

株 主 の 皆 様 へ



第107期 報 告 書

2021年1月1日 ▶ 2021年12月31日

JUKI 株式会社

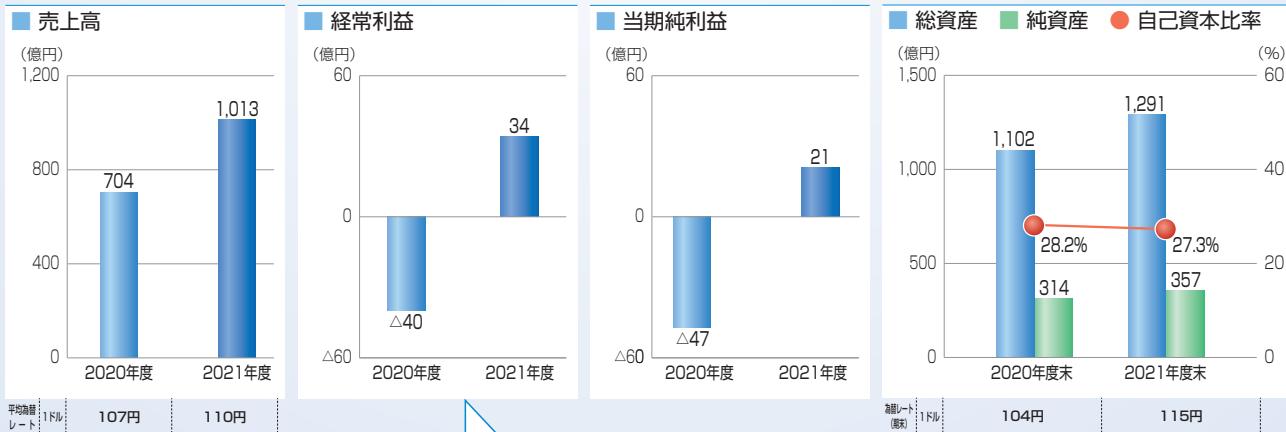
証券コード：6440

## 業績のポイント

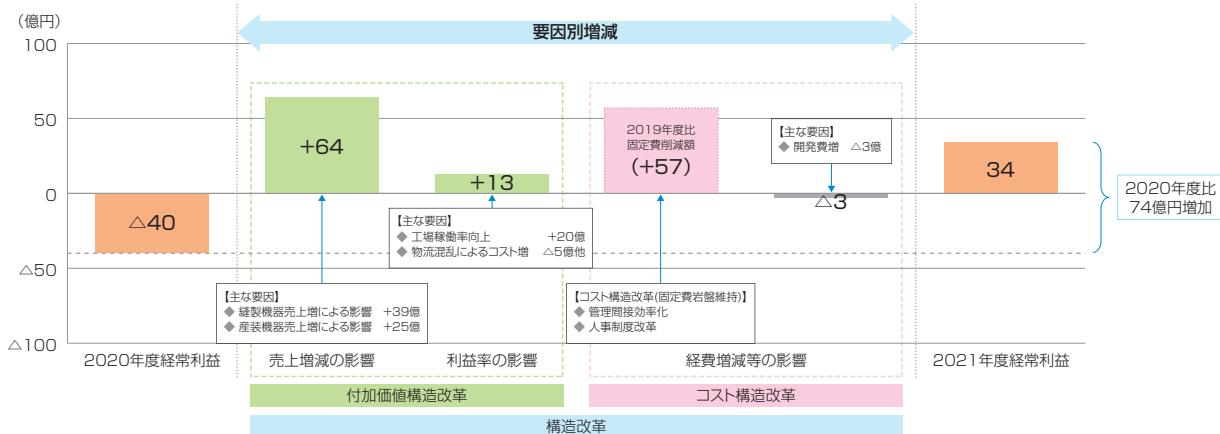
売上高は、縫製工場の稼働率向上や設備投資需要の取り込み、成長分野におけるシェア拡大など全社的に営業活動を展開しましたが、一方で一部部品調達遅れや物流遅延等の影響がありました。その結果、前年同期比43.9%の増収となりました。経常利益は、売上の増加及び工場稼働率の向上に加え、コスト構造改革で抑制した固定費削減の継続や、為替が円安基調で推移したことから利益率は向上しましたが、一方で部品・物流コストの増加が発生しました。その結果、前年同期比74億円の増益となりました。

売上高 1,013億円 (前年同期比309億円の増加)  
 経常利益 34億円 (前年同期比 74億円の増加)

当期純利益 21億円 (前年同期比 68億円の増加)  
 年間配当金 25円/株 (普通配当)



## 2021年度 経常利益増減要因



株主の皆様には平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第107期報告書（2021年1月1日から2021年12月31日まで）のお届けにあたりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

当連結会計年度における世界経済は、アジアや中南米等の新興国で新型コロナ感染拡大の影響が継続しているものの、いち早く回復した中国経済の拡大やワクチン接種が進んだ欧米など先進国での経済活動の活性化により回復局面に入っておりま

