

**JUKI**  
*Mind & Technology*

統合報告書  
**2024**

**JUKI**

JUKI株式会社  
〒206-8551 東京都多摩市鶴牧2-11-1  
TEL 042-357-2211  
<https://www.juki.co.jp/>  
2024年7月第1版



# CONTENTS

## イントロダクション

コンテンツ/編集方針など	2
企業理念など	4
人々の暮らしと産業に密着したJUKIの事業	6

## 企業価値創造

価値創造のあゆみ	8
企業価値創造プロセス	12
ESG経営	14

## 中期経営計画

代表取締役会長メッセージ	16
中期経営計画 全体概要	22
代表取締役社長メッセージ	28

## 事業戦略

事業概況	30
縫製機器&システム	
工業用ミシン事業	32
家庭用ミシン事業	34
産業機器&システム	
産業装置事業	36
グループ事業	38
IoTプラットフォーム機器&システム事業	40
ストレージ事業	42
新規事業	
生活環境サポート事業	43

## 事業基盤

財務担当役員メッセージ	44
DX(デジタル・トランスフォーメーション)	46
人材力強化	48
技術開発	50
生産	52
調達	54
品質管理	55
知的財産戦略	56
デザイン戦略	57

## ESGの取り組み

環境への取り組み	
環境負荷の低減	58
社会への取り組み	
社会課題の解決	62
コーポレート・ガバナンスの取り組み	
役員紹介	64
社外取締役座談会	66
コーポレート・ガバナンス	68
コンプライアンス	73
リスクマネジメント	74

## データセクション

財務、非財務データ	76
11カ年主要連結財務データ	78
JUKIのグローバル拠点	80
会社概要および株式情報	82

## ホームページでの公開資料



決算短信



有価証券  
報告書



コーポレート・  
ガバナンス  
報告書

# Create the Sustainable Future with Smart Solution

## スマートソリューションで持続可能な 未来を創造する

### 編集方針

本統合報告書は、当社の経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に、JUKIグループについて認識を深めていただくことを念頭に、また、皆様との対話のツールとして役立てていただくことを目的として、2022年より発行しています。2024年版では、JUKIグループのあるべき姿に向けた中期経営計画 Growth & Transformation Plan 2025で掲げる成長戦略の実現に向けて取り組む具体的な施策を掲載し、持続的な成長の可能性についてご理解を深めていただける内容を掲載しました。当社は、今後もビジネスモデルを通して社会課題解決に取り組むとともに、積極的な情報開示によりステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを強化してまいります。

### 報告対象範囲

JUKI株式会社を中心に、グループ会社25社を含めた活動について報告していますが、一部はJUKI株式会社単体での内容になっています。

### 報告対象期間

2023年度(2023年1月1日~12月31日)ですが、一部2024年度の情報も含まれます。

### 見直しに関する注意事項

本報告書は当社グループの見直し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらは、本報告書の発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、さまざまな要因により、見直しとは異なる可能性があることをご承知お願います。

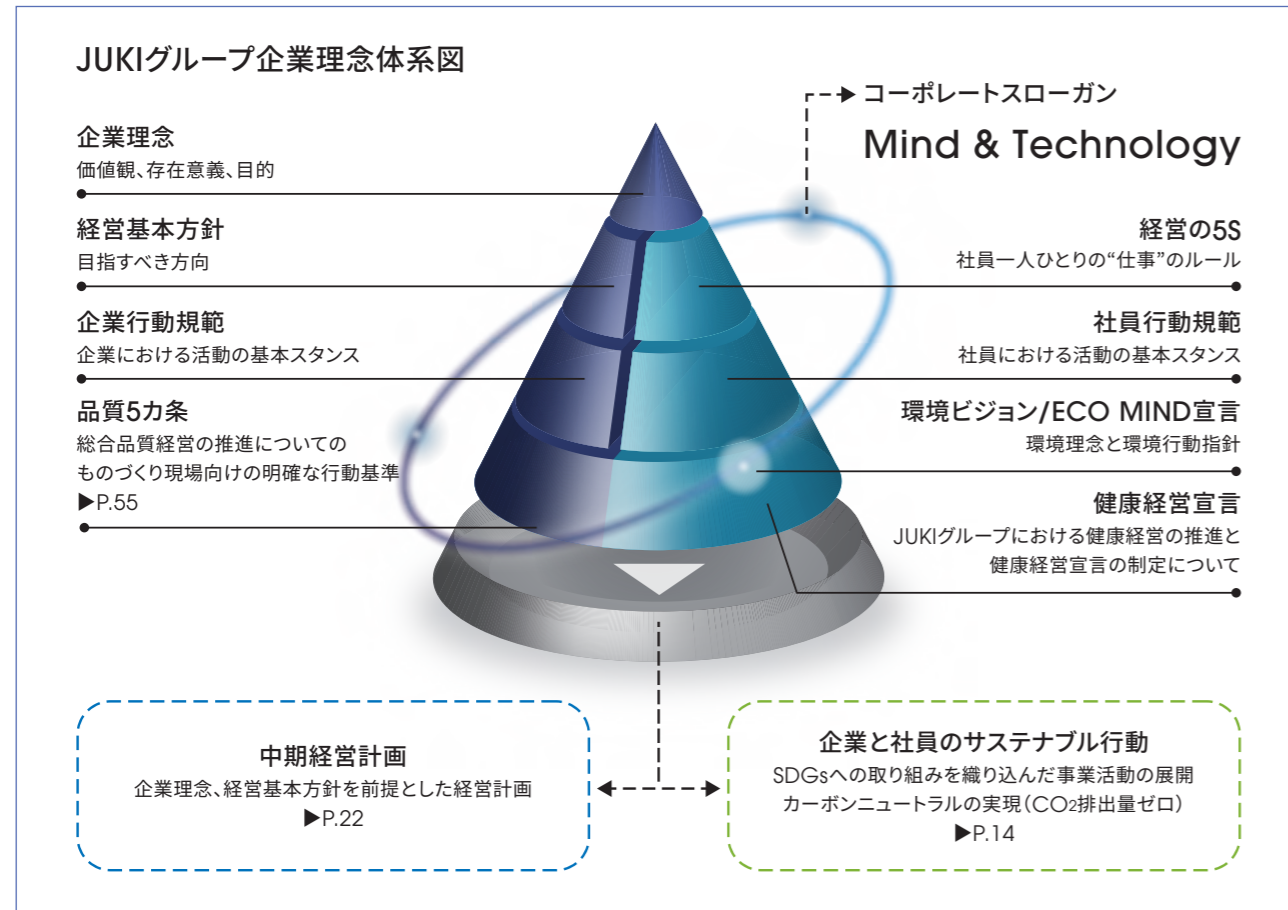
### 参考にしたガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

### 表紙について

2024年度 JUKIキービジュアルをモチーフにしています。キービジュアルは、JUKIの変革の柱である6つの“X”をモチーフで表現しています。6つの変革:ボーダレスX・ビジネスモデルX・SDGs経営X・R&DモデルX・働き方改革X・財務体質X

# 企業理念



## 企業理念

- JUKIは、ここに集い、人々のしあわせを実現し、社会に貢献する
- JUKIは、技術を創造し、進化させ、新しい価値を生み出す

## 経営基本方針

- 総合品質経営を推進する
- イノベティブ(革新的)で活気のある人と組織をつくる
- 国際社会に適合する経営を行う

## 品質5カ条

1. 私たちは、製品・サービスの提供にあたり、法律やルール、お客様との約束を遵守します。
2. 私たちは、製品・サービスの品質において、お客様の安全と安心を最優先します。
3. 私たちは、常にお客様の声を誠実に受け止め、たゆまぬ品質向上の努力を続けます。
4. 私たちは、5ゲン主義\*に基づき品質を高め、お客様の信頼を獲得し事業を成長させます。
5. 私たちは、製品・サービスの品質向上を通じ、社会の持続可能な発展に貢献します。

\* 5ゲン主義:「現場」「現物」「現実」+「原理」「原則」

## 企業行動規範

- JUKIはこの行動規範に則り、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに、社会的良識をもって行動します。
- JUKIは公正な競争を通じ会社の利益を追求するのみならず、顧客、株主、取引先、社員にとってはもちろんのこと、広く社会にとっても、存在価値のある企業を目指します。

※ 企業行動規範の具体的な内容はホームページに掲載しています。

## 経営の5S

- S**imple 単純明快
- S**lim 無駄がない
- S**peedy 機敏に前倒し
- +**
- S**eamless 壁がなく一気通貫
- S**mart 頭を使い生産性が高い

## 社員行動規範

1. 法律やルールを守ります。
2. お客様に満足いただける商品・サービスを提供します。
3. 会社にとって最適な判断をします。
4. 誠実、公正且つ積極的に業務を行います。
5. グローバル企業の一員として、基本的人権を尊重し、差別を行いません。また、他国の文化を尊重し行動します。
6. 自らはもとより他者も含めて安全の確保と健康の維持に努めます。
7. 地球環境に配慮して行動すると共に、地域社会の一員として社会に貢献します。
8. メンドミの精神をもって職場のチームワークを高めます。
9. 自己啓発に努めると共に、部下・後輩を育成します。
10. 入手・収集し、また作成した情報を有効に活用すると共に、厳重に管理します。

## 環境ビジョン/ECO MIND宣言

JUKIグループでは、ものづくり企業として地球環境を大切に、資源の有効活用、リサイクル、省エネルギーに積極的に取り組んでいます。さらに安全で環境負荷の少ない製品をお客様に提供し、地域の産業発展に貢献することで、お客様をはじめ、広く社会から信頼され、社会にとって存在価値のある会社であり続けることを目指します。

### ECO MIND宣言

#### 環境理念

JUKIグループは、企業活動が広く地球環境と密接に関わっていることを認識し、

1. 環境に配慮した企業活動により、地域と社会に貢献する。
2. 環境にやさしい製品を世界の人々に提供する。
3. 持続的な活動を通じて、よりよい地球環境を次世代にひきつぐ役割を果たす。

## 健康経営宣言

JUKIグループは「イノベティブで活気ある人と組織をつくること」を経営基本方針の1つに掲げております。これを実現するためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、活気に満ち溢れ、持てる能力を最大限に発揮することが重要であり、そのことが企業の生産性や創造性の向上とお客様へのより良いサービスの提供につながると考えております。

当社はこの考えのもと、従業員の健康や活力の維持向上を追求する経営を力強く推進していくことを、ここに宣言いたします。

本健康経営宣言に基づき、健康と活力の維持増進に関する推進体制を強化し、主体性を持って自発的に健康維持増進活動に取り組む従業員へ積極的な支援を行い、従業員の健康意識を高めてまいります。また、互いに支え合い面倒見あふれる、健康で活気ある組織作りを推進し、働き方改革の取り組みと併せて、健康経営を総合的に推進してまいります。

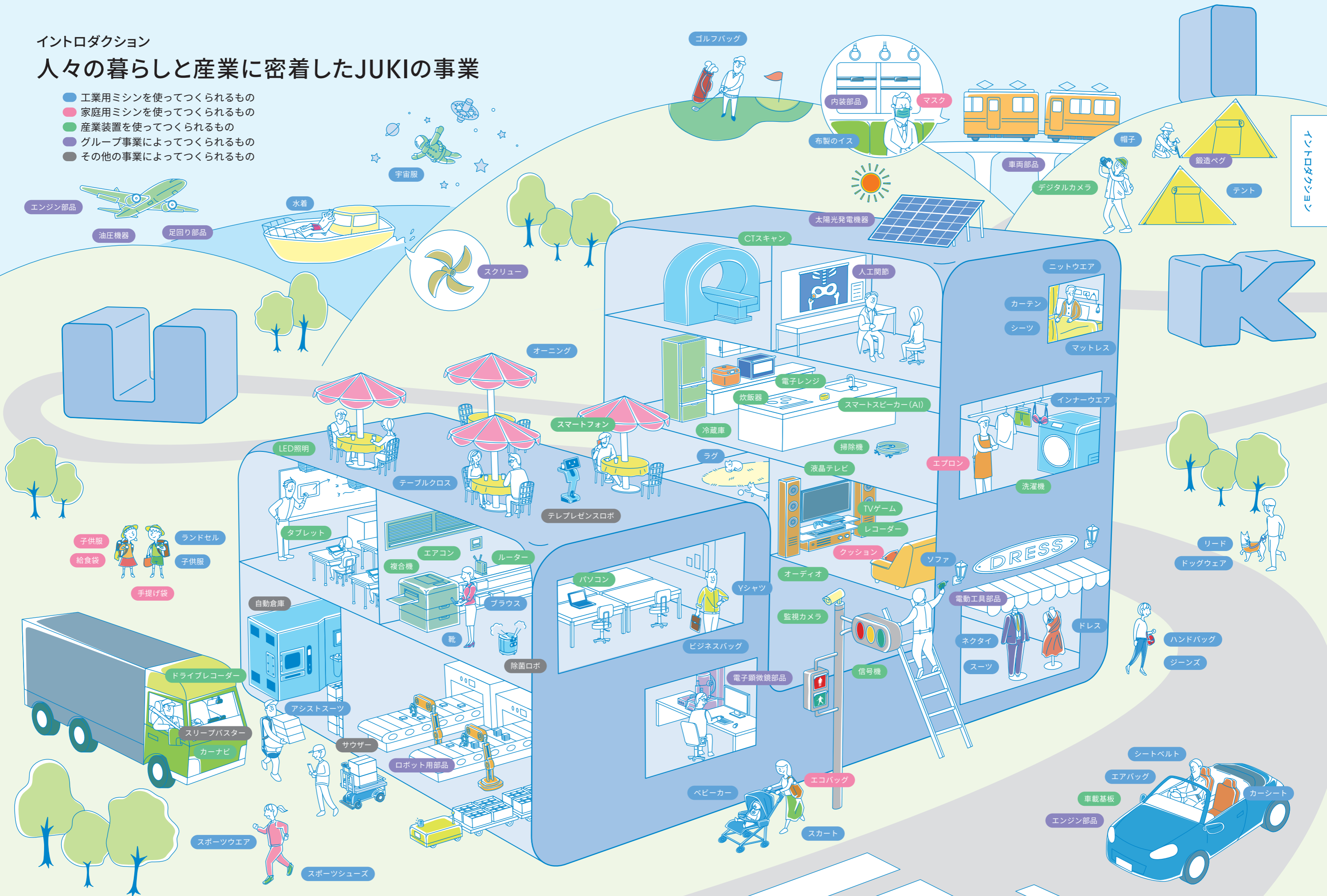
#### 環境行動指針

1. 事業活動全般にわたって省エネルギーを推進し、地球温暖化防止に努める。また3R(リデュース・リユース・リサイクル)の実践により資源の有効利用を図る。
2. 環境への影響に配慮した企画、研究、開発、調達、生産を行い、より環境負荷の少ない製品を提供する。
3. グローバル企業として、事業展開する全ての国や地域の特性に応じた環境保全活動を通して、その国や地域に貢献する。
4. 環境関連法規制および同意するその他の要求事項を順守するとともに、環境汚染を予防する。
5. 環境情報の公開を積極的に行う。
6. 教育・啓発活動を通じ、社員一人ひとりは「環境意識」の向上を図り、環境保全活動を実践する。

イントロダクション








人々の暮らしと産業に密着したJUKIの事業

- 工業用ミシンを使ってつくられるもの
- 家庭用ミシンを使ってつくられるもの
- 産業装置を使ってつくられるもの
- グループ事業によってつくられるもの
- その他の事業によってつくられるもの



# 企業価値創造 価値創造のあゆみ

「平和」のためのものづくりを原動力に、お客様、社会ニーズにお応えし、事業の成長と価値を積み重ねたJUKIグループのあゆみです。

時代背景	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
<ul style="list-style-type: none"> <li>●戦後復興</li> <li>●終戦</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サンフランシスコ講和条約</li> <li>●三種の神器普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●高度経済成長</li> <li>●OECD (経済協力開発機構) 加盟</li> <li>●国民所得倍増計画</li> <li>●東京オリンピック開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ニクソンショック</li> <li>●オイルショック</li> <li>●大阪万博開催</li> <li>●日中国交正常化、日中平和友好条約締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プラザ合意、円高</li> <li>●日経平均株価最高値 (3万8,915円)</li> <li>●ブラックマンデー</li> <li>●消費税導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融ビッグバン</li> <li>●バブル景気崩壊</li> <li>●大手金融機関の破綻</li> <li>●アジア通貨危機</li> <li>●欧州連合 (EU) 発足</li> <li>●阪神淡路大震災</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ITバブル崩壊</li> <li>●リーマン・ショック</li> <li>●日経平均株価最安値 (7,054円)</li> <li>●郵政民営化</li> </ul>	
●経済 ●社会	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
<b>ステージ</b> since1938	創業期		発展期	ものづくり企業の礎		グローバル化の礎	事業再構築
<b>JUKIの重要なターニングポイント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●工業用マシン事業</li> <li>●家庭用マシン事業</li> <li>●産業装置事業</li> <li>●グループ事業</li> <li>●ストレージ事業</li> <li>●カスタマービジネス/ IoTプラットフォーム事業</li> </ul>	<b>マシン事業への転換 国内総合マシンメーカー地位確立</b>		<b>エレクトロニクス分野へ 進出</b>	<b>品質経営の基礎づくり</b>		<b>海外販売・ 生産体制拡大</b>	<b>コア事業への集中 不採算事業撤退</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1946年 国内のマシン業界団体の図面に 基づく、家庭用マシン「組立」の 試行開始</li> <li>●1947年 「マシンの寸法規格統一」に 基づく、JUKI製の家庭用マシン 1号機「HA-1」の完成</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1950年、 1952～1955年 お年玉付き年賀はがき「特賞」に ジューキマシンが選ばれる</li> <li>●1953年 工業用マシン第1号機を発売 (DDW-II)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1961年 電子関連事業開始 (カードパンチ)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1971年 大田原工場の設立</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1981年 デミング賞受賞</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●1990年～2000年 中国、ベトナムに製造工場を設立 (5工場)</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2000年 ジューキクレジット(株)を売却</li> <li>●2001年 中国に研究開発拠点を設立</li> <li>●2004年 東京ジューキ食品事業撤退</li> <li>●2008年 ベトナムに研究開発拠点を設立</li> <li>●2008年 ユニオン・スペシャル社を MBOにて売却</li> <li>●家庭用マシンの 訪問販売からの撤退</li> <li>●国内3工場とアミューズメント 事業をEBOにて譲渡</li> </ul> 
<b>培った強み、価値</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マシン部品内製化と 完成品製造体制</li> <li>●「JUKI」デザインスタート</li> <li>●新技術開発による マシンの差別化 (国内)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外市場開拓</li> <li>●お客様へのソリューション提供開始</li> <li>●アフターサービス体制の構築</li> <li>●新技術開発によるマシンの差別化 (海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●工業用マシントップメーカーの 地位</li> <li>●TQC浸透による全社レベルの改 善によるお客様志向の品質経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「モジュールコンセプト (チップ機 と汎用機の組み合わせ)」によ るライン生産性向上の構築</li> <li>●画像認識技術による差別化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル販売を支える 製造体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コア事業への経営の集中</li> </ul>	
<b>受賞</b>	1950年、1952年～1955年 家庭用マシンが「お年玉付き年賀はがき特賞賞品」に選定 1950年 第3回全国マシン性能審査会においてジューキマシンが 「通産大臣賞」受賞		1954年 全日本発明展においてDDW-II型が特賞の東京都知事賞受賞 1955年 DDW-9型が東京都発明展において特許庁長官賞受賞 1957年 単軸回転天秤の発明に対し「恩賜発明賞」を受賞	1963年 3代目社長「山岡憲一」氏が「藍綬褒章」を受章 1978年 エッジコントロールシーマECS-150型の開発において、 機械振興協会から「自動化機械開発賞」を受賞	1989年 家庭用マシンの学校寄贈で「紺綬褒章」を受章 家庭用マシンHZL-8800が日経年間優秀製品賞 カメラ・生活用品の部で「優秀賞」を受賞	1997年 工業用マシンの下系自動供給装置の開発 (AW-1A)が「機械振興協会賞」を受賞	

企業価値創造

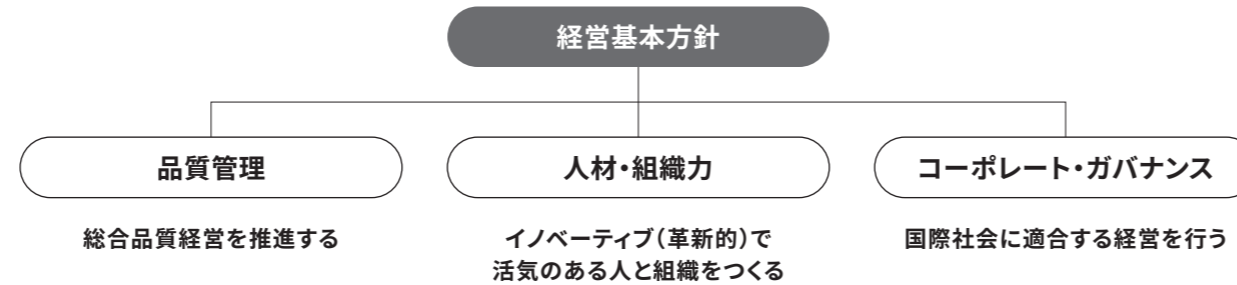
# 企業価値創造 価値創造のあゆみ

「平和」のためのものづくりを原動力に、お客様、社会ニーズにお応えし、事業の成長と価値を積み重ねたJUKIグループのあゆみです。

<p>時代背景</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経済</li> <li>●社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●超円高(1ドル=75円台)</li> <li>●AI、IoT、5Gによる技術革新(モノからコトへ)</li> <li>●スマートフォン普及</li> <li>●東日本大震災</li> </ul> <h2>2010年代</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コロナ禍による経済活動の停滞、復興へ</li> <li>●withコロナ、ニューノーマル社会の到来</li> <li>●IoT・AI・5Gの企業・個人生活への実用化</li> </ul> <h2>2020年代</h2>					
<p>ステージ</p>	<p>コア事業の領域拡大</p>		<p>事業の再定義 新事業の領域拡大、ESG経営の構築</p>				
<p>JUKIの重要なターニングポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●工業用マシン事業</li> <li>●家庭用マシン事業</li> <li>●産業装置事業</li> <li>●グループ事業</li> <li>●ストレージ事業</li> <li>●カスタマービジネス/ IoTプラットフォーム事業</li> </ul>	<p>工業用マシンのニット・ノンアパレル、家庭用マシン強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2011年 台湾のSIRUBA社と事業提携。ニット用マシンの拡充</li> <li>●2012年 ノンアパレルカンパニーを新設し、製品・販売体制を強化</li> <li>●2015年 キルト専用マシンの開発・販売</li> <li>●2016年 職業用マシンの開発・販売を強化</li> <li>●2016年 デジタルマシンの発売</li> </ul> 	<p>縫製工場のスマートファクトリーコンセプトの確立と推進を開始</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2016年</li> <li>●2017年 下糸自動供給装置のバージョンアップ</li> <li>●2018年 工業用マシンのJaNetsの販売</li> <li>●2019年 ファスナー縫製の生産性向上を目指し、YKK社との共同開発を開始</li> </ul>	<p>産業装置 ラインアップの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2011年 MIビジネスの開始</li> <li>●2014年 ソニーの実装機器事業部門と統合、JUKIオートメーションシステムズ(株)を設立。フルラインアップを実現</li> <li>●2017年 産業装置のJaNetsの販売</li> <li>●2018年 日立製作所との協創による基板実装工場のスマート化を具現化</li> <li>●2019年 ESSEGI AUTOMATION社を合併で設立し、自動倉庫事業の展開を強化</li> </ul>  	<p>グループ事業、パーツ サービス事業の柱の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2015年 JGQMFを開始。JUKIの品質経営を再構築</li> <li>●2015年 グループ事業独立 国内8工場、ベトナム工場が一体運営</li> <li>●2017年 パーツ販売やサービスを事業化したカスタマービジネスを開始</li> <li>●2018年 設計・エンジニアリング受託の強化</li> </ul> 	<p>縫製機器&amp;システム事業、産業機器&amp;システム事業の柱の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●2020年 検査・計測事業領域拡大。XTIA社に出資し、技術を導入</li> <li>●2021年 アジア分室の設立とストレージ事業への展開</li> <li>●2022年 AI×カテック社と資本業務提携。事業領域の拡大促進</li> </ul> 	<p>SDGs目標の経営への統合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年 UI/UXデザインの本格推進</li> <li>●2021年 (株)PEGASUSと事業提携によるニット用マシンの拡充</li> <li>●2022年 三菱電機の子会社と新会社(JUKI テクノソリューションズ(株))を設立。ノンアパレル用マシンの開発・販売強化</li> <li>2023年 サポートの事業化を図るため、IoTプラットフォーム機器&amp;システム事業を開始</li> <li>●ベトナムに拠点置きアジア市場の開拓を強化</li> <li>●●ベトナムに第5工場を設立</li> <li>2024年 事業を持続主力基盤、拡大成長基盤、新規探索基盤の3つに再定義</li> <li>●ストレージビジネスを独立</li> <li>●インドに工場を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年 SDGs推進室を新設。ESGでの社会課題を明確化</li> <li>2021年 衣料廃棄ロス削減を目指した「アップサイクル」活動の始動。2023年にはアップサイクル活動を社外へ展開</li> <li>2021年 カーボンニュートラルの実現をコミットメント</li> <li>2022年 TCFDに賛同</li> <li>2023年 工業用マシンおよび産業装置の再生ビジネス本格展開</li> <li>2024年 JUKI Sustainable Products 認定制度開始</li> </ul>
<p>培った強み、価値</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本縫いマシンの次世代革命</li> <li>●家庭用マシン事業のヘビーユーザーに寄り添った経営への転換</li> <li>●実装ラインアップ強化(高速機・検査機・印刷機)ワンストップソリューションの提供</li> <li>●品質経営の高レベルでの維持と品質保証のグローバル展開</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●検査機の3D化、検査・計測機への展開</li> <li>●IoT・AI・5Gを活用した製品・サービスの開発</li> <li>●事業再定義によるソリューション提案(モノづくり+コトづくり)への変革</li> </ul>				
<p>受賞</p>	<p>2017年 工業用マシンDDL-9000CFMS(フルデジタル仕様)が「Texprocess Innovation Awards 2019」を受賞</p>	<p>2021年 大田原工場がGOOD FACTORY賞「ものづくりプロセス革新賞」を受賞(一般社団法人日本能率協会主催)</p>	<p>2022年 工業用マシンの下糸自動糸巻供給装置AW-3Sが「Texprocess Innovation Awards 2022」と「Sustainability at Texprocess」を受賞</p> <p>家庭用コンピュータマシン「HZL-UX8」がグッドデザイン賞を受賞</p>	<p>2023年 工業用マシンDDW-12等が「重要科学技術史資料(未来技術遺産)」に登録</p> <p>家庭用小型ロックマシン「MO-3000/2800シリーズ」がグッドデザイン賞を、職業用本縫いマシン「SL-700EX」がロングライフデザイン賞を受賞</p>			

# 企業価値創造プロセス

JUKIの製品は、世界185カ国のお客様にご使用いただいています。企業価値創造を通じ、社会の課題を解決し、豊かな暮らしを世界中で実現することがグローバル企業としての私たちの使命です。企業価値創造プロセスは、持続的に循環させることにより、社会価値向上と事業価値向上を実現させることを示しています。



## 企業理念

JUKIは、ここに集い、人々のしあわせを実現し、社会に貢献する

JUKIは、技術を創造し、進化させ、新しい価値を生み出す

## コーポレートスローガン

Mind & Technology

## 代表的なインプット

(2023年12月末現在)

資本合計  
180億4,471万円

総資産  
1,393億円

創業年数  
85年

グループ従業員数  
4,713名

連結子会社数  
25社

(2024年7月1日現在)

特許件数  
1,680件

## 《成長エンジン》

### グローバルな市場開拓力

販売・サービス拠点数  
15拠点

代理店展開国・地域  
104

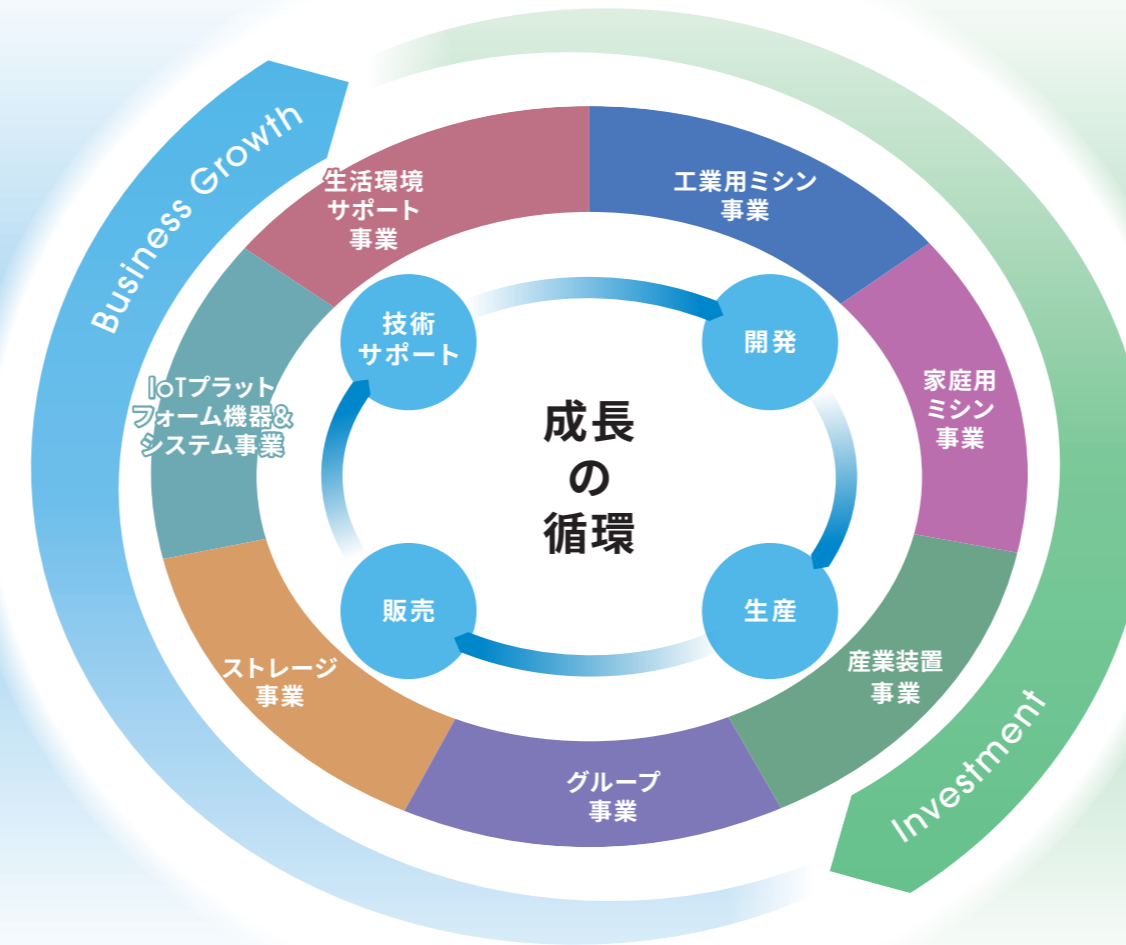
販売国数  
185カ国以上

開発拠点数  
9拠点

製造拠点数  
13拠点

## 《成長エンジン》

### お客様志向の開発・製造力



## ESG経営

サステナビリティ視点を重視した経営を徹底

### 社会価値向上の実現

1. 雇用機会の創出
2. さまざまな人材の社会参加推進
3. 労働安全衛生の確保
4. 衣料廃棄ロス削減への貢献
5. 電子産業の生産性向上による技術革新支援
6. 環境負荷の低減

### 事業価値向上の実現

中期経営計画の達成  
(2025年度)

売上高: 1,412億円

経常利益: 58億円

## ROIC経営

事業毎に「投資とリターン」を明確化し、収益の最大化を図る

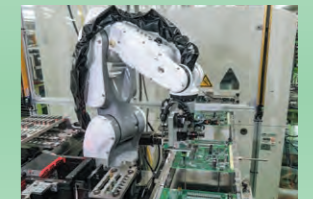
## 企業価値

### 持続可能な社会の実現で、豊かな暮らしを世界中で!

世界中の人々が衣服をまとい、ファッションを楽しむ豊かな暮らしの実現



IoT・AIを活用した産業インフラの向上

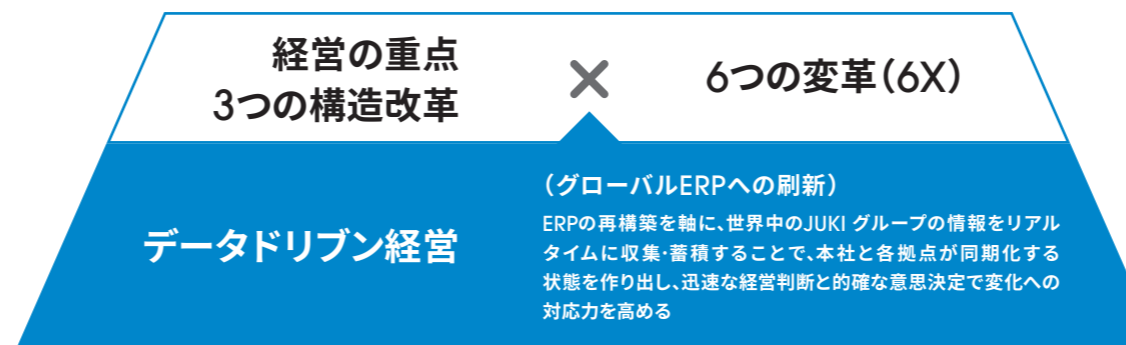


カーボンニュートラル実現による気候変動を防ぐ世界の実現



## ステークホルダー

- 株主
- お客様
- 取引先 (協力会社、代理店)
- 社員、地域社会



# 企業価値創造 ESG経営

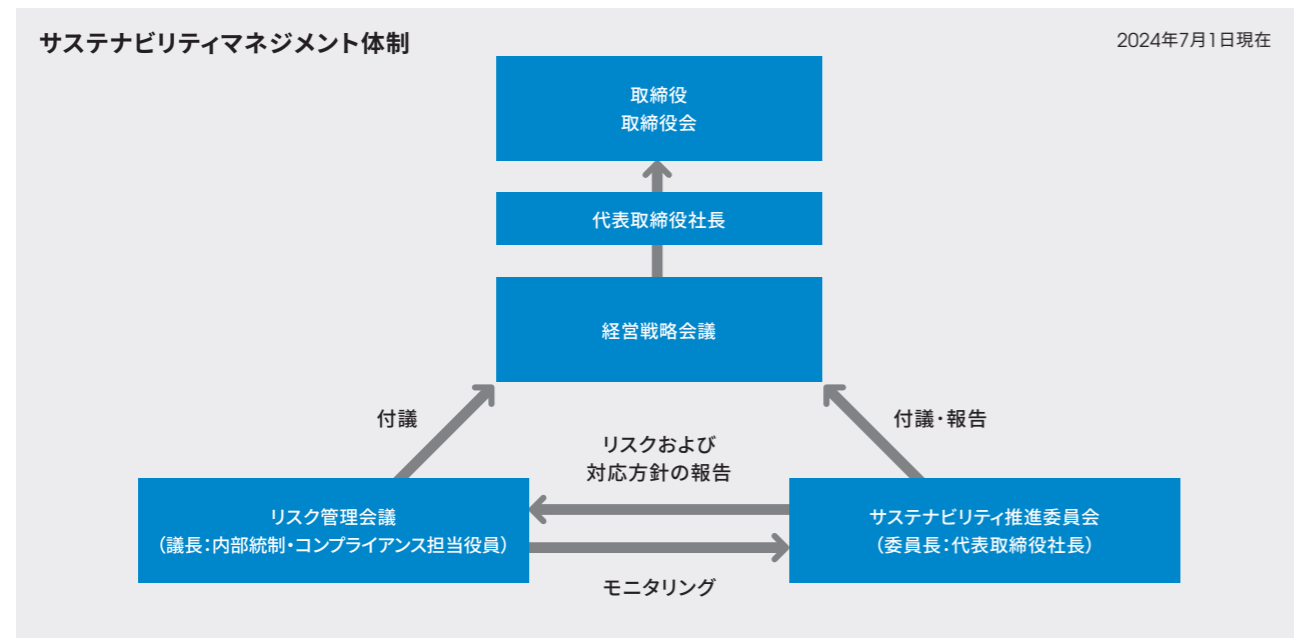
JUKIにおけるサステナビリティは、コーポレートスローガン「Mind & Technology」に込められた思いを具現化すること、それは“お客様第一主義”のものづくりを目指し、社員一人ひとりがお客様に喜んでいただく姿をイメージしながら仕事の質を高め、技術を磨いていく、こうした“心の通う技術”を未来に受け継いでいくことです。長期ビジョン「21世紀を生き抜くグローバルでイノベティブ（革新的）な“モノ-コト”づくり企業」の実現に向け、中期経営計画にサステナビリティのさまざまな課題解決を盛り込み、ESG視点を重視した経営を徹底していくことで、持続的な社会の実現とJUKIの持続的な成長を図ります。

