



INTEGRATED REPORT 2021

統合報告書

2021

ツインバード工業株式会社

〒959-0292

新潟県燕市吉田西太田2084-2

TEL : 0256-92-6111(代表)

©2021 TWINBIRD CORPORATION



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C002286

Who We Are

創業：	1951年	従業員数 ^{*2} (平時臨時雇用者含む)：	319名
東証2部(株式コード)：	6897	女性比率 ^{*2} ：	32%
売上高 ^{*1} (連結)：	12,505百万円	採用者に占める女性比率 ^{*1} ：	50%
営業利益 ^{*1} (連結)：	608百万円	有給休暇取得率 ^{*1} ：	69%
自己資本比率 ^{*2} ：	62.2%	社員一人当たり平均残業時間 ^{*1} ：	17.1時間/月
DOE ^{*2} ：	1.6%	特許保有数 ^{*2} ：	93件

^{*1} 2021年2月期実績 ^{*2} 2021年2月末日現在

編集方針

「統合報告2021」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みなどを分かりやすくお伝えすることにより当社グループを一層深くご理解いただくことを目指しています。

開示範囲

ツインバード工業株式会社および関係会社

開示期間

2021年2月期(2020年3月～2021年2月)を対象としています。ただし、一部、当該期間の以前もしくは以降の活動や情報も含まれています。

参考ガイダンス

・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
・Value Reporting Foundation(価値報告財団)「国際統合報告フレームワーク」

将来の見通しに関する免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する意見や予測等は、資料作成時点で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おり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なしに変更される可能性があります。万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社および情報提供者は一切責任を負いませんのでご承知おきください。

お客様に寄り添い、徹底的に理解することで
ブランドプロミスである「心にささるものだけを。」を
具現化する製品・サービスの提供

Brand Promise

1951年メッキ加工業として創業し、1984年から本格的に家電事業を始めました。

小さい会社だからこそ、豊かな自然の中で製品をつくり続けてきたからこそ、確かに信じられることがあります。

それは、人々を心から感動させ、本当に暮らしを豊かにできるのは、必要以上の機能を付加したり、毎年のようにモデル変更したりする家電ではなく、安心できる品質と、ずっと使ってもらえる機能と、タイムレスなデザインをもった本質的に価値ある家電だということ。

私たちはこの思いを胸に、燕三条の様々な職人たちや各分野の名高い匠とチームを組み、スペシャルティコーヒー界のレジェンド田口護氏と開発した「全自動コーヒーメーカー」をはじめとする数々の成果を世に送り出してきました。また、FPSC量産化の技術開発によって、「ワクチン運搬庫」や「国際宇宙ステーションの冷凍冷蔵庫」など、インパクトある社会貢献も実現してきました。

今年70周年を機に、私たちは自らの信念をより明確に打ち出すため、2つのブランドラインを立ち上げます。

匠の技をおうちで好きなだけ味わえる、「Takumi Premium」。

本当に必要なものだけがくれる感動と快適を長く提供する、「Kando Simple」。

近い将来、この2つの考え方ですべての商品開発を行なっていきます。

未来へ向けてあらためて、私たちは約束します。

心にささるものだけを。



ツインバードの歩み

70th Anniversary

目次

- 1 ブランドプロミス
- 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 トップメッセージ
- 14 中期経営計画
(2020-2022)の今後の展開
- 17 新型コロナウイルス感染症への対応
- 18 サプライチェーンの最適化に向けて
- 20 CFOメッセージ
- 22 財務・非財務ハイライト
- 24 ツインバードのESG
- 38 ツインバードのものづくり
- 48 マネジメント体制
- 50 10年間の主要財務データ
- 52 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 新潟県三条市西本成寺に「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 本社を新潟県西蒲原郡吉田町(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 東京支社開設
大阪支社(現・大阪支店)開設、開発輸入開始
- 1987 株式会社 栄を吸収合併
- 1988 新潟経済振興賞受賞
九州(現・福岡)・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・東京支社)
- 1996 新潟証券取引所上場、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
シューズパル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(深圳事務所に移行)
- 2000 東京証券取引所第二部上場
- 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ネル別体制へ

- 2007 深圳事務所開設(現・双鳥電器(深圳)有限公司に移行)
- 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「双鳥電器(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)
- 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 全自動コーヒーマーカー発売
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
- 2021 創業70周年
コーポレートマークを一新
ホームページリニューアル



H2Bロケット4号「こうのとり」打ち上げ
(2013年)



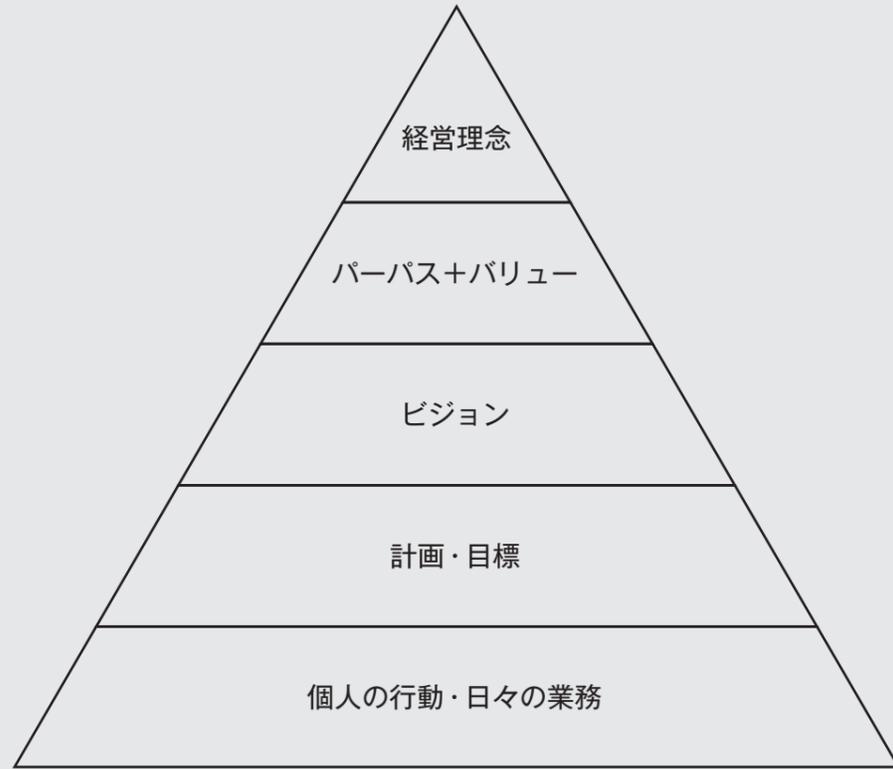
CM-D457B 全自動コーヒーマーカー
(2018年)



SC-DF25WL ディープフリーザー
(2021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
創造開発し続けます。

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、
一対の鳥となって相互繁栄をめざします。

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ます。

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ます。

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

コラム： チェンジリーダー 活動の紹介



チェンジリーダー活動は2020年度よりスタートし、変革の推進役として各組織を仲介し、パーパス・バリュー・ビジョン(以下「PVV」)、タグラインなど当社ブランド定義を各組織へ浸透させる取り組みを行っています。

具体的な取り組み内容として、社員一人ひとりが自分事としてPVVを意識し活動している状態を目指し、PVVワークショップや強化週間などの施策を実施しています。ワークショップでは全社的にPVV浸透を推し進めるべく、まずは管理職を対象とし、PVVを達成するためのアクションを確認したり、各部門の取り組みを共有したりすることで理解を深めました。強化週間では全社員を対象とし、PVVが実践されているベストプラクティスの紹介や、PVVのポイントの一つである燕三条地域の理解を促進するクイズなど、まずはPVVに親しみ・興味を持ってもらうことから取り組みをスタートしました。定期的に社員へのヒアリングを実施しており、組織の実態を捉えることで、PVV浸透のみならずさまざまなブランディング活動を全社活動として推進していきます。

新しいロゴについて



これまでのロゴは当社が強みとする共創の精神を表す一対の鳥を表現していました。新しいロゴはこの共創の精神によるものづくりは当社の特徴・強みとして、一対の鳥という基本的なコンセプトを引き続き表現しています。

そして、鳥は燕市の象徴であり、渡り鳥として太陽を目印にして目的地に迷わず向かっていく習性を持つツバメへと再定義し、ツバメがより躍動感を持って羽を広げて飛んでいる姿をモチーフにしています。

また、ロゴのカラーはスカイブルーからツバメの色であり不変を意味する黒に変更するとともに、文字間隔にゆとりを持たせて見やすくしています。

ツインバードの価値創造

お客様の声に真摯に耳を傾け、職人氣質のものづくりで、お客様

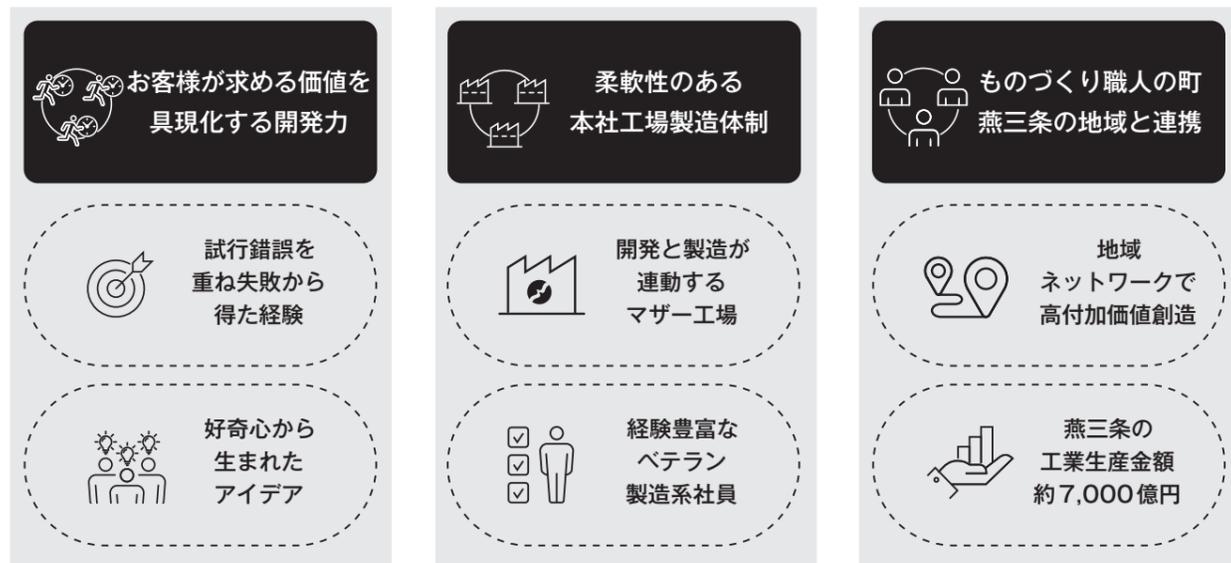
様にご満足いただける商品・サービスをお届けし続ける会社

ツインバードを取り巻く環境とリスク・機会

主要環境原因	リスクと機会
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自国第一主義の台頭 ▶ 地政学リスクの高まり ▶ 新型コロナウイルスの影響拡大・長期化懸念 	<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・金融市場の混乱による消費市場への影響 ▶ 個人消費中心にリーマンショックを超えるマイナス影響 ▶ 巣ごもり需要 ▶ ワクチン輸送(コールドチェーン構築)
<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 ▶ 働き方改革の進展 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 単独/少人数世帯対象のビジネス機会の増加 ▶ ユーザーニーズの多様化への対応や、CRM、ブランドによる差別化などにビジネス機会 ▶ 労働生産性の改善機会、雇用機会の多様化
<ul style="list-style-type: none"> ▶ AI、IoTなどICT技術の進化 ▶ 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"> ▶ 新たなビジネス機会と脅威 ▶ 全産業にインパクト大、生産性向上の進展機会

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



ものづくりを支える企画・開発スタッフは約80名。全社員の約27%という比率は、日本の家電メーカーでも突出しています。コンパクトで柔軟な組織に加え、培ってきた経験と共創の精神で、お客様の求める本質的な価値を具現化できます。

本社敷地内に製造ラインがあることで、開発と連動したスピード感あるものづくりができます。社内で企画から試作、製造まで一気通貫で行う強みを活かし、お客様の声に耳を傾け、職人氣質のものづくりで製品化に取り組みます。

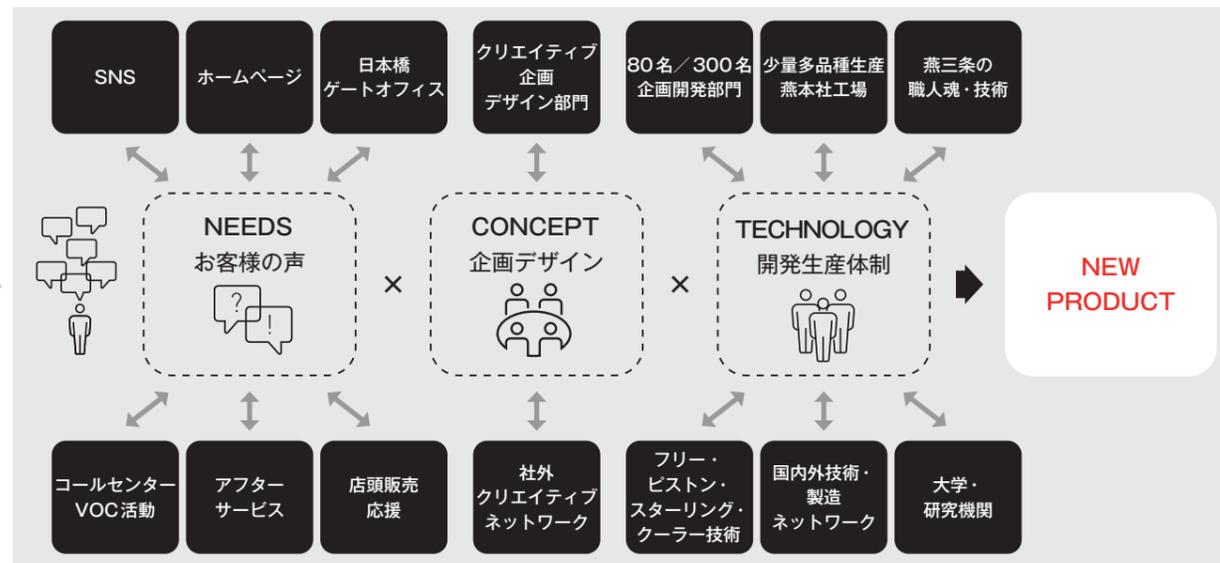
ツインバードの本社がある燕三条は、ものづくりで世界的に知られ、世界に誇る先端技術が集積しています。長年にわたり培ってきた職人や技術のネットワークは強固で、「つくれないものは、ない」といっても過言ではありません。

ビジョンの実現

お客様満足 No. 1



ツインバードの価値創造プロセス



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と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いただきます。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。

トップメッセージ

50年、100年先の未来を見据え、 存続発展できる経営品質のもと、 お客様に感動と快適の体験価値を ご提供し、ツインバードブランドの 価値向上を図ります。

代表取締役社長

野水 重明



はじめに

新型コロナウイルス感染症による影響を受けられている皆様にご心よりお見舞い申し上げますとともに、医療機関の皆様をはじめとする、感染拡大の防止のためにご尽力されている多くの皆様に深く感謝申し上げます。

私たちツインバード工業は2021年に創業70周年の節目を迎えました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援・ご協力の賜物と厚く御礼申し上げます。

2020年を振り返りますと予想もしなかった世界的なパンデミックの影響により、当社にも大きな変化が生じました。劇的な外部環境の変化の中で、「ピンチはチャンス」の合言葉のもと全社一丸となって立ち向かい、結果として2020年度の業績は前年比増収増益となり、当社の歴史にも深く刻まれる1年となりました。



創業70周年を迎えた想いと、100周年に向けて

ツインバード工業は、2021年に創業70周年を迎えました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援・ご協力の賜物と厚く御礼申し上げます。

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。そんな想いがツインバードの「原点」であります。

ここで、ツインバードの歴史を遡ってみたいと思います。
1951～1971年 創業期：当社は1951年（昭和26年）に下請け企業として、メッキ加工業「野水電化被膜工業所」を創業し、地域でNo.1の技術力を誇る企業としてご評価をいただきました。その後、不安定な下請け企業から脱するため、自社製品を作るメーカーへと変革します。

1972～1981年 変革期：自社製品を中心とした金属ハウスウェアからギフト商品へ製品がシフトしていきます。また、国内で大ヒットした金属トレーは輸出にも力を入れ、売上高を押し上げました。1979年には、メッキ加工業のイメージを払拭するため、社名を「ツインバード工業」に改め、本社を燕市に移転しております。

1982～1996年 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。1987年には売上高が100億円を突破しました。この頃、ギフト市場だけを柱にした戦略に危機感を抱き、家電市場への参入を決定。1996年には新潟証券取引所に上場を果たしました。（2000年に東証二部上場）

