

中期経営計画2025

工程集約・自動化・DX・GXの進化

DMG森精機株式会社

これまで当社は、社会的ニーズの変遷に伴い、大量生産から工程集約・自動化・DX・GXへと進化するお客様の加工ニーズに寄り添い、累計約30万台の工作機械を納入して参りました。今後は、新興国での賃金上昇や先進国でのオペレーター不足等に起因し、工程集約・自動化・DXのニーズは一層高まっていくものと予想されます。また、カーボンニュートラルの実現と競争力向上の両立に向けたGXのニーズもより高まっています。

このような環境のもと、これまでの工程集約・自動化・DX・GXの取り組みをより一層加速・本格化させ、お客様の加工ニーズへのソリューションを一気通貫で提供できる企業としての基盤を強化するため、この度中期経営計画2025を策定致しました。

中期経営計画の期間2023~2025年を、工程集約・自動化・DX・GXをより加速化させる期間と位置付けて、お客様により高い付加価値を提供する"事業モデルの進化"、その事業を支え・伸ばす"経営基盤の進化"により実現して参りたいと考えます。

- 事業モデルの進化: 高付加価値機ビジネスへのシフトと、エンジニアリング・保守サービスの強化により、お客様の工程集約・自動化・DX・GXを促進し、当社収益の安定化も目指す
- 経営基盤の進化: 強靱なサプライチェーンの構築、競争力の源泉となる人材の育成や戦略的な人材ポートフォリオの構築により、いかなる場合でもお客様に高付加価値を提供する

また、これらの活動を通じてグローバル規模での社会課題の解決や地域社会への貢献も継続して行い、様々なステークホルダーの皆様のパートナーとして、共に繁栄していきたいと考えております。

社会的ニーズの変遷とこれまでのDMG MORIの発展

DMG MORI

社会変化

DMG MORIの進化

1970~90s

2000s

2010s

~2022

- 社会インフラ整備
- 工業化社会 (量産)
- グローバル生産の拡大
- 少子高齢化
- 技術者・オペレーター不足への対応
- コネクティビティの進化
- 多品種少量生産
- インダストリー4.0
- サステナビリティ
- 工場の自動化

生産プロセスの
統合・効率化

工程集約

自動化

DX

GX

IoT・デジタルツイン

大量生産を可能にする
工作機械を提供

- NC旋盤
- 立形マシニングセンタ
- 横形マシニングセンタ

高度な加工を可能にする
工作機械を提供

- 複合加工機
- 5軸加工機
- 操作システムを提供
- MAPPS、CELOS

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
- アディティブマニュファクチャリング

お客様ニーズを踏まえた
デジタルサービスを提供

- デジタルツイン
- ショールーム/テストカット
- ポータルサイト/EC
- 環境対応商品の提供

伊賀事業所の建設・
操業開始

米国・中国での工場立ち上げ
DMGとの資本・業務提携

欧州・米州での拠点
設立

ディーラー網を構築
して販売を拡充

DMGとの提携で
直販化を推進し、
ブランド力を向上

全世界の販売網でデータ
を活用した販売の実施

my DMG MORIの拡充に
よるお客様との接点拡大

市場シェア

10%強



拠点数/
セールス・サービス・
エンジニア数



108拠点 (43ヶ国)

