



**The first fiscal year
after full-integration**

**DMG森精機株式会社
2017年度(1-12月)
決算説明会**

目次

1. 事業環境

2. 取り組み

- EV化、高齢化、AI化への対応
- 供給体制強化
- コネクテッドインダストリーズ「ADAMOS」実現
- 研究開発強化
- SDGs、社員教育強化

3. 2017年実績

4. 2018年計画

マネジメントメッセージ

当社施策

- ✓ 5軸機、複合加工機、Additive Manufacturing等 先端加工技術先行
- ✓ 加工精度偏差最小化等 品質向上
- ✓ CELOS、DMQP、Technology CyclesによるFull Turn-key展開
- ✓ サービス強化、スペアパーツ納期短縮

- ✓ グローバル市場でのシェア拡大
- ✓ 受注単価向上、受注粗利改善
- ✓ 収益性改善
- ✓ Cash flow創出による株主還元強化とNet Debtの改善
- ✓ 社員教育、人材の多様化と、適切な報酬による持続的成長体制の構築
- ✓ 環境変化対応力の強化

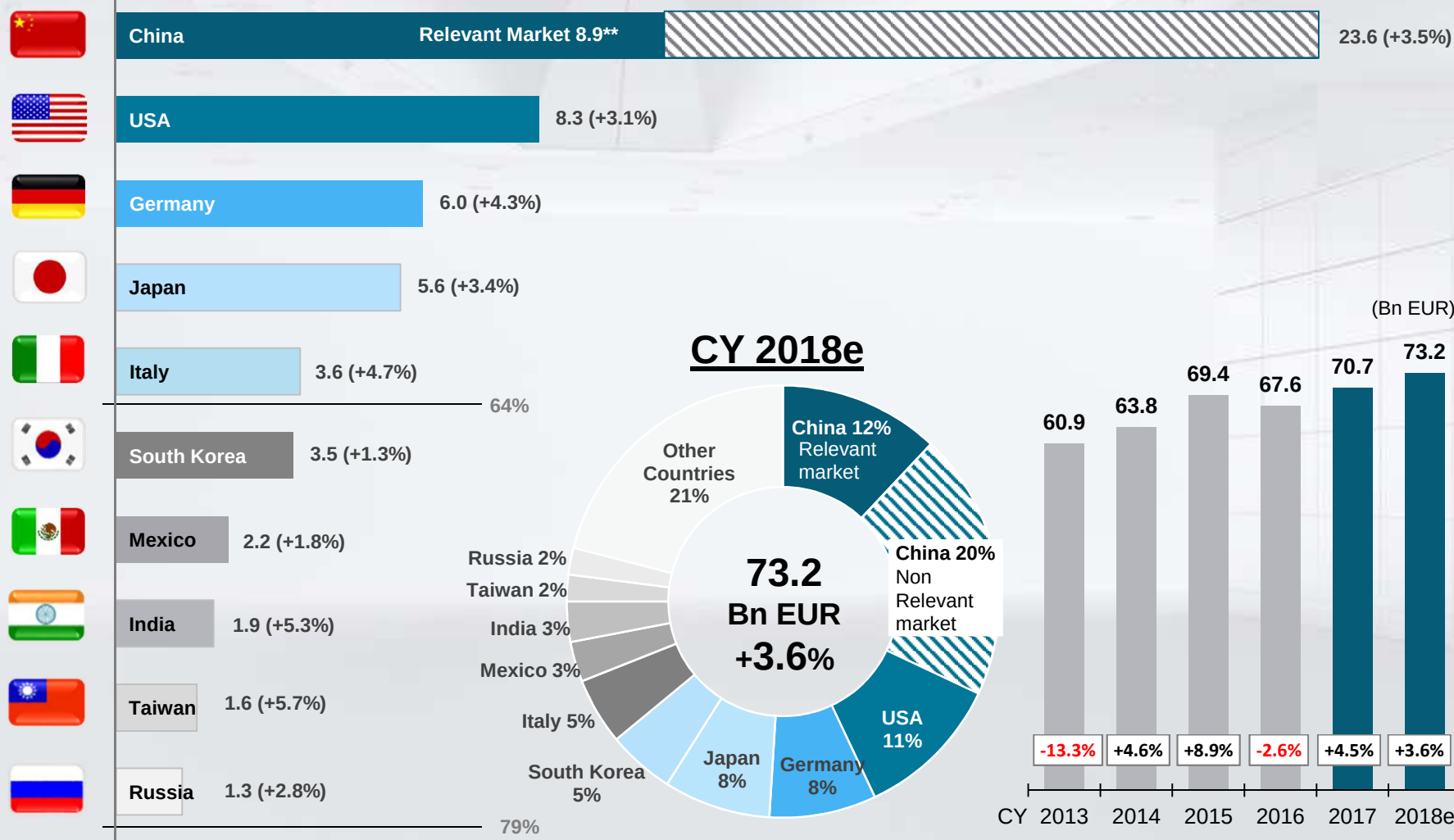
市場変化に対応したリソースを充実させ、持続的成長へ - DMG MORIの進展



全世界工作機械需要見通し (ドイツ工作機械工業会/オックスフォード エコノミクス)

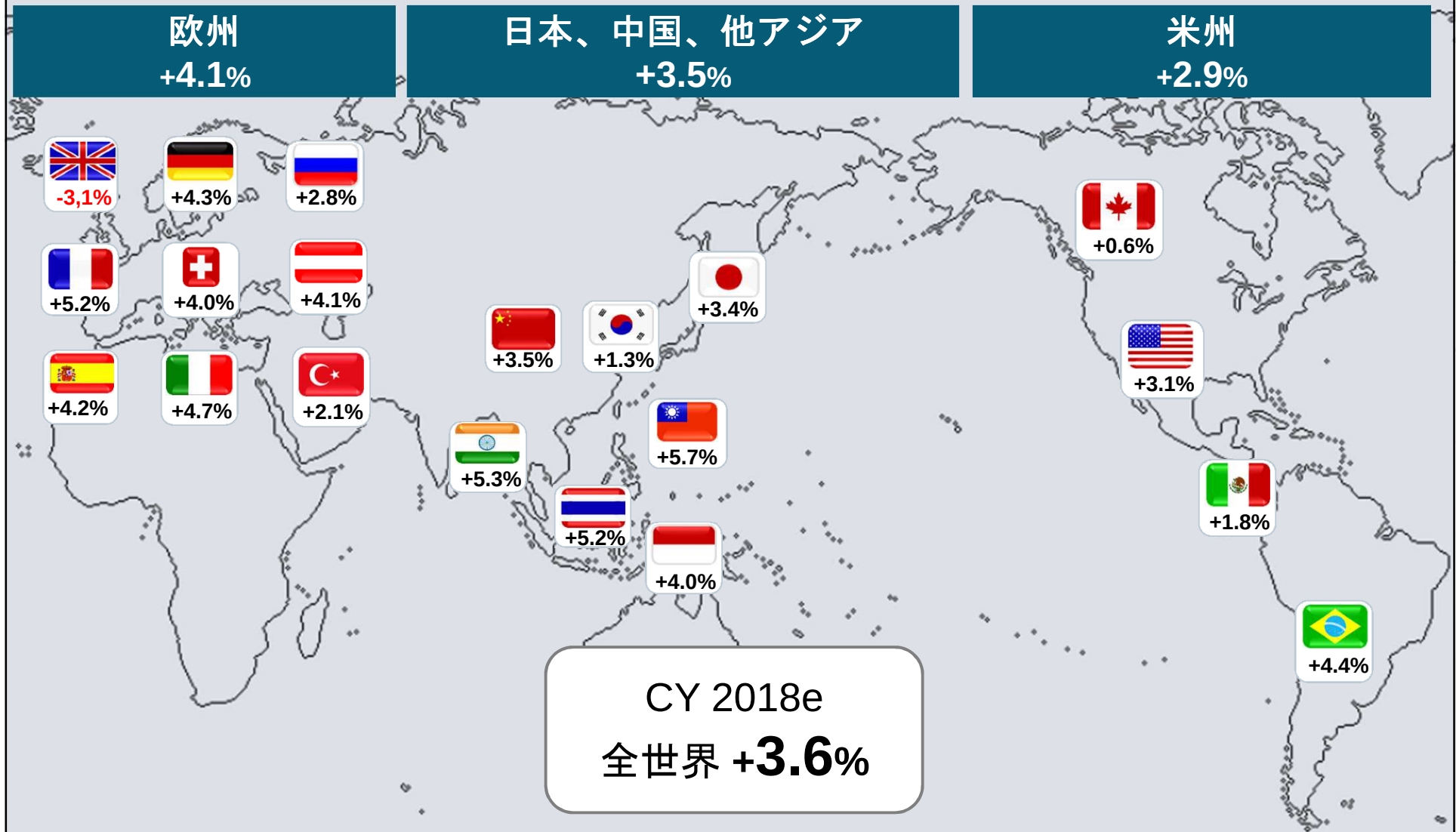
- 2018年見通し

(Bn EUR)



全世界工作機械需要見通し (ドイツ工作機械工業会/オックスフォード エコノミクス)

- 2018年 安定成長継続



DMG MORI 連結受注(地域別)

(億円)

2018年見通し

4,500以上

4,483
(+22%)

