り組みを知っていたく機会となっています。



高校生のキャリア教育支援

DMG MORIは、世界中の若い才能の育成を支援しています。米国アリゾナ州にあるデザート・ビュー高校は、2016年から「Advanced Machining iSTEM Academy」というキャリア教育プログラムを実施していますが、現在は8名の生徒が当社製の立形マシニングセンタCMX 1100 Vを使用して、ラテンアメリカ諸国向けの義足製造プロジェクトに取り組んでいます。指導教官であるセザール・グティエレス氏は、DMG MORI ACADEMYで学んだ機械操作に関する知識とノウハウを生徒たちに伝えています。当社は、同校との強力なパートナーシップを通じて、生徒たちが機械加工の専門技術を身につけ、より良いキャリアや高等教育に繋がっていくことを支援しています。本教育プログラムにおいて生徒たちが製造した義足は、

下肢切断が行われる比率の高い国々において、患者に手頃な価格の選択肢を提供し、医療におけるアクセシビリティを向上させることに貢献しています。自分たちの製造したものが困っている人々の生活に大きな影響を与え、という経験は、生徒たちのモチベーションを高める源泉となり、関係する人々全員に大きな恩恵をもたらしています。



Family Day

家族向け見学会の開催

当社の取り組みと工作機械について従業員のご家族に知っていただく機会として、家族向けの見学会を開催しています。伊賀事業所では2024年7月末から8月にかけて、1日20名程度の家族向けプライベートツアーを全10回実施しました。普段、工作機械を見る機会は少ないため、金属加工のデモンストレーションではワークが力強く削り出される様子や、ロボットを活用した自動化システムなど、時に歓声を上げながら見入っている様子でした。

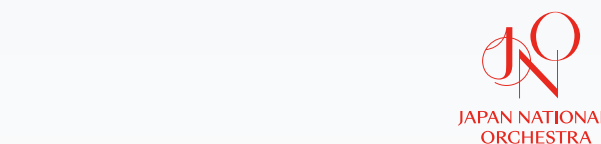
また、同様のイベントは、海外拠点や工場においても自社展示会の最終日などを利用して開催しています。当社の社員が革新的な職業分野に携わっていることを紹介することができ、家族間や従業員間のコミュニケーションを図るよい機会となり、従業員のエンゲージメントに貢献しています。



Japan National Orchestra

音楽文化の振興と発信

2021年5月の設立以降、Japan National Orchestra株式会社 (JNO)は、DMG森精機株式会社が創業した奈良を起点にグローバルに活動を行い、クラシック音楽を通じた新たな文化芸術創造・発展に貢献しています。2024年4月には初めての選考会を実施し、新たに2名の才能溢れる仲間と巡り会うことができました。9月には初めての開催となる「株主様優待コンサート」を5公演開催し、DMG森精機株式会社の大勢の株主様にご来場いただき大盛況のうちに終演いたしました。同じく9月には、未来の演奏家の発掘・育成のための滞在型演奏指導プログラム「ムジークキャ



ンプ」を奈良県と共同開催し、JNOメンバー4名が講師となり、11名の受講者とともに弦楽アンサンブルを作り上げ、音楽の楽しさを共有する濃密な3日間を過ごしました。



自然資本

サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

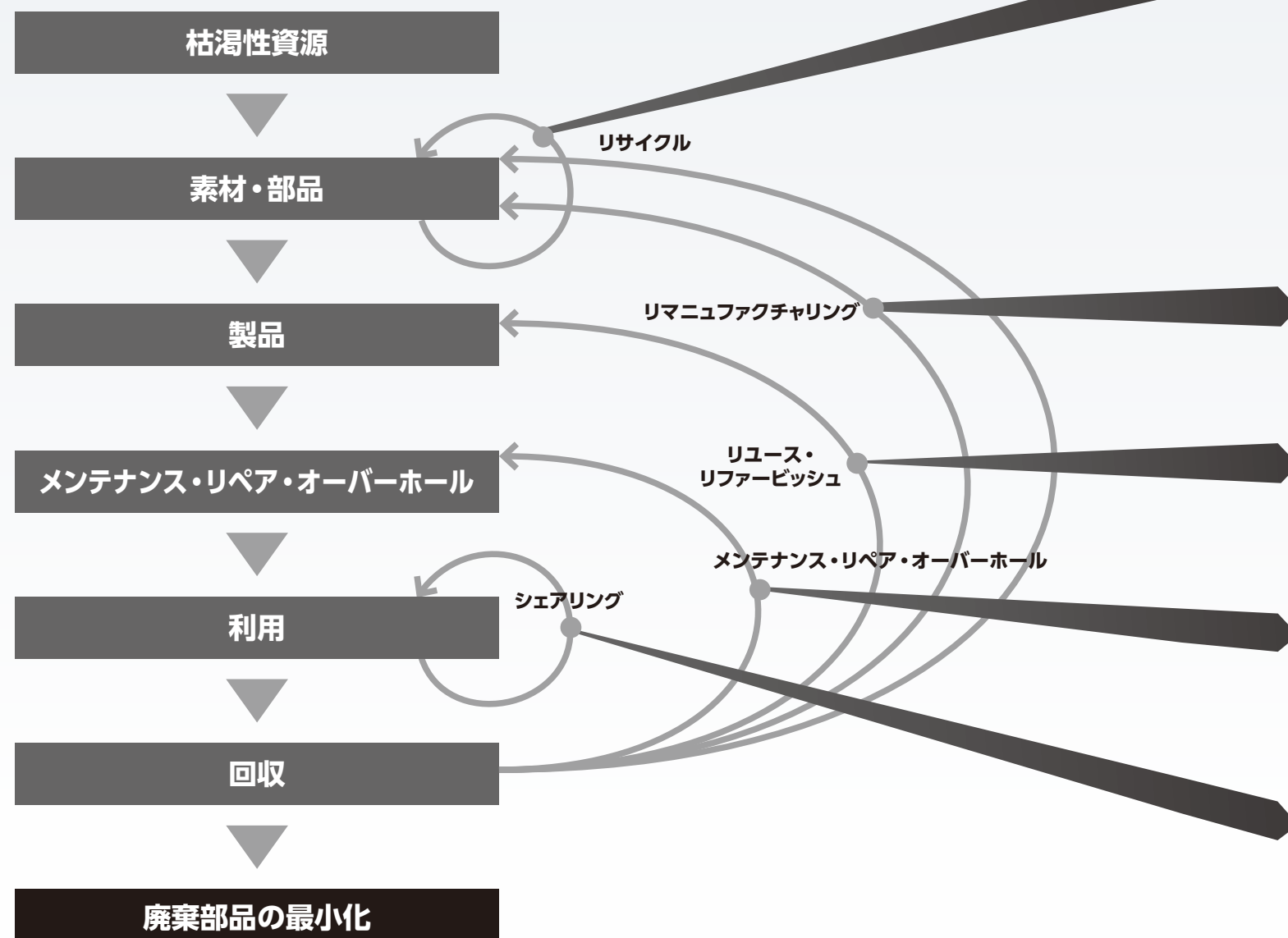
回収した設備から解体・分別したスクラップ材や機械加工工場で生じた切りくずを、 工作機械の基幹部品に使用する鋳物原材料の一部としてリサイクル



