

JUKI 統合報告書

# ***Integrated Report 2025***

*Building Sustainable JUKI*

# 編集方針

JUKIにとって、2025年はきわめて大事な転換期です。

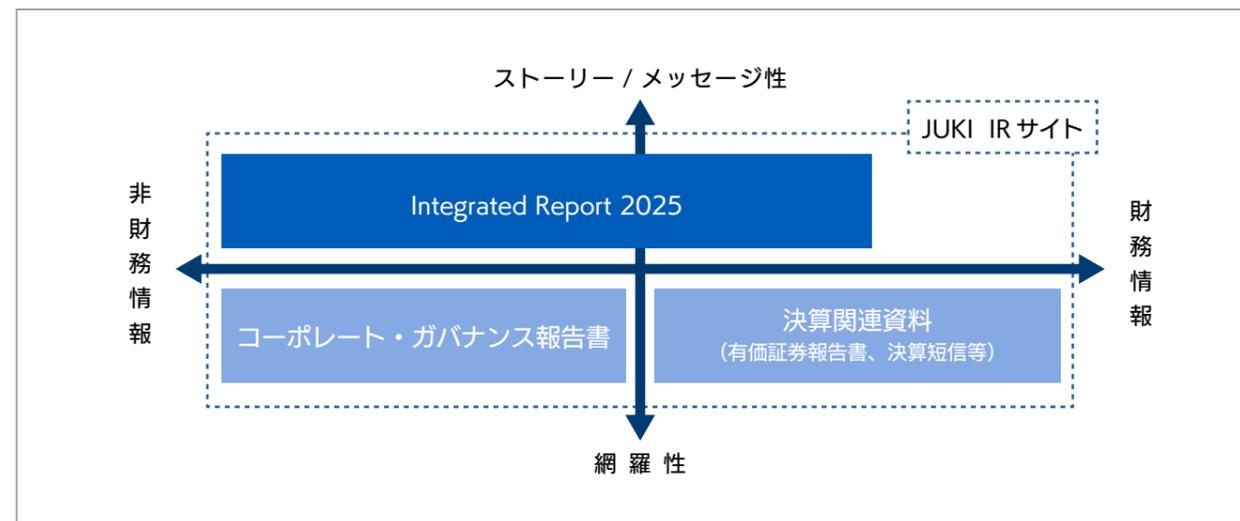
2025年をゴールとする中期経営計画を進めてきましたが、主力事業を取り巻く環境変化によるビジネスモデル変革やサステナビリティ課題への対応を加速させる必要があると判断し、中期経営計画を全面的に見直しました。持続的な成長ができる経営基盤を再構築するため、経営理念を新たに制定し、その下で5カ年中期経営計画を策定し、取り組んでいます。「Integrated Report 2025」では株主・投資家をはじめ、様々なステークホルダーの皆様へ、JUKIへのご理解を深めていただける内容・構成としています。

編集にあたっては、外部フレームワークを参考にしつつ、ステークホルダーの皆様からいただいたご意見を、マネジメントと制作チームで議論を深め、より多面的に掲載内容を見直し、改善と拡充に努めています。

## 「Integrated Report 2025」でお伝えしたいポイント

- Point 01 経営執行体制の刷新による対処すべき課題への取り組み
- Point 02 2大事業(縫製・産機)のビジネスモデル変革による成長戦略
- Point 03 持続的な成長に向けた、財務規律の強化とESG経営の実践

## 情報開示体系 (本報告書の位置付け)



主な情報開示ツール	掲載内容
Integrated Report 2025	中期視点の経営戦略や今後の展望を中心とした年次報告書です。 <a href="#">🔗</a>
コーポレート・ガバナンス報告書	企業の統治に関する取り組みや目的を記載した報告書です。 <a href="#">🔗</a>
有価証券報告書	基準等に沿った財務側面の詳細を記した年次報告書です。 <a href="#">🔗</a>
JUKIコーポレート_IRサイト	中期経営計画や投資家様向け説明資料など JUKI に関する株主・投資家情報を網羅したサイトです。 <a href="#">🔗</a>

## 「Integrated Report 2025」の発行にあたって

当社は、持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、より一層ご理解を深めていただけるよう統合報告書を毎年発行しています。

「Integrated Report 2025」では、JUKIのあるべき姿に向けた新中期経営計画「Building Sustainable JUKI」で掲げる2大事業を軸とした成長分野へのビジネスモデルの構築、それを支える財務規律の強化、ESG経営の実践により、「Sustainable JUKI」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盛り込みました。

JUKIは引き続き、ステークホルダーの皆様への適時・的確な情報開示と積極的な対話に努めていきます。ステークホルダーの皆様には、「Integrated Report 2025」を通じて、JUKIの取り組みへの一層の理解を深めていただくとともに、対話促進の一助となれば幸いです。



取締役常務執行役員  
橋本 圭一

## ステークホルダーの皆様からのご質問やご要望に応えるコンテンツ

JUKIの歴史を知りたい	Page03-11 P5	Chapter 1 JUKI の存在理由
中期経営計画の取り組みを知りたい	Page12-19 P16	Chapter 2 中期経営戦略
主力事業の戦略や展開を知りたい	Page20-27 P21	Chapter 3 サステナブルな事業戦略の構築
技術力の優位性や差別化について知りたい	Page28-39 P35	Chapter 4 経営基盤の強化   開発
人財、組織力の取り組みを知りたい	Page28-39 P32	Chapter 4 経営基盤の強化   人財
ガバナンスの機能だけでなく、課題や改善点を知りたい	Page40-49 P42	Chapter 5 ガバナンス   社外役員座談会

## 参考にしているフレームワーク

- IFRS 財団 統合報告書フレームワーク
- 経済産業省 価値協創ガイダンス



価値協創ガイダンス  
Guidance for Collaborative Value Creation

# 目次

## 01 JUKI の存在理由

At a Glance JUKI の3つのプレゼンス	4
価値創造のあゆみ	5
新経営理念・JUKI グループ経営理念体系	6-7
価値創造プロセス	8
経営資本	9
マテリアリティ	10-11

## 02 中期経営戦略 Building Sustainable JUKI

社長メッセージ	13-15
5カ年中期経営計画 (2025-2029)	16-18
財務戦略	19

## 03 サステナブルな事業基盤の構築

事業概況	21
事業戦略 縫製事業	22-24
事業戦略 産機事業	25-27

## 04 経営基盤の強化

ESG 経営の実践	29
環境	30-31
人財	32-33
品質保証	34
開発	35-36
生産	37
サプライチェーンマネジメント (調達)	38
社会貢献活動	39

## 05 ガバナンス

役員一覧	41
社外役員座談会	42-43
コーポレート・ガバナンス	44-47
コンプライアンス	47
リスクマネジメント	48-49

## 06 データセクション

11カ年主要連結財務データ	51
財務・非財務データ	52
グローバル拠点	53
外部からの評価	54
会社概要・株式情報	54

### 制作体制および社内での活用

本制作にあたり社長をはじめ経営層が積極的に制作に参画しています。また、誌面には多くの社員の日々の活動をトピックスとして掲載しています。本報告書は日本語版・英語版を作成し、全社員に周知することで社員一人ひとりが、自社の現在地を把握し、自社の未来を語る事ができるツールとして多くの部門で活用しています。

### 報告対象範囲

JUKI株式会社を中心に、グループ会社23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

2024年度(2024年1月1日~12月31日)ですが、一部2025年度の情報も含まれます。

### 発行時期

2025年7月

### 見直しに関する注意事項

本報告書はJUKI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、様々な要因により、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。

\*本文中「JUKI」と表記した場合はJUKIグループを、「当社」と表記した場合はJUKI株式会社を指します。

\*本レポートに掲載されている画像などの無断転載はご遠慮ください。

### 表紙について



2025年開始の中期経営計画「Building Sustainable JUKI」から“再生と進化”をイメージしたJUKIキービジュアルをモチーフにデザインをしています。様々に取り巻く社会課題に向けて、JUKIが作り上げてきた歴史とともに、社員が一丸となり新たな未来に向けて立ち上がる誓いを、JUKIコーポレートカラーであるブルーのラインで表現しています。

### インタラクティブ PDF の使い方

前に見ていたページに戻ります



目次に戻ります

リンク

ページリンク

01 JUKI の存在理由

02 中期経営戦略

03 サステナブルな事業基盤の構築

04 経営基盤の強化

05 ガバナンス

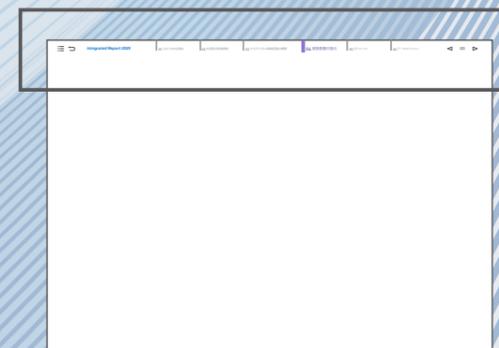
06 データセクション

クリックすると各コンテンツの最初のページに移動します

1 ページ進みます



1 ページ戻ります



# 01 JUKI の存在理由



*Building Sustainable JUKI*

At a Glance JUKI の3つのプレゼンス	4
価値創造のあゆみ	5
新経営理念・JUKI グループ経営理念体系	6-7
価値創造プロセス	8
経営資本	9
マテリアリティ	10-11

# At a Glance JUKIの3つのプレゼンス

## ① 世界の縫製工場のパートナー

急激な世界人口増に伴う  
アパレル生産需要に対応



引用元：国連 世界人口統計データ

## ② 多様な縫製ニーズに応える

ミシンのデジタル化で、  
高機能素材の厚物縫製が可能に！

自動車 車載関連品：内装・シート、エアバッグ、シートベルト



アパレル服飾小物



住(家具)・特殊素材服



## ③ 縫製現場を変える

縫製現場が抱える社会課題を  
人にも環境にもやさしい縫製現場へ！

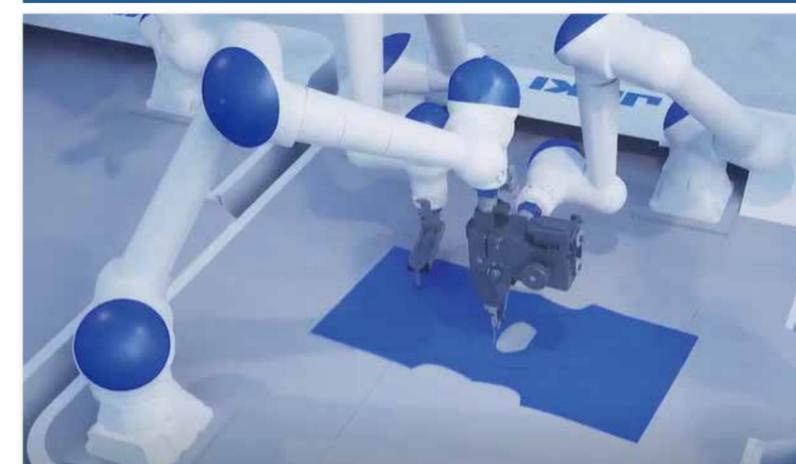
(現在)



働き手不足や環境負荷の低減

AI・ロボティクス・IoTによる  
縫製機器の自動化・クリーンな環境

(将来)



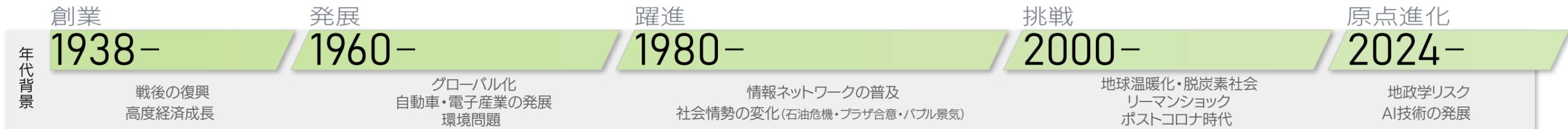
\*画像はイメージです

# 価値創造のあゆみ

JUKIのあゆみについての詳細はウェブサイトをご覧ください [🔗](#)

## 「ものづくりDNA」「トータルソリューション」「グローバルな市場開拓力」で時代の変化に挑み続けます

JUKIは戦後平和産業に徹し、衣服を通して世界の人々に豊かな生活をもたらしました。また、そこから発展した事業により、世界の産業と人々の暮らしを支えています。これからも私たちは経営理念に基づいた事業活動を通じて、持続可能な社会の実現を目指し、豊かな暮らしを世界中に提供していきます。



### JUKIの歴史

**1946**

- 家庭用ミシンの開発・製造開始
- 北米へ家庭用ミシン輸出

**1947**

- 工業用ミシンの開発着手

**1957**

- 香港へ工業用ミシン初輸出・サービス体制を構築

**1961**

- エレクトロニクス分野へ進出 | 電子関連事業開始

**1962**

- 特殊ミシンの開発開始

**1964~**

- グローバル販売体制を目指し各地に拠点設立

**1971**

- ものづくり強化 | 大田原工場設立

**1976**

- 品質経営を目指し、TQC活動導入

**1982**

- 通産省主導で進められた「自動縫製システム研究」に代表理事会社として参画

**1984**

- アパレル生産をシステム化する提案型企業として「アパレル・トータルシステムサプライヤー」を宣言

**1987**

- 表面実装技術(SMT)分野に新規事業参入

**1990**

- JUKI初の海外製造工場を中国に設立

**1995**

- ベトナムに部品工場設立 | タントゥアン輸出加工地区日系企業初

**2001**

- 中国の製造・販売を統括する重機(中国)投資設立

**2008**

- ベトナムに研究開発拠点設立

**2012**

- ノンアパレルカンパニー新設

**2014**

- ソニーイーエムシーエス(株)実装機器事業部門と新会社(JUKIオートメーションシステムズ(株))設立

**2016**

- スマートファクトリーコンセプトJUKI Smart Solutionsを提唱

**2019**

- ESSEGI AUTOMATION社を合併で設立

**2019/2021**

- YKK社と共同開発/ PEGASUS社事業提携

**2022**

- 三菱電機子会社と新会社(JUKIテクノソリューションズ(株))設立

**2024**

- インドに製造工場設立

### お客様価値を実現した製品・技術・サービス事例

**1947**

- 家庭用ミシン第1号機 HA-1 発売

**1953**

- 『単軸回転天秤機構』を発明
- 日本のミシン技術が海外を凌駕する契機となるとともに日本の工業用ミシン発展の礎

**世界初 | 未来技術遺産登録**



DDW-12型(DDW-II型後継機種)

**1959**

- 縫製能率研究所設立
- 縫製工場の生産性診断サービス開始

**1961**

- 電子周辺機器(カードパンチ機) 発売



**1969**

- 『自動糸切り機構』開発 **世界初**
- 工業用ミシンの自動化の道を拓く技術を開発



**1985**

- 自動糸調子機能付家庭用ミシンHXL-7000(ザ・ミシン) 発売
- 使いやすさに拘った自動糸調子機能を開発し、世界中で大ヒット **世界初**

**1987**

- 小型エントリーマシンKP-350 発売
- モジュラーコンセプトによる小型実装機分野を開拓

**1990**

- ポータブルタイプ職業用ミシンTL-90 発売 
- 縫製のプロが認めた職業用ミシン。工業用ミシン技術を多数搭載しながら、ポータブルサイズを実現

**1996**

- 下糸自動供給装置AW-1A 開発 **世界初 | 機械振興協会賞**
- 工業用本縫いミシンの下糸の無限供給機構の実用化と製品化

**1999**

- 高速本縫い自動糸切ミシンDDL-9000D 発売
- 工業用ミシン「ダイレクトドライブ方式」「無給油ドライブヘッド」を開発

● 電子眠り穴かがりミシンLBH-1700シリーズ発売 **世界初**

- 眠り穴かがりの縫い形状の変更を電子制御化

**2013**

- 伊ESSEGI社自動倉庫システム販売開始

**2016**

- 当社初デジタルミシンDDL-9000C発売
- 工業用ミシンのデジタル化による生産性、操作性アップ

**2017**

- 実装統合システムソフトウェアJaNets 発売

**2018**

- 設備稼働管理システムJaNets 発売
- 縫製工場向け生産管理ソリューションサービス

**2024**

- 高速フレキシブルマウンタ LX-8 発売
- **機械工業デザイン賞 最優秀賞**

**2025**

- 一本針本縫いミシン DX-01 発売
- 6本ベルト送りアシスト機構搭載
- ソーイングシステム **世界初**

### 社会や業界へのインパクト

● 既製服時代の到来を予見した技術開発

● ソリューションの原点となる縫製工場向け  
コンサルティングサービスでお客様との信頼構築

● 新興国の産業創出と経済発展支援  
● 大量生産時代への対応

● 世界トップの総合ミシンメーカーの地位を確立

● 多様な社会や文化に応える世界初、業界初の技術を実現

● グローバルな販売体制・生産体制の確立

● 多品種少量生産時代への対応

● TQM(総合品質管理)で最も権威ある  
『デミング賞』を1981年受賞

● 職業用ミシンSPUR 90  
1990年度『グッドデザイン賞』受賞 

● 衣服以外のノンアパレル品の縫製需要に本格対応

● 環境に配慮した技術開発・企業活動を強化

● 生産工程での遠隔リモートに対応したソリューション

● 職業用ミシンSL-700EX  
2023年度『ロングライフデザイン賞』受賞 

# 新経営理念

## 制定への思い

JUKI を取り巻く環境は、急速に変化しています。社会・人の価値観の多様化、株主やお客様をはじめとしたステークホルダーのニーズの進化に直面し、私たちの存在理由や将来に向けた方向を改めて見つめ直す必要性を感じました。新しい経営理念・理念体系には、私たちの原点にある「人々のしあわせを実現し、社会に貢献すること」、そして「サステナブルな社会の実現に貢献したい」という思いが込められています。この理念の変更は、変化への柔軟な対応力と将来への前向きな意志表示でもあり、ユニークな点として社員が同じ方向を向いて、理念を起点とした新中期経営計画との“結びつき・実効性”を目指すことであり、私たち自身がサステナブルな企業となることを表現しています。

## 私たちの存在理由

JUKI グループは、縫製技術で築き上げた実績を礎に、「衣・社会のサステナブル」を支える企業で在りつづける

## 私たちのビジョン

*Innovation for your Sustainable Future*

## 私たちの価値観

JUKI = 重機 **重**

- ① 重なる信頼
- ② 重厚なつながり
- ③ 重みある責任
- ④ 重圧に負けない力
- ⑤ 重みあるイノベーション
- ⑥ 重厚な生産技術基盤
- ⑦ 重視するサステナブル
- ⑧ 重く響く感動

## (Why) 存在理由の意味・原点進化

衣食住は人々の生活に不可欠な要素です。

特に「衣」の分野で JUKI グループは

85 年余りの永きにわたり、

優れた製品・サービスで高い縫い品質の衣類を

安定して供給できるソリューションを

世界中に提供してきました。

世界は今、様々な社会課題を抱えています。

JUKI グループはモノ - コトづくり企業として、

この先もその課題解決に一つ一つ取り組み、

技術革新と総合力で、「衣・社会」の未来を支え続けます。

## (What) 目指す姿

新中期経営計画のゴールとして

お客様と共に生産現場を

“スマートファクトリー・自動化技術を核に、

社会と共に持続可能な未来を創る”

ことに尽力します。

## (Who) 社員一人ひとりのらしさ

- ① 私たちの製品・サービスは、お客様と共に積み重ねられた品質を基盤にしています。これから先も、技術品質と誠実な対応を通じてお客様に揺るぎない安全・安心を提供します。
- ② 私たちのバリューは、お客様、パートナー、社員そして社会との深いつながりを基本としています。このつながりを重んじ信頼関係を築くことで、共に未来を創造していきます。
- ③ 経営には社会的責任が伴います。私たちは、全てのステークホルダーに対して深い責任を持ち、世界のどの会社にも負けない事業体質やブランドをもつ強い会社を目指します。
- ④ 私たちは、どんな困難や挑戦にも耐え抜く力を持っています。市場の変化や厳しい競争環境の中でも、JUKI はグローバルネットワークを持ち、常に前進し続ける力強さを大切にします。
- ⑤ 私たちは、表面的な新しさにとどまらず、過去の経験や深い洞察に根ざしています。そして、JUKI のイノベーションは、時間と共に価値を増し、お客様の未来を切り拓く基盤となります。
- ⑥ 私たちは、長年の製造経験と開発を通じて培った重厚な生産基盤を誇りにしています。この基盤こそが、イノベーションを可能にし、未来の産業と社会を支える源泉です。
- ⑦ 私たちは、持続可能な社会を築くため、環境への影響を最少限に抑えた製品・サービスを追求し、ものづくり企業として地球環境を大切にしていきます。
- ⑧ JUKI が提供する製品・サービスでお客様に感動をお届けします。私たちの営みが、ステークホルダーに心からの満足と共感を与え、広く響きわたることを目指します。

# JUKIグループ経営理念体系

JUKIは、2025年度よりスタートした中期経営計画「Building Sustainable JUKI」に合わせて、経営理念を制定しました。新経営理念に合わせ、JUKIグループ経営理念体系を再構築し、企業としての方向性をより明確にしました。理念体系を改定するにあたり社員が理解し浸透しやすいシンプルな理念体系を目指し、どう経営判断や事業戦略につながっているかを構造的、視覚的に表現しました。

これまでの企業理念は、創業当時の社会情勢や会社創立時の志を言葉にしており、「創業の精神」に再定義しました。コーポレートスローガン Mind&Technology と合せて「私たちの原点」として JUKI の全社員が、世代を超えて受け継ぎ実践していく基本の精神としました。

## 経営理念 Management Principles

**JUKI が存在する理由**  
JUKI がお客様と社会に提供すべき価値  
全社員が共有する価値観

**私たちの存在理由**  
JUKI グループは、  
縫製技術で築き上げた実績を礎に、  
「衣・社会のサステナブル」を支える企業で在りつづける

**私たちのビジョン**  
*Innovation for your*  
**Sustainable Future**

**私たちの価値観**  
JUKI = 重機 重  
重なる信頼 重みあるイノベーション  
重厚なつながり 重厚な生産技術基盤  
重みある責任 重視するサステナブル  
重圧に負けない力 重く響く感動

## 中期経営計画 Mid-term Management Plan

JUKI が持続的な成長や競争力を  
維持するために目標や方向性を明確にし、  
社員や社外との連携を強化し、  
社会への信頼性を高める



## 私たちの原点 Founding Principles

全社員が、世代を超えて受け継ぎ、  
実践していく基本な精神  
(原則・理念)

**創業の精神**  
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*

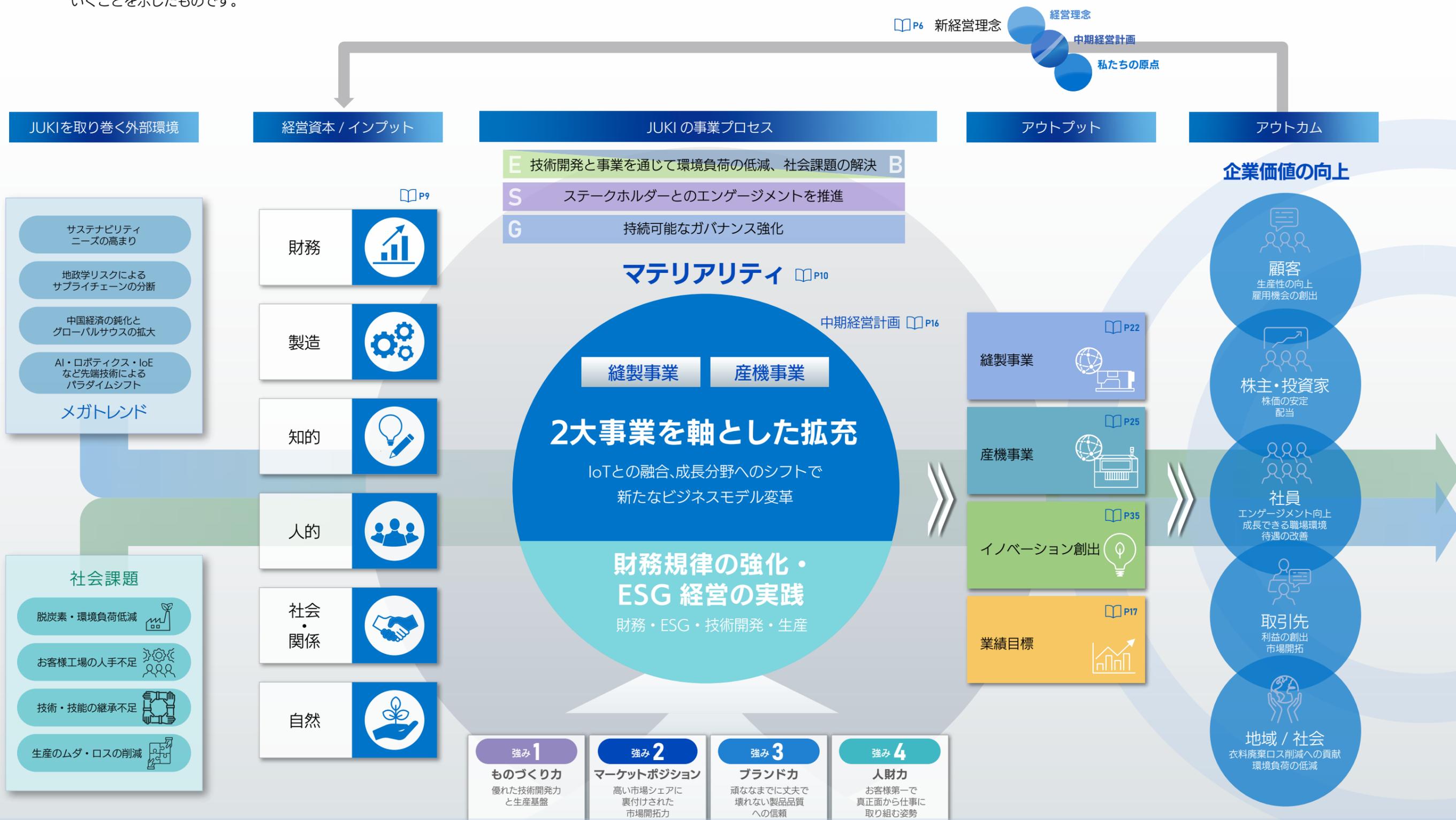
**品質心得**  
お客様と共に創る  
JUKI Quality

解説 1

DX・GX・SX  
DX : Digital Transformation  
GX : Green Transformation  
SX : Sustainable Transformation

