



# 2021年12月期(2021年度) 決算説明会

2022年2月14日  
JUKI株式会社

## 第1部 2021年12月期(2021年度)業績の概要

- ・業績推移・配当 4
- ・経常利益増減要因 5
- ・主要財務項目推移 6
- ・セグメント別業績推移 7
- ・通期業績予想 11

## 第2部 中期経営計画(Value Up 2022 最終年度)の取り組み

- ・事業環境認識/2022年取り組み概要 14
- ・2022年度 経営の重点 17
  - 事業ポートフォリオ変革 -
  - 成長を支える事業基盤の強化 -
  - “持続可能な社会の実現”に向けた挑戦 -



# 第1部 2021年12月期(2021年度) 業績の概要



# 1-1. 2021年12月期(2021年度) 業績推移・配当

売上高は、縫製工場の稼働率向上や設備投資需要の取り込み、成長分野におけるシェア拡大など全社的に営業活動を展開しましたが、一方で一部部品調達の遅れや物流遅延等の影響がありました。その結果、前年比43.9%の増収となりました。

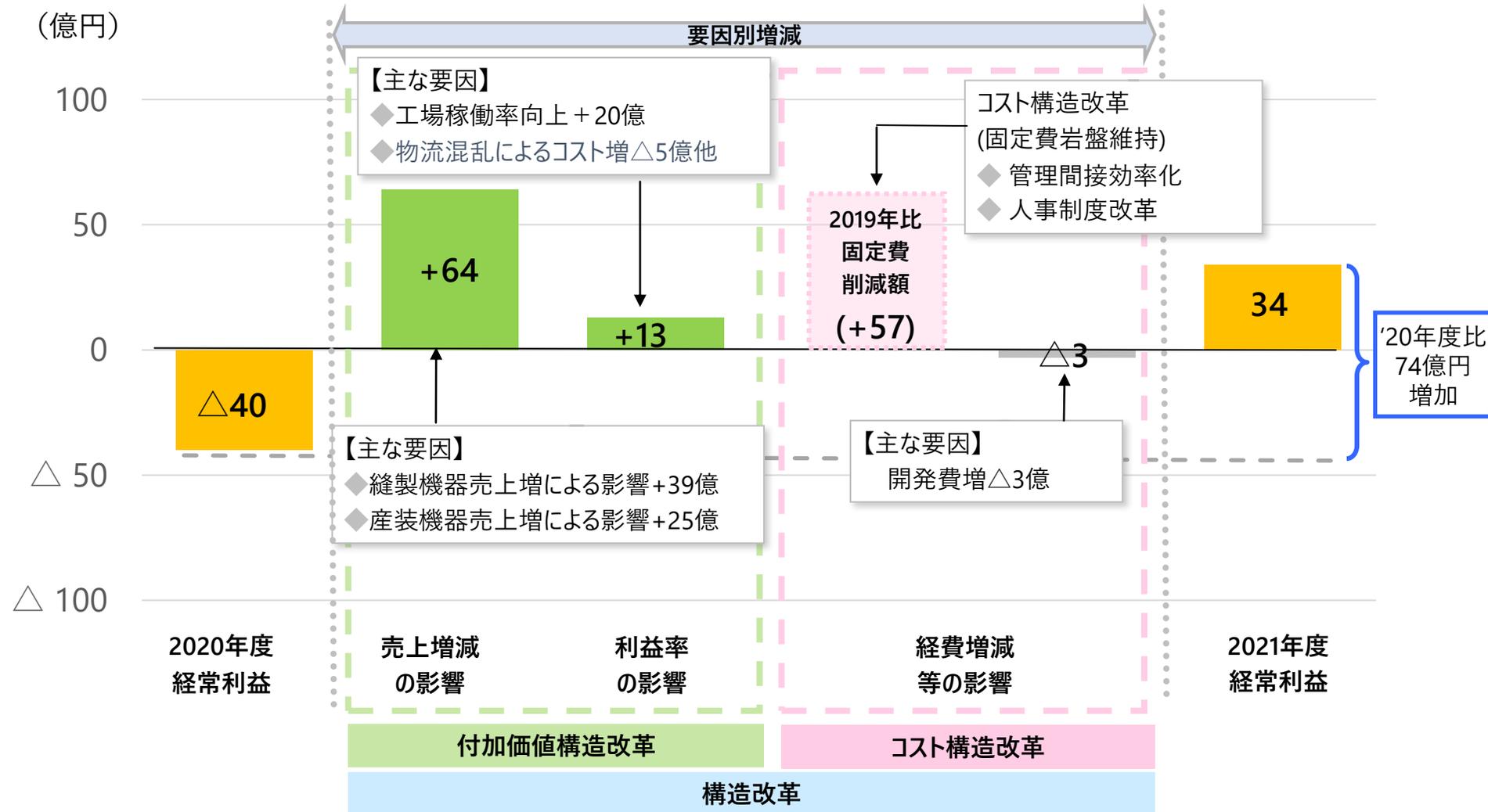
経常利益は、売上の増加及び工場稼働率の向上に加え、コスト構造改革で抑制した固定費削減の継続や、為替が円安基調で推移したことから利益率は向上しましたが、一方で部品・物流コストの増加が発生しました。その結果、前年比74億円の増益となりました。

	2019/12期 (2019年度) 〈A〉	2020/12期 (2020年度) 〈B〉	2021/12期 (2021年度) 〈C〉	2020年度同期比 増減額 〈C-B〉 (増減率)	2019年度同期比 増減額 〈C-A〉 (増減率)	
	(単位:百万円) 2019年1-12月	2020年1-12月	2021年1-12月			
売上高	99,169	70,401	101,292	30,890 (43.9%)	2,123 (2.1%)	
営業利益 [営業利益率]	3,838 [3.9%]	△4,469 [-]	3,868 [3.8%]	8,337 (-)	30 (0.8%)	
経常利益 [経常利益率]	2,941 [3.0%]	△3,957 [-]	3,439 [3.4%]	7,396 (-)	498 (16.9%)	
当期純利益 [当期純利益率]	1,763 [1.8%]	△4,688 [-]	2,154 [2.1%]	6,842 (-)	391 (22.2%)	
配当 (株式併合後基準)	普通 25円/株	普通 20円/株	普通25円/株	普通 + 5円/株	普通±0円/株	
為替 レート	ドル ユーロ	109円 123円	107円 122円	110円 130円	3円 8円	1円 7円

\* 為替レートは営業利益に影響する期中平均レート

# 1-2. 2021年12月期(2021年度) 経常利益増減要因

経常利益は、売上の増加及び工場稼働率の向上に加え、コスト構造改革で抑制した固定費削減の継続や、為替が円安基調で推移したことから利益率は向上しましたが、一方で部品・物流コストの増加が発生しました。その結果、前年比74億円の増益となりました。

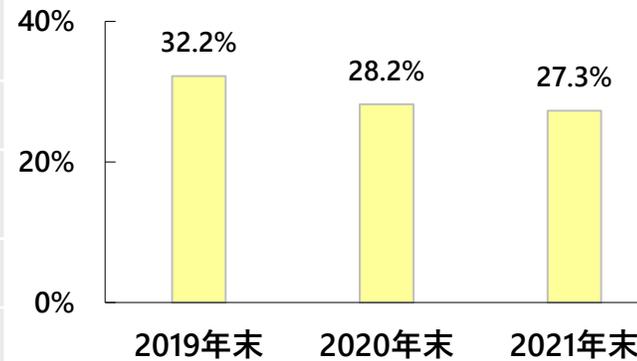


# 1-3. 主要財務項目推移

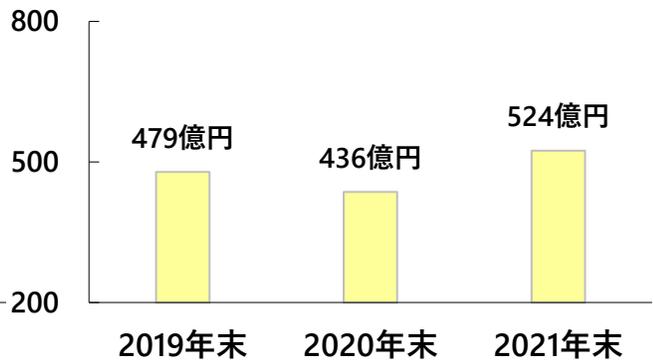
- 総資産は、預金を借入金返済に充当した一方で、売上増加に伴い売掛金やたな卸資産が増加したことなどにより前年比189億増加となりました。
- 純資産は、利益剰余金が増加し、為替換算調整勘定のマイナス額が減少したことなどにより前年末比43億円増加となりました。
- 有利子負債（現預金控除ベース）は、売上増加に伴う売掛金増加や需要拡大対応による在庫積み増しなどにより88億増加となりました。

