



**DMG MORI**

COMPANY LIMITED

統合報告書 2025

2025年1～12月期

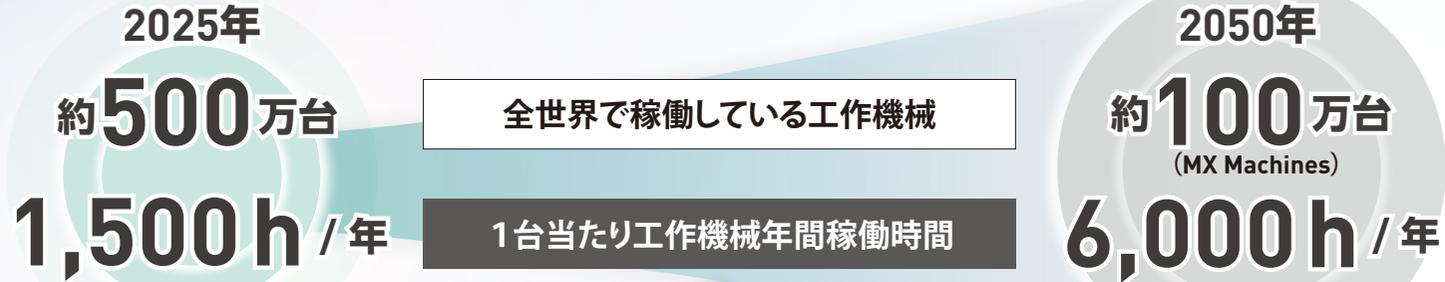
# DMG MORIのミッション

お客様価値 × 社会的価値の最大化

## 社会課題への挑戦

- お客様のオペレーター不足の改善
- お客様の高精度加工実現、生産効率改善
- 多品種少量生産の自動化対応
- 経営資源の最適化
- 環境負荷低減

### マシニングプロセスの最適化



## MX MACHINING TRANSFORMATION

工程集約

自動化

GX GREEN TRANSFORMATION

by **DX** DIGITAL  
TRANSFORMATION

機種選定

加工検討

人材育成

機械据付け・立上

生産計画

プログラミング

段取り

加工

モニタリング

計測

サービス

## SDMT (Software-Defined Machine Tool) backed by Big Data & AI

自社開発ソフトウェア及びソフトウェアの随時更新によるマシニングプロセスの最適化

超高精度・高剛性・高耐久性の工作機械

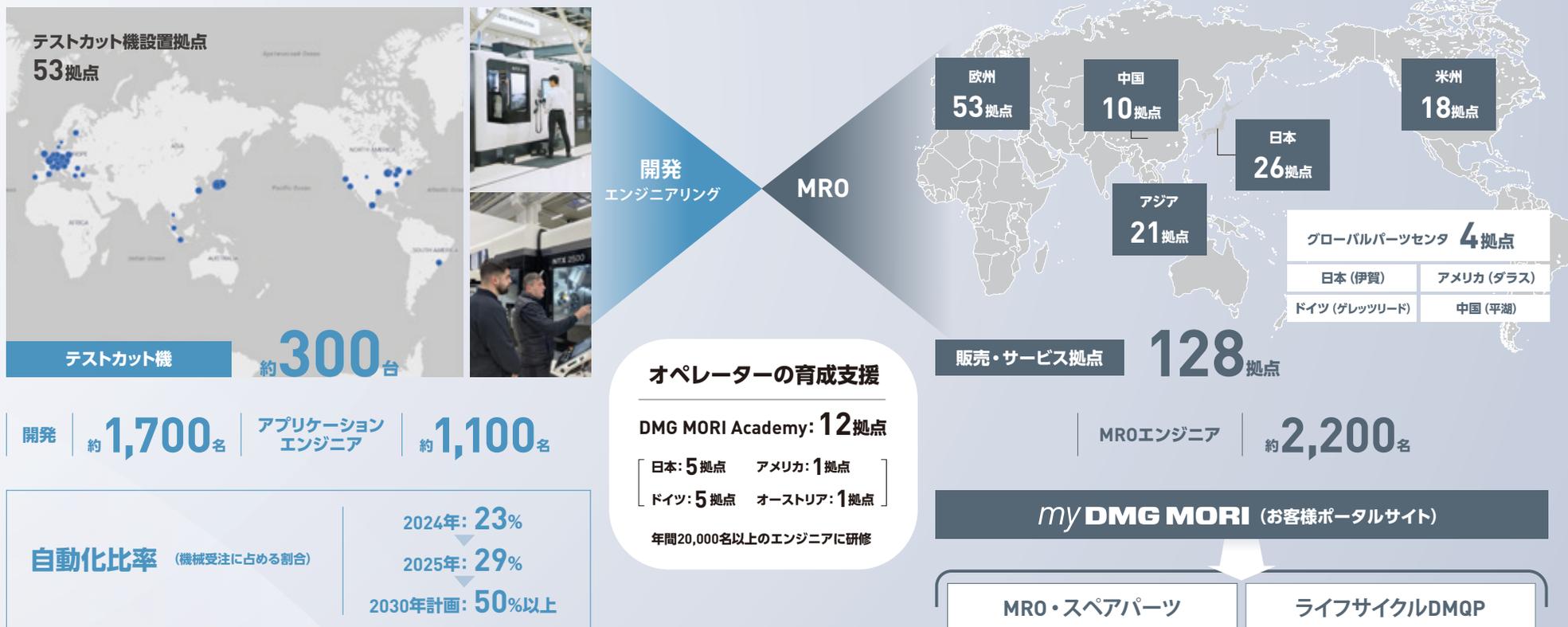
# DMG MORIのお客様への提供価値

## Lifetime Valueの最大化

工作機械の選定から廃棄までサポート、オペレーターの育成支援

工作機械の選定 / 据付け

工作機械のライフサイクルサポート 長期間の安定稼働



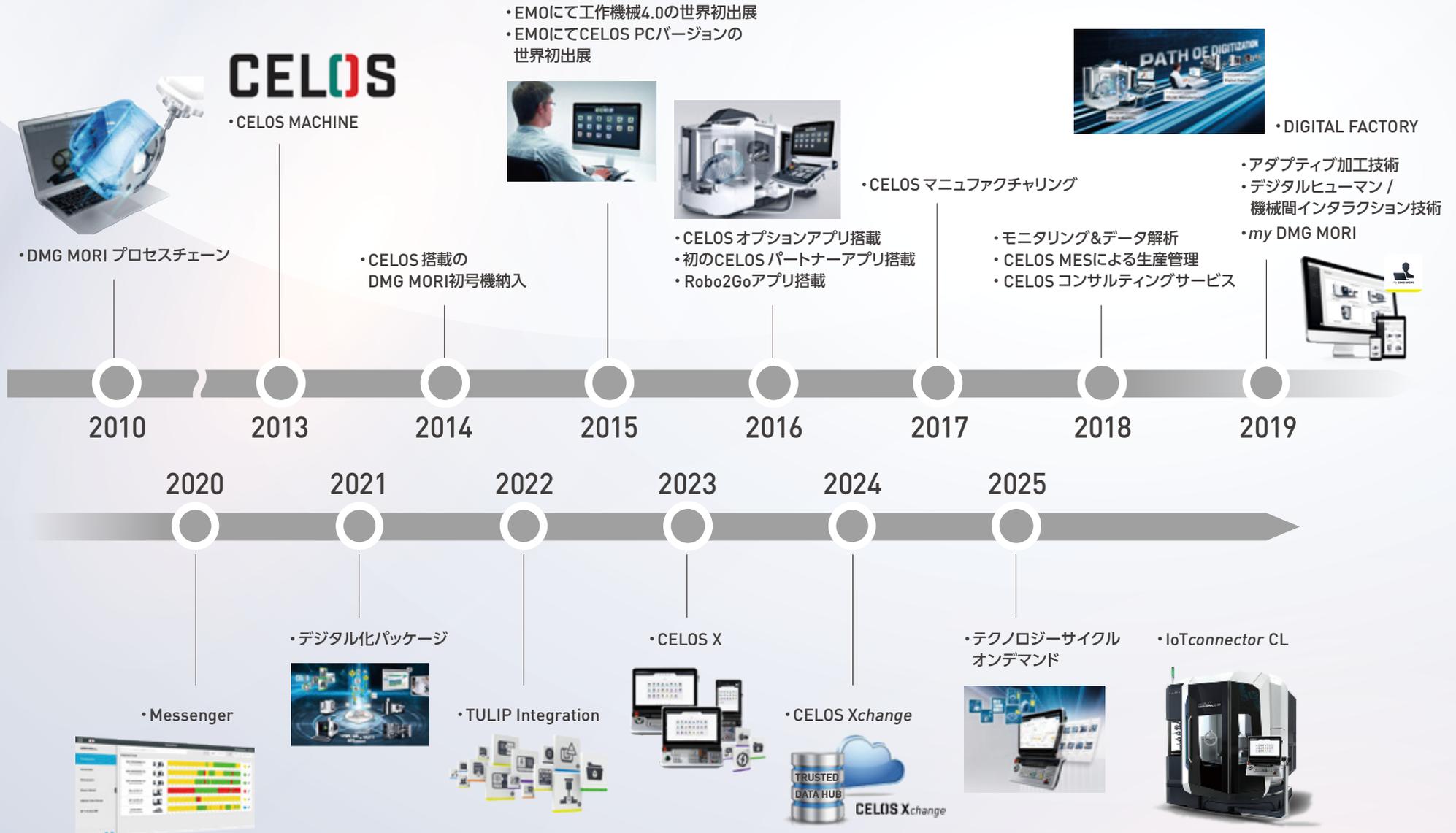
DMG MORIのコアコンピタンス

グローバル カスタマーベース 約15万カ所

グローバル DMG MORI機 稼働台数 約30万台

**直販・直MRO (メンテナンス・リペア・オーバーホール)**

# DMG MORIのデジタル・ソリューションの進展



# DIGITAL MACHINE

DMG MORIの工作機械には随所に様々なセンサが備えつけられています。

最新のセンシング技術により、メカニカルに高精度な機械を緻密にデジタル制御する、Digital Machine Toolを実現します。

## マガジン

近接スイッチ  
受け渡し位置

## マガジン

エリアセンサ

## パレット・クランピング

圧カスイッチ

## ワークハンドリング

近接スイッチ  
段取りステーション

## ロータリパレット ストレージ

エリアセンサ

## 利用可能なIO-Linkセンサ

- ・圧カスイッチ
- ・近接スイッチ
- ・エリアセンサ

## 圧カモニタ

近接スイッチ

## 油圧ユニット

圧カスイッチ

## アキュムレータ

圧カスイッチ

## オイルエア潤滑ユニット

圧カスイッチ

## 経営理念

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

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

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

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

私たちは、  
パートナーと共に繁栄する

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

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

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

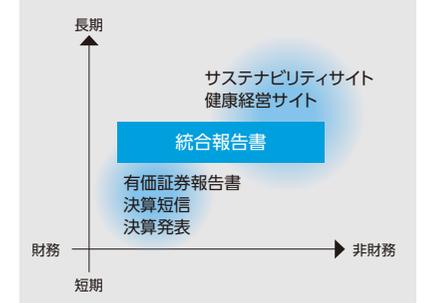
私たちは、  
環境資源を大切に地球環境を守る

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

本統合報告書は、当社のビジョン、事業モデル、サステナビリティの取り組みなどの非財務情報を中心に、有価証券報告書のほか当社がウェブサイトで開催する諸々の財務情報を繋ぐ橋渡しとして位置づけています。ステークホルダーの皆様当社を持続的な企業価値創造プロセスをご理解いただくことを目的としています。

制作にあたり、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。



### 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8社を合わせたDMG MORIグループ136社(2025年12月31日現在)を対象としています。

### 対象期間

2025年度  
(2025年1月1日から2025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。



## DMG森精機の統合報告書の変遷と2025年度版のハイライト



### 2023年度

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。事業における機会とリスクについてのマテリアリティを公表。「8つの資本」概念(財務・製造・人的資本など)を導入することで、財務・非財務の価値連関を明確化しました。



### 2024年度

MX戦略をさらに加速させるために、主要な8つの資本を中心に各担当役員・執行役員が2030年頃までを見据えた目標を設定しました。



### 2025年度

競争力の源泉であるDMG MORIの開発体制とMROビジネスに焦点をあてました。2022年に打ち出したMX戦略について、現在の立ち位置とさらなる深化へ向けた今後の目標について説明します。また、各取締役及び担当者のビデオメッセージをご覧いただけるようにしました。

## 01 DMG MORIが目指す姿

### ■ 経営ビジョン

- 01 DMG MORIのミッション
- 02 DMG MORIのお客様への提供価値
- 03 DMG MORIのデジタル・ソリューションの進展
- 04 DIGITAL MACHINE
- 05 経営理念、編集方針
- 07 ひと目で分かるDMG MORI
- 08 DMG MORIの強み：直販・直MRO体制
- 09 社長メッセージ

## 02 DMG MORIの価値創造

### ■ 価値創造ストーリー

- 13 社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展
- 14 DMG MORI製品の変遷
- 15 旧森精機製作所(CO社)・旧ギルデマイスター社(AG社)統合の歴史
- 17 DMG MORIのマテリアリティ
- 18 価値創造プロセス
- 19 2025年の取り組み
- 20 World Premiere 2025
- 21 日本、ドイツ、アメリカの技術を融合した世界最大・最適のラインアップ
- 23 自動化ソリューション
- 24 AMR(自律走行ロボット)の拡充
- 25 ソフトウェアラインアップ
- 27 成長産業でのDMG MORIが生み出す付加価値

### ■ 開発戦略と推進体制

- 29 開発・MROビジネスの連携
- 32 欧州におけるMXの取り組み
- 33 エンジニアリング商社モデルが可能にするMRO部門と開発部門の連携
- 35 知財戦略
- 37 my DMG MORI eMarket、DMQP(DMG森精機認定周辺機器)、ライフサイクルDMQP

## 03 ビジネスモデル

### ■ 垂直統合型経営

- 39 マーケティング
- 40 グローバルキーアカウント
- 41 販売
- 43 Customer Story
- 47 グローバルに分散された生産拠点：18拠点
- 48 生産拠点紹介
- 55 DXによるオペレーションの効率向上
- 57 グループ会社のシナジー

## 04 経営基盤の強化

### ■ 人材育成と機会創出

- 61 多国籍企業の人材マネジメント戦略
- 62 主要拠点の労働環境データ
- 63 誰もが働きやすい環境づくり
- 67 健康経営の推進
- 68 安全衛生
- 69 グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援
- 75 地域社会との繋がりが

### ■ サステナビリティ

- 76 サプライチェーン・エンゲージメント
- 77 気候変動への対応
- 78 サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

### ■ コーポレート・ガバナンス

- 79 ガバナンス体制
- 80 役員報酬の状況
- 81 取締役・監査役一覧
- 83 社外取締役メッセージ
- 85 グループガバナンス体制の強化
- 86 変化の時代における法務戦略

サステナビリティサイト ▶



## 05 財務データ

### ■ 財務ハイライト

- 89 MXによる成長を支える財務戦略
- 90 主要財務指標
- 91 10年サマリー
- 93 会社データ

**サステナビリティイニシアティブ**



2026  
健康経営銘柄

健康経営銘柄に  
3年連続選定



CDP 2025で  
「Aリスト企業」に  
認定

SBTiネットゼロ  
目標認証取得



SBTiネットゼロ  
目標認証取得

RE100へ加盟



RE100へ加盟



パートナーシップ  
構築宣言開示

注：「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

経営ビジョン

# ひと目で分かるDMG MORI

## 主要指標 (2025年実績)

売上収益		
5,150 億円	工作機械	3,620億円
	MRO・スペアパーツ・エンジニアリング売上	1,259億円
	グループ会社売上	271億円

財政状態・EBITDA	
総資産(2025年12月末)	8,690億円
株主資本比率	39.2%
EBITDA	536億円
EBITDA率	10.4%

成長投資額	
設備投資額	295億円
研究開発費	317億円

人材投資		
平均年間給与 (日本単体:2025年実績)	905万円	
新卒想定初任年収 (日本単体:2025年新卒募集)	大学院卒 (博士課程)	682万円
	大学院卒 (修士課程)	465万円
	大学・ 高専専攻科卒	400万円
	高専本科卒	370万円

## 非財務: 主要指標等

### 充実した製品ラインアップ

- 工作機械** (5軸加工機、複合加工機、横形・立形マシニングセンタ、ターニングセンタ、グライインディングセンタ、ボーリングマシン、アディティブ・マニファクチャリング機及びその他の製品)
- ソフトウェア** (ユーザーインターフェース、テクノロジーサイクル、組込みソフトウェア)

### 連結従業員数

約 **13,500** 名  
(正社員のみ)

- インダストリアル・サービス 約8,600名
- マニファクチャリング 約4,900名

### グローバル・プレゼンス (製造・販売・サービス)

販売・サービス **128** 拠点      生産 **18** 拠点

### グローバルパーツセンタ

世界 **4** 拠点      ●日本、ドイツ、アメリカ、中国

### DMG MORI Academy

世界 **12** 拠点

- 社内外向け技術研修施設
- オペレーター育成

### 品質管理

- 伊賀事業所、デミング賞受賞(2024年)



## サステナビリティ

### 健康経営

「DMG森精機 健康経営宣言2025」を新たに策定

健康経営宣言2025  
DMG森精機は、従業員の健康増進と健康増進を重視し、健康経営の取り組みを推進します。

### 健康経営 (外部評価)



健康経営銘柄

経済産業省・東京証券取引所による「健康経営銘柄」に3年連続で選定

### 温室効果ガス (CO<sub>2</sub>)排出削減目標

SBTイニシアティブ認定 ネットゼロ目標

目標年	2030年	2050年
スコープ1及びスコープ2	▲46.2%	▲90%
スコープ3	▲27.5%	(スコープ1、スコープ2及びスコープ3の合計)

### CDP 「Aリスト企業」認定



CDP 2025 気候変動分野で2年連続「Aリスト企業」に認定  
水セキュリティ分野も「Aリスト企業」に初認定

### RE100へ加盟



全世界で使用する電力のうち、RE100適合電力の割合を2040年までに100%にすることを宣言

### 取締役会構成

社外取締役比率	女性取締役比率	外国籍取締役比率
<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>17%</b>

経営ビジョン

## DMG MORIの強み：直販・直MRO体制

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、お客様価値向上に繋がっています。

営業・マーケティング



開発



アプリケーションエンジニア



MRO(メンテナンス・リペア・オーバーホール)エンジニア



スペアパーツ



サービスサポート



管理※1



インダストリアル・サービス

約8,600名

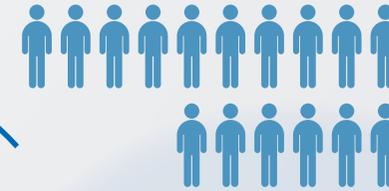
シェアリング

お客様と繋がる直接販売・  
直接MRO体制で加工技術を提供

先端技術の導入により、クオリティ・  
オブ・ライフ、環境問題への対応、AI  
(人工知能)など社会の大きな変化に対応

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

工作機械のキーコンポーネントを内製  
している加工工場では、お客様に販売し  
ている製品と同じ自社製の機械を使用  
し、工場自体をショールーム化



製造  
約3,200名



購買  
約900名



品質  
約400名



管理※1  
約400名

フィードバック

マニュファクチャリング

約4,900名

合計

約13,500名  
(正社員のみ)

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

経営ビジョン

## 社長メッセージ



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  
DMG MORI AG 監査役会議長  
博士 (工学)



製造と販売を統合した経営モデルにより、  
MX(マシニング・トランスフォーメーション)  
を強力に推進  
お客様にとって「なくてはならない存在」へ

DMG MORIのInvestor Relations (IR)部では、日本や海外の機関投資家との対話を通じて当社の価値創造ストーリーをご理解いただくと同時に、機関投資家からのフィードバックを経営者と共有しています。多くの投資家から受ける質問を中心に、IR部の宮田が社長の森にインタビューを行いました。

### MXを実現する独自の経営基盤

— DMG MORIは、精密な機械加工ができる工作機械を設計、製造するだけでなく、機械加工の前後工程におけるお客様のニーズに沿ったソリューションを提案することにも力を入れています。この戦略を効果的に進めるために重要な経営上の要素は何ですか？

#### 製造と販売の垂直統合

機械加工の前後には、据付け、プログラミング・シミュレーション、工具・治具・チャックの段取り、工具交換やクランプの管理、加工後の計測、CMM検査、機械の保守・保全などの多種多様な作業が発生しています。これらの工程もワンストップで完結させられるというのが当社の訴求ポイントですが、これを可能にしているのが業界の中でも非常に独特な当社の組織構造です。当社は、工作機械の製造会社として、主に日本、ドイツをはじめとするヨーロッパ、アメリカ、中国に合計で18の工場とインドに1つの生産委託先を擁し、高精度・高品質な製品を日々生産しています。加えて、より重要なのは営業・サービス会社としての側面であり、世界中の営業・サービス拠点から、約450名の営業マネージャーが中心となってデジタルと対面の両方で日々お客様にコンタクトをとり、約

1,100名のアプリケーションエンジニアがいつでも加工技術や自動化に関するお客様の相談に乗り、約2,200名のMR0(メンテナンス・リペア・オーバーホール)エンジニアが納入済機の安定稼働に注力している点です。お客様との直接的・技術的な信頼関係をベースに、切削工具、クランプ、コンピュータソフトウェア、ロボット、計測機器など、工作機械の稼働に必要なあらゆる関連製品を提供し、お客様の高品質な生産に貢献しています。

お客様の機械を長期間安定稼働させるために、オンラインのプラットフォームを活用したライフサイクルDMQP<sup>※1</sup>の提供を強化しています。機械の導入時には当社のアプリケーションエンジニアがお客様のワーク図面を見て工具や治具を選定し、最適なプログラムを組んで加工精度やサイクルタイムを提案することもあります。ワークの品質や加工効率を担保するためには用途に合致した消耗品をお客様に継続購入していただく必要があります。また、50代未満の若いお客様、特に30代~40代の工場のマネージャーや、スタートアップ・中小規模の企業の経営者は、デジタルネイティブであり、地元の商社や販売代理店と対面でやり取りするよりも、技術の源泉である当社と直接的な関係を築くことを重視する方が多くいらっしゃいます。

実際に、当社はすでにmy DMG MORI<sup>※2</sup>というポータルサイトを通じて多くのお客様と直接繋がっており、これまでもオンラインでスペアパーツの注文やサービス依頼を受け付けてきました。スペアパーツ部門では、1品2万米ドル以上(約300万円、1米ドル=150円で当社換算、以下同じ)する主軸から50米ドル(約7.5千円)に満たないワイパーやカバーにいたるまで毎日1万点以上のスペアパーツを受注し、その90%以上を24時間以内にお客様へ

※1 DMQP (▶P.38)

DMG MORI Qualified Products (DMG森精機認定周辺機器)の略。自社機械に組み合わせられる周辺機器の中から、品質・性能・保守性に優れたものを当社が独自に厳選し、認定したものの。

※2 my DMG MORI (▶P.37)

お客様がオンライン上で保有機に関するマニュアルの閲覧、修理・復旧の依頼、スペアパーツの手配、e-ラーニングの受講などを行えるお客様専用ポータルサイト。

経営ビジョン

社長メッセージ

発送しています。当社はこのインフラを活用し、業界で最も信頼性が高く、価格競争力のある周辺機器・消耗品のサプライヤーとなることも目指しています。



欧州最大規模の工作機械メーカー:

旧ギルデマイスター社との統合

当社の歴史において、旧ギルデマイスター社との統合は大きな転換点でした。日本発祥の企業として、旧森精機製作所は日本、米州、東南アジアの市場で大きな存在感を放っていました。そこに旧ギルデマイスター社（AG社）の持っていたヨーロッパ地域や中国のお客様との繋がりが加わったことで、世界中のあらゆる国のあらゆる産業の、トップノッチのお客様が当社と取引できる体制が整いました。日本やアメリカはもちろんドイツやフランスなどのヨーロッパ諸国、さらには中国やトルコからも独創的で難しいテストカットの依頼が日々舞い込みます。

—— 業界で世界トップレベルの規模を持ったことにより、技術ノウハウやデータの蓄積が生じているのですね。

CNC装置※3に関して、当社は、シーメンス、ハイデンハイン、ファナック、三菱電機、(AM機※4のうちSLM※5技術

分野においては) ベッコフなどの主要な全ての制御装置メーカーのユーザーです。加工の難易度や操作性の好みといったお客様のニーズに合わせて様々なCNC装置を搭載した機械を提案できる点は、自社製の制御装置や特定メーカーの制御装置だけを採用している競合他社に対する大きな差別化要因となっています。

また、当社は、アメリカ、日本、アジア、ヨーロッパ各地のPLC※6制御メーカー、ファナック、安川電機、KUKA、ABBをはじめとする大手ロボットメーカーと非常に良好な関係を築いています。さらに、ドイツ、日本、アメリカにおいて長年事業を行ってきた歴史から、各地の切削工具メーカー、ホルダーメーカー、CAD / CAM※7メーカー、チャッキングデバイス(ワークの把持具)メーカー、計測器メーカー(レニショー、マーボス、Zeiss、ミツトヨなど)との信頼関係もあります。

当社製品が、主要な周辺装置とも迅速にかつ長期間の使用に耐えられるコネクティビティを有しているからこそ、お客様は、機械購入後5年、10年、20年経っても当社を頼ってください。今後も、工作機械のライフサイクルにわたってお客様の期待に応えられるメーカーでありたいと考えています。

MXの社会的価値

—— MX(マシニング・トランスフォーメーション)とは、工程集約・自動化・GX(グリーン・トランスフォーメーション)をDX(デジタル・トランスフォーメーション)で促進することです。どうして今MXが重要なのでしょうか？

全世界では、30年近く稼働しているビンテージの工作機械を含め、約500万台稼働していると推定されています。コンピュータ、自動車、携帯電話など他の産業では30年前の製品はほぼ使用されていませんが、製造業の生産設備はそれが普通です。一方で、お客様はオペレーター不足や非効率な在庫管理といった課題に直面されています。また、社会は環境問題への対応のために、よりエネルギー効率の高い精密な部品を必要としています。

当社の提唱するMXは、これらの社会課題への解決策を提示し、技術革新の推進力となり得ます。これらの500万台を先進的で耐久性の高い5軸加工機、複合加工機、及びAM機と置き換えることによって、合わせて約100万台に集約することができると考えています。機械の台数が減れば、その分オペレーターの数が少なくて済む上、自動化システムを導入して無人運転を行うことも容易になります。さらに、工程集約によって複数の機械の間を渡り歩く部品を減らすことは、部品の着脱に伴う精度低下の可能性を削減できるのみならず、搬送時のエネルギー消費の削減や中間在庫の削減といった正の効果をもたらします。つまり、現代的な工作機械は、環境負荷を低減できるのみならず、お客様のキャッシュフローや収益性

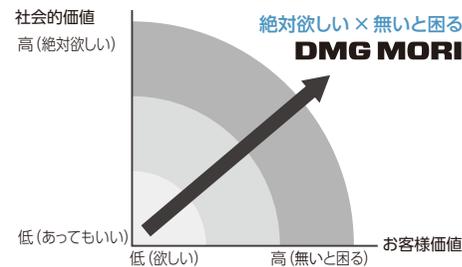
の改善にも貢献できる可能性を有しているのです。

さらなるお客様価値の向上へ

Software-Defined Machine Tool※8

—— MXは社会全体にとって重要であるだけでなく、個々のお客様にとっても直接的なメリットが大きいということですが、お客様への浸透をどのように加速していきますか？

製品価値を高め、お客様にとってより魅力的な提案をするために、「Software-Defined Machine Tool (SDMT)」という考え方に基づいた製品開発を行っています。当社の工作機械には非常に複雑なソフトウェアが搭載されており、多くのスマートフォンやモバイル端末メーカーが行っているのと同様に、当社はバグを解消したり、パフォーマンスを向上させたりするためのアップデートを頻繁にリリースしています。しかし、現時点では、セキュリティ上の懸念やインターネットの通信速度の遅さ、または機械側のコネクティビティが不十分といった理由で、MROエンジニアを1件ずつお客様の工場に派遣し、一時的に機械を停止させたり特殊なコンピュータを使ったりするなどでした上で、時には何時間もかけてアップデート作業を行っています。当社の新技術であるヒューマンマシンインタフェース「ERGoline X」とソフトウェア「CELOS X」は、外部に加えて社内の通信も監視対象とするゼロトラストの考え方を採用し、高いセキュリティを担保したままクラウドへの接続を実現します。これにより、MROエンジニアがお客様を訪問せずとも、お客様自身が手軽に既存のソフトウェアをアップデートし、機械の利便性を高



※3 CNC装置

Computerized Numerical Control (コンピュータ数値制御)装置の略。移動方向や移動量などの工作機械の動きを、専用のプログラミング言語を使用して制御するための装置。

※4 AM機

Additive Manufacturing (金属積層造形)機の略。素材となる金属粉末をレーザーで溶かしながら積層することで、様々な形状を作り出す機械。

※5 SLM

Selective Laser Melting(選択的レーザー溶融)の略。AM技術のうち、材料粉末を一層ずつ敷き詰め、その後レーザーを照射して任意の部分を溶融させる手法。部品の軽量化や点数削減といったメリットがある。

※6 PLC

Programmable Logic Controller (プログラム可能な論理回路の制御装置)の略。様々な自動化システムの制御盤に搭載される産業用コンピュータ。

※7 CAD / CAM

CAD: Computer Aided Design (コンピュータ支援設計)の略。通常、部品の製図をコンピュータで行うためのソフトウェアを指す。  
CAM: Computer Aided Manufacturing (コンピュータ支援製造)の略。CADで制作した3Dモデルをもとに、工作機械のプログラムを作成する技術。

※8 Software-Defined Machine Tool

ソフトウェア定義工作機械。インターネットに接続された工作機械に、オンラインで随時最新バージョンのソフトウェアをダウンロードすることにより、納入後もソフト機能を更新し続けて、機能を向上させていく工作機械、またはその設計思想。

経営ビジョン

社長メッセージ

めることができるようになります。また、例えばお客様が特殊なギヤを試作したい場合、歯車加工のテクノロジーサイクル<sup>※9</sup>を丸ごと購入するのではなく、必要なソフトウェアアプリケーションだけを1日単位や1ワーク単位で利用することも可能になります。このように、SDMTIは、お客様のニーズに密接かつ柔軟に寄り添うという意味で、近い将来工作機械のスタンダードとなるでしょう。

SDMTIを実現するために最も重要なのはコネクティビティであり、ERGOline Xの開発に際しては接続の安定性と安全性に特別な注意を払いました。

長期目線での新技術開発

—— 将来を見据えた研究開発を行うにあたって、重視していることは何ですか？

学術機関との共同研究<sup>※10</sup>

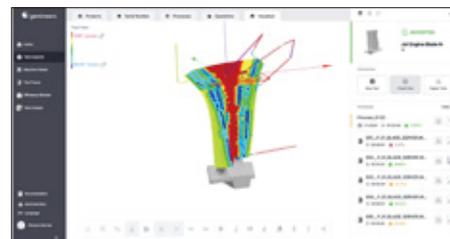
多くの企業は、他社との競争やQCD（品質・コスト・納期）改善のプレッシャーに日々晒されており、ややもすると目先2～3年の短期的な視点に陥りがちです。しかし、学術機関における基礎研究の例を挙げると、全く新しい技術は、実を結ぶまでに最低10～30年かかるものです。民間企業が単独でそこまで長い時間軸での研究開発を行うことは現実的ではないため、DMG MORIでは日本、ヨーロッパ、アメリカを中心とする世界の一流大学との共同開発を積極的に行っています。ドイツのフ라운ホーファー研究機構や日本の産業技術総合研究所などの公的研究機関との長期的な連携も重要です。こうした公的研究機関が参画する共同研究プロジェクトに当社

も参加することによって、新しい技術にいち早く触れることができたり、他の優れた技術を持つ企業との繋がりを深めたりすることができます。

当社の製品への影響が大きい技術分野としては、メカ、電装、ソフトウェアの3つが挙げられます。当社製品の品質保証期間は、現在は原則1.5年または2年であるところ、将来的には5年に延長したいと考えています。そのために、主軸、ATC、APC<sup>※11</sup>などのキーコンポーネツの内製を進めています。材料、サイズ、加工精度、熱処理、組立といった品質に関連する要素を自社でコントロールすることにより、PDCAをより迅速に回すことができます。

メカ開発とデジタルツイン

3つの技術分野の将来見通しに関して、まず、メカ開発については、デジタルツインシミュレーションが今後の開発の鍵になると考えています。非常に精密で優れたデジタルツインモデルを保有し、高速コンピュータや量子コンピュータを使って大量のシミュレーションを行うことで、将来的には、より振動に強く、熱変形しない、剛性の高い機械をより短期間で開発することができるようにな



gemineersによるデジタルツインの品質評価

るでしょう。当社でも、アーヘン工科大学発のスタートアップであるドイツのgemineers社が制作した、加工したワークの品質をデジタルツインで確認するソフトウェアをお客様に紹介しています。

電装部品の効率化

次に、電装開発に関しては、モータをより効率化する余地が多く残されています。ダイレクト・ドライブ方式モータ、シンクロモータ、リニアモータなどは、新しい材質、巻き線、シミュレーションの方法を試すことによってさらに改良できると見えています。また、電装盤の製造にはレアアースが欠かせず、その供給を巡って多くの国や企業が苦慮していますが、近い将来、磁石技術の開発が進めば、多様な供給源への切り替えが進むでしょう。

AI実装のソフトウェア

最後に、ソフトウェア開発については、AI（人工知能）の実装が大きなビジネスチャンスに繋がると期待しています。当社製品は切削や積層によって金属を加工するため、加工後には必ず測定や品質検査が付きものです。人に頼っていた目視での品質検査や異常の検出などの分野では今後AIを活用した新技術に置き換わっていくでしょうし、工作機械そのものに関しても、AIによる予兆保全<sup>※12</sup>も普及するでしょう。今後、インターネットに接続された機械が増えるにつれ、主軸の故障や切りくずの堆積などの予測精度が一層高まり、機械が止まってしまう前に計画的に保守・保全作業をスケジュールすることができるようになります。さらに、生産計画を調整したりサプライヤーへの発注量を適切に設定したりする社内業務も、AIによって効率化が期待できます。

オペレーター育成: DMG MORI Academy<sup>※13</sup>

こうした工作機械そのものの技術的進化に加え、オペレーター教育の現場もテクノロジーの進化に伴い変化してきています。全世界に12拠点あるDMG MORI Academyでは、機械の基本的な操作の練習から発展的な加工技術の習得にいたるまで様々な教育プログラムを開発、提供しており、年間のべ2万名以上のエンジニアが受講しています。黒板とノートを使った旧来型の教室形式ではない、21世紀のオペレーターにふさわしい現代的な教育方法を使った加工技術の研修を当社が提供することは、当社やお客様の従業員にとって有益なのはもちろん、一部の発展途上国での工学教育にも取り入れられ、次世代に良い影響を与えています。



事業成長に不可欠なエンジニアの育成

—— DMG MORIは、難しい加工に挑むお客様をサポートするためのアプリケーションエンジニアリング事業と、納入後の機械の稼働を止めないためのMRO事業に特に注力しています。これらの事業を安定して展開するためには、エンジニアの育成が急務ではないでしょうか？

※9 テクノロジーサイクル

複雑な加工を、対話形式での容易なプログラミングにより簡単かつ短時間で実現するDMG MORIのソリューション。「加工」「ハンドリング」「計測」「モニタリング」の4カテゴリに分類された種々のサイクルを提供。

※10 学術機関との共同研究 (▶P.36)

DMG MORIでは、国内外の様々な学術機関と協力して研究開発を実施している。

※11 ATC、APC

ATC: Automatic Tool Changer (自動工具交換装置) の略。  
工具マガジンに収納している工具と主軸の工具を自動交換する装置。  
APC: Automatic Pallet Changer (自動パレット交換装置) の略。  
収納しているパレットと加工エリア内のパレットを自動交換する装置。

※12 予兆保全 (▶P.33)

工作機械の主軸や送り軸などに取り付けたセンサのデータを解析することにより、異常予知診断を定期的に行い、故障の早期発見や保全に繋げること。

※13 DMG MORI Academy (▶P.69)

年間のべ2万人以上が受講する、DMG MORIによる技術教育施設。

経営ビジョン

社長メッセージ

アプリケーションエンジニア

アプリケーションエンジニアは、自社製品について深く理解していることはもちろん、切削工具やワークの把持具、治具、チャックなど、他社製品についても詳しくなければいけません。また、CAMシステムを用いたプログラミングの技能やワークの材質についての豊富な知識も問われます。つまり、アプリケーションエンジニアを育成するには非常に長期間の投資が不可欠です。教育機関に出向いて、製造や機械加工について熱心に学ぶ姿勢を持った優秀な人材を見つけ出し、採用後、従業員として高い給与を支払いながら、5～10年かけて世界中の一流のお客様とともに働く機会を与えることにより、技術力とモチベーションの両方を高めていく必要があります。

MROエンジニア

MROエンジニアについては少し異なるアプローチをとっています。例えば、自動車整備の現場ではコンピュータ操作で完結する作業が増えており、「手を動かす」機会が減っています。そのため、メカに携わり続けたいという自動車整備工場の熟練エンジニアが当社で働きたいと応募してくるが増加しており、多数の採用に繋がっています。こうしたMROエンジニアは、毎日オフィスに出社する必要はなく、通常は自宅から直接、車で数時間圏内のお客様工場を訪問します。そして、例えば3か月に1週間といった頻度でオフィスや工場最新の機械や修理方法を学んでいます。グローバルで直販・直MROを進めてきた当社では、優秀な機械エンジニアや電気エンジニアが世界のどこにいても活躍できる体制が整っており、そうした点がMRO人材にとって魅力的に映っていると思われれます。

経営陣の世代交代を見据えた  
幹部候補社員の育成

—— サクセッション・プランについてはどのように取り組んでいますか？

私は2026年で65歳になります。70歳になる前に経営者のポジションを退けるように準備を進めようと考えており、後継者の特定と育成は今の私にとって非常に重要なタスクです。

まず第一に、次期経営者も工作機械業界を愛し、当社の事業を誇りに思っていないなければいけません。そして、当たり前ですが、グローバルな視野を持ち、優れた英語のスキルとコミュニケーション能力を兼ね備えていることが重要です。世界中のお客様、パートナー、地元のコミュニティ、従業員といった様々な立場のステークホルダーと信頼関係を築ける必要があります。加えて身体の健康も必要です。もちろん一般の従業員はワーク・ライフ・バランスの取れた働き方をすべきですが、CEOや取締役の場合は、もっと働かなければなりません。したがって、安定した健康状態の人が望ましいです。

