

DMG森精機株式会社

2020年度本決算(1-12月)説明資料

2021年2月12日

1. 2020年度実績
2. 2021年度計画と重点施策
3. サステナビリティ(ESG)経営促進

- ✓ 連結受注 2,797億円(前年度比 32%減)、第2四半期を底に回復
- ✓ 機械本体の受注残高 960億円へ減少 (2019年末 1,460億円)
- ✓ 高速・高精度、5軸化・複合化・ターンキー化・自動化により、1台当り受注金額 前年度比横ばい
- ✓ デジタルマーケティングの発展
(デジタルツインショールームの開設、オンライン展示会、オンラインセミナーの開催)
- ✓ テクノロジーフライデーの導入 = お客様のニーズに即した少人数制オープンハウス (リアル) の充実
- ✓ 損益分岐点売上高の大幅引き下げ : 3,020億円へ(2019年度 : 3,850億円)
- ✓ ハイブリッド資本700億円調達により財務体質強化 : 株主資本比率35% (2019年度 : 24%)

2020年12月期 決算概要

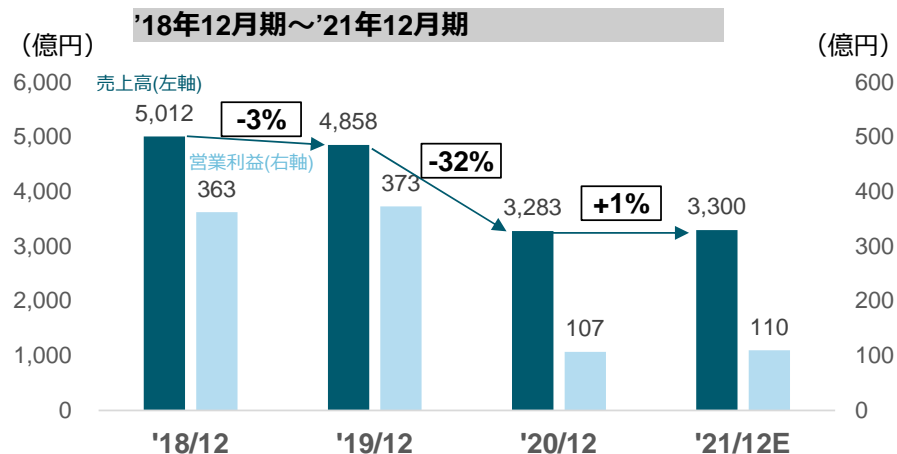
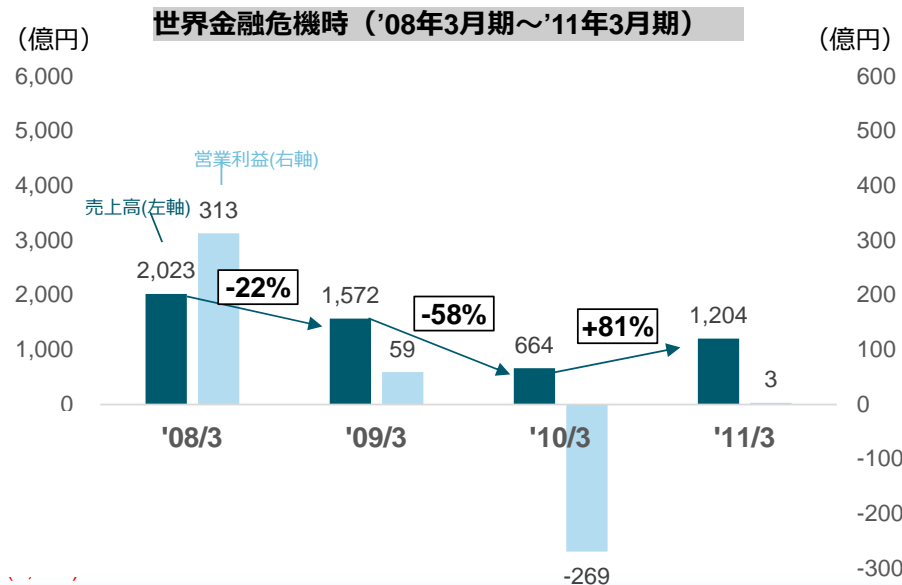
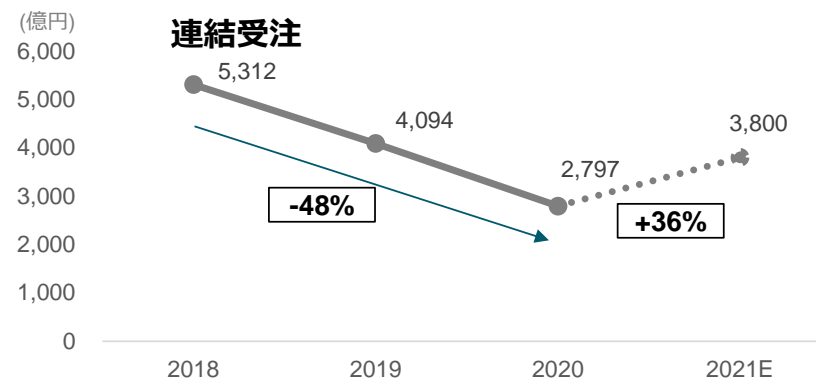
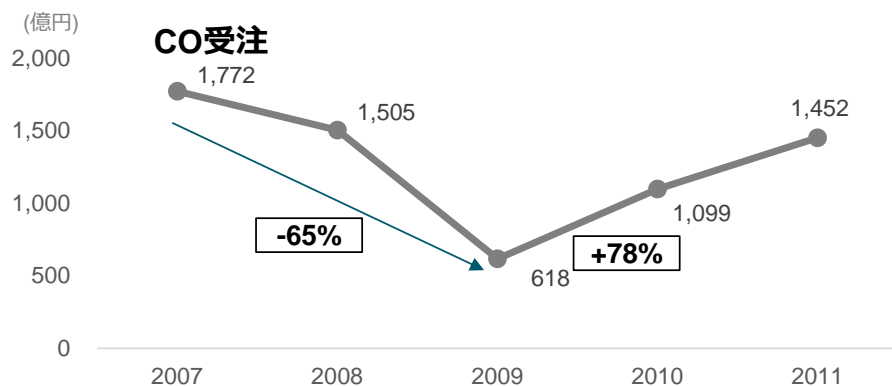
DMG MORI

- ・2018年後半からの米中貿易摩擦に加え、COVID-19により受注、売上は大幅減
- ・損益分岐点売上高の引き下げにより、営業利益は従来計画を確保

(億円)	2018年	2019年	2020年	増減 (%)	2020年 従来計画
連結受注	5,312	4,094	2,797	-32%	-
売上収益	5,012	4,858	3,283	-32%	3,300
営業利益	363	373	107	-71%	100~110
営業利益率	7.2%	7.7%	3.3%		3.0%~3.3%
金融収支	-52	-59	-56		-50
(内、ドミネーション・アグリーメントに伴う経済補償額)	(-25)	(-35)	(-30)		(-31)
税引前利益	313	315	51	-84%	50
当期利益	194	189	17	-91%	15~30
親会社所有者帰属利益	185	180	17	-90%	15~30
償却費(リース含む)	185	231	241		235
設備投資額	193	212	201		150
配当金 (円/一株)	50	60	20		20
USD/JPY	110.4	109.1	106.8		107
EUR/JPY	130.4	122.1	121.8		121