(単位:百万円)	2020/12期 (2020年12月末) 〈A〉	2021/12期 (2021年12月末) 〈B〉	増減額 〈B-A〉
総資産	110,230	129,114	18,884
純資産 [為替換算調整勘定]	31,368 [△4,063]	35,672 [△1,484]	4,303 [2,579]
純資産比率	28.5%	27.6%	△0.8%
自己資本比率	28.2%	27.3%	△0.9%

【自己資本比率】

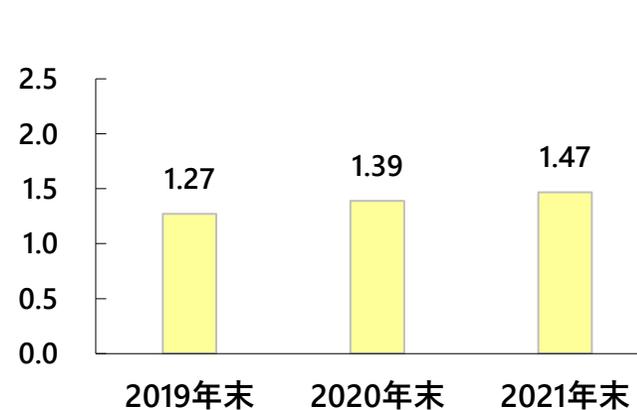


【有利子負債（現預金控除ベース）】

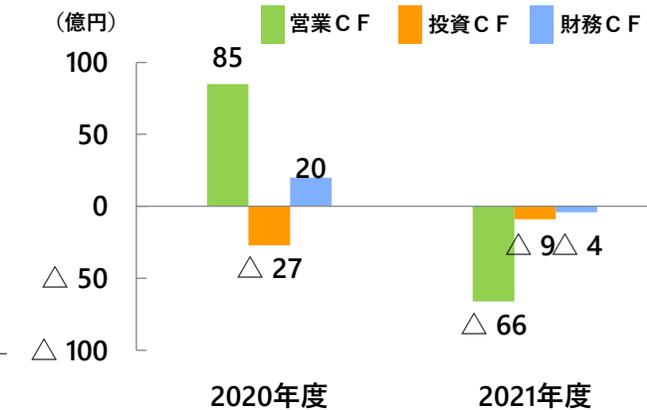


売上債権 [売上債権回期間]	23,326 [4.0ヵ月]	34,099 [4.0ヵ月]	10,773 [0.0ヵ月]
在庫 [在庫回転期間]	36,709 [6.3ヵ月]	51,089 [6.1ヵ月]	14,380 [△0.2ヵ月]
仕入債務 [仕入債務回期間]	10,128 [1.7ヵ月]	19,831 [2.3ヵ月]	9,702 [0.6ヵ月]
有利子負債	57,443	58,979	1,536
現預金	13,831	6,594	△7,236

【Net D/Eレシオ】(有利子負債－現預金)/純資産



【キャッシュ・フロー】



為替レート (期末)	ドル	104円	115円	11円
---------------	----	------	------	-----

# 1-4. セグメント別業績推移 - 売上高 -

縫製機器 & システムは、工業用マシンで欧米、中国等の市場の活性化により縫製工場の稼働率が向上し、主要な市場で売上が増加しましたが、一方でベトナムのロックダウンによるお客様への影響や、一部部品調達の遅れ、物流遅延等の影響がありました。その結果、前年比48.0%の増収となりました。

産業機器 & システムは、産業装置では中国等を中心に設備投資需要を捉え、高速機を中心に戦略的な拡販を進め、好調であった2018年を上回る売上高。グループ事業の売上も前年比増加した結果、全体では前年比37.8%の増収となりました。

(単位:百万円)	2019/12期 (2019年度) 〈A〉	2020/12期 (2020年度) 〈B〉	2021/12期 (2021年度) 〈C〉	2020年度同期比 増減額 〈C-B〉 (増減率)	2019年度同期比 増減額 〈C-A〉 (増減率)
	2019年1-12月	2020年1-12月	2021年1-12月		
縫製機器 & システム	64,260	42,732	63,213	20,481 (47.9%)	△1,047 (△1.6%)
産業機器 & システム	34,671	27,447	37,834	10,386 (37.8%)	3,163 (9.1%)
その他	237	221	244	23 (10.4%)	7 (3.0%)
合計	99,169	70,401	101,292	30,890 (43.9%)	2,123 (2.1%)
グループ事業	10,804	9,100	10,239	1,139 (12.5%)	△565 (△5.2%)

# 1-5. セグメント別業績推移 - 経常利益 -

縫製機器&システムは、売上の増加及び工場稼働率の向上並びにコスト削減の継続により利益率は向上しましたが、部品・物流コストの増加が発生しました。その結果、前年比37億円の増益となりました。

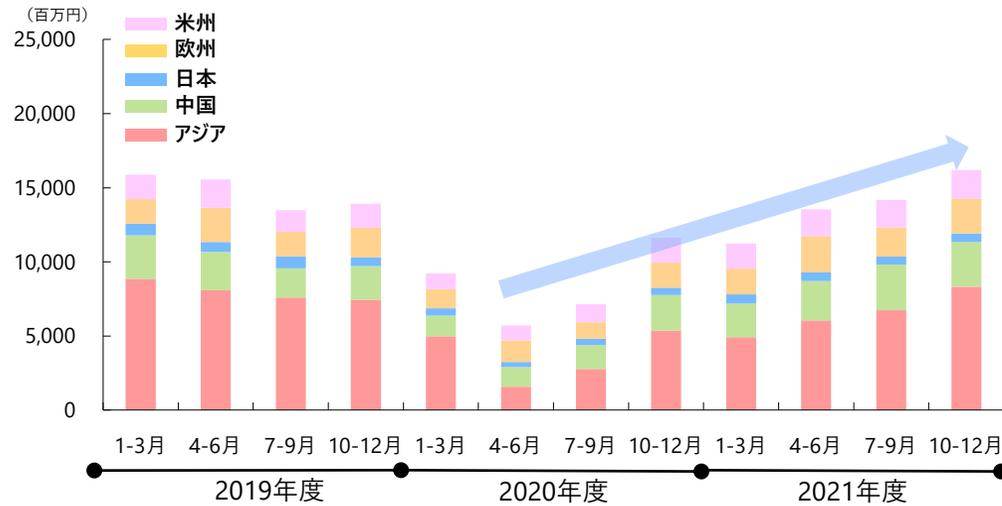
産業機器&システムは、売上の増加及び工場稼働率の向上並びにコスト削減の継続により、前年比29億円の増益となりました。

(単位:百万円)	2019/12期 (2019年度) 〈A〉	2020/12期 (2020年度) 〈B〉	2021/12期 (2021年度) 〈C〉	2020年度同期比 増減額 〈C-B〉 (増減率)	2019年度同期比 増減額 〈C-A〉 (増減率)
	2019年1-12月	2020年1-12月	2021年1-12月		
縫製機器 & システム [経常利益率]	2,680 [4.2%]	△2,201 [-]	1,517 [2.4%]	3,718 (-)	△1,163 (△43.4)
産業機器 & システム [経常利益率]	1,853 [5.3%]	△42 [-]	2,865 [7.6%]	2,907 (-)	1,012 (54.6%)
その他 [経常利益率]	86 [36.3%]	90 [40.7%]	75 [30.7%]	△14 (-15.6%)	△11 (△12.8%)
調整額	△1,678	△1,803	△1,018	785	660
合計	2,941 [3.0%]	△3,957 [-]	3,439 [3.4%]	7,396 (-)	498 (16.9%)