1997～2010年 技術構築期：この頃から、小型家電製品メーカーとして技術や販売網を構築していきます。商品ラインナップも充実しますが、当時の強みはお求めやすい価格設定でした。しかし、2000年代に入ると、為替相場の変動などによって業績が圧迫され、5期連続赤字を経験しました。一方、2002年にはFPSC（フリー・ピストン・スターリング・クーラー）事業への研究をスタートしています。

2011年～ 第二変革期：2011年に先代の社長から事業承継を行い、代表取締役役に就任いたしました。

まずは会社や社員への理解をさらに深めるため、匿名の社員アンケートを実施しました。2年をかけて課題や要望

事項を一つ一つ解決し、少しずつ社員との信頼関係を構築しました。並行して、ブランドを確立することでお客様に喜んでいただくこと、また、国内の人口が減少する中での海外展開の推進。そして、先代社長の頃から長年投資を続けてきたFPSC事業において、世の中のお役に立つことが必須であると考えておりました。

早速社員の働く環境を整えるため、本社エントランス、ショールーム、ワークスペースを改装。2015年には、国内最大の消費地であり、海外へのゲートウェイでもある東京に、総額16億円を投資し自社ビルを構えました。ここには体験型ショールームを作り、また立地を活用した国内外のお取引先との商談活性化、社員の労働環境整備、リクルーティング強化の意味合いもありました。

加えて、業績向上の起点はお客様のお声であり、お客様のお声の中から私たちツインバードが解決すべき社会課題を見出し、ものづくりを行っていきたくて考えておりました。2015年からは新潟本社・東京支社において、お客様と社員が直接接点を持つため、また情報発信も兼ねたファンイベントを実施しており、後に東京支社1階にGate CAFEもオープンしました。

当社はこれまで、外部環境の変化に応じて、柔軟に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想いです。創業70周年とともに社長就任10年の節目を迎え、この恵まれた経営資源を活かしながら、次の50年、また100年企業としての未来を見据え、存続発展できる企業を目指すべく改めて身を引き締めております。

中期経営計画2020-2022への決意

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

戦後の家電業界は国の基幹産業として位置づけられ、品質の良い製品を大量に生産し、より安くご提供することで世の中に貢献してきました。しかしながら、21世紀に入り、モノ余りでコト不足、物の豊かさから心の豊かさへ、国内の人口減少と相まって家電業界の競争は激化してきました。

このように激しく変化する外部環境の中で、事業承継後も様々な改革を進めてまいりましたが、当社の収益性や成長性には課題を残しておりました。そこで、改めて私たち経営自身から変わっていかうと決意いたしました。

まずは、経営メンバーの若返りと体制強化を図るため、

経営理念

感動と快適さを提供する商品の開発
相互信頼を通じた豊かな関係づくり
快活な職場づくりへの参画と社会の発展への寄与
自己の成長と豊かな生活の実現

2019年夏に財務、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人材を迎えました。各人が力を最大限発揮しチームとして相乗効果が生まれるよう、目指す会社像について言語共有化を図るための役員合宿を行いました。中期経営計画策定に先立ち、新経営メンバーと共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、社員にも全社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、事業ビジョンについての本音や意見を募りました。その結果も踏まえ、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。お客様のお声に真摯に耳を傾け、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しました。そこで中期経営計画で目指すべき事業ビ

Purpose(パーパス)

存在意義

- 感動と快適さの提供による人々のライフバリュー向上
※ライフバリューとは豊かな暮らしのこと
※感動=期待をはるかに超える価値提供
- 燕三条地域特性を生かした付加価値創造と地域経済成長の牽引
- グローバル視点で活動し、国内外の社会課題の解決

Value(バリュー)

価値基準

- お客様(=エンドユーザー)に寄り添う、お客様第一主義
- 燕三条の職人気質でこだわり、最後までやり抜く
※燕三条の職人気質=技術と経験と諦めない精神
- スピード感を持ってチャレンジする「まずやってみる」
- 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

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

ジョン「お客様満足No.1」を掲げ、その実現に向け努力することをコミットいたしました。このように、半年以上にわたり侃々諤々の議論を重ね、急激に変化する外部環境の中でも持続可能な経営を実現できるような中期経営計画を作り上げました。

現在、ツインバードの存在価値やビジョンを実現するための行動規範、価値基準を明文化し、役員社員がワンチームとなって着実に計画を実行しております。

中期経営計画 2020-2022 の状況

家電製品事業

中期経営計画の概要

中期経営計画 2020-2022は、①TWINBIRDブランド価値向上、②経営品質の向上、③成長事業の進展を柱としております。一言で表現すると、ユーザーに熱狂して指名買いついていただけるような商品に集中し、ユーザーとのエンゲージメントを通じてブランド価値を構築し、その結果として収益性の改善を図っていくというものです。

財務的な視点では、「事業構造を筋肉質に転換し、強化した財務体質を活用して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する。」ことを基本戦略としております。

なお、この中期経営計画を発表したタイミングでは、新型コロナウイルス感染拡大を織り込んでおらず、加えて、ここまで世界規模で長期間深刻な影響を与えることになるとは想像もしていませんでした。

中期経営計画を折り返しての活動状況

新経営メンバーと練り込んだ新たな中期経営計画の船出となった2020年、突如私たちの前に立ち上がったのは、4月に発令された、全国を対象とした緊急事態宣言でした。家電量販市場では、量販店の一部店舗が一時期において閉店したことにより、来客人数の減少や流通在庫の調整などの影響を受けました。また、医療最前線である病院やホテル業界を中心としたソリューションチャンネルにも、その影響は大きなものとなりました。第2四半期決算は赤字を計上し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様にご心配をおかけすることとなりました。

一方、巣ごもり需要が拡大し、政府からの特別給付金の効果も相まって、全自動コーヒーメーカーなどの調理家電が好調に推移したことで、収益性の高い商品への販売重点化や原価低減活動が進み、売上総利益率は大幅に改善しました。加えて、後述するスターリング冷凍機を搭載したワクチン運搬庫の大型受注により、中期経営計画の初年度の目標を大幅に上回る業績で、V字回復を達成いたしました。

商品ポートフォリオの最適化

取扱商品点数が多く非効率であったため、商品ポートフォリオを提供価値の高い商品に絞り込み、高利益率商品の1商品当たりの販売量の最大化を進めました。2020年度の実績としては、戦略的に低収益商品のSKU(商品点数)を削減し(2018年の約500SKUから、2020年は約350SKUに削減)、収益性の高い商品へ販売を重点化したことなどにより、収益性が大幅に改善いたしました。

引き続き、2021年度も「収益性の改善」と「経営品質の向上」に注力し、SKUの見直しによる波及効果、すなわち、原価低減・品質安定化・開発効率改善・管理コスト削減などの収益性改善効果を推進しております。

お客様起点のこだわりの商品開発

中期経営計画では、私たちツインバードの大切なターゲットユーザーを、「ライフスタイルにこだわりをもつ少数世帯」と明確化しました。商品企画開発体制を、従来の機能別組織から改め、マーケティングから企画開発、販売までを一気通貫する商品事業別の体制へ変更しました。特化した機能とデザインを高レベルで融合させ、ツインバードの経営理念である「感動と快適」の体験価値や情緒価値をターゲットユーザーへご提供することにより、新たな市場を創造してまいります。

特に、全自動コーヒーメーカーは、コロナ禍における巣ごもり需要で大ヒット商品となっており、全国TV番組をはじめとした各種メディアにも取り上げられ大好評をいただいております。さらに、創業70周年記念モデルとして発売する「スチームオープンレンジ(DR-F871W)」を皮切りに、今後は戦略的新商品の開発に集中的に投資してまいります。

ロイヤルカスタマーの創造

「お客様起点のこだわりの商品開発」により「感動と快適」の体験価値をご提供するとともに、継続的なお客様とのエンゲージメントを通じてツインバードのファンを増やすことで、ライフタイムバリューの最大化を図っております。

2021年3月には、日本を代表する大手広告会社である株式会社博報堂と契約を締結し、ツインバードのブランディ



ングを加速するための戦略的投資を開始いたしました。戦略的なメディア露出、ユーザーとのタッチポイントのトーン&マナーの統一、さらには、自社メディアを通じたユーザーとのコミュニケーションを強化しブランド価値を高めながら、D2C(EC・直販)事業拡大のための体制を整備し、結果として売上・利益の拡大を目指します。

2021年11月には、ブランドプロミスを「心にささるものだけを。」と定義し、製品ラインを2ラインで表現することをリリースいたしました。1つは、匠の技をご自宅で好きなだけお使いいただける「Takumi Premium」、もう1つはシンプルで本質的に豊かな暮らしをご提供する「Kando Simple」です。

私たちツインバードは、創業70周年を機にリブランディングを行います。ロゴマークや公式ホームページの刷新、新商品「スチームオープンレンジ(DR-F871W)」には、料理家の和田明日香さんをアンバサダーに起用し様々なコンテンツとともにユーザーの皆様へお届けしてまいります。

2011年、社長就任と同時にブランディング元年として位置づけ、私たちツインバードのブランディング活動を進めてまいりました。また、2021年5月には、インナーブランディング活動として「NEXT TWINBIRD Project」をスタートしました。300名の全社員が参画して、社員一人ひとりが自社ブランドへの愛着を持ち、主体的に企業文化を変えて行く活動を強化しております。結果として、ユーザーから、世の中から、製品やサービスを通じて共感してファンになっていただき、オリジナリティ溢れるブランドを表現できると考えております。

FPSC事業

コロナ禍の影響と新たな体制・施策の手応え

2020年4月には、100年に1回の疫病と言われる新型コロナウイルス感染拡大により、政府から第一回の緊急事態宣言が発令されました。

当初は新型コロナウイルスがどのようなものかわからなかったため、とにかく一人も社員から感染者を出さないよう



新生・ツインバード第1弾製品。料理家・和田明日香さんをアンバサダーに起用した「スチームオープンレンジ(DR-F871W)」

にしようとして経営メンバーで決めました。マスク着用、手指消毒、検温などの新しい生活様式の実践はもちろんのこと、ゴールデンウィークの休暇は16連休として社内の感染防止を徹底しました。また、感染が著しい東京を含む首都圏においてはテレワークを導入し、社員の安心安全を最優先としました。

【毎日が緊張の連続】 ワクチン運搬庫大型受注

2020年の夏頃、厚生労働省から接種会場等への輸送・保管用としてディープフリーザーの打診がありました。COVID-19用ワクチンのうち、遺伝子型(mRNA)ワクチンは有効性を保つために冷凍した状態で輸送や保管することが必要とされています。当社のディープフリーザー(SC-DF25WL)はエンジンにスターリング冷凍機を採用しており、精密な温度制御のもと厳密な温度管理ができる上、軽量コンパクトで可搬性にも優れていたことからお声がかかりました。

しかしながら、台数は1万台。納期を確保するためには、設備投資や人員確保も含め10倍の生産能力が必要となり、最低4億円の投資、また、一部開発投資も必要でした。加えて、新型コロナワクチン運搬という重責に悩みました。

決断のきっかけは厚生労働省ご担当者の「1億2千万人の国民の命を守るんだ」という強い想いでした。様々なリスクについて社内で議論を尽くした結果、受注することに決定しました。何よりも、私たちツインバードの技術が国難のお役に立てること、私たちにしかできないことが、役員や社員を前向きにさせました。

新潟県燕三条地域にはどこにも負けない伝統の技術や、世の中の劇的な変化を不死鳥のように幾度となく乗り越えてきた歴史があります。先代社長の頃から投資を続け、とてつもない努力の積み重ねにより実現した燕三条地域の技術で社会貢献したい。まさに地域がワンチームとなり成し遂げた歴史的偉業となりました。

20年以上夢を持って投資を続けた技術開発

ワクチン運搬庫に搭載しているスターリング冷凍機は、ツインバードが世界に先駆けて商用量産化に成功した独自の冷却技術です。開発のきっかけは、20年以上前に技術指導をさせていただいていた、「家電業界のレジェンド」で伝説の科学者と呼ばれる故佐々木正氏より、「独自技術のない会社に未来はない」とFPSC技術をご紹介いただき、先代の社長が投資を英断したことでした。

FPSCの理論は200年前からあるものの、製品化や事業化が極めて難しく、非常に精密な加工技術が求められます。燕三条の地の利が活きる技術で、2000年代5期連続赤字を

計上した時も「独自技術」にこだわり投資を続け、技術を温めてまいりました。

2011年にはJAXA(宇宙航空研究開発機構)から国際宇宙ステーションで使う「宇宙実験用冷凍冷蔵庫」の開発依頼があり、紆余曲折ありながらも2年がかりで完成させ、国際宇宙ステーションの日本実験棟「きぼう」に設置されました。現在でも、宇宙で2台の製品が稼働しており、燕三条地域の金属加工の技術を集結したスターリング冷凍機の技術力が宇宙開発でも通用することが証明されたのです。



今後の展開 ツインバードは次のステージへ

家電製品事業 戦略的投資による収益性強化の実現

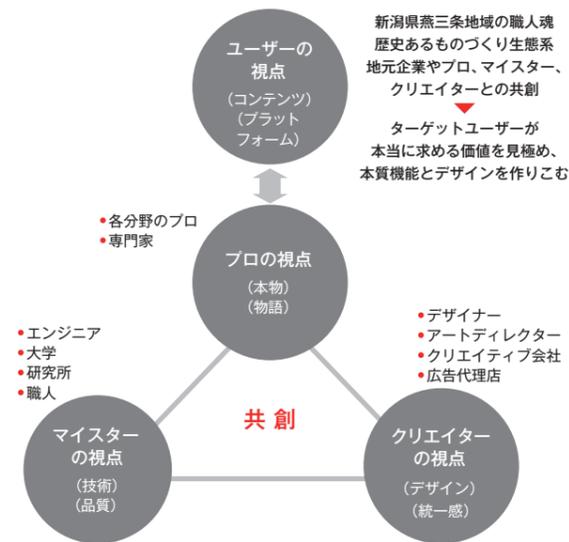
3カ年の中期経営計画2020-2022の折り返しを迎え、ツインバードは全社ワンチームとなって次のステージへ進みます。特に、TWINBIRDブランド価値向上の実現に向けては、戦略的新商品の開発や、株式会社博報堂との取り組みによるブランディング、さらにDX(デジタル・トランスフォーメーション)に戦略的投資を実行することにより中期経営計画をさらに加速させ、収益性の改善をブレずに実行してまいります。

2020年4月の中期経営計画発表後、SKUの見直しを中心に、言わば“引き算”の施策を実行することにより収益性の改善を図ってまいりました。

これに対し、今後は、ツインバードの経営理念のとおり「感動と快適」の体験価値をご提供する戦略的新商品、いわゆるヒーロー商品の開発投入など、“足し算”の施策を力強く推進いたします。ツインバードの商品開発は、ユーザーが求める価値を見極め、絞り込んだ本質機能とデザインを高いレベルで、まさに「芸術と技術」を融合させます。一般的に、商品開発のプロセスでは、「魔の川」や「死の谷」と言われる乗り越えなければならない課題に直面することがあります。私たちは、課題を社内リソースで解決できない場合は、謙虚に社外パートナーのお力をお借りして、課題解決をする。さらにはイノベーションを起こすという「共創の精神」を創業以来大切にしています。これまでも多くの製品で“共創”を体現してまいりましたが、例えば全自動コーヒー

メーカーやブランパンメーカー、防水ヘッドケア機、クリーナーなど事業承継後の製品でもさらに進化し続けています。

今後ますます多様化する個のニーズに対し、“お客様起点のものづくり”はこれまで以上に重要になると考えます。本社のある新潟県燕三条地域には、世界的に知られるものづくりの地の利があります。この自然豊かでもものづくりの信頼性が高い燕三条地域から人々の豊かな生活をご提案するため、刷新したブランドプロミス「心にささるものだけを。」に加え、新たに定義した製品ライン「Takumi Premium」と「Kando Simple」に基づき、私たちツインバードにしか作れない商品・サービスをお届けし続けてまいります。また、これらの活動に注力することにより、さらに収益性が強化出来ると確信しております。



FPSC事業 事業化への活動加速

厚生労働省や武田薬品工業株式会社への納品実績を礎に、新たな事業展開を図ります。国内では2022年以降のワクチン接種を見据え、総合警備保障株式会社と契約シアフターサービス体制や保守ビジネスの構築を推進しております。海外につきましては、JICA(国際協力機構)やWHO(世界保健機関)などの国際機関を通じて、日本での成功実績を基に、ワクチン接種が遅れるアジアやアフリカなどの地域でのコールドチェーン構築に取り組み、パンデミックの収束に貢献したいと思っております。

さらに、私たちツインバードと20年来のお取引があり、重要な事業パートナーである米国Global Cooling, Inc.(オハイオ州)が、2021年NASDAQ上場の細胞治療分野用機器メーカーであるBioLife Solutions, Inc.と事業統合致しました。すでに、新経営メンバーとの戦略強化についても議

