

TWINBIRD

INTEGRATED
REPORT 2020

統 合 報 告
2 0 2 0



〒959-0292
新潟県燕市吉田西太田2084-2
TEL：0256-92-6111(代表)
©2020 TWINBIRD CORPORATION

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する予測は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および、当社が合理的と判断した一定の前提に基づいて作成されていますが、実際の業績等はさまざまな要因により変更される可能性があります。当社は新しい情報、将来のできごとに基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。



ぜんぶはない。 だから、ある。

ツインバードは、誰もが知るブランドではありません。
だからこそ、どことも違う家電メーカーになることができると思うのです。
私たちには、試行錯誤から培った知恵がある。
好奇心から生まれたアイデアがある。失敗から得た経験がある。
燕三条という場所に息づく、クラフトマンシップがある。
300人という、決して多いとは言えない人数で、
企画、開発、工場ライン、営業にコールセンターまで。
そのほとんどを自社で行うから、スピードと丁寧という、一見相反する
2つの要素を、同時にものづくりに込めることができます。
小さな声に耳を傾け、製品アイデアを練ることができます。
すべてをカバーすることは不可能かもしれない。
けれど、それゆえに、たったひとつの日常を
もっと胸が高鳴る方向へと導く、そんなお手伝いができると思うのです。
これからますます、人々の生き方は多様になっていくことでしょう。
そんな時代を歩く家電メーカーとして、私たちは、
一人ひとりの生活をつぶさに見つめ続ける存在でありたいのです。
どんなに小さい体でも、どこまでも飛ぶことはできるはず。
その思いを胸に、さあ、つばさ広げて。



ツインバードの歩み



目次

- 2 ツインバードの歩み
- 4 ツインバードの経営理念体系
- 6 ツインバードの価値創造
- 8 2020スポットライト
- 9 中期経営計画
2020-2022ハイライト
- 10 社長メッセージ
- 16 ツインバードの中期経営計画
- 24 CFOメッセージ
- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 ツインバードのこだわり
- 32 ツインバードのESG
- 46 10年間の主要財務データ
- 48 会社情報／株式の状況

1951～1971 創業期

新潟地区メッキ工場No.1をめざす時代を経て、製造メーカーへ変革

- 1951 新潟県三条市北四日町にて、野水重太郎(32歳)がメッキを主体とする表面処理業「野水電化被膜工業所」を創業
- 1962 三条市西本成寺に「野水電化株式会社」を設立
フライパン製造・輸出
コート掛け製造・販売
- 1963 金属ハウスウェアキャンディートレー製造・輸出
- 1968 亜鉛バレルメッキ開始
- 1971 二段盆、三段盆(ティアディッシュ)製造・輸出



キャンディートレー
三段盆(1960年代)

1972～1981 変革期

金属ハウスウェア～ギフト用品の時代

- 1972 販売会社「株式会社 栄」を設立
- 1973 銀メッキ製品販売開始
- 1975 栄ビル完成
- 1977 ツインバード開発元年(企画開発部を設置)
- 1979 「ツインバード工業株式会社」に社名変更
- 1981 本社を吉田町(現・燕市)に移転



ニッケルバレル
塗装トレイ
(1973年)

1982～1996 基礎構築期

ギフト・家電メーカーへの基礎・販売網構築時代

- 1983 小型家電ギフト商品化
- 1984 野水重太郎会長就任、野水重勝社長就任
- 1985 東京支社(当時)開設
大阪支社(当時)開設、開発輸入開始
- 1987 株式会社 栄を吸収合併
コーポレートマークを一新
- 1988 新潟経済振興賞受賞
北日本物産株式会社を子会社化
九州・名古屋営業所開設
- 1989 野水重太郎会長退任
- 1993 新潟営業所開設
- 1994 西東京営業所開設(現在は閉鎖)
- 1996 新潟証券取引所上場、ISO9001 認証取得、
ホームページ開設



HS-221
電気保温ポット
ホットストリーム
(1984年)



SD-501
くつ乾燥機
シューズバルU
(1988年)

1997～2010 技術構築期

小型家電製品メーカー技術構築・販売網構築時代

- 1997 香港事務所開設(2006年に閉鎖)
- 2000 東京証券取引所第二部上場
- 2001 ISO14001 認証取得
- 2002 FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)量産化技術開発

- 2004 国内営業組織変更、従来のエリア別から販売チャンネル別体制へ
- 2007 深圳事務所開設(2010年に閉鎖)
連結子会社北日本物産株式会社の全株式を売却
- 2008 取引先向け情報誌「日常」発刊
- 2009 FPSCがものづくり日本大賞・特別賞受賞



LK-H299
タッチインバータ蛍光灯
(2001年)



SH-2793
頭皮洗浄ブラシ
モミダッシュPRO
(2006年)

2011～第二変革期

どこよりも「お客様の声を大切にする」グローバルな価値共創企業へ

- 2011 創業60周年
野水重明社長就任、野水重勝会長就任
中国現地法人「双鸟电器(深圳)有限公司」設立
アフターサービス改革
- 2012 VOC(Voice of Customer)活動開始
- 2013 FPSCを搭載した宇宙用冷凍・冷蔵庫がJAXA国際宇宙ステーション日本実験棟「きぼう」にて稼働

- 2014 ツインバードブランディング元年
公式フェイスブックページ開設
- 2015 自社ビル「ツインバード日本橋ゲートオフィス」開設(東京支社)
ホームページリニューアル
- 2016 本社エントランス・ショールーム改装
公式オンラインストアオープン
地域交流イベント第1回「TWINBIRD×燕三条夏フェス。」開催
- 2017 冷蔵庫・洗濯機市場へ参入
Gate CAFE オープン(東京支社1階)
- 2018 全自動コーヒーメーカー発売
経済産業省「地域未来牽引企業」に追加選定
- 2019 大阪支店移転、大阪ショールーム開設
- 2020 商品企画開発体制としてビジネスユニット制導入



H2B ロケット4号
「こうのとり」打ち上げ
(2013年)



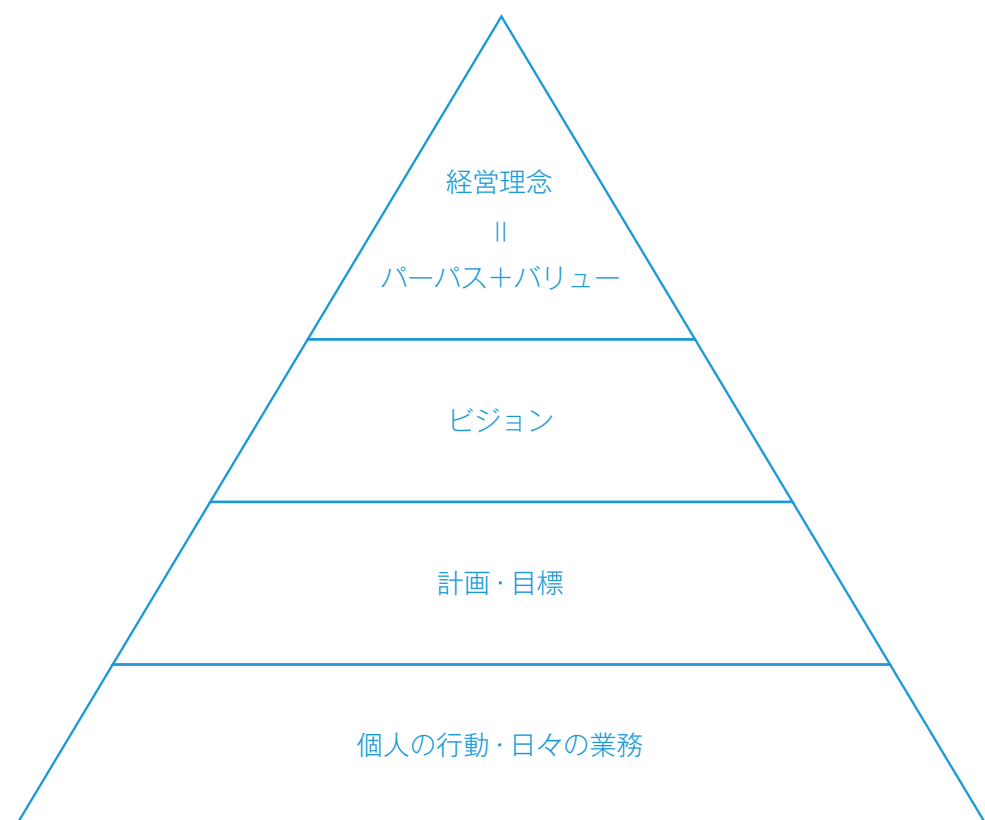
LE-H841B/W
LEDデスクライト
Airlid
(2014年)



CM-D457B
全自動コーヒー
メーカー
(2018年)

ツインバードの経営理念体系

ツインバードの経営理念体系



経営理念

01

感動と快適さを提供する
商品の開発

人々に感動を与え、
新しい生活の喜びを創り出す商品を
創造開発し続けよう

02

相互信頼を通じた
豊かな関係づくり

お客様との信頼関係を大切にし、
一対の鳥となって相互繁栄をめざそう

03

快活な職場づくりへの参画と
社会の発展への寄与

新しい仕事や可能性に
挑戦し続けることにより
存在価値を高め、社会の発展に貢献しよう

04

自己の成長と
豊かな生活の実現

仕事を通じ自己の成長を図り、
豊かな生活を実現しよう

パーパス(存在意義)

1. 感動と快適さの提供による人々のライフバリュー向上
2. 燕三条地域特性を活かした付加価値創造と地域経済成長の牽引
3. グローバル視点で活動し、国内外の社会課題の解決

バリュー(価値基準)

1. お客様(=エンドユーザー)に寄り添う、お客様第一主義
2. 燕三条の職人気質でこだわり、最後までやり抜く
3. スピード感を持ってチャレンジする「まずやってみる」
4. 目的達成のために部署や役職の境目なく互いに助け合う

ビジョン(将来ありたい姿)

お客様満足 No.1

お客様の声に真摯に耳を傾け、職人気質のものづくりでお客様にご満足いただける商品・サービスをお届けし続ける会社




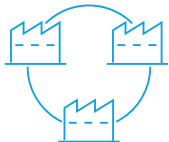

ツインバードの価値創造

お客様の声に真摯に耳を傾け、職人 お客様にご満足いただける商品・サ

気質のものづくりで、 サービスをお届けし続ける会社

ツインバードの強み

燕三条の技術力とネットワークを最大限に活用

 <p>スピードと丁寧を 両立したものづくり</p> <p>試行錯誤を 重ね失敗から 得た経験</p> <p>好奇心から 生まれた アイデア</p>	 <p>柔軟性のある 燕工場製造体制</p> <p>開発と製造が 連動する マザー工場</p> <p>経験豊富な ベテラン 製造系社員</p>	 <p>ものづくり職人の町 燕三条の地域と連携</p> <p>地域 ネットワークで 高付加価値創造</p> <p>燕三条の 工業生産金額 約7,000億円</p>
--	---	---



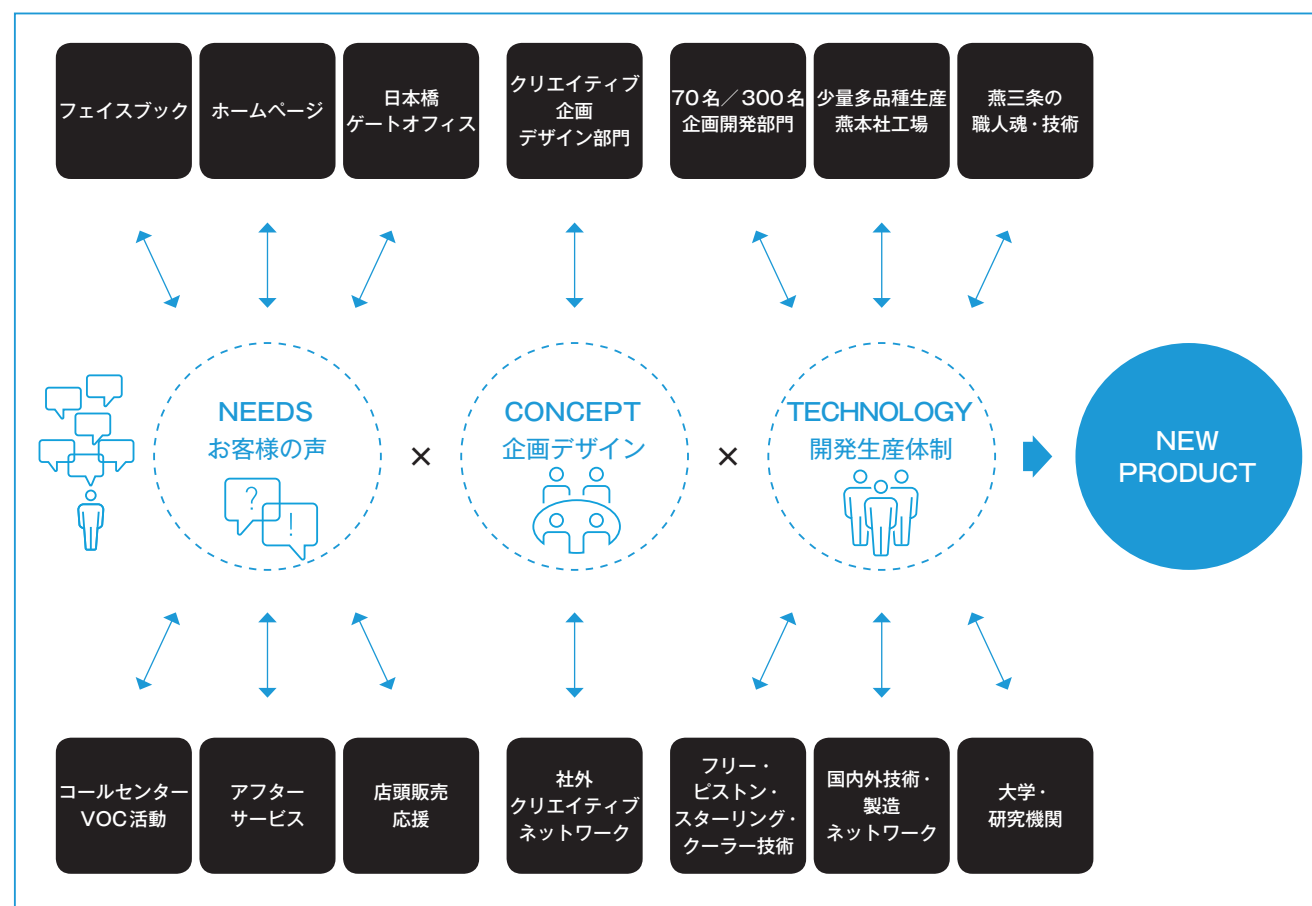
ものづくりを支える企画・開発スタッフは約70名。全社員の約20%が企画・開発スタッフという比率は、日本の家電メーカーのなかで突出しています。しかも、コンパクトで柔軟な組織だからこそ、スピードと丁寧を両立したものづくりができるのです。

大手家電メーカーでは数万単位のロットがないと開発しないのに対し、ツインバードなら数千という小ロットでも開発。社内で企画から試作まで一気通貫で行う強みを活かし、お客様の小さな声にも耳を傾け、製品化に取り組みます。

ツインバードの本社がある燕三条は、ものづくりで世界的に知られ、世界に誇る先端技術が集積しています。長年にわたり培ってきた職人や技術のネットワークは強固で、「つくれないものは、ない」といっても過言ではありません。

ツインバードの価値創造プロセス

お客様満足No.1



スイッチひとつに、何万回もテストを繰り返します。通常ではあり得ないほどの過酷な使い方まで想定して耐久性を調べ、徹底的にデータを取り、反映します。ツインバードの製品は店頭で並ぶまでにしっかり鍛えられているのです。

専門的な訓練を受けたスタッフによる製品評価を徹底。さらに使い手の感覚を大切にすため、新たにできあがった製品は、社員のご家族にも実際に使ってもらっています。リアルなモニターテストを経て、製品は出荷されます。

ツインバードのコールセンターは本社、それも開発本部のすぐ近くにあり。毎月6千件以上寄せられる、お客様の声は、すぐさま製品開発にフィードバック。電話の向こうのお客様と同じ製品を手に、丁寧に対応しています。

2020 スポットライト



設立:	1962年4月	従業員数 ^{*2} (平時臨時雇用者含む):	325名
東証2部(株式コード):	6897	女性比率 ^{*2} :	32%
売上高 ^{*1} :	12,159百万円	採用者に占める女性比率 ^{*1} :	54%
営業利益 ^{*1} :	178百万円	有給休暇取得率 ^{*1} :	65%
自己資本比率 ^{*2} :	54.6%	社員一人当たり平均残業時間 ^{*1} :	11.3時間/月
DOE ^{*2} :	1.5%	特許保有数 ^{*2} :	90件

*1 2020年2月期実績 *2 2020年2月末日現在

中期経営計画 2020-2022ハイライト

基本方針

事業構造を筋肉質に転換
強化した財務体質を活用し、収益事業で成長を目指す

基本戦略

01 TWINBIRD ブランド価値向上

- ▶ ロイヤルカスタマーの創造
- ▶ 伸びる市場×シリーズ化＝スケール
- ▶ お客様起点のこだわりの商品開発

02 経営品質の向上

- ▶ 商品ポートフォリオの最適化
- ▶ 継続的な原価と品質の作りこみ
- ▶ サプライチェーンの最適化
- ▶ デジタル化の推進
- ▶ 人材育成と人的資源の強化

