

株 主 の 皆 様 へ



第105期 報 告 書

2019年1月1日 ▶ 2019年12月31日

JUKI 株式会社

証券コード：6440

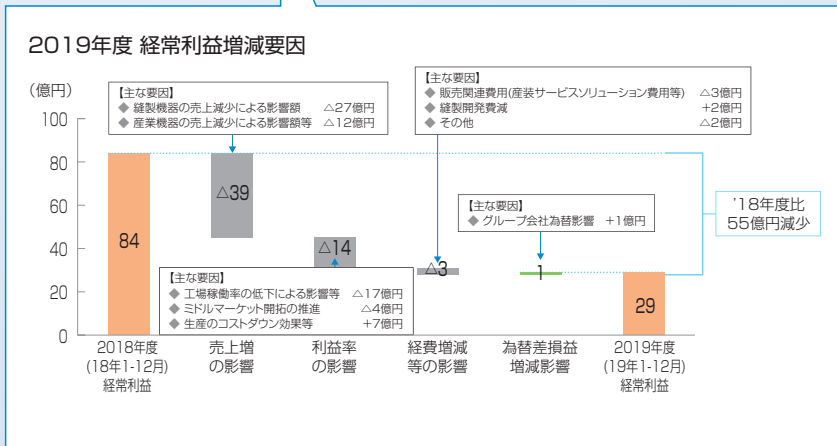
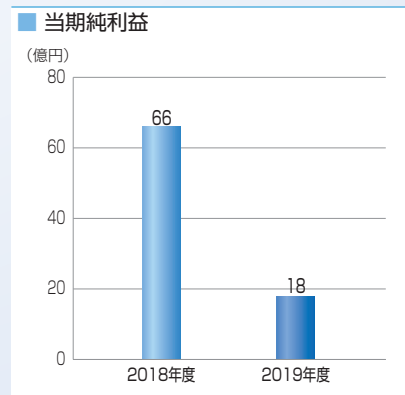
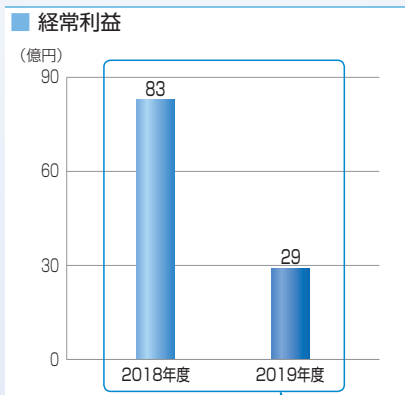
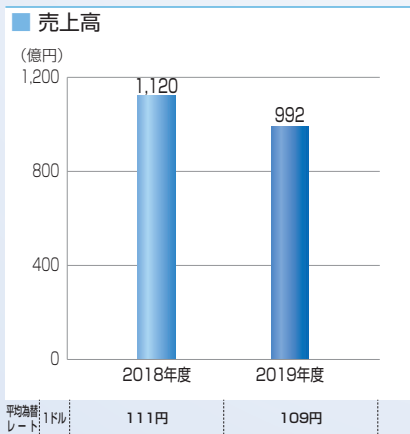
## 業績のポイント

売上高は、ソリューション営業活動の推進や、アジア市場を中心としたミドルマーケットでの顧客開拓を進める一方で、米中貿易摩擦によりお客様の設備投資需要が減速し、主に中国、欧州での売上の減少が顕著になったことから、前年同期比11.5%の減収。

利益面は、コストダウン等による利益率改善を図ったものの、売上減少や工場稼働率低下の影響、ソリューション営業活動経費の増加などにより、営業利益は前年同期比58.0%、経常利益は前年同期比64.9%の減益。

売上高 992億円 (前年同期比128億円の減少)  
 経常利益 29億円 (前年同期比 54億円の減少)

当期純利益 18億円 (前年同期比 48億円の減少)  
 年間配当金 25円/株 (普通配当)



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105期報告書(2019年1月1日から2019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。

当期における事業環境は、中国における景気減速、米中貿易摩擦の長期化や、英国のEU離脱問題等により、世界経済は不安定さを増す一方、AI、IoT、5G等の技術革新の動きはますます加速し、デジタル化、システム化の活用など、スマートカンパニー・ファクトリーへお客様の戦略的投資ニーズも高まってきました。

このような環境認識のもと、当期においては、お客様の省力化・省人化ニーズに合った製品・サービスの提供や工場全体の生産効率を高めるスマートファクトリー等を提案するソリューション営業活動を推進するとともに、アジア市場を中心としたミドルマーケット開拓等による将来に亘る磐石な顧客基盤の構築や、グループ事業等将来を見据えたビジネスカテゴリーの創出に取り組んでまいりました。