論を進めており、新たな事業機会を創出してまいります。

また、日本国内において、モデルナ社やファイザー社製などの遺伝子型(mRNA)ワクチンでの安全安心なコールドチェーン構築実績に加え、FPSC方式の技術優位性、例えば持ち運びが出来て、さらに、極低温まで精密な温度管理が可能であることを活用することにより、厳格な温度管理が求められるコールドチェーンへの事業展開を検討してまいります。一般的に医薬品は、ワクチンなどの予防薬と治療薬に大別されます。ワクチンに加えてコールドチェーンを必要とする医薬品のグローバル成長市場、具体的には、生物系の抗体医薬品、iPSなどの細胞治療薬、さらには最先端の遺伝子治療薬などの分野への事業拡大を企図してまいります。ワクチンと同様に、これらの治療薬は、低温での保管や保存が必要とされ、高価格であり、市場が成長することが予想されます。今後は、新たに医薬品分野へのFPSC事業拡大のための、医薬分野への人材確保や技術開発に向けて戦略的投資を実行してまいります。

私たちは、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、今後もこのワクチン運搬庫、あるいは私たちの冷凍技術がコールドチェーンのスタンダードとなるようなサステナブルなビジネスの展開を図ってまいります。

最後に

引き続き不透明な状況は続くと思定されますが、私たちツインバードは、ステークホルダーの皆様と長期視点で期待される会社になるため、経営理念に基づく企業ビジョン「お客様満足No.1」のもと、どんなに外部環境が変化しようとも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・社員全員がワンチームとして結束し、中期経営計画の実現に向け尽力してまいります。

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。



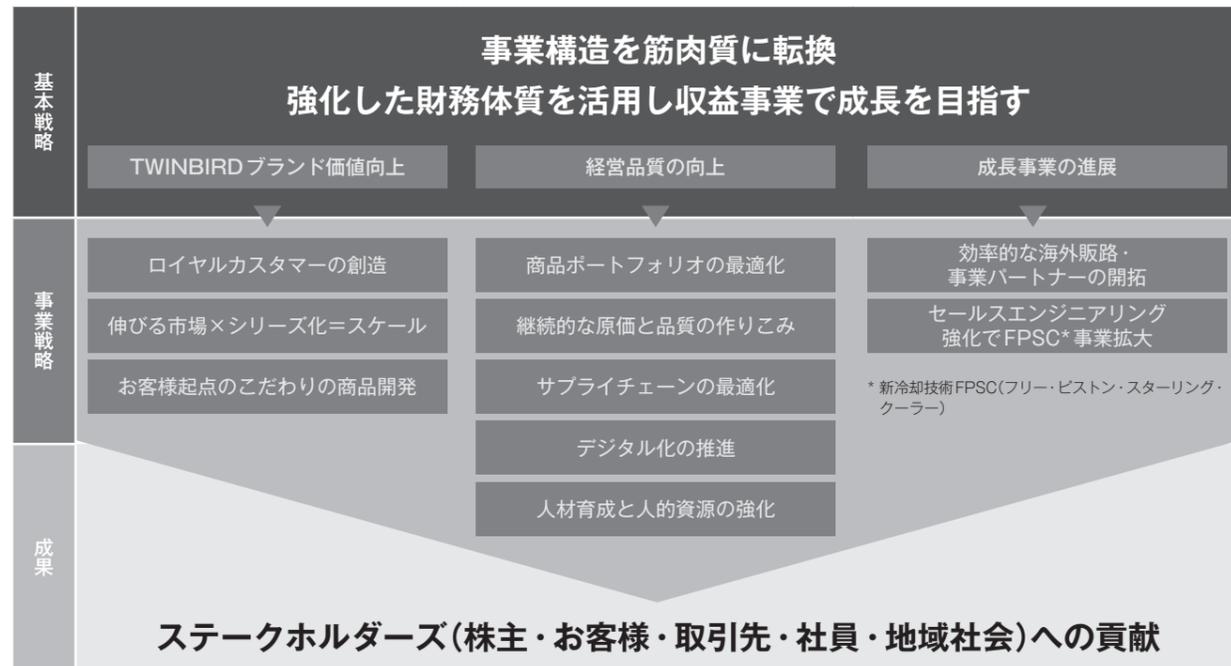
野水重明

2022年1月
代表取締役社長

中期経営計画(2020-2022)の今後の展開

中期経営計画(2020-2022)の基本戦略・事業戦略

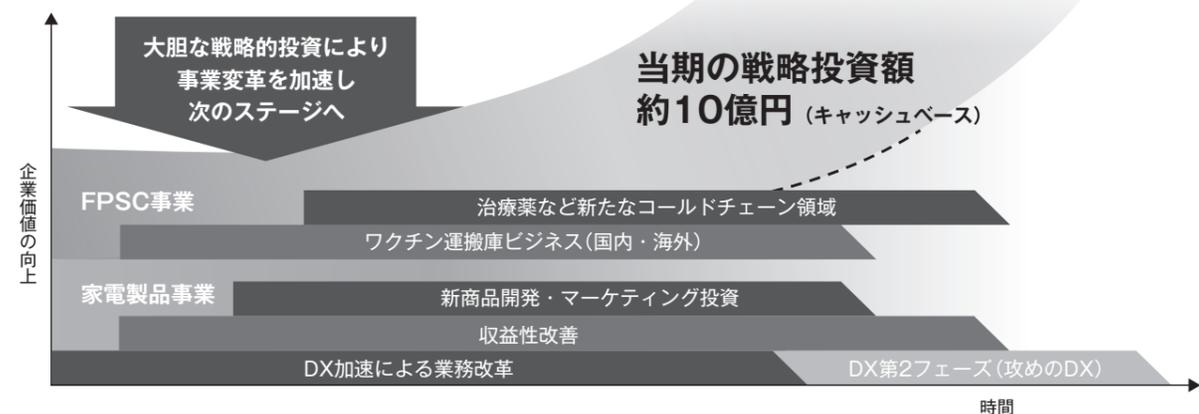
「事業構造を筋肉質に転換 強化した財務体質を活用し収益事業で成長を目指す」という基本方針のもと、「TWINBIRDブランド価値向上」「経営品質の向上」「成長事業の進展」という3つの基本戦略を掲げ、10項目の事業戦略を推進し、ステークホルダーズ(株主・お客様・取引先・社員・地域社会)への貢献を果たしていきます。



事業シナリオ：家電製品事業の収益化とFPSC事業の新展開

2020年にスタートした中期経営計画の着実な実行により、財務体質を大きく改善し、投資余力を確保することができた結果、家電製品事業の収益化、FPSC事業の新展開などに注力していきます。具体的には、家電製品事業では、収益性の高い商品への絞り込みを継続するとともに、今後は体験価値を訴求する戦略的新商品の開発、マーケティング投資を行います。FPSC事業では、国内でのワクチン運搬庫の成功実績をもとに、ワクチン接種が進んでいない海外地域・国での拡販を着実に進めます。さらにFPSCの技術を活かし、ワクチンに次ぐ医薬品分野、とりわけ生物由来の医薬品のコールドチェーン構築と事業拡大を企図しています。DXの加速としては、DXロードマップに基づく業務領域別投資およびITインフラ強化投資に取り組みます。以上により、2021年度は約10億円の戦略投資を実行していきます。

1. ブランド価値向上 2. FPSCのさらなる事業展開 3. DXの加速



1 ブランド価値向上

ブランド価値向上では、戦略投資を通じて3つの変革を起こし、次のステージに向かいます。「価値訴求の変革」では、製品そのものの性能や仕様、あるいは価格といった商品価値の訴求から、体験価値や商品ストーリーの訴求に転換します。「お客様とのコミュニケーションの変革」では、従来はご購入前に重きを置いていましたが、ご購入後の継続的なコミュニケーションにも注力し、一人でも多くの方にツインバードのファンになっていただき、継続的なご購入を促進していきます。「販売チャネルの変革」では、ホームページとECサイトの統合リニューアルなど、ツインバードの世界観を表現する売り場を増やし、リアルとデジタルを融合し、お客様の体験価値の最大化を図ります。

このうち、「体験価値訴求型へのシフト」としては、これまでは多様なユーザーに主にエントリークラスのさまざまな商品を提供してきましたが、これからは少人数世帯で、シンプルでこだわりのある生活者をターゲットとしていきます。そして、素晴らしい「感動と快適の体験価値」を提供する、ラインナップの拡充への商品開発投資を加速していきます。

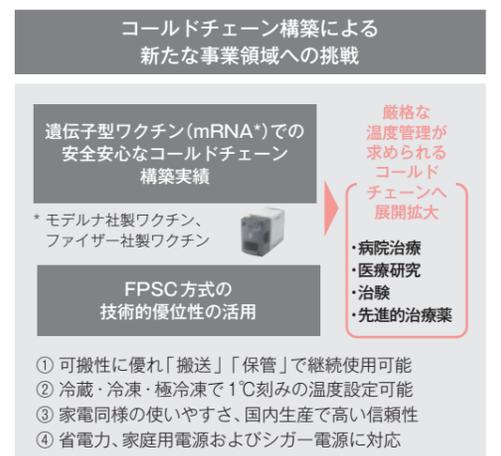
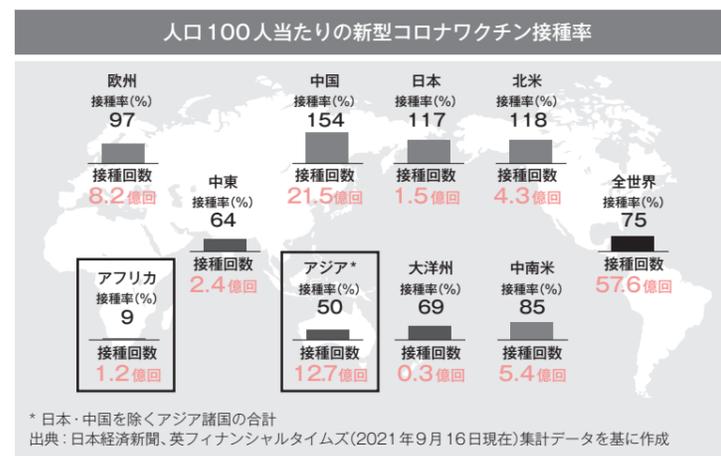


2 FPSCのさらなる事業展開

FPSC事業では、日本市場でのワクチン運搬庫ビジネスにおいて、2,500万人分*のワクチン接種に貢献し、成功実績を積み上げてきました。世界に目を向けると、100人当たりの新型コロナワクチン接種率は、日本、欧米、中国で進む一方、その他アジア諸国では5割、アフリカに至っては1割未満となっています。人口換算では、アジアで12億人、アフリカでも11億人が接種を待ち望んでいると推定されます。ツインバードでは、このように特にワクチン接種が遅れている地域でのコールドチェーン構築に取り組み、感染収束に貢献したいと考えています。

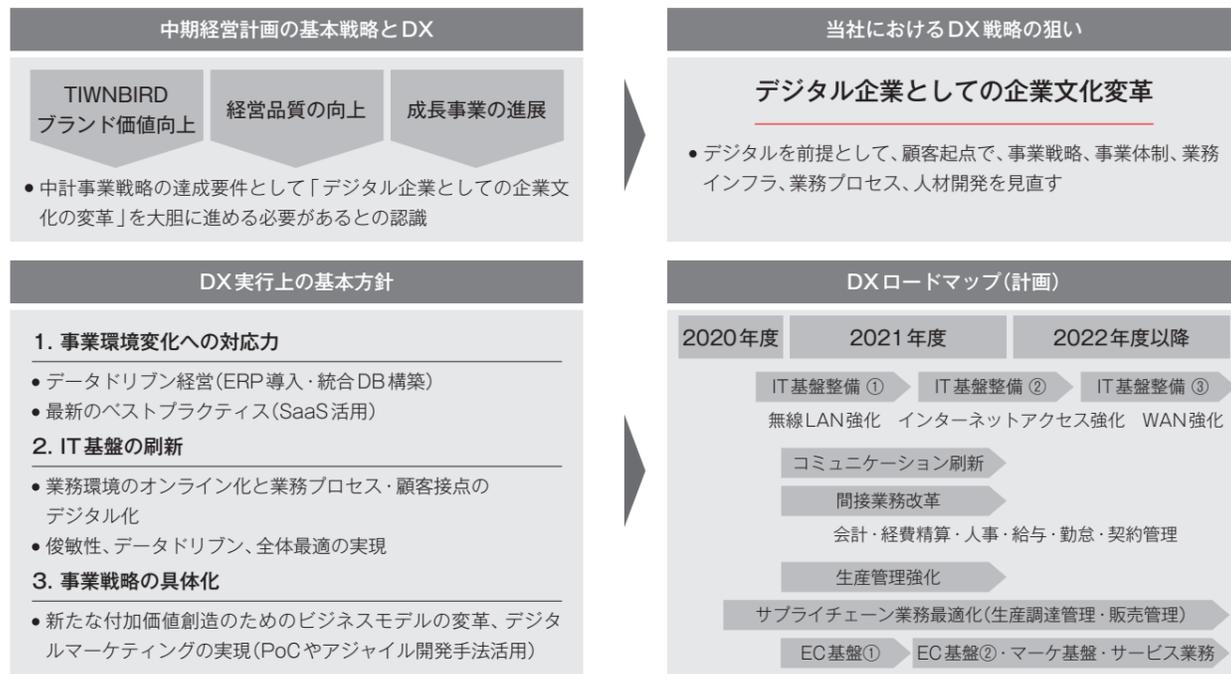
さらに、コールドチェーン構築による新たな事業領域への参入にも挑戦します。遺伝子型ワクチンにおけるコールドチェーン構築の実績と、持ち運びができ、極低温まで精密な温度管理ができるといったFPSC方式の技術的優位性を活かし、生物系の抗体医薬品、iPSなどの細胞治療薬、さらには最先端の遺伝子治療薬など、厳格な温度管理が要求される領域でのコールドチェーン構築への事業拡大を図っていきます。

* モデルナワクチンの総輸入量より推定



3 DXの加速

当社は、中期事業戦略を実行し、継続的に企業価値を高めていくには、「デジタル企業としての企業文化の変革」が必須と認識しています。そのために、2020年度からDXの実践を通じて、電子化・見える化を可能とする「デジタル基盤の構築」を基礎に、間接業務を中心にベストプラクティスに基づく「自動化・効率化の実現」を図り、さらに新たな付加価値創造のための「ビジネスモデルの変革」、「デジタルマーケティングの実現」に取り組んでいきます。



詳細は、「2022年2月期 第2四半期 中期経営計画の進捗と今後の事業展開」をご覧ください。

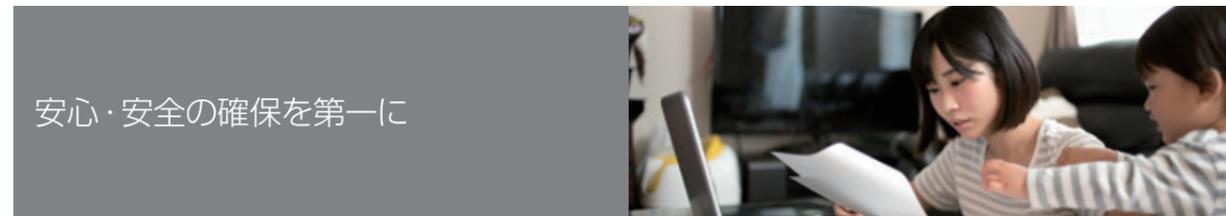
https://www.twinbird.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/11/ir_news_20211025.pdf

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 女性社員の採用を強化
従業員の働きやすい環境づくり	5, 8	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスの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

新型コロナウイルス感染症への対応



社内における感染防止の取り組み

当社は「感染リスクの高い行動や三密になる環境を避け、安全性と業務の生産性向上・コミュニケーションの活性化のバランスを取る」を基本方針に定め、以下のような対策を講じて感染予防の徹底を図っています。

マスク着用の徹底・検温・アルコール消毒の励行・ソーシャルディスタンスの確保・飛沫防止パネル設置・定期換気などの対策を実施しています。

また、政府や東京都をはじめとした地方自治体の要請を鑑み、リモートワークを推進し、東京支社、大阪支店、名古屋営業所、福岡営業所は概ね6割の出社を目安にシフト勤務を実施しています。さらに、出社時は時差出勤とし出退勤時の満員電車を避けるようにしています。

そして、ワクチン接種の加速化を図るため、本社にて近隣の企業と合同の職域接種の会場提供および運営を行いました。社員およびその家族・知人を対象とし、第1回目は2021年9月3日、4日に行い819名が、第2回目は10月1日、2日に行い818名がワクチン接種を受けました。



新型コロナウイルスワクチン職域接種

事業活動による社会貢献

当社のワクチン運搬庫「ディープフリーザー」が、軽量、コンパクトで持ち運びができ、しかも精緻な温度制御ができる点が評価され、新型コロナウイルスワクチンの輸送・保管用として厚生労働省と武田薬品工業株式会社から合わせて1万台以上を受注しました。

