

株 主 の 皆 様 へ



第106期 報 告 書

2020年1月1日 ▶ 2020年12月31日

JUKI 株式会社

証券コード：6440

はじめに

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々のご冥福を心よりお祈り申し上げます。また、罹患された方々の一日も早い回復を心よりお祈り申し上げますとともに、治療に当たられている医療関係者の皆様の日々のご尽力にあらためて敬意を表します。

新経営体制スタート

さて、当社は、昨年コロナ禍での厳しい事業環境の中、コスト構造改革、事業領域の拡大を徹底し業績回復に努めるとともに、Withコロナに対応した新たな事業体制の構築を進めてまいりました。

今般、Afterコロナの社会の変化と経済の復興を展望して、中期経営計画（2020-2022）を見直し、今年度（中期経営計画2年目）より新たな成長戦略を早期に実行に移すため、代表取締役会長CEO（最高経営責任者）及び代表取締役社長COO（最高執行責任者）を設置し経営体制の強化を図ることといたしました。

代表取締役会長CEOは、取締役会の議長を務め業務執行の監督機能を強化するとともに、Withコロナ・Afterコロナの時代における中長期的経営戦略、人材戦略、SDGs戦略等の中長期的な経営課題や方向性について管掌いたします。

代表取締役社長COOは、社内の重要会議の議長を務め、経営執行の最高責任者として業務執行に責任を持ち、事業計画のPDCAサイクルをスピーディに回すことで業務執行力を強化します。

選ばれるソリューションパートナーへ

JUKIIは、1938年の創業以来「ものづくり」を社業の中心とし、技術の創造と進化を続けながら新しい価値を生み出す努力を続けてきました。その推進力は、コーポレートスローガンである「Mind & Technology（心の通う技術）」と「お客様第一主義」の思想です。

そして今、「21世紀を生き抜くグローバルでイノベティブ（革新的）な“モノコト”づくり企業」を長期ビジョンとして掲げ、成長戦略と事業改革を強力に進めております。

製造業をめぐる事業環境は激しく変化しており、お客様の工場は、AIやIoT、5G等によるイノベーションやニューノーマルな環境へ対応するために、その在り方を根底から変えようとしています。

JUKIIは、こうした社会の潮流を的確に捉え、お客様のものづくり現場におけるスマートファクトリー化を実現するため、「機器」と「システム」を融合したトータルソリューションの提案活動を加速しております。

そして、イノベティブなチャレンジへの歩みを止めることなく、「感動」と「安心」をお届けできる企業として、世界各国・各地域のお客様から“選ばれるソリューションパートナー”であり続けるとともに、SDGs経営の実践により社会から信頼され必要とされる企業を目指してまいります。



代表取締役会長 CEO

清原 晃

代表取締役社長 COO

内梨 晋介

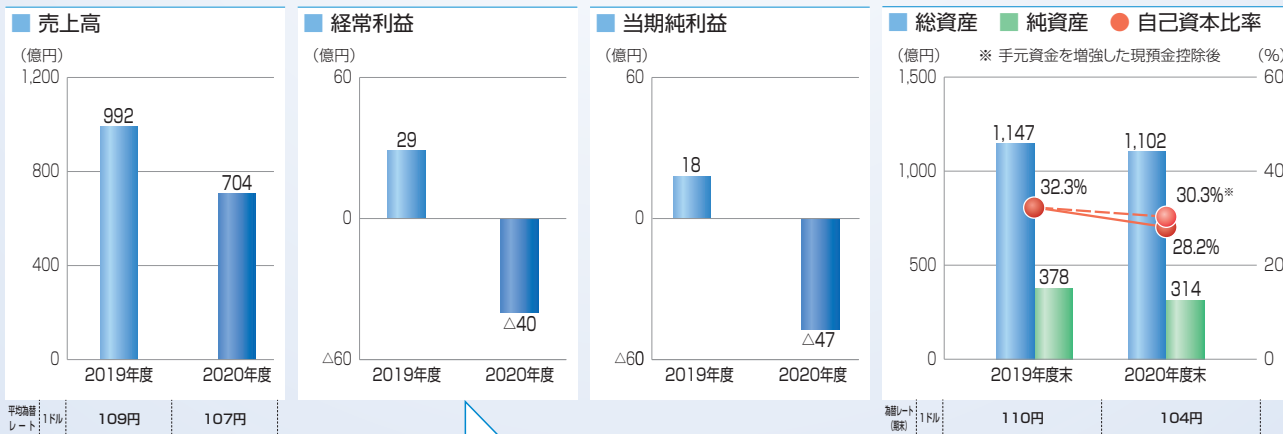
業績のポイント

売上高は、新型コロナウイルスの感染拡大によるお客様の設備投資需要の抑制を受け前年同期比29.0%の減収となったものの、第2四半期をボトムに回復基調に転じ、下期に入り回復。