しかしながら、特に下期において米中貿易摩擦によりお客様の設備投資需要が減速し、主に中国、欧州での売上の減少が顕著となった結果、売上高は991億6千9百万円(対前年同期比11.5%減)となりました。

利益面につきましては、コストダウン等による利益率の改善を図りましたが、売上減少や工場稼働率低下の影響、ソリューション営業活動を進める上での経費の増加などにより、営業利益は38億3千8百万円(対前年同期比58.0%減)、経常利益は29億4千1百万円(対前年同期比64.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は17億6千3百万円(対前年同期比73.4%減)となりました。

配当につきましては、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、第105期の期末配当につきましては、1株につき25円とさせていただきます予定です。

今年度より、構造改革を軸に2022年をゴールとする3年間の中期経営計画(フェーズII)をスタートいたしました。

新たな中期経営計画に盛り込んだ5つの変革(X=トランスフォーメーション)である①成長力のある市場・お客様の開拓(ボーダレスX)、②収益力をアップする事業領域の拡大(ビジネスモデルX)、③イノベティブな技術領域の拡大(R&DモデルX)、④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(働き方改革X)、⑤“持続可能な”経営の実践(SDGs経営X)、これらを当社グループの新たな成長エンジンと位置付け、ソリューション営業のボーダレスな推進やさらなる事業領域の拡大、SDGs経営の実践によるビジネスチャンスの創出を進め、中期経営計画のビジョン「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」の着実な実現を目指してまいります。

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。

※ 経営の5S = JUKIの経営5S  
(Simple, Slim, Speedy, Seamless, Smart)



代表取締役

清原 晃

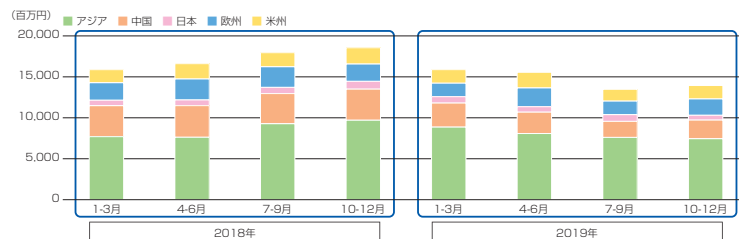
## 縫製機器&システム事業（工業用ミシン・家庭用ミシン）

市場別では、アジアにおけるノンアパレルの売上が堅調に推移する一方で、主に中国、欧州での売上が減少したことから、縫製機器&システム事業全体の売上高は642億6千万円（対前年同期比12.7%減）となりました。

### ● 工業用ミシン製品の売上高:前年同期比較(単位:億円)

	2018年 (1-12月)	2019年 (1-12月)	増減額
中国	151	98	△53
アジア	343	320	△23
中国+アジア	494	418	△77
日本	31	29	△2
欧州	93	76	△17
米州	72	66	△6
合計	690	589	△101

### ○ 工業用ミシン製品の地域別売上高推移



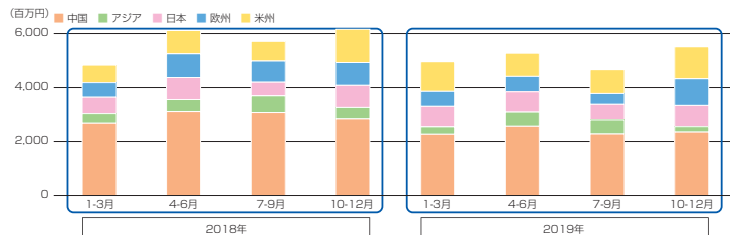
## 産業機器&システム事業（産業装置、グループ事業、カスタマービジネス）

産業装置では、米国での売上が堅調に推移し、機種別ではスマートファクトリー提案で展開する自動倉庫、検査機、省力化装置等の売上が増加しましたが、一方で主に中国での売上が減少し、産業機器&システム事業全体の売上高は346億7千1百万円（対前年同期比9.2%減）となりました。

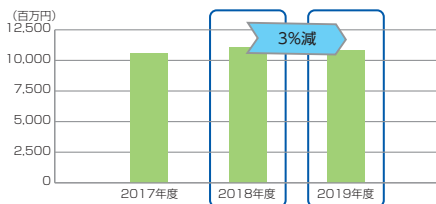
### ● 産業装置の売上高：前年同期比較(単位:億円)

	2018年 (1-12月)	2019年 (1-12月)	増減額
中国	117	95	△22
アジア	19	15	△4
中国+アジア	135	110	△25
日本	27	29	2
欧州	30	25	△5
米州	35	40	5
合計	228	204	△24

