

経営理念 (2024年1月改訂)

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、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

中期経営計画2025

中期経営計画2025の骨子

経営目標

工程集約・自動化・DX (デジタル・トランスフォーメーション)・GX (グリーン・トランスフォーメーション)により、お客様へより付加価値の高い製品、システム、サービスを提供する

付加価値向上に伴う単価の上昇、値引き率の低減による収益性の向上

豊富な受注残高により、売上・利益の安定成長を目指し、経営資源の安定利用を図る

フリーキャッシュフローの創出能力向上により、さらなる財務の健全化を図る

安定増配 (毎年1株当たり10円増配。中期経営計画最終年度(2025年)1株当たり配当100円)

社会的課題

従来からの課題

- オペレーター不足
- 少子高齢化、EV化
- 多品種少量生産
- 環境負荷低減 (CO₂排出量削減)

+

新たな課題

- インフレ対応
- エネルギー政策への対応
- 技術摩擦を含む、サプライチェーン見直しへの対応

経営資源の有効活用 (原材料、労働力etc.)

主要な経営方針

Top-lineの安定化= 経営資源の無駄のない活用、安定収益部門の拡大

事業モデルの進化

- 高付加価値機 (5軸加工機、複合加工機、AM機)
- 高付加価値ビジネス
- 生産技術エンジニアリングの強化・拡大 (マシニング全プロセスの提供)
- DMQP (DMG森精機認定周辺機器)販売の拡大
- 保守・サービスの拡大
- GXにより環境対応と経済性向上を実現

経営基盤の進化

- 強靱なサプライチェーンの構築
- 内製部品の能力増強
- 高品質な製品・サービスの提供を可能にする人材への投資

サステナビリティ・社会貢献

- 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
- グローバルでの教育機会拡充の支援

ヘシフト

中期経営計画2025 初年度(2023年)実績

	2022年実績	2023年実績	2025年目標
売上	4,748億円	5,395億円	6,000億円
営業利益	412億円	542億円	720億円
(営業利益率)	8.7%	10.0%	12.0%
当期利益	254億円	339億円	480億円
(当期利益率)	5.4%	6.3%	8.0%
ROE	11.1%	13.2%	>12.0%
1株当たり配当額	70円	90円	100円
純有利子負債 ^{※1}	476億円	687億円	△300億円
(ハイブリッド資本含む)	1,664億円	1,795億円	800億円
フリーキャッシュフロー	249億円	149億円	3カ年累計 1,000億円
株主資本比率	36.1%	35.0%	>50.0%
設備投資額	411億円	425億円	3カ年累計 1,000億円
研究開発投資額	223億円	282億円	3カ年累計 1,000億円
自動化比率	—	37%	50%

※1 (長短借入金 + 転換社債) - (現預金 + 短期金融資産)

2023年成長投資項目

■ 高付加価値製品の開発

- INHシリーズ世界初披露
- キーコンポーネンツ内製拡大
- 知財戦略に基づく開発支援

■ 自動化・周辺機器ビジネスの拡大

- 奈良システムソリューション工場改修
- DMQP (DMG森精機認定周辺機器)の拡充
- my DMG MORIのeコマース機能

■ 再生可能エネルギーの導入拡大

- 工場屋根に太陽光発電パネル設置
- 鋳物の製造過程での電気炉導入

■ エンジニア教育プログラムの強化

- 日本各地にアカデミー開所
- eラーニングを組み込んだカリキュラム開発
- 女性エンジニアの採用・育成

■ 基幹システム (ERP) の更新

- ビーレフェルト工場 (2022年)を皮切りに各工場に順次展開

人的資本

- 給与 平均892万円 (2022年度: 835万円)
- 総労働時間 平均2,035時間 (目標: 2,000時間 / 年・人)
- 有給休暇 平均17.9日取得 (目標: 完全取得=20日 / 年・人)

※いずれも日本勤務従業員

環境

- Scope 1 及び Scope 2 のCO₂排出換算量を計画通り削減
- Scope 3 の目標を引き上げ予定 [2030年 ▲13.5%(従来)→▲27.5%(新) (2019年基準)]
- CDP2023 「気候変動」、「水セキュリティ」でA⁻評価を獲得