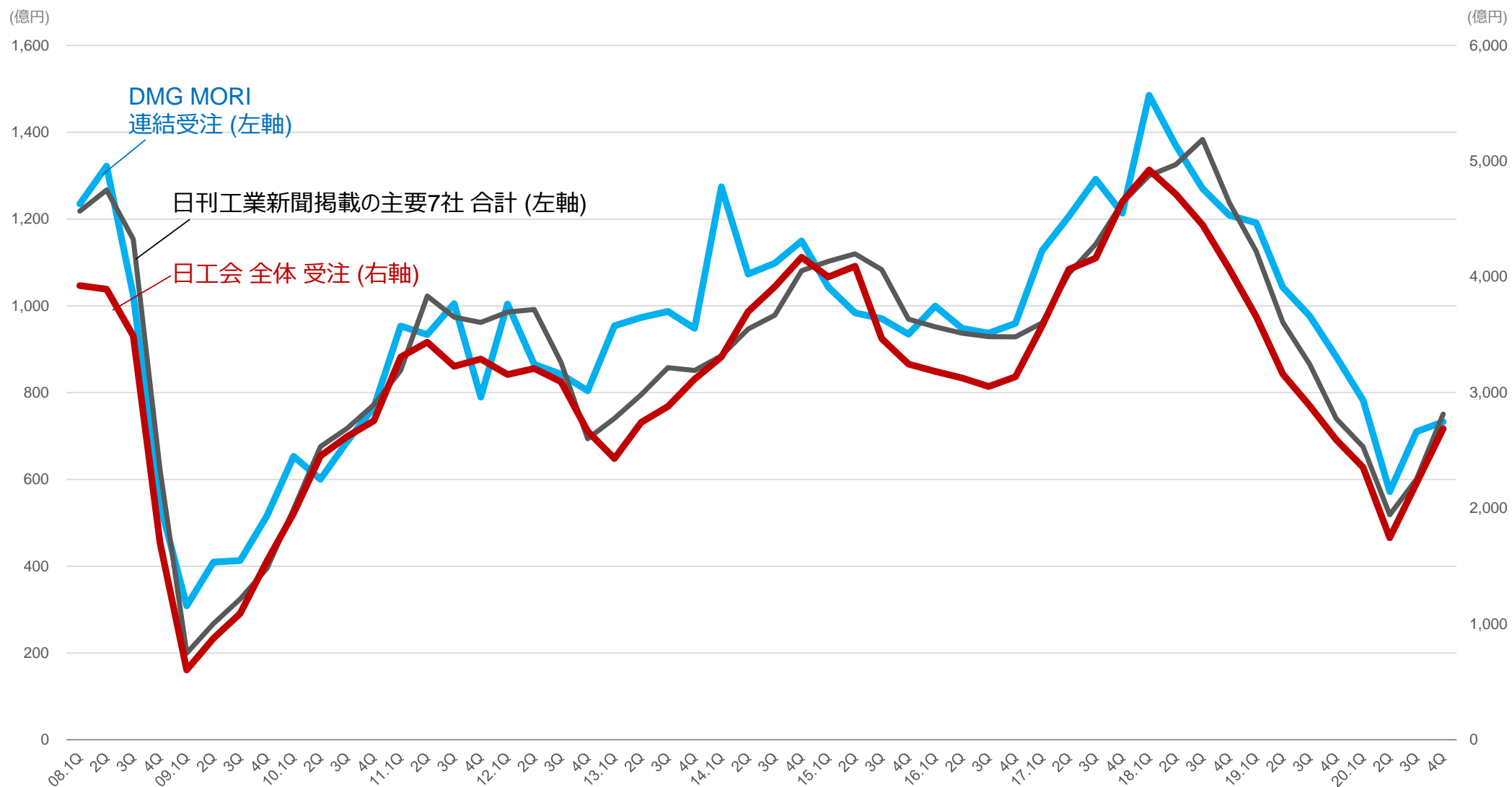
世界金融危機時との比較

- ・世界金融危機時は、落込みも激しかったが、その後のリバウンドも早かった。今回、回復は緩やか。
- ・金融危機時は、営業269億円の赤字。2020年は、営業107億円の黒字確保。



連結受注 vs 日本工作機械工業会 (JMTBA) 受注推移

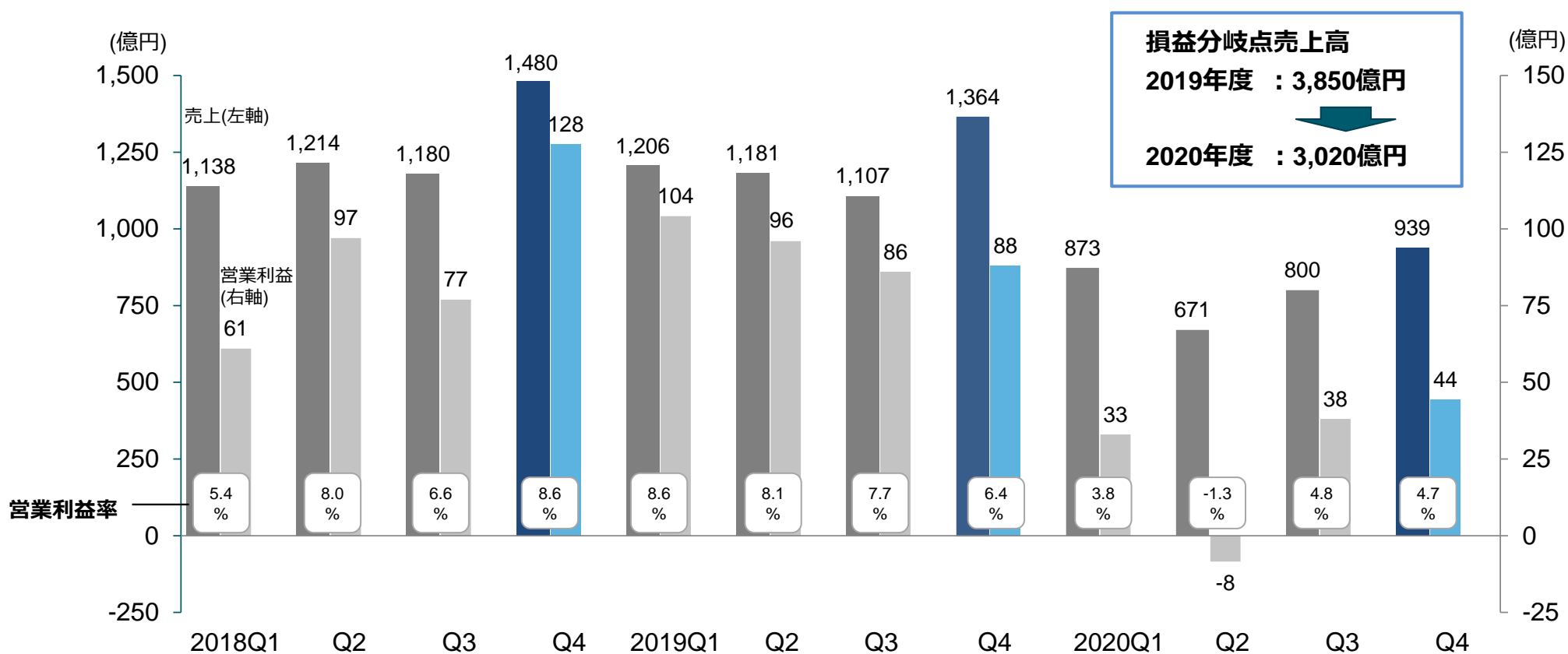
DMG MORI



四半期業績推移

DMG MORI

- ・第2四半期(4-6月期)のグローバルでのロックダウン期を底に緩やかな回復基調
- ・損益分岐点売上高は2019年度の3,850億円から2020年度は3,020億円と約22%低減