03 成長事業の進展

- ▶ 効率的な海外販路・事業パートナーの開拓
- ▶ セールスエンジニアリング強化でFPSC事業拡大

経営数値目標(連結) (単位:百万円)

	2020年度(公表値)	2021年度	2022年度
売上高	12,200	12,600	13,400
営業利益	250	350	600
経常利益	130	230	450
親会社株主に帰属する当期純利益	60	150	300

財務戦略

	2020年度	2021年度	2022年度
ROE	0.9%	2.3%以上	4.6%以上
自己資本比率	59%程度	60%程度	62%程度

社長メッセージ

お客様の声に真摯に耳を傾け、
新潟県燕三条地域の
職人気質のものづくりで、
お客様にご満足いただける
商品・サービスをお届けし続ける
会社を目指してまいります。

代表取締役社長
野水 重明



受け継がれるDNA 感動と快適さを提供する商品の開発

ツインバード工業は、2021年に創業70周年を迎えます。社名である「ツインバード」は一對の鳥を意味します。商品をお使いになるお客様と商品を創る私たちを常に一對の鳥と考えたい。お客様の喜びが私たちの喜びである。そんな思いがツインバードの「原点」であります。

当社は1951年(昭和26年)にメッキ加工業「野水電化被膜工業所」として創業し、冠婚葬祭や企業の周年行事などのギフト向けの商品開発をきっかけに成長を遂げてまいりました。そして、外部環境の変化に応じて、主力製品を家電分野へと舵を切るなど、その業態を変革してまいりました。



世界的に知られるものづくりの町である新潟県燕三条地域で事業を継続し、会社を変革させる中でも、創業以来一貫して守り抜いてきたものがあります。それは、経営理念である「感動と快適さを提供する商品の開発」を通じて世の中のお役に立つという変わらぬ思いです。

事業承継から現在まで 経営自身が変わっていく

2011年に先代社長の父から事業承継し、激変する外部環境の変化に適応するため会社の改革を進めてまいりました。しかし、ここ数年は自身が描く“あるべき会社”と“現実”との間にギャップを感じ、直近の中期経営計画2018-2020では、業績目標と実績が大きく乖離いたしました。そこで原点に立ち返り、お客様に本物の「感動と快適さ」をご提供できているのだろうか、と考えるようになりました。

日本の家電業界を振り返りますと、20世紀は生活を豊かにする家電製品の大量生産、大量消費の時代でした。一方で21世紀は、モノの豊かさから心の豊かさの時代へ変革しております。このような急激な外部環境の変化のもとで、「感動と快適さ」をお客様にご提供するには、これまで日本の家電業界を牽引してきた大手メーカーとは異なる当社の独自性を活かした経営を実践すべきであると考えました。

当社には、「感動と快適さ」を提供するこだわりのものづくりで、小ロットでも収益が確保できるビジネス構造があります。また、大不況を幾度となく乗り越えてきた新潟県燕三条地域の職人気質のものづくりのエコシステム(相互協力関係)があり、多くの地域企業の皆様から支えていただ

ております。この恵まれた経営資源を活かしながら、50年、100年先の未来を見据え、存続発展できる企業を目指すべきであるとの考えに至りました。

そもそも優れた製品やサービスは、働く社員の皆の誇りとやりがいから生まれ、皆が熱狂できる新たな付加価値創造の仕組みや組織の構築が必要となります。ましてや、外部環境が加速的に変化していくこれからの時代において、従来の経営資源は「人・モノ・金」でしたが、これからの経営資源は「人・人・人」と言えるのではないかと。そこで、会社の改革のためにはまず**私たち経営自身から変わっていくことと決心いたしました。**

このような思いを背景に、昨年、経営メンバーの若返りと体制強化を図るため、財務、開発、マーケティングやブランディングに3名のプロフェッショナルな人材を迎え、半年以上にわたり侃々々々の議論を重ね、2020年度から2022年度までの3ヵ年新中期経営計画を策定、2020年4月24日に発表いたしました。

新中期経営計画 2020-2022 企業ビジョン「お客様満足 No.1」

急激に変化する外部環境の中で、どのように持続可能な経営を実現できるのか。新中期経営計画策定に先立ち、新経営メンバーとともに経営理念をもとにツインバードの存在意義や価値観を徹底的に議論しました。また、社員全員に匿名アンケートを実施し、私たちの将来ありたい姿である企業ビジョンについての思いや意見を募りました。私たちが辿り着いたのは、やはり「お客様の喜びが私たちの喜びである」という原点でした。お客様の声に真摯に耳を傾け、職人気質のものづくりで、お客様にご満足いただける商品・サービスをお届けし続けることこそが、ツインバードの存在意義であり、私たち共通の価値観であることを全員で再認識いたしました。そこで新中期経営計画で目指すべき**企業ビジョン「お客様満足 No.1」を定め、その実現に向け努力することをコミットいたしました。**

Vision(ビジョン) 将来ありたい姿

「お客様満足 No.1」

お客様の声に真摯に耳を傾け、
職人気質のものづくりで、
お客様にご満足いただける
商品・サービスをお届けし続ける会社

事業構造を筋肉質に

当社は、2019年1月11日に2018年度から2020年度までの3ヵ年中期経営計画を発表し、成長戦略の3本の矢として、ブランディング&ダイレクトマーケティング、海外事業の推進、FPSC事業の推進をそれぞれ進めてまいりました。しかしながら、事業成長の目標は未達であり、収益性も低迷しておりました。

そこで、新たな中期経営計画の3年間(2020-2022)では、事業規模の拡大を追求するのではなく、事業の「質」を改善することに注力することにいたしました。つまり、まず**事業構造を筋肉質に転換し、収益性と資産効率を向上させ、キャッシュフローの創出力を高めることで財務体質を強化**します。その強化した事業収益性と財務体質を活用し、次の事業成長のための基盤を整え、事業のサステナビリティを強化してまいります。

このような基本方針のもと、3つの基本戦略を策定いたしました。1つ目は、「**TWINBIRDブランド価値向上**」です。私たちツインバードは、こだわりの本物のものづくりを志向し、他社と比較されないオリジナリティ溢れる商品・サービスを提供しつづけ、お客様からの共感や信頼を得ることによってブランド価値を高めてまいります。このことを通じて、お客様から提供価値に応じた対価を頂戴し、収益性を改善してまいります。

2つ目は、「**経営品質の向上**」です。あらゆる事業活動のムリ・ムダ・ムラを徹底排除することで経営品質を高め、コスト競争力を強化いたします。また事業活動のインフラである情報システムや業務プロセスのデジタル化を推進するとともに、人材育成と人的資源の強化を図ります。

3つ目は、「**成長事業の進展**」です。この新中期経営計画期間に、次の事業成長を担う「海外事業」および「FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)事業」の基盤を整備してまいります。

基本戦略

事業構造を筋肉質に転換
強化した財務体質を活用し収益事業で成長を目指す

TWINBIRD
ブランド価値向上

経営品質の向上

成長事業の進展

基本戦略 1：TWINBIRDブランド価値向上

(1)ロイヤルカスタマーの創造

商品やサービスの「本質的な価値」をお客様にお伝えすること

TWINBIRDブランドの価値を高めていくには、ツインバードが提供する商品やサービスの「本質的な価値」をお客様にお伝えすることが重要であると考えました。広告PR・店頭訴求・SNS・HPなどご購入する前のお客様との接点を通じて、商品やサービスの良さを知っていただくことはもちろんのこと、ご購入後もお客様とのコミュニケーションやアフターサービスを通じて繋がりを維持します。

お客様にはツインバードとのさまざまな繋がりを通じて、ツインバードの商品やサービスの「本質的な価値」を実感いただけるように努めてまいります。

ツインバードのロイヤルカスタマーとして、生涯を通じて、TWINBIRDブランドに親しみと信頼を抱いてもらい、**何度も商品・サービスをリピート購入していただくことで、当社が1人のお客様にもたらす価値(=ライフタイムバリュー)の最大化**を図ってまいります。

(2)伸びる市場 × シリーズ化 = スケール

ターゲットユーザーを絞り込み 価値観に刺さる商品をシリーズ化

20世紀は、効率化、合理化に基づく発展の時代と言われました。戦後の三種の神器(テレビ、冷蔵庫、洗濯機)などの大量生産、大量消費時代であって、便利なモノを、より安く提供することが求められました。このような時代にあっては、売上最大化、効率化、競争に打ち勝ち生き残る社会システムは、あくせくと働かざるを得ず、自分自身や仲間、社会の皆の幸せについて考えることを忘れやすい社会であったのではないのでしょうか。

21世紀はどのような時代になったのでしょうか。ニーズ志向、人間中心設計、デザイン思考、情緒価値、ユーザーエクスペリエンス、モノの豊かさから心の豊かさへの配慮が必要な時代が到来いたしました。このような時代にあっては、「人生を満喫、感動、共感、熱狂、幸せがこれからは必要」(慶應義塾大学 前野隆司教授)であり、多様化・細分化するお客様のニーズの中から**ターゲットユーザーを絞り込み、その価値観に刺さる商品・サービスを提供することが、TWINBIRDブランド価値を向上させると**考えました。

日本国内の総人口は減少傾向にありますが、増加傾向にある単独・少数世帯、その中でも特にシンプルかつこだわり

の生活を求めるお客様をターゲットに絞り込みました。

そして、このターゲットユーザーに対し、顧客接点となる商品ジャンル毎のシリーズ化戦略を展開します。たとえば、冷凍食品の利用拡大に対応するため、冷凍容量を最大化した冷蔵庫シリーズをご提供しています。また、ロイヤルカスタマーの獲得戦略として、生活シーン毎のシリーズ化戦略を展開します。たとえば、コーヒー好きのターゲット層にコーヒー界のレジェンドのドリップを再現した全自動コーヒーメーカーをお届けしています。

絞り込んだ成長性の高いターゲット市場に、その価値観にフィットする商品・サービスを提供することでビジネス(売上・利益)をスケールさせてまいります。

(3)お客様起点のこだわりの商品開発

すべてを持たないことの強み 共創ネットワークを通じた付加価値創造

私たちツインバードは、売上高何兆円規模の大手家電メーカーを目指しているわけではありません。直近の売上高は120億円程度です。その代わり、大企業とは異なり、感動と快適さを提供するこだわりのものづくりで、小ロットでも収益が確保できるビジネス構造があります。製品を作りこむ力があり、ニーズが多様化・細分化する時代にフィットできると考えています。つまり、お客様としっかり向き合い、お客様に突き抜けた感動体験をご提供する、こだわりの商品を患直につくることが大切だと考えました。

新潟県燕三条地域には、地元企業とのものづくりのエコシステム(相互協力関係)があり、また、これまで幾度となく大不況を乗り越えてきた歴史があります。私たちが開発途中で壁にぶつかったとき、このネットワークの経営資源が課題を解決し、開発の成功要因の一つになっています。私は、**燕三条の職人気質やものづくり経営資源はツインバードのものづくりの基盤**であると考えております。



加えて、ツインバードには共に創造する「共創」というコンセプトがあります。イベントやSNS、HPを通じてお客様と双方向のコミュニケーションを取り続け、ものづくりに反映することはもちろんのこと、各分野の専門家など「プロの視点」、技術者・研究者や職人など「マイスターの視点」、アートディレクターや広告代理店など「クリエイターの視点」から**オープンな「共創」ネットワークを通じて付加価値創造**を行ってまいります。

プロダクトアウトからマーケットインへ。私たちツインバードの付加価値創造活動は常にお客様を起点にしています。すべての機能別組織に属する社員がターゲットユーザーを明確に意識し、お客様に対する理解を深耕できるように、従来の機能別組織をベースに、6つのビジネスユニットラインを設置し、商品ジャンル別に商品開発から販売までを一気通貫で事業を推進できる体制を構築いたしました。調理家電や生活家電などのビジネスユニット毎に“突き抜けた感動体験”を生み出す商品やサービスを創造し続けることで、TWINBIRDブランドの価値向上に貢献してまいります。

基本戦略 2：経営品質の向上

(1)商品ポートフォリオの最適化

高利益率商品の販売量最大化 波及効果も取り込んで利益率上昇

基本戦略の2つ目は「経営品質の向上」です。当社の事業構造、業務プロセスをはじめ、さまざまな角度から経営品質の課題を抽出し、解決に向けた取り組みを強化しております。

当社は、これまでギフトカタログや通販市場向けに数多くの小型家電を提供してきた経緯があり、事業規模に比べ600を超える非常に多くの商品点数(SKU)を取り扱ってまいりました。多様な商品を素早く開発する組織能力は競争力の源泉の一つであると同時に、事業の非効率を生み出し、その結果、経営品質を低下させる要因にも繋がります。つまり、既存商品の利益構成をみると、利益は一部の商品によって構成されているため、低収益の商品を削減することで、収益を大きく改善する機会があると考えております。

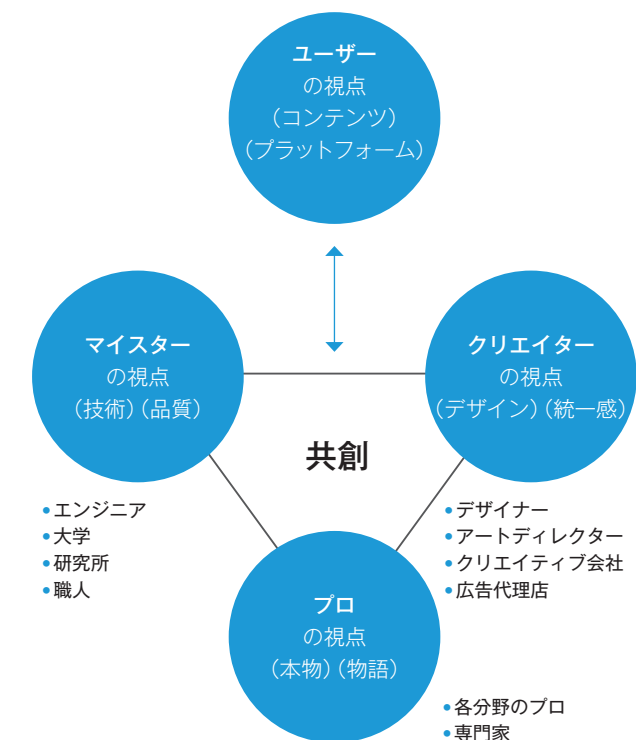
そこで、ツインバードの商品を3つのカテゴリーに区分し、それぞれの位置づけを明確にすることから始めました。1つ目は、「①嗜好品」に分類できる商品です。全自動コーヒーメーカー、理美容家電などが含まれます。強い差異化の特徴を持ち、お客様の情緒価値に訴え、市場創造に貢献します。2つ目は、「②生活支援品」と呼ばれるカテゴリーです。くつ乾燥機や酒燗器をはじめとした多くのアイデア家電、小型家電が含まれます。主にカタログギフトや通販チャネルで販売される超ニッチ、多品種を特徴としています。



3つ目は、「③必需品」の商品カテゴリーです。洗濯機、冷蔵庫、クリーナー、電子レンジなどが含まれ、新生活需要など毎年安定的にリピートオーダーが見込まれます。このように各商品カテゴリーのミッションを明確化したうえで、低収益の商品を大胆に削減し、高収益の商品の販売量を最大化することで全体の収益性を高めてまいります。

また、商品点数を絞り込むことでさまざまな波及効果が期待され、これによってさらに利益率が改善されます。たとえば、重要商品に企画を重点化することによる企画練度の

共創ネットワークを通じた付加価値創造



向上、開発効率の向上や開発技能の専門化、商品当たりの生産量増加によるコストダウン促進と品質の安定も図れます。さらには、商品プロモーションの重点化効果や営業生産性の改善、在庫削減などのSCM関連コストが低減します。これらの取り組みを加速し、利益率を改善してまいります。

(2) 継続的な原価と品質の作りこみ

**原価と品質の作りこみを強化し
年率2～3%の原価低減を目指します**

メーカーであるツインバードにとって、「原価と品質の作りこみ」はまさに経営品質の主要テーマです。

既存商品に対するVA/VE活動の拡大に加え、新商品開発において「原価と品質の作りこみ」プロセスを徹底し、年率2～3%の原価低減の実現に努力してまいります。具体的には、前機種との原価構成をもとに、仕様のアップダウンを加味して、VA活動により継続的に原価低減と品質改善を積み上げてまいります。

(3) サプライチェーンの最適化

**社内外の情報を集約・見える化し、
サプライチェーンを最適化します**

私たちツインバードは、国内外の部品サプライヤー・製造パートナー、自社工場から販売流通のお客さままで、数多くの協力企業とサプライチェーンを構成しています。

サプライチェーンに関わる社内外の情報を一元管理し、サプライチェーン全体の見える化を図ります。これらの情報インフラからの情報を活用し、お客様の購買情報(実売)を起点に、販売計画および生産・供給計画を立案することでサプライチェーン全体の最適化を図ります。