## サステナビリティ方針

私たちは、コーポレートスローガン「Mind & Technology」の思想である、心の通う技術とお客様第一主義で社会に役立つ製品・サービスを創造・提供し続けることで、持続可能な社会を実現します。  
そのため、「企業理念」と「経営基本方針」に基づき、「企業行動規範」に則り行動し、持続的な企業価値の向上を目指します。

## 推進体制

2022年8月にサステナビリティ推進委員会を設置しました。代表取締役社長が委員長を務め、年4回実施し、サステナビリティに関する方針・計画・施策の審議決定、進捗管理を行い、取締役会などに報告・提案を行います。またサステナビリティ推進委員会にて把握・対応・検討したリスクは、リスク管理会議へ報告し、ガバナンスを強化します。



## コミットメント

### 1.カーボンニュートラルの実現

製品開発、生産活動、事業活動における、CO<sub>2</sub>排出削減の取り組みをこれまで以上に高め、2050年までにカーボンニュートラルを実現します。

### 2.TCFD提言に賛同

JUKIグループは、2022年7月、金融安定理事会により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に賛同し、TCFD提言への賛同企業により組織される「TCFDコンソーシアム」への参画を表明しました。TCFD提言に基づく情報開示を進めていきます。



▶詳細はP.60に掲載しています。

## マテリアリティ

JUKIグループでは、外部環境変化の中に存在するリスクと機会を分析した上で、JUKIおよびステークホルダー双方の視点を踏まえ重点課題を抽出しています。事業を通じて社会課題に真正面から取り組むことで社会価値、事業価値を創出します。

### 特定プロセス

#### STEP1

#### 社会課題の整理

事業環境リスクと機会の分析を踏まえ、当社およびステークホルダーに重大な影響を与える課題やその解決が当社の企業価値向上に大きく貢献する課題を整理。

#### STEP2

#### 重要な社会課題の特定

整理された社会課題について、自社における方針および活動との関係を踏まえて、取り組むべき「重要な社会課題」を特定。

#### STEP3

#### 中期経営計画への組み込み

特定された重要な社会課題の解決に向けた取り組みを経営戦略会議で議論の上、中期経営計画に組み込む。

区分	マテリアリティ	主な取り組み	関連するSDGs
環境 (E)	環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動を通じた環境負荷低減活動</li> <li>● 製品ライフサイクルにおける環境配慮</li> </ul>	<p>▶ P.58</p>
	雇用機会の創出 さまざまな人材の 社会参加推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国における雇用新規創出</li> <li>● 職業教育支援を通じた労働者人口増加と労働者の待遇改善などの実現</li> </ul>	<p>▶ P.62</p>
	労働安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全・安心な縫製工場構築のための支援</li> </ul>	<p>▶ P.63</p>
社会 (S)	衣料廃棄ロス削減 への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適量生産を実現する仕組みの提供</li> <li>● 古着や廃材、副産物を活用したアップサイクル活動の普及</li> </ul>	<p>▶ P.63</p>
	電子産業の 生産性向上による 技術革新支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 縫製工場、実装工場のスマート化、技術革新支援</li> <li>● 実装工場における前後工程インフラの改良</li> </ul>	<p>▶ P.48</p>
	働きやすい環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ推進による組織の活性化</li> <li>● 働き方改革、やりがいの促進、人材教育</li> </ul>	<p>▶ P.48</p>
ガバナンス (G)	ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレート・ガバナンス体制の充実</li> <li>● コンプライアンスの徹底およびリスクマネジメントの強化</li> </ul>	<p>▶ P.64</p>





# JUKI

JUKI株式会社  
代表取締役会長

清原 晃

中期経営計画

## 代表取締役会長メッセージ

### 選択と集中による経営資源の重点投下を図り、 持続的成長を可能とする事業基盤を構築します

#### 2023年度の事業活動と業績レビュー

JUKIは、1938年の創業以来「ものづくり」を社業の中心として、技術の創造と進化を続けながら新しい価値の創造に取り組んできています。

2023年度はAI/IoT/5G/VR等の技術革新の加速や、アフターコロナを展望した市場・顧客の変化によるビジネス展開が進展する中で、新たな成長軌道を目指して、抜本的な構造改革と事業拡大に努めましたが、前年比減収減益となりJUKIにとって厳しい年となりました。

最大市場である中国・東南アジアにおける経済停滞に伴う設備投資の遅れなどにより、売上高は前年比19.3%減少し、947億5,000万円となりました。利益面では、物流費の削減、販売拠点の人員削減や経常経費の徹底した抑制、国内外工場での一時帰休や生産コスト削減などコスト構造改革を進めましたが、想定以上に売上が減少し、そのために生産調整を徹底したことに加え、海外の材料費や経費等の円安による諸コストが増加したことより、営業損失は26億9,900万円、経常損失は36億8,400万円となりました。

事業を展開する主要各国での経済停滞の影響もありましたが、JUKI自らが成長分野における市場や顧客の動きを把握しきれず、目標達成のための実行のシナリオを描き切れなかったことが主体的な反省点です。

主力事業セグメントである縫製機器&システム事業では、工業用ミシンの売上高が、主に中国・東南アジアにおいて縫製工場の設備投資の具体化が遅れ、南アジア等の新興国の外貨不足に起因する購買の先送りなどにより、前年比27.2%減の582億400万円となりました。利益面では、経常損失が33億円の損失となりましたが、半導体コストの正常化や物流費・販売経費・生産コストの削減等のコスト構造改革にも着手して効果を刈り取りつつあります。特に世界のトップシェアを堅持した工業用ミシン事業は、既に中国依存から脱却し、東南アジア、インド以西、中東、さらにアフリカといった地域まで市場開拓を本格化してきましたが、好調な地域の需要の取り込みを加速するまでには至りませんでした。

産業機器&システム事業の売上高は、前年比2.7%減の362億3,100万円となり、利益面では、産業装置における中国での売上減や工場稼働率の低下、円安による海外諸コストの増加などにより、経常利益は3億9,200万円となりました。主力の産業装置の売上は、欧米では電子部品製造受託工場の堅調な設備投資需要を背景として前年比で伸ばしましたが、最大市場である中国における設備投資の低迷等により、全体の売上は前年比で減少しました。また、国内を中心とした受託加工等のグループ事業の売上は、お客様のサプライチェーン分断への対応など設備投資需要の高まりもあり堅調に推移しました。

いずれにしても、2つの事業セグメントとも不調な市場・事業分野の落ち込みを好調な市場・事業分野で埋めるという取り組みが十分ではありませんでした。さらに、今後の収益事業の柱として独立させたIoTプラットフォーム機器&システム事業は順調に立ち上げたものの、ダイレクトマーケティング等の新しいビジネスモデルによってもっと大きく成長させるべく、経営資源の重点投下をする必要があったと考えています。

#### 中期経営計画(2023-2025年)の 1年目の回顧

2023年度は、2025年度を最終年度とする中期計画“Growth & Transformation Plan 2025”をスタートした年でした。この中期計画では、2025年のあるべき姿『「感動」と「安心」をお届けできる企業として“ソリューションパートナー”であり続けるとともに、ESG経営の実践により社会から信頼され、必要とされる企業』を実現するために、3つの構造改革「付加価値構造改革による顧客基盤の維持/拡大」「コスト構造改革による資本効率の改善」「行動改革による人/カルチャーの変革」を経営の重点として掲げました。そして「3つの構造改革」を推進する成長エンジンとして「6つの変革(X)」を稼働させて、「将来の成長に向けた戦略の強化」と「ニューノーマルに対応した事業基盤の構築」に取り組みましたが、計画どおりに進めることはできませんでした。これは、「ボーダレスX」

# 代表取締役会長メッセージ

「ビジネスモデルX」「R&DモデルX」「財務体質X」において、スピード感を伴った変革が不十分だったことに原因があります。

成長力のある市場・お客様を開拓する「ボーダレスX」については、工業用マシンでは新興国市場の開拓が、産業装置では中国依存脱却が遅れ、欧州・米州・インド等の地域のビジネスチャンスにも十分な対応ができませんでした。

また収益力をアップする事業領域の拡大を目指す「ビジネスモデルX」は、IoTプラットフォーム機器&システム事業という新規領域の立ち上げは相応の成果が出ましたが、工業用マシン事業のニット用マシン、ノンアパレル(皮革・厚物生地)用マシン、産業装置におけるMI(異形部品挿入機)、自動倉庫システム、検査・計測システムなど重点領域の拡大が遅れました。

イノベティブな事業領域拡大を目指す「R&DモデルX」については、デザイン戦略や知財戦略の強化は進みましたが、他社との差別化を実現する製品の企画・開発は十分ではありませんでした。世界を見渡すと、EV市場のように短期間でも差別化できる製品の企画・開発によってシェアを大きく拡大できるという事例がありますから、JUKIも独自の企画構想力や技術応用力を活用し、市場やお客様のニーズへの対応力を高めれば十分に競争力を高めていくことができると考えています。

また「財務体質X」については、販売の低迷により生産計画の調整が遅れ在庫が増加、結果として有利子負債が増加する悪循環が起きました。既にPSI(Production:生産、Sales:販売計画、Inventory:管理)マネジメントの徹底により、在庫削減については昨年末から成果が出始めており、早期に財務



改善に目途をつけます。

一方で、持続可能な経営の実践を行う「SDGs経営X」や「働き方改革X」は顕著な成果が出ています。「SDGs経営X」では、JUKIサステナブルプロダクツ認定制度の制定、古着や廃材・副産物を活用したアップサイクル活動の社外展開、Scope3(Scope1、2以外のJUKIの事業活動に関連する他社の温室効果ガスの排出量)の情報開示、サステナビリティ・リンク・ローンによる58億円の借入の実現など、持続可能な社会の実現とJUKIの事業の持続的成長の両立による企業価値向上への取り組みが形になりつつあります。

「働き方改革X」では、ERP(統合基幹業務システム)の刷新による業務の効率化、さらにデータドリブン経営、社員のエンゲージメント向上につながる成果・職責に応じたジョブ型人材マネジメント制度、業績連動型賞与制度の運用など、経営の5S※を軸とした体制の構築が進展しました。

2024年度は、「6つの変革(6X)」を役員・部門長クラスの“主体的でよりダイナミックな発想で企画し、自ら実行する”このことをやり抜くことにより、中期計画の「3つの構造改革」を強力に牽引させたいと考えています。

※経営の5S { Simple 単純明快、Slim 無駄がない、Speedy 機敏に前倒し、Seamless 壁がなく一気通貫、Smart 頭を使い生産性が高い }

## 中期経営計画の見直しと 確実性を高めたコミットメント

中期計画初年度の2023年の業績レビューと改革の回顧、直近の事業環境の変化を踏まえて、残された2024年から2025年まで2年間の中期計画を抜本的に見直しました。新たな中期計画は、ステークホルダーの皆様への確実性を高めたコミットメントとして見ていただきたいと思えます。

新中期計画においては、長期ビジョン『21世紀を生き抜くグローバルでイノベティブ(革新的)なモノづくり企業』や2025年ビジョンは今までと同様ですが、実現に向けた戦略の枠組みを再構築しています。経営の重点施策として推進してきた「3つの構造改革」と「6つの変革(6X)」に、「データドリブン経営」を加えて、これをJUKIがグローバル企業として飛躍するための基本戦略としています。

新中期計画の最大のポイントは、「事業の再定義」です。2023年度を振り返ると、再三述べたとおり、事業環境の変化への対応力と施策の実行力を強化する必要があります。

こうした問題意識をもとに、対象とする市場の変化、競争

状況の動向を分析して、JUKIの成長可能性を検証した上で、事業を『持続主力基盤』『拡大成長基盤』『新規探索基盤』の3つに再定義するとともに、選択と集中による経営資源の重点投下の徹底と組織体制・担当役員の見直しによる実行力の強化を図ることとしました。

市場回復のスピードは遅いものの、企業の持続に必要なベース事業を『持続主力基盤』として、工業用マシンにおける布帛用マシン、家庭用マシン、産業装置事業における実装用マウンタと基板外観検査機を対象としました。また、市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業を『拡大成長基盤』として、ニット用マシン、ノンアパレル用マシン、産業装置のMI(異形部品挿入機)、IoTプラットフォーム機器&システム事業、グループ事業のエンジニアリング受託業務、今年新設したストレージ事業を対象としました。ニューノーマルな社会では、カジュアル化の広がりを見据えて、アパレルのメイン分野をニット用マシン、また自動車シート・スポーツシューズ・家具市場拡大に対応したノンアパレル用マシンは、いずれも高い成長性が見込まれる領域です。産業装置事業から発展的に独立させた自動倉庫システムなどのストレージ事業も一般企業や工場の物流改革が活発化する中で市場の広がりが見込まれます。IoTプラットフォーム機器&システム事業は、パーツの供給や技術サービスを提供するビジネスですが、縫製工場のスマート化が進む中で、ネットワークシステムや自動化装置の導入等を加えたダイレクトマーケティング事業としての展開が期待されます。

次世代の柱として新たに事業創出を進める『新規探索基盤』では、一般企業・工場向けの検査・計測システム、

## 事業の再定義

持続主力基盤	企業持続に必要なベース事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工業用マシン(布帛)</li> <li>● 家庭用マシン</li> <li>● 産業装置(マウンタ、基板外観検査機)</li> </ul>
拡大成長基盤	市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工業用マシン(ニット、ノンアパレル)</li> <li>● 産業装置(異形部品挿入機)</li> <li>● グループ事業(受託開発・製造)</li> <li>● IoTプラットフォーム(パーツ/サービス/システム/自動化装置)</li> <li>● ストレージ事業(自動倉庫システム)</li> </ul>
新規探索基盤	次世代の柱として、新たに事業開発を進める事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ事業(検査・計測、半導体装置)</li> <li>● JUKIプロサーブ(ロボティクス等)</li> </ul>

半導体装置、グループ子会社であるJUKIプロサーブのバイタルセンシングやロボティクスなど新規事業として、試行錯誤しながらも事業化に挑戦していきます。

新たな中期計画では、「事業の再定義」とともに2025年のゴール(目標値)と成長シナリオも見直しました。

**(成長力)** 第1に成長する地域や事業分野での売上高・粗利を伸ばしてグローバル企業としての確固たる市場地位を築いていきたいと考えています。工業用マシンでの業界トップシェアを堅持し、産業装置事業では高速機市場の開拓とMI事業による特徴ある実装ビジネスのプレゼンスを高めることにより、「売上高1,400億円以上」を達成します。

**(収益力)** 第2に固定費水準、変動費率の目標水準を堅持し、損益分岐点比率を製造業平均である85%以下の水準とし、市場リスクにも対応できる収益体質の確立を目指します。

**(財務力)** 第3に在庫削減の推進により、有利子負債を削減し、自己資本比率30%以上、Net D/Eレシオ(負債資本倍率)1.5未満を目標として、ステークホルダーが求める財務体質への改善を図ります。

最後に**(総合力)**として、上記の成長力・収益力・財務力の各ゴールを達成し、ROE(自己資本当期純利益率)でプライム市場上場企業の平均を上回る10%以上、ROIC(投下資本利益率)は4%以上を達成することにより、資本効率性の高い事業基盤の確立を図ります。

そしてこれらの「ゴール」と「成長シナリオ」を実現するため、再定義した事業の方針に基づき、事業ポートフォリオの改革を進めます。基本的な考え方は、『持続主力基盤』以上に『拡大成長基盤』の成長率を高め、売上高や粗利のポート

# 代表取締役会長メッセージ

フォリオにおいて『拡大成長基盤』を相対的に大きくしていくこととなります。

## 2024年度の重点方針・事業計画

2024年度は、見直しを行った新中期計画の1年目となります。その目標は第1にグローバル企業として確固たる市場地位を築くため、売上高1,130億円、経常利益25億円を数値目標(業績予想値)とし、3つの構造改革により業績の復活を加速します。第2に、ステークホルダーの皆様、お客様、株主・金融機関の皆様からの投資価値と安心感への期待に応えるために、財務基盤の強化と経営効率の向上に取り組みます。第3として一時帰休の解除や業績連動型賞与の適用の正常化などを行い、「社員の処遇の回復と向上」を図ります。

特に、コスト構造改革を最優先で着手し、固定費、原価・販売管理費の抑制を徹底するとともに、グループ会社の統合を推進していくことにより、新しい事業体制を早期に構築します。そのためにも投資は全体として抑制するものの、選択と集中により、将来の成長に向けた戦略的な投資を実施し、成長への循環を実現します。人材・設備・開発・IT投資も継続して実施します。

人材投資では社員の学び直しや成長できる機会の提供など、一人ひとりの能力を高め、行動変革につなげる仕組みづくりに注力します。設備投資は、市場・顧客の動きに対応したグローバルな並行生産体制、工場の自動化と効率的なサプライチェーンの構築、開発投資は差別化製品・先端技術を活用したサービス開発、環境負荷低減につながる製品開発

等先端分野への開発に増額し、既存事業の投資は節約します。またIT投資については継続して積極的な投資を行い、データドリブン経営の基盤となるERPの刷新によりDX(デジタル変革)を推進します。

また、営業活動の最前線においては、成長する地域や事業に経営資源を集中投下するとともに、現場営業力・技術サービス力の強化を図ります。

各事業の事業計画については、ユニットやカンパニーの担当役員が、それぞれのコミットメントを責任を持って遂行し、戦略や重点施策の実行力を高めます。

縫製機器&システム事業は、全体として売上高は前年比115%の成長を目指しています。工業用ミシン事業ではニット・ノンアパレルのアライアンスの成果を活かし、営業体制を強化するとともに、6月に操業開始のインド工場の優位性も発揮し、インド・中近東アフリカといった新興国のミドル市場で新規開拓を進めます。家庭用ミシン事業では、趣味力の高いヘビーユーザーの皆様にごッドデザイン賞を受賞した製品を軸に、今までにない機能やサービスを通じて新たな楽しみの創造を提供し続けたいと考えます。

産業機器&システム事業は、売上高は前年比127%の成長を目標にしています。産業装置事業では、基本的には実装に関わる機器とサービスの展開に集中します。2023年に投入した事業統合したソニーグループの技術を組み入れた高速かつコンパクトな最新鋭のマウンタを成長するお客様・市場に徹底して販売し、また省人化・省力化機械であるMI(異形部品挿入機)、また同じくソニーの技術が導入されている基板外観検査機も積極的に拡大していきます。

拡大成長基盤として独立させたストレージ事業は、半導体製造工場や一般工場の部品管理等、新たな分野への開拓に取り組みます。

グループ事業は、素材・部品加工・組立などの受託事業から、開発・エンジニアリング事業へ重点を移し、その売上比率を伸ばしながら、国内外での売上と収益の拡大を図ります。

IoTプラットフォーム機器&システム事業は、人手不足を背景にさまざまな業界で高まっている自動化・省人化ニーズを捉えて、ネットワークシステムや自動化装置の開発やパーツ・サービスのダイレクトマーケティングの推進、併せて販売店・代理店を活用した顧客対応体制(テクノセンター)の強化も図っていきます。

## ESG経営の実践により、「感動」と「安心」をお届けする企業へ

JUKIにおけるESG経営は、そもそも企業理念として「人々のしあわせを実現し、社会に貢献する」「技術を創造し、進化させ、新しい価値を生み出す」ことを宣言し、また、コーポレートスローガンである「Mind & Technology」を掲げ、これに基づき、お客様から学び、お客様とともに新たな価値をつくっていくというお客様視点で製品・サービスを提供してきました。

近年は、環境(E)への取り組みとして、地球温暖化や気候変動に伴うさまざまな災害がグローバルで発生している中で、持続可能な社会をつくるため、最優先課題としてカーボンニュートラルの実現に取り組んでいます。自社の事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出の削減努力はもちろん、省エネルギーを軸とする製品開発や取引先と連携により、JUKIの製品をご使用いただく工場の消費電力の低減に貢献しています。

社会(S)に対しては、85年に亘る事業活動を通じ、新興国での産業創出と経済発展への貢献など、私たちの企業活動そのものがSDGsが目指す社会の実現のための取り組みだと考えています。また、衣料廃棄ロス削減への貢献として、2021年より古着や廃材・副産物を活用したアップサイクル活動の推進、さらに縫製品の生産を支える立場から、製品開発においても少量生産の最適化・大量生産の効率化・事業領域の拡大によりこの課題解決に取り組んでいます。

ガバナンス(G)については、経営の健全性・効率性を確保する観点から、またステークホルダーの信頼にお応えするため、コーポレート・ガバナンス体制の適切な維持・運用を最重要

課題の一つと位置付け、その整備と充実に努めています。コンプライアンスの遵守およびリスクマネジメントの強化に取り組むとともに、適時かつ正確な情報公開を通して、経営の透明性を高めていきます。

私たちは「持続的な成長に向けてのアクションプラン」を実行することにより、将来に亘って世界中の人々の“平和で豊かな暮らし”に寄り添う存在価値のある会社であり続けることを目指します。

## マイパーパスを基軸として、社会価値・経済価値を創造

おしまいに、構造改革の3つ目の「行動改革による人/カルチャーの変革」について触れます。今、JUKIでは若手社員の有志が集まり、90周年、100周年に向けた成長のための行動改革プロジェクトを立ち上げ、企業風土改革に取り組んでいます。「社会・お客様、そして私たち一人ひとりの持続可能な成長のために何をすべきか」を考え実践することが行動改革の第一歩であるとの認識から、役員はじめ、全社員に「マイパーパスの宣言」(一人ひとりのコミットメント)の提案がなされ、この実行フェーズに移っています。個人として「自分らしくよく生きる、よく働く」ための軸ができ、自発的なキャリアデザイン・ジョブデザインが可能となります。そして高い志を持った社員が増え、会社のパーパスとのつながりを深めていくことで、それが企業変革の原動力になることを期待しています。

企業価値は、社員一人ひとりの実力の総和です。社員の価値が企業の価値につながるという考え方は、私の経営者としての出発点です。社員一人ひとりが、JUKIの4つのDNAを取り戻すことで、社会価値と経済価値を創造しながら、創立90年、さらにその先の100年に向けて成長していきます。

100年に向けたJUKIの挑戦にご期待とご支援をいただきたく、お願い申し上げます。

### JUKIの4つのDNA

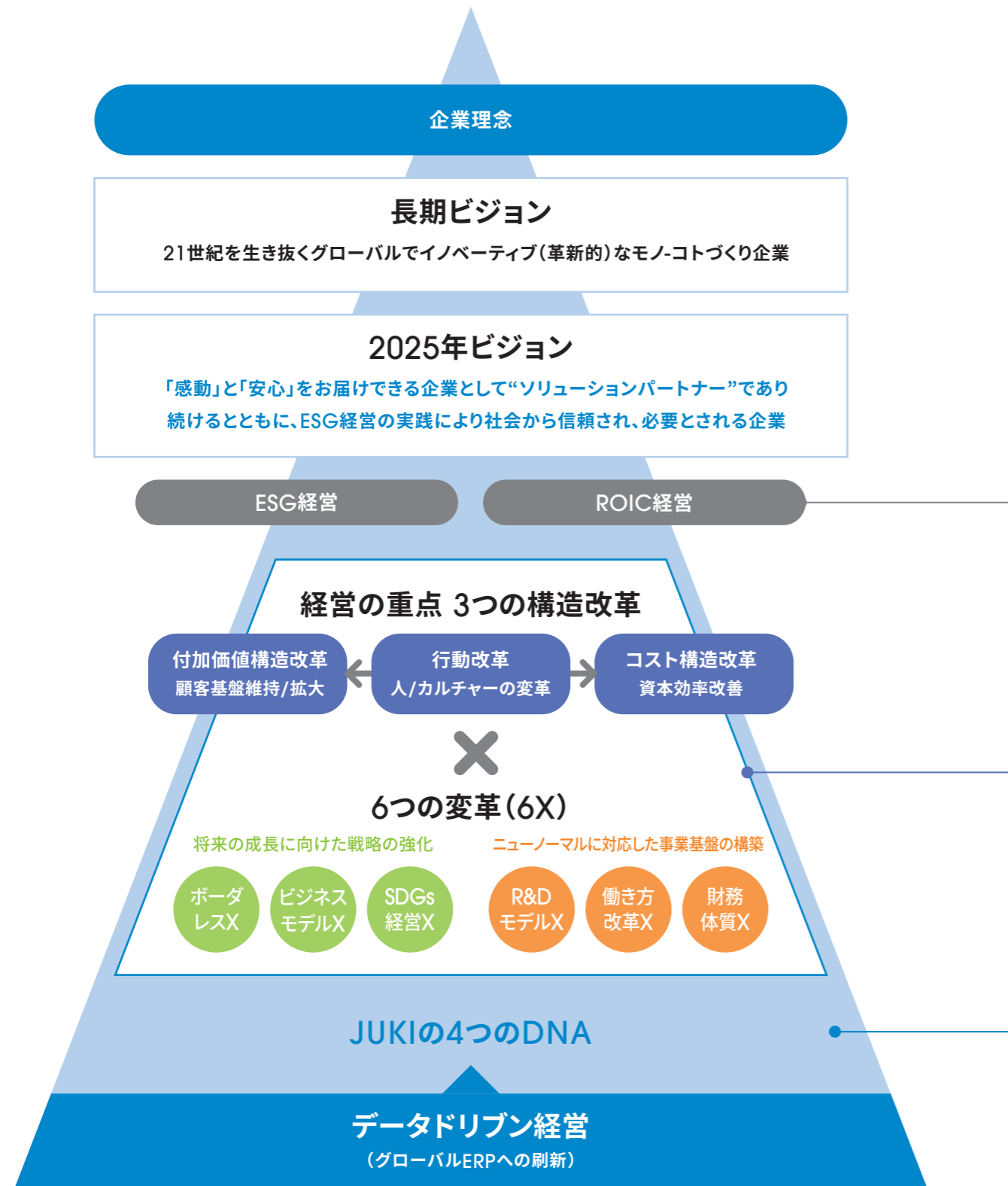
- 市場をいち早く開拓するDNA
- お客様の工場を止めない技術・サービスのDNA
- 新技術を世界で最初に上市するDNA
- 世界に誇れる高品質のものづくりをするDNA

自前から協業へ「近年のアライアンスによる事業領域の拡大戦略」		
2014年	JUKIオートメーションシステムズ(株)設立	ソニーの実装機器事業部門と統合し、産業装置事業領域の拡大を図る
2019年	ESSEGI AUTOMATION S.r.l.設立	イタリアの自動倉庫メーカーESSEGI SYSTEM SERVICE S.r.l.と合併会社を設立し、自動倉庫事業の本格化を図る
2021年	(株)PEGASUSと事業提携	工業用環縫いミシンのトップブランドPEGASUS社と事業提携し、ニット用ミシンの拡充を図る。2023年資本業務提携
2022年	JUKIテクノソリューションズ(株)設立	三菱電機の子会社三菱テクニカ社の工業用ミシン事業と統合し、ノンアパレル用ミシンの開発・販売を強化
2022年	AIメカテック(株)と資本業務提携	半導体や次世代ディスプレイ製造用インクジェット装置などを手がけるAIメカテック社と資本業務提携し、協業委託/受託業務の拡大を図る

# 中期経営計画 Growth & Transformation Plan 2025

## 全体ビジョン (企業目的) と枠組み

中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”は、『「感動」と「安心」をお届けできる企業として“ソリューションパートナー”であり続けるとともに、ESG経営の実践により社会から信頼され、必要とされる企業』をビジョンに、3つの構造改革と6つの変革(6X)を軸に、企業価値向上に結び付けます。



ESG経営		ROIC経営	
サステナビリティ視点を重視した経営の徹底		事業ごとに「投資とリターン」を明確化し、収益の最大化	
<b>JUKIのコミットメント</b> カーボンニュートラル/TCFD対応		※含む設備/開発/IT/人材投資、人材配置の実施 一人ひとりの生産性向上に向けたKPI設定	
3つの構造改革 (経営の重点)			
付加価値構造改革 顧客基盤維持/拡大	行動改革 人/カルチャーの変革	コスト構造改革 資本効率改善	
高付加価値分野の強化による顧客基盤の維持・拡大  ● 事業領域拡大による新たなビジネスモデルの構築 ● アライアンス先との協業強化	社員一人ひとりの施策実行力の強化  ● グローバルでの多様な人材活用 ● 次世代リーダー育成/全階層での学び直し ● 成果・職責に応じたジョブ型マネジメント ● 役員・社員の学び直し	事業環境変化を踏まえたコスト構造の見直し  ● 生産/物流/調達網の再構築 ● 拠点機能の統合、管理部門の効率化 ● あらゆる無駄の排除	
6つの変革 (6X)			
ボーダレスX	ビジネスモデルX	SDGs経営X	
● 代理店網の再構築および商社活用による新興市場の開拓 ● ソリューション提案力の強化によるハイエンド顧客の維持拡大 ● 本社・販社一体運営によるロイヤル顧客の囲い込み	● 収益性をアップする事業領域の拡大 ● 既存領域に囚われない新事業の創出	● 自社工場の環境対応(省エネ等)によるCO <sub>2</sub> 削減 ● 製品ライフサイクルへの配慮(製品開発/再生ビジネス)によるサプライチェーンの環境負荷低減 ● eラーニング/職業訓練/工場診断等による新興国発展の支援	
R&DモデルX	働き方改革X	財務体質X	
● 新技術活用によるイノベティブな製品開発 ● 知的財産/デザイン機能の効果による特許網構築、コーポレートブランディングの再構築 ● 設計改革による製造原価の大幅低減 ● マーケティング力の向上による事業企画機能の強化	● 生産技術の強化による自動化推進 ● 市場の動きに合わせたサプライチェーンの見直し ● 管理間接費用の抜本的な見直し ● スマートツール活用による業務効率化 ● コーポレートコミュニケーションの強化 ● 多様な人材の活用/全階層の学び直し	● サプライチェーンの再構築による在庫/売上債権削減 ● 有利子負債の削減(D/Eレシオ目標の達成) ● キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮	
JUKIの4つのDNA			
● 市場をいち早く開拓するDNA ● お客様の工場を止めない技術・サービスのDNA ● 新技術を世界で最初に上市するDNA ● 世界に誇れる高品質のものづくりをするDNA			

# 中期経営計画 Growth & Transformation Plan 2025 (2024-2025年見直し)

## 2024-2025年 見直し方針

2023年に3年間の中期経営計画(2023-2025年)をスタートしましたが、初年度であった2023年の足元の結果と事業環境の変化を踏まえて見直しを行い、2年間(2024-2025年)の中期経営計画を策定しました。

## 事業環境認識 (リスクと機会)

事業環境は、中国・東南アジアにおける需要回復の遅れや南アジア等の新興国における外貨不足による設備投資の遅れの継続が懸念される一方で、インド以西、中南米、東欧、アフリカなどの成長する経済圏における設備投資需要の拡大が見込まれ、またニューノーマルな環境への対応および新技術の活用による新たなビジネスチャンスにつながる動きも活発化して行くものと考えます。

### リスク

外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロシア・ウクライナ紛争による混乱等の継続</li> <li>米中緊張関係の継続</li> <li>中国・東南アジア経済の回復遅延</li> </ul>	競争環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>主力事業である工業用マシン・産業装置における競合各社によるお客様へのスマート化提案が一層激化</li> <li>海外市場における製品の低価格化の加速</li> </ul>
------	--	------	--

### 機会

外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフターコロナにおける市場、顧客の価値観の変化</li> <li>インド、欧州(東欧)、米州(中南米)、アフリカなど成長する経済圏での設備投資の拡大見込み</li> <li>AI/IoT/5G等の技術革新の加速</li> <li>環境負荷低減に対する社会からの要請</li> </ul>	自社	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマルな社会に対応した新しいビジネスモデル/経営基盤の構築</li> <li>ソリューション提案の強化による新しい市場開拓</li> <li>先端技術の活用による先進的な製品・サービスの開発</li> <li>環境変化に対応した柔軟な生産体制の構築</li> <li>持続可能な社会の実現に向けた取り組み(SDGs)</li> </ul>
------	--	----	--