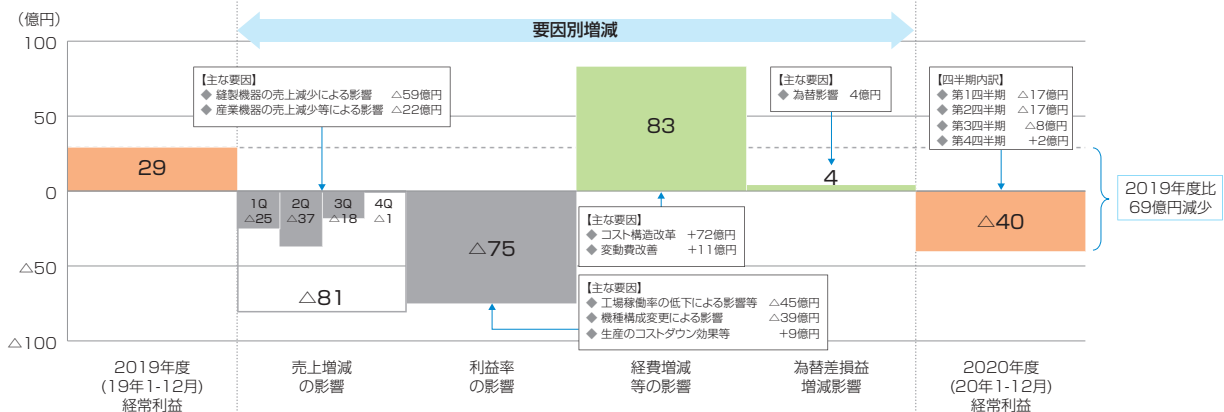
利益面は、売上減少や工場の稼働率低下の影響により経常利益は前年同期比69億円の減益になったものの、売上の改善並びにコスト構造改革により第3四半期以降回復に転じ、第4四半期には黒字に転換。

売上高 704億円 (前年同期比288億円の減少)
 経常利益 △40億円 (前年同期比 69億円の減少)

当期純利益 △47億円 (前年同期比 65億円の減少)
 年間配当金 20円/株 (普通配当)



2020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。

当連結会計年度における事業環境は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、設備投資の抑制や消費需要の冷え込みが続いておりますが、下期に入り、5Gなどに牽引された半導体や自動車関連等の需要拡大により中国を始めとして一部の国・地域での経済活動が活性化してまいりました。

当社を取り巻く環境は、特に上期においては新型コロナウイルス感染拡大により相当な影響を受けましたが、下期からは中国等を中心に設備投資需要の回復が見られ、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ます。

当社は2020年から2022年の構造改革を軸とした中期経営計画フェーズIIにおいて、そのビジョン「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」の下、“5つの変革”を軸とした構造改革、すなわち①管理間接業務のスリム化などによるコスト構造改革、②高収益分野の営業力強化などの事業領域拡大による付加価値の極大化、③ミドルマーケット開拓強化などのボーダレスによる顧客基盤強化に取り組んでまいりました。

同時にコロナ禍における厳しい事業環境に対応するため期初に掲げた構造改革を更に深掘りし、本社や国内外のグループ工場の一斉操業停止を含む大幅な生産調整、管理（間接）部門の一時帰休や新たな勤務フォーメーションの導入、処遇も含めた人事制度改革の推進、設備投資計画の見直しなどにより、当連結会計年度で前年同期比約72億円の固定費削減を進め、収益改善を図ってまいりました。

その結果、当連結会計年度では売上高は704億1百万円（前年同期比29.0%減）となりましたが、第2四半期をボトムに回復基調に転じ、第4四半期の売上高は第3四半期比で45.1%増加、前年同期比では95.5%まで回復しました。

当連結会計年度の利益面につきましては、営業損益は44億6千9百万円の損失（前年同期は38億3千8百万円の利益）、

代表取締役社長
COO
うちなし しんすけ
内梨 晋介



経常損益は39億5千7百万円の損失（前年同期は29億4千1百万円の利益）、親会社株主に帰属する当期純損益は46億8千8百万円の損失（前年同期は17億6千3百万円の利益）となりましたが、売上の改善並びに上記コスト構造改革により、第3四半期以降回復に転じ、第4四半期には黒字に転換いたしました。

配当につきましては、当期の業績に加え、将来に亘る盤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実現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106期の期末配当につきましては、業績が回復基調であることに鑑み、安定配当の観点より前期の普通配当25円に対しまして5円減配の20円とさせていただきます。

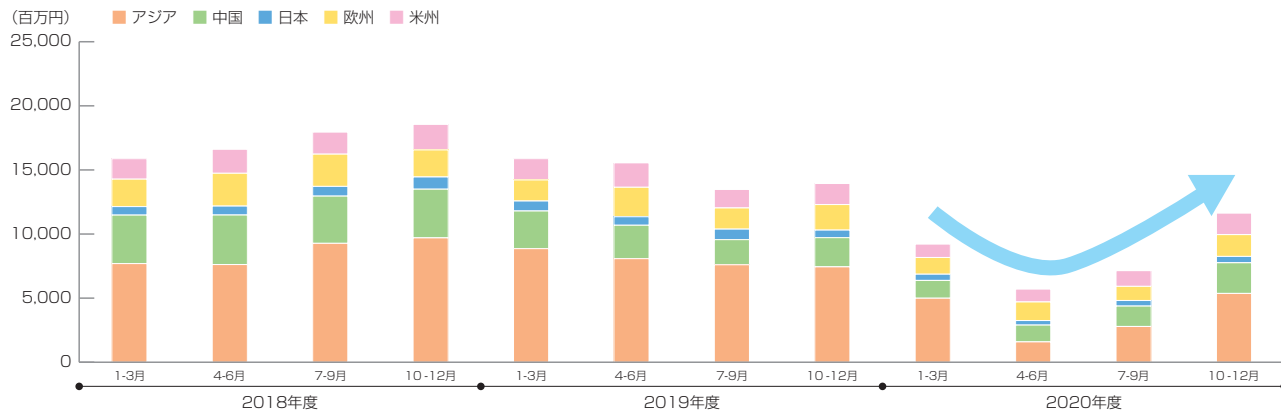
当社を取り巻く事業環境は大きく変化しており、今般、2020年から2022年までを計画期間とする中期経営計画フェーズIIを見直しました。新中期経営計画2021-2022では、付加価値構造改革及びコスト構造改革を強力に推進し、併せて6つの変革（6X=①ボーダレスX、②ビジネスモデルX、③SDGs経営X、④R&DモデルX、⑤働き方改革X、⑥財務体質X）により成長戦略と事業改革の変革を強力に推し進めることで、成長軌道に回帰しつつ、質的変換を図ってまいります。