社会関係

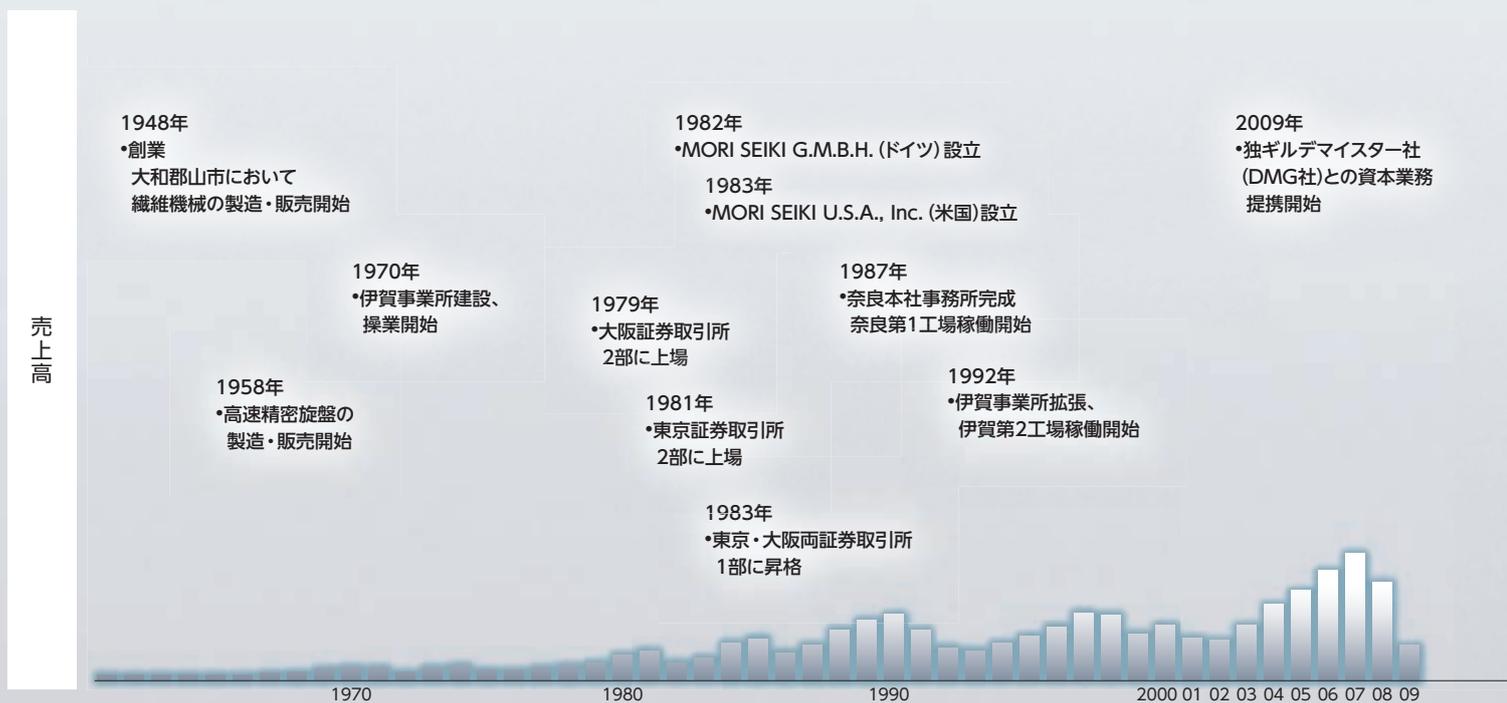
- サプライヤーエンゲージメントを強化
- キーコンポーネンツの内製強化
- 産業全体の人材育成
- 工場周辺地域の活性化

ガバナンス

- 新任取締役候補 経営層の多様化 (社外役員比率42%、女性比率25%、外国籍25%)
- 執行役員グローバル化 (国籍数7、年齢層の分散: 30歳代~60歳代)

社会的ニーズの変遷とDMG MORIの発展

社会ニーズ	1960s-1970s  <ul style="list-style-type: none"> •社会インフラ整備 •高度成長・工業化進展 (大量生産・大量消費社会への対応) 	1980s-1990s  <ul style="list-style-type: none"> •グローバル生産展開 •省エネ省資源対応 (軽量化・小型化製品) 	 <ul style="list-style-type: none"> •少子高齢化 •技術者・オペレーター不足への対応 •IT (情報技術)対応
	DMG MORI の対応	<ul style="list-style-type: none"> •大量生産を可能にする工作機械を提供 •数値制御装置付旋盤の製造・販売開始 	<ul style="list-style-type: none"> •海外展開 •複雑な部品加工を可能にする工作機械を提供
平均単価	平均単価/台	1,000万円	2,000万円



DMG MORIの製品の変遷	1960s  普通旋盤	1970s ALX 1500  ターニングセンタ	1980s CMX 800 V  立形マシニングセンタ	1990s NHX 4000  横形マシニングセンタ	2000s NTX 500  複合加工機
----------------	---	---	--	--	---

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。

2000s-2010s



- 多品種少量生産
- インダストリー4.0
(コネクティビティ)