セールス **1,300**名

サービス **2,900**名

生産技術
エンジニア **1,000**名

全世界でのお客様数

約**15**万か所



カーボン
ニュートラル
実現への貢献



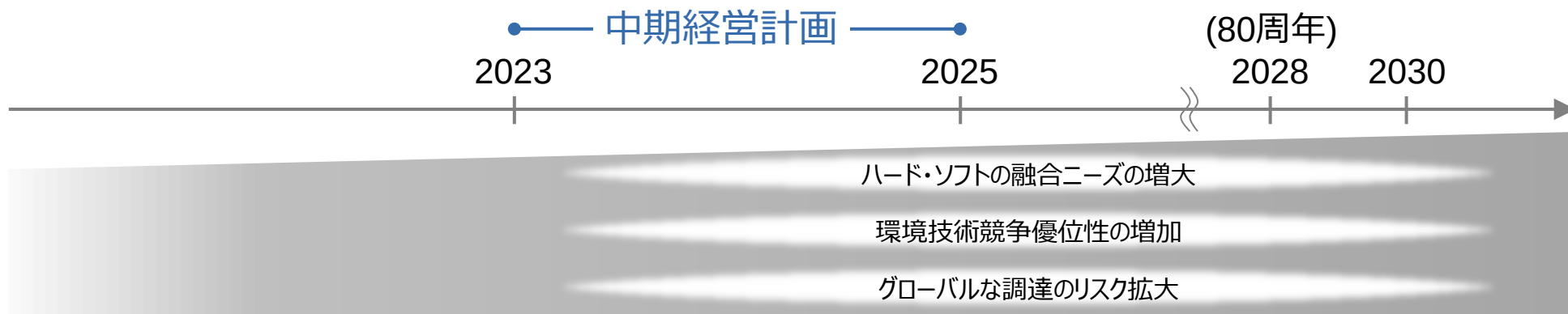
Scope1,2: **▲43%**

Scope3: **▲18%**

(SBT¹⁾認定CO2削減
2021年実績:2019年比)

お客様が求める価値をお届けするために、当社の商品開発や販売方法を発展させてきた

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



工程集約・自動化・DXの展開

大量生産、プロセス統合・効率化、
自動化ニーズに合わせて
ソリューションを進化

工程集約・自動化・DX・GXの進化

お客様により高い付加価値を提供するための
工程集約・自動化・DX・GXの更なる拡大
それらを支え・伸ばすために、お客様接点の拡大と、
経営基盤の構築を推進

★ ★ ★ ★ ★
工作機械を中心として、
お客様の製造環境、
製造能力を高効率・
高精度化する
ソリューションプロバイダ

工程集約・自動化・DX・GXの進化

取り組み

1 事業モデルの進化



- ①-1: 高付加価値機/ビジネスへのシフト
- ①-2: GXにより環境対応と経済性向上を実現
- ①-3: 生産技術エンジニアリングの強化・拡大
- ①-4: 保守・サービスの拡大
- ①-5: DMQP販売の拡大

2 経営基盤の進化



- ②-1: 強靱なサプライチェーンの構築
- ②-2: 高品質の製品・サービスの提供を可能にする人材への更なる投資

3 サステナビリティ・社会貢献



- ③-1: バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現
- ③-2: グローバルでの教育機会拡充の支援

経営・事業管理のDX

4 2025年の経営目標



売上
6,000億円

EBIT
720億円
(EBITマージン
12%)

FCF
1,000億円
(2023~2025年
累計)

総有利子
負債
0

株主資本
比率
>50%

社員数
<1.3万人

① 事業モデルの進化



② 経営基盤の進化



③ サステナビリティ・社会貢献



④ 2025年の経営目標 (詳細)



