

CONTENTS

イントロダクション	
コンテンツ/編集方針など	2
企業理念など	4
人々の暮らしと産業に密着したJUKIの事業	6
企業価値創造	
価値創造のあゆみ	8
企業価値創造プロセス	12
ESG経営	14
中期経営計画	
代表取締役会長CEO兼COOメッセージ	16
新中期経営計画 全体概要	22
事業戦略	
事業概況	28
縫製機器&システム	
工業用ミシン事業	30
家庭用ミシン事業	32
産業機器&システム	
産業装置事業	34
グループ事業	36
IoTプラットフォーム機器&システム事業	38
事業基盤	
内梨社長 財務部門担当メッセージ	40
DX(デジタル・トランスフォーメーション)	42
人材力強化	44
技術開発	46
生産	48
調達	50
品質管理	51
知的財産戦略	52
デザイン戦略	53
ESGの取り組み	
環境への取り組み	
環境負荷の低減	54
社会への取り組み	
社会課題の解決	58
コーポレート・ガバナンスの取り組み	
役員紹介	60
社外役員メッセージ	62
コーポレート・ガバナンス	64
コンプライアンス	69
リスクマネジメント	70
データセクション	
財務、非財務データ	72
11カ年主要連結財務データ	74
JUKIのグローバル拠点	76
会社概要および株式情報	78

編集方針

本統合報告書は、当社の経営方針や財務情報、ESG情報を整理し、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、JUKIグループについて認識を深めていただくことを念頭に、また、皆さまとの対話のツールとして役立てていただくことを目的として、2022年より発行しています。

2023年版では、JUKIグループのあるべき姿に向けた新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”で掲げる成長戦略の実現に向けて取り組む具体的な施策を掲載し、持続的な成長の可能性についてご理解を深めていただける内容を掲載しました。

当社は、今後もビジネスモデルを通して社会課題解決に取り組むとともに、積極的な情報開示によりステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを強化してまいります。

報告対象範囲

JUKI株式会社を中心に、グループ会社27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

2022年度(2022年1月1日～12月31日)ですが、一部2023年度の情報も含まれます。

見通しに関する注意事項

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

参考にしたガイドライン

経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

表紙・裏表紙について

2023年度 JUKIキービジュアルをモチーフにしています。キービジュアルは、JUKIの変革の柱である6つの“X”をモチーフで表現しています。

6つの変革：ボーダレスX・ビジネスモデルX・SDGs経営X・R&DモデルX・働き方改革X・財務体質X



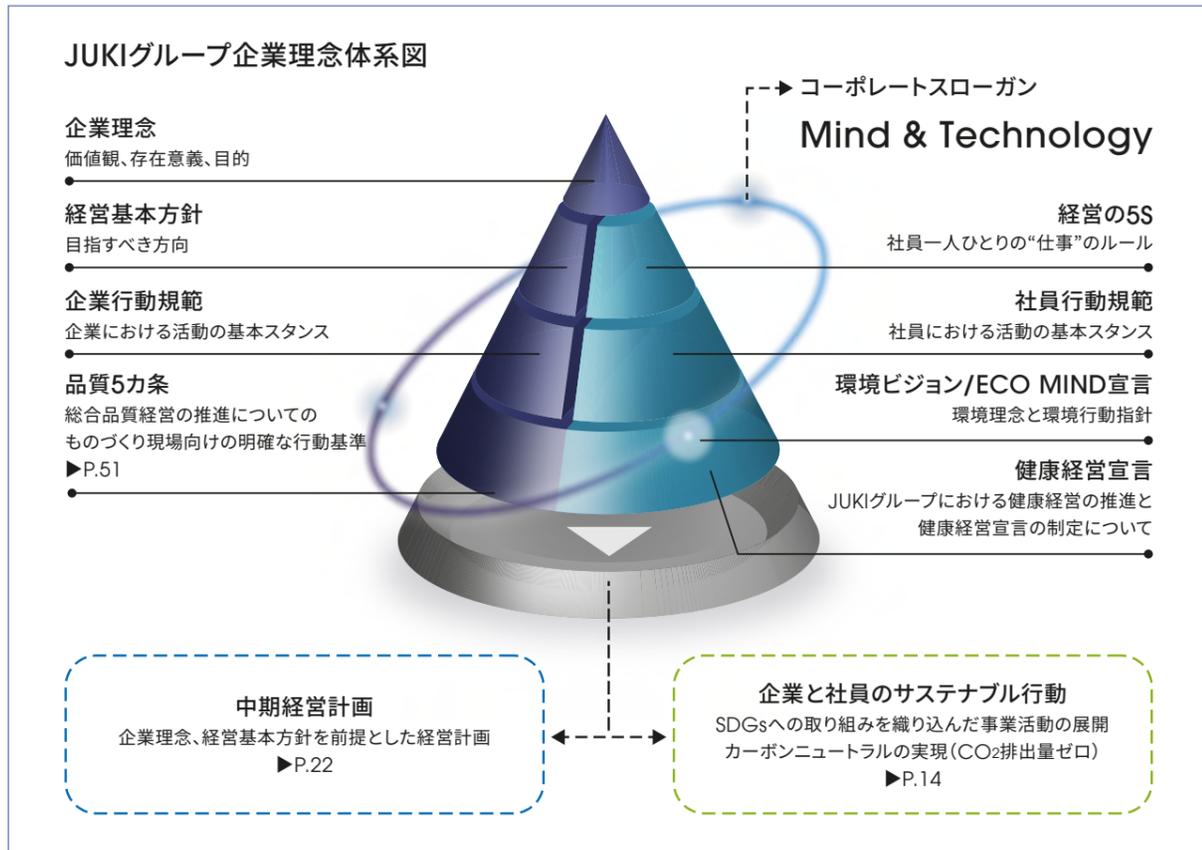
Create the Sustainable Future with Smart Solution

スマートソリューションで持続可能な 未来を創造する

イントロダクション



企業理念



企業理念

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

経営基本方針

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

品質5カ条

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

* 5ゲン主義:「現場」「現物」「現実」+「原理」「原則」

企業行動規範

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

※ 企業行動規範の具体的な内容はホームページに掲載しています。

経営の5S

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

社員行動規範

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

環境ビジョン/ECO MIND宣言

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

ECO MIND宣言 環境理念

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

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

健康経営宣言

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

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

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

環境行動指針

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

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

時代背景	1940年代	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代				
<ul style="list-style-type: none"> ●戦後復興 ●終戦 	<ul style="list-style-type: none"> ●サンフランシスコ講和条約 ●三種の神器普及 	<ul style="list-style-type: none"> ●高度経済成長 ●OECD (経済協力開発機構) 加盟 ●国民所得倍増計画 ●東京オリンピック開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●ニクソンショック ●オイルショック ●大阪万博開催 ●日中国交正常化、日中平和友好条約締結 	<ul style="list-style-type: none"> ●ブラザ合意、円高 ●日経平均株価最高値 (3万8,915円) ●ブラックマンデー ●消費税導入 	<ul style="list-style-type: none"> ●金融ビッグバン ●バブル景気崩壊 ●大手金融機関の破綻 ●アジア通貨危機 ●欧州連合 (EU) 発足 ●阪神淡路大震災 	<ul style="list-style-type: none"> ●ITバブル崩壊 ●リーマン・ショック ●日経平均株価最安値 (7,054円) ●郵政民営化 					
since1938 創業期	発展期		ものづくり企業の礎		グローバル化の礎		事業再構築				
JUKIの重要なターニングポイント <ul style="list-style-type: none"> ●工業用マシン事業 ●家庭用マシン事業 ●産業装置事業 ●グループ事業 ●カスタマービジネス/ IoTプラットフォーム事業 ●その他 	マシン事業への転換 国内総合マシンメーカー地位確立 <ul style="list-style-type: none"> ●1946年 家庭用マシンの開発に着手 ●1947年 家庭用マシン1号機「HA-1」完成 	<ul style="list-style-type: none"> ●1950年、1952～1955年 お年玉付き年賀はがき「特賞」にジューキマシンが選ばれる ●1953年 工業用マシン第1号機を発売 (DDW-II) 	エレクトロニクス分野へ進出 <ul style="list-style-type: none"> ●1961年 電子関連事業開始 (カードパンチ) 	<ul style="list-style-type: none"> ●1962年 特殊マシンの開発開始 ●1969年 自動糸切り機構の開発 	品質経営の基礎づくり <ul style="list-style-type: none"> ●1971年 大田原工場の設立 	<ul style="list-style-type: none"> ●1976年 TQC活動スタート ●1977年 第1回TQC成果発表会 	<ul style="list-style-type: none"> ●1981年 デミング賞受賞 	<ul style="list-style-type: none"> ●1986年 コンピュータ周辺機器 (入出力装置) の開発・製造開始 ●1987年 電子部品を搭載する「基板製造装置 (チップマウンタ) 開発・事業開始 	海外販売・生産体制拡大 <ul style="list-style-type: none"> ●1990年～2000年 中国、ベトナムに製造工場を設立 (5工場) 	<ul style="list-style-type: none"> ●1992年 ゼパテック社の画像 (レーザ) 認識技術の導入 ●1998年 下糸自動供給装置の開発・販売 	コア事業への集中 不採算事業撤退 <ul style="list-style-type: none"> ●2000年 ジューキクレジット(株)を売却 ●2001年 中国に研究開発拠点を設立 ●2004年 東京ジューキ食品事業撤退 ●2008年 ベトナムに研究開発拠点を設立 ●2008年 ユニオン・スペシャル社をMBOにて売却 ●家庭用マシンの訪問販売からの撤退 ●国内3工場とアミューズメント事業をEBOにて譲渡
培った強み、価値	<ul style="list-style-type: none"> ●マシン部品内製化と完成品製造体制 ●「JUKI」デザインスタート ●新技術開発によるマシンの差別化 (国内) 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外市場開拓 ●お客様へのソリューション提供開始 ●アフターサービス体制の構築 ●新技術開発によるマシンの差別化 (海外) 	<ul style="list-style-type: none"> ●工業用マシンTOPメーカーの地位 ●TQC浸透による全社レベルの改善によるお客様志向の品質経営 	<ul style="list-style-type: none"> ●「モジュラーコンセプト (チップ機と汎用機の組み合わせ) によるライン生産性向上の構築 ●画像認識技術による差別化 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル販売を支える製造体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ●コア事業への経営の集中 					
受賞	1950年、1952年～1955年 家庭用マシンが「お年玉付年賀はがき特賞賞品」に選定	1950年 第3回全国マシン性能審査会においてジューキマシンが「通産大臣賞」受賞	1954年 全日本発明展においてDDW-II型が特賞の東京都知事賞受賞	1955年 DDW-9型が東京都発明展において特許庁長官賞受賞	1957年 単軸回転天秤の発明に対し「恩賜発明賞」を受賞	1963年 3代目社長「山岡憲一」氏が「藍綬褒章」を受章	1989年 家庭用マシンの学校寄贈で「紺綬褒章」を受章				

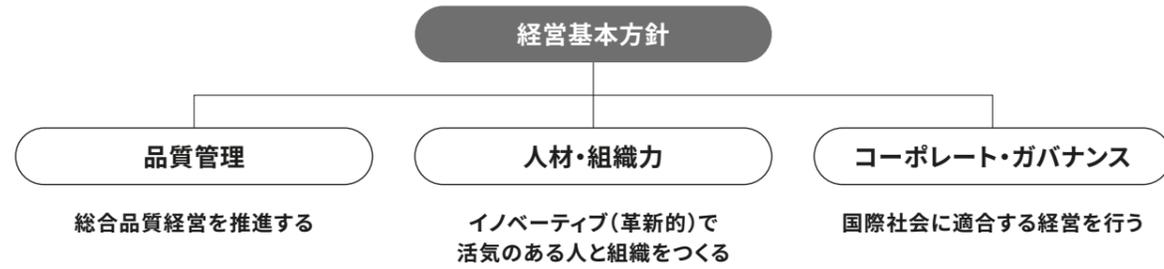
企業価値創造

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

<p>時代背景</p> <ul style="list-style-type: none"> ●経済 ●社会 	<ul style="list-style-type: none"> ●超円高(1ドル=75円台) ●AI、IoT、5Gによる技術革新(モノからコトへ) ●スマートフォン普及 ●東日本大震災 <p>2010年代</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●コロナ禍による経済活動の停滞、復興へ ●withコロナ、ニューノーマル社会の到来 ●IoT・AI・5Gの企業・個人生活への実用化 <p>2020年代</p>				
<p>ステージ</p>	<p>コア事業の領域拡大</p>			<p>事業の再定義(機器&システム) 新事業の領域拡大、ESG経営の構築</p>		
<p>JUKIの重要なターニングポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ●工業用マシン事業 ●家庭用マシン事業 ●産業装置事業 ●グループ事業 ●カスタマービジネス/ IoTプラットフォーム事業 ●その他 	<p>工業用マシンのニット・ノンアパレル、家庭用マシン強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2011年 台湾のSIRUBA社と事業提携。ニット用マシンの拡充 ●2012年 ノンアパレルカンパニーを新設し、製品・販売体制を強化 ●2015年 キルト専用マシンの開発・販売 ●2016年 職業用マシンの開発・販売を強化 ●2016年 デジタルマシンの発売 	<p>縫製工場のスマートファクトリーコンセプトの確立と推進を開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2016年 ●2017年 下糸自動供給装置のバージョンアップ ●2018年 工業用マシンのJaNetsの販売 ●2019年 ファスナー縫製の生産性向上を目指し、YKKとの共同開発を開始 	<p>産業装置 ラインアップの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2011年 MIビジネスの開始 ●2014年 ソニーの実装機器事業部門と統合、JUKIオートメーションシステムズ(株)を設立。フルラインアップを実現 ●2017年 産業装置のJaNetsの販売 ●2018年 日立製作所との協創による基板実装工場のスマート化を具現化 ●2019年 ESSEGI AUTOMATION社を合併で設立し、自動倉庫事業の展開を強化  	<p>グループ事業、パーツ サービス事業の柱の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2015年 JGQMFを開始。JUKIの品質経営を再構築 ●2015年 グループ事業独立 国内8工場、ベトナム工場が一体運営 ●2017年 パーツ販売やサービスを事業化したカスタマービジネスを開始 ●2018年 設計・エンジニアリング受託の強化 	<p>縫製機器&システム事業、産業機器&システム事業の柱の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2020年 検査・計測事業領域拡大。XTIA社に出資し、技術を導入 ●2021年 アジア分室の設立とストレージ事業への展開 ●2022年 AI×カテック社と資本業務提携。事業領域の拡大促進 ●2020年 UI/UXデザインの本格推進 家庭用マシンHZL-UX8発売 ●2021年 ベガサスマシン製造と事業提携によるニット用マシンの拡充 ●2022年 三菱電機の子会社と新会社(JUKI テクノソリューションズ(株))を設立。ノンアパレル用マシンの開発・販売強化 ●2023年 自動化や各種サービスをシステムを通じて課題解決を行うIoTプラットフォーム機器&システム事業を始動 ●アジアグローバル営業本部をJUKIベトナム(ホーチミン)に設置 ●ベトナムに第5工場を設立  	<p>SDGs目標の経営への統合</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2020年 SDGs推進室を新設。ESGでの社会課題を明確化 ●2021年 衣料廃棄ロス削減を目指した「アップサイクル」活動の始動。2022年には海外グループ会社へ展開 ●2021年 カーボンニュートラルの実現をコミットメント ●2022年 TCFDに賛同 ●2023年 工業用マシンおよび産業装置の再生ビジネス本格展開 
<p>培った強み、価値</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●本縫いマシンの次世代革命 ●家庭用マシン事業のヘビーユーザーに寄り添った経営への転換 ●実装ラインアップ強化(高速機・検査機・印刷機)ワンストップソリューションの提供 ●品質経営の高レベルでの維持と品質保証のグローバル展開 			<ul style="list-style-type: none"> ●検査機の3D化、検査・計測機への展開 ●IoT・AI・5Gを活用した製品・サービスの開発 ●事業再定義によるソリューション提案(モノづくり+コトづくり)への変革 		
<p>受賞</p>	<p>1989年 家庭用マシンHZL-8800が日経年間優秀製品賞カメラ・生活用品の部で「優秀賞」を受賞</p>	<p>1997年 工業用マシンの下糸自動供給装置の開発(AW-1A)が「機械振興協会賞」を受賞</p>	<p>2017年 工業用マシンHZL-9000CFMS(フルデジタル仕様)が「Texprocess Innovation Awards 2019」を受賞</p>	<p>2021年 大田原工場がGOOD FACTORY賞「ものづくりプロセス革新賞」を受賞(一般社団法人日本能率協会主催)</p>	<p>2022年 工業用マシンの下糸自動糸巻供給装置AW-3Sが「Texprocess Innovation Awards 2022」を受賞。併せて「Sustainability at Texprocess」も受賞</p>	<p>家庭用コンピュータマシン「HZL-UX8」が2022年度グッドデザイン賞を受賞</p>

企業価値創造プロセス

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



企業理念

JUKIは、ここに集い、人々のしあわせを実現し、社会に貢献する

JUKIは、技術を創造し、進化させ、新しい価値を生み出す

コーポレートスローガン

Mind & Technology

代表的なインプット

資本合計 180億4,471万円
 総資産 1,452億円
 創業年数 84年
 グループ従業員数 5,230名
 連結子会社数 27社
 特許件数 1,792件
 (2022年12月末現在)

《成長エンジン》

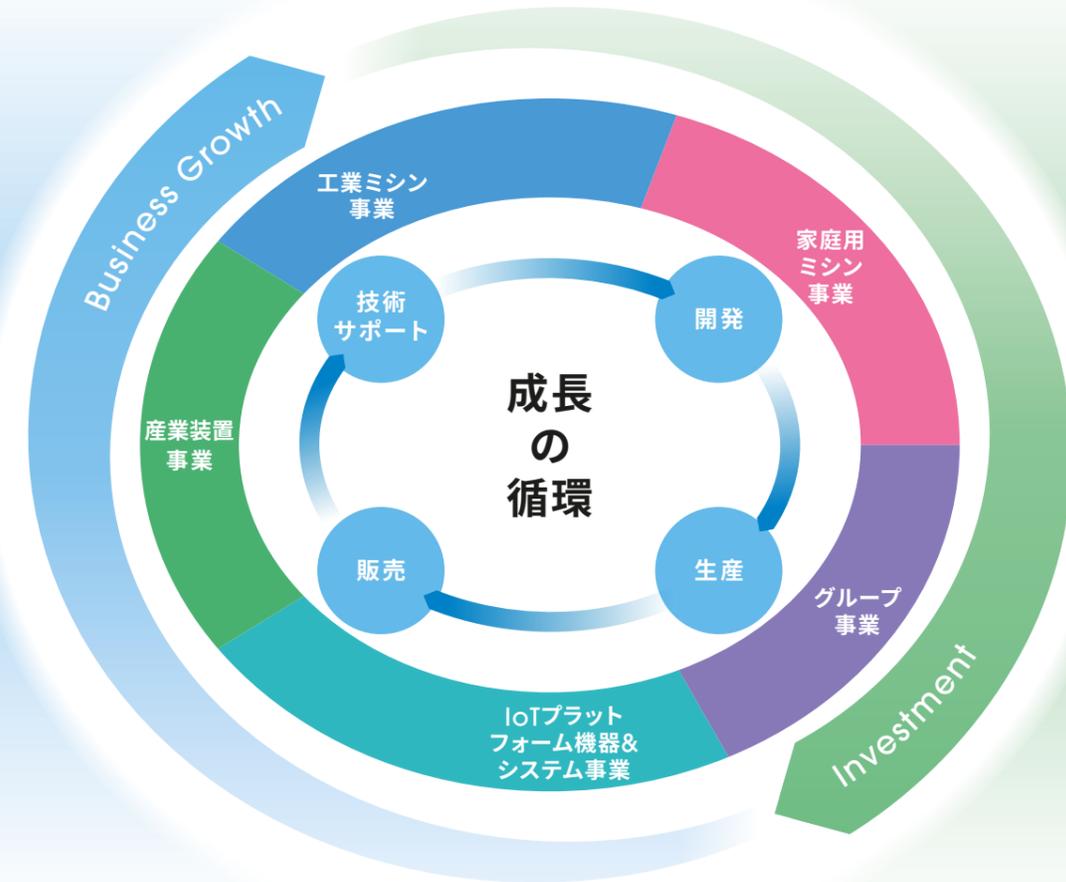
グローバルな市場開拓力

販売・サービス拠点数 18拠点
 代理店展開国・地域 104
 販売国数 185カ国以上

開発拠点数 11拠点
 製造拠点数 12拠点

《成長エンジン》

お客様志向の開発・製造力



ESG経営

サステナビリティ視点を重視した経営を徹底

社会価値向上の実現

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

事業価値向上の実現

中期経営計画の達成 (2025年度)
 売上高: 1,600億円
 経常利益: 100億円
 売上総利益: 工業用マシン以外の事業で50%以上

ROIC経営

事業毎に「投資とリターン」を明確化し、収益の最大化を図る

企業価値

持続可能な社会の実現で、豊かな暮らしを世界中で!