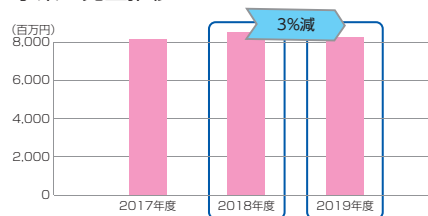
### ○ 産業装置の地域別売上高推移 (含むパーツ・サービス)



### ● グループ事業の売上推移



### ● パーツ事業の売上推移



## 1. 2020年度通期業績予想

(億円)

	2020年度 業績予想	2019年度 実績
	通期 (1-12月)	通期 (1-12月)
売上高	1,060	992
縫製機器&システム	(677)	(643)
産業機器&システム	(404)	(347)
営業利益	41	38
経常利益	33	29
当期純利益	23	18
配当	通期：25円/株	通期：25円/株
為替レート	1ドル=105円	1ドル=109円

## 2. 環境認識

事業環境

- ・世界経済の成長鈍化  
⇒長期化する米中貿易摩擦、英国のEU離脱、深刻化する中東情勢により、一般的な設備投資需要が停滞  
⇒深刻化する人手不足や労働賃金の上昇等により、産地移転の動きが加速
- ・競争の激化  
⇒工業用マシン：中国メーカーの台頭により、ミドルマーケットにおける競争が激化  
⇒産業装置：競合の領域拡大・異業種からの参入が進み、競争が激化
- ・技術革新の加速  
⇒企業・家庭の様々な分野において、AI・IoT・5G等の先端技術活用が加速<sup>\*</sup>  
※DX:デジタルトランスフォーメーション

社会的要請

- ・持続可能な社会実現に向けた取り組み(=SDGs経営)  
⇒地球環境問題への対応  
⇒多様な働き方の推進・生産性向上への取り組み  
⇒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への対応

## 1. 中期経営計画フェーズⅡのビジョンとスマートファクトリーの考え方

構造改革を軸とし、将来の成長基盤構築のため、2022年ビジョン(3年後のゴール)を明確にした上で、「事業環境への対応」と「フェーズⅠ※で“やり残した課題”」に取り組む

※ フェーズⅠ：2017-2019中期経営計画 フェーズⅡ：2020-2022中期経営計画

フェーズⅡビジョン(2022年)

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Win-Winのパートナーへ～



## 2. 中期経営計画の5つの変革

5X※ = 新しいJUKIの成長エンジン (※ X : Transformation=変革)

これらを通じて“稼げるビジネスモデル”を作り、将来の顧客基盤を構築

### 5つの変革

- |   |            |
|---|------------|
| ①成長力のある市場・お客様の開拓                                    | : ボーダレスX   |
| ②収益力をアップする事業領域の拡大                                   | : ビジネスモデルX |
| ③イノベティブな技術領域の拡大                                     | : R&DモデルX  |
| ④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                     | : 働き方改革X   |
| ※ JUKIの経営5S (Simple, Slim, Speedy, Seamless, Smart) |            |
| ⑤“持続可能な”経営の実践                                       | : SDGs経営X  |

### 3. 構造改革の概要

構造改革 = “5つの変革” を軸にした中期経営計画の重点取り組み

#### ① コスト構造改革

- ・管理間接業務のスリム化
- ・SCMの再構築
- ・工場スマート化改革

足元の収益改善

#### ② 事業領域拡大による付加価値の極大化

- ・工業用マシン：高収益分野の営業力強化  
新商品の拡販
- ・産業装置：非マウンタ・非SMT分野の  
販売拡大
- ・グループ事業：エンジニアリング事業強化
- ・カスタマーサービス：サービス事業拡大

稼げる収益基盤構築

#### ③ ボーダレスによる顧客基盤強化

- ・ミドルマーケット開拓強化
- ・重点市場における販売網再構築
- ・本社・販社営業の一体運営

将来の顧客基盤構築

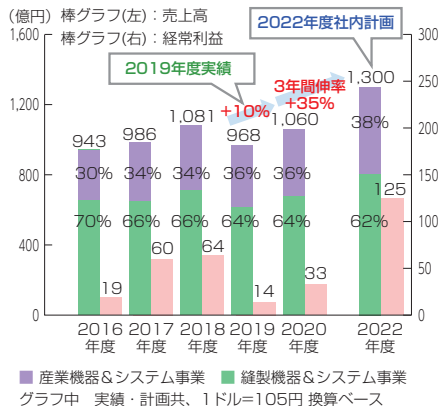
持続可能な成長を実現する事業基盤の構築へ!!