2023年11月に発足したDMG MORI CIRCULAR株式会社(サーキュラー)では、長期にわたって使用された設備機械のオーバーホールやレトロフィット事業に加え、生産性向上のために更新寿命を迎えた老朽設備を回収して解体・分別し、得られたスクラップ材を、新しい鋳物部品に再利用する取り組みを開始しています。また、工作機械の製造

工程において、社内やパートナー企業にて鋳物素材を機械加工した際に生じる切削油が付着した切りくずについても、圧搾・分離して固化し、同様に新しい鋳物部品に再利用しています。これらの溶解プロセスは、DMG MORI キャステック株式会社(島根県出雲市)で行い、工作機械の新たな基幹部品として甦らせています。

再生可能資源の活用



リサイクル

使用済みの機械のリサイクル

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

切りくずのリサイクル



リマニュファクチャリング

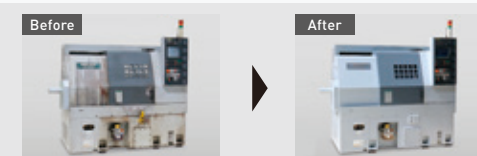
主軸ユニットのリビルド・リペア

- ・年間約1,000本 / 2024年



リユース・リファービッシュ

中古機販売



メンテナンス・リペア・オーバーホール (売上の25%強)

- ・工作機械の長期安定使用に貢献



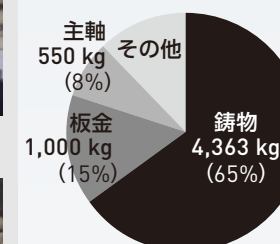
シェアリング

DMG MORI ACADEMY

- ・教育機会のシェアリング



廃却機回収事例



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



NV5000a1B/40
製品重量 6,710 kg

2024年
廃却機からの
原料化実績

480
トン

財務資本

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

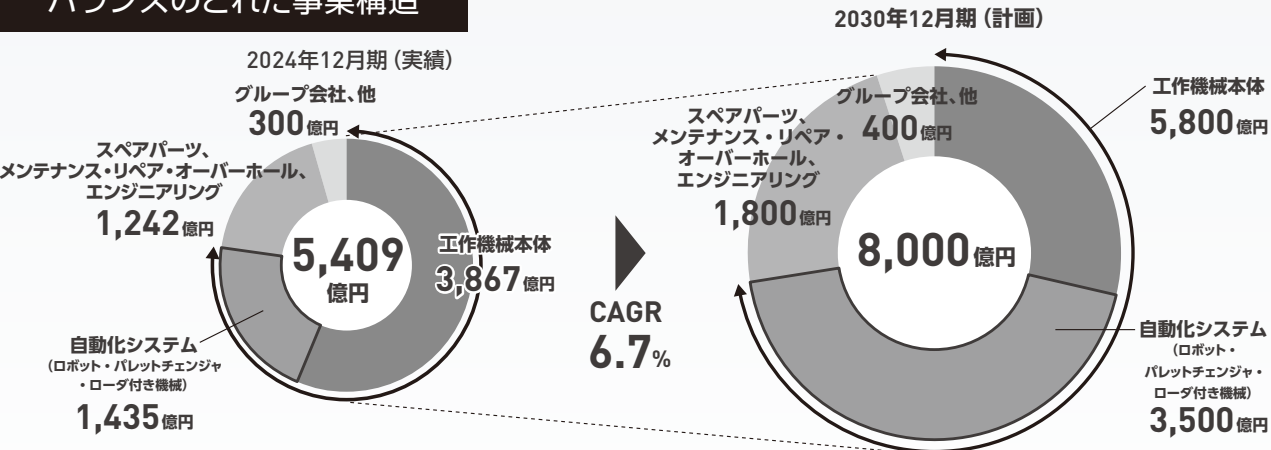
当社は、資本効率を測定する主要指標としてROE（株主資本利益率）を重視しています。2030年度にはROEで15%