短納期対応のため、製造設備を増強するとともに、地元の協力会社のご支援をいただいで増産を行い、モデルナ社製ワクチンの先行接種に無事間に合わせる事ができました。そして、2021年4月16日に出荷式を行い、出荷式終了後に燕市との合同会見を開き、燕市が計画するファイザー社製ワクチンの冷凍移送及び保管のための「燕市版コールドチェーン」に「ディープフリーザー」が採用されることを発表しました。

当社は、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、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や医療サービスの拡充に参画し、当社スターリング冷凍技術が医療分野でスタンダードの一つとなるよう取り組んでまいります。



ディープフリーザー(SC-DF25WL)



2021年4月16日の出荷式

サプライチェーンの最適化に向けて

専務取締役
生産本部長
佐藤 勉



サプライチェーンの最適化と生産体制

当社は創業以来「ものづくり」メーカーとして現在に至っていますが、「ものづくり」に欠かせないのがサプライチェーンです。昨今のサプライチェーンはグローバル化が進み、より一層複雑化と効率化が進んでいる反面、供給体制の不安定さが増している状況です。(半導体・電子部品等)

そんな中、2020年夏に厚生労働省から新型コロナウイルスワクチンの輸送・保管用として、軽量で持ち運べる点、細かい温度制御ができる点などが評価され、当社の低温運搬庫「ディープフリーザー」をワクチン接種に使用したいと厚生労働省と武田薬品工業株式会社より1万台のお話をいただきました。そして「国難に立ち向かう」という決意で正式に注文をお引き受けしましたが、「一刻も早くワクチン接種を国民に」というご要望から4ヶ月先に1万台納品という短期納期の対応が求められました。通常の供給・生産体制では不可能かつ部品調達、生産設備の増強などの準備期間を見積もっても対応が困難な状況でした。加えて、ワクチンが使用できなくなるリスクから機能・品質面ではZEROディフェクトでなくてはなりません。

しかしながら「ディープフリーザー」は本社のある燕三条地域の企業を中心にサプライチェーンを構成していたのもので、ものづくりの技術が集積しているという地の利を活かすことができました。地元企業数十社に一社一社足を運んで協力を仰ぎ、設備不足や工数不足といった難しい課題を地元企業の皆様のものづくりの情熱と高い技術力にも助けられ、知恵を共に出し合いワンチームとなって解決することができました。

当社はリブランディングのもと、これから「Takumi Premium」と「Kando Simple」の2つの製品ラインで開発し新商品をご提供していきますが、カントリーリスク、為替変動等の外部環境の変化がある中で「ディープフリーザー」での経験を活かして地元の企業と「共創の精神」で特長ある製品の生産体制の構築を一層推進してまいります。

サプライチェーン(供給網)の最適化

当社は、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様まで、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。

市場の需給動向に対する柔軟な対応が求められる中、適正な供給、調達および生産、販売を通じ、商品(サービス)をお客様へお届けするまで一貫した需給調整機能の一層の強化を進めていきます。

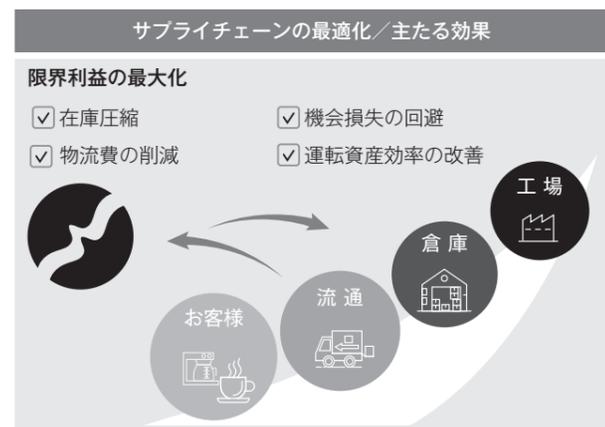
一般的によく言われるP・S・I

- ・「生産(Products)」
- ・「販売(Sales)」
- ・「在庫(Inventory)」

このP・S・Iのうち、当社ではこれまで物流部門に在庫管理機能を持たせ、出荷物流の最大効率化を図ってきましたが、パートナー工場からお客様までサプライチェーン全体の見える化を進め、社内外の情報を一元化することで全社最適

化を図るサプライチェーンマネジメントを進めていきます。

そして、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を図り、限界利益の最大化を目指します。



柔軟かつ持続可能なサプライチェーンの構築と顧客起点のシステム再構築

当社ではさまざまな社会環境の変化を背景にお客様が必要としている商品(サービス)をタイムリーに提供できるよう、「お客様満足No.1」のビジョンのもと、柔軟かつ持続可能なサプライチェーンの構築に努めています。

さらに、これまでの改革を継続的に推進しながら、全社的

なデジタルトランスフォーメーション(DX)の一環として、リードタイム短縮や在庫の適正化といったサプライチェーンに関わる業務全般について、顧客起点で見直して、生産および調達管理・販売管理などの各システムの再構築を行っていきます。



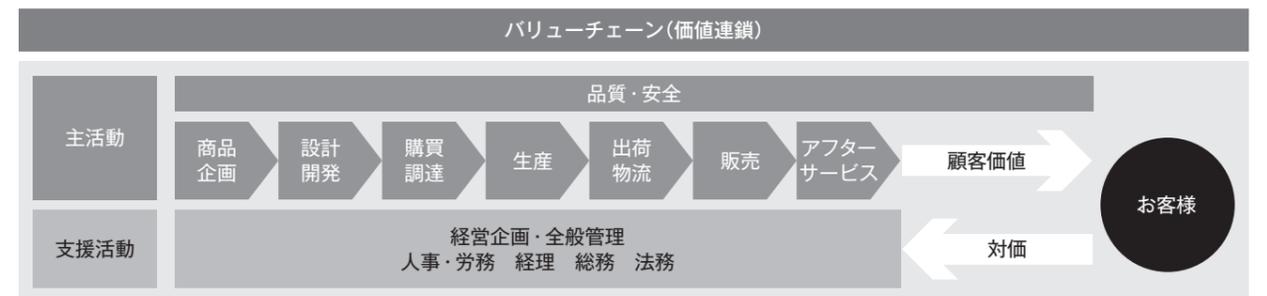
バリューチェーンとリスク管理

サプライチェーン(供給網)と切り離すことのできない「バリューチェーン(価値連鎖)」があります。バリュー(価値)も視野に入れたサプライチェーンの最適化により、他社との差別化や競争優位性を見出し、より高い利益が得られる企業を目指していきます。

サプライチェーンが直面しているリスクとしては、将来的に労働人口の減少に伴う生産・物流の現場における人手不足が挙げられます。また近年多発する自然災害は、企業活動における物理的損失や交通網の寸断など、大きな影響を

与えています。安定的かつ効率的に事業活動を継続するために、自社内だけでなく、サプライチェーン全体における生産性の向上や環境配慮などに貢献できるよう推進していきます。グローバルな生産ネットワークを持つ当社は、海外のサプライチェーンにおけるリスク管理も重要となります。

お客様により良い商品(サービス)を安定的に提供できるように分散在庫の強化など、在庫の確保を図るとともに法令遵守・環境保護・地域貢献などの活動をお取引先とともに推進していきます。



CFO メッセージ

持続可能な事業成長の実現と株主価値最大化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
渡邊 桂三

基本方針

当社は、持続的な株主価値創造に向けて、株主が要求するリターンの水準である「株主資本コスト」を上回る「株主資本利益率(ROE)」を安定的に達成することを基本方針としています。

2021年度においては、中期経営計画(2020-2022年度)における財務体質強化のための諸施策の効果に加え、FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)事業の急成長によって、ROEは5.6%まで上昇し、当社が仮定する株主資本コスト6%に近い水準まで急回復の見込みです。

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。

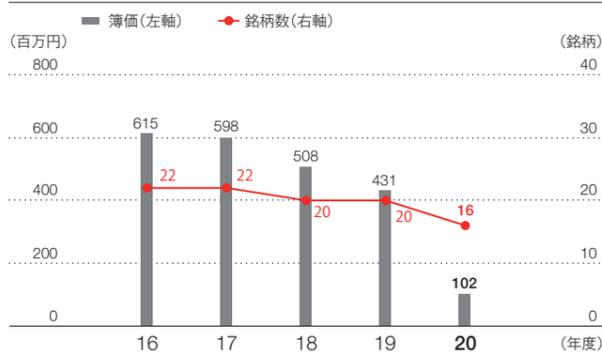
株主資本利益率(ROE)



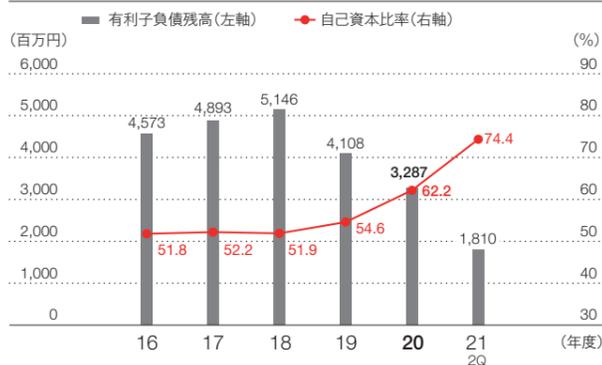
家電製品事業においては、低収益の商品を中心にSKUを大胆に削減することで、収益性の改善に加え、たな卸資産の水準を適正化し、運転資本の効率化を図っています。

また、当社取締役会による政策保有株式に関する便益・リスクの検証結果を受け、政策保有株式の保有残高を簿価ベースで約1億円の規模まで大幅に縮減しました。さらに不要資産の売却・流動化を含む資産合理化を推進しています。

政策保有株式推移



有利子負債残高・自己資本比率



一方、FPSC事業に関しては、従来の家電製品事業に次ぐ新たな事業の柱にすべく、その特長である高性能・高効率で、地球環境にやさしい新冷却方式を活かして事業展開していきます。そのために、2020年度「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)」によるエクイティ性の資金を約15億円調達いたしました。生産能力の増強のために、すでに約4億円の投資を実行し、今後は開発領域などに戦略的な投資を計画しています。

以上のとおり、収益性や資産効率の改善、エクイティ性資金調達の結果、有利子負債残高は、2021年度第2四半期末時点で約18億円と本中期経営計画開始前の2019年度末と比較して半減し、自己資本比率は74%を超えました。財務健全性を大幅に強化するとともに、今後の事業成長に向けての戦略的投資余力を確保しました。

資金調達の考え方

資金調達手段の選択にあたっては、成長性、新規性、事業リスクなどの個別事業の特性を考慮して、決定します。また同時に、バランスシート全体の財務の健全性を確保しつつ、最適な資本構成となるように財務レバレッジに調整する方針です。

上記のFPSC事業への投資資金調達のケースでは、高い潜在的成長性や新規性に伴う相対的に高い事業リスクを考慮し、エクイティ性の資金調達を選択いたしました。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

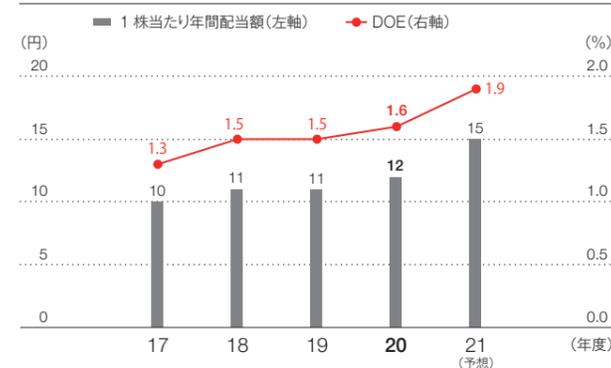
盤を確保し、今後の事業環境の変化にも柔軟に対応できるため、最適と判断しました。

安定的かつ持続可能な株主還元の実施

当社は、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を行うことを方針としています。

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。2021年度においては、1株当たり15円(創業70周年記念配当3円含む)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、経営環境、業績状況、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) 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・不要資産の売却/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 戦略的投資事業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

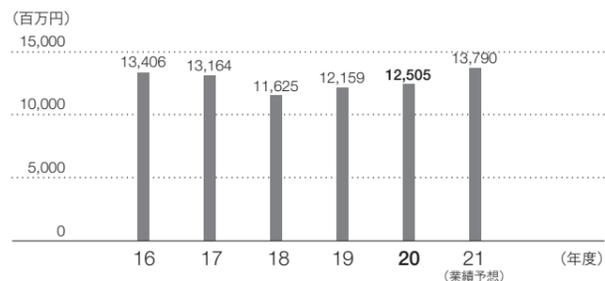
中期経営計画(2020-2022年度) 財務目標と進捗

(百万円)	2019年度	2020年度		2021年度		2022年度
	実績	実績	中計目標	業績予想**	中計目標	中計目標
売上高	12,159	12,505	12,200	13,790	12,600	13,400
営業利益	178	608	250	820	350	600
経常利益	66	484	130	670	230	450
当期純利益*	△133	164	60	470	150	300
ROE	△2.1%	2.3%	0.9%	5.6%	2.3%以上	4.6%以上
自己資本比率	54.6%	62.2%	59%程度	74.4%***	60%程度	62%程度

* 親会社株主帰属 ** 2021年7月8日公表 *** 2021年度第2四半期末実績

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、2021年度は大幅な増益を予想しています。

総資産・総資産回転率



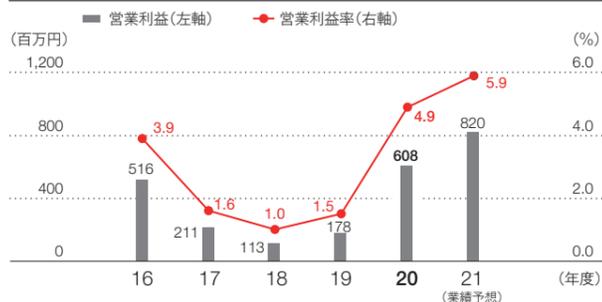
在庫削減や債権債務の水準を適正化するとともに、不要資産の売却・流動化を推進し、資産回転率を改善していきます。

有利子負債残高・自己資本比率



総資産の圧縮効果とエクイティ性資金の調達で、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



家電製品事業における収益性の低い商品の商品点数(SKU)削減効果とFPSC事業の拡大が主に収益性改善に貢献しています。

ROA・ROE



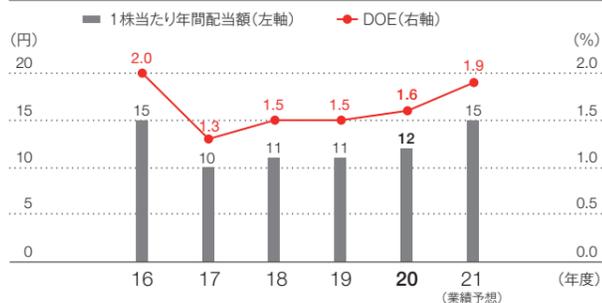
以前は収益性(ROA・ROE)は低下傾向で、2019年度は特別損失の影響でマイナスとなりましたが、中期経営計画(2020-2022年度)では収益性と資産効率を改善し、株主資本コスト(6%)を超えるROEを目指しています。

たな卸資産・平均回転期間



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。

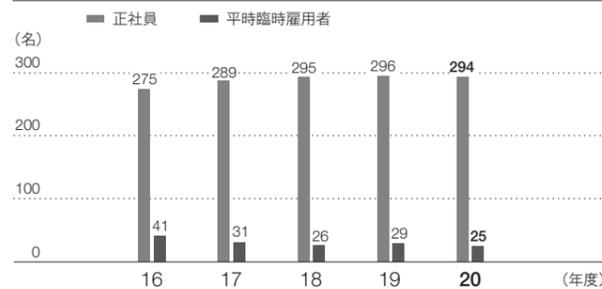
1株当たり年間配当額・DOE



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。2021年度の1株当たり年間配当15円には創業70周年記念配当3円を含みます。

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)



従業員の総数はあまり変えずに、生産性の改善に重点を置いています。

採用者数・女性比率



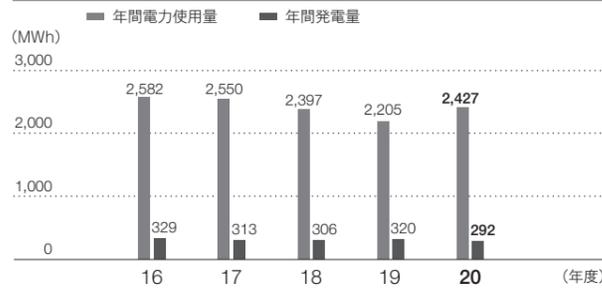
新卒社員を安定的に採用すると同時に、中途採用社員の採用によって戦略的なポジションを強化しています。ダイバーシティ推進策として女性社員の採用を強化しています。

