

02 中期経営戦略



Building Sustainable JUKI

社長メッセージ ————— **13-15**

5力年中期経営計画（2025-2029） ————— **16-18**

財務戦略 ————— **19**

社長メッセージ

新中期経営計画

「Building Sustainable JUKI」のもと、
変革と挑戦に取り組み、
持続可能なJUKIを築きます

事業環境の大きな変化を踏まえ、主力事業におけるビジネスモデルの大幅な転換や、サステナビリティ課題への対応に向けた経営基盤の再構築が必須との判断から、JUKIは中期経営計画を全面的に見直し、新中計「Building Sustainable JUKI」を策定しました。

「2大事業を軸とした成長」「財務規律の強化」「ESG経営の実践」を基本方針とし、最初の3年間で成長分野へのシフトを進め、新たなビジネスモデルを構築、残りの2年間で育てたビジネスモデルをさらに深化させ、持続的な成長を遂げ成果を出していきます。

代表取締役社長

成 川 敦



JUKIらしさ、JUKIの強み

私は、長年金融業界で経験を積んだ後、製造業の経営に携わり、2024年3月からJUKIに入社しました。そして、同年7月に代表取締役社長に就任いたしました。

社員に対する私の第一印象は、皆がとても真剣に仕事に取り組んでいる、ということでした。一つひとつの事象を真摯に捉え、お客様の意向を踏まえて真正面から尽力し、努力する姿勢を強く感じました。その印象は現在でも変わっていません。その姿勢こそが、お客様に選ばれてきた源泉であると確信していますし、JUKIらしさなのだと感じています。

私自身は入社して間もないこともあり、お客様と接する機会はそれほど多くありませんが、お会いしたお客様は「JUKIのミシンは頑ななまでに丈夫で、壊れないね」と異口同音におっしゃいます。お客様からいただく、こうした高い評価と信頼をいかに利益につなげていくか—これが、当社の喫緊の課題だと認識しています。

JUKIの最大の資産は、創業から85年以上にわたって築き上げてきたお客様とのビジネスパートナーシップです。加えて、世界中の縫製工場の約3割にJUKIの機械が設置されていることも大きなアドバンテージです。従来は、製品自体のマーケットが拡大する局面にありましたが、少なくとも台数という点では、製品需要に限りがある環境にあると考えていますので、今後は当社の強みを活かして、利益による成長を実現していく必要があります。IoTと縫製の融合は、その一つの活路と考えています。

私になすべきこと

経営者には様々なタイプの方がいらっしゃいますが、私自身は、必ずしもうまくいっていない業績をいかに立て直すかが経営の醍醐味だと考えています。製造業の経営に約10年間携わってきましたが、製造業の奥深さを理解できたとの実感には至っていません。JUKIに関して言えば、いち早く業績を立て直して、製造業として盤石な体制を追求するカタチをつくることが私の最大の役割だと認識しています。

業績を立て直すとして一口に言っても、結果が出るまでは苦しい状況が続きます。結果がすぐに出なくても、諦めずに施策を講じ、それを繰り返す。その施策が少しでも良い結果につながったら、そこを丹念に深掘りする。それを徹底的にやり続けることでしか活路は見出せないと考えています。

私は、社長就任前の2024年5月頃から経営の陣頭指揮を取らせていただいているのですが、社員は新たな施策に愚直に取り組んでくれました。その結果、2024年度第4四半期に営業利益、経常利益、当期純利益が黒字を達成するなど、一定の実績を残すことができました。過去数年にわたり、業績が低迷し、活路を見出せない不安な状況を過ごしてきた社員にとって、業績の回復は、安心と自信につながったと感じています。

2024年の取り組み

私が陣頭指揮をとって手掛けた施策の一つが、①本社経費削減 ②平準化施策 ③エンゲージメントを高める施策、という三本柱からなる「危機突破」プロジェクトです。「本社経費削減」では、現場だけでなく本社も経費削減に取り組むことで、社内の一体化を目指しています。「平準化施策」は、売上高ではなく、利益を優先させるための取り組みを推進しています。当社は従来、「売上拡大」重視のもと、特に期末において、多少値引きをしてでも売上高を積み上げることを繰り返してきていました。これにより、期末に

向けて生産が急激に拡大し、その結果、原材料費や物流費の増加に加え、在庫も大きく積み上がっていました。

この状態からの脱却を図るため、「期末における無理な売上高の積み上げの禁止」を宣言し、さらに、各ユニット長を通じて現場に繰り返し呼びかけたことで、事業部門の考え方が利益重視に大きく転換しました。平準化施策による利益率改善や在庫削減といった効果は、第4四半期の業績や財務面の改善に寄与しました。