# 価値創造プロセス

JUKI は、持続的に企業価値を向上させることを目指すために、これまでの価値創造プロセスを整理し、新中期経営計画の骨格として組み入れました。6つの経営資本を効率的・効果的に活用しながら、縫製・産機分野で DX・GX・SX のソリューションを提供することで、多種多様な生産を担うお客様の社会課題解決に貢献します。ここで重要となるのは、お客様の潜在・顕在的な困りごとをお客様と近い距離で共創しながら、これまでにない独創的な価値を提供していくことです。この価値創造を支える基盤となる収益性向上の取り組みと ESG 経営の実践を位置付け、新経営理念を実現していくことを示したものです。



# 経営資本

JUKI の経営資本は、1938年の創業から永年にわたる企業活動を通じて培われ、当社の事業活動の発展と企業価値創造の「源泉」となっています。これらの資本を成長・拡大させることで JUKI の強みをさらに強固なものにし、世界中のステークホルダーの皆様へ新たな「価値」を提供し、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

	資本と特徴	主な指標 (2024年度)	経営資本の強化に向けた取り組み
	<p><b>財務資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IR活動の強化における適切な情報提供を通じた株主・投資家との関係構築</li> <li>開発/設備投資による新たな価値創造</li> <li>スリムで高効率な事業構造の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本金 <b>180</b> 億円</li> <li>総資産 <b>1,422</b> 億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5カ年中期経営計画(2025-2029) <a href="#">P16-18</a></li> <li>財務戦略 <a href="#">P19</a></li> <li>11カ年主要連結財務データ <a href="#">P51</a></li> <li>財務・非財務データ <a href="#">P52</a></li> </ul>
	<p><b>製造資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>JUKIグループ内での鑄造・加工・組立までの垂直統合型生産体制</li> <li>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</li> <li>各工場に根付いた「改善」意識のDNA</li> <li>グローバル市場に製品を安定供給できる生産基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有形固定資産 + 無形固定資産 <b>266</b> 億円 <b>強み1</b></li> <li>製造拠点 <b>11</b> 拠点</li> <li>設備投資額 <b>39</b> 億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産 <a href="#">P37</a></li> <li>サプライチェーンマネジメント(調達) <a href="#">P38</a></li> <li>品質保証 <a href="#">P34</a></li> <li>JUKIのグローバル拠点 <a href="#">P53</a></li> </ul>
	<p><b>知的資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>85年以上にわたる永年の研究・開発による技術の確立</li> <li>各地の開発拠点間での技術伝承</li> <li>アライアンスや協業企業との技術交流によるイノベーション創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費 <b>42</b> 億円 <b>強み3</b></li> <li>開発拠点 <b>9</b> 拠点</li> <li>特許保有数 <b>1,527</b> 件 (特許+実用新案)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略 縫製事業 <a href="#">P22-24</a></li> <li>事業戦略 産機事業 <a href="#">P25-27</a></li> <li>開発 <a href="#">P35-36</a></li> <li>JUKIのグローバル拠点 <a href="#">P53</a></li> <li>外部からの評価 <a href="#">P54</a></li> </ul>
	<p><b>人的資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の交流によるイノベーション創出</li> <li>社内人材の最適配置と環境整備</li> <li>多様な働き方を推進するデジタルツール活用による効率化</li> <li>業績連動性報酬制度による高生産性人材の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ従業員 <b>4,621</b> 人 <b>強み4</b></li> <li>日本人 <b>2,149</b> 人</li> <li>外国人 <b>2,472</b> 人</li> <li>幹部候補育成プログラム参加者 <b>20</b> 人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財 <a href="#">P32-33</a></li> <li>JUKIのグローバル拠点 <a href="#">P53</a></li> </ul>
	<p><b>社会・関係資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスや協業企業との連携による価値創造</li> <li>拠点地域との共生・社会貢献活動</li> <li>法令順守と倫理的行動の徹底</li> <li>ESGを考慮したサプライチェーンマネジメントの推進</li> <li>マシンインストール台数シェアNo.1を活かした強固な顧客基盤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売サービス拠点 <b>27</b> 拠点 <b>強み2</b></li> <li>ビジネス展開国 <b>185</b> カ国 <b>強み3</b></li> <li>永年培った顧客・取引先との信頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略 縫製事業 <a href="#">P22-24</a></li> <li>事業戦略 産機事業 <a href="#">P25-27</a></li> <li>サプライチェーンマネジメント(調達) <a href="#">P38</a></li> <li>品質保証 <a href="#">P34</a></li> <li>社会貢献活動 <a href="#">P39</a></li> </ul>
	<p><b>自然資本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低い製品の開発</li> <li>製造工場での環境負荷低減活動</li> <li>再生可能エネルギーの導入およびエネルギー効率の改善</li> <li>再生品ビジネスにおける持続可能な社会の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量 <b>14,369</b> kl ※原油換算</li> <li>水使用量 <b>357</b> 千㎡</li> <li>再生可能エネルギー使用量 <b>9,630,051</b> kWh (太陽光発電量+非化石証書購入量)</li> <li>ECO PRODUCTS / SUSTAINABEL PRODUCTS 認定機種 <b>8</b> 機種</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略 縫製事業 <a href="#">P22-24</a></li> <li>環境 <a href="#">P30-31</a></li> <li>生産 <a href="#">P37</a></li> <li>サプライチェーンマネジメント(調達) <a href="#">P38</a></li> <li>社会貢献活動 <a href="#">P39</a></li> </ul>

# マテリアリティ

## サステナビリティ方針

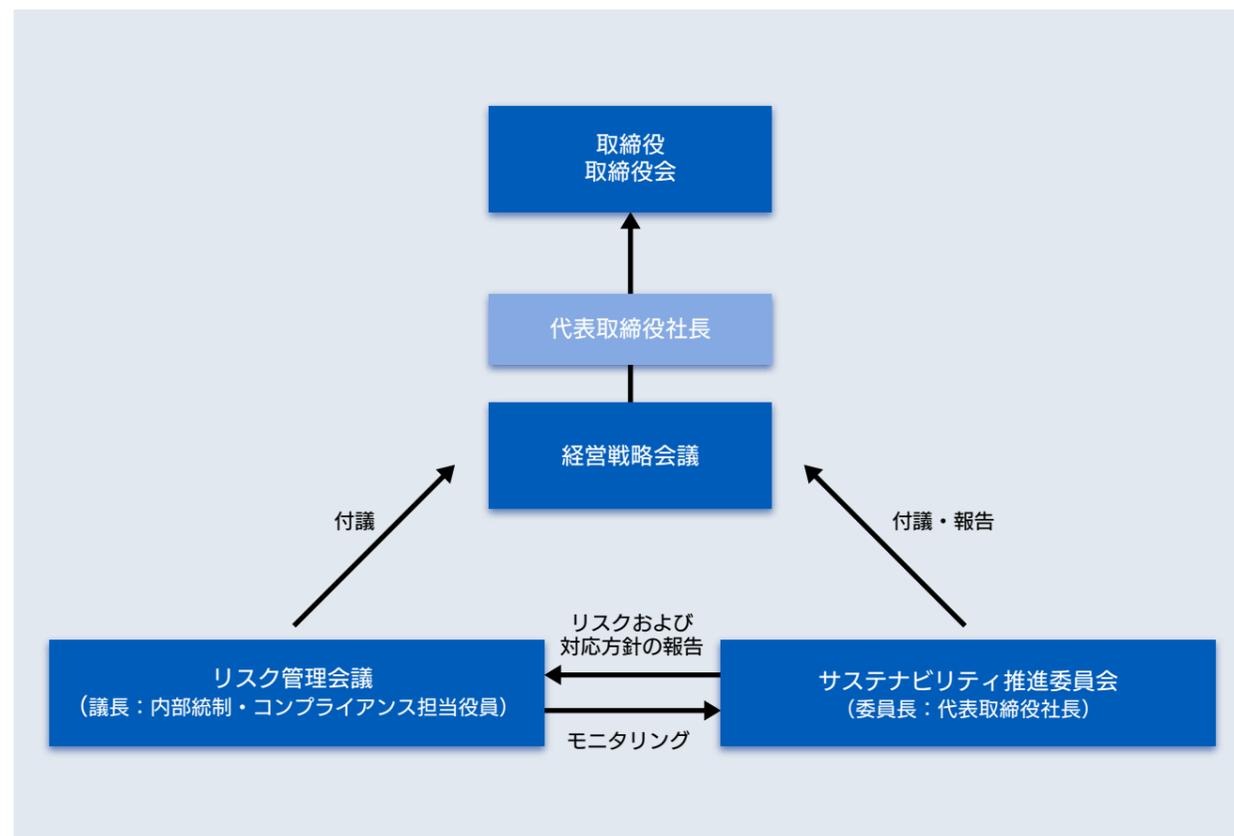
JUKIは、コーポレートスローガン「Mind & Technology」の思想である、心の通う技術とお客様第一主義で社会に役立つ製品・サービスを創造・提供し続けることで、持続可能な社会を実現します。

JUKIは「JUKIグループ経営理念体系」に基づき行動し、持続的な企業価値の向上を目指します。

## 推進体制

2022年8月よりサステナビリティ推進委員会を設置し、年4回、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・提案を行う体制としました。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、リスク管理会議にて報告し、ガバナンスを強化する仕組みとしています。

## サステナビリティ・マネジメント体制

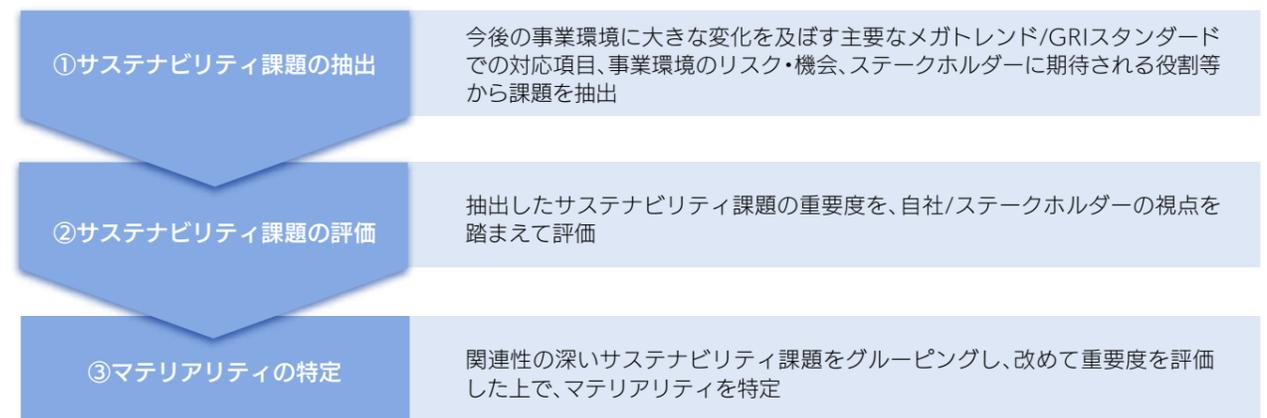


## マテリアリティ特定プロセス

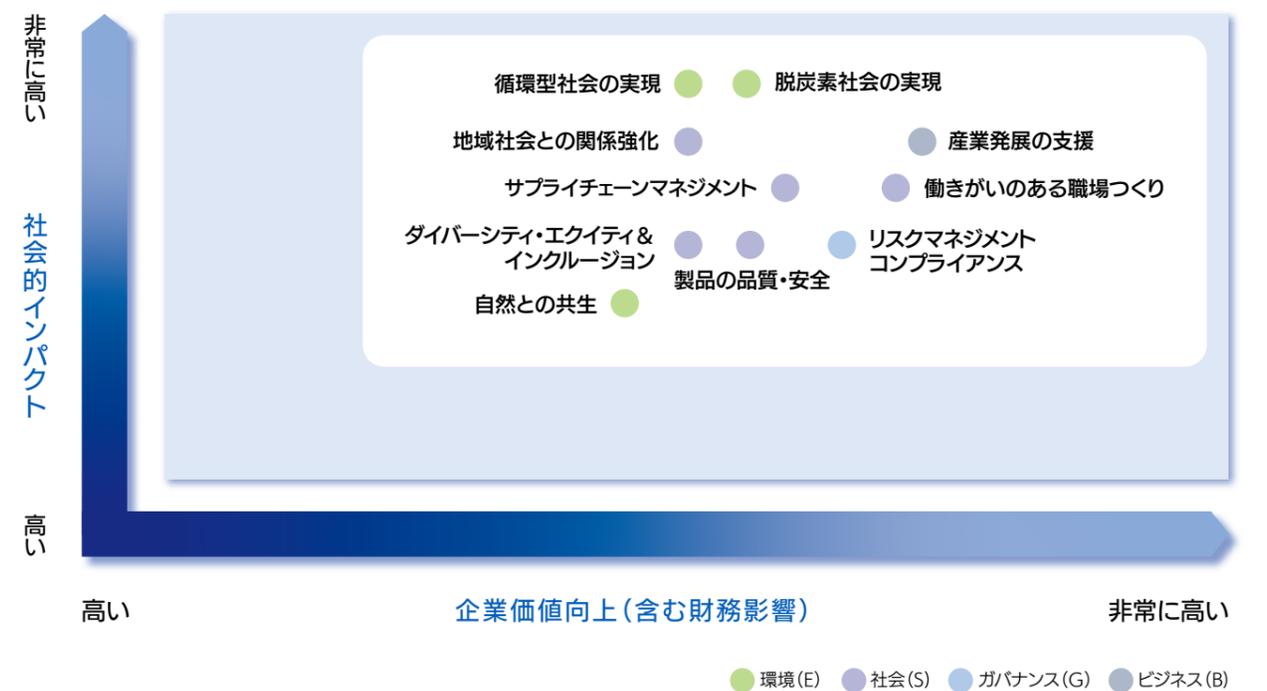
JUKIでは、今後事業環境が大きく変化していく中、JUKIおよびステークホルダー双方の視点を踏まえ重点課題を抽出しています。2025年度は環境や社会が企業に与える影響だけでなく、企業が環境・社会に与える影響も踏まえた「ダブル・マテリアリティ」の考えに基づき、マテリアリティの見直しを実施し、新たなマテリアリティ・マトリックスを設定しました。

JUKIと社会双方のサステナビリティ向上に取り組み、「Sustainable JUKI」の実現を目指します。

### 見直しプロセス



## マテリアリティ・マトリックス(ダブルマテリアリティ)



## マテリアリティ一覧表詳細版

区分	マテリアリティ	主な取り組み -目標値-	範囲	2024年度の進捗
E 環境	<b>E-1 脱炭素社会の実現</b> P30	自社のエネルギー効率改善/再生可能エネルギー導入/ 環境負荷の低い製品開発等を通じて、温室効果ガスの排出量 (Scope1,2,3)を削減する。	① Scope1,2の排出量削減 - 2030年度までに2013年度比△50%、2050年度までに2013年度比△80% - ② Scope3の排出量削減 - 2030年度までに2022年度比△25%、2050年度までに2022年度比△80% -	グローバル ① 2013年度比 △38% ② 2022年度比 △40%
	<b>E-2 循環型社会の実現</b> P30	廃棄物処理プロセスの最適化/再生可能材料の利用拡大により、 資源の効率的な利用と廃棄物の削減を進める。	事業活動を通じて排出される廃棄物の削減 - 廃棄物リサイクル比率の改善 -	グローバル 廃棄物リサイクル比率74.8% (前年度比で△0.9%改善)
	<b>E-3 自然との共生</b> P31	法規則の順守・有害大気汚染物質等の抑制により、事業活動が 生物多様性に与える影響を最低限に抑える。	環境法規則の遵守 - 違反件数0件 -	グローバル 0件
S 社会	<b>S-1 働きがいのある 職場づくり</b> P32	社員との対話、および社員の成長と健康促進につながる様々な 機会を提供することを通じて、一人ひとりが働きがいをもって働 ける職場環境を整備する。	① 経営層/社員間の対話の促進 ② 社員のキャリア形成支援 ③ 幹部候補育成研修の実施 ④ 定期健康診断の実施 - 受診率100%維持 - ⑤ 特定健診受診率・特定保健指導の実施 - 受診率・実施率100%維持 - ⑥ 有給休暇の取得促進 - 2027年度までに年間有給休暇12日以上取得者 比率80%以上 - ⑦ 法定外・法定休日労働時間の削減 - 2027年度までにフルタイム労働者の法定外労働 時間平均月30時間以下 -	① グローバル ②③④⑤⑥⑦ 本社 ① 国内外拠点と計8回のタウンホールミーティングを実施 ② 若手・中堅社員を対象としたキャリアアトラクティブ (先輩社員とのキャリア交流会)の実施 ③ 幹部候補20名を対象に計6回のワークショップを実施 ④ 100%維持 ⑥ 50.6% ⑤ 100%維持 ⑦ 法定外労働時間 月平均8時間
	<b>S-2 ダイバーシティ・ エクイティ&amp; インクルージョン</b> P33	多様な価値観を受け入れ、平等な雇用環境を整備することで、 すべての社員が活躍できる組織を実現する。	① 女性管理職比率の向上 - 2030年度までに30% - ② 男性育休取得率の向上 - 2027年度までに80% - ③ 男女賃金差異比率の是正 - 2028年度までに90% - ④ 障がい者雇用率の向上 - 2025年度までに2.5% -	①②③④ 本社 ① 7.8% ② 62.5% ③ 83.8% ④ 2.1%
	<b>S-3 地域社会との 関係強化</b> P39	地域活動への参画や、地域社会に対する教育機会の提供を 通じて、地域社会との関係性を維持・強化する。	① 地域活動への参画 ② 地域社会への教育支援	グローバル ① 地域社会が主導するプログラムへの参画(主な取り組み) ・多摩市ESDコンソーシアムへの参画 ・多摩市産業振興推進会議への参画 ・多摩市聖蹟桜ヶ丘オーパ主催「エコフェス2024」での アップサイクルイベントの参画 ・ホーチミン工科大学の奨学金支援制度への参画 ② 教育機関からの社会科見学の受け入れ(主な取り組み) ・国内: 多摩市近郊小学校3校の受け入れ ・国外: インド工科大学ガンディナガル校の受け入れ
	<b>S-4 サプライチェーン マネジメント</b> P38	取引先の社会的影響評価も含めたマネジメントを行うことで、 持続可能なサプライチェーンを実現する。	① 調達プロセスにおける各法令の遵守 - 遵守率100% - ② 国内主要サプライヤーとの定期的な研修会の実施	① グローバル ② 国内 ① 100% ② 計3回
	<b>S-5 製品の品質・安全</b> P34	品質管理体制の強化、製品安全基準の維持により、 製品の品質/安全性を確保する。	① 品質マネジメントシステムの維持・管理 - 生産工場におけるISO9001の取得率100% - ※設立1年未満の工場は除く ② 品質に関する啓発活動の実施	グローバル ① 100% ② 社内の品質意識向上に向けた全社QC活動 (JUKI Global Quality Management Forum の実施)
G ガバナンス	<b>G-1 リスクマネジメント</b> P48	事業環境におけるリスクを正しく評価し、 その影響を最小限に抑えるための取り組みを行う。	① 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% - ② 重大な労働災害の防止 - 重大事故の発生件数0件 - ③ 情報セキュリティ教育の実施 - 対象となる受講者の合格率100% -	グローバル ① 100% ② 0件 ③ 95% (対象2,921名)
	<b>G-2 コンプライアンス</b> P47	法令順守と倫理的行動の徹底により、 透明性の高い事業運営を推進する。	① コーポレートガバナンスの強化 - コーポレートガバナンスコード遵守率100% - ② ハラスメント研修の実施 - 対象者の受講率100% -	① 本社 ② グローバル (国内主要拠点のみ) ① 100% ② 91% (対象1,023名のうち受講者935名)
B ビジネス	<b>B-1 産業発展の支援</b> P35	自動化/環境負荷低減/労働環境改善/人材育成等の課題解決 支援等、顧客課題の解決を通じて、衣・社会の産業発展を支援 する。	社会課題解決につながる製品の提供 - 該当年度にJUKI SUSTAINABLE PRODUCTSに認定された上市件数 -	縫製・産機事業 2件(LK-1900C、LX-8)

## 02 中期経営戦略



*Building Sustainable JUKI*

社長メッセージ	13-15
5カ年中期経営計画（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。

## 私がなすべきこと

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—and 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♡Happy 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Happy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Happy」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Happy」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、私たちに世界に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（CO<sub>2</sub>削減）などへのニーズが高く、そうした領域に関する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、これらの連関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思うか」社員は受け止めているのか」を直接聞きたいという思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、成川社長からその思いや背景を発信し、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>JUKI、JUKIオートメーションシステムズ</li> <li>JUKIテクノソリューションズ全社員</li> <li>国内製造グループ会社部長職以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>幹部スタッフ</li> </ul>
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、取り扱い機種種の削減です。工業用マ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よ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の確か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カ年中期経営計画 (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継続しました。

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。

[各事業の振り返りの詳細はこちら](#) P21

### 2024年度実績

	2023年度		2024年度		2023年度		2024年度	
	1Q-3Q	1Q-3Q	4Q	4Q	年間	年間	年間	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	株式会社鈴木精密工業所が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 <b>黒字</b>
第4四半期の前年同期比	売上総利益 <b>11億円の増加</b>

### 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。

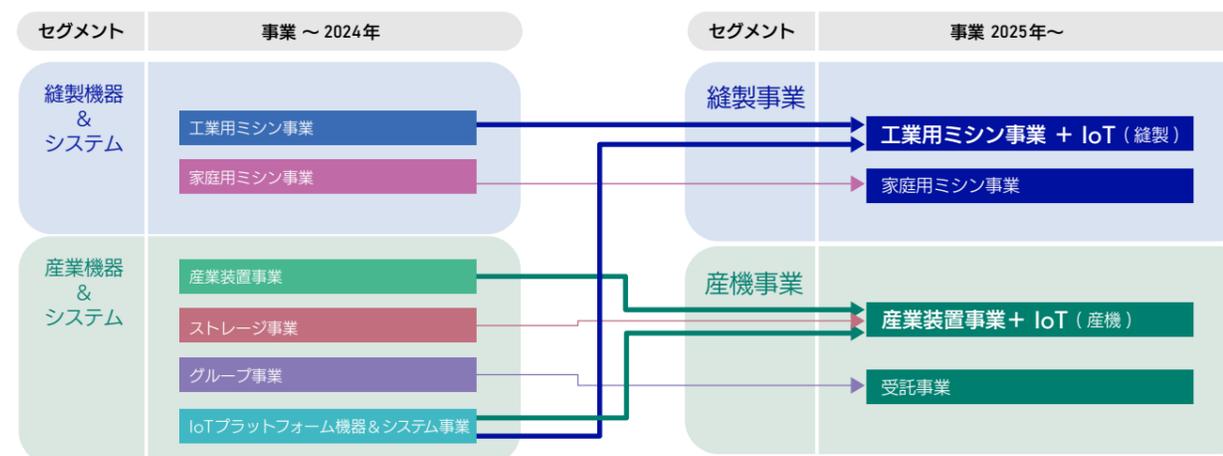
在庫の2023年12月末対比	<b>25億円の削減</b>	※為替影響を除く
----------------	----------------	----------