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。

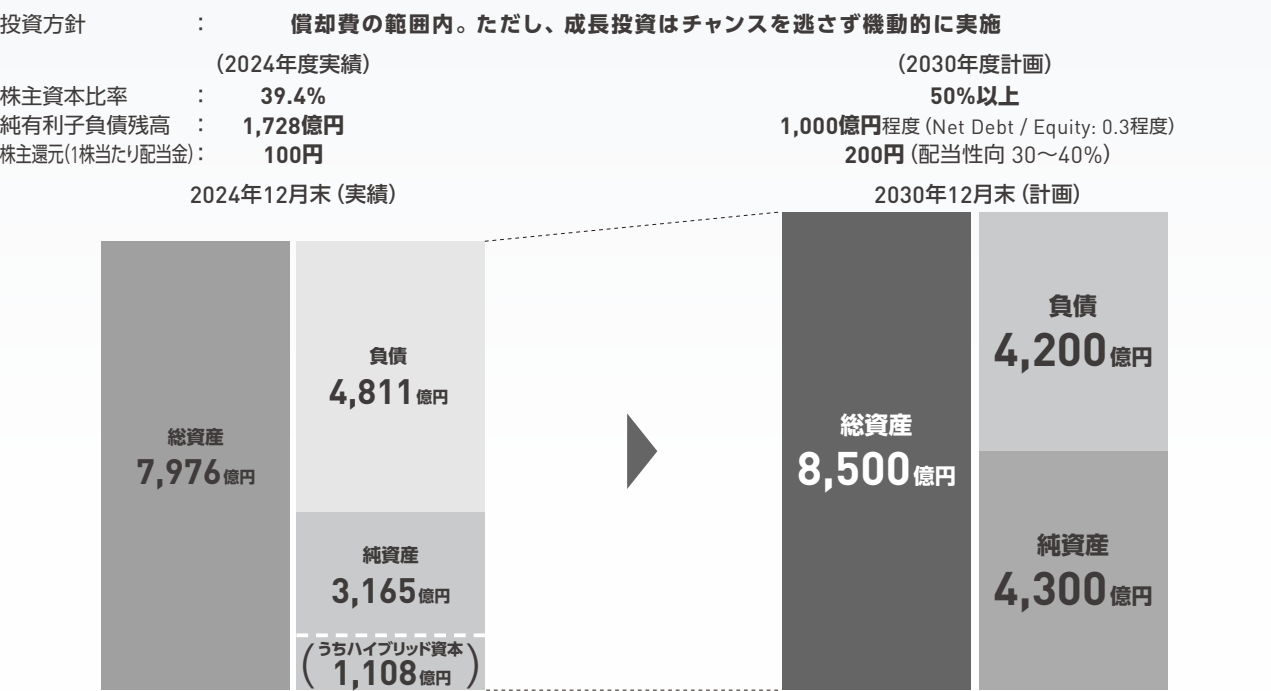
バランスのとれた事業構造



	2024年度	2030年度	CAGR
売上収益	5,409億円	8,000億円	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



DMG MORI Global Treasury Policy

グローバルで資金を最適化し、企業価値向上をサポート

異なる歴史を持つ日本とドイツの企業が経営統合して現在のDMG MORIは誕生しました。そのためDMG MORIの経理財務部門に勤務する社員は多様性に富み、一人ひとりが異なる知識や経験を有しています。こうした多様性を活かしつつも、社員がDMG MORIのために一貫性のある目的・目標に向かって仕事をするためには、明文化されたポリシーを掲げ、DMG MORIの方向性を共有することが重要だと考えます。こうした考え方にに基づき、DMG MORIの取締役会は「DMG MORI Global Treasury Policy」を制定しました。

「DMG MORI Global Treasury Policy」では、冒頭で私たち経理財務に携わる社員がDMG MORIの企業価値向上に貢献することを誓いました。また、グループ全体のガバナンス・コンプライアンス強化に資する実務的な指針を示しています。具体的にはポリシーに基づいて下記のような取り組みを実施しました。

資金効率化

先進的なTreasury Management SystemやSwiftのMT940(国際出入金明細の即時情報)を活用し、各国でのキャッシュバランスを可視化しました。この仕組みにより全連結子会社における資金の動きを日々ベースで捕捉できます。この日々の資金繰りが見えるようになったことで、

プーリングの利用率を高めることができました。特にこれまで利用が低調であった中国におけるプーリングを拡大したことで、有利子負債の削減に寄与したほか、資金繰り精度の向上にも効果を発揮しています。