サプライチェーンの最適化を通じ、在庫圧縮、物流費削減、機会損失の回避、運転資産効率の改善などの効果が期待されます。



人材育成：TWINBIRDアカデミー

(4) デジタル化の推進

**経営の意思決定をサポートする
ツインバード・プラットフォームの構築**

さまざまな事業活動において経営品質を高めるためには、迅速な経営情報の把握と意思決定をサポートする情報インフラが不可欠です。私たちはデータ連携ツールなどデジタル技術をフル活用し、既存システムデータを最大活用することで、高度にデータ統合を図ります。これによって、「ツインバード・プラットフォーム」にデータを統合・集約し、経営の意思決定を迅速かつ的確に行えるようITインフラを大幅に強化してまいります。

(5) 人材育成と人的資源の強化

**働き甲斐のある職場を構築し
「社員幸福度」を高める**

私は、優れた商品・サービスは役員・社員の誇りとやりがいであつくと確信しております。そのため、働く皆が熱狂できる新たな付加価値創造の組織や仕組みの構築が経営品質を高めるうえで不可欠と考えます。

私たちツインバードは、人材ビジョン「お客様満足No.1を実現する感動メーカー。(人)」を定め、「心を動かす仕事を志向し、自ら動き出してそれを実現する人。」と定義しました。

多様な価値観を尊重し、個々の働き方に対応した役割を設定、人事制度運用、タレント開発、キャリア支援を実施することで「社員幸福度」を経営の最重要課題として取り組んでまいります。

基本戦略3：成長事業の進展

(1) 効率的な海外販路・事業パートナーの開拓

ポテンシャルのあるアジア現地パートナーの開拓

国内市場を中心とした家電製品事業の変革活動に加え、次の事業成長機会の実現に向けて、効率的な海外販路や事

業パートナーの開拓を進めてまいります。ツインバードの特徴を強く反映した付加価値商品と現地顧客のニーズを融合、アジア現地パートナーとの協業による販路拡大とTWINBIRDブランドの構築を図ります。

(2) セールスエンジニアリング強化でFPSC事業拡大

**FPSC事業を通じて
SDGsへの貢献を加速します**

FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)は、地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒に使用することで、環境負荷が低減できる技術です。バイオ医薬の輸送、化学物質や燃油計測などの技術分野で課題を解決し、SDGsの実現に寄与してまいります。

とりわけ医薬分野では、有効性と安全性の確保のために一定の温度幅で管理をおこなうよう規定されている医療用ワクチン輸送・保管など、今後ワクチンの開発・承認等がなされた場合には、新型コロナウイルスの感染拡大による新たな事業機会の獲得が期待されます。これを大きなビジネスチャンスと捉え、FPSCの事業化を加速し、成長性・収益性の確保及びステークホルダーズの皆様に期待される会社を目指してまいります。

最後に

私たちツインバードは、上場企業の原点に立ち返り、ステークホルダーズの皆様に期待される会社になるため、経営理念に基づき新たな企業ビジョン「お客様満足No.1」を掲げ、お客様の声に真摯に耳を傾け、新潟県燕三条地域の職人気質のものづくりで、お客様にご満足いただける商品・サービスをお届けし続ける企業を目指します。役員・社員全員がONE TEAMとして結束し、新たな中期経営計画の実現に向け尽力してまいります。

また、今後はステークホルダーズの皆様とのコミュニケーション機会を増やし、当社の取り組みを一層ご理解いただけるように努力してまいります。

引き続き、ツインバード工業株式会社に対するご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



野水重明

2020年10月
代表取締役社長

ツインバードの中期経営計画 2020-2022

環境認識：中期動向

新型コロナウイルス感染拡大による個人消費へのダメージなど、マクロ動向の急激な変化に適応すべく、中長期的な視点で正しくスピーディーな経営が求められます。こうした動向のなかでは、少子高齢化により増加する単独・少人数世帯向けのビジネス機会を的確に捉えるとともに、全産業にわたるデジタルトランスフォーメーションの進展を踏まえた生産性向上が喫緊の課題となります。

	主要環境要因	機会とリスク
政治・規制動向 Political/Legal	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自国第一主義の台頭(米中貿易摩擦など) ・ 地政学リスクの高まり(中東、北朝鮮、香港など) ・ 英国のEU離脱 	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルサプライチェーン体制の見直し ・ 経済・金融の混乱による消費市場への影響 ・ 欧州規制の複雑化による負担増加
経済動向 Economical	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルスの影響拡大・長期化懸念 ・ 東京オリンピック開催延期と大阪万博開催準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人消費中心にリーマンショック超のマイナス影響 ・ 個人消費拡大と反動、情報セキュリティ強化
社会・文化動向 Social/Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化の進展と単独/少人数世帯の増加 ・ 「モノ」→「コト」→「トキ」消費へのシフト 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単独/少人数世帯対象のビジネス機会増加 ・ ユーザーニーズ多様化への対応や、CRM、ブランドによる差別化などにビジネス機会
技術動向 Technological	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革の進展 ・ ICT技術(AI/IoT/Big Data/5G等)の進化 ・ デジタルトランスフォーメーションの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働生産性の改善機会、雇用機会の多様化 ・ 新たなビジネス機会と脅威(IoT家電など) ・ 全産業にインパクト大、生産性向上の進展機会

環境認識：白物家電動向

白物家電の2019年店頭平均販売価格を2009年と比較すると、洗濯機では約9割上昇、冷蔵庫でも約2割上昇しています。日本人の生活スタイルが独自であることから、これら商品では価格よりも機能が重視されています。一方、日本の総人口はすでに減少傾向にあるものの、単独世帯は2035年まで増加傾向を維持すると見込まれます。

白物が日本向けの高付加価値・高価格戦略で各社の収益に貢献

- 家電量販店などで2019年の店頭平均販売価格上昇
- 大型冷蔵庫・洗濯機は、完成品の輸入コストがかさみ、日本人の生活スタイルが独自であるため、海外勢が参入しづらく国内勢の競争力が維持。価格よりも機能性が重視された。
キーワードは「時短」「利便性」「省エネ」

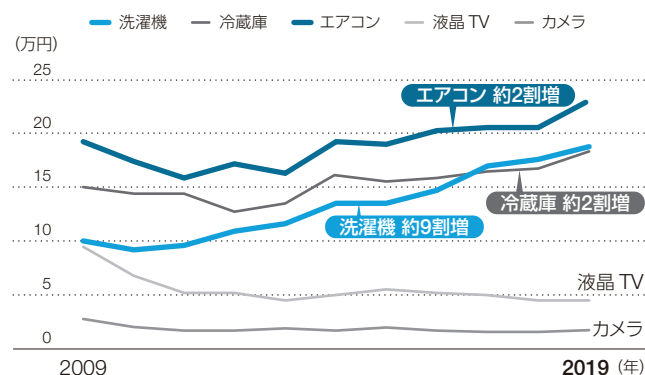
低価格製品を販売する新興勢の登場や家電のシェアリングサービス

- 中・小型冷蔵庫・洗濯機は、新興国メーカーの台頭。国内勢は撤退傾向。

国内少子高齢化の進展と単独/少人数世帯の増加

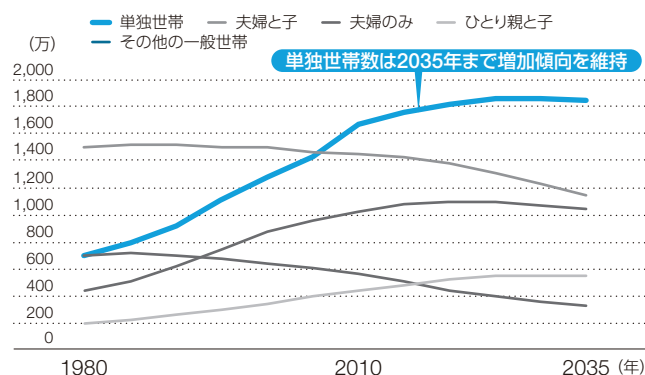
- 今後20年間で世帯数は約5%減る見通しも、単独世帯数は増加傾向。

主要家電製品の販売価格推移



※出典：一般社団法人 家電製品協会 家電産業ハンドブック

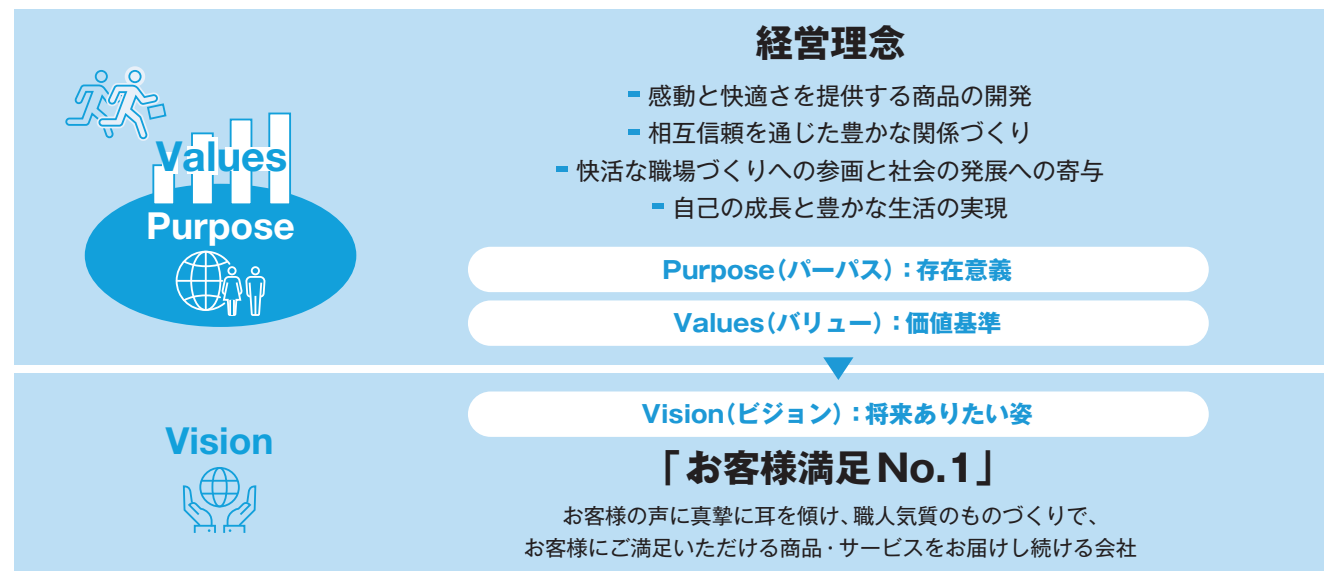
世帯数の変化と予測



※出典：国立社会保障人口問題研究所 2014年推計

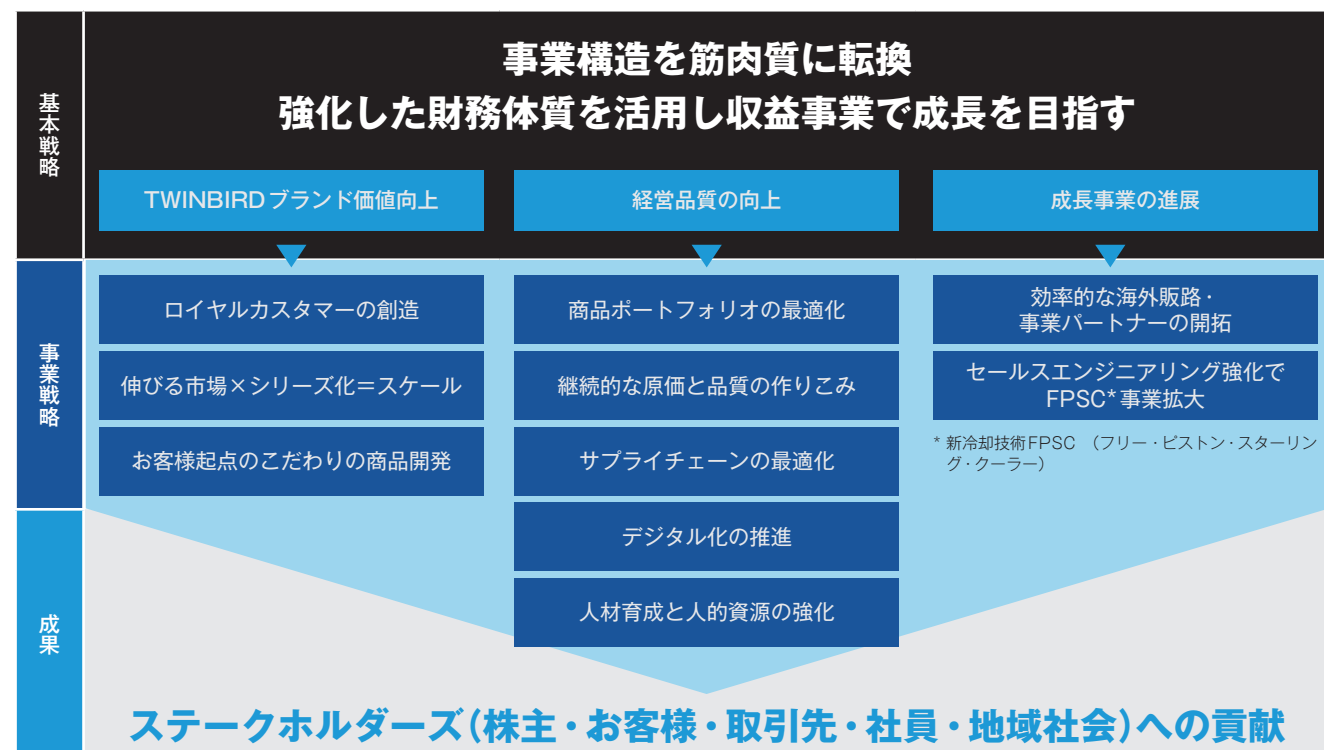
ビジョン

ツインバードは「感動と快適さを提供する商品の開発」をはじめとする経営理念を非常に大切にしています。中期経営計画の見直しにあたっては、2019年夏の合宿で、大幅に刷新した経営メンバーによりツインバードのパーパス(存在意義)、バリュー(価値基準)について徹底的に議論しました。この議論と全社員からの匿名のアンケートに基づき、ビジョン(将来ありたい姿)を「お客様満足No. 1」に設定しました。



基本戦略・事業戦略

「事業構造を筋肉質に転換 強化した財務体質を活用し収益事業で成長を目指す」という基本方針のもと、「TWINBIRDブランド価値向上」「経営品質の向上」「成長事業の進展」という3つの基本戦略を展開します。これらの戦略を推進し、ステークホルダーズ(株主・お客様・取引先・社員・地域社会)への貢献を果たしていきます。



事業戦略：TWINBIRDブランド価値向上 ロイヤルカスタマーの創造

「ロイヤルカスタマーの創造」では、商品の良さを実感してもらい、お客様とのつながりを維持しながら、何度もリピート購入していただき、ツインバードがお客様にもたす価値「ライフタイムバリュー」の最大化を図ります。そのために、ご購入前のお客様との接点を創出するブランディングに加え、ご購入後も製品×コミュニケーション×サービスの継続的な向上により、お客様満足度を高めます。ロイヤルカスタマーの創造・お客様満足度をみる定量的な指標としてNPS®(ネットプロモータースコア)を設定し、その向上を目指します。



• 製品やサービスを所有・使用した人を対象に「推奨度」を測るNPS(ネットプロモータースコア)を、ロイヤルカスタマーの創造、お客様満足度を測る指標とし、向上を目指す。

$$\text{推奨者の割合(\%)} - \text{批判者の割合(\%)} = \text{NPS}$$

(注) ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標又はサービスマークです。

事業戦略：TWINBIRDブランド価値向上 伸びる市場×シリーズ化＝スケール

今回改めて、ツインバードの大切なターゲットユーザーを「単独・少人数世帯」と決めました。「コンパクトライフ思考」「自分らしさの追求」を求めるお客様へのシリーズ化を図ります。たとえば、日本人の生活にぴったり合った冷凍容量最大の冷蔵庫シリーズ、上質な外観にこだわったミラーデザインシリーズなど、伸びる市場に対してシリーズ化することで売上・利益のスケール化を目指します。

ターゲットユーザー	<p>増加する単独・少人数世帯</p> <p>コンパクトライフ思考</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミニマリズム ・SDGsへの共感 ・LOHAS ・いいものを長く使い続けたい 	<p>自分らしさの追求</p> <ul style="list-style-type: none"> ・趣味やこだわり (コーヒー好き/健康志向) ・独自のライフスタイルを楽しむ ・人生の余暇を楽しむ
	<p>商品ジャンル毎のシリーズ化</p> <p>顧客接点となるシリーズ化戦略 例：冷凍容量最大の冷蔵庫シリーズ</p>	<p>生活シーン毎のシリーズ化</p> <p>ロイヤルカスタマー獲得戦略 例：ミラーデザインシリーズ</p>

