



中期経営計画(2021-2022)の 取り組みと2021年度の重点施策

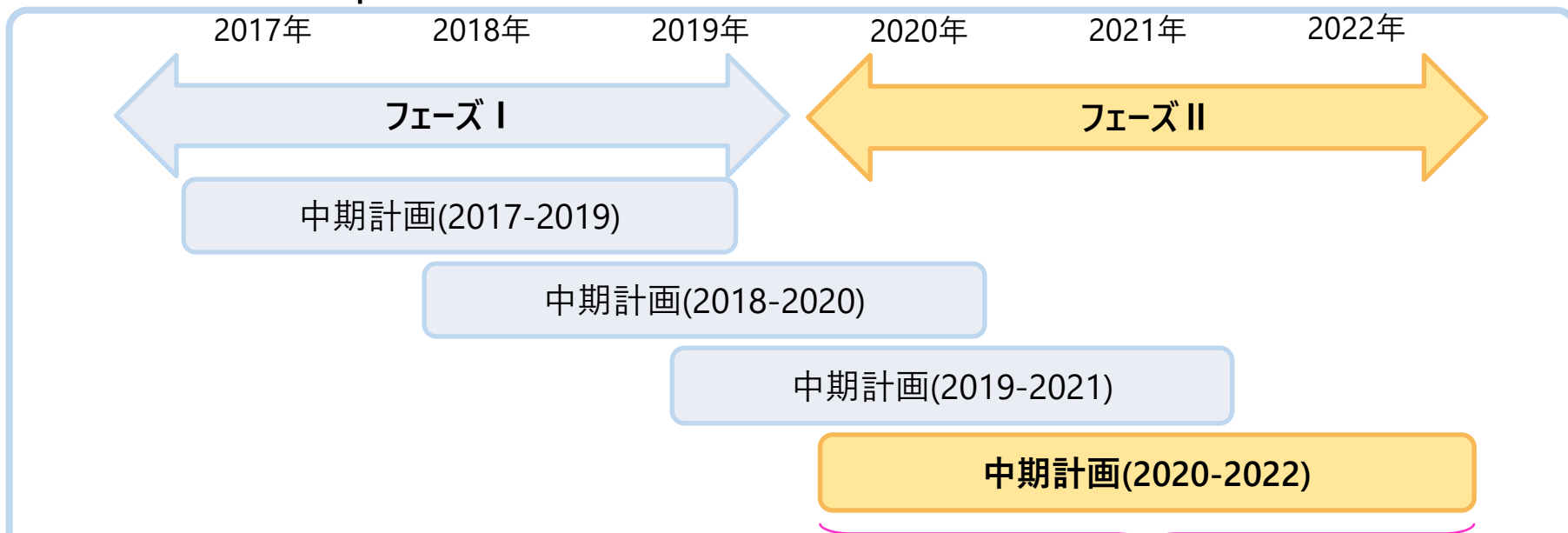
2021-2022 中期経営計画の位置づけ

中期経営計画 Value Up 2022 フェーズII である中期計画2020-2022を、現在の事業環境/自社課題を踏まえ見直し(2022年ビジョンは変わらず)。

2022年ビジョン
(目指すゴール)

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～

中期経営計画 Value Up 2022



中期経営計画 Value Up 2022 について

- ① 3カ年計画をローリングさせ、2022年に到達
- ② 絶えず向こう3カ年の環境変化を見ながら経営
- ③ 一年毎の事業計画の展開状況を踏まえ次の一年間を修正

環境変化と課題認識を踏まえた
2-3年目(2021-2022)の見直し

ニューノーマルに対応した新しいビジネスモデル/経営基盤の構築が必須。

事業環境

Withコロナ、Afterコロナへの対応

市場/顧客の変化による新たなビジネスニーズの出現

米中貿易摩擦

米新政権の対中政策による市場影響

技術革新の加速

AI/IoT/5G等を活用した製品やサービスの導入拡大

顧客の変化

- ・カジュアル化による布帛→ニット分野への需要の変化
- ・5G需要の高まりによる関連業界の大きな成長
- ・サプライチェーン分断(生産地分散化)への対応の加速

競争環境

工業用ミシン: 中国メーカーとのミドルマーケットでの競争激化

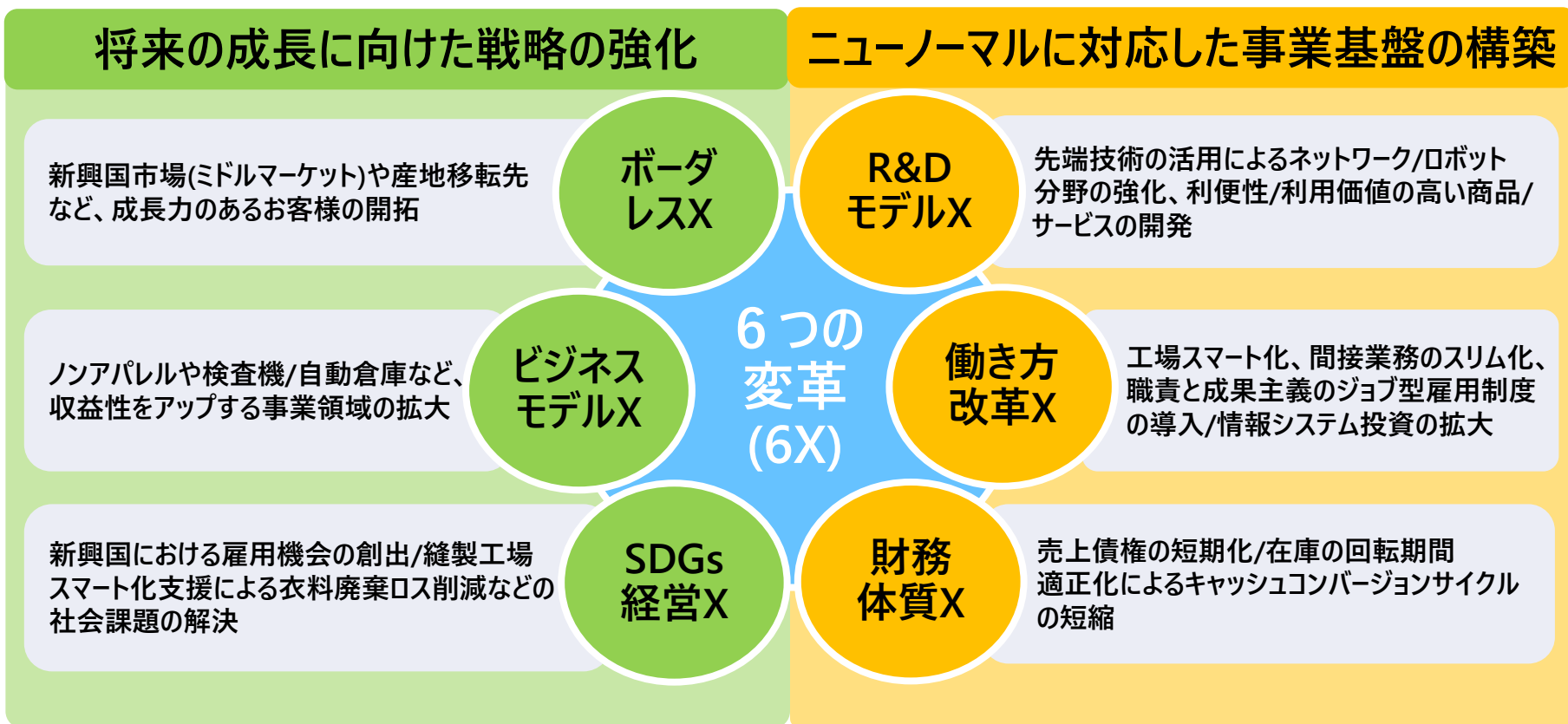
産業装置: マウンタメーカーの領域拡大・異業種からの参入

社会的要請

- ・省資源化・廃棄物削減の取り組みへの対応
- ・働き方改革の推進(デジタル化、リモートワーク)
- ・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

