

# 5か年中期経営計画 Building Sustainable JUKI

(2026年度 一部改訂版)

2026年2月12日  
JUKI株式会社

*Building Sustainable JUKI*

## ● 中期経営計画 1年目の成果

『売上偏重』から、『利益重視』のビジネスモデルへの変革

- ・ 縫製事業 ハイエンド市場への重点シフトにより利益が改善
- ・ 産機事業 立ち直りに遅れ、年央から業種・地域を絞り込んだ戦略に転換
- ・ その他 機種削減による生産能力適正化をはじめとしたコスト競争力強化に向けた施策を実施



売上高が2割減でも利益確保できるビジネスモデルを構築

## ● 中期経営計画 2年目の主な取り組み

- ・ 縫製事業 IoT融合/グローバル100戦略の展開を更に加速
- ・ 産機事業 グローバルニッチ戦略への転換を加速
- ・ コスト競争力強化の施策継続

# 経営理念

## 存在理由 (raison d'être)

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

## ビジョン

*Innovation for your  
**Sustainable Future***

スマートファクトリー・自動化技術を核に、  
社会と共に持続可能な未来を創る

## 私たちの価値観

JUKI = 重機

重

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

# 事業環境認識

	リスク/機会	当社の対応
政治 経済	<ul style="list-style-type: none"><li>米国関税政策の影響</li><li>世界的なインフレによる諸コストの高騰</li><li>地政学リスクの先鋭化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ハイエンド市場へのシフト加速</li><li>成長市場に対する経営資源の重点投下</li><li>持続可能なサプライチェーンの実現</li></ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"><li>サステナビリティに対するニーズの高まり 脱炭素社会/環境負荷低減/人材流動/品質・安全 /自動化/コーポレートガバナンス/人権尊重</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ESGを中心に据えた経営の推進 責任ある調達活動 ステークホルダーとのコミュニケーションの強化</li></ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"><li>AI/ロボティクス/IoE等による パラダイムシフト</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>先端技術活用による付加価値向上</li></ul>

	縫製	産機
顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国関税政策影響</li> <li>中国から東南アジア・インド以西への縫製工場シフト/中近東アフリカ新興マーケット、中南米市場への展開</li> <li>世界的なコスト・人件費高騰による、自動化・システム化ニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実装機市場は15千台/年規模で横ばいと想定</li> <li>高速機比率は継続的に増加</li> <li>インフラ(サーバー)、AV機器等分野の市場伸長</li> </ul>
競合	<ul style="list-style-type: none"> <li>アパレル: ミドル・ローエンド市場で中国等のミシンメーカー台頭</li> <li>ノンアパレル: シューズ、鞆業界等での中国系、及び韓国系ミシンメーカーとの価格競争の激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>実装機</b>: 高速機分野で激しい競争が継続する中、競合メーカーは大規模な開発投資を継続</li> <li><b>挿入機(MI)</b>: 簡易な領域で中国廉価機が乱立(JUKIは高難度の領域に強みあり)</li> <li><b>自動倉庫(ISM)</b>: 廉価な簡易ラック、超大収容量の分野で中国企業など競合あり(JUKIは業界リーダーポジションを堅持)</li> </ul>

# 5か年中期経営計画 「Building Sustainable JUKI」見直し



# *Building Sustainable JUKI*

～第1フェーズ 2027～

成長分野へのシフトにより  
新たなビジネスモデルを構築



JUKIらしさを発揮し  
存在感ある  
戦略パートナーへ

～第2フェーズ 2029～

3年間で育てたビジネスモデルを  
更に深化・持続的な成長を遂げる



「衣」と社会の未来を支える  
唯一無二のソリューション  
パートナーへ

## 2大事業を 軸とした成長

- 縫製
- ・IoTとの融合を加速
  - ・グローバル100戦略の加速
  - ・家庭用ミシン事業の再定義

- 産機
- ・産装はグローバルニッチ戦略への転換
  - ・受託事業は「第3の柱」探索を本格化

## コスト競争力と 財務基盤の強化

- ・調達/生産/物流/組織におけるコスト競争力の強化
- ・資金効率と財務健全性の向上

## ESG経営の実践

サステナブル課題の解決に向けた重点領域への対応

- ・2大事業(主力領域である工業用マシン、産業装置)を軸にした成長戦略に変更なし
- ・併せてそれ以外の領域についても、利益拡大に向けた取り組みを強化

## 縫製

### 【工業用マシン事業】

#### ・IoTとの融合/グローバル100戦略の加速

- ➡IoT分野と融合した「コト売り」の強化と、ハイエンドおよび成長企業向け提案型ソリューションビジネスの拡充
- アパレル市場 - 重点地域 アジア、インド以西、北アフリカ -
- ノンアパレル市場 - 重点地域 欧州、米州、中国 -