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43%減少となったものの、第4四半期より中国、米州等の市場で売上が回復
- 家庭用マシンは、通期で前年同期比50%増加（下期は前期比46%増加、前年同期比で76%増加）

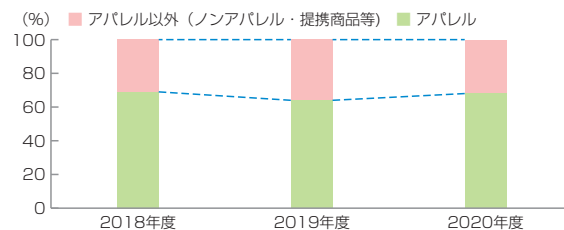
1. 工業用マシンの地域別売上高推移（月次集計ベース）



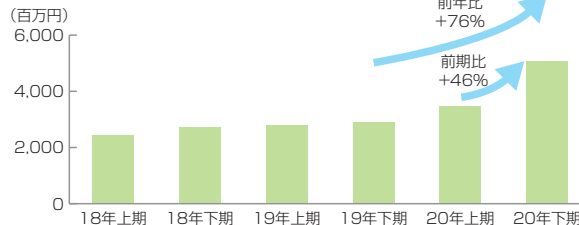
● 工業用マシン製品の売上高:前年同期比較（単位：億円）

	2019年度 (1-12月)	2020年度 (1-12月)	増減額
中国	98	67	△31
アジア	320	147	△173
中国+アジア	418	214	△204
日本	29	18	△11
欧州	76	56	△20
米州	66	50	△17
合計	589	337	△252

2. アパレル・アパレル以外の売上高比率推移(除く家庭用マシン)



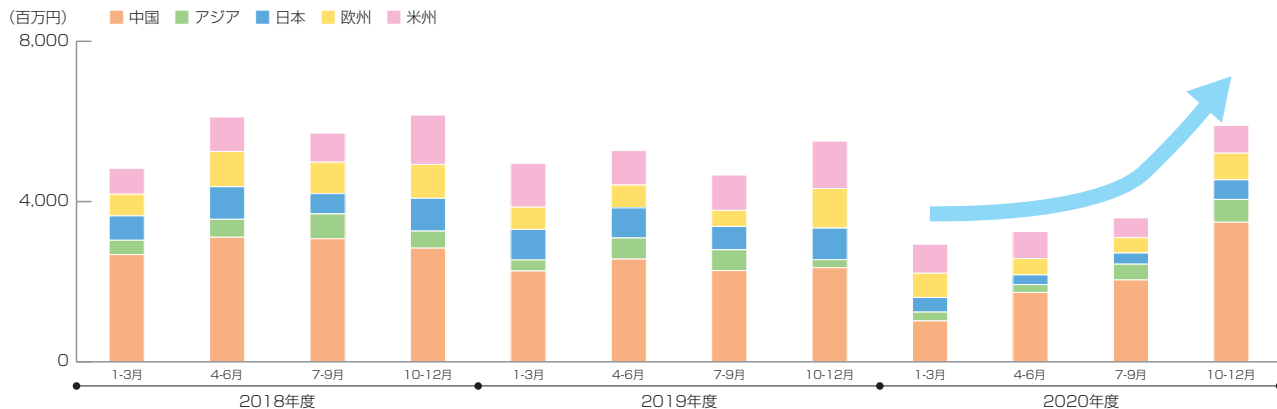
3. 家庭用マシンの売上推移



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、前年同期比では23%減少したものの、中国を中心に5G関連等の伸びにより回復

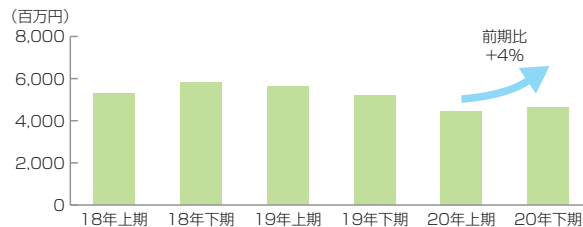
1. 産業装置の地域別売上高推移 (月次集計ベース) (含むパーツ・サービス)



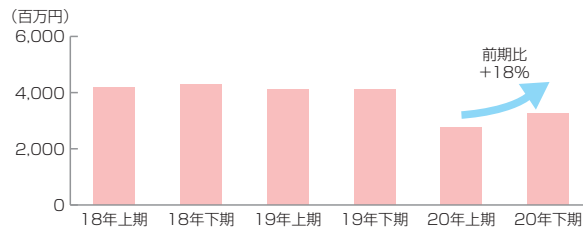
● 産業装置の売上高：前年同期比較 (単位：億円)

	2019年度 (1-12月)	2020年度 (1-12月)	増減額
中国	95	83	△12
アジア	15	14	△1
中国+アジア	110	97	△13
日本	29	14	△15
欧州	25	21	△4
米州	40	26	△14
合計	204	157	△47

2. グループ事業の売上推移



3. パーツ事業の売上推移



1. 2021年度通期業績予想

(億円)

	2021年度 通期(1-12月)	2020年度 通期(1-12月)	差異 []は増減率
	予想	実績	
売上高	1,000	704	+296 [+42.0%]
(縫製機器&システム)	(620)	(427)	(+193) [+45.2%]
(産業機器&システム)	(377)	(274)	(+103) [+37.6%]
営業利益	31	△45	+76
経常利益	28	△40	+68
当期純利益	20	△47	+67
配当	通期：25円/株	通期：20円/株	+5円
為替レート	1ドル=102円	1ドル=107円	△5円