ました。当社を取り巻く事業環境は、一部国・地域で新型コロナ感染拡大の影響はあるものの、お客様である縫製工場の稼働率向上や5Gなどに牽引された半導体関連等の需要拡大により設備投資需要の回復が進み、またお客様のサプライチェーン分断への対応（生産地分散化）など、当社のビジネスチャンスに繋がる動きも出始めており、前年と比較すると大幅に改善しております。一方で、主に工業用ミシンで一部部品の供給不足や物流の混乱が続いております。

また、AI/IoT/5G等技術革新の加速、市場/顧客の変化などニューノーマルな環境への対応や“持続可能な開発目標(SDGs)”への取り組み強化が求められる中、当社は2020年から2022年までを計画期間とする中期経営計画フェーズIIを見直し、付加価値構造改革及びコスト構造改革を強力に推進し、併せて6つの変革(6X)で事業戦略と体制戦略の変革を強力に推し進めることで、成長軌道への回帰と質的変換に取り組んでおります。

当連結会計年度においては、上記経済環境の活性化を捉え、各事業において市場回復期の需要取り込みや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遅れの遅れや物流遅延等の影響がありました。その結果、売上高は1,012億9千2百万円（前年同期比43.9%増）となりました。

利益面につきましては、売上の増加及び工場稼働率が向上したことに加え、コスト構造改革で抑制した固定費削減の継

代表取締役社長  
COO  
うちなし しんすけ  
内梨 晋介



続に努めたことや、為替相場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、営業利益は38億6千8百万円(前年同期は44億6千9百万円の損失)、経常利益は34億3千9百万円(前年同期は39億5千7百万円の損失)、親会社株主に帰属する当期純利益は21億5千4百万円(前年同期は46億8千8百万円の損失)となりました。

利益配分につきましては、当期の業績に加え、将来に亘る磐石な事業基盤を構築すべく、積極的な開発投資、設備投資を行っていくための内部留保等を総合的に勘案しつつ、安定的な配当による株主様への利益還元の充実に努めることを基本方針としております。

この方針に基づき、当期の期末配当につきましては一株当たり25円とさせていただきます。

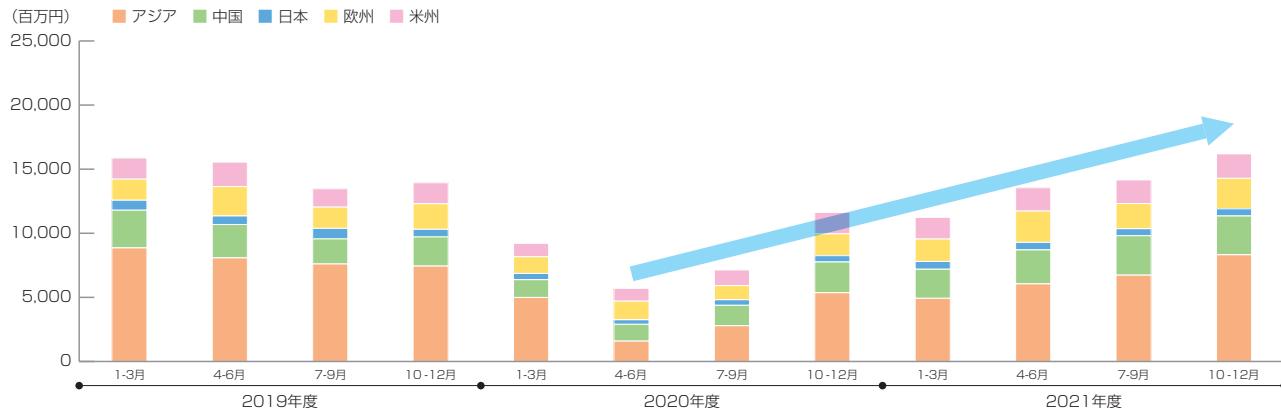
2022年度は、物流の混乱等に対応するサプライチェーンの再構築を喫緊の課題とし、中期経営計画フェーズIIの最終年度として、また3年先の2025年も見据え、重点分野の事業領域拡大を中心に継続的な事業成長の実現を目指すとともに、高付加価値分野の拡大による収益力の向上を推進し、事業ポートフォリオ改革を積極的に進めてまいります。

株主の皆様におかれましては、一層のご指導とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 縫製機器&システム事業（工業用マシン・家庭用マシン）

- 工業用マシンは、前年同期比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。
- 家庭用マシンは、2020年の巣籠り需要による増収水準を2021年も維持し、2019年度比+51%と堅調に推移しました。

