

心にささるものだけを。



INTEGRATED REPORT 2022

統合報告書  
2022

株式会社ツインバード

〒959-0292  
新潟県燕市吉田西太田2084-2  
TEL : 0256-92-6111(代表)  
©2022 TWINBIRD CORPORATION



# Who We Are

創業：	1951年	従業員数 <sup>*2</sup> (平均臨時雇用者含む)：	333名
東証スタンダード市場 (株式コード)：	6897	女性比率 <sup>*2</sup> ：	34.2%
売上高 <sup>*1</sup> (連結)：	12,869百万円	採用者に占める女性比率 <sup>*1</sup> ：	50%
営業利益 <sup>*1</sup> (連結)：	719百万円	有給休暇取得率 <sup>*1</sup> ：	66%
自己資本比率 <sup>*2</sup> ：	78.2%	社員一人当たり平均残業時間 <sup>*1</sup> ：	16.3時間/月
DOE <sup>*2</sup> ：	1.9% (記念配当を除いたDOE:1.5%)	特許保有数 <sup>*2</sup> ：	96件

<sup>\*1</sup> 2022年2月期実績 <sup>\*2</sup> 2022年2月末日現在

## 目次

### ツインバードとは

- 1 ブランドプロミス
- 2 ツインバードの経営理念体系
- 4 ツインバードが目指す価値創造プロセス
- 6 ツインバードの歩み

### ツインバードのマネジメント

- 8 トップメッセージ
- 14 ものづくりが支えるブランド価値
- 16 CFOメッセージ

### ツインバードの成長戦略

- 18 ツインバードが目指すブランド価値
- 20 ツインバードにおける「こだわり」の商品開発」
- 22 中期経営計画(2020-2022)の進捗
- 24 FPSCの今後の展望

### ブランド価値向上を支える

- 26 営業活動の変革
- 28 品質第一でお客様満足No. 1を目指して
- 30 財務・非財務ハイライト

### ツインバードのESG

- 32 コーポレート・ガバナンスに関する取り組みについて
- 34 コーポレート・ガバナンス
- 38 社外取締役座談会
- 42 マネジメント体制
- 44 人材に対する取り組み
- 48 社会への貢献

### データセクション

- 50 10年間の主要財務データ
- 52 会社情報/株式の状況

### 編集方針

「統合報告2022」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、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

株式会社ツインバードおよび関係会社

### 開示期間

2022年2月期(2021年3月～2022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」  
・The IFRS Foundation(IFRS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。

## ツインバードとは

### ブランドプロミス

私たちツインバードは、70年間、  
燕三条に根ざしてきた300人の会社です。

## 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。

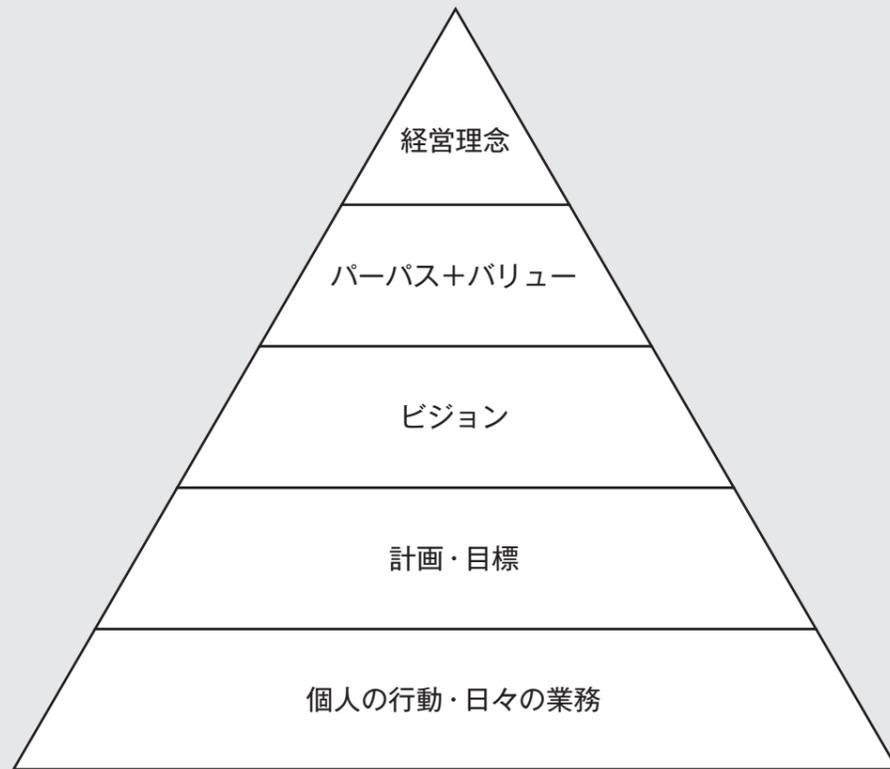
未来へ向けてあらためて、私たちは約束します。

心にささるものだけを。



## ツインバードとは

### 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

### 社名変更について

ツインバード工業株式会社



株式会社ツインバード

### 「ライフスタイルメーカー」への変革

昨年、当社は創業70周年を迎えたのを機にリブランディングを行い、コーポレートロゴを刷新するとともに、新ブランドプロミス「心にささるものだけを。」を宣言いたしました。