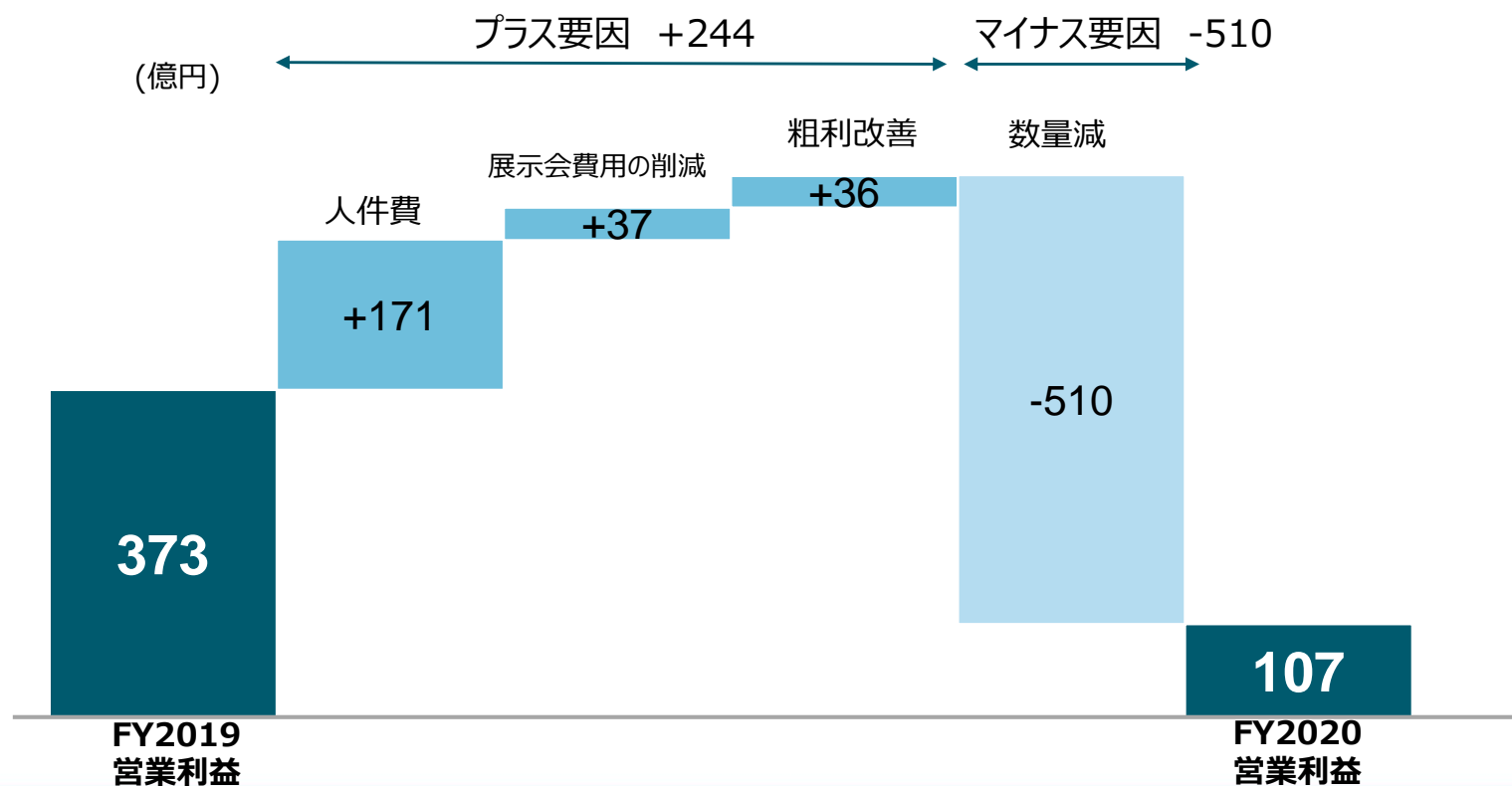


営業利益増減分析 2019年度通期 vs 2020年度通期

- ・需要減による競争激化においても、お客様への価値提供向上により粗利が改善
- ・従業員一同協力により人件費を削減した他、展示会の取り止めなどにより販売管理費も適正化

(億円)	FY2019	FY2020	増減
売上収益	4,858	3,283	-1,575

為替レート:	USD/円	FY2019	FY2020
	EUR/円	109.1	106.8
		122.1	121.8



- ・5軸加工機の主力独フロンテン工場で5軸加工機monoBLOCKへの最先端DX投入により生産性30%向上（年産1,000台へ）
- ・受注減に伴い、前受金が2019年度末に比べて44億円減少

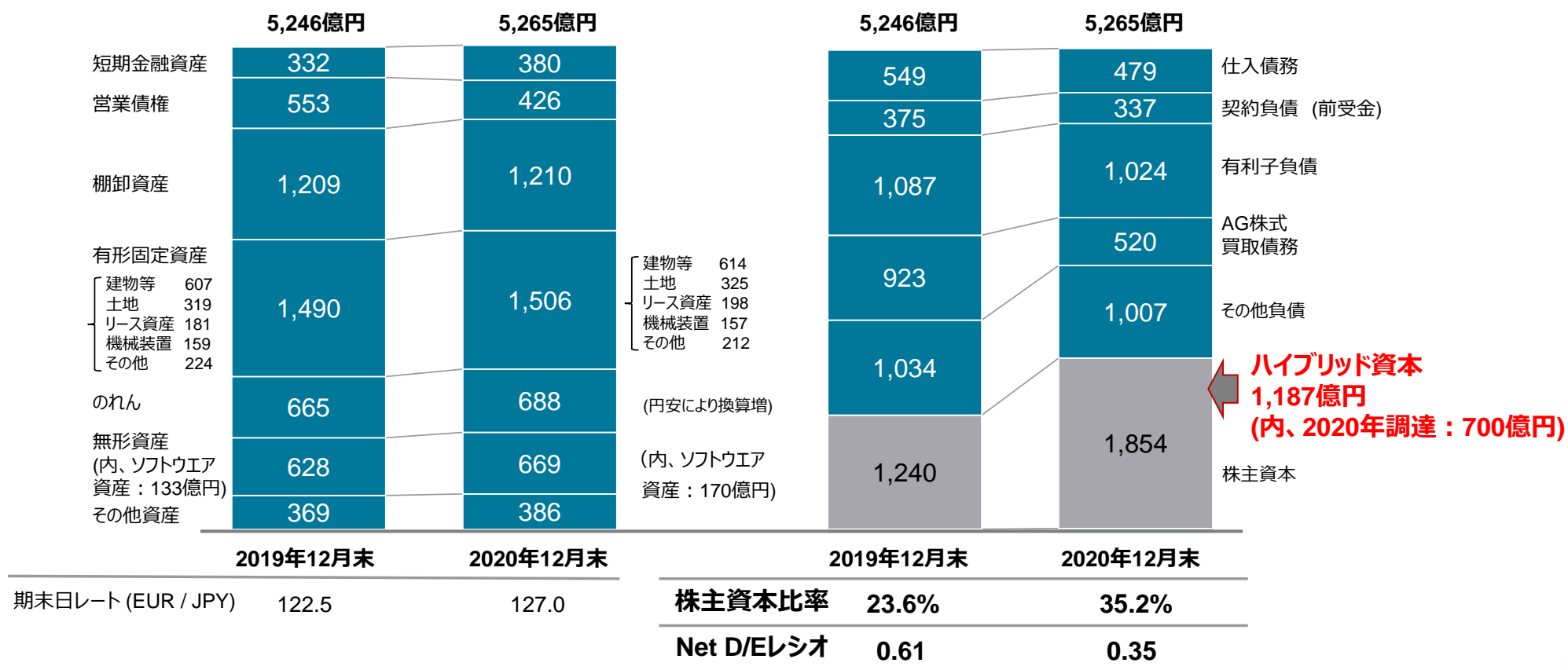
(億円)	2018	2019					2020				
	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY	Q1	Q2	Q3	Q4	FY
営業キャッシュフロー	494	130	38	43	225	436	25	-109	-5	226	136
税引前四半期利益	313	88	82	71	74	315	13	-18	28	28	51
償却費	185	55	53	59	64	231	59	57	58	67	241
運転資本増減	46	35	-48	-51	22	-42	44	-106	-54	140	22
その他	-50	-48	-49	-36	65	-68	-90	-42	-37	-9	-178
投資キャッシュフロー	-190	-36	-16	-96	-87	-235	-31	-39	-25	-93	-189
(うち有形・無形資産取得支出)	-193	-31	-53	-43	-85	-212	-29	-41	-35	-96	-201
フリーキャッシュフロー	304	94	22	-52	137	201	-6	-149	-31	133	-52



- ・独グループ会社AGの株式追加取得により、AGの株式買取債務残高は520億円へ縮小（2019年末 923億円）
- ・ハイブリッド資本700億円の調達により財務体質を強化。期末株主資本比率は35%、Net D/Eレシオは0.35