2. 環境認識

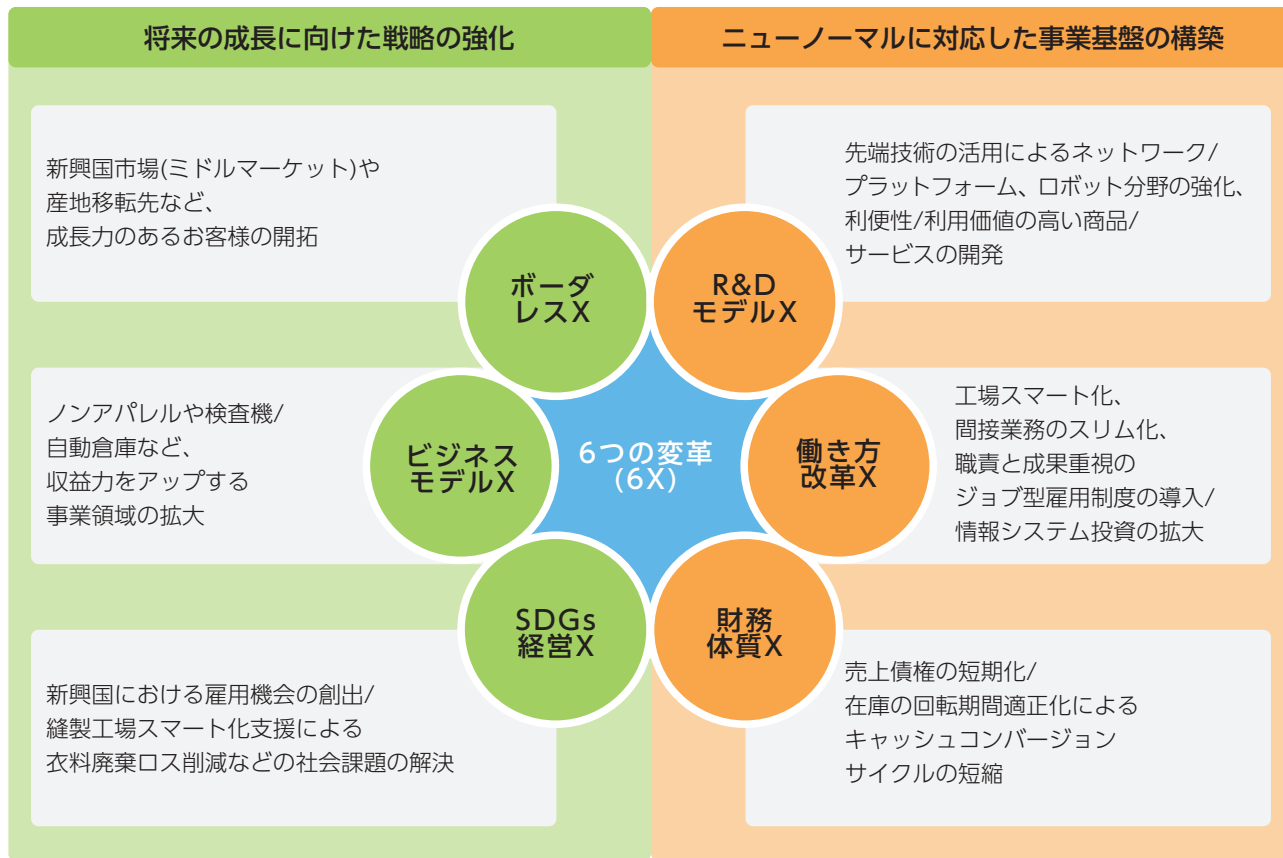
ニューノーマルに対応した新しいビジネスモデル/経営基盤の構築が必須

事業環境	<p>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</p> <p>米中貿易摩擦 米新政権の対中政策による市場影響</p> <p>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</p> <p>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</p>
競争環境	<p>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</p>
社会的要請	<ul style="list-style-type: none"> ・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

1. 6つの変革

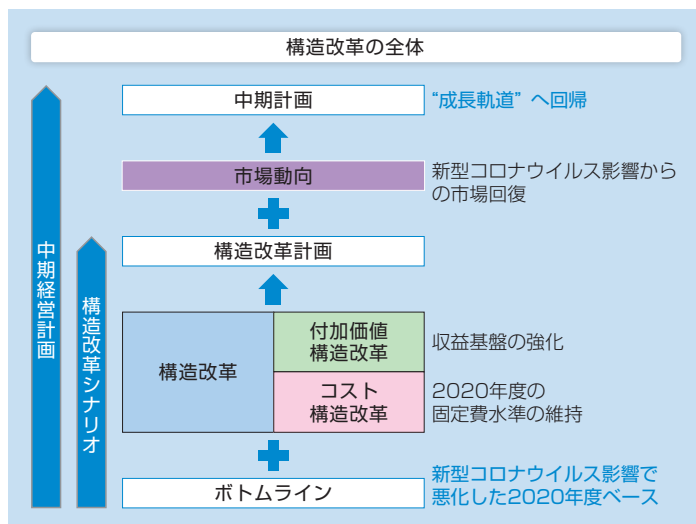
■ 6つの変革(6X^{*})=JUKIの成長エンジン（※X=Transformation）

これらの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。



2. 基本的考え方

- 新型コロナウイルス影響は2021年度下期より回復基調、2022年度は2019年度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”へ復帰



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
	③ SDGs経営X	“持続可能”な経営の実現
事業改革	④ R&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
	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

3. 中期ビジョン

- フェーズⅡとして2022年度にめざす姿（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Win-Win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