- サステナビリティ
- 工場の自動化

2020s

ハード・ソフトの融合
ニーズの増大
高精度かつ環境技術への
ニーズ増加
グローバルな供給網の
再構築

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

お客様ニーズを踏まえたデジタルサービスを提供

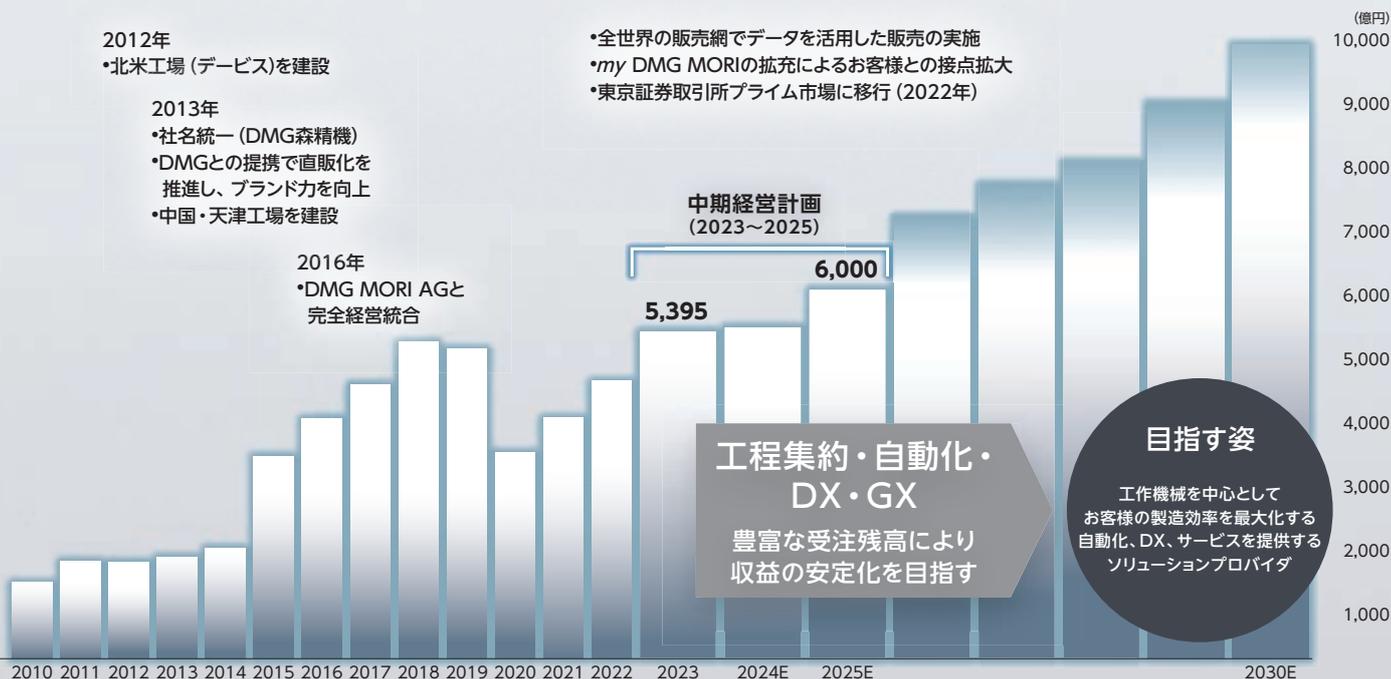
- デジタルツインシミュレーション デジタルツインテストカット
- ポータルサイト / EC
- 環境対応商品の提供

3,000万円

4,000万円

6,000万円

7,500万円 (計画)