「エンゲージメントを高める施策」では、社員から募った幅広い年齢層・組織で構成した「人事グランドデザイン」プロジェクトチームを発足し、プロジェクトメンバーを中心に、職場環境の改善や人事施策についてのグランドデザインを社員自身が創り上げ、そのアイデアを次々と実施していきました。施策の数はこれまでで30以上に及びます。別名「社員の♡ハッピーProject」と呼ばれるこの施策の根底には、JUKIがサステナブルな企業となるために「社員のハッピーを経営の根幹に据える」ことが極めて重要で、人事グランドデザインは「社員のハッピー」の一番近いところに位置している、という考え方があります。

過去数年、出口が見えない状況にあって、元気を出せと言われても難しいというのが社員の皆さんの本音だったのではないかと思います。このプロジェクトにより、社員自らが考え、自らの手で「全社員のハッピー」を実現していくことは、社内の士気の維持・向上につながっていると私は考えています。

新中期経営計画「Building Sustainable JUKI」

当社は、2025年度を最終年とする中計「Growth & Transformation Plan 2025」を推進してきましたが、主力事業における環境変化を踏まえたビジネスモデルの大幅な転換が必要であるという認識やサステナビリティ課題など、事業環境の大きな変化に対応するため、経営基盤の再構築が必要であるとの認識に至りました。

2029年度を最終年度とする新中期経営計画（以下、新中計）「Building Sustainable JUKI」には、その名の通り「持続可能なJUKIを築く」という強い想いが込められています。

2027年度までの最初の3カ年で「JUKIらしさ」を発揮し存在感のある戦略パートナー」となることを目指し、成長分野へのシフトにより、新たなビジネスモデルを構築します。また、2029年度までの残りの2カ年では「衣」と社会の未来を支える唯一無二のソリューションパートナー」となることを目指し、当初3カ年で育てたビジネスモデルをさらに深化させ、持続的な成長を目指していきます。

縫製事業・産機事業の主な事業戦略

JUKIは、平準化施策によってコスト構造の改善を図っていますが、中国との間で製品の価格競争に巻き込まれれば、利益を失う厳しい消耗戦となると言わざるを得ません。これは縫製機器、産機機器ともに共通した課題認識です。

縫製事業において、私たちには世界中にJUKIのミシンが設置されているという、インストレーションでの優位性があります。この強みを活かし、付加価値の高い製品やサービスの領域に注力し、収益化を図ることが重要だと考えています。具体的には、IoTを活用し、お客様が求めている省人化、省力化、自動化などにつながるシステムやサービス、お客様が抱える問題や課題を解決するソリューションを提供し、モノ（機械）を売るだけでなく、コト（課題解決）売りを強化・拡大することで収益基盤の構築を図っていきます。



実際に、お客様の意向を確認するため、主要大手ユーザー約100社にヒアリング調査を実施したところ、省人化、自動化、ネットワーク化、スマートファクトリー化、環境負荷低減（CO₂削減）などへのニーズが高く、そうした領域に関しても継続的にサービスの提供を担ってほしいという期待の声を多くいただきました。JUKIの強みとお客様ニーズが合致する領域ですので、新中計における重点施策として取り組んでいます。

産機事業では、価格競争が激化しているマウンタ中心のビジネスから、成長性・収益性の高いMI（異形部品挿入機）や自動倉庫システムなどの周辺機器分野を拡充するビジネスへ転換し、半導体産業の一翼を担う電子機器製造工場全体へと事業領域の拡大を目指します。

また、縫製事業と同様に、パーツ供給や技術サポートといったアフターサービスに加え、強みである顧客対応力を活かしてプレセールス段階のコンサルティングやお客様システムとの情報連携なども重点領域として展開していきます。産機事業では、お客様の工場のスマート化、自動化支援を通じて、モノづくり現場の発展に貢献し、盤石な事業基盤を構築していきます。

プロフェッショナルリティを磨く人財育成の強化

重点領域に取り組むにしても、現場の社員にその知見がなければ、絵に描いた餅になりかねませんので、最大のポイントは人財育成と考えています。最初の3カ年では、JUKIの大きな戦略転換を社内外にどれだけ定着できるか、特にプレセールス領域におけるビジネスモデルを強化・拡大させるためには、お客様に沿ったソリューション提案

をできる営業人財を増やすことが最大の鍵になります。かなり高度な知識を求められますが、JUKIは比較的短期間に人財を育成する独自プログラムやノウハウを積み上げてきました。具体的には、社内資格制度に基づき、専門性を磨き上げることで、プロフェッショナルな営業人財を増やしていく仕組みです。これは座学だけでなく、実践も含む体系化された制度になっています。

まずは縫製事業から、この制度を用いた人財育成を進めています。縫製のマーケティングに関わる社員はグローバル含めて、2年間で全員の資格取得を計画しています。資格制度を通じてプロフェッショナルな営業人財を育成し、お客様に対するソリューション提案力と付加価値を高めることで、プレセールス領域での収益化を図っていきます。