そのうえで、2022年10月13日より社名をツインバード工業株式会社から株式会社ツインバードへ変更いたしました。

今後も品質第一はもちろんのこと、こだわりのものづくりを継承しながら、さらにお客様に本質的に豊かな暮らしをお届けするライフスタイルメーカーへと変革を遂げてまいります。

ツインバードとは

# ツインバードが目指す価値創造プロセス

### 経営理念

**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。

**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。

**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。

**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。

### 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=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

### ツインバードの強み

環境変化への柔軟で迅速な対応力



独自の冷凍技術(FPSC)

財務の安定性

燕三条地域のものづくり経営資源

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



**社会的課題の解決**

SNS

ホームページ

日本橋  
ゲート  
オフィス

クリエイティブ  
企画  
デザイン部門

80名/  
300名  
企画開発  
部門

少量多品種  
生産  
燕本社工場

燕三条の  
職人魂・  
技術

NEEDS  
お客様の声

×

CONCEPT  
企画デザイン

×

TECHNOLOGY  
開発生産体制

NEW  
PRODUCT  
&  
SERVICE

コール  
センター  
VOC活動

アフター  
サービス

店頭販売  
応援

社外  
クリエイティブ  
ネットワーク

フリー・  
ピストン・  
スターリング・  
クーラー技術

国内外技術・  
製造  
ネットワーク

大学・  
研究機関

コーポレート・ガバナンス

### 社会価値

**Vision(ビジョン)**

**「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



### 経済価値

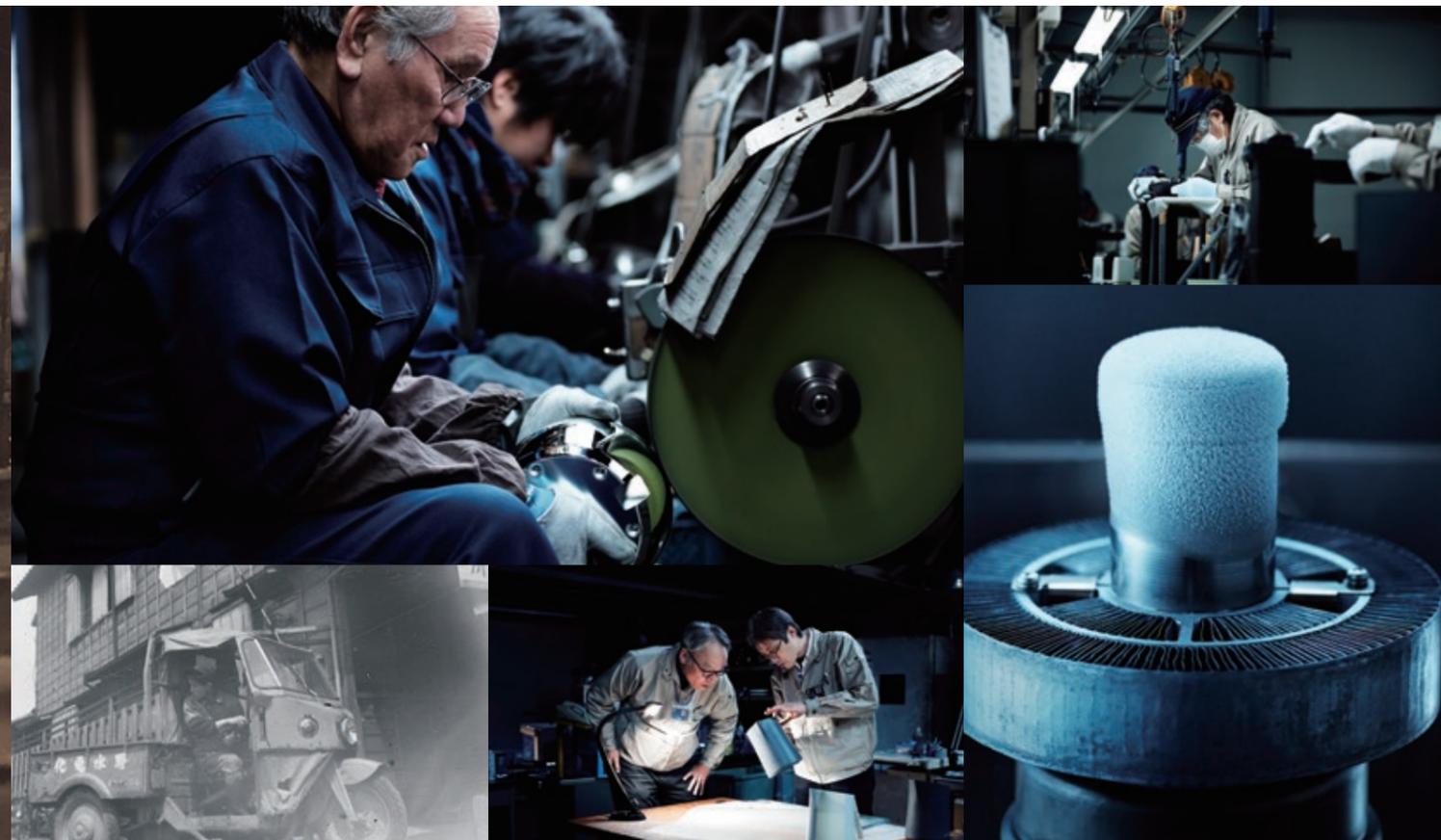
**中期経営計画  
目標の達成**

- ・売上高
- ・営業利益
- ・経常利益
- ・当期純利益
- ・ROE
- ・自己資本比率



## ツインバードとは

### ツインバードの歩み



#### 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  
トレイ製造・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



キャンディトレイ  
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(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  
リブランディングを宣言  
コーポレートマークを一新  
ホームページリニューアル  
「匠プレミアム」「感動シンプル」2つのブランドラインの新設
- 2022 東京証券取引所スタンダード市場へ移行  
「株式会社ツインバード」に社名変更