※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。

[新中期経営計画の詳細はこちら](#) P17



# 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。

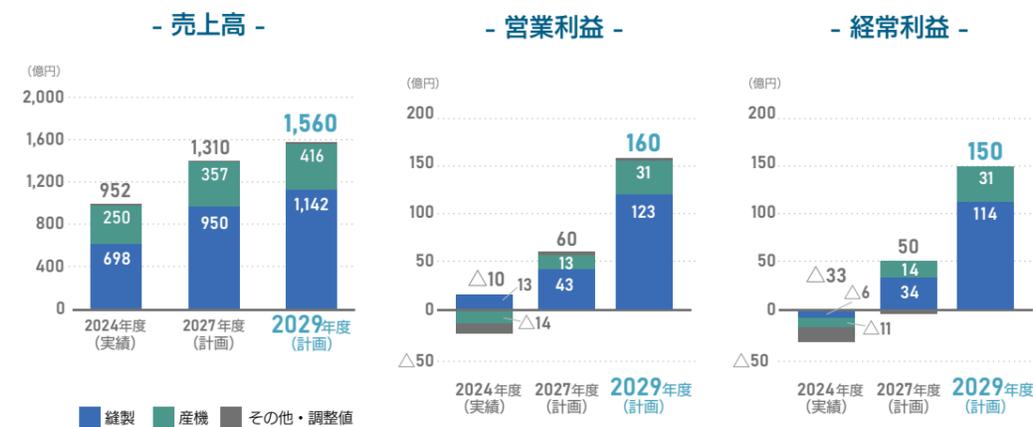
最初の3カ年(～2027年)で成長分野へのシフトを進めて新たなビジネスモデルを構築、残りの2カ年(～2029年)で育てたビジネスモデルをさらに深化し、持続的な成長を遂げる5カ年の計画としています。

## 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
<b>縫製</b> ・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 <b>産機</b> ・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	<b>財務主要項目の改善</b> ・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。

(単位:億円)

	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学リスクによるサプライチェーンの分断</li> <li>中国経済の回復遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルサウス拡大の動き</li> <li>AI/ロボティクス/IoT等によるパラダイムシフト</li> <li>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)</li> </ul>
競争環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合各社の商品開発力の向上と販売拡大</li> <li>ミドル・ローエンド市場を中心とする中国メーカー台頭</li> <li>海外市場における価格競争が激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>先端技術活用による製品/業務の付加価値向上</li> <li>持続可能なサプライチェーンの実現</li> <li>ESGを中心に据えた経営の推進</li> <li>成長市場に対する経営資源の重点投下</li> </ul>

## - 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 P20

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:56% ⇒ 2029年:62%**

### 02 財務規律の強化

G-1 リスクマネジメント P48 G-2 コンプライアンス P47

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 P30

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 P32 S-2 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン P33

「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 P48 G-2 コンプライアンス P47

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 P34

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CO<sub>2</sub>排出量削減 (2013年度比 2030年度までに△50%)
- ② Scope3のCO<sub>2</sub>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。

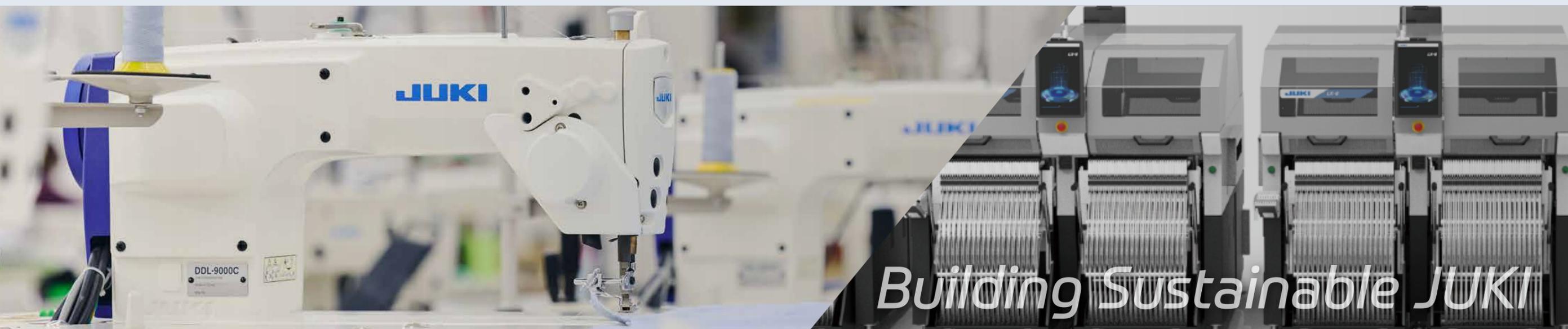
財務状況や経営戦略の状況について、タイムリーかつ適切に情報開示を行い、投資家の皆様の信頼を確保することに努めるとともに、IR活動を通じて、投資家や個人株主の皆様との対話を重視し、双方向のコミュニケーションを促進していきます。

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。

## 03 サステナブルな事業基盤の構築



事業概況	21
事業戦略 縫製事業	22-24
事業戦略 産機事業	25-27

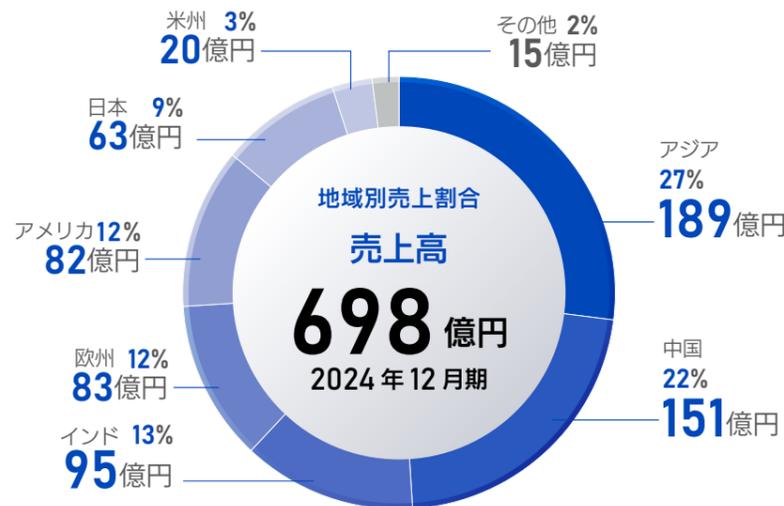
# 事業概況

## 各事業における2024年度の振り返り

### 縫製事業

アパレル市場は2023年と比べて、インド・バングラディッシュ等を中心とした西南アジアは堅調に推移してきており、東南アジアにおいては中国・韓国系をはじめとしたグローバル顧客の動きが回復してきました。

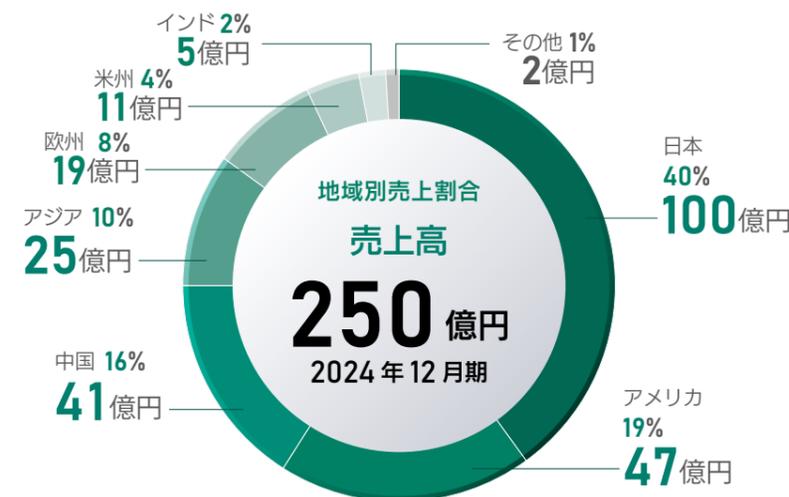
ノンアパレル市場においては、主に米国の相互関税政策で対象国からの輸出入減少による設備投資減等の不安定要素はあるものの、北米市場からの車載関連案件の受注活動やアジア市場でのスポーツシューズ需要の回復が見られました。



### 産機事業

高速機を軸としたSMT領域での事業基盤の拡大を図るとともに、MI(異形部品挿入機)やロボットを中心とした自動化ソリューションのグローバル展開に取り組みました。また、中国に続く第2の市場としてインド・東欧・メキシコなど新興国市場の開拓、営業・サービス体制の強化を進めました。

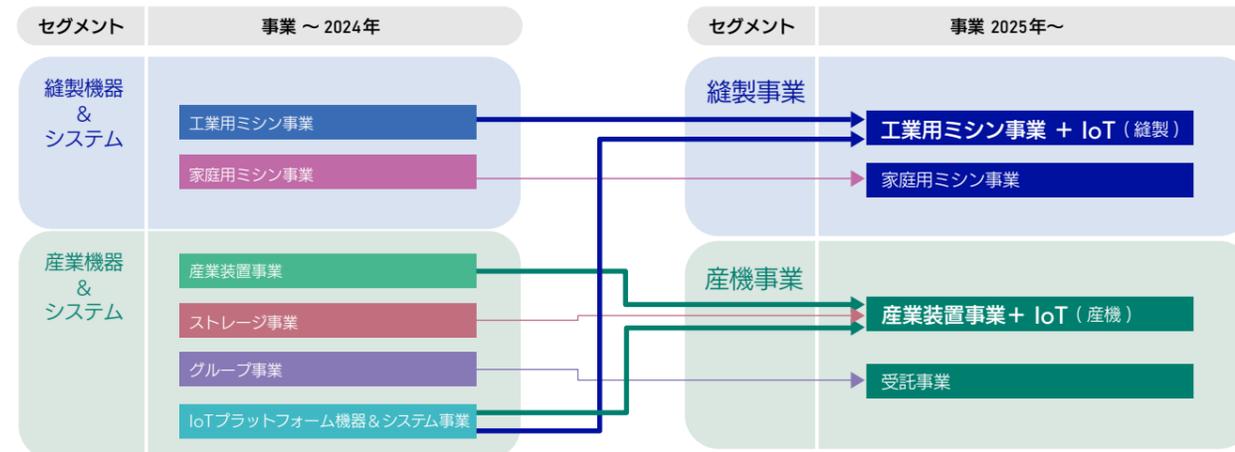
結果として、一部地域では着実な進展が見られたものの、中国市場の設備投資の鈍化や新興市場での需要の立ち上がりの遅れ、また中国以外での自動化案件の形成に時間を要するなど、課題も明らかになりました。



## 2025年12月期からのセグメント構成の変更について

縫製機器事業のお客様ニーズが変化し、自動化の要求が高まっています。この変化に対応するため、縫製機器事業の体制を強化します。従来『産業機器 & システム事業』に含まれていた『IoTプラットフォーム機器 & システム事業』の「縫製事業に係るパーツ・サービス・システム・自動化部門」を『縫製機器 & システム事業』に移します。

今後は、事業を『縫製事業』と『産機事業』の2つの主要領域に分け、新中計を迅速に実行し、Sustainable JUKIの構築を目指します。



セグメント	事業	目標値	事業内容	主な製品・サービス
縫製	工業用マシン事業 + IoT(縫製)	698 (実績) / 950 (計画) / 1,142 (計画)	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・各種ソリューションサービス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。	<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> <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>
	家庭用マシン事業		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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭用マシン</li> <li>職業用マシン</li> <li>小型ロックマシン</li> </ul>
産機	産業装置事業 + IoT(産機)	250 (実績) / 357 (計画) / 416 (計画)	「基板」を生産するための装置やシステム、および部品の出入庫や在庫管理を行う自動倉庫システムをはじめとした周辺機器の提供を通じて、工場全体のスマート化をサポートする事業です。	<ul style="list-style-type: none"> <li>実装用マウンタ</li> <li>異形部品挿入機</li> <li>自動倉庫システム</li> </ul>
	受託事業		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、様々な製品の開発・製造・加工などを受託する事業です。	<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> <li>半導体装置</li> </ul>

# 事業戦略 縫製事業



専務執行役員  
縫製ユニット共同ユニット長  
新田 実

常務執行役員  
縫製ユニット共同ユニット長  
石橋 次郎

### 共同ユニット長メッセージ

**世界のJUKIファンの信頼に応え、さらに新しいJUKIファンを生み出していくことに全力を尽くします。**

JUKIはミシンメーカーとして、お客様の要求に応えるべく製品開発に努力してきました。一方で、近年の縫製業界ではアパレル・バイヤーからのコストダウン要求が強まり、コスト重視の考え方が強まってきました。その結果、製品のスペックと価格のみに気を取られた価格競争に陥る傾向が加速していました。

JUKIはこれまでに築き上げてきた「ものづくり企業」としての品質・性能は手を緩めることなく新たな価値創造によるお客様満足度の向上を目指します。そのために、JUKIが永年のビジネス展開で獲得した経験とノウハウを基に、「モノ」売りから「コト」売りへの転換を大きく進めていきます。私たちの進める「コト」売りとは、①生産状況をリアルタイムに見える化する縫製管理システム(JaNets)、②見える化したデータを基に確実に生産性向上に繋げるコンサルティングサービス、③お客様の自動化要求に応える自動化製品やカスタマイズ、④工場のミシンを最適なコンディションに整えることで工場の生産性を維持する点検サポートシステム(ShuHaRi)やアフターサービス、⑤ミシンの稼働を止めない交換パーツ供給とミシン生産性をより高める便利装置などの提供です。JUKIは、これらの製品やサービスを益々高度化・多様化するお客様の個別のニーズに合わせて提供することが可能であり、結果的にお客様工場の生産性を高め、お客様満足度の向上を図ります。まずは、世界の顧客基盤の中で代表的なJUKIファンである「グローバル100」\*に向けて「コト」売り展開を深化させ、さらに新たなJUKIファンを生み出していきます。

\*グローバル100：ハイエンドおよび成長企業の中でJUKIと関係性が深く、ニーズの把握ができるお客様



**全世界の縫製工場に選ばれるリーディングカンパニーとして  
革新的技術とシステム提案により持続可能な縫製産業の発展に貢献します。**

## 事業概要

### 展開・領域

最先端トレンドを提案するメゾンブランドからカジュアルアパレル製品、スポーツ用品、カーシートなどの車載関連まで、あらゆる分野の製品の“縫い”を支えています。工業用ミシンは、製品の開発～販売サービスを提供するだけでなく、IoT技術で環境性 × 生産性 × 経済性 をトータルでサポートし、お客様のスマートファクトリーに貢献します。また、職業用ミシンや家庭用ミシンは、工業用ミシンで培った技術を搭載し、快適なソーイングライフを提供しています。

### 強み

- ミシンインストール台数シェアNo.1を活かした強固な顧客基盤
- 加速する多品種少量生産、生産性向上、環境をはじめとしたサステナビリティなどの多様化する顧客課題へ対する高い解決力
- 確かな品質に裏付けされたJUKIへの信頼

- 85年以上にわたる事業活動で築き上げたインストールベースでのシェアNo.1という実績とそれに伴う強固な顧客基盤
- 生産性見える化するシステム、工程・生産品に合わせた自動化提案による生産性向上、再生品製造によるCO<sub>2</sub>削減など様々な顧客課題へのソリューション提案力
- 安全への要求品質が高い車載関連工場にもシェア30%の導入実績  
職業用ミシンのデファクトスタンダードとなる製品ラインナップ

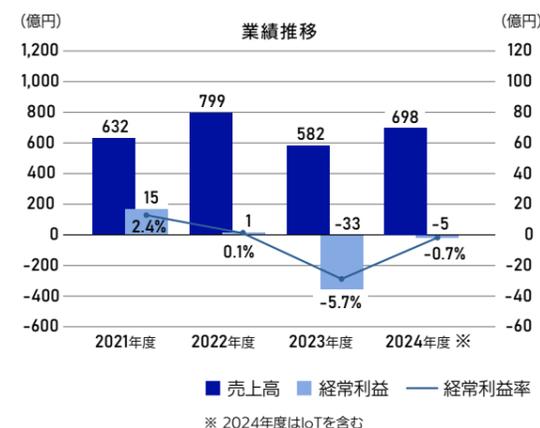


## 前中期経営計画の振り返り

2023年からスタートした前中期経営計画において、縫製事業は2023、2024年ともに目標未達となりました。特に利益面において厳しい結果となりました。コロナ禍後のニューノーマルな時代への変化や米中摩擦、ロシア・ウクライナ紛争などの地政学的な要素も大きく影響し、材料費や物流コスト、エネルギーコスト等の急激な上昇への対応に追われました。

新製品計画の見直しやサプライチェーンの改善など様々な対策を実施したものの利益を大きく圧迫しました。また、お客様の現場では脱炭素社会の実現に向けた取り組みが急速に進み、加えて、働き手不足や技能後継者不足など多くの社会課題が顕在化しており、JUKIとしてはサステナブル社会の実現に向けた認識が不足していました。

縫製事業が成長を続けていくためには、外的要因に影響をされない利益体質の構築と、サステナビリティ課題への対応を加速させる必要があり、新中期経営計画に目標を据えて、実現を目指します。



## 縫製事業を取り巻く環境認識

### 外部

- アパレル分野は、ドレスシャツ・スーツ需要が減少し、カジュアル化が拡大
- ノンアパレル分野は、自動車関連、スポーツシューズ等の需要が継続して堅調
- 縫製生産地域の状況
  - 中国：アジア地域への工場シフトは継続も、内需向け生産需要は堅調
  - アジア：輸出縫製が回復基調で、生産需要も継続
  - 欧米：地政学的リスクの影響で不安定な状況
- 材料費コストや輸出関税の高騰で、設備投資の需要抑制

### 自社

- 社会課題、サステナビリティ課題の解決を中心としたESG経営の推進
- 省人化、省力化、自動化、環境負荷低減ニーズへの対応
- インド以西などの縫製工場シフトに対応した製造拠点化
- AI・ロボティクス・IoT技術を活用したイノベーション創出
- 工業用ミシン、職業用ミシンでのさらなるプレゼンスの発揮

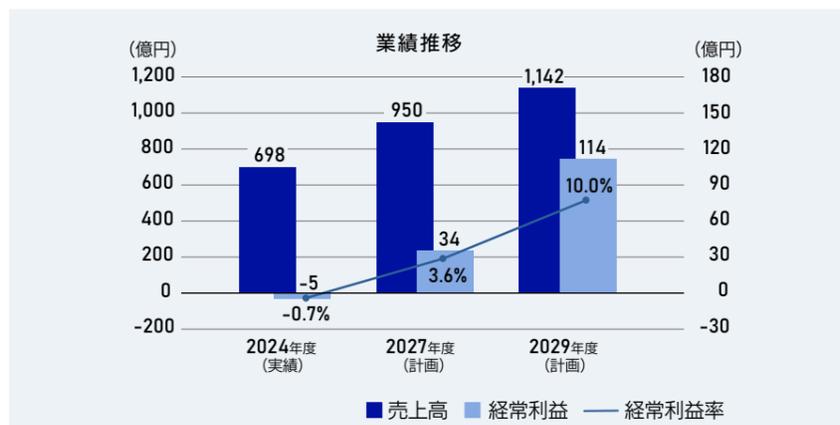
# 5カ年中期経営計画 Building Sustainable JUKI の取り組み

## 事業戦略概要

### 新たな収益基盤の構築に向けたポイント

工業用マシン市場は、大きな伸びが期待できないものの、アパレル分野ではカジュアルウェアのトレンドや、ノンアパレル分野では車載関連品、スポーツシューズなどの需要の増加を背景として、当社が高付加価値を提供すべき分野にシフトを進めています。

中期経営計画の定量目標値：売上高・経常利益/経常利益率



### 重点戦略

工業用マシン	01 ビジネスモデルの変革   ミシン (モノ) だけではなく、課題解決 (コト) ビジネスへの転換
	02 事業ポートフォリオの再構築   製品品質の強みを活かした車載関連企業へのさらなるシェア拡大
	03 お客様との密着強化   “グローバル100” を中心とするハイエンドおよび成長企業への提案型ソリューションの強化   輸出縫製企業を中心とする生産地移転ニーズに対応したグローバル製造販売体制の最適化
家庭用マシン	04 UX (お客様体験) による新製品開発強化   既存分野への新規商品提案によるユーザ開拓と収益拡大

縫製機器 + IoT 分野の融合によるソリューションを提供  
 新たな利益の創出  
 サステナブルな収益構造への転換

## 重点施策

### 01 ビジネスモデルの変革 | ミシン(モノ) だけではなく、課題解決(コト)ビジネスへの転換

稼働マシンインストールシェアNo.1のストック実績を活かした、IoTによる「コト売りビジネス」の強化 **B-1** 産業発展の支援

目標値 コト売りビジネスの売上伸長率 (2024年度売上対比)

	2027年度	2029年度
製品	136%	158%
IoT分野(コト売り事業)	167%	231%

#### JUKIが考えるコト売りビジネス

製品やパーツ、装置はもちろんシステム、サービス、自動化を組み合わせるソリューション提案し「お客様工場の生産性を高めて満足していただくこと」が縫製ユニットの考えるコト売りビジネス。

#### JUKIが提供するサービス

##### コンサルティング

1959年に設立した縫製能率研究所から端を発した生産性診断サービスで、製造業のスペシャリストとして高い専門知識と確かな分析手法、きめ細かな対応で、お客様の課題を分析・解決策を提案します

##### ファクトリーマネジメント

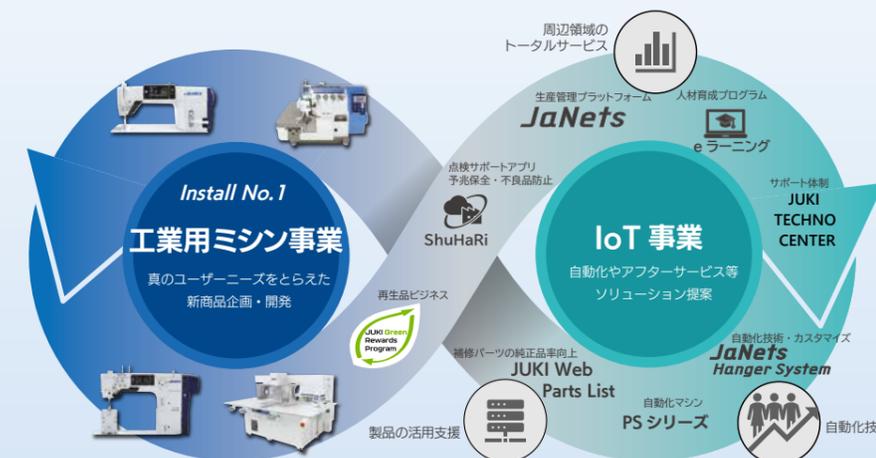
生産アイテム・生産計画・設備レイアウトなど大規模から小規模の工場まで蓄積したデータをもとに課題に沿った生産管理システムや自動化装置などを提供します

##### ライフサイクルサービス

工場が長期安定稼働できるよう、スマートフォンアプリで日々の点検・メンテナンスを支援。補用パーツのデータベースと連動しており、容易に手配が可能です

##### トレーニング

マシン保全や生産性向上のためのノウハウ、管理者育成のためのトレーニングなど多数の講座をリアル教育・eラーニングで取り揃えています



## 02 事業ポートフォリオの再構築 | 製品品質の強みを活かした車載関連企業へのさらなるシェア拡大

高付加価値な商品力を武器に、ノンアパレル分野の売上比率を伸長

B-1 産業発展の支援

### 成長へのポイント

- ① 車載関連の中でもカーシート、エアバッグの自動化・システム化を強化
- ② アジア市場を中心としたスポーツシューズ縫製需要の取り込み

### 目標達成に向けた主なシナリオ

- 縫製自動化・システムの製品開発
- 工業用ミシンの品質強化
- 先進ユーザーの導入成功事例を水平展開し、他社ユーザーへの攻略拡大

### 目標値 ノンアパレル分野売上伸長率 (2024年売上対比)

	2027年度	2029年度
アパレル分野	126%	144%
ノンアパレル分野	156%	189%

## 03 お客様との密着強化 | グローバル100を中心とするハイエンドおよび成長企業への提案型ソリューションの強化 | 輸出縫製企業を中心とする生産地移転ニーズに対応したグローバル製造販売体制の最適化

- ・ “グローバル100” との強固な信頼関係を維持し、ビジネス拡大と成長分野におけるニーズの取り込みを強化
- ・ 地政学リスクによるアパレルブランドのサプライチェーン見直しに呼応した製造販売オペレーションの実現

B-1 産業発展の支援

### 成長へのポイント

- ① アパレルブランド(バイヤー)が要求する環境負荷低減や社会課題をハイエンド・成長企業(サプライヤー)と共創で解決
- ② インド以西の新興国やアフリカといった国、地域に適した製品デリバリーやサービス体制の拡充

### 目標達成に向けた主なシナリオ

- 商品力強化：自動化、システム化技術の開発
- 提案型ソリューション営業人財の育成
- ERP刷新によるDXを活用したデータドリブンな運用

## 04 UX(お客様体験)による新製品開発強化 | 既存分野への新規商品提案によるユーザー開拓と収益拡大

米州市場の拡大に向けたキルトユーザー、刺繍ユーザーをターゲットとした販売戦略の強化

B-1 産業発展の支援

### 成長へのポイント

- ① ブランディング強化：eコマースを活用したネット販売やエンドユーザーへの直接販売を強化
- ② 新商品投入：UX(お客様体験)を具現化した将来の拡張性を考慮した新職業用プラットフォームミシンの開発、また、刺繍機セットでの刺繍市場への参入