世界中の人々が衣服をまとい、ファッションを楽しむ豊かな暮らしの実現



IoT・AIを活用した産業インフラの向上



カーボンニュートラル実現による気候変動を防ぐ世界の実現



ステークホルダー

- 株主
- お客様
- 取引先 (協力会社、代理店)
- 社員、地域社会

企業価値創造 ESG経営

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

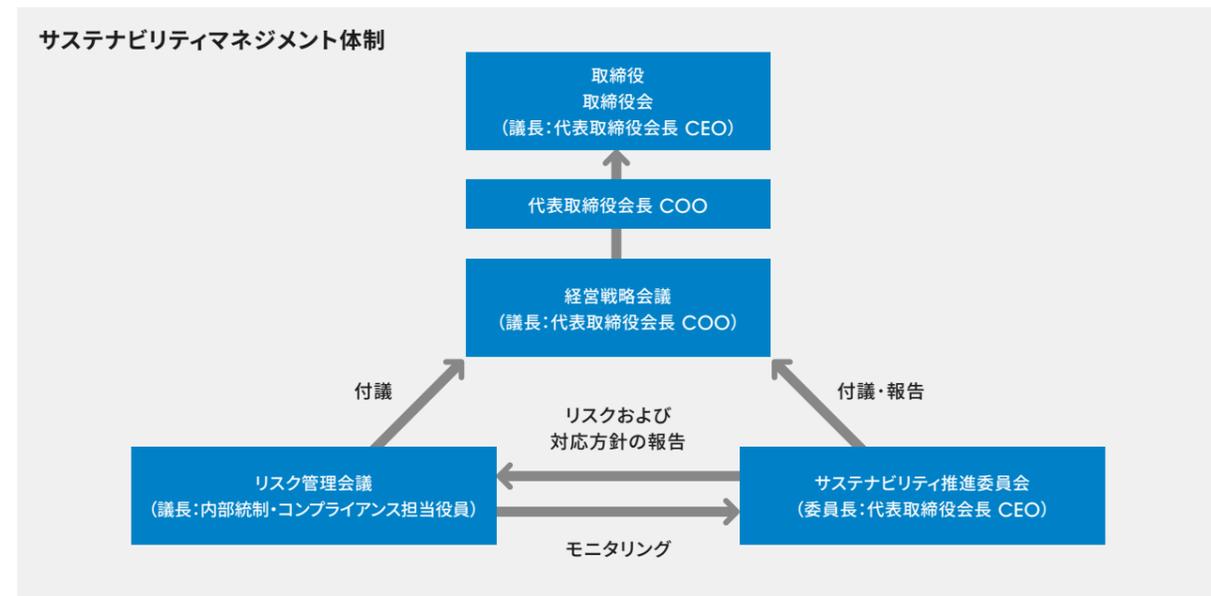
サステナビリティ方針

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

そのため、「企業理念」と「経営基本方針」に基づき、「企業行動規範」に則り行動し、持続的な企業価値の向上を目指します。

推進体制

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



コミットメント

1.カーボンニュートラルの実現

製品開発、生産活動、事業活動における、CO₂排出削減の取り組みをこれまで以上に高め、2050年までにカーボンニュートラルを実現します。

2.TCFD提言に賛同

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



▶詳細はP.56に掲載しています。

マテリアリティ

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

特定プロセス

STEP1

社会課題の整理

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

STEP2

重要な社会課題の特定

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

STEP3

中期経営計画への組み込み

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

区分	マテリアリティ	主な取り組み	関連するSDGs
環境 (E)	環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業活動を通じた環境負荷低減活動 ● 製品ライフサイクルにおける環境配慮 	<p>▶ P.54</p>
	雇用機会の創出 さまざまな人材の 社会参加推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国における雇用新規創出 ● 職業教育支援を通じた労働者人口増加と労働者の待遇改善などの実現 	<p>▶ P.58</p>
	労働安全衛生の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心な縫製工場構築のための支援 	<p>▶ P.59</p>
社会 (S)	衣料廃棄ロス削減 への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 適量生産を実現する仕組みの提供 ● 古着や廃材、副産物を活用したアップサイクル活動の普及 	<p>▶ P.59</p>
	電子産業の 生産性向上による 技術革新支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 「短期間で良質な製品をローコストで生産する工場」の実現 ● 縫製工場、実装工場のスマート化、技術革新支援 ● 実装工場における前後工程インフラの改良 	
	働きやすい環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ推進による組織の活性化 ● 働き方改革、やりがいの促進、人材教育 	<p>▶ P.44</p>
ガバナンス (G)	ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス体制の充実 ● コンプライアンスの徹底およびリスクマネジメントの強化 	<p>▶ P.60</p>



JUKI株式会社
代表取締役会長
CEO 兼 COO
清原 晃

中期経営計画

代表取締役会長CEO 兼 COOメッセージ

「人とカルチャーの変革」を成長エンジンに、 お客様の信頼に応える価値創造に挑戦します。

前中期経営計画 (2020-2022年)を振り返って

JUKIは、1938年の創業以来「ものづくり」を社業の中心として、技術の創造と進化を続けながら新しい価値を生み出す努力を続けてきました。現在、JUKIは目まぐるしい環境変化の中で、「業績の回復」と「お客様にコミットメントした、より付加価値の高い企業活動」を目指して、抜本的な企業変革に挑戦しています。

JUKIが取り組んできた前中期計画(2020-2022年)の3年間を振り返ると、新型コロナウイルスの感染拡大、あるいはロシア・ウクライナ紛争、米中関係による緊迫した国際情勢など、かつてないほど社会環境からの影響を大きく受けた3年間でした。企業経営においては、思うようにならないことも多々ありましたが、「生命の尊さを実感し、社会が力を合わせて生命を守ることの大切さをあらためて感じる」貴重な経験を得られた時もありました。

前中期計画の前半は、先行きが不透明な環境が続きましたが、後半に入ると新型コロナウイルスの感染も次第に収束し、経済復興へ向かって新しい行動を活発化させました。また、社会全体をみると企業も個人もニューノーマルに対応しつつ、AI、IoT、5Gなど画期的な新技術が相当なスピードで実用化され、ビジネスや暮らしの在り方を大きく変えています。

こうした中で、JUKIの主要顧客である縫製工場や実装工場においても、スマート化や自動化に向けた設備投資が増加しています。JUKIがお客様の事業活動をご支援するビジネスを存分に展開できる環境が整ってきていると感じています。このビジネスチャンスを実際に取り込んでいくために、まずはコロナ禍によって制限されていたお客様や代理店との接点を、あらためて確かなものとしなくてはならないと考えています。

2022年度の事業活動と 業績レビュー

2022年度は、前中期計画の最終年度にあたる年でした。JUKIは「市場回復期の需要取り込み」や「成長分野における事業領域の拡大」を掲げ、全社的な営業活動を展開するとともに、サプライチェーンの再構築に取り組みました。

業績については、JUKIグループ全体の売上高は前年比16%増え1,174億5,400万円となりました。縫製機器&システム事業の売上高は、アパレル市場の需要回復の取り込みや、ミドルマーケットの開拓の取り組みの強化により、主にアジア市場において増加しましたが、中国のゼロコロナ政策の影響や一部のアジア新興国の外貨事情の悪化による購買の先送りなどにより、全体としては前年比26.5%増の799億3,700万円に留まりました。産業機器&システム事業の売上高は、前年比1.5%減少し372億5,300万円となりました。このうち、産業装置事業は、主に中国のゼロコロナ政策の影響による投資需要の低迷や新製品の市場投入の遅れにより減収となりました。一方で、国内を中心とした部品加工や設計・エンジニアリング等の受託事業を展開するグループ事業は、お客様のサプライチェーン分断への対応など国内や東南アジアの設備投資需要の高まりもあり堅調に推移しました。

また、利益面では、売上に対する円安の効果がありましたが、海外の材料費や経費等の負担が増加し、市場開拓のための戦略的投資の継続やコスト負担増に対応する値上げの遅れ、さらに付加価値の高い事業領域拡大によるポートフォリオ改善が未だ途上であることなどにより、経常利益は前年比66.2%減少し11億6,300万円となりました。

いずれにしましても、事業環境の変化への対応力、重要施策の実行力において結果に結びつかず、多くの課題を残した年でした。

代表取締役会長CEO 兼 COOメッセージ

あるべき姿に向けた新中期経営計画 “Growth & Transformation Plan 2025”

JUKIは、2023年度より新たな中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”に取り組んでいます。この中期計画では、2025年のあるべき姿『「感動」と「安心」をお届けできる企業として“ソリューションパートナー”であり続けるとともに、ESG経営の実践により社会から信頼され、必要とされる企業』を実現するために、**3つの構造改革「付加価値構造改革」「コスト構造改革」「行動改革」**を推進します。

「付加価値構造改革」は、経済復興の中、お客様の業績回復に貢献することで、顧客基盤の維持と拡大を図ります。アライアンス先との協業強化による事業領域拡大により新たなビジネスモデルの構築などにも強力に取り組みます。

「コスト構造改革」は、材料費、燃料費、運賃など大半のコストが上昇する現在の事業環境を踏まえて、コスト構造を見直し、持続的成長を可能とする事業体制の再構築を徹底します。2023年度よりコスト構造改革委員会を設置し、「生産/物流/調達網の再構築」「拠点機能の統合、管理部門の効率化」などを推進しています。

「行動改革」では、社員一人ひとりの施策実行力の強化を目指します。「グローバルでの多様な人材活用」「次世代リーダー育成」「全階層でのリスクリング」「成果・職責に応じたジョブ型人材マネジメント」などに注力し、JUKIの人と組織を進化させます。「行動改革」は、“人とカルチャーの変革”というチャレンジングではありますが、JUKIが未来を切り拓くために避けて通れないテーマです。これまで陥りがちだった自前主義を排して、先端技術や異業種の持つ差別化技術を積極的に取り入れる人材と組織の応用力を強化することで、視野を拡げ、活動領域を拡げ、ビジネスチャンスを広く取り込む高いエンゲージメントをもつ組織集団にしたいと考えています。

これら**3つの構造改革**を推進するために、「**6つの変革**」を成長エンジンとして力強く稼働させることにより、「将来の成長に向けた戦略の強化」と「ニューノーマルに対応した事業基盤の構築」を実現し、次なる成長ステージを目指します。6つの変革、即ち「**ボーダレスX**」「**ビジネスモデルX**」「**SDGs経営X**」「**R&DモデルX**」「**働き方改革X**」「**財務体質X**」により、自らを果敢に変革していきます。また「6つの変革」とあわせて、JUKIグループ全体の経営インフラそのものを変えなくてはならないと考えています。具体的には、ERP(統合基幹業務システム)を刷新し、一人ひとりの社員が高品質で

生産性の高い仕事ができる環境を整備し、さらなる価値創造が可能となる経営基盤を構築していきます。

高付加価値と高い成長を追求する事業戦略

中期経営計画で掲げている「付加価値構造改革」を成し遂げるためには、JUKIの活動が作り出す価値の証として、“稼ぐ力”をステークホルダーの皆様に示す必要があります。ただし、稼ぐこと自体が目的ではなく、「JUKIが本当にお客様の役に立っている、その結果として初めて利益が生まれてくる」という考え方を大切にしています。

中期経営計画では、各事業において目指すべき事業ポートフォリオのゴールをしっかりと見据えて、成長戦略を推進します。

縫製機器&システム事業の工業用ミシンでは、2022年7月に三菱電機グループの工業用ミシン事業の事業譲渡を受け、自動車関連、スポーツシューズといったノンアパレル産業のお客様に付加価値の高い製品・サービスを提供する体制をつくります。一方、アパレル産業のお客様に対しては、カジュアル化ニーズへの対応を進めています。その一環として環縫いミシンのリーディングカンパニーPegasus社と2021年4月から広範な事業提携を推進しています。JUKIが築いてきたアパレル分野における世界No.1のブランドや高度な技術力を活かして、多くのお客様に役立つためにさまざまな取り組みに挑戦し、JUKIの工業用ミシン事業全体の付加価値を上げていきます。また家庭用ミシンにおいても、他社にないUX(ユーザーエクスペリエンス)機能を搭載した2022年グッドデザイン賞受賞の新製品の市場投入を加速させて、重点ターゲットであるヘビーホビーユーザーの皆様への顧客満足度を高めていきます。

産業機器&システム事業の産業装置は、当社の強みであるマウンタ(表面実装機)分野の中速・汎用機に加えて、業界最高レベルの性能を誇る高速機の新製品によって新たな市場を開拓します。また実装工場のスマート化が進展する中で、実装工程に留まらず、その前工程・後工程を担う自動機器を開発・提供することで、ワンストップのソリューション提案力のレベルを上げていきます。当該事業のもう一つの柱として、実装工場以外の製造業のお客様に対して部品加工から設計・エンジニアリングの受託業務やロボット装置、

検査計測、自動倉庫管理の自動化ソリューションなど製造現場の効率化や人手不足の解消につながるサービスを提供するグループ事業の強化にも取り組みます。JUKIグループの生産現場で蓄積した自動化・省力化の生産技術力を活かして、付加価値の高いサービスで国内やアジアへ進出しているお客様のニーズにお応えします。

これらの事業展開に加えて、JUKIでは今年度より新たに、「IoTプラットフォーム機器&システムユニット」を設立し、工業用ミシン、産業装置に匹敵する規模の事業として、その育成をスタートさせました。ひとつには各地の販売拠点や代理店による既存のパーツや技術サービスの提供を中心とするカスタマービジネスのいわゆるリアルなスタイルを、システムを活用したダイレクトマーケティングへと改革します。さらに、縫製工場、実装工場の各工程の機器を繋ぐシステム“JaNets”(JUKI Advanced Network System)の普及拡大により、サービスの事業化に取り組んでいます。これらのJUKIが有するIoTプラットフォームを活用してお客様の工場にある生産設備の稼働状況を遠隔監視し、お客様工場のスマートファクトリー化を支援するサービスを展開していきます。

縫製機器&システム、産業機器&システム、IoTプラットフォーム機器&システムというJUKIの各事業の柱を、事業環境の変化を睨みながらJUKIの連結収益を最大にいくためのポートフォリオを構築していきます。

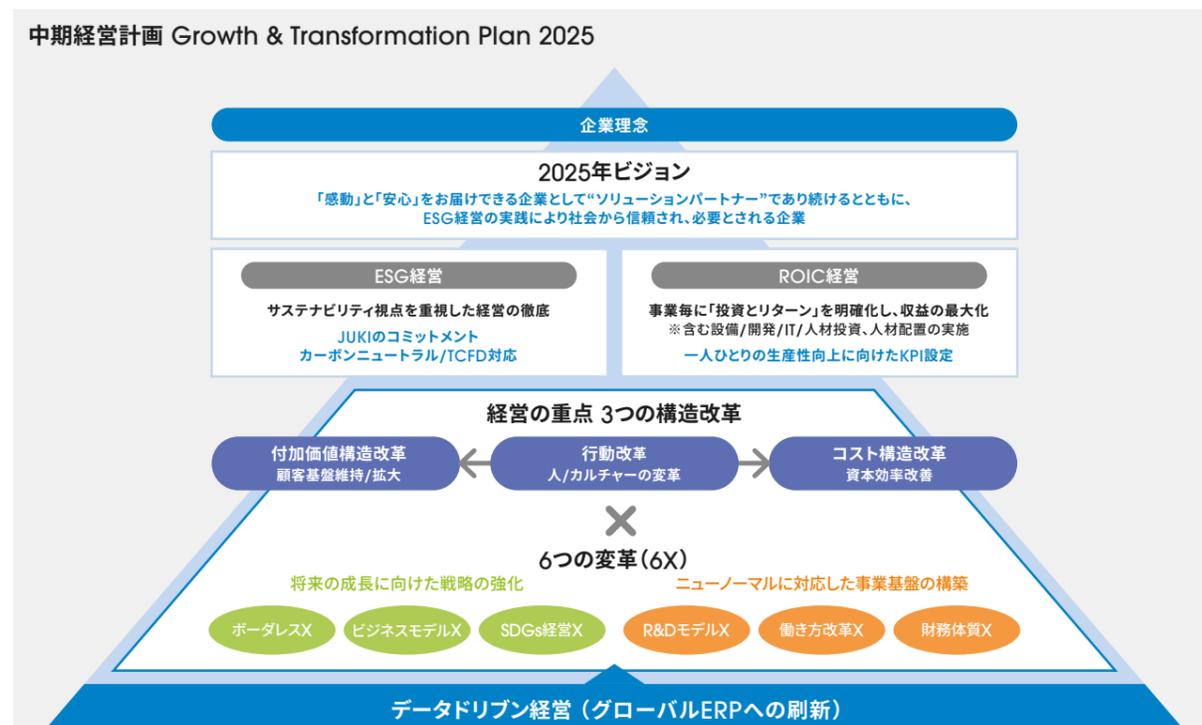
成長戦略を支える強固な経営基盤

ものづくり経営のインフラストラクチャーたる**生産、開発、本社管理部門**は、スマートで強固な事業基盤を目指します。

生産部門は、環境変化に備えた生産・調達拠点のマルチ化、各工場のDX(Digital Transformation)化/GX(Green Transformation)化を進めます。

開発部門は、IoT、AI、5G、省エネ技術、VR、ロボットなど新技術を活用した差別化できる新製品・サービスに取り組むとともに、既存製品の継続的なブラッシュアップを図ります。また、知的財産は、当社の持続的成長の根幹をなすものであり、製品のみならず自動化やスマート化などに関する知的財産の保護を積極的に展開します。

本社管理部門はこれらの事業の根底を支えるERPの再構築を軸に、グループ全体レベルのデータドリブン経営の実現



代表取締役会長CEO 兼 COOメッセージ

を目指します。世界中のJUKIグループの情報をリアルタイムに収集・蓄積することで、本社と各拠点が同期化する状態を作り、迅速な経営判断と的確な意思決定で変化への対応力を高める体制を整備します。また、デザイン戦略の強化によって、より親しみやすく、JUKIらしさを表現するブランドデザインを構築するとともにロードマップを策定し「デザイン経営」を推進します。

新しい経営統治(ガバナンス)体制で成長基盤を固める

激しく変化を続ける事業環境の中で、成長戦略を早期に実行に移し、業績回復を果たしていくため、JUKIは2023年3月に**経営の統治体制の変更**を実施しました。代表取締役会長

CEOがCOOを兼務し、最高経営責任と最高執行責任の両方を担う形にしました。監督と執行を一元化することによって、中期経営計画の要である構造改革を抜本的に進めるとともに、重要施策についての意思決定の迅速化と実行力の強化を図ります。営業の最前線から得た市場情報を経営に活かして、ビジネスチャンススピーディに捉える変化に強い経営体制とします。代表取締役社長COOであった内梨晋介氏は取締役社長財務部門担当として、財務部門の喫緊の課題である在庫の削減、有利子負債の削減、さらには物流改革などを推進します。

JUKIでは今回の**経営体制の変更**に伴い、取締役会の構成も新たにし、社外取締役を2名から3名に増員しました。外部の意見をさらに直接かつ迅速に経営の意思決定へ反映し、また、取締役、監査役それぞれ1名を女性とすることで

取締役会の多様性を高めています。指名・報酬諮問委員会の委員長には社外取締役が就任し、さらに独立性を高めた体制としています。

役員に対しても、中期経営計画の重点施策である「行動改革」を求めたいと考えています。従来の常識にとらわれず、複数の業務を兼務する方針をとります。そうすることにより、事業部門や専門領域の枠組みを越え、全体最適の視点から、より適切な経営判断や行動が可能になると確信しているからです。また、この方針によって、将来の経営者人材、後継者の育成に取り組んでいます。

ESG経営を実践し、社会から信頼される企業へ

新しい経営体制では、**サステナビリティ推進委員会**が中心となり、ESG(環境・社会・ガバナンス)経営を力強く実践します。事業価値と社会価値を両立させるために、SDGs活動と本来の事業活動が表裏一体となった運営に努めていきます。

環境(E)への取り組みとしては、JUKIが既に示している2つのコミットメント、①2050年カーボンニュートラルの実現、②TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同に対して、JUKIグループ全体で責任ある行動をとっていきます。地球温暖化問題への対応、CO₂排出量の削減にとどまらず、お客様の工場診断による最適生産システムをスマートソリューションとして提案することにより、衣料廃棄ロスの削減に取り組むなど、工業用ミシン、家庭用ミシンによって人々の暮らしを支えているJUKI wayの活動を通して、地球環境にやさしく持続可能な社会の構築に貢献します。加えて、一度役割を終えた古着や廃材、副産物を価値のある新しいものへと再生するアップサイクル活動を、グループ会社社員だけでなく、代理店やお客様にも広げる運動を展開しています。

さらに、当社が販売した設備・装置の再生ビジネスを本格化させる準備を進めており、すでに定款にも古物の売買業務を追加しました。産業装置のマウンタでは一部実施していますが、私たちが販売した製品については、ライフサイクルの最後までフォローする仕組みを確立していく必要があると考えています。JUKIの社会的な責任として、事業活動をめぐる3R(リユース、リデュース、リサイクル)に取り組んでいきます。

社会(S)に関する取り組みについては、人材開発投資が重要課題になります。ニューノーマルの時代となり、従来とは違う働き方が求められる中で、遅しく、柔軟な対応ができる人材を育成します。グローバル企業としてはグループ全体で国際性豊かな多様な価値観をもつ人材を受け入れ、企業の人的資本として、社員一人ひとりの能力を高める仕組みづくりを推進します。

ガバナンス(G)については、適切な維持・運用を目指して、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図ります。コンプライアンスの徹底およびリスクマネジメントの強化に取り組むとともに、適時かつ正確な情報公開を通して、経営の透明性を高めていきます。

お客様の信頼に 応えるJUKIであり続けるために

JUKIは、今年2023年12月に創立85年を迎えます。これまでを振り返ると、**JUKIの歩みは価値創造への挑戦の歴史**でした。JUKIは、第二次大戦後の廃墟と化した日本の平和と経済復興に貢献できる事業として、国民生活に密着した「衣・食・住」のうち特に「衣の自給」に注目し、家庭用ミシンの開発に着手しました。その後は「衣の工業化」の流れをいち早く捉え、工業用ミシンの開発・製造へと事業拡大しました。1960年代にはコンピュータ等のエレクトロニクス分野が成長産業となる中で、さまざまな試行錯誤を経て、主力の縫製機器の技術を活かして、現在のマウンタを中心とする産業装置を第2の事業の柱へと育ててきました。JUKIは、その時代時代の社会課題や市場ニーズと真正面から向き合い、**コーポレートスローガン「Mind&Technology」のもと、お客様と社会に“感動と安心”をお届けする価値を創造**することで成長してきたのです。**JUKIの成長の循環(価値創造シナリオ)**は、戦略投資として自動化推進のための設備投資や開発投資、IT投資や人材開発投資を積極的に行うことで、イノベティブなソリューション提供やSDGsの取り組み強化など新たな価値創造を生み出します。この力がお客様の事業課題や社会課題の解決へとつながり、お客様からの信頼を勝ち取ることで、JUKIの事業成長と企業価値向上につながり成長の循環を実現します。5年後の創立90年、さらに100年に向けたJUKIの挑戦に、ご期待とご支援をいただきたくお願い申し上げます。



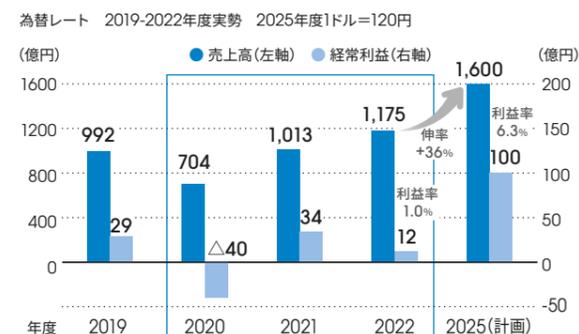
中期経営計画の背景

2023年を起点とする、新たな新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”をスタートさせました。
創立90年を迎える2028年を踏まえたJUKIの成長戦略です。



前中期経営計画 (2020-2022年) の振り返り

売上高/経常利益



前中期経営計画の3年間は、新型コロナウイルス感染拡大による当社およびお客様工場・調達先工場のロックダウン、ロシア・ウクライナ紛争の長期化による調達難、サプライチェーン分断などの影響を受けました。

売上については、中国のゼロコロナ政策による設備投資需要の低迷や購買の先送りなどにより、2022年度の売上高は2019年度比18%増の1,175億円になりました。

利益については、円安の効果はありましたが、調達難や物流での経費負担増、戦略的投資を継続する一方で、コスト負担増に対応する値上げの遅れ、付加価値の高い事業へのポートフォリオの改善途上などにより、2019年度比59%の減益になりました。

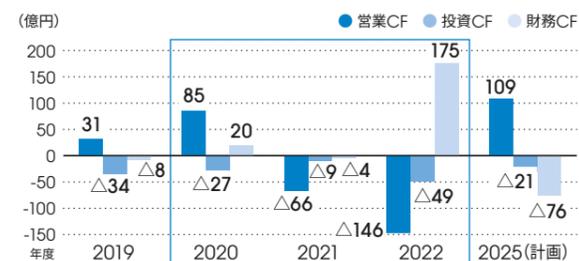
主要財務項目

/年度	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2025年度計画
総資産	1,147	1,102	1,291	1,452	1,485
純資産 (為替換算調整勘定)	378 (△34)	314 (△41)	357 (△15)	375 (10)	623 (30)
自己資本比率	32.3%	28.2%	27.3%	25.3%	40.0%
売上債権 (回転期間)	305 (3.7ヵ月)	233 (4.0ヵ月)	341 (4.0ヵ月)	375 (3.8ヵ月)	400 (3.0ヵ月)
棚卸資産 (回転期間)	415 (5.0ヵ月)	367 (6.3ヵ月)	511 (6.1ヵ月)	624 (6.4ヵ月)	400 (3.0ヵ月)
仕入債務 (回転期間)	100 (1.2ヵ月)	101 (1.7ヵ月)	198 (2.3ヵ月)	133 (1.4ヵ月)	250 (2.0ヵ月)
有利子負債	539	574	590	745	350
現預金	60	138	66	49	65
Net D/Eレシオ	1.27	1.39	1.47	1.99	0.7
米ドル 期末レート	110円	104円	115円	133円	120円

2022年度の総資産は、預金を借入金返済に充当した一方で、売上増加に伴い売掛金や棚卸資産が増加したことにより2019年度比305億円増加し、1,452億円になりました。

有利子負債は、売上増加に伴い売上債権や在庫が増加したことにより2019年度比255億円増加し、745億円になりました。

キャッシュ・フロー



2022年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、146億円の支出 (2019年同期は31億円の収入) となりました。売上債権や棚卸資産の増加などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、49億の支出 (2019年同期は34億円の支出) となりました。有形固定資産や新規の投資有価証券 (関係会社株式) の取得による支出があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、175億円の収入 (2019年同期は8億円の支出) となりました。借入金の増加などによるものです。

事業環境認識 (リスクと機会)