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  
メーカー  
(2018年)



SC-DF25WL  
ディープフリーザー  
(2021年)

## ツインバードのマネジメント

### トップメッセージ



**社会課題の解決に向け、本質的に豊かな暮らしをお届けするライフスタイルメーカーへと大胆に変革を進めてまいります。社名も新たに船出するツインバードに是非ご期待ください。**

代表取締役社長  
野水 重明

### はじめに

2022年2月期を振り返りますと、長期化する新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、これまで当たり前だった日常が一変、生活者の行動様式や価値観に大きな変化をもたらしました。同時に、急速なデジタルシフトや巣ごもり需要など、私たちを取り巻く環境も不確実性を増しながら変化し続けております。

そのような外部環境において、ワクチン運搬庫の大型受注をきっかけに“ツインバード”の認知度が全国的に高まったこともあり、私たちツインバードは2021年の創業70周年を機にリブランディングを宣言いたしました。2022年10月には、「ツインバード工業株式会社」から「株式会社ツインバード」へ社名変更し、社名も新たにブランド戦略を加速してまいります。これまで以上に品質第一で、新潟県燕三条地域の職人気質のものづくりにこだわりながらも、モノだけではなく体験価値や情緒価値へ変化する生活者のニーズ、そしてサステナブルな社会への変化に合わせて、本質的に豊かな暮らしをお届けするライフスタイルメーカーへと大胆な変革を進めてまいります。

<b>経営理念</b> 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	
<b>Purpose(パーパス)</b> 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 <small>※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</small> 2. 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 3. グローバル視点で活動し、国内外の社会課題の解決	<b>Value(バリュー)</b> 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 <small>※燕三条の職人気質＝技術と経験と諦めない精神</small> 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
<b>Vision(ビジョン)</b> 将来ありたい姿 <b>「お客様満足No.1」</b> 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	<b>ブランドプロミス</b> 心にささるものだけを。 

### 社名変更に対する想い

#### 「ライフスタイルメーカー」への変革

新潟県燕三条地域は、江戸時代から信濃川の度重なる氾濫による農業以外の生業として、また雪深く長い冬の間の副業として、金属加工産業が発展してきました。もともと鉄や銅の地下資源に恵まれていたことから条件は整っていたのです。現在では、スプーンやフォークなどの洋食器は、国内シェア9割以上を占めるほどとなっております。当社も洋食器のメッキ加工業として創業しており、品質第一の職人魂を踏襲しています。言い換えれば、当地は美味しいお料理をつくる道具の産地であり、ツインバードは家電製品を通じて、例えば「美味しい」という感動体験など持続的な幸せを全国や世界の生活者にお届けすることをミッションとしております。