### 目標達成に向けた主なシナリオ

- 工業用ミシンブランドを活用した販売施策
- UXデザイン開発による将来技術、イノベーションを搭載した新製品投入



企画者×設計者×デザイナーによる価値創出のワークショップ風景

### TOPICS 1 JUKI Green Rewards Programの取り組み

お客様が使用した工業用ミシンおよび産業装置を回収し、当社技術で再生したものを“再生品”として販売する“JUKI Green Rewards Program”を実施しています。当プログラムの実施により、製品ライフサイクルの見える化と製品廃棄の削減による環境負荷を低減することで、循環型経済構築とカーボンニュートラルの実現に貢献します。



### TOPICS 2 脱技能化による生産性向上をはじめとしたお客様課題解決と環境負荷低減の両立を実現した電子ベルト送り1本針本縫いソーイングシステム「DX-01」を発売



世界初6本ベルト送りアシスト機構	<b>脱技能化</b> 作業者の高い技量が必要な難工程をアシストし生産向上と品質の安定化を実現
新発想のスレッドレスプレビュー機能	<b>生地廃棄削減による環境負荷低減</b> 生地を縫わず送り力を確認できることで生地廃棄なく送りの設定が可能
JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS適合商品	<b>CO<sub>2</sub>排出や資源ロス削減の実現</b> JUKI独自の認定制度に基づいた基準をクリアし、環境負荷低減、労働環境や工場のスマート化に配慮した商品

※ JUKIがSDGsで掲げるマテリアリティの達成に向け設置した社内認定基準を満たした商品

# 事業戦略 産機事業



取締役常務執行役員  
産機ユニット長  
安西 洋

ユニット長メッセージ

## サステナブルな価値を提供できる事業を目指します。

2024年における産機事業は、高速機を軸としたSMT領域での事業基盤の拡大、モジュラ型汎用挿入機・自動倉庫・ロボットを中心とした自動化ソリューションのグローバル展開を図るとともに、中国に続く新興市場の開拓、営業・サービス体制の強化を進めましたが、設備投資の鈍化や新興市場での需要の立ち上がりの遅れが影響し、目標には及ばずに厳しい結果となりました。2025年は引き続き、成長性・収益性が高い異形部品挿入機(MI)と自動倉庫システムを最重点領域とするとともに、もう一つの重点領域としてカスタマーサービスビジネスにおいてアフターセールスに加え、プレセールスでのコンサルティングや特注対応を強化し、産機事業を成長させていきます。

中期経営計画では産機事業のミッションを、お客様の「工場」や「ものづくり」のスマート化・自動化支援を通じて製造業の持続的発展に貢献することとし、お客様が何を望んでいるのか、お客様の課題は何か、常にお客様を中心とした視点を軸に、お客様にJUKIから購入したいと言っていただける事業へと転換してまいります。



お客様視点を軸とする“JUKIらしさ”を持ち、  
お客様の「こういうものが欲しかった」を提供する集団を目指します。

## 事業概要

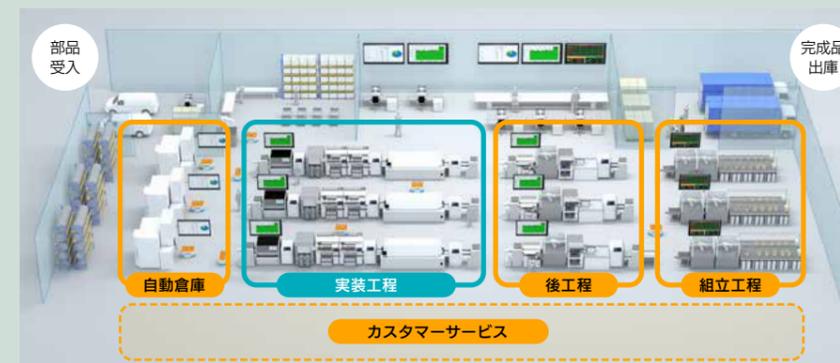
### 展開・領域

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、部品倉庫や手挿入工程の自動化に取り組んでいます。ハード面の産業装置は独自のコア技術を搭載した製品ラインナップとともに、ソフト面での工程管理システムも充実を図っており、両面でお客様のスマートファクトリー化に貢献します。また、受託事業はグループ会社連携によるエンジニアリング力で開発設計～生産までのワンストップソリューションを提供しています。

### 強み

- 柔軟な生産ライン構築ができるマウンタ製品群 | 独自の2種ヘッド技術で多品種少量生産、変種変量生産を実現
- 省人化・効率化ニーズに応えるソリューション | MI、自動倉庫システムの市場プレゼンスと、迅速に低コストで対応できるカスタマイズ力
- 充実したカスタマーサポート体制 | 国内海外に広がるサービス拠点網と、高い技術力を持つエンジニアによる体制
- グループ会社連携による、ものづくり力 | 各工場の特長を活かした開発設計～生産までのワンストップソリューション

生産工程での重点領域のイメージ 図

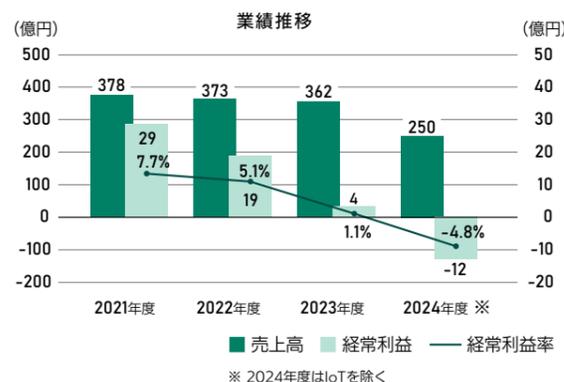


## 前中期経営計画の振り返り

2023年からスタートした前中期経営計画において、2023、2024年は目標未達の厳しい結果に終わりました。この2年間は、一部順調な地域や製造業もありましたが、グローバルでは設備需要の低迷および材料費や物流費などの高騰により主力である実装機の販売数量減少の影響で産機事業は減収減益となりました。

一方で、お客様の生産現場では自動化や省人化ニーズが急速に高まっています。背景には働き手不足や技能後継者不足といった社会課題とともに、生産拠点の分散化などサプライチェーンの変化も見られました。そのような市場環境で、当社異形部品挿入機や自動倉庫システムといった生産工程での生産性を高める付加価値分野の需要が高まりました。同時に補用パーツの安定供給や保守メンテナンスなどのサポートニーズも高まりました。

産機事業は利益体質になることが急務であり、新中期経営計画では上述したお客様に評価されている分野に選択と集中をすることでサステナブルな事業への転換を目指します。



## 産機事業を取り巻く環境認識

### 外部

- 社会課題を背景とした生産性向上に向けた産業装置の需要は継続的に拡大
- 販売先となる生産地域の状況
  - 中国：設備投資の鈍化や生産地移転などの影響で低調
  - 新興市場：東欧・メキシコ・インド・ベトナムなどで生産需要の立ち上がり遅れ
  - 欧米日：自動倉庫などの付加価値領域は堅調
- 業種問わず、自動化/省人化、部品トレーサビリティニーズの拡大
- 競合は日系/韓国系に加え中国メーカーも一部参入し、価格競争が激化

### 自社

- 社会課題、サステナビリティ課題の解決を中心としたESG経営の推進
- 省人化、省力化、自動化、環境負荷低減ニーズへの対応
- MI・自動倉庫領域は先駆者として高いインストールシェアを堅持
- AI・ロボティクス・IoT技術を活用したイノベーション創出
- アフターサービス拡充による顧客満足度向上とさらなる顧客価値向上へのビフォーサービスの強化

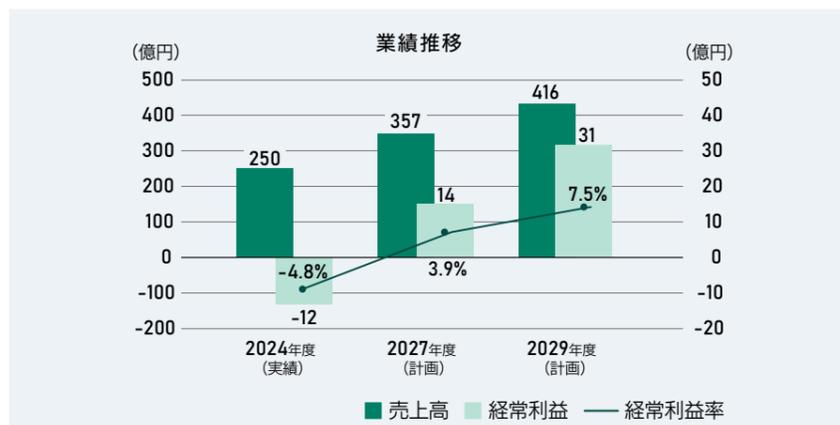
# 5カ年中期経営計画 Building Sustainable JUKI の取り組み

## 事業戦略概要

### 新たな収益基盤の構築に向けたポイント

産業装置事業は、実装機中心のビジネスから、収益性の高いMI(挿入機)、自動倉庫といった実装工程の前後工程を拡充するビジネスへ転換し、カスタマーサービスを絡めた重点領域にシフトを進め、売上構成比を拡大させ収益性向上に取り組んでいます。また受託事業は、高リピート受託の拡大と、個別受託の利益率最大化(成長<収益性)を進めています。

中期経営計画の定量目標値：売上高・経常利益・経常利益率



重点戦略

産業装置事業	01 事業ポートフォリオの再構築   高収益分野のMI (異形部品挿入機) と自動倉庫システム (ISM) の強化・拡大
	02 実装機分野の見直し   “JUKIらしい”お客様視点を軸とした製品開発で、産機事業の土台となり継続性・収益性を強化
	03 アフターサービスからビフォーサービスへの変革   経験やノウハウの提供による顧客ニーズ・課題解決への最適提案
受託事業	04 Win - Winとなるビジネスモデルの改善   高リピート受託の拡大と、個別受託の利益最大化による収益性の強化

「ものづくり」現場の進化を、“お客様にとって丁度よい” 技術とサービスで支援する  
製品とサービスの環境対応を加速し、「ものづくり」現場をより良く持続可能なものにする

## 重点施策

### 01 事業ポートフォリオの再構築 | 高収益分野のMI(異形部品挿入機)と自動倉庫システム(ISM)の強化・拡大

産業装置事業は、実装機以外の売上高比率を2029年には62%に大きく変革し、粗利率の大幅改善を実現する **B-1** 産業発展の支援  
自動化技術の提案力とサービス力で儲けるビジネスモデルへ転換

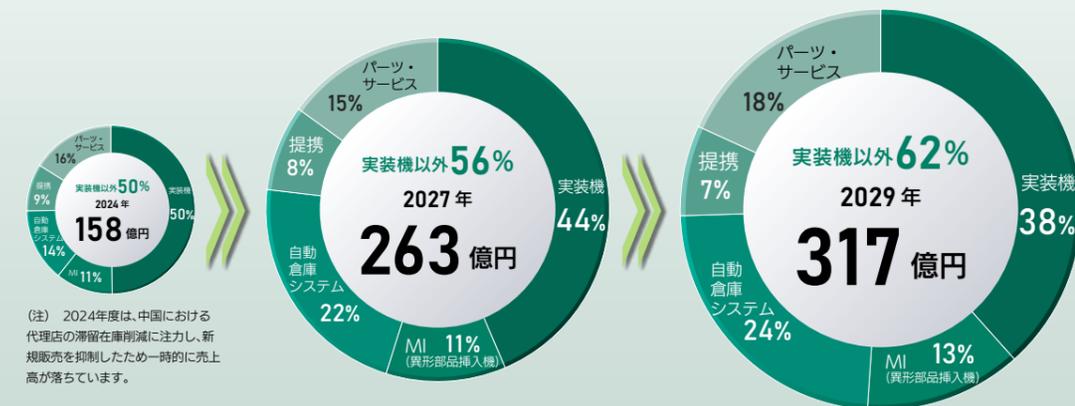
#### 成長へのポイント

- MI** | 当社が先駆者として大量生産分野で市場を創出し、さらに段取替えが多い少量生産分野を攻略
- ISM** | 当社の実装機のお客様から物流業界などの新規顧客、新業界への販売拡大

#### 目標達成に向けた主なシナリオ

- 商品力強化
  - 儲けるビジネスモデル
  - 販売強化
- MI** 少量生産への対応力  
中国で成功したノウハウを他地域へ展開  
お客様課題への具体的な解決策/提案力の強化
- ISM** ESSEGI社との合併/協同体制の強化  
ESSEGI社との合併/協同体制の強化  
物流業界等へのソリューション提案

目標値 事業ポートフォリオの売上高比率



## 02 実装機分野の見直し | “JUKIらしい” お客様視点を軸とした製品開発で、産機事業の土台となり継続性・収益性を強化

最大市場のEMS含めターゲットを再定義し、そのニーズにフォーカスした機能・性能でシェアを挽回

B-1 産業発展の支援

成長へのポイント

- ① 装置・ラインの稼働安定性を高め、省人化/無人化ニーズを解決する自動化技術の開発

目標達成に向けた主なシナリオ

- 主力商品の対応力強化：ターゲット顧客のニーズ深耕と、LX-8等の主力商品の対応力強化
- 販売サービス強化：顧客セグメントごとの最適な販売体制およびストックビジネス(コト売り)の拡大

## 03 アフターサービスからビフォーサービスへの変革 | 経験やノウハウの提供による顧客ニーズ・課題解決への最適提案

より効率の良い設備運用、生産量の向上

B-1 産業発展の支援

成長へのポイント

- ① 予防保全の充実による設備ダウンタイムの短縮と設備保全計画に基づく保全用パーツの拡販
- ② 経験やノウハウを提供し、お客様のニーズや課題解決のための適切な方法の提案

目標達成に向けた主なシナリオ

- お客様の装置情報のデータベース化による、タイムリーな予知保全サービスの提供
- Webコンテンツのアカウント拡大と利便性向上によるオンラインでのパーツ・メンテナンス需要の開拓
- リモートサポート/メンテナンスの推進



オンライントレーニングイメージ

## 04 Win-Winとなるビジネスモデルの改善 | 高リピート受託の拡大と、個別受託の利益最大化による収益性の強化

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、お客様のものづくりを支援

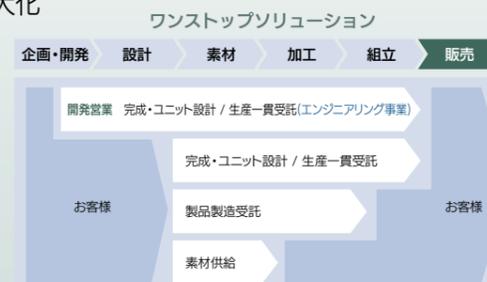
B-1 産業発展の支援

成長へのポイント

- ① 高リピート率の高いビジネスの拡大、単発ビジネスは利益率の最大化

目標達成に向けた主なシナリオ

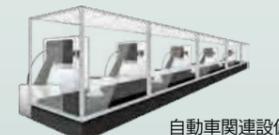
- 重点顧客の開拓
- 宇宙ビジネス関連の受託開拓
- アジアでのビジネス規模拡大



鋳物鑄造技術+加工・塗装技術を融合  
⇒産業用ロボットの  
パーツ製造を受託



生産技術+エンジニアリング  
⇒自動車を生産する設備の自動化ラインの一部を受託



自動車関連設備

### TOPICS 1 業界初、大型・異形部品の挿入とねじ締め 「2工程1台完結」を実現、 「マルチタスクプラットフォーム JM-E01」を発売

「JM-E01」は、表面実装の後工程で行われる大型・異形部品の挿入工程とねじ締め工程の自動化を1台で実現する、業界初のマルチタスクプラットフォームです。従来、手作業で行っていた異形部品の挿入工程は、高度な技術を持つ熟練工の高齢化による人手不足や、ヒューマンエラーによる品質のばらつきなどが課題でした。当機は、JUKIが長年のマウンタ技術で培ってきたXY軸構造を採用することにより、異形部品の挿入を高速かつ高精度で実現します。さらに、表面実装工程や部品管理工程とシームレスにシステム連携することで、基板製造ラインや基板工場全体の稼働状況を見える化し、スマートファクトリーの構築に貢献します。



### TOPICS 2 機械工業デザイン賞 IDEA 最優秀賞(経済産業大臣賞) 受賞 高速フレキシブルマウンタ「LX-8」



高速フレキシブルマウンタ「LX-8」が、日刊工業新聞社主催の「第54回 機械工業デザイン賞 IDEA」において、最優秀賞(経済産業大臣賞)を受賞しました。同賞は、日本工業製品のデザインの振興・発展を目的に創設され、これまで受賞した多くの製品は、それぞれの時代のデザインの方向性を示唆する先端的製品として高く評価されています。



## 04 経営基盤の強化



*Building Sustainable JUKI*

ESG 経営の実践	29
環境	30-31
人財	32-33
品質保証	34
開発	35-36
生産	37
サプライチェーンマネジメント（調達）	38
社会貢献活動	39

# ESG経営の実践



取締役常務執行役員  
橋本 圭一

### 担当役員メッセージ

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です。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。私たちは新中計「Building Sustainable JUKI」の実現に向け、ESG視点を重視した経営を徹底することで、持続可能な社会の実現とJUKIの持続的な成長を図ります。

社会では様々なESG課題がある中、JUKIは新中計におけるESGの主な取り組みとして、①カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み、②人事グランドデザインの実行、③ガバナンスの強化、④品質経営の徹底を掲げています。これらを実行することが、新中計を遂行する上での経営基盤となり、「衣・社会のサステナブル」を支える企業であり続けることを目指します。

## ESGへの取り組み (2024年1月～2025年1月)

### 環境 (Environment)

JUKIでは、国際規格 ISO14001 や日本工業規格 JIS Q14001に基づく環境マネジメントシステムを構築し、温室効果ガス排出削減や環境規制の順守、安全で環境負荷の少ない製品の開発に取り組んでいます。ペーパーレス化の促進や「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」制度を通じて、持続可能な社会の実現を目指していきます。

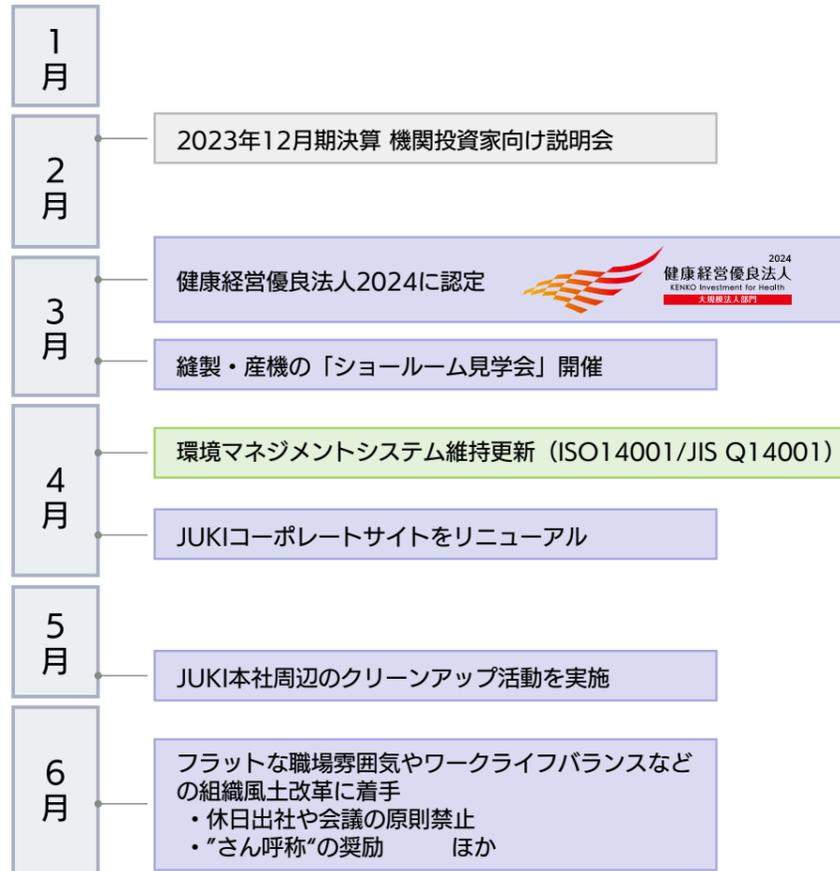
### 社会 (Social)

地域に開かれた企業を目指し、社会科見学の受け入れや製造工場、ショールームの公開を行っています。社員に対しては、「社員のハッピー」を経営の根幹に据え、一人ひとりが働きがいを持てる職場づくりや DE&I の推進に力を入れています。また、健康経営優良法人への認定や機械工業デザイン賞など、社外からの評価もいただきました。

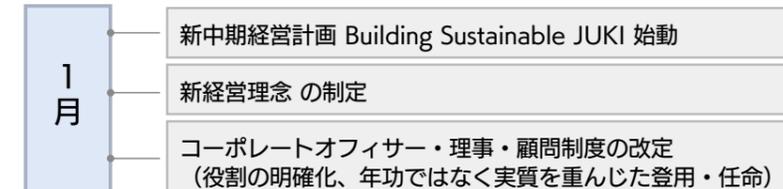
### ガバナンス (Governance)

JUKIでは、積極的な情報開示や説明会の開催を通じて、様々なステークホルダーとの関係構築や企業価値・付加価値の向上を図っています。その一環として、初めて個人投資家向けの会社説明会を開催しました。また、若手・中堅社員のキャリア交流会や幹部候補育成プログラムによる次世代人材育成を実施し、ガバナンスの強化に取り組みしました。

### 2024年



### 2025年



# 環境

## 基本的な考え方

JUKI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。

## TCFDシナリオ

### TCFD提言に基づく情報開示

JUKI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は、「環境」「社会」「経済」などが、将来にわたり現在の価値を失うことなく永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。

詳細は環境ページをご覧ください。 [P31](#)

### 戦略(シナリオ分析)

JUKIの事業において、現在から将来にわた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℃シナリオ(注1)と4℃シナリオ(注2)の2つを想定した上で、JUKI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。

詳細は環境ページをご覧ください。 [P31](#)

(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℃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℃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℃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JUKI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℃	政策/規制	中期～長期	・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	中期～長期	・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
	評判	短期～長期	・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
	機会	市場	中期～長期	・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
		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℃	物理的リスク	急性	長期	・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	長期	・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	長期	・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

当社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

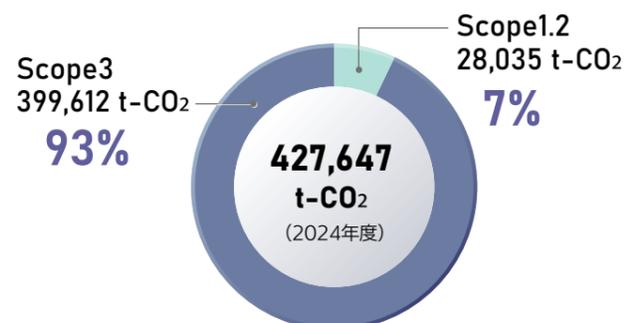
## 脱炭素社会の実現

JUKI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>排出量を指標に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接排出)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%、2050年度を80%削減(カーボンオフセットにより実質100%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。

Scope3(Scope1.2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、CO<sub>2</sub>排出量を2022年度比で2025年度は10%、2030年度は25%、2050年度を80%削減(カーボンオフセットにより実質100%削減)することを中期目標としました。JUKIのCO<sub>2</sub>排出量(Scope1.2.3の合計)はScope3が全体の約9割超を占めており、事業構造上、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11(販売した製品の使用)での排出です。今後、環境負荷の少ない材料の活用の促進、環境性能を高めた製品の開発・供給を通じ、Scope3の削減に努めていきます。

## 2024年度実績

Scope別CO<sub>2</sub>排出量



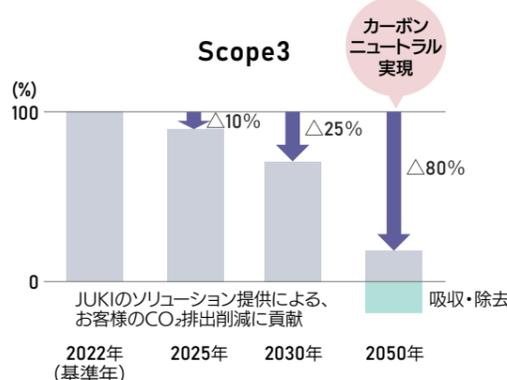
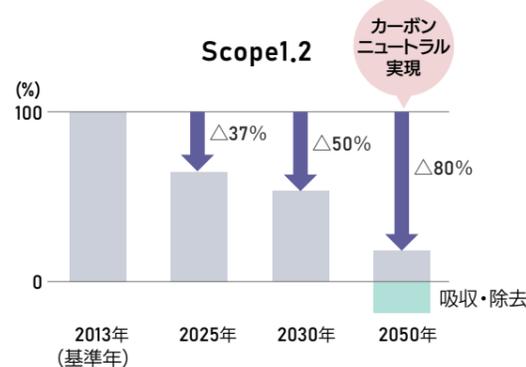
Scope3カテゴリ別CO<sub>2</sub>排出量