2010s



DMC 125 FD duoBLOCK

5軸加工機

2020~



DMU 50 + MATRIX



LASERTEC 3000
DED hybrid



WH-AMR 10

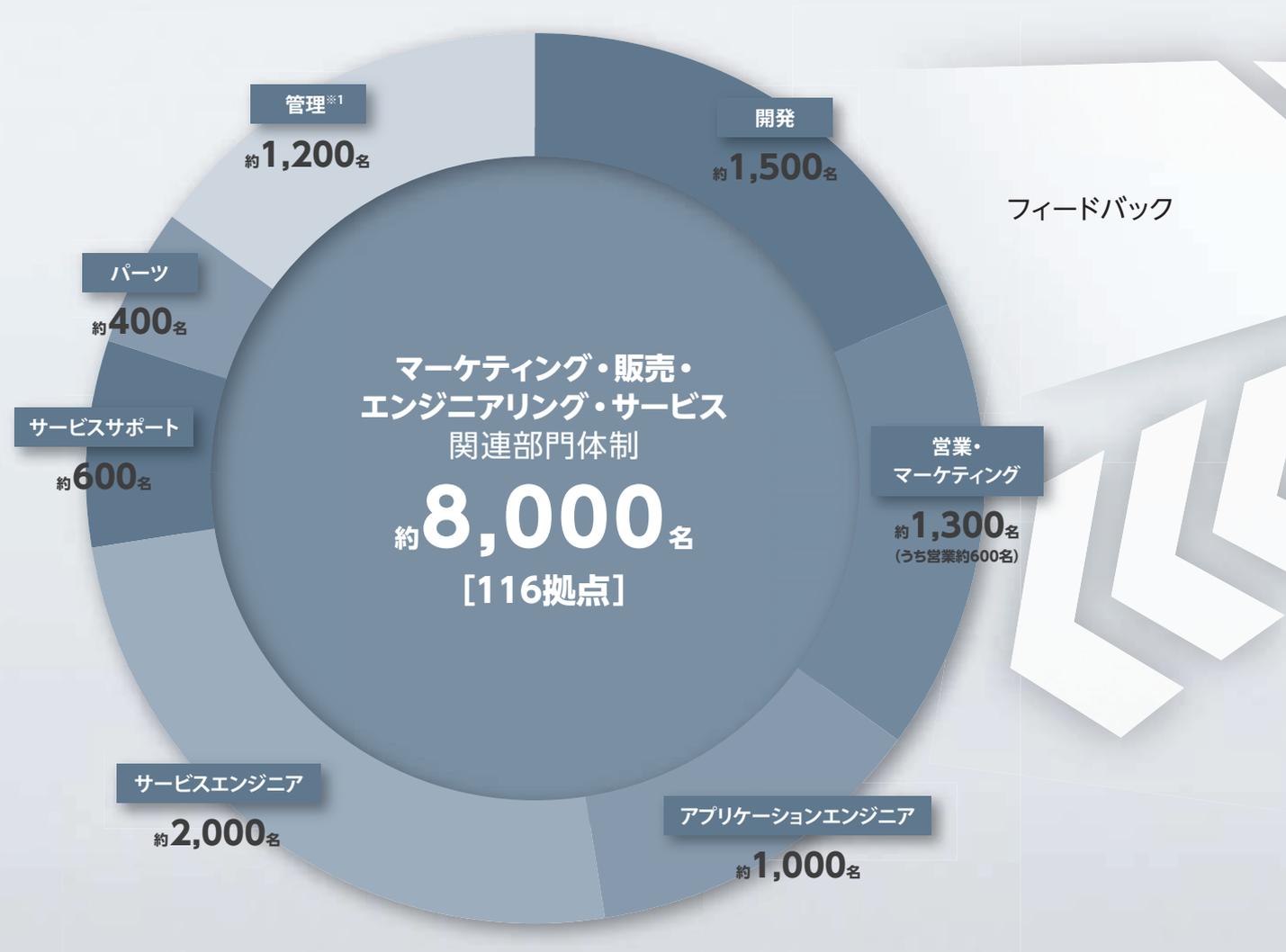


テクノロジーサイクル
「チップブレーキング」

マシニング・トランスフォーメーション (MX):
工程集約・自動化・DX・GX

DMG MORIの強み

商社・エンジニアリング機能と製造の融合



※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

お客様とつながる
販売・サービス体制で
加工技術を提供

DMG MORIは、グローバルに116の拠点をもち、業界で類を見ないお客様に密着した販売・サービス体制を構築し、付加価値提案を通じて、お客様の課題解決に貢献しています。