当社には42名の執行役員という幹部社員がいますので、おそらく、次の経営者候補はその中から取締役会での議論を経て選ばれることとなります。執行役員の半数は、30代半ばから50歳未満と若く、その層から選ぶ可能性が高いと考えています。

計画的な投資で利益率を改善、  
安定配当へ

—— 今後のMXの進展と必要な投資については、どのように考えていますか？

当社は、5軸加工機や複合加工機、パレットハンドリング、ワークハンドリングなどの自動化システム、CELOS DYNAMICpost<sup>※14</sup>のようなソフトウェア製品がついた高付加価値機をMXのために推奨していますが、ベーシックな機械を必要とする一部のお客様の声に応えるために、NLX 1<sup>st</sup> GenerationやCMX Vシリーズの生産も継続しています。2025年は、約5,000台の機械をお客様に納入し、このうち約4,000台がMX機でした。2026年には、約4,500台のMX機と約1,500台のベーシック機の合計約6,000台を生産する計画です。2030年頃も、おそらく2,500台程度はベーシック機を生産しているでしょうが、一方でMX機の生産は5,500台程度にまで成長し、合計約8,000台の生産になるのではないかと推測しています。そうすると、現在当社は売上高が約5,000億円規模の会社ですが、2030年代に約8,000億円規模にまで成長できる計算になります。その間、従業員数は現在の約13,500名という水準を維持しつつ、業界トップの人材を定着させるための給与改定を継続します。投資に回せる金額を売上から逆算すると、今後5年間は、研究開発に約300億円、設備投資に約300億円が適切な水準だと考えています。

2026年の稼働初日に伊賀と奈良の工場を全て視察しましたが、65～70%程度の床面積しか使っていませんでした。フロンテン(ドイツ)工場は非常に忙しいですが、ビーレフェルト(ドイツ)やゼーバッハ(ドイツ)、ベルガモ(イタリア)などその他のヨーロッパの工場も伊賀・奈良と同様にまだ生産能力に余裕があるはずで、新工場の建設

ではなく、既存の18工場の充実を図り、組立機器の更新、品質検査の装置やTULIP<sup>※15</sup>のようなデジタルシステムへの投資を行っていく予定です。これにより、8～10%のEBIT率を早期に目指します。

—— 最後に読者の皆様へのメッセージをお願いします。

大国を中心とする緊張した国際関係が続き、世間ではグローバル化に対する否定的な見方も増えています。それでも当社や当社のお客様のようなテクノロジー企業にとって、グローバルなネットワークはイノベーションの宝庫です。日本とドイツが80年超にわたり他国と戦争することなく平和を維持してきたため、当社もこれまで世界の一流のお客様と長年にわたる信頼関係を築き、機械を納入することができました。地政学的な変化をむしろ好機と捉え、洗練され効率的で正確なソリューションを提供し続けることにより、製造業に関わるあらゆる分野でさらなる価値提供と売上拡大を目指します。

AM需要の伸びを織り込んだとしても、切削加工機とAM機を合わせた工作機械全体の市場規模が今後劇的に拡大することは見込んでいません。しかし、よりよいQOL(Quality of Life)のためにものを生産し、消費するという人間の営みが続く限り、工作機械の社会的意義は不変です。だからこそ、当社は誇りを持ってこの業界を牽引し、業界内で最高の存在になりたいと考えています。当社はすでに先進的なお客様にとって非常に魅力的なパートナーとなっていますので、株主様やその他のステークホルダーにとっても大きな価値のある存在となれるよう邁進していきます。

—— ありがとうございます。

※14 CELOS DYNAMICpost (▶P.25)

CAD / CAMと機械の確実なブリッジを実現するDMG MORIの内製PCソフトウェア。これまで個別に購入されていた「ポストプロセッサ」「NCシミュレーション」「切削力最適化機能」の3つの機能を1つに統合し、シームレスなデータ連携と操作を実現。

※15 TULIP (▶P.56)

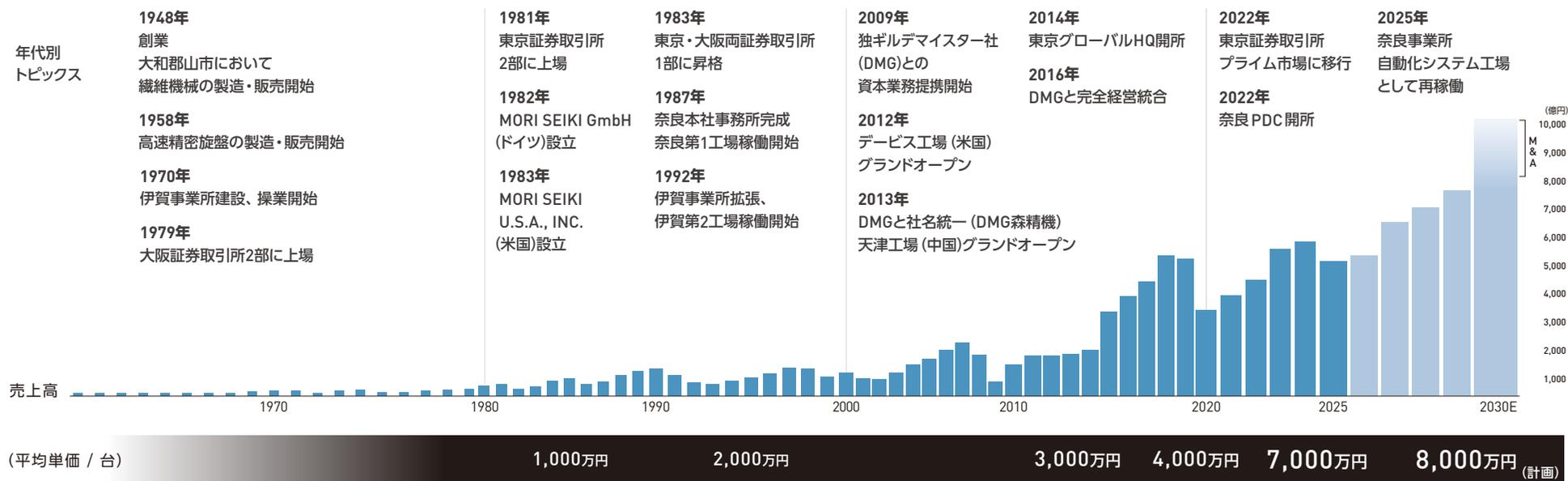
Tulip Interfaces, Inc. (チューリップ・インターフェース社、本社：米国 マサチューセッツ州) が提供する、製造IoTプラットフォーム。ノーコードで、製造現場の様々なデータを集め、繋ぎ、活用する基盤。

価値創造ストーリー

# 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。

	1960s-1970s	1980s-1990s	2000s-2010s	2020s-2030s
社会ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラ整備</li> <li>高度成長・工業化進展 (大量生産・大量消費社会への対応)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル生産展開</li> <li>省エネ省資源対応(軽量化・小型化製品)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化</li> <li>技術者・オペレーター不足への対応</li> <li>IT(情報技術)対応</li> <li>多品種少量生産</li> <li>インダストリー4.0(コネクティビティ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハード・ソフトの融合ニーズの増大</li> <li>高精度かつ環境技術へのニーズ増加</li> <li>グローバルな供給網の再構築</li> <li>工場の自動化</li> <li>サステナビリティ</li> </ul>
DMG MORIの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>大量生産を可能にする工作機械を提供</li> <li>数値制御装置付旋盤の製造・販売開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開</li> <li>複雑な部品加工を可能にする工作機械を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高精度・高速・高剛性な工作機械を提供</li> <li>対話型操作システムの提供</li> <li>生産工程を効率化する工作機械・ソフトウェアを提供 自動化システム / アディティブ・マニファクチャリング / CELOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MXを提唱(工程集約・自動化・GX・DX)</li> <li>エネルギー効率のよい製品の提供</li> <li>▶ Software-Defined Machine Toolへ</li> </ul>



2025年時点  
DMG MORIピンテージ機  
全世界稼働台数

1980年代以前の納入機  
約5.7万台が稼働

1990年代  
約4.5万台が稼働

2000年代  
約8.6万台が稼働

2010年代  
約8万台が稼働

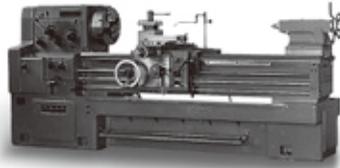
2020年代  
約3.2万台が稼働

DMG MORI機  
全世界稼働台数  
累計 約30万台

価値創造ストーリー

## DMG MORI製品の変遷

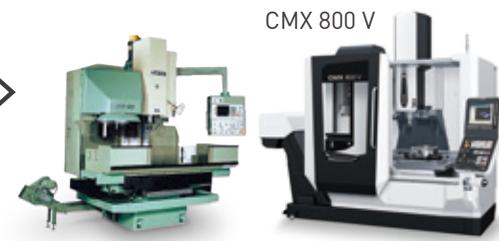
### 1960s 普通旋盤



### 1970s ターニングセンタ



### 1980s 立形マシニングセンタ



### 1990s 横形マシニングセンタ



### 2000s 複合加工機



### グラインディングセンタ

(太陽工機のグループ化によりラインアップ拡充)  
Vertical Mate 85 2<sup>nd</sup> Generation



### 2010s 5軸加工機

DMC 125 FD duoBLOCK



### 2020s～ MX(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・DX

#### 工程集約機+自動化

INH 63 with AMR 2000



DMU 50 3<sup>rd</sup> Generation +  
MATRIS WPH 70



#### アディティブ・ マニュファクチャリング (AM)

LASERTEC 3000 | 3000  
DED hybrid 2<sup>nd</sup> Generation



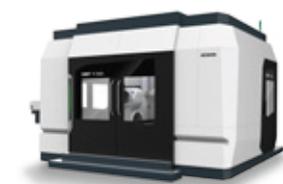
#### ULTRASONIC

ULTRASONIC 20 linear  
3<sup>rd</sup> Generation



#### ボーリングマシン

(DMG MORI Precision Boringの  
グループ化によりラインアップ拡充)  
KBT 11W A



価値創造ストーリー

## 旧森精機製作所 (C0社)・旧ギルデマイスター社 (AG社) 統合の歴史

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

2009年の資本・業務提携に至る直前の2007年度の工作機械の需要環境は好調でした。C0社 (2008年3月期) は、売上高2,023億円、営業利益313億円、営業利益率は15.5%と高い水準を確保しました。財務体質は極めて健全で、株主資本比率は76%と高水準にあったうえ、無借金経営 (純現金147億円) の状態でした。株主資本が充実していたことから、借入余力は十分にありました。AG社 (2007年12月期) は、売上高1,562百万EUR、営業利益 (EBIT) は126百万EUR、営業利益率は8.1%と健闘していました。しかし、財務体質に課題がありまし

た。株主資本比率は28.7%に留まり、純有利子負債残高が157百万EUR、その支払利率は10%程度と高く、資金面の制約により事業の拡大展開が困難な状況にありました。

### C0社とAG社の強み

交渉開始時におけるC0社の強みは、1) 製品においては、複合加工機、横形マシニングセンタ、旋盤のグローバルで優位なポジション、2) 機械の精度・剛性・耐久性を決定する、主軸ユニット、ボールねじ、ベアリング、タレットなどキーコンポーネンツの内製化、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。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社が対処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、しかもその支払利率は10%程度と高水準でした。当時AG社のCEOが、協業においてC0社に求めたものは、AG社の財務的救済でした。後節の「資本面での統合プロセス」で詳述しているように、C0社は資本調達力を背景に、AG

社の新株発行を引き受けその財務体質強化を支援してきました。2015年の1月に開始したC0社によるAG社に対する株式公開買付け (TOB) も、C0社の低利での資金調達能力が背景にありました。

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

	
販売形態	ディーラー販売
主な販売地域	日本、アメリカ、東南アジア
主力製品	横形マシニングセンタ、複合加工機
生産拠点	日本、アメリカ
品質管理	製品不具合レポートシステム (PPR)、主要部品の内製
主要顧客	SMEs、トヨタ・ホンダ等 日・米系主要メーカー 他
仕様	ファナック、三菱電機製CNC、日本製PLC、周辺機器、220V
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
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)
その他の強み	グローバルサービス

	
販売形態	直販
主な販売地域	ヨーロッパ、アジア、中国
主力製品	5軸加工機、新技術 (レーザー、超音波加工機)
生産拠点	ドイツ、ポーランド、イタリア
品質管理	—
主要顧客	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	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 / 子会社の徹底した採算管理
財務状況	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%) 純有利子負債残高 (157百万EUR)
その他の強み	マーケティング、ITシステム

価値創造ストーリー

旧森精機製作所(CO社)・旧ギルデマイスター社(AG社)統合の歴史

事業面での統合効果の深化

業務提携の進展とともに、CO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CO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CO社に比べて規模が大きくなっていましたが、当時AG社が手掛けていた非中核のエネルギー関連事業を除いた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。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。

実際、CO社とAG社の統合により、売上収益では業界内でグローバルNo.1の地位を確立でき、下表のように、当初の狙いどおり、販売、生産面では地理的に相互補完でき、開発、品質面でも、相互の強みが活かされています。2025年には、工作機械とロボットなどの周辺機器で構成される加工セルを制御するセルコントローラを、日・欧生産機で標準化するなど、技術面での統合も深化し続けています。

統合の成果(～2025年)

販売	<p><b>売上規模拡大と安定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 共通化されたマーケティング活動によるブランド確立。グローバルに広がる拠点を活用した、プライベート商談会</li> <li>● 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・GX・DX = を提供</li> </ul>
開発	<p><b>開発統合</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 自動化ソリューション、アディティブ・マニファクチャリングなどの最先端技術の拡充</li> <li>● 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</li> </ul>
生産 / 物流	<p><b>最適地生産</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産拠点相互利用の拡大。地政学リスクの低減</li> <li>● 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)</li> </ul>
調達	<p><b>共同購買</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● ボールねじ、主軸ユニットなどの部品内製の拡大</li> </ul>
品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品不具合レポートシステム(PPR)のグローバル展開による知の蓄積</li> <li>● 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</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 両社のITシステム統合による業務効率改善</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

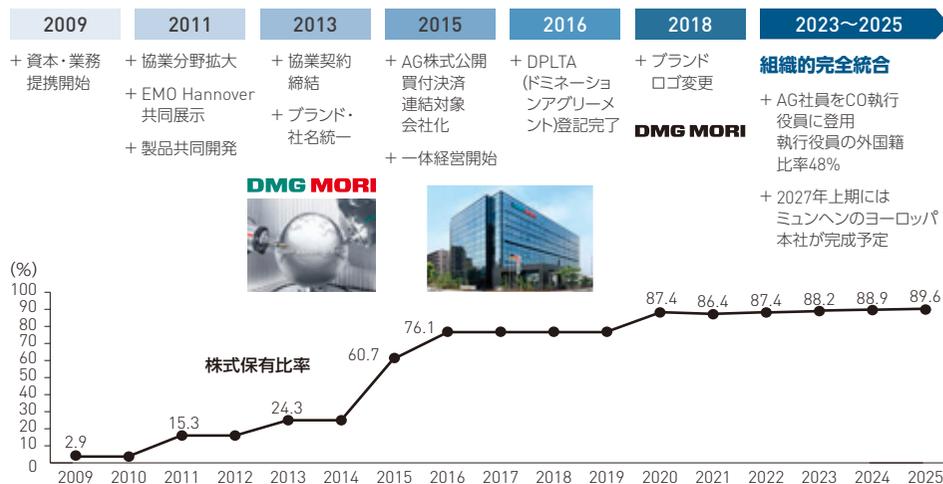
日・欧の知見の共有が新製品開発、自動化ソリューションの提案に寄与しています。とりわけ、2022年以降は、MX戦略(マシニング・トランスフォーメーション:工程集約→自動化→GX by DX)がお客様に順調に浸透しています。

資本面での統合プロセス

2009年3月に、5%の株式相互持ち合いから資本・業務提携が始まりました。AG社はCO社の株式を市場で取得し、AG社はCO社に新株を割当てて資本を充実させました。2011年、2013年にも、AG社はCO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CO社のAG社に対する株式の持分比率は2013年末までに20%超となり、AG社は持分法適用会社となりました。その後、CO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、競争法による情報交換の制約が存在し、部品共通化、機種統合、共同購買、生産能力の最適化などを進める上での障壁になっていました。そこで、競争法のクリアランスを経て、2015年5月に、株式公開買付けによりCO社がAG社の株式持分比率を52.5%へ高めました。その結果、CO社

はAG社を連結対象会社とし、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。会計上の連結グループ会社であっても、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、CO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)が発効され、CO社とAG社とは完全一体の企業体(実質的にCO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。2025年12月末時点で、CO社のAG社に対する株式保有比率は89.6%となっています。

ドイツ GILDEMEISTER社との歩みと株式保有比率の推移



2026年には、DPLTA締結による経営統合から10周年を迎えます。1つになったDMG MORIは、業界のリーディングカンパニーとして、これからも持続的企業価値の向上に努めていきます。

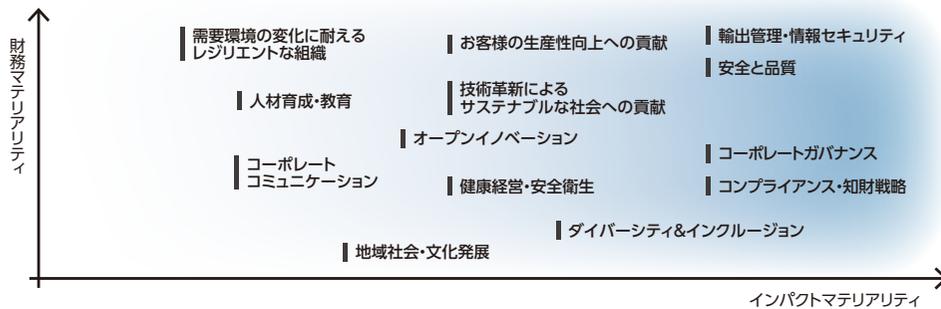
価値創造ストーリー

# DMG MORIのマテリアリティ

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、公表しています。

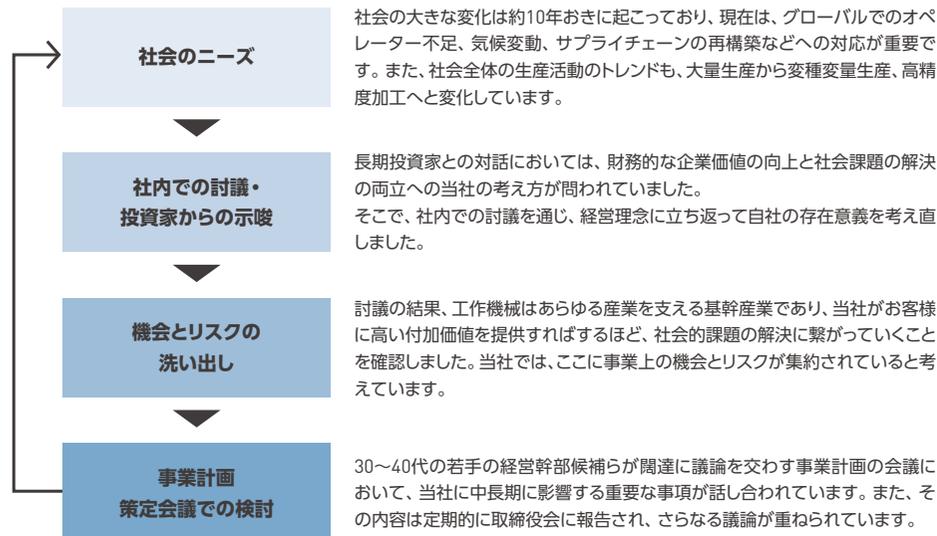
特定した13のマテリアリティは全て重要なものではありませんが、当社が環境・社会に与える影響度と環境・社会が当社に与える影響度の2軸で整理することで、当社にとっての位置づけを明確にしています。

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当社では考えています。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	統合報告書との相関
社会・環境への貢献 技術革新を通じた	1 お客様の生産性向上への貢献	自動化ソリューション(▶ P.23) ソフトウェアラインアップ(▶ P.25)
	2 技術革新によるサステナブルな社会への貢献	サステナビリティ(▶ P.76) 気候変動への対応(▶ P.77)
	3 安全と品質 (製品の性能と安全性の追求)	新製品 (▶ P.20)
	4 オープンイノベーション	開発戦略と推進体制(▶ P.29) 学術機関との共同研究(▶ P.36)
	5 人材育成・教育	産業全体のオペレーター支援(▶ P.69)

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
経営基盤の強化	6 コーポレートガバナンス	ガバナンス体制 (▶ P.79)
	7 輸出管理・情報セキュリティ	リスクマネジメント(▶ P.87)
	8 コーポレートコミュニケーション	投資家とのエンゲージメント(▶ P.88)
	9 需要環境の変化に耐えるレジリエントな組織	マシニング・トランスフォーメーション(▶ P.01) 主要指標一覧(▶ P.07)
	10 コンプライアンス・知財戦略	知財戦略 (▶ P.35) コンプライアンス(▶ P.88)

	マテリアリティ詳細	統合報告書との相関
豊かな社会への貢献	11 健康経営・安全衛生	健康経営 / 健康経営銘柄(▶ P.67) 安全衛生 (▶ P.68)
	12 ダイバーシティ&インクルージョン	人的資本(▶ P.61) 誰もが働きやすい環境づくり(▶ P.63)
	13 地域社会・文化発展	文化・芸術・学術の振興(▶ P.75)

価値創造ストーリー

# 価値創造プロセス

DMG MORIでは、財務・非財務の資本を7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



価値創造ストーリー

# 2025年の取り組み

1Q

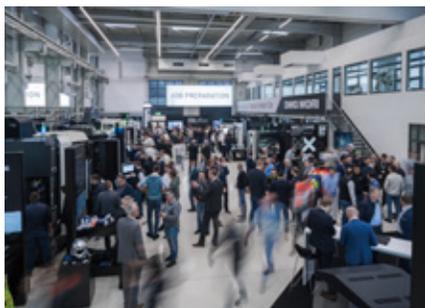
2Q

3Q

4Q

## 1月 JANUARY

- ドイツ フロンテン・オープンハウス開催 (30周年)



## 2月 FEBRUARY

- 株式会社太陽工機の100%グループ化完了
- CDP2024 気候変動分野で「Aリスト企業」認定

## 3月 MARCH

- 「健康経営銘柄」に2年連続で選定  
「健康経営優良法人 2025 ~ホワイト 500~」に3年連続で認定
- 宮協機械プラント株式会社を完全グループ化



## 4月 APRIL

- 奈良事業所開所、従来比4倍のシステムソリューション工場へ



- 奈良商品開発センタ内「AMイノベーションセンタ」開所



- 長岡新工場、地鎮祭
- 中国 北京 CIMT 2025に出展



## 5月 MAY

- アメリカ シカゴ・イノベーション・デイズ 2025開催



## 7月 JULY

- 「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名、登録  
「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」に加入

## 8月 AUGUST

- ドイツ OPEN MIND Technologies AGとグローバル販売契約を締結
- 「RE100<sup>\*</sup>」へ加盟、オフサイト型バーチャルPPA<sup>\*\*</sup>締結  
国内電力需要の約9割の再生エネルギーを長期安定確保

※1 国際NGO「The Climate Group」がCDPとのパートナーシップのもと運営する、世界で影響力のある企業が再生可能エネルギー100%を目指す国際的な協働イニシアティブ。2050年までに企業が自らの事業の使用電力を太陽光・風力・水力・バイオマス・地熱などの再生エネルギーで100%賄うことを目標として設定しています。  
(Webサイト <https://www.there100.org/>)

※2 需要家の敷地外に設置した再生エネルギーで発電された電気由来の環境価値(CO<sub>2</sub>排出量ゼロであることを示すことができる価値)のみを提供するサービス

## 9月 SEPTEMBER

- ドイツ ハノーファー EMO 2025 (欧州国際工作機械見本市)出展



## 10月 OCTOBER

- 対話型プログラミングソフトウェア「CELOS VISUALprogramming 3D」販売開始



- ワーク搬送自動化システム「Robo2Go Open」販売開始



## 11月 NOVEMBER

- ドイツ HAIMER GmbHとのグローバル戦略的パートナーシップを拡大  
次世代の工具管理コンセプトを導入し、DMQP (DMG森精機認定周辺機器)として販売へ



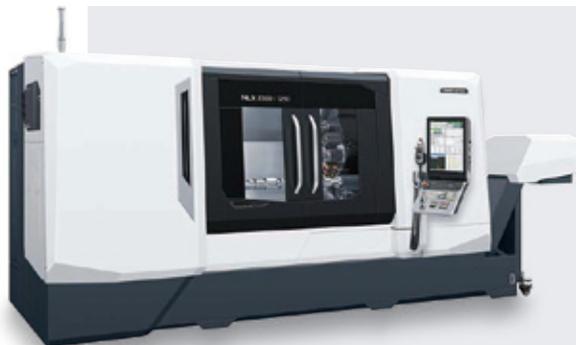
当社 伊賀事業所に導入したHAIMER GmbHの「Automation Cube One」

価値創造ストーリー

# World Premiere 2025

2025年はWorld Premiereとして、**工作機械 18製品、自動化システム 3製品、ソフトウェア 8つ**をリリースしました。

そのなかでも、MXのコアとなる複合型ターニングセンタのNLX 2500の新シリーズ「NLX 2500 | 1250 2<sup>nd</sup> Generation」、高精度な5軸加工を実現する「DMC 65 monoBLOCK 2<sup>nd</sup> Generation」、自動化システム「MATRIS WPH」、自律走行ロボット「AMR 1000」、予兆保全プラットフォーム「Condition Agent」、そして対話型プログラミングソフトウェアである「CELOS VISUALprogramming 3D」をピックアップして紹介します。



## NLX 2500 | 1250 2<sup>nd</sup> Generation

剛性やミーリング性能、デジタルツインによる精度を強化。NLX 2500 2<sup>nd</sup> Generationに心問1250仕様を追加され、長尺ワークの高精度・高能率加工が可能。

## DMC 65 monoBLOCK 2<sup>nd</sup> Generation

8 m<sup>2</sup>の設置面積で複雑形状の加工を可能にする、複合技術統合型のコンパクトな5軸加工ソリューション。省スペースの機内一体型RPS 3を含む、多様な自動化オプション対応。



## MATRIS WPH



ワークとパレットを自在にハンドリングし変種変量生産の効率的な自動化を実現する自動化システム。ロボットの最大可搬質量は70 kgと210 kgが選択可能。



## AMR 1000

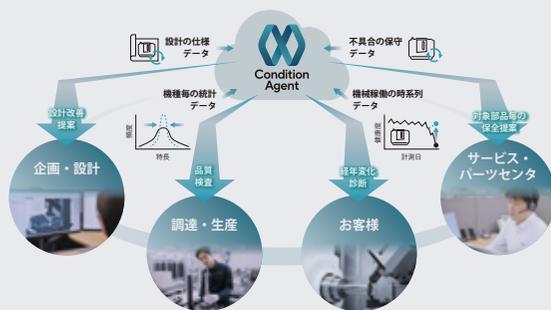
自由なレイアウト設計と全方向移動による協働型自動化。最大1,000 kgの工具搬送や切りくず処理が可能で、多様な自動化ソリューションとも容易に連携。



## Condition Agent



工作機械を自動監視・診断し、予兆保全への転換を実現する保全プラットフォーム。主要構造物の寿命予測と計画保全によるダウンタイム最小化と、保全業務の標準化による安定した管理体制を実現。



## CELOS VISUALprogramming 3D



3Dモデルから加工形状を認識し、対話形式でプログラムを作成可能。図面作業と実機確認の時間・手間を削減し、干涉チェックによる安全な加工を実現。

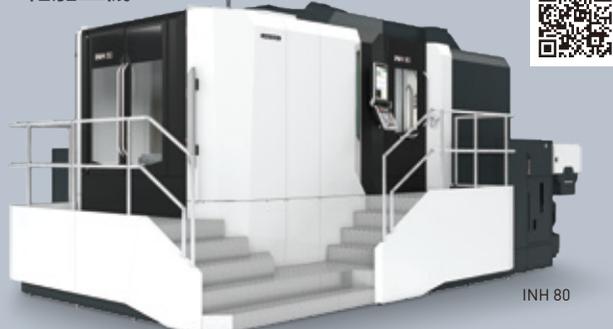


価値創造ストーリー

## 日本、ドイツ、アメリカ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。

### 5軸加工機



INH 80

DMG MORIの5軸加工機は卓越したミーリング能力、優れた操作性を誇ります。多面割出しができる5軸機では、ワンクランプで加工が完了するため、段取り回数の削減や治具の簡素化・省略が可能となり、工程時間を大幅に短縮することができます。

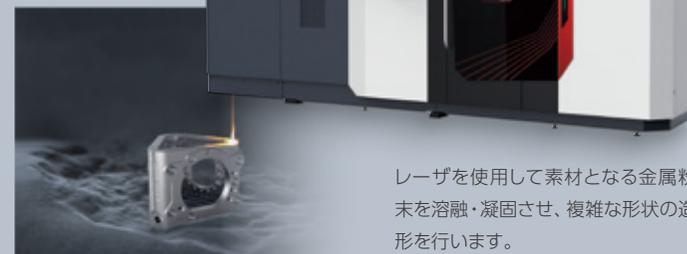


DMU 85  
monoBLOCK  
2<sup>nd</sup> Generation

### アディティブ・マニュファクチャリング (AM)



LASERTEC 30 SLM  
3<sup>rd</sup> Generation



レーザを使用して素材となる金属粉末を熔融・凝固させ、複雑な形状の造形を行います。

### 複合加工機



NTX 2500 3<sup>rd</sup> Generation

複合加工機とは、従来別々の工作機械で行っていた加工を、1台で行える工作機械です。ターニングセンタとマシニングセンタの融合による高い加工能力で生産リードタイムを大幅に削減し、多品種少量部品から量産部品まで効率よく工程集約します。



NLX 2500 | 700 2<sup>nd</sup> Generation

### ULTRASONIC



ULTRASONIC 20  
linear 3<sup>rd</sup> Generation

工具が上下方向に超音波振動をしながら、同時に回転して加工を行い、セラミックなどの高硬度材を高精度に加工することができます。



価値創造ストーリー

日本、ドイツ、アメリカの技術を融合した世界最大・最適のラインアップ

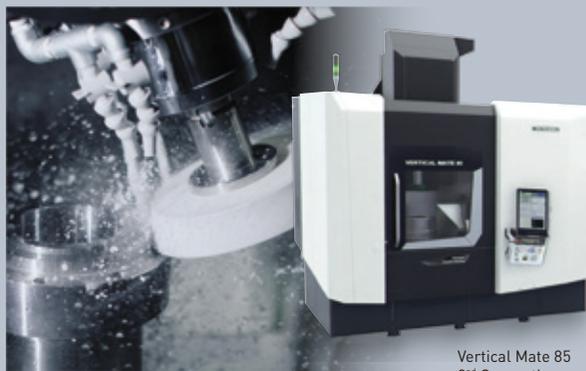
LASERTEC



LASERTEC 50  
Shape Femto

レーザを照射し、金属や新素材に対して微細加工やシボ加工を行うことができます。

グライディングセンタ



Vertical Mate 85  
2<sup>nd</sup> Generation

といしを高速で回転させ、加工物の表面を削り取り、超高精度な表面仕上げ加工を行います。

高精度立形マシニングセンタ



NVX 5080  
2<sup>nd</sup> Generation

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

横形マシニングセンタ



NHX 4000  
4<sup>th</sup> Generation

マシニングセンタの中で主軸が水平方向(地面に対して横向き)に取り付けられているものを横形マシニングセンタといいます。XYZ軸に加えてテーブルの回転軸が加わることで、手作業によるワークの加工面を変更する必要がなくなり、また加工時に切りくずがワークに堆積しにくい構造のため、自動化に適しています。

ボーリングマシン



PBN 200 | 1250

穴あけ加工した加工物の穴を内側から削り、さらに穴を大きくする中ぐり加工を行います。

高機能ターニングセンタ



ALX 1500

ワークを主軸に固定して回転させ、刃物を当てて外周や端面の削りや中ぐり、穴あけ加工を行います。

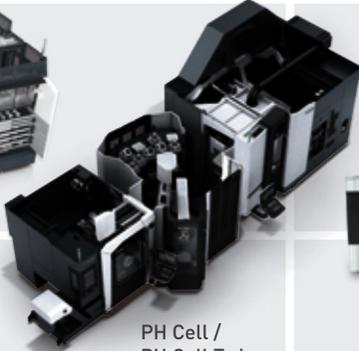
価値創造ストーリー

# 自動化ソリューション

14の製品ライン、53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。



ワークハンドリング	ターニング	 SR  IMTR - In-Machine Travelling Robot  Robo2Go Max (Turning & Milling)	 GX / GX T	 WH-AMR  AMR (Material & Chips)	ワーク・材料・チップバケット搬送
	ミーリング	 WH Cell  Robo2Go Open / MATRIS Light  Robo2Go (Turning & Milling)	 MATRIS		
パレットハンドリング	 AWC  MATRIS WPH  PH Cell / PH Cell Twin	 CTS  AMR (Tools)	工具搬送		
	 RPS  CPP  LPP  PH-AMR	パレット搬送			
単体機の自動化			単体・複数台に接続可能な自動化		

価値創造ストーリー

# AMR (Autonomous Mobile Robot: 自律走行ロボット)の拡充

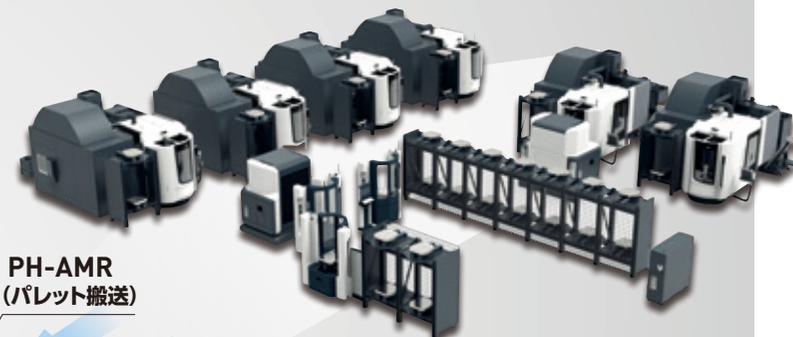
DMG MORIのAMR (自律走行ロボット)は、ワークを1個単位で取り扱うことのできるロボットアームを備えたタイプと、ワークや治具の載ったパレットごと搬送するタイプに分けられます。最大搬送質量は10 kgから5,000 kgまで幅広く、お客様の用途に応じて選んでいただけるようになっています。作業や他のロボットに衝突せずに移動できる機能が備わっており、お客様が、素材、切りくず、工具等の搬送に使うことで、加工工程のみならず生産工程全体の省人化・無人化・生産性向上に貢献しています。



複数台



DMF 300 | 8, DMV 200  
+ 自律走行ロボット PH-AMR 750



PH-AMR  
(パレット搬送)

WH-AMR 10  
(ワーク搬送)

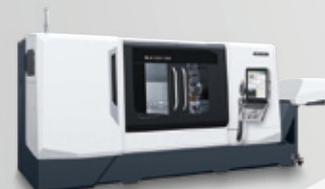


AMR 2000  
(素材・切りくず・ワーク搬送)

AMR  
自律走行ロボット

NLX 2500 | 1250 2nd Generation  
+ 外付け自動化システム Robo2Go Max  
+ 自律走行ロボット AMR 2000

工作機械



パーフィード

ワークアンローダ

GXローダ

ワークアンローダと組み合わせ  
てパー材加工を自動化

全軸サーボモータ駆動により  
ワークハンドリングを高速化

移動速度の高速化でサイク  
ルタイムを短縮

1台

少量 / 省スペース

自動化システム

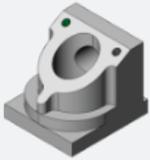
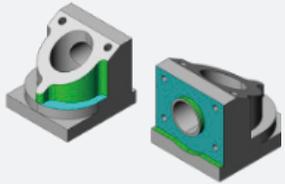
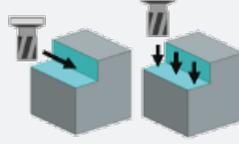
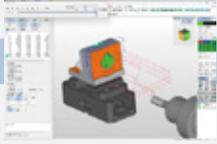
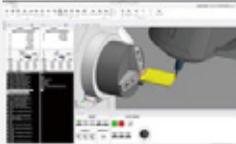
量産 / 大規模

価値創造ストーリー

# ソフトウェアラインアップ

DMG MORIは、工作機械の性能を最大限に発揮させ、お客様の生産性向上に貢献する内製のソフトウェアを多数提供しています。ワーク図面の取り込みから加工後の精度計測まで、金属加工の各工程に対応したソフトウェアを開発・販売しています。

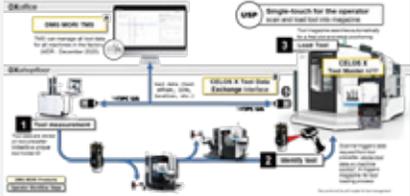
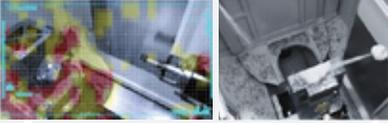