カテゴリ / 内容	2023年度 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	2024年度 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )
1 購入した製品とサービス	106,032	101,416
2 資本財	7,615	10,769
3 Scope1またはScope2に含まれない燃料 およびエネルギー関連活動	4,566	4,490
4 輸送と配送(上流)	7,032	6,188
5 事業から出る廃棄物	1,061	1,066
6 出張	539	509
7 雇用者の通勤	1,606	1,537
8 リース資産	-	-
9 輸送と配送(下流)	1,984	1,310
10 販売した製品の処理	-	-
11 販売した製品の使用	302,643	270,345
12 販売した製品の廃棄	1,969	1,981
13 リース資産	-	-
14 フランチャイズ	-	-
15 投資	-	-
<b>合計</b>	<b>435,048</b>	<b>399,612</b>

(-)は対象外

## 中長期目標

Scope別CO<sub>2</sub>排出量削減目標と施策



## 削減に向けた取り組み

	Scope1.2	Scope3
削減施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産プロセスの省エネ化推進</li> <li>高効率設備・機器への更新</li> <li>再生エネルギーへの切替転換</li> <li>(自助努力で実績が伴わない場合)非化石証書の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の低い製品開発、およびソリューションの展開</li> <li>再生可能材料の利用比率の増加</li> <li>製品重量の軽量化</li> </ul>

### TOPICS 1 使用電力量の見える化によるエネルギー使用量の削減

カーボンニュートラルの取り組みの一環として、大田原工場に使用電力量の見える化システムを導入しました。電力使用量が生産動力や電灯、空調が工場建屋別にリアルタイムで把握できるようになり、分析が容易になることで電力量削減に向けた取り組みに活用しています。



### TOPICS 2 鋳物の材料をグリーン材料に変更

マシン本体部分に採用されている鋳物に使用する材料を鉄からグリーン材(環境負荷軽減に貢献する材料)に置き換えた製品の研究・開発に取り組んでいます。



鋳物の材料を環境に優しい素材に変更

## 循環型社会の実現

廃棄物処理プロセスの最適化による、資源の効率的な利用と廃棄物の削減を進めています。2024年度における事業活動から出た廃棄物のリサイクル量は1,739 tとなり、2023年度比とリサイクル率が向上しました。

## 2024年度廃棄物総量 / リサイクル率(INPUT/OUTPUT)グラフ

INPUT			OUTPUT		
	エネルギー(原油換算)	単位		エネルギー(原油換算)	単位
<b>原油換算</b>	<b>14,369</b>	kl	<b>主要製品生産量</b>		t
電力	12,339	kl	<b>CO<sub>2</sub></b>	<b>28,064</b>	t-CO <sub>2</sub>
A重油	477	kl	<b>排水</b>	<b>205</b>	千m <sup>3</sup>
軽油	156	kl	<b>廃棄物等総排出量</b>	<b>2,322</b>	t
ガソリン	42	kl	一般廃棄物排出量	213	t
灯油	80	kl	産業廃棄物排出量	1,888	t
都市ガス	125	kl	<b>特別管理産業廃棄物排出量</b>	<b>221</b>	t
液化天然ガス(LNG)	100	kl	<b>リサイクル量</b>	<b>1,739</b>	t
液化石油ガス(LPG)	920	kl			
アセチレン	0	kl			
天然ガス(NG)	131	kl			
<b>水</b>	<b>357</b>	千m <sup>3</sup>			
<b>原材料</b>	<b>10,308</b>	t			
金属材料	8,445	t			
プラスチック材料	110	t			
ゴム	5	t			
紙(事務用OA用紙は除く)	257	t			
その他(部品、原材料など)	1,492	t			

環境資源へ

※このデータは、JUKIと国内・海外製造グループ会社の2024年度データについてまとめたもの  
※原油換算 異なるエネルギー量を共通の尺度で比較するために発熱量を用いて、原油の量に換算したもの

## 自然との共生

「JUKIグループグリーン調達ガイドライン」に基づき、お取引先様の環境保全活動の取り組みおよび有害物質管理を行うことで、環境への影響に配慮した製品の提供を行うことで、さらなる地球環境保護に取り組んでいます。2024年度は環境法違反件数は0件でした。

詳細はウェブサイトをご覧ください

# 人財

## 基本的な考え方

ニューノーマルな環境において経済活動が活性化中、遅しく柔軟な対応ができる人財を育成するため、グローバルベースで様々な価値観の違いを受入れた上で、一人ひとりの能力をさらに高める仕組みづくりを推進し、事業成長に貢献する人財力の強化を図っています。そのために、「成長につながる機会の提供」⇒「多様な価値観の受入」⇒「職責の拡大/仕事の成果への対応」を循環させ、社員一人ひとりの成長と組織の活性化を図る取り組みを行っています。これらの循環のペースになるのが、「快適かつ働きがいのある職場環境づくり」です。社員の健康やモチベーションアップにつながる施策の実施により、ロイヤリティ、エンゲージメントの向上を図ります。

今後も引き続き、一人ひとりの成長のため積極的かつ実効性のある人財育成投資等による強化を実施し、社員の視野を拡げ、組織としての活動領域・ビジネスチャンスに取り組む組織集団へ変革します。



**社長メッセージ**

当社がサステナブルな企業となるためには、「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あると考えています。「人事グランドデザイン」は、社員自身が創り上げた「社員のハッピー」を実現するための施策です。私たちはこの「人事グランドデザイン」に基づき、人的資本経営を力強く推進していきます。

代表取締役社長 成川 敦

## 人事グランドデザイン

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のメンバーで広く意見を集め、「社員のハッピー」を核としたグランドデザインを策定しました。メンバーで議論を重ねながら、定期的に1つひとつの施策を実行していきます。

### 成長につながる自立・自律

社員一人ひとりが従来以上に自立・自律意識を持ち成長につながる人財育成方針を策定しています。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ことで、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応じた人事制度や若手社員の海外研修、海外拠点を含めたローテーションを実施することにより、国内外の人財を循環させ、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経営層への登用を積極的に進めています。

### 処遇への対応

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、一般職ともジョブ型（職務・職責成果）人財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ています。若手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ています。



### エンゲージメントの向上

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の導入、毎週金曜日の在宅勤務奨励および有給休暇取得推奨日を設定するなどワークライフバランスの充実を積極的に進めています。また、年齢や性別に関係なく平等に活躍できる機会や、個人の志向する働き方（時間、職種、地域等）に沿った様々な制度整備に注力しています。

### DE&Iへの取り組み

グローバルに事業を展開するJUKIには、様々な社会的背景や価値観を持った社員が働いています。優秀な人財を確保し、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」「グローバル人財配置」「専門社員の活躍推進」等を通じて、組織パフォーマンスを最大化します。



TOPICS 1 若手社員へのキャリア形成に向けた取り組み



若手・中堅社員のキャリア形成支援の一環として、一人ひとりが仕事に対する視野を広げ、自発的に主体性を持って将来のキャリアやビジョンを考えることができるようになるための環境づくりを進めています。

具体的には、先輩社員が所属部署の仕事内容や職務を通して得られる経験や知識について説明し、参加者からの質疑応答を行うキャリアトークルームの開催や、40歳以下の社員を対象としたキャリア面談などを実施しています。

個々のキャリアパスの見える化とサポートを行うことで、企業のサクセッションプランにも紐づけながら社員のハッピーの実現を目指していきます。

TOPICS 2 女性社外役員とのタウンホールミーティング



当社では、DE&Iの一環として、女性社員の活躍推進を積極的に行的、女性社員のキャリア形成や自分らしく活躍するための学びと交流の機会提供に取り組んでいます。2024年6月に実施した女性社員向けワークショップでは、自分自身を客観的に分析することで、仕事における強みやニーズを理解し、どう活かしていくか振り返りと学びの機会となりました。また、女性社外役員とのタウンホールミーティングを開催し、自分らしいリーダーシップを発揮し活躍するための課題や不安等について積極的かつ活発なディスカッションを行いました。

仕事やプライベートで悩んでいること・困っていることなどを、他部署の女性社員や、社外役員との交流を通じてアドバイスや励ましといったコミュニケーションを図れ、今後のキャリア向上を目指す上で有意義なミーティングとして、今後も定期的に開催していきます。

TOPICS 3 幹部候補育成研修の実施



次世代の幹部候補人材の発掘や拡大、レベルアップを目的とした幹部候補育成プログラムを2024年11月にスタートしました。

本プログラムでは、経営課題・経営管理の基礎・マネジメントなどを直接役員から講義を受けたり、経営トップや幹部との対話の場を設けたりすることで、経営への参画意識の醸成や課題認識の共有を図りました。

また計6回にわたるワークショップでは、テーマ「自社事業のモノからコトへの変革」に即した実践的な課題解決策を4チームに分かれて徹底的に議論し、最終報告会において経営陣にプレゼンテーションしました。本プログラムを通じて、多様な人材が経営に携わる機会を創出していきます。

TOPICS 4 健康経営への取り組み



社員の健康を企業の重要な資産と位置づけ、心身の健康および活力の維持・向上を目指すなど健康経営を推進しています。

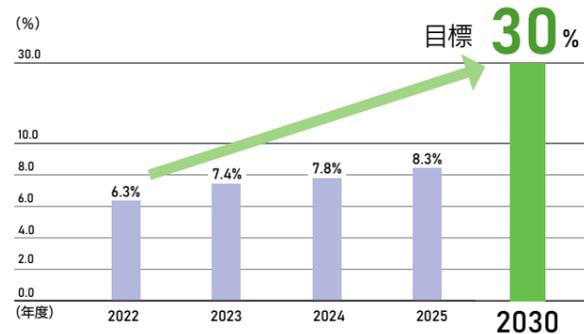
2024年は新たにJUKI健康保険組合と協同し、胃がんリスクの低減、予防歯科の推進、生活習慣病の重症化予防などに取り組めました。このような動きが評価され、健康経営宣言を制定した2017年から2025年まで9年連続で「健康優良法人」として認定されています。

健康経営施策の推進を通じて、企業の生産性や創造性の向上を図り、サステナブルな成長を目指すとともに、社員一人ひとりが働きがいのある職場環境の整備に取り組んでいます。

当社は、女性の活躍推進を重点施策として掲げ、その実現に取り組んでいます。全管理職に対する女性管理職の比率を2030年度までに30%とすることを目標としています。また、仕事と子育ての両立を支援し、社員の働きやすい職場環境を築くため男性育児休業取得率を2027年までに80%以上とすることを目標としています。

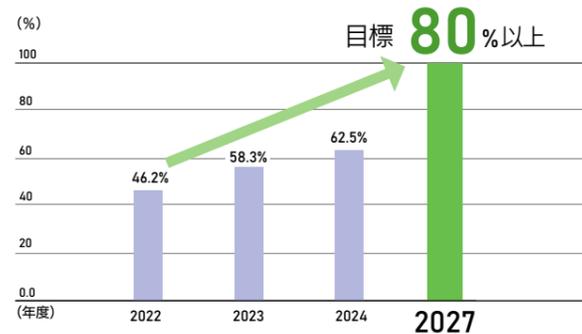
仕事とプライベートを充実させ、社員一人ひとりのワークライフバランス向上および健康維持等を目的に有給休暇の取得と適正な労働時間運営を積極的に進めています。

女性管理職比率推移



女性管理職者数(2024)  
男女合計 242人  
女性合計 19人

男性育児休業取得率



男性育休取得者数(2024)  
取得対象男性社員 8人  
取得者数 5人

テーマ	目標	目標達成年度
有給休暇年間取得日数12日以上の取得者比率	80%以上	2027年度
一般社員の法定外・法定休日労働時間平均	30時間以下	2027年度

# 品質保証

## 基本的な考え方

JUKIは、「頑丈で壊れないJUKI品質」を創業時から一貫してこだわってきました。特に工業用製品においては、お客様の工場を止めないというスローガンを掲げ、製品の信頼性と安定稼働を最優先に考えた品質維持・向上活動を継続しています。

その成果の一つとして、1981年には工業用マシン部門において、品質管理の優れた実践が評価され、名誉あるデミング賞実施事業部門賞を受賞しました。これは、JUKIの品質に対する真摯な姿勢と継続的な改善努力が認められた証です。

このような堅牢で信頼性の高い製品づくりに加え、世界中に広がる営業・サービスネットワークを通じて、JUKIはお客様との信頼関係を築き上げてきました。製品の品質だけでなく、アフターサービスやサポート体制の充実もJUKIの強みの一つです。

1990年代以降、グローバル市場における価格競争の激化や短納期化への対応が求められるようになり、企業にとって品質とコスト、スピードのバランスが大きな課題となっています。さらに、近年では企業の品質不祥事が社会問題として取り上げられることも増え、品質に対する社会的な目も一層厳しくなっています。

こうした環境の中で、JUKIがこれまで守ってきた「頑丈で壊れないJUKI品質」を、単なる前提ではなく、企業の競争力として再認識する必要があります。今後も、製品やサービスにおける高い品質水準を明確な強みとし、それをお客様に実感していただける企業であり続けることを目指します。

## 品質保証への取り組み

2019年から取り組んでいる「4点一致活動」は一定の成果を上げていますが、依然として製造起因による品質問題が発生している状況がありました。そこで、2024年からは「製造品質再点検活動」として下記の取り組みを実施し、製造品質のさらなる向上を図っています。

重点施策	取り組み内容
取引先起因の品質問題の排除	<b>取引先監査</b> お取引先の監査を実施し、技術力/管理力の評価レベルに沿ってJUKIからの検査頻度や指導頻度を決定します。取引先のレベルに合わせた受け入れ体制を構築することにより、不良品(不適合品)の納入を排除し、品質を安定化します。(2024年は298社の監査を実施)
第三者視点による監査	<b>製造拠点間監査(クロス監査)</b> 4点一致活動の反省点として、自主監査では主観的かつ、拠点事情を考慮した監査となり、改善レベルの限界を無意識に設けてしまう点がありました。そこで、各製造拠点が互いの監査を行うクロス監査を実施することによって、第三者視点での工程監査(2点一致確認)が行えるように改善しました。拠点間で強みの共有および弱点を可視化して改善活動を行うことによって、不良品を作らない・見逃さない工程品質の向上へつなげます。
新製品開発時における製造視点での改善提案	<b>製造提言書</b> 新機能を搭載した製品での問題発生が多い傾向にあることから、製品開発過程において「過去の製造問題」、「ものづくりのしやすさ」、「部品の共通化・削減」、「作業の安全性」など製造視点でのリスクアセスメントとして製造提言書を提出するステップを追加しました。製品立ち上げ時の製品完成度の向上と新機能への早期理解を促し、安定量産化を図ります。

## 品質意識醸成のために

### 2025年度品質方針 質の高い業務プロセスで安心を届け、お客様に感動と信頼を広げる

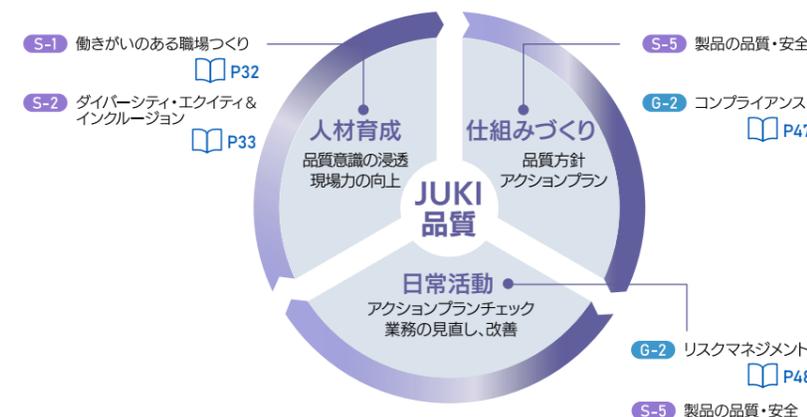
JUKIでは、改めて品質の重要性を再認識し、品質意識を全社・全部門・全社員に浸透させるための新たな活動を開始しました。

その一環として、これまで経営的な視点から策定していた方針に加え、より現場に根ざした「品質方針」を新たに制定しました。2025年度の品質方針は、「質の高い業務プロセスで安心を届け、お客様に感動と信頼を広げる」です。

あえて「品質」ではなく「質」という言葉を用いたのは、製品だけでなく、すべての業務プロセスにおける質の向上を目指すという意図を込めています。これは、開発・製造・営業・管理など、すべての部門に共通する考え方です。各部門では、自分たちのお客様が誰であるかを改めて見つめ直し、どのような「質」を提供できるかを考えながら、具体的なアクションプランを策定しました。そのプランを経営方針と連動させ、日々の業務の中で実行・改善を繰り返すことで、業務の効率化や精度向上を図るとともに、全社一体で強い品質意識の定着と信頼性向上を目指していきます。

また近年、企業における品質不祥事や情報の隠蔽、データ改ざんといった問題が社会的に大きな関心を集めていますが、JUKIではこうした事態を未然に防ぐために風土を改善し、透明性の高い企業文化を築くための取り組みを進めています。

具体的には、「Bad News First / Fast(悪い情報は最初に、速く報告する)」というスローガンのもと、「悪い報告をすると叱責される、責任を問われる」といった心理的なハードルを下げて、品質に関する問題が発生した際には、速やかに関係者へ共有できる体制を整えています。役員や幹部が出席する会議の冒頭で品質関連の報告を行うことをルール化し、報告の遅れがあった場合にはその原因を分析し、再発防止策を講じる取り組みを行っています。



### TOPICS 1 品質マネジメントシステムの維持・管理

JUKIでは、各生産拠点においてISO9001を取得し、品質マネジメントシステムの維持・向上を推進しています。マザー工場である大田原工場においては、品質活動について年間で計画を策定し、ISO審査やQC活動などに対応します。また、2024年からは「品質HKK委員会」を立ち上げ、製造現場における品質リスクを抽出し、対応策と評価をまとめ、リスクを徹底的に改善する仕組みづくりを確立しました。

同様に、その他の各生産拠点でも品質マネジメントを行い、その取り組みはISO規格で審査・外部評価されています。



大田原工場「ISO9001登録証」

### TOPICS 2 「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発活動を実施しています。

2024年度はテーマを「原点回帰で高めるJUKI 品質 ～顧客満足再認識でサステナブルな社会を～」として、「品質月間」には品質担当役員からのメッセージを配信し、11月20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を開催しました。



# 開発

## 基本的な考え方

JUKIは「お客様第一主義」のもと、新たな技術や製品の開発に取り組んできました。お客様の「ものづくり」における困りごとの解決に向け、先端技術の積極的導入による製品・サービスの創出に取り組むことで、お客様の顕在的・潜在的な課題を解決し、持続可能な未来を目指していきます。

## 方針

拡大する自動化・省人化ニーズへの対応やカーボンニュートラルの実現に向けて、お客様視点で技術ロードマップを更新し、これに基づいた将来の要素技術開発や、製品とIoT技術を融合した「コト売りソリューションの創出」を進めます。

またCO<sub>2</sub>排出量低減に向けた環境対応技術の研究開発、独自認定制度である「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS [解説2](#)」の認定機を拡充、AIを活用したソリューションや製品への実装にも取り組みます。重要な資産である知的財産については、「蓄積と活用(攻め)」と「第三者権利の尊重(守り)」、両面から強力な特許網の構築を進めていきます。

## 開発ユニット

強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一貫した「お客様第一主義」に基づく技術と製品の創出 <span style="float: right;">B-1 産業発展の支援</span></li> <li>● 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 <span style="float: right;">B-1 産業発展の支援</span></li> <li>● IoT、AIなど最新技術の活用による製品・サービスの進化 <span style="float: right;">B-1 産業発展の支援</span></li> <li>● SDGs視点での環境配慮に向けた開発 <span style="float: right;">E-1 脱炭素社会の実現</span></li> <li>● 蓄積されたメカトロ技術と世界初の技術に挑戦するDNA <span style="float: right;">B-1 産業発展の支援</span></li> <li>● 他業態への技術展開力 <span style="float: right;">B-1 産業発展の支援</span></li> </ul>
リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品価格上昇による調達コスト増加の継続</li> <li>● 製品のコモディティ化による競争加速と参入障壁低下による新たな競合</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>
機会	<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などの技術進化と生成AIの実用化</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不足に伴う自動化機器の需要拡大</li> <li>● 新興国人口増加とワークスタイルの変化</li> </ul>

## 新たな技術や開発の強化

### 自動化・省人化・効率化への取り組み

工業用ミシンにおけるパターンシマ「PSシリーズ」をはじめ、お客様工場の自動化を実現する新機種の拡充や、生産性向上システムソフトウェア「JaNets」の機能拡大によるお客様工場のスマート化に貢献するソリューション創出に取り組んでいます。

電子基板生産工場向けに新開発したマルチタスクプラットフォーム「JM-E01」は、表面実装の後工程である大型・異形部品の挿入とねじ締め工程を、1台で高速かつ高精度で実現し、手作業工程の人手不足や品質のばらつきなどの課題を解決します。

### 脱技能への取り組み

新たに開発した工業用ミシン「DX-01」では、世界で初めて6本のベルトで生地を送る“送りアシスト機構”を搭載することで、熟練技能が必要だったイセ込みや伸ばし縫い、カーブ縫いなど難度の高い縫製工程における脱技能化を実現しました。素材ごとの調整時間も大幅に削減し、オペレータの技能に頼ることなく、難素材や難工程での縫い品質の安定化・効率化に貢献します。

### 省エネ・省資源への取り組み

工業用ミシンでは「LK-1900C」、実装機では「LX-8」が従来機種対比△20%以上の省電力化を達成し、「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」に認定されました。さらに、「DX-01」では新開発の“スレッドレスプレビュー機能”により試縫いなしで送り量が確認でき、段取り工数削減や廃棄生地の削減等の衣料廃棄ロス削減にも貢献します。

## 知的財産

### 権利の蓄積

JUKIは、知的財産を事業競争力や事業安定性を促進する重要な経営資源と位置づけ、事業貢献度の高い知的財産ポートフォリオの構築に取り組んでいます。特に成長事業の領域や、次なる成長の柱を生み出す技術領域は、重要特許として出願件数目標を個別に定め、その出願数が総出願数に占める割合を増加させています。

また、グローバル市場での競争力を強化すべく、中国を中心に外国特許保有数の増加に注力しています。

保有する権利については、陳腐化した権利を適切に処分することにより権利維持費用を新規出願への投資に回し、保有権利全体としての価値向上に取り組んでいます。

2024年12月末の特許保有数(特許+実用新案)は1,527件となりました。

### 知財情報の活用

競合他社の特許出願動向を分析し、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。

他社の特許出願動向から、将来に向けた技術競争力の確保を目指します。

### TOPICS 持続可能な社会に貢献する「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」認定機の発売

#### 電子ベルト送り1本針本縫いソーイングシステム DX-01

ベルト送り式の生地送り「6本ベルト送りアシスト機構」を採用し、上下に配置された6本のベルトの回転を精密制御することで複雑な生地送りを実現。熟練技術がなくても難工程の縫製が可能となる「脱技能」を実現し、労働力不足と高齢化による熟練工の減少が深刻化する縫製工場の課題解決に貢献します。



#### 高速フレキシブルマウンタ LX-8

高速性と汎用力の高い2種類のヘッドの交換をコンセプトに、2ヘッド仕様でクラス最高の高速搭載と、省スペースながら高い面積生産性を実現する次世代を見据えたフラッグシップ実装機。生産性向上のみならず、省人化、脱技能化、環境配慮といった社会課題への解決に向けて積極的に取り組んでいる点を評価いただき、「第54回機械工業デザイン賞 IDEA」最優秀賞(経済産業大臣賞)を受賞しました。



### 解説2 「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」認定制度

「JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS」はJUKIがSDGsで掲げるマテリアリティの達成に向けて、2024年に新設した制度です。この制度は、「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することによって、より環境に配慮した持続可能な社会に貢献する製品を認定する制度です。CO<sub>2</sub>排出量・資源ロスの削減、労働環境の改善など、様々な社会課題の解決に製品面から取り組みます。

<p><b>38</b> の環境アセスメント を評価</p>	+	<p><b>12</b> No.12 つくる責任、 つかう責任</p> <p><b>8</b> No.8 働きがいも、 経済成長も</p>	<p><b>22</b> のサステナブルアセスメントを評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出削減への貢献</li> <li>● 資源ロスへの貢献</li> <li>● お客様の工場技術革新支援</li> <li>● お客様のより良い労働環境の構築</li> <li>● 誰でも活躍できる社会</li> </ul>	=	<p><b>JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS</b></p> <p><b>JUKI SUSTAINABLE PRODUCTS</b></p> <p>消費電力△25%以上 の場合はEnergy Savingマーク付きを 使用</p>
--	---	---	---	---	--

# 開発秘話

## 工業用ミシン DX-01



### 業界が抱える課題を技術の力で解決 「脱技能」を具体化した提案

縫製機器開発部 アパレル設計グループ

佐藤 邦彰



DX-01は業界初の6本独立制御ベルト駆動式を採用し、生地を傷めることなく簡単にギャザーや立体縫製を可能にした工業用ミシンです。ワンピースやジャケットまでタッチパネルを使った直感的なUIにより、匠の技を再現することができるようになりました。また、実際に縫う前に針を刺さずに縫製のシュミレーションが可能なプレビュー機能「スレッドレスプレビュー」を搭載しています。