私たちツインバードは、これまでさまざまな商品ブランドを展開してまいりましたが、今後はTWINBIRDブランドに統一し、経営の効率化を図ります。また、今回の社名変更により社名とブランド名を一致させ、より多くのお客様にTWINBIRDブランドをご理解いただくことで、リブランディング戦略を加速いたします。お客様に本質的な豊かさをご提供し、安心して永くお使いいただける戦略的新商品を投入することにより、サステナブルなTWINBIRDブランドを目指します。さらに、将来に向けものづくりの領域を超えた新たな顧客価値の創造を推進してまいります。



<b>ツインバード工業株式会社</b> 本質的に価値のある家電をお届けする 家電メーカー	<b>株式会社ツインバード</b> 本質的に豊かな暮らしをお届けする ライフスタイルメーカー
	

### 2022年2月期の振り返り

#### 中期経営計画(2020-2022)2年目を終えて

中期経営計画(2020-2022)の2年目となる2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が続くなか、ワクチン接種の普及拡大や緊急事態宣言の解除等により経済活動の正常化が期待されたものの、新たな変異株の感染が拡大し、先行き不透明な状況で推移いたしました。また、米中対立やウクライナ情勢の緊迫などの地政学的リスクは、コロナ禍における原油や原材料価格の上昇、物流費の高騰、サプライチェーンの分断を悪化させ、注視が必要な状況が続きました。

このような経営環境のもと、中期経営計画(2020-2022)の基本戦略に掲げた「TWINBIRDブランド価値向上」「経営品質の向上」「成長事業の進展」により、事業構造を筋肉質に転換、財務体質を強化するとともに成長事業(FPSC事業)の進展に向けた取り組みを推進してまいりました。

上期には新型コロナワクチン接種需要に伴う当社FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)製品の売上が大きく業績に寄与し、下期には家電業界で最大需要期となる年末年始商戦及び新生活商戦に向け、「感動シンプル」ブランドラインにスチームオープンレンジを導入してリブランディング戦略を加速いたしました。その結果、3期連続の増収、3期連続の営業利益増益を実現し、中期経営計画3年間の累積業績目標を1年前倒しで達成するとともに、財務体質の強化が計画どおり進み、下期より戦略的投資(キャッシュベース約10億円)を実行しております。

## ツインバードのマネジメント

### トップメッセージ

#### 2022年度(中期経営計画3年目)の経営方針

中期経営計画(2020-2022)の3年目においては、2年目までに改善した財務体質を最大限活用し、戦略的新商品開発やリブランディング活動、FPSC事業の技術開発など、前期比1.8倍となる年間約18億円(キャッシュベース)の大胆な戦略的投資を実行することにより、事業のサステナビリティを強化してまいります。

#### [ TWINBIRDブランド価値向上 ]

当社は創業70周年を機に、「本質的に価値ある家電を追求する」という想いを明確に打ち出すためリブランディング(ブランド再構築)を行い、「新生・ツインバード」へと生まれ変わりました。コーポレートロゴを刷新し、新たなブランドプロミス「心にささるものだけを。」を策定。匠の技をおうちで好きなだけ味わえる「匠プレミアム」、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「感動シンプル」の2つのブランドラインを新設いたしました。

2022年10月、いよいよ「感動シンプル」ブランドラインの戦略的新商品第二弾となる「中身が見える冷蔵庫」「背伸びせず使える冷蔵庫」の354L冷蔵庫を発表いたしました。

中期経営計画(2020-2022)の3年目におきましても、①「匠プレミアム」「感動シンプル」の2つのブランドラインの戦略的新商品は、価格訴求ではなく、体験価値や情緒価値などを訴求します。また、②戦略的新商品は、ご購入いただいた後もファンになっていただけるように、継続的なコミュニケーションを実施します。さらに、戦略的なメディア露出やお客様とのタッチポイントのクオリティを向上させます。2022年10月20日には、社名変更と併せて新製品プレス発表会を東京銀座(時事通信ホール)において実施いたしました。加えて、③当社ブランドの世界観を表現する売り場の構築を進めるとともに、リアルとデジタルを融合させたデジタルマーケティングの活用により、お客様の体験価