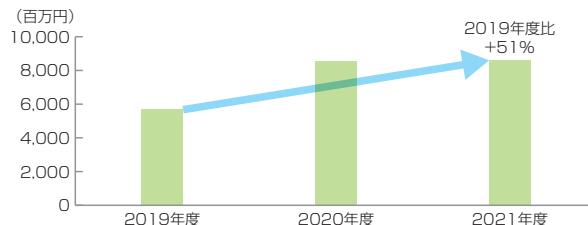
### 1. 工業用マシンの地域別売上高推移



### ● 工業用マシン製品の売上高: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
アジア	147	260	+113
中国	67	110	+43
中国+アジア	214	370	+156
日本	18	23	+5
欧州	56	85	+29
米州	50	73	+23
合計	337	551	+215

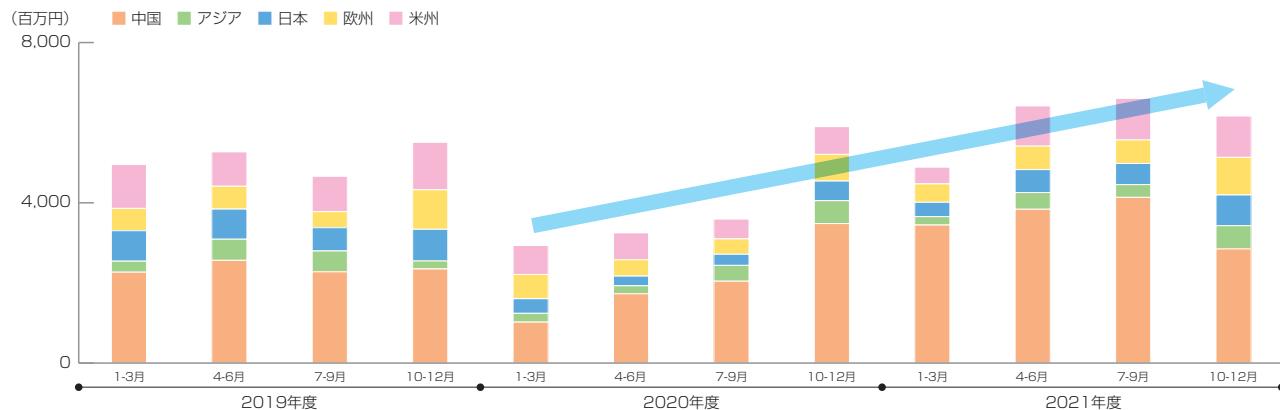
### 2. 家庭用マシンの売上推移



## 産業機器&システム事業 (産業装置、グループ事業、カスタマービジネス)

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

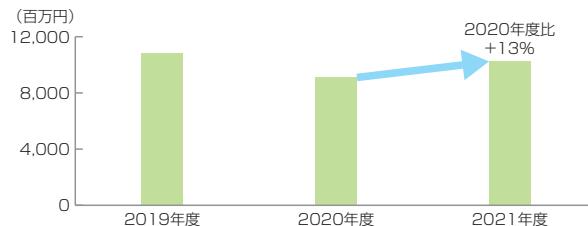
### 1. 産業装置の地域別売上高推移 (含むパーツ・サービス)



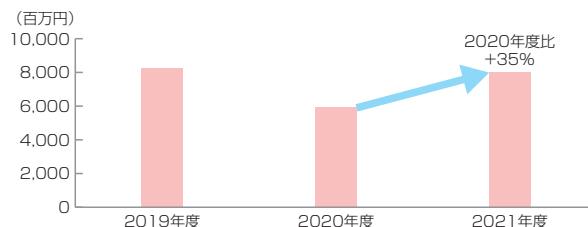
#### ● 産業装置の売上高：前年同期比較 (単位：億円)