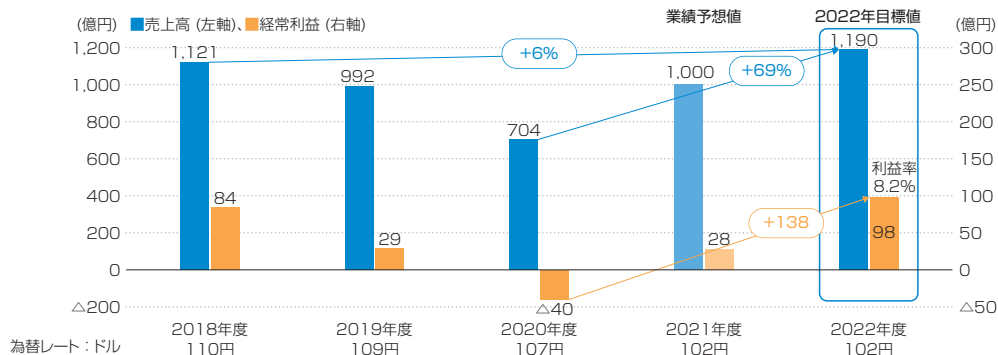
安定した財務基盤構築

4. 中期目標数値(2022年度)

■ 売上高 : 2022年度目標 1,190億円 (2018年度比+6%、2020年度比+69%)

■ 経常利益 : 2022年度目標 98億円 (2020年度比+138億円)

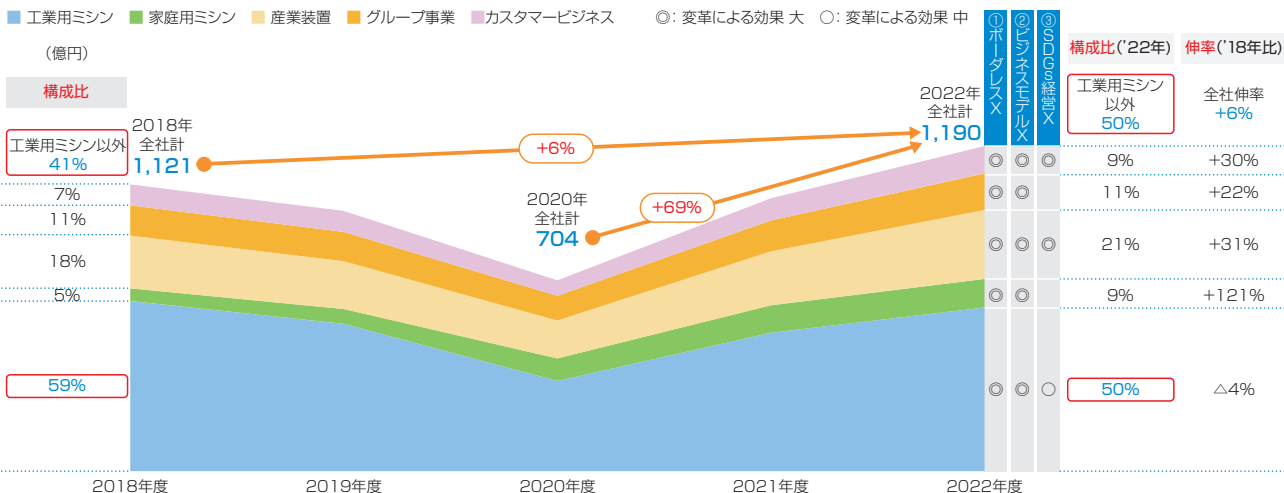
売上高・経常利益



5. 売上高ポートフォリオ

■ 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、

工業用マシン以外の売上高構成比を2018年度41% → 2022年度50%へ拡大



6. 付加価値構造改革

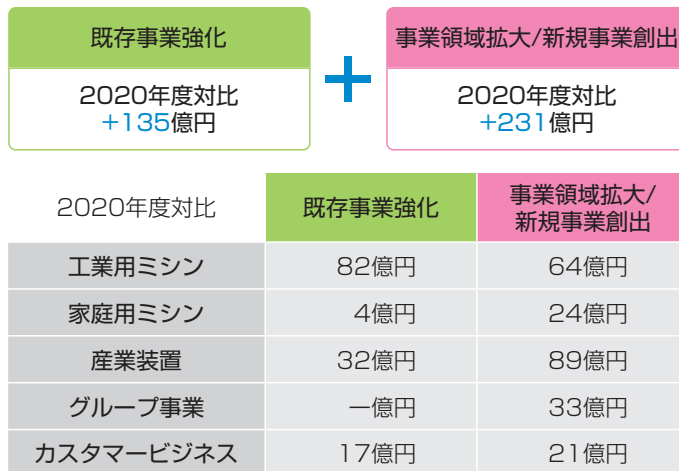
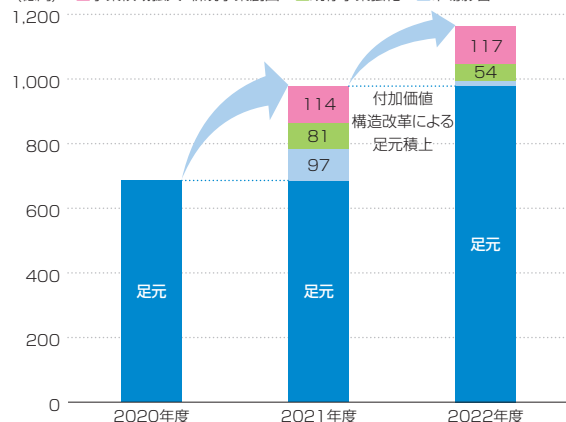
ボーダレスX