### 【家庭用マシン事業】

#### ・家庭用マシン事業の再定義

- ➡強みのある職業用マシンを核に更なる顧客層を開拓

## 産機

### 【産業装置事業】

#### ・グローバルニッチ戦略への転換

- ➡重点業種・地域を絞りこんだマーケティング戦略の展開
- サーバー基板市場 - 重点地域 アメリカ、台湾 -
- 蓄電機器市場 - 重点地域 中国、東南アジア、メキシコ -

### 【受託事業】

#### ・「第3の柱」探索を本格化

- ➡収益力の強化、および成長市場での拡大

## 重要顧客“グローバル100”との関係性強化および拡大

…JUKI顧客の中核として定める大手グローバル企業100社

### 高品質の製品・サービス

IoT分野と融合した

## コト売り強化

- ・ソリューション提案(コト売り)
- ・コト売りによる関係性強化
- ・評価の高いアフターサービス
- ・SFC※スタッフの育成

※Smart Factory Coordinator

### 自動車

トップシェアの自動車業界で

## シェア拡大

(2023年:30%、2025年:35% → 2029年:50%)

- ・カーシート・エアバッグ
- ・定期的な工場の設備投資
- ・厳しい品質要求
- ・高いリピート率  
(新規の参入障壁が高い)

### ボーダレス案件

産地移転に伴う

## 新規案件の獲得

アパレル: 中国 → アジア(ベトナム・カンボジア等)  
車載関連: 欧州 → 北アフリカ(モロッコ・チュニジア)

- ・アジア・アフリカでの活動強化  
2025年171億円 → 2029年284億円  
※インド以西2023年は147億円  
(2023-2025比+16%)の拡大市場
- ・世界中をカバーする販売網
- ・ハイエンド重点で効率的に攻略