開発の発端は「ワンピース制作には7種類のミシンが必要だけど、一台でできないか?」という企画で、展示用のデモ機としてスタートしました。

7種類の「縫い」を一台で再現するため「6本のベルト駆動」にしたことで、振動が激減し、ミシンの上に鉛筆を立てても倒れないほどの安定性を得ましたが、デモ機から商品としての「技術の実用化」という課題が残っていました。この駆動は大がかりな機構であっても、針元の見やすさ、メンテナンスのためのアクセス性も考慮し、フレームやカバーの検討に苦労しました。

また市場テスト先である縫製工場で、縫製物の試縫い後に糸をほどこ作業に苦労していたのを見て、「針」

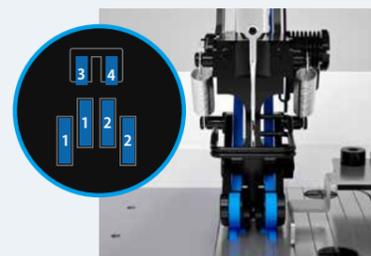


工業用ミシン DX-01

と「送り」が別々になっていけば縫わずに布を送ることが可能であり、試し縫い工程に使えるのではないかと気づきました。そこからお客様との共創によって「スレッドレスプレビュー」機構開発へとつながりました。シーズドリブンで進めたコトが違う角度からの潜在ニーズにぴったりマッチし、新機能として実を結んだと思っています。

一人前になるまで10年かかるのが当たり前という職人の世界と、環境への配慮や企業の社会的責任も無視できない昨今、アパレル業界特有の生地の廃棄が多いという課題も存在しています。「これらの課題を解決する一助となるミシンを開発したい」「テクノロジーの力ですぐに誰にでも質の高い縫製を、失敗なく可能にするようなミシンを作りたい」という挑戦から生まれた「脱技能」を具体化した工業用ミシンが提案できました。

DX-01はTexprocess Americas 2025の縫製製品業界における革新的な技術や製品、持続可能な取り組みが表彰されるInnovation Awardsを受賞しました。(Best New Technology 分野)

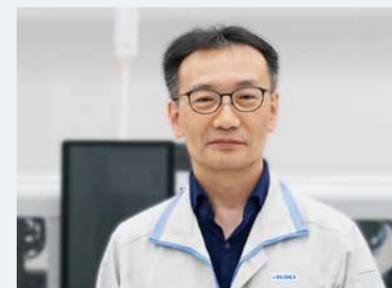


6本ベルト<生地送り機構>



スレッドレスプレビュー

## 高速フレキシブルマウンタ LX-8



### 統合2社のハード融合 使いやすさ第一、初心者にも配慮

JUKIオートメーションシステムズ株式会社  
技術センター実装機器開発部 部長

東 盛夫



マウンターが主力の産業装置事業は、2014年にソニーの実装機器・関連事業と事業統合し、「JUKIとソニーの特長を融合する」という方針のもとにLX-8プロジェクトが始動しました。

電子部品を搭載するユニットであるJUKI製多品種部品用インラインヘッドとソニー製高速搭載用ロータリーヘッドを顧客自身が交換できます。生産品目に合わせたヘッドを使用することにより、ラインタクト向上を実現しました。

ハード面では2つのヘッドを左右並列配置するためのベースフレームの開発に苦労しました。2つのヘッドが別々にXY移動するため、XY移動時の振動が双方に影響を与え合わないようベースフレームのねじれ低減が必要でした。

ソフト面も刷新しています。JUKIとソニーの2系統あった画面操作環境(GUI)は使いやすさを第一に考え、



高速フレキシブルマウンタ LX-8



ゼロから見直し、デザインを刷新しました。初心者でも操作しやすい大型スマートパネルを採用し、デザイン思考を取り入れ、必要機能に優先順位をつけ画面構成を見直しました。さらに、低視力や明るい光に敏感な人に対する視認性の確保にも配慮し、見間違いを防ぐ配色にこだわっています。

多くの電子機器は、高性能化と小型・軽量化を両立するための高密度実装やIoTデバイスの増加によるセンサーや通信機能の実装が必要とされています。また、生産現場では従業員不足に対応するために省人化やスキルレス化が求められてきています。LX-8はそれらを解決するために開発しました。

クラス最高レベルの性能を実現したLX-8は、フィード装着数を従来機112本から160本に増加(43%増)しながらも、導入後は従来より設置面積約31%低減し、省スペース性にも貢献します。

これらが評価され、LX-8は2024年度機械工業デザイン賞(IDEA)の最優秀賞(経済産業大臣賞)を受賞しました。



# 生産

## 基本的な考え方

JUKIは、鑄造・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、「100%良品生産」を堅守するmade by JUKIの「ものづくり」に取り組んでいます。製品およびサステナブル経営の屋台骨となるスマートで環境に配慮したコンパクトな工場運営を実現するために、グローバルな生産戦略の再構築、DX化、GX化を強力に進めています。

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や貿易摩擦によるサプライチェーンの分断リスクを最小化すべく、2023年に続き中国の生産拠点を再編して2工場体制とした一方で、ベトナムの工場を拡張し、2024年よりインドでは新工場を稼働させ、インド国内およびインド以西の諸国へ製品供給を開始しました。また部品供給の現地調達を拡大し地産地消をさらに推進しています。

DX化は、先端技術を積極的に取り込むための生産技術の開発体制を強化し、マザー工場である大田原工場で蓄積した技術は他工場への横展開も推進します。

GX化の一環であるカーボンニュートラルの取り組みにおいては、エネルギー使用の見える化と再生可能エネルギーを導入し、電力使用量の抑制に努めるとともに、生産性向上による設備稼働率の改善、高効率設備への切り替えも積極的に推進して工場のエネルギー消費、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。

## 2024年度の主要な取り組み

### 自動化・スマートファクトリー化 DX化・GX化

- インドでの新工場稼働開始
- ベトナム工場での家庭用ミシン本格生産開始
- 中国拠点再編の実施
- 工場スマート化のための自動化投資の実施(大田原工場自動倉庫システムなど)
- ASEAN地域を中心とした現地調達化の推進
- 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
- 拠点間の交流会、監査実施による安全衛生活動強化

### 方針

当社の2大ビジネス(縫製・産機)およびサステナブル経営の屋台骨となるスマートで環境を配慮したコンパクトな工場運営  
→ **競争力と操業安定に向けたDX/GXの推進**

### 強み

- JUKI内での鑄造、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
- 世界各国に製品を供給できる国内外の生産拠点の連携と生産体制の整備

### リスク

- 米中の貿易摩擦などによる中国・アジアでの生産
- (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

### 機会

- サプライチェーン分断と物流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
- 生産規模に応じた生産拠点適正化の推進

### TOPICS 1 最先端のスマート工場JUKI INDIA GUJARAT FACTORY

JUKI INDIA PVT. LTD.の製造部門として、インド西部グジャラート州アーメダバード近郊のマンダル工業団地に設立したJUKIインディアグジャラート工場が2024年より稼働開始しました。

最先端の技術を取り入れたスマート工場として、組立ラインは工程間自動送りのフリーフローラインを導入し、梱包も自動化設備を導入しています。

インドで新たに工業用ミシンの生産を行うことで、より柔軟な生産体制を構築し、特にインド以西の各国のお客様のニーズに即応する体制の構築を目指します。拡大するインドおよびその周辺国のみならず、今後はアフリカ・中近東の市場動向を確認しながら、生産機種・台数のさらなる拡大を視野に入れて発展させていきます。



### TOPICS 2 自動倉庫システム、AMRを活用した工場内物流改善

大田原工場に工場内物流改善を目的とした自動倉庫システム、ACRシステムを導入しました。従来、人が作業していた出入庫作業やピッキング作業、組立工程への配膳作業は無人搬送ロボットを最大限活用し、大幅に改善しています。今後は、グループ生産拠点への展開を順次進めていきます。

2025年度「省スペース化」面積目標(m<sup>2</sup>) ※大田原工場

2024年度実績	2,695	
2025年度目標	3,188	前年度比 +493



# サプライチェーンマネジメント(調達)

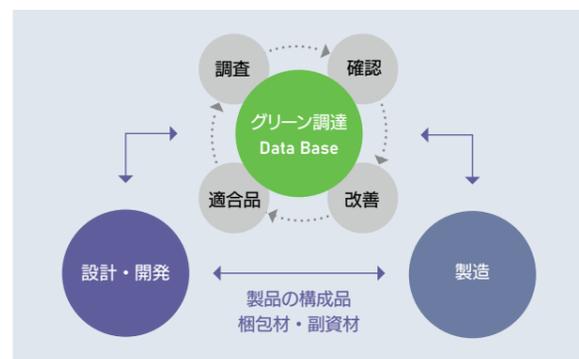
## 基本的な考え方

世界中でビジネスを展開するJUKIにとって、持続可能なサプライチェーンの確保は重要な経営課題の一つです。JUKIの基本的な考え方をサプライヤーの皆様にお伝えし、賛同いただいたお客様とともに、社会の要請に応えることで、サプライチェーン全体での共存共栄を目指しています。

## 方針

### 「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。



グリーン調達適合製品

### 「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「協定会研修会」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。



JUKI協定会総会の様子

### 「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。

定期的に行う「協定会研修会」においても、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、当社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。QCD評価で点数の低い取引先へはフィードバックをお伝えし、訪問して現場での品質チェック、指導を行うなど品質意識を高める活動を実施しています。

### 協会の事例

2024年 4月 11月	JUKI協定会アドバイザー会議 JUKI協定会研修会 講演/QCD表彰
2025年 1月	JUKI協定会総会・JUKI賀詞交換会 総会にて各事業の2025年活動方針説明

### 活動計画

2025年 7月 11月	協定会アドバイザー会議 JUKI協定会研修会
-----------------	---------------------------

## TOPICS 1 パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンのお取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携を進め、新たなパートナーシップを構築するため、2024年12月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。

### パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、以下の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

#### 1. サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等 サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携

直接の取引先を通じてその先の取引先に働きかける（「Tier N」から「Tier N+1」へ）ことにより、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組むとともに、既存の取引関係や企業規模等を超えた連携により、取引先との共存共栄の構築を目指します。その際、災害時等の事業継続や働き方改革の観点から、取引先のテレワーク導入やBCP(事業継続計画)策定の助言等の支援も進めます。

(個別項目)

- a. ITを活用し共通 EDIによる相互利用等を促進します。
- b. グリーン化の取り組みは弊社の「グリーン調達ガイドライン」に沿って環境負荷物質の管理と低減に向け、お取引先と連携して進めます。

#### 2. 「振興基準」の遵守

取引先とのパートナーシップ構築の妨げとなる取引慣行や商慣行の是正に積極的に取り組みます。

親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行(下請中小企業振興法に基づく「振興基準」)を遵守します。

- ① 価格決定方法
- ② 型管理などのコスト負担
- ③ 手形などの支払条件
- ④ 知的財産・ノウハウ
- ⑤ 働き方改革等に伴うしわ寄せ



パートナーシップ構築宣言書

## TOPICS 2 人権尊重への取り組み

JUKIは、あらゆる国・地域において人権に関する国際規範を尊重し、徹底し続けることを目指し、2025年5月に「JUKIグループ人権方針」を制定しました。

グローバル企業の一員として、基本的人権を尊重することはもとより、人権に配慮した事業活動を行うことを定め、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。

# 社会貢献活動

## 基本的な考え方

JUKIは世界中に複数の拠点を持ち、各地域の皆様を支えられて企業活動を行っています。ビジョン「Innovation for your Sustainable Future」を掲げ、地域活動への参画や地域社会に対する教育機会の提供を通じて、地域の皆様との共生を図り、社会とともに持続可能な未来の実現に貢献していきます。

### 地域活動への参画

#### CASE 1

#### 「アップサイクル活動」の取り組みで 衣料廃棄ロス削減に貢献

JUKIでは、古着や廃材を新しいものに再生する「アップサイクル」に取り組んでいます。2021年から社内イベントを実施し、2023年からは社外にも展開しています。2024年6月には多摩市の「エコ・フェスタ」、2025年1月には八王子市の「たま未来・産業フェア」に出展し、家庭用ミシンを使ったワークショップを開催しました。また、12月のクリスマス時期には、ハギレを使ったクリスマス靴下のワークショップを実施し、地域と連携して衣料廃棄ロスの削減に取り組んでいます。



「第2回たま未来・産業フェア」で開催されたワークショップの様子

#### CASE 2

#### 本社近辺のクリーンアップ活動を実施

当社では、毎年「ごみゼロの日(5月30日)」の始業前に、近隣企業6社と合同で企業周辺の清掃活動を実施し、地域の環境保護に努めています。2024年には25人のボランティアが参加し、地域の美化と環境意識の向上に貢献しました。この活動を通じて、地域社会との連携を強化し、環境保護の重要性を広めています。



社員によるクリーンアップ活動の様子

#### CASE 3

#### 「多摩市ESDコンソーシアム」へ参加し、 ESDの充実・発展に貢献

本社がある東京都多摩市では、「ESD(持続可能な開発のための教育)」を推進しています。当社はその活動に賛同し、企業、市民団体、教育機関、行政機関等からなる「多摩市ESDコンソーシアム」に参加し、各団体との連携や意見交換などを通じて、ESDの充実・発展に向けた取り組みを行っています。

#### CASE 4

#### 栃木県大田原市の企業間交流を通じて、 経済発展を支援

JUKIのマザー工場である大田原工場では、近隣企業との間で地域経済の振興や企業の成長戦略に関する多様な意見交換を定期的に行っています。この交流を通じて、企業間の連携を強化し、地域経済の発展と企業の持続的な成長を支援しています。

#### CASE 5

#### 秋田県横手市の地域社会振興に貢献

秋田県横手市にあるJUKI産機テクノロジー(株)では、横手市で開催される花火大会や地域の保育園・幼稚園の子どもたちに配布される「子ども防犯すごろく」に協賛しています。また、地域のクリーンアップ活動も定期的を実施し、地域社会の振興に貢献しています。これらの取り組みを通じて、地域との絆を深め、持続可能な社会の実現に向けた支援を行っています。



### 地域社会への教育支援

#### 国内事例

##### CASE 1

#### 小学校の社会科見学を通じた地域教育支援の取り組み

多摩市に移転した翌年より、近隣の小学校に向け、「見て、体験して、学ぶ」ための社会科見学の受け入れを行っています。ショールームを含めた施設の見学やミシンの実演・縫製体験を通じて、「モノづくり」への関心や企業活動におけるSDGsの取り組みなどを紹介しています。2024年は3校(計239名)の訪問を受け入れました。多摩市の本社には、工業用ミシン、家庭用ミシン、実装関連装置のショールームがあり、予約をしていただければどなたでも見学いただけます。

当社では今後もこのような見学への協力を通じて、地域貢献や次世代育成に貢献していきます。



実際にミシンを操作をする小学生の皆さん

#### 海外事例

##### CASE 1

#### ホーチミン工科大学の学生へ17年連続で 奨学金を支給、累計459名が受給

JUKIでは、ホーチミン工科大学の学生に対し、奨学金の支給による教育支援を2007年より行っています。この取り組みは、JUKIとホーチミン工科大学との間の「相互協力プログラムに関する同意書」に基づくもので、2024年11月には17回目となる奨学金支給式を行いました。本奨学金は学生が実施する卒業論文の支援金に充てられ、1人あたり約270ドルが支給されました。



奨学金支給式の様子

##### CASE 2

#### IITガンディナガル校の学生が JUKIインディアの製造工場を見学

JUKIはインドのグジャラート州に工業用ミシンの製造工場を設立し、2024年6月より操業を開始しました。新しい工場では、付加価値の高い作業に人が従事し、運搬作業などは自動化を推進したスマートファクトリーを目指しています。8月には、インドの著名教育機関であるIITガンディナガル校の学生と教授が日本企業との交流を目的に来訪し、工場見学やミシン操作を体験しました。

学生からは「実際の工場を見ることができ、良い経験になった」「工場の清潔さや安全対策の徹底に感銘を受けた」といった感想が寄せられました。今後もこのような見学への協力を通じて、企業理解や次世代育成に貢献していきます。



学生による工業用ミシン操作体験



JUKIについてのレクチャー

## 05 ガバナンス



*Building Sustainable JUKI*

役員一覧	41
社外役員座談会	42-43
コーポレート・ガバナンス	44-47
コンプライアンス	47
リスクマネジメント	48-49

# 役員一覧 (2025年7月1日現在)

役員プロフィールの詳細はウェブサイトをご覧ください。🔗

各取締役の選任理由の詳細については、第110回定時株主総会招集通知をご確認ください。🔗

## 取締役

役職 氏名	略歴
 代表取締役社長 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 サステナビリティ推進委員会委員長 <b>成川 敦</b>	1982年 4月 ㈱富士銀行(現㈱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㈱ 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 4月 取締役 副社長執行役員 7月 代表取締役社長 兼 JUKIオートメーションシステムズ㈱ 代表取締役会長 兼 JUKIテクノソリューションズ㈱ 代表取締役会長(現任)
 取締役常務執行役員 <b>安西 洋</b>	1995年 4月 当社 入社 2019年 3月 執行役員 2021年 3月 常務執行役員 2022年 7月 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㈱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㈱ 取締役常務執行役員 開発センター長 2025年 1月 常務執行役員 産機ユニット長 兼 開発ユニット管掌 兼 JUKIオートメーションシステムズ㈱代表取締役社長 兼 JUKI AMERICA, INC. 取締役 兼 ESSEGI AUTOMATION S.r.l. 取締役 3月 取締役常務執行役員 産機ユニット長 兼 開発ユニット管掌 兼 JUKIオートメーションシステムズ㈱代表取締役社長 兼 JUKI AMERICA, INC. 取締役 兼 ESSEGI AUTOMATION S.r.l. 取締役 7月 取締役常務執行役員 産機ユニット長 兼 開発ユニット管掌 兼 JUKIオートメーションシステムズ(株) 代表取締役社長 兼 営業センター長 兼 JUKI AUTOMATION SYSTEMS GMBH. 取締役 兼 JUKI AMERICA, INC. 取締役 兼 ESSEGI AUTOMATION S.r.l. 取締役 (現任)
 取締役常務執行役員 <b>橋本 圭一</b>	1986年 4月 ソニー㈱ 入社 2003年 6月 Sony Electronics Inc. Vice President 2013年 11月 Sony Electronics Huanan Co., Ltd. 総経理 2015年 3月 JUKIオートメーションシステムズ㈱ 取締役 4月 ソニーイーエムシーエス㈱(現ソニーグローバル マニュファクチャリング&オペレーションズ㈱) 執行役員 2020年 1月 同社 取締役 兼 Sony Technology(Thailand)Co.,Ltd. Managing Director 2022年 7月 当社 入社 顧問 2024年 1月 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 2025年 3月 取締役常務執行役員グローバルコーポレートユニット長 兼「受託事業カンパニー担当」兼 生産ユニット管掌 兼「内部統制・コンプライアンス担当」 7月 取締役常務執行役員 グローバルコーポレートユニット長 兼 人事部長 兼「受託事業カンパニー担当」兼 生産ユニット管掌 兼「内部統制・コンプライアンス担当」 兼 ESSEGI AUTOMATION S.r.l. 取締役(現任)
 社外 社外取締役(独立役員) 指名・報酬諮問委員会委員長 <b>堀 裕</b>	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 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) 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 ㈱パナソニックグループ 社外取締役
 社外 社外取締役(独立役員) 指名・報酬諮問委員会委員 <b>渡辺 淳子</b>	1980年 4月 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行) 入行 2003年 6月 ㈱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 8月 同行 退行 9月 みずほ総合研究所㈱ 執行役員 2011年 5月 同社 上席執行役員 2014年 3月 同社 退社 4月 常興興産㈱ 入社 執行役員 2020年 3月 当社 監査役 6月 常興興産㈱ 常務取締役 2022年 6月 KYB㈱(現カヤバ㈱) 社外監査役(現任) 2023年 3月 当社 取締役(現任)
 社外 社外取締役(独立役員) 指名・報酬諮問委員会委員 <b>二瓶 ひろ子</b>	1999年 4月 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行) 入行 2008年 3月 同行 退行 2009年 9月 司法修習修了、弁護士登録(第一東京弁護士会) 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 オックスフォード大学法学修士号取得 2014年 9月 同法律事務所 カウンセル弁護士(現任) 2016年 1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 6月 ㈱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㈱ 社外取締役(現任) 2023年 3月 当社 監査役 2025年 3月 当社 取締役(現任)

## 監査役

役職 氏名	略歴
 常勤監査役 <b>寒川 倫成</b>	1986年 4月 ㈱富士銀行(現㈱みずほ銀行) 入行 2000年 11月 同行 退行 2005年 5月 当社 入社 総合企画部プロジェクトリーダー 2009年 4月 総合企画部広報・IR室長 2015年 3月 総務部次長 兼 総務・広報グループリーダー 2017年 3月 秘書室長 2023年 3月 コーポレートコミュニケーション部長 兼 秘書室長 4月 コーポレートオフィサー コーポレートコミュニケーション部長 兼 秘書室長 2025年 3月 当社 常勤監査役(現任)
 社外 社外監査役 (独立役員) <b>竹中 稔</b>	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 12月 税理士登録 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)
 社外 社外監査役 (独立役員) <b>米山 貴志</b>	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)

## エグゼクティブオフィサー

<b>中尾 憲二</b> 生産ユニット長 兼 大田原工場長	<b>鈴木 康之</b> 開発ユニット長 兼 JUKIテクノソリューションズ(株) 取締役 開発センター長	<b>井上 健</b> 開発ユニット副ユニット長 兼 JUKI オートメーションシステムズ㈱ 技術センター長	<b>武田 友泰</b> グローバルコーポレートユニット 情報システム部長
<b>貫井 邦夫</b> 産機ユニット副ユニット長 兼 JUKIオートメーションシステムズ(株) エグゼクティブオフィサー	<b>星野 勝則</b> 重機(中国)投資(有) 執行董事 兼 本部総経理 兼 重機(上海)工業(有) 総経理 兼 上海重機ミシン(有) 総経理	<b>吉田 俊介</b> 縫製ユニット地域担当(中国) [上海駐在] 兼 重機(中国)投資(有) 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) エグゼクティブオフィサー	<b>岡本 順久</b> 産機ユニット ストレージビジネスカンパニー長
<b>小池 秀彦</b> 縫製ユニット副ユニット長 (西南アジア・中東・中南部アフリカ地 域所管)兼アジアグローバル営業部長 [ベトナム駐在]兼JUKI SINGAPORE PTE.LTD.取締役社長(ベトナム・インド ネシア・カンボジア・タイ・ミャンマー・ JS管轄地域所管)兼 JUKI(VIETNAM) CO., LTD.取締役社長 兼 JUKI (THAILAND) CO., LTD.取締役社 長 兼 JUKI INDIA PVT.LTD.取 締役会長 兼 JUKI MACHINERY BANGLADESH LTD.取締役会長 兼 JUKIテクノソリューションズ(株)(ベ トナム・インドネシア・カンボジア・タ イ・ミャンマー・JS管轄地域担当)	<b>栗崎 仁紀</b> 縫製ユニット副ユニット長(米州・欧州・ CIS・北部アフリカ地域所管) [米州駐在] 兼 JUKI AMERICA INC. 取締役社長 兼 JUKI CENTRAL EUROPE SP. ZO.O. 取締役会長 兼 JUKI ITALIA S.P.A. 取締役会長 兼 JUKIテクノソリューションズ (株)米州担当	<b>今田 和直</b> 産機ユニット 受託事業カンパニー長 兼 開発部長 兼 グループ品質保証部担当部長	<b>南 大造</b> グローバルコーポレートユニット 副ユニット長
<b>石橋 次郎</b> 常務執行役員 縫製ユニット共同ユニット長 兼 スマートソリューションセンター長	<b>須藤 秀哉</b> JUKI産機テクノロジー(株) 代表取締役社長	<b>野崎 修一</b> 生産ユニット副ユニット長 兼 JUKI会津(株) 代表取締役社長 兼 産機ユニット受託事業カンパニー 営業部会津分室長 兼 生産ユニット付 品質問題対応専任	<b>鴨居田 聡</b> グローバルコーポレートユニット 総合企画部長

## 役付執行役員

役職 氏名	略歴
 専務執行役員 縫製ユニット共同ユニット長 兼 スマートソリューションセンター長 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. 取締役会長 兼 JUKI販売(株) 取締役 <b>新田 実</b>	 常務執行役員 縫製ユニット共同ユニット長 兼 スマートソリューションセンター長 <b>石橋 次郎</b>

# 社外役員座談会

新たな理念・体制のもと、JUKIの経営現場はどのように変化しているのでしょうか？  
様々なテーマについて、社外役員のメンバーが率直な意見を交わしました。

新経営体制下での取締役会の運営について、新中期経営計画策定のプロセスなどに見る具体的な変化を踏まえ、社外役員メンバーが忌憚のない議論を行いました。さらに、多様性がもたらす取締役会活性化の意義、社外役員を取り巻く環境の変化への対応などについて意見を伺うとともに、JUKI愛に満ちた社外役員メンバーが「JUKIらしさ」を原動力に、社員一人ひとりが輝けるJUKIの未来について語り合いました。