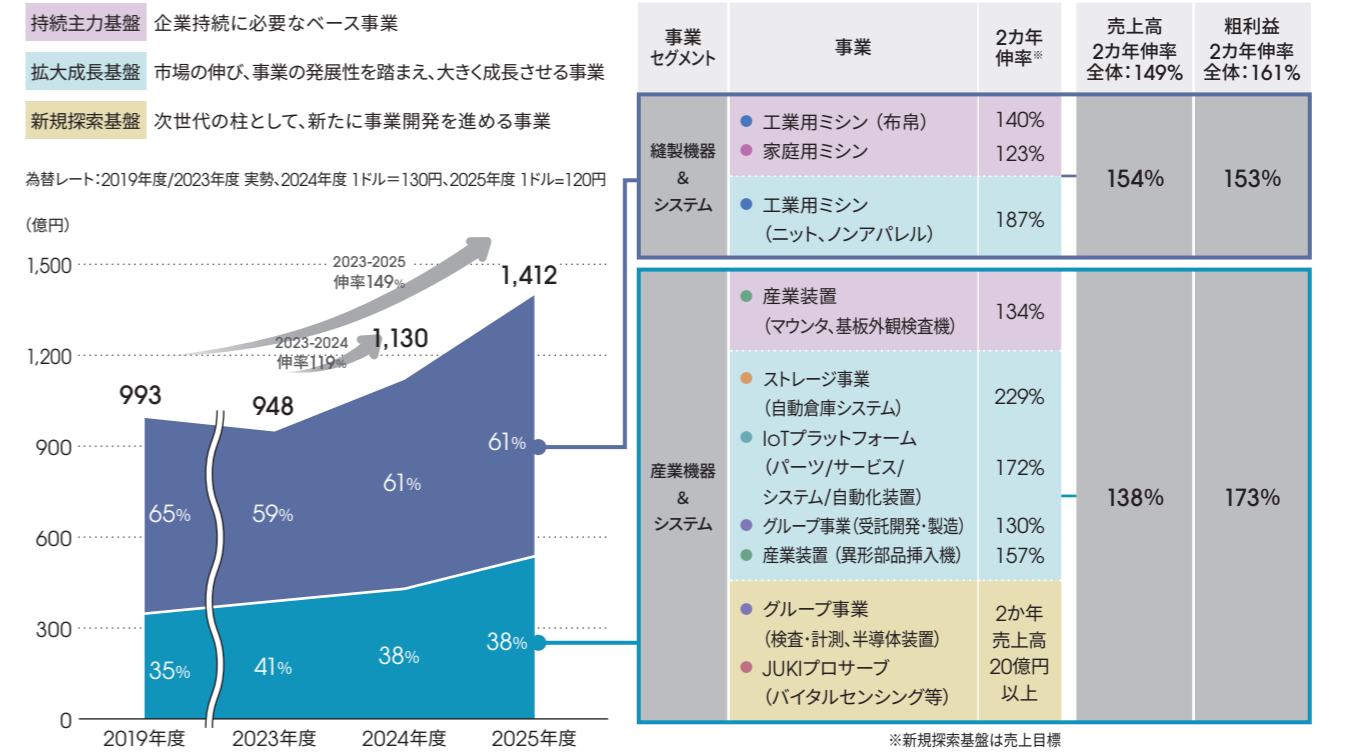
## 2025年のゴール(目標値)と成長シナリオの見直し

成長力	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル企業として確固たる市場地位を構築する</li> <li>縫製機器：工業用マシンでのトップシェアの堅持</li> <li>産業機器：高速機市場の開拓とMI事業のグローバル展開による特徴ある実装ビジネスの確立</li> <li>成長する地域や事業分野で売上高/粗利を伸ばす</li> </ul>	売上高 1,400億円 以上	
収益力	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーから評価される利益率</li> <li>市場リスクに対応できる収益体質を確立</li> <li>固定費水準および変動費率の目標水準を維持</li> <li>損益分岐点比率を製造業平均85%以下の水準にする</li> <li>粗利率の改善/固定費の削減を実施</li> </ul>	経常利益率 4% 以上	
財務力	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した財務体質への改善</li> <li>在庫削減により有利子負債を削減、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善/自己資本の積み上げ</li> </ul>	自己資本比率 30% 以上	D/Eレシオ 1.5 未満
総合力	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率性の高い事業基盤を確立する</li> </ul>	ROE 10% 以上	ROIC 4% 以上

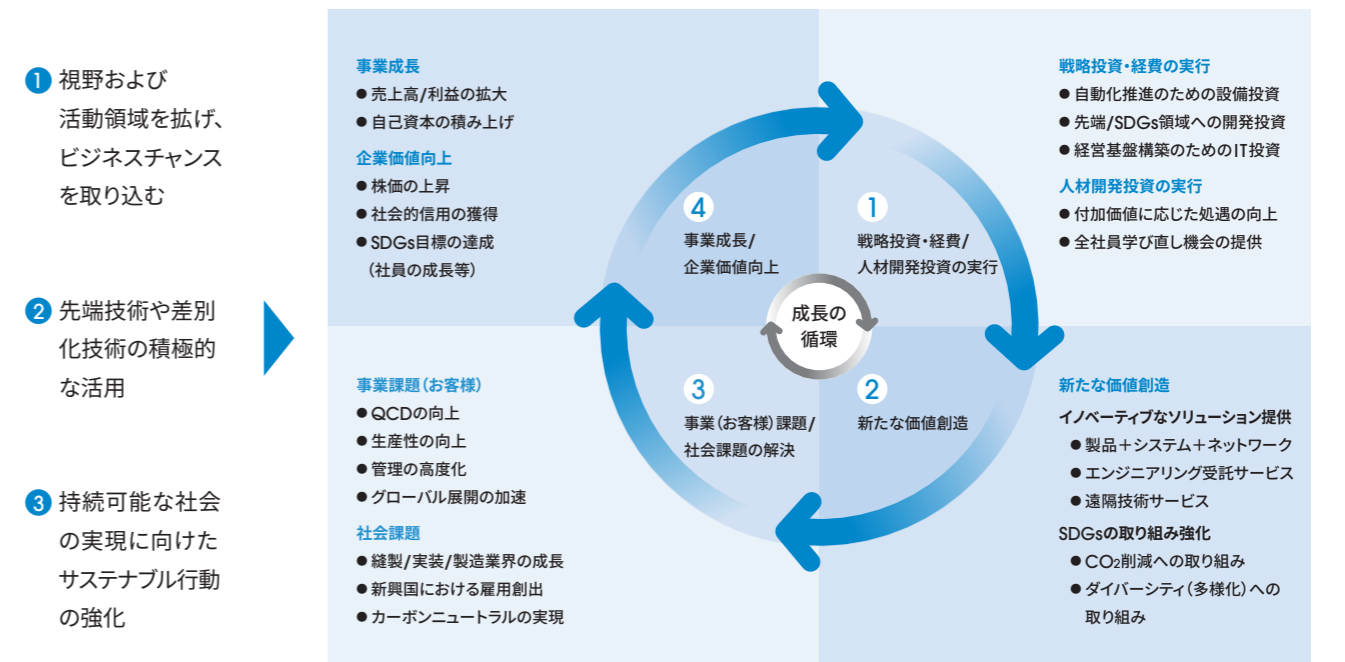
## 事業ポートフォリオ

「拡大成長基盤」を中心に経営資源を集中投下します。特に産業機器&システムの高付加価値分野を中心に事業拡大を進めることで、ポートフォリオ改善を着実に進めます。

### 売上高 伸率



## 持続的な成長に向けてのアクションプラン(成長の循環図)



# 中期経営計画の定量計画と施策

新中期経営計画（2024-2025年見直し）の定量計画値とその達成のための施策・KPIを策定しました。戦略的な投資と確実な施策の実施を行います。

### 計画値

#### 売上・経常利益

為替レート：2023年度 実勢、2024年度 1ドル=130円、2025年度 1ドル=120円

項目	2023年度	2024年度	2025年度
売上高 (億円)	948	1,130	1,412
経常利益 (億円)	25	25	58
利益率 (%)	-3.9%	2.2%	4.1%

2023-2025 伸率140%

#### 売上総利益構成比(粗利益)

項目	2023年度	2025年度
縫製機器&システム (%)	60%	57%
産業機器&システム (%)	40%	43%

2023-2025 伸率161%

#### 主要財務項目

為替レート：2023年度 実勢、2025年度 1ドル=120円

項目	2023年度 実績	2025年度 計画
売上債権(回転日数)	361 (4.6ヵ月)	357 (3.0ヵ月)
棚卸資産(回転日数)	569 (7.2ヵ月)	358 (3.0ヵ月)
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	320日	161日
有利子負債	840	591
自己資本比率(%)	22.7	30.1
Net D/Eレシオ(倍)	2.4	1.5

#### ROIC経営

項目	2023年度	2025年度
ROIC (%)	-4.6%	4.3%

#### ROE

項目	2023年度	2025年度
ROE (%)	-20.6%	11.7%

重点方針	施策	KPI	投資金額
<h3>ESG経営</h3> <p>カーボンニュートラルの実現、TCFDの情報開示を前提にした取り組みを強化するとともに、本業を通じた社会課題解決の進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出のScope1,2,3の明確化と推進</li> <li>自社の気候変動に関する適切な情報開示 (TCFD含む)</li> <li>社会課題の取り組みの強化</li> <li>ガバナンスの強化</li> </ul>	<h3>CO<sub>2</sub>排出量削減</h3> <p>2025年度まで △37% (2013年度比) (Scope1,2)</p>	<h3>SDGs投資</h3> <p>(億円)</p>
<h3>DX (デジタル・トランスフォーメーション)</h3> <p>DXを活用したデータドリブン経営の再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルなERPの再構築</li> <li>在庫、売上、ROICなどの経営の見える化</li> <li>サプライチェーン改革</li> </ul>	<h3>グローバルERP導入</h3> <p>日程順守率 100% 2023年: 主要販社2社 2024年: アジア販社/工場 2025年: 国内製造会社</p>	<h3>IT投資</h3> <p>(億円)</p>
<h3>人材力強化</h3> <p>ダイバーシティ、ワークライフバランス推進による生産性の高い組織構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活用・活躍推進</li> <li>業績・成果対応の処遇見直し</li> <li>学び直しによる人/組織のレベルアップ</li> <li>働きやすい環境整備</li> </ul>	<h3>女性管理職比率</h3> <p>2023年度 7.4% → 2025年度 10%</p>	<h3>人材力強化投資 (教育研修・学び直し等)</h3> <p>5億円 (2023-2025年のトータル)</p>
<h3>事業の成長</h3> <p>マーケティングをベースにした市場戦略と、高付加価値分野の拡大によるポートフォリオの変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル営業視点での連携、マーケティング力の強化</li> <li>市場に即した製品、ソリューション提案力の強化</li> <li>アライアンス先との協業強化</li> <li>新規事業、事業領域拡大</li> </ul>	<h3>事業毎の売上高</h3> <p>為替レート：2023年度 実勢、2025年度 1ドル=120円</p>	<h3>開発投資</h3> <p>(億円)</p>
<h3>技術開発</h3> <p>顧客価値と社会価値の創出による差別化製品の開発と事業領域拡大に貢献する製品・システムの開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs(カーボンニュートラル、環境負荷など)への取り組みの強化</li> <li>お客様の工場のスマート化</li> <li>JUKI開発の効率化</li> <li>知的財産戦略とデザイン戦略の実行・推進</li> </ul>	<h3>新製品売上高比率</h3> <p>2023年度 12% → 2025年度 30%</p>	<h3>生産設備投資</h3> <p>(億円)</p>
<h3>生産</h3> <p>生産拠点戦略の展開による品質向上、コスト低減、納期改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門横断での各拠点のスマート化の推進</li> <li>品質の安定化とFコスト(製造失敗コスト)の低減</li> <li>調達安定化とコストダウン推進</li> <li>SCM分断リスク対応および販売市場動向に連動した生産拠点戦略推進</li> <li>カーボンニュートラル実現に向けた対応の強化</li> </ul>	<h3>スマート化投資効果(累計)</h3> <p>2023年度 累計5億円 → 2025年度 累計25億円</p>	<h3>コスト削減効果</h3> <p>2024年度 19億円</p>
<h3>財務戦略</h3> <p>付加価値構造改革およびコスト構造改革の実行力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社統廃合による再編</li> <li>本社・現場の生産性向上</li> <li>効率的なサプライチェーン体制の構築</li> </ul>	<p>2024年度 19億円</p>	

## 代表取締役社長メッセージ

# 社員の成長と幸福を成長エンジンに、 JUKIをサステナブルで強固な企業に することが使命

### 代表取締役社長就任に当たって

社会や市場環境の変化が非常に激しくかつ速く、先行き不透明な環境の中、JUKIは今大きな変革を求められています。私たちが21世紀を「生き抜き」成長を続けるためには、世の中の変化を正面に見据え、その変化に対して取り組むべき施策をスピードを上げて実行する、同時に会社も社員もその変化に合わせて進化していくことが求められています。それがサステナブルな企業につながる唯一の道だと考えています。厳しい事業環境の中で企業活動を行っていかねばなりません、同時に変革のための取り組みや新しいことへの挑戦ができ、それが大いに奨励される好機だと思っています。

### 新中期経営計画の取り組み

新中期経営計画(2024-2025年)において、まず2024年度は成長軌道に戻すことが最大の目標であり、2023年度に着手したコスト構造改革の効果を確認しながら、市場リスクに対応できる収益体質の確立を目指します。2025年度は、これに加えて工業用マシン事業、産業装置事業の強化をさらに進めながら、同時に将来の収益基盤となる第3、第4の事業の柱を見極め、そこにリソースを集中して投下できる体制整備を進め、次期中期経営計画に備えます。これらの事業基盤を整えることで、将来のサステナブルなビジネスモデルにつながります。

### JUKIの成長エンジンとしての「社員の成長と幸福」

そのために一番大事なことは、企業活動の最大の担い手である「社員の成長と幸福」です。当社には、過去から脈々と培われてきた製造業のDNAがあります。真面目に一つの道を究める想い、モノづくりに真摯に向き合う姿勢、またグローバルに市場を開拓する意思と力、それらがJUKIの最大の強みだと感じています。「社員の成長」イコール「企業の成長」という理念に基づき、社員の成長を強力に推進することで企業価値の向上を図ります。また「社員の幸福」に重点を置くことにより、社員が自らのびのびと力を発揮できる環境を整え、仲間とともに高い目標を共有し、一緒に「挑戦」と「達成」の喜びを追求できる組織をつくることで、社員のウェルビーイングを目指すとともに、JUKIのさらなる進化を目指します。

「社員の成長と幸福」をJUKIの成長エンジンと位置付け、早期に業績を成長軌道に乗せるとともに新たなチャレンジにより、サステナブルで強固なJUKIの創出に取り組んでまいります。

代表取締役社長

**成川 敦**

2024年7月1日就任

# 事業概況

## Create the Sustainable Future with Smart Solution

スマートソリューションで持続可能な未来を創造する

事業を「持続主力基盤」「拡大成長基盤」「新規探索基盤」の3つに分類し、効果的に経営資源を投下します。

持続主力基盤	企業持続に必要なベース事業	拡大成長基盤	市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業	新規探索基盤	次世代の柱として、新たに事業開発を進める事業
--------	---------------	--------	-----------------------------	--------	------------------------

セグメント	事業	事業内容	主な対象顧客	主な製品・サービスと事業基盤の分類
縫製機器 & システム  2,000機種以上のマシンやシステムで、プロ用から趣味層まで、あらゆる“縫い”をサポートする事業	工業用マシン事業 縫製機器の業界を牽引する世界トップのリーディング事業 ▶P.32	世界トップシェアの工業用マシンを中心に、自動化装置・ITシステムなどと組み合わせて、最適な縫製工場づくりをお手伝いする事業です。	縫製工場	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #4a7c9c; color: white; padding: 2px;">持続主力基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・布帛生地用マシン</li> <li>・布帛生地用自動機</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">拡大成長基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニット生地用マシン</li> <li>・ノンアパレル用(皮革厚物生地)マシン</li> </ul> </div> </div>
	家庭用マシン事業 Home Sewerの創造性を刺激する製品を提供する事業 ▶P.34	工業用マシンの性能を取り入れた確かな製品力で、快適なソーイングライフをサポートする事業です。	一般顧客	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #4a7c9c; color: white; padding: 2px;">持続主力基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭用マシン</li> <li>・小型ロックマシン</li> <li>・職業用マシン</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>
産業機器 & システム  永年培った“ものづくり力”を活かし、製品やシステム、開発力・製造力でお客様の生産工場をサポートする事業	産業装置事業 基板製造工場をトータル・ソリューションでサポートする事業 ▶P.36	「基板」を生産するための装置やシステムの提供を通じて、工場全体のスマート化をサポートする事業です。	基板実装工場	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #4a7c9c; color: white; padding: 2px;">持続主力基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実装用マウンタ</li> <li>・基板外観検査機</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">拡大成長基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異形部品挿入機</li> </ul> </div> </div>
	グループ事業 「人・設備・方法・材料」の総合力で製造会社をサポートする事業 ▶P.38	JUKIグループ各社が、主要製品を生産する中で培った開発・設計・生産・生産管理のノウハウを活かして、さまざまな製品の開発・製造・加工などを受託する事業です。	製造工場	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">拡大成長基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受託製造(素材、部品加工、組立など)</li> <li>・開発、設計、エンジニアリング</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #808000; color: white; padding: 2px;">新規探索基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・検査・計測システム</li> <li>・半導体装置</li> </ul> </div> </div>
	ストレージ事業 部品や小物商品の入出庫、管理を自動化する事業 ▶P.42	部品や小物商品の入出庫や在庫管理の自動化に加えて、AMRやピッキングロボットと連携することで、搬送作業も含めた自動化のお手伝いをする事業です。	基板実装工場 製造工場 一般企業	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">拡大成長基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自動倉庫システム</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>
	IoTプラットフォーム機器&システム事業 自動化や各種サービスを通じてお客様の課題解決を行うソリューション事業 ▶P.40	IoTプラットフォームを核として、未然防止のサービスやスマート化など、各種ソリューションサービスの提供を通じて、一歩先を行く工場運営のサポートを行う事業です。	縫製工場 基板実装工場	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">拡大成長基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パーツ供給</li> <li>・修理・保全</li> <li>・教育支援</li> <li>・ソフトウェア</li> <li>・自動化装置</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>
新規事業	生活環境サポート事業 専門性と培ってきたノウハウを活かし、生活環境をサポートする事業 ▶P.43	快適な環境づくりのために、お客様のニーズに沿ったサービスやロボット・システムなどによるサポートを行う事業です。	一般企業 一般顧客	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="background-color: #808000; color: white; padding: 2px;">新規探索基盤</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バイタルセンシング</li> <li>・ロボティクス・システム</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"></div> </div>



# 工業用ミシン事業



専務執行役員  
縫製機器&システムユニット長  
兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
代表取締役社長

**新田 実**

## 強み

- 世界シェアNo.1のブランド力
- 縫製アイテムの全方位をカバーする圧倒的な製品群
- コア技術をベースにした高い品質と性能の両立
- グローバル市場開拓のDNA
- 60年超のコンサルティング活動に裏打ちされたソリューション力

## 中期経営計画における事業戦略の進捗

工業用ミシン事業は、アパレルや自動車関連などの縫製工場に製品やサービスを提供するとともにソリューション活動を通じて、縫製工場の成長をサポートする事業です。世界185カ国で広く製品は使われており、特に新興国での経済発展や雇用拡大につながっています。

2023年度は世界的なインフレによる物価高や中国経済の低迷等の影響で工業用ミシンの事業環境は悪化しました。自動車関連では新会社発足による商品レンジ、販売網の拡大で日本や欧州で売上が伸びましたが、アパレル・ニット分野では中国・東南アジアでの縫製工場の設備投資の具体化の遅れや、南アジア等新興国の外貨不足による購買の先送りの影響を大きく受けました。

2024年度の事業環境はグローバルサウスと呼ばれるインド以西、中南米、中央アジア、アフリカ等の成長する経済圏での設備投資需要の拡大が見込まれ、販売サービス体制の強化や新規代理店網の構築に取り組んでいきます。成長するニット分野では事業提携先PEGASUS社の販路活用や共同開発製品の販売拡大に努めます。自動車のEVシフトやスポーツシューズで成長するノンアパレルは新会社発足で拡大した商品レンジ、販路を活かし売上拡大を進めます。また、アジアへの生産移転を加速する縫製企業のサポート強化のため、昨年ベトナムに設置したアジアグローバル営業部の活動を本格化し、縫製企業のスマートファクトリー実現に寄与していきます。

## 事業環境

### 機会

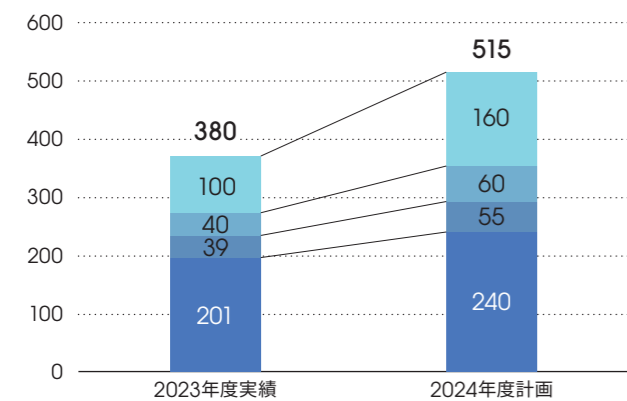
- グローバル企業の生産地移転加速
- SDGs、労働問題等に対する認識の変化
- カジュアル化によるニットおよびボトム市場の活況
- 労働力不足による自動化・システム化ニーズ
- EVシフトなど、自動車産業の新しいニーズ

### リスク

- 中国自動機メーカーの商品開発力の向上と販売拡大
- ニューノーマルによるファッションのパラダイムシフト
- 中国・東南アジアにおける需要回復の遅れや南アジア等の新興国における外貨不足による設備投資の遅れ

## 2023年度の実績と2024年度の取り組み

為替レート：社内計画レート  
(億円) ■ 布帛 ■ 自動機 ■ ニット ■ ノンアパレル



	2023年度比	2024年度の取り組み
ノンアパレル (皮革厚物生地) 用ミシン	160%	・旧名菱テクニカ社の主力製品の自動車大手顧客への営業強化 ・新機種投入によるスポーツシューズの顧客開拓強化
ニット用ミシン	150%	・PEGASUS社の販路の活用や共同開発製品の販売
布帛用自動機	141%	・縫製工場へのトータルソリューションの展開強化
布帛用ミシン	119%	・成長市場の東南アジア、インド以西 (中近東アフリカ等) の新規開拓

## ビジョン

# JUKI Smart Solutionsのもと、革新的技術とシステム提案によりお客様のイノベーションに貢献

## 2025年のゴール

グローバル環境が変化中、工業用ミシンの顧客の動きをきめ細かにフォローする体制の構築により、成長する地域や事業分野で売上高・粗利を伸ばしていきます。また、新規顧客開拓を強化することにより、工業用ミシンの市場シェアナンバーワンを不動のものにします。

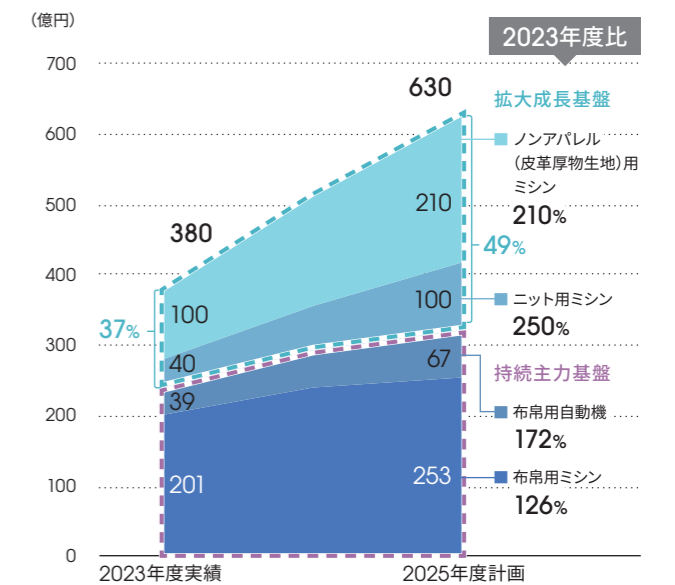
売上高  
2023年度 380億円 → 2025年度 630億円

拡大成長基盤の売上高比率  
2023年度 37% → 2025年度 49%

## 選択と集中の事業分類

- 持続主力基盤 企業持続に必要なベース事業
- 拡大成長基盤 市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業

為替レート：社内計画レート



## TOPICS

### 「中近東アフリカ営業強化室」を設置し、インド以西の体制を強化

欧米・中国・アジアから縫製工場の産地移転が加速している中近東アフリカ市場でのお客様サポート強化を目的とし、「中近東アフリカ営業強化室」を本社直轄組織として設置しました。現地のグループ会社・本社連携によるチーム組成として、同地域のさらなるグローバルサポート体制を強化していきます。



代理店ガーナ事務所の開所式

### 高速電子閉止め/本縫ボタン付けソーイングシステム「LK-1900Cシリーズ」を発売

従来機と比べ、縫い速度の向上・縫製位置合わせのしやすさの改良により生産性向上に貢献します。下糸は大釜仕様とし、頻繁な糸交換に伴うダウンタイムを大幅に削減。また、騒音・振動を低減させ、オペレーターへの負担を軽減しました。さらに電装頭部を一体型し、セットアップも容易になりました。



LK-1900C

# 家庭用ミシン事業

専務執行役員  
縫製機器&システムユニット長

新田 実

## 強み

- 工業用ミシンを基盤にしたブランドへの信頼
- 職業用ミシン分野の先駆者
- コア技術に基づく高い性能と品質
- ソーイングインフルエンサーからの支持
- 利用者目線追及のDNA

## 中期経営計画における事業戦略の進捗

家庭用ミシン事業は、ホームソーイングの創造性を高める機器やアクセサリなどの販売を通じ、ホビーの楽しさを提供する事業です。

工業用ミシンの高い信頼性を軸に、高品質・高機能なハイクラス商品で、趣味としての用途から、作品の販売などをされる個人事業者まで、本物志向のお客様から特に高い支持を得ています。近年は趣味力の高いお客様によるネットを活用した作品販売が一般化したことにより、専門性の高いミシンへのニーズがますます高まっています。

2023年度はロシア・ウクライナ紛争の長期化、米中緊張関係の継続による資源高、緊迫する中東情勢による地政学的リスクの高まり等、不安定な経済不況と厳しい環境はありましたが、

新製品である職業用ミシン専用ボタンホーラー、空環カッター機能付き自動糸調子小型ロックミシンの発売で専門性を極めるお客様へ積極的に展開し日本や米州の多くの方から反響を得ました。

2024年度は代理店や路面店との接点をさらに強化したマーケティングを推進し、SNSを通じた魅力ある情報を発信することでJUKIファンを拡大します。また、新製品であるボタンホーラーや小型ロックの販売拡大を行い、JUKI独自の事業の価値創造を推進していきます。SDGs活動では社内で培ったノウハウを基に新たに始めた代理店との協業によるアップサイクルソーイングスタジオを更に拡大していきます。

## 事業環境

### 機会

- 趣味力の高いお客様へのSNSによる情報発信力の影響拡大
- ネット販売などへの機会拡大
- 外部との協業によるアップサイクル活動

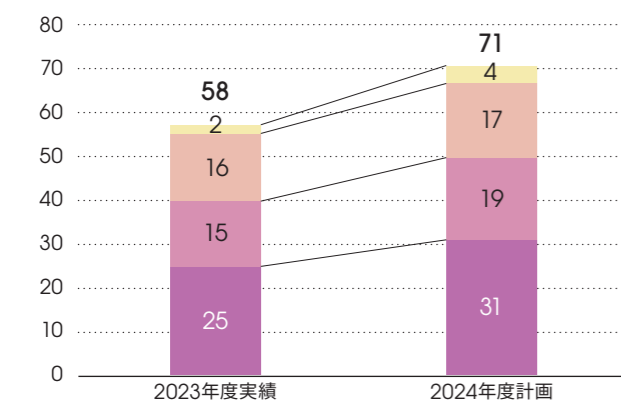
### リスク

- 巣ごもり需要の終息
- 全世界的なインフラを含めた物価高
- 特定地域における先行き不透明感の増加
- 業界再編の中での競争環境の変化

## 2023年度の実績と2024年度の取り組み

為替レート:社内計画レート

(億円) ■ 家庭用ミシン ■ ロックミシン ■ 職業用ミシン ■ その他



	2023年度比	2024年度の取り組み
その他	200%	・ボタンホーラーなど、セット販売の強化
職業用ミシン	106%	・市場シェアのさらなる拡大 ・グッドデザイン賞の活用
ロックミシン	127%	・ニット需要への対応 ・ヘビーユーザーの取り組み
家庭用ミシン	124%	・欧米におけるデジタルマーケティングを活用した主要商品の認知度アップとブランド力の強化 ・主力商品の拡大販売

## ビジョン

# 趣味力の高いお客様 (Home Sewer) と新たな楽しみの創造

## 2025年のゴール

各市場の特性に合わせた商品ラインナップで、顧客基盤の拡大を目指します。また、付加価値の高い商品の展開を通じて、ミシンユーザーのコトづくりに貢献します。

### 売上高

2023年度 58億円 → 2025年度 90億円

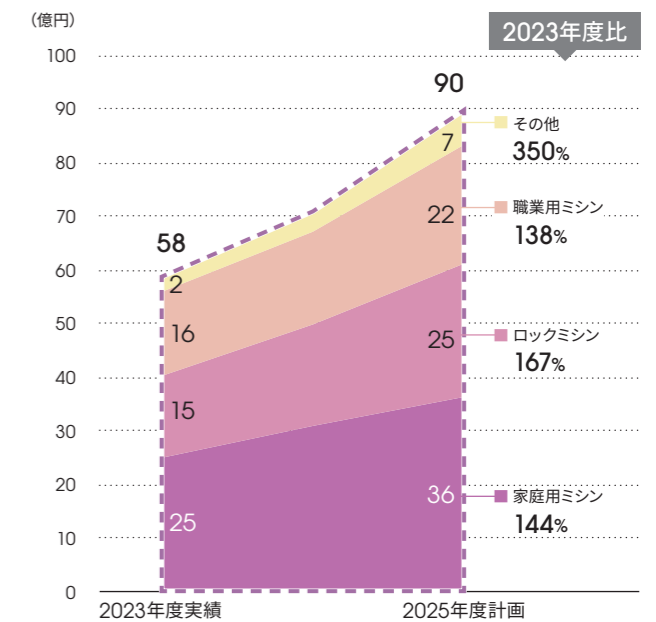
### 職業用ミシンの市場シェア拡大

2023年度 46% → 2025年度 62%  
※2023年度 国内シェア 70%

## 選択と集中の事業分類

持続主力基盤 企業持続に必要なベース事業

為替レート:社内計画レート



## TOPICS

### アップサイクルを通じた、コトづくりを提供

JUKIが取り組む社会課題の一つに「衣料廃棄ロスの削減」があり、古着や廃材を価値のある新しいものに再生するアップサイクルに着目した社内イベントを2021年から行っています。

2023年、アップサイクルの取り組みに賛同する協力ミシン店を「JUKI アップサイクルソーイングスタジオ」と名付け、ミシンユーザーが楽しくアップサイクルソーイングできる場を全国へ拡げる活動をスタートしました。初回イベントは、アパレルメーカーとタイアップし、古着をバッグに作り替えるワークショップをスタジオで開催しました。

サステナブルな社会の実現に向けて、さらに協力ミシン店を増やしていくとともに、今後は大型商業施設でのアップサイクルイベントなども予定しています。



### 職業用ミシンの国内シェア7割

#### ミシンを本物の道具として「趣味」を応援します

近年ハンドメイド市場が活況を呈する中、「趣味のソーイングをさらに深める」ために、帆布や皮革などの厚い生地から薄い生地まで「本格的な縫い」ができる職業用ミシンが求められています。こうした「本物の道具」にこだわるヘビーユーザーから、JUKIの職業用ミシンは圧倒的な支持を得ています。

2024日本ホビーショーの展示会では、ワンランク上のソーイングの喜び・楽しみを共有できるワークショップを開催し、JUKIの「工業用品質の縫い」を体験していただきました。

ミシンを売る会社から、楽しさや趣味力の向上をサポートする会社へ。本物にこだわるソーイング愛好家を応援していきます。



2024年4月 日本ホビーショー

# 産業装置事業



副社長執行役員  
産業機器&システムユニット長  
産業装置カンパニー長  
兼 JUKIオートメーションシステムズ㈱  
代表取締役社長

永嶋 弘和

## 強み

- 光学技術をベースにした数多くの独自のコア技術
- JUKI×SONYの人材・技術力  
(2014年にSONYの同事業部門と事業統合)
- お客様に寄り添ったソリューション力
- 後発スタートからの市場開拓のDNA

## 中期経営計画における事業戦略の進捗

産業装置事業は基板実装工場のお客様に向けて、実装工程のみならず実装工場全体のスマートファクトリー化をご支援するため、部品倉庫や手挿入工程、検査工程の自動化に取り組んでいます。

2023年度は新型コロナウイルス感染症の影響は軽減したものの米中の貿易摩擦や地政学上のリスクの影響を受けて事業環境が大きく変化しました。そのような中で産業装置事業は中期ビジョンである「スマートファクトリーに向けてWin-Winのパートナーへ」に向け自動倉庫ビジネスや検査・計測ビジネス

などハード面の充実とともに、ソフト面でも充実したシステムを提供しお客様のご要望にお応えしてきました。

2024年度は産業装置事業の強みとなったSMT後工程の自動化ビジネスに新製品の投入とグローバルなサポート体制をさらに強化するとともに、特にSMTの主力であるマウンタビジネスに力を注いでいきます。今までの「汎用性に強いJUKI」に加え「高速化と柔軟性」を新たに追加し、お客様の要望にお応えします。

## 事業環境

### 機会

- DXの加速、自動車のEVシフト、エレクトロニクス製品の裾野拡大による設備投資の拡大
- 生産の効率化、人手不足による省人化・自動化ニーズ
- 中国からインド、東欧、メキシコ、ベトナム等への生産移管の進展

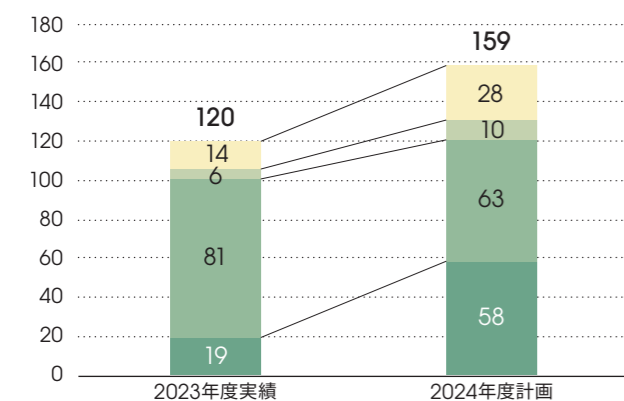
### リスク

- 半導体、電子部品不足の継続による実装工場の仕事量減少、投資意欲の減退
- 材料費高騰、コスト競争力の低下
- 中国競合企業や異業種参入による競争激化
- 競合各社の領域拡大、技術の進展などによる製品競争力の低下