### 4. 中期経営計画の進捗状況

【売上高・経常利益】

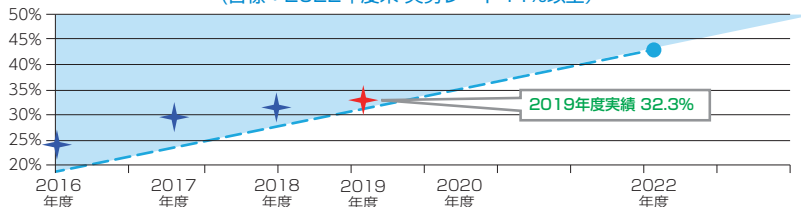
(目標：年間10%増収)

2020年度 年間予想値 1,060億円

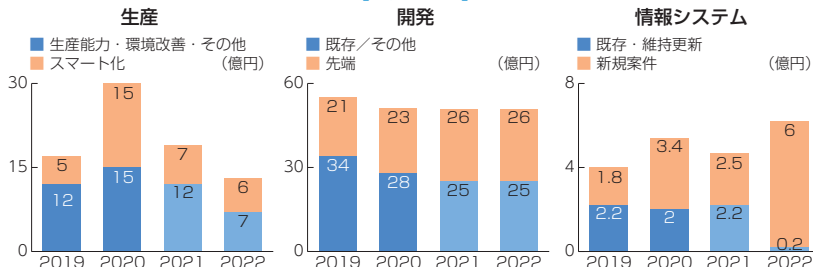


【自己資本比率】

(目標：2022年度末 実勢レート44%以上)

