



# ND

## マーケティング大賞

DMG森精機 社長 森 雅彦 氏

《第40回NDマーケティング大賞》は、FA業界の有識者、学界と、一部の本誌読者による厳正な投票結果を基に、選考委員会で審議した結果、DMG森精機の社長である森雅彦氏に決定しました。

「一度進出したら、その領域、そのお客さまからは絶対に逃げません。近江商人の“三方よし”よろしく、「お客さま、サプライヤー、わが社の社員にとってサステナブル(持続可能)な事業環境を作るのが重要」――

DMG森精機の森雅彦社長は経営者としてのこだわりをそう表現する。

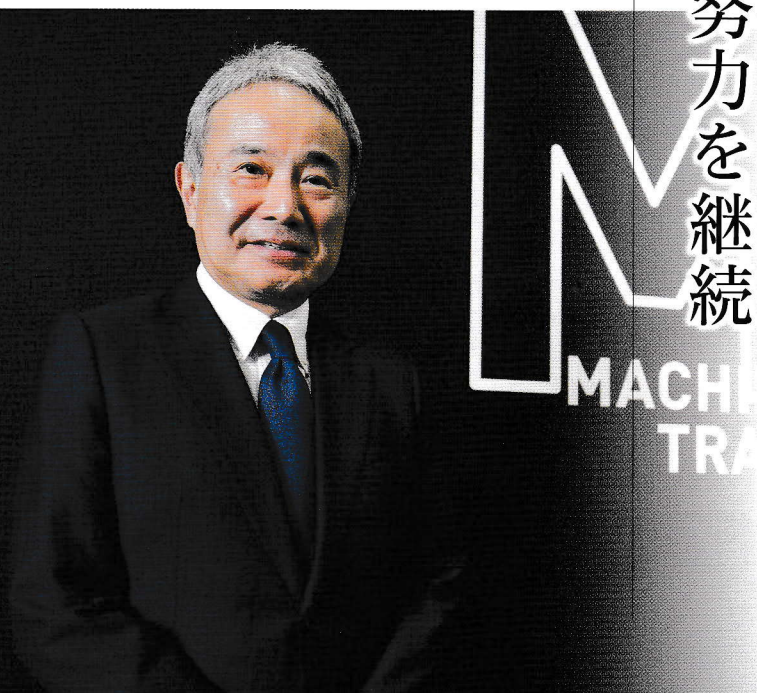
2018年に創業70周年の記念事業として5軸加工研究会を設立、欧州に比べて5軸加

虎視眈々、  
努力を継続

工の普及が遅れ気味の日本市場に警鐘を鳴らした。70社に5軸マシニングセンタを1年間無償で貸し出す思い切った施策で普及活動を開始した。現在、無償貸し出しはしていないが、会員企業数は142社へと倍増。同社施設や会員企業の現場で実施する5軸加工技術のプライベートレッスンは累計受講者数が4400社、8200人に及ぶ。「5軸加工の考え方は数十年前からありますが、コンピューターの性能や主軸モーターの回転精度、サーボ制御、エンコーダーの精度など、必要な技術が全てそろったのはつい最近です。早すぎてもうまくいきませんが、突然やってきた人がパッと作れるものではありません。長いこと虎視眈々(たんとん)と継続的に努力していたら、ある日フツと抜け出る瞬間がある。そこを狙うわけです」。

趣味のスキーになぞらえ、「私はすごくまいスキーヤーではありません。ただ、中学2年生の時の学校行事がきっかけで始めたんですけど、同級生でスキーをやっている人はもういません。そんな風に少しの努力をしながら長く続けていると『いいな』と感じる部分があるんです。ビジネスも同じじゃないでしょうか」とほほ笑む。

(本誌編集長 八角 秀)



森 雅彦 (もり・まさひこ)

profile

1985年京都大学工学部卒業、同年伊藤忠商事入社。93年森精機製作所(現DMG森精機)入社。94年取締役、96年常務、97年専務、99年から社長。2003年工学博士号(東京大学)取得。奈良県出身。1961年生まれの63歳。