## 2023年度の実績と2024年度の取り組み

為替レート：社内計画レート

(億円) ■ 高速マウンタ ■ 汎用マウンタ ■ 基板外観検査機 ■ 異形部品挿入機



	2023年度比	2024年度の取り組み
異形部品挿入機	200%	・各拠点でのパートナー拡大/育成 ・既存シリーズのコストダウン/ 新機種投入
基板外観検査機	167%	・欧米、インド市場での販売強化
汎用マウンタ	78%	・大手グローバル企業の攻略/AVL の取得 ・LED市場での販売拡大
高速マウンタ	305%	・東欧、インド、ベトナムなど第二の 市場づくり

## ビジョン

# マウンタ事業の強化と非マウンタ領域拡大で お客様に信頼されるビジネスパートナーへ

## 2025年のゴール

欧米や東南アジア、インド市場での販売を強化し、重点地域での事業拡大を目指します。さらに拡大成長基盤の異形部品挿入機は、各拠点の販売パートナーを拡大・育成し、またJMシリーズの新機種投入を行い、グローバルに事業を拡大していきます。

売上高  
2023年度 120億円 → 2025年度 185億円

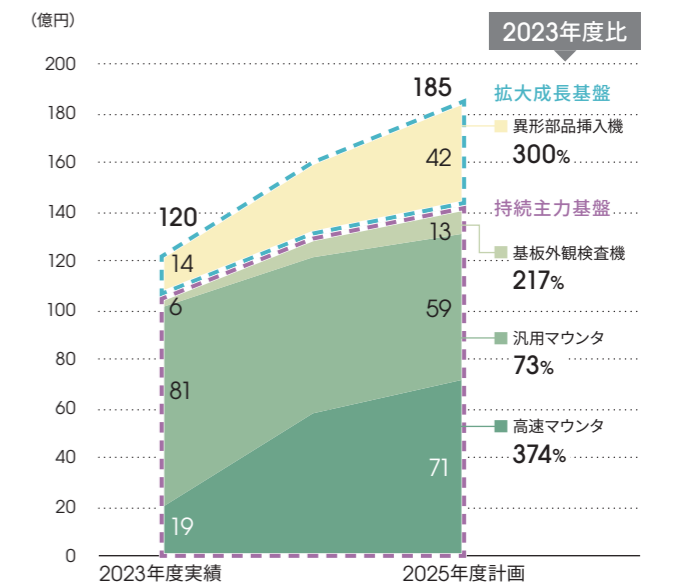
拡大成長基盤の売上高比率  
2023年度 12% → 2025年度 23%

## 選択と集中の事業分類

持続主力基盤 企業持続に必要なベース事業

拡大成長基盤 市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業

為替レート：社内計画レート



## TOPICS

### 高速性と汎用性を実現 高速フレキシブルマウンタLX-8を発売

LX-8は、本体の左右に搭載ステーションを装備しており、交換可能な2種類のヘッドを組み合わせることで、省スペースながら高い面積生産性と汎用性を兼ね備えた高速フレキシブルマウンタです。極小チップを高速高精度に搭載できる「プラネットヘッドP20S」、中・大型部品など幅広い部品種に対応する「匠ヘッド」、それぞれ特長の異なるヘッドを交換することで、多種多様な基板に柔軟に対応し、高効率生産を実現します。2024年夏の発売に向けて、品質を高めるべく市場評価を行っています。



LX-8

### 実装展示会でのソリューション提案

グローバルエリアでの各種展示会に積極的に出展し、基板実装工場のソリューション提案を実施しました。「JUKI Smart Solutions ～お客様と共に課題を解決!生産プロセスのDXで生産性向上を実現～」をテーマに、最新の実装ラインと実装統合システムソフトウェア「JaNets」との融合をはじめ、SMT工程の最適化や実装前後工程の自動化による最新ソリューションを紹介しました。



2024年4月 アメリカでの展示会

# グループ事業



常務執行役員  
産業機器&システムユニット  
グループ事業カンパニー担当  
**橋本 圭一**

## 強み

- JUKI80有余年の豊富なものづくりのコア技術
- 機械製品から電子製品まで、精密で幅広い開発・製造力
- 生産技術をベースにしたエンジニアリング力
- 日本における製造ビジネス成功への情熱
- 医療器や異業種界の装置開発の実績

## 中期経営計画における事業戦略の進捗

工業用・家庭用マシンや産業装置などの事業展開で培った素材から加工・組立完成までの垂直統合型生産体制における製造ノウハウ・生産技術・製造技術を強みに、幅広いお客様へ「製造受託事業」として2015年からビジネスをスタートしました。近年では、国内製造7拠点と海外製造1拠点を中心に製造受託していた事業に加えて、開発・設計から生産まで幅広く一貫したビジネス受託を行うべく、エンジニアリング事業を強化しています。

2023年度は、お客様のサプライチェーン分断への対応などによる設備投資需要の高まりもあり堅調に推移した結果、増収となりました。利益面においても、売上の増加および生産性向上によるコスト削減の継続取り組みにより利益率が改善し、増益となりました。

2024年度は、2023年度からさらに飛躍するために、エンジニアリング体制の強化、顧客拡大、自社開発製品のお客様への導入を注力領域と定義して活動範囲を広げていきます。

エンジニアリング体制の強化では、社内の開発、設計人材のグループ事業へのシフトを行い、質、量ともに拡充します。

顧客拡大では、これまで日系顧客からの受託を行ってまいりましたが、新たに非日系顧客への営業活動を強化し、特に東南アジア地域での新規顧客獲得拡大を図ります。

自社開発製品のお客様への導入では、実装ライン用に自社開発した検査計測機を、人手不足・高齢化が進む中で、自動化ニーズが高まっている非実装領域での目視検査の工程改善となるよう、導入を目指し活動していきます。

## 事業環境

### 機会

- 生産工場のニューノーマルによる働き方の変化による省人化・自動化の需要拡大
- ファブレス企業(工場を持たない製造業)の増加
- 円安影響による海外の人的コスト高騰や輸送費の急激な変動等による製造業の日本回帰

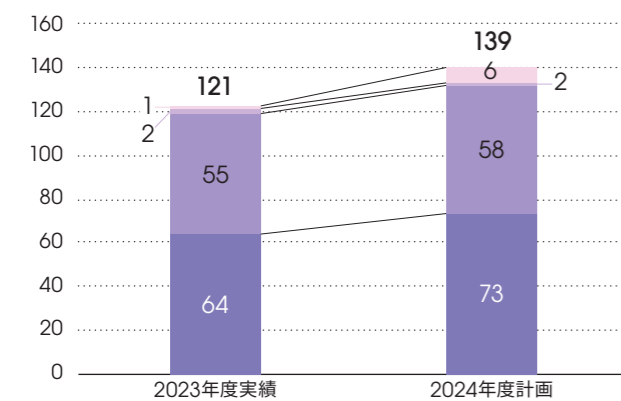
### リスク

- 部品調達遅延
- 原料・材料の価格高騰
- 海外部品メーカーの低コスト製品

## 2023年度の実績と2024年度の取り組み

為替レート:社内計画レート

(億円) ■ 開発・エンジニアリング ■ 部品・素材 ■ システム ■ 検査・計測(非実装)/半導体装置



	2023年度比	2024年度の取り組み
検査・計測(非実装)/半導体装置	600%	・小物部品対応の外観検査機を発売 ・微小外観検査装置の探索
システム	100%	・データエントリーの領域拡大による収益の向上
部品・素材	105%	・アジア地域における非日系顧客の開拓
開発・エンジニアリング	114%	・コア(核)となる顧客の新規領域拡大と新たな販路開拓

## ビジョン

各工場の強みを活かした積極的なソリューション提案を通じ、お客様とWin-Winな関係を構築する

## 2025年のゴール

製造受託事業では、開発・エンジニアリングの人材強化を図り、新分野での案件の獲得を増やします。併せて新規探索基盤の検査・計測事業や半導体事業を拡大させ、グループ事業全体として産業装置に並ぶ第2の柱として地位確立を目指します。

### 売上高

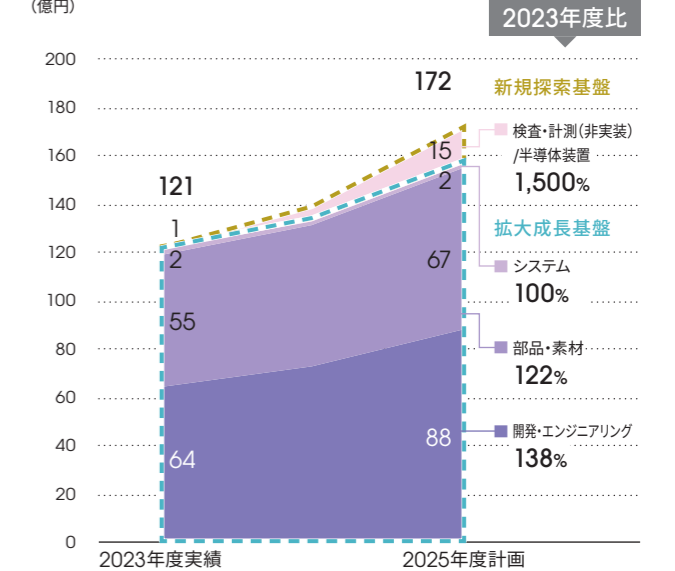
2023年度 121億円 → 2025年度 172億円

## 選択と集中の事業分類

- 新規探索基盤** 次世代の柱として、新たに事業開発を進める事業
- 拡大成長基盤** 市場の伸び、事業の発展性を踏まえ、大きく成長させる事業

為替レート:社内計画レート

(億円)



## TOPICS

### 検査・計測の機器販売をグループ事業で拡大

産業装置事業の拡大領域として、自動車工場や製造工場に向けて開発・販売を行ってきた「検査・計測」機器の販売を、事業対象マーケットを同じくするグループ事業に移管し、「新規探索基盤」として販路拡大を図ります。

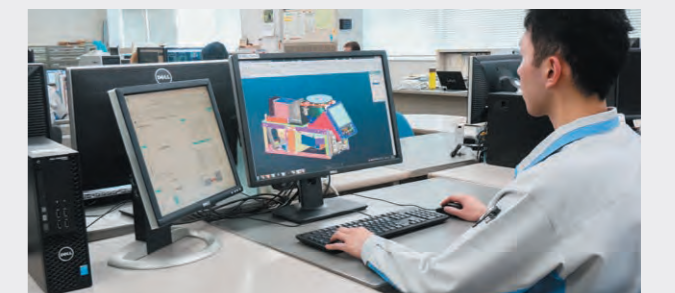
2024年5月には小型外観検査機 SE100 を発売。2021年12月発売のSE1000で定評がある照明ユニット(JUKIのコア技術の1つ)を搭載し、金属部品を検査する装置として、安価で省スペース化を実現しました。技能を要する検査工程での人手不足ニーズを背景に、開発・製造に加え、生産技術に強みを持つグループ事業での相乗効果を図ります。



小型外観検査機 SE100

### 開発体制の強化

「開発」案件のさらなる受託拡大を目指して、開発体制を2023年度比で1.2倍に増員しました。JUKIは、工業用マシンや産業装置などで培ったメカ・エレクトロニクス・システムの開発力をベースに、医療機器、美容関係機器、半導体関連装置、電気関連の製造装置、車関連のユニットなど、さまざまな業種でお客様の要望に沿った製品を形にしています。開発体制の強化とともに、IoTやAIなどの最新技術を取り入れた新技術の創出を図り、新規案件の獲得につなげていきます。



受託した製品のCAD設計

# IoTプラットフォーム機器&システム事業



常務執行役員  
IoTプラットフォーム機器&  
システムユニット長  
**石橋 次郎**

## 強み

- 永年の事業活動によるブランドへの期待
- 市場での製品稼働台数の多さ
- 世界シェアNo.1の工業用ミシンを基盤にした圧倒的なパーツ取扱数とコアパーツの保有
- 豊富な知識や経験に基づくソリューション・技術サポート力

## 中期経営計画における事業戦略の進捗

IoTプラットフォーム機器&システムは、前身の「カスタマービジネス」をベースに、組織拡大を行い、JUKIの主力事業に成長すべく2023年3月にスタートした事業です。JUKIの工業用ミシンビジネス、産業装置ビジネスの中で培ってきた、パーツ販売、サポートサービス、システムソフトウェア販売などを統合し、さらに縫製工場に向けた自動化対応およびミシン以外の設備提案を追加して、IoTプラットフォーム機器&システム事業としてさらなるお客様の価値向上を目指します。

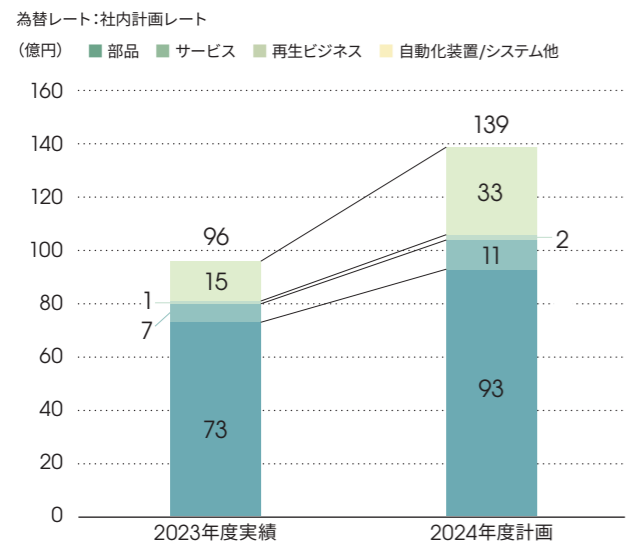
そのために、①お客様課題の解決として、技術情報の共有と遠隔サポートの活用による高度なサービス提供とタイムリーなパーツおよび装置類の供給、②SDGs観点での社会課題の解決

として、縫製ではeラーニングを通じた新興国での教育機会の創出と、産装では高品質なサービス提供による廃棄品の低減を実現していくほか、お客様が使用された製品を回収し、再生品として販売するビジネスの推進により環境負荷低減活動も拡大します。また、2024年からは、さらにお客様へのサポート力を強化すべく、「JUKI TECHNO CENTER」を立上げ、代理店と一体活動を実施します。新中期経営計画では、JUKIが強みを持つ製品販売（モノ売り）に加えて、特にシステムやサービス提供（コト売り）分野を大きく拡大させていくことにより、お客様工場全体を対象にしたスマート化を支援します。

## 事業環境

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> <li>● XR (AR/VR/MR) やAIなどの技術革新と実用化</li> <li>● SDGsニーズによる設備投資や生産の仕組みの変化</li> <li>● ニューノーマルな働き方の変化によるオンライン化の加速</li> <li>● Web活用セミナーの恒常化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロシア・ウクライナ紛争の長期化による資源の高騰、サプライチェーンの分断</li> <li>● 世界的インフレによる材料価格・運賃の高騰、人件費・物件費の高騰</li> </ul>

## 2023年度の実績と2024年度の取り組み



	2023年度比	2024年度の取り組み
自動化装置/システム	220%	・人手不足等を背景にした顧客工場における自動化/省人化需要への対応
再生ビジネス	200%	・基板再生ビジネスの構築 ・外部活用による事業拡大
サービス	157%	・ShuHaRi/eラーニングを活用した顧客の囲い込み強化 ・顧客の生産性改善に向けた能動的サービス活動推進
部品 (縫製機器/産業装置)	127%	・重点アイテム、新規開発機種の販売拡大 ・販促活動のDX化による情報共有と業務の効率化

## ビジョン

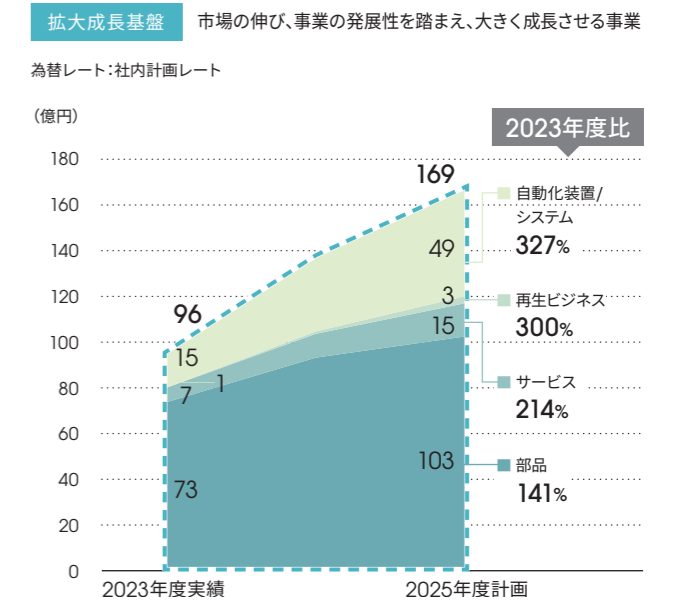
お客様に寄り添う  
生産効率化のお役に立つコト売りの事業化

## 2025年のゴール

事業全体が拡大成長基盤であるため、縫製機器・産業装置・グループ事業といった、これまでの顧客基盤を活用し、大きな粗利の確保を目指します。ダイレクトマーケティングの推進やテクノセンターを立ち上げ、顧客対応力を強化し、よりお客様への提供価値を高めていきます。



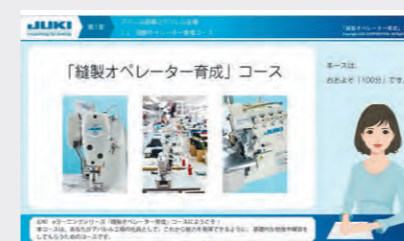
## 選択と集中の事業分類



## TOPICS

### eラーニングのメニュー開発とクレジット決済の導入

「JUKI eラーニング」は、JUKIが長年培ってきた縫製やマシンの保全ノウハウを活かして、アパレル縫製業界向けに展開しているオンライン学習サイトです。さらなるコンテンツの拡充を目指し、「セミナー講師向けデジタルコンテンツ」の配信を進めています。工業用ミシンの特定機種に特化したコンテンツ動画の配信を拡大していくことで、縫製技術やマシンへの知識を深めていただくことができます。また、eラーニングではWEB決済システムを導入し（国内2024年5月～/米州2024年6月～）、お客様の利便性向上を進めています。



JUKI eラーニング

### ハンガーシステムとPSシリーズのショールーム開設

JUKI本社（東京都多摩市）に「JaNetsハンガーシステム」、自動機ミシン「PSシリーズ」をご覧いただけるショールームを開設しました。このショールームでは、JUKIがご提案する工場の自動化・省人化に貢献するシステム・製品をご覧いただけます。また、機種セミナーやマシンデモンストレーションなどもご案内できる施設となっています。



JaNetsハンガーシステム

### JUKI TECHNO CENTERを開設

お客様への技術サポート強化の一環として「JUKI TECHNO CENTER」を開設しました。一定の資格基準や技術力を有した代理店にセミナーを実施し、「JUKI TECHNO CENTER」として認定していきます。対象代理店の技術者は、セミナー受講後、認定証を交付し、JUKI水準の技術を証明しています。今後はインドネシアを皮切りに、世界中のお客様のより身近な場所から「お客様の工場を止めない技術・サービスのDNA」をお届けします。



JUKI TECHNO CENTER認定証

# ストレージ事業

ビジョン

## 倉庫・物流産業のDX化をソリューション提案を通じてサポート

### 産業装置事業からストレージ事業を独立

ストレージ事業は、自動倉庫を活用して、部品や小物商品の入出庫や在庫管理の自動化に加えて、AMR(自律走行型搬送車)やピッキングロボットと連携することで、搬送作業も含めた自動化ソリューションを提供する事業です。

自動倉庫は、イタリアのEssegi社が自社の基板実装工場の電子部品向けに自動倉庫を開発し2013年から外販を開始しました。その後システムを中心に開発を強化し、基幹システムや実装機器を連携し、基板実装工場のスマート化に貢献しています。

今般、物流業界の慢性的な人手不足や自動化による効率化や省人化のニーズの高まりを受け、本中期経営計画(2024-2025年見直し)において、「拡大成長基盤」と位置付け、組織体制を従来の産業装置事業から独立し、「ストレージ事業」として強化を図りました。企画・開発・営業機能を強化するとともに、さらにEssegi社との連携を強め、自動倉庫の機能拡張を図り、基板実装工場向けはもとより、製造工場や高額素材・部品・商品を保管の管理を効率化する装置として、多業界のお客様に展開していきます。

#### 主な取り扱い商品



2013年 Essegi社の自動倉庫を仕入れ販売  
 2014年 Essegi社と販売代理店契約を締結。JUKI産機テクノロジーにて生産開始  
 2019年 合併会社ESSEGI AUTOMATION S.r.l.を設立  
 2024年 産業装置事業からストレージ事業として独立

### 事業環境

#### 機会

- 半導体産業/EV・電池産業のDX化のニーズ拡大
- 人手不足や効率化、物流産業の自動化ニーズ

#### リスク

- 新規参入業者増加による競争激化
- 保管品の多様化

### 2024年-2025年の取り組み

基板実装工場に向けては、半導体設備投資の回復とともに自動化ニーズの需要拡大に向け、JUKIの自動倉庫の強み・導入効果の提案を強化します。

一般製造工場に向けては、ニーズ調査を行いながら、部品管理の自動化提案など、新たな販路開拓に取り組みます。



## TOPICS

### 製造工場での自動倉庫システム活用モデル工場を構築

JUKI大田原工場のパーツセンターで、2024年2月より複数台の自動倉庫ISM3600を導入し生産管理システムと連携した部品管理運用を開始しました。

従来の「部品の取り違い、手書き作業のミスや忘れ、取り出し後の並び替え」などの課題を聞き取りながらISMの導入を検討しました。それによりデータやシステムの連携を構築し、熟練した作業者が不在な時でも入庫/出庫作業が自動化され棚卸し作業時間も短縮されました。作業者は動き方も変わり省人化や作業の効率化につながっています。工業用ミシンにおいては、約10万種類のパーツを在庫しお客様の需要に対しタイムリーにお届けする体制を整えています。



- ・一括入出庫管理
- ・在庫管理
- ・システム連携

# 生活環境サポート事業

ビジョン

## ロボットやシステムなどを活用し、お客様の快適な環境づくりをサポート

### 事業概要

生活環境サポート事業は、サービス型ロボットやバイタルセンシング(安全運転支援機器)、安全衛生機器などを仕入れ販売しているJUKIプロサーブの事業です。中期経営計画(2024-2025年見直し)において、次世代の柱として、新たな事業創出が期待できる「新規探索基盤」に位置付け、事業拡大を図っています。

バイタルセンシング(安全運転支援機器)事業は、これまでの物流・運送業界からより多くのバイタルセンシングニーズ全般に領域を拡大し、ロボティクス事業では商業施設、医療機関学校、介護施設など人の活動をサポートするロボットの提供、安全衛生機器事業では職場や住生活の安全・安心で快適な環境づくりのための商材の提供など、生活環境全般にわたるサポートを行います。

人手不足や自動化による効率化や省人化のニーズに対応する商材、マーケティング強化による商材の探索を進め、市場ニーズに適応した事業を強化します。

#### 主な取り扱い商品



AI搭載パーソナルロボット「テミ」(左) 自律搬送ロボット「カチャカ」(右) 提案、販売から保守まで総合コンサルティングサービスを展開

スリープバスター「Mobile Edition」 バイタルセンシングを活用した安全運転支援に加え、さまざまなセンシングニーズに対応

安全衛生商材 生活者や働く人の健康的で豊かな暮らしを支える、幅広い商材を取り扱う

### 事業環境

#### 機会

- ロボット分野など新技術活用の進化
- 人材不足、不安定化を受けたロボット・自動化ニーズの高まり
- ロボット商材の増加

#### リスク

- 新規参入会社の増加による競争の激化

### 2024年-2025年の取り組み

新規探索基盤として、従来のJUKIの事業領域にこだわらない商材の拡大・創出を図ります。体制強化とともに、ロボティクス分野では、病院や百貨店、学校への納入実績を基に同業種への水平展開を、バイタルセンシング分野では、物流の2024年問題を契機としたセンシングニーズの取り込み、安全衛生機器分野での商材拡充と拡張を図ります。



## TOPICS

### JAPAN SHOP 2024 に出展

2024年3月に東京ビッグサイトで開催された「JAPAN SHOP 2024」に、ロボティクス事業、バイタルセンシング事業、安全衛生事業が同じブースで出展しました。街づくり・店づくりがテーマの総合展であり、来場者数は70,740人にのぼりました。

JUKIプロサーブは、新しい店舗のスタイル、ウェルビーイングな空間づくりを提案する特別展示「JAPAN SHOP +Plus」に出展。目玉商品である日本初の「ピザの自動販売機」を紹介し、3事業と併せて多くの引き合いを獲得しました。



# 財務担当役員メッセージ



取締役 財務部門担当

内梨 晋介

[コスト構造改革委員会委員長]

## 新中期経営計画における取り組み

JUKIは、2023年度の業績の回顧と事業環境の変化を踏まえ、新たに2024年から2025年までの中期経営計画を策定いたしました。新中期経営計画では、「トライアングル改革」として、「コスト構造改革」、「在庫削減」、「付加価値構造改革」を同時並行して推進することで、事業体質の改善を進めており、特にコスト構造改革委員会が中心となって、コスト削減による損益分岐点引下げと在庫削減による財務体質改善に強力に取り組んでいます。

まず今回コスト構造改革の一環として、サプライチェーンにおける物流コスト削減に取り組みました。2023年1月に物流管理部を新設し、JUKIグループ全体の物流費を徹底的に見直したところ、倉庫代と輸送コストが大きなウエイトを占めることがわかりました。倉庫削減と物流費削減のプロジェクトを立ち上げ、抜本的な見直しを実施したところ、全世界で41カ所あった倉庫を9カ所削減し、2023年末には32カ所にしました。2024年度にはさらに7カ所削減し25カ所にする計画です。倉庫数を昨年から大幅に削減することで大きなコスト削減を実現することができました。

さらに物流面においては、米州の物流改革を実施しました。米州には従来マイアミ、ロサンゼルス、メキシコに3カ所のハブ(集約地)がありましたが、中南米への輸送拠点として最適なハブとして新たにパナマにハブを設置しメキシコは閉鎖しました。パナマにハブを置くことで、日本、中国、ベトナムの工場からの輸送コストや中南米への出荷コストも削減できました。新たな視点で物流を抜本的に見直すことで「ムダ」を削減し、コスト削減に寄与しています。このように、サプライチェーンの流れを見直し整理化し、コストを最小限に抑え適正化していきます。

在庫削減については、生販会議の運用を変更し、生産、販売の見通しの精度を上げJUKIグループ全体で在庫削減に取り組みました。この結果、2023年度の1年間で、在庫は624億円から569億円となり55億円削減しました。為替の影響を除くと89億円の削減となります。売上が伸びない中、痛みを伴いながらも工場の生産調整を実施したこと、在庫削減を強く意識した販売により、大きく在庫を削減することができました。

今後もサプライチェーンの改革や在庫の削減に真正面から取り組み、一つひとつ着実に成果を出していくことで、財務体質の改善に積極的に取り組んでいきます。

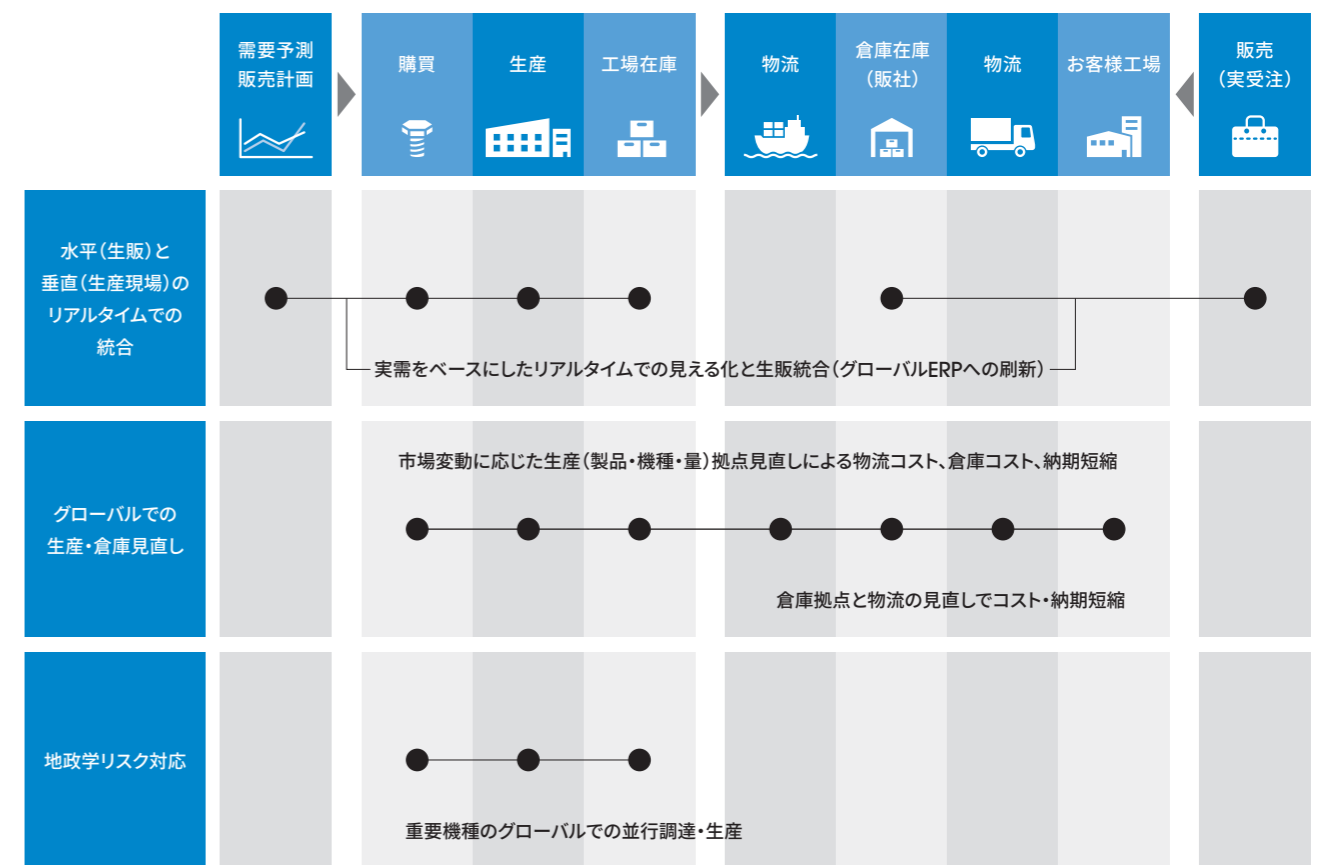
## 主要財務項目

為替レート：2022年度/2023年度 実勢、2025年度 1ドル=120円

(億円)

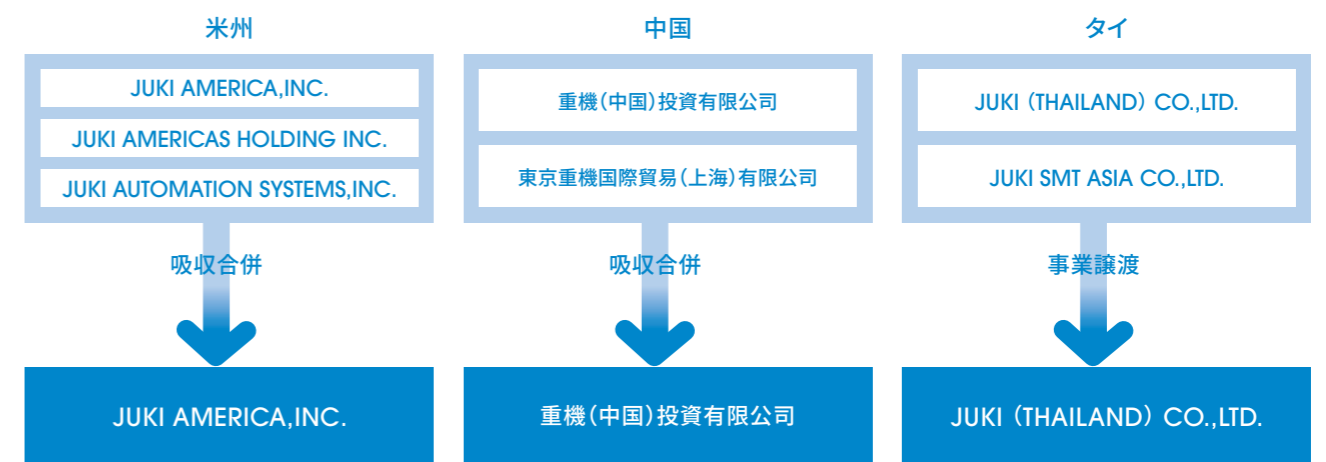
	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 計画
棚卸資産(回転日数)	624(6.4ヵ月)	569(7.2ヵ月)	358(3.0ヵ月)
有利子負債	793	840	591
売上債権(回転日数)	375(3.8ヵ月)	361(4.6ヵ月)	357(3.0ヵ月)
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	265日	320日	161日
自己資本比率(%)	25.3	22.7	30.1
Net D/Eレシオ(倍)	2.0	2.4	1.5

## サプライチェーン改革

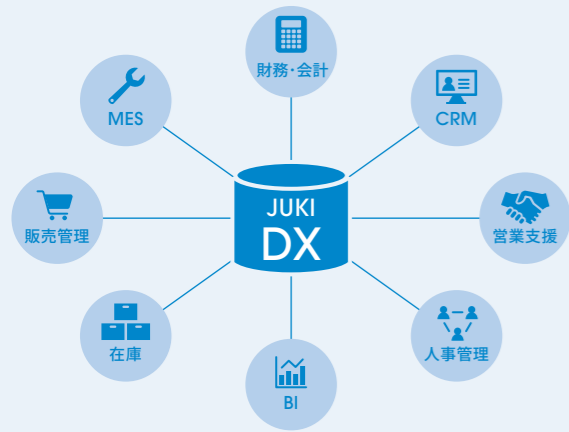


## グループ組織の再編

大きく変化する事業環境と社会環境への対応として、海外拠点のスリム化で高効果な事業構造を構築するために、2024年4月1日付けで、アメリカ、中国、タイにおいて販売会社を統合し、これにより海外販売拠点を12法人から4法人減らし、8法人になりました。具体的には、アメリカではJUKI AMERICA, INC.を存続会社として、JUKI AUTOMATION SYSTEMS, INC.とJUKI AMERICAS HOLDING INC.を吸収合併しました。中国では、重機(中国)投資有限公司を存続会社として、東京重機国際貿易(上海)有限公司を吸収合併しました。また、産業装置事業を担うJUKI SMT ASIA CO., LTD.を、タイの子会社であるJUKI (THAILAND) CO., LTD.へ事業譲渡しました。今後、さらにベトナム等の法人の統合を図り、スリムな販売体制の構築を目指します。