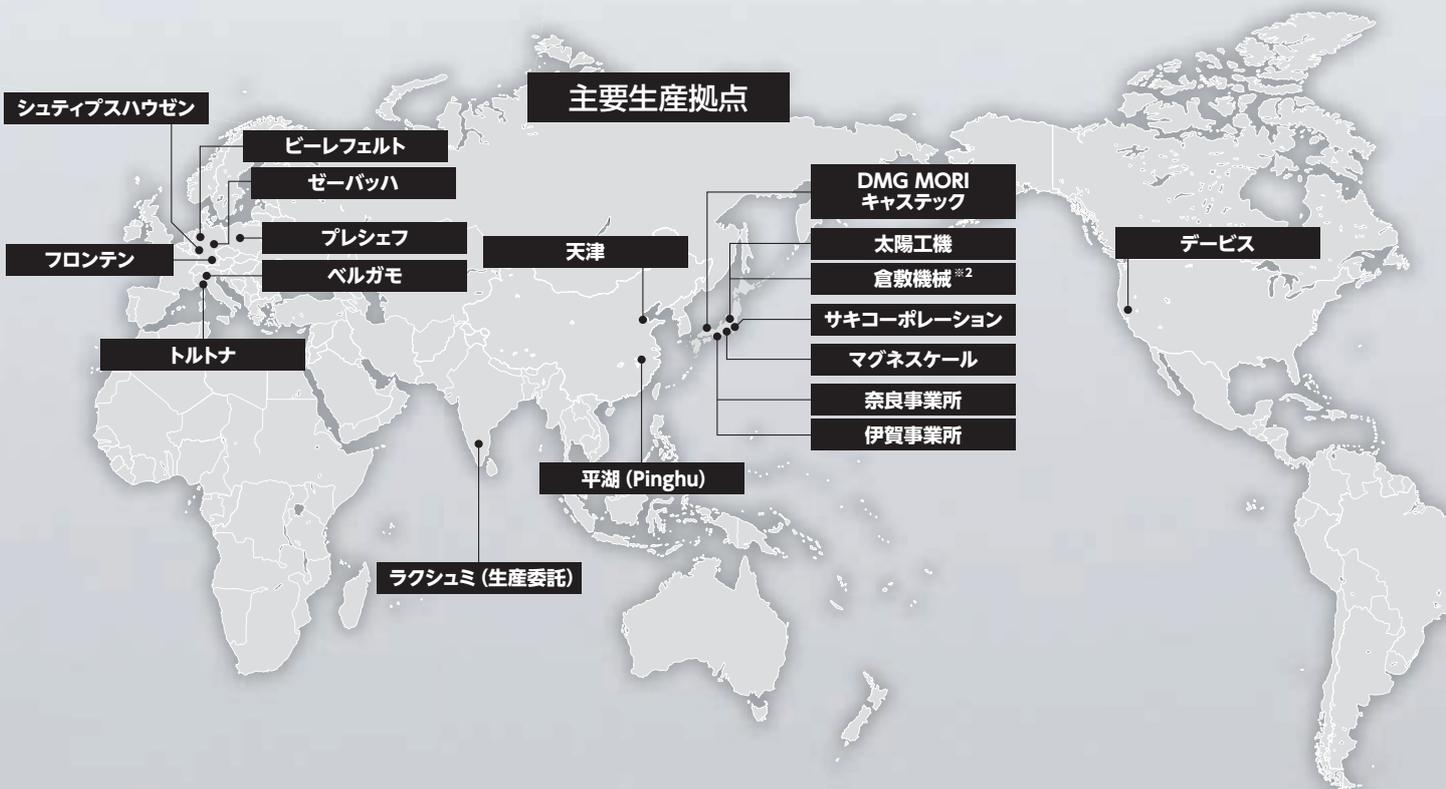
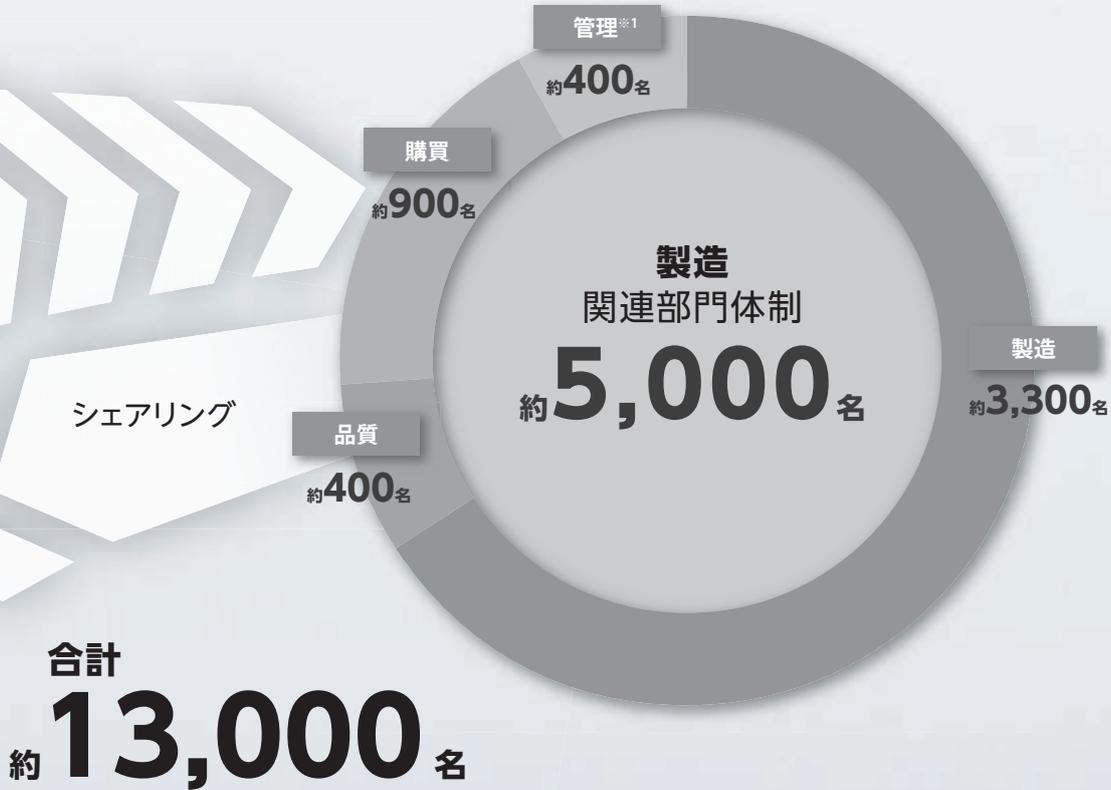
社会のニーズを
的確にとらえた
工作機械の技術革新