リスク

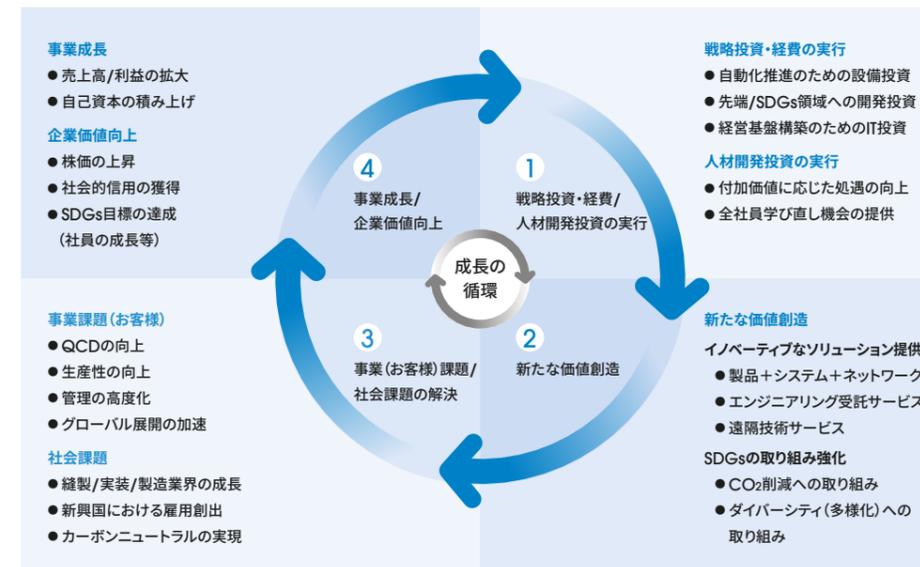
リスク	内容
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要国での金融政策にバラつき (欧米が金利引上げの一方、中国は金融緩和) ● ロシア/ウクライナ侵攻による混乱等の継続 ● 米中緊張関係の継続 ● サプライチェーンの分断と物流の混乱の沈静化 ● 部品価格上昇による調達コスト上昇の継続
競争環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合各社によるお客様へのスマート化提案が一層激化 ● 製品のコモディティ化 (低価格化) の加速

機会

機会	内容
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国におけるゼロコロナ政策転換 ● アパレル、自動車、IoT関連等の設備投資需要の回復 ● AI/IoT/5G等の技術革新 ● Afterコロナを展望した市場、顧客の変化 ● 環境負荷低減に対する社会からの要請
自社	<ul style="list-style-type: none"> ● ニューノーマルな社会に対応した新しいビジネスモデル/経営基盤の構築 ● ソリューション提案の強化による新しい市場開拓 ● 先端技術の活用による先進的な製品・サービスの開発 ● 環境変化に対応した柔軟な生産体制の構築 ● 持続可能な社会の実現に向けた取り組み (SDGs)

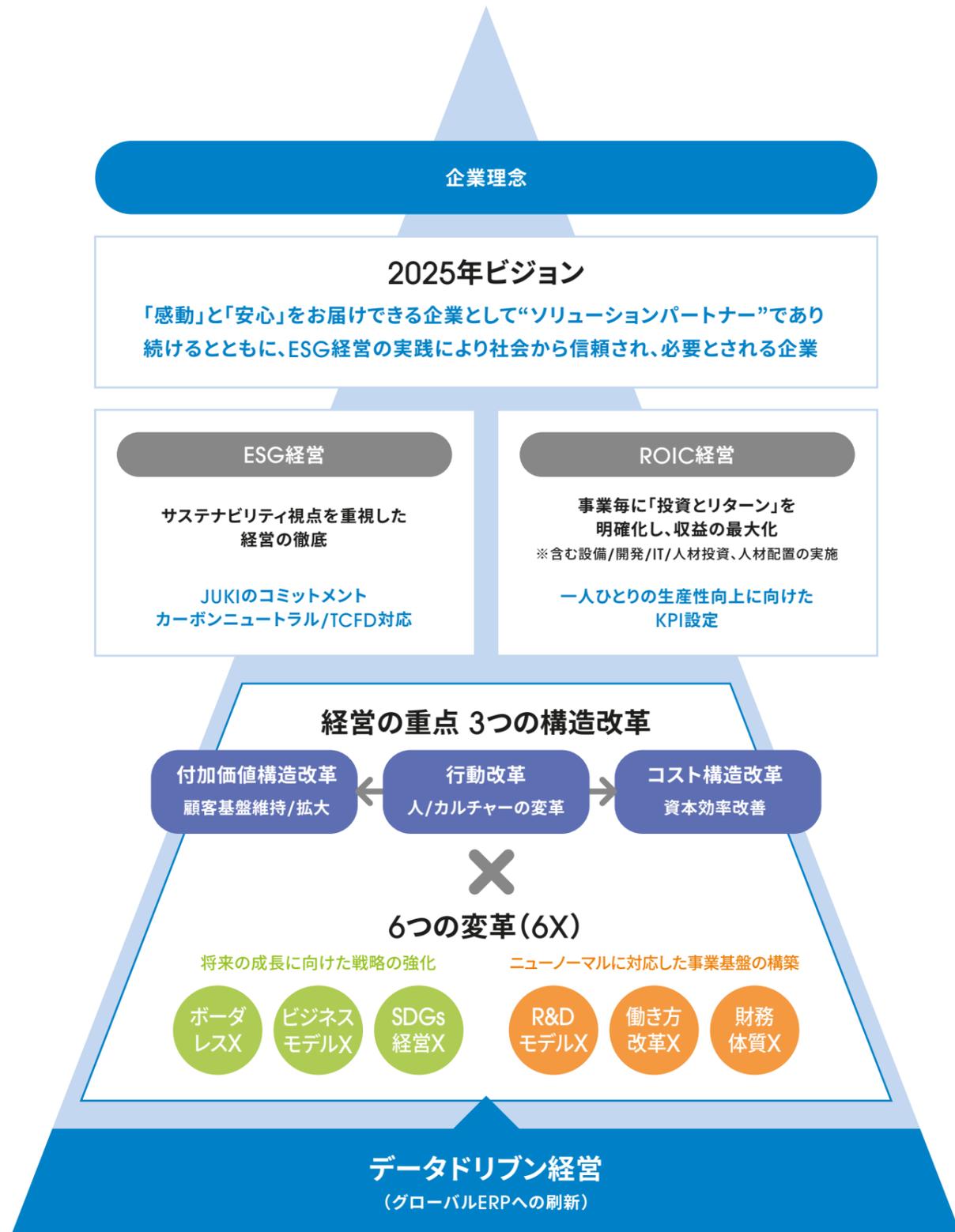
持続的な成長に向けてのアクションプラン

- 1 視野および活動領域を拡げ、ビジネスチャンスを取り込む
- 2 先端技術や差別化技術の積極的な活用
- 3 持続可能な社会の実現に向けたサステナブル行動の強化



中期経営計画における改革・変革

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



3つの構造改革(経営の重点)

付加価値構造改革 顧客基盤維持・拡大	行動改革 人/カルチャーの変革	コスト構造改革 資本効率改善
高付加価値分野の強化による顧客基盤の維持・拡大 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業領域拡大による新たなビジネスモデルの構築 ● アライアンス先との協業強化 	社員一人ひとりの施策実行力の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの多様な人材活用 ● 次世代リーダー育成/全階層での学び直し ● 成果・職責に応じたジョブ型マネジメント ● 役員・社員の学び直し 	事業環境変化を踏まえたコスト構造の見直し <ul style="list-style-type: none"> ● 生産/物流/調達網の再構築 ● 拠点機能の統合、管理部門の効率化 ● あらゆる無駄の排除

6つの変革(6X)

ボードレスX	ビジネスモデルX	SDGs経営X
<ul style="list-style-type: none"> ● 代理店網の再構築および商社活用による新興市場の開拓 ● ソリューション提案力の強化によるハイエンド顧客の維持拡大 ● 本社・販社一体運営によるロイヤル顧客の囲い込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益性をアップする事業領域の拡大 ● 既存領域に囚われない新事業の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社工場の環境対応(省エネ等)によるCO₂削減 ● 製品ライフサイクルへの配慮(製品開発/再生ビジネス)によるサプライチェーンの環境負荷低減 ● eラーニング/職業訓練/工場診断等による新興国発展の支援
R&DモデルX	働き方改革X	財務体質X
<ul style="list-style-type: none"> ● 新技術活用によるイノベティブな製品開発 ● 知的財産/デザイン機能の効果による特許網構築、コーポレートブランディングの再構築 ● 設計改革による製造原価の大幅低減 ● マーケティング力の向上による事業企画機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産技術の強化による自動化推進 ● 市場の動きに合わせたサプライチェーンの見直し ● 管理間接費用の抜本的な見直し ● スマートツール活用による業務効率化 ● コーポレートコミュニケーションの強化 ● 多様な人材の活用/全階層の学び直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの再構築による在庫/売上債権削減 ● 有利子負債の削減(D/Eレシオ目標の達成) ● キャッシュコンバージョンサイクルの短縮

データドリブン経営

(グローバルERPへの刷新)

ERPの再構築を軸に、世界中のJUKIグループの情報をリアルタイムに収集・蓄積することで、本社と各拠点が同期化する状態を作り出し、迅速な経営判断と的確な意思決定で変化への対応力を高める

中期経営計画の定量計画と施策

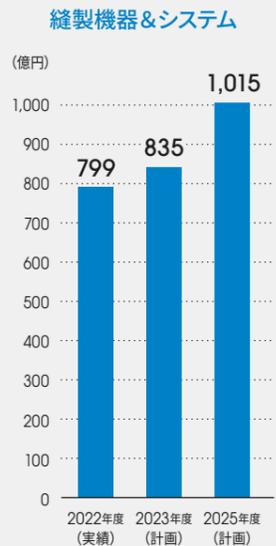
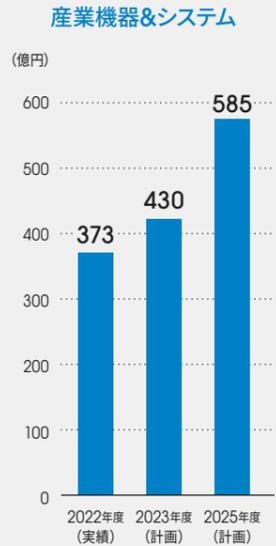
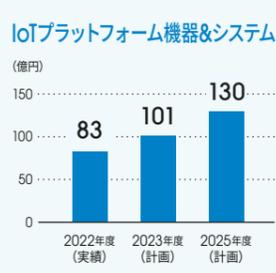
新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”の定量計画値とその達成のための施策・KPIを策定しました。
戦略的な投資と確実な施策の実施を行います。

計画値	重点方針	施策	KPI	投資金額																					
<p>売上・経常利益</p> <p>為替レート 2022年度実勢 2023年度、2025年度1ドル=120円</p> <p>2022年度 売上高 1,175 経常利益 12 利益率 1.0%</p> <p>2023年度 売上高 1,270 経常利益 30 利益率 2.4%</p> <p>2025年度 売上高 1,600 経常利益 100 利益率 6.3%</p> <p>2022-2025 伸率+36%</p>	<p>ESG経営</p> <p>カーボンニュートラルの実現、TCFDの情報開示を前提にした取り組みを強化するとともに、本業を通じた社会課題解決の進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出のScope1,2,3の明確化と推進 自社の気候変動に関する適切な情報開示 (TCFD含む) 社会課題の取り組みの強化 ガバナンスの強化 <p>▶ P.54</p>	<p>CO₂排出量削減</p> <p>2025年まで △37% (2013年比) (Scope1,2)</p>	<p>SDGs投資</p> <p>2022年 13 (開発11, 生産2)</p> <p>2023年 16 (開発14, 生産2)</p> <p>2024年 19 (開発18, 生産1)</p> <p>2025年 25 (開発24, 生産1)</p> <p>*同ページ下の開発・生産の投資金額から抜き出したものです(重複しています)</p>																					
<p>DX (デジタル・トランスフォーメーション)</p> <p>DXを活用したデータドリブン経営の再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルなERPの再構築 在庫、売上、ROICなどの経営の見える化 サプライチェーン改革 <p>▶ P.42</p>	<p>グローバルERP導入</p> <p>日程順守率 100%</p> <p>2023年: 主要販社2社 2024年: アジア販社 2025年: 国内製造会社</p>	<p>情報システム投資</p> <p>2022年 14 (新規構築11, 既存更新3)</p> <p>2023年 12 (新規構築9, 既存更新3)</p> <p>2024年 9 (新規構築7, 既存更新2)</p> <p>2025年 9 (新規構築7, 既存更新2)</p>																						
<p>主力の工業用マシン事業以外 売上総利益構成比(粗利益)</p> <p>2022年度 売上高 1,175億円 工業用マシン 57%</p> <p>2025年度 売上高 1,600億円 工業用マシン 50%</p>	<p>人材力強化</p> <p>ダイバーシティ、ワークライフバランス推進による生産性の高い組織構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活用・活躍推進 業績・成果対応の処遇見直し 学び直しによる人/組織のレベルアップ 働きやすい環境整備 <p>▶ P.44</p>	<p>女性管理職比率</p> <p>2022年度 6% → 2025年度 10%</p>	<p>人材力強化投資 (教育研修・学び直し等)</p> <p>5億円 (3年間のトータル)</p>																					
<p>主要財務項目</p> <p>為替レート 2022年度実勢 2025年度1ドル=120円 (億円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022年度 実績</th> <th>2025年度 計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上債権(回転日数)</td> <td>375 (3.8ヵ月)</td> <td>400 (3.0ヵ月)</td> </tr> <tr> <td>棚卸資産(回転日数)</td> <td>624 (6.4ヵ月)</td> <td>400 (3.0ヵ月)</td> </tr> <tr> <td>キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)</td> <td>264日</td> <td>120日</td> </tr> <tr> <td>有利子負債(現預金控除ベース)</td> <td>745</td> <td>350</td> </tr> <tr> <td>自己資本比率(%)</td> <td>25.3</td> <td>40.0</td> </tr> <tr> <td>Net D/Eレシオ(倍)</td> <td>1.99</td> <td>0.70</td> </tr> </tbody> </table>		2022年度 実績	2025年度 計画	売上債権(回転日数)	375 (3.8ヵ月)	400 (3.0ヵ月)	棚卸資産(回転日数)	624 (6.4ヵ月)	400 (3.0ヵ月)	キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	264日	120日	有利子負債(現預金控除ベース)	745	350	自己資本比率(%)	25.3	40.0	Net D/Eレシオ(倍)	1.99	0.70	<p>事業の成長</p> <p>マーケティングをベースにした市場戦略と、高付加価値分野の拡大によるポートフォリオの変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバル営業視点での連携、マーケティング力の強化 市場に即した製品、ソリューション提案力の強化 アライアンス先との協業強化 新規事業、事業領域拡大 <p>▶ P.28</p>	<p>事業毎の売上高</p> <p>為替レート 2022年度実勢 2025年度1ドル=120円</p> <p>2022年度 1,175</p> <p>2025年度 1,600</p> <p>2022-2025 伸率+36%</p>	<p>開発投資</p> <p>2022年 50 (内SDGs投資11, 先端15, 既存/その他24)</p> <p>2023年 61 (内SDGs投資14, 先端21, 既存/その他26)</p> <p>2024年 63 (内SDGs投資18, 先端26, 既存/その他19)</p> <p>2025年 64 (内SDGs投資24, 先端30, 既存/その他10)</p>
	2022年度 実績	2025年度 計画																							
売上債権(回転日数)	375 (3.8ヵ月)	400 (3.0ヵ月)																							
棚卸資産(回転日数)	624 (6.4ヵ月)	400 (3.0ヵ月)																							
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	264日	120日																							
有利子負債(現預金控除ベース)	745	350																							
自己資本比率(%)	25.3	40.0																							
Net D/Eレシオ(倍)	1.99	0.70																							
<p>ROIC経営</p> <p>2022年度 1.59% → 2025年度 10%</p>	<p>技術開発</p> <p>顧客価値と社会価値の創出による差別化製品の開発と事業領域拡大に貢献する製品・システムの開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> SDGs(カーボンニュートラル、環境負荷など)への取り組みの強化 お客様の工場のスマート化 JUKI開発の効率化 知的財産戦略とデザイン戦略の実行・推進 <p>▶ P.46</p>	<p>新製品売上高比率</p> <p>2022年度 23% → 2025年度 40%</p>	<p>生産設備投資</p> <p>2022年 18 (内SDGs投資13, 生産設備/スマート化5, 品質強化2, その他2)</p> <p>2023年 21 (内SDGs投資15, 生産設備/スマート化6, 品質強化2, その他2)</p> <p>2024年 20 (内SDGs投資11, 生産設備/スマート化9, 品質強化1, その他1)</p> <p>2025年 12 (内SDGs投資9, 生産設備/スマート化3, 品質強化1, その他1)</p>																					
<p>ROE</p> <p>2022年度 -0.2% → 2025年度 18.7%</p>	<p>生産</p> <p>生産拠点戦略の展開による品質向上、コスト低減、納期改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断での各拠点のスマート化の推進 品質の安定化とFコスト(製造失敗コスト)の低減 調達安定化とコストダウン推進 SCM分断リスク対応および販売市場動向に連動した生産拠点戦略推進 カーボンニュートラル実現に向けた対応の強化 <p>▶ P.48</p>	<p>自動化推進効果(累計)</p> <p>2022年度 累計4億円 → 2025年度 累計43億円</p>	<p>コスト削減効果</p> <p>2022年度比 △39億円</p>																					
	<p>財務戦略</p> <p>付加価値構造改革およびコスト構造改革の実行力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 生産/物流/調達網の再構築 拠点機能の統合、管理部門の効率化 高付加価値事業分野の強化 <p>▶ P.40</p>																							

Create the Sustainable Future with Smart Solution

スマートソリューションで持続可能な未来を創造する

お客様の事業成長をスマートソリューションを通じてサポートします。

セグメント	事業	事業内容	主な製品・サービス	売上高(中期経営計画)	関係する主なグループ会社	
					製造	販売
縫製機器 & システム 2,000機種以上のマシンやシステムで、プロ用から趣味層まで、あらゆる“縫い”をサポートする事業	工業用マシン事業 縫製機器の業界を牽引する世界トップのリーディング事業 ▶P.30	世界トップシェアの工業用マシンを中心に、自動化装置・ITシステムなどと組み合わせて、最適な縫製工場作りをラインソリューションを通じてお手伝いさせていただく事業です。		縫製機器&システム (億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大田原工場 ● JUKI 松江(株) ● 重機(上海)工業(有) ● 重機(廊坊)工業(有) ● 上海重機マシン(有) ● JUKI ベトナム(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ● JUKI テクノソリューションズ(株) ● JUKI 販売(株) ● 重機(中国)投資(有) ● JUKI 香港(株) ● JUKI シンガポール(株) ● JUKI マシナリーバングラデシュ(株) ● JUKI マシナリーベトナム(株) ● JUKI インディア(株) ● JUKI アメリカ(株) ● JUKI セントラルヨーロッパ(株) ● JUKI イタリア(株) 他
	家庭用マシン事業 Home Sewerの創造性を刺激する製品を提供する事業 ▶P.32	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。様々なワークショップを開催し、幅広い分野の趣味層を応援します。				
産業機器 & システム 永年培った“ものづくり力”を生かし、製品やシステム、開発力・製造力でお客様の生産工場をサポートする事業	産業装置事業 基板製造工場をトータル・ソリューションでサポートする事業 ▶P.34	「基板」を生産するための装置やシステムの提供を通じて、工場全体のスマート化をサポートさせていただく事業です。さらにスマート化技術をベースに基板実装工場以外のお客様への展開も拡げています。		産業機器&システム (億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ● JUKI 産機テクノロジー(株) 	<ul style="list-style-type: none"> ● JUKI オートメーションシステムズ(株) ● 東京重機国際貿易(上海)(有) ● JUKI SMT アジア(株) ● JUKI オートメーションシステムズ INC ● JUKI オートメーションシステムズ GMBH 他
	グループ事業 「人・設備・方法・材料」の総合力で製造会社をサポートする事業 ▶P.36	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生かして、様々な製品の開発・製造・加工などを受託する事業です。				
IoTプラットフォーム機器 & システム	IoTプラットフォーム機器&システム事業 自動化や各種サービスを通じてお客様の課題解決を行うソリューション事業 ▶P.38	IoTプラットフォームを核として、未然防止のサービスやスマート化など、各種ソリューションサービスの提供を通じて、一歩先を行く工場運営のサポートを行う事業です。		IoTプラットフォーム機器&システム (億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ製造会社 ● お取引先(サプライヤー) 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ販売会社

(注)棒グラフの数字はカスタマービジネスの売上高です。上記、縫製機器&システム、並びに産業機器&システムに含まれています。

ビジョン

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



常務執行役員
縫製機器&システムユニット長
新田 実

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

アパレル業界はコロナ禍を経験し様々な変化が起こりました。ECサイトの売上拡大や在宅ワークの普及によるニット系アパレル需要の拡大、また、消費者のサステナブル志向の高まりで衣料品ロス低減やSDGs対応への取り組み等が一層求められ、縫製工場はこれらの変化に対応しビジネスを継続する課題を抱えています。

JUKIは、縫製工場のスマート化を実現するためのソリューションをグローバルに提供します。製品だけでなく縫製管理システム (JaNets) を加えた質の高いソリューションを提供し、縫製工程やその前後工程も含めた工場全体の改善を実現します。また、海外進出や新興国産地移転等の市場ニーズも業界トップのグローバル体制でサポートします。

ニット分野では世界トップメーカーとの協業、ノンアパレルは昨年発足した新会社で商品レンジを拡大し更なる事業拡大を進めていきます。

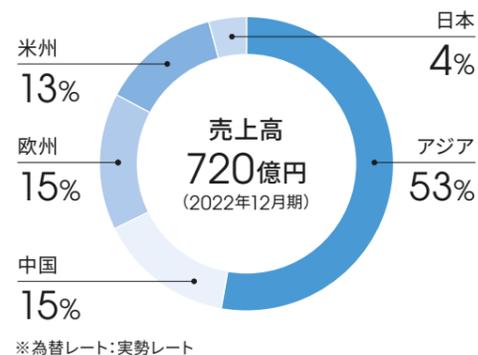
強み

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

2022年度の総括

アパレル市場の需要回復の取り込みやサプライチェーンの整備により、主にアジア市場において売上は増加しましたが、中国各地でのゼロコロナ政策の影響や第4四半期のアジア等新興国の外貨事情の悪化による購買の先送りなどの影響を受けました。利益面においては、全体の売上は伸びたものの、上期の中国工場のロックダウンなどによる工場稼働率の低下、原材料価格や物流費の高騰継続などの影響を受けました。

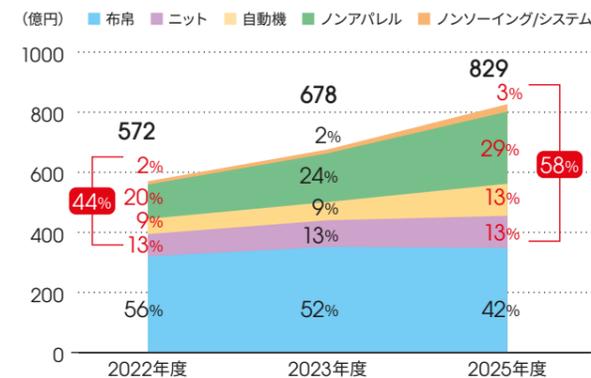
グローバル売上割合 (2022年度)



中期経営計画

提供価値	<p>顧客課題の解決 総合提案による生産性・品質の向上/ お客様の海外進出支援</p> <p>社会課題の解決 衣料廃棄ロス削減への貢献</p>
重点分野と戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規ミドル市場開拓によるお取引先の拡大 ● 高付加価値分野での売上増による収益拡大 <p>自動機:ハイエンドお客様向け自動化提案 ニット:PEGASUS社との協業で、カジュアル化で成長するニット市場での売上拡大 ノンアパレル:自動車/シューズ/家具などの新規市場の開拓によるさらなるシェア拡大</p>

工業用ミシン事業の売上高ポートフォリオ



主要目標項目	2022年度	2025年度
ミドル分野での売上高	183億円	315億円
布帛以外の売上比率	44%	58%

リスクと機会

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国自動機メーカーの商品開発力の向上と販売拡大 ● ニューノーマルによるファッションのパラダイムシフト ● 各国の経済情勢、地政学的リスク等による物流体制やサプライチェーンの影響によるコストの高騰
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル企業の生産地移転加速 ● SDGs、労働問題等に対する認識の変化 ● カジュアル化によるニットおよびボトム市場の活況 ● 労働力不足による自動化・システム化ニーズ ● EVシフトなど、自動車産業の新しいニーズ