加工における各ステップ	1 3Dモデル取込	2 加工形状設定	3 加工設定	4 プログラム出力 (ポストプロセッサ)	5 シミュレーション
機器・作業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3Dモデル(図面)の取込</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工箇所の設定</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加工方法の決定</li> <li>● 工具の決定</li> <li>● 加工条件の決定</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械に合わせたプログラムの出力</li> <li>▶ 軸構成に合わせた変換</li> <li>▶ 固有機能の有効化</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機械動作の事前確認</li> <li>▶ 干渉チェック</li> <li>▶ 加工時間の予測</li> <li>● 加工条件の評価 / 最適化</li> </ul> 
DMG MORIの内製ソフトウェア	<div data-bbox="376 829 712 957">  </div> <div data-bbox="734 861 1288 901"> <h3>CELOS VISUALprogramming 3D</h3> </div> <div data-bbox="734 909 1556 941"> <p>CADで作成した3Dモデルから、加工プログラムを対話形式で作成可能なソフトウェア</p> </div> <div data-bbox="376 965 593 1109">  </div> <div data-bbox="616 1005 772 1045"> <h3>MYPAC</h3> </div> <div data-bbox="616 1053 1444 1085"> <p>3Dモデル作成から加工プログラム生成までをシームレスに繋ぐCAD / CAMソフトウェア</p> </div> <div data-bbox="739 1125 952 1252">  </div> <div data-bbox="985 1133 1310 1173"> <h3>DMG MORI gearMILL</h3> </div> <div data-bbox="985 1181 1545 1252"> <p>専用工具で行っていたギヤ加工を、5軸マシニングセンタと汎用のエンドミルやカッタで実現可能なソフトウェア</p> </div> <div data-bbox="1332 1276 1568 1420">  </div> <div data-bbox="1579 1260 2004 1300"> <h3>CELOS DYNAMICpost</h3> </div> <div data-bbox="1579 1316 2072 1412"> <p>CAMと機械の確実なブリッジを実現し、工作機械のパフォーマンスを最大化するポストプロセッサ及びシミュレーションソフトウェア</p> </div>				

価値創造ストーリー

ソフトウェアラインアップ



加工における各ステップ	6 段取り (治具、加工物)	7 段取り (工具)	8 加工 モニタリング	9 インプロセス計測	10 予兆保全
<p>機器・作業</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>●汎用 / 専用治具</li> <li>●加工機内設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ツールプリセッタ  <ul style="list-style-type: none"> <li>› 工具長、径の測定</li> </ul> </li> <li>●機械へのデータ転送</li> <li>●工具測定装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工作機械</li> <li>●モニタリング  <ul style="list-style-type: none"> <li>› 温度、流量、工具寿命、寸法など</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●タッチプローブ</li> <li>●非接触測定機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●状態モニタリング  <ul style="list-style-type: none"> <li>› 工作機械の状態を自動監視・診断 異常を検出</li> </ul> </li> </ul>	
<p>DMG MORIの内製ソフトウェア</p>	 <p><b>TMS &amp; Tool Master</b>                      工具関連データや構成部品を一元管理する工具管理システム</p>  <p><b>Tool Visualizer</b>                      工作機械の機内で工具の計測や補正を自動で実現</p>		 <p><b>AIチップリムーバル</b>                      AIを用いて切りくずの堆積状況を分析 切りくずを自動で効率的に除去</p>  <p><b>CELOS Chatter Control</b>                      びびりを抑制し、最適な加工をサポートするアプリケーションソフト</p>  <p><b>Process Force Monitor</b>                      ひずみセンサに基づく切削力計測システム</p>  <p><b>Messenger</b>                      機械の稼働状況をリアルタイムでモニタリングできるソフトウェア</p>	 <p><b>非接触機上計測システム</b>                      センシング技術を用いて工作機械上でワークの自動計測を実現するシステム</p>	 <p><b>Condition Agent</b>                      主軸や送り軸の異常予知診断を定期的に行い、故障の早期発見に繋げる保全プラットフォーム</p>

価値創造ストーリー

## 成長産業でのDMG MORIが生み出す付加価値

工作機械は、様々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、半導体製造装置、医療、航空、宇宙、モビリティ、金型など、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  
DMC 125 FD duoBLOCK

自動化: PH-AMR  
ガイドレールや軌道を使用せず、レイアウト変更にも柔軟に対応する無人搬送システム

φ950 mm

470 mm

航空エンジン用ファンディスク

**メディカル**



複合加工機 NTX 2500

自動化: Robo2Go Open  
最大10 kgのワークに対応する高柔軟・協働型の自動化システム

300 mm

80 mm

外科用ハンマー

**データ産業**



ULTRASONIC  
ULTRASONIC 60

自動化: PH 150  
構成の柔軟性: 24個の円形パレット(直径148 mm)から、最大4個の大型パレット(500×500 mm)まで対応

405 mm

85 mm

355 mm

EUV露光装置部品

**宇宙**



アディティブ・マニュファクチャリング LASERTEC 30 SLM

φ150 mm

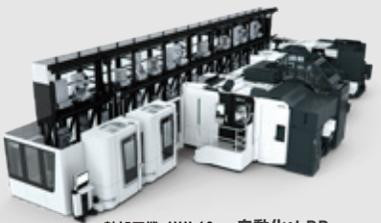
280 mm

スラストチャンバー

価値創造ストーリー

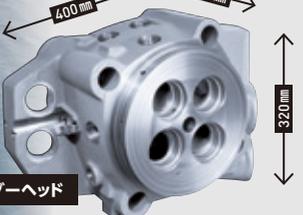
成長産業でのDMG MORIが生み出す付加価値

**モビリティ**

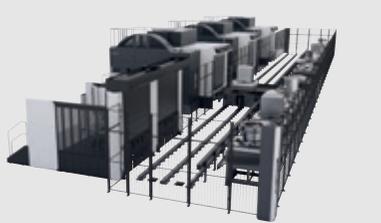
5軸加工機 INH 63

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



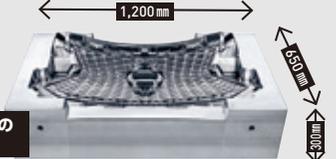
船舶エンジン用シリンダーヘッド

**金型**

5軸加工機 DMC 210 U

自動化: LPP  
最大99パレット、最大8,000 kgの搬送質量に対応し、4.0 m<sup>2</sup>未満の設置面積でパレットハンドリングを実現



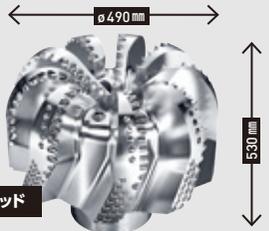
フロントグリル用の  
射出成形金型

**エネルギー**




5軸加工機 DMU 90 P duoBLOCK

自動化: PH Cell 900  
最大18枚のパレット搭載可能  
800 kgの搬送質量に対応



掘削用ドリルヘッド

**防衛**




ULTRASONIC ULTRASONIC 20 linear

自動化: PH 10  
6 m<sup>2</sup>のスペースで最大132枚のパレットに対応  
完全統合型ハンドリングシステム



ジェット機 航法システム用  
ジャイロスコープ

開発戦略と推進体制

## 開発・MROビジネスの連環



**藤嶋 誠**  
Dr. Eng. Makoto Fujishima  
代表取締役副社長  
開発・品質管掌  
博士(工学)  
DMG MORI Digital株式会社  
代表取締役会長



**森 幸太郎**  
Dr. Eng. Kotaro Mori  
上席理事  
開発及び品質担当副社長補佐  
博士(工学)

お客様ニーズに向き合い、  
長時間・安定稼働する  
工程集約・自動化ソリューションを  
お届けするために

～MXの進展と、将来の工作機械開発について語る～



DMG MORIは、2020年以降、工作機械を単体で販売する従来のビジネスモデルから、工作機械にソフトウェア・自動化・計測装置・AM (Additive Manufacturing: 金属積層造形) 機などを組み合わせて、マシニングプロセスにおける統合的なお客様価値創出を行うビジネスモデルへと転換してきました。2022年からは、この新しいビジネスモデルを、工程集約・自動化・GX・DXを含むマシニング・トランスフォーメーション(MX)と名付け、お客様の生産効率及び工作機械稼働率を最大化することを目指しています。

本書の読者の皆様にDMG MORIの開発の取り組みについてご紹介するために、開発・品質管掌の藤嶋と開発及び品質担当上席理事の森(幸太郎)が、MXの振返りと中長期での工作機械の将来像について対談しました。

### MXについて

**藤嶋:** まず、DMG MORIが推進するマシニング・トランスフォーメーション(以下、MX)の概念を改めてご説明します。MXの核となるのは、当社が提供する5軸加工機、複合加工機をはじめとするマルチタスク(多機能)機です。マルチタスク機は加工工程の集約を実現できます。従来は専用機で行っていた研削加工やギヤ加工を含め、1台のマシニングセンタやターニングセンタに複数の工程を集約します。また、工作機械の外に取り出して測定していた加工物の精度の確認も、機上計測により、取り出し不要で完結できるようにしました。このような工程集約により、複数台の機械にわたっていた工程を1台の機械に集約し、加工対象物のハンドリング、すなわち取り付け・取り出しを最小限にできます。さらに、機械の台数を減らすことで、マシニングスペース、消費エネルギーの削減効果も得られます。自動化について申し上げますと、DMG MORIは、過去20年以上にわたって自動化に注力してきました。かつての自動化は、自動車部品をはじめ大量生産に適したシステムを中心に提供するものでした。近年は、大量生産部品が減少し、さらにはオペレーターの不足も重なり、多品種

少量生産にも対応できる自動化ソリューションへのニーズが増してきました。そのようなニーズに応えるのが当社のMX戦略の中の自動化ソリューションです。

### 2025年までのMXの進展:自動化

**藤嶋:** 自動化する上で重要な点は、機械の一時停止(業界では“チョコ停”と呼びます)を避けて安定稼働をさせつつ、長時間稼働においても精度を維持することです。そのため、従来は人間のオペレーターが行っていたような、切削中の工具の監視、加工負荷の監視、切りくずの処理などの作業をデジタル技術で省人化(以下、DX)できる機能を、順次付加してきました。また、加工中のシステムモニタリングをDX化することにより、お客様の工場で使用されているMES (Manufacturing Execution System) やERP (Enterprise Resources Planning) などの、工作機械の上位に位置するシステムとの連携も行うことができるようにし、お客様の利便性を高めてきました。

開発戦略と推進体制

開発・MROビジネスの連環

MXの今後の展望

森: MXを進めていく上では、安定稼働というのが何よりも重要です。そのために、長時間稼働に耐えうるような工作機械を設計することに加え、故障した際にも部品交換がなるべく容易にできる機械を設計することが重要だと考えています。また、MXを進めていくことにより、同時にグリーン・トランスフォーメーション(GX)も達成されるわけですが、GXとは、工作機械自体のエネルギー消費を削減することと、加工品一単位あたりのエネルギー効率を改善していくことです。工作機械が生産財であるという性質に鑑みると、このような指標も製品そのものの魅力を高める上で重要ですので、エネルギー効率の良いソリューション開発を進めていきたいと考えています。

藤嶋: そうですね。MXが浸透していくと、お客様におかれては24時間稼働に近い状況で使用される状況が増えてくと想定されます。当社が設定している製品耐用年数についても、現在よりも3倍程度の耐用年数が必要になってくると考えています。そのためには、DXのみに注力するのではなく、機械そのものの品質をいかに高められるかも重要です。つまり、長時間にわたって、夜間を含む無人運転のなかで加工精度を維持できる基本性能が工作機械に備わってなければなりません。その意味で、高精度で頑丈で、故障しない機械というのが当社にとっての一丁目一番地です。その上で、DXを活用して、高機能な機械をこれからも開発し続けていくということが私たち開発部門の使命だと考えています。

目指す工作機械を実現する上での挑戦

森: 安定稼働・モニタリングを中心としてソフトウェア系の開発が中心になると考えています。DXを推進していく上で、ソフトウェア開発に長けた優秀なエンジニアをしっかりと確保していく必要があります。また、2030年に目指す姿に近づいていくと、機種を問わず汎用的に搭載可能なソフトウェアが必要になってきます。そのように汎用的なソフトウェアの開発は、開発工数がかかりますので、ある程度の販売台数がないと1台当たりの開発費負担が大きくなります。その点で、DMG MORIは開発投資を回収できるだけの販売規模があります。規模があるからこそ、日本の札幌とドイツの2拠点(ともに社名はDMG MORI Digital。以下、Digital)で、ソフトウェアを開発するエンジニア部門を抱えるグループ会社を維持することができます。

Digitalで開発したソフトウェアをグローバルに広がる工場で製造される種々の機械に搭載することで、お客様にリーズナブルな価格で提供することが可能となっているのです。

藤嶋: 加えて申し上げますと、当社のユニークな点は、ソフトウェアの内製比率が業界内でトップクラスであるということでしょう。一般的な工作機械メーカーでは、ソフトウェアの開発は外注しているケースもあると思われます。一方、当社はできる限り内製の範囲を拡げる方針を掲げています。その狙いは、自社開発することでエンジニアが成長し、より効率的に、高度なソフトウェアの開発が可能になることです。これを継続することで、持続可能な開発体制が築かれている点が当社の開発の強みになっていると考えます。

長期的にはよりSoftware-Definedへ

森: 工作機械の高精度化、高剛性化、高耐久性化など、メカ設計でまだまだ進展が必要です。一方、今後5年、10年単位での差別化にはソフトウェア関連の開発が重要になってくると考えています。従来の工作機械では、お客様に最初に納入した時点の状態ですべて使用いただくケースがほとんどでした。当社は、今後お客様サイドでソフトウェアをアップデートできる機能を提供していこうとしています。その点で、自社開発のオペレーション・システムであるCELOSを大幅にバージョンアップしたCELOS Xを、2023年から市場投入したことは、一つのマイルストーンとなりました。Xには複数の意味が込められていますが、その一つは、(E)XchangeのXで、お客様がCELOS Xを通じてクラウドに接続することにより、オンラインでソフ

変種・小ロット生産の時代に対応した自動化ソリューション

工程集約機+自動化+ソフトウェア

ターンキー・システム

Controller

+操作性  
+柔軟性

MATRIS WPH

自律走行  
ロボット

WH-AMR PH-AMR

ツール  
ハンドリング

CTS

ロジスティクス

- ・切りくず
- ・完成品
- ・原材料
- ・パレット

周辺機器

- ・3次元測定機
- ・レーザー
- ・洗浄装置
- ・マーキング装置
- ・バリ取り装置
- ・スキャニング装置

開発戦略と推進体制

開発・MROビジネスの連環

トウェアのアップデートをすることが可能となります。これにより、常に最新の機能を使用いただくことが可能となります。このような方向性を Software-Defined Machine Toolと呼んでいます。

藤嶋: その具体例の一つが、DMG MORIが提供するアプリケーションソフトであるTechnology Cyclesです。Technology Cyclesとは、簡単に申し上げると、対話型プログラミングにより、コードを書くというプログラミング作業の負荷を減らし、お客様のワークの加工を最適化する動作を工作機械に実行させるものです。当社は、毎年新しい種類のTechnology Cyclesを開発・提供していますが、新しいTechnology Cyclesが登場すると、お客様は、従来は難しかったような加工プログラムを容易に作成することが実現できるようになります。「Measuring Pro」はその典型です。

森: 「Measuring Pro」は、従来はNCのカスタムマクロ機能を使って組んでいたような様々な計測を、簡単な画面操作のみで実現できるアプリケーションソフトです。NCプログラムの作成にかかるユーザーの負荷を減らす一方で、ハードウェアの変更は必要ありません。将来的には、お客様は、必要に応じていつでも、最新の機能をオンラインでダウンロードしてお使いいただくことができるようになる計画です。また、既にアプリをお使いのユーザーの皆様に対し、アップデート版を簡単にお届けできるようにもしたいと考えています。

藤嶋: 同感です。従来も機能追加自体は可能でしたが、当社からエンジニアを派遣して追加するという手順が必要でした。そのため、エンジニアの出張費や作業費などの負担が発生していました。加えて、発注していただ

いてから、少なくとも数日はお待ちいただくという状況がありました。それが、オンラインでお客様ご自身の手で機能追加ができるようになるというのは、お客様にとっても大きなメリットだと思います。工作機械そのものについては、次々と新しい機種が登場するわけですが、ハードウェアはそのままでも、最新のソフトウェアを使用いただくことで機械の機能向上が可能になり、容易に陳腐化しない工作機械をご提供することが可能になります。

森: これからも、上述の議論のような機能開発を継続することにより、お客様の課題を解決し、生産性の向上に資するような開発を行っていきたいと思います。

Technology Cycles (テクノロジーサイクル)  
Measuring Pro

多彩な計測機能

→ あらゆる計測をサポート



ガイダンス画面

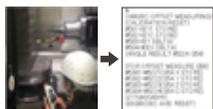
→ プログラミング時間を短縮



対話式プログラムにより、プログラミング時間を大幅に短縮

マクロプログラムを作成する場合

ワークの平行出し用の  
マクロプログラム:  
60分



58分  
短縮

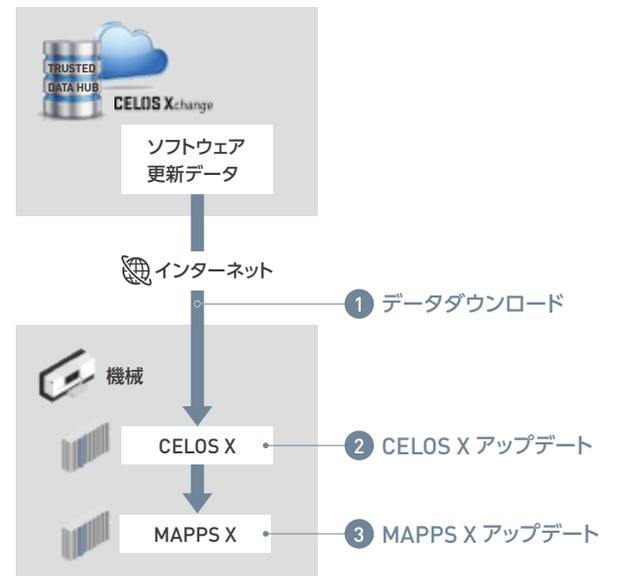
Measuring Proを使用する場合

約2分で  
プログラム完成

ワークの  
平行出し



ソフトウェアオンラインアップデート



Software-Defined  
Machine Toolの基盤

開発戦略と推進体制

## 欧州におけるMXの取り組み



アルフレッド・ゲイスラー

Alfred Geißler

取締役副社長

DMG MORI  
AKTIENGESELLSCHAFT社 掌管

欧州における研究開発：  
包括的で持続可能な  
ソリューションプロバイダーとして  
業界をリード。  
MXを通じて製造業の未来を形作る



DMG MORIのイノベーションは、研究開発への強い取り組みから生まれています。欧州には7つの生産拠点があり、それぞれがお客様の多様なニーズに沿った製品を開発するハブとなっています。この分散型アプローチのおかげで、開発チームは、お客様により近い環境で、そのフィードバックを製品やソリューション開発に直接反映することができます。

私自身も研究開発部門の出身です。私の使命は、マシニング・トランスフォーメーション(MX)という全社的な戦略を推進するシナジーを活用して、文化や拠点を越えた強固な協力関係を育むことです。

### 欧州製機械におけるMXの取り組み

MXは、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)という、4つの柱で構成されています。これらの柱を相互に連携させることで、当社は、お客様に現代的で持続可能かつ効率的な製造ソリューションをオーダーメイドで提供しています。

当社の受注の70%以上が、5軸加工機や複合加工機などの工程集約機です。これらの先進的な機械は、複数にわたる製造工程を集約し、工場内の機械設置面積や電力消費量を削減し、生産性と柔軟性を高めます。熟練労働者が不足し「Lights Out(消灯状態)」での無人生産へのニーズが増加する中、自動化はますます重要性を増しています。

このような目的を実現するために、“Software-Defined Machine Tool(SDMT)”のアプローチを推進し、ソフトウェアを用いて、リアルタイムで機械機能を制御、管理、最適化しています。最新のヒューマンマシンインターフェースであるERGOline Xと、それに搭載されたデジタルエコシステムのCELOS Xの融合は、これを完全に体現しています。当社のレトロフィットオプションにより、古い機械でも最新の自動化とデジタル化の恩恵を受けられ、機械のライフサイクル全体を通じて持続可能な生産を支援

します。

### 欧州市場における挑戦

当社のお客様は、長期的な発展のために生産設備を近代化しなければならないという挑戦に直面しています。加工ワークはますます複雑になり、生産ロットは小さくなり、コスト圧力は高まっています。

私たちは、高度な工程集約と、モジュール式の機械設計、標準化と品質への強い取り組みによってこれらのお客様の期待に応えています。

新規顧客獲得のために、価格競争力とDMG MORIの品質を兼ね備えたスタンダードな機械も提案しています。これらの機械は、設立後間もない企業やスタートアップ企業だけでなく、伝統あるお客様にとっても当社機を導入するきっかけとなります。自動化やデジタル化のアップグレードオプション、柔軟なファイナンスやオペレーター教育プログラムも用意しており、先進的な製造技術を導入初日から利用可能にしています。このアプローチにより、お客様の当社機導入のハードルを下げ、長期的なパートナーシップを築けます。DMG MORIは、お客様と成長の過程をともにする信頼できるパートナーなのです。

### 2030年に向けた研究開発目標

2030年を見据えた私たちのビジョンは明確です。包括的で持続可能なソリューションプロバイダーとして工作機械業界をリードすることです。私たちは新技術の最先端に立ち、人工知能(AI)や機械学習の活用可能性を幅広く探っています。

工作機械メーカーとして、私たちはお客様が未来志向の生産を目指すことを支援しなければなりません。新技術を早い段階で採用し、共創の文化を育むことで、DMG MORIは欧州のみならずグローバルでも製造イノベーションの最前線に立ち続けられると確信しています。



開発戦略と推進体制

# エンジニアリング商社モデルが可能にするMRO部門と開発部門の連携

## MROと開発の連環

MRO部門の最大のミッションは、お客様の機械修理待ち時間の短縮です。DMG MORIは世界128の販売拠点やホーム・オフィスの従業員を含め、広くMROエンジニアを配置していますが、サービス要請はランダムに発生するため、お客様に待ち時間が発生するケースもあります。さらなる迅速なサービスの実現と平均復旧時間 (MTTR: Mean Time To Repair) の短縮のために、2030年までに人的リソースの強化とデジタル技術の活用を進めていく計画です。

開発・品質管掌の藤嶋と上席理事の森 (幸太郎) が、MROと開発の連環についても対談しました。

## 徹底したサービス (MRO)

藤嶋: 森精機 (株式会社森精機製作所、当社の旧社名) は、NC旋盤が登場した1970年代から、サービスを重視し「品質の森精機」として、後発ながら、大手工作機械メーカーに成長しました。当時の戦略は、NC旋盤を初めて導入されるお客様のもとに、若手のアプリケーションエンジニアを1カ月程度派遣して、NC旋盤の操作に馴れていないオペレーターに対して操作のトレーニングから、量産できるようになるところまで丁寧にサポートしました。これがDMG MORIの原点であり、現在でも当社の優位点はお客様への手厚いサポートと、MROの品質の高さであると認識しています。MROの迅速性・品質の高さにより、お客様満足度が高まり、レポート購入に繋がっていると考えています。

また、当時と異なり、現在は、直接販売・直接サービスをしていることで、機械不具合や課題を含めたお客様の声が、MRO担当者を通じて直接DMG MORIに届いてきます。その情報を、開発部門、製造部門を有する各生産拠点が、きちんと受けとめ、製品の改善・改良を続けていくことで、お客様の声が直接製品に反映される体制をとっています。その基礎となるのが、当社のPPR (製品プロブレム・レポート) という仕組みです。PPRは、MRO部門から開発部門に対して、製品の不具合を迅速

にフィードバックする仕組みです。独AG社との統合後には、このPPRシステムを欧州製の機械にも広げました。今では、年間20,000件程度のPPRを受信していて、その1件1件に丁寧に対応しています。

PPRの効果は、大きく2つあります。①工作機械の迅速な修理復旧、②開発に活かすことによる設計品質の改善・改良に寄与する、ということです。

PPRを欧州の工場まで展開したという話をしましたが、それまでは、旧AG社 (GILDEMEISTER AG、現ドイツDMG MORI AGの旧社名) では担当者間でのやり取りに限定されており、不具合情報が社内でも共有されていませんでした。そのため、AG社はサービスの品質、欧州機の品質に少し課題があり、実際私自身もクレームをいただいたことがあります。しかし、PPRシステムを欧州にも展開したことにより、欧州機の改善点を見える化することに成功した上、日本側が欧州側に品質改善の提案を行うルートも構築できました。そのおかげで、欧州機の品質が格段に改善されました。その結果、これまで欧州機があまり採用されていなかった日本や米国市場でも、欧州製の機械が広く浸透する契機となりました。これは、PPRの効果の大きさを実感した経験となりました。

## MROのさらなる発展: 予兆保全

藤嶋: MXとの関係で申し上げますと、当社はMXを推進することにより、2025年時点で、全世界に約500万台設置されているとされる工作機械を、2050年頃には100万台程度に削減することを目標としています。これは、5台の機械が1台に置き換わり、その分1台の機械のもつ重みが5倍になるということでもあります。言い換えると、その1台の機械が停止した際のインパクトがその分大きくなります。翻って、当社にはさらに高い品質と迅速な修理復旧が求められるということです。従来のMROのやり方をさらに改善する必要があります。

森: はい、MXを推進していくのと並行して、MROの仕組みも変えていく必要があると認識しています。現状では、機械が故障・停止してから始めて対応するというケースが大きな比重を占めています。24時間稼働になり、とりわけ夜間にお客様の工場が無人の状態で機械が止まってしまうと、生産性が大きく下がる可能性が高まります。そこで、機械が停止する前にメンテナンスするという、予兆保全が重要になってきます。DXを進めているようなモニタリングの技術と組み合わせることで、故障する前に異常を検知して、それをお客様にお知らせし、機械停止前にメンテナンスするという体制をとっていく必要があると考えています。

藤嶋: 近い将来、工作機械も常時インターネットに接続されている時代が来るでしょう。当社と工作機械の状態を共有して下さるお客様が増えれば、それをベースに、DXを使った予兆保全のサービスを提供できるようになり、当社のMROはさらなる発展を迎えることとなります。

森: 一例として、アラーム・モニタリングという取り組みを行っています。これは、通信で接続していただいたお客様の機械のアラーム・メッセージを、当社のサービスセンターでモニタリングして、短時間で復旧したり、停止には至っていないものの、警告信号を発している機械について、当社側から能動的にお客様に連絡をとることで機械停止に至る前にサービスを提供するという取り組みです。

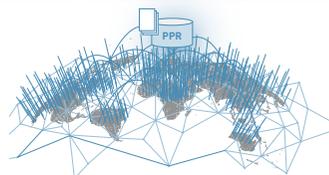
他にも、センシング技術を用いて機械が停止する前にボールねじといった重要部品の摩耗状態等をチェックしてアラームを出すという機能もあります。

### 製品不具合レポートシステム:

#### PPR (Product Problem Report)



製品不具合をデータベース化  
社内でも迅速に共有



- 1995年 紙ベースで開始
- 2000年 ワークフローシステムにより電子化
- 2016年 AG工場にもPPRを導入

**開発戦略と推進体制** エンジニアリング商社モデルが可能にするMRO部門と開発部門の連携

藤嶋: そのようなDXを用いたリモートサービスが2026年後半から順次標準化されていくということですね。従来、主軸、ボールねじといった工作機械の重要部品が停止すると、修理復旧日まで機械が停止したまま、数日間お客様をお待たせすることもありました。今後は、修理の必要性を事前に検出できるようになると、お客様におかれても計画的に機械を停止させて、その間に対象部品を交換することができます。それにより、生産計画に影響なく、工作機械をさらに効率的にご使用いただけるようになります。

森: 以上のような取り組みを通じて、これからもお客様の機械ダウンタイム最小化に貢献したいと思います。

**グローバルパーツセンター**

DMG MORIグループは、お客様が長期にわたり安心して当社製品をご利用いただけるよう、世界4拠点(日本、ドイツ、アメリカ、中国)にグローバルパーツセンターを配置し、迅速かつ確実なサポート体制を構築しています。各パーツセンターでは、担当地域における据付機のデータを分析し、旧機種から新機種まで必要な保守部品を多数保有することで、お客様の稼働停止時間の最小化に努めています。

日本のグローバルパーツセンターでは、多岐にわたる部品を効率的に管理するための体制整備を進めてきました。2019年にはグローバルパーツセンターを奈良から国内最大の製造拠点である伊賀に移転することで、製造・開発部門との連携も強化され、組立支援や技術支援を受けやすくなりました。同時に、最新の自動倉庫を導入することで、より精度の高い在庫管理を実現しました。さらに、2024年にはDMG MORI Precision Boringの部品、2025年には太陽工機の部品を同センターへ移管することで、グループ全体の保守部品の一元管理が進み、お客様へのサポート体制が一層向上しました。

加えて、当社は長期的な視点に基づく在庫の最適化にも取り組んでいます。膨大な種類の部品を全て在庫として保有し続けることは将来的に大きなコスト負担となるため、2016年以降は設計段階から部品の標準化を進め、総部品点数を継続的に削減しています。これにより、将来の在庫圧縮と在庫管理業務の効率化を図りながらも、必要な部品供給を維持できる仕組みを整えています。



**ドイツ / ゲレツリード**  
保有パーツ点数:  
**132,000点以上**



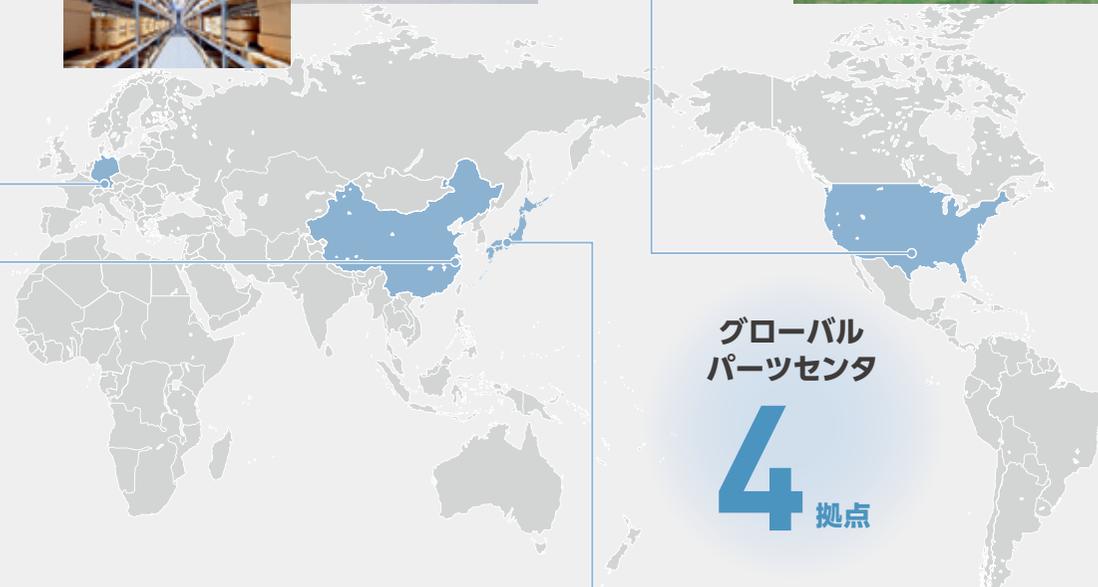
**アメリカ / ダラス**  
保有パーツ点数:  
**46,000点以上**



**中国 / 平湖**  
保有パーツ点数:  
**13,000点以上**



**日本 / 伊賀**  
保有パーツ点数:  
**130,000点以上**



開発戦略と推進体制

# 知財戦略

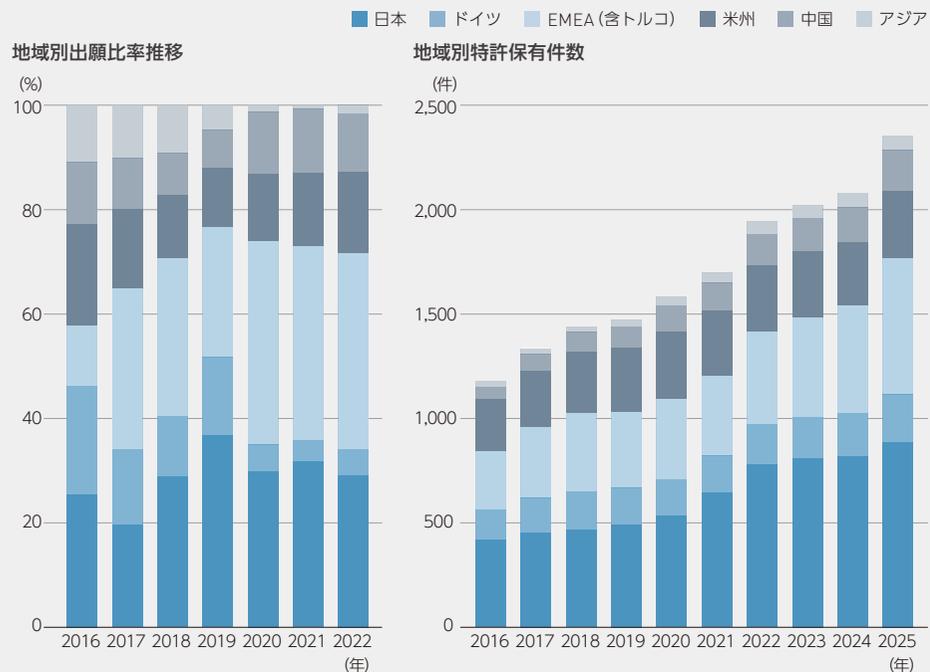
## 知財マネジメント方針

MXを実現する工作機械や自動化システムには、工程集約、自動化、GX、DXに関する先進的な技術が多数搭載されています。DMG MORIがMXを推進し、業界リーダーとしてより発展していくためには、これらの技術やブランドを知的財産としてグローバルに保護することが重要です。

DMG MORIにはグローバルで知的財産を保護する体制が整っています。グループ会社を含めて開発は各国の拠点で行われますが、知的財産の保護には日本・欧州で開発を管理する部門が深く関わります。グローバルで行われる開発の会議に知財責任者も出席し、発明の抽出や保護について助言を行います。完全経営統合から9年が経過し、開発部門だけでなく知財部門の

連携も強まりました。特に、全社横断で使用する技術やブランドの保護、第三者への対応を行う上で、この連携は必須と言えます。私たちは日常的にコミュニケーションを取り、同じ目線でDMG MORIの知的財産を保護しているのです。

ここ数年で知財マネジメントのレベルも向上しました。特許出願件数の増加だけを目標とするのではなく、公開されても権利化する価値があるかの判定プロセスを強化しました。そして、製品を確実に保護するための知財戦略を構築してきました。新製品に関しては、特許だけでなく、商標、意匠も活用し、周辺技術も含めて多面的に保護しています。



## 豊富な無形資産

### MROからのフィードバック、加工ノウハウの社内共有

少子高齢化の影響で労働人口が減少し、生産現場に変化が生じています。従来、高技能な熟練者がシンプルな設備のメンテナンスを行い、長年使い続けるということがありましたが、熟練者の定年退職や、多品種少量生産に伴う加工の複雑さから、持続が困難になってきました。そこでお客様の生産性を高めるために重要な役割を果たすのがMROエンジニアです。

MROエンジニアはお客様の生産現場に向き、部品交換、定期メンテナンス、不具合対応等を行います。決められた作業を行うだけでなく、お客様から困りごとの相談を受けて、開発部門と改善内容の検討を行うこともあります。

当社では、月次でMROエンジニア全員が出席する会議を開催し、このような改善事例やメンテナンスに関するノウハウの共有を行っています。改善内容は速やかに水平展開され、商品の品質向上に繋がっています。中には特許出願に値する改善事例もあることから、知的財産責任者が会議に出席し、知的財産の保護を行っています。

また、複雑化する加工へのソリューションを提供するのがアプリケーションエンジニアです。DMG MORIは全世界に約300台のテストカット機を有しており、日々、お客様に加工提案を行っています。加工ノウハウは厳重な顧客情報管理の上で社内に蓄積されています。

### 知財マネジメント体制

DMG MORIには全社で発明を奨励する風土があります。新機種開発のプロセスで知財担当者が発明を抽出するだけでなく、実際に工作機械を使用するアプリケーションエンジニアやMROエンジニア、そして製造エンジニアに至るまで、様々な目線でアイデアを出すことができます。月次で発行される社内報には発明者が顔写真付きで掲載されます。

発明を奨励することで、知財部門には多くのアイデアが集まってきますが、これらのアイデア全てが特許出願されるわけではありません。先行技術文献調査を経て特許性の有無を判断した後、公開される情報と保護される権利の効果を比較して、一部は特許出願され、一部は企業秘密として秘匿されます。

出願するか秘匿するかは、開発所掌の取締役及び執行役員が入った会議で、厳正に決定されます。また、権利化後の知的財産に関して、特許料納付のタイミングで継続の可否を判断していますが、この判断も経営層が入った会議体で行われます。このようにすることで、経営層がどのような特許が出願されているかを把握するとともに、経営環境を考慮した知的財産の維持判断を行っています。

DMG MORIでは経営層が知財マネジメントに深く関わり、知財を活かした経営を行っています。

開発戦略と推進体制

知財戦略

将来技術の探索

DMG MORIは、お客様の生産性向上や自社の開発効率向上を目的に、世の中にある最先端の技術を取り入れ、「まだ見ぬ工作機械・加工方法」を探索するための拠点を有しています。

- 先端技術研究所
- WALC:  
AI、クラウドコンピューティングなどの活用 (▶P.60)
- 奈良PDC:AMイノベーションセンター  
AMの開発拠点
- DMG MORI Digital:ソフトウェア開発
- DIC(Digital Innovation Center):  
机上計測などの画像関連の技術開発拠点

デジタルツイン技術

先端技術研究所では、工作機械の高精度化と高能率化を実現するための最先端の研究開発を進めています。まず鍵となる技術が、工作機械のデジタルツイン技術です。この技術は、工作機械の物理計算と加工状態のモニタリング技術を中心に構成されています。デジタルツイン技術により、試作や試行錯誤の回数が大幅に削減可能となります。工具や素材を消費せずに最適な加工条件を導き出すことが可能となり、その結果、加工時間の短縮やエネルギー消費の低減が実現し、環境負荷の軽減にも繋がります。もう一つのメリットは



デジタルツイン技術

工作機械設計への活用です。設計段階の図面状態でも加工結果を予測できるため、加工精度や加工能率を考慮した数千回に及ぶ解析を行うことができ、最適化された機械構造の設計が可能となります。こうした技術は、当社の主力機種であるINH、NTX、NLXシリーズの開発で活用されており、飛躍的な性能向上を実現しています。

加工モニタリング

次に鍵となる技術は、加工状態をモニタリングする技術です。切削力は工具と素材の間で発生する最も重要な情報であり、その可視化を実現する製品が、切削力計測システムPFM(プロセスフォースモニタ)です。機械内蔵式であるため、いかなる工具や加工方法にも適用可能で、生産加工中に発生する切削力をリアルタイムで可視化・記録できる画期的な製品です。このPFMによって工具寿命を監視する技術が完成しており、工具の寿命の延長による廃棄物の削減及び機械稼働コストの削減に寄与します。