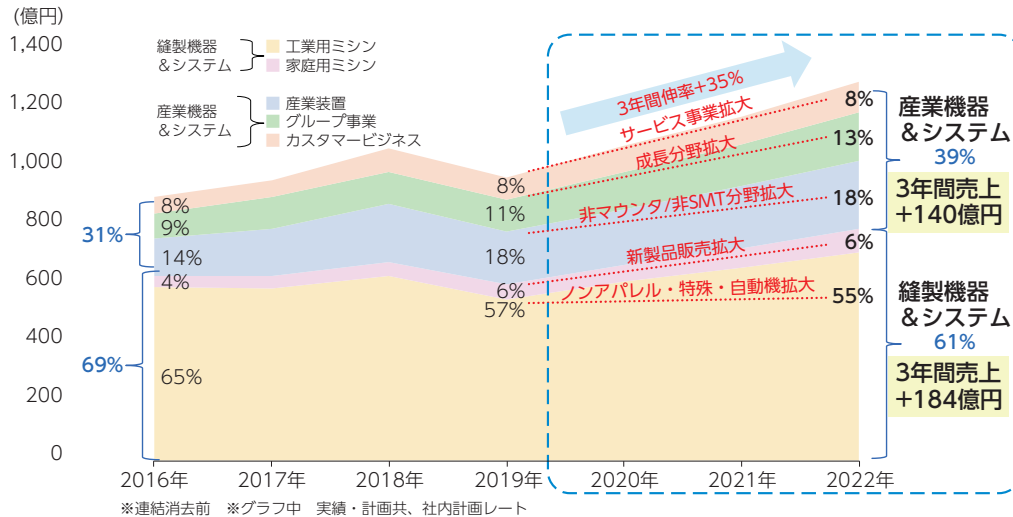


【投資計画】



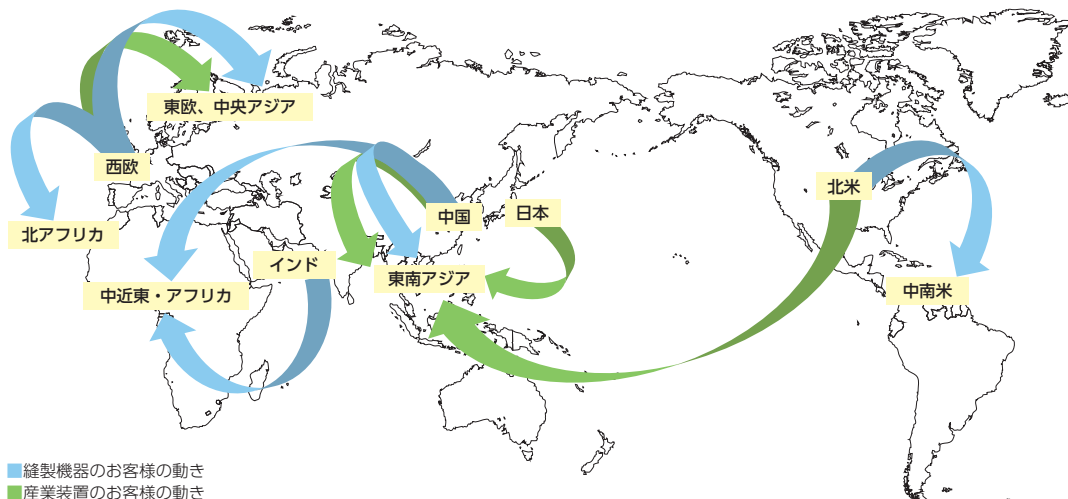
## 5. 事業領域拡大の取り組み

各事業領域において成長分野・差別化分野へ経営資源を投下すると共に事業領域の拡大を図る



## 6. ボードレス営業の取り組み

お客様の産地移転、仕事移転への対応として、本社・販社一体運営によるボードレス営業を進める





## 1. 工業用ミシンのビジョンと基本方針

### 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

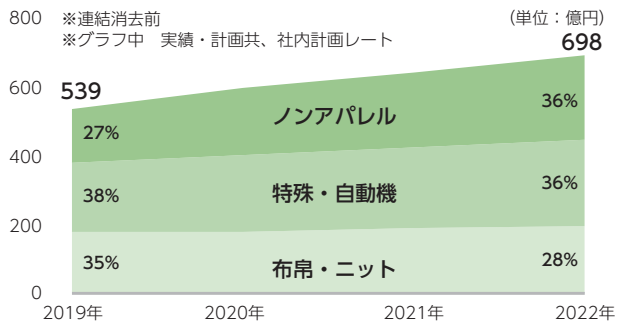
- ・ノンアパレル事業の売上拡大による収益増強
- ・ミドル顧客の開拓とハイエンドへの移行による将来の顧客基盤を構築

## 2. 事業領域拡大とボーダレスへの取り組み

### 【事業領域拡大の取り組み】

#### ノンアパレル・特殊・自動機の拡大

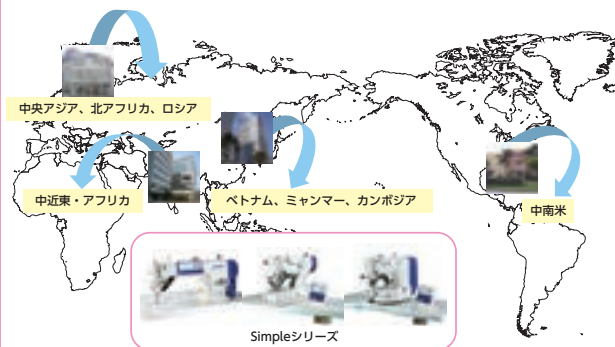
#### 【売上目標】



### 【ボーダレスの取り組み】

#### 未開拓市場への攻勢強化

新興国向け機種（Simpleシリーズ）の販売拡大



# 2020年度の取り組み（縫製機器&システム事業：家庭用ミシン）

## 1. 家庭用ミシンのビジョンと基本方針

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

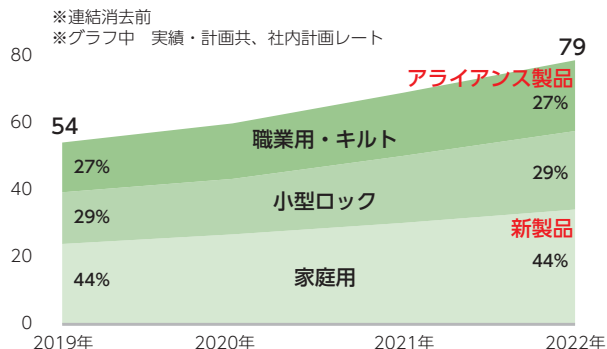
## 2. 事業領域拡大とボーダレスへの取り組み

【事業領域拡大の取り組み】

- ・趣味力の高いユーザーに向けた新製品展開
- ・アライアンスを活用したキルト・刺繍機の展開

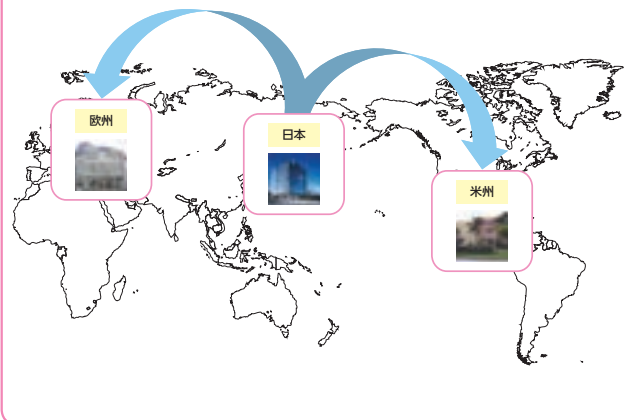
【売上目標】

（単位：億円）



【ボーダレスの取り組み】

重点市場（日本・米州・欧州）の販売拡大



## 1. 産業装置のビジョンと基本方針

### ビジョン

得意分野への集中と自動化・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  
 ~2022年に汎用機台数シェア23%、省人化装置+ロボット 39億円、検査計測 25億円、自動倉庫+周辺機器 20億円達成~