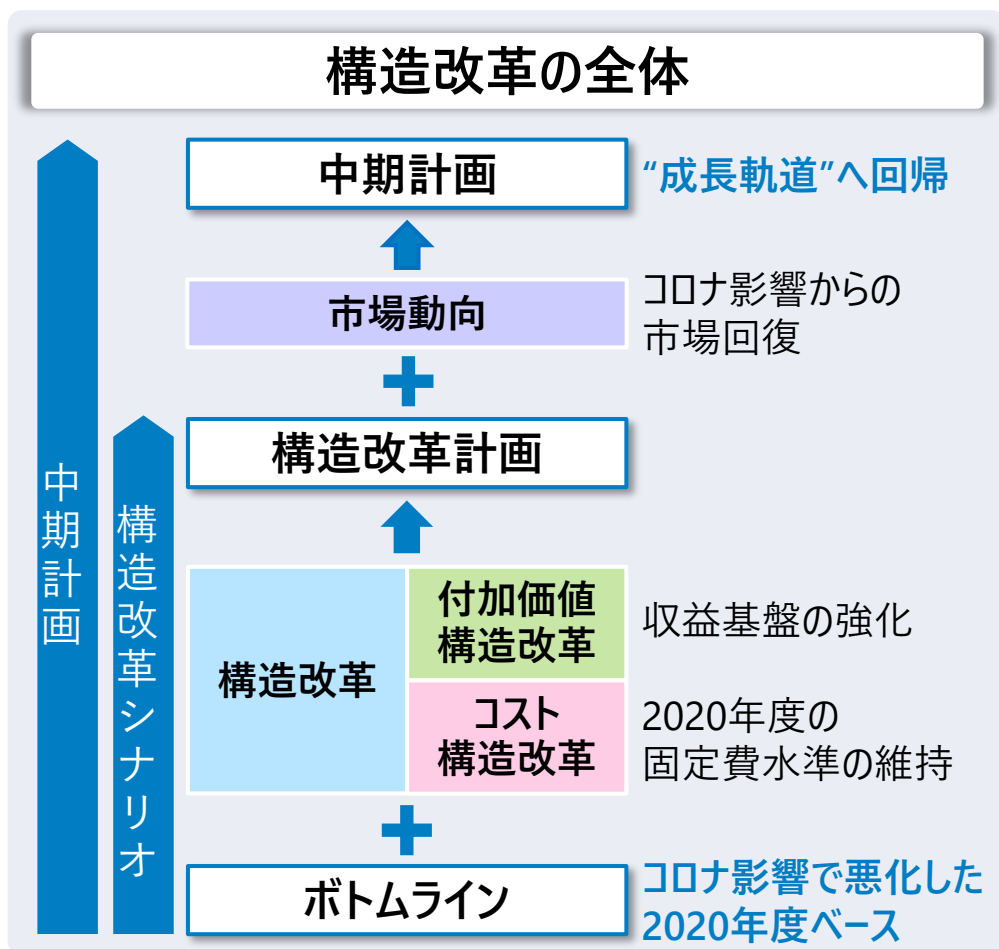
6つの変革(6X※) = JUKIの成長エンジン(※X=Transformation)

これら6つの変革に向けた取り組みを重点とし、構造改革のスピードを更に加速。



2021-2022 中期経営計画 -基本的考え方-

- コロナ影響は2021年下期より回復基調、2022年は2019年水準の経済活動へ回復。
- コスト構造改革で固定費の岩盤水準を維持、付加価値構造改革で収益基盤を強化。
- 6つの変革(6X)を軸に“稼げるモデル”への変革を加速させ、“成長軌道”へ回帰。

**6つの変革(6X)**

成長戦略	①ボーダレスX
	成長力のある市場・お客様の開拓
	②ビジネスモデルX
	収益力をアップする事業領域の拡大
事業改革	③SDGs経営X
	“持続可能”な経営の実現
事業改革	④R&DモデルX
	イノベティブな事業領域の拡大
	⑤働き方改革X
	経営の5Sを軸とした生産体制及び管理（間接）業務体制の構築
事業改革	⑥財務体質X
	財務体質強化による自己資本強化と資産効率向上

フェーズIIとして2022年にめざす姿（ゴール）

2022年ビジョン

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 ～

継続成長

既存事業の拡大に加え、
「事業領域拡大/新規事業創出」による継続的な収益確保

収益性

高付加価値事業分野の拡大による収益力強化
(縫製：ノンアパ/非縫製，産装：非マウンタ分野
グループ事業：エンジニアリング事業
カスタマービジネス：サービス事業)