S&P
+6%

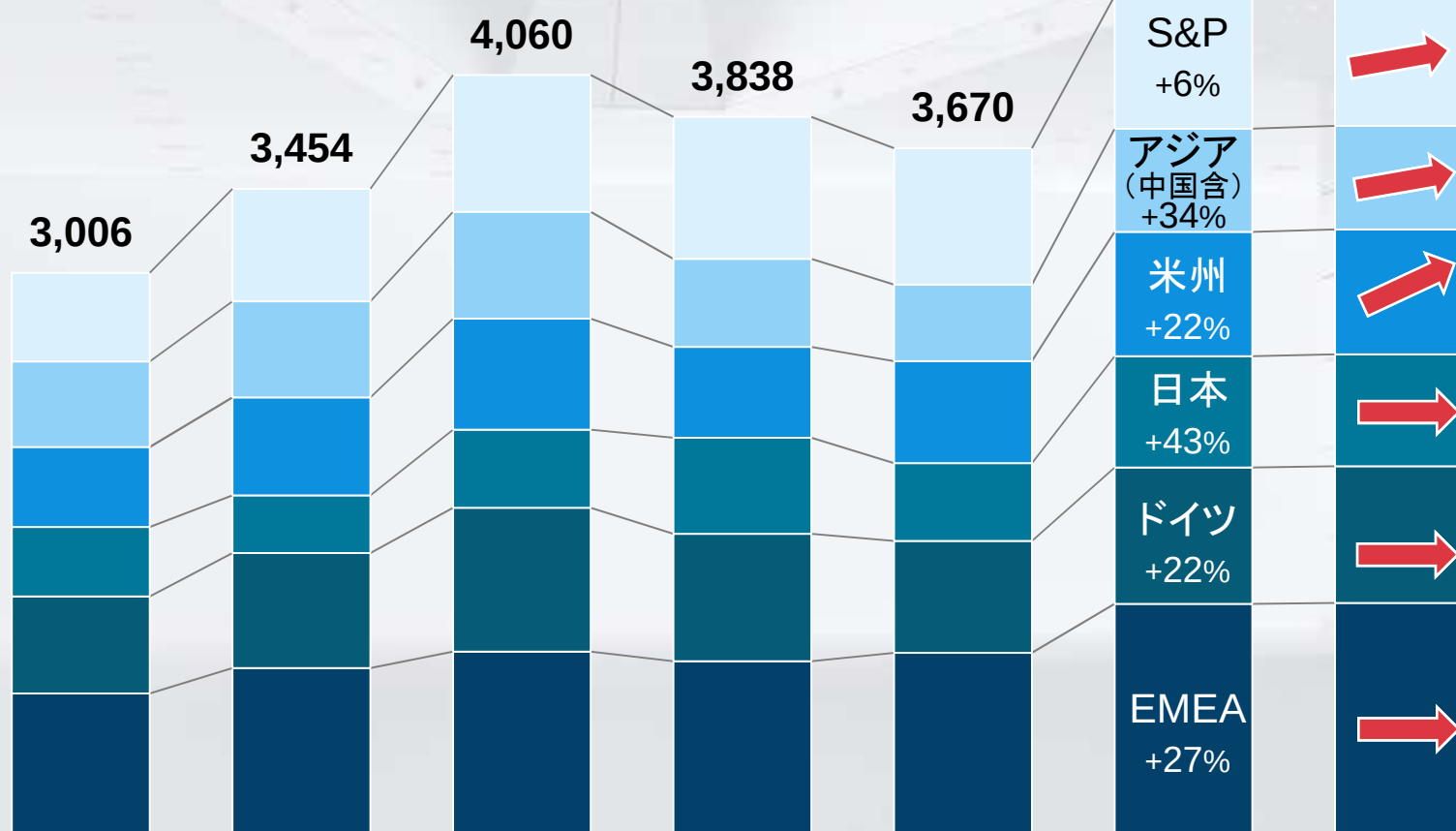
アジア
(中国含)
+34%

米州
+22%

日本
+43%

ドイツ
+22%

EMEA
+27%



CY
為替
EUR (円)

2012

102.6

2013

129.7

2014

140.4

2015

134.3

2016

120.3

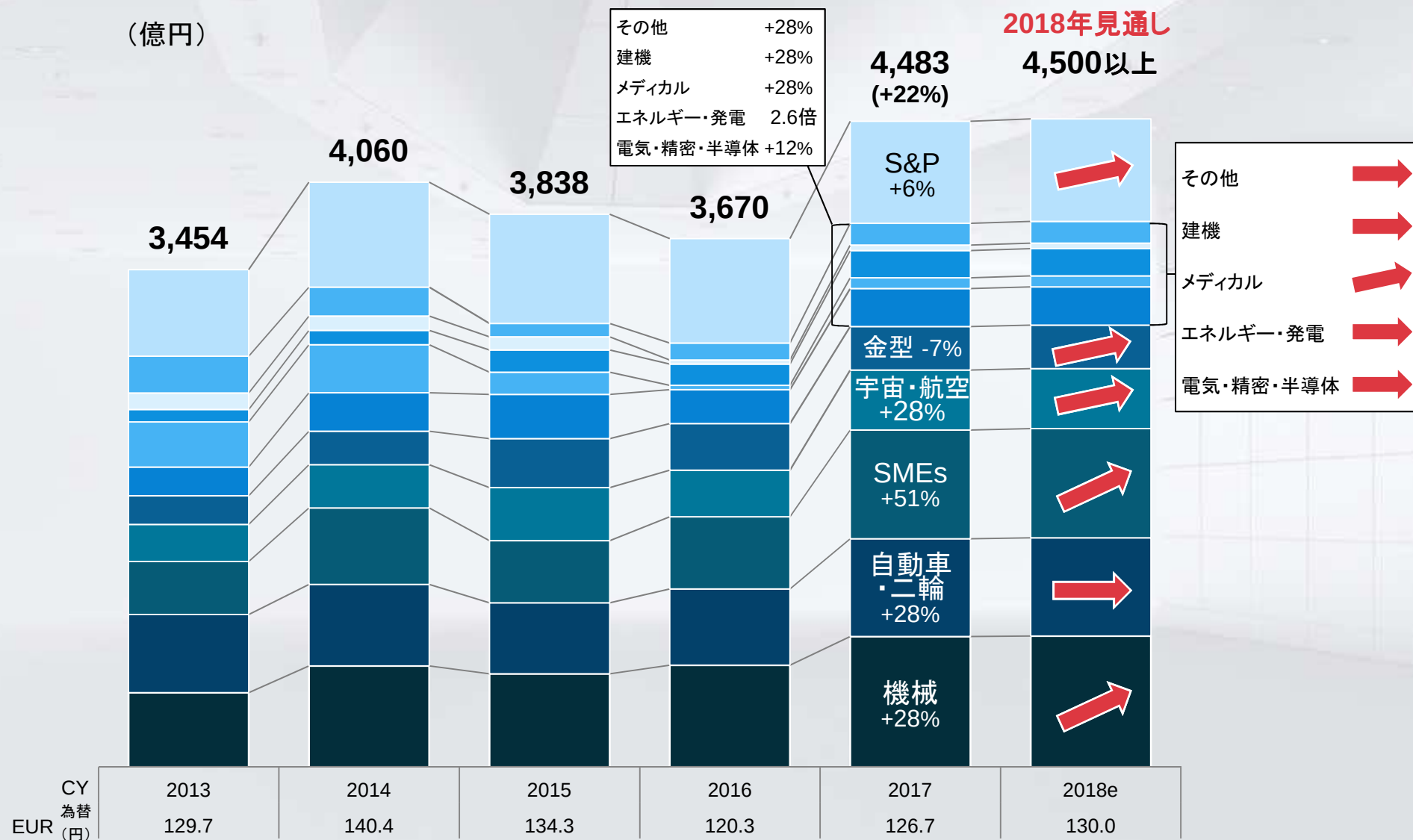
2017

126.7

2018e

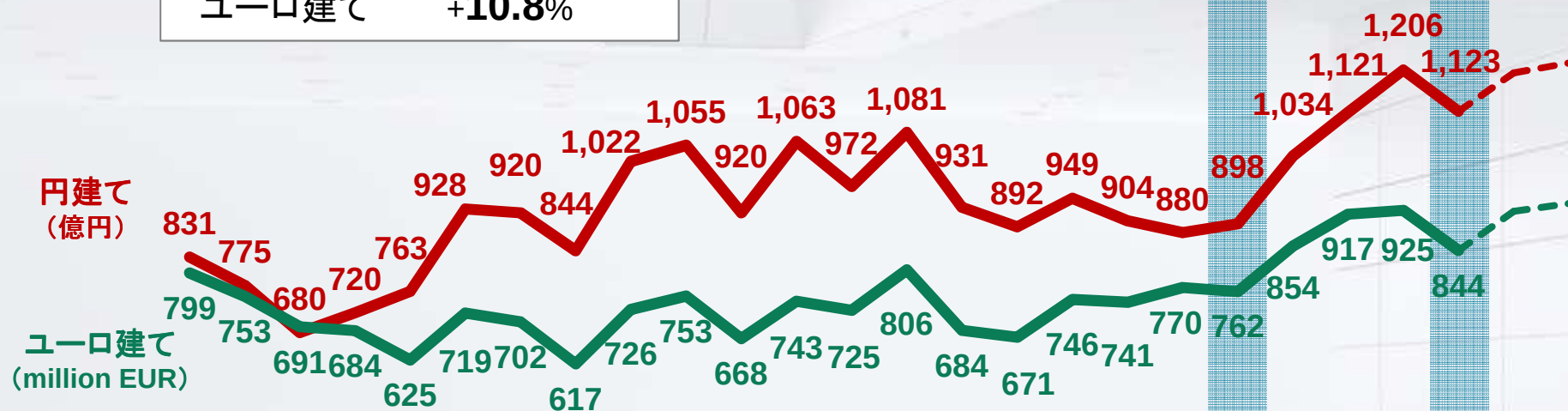
130.0

DMG MORI 連結受注(業種別)