資産の部

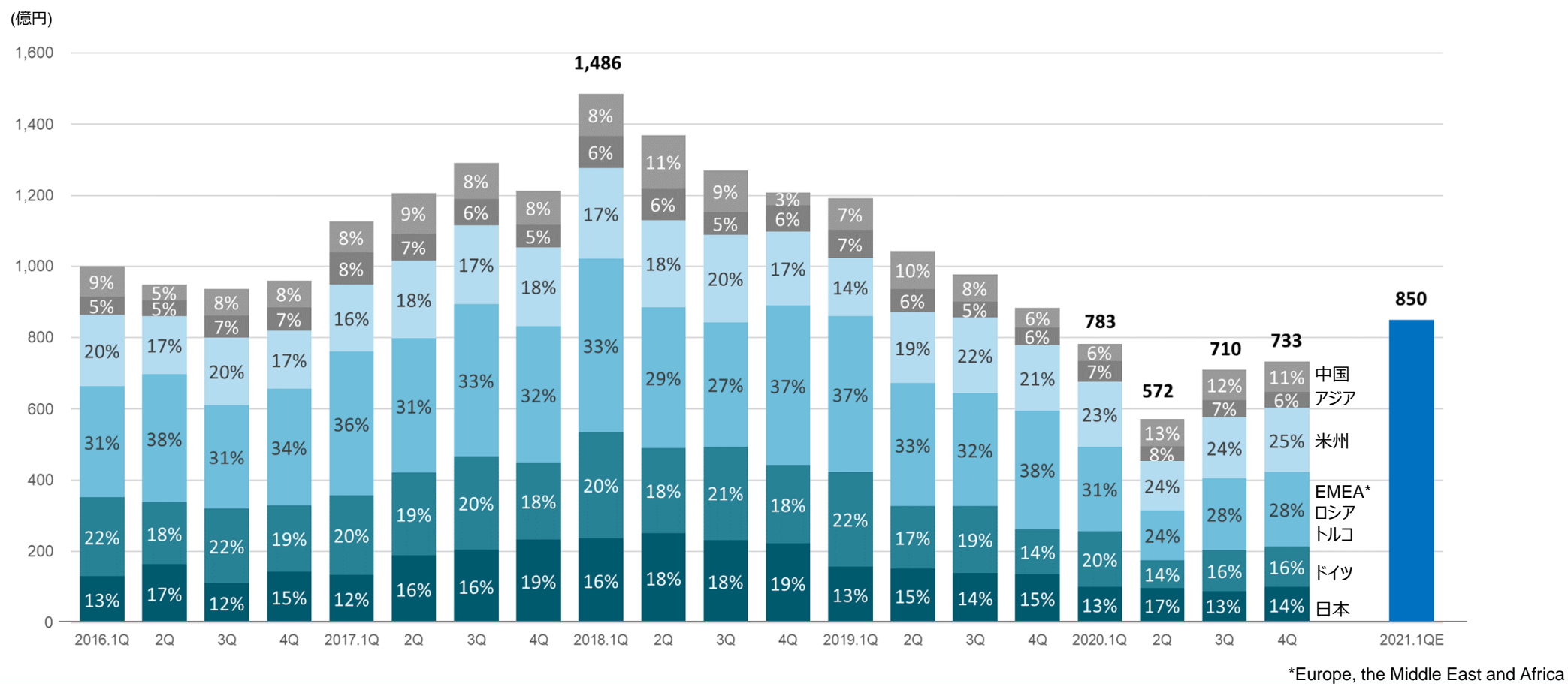
負債・資本の部



地域別受注構成 (連結受注)

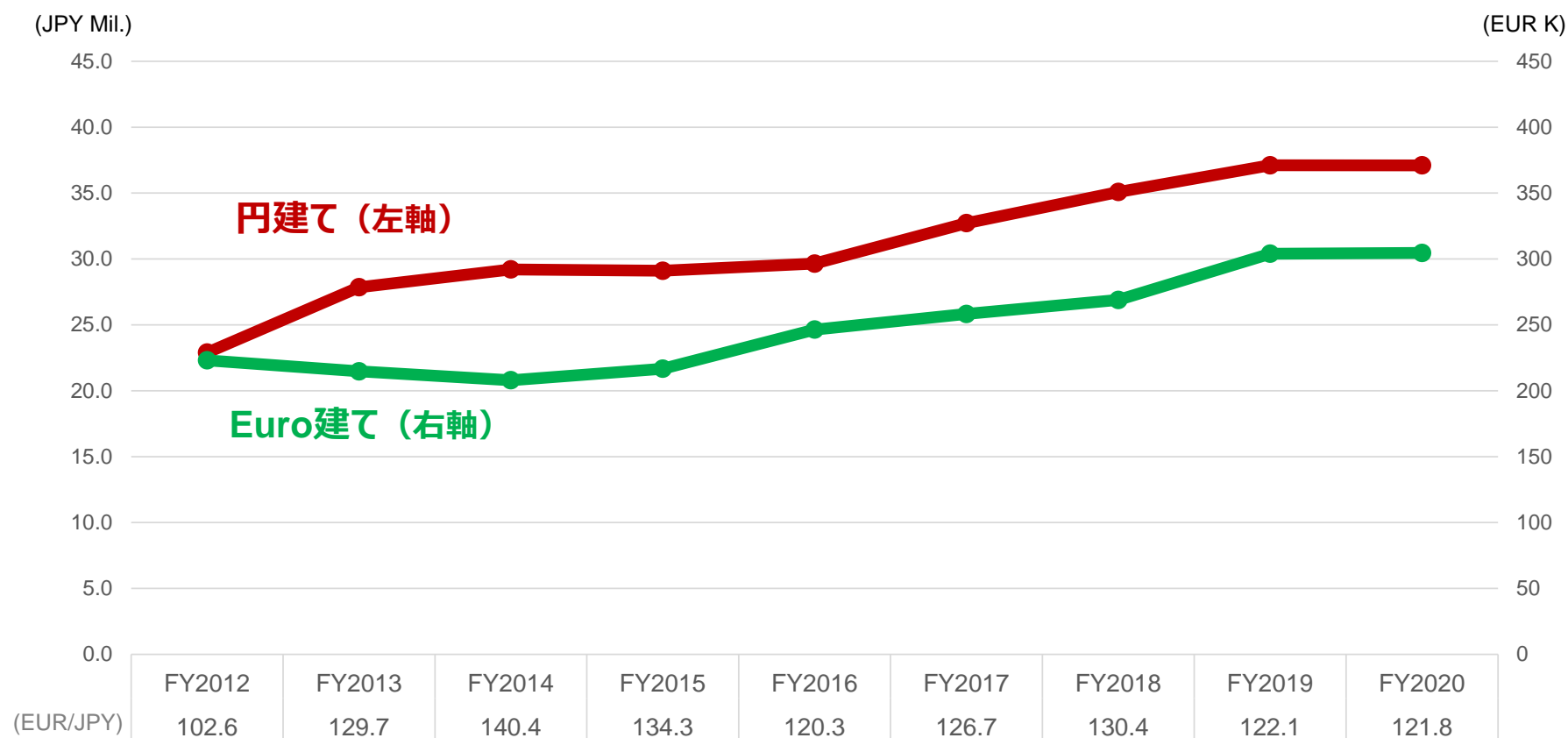
DMG MORI

- ・全地域とも工程集約、自動化に向けた設備投資意欲は非常に強い。ただ、引合いから受注までの期間が長期化。
- ・連結受注は第2四半期(4-6月期)を底に緩やかに回復。2021年Q1で前年同期比プラス転換予想



1台あたりの機械受注単価推移

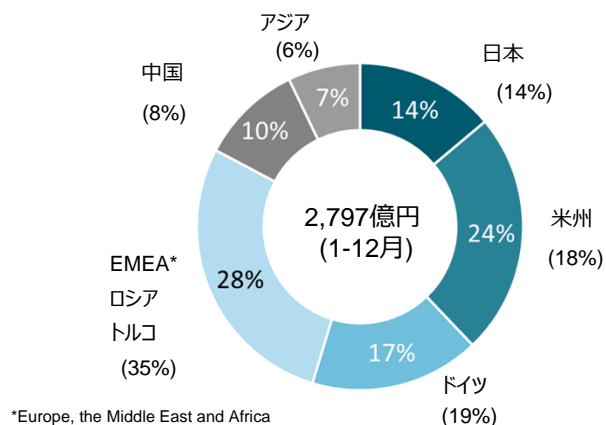
- ・5軸機、自動化などの高付加価値システムの需要を牽引してきた民間航空機産業の設備投資抑制で単価上昇一服
- ・2021年度以降は、半導体、金型、脱炭素社会需要向けの超精密加工システムなどが牽引



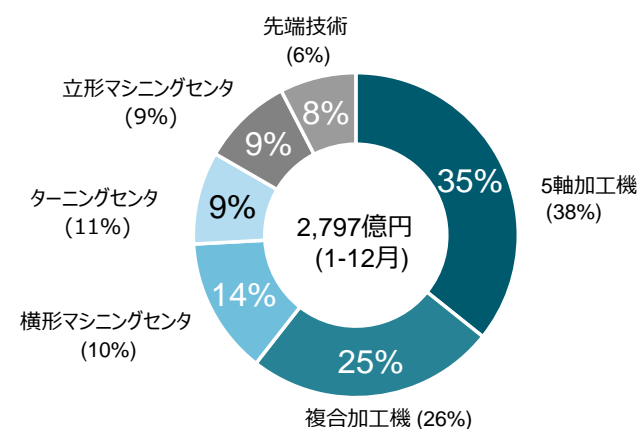
連結受注構成 (1月-12月)

- ・地域別には、中国・アジアがインフラ関連、米州は半導体、医療、宇宙関連に支えられ構成比上昇
- ・業種別には、精密・半導体、金型、SMEs(技術のある中小企業)が好調