- ✓ 競争優位が最も発揮される“大型・特殊基板領域”に経営資源を集中
- ✓ 重点業種・地域を絞ったマーケティング戦略に転換

## 大型電子部品/大型基板

仕様対応の複雑さから大手競合が参入しづらい領域

### サーバー基板市場

最重点地域：アメリカ、台湾

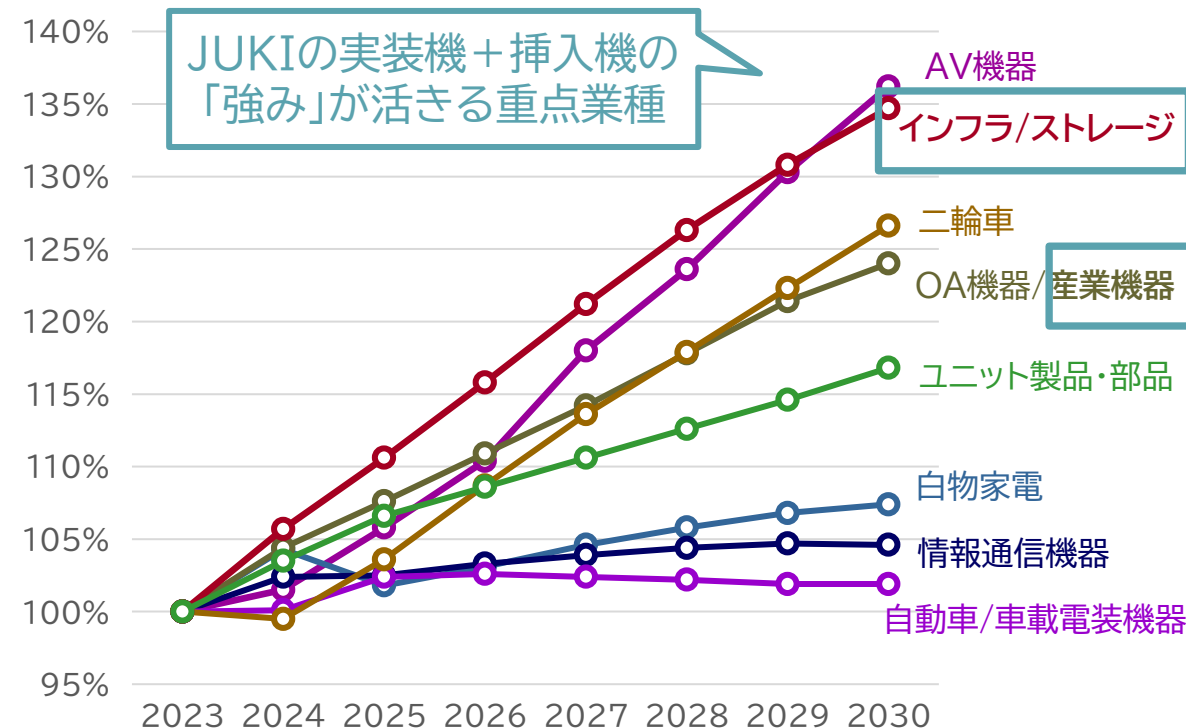
### 蓄電機器市場

最重点地域：中国、東南アジア、メキシコ

## JUKI挿入機(MI)の強み

- ・大型基板搬送・部品保持など高難度の工程への対応力
- ・「少量多品種領域」の運用効率の高さ
- ・挿入機＋周辺設備による高付加価値のソリューション

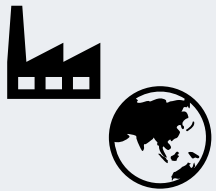
## 業種別成長予測(2023年基準)



## コスト競争力の強化

拠点統合はほぼ完了 ➡ 高効率な業務運営の定着化

### 調達・生産



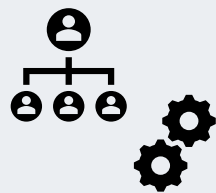
- ・ グローバル調達の最適化
- ・ サプライヤーと連携したVE (Value Engineering) 活動の推進
- ・ 生産工程における自動化/工程改善
- ・ 機種数/生産規模の適正化に向けた定常的な見直し

### 物流



- ・ スtockポイント削減と直送化 (工場から代理店・顧客へ)
- ・ 機種の収益性に基づく在庫戦略の再設計 (受注生産/在庫補充方式のハイブリット化)

### 組織



- ・ 組織シンプル化による効率化/意思決定の迅速化 (JAS・JTSの本社への統合、本社組織簡素化 (部門数6割減))
- ・ システム統廃合とAI活用等による業務DX推進

## 財務基盤の強化

### キャッシュフローの改善

- ・ 在庫削減/売上債権の回収促進

### 有利子負債の削減

- ・ 運転資本の適正化および収益増強

### 保有資産の適正化

- ・ 株式/不動産/その他資産の売却

# ESG経営の実践

ESG経営の実践は、持続可能な社会の実現に向けて企業が果たすべき責任  
当社は事業活動を通じて、各マテリアリティへの対応を行い、様々な社会課題の解決に貢献

区分	マテリアリティ
E 環境	脱炭素社会の実現
	循環型社会の実現
	自然との共生
S 社会	働きがいのある職場づくり
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
	地域社会との関係強化
	サプライチェーンマネジメント
	製品の品質・安全
G ガバナンス	リスクマネジメント
	コンプライアンス
B ビジネス ※	産業発展の支援