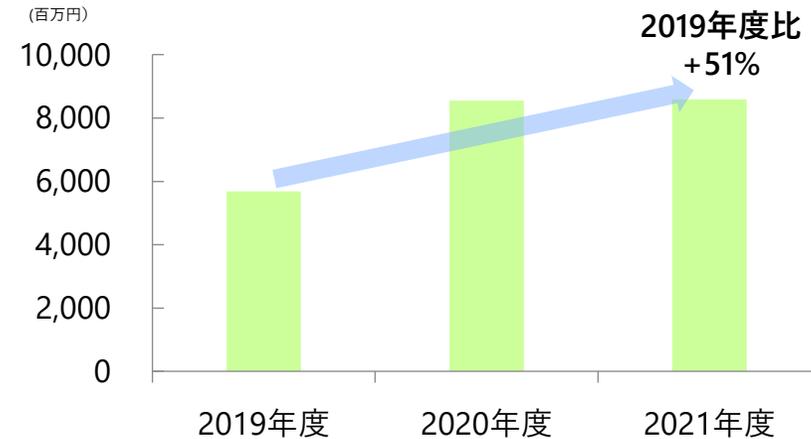
# (参考①) セグメント別業績 縫製機器 & システム

- 工業用ミシンは、前年比64%増収となり、第3四半期以降は2019年を上回る水準まで売上が回復しました。
- 家庭用ミシンは、2020年の巣籠需要による増収水準を2021年も維持し、2019年対比+51%と堅調に推移しました。

## 1. 【工業用ミシンの地域別売上高推移】



## 2. 【家庭用ミシンの売上推移】



### 【売上高：前年同期比較】

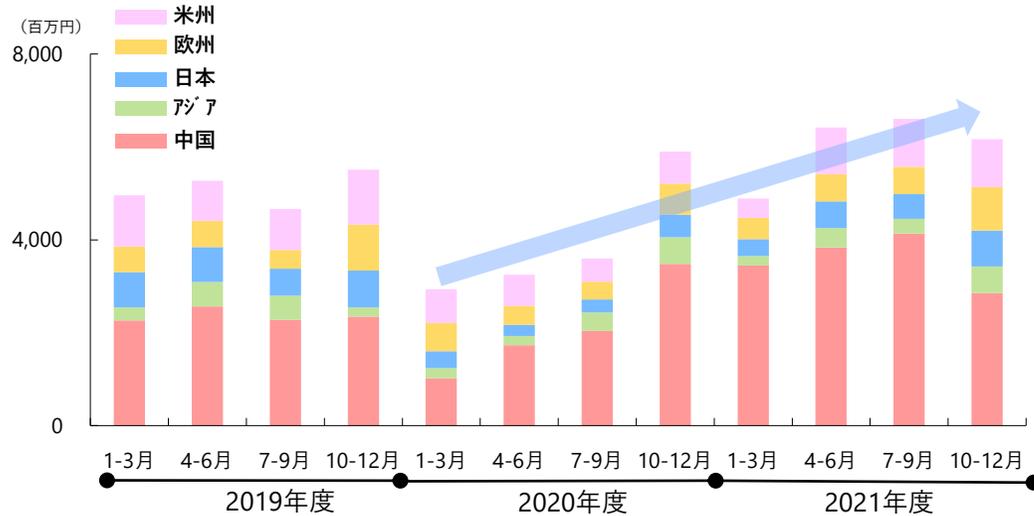
(単位：億円)

	2020年度 (1-12月)	2021年度 (1-12月)	増減額	増減率
アジア	147	260	+113	+77%
中国	67	110	+43	+65%
アジア+中国	214	370	+156	+73%
日本	18	23	+5	+30%
欧州	56	85	+29	+53%
米州	50	73	+23	+47%
合計	337	551	+215	+64%

# (参考②) セグメント別業績 産業機器 & システム

産業装置は、中国を中心に設備投資需要を捉え前年比54%、好調であった2018年も上回る売上となりました。

## 1. 【産業装置の地域別売上高推移】 (含むパーツ・サービス)

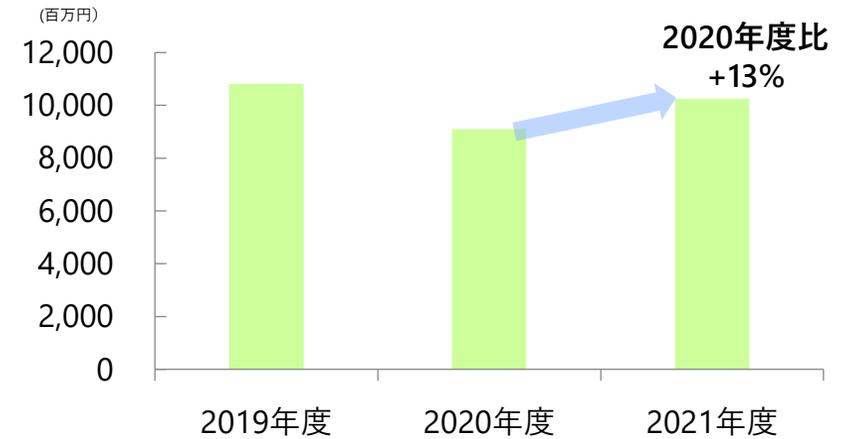


### 【売上高：前年同期比較】

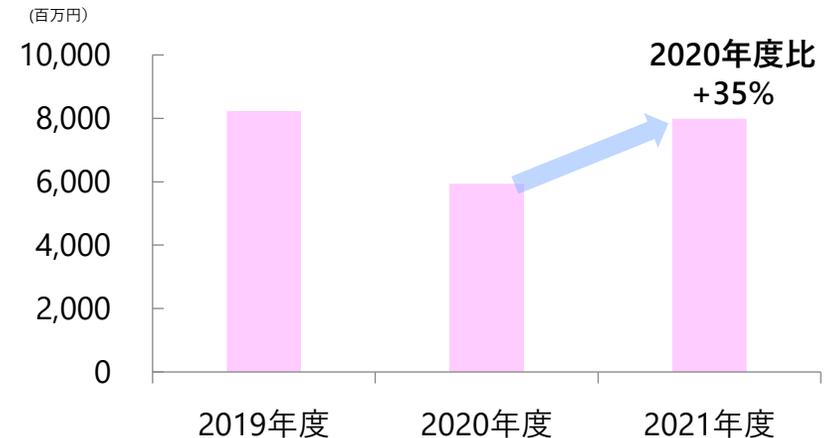
(単位：億円)

	2020年度 (1-12月)	2021年度 (1-12月)	増減額	増減率
中国	83	143	+60	+72%
アジア	14	15	+1	+10%
中国+アジア	97	158	+61	+64%
日本	14	22	+8	+62%
欧州	21	26	+5	+25%
米州	26	35	+9	+35%
合計	157	241	+84	+54%