1 -1: 高付加価値機/ビジネスへのシフト

- お客様ニーズを先取りした工作機械・ソフトウェアの開発 -

1 事業モデルの進化



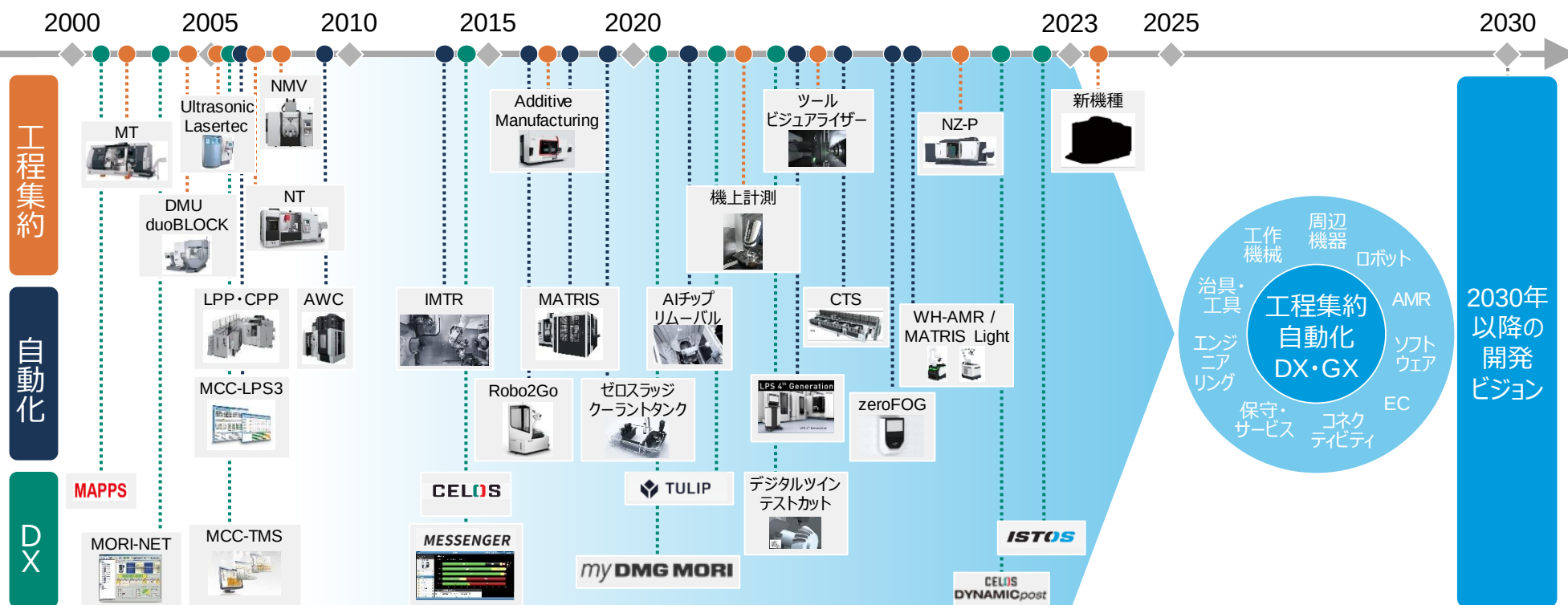
DMG MORI

過去、現在までの開発製品から2030年以降を見据えた商品企画・開発を実施

工作機械
メーカー

- ハード: 5軸複合/先端加工機の高度化と、加工・計測等の自動化を進める周辺機器の拡充
- ソフト: 機械を高度化するソフトウェアの進化や、保守サービス・生産技術エンジニアリングの拡大
- 環境対応: 省エネに資する機械・周辺機器、ソフトウェア、プラットフォームの開発

工作機械を中心として、
お客様の製造環境、
製造能力を高効率・
高精度化する
ソリューションプロバイダ



工程集約機を駆使し、
お客様の生産工程を最適化・効率化



グローバルで省エネ機を開発・販売を推進

新機種開発方針:

2030年にCO2排出量**30%**削減 (2018年比)



GXによる効果

CO2
排出量
削減



導入前

既存設備: **100**台
(消費電力: 約**600**kWh¹⁾)

CO2排出量:
100%



導入後

最新設備: **20**台
(消費電力: 約**350**kWh)

CO2排出量:
58%
(▲42%)



経済性
向上



無駄のない生産への移行によってランニングコスト削減にも貢献

エネルギー消費量減



工程内在庫減



単純作業減

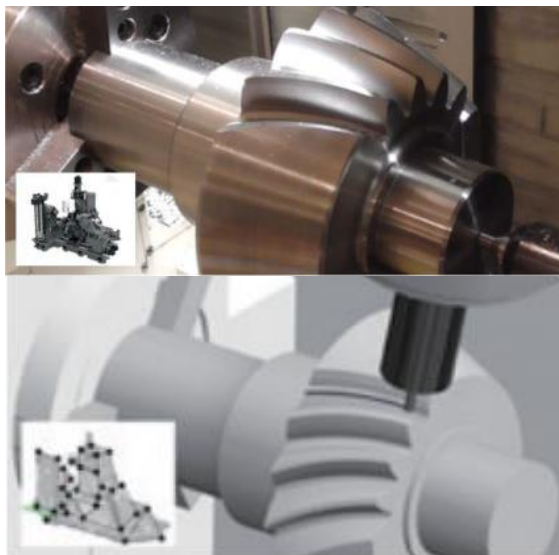


- ・ 担当エンジニア/チームが立ち上げから保守までトータルにお客様の生産工程をサポート

お客様の生産工程の設計 (工程集約含む)