キャッシュフローアロケーション

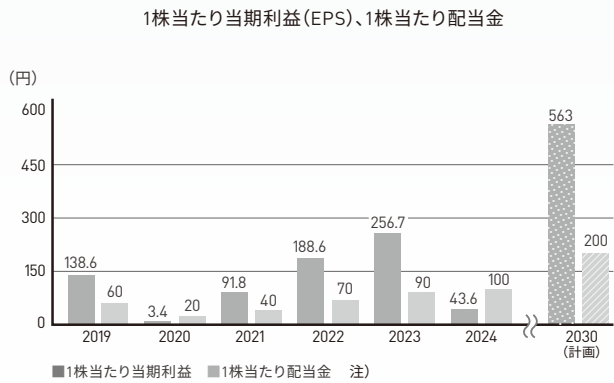
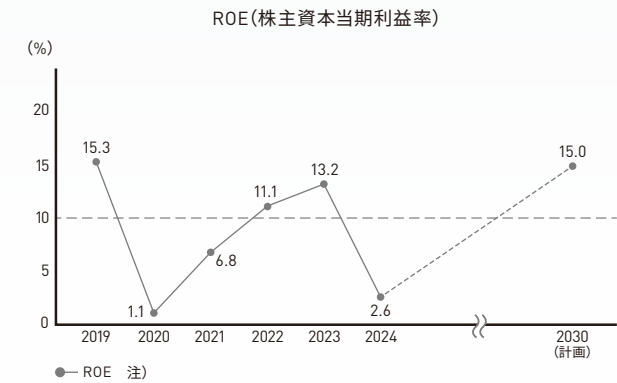
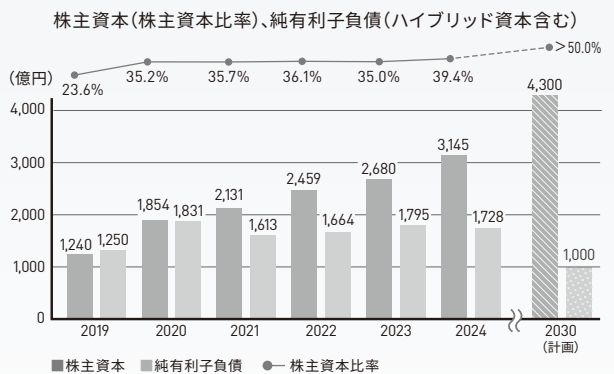
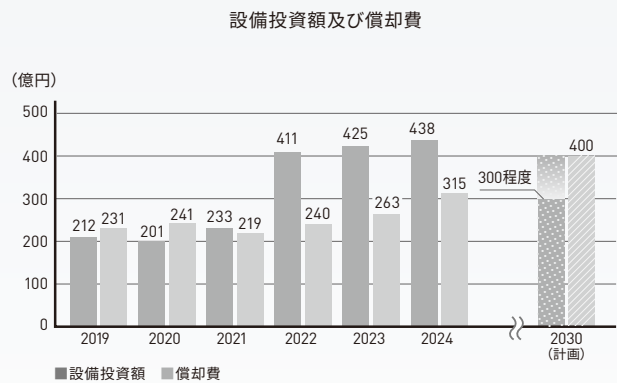
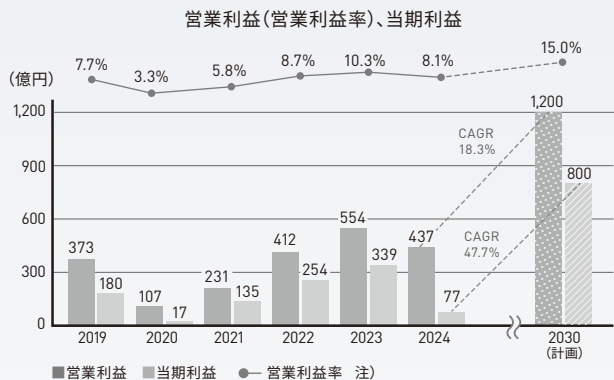
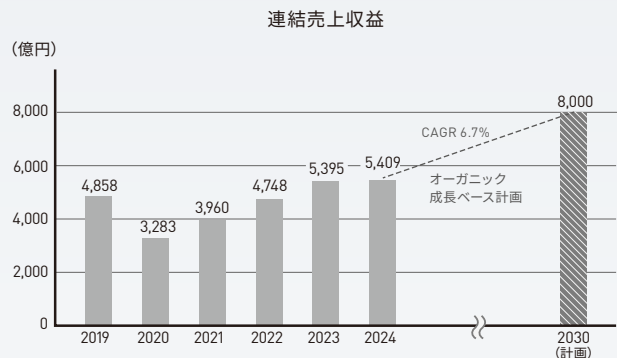
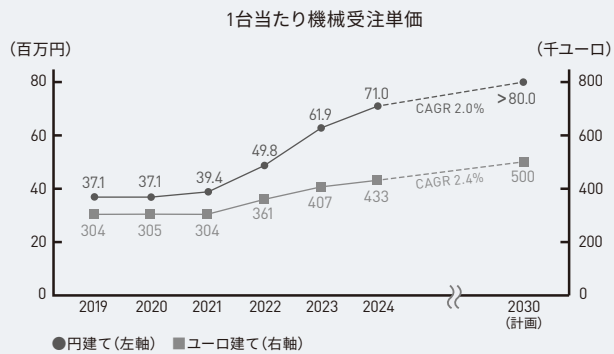
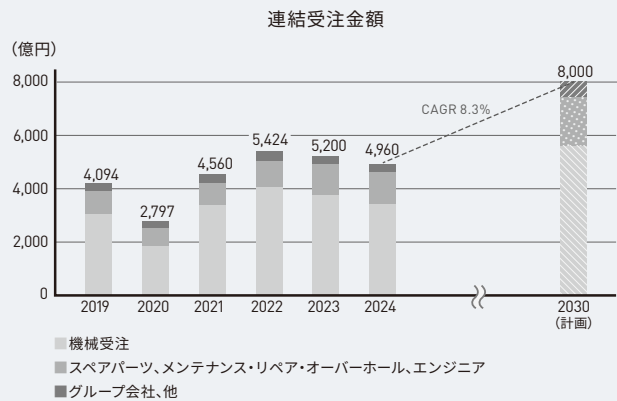
予算編成時に従来以上にキャッシュフローを重視し、規律のあるキャッシュフローアロケーションを実現します。営業CFの拡大を図るとともに、規律のある投資により投資効率を高めます。この結果、株主還元の充実や有利子負債削減のための財務的柔軟性を拡充します。

財務リスク管理

DMG MORIの連結資産の半分以上はユーロ建てのため、日本円建ての財務諸表に換算すると為替エクスポージャーが避けられません。このエクスポージャーを可視化し、マルチラテラル・ネットリングを利用することで財務リスクの軽減を図りました。具体的にはグループ間の債権債務、特にユーロ建ての決済の相殺額を拡大しました。また、ネットリングは決済事務の効率化にも寄与しています。