ビジネスモデルX

2022年度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

為替：計画レート基準（1ドル=97円、1ユーロ=110円）

(億円) ■ 事業領域拡大/新規事業創出 ■ 既存事業強化 ■ 市場影響

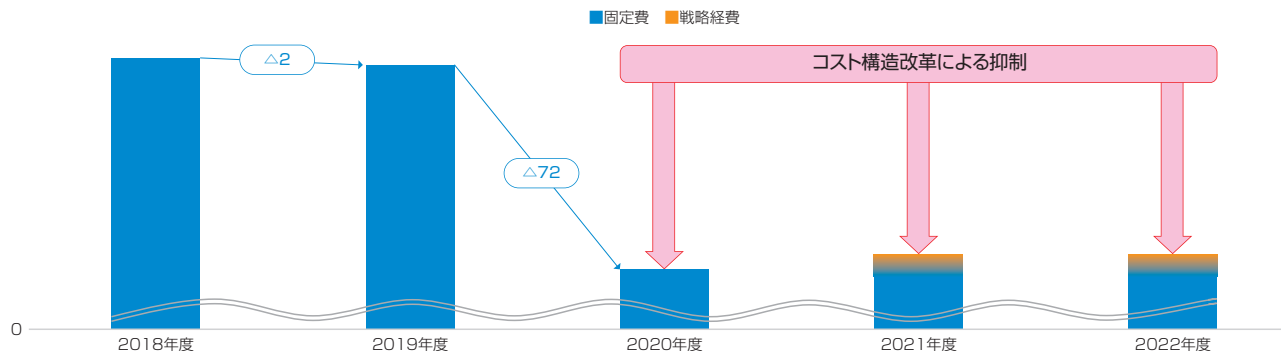


7. コスト構造改革

働き方改革X

2020年度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

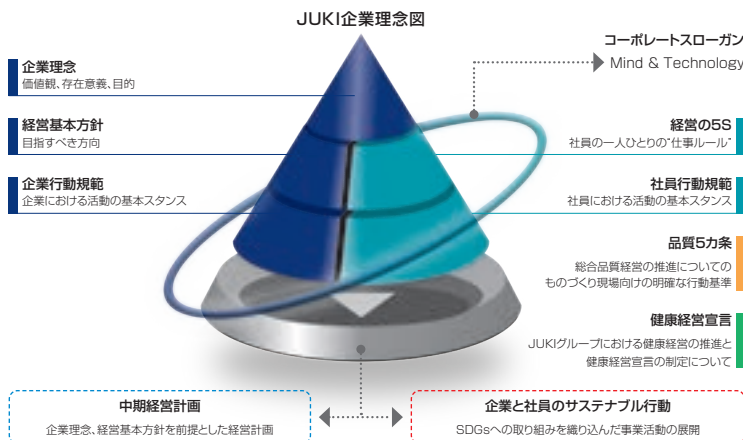


8. SDGsへの取り組み

SDGs経営X

■ 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の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 つるま責任
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 つるま責任
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, 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、もの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を2,200枚設置する等、環境に配慮したものづくりを推進。

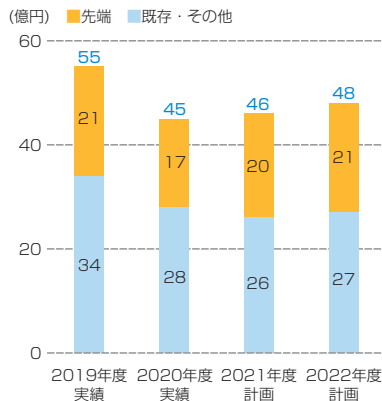
9. 投資計画

R&DモデルX

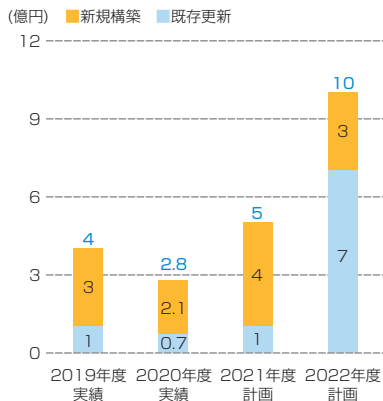
働き方改革X

■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

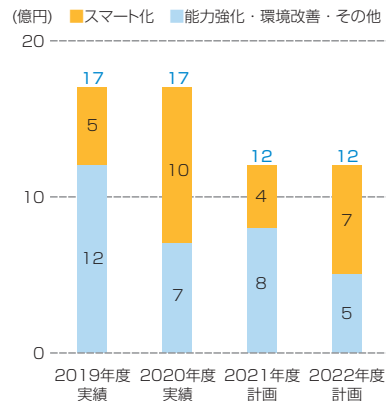
開発投資



情報システム投資



生産設備投資

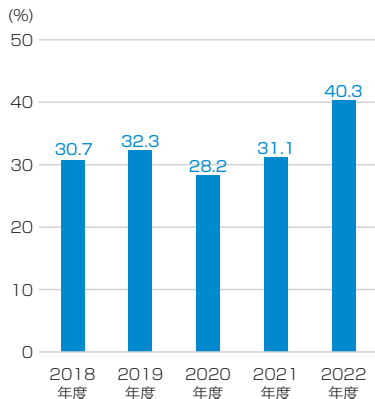


10. 財務体質

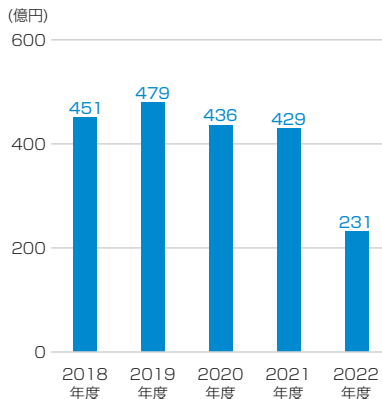
財務体質X

■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

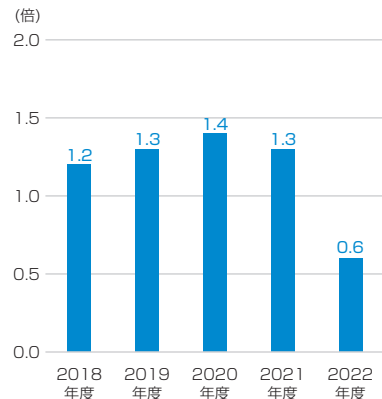
自己資本比率



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)