### 基本方針

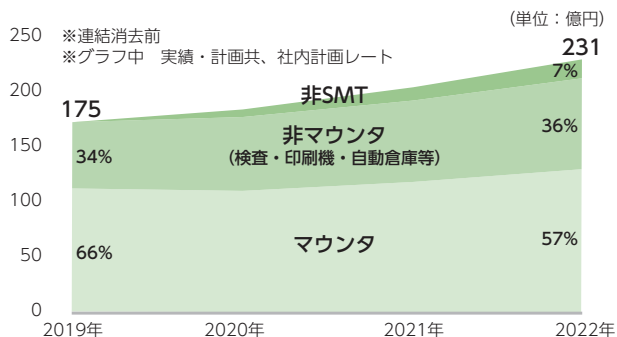
非マウンタ領域でのソリューション拡大とマウンタ領域でのラインソリューション拡充により事業基盤を拡大

## 2. 事業領域拡大とボーダレスへの取り組み

### 【事業領域拡大の取り組み】

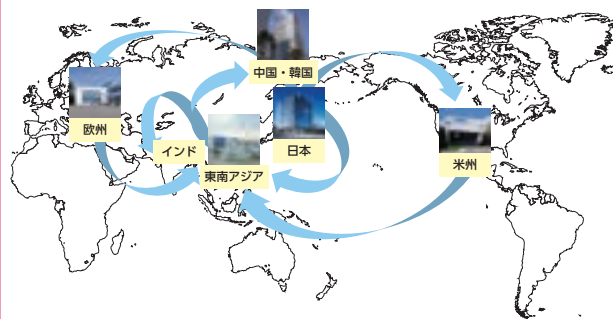
#### 非マウンタ・非SMT分野の拡大

#### 【売上目標】



### 【ボーダレスの取り組み】

#### 販社間連携による重点市場の攻勢強化



## 1. グループ事業のビジョンと基本方針

### ビジョン

JUKIグループの経営資源（生産技術含む）を活かし、JUKI第三の柱へ

### 基本方針

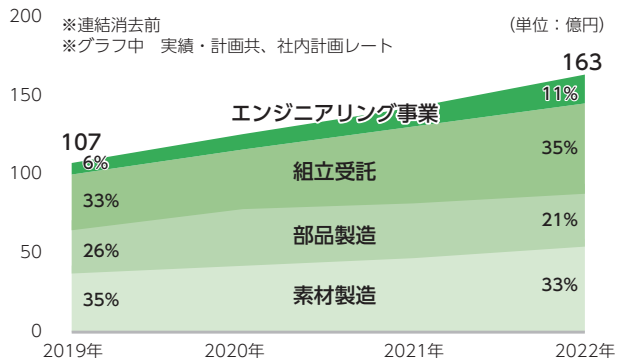
- ・企画・開発、設計、組立受託、エンジニアリング拡大による事業領域の拡大
- ・営業体制強化による新規顧客の開拓

## 2. 事業領域拡大とボーダレスへの取り組み

### 【事業領域拡大の取り組み】

成長分野(企画・開発、設計、組立受託、エンジニアリング)の拡大  
⇒2020/1/1付、開発部を新たに設置

#### 【売上目標】



### 【ボーダレスの取り組み】

- ・各社連携から一体営業による販売強化  
⇒2020/1/1付、本社営業部を再編
- ・アジア分室設置による本社との連携強化  
⇒アジアへの展開拡大



検査機展示会(タイ)