デジタルツインの3Dモデルでテスト
カット・生産工程をシミュレーション



新工程の立ち上げ・機械の導入



機械の据え付け・最適な加工
プログラムの提供



生産性の継続的な維持・向上

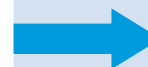


稼働状況をモニタリングし、予兆/
予知保全により故障リスクを低減



売上目標
(グローバル)

2022年: **400~500**億円



2025年: **1,000**億円

- お客様の使用する機械の故障を予防し、高い生産性を維持するメンテナンス (= 収益改善) を提供する

お客様の
多様なニーズへの対応



都度修理に加え、お客様の
ニーズに合わせて多様な
保守メニューを提供

コネクティビティを
活用した予防保全



機械稼働データに基づき、
故障リスクの高まりを感知
して保守点検を実施

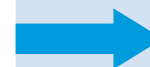
対応スピード、
UI/UXの向上



my DMG MORI (ポータル
サイト) からの修理依頼や
チャットボットでの問合せ対応

売上目標
(グローバル)

2022年: **1,000**億円



2025年: **1,200**億円

1-5: DMQP販売の拡大 - お客様へのご提案内容を拡充 -

1 事業モデルの進化

DMG MORI

DMG MORIが厳選した
品質・性能・保守性に優れた
周辺機器



最適なDMQPを提案し、お客様の生産をトータルにサポート

生産活動に
必要な製品を
幅広くカバー

現状

納入時の立ち上げに必要な
周辺機器の提案



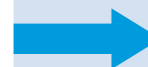
~2025年

お客様の生産性向上を実現する
(工具・クーラント等を含めた)
商品ラインナップの拡充



売上目標
(グローバル)

2022年: **300**億円



2025年: **500**億円

① 事業モデルの進化



② 経営基盤の進化



③ サステナビリティ・社会貢献



④ 2025年の経営目標 (詳細)





- 外部環境が変動する中でも、グローバルで安定的に製品を供給できる体制を強化していく

調達

安定調達に向けた
サプライヤーモニタリング
システムの導入



鋳物の安定調達

- 日本: 生産能力増強
- インド: 新規設立



部品製造

グローバルでの
キーコンポーネンツ・板金の
内製化促進



組立 (生産)