平均勤続年数・新卒新入社員の3年後定着率



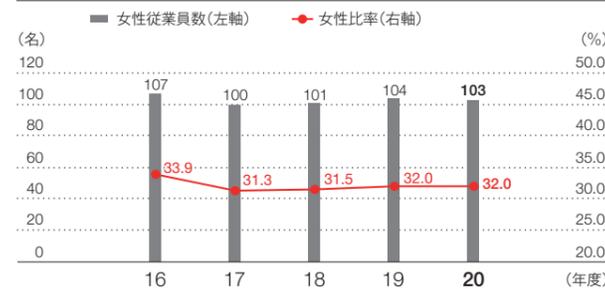
企業内大学「TWINBIRDアカデミー」のプログラムを一層拡充し、高い定着率を維持していきます。

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



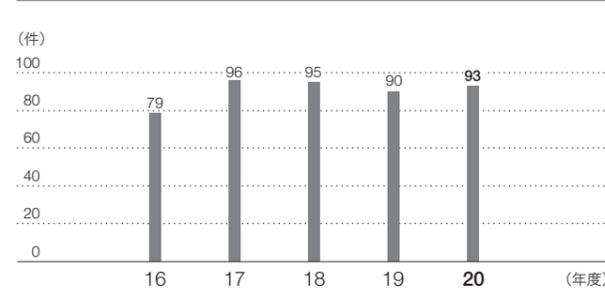
離職者数は産業平均と比較して、低位で安定しています。

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。

働きがいのある職場づくり

[人事戦略]

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。

中期経営計画(2020-2022)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ています。

人材ビジョン	人事ポリシー (目指す方向性・大切な基準)
<p>お客様満足No.1を実現する</p> <p>感動メーカー。(人)*</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>目指す道を、後押しする</p> <ul style="list-style-type: none"> 高みを目指す人を応援する 出る杭を見だし引き上げる プライドを持てる仕事をつくる

*「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。

多様な価値観を尊重し、人事制度運用・タレント開発・キャリア支援を実施

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。

主要人事戦略 2020	主要人事戦略 2021	主要人事戦略 2022
<p>新人事制度の導入と運用定着</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方を支援する等級制度・評価制度・賃金制度 	<p>能力・スキル見える化</p> <ul style="list-style-type: none"> 個々のキャリア目標の実現支援 タレントマネジメント TWINBIRDアカデミーの内容拡充 	<p>体制整備と運用</p> <ul style="list-style-type: none"> 相談体制・窓口の設置・支援機能 キャリア面談 TWINBIRDアカデミー運用強化

新人事制度

新人事制度では、社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)」と呼称しています。幹部社員として組織・人材管理の責任を持ち、会社とのコミットメントがそのまま目標となる「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し、評価は役割目標と行動規範をバランスする「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し、評価は行動規範を重視する「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。

マネジリアル・ネスト (管理職層)	プロフェッショナル・ネスト (専門職層)	レギュラー・ネスト (推進職層)
<ul style="list-style-type: none"> 幹部社員として成果に応じて差をつけ、競争力のある賃金レンジを確保 	<ul style="list-style-type: none"> 労働価値に見合った賃金水準で弾力的に運用 	<ul style="list-style-type: none"> 安心して働き、キャリアビジョンを描く時期として定界的に運用

[人事戦略]

中期経営計画や新人事制度と連携した人材育成



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」を開校し、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160講座を超え(2021年9月時点)、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

<p>Characteristic 01: WEB講座</p> <p>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。</p>
<p>Characteristic 02: 集合研修・外部研修(対面)</p> <p>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。</p>
<p>Characteristic 03: 視察・見学</p> <p>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。</p>
<p>Characteristic 04: 成熟度・理解度の確認</p> <p>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。</p>
<p>Characteristic 05: 履修管理システム</p> <p>社員の成長を促すために、講座進捗を個人ごとにチェックします。</p>

社内表彰制度「TWINBIRD AWARD」

新人事制度の取り組みの一つである「TWINBIRD AWARD」は新しい価値創造に挑戦した人材を称賛し、人材ビジョン「感動メーカー」の育成促進を目的とした表彰制度であり、2021年度より開始しました。

「TWINBIRD AWARD」では、業績貢献した社員を本部ごとに選出し、社員による投票と役員審査により上位者を表彰します。初開催となった2021年度、多くのエントリーが募り、全社員が集う全体朝礼で表彰式を実施し、部門の垣根を超え、全社員で仲間を讃えました。

各部門の努力・貢献が見える化し称賛し合うことで、挑戦を奨励、また事業ビジョン「お客様満足No.1」やバリュー(価値基準)の実現を後押しし、社員個人、会社全体としての成長につなげていきます。



TWINBIRD AWARD 2020年受賞者



TWINBIRDアカデミー受講の様子

[人事戦略]

ダイバーシティと働く環境の整備



ダイバーシティの推進

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て「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、仕事と家庭生活など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。当社は、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。



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。

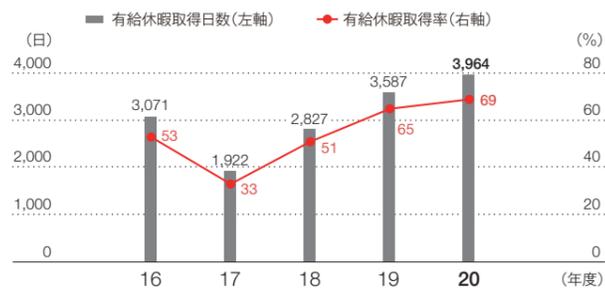
その他、ベテラン社員が安心して働ける環境と豊富な知識、経験の伝承機会を提供するため、定年65歳制を採用しています。

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。ハローワークや障害者職業センターとも連携し、会社見学会の受入れや職業支援者の研修会に講師として参加し、障がい者雇用の促進にも協力をしています。

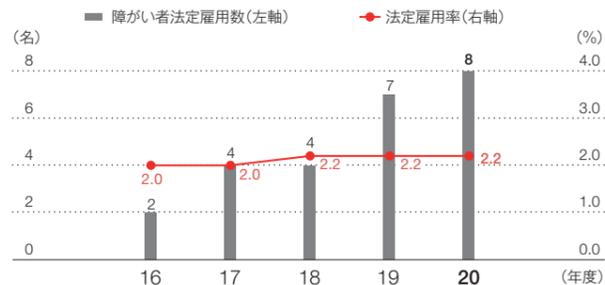


障がい者雇用研修会

有給休暇取得日数・取得率



障がい者法定雇用数・法定雇用率



働く環境の整備

当社では働きやすい職場環境を目指して、社員の声を経営に反映すべく、毎年社員に対し面談や詳細なアンケートを実施しています。職場環境や社員の意識を見える化し、その結果を組織単位で分析して改善につなげています。

実際にアンケートでは社員一人ひとりの声、課題を真摯に受け止め、オフィス環境・設備の改善や社内コミュニケーションツールの導入などを実施し、業務効率化を推進しています。

その他、アンケート上での率直な意見に対して、社内プラットフォームで会社の回答・改善方針を明示し、定期的に社員に対して課題解決の進捗を共有しています。

詳細なアンケートによるデジタル上でのコミュニケーションのほか、当社では社員の状況、意識を把握するため、社員との直接対話によるコミュニケーションを大切にしています。面談では、社員のキャリア志向や健康状態を確認し、社員が安心して働くことのできる職場環境の整備につなげています。

社会への貢献

地域社会との共生

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、地域の皆様へ日ごろ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。

(注)2020年、2021年は、ご来場くださる皆様や関係者の皆様の健康と安全を最優先すべきと判断し、開催を中止しました。



2019年に開催した時の様子



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などを通じて地域および同球団を応援しています。

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などができます。

(注)2020年、2021年は新型コロナウイルスの影響により、田植え・稲刈りイベントは中止となりました。



2019年に開催した時の様子



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。

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。

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、低糖質ブ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」の役割も担ってまいります。



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。

環境への取り組み

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。



中期経営計画の進捗と コーポレート・ガバナンスに関する 取り組み

執行役員
経営企画本部長
小林 和則



中期経営計画(2020-2022)の進捗

私たちツインバードは、2018～2019年にかけて経営メンバーの刷新を行い、新しい経営メンバーを加えた新経営陣で中期経営計画(2020-2022)を策定し2020年4月に発表させていただきました。

2020年度は私たちも全く想定しえなかった「新型コロナウイルスの全世界的感染拡大」という環境下での新中期経営計画の門出でした。

しかし、新型コロナウイルスの感染が拡大する中、mRNAモデルナ製コロナワクチンのコールドチェーン構築の為、当社のワクチン運搬庫「ディープフリーザー」(SC-DF25WL)が厚生労働省、武田薬品工業株式会社より1万台の受注が決まり2021年4月に納品を完了するまで、今まで私たちツインバードが経験したこともない増産を燕三条地域の企業のご協力をいただいて全社一丸となって成し遂げました。

その結果、初年度は「財務体質の強化」と「収益性の改善」を進めることができました。中期経営計画初年度となる2020年度(2021年2月期)の目標として、売上高122億円、営業利益250百万円、親会社株主に帰属する当期純利益60百万円を掲げ、実績は売上高125億円、営業利益608百万円、親会社株主に帰属する当期純利益164百万円となり、大きく業績を伸ばさせることができました。

ポイントとしては2つ。1つ目はFPSC事業における大型受注が業績に大きく貢献し、売上高は15.5億円と前年5倍の規模となりました。加えて、家電製品事業において中期経営計画の主要施策である「商品ポートフォリオの最適化」、すなわち、収益性の高い商品への絞り込み・販売に注力し、売上総利益率は前期比+2.4ptと大幅に収益性が改善

しました。これらの結果、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益が大幅に改善し、ROEは2.3%となりました。2つ目は、効率の悪い資産の圧縮を徹底し、また、FPSC事業の戦略的な事業拡大に向けて、第三者割当による第1回新株予約権を発行し資金調達を実施した結果、自己資本比率は62.2%と前期末より+7.6ptと大きく上昇し、財務体質をさらに改善することができました。

この燕三条地域の皆様のご協力なしでは私たちツインバードは発展することはできません。地域の皆様との共創によるものづくりを基盤にこれからも地域の皆様とともに発展していきたいと考えております。

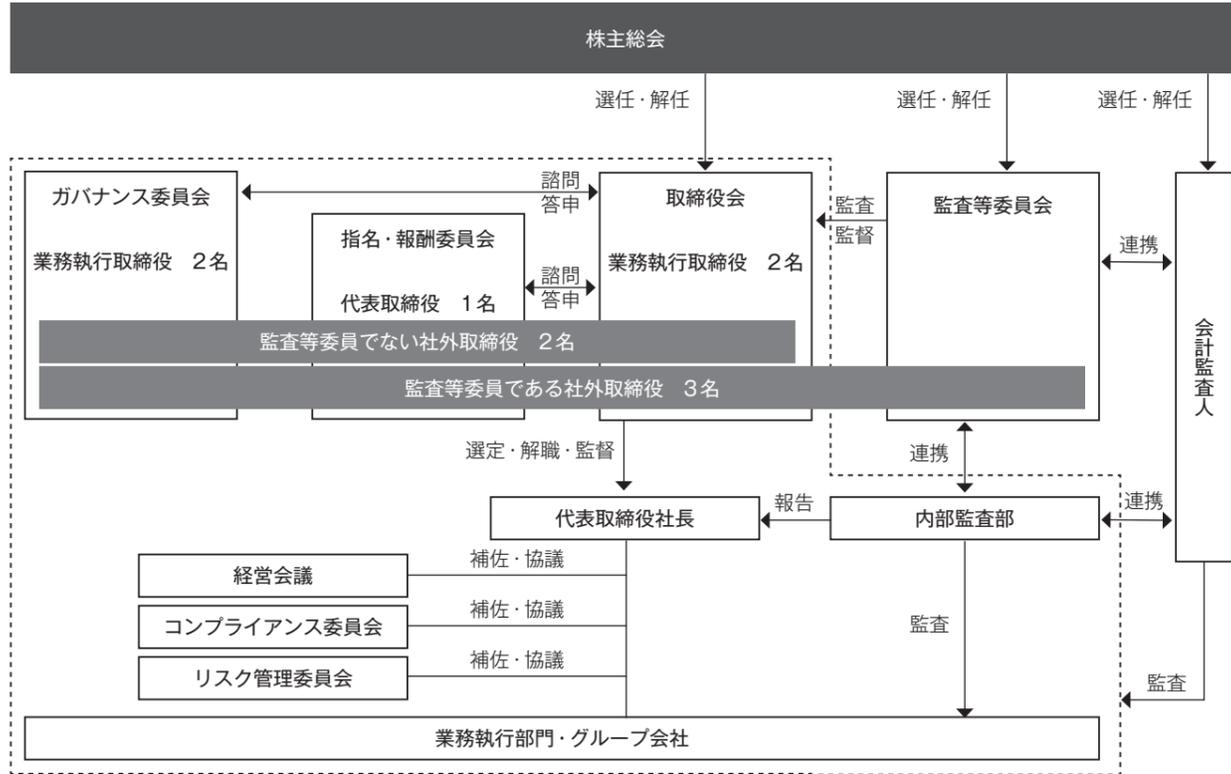
コーポレート・ガバナンスに関する取り組み

2021年の6月に7名の取締役で構成し委員長を独立社外取締役とするガバナンス委員会を設置しました。ガバナンス委員会は経営戦略やガバナンス体制などについて社外取締役の視点を交えて議論をしていただくことにより経営の透明性・公正性を高め持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることを目的としており、多様な知見、経験をお持ちの社外取締役のご意見やご助言を経営戦略やコーポレート・ガバナンス向上に活かしていきたいと考えております。

また、2021年の6月にコーポレートガバナンス・コードの改訂がありました。当社はこれまで取締役の過半数を社外取締役にする等、ガバナンスの強化を図ってまいりましたが、2021年は初めて女性の社外取締役に就任いただいて多様性の面でも充実させることができました。今後はサステナビリティの推進体制の構築が大きな課題になると考えております。

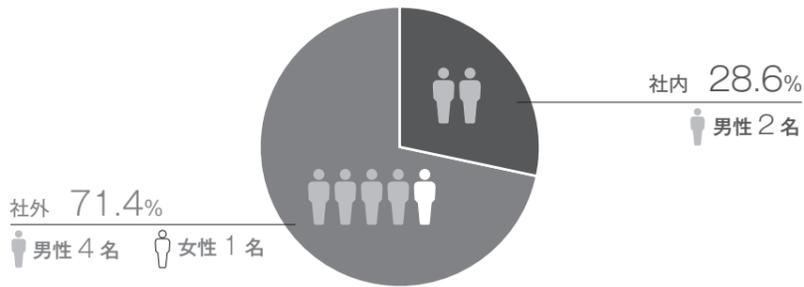
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図



社外取締役比率

取締役 7 名



取締役の有する主たる知見や経験

役職	氏名	企業経営 経営戦略	業界知識	営業 マーケ ティング	企画・開発 製造・技術	人事戦略 人材開発	財務 税務 会計	グローバル	法務 リスク マネジメント
代表取締役社長	野水 重明	○	○	○	○			○	
専務取締役	佐藤 勉	○	○		○				
社外取締役	加藤 善孝	○					○	○	
社外取締役	萩原 貴子	○				○		○	
社外取締役 (監査等委員)	駒宮 史博						○	○	○
社外取締役 (監査等委員)	島田 正純	○			○				
社外取締役 (監査等委員)	小村 隆								○

(注)上記の一覧表は各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

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、5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)4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2名で構成され、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、執行役員を選任・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6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。

(e) ガバナンス委員会

ガバナンス委員会は、当社グループにおける経営戦略やガバナンス体制などについて、社外取締役の視点を交えて継続的に諮問・答申を行うことにより、経営の透明性・公正性を高め、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることを目的として2021年6月に設置しました。なお、ガバナンス委員会は7名の取締役で構成され、独立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。

取締役の報酬制度

当社の取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く)の報酬は、役位、世間水準および従業員給与とのバランスを考慮し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より一層高める報酬体系として、業績連動型株式報酬制度および譲渡制限付株式報酬制度の二つの株式報酬制度から構成するものとしています。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。

社外取締役および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。

基本報酬を決定するにあたっての手續きとしては、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。また、株式報酬は、株式交付信託を用いて

役員および業績係数に基づき算出された当社株式を退任時に支給するものと、対象取締役の貢献度等諸般の事項を総合的に勘案して決定される譲渡制限付株式に関する報酬等として支給する金銭報酬債権を、現物出資の方法で給付を受ける事により譲渡制限付株式を年に一度割り当てるものとしてしています。

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。

なお、2016年4月8日開催の取締役会において、上記基本報酬に加え、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。

業績連動型株式報酬制度

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對して交付される、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。

$$\text{付与ポイント} = \text{役位別基礎ポイント}^{*2} \times \frac{\text{業績係数}^{*3}}{\text{(小数点以下四捨五入)}}$$

*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：次ページの「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。

https://www.twinbird.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/11/2020_59_4.pdf