DMG MORIの経理財務部門はこれからも、当社グループの企業価値向上に積極的に貢献します。

主要財務指標



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。



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

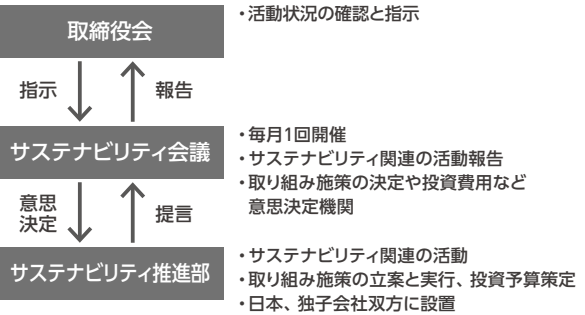
当社は、TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスク及び機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

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)

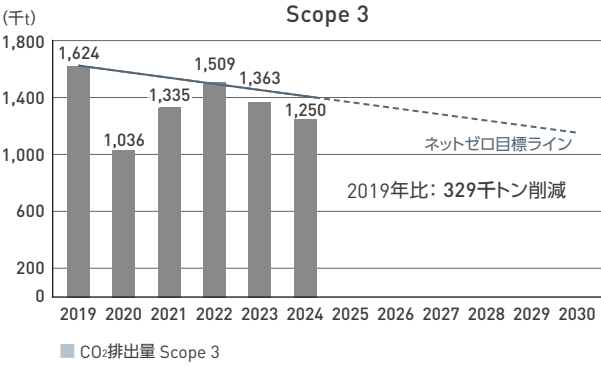
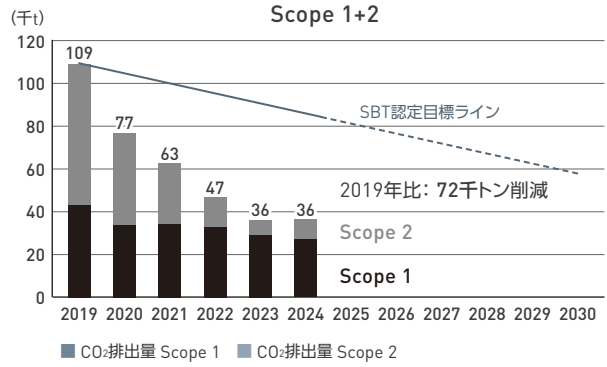


ゼーパッハ(ドイツ)



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

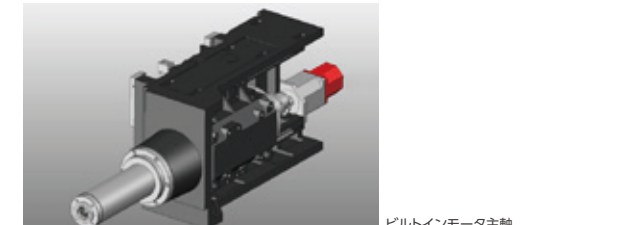
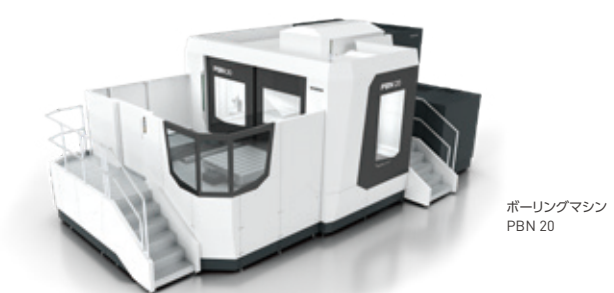
新潟県長岡市城岡1-2-1 <https://www.dmgmori-pb.co.jp/>