## 1. カスタマービジネスのビジョンと基本方針

ビジョン

今日頼んだものが、明日必ず手に入るJUKI部品

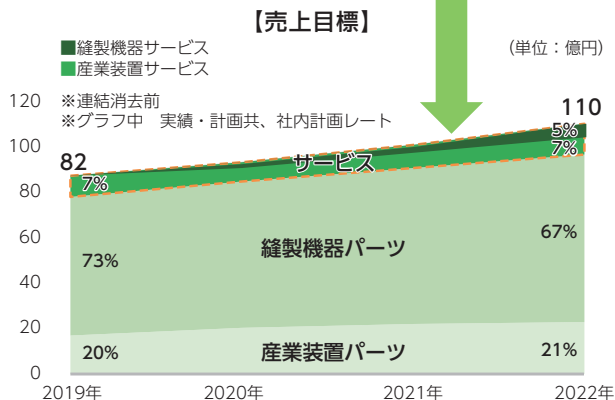
基本方針

縫製機器、産業装置の垣根を越えて『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～

## 2. 事業領域拡大とボーダレスへの取り組み

【事業領域拡大の取り組み】

サービス事業(特に縫製機器サービス)の拡大



【ボーダレスの取り組み】

・ダイレクトマーケティングの強化  
⇒Webサービス活用による顧客の囲い込み

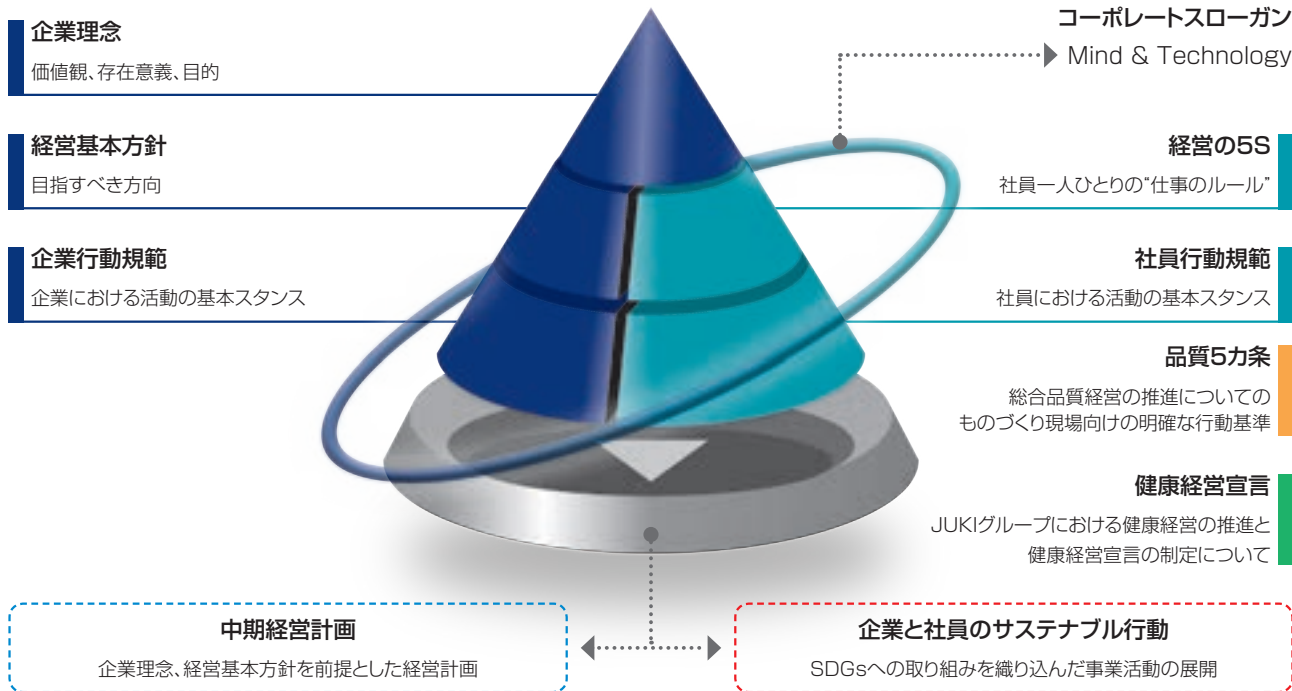


・本社・販社一体化のパーツ供給体制の構築  
⇒在庫最適化を実現する管理システムの構築

JUKIは、持続可能な社会実現に向けてこれまでも事業に取り組んできました。

2030年SDGs目標の達成を視野に入れて、事業創出に組み込み、社会課題の解決に取り組んでいきます。

JUKI企業理念図

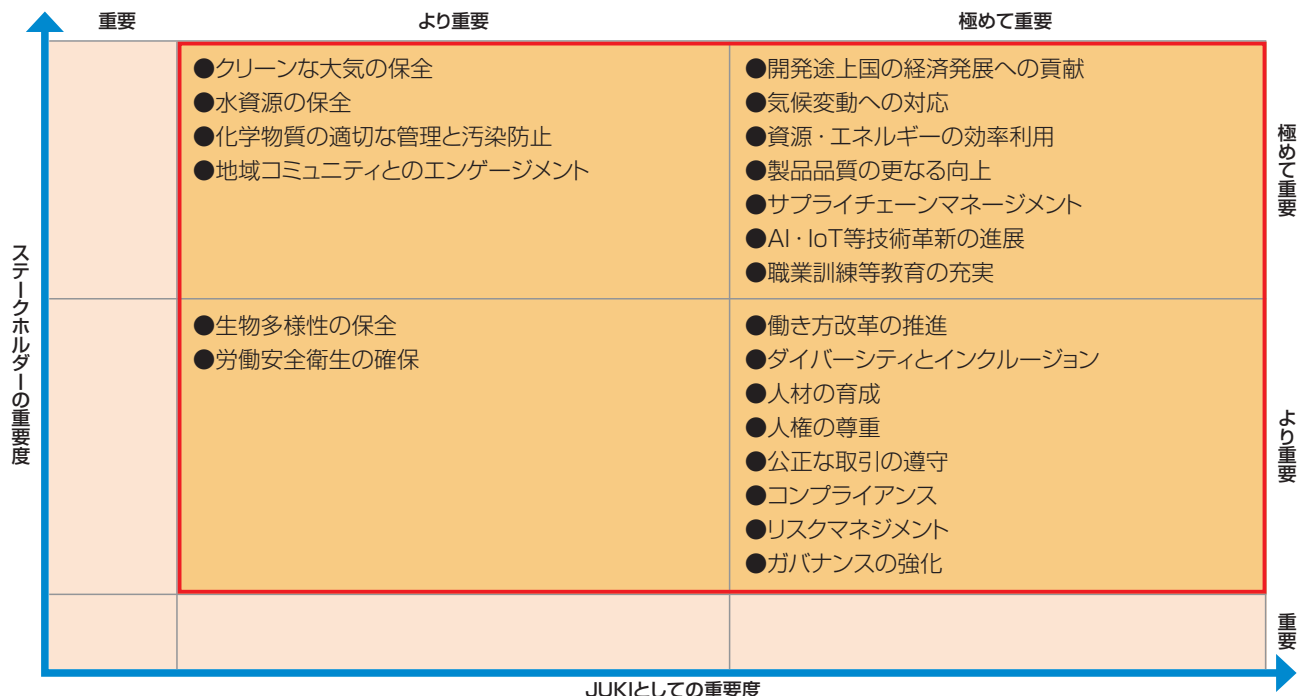


## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



JUKIは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

ステークホルダー・JUKI双方にとっての重要度から取り組むべき課題を抽出、事業計画等に組み入れて、具体的な活動(企業と社員のサステナブル行動)を展開していきます。



<p><b>Environmental</b> 環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>・廃棄物削減の取り組み</li> <li>・省エネ製品の開発</li> <li>・グリーン調達の実施</li> </ul>
<p><b>Social</b> 社会</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新興国における縫製工場の支援</li> <li>・物流のモーダルシフトの実施</li> <li>・多様な働き方実現に向けた制度整備</li> <li>・女性・外国人・再雇用者等の積極的活用</li> <li>・親子交流イベントの実施</li> </ul>
<p><b>Governance</b> ガバナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス体制の維持・運用</li> <li>・危機対応TF設置及び運営</li> <li>・企業・社員行動規範の遵守</li> </ul>

## 連結財務諸表（要旨）

### 連結貸借対照表

(百万円)

科目	前期 2018年12月31日現在	当期 2019年12月31日現在	増減