2020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(名)
		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)	74,369	61,569	—	12,800	—	2
取締役(監査等委員)	9,600	9,600	—	—	—	3
社外取締役(監査等委員を除く)	3,600	3,600	—	—	—	2

(注) 1. 上記には、2020年5月22日開催の第58期定時株主総会終結の時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名を含んでおります。
2. 2021年5月25日開催の第59期定時株主総会において、対象取締役2名に対して、上記年額報酬とは別枠で譲渡制限付株式報酬として以下のとおり決議いただいております。
・取締役 年額42百万円以内

取締役および執行役員に対する譲渡制限付株式報酬制度

当社は当社の取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員が株価変動のメリットと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より一層高めること、そして、対象取締役と執行役員が一丸となって中期経営計画の目標を達成することを後押しすることを目的として、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員に対して、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を導入しています。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・報酬委員会が審議、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。

さまざまな知見、思いを活かす経営

社外取締役座談会



ツインバードは、社外取締役の多様な知見、経験に基づく助言や客観的視点により、取締役会での議論の充実と意思決定の透明性確保を図っています。ここでは、5名の社外取締役が新潟の本社と東京支社を結んでオンライン座談会を行い、それぞれがどのような知見、思いをもって取締役に臨んでいるかを語り合いました。

ツインバードのコーポレート・ガバナンスとは

加藤：野水社長の取締役会などでの言動からは、ガバナンスをしっかりと効かせないと上場会社として失格だという意識をかなり強く持っていることがひしひしと感じられます。

私が企業を見る際に大切にしていることは、社長にガバナンスをしっかりと守ろうとする意識があるかどうかという点。そして、取締役や執行役員、部長などの幹部との信頼関係が十分にある会社かどうかといった見方もしています。

取締役会ではさまざまな意見や質問、あるいは検討の要請が出ます。その場で検討、意見交換する場合ももちろんありますが、執行側が持ち帰ったうえで検討して次回の取締役会で説明することもあります。取締役会の終了後、社長をはじめ事務局や業務執行の取締役や執行役員、関係者が集まって確認しています。フォローがしっかりとされ、できるものは素早く、優先順位を決めながらスムーズに実行されています。

取締役会の審議においても自由にモノを言える雰囲気があります。審議が時間切れの場合は、ガバナンス委員会や指名・報酬委員会などの場でフランクに質疑応答ができます。このような機会をつくってくださいと社長にお願いしたところ、早速、2021年6月にガバナンス委員会が設置されるようになりました。社長や業務執行取締役にあって耳の痛いこともよく受け止めてもらっており、度量のある会社だと思います。

駒宮：3年前に初めて社外取締役に就任した時は、取締役会の議論はまだそれほど活発ではありませんでした。当時、私は、当社初の社外取締役として就任するのであれば、取締役会できちんと議論する必要があると最初にお話した記憶が

あります。いまでは、議論が非常に活発になり、とても時間が足りなくなってきましたから、この3年間で取締役会は様変わりしたと思います。

私は社外取締役に就任する際、社外取締役はどのように職務を行うべきかをいろいろ調べました。当時、最先端の社外取締役制度を取り入れて世間から評価されていた企業がありました。その後、重大な不祥事が起きています。その教訓は、社外取締役が加わるという「形」だけ取り入れても不祥事は防げないということです。会社が社外取締役の発言をどれだけ真剣に受け止め、それらに対してきちんとレスポンスするかということが大切ではないでしょうか。

加藤さんのお話にもありましたように、社外取締役の提案を業務執行取締役の皆さんは非常に真剣に受け止め、レスポンスも次回の取締役会などでなされており、中身の伴った取締役会の運営になっています。他社と比べても優れている点ではないかと思っています。

私が一番重要視するのは、経営の意識がどこまで一般社員と共有されているかです。いくら経営者がいろいろ考えて組織を変更し改革しても、その目的が社員の間できちんと共有されていなければ機能しません。末端の社員まできちんと伝わっているかどうかを常に意識しながらチェックしています。

島田：加藤さん、駒宮さんが言われたように、ツインバードの取締役会は社長が非常に謙虚で、執行側の皆さんも本当にまじめに社外取締役の意見を聞き入れ、また実行しています。市場環境の変化に素早く取り組み、マンネリ化しない新鮮で刺激的な会議体になっていると感じています。

2021年8月から取締役会とは別に、ガバナンス委員会を月1回開催しています。これは会社の長期的な企業価値向

上に欠かせない、大事な取り組みです。

ヒト・モノ・カネが3大経営資源と言われますが、市場の分析力、あるいは技術やノウハウといった「情報」を加えて4大経営資源。そして、その情報を活かす「執念」を加えて5大経営資源のある会社かどうか経営を見るうえで大切だと思っています。

たとえばフリー・ピストン・スターリング・クーラー(FPSC)は、20年ほど前に米国Global Cooling, Inc.社から量産技術を導入し、一時は大変に脚光を浴びました。その後はなかなか日の目を見ず、膨大な経費がかかるため、幾度も事業撤退という話が出ていました。当時の経営陣や担当者はそれでもブレることなく事業を継続し技術開発を続けました。これはまさに社運を賭けた「執念」であり、ヒト・モノ・カネに中身を入れる、5番目の経営資源が大切だと考える理由です。

小村：当社のガバナンスの基本方針は4つあり、1つ目は意思決定過程の透明性の向上、2つ目は情報開示と説明責任の強化、3つ目は法令遵守の徹底、4つ目は危機管理の徹底と定めていますが、いずれも実現できていると評価しています。

1つ目の事例をあげると、野水社長は取締役会で「社外取締役の皆様に隠すことは何もございません。うちはフルオープンですから」と時々発言されます。先日、私に相談された案件がまさにそのとおりで、会社にとって不都合な情報も詳らかに報告がなされていると感じています。

取締役会で私が心がけているのは、弁護士という仕事柄、会社法などの法令や内部規程に照らして判断が適正であるか、もう一つはステークホルダー、特に少数株主や従業員という弱い立場の人たちの利益にかなっているか、この2点に特に気をつけて審議に臨んでいます。

萩原：私は2021年5月から新しいメンバーとして加わったばかりで、コロナ渦のため、まだ直接お会いできない方も多いのですが、取締役会では皆さんが非常に積極的に発言されていて、「ここまで言っても大丈夫なのだろうか」と思うような意見がビシビシと交わされています。私もそうした状況に素直に入っていけるというか、皆さんの議論に刺激を受けながら、楽しみながら、そして学ばせていただきながら、私であればどういうことが言えるか、どういった問題であれば提言できるかを常に考えながら発言しています。

私は製造業やサービス業で、特に組織・人事関係に長年携わってきました。昨今は世の中の変化のスピードが非常に速く、それらの変化をどれだけ察知できているか、変化にどれだけ積極的に関わり、主体的に動いていけるかが鍵だと思っています。その意味でツインバードの動き方は非常に興味深く、中期経営計画にも大胆に変えていく姿勢が見えて、それらに関わることができて非常に誇りに思っていますし、常にワクワクしています。

変化の激しい時代に、社外取締役が担うべき役割

萩原：30数年の企業人としての経験の中で、私は「変化」がキーワードだと思っています。組織・人事、そしてダイバーシティに関しては、常に変化を先取りし、変化に主体的に向き合っていくことに、組織の観点からも個人の観点からも取り組んできました。

ツインバードはこれから大きな変化にさらされていきますが、機敏に変化すると同時に、変えてはいけないもの、変えたくないものを明確に意識することが大切だと思います。

企業理念だったり、非常にユニークな強みである、燕市での社会との関わりであったり、「絶対にここは大切にしたい」というものをはっきり意識しながら、変えていくべきところは自ら進んで変えていくべきです。

人はどうしても変化に弱いので、変化を楽しめるような組織や人事、人間関係や環境を整えていくことが大切です。特に燕市の本社でコア事業を担当している方々が変化を楽しめる環境をいかにつくっていくかということも意識してやっていけると良いですね。

小村：私からは、トラブルが発生した時の対応という観点からお話します。

当社はトラブルが発生した時、私たち社外取締役に対して情報を隠すことなく、オープンにかつ迅速に対応されている点が、結果的には良い結果を生んでいるのではないかと評価しています。

島田：私がツインバードの監査役に就任したのは17年前です。この間で感じることは、当社の執行側はコンピューターを非常に高度に活用しているということです。たとえば会議資料を見ても、以前の内容と比べてかなり分かりやすくなっています。今は書類を見ただけで内容が分かるようになってきました。

従って取締役会における議論も、一つ上の段階の議論や質問からスタートするようになってきています。皆さん取締役会で厳しい質問や議論をされますが、それに対して執行側がしっかりした書類を作り上げて質問に対応しているという形になっているのではないのでしょうか。

これからも執行側の皆さんには、現場の正確な情報を集約してさらに充実した書類を作成していただきたいと思っています。そのような意味でお互いに切磋琢磨しながら成長していきたいと考えています。

駒宮：今から30年ほど前の1990年に私はアメリカの大学に通っていて、その時のクラスで学んだ内容が、これからは個人がインターネットでいろいろな情報を発信することができるようになるが、個人が情報を発信することでマネタイズできるビジネスとはどのようなものか、皆さんで考えましようというものでした。



その後の変化は皆さんご存じのとおりで、我も我もと誰もが情報を公開しはじめて、情報が大量にあふれるようになりました。インターネットのない生活は考えられないというほどの大きな変化が起きたのは、わずか30年前のことです。

このような変化の激しい中では、20年後、30年後の生活を正確に予想できるかということ、おそらく予想できないだろうと考えられます。では、変化に対応するにはどうすればいいか。

私の考えとしては、下手に変化に追いつこうと思わない方がいい。大切なことは、変化を予想してそれに追いつこうとするのではなく、どのような会社になりたいか、あるいはどのような自分になりたいのか、そちらを目指して追いかけることです。

つまり、社会は変化するかもしれないが、その中で「自分はこうありたい」というものを追いつけることで、たとえ変化した結果が自分の想像と違っていても、自分が努力してきたことは裏切らないからです。これに反して、「こんな風に社会は変化するだろう。だからこれに対応しなければいけない」と、本来自分がなりたかった姿を捨ててまで変化に対応しようとする、10年後、20年後に自分が予想した状況と違っていたら、「あの時、自分のやりたいことを続けていれば良かった」と後悔することになるかもしれません。「自分たちは何をやりたいのか」を、個人のレベルでも会社のレベルでもしっかり柱を立てて、それを追求していつてもらいたいと思っています。

加藤：私の専門は財務・会計で、自分自身も会社を経営し、未上場・上場を問わず事業経営のコンサルティングを行っており、自らの専門を活かしながら取締役会で発言しています。

エピソードを3点に絞って紹介すると、1点目は財務的な提案で、たとえば在庫の回転率はどうなっているのか、もう少し回転率を工夫することはできないか、あるいは自己資本比率を高めるための方策は何かなどを要請すると、執行側は即刻検討を始めています。こちらとしては非常に提案のしがいがあります。

2点目はIRです。ステークホルダーにもっとタイムリー

にメッセージを送らなければいけない、強化した方が良くと取締役会で発言したところ、「すでに行っていますが、一層強化するように努めます」という非常に前向きなコメントが、社長をはじめ執行側の役員から即座に返って来ました。是は是、非は非という判断が非常に早いし、行動も適切だと評価しています。

3点目は、先ほどからのお話にもあるとおり、変えていくもの変えないもののメリハリを大事にしながら、将来を担っていく若者たちが懐深く受け止めるような視点でどんな提案していきたいと思っています。

たとえばDX(デジタルトランスフォーメーション)について私を感じるのは、これで成功できる会社とそうではない会社がこの1~2年ではっきり分かれてくると思います。成功の必要条件は、社長のやる気です。野水社長はよく勉強され、プロジェクトチームも率先してつくり、大所高所から引っ張っていききたいという意欲が旺盛です。

積極果敢に取り組んでもらいたいという観点から、取締役会で発言しています。

社会にどのように貢献していくべきか

島田：当社は大手の家電メーカーが取り組まないコンパクト家電やアイデア家電などで、これまでユニークなヒット商品を出してきましたが、今回のコロナ禍ではFPSCを搭載したワクチン運搬庫が社会的にも大きく貢献しました。このことはツインバードにとって、新たな医薬分野への関わりが始まりだと思っています。医薬分野は健康問題に直結するため、製品開発や製造過程における品質での失敗が許されません。いわば真剣勝負の舞台なので、今回を機にツインバードの品質管理基準を医薬分野の基準に合わせて向上させていただきたいと思っています。そのうえでお客様に本物の価値を届ける、タグラインにもあるように「ぜんぶはない。だから、ある。」というユニークな会社を目指してほしいですね。

ツインバードは例年8月上旬に、燕三条地域の皆さんと触れ合う場として「夏フェス。」を開催し、会社の構内を地域

の皆さんに開放して交流を図ったり、「TWINBIRDアカデミー(企業内大学)」を設立して人材の育成制度を充実させたり、人材採用でも積極的に地域の人材の受け皿としても大きく貢献しています。

今後も地域に大いに貢献してほしいと思います。ツインバードは2021年、創業70周年を迎えましたが、30年後の創業100周年にはどのような世の中になっているのか、ツインバードがどのような会社に成長しているか、期待しながら見守っていききたいと思っています。

小村：当社は、経営理念にある「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ってきました。現在の商品を見ても、FPSCを搭載したワクチン運搬庫のほか全自動コーヒーマーカーや浴室用テレビと、経営理念に沿った商品が出ています。国内消費の拡大が見通せない中、海外にこの素晴らしい商品を拡販してほしいという思いがあります。日本の一地方企業ではありますが、活躍する舞台が世界に広がることを期待しています。

萩原：ツインバードの製品や技術力で、これからの社会や環境の問題に対して解答なり提言をすることができるはずだと思っています。なぜなら職人気質のものづくりというプライドを持って仕事に取り組み、専門性と技術力を高めていること、自信とプライドを持って活動する人材集団であるからです。当社のバリュー(価値基準)の一つに「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」がありますが、互助の精神、そして燕市などの地域共同体における共創の思想は、強いものを持つ個人が互いにつながってネットワークをつくり、さらに強くなれるという考えですが、それにより、一個人もより広くアンテナを張れるようになっていきます。

アンテナを張り、世の中の動きやニーズを捉えることがまさに、環境問題や社会貢献、SDGsで求められている課題を察知し、自分ができることは何かという“自分事”として行動することにつながります。今ある自分の強みをさらに磨き、世の中に貢献するという意識を経営の立場からつくり、刺激していくことにより、会社はもっと強くなっていくのではないのでしょうか。

駒宮：環境変化の大きな要素としてはコロナがあり、コロナについては2年後、3年後がどうなるか、いまだに見えないところがあります。コロナによって人々のライフスタイルが変わったことは間違いありませんが、ライフスタイル、会社の運営が最終的にどういう形で落ち着くのかを見ないで、軽々に「こうなるはずだ」という見通しを立てて走りすぎない方がいいと思っています。

加藤：近江商人の商売の考え方として「三方よし」という有名な言葉があります。「売り手よし、買い手よし、世間よし」という教えですが、今はこれに「地球よし」が加わります。SDGsの視点で考えると「地球よし」は外せません。SDGsの17の目標のすべてが、濃淡の違いこそあれ、ストレートに当社に当てはまると思います。

それを踏まえて今後のツインバードに期待するのは、「世間よし」では、当社はIRを非常に積極的に行っています。そこはぜひ、ペースを落とさず行ってほしい。

次に、ワクチン運搬のための冷凍庫を突破口に、もっと広い視野でマーケティング活動ができないかと思っています。野水社長の言葉で印象的だったのは、「どんなにつらくても、これによって大きな社会貢献ができるのだという思い」とはっきり言い切っていました。社会貢献を大きくしたいという思いがかなり強いと感じています。

「売り手よし」では、ツインバードは従業員幸福度を思い切り高めようとしています。若い人たちが「ツインバードに入りたい」という憧れの存在になれると非常に良いと思います。

「買い手よし」では、先ほどのお話にも出ていましたが、グローバル。野水社長も、海外で「買い手よし」の理念を貫けるのかといったことを考えはじめています。既存の殻を破るような大胆な発想も必要なので、若い人の発想を大事にしながら思い切りビジネスを広げてほしいですね。

従業員一人ひとりの幸福度を非常に高くキープし、従業員が生きがい、働きがいを持ちながら、世界中にツインバードファンを増やすため、「自分のアイデアを思い切りビジネスに反映していく」という気概のある会社になってほしいですね。

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。



ツインバードのものづくり

ツインバードの使命とは

執行役員
マーケティング本部長
浅見 孝幸



ツインバードの役目

物不足の時代からモノ余りの時代へと変化し、人々の暮らしは物質的に十分に満たされ、機能価値から情緒価値提供がより重要となっていると言われています。

ツインバードが主に手掛けている家電の領域においては、メーカー間の熾烈な争いにより、ユーザー不在の機能競争となり、ユーザー視点では、普段は使わない機能が満載された商品があふれかえっているようにも見えます。そのような中で、生活者に寄り添い、生活者の不や潜在・顕在的なニーズを徹底的に理解し、解決策をご提供していくことがツインバードの役目であると考えています。