生産性

スマートでスリムな経営基盤構築

安定性

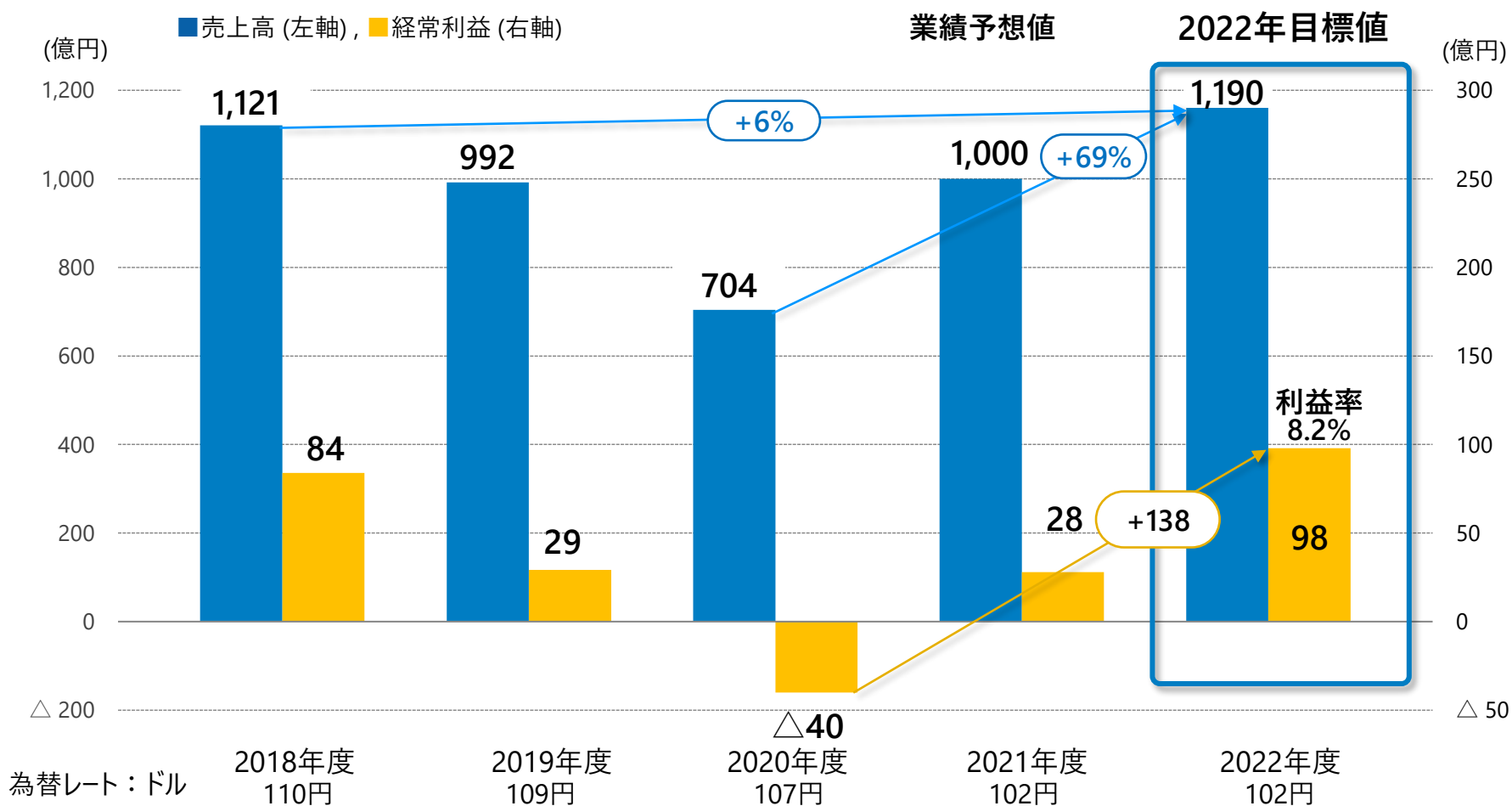
安定した財務基盤構築

2021-2022 中期経営計画 -売上高/経常利益-

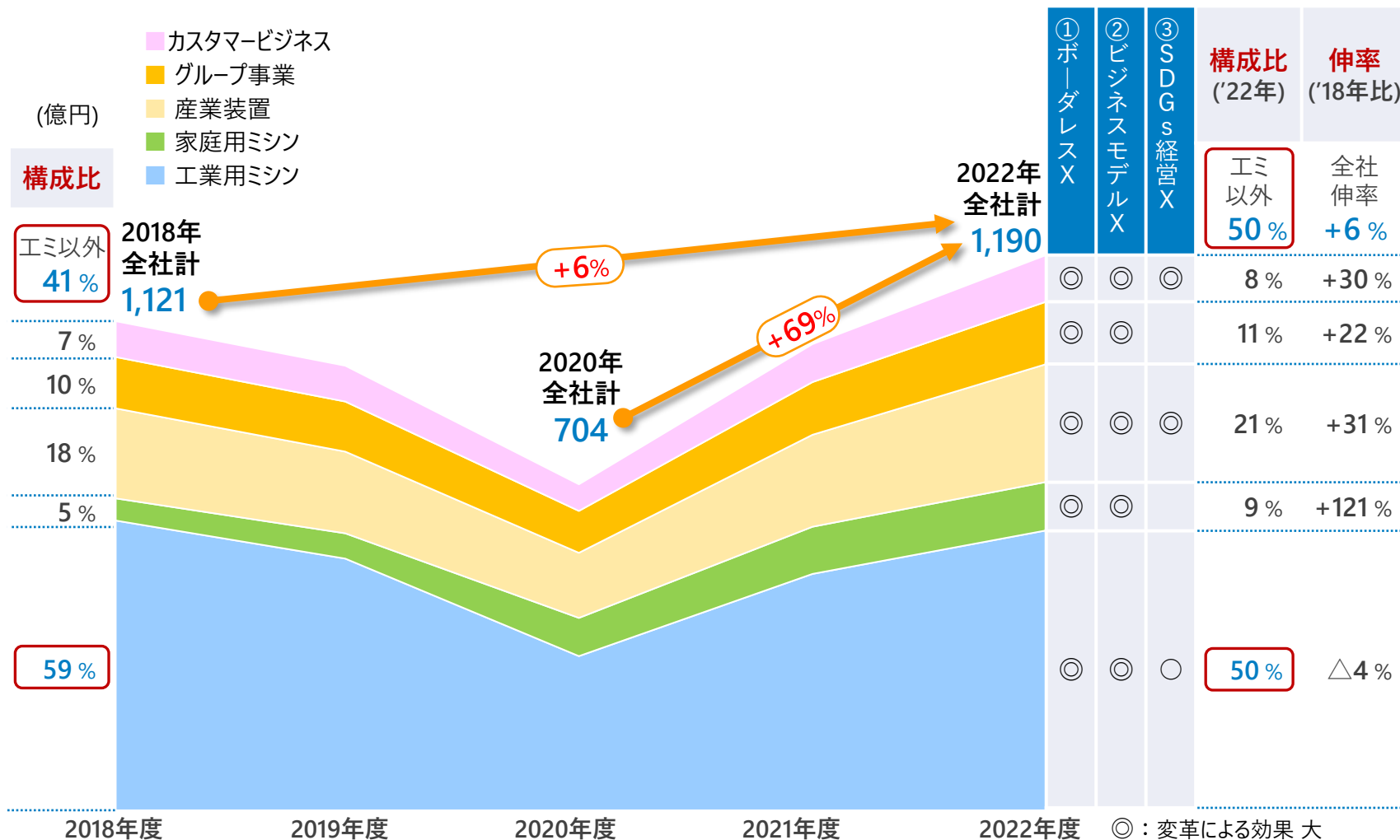
売上高 : 2022年目標 1,190億円 (2018年比+6%,2020年比+69%)

経常利益 : 2022年目標 98億円 (2020年比+138億円)

売上高・経常利益



既存事業の強化に加え、事業領域拡大・新規事業創出により、工業用ミシン以外の売上高構成比を2018年41%→2022年50%へ拡大。

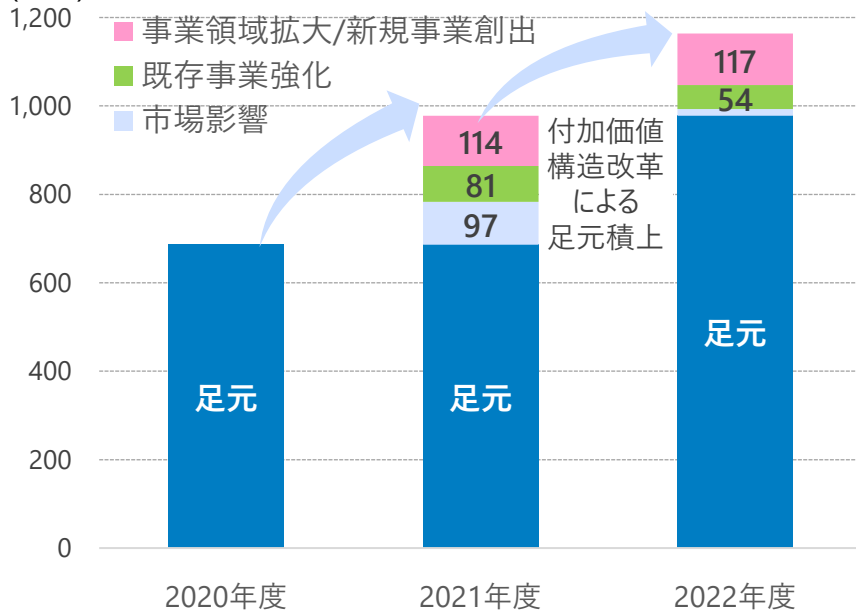


2022年のポートフォリオ達成に向け、各分野にて「顧客基盤の強化」、
「高付加価値事業分野の拡大」を軸とした拡大施策を推進。

付加価値構造改革

為替：計画レート基準（1ドル=97円，1ユーロ=110円）

(億円)