TOPICS

ベトナムに「アジアグローバル営業本部」を設置

アジア市場において多様化するお客様ニーズにスピーディに対応するため、2023年5月に「アジアグローバル営業本部」をベトナムに新設しました。アジアへの生産地移転を加速する大手縫製企業のスマートファクトリーの実現をJUKIの先進的な製品やシステム、スマートソリューション提案で支援していきます。



後付けできる下糸自動糸巻供給装置「AW-3S」を発売

カーシートの加飾縫いやエアバッグなどの縫製に使用される電子サイクルマシン (AMS-ENシリーズ) に、JUKI独自の技術「下糸自動供給」を後付けできる装置を発売。お客様保有のミシンに後付け搭載ができ、生産性向上に貢献。カーシート等の縫製では太糸を使用するため、頻繁な下糸交換に伴うダウンタイムを大幅に削減します。



家庭用ミシン事業

ビジョン

趣味力の高いお客様と
新たな楽しみの創造



常務執行役員
縫製機器&システムユニット長
家庭用ミシン担当

新田 実

強み

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

家庭用ミシン事業は、ホームソーイングの創造性を高める機器やアクセサリなどの販売を通じ、ホビーの楽しさを提供する事業です。工業用ミシンの高い信頼性を軸に、高品質・高機能なハイクラス商品で、趣味としての用途から、作品の販売などをされる個人事業者まで、本物志向のお客様から特に高い支持を得ています。近年は趣味力の高いお客様によるネットを活用した作品販売が一般化したことにより、専門性の高いミシンへのニーズがますます高まっています。

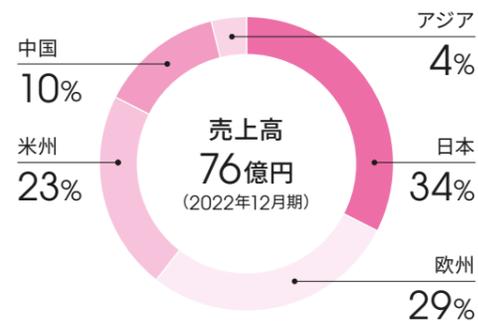
このような環境を捉え、JUKIの強みである職業用ミシンの付加価値向上を目指し、職業用ミシン専用のコンピューター式ボタンホーラーの発売や、JUKIオリジナルの空環カッター機能付き自動糸調子小型ロックミシンの発売など、より一層の専門性を極められる機器の提供を行うことでJUKI独自の事業の価値創造を推進しています。また、代理店や路面店との接点を強化したマーケティングを推進し、JUKIミシンのファンを増やすことで、新中期経営計画では、売上高100億円のビジネスに拡大する取り組みを進めています。

さらに、SDGs活動として、社内で培ったノウハウを基に、アップサイクル活動を家庭用ミシン販売ルートでも展開していきます。

2022年度の総括

売上は前年水準には届かなかったものの、ターゲットである趣味力の高いユーザー向けの新商品・高機能機種種の投入により、利益は前年と同等を維持しました。主力である職業用ミシン、並びに中・高額機種は安定的に推移したほか、小型ロックミシンの高機能機種MO-2000/3000シリーズの投入により、本格的にニットソーイングを楽しむユーザーにアプローチしました。今後も、引き続きJUKIのメインターゲットである趣味力の高いユーザーに、SNSを通じた魅力的な情報発信を行うなど、デジタルマーケティングを推進し、JUKIブランドの高付加価値化に努めます。

グローバル売上割合 (2022年度)

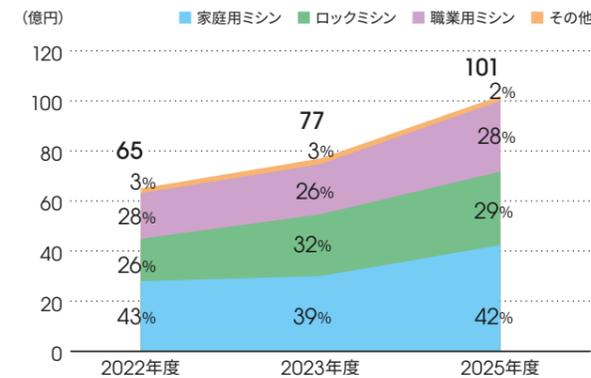


※為替レート: 実勢レート

中期経営計画

提供価値	顧客課題の解決 製品/サービスの提供を通じた顧客のコトづくりへの貢献
	社会課題の解決 「アップサイクル活動」を通じた衣料廃棄ロス削減への貢献
重点分野と戦略	● 市場毎に合わせたラインナップの展開によるお客様の維持・拡大
	● 米州: 新たな販路開拓による付加価値の高い製品の展開
	● 欧州: 家庭用ミシンおよび職業用ミシン・ロックミシンの展開による認知度向上
	● 日本: 新機種展開を中心としたヘビーユーザー層の取り込み

家庭用ミシン事業の売上高ポートフォリオ



得意とする職業用ミシンやキルト領域を伸ばし、2025年度は、2022年度対比55%増の101億円の売上高を目指す。

※為替レート: 社内計画レート

主要目標項目	職業用ミシンの売上高*	2022年度 18億円	→	2025年度 27億円
		*含むキルト専用ミシン、関連機器(アライアンス)		

リスクと機会

リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 巣ごもり需要の終息 ● 全世界的にインフラも含めた物価高 ● 特定地域における先行き不透明感の増加 ● 業界再編の中での競争環境の変化
機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 巣ごもり需要による家庭用ミシンユーザーの裾野の広がり ● 趣味力の高いお客様へのSNSによる情報発信力の影響拡大 ● 趣味力の高いお客様の個人としての需要から、ネット販売などへの機会拡大

TOPICS

チーム一体運営による海外マーケティングの強化

国内と海外の担当に分かれていた営業部、商品企画、マーケティング部の組織を、国内・海外の区分けをなくし、各市場の情報の共有化による製品・施策への反映や販売活動の水平展開を実施し、海外マーケティングの強化とお客様サービスの向上を図ります。また、ユーザーサービスを通じて得られた情報をタイムリーに商品企画やサービス活動に反映するスピード感のある組織運営を行い、JUKIファンの拡大、満足度の向上に取り組みます。

家庭用小型ロックミシン「MO-3000」を発売

やりたい操作がすぐにできるUX/UIの要素や、JUKI工業用ミシンの技術を取り入れ、自動糸調子・自動空環カッター・フロート機能の3つの新機能をはじめとする、多くの魅力ある機能を搭載した家庭用の「最高峰ロックミシン」を発売。ロックミシン特有の難しい操作を解消し、作品品質を格段に向上できます。



職業用ミシン用ボタンホール専用装置「EB-1ボタンホーラー」を発売

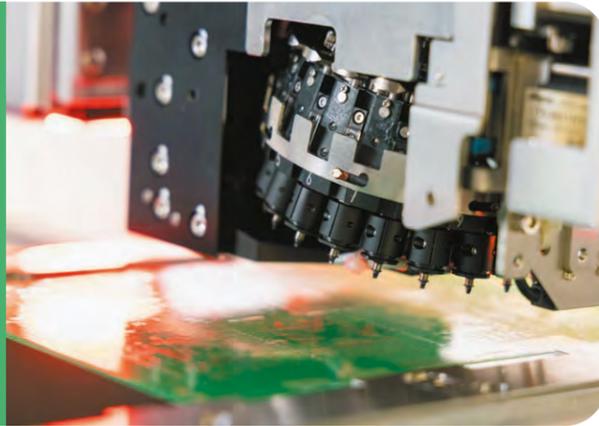
JUKIの職業用ミシンに取り付けて使用するボタンホール専用装置を発売。ハンドメイド市場の活況から、職業用ミシンユーザーからプロフェッショナルな作品作りのために、渴望されてきた機能を業界初で製品化。コンピュータ制御で詳細な設定ができ、スタートボタンを押すだけで高品質なボタンホールが完成できます。



産業装置事業

ビジョン

マウンタ事業の強化と
非マウンタ・非実装領域拡大で
お客様に信頼される
ビジネスパートナーへ



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

永嶋 弘和

産業装置事業は基板実装工場のお客様に向け、実装工程のみならず実装工場全体のスマートファクトリー化をご支援するため、部品倉庫の自動化や手挿入工程や検査工程の自動化に取り組んできました。さらにハード面だけではなくソフト面も充実させ、実装工場全体をシステム化することによりスマートファクトリーの実現に着実に近づいていると考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響や地政学上のリスクの影響を受け、事業環境も大きく変化しました。特に生産現場では人手による作業から無人化・省人化が強く求められ、我々の画像認識技術や高速高精度制御技術などお客様に貢献できる分野はさらに広がっていると考えています。

中期ビジョン実現に向けて対象分野を実装領域のみならず非実装領域へと拡大し、電子部品以外の自動倉庫事業や機械部品の検査・計測事業にも積極的に取り組んでいきます。

お客様とJUKIが製品・サービスを通じて企業価値を向上できる「モノ・コト」づくり企業を目指して、これからもトータルソリューション実現に向けて課題解決型の提案を実施し、事業価値向上にさらに取り組んでいきます。

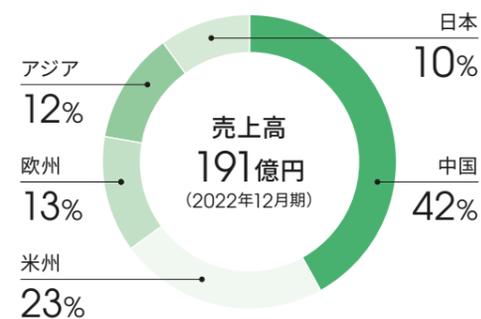
強み

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

2022年度の総括

産業装置事業は、中国におけるゼロコロナ政策の影響による設備投資需要の低迷により売上は減少しました。利益面においては、マウンタ等の下期における大幅な減少や戦略的投資の継続により減少しました。

グローバル売上割合 (2022年度)

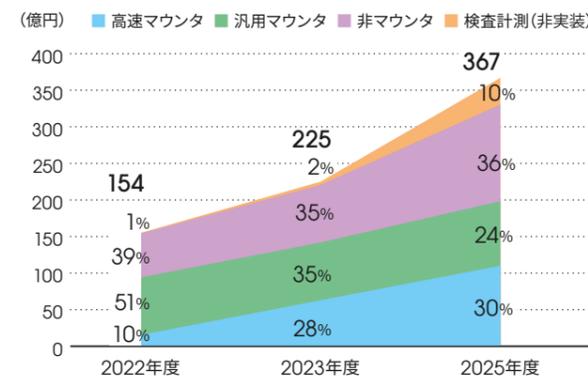


※為替レート: 実勢レート

中期経営計画

提供価値	顧客課題の解決 自動化/省人化ソリューションを通じた生産性 品質の向上
	社会課題の解決 電子産業の生産性向上による技術革新支援
重点分野と戦略	● 基板実装工場に向けた高速マウンタや 前後工程装置・システムの拡大や 非実装分野での検査計測機など
	● 中国以外地域の売上増加に向けた 市場開拓
	● 半導体製造、3D実装等の事業化

産業装置事業の売上高ポートフォリオ



高速マウンタのシェアアップと非マウンタ領域の大幅拡大により、2025年度は2022年度対比138%増の367億円の売上高を目指す。

※為替レート: 社内計画レート

主要目標項目	非マウンタ 非実装分野 比率	2022年度 40%	→	2025年度 46%
	中国以外の 売上比率	2022年度 45%	→	2025年度 60%

リスクと機会

リスク

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

機会

- DXの加速、車のEV化、エレクトロニクス製品の裾野拡大による設備投資の拡大
- 生産の効率化、人手不足による省人化・自動化ニーズ
- 中国、欧米先進国からアジア等への生産移管、インド、欧州周辺国、メキシコ、ブラジル等での実装需要の拡大

TOPICS

「MI推進本部」を設置

お客様の基板製造工場では、リード部品の挿入は人手に頼っている工場が多く、自動化が遅れています。JUKIは、最大市場の中国でリード部品を対象とした自動挿入機(MI=Manual Insertion)の販売を伸ばしており、お客様の自動化ニーズに対する成功事例やノウハウの蓄積が進んでいます。「MI推進本部」を設置することで、中国を中心に世界中のお客様の自動化ニーズを的確に捉え、スピーディに対応する体制を構築します。

高速コンパクトモジュラーマウンタ「RX-8」を発売

小型ICなどの極小部品を2つのヘッドで高速搭載するマウンタを発売。一度に吸着できる部品数を向上させ、従来機比1.3倍のスピードを実現し、面積生産性を向上させました。同一部品の連続搭載に最適で、LEDエッジライトを使用した照明やパネル用基板生産において高品質な生産を実現します。



高速フレキシブルマウンタ「LX-8」を発売

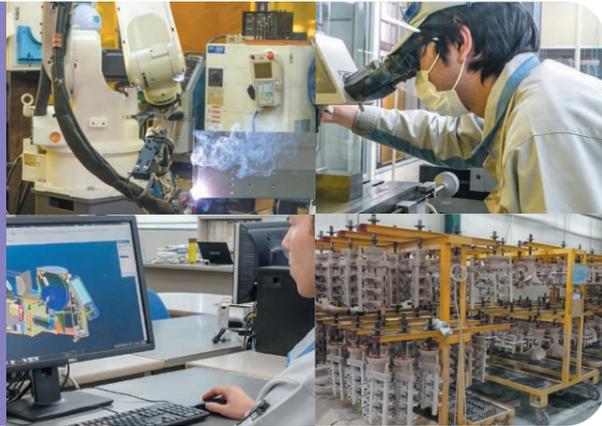
多様な種類・サイズの電子部品の搭載ができる、汎用性の高いマウンタの搭載スピードを200%向上させた製品を発売。従来機とほぼ同じコンパクトサイズの中、面積生産性としても1.9倍向上しました。市場ニーズの高い高速性を追求し、JUKI独自の「匠ヘッド」を2台に増やし、汎用性、高速性の両面を追求しました。



グループ事業

ビジョン

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



副社長執行役員
産業機器&システムユニット長
グループ事業担当

永嶋 弘和

強み

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

グループ事業は工業用・家庭用マシンや産業装置などの事業展開の中で培った素形材生産から加工・組立完成までの一貫生産体制の製造・生産技術を強みに、幅広いお客様へ「受託事業」という形でビジネスをスタートしました。今ではJUKI売上高の10%を占める事業に育っています。

国内製造7拠点と海外製造1拠点を中心に各製造会社の得意とする分野で独自で受託していたものを、新中期経営計画の中で従来の受託製造にとどまらず、もっと幅広く、開発・設計から生産まで一貫したビジネス展開で、多くのお客様のお役に立てるように、エンジニアリング事業を強化していきます。

そのために各製造拠点の自動化・省人化を自社技術で進め、受注生産体制を確保するとともに、自動化・省人化を通して学んだノウハウをお客様のお役に立てるように展開していきます。

国内製造拠点においては開発・設計受託から製造まで一貫したビジネスを展開してまいりましたが、昨年は海外拠点のベトナムにも開発拠点を展開し、成長する東南アジア市場でも日本のものづくりの得意とする分野で、世界のお客様のお役に立つ事業として成長させていきます。

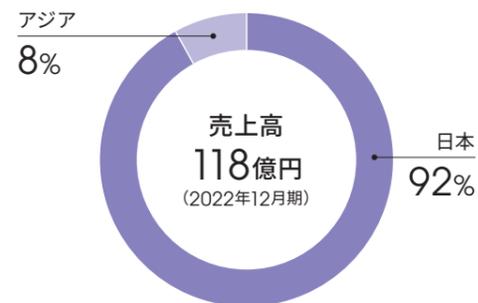
JUKIの既存事業での開発・技術と製造と販売・サービス力をグループ事業に活かすことによって世界のお客様を相手に事業価値をさらに向上し第三の柱へと成長させます。

2022年度の総括

お客様のサプライチェーン分断への対応など設備投資需要の高まりもあり堅調に推移した結果、増収となりました。

利益面においては、売上の増加およびコスト削減の継続取り込みにより粗利率が改善し、増益となりました。

グローバル売上割合 (2022年度)

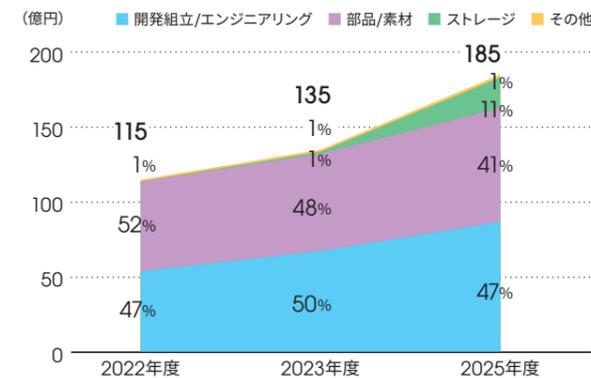


※為替レート: 実勢レート

中期経営計画

提供価値	顧客課題の解決 お客様のものづくり工程におけるQCD(品質・コスト・納期) / 生産性の向上 社会課題の解決 ものづくり業界における労働生産性の向上
重点分野と戦略	● コア(核)となるお客様の新規領域拡大 ● 各製造拠点の強みを活かした外販強化、事業領域拡大

グループ事業の売上高ポートフォリオ



コア顧客拡大+ストレージビジネスによる大幅成長により、2025年度は2022年度対比61%増の185億円の売上を目指す。
※為替レート: 社内計画レート

主要目標項目	重点顧客の売上拡大	2022年度 9%	→	2025年度 24%
	製造業におけるストレージ事業の拡大	2022年度 0.5億円	→	2025年度 20億円

リスクと機会

リスク
<ul style="list-style-type: none"> ● 部品調達遅延 ● 原料・材料の価格高騰 ● (自社) 受注増に伴うスペース・人材不足
機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 生産工場のニューノーマルによる働き方の変化による省人化・自動化の需要拡大 ● ファブレス企業(工場を持たない製造業)の増加 ● 円安影響による海外の件数高騰や輸送費の急激な変動等による製造業の日本回帰

TOPICS

アジア地域での事業拡大を目指し「開発部アジアサイト」を設立

産地移転などによって活気づくアジア市場における事業拡大のため、ベトナムの営業拠点拡充を図っています。2023年1月には、開発体制を従来の「分室」から「サイト」に変更し、各拠点の受託案件だけでなく、クロスボーダーR&D機能として、拠点をまたがり担当することを明確にしました。ベトナムにもアジア地域で需要の多いエンジニアリングの受託を取り込むため、「開発部アジアサイト」を立ち上げ、体制をさらに強化しました。営業と開発の一体運営により、現地現場での対応力が加速し、案件獲得へ繋がっています。



大田原工場における「精密機器組立」の環境整備

精密機器製品の組立受託を受け、生産環境を整備し、旺盛な需要増に応えるための生産能力を増強しました。精密機器は静電気やサビが製品の破損や品質不良に直結するため、生産環境においては温湿度の管理や電磁波の防止などが必須となります。大田原工場内に最適条件を満たした専用のルームを設け、組立のコア技術をベースに、お客様の要求品質にお応えします。

IoTプラットフォーム機器&システム事業

ビジョン

お客様に寄り添う
生産効率化のお役に立つ
コト売りの事業化



常務執行役員
IoTプラットフォーム機器&
システムユニット長

石橋 次郎

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

そのために、①お客様課題の解決として、技術情報の共有と遠隔サポートの活用による高度なサービス提供とタイムリーなパーツおよび装置類の供給、②SDGs観点での社会課題の解決として、縫製ではeラーニングを通じた新興国での教育機会の創出と、産装では高品質なサービス提供による廃棄品の低減を実現していくほか、お客様が使用された製品を回収し、再生品として販売するビジネスの推進により環境負荷低減活動も拡大します。新中期経営計画では、JUKIが強みを持つ製品販売(モノ売り)に加えて、特にシステムやサービス提供(コト売り)分野を大きく拡大させていくことにより、お客様工場全体を対象にしたスマート化を支援します。

強み

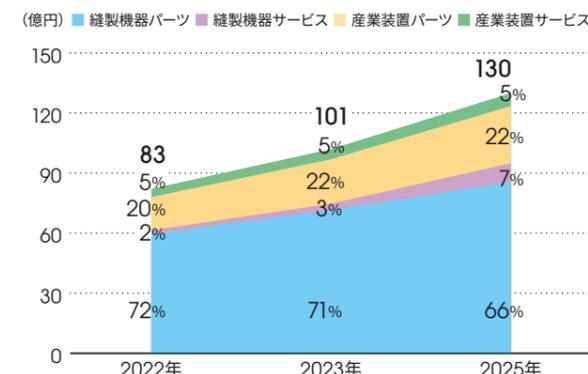
- 永年の事業活動によるブランドへの期待
- 市場での製品稼働台数の多さ
- 世界シェアNo.1の工業用ミシンを基盤にした圧倒的なパーツ取扱数とコアパーツの保有
- 豊富な知識や経験に基づくソリューション・技術サポート力



中期経営計画

提供価値	生産性の向上 IoTプラットフォームを軸に企画・開発からサービスまで一貫通する付加価値の提供 社会課題の解決 <ul style="list-style-type: none"> ● 再生ビジネスによる廃棄物削減 ● 新興国における雇用機会の創出 ● 様々な人材の社会参加推進
	重点分野と戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● ミシン点検サポートシステムShuHaRiを活用したパーツ販売の促進とサービスコンテンツ追加による新たなビジネスの展開 ● 遠隔サポートシステムを活用した保守契約拡大およびお客様満足度の向上とサービス売上拡大 ● 技術情報(JOL、JAS-OL等)強化と活用による販社技術力、アライアンス先の活用度の向上 ● 再生ビジネスの拡大による販売、主要部品の修理、再生販売

IoTプラットフォーム機器&システムのポートフォリオ



パーツ販売、各種サービスのメニューを増やし、2025年度は、2022年度対比57%売上を拡大する

※IoTプラットフォーム機器&システムの売上・利益額は、縫製機器&システムと産業機器&システムのそれぞれのセグメントに計上しています
 ※2022年度はカスタマービジネスの実績です
 ※為替レート: 社内計画レート

主要目標項目	パーツ売上合計 (縫製機器、産業装置)	2022年度	76億円	→	2025年度	114億円
	ShuHaRi 登録社数	2022年度比			2025年度	6倍 拡大
	再生ビジネス				2025年度	2.4 億円

リスクと機会

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

TOPICS

再生ビジネスを始動

お客様の買い替えのタイミングで古くなったJUKI工業用ミシンやマウンタなどの産業装置製品を回収し、当社独自の技術で再生を行い再販する再生ビジネス「JUKI Green Rewards Program」を開始しました。再生ビジネスは、新興国や開発途上国のお客様を中心に、品質と価格の両面からご満足いただけるエントリー機として販売を展開します。



ShuHaRiのプラットフォーム化

ShuHaRiは縫製工場での日々のミシンの点検・メンテナンスを、スマートフォン用のアプリと、パソコン用のブラウザアプリで支援するシステムです。導入の推進とともに、改良のニーズを収集し、機能の拡張に取り組んでいます。併せて、ShuHaRiをプラットフォームとして、故障、パーツ、社員の育成など、お客様個々のお困りごとを解決するダイレクトマーケティングにつなげる活動を推進しています。

縫製工場の自動化設備「ハンガーシステム」の販売

工程間自動搬送システム「ハンガーシステム」を構築し販売を開始しました。衣料品縫製の組立工程において、搬送をハンガーシステムでつなぎ、取り回しや手渡しの手間を省くことで生産性が向上できます。また、ハンガーに取り付けられたRFIDにより、トレーサビリティや個人の人々の生産性・設備稼働の管理も可能です。生産管理を行うJaNetsシステムとの連携により全縫製工程での生産管理を実現します。(詳細は▶P.47に掲載)

内梨社長 財務部門担当メッセージ



取締役社長 財務部門担当

内梨 晋介

[コスト構造改革委員会委員長]

中期経営計画における取り組み

JUKIは、新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”において、「付加価値構造改革」と「コスト構造改革」、そしてそれを支える「行動改革(人/カルチャーの変革)」の3つの構造改革を推進しています。アフターコロナとニューノーマル社会においては、競争環境がより厳しくなっており、お客様はより低価格な製品を求める傾向が強く事業環境は大きく変わっています。そのような中、JUKIは現在の事業環境に柔軟に対応できるコスト構造の再構築を図るため「コスト構造改革委員会」を設置し、JUKIグループ全体にわたる「コスト構造改革」に取り組んでいます。