さらに、量子コンピュータによる計算資源の活用、AIの活用を視野に入れたさらなる高度化も目指します。これらの技術を工作機械をはじめとする金属加工の生産現場に応用することで、より精緻な予測と最適化を含む真のマシニング・トランスフォーメーションの実現が可能となり、お客様に最大の価値を提供できるものと確信しています。



切削力計測システム「Process Force Monitor」

学術機関との共同研究

DMG MORIは、お客様の生産性向上のために最先端の技術を取り入れることにより、製品の付加価値向上を目指しています。MX戦略に基づいて、工程集約、自動化、GX、DXの領域で、グローバルの様々な学術機関と協力して研究開発を行っています。

ドイツ



- ① ミュンヘン工科大学
- ② ハノーファー大学
- ③ ドレスデン工科大学、フラウンホーファー研究機構 IWU
- ④ ケムニッツ工科大学、フラウンホーファー研究機構 IWU
- ⑤ イェーナ応用科学大学
- ⑥ アーヘン工科大学、フラウンホーファー研究機構 IPT

日本



- ⑦ 東京大学
- ⑧ 慶應義塾大学
- ⑨ 京都大学
- ⑩ 神戸大学

アメリカ



- ⑪ コロラド鉱山大学
- ⑫ ノースウェスタン大学
- ⑬ イリノイ工科大学
- ⑭ オークリッジ国立研究所

具体的成果例:ACFの共同開発——基礎研究から商用製品化まで

多くの加工プロセスでは、切削性能を向上させるために高圧クーラントが使われています。Adaptive Coolant Flow(ACF)は、リアルタイムの加工条件に応じてクーラント流量を自動で最適化する技術です。実験の結果、この手法によりクーラント供給に必要なエネルギーを最大80%削減できることが確認されています。ハノーファー大学及び複数の産業パートナーとの共同開発によって生まれたACFは、基礎研究がいかに市場ニーズに即した製品へと発展し得るかを示す好例となっています。





開発戦略と推進体制

## my DMG MORI eMarket (オンラインショップ)

2018年に開始した「my DMG MORI」は、お客様がオンライン上で保有機に関するマニュアルの閲覧、修理・復旧の依頼、スペアパーツの手配、e-ラーニングの受講などを行えるお客様専用ポータルサイトです。

日本では、「my DMG MORI」内に会員向けEコマース「my DMG MORI eMarket」を開設しました。my DMG MORI eMarketは、切削工具や素材などのDMQP (DMG森精機認定周辺機器) の中で、ホルダ・潤滑油・クーラントや治具といった定期的に追加購入が必要となる消耗品「ライフサイクルDMQP」についてもワンストップでご提供します。今後は、欧州をはじめ各地域へ順次本サービスを展開することを計画しています。

eMarketは初年度に16のパートナーの参画から始まりました。国内外のDMG MORIのエンジニアのノウハウを活かし、最新かつ優良な商品を継続的にラインアップに加えています。

eMarketは、トラスコ中山株式会社が提供する「TRUSCO オレンジブック.Com」とも連携し、約600万点の豊富な品揃えで、最短当日の発送が可能です。また、my DMG MORIの保有機情報と連携しています。当社製の機械を導入した際に付属した周辺機器を一覧で機械別に表示でき、追加で必要な商品を簡単に注文いただけます。

my DMG MORI eMarketは、商品の購入だけでなく、工具や加工プログラムに関するご相談メニューがあります。

当社と工具メーカーの経験豊富なエンジニアが連携し、最適なソリューションをお客様にご提案します。グローバルには、欧州を中心に高品質な工作機械周辺機器メーカーが多数存在します。工作機械に加え、当社のノウハウとDMQPパートナー製品を組み合わせ、お客様の生産性向上を支援します。

my DMG MORI eMarket

オンライン上で簡単に注文

my DMG MORI eMarket

DMG MORIに  
工具・加工相談

新規ワークを加工したい

トラスコ中山  
株式会社と連携

加工プログラム、工具・クーラント等の選定をサポート

DMQP  
DMG MORI QUALIFIED PRODUCTS

### ライフサイクルDMQPを中心とした、 工具・消耗品を提案するECサイトがオープン

my DMG MORI eMarket

×

TRUSCO  
オレンジブック.Com®

- 即日出荷
- 約600万点の取扱い

※「TRUSCO」及び「オレンジブック.Com」はトラスコ中山株式会社の登録商標です。

●機械を最大限に活かす工具をmy DMG MORIでご提案

開発戦略と推進体制

# DMQP (DMG森精機認定周辺機器)、ライフサイクルDMQP



DMQPIは、当社機械に組み合わせてお使いいただける周辺機器の中から、品質・性能・保守性に優れた機器を当社が厳選し、認定したものです。

DMG MORIの工作機械と、最適で高性能・高品質な周辺機器を組み合わせることにより、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。

ライフサイクルDMQPIは、DMQPのうち、機械納入から次期設備投資までの期間にわたり、定期的な購入が必要となる消耗品を指します。これらの消耗品は、お客様の機械の生産性向上と安定稼働を支える重要な要素

です。消耗品の継続的な供給は、長期的な価値提供を通じてお客様との信頼関係を深めていくこととする、当社のビジネスモデルをより強固なものにしています。



垂直統合型経営

## マーケティング

実感できる技術革新を — お客様を支え、価値を創造し、次世代に繋げる



波多野 雅美

Masami Hatano

常務執行役員

コーポレートコミュニケーション担当 兼

固定資産企画担当

イレーネ・バーダー

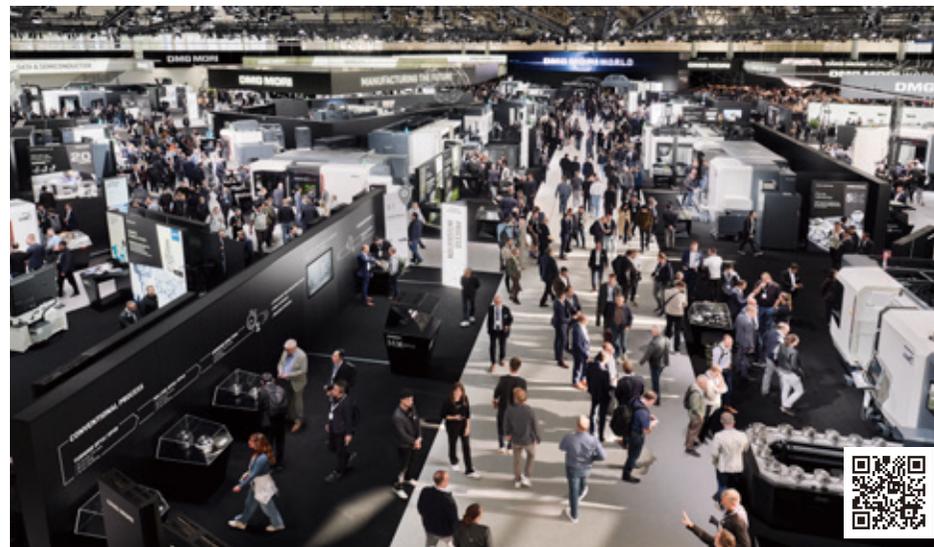
Dr. Irene Bader

取締役

グローバルコーポレートコミュニケーション・

グローバルHR管掌

経営学博士



EMO 2025 (2025年9月ドイツ)

変化の激しい時代において、イノベーションは、お客様に新たな価値を提供して初めて意味があります。DMG MORIのマーケティング・コミュニケーション部門は、お客様にとっての価値を見える形にし、実感していただくために重要な役割を担っています。私たちは単なる工作機械メーカーではなく、技術を性能・精度・生産性といった具体的な価値へと変換するパートナーです。このアプローチは、マーケティング・コミュニケーション部門の指針「Manufacturing the Future (未来を製造する)」の表れでもあります。

マーケティングの本質は、イノベーションとお客様のニーズを繋ぐことにあります。私たちは常にお客様の声に耳を傾け、工程の改善や収益性の向上に繋がる提案を行っています。そうして生まれた価値を、誰にでもわか

りやすく伝えることが、マーケティング・コミュニケーション部門の使命です。技術的な内容を、お客様目線のメッセージに置き換えることで、最先端技術をより身近に、より理解しやすくお伝えします。こうした取り組みが、イノベーションへのお客様の理解を深め、信頼と長期的な関係の構築を支えています。

このプロセスの中心にあるのは、お客様・パートナー・サプライヤーとの協働です。共同開発を通じて、現場の課題を技術革新へと繋げていきます。アプリケーション事例の紹介や技術情報の共有、工場見学、テクノロジー・デーなどを通じて、イノベーションを「体験」としてお届けしています。さらに、ターゲットマーケティングによって情報の過多を防ぎ、必要な情報を必要な方に的確に発信します。こうした精度の高いコミュニケーションが、あ

らゆる業界・市場におけるDMG MORIへの信頼を高め、パートナーとしての関係構築を支えています。

私たちの責任は、製品の販売後も続きます。明確で透明性の高いコミュニケーションを通じて、MROを単なるアフターサービスではなく、長期的な価値共創のパートナーシップとして位置付けます。機械がダウンした際は当社が寄り添い支える存在です。このパートナーシップを強調することで、当社製品の付加価値にMRO品質が重要な要素であることを示します。

ハノーファーで開催されたEMO2025 (欧州国際工作機械見本市)のような国際展示会では、技術・コミュニケーション・マーケティングが一体となり、ハイテクソリューションを「体験」として提供します。これにより、製造現

場における効率性・精度・持続可能性の向上に対して具体的に何が出来るかを示すとともに、ブランド力を高め、お客様の投資意欲にも重要な役割を果たします。また、DMG MORIは「人間による、人間のためのイノベーション」を推進する魅力的な雇用主であることを発信する絶好の機会でもあります。

お客様の持続的な成長を支える基盤となるのは、共同開発・イノベーション・MROの3つです。マーケティング・コミュニケーション部門は、これらの強みをさらに引き出し、体験として届ける役割を担っています。DMG MORIは、工作機械や自動化ソリューションを提供するだけでなく、価値を創造し、信頼を築きながら、全てのステークホルダーに「Manufacturing the Future (未来を製造する)」を実感していただくことを目指しています。

垂直統合型経営

## 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



ミハエル・ベーレンス  
Michael Behrens  
執行役員  
グローバルキーアカウント担当  
DMG MORI EMEA Holding GmbH

### グローバルキーアカウントとは

グローバルに事業を展開するお客様、いわゆる multi-national company (多国籍企業)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ローカルの販売代理店との間で仕様・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各地の営業担当者や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。一例として、欧州に工場を構えていたお客様が、生産能力拡張のために米州に新規に工場を建設することを決定されたことがあります。そのプロジェクトでは、グローバルキーアカウントチームがDMG MORIの窓口として、当該お客様の本社設備投資担当者と商談を重ね、米州の新工場に納入する機械の仕様や納期を取りまとめました。

### チームの役割とこれまでの実績

このように、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、とりわけ本部の生産管理担当者や購買担当者との信頼関係を構築し、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。2025年には、新たに10の多国籍企業をグローバルキーアカウントとして登録することができました。2025年末時点で、合計約150のお客様の7,500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、エネルギー関連や工具メーカーを含む産業機械部門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。

### 2030年に向けての注力事項

2026年からは、主要なグローバルキーアカウント顧客との間で、基本となるマスター契約を締結し、契約締結プロセスをより速やかに進められるようにしていく計画です。また、奈良事業所やフロンテン工場の自動化チームとも連携を密にし、ターンキー案件の販売促進に注力します。これらの重点施策を実行し、2030年にかけて年間5~10社の新規グローバルキーアカウントを迎え入れたいと考えています。年間約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 **150**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

**7,500**  
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になります。

垂直統合型経営

## 販売

### お客様と繋がる直接販売体制

DMG MORIは、全世界に展開する128の販売・MRO拠点を通じて、ほぼ全ての事業展開地域で直接販売しています。直接販売により、各地域ごとのお客様ニーズにきめ細かく対応できます。また、お客様からいただいた声を開発・製造部門にフィードバックし、製品の開発・改良並びに品質向上に役立てることができます。



シカゴ・イノベーション・デイズ2025 (5月)

### 日本

#### DMQP製品を活用した最新製造工程の提案

日本市場ではターニングとミーリングの集約だけに留まらず、ギヤ加工、研削、計測、AM (アディティブ・マニファクチャリング) など、広範囲の工程を集約するニーズが高まっています。

例えば、業種や製品ポートフォリオの拡大を目的に、新しい取引先開拓を目指すお客様が増えています。このようなお客様は、必ずと言って良いほど、革新的な製造方法と、最新の周辺機器に興味を持たれます。当社の工場にいらっしゃったお客様に対し、精密加工工場のMX活用事例をお見せできること、DMQP製品も含めた最新の製造工程をワンストップで提案できること、ご購入いただいたお客様の製造ラインを奈良事業所において出荷前にご確認いただけることが、当社の大きな強みです。

また、機械の高度化・複合化に伴い、それを操作するプログラマーの質や人数に悩んでいるお客様も多くいらっしゃいます。こうしたお客様に対しては、生産立ち上げや人材教育をお客様とともに実施するレジデント・エンジニアを当社が派遣し、お手伝いをさせていただく事例も増えています。

MXの導入は、都市部よりも労働人口の減少速度が速い地方都市で顕著にみられます。従業員数が減少する中でも売上や生産量を維持・向上させる「戦術」としてのMXが受け入れられています。立地や人口に影響されず、高い技術力で勝負するお客様に、パートナーとして選んでいただけるのは、当社としてこの上ない喜びです。



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 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 社長

### 欧州

#### 柔軟で将来性あるソリューション提案のための体制強化

2025年を振り返ると、中小企業のお客様を中心に顧客からのイノベーションへの要望と移り変わる加工条件に応えるため、柔軟で将来性のある製造ソリューションを求める声が増えました。

そうしたお客様は、段取り替え無しの完全加工、直感的な自動化システム、CELOS XIによるリアルタイムのモニタリングとプロセスの最適化を高く評価されます。欧州での需要は徐々に回復してきており、企業が生産性の向上、コストの削減、エネルギー効率の向上を追求する中で将来に対する明るい見通しが聞かれます。ドイツにおいては、2025年7月から実施された減価却ルール見直し等の政府支援策も需要を後押ししています。

欧州市場における成長戦略は、高度な製造ソリューションの需要が継続している医療、航空宇宙、防衛等のハイテク産業を中心としています。DMC 125 FDS duoBLOCK や NZ DUE TCに代表されるような革新的な製品が、お客様の工程集約、柔軟で効率的な生産体制を実現します。営業人員に対しては継続的な訓練を、サービス人員に関しては増強を行うことで、お客様の資金調達からアフターセールスまで包括的な提案に繋がります。モジュール式の後付けオプション、多様なリースや分割払いプランを提供し、より幅広いお客様に最先端の技術を購入いただけるようになっています。また、安定的にスペアパーツとメンテナンスを提供し、お客様との長期的な関係を構築しています。



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)

垂直統合型経営

販売

## 米州

### MXと持続可能な成長をサポート

米州では、DMG MORIが進めるMX戦略へのお客様の関心は高く、安定した引き合いをいただいています。今後も、製造業のアメリカ合衆国への回帰、熟練労働者の不足、ハイテク業界（航空、通信、宇宙、医療等）の継続的投資による需要が続くと予想しています。小規模な加工業者から先進的な製造業まで、お客様の規模に関わらず共通して求められているのは、生産性を高め、複雑性を減らし、長期的な安定運用のできる包括的ソリューションです。

2025年後半、DMG MORI USAは各地のテクノロジーセンターと本社（イリノイ州シカゴ郊外）で「テクノロジー・デー」を開催しました。参加いただいたお客様には、工程集約・自動化・デジタル化のツールを用いた最新のMX技術をご覧いただきました。特に注目を集めたのは、DMG MORIのベストセラー機種であるNLXの最新版NLX 2500 2<sup>nd</sup> Generationと、今般初披露となったNHX 5000 4<sup>th</sup> Generationです。お客様には、最新機種による高度な加工能力と幅広いアプリケーションをご覧いただきました。

製造業を取り巻く環境が進化し続けるなかで、革新的な技術、素早いサービス、生産性向上への戦略的集中でお客様を支えるというDMG MORIの決意は変わりません。DMG MORI USAは、米州で信頼されるパートナーとして、今後もMXをリードしていきます。



マーロ・クナバ  
Marlow Knabach  
専務執行役員  
DMG MORI USA  
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

## 中国

### 中国のマシニング・トランスフォーメーション

中国の製造業は大きな変革を遂げており、工程集約、自動化、ターンキーへの需要が高まっています。主な成長分野は、デジタル化、EV、及びロボットです。

同時に、中国メーカーは、国内外の基準を満たすような現地での高度な生産体制の構築を目指すことで、輸入依存度とグローバルなリスクを削減しようとしています。

DMG MORI Chinaは、この変革を支える準備が整っています。横形・立形マシニングセンター、ターニングセンターという完全な製品ラインアップを、天津と平湖という中国内の生産拠点からお客様に届けることができます。

また、天津、平湖、上海の中核拠点では、ショールームや工場見学、デモ加工を通じてお客様がDMG MORI製品を直接体験できる機会を提供しています。

お客様のニーズをより深く理解するため、部門横断的な技術サポートチームを構築しました。また、産業界の需要が包括的なシステム・ソリューションに移行する中、DMG MORIは工具・潤滑油・クランプ・ソフトウェア・測定システムといった周辺機器のパートナー企業との連携を強化し、お客様に一気通貫で製造ソリューションを提供します。そうすることで、DMG MORI China は、お客様満足度を向上させ、あらゆるご要望に対応できる戦略的パートナーに成長していくものと確信しています。



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

## アジア

### 周辺機器を含むトータルソリューション体制の強化

アジア、インド市場では、従来の大量生産型ではなく、多品種少量生産に対応できるフレキシブル型の生産形態への需要が高まっています。欧米系の外資企業はもちろん、日本、アジアに本社を置く企業が、リスクの分散と、サプライチェーンの再構築に向け拠点を増やす中、どの拠点でも同じものを素早く立ち上げ、製造できる仕組みが求められています。DMG MORIグループが推進するMXは、このような背景を持つお客様のニーズに合致し、お客様からは工程集約、自動化に関する最適な提案を日々求められています。航空機、半導体は、品質、生産性の向上が今まで以上に強く求められている業界の一例です。

これらの要望にお応えするため、営業面では、各国でエンジニアスキルの向上を図ると同時に、生産性の高い工程集約機を提案することに加え、最適な工具、治具、ソフトウェアといったトータルソリューションの提案をお客様に行うことを、今まで以上に意識しています。

また、納入後の支援体制という面では、MRO人員を増やすことはもちろんのこと、多様な言語が使われるインドのような国ではローカル言語に対応できる従業員を採用するなど、地域性を考えたサービス体制の構築も図っています。

生産現場にとどまらず、工場全体の課題やニーズに寄り添いながら、お客様とともに成長できる体制を着実に構築し、お客様に提供する価値のさらなる向上に努めています。



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

垂直統合型経営

# Customer Story



## 航空機部品を 仮想空間でプログラミング

DMC 80 U duoBLOCK  
加工部品:ヘリコプター部品

## ドイツ: Airbus Helicopters Deutschland社様

Airbus社において、ヘリコプター事業は1960年代から続く長い歴史の中で常に重要な位置を占めてきました。ドイツにあるドナウヴェルト工場は、長く航空技術に寄与しており、現在では約8,000名の従業員が民間及び軍用ヘリコプターの開発及び製造に携わっています。新しい部品を量産する際には、安定した生産を実現するため、全ての工程について綿密な検討と確認が行われます。これにより、必要な安全規制に準拠した生産プロセスを他拠点にも展開することが可能になります。

DMG MORIの工作機械は、チタン、鋼、アルミニウム製の高品質な部品の加工において長年にわたり重要な役割を果たしてきました。同工場では、5台のDMC 80 U duoBLOCKと5台のDMC 80 H *linear*を二つのパレットプールシステムに接続して運用しています。Airbus Helicopters社では、新規部品の工程設計にあたり、DMG MORIのDigital Twin技術を活用し、生産現場における品質と効率を最大化しています。



DMG MORI Digital Twin

### Airbus Helicopters Deutschland社とは

- ・1972年にMesserschmidt-Bölkow-Blohm GmbH (MBB)として、1992年からはEurocopterとして、2014年からはAirbus Helicoptersとしてヘリコプターの製造に携わる
- ・ドナウヴェルト工場で約8,000名の従業員がヘリコプターの開発と生産に従事



Airbus Helicopters Deutschland GmbH  
Industriestraße 4  
86609 Donauwörth, Germany  
[www.airbus.com](http://www.airbus.com)



垂直統合型経営

Customer Story



日本：株式会社シグマ様

カメラ、交換レンズ、アクセサリの製造販売を行うSigmaは、1961年創業の光学機器メーカーです。唯一の生産拠点・会津工場が体現する「Made in Aizu, Japan」の品質は、Sigmaの本質そのものです。

金属加工部門で製造する交換レンズ鏡筒やカメラボディ、マウント、三脚座などには、直径公差±0.005 mm、角度公差±3'の高精度加工が求められます。2025年に発売したSigma BFでは、カメラ史上初<sup>\*1</sup>となる継ぎ目のないアルミインゴット削り出しの真のユニボディ構造と、妥協のない外観品位の実現のため、5軸加工機DMU 40 eVo *linear*が必須となり、NC装置もHEIDENHAINへ更新しました。従来、手磨きでしか実現できなかった表面仕上げをマシン加工で実現しました。加工時間はパーツ1台分につき約

7時間になりますが、DMU 40 eVo、CMX 600 V、WH-AMR 10の導入で稼働を最大化しています。WH-AMR 10のノウハウ蓄積は、将来の自動化構想に向けても意義が大きいと捉えています。

約20年にわたる信頼関係を背景に、2018年頃からDMG森精機の工作機械を積極採用しています。工程集約や独自の仕様をもつ複合加工機等の開発、システムソリューション工場での事前検証など、複雑化する生産体制の構築において欠かせない存在です。長年使用しているローダー連結型自動機やバー材自動加工機、正面2軸自動複合機も安定稼働し、省人化に寄与するとともに、トラブル時の迅速な対応と現場要求を上回る提案のおかげで、高精度生産を安定して継続できています。 ※1 2025年2月、Sigma調べ



Sigma BF



松本工場長、山木代表取締役社長



DMU 40 eVo



WH-AMR 10

株式会社シグマとは

1961年創業の光学機器メーカー。唯一の生産拠点・会津工場と東北のサプライチェーンで「Made in Aizu, Japan」の高品質なカメラ・レンズ・アクセサリを製造販売し、最高の撮影道具の提供を目指しています。

SIGMA

株式会社シグマ  
本社 〒215-0033  
神奈川県川崎市麻生区栗木2丁目8番15号  
工場 〒969-3395  
福島県耶麻郡磐梯町大字大谷字日知坂6594  
[www.sigma-global.com](http://www.sigma-global.com)



垂直統合型経営

Customer Story



工程集約で  
フレキシビリティを向上

USA: Ultra Machining Company社様

1968年に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、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。サービスラインアップには、量産化試作 (DFM) 設計、試作、機械加工、さらには研磨、ビーズブラスト、ホーニング、レーザーマーキング、組立のような加工後の各種サービスなどがあります。

様々な加工や工程を1台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。

DMG MORIのNTX 1000 2<sup>nd</sup> 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。

UMC社は、DMG MORIの工作機械が対応している接続性にも恩恵を受けています。これらの機械は夜間に無人運転を行っており、ダウンタイムが発生した場合は、遠隔監視を利用して管理者が作業員を派遣して対応します。



NTX 1000 3<sup>rd</sup> Generation  
加工部品:医療部品、航空宇宙部品

Ultra Machining Company社とは

- ・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



INNOVATORS  
TRANSFORMING  
MANUFACTURING

Ultra Machining Company  
500 Chelsea Road  
Monticello, MN 55362, USA  
[www.ultramc.com](http://www.ultramc.com)



垂直統合型経営

Customer Story



工程集約により  
リードタイム20%短縮を実現

### インド: LMW LIMITED社様

LMWは、3,627名の従業員を擁し、インドにおいて繊維機械、CNC工作機械、航空宇宙産業向け部品の製造で高い知名度を持つ企業です。CNC工作機械事業においては、LMWとDMG MORIは生産委託契約を締結しており、DMG MORIが設計した立形マシニングセンタCMX Viシリーズ及び横形マシニングセンタNHX 6300iのOEM生産を行っています。

LMW ATC (Advanced Technology Centre) は、インドの航空宇宙産業向けビジネスを担う成長部門であり、約350名の従業員が所属しています。インドは世界で3番目

に大きな航空市場であり、部品製造需要の増加に伴い、OEM・MROの拠点として急速に発展しています。

生産効率を高めるため、LMW ATCは2025年9月にINH 80を2台導入しました。工程集約により、従来複数の機械で複数工程に分かれていた生産を2工程で完結できるようになり、全体のリードタイムが20%程度改善されました。

今後、インドの航空宇宙産業において、DMG MORIが推進するMX (Machining Transformation) への需要はさらに高まると期待しています。



#### LMW LIMITED社とは

- ・1962年：繊維機械メーカーとして創業
- ・1988-1989年：DMG MORI (旧森精機)より、工作機械の生産委託を受ける
- ・2009年：航空宇宙産業向け先端技術センター「ATC」設立
- ・2019年：DMG MORIの立形マシニングセンタの生産を開始



SRK Vidyalaya Post,  
Perianaickenpalayam  
Coimbatore 641020 | Tamil Nadu | India  
[www.lmwglobal.com](http://www.lmwglobal.com)

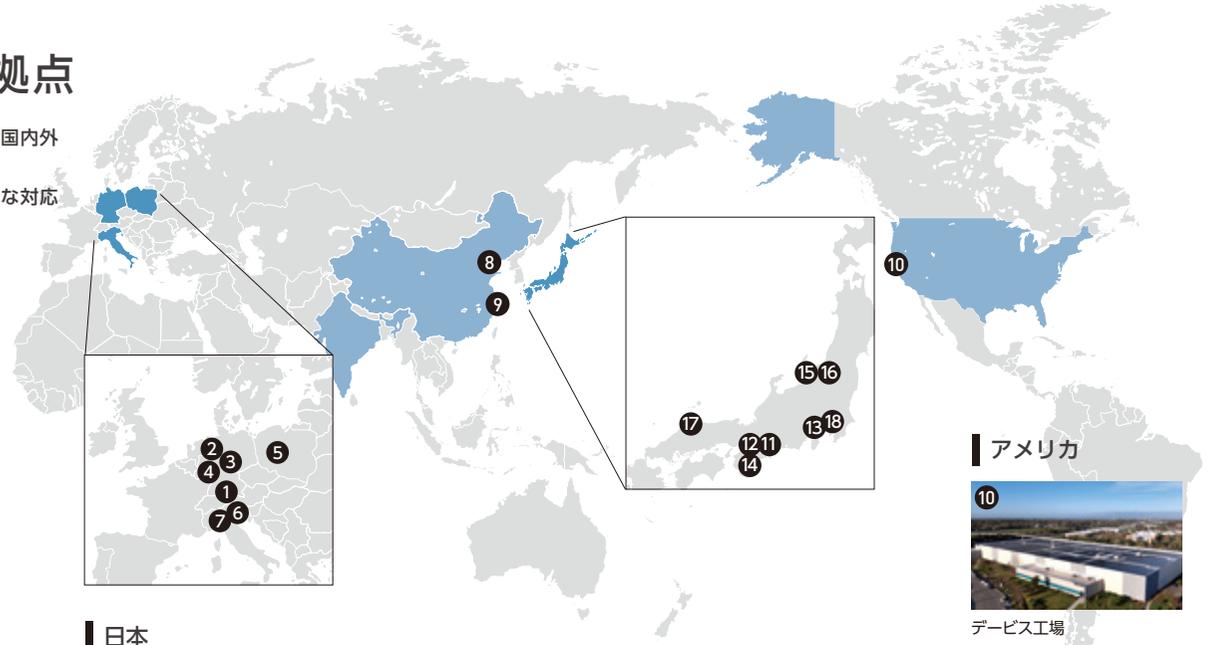


INH 80  
加工部品:航空宇宙向け部品

垂直統合型経営

# グローバルに分散された生産拠点:18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、国内外に生産拠点を展開し、需要地での生産体制を確立しています。  
この体制は、輸送効率の向上に寄与するだけでなく、多様化するお客様ニーズへの迅速な対応を可能にしています。  
また、地政学リスクへの備えという観点でも、事業継続性の確保に貢献しています。



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  
ゼーパッハ工場



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)

中国



天津工場



平湖 (Pinghu)工場



LMW LIMITED  
(コインパトール) (生産委託)

インド

日本



伊賀事業所  
世界最大級の複合加工機、ターニングセンタ、  
マシニングセンタの生産工場



奈良事業所  
工作機械業界で世界最大級の自動化システムターンキー工場

アメリカ



デービス工場

グループ企業 (日本)



マグネスケール  
伊勢原事業所



マグネスケール  
奈良事業所 **NEW**



DMG MORI Precision  
Grinding / 太陽工機



DMG MORI Precision  
Boring



DMG MORIキャストック



サキコーボレーション

垂直統合型経営

## 生産拠点紹介

### 伊賀事業所



**下川 勝久**  
Katsuhisa Shimokawa  
副社長執行役員  
DMG森精機伊賀株式会社 社長 兼  
伊賀事業所長 兼  
DMG森精機奈良株式会社 社長 兼  
DMG森精機Additive株式会社 社長 兼  
製造・生産技術担当

### 世界最大級の工作機械及びキーコンポーネンツの生産拠点

伊賀事業所では、当社が推進するMX(工程集約・自動化・GX・DX)により、既存の生産工程をリーン&グリーンにするよう2025年も多くの革新に取り組んでできました。その一つが、究極の工程集約機であるLASERTEC 3000 DED hybridによるドローパーの生産の立ち上げです。切削、積層、研削、計測を1つの工程に集約し、クロムメッキ処理を廃止することにより、リードタイムを14日から1時間に、コストも3分の1に削減できました。

また、今まで組立ラインを中心に展開してきたDXプラットフォームであるTULIPを加工ラインに展開することで、工具関連の複数アプリケーションのデータを連携させ、加工に必要な情報を一貫して生成できる体

制が整い、大幅な効率化を実現しました。TULIPによるDXは製造にとどまらず、開発現場の業務分析にも活かされています。今後、開発業務のスリム化が期待できるでしょう。その他、DMG MORIキャストックではリサイクル材の利用を2025年から本格化しました。廃却予定の設備や加工工場が出た切りくずをブリケットにして回収することで、使用している銑鉄のおよそ10%をリサイクル材に置き換えることに成功しました。今後さらに製造資本の有効活用を進めることが、企業価値を高めることに繋がるものと考えています。その中でも、情報の活用は特に重要です。工場内に存在する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。

### 奈良事業所



内観

開所式 (2025年4月)

### 世界最大級の自動化システムターンキー工場が全面稼働開始

近年、先進国における労働人口の減少が世界各地で進行する中、当社に対して、高精度かつ複雑なワークの加工を実現する機械にとどまらず、周辺ソフトウェア、ロボット、計測機器等を含む自動化システムを求めお客様の声は増加の一途を辿っています。

こうしたニーズに応えるべく、奈良事業所は、2025年4月より、従来比4倍に当たる総面積15,000 m<sup>2</sup>の広さを誇る世界最大級の自動化システムターンキー工場として、新たに稼働を開始しました。

4月14日に開催された開所式には、官庁、金融機関、教育機関、取引先など160名の方々に参列いただき、森

社長のスピーチに続いてテープカットが行われました。式典後の工場見学では、当社の高度な自動化技術に対して多くの称賛の声が寄せられました。

本工場では、これまでに納入した150件以上の大型自動化システムのノウハウを活用し、ワーク、工具、段取り部品の自動交換や計測までを含む、複雑な自動化システムの構築を進めていきます。また、出荷前には納入先における使用環境に合わせた加工を含む長時間の耐久試験を行う取り組みを始めており、全世界のお客様に信頼性の高いシステムの提供を行い、お客様の生産性の向上に一層貢献できるよう尽力します。

垂直統合型経営

生産拠点紹介

## ドイツ フロンテン工場



**コーネリウス・ヌス**  
Cornelius Nöb  
執行役員  
DMG MORI Pfronten GmbH  
Managing Director

### 技術を集約した製品で未来を創造

ミュンヘンのDMG MORI欧州本社から2時間でアクセス可能なDMG MORI Pfrontenは、ヨーロッパ最大の開発・生産拠点です。

ここでは、汎用性の高いmonoBLOCKシリーズから、最先端のduoBLOCKシリーズ、全長18 mの巨大ワークを加工できるXXLサイズのガントリマシンまで多岐にわたる同時5軸加工機を生産しています。これらの機械には、従来のミーリング機能に加えて、旋削、研削、歯車切削、測定などの機能が搭載されており、複雑化するお客様のワークをより高い精度で、効率的かつ柔軟に生産できます。

パレット搬送システムPH Cellなどの複数の自動化ソ

リューションも開発・生産しています。また、AMR(自律走行ロボット)は、ワークや材料の搬送を自動かつ柔軟にします。さらに、インテリジェントクランプ技術を用いたE-Palletは、センサを使った電気制御により、マシニング・トランスフォーメーション(MX)を大きく進展させます。

将来に向けた大きな投資である、2026年1月開所の新しいトレーニングセンタは、工場の組立ホールに直結し、最大150名の研修生を収容可能です。最先端の設備、デジタル教育のためのプラットフォーム、実践的な訓練カリキュラムを兼ね備え、若い人材の育成と継続的な学習を支えています。

## ドイツ ビーレフェルト工場



**ハリー・ユンガー**  
Harry Junger  
執行役員  
DMG MORI Bielefeld GmbH  
Managing Director

### 卓越した複合加工と自動化技術

1870年に設立されたDMG MORI Bielefeldは、グループで最も長い歴史を誇る製造拠点であり、複合加工技術に関して卓越した技術を有しています。CTX TCシリーズとCLX TCシリーズはビーレフェルト工場の製品ポートフォリオの中心であり、ターニング加工、ミーリング加工、ギヤ加工、研削、機内計測などの高度な工程集約と、同時5軸加工及び6面加工を組み合わせ、ワンチャックで高効率な製造を可能にします。また、ビーレフェルト工場は、DMG MORIの標準自動化システムであるRobo2Goの開発・製造拠点であり、柔軟で拡張可能な生産ソリューションを推進しています。

お客様は、ビーレフェルト工場が開発された使いやすい

技術、カスタマイズされた機械、そしてOP Workbenchや3D Shopfloor Programmingといったデジタルツールを活用することで、製造工程全体にわたり最大限の透明性と効率性を実現できます。試削から最終的な製造工程の最適化、さらには納品後のサポートまで、ビーレフェルト工場は、お客様を包括的に支援する体制を有しています。

今後、ビーレフェルト工場は、機械、自動化、ソフトウェア、先端技術の連携をさらに強化し、インテリジェントで完全自動化された製造ソリューションの開発に注力していく計画です。2026年のフロンテン・オープンハウスで発表したRobo2Go 3<sup>rd</sup> Generationはその方向性を象徴する重要な成果です。

## ドイツ ゼーバツハ工場



トマス・ジークラー  
Thomas Ziegler

DMG MORI Seebach GmbH  
Managing Director

### ドイツ中心部で生まれる革新と精度

ドイツ中央部、風光明媚なことで知られるチューリンゲン州の美しい地域にDMG MORI Seebachがあります。

ゼーバツハ工場は、高精度な5軸加工機の開発・製造を中核事業としています。100名を超える専任の開発エンジニアが、継続的な技術革新とリーダーシップを牽引しています。本工場を代表する製品は、DMG MORIの5軸加工機の中でも最も高い評価を得ているDMU 50です。汎用性に優れ、最高精度と柔軟性を兼ね備えたDMUシリーズ、DMU eVoシリーズの他にも、大型・複雑形状加工に対応するトラベリングコラム仕様のDMFシリーズや、究極の生産性を追求する高速立形マ

シニングセンタDMPシリーズなど、ゼーバツハ工場は多様な製品ポートフォリオを展開しています。

ゼーバツハ工場のもう一つの戦略的柱が、メディカル・エクセレンス・センタです。ここでは、年率5~6%で成長を続ける世界の医療業界に向けて先進的な加工ソリューションを開発しています。自らの加工ソリューションを通じて、革新的な医療プロセスや製品の開発を間接的に支援することで、本工場は医療分野の進歩に大きく寄与しています。また、ゼーバツハ工場はWH Cellの開発・製造により、効率的なワーク搬送分野における専門性を飛躍的に高めており、今後も同分野の強化を継続します。

## ドイツ Ultrasonic Lasertec工場



パトリック・ディーデリヒ  
Patrick Diederich

執行役員  
DMG MORI Ultrasonic Lasertec GmbH  
Managing Director

### 先端技術分野における高い技術力

DMG MORI Ultrasonic Lasertec GmbHは、ULTRASONIC、LASERTEC、アディティブ・マニファクチャリング(AM)の技術を融合し、グループ内の高度技術拠点として先進的な金属加工を支えています。

ULTRASONIC技術では、セラミックス、ガラス、炭化物などの難削材であっても、工具の回転に加えて振動を与えることで、従来よりも最大50%加工負荷を低減し、複雑な形状を経済的に5軸加工できます。

LASERTEC技術は、Shape(フェムト秒レーザーによる微細な3D加工)、PrecisionTool(ダイヤモンド工具の高精度加工)、PowerDrill(タービン部品のレーザー穴あけ)、

AM(パウダーノズルによる積層造形と切削加工のハイブリッド)という4つの分野で幅広いニーズに対応しています。また、自動化やターンキーソリューションも充実しています。

ドイツ・シュティypsハウゼンとフロンテンの2拠点で約200名の従業員が在籍し、月に最大15台の高精度機を製造しています。

垂直統合型経営

生産拠点紹介

## ポーランド ポーランド工場



**イザベラ・スピザック**  
Izabela Spizak  
執行役員  
DMG MORI Poland Sp. z o.o.  
Managing Director

### 中央ヨーロッパでイノベーションとサステナビリティを推進する戦略的製造ハブ

DMG MORI Polandは、ポーランドのプレシェフ市に位置し、中央ヨーロッパ有数の先進的な技術と生産性を誇るDMG MORIグループの製造拠点です。ターニングセンター、5軸加工機、パレットハンドリングによる自動化システムなどの生産に加え、欧州内のDMG MORIグループ工場に向けて主要部品を供給しています。