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

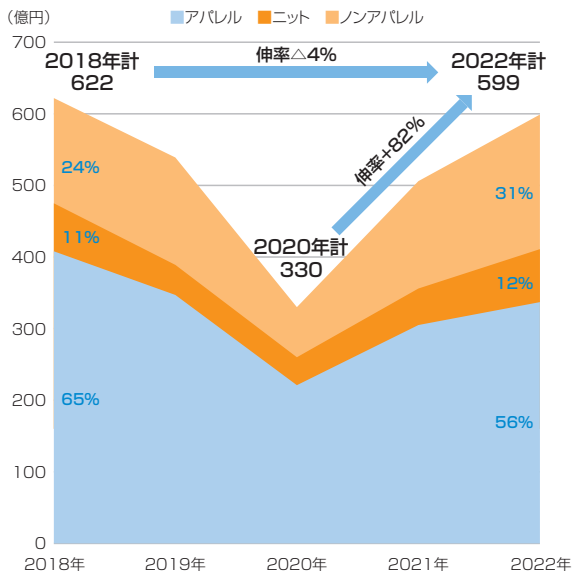
- ・アパレル/ノンアパレルでのシェアNo.1 堅持
- ・ニット分野の対応強化

2. 2022年目標値と重点取り組み

2022年目標値

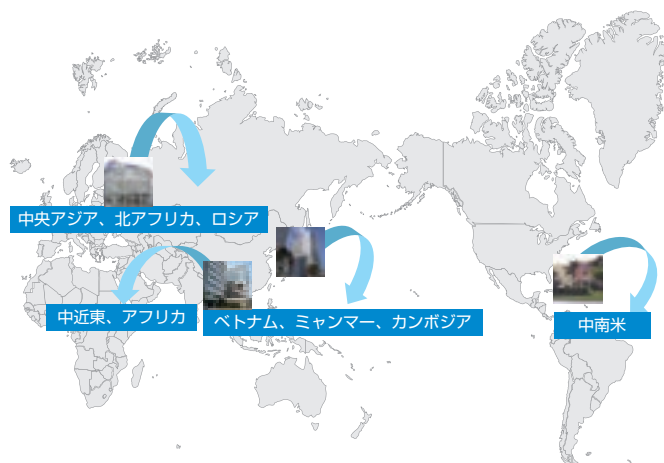
為替：計画レート基準（1ドル=97円、1ユーロ=110円）

※ 青字は売上高構成比



重点取り組み

新興国未開拓市場への取り組み強化



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

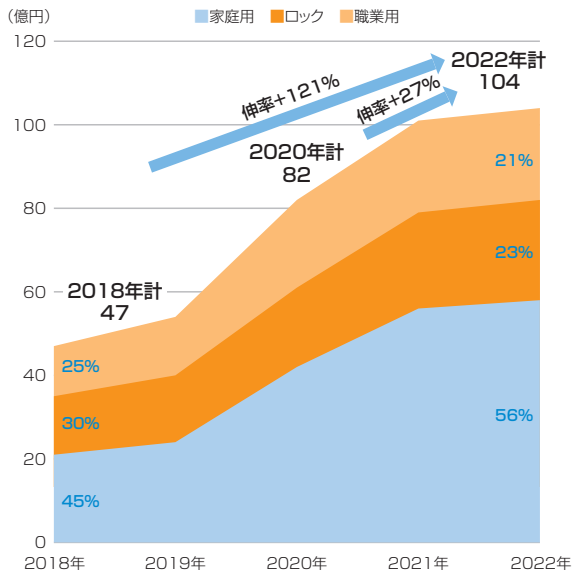
強みである高級家庭用・小型ロック・職業用・キルトを中心に事業を拡大

2. 2022年目標値と重点取り組み

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）

※ 青字は売上高構成比



重点取り組み

UI/UXデザインによるHZL-UX8の販売拡大



家庭用ミシン HZL-UX8

1. 産業装置のビジョンと基本方針

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

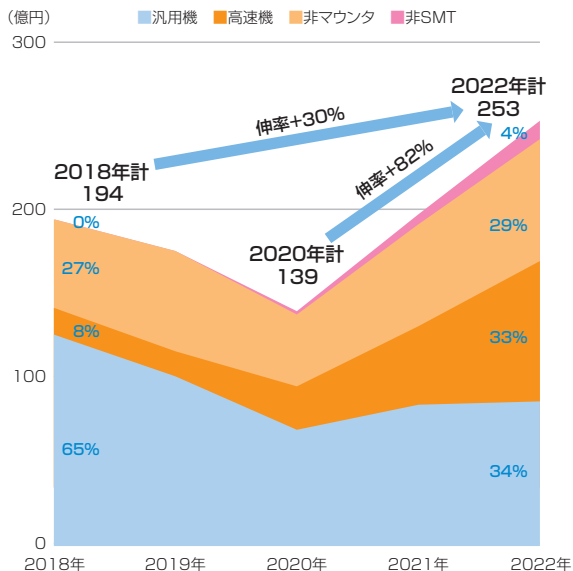
非マウンタ領域でのソリューション拡大・顧客開拓と、マウンタ領域での高速機強化によるラインソリューション拡充で事業基盤を拡大