## 2. 【グループ事業の売上推移】



## 3. 【パーツ事業の売上推移】

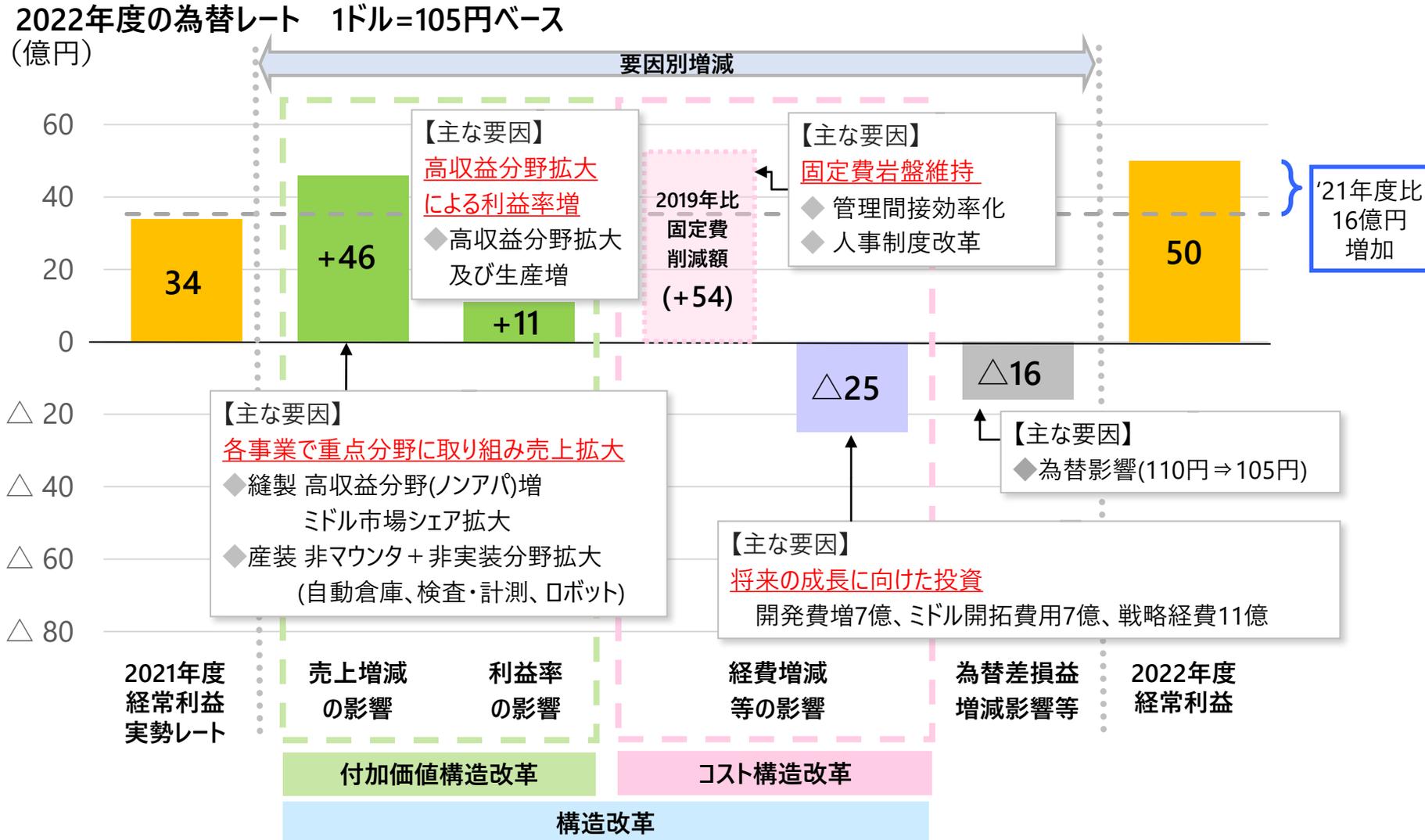


# 1-6. 2022年12月期(2022年度) 業績予想

(単位:億円)	2022年度 通期(1-12月)	2021年度 通期(1-12月)	前年差異 [増減率]
	予想	実績	
売上高	1,160	1,013	+147 [+14.5%]
(縫製機器 & システム)	(732)	(632)	(+100) [+15.8%]
(産業機器 & システム)	(424)	(378)	(+46) [+12.2%]
営業利益	53	39	+14
経常利益	50	34	+16
当期純利益	31	21	+10
配当	通期：30円/株	通期：25円/株	+ 5 円
為替レート	1ドル = 105円	1ドル = 110円	△ 5 円

# 1-7. 2022年12月期(2022年度) 経常利益増減要因

付加価値構造改革による高収益分野の売上拡大やコスト構造改革による固定費削減を継続し、収益性の改善を図ります。  
一方で将来の成長に向けた戦略投資を着実に実行していき、経常利益は50億円 前年比+16億円の実現を目標としています。





# 第2部 中期経営計画 (Value Up 2022 最終年度) の取り組み

# 2-1. 事業環境/課題認識

激しい事業環境変化の中、様々な顧客ニーズを満たし、社会から必要とされる企業であり続けるためには、ニューノーマルへ対応した新たなビジネスモデルへの転換が課題

事業環境	
全般	<ul style="list-style-type: none"><li>・市場/顧客の変化によりニーズが多様化</li><li>・アパレル/ニット/半導体/自動車/医療機器等、コロナからの市場回復等の影響により関連市場が拡大</li><li>・AI/IoT/5G等、先端技術を活用した製品/サービスの市場導入が拡大</li><li>・世界的な原材料の高騰/部品不足は継続</li></ul>
競争環境	<ul style="list-style-type: none"><li>・競合他社の成長、M&amp;A等による事業領域拡大</li></ul>
社会的要請	<ul style="list-style-type: none"><li>・働き方改革の推進(デジタル化、リモートワーク)</li><li>・コンプライアンスの遵守/コーポレートガバナンスの強化</li><li>・SDGsやカーボンニュートラルへの対応</li></ul>

**【課題認識】**  
ニューノーマルに対応した  
新たなビジネスモデル  
への転換

## 2-2. 2022年(Value Up 2022 最終年度)の位置づけ

2022年 = 次期中期計画にて目指すべきゴールに向け、そのギャップを埋める基盤固めの年

- ・3年先の2025年も見据えた上で目標値を設定
- ・「投資とリターン」を明確にした社内目標設定を行う (ROIC導入)

次期中計にて目指す姿

バックキャストिंग

2022年 = “中期計画Value Up 2022の最終年度”

ビジョン

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  
～ スマートファクトリーに向けて WinWinのパートナーへ ～

経営の重点

- 1) 事業ポートフォリオの変革  
更なる事業領域の拡大と将来に向けた顧客基盤の構築
- 2) 成長を支える事業基盤の強化  
設備/開発/情報システム投資の実施
- 3) “持続可能な社会の実現”に向けた挑戦  
カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み/  
社員一人ひとりの多様性を活かす取り組み