# DX (デジタル・トランスフォーメーション)



ビジョン

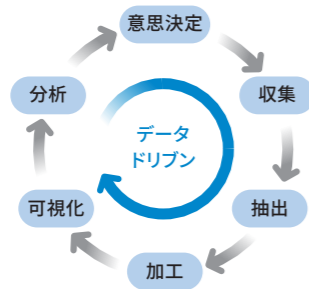
## DXを活用したデータドリブン経営の再構築

\*CRM: 顧客関係管理 (Customer Relationship Management)  
MES: 製造実行システム (Manufacturing Execution System)  
ERP: 企業資源計画 (Enterprise Resources Planning)

### 取り組みの基本的な考え方

#### 1. データドリブン経営 (攻めと守り) のシステムの構築

トップマネジメントにおけるシームレスな見える化、ガバナンス・事業戦略の強化をロジカルなデータ分析で支えるための構築を行います。収集・蓄積されたデータを分析することで付加価値を創出し、市場における競争優位性を確立します。



#### 2. システム面からの働き方改革

AIや5Gなど、ITシステムの進化や実用化が加速している中、転記作業などを自動化するRPAの導入や人に代わるシステムの導入により効率性や生産性を向上させ、労働時間の是正につなげます。また、少子化を背景に人手不足が益々深刻化していく中、テレワークをはじめとした柔軟な働き方をシステムによりサポートします。



コーポレートオフィサー  
CDO (チーフデジタルオフィサー)  
兼 情報システム部長  
**武田 友泰**

JUKIは、「DXによるデータドリブン経営の再構築」を掲げ、サプライチェーンの業務改革と、情報システム刷新を同時に実施中です。

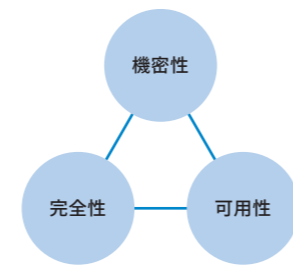
2023年度は、販売会社用テンプレートを構築し、2024年1月より、データドリブン経営を象徴する新ERPシステムとレポートシステムを中国で稼働しました。これによって、従来の報告資料作成方法と、新レポートシステムの違いが目に見えて実感されるようになり、本気の業務改革のスイッチが入りました。2024年度は、社内にデータ分析チームを立ち上げ、数多くのレポートの自動化を図り、業務改革とコスト削減を押し進めます。

さらに、製造会社用テンプレートを現在構築中です。これをベトナム工場とインドの新工場に適用予定です。これにより、製造業としてコアである販売と製造が見える化され、いよいよリアルタイムに近い状態で、本社がサプライチェーンの状況把握ができるインフラが整うことになります。

改革に障害はつきものですが、それこそが業務改革です。JUKIの新しい文化を創造するために、不撓不屈の精神で取り組んでいきます。

#### 3. ハイレベルな情報セキュリティの確保

情報システムを取り巻くさまざまな脅威から、情報資産を機密性・完全性・可用性の確保を行い、正常に維持します。許可された者だけが必要なときにいつでも情報にアクセスができ、情報が不正に改ざんされたり、破壊されたりすることを防止します。



\*RPA: ロボティックプロセスオートメーション (Robotic Process Automation)

### 中期経営計画 (2024年-2025年の取り組み)

重点施策	取り組み内容	
	2023年	2024-2025年 (計画)
ERP刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販社モデルの中国販社への導入準備完了</li> <li>・製造モデルテンプレート導入準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国販社稼働 (2024年)</li> <li>・ベトナム、インドの販社モデル・製造モデルの稼働 (2024年)</li> <li>・アジア販社、国内グループ会社への導入 (2025年)</li> </ul>
経営の見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販社モデル導入準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販社モデルの「見える化」稼働 (2024年)</li> <li>・製造モデルの「見える化」稼働 (2024年)</li> <li>・経営レポート自動化推進 (2025年)</li> </ul>
インフラセキュリティの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社重要インフラ運用監視の再設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社重要インフラ運用監視開始 (2024年)</li> <li>・設計データ保護施策の実施 (2024年)</li> <li>・重要データ保護施策の横展開 (2025年)</li> </ul>

目標値  
グローバルERP導入  
日程順守率  
**100%**  
販社、生産工場との連携を  
深め、各施策を確実に進め  
ます。

### TOPICS

#### ERP刷新による「リアルタイム経営見える化」の開始

JUKI主要事業である縫製機器・産業装置の販売を担う重機 (中国) 投資 (有) へのERP刷新が完了し、「リアルタイム経営見える化」のテスト運用を開始しました。

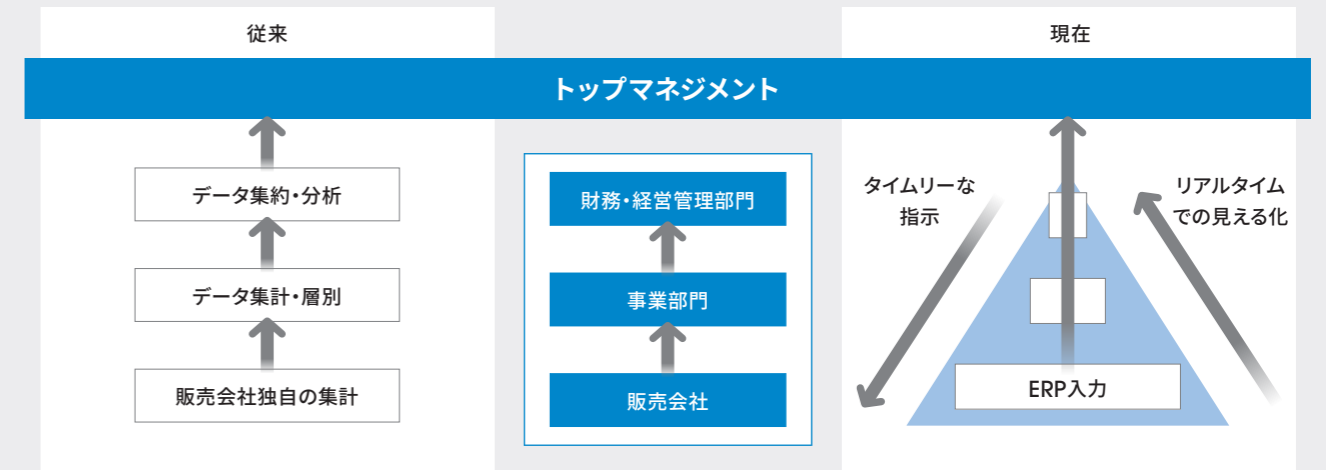
ERPから直接出力される事業ごとのPL速報値や計画値との差異などをビジュアルに提供します。損益計算書などの決算書類の作成も人の手を介さずに報告できるよう準備を進めています。

こういったDX活動を加速するため、情報システム部が中心となり、各事業部門の計数担当者を加えた「データ分析プロジェクト」を立ち上げました。

従来は、販売会社、本社の事業部門や財務・経営管理部門など、各部門の連携により集計・層別していた資料作成作業について、仕事の進め方やマインドの改革も並行して進めます。

- レポートの経営の見える化システムへの変更
- リアルタイム報告
- レポート作成の無人化

↑  
ERPデータ





# 人材力強化



ビジョン

ダイバーシティ/ワークライフ  
バランス推進による生産性の高い  
組織構築



常務執行役員  
グローバル コ・オペレート  
センター担当  
(人事部担当)  
**松本 潔**

JUKIは、持続的な成長を実現するために人的資本の最大化に取り組んでいます。中期経営計画では、「行動改革(人・カルチャーの変革)」を中心に、以下の3つの人材力強化を循環させています。  
1. 成長につながる機会の提供\*1: 社員のスキルや能力を向上させるための機会の提供、2. 多様な価値観の受入\*2: 異なるバックグラウンドや視点を尊重し、多様性を活かす文化の育成、3. 職責拡大/仕事の成果への対応\*3: 職務の範囲を広げ、成果を重視。これらより、社員一人ひとりの成長と組織の活性化を図っていきます。

2023年度は多様な人材の活用・活躍推進、社員のエンゲージメント向上につながる成果・職責に応じたジョブ型人材マネジメント体制、業績連動型賞与制度の運用など体制の構築が進展しました。2024年度からは、若手社員への人事部門とのキャリア面談の実施や70歳までの再々雇用制度を導入し、より多様な社員が活躍できる組織環境の構築を進めていきます。

多様な人材の採用、育成、活用を積極的に行い、長期的な観点で働きやすい社内制度の充実を推進し、知識能力の向上や意欲の高揚を図り、一人ひとりのキャリアを見据えた上で、それぞれの適性が発揮できる職種・職場への配置にも努めています。これらの取り組みにより、組織としての活動領域を拡大し、ビジネスチャンスを広く取り込む組織集団へと変革していきます。

## 人材力強化の基本的な考え方

### 成長につながる機会の提供 (\*1)

社員一人ひとりの成長につながる自律的なキャリア形成とそれを実現させるための教育の機会を提供する等、人材力強化投資を行うことで、生産性を高め組織や個人の持続的な成長につなげます。  
キャリアや専門性に合った人材制度や若手社員の海外拠点を含めたローテーションや海外出張を実施することにより、国内外の人材を循環させ、個人の能力の向上、多様性・価値観の共有を行います。海外拠点においては、ナショナルスタッフからの経営層への登用を積極的に進めています。

### 多様な価値観の受入れ (\*2)

グローバルに事業を展開するJUKIグループには、さまざまな社会的背景や価値観を持った社員が働いています。優秀な人材を確保し、イノベーションを創出していくためには、性別・年齢・国籍にかかわらず、社員一人ひとりの多様性を互いに認め合いそれぞれが活躍できる魅力ある環境を整備することが必要です。  
ダイバーシティの推進は「女性活躍推進」「グローバル人材配置」などを柱に、組織パフォーマンスを最大化します。また採用においては、新卒だけでなく中途採用も進め、地元の主婦層、外国籍の方、障害のある方など多様な人材を迎え入れています。

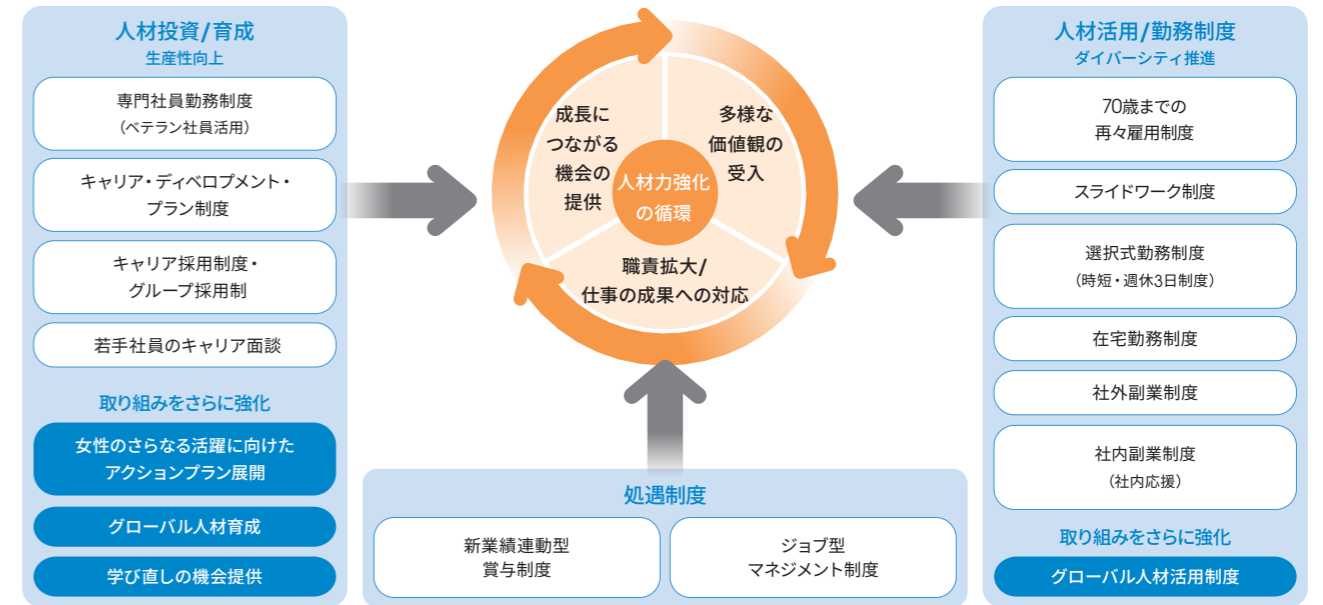
### 職責拡大/仕事の成果への対応 (\*3)

失敗を恐れずに挑戦し、成果を出した社員に対して、ダイナミックな処遇が得られる制度です。給与については、管理職、一般職ともにジョブ型(職務・職責成果)人材マネジメント制度を導入し、賞与は業績に連動したメリハリのある処遇制度にしています。特に管理職については業績結果の反映をより大きくすることにより、成果へのこだわりを持った業務の進め方に変革しました。若手・中堅社員については早期戦力化を図るとともに、早期登用に結び付けます。

### 快適かつ働きがいのある職場環境

快適に業務遂行ができるよう、サテライトオフィスの活用や職場でのフリーアドレス化を積極的に導入しています。また、社会・お客様・社員自身の持続可能な成長のため何をすべきかを考え、実践することを目的に社員一人ひとりのコミットメントとしてマイパーパスを導入しています。多様な価値観を認め、お互いに讃え合うカルチャーを創造する取り組みを進めています。

## JUKIの人事制度



快適かつ働きがいのある職場環境

健康経営

企業風土の醸成

## 中期経営計画(2024年-2025年の取り組み)

重点施策	取り組み内容	目標値	実績値
多様な人材の活用・活躍推進	①女性管理職の活躍 ②外国籍社員の活躍	女性管理職比率 (%) 10%	7.4% (2023年度)
人事処遇制度のグローバル展開	①海外グループ会社共通の処遇制度	男性社員の育児休暇取得率 (%) 58%	46.2% (2022年度)
生産性の高い人と組織の醸成	①人と組織の活力向上 ②処遇の見直し	全管理職に対する女性管理職比率 (%) 10%	7.4% (2023年度)

\*対象：本社、大田原工場

## TOPICS

### タウンホールミーティングの実施

社員一人ひとりのマイパーパスの実現に向けた取り組みおよび経営陣と社員が直接対話する場として、タウンホールミーティングを実施しています。多様な経営課題をテーマに率直な意見交換の機会を設け、経営層と現場で働く社員との間の相互理解を深めることを目指しています。マイパーパスの宣言とタウンホールミーティングを組み合わせることで、人とカルチャーの変革を進めていきます。



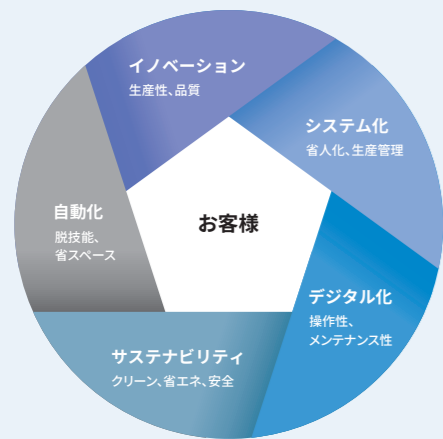
### グローバルで活躍する若手社員

日本人、ナショナルスタッフにかかわらず、人材を最大限活用し、活躍できるグローバル人材の育成に注力しています。特に若手社員については、入社後の早い段階から、積極的に海外拠点へ赴任させるなど、グローバル人材として育成するとともに、海外勤務意欲を高めるため処遇制度や勤務体系等の制度構築にも取り組んでいます。現在、多くの若手社員が海外拠点というグローバルなステージで生き生きと働き、活躍しています。



(左から2番目)2022年からインドに駐在し活躍する20代社員

# 事業基盤 技術開発



**ビジョン**  
お客様の「ものづくり」における困り事の解決手段を次々と生み出す集団

## 強み

- 一貫した「お客様第一主義」に基づく技術と製品の創出
- アライアンスによる外部技術の積極導入と融合による技術の進化
- IoT、AIなど最新技術の活用による製品・サービスの進化
- SDGs視点での製品進化
- 蓄積されたメカトロ技術と世界初技術のDNA

## リスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品価格上昇による調達コスト上昇の継続</li> <li>● 製品のコモディティ化による価格競争加速と参入障壁低下</li> <li>● SDGsにかかる各国/各種の目標や規制の厳格化</li> <li>● 日本国内における技術人材の獲得競争激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX志向、ネットワーク化・自動化ニーズの拡大</li> <li>● AI、IoT、5Gなどの技術革新と実用化</li> <li>● SDGs対応、環境負荷低減に対する社会からの要請</li> <li>● 先進諸国での労働人口減少に伴う自動化機器の需要拡大</li> </ul>

## 2023年度の主要な取り組み

工業用ミシンの開発	家庭用ミシンの開発	ストレージ事業
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高速1本針本縫千鳥縫いミシン「LZ-2280Bシリーズ」</li> <li>● 頭部回転パターンシーマ「PS-910シリーズ」…TOPICS①</li> <li>● 後付可能なPLK-Jシリーズ用下系自動供給装置「AW-3SD」</li> <li>● ネットワークシステム「JaNets」のさらなる進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職業用ミシン用コンピュータ式ボタンホーラー装置「EB-1」</li> <li>● 産業装置の開発 高速フレキシブルマウンタ「LX-8」…TOPICS②</li> <li>● グループ事業の開発 外観検査機「SE 100」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動倉庫の用途拡大への対応</li> <li>● 実装工程とのシステム連携強化</li> <li>● その他の活動 ● 「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」認定制度の新設…TOPICS③</li> <li>● 市場に密着した活動による中国、ベトナム開発拠点でのスピーディーなカスタマイズ開発対応</li> </ul>



常務執行役員  
開発センター担当  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
開発センター担当  
兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
開発センター担当

## 安西 洋

中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”では、お客様起点での課題抽出と、その解決を支援するソリューション(製品・サービス)の実現に取り組んでいます。

2023年度は、工業用ミシン分野で縫製自動化を推進するPSシリーズやPLK用下系自動供給装置などを、家庭用ミシン分野ではお客様がお持ちの職業用ミシンに取り付けられる自動ボタン縫製装置などをリリースしました。また、産業装置分野でも、ヘッド交換機能により生産設備の柔軟性が飛躍的に向上するLX-8の第一弾として、汎用ヘッド機を上市しました。

2024年度は、技術ロードマップを最新の市場環境や技術動向などを踏まえて更新し、これに基づいた要素技術開発と製品への導入を進めます。将来へ向けた要素技術としてAIの活用と製品導入、素材や構造といった複数のアプローチによる製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量の低減等にも取り組みます。また、お客様起点の課題抽出の強化へ向けて、デザイン戦略部との協働によるカスタマージャーニーマップを、昨年の家庭用ミシン分野に続き工業用ミシンと産業装置の分野でも進めます。

これらを通じ、顧客視点での顕在的・潜在的な課題を徹底して抽出し、お客様のものづくりを進化させる技術と製品の創出につなげていきます。

## 中期経営計画(2024年-2025年の取り組み)

重点施策	取り組み内容	目標値	新製品売上高比率 (%)
SDGsへの取り組みの強化	①カーボンニュートラルの取り組み強化として、消費電力30%レス技術の構築 ②オイルレスへの取り組みとSDGs材料導入アプローチ ③音と振動の構想CAEのさらなるデータ蓄積と製品展開	40	30%
差別化への取り組み	①顧客視点での生産性向上・自動化技術の開発とイノベーション創出 ②AIの活用と製品への展開 ③事業領域拡大に向けた先端技術の開発推進	25	25%
知財戦略とデザイン戦略の実行/推進	知的財産戦略 ▶P.56に掲載 デザイン戦略 ▶P.57に掲載	12	12%

## TOPICS

### ①頭部回転式パターンシーマ「PS-910シリーズ」、2種類・4仕様の開発

ミシン頭部が360度回転する機構と生地を前後左右に移動させる機構の組み合わせにより、パネルに記憶させたパターン通りに自動で“魅せる”模様縫いが可能です。ダウンジャケットのキルティングなどのアパレル用途向けに広い縫製エリアを持つ機種と、コンパクトな縫製エリアでエアバッグ縫製などのノンアパレル用途をはじめ多方面で活用可能な機種を開発。両機とも頭部回転式として最高速を実現しています。



PS-910SB-13090▶

### ②高速フレキシブルマウンタ「LX-8」、ヘッド交換仕様を開発

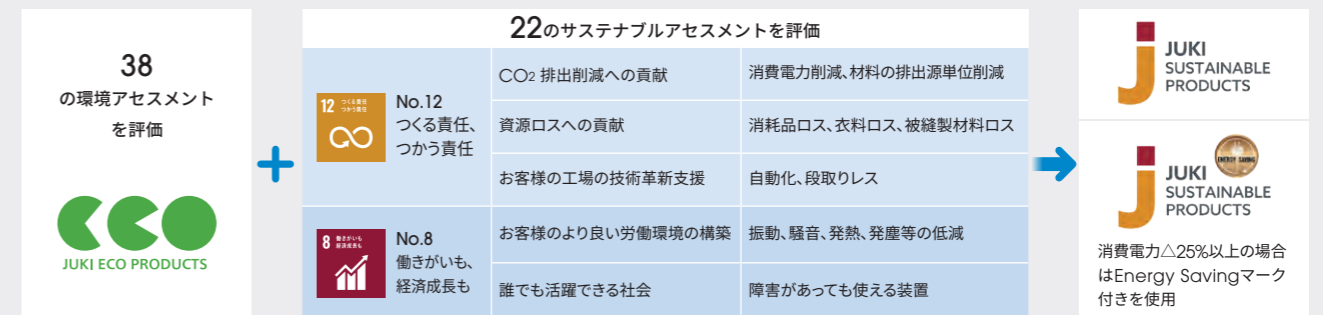
LX-8は、高速性と汎用性の特長のある2種類のヘッドの交換をコンセプトに開発した製品です。先行して開発・市場投入した汎用向けヘッドを搭載したマウンタに続き、高速向けのヘッドの開発、およびヘッドの交換ができるマウンタを製品化しました。2種類のヘッドの活用により、生産設備の柔軟性が飛躍的に向上し、生産品目に応じた、より細密で最適な生産ラインをオールマイティに構築できます。

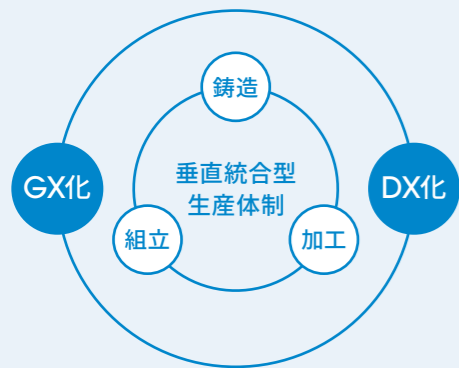


### ③「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」認定制度の新設

JUKIがSDGsで掲げるマテリアリティの達成に向けて、「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」認定制度を新設しました。この制度は、従来より運用している「JUKI ECO PRODUCTS」の評価に加え、さらに22のサステナブルアセスメントで評価し、社内基準を達成した製品を認定するものです。CO<sub>2</sub>排出量・資源ロスの削減、労働環境の改善など、さまざまな社会課題の解決に製品面から取り組みます。

“Energy Saving”マーク付きJUKI SUSTAINABLE PRODUCTS「LK-1900C」▶





市場に応じたグローバルな生産戦略

ビジョン

サプライチェーン分断リスクを回避し、お客様への安定した製品供給を実現

強み

- JUKIグループ内での鋳造、加工、組立の一貫生産体制
- デジタル生産など、独自の生産方式を生み出す生産技術力
- 各工場に根付いた「改善」意識のDNA
- 国内外の生産拠点の連携力

\*1:Digital Transformation \*2:Green Transformation  
\*3:Supply Chain Management

リスクと機会

リスク

- 米中の貿易摩擦などによる中国での生産
- (自社)国内拠点社員の高齢化、それに伴う技術の継承、新規社員の採用難
- CO<sub>2</sub>排出抑制の生産ニーズ
- 世界複数地域に跨る地政学リスクによる継続的な調達コストの高騰
- 生産拠点移管変更を伴う技術継承

機会

- サプライチェーンの分断と物流の混乱を背景にした新たな生産拠点戦略
- IoT、AI、5Gなどの技術革新と生産工場での実用化
- CO<sub>2</sub>排出抑制のニーズによる生産改革
- 海外現地調達の推進
- 自動化/デジタル化活用による技術の継承

2023年度の主要な取り組み

- 工場スマート化のための自動化投資の実施
- ASEAN地域を中心とした現地調達化の推進
- 中国拠点再編の実施
- ベトナム工場拡張・家庭用ミシン並行生産体制の構築
- 拠点を横断した技術交流会・相互工程監査、取引先監査の実施による品質向上活動



常務執行役員  
生産センター担当  
**橋本 圭一**

JUKIは、鋳造・加工・組立までの垂直統合型生産体制をコアコンピタンスの一つとして捉えており、その普遍的方針に基づいて“ものづくり”の進化に取り組んでいます。そのために、グローバルな生産戦略の再構築と工場のDX<sup>\*1</sup>化、GX<sup>\*2</sup>化を一層強化しています。グローバルな生産戦略の再構築については、ますます顕在化する地政学リスクによるサプライチェーンの分断リスクを最小化し、かつ市場の地理的変動を踏まえた顧客への供給体制を再編するため、2023年に中国の生産拠点を4工場から3工場に再編し、インドには新工場（JUKIインドア グジャラート工場）を設立する経営判断を行いました。2024年6月よりインドの新工場が稼働を開始しましたので、インド市場へ製品を供給していきます。また、部品の現地調達を拡大することによる地産地消をさらに推進します。

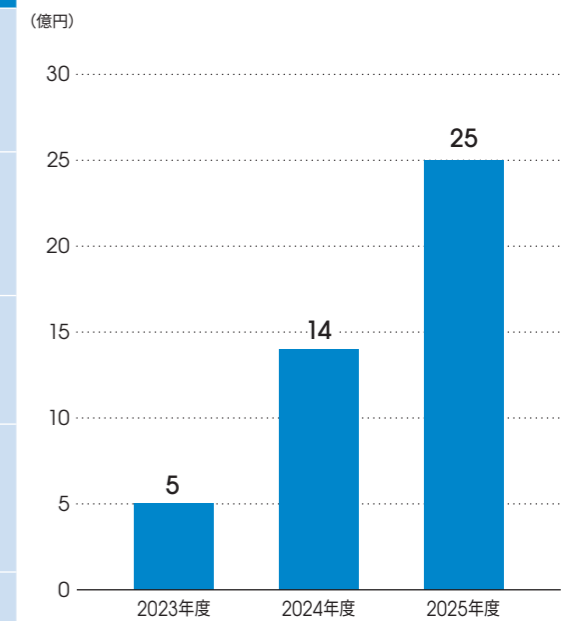
DX化に向けては、先端技術を積極的に取り込むための生産技術開発体制を強化し、マザー工場である大田原工場で導入した後、他工場への横展開を行います。また、工程の自動化に加えて、工程情報をサプライチェーンの仕組みにつなげ見える化することにより、工場のSCM<sup>\*3</sup>対応力も強化していきます。

GX化は、JUKIグループが推進しているSDGs経営を支える重要な要素の一つとなります。その一環として、カーボンニュートラルの取り組みにおいては、再生可能エネルギーの導入、高効率設備への切り替え、省エネ活動の水平展開を推進するとともに環境関連情報の見える化を行い、工場のエネルギー消費、CO<sub>2</sub>排出量のさらなる削減に取り組めます。

中期経営計画(2024年-2025年の取り組み)

重点施策	取り組み内容
部門横断での各拠点のスマート化の推進	①グループ拠点の生産技術連携をしたスマート化の推進 ②最先端技術を取り入れたDX/GX化の強力な推進
品質の安定化とFコスト（製造失敗コスト）の低減	①重点取引先への監査指導 ②拠点間の相互監査の強化
調達安定化とコストダウン推進	①部品調達における地産地消体制の構築 ②主要部品の需給バランスを予測した先手管理
SCM分断リスク対応および販売市場動向に連動した生産拠点戦略の推進	①グローバルな並行生産体制の推進 ②インド新工場（JUKIインドア グジャラート工場）の稼働開始
カーボンニュートラル実現に向けた対応の強化	①厳選した設備投資計画による高効率設備への切り替え ②創エネルギーの拡大 ③再生可能エネルギー活用の継続

目標値 スマート化投資効果金額(累計)

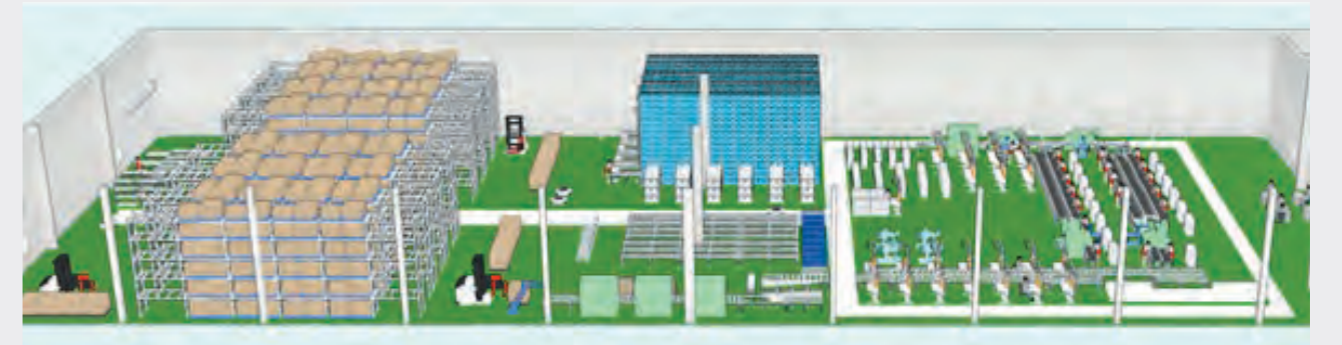


工場の自動化などのスマート化を進めることで、作業効率改善を図っています。目標値の数値は作業効率全般を表した効果費用です。

TOPICS

3Dのレイアウトソフトを使用したムダのない工場づくりの推進

自動化推進の取り組みの一環として、本社の生産技術部が中心になり、グループ会社の生産技術部門を横断的に組成し、DX/GX技術を駆使してムダのない工場づくりを推進しています。活動の一つとして、3Dのレイアウトソフトを自社仕様でアレンジし、2023年より実用化しました。立体方向の空間把握とVRシミュレーションにより工場内最適配置の事前DRを可能にしました。既にインドの新工場と大田原工場で実施しました。



インドに新工場（JUKIインドア グジャラート工場）を稼働

インドのグジャラート州にJUKIインドアの工場を設置し、6月より稼働しています。最先端の技術を取り入れたスマート工場として、他社に先駆けた現地生産を開始し、グローバル企業としてインド市場への共有開始および将来的なインド以西市場への供給基地として発展させていきます。



JUKIインドア グジャラート工場

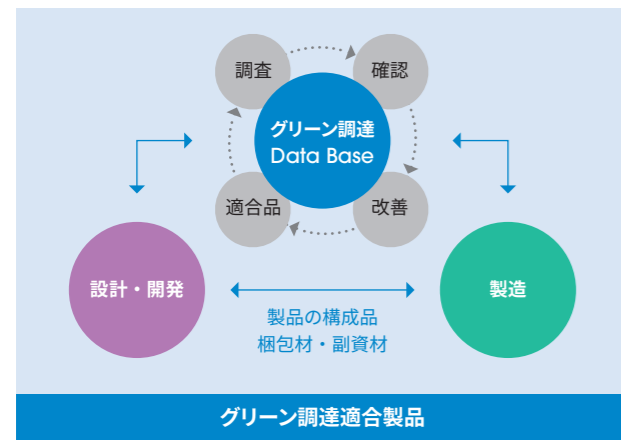
## 事業基盤 調達

### 調達活動の基本方針

JUKIグループは、お取引先との「法律・コンプライアンスの遵守」「共存共栄」「公平・公正な評価・選定」を調達方針として掲げ、グローバルに調達活動を展開しています。

#### 「法律・コンプライアンスの遵守」

グローバルな調達活動において、安全衛生、地球環境保全、法令遵守、公正取引、企業倫理等に遵守した調達活動を行っています。



#### 「共存共栄」

お取引先とは積極的にコミュニケーションを図り、信頼関係を深め、ともに成長しながらものづくりを行っています。その一環として、定期的に「協会の研修会」を開催し、JUKIの取り組み、方向感・目標の共有を図っています。これらを通じて、良きパートナーとしてお互いが切磋琢磨し、共に存続・発展していく共存共栄を目指しています。

#### 「公平・公正な評価・選定」

お取引先の選定は、①調達品の品質・価格・納期等、②技術力、③企業としての信頼性等を軸に、総合的な評価により行っています。

また、国内・国外、経営規模の大小を問わず、かつ新規参入希望に対しても、常に公平・公正な参入機会を提供し、誠実に対応します。

また定期的に開催する「協会の研修会」において、特にQCDに貢献していただいたお取引先を表彰するとともに、JUKIの品質審査基準を満たした取引先に対して、保証納入認定書を交付しています。



### 環境変化に合わせた調達取引の対応

国内外における環境の変化に合わせた調達活動の取り組みを推進しています。

- ・サプライチェーン分断リスクの回避
  - ▶ 地産地消による生産体制に適した調達の推進（現地調達化の推進）
- ・生産体制に合わせた新規調達活動
  - ▶ インド工場設立に伴う新規調達先探索
  - ▶ 重点部品のASEAN調達化の推進

### 中期経営計画

取り組み内容
「調達安定化とコストダウンの推進」を図ります。
①部品調達を含めた地産地消体制構築。現地調達の拡大
②販売主要機種を重点的にコストダウン活動の推進
③主要部品業界の需要と供給バランスの予測を行い、安定調達に向けた先手管理

## TOPICS

### 研修会の実施 (JUKI協会活動)

2023年7月に4年ぶりとなる対面式での研修会を開催しました。家電リサイクル事業を行っている会社へ訪問し、製品リサイクル工程の見学、環境/SDGsに関わる取り組みについて学びました。



2023年11月「品質月間」には大田原工場でも研修会を開催し、工場のスマート化見学、外部講師による講演を実施しました。また、JUKIの経営を取り巻く環境やグローバルな生産戦略などについて協会の皆様に共有しました。