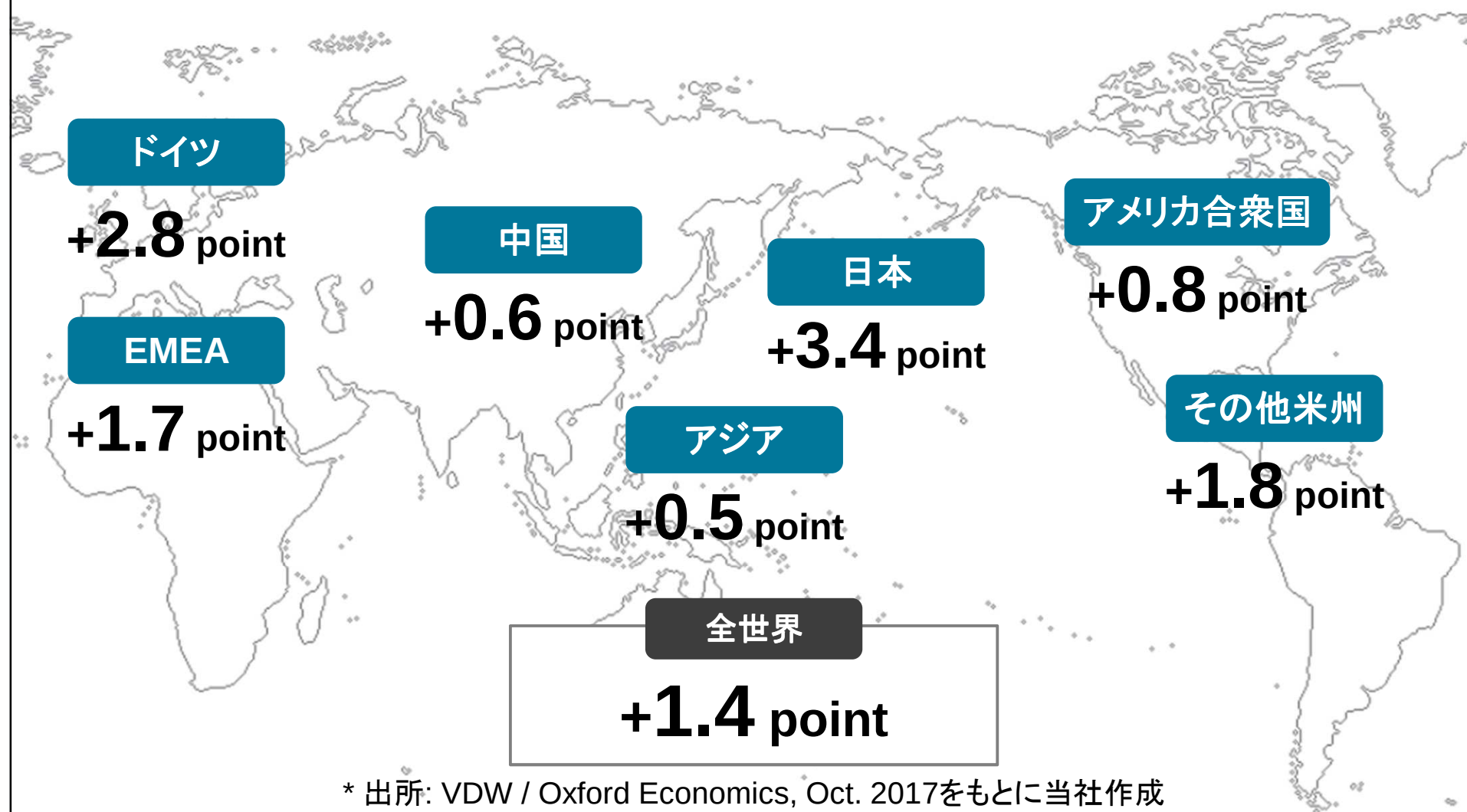
DMG MORI 四半期連結受注

前年10-12月比
 円建て +25.1%
 ユーロ建て +10.8%



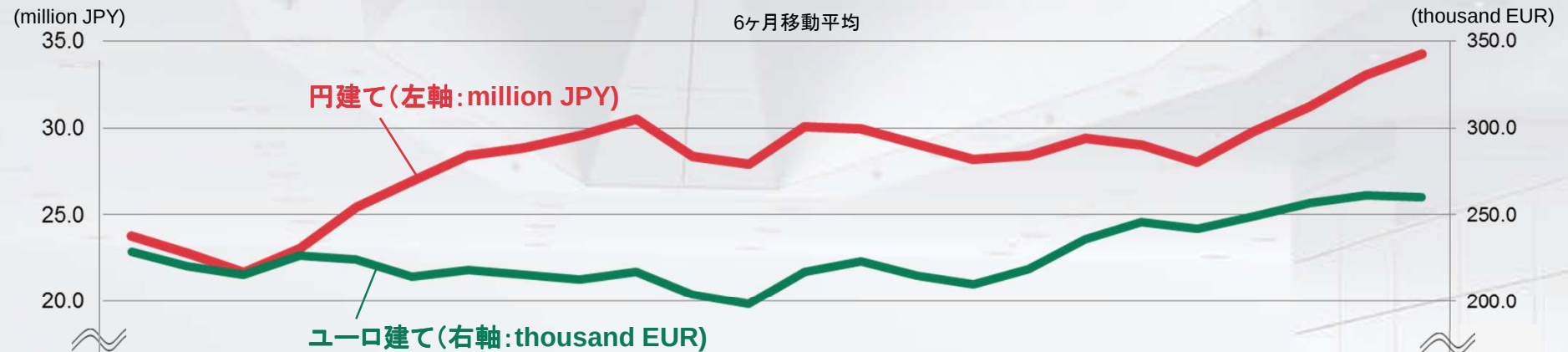
	Jan-Mar CY12	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY13	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY14	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY15	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY16	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY17	Apr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dec	Jan-Mar CY18	Apr-Jun
為替 USD (円) EUR	79.3	80.2	78.6	81.2	92.4	98.8	99.0	100.5	102.8	102.2	103.9	114.5	119.1	121.4	122.2	121.5	115.5	108.2	102.4	109.3	113.7	111.1	111.1	113.0	110.0	110.0
	104.0	102.9	98.4	105.3	122.0	129.0	131.1	136.7	140.8	140.1	137.8	143.1	134.2	134.2	136.0	133.0	127.2	122.0	114.3	117.8	121.1	122.2	130.4	133.0	130.0	130.0

グローバルシェアの拡大 - 2016 vs 2017



連結受注 平均単価

※連結受注：機械本体のみ
6ヶ月移動平均



CY	2012 Q1	2012 Q2	2012 Q3	2012 Q4	2013 Q1	2013 Q2	2013 Q3	2013 Q4	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3	2015 Q4	2016 Q1	2016 Q2	2016 Q3	2016 Q4	2017 Q1	2017 Q2	2017 Q3	2017 Q4
USD	79.3	80.2	78.6	81.2	92.4	98.8	98.9	100.5	102.8	102.2	103.9	114.5	119.1	121.4	122.2	121.9	115.5	108.2	102.4	109.3	113.7	111.1	111.1	113.0
為替(円)																								
EUR	104.0	102.9	98.4	105.3	122.1	129.0	131.1	136.7	140.8	140.1	137.8	143.1	134.2	134.2	136.0	132.5	127.2	122.0	114.3	117.8	121.1	122.2	130.4	133.0

CY2012

2%	32%	34%
16%		
27%		
23%		

CY2014

5%	31%	36%
12%		
29%		
24%		

CY2016

5%	33%	38%
11%		
25%		
26%		

CY2017

5%	35%	40%
14%		
26%		
20%		

先端技術
5軸加工機
横形マシニングセンタ
複合ターニングセンタ
MillTurn
CMX Vシリーズ
立形マシニングセンタ
ターニングセンタ

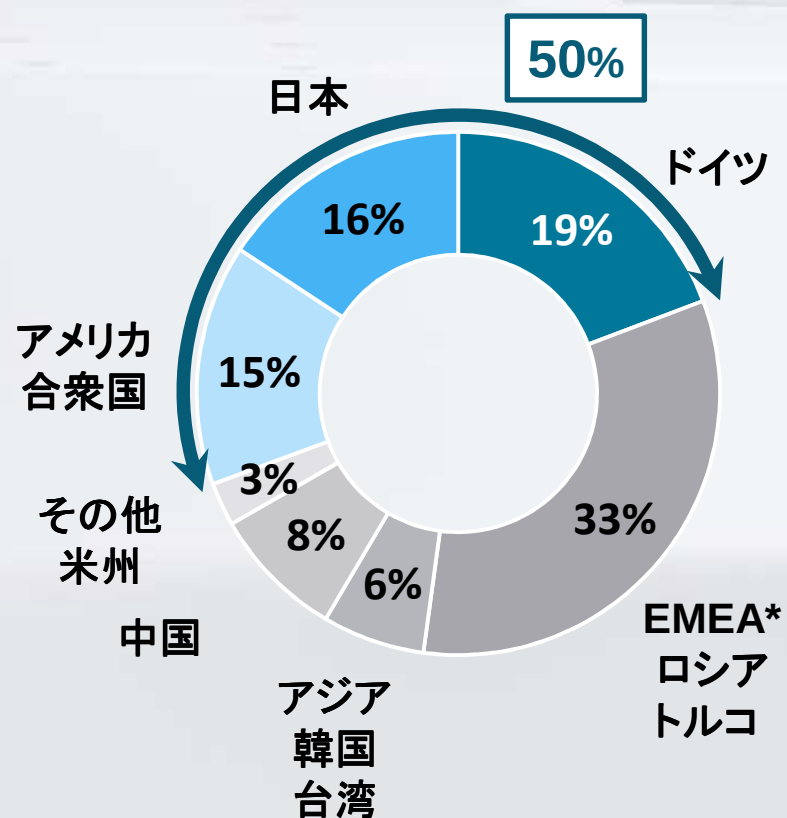
連結在庫・生産台数推移



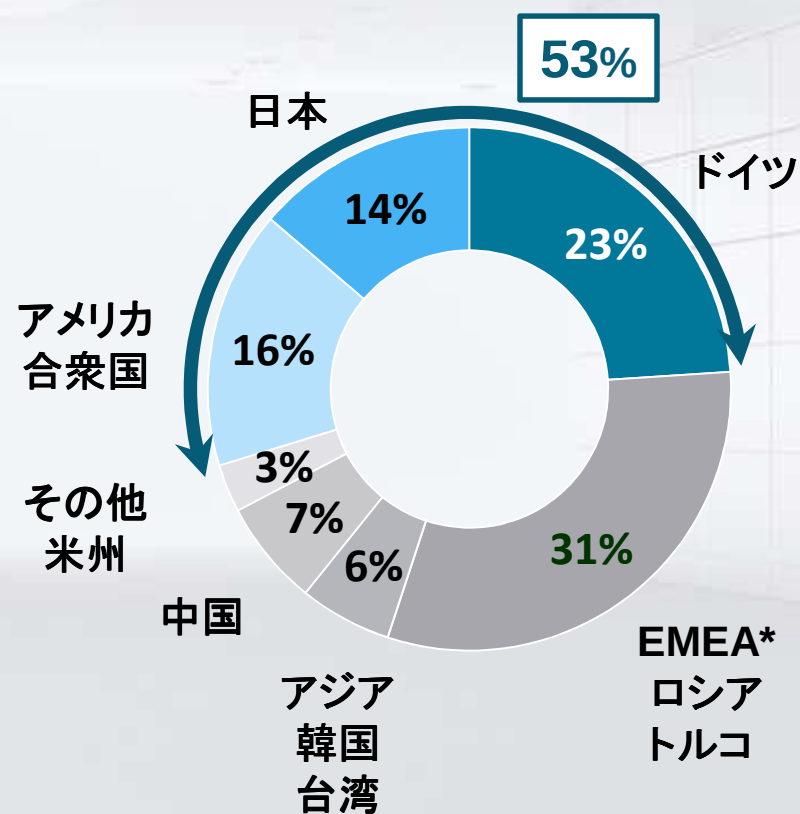
地域別受注・売上構成

※金額ベース
※機械本体のみ

連結機械受注
CY2017



連結機械売上
CY2017



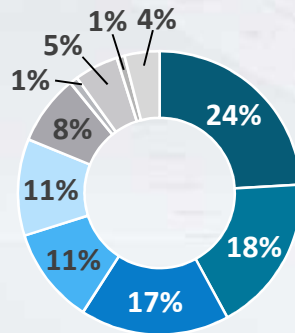
*Europe, the Middle East and Africa

受注構成

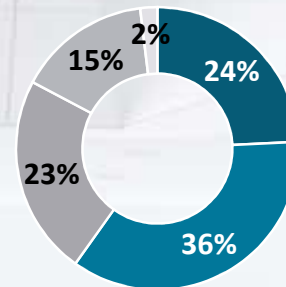
※金額ベース
※機械本体のみ

CY2016

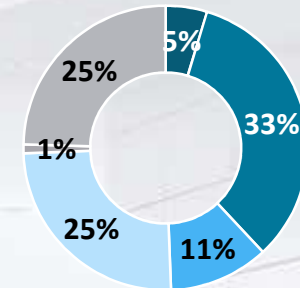
業種別



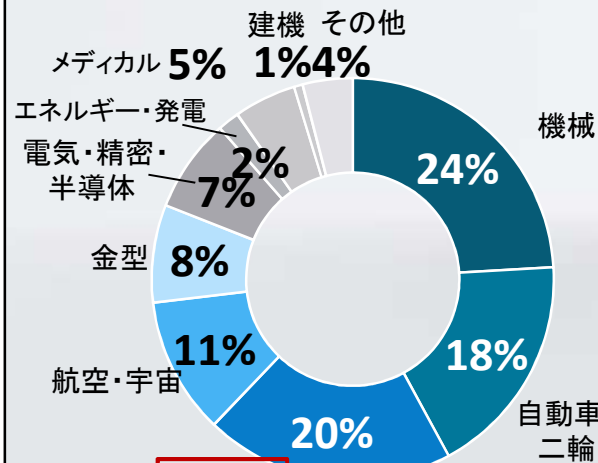
従業員規模別



機種別



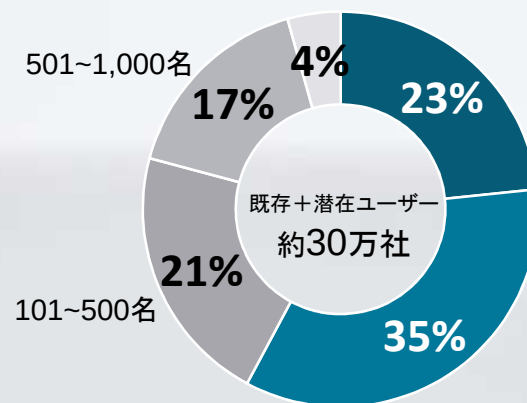
CY2017



SMEs*

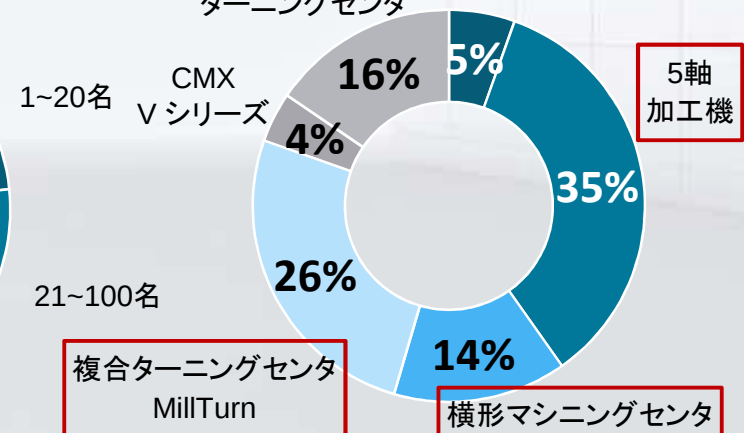
*Small and medium-sized enterprises

従業員規模別



既存+潜在ユーザー
約30万社

機種別



目次

1. 事業環境

2. 取り組み

- EV化、高齢化、AI化への対応
- 供給体制強化
- コネクテッドインダストリーズ「ADAMOS」実現
- 研究開発強化
- SDGs、社員教育強化

3. 2017年実績

4. 2018年計画

EV化

AI化

高齢化

開発の取組み(1)