値を最大化する取り組みを進めております。例えば、家電量販店、カタログギフトに加え、自社EC、D2C、さらには百貨店や専門店に売り場を広げております。



ブランドプロミスと2つのブランドライン



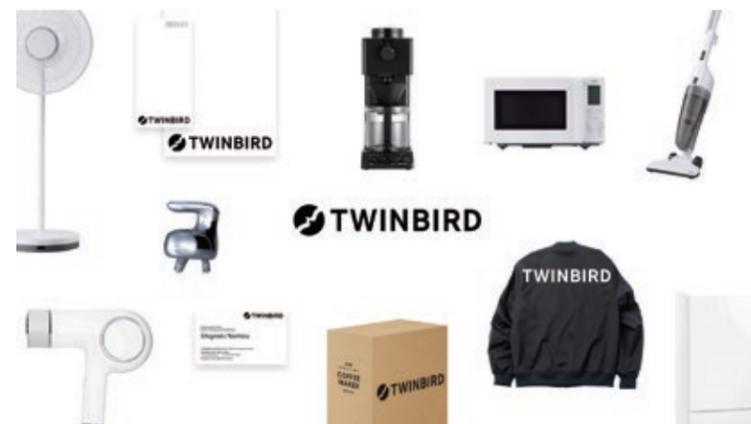
HR-EI35B  
中身が見える冷蔵庫



HR-E935W  
背伸びせず使える冷蔵庫

一方、インナーブランディングにも力を入れており、会社のパーパス(存在意義)やビジョンを全役員・社員と共有するために、各部門から推進役となるチェンジリーダーと社内イベントを行うとともに、今年初めから全社員を対象としたワークショップ(社員との対話の場)を開始するなど「チェンジリーダー活動」を進めております。

志や理念を役員・社員と合意したうえで、行動が一つ一つ揃うことで「ツインバードらしさ」がお客様に伝わり、強固なブランドアセットが構築されます。全国そして世界中の一人でも多くのお客様から愛されるツインバードブランドを大切な資産として育ててまいります。



シグナルを揃えるための活動(インナーブランディング)

#### [ 経営品質の向上 ]

##### 商品ポートフォリオの最適化(商品点数を半減)

2018年から進行期にかけ、商品点数を半数に絞り込みながらも商品1点当たりの売上を増加、波及効果も含めた収益性の改善を進めております。この期間で商品ポートフォリオを付加価値の高い商品に絞り込み、家電製品の商品点数を半分以上とする実行をいたしました。高付加価値商品を中心に1点当たりの売上を最大化しつつ、さらに商品点数の絞り込みによる波及効果の取り込みを進めております。商品企画の重点化による練度の向上、開発点数の削減による開発効率化、コストダウンと製造品質の安定化、プロモーション重点化、在庫圧縮など、波及効果を今後も取り込んでまいります。

##### デジタル化の推進(DX推進、ITインフラ強化投資)

現在当社は、将来のDXによるビジネスモデルの変革を目指し、投資を着実に進めております。現在進行中のDX改革は、将来のツインバードの基盤の構築(守りのDX)、およびD2Cを含む新たなビジネスモデルを創造(攻めのDX)の両輪で進めております。インフラおよびセキュリティ基盤の構築からスタートした守りのDXは、2021年11月より財務システムの本稼働を皮切りに、主に人事、給与計算、契約管理など管理系のシステムを順次稼働を開始させました。

進行期は、ツインバードの基幹システムであるSCM(サプライチェーンマネジメント)システムの稼働に向け着々と準備を進めており、今後製品単品損益の見える化をはじめ、限界利益の分析や改善につなげてまいります。

アプリケーションは、最新のクラウド&SaaS-APを採用し、安全性と効率化を両立させ、強固な環境として実現する計画です。同時に、将来のDXによるビジネスモデルの変革についてプランの検討を進めております。

#### [ 成長事業の進展 ]

##### FPSC事業の今後の展開

##### 医療コールドチェーンに提供するワクチン運搬庫

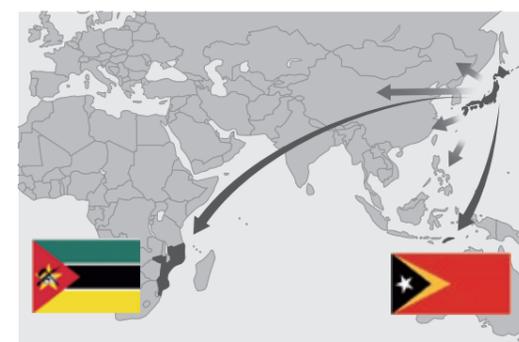
主に武田モデルナ社ワクチンの主な接種先である医療機関や、職域接種会場等への輸送・保管用に幅広く使用された、新型コロナウイルス感染症ワクチン用ディーブフリーザー(SC-DF25WL)の累計出荷台数は、約12,000台となりました。この製品は医療コールドチェーンに提供する製品として高い信頼性が求められるため、定期的なメンテナンス(リフレッシュサービス)が必要となり、2021年度は6,000台、進行期は3,000台を受注しております。需要のすそ野が広がり、継続的なサービス需要の取り込みを進めるなど、取り組みを強化しております。