工場の生産能力の増強と
グローバルでの生産拠点
の分散



物流/販売

グローバルでの広範囲な
物流/販売網の構築



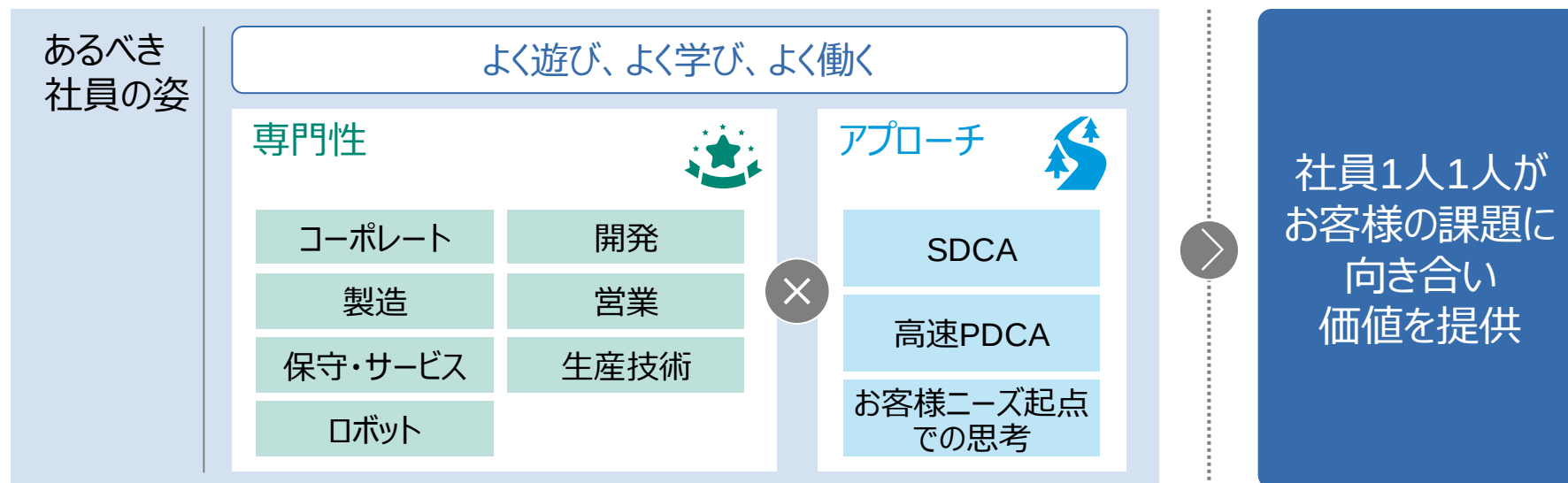
② -2: 高品質の製品・サービスの提供を可能にする 人材への更なる投資

② 経営基盤の進化



DMG MORI

- 社員が専門性を持ち、適切なアプローチでお客様の課題を解決できるように育成
- 社員の教育に加え、よりモチベーションを高めて成果を創出できるよう、働きやすい環境・学びの場を整備



社員を育成・支える仕組み



採用

奈良PDC¹⁾にて最新の
実験施設等を活用した
インターンシップの実施



教育制度の拡充

技能資格取得の推奨や、
長期育成ロードマップに
沿った開発人材等の育成



誰もが働きやすい環境

女性管理職比率、
有給取得日数、
男性育休取得率の向上



グローバル水準の給与

グローバルでの人材獲得
競争に向けた給与体系の
大幅な改定²⁾

① 事業モデルの進化



② 経営基盤の進化



③ サステナビリティ・社会貢献



④ 2025年の経営目標 (詳細)



③ -1: バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現

③ サステナビリティ・社会貢献



DMG MORI

- ・ グローバル主要拠点で、CO2フリー電力の買電や太陽光自家発電への順次置き換え
- ・ 主軸リビルド・当社中古機の販売、サプライヤーと協働したCO2排出量の削減

結果と
目標



DMG MORI 全世界で
カーボンニュートラル達成¹⁾
(Scope1,2 Scope3上流カテゴリ)



SBT²⁾認定
CO2削減
目標
(基準:
2019年実績)

	2025年まで	2030年まで
Scope1,2	25.2%削減	46.2%削減
Scope3	7.4%削減	13.5%削減

2015

2021

2023

2030

太陽光
発電の
導入



ドイツ
ビーレフェルト
他で導入



伊賀、奈良事業所
で太陽光発電開始
(年間電力需要量の
約30%)



★ 主軸リビルド・当社中古機の販売によるCO2排出量の削減

- ・ リユースにより製品の廃棄を減らし、CO2排出量の削減に寄与



★ Scope3 (上流) で検討している主な取り組み

- ・ 鋳物製造時にスクラップ材を利用
- ・ サプライヤーと協働して調達部品の製造時のCO2排出量を削減
- ・ サプライヤーの再エネ利用の促進 (太陽光発電、CO2フリー電力)

1. 排出権クレジットはCDMのフレームワークに準拠した国際的に認定された気候保護プロジェクト (再生可能エネルギー施設の開発)。欧州では一般的に行われている手法
2. 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