【長期ビジョン】

21世紀を生き抜くグローバルでイノベーティブ  
(革新的) な“モノ-コト”づくり企業

顧客ニーズを捉えた  
新しい価値の創造

持続的成長  
のための強固な  
経営基盤の構築

社会課題解決  
への更なる貢献

参考: 社内目標値

売上高

1,600億円

経常利益

100億円

自己資本比率

50%以上

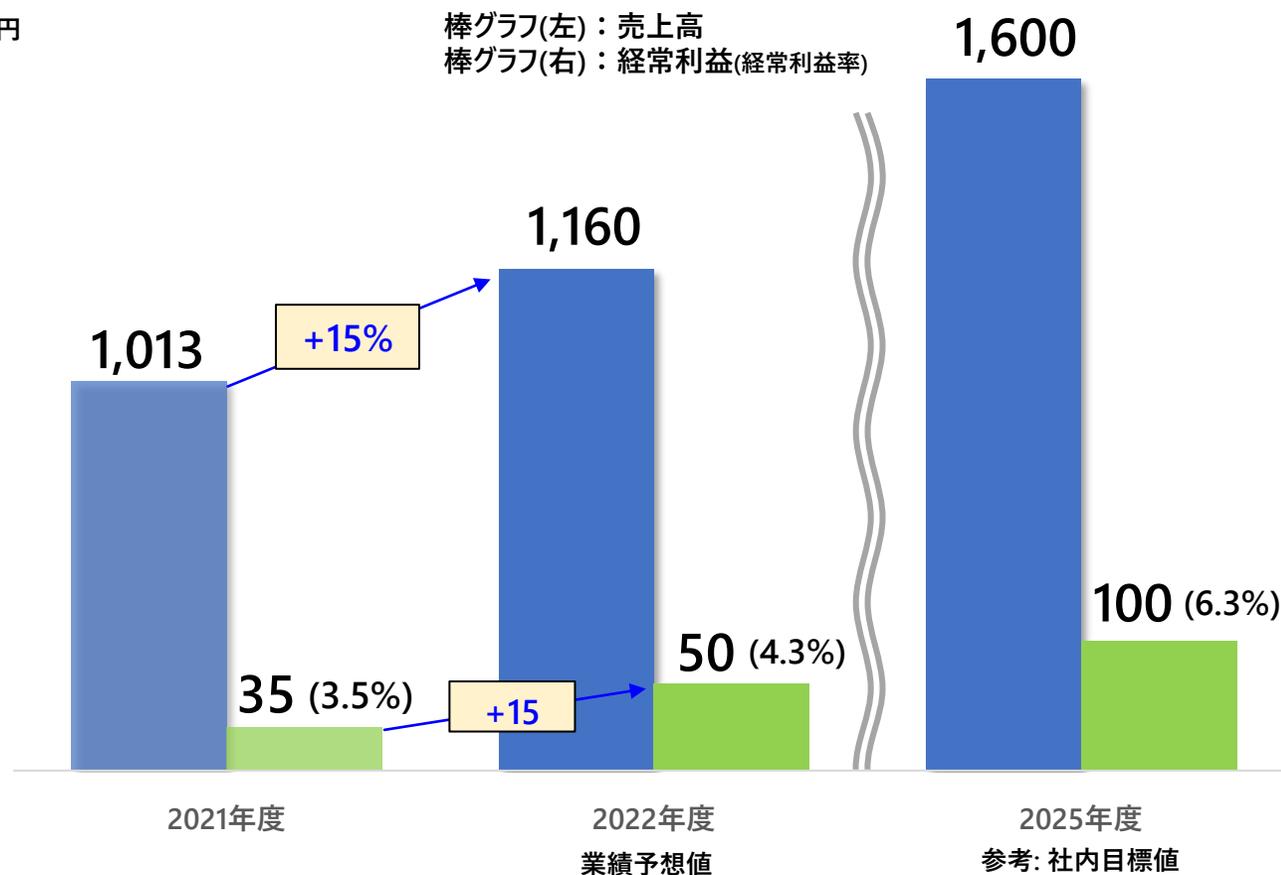
## 2-3. 2022年(Value Up 2022 最終年度) - 目標値 -

3年先のあるべき姿を見据え、2022年迄に達成すべき目標値を設定

### 【売上/経常利益】

※為替レートは、2021年は実勢レート、2022年以降は1ドル=105円で算定

単位:億円



### 【主要財務項目】 ※2025年度は社内目標

#### 自己資本比率

2021年度 27% → 2022年度 38% → 2025年度 50%

#### Net D/Eレシオ

2021年度 1.5 → 2022年度 0.9 → 2025年度 0.3

#### 有利子負債 (現預金控除ベース)

2021年度 524億円 → 2022年度 363億円 → 2025年度 300億円

## 2-4. 2022年(Value Up 2022 最終年度) -事業別重点方針/売上目標-

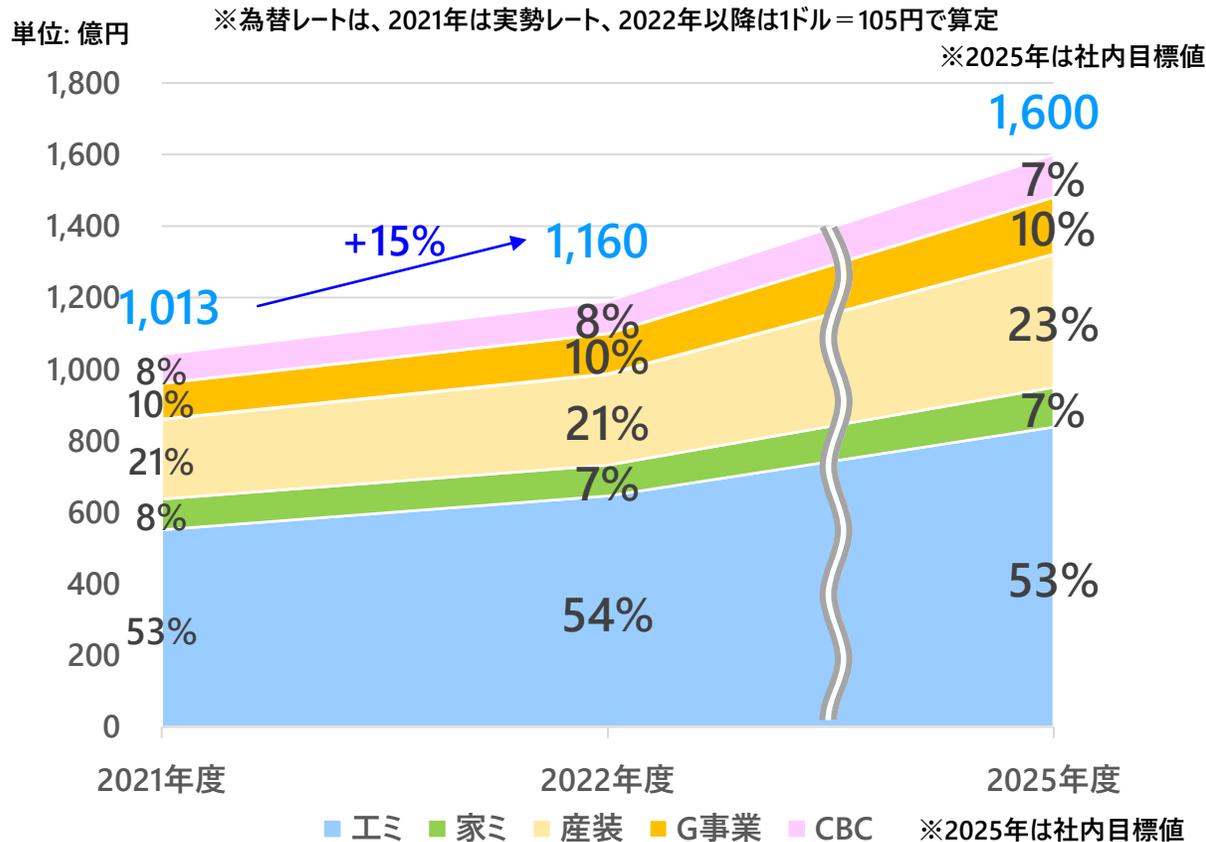
事業(略称)	重点方針	売上目標 ※2025年度は社内目標		
工業用 ミシン (工ミ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の顧客基盤構築に向けた<u>ミドルマーケットでのシェア拡大</u></li> <li>・高付加価値製品/提案営業の強化による<u>稼げるビジネスモデルの構築</u></li> </ul>	2021年度 551億円	➔ 2022年度 646億円	2025年度 839億円
家庭用 ミシン (家ミ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・巣籠り需要後の<u>シェア拡大に向けたマーケティングの強化</u></li> <li>・販社機能を補完する本社サポートの徹底による<u>一体運営の実施</u></li> </ul>	2021年度 86億円	➔ 2022年度 86億円	2025年度 111億円
産業 装置 (産装)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非マウンタ + 非実装分野における<u>新規領域の更なる拡大</u></li> <li>・新機種投入による<u>高速機市場でのシェア拡大</u></li> </ul>	2021年度 222億円	➔ 2022年度 254億円	2025年度 372億円
グループ 事業 (G事業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備投資拡大による<u>コア顧客案件の取り込み強化</u></li> <li>・各工場の強みを活かした<u>エンジニアリング事業の拡大</u></li> </ul>	2021年度 102億円	➔ 2022年度 114億円	2025年度 160億円
カスタマー ビジネス (CBC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・点検サポートアプリを軸にした<u>縫製サービス事業の拡大</u></li> <li>・リモートサービスの拡大による<u>産装サービス体制の再構築</u></li> </ul>	2021年度 80億円	➔ 2022年度 90億円	2025年度 119億円