##### 今後の海外展開を見据えて

ワクチン運搬庫ビジネスのグローバル展開として、外務省とJICA(独立行政法人国際協力機構)が緊急無償資金協力として手掛ける「ラスト・ワン・マイル支援」に参画しており、東ティモール、モザンビークに次ぐ、アジア・アフリカ地域への新市場開拓を加速しております。

また、今後の海外展開を見据えて、WHO(世界保健機関)認可による医療器材の認証制度であるPQS(Performance, Quality and Safety)認証の取得を予定しております。国連関係機関をはじめ、グローバルに活動する大手NGOや慈善団体の器材選定基準を満たすことにより、海外需要の取り込みを図ってまいります。

さらに、安心安全なコールドチェーンの構築実績を活かして、ワクチン(予防薬)に加えて今後の成長が見込まれる生物由来の治療薬(抗体医薬品&細胞治療薬&遺伝子治療薬)のグローバルコールドチェーン市場への中長期的な事業拡大を推進するため、開発投資を継続しております。



ディーブフリーザー25L

写真提供: JICA

## ツインバードのマネジメント

### トップメッセージ

#### 医療用以外の分野では

2015年のパリ協定採択を契機に、世界各国で脱炭素の動きが加速している点に注目しております。わが国も2050年カーボンニュートラルを目標に掲げ、官民でさまざまな取り組みを進めておりますが、CO<sub>2</sub>排出量全体の約4分の1を占める製造業では、各社が排出量削減に向けた技術革新に取り組んでおります。こうした動きを捉え、省電力・低排熱・フロン不使用といったFPSCの優れた環境性能を活かし、脱炭素に貢献する次世代の産業用冷却装置として提案を進めてまいります。

当社は今後も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。

#### 2030年を見据え、新たな中期経営計画策定に向けて

##### 70年の歴史の中で培われたツインバードの強み

1951年にメッキ加工業として創業来、ものづくりの町新潟県燕三条地域に本社を置き、「感動と快適さを提供する商品の開発」という経営理念のもと事業を展開してまいりました。主に冠婚葬祭などのギフトチャンネルに燕三条地域のものづくりの経営資源を活かしながら、高品質で良心的な価格の製品を開発製造することで、株式を上場する企業に成長。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。

2011年に3代目として代表取締役へ就任以降は、高度経済成長期のような大量生産・大量販売の時代は終わりを迎え、生活者のニーズの多様化に対応できるメーカーの時代

が到来したと考え、ブランド戦略を中心に事業変革を進めてまいりました。2021年には、創業70周年を迎えるとともに、リブランディングを宣言いたしました。また、2022年には、株式会社ツインバードとして社名も新たにリブランド戦略を加速してまいります。

ここで、中期経営計画の策定や戦略の練り込みにあたり、70年以上の歴史の中で育み、磨いてきたツインバードの強みについて改めて確認いたしました。

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のもと、4つの強みがあります。

燕三条地域は、2,000～3,000もの工場と多くの職人が集まっている世界でも有数のものづくりの町です。この地で脈々と受け継がれる卓越した技術力と職人魂とのネットワーク、この恵まれた経営資源を最大限に活かした家電製品づくりは、私たちツインバードにしかできないと自負しております。

次に、従業員数300名というコンパクトな組織に加え、社内に課題を抱えた際に「共創の精神」に基づき、社外リソースを取り込み、課題を解決するなど環境変化への柔軟で迅速な対応力があります。また、技術のないメーカーに未来はないと投資を続けてきた独自の冷却技術であるフリー・ピストン・スターリング・クーラー、そして直近の自己資本比率75%以上など財務の安定性が強みです。

#### ツインバードの強み

- ✓ 燕三条地域のものづくり経営資源
- ✓ 独自の冷却技術 (FPSC)
- ✓ 環境変化への柔軟で迅速な対応力
- ✓ 財務の安定性

### FPSC事業拡大への取り組み：環境に配慮した産業用冷却装置として提案

産業分野におけるCO<sub>2</sub>削減等「カーボンニュートラル政策」に向けた新たな活用提案

**冷却工程を必要とする製造ライン**

排熱による温度上昇を抑えるため、大規模なエアコンが必要



ご提案



**FPSC技術の特徴**

- ・省電力
- ・低排熱
- ・フロン不使用



**使用電力量の大幅な削減**

**「CO<sub>2</sub>削減/脱炭素」に貢献可能**

当社は日本政府が進める2050年カーボンニュートラルに寄与すべく、今後もFPSC技術の普及に取り組んでまいります。



#### 2030年の社会変化とこれからのツインバード

現在、私たちツインバードは「グローバル化」「デジタル化」「脱炭素」「ウェルビーイング」など2030年の社会変化を見据え、長期ビジョン2030や新中期経営計画(2023-2025)の策定に向けて準備を進めております。