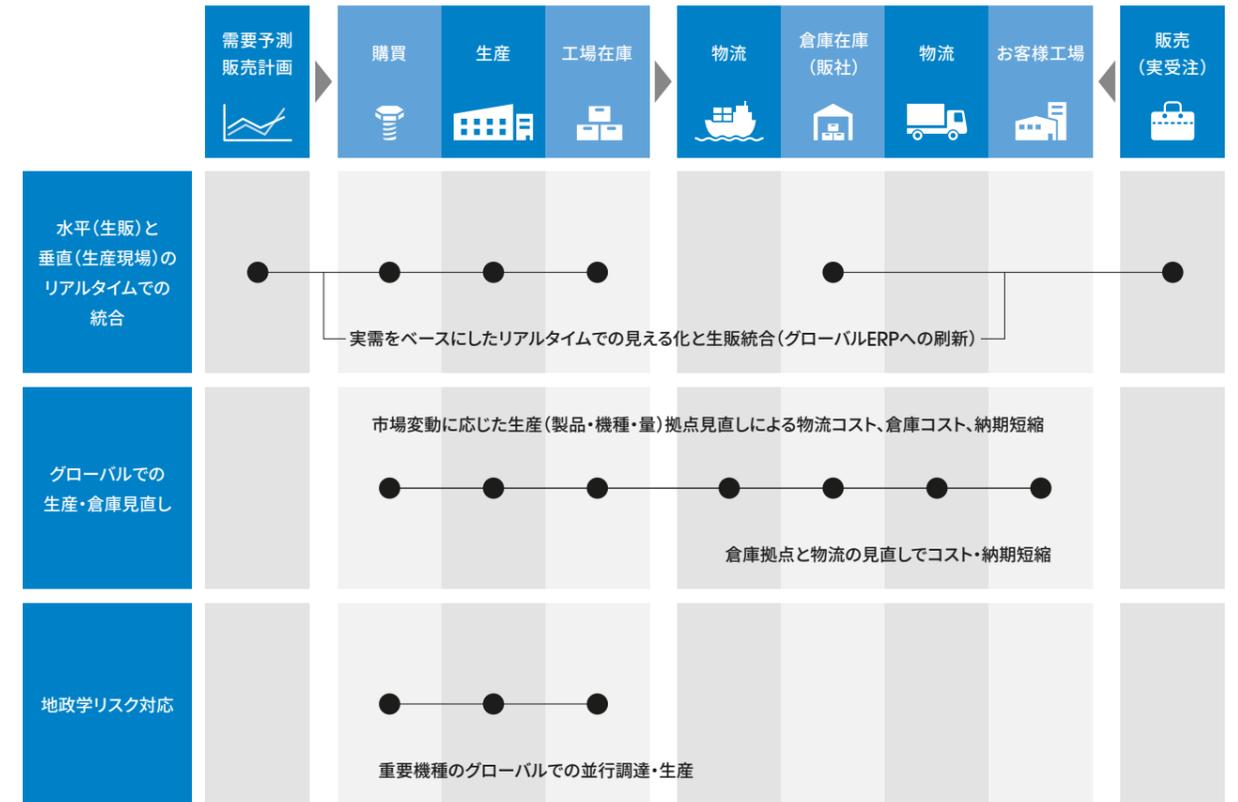
JUKIは製造業ですので、部品調達や労務費など製造原価に関わるコストが一番大きいのですが、間接人件費や物流コストなどの間接コストも増加しています。私たちはお客様にタイムリーに製品を届ける使命がありますので、QCDを磨いていかななくてはなりません。品質は当然重要ですが、サプライチェーンにおけるコストと納期を徹底的に見直すことで、収益に寄与し中長期的に持続的な成長ができる体制の構築を目指しています。具体的には、今年1月に物流管理部を新設し、JUKIグループの物流における問題点の洗い出しを行い、物流のあり方をゼロベースで見直しています。サプライチェーンの中で、調達した部品や完成した製品が、在庫として工場や倉庫、販売会社や代理店にありますが、サプライチェーンの流れを整流化して、リードタイム、物流コスト、在庫等を最小限に抑え適正化していく必要があります。そしてより筋肉質なサプライチェーンをつくっていきたくと考えています。このように、サプライチェーンにおける物流面の改革を積極的に推進することで、在庫の削減を推進し、引いては有利子負債を削減することで財務体質の改善を目指します。

主要財務項目

為替レート 2022年度実績 2025年度1ドル=120円

	2022年度 実績	2025年度 計画
棚卸資産(回転日数)	624(6.4ヵ月)	400(3.0ヵ月)
有利子負債(現預金控除ベース)	745	350
売上債権(回転日数)	375(3.8ヵ月)	400(3.0ヵ月)
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	264日	120日
自己資本比率(%)	25.3	40.0
Net D/Eレシオ(倍)	1.99	0.70

サプライチェーン改革



ROIC経営の徹底

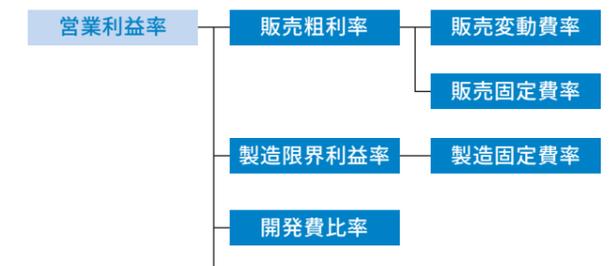
実効性のある経営戦略を策定するためには、将来現出する効果や結果を想定し、そこからバックキャストするかたちで、今、何をすべきか決定することが必要になります。新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”は、2025年の連結売上高、経常利益、自己資本比率等の定量目標を設定し、その数値目標をクリアするために具体的な施策やプロセスに落とし込むことで目標の達成を目指しています。

JUKIグループは、株主様から貴重な資金を預かり企業活動を行う社会的な存在として、事業ごとに投資とリターンを明確にし、機動的に戦略・事業の見直しを行う『ROIC経営』を導入しています。

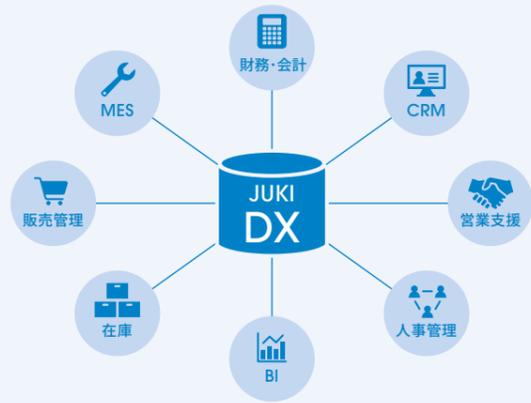
JUKIが創立90年、100年に向けてさらに発展するためには、「事業の成長」と「稼ぐ力」を磨く必要があります。新たな事業分野や新たなお客様を増やし、付加価値の高い事業分野を伸ばすことで、売上・利益の目標達成に取り組みます。

ROICの改善ドライバー

ROICツリー(一部抜粋)



DX (デジタル・トランスフォーメーション)



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

“モノ売りからコト売りへ”。新中期経営計画のキーワードです。これを実現するためには、製造業の背骨であるサプライチェーンを抜本的に見直す必要があります。

まず、営業活動を管理するCRMデータ、生産状況を示す生産システムのMESデータ、そして受発注・会計を含むERPデータを活用したデータドリブン経営環境を早急に立上げ、企業活動をガラス張り(見える化)にします。これによって、地球の裏側で起きることも、リアルタイムに近い状態で本社が把握できるようになります。

並行して、拠点再編、営業改革、物流改革、工場の省人化・生産性向上など業務改革を断行し、見える化された環境でPDCAサイクルを回すことで、標準化と同期化を図り、筋肉質な経営体質へ生まれ変わりたいと考えています。

さらに、自社のデータベース、業務プロセスは社内に留まらず、お客様のデータやプロセスと手を繋ぎ、さらに大きなサプライチェーンへ発展します。こうして完成したサプライチェーンは、創立90年、100年、さらに未来へ続く企業活動のインフラとなります。これこそが、JUKIが考えるDXです。

ビジョン

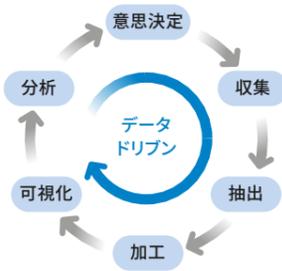
DXを活用したデータドリブン経営の再構築

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

取り組みの基本的考え方

1. データドリブン経営(攻めと守り)のシステムの構築

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

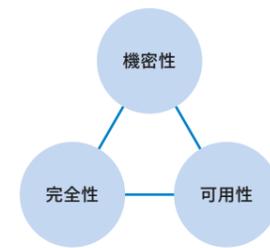


2. システム面からの働き方改革

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

3. ハイレベルな情報セキュリティの確保

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



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

中期経営計画

重点施策	取り組み内容
ERP刷新	① 販社モデルを中国販社 (2社) へ導入 (2023年) ② 販社モデルをアジア販社へ導入 (2024年) ③ 販社モデルを日本国内グループ会社へ導入 (2025年)
経営の見える化	① 在庫の見える化 (2023年) ② 新ERPと連携した経営KPIの見える化、営業商談活動の見える化 (2024年) ③ ROICの見える化 (2025年)
サプライチェーン改革	① 改革の動機付け、現状分析 (2023年) ② モデル事業による実践 (2024年) ③ 全社改革展開 (2025年)

目標値

グローバルERP導入
日程順守率

100%

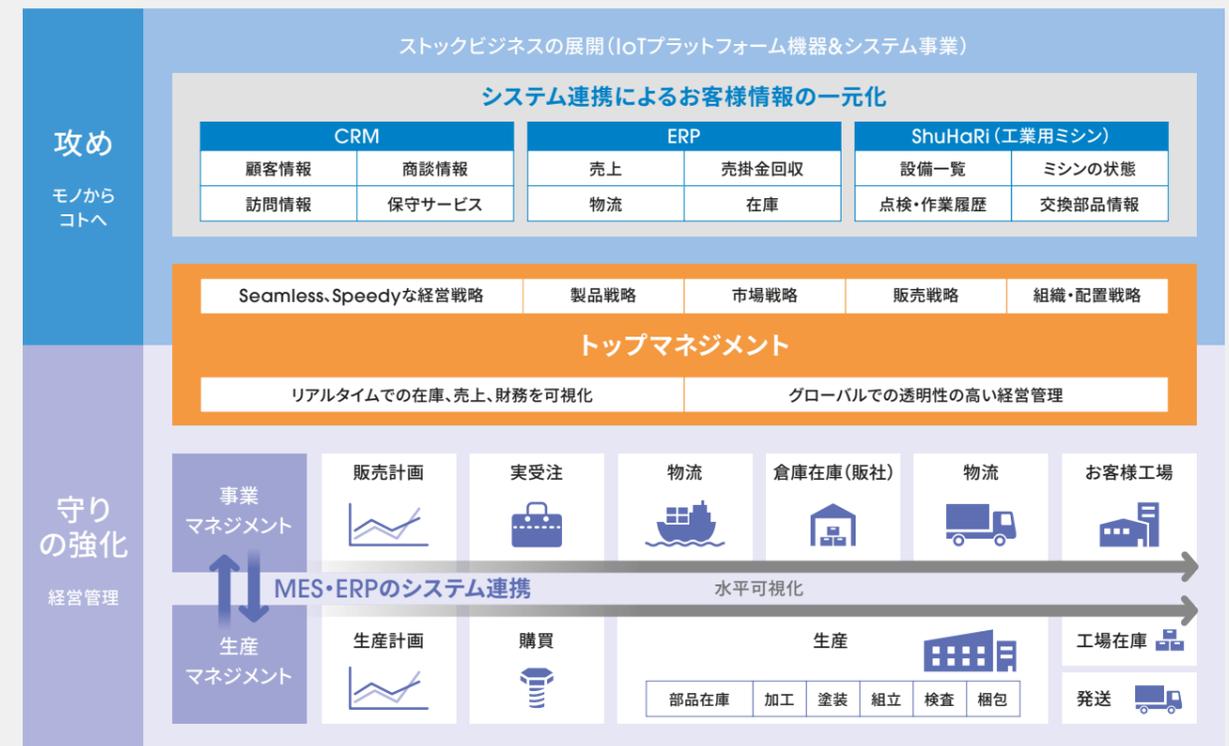
販社、生産工場との連携を深め、各施策を確実に進めます。

TOPICS

DXによるデータドリブン経営の再構築

JUKIは、中期経営計画で実現する3つの構造改革と6つの変革を支える基盤として「データドリブン経営の再構築」を掲げています。コロナウイルスによるパンデミック現象は、グローバルに展開する生産工場のロックダウンや調達の物流分断など、JUKIのサプライチェーンに大きな影響を与えました。この経験を生かし、効率化とリスク分散の両面から、グローバルERPへの刷新を図ります。この刷新では、独立した販売管理、生産管理の連携も図ります。本社・販売会社・生産会社がつながり、リアルタイムでの状況確認とスピーディな経営判断につなげます。

また、販売面においては、お客様情報がシステムごとに独立していたため、連携化を図り、ビッグデータ化することにより、個々のお客様に向けたサービスの充実を図ります。



人材力強化



ビジョン

ダイバーシティ/ワークライフバランス推進による生産性の高い組織構築

人材力強化の基本的な考え方

成長につながる機会の提供

社員一人ひとりの成長につながる自律的なキャリア形成とそれを実現させるための教育の機会を提供することで、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材制度や若手社員の海外研修や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、国内外の人材を循環させ、個人の能力の向上、多様性・価値観の共有を行います。海外拠点においては、ナショナルスタッフからの経営層への登用を積極的に進めています。2023年3月末の経営職クラスの人材は、82% (137名) を占めています。

多様な価値観の受入れ

グローバルに事業を展開するJUKIグループには、さまざまな社会的背景や価値観を持った社員が働いています。優秀な人材を確保し、イノベーションを創出していくためには、性別・年齢・国籍にかかわらず、社員一人ひとりの多様性を互いに認め合いそれぞれが活躍できる魅力ある環境を整備することが必要です。ダイバーシティの推進は「女性活躍推進」「グローバル人材配置」「専門社員の活躍推進」の3つを柱に、組織パフォーマンスを最大化します。



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

JUKIは、新中期経営計画の3つの構造改革の中心に「行動改革『人・カルチャーの変革』」を掲げています。

新型コロナウイルスの感染も収束に向かい経済活動が活発化する中、遅く柔軟な対応ができる人材を育成するため、グローバルベースでさまざま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材力の強化を図ります。

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れ」⇒「職責拡大/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。これらの循環のベースになるのが、「快適かつ働きがいのある職場環境」づくりへの取り組みです。健康力やモチベーションの向上につながる施策の実施により、社員のロイヤリティ、エンゲージメントの向上に繋がります。

これらの取り組みのベースとして、2023年度も引き続き、一人ひとりの成長のための積極的な人材力強化投資を実施し、社員の視野を拡げ、組織としての活動領域を拡げ、ビジネスチャンスを広く取り込む組織集団に変革します。

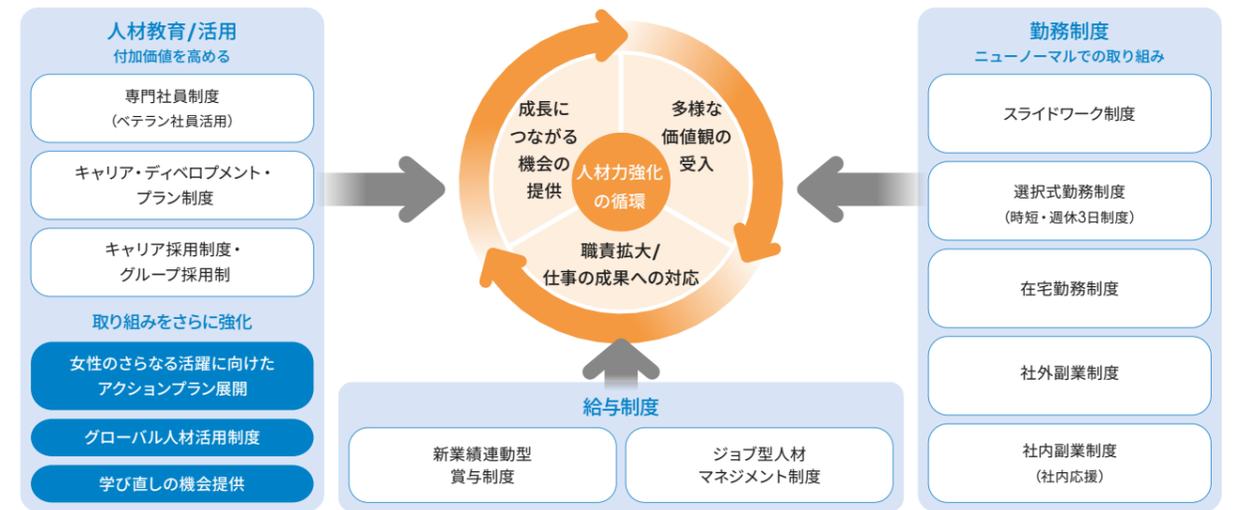
職責拡大/仕事の成果への対応

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、一般職ともにジョブ型(職務・職責成果)人材マネジメント制度を導入し、賞与は業績に連動したメリハリのある処遇制度にしています。特に管理職については2023年7月から業績結果の反映をより大きくすることにより成果へのこだわりを持った業務の進め方に変革します。若手・中堅社員については早期戦力化を図るとともに、早期登用に結び付けます。

快適かつ働きがいのある職場環境

快適に業務遂行ができるよう、サテライトオフィスの活用や職場でのフリーアドレス化を積極的に導入しています。また、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)に沿った制度整備に注力しています。

JUKIの人事制度



快適かつ働きがいのある職場環境

健康経営

企業風土の醸成

中期経営計画

重点施策	取り組み内容	目標値	女性管理職比率 (%)
多様な人材の活用・活躍推進	①女性の活用・活躍拡大 ②戦略分野へのアロケーション ③ナショナルスタッフの活用・活躍拡大	10%	2022年度: 6.3% 2025年度: 10%
業績・成果対応の処遇見直し	①人事処遇制度のグローバル展開 ②競争力のある処遇水準の見直し		
学び直しによる人/組織のレベルアップ	①学び直しコンテンツの拡充と全員履修の推進 ②重点領域における人材強化(営業/開発/DX/IT人材の拡充)		
働きやすい環境整備	①ダイバーシティ推進による組織活性化 ②働き方改革、やりがい推進、人材教育		

全管理職に対する女性管理職比率
*対象: 本社、大田原工場、JUKIオートメーションシステムズ㈱、JUKIテクノソリューションズ㈱

TOPICS

全社員の「学び直し宣言」と展開

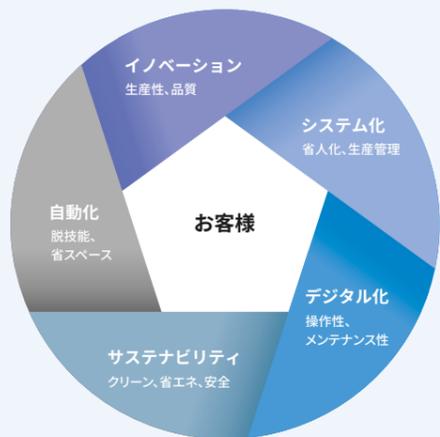
2022年秋より、社員の主体的な学び直しへの取り組みを目的にWebセミナー、eラーニングを活用し、DX、ダイバーシティ、組織マネジメントなど、様々なプログラムを提供しています。また、学び直しに活用できるノウハウ集を定期的に配信し、意欲を醸成しています。継続的な学び直しを通して、各人の能力、スキル、キャリア向上を実現し、行動改革を促します。



役員・幹部向けDX研修会(サプライチェーン改革)の実施

全グループ会社の工場長、社長などの幹部クラスを対象としたDX研修を実施しました。この研修は、生産・営業といった機能別の組織がワンチームとなり、サプライチェーンにおける気づきをカードに書き出しツリーにして共有しました。アナログな方法ではありますが、改めてJUKIの理想と問題を整理する良い機会となりました。このような研修会を2022年より開始し、これまで4回開催しています。





ビジョン

お客様の「ものづくり」における困り事の解決手段を次々と生み出す集団

強み

- コア技術をベースにした高い品質と性能の両立
- 3現主義による徹底したリサーチに基づく技術の創出力
- IoT、AIなど最先端技術との融合
- メカ、エレキ、ソフトの多様な人材力
- 世界初技術へのDNA

2022年度の主要な取り組み

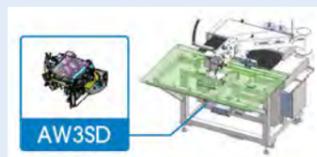
スピーディな開発と品質向上を目的としたモジュラー設計の取り組み

7種類の工業用ミシンを対象にモジュラー化手法を取り入れた設計を進めています。主軸、押え上げなど44モジュールを対象に試作、評価を行い、新製品への搭載を目指します。モジュラー設計は、あらかじめ準備したユニットやアセンブリを組み合わせるボトムアップ型の設計手法で、仕様の共通設計による工数や部品数の削減、品質の安定化、開発リードタイムの大幅な短縮につながります。モジュラー設計手法を確立し、市場の要求に迅速に対応する開発体制を確立します。



ノンアパレル向けの新会社における共同開発機1号機の開発

ノンアパレル向けの縫製機器で強みを持つ三菱テクニカ(株)〈三菱電機(株)100%子会社〉とJUKIのノンアパレル関係部門が統合し、JUKIテクノソリューションズ(株)を2022年7月に設立。旧・三菱電機の電子パターン縫いミシン(PLK-Jシリーズ)にJUKI固有技術の下糸自動糸巻供給装置を後付けできる仕様を開発し、全回転2倍釜仕様の4機種種のミシンで展開します。双方の技術融合に取り組み、自動車業界などのお客様に向けた製品の開発、スマート化に取り組みます。



AW3SD

AW3SD

AW3SD

AW3SD

AW3SD

AW3SD



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

安西 洋

JUKIは中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”で、お客様に「感動」と「安心」をお届けできるソリューションパートナーをビジョンとして掲げました。この実現へ向け、お客様起点で現在(顕在)および将来(潜在)の課題を抽出し、社会課題や技術進化も踏まえ、その解決を図るソリューションとしての製品・サービスの実現と提供に取り組んでいます。

この一環として、開発各部門にて事業・分野ごとの技術ロードマップを策定しました。将来の製品に必要な課題技術を明確化し、製品設計に先立って技術確立に取り組むプロセスを強化しています。この中では、自動化・脱技能化・IoT対応といったスマート化技術に加え、CO₂排出削減や低振動・低騒音などSDGs対応技術も重点領域として掲げています。

また、2022年7月には三菱電機株式会社との合併でJUKIテクノソリューションズ(株)を発足、自動車分野ほか高い品質が求められるノンアパレル領域の強化が実現しました。製品面・営業面の拡充に加え、技術面でもこれまで三菱電機グループで培ってきた高い制御技術を引き続き進化させるとともに、工業用ミシン全般や他事業の領域へも展開し、技術と製品の強化を進めます。

リスクと機会

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

中期経営計画

重点施策	取り組み内容	目標値 新製品売上高比率 (%)
SDGsへの取り組みの強化	①カーボンニュートラルの取り組み強化として、消費電力30%レス技術の構築 ②オイルレスへの取り組みとSDGs材料導入アプローチ ③音と振動の構想CAEのさらなるデータ蓄積と製品展開	2022年度 23% 2023年度 33% 2025年度 40%
お客様の工場のスマート化	①先端技術やロボットを活用した自動化の推進 ②JaNetsの活用範囲の拡大 ③お客様の生産デバイス(形態)変化への対応	
JUKI開発の効率化	①共通化、モジュラー化、少部品化による開発の効率化 ②コスト実現力の強化による製品コストの低減	
知財戦略とデザイン戦略の実行/推進	知的財産戦略 ▶P.52に掲載 デザイン戦略 ▶P.53に掲載	