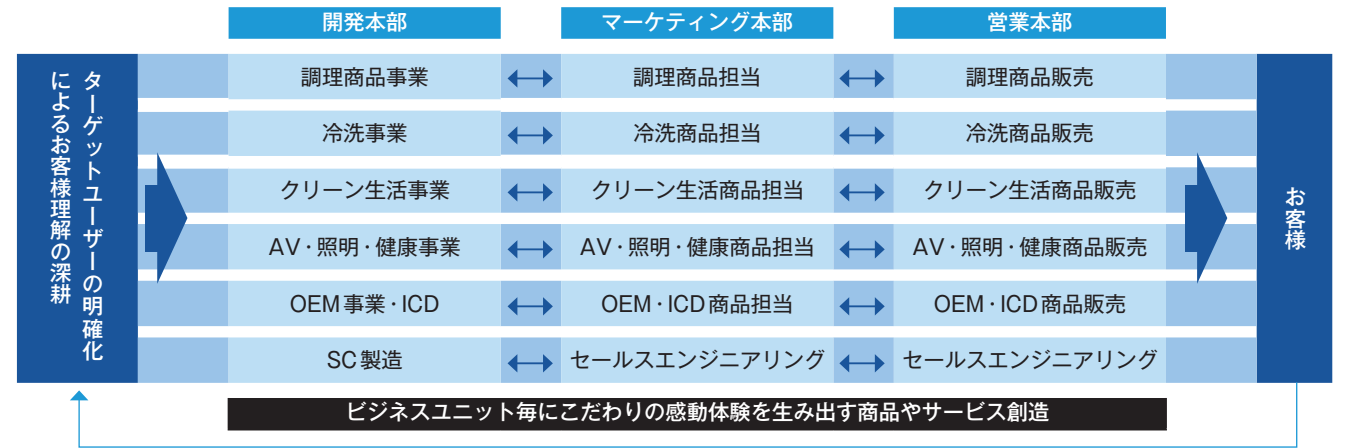


伸びる市場×シリーズ化
＝スケール(売上・利益)



事業戦略：TWINBIRDブランド価値向上 お客様起点のこだわりの商品開発

「お客様起点のこだわりの商品開発」では、ターゲットユーザーの明確化、プロダクトアウトからマーケットインへのシフトに加え、従来の機能別組織から、6つのビジネスユニットラインによる、商品開発から販売までを一気通貫する事業体制に改めました。そして、ビジネスユニット毎に「こだわりの感動体験」を生み出す商品やサービスを創造していきます。



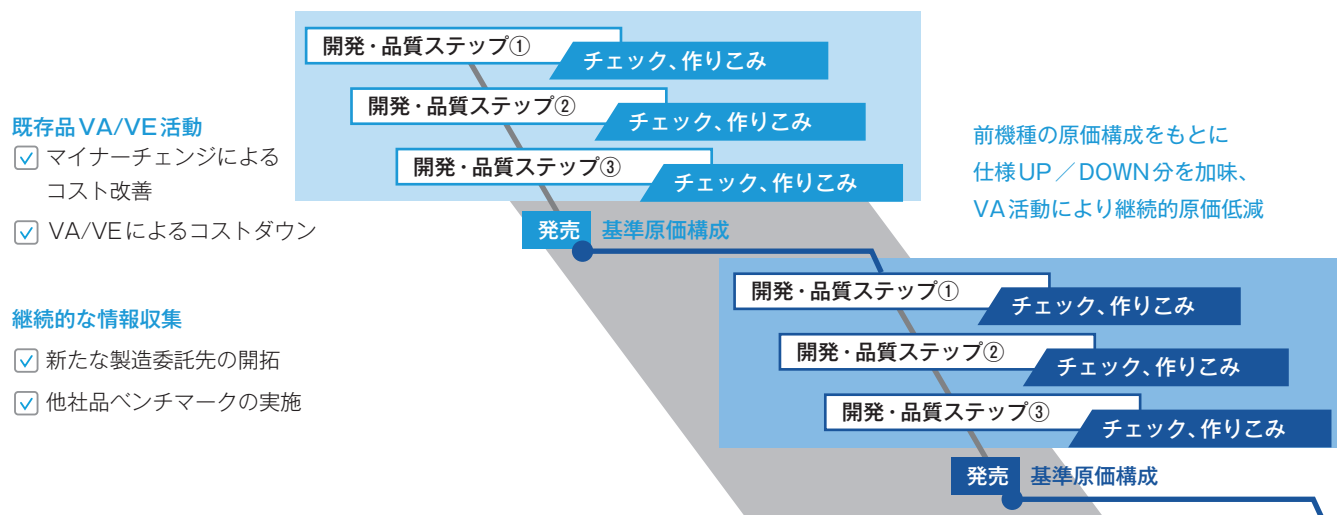
事業戦略：経営品質の向上 商品ポートフォリオの最適化

経営品質の向上としての商品ポートフォリオの最適化では、取扱商品の整理と高利益率商品の販売量最大化に取り組むとともに、商品企画、開発など機能毎に波及効果を取り込み、利益率の最大化により年率1～2%の利益改善を図ります。なお、ツインバードの商品は、高付加価値・高収益の「嗜好品」、収益を牽引してきた「生活支援品」、リピート購入が期待できる「必需品」で構成されています。

<p>既存商品別の利益構成</p>	<p>商品企画：企画の重点化による練度の向上</p> <p>開発：開発点数の削減による開発効率、専門性向上</p> <p>調達生産：コストダウンと製造品質の安定化</p> <p>営業・マーケティング：プロモーションの重点化、営業生産性の改善</p> <p>SCM：在庫圧縮、倉庫費用の削減</p>
<p>Quality of Life: Health & Beauty</p>	<p>① 嗜好品(高付加価値・高収益商品)</p> <p>コーヒーメーカー・理美容・プランバンメーカーなど</p> <p>▶ 差別化、市場創造、情緒価値を重視</p>
<p>Convenient: Better Life</p>	<p>② 生活支援品(多様なアイデア・小型家電)</p> <p>くつ乾燥機・酒燗器など</p> <p>▶ 超ニッチ、多品種、写真映えを重視</p>
<p>Essentials: Time Saving</p>	<p>③ 必需品(リピート)</p> <p>冷蔵庫・洗濯機・クリーナー・電子レンジなど</p> <p>▶ 競争が少ないポジション、独自性、デザインを重視</p>

事業戦略：経営品質の向上 継続的な品質と原価の作りこみ

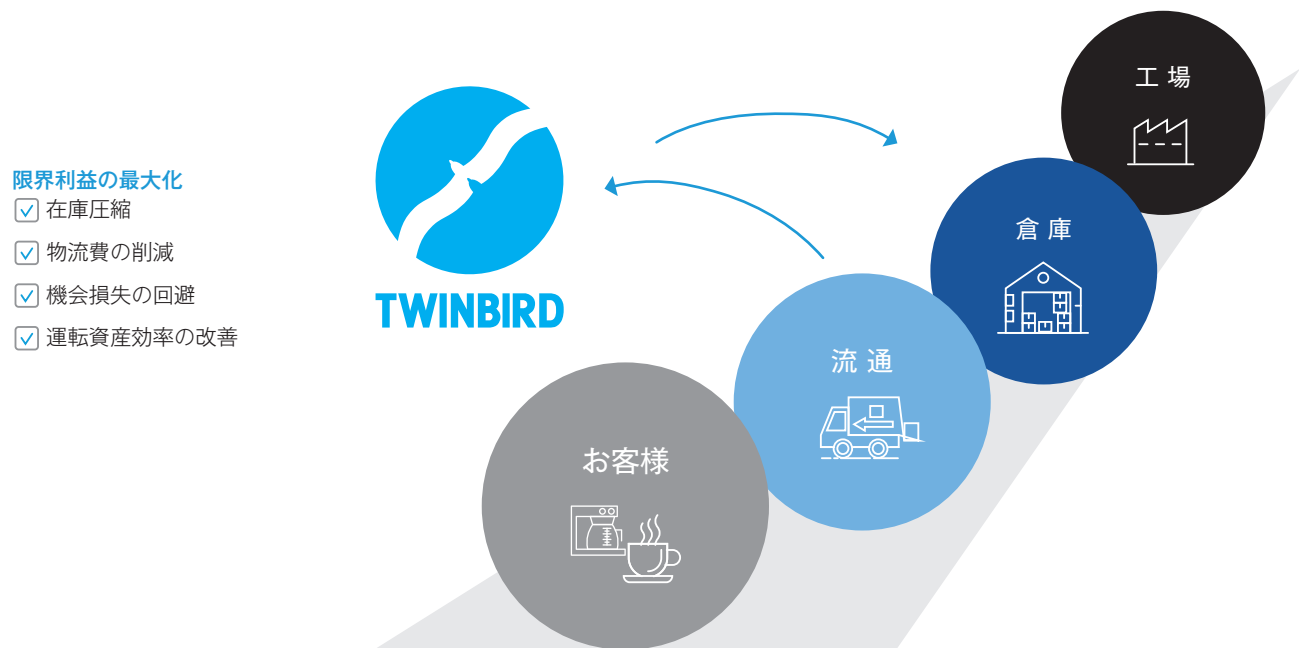
経営品質の向上としての継続的な品質と原価の作りこみでは、新商品開発ステップに品質・原価の作りこみプロセスを追加、年率2～3%の原価率改善を目指します。既存品についてもマイナーチェンジによるコスト改善、VA (Value Analysis：価値分析)/VE (Value Engineering：価値工学)によるコストダウンに取り組みます。



- 既存品VA/VE活動**
- ✓ マイナーチェンジによるコスト改善
 - ✓ VA/VEによるコストダウン
- 継続的な情報収集**
- ✓ 新たな製造委託先の開拓
 - ✓ 他社品ベンチマークの実施

事業戦略：経営品質の向上 サプライチェーンの最適化

経営品質の向上としてのサプライチェーンの最適化では、お客様の購買情報(実売)を起点に販売計画と生産計画を立案、パートナー工場からお客様までサプライチェーン全体を見える化。これにより、社内外の情報を一元管理し、最適化を図り、限界利益の最大化を目指します。



- 限界利益の最大化**
- ✓ 在庫圧縮
 - ✓ 物流費の削減
 - ✓ 機会損失の回避
 - ✓ 運転資産効率の改善

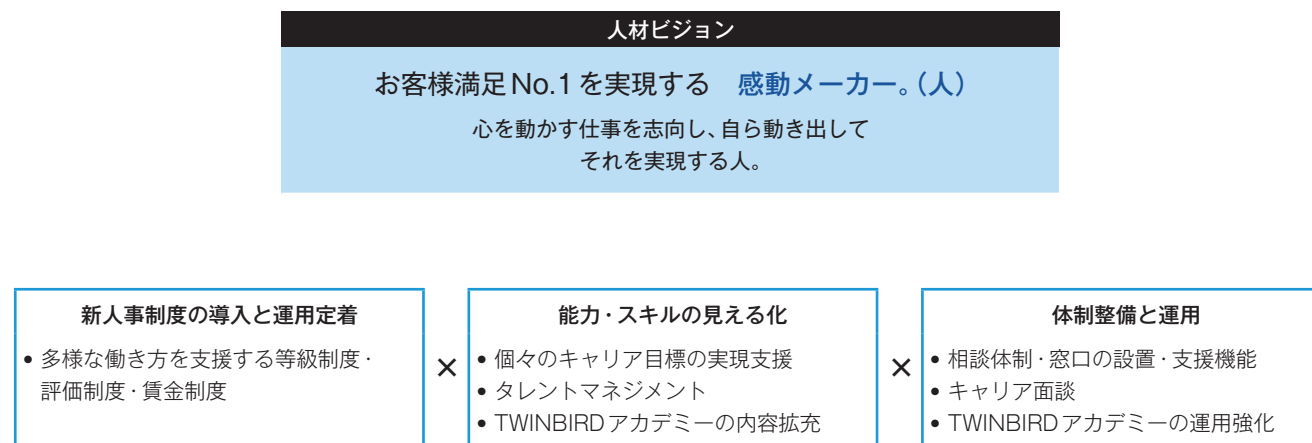
事業戦略：経営品質の向上 デジタル化の推進

経営品質の向上としてのデジタル化の推進では、迅速な業績把握・情報把握と意思決定をサポートするIT基盤「ツインバードプラットフォーム」を構築します。まず、データ連携ツールを活用して「つなぐ仕組み」を構築、社内に蓄積した経営情報をツインバードプラットフォームに統合・集約します。この「ためる仕組み」を最大活用し、統合したデータを経営、営業など各部門がダッシュボードやレポートで可視化できる「見える仕組み」としていきます。



事業戦略：経営品質の向上 人材育成と人的資源の強化

経営品質の向上としての人材育成と人的資源の強化では、人材ビジョンに基づき、働きがいのある職場を構築し、「社員幸福度」を高めます。この人材ビジョンを「お客様満足No.1を実現する感動メーカー。(人)」と定め、心を動かす仕事を志向し、自ら動き出してそれを実現する人と定義しました。その実現に向け、多様な価値観を尊重し、個々の働き方に対応した役割を設定し、人事制度運用、タレント開発、キャリア支援を実施していきます。



事業戦略：成長事業の進展 効率的な海外販路・事業パートナーの開拓

成長事業の進展としては、効率的な海外販路・事業パートナーの開拓を図ります。ツインバードのネットワークを活用したポテンシャルのあるアジア現地パートナーを開拓するとともに、ツインバードの特徴を強く反映した付加価値商品と現地顧客のニーズを融合し、アジア現地パートナーとの協業による販路拡大とTWINBIRDブランドの構築に取り組みます。すでに台湾では、日本で好評の高級全自動コーヒーメーカーを皮切りに、台湾現地パートナーとTWINBIRDブランドの認知度向上の取り組みを進めています。



事業戦略：成長事業の進展 セールスエンジニアリング強化でFPSC事業拡大

セールスエンジニアリングを強化し、FPSC（フリー・ピストン・スターリング・クーラー）事業の拡大を図ります。化学・エネルギー、計測・環境、医薬・バイオ、食品・流通を注力4分野とし、重点顧客との取引深耕、成功事例の横展開により各市場でのシェア拡大に取り組みます。



数値目標とロードマップ

2020年度(2021年2月期)の業績予想としては、売上高122億円、営業利益2億5千万円、当期純利益6千万円、ROE0.9%、自己資本比率59%程度としています。これに対して2022年度の中計目標として、売上高134億円、営業利益6億円、当期純利益3億円、ROE4.6%以上、自己資本比率62%程度を掲げました。ロードマップの1stステージ、2019年度から2022年度にかけては、収益性と資産効率の改善を図り、自己資本の充実と投資余力の確保に努めます。そして、ロードマップの2ndステージ、2023年度以降については、強化した財務体質を活用し、収益の伴う事業で成長を目指します。なお、この計画には新型コロナウイルス感染症のさらなる感染拡大、長期化による影響は含んでいません。

ロードマップ1 (2019-2022年度)	収益性と資産効率を改善し、 自己資本の充実・投資余力の確保を図る					ロードマップ2 (2023年度以降)
	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 業績予想	2021年度 中計目標	2022年度 中計目標	
(百万円)						強化した 財務体質を活用し、 収益の伴う事業で 成長を目指す
売上高	11,625	12,159	12,200	12,600	13,400	
営業利益	113	178	250	350	600	
営業利益率	1.0%	1.5%	2.1%	2.8%	4.5%	
経常利益	57	66	130	230	450	
親会社株主に帰属 する当期純利益	18	(133) 29*	60	150	300	
ROE	0.3%	(2.1%) 0.5%*	0.9%	2.3%以上	4.6%以上	
自己資本比率	51.9%	54.6%	59%程度	60%程度	62%程度	

* 投資有価証券評価損(211百万円)を除いた数値

当事業とSDGsとの関連

お客様と“一対の鳥”となって羽ばたきたい、ツインバード製品をお使いになるお客様の喜びが私たちの喜びであるという思いを社名に込めたように、ツインバードは、事業を通じてステークホルダーズの皆様との結びつきを深め、より豊かな社会、ひいてはSDGsの実現に寄与していきたいと考えています。

事業活動	関連し得るSDGsゴール	関連する理由
FPSC事業 (フリー・ピストン・スターリング・クーラー)	3, 8, 9, 13, 17	<ul style="list-style-type: none"> ワクチンをはじめとする医薬品の輸送に適しており医療の高度化に寄与 地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒に使用し環境負荷軽減 化学物質や石油検査などの技術分野においても課題解決に寄与 地元燕三条の技術と職人のネットワークを活用した製品開発
「燕三条地域」と一体となった取り組み (地域企業や自治体と一体となった取り組み)	8, 17	<ul style="list-style-type: none"> 燕三条地域の30社以上のパートナー企業との協業、連携 Gate CAFEの運営による情報発信活動で、燕三条の「食」・「モノ」・「コト」を体感可能 燕三条地域との交流イベントとして夏フェス開催
お客様の声をもとにした商品企画、アフターサービスの充実	12	<ul style="list-style-type: none"> 部品、消耗品の販売を実施、利便性を高め、使用期間の長期化に貢献 本社内にコールセンターを設置
女性活躍 (女性活躍推進法に基づく行動計画策定)	5	<ul style="list-style-type: none"> ハッピー・パートナー企業(新潟県男女共同参画推進企業)に認定 女性管理職の積極的な登用を実施
従業員の働きやすい環境づくり	5, 8	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナ影響を踏まえたテレワークの実施 次世代育成のための行動計画策定