当然、こうした人財育成の取り組みは産機事業にも展開していく計画です。産機では、主に実装工程におけるマウンタビジネスを手掛けてきました。従来はマウンタの部品搭載速度をいかに上げるかが最大の差別化要因でしたが、高速化自体は限界を迎えつつあります。お客様は実装工程だけでなく、前後の工程の効率化や、工程と工程の間の連動を容易にする高度な合理化プロセスへのニーズが高まっています。

JUKIは、業界の先覚者として、前工程に位置する「自動倉庫システム」と実装工程の後工程になる「MI（異形部品挿入機）」など優れた製品を有していますので、これらの関連性を重視しソフトウェアを含めてネットワークを構築し、総合提案型ビジネスを目指します。こうした領域を担えるプロフェッショナルも、社内資格制度を通じて育成していきます。

最初の3カ年は厳しいチャレンジになると想定していますが、2027年度に向けた目標をクリアできれば、2029年度の目標はクリアできる見込みが立つと考えています。

目標とする経営指標

新中計では、「売上拡大」重視から脱却することに加え、収益力と財務健全性の向上にも重点を置いています。経常運転資金の削減によりフリーキャッシュフローを創出し、有利子負債を圧縮することで、財務体質を強化していきます。サステナビリティ経営の視点も取り入れ、環境負荷低減や人財育成といったESG要素を戦略に織り込んでいます。

具体的な数値目標として、まず2025年度の黒字転換を実現した上で、2029年度にはグループ全体で売上高1,560億円、経常利益145億円を達成することを目標として掲げています（ドル円想定為替レート145円）。加えて、2029年度にはキャッシュコンバージョンサイクル（CCC）は売上高の6.0カ月（うち売上債権3.0カ月、在庫5.0カ月）、有利子負債を4.7カ月まで短縮し、自己資本比率31％、ROE25％という財務指標を目指します。

実行するための新中計

新中計を策定するにあたり、美辞麗句を並べた見栄えのよい「見せるための中計」ではなく、実行することを視点に地に足のついた「実行するための中計」の策定に取り組みました。当初は、上席者のグループによる経営戦略会議での議論でしたが、そこでの議題を各事業部門内で議論してもらい、そのフィードバックを再度経営戦略会議で議論するという何を何度も繰り返しました。なぜなら、社員が策定に関与し計画の理解と実行を深め、エンゲージメントを高めたものでなければ中期経営計画の意味がないと考えていたからです。

その結果、中期経営計画の策定が終わったときには、事業部門において、新中計の趣旨と内容を理解している状況をつくることができました。タウンホールミーティングなど、社員とのコミュニケーションの場で質問を受けることがありますが、新中計自体に対する質問ではなく、さらにその先のJUKIを見据えた質問に関することが大半でした。

そういう意味では、良いプロセスを経て、新中計を策定することができたのではないかと自負しています。



本社でのタウンホールミーティングの様子



海外とのオンラインタウンホールミーティング

TOPICS

社長が社員と直接対話する「タウンホールミーティング」を1年間で21回実施

JUKIが今まで以上に大きなアウトプットを出すには、コミュニケーションのあり方を従来より大きく変えることが必要との考えの下、成川社長は会社や経営への理解を深めるための社内コミュニケーションを強化しています。その一環として、社員と直接対話する場となるタウンホールミーティングを社長就任前の2024年5月から開催しています。対象は国内社員にとどまらず、米州、欧州、アジア（日本語）、アジア（英語）に分け、1年間で計21回、延べ8,200人以上の社員が参加してきました。開催形式としては、国内は対面とオンライン、海外は幹部スタッフを対象にオンラインにて実施しています。

従来は年4回、本社のみで期首挨拶を行っていましたが、成川社長が「自分の発信することに対し社員がどう思っているのか」また、「会社が実施している施策に対しどういう思いで社員は受け止めているのか」を直接聞きたいという想いからタウンホールミーティングが始まりました。

タウンホールミーティングで成川社長が重視していることは、双方向のコミュニケーションです。前半は社員に向けて経営状況や会社施策の説明を行い、成川社長からその想いや背景を発信し、後半は社員からの質問に成川社長や役員が答える質疑応答に十分時間を割きます。時には終了予定時刻をオーバーするほど、社員も積極的に発言しています。社員はなかなか話す機会のない経営陣から直接回答を聞くことができ、経営陣は現場で活躍する社員が感じていることを知る貴重な機会になっています。

実施状況（2024年5月～2025年5月）

	国内	海外
対象者	・ JUKI、JUKIオートメーションシステムズ ・ JUKIテクノソリューションズ全社員 ・ 国内製造グループ会社部長職以上	・ 幹部スタッフ
回数	8回	13回
開催形式	対面/オンライン	オンライン
参加人数	各回 約700名	各回 約200名

さらなるコスト構造改革

新中計には盛り込んでいませんが、コスト構造改革のさらなる深掘りに着手します。その筆頭は、取り扱い機種の削減です。工業用ミシンだけでも細かい分類を含めると数千の機種がありますので、まずは3割削減することを目標に候補機種の選定を含め、事業部門との擦り合わせを進めています。とはいえ、お客様から依頼があればEOL（End of Life）製品の部品を提供せざるを得ない場合も想定されますので、3Dデジタルデータを保管して、BTO（Built to Order）での提供も視野に入れています。