ツインバードが提供する価値

ツインバードは、ビジョンとして「お客様満足No.1」を掲げ、徹底的なお客様理解とツインバードの特徴であるクラフトマンシップや共創の理念に基づく製品・サービスの提供により、他社にはない独自の価値を提供していきたいと考えます。

ツインバードの社員数は300名と決して多くはありません。立派な研究開発機関もありますが、小さな会社だからこそできることがあると思います。マスマーケットに向けた「機能満載・過剰品質」の製品ではなく、社員同士やお客様との距離が近く、小回りのきく私たちだからこそ出せる機能を絞った製品・サービスをご提供していきたいとの思いから、コーポレートタグラインとして「ぜんぶはない。だから、ある。」を策定いたしました。



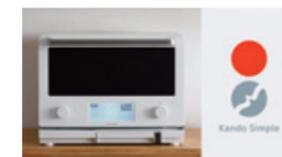
お客様とのコミュニケーション

お客様価値の高い、差別化された商品・サービスを正しくご理解いただくためのコミュニケーションも大変重要であり、2021年3月に株式会社博報堂と業務委託契約を締結し、ブランディング、マーケットコミュニケーションを強化しています。

全自動コーヒーメーカーに代表されるようなその分野の専門家(匠)の技をツインバードの技術で具現化し、ユーザーの方がまだ知らない本質的な豊かさを提供する「Takumi Premium」と、ユーザーが抱える本質的な不を最もシンプルな形(機能・デザイン)で解消する「Kando Simple」という2つの製品ラインに分け、製品を起点としたコミュニケーションにより、お客様にその価値をご理解いただきたいと思います。また、お買い上げいただいたお客様が製品を使い続け、ご満足いただくとともにツインバードとの継続的なつながりを持つことで、一人でも多くのお客様にツインバードファンになっていただくよう活動してまいります。両ラインに共通して言えることは、徹底したお客様理解によりお客様の心にささる製品・サービスを提供していくことであり、経営理念のお客様に感動を与える製品・サービスを提供し続けることがツインバードの使命であると考えています。

詳細は、当社ブランドサイトをご覧ください。

<https://brand.twinbird.jp/>



ツインバードのものづくり

ツインバードのものづくりの原点

世界有数の金属加工業が集積

ツインバードの本社は、ものづくりで世界的に知られる新潟県燕三条地域にあります。燕市と三条市にまたがる一帯は燕三条地域と呼ばれ、江戸時代から金属加工業が盛んで、「燕三条でつくれない金物はない」と評されるほど。切断、プレス、溶接、研磨などの工程を複数の企業が分担し、一つの製品に仕上げていきます。江戸の大火で需要が急増した和釘は、手で一本ずつ鋳造されており、非常に頑強で千年以上もつといわれています。現在では、三条には鉄の加工、燕にはステンレスや銅の素材に長けた地場産業の一大集積地となっています。このような燕三条地域に依拠して

いたからこそ、ツインバードはメッキ加工業から家電メーカーへと飛躍できたのであり、世界に先駆けてFPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)の量産にも成功したのです。

それぞれが自立し、切磋琢磨しながら世界有数の金属加工へと技能を高めてきた風土がツインバードのバックボーンにあり、1951年の創業以来培ってきた、高度な技能を誇るものづくりのネットワークや長年にわたる信頼関係が、ツインバードの明日を支えていくのです。



グッドデザイン受賞製品



2021



スチームオープンレンジ



ディープフリーザー 25L
他1製品

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。

2020

ヘアドライヤー



センサー付
フラット
電子レンジ



2019



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

2018

IH調理器
ホットトリベット



2017

扇風機
コアンダエア



2016

ワイヤレス
耳元スピーカー



2015

LEDデスクライト
Aired
他1製品



お客様起点のこだわりの商品開発

執行役員
開発本部長

河村 吉章



大きく変わったツインバードのものづくり

中期経営計画(2020-2022)では、ものづくりの考え方を大きく方向転換し、「お客様満足No.1」、すなわちものづくりの起点を「お客様の満足」に置きなおしました。そして、商品企画から開発・生産・販売・サービスまでのバリューチェーンを商品軸の一気通貫体制に変更し、すべての業務

が「お客様」に向かって進んでおります。

ツインバードの商品開発体制は約80名の社員からなり、その一人ひとりが商品を使っていただくお客様の満足と、信頼感を持って長くご愛用いただける商品に仕上げるかを念頭に業務を進めています。

Q(品質)・C(コスト)・D(納期)

QCDという言葉があります。品質、コスト、納期の頭文字をとったものですが、「満足」して「長く」使っていただくために、その商品を信頼していただくことが重要です。そのために「Q(品質)」には特に気を配っています。品質は「設計品質」、「製造品質」、「サービス品質」と大きく分けて3要素から成り立っていますが、開発本部では「設計品質」に着目し、その改善プロジェクトを2020年度からスタートし、その構成部品一つ一つをきめ細かく、信頼性を検証しながら選定基準を設定しています。次に「C(コスト)」ですが、「他社より少しでも安く」ということだけを考えるのではなく、お客様に「満足いただける価値」が、その設定価格を上回る

ような「お客様」本位のコストを目標にし、作りこんでいきます。この「価値」の醸成には、製品仕様ならびに洗練されたデザインだけでなく、本社のある燕三条地域の卓越した技術(たとえば、全自動コーヒーメーカーのミル刃に採用した金属加工技術)も含まれます。「洗練されたデザインと卓越した技術の融合」が、ツインバードのものづくりが目指す一つの形です。そして、「D(納期)」は、単に製品をお届けする期日のことを表現しているのではなく、お客様や販売チャネルの皆様にも最適なサプライチェーンをご提供することを目指しております。

今後目指していくもの:「共創」で生み出すさらなる価値

「お客様満足」という価値は当社だけでは作り出すことができません。その実現には次のような当社の「共創」の考え方が基盤にあります。「満足」を具体化する卓越した技術・知見を持つ「匠(プロ)」との「共創」、その商品をお客様へお届けする販売チャネルの皆様との「共創」、そして製品を

設計、量産化するODM(Original Design Manufacturing)メーカーとの開発の「共創」。これら3つの概念が、ツインバードの商品価値を創造していく基盤となります。

ツインバードは、これからも「お客様満足No.1」という価値をお届けできる商品の開発を目指してまいります。

ツインバードのものづくり

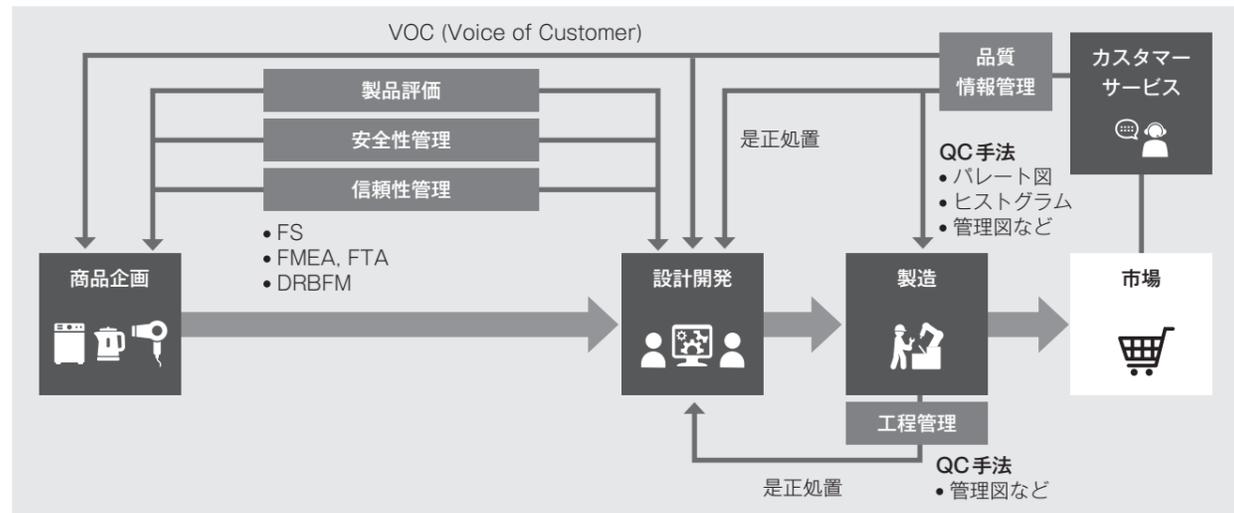
品質第一でお客様満足 No.1 を目指して

執行役員
品質改革本部長
渡邊 英一



品質向上に奇策なし

常に化するお客様ニーズにお応えし続けるため、新商品の企画開発段階から生産準備・生産・物流・販売、その後の製造品質維持を継続的に可能にするため品質保証システム(QMS:Quality Management System)を構築／運用しています。この仕組みは、自社はもちろん、協力工場にも監査や必要に応じた是正・指導を行うことにより製品品質・製造品質の維持向上を実現しています。



現場品質連携体制

中期経営計画始動に伴う既存品商品ポートフォリオ見直し・最適化により、目標を共有し協力工場とも品質契約見直し実施・再契約を完了しました。自社工場・協力工場と品質データ共有に基づく定期品質ミーティングの実施はもとより、改善実施状況の現場実行確認がますます重要となっていることから、現場品質課題解決・作りこみ品質改善／生産準備精度向上加速のため、品質部門に製造技術部門を設置。さらに協力工場近傍には現場直行できる海外常駐品質拠点整備(新潟本社工場・中国華南地区・中国華東地区)を行っており、全社サプライチェーンの最適化活動とも連動しています。



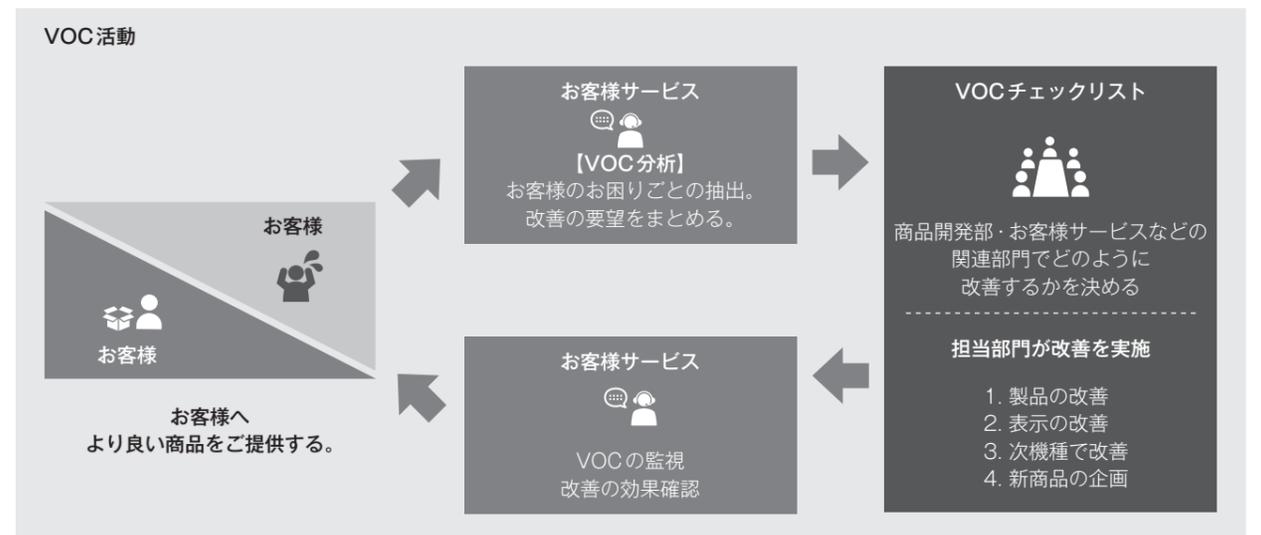
品質の作りこみ

新商品企画開発段階から品質作りこみが行われることは、言うまでもありません。当社は商品ポートフォリオ(嗜好品・生活支援品・必需品)に基づき新商品企画を行います。それぞれに応じてお客様の要求する品質内容が異なるため、企画開発の早い段階で関係部門間の企画内容および製品プラットフォーム情報の共有が行われています。企画段階での自社工場・協力工場選定を含むフィージビリティスタディ・商品個別の多重安全／信頼性(設計寿命)など安心安全に直結する重要決定に、ものづくり現場の市場最新情報を反映しています。また現場品質連携体制は、品質の維持向上だけでなく、新商品の現場生産準備状況確認・改善にも活用されています。高付加価値商品ニーズに対応できる体制整備を継続的に行ってまいります。



お客様のお声を活かす

当社はカスタマーサービスセンター(コールセンター・修理)が品質保証部門内にあり、お客様・お取引先様からのご要望・故障・修理にかかわるお声(VOC:Voice Of Customer)を品質情報として、QMSに感度よく迅速に取り込める体制と仕組みを構築しています。そのお声を、最上流の新商品企画段階に反映させることで、全部門全社員が、ビジョンに掲げている“お客様満足 No.1”実現のため持続的にサイクルを回していく仕組みとしています。



ツインバードのものづくり

FPSC誕生ストーリー Part 1

「量産化は、ほぼ無理」に職人魂を燃やす

独自技術のない会社に未来はない

—1990年代後半、電子立国日本の礎を築いた伝説の科学者、故佐々木正氏の助言が、FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)開発のきっかけとなりました。

基本原理である「スターリングサイクル」は1816年、スコットランドの牧師ロバート・スターリングにより発明されました。これは、爆発事故を起こしていた初期の蒸気機関とは異なり、密閉したシリンダー内のガス(または空気)を加熱・冷却し、気体の体積の変化を利用する外燃機関でした。しかし、改良された蒸気機関や、1880年代以降に実用化されたガソリンやディーゼルの内燃機関に押され、普及しませんでした。近年、スターリングエンジンの高熱効率性、低公害性、使用熱源の多様性が再び脚光を浴び、幾多の企業が実用化に挑戦し、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となっていました。

スターリングクーラーの仕組み

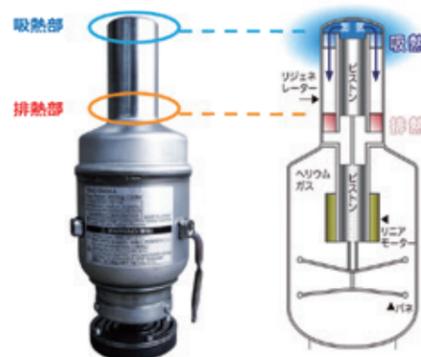
スターリングクーラーは、圧縮すると温度が上がり、逆に膨張させると冷えるという、気体ならではの性質をうまく利用しています。つまり、スターリングサイクルは熱を供給して動力を得ますが、これは動力を供給することで熱を汲み上げる逆スターリングサイクルというわけです。

ツインバードのFPSCは、冷媒として少量のヘリウムガスが充填されたシリンダーの中に2つのピストンが上下に配列されています。下のピストンはリアモーターで駆動し、上のピストンはその駆動によるガスの圧力変動によって間接的に動きます。この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、シリンダー上部のヘリウムガスが圧縮と膨張を繰り返し、膨張の際に吸熱し、先端の吸熱部が冷却されます。毎分4,800回という高速の往復動によって数分間でマイナス80℃に達し、0.1℃単位での精緻な温度制御ができます。

FPSCの量産化に立ち上がったのが、部品点数が100以上で、かつ非常に精密な加工技術が求められた点です。たとえば、シリンダーとピストンとの隙間はわずか0.1mmであるため、部品のバラツキが1mmの100分の1、数十μmしか許されません。自動車エンジンの10倍の精度が求められたのです。この生産には部品供給などで約30社が関わっていますが、金属深絞り加工技術など燕三条のものづくり技術の集積があったからこそ量産化を実現できたといえます。

さらに専用の工作機械を独自開発するなど5年の歳月をかけ、遂に2003年に量産を開始することができました。



FPSCの特長

FPSCは、天然のヘリウムガスを使用する環境に優しい完全なCFCフリーシステムです。小型で持ち運びが容易で、主に-50℃以下の精密な温度制御に広く使用されています。