開発

製造

販売

ソリューション

品質

ソフトウェア開発



コネクテッドインダストリーズ



要素技術強化



製品ポートフォリオの最適化



開発の取組み(2)

開発

製造

販売

ソリューション

品質

製品機種数推移



2017年発表 新機種



2017

- 新機種**15**機種発表
- 機種統合目標を引き上げ:
2020年 130機種(従来計画150機種)
- マスターシリーズで4ラインに共通化

主軸のバリエーション

speedMASTER	61	→	17
powerMASTER	49	→	16
turnMASTER	54	→	14
compactMASTER	11	→	8

開発・製品戦略

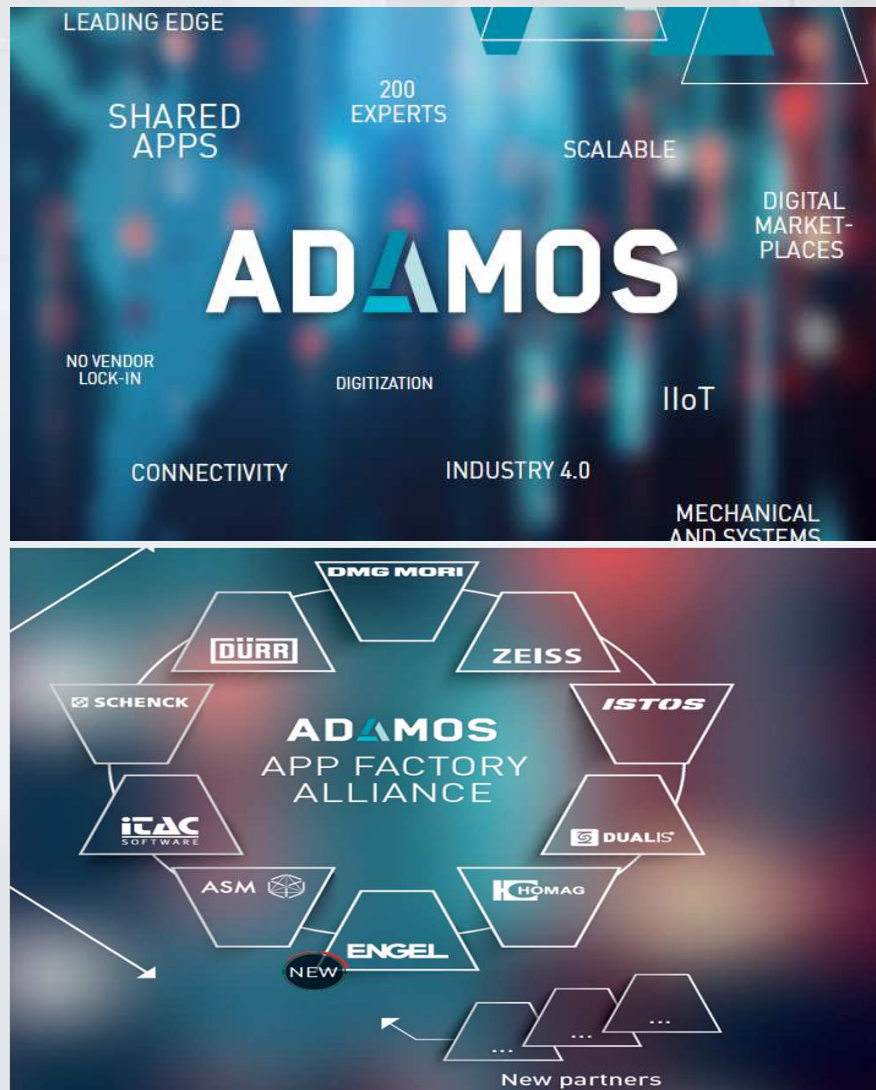
開発

製造

販売

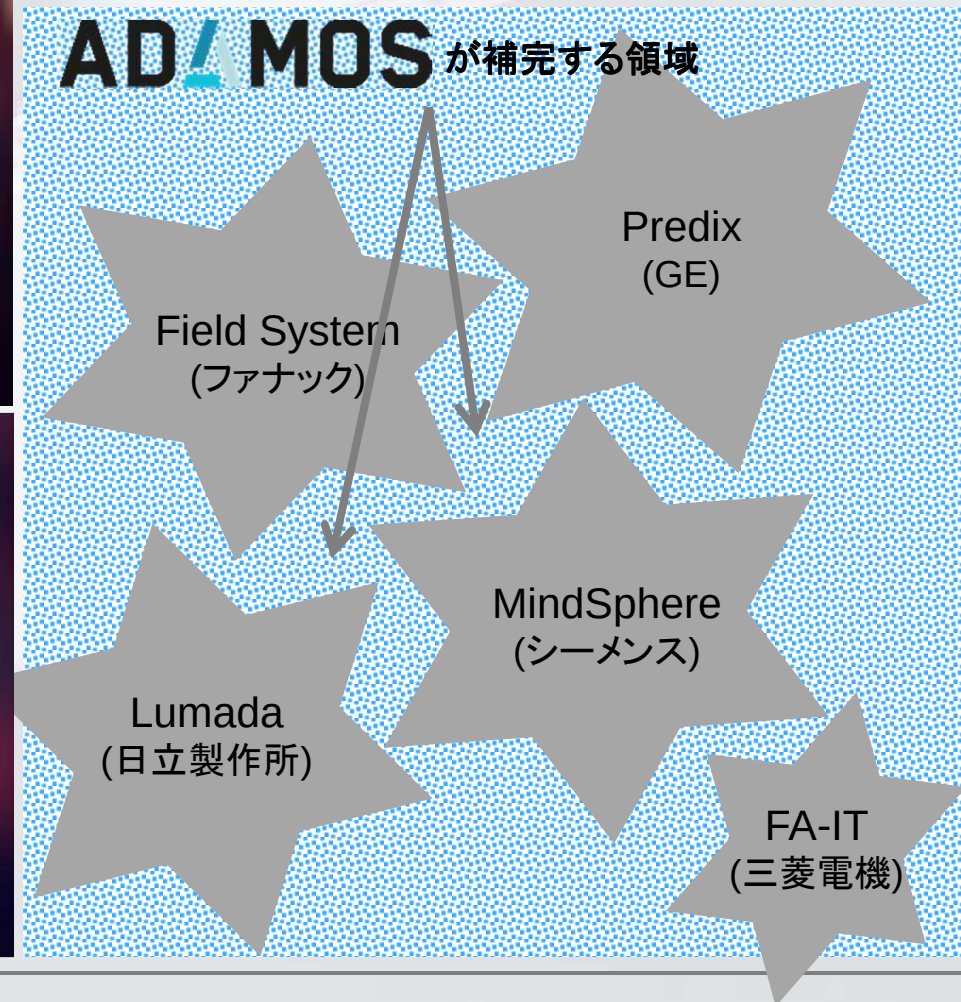
ソリューション

品質



- 他社のプラットフォームを補完
- SMEsの利便性大

ADAMOS が補完する領域



デジタルツインによる開発効率化

開発

製造

販売

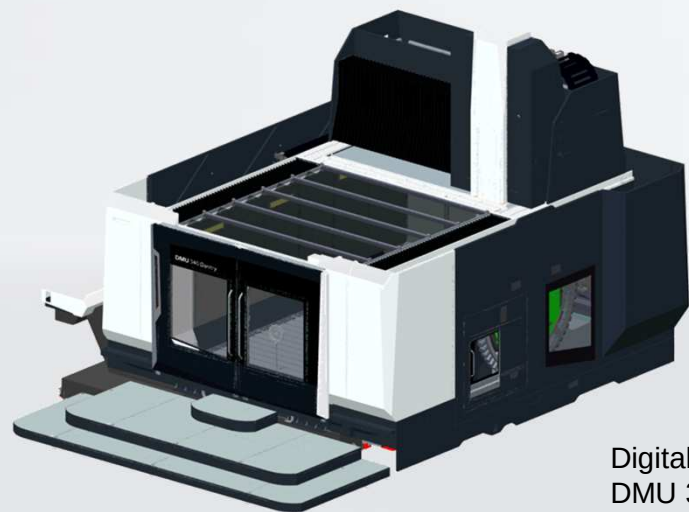
ソリューション

品質

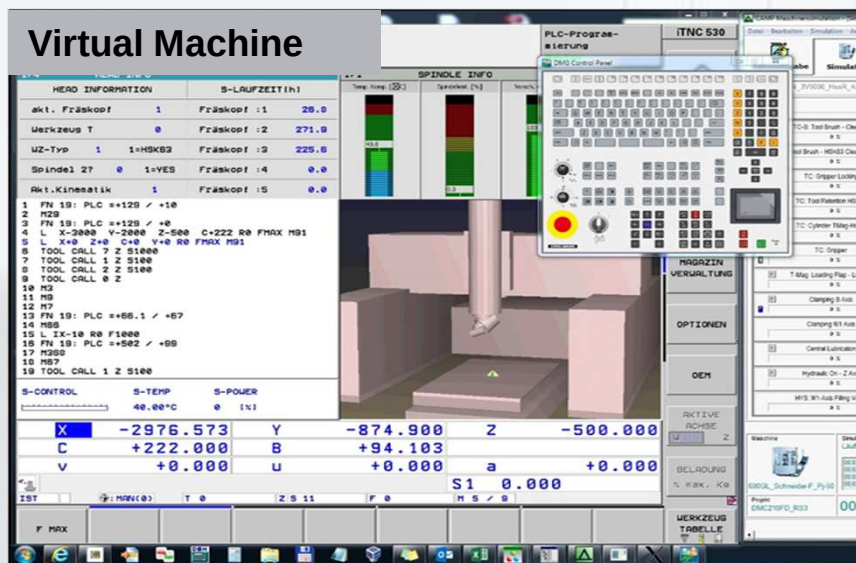


2018

- Digital Twinで開発期間**20%短縮**
- インテリジェント3Dモデル
- PLCソフトウェアを並行開発



Digital Twin of
DMU 340 Gantry



競争力のあるサプライチェーン・マネジメント

開発

製造

販売

ソリューション

品質

主要部品の内製化

主軸

ユーザー
インターフェース
(CELOS)