また、当社は世界約185カ国に製品を販売しておりますが、ロジスティクスについてはまだ充分な見直しできていません。倉庫の統廃合なども含め、現在、専門家の力を借りて見直しに着手しています。ロジスティクスの改善は、在庫の減少そして運転資金の改善につながると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

JUKIは上場企業として業績見通しなどを期初に発表してきましたが、ここ2年余り下方修正に下方修正を重ね、赤字決算を続けてきてしまったことに対して、ステークホルダーの皆様には衷心よりお詫びを申し上げます。

「売上拡大」重視という錦の御旗のもと、借入金や在庫が増えても増収であれば良しとしてきた経営の甘さがあったことは否めませんが、真摯に反省すべきは、業界が大きな変化を迎える中で的確な戦略転換を実施してこなかったことだと認識しています。新中計では、そのような問題意識も反映し「売上拡大」重視の錦の御旗は完全に下ろしました。経営の甘さに対しては体制の刷新を図り、新たな経営理念のもと、変革と挑戦に取り組んでまいります。

2024年度第4四半期には営業利益、経常利益、当期純利益が黒字を達成できたことで、社員も自信を深め、士気も高まっています。一層気を引き締めて、グループが一丸となって新中計の戦略を着実に遂行することで、この勢いを業績の回復に結びつけ、ステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう努めてまいります。

今後とも一層のご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



5 力年中期経営計画 (2025-2029)

2024年度の振り返り

世界経済

2024年の世界経済はロシア・ウクライナ紛争の長期化や中東紛争の継続等の地政学リスク、資源高や世界的なインフレ等による諸コストの高騰、中国経済の回復遅延や投資活動の抑制、新興国における外貨不足等、厳しい状況が続きました。

一方、AI/IoT/5G/VR等技術革新の加速や、市場/顧客の変化に対応した新しいビジネスモデル/経営基盤の構築が求められています。

事業環境と通期実績

インド以西を中心とするアジアでの設備投資需要の拡大が見られる一方で、欧米での需要回復の遅れや新興国における外貨不足による設備投資の先送りが続きました。

このような事業環境の中、縫製機器は年央以降、アジア・中国での需要の伸びに加え、インド以西の市場が好調で、売上高は624億円(対前年比7.4%増)となりました。一方で産業装置は中国を中心に売上が伸び悩み、売上高は323億円(対前年比10.6%減)でした。これらの結果、全体の売上高は951億円(対前年比0.5%増)と前年比ほぼ横ばいとなりました。

利益面では、第2四半期半ばから在庫削減のための生産調整や在庫削減コストが発生しましたが、年央以降売上平準化などの施策効果が浸透し始め、また円安の効果もあり、第4四半期には9四半期ぶりに営業利益、経常利益、当期純利益とそろって黒字化しました。

年間での営業損失は、9億円、経常損失は33億円となりました。また、将来のスリムで高効率な事業構造を構築するため、中国、米国、タイにおける販売会社の統合や、中国工場の閉鎖と不動産売却、政策保有株式の売却等を実施し、当期純損失は32億円となりました。

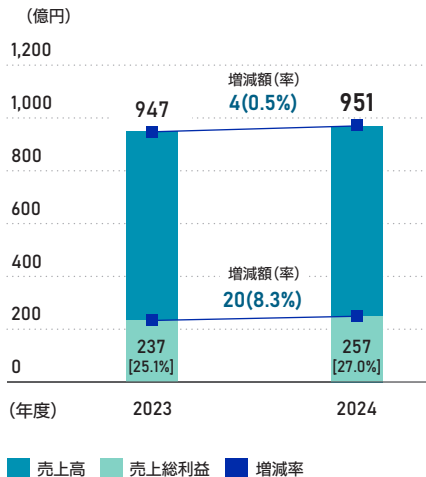
キャッシュフローについては売上債権の圧縮や在庫の削減が進んだ結果、営業キャッシュフローが93億円の収入となりました。

2024年度実績

(単位：億円)

	2023年度 1Q-3Q	2024年度 1Q-3Q	2023年度 4Q	2024年度 4Q	2023年度 年間	2024年度 年間
売上高	675	674	272	277	947	951
売上総利益 [売上総利益率]	174 [27.1%]	182 [27.1%]	63 [23.3%]	74 [26.9%]	237 [25.1%]	257 [27.0%]
営業利益 [営業利益率]	△28 [-]	△18 [-]	1 [0.6%]	9 [-]	△26 [-]	△9 [-]
経常利益 [経常利益率]	△31 [-]	△44 [-]	△5 [-]	11 [-]	△36 [-]	△33 [-]
当期純利益 [当期純利益率]	△40 [-]	△45 [-]	△29 [-]	13 [-]	△70 [-]	△32 [-]
米ドル 期中平均レート	139円	151円	147円	151円	141円	151円
ユーロ 期中平均レート	150円	164円	159円	163円	152円	164円