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

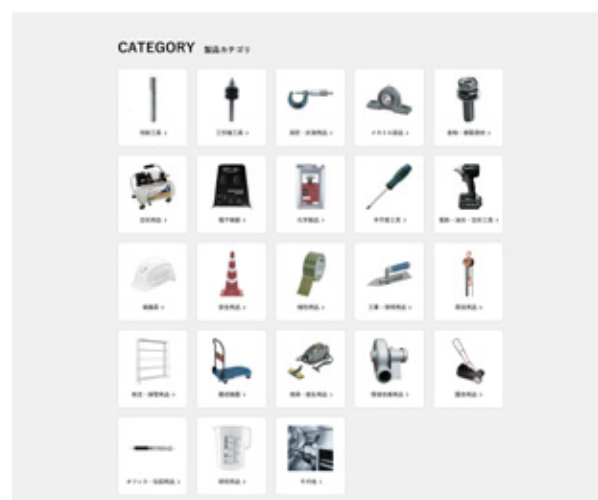
MX戦略に不可欠なDX要素を提供

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

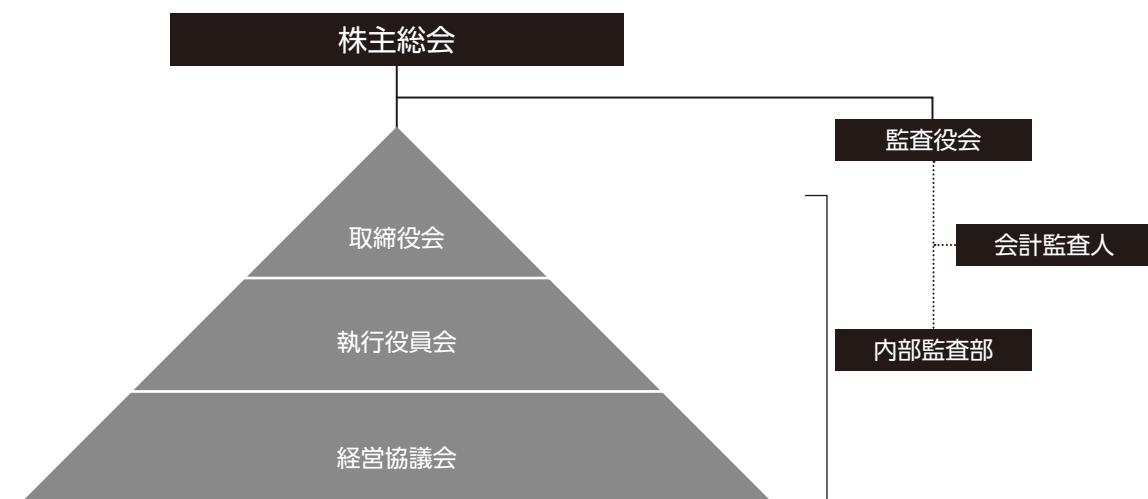
株式会社WALCは2022年4月1日に東京・渋谷に設立されました。WALCは、製造業のデジタル革命を主導する人材の育成の場として2017年に設立した「先端技術研究センター」を引き継ぎ、MXを推進するサービスを提供することを目的としています。2023年には自律走行ロボットWH-AMR (Autonomous Mobile Robot)の開発がDMG森精機株式会社から移管され、工作機械と連携した工具・ワークの自動搬送を行うソリューションを開発することでお客様の生産現場における稼働率向上・省人化に貢献しています。また、工作機械の予兆保全を行う「WALC CARE」及び既設の工作機械への後付けに対応し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

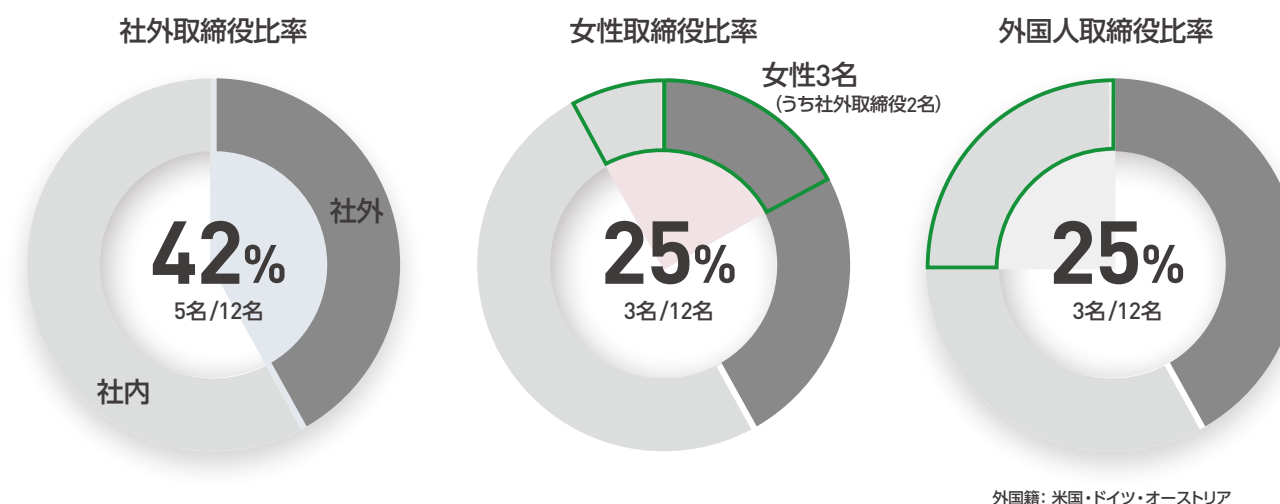
3. 取締役会

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）



外国籍：米国・ドイツ・オーストリア

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
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（現任）
2024年 4月 金沢工業大学客員教授（現任）



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
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）
2024年 8月 経済産業省中小企業政策審議会臨時委員（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
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 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）

社外監査役紹介 2025年3月27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
同社特別顧問
2017年 6月 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）

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。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、それから日本の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いただきました。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う、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。しかし、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。

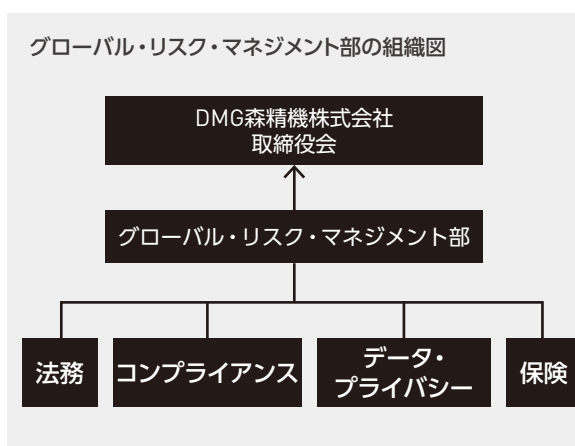
第二の原則「担当分野を広げる」

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。しかし、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。