③ -2: グローバルでの教育機会拡充の支援 - エンジニア養成、学びの場 -

③ サステナビリティ・
社会貢献



DMG MORI

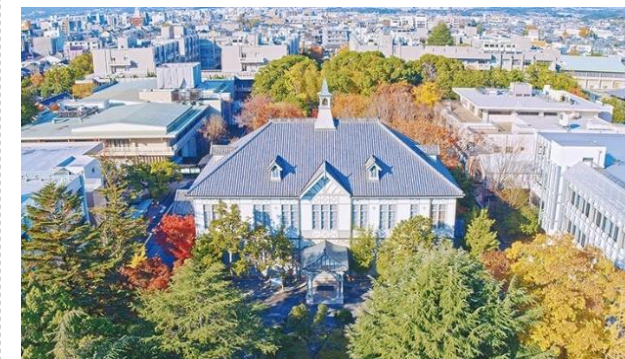
DMG MORI Academyでの 社内外に向けた教育サービスの提供



高校・大学教育: 機械無償貸与 お客様: 5軸加工研究会



工学系人材の多様性促進 (国立大学法人奈良国立大学機構 奈良女子大学に工学部新設)



研究開発と人材育成支援

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

- 大学・研究機関との共同研究、
機械貸し出し (東大メタバース)
- 学術会議の運営助成 (CIRP)

Worldskills (技能五輪国際大会) に競技用機械を提供



worldskills



デジタルアカデミー



① 事業モデルの進化



② 経営基盤の進化



③ サステナビリティ・社会貢献



④ 2025年の経営目標 (詳細)



2023~2025年累計
(単位: 億円)



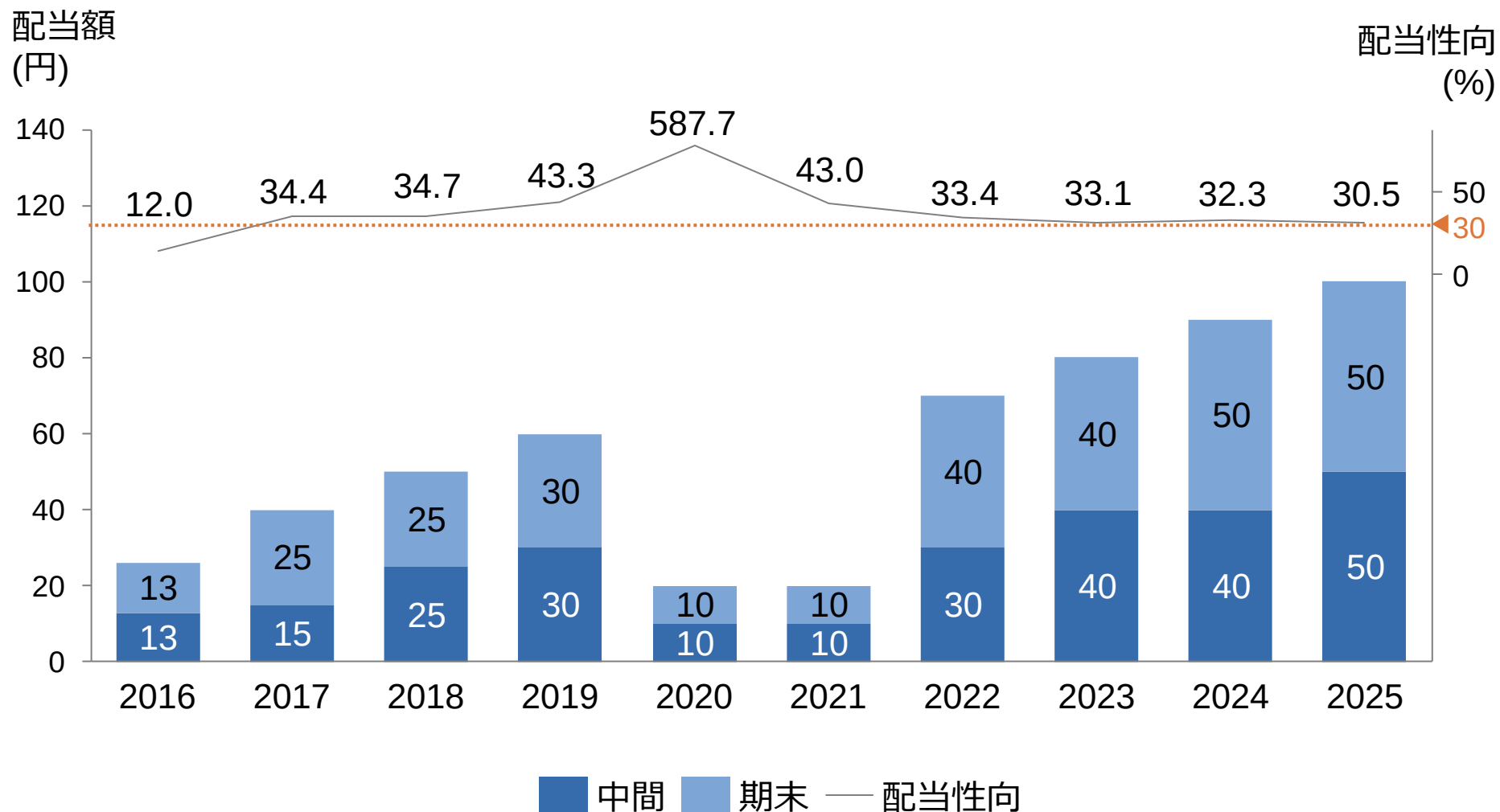
財務指標		2022年見通し	2025年目標
PL	売上	4,650 億円 (サービス・パーツ売上: 1,000億円、 グループ会社売上: 350億円)	6,000 億円 (サービス・パーツ売上: 1,200億円、 グループ会社売上: 450億円)
	営業利益	450 億円 (EBITマージン: 9.7%)	720 億円 (EBITマージン: 12%)
BS	総有利子 負債	750 億円 (ハイブリッド資本含む: 1,950億円)	0 億円 (ハイブリッド資本含む: 1,200億円)
	ネット有利子 負債	500 億円 (ハイブリッド資本含む: 1,700億円)	▲250 億円 (ハイブリッド資本含む: 950億円)
	株主資本 比率	37.9 %	>50.0 %
CF	FCF	500 億円 (2020~2022年累計)	1,000 億円 (2023~2025年累計)