※ビジネスは、ESGの各カテゴリに囚われない、2大事業(縫製・産機)を通じて推進する取り組み



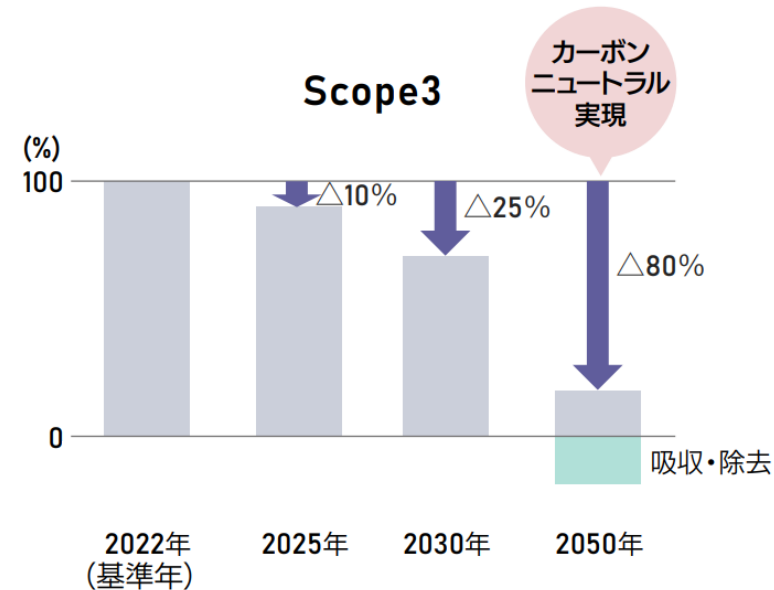
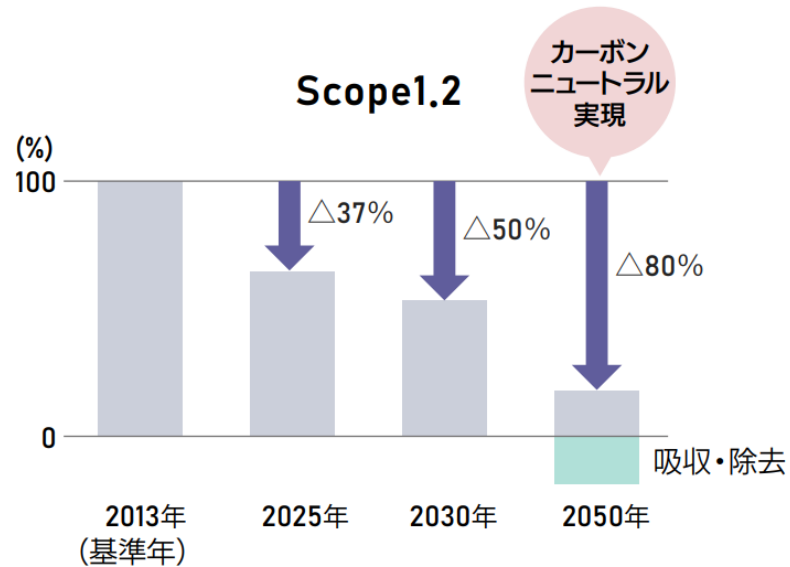
# カーボンニュートラルの実現

未来世代を含むすべての人々が持続可能な社会で暮らせるよう、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組み、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指す

- 基本的な枠組み  
TCFD提言に沿ったシナリオ分析(1.5℃・4℃の2つのシナリオ)を通じて、気候変動に起因するリスクと機会を特定し、それに基づく施策を推進。  
加えて、取り組みに関する進捗を適切に情報開示



- 目標値



重点取り組み	
SCOPE1.2	<ul style="list-style-type: none"><li>・自社のエネルギー効率改善 (生産プロセスの省エネ化推進、高効率化設備・機器への更新)</li><li>・再生可能エネルギーへの切替</li></ul>
SCOPE3	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境負荷の見える化</li><li>・環境負荷の低い製品の開発 (JUKI Sustainable Products)</li><li>・再生可能材料の利用比率の増加</li></ul>