スケール

ダイレクト
ドライブモータ

ボールねじ

ATC



規模の経済＝パートナー企業との親密な関係構築

リニアガイド

THK
Schaeffler

ボールねじ

NSK
THK

空圧機器

SMC
CKD

NC装置

FANUC
三菱電機
SIEMENS
HEIDENHAIN

油圧機器

不二越
ダイキン工業
HAWE

ベアリング

NTN
NSK
SKF
Schaeffler

ロボット

FANUC
不二越
安川電機
KUKA

納期遵守率

約90%

2週間程度の
納期遅延

グローバル生産体制

開発

製造

販売

ソリューション

品質

世界14拠点、生産能力 約15,000台/年



🇯🇵 Iga (Japan)



🇯🇵 Nara (Japan)



🇯🇵 Isehara (Japan)



🇯🇵 Nagaoka (Japan)



🇩🇪 Bielefeld (Germany)



🇩🇪 Pfronten (Germany)



🇩🇪 Seebach (Germany)



🇩🇪 Idar-Oberstein (Germany)



🇵🇱 Plezew (Polen)



🇮🇹 Bergamo (Italy)



🇮🇹 Tortona (Italy)



🇺🇸 Davis (USA)



🇨🇳 Tianjin (China)



🇷🇺 Ulyanovsk (Russia)

2017 / 2018

2017年 生産実績 10,500台

2018年 生産計画 11,500台

4拠点で重点的に生産能力増強

- フロンテン : 大型5軸機
- ポーランド : 鋳物加工センター
- 伊賀 : 大型工作機械
- 奈良 : 自動車用システム

FAMOT(ポーランド)の生産能力増強

開発

製造

販売

ソリューション

品質



既存建屋と新建屋



新建屋外観



オープンハウス フロント 2018年1月

開発

製造

販売

ソリューション

品質

前回(2017年2月開催)比 受注台数17%増、受注金額42%増

業種別展示(航空機)

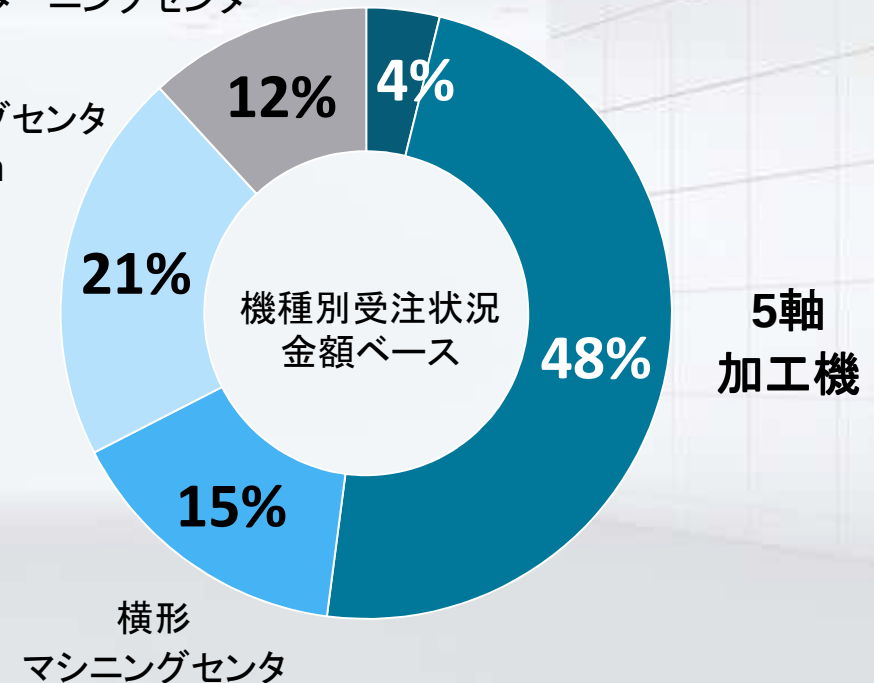


テクニカルプレスカンファレンス



立形マシニングセンタ
ターニングセンタ

複合ターニングセンタ
MillTurn



内、システム受注 20%

2018年展示会予定

開発

製造

販売

ソリューション

品質

1月
オープンハウス
フロンテン

ドイツ



5月
伊賀
イノベーション
デイズ

伊賀



5月
イノベーション
デイズ
シカゴ

アメリカ合衆国



10月
グランド
オープニング
FAMOT

ポーランド



9月
IMTS
シカゴ

アメリカ合衆国



9月
AMB
シュツットガルト

ドイツ



11月
JIMTOF

東京



日本における5軸加工機拡販

開発

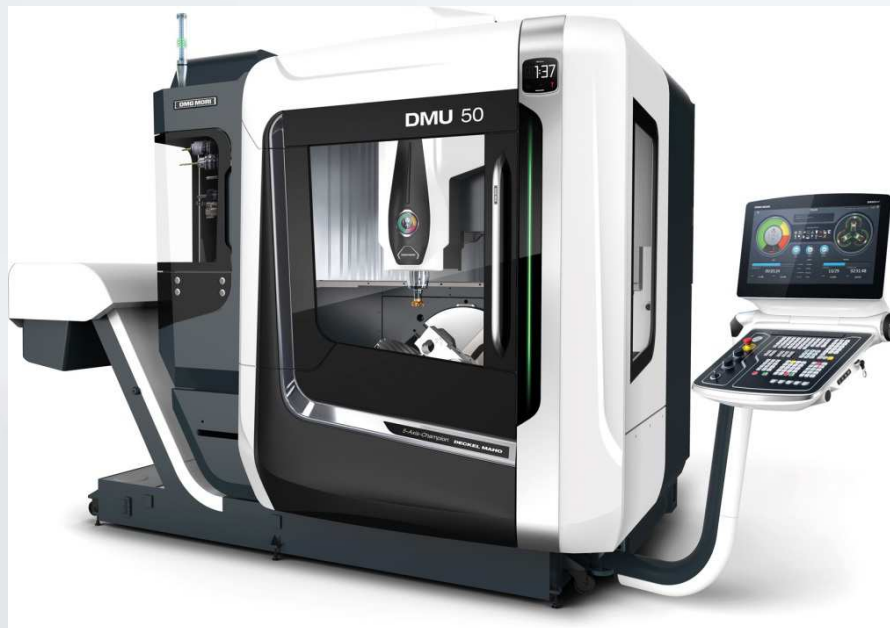
製造

販売

ソリューション

品質

- 全国50社へDMU50 3rd Generationを1年間貸出(2018年5月～)
- 貸出先の近隣のお客様向けセミナーを実施
- 毎月2回、講師を当社から派遣



ソリューション展開

開発

製造

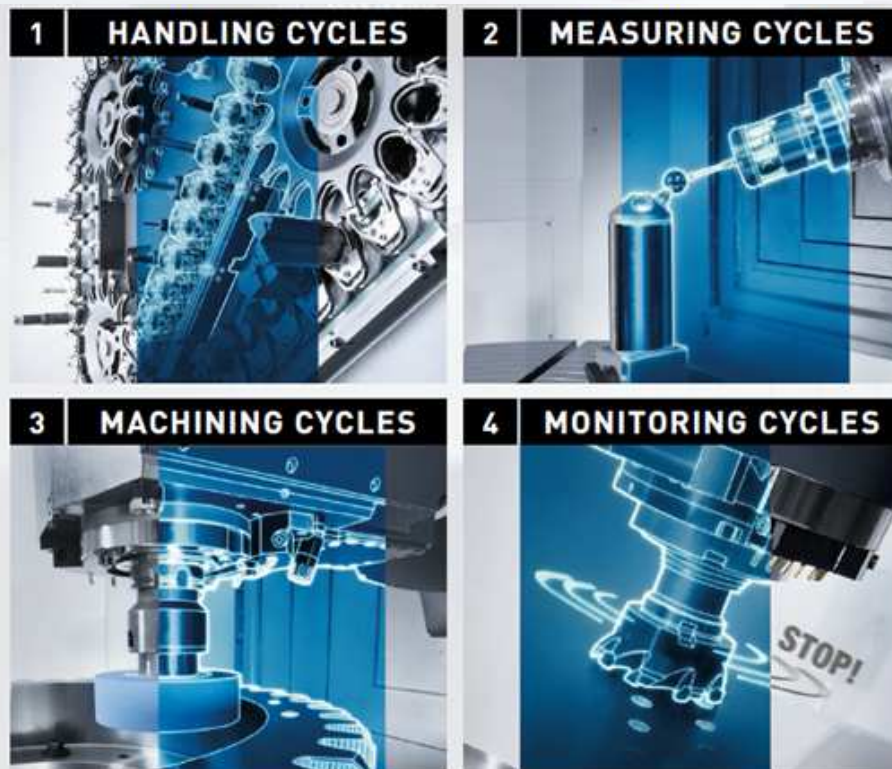
販売

ソリューション

品質

Technology Cycles

- プログラム作成時間最大約40%短縮
- 受注金額54%増（2017年度、約40億円）



DMQP* *DMG MORI Qualified Products (DMG森精機認定周辺機器)

- DMQPラインナップを充実
- 販売金額82%増（2017年度、約300億円）

DMQPの例



MATRIS(Module Automation Transfer Robot Intelligence System)の提供

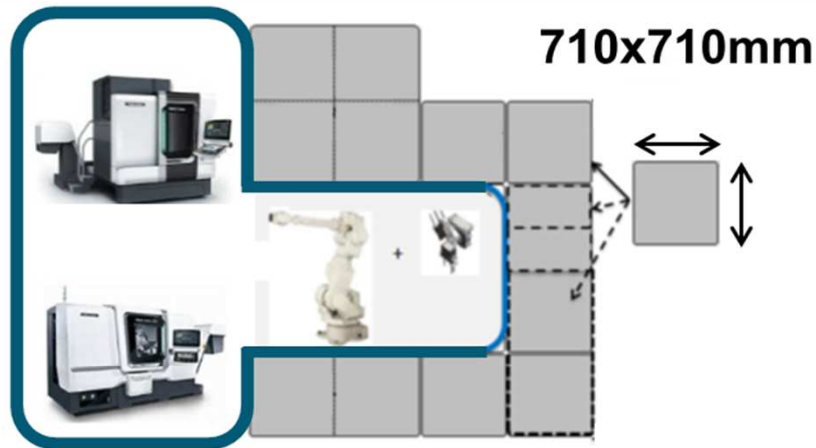
開発

製造

販売

ソリューション

品質



モジュールシステム



MAPPScanned

計測



(株)東京精密
MARPOSS
(株)ミットヨ
(株)ニコン

洗浄



森合精機(株)
(株)管製作所

ビジョン



Kyoto
Robotics(株)
(株) リコー

オープンイノベーション

据付時間80%削減
DMG MORIによるサービス

据付・サービス

グローバルエンジニアリングサポート

開発

製造

販売

ソリューション

品質



全世界 約**1,000名** のアプリケーションエンジニア



航空宇宙
フロンテン

Aerospace
Excellence
Center

医療
ゼーバッハ

Medical
Excellence
Center

金型
伊賀、フロンテン

Die & Mold
Excellence
Center

自動車
奈良

システム
ソリューション工場

品質向上の取組み

開発

製造

販売

ソリューション

品質



2017 / 2018

- マスターシリーズ 3年保証開始
- Smart SCALE標準搭載 順次開始



社外比率を50%へ（2018年3月開催 株主総会後）

社外取締役および監査役比率を50%へ

取締役



森 雅彦 代表取締役社長／博士(工学) 玉井 宏明 代表取締役副社長 小林 弘武 代表取締役副社長 高山 直士 専務取締役／博士(工学) 大石 賢司 専務取締役



青山 藤詞郎 社外取締役／博士(工学) 野村 剛 社外取締役／博士(工学) 中嶋 誠 社外取締役 御立 尚資 社外取締役

社外役員比率 **44%**

5名 社内 1名

4名 社外 2名

監査役



近藤 達生 常勤監査役



木本 泰行 社外監査役 土屋 総二郎 社外監査役／博士(工学)