# 2-5. 2022年(Value Up 2022 最終年度) -事業ポートフォリオ変革-

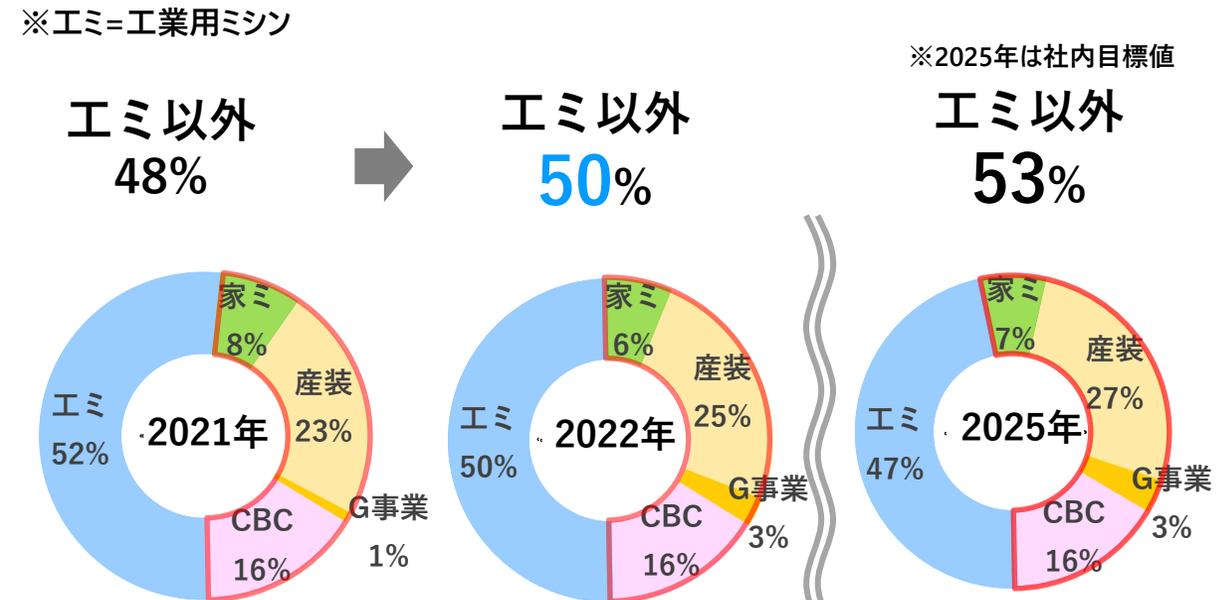
売上高: 各事業とも重点分野の事業領域拡大を中心に、継続的な事業成長の実現を目指す