社外監査役  
米山 貴志

社外監査役  
竹中 稔

社外取締役  
二瓶 ひろ子

社外取締役  
堀 裕

社外取締役  
渡辺 淳子

## 新経営体制の下での取締役会の変化

**Q. 新経営体制下での取締役会の運営についてお聞かせください。取締役会の進め方や議論の内容にどのような変化がありますか？**

**渡辺** 取締役会の運営は大きく変わったと感じています。これまで執行側からの報告が大半で、参加メンバーはどちらかというと受動的なスタンスが強かったと思いますが、新体制になり、社内・社外を問わず、取締役会メンバー間で活発に意見や質問が飛び交う“双方向”の取締役会になったと感じています。社外取締役の私たちは、事業の細部まで熟知しているわけではございませんが、追加説明や周辺情報を提供して下さるなど、積極的に意見できる雰囲気づくりを工夫されていて、非常に議論がしやすくなりました。

**二瓶** 私も同感です。以前の体制では、執行側が決めたことを追認するような雰囲気がありました。議長が成川社長に交代

した後は、取締役会の時間を十分に確保し、しっかりと議論ができるようになりました。特に、「バッドニュースファースト (Bad News First/Fast)」の考え方が徹底していて、従来上がってこなかった懸念事項なども早めに共有され、その場で議論・モニタリングできるようになったのは大きな変化だと思います。リスク情報を幅広く共有し、モニタリングしやすい環境をつくって下さるので、弁護士である私としては、とても良くなったと感じています。

**竹中** 私は、2024年に社外監査役に就任いたしました。私が就任した後に成川さんが副社長から社長に就任されたのですが、当初より、「会社を変えてやろう」という強い意志を感じました。その表れだと思いますが、新体制のもと取締役会議長である社長自らが、ご参加の皆さんの発言を促し議論内容をフォローし整理してくださっています。発言しやすい環境づくりへの配慮は、私も強く感じています。私は、当社で初めて社外役員を経験しておりますが、取締役会においても、監査役会においても、想像以上に風通しの良さを感じています。

## 取締役会の多様性がもたらす変化

**Q. 2024年3月、2名の新任社外役員が加わり、特に世代に広がりが見られます。どのような変化が生まれていますか？**

**堀** 取締役会議長が活発な議論を促す工夫をされていることに加え、若い世代が取締役会メンバーに加わったことで、多様な視点に立った意見が交わされるようになりました。その点で、取締役会の空気が引き締まったと感じています。若い皆さんの意見をつぶさに聞くことで、私自身が生きてきた時代とは異なる価値観を学んでいるところです。

一方で、企業として守るべき普遍的で変わらない価値観も存在します。何百年も続く老舗企業を調べると、どの会社も「人間関係の円滑さ」や「技術・文化の継承」といった本質を大事にしています。最近重視されているDE&I(多様性・公平性・包括性)なども、長い目で見ると永続的であるとは言い切れません。だからこそ、多様性の推進と合わせて、「自社の本質は何か」

ということを見失わないことが大切だと私は思いますし、取締役会においても、そのような議論を意識的に行うべきだと考えています。

**米山** 私も2024年就任の新任メンバーです。日本社会をリードされてきた大先輩が、世の中の価値観の変化を謙虚に学んでおられることに、懐の広さを感じざるを得ません。そのような度量が日本企業のこれからを支えていくのだと思います。

一方で同質性の高い文化に、最初は形式的であっても、異分子を受け入れることはとても重要だと私は捉えています。もちろん、本質的には「経験・価値観の多様性」という実質的なダイバーシティを目指すべきなのは当然ですが、それでも、初めは形式的な多様性でも良いと思います。

例えば取締役会において、強制的にでも社外役員の視点を入れれば、議論の幅は広がります。さらに、多様なメンバーがいることで、「自分には分からない」と率直に認められる雰囲気生まれることも大きいでしょう。そうした多様で異質なメンバー間で、率直な対話ができる会議体の実効性は高いと考えています。



**渡辺** 当社に限らず、日本企業の取締役会は中高年以上の男性が中心というケースが多いように思います。同質なメンバーに囲まれることは居心地が良いものですが、それでは新しい発想は生まれません。あえて異質な人材を登用し、「心地よさ」に風穴を開ける必要があると私も考えています。

私自身、金融業界出身の女性という“異分子”ですが、異分子が加わることで組織に新しい視点が生れますし、経営陣が「異分子も意外と悪くない」と実感すれば、本当の意味で多様性が根付いていくのではないのでしょうか。

**竹中** 私もいわゆる昭和の中高年世代に入るので、新しい価値観とのギャップを痛感することがあります。ただし、社外監査役としては、「自分はそういう価値観は分からない」というスタンスでは役割を果たせませんので、自ら学びつつ、新しい価値観を取り入れていかなければと日々考えています。

時代の変化に合わせて、柔軟に価値観をアップデートしていくための一層の努力が必要な時代にあると感じています。

**二瓶** 日本の職場の多くは、自然に多様な人材が集まる環境にはないと感じています。そのような環境において議論を活性化するには、意図的に異分子を入れる必要があると思います。女性が一人もいない会議に女性を加える、日本人ばかりの部署に外国人を配置する。そういった変化があるだけでも、それまで暗黙の了解で進んでいた物事が通用しなくなり、きちんと言葉にして議論せざるを得なくなります。取締役会における多様性に対しても、同様の効果があるのではないかと感じています。

まずは形だけでも多様な人材を登用し、その化学変化を見ることが大事ではないのでしょうか。



## 新中期経営計画策定プロセスの評価

**Q. 新中期経営計画(以下、「新中計」)の策定プロセスについて伺います。取締役会での情報共有や議論はどのように行われましたか?**

**渡辺** 成川社長は計画の骨子が固まる前の早い段階から、「今、このように考えている」と、取締役会で考え方を共有してくださいました。前職の経験では、計画がほぼ完成してから取締役会に諮るのが普通でしたので、このオープンな進め方には正直とても驚きました。同時に、社員の皆さんは、自分たちで計画を練り上げていく過程で、新中計がより自分事になったのではないのでしょうか。

策定の最終段階でも、社外役員を含めて繰り返し議論がなされ、納得のいく中計になったのではないかと感じています。



**米山** 私は、とても先進的・進歩的なプロセスだと感じました。今回は、ビジョンを固めていく中、柔らかいアイデアの段階から「どう思うか?」との問いかけが成川社長からあり、社外役員からは、遠慮のない意見を多々出させていただきました。存在意義(raison d'être)について、皆さんで根本を議論する場面もあり、社外役員も早い段階から策定に関わったことで、「自分たちも関与した計画だ」という責任感と当事者意識が強まったように思います。

計画策定プロセスとして、非常に有効だったという印象です。

**堀** 私の世代は、意見を出す余裕もないぎりぎりのタイミングで中計などの決議が取締役会で諮られる文化の中で育ってきたので、基本的に社外役員の発言は求められていないと考えがちです。発言していいのか、発言に意味があるのか、そのような価値観を少なからず持っているのが、本日の皆さんのご意見を伺い、中計策定の過程で、経営陣は若い世代をはじめとする社外役員の意見を真摯に求め、異なる文化・価値観で策定のプロセスが進められたのだということに改めて認識した次第です。

**二瓶** その点に関しては、社内・社外それぞれに考え方があると思います。「社外役員に細かく言われたくない」という執行側

の皆さんの本音はあると思うのですが、外部の視点に立った指摘で、「それは盲点だった」と気づくこともあるでしょうし、そうなれば、社外役員の意見を積極的に取り入れようとする風土も育つでしょう。

一方、私たち社外役員は、これまで以上に緊張感を持ち、有益な提言ができるように努め、建設的な意見を発信し続けられるように変わっていく必要があると考えます。

**竹中** 今回の中計策定に当たっては、当社の置かれた状況も影響していたと思います。平時であれば、従来的なやり方でも問題はなかったかもしれませんが、成川社長は極めて大きな危機感を持っていらっしゃったと思います。ですから、リスクと捉える点、変えるべき点などがあれば、忌憚なく意見を言ってほしいと最初に明確に意思表示されましたし、変革を推進するために十分な情報共有や議論を意識されたのだと受け取っています。

**米山** 加えて、社外役員を取り巻く環境の変化も大きいと思います。多くのステークホルダーの皆さんに常に見られている立場、会社に対してより公正で中立的な立場にありますから、社外役員が関わる取締役会や監査役会などの在り方も、当然変化していく必要があるでしょう。



## これからのJUKIに必要な「JUKIらしさ」

**Q. 最後に、これからのJUKIに必要な「JUKIらしさ」とは何か、JUKIに期待することについてお聞かせください。**

**二瓶** 私が思うJUKIらしさは「開拓者精神」です。他社が進出しないような途上国の市場にも果敢に飛び込んでいった過去のJUKIのハングリー精神が、世界中にJUKI製品が広がる礎になりました。JUKIの強みは、まさにその開拓者精神にあると思います。今後さらに成長するためにも、もう一度その原点に立ち返って、二大事業に加えて、新規分野にも貪欲に挑戦してほしいと期待しています。

**渡辺** 加えて、「モノづくりへのひたむきな情熱」もJUKIらしさだと思います。

社員の皆さんは本当にモノづくりが好きで、製品に愛情を持って事業を展開していらっしゃいます。その情熱と開拓者精神が両輪となっていた時代のJUKIは本当に強かったのでしょう。JUKIらしい製品愛と技術力に、もう一度開拓者魂が加われば、必ず新しい活路が拓けるはずで、社外役員の一員として、社員の皆さんのJUKI愛と挑戦を後押ししていきたいと思っています。



**米山** 今回の中計の重点施策の一つである「エンゲージメントを高める施策」のもと、「社員の♡Happy Project」という、社員の皆さんが考え、「全社員のHappy」を実現するための施策が推進されています。監査役として、「Happyって何ですか?」と聞かれたことがあるのですが、この問いにJUKIのこれからを支える鍵があると感じました。人の数だけHappyのカタチがある。いい意味で多義的です。

米国独立宣言にも“the pursuit of Happiness”として登場する幸福追求の権利は、日本国憲法下でも「国民の数だけ幸福の形がある、だから、(幸福権ではなく)幸福「追求」権なのだ」と解釈されています。

自分の仕事の課題解決にワクワクしながら取り組める人々をどれだけ抱えられるかがJUKIの今後の強みになると期待しています。

**竹中** 本当にその通りだと思います。社員の皆さんがあってこそ、会社の成長が実現できるので、非常に基本的なことではありますが、とても重要な中長期的取り組みであると考えています。さらに、新たな経営理念のもと、その実現を通じ、社会にどのように利益を還元していくのか。その道筋をしっかりと描き、実践していくことが、ひいては社員の皆さんのモチベーションにつながるのだと思います。

**堀** 私にとってJUKIらしさとは「ミシンのJUKI」「縫製のJUKI」、これに尽きます。かつて縫製工場と言えば、JUKIのミシンがいつも動いていました。

日本を支え、世界に貢献してきたJUKIというブランドを絶対に途絶えさせてはいけない—これが私の信念です。

この信念を全うするために必要であれば、社外取締役として苦言を呈することも辞さない姿勢で、JUKIのこれからを見守っていきたくて考えています。



## 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。

- 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。
- 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。
- 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。

2024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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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、分量が多くメリハリが不十分等の指摘がありましたので、今後はさらに分量とポイントを絞りメリハリのある分かりやすい資料とすることでさら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さらに充実させるなど、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さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

## 取締役の選任理由とスキルマトリックス

氏名		選任理由	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
取締役	代表取締役社長 取締役会議長 指名・報酬諮問委員会委員 サステナビリティ推進委員会委員長 <b>成川 敦</b>	2015年から2024年3月までグローバル製造業の経営者を務め、当該会社の事業再構築から成長を実現した実績を有しています。2024年7月より当社社長として豊富な海外業務経験と優れた企業経営の知見に基づき業績の立て直しの取り組み、強いリーダーシップを発揮しつつ新たな中期経営計画を策定するなどグループの中長期的な事業基盤強化と企業価値の向上を牽引できる人材と判断しています。	●	●	●	●	●		●	●
	取締役常務執行役員 <b>安西 洋</b>	2019年から執行役員を務めており、経営企画、情報システム、開発など幅広く管掌し、豊富な経験と知見を有し、経営管理と事業運営の双方において適切に職務を遂行してきました。産業機器事業を統括し、同事業の周辺事業領域の拡大と強化に貢献できる人材と判断しています。	●		●		●	●	●	
	取締役常務執行役員 <b>橋本 圭一</b>	グローバル・生産・経営管理など企業経営者としての豊富な経験を有し、2023年から生産センター、グループ事業、経営企画など幅広い業務にわたり適切に職務を遂行してきました。経営に関する高い見識を背景に、取締役としての意思決定において適切に職務を遂行できる人材と判断しています。	●		●	●		●	●	●
社外取締役	社外取締役（独立役員） 指名・報酬諮問委員会委員長 <b>堀 裕</b>	2016年から当社社外取締役を務めており、就任してからの年数は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時をもって9年となります。弁護士として長年培われた専門的な法律知識および実業界における他社の取締役経験から、コンプライアンス面をはじめ企業経営における的確な助言と意思決定の役割が期待できる適切な人材と判断しています。	●		●	●			●	●
	社外取締役（独立役員） 指名・報酬諮問委員会委員 <b>渡辺 淳子</b>	2023年から当社社外取締役を務めており、就任してからの年数は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時をもって2年となります。企業経営者としてダイバーシティ経営、事業経営等の豊富な経験および知識並びに企業経営に関する高い見識と監督能力を背景に、客観的かつ的確な助言と意思決定の役割が期待できる適切な人材と判断しています。	●	●			●		●	●
	社外取締役（独立役員） 指名・報酬諮問委員会委員 <b>二瓶 ひろ子</b>	2023年から当社社外監査役を務めており、就任してからの年数は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時をもって2年となります。弁護士として培われた専門的な法律知識および国際商事等法務関連の幅広い経験と実業界における他社の取締役・監査役経験から、コンプライアンス面をはじめとする的確な助言と意思決定の役割が期待できる適切な人材と判断しています。			●	●			●	●

(注) 上記の一覧表は各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキルとして表したものです。

## 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案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。2024年度は連結経常損益が33億2千7百万円の損失となったことから、業績連動報酬(賞与)は、支給しておりません。

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4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エグゼクティブオフィサー制度(エグゼクティブオフィサー(役付執行役員を除く執行役員に相当する役員))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・エグゼクティブ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、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ことができる。
- (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

- (1)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出席し、自ら必要な情報を収集する。
- (2)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。
- (3)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

- (1)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または償還の手続き、その他の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

- (1)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、毎年監査役の計画する予算を計上する。
- (2)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。

### 監査役の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

- (1) 監査役は、取締役会に出席し意見を述べるほか、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。
- (2) 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。
- (3) 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

- (1) 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

2024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。
- 危機発生の地域、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。

### 取締役の職務の執行体制

- 「取締役会規定」「役付執行役員規定」「エグゼクティブオフィサー規定」「権限規定」および「組織規定」において、職務の執行が迅速に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1回開催し、重要事項に掛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。
- 危機発生の地域、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。

### 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、2024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。
- グループ会社及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。

### 監査役の活動に関わる体制

- 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ヵ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発活動を行っています。

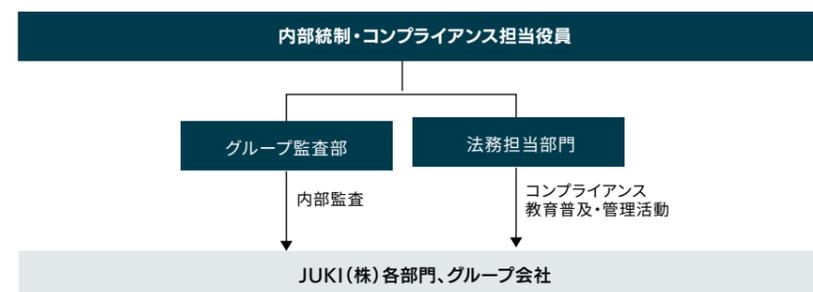
また、当社において、コンプライアンスは内部統制システムの一環として、JUKIグループ全体として推進、対処すべき最重要な経営事項の一つとして位置付け、運営しています。

## 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。

### コンプライアンス推進体制図

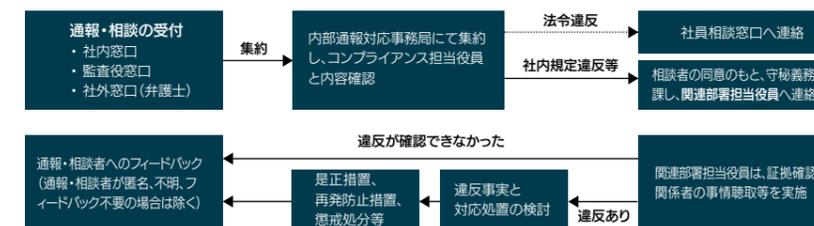


## 公益通報制度

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よう匿名で通報でき、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。

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。

# 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・特定し、リスクの発生と危機に転じ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に加え、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。

戦略リスク、財務リスク、ハザードリスク、オペレーショナルリスクの4つのカテゴリーの下に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、労働安全衛生などの分類を設け、変化するリスクに対応するため、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予兆をとらえ、それらへの対応を含め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。

また、リスクが危機に転じた場合は、そのレベルに応じて危機対応タスクフォースや危機対策本部の設置など、速やかに対応できる仕組みを整備しています。

### 重要なリスクと対応方法

カテゴリ	分類	項目	リスク	対応方法
戦略リスク	①経営戦略	新規事業 (新規事業を始めるとき、始めた後のリスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資の失敗</li> <li>資金調達不調</li> <li>新規事業が軌道にのらず、投資回収ができない</li> <li>技術革新による既存市場の縮小</li> </ul>	新規事業立ち上げ時には経営戦略会議で十分な審議を行い、立ち上げ後については定期的な社内会議でレビューし、進捗状況のフォローを実施
		設備投資 (設備投資をするリスク・しないリスク)	設備投資をするリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>初期投資の負担(キャッシュフローの圧迫)</li> <li>コストの増加、損失の発生</li> </ul> 設備投資をしないリスク <ul style="list-style-type: none"> <li>機会損失発生の可能性</li> <li>競合先との競争力の低下</li> </ul>	経営戦略会議や統括部門内の会議において、設備投資の効果等の十分な審議を実施
		研究開発活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイムリーに製品を市場投入できない、市場に受け入れられないことによる機会損失</li> <li>技術革新による既存市場の縮小</li> </ul>	市場動向や顧客との緊密な関係性の構築による顧客ニーズの発掘、市場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などにより、市場環境変化に強い研究開発を推進
		知的財産保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループ知的財産の不正流用による他社類似品製造による販売機会の喪失</li> <li>当社による意図しない他社の知的財産権侵害による係争および損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産部門による適切な管理・監視体制を構築し、当社グループの知的財産権の保護</li> <li>他社の知的財産権抵触の防止</li> </ul>
		M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境の著しい変化、提携当事者間の利害の不一致、人材流出による経営統合効果の消失</li> <li>追加的費用、のれん等損失の発生およびその対応による資金繰りへの影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合効果等について経営戦略会議にて検討し決定</li> <li>事業再編実施後は、社内会議にて機動的かつ定期的に状況を把握し、管理</li> </ul>
	②マーケティング戦略	価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社対応力を超える競合先による低価格製品の出現</li> <li>市場の需要の変化</li> <li>原材料価格等の大幅な高騰等による収益性の低下</li> <li>価格引下げによる当社ブランドイメージの棄損およびコスト回収の困難、長期的な市場シェアの低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業部門で管理するほか、定期的な社内会議により、適切な価格を決定</li> <li>コストの継続的見直し</li> </ul>
	③人事戦略	採用難・離職、教育	日本における少子高齢化や、海外における労働市場の急速な変動等による優秀な人材の獲得の競争激化	国内外の当社グループによるグローバル規模での人材の確保と育成のほか、シニアの活用、働き方改革の促進により、多様な人材の確保・定着を図る
	④政治	政治経済情勢 国内外の法令改正・税制改正	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治・経済情報の変化およびこれらに伴う需要変動が想定を超えた場合、法令・税制改正による事業活動への制限</li> <li>費用または税負担の増加等により財務および業績への悪影響の発生</li> </ul>	リスク管理会議およびグループ経営会議で各拠点から定期的に報告させるとともに、重大な事象については都度報告を受け、適切な対策を実施
		貿易摩擦・通商問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際情勢の変化等により規制が強化/変更されたことによる事業活動の制限</li> <li>費用または税負担の増加等により財務および業績への悪影響の発生</li> </ul>	年4回開催するリスク管理会議で各国の規制等について把握するとともに海外子会社等を通じて常に最新情報入手、特別な対応が必要な場合は、社内に対応体制を構築し迅速な対応を実施
	⑤経済	景気変動 国内外事業活動、業界動向	販売数の低下および競争力維持のための値下げによる収益率の悪化および競争力の低下	事業部門内での進捗会議を踏まえ、定期的な社内会議で状況を把握、適宜対策を実施
⑥社会・メディア	組織および個人からの不買運動	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社ブランドイメージの悪化</li> <li>当社業績への影響</li> <li>取引先との関係悪化による収益低下</li> </ul>	事業部門内での進捗会議を踏まえ、定期的な社内会議で状況を把握、適宜対策を実施	
	風評、誹謗中傷 メディア対応 重大な訴訟	悪評・誹謗・中傷等の風説がインターネット等を通じて流布し、当社ブランドイメージに毀損による製品競争力又は当社信用の低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>事実確認を徹底し、正確な情報発信を推進</li> <li>事件性が認められる悪質クレームには法的手続きを含め適切な対応を検討・実施</li> </ul>	

カテゴリ	分類	項目	リスク	対応方法
財務リスク	⑦資金調達	信用格付け	当社信用格付け格下げによる資金調達の制限または調達コストの上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金計画を策定し、財務規律を遵守した事業活動の実施</li> <li>保有資産の適切な見直しの実施</li> </ul>
	⑧与信	取引先、仕入先およびアライアンス先の信用不安、代金未払等	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社販売先の信用不安等により代金回収不能リスクの発生</li> <li>当社仕入先の信用不安等の調達リスクの発生</li> <li>アライアンス先信用不安に伴う当社事業の遅延</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な信用リスクを織り込んだ取引条件の設定などの与信管理および債権回収の強化実施</li> <li>複数の仕入れ先からの調達によるリスク分散</li> <li>アライアンス先管理部門によるリスク管理会議での進捗報告</li> </ul>
	⑨価格変動	金融市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国通貨で販売する製品および調達する材料の価格への影響</li> <li>金利上昇での支払利息の増加等による当社財務および業績への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替リスク発生状況を適宜把握し、輸出による外貨収入の輸入決済への充当</li> <li>定期的な為替会議で市場動向を確認し、為替予約の実施</li> <li>金利水準を踏まえた資金調達、有利子負債の抑制の実施</li> </ul>
ハザードリスク	⑩自然災害	ハザード	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>戦争・テロによる事業活動の停止およびサプライチェーンの寸断による事業機会の損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なBCP見直しおよび訓練の実施</li> <li>不測の事態に備え代替ルートの確保を含め定期的な見直し</li> </ul>
	⑪事故・故障	設備・機械の誤作動	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産停止による納期遅延発生および顧客からの信頼喪失、損害賠償請求</li> <li>品質問題および労働災害の発生</li> <li>修理および仕損品発生によるコスト増加</li> </ul>	統括部門内の会議での設備稼働状況の把握
		サプライチェーンの寸断	調達コストの高騰、調達困難の発生	代替ルートの確保を含め定期的な見直し
	情報リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動遅延によるビジネス機会の損失</li> <li>顧客情報または営業上・技術上の機密情報の流出により、当社グループの評価、信用、事業活動、競争力等の低下</li> <li>その他当社グループの財政状態、業績、事業展開に重大な損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ管理体制を構築、適切な措置を常時実施するとともに、リスク事象はリスク管理会議においてモニタリングを実施</li> <li>情報セキュリティ教育・訓練・内部評価の実施</li> </ul>	
オペレーショナルリスク	⑫製品・サービス	製造物責任 PL 製品の瑕疵 製造物責任、リコール	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質事故・トラブルによる事故、市場回収、生産停止などによる賠償責任の発生</li> <li>顧客信頼の低下、当社ブランドイメージの毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造物賠償保険に加入し、金銭面の損害を軽減</li> <li>年6回開催する品質会議において品質対策の強化、並びに日常の品質改善活動を実施</li> </ul>
		業務運用ミス・属人化によりプロセスが守られない、業務量の不明確	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該業務のブラックボックス化・業務ノウハウ消失による品質、競争力低下</li> <li>各担当者の適性な業務量が判別できず、適切な労働力を配分できず、モラル低下発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的なローテーションの実施により業務ノウハウの継承およびブラックボックス化の回避</li> <li>年間教育計画に基づく社員教育の実施</li> </ul>
		悪質なクレーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応コストの発生</li> <li>当社ブランドの毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事実確認を徹底し、正確な情報発信を推進</li> <li>事件性が認められる悪質なクレームには法的手続を含め適切な対応を検討・実施</li> </ul>
	⑬法務・コンプライアンス	コンプライアンス違反・訴訟	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反などによる業務への悪影響、営業停止</li> <li>刑事罰、損害賠償請求による経済的損失、社会制裁、株価下落、当社ブランドイメージ毀損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「コンプライアンス規定」「JUKIグループ社員行動規範」により体制を構築・運用するとともに当社グループ社員のグループ社員一人ひとりに徹底を図る</li> <li>内部通報などの制度の実効性を高めるために、制度の周知方法および体制の見直しを実施</li> </ul>
	⑭環境	環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出、有害化学物質、廃棄物等各国の環境規制への対応のための費用の増大</li> <li>EU指令等の不順守による輸出停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社が定める環境理念、環境行動指針、グリーン調達ガイドラインに基づき事業における環境負荷の低減を図る</li> <li>環境問題への法規制のモニタリングのため、リスク管理会議で各国の環境規制の状況の把握を実施</li> </ul>
	⑮労務	労働災害、メンタル不調、過労死、ハラスメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>不十分な労務管理による労働災害</li> <li>長時間労働による社員の健康悪化の発生</li> <li>上記に起因する会社の社会的信用の低下等を招く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令遵守の徹底</li> <li>適切な労務管理の実施</li> <li>不適切な労務管理をリスクとし、リスク管理会議による労務管理状況のモニタリング実施</li> </ul>