社外役員比率 **67%**

役員のダイバーシティ

日本人以外の執行役員 3名登用

- **Mr. Nudo James** (米国出身)
DMG MORI USA CEO 兼 カナダ担当
- **Mr. Ralf Riedemann** (独国出身)
エンジニアリング、アプリケーション担当
- **Ms. Irene Bader** (オーストリア出身)
マーケティング 担当

AG社ガバナンス

株主総会

Supervisory Board
12名

当社からの任命役員

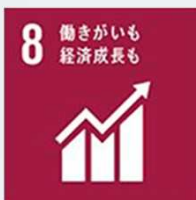
- 森 雅彦（当社社長）
- Ms. Irene Bader

Executive Board
3名

- Mr. Christian Thönes (AG社 CEO)
- Mr. Björn Biermann
- Dr. Maurice Eschweiler
- Mr. Michael Horn 2018年5月就任予定

SDGs(Sustainable Development Goals)への取り組み

関連する目標



社会的課題

- ・ 当社製品ユーザ製造現場から排出されるCO2の抑制
- ・ 当社製造工程で排出されるCO2等の抑制

- ・ 大量破壊兵器の製造を防ぐ

- ・ 女性の活躍を推進する
- ・ 当社事業活動地域での雇用
- ・ 長時間労働を防ぎ、生産性を高める

- ・ 質の高い技術教育へのアクセス
- ・ イノベーションの促進と、資源利用効率の向上

当社の取り組み

- ・ 当社省エネ技術 (GREEN mode) によるエネルギー消費量抑制
- ・ 当社製造現場における排出量のモニタリング

- ・ 厳格な輸出管理手続きに基づいた、当社製品の平和利用を担保

- ・ 女性が働きやすい労働条件整備
- ・ 従業員国籍の多様性
- ・ メリハリをつけた働き方で、生産性向上

- ・ DMG MORI 奨学基金への拠出
- ・ 大学、高等専門学校への助成
- ・ 学術関連団体との提携による研究開発

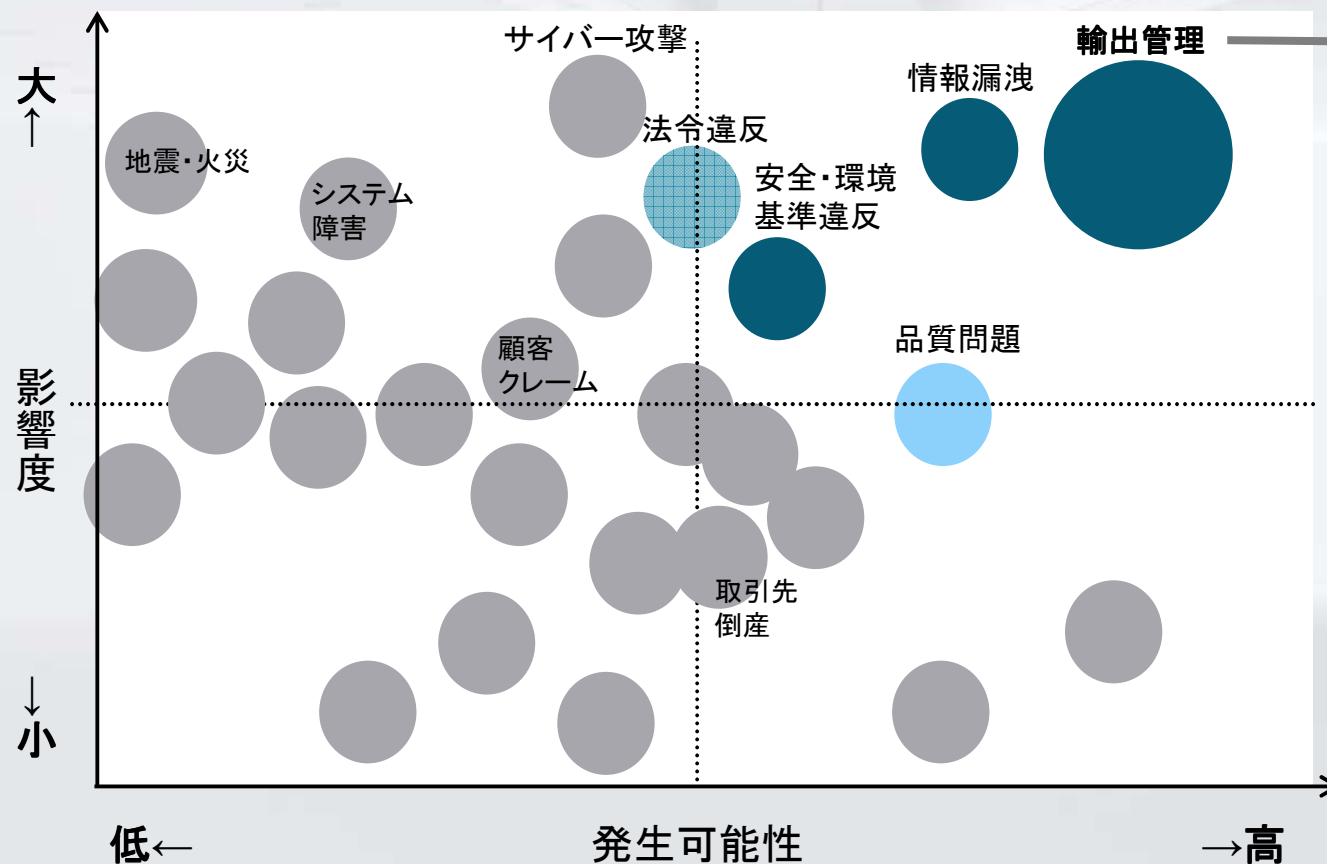
* 出所: 国際連合広報センター

ハイリスク項目を特定、重点対応

- Risk management



当社リスクアセスメントマップ



GPS情報を活用し、当社製品が悪意の第三者の手に渡ることを防ぐ



森記念製造技術研究財団を通じた 技術、人材育成



2017活動実績

人材育成 助成



- 国立高専機構奨学基金
- 名古屋大学寄付講座
ほか

2018活動予定

- 奨学金拡充
- 京都大学思修館
・博士号取得者の育成プログラム
- 大学院(京都大学・慶應義塾大学)
・後期博士課程支援奨学金

研究開発 助成



- CIRP年次総会への協賛
CIRP:国際生産工学アカデミー

- 国際学会議運営支援
- イノベーションに取り組む大学、
研究機関の発掘・支援

地域・文化 助成



- 地元・大和郡山市で
桜の植樹(苗木140本)、ほか

- やまと郡山城ホールの
改修工事助成ほか

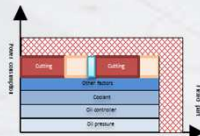
省エネルギーへの取り組み



Monitoring



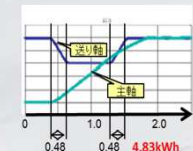
Idle reduction



Device



Control



GREEN mode

- 4つの視点から省エネを実現
- 消費電力低減で生産効率向上

- 自社製包装をリユース
- 集約輸送でCO2排出量削減

- 展示機や設備機を再利用
- 資源循環

物流改革

中古機販売



スチール梱包



自社製シート包装



社員の育児支援を充実



社内託児所外観 2018年4月 開園予定



伊賀・奈良事業所

託児所内



東京SC加工技術部 部長



内部監査部 上席担当員
*産前・育児休業前所属部署

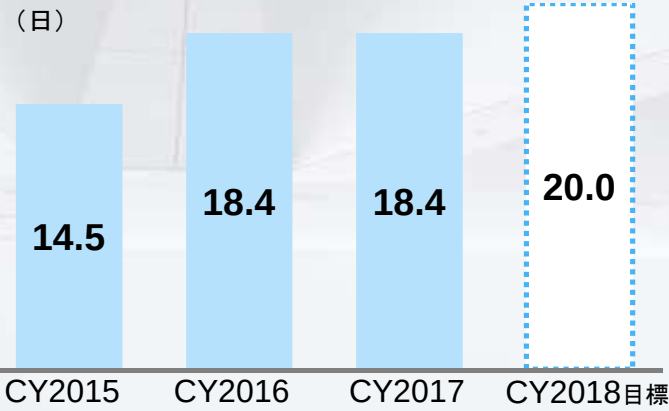
2018年予定

- 看護のための休暇制度拡充
子ども1人 年10日まで
子ども2人以上 年20日まで
- (休校時)学童保育制度導入
社内施設で一時預かり・保育

充実したライフスタイルの推進

- 「よく遊び、よく学び」

有給休暇 取得日数 1人あたり平均



*日本雇用社員(正社員・契約社員)を集計対象、有給取得日数は20日換算

2018年

✓ 週5日勤務
48週間労働

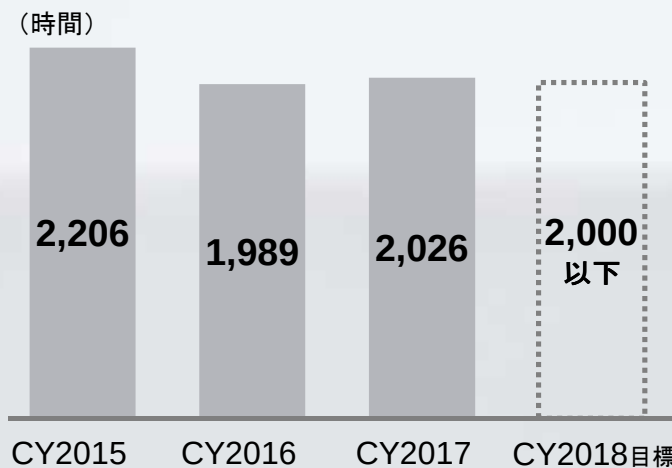
✓ 長期休暇

(事業所カレンダー採用部署の場合の例)

- ・ GW 9日
- ・ 夏期 9日
- ・ 年末年始 13日

✓ 全員20日有給取得
連続休暇(5日間)推奨

総労働時間 1人あたり平均



人材育成への取り組み

-「よく遊び、よく学び」

1人あたり年間総労働時間
1,952時間 (244日 × 8時間/日)

有給休暇
(20日取得)

160時間

— 最低**150時間**

＝総労働時間の
約**10%***

*(分母)有給休暇を除く
(分子)右記以外の一般教育を含む

労働時間

1,642時間

TQM活動 *Total Quality Management

50時間



座学

50時間



実技

50時間



人材育成への取り組み

-アプリケーションエンジニアの養成

DMG森精機アカデミー外観(伊賀)