発売から3年以内の製品を「新製品」として、その売上高が全体の売上高に占める割合を示した目標値です。既存製品の改善・バージョンアップ、アライアンスも含めた新技術の創出など、お客様に寄り添ったイノベーションに注力し、新製品売上高比率を向上させます。

TOPICS

JaNetsとハンガーシステム連携によるフレキシブルな生産の構築

お客様工場を生産性の高い、人と環境に優しいスマートな工場に進化させていただくための活動の一環として、デジタルミシン・JaNetsシステムと連携する生産管理設備「ハンガーシステム」を市場展開しています。生産性・品質の向上はもとより、人の働き方、変種変量生産にもフレキシブルに適用するライン構築ができます。

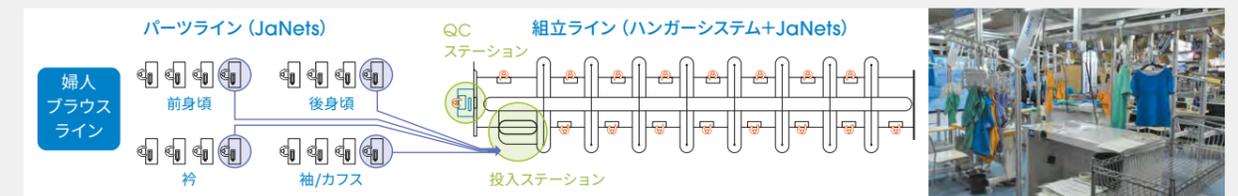
JUKIのハンガーシステム

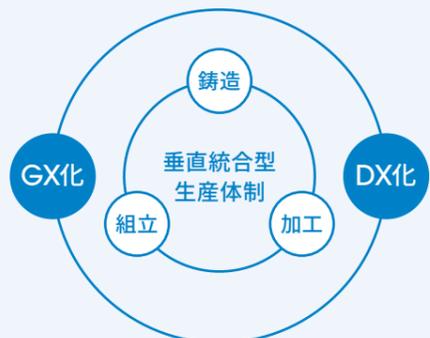
縫製工場の工程間自動搬送システムです。組立縫製工程における一連の流れを複数のハンガーで吊り下げ、レーンでつなぎ自動搬送する装置です。衣料品を構成する各布地パーツが手元に配送されるため、取り回しや手渡しの手間が省けます。ハンガーに取り付けられたRFIDタグにより、トレーサビリティやオペレータ個人個人の生産性と設備稼働の管理ができます。また、QCステーションでの検品で発見された不良品は、ハンガーシステムを活用し担当のオペレータに直に戻すこともできます。

デジタルミシン+JaNets+ハンガーシステムの連携

前工程のパーツ縫製を含めて全縫製工程での生産進捗や生産稼働管理による課題の見える化が図れます。また、デジタルミシンの活用によりシステムと設備の通信が可能になり、労力を要する生産アイテムの変更もデジタルミシン・JaNets・ハンガーシステムの連携により容易にできます。

*JaNets:Juki Advanced Network systemの略。JUKIの縫製管理システムソフト





市場に応じたグローバルな生産戦略

ビジョン

サプライチェーン分断リスクを回避し、お客様への安定した製品供給を実現

強み

- JUKIグループ内での鋳造、加工、組立の一貫生産体制
- デジタル生産など、独自の生産方式を生み出す生産技術力
- 永年のQCサークル活動に基づく「改善」意識のDNA
- 国内外の生産拠点の連携力



常務執行役員
生産センター担当

橋本 圭一

JUKIは、鋳造・加工・組立までの垂直統合型生産体制をコアコンピタンスの一つとして、“ものづくり”の進化に取り組んでいます。そのために、グローバルな生産戦略の再構築と工場のDX^{*1}化、GX^{*2}化を強化しています。

グローバルな生産戦略の再構築については、ますます顕在化する地政学リスクによるサプライチェーンの分断リスクを最小化し、かつ市場の地理的変動を踏まえた顧客への供給体制を再編し、部品の現地調達を拡大することによる地産地消をさらに推進します。

DX化に向けては、自動化推進センターをさらに拡充し、先端技術を積極的に活用することにより生産技術力の強化を図るとともに、グループ工場間での横展開を行います。

GX化は、JUKIグループが推進しているSDGs経営を支える重要な要素の一つとなります。その一環として、カーボンニュートラルの取り組みにおいては、再生可能エネルギーの導入、高効率設備への切り替え、省エネ活動の水平展開を推進してまいります。これらの活動を強力に進めていくために、国内の知見者を集めた“省エネ推進チーム”に海外工場の知見者を加えた機能に拡大し、グローバル全工場で行います。

*1: Digital Transformation *2: Green Transformation

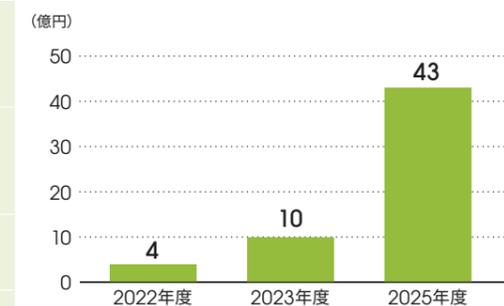
リスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 米中貿易摩擦などによる中国での生産 ● (自社)国内拠点社員の高齢化、新規社員の採用難 ● CO₂排出抑制の生産ニーズ ● 主要部品不足(半導体等)による調達コスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの分断と物流の混乱を背景にした新たな生産拠点戦略 ● IoT、AI、5Gなどの技術革新と生産工場での実用化 ● CO₂排出抑制のニーズによる生産革新

中期経営計画

重点施策	取り組み内容
部門横断での各拠点のスマート化の推進	①グループ拠点の生産技術連携でのスマート化推進 ②先端技術の積極活用によるノウハウ構築と水平展開
品質の安定化とFコスト(製造失敗コスト)の低減	▶P.51に記載
調達安定化とコストダウン推進	▶P.50に記載
SCM分断リスク対応および販売市場動向に連動した生産拠点戦略推進	①並行生産体制の構築(ベトナム工場拡張) ②グローバル生産体制の見直しによるお客様への納品リードタイムの短縮
カーボンニュートラル実現に向けた対応の強化	①再生可能エネルギーの導入推進 ②設備投資計画に沿った高効率設備への切り替え ③省エネの取り組みの水平展開 ④メンバーのスキルアップ、水平展開のできる人材の育成

目標値 自動化推進効果(累計)



工場の自動化などのスマート化を進め、省人化、スペースの効率化、ムダ・ロスの排除に取り組めます。目標値の数値はこうした付加価値拡大の効果費用です。

2022年度の主要な取り組み

JUKIベトナムに新工場(第5工場)を増設

JUKIベトナムの5つ目の建屋として、第5工場を増設。ベトナムにおける縫製機器の生産機種を拡大し、グローバルでの製品供給体制を再編しました。地政学リスク、サプライチェーンの分断リスク、お客様市場の地理的変動などに並行生産体制で対応します。



省エネ活動

再生可能エネルギーの導入や高効率機器、設備への更新、省エネ推進チーム(2021年11月組成)の活動によりCO₂排出削減を推進しています。

CO₂排出量 2022年度計画比 96%達成

- ①太陽光発電導入
- ②CO₂削減活動報告会の開催
- ③高効率機器・設備更新
- ④外部活用による省エネ診断の実施
- ⑤排熱利用による省エネ



TOPICS

三菱電機グループ開発の工業用ミシンをJUKIにて生産

JUKIと三菱電機(三菱電機100%子会社)は、2022年7月に工業用ノンアパレルミシン分野での開発・販売を統合し、JUKIテクノソリューションズ(株)を設立。製造面での協業として、ノンアパレル用ミシンの生産に強みを持つJUKI松江(株)にて、「PLK-Jシリーズ(三菱電機開発/現・JUKIブランド製品)」の生産を2023年10月から開始します。JUKI松江は、自社設備のマシニングセンターや自動化設備設計力を生かし、当生産においてもスピーディーかつフレキシブルに対応します。



JUKI産機テクノロジーにおける自動化の推進

産業装置製品の生産およびグループ事業の中核工場であるJUKI産機テクノロジーでは、工場の自動化やDX化の取り組みを推進しています。マウンタの部品製造において、これまで手作業で行っていたバリ取りや仕上げ作業を、多関節ロボットを活用し自動化する装置を内製し、省人化・品質安定・生産性の向上を実現しました。また同社が運用する3工場間の生産計画を同期化するシステムを導入し、リードタイム短縮や計画立案工数削減につながりました。



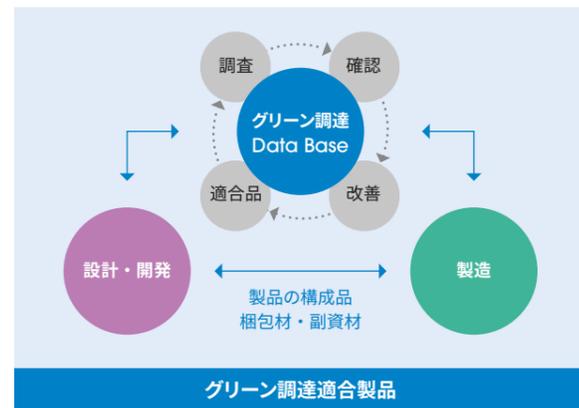
事業基盤 調達

調達活動の基本方針

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

「法律・コンプライアンスの遵守」

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



「共存共栄」

お取引先とは積極的にコミュニケーションを図り、信頼関係を深め、ともに成長しながらものづくりを行っています。その一環として、定期的「協学会研修会」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お取引先組合（JUKI協同組合）の40周年を記念して、1992年贈られた「共存共栄」の碑

「公平・公正な評価・選定」

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

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

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

納入部品の品質の強化

JUKIでは、製造品質再点検の取り組みを進めています。その一環として、国内外の主要なお取引先にご協力をいただき、技術面、管理面での「監査」を実施しています。改善点が発見された場合は、PDCAを回し、無検査率を高めます。このような取り組みを通じて、お取引先とのコミュニケーションを深め、納入部品のさらなる品質の強化や長期的な信頼関係を構築します。



中期経営計画

取り組み内容

「調達安定化とコストダウンの推進」を図ります。

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

TOPICS

研修会の実施

2022年11月の品質月間に3密を避けるためWeb会議ツールを活用し、JUKI協学会研修会を開催しました。研修会ではコロナ禍の中、JUKI生産工場のスマート化や製造品質再点検の取り組みについて報告しました。



▲JUKIの経営を取り巻く3つの事業環境（中国のゼロコロナ政策、材料不足とコストの上昇、グローバルな物流網・サプライチェーンの分断）等について共有

事業基盤 品質管理

品質管理の基本姿勢

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

品質5カ条

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

品質-安全-安心-品質5カ条

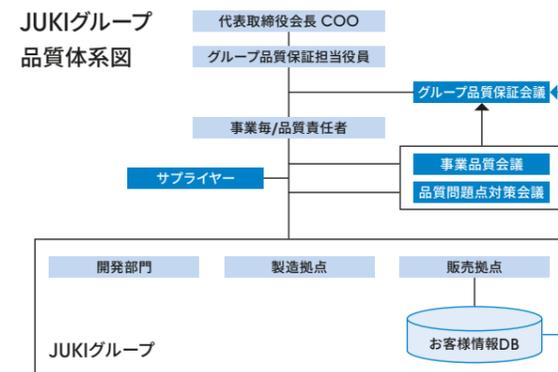
1. 私たちは、製品・サービスの提供にあたり、法律やルール、お客様との約束を遵守します。
2. 私たちは、製品・サービスの品質において、お客様の安全と安心を最優先します。
3. 私たちは、常にお客様の声を誠実に受け止め、たゆまぬ品質向上の努力を続けます。
4. 私たちは、5ゲン主義に基づき品質を高め、お客様の信頼を獲得し事業を成長させます。
5. 私たちは、製品・サービスの品質向上を通じ、社会の持続可能な発展に貢献します。



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

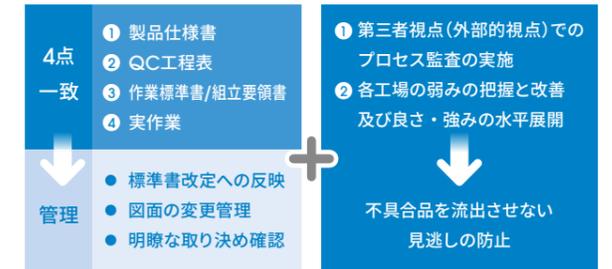
品質管理体制

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



「良品生産」の強化

製造工場において、「良品100%出荷工場」を実現し、お客様からのクレームをゼロにする取り組みを進めています。JUKIでは、2019年から基本的な4つのステップを徹底して一致させる4点一致活動を推進しています。2022年度からはさらなる改善と4点一致の精度向上のために、第三者視点でのプロセス監査を導入し、単独点検からの領域の拡大を図りました。



中期経営計画

取り組み内容

品質の安定化とFコスト（製造失敗コスト）の低減に取り組みます。

～ReactiveからProactiveへ～をスローガンとして、「受け取らない」「作らない」「見逃さない」をテーマに品質再点検活動を実施。

- ①取引先評価による納入部品の品質向上
- ②客観的視点での工程再点検活動（拠点間クロス監査）

TOPICS

11月「品質月間」の取り組み

2022年は品質月間テーマを「新たな社会に於ける顧客価値創造のレベル向上「6X(6つの変革)」による事業価値・社会価値の実現」として、品質月間前に社長、そして品質担当役員からのメッセージを配信し啓発を図りました。11月には、全グループ会社をWebでつないで開催する改善事例発表会JGQMF（JUKI GLOBAL QUALITY MANAGEMENT FORUM）を行い、好事例の水平展開を図っています。



▲2022年度JGQMF

JUKIにおける知的財産戦略の考え方



知的財産戦略部長
上田 恭之

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

知的財産の蓄積と活用(攻め)

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

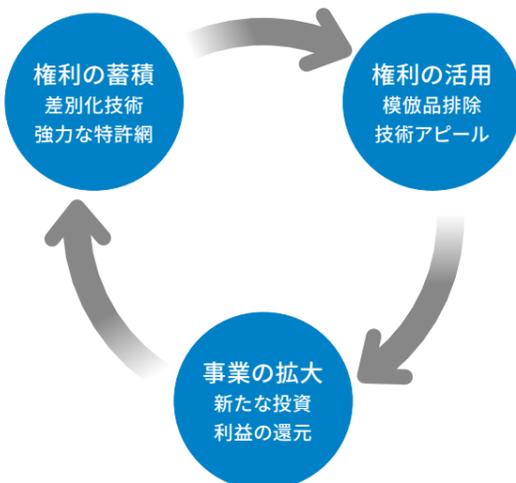
また、模倣品に対しては警告や法的手段を通じて適切に排除することによりブランドイメージの維持、向上に努めています。このような活動の成果として2018年には登録商標「JUKI」が中国において馳名商標として認定され、より一層強い法的保護を受けられることになりました。

第三者の権利の尊重(守り)

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

成長の循環

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



中期経営計画

取り組み内容

①権利の蓄積強化

- ・経営戦略/事業戦略に沿って、システム関連技術や自動化技術など将来的に成長が期待されるカテゴリを重点テーマとして設定し出願強化に取り組めます。
- ・設定した重点テーマにおいては、単発の特許出願だけでなく件数目標を設定して様々な観点からの特許網を構築し技術を守る取り組みを行います。
- ・保有する権利全体としては、陳腐化した権利を積極的に処分し新規発明への投資を強化することにより保有権利の価値向上に取り組めます。

②保有権利の活用

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

TOPICS

特許権、意匠権、商標権による多面的な製品の保護

「2022年グッドデザイン賞」を受賞した家庭用コンピュータミシン HZL-UX8は、縫いの楽しさ・心地よさを体感できるスマホライクな操作とダイヤル操作を融合したUI/UXを実現したミシンです。このHZL-UX8においては、特許権、意匠権、商標権の知財ミックスにより競争優位性を確保する取り組みを行っています。



JUKIにおけるデザイン戦略の考え方



デザイン戦略部長
櫻井 誠二

JUKIは、ブランド価値をさらに高めるため2022年10月にデザイン部門を新設し、「商品・サービスのイノベーション創出」と「ステークホルダーへのブランド訴求」を加速させ、長期ビジョンであるモノコトづくり企業を目指して取り組みを進めています。デザインが『ブランド』と『イノベーション』の両輪で企業競争力の向上に寄与できると考えています。近年、デザインは技術や経営の分野にもデザイン思考や顧客体験(ユーザーエクスペリエンス・デザイン)が取り入れられており、JUKIでは顧客や社会との接点を拡大させ、困り事や新たな発見を可視化することを基本にデザイン戦略を推進しています。

活動方針

- ①顧客・社会と技術をつなぎ、コト体験の創出をリードする
- ②使用現場の理解を自ら行い、困りゴトを共有し改善をリードする
- ③ステークホルダーに非商品の顧客体験を提供する
- ④未来の顧客や社会を創造し、新たな価値を探索・提案する

中期経営計画

取り組み内容

① 製品デザイン

JUKIらしさを再定義し、「人との協働・人にやさしいデザイン」をコンセプトに外観と使いやすさをより高い次元で実現することを目指します。JUKIは製品やシステムを使用される人・使用される現場/環境を起点にイノベーションの創出に取り組めます。

- 製品デザイン戦略推進
- UX開発プロセス構築
- 気配りのある使いやすさの向上

② XR技術開発

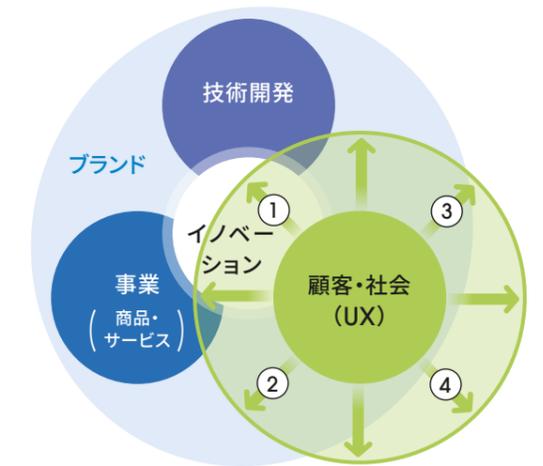
製品開発段階からマーケティングに至るまでAR・VRなどのXR技術を活用し、バリューチェーンでの変革(DX)に取り組めます。

- 3DCADデータのマルチ活用
- バーチャル・プロトタイプ開発
- 販売への活用による顧客体験の向上

③ ブランドデザイン

創立85年を迎えたブランド資産をステークホルダーにわかりやすく伝え、JUKIの存在価値に共感をもってもらい、次の時代へとつながるブランド価値向上に取り組めます。

- ブランド・マネジメントの強化
- ブランドストーリーの発信
- ビジョン・経営戦略の視覚化



TOPICS

AR360°Viewerでより製品イメージを容易に

JUKIの工業用ミシンのホームページの製品カタログに二次元コードによるAR(拡張現実)表示に加え、ブラウザ上で製品の3D表示を追加しました。これにより、お客様は製品をあらゆる角度から見ることで製品のサイズ感や設置場所の確認を容易に行うことが可能になりました。



バーチャルショールームで新製品への期待感を高める

電子部品実装技術の総合展示会「JISSO PROTEC」において、特別なお客様に発売前の「マウンタ LX-8」のバーチャルショールームを体感していただきました。VRゴーグルを使用し、実寸サイズのLX-8の特長や性能を体感することで、製品の魅力の訴求やお客様の期待感を高めることができました。



職業用ミシンのカスタマージャーニーマップ活動

多くのお客様に愛用いただいているJUKIの職業用ミシンのユーザーエクスペリエンス(顧客体験)のさらなる向上を目指し、カスタマージャーニーマップ活動に取り組んでいます。イノベーションの創出は顧客が起点になることから、実際に使用する現場において縫製作業を時系列で見える化し、コト発想につながる問題解決、アイデアの実現に取り組んでいます。



環境負荷の低減



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

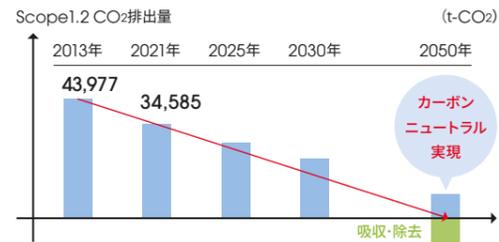


総務部長
兼 SDGs推進室長
山田 隆士

カーボンニュートラルの実現

JUKIグループは、気候変動をはじめとした地球環境への対応として、CO₂排出量を指標として、2050年のカーボンニュートラルの実現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、CO₂排出量を2013年度比で2025年度は37%、2030年度を50%削減することを中期目標としました。事業全体での省エネ活動の推進や生産設備の脱炭素化の推進とともに、再エネ発電設備や蓄電池、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。

CO₂排出量削減目標 (Scope 1.2)



Scope 1+Scope 2

サプライチェーン、ライフサイクルにおける「カーボンニュートラル」の取り組み

調達/物流	<ul style="list-style-type: none"> ●グリーン調達の強化 ●リサイクル材の使用率向上 ●調達時の物流方法の改善
開発	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ製品の企画・開発のさらなる推進 ●環境負荷の少ない材料の活用 ●製品の重量・サイズのコンパクト化
生産	<ul style="list-style-type: none"> ●より低炭素な燃料、水素やバイオマス、合成燃料などへの転換 ●使用燃料の非石化燃料化 ●より効率の良いスマートな生産方法の確立
建物環境/働き方	<ul style="list-style-type: none"> ●建物内で使用する機器の省エネルギー化製品への置き換え ●太陽光パネルの導入推進 ●働き方改革・業務改革による効率化向上 (RPAの推進など)

環境に配慮した製品の開発

2022年度認定ECO PRODUCTS

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

工業用マシン



半回転釜下系自動糸巻供給装置 (後付け用)
AW-3S

家庭用マシン



自動糸調子・イージースレッダー採用
2本針 4本糸差動送り付き
オーバーロックマシン
MO-3000

産業装置

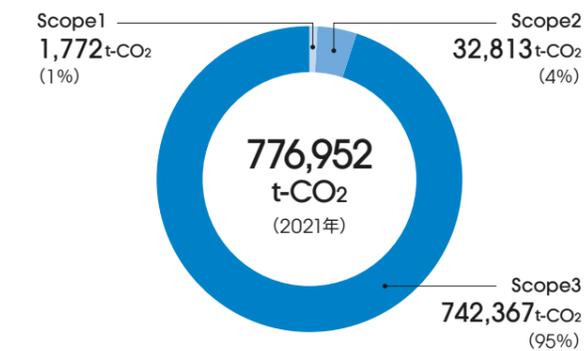


マルチタスクプラットフォーム
JM-50

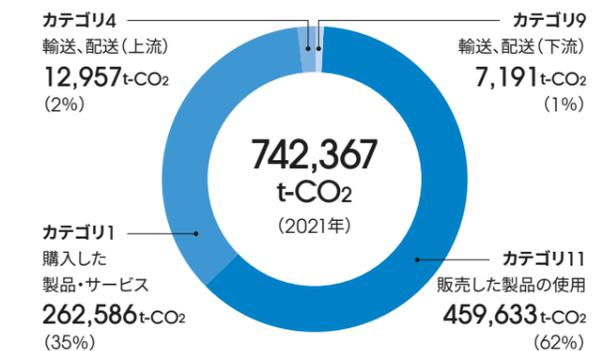
サプライチェーン全体 (Scope 3) のCO₂排出量の算定

JUKIグループは、2021年度のScope 3 (Scope 1.2以外の、原料調達・物流・販売などバリューチェーンで発生する、自社の事業活動に関連した排出) について、2022年度よりその算定を開始しました。事業構造上、CO₂排出の大部分を占めるのはカテゴリ1 (購入した製品・サービス)、カテゴリ4 (輸送、配送 (上流))、カテゴリ9 (輸送、配送 (下流))、カテゴリ11 (販売した製品の使用) での排出であり、中でもカテゴリ11での排出量が最も大きくなるため、前記4つのカテゴリの調査を優先して実施しました。その結果、JUKIグループのCO₂排出量 (Scope 1.2.3の合計) はScope 3が全体の約9割超を占めていることがわかりました。環境性能を高めた製品の開発・供給を通じ、Scope 3の削減に努めていきます。