昨今、先行き不透明で将来の予測が困難な中、テクノロジーの指数関数的な進化、地政学的リスクの変化、生活者の価値観の変化、サステナブルな社会の実現へ高まる意識の変化など、この10年余りで世の中は大きく変化いたしました。このような時代の中で、2030年はなお一層将来予測が困難な時代となることが想定され、このような社会変化に柔軟に対応するスピーディーな経営が求められると考えております。

長期的な方向性として、家電製品事業は、製品をお使いいただく生活者に熱狂的なファンになっていただくことでブランド価値を高め、結果として収益性の改善を図るとともに、レバレッジすることにより事業領域の拡大を目指します。また、FPSC事業は、パンデミックで立証されたFPSC冷凍機の高い信頼性を武器に、成長するグローバルコールドチェーン市場に向けて事業拡大を進めてまいります。

これからの企業経営は、超高齢社会、脱炭素などの社会課題を本業を通じて解決していくことが求められます。企業価値向上に向けて、社会課題の解決による社会的価値と、結果としての経済的価値とを共に創造することを目指し、中

長期視点で事業を通じて社会の持続的な発展に貢献すべく実行してまいります。

#### 最後に

私たちツインバードは、2022年10月13日に社名を「株式会社ツインバード」へ変更いたしました。品質第一で職人気質のこだわりのものづくりのDNAは脈々と受け継がれ、家電製品を通じて感動体験や持続的な幸せを全国、そして世界の生活者の皆様にお届けすることが使命であると考えております。中期経営計画(2020-2022)では、発表と同時に新型コロナウイルス感染症に向き合うこととなりましたが、役員・社員とともに一丸となって環境変化に対応し、現在も強い気構えで変革を推進しております。中長期を見据え、100年、さらには300年と存続発展できる企業を目指し社業に尽力してまいりますので、社名も新たに船出するツインバードに是非ご期待ください。

引き続き、株式会社ツインバードへのご支援・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11月  
代表取締役社長

#### 当社事業とSDGsとの関連

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, 12, 13, 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワクチン等の医薬品のコールドチェーン構築を通して安全と安心の提供</li> <li>・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</li> <li>・新潟県燕三条地域の技術と職人のネットワークを活用した開発および製造</li> </ul>
地域社会との共生	8, 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新潟県燕三条地域の技術と職人のネットワークを活用した開発および製造</li> <li>・燕市および新潟県のふるさと納税返礼品の提供を通じて地域の魅力発信と寄付金による貢献</li> <li>・Gate CAFEの運営を通して新潟県燕三条の食・モノ・コトを情報発信</li> </ul>
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"> <li>・本社にお客様サービスセンターと修理サービスセンターを設置</li> <li>・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</li> </ul>
ダイバーシティの推進	5, 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・女性管理職の積極的な登用を実施</li> <li>・女性社員の採用を強化・障がい者雇用の推進</li> </ul>
従業員が生き生きと働ける環境づくり	5, 8, 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リモートワークの実施による多様な働き方の推進</li> <li>・社員アンケートによる職場環境の整備の推進</li> </ul>
環境負荷の低減およびリサイクルの推進	7, 11, 12	<p>本社において2022年度は以下の目標を掲げて活動を推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・使用エネルギーの削減(昨対比5%減)・廃棄物の削減(昨対比5%減)・解体分別の徹底(リサイクル量 昨対比3%増)</li> </ul>
ソーラー発電事業	7, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社敷地内に発電出力250kWの太陽光発電システムを導入</li> </ul>

## ツインバードのマネジメント

### ものづくりが支える ブランド価値

専務取締役  
生産本部 本部長  
品質改革本部 管掌  
**佐藤 勉**



#### ブランド価値を支えるサプライチェーン

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、ウクライナ情勢の長期化や中国のゼロコロナ政策下の行動制限に伴う工場の一時閉鎖や物流の停滞等により、製品輸入および半導体・電子部品等の部品の供給体制の不安定さが増えています。また、急激な円安による為替相場の変動により原材料価格が高騰しています。

一方、当社は2021年11月にリブランディングを発表しました。ターゲットユーザーを明確に定めて、匠の技をおうちで好きなだけ味わえる「匠プレミアム」と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「感動シンプル」の2つのブランドラインを軸に商品をご提供してまいります。

当然、商品開発やサプライチェーンも品質、価格、納期の視点から最適な方法が求められます。

不安定な供給体制、急激な円安と厳しい外部環境ですが、この厳しい状況をチャンスと捉えて、ものづくりの技術が集積している燕三条地域の地の利を活かした国内での生産も重視したものづくりを推進し、品質第一で供給責任を果たしていきます。