CFOメッセージ

持続可能な 事業成長の実現に向けて 財務基盤の強化と 収益構造の転換を加速させます。

最高財務責任者(CFO)
執行役員 管理本部長
高木 哲也



財務戦略

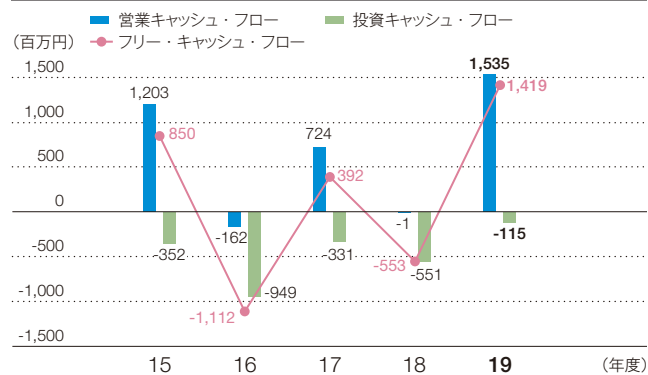
当社は「家電製品事業の変革」や「新たな事業の柱としてのFPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)事業の推進」といった事業変革に挑戦しています。このような事業戦略を実行し、持続可能な事業成長を実現するには、その第一ステップとしてバランスシートを改善し、財務構造の健全性を確保することが肝要と考えました。

2019年度においては、低収益の商品を中心に取扱商品を大胆に見直すことでたな卸資産を大幅に効率化しました。これによって、営業活動によるキャッシュ・フローは前期と比較して大幅に増加したため、借入金残高は前期末比約9億円減少し、自己資本比率は2.7ポイント上昇の54.6%と財務健全性が強化されました。

2020年度は、コスト削減や合理化に加え、さらなるたな卸資産の圧縮をはじめとする運転資本の効率化、不用資産の売却・流動化を推進しています。

当社取締役会による政策保有株式を保有する意義の検証

キャッシュ・フローの推移



(注)フリー・キャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

結果を受け、2020年度上期には政策保有株式の約60%(簿価ベース、前期末比)を売却しました。

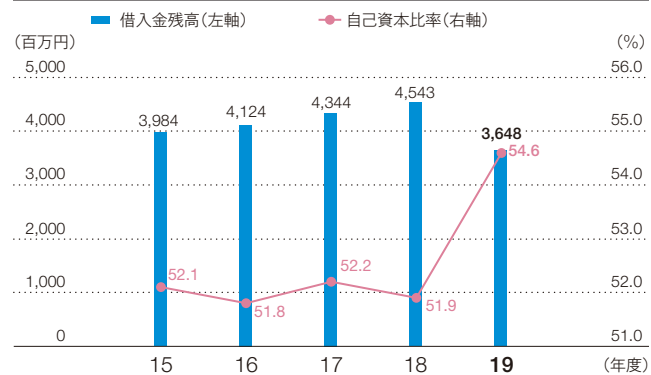
これらの施策効果によって、2020年度も引き続き、財務健全性はさらに強化されるものと予想しています。

収益構造の転換に向けた事業投資

当社は持続的な株主価値創造に向けて、健全な財務基盤を維持した上で、中長期的に株主資本コストを上回るROEを安定的に達成できる事業収益体質の実現を目指しています。

そのため家電製品事業においては、新中期経営計画に基づき、事業体質を筋肉質に転換するとともに、財務基盤の強化を通じて得られた事業資金(営業キャッシュ・フローや資産のリサイクル)を活用し、株主還元のための必要資金を考慮したうえで、戦略商品開発といった成長投資やITインフラの再構築、ブランディングといった戦略領域に再投資を実行してまいります。

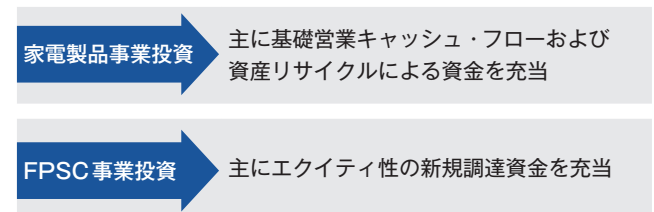
借入金残高・自己資本比率



FPSC事業の本格展開に向けエクイティ性資金を調達

2020年8月24日に適時開示しました「第三者割当による第1回新株予約権(行使価額修正条項付)の発行及びファシリティ契約(行使停止指定条項付)の締結に関するお知らせ」に記載したとおり、より高性能・高効率で、地球環境にやさしい新冷却方式であるFPSCを従来の家電製品事業に次ぐ新たな事業の柱にすることを目的として、エクイティ性の資金を調達することを決定しました。

資金調達手段の選択にあたり、従来の家電製品事業とは異なるFPSC事業の成長性や新規性・事業リスクなどの事業特性を考慮し、上記の資金調達は既存株主に与える影響を一定の範囲に抑えながら強固な財務基盤を構築し、事業環境の変化に対応するための多様な資金調達手法の確保を図ることが可能であるため、最適と考えました。これにより、FPSC関連の新規戦略投資を実行後も、最適な資本構成と健全な財務基盤を維持してまいります。



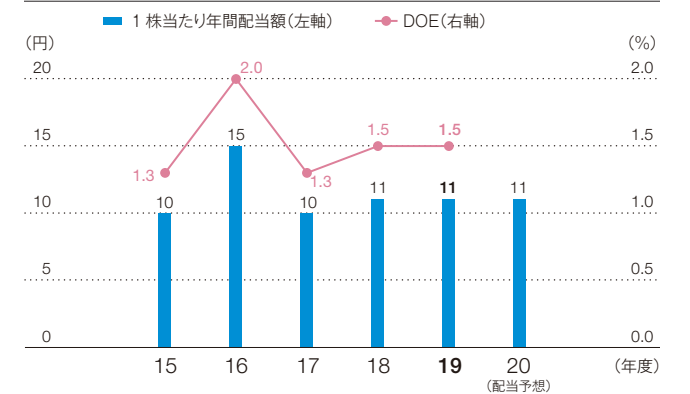
安定的かつ持続可能な株主還元の実施

当社は企業価値の向上により、株主価値を高めることを経営の重要課題と認識しています。業績を向上させ財務体質の強化を図ることで、安定的かつ持続可能な株主還元(配当・自己株式取得)を行うことを基本方針としています。

配当については、DOE1.5%以上の水準を安定的に確保し、段階的に引き上げることを目指しています。2020年度においては、1株当たり11円の年間配当を予想しています。

一方、自己株式の取得については、資本効率向上などを目的として、経営環境、業績動向ならびにフリー・キャッシュ・フローや財務レバレッジの水準、将来の事業資金需要の見通しなどを総合的に考慮し、適切な時期に機動的に実施します。

1株当たり年間配当額・DOE



中期経営計画(2020-2022年度) 財務方針

財務ガイドライン	
財務安全性の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業収益の強化 在庫削減・債権債務適正化・不用資産の売却/流動化・政策保有株式の縮減 事業資産リスクと資金調達手段のマッチング 自己資本比率: 60%以上で安定的に維持し、財務健全性を堅持
戦略領域への投資	<ul style="list-style-type: none"> 戦略商品開発・ITインフラ再構築・ブランディングといった戦略領域に重点投資 戦略的投資事案がある場合は事業特性に適合する資金調達手段を選択し、機動的に投資を実行 財務健全性維持を前提に、事業特性に応じた適切な資金(基礎営業キャッシュ・フロー、資産リサイクル、新規資金調達)を選択し、活用
株主還元方針	<ul style="list-style-type: none"> 安定的かつ持続可能な株主還元(配当および自己株式取得)の実施 DOE1.5%以上を確保・段階的引き上げ+機動的な自己株式取得の実行

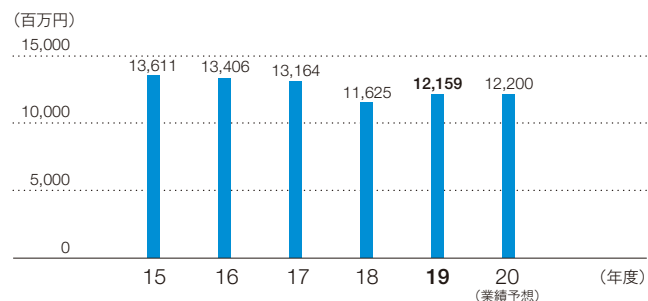
中期経営計画(2020-2022年度) 財務目標

	2019年度実績	2020年度業績予想	2021年度中計目標	2022年度中計目標
ROE	0.5%*	0.9%	2.3%以上	4.6%以上
自己資本比率	54.6%	59%程度	60%程度	62%程度

*投資有価証券評価損(211百万円)を除いた数値

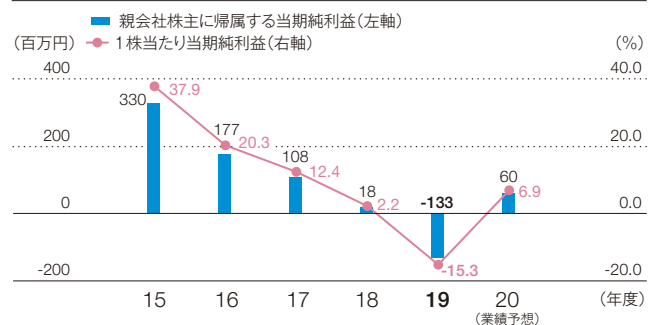
財務ハイライト

売上高



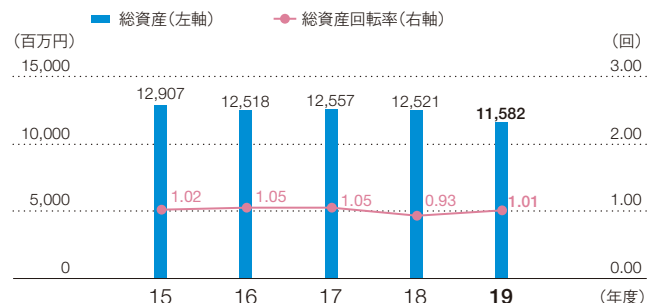
「強い企業体質づくりと利益重視の経営」を基本方針として、「事業規模の拡大」よりも「事業構造を筋肉質に転換すること」を重視しています。

親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たりの当期純利益



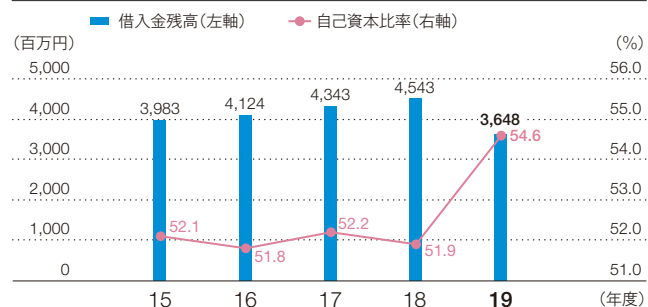
2019年度は株式市場の低迷の影響によって、投資有価証券の評価損(特別損失)を計上したため赤字決算となりましたが、2020年度は利益の回復を予想しています。

総資産・総資産回転率



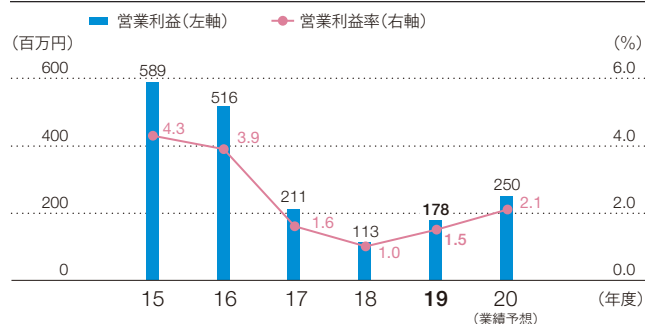
在庫削減や債権債務の水準を適正化するとともに、不用資産の売却・流動化を推進し、資産回転率を改善していきます。

借入金残高・自己資本比率



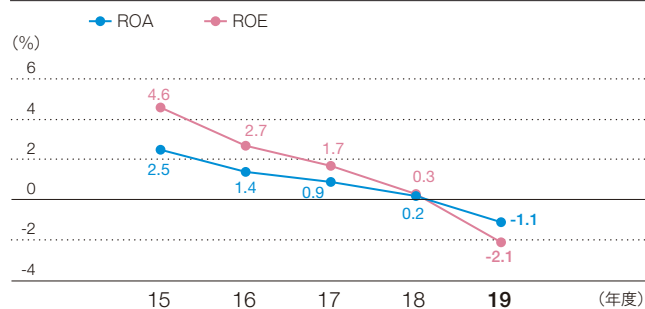
総資産の圧縮効果で、長短借入金の返済を進め、財務体質は大幅に改善しています。

営業利益・営業利益率



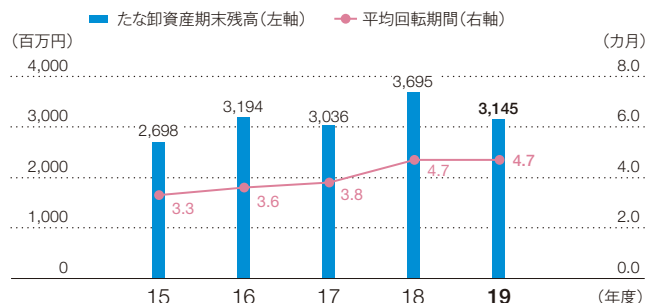
収益性が相対的に低い商品を中心に販売商品点数(SKU)を大胆に削減するとともに、原価低減を推進し、収益性の改善に取り組んでいます。

ROA・ROE



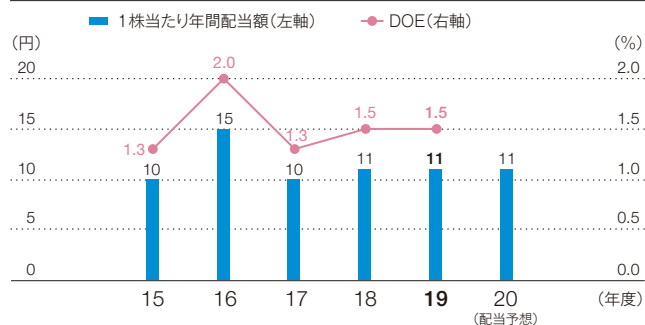
収益性(ROA・ROE)は低下傾向で、2019年度は特別損失の影響でマイナスとなりましたが、新中期経営計画(2020-2022年度)では収益性と資産効率を改善し、ROE4.6%以上(2022年度)を目指しています。

たな卸資産・平均回転期間



販売商品点数(SKU)の大胆な見直し、サプライチェーン・マネジメントの強化、滞留在庫の処分などを推進し、たな卸資産の水準をさらに適正化していきます。

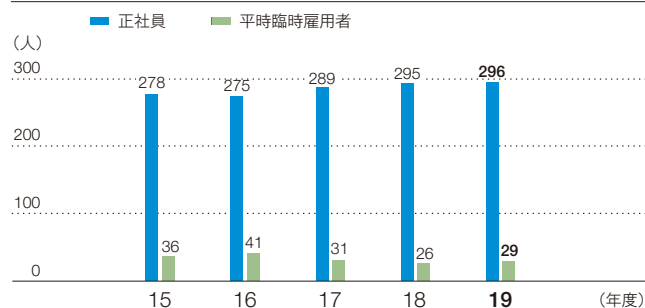
1株当たり年間配当額・DOE



安定的かつ持続可能な株主還元を基本方針としています。

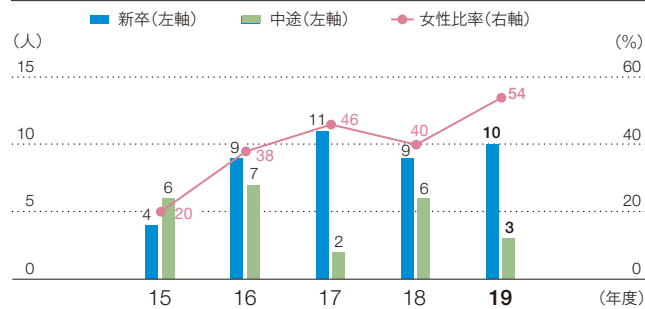
非財務ハイライト(単体)

従業員数 (末日基準、有価証券報告に基づく)



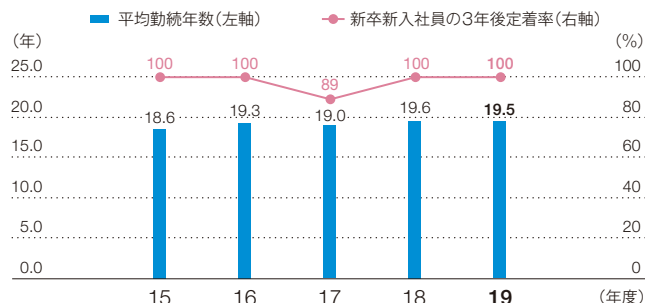
従業員の総数は微増とし、生産性の改善に重点を置いています。

採用者数・女性比率



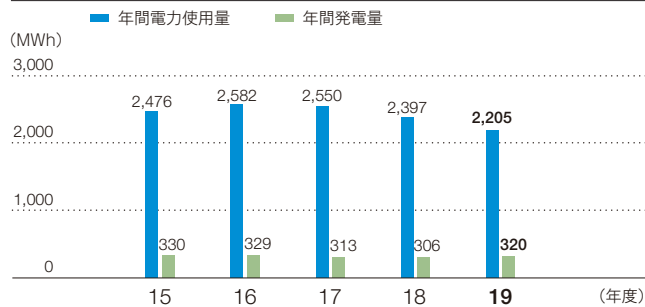
新卒社員を安定的に採用すると同時に、中途採用社員の採用によって戦略的なポジションを強化しています。ダイバーシティ推進策として女性社員の採用を強化しています。