ポーランド工場は、1877年にFAMOTとして創業し、1999年にDMG MORIグループの一員となり、大きな変革を遂げてきました。近年は積極的な設備投資を通じて、組立・加工能力を大幅に向上させ、環境面でも最高水準を達成しています。年間の生産は工作機械約1,000台、主要部品2,500

点、主軸ユニット2,000本に及びます。加工部門の年間稼働時間は25万時間以上です。少数のオペレーターが設備を週20シフト稼働させ、最新鋭の5軸加工機と自動化システムで铸件25,000トンを加工しています。

ポーランド工場の成功を支えるのは、ここで働く約700名の従業員です。同工場は地域有数の大企業であり、地元の学校、大学、職業訓練施設に対しても積極的な支援を行っています。

DMG MORIグループが掲げるMX戦略の下、今後も工程集約、自動化、GX、DXを強化し、高精度エンジニアリングを担う欧州の戦略的拠点として成長を続けます。

## イタリア ベルガモ工場



**森口 一豊**  
Kazutoyo Moriguchi  
常務執行役員  
DMG MORI Bergamo  
Managing Director

### サイクルタイムを最短にする欧州ターニングセンターの中核拠点

イタリア北部に位置するDMG MORI Bergamoは、欧州におけるターニングセンターの中核拠点として進化を続けています。主力製品は、欧州で定評あるスイス型多軸旋盤[SPRINT]シリーズ、最大8本の主軸を持ち複雑な加工も一台で完結できる多軸自動旋盤[MULTISPRINT]、そして伊賀工場と共同開発した最大4つの刃物台とB軸を搭載できる「NZ platform」です。

これらの製品群は、複雑な多面加工や同時加工が可能で、多数の工具を搭載し工具交換時間を最小にでき、かつサイクルタイムを最短にする自動化で連続加工できるプラットフォームが特徴です。

2026年からは、伊賀工場のベストセラーモデル「NLX

2500 | 700 1st Generation]の生産を大規模に再開し、欧州向けNLXの生産を一手に担うことで、生産規模を拡大し、さらなる生産効率の向上を目指します。また、2026年には新たに常設ショールームを設け、お客様がいつでもベルガモ製品を見学・テストカットできる環境を整備します。これにより、迅速に最速の加工提案ができ、世界中のお客様に向け存在感ある工場へと進化させます。

ベルガモ工場は、トルトナ工場とともに欧州におけるターニングセンターのリーディングファクトリーとして、技術革新と生産効率の向上を追求し、製品を通してお客様の生産性向上への貢献を行ってまいります。

## イタリア トルトナ工場



**クラウディオ・メルロ**  
Dr.-Ing. Claudio Merlo

DMG MORI Tortona S.r.l.  
Managing Director  
博士 (工学)

### イタリア製技術の卓越

トルトナ市はイタリア北部のいわゆる「産業・商業トライアングル」の中心に位置し、ミラノ、トリノ、ジェノヴァの各都市から車で1時間の距離にあります。1940年に設立されたDMG MORI Tortonaは、汎用ターニングセンタの設計・製造を専門としています。「汎用」とは、強力なオペレーションソフトウェア、大きな加工室、カスタマイズ可能な多数のオプションと周辺機器により、様々な形状やサイズの部品を効率的に加工できる設計を意味します。また、無人運転に対応する自動化インターフェースが装備可能で、一部のモデルではロボットを機械本体に統合したIMTR仕様も提供しています。

新しいCTX 6<sup>th</sup> Generationのシリーズは、旋削長500 mmから2,000 mmまでの5つの基本サイズを備え、全てのモデルにロングストロークY軸と高性能右主軸を搭載可能です。

さらに、2025年には、同一の設置面積と操作性を維持しながら、並列加工による生産性向上を実現するCTX 350の2タレット仕様の提供を開始しました。お客様にトルトナ工場の技術を直接体験いただくため、テストカットやデモ加工用の設備を備えた新しいテクノロジーセンタを準備中です。ここは2024年に稼働した新しい組立エリアと直結しており、2026年4月のグランドオープンを予定しています。

## アメリカ デービス工場



**アンソニー・セラ**  
Anthony Serra

DMG MORI Manufacturing USA, Inc.  
President

### 北米の製造業におけるMX

革新的なことで知られるサンフランシスコ湾岸地域やシリコンバレーから2時間以内でアクセス可能なカリフォルニア州デービス市に位置するDMG MORI Manufacturing USA (デービス工場)は、米州におけるDMG MORIの主要な開発・製造拠点です。米国西海岸に戦略的に位置するデービス工場は、港湾や交通ネットワークを活用してDMG MORIのグローバルなサプライチェーンの強みを統合し、北米やその他の地域向けの機械を生産しています。デービス工場では、従来の3軸マシニングセンタや汎用ターニングセンタにとどまらず、高付加価値な加工が可能な、自動化仕様の4軸構形マシニングセンタNHXなど、マシニング・トランスフォーメーション(MX)

を推進するソリューションの提供に注力しています。また、お客様のMXをさらに支援するフルターンキーの自動化システムも開発しています。こうした切削加工技術を搭載した製品に加え、2025年はデービス工場で設計された金属積層造形の量産対応機LASERTEC 30 SLM USの生産を開始するという重要な節目を迎えました。この機種は、頑丈な工作機械の設計で培ったノウハウを継承しつつ、そこに先進技術を融合することで、積層造形分野において競合製品を凌駕する性能を有するものになったと自負しています。グループ内における独自の立場を活用して、デービス工場は米州の製造業の国内回帰やMXによる発展を支援していきます。

垂直統合型経営

生産拠点紹介

中国 天津工場



シアオドン・ティエン

Dr. Eng. Xiaodong Tian

常務執行役員

DMG MORI TIANJIN MANUFACTURING CO., LTD., President

DMG MORI MANUFACTURING SOLUTIONS (PINGHU) CO., LTD., President

博士 (工学)

高品質な製品を中国から他地域へ

DMG MORI天津工場は、中国北部の天津市に位置しています。天津市は北京市に近接し、渤海湾に面する都市です。工場の総面積は90,000 m<sup>2</sup>に及び、天津濱海国際空港から30 km、渤海湾沿いに位置する天津新港港から20 kmの距離と、交通・物流・輸出入の業務を行う上で優れた立地にあります。

天津工場では主に、横形マシニングセンタNHCシリーズとパレットプールシステムのLPP、CPP、RPSを生産しています。2013年の開業以来、天津工場での生産活動はDMG MORIグループの厳格な基準に基づいて行われており、中国国内のお客様だけでなくEMEAやアジアのお客様にも工作機械や自動化システムを提供し

ています。特に2024年以降、NHC 10000が市場投入され、中国国内の重切削分野でのシェアを徐々に拡大しています。

天津工場はお客様志向の理念を貫き、先進的な技術とソリューションを通じてお客様の生産性と効率を高めるために競争力の高い製品を提供しています。一方で、従業員には責任感を持った業務遂行を推進し、継続的に勉強しながら、私生活も豊かにするよう促しています。また、中国のパートナー企業やお客様と協力し、持続的な成長と発展を目指しています。

中国 平湖工場



多数の機種の生産を担う拡張可能な工場設計

2021年に設立された平湖工場は、DMG MORIグループの中国における2番目の工場です。本工場は、長江デルタ地域の中心部にある嘉興市に位置し、上海市から南へ約100 kmの場所にあります。70,000 m<sup>2</sup>の工場総面積で、約80名の従業員が働いています。

平湖工場では、2024年にDMU 50cシリーズ及びDMU 75c monoBLOCKシリーズの生産を開始しました。2025年からは主要商品を立形マシニングセンタCMX Vcシリーズに移行し、2026年にはターニングセンタALCシリーズとNLCシリーズの生産開始を予定しています。高度なデジタル技術と厳格な管理基準を導入している平湖工場は、持続可能な長期的成長を

目指した拡張性のある工場設計となっており、追加機種や自動化ソリューションの生産も可能です。また、中国のお客様により良く効率的なサービスを提供するため、スペアパーツ事業は平湖工場に統合されました。主軸のリビルドサービスも2026年に新たに開始予定です。

平湖工場は高品質かつ先進的な製造能力を備えています。今後、平湖工場は中国のお客様やサプライヤーとの協力を深め、新たな開発機会を探索し、相互の利益と成功を目指します。

垂直統合型経営

生産拠点紹介

新潟・長岡地区〈DMG MORI Precision Grinding / 太陽工機、DMG MORI Precision Boring〉



長岡新工場完成図

大石 賢司

Kenji Oishi

執行役員

DMG MORI Precision Boring  
株式会社 社長 兼  
株式会社太陽工機 専務執行役員

長岡新工場建設について

新潟県長岡市に本社・工場を構える太陽工機、DMG MORI Precision Boring (以下、Precision Boring) はそれぞれ、2025年2月、2024年1月より当社の100%グループ会社となりました。

太陽工機は、立形グライディングセンタを開発した専門メーカーであり、Precision Boring (旧倉敷機械株式会社)は、ボーリングマシンを主に製造しています。種類は異なるとはいえ工作機械という同じ工業製品を製造し、両社とも同じ長岡市内に本社・製造拠点を構えることから、主要部品は共通のサプライヤーから調達しています。2025年までに両社とも当社の100%グループ会社となったことで、両社間での人材の融

通、調達・物流面での連携強化が可能となりました。そこで、DMG MORIグループとしての相乗効果を発揮し事業を成長させるために、2026年10月竣工、2027年春稼働開始を目指して、長岡市内の工業団地に、敷地面積10万m<sup>2</sup>超、事務所棟・組立工場を含む延床面積約29,000 m<sup>2</sup>規模の新工場を2025年4月より建設開始しました。新工場で、太陽工機とPrecision Boringの2社が一体となって事業を行う計画です。新工場稼働開始までに、伊賀事業所の業務プロセス、システムを基本に、両社の開発、購買、製造、管理業務の統合、ムリ・無駄を排して業務の生産性、品質を向上させます。

また、DMG MORIグループが開発した自動化システムを、グライディングセンタ、ボーリングマシンに実装した、自動化・省人化ニーズに対応した製品を開発中です。両社の海外売上比率は、2025年実績で40%強ですが、DMG MORIのグローバル販売ネットワークを活用することにより、2030年には同比率を60%まで増加させて、両社合計で売上高300億円を達成したいと考えて

ています。長岡市は伝統的に製造業が盛んな町です。太陽工機、Precision Boringとも、長岡の町に長く根付いています。両社が同じDMG MORIグループの会社として、提携・協力していくことにより、長岡エリアが日本の工作機械のブランド地区としてより繁栄するために努力していきます。



DMG MORI Precision Grinding / 太陽工機  
グライディングセンタ+自動化システム  
CVG-6 with MATRIX



DMG MORI Precision Boring  
ボーリングマシン  
PBN 200 | 1250

TAIYO KOKI

**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/>

創業 : 1986年

売上高 : 約100億円(2025年度)

従業員 : 322名(2025年12月末)

主力製品 : 立形グライディングセンタ

宇宙・航空、半導体製造装置関連や医療機器向けなど、超精密部品の加工が求められる分野をはじめとして、金属加工における研削工程の重要性がますます高まっています。



DMG MORI  
PRECISION BORING

**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/>

創業 : 1938年

売上高 : 約50億円(2025年度)

従業員 : 210名(2025年12月末)

主力製品 : ボーリングマシン

ボーリングマシンは、大型部品の高精度加工を実現する機械で、剛性・精度・操作性に優れています。重切削にも耐える強固な構造と、高精度主軸による安定した加工品質が強みです。航空機、自動車、エネルギー、建設機械などの分野で広く利用されています。



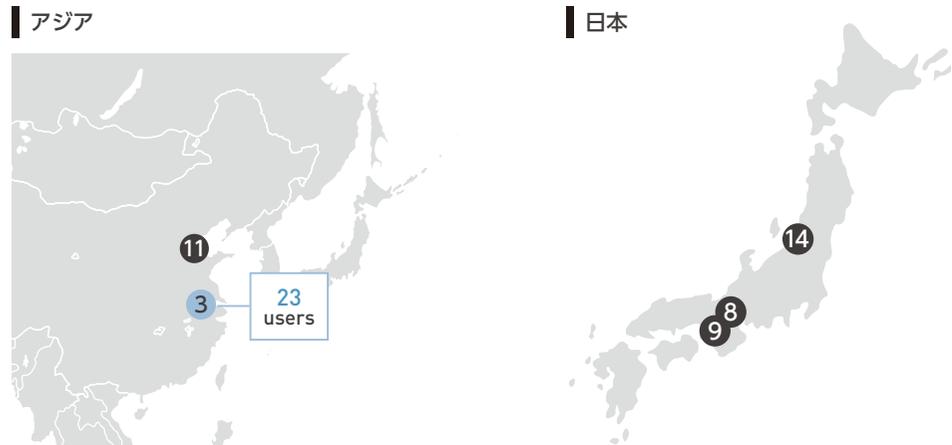
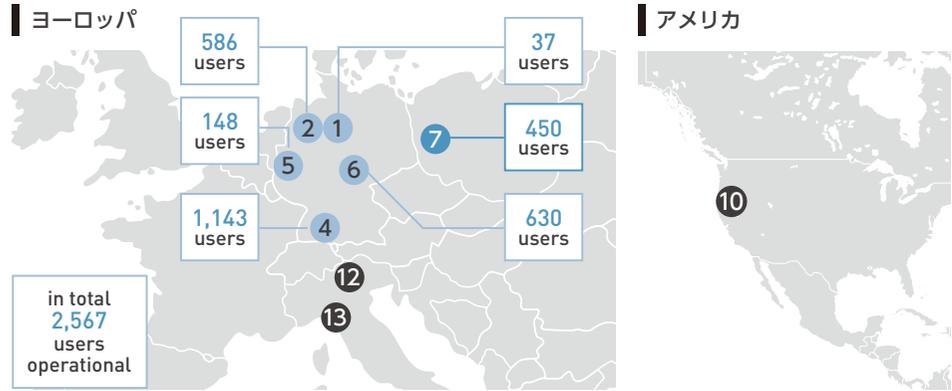
垂直統合型経営

# DXによるオペレーションの効率向上

## グローバル統一ERPを順次導入

DMG MORIでは、社内DXの大きな柱として、新ERPすなわちSAP S/4HANAの導入を強力に推進しています。SAP S/4については、ドイツに拠点がある地の利も活かして、ミュンヘンの欧州本社部門を皮切りに、ドイツの主要工場及び中国・平湖工場への展開を2025年末までに終わりました。このうち、ドイツの主力生産拠点

であるフロンテン、ゼーパッハに関しては、それぞれ約1年間という短期間で導入することができました。2030年にかけて、残りの主要な生産拠点及び販売会社へ展開する予定です。グローバルでシームレスな情報網を構築することが、直接販売・サービスを実施する当社のビジネスモデルの強力な支えとなります。



## SAP S/4HANAの製造拠点への導入状況

 2020 1 DMG MORI AG 2 ビーレフェルト工場	 2023 3 平湖工場	 2024 4 フロンテン工場
 2024 5 Ultrasonic Lasertec工場	 2025 6 ゼーパッハ工場	 2027 7 ポーランド工場
 8 伊賀事業所	 9 奈良事業所	 10 デービス工場
 11 天津工場	 12 ベルガモ工場	 13 トルトナ工場
 14 長岡	● 稼働中 ● 計画中	

販売会社への導入は、2028年よりAustriaを皮切りに開始計画

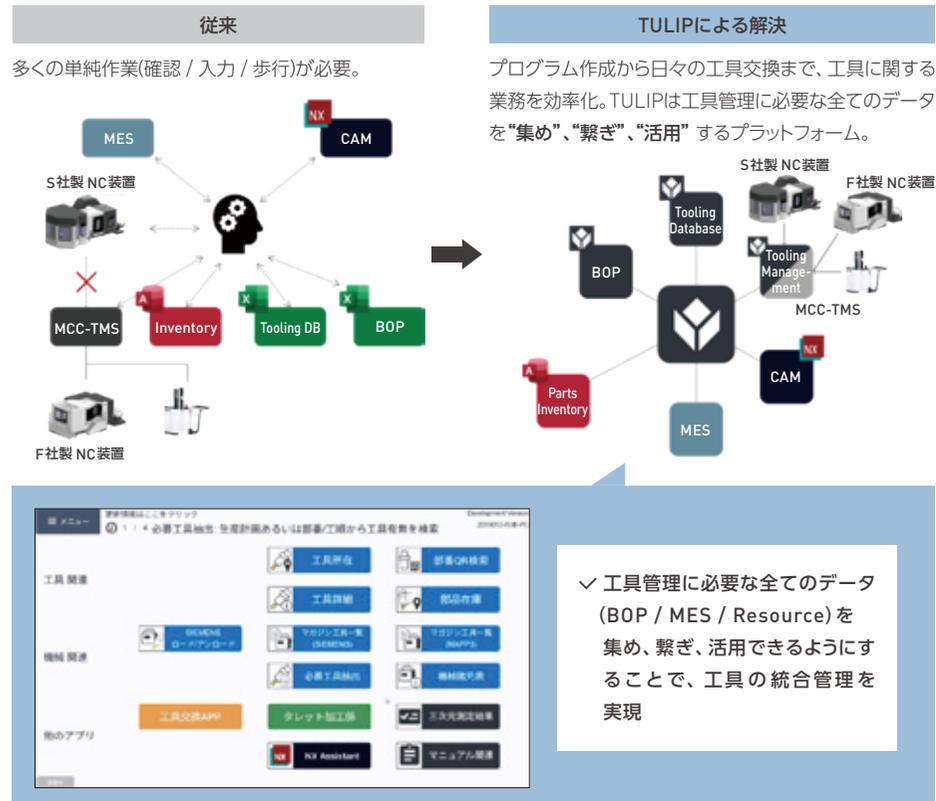
垂直統合型経営 DXによるオペレーションの効率向上

製造現場向けIoTプラットフォーム「TULIP」による生産性改善

製造現場の作業効率と品質管理の改善を目的に、Tulip Interfaces社が提供するIoTプラットフォームを導入しています。同社は、2014年創業のボストンを拠点とするスタートアップ企業です。その特徴は、クラウドベースでノーコードでのDXを支援するプラットフォームである点です。DMG MORIにおいては、製品組立や品質検査など、グ

ローバルで幅広い業務に採用し、製造現場のデジタル化をサポートしています。現在3,000以上の作業ステーションでTULIPを利用しており、生産準備コストや品質において60%以上の改善が得られた事例もあります。今後もデジタル化により、製造現場のプロセス改善を加速していきます。

TULIP導入の具体的事例



DMG MORIにおけるグローバルでのTULIP活用



DMG MORIのTULIP活用による付加価値

品質検査のデジタル化

機械仕様に合わせて組み立て計画やデータ記録の改善



機械の予兆保全

データをリアルタイムで収集、機械停止を事前に防止、効率向上



Tulip Interfaces, Inc.概要

製造現場向けクラウドベース、ノーコードの製造IoTプラットフォームを開発・販売する、スタートアップ企業。DMG MORIの出資比率は、約12%。



本社&オフィス:ボストン、東京、シンガポール、ミュンヘン等  
 設立 :2014年 米国MIT Media Labから独立  
 顧客数 :800カ所以上  
 従業員数 :300名以上  
 世界App利用 :毎月20,000以上

垂直統合型経営

# 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社（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承継により、積極的に技術、ノウハウを取り込み、事業成長に繋がってきました。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

### 太陽工機

業界初の立形グライン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、マシニ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繋がる。

### 旧 森精機製作所 設立

1948

### 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。

## DMG MORI

DIGITAL

### 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。



### 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。



### 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。

### 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 Precision Grinding / 太陽工機を100%グループ化

## 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。

2016

2015

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。

宮脇機械プラントを100%グループ化

日本でのエンジニアリング商社機能を強化。

## DMG MORI

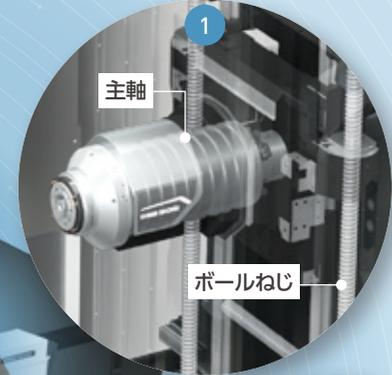
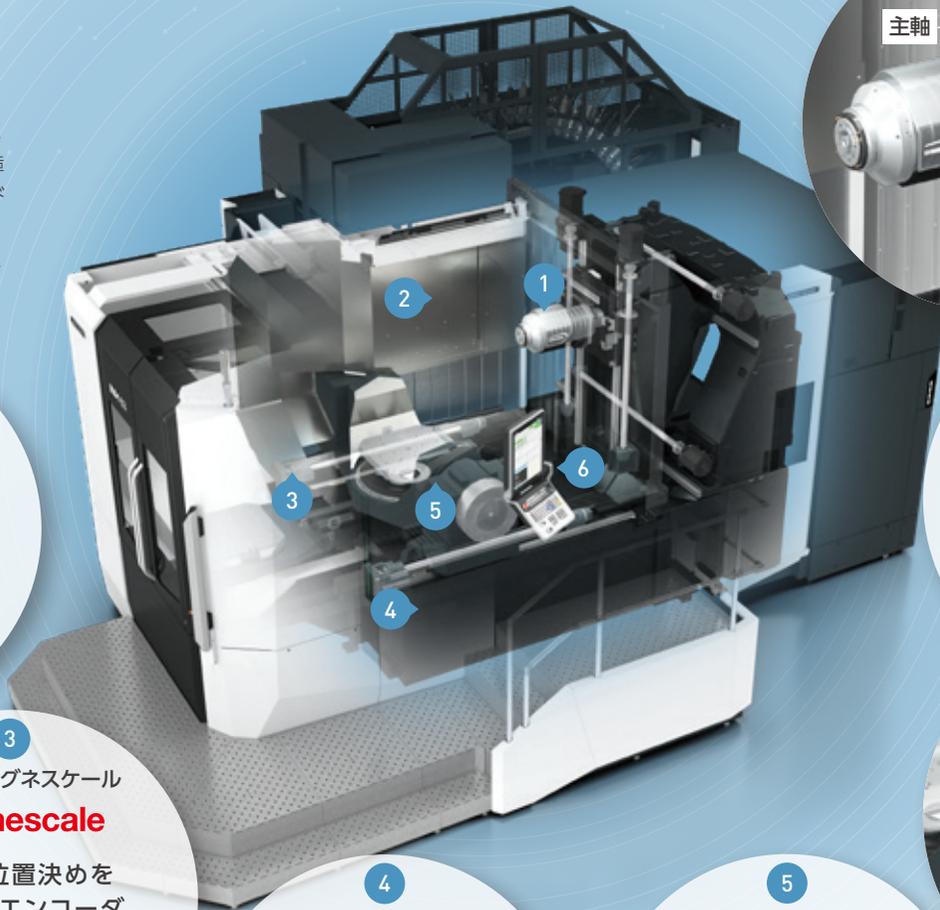
- ☑ グローバル・ワンの工作機械メーカー
- ☑ ワンストップでお客様の課題解決
- ☑ 日・欧・米を融合した企業文化

垂直統合型経営

グループ会社のシナジー

グループ会社のノウハウ結集：内製部品

DMG MORIのユニークな点は、内製の主軸、ボールねじをはじめ、スケール、鋳物、オペレーション・システムなど、工作機械の核となる技術をグループ内で開発・製造していることです。グループ内で完結することにより、品質の確保はもとより、ハードウェアとソフトウェアを融合させた技術革新が可能になります。さらに、WALCが提供するDX技術、テクニウムが提供するmy DMG MORIなど、お客様にとってのライフタイム価値向上を、グループ一貫で提供します。



2  
ATC  
(ツールチェンジャ)



6  
DMG MORI Digital株式会社  
**DMG MORI**  
DIGITAL  
オペレーションソフトウェア  
CELOS X  
=抜群の操作性  
ERGline X with CELOS X



ヒューマンマシン  
インタフェース  
ERGline X



株式会社WALC  
**WALC**  
AIを活用した  
予兆保全、AMRなどの  
最先端ソフトウェア技術  
Condition Agent



3  
株式会社マグネスケール  
**Magnescale**  
超精密位置決めを  
実現するエンコーダ



4  
DMG MORIキャストック株式会社  
**DMG MORI**  
CASTECH  
鋳物 (ベッド、コラム)  
=工作機械の剛性を  
左右する決定打



5  
ダイレクト・ドライブ方式  
モータ



テクニウム株式会社  
**TECHNIUM**  
MRO・ライフサイクル  
DMQP提供の  
プラットフォーム

垂直統合型経営

グループ会社のシナジー

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.magnescape.com



SPEED X PRECISION

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で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提供し、製造業の超精密化に貢献しています。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)の長さや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、その供給責任も重要になっています。生産能力の拡大とBCP(事業継続計画)対応のために2025年9月に奈良県にレーザスケール新工場を竣工、2026年1月に操業を開始しました。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DMG MORIグループの顧客価値創造に貢献していきます。



超高分解能三次元計測レーザスケール



リニアエンコーダ



ロータリエンコーダ



DMG MORIキャストック株式会社 DMG MORI

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

CASTECH

鋳物: 工作機械の精度、剛性、耐久性を  
決定付ける重要部品



DMG MORIキャストック株式会社は、工作機械の主要部品であるベッド、コラムなどの鋳物を生産しています。鋳物は、工作機械の精度、剛性、耐久性を決める重要な部品であり、高い品質の維持と安定的な調達量を確保することが重要です。また、鋳物の製造や調達には多くのCO<sub>2</sub>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、従来のコークス炉から電気炉への切替えを完了しました。さらに2024年から、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することにより、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サーキュラーエコノミーの取り組みを開始しています。2030年までに本社工場の建屋の建て替えを完了させ、生産方式もロボットを積極的に導入し、昔ながらの鋳造工場のイメージを払拭します。そして、さらなるCO<sub>2</sub>排出削減を行うとともに年間生産量を20,000トンまで増やします。これは、DMG森精機の鋳物の年間必要量の75%程度をグループ内で賅えることを意味します。DMG MORIキャストックはDMG森精機の鋳物の安定調達に貢献すると同時に、環境負荷低減に努めます。



DMG MORI Digital株式会社 DMG MORI

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/

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(以下、DIGITAL)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DMG森精機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[ERGOline X with CELOS X]をはじめ、オペレーションソフトウェアや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。また、業務効率の向上や操作性の改善を目的としたPCソフトウェアの企画・開発を行っています。製造現場のニーズに寄り添い、加工精度や生産性の向上を支援する機能を提供することで、お客様を力強くサポートします。2025年にはDIGITALが開発した3Dモデルから加工形状を認識し、対話形式でプログラム作成が可能な新製品「CELOS VISUALprogramming 3D」の販売が開始されました。

DIGITAL製品Digital E3 Core シリーズ「エッジAI ボード」は、カメラによる撮影とAI処理が可能な組込CPU基板です。厳格な品質基準をクリアした高い信頼性を特長としており、2025年に生産するDMG MORIの工作機械から、「AIチップリムーバル」への搭載を開始しました。さらにDMG MORIグループ外への販売も開始しています。

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。



垂直統合型経営

グループ会社のシナジー

テクノウム株式会社 **TECHNIUM**

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ー  
<https://www.technium.co.jp/>



MX戦略に不可欠なDX要素を提供

テクノウム株式会社は、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。テクノ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。

2025年は、カスタマーポータル「my DMG MORI」上で提供しているEコマース「eMarket」を強化するとともに、AIでCAMプログラムを自動生成する「CAM Assist」、現場担当者が業務をアプリ化できるコンポーザブルMES「TULIP」の販売を開始しました。製品購入の環境やDX環境を、よりスムーズに構築できるサービス・ソリューションのラインアップを整備しています。

今後は、急加速するAIの適切な活用を含めた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の一層の増加に取り組みます。また、DXを補完するソリューションの提供・サポートも拡げてお客様のDX実現を支援していきます。



テクノウムコーポレートサイト



保有機械の情報を一元管理できるmy DMG MORI

株式会社サキコーポレーション **SAKI**

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ー  
<https://www.sakicorp.com/>



電子部品実装工程向け自動検査装置で工場の製造品質に貢献

株式会社サキコーポレーションは、電子モジュールの製造工程において、実装基板の画像を高精度に撮像し良品 / 不良品を自動判定する品質検査ソリューションを提供しています。2025年4月に丹波優が社長に就任し、新たな経営体制のもと、さらなる技術革新と事業成長を推進しています。上期には工場をDMG森精機奈良事業所隣接地に移転し、生産能力を強化しました。また、ロゴマークを刷新しました。DMG MORIグループとしてのブランド統一を高める新しいロゴは、品質と信頼を礎に、グループのシナジーを体現する象徴です。

光学検査+X線検査+ソフトウェア+アフターサービスのトータルソリューションにAIを組み合わせた提案で、車載・産業分野に加え半導体分野へ事業を拡げています。時代を牽引する顧客層の拡大は、DMG MORIグループの事業領域の拡充を支えています。これからも、お客様の製造品質と生産効率向上を支える自動検査のプロバイダーとして、製造業の発展と持続的成長に貢献していきます。



X線自動検査装置

株式会社WALC **WALC**

東京都渋谷区渋谷3丁目26番20号  
<https://www.walc.co.jp/>



自動化・DXの最先端サービス開発拠点

2022年4月1日に「株式会社 WALC」を東京・渋谷に設立しました。WALCは、製造業のデジタル革命を主導する人材の育成の場として2017年に設立した「先端技術研究センター」を引き継ぎ、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)の開発をDMG森精機から移譲され、工作機械と連携して工具・ワークの搬送を行うソリューションとして稼働率向上・省人化に貢献しています。また、工作機械の予兆保全を行う「Condition Agent」及び既設の工作機械への後付けに対応した「Condition Agent Kit」を開発し、お客様の設備の稼働率最大化を支援していきます。

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みます。

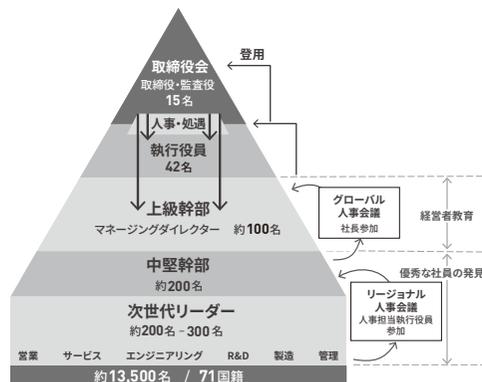


人材育成と機会創出

# 多国籍企業の人材マネジメント戦略



玉井 宏明  
Hiroaki Tamai  
代表取締役副社長  
管理・製造管掌



## グローバルな人材発掘の仕組み

世界各国に存在する販売・エンジニアリング会社と製造会社を運営するためには、グローバルな人材発掘と登用システムの構築が不可欠です。現在も、執行役員42人と上級幹部約100名については、その能力について取締役が把握しています。DMG MORI グループの従業員約13,500名のうちの約140名ですから、約1%です。これに続く層の従業員の中から、優秀な従業員を早期に発見し、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、2025年度にはグループ会社や部門間で異なっていた職位や職種を標準化し、統一的な枠組みを構築しました。具体的には、職位を6グレードに統一しました。また、従来50種類あった職種を10年ぶりに見直し、より実態を反映した65種類に再定義しました。これにより、国内での異動や出向のみならず、国を跨ぐ異動をも、円滑に進める土台ができてきました。

さらに、世界各国に勤務する人事マネージャーが連携を取りながら優秀な社員をグローバルベースで発掘するための会議体として、グローバル人事会議とリー

ジョナル人事会議を定期的で開催しています。加えて、2018年からスタートしたグローバル・リーダーシップトレーニングの卒業生も約200名となりました。参加者は合計100時間の座学を受講するほか、年4回は

3日間のワークショップに参加するために指定された拠点に集合し、実践的な学習を行います。2026年以降も毎年1クラス20名程度を募り、トレーニングを継続する予定です。

## グローバル・リーダーシップトレーニング 全世界参加者数

地域	アジア	米州	欧州
国	日本、インド、インドネシア、マレーシア、中国、フィリピン	アメリカ、カナダ、メキシコ、ブラジル	ドイツ、イタリア、イギリス、フランス、トルコ、オランダ、フィンランド、デンマーク
参加人数	19	117	56
合計(名)	192		



## グローバルな事業を支える経営人材

DMG MORIは、全世界グローバルに販売・エンジニアリング機能を有する128の拠点と製造・R&D機能を有する18の拠点を持つ、工作機械業界でもユニークな会社です。当社の取締役会は、取締役・監査役合わせて15名(内、日本人12名)で構成され、執行役員42名(内、日本人22名)が、営業、R&D、製造、コーポレートなどの機能責任者、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(2026年1月1日時点)。また上級幹部約100名(内、日本人35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、取締役会が決定しています。執行役員の年齢、国籍などには多様性を持たせています。この上位約140名(内、日本人57名)の執行役員と上級幹部の人事と評価が、DMG森精機の取締役の最も重要な任務の一つです。

## MROエンジニア、アプリケーションエンジニアの育成強化

DMG MORI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)を最重要テーマと捉えています。MXを実現するためには、最も効率的な加工方法を提案し、製品の据付けを行うことのでき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、導入後の修復旧に対応できるMROエンジニアの充実も不可欠です。欧米では独自のアプレントイス(職業訓練生)の制度を継続する一

方、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。採用後は、DMG MORI Academyにおいて、MRO技能研修及び加工計測技能研修のコースを提供することで、工程集約機、自動化、GX、DXなど、オールラウンドに対応できる、高い技能を持ったMROエンジニアと、5軸加工機の操作に長けたアプリケーションエンジニアとして育成してまいります。

## 女性活躍推進

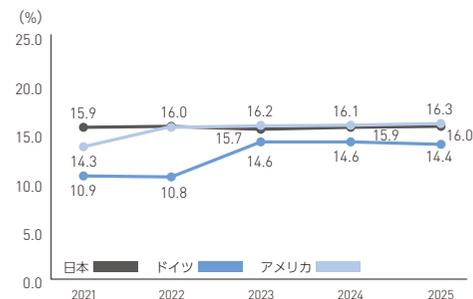
DMG MORIグループの従業員約13,500名に占める女性比率は、過去3年間は16%程度で推移しています。また、管理職に占める女性比率は、地域によってばらつきがあるものの、過去3年は上昇基調にあります。特に管理部門に目を向ければ、従業員数約1,600名に占める女性比率は、約50%を占めており、管理職に占める女性比率は30%です。管理職における男女比率で50%対50%を近いうちに実現できるよう、女性活躍を推進する人事施策を充実させます。



人材育成と機会創出 多国籍企業の人材マネジメント戦略

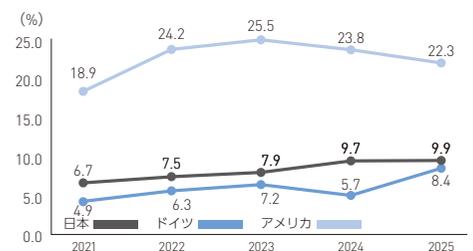
主要拠点の労働環境データ

従業員に占める女性比率



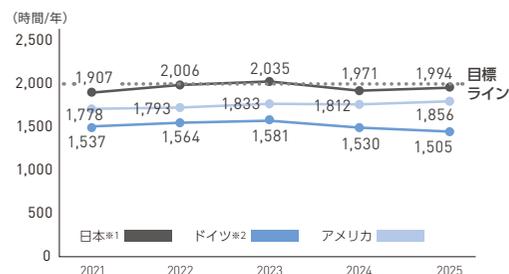
管理職に占める女性比率

※当社の基準に基づく集計



1人当たり平均総労働時間

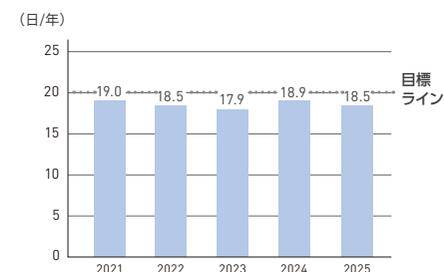
※当社の基準に基づく集計



※1 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

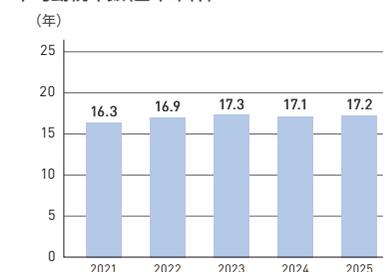
※2 雇用契約に基づく集計(残業時間を含まない)

1人当たり年平均有給休暇取得日数(日本単体)

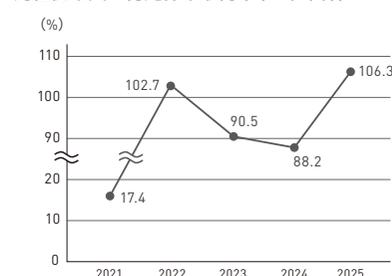


※日本単体の従業員(正社員・契約社員)のうち、報告対象期間の全てを通じてフルタイムで勤務した者が集計対象

平均勤続年数(日本単体)

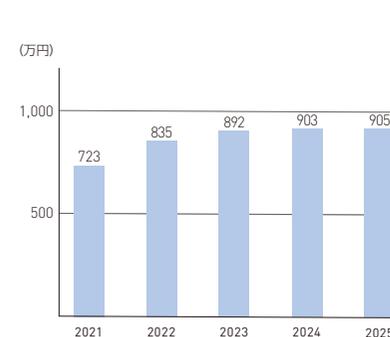


男性従業員の育児休業取得率(日本単体)



※算出基準: 育児・介護休業法に基づく

平均年収(日本単体)

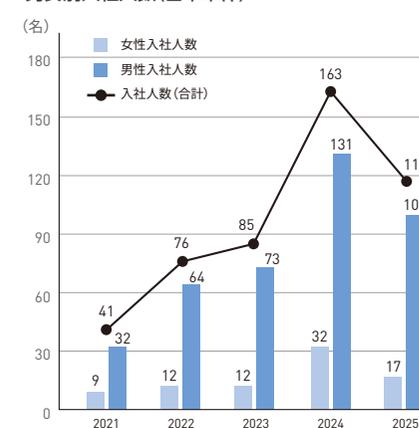


※日本単体の従業員(正社員)が集計対象

※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

男女別入社人数(日本単体)