既存事業強化

2020年対比
+ 135 億円

+

事業領域拡大/ 新規事業創出

2020年対比
+231 億円

2020年対比

既存事業強化

事業領域拡大/
新規事業創出

工業用ミシン

82 億円

64 億円

家庭用ミシン

4 億円

24 億円

産業装置

32 億円

89 億円

グループ事業

-- 億円

33 億円

カスタマービジネス

17 億円

21 億円

区分

主な取り組み

既存事業強化

顧客基盤の強化
(縫製: ミドルマーケットでの売上拡大 産装: グローバル顧客への対応強化)

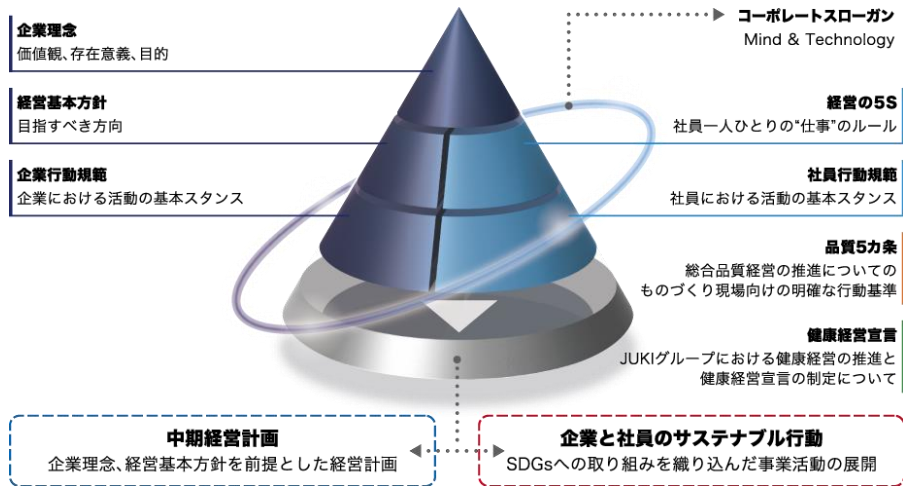
事業領域拡大/
新規事業創出

高付加価値事業分野の拡大による収益力強化
(縫製: ノンアパ/非縫製, 産装: 非マウント分野(MI・ロボット、検査/計測、自動倉庫)
グループ事業: エンジニアリング事業, カスタマービジネス: サービス事業)

当社とステークホルダー双方にとって重要な社会課題の解決に向け、事業を通して取り組む。

“持続可能”な経営の実現

JUKI企業理念図



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



JUKIは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

取り組む社会課題	課題解決に向けた取り組み	関連するSDGs
雇用機会の創出 様々な人材の社会参加推進	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等の実現	1 貧困をなくそう, 4 質の高い教育をみんなに, 8 働きがいも経済成長も, 9 産業と技術革新の基盤をつくろう, 10 人や国の不平等をなくそう
衣料廃棄ロス削減の実現	「短時間で良質な製品をローコストで製造する工場」の実現	9 産業と技術革新の基盤をつくろう, 12 つくって責任をつづらねよう
電子産業の生産性向上による技術革新支援	実装工場における前後工程インフラの改良	9 産業と技術革新の基盤をつくろう, 12 つくって責任をつづらねよう
労働安全衛生の確保	市場の不織布マスク及び防護服供給不足の改善	3 すべての人に健康と福祉を
環境負荷の低減	事業活動を通じた環境負荷低減に向けた取り組みの推進強化	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに, 13 気候変動に具体的な対策を, 14 海の豊かさを守ろう, 15 陸の豊かさを守ろう

雇用機会の創出/様々な人材の社会参加推進



- 工業用ミシン事業を通じて、新興国の産業創出と経済発展を支援
(事例) カンボジア「ガーメントトレーニングセンター」設立支援と技能実習を足掛け9年に亘り実施。縫製業が同国最大の輸出産業に発展したことに貢献。

労働安全衛生の確保



- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中、モノづくりの手を止めず挑み続けるお客様へ寄り添っていくことがJUKIの使命
(事例) 工業用ミシン事業では、「職場の安心・安全を守る提案」、「リモート・オンラインによるサポート」、「事業・生産の多角化提案（マスク・防護服製造）」により、縫製現場をサポート。

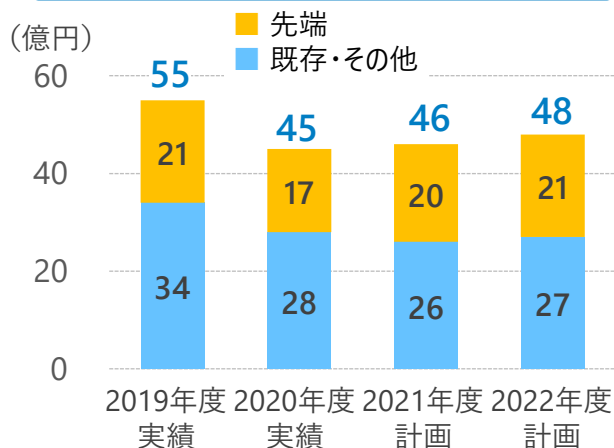
環境負荷の低減



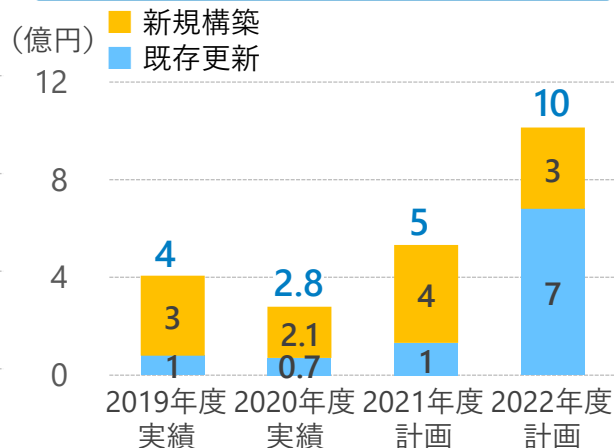
- CO₂・廃棄物・揮発性有機化合物(VOCs)などの排出削減活動を通して、環境への貢献活動を継続
(事例) JUKIベトナム(株)では、CO₂排出量を減らすため、第4工場に太陽光パネル2,200枚設置する等、環境に配慮したものづくりを推進。