平均勤続年数・新卒新入社員の3年後定着率



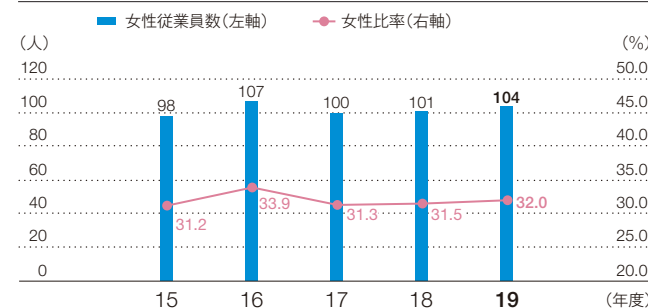
企業内大学「TWINBIRDアカデミー」のプログラムを一層拡充し、高い定着率を維持していきます。

電力使用量(本社および東京支社)・発電量



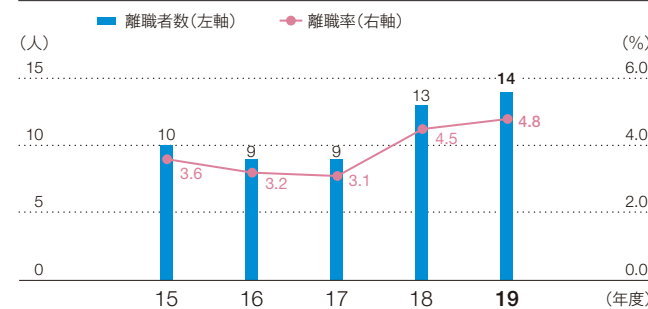
自然環境に配慮し、ツインバードソーラー発電事業に取り組み、電力使用量(ネット)の抑制を推進しています。

女性従業員数・女性比率 (末日基準、有価証券報告に基づく)



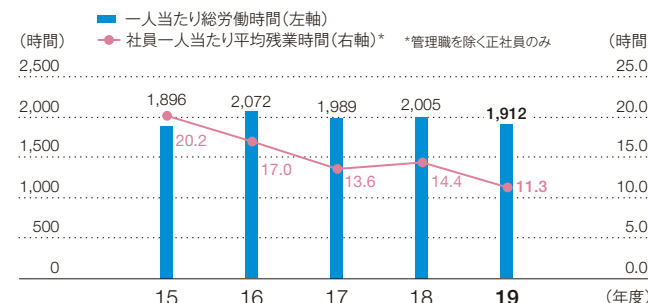
ダイバーシティ推進策として女性がより活躍できる仕事の環境づくりを重視しています。

離職者数・離職率



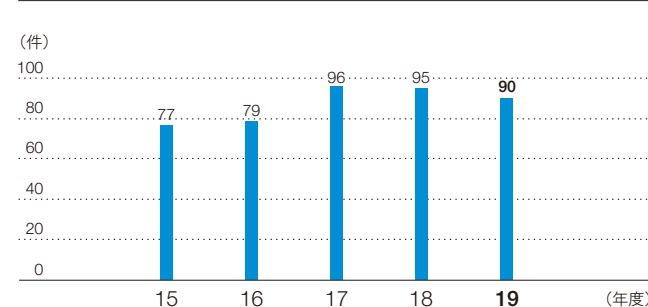
離職者数は産業平均と比較して、低位で安定しています。

一人当たり総労働時間・社員一人当たり平均残業時間



業務生産性の継続的な改善とワークライフバランスの一層の推進によって、一人当たり総労働時間を適正化します。

特許保有数 (年度末に有効なもの)



研究開発を強化し、製品・サービスの差異化をもたらす特許の保有数の増加と質の強化に取り組んでいます。

ツインバードのこだわり



燕三条に息づくクラフトマンシップ。
それが、私たちのものづくりスタンス。

燕三条の技術力と
ネットワークを最大限に活用。

ツインバードの本社がある燕三条はものづくりの町、
そして世界に誇る技術が集積しています。
周辺との強い絆や交流は、私たちの大きな財産です。



小さな組織だからこそできる、スピードと丁寧を両立したものづくり。

試行錯誤を重ね失敗から得た経験がものづくりの原点です。
好奇心から生まれたアイデアを製品に練り込みます。



安心安全な製品が生まれる、
独自のものづくり体制。

全社員の20%相当が企画・開発スタッフ。家電メーカーの中でも
突出した比率です。お客様が求めるものを探り出し、品質第一を
掲げ製品を生み出しています。



宇宙へと羽ばたいた、「FPSC」
フリー・ピストン・スターリング・クーラー。

燕三条の技術の結晶とも言える、この冷凍技術。
国際宇宙ステーションの冷凍庫や医薬品の運搬にも採用され、
大きな注目を集めています。

潔く削っていく。
だから、個性が際立つ。



コアンダエア

心地よい風を徹底的に追求していくと、
空間に溶け込むミニマルデザインにたどり着いた。



スティック型クリーナー

驚くほどの軽さ、そしてパワフルな吸引力。
使い勝手の良さにフォーカスした掃除機。



全自動コーヒーメーカー

こだわりの一杯を、手軽に。不要な機能は削ぎ落とし、
豆の挽き方、お湯の注ぎ方などプロの技を再現。



冷凍冷蔵庫

インテリアに溶け込むシンプルデザイン、
冷凍室を優先する暮らしを提案。



防水ヘッドケア機

ヘッドスパ美容のゴッドハンドをリアルに再現。
頭皮をほぐし、フェイスラインまですっきりと。

 GOOD DESIGN



ヘアドライヤー



センサー付フラット電子レンジ

お客様に寄り添ったコンセプトや機能、デザインが評価され、
GOOD DESIGN賞を連続受賞しています。

2019
3製品



全自動
コーヒーメーカー

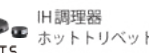


ボトル型
クリーナー



ハンディー
スチーマー

MAINTS



IH調理器
ホットリベット
2018



扇風機

2017

コアンダエア




ワイヤレス
耳元スピーカー
2016



LEDデスクライト
Aired
2015

働きがいのある職場づくり

01: 人事政策

 人材ビジョンに基づき働きがいのある職場を構築し、「社員幸福度」を高めていきます。

人材ビジョンと人事ポリシー

近年の急激な外部環境の変化のもとにおいて、世の中やお客様のニーズを捉え課題を解決すべく、ビジネスモデルの転換を図っていく必要があり、それを可能とする人材の育成が最重要です。

企業の経営資源は従来の「人、モノ、金」から「人、人、人」の時代が到来するなか、当社は優秀な人材をさらに大切に育てていきます。

2019年度には、新中期経営計画の事業ビジョン「お客様満足No.1」の実現に向けて、当社が社員に対して大切にしている価値観や判断基準を明確にするため、人材ビジョンとして「お客様満足No.1を実現する感動メーカー」を定めました。この人材ビジョンをもとに、当社の人材戦略の方向性および大切な基準として、人事ポリシー「目指す道を、後押しする」を宣言しました。

この人材ビジョンの実現、人事ポリシーの実践に向けて、社員の多様な仕事への価値観を尊重し、それぞれが持てる能力を最大限発揮できるように、2020年度から新たな人事制度を導入しました。



*「感動メーカー」とは、「感動製品製造業」および「感動をつくりだす人」の意味を兼ねています。

新人事制度における等級制度・評価制度・賃金制度の考え方

職務役割 "Nest"	役割目標の設定	評価の考え方	処遇の考え方
マネジリアル・ネスト (管理職層)	●組織・人材管理 ●会社とのコミットメントがそのまま目標となる	●行動規範を当然の前提とし、役割目標を重視	●幹部社員として成果に応じて差をつける ●競争力のある賃金レンジを確保
プロフェッショナル・ネスト (専門職層)	●専門性で貢献 ●マネジリアル・ネスト社員と相談のうえ決定	●役割目標と行動規範をバランス	●労働価値に見合った賃金水準で弾力的に運用
レギュラー・ネスト (推進職層)	●タレント、キャリアビジョンの基礎構築 ●オペレーション ●マネジリアル・ネスト社員と相談のうえ決定	●役割目標より行動規範を重視	●安心して働き、キャリアビジョンを描く時期として定時的に運用


新人事制度

新人事制度では、従業員の多様な仕事への価値観やキャリアビジョンに対応すべく、3つの職務役割区分を設定しました。これらは、それぞれの役割に応じて最大限の能力を発揮できる人材を開発するための「鳥の巣」と見立て、「ネスト (Nest)」と呼称することにしました。幹部社員として組織・人材管理の責任を持つ「マネジリアル・ネスト (管理職層)」、専門分野での技能や経験を活かして貢献する「プロフェッショナル・ネスト (専門職層)」、タレントやキャリアビジョンの基礎構築段階で主にオペレーションを推進する「レギュラー・ネスト (推進職層)」の3つを設定し、それぞれの役割に対応した評価制度および賃金制度を設定し、運営しています。



このように個々人の多様な仕事の価値観やキャリアプランに応じて、人事制度運用・タレント開発・キャリア支援を実施することで、組織能力を最大化するとともに、キャリアを通じた「社員幸福度」を高めていきたいと考えています。

02: 人材戦略

 「TWINBIRD アカデミー」は中期経営計画や新人事制度と連携した、戦略的・体系的な人材育成システムです。

企業内大学「TWINBIRD アカデミー」

中期経営計画の達成には社員の成長が必須であり、それがツインバードの成長そのものだと考えています。2019年度に企業内大学「TWINBIRD アカデミー」を開設し、若手・ベテランに関係なく「主人公」は社員一人ひとりであり、「全員で教え合い、全員で学ぶ社風づくり」を実践しています。

「TWINBIRD アカデミー」のオリジナル講座は130講座を超え(2020年時点)、今後も中期経営計画や人事制度と連携した内容を中心に拡充していきます。

- 「TWINBIRD アカデミー」の5つのコンセプト
- 01: ビジョン・理念・戦略・人事制度と整合性の取れた教育システム
 - 02: 新入社員を5年でリーダー社員に育て、早期戦力化を実現
 - 03: 社員同士が教え合い、学び合うという「人を育てる風土」を醸成
 - 04: 教えることを通じて学び、さらに知見を広げていく
 - 05: デジタルとリアルが融合した新たな人材育成の仕組み

- characteristic 01: WEB 講座
WEB上の動画を用いた学習。いつでもどこでも、視聴が可能なため、効率的な学習が可能です。
- characteristic 02: 集合研修・外部研修(対面)
社内講師、社外講師から各階層や職種に必要な学習をすることが可能です。
- characteristic 03: 視察・見学
工場や取引先企業の現場見学を通して、理解度を高めます。
- characteristic 04: 成熟度・理解度の確認
確認テストを通して受講した研修の理解度を確認します。
- characteristic 05: 履修管理システム
社員の成長を促すために、講座進捗を個人毎にチェックします。

ダイバーシティの推進と働く環境の整備

多様な人材がそれぞれの能力を最大限発揮し、またキャリアを通じた「社員幸福度」を高めていくには、個々人の価

値観や個性を尊重し合える組織風土や働く環境を整備していくことが重要と考えています。

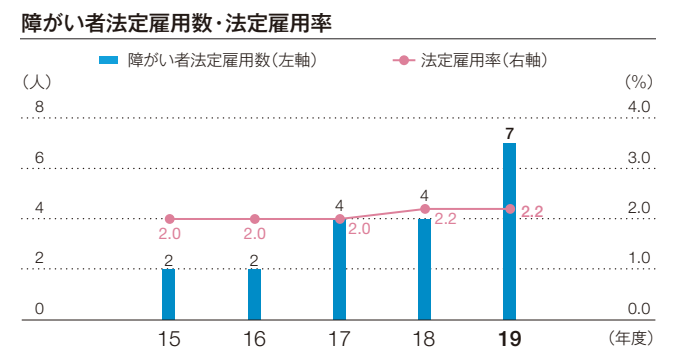
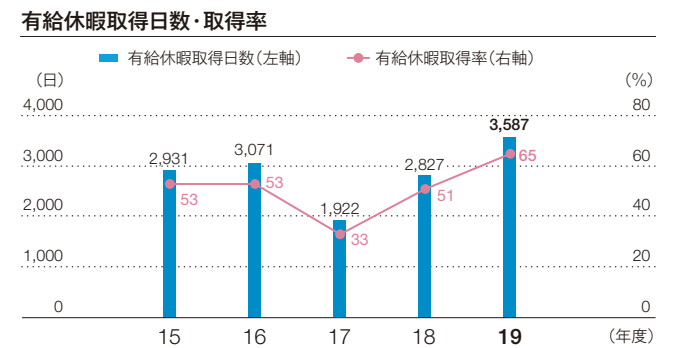
当社では男女がともに働きやすく、仕事と家庭生活等が両立できるよう職場環境を整え、女性労働者の育成・登用などの取り組みを強化しています。積極的に取り組む企業として新潟県が推進する、「新潟県ハッピーパートナー企業」(新潟県男女共同参画推進企業登録No.539)に2013年に認定され、2019年には「子育て応援プラス」にも追加認定されています。



育児休業を取得しやすく、職場復帰しやすい環境の整備として、結婚・出産・家庭の事情等で退職した社員を再雇用するために、女性活躍促進法に基づく行動計画を策定しました。また、次世代育成のための行動計画を策定し、ワークライフバランスの充実を目指して、有給休暇の取得を推進しています。その結果有給休暇取得率は2017年度以降、年々改善傾向にあります。

その他、ベテラン社員が安心して働ける環境と豊富な知識、経験の伝承機会を提供するため、定年65歳制を採用しています。

さらに障がい者雇用を積極的に推進した結果、2019年度に法定雇用不足ゼロを達成しました。



環境への貢献

1. 新冷却技術FPSC事業

FPSC事業を通じて、環境負荷の低減に貢献しています。

1-1. FPSCとは

当社のFPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)技術は、冷媒として少量の安全なヘリウムガスを用いた、環境にやさしい完全脱フロン冷却システムです。ツインバードの本社がある、新潟県燕三条地域が持つ高度な技術のネットワークを駆使し、2002年に世界に先駆けて量産に成功しました。

FPSCの原理



冷媒として少量のヘリウムガスを用い、ステンレス製のケーシング内部のシリンダーの内側を2つのピストンが自由に往復運動する「フリーピストン方式」で、ヘリウムガスの圧縮・膨張が繰り返されることにより、先端の吸熱部が冷却されます。

1-2. FPSCのState of the Art

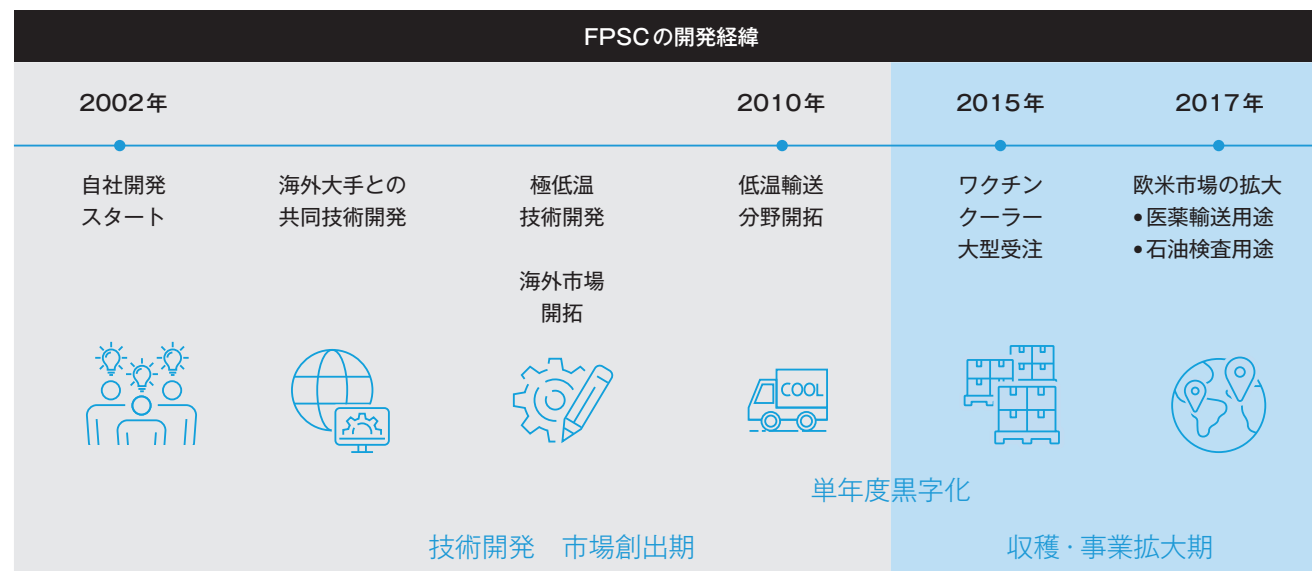
FPSCは、小型・軽量で持ち運びでき、-50℃以下の精密な温度制御に幅広く活用できます。