地域別

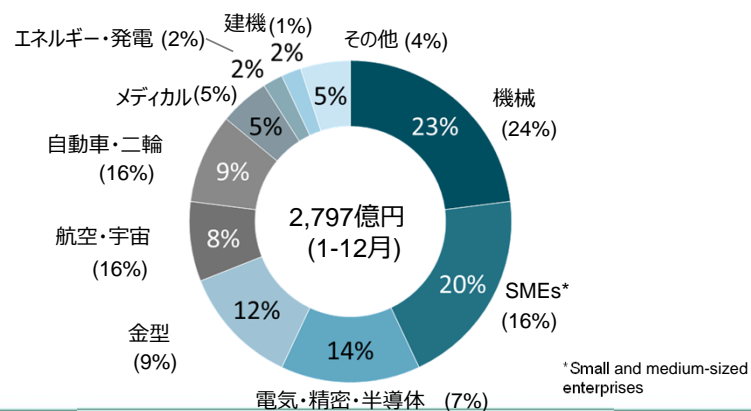


機種別

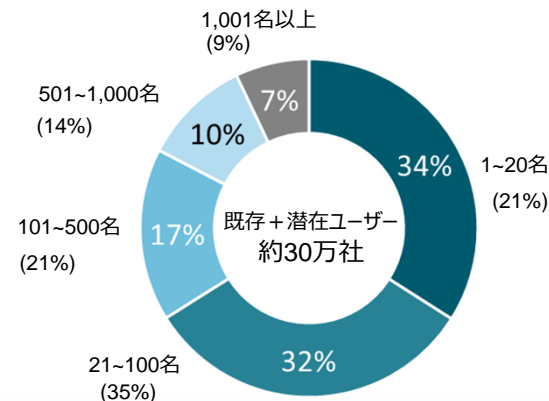


※金額ベース
※カッコ内：19年1-12月

業種別



規模別



1. 2020年度実績
2. 2021年度計画と重点施策
3. サステナビリティ(ESG)経営促進

2021年度 業績予想

DMG MORI

- ・期初からのCOVID-19再拡大により、引合いから受注までのリードタイムの長期化が続く
- ・売上、利益とも前年度横ばい計画。当面損益分岐点売上高も前年度並みを維持。

(億円)	2020年 実績	2021年 予想	増減額	増減率 (%)
連結受注	2,797	3,800程度	+1,003	+35.9%
売上収益	3,283	3,300	+17	+0.5%
営業利益	107	110	+3	+2.8%
営業利益率	3.3%	3.3%		
金融収支	-56	-45	+11	
(内、ドミネーション・アグリーメントに伴う経済補償額)	(-30)	(-20)		
税引前利益	51	65	+14	+27.5%
当期利益	17	40	+23	+135.3%
親会社所有者帰属利益	17	40	+23	+135.3%
償却費(リース含む)	241	235	-6	
設備投資額	201	150	-51	
配当金 (円/一株)	20	20		
USD/JPY	106.8	105		
EUR/JPY	121.8	125		

2021年度重点施策

DMG MORI

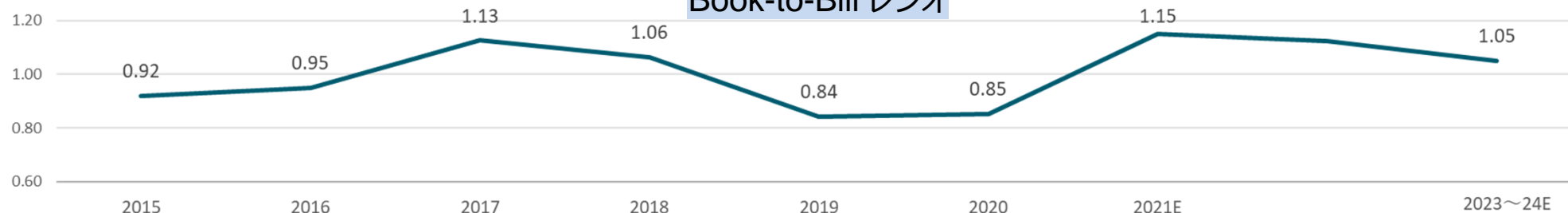
- ✓ 連結受注3,800億円へ36%増計画
テクノロジーフライデー（伊賀事業所、東京GHQでのリアル展示会）の拡充
テクノロジーフライデーのグローバル展開
独フロンテン工場でのデジタル展示会開催(双方向Communicationによるお客様参加)
- ✓ 高速・高精度の新シリーズを秋以降発表予定
- ✓ 伊賀 システムソリューションの能力拡大
- ✓ デジタルツインによるテスト加工で、5営業日以内テスト完了の実現
- ✓ 脱炭素社会関連需要の取込強化
- ✓ *my* DMG MORI、T Projectによるお客様利便性向上
- ✓ サステナビリティ経営の強化(当社HP内にサステナビリティ専用サイト開設)
ガバナンス強化(取締役会の多様性：社外取締役比率 40%、外国人取締役 20%、女性社外取締役 10%)*
DMG MORI製品カーボンニュートラル達成

*2021年3月29日開催の株主総会での承認を経て確定

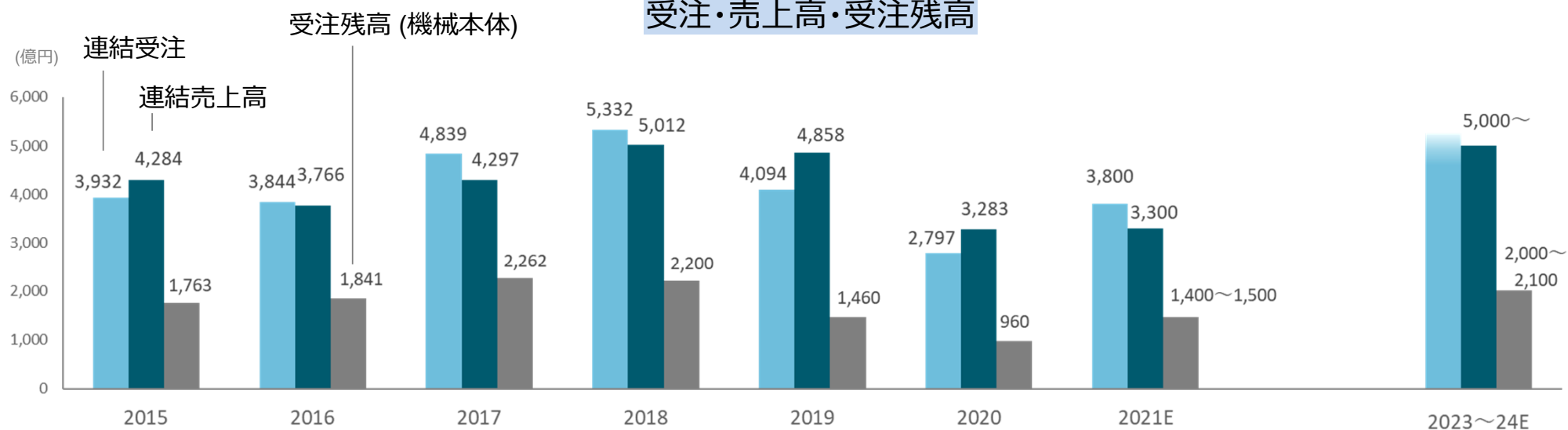
受注・受注残高の推移 (年度)

- ・受注残高は2017年末の2,262億円をピークに2020年末には960億円まで減少 (2019年末 1,460億円)
- ・2021年度からの受注及び受注残の拡大により、2023年度乃至2024年度にはピーク収益の更新を目指す