<b>資産の部</b>			
流動資産	86,744	80,210	△ 6,534
固定資産	32,376	34,505	2,129
資産合計	119,121	114,715	△ 4,406
<b>負債の部</b>			
流動負債	59,266	54,769	△ 4,497
固定負債	22,613	22,194	△ 419
負債合計	81,880	76,963	△ 4,917
<b>純資産の部</b>			
株主資本	39,082	39,966	884
その他の包括利益累計額	△ 2,552	△ 2,929	△ 377
非支配株主持分	711	714	3
純資産合計	37,241	37,752	511
負債純資産合計	119,121	114,715	△ 4,406

### 連結損益計算書

(百万円)

科目	前期 2018年1月1日から 2018年12月31日まで	当期 2019年1月1日から 2019年12月31日まで	増減
売上高	112,064	99,169	△ 12,895
売上原価	77,921	70,300	△ 7,621
売上総利益	34,143	28,869	△ 5,274
販売費及び一般管理費	24,995	25,030	35
営業利益	9,148	3,838	△ 5,310
営業外収益	1,106	852	△ 254
営業外費用	1,868	1,749	△ 119
経常利益	8,385	2,941	△ 5,444
特別利益	17	11	△ 6
特別損失	50	22	△ 28
税金等調整前当期純利益	8,353	2,930	△ 5,423
法人税等	1,573	1,141	△ 432
当期純利益	6,780	1,789	△ 4,991
非支配株主に帰属する 当期純利益	139	25	△ 114
親会社株主に帰属する当期純利益	6,640	1,763	△ 4,877

## 会社情報 (2019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	5,762名（連結）
連結子会社数	26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…………… 11,349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(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	2,304	7.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,707	5.71
GOVERNMENT OF NORWAY	1,195	4.00
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/ UCITS ASSETS	980	3.28
株式会社みずほ銀行	938	3.14

### ■ 所有者別株式分布状況