ニューノーマルに対応した新しいビジネスモデルと経営基盤の構築に向け、重点分野に対する投資を実施。

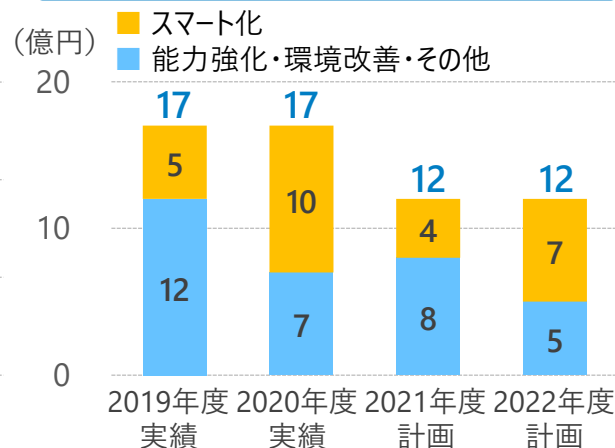
開発投資



情報システム投資



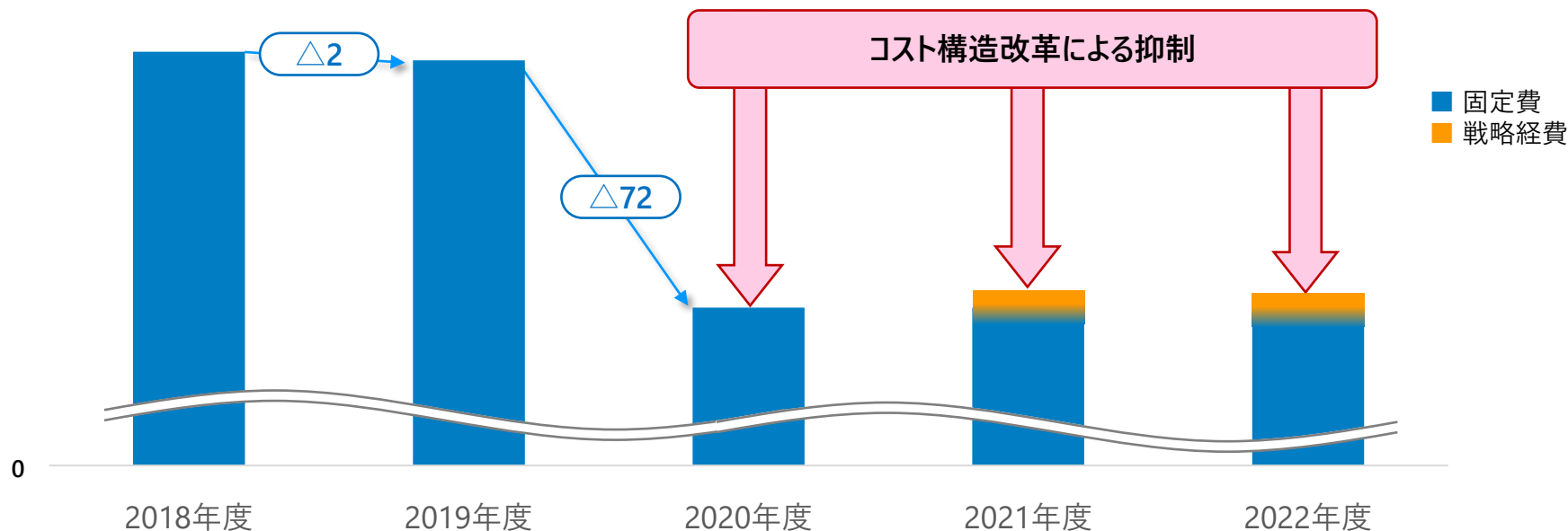
生産設備投資



区分	主な取り組み
開発投資	差別化製品・サービス開発の実現に向けた開発投資 <ul style="list-style-type: none"> 領域拡大や新規事業分野での付加価値強化 既存事業外の先端技術の取り組み
情報システム投資	新しい経営体制を支援する情報システムの整備 <ul style="list-style-type: none"> 経営基幹システムの更新 プロセス改革を支えるシステム整備/スマートツール活用による業務効率化
生産設備投資	生産拠点戦略を実現するための生産設備投資 <ul style="list-style-type: none"> 新規事業、領域拡大に向けた生産設備投資 生産プロセス改善及びコスト削減のための自動化・省人化投資

2020年の固定費水準維持に向け、コスト構造改革を実施。
(一方で将来の成長に向けた新規/拡大領域への戦略経費は計画に折り込み)

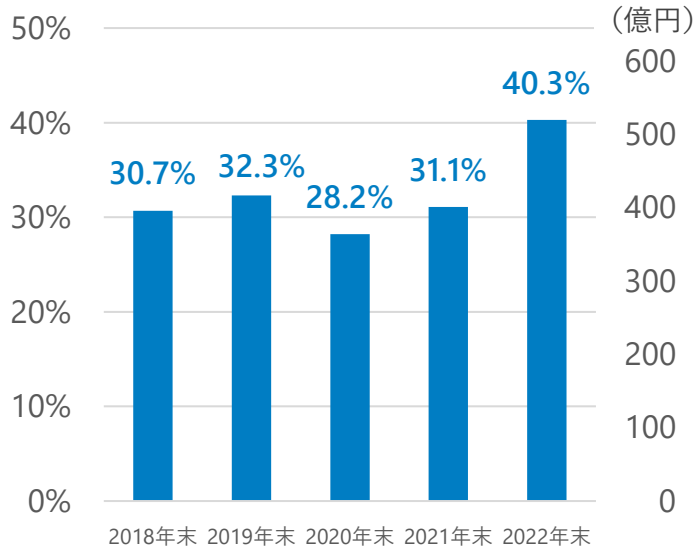
コスト構造改革



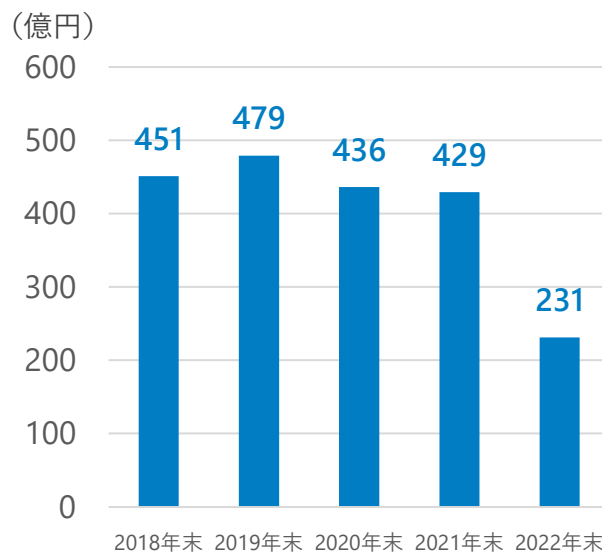
区分	主な取り組み
生産コスト改革	<ul style="list-style-type: none"> 工場スマート化の効果刈り取り 工場製造規模の適正化
人事コスト改革	<ul style="list-style-type: none"> 本社管理間接機能のスリム化 職責と成果主義のジョブ型雇用制度の導入 新勤務フォーメーションの徹底
販売コスト改革	<ul style="list-style-type: none"> 仕事改革による営業の生産性向上

収益基盤の強化と固定費水準の維持による収益改善を徹底し、財務財務体質の改善を図る。

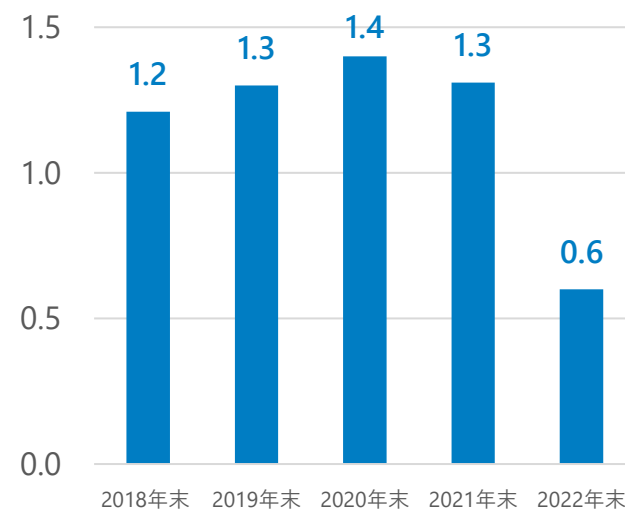
自己資本比率



有利子負債 (現預金控除ベース)