**TOPICS** 情報セキュリティ教育の実施

2024年10月～12月にかけてJUKIグループ全社員を対象に、情報セキュリティポリシーおよび関連規定の内容理解、セキュリティ対策の必要性の認識を目的としたオンライン教育を実施し、2024年度受講率は95%でした。近年増加している「標的型攻撃メール」に関する内容を取り入れるなど、最新のセキュリティ脅威への理解を深められる教育を行っています。今後も社員の情報セキュリティ認識と対応力の向上を図り、情報リスクの強化を進めていきます。

## 06 データセクション



*Building Sustainable JUKI*

11カ年主要連結財務データ	51
財務・非財務データ	52
JUKI のグローバル拠点	53
外部評価	54
会社概要・株式情報	54

# 11カ年 主要連結財務データ (2024年12月31日現在)

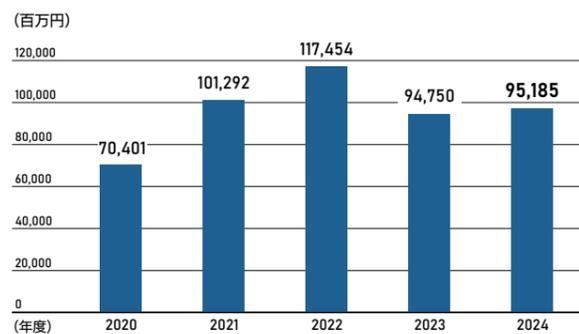
(単位：百万円)

	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	2024年度
<b>経営成績</b>											
売上収益(売上高)	107,581	112,865	97,724	103,659	112,064	99,169	70,401	101,292	117,454	94,750	95,185
売上原価	74,078	78,293	68,134	71,748	77,921	70,300	55,090	73,281	85,182	70,990	69,461
売上総利益	33,503	34,571	29,590	31,911	34,143	28,869	15,310	28,011	32,271	23,760	25,723
販売費および一般管理費	25,285	27,461	24,938	23,755	24,995	25,030	19,780	24,143	29,413	26,459	26,686
営業利益	8,217	7,110	4,651	8,156	9,148	3,838	△4,469	3,868	2,858	△2,699	△962
経常利益	7,710	5,728	3,022	7,839	8,385	2,941	△3,957	3,439	1,163	△3,684	△3,327
経常利益率(%)	7.2%	5.1%	3.1%	7.6%	7.5%	3.0%	△5.6%	3.4%	1.0%	△3.9%	△3.5%
税引前利益	7,587	5,642	3,090	7,727	8,353	2,930	△4,466	3,345	1,049	△4,576	△2,010
当期利益	5,958	3,653	1,637	5,696	6,779	1,788	△4,779	2,246	16	△7,006	△3,269
親会社株主に帰属する当期純利益	6,058	3,853	1,883	5,642	6,640	1,763	△4,688	2,154	△78	△7,035	△3,235
減価償却費	3,115	2,990	2,583	2,343	2,525	3,063	3,162	2,945	3,252	3,114	3,332
設備投資/IT投資	1,964	1,252	1,642	2,312	2,721	2,907	2,176	1,286	3,232	3,005	3,928
研究開発費	4,826	4,871	4,408	4,781	5,675	5,398	4,608	4,571	4,844	4,953	4,250
NetD/Eレシオ(倍)	2.6	2.1	1.9	1.3	1.2	1.3	1.4	1.5	2.0	2.4	2.16
<b>財政状態</b>											
資産合計(総資産)	130,751	119,281	111,365	110,554	119,121	114,715	110,230	129,114	145,169	139,304	142,219
純資産	25,010	28,477	27,582	33,343	37,241	37,752	31,368	35,672	37,482	32,370	32,234
親会社の所有者に帰属する持分(純資産)	23,995	27,678	27,006	32,726	36,529	37,037	31,032	35,245	36,738	31,597	31,214
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)(%)	18.4%	23.2%	24.3%	29.6%	30.7%	32.3%	28.2%	27.3%	25.3%	22.7%	21.9%
有利子負債	74,747	67,377	60,158	50,553	52,378	53,878	57,443	58,978	79,320	84,004	82,728
<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	3,459	8,924	9,819	10,489	2,682	3,054	8,509	△6,589	△14,641	2,254	9,371
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,868	△1,219	△1,047	△1,757	△2,390	△3,430	△2,698	△857	△4,930	△2,751	△2
財政活動によるキャッシュ・フロー	837	△9,044	△8,100	△10,373	968	△811	2,034	△370	17,485	2,456	△4,147
現金および現金同等物残高(期末)	9,286	7,672	7,893	6,336	7,302	5,977	13,821	6,566	4,910	7,168	13,146
<b>一株当たり情報</b>											
1株当たり純資産額(円)	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	1,049.72
1株当たり当期利益又は当期純損失(円)	219.17	129.14	63.94	192.61	226.68	60.20	△160.04	73.55	△2.66	△238.54	△109.00
株価収益率(倍)	9.88	8.42	16.53	9.67	4.91	14.65	-	11.53	-	-	-
一株当たり配当額(円)	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(%)	34.2%	14.9%	6.9%	18.9%	19.2%	4.8%	△13.8%	6.5%	△0.2%	△20.6%	△10.3%
ROA(%)	4.6%	3.2%	1.7%	5.1%	5.6%	1.5%	△4.3%	1.7%	△0.1%	△5.1%	△2.3%
<b>主要な非財務指標</b>											
連結従業員数(人)	6,153	6,245	6,021	5,899	5,891	5,762	5,287	5,255	5,230	4,713	4,621

# 財務・非財務データ

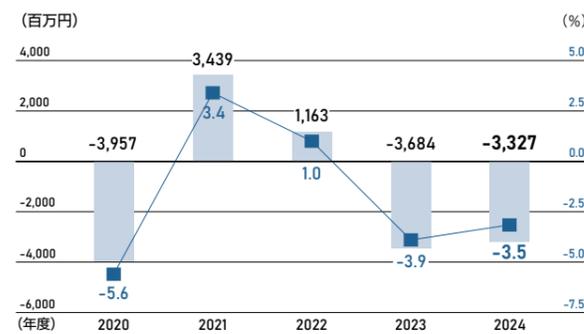
## 財務ハイライト

### 売上高



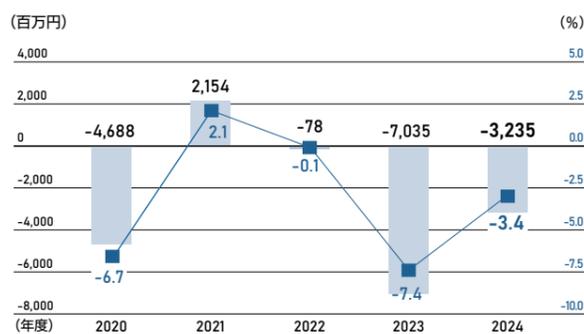
縫製機器はアジア・中国での需要の伸びに加えインド以西の市場が好調で年率7%の増収。一方、産業装置は中国を中心に売上が伸び悩みました。結果、売上高は951億8千5百万円(対前年比0.5%増)となりました。

### 経常利益 / 経常利益率



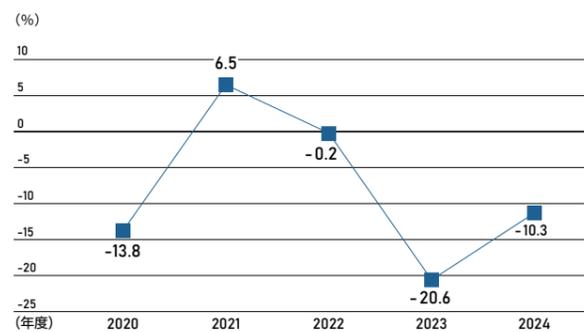
在庫削減のための生産調整や在庫削減コストが発生しましたが、円安の進行に加えコスト構造改革で固定費を削減し、売上平準化により利益率が改善したことなどにより、経常利益はマイナス33億2千7百万円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益 / 当期純利益率



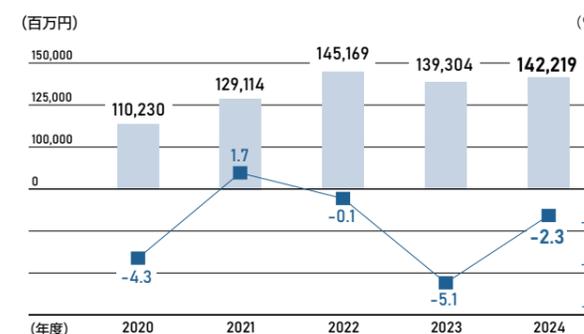
将来のスリムで高効率な事業構造を構築するため、中国の工場閉鎖と不動産売却、中国、米国、タイの販売会社の統合、政策保有株式の売却等を実施しました。これにより親会社株主に帰属する当期純損失は32億3千5百万円となりました。

### 自己資本当期純利益率 (ROE)



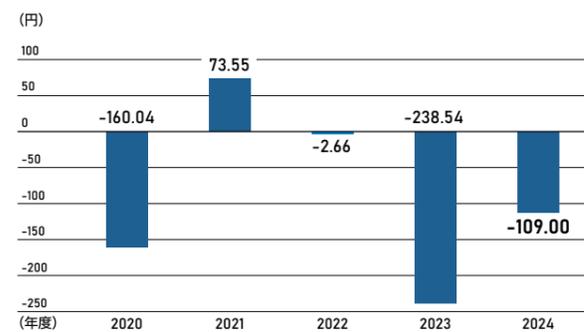
2024年度のROEはマイナス10.3%となりました。

### 総資産 / 総資産当期純利益率(ROA)



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、総資産は前連結会計年度末に比べ29億1千5百万円増加して1,422億1千9百万円となりました。

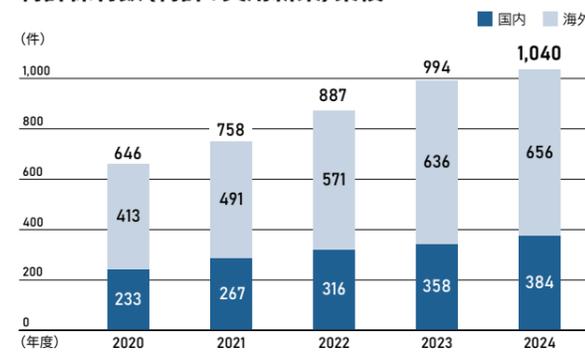
### 1株当たり当期純利益



2024年度の1株当たりの当期純利益はマイナス109円となりました。

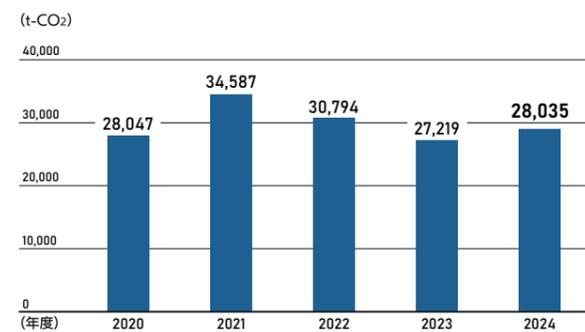
## 非財務ハイライト

### 特許保有数(特許+実用新案)累積



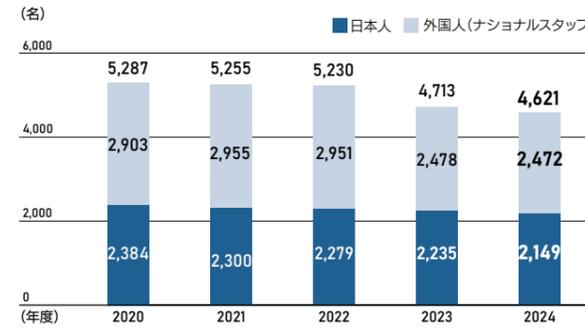
特許と実用新案を合わせた累積件数は1,040件になりました。(注)2015年からの累積

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope 1.2)



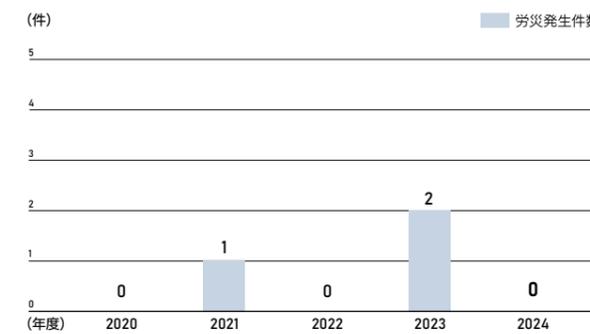
環境負荷のより少ない設備やよりスマートな生産方式への切り替え、太陽光パネルを設置する等、再生可能エネルギーへの置き換えを推進しています。(注)対象:多摩本社、大田原工場、JUKIテクノソリューションズ名古屋事業所、国内外製造会社10拠点

### 社員数(日本 / 外国人)



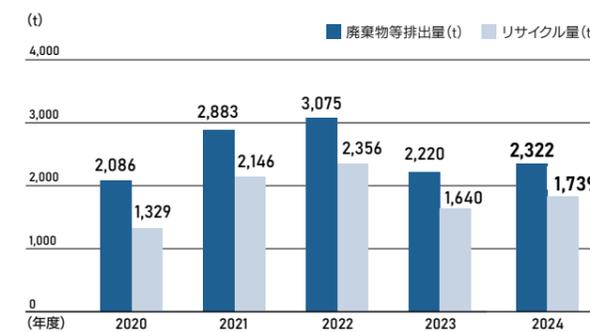
海外拠点を中心に人材を確保し、2024年度はナショナルスタッフ比率は54%を占めています。日本国内においては外国人の採用を、海外においてはナショナルスタッフからの経営層への登用を積極的に進めています。

### 重大な労働災害の発生件数



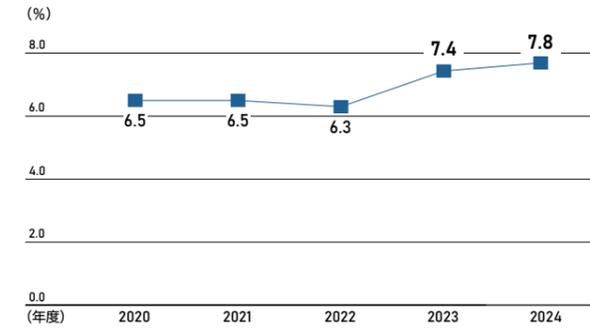
(注)対象:多摩本社、JUKIテクノソリューションズ名古屋事業所(2022年7月より)、大田原工場、国内外製造工場10拠点の業務災害のうち、障害等級が14級以上の重大災害の件数

### 廃棄物等排出量 / リサイクル量



2024年度は、廃棄物等排出量2,322tで内1,739tがリサイクル量でした。(注)対象:多摩本社、大田原工場、JUKIテクノソリューションズ名古屋事業所、国内外製造会社10拠点

### 女性管理職比率



2024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

# グローバル拠点 (2025年7月1日現在)



## 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、受託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、受託事業関連の部品製造
- ③ JUKI機大田原工場 栃木県大田原市 工業用マシン、自動倉庫の製造、受託事業関連の部品製造
- ④ JUKI金属(株) 三重県大台町 銑鉄鋳物等の製造、受託事業関連の部品製造
- ⑤ JUKI広島(株) 広島県三次市 金型・プレス加工部品等の製造、受託事業関連の部品製造
- ⑥ JUKI松江(株) 島根県松江市 工業用マシン等の製造、受託事業関連の製品・部品製造

### 海外

- ⑦ 重機(上海)工業(有) 中国・上海 工業用マシン等の製造、チップマウンタのフィーダの製造
- ⑧ 重機(廊坊)工業(有) 中国・河北省 工業用マシン等の製造
- ⑨ JUKIベトナム(株) ベトナム・ホーチミン 工業用マシン、家庭用マシン等の製造、ロストワックス部品の製造、受託事業関連の部品製造
- ⑩ JUKIインド(株) グジャラート工場 インド・グジャラート 工業用マシンの製造
- ⑪ 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 工業用マシン、家庭用マシン、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、受託事業関連の開発
- ③ JUKI(株)大田原工場 栃木県大田原市 工業用マシンの開発
- 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) 愛知県名古屋市 工業用マシンの開発
- ⑥ JUKI松江(株) 島根県松江市 工業用マシンの開発

### 海外

- ⑦ 重機(中国)投資(有) 中国・上海 工業用マシンの開発
- ⑧ JUKIベトナム(株) ベトナム・ホーチミン 工業用マシン、受託事業関連の開発
- 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 工業用マシンの販売
  - ③ JUKI販売(株) 東京都多摩市 工業用マシン、家庭用マシン等の販売
- ◎ 支店/営業所/サービスセンター等

### 海外

- ④ 重機(中国)投資(有) 中国・上海 工業用マシン、家庭用マシン、実装関連装置の販売
- ⑤ JUKIシンガポール(株) シンガポール・マクファーンソン 工業用マシン、家庭用マシン等の販売  
(主要拠点: インドネシア、カンボジア、ミャンマー、台湾、ドバイ、パキスタン、エチオピア、ヨルダン)
- ⑥ JUKIタイランド(株) タイ・バンコク 工業用マシン、実装関連装置の販売
- ⑦ JUKIマシナリー・Bangladesh(株) バングラデシュ・ダッカ 工業用マシン等の販売
- ⑧ JUKIベトナム(株) ベトナム・ホーチミン 工業用マシン、実装関連装置、受託事業関連の販売
- ⑨ JUKIインド(株) インド・バンガロール 工業用マシン、実装関連装置の販売
- ⑩ JUKIセントラルヨーロッパ(株) ポーランド・ワルシャワ (その他拠点: トルコ、ロシア、フランス)

- ⑪ JUKIイタリア(株) イタリア・ミラノ 工業用マシン、家庭用マシン等の販売
  - ⑫ JUKIアメリカ(株) アメリカ・フロリダ 工業用マシン、家庭用マシン、実装関連装置の販売  
(その他拠点: ノースカロライナ、テキサス、メキシコ、ペルー、コロンビア)  
※縫製事業の本部: フロリダ、産機事業の本部: ノースカロライナ
  - ⑬ 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
  - ⑭ 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

## 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	6	5	11
● 開発	6	3	9
● 販売	3	11	14
● 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す

# 外部からの評価

## 国内におけるESG関連

2024年3月

### 健康経営優良法人2024(大規模法人部門)

経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人認定制度」において、当社は「健康経営優良法人2024」(大規模企業部門)に認定されています。



## サプライチェーン関連

2024年12月

### パートナーシップ構築宣言

経済産業省が関係省庁とともに推進する「パートナーシップ構築宣言」の取り組みにおいて、当社はサプライチェーン全体の付加価値向上と共存共栄を目指すとともに、環境・社会問題の解決に積極的に取り組み、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。



JUKIパートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/81308-05-18-tokyo.pdf>

## 商品関連 受賞歴

2024年4月

### Texprocess Innovation Award 2024受賞 'Economic Quality'部門 アパレル用本縫いミシン「DDL-10000DX」

ドイツの産業用繊維見本市テクテキスタイル/繊維製造機械見本市Texprocessにおいて、当社はエコノミック・クオリティ部門「Texprocess Innovation Award 2024」を日本企業で唯一受賞しました。



2024年7月

### 機械工業デザイン賞 IDEA 最優秀賞(経済産業大臣賞) 受賞

#### 高速フレキシブルマウンタ「LX-8」

高速フレキシブルマウンタ「LX-8」が、日刊工業新聞社主催の「第54回 機械工業デザイン賞 IDEA」において、最優秀賞(経済産業大臣賞)を受賞しました。同賞は、日本工業製品のデザインの振興・発展を目的に創設され、これまで受賞した多くの製品は、それぞれの時代のデザインの方向性を示唆する先端的製品として高く評価されています。



2024年10月

### 2024年度グッドデザイン賞 受賞

#### 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」

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」が、2024年度グッドデザイン賞を受賞しました。本機はボタンホール製作に特化した製品で、シンプルかつ最小限の操作で14種類の高品質なボタンホールを縫うことができます。



2025年5月

### Texprocess Americas 2025のInnovation Award 2025受賞

#### 'Best New Technology'分野 アパレル用本縫いミシン「DX-01」

北米最大級の縫製製品国際見本市Texprocess Americas 2025の革新的な技術や製品、持続可能な取り組みが表彰されるInnovation AwardsにおいてJUKIのDX-01がBest New Technologyの分野で受賞しました。



# 会社概要・株式情報

## 会社データ

(2024年12月31日現在)

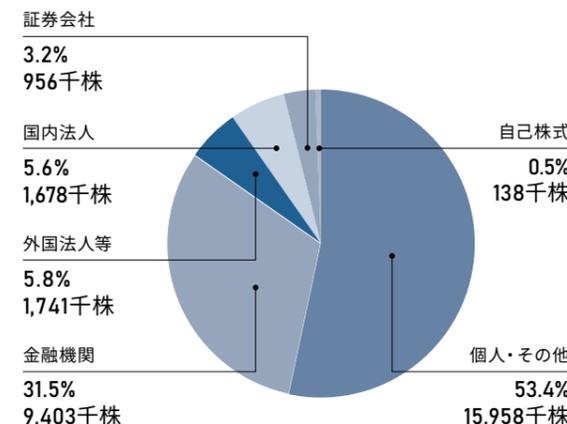
商号	JUKI株式会社	決算期	12月31日
創立	1938年12月15日	定時株主総会	3月
代表者	代表取締役社長 成川 敦	従業員	4,621名(連結)、795名(単体)
資本金	180億4,471万円	平均年齢(単体)	45.8歳
主要事業所	本社: 〒206-8551 東京都多摩市鶴牧2-11-1 TEL 042-357-2211  大田原工場: 〒324-0011 栃木県大田原市北金丸1863 TEL 0287-23-5111	平均勤続年数(単体)	18.5年
		連結子会社	23社 ※2025年4月1日

## 株式の状況

(2024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	東証プライム
発行済株式総数	29,874,179 株 (自己株式138,456株を含む)	証券コード	6440
株主数	16,522名	株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
単元株式数	100株		

## 所有者別株式分布状況

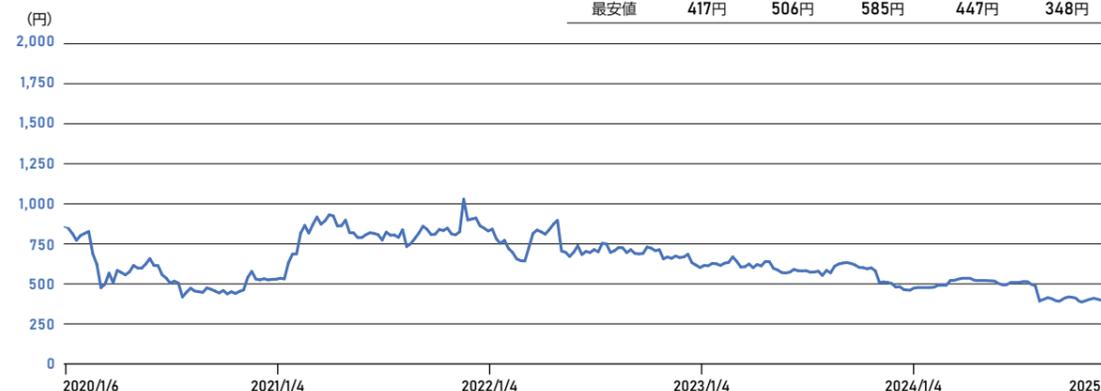


## 大株主(上位10名)

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)	3,928	13.21
株式会社PEGASUS	1,045	3.52
株式会社みずほ銀行	938	3.15
日本生命保険相互会社	732	2.46
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	702	2.36
朝日生命保険相互会社	569	1.91
第一生命保険株式会社	511	1.72
明治安田生命保険相互会社	460	1.55
みずほ信託銀行株式会社	401	1.35
JUKI取引先持株会	390	1.31

(注) 持株比率は自己株式(138,456株)を控除して計算しています。

## 株価の推移





## JUKI 株式会社

〒206-8551 東京都多摩市鶴牧 2-11-1

<https://www.juki.co.jp/>

広報アドレス [aa.jukipr@ml.juki.com](mailto:aa.jukipr@ml.juki.com)



2025年7月発行

JC202501