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

### 2. グループ事業の売上推移



### 3. パーツ事業の売上推移



# 2022年度通期業績予想と経常利益増減要因

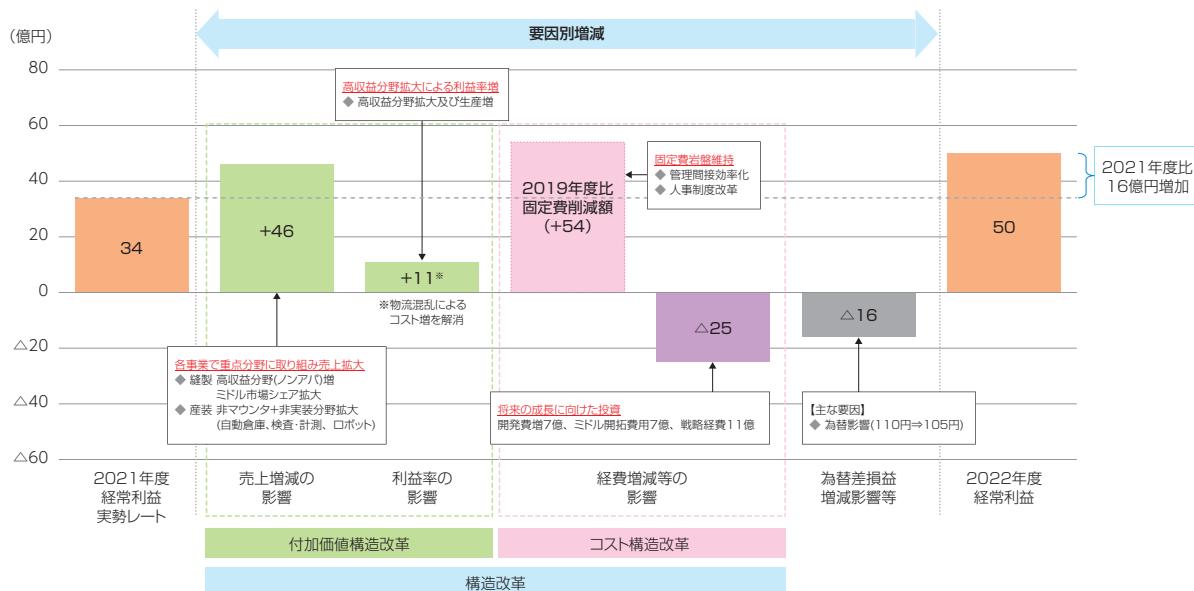
## 1. 2022年度通期業績予想

(億円)

	2022年度 通期(1-12月)	2021年度 通期(1-12月)	差異 [ ]は増減率
	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

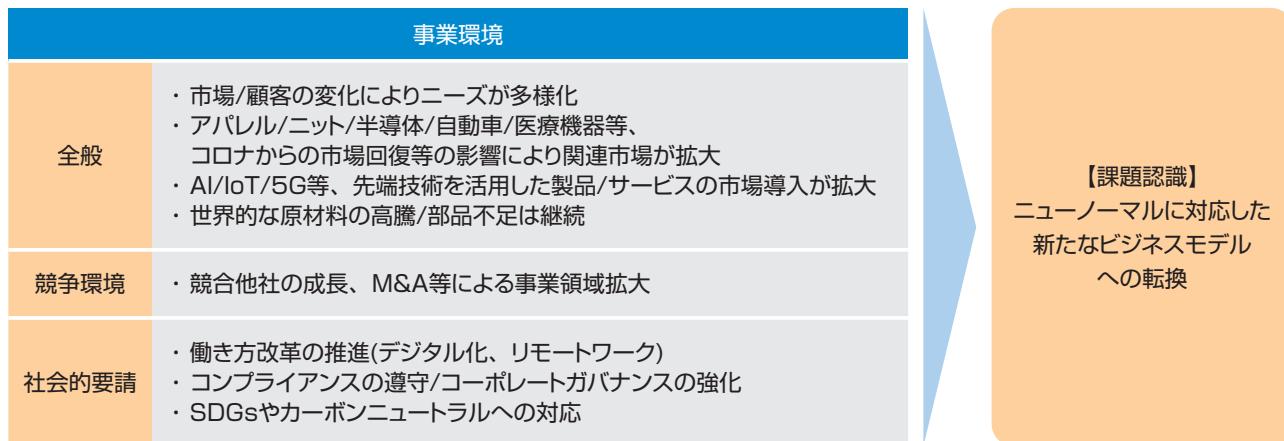
## 2. 2022年度経常利益増減要因

2022年度の為替レート 1ドル=105円ベース



## 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



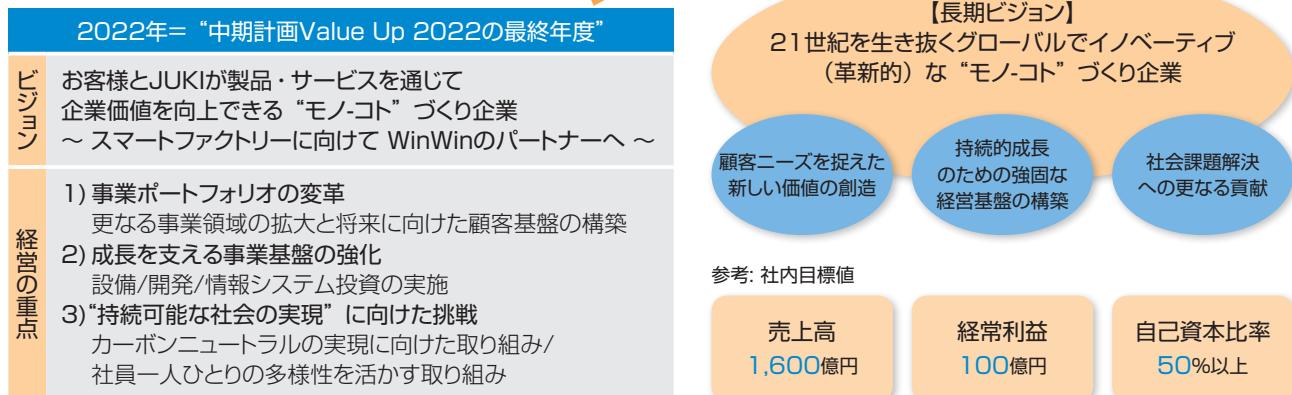
## 2. 2022年(Value Up 2022 最終年度)の位置づけ

■ 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値設定を行う (ROIC導入)