Book-to-Bill レシオ

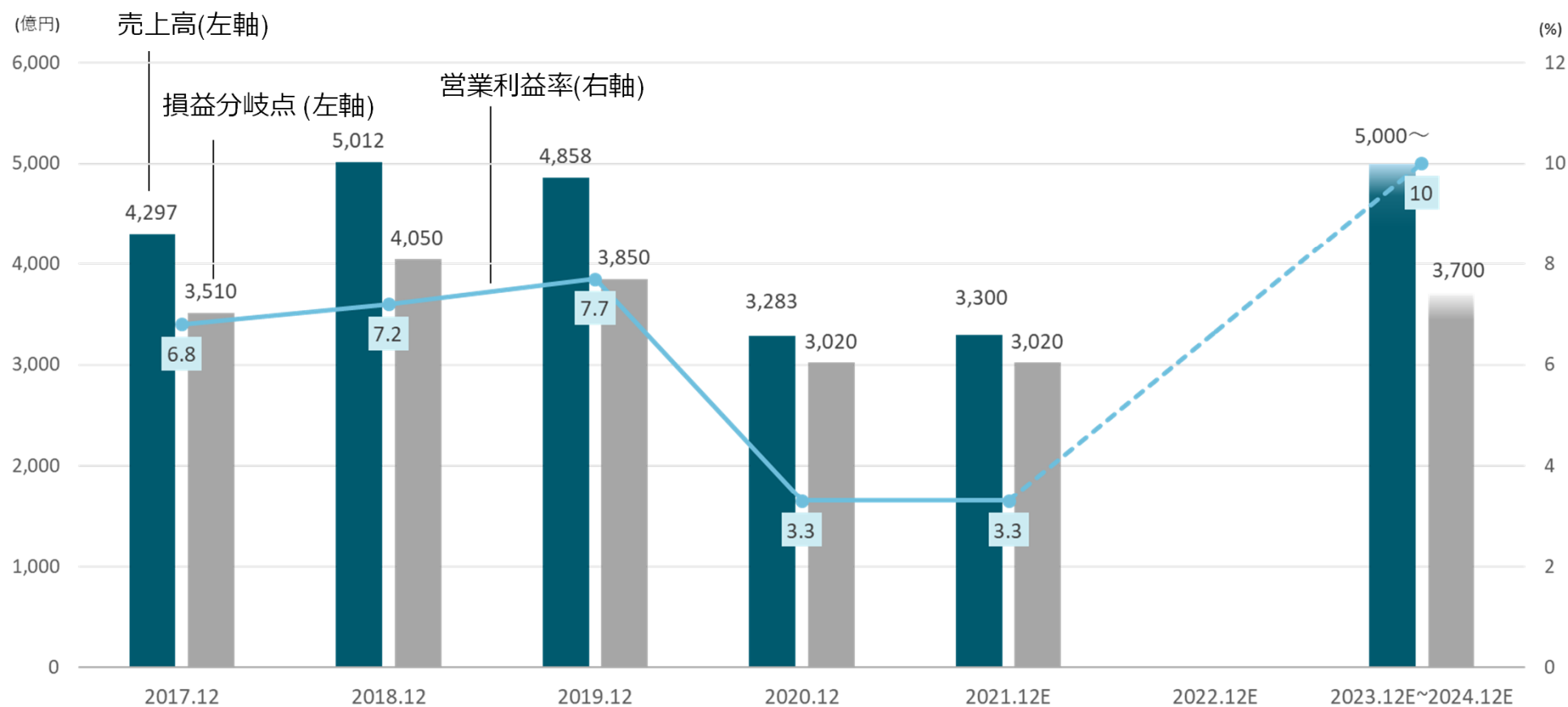


受注・売上高・受注残高



損益分岐点売上高の管理徹底：2023年度乃至2024年度にピーク更新目指す

- ・2021年度も損益分岐点売上高を前年度並みの3,020億円に維持する計画
- ・価値提案営業による粗利益率の改善定着、費用管理の徹底により2023～2024年度に営業利益率10%確保を目指す



テクノロジーフライデー（リアル・マーケティング）

DMG MORI

✔ 毎週金曜日 伊賀および東京GHQで少人数開催

✔ 5軸化・複合化、自動化、デジタル化
週替わりセミナー
実演加工
工場見学

2020年度実績 (6月～12月)

全**48**回 (伊賀 24回、東京24回)

来場者数累計：約**1,500**名 1回あたり来場者数：約**30**名

2021年度計画*

全**90**回 (伊賀 45回、東京45回)

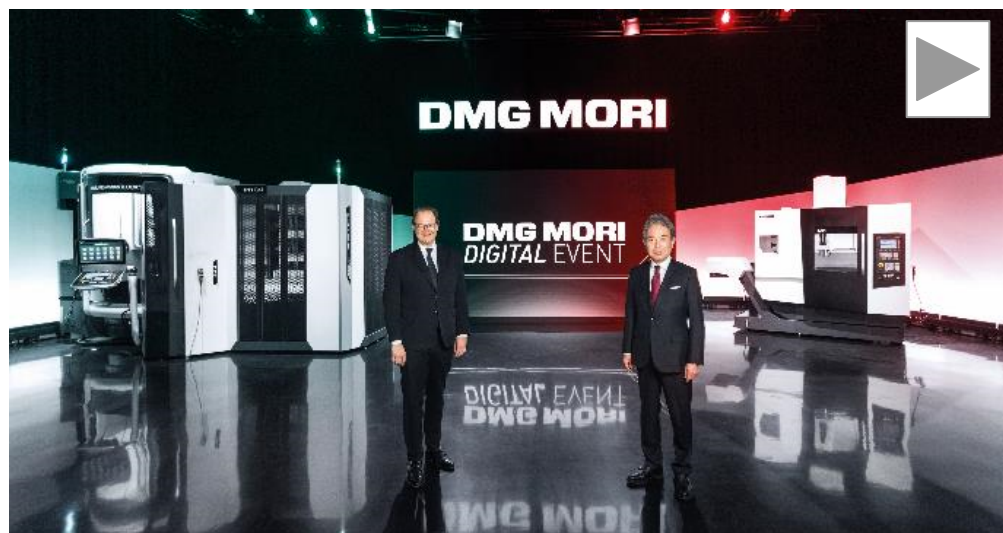
来場者予定数：約**3,600**名

*緊急事態宣言前の計画
緊急事態宣言中は東京開催は中止



DMG MORI デジタルイベント (ドイツ・フロンテン / オンライン開催)

DMG MORI



- ✓ 2021年2月2日-2月4日 (フロンテン) 開催
- フロンテンオープンハウスに代わるデジタルオープンハウス
- 7言語で同時配信：
 - 日本語 ●
 - 英語 🇬🇧 🇺🇸
 - ドイツ語 🇩🇪
 - フランス語 🇫🇷
 - ポルトガル語 🇵🇹
 - イタリア語 🇮🇹
 - 中国語 🇨🇳
- 40のプレゼンテーション

✓ アジェンダ

Day 1: CEO Talk、ワールドプレミア、ハイライト

Day 2: 自動化

Day 3: デジタル化

- 欧州時間 09:00 to 13:00 EU ライブストリーム
- チャット形式での質疑応答
- DMG MORIエキスパートによるライブ質疑応答
- 個別面談リクエスト “Meet your expert online”
- 2月末までコンテンツ視聴可



✔ 2021年 加工時の機械挙動をデジタルで再現する世界初※のテスト加工を開始

※当社調べ

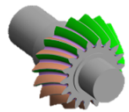
✔ デジタルツインによるテストカット結果回答 5営業日以内に

1. お客様の準備内容

①CAMデータ
NCプログラム



②ワークの情報
素材形状・材質



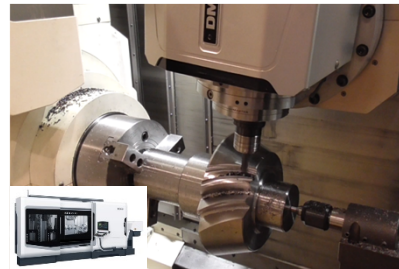
③工具の情報



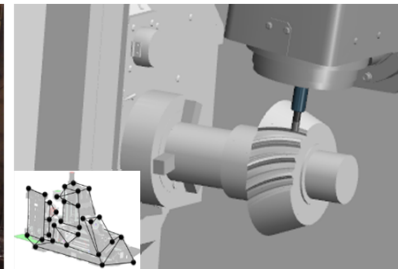
2. 当社への依頼 デジタルツインショールームに登録



実機

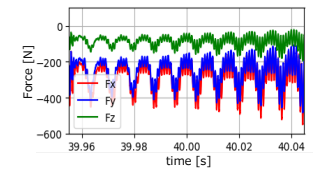


デジタルツイン（機械物理特性モデル）

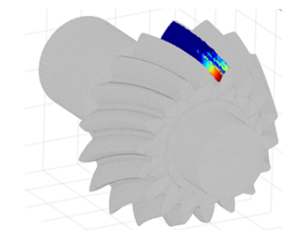


3. 加工結果

①サイクルタイム、加工振動

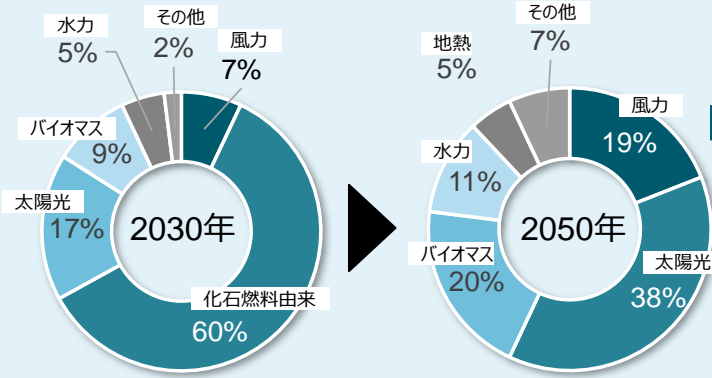


②面品位



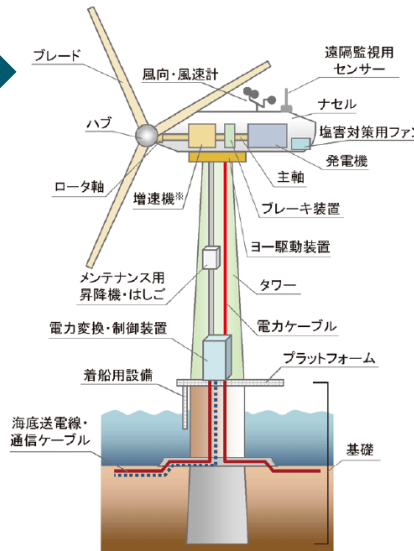
脱炭素社会で「高精度・高速の5軸機・複合加工機 + 自動化」への需要拡大 **DMG MORI**