2. 2022年目標値と重点取り組み

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）

※ 青字は売上高構成比



重点取り組み

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（製造技術含む）を活かし、JUKI第三の柱へ

基本方針

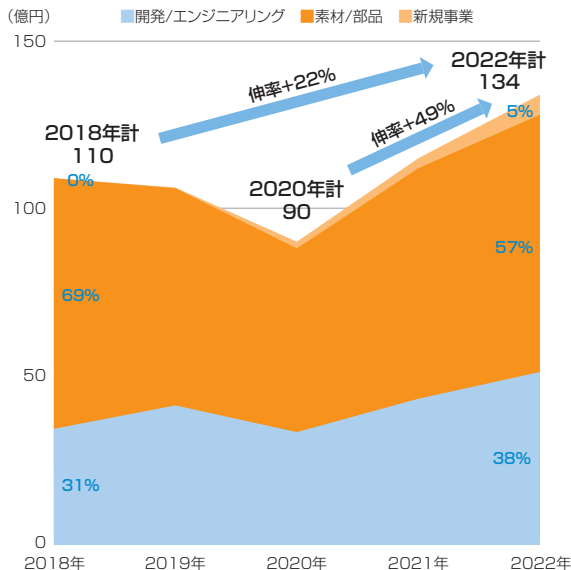
新規顧客開拓と重要顧客の間口拡大で第三の柱となるべく売上を拡大

2. 2022年目標値と重点取り組み

2022年目標値

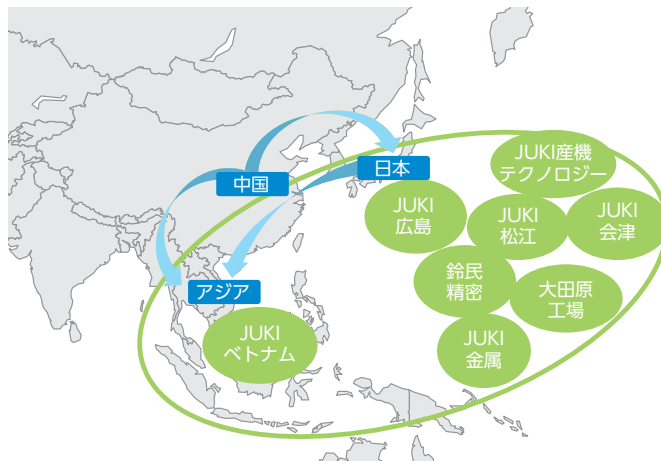
為替：計画レート基準（1ドル=97円、1ユーロ=110円）

※ 青字は売上高構成比



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



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

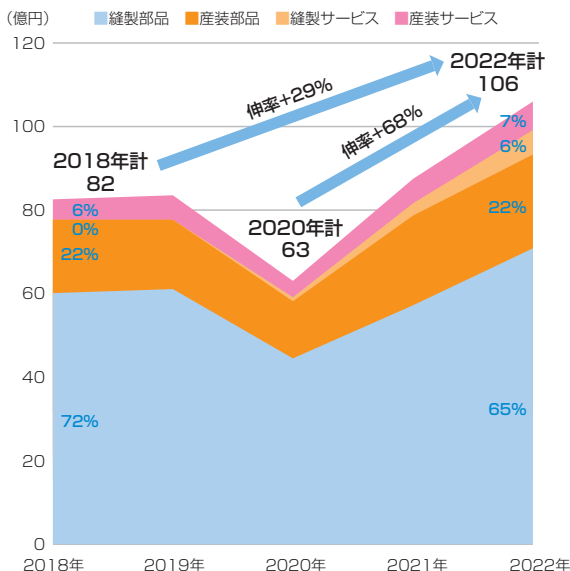
縫製機器、産業装置の垣根を越えて『モノ』売りから『コト』売りへ
～付加価値拡大にて顧客囲い込み加速～

2. 2022年目標値と重点取り組み

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）

※ 青字は売上高構成比



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拡大



連結財務諸表（要旨）

連結貸借対照表

(百万円)

科目	前期	当期	増減
	2019年12月31日現在	2020年12月31日現在	
資産の部			
流動資産	80,210	75,990	△ 4,220
固定資産	34,505	34,240	△ 265
資産合計	114,715	110,230	△ 4,485
負債の部			
流動負債	54,769	49,952	△ 4,817
固定負債	22,194	28,909	6,715
負債合計	76,963	78,861	1,898
純資産の部			
株主資本	39,966	34,501	△ 5,465
その他の包括利益累計額	△ 2,929	△ 3,468	△ 539
非支配株主持分	714	335	△ 379
純資産合計	37,752	31,368	△ 6,383
負債純資産合計	114,715	110,230	△ 4,485

連結損益計算書

(百万円)

科目	前期	当期	増減
	2019年1月1日から 2019年12月31日まで	2020年1月1日から 2020年12月31日まで	
売上高	99,169	70,401	△ 28,768
売上原価	70,300	55,090	△ 15,210
売上総利益	28,869	15,310	△ 13,559
販売費及び一般管理費	25,030	19,780	△ 5,250
営業利益又は営業損失(△)	3,838	△ 4,469	△ 8,307
営業外収益	852	1,976	1,124
営業外費用	1,749	1,464	△ 285
経常利益又は経常損失(△)	2,941	△ 3,957	△ 6,898
特別利益	11	57	46
特別損失	22	567	545
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	2,930	△ 4,466	△ 7,396
法人税等	1,141	313	△ 828
当期純利益又は当期純損失(△)	1,789	△ 4,780	△ 6,569
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(△)	25	△ 91	△ 116
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(△)	1,763	△ 4,688	△ 6,451

会社情報 (2020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	5,287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…………… 12,548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)	1,838	6.27
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,066	3.63
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
朝日生命保険相互会社	569	1.94

(注) 持株比率は自己株式(578,890株)を控除して計算しております。

■ 所有者別株式分布状況