## 事業基盤 品質管理

### 品質管理の基本姿勢

「JUKI品質」は1970年代に導入したQC活動を原点に、1981年には工業用ミシン部門でデミング賞実施賞事業部門賞を受賞し、その後の発展を経て1988年には経営基本方針の一つに「総合品質経営を推進する」を掲げ、「品質」を重視した経営を行っています。

#### 品質5カ条

JUKIグループ全部門においての「品質」の行動基準として「品質5カ条」を定め、お客様へ提供する品質の心構えとして徹底を図っています。

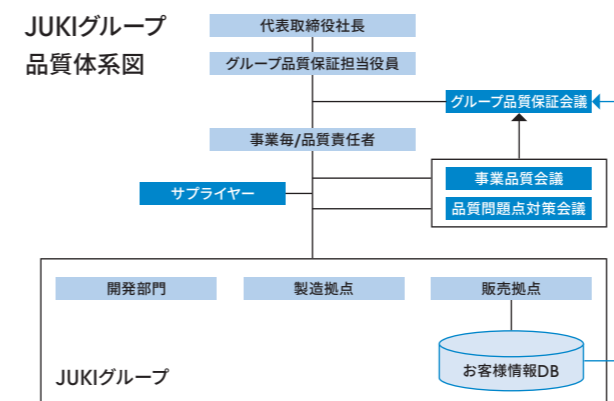
**品質-安全-安心-品質5カ条**

1. 私たちは、製品・サービスの提供にあたり、**法律やルール、お客様との約束を遵守**します。
2. 私たちは、製品・サービスの品質において、**お客様の安全と安心を最優先**します。
3. 私たちは、常にお客様の声を誠実に受け止め、**たゆまぬ品質向上の努力**を続けます。
4. 私たちは、5ゲン主義に基づき品質を高め、**お客様の信頼を獲得し事業を成長**させます。
5. 私たちは、製品・サービスの品質向上を通じ、**社会の持続可能な発展**に貢献します。

※5ゲン主義：現場 現物 現実 + 原理 原則  
◀日本語・英語・中国語・ベトナム語版を制作し、全社員に配布、徹底

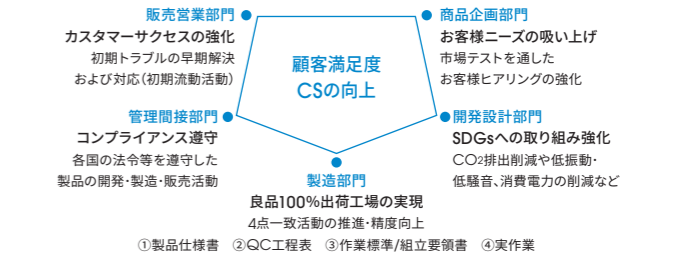
### 品質管理体制

品質維持・向上を図るため、事業ごとの開発、製造、販売部門にお取引先であるサプライヤーも含めた会議体を定期的に開催しています。また、万一の品質問題発生時には、JUKIグループ一体で素早く行動し、素早く不具合を解消する仕組みを構築しています。



### 顧客満足度 (CS) 向上のための取り組み

JUKIでは、総合品質経営に基づき、お客様の満足度 (CS) 向上のため、製造では「良品100%出荷工場」の実現、商品企画では「お客様の要望の吸い上げ」、販売営業では「カスタマーサクセスの強化」、開発設計では「SDGsへの取り組みの強化」、管理間接においては「コンプライアンス遵守」の徹底等により、お客様や社会に対し、安心して製品・サービスをご使用いただける取り組みを行っています。



### 中期経営計画

取り組み内容
品質の安定化とFコスト（製造失敗コスト）の低減に取り組みます。
～ReactiveからProactiveへ～をスローガンとして、「受け取らない」「作らない」「見逃さない」をテーマに品質再点検活動を実施。
①取引先評価による納入部品の品質向上
②客観的視点での工程再点検活動（拠点間クロス監査）

## TOPICS

### 「品質月間」の取り組み

毎年、品質月間はグループ全社員の品質意識の向上と維持につながる啓蒙活動を実施しています。2023年度はテーマを「成長へ 一致団結 ～人づくりと強い組織で創る 新時代の品質～」として、品質担当役員からのメッセージを配信し、11月22日には全グループ会社をWeb会議ツールでつなげ、改善提案のグローバル発表会のJUKI GLOBAL QUALITY MANAGEMENT FORUMを開催し、好事例の水平展開を図りました。



▲2023年度の開催の様子

# 事業基盤 知的財産戦略

## JUKIにおける知的財産戦略の考え方

知的財産は競争優位性を確保し継続的にビジネスを成長させるための重要な資産として、知的財産の蓄積と活用(攻め)、第三者の権利の尊重(守り)の観点から知的財産戦略を立案し運用する体制づくりに取り組んでいます。

### 知的財産の蓄積と活用(攻め)

研究開発の成果を適切に権利化し保護するとともに、事業の重点開発テーマにおいては将来的な競争優位性や開発の自由度を確保するため、近未来に想定される技術も含め強力な特許網構築に取り組んでいます。海外出願においては、競合他社との競争や事業方針を踏まえ、特に中国を中心としてグローバルな特許出願を行っています。

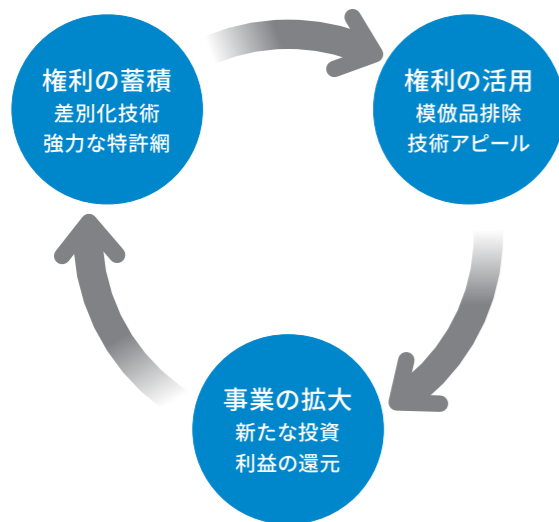
また、模倣品に対しては警告や法的手段を通じて適切に排除することによりブランドイメージの維持、向上に努めています。このような活動の成果として2018年には登録商標「JUKI」が中国において馳名商標として認定され、より一層強い法的保護を受けられることになりました。

### 第三者の権利の尊重(守り)

開発開始前、開発途中、開発完了時において第三者権利調査/検討を行う体制を整え運用することにより第三者権利侵害リスクの低減に努めています。

### 成長の循環

知的財産の「蓄積」と「活用」はそれぞれが密接に関連した活動として、取得した知的財産を活用することで利益を生み出し事業拡大につなげ、さらに優れた製品を市場に送り出す、企業成長の一端を担うことを目的として取り組んでいます。



## 中期経営計画

### 取り組み内容

#### ① 権利の蓄積強化

- ・中期経営計画に基づく売上目標、開発方針、競合他社との競争状況などから将来の競争に必要な保有件数を設定するとともに、その実現に必要な年間の出願目標件数を設定し、計画的な蓄積強化に取り組めます。
- ・保有する権利全体としては、陳腐化した権利を積極的に処分し権利維持費用を新規出願への投資に回すことで保有権利全体としての価値向上に取り組めます。

#### ② 保有権利の活用

- ・自社製品における差別化技術と保有権利との関連性を整理し、JUKI製品の優位性(お客様価値)アピールとして保有権利を活用する取り組みを進めます。
- ・意匠権については、模倣品を排除する有効な手段であるとともにJUKIのブランドイメージ向上のための重要な知的財産として出願の強化に取り組めます。

#### ③ 知財情報活用の取り組み

- ・競合他社出願動向の分析を行い、競争力のある製品を開発するための情報として活用する取り組みを行っています。今後は事業戦略や開発方針の策定に貢献するため継続的な分析と分析精度向上に取り組めます。

## TOPICS

JUKIは市場に出回る模倣品への対策として、知的財産権を積極的に活用しています。その一環として、2023年8月に商標件の侵害訴訟において、また11月には特許権の侵害訴訟において、それぞれ勝訴しました。今後も顧客利益と当社製品保護のため、知的財産権の侵害に対して厳正に対応していきます。

### 「中国において、重機(中国)投資有限公司が保有する商標権の侵害訴訟に勝訴」

登録商標「JIN」を侵害する製品の製造や販売の停止、および侵害行為による賠償金5万円の支払いを命ずる判決を下し、第一審判決が確定しました。



▲商標訴訟 JUKIグループ対象商標

### 「中国において、JUKI工業用ミシンの特許権侵害訴訟に勝訴」

特許権を侵害する製品の製造/販売/販売の申出の停止と、侵害行為による経済的損失や権利行使に係る合理的費用として合計100万円の賠償を命ずる判決が下されました。



▲特許訴訟 JUKI対象製品

# 事業基盤 デザイン戦略

## デザインによるブランド価値向上にむけて

デザイン思考や顧客体験(UX=ユーザーエクスペリエンス)の推進に取り組んでいます

2023年度は社内にUXをどう浸透させていくかに主眼を置き、活動しました。カスタマージャーニーマップを起点に顧客志向型の製品開発・デザイン活動に取り組んでいます。

XR技術開発はAR・VRデバイスを使用した新たな顧客体験を早期に実現することを目指します。また、ブランドデザインではJUKIグループ一人ひとりが、常にJUKIブランドを意識し活動できるようにインターナルブランディングの強化に取り組んでいます。

## 中期経営計画

### 取り組み内容

#### ① 製品デザイン

JUKIらしさを再定義し、「人との協働・人にやさしいデザイン」をコンセプトに外観と使いやすさをより高い次元で実現することを目指します。2023年はカスタマージャーニーマップを起点に、企画・開発・デザインで一体となった活動を実施しています。2024年はBtoB分野やグローバルに地域を拡げ活動を進展させていきます。また、UX活動を仕組み化し、製品デザイン決定プロセスの再構築を行います。

製品デザイン  
戦略推進

UX開発プロセス  
構築

気配りのある  
使いやすさの向上

#### ② XR技術開発

CADデータのワンソースマルチユースにより、製品開発の早い段階からXR技術を応用したマーケティング動画の内製化を開始し、QCD+Eで高い効果を発揮しています。2024年もバリューチェーンでの変革(DX)を加速させていきます。

3DCADデータの  
マルチ活用

バーチャル・  
プロトタイプ開発

販売への活用による  
顧客体験の向上

#### ③ ブランドデザイン

JUKIロゴタイプを改定し、ブランドに揺るぎない一貫性をもたせるために経営幹部層への徹底や社内教育を実施しています。また、CI(コーポレートアイデンティティ)やVI(ビジュアルアイデンティティ)開発では、ステークホルダーに製品、企業活動を的確かつ印象的に伝えるようにさまざまなロゴマーク、ビジュアル開発に取り組んでいます。

ブランド・  
マネジメントの強化

ブランドストーリー  
の発信

ビジョン・経営戦略の  
視覚化

## TOPICS

### UXデザイン活動をさらに加速

JUKI職業用ミシンのユーザーエクスペリエンス(顧客体験)向上をさらに加速させるべくカスタマージャーニーマップ活動を継続しています。使用者の使用・利用状況の観察を行い縫製作業の時系列での見える化から、詳細なユーザ分析含め、困り事の解決を図りながら、潜在ニーズにも目を向け、将来技術・イノベーションを創出すべく部門間の垣根を超えて取り組んでいます。



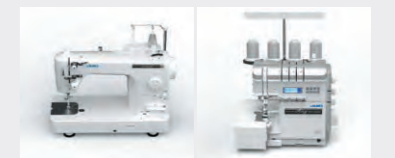
### CADデータ活用によるワンソースマルチユースの取り組み

ドイツ・フランクフルト国際見本市会場「Texprocess2024」において、内製化動画による新製品の進化した機能・性能の紹介で、お客様に製品の魅力を発信しました。この動画には内製化のCGをふんだんに使用しています。実写では紹介することが難しい内部構造もわかりやすく訴求することができました。



### グッドデザイン賞2023 受賞

GOOD DESIGN AWARDでは2022年・2023年の2年連続受賞となりました。特に職業用ミシンSL-700EX(初代機名シュプール90)はロングライフデザイン賞を受賞することができました。これからも第三者機関による評価で社会および、お客様の信頼を得られる企業価値向上に取り組めます。



### グッドデザイン・ロングライフデザイン賞 審査員評価コメント

【職業用本縫いミシン SL-700EX(初代機名シュプール90)】

ミシンと聞けばJUKIを思い出す。それくらい圧倒的なシェア率を誇りながらも、妥協しない製品の質は日本のモノづくりの底力を感じざるを得ない。JUKIのミシンがあることによって、日本の、特にアパレルの世界は格段に品質を上げているように思う。また、その品質の評価は日本国内だけに留まらず、世界まで響いているというから影響力がすごいのである。このロングライフデザイン賞を獲得したことは、その品質もさることながら、長きにわたって愛されてきたモノ、そのもののデザインにおいても評価する意義があるということだ。色々なアクセサリや余計なアナウンスを付けず、必要にして十分な機能を提供し続けているところに企業としての自信と覚悟を感じるのである。こういったデザインが今後も評価される世の中を目指していきたい。

# 環境負荷の低減

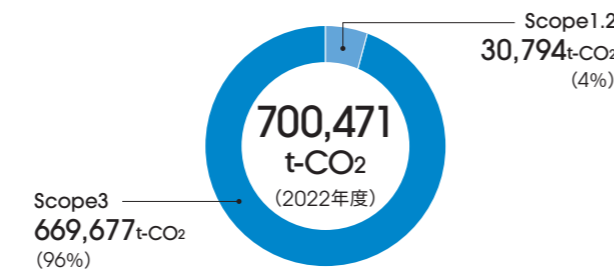


温室効果ガス排出削減や環境規制の順守、また安全で環境負荷の少ない製品の開発など、事業活動を通じ環境負荷低減に取り組んでいます。

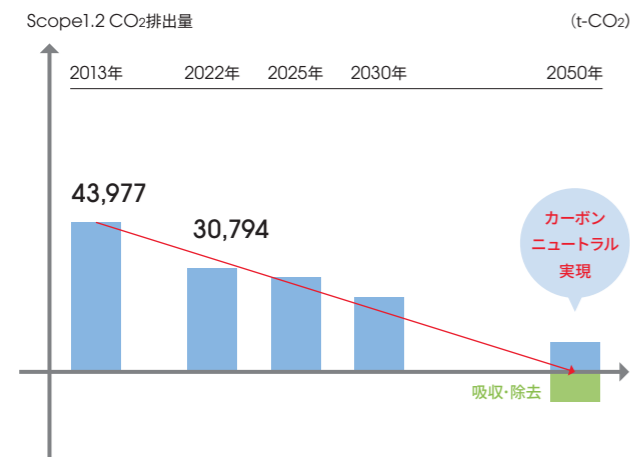
## カーボンニュートラルの実現

JUKIグループは、気候変動をはじめとした地球環境への対応として、CO<sub>2</sub>排出量を指標として、2050年のカーボンニュートラルの達成を目指すことをコミットメントしています。その実現に向けて、Scope1(自社での直接排出)、Scope2(自社で使用するエネルギー起源の間の排出)において、CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で2025年度は37%、2030年度を50%削減することを中期目標としました。事業全体での省エネ活動の推進や、サプライヤーとも連携、協働した生産設備の脱炭素化の推進とともに、再生エネルギー設備や蓄電池、カーボンフリー電力等の導入などにより目標達成を目指していきます。

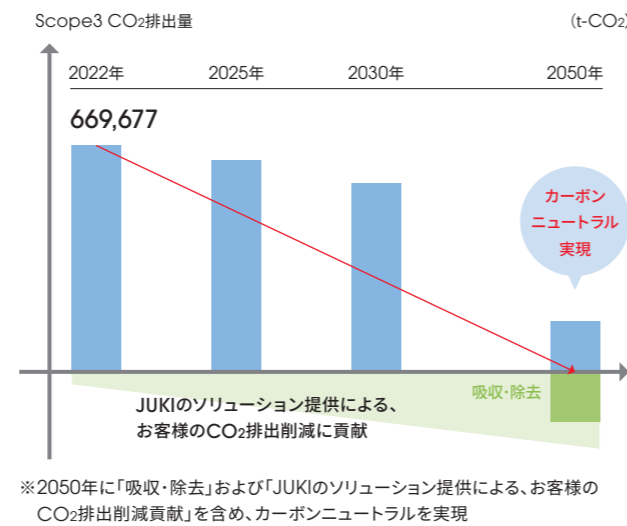
### Scope別CO<sub>2</sub>排出量



### CO<sub>2</sub>排出量削減目標 (Scope 1.2)



### CO<sub>2</sub>排出量削減目標 (Scope 3)



### 環境に配慮した製品の開発

#### 2023年度認定ECO PRODUCTS

RoHS指令などの有害化学物質規制よりもさらに厳しいJUKIグループグリーン調達ガイドラインをクリアしています。

工業用ミシン

高速1本針本縫千鳥縫いミシン  
LZ-2280Bシリーズ

家庭用ミシン

JUKI職業用ミシン専用  
コンピュータ式ボタンホーラー  
EB-1

産業装置

高速フレキシブルマウンタ  
LX-8

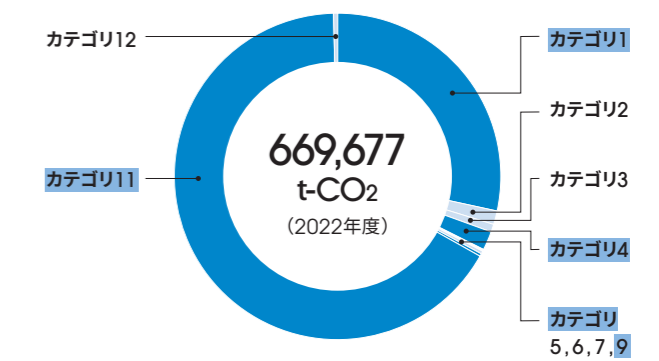
## サプライチェーン全体 (Scope 3) のCO<sub>2</sub>排出量の算定

JUKIグループは、Scope 3 (Scope 1.2以外の、原料調達・物流・販売などバリューチェーンで発生する、自社の事業活動に関連した排出) については、2022年度よりその算定を開始しました。事業構造上、CO<sub>2</sub>排出の大部分を占めるのはカテゴリ1(購入した製品とサービス)、カテゴリ4(輸送と配送(上流))、カテゴリ9(輸送と配送(下流))、カテゴリ11(販売した製品の使用)での排出であり、中でもカテゴリ11での排出量が最も大きくなるため、当初は前記4つのカテゴリの調査を優先して実施し、2023年度は、全カテゴリを対象に調査を実施しました。当社グループのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1.2.3の合計) はScope 3が全体の約9割超を占めており、環境性能を高めた製品の開発・供給を通じ、Scope 3の削減に努めていきます。

### 環境負荷低減に向けた取り組み

Scope 1.2	<b>生産設備</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷のより少ない設備への切替</li> <li>よりスマートな生産方式への切替</li> </ul>
	<b>建物</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー負荷の見える化</li> <li>省エネルギー設備への切替推進</li> </ul>
	<b>電力</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの置き換え</li> </ul>
	<b>吸収/除去</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンクレジット活用(植林事業等への支援)</li> </ul>
Scope 3	<b>調達/物流</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル材の使用率向上</li> <li>調達時の物流方法の改善</li> </ul>
	<b>開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ製品の企画・開発の推進</li> <li>環境負荷の少ない材料の活用</li> <li>製品の重量・サイズのコンパクト化</li> </ul>
	<b>製品/サービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様工場のスマート化/省エネルギー工場へのサポートやコンサルティング</li> <li>再生ビジネスの推進</li> </ul>

### Scope 3カテゴリ別CO<sub>2</sub>排出量



■: CO<sub>2</sub>排出量の大部分を占めるカテゴリ

カテゴリ/内容	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )
1 購入した製品とサービス	190,210
2 資本財	9,035
3 Scope 1.2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	5,166
4 輸送と配送(上流)	12,501
5 事業から出る廃棄物	702
6 出張	605
7 雇用者の通勤	1,879
8 リース資産(上流)	-
9 輸送と配送(下流)	1,772
10 販売した製品の加工	-
11 販売した製品の使用	445,108
12 販売した製品の廃棄	2,698
13 リース資産(下流)	-
14 フランチャイズ	-
15 投資	-
<b>合計</b>	<b>669,677</b>

(-)は対象外

# 環境負荷の低減



## TCFD提言に基づく情報開示

JUKIグループは、製品開発、生産活動、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みをこれまで以上に高め、2050年までにカーボンニュートラルを実現することをコミットメントするとともに、2022年7月、金融安定理事会により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、TCFD提言への賛同企業により組織される「TCFDコンソーシアム」への参画を表明しました。



これに伴い、JUKIグループとして気候変動が当社事業に及ぼすリスクと機会を分析しました。今後は当分析を経営戦略並びに事業戦略へ反映し、開示情報の充足に努めるとともに、カーボンニュートラル実現のための取り組みを強化していきます。

## ガバナンス

JUKIグループは、「環境」「社会」「経済」などが、将来に亘り現在の価値を失うことなく持続的に続くことを目指すというサステナビリティの概念を事業活動に取り込み、社会課題の解決とグループ全体の持続的な成長を実現することを目的に、2022年8月よりサステナビリティ推進委員会を新たに設置しました。サステナビリティ推進委員会と経営戦略会議、リスク管理会議が連携して、サステナビリティの視点を踏まえた経営を推進していくための長期的な企業戦略を立てていく体制としています。

## 戦略(シナリオ分析)

JUKIグループの事業において、現在から将来に亘って影響を及ぼす可能性のある気候変動関連のリスクと機会について、気候関連のシナリオとして1.5°Cシナリオ(注1)と4°Cシナリオ(注2)の2つを想定したうえで、JUKIグループの事業におけるリスク(注3)と機会(注4)を特定しました。

シナリオ分析の結果をもとに特定した、JUKIグループにおける気候変動関連のリスク・機会とその影響、対応策は次のとおりです。

(注1) 2050年カーボンニュートラルに向けた社会の変化が急速に進行することで、21世紀末の世界平均気温上昇が1.5°Cに抑えられる。

〈参照したシナリオ〉

- ・気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次報告書SSP1-1.9(共通社会経路SSP1/代表的濃度経路RCP1.9)
- ・RCP2.6(RCP2.6シナリオは2°C未満シナリオに近いものであるが、データを補うために一部参照している)
- ・国際エネルギー機関(IEA Net Zero by 2050)

(注2) 温室効果ガス排出削減のための社会の変化が進まず、21世紀末の世界平均気温上昇が4°C超となる。

〈参照したシナリオ〉

- ・気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次報告書SSP5-8.5(共通社会経路SSP5/代表的濃度経路RCP8.5)

(注3) 移行リスク(政策・法規制、技術、市場、評判)と物理的リスク(急性、慢性)の観点から当社グループの事業内容に即して特定

(注4) 移行リスク・物理的リスクを踏まえ、資源の効率性、エネルギー源、製品/サービス、市場、レジリエンスの観点から当社グループの事業内容に即して特定

## 気候関連リスクと機会

シナリオ	リスク/機会	時間軸	事業における影響	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	政策/規制	●カーボンプライシング等気候変動対応政策・規制等の導入・強化等による事業コストの増加(炭素税導入、脱炭素対応の設備投資、原材料高騰、輸送費用増等)	●生産設備の脱炭素化推進(電力のより低炭素な燃料、水素やバイオマス、合成燃料等への転換、使用燃料の非石化燃料化) ●サプライヤーとも連携・協働した生産/物流/調達網の再構築	中
		技術市場	●脱炭素化につながる製品・サービスへのニーズの高まりから製品の環境性能向上のための研究開発費用が増加し、価格競争力が低下また対応できない場合の需要減の発生 ●社会の脱炭素化に伴う原材料・半導体等の需給バランス変化等による価格高騰、調達困難	●環境性能(特に省エネ)の高い製品の企画・開発のさらなる推進 ●環境負荷の少ない材料の活用(グリーン調達の強化、リサイクル材の使用率向上等)の促進 ●製品の重量・サイズのコンパクト化等による原材料使用の効率化	中
	評判	●気候変動対策が遅れる場合には資金調達や取引関係等での悪影響が発生	●カーボンニュートラル実現への取り組みの計画的かつ着実な推進	小	
1.5°C	機会	市場	●お客様の生産性向上や省エネに寄与する製品・サービスや、サーキュラーエコノミーやライフサイクルでのCO <sub>2</sub> 排出削減に貢献する製品・サービスに対する需要が拡大	●お客様工場のスマート化、省エネ工場へのサポートやコンサルティング等、生産性や省エネ性能を高める製品・サービスの提供 ●中古機器ビジネスの深化、販売後の製品や部品のリサイクルシステムの構築	大～中
		短期～長期	●脱炭素化に貢献するものとしてあらゆる部門でデジタル化が進行することにより基板需要が急拡大し、当社製品の需要が増加	●需要増に対応可能な生産設備の維持による計画的な生産の継続	中

シナリオ	リスク/機会	時間軸	事業における影響	対応策	財務影響度
4°C	物理的リスク	急性	●洪水や猛烈な台風、豪雨、高潮等自然災害の増加により、自社の拠点やサプライチェーンの生産設備等の損害や操業停止による損失等が発生	●サプライチェーンを含めた事業継続対策(BCP)の強化	中～小
		慢性	●従業員の労働環境の悪化や、熱中症リスクが増加 ●空調・温度管理コストが増加	●労働環境の向上につながる設備等の導入 ●工場の省人化、自動化推進	中
	機会	レジリエンス	●災害発生時の製品の安定供給により、お客様の生産体制の維持に貢献	●サプライチェーンを含めた事業継続対策(BCP)の強化	中

〈時間軸〉短期:5年程度、中期:10年程度、長期:10年超

## リスク管理

JUKIではグループのリスク全般に適切に対応するため、戦略リスクを扱う経営戦略会議や事業継続に関わる危機対策本部とともに、執行役員と事業部門・グループ会社責任者で構成するリスク管理会議を軸にリスクマネジメントシステムを構築・運営しています。日々変化するリスク環境に対応するため、年度ごとの方針見直しや四半期ごとのリスク評価・モニタリングを行い、重大なリスク発生の場合も含めてリスク対応の内容を取締役会において報告・審議し、継続的な改善を図っています。

## 指標と目標

▶P.58、P.59「環境負荷の低減」に掲載しています。

# 社会課題の解決

## 雇用機会の創出



縫製業は開発途上国における労働集約型の産業として、工業用ミシン事業を通じてその成長をサポートしています。単純労働集約型から人にやさしい労働環境への改善を、設備、システムを活用した工場のスマート化により実現します。

### 開発途上国の雇用機会の創出

1959年に縫製能率研究所を設立し、「材料・装置・人」の力を最大限に引き出し、最高のパフォーマンスを生み出すための生産管理、IE技術を用いたサポート活動を開始しました。

この活動をベースに開発途上国の輸出産業を育成し、国の豊かさや雇用の創出につながるODA(政府開発援助)事業に参画しています。カンボジア、ミャンマー、ガーナ、マダガスカルなど、政府機関と連携し、アパレルトレーニングセンターへの設備提供や教育訓練などを多くの国で実施しています。

目指す姿は、受講者自身が管理者などのキーマンに成長し、開発途上国における雇用の循環を生み出すことです。



## さまざまな人材の社会参加推進



世界には、開発途上国を中心に非識字の人がまだ多く存在しています。JUKIは、職業教育支援を通じた労働者人口増加と労働者の待遇改善などの実現に取り組みます。

### eラーニングメニューの開発と提供によるワーカーの育成

縫製工場の生産性・縫い品質の向上、メンテナンス技術などをお客様に提供するセミナーや集合教育などを継続実施しています。これらのメニューを「eラーニング」として提供する活動を2020年から開始しました。今後さらにメニューを増やし、専門性の高い教育でオペレーターや保全者を育成する活動として推進します。



縫製オペレーター向けeラーニング

### 社員の育成につながる点検サポートシステムの提供

工業用ミシンには、「音声ガイド機能」や「イラストや記号」を用いた説明を施しています。

また、縫製工場での日々のミシンの点検をスマートフォン用のアプリと、パソコン用のブラウザアプリで支援するシステムを無料公開しています。点検項目数は10点~20点で、写真付きでナビゲートするため、誰でも理解でき、点検を通じて、ミシンの重要箇所も学べます。JUKIはこれらの取り組みにより、開発途上国における就労の促進を図っています。



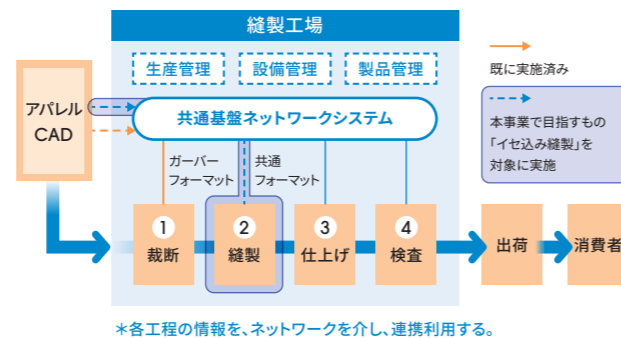
点検や日々のメンテナンスを画像で説明

### ミシンとCADの連携で難工程を簡便化する取り組みを推進

CADデータを直接ミシン側に取り込み、イセ込みなどの熟練を要する難工程を簡便化する取り組みを機械システム振興協会の2023年度イノベーション戦略策定事業の委託を受ける形で日本縫製機械工業会(会長:JUKI内梨取締役)が進めました。

衣服の設計図であるCADで作成したデータを、デジタルミシンに直接取り込んで活用し、熟練工の技能に頼らない縫製を実現します。まずは、あらゆるアパレルCADとデジタルミシンを連携させる「共通フォーマット」の作成を進め、縫製工程の自動化や将来的な衣服のマスカスタマイズ生産につなげます。

### 縫製工場ネットワークシステムイメージ図



## 衣料廃棄ロス削減への貢献



大量生産、大量在庫が結果的に衣料廃棄ロスにつながっています。縫製品の生産を支える立場から、少量生産の最適化・大量生産の効率化・事業領域の拡大で、この課題解決に取り組みます。

### 自動化、デジタル化、ネットワーク化、コンサルティング力で適量生産を実現

適量生産を実現するためにJUKIが取り組んでいるのが、自動化、デジタル化、ネットワーク化を駆使し、短サイクル生産で在庫量を適正化する、生産性が高くコンパクトなラインの構築です。デジタルミシンは縫い目の調整値を数タッチで変更できるため、縫製アイテムの変更に容易に対応できます。自動化することで省力化を実現し、ネットワークを活用したJaNetsシステムにより進捗や出来高管理を実現します。さらに、60余年の実績のあるコンサルティング力により、お客様個々に応じた衣料廃棄ロスをなくす生産の仕組みを構築します。



JIAM(国際アパレル機器&繊維産業見本市)でのJaNetsとハンガーシステムの展示

### 古着や廃材を活用するアップサイクル活動を社外へ展開

役割を終えた古着や廃材を価値のある新しいものに再生する活動として、「アップサイクル」に着目し2021年から社内イベントを開催してきました。2023年にはJUKIの取り組みに賛同する12カ所の協力ミシン店を「JUKIアップサイクルソーイングスタジオ」と名付け、ともにアップサイクルができる活動の場を全国へと広げる活動を始めています。第一回目のイベントでは、アパレルメーカーの協賛により、参加者が持参した古着をバッグに作り替えるアップサイクルソーイングのワークショップを開催しました。今後は協力ミシン店をさらに増やし、全国でアップサイクル活動の取り組みを進めていきます。



## 労働安全衛生の確保



安全・安心な職場環境を整備することで、労働災害から社員を守り、各人の能力を最大限に発揮する環境を構築できます。JUKIは製品・サポートを通じて働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

### 安全でクリーンな縫製工場へ

クリーンで疲労の少ない労働環境を実現するため、ミシンの稼働音や振動の抑制、操作性や安全性、集塵などにも配慮した製品開発を進めています。また、脱技能化や重労働を軽減する自動化装置への取り組みなどを通じて、人にやさしい労働環境を実現します。



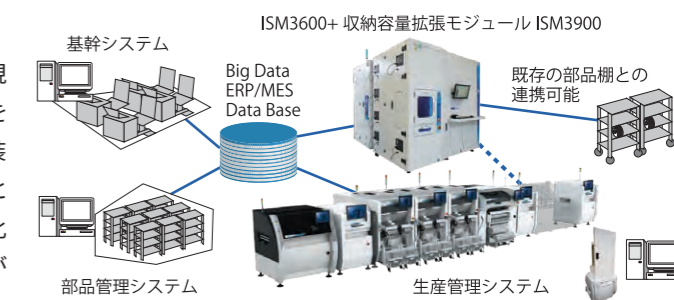
## 電子産業の生産性向上による技術革新支援



基板実装装置の総合メーカーとして、極小化するチップ部品や複雑異形化する部品への対応を通じて、電子・電化製品の回路基板の進化を支えています。DXで未来社会をデザインする産業を技術革新で支えています。

### 実装工場における前後工程インフラの改良

最新技術を取り入れ、人手を極力なくすスマート工場の実現に取り組んでいます。特に人手が必要な実装ラインの前後工程を省力化するため、電子部品を保管・管理する「自動倉庫」や実装後工程の「自動挿入機」による手作業の自動化、基幹システムとの連携を可能にするシステムの開発に取り組んでいます。省人化にて工場をスマート化することにより安価で品質の良い製品が世界中で流通することにより、便利で快適な暮らしを実現します。





# ESGの取り組み コーポレート・ガバナンスの取り組み

## 役員紹介

(2024年7月1日現在)

### 取締役



#### 清原 晃

代表取締役会長  
指名・報酬委員会委員

2009年 5月 当社入社顧問  
2009年 6月 当社専務取締役CAO 兼 CCO  
2009年 7月 当社専務取締役CFO 兼 CAO 兼 CCO  
2010年 6月 当社代表取締役社長  
2013年 8月 当社代表取締役社長  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
代表取締役社長  
2021年 1月 当社代表取締役会長CEO  
2021年 3月 当社代表取締役会長CEO  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
代表取締役会長CEO  
2022年 7月 当社代表取締役会長CEO  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
代表取締役会長CEO  
兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
代表取締役会長CEO  
2023年 3月 当社代表取締役会長CEO 兼 COO  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
代表取締役会長CEO  
兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
代表取締役会長CEO  
2024年 7月 当社代表取締役会長(現任)