2018

- 若手100名超のアプリケーションエンジニアを養成
- 3年間のコースで全機種の操作を習得



目次

1. 事業環境

2. 取り組み

- EV化、高齢化、AI化への対応
- 供給体制強化
- コネクテッドインダストリーズ「ADAMOS」実現
- 研究開発強化
- SDGs、社員教育強化

3. 2017年実績

4. 2018年計画

通期業績推移

- 2017年実績、2018年業績予想

1～12月 (億円)	2016年	2017年 実績	増減 (%)	2018年 予想	増減 (%)
売上収益	3,766	4,297	+14.1%	4,500	+4.7%
営業利益(一過性要因除く)	130	281	+116.2%	350	+24.6%
営業利益率 (%)	3.5%	6.5%		7.8%	
一時費用/利益	-110	+13		0	
営業利益	20	294	14.7倍	350	+19.0%
営業利益率 (%)	0.5%	6.8%		7.8%	
金融収支	-32	-47		-50	
(うち、ドミネーション・アグリーメントに伴う 経済補償額)	(-7)	(-21)		(-21)	
税引前利益	-11	248		300	
当期利益	-57	157	-	210	
親会社所有者帰属利益	-78	153		200	
1株あたり利益(円)	-67.8	116.4		156.6	
1株あたり年間配当金(円)	26.0	40.0		50.0	
償却費(経常ベース)	177	183		185	
設備投資額	152	94		120	
(為替) USD/JPY	108.9	112.2		110.0	
EUR/JPY	120.3	126.7		130.0	

四半期業績推移

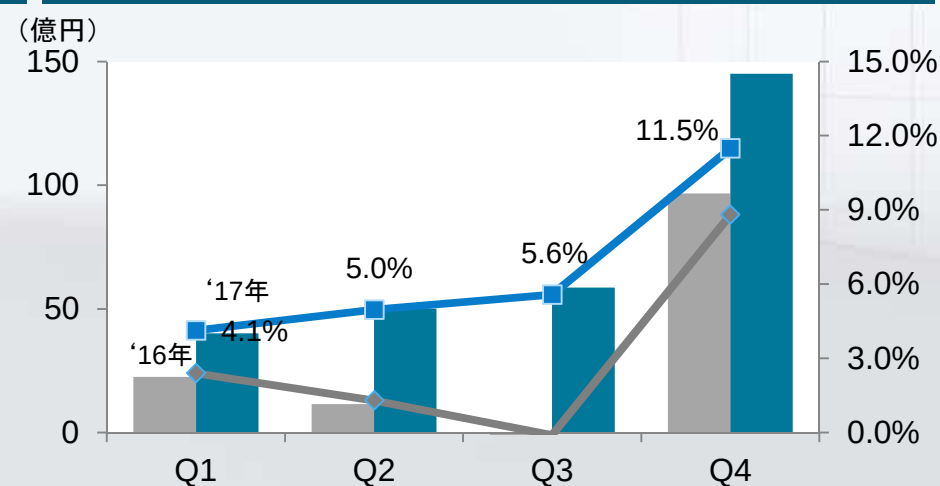
- 2017年実績

2017年 (億円)	Q1	Q2	Q3	Q4	FY Total
売上収益	972	1,009	1,052	1,264	4,297
営業利益	40	50	59	145	294
- 対売上収益(%)	4.1%	5.0%	5.6%	11.5%	6.8%
親会社所有者帰属利益	16	20	33	84	153
- 対売上収益(%)	1.6%	2.0%	3.1%	6.7%	3.6%
(為替) USD/JPY	113.7	111.1	111.1	113.0	112.2
EUR/JPY	121.1	122.2	130.4	133.0	126.7

売上収益



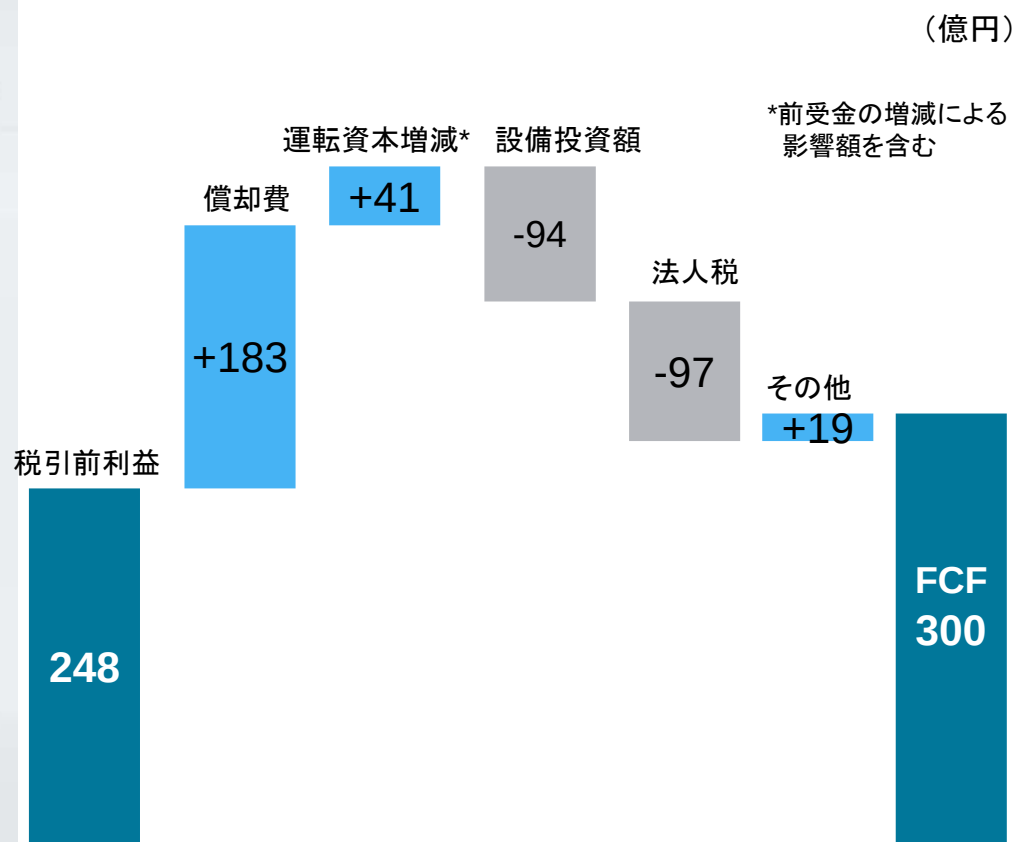
営業利益 (2016は一過性費用除くベース)



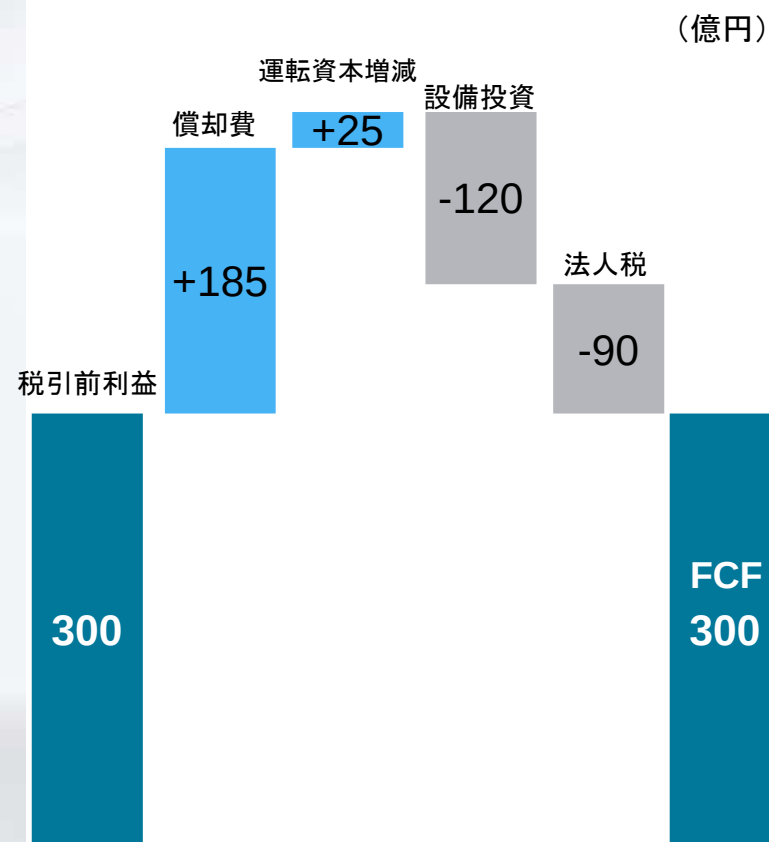
キャッシュフロー

- 通期フリーキャッシュフロー300億円

2017年度実績



2018年度予想



Net debt圧縮、財務基盤強化へ前進

- 貸借対照表サマリー

資産の部		負債・資本の部			
	5,582億円	5,674億円	5,582億円	5,674億円	
短期金融資産	760	736	559	477	仕入債務
営業債権	510	607	267	457	前受金
棚卸資産	1,222	1,230	518	439	その他負債(流動)
その他流動資産	108	106	460	227	
有形固定資産	1,374	1,340	1,608	1,567	有利子負債 1,794
のれん	656	733	901	987	AG株式買取債務
無形資産	663	693	245	420	その他負債(非流動)
その他固定資産	288	228	509	581	株主資本
			495	495	ハイブリッド資本
2016年12月末		2017年12月末			
AG負債資本合計(百万EUR)		2,339		2,234	
期末EUR/JPYレート		122.7		135.0	

Net Debt (有利子負債 - 短期金融資産)
(億円)