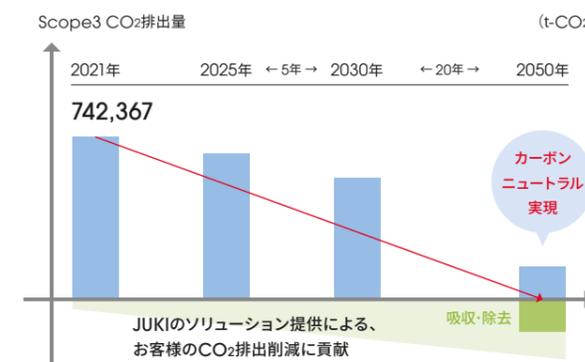
Scope別CO₂排出量



Scope 3カテゴリ別実績割合



CO₂排出量削減目標 (Scope 3)



※2050年に「吸収・除去」および「JUKIのソリューション提供による、お客様のCO₂排出削減貢献」を含め、カーボンニュートラルを実現

Scope 3カテゴリ

■: JUKIのCO₂排出の大部分を占めるカテゴリ

1	購入した製品・サービス
2	資本財
3	Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動
4	輸送、配送 (上流)
5	事業活動から出る廃棄物
6	出張
7	雇用者の通勤
8	リース資産 (上流)
9	輸送、配送 (下流)
10	販売した製品の加工
11	販売した製品の使用
12	販売した製品の廃棄
13	リース資産 (下流)
14	フランチャイズ
15	投資

再生ビジネスによる廃棄物抑制の取り組み

JUKIグループは、再生ビジネス“JUKI Green Rewards Program”[※]の展開により廃棄物を抑制しサーキュラーエコノミーの実現に向けた取り組みを実施しています。お客様にて使用した当社製品を回収し、当社独自の技術で再生を実施。その後当社で再生した機械を“再生品”として、お客様に提供することで、循環型ビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

※ JUKI Green Rewards Program
“JUKIはお客様が本来廃棄予定である商品を回収/再生し提供するサービス = プログラムを実施”





TCFD提言に基づく情報開示

JUKIグループは、製品開発、生産活動、事業活動におけるCO₂排出削減の取り組みをこれまで以上に高め、2050年までにカーボンニュートラルを実現することをコミットメントするとともに、2022年7月、金融安定理事会により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、TCFD提言への賛同企業により組織される「TCFDコンソーシアム」への参画を表明しました。



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

ガバナンス

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

戦略(シナリオ分析)

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

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

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

〈参照したシナリオ〉

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

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

〈参照したシナリオ〉

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

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

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

気候関連リスクと機会

シナリオ	リスク/機会	時間軸	事業における影響	対応策	財務影響度
1.5°C	移行リスク	政策/規制	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●環境性能(特に省エネ)の高い製品の企画・開発のさらなる推進 ●環境負荷の少ない材料の活用(グリーン調達の強化、リサイクル材の使用率向上等)の促進 ●製品の重量・サイズのコンパクト化等による原材料使用の効率化 	中
	評判	短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンニュートラル実現への取り組みの計画的かつ着実な推進 	小
1.5°C	機会	市場	<ul style="list-style-type: none"> ●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CO₂排出削減に貢献する製品・サービスに対する需要が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様工場のスマート化、省エネ工場へのサポートやコンサルティング等、生産性や省エネ性能を高める製品・サービスの提供 ●中古機器ビジネスの深化、販売後の製品や部品のリサイクルシステムの構築 	大～中
		短期～長期	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●需要増に対応可能な生産設備の維持による計画的な生産の継続 	中

シナリオ	リスク/機会	時間軸	事業における影響	対応策	財務影響度
4°C	物理的リスク	急性	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンを含めた事業継続対策 (BCP) の強化 	中

〈時間軸〉短期:5年程度、中期:10年程度、長期:10年超

リスク管理

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

指標と目標

▶P.54、P.55「環境負荷の低減」に掲載しています。

社会課題の解決

雇用機会の創出



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

開発途上国の雇用機会の創出

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

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

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



さまざまな人材の社会参加推進



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

eラーニングメニューの開発と提供によるワーカーの育成

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



縫製オペレーター向けeラーニング

社員の育成につながる点検サポートシステムの提供

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

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



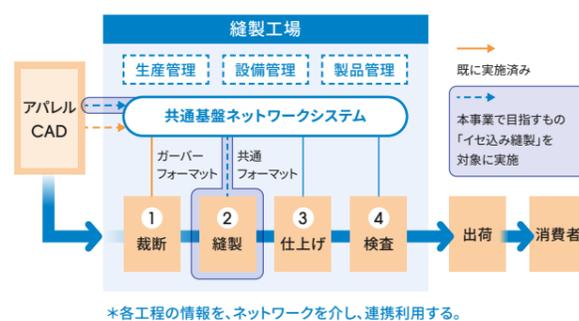
点検や日々のメンテナンスを画像で説明

ミシンとCADの連携で難工程を簡便化する取り組みを推進

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

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

縫製工場ネットワークシステムイメージ図



引用元: (一財)機械システム振興協会

衣料廃棄ロス削減への貢献



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

自動化、デジタル化、ネットワーク化、コンサルティング力で適量生産を実現

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



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

古着や廃材、副産物を活用したアップサイクル活動の普及

役割を終えた古着や廃材を新しいものに再生する活動として「アップサイクル」に注目し、2021年より社内イベントとしてアップサイクル・アワードを開催しています。2022年は対象範囲を家庭用ミシンの製造・販売に関連するグループ会社に拡大して実施し、アメリカ・ヨーロッパ・ベトナム・中国・日本から約60名(9チーム)が古着の「アップサイクル」を披露しました。衣料廃棄ロスへの関心、削減につながる活動として、この活動をさらに拡げる取り組みを進めます。



▲発表会。古着をベースとした1点物のリメイクブランドを手がけるデザイナーの鈴木ゆうみさん(左上)に審査員、アドバイザーの協力をいただいた

労働安全衛生の確保



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

安全でクリーンな縫製工場へ

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



電子産業の生産性向上による技術革新支援



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

実装工場における前後工程インフラの改良

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



役員紹介 (2023年7月1日現在)

取締役



清原 晃

代表取締役会長CEO 兼 COO
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

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



内梨 晋介

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

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

取締役(社外取締役)



長崎 和三

社外取締役
(独立役員)
指名・報酬諮問委員会委員

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



堀 裕

社外取締役
(独立役員)
指名・報酬諮問委員会委員長

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



渡辺 淳子

社外取締役
(独立役員)
指名・報酬諮問委員会委員

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

取締役会の構成 取締役のスキルマトリックス

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

監査役



鈴木 正彦

常勤監査役

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



田中 昌利

社外監査役
(独立役員)

1983年4月 裁判官任官
2006年4月 裁判官退官、弁護士登録
(第一東京弁護士会)
2006年4月 長島・大野・常松法律事務所入所
パートナー弁護士
2008年3月 特許庁審判参与(現任)
2008年10月 産業構造審議会臨時委員
2010年10月 独立行政法人工業所有権情報・研修館監事
2011年6月 当社監査役(現任)
2016年4月 早稲田大学大学院法務研究科教授
(任期付)
2022年1月 乾門法律事務所 代表弁護士(現任)
2022年2月 産業構造審議会臨時委員



二瓶 ひろ子

社外監査役
(独立役員)

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

執行役員

永嶋 弘和

副社長執行役員
産業機器 & システムユニット長 兼 産業装置
カンパニー長 JUKI オートメーションシス
テムズ(株)代表取締役社長 COO 検査・計測
ビジネス事業部長 兼「品質保証担当」兼
東京重機国際貿易(上海)(株) 総裁 兼 JUKI
SMT ASIA CO.,LTD 取締役会長

二瓶 勝美

専務執行役員
「事業センター(縫製機器 & システムユ
ニット) 副担当(西南アジア・中東・中南
部アフリカ、東南アジア・オセアニア地域
所管)」 [インド駐在] 兼 縫製機器 & シス
テムユニット アジアグローバル営業本部長
兼 JUKI INDIA PVT.LTD. 取締役会長 兼
JUKI SINGAPORE PTE.LTD. 取締役会長

新田 実

常務執行役員
縫製機器 & システムユニット長 兼 ノンパ
レルカンパニー長 兼「事業センター(縫製
機器 & システムユニット)担当(米州・欧州・
CIS・北部アフリカ地域所管)」兼 JUKI テク
ノソリューションズ(株)代表取締役社長 COO 兼
JUKI CENTRAL EUROPE SP. ZO.O. 取締
役会長 兼 JUKI ITALIA S.P.A. 取締役会長

阿部 裕

常務執行役員
「事業センター(縫製機器 & システムユニ
ット) 副担当(中国所管)」兼 重機(中国)
投資(株) 執行役員 兼 総裁(販売) 兼 JUKI
(HONG KONG) LTD. 取締役会長

石橋 次郎

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

松本 潔

常務執行役員
「グローバル コ・オペレートセンター(経営
企画部、総務部、人事部、情報システム部、
コーポレートコミュニケーション部) 担当」
兼 生産センター生産拠点戦略プロジェクト
担当

安西 洋

常務執行役員
「開発センター担当」兼「グローバル コ
オペレートセンター(経営企画部(アライア
ンス)、デザイン戦略部)担当」兼 JUKI オ
ートメーションシステムズ(株)常務執行役員「開発
センター担当」兼 JUKI テクノソリューション
ズ(株)取締役常務執行役員 開発センター長

橋本 圭一

常務執行役員
「生産センター担当」兼 生産企画部長

コーポレートオフィサー

井上 健

イノベーション・技術開発部長 兼
「技術企画・管理部担当」

武田 友泰

CDO 兼 情報システム部長
※CDO:チーフデジタルオフィサー

貫井 邦夫

(グループ会社担当)
重機(中国)投資(株)本部総経理

中尾 憲二

「生産センター副担当」兼
自動化推進センター長 兼 生産技術部長

植草 敬一

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

塚野 朗

人事部長

鈴木 将義

(グループ会社担当)
JUKI会津(株)代表取締役社長 兼 グループ事業
カンパニー営業部会津分室長 兼 (株)鈴民
精密工業所 取締役会長(営業管掌)

鈴木 康之

縫製機器開発部長 兼
縫製アライアンス企業担当

山中 敏幸

(グループ会社担当)
JUKI SINGAPORE PTE.LTD. 取締役社長
(ベトナム・インドネシア・タイ地域所管) 兼
縫製機器&システムユニット アジアグローバ
ル営業本部アパレル営業部長 兼 IoTプラ
ットフォーム機器&システムユニット事業企画部
担当部長 兼 JUKI (THAILAND) CO.,LTD.
取締役社長

南 大造

財務経理部長

須藤 秀哉

(グループ会社担当)
JUKI産機テクノロジ(株) 代表取締役社長

粟崎 仁紀

(グループ会社担当)
JUKI AMERICA INC. 取締役社長 兼
JUKIテクノソリューションズ(株)米州駐在

寒川 倫成

コーポレートコミュニケーション部長 兼
秘書室長

社外役員メッセージ



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

長崎 和三

社外取締役としての役割とコーポレートガバナンスの強化に向けて

生産および製造の専門家として培ってきた経験と知見を活かし、JUKIの中長期的な成長に貢献することが、ステークホルダーから期待されている役割だと認識しています。JUKIはコーポレート・ガバナンスの強化に力を入れており、今年から取締役会における社外取締役の比率が60%となり、社外の意見を取り入れる体制がさらに強化されています。より多様な意見を取り入れる努力をし、コーポレート・ガバナンスの強化に力を入れている点は評価できます。

新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”

今回の新中期経営計画(2023-2025)は、意欲的な目標を掲げて取り組んでいますので、この達成に向けて全社員が一丸となって取り組み、早く成長軌道に戻していただきたいと思ひます。中期経営計画の進捗チェックをしっかりと行い、目標に対して乖離が生じた場合はスピーディに軌道を修正することが必要であり、より早くアクションを起こすことで、中期経営計画の達成の確度が上がります。

JUKIグループの強み

JUKIは85年の歴史と伝統に基づく事業基盤があり、経営トップの強いリーダーシップがある中でしっかりと事業運営ができていくことが強みです。製品・サービス、技術力およびものづくりの力は他社と差別化できるものであり、JUKIの強みとなっています。工業用ミシンにおいては世界No.1のトップメーカーですが、事業環境が大きく変化しており競合会社との競争もますます激しくなっています。このような環境の中でトップを走り続けるためには、たゆまぬ努力とイノベーションが必要です。“さすがJUKI”と言われる製品・サービスをお客様に提供していくことが、JUKIがトップランナーとしてのポジションを堅持する唯一の方法だと思ひます。

サステナビリティへの取り組みについて

環境負荷低減のためのCO₂排出量削減や2050年のカーボンニュートラル実現は、高い目標だと認識しています。この目標を達成するためには、今からしっかりと削減計画を策定しJUKIグループ全体で取り組んでいかなければ達成することはできません。計画通りに削減していくことが極めて重要です。新中期経営計画にもしっかりと組み込んでいますが、昨年「サステナビリティ推進委員会」を立ち上げましたので、この組織が中心となってサステナビリティへの取り組みを牽引していただきたいと思ひます。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

堀 裕

ステークホルダーから期待されている役割とコーポレート・ガバナンス

社外取締役として常に意識していることは、株主等を代表する立場として、経営陣に対して厳しいことも付度せず率直に意見を述べることです。これは社外取締役に就任してから一貫して守ってきたポリシーです。今年3月から指名・報酬諮問委員会の委員長に就任し、株主等を代表した視点や考え方を経営に対して答申しています。現在の取締役会は、経営の状況や課題についてよく整理していますが、アフターコロナや業態の急変等において、経営環境が大きく変化していますので、取締役会をさらに活性化し変化に柔軟に対応するために喧々諤々の議論をして真の問題点を追及していくことがますます求められています。そのためには、お互いの意見をぶつけ合うことを恐れず議論をつくすことで、新たなイノベーションを創出することが可能になります。会社の問題点、課題について、私たち社外取締役も含め役員、社員全員が当事者意識を持って真因を追求していくことで、JUKIの持続的な成長が可能となり、企業価値向上が実現すると考えています。

新中期経営計画の課題と今後の取り組み

新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”は、昨年から議論を重ね策定しましたが、骨太に実行し2025年の目標を達成することが必要です。そのためには、3つの構造改革(付加価値構造改革、コスト構造改革、行動改革)をJUKIグループ一丸となって実践し成果を可及的に速やかに出すことが求められています。厳しい事業環境の中ですが、JUKIはこの中期経営計画を達成できる力が十分あると考えるので、当事者意識を強く持ってしっかりと取り組んでいただきたいと思います。

ESG経営の取り組み

ESG経営の実践が重要課題となる中、CO₂排出量の削減やカーボンニュートラルなどの環境負荷低減、ニューノーマル社会に適應した事業体制の再構築と社会への貢献、それを実現するためのコーポレート・ガバナンスとリスクマネジメントの強化は待たなしです。社外取締役としてこの観点から、積極的にESG経営の推進に関わっていきたくと考えています。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

渡辺 淳子

社外取締役就任

JUKIは、歴史と伝統、そして高い技術力を兼ね備えた素晴らしい会社というのが第一印象です。一方で、それが故に同じ考え方の人が多いという印象もあります。同質性の高い会社は、安定時には強いですが、現在のように変化が激しい時代には、異なる業種の経験や考え方をを持った異分子が経営陣にも混在していることが、まさにダイバーシティ(多様性)であり、新たなJUKIの価値を生み出すことに繋がると確信しています。

社外取締役としての抱負とコーポレート・ガバナンスの強化

社外取締役として、そんなJUKIの新たな価値創造をサポートすべく、経営トップに対しても疑問を正直にぶつけ、忌憚のない意見を述べるよう努めていきたいと考えています。JUKIは、素人の意見も、お客様の意見と同じように積極的に取り入れようとする姿勢があり、コーポレート・ガバナンスの仕組みが確立された開かれた会社だと感じています。

新中期経営計画“Growth & Transformation Plan 2025”について

私見ですが、中期経営計画には“7割の確実性”と“3割のチャレンジ”のどちらも必要だと思ひています。JUKIの新中期経営計画(2023-2025)は、かなりチャレンジングな内容ですが、これを達成するためには、着実にPDCAを回すことに尽きると考えています。また、変化が大きい時代ですので、途中でも勇気を持って随時計画を見直ししていくような柔軟性も必要だと思ひます。

JUKIグループの強みと今後のJUKIグループへの期待

JUKIは技術力のみで慢心することなく、常にお客様のニーズと自社の技術力を融合させるべく、不断の努力を積み重ねていること、そしてその“お客様第一主義”の思想が、トップから現場の担当者の方まで一貫して徹底されていることが強みだと認識しています。また、製品やサービス、ひいては会社カルチャーの発信力も強いと思ひます。

グローバル企業であるJUKIに今後期待することは、柔軟、かつスピーディにチャレンジをし続けることです。世界中の多種多様なお客様の多種多様なニーズに合った“世界初”の製品・サービスを、他社に先駆けて生み出してほしいと思ひます。

ESGの取り組み

コーポレート・ガバナンス

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

基本的な考え方

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

また、適時かつ正確な情報公開を通して、経営の透明性を高めてまいります。

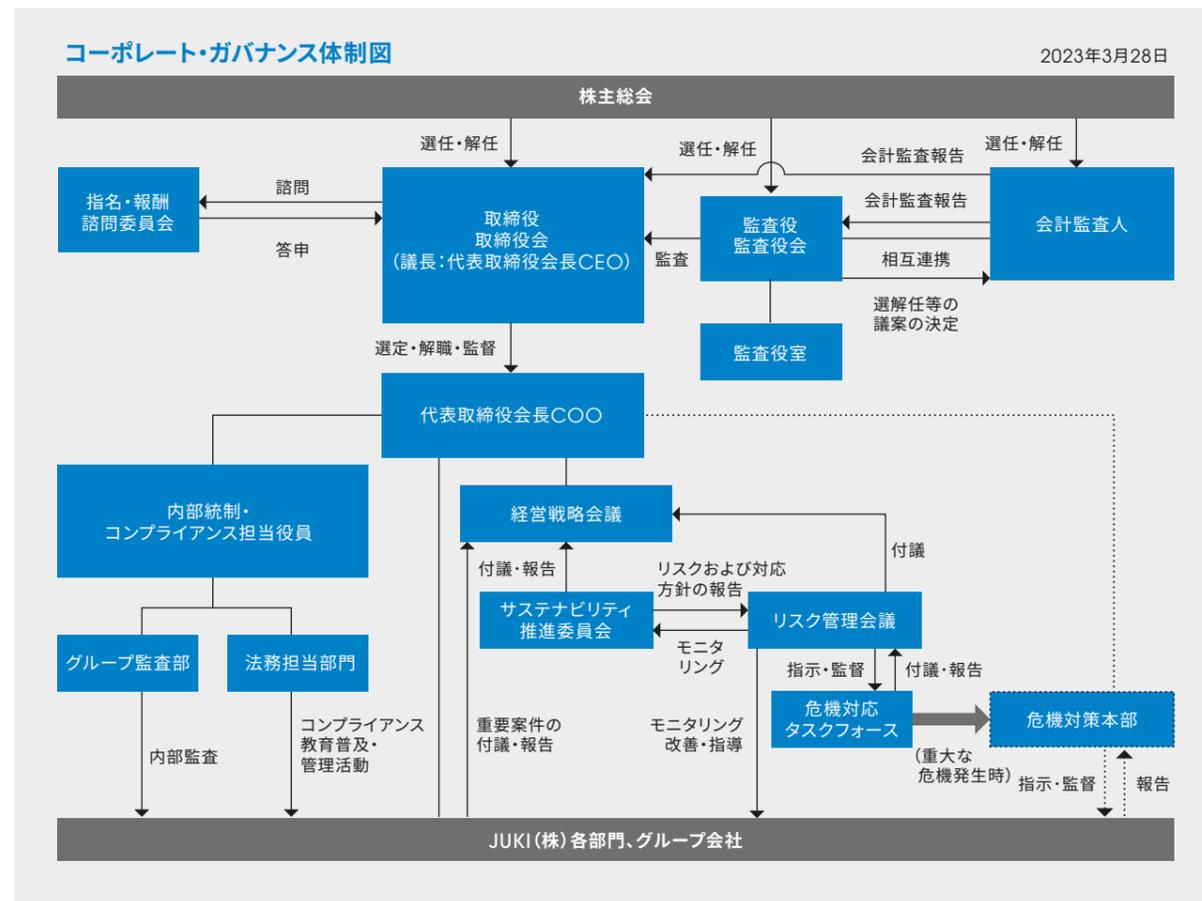
コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

取締役会は、取締役5名 清原晃（議長：代表取締役会長CEO）、内梨晋介、長崎和三（社外取締役）、堀裕（社外取締役）、渡辺淳子（社外取締役）で構成され、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行の状況を逐次監督しています。

取締役・監査役のトレーニング

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



監査役会

監査役会は、監査役3名 鈴木正彦（議長：常勤監査役）、田中昌利（社外監査役）、二瓶ひろ子（社外監査役）で構成され、監査役を補佐する組織として監査役室を設置しています。各監査役は監査役会で定めた監査方針、業務分担等に従い監査役監査を実施するとともに、取締役の職務執行を監査しています。

内部監査

当社の内部監査の組織としては、グループ監査部を設置しており7名で構成しています。その業務内容としては当社各部門およびグループ会社に対する業務監査を行っています。

指名・報酬諮問委員会

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

執行役員制度および幹部職制度

当社は執行役員制度および幹部職制度（コーポレートオフィサー（役付執行役員を除く執行役員に相当する幹部職））を導入し、業務執行の円滑化と責任の明確化を図っています。執行役員は、取締役長崎和三、堀裕、渡辺淳子を除く全取締役が兼任するほか、役付執行役員8名で構成され、コーポレートオフィサーは13名で構成されています。なお、コーポレートオフィサーを役付役員の後継者群として位置づけ育成していくとともに、若手社員の抜擢による活性化を図っています。

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

機関設計

機関の設計	監査役設置会社
取締役の合計人数	5名(社内2、社外3)
社外(独立)役員比率	60%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬諮問委員会

コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社の取締役会の運営状況は以下のとおりです。

- 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。

2022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、コロナ禍の状況を踏まえつつ、役員の見解交換を密に行う観点から議場出席での開催を主とし、状況に応じてWeb会議の開催も併用しながら実施しております。今回の「取締役会の実効性に関する分析・評価」を踏まえ、取締役会の資料についてさらにポイントを絞った配布資料とし審議時間等についてもさらなる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。

役員の報酬制度

取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針

基本方針

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

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

取締役の月額報酬は、年度ごとに職責を評価し決定するものとし、業績連動報酬(賞与)は、当社グループの収益力を示す重要な基準である連結経常利益を指標とし、各期の会社業績の達成状況および配当等を総合的に勘査し支給総額を算定した上で、各人の業績・成果を評価、決定し、毎年一定の時期に支給しています。また、譲渡制限付株式報酬は、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、年度ごとに職責を評価した上で職責に応じた数量の株式の割当てを決定いたします。当事業年度の連結経常利益は、11億6千3百万円でした。

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

「譲渡制限付株式報酬」の概要は以下のとおりです。

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

決定のプロセス

取締役の報酬等に関する決定プロセスは、取締役の報酬決定に係る機能の独立性・客観性を強化するために、独立社外取締役3名を含む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、代表取締役会長CEO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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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

- 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

- 「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。
- 「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。
- 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

- 執行役員制度および幹部職制度(コーポレートオフィサー(役付執行役員を除く執行役員に相当する幹部職))を執ることにより、取締役の職務執行権限の一部を執行役員・コーポレートオフィサーに移譲し、職務執行の迅速化に努める。
- 「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。
- 重要な意思決定事項については、「経営戦略会議」において審議を行い、代表取締役会長COOが決定を行う。
- 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。
- 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

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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

- 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。
- 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。
- 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

- 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。
- 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。
- 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

- 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

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

コーポレート・ガバナンス

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

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

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

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

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

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

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

監査役監査が実効的に行われることを確保するためのその他の体制

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

財務報告の信頼性を確保するための体制

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

運用状況の概要

2022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。

リスク管理体制

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

取締役職務の執行体制

- 「取締役会規定」「役付執行役員規定」「幹部職規定」「権限規定」および「組織規定」において、職務の執行が迅速かつ効率的に行われるよう努めています。
- 「経営戦略会議」を原則月2回開催し、重要事項にかかる迅速な意思決定を行っています。