* 為替レートは営業利益に影響する期中平均レート



コスト構造改革

拠点の統廃合によるスリムで高効率な事業構造の構築などによるコスト構造改革を進めてきました。

スリムで高効率な事業構造の構築

2024年4月	JUKI AMERICA,INC.を存続会社とし、JUKI AMERICAS HOLDING INC.およびJUKI AUTOMATION SYSTEMS,INC.を吸収合併
2024年4月	重機(中国)投資有限公司を存続会社とし、東京重機国際貿易(上海)有限公司を吸収合併
2024年4月	JUKI SMT ASIA CO.,LTD.における産業装置事業をJUKI (THAILAND) CO.,LTD.へ事業譲渡
2024年7月	JUKI MACHINERY VIETNAM CO., LTD.における縫製機器事業をJUKI (VIETNAM) CO., LTD.へ事業譲渡
2024年7月	上海重機ミシン有限公司を解散し、JUKI (VIETNAM) CO., LTD.へ生産拠点を集約
2025年4月	株式会社鈴民精密工業所がJUKIグループから独立

売上平準化施策

2024年第2四半期から売上平準化施策を実施しています。これまでは、売上偏重で期末に販売が集中したことにより生産・出荷の効率悪化を招き、収益が悪化している状況でした。期末の売上集中を抑制して、一時的な売上減を許容した上で利益が確保できる構造に改革を進めています。

2024年度第4四半期実績

9四半期ぶり	営業利益・経常利益・当期純利益ともに 黒字
第4四半期の前年同期比	売上総利益 11 億円 の増加

余剰在庫の削減推進

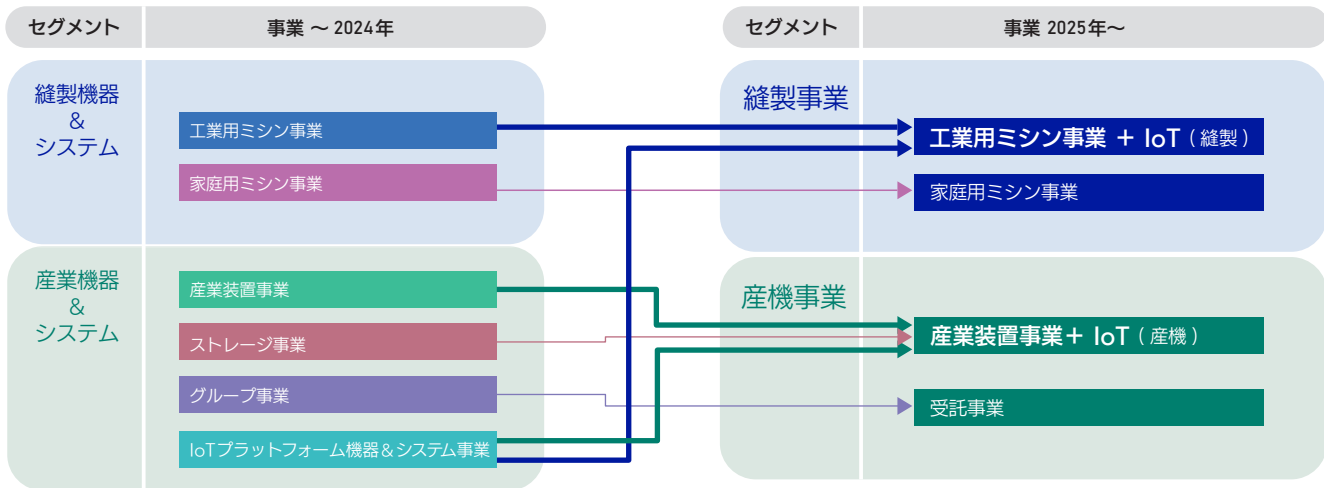
市場動向の予測の甘さにより増加した在庫の削減を進めて、在庫保管にかかる費用の削減を図りました。また、2024年第2四半期から追加コストをかけた上で、余剰滞留在庫の削減を推進してきました。

在庫の2023年12月末対比	25 億円 の削減	※為替影響を除く
----------------	------------------	----------

※2022年12月末からの2年間では**41億円**の在庫削減の実績となりました。(為替影響を含む)

2025年セグメント構成の見直し

事業環境の目まぐるしい変化は今後も続き、依然として先行き不透明な状況が続く中、改めて経営資源の「集中と選択」が必要であると判断しました。細分化していた事業を2025年から「縫製事業」と「産機事業」の2大事業を軸とした事業戦略に転換し、Sustainable JUKI を構築する体制を強化します。



新中期経営計画 Building Sustainable JUKI

2025年をゴールとする中期計画を進めてきましたが、顧客ニーズの変化や競争環境の激化などの事業環境の変化を踏まえて、主力事業におけるビジネスモデルの大幅な転換や、サステナビリティ課題への対応に向けた経営基盤の再構築が必要という判断から全面的に見直しました。