2016年12月末残高 **1,308**

2017年12月末残高 **1,057**

2018年12月末 **900以下**

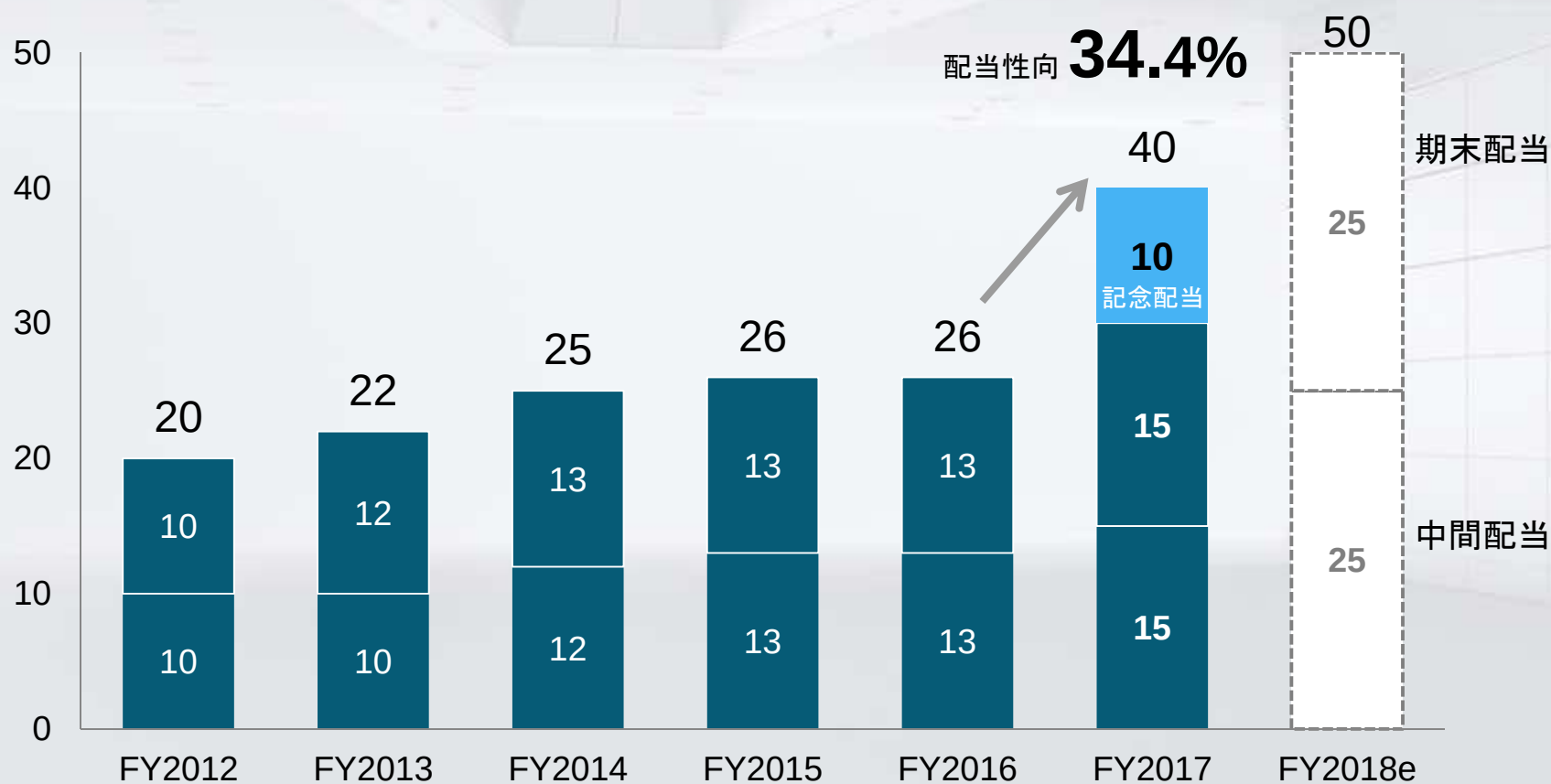
創立70周年記念配により配当増額

(一株配当:円)

2017年度総還元額 **約100** 億円

自社株買 **52.5** 億円

配当性向 **34.4%**



2020 Vision

- 進捗評価

		2020 目標	2017 実績	2018 計画	進捗評価
売上収益	億円	4,500	4,297	4,500	2年前倒し達成予定
EBIT	%	10.0	6.8	8.0	計画通り進捗
RoE	%	>12	15	15	達成済、維持
配当性向	%	30	35		配当性向維持
Net Debt	億円	>500	1,057		計画通り進捗
株主資本比率	%	40	19	>20	30%以上確保
機種統合	機種	150	164	149	2年前倒し達成予定

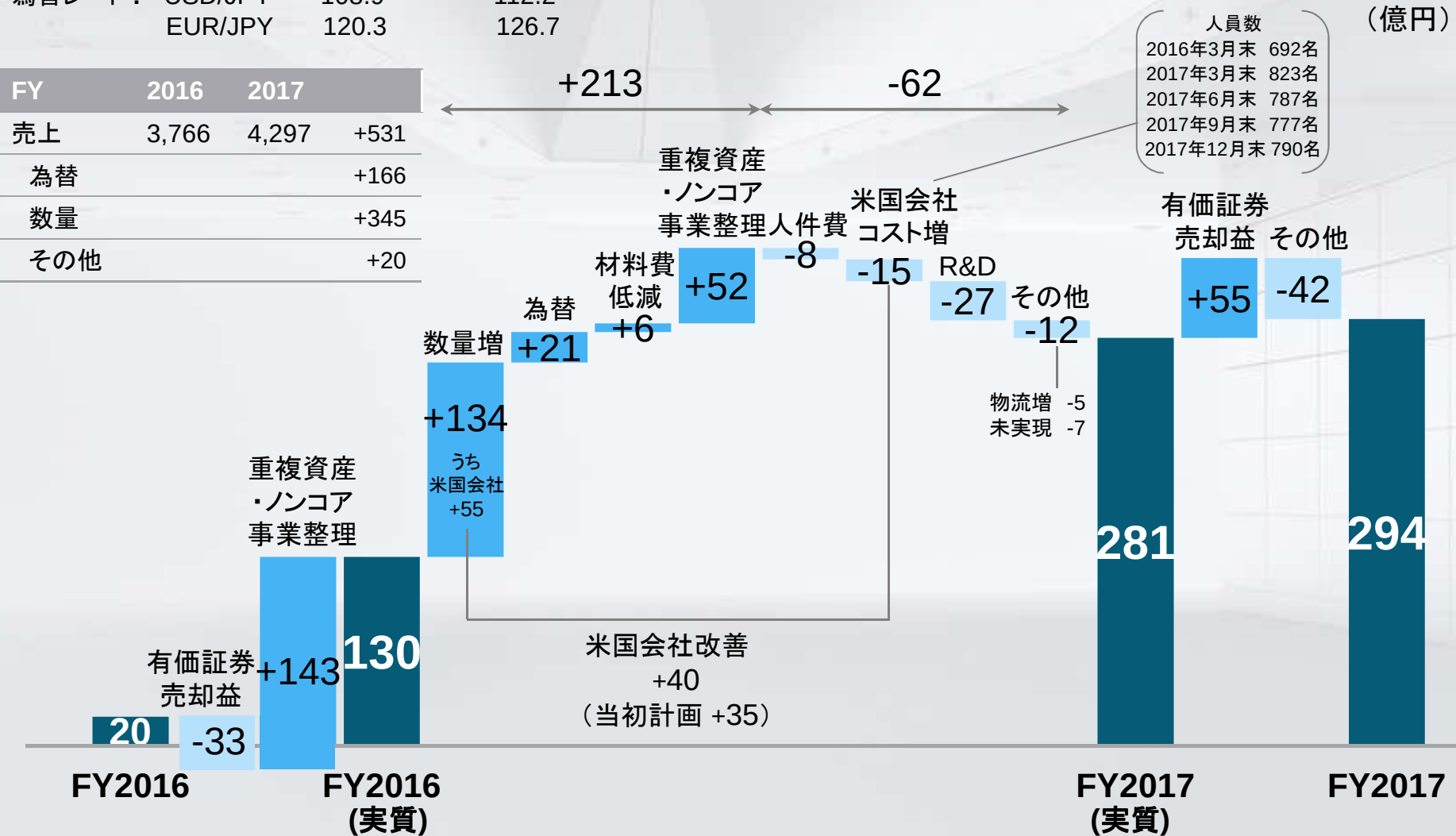


業績補足説明

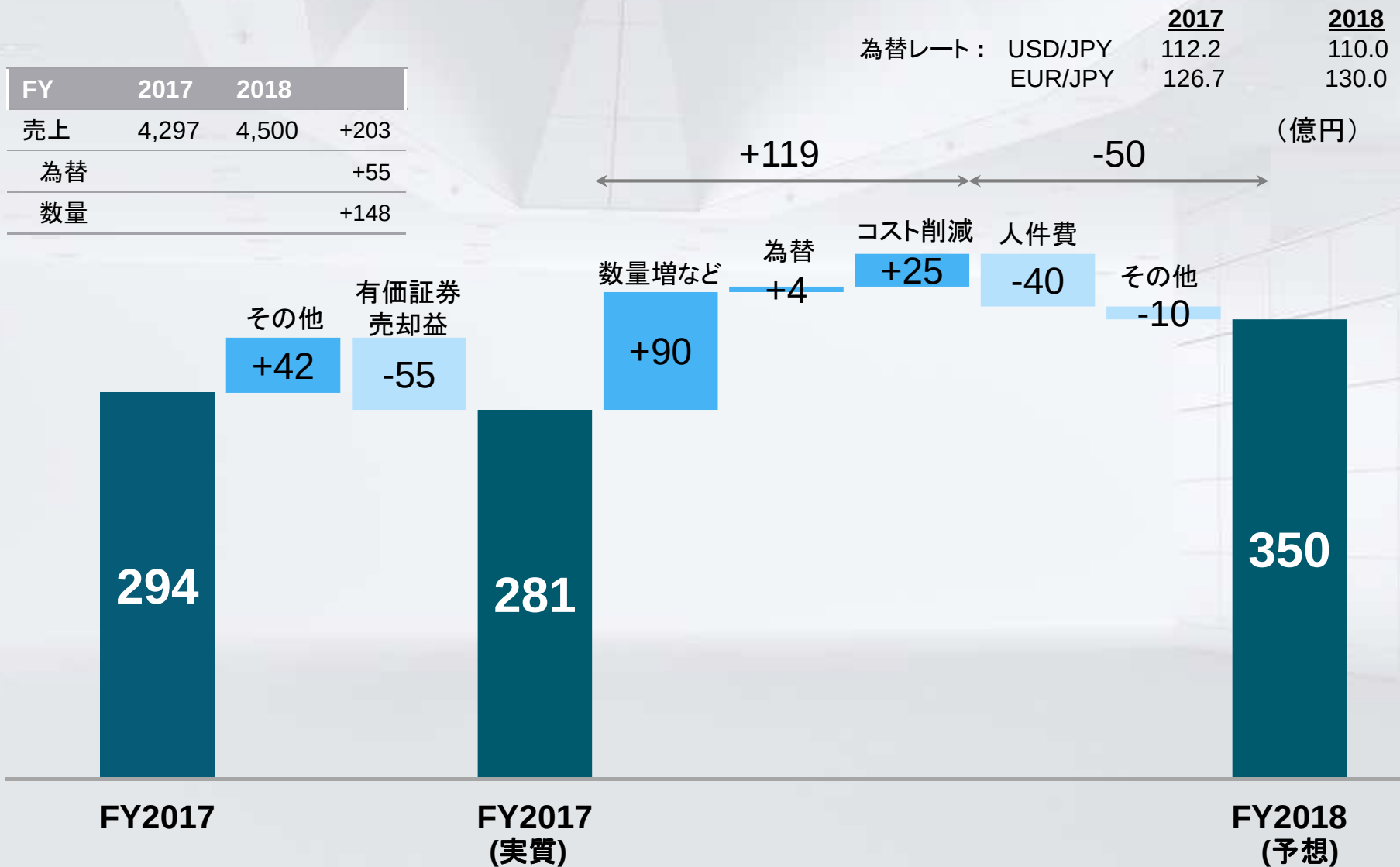
2017年通期 営業利益増減(対前年同期)

為替レート： USD/JPY 2016 108.9 2017 112.2
EUR/JPY 120.3 126.7

FY	2016	2017	
売上	3,766	4,297	+531
為替			+166
数量			+345
その他			+20



2018年通期 営業利益増減予想



免責事項

当資料には、当社の目標、計画などの将来に関する記述が含まれております。
これらの将来に関する記述は、
当社が現在入手している情報に基づく判断および仮定に基づいております。
今後の経営方針転換、外部要因の変化により、将来的に実際の業績と大きく異なる可能性があります。
なお、不確定性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- 為替相場の変動
- 当社が営業活動を行っている市場内における法律、規制及び政府政策の変更
- タイムリーに新商品を開発し、市場に受け入れられるようにする当社の能力
- 当社が営業活動を行っている市場内における政治的な不安定さ
- 独禁法等関連する法規制又はその所轄当局による運用の変更