

イベント報告

2022年シンポジウム 講演3

『工作機械のビジネスモデルとDMG森精機の経営ビジョン』

森 雅彦

1999年の社長就任直前、松島先生に出会い、その後、節目節目で松島先生のアドバイスを受けながら、企業買収や、中期経営計画、人材育成などで実践を重ねてきた。今や、DMG森精機は、連結従業員数12,000名、売上高4,500億円あまり、営業利益500億円程度までに成長してきた。本日は松島先生と一緒に考えて実践した経営施策についてお話しする。

まず2002年、当時の住友銀行から持ち込まれた日立精機の買収の件。周りに反対が多い中、松島先生一人だけが賛成してくれて実施した。これにより、これまで関西中心の会社だったのが、千葉に拠点、東京に事務所を設置でき、関東の大学からの人材採用が可能になった。またその後、いろいろな会社の買収案件が来るきっかけにもなった。中でも、2010年に買収したソニーマグネスケールは、60億円で買収したが、今では、年商200億円で営業利益率20%ぐらいの優良会社になっている。

社内改革もいろいろやってきた。IT改革では、2000年には、ワークフローシステムを構築。PPR（プロダクトプロブレムレポート）システムまで実現した。これは、お客様の機械のどこがどのように壊れて、どのように修理したか等のデータをデジタル化して蓄積し、改善改良に使うシステムとして成長し、今や中枢系のシステムとなっている。また、2005年には、社員全員にPCを与えて、家でも仕事ができるようにした。テレビ会議システムも導入、300ステーションぐらいで、完全にテレビ会議で仕事ができるようになった。ドイツ側の株主総会は、今はすべてデジタルで行うようになっている。

経営戦略策定に関しては、2005年からの中期経営計画ですでにグローバル化を謳っていた。そのときの計画

目標は、世界受注シェア5%で連結売上原価率60%、月産800台の生産体制であったが、2007年には達成した。

その後、2008年DMGの買収話が出たときには、やはり関係者の多くが反対する中で、松島先生が千載一遇のチャンスだといって背中を押してくれた。そして、ドイツ人のマネジメントに対応するための合宿マネジメント研修も松島先生にやっていただいた。

今、30万件ぐらいのお客様がまだポテンシャルとしてあり、リプレースや新規案件でどこまで入り込むかが重要だが、これまでの知の集積とグローバル展開のおかげで、見積もりやテスト加工依頼が世界のどこからきても、同じデータ蓄積を使って対応できる時代になった。

工作機械の技術革新は、Additive Manufacturingへと展開している。背景には、工場におけるDX化の推進がある。自動化に向けては、工程集約が必要であり、複合加工機が求められている訳で、そのための先端技術のプログラマー不足に対応すべく、先端技術研究センターを設けたところである。

ブラチナ社会に向けてパーパスを持って経営せよということも早くから松島先生に言われていたことだ。その実現に向けて、従業員の給与水準を上げること、カーボンフリーの工作機械作りや、健康経営などさまざまな取り組みをしている。こうしたことを実施しながら、利益率も10%ある会社になってきたと、先生にご報告する形でこの講演を締めくくりたい。

(文責・西田 治子)

森 雅彦

DMG森精機株式会社 取締役社長