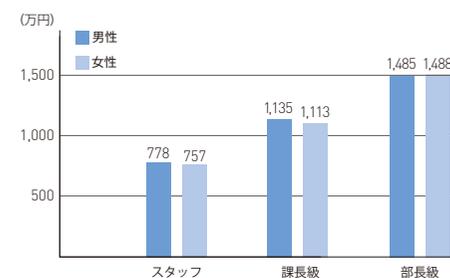
※日本単体の従業員(正社員)が集計対象

2025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

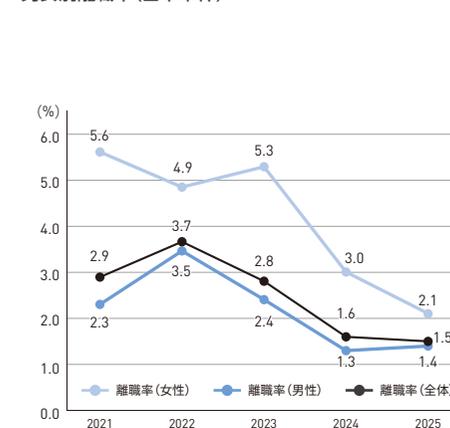
平均年齢(歳)	41 / 37	48 / 46	50 / 45
---------	---------	---------	---------

人数(名)	1,664 / 304	430 / 24	117 / 5
-------	-------------	----------	---------



※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)



※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

人材育成と機会創出

## 誰もが働きやすい環境づくり



山口 里絵  
Rie Yamaguchi  
人事部  
統括部長

どの企業も「人」を重視し、優秀な人材を求めています。DMG MORIも例外ではありません。そのためには第一に、今いる従業員が生き生きと活躍し、継続的に成長し続けられる魅力的な職場を実現する必要があります。同時に、これは外部から優秀な人材を獲得し、定着・活躍してもらうための前提でもあります。当社は、事業成長の基盤は「人」であるという考えのもと、制度・環境の整備を継続的に進めています。

誰もが働きやすい職場では、そこで働く従業員がなんらかの形で自己の属する組織で評価され、結果としてお客様及び社会のために貢献し、自分がここで必要とされていると実感できているはず。家事、育児、介護、その他様々な事情で仕事に100%没頭できない期間が生じることは、誰にでも起こり得ます。したがって、普段からこのような価値感を職場に浸透させておくことが重要です。

また、DMG MORIのお客様は、業界・業種・規模全てにおいて多様性に富んでおり、当社の従業員においてもお客様のニーズを理解し、持続的にお客様の期待に応えていくためにも多様性が必要です。

現在の当社では、育児と仕事の両立支援制度が社内に浸透し、男女ともに積極的に育児休業や子の看護休暇を取得しています。介護と仕事の両立支援については、社員の声を取り入れて、より使いやすい制度へと細かな見直しを行っています。体調が悪い時に無理して出勤する必要はなく、安心して休める休暇制度も充実させました。

つまり、当社では、長時間労働ではなく、限られた時間で効率よく働くことを強く促しています。それにより、結果として、誰もが働きやすい職場の実現と、企業としての生産性の両立を目指しています。



## 研修による人材育成

### 管理者研修

当社では、管理者の最も重要な仕事は部下の「育成・リード・管理」であると定め、2023年から全管理者を対象とした社内研修を実施しており、計463名が受講しました。当社が求める「自主自律」な人材の育成の重要性が、当社の経営理念と業務の現実に沿って整理されており、好評を博しています。

この研修の特徴は、従業員自身、特に人事だけではなく幅広い部門の役職者が講師を務めていることです。社内の経験が豊富で、それぞれの部門に精通した講師によるファシリテーションは、研修の内容をより実践的なものとして従業員に届けます。

### 管理者に求められる役割



#### 育成

- 対象者の現状及び目指す姿を理解・合意し、そのギャップを埋める手助けをする
- チームのモチベーションを高める
- 自身の後継者を育てる



#### リード

- 組織の向かうべき方向性・目標を定め、その実現に向けて組織を引っ張っていく
- 経営理念や会社方針を浸透させる
- 主体的に改善施策を提案・実行する



#### 管理

- 定めた目標を達成するため、進捗状況を把握し、適宜方針の見直しを行う
- 正しい行動が行われているかどうかをチェックする



人材育成と機会創出

誰もが働きやすい環境づくり

「よく遊び・よく学び・よく働く」を支える制度

12時間インターバル

当社では、従業員の心身の健康を守るために、厳格な労働時間管理を行っています。

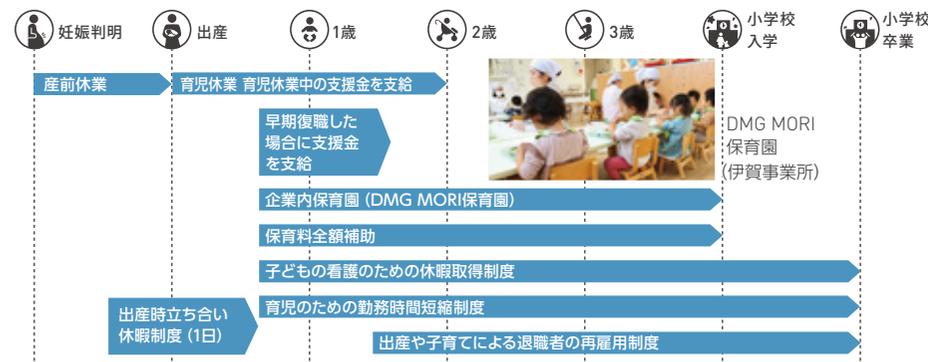
従業員の1日の在社時間は、10時間または11時間に制限しています。また、前日の終業時間から翌日の出勤時間までの間に「12時間インターバル」の確保が義務付けられています。「12時間インターバル」を確保せ

ずに出勤すると、職場へのセキュリティゲートが開きません。

ここまで徹底的な取り組みを続けた結果、そもそもの目的であった「従業員の心身の健康を守る」以外にも、多様なバックグラウンドを持つ人が活躍しやすい職場になったという効果が得られています。

出産・育児支援制度の充実

育児休業や看護休暇など、子育てと仕事の両立を支援する制度を整備しています。



男性従業員の育児休業取得促進

性別にとらわれず誰もが働きやすい環境を実現するためには、職場で働く全員の考え方の変革が必要です。当社では男性従業員の育児休業の取得についても積極的に奨励しています。

男性従業員の育児休業取得率

2024年	2025年	目標
88.2%	106.3%	100%

算出基準:育児・介護休業法に基づく年度内に育休を開始した男性従業員数 / 年度内に配偶者が出産した者の人数  
※日本単体の従業員



介護支援制度

● 仕事と介護の両立支援

仕事と介護を両立させ、介護離職を防ぐために、当社は法律で定められた以上の休暇制度等を整えています。また、実際に介護休暇等を利用する従業員の声を反映し、より使いやすい制度へと常にアップデートしています。

介護休暇については、最大20日間を有給で取得することが認められていますが、以前は要支援・要介護認定を受けた後のみが対象でした。しかし、介護休暇の利用者にヒアリングを行ったところ、実際には介護認定を受ける前の段階から、通常の有給休暇を取得して付き添っていることがわかりました。そこで、2025年からは、介護認定取得に関わる手続きや付き添いのためにも、先んじて介護休暇を利用できるように制度を変更しました。また、当社では定期的に介護セミナーを行っています。

社内の介護相談窓口や福利厚生制度の紹介だけでなく、自治体の方をお招きして、社外の制度についても従業員に情報提供しています。



仕事と介護の両立セミナー(伊賀事業所)

先進的な休暇制度

「よく遊び・よく学び・よく働く」を実践し、心身ともに充実した状態で仕事ができるように、休暇制度の見直し・充実を常に行っています。2025年に当社が新たに導入した制度を紹介します。

● 病気休暇

出勤すれば職場で感染拡大リスクが生じるような感染症疾患(インフルエンザ等)と診断された場合、従業員は、医師の診断に基づいて、出勤停止日数の全てを特別休暇とすることができます。

● 生理休暇

法定では有給の生理休暇を付与する義務はありませんが、当社は、従業員が年間12日を限度に有給で生理休暇を取得することを認めています。今後は生理だけでなく、更年期症状による体調不良等、性別を問わず取得可能な制度に見直す予定です。

● 忌引休暇

従業員が遠隔地に住む親族を訪問することを考慮して、忌引休暇を取得可能な期間を延長し、かつ分割取得できるように制度変更しました。実際の従業員の声に基づく変更です。

人材育成と機会創出

誰もが働きやすい環境づくり

女性の活躍

社外リーダーシップ研修

当社では、会社の中核として活躍できる女性従業員を増やすために、複数の社外研修へ継続的に女性従業員を派遣しています。なかでも、女性向けリーダーシップ研修は、社内ではマイノリティの女性管理職が、社外研修を通じて似た

ような状況にある他の受講者と繋がる貴重な機会です。受講者は、新たな自信と高い視座を持ち、リーダーとして一步成長して社内に戻ってきます。本人だけでなく周囲の従業員に対して良い影響を与えています。

社外研修プログラムの例

- 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター主催、早稲田大学ビジネススクールが共同で実施する「女性シニアリーダー育成プログラム」

「女性シニアリーダー育成プログラム」参加者コメント



沼尾 有沙 Arisa Numao  
輸出管理業務室  
東京輸出管理グループ  
グループ長

女性シニアリーダー育成プログラムでは経営の基礎知識を座学で学ぶだけでなく、様々なプログラムや女性役員の講義、異業種の受講生とのディスカッションを通じて、自信が持てずいた管理職としての自分自身を長所・短所を含め様々な角度から深く見つめなおす貴重な機会となりました。自分らしいリーダー像が明確になり、将来のビジョンについてもしっかりと見据えることができるようになったことは私にとって非常に大きな収穫です。受講後は視座が高まり、日常業務もこれまで以上に前向きな姿勢で取り組めるようになり、モチベーションの向上を実感しています。またリーダーシップを学ぶ中で部署のマネジメントや部下への関わり方も見直すことができ、関係性にも良い変化が生まれていると感じています。

- 京都大学経営管理大学院(GSM)主催「女性エグゼクティブ・リーダー育成プログラム(WEL)」
- 京都大学主催「京都大学エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム(ELP)」

女性エンジニアの定着と活躍

DMG MORIでは開発、アプリケーション部門を中心に、多くの女性エンジニアが活躍しています。子育て経験のある女性エンジニアも多く、若い従業員にとって現実的なロールモデルが社内存在します。奈良女子大学工学部への支援等を通じ、今後は女性エンジニアがさらに増えることが期待されます。一方、女性エンジニアは、圧倒的に男性が多い職場で働くこと

がまだ多く、マイノリティであるがゆえの働きにくさに直面する可能性があります。そこで、当社は、研修等を通じて社外へのネットワークを広げた従業員が中心となり、他社で働く女性エンジニア同士の交流会を開催しました。会社や職場が違っても共通の悩みがあることを参加者が互いに発見し、一人で悩む必要はないことを確認する機会となりました。



人材育成と機会創出

誰もが働きやすい環境づくり

ドイツ

職種別研修を通じてお客様サポートを強化  
— ドイツでのMRO部門向け研修

MRO(メンテナンス・リペア・オーバーホール)は、DMG MORIブランドの中核です。当社が信頼に足るサービスを行うことで、お客様は生産性を維持することができます。お客様への支援をより確固としたものにするため、DMG MORIは、外部専門家の協力のもとに開発した

MRO部門向けの研修を実施しています。本研修の対象者は、経営層、ホットライン担当者、サービスエンジニアのコーディネーター、実際にMRO作業を行うMROエンジニアまで多岐にわたります。研修は対面で実施し、活発な参加を通じて実践的なスキルを身につけます。

職位別研修内容:

- チームリーダー : 性格分析、時間・タスク管理、紛争解決、コーチングを含むリーダーシップ研修
- MROエキスパートエンジニア: タスクの優先順位付け、お客様とのトラブル対応、リクエスト管理の改善、組織変革マネジメントを含むスキルアップ研修
- フィールドMROエンジニア : お客様とのコミュニケーションスキル、効率的なコミュニケーション、お客様訪問時の身だしなみや立ち居振る舞いを含む研修

本研修の特徴は、長期的な効果持続に向けた取り組みです。当初の研修プログラムが実施された4~6週間後にはフォローアップのためのワークショップが実施され、参加者は研修後の経験や難しい状況を共有し、演習を通じて、対応策をともに考えます。MXの実現にはMROチームの強化が欠かせません。本研修で身につけたスキルを実践し、お客様の満足度向上とオペレーショナル・エクセレンスの実現に取り組みます。



アメリカ

未来の優秀な営業担当者を育てる  
— 米国で展開する営業担当者用職業訓練制度

DMG MORI USAでは、次世代の営業プロフェッショナルを育成するため、2024年に開始した営業担当者用職業訓練制度を2025年も継続しました。このプログラムは、新卒や就労経験5年未満の若手従業員を対象に、CNC加工・自動化・デジタル製造に関する技術研修と営業研修を組み合わせたものです。訓練生は、最先端技術の実践経験を積みながら、コンサルティング型営業、交渉、顧客管理をベテラン従業員から学び、独立した営業職への第一歩を踏み出します。また、デジタルソリューションや事業開発戦略といった

テーマについても集中的に習得します。多くの訓練生はDMG MORIグループの出身者であり、この事実は当グループの社内人材育成を重視する伝統を反映したものです。本プログラムは、体系的な訓練内容とキャリアパスを組み合わせることにより、訓練生に優れた就労機会やリーダーシップへの道筋の機会を提供するに留まらず、人材不足に悩む製造業へ長期的な貢献を行うものです。DMG MORI USAは、米国製造業を牽引する未来のリーダー育成に、今後も全力で取り組んでいきます。



MRO  
トレーニング

主体的なMRO提案

- MRO製品・デジタルソリューション
- ビジネスモデル
- 適切な価格設定
- 主体的なMRO提案
- MROマーケティング

MROプロセスの  
デジタル化

- 1st & 2nd レベルサポート
- スペアパーツ供給
- フィールドサービス
- 業務見直し
- 修理・ワークショップ開催

アジャイルな組織

- アフターセールス担当部門
- アジャイルなMRO体制
- MROリーダーシップチーム
- MROコントローリング / KPI

アフター  
セールス  
強化

人材育成と機会創出

## 健康経営の推進

### 皆で進める健康経営

### 「DMG森精機 健康経営宣言2025」に基づく施策の展開

当社は、従業員の健康の確保と増進が、従業員にとってはもちろんのこと、当社の持続的発展にとっても最重要課題と考え、かねてから充実した健康診断の実施や敷地内全面禁煙など多くの健康施策を進めてきました。

#### 「健康経営」に取り組む決意

当社は、健康施策をより充実させるため、経済産業省が提唱する健康経営に取り組むことを2020年9月に決定しました。その決意は、社長による翌年の年頭式で「DMG森精機 健康経営宣言」と題して社内向けに披露され、その後、社外にも公表されました。

以来、当社は、従来にも増して幅広く、計画的かつ組織的に健康施策を推進し、同時にその適正性を検証するために「健康経営優良法人」顕彰制度に毎年挑戦しています。

#### 「ホワイト500」と「健康経営銘柄」に選ばれる

その結果、当社は、2022年の初申請以降、4年連続でホワイト500(応募法人、2026年は4,175社中の上位500社)に選ばれました。また、ホワイト500に選ばれた企業の中から、財務指標なども考慮して経済産業省と東京証券取引所が業種ごとに原則1業種1社選定する「健康経営銘柄」にも、3年連続して選ばれています。



#### 「健康経営宣言2025」を策定

2025年9月に、それまでの健康経営に関する取り組み実績や経験、そして企業に対する社会の期待などを踏まえ、当社の健康経営にかけける新たな決意を「健康経営宣言2025」として公表しました。経営理念の下、従業員が心身ともに健康かつ安全に個々の能力を発揮できる職場の確立を目指す、とするものです。

#### 目標到達は5年後

「健康経営宣言2025」は、「心身ともに健康であること」、「生き生きと仕事に従事できること」、「健康を大切にできる職場文化であること」を目標に掲げています。それぞれに目標値を設定して、取締役会を最上位とする社内に設置した健康経営推進委員会で進捗を管理しています。

##### 健康経営宣言2025

DMG森精機は、従業員の健康管理と健康増進を重視し、健康経営の取り組みを推進します。

当社では、「よく遊び、よく学び、よく働く」を経営理念に掲げており、従業員の健康な心身から生まれる活力は、企業の持続的な発展成長にとって重要な経営資源の一つに位置づけています。

経営理念のもと、「健康的な職場文化」を育み、計画的な健康施策の推進と従業員が取り組む健康増進活動への支援により、従業員が心身ともに健康かつ安全に個々の能力を発揮できる職場の確立を目指すことを宣言します。

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)  
DMG MORI AG 監査役会議長 森 雅彦

注:「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

DMG森精機  
健康経営宣言 特設サイト▶



#### 取り組む重点課題は8つ

具体的な課題としては、①労働時間管理・休暇休業制度の活用などワークライフバランスの推進、②人間ドック方式による本人負担ゼロの充実した健康診断の継続、③メタボ予備軍など健康リスクを抱える従業員に対する就労時間内の保健指導・健康教育の実施、④健康アプリの活用促進や運動・栄養教室など健康増進の取り組み、⑤ストレスチェックを活用したストレス対策と心の健康づくり、⑥仕事と治療・介護・育児との両立支援、⑦性別や年代に応じた健康課題対策、⑧健康に関する従業員研修などのヘルスリテラシー向上、により力強く取り組みます。



外部講師を招いて「職場のストレス対策」を学ぶ



ペーパーフードモデルを使った栄養教室 毎月17日は「全メニュー」減塩デー

#### グループ会社・国外会社への展開

当社は、「健康経営宣言2025」の精神に基づく健康経営を、DMG森精機株式会社だけでなく、国内グループ会社や国外グループ会社においても、適用法令や現地の文化を尊重しつつ、積極的に展開していく予定です。

人材育成と機会創出

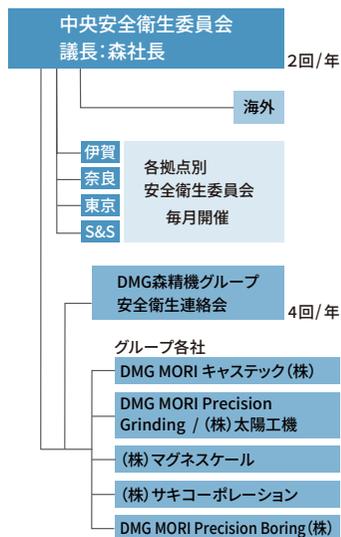
# 安全衛生

## 誰もが安心して力を発揮できる環境と、安全第一に行動する人材

労働安全衛生は品質と並ぶ経営の基盤です。当社では、安全衛生センターを中心に、労働災害の発生を防止するため、より働きやすく快適な職場環境の実現のために、全社一丸となって取り組みを推進しています。社長を議長として役員やグループ会社トップが参加する中央安全衛生委員会は、年2回開催され、安全衛生方針の展開、重点施策事項の進捗について報告・議論し、会社トップレベルの意思を全社へ浸透させます。さらに、各拠点では、安全衛生委員会を毎月開催し、現場の課題を共有するとともに、改善を推進しています。万一災害が発生した場合には、科学的に真因を分析し、恒久的な再発防止策を迅速に展開することで、DMG MORIグループ全体で安全水準を高めています。

当社は、働きやすく快適な職場環境の実現に向けた取り組みは業界トップクラスの水準にあると考えています。まず、現場環境の改善では、工学的に裏付けされた機能的で美しい道具を積極的に導入し、より洗練された工場・作業環境への進化を進めています。特に足元の安全・安心には細心の注意を払っており、高所作業時には頑丈なアルミ製足場を使用し、ハンディ工具を採

用することで、床上に配線・配管が少ない状態での作業を可能にしています。これらの取り組みは、安全性の向上に留まらず、作業効率の改善にも寄与しています。



また、安全保護具の面でも、安全性・快適性・デザイン性を兼ね備えた用品を採用しています。例えば、高品質で耐久性の高いRUDY PROJECT<sup>※1</sup>製の保護メガネや、機能性とデザイン性を両立したブルゾン・パンツを導入し、作業者のみならず、工場を訪問する社外の方からも高い評価を得ています。このように新たに進化した良い道具、保護具などを積極的に導入しています。

労働安全衛生重視の姿勢は、人材育成の現場でも貫かれています。当社では、安全人材の育成を目的に「安全道場」を設け、製造部門の従業員全員が定められた訓練内容を年2回受講しています。道場内には12の体験コーナーを設置し、VRやシミュレーションを活用した体験型教育を導入することにより、参加者が過去の事故事例をあたかも自身に起こった事例であると捉え、安全行動を習慣化することに繋がっています。受講は職場単位で行われ、仲間同士で声を掛け合い、互いに思いやる社内文化を醸成しています。

当社では、お客様のご要望にお応えするために、修理技能に加えて、安全資格を持った修理担当者を全国に

配置し、迅速かつ確実に対応できる体制を整えています。安全な作業を実施するために、オンラインによる危険予知確認システムを導入し、作業開始前には上司を含む複数人でリスクアセスメントを実施する仕組みを整備しました。また、収集した危険予知データを蓄積し、従来の人間の経験や勘に頼るだけではなく、AI技術を組み合わせることで、より精度の高い安全管理を実現しています。お客様と直接かわる現場だからこそ、「安全」を第一に、確実に高品質なサービスを提供し、安心をお届けしています。



※2 休業災害度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害(休業1日以上)による死傷者数で、災害発生頻度を表す指標です。  
算出式: 休業災害件数 / 年間総労働時間×1,000,000



安全・安心な足場での作業



ハンディ工具を使用し、配線・配管が少ない作業エリアを実現



安全道場の教材、ドライブシミュレータを活用した教育・訓練



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

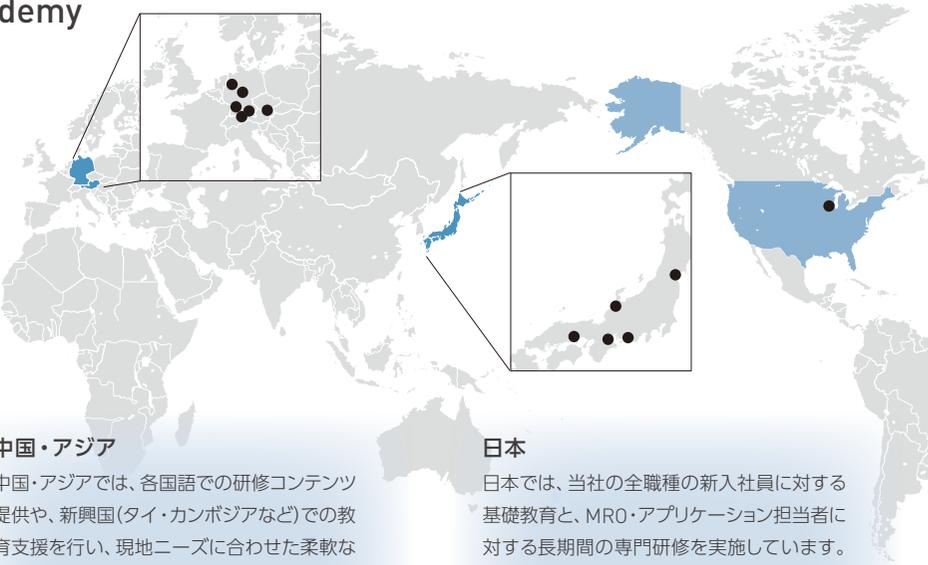
※1 RUDY PROJECTは、RUDY Project.s.p.a.社の登録商標です。

人材育成と機会創出

# グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

## 社内外向け研修施設 DMG MORI Academy

DMG MORIグループは、世界各地で総合的な技術教育活動を展開することで、産業界全体への貢献と自社の競争力強化を両立させています。その中核となるのが社内外向け研修施設「DMG MORI Academy」で、日本・ドイツ・米国をはじめ各地域に研修センターを配置し、年間のべ2万名以上のエンジニアに高度な研修機会を提供しています。研修内容はNC工作機械の操作・プログラミングから、自動化・デジタル技術、アディティブ・マニュファクチャリング機を使った加工技術に至るまで多岐にわたり、専門性の高い講師陣が、統一されたカリキュラムに基づき高品質な訓練を実施しています。



### 欧州

ドイツでは、複数の研修拠点で顧客・従業員に高度なCNC研修を提供しつつ、職業学校に対する最新機械の貸出、販売や教育プログラムの提供を実施することにより、伝統的な高等職業能力資格認定制度（いわゆる、「マイスター制度」）の近代化に貢献しています。

### 中国・アジア

中国・アジアでは、各国語での研修コンテンツ提供や、新興国（タイ・カンボジアなど）での教育支援を行い、現地ニーズに合わせた柔軟なアプローチで人材育成に貢献しています。

### 日本

日本では、当社の全職種の新入社員に対する基礎教育と、MR0・アプリケーション担当者に対する長期間の専門研修を実施しています。伊賀事業所以外にも全国4拠点で研修を提供することにより、全国のお客様と学生が参加しやすい環境を整えています。

詳細 ▶P.70

### 米国

米国では、独自の社内育成プログラムを整備し、MR0・アプリケーション担当者の計画的育成を行っている他、全国のテクニカルセンターで技術セミナーを開催することにより顧客支援と市場開拓を両立しています。

## 技能五輪国際大会支援

DMG MORIは、若手人材育成と製造業の技術力向上を目指し、技能五輪国際大会を継続的に支援しています。技能五輪支援は各地域のAcademy活動とも連携しており、日本・伊賀事業所で国際ワークショップを開催したことに加え、ドイツでは競技用教育カリキュラムの開発に協力するなど、自社の研修ノウハウを世界の技能者コミュニティに還元しています。

また、2007年以降、当社は競技で使用する機械の貸出を継続しています。2025年9月には伊賀事業所にて「CNC旋盤」「CNCフライス盤」職種の日本代表選手選考会が開催され、ドイツ・ハノーファー市でもドイツ代表選考会が実施されましたが、いずれも当社製機械を用いた競技が行われています。

**伊賀事業所  
修理復旧技能  
研修センター**

開催日	2025年9月30日-10月2日
職種	CNC旋盤、CNCフライス盤
競技使用機種	NLX 2500   700 2 <sup>nd</sup> Generation NVX 5100   40 2 <sup>nd</sup> Generation

**EMO 2025  
ハノーファー  
国際見本市  
会場**

開催日	2025年9月22日-26日
職種	CNC旋盤
競技使用機種	CTX 350 V4

人材育成と機会創出

グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

地域に密着したDMG MORI Academyの活動展開



当社は、三重県伊賀市の施設において、製造業の若手技術者育成とお客様のNC機械導入時の立ち上げサポートの両方を目的として、機械加工や操作方法を習得する研修を開催しています。この取り組みを全国に展開するべく、2023年4月の金沢Academy開設を皮切りに、仙台、浜松、岡山の4拠点まで拡充させ、全国のより多くのお客様と地域の学生の皆様に利便性良く立ち寄っていただく環境を整えました。今後、福岡にもAcademyを開設する予定です。

各Academy拠点には最新の5軸加工機と複合加工機を設置しています。研修時には参加者が実際に機械を操作し、経験豊富なDMG MORIのエキスパートによる参加者のスキルに応じた丁寧な指導を受けながら、加工技術を習得することができます。Academyでは定期的に開催される研修のほか、5軸加工機の基本知識・操作を体験することのできる5軸加工プライベート

レッスンや、当社が提唱するMX実現に向けた少人数セミナーも不定期に開催しています。

具体的には、DMG MORI GATEWAY・TULIP・Condition Agent等を解説するDXセミナー、自動化事例を紹介する自動化セミナー、DMQPパートナーが製品の解説や提案を行うDMQPセミナー、機械の日常点検・予兆保全・修理事例をテーマに解説するセミナーなどを開催しています。

また、これまで伊賀と東京でのみ行っていた小規模展示会「テクノロジーフライデー」を2025年より各Academy拠点でも開催しています。当社のMX戦略や自動化提案を説明するほか、外部講師として当社のお客様をお招きし、自動化導入のプレゼンテーションをいただいた後、導入時の苦労や成果、人材育成の課題について参加者と活発に意見を交わすパネルディスカッションを行っています。2025年は合計10回開催し、好評につき2026年以降も継続開催予定です。

金沢  
本ビル1階部分:  
DMG MORI Academy金沢



岡山  
福岡(計画中)



仙台



浜松

伊賀

全国高専連携講座「デジタルものづくり実践講座」

DMG MORI Academy及びテクニウム株式会社は、2023年から日本全国の高等専門学校と連携して「デジタルものづくり実践講座」を開催しています。

この講座は、受講者が5軸加工と自動化に関する技術を習得することを目的に、デジタル教育と対面実習を組み合わせたハイブリッド方式で提供されます。受講者は事前リモート講義と当社のEラーニングポータル「デジタルアカデミー」を介して提供される指定プログラムで基礎知識を習得した後、当社のAcademy拠点において5軸加工と協働ロボットの実習を行います。実習は計2日間で、5軸加工に関する内容が1日、協働ロボットに関する内容が1日となっており、伊賀事業所の他にも仙台、浜松、金沢、岡山のAcademy拠点で実習の機会を設けました。修了テストに合格した受講者の方には、その証として修了証を発行しています。この講座は、高等専門学校に通う学生のほか、技術を高めたい高等専門学校の教職員にも開かれており、2025年には、春夏合わせて47の高専から学生300名、教職員25名の参加がありました。2023年からの累計

では、全国の国公立・私立高専58校のうち51校から受講者がありました。

高専の多くが今でも普通旋盤や汎用フライス盤を用いた実習を提供している一方、高い生産性を実現することが求められる製造業の現場で働くことになる学生においては、MX、つまり工程集約や自動化、デジタル化された生産技術を使いこなす人材であることが求められます。受講者からは、「自動化やMXがなぜ必要なのかを知ることができた」、「5軸加工機や搬送ロボットの仕組みを体験的に理解できた。製造現場でのデジタル活用の大切さを実感した」といった声が寄せられました。また、「学校に帰ったら専門科目をもっと深く勉強したいと思った」、「自分たちがこれからの日本の工業を変えていくのだと感じた」など、将来への意欲や学びへのモチベーションが高まったと述べる受講者もいました。今後も、高度技術者の育成を目的に、高等専門学校との連携を継続していきます。



人材育成と機会創出 グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

森記念製造技術研究財団



研究開発と人材育成支援

森記念製造技術研究財団は、京都大学・東京大学・慶應義塾大学の工学系大学院生及び京都大学の人文社会科学系大学院生に対する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、2025年12月末までに奨学金を支給した学生は合計57名に上ります。奨学生たちは、目指す修士・博士号を取得した後は民間企業への就職や大学での研究活動の継続など、それぞれのフィールドで活躍しています。奨学金を活用

しながら、多くの学生が海外留学やインターンシップに参加し、充実した研究活動を行っています。グローバルに活躍できる人材になってほしいという願いから、英語学習にも力を入れ、定期的なTOEIC試験の実施、国際学会参加へのサポートも行っています。毎年開催している「技術懇親会」では、奨学生たちが日頃の研究活動の成果を発表し、大学や専攻の垣根を越えた活発な意見交換を行いました。当財団は、今後も様々な分野において高度な専門知識を持ち、国際的に活躍できる修士・博士号候補者を支援していきます。

奨学金支給者数 (途中辞退者含む)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026計画
博士	工学系	6	5	3	8*1	2	8	5*1	5
	人文社会					3	4	4	8
	科学系								
	京都大学総合生存学館					1	1	2	2
修士					1*2	6*3	1	1	

※1 うち1名は秋季入学者  
 ※2 2025年より工学系博士へ進学  
 ※3 うち2名は2025年より、1名は2026年より京都大学総合生存学館博士課程へ進学



地域・文化支援

当財団は、DMG森精機株式会社の創業の地である奈良県大和郡山市をはじめ、伊賀事業所を有する三重県伊賀市周辺や第二本社を有する奈良市を中心に、地域文化支援活動を展開しています。

2025年2月には、MUZ株式会社と共同で、奈良市三条通に「MOMENT Contemporary Art Center」を開設しました。奈良を新たな文化芸術創造の地とすべく、国内外の気鋭の現代美術作品を展示するとともに、国内外の作家がアーティスト・イン・レジデンスとして同センタに滞在しながら制作活動を行っています。展示内容は数カ月おきに更新され、既に近隣住民

の皆様や観光客をはじめ多くの方にお越しいただいています。また、奈良市にある「鴻ノ池運動公園ウォーキング・ランニングコース」沿いの園路灯設置を支援したことに、2025年3月に紺綬褒章を賜りました。心身の健康促進と交流の場として多くの皆様にご活用いただけることを心より願っています。その他、博物館の運営サポート、文化会館の整備をはじめ、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ました。今後も、地域住民の皆様のコミュニティ活動のご支援を継続的にしていきます。

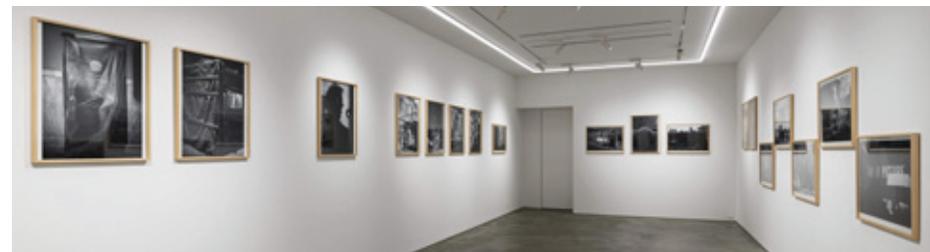
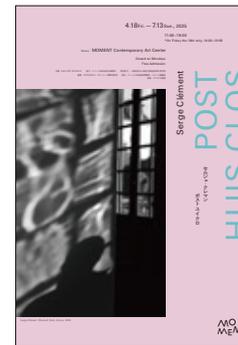


Photo by Haruka Oka



各展示会のフライヤー (MOMENT)

人材育成と機会創出

グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

## 奈良女子大学と連携した女性エンジニアの育成

2022年4月、奈良女子大学は日本の女子大学で初の工学部を設立しました。当社は、同年3月に奈良女子大学と「連携と協力に関する包括協定」を締結して以降、様々な支援を実施しています。具体的には、1～3年生向けに開講されている3つの授業科目(先端設計生産工学概論、同実習I、同実習II)のために講師派遣や専門的な演習の支援や、工学系H棟に関するネーミングライセンスを購入することによる財務的な支援を行ったりしています。実習科目に関しては、当社の奈良商品開発センタを実習施設として提供し、学生が最新の工作機械や自動化システムに触れながら、設計・加工・生産技術を実践的に学べる環境を整えています。また、2025年度からは、さらに高度な研究機会の提供のため、当社AM(アディティブ・マニファクチャリング)部門が奈良女子大学工学部生の卒業研究の課題・機材提供及び研究指導を行う取り組みを始めています。また、当社は、奈良女子大学が2023年度から開催している、女性エンジニア養成プログラム「Women Engineers Program」への支援も行っています。2025年度は、「見て触って学ぶ!最新の自動化テクノ

ロジー」を当社の奈良商品開発センタにおいて開催し、受講した大学生に、最先端ロボット技術に触れる体験を通して自動化技術の仕組みと社会的意義を学び、将来の産業やキャリアについて考える機会を提供しました。

この他にも、同プログラムの講座の開催場所として夏休みや春休み期間中に当社の奈良商品開発センタを提供しており、受講者の生徒や学生は、知識・技術を学ぶだけでなく、大学教員や当社の従業員、そして同世代の仲間と女性研究者・技術者としてのキャリアについてディスカッションしています。次世代のエンジニアを増やす試みとしては、奈良女子大学附属中等教育学校が実施する、多角的視点に基づいた探究活動授業についても、当社は2023年度からその企画・運営に参画しています。

教育支援の一環として奈良女子大学への支援を行うことで、工学分野におけるジェンダーギャップの解消を図り、多様な人材が活躍できる社会の構築に寄与していきます。

Women Engineers Programは、「DMG森精機株式会社」「ソニー株式会社」「(公財)住友電工グループ社会貢献基金寄付講座」「川崎重工業株式会社」「SMC株式会社」がメインにサポートしています。



## 日独女子大学生合同EMOツアーの開催

2025年度より、奈良女子大学工学部はエンジニア連盟(VDI:Verein Deutscher Ingenieure e.V.)の女性技術者ネットワークと協力し、日本とドイツの工学を学ぶ女子学生が相互交流を通してそれぞれの国の教育環境と工学系の産業界を視察・体験し、研修やワークショップをともに経験するための試みを開始しました。その一環として、2025年の9月下旬に、当社の支援のもと、奈良女子大学の工学部生12名とドイツ全土の女子学生10名によるドイツの研修ツアーが実現しました。本ツアーは、VDI女性エンジニアネットワーク会長であるブルグヒルデ・ヴィーネケートウツウィ工学博士が企画されたもので、欧州最大の工作機械見本市であるEMOショーのDMG MORI出展ブースの見学、ビーレフェルト専門大学(HSBI)の研究室訪問、Volkswagen社の工場見学、Nikon SLM Solutions社による金属積層造形セミナー・聴講、Fuchs Gewürze社での食品製造工程見学、VDI女性エンジニアネットワークの年次大会参加など、多様な学びの

機会が提供されました。

EMOショー訪問の際には、当社取締役のイレーネ・バーダーや執行役員でAM(アディティブ・マニファクチャリング)担当の廣野陽子との昼食が設定され、女性として実際にグローバルに活躍することに関する意見交換が行われました。

奈良女子大学工学部の学生にとっては、今回のプログラムが初めての国際体験となったケースが多く、「考え方や常識が自分の中のものとは大きく異なることに気づいた」といった声が多く寄せられました。また、「今回異文化の中で学ぶ楽しさを知ることができたので、今後も国際的な視点を活かして多様な人々と協働しながら課題解決に取り組みたい」、「日本という限られた環境の中では気づけないことも多く、製造業に携わる将来を考える上で、世界という広い視野で物事を見ることが重要だと感じた」といった声も聞かれ、本研修ツアーに参加したことによる国際交流や国際協力に対する意識の高まりがうかがえました。



人材育成と機会創出

グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

## ドイツ 次世代の人材育成

DMG MORIは、若い人材をハイテク産業での将来に備えさせる、高水準の職業訓練をドイツの生産拠点で提供することにより、次世代の専門家の育成に尽力しています。

DMG MORIは、常時約270名の職業訓練生をドイツの従業員として抱えています。年が変わるごとに90名の新しい職業訓練生が加わり、卒業生のうち約45名の修了生が正社員として採用されています。このような継続的な人材育成を支えるため、最新設備を備えた研修センターへの投資を行っています。ドイツ・フロンテン工場では新しい研修センターの建設を進め、2026年2月に開所しました。最大150名の研修生が利用できる