バックキャストिंग

次期中計にて目指す姿



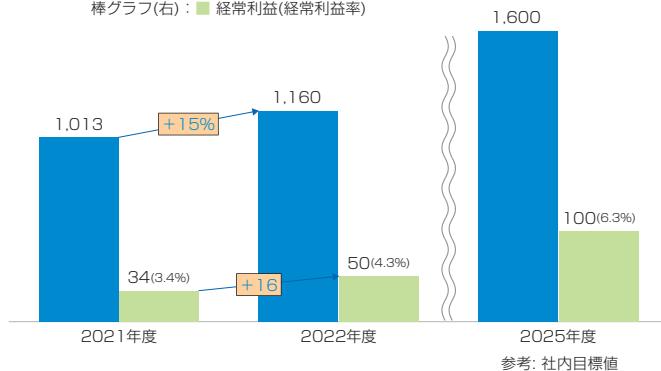
## 3. 目標値

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 棒グラフ(左): 売上高  
棒グラフ(右): 経常利益(経常利益率)



### 【主要財務項目】 ※2025年度は社内目標値

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

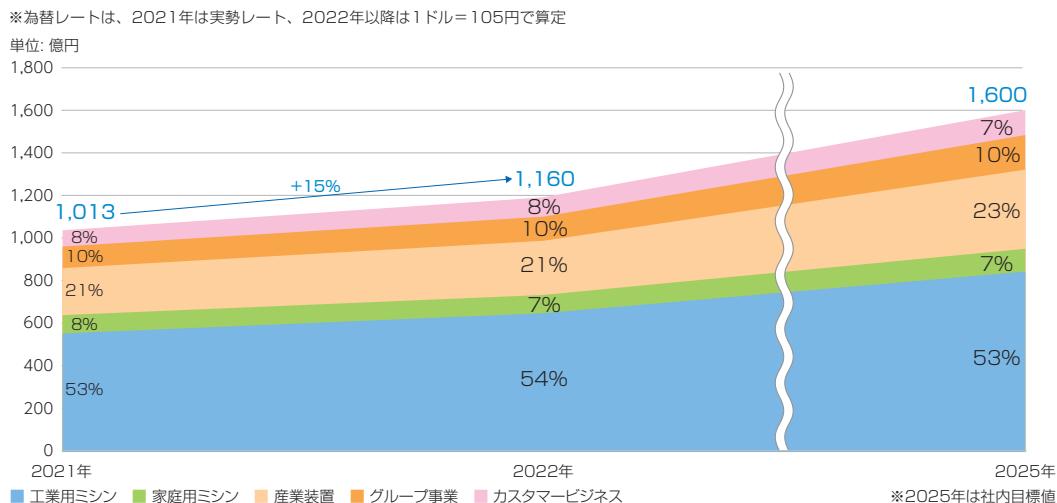
## 4. 事業別重点方針/売上目標

事業	重点方針	売上目標 ※2025年度は社内目標値			
工業用 マシン	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来の顧客基盤構築に向けたミドルマーケットでのシェア拡大</li> <li>高付加価値製品/提案営業の強化による稼げるビジネスモデルの構築</li> </ul>	2021年度 551億円	➔	2022年度 646億円	2025年度 839億円
家庭用 マシン	<ul style="list-style-type: none"> <li>巣籠り需要後のシェア拡大に向けたマーケティングの強化</li> <li>販社機能を補完する本社サポートの徹底による一体運営の実施</li> </ul>	2021年度 86億円	➔	2022年度 86億円	2025年度 111億円
産業 装置	<ul style="list-style-type: none"> <li>非マウンタ+非実装分野における新規領域の更なる拡大</li> <li>新機種投入による高速機市場でのシェア拡大</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資拡大によるコア顧客案件の取り込み強化</li> <li>各工場の強みを活かしたエンジニアリング事業の拡大</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>点検サポートアプリを軸にした縫製サービス事業の拡大</li> <li>リモートサービスの拡大による産装サービス体制の再構築</li> </ul>	2021年度 80億円	➔	2022年度 90億円	2025年度 119億円