# DMG森精機

## 30年には8000億円へ

DMG森精機は「マシニング・トランスフォーメーション(MX)」を中核とした高付加価値戦略を推進する。MXは受注単価を底上げし、会社の成長や経営基盤の安定化にも大きく貢献する施策だ。森雅彦社長は「2030年にはオーガニック成長で8000億円を達成する道筋が見えてきた」と語る。

### 工程集約、自動化、GX、DX

MX——。

これは、近年のDMG森精機の戦略を象徴するキーワードだ。

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)の4つのソリューションで構成されたコンセプトで、同社は23年ごろから本格的に打ち出した。

MXの最初のステップは工程集約。まずは5軸加工機や複合加工機を導入してラインの全長や製造リードタイムを短縮すると同時に、中間在庫や仕掛かり品も削減する。異なる複数の加工を1台に集約できれば工程がシンプルになり、ロボットなどの自動化機器が導入しやすくなる。工程集約や自動化を推進することでリーン(無駄のない)な生産体制を確立し、消費電力量の削減などをはじめとしたGXの実現につなげる。そして、こうしたステップを促進するために、モノのインターネット(IoT)や人工知能(AI)、デジタルツインといった各種デジタル技術を

生かす。これら4つの構成要素から成る一連のソリューションこそが、MXの神髄だ。

森社長は「現在は全世界で約500万台の工作機械があり、そのうち20年以上の工作機械が30%、10年～20年が40%、10年未満が30%ほどと推定しています。20年以上稼働する古い工作機械は工程分割機が主流ですから、これら5台分をわが社の最新鋭の5軸加工機や複合加工機1台に順次更新するのがミッションです」と強調する。

### MXで受注単価を底上げ

同社は短納期受注や廉価販売からの脱却を図り、顧客に高付加価値な商品やサービスを提供するビジネスモデルへの変革を推し進めている。MXはまさにその中核を成す施策であり、会社の成長や経営基盤の安定化にも大きな役割を果たしている。

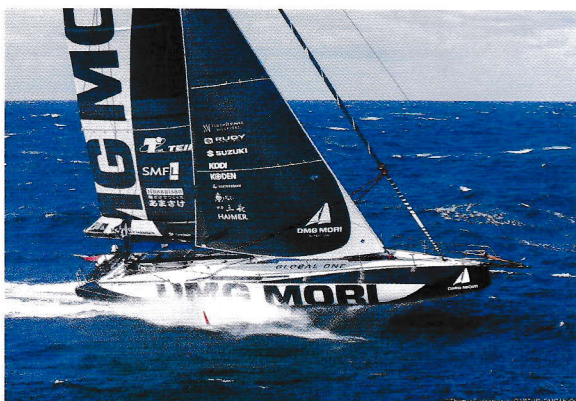
森社長は「30年には(自社の経営資源のみを使った)オーガニック成長で8000億円の売上収益を達成する道筋が見えてきました」と話す。その根拠の一つが、MXによる1台あたりの受注単価の底上げだ。

高付加価値の工程集約機や自動化機器、デジタル技術を組み合わせ、一つのMXソリューションとして提案すれば、おのずと受注単価は上昇する。受注単価は年々右肩上がりが増えており、24年度第3四半期(1月～9月)のユーロベースの受注単価は前年度比7%増の43万5000ユーロ(約7150万円、1ユーロ=164.4円で換算)を記録した。

「30年までに8000億円の売上収益を達成する場合、受注単価はハーフミリオン(50万)ユーロやハーフミリオンドル、日本円にして7500万円～8000万円の水準となります。現在は年間6000台の生産能力があるため、そ



MXを実現する次世代ターニングセンタ  
「NLX 2500 | 700 2nd Generation」(提供)



外洋セーリングチーム「DMG MORI SAILING TEAM」が挑む「VENDEE GLOBE」(提供)