<-50℃	+/- 0.1℃	<10min
-50℃以下の冷却に適しています。 ^{*1}	高度な温度制御ができます。 ^{*1}	数分で-80℃に達します。 ^{*1}
<3L	CFC free	Made in Japan
All in One: 115φ×264mmの空間にスッポリ収まります。 ^{*2}	地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒に使用し、環境負荷を低減します。	燕三条の技術と職人のネットワークを駆使した製品です。

^{*1} 適切な断熱構造で冷却対象が小さい容量の場合に限ります。
^{*2} SC-TD08の場合

1-3. FPSCの歩み

2002年の自社開発スタート後、宇宙用途から先端的な研究用途まで、広範囲な分野および温度帯域での応用展開に多額の継続的な投資を行ってきました。そして、2013年に念願の事業単年度黒字への転換を達成しました。FPSC事業は、これまでの事業開発フェーズから事業拡大フェーズへと入り、集中と選択により成長を加速していきます。



1-4. FPSCの主要な応用分野・市場

近年の市場開拓活動から、FPSCが特に必要とされる応用分野は、「医薬・バイオ」「化学・エネルギー」「計測・環境」「食品・流通」の4分野であり、国内をはじめ世界各国から受注をいただくなかで、北米および欧州が主要な地域であることが明らかになってきました。



1-5. COVID-19 ワクチン関連の輸送／保管に貢献

ほとんどのワクチンは、生物学的成分に由来するため非常に不安定であり、有効性と安全性を維持するために温度を正しく制御する必要があります。FPSCの極低温対応、精密温度制御、輸送に適したポータビリティなどがワクチン配送や接種施設でのワクチン保管といった用途に最適です。SDGsの一つである「すべての人に健康と福祉を」の達成に向けて、当社は国内外のネットワークを通じてグローバル規模での最新技術に基づくコールドチェーンの構築に参画し、医療製品の高度温度管理された輸送や保管に貢献してまいります。



1-6. FPSCは宇宙でも活躍

2011年には、JAXA(宇宙航空研究開発機構)の依頼により、宇宙用途の開発がスタート。これは、国際宇宙ステーションの日本実験棟「きぼう」で、宇宙飛行士たちが採取した実験サンプルなどを保管する宇宙実験用ポータブル冷凍冷蔵庫で、2013年に製品化された「FROST」にはFPSCが搭載されました。「FROST」は、同年8月に、種子島宇宙センターから補給船「こうのとりに積み込まれ、国際宇宙ステーションへと打ち上げられました。さらに2017年2月には、米国フロリダ州ケネディ宇宙センターから2代目の「FROST 2」が宇宙に飛び立ちました。



「FROST」は、無重力の「きぼう」船内で使われ、約12リットルの容積の庫内温度を室温-70℃まで0.1℃単位で設定できます。

column



基本原理は1816年、スコットランドのロバート・スターリングによって発明されました。しかし、幾多の企業が「スターリングサイクル」を取り入れた製品づくりに挑んでは失敗。「理論、技術は優れているが、量産化はほぼ無理」というのが、専門家の定説でした。

2. 自然環境に配慮したツインバードソーラー発電事業



ツインバードでは、再生可能エネルギーを事業に活用するため、本社の敷地内に発電出力250kWの太陽光発電システムを導入しています。

社会への貢献

新潟県燕三条地域との交流イベント(TWINBIRD×燕三条 夏フェス。)

ツインバード本社敷地内を会場として、燕三条地域の各企業様にご協力いただき、地域の皆様へ日頃の感謝をこめたイベントを開催。“燕三条にふれて、食べて、体験する夏”をテーマに、2019年には2,500名以上を集めるイベントに成長しました。ツインバードはこれからも、地域に愛されるカンパニーを目指します。



地域社会との共生

新潟県燕三条地域のものづくり経営資源を活かした事業活動

ツインバードは2018年12月、経済産業省から今後の地域経済を牽引することが期待される地域の中核企業として「地域未来牽引企業」に追加選定されました。全国で1,543社、新潟県からは53社が追加選定されています。

ツインバードは、「地域未来牽引企業」への支援策を有効活用しながら、地域の牽引役として国内外にその魅力を発信し、地域経済の活性化に貢献すべく、事業展開を続けていきます。



東京ヤクルトスワローズ球団と新潟県燕市の交流事業協賛



ツインバードは、東京ヤクルトスワローズのオフィシャルスポンサーです。

2012年、本社所在地(新潟県燕市)の「つばめ」のご縁でプロ野球球団 東京ヤクルトスワローズのオフィシャルスポンサーとなりました。同球団と燕市の交流事業、神宮球場主催試合におけるヒーロー賞提供などを通じて地域および同球団を応援しています。

神宮球場主催試合におけるヒーロー賞提供

神宮球場主催試合において、東京ヤクルトスワローズが勝利し、活躍した選手に贈られる「ヒーロー賞」を提供しています。

新潟県燕市交流事業

「スワローズライスファームプロジェクト」

新潟県燕市内の田んぼに「つば九郎」を迎えて、スワローズファン・燕市民の皆様とともに、田植えと稲刈りを行っています。イベント当日は、ツインバードブースにおいて商品体験・ヒーロー賞撮影コーナーなどを用意しています。

ツインバード日本橋ゲートオフィス Gate CAFE



ツインバード日本橋ゲートオフィスは、ユーザーと直接触れ合える場として2015年に開設しました。体験型ショールームにはキッチン・リビング・バスルームを再現し、ライフスタイルに合わせた家電をシーンに合わせてご提案します。1Fには燕三条を体感するカフェ「Gate CAFE」を併設。実際にツインバード製品や新潟産の食材・カトラリーを使った食事を楽しむことができます。



CAFE

燕三条の「食」を体験

ツインバードが提案する健康的な「食」のライフスタイルを、低糖質プランパンと毎朝新潟から届く野菜や食材を取り入れたメニューを体験できます。

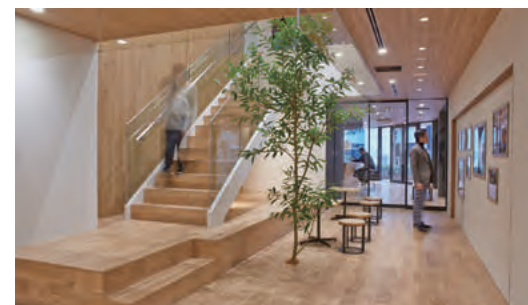
Gate CAFE
営業時間：8:00-17:30(L.O. 17:00)
定休日：土・日・祝日



ANTENNA SHOP

燕三条の「モノ」を体験

ツインバードの製品を実際にご覧いただけます。また、燕三条地域を代表するプレミアムブランドの鋳起銅器やカトラリーなどの製品を展示。燕三条の高い技術力に触れることができる「燕三条地域の情報発信」の役割も担っています。



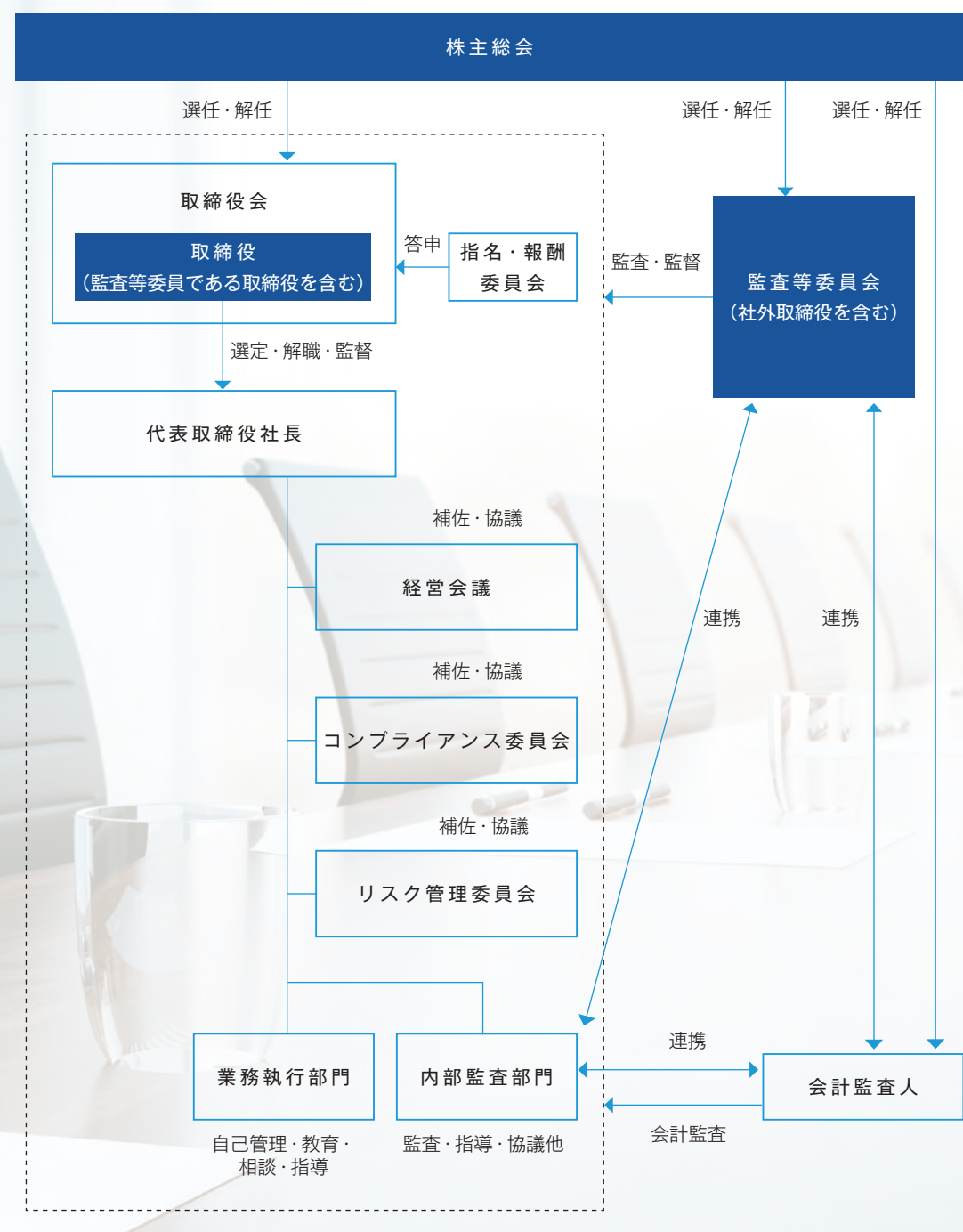
EVENT

燕三条の「コト」を体験

これまで、夏フェスやフェイスブックファンイベントなどを通じてお客様の声を大切にしてきたツインバードは、「Gate CAFE」にて、燕三条の食の豊かさや、職人の技やこだわりを体験し、ツインバード・燕三条のファンの創出とお客様と一緒に、価値共創するイベントを開催しています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、

- (a) 意思決定過程の透明性の向上
- (b) ディスクロージャー（情報開示）とアカウントビリティ（説明責任）の強化
- (c) コンプライアンス（遵法）の徹底
- (d) 危機管理の徹底

を基本方針とし、株主、取引先、地域社会および従業員などステークホルダーとの良好な関係を築き上げつつ、健全かつ合理的に業務を遂行するシステムを構築します。この目的を達成するために、内部監査部ならびにコンプライアンス委員会の機能強化を図るとともに、監査等委員会、会計監査人との協働体制を構築します。

当社の経営上の業務の執行、監査・監督体制の概要

当社は、構成員の過半数を社外取締役とする監査等委員会を設置し、4名の社外取締役を含む取締役会の監督機能強化によりコーポレート・ガバナンスを一層充実させるとともに、会社業務に精通した業務執行取締役による実態に即したスピーディーな経営を図っています。

- (a) 取締役会
取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）3名と、監査等委員である取締役3名で構成され、原則として毎月1回定期的に開催し、経営基本方針・重要事項の審議・決定を行っています。
- (b) 経営会議
経営会議は、業務執行取締役および執行役員、本部長等で構成され、原則として毎月1回定期的に開催し、取締役会の定める経営基本方針に基づき、経営上の重要事項に関し、審議・決定を行っています。
- (c) 監査等委員会
監査等委員会は、監査等委員である社外取締役3名で構成され、原則として毎月1回定期的に開催し、監査方針の決定、監査状況の報告、監査事項の改善などを行っています。
監査等委員は取締役会に出席することで、監査機能の強化、経営の透明性の向上に努めています。

また、監査等委員会は、会計監査時に会計監査人と適宜情報・意見交換をするほか、会計監査人の監査に同行・立会いなどを行っています。

- (d) 指名・報酬委員会
任意の指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する事項、執行役員の選任・解任、取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、個人別の報酬等の内容などについて審議し、取締役会へ答申します。なお、現在の指名・報酬委員会は5名の取締役で構成され、社外取締役を委員長とするとともに、その過半数を独立社外取締役が占めています。

役員の報酬制度

当社の常勤取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、役位に応じた基本報酬と役員賞与および当社の中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲をさらに高める報酬体系として業績連動型株式報酬から構成されています。賞与については、経済情勢や当社業績、他社水準、従業員の賞与水準などを踏まえて検討しています。

社外取締役・監査等委員である取締役は、業務執行から独立した立場で経営の監督・助言を行う役割のため、職責、他社の動向を反映させた固定報酬としています。

決定するにあたっての手続きとしては、株主総会で承認された総額の範囲内で、独立社外取締役を過半数とする任意の指名・報酬委員会に諮問し、監査等委員会の同意を得て、独立性・客観性を確保したうえで取締役会にて決定しています。株式報酬は、株式交付信託を用いて役位に基づき算出された当社株式を退任時に支給します。

監査等委員である取締役の報酬・賞与は、株主総会で承認された総額の範囲内で監査等委員である取締役の協議により決定します。

また、2016年4月8日開催の取締役会において、上記金銭報酬に加え、当社の取締役を対象とした信託を用いた業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」）を導入することを決議し、2016年5月27日開催の第54期定時株主総会に上程し、同株主総会では、2017年2月末日に終了する事業年度から2018年2月末日に終了する事業年度までの2事業年度中に在任する取締役に対する報酬として承認可決さ

れ、本制度を運用してきました。さらに、2018年4月12日開催の取締役会において、その内容を一部変更したうえで、その内容を一部変更したうえでの継続を決議し、2018年5月29日開催の第56期定時株主総会にて承認可決され、本制度を継続しています。

本制度は、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としたもので、当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が下記算定式に基づき算出し各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式(1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割、株式併合、株式無償割当など、1ポイント当たりの交付株式数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合には、係る分割比率・併合比率などに応じた合理的な調整を行うものとします)が当該信託を通じて各取締役にに対して交付される、という株式報酬制度です。なお、下記算定式につきましては、複数年にわたる本制度の有効期間の途中で新任役員が就任した場合については、当該新任役員にも適用されます。また、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

本制度に基づき各取締役に交付される株式数のうち、30%相当の数については、源泉所得税などの納税資金を当社が源泉徴収する目的で、当該信託において売却換金したうえで、会社株式の交付に代えて当該株式の時価相当額の金銭の交付を行います。また、取締役が死亡した場合には、当該取締役の遺族に対して、当該取締役に付与されるべき数の株式を交付します。加えて、当社株式に対して公開買付け(当社が実施する場合を除く。以下「当社株式公開買付け」)が実施された場合で、当該信託の信託財産に属する当社株式について受託者が当社株式公開買付けに応募のうえ、当社株式の売却代金の決済がなされた場合には、当社株式の交付に代えて、各取締役に付与されるべき数の株式に係る売却代金相当額の金銭を交付します。

さらに、自己都合により任期途中で取締役を辞任する者(ただし、業務上の傷病などにより取締役会にやむを得ないと判断した場合を除く)や当社に損害を与えたことに起因して取締役を解任されまたは辞任する者については、取締役会の決定により、その該当した時点において、それまでに付与

されていたポイントの全部を失効させることがあります。

ポイントの算定式(一部抜粋)

ポイントは、原則として、毎年一度の定例のポイント付与日に、各評価対象期間*1に対する報酬として付与します。

評価対象期間*1について付与されるポイントは、次の算式により算出される数とします。

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基礎ポイント}^{*2} \times \text{業績係数}^{*3}$$

(小数点以下四捨五入)

*1 評価対象期間：各ポイント付与日の直前に終了した事業年度(毎年3月1日から翌年2月末日まで)の期間をいいます。なお、初回の評価対象期間は、2016年3月1日から2017年2月末日までの期間とします。

*2 役位別基礎ポイント：対応する評価対象期間の初日における役位に応じて次のとおり定めます。ただし、評価対象期間の途中で取締役に就任した者については、その就任時点の役位によります。

*3 業績係数：下記「業績係数」参照

役位	役位別基礎ポイント
会長	12,673
社長	12,673
副社長	11,521
専務	10,369
常務	8,065
取締役(上記役位のない者)	7,373