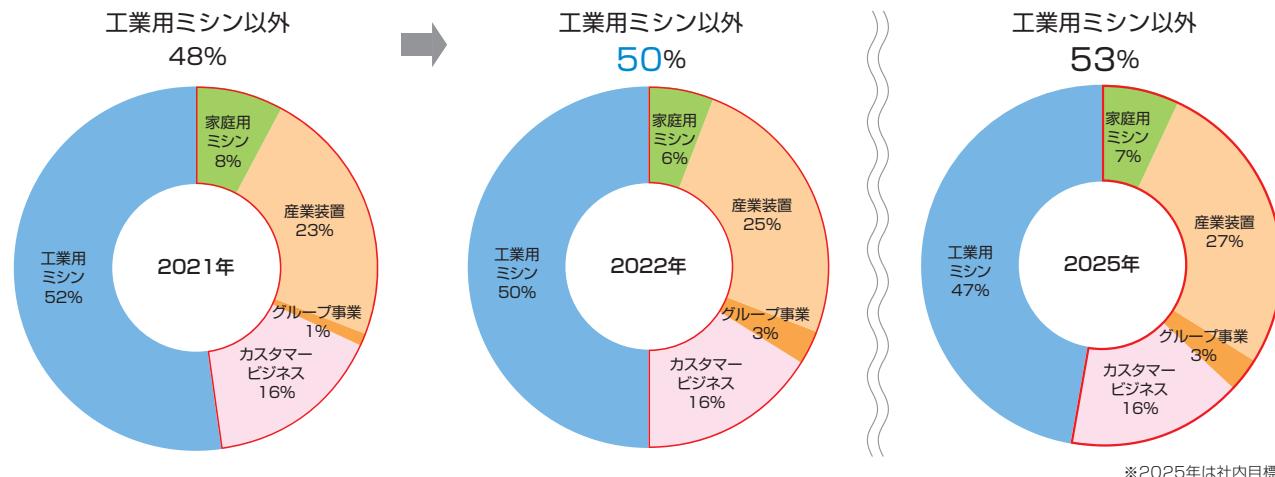
## 5. 事業ポートフォリオ変革

- 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



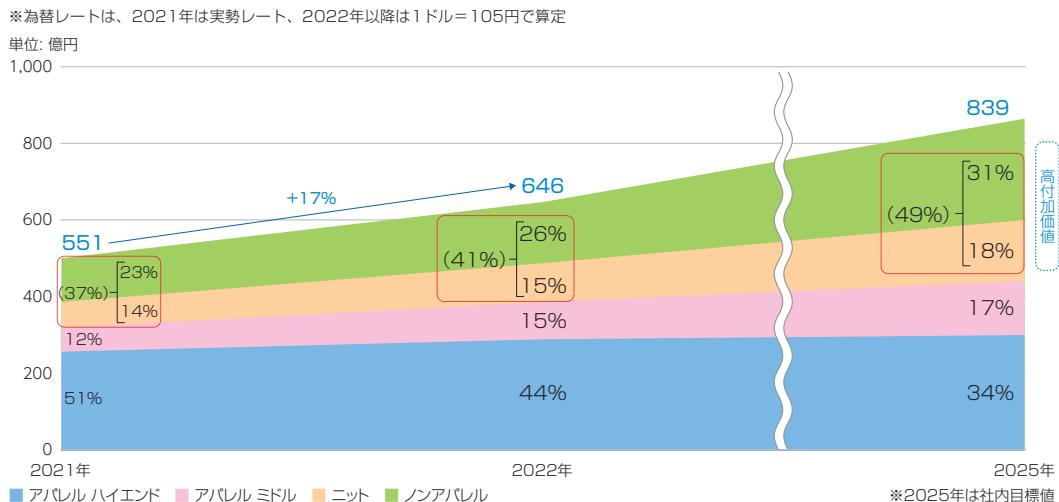
粗利益 構成比



## 6. 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
- ミドルマーケットでのシェア拡大による将来の顧客基盤の構築

売上高ポートフォリオ



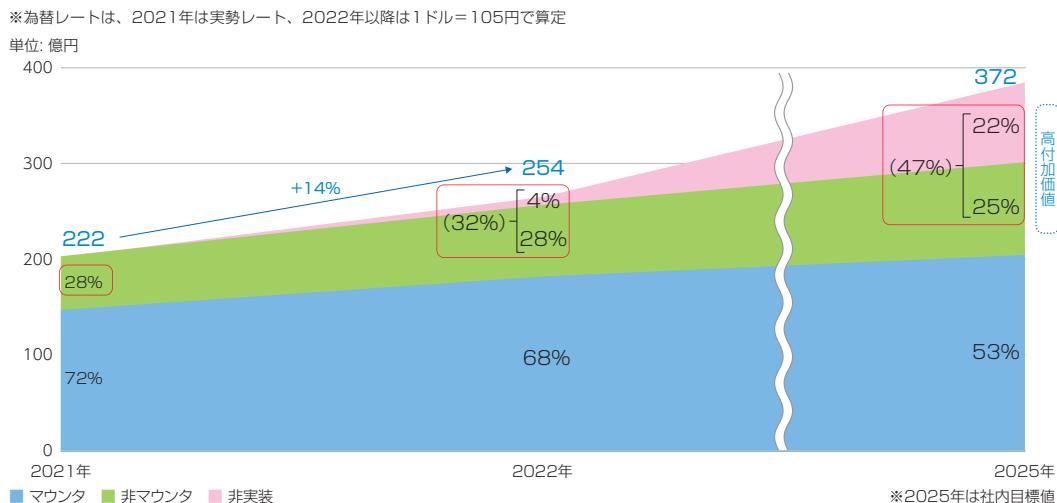
重点取り組み

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>ペガサスマ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はじ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、名菱テクノカとの共同で2022年5月に「JUKIテクノソリューションズ」を設立予定</li> </ul>