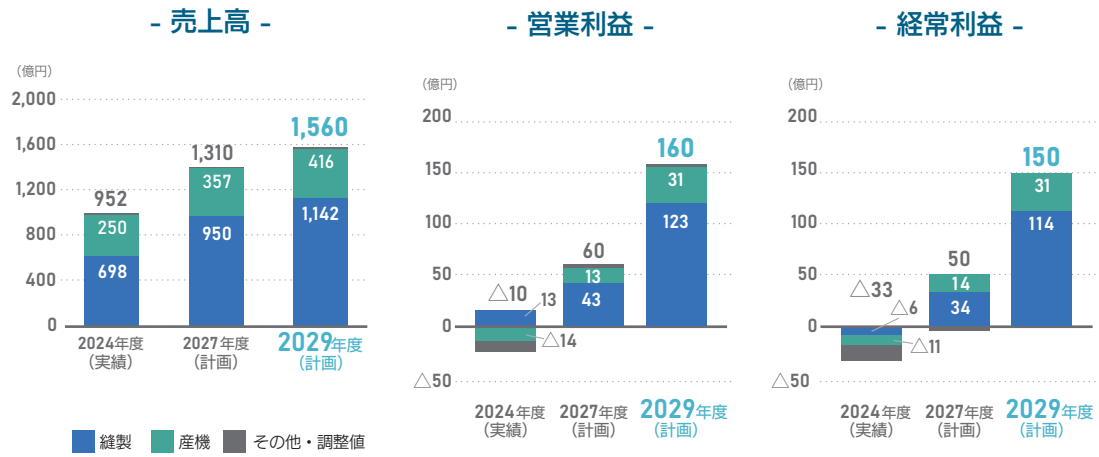
最初の3カ年（～2027年）で成長分野へのシフトを進めて新たなビジネスモデルを構築、残りの2カ年（～2029年）で育てたビジネスモデルをさらに深化し、持続的な成長を遂げる5カ年の計画としています。

Building Sustainable JUKIの基本方針

2大事業を軸とした成長	財務規律の強化	ESG経営の実践
縫製 - IoT分野と融合した「コト売り事業」への強化と拡大 - ハイエンドおよび成長企業への提案型ソリューションビジネスの展開 産機 - マウンタ本体から周辺機器へのビジネスフォーカスシフト	財務主要項目の改善 - 在庫や売上債権など運転資本の抑制 - 有利子負債の削減	- カーボンニュートラルの実現の取り組み - 人事グランドデザインの実行 - ガバナンスの強化 - 品質経営の徹底

中期経営計画の定量目標値

事業戦略に基づいた実現性のある目標値を設定し、「売上」偏重を改め利益改善を重視します。



キャッシュ・フロー

経常運転資金の削減によりフリーキャッシュフローを創出し、有利子負債を圧縮します。

	2024年度 (実績)	2027年度 (計画)	2029年度 (計画)
営業活動によるCF	93	44	58
投資活動によるCF	△ 0	△ 30	△ 27
財務活動によるCF	△ 41	△ 13	△ 31

事業環境認識 (リスクと機会)

リスク	機会
外部環境 - 地政学リスクによるサプライチェーンの分断 - 中国経済の回復遅延	外部環境 - グローバルサウス拡大の動き - AI/ロボティクス/IoT等によるパラダイムシフト - サステナビリティに対するニーズの高まり（脱炭素社会/環境負荷低減/品質・安全/自動化）
競争環境 - 競合各社の商品開発力の向上と販売拡大 - ミドル・ローエンド市場を中心とする中国メーカー台頭 - 海外市場における価格競争が激化	自社 - ソリューション提案の強化によるお客様工場のニーズ実現 - 先端技術活用による製品/業務の付加価値向上 - 持続可能なサプライチェーンの実現 - ESGを中心に据えた経営の推進 - 成長市場に対する経営資源の重点投下