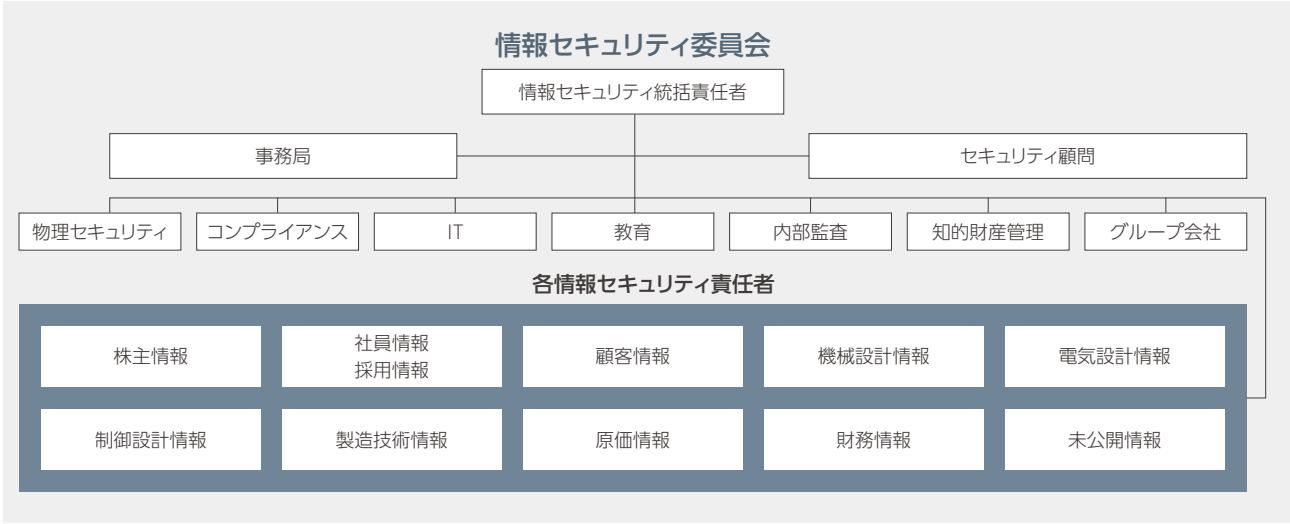
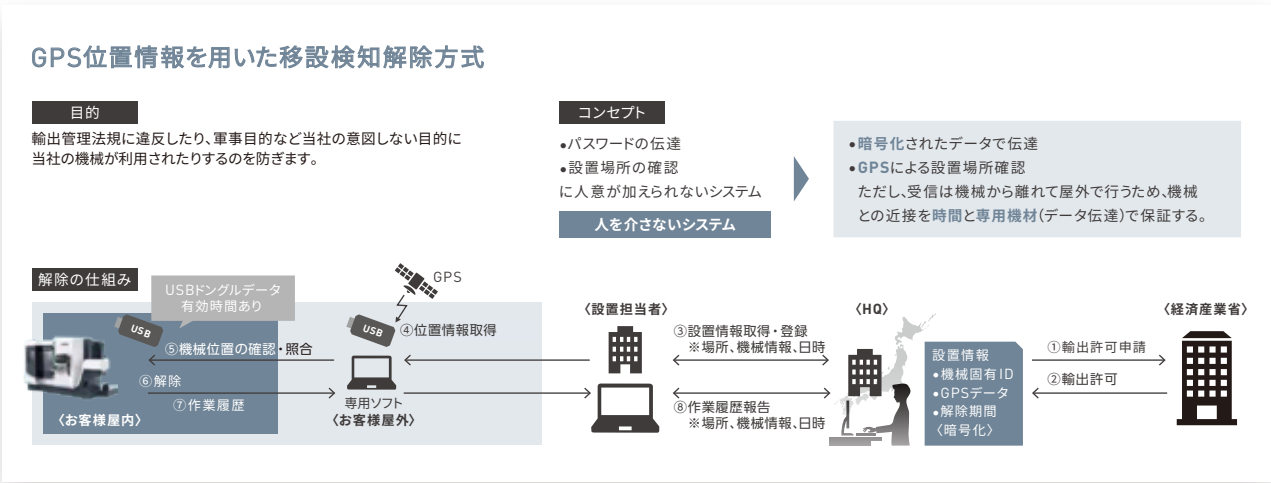
海外拠点およびサプライチェーンにおける

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。



主要財務データ

FINANCIAL SECTION

財務情報

主要財務データ
連結財務諸表
会社データ

年度	円換算額 (単位: 百万円)				
	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%

年度	EUR換算額 (単位: 百万EUR)				
	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。

連結財政状態計算書

換算レート(CR) 164.86円 / EUR (※)				
	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2023年12月31日	当連結会計年度 2024年12月31日	前連結会計年度 2023年12月31日	当連結会計年度 2024年12月31日
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	39,212	41,747	238	253
営業債権及びその他の債権	62,927	66,728	382	405
その他の金融資産	5,713	2,696	35	16
棚卸資産	200,843	190,009	1,218	1,153
その他の流動資産	14,277	15,877	87	96
小計	322,974	317,059	1,959	1,923
売却目的で保有する資産	799	652	5	4
流動資産合計	323,773	317,711	1,964	1,927
非流動資産				
有形固定資産	189,231	212,710	1,148	1,290
使用権資産	24,637	28,605	149	174
のれん	85,587	89,951	519	546
その他の無形資産	100,909	110,585	612	671
その他の金融資産	26,246	19,296	159	117
持分法で会計処理されている投資	6,322	7,489	38	45
繰延税金資産	5,334	6,662	32	40
その他の非流動資産	3,764	4,554	23	28
非流動資産合計	442,033	479,855	2,681	2,911
資産合計	765,806	797,567	4,645	4,838

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2024年12月末レート(164.86)で換算しています。
監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

換算レート(CR) 164.86				
	単位: 百万円		単位: 百万EUR	
	前連結会計年度 2023年12月31日	当連結会計年度 2024年12月31日	前連結会計年度 2023年12月31日	当連結会計年度 2024年12月31日
負債及び資本				
負債				
流動負債				
営業債務及びその他の債務	82,914	75,119	503	456
社債及び借入金	61,187	102,990	371	625
契約負債	93,430	84,576	567	513
その他の金融負債	71,967	77,662	437	471
未払法人所得税	9,657	8,700	59	53
引当金	50,998	40,809	309	248
その他の流動負債	6,477	7,859	39	48
流動負債合計	376,633	397,718	2,285	2,412
非流動負債				
社債及び借入金	52,474	3,459	318	21
その他の金融負債	40,309	52,515	245	319
退職給付に係る負債	5,192	5,755	31	35
引当金	6,371	5,704	39	35
繰延税金負債	9,340	12,725	57	77
その他の非流動負債	2,939	3,208	18	19
非流動負債合計	116,627	83,368	707	506
負債合計	493,261	481,087	2,992	2,918
資本				
資本金	51,115	71,230	310	432
資本剰余金	208	18,496	1	112
ハイブリッド資本	110,822	110,822	672	672
自己株式	△883	△862	△5	△5
利益剰余金	92,283	85,866	560	521
その他の資本の構成要素	14,444	28,969	88	176
親会社の所有者に帰属する持分合計	267,990	314,522	1,626	1,908
非支配持分	4,555	1,957	28	12
資本合計	272,545	316,480	1,653	1,920
負債及び資本合計	765,806	797,567	4,645	4,838