D/Eレシオ (有利子負債 - 現預金)/純資産



区分	主な取り組み
自己資本の積上げ	・付加価値構造改革とコスト構造改革による収益改善
有利子負債の削減	・売上債権の短期化、在庫の回転期間適正化によるCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の短縮

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

基本方針

- ・アパレル/ノンアパレルでのシェアNo.1堅持
- ・ニット分野の対応強化

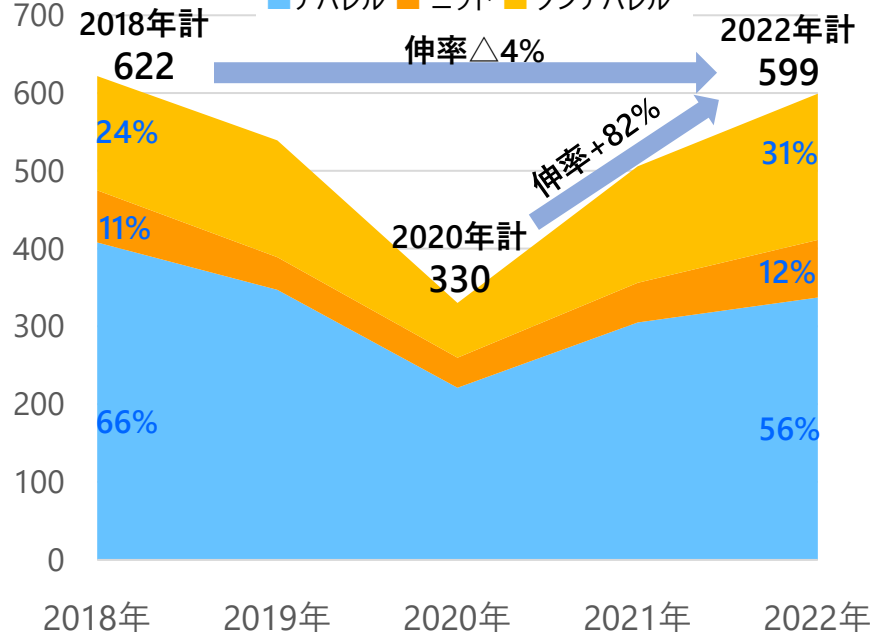
2022年目標値

為替：計画レート基準（1ドル=97円，1ユーロ=110円）

単位:億円

※青字は売上高構成比

■アパレル ■ニット ■ノンアパレル



重点取り組み

新興国未開拓市場への取り組み強化



最適な製品/システム提案により、お客様工場の“スマートファクトリー化”を支援

JUKIの3つのコミットメント

①自動化



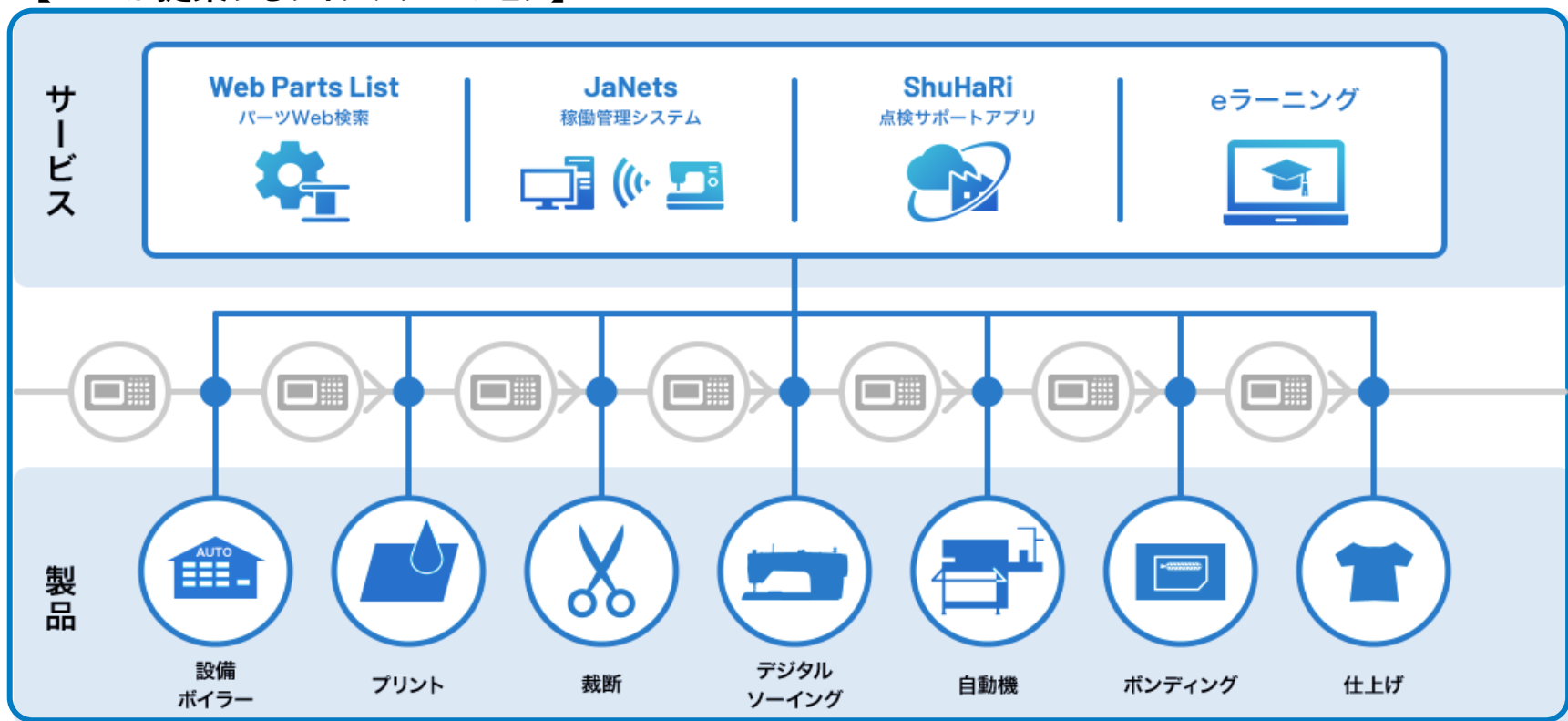
②デジタル化



③ネットワーク化



【JUKIが提案するラインソリューション】



ビジョン

趣味力の高いお客様（Home Sewer）と新たな楽しみの創造

基本方針

強みである高級家庭用・小型ロック・職業用・キルトを中心に事業を拡大

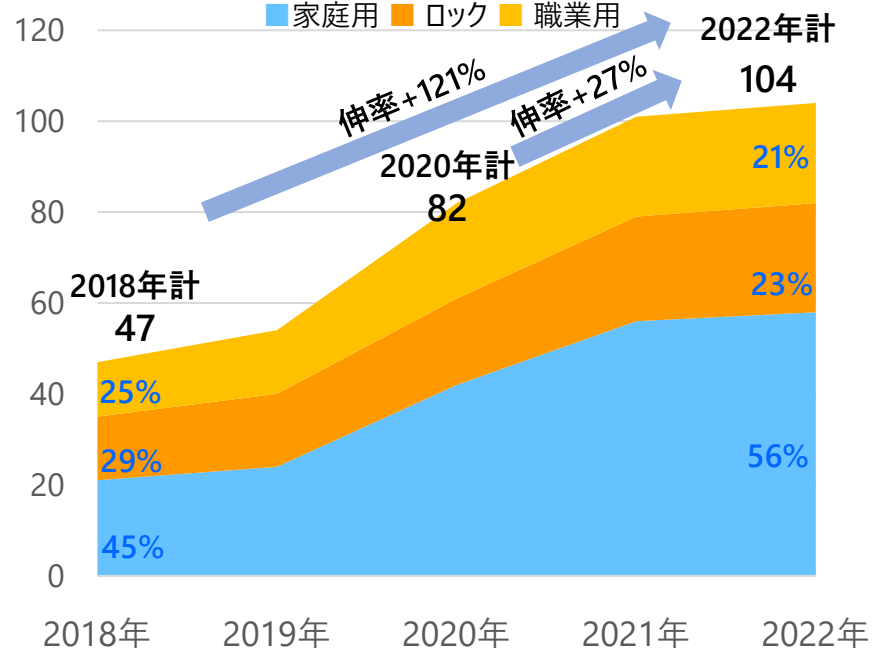
2022年目標値

為替：計画レート基準（1ドル=97円，1ユーロ=110円）

(億円)