- 実現に向けたアクションプラン -

01 2大事業を軸とした成長	B-1 産業発展の支援
縫製事業では、IoT分野と融合した「コト売り事業」の強化と拡大による収益基盤の構築や、ハイエンドおよび成長企業への提案型ソリューションビジネスの展開を進めます。製品、パーツ、装置、システム化、アフターサービス、自動化を組み合わせることで優良顧客グローバル100へのソリューション提案を強化します。産機事業では、マウンタ中心のビジネスから、収益性の高いMI(異形部品挿入機)、自動倉庫等の周辺機器分野を拡充するビジネスへ転換し、電子機器製造工場全体へのアプローチを強化します。	目標 縫製事業「コト売り」拡大 2027年度:167%⇒2029年度:231% ※2024年度対比 産機事業「周辺機器分野」売上比率の拡大 2024年度:50%⇒2027年度:56%⇒2029年度:62%
02 財務規律の強化	G-1 リスクマネジメント G-2 コンプライアンス
収益基盤の強化と財務健全性の確保を両立させるため、財務規律を強化します。主には在庫や売上債権など運転資本の抑制によるキャッシュフローの改善とともに、資本効率を意識した経営資本の配分、適正な有利子負債水準への改善、ガバナンスの効いたリスク管理を徹底します。	目標 在庫 2024年度 7.3カ月 ⇒2029年度5.0カ月 有利子負債 2024年度10.4カ月 ⇒2029年度4.7カ月
03 カーボンニュートラルの実現	E-1 脱炭素社会の実現
脱炭素社会の実現に向けて、Scope1,2では「生産プロセスの省エネ化推進」「高効率設備・機器への更新」「再生エネルギーへの切替」「非化石証書の活用」を、Scope3では「環境負荷の低い製品の開発、およびソリューションの展開」「再生可能材料の利用比率の増加」「製品重量の軽量化」「再生ビジネスの推進」などに取り組みます。	目標 Scope1,2の排出量削減 2030年度までに△50% ※2013年度対比 Scope3の排出量削減 2030年度までに△25% ※2022年度対比
04 人事グランドデザインの実行	S-1 働きがいのある職場づくり S-2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
「社員のハッピー」を根幹に据えた経営を実現するため、幅広い年齢層・組織で構成したメンバーで広く意見を集めて策定した人事グランドデザインを実行していきます。	目標 女性管理職比率: 2030年30% 男性育児休業取得率: 2027年80% 有給休暇年間取得日数12日以上の取得者比率: 2027年80%以上
05 ガバナンスの強化	G-1 リスクマネジメント G-2 コンプライアンス
事業環境におけるリスクの最小化、および法規制・社会的要請への適切な対応のため、リスク管理の強化とコンプライアンスの遵守に向けた一層の体制強化を推進します。	目標 リスクマップの整備と適切な統制を行える組織体制の構築、社員相談等受付窓口の実効性向上
06 品質経営の徹底	S-5 製品の品質・安全
JUKI品質への安心・信頼は「ブランド力」そのものです。全社を挙げた品質意識の向上のため“品質方針”を策定しました。 業務品質の向上を通じて、製品・サービス品質の向上につなげる仕組みを構築していきます。	目標 全社での品質意識の向上 生産工場におけるISO9001認証の100%取得

Sustainable JUKIの実現に向けたロードマップ

*Innovation for your
Sustainable Future*

5カ年の中期経営計画では、最初の3カ年で「JUKIらしさ」を発揮し存在感のある戦略パートナー」となることを目指して、成長分野へのシフトにより新たなビジネスモデルを構築します。

残りの2カ年で「衣」と社会の未来を支える唯一無二のソリューションパートナー」となることを目指して、当初3年間で育てたビジネスモデルをさらに深化し、持続的な成長を遂げていきます。目指す姿とギャップを埋めるための見直しをローリング形式で毎年実施します。

中期経営計画

Building Sustainable JUKI

01 2大事業を軸とした成長

02 財務規律の強化

03 カーボンニュートラルの実現

04 人事グランドデザインの実行

05 ガバナンスの強化

06 品質経営の徹底

~2027

存在感のある
戦略パートナーへ

経営目標
成長分野へのシフト

●財務	
売上高	1,310 億円
営業利益	60 億円
経常利益	50 億円
有利子負債	6.0 カ月
自己資本比率	24%
ROE	11%

~2029

唯一無二の
ソリューション
パートナーへ

経営目標

育てたビジネスモデルの深化と
持続的成長

●財務

売上高	1,560 億円
営業利益	160 億円
経常利益	150 億円
有利子負債	4.7 カ月
自己資本比率	31%
ROE	25%

●環境

① Scope1.2 の CO₂排出量削減
(2013年度比 2030 年度までに△50%)

② Scope3 の CO₂排出量削減
(2022年度比 2030 年度までに△25%)

●ガバナンス

リスクマネジメントの強化 (重要リスクの特定と対応率 100%)

重要な労働災害の防止 (発生件数 0 件)

コーポレートガバナンス・コードの遵守 (遵守率 100%)

経営理念

財務戦略



グローバルコーポレートユニット
副ユニット長 財務担当役員

南 大造

基本的な考え方

JUKIは、グローバル市場における競争力を高めるため、事業成長と収益力の強化に取り組む一方で、財務の健全性を確保することを経営の重要課題と位置付けています。変動する経済・金融環境においても持続的に価値を向上するため、営業キャッシュフロー創出力の強化とともに、資本効率を意識した経営資源の配分、適正な有利子負債水準への改善、ガバナンスの効いたリスク管理を徹底に注力しています。

長期的な視点で財務規律を維持強化し、安定的かつ持続可能な企業価値の向上を図ります。

まずPLに係るポイントは「売上への平準化」と「コスト構造改革の深堀り」です。これまで四半期末に売上確保の観点から行ってきた過度なディスカウント販売を原則禁止としました。これにより一時的に売上は落ちますが利益率は向上し、同時に生産の平準化による効率化や過剰在庫の発生リスクの低減が図られます。