最新設備を備え、社内教育の質をさらに高めています。ここでは、未来を見据えた技術分野に加え、自動化やデジタル化への対応を強化し、次世代の人材育成に取り組んでいます。

一方で、地域の大学や専門学校と連携しながら、所属する学生にとって実践的な教育環境を整えています。特に、ドイツの生産拠点でオープンハウスを開催する際には「Future Day」を設け、年間約1,500名の学生を招待しています。このような催しを開催することで、若い世代と早期に接点を築くことができ、将来的な人材確保にも繋がると考えています。



## 東京大学メタバース工学部への講座提供

「東京大学メタバース工学部」は、メタバース(インターネットを介して利用する仮想空間)等を介して多くの人が最新の情報技術を学べるような教育プログラムを提供することを目的に東京大学大学院工学系研究科・工学部が設立したプラットフォームで、当社は法人会員として様々な活動支援を行っています。その一環として、2025年11月に中学生・高校生向けのイベント「東大工学部×DMG MORI まわして発見!コマと工作機械のひみつ」を当社の奈良商品開発センターで実施しました。

本講座は、機械の楽しさを体験することをテーマとしたもので、関西圏を中心に75名の中学生・高校生が集まりました。参加した生徒はNTX 500で削り出した回転部品を使ってオリジナルのコマを組み立て、誰のコマが一番よく回るかを競いました。その他にも、実際に機械が金属を加工する様子や実験場を見学したり、東京大学工学部の木崎通先生によるコマのジャイロ現象や精密加工に関する講義を聴講することで工学の奥深さを体験してもらいました。



## Family Day

### 家族向け見学会の開催

当社では、従業員のご家族に当社の取り組みと工作機械について知っていただくことを目的として、家族向け見学会を開催しています。

2025年は、伊賀事業所見学会に120名、奈良事業所見学会に30名の参加がありました。

奈良事業所見学会においては、2025年にリニューアルしたシステムソリューション工場で稼働するロボットや自動化システムに歓声を上げる参加者もいらっしゃいました。

同様のイベントは、海外のショールームや生産拠点においても、自社展示会の最終日などを利用して開催されています。革新的な職業分野で活躍している姿をご家族に紹介する機会を設けることで、ご家族とのコミュニケーションが深まり、従業員のエンゲージメント向上にも繋がるものと考えています。



**人材育成と機会創出** グローバルと地域の連携が導く、産業全体のオペレーター支援

## 第20回 切削加工ドリームコンテスト

当社は、切削型工作機械、アディティブ・マニファクチャリング機、レーザ加工機などの先端加工機を使用している企業及び学校、研究機関を対象に、技術・技能の研鑽と向上、交流を目的とした「切削加工ドリームコンテスト」を2004年より開催しています。

第20回となった2025年は、審査委員長を務めていただいた広島大学の茨木創一教授をはじめ、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64点の中から、産業部品加工部門より2点、試作・テスト加工部門より8点、芸術造形加工部門より4点、先

端加工部門より4点、アカデミック部門より4点の受賞作品が選出されました。

10月に開催されたメカトロテックジャパン(MECT)2025の期間中、当社ブース内では全ての応募作品の

切削加工ドリームコンテスト特設サイト▶



展示とスライドショー動画の上映が行われました。また、受賞者の卓越した技術に注目が集まることを願って、受賞されたお客様の作品とお名前を当社広告という形で新聞に掲載しました。今後も、加工業全体の技術向上に繋がる交流の場を提供していきます。

### 〈産業部品加工部門 金賞〉

ミニチュア精密ボールねじ  
ケーエスエス株式会社 様



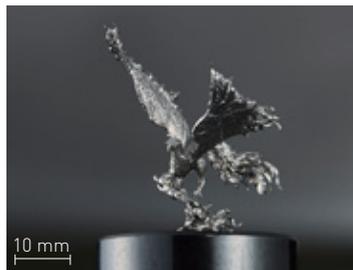
### 〈試作・テスト加工部門 金賞〉

超極細真鍮hair  
TOTO株式会社 様



### 〈芸術造形加工部門 金賞〉

メタルフェニックス  
株式会社キャストム 様



### 〈先端加工部門 金賞〉

Metal Rose  
静岡県工業技術研究所  
浜松工業技術支援センター 様



### 〈アカデミック部門 金賞〉

デファレンシャルギヤ  
中部大学 様



銀賞: UPPER TERMINAL  
有限会社湘南オートカット工業 様

銀賞: 地球の皆さんこんにちは  
株式会社山之内製作所 様

銀賞: ものづくりは綱渡り  
サークルアンドスクエア  
株式会社 様

銀賞: ノートルダム大聖堂  
ティーケーエンジニアリング  
株式会社 様

銀賞: 琥珀インタリオペンダント  
国立大学法人 岩手大学 様

銅賞: おろし / はな  
京セラ株式会社 様  
世界最小の星の砂  
サークルアンドスクエア  
株式会社 様

銅賞: ぐるぐる  
株式会社三栄機械 様

銅賞: ドローバー用クリーニングノズル  
AeroEdge株式会社 様

銅賞: 筒の中の二次元バーコード  
兵庫県立  
神戸高等技術専門学院 様

Impossible Ring  
株式会社新庄 様

技能賞: 世界で一番小さい鳥  
アスカ工業株式会社 様

技能賞: Illuminated Hokusai  
ニッシン・パーテックチュアル  
株式会社 様

デザイン賞: 和の趣をテーマにした  
四季灯  
中国職業能力開発  
大学校 様

技能賞: デンタル インプラント  
ディスプレイモデル  
株式会社スズキプレシオン 様  
ハメアイパズル  
MASUYAMA-MFG株式会社 様

人材育成と機会創出

## 地域社会との繋がり

### 若手アーティストの支援

DMG MORI ART GALLERY▶



当社は、2020年から、国内外の第一線で活躍するアーティストによる展覧会「ARTISTS' FAIR KYOTO」に協賛し、20代・30代の新進気鋭アーティストに発表の場を提供しています。

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監修のもと、絵画・写真・造形などバラエティ豊かな300点以上のアート作品を国内事業所に展示しています。

これらのアート作品は、当社の施設に来訪されるお客様に楽しんでいただいているだけでなく、従業員の感性を刺激し、創造的な製品開発にも寄与しています。アートを通じて企業文化の活性化と社会貢献を目指しています。



三枝 由季「Utopos.a」



前庭 紗季「mass\_DM1」



今西 真也「clouds 15」



品川 亮「松に流水図」



椿 昇「under the rose 1504」



西垣 肇也樹「列島噴煙図」



東條 由佳「Awa odorii」



松村 咲希「DO」



御村 紗也「garden」



前田 紗希「19\_21」



香月 美菜「0:41:57」



薄久保 香  
「My collage and his portfolio」



西原 彩香  
「The light images.  
(ふたつの円形 | Two circles)」

## DMG MORI SAILING TEAM



DMG MORIグループは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、「DMG MORI SAILING TEAM」を2018年10月に設立しました。2024年11月10日より開始した単独・無寄港・無補給の世界一周ヨットレース「Vendée Globe 2024」では90日21時間34分41秒(40艇中24位)の記録で2大会連続の完走を果たしました。2025年7月から10月にかけて、白石選手が荒波に立ち向かったレーシング仕様のフォイル艇「DMG MORI Global One(グローバル・ワン)号」を日本の皆様にお見せする「JAPAN TOUR 2025」を横浜・芦屋・新西宮の各マリナーで開催しました。本フォイル艇には当社機で製作された部品も搭載されています。また、2021年には「DMG MORI SAILING ACADEMY」を設立しました。6名の研修生が研鑽を積み、若手外洋セーラーの登竜門とされるMini6.50クラスのレースに挑んでいます。これからも①2027年「THE OCEAN RACE」に初出場、②日本におけるヨット・セーリング文化の普及、③「若手スキッパー、エンジニアの育成」を活動方針としていきます。



©Josselin Didou-QAPTUR / DMG MORI

## Japan National Orchestra



JAPAN NATIONAL ORCHESTRA

### 音楽文化の振興と発信

2021年5月の設立以降、反田恭平氏率いるJapan National Orchestra株式会社(JNO)は、DMG森精機株式会社の創業の地である奈良を起点に、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。

2025年9月には、東京、奈良を中心に「株主様優待コンサート」を開催し、今年も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しました。また、同9月にオーケストラの新メンバーを採用するための選考会を実施し、2名の才能溢れる仲間と巡り会うことができました。

さらに、11月には、将来有望な演奏家の発掘・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ました。JNOからはメンバー5名が講師として参加し、13名の受講者ととも音楽の楽しさを共有する濃密な3日間を過ごしました。



サステナビリティ

## サプライチェーン・エンゲージメント

### グローバル基準でのリスク管理と持続可能な供給体制の構築

DMG MORIは、ドイツIntegrity Next GmbHのプラットフォームを活用し、世界共通の基準に基づいたデューデリジェンス(適正評価)を実施しています。これはサプライチェーン全体における法的・財務的な事業上のリスクをパートナー企業とともに把握し、改善に取り組むことで、持続可能な部品供給体制を築くための重要なステップです。特にドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法で求められる項目については、重点的に対応を強化しており、パートナー企業との連携を深めながら、より高い透明性と責任ある調達を目指しています。



#### 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 ・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
2. コンプライアンス、サステナビリティ	・利益相反 ・エネルギー管理 ・EU一般データ保護規則 (GDPR) 等
3. 重大な有害物質	・POPs条約 ・REACH規則
4. その他	・品質管理 ・COVID-19対応

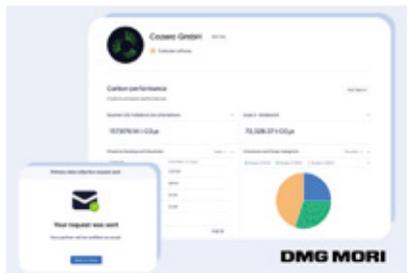
#### 2025年12月末時点 調査結果※1

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	138社	321社
■ 基準に適合	68社	226社
■ 基準から乖離	2社	0社
<b>対象取引先数</b>	<b>208社</b>	<b>547社</b>

※1ドイツのサプライチェーン法による規制対象に関連する5項目のみに基づく集計。AG社は、精査のうえ対象範囲を限定したことにより、2024年より対象取引先数が減少しています。

### パートナー企業と連携したCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

スコープ3.1(サプライチェーン上流)のCO<sub>2</sub>排出量削減目標達成に向け、2024年より当社製品の主要部品である鋳物・板金部品のパートナー企業と連携して、部品の製造時に発生する排出量の算定を開始しました。そして、2025年からは削減活動に着手しました。各社の算定結果を踏まえた協議を個別に実施し、省エネ診断や補助金制度の活用、太陽光発電・グリーン電力の導入など、当社の取り組みを紹介しながら、具体的な削減施策の検討を進めています。今後は、これらの施策を実行計画に落とし込み、パートナー企業とともに着実に進めていきます。



排出量算定ツールCozero

### サプライヤー・エンゲージメントの取り組み

DMG MORIでは、「パートナーと共に繁栄する」を経営理念に掲げ、サプライヤーチェーンの強靱化に取り組んでいます。その一環として、パートナー企業向け情報誌「Partner Magazine 共に生きる」を毎月発行し、当社の取り組みや情報セキュリティ対策、健康経営、ESG等、様々な情報を発信しています。また、情報発信のみにとどまらず、各種セミナーや個別支援を実施しています。情報セキュリティ対策では、最新動向を経営層向けにお伝えするセミナーや、IT担当者向けの研修会を2025年9月に開催し、パートナー企業の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。健康経営の取り組みでは、基礎知識や他社事例を紹介するセミナーや、自社の課題解決に役立つ交流会を2025年5月に開催しました。また、健康経営優良法人2025中小規模法人部門の認定取得のご意向があったパートナー企業5社を個別に支援し、見事認定を取得されました。



Partner Magazine 共に生きる



健康経営交流会



情報セキュリティセミナー

### パートナー・アワード2026

当社は2年に一度、パートナーとの協力関係を強化するため「Partner Summit」を開催しています。本イベントでは当社の事業戦略を共有するとともに、パートナー同士の交流を深める場を提供しています。

2026年度はドイツ・フロンテン工場にて開催し、世界各国から100名を超える皆様にご参加いただきました。加えて、本イベントでは、特に顕著な貢献をされたパートナーを6社表彰しました。当社製品の技術・品質の向上には、パートナーの皆様の協力が不可欠です。DMG MORIは今後も、より強固なパートナーシップを築いていきます。



#### DMG MORIパートナー・アワード2026 受賞企業

- テクノロジー : DR. JOHANNES HEIDENHAIN GmbH 様
- 品質 : 株式会社 小垣江鉄工所 様
- デリバリー : HAWE Hydraulik SE 様
- イノベーション: SKF 様
- デジタル : Microsoft Deutschland GmbH 様
- サステナビリティ: Phoenix Contact GmbH & Co. KG 様

サステナビリティ

# 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。

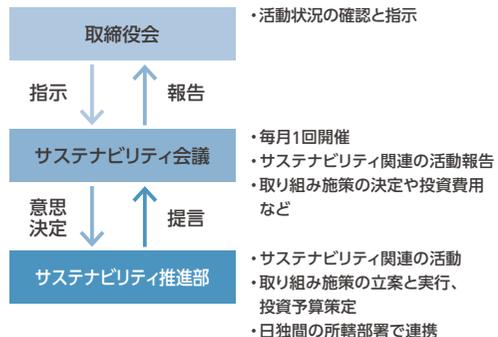


## ガバナンス

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MXは、お客様の生産性向上と経営資源の節約になり、電力消費量の削減等を通じてCO<sub>2</sub>排出量の削減に繋がります。すなわち、MXの推進こそが環境負荷の低減に貢献するものと考えています。自社努力として、当社は2025年8月に国際的な環境イニシアティブである「RE(Renewable Energy)100」に加盟し、事業活動に必要な電力のうち、2035年までに90%、2040年までに100%を再生可能エネルギーで調達することを宣言しました。同時に、従来の自家消費型太陽光発電のオンサイトPPA導入に加えて、日本では非化石証書の単年調達契約から、オフサイト型バーチャルPPAに切り替えて、国内需要量の9割以上に対して約20年間の安定調達を実現しています。

## 指標と目標

SBT<sup>\*1</sup>イニシアティブの認定を取得

当社は2030年までの温室効果ガス排出削減目標を設定し、2024年6月に国際的な環境団体「SBTイニシアティブ」より、独AG社とともに「ネットゼロ」目標の認定を取得しています。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年までにスコープ1及びスコープ2で46.2%の排出削減、スコープ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、スコープ1からスコープ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 (CO<sub>2</sub>)排出削減目標

SBTイニシアティブが提唱する「ネットゼロ」目標では、2050年までの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。



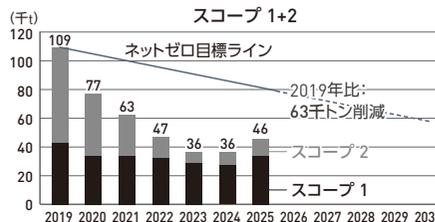
ゼーパッハ工場(ドイツ) 伊賀事業所(日本)



※2019年実績比

目標年	2030年	2050年
スコープ1及びスコープ2	▲46.2%	▲90% (スコープ1、スコープ2及びスコープ3の合計)
スコープ3	▲27.5%	

## CO<sub>2</sub>排出量推移 (SBT目標値比)



## CDP 2025 気候変動分野で2年連続「アリスト企業」に認定 水セキュリティ分野も「アリスト企業」に初認定



## スコープ1、2、3 CO<sub>2</sub>排出量 (連結)

※2025年の算定値は第三者による保証前

スコープ	カテゴリー	排出量発生源	2024 (連結)		2025 (連結)		
			千トン	構成比	千トン	構成比	
スコープ1		自社からの直接排出	27	2.1%	35	2.8%	
スコープ2		外部からのエネルギー供給(電力)	9	0.7%	11	0.9%	
スコープ3	Category 1:	購入した部品・サービス	396	30.8%	473	37.7%	
	Category 3:	スコープ1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	11	0.8%	17	1.3%	
	Category 4:	輸送(上流)	22	1.7%	22	1.7%	
	Category 5:	事業から出る廃棄物、水の使用	3	0.2%	1	0.1%	
	Category 6:	出張(飛行機、電車、車、バス等)	18	1.4%	21	1.7%	
	Category 7:	通勤(公共交通機関、車等)	14	1.1%	16	1.3%	
	Category 9:	輸送、配送(下流)	9	0.7%	9	0.7%	
	Category 11:	販売した製品の使用	747	58.1%	624	49.8%	
	Category 12:	販売した製品の廃棄	30	2.3%	25	2.0%	
	Category 15:	投資	0	0.0%	0	0.0%	
	スコープ1+2+3			1,286	100.0%	1,254	100.0%



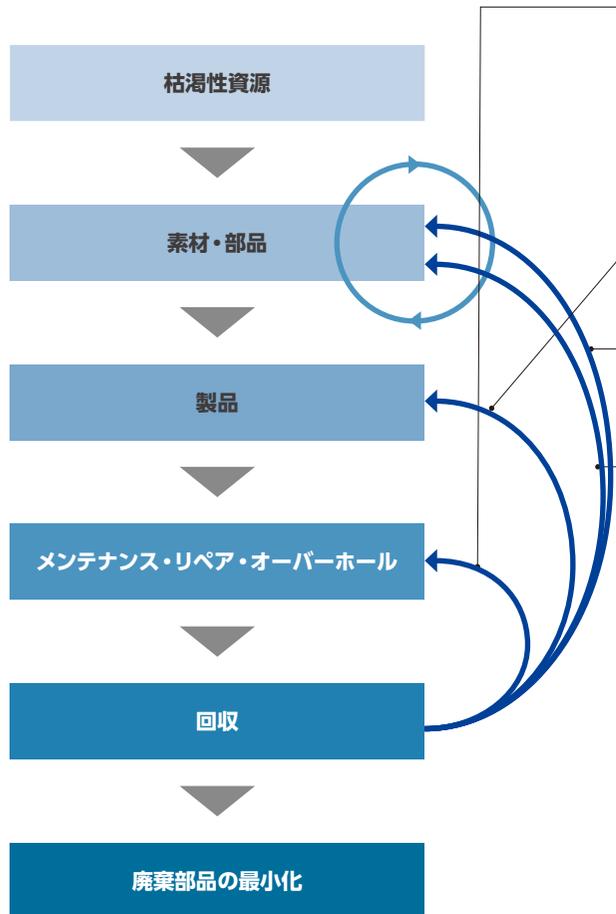
サステナビリティ

# サーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

老朽設備を回収・解体・分別することで得られた再生材や、機械加工工場で生じた切りくずを、当社製品の基幹部品で使用する鋳物原材料の一部としてリソーシング(再資源化)

持続可能なサーキュラーエコノミーを実現するために、当社では、DMG MORI CIRCULAR株式会社(以下、サーキュラー)や、DMG MORIキャストック株式会社(以下、キャストック)ほかが主体となって、3Rに代表される様々な取り組みを実践しています。

## 再生可能資源の活用



## メンテナンス・リペア・オーバーホール

### 工作機械の長期安定使用に貢献

適切なメンテナンスを定期的継続することで、工作機械は20年以上も使用可能な生産財です。DMG MORIでは、製品出荷後もMRO事業を通じ

て、お客様工場にある設備に対して、引き続き一定レベルの精度や性能を維持しながら、より長くご使用いただけるようサポートしています。

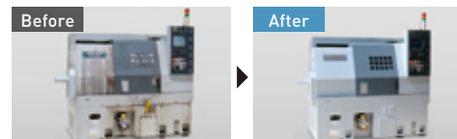


### リユース

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を請け負い、基本性能を修復させたり、新たな機能を追加するなどして、中古機械へもう一度新

たな生命を吹き込む事業を行っています。新品機よりも、より少ない資源やエネルギーで生まれ変わった設備を提供することで、お客様のお仕事を応援しています。

### 中古機販売



## 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 / 2025年

リビルド・リペア主軸ユニットも供給・販売しています。消耗品は交換し、基幹部品は検査結果

に応じて、交換の要否を判断し、可能な場合には繰り返し利用します。



## 回収・リソーシング

サーキュラーでは、老朽設備を回収・解体・分別して得られた再生材を、新たな鋳物部品の原材料の一部としてリソーシングしています。また、社内やパートナー工場にて機械加工した際に生じる切りくずも、圧搾してクレーントを分離しつつ、固化し、同じく新たな鋳物部品の原材料の一部としてリソーシングしています。再生材の溶解工程以降は、グループ会社のキ

ャスチックにて行っています。従来は、専門の外部業者が引き取り、市中にてリサイクルされていましたが、現在は、DMG MORIの製造プロセスの中に組み込んで、当社製品の一部分としてリソーシングしています。DMG MORIが管理する独自のサプライチェーンの中で、生まれの確かな再生材を繰り返し利用することで、省資源のみならず、鋳物品質の安定化にも寄与しています。

### 使用済みの機械のリソーシング



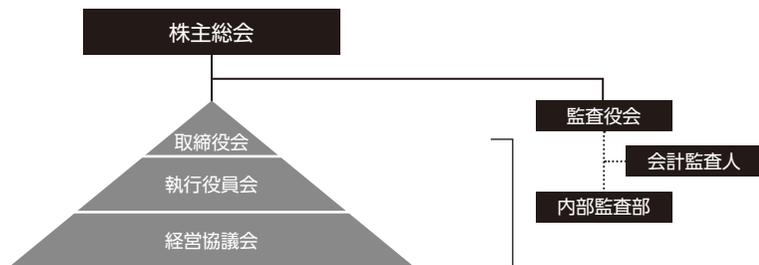
### 切りくずのリソーシング



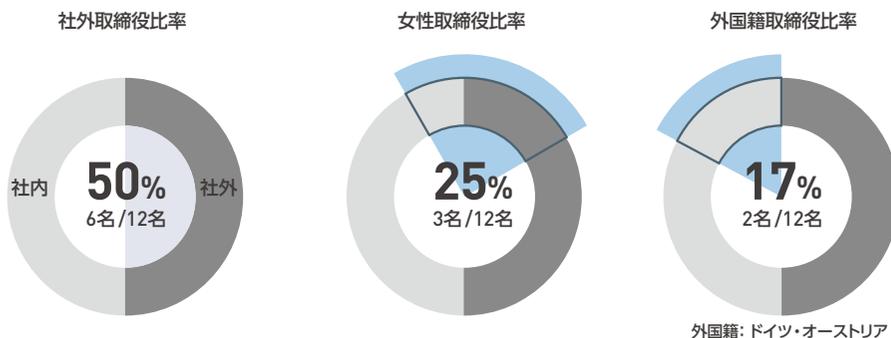
コーポレート・ガバナンス

# ガバナンス体制

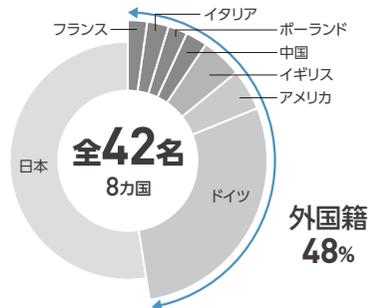
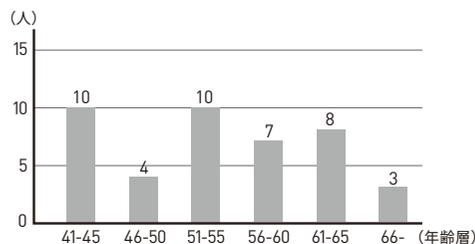
## 2026年度コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役会の指標 (2026年3月27日時点)



### 執行役員構成 (2026年1月1日時点)



## 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2026年3月27日現在、12名の取締役のうち6名が社外取締役(社外役員比率50%)、3名が女性取締役(女性役員比率25%)で構成されています。当社では、市場環境及び技術トレンドの変化の激しい工作機械業界にあって迅速な意思決定を旨として取締役とこれを支える執行役員による経営体制を構築してきましたが、2015年からは社外取締役の選任を進め、経営に即ちの透明性・客観性を付与しました。また当社の社外取締役は、組織経営のプロでありながら技術系のバックグラウンドをはじめとして、様々な専門知識と幅広い視野を有しています。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。

### 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. 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。2026年1月1日現在、年齢、国籍、ジェンダーの異なる42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。

### 6. 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社の副社長執行役員)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。

コーポレート・ガバナンス

## 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。2025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表現するために、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。

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)	752	470	272	9	4
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	935	653	272	9	12

(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)			連結報酬等の総額 (百万円)	(ご参考) 前期 連結報酬等の総額 (百万円)
			基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等		
森 雅彦	取締役	当社	200	96	4	300	339
玉井 宏明	取締役	当社	100	54	5	159	180
小林 弘武	取締役	当社	100	59	—	159	183
藤嶋 誠	取締役	当社	70	63	—	133	142
ジェームス ヌド	取締役	DMG MORI Federal Services, Inc. / DMG MORI EMEA Holding GmbH	104	95	—	200	216
アルフレッド ガイスラー	取締役	DMG MORI AG	152	144	—	296	358
イレネ パーダー	取締役	DMG MORI EMEA Holding GmbH	84	65	—	150	133
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	33
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. 社外取締役の報酬等の総額の対象員数は、当期5名、前期5名です。

4. 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。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役一覧

取締役紹介 2026年3月27日現在



森 雅彦  
代表取締役社長  
博士（工学）

生年月日  
1961年9月16日  
所有する当社の株式数  
3,878,756株  
取締役会出席状況  
10/10回

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



玉井 宏明  
代表取締役副社長  
管理・製造管掌

生年月日  
1960年3月20日  
所有する当社の株式数  
114,000株  
取締役会出席状況  
10/10回

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



藤嶋 誠  
代表取締役副社長  
開発・品質管掌  
博士（工学）

生年月日  
1958年3月18日  
所有する当社の株式数  
49,400株  
取締役会出席状況  
10/10回

1981年 3月 同志社大学工学部電子工学科卒業  
1981年 3月 当社入社  
2001年 3月 制御技術部長  
2002年 9月 京都大学工学博士号取得  
2003年 6月 取締役制御技術研究所ゼネラルマネージャー  
2005年 6月 常務取締役開発・製造本部長（開発担当）兼  
情報システム部ゼネラルマネージャー  
2014年 4月 専務執行役員製造・開発・品質本部電装・制御担当  
2019年 1月 専務執行役員R&Dカンパニープレジデント  
2019年 3月 専務取締役研究開発管掌兼R&Dカンパニープレジデント  
2021年 4月 専務取締役品質管掌兼品質本部長  
2021年 8月 取締役副社長品質管掌兼品質本部長  
2025年 3月 取締役副社長開発・品質管掌兼品質本部長  
2026年 3月 代表取締役副社長開発・品質管掌（現任）



アルフレッド ガイスラー  
Alfred Geißler  
取締役副社長  
DMG MORI AG社管掌

生年月日  
1958年4月17日  
所有する当社の株式数  
50,000株  
取締役会出席状況  
10/10回

1983年 2月 Technische Hochschule Augsburg卒業  
1983年 7月 IROBUS Robot Systems社（現 DMG MORI Pfronten GmbH）入社  
1997年 1月 DECKEL MAHO Pfronten GmbH（現 DMG MORI Pfronten GmbH）Head of Production  
2000年 7月 同社 Head of R&D  
2005年 7月 同社 R&D・製造・品質兼財務管掌 Managing Director  
2016年 9月 同社 R&D・製造・品質兼財務管掌 Managing Director 兼 DECKEL MAHO Seebach GmbH（現 DMG MORI Seebach GmbH）R&D兼品質担当 Managing Director  
2023年 5月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社 Chairman of the Executive Board（現任）  
2023年 7月 専務執行役員 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社管掌  
2024年 3月 取締役 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社管掌  
2026年 3月 取締役副社長 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社管掌（現任）



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・  
グローバルHR管掌  
経営学博士

生年月日  
1979年1月1日  
所有する当社の株式数  
2,500株  
取締役会出席状況  
10/10回

1999年 6月 Akademie für Sprachen und Wirtschaft卒業  
2001年 3月 DMG Büll & Strunz GmbH社（現 DMG MORI Austria GmbH社）入社  
2002年 1月 GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT 社（現 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社）  
Technical Press and Marketing Manager  
2005年 4月 MORI SEIKI GmbH社（現 DMG MORI EMEA Holding GmbH社） Marketing Manager  
2012年 3月 The Open University Business School MBA取得  
2016年 5月 DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT 社監査役（現任）  
2017年 1月 執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当  
2019年 1月 常務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当  
2023年 1月 専務執行役員グローバルコーポレートコミュニケーション担当  
2023年 3月 取締役グローバルコーポレートコミュニケーション担当  
2026年 2月 Sheffield Hallam University 経営学博士号取得  
2026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・グローバルHR管掌（現任）



太田 圭一  
取締役  
CFO 兼 CIO 兼 営業管掌  
博士（工学）

生年月日  
1981年12月9日  
所有する当社の株式数  
33,000株

2004年 3月 東京大学工学部卒業  
2006年 3月 東京大学大学院工学系研究科修士課程修了  
2006年 4月 当社入社  
2010年 4月 株式会社マグネスケール出向社長室長  
2013年 7月 当社生産管理本部長  
2015年 3月 京都大学工学博士号取得  
2015年 8月 業務本部長  
2017年 1月 執行役員業務本部本部長  
2019年 1月 常務執行役員SSEPカンパニープレジデント  
2021年 1月 常務執行役員米州担当兼ICT本部長  
2023年 1月 専務執行役員米州担当兼ICT本部長  
2025年10月 専務執行役員経理財務副本部長兼グローバルIT本部本部長  
2026年 3月 取締役CFO 兼 CIO 兼 営業管掌（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	●	●			●	●
	藤嶋 誠		●		●		
	アルフレッド ガイスラー	●	●		●		
	イレネ バーダー		●	●			
	太田 圭一	●	●			●	●
社外	御立 尚資	●	●			●	●
	中嶋 誠		●			●	
	渡邊 弘子	●	●		●		
	光石 衛		●		●		
	河合 江理子		●			●	●
	柿沼 康弘		●		●		

**コーポレート・ガバナンス** 取締役・監査役一覧

社外取締役紹介 2026年3月27日現在



**御立 尚資**  
取締役  
生年月日 1957年1月21日  
所有する当社の株式数 5,000株  
取締役会出席状況 10/10回

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 ポストン・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 ポストン・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  
生年月日 1952年1月2日  
所有する当社の株式数 1,000株  
取締役会出席状況 10/10回

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  
生年月日 1960年6月25日  
所有する当社の株式数 3,000株  
取締役会出席状況 10/10回

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 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)  
2025年 7月 株式会社萩原熱処理工業所代表取締役 (現任)  
2025年 11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  
生年月日 1956年9月1日  
所有する当社の株式数 0株  
取締役会出席状況 8/10回\*

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 東京大学工学部産業機械工学科講師  
1989年 4月 東京大学工学部産業機械工学科助教授  
1999年 8月 東京大学大学院工学系研究科産業機械工学専攻教授  
2014年 4月 東京大学大学院工学系研究科長、東京大学工学部長  
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 (国際生産工学会アカデミー) 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  
生年月日 1958年4月28日  
所有する当社の株式数 1,300株  
取締役会出席状況 10/10回

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)

\*取締役会欠席について、1回は日本学術会議会長として参議院に出席を要請されていたためであり、また残り1回は8議案のうち1議案の審議に参加しております。



**柿沼 康弘**  
取締役 博士 (工学)  
生年月日 1977年9月18日  
所有する当社の株式数 0株

2002年 3月 慶應義塾大学理工学部卒業  
2004年 3月 慶應義塾大学大学院理工学研究科修士課程修了  
2006年 3月 慶應義塾大学大学院理工学研究科博士課程修了 (博士 (工学))  
2007年 4月 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科助教  
2008年 4月 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科専任講師  
2011年 4月 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科准教授

2012年 9月 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科准教授 兼 Leibniz University Hannover 客員准教授  
2019年 4月 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科教授 (現任)  
2019年 3月 株式会社太陽工機社外取締役  
2026年 3月 当社社外取締役 (現任)

監査役紹介 2026年3月27日現在



**柳原 正裕**  
常勤監査役  
生年月日 1960年12月18日  
所有する当社の株式数 25,073株  
取締役会出席状況 10/10回  
監査役会出席状況 10/10回

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 当社監査役 (現任)

社外監査役紹介 2026年3月27日現在



**川村 嘉則**  
監査役  
生年月日 1952年4月15日  
所有する当社の株式数 0株  
取締役会出席状況 10/10回  
監査役会出席状況 10/10回

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  
2002年 6月 株式会社三井住友銀行執行役員投資銀行営業部長  
2005年 6月 同行常務執行役員米州本部長  
2008年 4月 株式会社三井住友銀行取締役兼専務執行役員  
2009年 4月 同行取締役兼副頭取執行役員  
2011年 6月 三井住友ファイナンス&リース株式会社代表取締役社長  
2017年 6月 同社特別顧問  
阪神電気鉄道株式会社取締役 (非常勤、現任)  
2018年 6月 株式会社国際協力銀行社外取締役 (現任)  
2019年 3月 当社社外監査役 (現任)



**岩瀬 隆広**  
監査役  
生年月日 1952年5月28日  
所有する当社の株式数 0株  
取締役会出席状況 10/10回  
監査役会出席状況 10/10回

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 当社社外監査役 (現任)  
2021年 6月 株式会社マキタ社外取締役 (現任)

コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ



### ■ 新任社外取締役



柿沼 康弘  
Prof. Yasuhiro  
Kakinuma, Ph.D.  
取締役 博士(工学)

私は生産工学及びシステムデザイン工学を専門とし、工作機械や金属3Dプリンタのプロセス監視・制御、ロボットを含む製造システムの研究に取り組んできました。アナリシス(解析)・シンセシス(合成)・ハーモナイズ(調和)の視点から、技術を個別最適にとどめず、経営や社会と結び付けて考えることが重要だと考えています。産学連携や国際的な研究経験を踏まえ、DMG MORIが長期的に競争力を維持するための技術戦略に加え、それを支える人材育成や中長期的な技術投資の方向性についても、取締役会における議論を通じて中立的かつ建設的な助言を行っていきます。



御立 尚資  
Takashi Mitachi  
取締役



### DMG MORIがこれから取り組んでいく中期的な戦略について =毎回白熱する取締役会=

工作機械業界は非常に大きな3種類の変化に直面していると取締役会全体で議論しています。1つ目は、データやAIを活用した製造業全体のデジタル化という、いわば産業革命です。2つ目は、グローバル製品を販売しているビジネスにおける、地政学的な世界の状況です。3つ目は、ユーザーの業界です。宇宙・航空やヘルスケアなどの、一昔前では、あまり当社の工作機械をお使いにならなかった業種のお客様が、どんどんボリュームとして広がってきています。

取締役会では、このような変化にDMG MORIがどう対応すべきかということを議論しています。これまで世界中に機械を据付けてきた歴史も踏まえて、20年~30年単位で徐々に変化しているものもあります。また、ある時、突然新しく現れるかも知れないゲームチェンジャーもあります。このような諸課題の中で、どのあたりにメリハリをつけて取り組んでいくのがよいのか、といった議論を様々な形で行っています。そのような観点から、例えば、先般策定した「Vision 2030」では、中堅の従業員が様々な部署から集まって話し合っている場に、私たち社外取締役もアドバイザーやオブザーバーとして参加し、それぞれの見地から助言しました。

取締役会においては、DMG MORIの戦略やその妥当性について、日々の工作機械市場の状況を見極めながら、かなり頻繁かつ柔軟に議論しています。決定した施策を粛々と進めている報告に対して、社外取締役が意見を述べるだけにとどまらず、「執行側はそういう見方をされているが、この点はどうか」という対話の回数が非常に多くなっています。短期的な業績はもちろんのこと、長期的な視点での議論ができていますと考えています。



中嶋 誠  
Makoto Nakajima  
取締役 弁護士



### 中長期的な企業価値向上やサステナビリティについて =リスクを管理しさらなるビジネスチャンスへ=

DMG MORIの強みは、日・欧・米の3極を軸にグローバルな生産販売能力・人材を有し、短期的、地域的な景気変動を超えて、中長期的に安定した事業活動を展開できることです。一方で、このことは、複雑化する経済安全保障環境において様々な地政学リスクに直面することになるため、グループ全体として、輸出管理や財務経理の内部統制、コンプライアンスの徹底、ガバナンスの浸透が強く求められます。また、グローバルなサプライチェーンの構築、ビジネス・コンテニューイティ・プラン(BCP)の策定、情報管理におけるセキュリティリスクへの対応にも万全を期す必要があります。

当社は、独AG社との本格的な経営統合の最終局面をやり抜き、さらなる発展の基盤を固めなければなりません。その上でAIを最大限活用することにより、世界トップレベルの売上規模や顧客数をもたらす貴重な現場データの蓄積を活かし、21世紀の世界のモノづくりにおける、研究開発や環境対応のリーディングカンパニー(マニファクチャリング・ソリューション・プロバイダー)の役割を担っていくこそ当社のミッションです。そのためには、知的財産面での充実も必要です。

DMG MORIが、単に事業規模でナンバー1の工作機械メーカーであるにとどまらず、世界のモノづくりで、常にハード、ソフトの新技术を駆使し、お客様に寄り添い、伴走する「名医」たること、そして、各拠点の地元地域社会から愛され、風通しがよく、世界で一番働いてみたい会社となることを志として、かねてからの motto「よく遊び、よく学び、よく働く」にさらに取り組んでいきます。

**コーポレート・ガバナンス** 社外取締役メッセージ



**渡邊 弘子**  
Hiroko Watanabe  
取締役

**社外取締役として期待されている役割  
=企業経営者としての視点=**

私がDMG MORIの社外取締役として貢献できていることの一つが、機械メーカーの経営者としての目線での助言です。私は当社の社外取締役であると同時に、高周波焼入装置などの産業機械を製造販売しているメーカーも経営しています。その観点からすると、サプライチェーン全体の中でのそれぞれの会社の役割に関しては、他の取締役の方に比べて実業に近いところからの意見を述べられると考えています。

今日(こんにち)は全てのステークホルダーを尊重した経営が求められる時代であり、サプライヤーの視点も非常に重要です。この点に関して、私自身のサプライヤーとしての経験を踏まえた意見をお話することは、当社の経営にも役立つと思っています。