先端技術の導入により、クオリティ・オブ・ライフ、EV(電気自動車)化、AI(人工知能)など社会の大きな変化に対応しています。

ソフトウェア、IoTによる
プラットフォームの
構築

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ご提供できる体制を整えています。

DMG MORIは、直販体制を通じた商社・エンジニアリング機能と製造機能の双方を併せ持つ、業界でもユニークな事業モデルを構築しています。高精度・高品質な製品をお客様に直接届け、また、お客様からのフィードバックを製造・開発に反映し、お客様価値向上につなげています。



※2 2024年1月連結グループ化
2024年4月よりDMG MORI Precision Boring株式会社へ社名変更予定

日本とドイツの技術を融合した 世界最大・最適のラインアップ

5軸加工機

42%

受注
構成比

フロンテン工場が約120年にわたり培ってきた開発・製造の実績を継承し、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、ワー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・省略化が可能となり、工程時間を大幅に短縮することができます。5軸機の回転軸を利用して最適な角度から工具をアプローチさせることで、3軸機・4軸機では実現できなかった高精度な加工を可能にします。



INH 80



DMU 65 monoBLOCK
2nd Generation



複合加工機

26%

受注
構成比



複合加工機とはその名の通り、従来別々の工作機械で行っていた加工を、作業者の手を介することなく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することで、お客様に多大な利益をもたらします。



NTX 500

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。

先端技術機

AM(金属積層造形技術)
ULTRASONIC (超音波加工機)

7%

受注
構成比

アディティブマニュファクチャリング (AM)とは、素材となる金属を積層することで、さまざまな形状を作り出す加工方法です。ULTRASONICは一般的に加工が難しいとされる先端素材を、複雑な形状へと効率的に加工することができます。工具の回転に加えてZ軸方向に超音波振動を重ね合わせることで、従来の機械加工に比べて、加工抵抗を抑制できます。レーザー加工機はレーザーにより、成形、微細加工、精密工具製作、そして穴あけなど、あらゆる金属や新素材に対して低コスト・高効率な加工が可能です。



LASERTEC 3000 DED hybrid



ULTRASONIC 60 eVo

ターニングセンタ

10%

受注
構成比



ALX 1500

ターニングセンタは、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。DMG MORIは創業当時から切削加工技術のイノベーションリーダーとしてターニング技術を磨いてきました。



横形マシニングセンタ

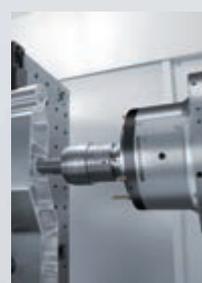
9%

受注
構成比



NHX 10000 μPrecision

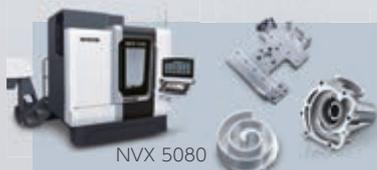
マシニングセンタの中で主軸が水平方向(地面に対して横向き)に取り付けられているものを横形マシニングセンタといいます。XYZ軸に加えてテーブルの回転軸が加わることで、手作業によるワークの加工面を変更する必要がなくなり、また加工時に切りくずがワークに堆積しにくい構造のため、自動化に適しています。



立形マシニングセンタ

6%

受注
構成比



NVX 5080

マシニングセンタは、主に面削り、穴あけ、中ぐり、タッピングなどの回転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。



横中ぐりフライス盤



KBT-13.A



横中ぐりフライス盤は、主軸を繰り出し、精密な中ぐり加工(ボーリング)を実現する横形の工作機械です。繰り出し可能な主軸により、大小様々なワークサイズの、重切削から仕上げ加工までが可能です。また、主軸は水平方向で、フライス盤としての機能も持ち合わせています。2024年1月にグループ会社化した倉敷機械は大物加工の分野において高い技術力を有しています。

ダイバーシティ

技術者・オペレーターの不足や多品種少量生産といった社会変化を背景に、2010年代頃から高まった工程集約機に対するお客様ニーズに適切に対応した結果、5軸・複合加工機に代表される工程集約機が受注を牽引しています。工程集約機の普及を起点として、製造業の自動化・DXに貢献していきます。