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、半期に1回「グループ経営会議」を開催し、グループ会社の経営方針・経営計画の報告を行い、運用状況のチェックと調整を行いました。

内部監査

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

監査役活動に関わる体制

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

コンプライアンス

基本的な考え方

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

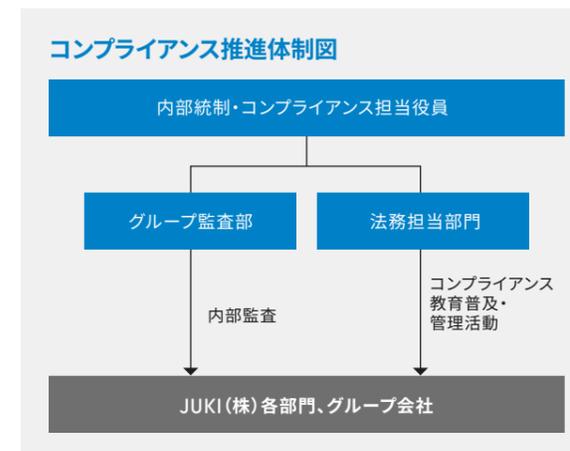
当社グループおよびその役員および従業員が適切な行動を選択する際の規範となる「JUKI企業行動規範」、「JUKIグループ社員行動規範」をはじめ、コンプライアンスに関する規定等を制定し、当該規定等に基づきコンプライアンス体制の維持、当社グループ役員および社員に対して啓蒙活動を行っています。

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

推進体制

当社は、取締役会にて、コンプライアンス体制の維持、改善やコンプライアンスに係る重要事項の意思決定を行っています。その体制下で、取締役社長は「内部統制・コンプライアンス」担当の最高責任者として、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。



内部通報制度

当社グループでは、コンプライアンス違反行為に係るリスクを吸い上げ未然防止に努めるとともに、発生した違反行為を早期に把握し、対応するため、社員相談窓口、コンプライアンス相談窓口を全グループ会社に設置しています。当社グループにおけるコンプライアンスおよび経営、業務遂行に支障をきたすおそれのある問題および実際に発生した問題について報告・通報することを可能としています。また、グループ会社社員は各社の相談窓口のみならず、当社コンプライアンス担当部門（法務部門）に相談できることとしています。また、製造グループ会社においては「目安箱」を設置し、投函された文書は直接コンプライアンス担当部門に送付され対応を取っています。

なお、これらの内部通報制度によりコンプライアンス違反に関する報告をしたことを理由に、社員に対し一切の不利益な取り扱いをしてはならないことを定めています。

主な取り組み

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

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

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

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

リスクマネジメント

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

リスクマネジメントの取り組み

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

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

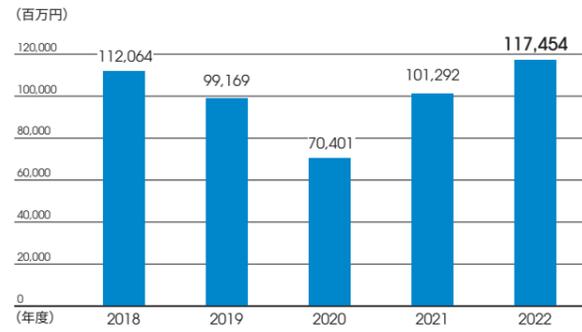
重要なリスクと対応方法

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

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

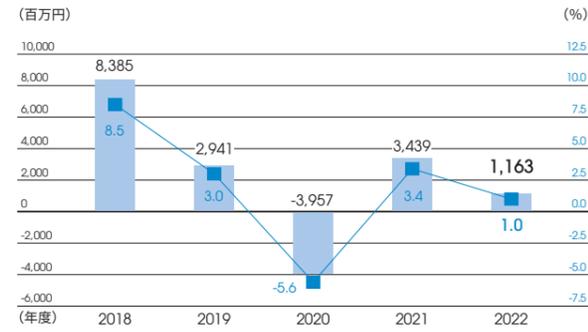
財務ハイライト

売上高



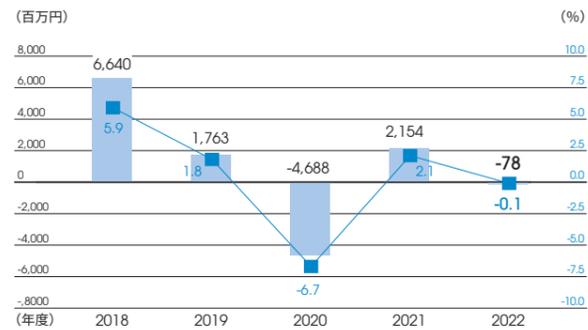
中国のゼロコロナ政策による設備投資需要の低迷や、第4四半期でのアジア等新興国の外貨事情の悪化による購買の先送りなどにより2022年度は対前年比16.0%増加の1,174億5千4百万円となりました。

経常利益/経常利益率



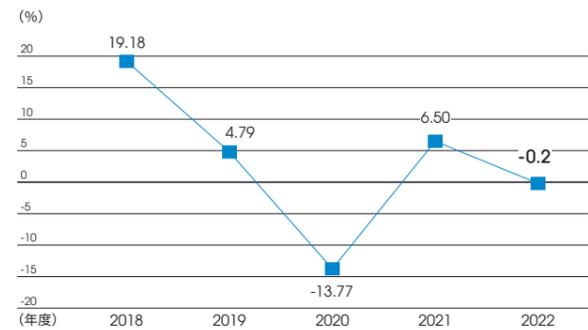
コスト負担増に対応する値上げの遅れ、付加価値の高い事業へのポートフォリオの改善途上などにより、2022年度は対前年比66.2%減益の11億6千3百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



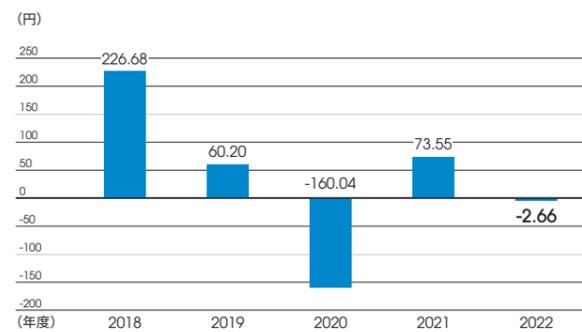
2022年度は22億3千2百万円減少のマイナス7千8百万円となりました。

自己資本当期純利益率 (ROE)



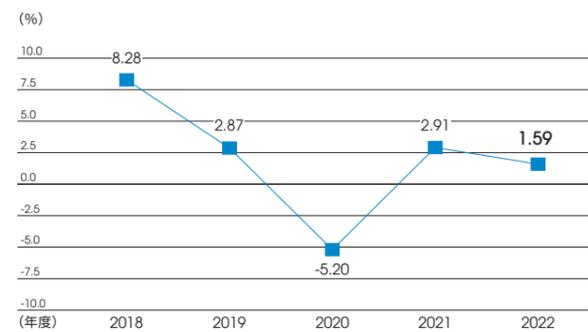
2022年度のROEは△0.2%となりました。

1株当たり当期純利益



2022年度の1株当たり当期純利益は△2.66円となりました。

投下資本利益率 (ROIC)

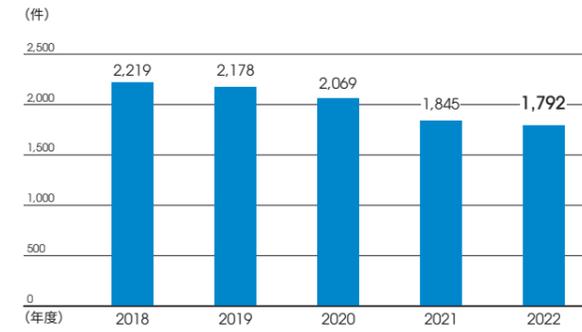


2022年度のROICは1.59%となりました。

(注) 含む、設備/開発/IT/人材投資、人材配置の実施

非財務ハイライト

工業所有権総数 (国内外の特許+意匠権)



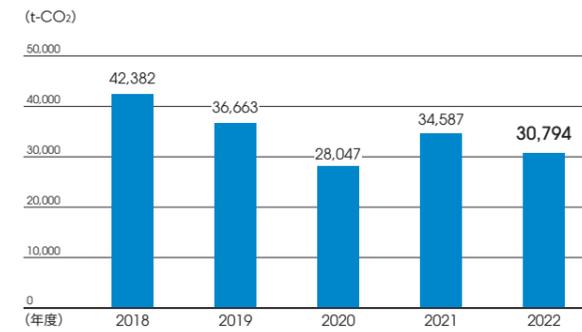
研究開発活動の成果としての工業所有権総数 (国内外の特許+意匠権) は1,792件となりました。

労災件数推移



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

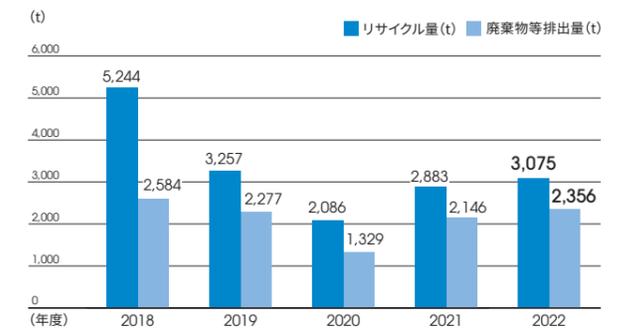
CO2排出量 (Scope 1.2)



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

(注) 対象: 多摩本社ビル、大田原工場、製造会社10社

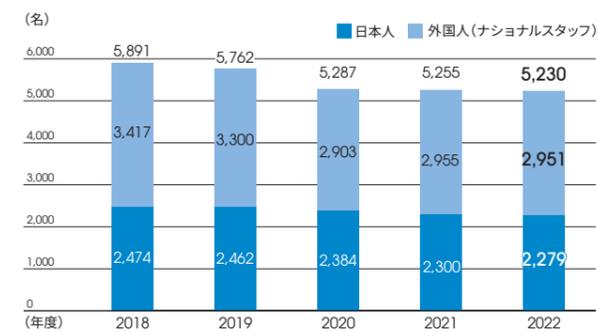
廃棄物等排出量/リサイクル量



2022年度はコロナ禍からの事業活動の回復により廃棄物等排出量は3,075tで内2,356tがリサイクル量となり、廃棄物となった量は2021年度より減少しました。

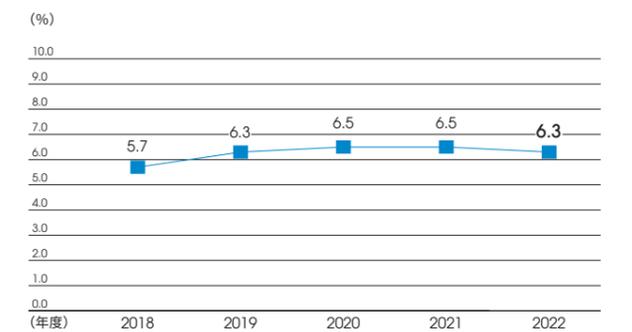
(注) 対象: 多摩本社ビル、大田原工場、製造会社10社

社員数 (日本/外国人)



海外拠点を中心に人材を確保し、2022年度はナショナルスタッフ比率は56%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。

女性管理職比率



2022年度はJUKIテクノソリューションズ(株)が加わり、男性管理職数が増えたことにより、女性管理職比率が下がりました。

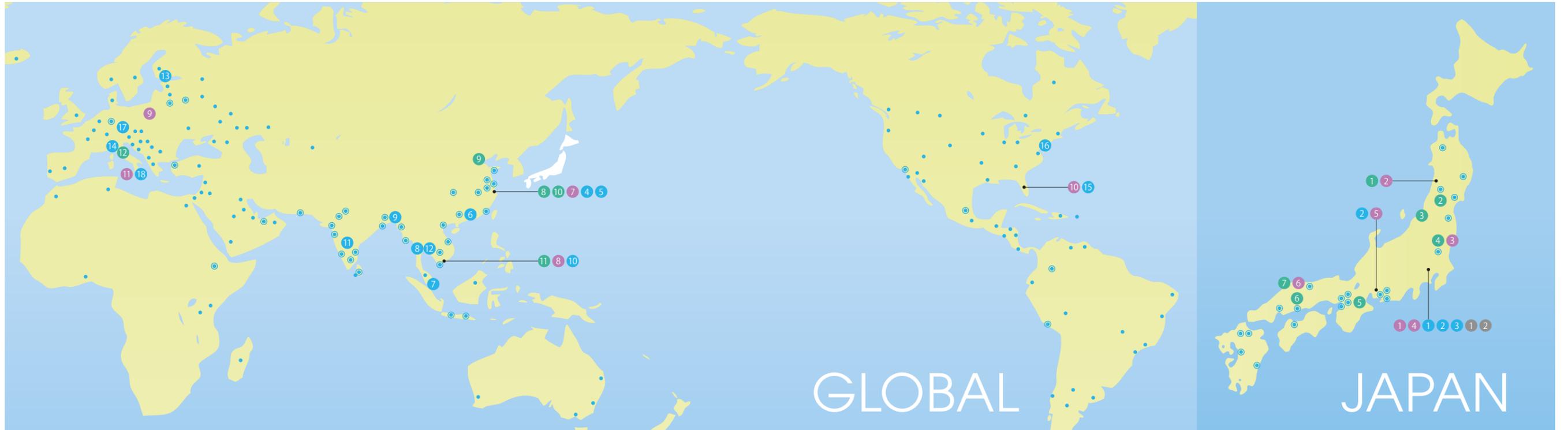
(注) 対象: 本社、大田原工場、JUKIオートメーションシステムズ(株)、JUKIテクノソリューションズ(株)

11カ年主要連結財務データ (2022年12月31日現在)

(単位百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経営成績											
売上収益(売上高)	75,831	94,385	107,581	112,865	97,724	103,659	112,064	99,169	70,401	101,292	117,454
売上原価	56,868	68,094	74,078	78,293	68,134	71,748	77,921	70,300	55,090	73,281	85,182
売上総利益	18,963	26,291	33,503	34,571	29,590	31,911	34,143	28,869	15,310	28,011	32,271
販売費および一般管理費	20,414	21,139	25,285	27,461	24,938	23,755	24,995	25,030	19,780	24,143	29,413
営業利益	△1,451	5,151	8,217	7,110	4,651	8,156	9,148	3,838	△4,469	3,868	2,858
営業利益率(%)	-	5.5%	7.6%	6.3%	4.8%	7.9%	8.2%	3.9%	-	3.8%	2.4%
経常利益	△2,996	3,878	7,710	5,728	3,022	7,839	8,385	2,941	△3,957	3,439	1,163
税引前利益	△2,611	2,434	7,587	5,642	3,090	7,727	8,353	2,930	△4,466	3,345	1,049
当期利益	△8,333	3,026	5,958	3,653	1,637	5,696	6,779	1,788	△4,779	2,246	16
親会社株主に帰属する当期純利益	△8,342	3,006	6,058	3,853	1,883	5,642	6,640	1,763	△4,688	2,154	△78
減価償却費	3,124	2,940	3,115	2,990	2,583	2,343	2,525	3,063	3,162	2,945	3,252
設備投資/IT投資	1,149	1,062	1,964	1,252	1,642	2,312	2,721	2,907	2,176	1,286	3,232
研究開発費	5,346	3,859	4,826	4,871	4,408	4,781	5,675	5,398	4,608	4,571	4,844
Net D/Eレシオ(倍)	14.60	5.87	2.61	2.09	1.89	1.32	1.21	1.27	1.39	1.47	1.99
財政状態											
資産合計(総資産)	110,341	113,189	130,751	119,281	111,365	110,554	119,121	114,715	110,230	129,114	145,169
純資産	4,934	11,806	25,010	28,477	27,582	33,343	37,241	37,752	31,368	35,672	37,482
親会社の所有者に帰属する持分(純資産)	4,641	11,432	23,995	27,678	27,006	32,726	36,529	37,037	31,032	35,245	36,739
親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)(%)	4.21%	10.10%	18.35%	23.20%	24.25%	29.60%	30.67%	32.29%	28.15%	27.30%	25.3%
有利子負債	80,171	75,507	74,747	67,377	60,158	50,553	52,378	53,878	57,443	58,978	79,402
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	△1,841	6,405	3,459	8,924	9,819	10,489	2,682	3,054	8,509	△6,589	△14,641
投資活動によるキャッシュ・フロー	283	293	△1,868	△1,219	△1,047	△1,757	△2,390	△3,430	△2,698	△857	△4,930
財政活動によるキャッシュ・フロー	3,233	△9,446	837	△9,044	△8,100	△10,373	968	△811	2,034	△370	17,485
現金および現金同等物残高(期末)	7,960	6,240	9,286	7,672	7,893	6,336	7,302	5,977	13,821	6,566	4,910
一株当たり情報											
1株当たり純資産額(円)	179.55	442.40	804.10	927.63	921.78	1,117.07	1,246.93	1,264.28	1,059.32	1,203.14	1,250.84
1株当たり当期利益又は当期純損失(円)	△322.81	116.35	219.17	129.14	63.94	192.61	226.68	60.20	△160.04	73.55	△2.66
株価収益率(倍)	-	9.84	9.88	8.42	16.53	9.67	4.91	14.65	-	11.53	-
一株当たり配当額	0	0	20	35	20	35	30	25	20	25	20
連結配当性向(%)	-	-	9.1%	27.1%	31.3%	18.2%	13.2%	41.5%	-	34.0%	-
収益性											
ROE(%)	△99.7%	37.4%	34.2%	14.9%	6.9%	18.9%	19.2%	4.8%	△13.8%	6.5%	△0.2%
ROA(%)	△7.6%	2.7%	4.6%	3.2%	1.7%	5.1%	5.6%	1.5%	△4.3%	1.7%	△0.1%
主要な非財務指標											
連結従業員数(人)	6,498	5,872	6,153	6,245	6,021	5,899	5,891	5,762	5,287	5,255	5,230

JUKIのグローバル拠点 (2023年1月1日現在)



1 4 1 2 3 1 2 JUKI(株) JUKIオートメーションシステムズ(株) JUKIテクノソリューションズ(株) JUKI販売(株) JUKIプロサーブ(株) JUKI家庭製品お客様センター(株)
 4 3 JUKI(株)大田原工場
 1 2 JUKI産機テクノロジー(株)
 7 5 JUKI松江(株)
 8 7 重機(上海)工業(株)
 9 重機(廊坊)工業(株)
 10 上海重機ミシン(株)
 11 8 JUKIベトナム(株)
 4 5 重機(中国)投資(株) 東京重機国際貿易(上海)(株)
 7 JUKIシンガポール(株)
 9 13 JUKIセントラルヨーロッパ(株)
 10 15 JUKIアメリカ(株)
 16 JUKIオートメーションシステムズINC.

製造拠点

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

11	JUKIベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン 工業用ミシン等の製造、ロストワックス部品の製造
12	ESSEGI AUTOMATION	イタリア・ヴィチエンツァ 自動倉庫の製造

開発拠点

日本		
1	JUKI(株)	東京都多摩市 工業用ミシン、家庭用ミシン、チップマウンタ等の製品開発、システム開発
2	JUKI産機テクノロジー(株)	秋田県横手市 チップマウンタ、電子機器等の開発、グループ事業関連の開発
3	JUKI(株)大田原工場	栃木県大田原市 工業用ミシンの開発
4	JUKIオートメーションシステムズ(株)	東京都多摩市 チップマウンタ等の開発
5	JUKIテクノソリューションズ(株)	愛知県尾張旭市 工業用ミシンの開発
6	JUKI松江(株)	島根県松江市 工業用ミシンの開発
海外		
7	重機(上海)工業(株)	中国・上海 工業用ミシンの開発
8	JUKIベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン 工業用ミシンの開発
9	JUKIセントラルヨーロッパ(株)	ポーランド・ワルシャワ 工業用ミシンの開発
10	JUKIアメリカ(株)	アメリカ・フロリダ 工業用ミシンの開発
11	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 チップマウンタ等の販売
2	JUKIテクノソリューションズ(株)	東京都多摩市/愛知県尾張旭市 工業用ミシンの販売
3	JUKI販売(株)	東京都多摩市 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売

◎ 支店/営業所/サービスセンター等

海外		
4	重機(中国)投資(株)	中国・上海 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
5	東京重機国際貿易(上海)(株)	中国・上海 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
6	JUKI香港(株)	中国・香港 工業用ミシン等の販売
7	JUKIシンガポール(株)	シンガポール・マクファーソン 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
8	JUKIタイランド(株)	タイ・バンコク 工業用ミシン等の販売
9	JUKIマシナリー・バンングラデシュ(株)	バンングラデシュ・ダッカ 工業用ミシン等の販売
10	JUKIマシナリー・ベトナム(株)	ベトナム・ホーチミン 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
11	JUKIインド(株)	インド・バンガロール 工業用ミシン、チップマウンタ等の販売
12	JUKISMT アジア(株)	タイ・チョンブリ チップマウンタ等の販売
13	JUKIセントラルヨーロッパ(株)	ポーランド・ワルシャワ 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
14	JUKIイタリア(株)	イタリア・ミラノ 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売

15	JUKIアメリカ(株)	アメリカ・フロリダ 工業用ミシン、家庭用ミシン等の販売
(その他拠点: メキシコ、ペルー、コロンビア)		
16	JUKIオートメーションシステムズINC.	アメリカ・ノースカロライナ チップマウンタ等の販売
17	JUKIオートメーションシステムズGmbH.	ドイツ・デュルンベルク チップマウンタ等の販売
18	ESSEGI AUTOMATION	イタリア・ヴィチエンツァ 自動倉庫の販売

◎ JUKI直営の支店/営業所/サービスセンター等
 ● 主な代理店

その他拠点

日本		
1	JUKIプロサーブ(株)	東京都多摩市 ビル管理・ドキュメント事業他サービス
2	JUKI家庭製品お客様センター(株)	東京都多摩市 家庭用ミシンのサービス対応

主要拠点数

	日本	海外	合計
● 製造	7	5	12
● 開発	6	5	11
● 販売	3	15	18
● その他	2	0	2

会社概要および株式情報 (2022年12月31日現在)

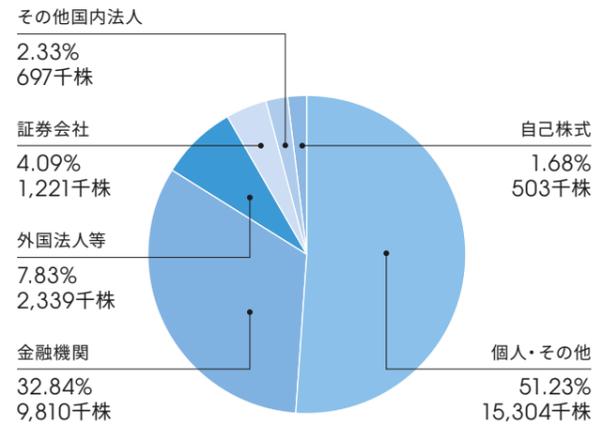
会社データ

商号	JUKI株式会社	決算期	12月31日
創立	1938年12月15日	定時株主総会	3月
代表者	代表取締役会長 CEO 兼 COO 清原 晃	従業員	5,230名(連結)、834名(単体)
資本金	180億4,471万円	連結子会社	27社
主要事業所	本社: 〒206-8551 東京都多摩市鶴牧2-11-1 TEL 042-357-2211	大田原工場: 〒324-0011 栃木県大田原市北金丸1863 TEL 0287-23-5111	

株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日より)
発行済株式総数	29,874,179株	証券コード	6440
株主数	16,717名	株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,786	12.89
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	968	3.30
株式会社みずほ銀行	938	3.19
日本生命保険相互会社	732	2.49
朝日生命保険相互会社	569	1.94
第一生命保険株式会社	511	1.74
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	491	1.67
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	472	1.61
明治安田生命保険相互会社	460	1.57
みずほ信託銀行株式会社	401	1.37

(注) 持株比率は自己株式(503,016株)を控除して計算しています。

Mind & Technology

株価・出来高の推移