## 再生可能エネルギーへの切替

生産拠点横断で構成した「省エネ推進チーム」が中心となり、各工場において再生可能エネルギーへの切替を推進



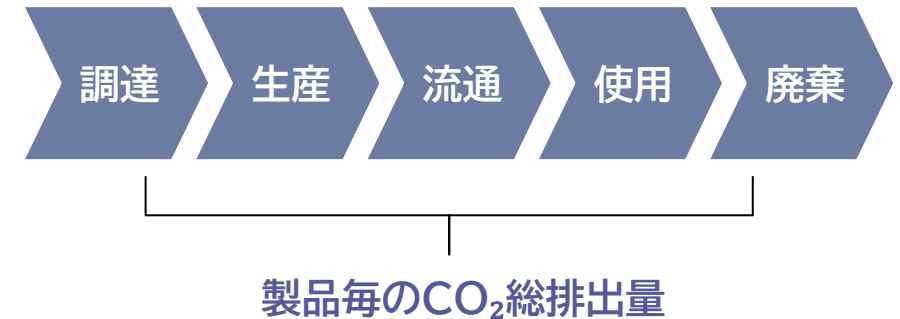
## グリーン材料への変更

マシン本体に使用されているの鋳物をより環境負荷の低い素材に置き換えるための研究・開発活動を実施



## 製品毎のCFP(カーボンフットプリント)算出

製品毎の各ステージにおけるCO<sub>2</sub>排出量の見える化を推進  
➡対象製品の範囲を徐々に拡大、設計・調達面の負荷低減を推進



# 人事グランドデザインの実行

幅広い年齢層・組織で構成したメンバーから広く意見を集め、「社員のハッピー」を核とした人事戦略を策定、各施策の推進を通じて、人的資本経営を力強く推進



# 人事グランドデザインの実行

## 成長につながる自立・自律

自律的なキャリア形成を支援する人事制度の整備と  
その実現に向けた教育機会の提供



幹部候補育成研修の実施

## エンゲージメントの向上

- ・働きやすい職場作り(経営層と社員との対話の機会)
- ・勤務形態の柔軟化とワークライフバランスを踏まえた人事制度設計



経営層と若手社員との  
タウンホールMTGの実施

## 処遇への対応

より公正な評価とダイナミックな処遇が得られる制度への見直し



J-AWARDでの表彰

## DE&Iへの取り組み

女性・外国人等、多様な人材の採用・登用の促進  
➡2030年迄に女性管理職30%



女性社員・女性社外役員との対話



## ■ 現状認識

当社はグローバル規模での調達活動を実施。地政学リスクによるサプライチェーン分断への対応に加え、様々なサステナブル課題の解決に向けた責任ある調達活動の強化が課題。

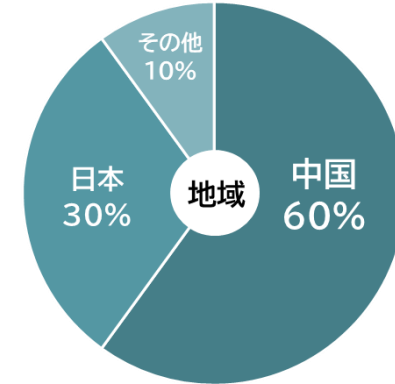
## ■ 目指す姿

サプライヤーと連携した持続可能な調達網の構築

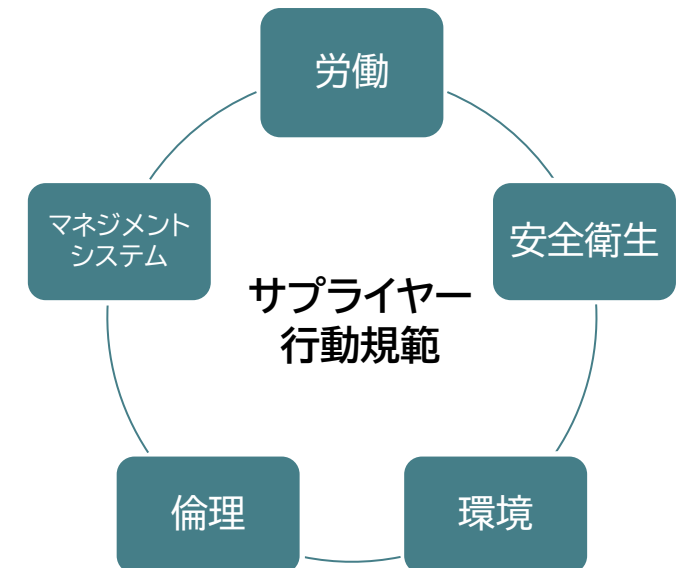
## ■ 重点取り組み

- ・サプライヤー行動規範の策定・展開
  - ➡RBA Code of Conductやその他国際基準の要求事項を踏まえてサプライヤー行動規範を策定し、グローバルに展開
- ・サプライヤー評価の強化
  - ➡自主アセスメント(SAQ)の定例実施と結果を踏まえたサプライヤー選定基準の定期的なアップデート
- ・サプライヤーとの協働の深化
  - ➡対話や改善活動を通じたエンゲージメントの強化