れだけで5000億円相当になります」と森社長は言う。加えて「保守パーツが1000億円、サービス関連が600億円、アプリケーションエンジニアが獲得するテスト加工などの案件が400億円ほどで、これで7000億円に達します。あとはマグネスケールやサキコーポレーションといったグループ会社の製品群と、独自の認定制度『DMQP』で厳選した欧州などのユニークな周辺機器の販売で1000億円分を稼げば、8000億円の売上収益も射程圏内に入ります」と続ける。

### リーダーシップに高い評価

旧森精機製作所と旧ギルデマイスターが16年に完全経営統合したことで、DMG森精機の現在の事業基盤が構築された。日独大手の“国際結婚”を実現するのに、森社長が強力なリーダーシップを発揮したのは誰もが知るところだろう。今回のNDマーケティング大賞の受賞に際しても、森社長のリーダーシップを高く評価する声が圧倒的だった。

直近でも旧倉敷機械(現DMG MORI Precision Boring)を完全子会社化したり、太陽工機を完全子会社化するためにTOB(株式公開買い付け)を実施したりと、M&A(合併・買収)に積極的に取り組み、事業領域を広げている。森社長はM&Aについて「買収先が抱えるお客さま、つまりわが社から見れば新規のお客さまのお世話をすることだと捉えています。02年に旧日立精機の事業を譲受した時にはターンキーの手法を勉強しましたし、旧ギルデマイスターからは同時5軸加工について学んだのに加えて、欧州のサプライヤーとの関係性も強化できまし

### 大賞推薦の主な理由

1. ドイツのギルデマイスターとの経営統合を実現するなど、強力なリーダーシップを発揮して会社を飛躍的に成長させた。
2. MXを中核とした高付加価値戦略を推進している。
3. 5軸加工機の普及活動や、主要な事業所がある地域との共生などを通じ、業界内外に大きく貢献している。

た」と述べる。

また、森社長はMXやM&Aを通じて自社の成長をけん引するだけではなく、業界貢献活動にも高い意欲を見せる。日本での5軸加工機の普及促進を目指す「5軸加工研究会」を18年に発足したのはその最たる例だろう。

この他、主要な事業所がある地域の景観整備に注力したり、単独無寄港で世界一周を目指すヨットレース「VENDEE GLOBE(ヴァンデ・グロブ)」に挑む外洋セーリングチーム「DMG MORI SAILING TEAM」を発足したりと、社会貢献活動にも余念がない。

37歳で旧森精機製作所の社長に就任して以来、業界のトップランナーとして走り続けてきた森社長に「経営者として今後注力したいことは?」と尋ねると、「一番は後進の育成です。加えて、ハイブリッド資本を含めた有利子負債がまだ2000億円ほど残っているため、28年までには限りなくゼロに近い水準にしたい」と返された。「M&Aによる売上収益の上積みも含め、将来は1兆円企業になりたいですね。60代のうちに8000億円、70代前半には1兆円を達成するイメージです」とも語る。

## DMG MORI

### DMG森精機

工作機械、ソフトウェア、計測装置、修理復旧サポート、アプリケーション、エンジニアリングを包括したトータルソリューションを提供する。1948年創業。資本金は712億3000万円。連結従業員数は1万3484人(23年末時点)。

統合報告書の  
詳細はこちら





受賞者に贈る  
ブロンズ像  
中村義孝 作

## 選考方法について

本賞の設立30周年を記念して、2013年の受賞者選考から「NDマーケティング大賞選考委員会」を立ち上げた。本賞の客観性と公共性を高め、FA業界のさらなる発展に寄与する賞とするのが目的。