※青字は売上高構成比

■家庭用 ■ロック ■職業用



重点取り組み

UI/UXデザインによる
HZL-UX8による販売拡大



家庭用ミシン
HZL-UX8

お客様の新しい価値創造に繋がるJUKIミシン/サービスの展開

豊富なラインナップ



ユーザー目線での
機能や操作性



手作りサポートコンテンツ
(動画・セミナー)



“リアルでもデジタル”でも、お客様の“コトづくり”を支援



ビジョン

既存分野での事業基盤拡大と自動化・省人化ソリューションで、顧客にとってなくてはならない事業パートナーへ ~ 高速機市場の販売拡大(中国)、自動化・省人化(JM+ロボット・検査計測・ISM強化)

基本方針

非マウンタ領域でのソリューション拡大・顧客開拓と、マウンタ領域での高速機強化によるラインソリューション拡充で事業基盤を拡大

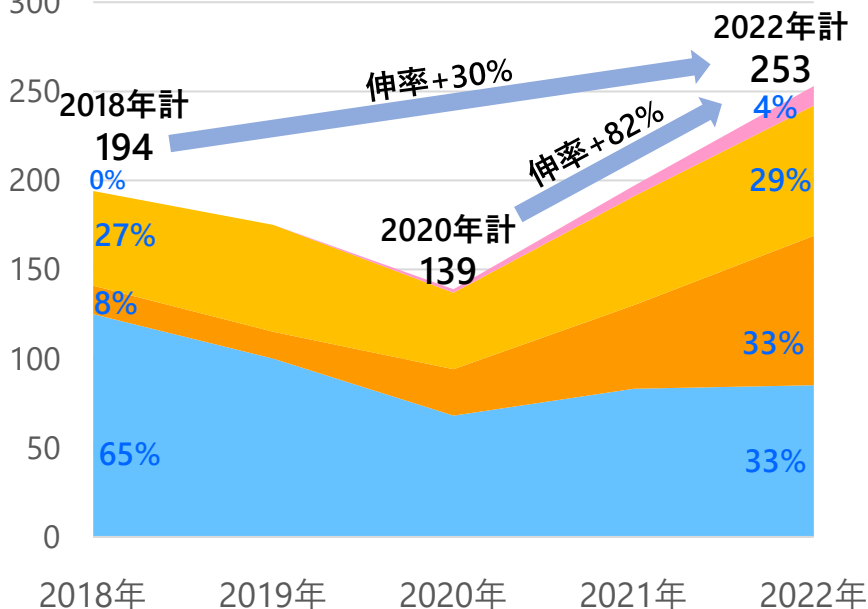
2022年目標値

為替：計画レート基準 (1ドル=97円, 1ユーロ=110円)

(億円)