100%自然エネルギーシナリオの一次エネルギー供給構成



出典:「エネルギー計画20500」構想 (壽福、2019)

洋上風力発電システムの主要構成要素



出典: NEDO再生可能エネルギー技術白書 第2版 第3章 風力発電より

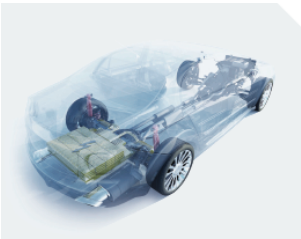
洋上風力産業の製造のValue Chain

部品	発電機	増速機	主軸受	主軸	ナセル台盤	ナセルカバー	制御システム	ヨーシステム	ヨーベアリング
ナセル	発電機	増速機	主軸受	主軸	ナセル台盤	ナセルカバー	制御システム	ヨーシステム	ヨーベアリング
ハブ	ハブ 铸造	ブレードベアリング	ベアリング	ベアリング					
電力変換器	変圧器	スイッチギア	ケーブル						
ブレード	構造材料	ブレードルト	避雷針						
タワー	刃用鋼材	ボルト	フランジ	昇降機	はしご	制御システム			
基礎構造	基礎用鋼材	モパイル	トランジションピース	ジャケット					
電気設備	ケーブル	洋上発電所	洋上変電所用基礎		陸上ケーブル	陸上変電所			
設置作業	風車の設置(起重機船)			基礎の設置(SEP船,ケーブル敷設船)					
運用・維持・撤去	風車の維持管理・撤去(起重機船)			基礎の維持管理・撤去(SEP船, SOV<大型アケボ船>)		海底ケーブルの維持管理・撤去			安全点検等

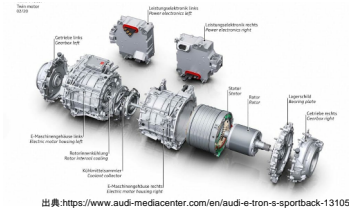
風車発電装置

部品点数: ~2万点 / 基

電気自動車

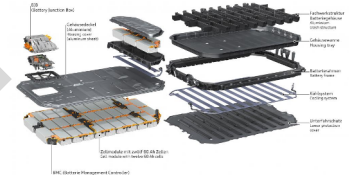
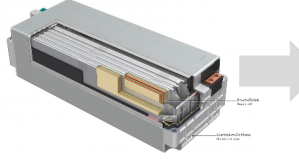


電気自動車のモーター



出典: <https://www.audi-mediacycenter.com/en/audi-e-tron-s-sportback-13105>

電気自動車のバッテリー



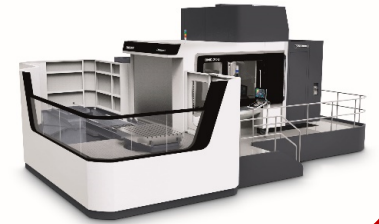
出典: <https://www.audi-mediacycenter.com/en/audi-e-tron-s-sportback-12270>

部品

- 高精度部品のニーズ拡大
- 多品種
- カーボンニュートラル

要求される工作機械

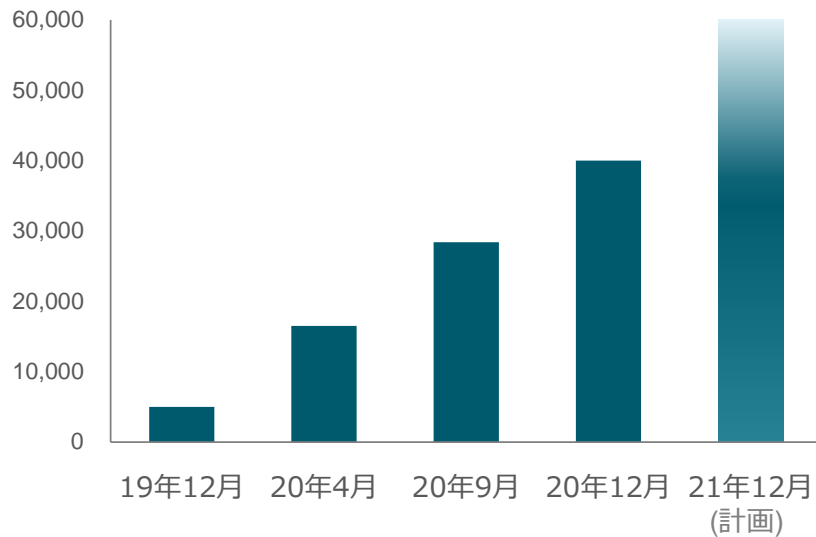
- 5軸・多軸化
- 自動化
- カーボンニュートラルの工作機械

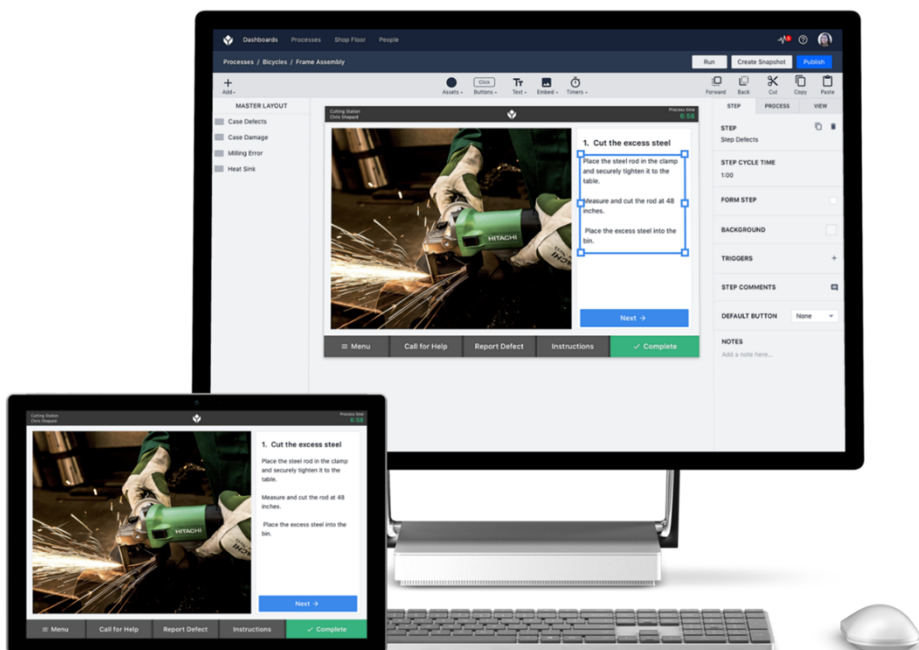




DMG MORIオーナー様
専用ウェブサービス

my DMG MORI登録件数 (グローバル)
2020年12月末
約40,000ユーザー





TULIPとは

- + 米国MIT Media Lab発祥
- + クラウドベースの製造業支援サービス
- + コンテナ型仮想化技術による革新的プラットフォーム
- + ローコードにより、シチズンデベロッパー¹⁾主体でアジャイル方式²⁾のアプリケーション作成が可能
- + サブスクリプションによりオフバランス・低コストで導入可能

TULIPで実現できること

- + 暗黙知のデジタル化
 - ノウハウの継承、人材不足の解消、業務効率・品質向上
- + 「失敗しないDX」の推進
- + アイディア次第で多種多様な業種・業務に活用

1) 専門のIT技術者ではなく、業務課題解決のために自身でツールやシステムの開発を行う人々。米Gartner社が提唱

2) 短い開発期間単位を採用し、開発中に発生する仕様・要件変更等の状況変化に対応しながら開発を進めていく手法

1. 2020年度実績
2. 2021年度計画と重点施策
3. サステナビリティ(ESG)経営促進



当社の核となる“自動化、デジタル化”の価値提供を強化することに加え、健康と生産性をこれまで以上に重視するために経営理念を改訂

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、研削盤、**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、
永續の為に非常に重要であると考え