### 【選考委員・敬称略】

#### ●委員長

清水 伸二（日本工業大学工業技術博物館館長・客員教授、mamtec代表、上智大学名誉教授）

#### ●委員

森 和男（産業技術総合研究所名誉リサーチャー）

藤田 哲三（CKB元社長・日本工作機械輸入協会名誉顧問）

横田悦二郎（黒田精工元役員、アジア金型工業会元会長）

廣瀬 淳（日産自動車元常務執行役員）

横山 元彦（ジェイテクト元社長、日本工作機械工業会元会長）

八角 秀（月刊生産財マーケティング編集長）

### 【選考基準】

FA産業を中心とした生産財分野のマーケティング活動を対象に、①経営哲学・理念②企業の発展性③企業の健全性④日本社会・産業界への貢献度——の4点を評価した。

### 【選考方法】

選考委員会が選出した複数名の候補者をベースに、外部有識者、業界経営者、小誌読者など推薦委員約60氏に無記名の自由投票を依頼。投票用紙に推薦企業と同経営者名を1社（1人）記入し、選考理由を付記する方法とした。その投票結果を基に、選考委員会で審議し、最終的に決定した。

《NDマーケティング大賞》は「月刊生産財マーケティング」の創刊20周年を記念し、1984年にニュースダイジェスト社が制定しました。本賞は、金属加工機械業界を中心とした生産財分野の優良企業とその経営者が対象。傑出したマーケティング活動を展開して成果を収めたケースに対し、毎年その功績と栄誉を称えており、これまでに下記の方々が受賞しています（社名と役職は受賞当時、受賞年順）。

## 歴代受賞者

- 第1回（1984年）稲葉清右衛門氏（ファナック社長）
- 第2回（1985年）清水正利氏（牧野フライス製作所会長）
- 第3回（1986年）大隈武雄氏（オークマ社長）
- 第4回（1987年）沼田智秀氏（ミツトヨ会長）
- 第5回（1988年）山崎照幸氏（ヤマザキマザック社長）
- 第6回（1989年）立石義雄氏（オムロン社長）
- 第7回（1990年）D.マクマートリー氏（レニショー会長）
- 第8回（1991年）加藤東洋氏（豊田工機社長）
- 第9回（1992年）益田昭一郎氏（ダイフク社長）
- 第10回（1993年）松本政一氏（日研工作所社長）
- 第11回（1994年）湯浅暉久氏（ユアサ商事社長）
- 第12回（1995年）大沢輝秀氏（オーエスジー社長）
- 第13回（1996年）寺町 博氏（THK社長）
- 第14回（1997年）亀田 博氏（三菱電機常務）
- 第15回（1998年）春田 博氏（シチズン時計社長）
- 第16回（1999年）森 幸男氏（森精機製作所会長）
- 第17回（2000年）古川利彦氏（ソディック社長）
- 第18回（2001年）津上健一氏（トッキ社長）
- 第19回（2002年）安田之彦氏（安田工業社長）
- 第20回（2003年）依田穂積氏（日精樹脂工業社長）
- 第21回（2004年）ステファノー・ボッサティ氏（マーボス社長）
- 第22回（2005年）平田誠一氏（ブラザー工業社長）
- 第23回（2006年）杉野太加良氏（スギノマシン社長）
- 第24回（2007年）会田仁一氏（アイダエンジニアリング社長）
- 第25回（2008年）長瀬幸泰氏（ナガセインテグレックス社長）
- 第26回（2009年）吉居 亨氏（山善社長）
- 第27回（2010年）岡本満夫氏（アマダ社長）
- 第28回（2011年）矢尾 宏氏（三菱マテリアル社長）
- 第29回（2012年）西嶋尚生氏（ツガミCEO）
- 第30回（2013年）北口良一氏（大昭和精機会長）
- 第31回（2014年）後藤 勇氏（日進工具会長）
- 第32回（2015年）津田純嗣氏（安川電機会長兼社長）
- 第33回（2016年）吉田 均氏（東京精密社長）
- 第34回（2017年）曾我信之氏（富士機械製造社長）
- 第35回（2018年）石井常路氏（岡本工作機械製作所社長）
- 第36回（2019年）北川祐治氏（北川鉄工所会長兼社長）
- 第37回（2021年）稲葉善治氏（ファナック会長）
- 第38回（2022年）海藤満氏（緑々産業社長）
- 第39回（2023年）片山貴雄氏（ユニオンツール会長）