#### 成川 敦

代表取締役社長  
取締役会議長  
指名・報酬委員会委員  
サステナビリティ推進委員会委員長

1982年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入行  
2006年 3月 同行 ソウル支店長  
2009年 4月 同行 執行役員営業第十三部長  
2010年 4月 同行 常務執行役員  
2015年 5月 フォスター電機(株)入社 専務取締役  
2020年 6月 同社 代表取締役社長COO  
2022年 6月 同社 代表取締役社長CEO  
2023年 6月 同社 取締役会長  
2024年 3月 当社入社 取締役  
2024年 4月 当社 取締役 副社長執行役員  
2024年 7月 当社 代表取締役社長  
兼 JUKIオートメーションシステムズ(株)  
代表取締役会長  
兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
代表取締役会長(現任)



#### 内梨 晋介

取締役 財務担当役員  
コスト構造改革委員会委員長  
内部統制・コンプライアンス担当  
リスク管理会議議長

2011年 5月 当社入社上席執行役員  
2013年 3月 当社常務執行役員  
2017年 3月 当社取締役常務執行役員  
2018年 3月 当社取締役専務執行役員  
2020年 3月 当社代表取締役専務執行役員  
2021年 1月 当社代表取締役社長COO  
2023年 3月 当社取締役社長(財務部門担当)  
2024年 7月 当社取締役 財務担当役員(現任)

### 取締役(社外取締役)



#### 長崎 和三

社外取締役  
(独立役員)  
指名・報酬諮問委員会委員

1976年 4月 プリテストーンタイヤ(株)  
(現(株)プリテストーン) 入社  
1998年 11月 同社生産システム開発部長  
2003年 3月 同社熊本工場長  
2005年 1月 同社横浜工場長  
2005年 7月 同社化工品生産本部主任部員  
2008年 7月 (株)プリテストーンEMK代表取締役社長  
2014年 2月 (株)プリテストーンEMK相談役  
2014年 3月 当社取締役(現任)



#### 堀 裕

社外取締役  
(独立役員)  
指名・報酬諮問委員会委員長

1979年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
1989年 12月 堀裕法律事務所(現堀総合法律事務所)  
代表弁護士(現任)  
1999年 6月 一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科講師  
2004年 4月 国立大学法人千葉大学  
理事・副学長(現任)  
2010年 4月 内閣府・公益認定等委員会委員  
2016年 3月 当社取締役(現任)  
2016年 6月 フィデアホールディングス(株)  
社外取締役(現任)  
2017年 8月 (株)パナソニックグループ社外取締役



#### 渡辺 淳子

社外取締役  
(独立役員)  
指名・報酬諮問委員会委員

1980年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入行  
2003年 6月 (株)みずほ銀行 日吉支店長  
2006年 2月 同行 王子支店長  
2008年 4月 同行 人事部ダイバーシティ推進室長  
2010年 9月 みずほ総合研究所(株)執行役員  
2011年 5月 同社上席執行役員  
2014年 4月 常務興産(株)入社執行役員  
2020年 3月 当社監査役  
2020年 6月 常務興産(株)常務取締役  
2022年 6月 KYB(株)(現カヤバ(株)) 社外監査役(現任)  
2023年 3月 当社取締役(現任)

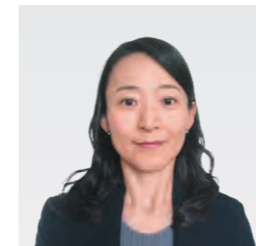
### 監査役



#### 鈴木 正彦

常勤監査役

1980年 4月 当社入社  
2011年 6月 当社財務経理部長  
2016年 4月 当社執行役員財務経理部長  
2019年 3月 当社常勤監査役(現任)



#### 二瓶 ひろ子

社外監査役  
(独立役員)

1999年 4月 (株)富士銀行(現(株)みずほ銀行) 入行  
2008年 3月 (株)みずほ銀行 退社  
2009年 9月 司法修習修了、  
弁護士登録(第一東京弁護士会)  
2009年10月 外国法共同事業オメルベニー・  
アンド・マイヤーズ法律事務所入所  
アソシエイト弁護士  
2014年 9月 オックスフォード大学法学修士号取得  
2016年 1月 同法律事務所 カウンセル弁護士(現任)  
2019年 3月 早稲田大学大学院 法学研究科  
先端法学専攻 知的財産法LL.M.  
先端法学修士号取得  
2019年 6月 (株)シード社外監査役(現任)  
2020年 1月 インベスコ・オフィス・ジェイリート  
投資法人 監督役員  
2022年 6月 北越コーポレーション(株)  
社外取締役(現任)  
2023年 3月 当社監査役(現任)



#### 竹中 稔

社外監査役  
(独立役員)

2000年10月 有限責任監査法人トーマツ入所  
2009年 6月 同所退所  
2015年 3月 公認会計士登録  
2015年12月 税理士登録  
2015年12月 竹中稔会計事務所所長(現任)  
2024年 3月 当社監査役(現任)



#### 米山 貴志

社外監査役  
(独立役員)

2003年10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
2003年10月 TMI総合法律事務所入所  
2009年 5月 南カリフォルニア大学ロースクール  
卒業(LL.M.)  
2010年 5月 ニューヨーク州弁護士資格取得  
2014年 1月 TMI総合法律事務所パートナー就任  
(現任)  
2024年 3月 当社監査役(現任)

### 役付執行役員

#### 永嶋 弘和

副社長執行役員  
産業機器 & システムユニット「産業装置  
カンパニー担当」兼 産業装置カンパニー長  
兼 JUKI オートメーションシステムズ(株)  
代表取締役社長「品質保証担当」兼  
JUKI AMERICA INC. 取締役会長

#### 二瓶 勝美

専務執行役員  
「事業センター(縫製機器&システムユニット)  
重機(中国)投資(株) 執行董事 兼  
本部総経理  
「事業センター(縫製機器&システムユニット)  
所管」兼 JUKI INDIA PVT.LTD. 取締役会長  
兼 JUKI MACHINERY BANGLADESH LTD.  
取締役会長 兼 スポーツシューズ大手顧客  
プロジェクト長 兼 JINGF 担当 (JINGF :  
JUKI インディア グジャラート工場)

#### 新田 実

専務執行役員  
縫製機器 & システムユニット長 兼 ノンパ  
レルカンパニー長 兼 「事業センター(縫製機  
器&システムユニット)担当(東南アジア・  
オセアニア地域所管)」兼 JUKI テクノ  
ソリューションズ(株)代表取締役社長 兼  
JUKI SINGAPORE PTE.LTD. 取締役会長  
兼 JUKI AMERICA INC. 取締役 兼  
JUKI 販売(株)取締役

#### 阿部 裕

常務執行役員  
産業機器 & システムユニット「産業装置カン  
パニー副担当」兼 「事業センター(縫製機  
器 & システムユニット)副担当(欧州・CIS・北部  
アフリカ地域所管)」兼 JUKI AUTOMATION  
SYSTEMS GMBH. 取締役会長 兼 JUKI  
CENTRAL EUROPE SP. ZO.O. 取締役会  
長 兼 JUKI ITALIA S.P.A. 取締役会長 兼  
ESSEGI AUTOMATION S.r.l. 担当

#### 石橋 次郎

常務執行役員  
IoTプラットフォーム機器&システムユニット長  
兼「事業センター(縫製機器&システムユニ  
ット)副担当(事業企画部、スマートソリュ  
ーションカンパニー、アライアンス担当)」

#### 松本 潔

常務執行役員  
「グローバル コーポレートセンター(経営企画  
部、経営企画部(アライアンス)、総務部、人事  
部、情報システム部、コーポレートコミュニ  
ケーション部)担当」兼 産業機器&システム  
ユニット「ストレージビジネスカンパニー担当」  
兼 コスト構造改革委員会副委員長

#### 安西 洋

常務執行役員  
「開発センター担当」兼「グローバル コー  
ポレートセンター(デザイン戦略部)担当」兼  
JUKI オートメーションシステムズ(株)常務  
執行役員「開発センター担当」兼 JUKI テクノ  
ソリューションズ(株)取締役常務執行役員  
「開発センター担当」兼「A プロジェクト担当」

#### 橋本 圭一

常務執行役員  
「生産センター担当」兼 産業機器&システム  
ユニット「グループ事業カンパニー担当」兼  
生産企画部長

### コーポレートオフィサー

#### 井上 健

JUKIオートメーションシステムズ(株)出向  
開発センター長

#### 武田 友泰

CDO 兼 情報システム部長  
※CDO:チーフデジタルオフィサー

#### 貫井 邦夫

(グループ会社担当)  
重機(中国)投資(株) 執行董事 兼  
本部総経理

#### 吉田 俊介

(グループ会社担当)  
「事業センター(縫製機器&システムユニット)  
(中国所管)」兼 重機(中国)投資(株) 総裁  
(縫製販売) 兼 JUKI(HONG KONG) LTD.  
取締役会長 兼 JUKIテクノソリューションズ(株)  
専務執行役員

#### 中尾 憲二

「生産センター副担当」兼 自動化推進セン  
ター長 兼 生産技術部長 兼 大田原工場長

#### 植草 敬一

IoTプラットフォーム機器&システムユニ  
ット副ユニット長 兼 カスタマービジネスカン  
パニー長

#### 塚野 朗

人事部長 兼 JUKIプロサーブ(株)  
代表取締役社長

#### 鈴木 将義

(グループ会社担当)  
(株)鈴鹿精密工業所 代表取締役社長 兼  
グループ事業カンパニー エンジニアリング  
ビジネス部 鈴鹿分室長

#### 鈴木 康之

「開発センター(縫製開発担当)」兼 JUKIテクノ  
ソリューションズ(株)出向 開発センター長

#### 南 大造

財務経理部長

#### 須藤 秀哉

(グループ会社担当)  
JUKI産機テクノロジー(株) 代表取締役社長  
兼 コスト構造改革委員会副委員長

#### 粟崎 仁紀

(グループ会社担当)  
「事業センター(縫製機器&システムユニット)  
(米州地域所管)」兼 JUKI AMERICA INC.  
取締役社長

#### 寒川 倫成

コーポレートコミュニケーション部長 兼  
秘書室長 兼 広報グループリーダー

#### 野崎 修一

(グループ会社担当)  
「生産センター担当」兼 産業機器&システム  
ユニット「グループ事業カンパニー担当」兼  
生産企画部長

#### 小池 秀彦

(グループ会社担当)  
縫製機器&システムユニット アジアグローバル  
営業部長 兼 JUKI SINGAPORE PTE.LTD.  
取締役社長(ベトナム・カンボジア・タイ・  
ミャンマー地域所管) 兼 JUKI (THAILAND)  
CO.,LTD. 取締役社長

### 取締役会の構成 取締役のスキルマトリックス

氏名	独立 社外取締役	取締役が有する知識・経験・能力								
		企業経営	財務・会計	法務・ コンプライアンス	グローバル	営業・ マーケティング	製造・品質管理・ 研究開発	環境・社会	人事労務・ 人材開発	
清原 晃		○	○	○	○	○		○	○	
成川 敦		○	○	○	○	○		○	○	
内梨 晋介		○	○	○			○	○	○	
長崎 和三	○	○	○				○	○	○	
堀 裕	○	○	○	○	○				○	
渡辺 淳子	○	○	○		○				○	

## 社外取締役座談会



社外取締役  
指名・報酬諮問委員会委員

長崎 和三

社外取締役  
指名・報酬諮問委員会委員長

堀 裕

社外取締役  
指名・報酬諮問委員会委員

渡辺 淳子

### 社外取締役としてステークホルダーから期待される役割について

堀

社外取締役の役割は、株主の立場を踏まえながら、経営を監視・監督することであると認識しています。JUKIが、株主の利益につながる行動をきちんととっているかを視野に入れながら、ためらうことなく、経営陣に対して適時適切に意見を述べてきましたし、これからもそうしたいと思っています。これが社外取締役に就任してから、一貫してきた私の考えです。



長崎

公正かつ客観的な立場で実効性の高い監督を行うことは、とても重要です。その上で、私は製造業の経験が長いので、その知見を活かしながら、JUKIの中長期的な成長に貢献することがステークホルダーから期待される役割だと考えています。JUKIが培ってきた社風や伝統を尊重しつつ、違和感があれば忖度せずに切り込んでいくことが私の役割

だと考えています。

渡辺

JUKIのように歴史や伝統があり高い技術力も兼ね揃えた企業は、同質化していく傾向にあると思います。同質性の高い企業は安定時には強いですが、一方で社会情勢の変化が激しい時代を乗り切るには難しい面も出てくると思います。異なる経験や意見を持つ人、そうした異分子が経営に混在していることが企業の強みであり、私の役割は少し違った視点をJUKIに組み入れて、新しい価値を生み出すことだと考えています。

### 見直し中期経営計画への課題や期待について

長崎

中期経営計画(2023-2025)は、社外役員も参加して策定し、今回見直した中期経営計画もしっかりと練られていると思います。ただ2023年に関して言えば、見直すタイミングがもう少し早いと良いと思いました。目標とギャップが生じた際は、早くアクションして軌道を修正することが重要です。3年間の中期経営計画なので、ギャップが生じる場合は早く埋めていくことで、目標達成の確度も上がるのではないのでしょうか。

渡辺

私も見直しはむしろ積極的にやるべきだと思います。中期経営計画は7割の確実性と、将来に期待する3割のチャレンジ

が必要だと考えています。今回の新しい中期経営計画もチャレンジングな内容ですが、目標達成に向けて柔軟にそしてスピード感を持って取り組んでいただきたいと思います。

堀

新中期経営計画は、「長期ビジョン」や「2025年に目指す企業としての姿」は当初と変えず、より「確実性を高めたコミットメント」として再構築しています。大きなポイントは、JUKIの成長の可能性を検証した上で、事業を3つに再定義したこと、また経営資源の重点投下の徹底や組織体制を見直すなど、経営の実行力の強化を図っている点です。目標を達成できる力は十分にあると期待しています。

### ESG経営の取り組みについて

渡辺

ESG経営については、順調に進んで来ていると思います。中期経営計画の3つの構造改革の中心に「行動改革(人・カルチャーの変革)」を掲げていますが、JUKIの人材力強化の基本的な考え方として、多様な価値観の受入れがあります。グローバルに事業を展開するJUKIでは、さまざまな社会的背景や価値観を持った社員が働いていて、性別・年齢・国籍にかかわらず、お互いの多様性を認め合い、それぞれが活躍できる環境を整備することが必要です。例えば「女性活躍の推進」や「グローバル人材活用」などの制度が積極的に進んでいます。海外拠点ではナショナルスタッフから経営層への登用が進んでいますがさらに一歩進んで、外国人や若手の役員の登用などにも積極的に取り組んで欲しいと思います。



長崎

人材育成にしても、環境への取り組みにしても十分に評価できます。先日、品質向上を目的としたJUKI GLOBAL QUALITY MANAGEMENT FORUM(JGQMF)に参加しましたが、JUKIグループの海外拠点の発表は大変すばらしかったです。現場力も含めて人材力の強化がしっかりとされていると思います。品質・安全・防災・環境などの基盤部分、いわゆる守りの部分は、製造業にとって非常に重要です。また

カーボンニュートラルの実現に向けて、JUKI SUSTAINABLE PRODUCTSという新たな認定制度を設けましたので、認定製品の開発にも期待しています。

堀

JUKIはコーポレートガバナンスの強化にも力を入れています。2023年に社外取締役として渡辺取締役が加わり、2024年は社外監査役が3名体制になりました。社外から多様な意見を取り入れる体制を強化して、経営の健全性や透明性を確保する点でも評価できます。

### JUKIが持続的に成長していくために

長崎

JUKIは歴史や伝統に基づく事業基盤があり、経営トップの強いリーダーシップの中で事業運営ができています。厳しい経営環境ではありますが、積み重ねた高い技術力を持っていますし、泥臭く一日一日が勝負という思いで一致団結して進めば、さらに企業価値は高まると確信しています。



渡辺

JUKIは安定した事業基盤と技術力を持っています。一喜一憂せず目標に向かってPDCAを回すことに尽きると思います。JUKIの社員と話をして気づくのは、一人ひとり会社に対して思いがあり、個性があり、さらに高い専門性を持っていることです。その思いや個性を社内外に積極的に発信していくことで、より魅力的な力強い会社に成長していくと思います。

堀

社員一人ひとりの実力の総和が企業の実力だと私も思います。今、JUKIは企業価値を高めるためのさまざまな構想が練られていて、例えば「マイパーパス宣言」といった行動変革プロジェクトも始まりました。企業理念や中長期ビジョンがきちんと浸透しているか、事業環境が大きく変化している中で方向性に乖離がないか、また経営戦略が合理的に取り組まれているかをしっかりモニタリングし、私たち社外取締役もこれからのJUKIの持続的成長のために貢献していきたいと思っています。

# コーポレート・ガバナンス

お取引先や投資家・株主の皆様とのコミュニケーションを図るとともに、コーポレート・ガバナンス体制の充実、コンプライアンスの徹底およびリスクマネジメントの強化に努め、透明性の高い経営を目指します。

## 基本的な考え方

当社は、経営の健全性・効率性を確保する観点から、また、ステークホルダーの信頼にお応えするため、コーポレート・ガバナンス体制の適切な維持・運用を最重要課題の一つと位置付け、その整備と充実に努めています。

また、適時かつ正確な情報公開を通して、経営の透明性を高めてまいります。

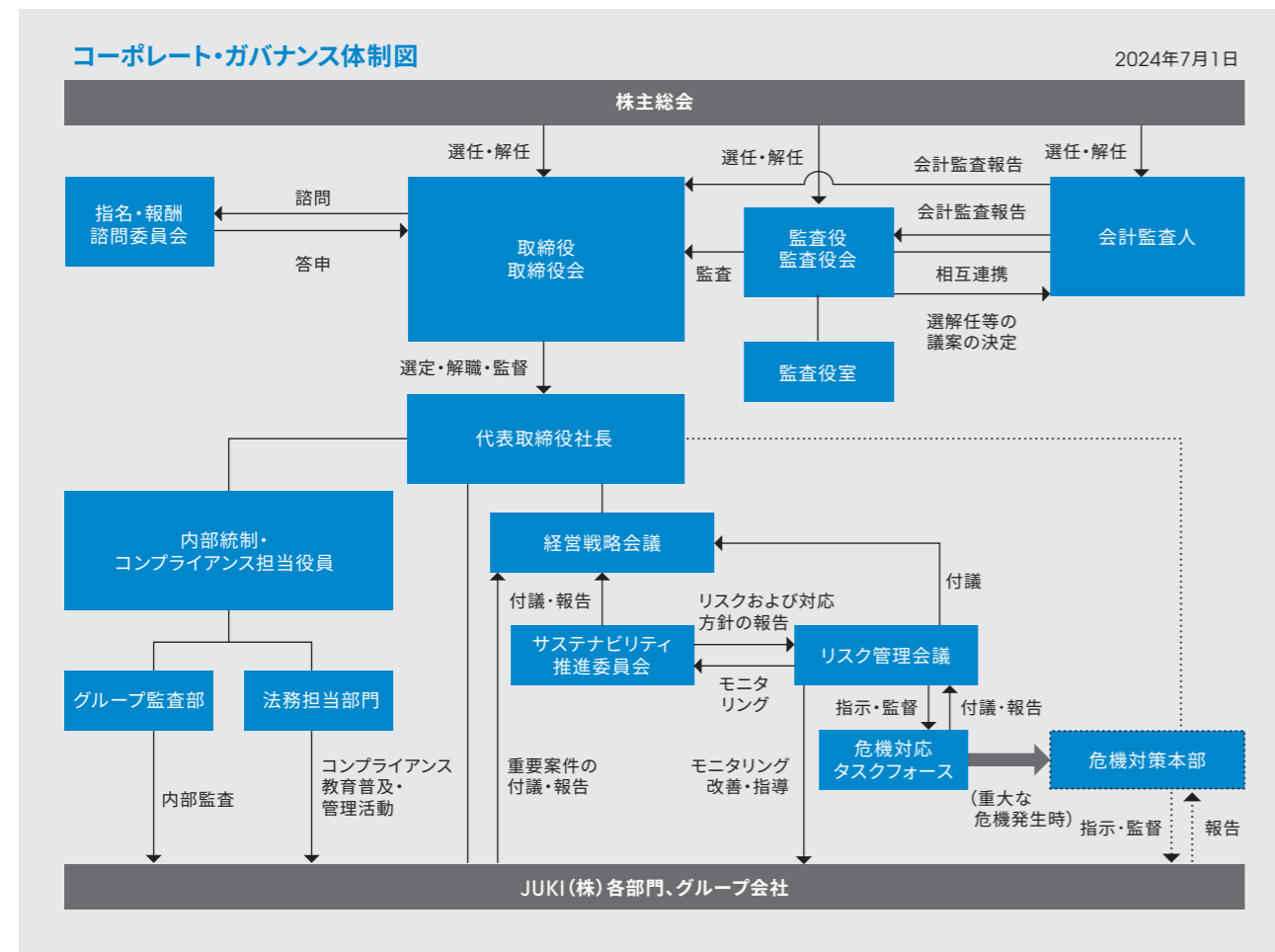
## コーポレート・ガバナンス体制

### 取締役会

取締役会は、取締役6名 清原晃、成川敦、内梨晋介、長崎和三（社外取締役）、堀裕（社外取締役）、渡辺淳子（社外取締役）で構成され、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の状況を逐次監督しています。

### 取締役・監査役のトレーニング

当社では、社外役員を含め、取締役および監査役に期待される役割と責務を十分に果たしうる人物を選任しています。それを踏まえ、内部昇格による新任役員については、社外講習会なども活用し取締役として習得しておくべき、法的知識を含めた役割・責務の理解促進を図っています。また、社外取締役・社外監査役については、就任時およびその後も定期的に会社の事業や機能等を理解していく活動を実施しています。



### 監査役会

監査役会は、監査役4名 鈴木正彦（議長：常勤監査役）、二瓶ひろ子（社外監査役）、竹中稔（社外監査役）、米山貴志（社外監査役）で構成され、監査役を補佐する組織として監査役室を設置しています。各監査役は監査役会で定めた監査方針、業務分担等に従い監査役監査を実施するとともに、取締役の職務執行を監査しています。

### 内部監査

当社の内部監査の組織としては、グループ監査部を設置しており6名で構成しています。その業務内容としては当社各部門およびグループ会社に対する業務監査を行っています。

### 指名・報酬諮問委員会

当社は、経営陣幹部および取締役・監査役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、取締役会の下に任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、堀裕（委員長：社外取締役）、長崎和三（社外取締役）、渡辺淳子（社外取締役）、清原晃（代表取締役会長）、成川敦（代表取締役社長）で構成されています。

### 執行役員制度および幹部職制度

当社は執行役員制度および幹部職制度（コーポレートオフィサー（役付執行役員を除く執行役員に相当する幹部職））を導入し、業務執行の円滑化と責任の明確化を図っています。執行役員は、社外取締役長崎和三、堀裕、渡辺淳子を除く全取締役が兼任するほか、役付執行役員8名で構成され、コーポレートオフィサーは15名で構成されています。なお、コーポレートオフィサーを役付役員の後継者群として位置付け育成していくとともに、若手社員の抜擢による活性化を図っています。

取締役会の下に経営戦略会議を組織し、当社およびグループ会社からなる企業集団に関して、取締役をはじめ、担当役付執行役員、担当コーポレートオフィサーや担当部門責任者も出席し、経営に関する基本方針、戦略等についてさまざまな角度から審議することで、より適切な意思決定および業務の執行が可能となる体制を採っています。なお、経営戦略会議に付議された事項のうち、特に重要な事項については取締役会で意思決定をしています。

### 機関設計

機関の設計	監査役設置会社
取締役の合計人数	6名(社内3、社外3)
社外(独立)役員比率	50%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬諮問委員会

### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2015年	「JUKIグループ社員行動規範」制定
2018年	「JUKIグループ企業理念体系図」制定 指名・報酬諮問委員会を設置
2020年	役付執行役員を除く執行役員に相当する幹部職（コーポレートオフィサー）を導入
2021年	代表取締役会長CEO（最高経営責任者）および代表取締役社長COO（最高執行責任者）を設置
2022年	取締役（社外取締役を除く）等を対象とした譲渡制限付株式報酬制度を導入 サステナビリティ推進委員会を設置
2023年	代表取締役会長CEO（最高経営責任者）がCOO（最高執行責任者）を兼務 取締役会を社内2名、社外3名で構成 指名報酬委員会の委員長に社外取締役が就任
2024年	代表取締役会長および代表取締役社長の就任 取締役会を社内3名、社外3名で構成 監査役会を社内1名、社外3名で構成

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価

当社の取締役会の運営状況は以下のとおりです。

- (1) 取締役会規定に基づき重要案件を漏れなく議案として選定し、取締役会を原則毎月開催することにより、適時・適切に審議しています。
- (2) 取締役会の審議に先立ち、経営戦略会議等の会議体において、問題点・課題・リスクおよびその対策を明確にさせ、議論の実効性を高めています。
- (3) 取締役会で円滑かつ活発な議論を行い、十分な検討を行うため、取締役会資料を事前に配布し、特に社外取締役・社外監査役には事前に内容を説明しています。

当社は、取締役および監査役を対象に、年に1回アンケートによる自己評価を行い、これを集計した上で、取締役会において「取締役会の実効性に関する分析・評価」を行っています。

2023年度の評価では、以下の理由から、全体として取締役会の実効性が確保されていることを確認いたしました。

- (1) 取締役会の構成は、当社の事業内容・規模からみて、適切であります。
- (2) 取締役会の運営は、開催頻度、資料の内容等の観点から適切に運営されています。
- (3) 取締役会の審議は、議題の選定、審議時間および出席者の発言等審議内容の観点から適切な審議状況であります。
- (4) 取締役を支える体制については、トップとの情報交換の機会あるいは取締役会以外の議案内容や事業内容の理解を深める機会等の観点から適切であります。

### コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

取締役会は、今回の「取締役会の実効性に関する分析・評価」におきまして、取締役会の資料については、分量が多く文字が小さい等の指摘がありましたので、今後は更にポイントを絞り簡素化した分かり易い資料とすることで、更に議論が深まるよう改善に取り組むとともに、今後も取締役会での意見交換を更に充実させるなど、取締役会の実効性確保に一層努め、より充実したコーポレートガバナンス体制の構築と更なる企業価値の向上を目指してまいります。

## 役員の報酬制度

### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針

#### 基本方針

当社取締役の報酬等は、企業の持続的成長と企業価値向上を図るためのインセンティブが機能する報酬体系としています。

取締役の報酬等は、その総額を株主総会において定め、「月額報酬(固定報酬)」および連結業績の達成度等により変動する「業績連動報酬(賞与)」並びに「譲渡制限付株式報酬」によって構成されています。

取締役の月額報酬は、年度ごとに職責を評価し決定するものとし、業績連動報酬(賞与)は、当社グループの収益力を示す重要な基準である連結経常利益を指標とし、各期の会社業績の達成状況および配当等を総合的に勘査し支給総額を算定した上で、各人の業績・成果を評価、決定し、毎年一定の時期に支給しています。また、譲渡制限付株式報酬は、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、年度ごとに職責を評価した上で職責に応じた数量の株式の割当てを決定いたします。当事業年度の連結経常損失は、36億8千4百万円でした。

社外取締役の報酬等は、経営の監視と監督機能を担う役割と独立性の観点から月額報酬のみとしています。

「譲渡制限付株式報酬」の概要は以下のとおりです。

- ・譲渡制限付株式報酬の上限 総額5千万円(1年間あたり)
- ・付与する株式数の上限 100,000株(1年間あたり)
- ・譲渡制限期間 退任日まで

#### 決定のプロセス

取締役の報酬等に関する決定プロセスは、取締役の報酬決定に係る機能の独立性・客観性を強化するために、独立社外取締役3名を含む5名の取締役で構成される指名・報酬諮問委員会において、代表取締役から提案された報酬案について審議を行い、取締役会へ答申を行います。取締役会は、同委員会より答申を受けた内容についてその妥当性を審議し決定します。

また、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等につきまして、取締役会は、同委員会からの答申を踏まえ、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

### 報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役の報酬等の限度額は、2007年6月28日開催の第92回定時株主総会において、年額4億8千万円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名です。

また、社外取締役を除く取締役については、2022年3月28日開催の第107回定時株主総会において、上記の報酬等の範囲内で譲渡制限付株式報酬の額として年額5千万円以内、株式数の上限を100,000株以内と決議しています。当該株主総会終結時点の社外取締役を除く取締役の員数は3名です。

## 内部統制システム

取締役会にて「内部統制システム構築の基本方針」を決議しています。内容は以下のとおりです。

### 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社は、企業としての基本的な在り方を定めた「JUKI企業行動規範」を制定し、法令遵守の考えを明らかにする。
- (2) 当社は、具体的な職務執行の行動基準として、「JUKIグループ社員行動規範」を定め、法令遵守の徹底をはかる。
- (3) 当社および当社の子会社(以下「グループ会社」という)から成る企業集団全体のコンプライアンスに係る体制および運用については、「コンプライアンス規定」において定める。
- (4) 社会の秩序や企業の健全な活動に悪影響を及ぼす反社会的な個人・団体には、毅然たる態度で対応する。

### 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 職務の執行に係る情報は、「重要文書保管規定」を定め、保管・管理する。

### 当社およびグループ会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制

- (1) 「リスク管理規定」を定め、当社およびグループ会社全体のリスクの管理を行う。
- (2) 「リスク管理会議」を設置し、全社の重要リスクに対し検討を行い対策を講じるとともに、各部門のリスク対策活動を管理する。
- (3) 具現化したリスクに関しては、危機の規模に応じて「危機対策本部」あるいは「危機対応タスクフォース」を設置し迅速な対応措置を執る。

### 当社およびグループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 執行役員制度および幹部職制度(コーポレートオフィサー(役付執行役員を除く執行役員に相当する幹部職))を執ることにより、取締役の職務執行権限の一部を執行役員・コーポレートオフィサーに移譲し、職務執行の迅速化に努める。
- (2) 「取締役会規定」および「権限規定」に沿って取締役の職務執行権限の一部を使用人に移譲し、効率的な意思決定を行う。
- (3) 重要な意思決定事項については、「経営戦略会議」において審議を行い、代表取締役社長が決定を行う。
- (4) サステナビリティに関する全社方針や目標の策定については、サステナビリティ推進委員会にて審議・決定し、それらを実践するための体制の構築・整備、および各種施策のモニタリングを行う。
- (5) 職務執行に当たっては、「組織規定」において役割を定め、効率的な職務の執行に努める。

### 当社の使用人並びにグループ会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- (1) 当社は、企業としての基本的な在り方を定めた「JUKI企業行動規範」を制定し、法令遵守の考えを明らかにする。
- (2) 社員の具体的な職務執行の行動基準として、「JUKIグループ社員行動規範」を定め、法令遵守の徹底をはかる。
- (3) 法令遵守の徹底をはかるため、コンプライアンスの教育普及および管理活動は法務担当部門が行う。
- (4) 法令遵守の担当役員として内部統制・コンプライアンス担当役員を設け、関連組織および活動の統括をはかる。
- (5) 当社およびグループ会社全体のコンプライアンスに係る体制および運用については、「コンプライアンス規定」において定める。
- (6) 社員のコンプライアンス上の疑問点について答えるため、社員が直接に相談する「社員相談窓口」を設ける。

### グループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

- (1) グループ会社は、「グループ経営会議」において、経営方針・経営計画について当社に報告を行い、チェックと調整をする。
- (2) グループ会社は、「グループ会社管理規定」に従い、当社に定期的および必要に応じ報告を行う。
- (3) グループ会社の取締役等は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の職務の執行に関して不正行為、法令・定款に違反する重大な事実等があった場合には、速やかに当社の内部統制・コンプライアンス担当役員に報告する。

### 当社およびグループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するためのその他の体制

- (1) 当社は、「組織規定」および「グループ会社管理規定」において、機能別組織による経営管理体制を定める。
- (2) グループ会社における経営資源配分の意思決定については、「権限規定」においてそのルールを定める。
- (3) グループ監査部は、当社およびグループ会社に対して必要に応じ内部監査を行う。

### 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

- (1) 監査役を補佐する組織として、監査役に直属する「監査役室」を設置する。

### 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項および当社監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査役は、「監査役室」に属する使用人の人事異動、人事評価に関して意見を述べるができる。

# コーポレート・ガバナンス

- (2) 「監査役室」に属する使用人は、監査役の指揮命令に従い、監査役監査に必要な情報を速やかに収集する。

## 当社およびグループ会社の取締役等および使用人が当社の監査役に報告をするための体制

- 常勤監査役は、取締役会、経営戦略会議、グループ経営会議、リスク管理会議等の重要会議体に参加し、自ら必要な情報を収集する。
- 当社およびグループ会社の取締役等および使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の職務執行に関して不正行為、法令・定款に違反する重大な事実等があった場合には、速やかに監査役にその内容を報告する。
- 監査役は、監査役が必要と判断した情報については、直接当社の担当部門並びにグループ会社の取締役等および使用人からその報告を受ける。

## 前項の報告をした者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- 監査役への報告をした者が、当該報告をしたことを理由に不利益な取扱いを受けないことを「コンプライアンス規定」に明記し、当社およびグループ会社の取締役等および使用人に周知徹底する。

## 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続き、その他の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

- 監査役職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年監査役計画の予算を計上する。
- 前号の予算外であっても、監査役が監査の実効性を確保するために必要と判断する費用の発生が見込まれる場合は、適切に対応する。

## 監査役監査が実効的に行われることを確保するためのその他の体制

- 監査役は、取締役会に出席し意見を述べる他、監査役監査の実効性を高めるため、代表取締役との意見交換を随時に行う。
- 監査役は、必要に応じてグループ監査部と連携をとり、監査役監査を行う。
- 監査役は、必要に応じて顧問弁護士や公認会計士と連携をとり、監査役監査を行う。

## 財務報告の信頼性を確保するための体制

- 当社は、財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制が有効に機能する体制の整備および運用を行う。

## 運用状況の概要

2023年度における業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要は、次のとおりです。

### コンプライアンス体制

- 「コンプライアンス規定」に則り、グループ会社も含め、コンプライアンス体制の運用の徹底を図っています。
- グループ社員にも分かりやすく、シンプルで普遍性のある内容に見直した「JUKIグループ社員行動規範」を配布し、グループ社員一人ひとりまでコンプライアンスの徹底を図っています。
- 「反社会的勢力に関する宣言文」を掲示、契約書の条項にも反映させています。

### リスク管理体制

- 「リスク管理規定」に則り、「リスク管理会議」を原則四半期ごとに1回開催し、グループ会社も含めたリスク抽出、リスク評価および対策を実施しました。
- 危機発生地域、規模や内容に沿って「危機対応タスクフォース」、「危機対策本部」を立ち上げ対応し、取締役会に報告、審議するなど改善をしています。