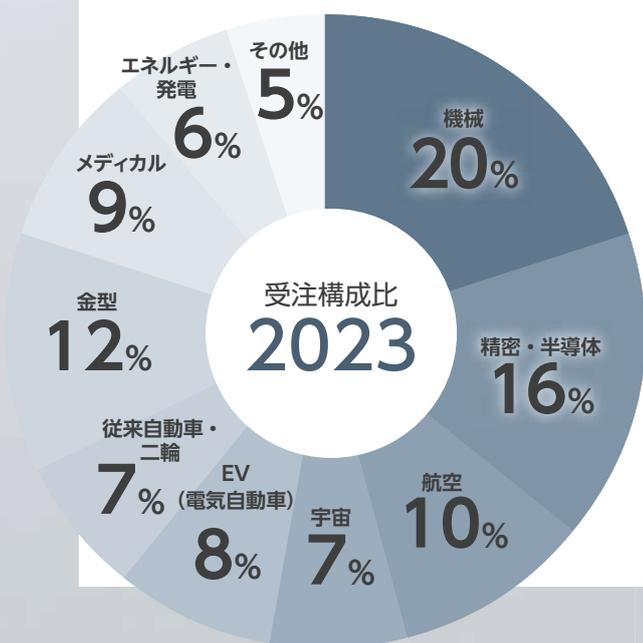
5軸・複合加工機 / 先端技術機



工程集約機 / 先端技術機の高い受注比率

DMG MORIの製品・サービスは、農機や建機、エネルギー産業に代表される伝統的な製造業から、メディカル、EV（電気自動車）、航空、宇宙、半導体産業などの最先端の成長産業に至るまで、多様な業種のお客様に支持されています。幅広い業界のお客様へ加工ノウハウをご提案し、また、ともに加工技術を磨きながら、産業社会の発展に貢献しています。

バランスのとれた
業種構成



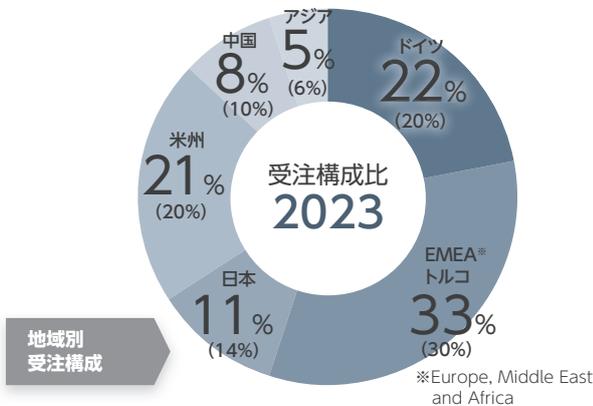
様々なお客様の異なるリクエストに対応できる体制を、DMG MORIは長年かけて築き上げてきました。このような多様性は業績の安定に繋がることに加えて、新たなイノベーションの創出にも貢献しています。

()内:2022年度

DIVERSITY by region グローバルなお客様ベース

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

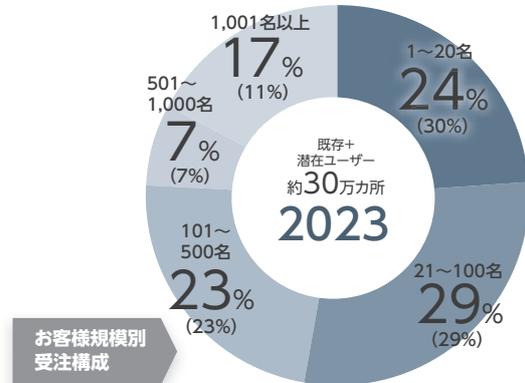
先進国市場での安定した需要に加え、今後の拡大が期待される、アジアをはじめとする新興国での需要を取り込み、持続的な成長につなげていきます。



DIVERSITY in business size お客様の規模別分散

当社のお客様のうち50%強が従業員100名以下の企業から構成されています。小企業から大企業まで規模別分散が進み、多様なニーズに対応できる仕組みを構築することで収益の安定化に努めています。

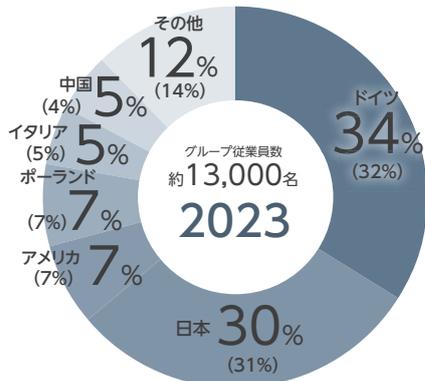
多様なお客様とのお付き合いが、当社への加工ノウハウの蓄積となります。蓄積されたノウハウが、またお客様の課題解決のお手伝いへと、好循環を生み出しています。