粗利益: 産業装置やカスタマービジネスなど高付加価値分野の拡大により、収益性の向上を図る

## 売上高ポートフォリオ



## 粗利益 構成比

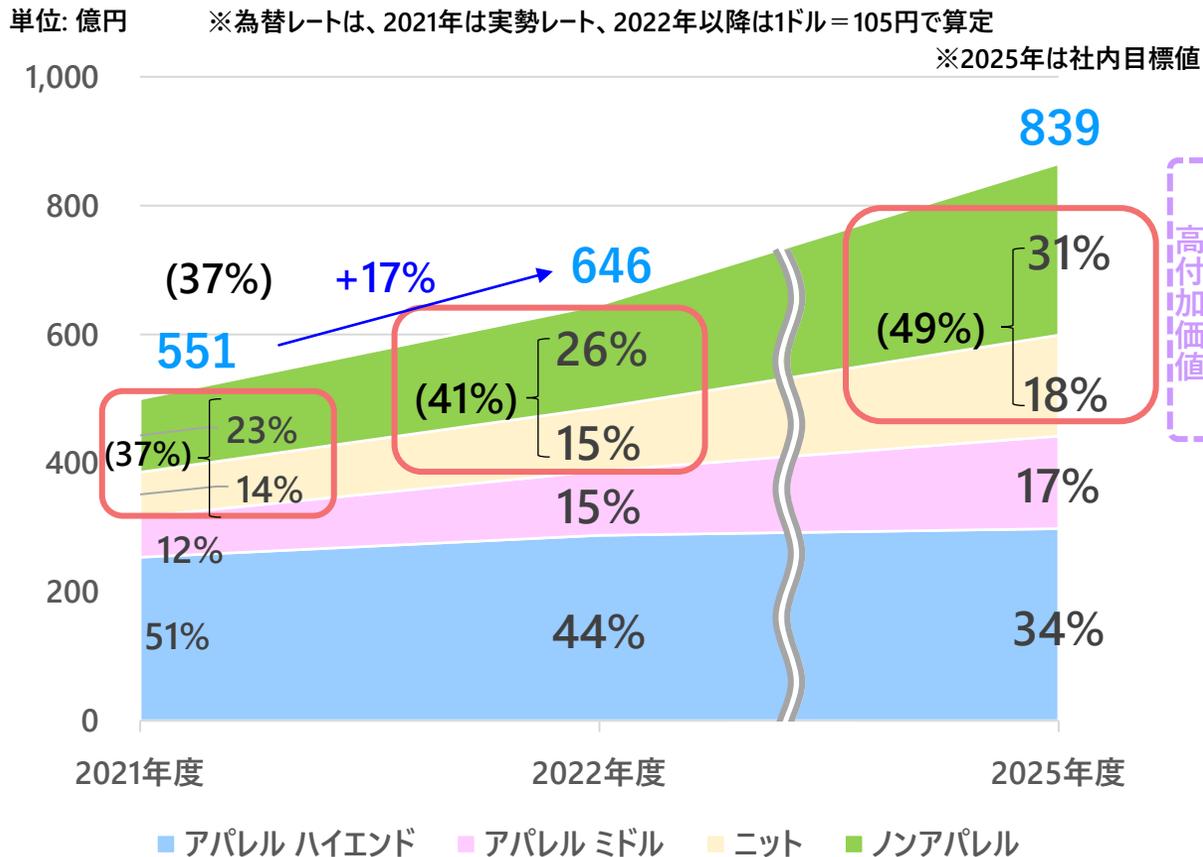


## 2-6. 2022年(Value Up 2022 最終年度) -事業ポートフォリオ変革(工業用ミシン)-

高付加価値分野であるノンアパレル/ニット比率を37%(2021年) ⇒ 41%(2022年)へ

またミドルマーケットでのシェア拡大により、将来の顧客基盤の構築していく

### 売上高ポートフォリオ



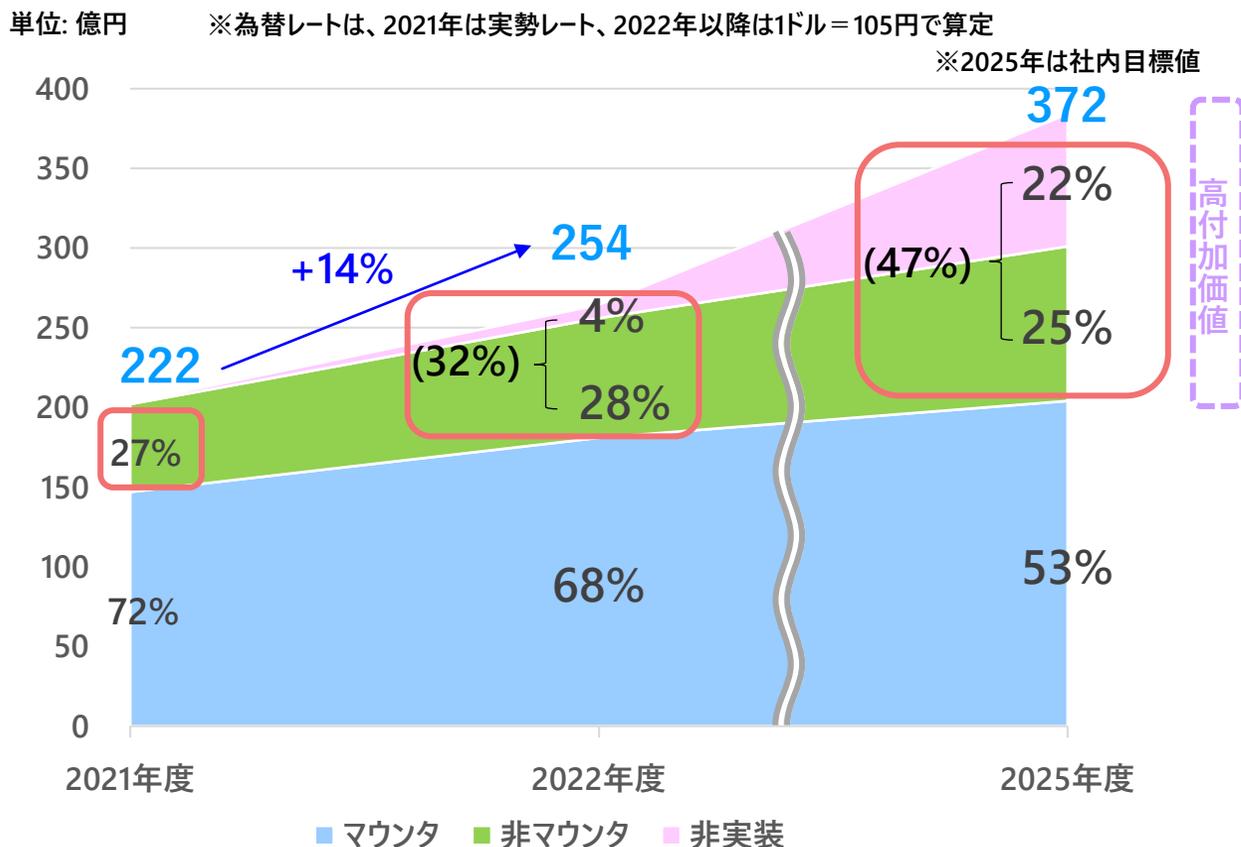
### 重点取り組み

アパレルハイエンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客工場のスマートファクトリー化に向けたワンストップソリューションの展開</li> <li>強みを生かした自動機の展開拡大</li> </ul>
アパレルミドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>「JIN」ブランド(新興国ミドル向け機種)によるシェア拡大</li> </ul>
ニット	<ul style="list-style-type: none"> <li>ペガサスミシン製造株式会社との事業提携による中南米やアフリカ等を始めとした新興国の開拓</li> </ul>
ノンアパレル	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車シート/スポーツシューズ/家具顧客向けの販売強化</li> <li>※三菱電機、名菱テクニカとの共同で</li> <li>2022年5月に「JUKIテクノソリューションズ」の設立予定</li> </ul>

## 2-7. 2022年(Value Up 2022 最終年度) -事業ポートフォリオ変革(産業装置)-

検査計測やロボット、半導体分野にてマウンタ以外の比率を27%(2021年) ⇒ 32%(2022年)へ  
また、実装工場以外(非実装顧客)への事業領域の拡大を図り、2025年には22%を目指す

### 売上高ポートフォリオ



### 重点取り組み

マウンタ	<b>【高速機】</b> ・ウェアラブル機器や5G関連機器向け高速機の市場投入
非マウンタ	<b>【ロボット】</b> ・ロボット活用した自動化ソリューションの展開  <b>【自動倉庫】</b> ・ESSEGI AUTOMATION S.r.l.との協業強化による販売網の拡大と異業種への展開拡大
非実装	<b>【検査・計測】</b> ・大手EMS顧客向けへの販売強化 ・株式会社XTIAとの協業による外観検査領域での事業領域拡大(車載・部品加工検査) ・半導体分野への領域拡大

# 2-8. 2022年(Value Up 2022 最終年度) -投資計画-

2022年 = 成長を支える事業基盤の強化に向け、2025年にかけて約300億円規模の投資を始める年

## 投資計画(2022-2025年累計)

設備投資  
**69**億円

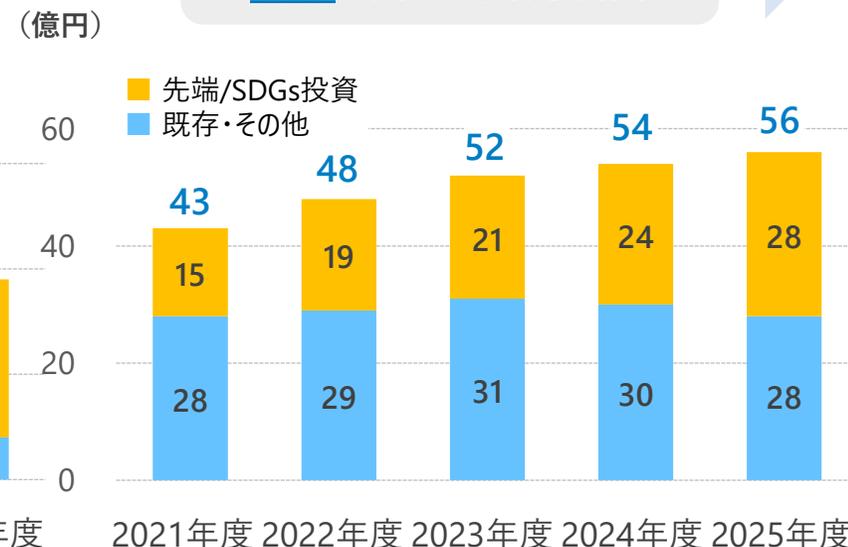
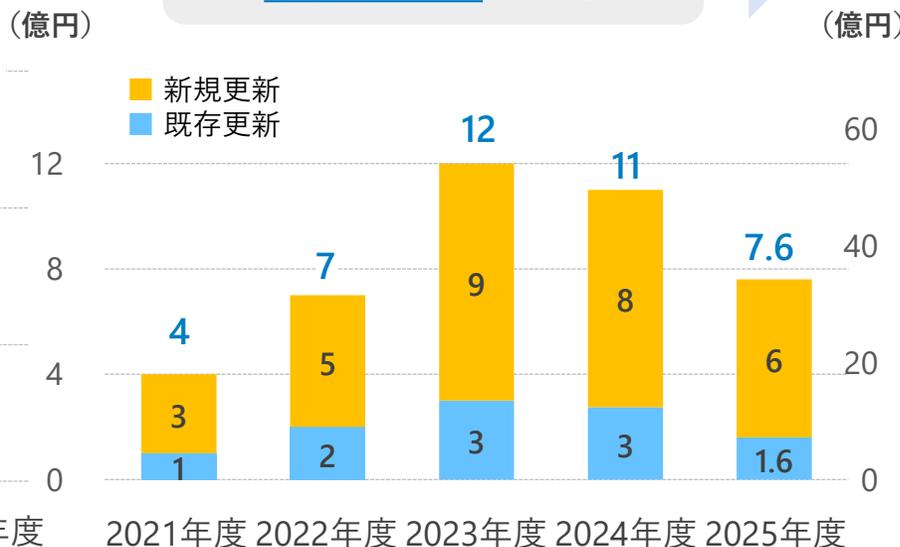
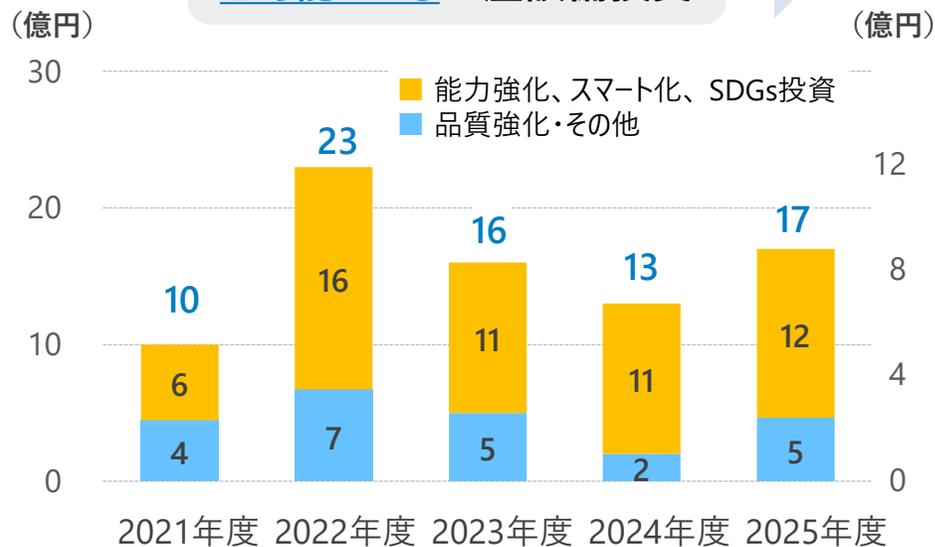
情報システム投資  
**38**億円