主な財務目標

財務指標		2022年見通し	2023年~2025年目標
PL	売上	4,650億円 (サービス・パーツ売上: 1,000億円、グループ会社売上: 350億円)	5,000億円/年~6,000億円/年 (サービス・パーツ売上: 1,050億円~1,200億円、グループ会社売上: 400億円~450億円)
	営業利益	450億円 (9.7%)	500億円/年 (10.0%) ~720億円/年 (12.0%)
	当期利益	280億円 (6.0%)	320億円/年 (6.4%) ~480億円/年 (8.0%)
BS	総有利子負債	750億円 (ハイブリッド資本含む: 1,950億円)	0億円 (ハイブリッド資本含む: 1,200億円) (2025年末)
	ネット有利子負債	500億円 (ハイブリッド資本含む: 1,700億円)	▲250億円 (ハイブリッド資本含む: 950億円) (2025年末)
	株主資本比率	37.9%	> 50.0% (2025年末)
CF	営業CF	1,350億円 (2020~2022年累計)	2,000億円 (2023~2025年累計)
	投資CF	850億円 (2020~2022年累計)	1,000億円 (2023~2025年累計)
	FCF	500億円 (2020~2022年累計)	1,000億円 (2023~2025年累計)
	配当	150億円 (2020~2022年累計)	350億円 (2023~2025年累計)
効率性	ROE	11.9% (当期利益280億円/平均株主資本2,355億円)	> 12.0%
	ROA	4.4% (当期利益280億円/平均総資産6,383億円)	> 6.5%

*2025年度目標の前提レート: 米ドル 140円、ユーロ 140円

- 配当性向30%を目安とする
- 2025年までに一株当たり配当金100円の実現



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。

- 当グループが営業活動を行っている市場内における需要環境の変化
- 為替相場の変動
- 当グループ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
- 当グループ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
- 独禁法や輸出管理規制等関連する法規制又はその所轄当局による運用の変更
- COVID－19に関する日本国及び諸外国の渡航又は自宅待機規制の動向