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

当社のオフリング

アウトカム

ワンストップでの提供

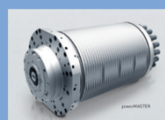
ハード・ソフト



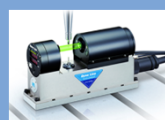
多軸機・先端加工
工作機械領域



自動化用モジュール
当社独自領域



内製コンポーネント
当社独自領域



周辺装置
FA領域

サービス



加工システムの構築
SI領域



加工プロセスの生産性向上
当社独自領域



加工システムの保守・保全
当社独自領域



ファイナンス
金融領域

X



加工オートメーションの実現

- + お客様の人手不足の解消
- + お客様の工場の生産性向上

"ワンストップ"でのオートメーションを当社は提供



2021年：全世界でカーボンニュートラル達成を計画

当社製品に「グリーンマシーン」マークの表示開始

<目標>

- ① 2021年3月 Scope 3上流までのカーボンニュートラル達成宣言
- ② 2022年3月 サプライチェーン全体のカーボンニュートラル達成

2030年：CO2排出量 2019年比30%削減

2019年 グループ全体排出量 約78万トン

1台あたり排出量 78トン



2030年 1台あたり排出量 55トン

<具体的な取組み例>

- CO2フリー電力の購入
- バイオマス等の再生可能エネルギーの導入
- 部材の調達ルート見直し
- 事業所へのLEDライトなど省エネ機器の導入
- 国際的に認定された気候保護プロジェクトへの出資による排出量のオフセット (排出権の購入)

2021年：サステナビリティのWebサイトを2月1日公開

<https://www.dmgmori.co.jp/corporate/sustainability>

年内にCO₂実質ゼロ

DMG森精機 物流抑制に50億円

DMG森精機は2021年中に事業活動由来の二酸化炭素(CO₂)排出を実質的にゼロにする。排出権の活用と同時に、国内工場に50億円を投じ、部材の輸入を減らすことで物流を抑える。再生可能エネルギーの利用も増やし、原材料の調達から最終製品の輸送まで「カーボンニュートラル」をめざす。

政府は2050年に温暖化ガスの排出を実質ゼロにするを掲げており、

製造業でも前倒しで取り組む動きが広がっている。森雅彦社長が8日までに日本経済新聞の取材で明らかにした。同社は19年、世界で約78万トンのCO₂を排出した。

内訳は自社の製造工程が5%程度で、工作機械の部材調達が70%以上を占める。すでに国際認定された環境保護プロジェクトに数千万円を出資しており、排出分を相殺する。

グループ全体の6割弱(19年で43万トン)を排出した欧州子会社の独DMG MORI AGは20年、初めてカーボンニュートラルを実現した。残りの年30万〜40万トン程度の排出分について、21年中にバランスさせる方針だ。

排出削減に向け、工作機械の主要部材である鋳物の生産子会社、渡部製鋼所(鳥根県出雲市)では50億円を投じて生産能力を引き上げる。

出典：日本経済新聞 (2021年2月9日朝刊)

気候変動への対応② バイオマス発電の導入

DMG MORI

- ✔ 2021年 伊賀事業所に木質バイオマス熱電併給システム (CHP)設置
- ✔ バイオマスをエネルギーとして活用(CO2排出 実質ゼロ)

(注) バイオマス:動植物に由来する有機物である資源
(化石資源を除く)

CHP : Combined Heat and Powerの略



「DMG森精機 健康経営宣言」を発表

DMG森精機 健康経営宣言

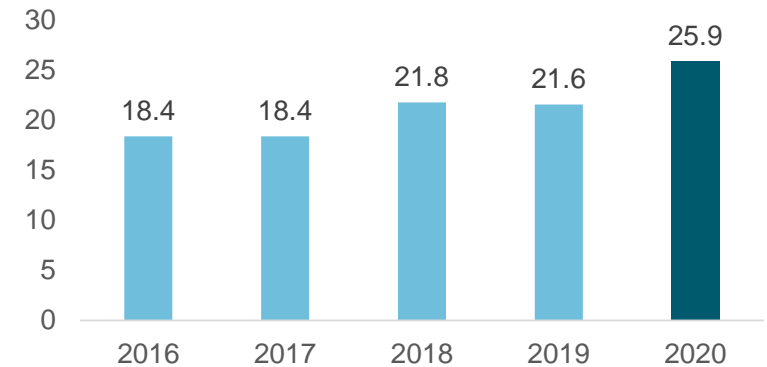
DMG森精機は、従業員の健康管理を重視し、「健康経営^[注]」の実現に向けた取り組みを推進します。

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が、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であると位置づけています。健康増進活動に取り組む従業員への支援と、組織的な健康増進施策を推進することにより、従業員が健康に個々の能力を発揮できる企業文化を育むことを宣言します。

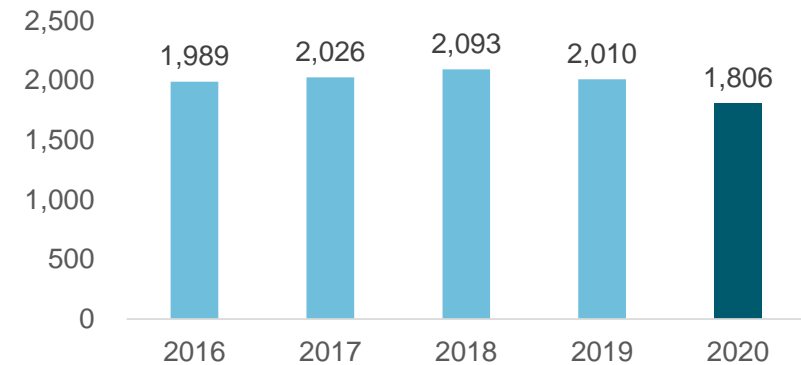
2021年1月4日
DMG森精機株式会社
取締役社長 森 雅彦

[注]「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標

一人当たり平均有給休暇取得日数

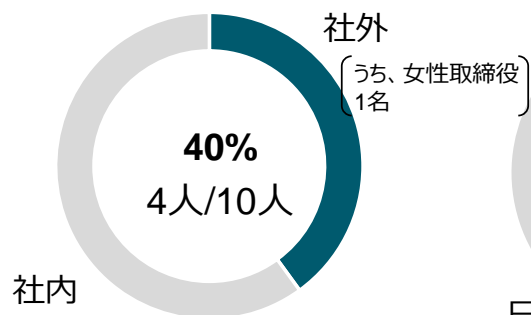


一人当たり平均総労働時間

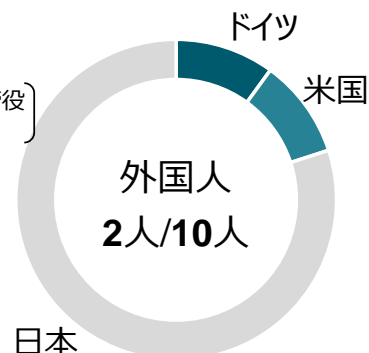


☑ 取締役会構成 (2021年3月29日開催の株主総会での承認を経て確定)

社外取締役比率



国籍



➤ 取締役会構成に多様性を持たせ、活発な議論を促進

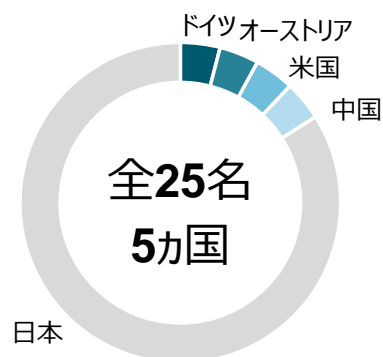
☑ 女性社外取締役1名就任予定

社外比率40%、国籍の多様性確保

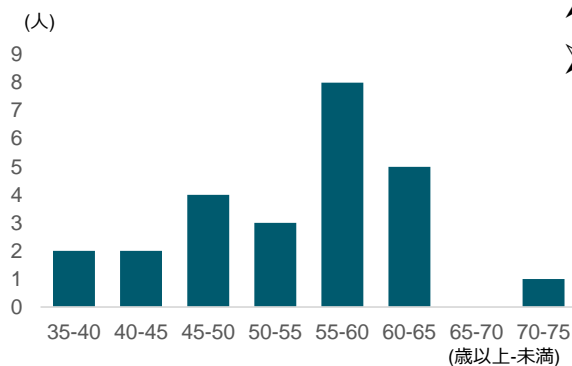
2022年 女性取締役2名予定

☑ 執行役員構成 (2021年1月1日付)

国籍



年齢別分布



- 執行役員の若手登用を促進し次世代の経営人材を育成
- グローバルに人材を登用

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