業績係数

「連結営業利益の達成率」とは、各評価対象期間における各事業年度初めに公表する連結営業利益の業績予想値に対する当該評価対象期間に係る事業年度の有価証券報告書の連結損益計算書に記載される連結営業利益の割合により算出される達成率をいいます。ただし、当該評価対象期間の事業年度に係る連結営業利益がマイナスの場合は、0(ゼロ)とします。

連結営業利益達成率	業績係数
120%以上	1.20
115%以上120%未満	1.15
110%以上115%未満	1.10
105%以上110%未満	1.05
100%以上105%未満	1.00
95%以上100%未満	0.95
90%以上95%未満	0.90
85%以上90%未満	0.85
85%未満	0.80

 詳細は、有価証券報告書をご覧ください。

http://www.twinbird.jp/user_data/packages/default/client/company_pdf/irnews/news_200617_01.pdf

2019年度の役員報酬

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	株式給付	退職慰労金	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	84,254	73,694	—	10,560	—	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	4,200	4,200	—	—	—	1
社外役員	12,150	12,150	—	—	—	5

(注) 1. 上記には、2019年5月29日開催の第57期定時株主総会をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名(うち社外取締役1名)および監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでいます。
2. 取締役(監査委員)(社外取締役を除く)1名の報酬は、3月から5月までの3カ月分となります。また、社外役員のうち、1名の報酬は3月から5月までの3カ月分、もう1名の報酬は、6月から翌年2月までの9カ月分となります。

執行役員に対する譲渡制限付株式報酬制度

当社は当社の執行役員に対して、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、加えて新中期経営計画の目標達成を後押しするため、当社執行役員に対し、譲渡制限期間を3年間とした譲渡制限付株式を割り当てる株式報酬制度(以下、「本制度」)を今年度より導入しています。具体的には、取締役会の決定に基づき、譲渡制限付株式報酬として金銭報酬債権を支給し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、譲渡制限付株式の割当を受けるものです。なお、譲渡制限付株式の割当に関するその他の具体的内容につきましては、当社における任意の指名・報酬委員会で審議、監査等委員会で確認のうえ、取締役会において決定しています。

内部統制システムの整備状況

当社は法令に則り、「内部統制システムの整備の基本方針」を決定し、単に不祥事を未然に防ぐだけのものではなく、健全で持続的な発展をするために内部統制システムを整備し、運用することが経営上の重要な課題と捉え、業務の

有効性、効率性および適正性の確保に努めています。

経営上の業務の執行、監査・監督体制として取締役会、経営会議、監査等委員会の機能強化を図り、さらに法令等の遵守の徹底を行うコンプライアンス委員会、および社内監査を行う内部監査部を設置し、それぞれの機能強化を推進しています。

リスク管理体制の整備の状況

当社はリスク管理委員会を通じ、当社グループ全体のリスクを網羅的・統括的に管理しています。リスク管理強化のため、監査等委員会と会計監査人の連携および監査等委員会と内部監査部の連携を強化していきます。

マネジメント体制 (2020年9月1日現在)

取締役および監査等委員



野水 重明
代表取締役社長

略歴
1989年 3月 当社入社
1999年 12月 香港駐在員事務所 副所長
2004年 3月 海外営業部長
2005年 3月 営業本部副本部長
2007年 6月 取締役就任 営業本部副本部長
2009年 10月 (株)双栄 代表取締役社長就任(現任)
2010年 6月 専務取締役就任 経営企画室長 兼 輸出管理室長 兼 情報管理部長
2011年 6月 代表取締役社長就任(現任)
2014年 4月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事就任
2017年 5月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事長就任



佐藤 勉
専務取締役
開発本部管掌役員
生産本部長
品質改革本部長

略歴
1979年 3月 当社入社
1994年 3月 生産管理部長
2007年 6月 開発・生産本部副本部長
2008年 6月 取締役就任 開発・生産本部副本部長
2011年 6月 常務取締役就任 開発・生産本部副本部長
2012年 3月 常務取締役 生産本部長
2014年 3月 常務取締役 品質生産管理本部長
2017年 5月 専務取締役就任 開発生産本部長
2020年 1月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事就任
2020年 3月 専務取締役 開発生産本部管掌役員 兼 品質改革本部長(現任)
双鳥電器(深圳)有限公司 董事長就任(現任)



加藤 善孝
社外取締役

略歴
1983年 10月 プライスウォーターハウス(現 PwC あらた有限責任監査法人)入所
1988年 3月 公認会計士登録
1990年 10月 フィデリティ投資顧問(株)(現 フィデリティ投信(株))入社
1994年 5月 山田会計事務所(現 税理士法人山田&パートナーズ)入所
1999年 11月 優成監査法人(現 太陽有限責任監査法人)代表社員
2002年 3月 同監査法人 統括代表社員
2017年 1月 同監査法人 会長代表社員
2017年 6月 アルフレックスホールディングス(株)社外監査役(現任)
2018年 7月 (株)Crowe ProC.A 代表取締役社長(現任)
2019年 5月 当社社外取締役就任(現任)




駒宮 史博
社外取締役(監査等委員)

略歴
1985年 7月 福井県小浜税務署長
1986年 7月 大蔵省主税局国際租税課課長補佐
1988年 5月 JETRO サンフランシスコ事務所 駐在員
1991年 7月 国税庁調査査察部調査課 課長補佐
1994年 7月 新潟大学大学院・法学部 助教授
1997年 7月 新潟大学大学院・法学部 教授
2005年 2月 弁護士登録
駒宮法律事務所開設 所長(現任)
2017年 5月 当社社外取締役就任
2018年 4月 新潟大学 名誉教授(現任)
2018年 9月 青山学院大学大学院 会計プロフェッショナル研究科 特任教授(現任)
2019年 5月 当社社外取締役(監査等委員) 就任(現任)
双鳥電器(深圳)有限公司 監事就任(現任)
(株)マインツ 監査役就任(現任)
2020年 4月 事業創造大学院大学 特任教授(現任)



島田 正純
社外取締役(監査等委員)


略歴
1982年 3月 島田印刷紙工(株)入社
1989年 4月 同社常務取締役
1997年 2月 同社代表取締役社長(現任)
2004年 6月 当社社外監査役就任
2016年 5月 当社社外取締役(監査等委員)就任(現任)



小村 隆
社外取締役(監査等委員)


略歴
1994年 11月 司法試験合格
1997年 4月 弁護士登録
伴法律事務所(現 弁護士法人パンビル法律事務所)入所
2002年 10月 小村法律事務所開設 所長(現任)
2019年 5月 当社社外取締役(監査等委員)就任(現任)

執行役員



小林 和則
執行役員
経営企画本部長
2013年度入社

略歴
銀行系システム会社において総合企画および新規事業の立ち上げなどを担当。その後公共事業・アウトソーシング事業などの事業部長を歴任。



高木 哲也
執行役員
最高財務責任者
管理本部長
2019年度入社

略歴
大手複合機メーカーにおいて海外地域統括会社CFO、本社執行役員総合企画部長、大手不動産企業にて常務執行役員などを歴任。




浅見 孝幸
執行役員
マーケティング本部長
ブランド戦略部長
2018年度入社

略歴
大手家電メーカーにおいて国内・海外マーケティングを担当。米国・欧州など海外でソリューション事業、コンシューマー事業統括を歴任。



河村 吉章
執行役員
開発本部長
2019年度入社

略歴
大手家電メーカーにおいて企画・開発・製造・営業まで幅広く経験。海外子会社社長、国内子会社執行役員事業部長などを歴任。




倉又 浩二
執行役員
営業本部長
2020年度入社

略歴
大手家電メーカーにおいて国内マーケットにおける商品戦略、営業戦略部門を統括、販売部門の取締役支社長などを歴任。



宮井 剛
執行役員
営業本部長付 特命担当
2013年度入社

略歴
大手材料メーカーにおいて研究開発・新規事業開発に従事。光学素子やバイオ材料の新規応用開拓を通じて米国企業とのJVなど広く経験。



文園 剛之
執行役員
営業本部長付 特命担当
2009年度入社

略歴
大手AVメーカーにおいて国内営業・マーケティング部門などを担当。拠点や量販本部、プロモーションなどの責任者を歴任。

10年間の主要財務データ

	第49期 2010年度(単体)	第50期 2011年度	第51期 2012年度	第52期 2013年度	第53期 2014年度	第54期 2015年度	第55期 2016年度	第56期 2017年度	第57期 2018年度	第58期 2019年度		
連結損益計算書項目(百万円)												
売上高	13,054	15,006	12,396	11,144	13,357	13,611	13,406	13,164	11,625	12,159		
営業利益	1,576	1,582	313	354	216	589	516	211	113	178		
経常利益	780	1,499	324	327	523	410	256	105	57	66		
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	728	938	150	226	338	330	177	108	18	(133)		
包括利益	—	985	540	306	1,334	(1,009)	(134)	179	39	(83)		
減価償却費	51	70	82	83	102	154	185	202	195	195		
研究開発費	497	521	603	503	568	572	605	448	469	419		
連結貸借対照表項目(百万円)												
純資産額	4,846	5,765	6,262	6,525	7,786	6,726	6,485	6,554	6,504	6,322		
総資産額	8,217	9,401	9,475	9,605	13,792	12,907	12,518	12,557	12,521	11,582		
連結キャッシュ・フロー項目(百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	960	1,119	219	133	(175)	1,203	(162)	724	(1)	1,535		
投資活動によるキャッシュ・フロー	(670)	(536)	(450)	(398)	(1,744)	(352)	(949)	(331)	(551)	(115)		
財務活動によるキャッシュ・フロー	(794)	(250)	312	7	1,677	320	(107)	(3)	(46)	(1,163)		
現金及び現金同等物の期末残高	471	1,008	1,084	851	633	1,794	557	947	365	627		
株式データ(円)												
1株当たり純資産額	555.27	660.70	717.72	747.85	892.63	771.22	743.62	750.18	744.46	723.61		
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失	83.52	107.55	17.29	25.99	38.83	37.93	20.34	12.43	2.17	(15.32)		
経営指標												
安全性	流動比率(%)	流動資産÷流動負債	252.6	246.0	303.4	363.7	219.3	253.9	261.1	245.8	222.3	225.1
	当座比率(%)	当座資産÷流動負債	180.9	169.8	184.4	200.0	105.3	154.3	141.6	141.2	102.8	118.0
	固定比率(%)	固定資産÷自己資本	60.2	52.4	49.5	48.9	71.1	69.4	79.7	76.6	78.2	75.3
	固定長期適合率(%)	固定資産÷(自己資本+固定負債)	47.7	44.4	42.0	40.7	55.2	48.3	53.3	52.9	55.4	55.7
	自己資本比率(%)	自己資本÷総資本	59.0	61.3	66.1	67.9	56.5	52.1	51.8	52.2	51.9	54.6
収益性	売上高利益率(%)	当期純利益÷売上高	5.6	6.3	1.2	2.0	2.5	2.4	1.3	0.8	0.2	(1.1)
	総資産回転率(回)	売上高÷総資産	1.61	1.70	1.31	1.17	1.14	1.02	1.06	1.05	0.93	1.01
	総資産利益率(ROA)(%)	当期純利益÷総資本 (売上高利益率×総資産回転率と同義)	9.0	10.7	1.6	2.4	2.9	2.5	1.4	0.9	0.2	(1.1)
	財務レバレッジ(%)	総資本÷自己資本	1.8	1.7	1.6	1.5	1.6	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9
	自己資本利益率(ROE)(%)	当期純利益÷自己資本 (総資本利益率×財務レバレッジと同義)	16.2	17.7	2.5	3.5	4.7	4.6	2.7	1.7	0.3	(2.1)
割安性	株価収益率(PER)(倍)	株価÷1株当たり純利益 (時価総額÷純利益と同義)	4.61	3.97	13.59	8.58	8.01	8.33	30.72	58.73	229.27	(26.82)
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	株価÷1株当たり株主資本	0.69	0.65	0.33	0.30	0.35	0.41	0.84	0.97	0.67	0.57
還元性	1株当たり配当額(円)		7.50	5.00	5.00	5.00	7.00	10.00	15.00	10.00	11.00	11.00
	株主資本配当率(DOE)(%)	1株当たり配当額÷1株当たり純資産額 (配当総額÷純資産額と同義)	1.4	0.8	0.7	0.7	0.8	1.3	2.0	1.3	1.5	1.5
成長性	総資本増加率(%)	(当期総資本-前期総資本)÷前期総資本	2.4	14.4	0.8	1.4	43.6	(6.4)	(3.0)	0.3	(0.3)	(7.5)
	売上高成長率(%)	(当期売上高-前期売上高)÷前期売上高	5.6	15.0	(17.4)	(10.1)	19.9	1.9	(1.5)	(1.8)	(11.7)	4.6
その他データ												
従業員数[外、平時臨時雇用者](人)(単体)	294 [27]	295 [28]	296 [28]	289 [25]	278 [22]	278 [36]	275 [41]	289 [31]	295 [26]	296 [29]		

- (注) 1. 売上高には消費税等は含まれておりません。
2. 包括利益は、第50期から開示しております。
3. 研究開発費は、販売費及び一般管理費と製造原価の合計額です。
4. 当社は、第55期より「役員向け株式交付信託」を導入しております。
当該信託に残存する自社の株式は、「1株当たり純資産額」の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。
当該信託に残存する自社の株式は、「1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失()」の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。
5. 従業員数は、各年度末日基準で開示しています。
6. ()の数値は、マイナスを表します。

会社情報 (2020年9月1日現在)

会社概要

社名	ツインバード工業株式会社
創業	1951年(昭和26年)
設立	1962年(昭和37年)
資本金	17億4,240万円
売上高	121億円(2020年2月期 連結)
決算期	2月
業種	家電製品等製造販売
従業員数	303名(2020年2月現在)
上場市場	東京証券取引所市場第二部上場

本社および主要な支店・営業所等

本社	〒959-0292 新潟県燕市吉田西太田2084-2 TEL. 0256-92-6111 FAX. 0256-92-7582
東京支社	〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町14-4 ツインバード日本橋ゲートオフィス TEL. 03-3663-8771 FAX. 03-3663-8641
大阪支店	〒540-0034 大阪府大阪市中央区島町2-4-9 島町第二野村ビル4階 TEL. 06-6946-0811 FAX. 06-6946-0833
新潟営業所	〒959-0292 新潟県燕市吉田西太田 2084-2 TEL. 0256-92-6119 FAX. 0256-93-4422
名古屋営業所	〒460-0002 愛知県名古屋市中区丸の内3-14-32 丸の内三丁目ビル3階 TEL. 052-231-7551 FAX. 052-231-4221
福岡営業所	〒812-0025 福岡県福岡市博多区店屋町6-25 オクターブ店屋町ビル7階 TEL. 092-281-2600 FAX. 092-281-2601
双鸟电器(深圳)有限公司	深圳市宝安区新安街道办宝民路東側广场大厦一棟1106 ROOM 1106, 11F, 1ST BUILDING, GUANGCHANG DASHA, BAOMING ROAD EAST, XINAN SUB-DISTRICT, BAOANDISTRICT, SHENZHEN TEL. 86-(755)2963-6045

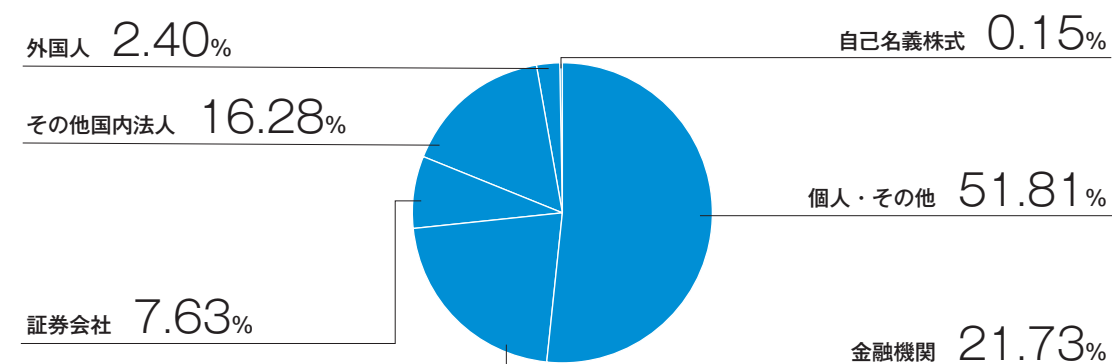
株式の状況 (2020年8月31日現在)

株式情報

株式数	
発行可能株式総数	34,000,000株
発行済株式の総数	9,030,000株 (自己株式13,592株含む)

株主数
5,337名

所有者別持株比率(株式数比率)



大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
株式会社双栄	1,190	13.20
ツインバード従業員持株会	416	4.62
株式会社第四銀行	403	4.48
株式会社日本政策投資銀行	276	3.06
野水 重勝	270	3.00
野水 重明	269	2.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	254	2.82
野水 敏勝	224	2.49
上田八木短資株式会社	217	2.42
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	180	2.00

(注) 持株比率は自己株式(13,592株)を控除して計算しております。
(表示単位未満の端数を持株数は切捨て、持株比率は四捨五入しております。)