BSとキャッシュフローに係るポイントは「在庫、売上債権等運転資本の抑制」と「有利子負債の削減」です。販売見通しの精緻化と、きめ細かな生産調整により余分な在庫の発生を抑制しつつ、長期在庫については改造費用などのコストをかけて一定期間での販売を目指すことで在庫抑制を図ります。また売上債権についても回収期間の長い取引を抑制することで回転期間の短縮を進めていきます。こうした運転資本の抑制により売上を増強しつつも有利子負債の削減を実現していきます。これら施策により2029年度営業利益率10%、ROE25%、自己資本比率31%を目指してまいります。

主要財務項目	2024年度	2027年度(計画)	2029年度(計画)
在庫	7.3カ月	5.0カ月	5.0カ月
有利子負債	10.4カ月	6.0カ月	4.7カ月
自己資本比率	21.9%	24%	31%
ROE	△10%	11%	25%

2024年度の振り返り

2024年度決算は、売上の本格的な回復が遅れたこともあり3期連続で赤字を計上することとなりましたが、期中に従来の過度な売上拡大重視から適切な収益率確保重視に戦略をシフトして、現在の売上水準でも利益が確保できる収益体質へと転換を図ってまいりました。

その結果、2024年第4四半期には営業利益、経常利益、当期純利益とも9四半期ぶりに黒字を計上することができました。

主要財務項目

財務基盤の安定性をより一層高めるため、売掛債権回転期間、在庫回転期間の圧縮を図るとともに、資金調達などにより手元資金の増強を図りました。

総資産/純資産

その結果、総資産は現預金が増加する一方、売掛金が減少したことなどにより前年に比べ29億円増加して1,422億円となりました。純資産は、為替換算調整勘定が増加する一方で、純損失や配当金支払により利益剰余金が減少したことなどにより前連結会計年度末に比べ1億円減少して322億円となりました。

売上債権/在庫

売上債権は中国やアジアにおける債権回収効果もあり4.6カ月から4.0カ月に短縮しました。在庫についても第4四半期の売上増により膨らんだもののきめ細やかな生産調整等により、為替影響を除くベースでは前年比25億円の減少となりました。

有利子負債

売上債権や在庫の削減が進み、ネット預金ベースでは前年度末比72億円減少し695億円となりました。

	2023年12月末	2024年12月末	増減額	
総資産	1,393	1,422	29	
純資産	323	322	△1	
自己資本比率	22.7%	21.9%	△0.7%	
売上債権 [回転期間]	361 [4.6カ月]	315 [4.0カ月]	△46	← 為替影響を除くと△70億円
在庫 [回転期間]	569 [7.2カ月]	582 [7.3カ月]	13	← 為替影響を除くと△25億円
有利子負債	840	827	△12	← ネット現預金ベースでは△72億円
現預金	71	131	59	
米ドル 期中平均レート	142円	158円	+16円	
ユーロ 期中平均レート	157円	165円	+8円	

キャッシュフロー計算書

	2023年度	2024年度	増減額
営業活動によるCF	22	93	71
投資活動によるCF	△27	△0	27
財務活動によるCF	24	△41	△66

リスクへの対応

昨今の世界的なインフレ圧力やアメリカの追加関税措置の発動等に伴い、金利上昇や為替変動(特に円高)等のリスクへの対応が財務戦略上急務となっています。

収益力の向上や運転資本の抑制による有利子負債の削減加速に加え、借入の調整による金利負担の軽減や、外貨債権債務量の調整、ヘッジ方法の工夫等による為替変動影響の低減を図ります。

利益処分方針とその実現に向けた取り組み

利益配分につきましては、社員、会社、株主・投資家への平等な利益分配を基本とします。当期の業績に加えて、賞与・給与等社員への還元や、設備投資・開発投資・情報システム投資を行っていくための内部留保とのバランスを勘案しつつ、安定的な配当による株主様への利益還元の充実に努めてまいります。

投資家への説明責任

2024年の業績予想値が大幅に下方修正となった反省のもと、投資家の皆様に対してより実態に即した透明性の高い情報開示を行うことを最優先としています。

財務状況や経営戦略の状況について、タイムリーかつ適切に情報開示を行い、投資家の皆様の信頼を確保することに努めるとともに、IR活動を通じて、投資家や個人株主の皆様との対話を重視し、双方向のコミュニケーションを促進していきます。

IR活動	2024年度実績
決算会見	4回
機関投資家向け決算説明会	2回
機関投資家向け個別ミーティング	46回
個人投資家向け説明会	1回

株式価値の向上

これらの取り組みを通じて、持続的な成長と健全な財務基盤を両立させて、PBR(株価純資産倍率)の改善を含む株式価値の一層の向上を図ります。