## 7. 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28%(2021年) ⇒ 32%(2022年)へ
- 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> ・ ウエアラブル機器や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> ・ ロボットを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

## 8. 投資計画

2022年＝成長を支える事業基盤の強化に向けて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

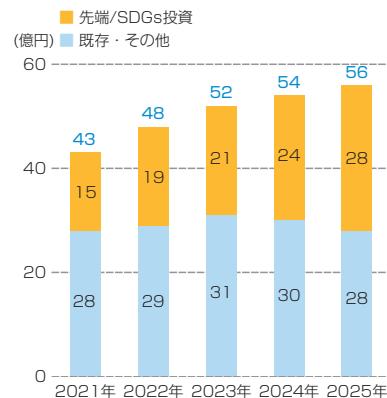
開発投資

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



## 9. 投資計画における重点取り組み(2022年)

※2025年度は社内目標値

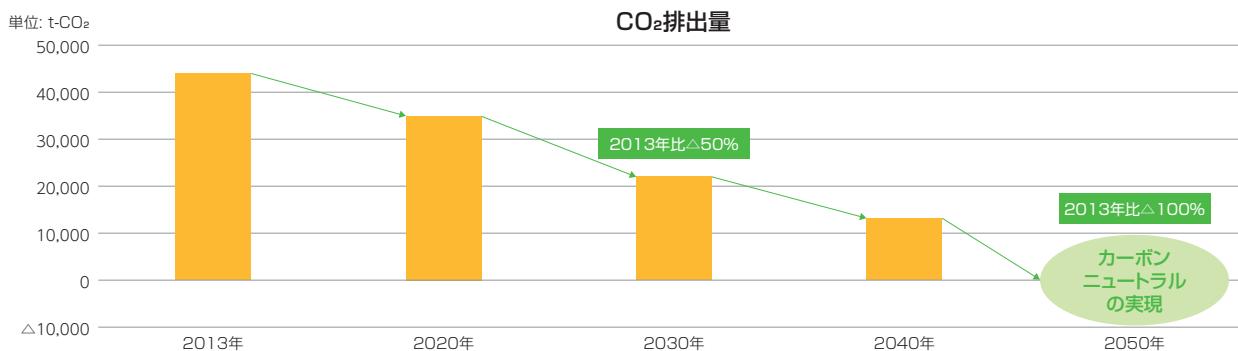
区分	重点取り組み	※1 グループ事業におけるコア顧客売上
設備投資	<b>【能力強化】</b> ※1 ・半導体/計測/EV/ロボット等、成長分野での案件獲得に向けた <u>各グループ会社における対応力強化</u> ex. JUKI産機テクノロジー：EMS事業の強化 大田原工場：顕微鏡/半導体等、精密機器組立事業の拡大 JUKI会津：MIM(金属粉末射出成形)生産能力の大幅増強	2021年度 21億円 → 2022年度 43億円      2025年度 75億円
	<b>【スマート化】</b> ・生産工場の自動化/デジタル化の推進による <u>各工場のスマート化</u> <b>【SDGs投資】</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>CO<sub>2</sub>排出量の更なる削減</u>	※2 売上高管理間接比率 2021年度 5% → 2022年度 4%      2025年度 3%
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)	※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%
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>環境負荷の少ないミシン/マウンタ等の開発</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>	※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%

## 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 CO<sub>2</sub>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）