開発投資  
**210**億円

事業環境への柔軟な対応  
を可能にする生産設備投資

新しい経営体制を支援する  
情報システムの整備

差別化製品・サービス開発の  
実現に向けた開発投資



## 2-9. 投資計画における重点取り組み(2022年)

※2025年度は社内目標

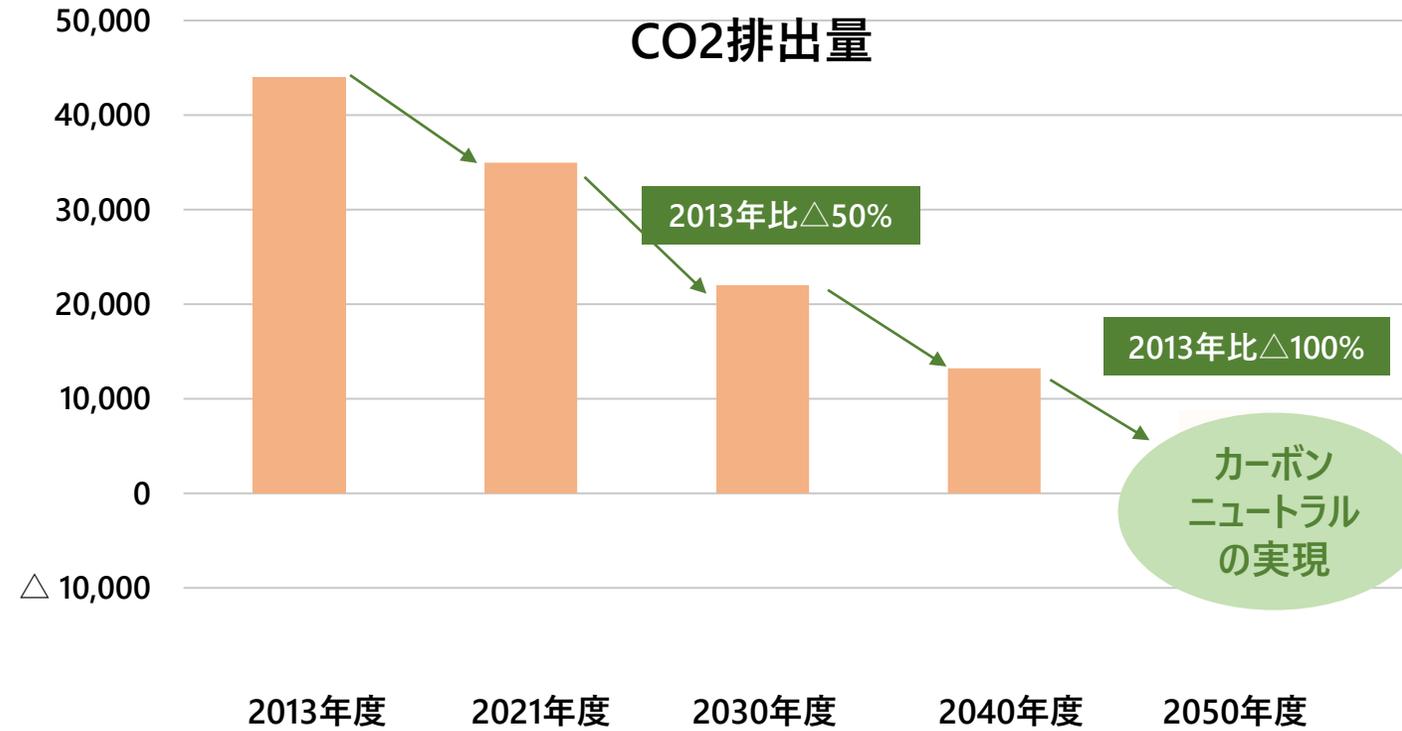
区分	重点取り組み	※1 グループ事業におけるコア顧客売上
設備投資	<b>【能力強化】</b> ※1 ・半導体/計測/EV/ロボット等、成長分野での案件獲得に向けた <u>各グループ会社における対応力強化</u> ex. JUKI産機テクノロジー: EMS事業の強化 大田原工場: 顕微鏡/半導体等、精密機器組立事業の拡大 JUKI会津: MIM(金属粉末射出成形)生産能力の大幅増強	2021年度 21億円 → 2022年度 43億円 → 2025年度 75億円
	<b>【スマート化】</b> ・生産工場の自動化/デジタル化の推進による <u>各工場のスマート化</u>	※2 売上高管理間接比率 2021年度 5% → 2022年度 4% → 2025年度 3%
	<b>【SDGs投資】</b> ・各工場へのFEMS導入/生産性向上/多摩本社ビルLED化等による <u>CO2排出量の更なる削減</u>	※3 開発投資に占める先端投資比率 2021年度 31% → 2022年度 40% → 2025年度 50%
情報システム投資	<b>【戦略投資】</b> ※2 ・ITツール活用による <u>決算/受発注管理業務等の効率化</u> (次世代ERP導入/RPA展開の拡大等)	※4 開発投資に占めるSDGs関連投資比率 2021年度 10% → 2022年度 20% → 2025年度 40%
開発投資	<b>【先端開発】</b> ※3 ・AI/5G/IoT等、 <u>先端技術を活用した製品/サービス開発</u> <b>【SDGs投資】</b> ※4 ・消費電力の削減等、 <u>環境負荷の少ないマシン/マウント等の開発</u> ・ShuHaRi、eラーニング等の <u>リモートサービスの機能強化</u>	

# 2-10. カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み



気候変動をはじめとした地球環境への対応として、JUKIグループはこれまでの取り組みを更に高め、**2050年のカーボンニュートラルの達成を目指す ※1**  
 ※1 CO2排出量を2030年迄に2013年対比△50%削減、2050年迄に2013年対比△100%削減（SCOPE1/2対象）

単位: t-co2



## 【CO2排出量削減に向けた主な取り組み】

生産設備		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷のより少ない設備への切替</li> <li>よりスマートな生産方式への切替</li> </ul>
建物		<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー負荷の見える化</li> <li>省エネルギー設備への切替推進</li> </ul>
電力		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーへの置き換え</li> </ul>
吸収/除去		<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンクレジット活用 (植林事業等への支援)</li> </ul>

※上記以外にも省エネ/省資源な製品の開発、リサイクル性の高い素材の活用、中古機の引取/再生販売、物流におけるモーダルシフト等、JUKIのサプライチェーン全体におけるCO2排出量削減の取り組みを進めていく

# 2-11. 社員一人ひとりの多様性を活かす取り組み



ニューノーマルによる事業環境変化の下、遅く、そして柔軟な対応ができる人材を育成するため、JUKIグループでは様々な価値観の違いを受け入れた上で、一人ひとりの能力を更に高めるための仕組み作りを推進

## 人材教育/活用

～付加価値を高める～

キャリアディベロプメントプラン制度 2018年10月～

専門社員制度  
(ベテラン社員活用) 2017年1月～

キャリア採用制度・グループ採用制 2018年

取り組みを更に強化

女性の更なる活躍に向けた  
アクションプラン展開

グローバル人材活用制度

成長に繋がる  
機会の提供

多様な  
価値観の受入

## JUKIの人事制度

職責拡大/  
仕事の成果  
への対応

## 給与制度

業績連動型給与制度 2021年7月～

## 勤務制度

～ニューノーマルでの取り組み～

選択式勤務制度  
(時短・週休3日制度) 2020年4月～

在宅勤務制度 2020年4月～

スライドワーク制度 2019年1月～

社外副業制度 2020年5月～

社内副業制度  
(社内応援) 2021年6月～

性別・年齢・国籍にかかわらず、一人ひとりの強みを活かし、組織パフォーマンスを最大化

本資料における業績予想及び将来の予想等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実な要素を含んでおります。従いまして、実際の業績等が様々な要因により異なる可能性がありますことをご了承ください。

## JUKI 株式会社

お問合せ先：経営企画部 担当：鴨居田

T E L：042-357-2294 F A X：042-357-2399

ホームページURL：<https://www.juki.co.jp/>