【現状の調達比率】



【サプライヤー行動規範の基本軸】



# 品質経営の徹底

JUKI品質への安心・信頼は「ブランド力」そのものの品質マネジメントシステムの維持・管理、およびその実現に向けた活動を実施

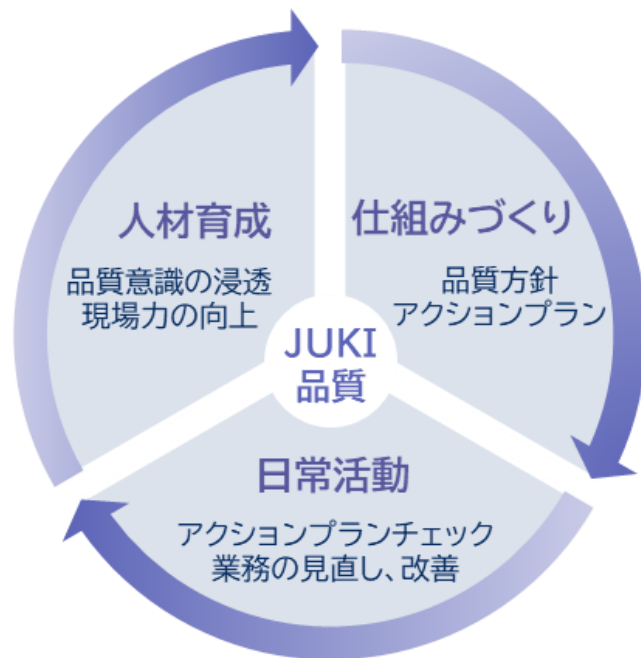
## 【品質方針】

質の高い業務プロセスで安心を届け、  
お客様に感動と信頼を広げる

## 【重点取り組み】

- ・製造工場におけるISO9001の維持・管理
- ・品質月間におけるグローバル規模での改善提案発表の場  
-JUKI Global Quality Management Forumの開催-

## 品質マネジメントシステムの枠組み



事業環境におけるリスクの最小化や、事業運営における適切な意思決定と正確な情報開示の徹底、および法規制・社会的要請への適切な対応に向け、体制を強化

## リスク管理の強化

- 事業環境における多様なリスクに対応するため、4つのカテゴリ※を軸にリスクマップを整備  
※戦略リスク/財務リスク/ハザードリスク/オペレーショナルリスク
- 「3ラインモデル」を前提とし、第1線(事業部門)と第2線(管理部門)によるリスク抽出・対応機能を強化
- 事業継続計画(BCP)の定期見直し

## コーポレート・ガバナンス体制

- 取締役会の監督機能の強化
- 取締役会の機能向上を目的とし、実効性に関する自己評価・分析を年1回実施

2026年2月時点

取締役の合計人数	社外(独立)役員比率
6名	50%

## コンプライアンスの遵守

- コンプライアンスに関するグループ横断での情報共有・リスク抽出、および対応策の実施
- 全グループ役員・社員に向けた各種研修の実施
- 公益通報のための社員・社外向け通報窓口の設置、および運用状況のモニタリング

目標値



- ・ 売上よりも利益の改善を重視するマーケティング戦略を実行
- ・ 保有資産の適正化により総資産が圧縮、自己資本比率は前回より大きく改善

	2025年	2027年	2027年 修正前※	2029年	2029年 修正前※
売上高	888億円	<b>1,000億円</b>	1,310億円	<b>1,250億円</b>	1,560億円
営業利益 [営業利益率]	27億円 (3%)	<b>95億円 (10%)</b>	59億円 (5%)	<b>160億円 (13%)</b>	156億円 (10%)
経常利益 [経常利益率]	14億円 (2%)	<b>80億円 (8%)</b>	47億円 (4%)	<b>150億円 (12%)</b>	145億円 (9%)
CCC	9.0か月	<b>7.0か月</b>	6.3か月	<b>7.0か月</b>	6.0か月
有利子負債	679億円	<b>540億円</b>	650億円	<b>510億円</b>	617億円
自己資本比率	27%	<b>33%</b>	24%	<b>41%</b>	31%
ROE	4%	<b>16%</b>	11%	<b>23%</b>	25%

※修正前＝2025年初策定中計

# 目標値: 投資計画

- 生産設備投資: 2025年は黒字化に向けた経費統制により投資を厳選  
2026年以降は、ベトナム工場を中心とした自動化設備導入等のDX/GX関連投資を強化、  
および生産規模に合わせた高効率な設備導入を推進
- IT投資: ERP刷新投資を2026～2027年に実施
- 研究開発費: 縫製、IoT(縫製)の差別化を推進、サステナ技術、AI技術等の先端技術を強化