連結損益計算書

換算レート(CR) 164.86			
単位: 百万円		単位: 百万EUR	
前連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	当連結会計年度 自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	前連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	当連結会計年度 自 2024年1月1日 至 2024年12月31日
継続事業			
収益			
売上収益	539,450	3,272	3,281
その他の収益	9,070	55	85
収益合計	548,521	3,327	3,367
費用			
商品及び製品・仕掛品の増減	△27,727	△168	103
原材料費及び消耗品費	238,839	1,449	1,187
人件費	168,680	1,023	1,089
減価償却費及び償却費	26,333	160	191
その他の費用	87,037	528	532
費用合計	493,164	2,991	3,101
営業利益	55,356	336	265
金融収益	1,117	7	9
金融費用	7,553	46	51
持分法による投資利益	192	1	2
税引前当期利益	49,113	298	225
法人所得税	13,699	83	85
継続事業からの当期利益	35,413	215	140
非継続事業			
非継続事業からの当期損失 ^{※2}	△1,184	△7	△91
当期利益	34,229	208	48
当期利益の帰属			
親会社の所有者	33,944	206	47
非支配持分	284	2	2
当期利益	34,229	208	48
換算レート(CR) 164.86			
単位: 円		単位: EUR	
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益 (△損失)			
継続事業	266.10	1.61	0.93
非継続事業	△9.44	△0.06	△0.67
基本的1株当たり当期利益 ^{※1}	256.66	1.56	0.26

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2024年12月末レート(164.86)で換算しています。
監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。
※1 当連結会計年度の基本的1株当たり当期利益の算定の基礎となる期中平均株式数は、137,364,991株です。
※2 ロシア工場収用に伴う一過性費用です。

連結キャッシュ・フロー計算書

換算レート(CR) 164.86			
単位: 百万円		単位: 百万EUR	
前連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	当連結会計年度 自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	前連結会計年度 自 2023年1月1日 至 2023年12月31日	当連結会計年度 自 2024年1月1日 至 2024年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前当期利益	49,113	298	225
減価償却費及び償却費	25,598	155	191
固定資産除売却損益 (△は益)	△531	△3	3
金融収益及び金融費用 (△は益)	6,415	39	42
持分法による投資損益 (△は益)	△192	△1	△2
その他非資金損益 (△は益)	△5,030	△31	6
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△21,699	△132	145
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	13,524	82	4
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	5,970	36	△66
契約負債の増減額 (△は減少)	△7,910	△48	△86
引当金の増減額 (△は減少)	594	4	△85
その他	△170	△1	△6
(小計)	65,681	398	372
利息の受取額	1,002	6	8
配当金の受取額	148	1	1
利息の支払額	△5,344	△32	△35
法人所得税の支払額	△9,879	△60	△76
営業活動によるキャッシュ・フロー	51,608	313	270
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の払戻による収入	1,242	8	0
有形固定資産の取得による支出	△26,178	△159	△165
有形固定資産の売却による収入	5,716	35	15
無形資産の取得による支出	△16,294	△99	△101
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	—	△17
子会社の支配喪失による減少額	—	—	△2
投資有価証券の取得による支出	△3,037	△18	△3
投資有価証券の売却による収入	2,173	13	35
その他	△353	△2	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,730	△223	△232
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金純増減額 (△は減少)	15,696	95	123
長期借入れによる収入	52,517	319	61
長期借入金の返済による支出	△49,362	△299	△32
ハイブリッド資本の返済による支出	△8,000	△49	—
リース負債の返済による支出	△6,272	△38	△40
配当金の支払額	△10,029	△61	△81
非支配株主への配当金の支払額	△129	△1	△1
自己株式の取得による支出	△2	△0	△0
外部株主への支払義務に対する支出	△4,334	△26	△25
ハイブリッド資本所有者への支払額	△1,768	△11	△10
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△417	△3	△28
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	15	0	—
その他	△4,282	△26	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,371	△99	△34
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,713	23	11
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	2,219	13	15
現金及び現金同等物の期首残高	36,992	224	238
現金及び現金同等物の期末残高	39,212	238	253

(※) EUR建表示は、前連結会計年度・当連結会計年度ともに2024年12月末レート(164.86)で換算しています。
監査済財務諸表については有価証券報告書を参照ください。

会社データ

2024年12月31日現在

会社の概要

会社名	DMG森精機株式会社		
資本金	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フォータ） 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

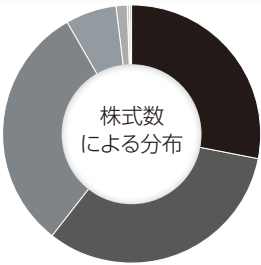
大株主

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

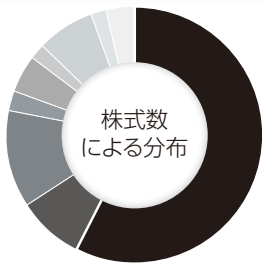
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

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。



www.dmgmori.co.jp