### 取締役職務の執行体制

- 「取締役会規定」「役員執行役員規定」「幹部職規定」「権限規定」および「組織規定」において、職務の執行が迅速かつ効率的に行われるよう努めています。
- 「経営戦略会議」を原則月2回開催し、重要事項にかかる迅速な意思決定を行っています。
- 「サステナビリティ推進委員会」を原則年4回開催し、サステナビリティに関する方針・計画・施策の審議決定、進捗確認を行い、取締役会などに報告・提案を行っています。

### グループ会社管理体制

- 「組織規定」「グループ会社管理規定」において、報告体制、機能別組織による経営管理体制を定めており、2023年度においては3回「グループ経営会議」を開催し、グループ会社の経営方針・経営計画の報告を行い、運用状況のチェックと調整を行いました。

### 内部監査

- 当社およびグループ会社の内部監査を内部監査計画に則り実施しました。
- グループ会社および拠点を対象に主要項目や個別テーマを軸とした自己評価を実施し、その結果をもとに改善指導を行いました。

### 監査役活動に関わる体制

- 監査役を補佐する組織として「監査役室」を設置し、必要な情報収集を行っています。
- 監査役は、3か月に一度代表取締役との意見交換を行っています。
- 監査役は、公認会計士とは、会計監査に関し定期的に情報交換を行い、監査の実効性を確保しています。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社は、企業として説明責任を果たし、ステークホルダーの信頼を確保し、企業価値の維持・さらなる向上を目的とし、JUKIグループにおける法令遵守は当然のこととして、倫理およびソフトローも含めたコンプライアンスの徹底を効率的に図ることに努めています。

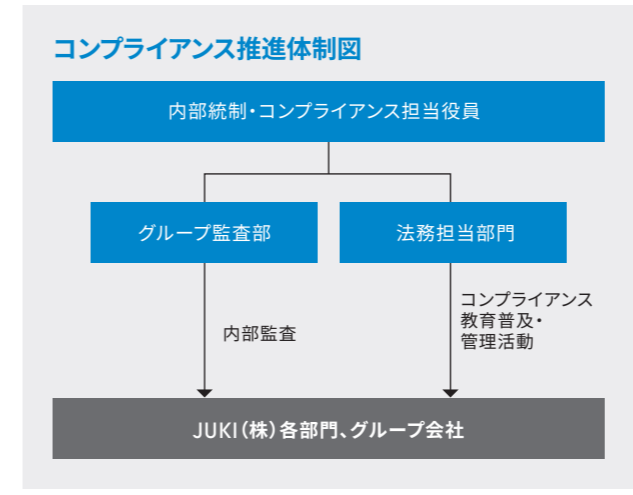
当社グループおよびその役員および従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「JUKI企業行動規範」、「JUKIグループ社員行動規範」をはじめ、コンプライアンスに関する規定等を制定し、当該規定等に基づきコンプライアンス体制の維持、当社グループ役員および社員に対して啓蒙活動を行っています。

また、当社において、コンプライアンスは内部統制システムの一環として、JUKIグループ全体として推進、対処すべき重要な経営事項の一つとして位置付け、運営しています。

## 推進体制

当社は、取締役会にて、コンプライアンス体制の維持、改善やコンプライアンスに係る重要事項の意思決定を行っています。その体制下で、「内部統制・コンプライアンス」担当役員が最高責任者として、担当下にあるグループ監査部門および法務担当部門を統括しています。また、法務部門が事務局となり運営するリスク管理会議では、当社グループにて構築されたコンプライアンス体制を適切に維持し、環境変化による新規コンプライアンスリスクを統括して管理、指導し、グループ全体のマネジメント強化を図っています。

また、「コンプライアンス規定」に則り、グループ会社も含めたコンプライアンス体制の構築、維持、運営によるコンプライアンスの徹底を図っており、当社グループ役員および社員向けに「JUKIグループ社員行動規範」を制定し、コンプライアンスの周知徹底のほか、「反社会的勢力に関する宣言文」を提示し、ステークホルダーやサプライチェーンとの関係にも反映させています。

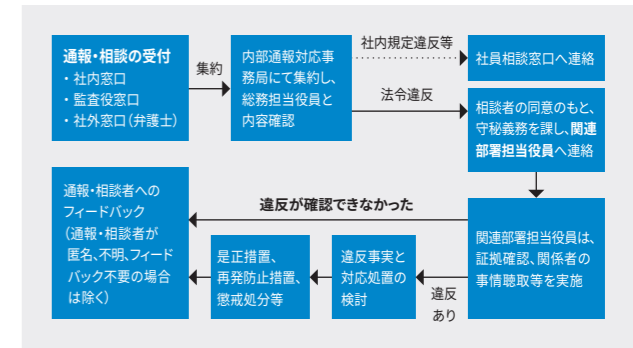


## 公益通報制度

当社グループでは、公益通報制度として匿名で通報できる「社員相談窓口」を設け、運用状況についてはリスク管理会議で報告するとともに監査役会でも報告しています。通報者が不利益を被らない旨については、内部統制システムの基本方針および社内規定にも明記されています。

当社では、内部通報が適正に機能する体制を維持するため、従来の「社員相談窓口」に加え、国内全グループ会社を対象とする「公益通報規定」にもとづく公益通報制度を設けています。通報窓口は、情報提供者にとって通報しやすい匿名で通報でき、また通報窓口は社内（法務・コンプライアンス部門、常勤監査役）だけでなく社外（外部弁護士）にも設置しています。なお、その運用状況については、定期的にリスク管理会議で報告するとともに取締役会に報告しています。

また、情報提供者および事実調査協力者の秘匿、不利益取扱い禁止および損害賠償請求の禁止等を「公益通報規定」に明記し、公益通報者の保護を図っています。



## 主な取り組み

当社では、コンプライアンスの徹底のため、当社法務部門並びにグループ会社および海外統括会社それぞれに役割を与え、取り組みを行っています。当社法務部門は、グループ横断的コンプライアンスの統括部門として遵守活動に取り組んでいます。

当社グループのサプライチェーンを通して、経営および事業に重大な影響を与え得るグループ全体のコンプライアンスリスクについてはリスク管理会議において管理しています。具体的には、コンプライアンスリスクの動き、改善対策の実施とモニタリング、追加対策の決定、対策対応の妥当性等についてリスク管理会議において討議、評価、さらなる追加対策等につき決定しています。

また、グループ会社に社長、役員として出向する役員、社員に対しては、当社コンプライアンス担当部門が「JUKIグループ社員行動規範」、企業経営上、直面し得るコンプライアンスリスク、リスク管理、その他各国規制および法令遵守について研修を行っています。

なお、当社では事業活動に係る国内外の法令の制定、改訂の動き等は各グループ会社と連携して、情報収集をし、逐次その影響度を検討して必要な対策を取っています。

# リスクマネジメント

将来的に財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるリスクを想定し、リスクが起こった場合の損害を最小限に抑えるための管理を行っています。

## リスクマネジメントの取り組み

JUKIではグループのリスク全般に適切に対応するため、戦略リスクを扱う経営戦略会議や事業継続に関わる危機対策本部とともに、執行役員と事業部門・グループ会社責任者で構成するリスク管理会議を軸にリスクマネジメントシステムを構築・運営しています。

政治経済情勢をはじめ品質保証、環境規制、情報セキュリティ、安全保障貿易、コンプライアンス、労働安全衛生など変化するリスク環境に対応するため、年度ごとの方針見直しや四半期ごとのリスク評価・モニタリングを行い、重大なリスク発生の場合も含めてリスク対応の内容を取締役会において報告・審議し、継続的な改善を図っています。

### 重要なリスクと対応方法

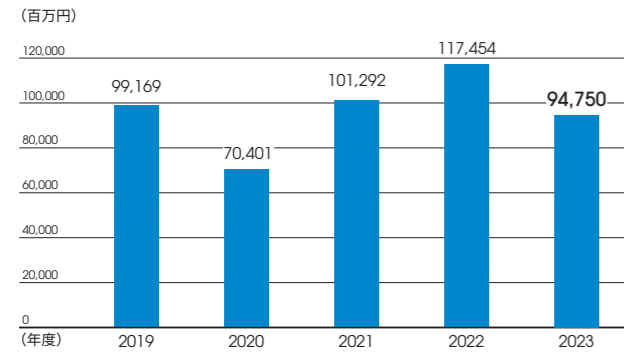
項目	リスク	対応方法
政治・経済情勢	事業活動を展開する世界の国や地域における政治体制や経済情勢、紛争、景気変動に伴う予測を超えた需要変動による悪影響	● 年2回開催するグループ経営会議での各拠点からの報告および情報収集と対応策
事業活動	生産および販売活動における業界動向、競争環境、顧客ニーズの変化、法規制の変更、物流等の事業インフラの変動	● 年4回開催するリスク管理会議での分析と施策反映 ● 適宜、社内対応体制の構築と迅速な対応 ● 営業・生産戦略と連動した柔軟でスリムな物流体制の構築によるサプライチェーンの強化
金融市場	為替・金利変動による換算リスクと取引リスク 外国通貨で販売する製品や調達材料の価格への影響	● 毎月開催する為替会議での為替リスク発生状況の把握と情報収集 ● 輸出による外貨収入の輸入決済への充当、為替予約、金利水準を踏まえた資金調達、有利子負債の抑制などによる対応
研究開発活動	社会環境の変化や市場ニーズの変動	● 顧客との緊密な関係性構築による新たなニーズの発掘、市場でのユースケースの活用 ● マーケットに近い研究開発拠点の強化 ● オープンイノベーションの活用による市場環境変化に強い研究開発
知的財産保護	保護が困難な特定の地域での対応 意図しない他社の知的財産権への抵触 または他社による当社知的財産権への侵害	● 知的財産部門による適切な管理体制の構築
製造物責任(PL)	保険の対象範囲外の製造物責任リスク	● 年6回開催するグループ品質保証会議での品質対策の強化および日常の品質改善活動の展開
環境	多様な環境問題に関する各国の法的規制のさらなる強化	● 年4回開催するリスク管理会議での各国の環境規制の状況把握と対応 ● 法令遵守以上のグリーン調達ガイドラインの策定および自社で定める各方針に基づいた環境負荷低減活動

項目	リスク	対応方法
安全保障管理	国際情勢の変化による規制の強化	● 年4回開催するリスク管理会議での各国の規制の状況把握と対応 ● 適宜、社内体制の構築と迅速な対応
人材確保	日本における少子高齢化 海外における労働市場の急速な変動 人材育成が進まないことによる事業への影響	● 国内外30社以上の子会社および関連会社におけるグローバル規模での人材の確保と育成
ハザード	地震や水害等の自然災害や感染症の世界的流行(パンデミック)等の各種災害 戦争およびテロによる物的・人的被害	● BCP(事業継続計画)の策定等、体制の整備 ● 適宜、社内体制の構築と迅速な対応
重要な訴訟等	消費者保護、個人情報保護、その他さまざまな法的規制に関する訴訟	● 各国の法的規制の動向の把握と最新情報の入手 ● 法務部門を中心とした迅速な対応
情報リスク	顧客情報および営業上・技術上の機密情報の情報漏えい等の事故	● 各種情報の機密保持の維持、不正なアクセス、改ざん、破壊、漏えいおよび紛失に対する管理体制の構築と適切な安全措置
取引先の信用	取引先の予期せぬ事態、倒産による債権回収への支障	● 財務情報を基にした取引先の与信管理
減損会計	固定資産時価の著しい低下、事業の収益性の悪化による固定資産減損会計の適用	● 各子会社の業績モニタリングと兆候の有無の確認および対応
敵対的企業買収	株式の公開買付(TOB)または市場取引での大量の株の買い占めによる企業価値の毀損	● 敵対的企業買収リスクを低減する観点から、収益性の向上や財務体質の改善 ● 企業価値の向上 ● 株主に信頼されるよう適時の情報発信・開示
事実と異なる風説の流布	インターネット等を通じた悪評・誹謗・中傷等の風説の流布 信頼および企業イメージの低下	● 日常的に適正な業務運営の実施 ● 事実確認および法的手続きによる適切な対応
労務リスク	労務管理不足による労働災害の発生、長時間労働による社員の健康悪化 会社の社会的信用の低下	● 法令を遵守した社員の安全や健康面の労務管理 ● 年4回開催するリスク管理会議での労務管理状況のモニタリングと対策
コンプライアンス	法令違反等による刑事・民事・行政上の責任および社会的信用の低下	● 「コンプライアンス規定」に則ったコンプライアンス体制の構築と運用 ● 社員一人ひとりへの行動規範の徹底

# 財務、非財務データ

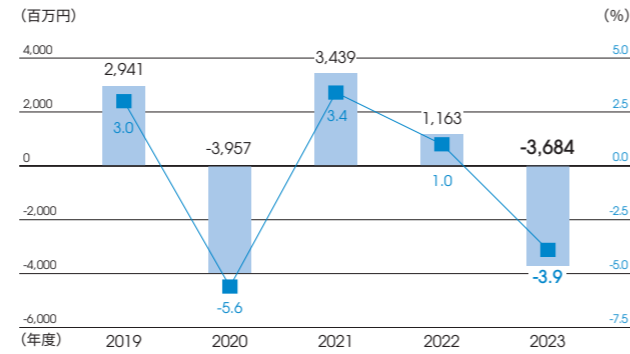
## 財務ハイライト

### 売上高



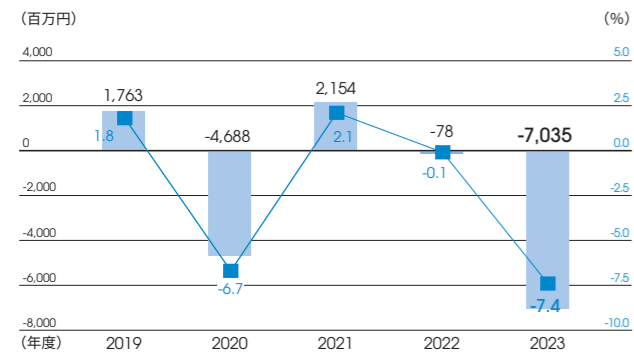
最大市場である中国・東南アジアにおける設備投資の具体化の遅れ、また南アジア等の新興国の外貨不足に起因する購買の先送りなどにより、対前年比19.3%減収の947億5千万円となりました。

### 経常利益/経常利益率



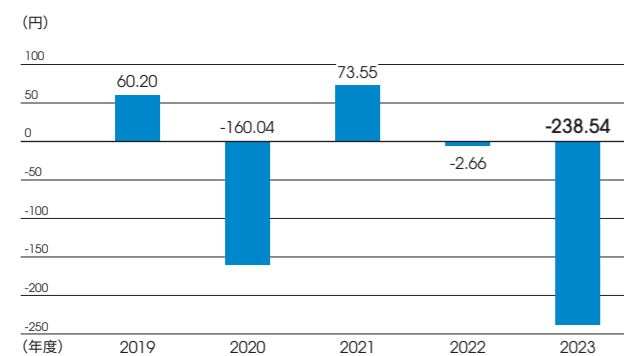
想定以上の大幅な売上減少や生産調整の徹底に加え、海外の材料費や経費等の円安による諸コスト増もあり、対前年比48億4千7百万円減益のマイナス36億8千4百万円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



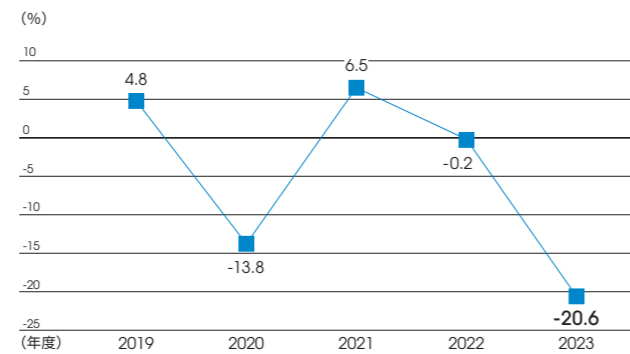
コスト構造改革による特別退職金や工場再編を睨んだ固定資産減損等による特別損失を計上。加えて繰延税金資産の回収可能性を見直し、一部を取り崩したことで、対前年比69億5千7百万円減益のマイナス70億3千5百万円となりました。

### 1株当たり当期純利益



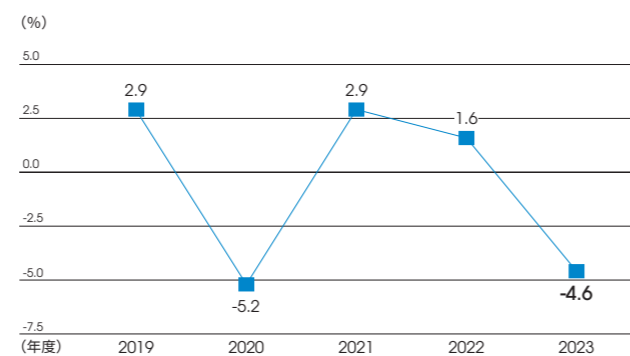
2023年度の1株当たりの当期純利益はマイナス238.54円となりました。

### 自己資本当期純利益率 (ROE)



2023年度のROEはマイナス20.6%となりました。

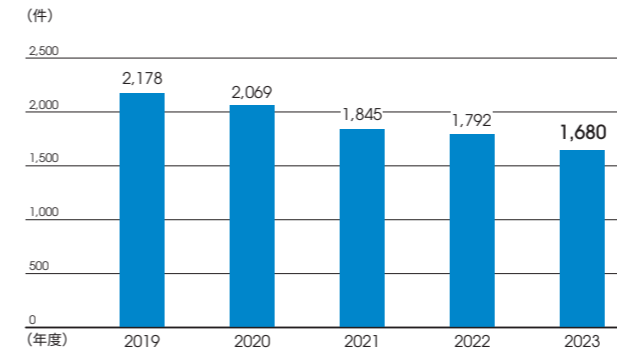
### 投下資本利益率 (ROIC)



2023年度のROICはマイナス4.6%となりました。

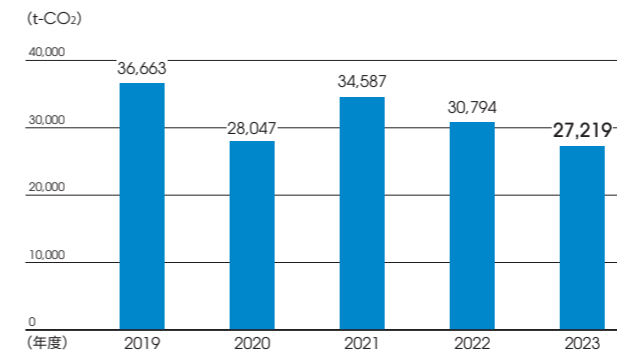
## 非財務ハイライト

### 工業所有権総数 (国内外の特許+意匠権)



研究開発活動の成果としての工業所有権総数 (国内外の特許+意匠権) は当期末において1,680件となりました。

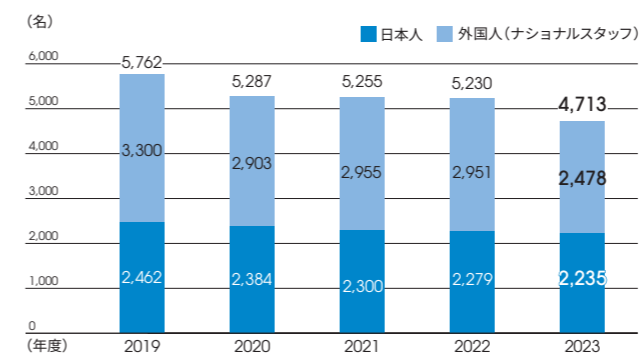
### CO2排出量 (Scope 1.2)



環境負荷のより少ない設備やよりスマートな生産方式への切り替え、太陽光パネルを設置する等、再生可能エネルギーへの置き換えを推進しています。

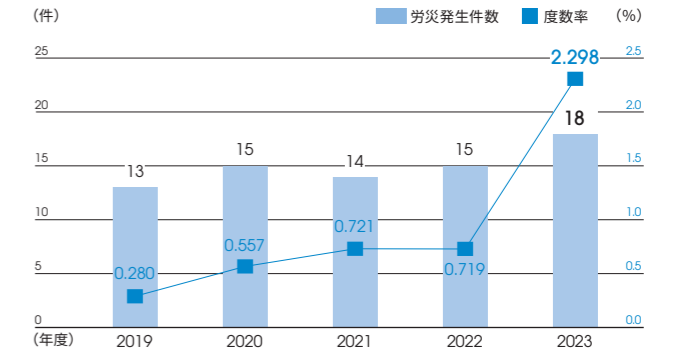
(注) 対象: 多摩本社ビル、大田原工場、製造会社10社

### 社員数 (日本/外国人)



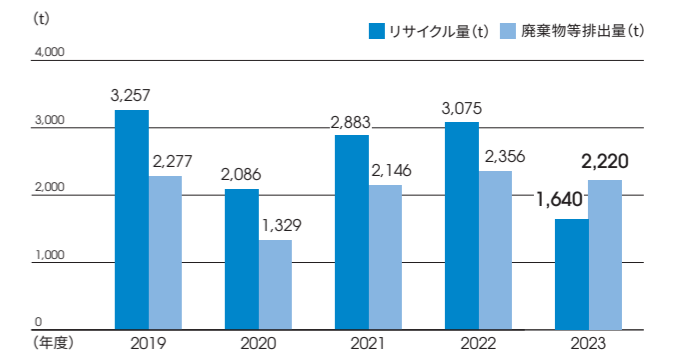
海外拠点を中心に人材を確保し、2023年度はナショナルスタッフ比率は53%を占めています。日本国内においては外国人の採用を、海外においてはナショナルスタッフからの経営層への登用を積極的に進めています。

### 労災件数推移



(注) 2022年度より対象を多摩本社と大田原工場、国内外製造工場10拠点の業務災害 (不休災害含む) を労災発生件数として掲載しています。

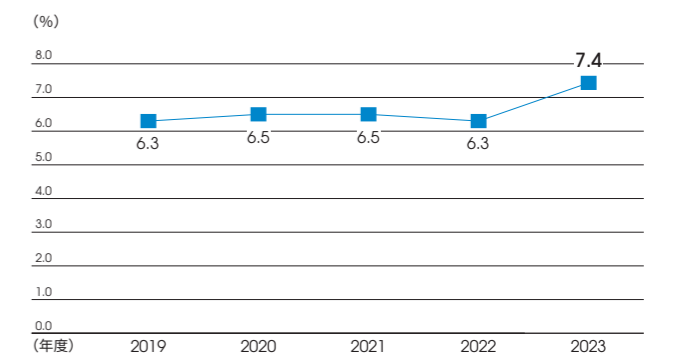
### 廃棄物等排出量/リサイクル量



2023年度はコロナ禍からの事業活動の回復により廃棄物等排出量は2,220tで内1,640tがリサイクル量となり、廃棄物となった量は2022年度より減少しました。

(注) 対象: 多摩本社ビル、大田原工場、製造会社10社

### 女性管理職比率



2023年度は、積極的な女性社員の管理職登用により、昨年度より女性管理職比率が増加しました。

(注) 対象: 本社、大田原工場

## 11カ年主要連結財務データ

(2023年12月31日現在)

(単位百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経営成績</b>											
売上収益(売上高)	94,385	107,581	112,865	97,724	103,659	112,064	99,169	70,401	101,292	117,454	94,750
売上原価	68,094	74,078	78,293	68,134	71,748	77,921	70,300	55,090	73,281	85,182	70,990
売上総利益	26,291	33,503	34,571	29,590	31,911	34,143	28,869	15,310	28,011	32,271	23,760
販売費および一般管理費	21,139	25,285	27,461	24,938	23,755	24,995	25,030	19,780	24,143	29,413	26,459
営業利益	5,151	8,217	7,110	4,651	8,156	9,148	3,838	△4,469	3,868	2,858	△2,699
経常利益	3,878	7,710	5,728	3,022	7,839	8,385	2,941	△3,957	3,439	1,163	△3,684
経常利益率(%)	4.1%	7.2%	5.1%	3.1%	7.6%	7.5%	3.0%	△5.6%	3.4%	1.0%	△3.9%
税引前利益	2,434	7,587	5,642	3,090	7,727	8,353	2,930	△4,466	3,345	1,049	△4,576
当期利益	3,026	5,958	3,653	1,637	5,696	6,779	1,788	△4,779	2,246	16	△7,006
親会社株主に帰属する当期純利益	3,006	6,058	3,853	1,883	5,642	6,640	1,763	△4,688	2,154	△78	△7,035
減価償却費	2,940	3,115	2,990	2,583	2,343	2,525	3,063	3,162	2,945	3,252	3,114
設備投資/IT投資	1,062	1,964	1,252	1,642	2,312	2,721	2,907	2,176	1,286	3,232	3,005
研究開発費	3,859	4,826	4,871	4,408	4,781	5,675	5,398	4,608	4,571	4,844	4,953
NetD/Eレシオ(倍)	5.9	2.6	2.1	1.9	1.3	1.2	1.3	1.4	1.5	2.0	2.4
<b>財政状態</b>											
資産合計(総資産)	113,189	130,751	119,281	111,365	110,554	119,121	114,715	110,230	129,114	145,169	139,304
純資産	11,806	25,010	28,477	27,582	33,343	37,241	37,752	31,368	35,672	37,482	32,370
親会社の所有者に帰属する持分(純資産)	11,432	23,995	27,678	27,006	32,726	36,529	37,037	31,032	35,245	36,738	31,597
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)(%)	10.1%	18.4%	23.2%	24.3%	29.6%	30.7%	32.3%	28.2%	27.3%	25.3%	22.7%
有利子負債	75,507	74,747	67,377	60,158	50,553	52,378	53,878	57,443	58,978	79,320	84,004
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,405	3,459	8,924	9,819	10,489	2,682	3,054	8,509	△6,589	△14,641	2,254
投資活動によるキャッシュ・フロー	293	△1,868	△1,219	△1,047	△1,757	△2,390	△3,430	△2,698	△857	△4,930	△2,751
財政活動によるキャッシュ・フロー	△9,446	837	△9,044	△8,100	△10,373	968	△811	2,034	△370	17,485	2,456
現金および現金同等物残高(期末)	6,240	9,286	7,672	7,893	6,336	7,302	5,977	13,821	6,566	4,910	7,168
<b>一株当たり情報</b>											
1株当たり純資産額(円)	442.40	804.10	927.63	921.78	1,117.07	1,246.93	1,264.28	1,059.32	1,203.14	1,250.84	1,069.34
1株当たり当期利益又は当期純損失(円)	116.35	219.17	129.14	63.94	192.61	226.68	60.20	△160.04	73.55	△2.66	△238.54
株価収益率(倍)	9.84	9.88	8.42	16.53	9.67	4.91	14.65	-	11.53	-	-
一株当たり配当額(円)	0	20	35	20	35	30	25	20	25	20	15
連結配当性向(%)	-	9.1%	27.1%	31.3%	18.2%	13.2%	41.5%	-	34.0%	-	-
<b>収益性</b>											
ROE(%)	37.4%	34.2%	14.9%	6.9%	18.9%	19.2%	4.8%	△13.8%	6.5%	△0.2%	△20.6%
ROIC(%)	6.4%	6.7%	5.4%	3.6%	7.3%	8.3%	2.9%	△5.2%	2.9%	1.6%	△4.6%
ROA(%)	2.7%	4.6%	3.2%	1.7%	5.1%	5.6%	1.5%	△4.3%	1.7%	△0.1%	△5.1%
<b>主要な非財務指標</b>											
連結従業員数(人)	5,872	6,153	6,245	6,021	5,899	5,891	5,762	5,287	5,255	5,230	4,713



# JUKIのグローバル拠点 (2024年7月1日現在)



1 4 1 2 3 1 4 3 1 2 7 6 9 10 11 8 9 4 6 11 12  
 JUKI(株) JUKIオートメーションシステムズ(株) JUKIテクノソリューションズ(株) JUKI販売(株) JUKIプロサーブ(株)  
 JUKI(株)大田原工場 JUKI産機テクノロジー(株) JUKI松江(株) 重機(上海)工業(株) 重機(廊坊)工業(株) 上海重機ミシン(株) JUKIベトナム(株) 重機(中国)投資(株) JUKIシンガポール(株) JUKIセントラルヨーロッパ(株) JUKIアメリカ(株)

## 製造拠点

日本		
1 JUKI産機テクノロジー(株)	秋田県横手市	実装関連装置の製造、グループ事業関連のユニット・部品製造
2 JUKI会津(株)	福島県喜多方市	ロストワックス・MIM 製法部品の製造
3 (株)鈴木精密工業所	新潟県長岡市	グループ事業関連の部品製造
4 JUKI(株)大田原工場	栃木県大田原市	工業用ミシン、自動倉庫の製造
5 JUKI金属(株)	三重県大台町	銃鉄鋳物等の製造
6 JUKI広島(株)	広島県三次市	金型・プレス加工部品等の製造
7 JUKI松江(株)	島根県松江市	グループ事業関連の部品製造
海外		
8 重機(上海)工業(株)	中国・上海	工業用ミシン等の製造
9 重機(廊坊)工業(株)	中国・河北省	チップマウンタのフィーダの製造
10 上海重機ミシン(株)	中国・上海	工業用ミシン等の製造

11 JUKIベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン	工業用ミシン、家庭用ミシン等の製造、ロストワックス部品の製造
12 JUKIインドネシア(株) グジャラート工場	インド・グジャラート	工業用ミシンの製造
13 ESSEGI AUTOMATION	イタリア・ヴィチエンツァ	自動倉庫の製造

## 開発拠点

日本		
1 JUKI(株)	東京都多摩市	工業用ミシン、家庭用ミシン、実装関連装置の製品開発、システム開発
2 JUKI産機テクノロジー(株)	秋田県横手市	実装関連装置、電子機器等の開発、グループ事業関連の開発
3 JUKI(株)大田原工場	栃木県大田原市	工業用ミシンの開発
4 JUKIオートメーションシステムズ(株)	東京都多摩市	実装関連装置の開発
5 JUKIテクノソリューションズ(株)	愛知県名古屋	工業用ミシンの開発
6 JUKI松江(株)	島根県松江市	工業用ミシンの開発
海外		
7 重機(上海)工業(株)	中国・上海	工業用ミシンの開発
8 JUKIベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン	工業用ミシンの開発
9 ESSEGI AUTOMATION	イタリア・ヴィチエンツァ	自動倉庫の開発

## 販売拠点

日本		
1 JUKIオートメーションシステムズ(株)	東京都多摩市	実装関連装置の販売
2 JUKIテクノソリューションズ(株)	東京都多摩市/愛知県名古屋市	工業用ミシンの販売
3 JUKI販売(株)	東京都多摩市	工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
● 支店/営業所/サービスセンター 等		
海外		
4 重機(中国)投資(株)	中国・上海	工業用ミシン、家庭用ミシン、実装関連装置の販売
5 JUKI香港(株)	中国・香港	工業用ミシン等の販売
6 JUKIシンガポール(株)	シンガポール・マクファーンソン	工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売 (主要拠点:インドネシア、カンボジア、ミャンマー、ドバイ、パキスタン、エチオピア、ヨルダンの7カ国)
7 JUKIタイランド(株)	タイ・バンコク	工業用ミシン、実装関連装置の販売
8 JUKIマシナリー・バンラデシュ(株)	バングラデシュ・ダッカ	工業用ミシン等の販売
9 JUKIベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン	工業用ミシン、家庭用ミシンの販売
10 JUKIインドネシア(株)	インド・バンガロール	工業用ミシン、実装関連装置の販売
11 JUKIセントラルヨーロッパ(株)	ポーランド・ワルシャワ	工業用ミシン、家庭用ミシン、実装関連装置の販売
(その他拠点:トルコ、ロシア、ペラルーシ)		

12 JUKIイタリア(株)	イタリア・ミラノ	工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
13 JUKIアメリカ(株)	アメリカ・フロリダ	工業用ミシン、家庭用ミシン、実装関連装置の販売

(その他拠点:ノースカロライナ、メキシコ、ペルー、コロンビア)  
 14 JUKIオートメーションシステムズGmbH ドイツ・ニュルンベルク 実装関連装置の販売  
 15 ESSEGI AUTOMATION イタリア・ヴィチエンツァ 自動倉庫の販売

● JUKI直営の支店/営業所/サービスセンター 等  
 ● 主な代理店

## その他拠点

日本		
1 JUKIプロサーブ(株)	東京都多摩市	ビル管理・ドキュメント事業他サービス

## 主要拠点数

	日本	海外	合計
● 製造	7	6	13
● 開発	6	3	9
● 販売	3	12	15
● その他	1	0	1

※複数の機能がある会社は重複カウントしていません

# 会社概要および株式情報

## 会社データ

(2024年7月1日現在)

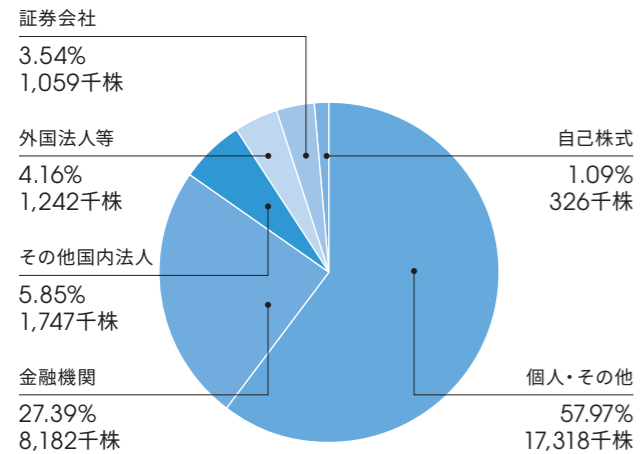
商号	JUKI株式会社	決算期	12月31日
創立	1938年12月15日	定時株主総会	3月
代表者	代表取締役会長 清原 晃 代表取締役社長 成川 敦	従業員	4,713名(連結)、815名(単体) ※2023年12月31日現在
資本金	180億4,471万円	連結子会社	25社
主要事業所	本社: 〒206-8551 東京都多摩市鶴牧2-11-1 TEL 042-357-2211	大田原工場: 〒324-0011 栃木県大田原市北金丸1863 TEL 0287-23-5111	

## 株式の状況

(2023年12月31日現在)

発行可能株式総数	80,000,000株	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日より)
発行済株式総数	29,874,179株	証券コード	6440
株主数	18,351名	株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

## 所有者別株式分布状況



## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,815	9.53
株式会社PEGASUS	1,045	3.54
株式会社みずほ銀行	938	3.17
日本生命保険相互会社	732	2.48
朝日生命保険相互会社	569	1.93
第一生命保険株式会社	511	1.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	470	1.59
明治安田生命保険相互会社	460	1.56
みずほ信託銀行株式会社	401	1.36
JUKI取引先持株会	351	1.19

(注) 持株比率は自己株式(325,926株)を控除して計算しています。

Mind & Technology

## 株価・出来高の推移