また、DMG MORIには、小規模なお客様が多くいらっしゃいます。中堅・中小企業が本当に買いたいものは何なのかということや、実はどういったサービスが求められているのかについては、モノを買う側の立場も知っている私だからこそお伝えできることがあります。良いものだから買うべきだという上から目線ではなく、どれだけお客様の力を支えるメーカーであるべきかということがとても大切です。

さらに、日本国内で言えば、例えば賃金を上げていこうといった、国を挙げての大きな流れの中で、一次メーカーがどういった発想でサプライヤー構成を考えているかは、自社の足元だけではなく、中長期的な社会のあり方へのメッセージにもなります。

企業規模は異なるものの、機械メーカーを営んでいる私の社外取締役としての役割は、お客様目線の意見とサプライチェーン全体を考えるとこの視点だと考えています。



**光石 衛**  
Mamoru Mitsuishi,  
Ph.D.  
取締役 工学博士

**業界におけるDMG MORIのポジショニングについて  
=不可欠技術の獲得を目指す=**

私は、これまでの経験をもとに、技術面や人材育成の方向性について、中期的な視点から助言をしたいと考えています。

DMG MORIは、マシニング・トランスフォーメーション(MX)を提唱し、お客様の機械加工に関わる全プロセスを高効率化する仕組み作りに取り組んでいます。これは、グローバルでのオペレーター不足の解消、経営資源の効率化、環境負荷低減など社会課題の解決に大きく貢献します。DMG MORIの技術的優位性として次の3つが挙げられます。

第一に、医療や航空・宇宙分野で、工程集約をし、活躍できる5軸加工機、複合加工機への取り組みです。この分野は今後成長が期待でき、かつ、ますます進む人材不足への解決策の一つにもなります。

第二に、自動化への取り組みです。その重要な要素の一つであるDigital Twin技術により、振動の抑制、高速化、熱変形低減などに設計段階から寄与でき、さらなる高効率・高精度を実現できます。また、加工中の熱変形や振動などのデータの活用で、故障診断や問題発生時の即時対応システムにも強みがあると思います。

第三が、グリーン・トランスフォーメーション(GX)への取り組みです。個々の工作機械だけではなく、自社工場全体でも、カーボンニュートラルの先にある循環型経済への対応を積極的に進めています。これは、今後、国内外を問わず、ますます社会からの要請が高まります。

DMG MORIに期待するのは、工作機械のオールラウンダーとしてだけではなく、この技術がないと全体システムを構築しえないという、いわゆる「不可欠技術」をより多く持ってほしいということです。競争優位性を高めることができるように引き続きアドバイスしていきたいと思っています。



**河合 江理子**  
Eriko Kawai  
取締役

**DMG MORIの取締役会における多様性について  
=企業文化に多様性を浸透=**

私からは、DMG MORIの取締役会における多様性、特に性別・国籍・専門性の観点から、どのように取締役会での意思決定の質の向上や視野の拡大が実現されているかについてコメントさせていただきます。

2025年12月末現在12名の取締役がいますが、うち3名の外国籍取締役、3名の女性取締役がいます。また、取締役のスキルマトリクスにある通り、企業経営、マーケティング、工学、法務・コンプライアンス、財務・会計など、各メンバーが異なる専門性を持ち合わせていることで、取締役会全体として多様な状態が保たれています。全世界に生産拠点があり、顧客も世界中にいる国際的企業のガバナンスとして必要なことと思います。多様なメンバーがいることにより、グローバル市場における戦略やリスク管理についても、より現実的で実効性のある議論が可能となりますし、活発な意見交換があることで、地域の壁を越えて、組織としての一体感が生まれると思います。

新しい価値観の醸成ということでは、ドイツのように、短時間労働で高い生産性を目指し、ワークライフバランスや健康経営をいち早く推進しています。私自身は、取締役会での議論にとどまらず、講師となって複数の事業所に行くことで、文化や考え方の違いを受け入れてともに良いものを生み出そうとする前向きな職場づくりを目指しています。海外出身の従業員が日本で働いて感じたことや日本の従業員が海外に駐在して経験したことなどを共有してもらって社内企画も行っています。また、世界的にみても、工作機械業界は男性が多い職場ですが、女性管理職セミナーを開催するなど、女性の視点や声を代表して、女性活躍推進の応援もしたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

# グループガバナンス体制の強化

CO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。とりわけ、独AG社は連結グループに占めるその事業規模の重要性に鑑みて、同社に対するガバナンスは重要です。AG社に対するガバナンス体制の概要は以下のとおりです。

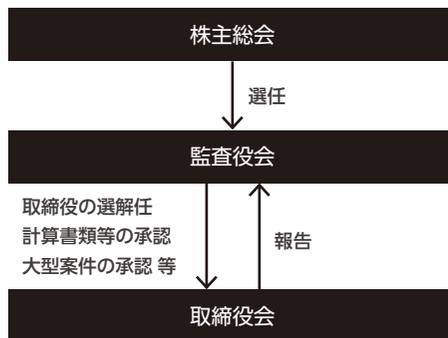
## 1. ドイツ法制に基づくガバナンス体制

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、2025年12月末時点で、その発行済株式総数の89.6%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。後述するように、AG社の監査役会は、株主を代表する構成員と従業員を代表する構成員が同数存在し、加えて、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定めています。これにより、多様な意見が経営に反映される体制を構築しています。また、当社は社長森雅彦を含め、AG社の監査役会における株主代表構成員のうち3名を自社から派遣することで、グループ全体としてのガバナンス強化を図っています。

当社保有比率

約90%



## 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て、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、共同決定法(Mitbestimmungsgesetz)が適用される企業では、監査役会構成員に従業員代表を含めることが義務付けられていることです。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)の各委員会を設置し、監査役会運営の効率化を図っています。

## ■AG社の監査役会メンバー(2026年3月27日現在)

(左列: 株主側代表、右列: 従業員側代表)

森 雅彦

監査役会議長  
DMG森精機株式会社  
代表取締役社長 博士(工学)



Tanja Fondel

監査役会第一副議長  
IG Metal労働組合役員



Ulrich Hocker

監査役会副議長  
ドイツ有価証券保護協会会長



Stefan Stetter

監査役会副議長  
DMG MORI Pfronten  
経営管理部副部長



Dr. Irene Bader

DMG森精機株式会社取締役



Thomas Reiter

DMG MORI Pfronten  
事業所委員会会長



Prof. Dr.-Ing.  
Berend Denkena

ハノーファー大学 生産技術・  
工作機械研究所(IFW)所長



Larissa Schikowski

DMG MORI Global Service  
企業健康管理部マネージャー



Prof. Dr.  
Annette G. Köhler, M.A.  
デュースブルク=エッセン大学教授  
(会計、監査及び管理会計学担当)



Michaela Schroll

DMG MORI Bielefeld  
事業所委員会メンバー



James Victor Nudo, J.D.  
DMG森精機株式会社  
副社長執行役員



Jasmin Steinert

IG Metal Allgäu支部  
マネージングダイレクター 兼  
会計担当



コーポレート・ガバナンス

## 変化の時代における法務戦略



ジェームス ヌド

James Nudo, J.D.

副社長執行役員 社長補佐 兼 特命担当  
法務博士



### 2025年の振り返り： トランプ関税・EUデータ法・ ロシア資産接収への対応

2025年は、政治と法律が当社に大きな影響をもたらした年でした。

年初に成立した第2次トランプ政権では、米国への輸入品に大幅な関税が課されることとなり、当社でも情報収集に追われました。輸入関税の取り扱いを原則お客様負担とし、法務部門では、全ての受注残案件について詳細な検討を行い、営業部門と緊密に連携して関税分負担に関するお客様との協議を支援しました。また、米国政府に直接販売する機械については、適用除外を受けるための個別申請を行うことで、当社への財務的影響を回避することができました。今回の経験を踏まえ、2025年4月には取引約款を改訂し、類似の状況への対応力を強化しました。今後も状況の変化に応じて、事業をサポートするための適切な施策を機動的に実施していきます。

また、2025年9月に適用開始されたEUデータ法により、IoT機能を持つ工作機械から収集される非個人データの取扱いについて、欧州で新たな法的義務が生じました。これは、IoT機器などで生成される膨大な非個人データを使って新たな技術革新やビジネスを生み出すことを目的とした欧州の法律で、非個人データを収集する企業に対して、契約時に収集予定のデータの性質を説明し、ユーザーから請求があった場合にはその提供を義務付けることなどを定めた法律です。当社の機械も、高度にデジタル化したIoT機能を有するため、法令に基づくお客様への情報開示を実施した上で、欧州のお客様による情報請求に対応するための社内体制を構築しました。

一方、旧ウリヤノフスク工場がロシア政府によって収用された件に関して、ドイツ政府から保険金の支払いを受けられたことは、カンントリー・リスクが存在する地域において事業展開する際の保険の重要性を再認識する事案となりました。

今後も、当社の事業戦略に影響を与えると予想される法分野は多岐にわたります。短・中期的なものだけでも、欧州における企業サステナビリティ報告指令(CSRD)・企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)の改正議論、主要国の化学物質規制・環境規制・M&A規制の動向、欧州サイバーレジリエンス法の運用開始などが挙げられます。

### 持続的成長に向けた取り組み

当社の長期戦略に基づく持続的な成長を実現するために、法務部門は「成長促進型法務」への転換を図っています。様々な地域における法的枠組みの変化をモニタリングし、適切な戦略的助言を事業部門に行うことで、当社が法令遵守と事業成長を両立する支援を行っています。

法務部員の継続学習については、新技術・新規制への対応能力向上を目的とした外部研修への参加促進と、社内専門知識の共有を通じた組織全体のレベル向上を推進しています。特に、昨今変化が激しいAI規制、サステナビリティ法制、経済安全保障の3領域を重点学習分野と位置づけています。これらの分野では、規制されるべきAIの利用とは何か、持続可能な社会構築における企業の役割とは何か、世界の安全保障体制が大きく変化し、サイバー攻撃が頻発する中で、経済安全保障において企業が担うべき役割とは何かといった大きな問いに対する

明確な国際的コンセンサスがいないまま、各地域・各国・各州が独自の法令を策定しています。このような複雑かつ流動的な環境において、法務部門が事業運営の水先案内人として重要な役割を果たしていくことになると考えています。

その上で、このような法務リスクの多くが法務部門単独では対応不可能であることを踏まえ、事業部門との一層の連携強化と、経営陣・取締役会への的確な情報提供を通じて、組織全体でのリスク管理文化の醸成に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンス 変化の時代における法務戦略

輸出管理

輸出管理の意義

当社の製造販売している高性能かつ高機能な工作機械は、民生、軍事、どちらにも使用できるデュアルコース品であるため、例えば日本においては外国為替及び外国貿易法に基づく管理が求められるなど、各国の規制下にある産業製品です。国外のお客様に販売する場合は、軍用には使用されないことを確認し、製造国(当社の場合は、主に日本とドイツ)の所管当局の許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に重要な役割を果たしています。

グループ全体での輸出管理体制

近年の国際情勢の変化に伴い、各国で工作機械を含む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、引き合いをいただいた時点で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ています。そのうえで、受注後に当局(日本では経済産業省)へ申請し、輸出許可を受けます。輸出された機械は、主にDMG MORIエンジニアによってお客様の工場での据付け作業が行われます。このとき、事前に登録されている設置予定場所と実際の位置情報とを専用機材で照合する仕組みにより、機械のロック解除に際して人意が加えられないようにしています。また、お客様が機械を移設・転売された際も軍用懸念がないかを再確認します。グローバルで約40名在籍する輸出管理の担当者存在に加えて、当社のエンジニアが日々お客様のもとを訪問しているという直販体制ならではの強みがこうした厳格な運用を可能にしています。

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間で、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。また、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開始するなど、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、法令が求める水準以上の対応を自主的に行っています。

適用法令を守って事業を執り行うには、DMG MORIグループで働く全ての従業員が輸出管理に関する最新法令や社内規定を理解することも不可欠です。DMG MORIでは、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。2025年度は57回の輸出管理研修を日本または欧州から各拠点の従業員向けに行いました。引き続き、DMG MORI全体の輸出管理の意識向上、管理強化に取り組んでいきます。



2025年10月 ベトナム輸出管理研修

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て、情報セキュリティポリシーの策定や情報セキュリティ委員会の設置を行い、全社で管理体制を強化しています。

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なく、当社製品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

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。現在は、グループ各社にも同様の委員会を設置し、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

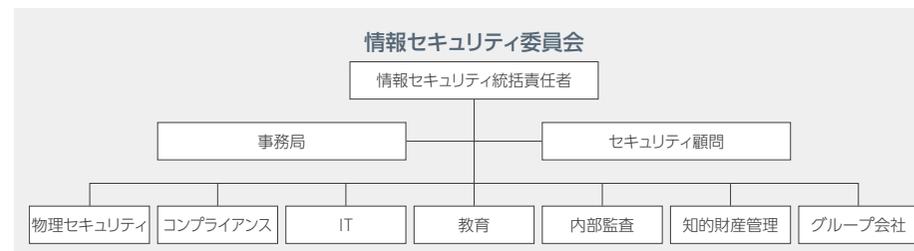
する脅威への対応を行っています。また、2022年より海外グループ会社と合同でグローバルサイバーセキュリティ会議を開催し、各拠点における情報セキュリティに関する課題を共有した上で、グローバルで統一したセキュリティ戦略に基づく対策を立案しています。

海外拠点及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、当社ではアジア11カ国の拠点に日本から担当者を派遣し、対策実施状況の監査及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。2025年は米州拠点(メキシコ・カナダ)でも監査を実施しました。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、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及び研修を提供し、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。サプライヤーに対する当社の施策は、2025年8月6日付日本経済新聞の記事でも取り上げられました。

これらの取り組みは今後も継続して実施し、当社及びサプライチェーン全体のセキュリティ強化に努めていきます。



コーポレート・ガバナンス 変化の時代における法務戦略

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18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、首都直下型地震、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

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に社外の窓口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、又は役員員などに報告を求めています。

2. 内部監査

取締役社長直属の独立した専任組織(内部監査部3名)が、業務執行のラインから独立した視点で、グループ全体の業務執行が適切かつ効率的に行われているかを監査しています。また、内部監査部では金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制(J-SOX)の有効性の評価を実施しています。子会社に対してもリスク管理状況についての監査を実施するとともに、子会社からの報告については監査役による子会社監査時、及び子会社監査部門との監査情報連絡会などで情報共有しています。

なお、内部監査部門の監査結果は、取締役社長に報告するとともに監査役へも定期報告を実施し、情報を共有しています。内部監査部門長は取締役会に定期的に出席し、直接報告を行うことができるようにしています。また、会計監査人とは、監査日程、監査手続など随時意見交換を行うとともに、内部統制監査において密接に連携しています。

3. 子会社管理

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

投資家とのエンゲージメント

当社は、企業価値を高め、株主利益を拡大するために、投資家とのエンゲージメントを重視しています。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、決算発表資料だけでは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。



2025年3月 定時株主総会



伊賀事業所 工場見学



東京ソリューションセンター見学

京都大学名誉教授・鎌田先生による地球科学講演会

DMG森精機が主要拠点を置く日本は、地震や台風など自然災害が非常に多い国です。日本列島はその地理学的位置上、特に、将来においても巨大地震の発生は避けられません。そこで、巨大地震に備える心構えを養う目的で、2025年7月に京都大学名誉教授の鎌田浩毅先生をお招きし、地球科学講演会を開催しました。当日は、グループ会社も含め460名以上の従業員が鎌田先生の講演を熱心に拝聴しました。

鎌田先生からは、最新の地球科学の知見に基づき、2030年・2040年に起こりうる巨大地震(いわゆる南海トラフ地震)、富士山噴火の可能性や日頃からの準備の重要性についてもご教授いただきました。科学に基づき具体的な時期や規模を聞くことで、漠然とした防災意識が改められ、聴講者が個人としても従業員としても備えを行えるようになりました。

当社は南海トラフ地震や首都直下型地震、富士山噴火を想定して、BCP(事業継続計画)を継続的に改訂し、

施策を強化しています。具体的には、従業員へのモバイルバッテリーの配布、備蓄品及び非常用電源の増強、衛星インターネットサービス[Starlink]のアンテナ増設などを実施しました。また実際の有事において、従業員が的確に行動するには、平時における教育・訓練の実施など運用面の強化が欠かせません。当社は、ISO22301(事業継続マネジメントシステム)の取得を現在目指しており、BCPの計画、運用、監視、改善を繰り返すことで、事業継続力を高めます。今後は、日本で蓄積したノウハウを海外拠点やサプライヤーにも展開し、サプライチェーン全体で強靱な体制を構築する予定です。



## 財務ハイライト

## MXによる成長を支える財務戦略

DMG MORIが実践するMXは、直接販売・サービスのビジネスモデルと垂直統合型の生産モデルによって支えられています。

これらは顧客価値の最大化に有効に働く一方で、固定費管理や資金回収の観点から丁寧な財務コントロールを必要とするモデルでもあります。

需要サイクルが循環する業界にあって、安定的な成長投資と株主還元を維持しながらMXによる成長を支える財務戦略が重要だと考えています。



太田 圭一

Keiichi Ota

取締役CFO 兼 CIO 兼 営業担当  
博士 (工学)

保険が適用されたこともあり、2024年度の77億円から大幅に増加した240億円を計上することができました。

非常に厳しい状況にあった2025年度ですが、一方で3年連続となる5,000億円を超える売上高を達成することができており、景気循環への耐性は着実に上がっていると自信を深めています。景気循環に左右されにくいMRO (Maintenance, Repair, Overhaul: 機械の修理復旧やレトロフィットサービス) やDMQP (DMG MORI Qualified Products: 工作機械の周辺機器・ソフトウェア) が安定的な収益基盤となってきているためです。また、人材の確保や研究開発・設備投資の面においても継続してきています。2025年度の終盤から市場環境にも回復の兆しが見えつつありますが、次の本格的な景気回復局面では、力強い売上高の成長とそれに伴った利益・キャッシュフローの創出ができるものと考えています。

## フリーキャッシュフローの最大化に向けて

MXの拡大に伴い、平均単価の大幅な上昇と粗利の改善が進んでいます。2022年には49.8百万円であった平均単価は、2025年には79.6百万円まで増加しています。ユーロベースでみても361千ユーロから471千ユーロへと増加しており、円安の影響を除いても高付加価値戦略が順調に結果に現れています。一方、ターンキーや複雑な仕様の案件が増加することで、検収までの期間は長期化する傾向に動きます。お客様との丁寧な仕様決めによる後戻りの防止、また進捗に応じた前受金・中間金を適切にいただくことが営業部門の重要な取り組みとなります。工場部門においては、MXを活用した内製部品の拡大によるリードタイムの削減と仕掛在庫の削減が重要な取り組みとなります。サプライチェーンの乱れが影響し、CCC(キャッシュ・コンバージョンサイクル)は現状77日と比較的高い水準にありますが、段階的に改善して50日

程度に戻し、利益成長に沿った安定的な営業キャッシュフローの増大に努めていきます。

継続的な研究開発投資と設備投資による技術力の強化は、重要な競争力の源泉となります。研究開発投資、設備投資ともに業界最高水準の300億円程度を安定的に継続したいと考えています。研究開発においては、工作機械に組み込まれる基幹技術は今後も自社内での技術の開発と囲い込みを継続していきますが、周辺で活用する技術については、少額投資も含めたグループ外企業との連携により、投資効率を上げていきます。設備投資においては、内製設備の導入を積極的に推進することで、MXの効果を自社で最大限に享受するとともに、社外へのキャッシュアウトを削減することを狙います。過年度の投資により、2026年度まで減価償却費の上昇傾向は続きますが、その後は減価償却費の範囲内となるよう投資のコントロールを徹底していきます。

## バランスシートの構造改革

バランスシートの目指す姿として、総資産回転率で約1回転、株主資本比率50%を実現したいと考えています。現在はそれぞれ0.6回転、39%となっており、一層の構造改革が必要と認識しています。売上高7,000億円を実現した際にも、総資産は8,500億円程度を最大とすることにより、総資産回転率で0.8回転程度まで改善することを目指します。株主資本比率については、当面はハイブリッド資本の償還対応により大きく上昇することは見込んでいませんが、50%に向けて資本の積上げを図っていきます。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。純有利子負債残高を適正水準に抑えると同時に、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。それにより中長期成長のチャンス逃さない機動的な経営施策が可能になります。

## 資本効率と株主還元方針

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。2025年度のROEは7.3%となりました。目標の15%を達成できるよう利益成長に努めます。

株主還元の基本的な考え方は、配当性向30~40%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、2025年度が105円と増配を続けてきました。2026年度は、期初計画通り2025年度と同水準の配当を維持したいと考えています。2027年度及び2030年度に控えるハイブリッド資本の任意償還に対する手当も重要な課題となりますので、継続的な利益成長をしつつ、目安としている配当性向の範囲で安定的な還元を実施していきたいと考えています。

## 2025年の振り返り

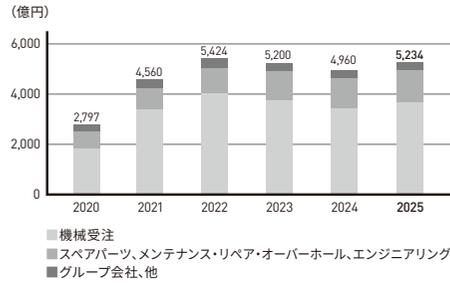
2025年度までの3カ年中期経営計画においては6,000億円の売上高達成を計画していました。しかし、欧州における紛争や米国関税などに代表される地政学的問題、またそれに付随したサプライチェーンの混乱や投資を控える動きにより、2024年度から2025年度にかけての需要環境は力強さがありませんでした。そのため、2025年の売上高は5,150億円と当初の目標は未達となりました。

また、その間も売上高6,000億円超の体制を見据えた人材採用、待遇の改善や研究開発・設備投資を継続したため、営業利益・フリーキャッシュフローにおいても当初の目標には届かない結果となりました。ただし、当期純利益については、2024年度にロシア政府に取用されたDMG MORIロシア工場の特別損失に対するドイツ政府の貿易

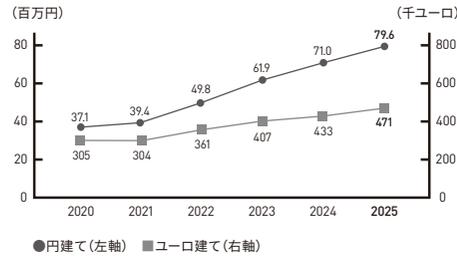
財務ハイライト

主要財務指標

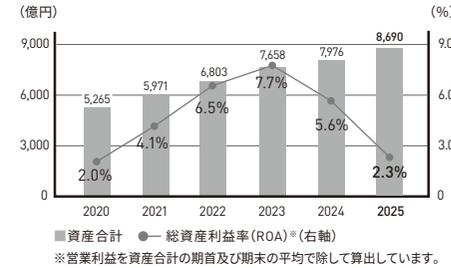
連結受注金額



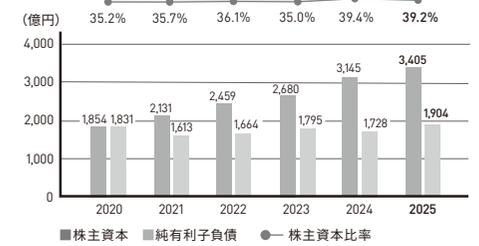
1台当たり機械受注単価



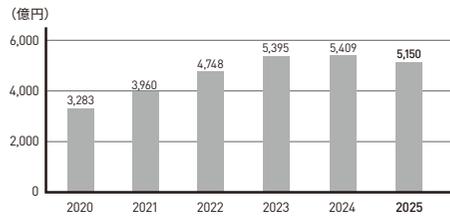
資産合計、総資産利益率(ROA)



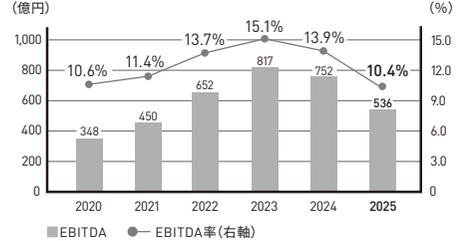
株主資本(株主資本比率)、  
純有利子負債(ハイブリッド資本含む)



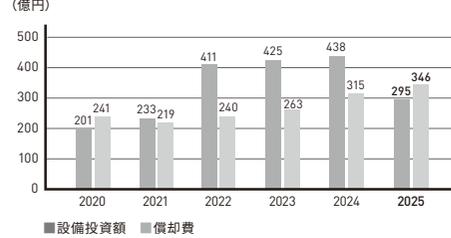
連結売上収益



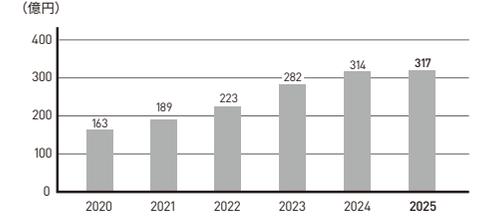
EBITDA及びEBITDA率



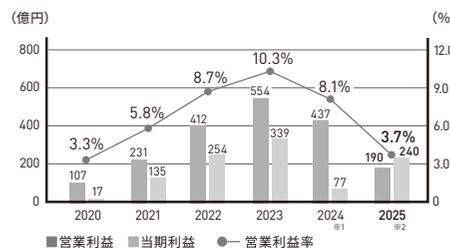
設備投資額及び償却費



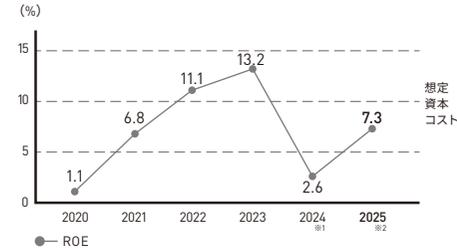
研究開発費



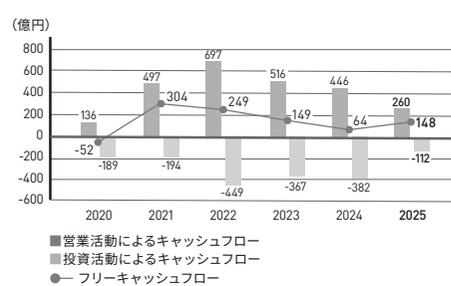
営業利益(営業利益率)、当期利益



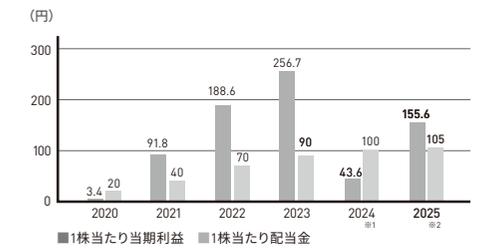
ROE(株主資本当期利益率)



フリーキャッシュフロー



1株当たり当期利益(EPS)、1株当たり配当金



※1 2024年度は、連結除外損失91.8百万ユーロ / 151億円の認識により、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。  
 ※2 2025年度は、保険金収受により、102百万ユーロ / 172億円の非継続事業からの利益を認識しました。

財務ハイライト

# 10年サマリー(円建て)

年度(1~12月期)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結受注額	366,888	448,320	496,647	409,385	279,732	455,976	542,381	519,900	495,948	523,370
<b>損益状況</b>										<sup>※7</sup>
売上収益	376,631	429,664	501,248	485,778	328,283	396,011	474,771	539,450	540,945	514,976
EBITDA	19,652	47,735	54,760	60,418	34,792	44,961	65,229	81,689	75,220	53,588
EBITDA率	5.2%	11.1%	10.9%	12.4%	10.6%	11.4%	13.7%	15.1%	13.9%	10.4%
EBIT(営業利益)	1,961	29,391	36,261	37,339	10,674	23,067	41,213	55,356	43,726	18,974
EBIT率(営業利益率)	0.5%	6.8%	7.2%	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.3%	8.1%	3.7%
税引前当期利益(継続事業からの税引前当期利益)	-1,064	24,803	31,275	31,451	5,106	19,609	36,528	49,113	37,138	10,930
EAT(親会社の所有者に帰属する当期利益)	-7,826	15,263	18,517	17,995	1,745	13,460	25,406	33,944	7,700 <sup>※6</sup>	24,033 <sup>※6</sup>
当社普通株主に帰属する当期利益	-8,137	14,195	17,438	16,918	419	11,429	23,639	32,189	5,989 <sup>※6</sup>	21,987 <sup>※6</sup>
設備投資	15,241	9,383	19,277	21,176	20,142	23,251	41,112	42,472	43,805	29,519
有形・無形固定資産償却費	17,691	18,344	18,499	23,079	24,118	21,894	24,016	25,598	31,494	34,614
研究開発費 <sup>※1</sup>	9,377	10,681	12,018	12,407	16,253	18,936	22,330	28,172	31,395	31,715
<b>財政状況</b>										
株主資本	100,449	107,617	111,113	124,006	185,420	213,139	245,897	267,990	314,522	340,484
資産合計	558,222	567,411	528,423	524,606	526,526	597,117	680,334	765,806	797,567	868,965
株主資本比率 <sup>※2</sup>	18.0%	19.0%	21.0%	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%	39.4%	39.2%
ネット有利子負債	130,802	105,734	82,810	75,537	64,398	42,537	47,598	68,736	62,007	79,559
ネットD/Eレシオ(倍)	1.30	0.98	0.75	0.61	0.35	0.20	0.19	0.26	0.20	0.23
<b>キャッシュ・フロー状況</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	18,237	31,423	49,398	43,647	13,647	49,733	69,749	51,608	44,579	25,984
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	-10,008	-1,387	-19,020	-23,546	-18,859	-19,376	-44,874	-36,730	-38,195	-11,214
財務活動によるキャッシュ・フロー	-18,376	-37,726	-65,433	-19,019	10,792	-18,270	-38,978	-16,371	-5,664	-20,355
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup> (A)+(B)	8,229	30,036	30,378	20,101	-5,212	30,357	24,875	14,878	6,384	14,770
<b>1株あたり情報</b>										
発行済株式総数(千株)	132,943	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	141,955	142,325
1株当たり当社株主に帰属する当期利益(円)	-67.8	116.4	144.1	138.6	3.4	91.8	188.6	256.7	43.6 <sup>※6</sup>	155.6 <sup>※6</sup>
1株当たり配当金(円)	26	40	50	60	20	40	70	90	100	105
株主資本当期利益率(ROE) <sup>※4</sup>	-6.1%	14.7%	16.9%	15.3%	1.1%	6.8%	11.1%	13.2%	2.6% <sup>※6</sup>	7.3% <sup>※6</sup>
総資産利益率(ROA) <sup>※5</sup>	0.3%	5.2%	6.6%	7.1%	2.0%	4.1%	6.5%	7.7%	5.6%	2.3%
平均為替レート:米ドル(円)	109	112	110	109	107	110	131	141	152	150
平均為替レート:ユーロ(円)	120	127	130	122	122	130	138	152	164	169

※1 研究開発費には、無形資産に計上された開発費を含んでいます。

※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 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。

※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及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及び期末の平均で除して算出しています。

※6 2024年度は、連結除外損失91.8百万ユーロ / 151億円の認識により当期利益が減少しています。2025年度は、102百万ユーロ / 172億円の保険金を受領しました。

※7 2025年度については会計監査前の金額となっています。

財務ハイライト

# 10年サマリー(ユーロ建て)

(ご参考:ユーロ換算表示) ※各年度の期中平均レートで換算

	百万ユーロ									
年度(1~12月期)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結受注額	3,049	3,539	3,807	3,353	2,296	3,510	3,928	3,420	3,025	3,097
<b>損益状況</b>										
売上収益	3,130	3,392	3,843	3,979	2,695	3,049	3,438	3,549	3,299	3,047
EBITDA	163	377	420	495	286	346	472	537	459	317
EBITDA率	5.2%	11.1%	10.9%	12.4%	10.6%	11.4%	13.7%	15.1%	13.9%	10.4%
EBIT(営業利益)	16	232	278	306	88	178	298	364	267	112
EBIT率(営業利益率)	0.5%	6.8%	7.2%	7.7%	3.3%	5.8%	8.7%	10.3%	8.1%	3.7%
税引前当期利益(継続事業からの税引前当期利益)	-9	196	240	258	42	151	265	323	227	65
EAT(親会社の所有者に帰属する当期利益)	-65	120	142	147	14	104	184	223	47 <sup>※6</sup>	142 <sup>※6</sup>
当社普通株主に帰属する当期利益	-68	112	134	139	3	88	171	212	37 <sup>※6</sup>	130 <sup>※6</sup>
設備投資	127	74	148	173	165	179	298	279	267	175
有形・無形固定資産償却費	147	145	142	189	198	169	174	168	192	205
研究開発費 <sup>※1</sup>	78	84	92	102	133	146	162	185	191	188
<b>財政状況</b>										
株主資本	835	850	852	1,016	1,522	1,641	1,781	1,763	1,918	2,015
資産合計	4,639	4,479	4,051	4,297	4,322	4,597	4,927	5,038	4,865	5,142
株主資本比率 <sup>※2</sup>	18.0%	19.0%	21.0%	23.6%	35.2%	35.7%	36.1%	35.0%	39.4%	39.2%
ネット有利子負債	1,087	835	635	619	529	327	345	452	378	471
ネットD/Eレシオ(倍)	1.30	0.98	0.75	0.61	0.35	0.20	0.19	0.26	0.20	0.23
<b>キャッシュ・フロー状況</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	152	248	379	358	112	383	505	340	272	154
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	-83	-11	-146	-193	-155	-149	-325	-242	-233	-66
財務活動によるキャッシュ・フロー	-153	-298	-502	-156	89	-141	-282	-108	-35	-120
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※3</sup> (A)+(B)	68	237	233	165	-43	234	180	98	39	87
<b>1株あたり情報</b>										
発行済株式総数(千株)	132,943	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	125,953	141,955	142,325
1株当たり当社株主に帰属する当期利益(ユーロ)	-0.6	0.9	1.1	1.1	0.0	0.7	1.4	1.7	0.3 <sup>※6</sup>	0.9 <sup>※6</sup>
1株当たり配当金(ユーロ)	0.2	0.3	0.4	0.5	0.2	0.3	0.5	0.6	0.6	0.6
<small>(以下のROE及びROAIは円建て財務諸表を基に算出しています。)</small>										
株主資本当期利益率(ROE) <sup>※4</sup>	-6.1%	14.7%	16.9%	15.3%	1.1%	6.8%	11.1%	13.2%	2.6% <sup>※6</sup>	7.3% <sup>※6</sup>
総資産利益率(ROA) <sup>※5</sup>	0.3%	5.2%	6.6%	7.1%	2.0%	4.1%	6.5%	7.7%	5.6%	2.3%
平均為替レート:米ドル(円)	109	112	110	109	107	110	131	141	152	150
平均為替レート:ユーロ(円)	120	127	130	122	122	130	138	152	164	169

※1 研究開発費には、無形資産に計上された開発費を含んでいます。

※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 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。

※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及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及び期末の平均で除して算出しています。

※6 2024年度は、連結除外損失91.8百万ユーロ / 151億円の認識により当期利益が減少しています。2025年度は、102百万ユーロ / 172億円の保険金を受領しました。

財務ハイライト

# 会社データ 2025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	71,804百万円
設立	1948年10月
本店(登記上)	〒630-8122 奈良県奈良市三条本町2番1号
グローバル本社	〒135-0052 東京都江東区潮見2丁目3-23 (東京グローバルヘッドクォータ) TEL: 03-6758-5900 (代)
第二本社	〒630-8122 奈良県奈良市三条本町2番1号 (奈良商品開発センタ)
主な事業内容	工作機械 (5軸加工機、複合加工機、横形・立形マシニングセンタ、ターニングセンタ、グライインディングセンタ、ボーリングマシン、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)、計測装置他周辺装置、MRO (メンテナンス・リペア・オーバーホール)、スペアパーツ、エンジニアリング等トータルソリューションの提供
従業員数	14,026名 (連結)
ホームページ	<a href="https://www.dmgmori.co.jp">https://www.dmgmori.co.jp</a>

## 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	139,444,374株 (自己株式2,881,560株を除く) (注)宮脇機械プラント株式会社を完全子会社とする株式交換により、発行済株式の総数が前期末に比べて370,344株増加しております。
単元株式数	100株
期末株主数	65,282名

## 大株主

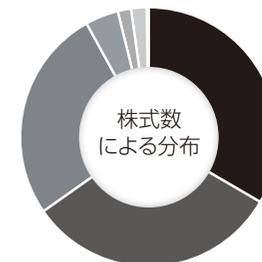
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,813	12.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,154	10.87
DMG森精機従業員持株会	5,120	3.67
森 雅彦	3,878	2.78
GOVERNMENT OF NORWAY	3,816	2.74
野村信託銀行株式会社(投信口)	3,760	2.70
森記念製造技術研究財団口/株式会社日本カストディ銀行	3,500	2.51
JPモルガン証券株式会社	2,774	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,145	1.54
日本証券金融株式会社	1,968	1.41

(注)1. 2025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	496株
	会社法第165条第2項の規定による定款の定めに基づく自己株式の取得	2,500,000株

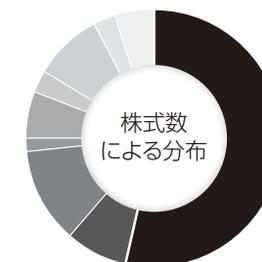
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 所有者別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
■ 個人・その他	47,653	64,092
■ 金融機関	45,461	53
(うち証券投資信託)	(35,175)	
■ 外国法人等(個人以外)	37,925	309
■ 金融商品取引業者	6,081	46
■ その他の法人	2,224	457
■ 自己名義株式	2,881	1
■ 外国法人等(個人)	97	324

## 所有株式数別 分布状況



	株式数(千株)	株主数(名)
■ 100万株以上	76,552	22
■ 50万株以上	11,092	17
■ 10万株以上	16,804	80
■ 5万株以上	2,652	39
■ 1万株以上	8,379	468
■ 5千株以上	3,750	604
■ 1千株以上	12,367	7,627
■ 500株以上	3,934	6,719
■ 500株未満	6,791	49,706

財務ハイライト

会社データ

## 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

2026年3月27日	第78回 定時株主総会
2026年5月1日 (予定)	2026年度 第1四半期決算発表
2026年8月4日 (予定)	2026年度 上半期決算発表
2026年10月30日 (予定)	2026年度 第3四半期決算発表

## 報告対象期間

2025年1月～2025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、2025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](http://www.dmgmori.co.jp)

WH-AMR 10

PH-AMR 750

DMGMORITUSA

Welcome to DMG MORI USA Headquarters  
The Heart of Precision Manufacturing