## 減価償却費 (生産設備/IT投資)

(億円)

50

40

30

20

10

0

2025年 2026年 2027年 2028年 2029年  
実績

19 20 23 24 22

## 生産設備/IT投資

(億円)

50

40

30

20

10

0

2025年 2026年 2027年 2028年 2029年  
実績

■ IT投資  
■ 生産設備投資

8 16 9 6 5  
5 16 17 19 21

## 研究開発費

(億円)

50

40

30

20

10

0

2025年 2026年 2027年 2028年 2029年  
実績

34 36 38 39 41

# 資本コストや株価を意識した経営

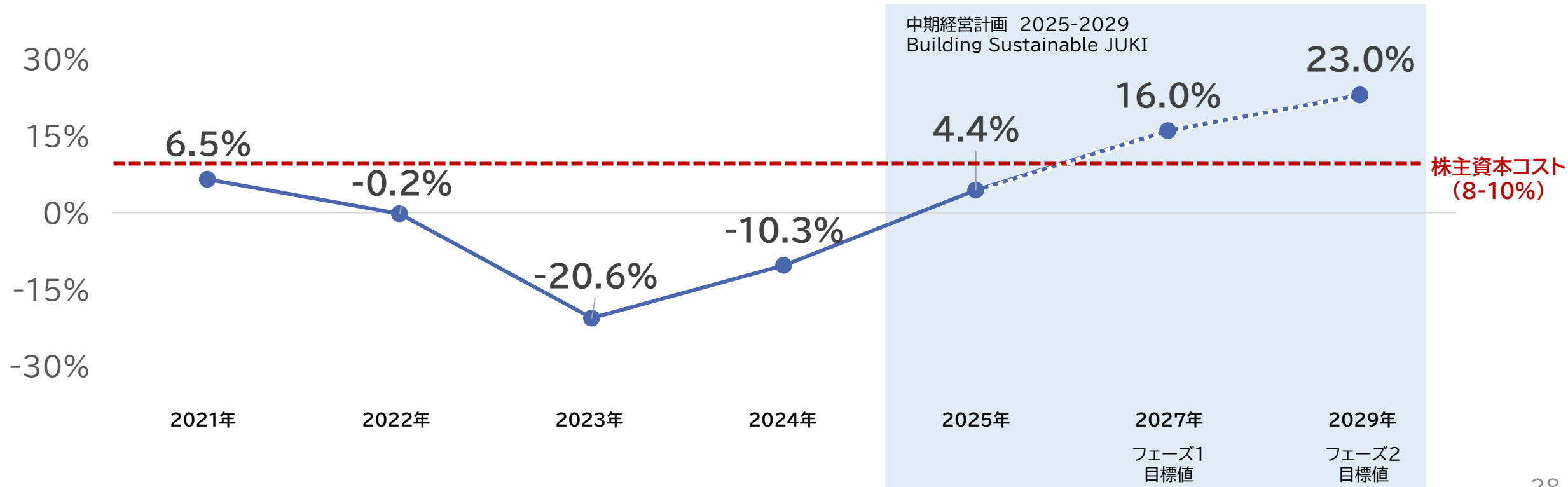
# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

## 【現状分析】

株主資本コスト8～10%程度と認識、2025年度におけるROEは3.9%、

➡ROEについては改善が進んでいるものの、株主資本コストを十分に上回る収益を確保できておらず、株主・投資家の期待に十分に答えられていない(PBRは現状0.5倍)

## 【ROE推移】



# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

## 【改善策】

ROE改善、PBR1.0倍以上に向けた当社の最優先課題は”**利益の拡大**”

それを重点的に進めた上で、その他の資本効率の最大化と企業価値向上に向けた各取り組みを実施

### 利益の拡大

- ・2大事業成長による収益力の強化
- ・コスト競争力強化施策の継続

### キャッシュフローの改善

- ・運転資本(在庫/売上債権)の適正化

### 資本適正化

- ・株主価値向上に向けた配当の実施
- ・持続的成長を支える重点領域への戦略投資
- ・社員への公正な還元

- ・株式/不動産/その他資産保有の適正化

### 投資家との対話/ 情報発信の強化

- ・機関投資家・個人投資家との対話
- ・Webサイト・統合報告書を通じた情報開示の拡充

**E.O.F**

*Building Sustainable JUKI*