### 【CO<sub>2</sub>排出量削減に向けた主な取り組み】

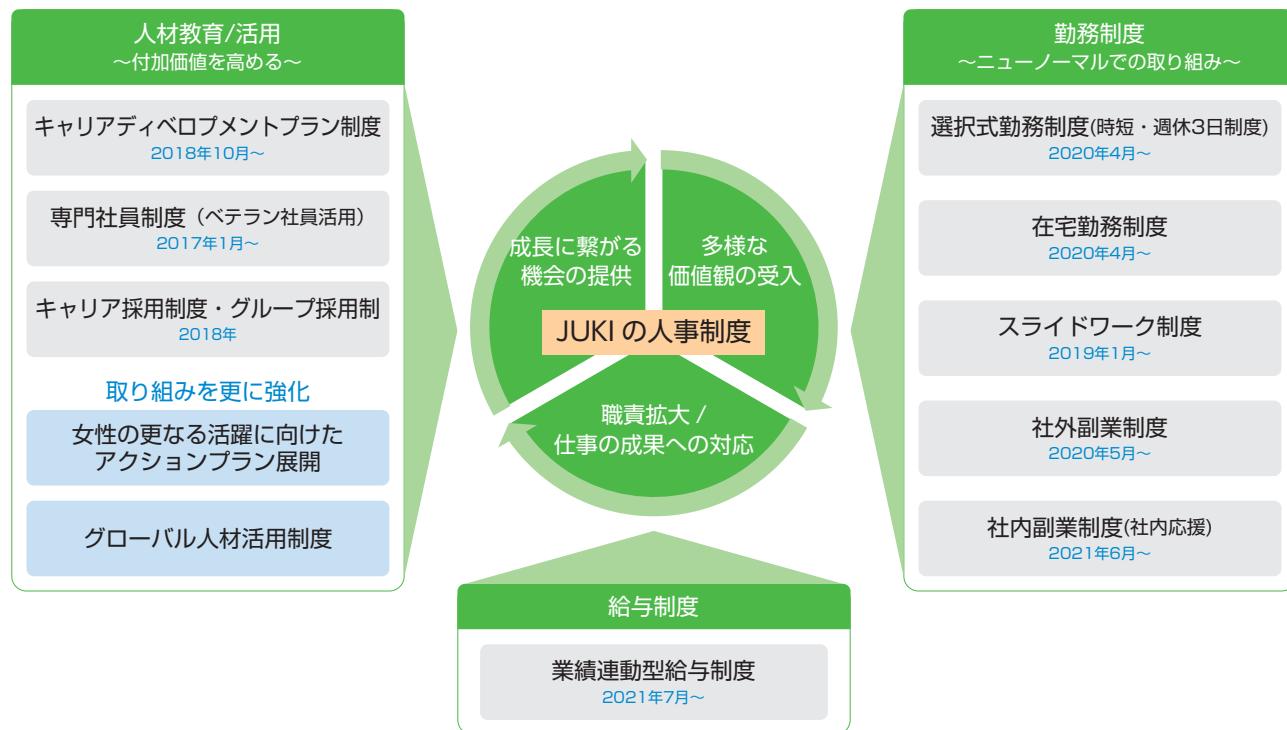
生産設備		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境負荷のより少ない設備への切替</li> <li>・ よりスマートな生産方式への切替</li> </ul>
建物		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エネルギー負荷の見える化</li> <li>・ 省エネルギー設備への切替推進</li> </ul>
電力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 再生可能エネルギーへの置き換え</li> </ul>
吸収/除去		<ul style="list-style-type: 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CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを進めていく

## 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、遅しく、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



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

## 連結財務諸表（要旨）

### 連結貸借対照表

(百万円)

科目	前期 2020年12月31日現在	当期 2021年12月31日現在	増減
<b>資産の部</b>			
流動資産	75,990	94,806	18,816
固定資産	34,240	34,308	68
資産合計	110,230	129,114	18,884
<b>負債の部</b>			
流動負債	49,952	67,120	17,168
固定負債	28,909	26,322	△2,587
負債合計	78,861	93,442	14,581
<b>純資産の部</b>			
株主資本	34,501	36,070	1,569
その他の包括利益累計額	△3,468	△824	2,644
非支配株主持分	335	426	91
純資産合計	31,368	35,672	4,304
負債純資産合計	110,230	129,114	18,884

### 連結損益計算書

(百万円)

科目	前期 2020年1月1日から 2020年12月31日まで	当期 2021年1月1日から 2021年12月31日まで	増減
売上高	70,401	101,292	30,891
売上原価	55,090	73,281	18,191
売上総利益	15,310	28,011	12,701
販売費及び一般管理費	19,780	24,143	4,363
営業利益又は営業損失(△)	△4,469	3,868	8,337
営業外収益	1,976	1,117	△859
営業外費用	1,464	1,546	82
経常利益又は経常損失(△)	△3,957	3,439	7,396
特別利益	57	18	△39
特別損失	567	112	△455
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	△4,466	3,345	7,811
法人税等	313	1,098	785
当期純利益又は当期純損失(△)	△4,780	2,247	7,027
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△91	92	183
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△4,688	2,154	6,842

## 会社情報 (2021年12月31日現在)

### ■ 会社概要

商号	JUKI株式会社
創立	1938年12月15日
資本金	180億4,471万円
本社	東京都多摩市鶴牧二丁目11番地1
決算期	12月
営業品目	工業用マシン／産業装置／家庭用マシン他
従業員数	5,255名（連結）
連結子会社数	25社

### ■ 株式の状況

- 発行可能株式総数…………… 80,000,000株
- 発行済株式総数…………… 29,874,179株
- 株主数…………… 12,530名

## JUKI 株式会社

〒206-8551 東京都多摩市鶴牧二丁目11番地1  
TEL: 042-357-2211

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

### ■ 大株主

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)	3,517	12.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,109	3.78
株式会社みずほ銀行	938	3.20
日本生命保険相互会社	732	2.49
モルガン・スタンレーMUFJ証券株式会社	684	2.33

(注) 持株比率は自己株式(579,433株)を控除して計算しております。

### ■ 所有者別株式分布状況