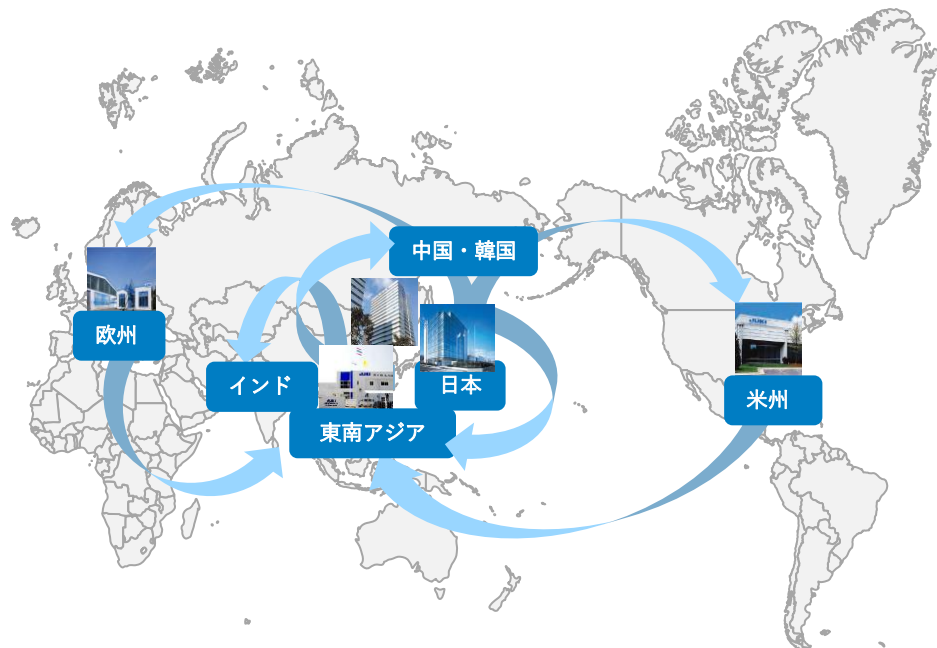
※青字は売上高構成比

汎用機 高速機 非マウンタ 非SMT



重点取り組み

販社間連携による重点市場の攻勢強化



JUKI Smart Solutions

アライアンスの深化と自動化の追求で更に事業領域を拡大



倉庫管理の自動化



後工程・組付の自動化



検査・計測の自動化

実装統合システムソフトウェア

JaNets
Juki Advanced Network system

基幹システム連携

外部規格連携

遠隔サポート

AI予知保全

生産・設備可視化

装置間連携

他社連携

ストレージ管理システム

マウンタ・検査機・後工程マウンタ

ロボットシステム

検査・計測システム



部品供給管理領域

SMT領域

手挿入領域

組立領域

検査・計測領域

拡大事業領域

既存事業領域

拡大事業領域

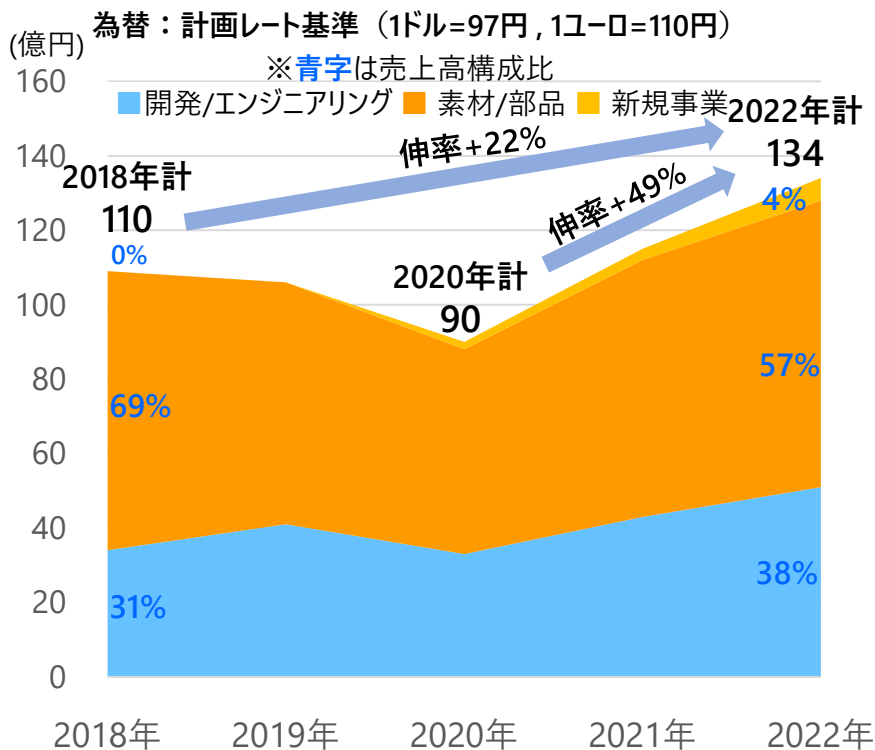
ビジョン

JUKIグループの経営資源（製造技術含む）を活かし、JUKI第三の柱へ

基本方針

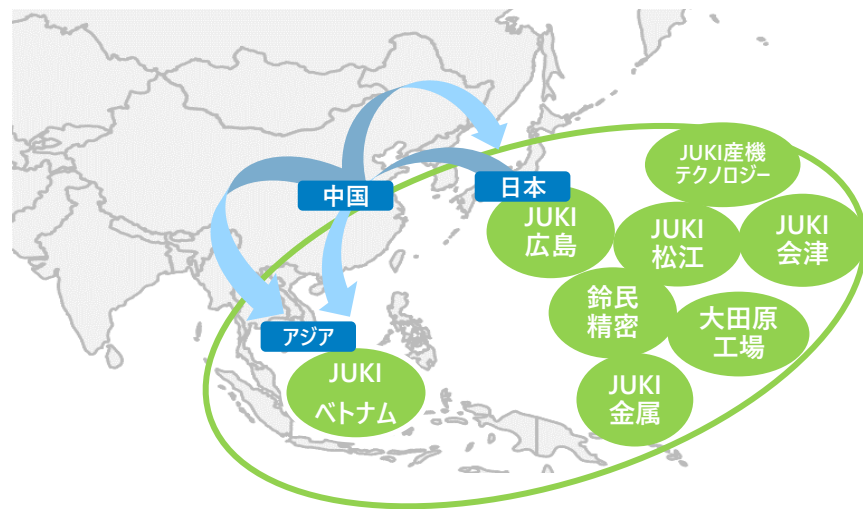
新規顧客開拓と重要顧客の間口拡大で第三の柱となるべく売上を拡大

2022年目標値



重点取り組み

アジア/日本における産地移転案件の取り込み強化



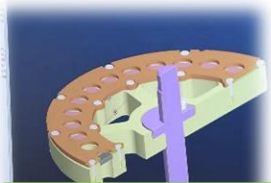
3つの強みを活かしたJUKIの受託開発・受託製造の拡大

【生産力】～一気通貫で行う生産体制～

企画・開発から組立までをワンストップで行うエンジニアリング事業



企画・開発



設計



素材



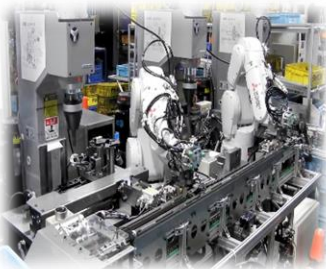
加工



組立

【提案力】～設備の自動化/見える化～

重労働作業や単純反復作業のロボット化や、生産性の高いラインへの改善や生産の見える化



【技術力】～マシン/マウンタで培ったノウハウの発揮～

「人」と「資材・設備」による高品質なものづくり

工業用ミシン



家庭用ミシン



チップマウンター



【人】

技能者

開発・製造
ノウハウ

【資材・設備】

資材調達

開発・製造設備

受託開発・製造

設計開発
開発支援

一貫生産

ユニット生産

部品生産

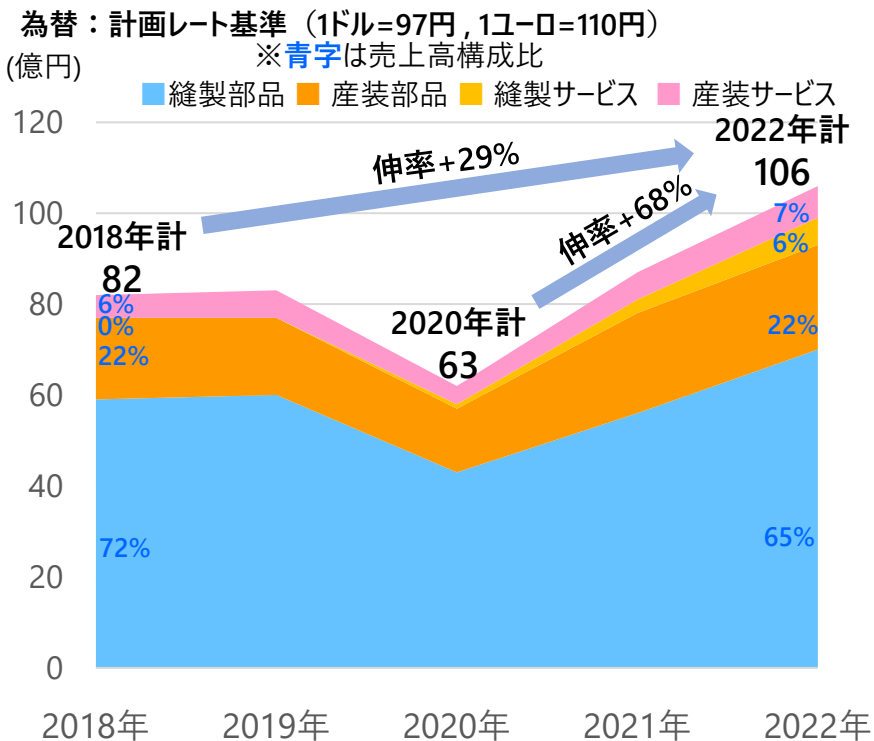
ビジョン

今日頼んだものが、明日必ず手に入るJUKI部品

基本方針

縫製、産装の垣根を越えて『モノ』売りから『コト』売りへ
～付加価値拡大にて顧客囲い込み加速～

2022年目標値



重点取り組み

点検サポートアプリによる
縫製サービス事業の拡大



パーツ/サービスBiz拡大



- ・縫製: 点検サポートアプリによるパーツ拡販
- ・産装: トレードインビジネスの再構築



Withコロナ、Afterコロナ
お客様支援



・eラーニング



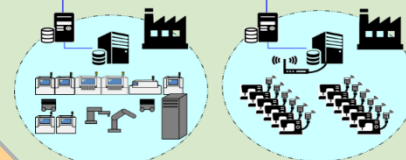
・遠隔サポート

スマートライン導入における
アフターサービス事業拡大

設備予防
保全管理



設備予兆
保全管理



Smart Solutionへの対応

在庫最適化
管理システム



パーツ供給体制
パーツセンター/販社倉庫

活動を支える後方支援



・パーツWebサイト
・JOL

情報共有、発信の為の
ネットワークシステム

協力会社とのオープンイノベーション

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。

J U K I 株式会社