HUMAN RESOURCES 多国籍人材

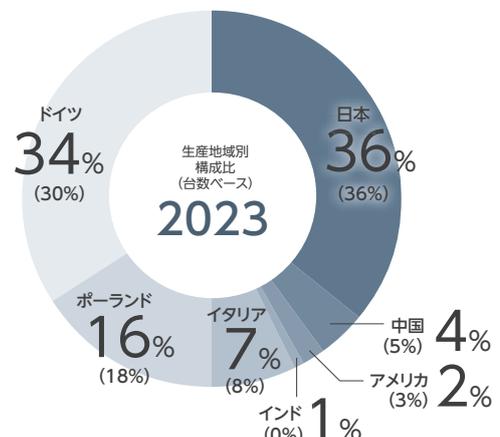
様々な言語・国籍・性別・専門分野を持つ59国籍、約13,000名の従業員が働いています。グループ内で異なるバックグラウンドを持つ者同士が互いに尊重しあい、協力して仕事をすすめています。

従業員の多様性がお客様ニーズの的確な汲み取りと技術的イノベーションの原動力になっています。



DIVERSITY of production sites 生産拠点の分散

日本、ドイツを中心に、欧州各国、米国、中国等に生産拠点を有しています。生産拠点の分散により、お客様への納期の最適化、輸送コストの低減を実現するとともに、地政学リスクを考慮した事業継続性への備えとなります。



DMG MORIの1年 (2023年1月～12月)

1月

JANUARY

- ドイツ フロンテン・オープンハウス開催
- ドイツ フロンテン工場を再現したデジタルツインショールームをリニューアル



2月

FEBRUARY

- 高性能主軸 MASTER シリーズ / ターニング用高性能主軸 [turnMASTER12in.C] を開発
- インド・ベンガルールで開催の IMTEX 2023に出展
- 伊賀事業所 国内最大 自家消費型太陽光発電システム 第1期 (5,400kW) 発電開始



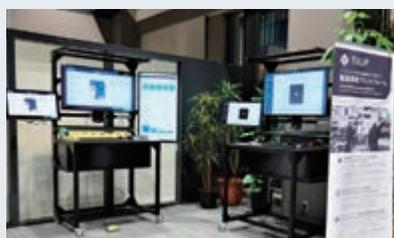
turnMASTER12in.C



3月

MARCH

- 製造現場のDX実現プラットフォーム「TULIP」を体感できる「TULIPエクスペリエンスセンタ (TEC)」を名古屋に開所
- 「健康経営優良法人 2023 ～ホワイト500～」に認定
- 第75回定時株主総会



※「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

4月

APRIL

- アメリカ・シカゴ・イノベーションデー2023開催
- 中国・北京で開催のCIMT2023に出展
- DMG MORI ACADEMY 浜松開所



5月

MAY

- 第121回DMG MORI AG定時株主総会
- DMG MORI ACADEMY 金沢開所
- 初の米国開発・製造AM機、LASERTEC 30 SLM US 発表
- ドイツ・ゼーバッハ工場に自動化、積層造形などの最先端技術を学ぶための多機能トレーニングエリアを開設



LASERTEC 30 SLM US



7月

JULY

- 工場内のあらゆる工作機械や周辺機器をネットワークに接続するコネクティビティサービス「DMG MORI GATEWAY」の提供を開始
- 日本全国の高等専門学校と連携し、「デジタルものづくり実践講座」の提供を開始



8月

AUGUST

- 5軸加工技術の普及を目指して高度専門技術者の認定制度「5軸加工技術検定」提供開始

9月

SEPTEMBER

- DMG MORI ACADEMY 仙台開所
- 三重県伊賀市「DMG MORI アリーナ」開所
- ドイツ・ビーレフェルトでGDS（グローバル開発サミット）を開催
- ドイツ・ハノーバーで開催のEMO Hannover 2023に出展、4製品世界初披露（CTX 450、CTX 550、CTX beta 450 TC、INH 63）、オペレーションソフトウェア CELOS X初披露
- EMO会場の出展機をデジタル上に再現したEMOデジタルツインショールームを公開



INH 63

10月

OCTOBER

- 株式会社マグネスケール、奈良県奈良市・大和郡山市にレーザスケール工場建設を発表（2025年5月完成予定）
- 名古屋で開催のMECT2023に出展
- 第47回技能五輪国際大会日本代表選手選考会を伊賀事業所で開催

11月

NOVEMBER

- サーキュラーエコノミー（循環経済）へより一層の貢献を目的として、DMG森精機CIRCULAR株式会社設立
- JR新堂駅前に複合施設「SHINDO YARDS」開設



12月

DECEMBER

- 倉敷機械株式会社の株式取得日を合意（2024年1月5日クロージング）



CNC横中ぐりフライス盤
HMC+110