-40℃以下にも対応
-40℃～+10℃まで対応

-50℃以下の冷却に適しています。*1

熱の発生が少ない

室内空調調節を気にすることは、ありません。*1

精密な温度制御
+/- 0.1℃

1℃単位/温度一定、温度幅のブレがない精密な温度制御が可能です。*1
コンプレッサと比較しオンオフがありません。

小型で持ち運びOK

All in One:
115φ×264mmの空間に
スッポリ収まります。*2

環境にやさしい
CFCフリー

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。

新潟県燕三条地域

新潟県燕三条地域の
職人の技術とネットワークが
盛り込まれた製品です。

*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

FPSC誕生ストーリー Part 2

産業用にターゲットを絞り宇宙用をきっかけに拡大へ

FPSCは当初、民生用市場にクーラーボックスの冷凍機として市場開拓を行っていましたが、なかなか成功しませんでした。

転機となったのが、2011年のJAXA(宇宙航空研究開発機構)の依頼です。FPSCを使って、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を製作するというものです。到底実現できないと一旦断ったものの、再度持ち込まれたため、自分たちの技術がどこまで通用するか試してみたいとの思いから、「要素技術の開発とFPSCの供給」を受託しました。約10カ月という短い期間にもかかわらず、さまざまな要求条件をクリアし、2013年2月にFPSCの試作機と試験報告書が完成。これに基づいて完成した本機を搭載した冷凍冷蔵庫は「FROST」と名づけられ、同年8月に宇宙ステーション補給機「こうのとり」に積み込まれ、種子島宇宙センターから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、2代目の「FROST 2」が米国フロリダ州のケネディ宇宙センターから宇宙に飛び立ちました。この成功がメディアに取り上げられ、当社とFPSCの認知度が高まってきました。

そして2013年には、念願であったFPSC事業の単年度黒字を達成しました。さらに2014年6月に米国の医療機器メーカーより、医療用ワクチンクーラー向けに大量の受注があり、FPSC事業は産業用として花開き、収穫・事業拡大期に入りました。

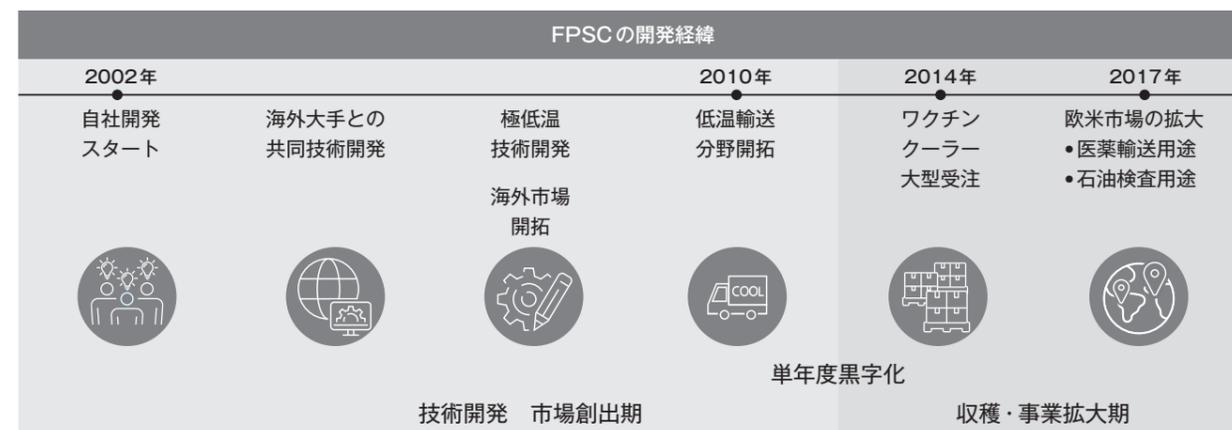


(C) JAXA/NASA



(C) JAXA/NASA

「FROST」は、無重力の「きぼう」船内で使われ、約12L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。



ツインバードのものづくり

FPSC誕生ストーリー Part 3

FPSCならではの特長を活かしワクチン輸送・保管で社会貢献



FPSCを用いたコンパクト冷凍庫「ディープフリーザー」が、モデルナ社製の新型コロナウイルスワクチンの保管や輸送に用いる運搬庫に採用され、2021年2月に厚生労働省に5,000台、4月に武田薬品工業株式会社に5,000台を納品しました。さらに7月には、厚生労働省より、3億円の追加発注がありました。今回の運搬庫には4社が選定されていますが、他社製品が据え置き型なのに対し、「ディープフリーザー」は軽量、コンパクトで持ち運びができ、しかも精緻な温度制御ができる点を評価いただいたと考えています。

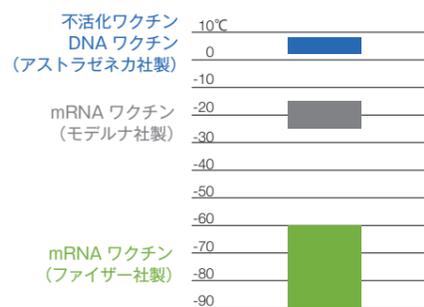
新型コロナウイルスの急速な蔓延により第1回目の緊急事態宣言が発令された2020年4月に厚生労働省に提案を行い、1万台という打診を受けたのがおよそ2カ月後のことでした。納期は短く、月産台数を従来の10倍超の4,000台に引き上げなければならず、受注の喜びよりは緊張感が勝りました。

ほかに誰がやれるのか、私たちしかない——10月に製造ラインを増設し、11月末から協力会社の50人を加え、100人体制とするとともに、仕入先から調達部品の大幅増と短納期での納入に対応していただいて、なんとか乗り切ることができました。

地元の新潟県燕市では、「ディープフリーザー」をご活用いただき、ファイザー社製ワクチンの効率的な接種モデル「燕市版コールドチェーン」を確立し、輸送可能時間と保存日数を大幅に伸ばすことに成功しています。「ディープフリーザー」がマイナス15℃以下で輸送し、そのまま保管できる点を活かし、冷凍運搬では3時間以内の輸送時間を24時間以内に、5日間の保存期間を14日間にそれぞれ延ばすことが可能となりました。これにより輸送・保管に関わる選択の幅が広がり、ワクチンの廃棄を減らすことが可能となるため、ワクチン接種を運営する自治体の負担軽減に貢献しています。

ラストワンマイル(接種会場への輸送)における多様なワクチンの管理温度帯に対応

ワクチン管理温度*



* 厚生労働省資料等を基に当社作成、管理温度は最長有効期間の貯法での温度帯

	TWINBIRD	バイオ・ワクチン保冷ボックス SC-BV25 (冷蔵温度帯+4±2℃)
	TWINBIRD	ディープフリーザー 25L SC-DF25 (冷蔵冷凍温度帯+10~-40℃)
	Global Cooling Inc.	Stirling Ultracold社製 UTL25NEU ※当社がフリーザーボックス供給 (冷凍・極低温温度帯-20~-86℃)

FPSC誕生ストーリー Part 4

FPSC事業の今後の展望

執行役員
特命担当
宮井 剛



フリーピストンスターリングクーラー (FPSC)こそ、「精密な金属加工技術」をバックグラウンドとするここ燕三条に最もフィットする製品だと考えています。精度は効率と寿命に直結し、断熱膨張による吸熱反応を繰り返しながらマイナス100℃以下に到達できる技術はユニークで面白いと海外のお客様から高い評価を受けています。

一方、この超低温技術を何に使うのか?…ということは冷凍・冷蔵(冷却)市場という比較的成熟した産業において、これまでかなり特殊なニーズに限定されていました。

市場の変革

コロナ禍のこの2年で冷凍・冷蔵(冷却)市場を取り巻く環境が激変しました。mRNAワクチン用ディープフリーザーは今や世界中の人々が知っている装置となり、生鮮食品のデリバリーは日常生活に深く広く浸透してきました。これらの装置やサービスは、もはや「あると良いな」を超え、必要不可欠な存在になっています。

変革への対応

FPSC事業は注力分野を、「医薬」「物流」「エネルギー」「計測」の4分野とし、北米・欧州市場にターゲットを定め、営業活動を継続しております。中期経営計画ではFPSC事業の拡大を図るため、これまでの世界規模の国際展示会出展に加え、カスタマーエクスペリエンスのさらなる向上を追求するため、エンジニアリングサポートを加速してまいります。医薬分野ではコロナをはじめとする今後のウイル

ス治療薬やワクチン輸送に不可欠な超低温輸送分野で寄与すべく、各国医薬関連業界との連携を強めてまいります。

具体的な用途

「医薬」分野では厳密に超低温を管理できる点を活かし、開発されつつあるコロナ治療薬やワクチンの世界的輸送網への寄与が期待されています。数カ国の先進国では新型コロナワクチン接種は一巡したとの報道もありますが、多くの国々ではこれから本格化すると思われます。また、安定したコールドチェーンの確立が難しい国々において、当社製品がお役に立てると期待しております。「エネルギー」分野では極低温環境での安全性を確認する検査などに、「計測」分野では低温領域での温度計の校正や電子部品の検査などに、「物流」分野では需要が急激に高まりつつあるネット宅配輸送などに期待されています。

製品戦略

中期計画において注力4分野における事業拡大に伴い、FPSCの新製品開発を進めていきたいと考えています。注力4分野の市場要求は、①信頼性のさらなる向上と②汎用性のある価格提案と捉えています。従って大きな方向性としては、高度な機能の広がりを目指すというよりは、信頼性とコストを両立し、より多くの用途にお使いいただけるような製品開発を進めていきたいと考えております。今後のFPSC事業の展開にご期待ください。

注力すべき分野



マネジメント体制 (2021年12月20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 生産本部長

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 双鳥電器(深圳)有限公司 董事長就任(現任)
2020年 9月 専務取締役 開発本部 管掌役員 兼 生産本部本部長 兼 品質改革本部長就任
2021年 5月 専務取締役 生産本部長(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)



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 アルフレッサホールディングス(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)



萩原 貴子
社外取締役(新任)

略歴
1984年 4月 ソニー(株)(現 ソニーグループ(株))入社
2014年 4月 ソニー光(株)(現 ソニー希望・光(株)) 代表取締役 ソニー希望(株)(現 ソニー希望・光(株)) 代表取締役 (株)グリーンハウス 取締役・Chief Health Officer (株)グリーン・フードマネジメントシステムズ 常務執行役員 (株)ジー・エイチ・エフ・マネジメント 常務取締役 (株)グリーンホスピタリティマネジメント 取締役 (株)千秀グローバル 専務取締役 (株)DDD 代表取締役(現任)
2020年 7月 当社社外取締役就任(現任)
2021年 5月 当社社外取締役就任(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。



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。



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ン研究科 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)



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。



渡邊 英一
執行役員(新任) 品質改革本部長 1990年度入社

略歴
総合エンジニアリングメーカーにおいて新規の米国レーザー技術の導入業務、工作機械の電気設計および電子設計業務に従事。



渡邊 桂三
執行役員(新任) 最高財務責任者 管理本部長 2021年度入社

略歴
計器・センサーメーカーにおいて、国内・海外の財務経理を担当。執行役員財務統括部長、事業管理統括部長などを歴任。



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。

10年間の主要財務データ

	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	第59期 2020年度		
連結損益計算書項目(百万円)												
売上高	15,006	12,396	11,144	13,357	13,611	13,406	13,164	11,625	12,159	12,505		
営業利益	1,582	313	354	216	589	516	211	113	178	608		
経常利益	1,499	324	327	523	410	256	105	57	66	484		
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	938	150	226	338	330	177	108	18	(133)	164		
包括利益	985	540	306	1,334	(1,009)	(134)	179	39	(83)	317		
減価償却費	70	82	83	102	154	185	202	195	195	177		
研究開発費	521	603	503	568	572	605	448	469	419	540		
連結貸借対照表項目(百万円)												
純資産額	5,765	6,262	6,525	7,786	6,726	6,485	6,554	6,504	6,322	8,068		
総資産額	9,401	9,475	9,605	13,792	12,907	12,518	12,557	12,521	11,582	12,971		
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	1,119	219	133	(175)	1,203	(162)	724	(1)	1,535	887		
投資活動によるキャッシュ・フロー	(536)	(450)	(398)	(1,744)	(352)	(949)	(331)	(551)	(115)	(56)		
財務活動によるキャッシュ・フロー	(250)	312	7	1,677	320	(107)	(3)	(46)	(1,163)	539		
現金及び現金同等物の期末残高	1,008	1,084	851	633	1,794	557	947	365	627	1,989		
株式データ(円)												
1株当たり純資産額	660.70	717.72	747.85	892.63	771.22	743.62	750.18	744.46	723.61	763.38		
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失	107.55	17.29	25.99	38.83	37.93	20.34	12.43	2.17	(15.32)	17.44		
経営指標												
安全性	流動比率(%)	流動資産÷流動負債	246.0	303.4	363.7	219.3	253.9	261.1	245.8	222.3	225.1	259.4
	当座比率(%)	当座資産÷流動負債	169.8	184.4	200.0	105.3	154.3	141.6	141.2	102.8	118.0	166.5
	固定比率(%)	固定資産÷自己資本	52.4	49.5	48.9	71.1	69.4	79.7	76.6	78.2	75.3	55.4
	固定長期適合率(%)	固定資産÷(自己資本+固定負債)	44.4	42.0	40.7	55.2	48.3	53.3	52.9	55.4	55.7	46.1
	自己資本比率(%)	自己資本÷総資本	61.3	66.1	67.9	56.5	52.1	51.8	52.2	51.9	54.6	62.2
収益性	売上高利益率(%)	当期純利益÷売上高	6.3	1.2	2.0	2.5	2.4	1.3	0.8	0.2	(1.1)	1.3
	営業利益率(%)	営業利益÷売上高	10.5	2.5	3.2	1.6	4.3	3.9	1.6	1.0	1.5	4.9
	総資産回転率(回)	売上高÷総資産	1.70	1.31	1.17	1.14	1.02	1.06	1.05	0.93	1.01	1.02
	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)	10.7	1.6	2.4	2.9	2.5	1.4	0.9	0.2	(1.1)	1.3
	財務レバレッジ(倍)	総資本÷自己資本	1.7	1.6	1.5	1.6	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9	1.7
	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)	17.7	2.5	3.5	4.7	4.6	2.7	1.7	0.3	(2.1)	2.3
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)	3.97	13.59	8.58	8.01	8.33	30.72	58.73	229.27	(26.82)	80.26
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	株価÷1株当たり株主資本	0.65	0.33	0.30	0.35	0.41	0.84	0.97	0.67	0.57	1.83
還元性	1株当たり配当額(円)		5.00	5.00	5.00	7.00	10.00	15.00	10.00	11.00	11.00	12.00
	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)	0.8	0.7	0.7	0.8	1.3	2.0	1.3	1.5	1.5	1.6
成長性	総資本増加率(%)	(当期総資本-前期総資本)÷前期総資本	14.4	0.8	1.4	43.6	(6.4)	(3.0)	0.3	(0.3)	(7.5)	12.0
	売上高成長率(%)	(当期売上高-前期売上高)÷前期売上高	15.0	(17.4)	(10.1)	19.9	1.9	(1.5)	(1.8)	(11.7)	4.6	2.9
その他データ												
従業員数[外、平時臨時雇用者](人)(単体)	295 [28]	296 [28]	289 [25]	278 [22]	278 [36]	275 [41]	289 [31]	295 [26]	296 [29]	294 [25]		

- (注) 1. 売上高には消費税等は含まれておりません。
2. 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。
3. 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または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。
4. 従業員数は、各年度末日基準で開示しています。
5. ()の数値は、マイナスを表します。

会社情報 (2021年8月31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	25億709万円
売上高	125億円(2021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	302名(2021年2月現在 連結)
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东侧广场大厦一棟1106 ROOM 1106, 11F, 1ST BUILDING, GUANGCHANG DASHA, BAOMING ROAD EAST, XINAN SUB-DISTRICT, BAOANDISTRICT, SHENZHEN TEL. 86-(755)2963-6045

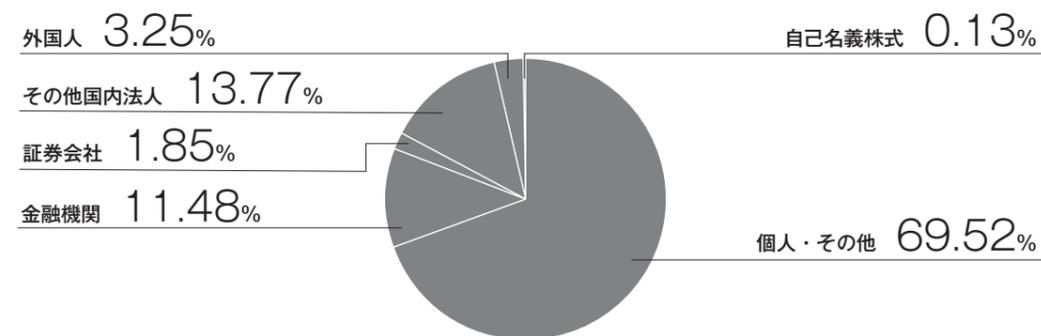
株式の状況 (2021年8月31日現在)

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	10,843,600株 (自己株式13,592株含む)

株主数
15,239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	10.99
ツインバード従業員持株会	329	3.04
株式会社日本政策投資銀行	276	2.55
野水 重明	271	2.51
野水 重勝	270	2.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	259	2.39
野水 敏勝	211	1.95
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY GCM CLIENT ACCOUNTS M LSCB RD	119	1.10
株式会社第四北越銀行	109	1.01
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	106	0.98

(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。)