ワクチン運搬庫「ディーブフリーザー」での経験を活かして地元の企業と「共創の精神」で高品質の製品をタイムリーに安定した供給ができる生産体制の構築を一層推進していくことで、パーパスとして掲げている「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」を着実に実現していきます。

#### サプライチェーンの最適化

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。

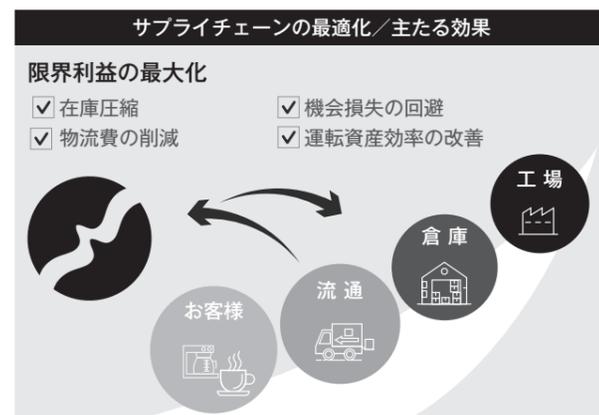
一般的によく言われるP・S・I

- ・「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

「お客様満足No.1」のビジョンのもと、社会環境の変化を背景にお客様へ商品(サービス)をタイムリーにご提供できる柔軟かつ持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

デジタルトランスフォーメーションの一環として、一歩

でも二歩でも先見する改革意識を向上させ、商品供給の効率化や在庫の適正化といったサプライチェーン業務を顧客起点で現状疑義・否定・再定義し、販売・生産・在庫管理の全般におけるオペレーション変革とそれに必要不可欠なシステムの再構築を進めています。



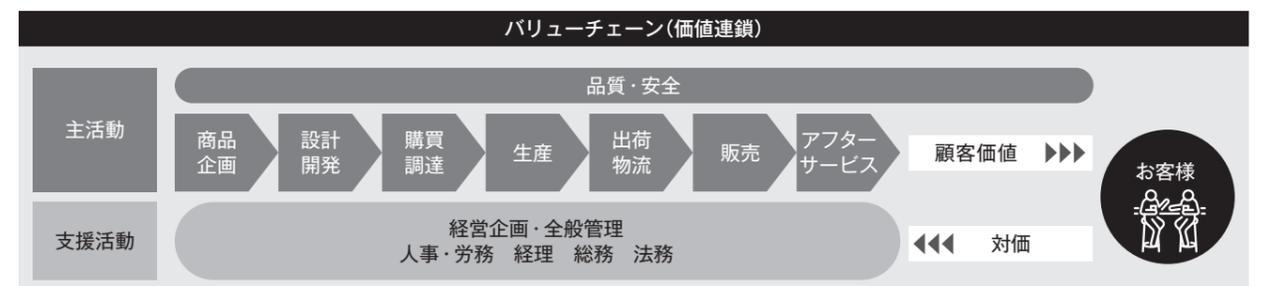
#### バリューチェーンとリスク管理

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。



## ツインバードのマネジメント

### CFOメッセージ

# 強化された財務基盤を活かし 持続可能な事業成長の実現と 株主価値の最大化を目指します。



最高財務責任者(CFO)  
執行役員 企画管理本部 本部長  
**渡邊 桂三**

当社は、中期経営計画(2020-2022)において収益性改善と資産効率の向上により財務体質を強化する取り組みを推進しています。

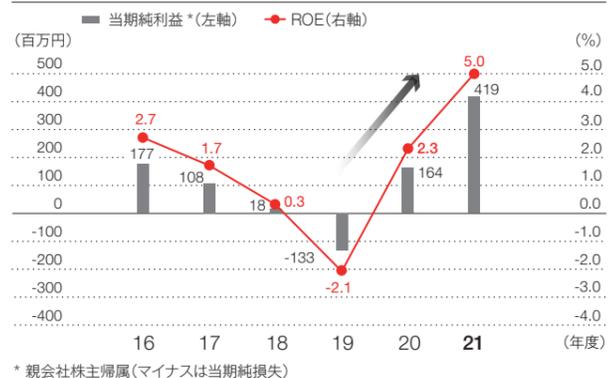
2021年度は、FPSC(フリー・ピストン・スターリング・クーラー)事業における新型コロナウイルス感染症ワクチン用ディープフリーザーの大型案件が業績に大きく貢献したことなどにより、ROEは5.0%を達成し、自己資本比率は78.2%となり、財務体質の改善をより一層進めることができました。

2022年度は、原価高騰や急激な為替変動など厳しい外部環境ではありますが、戦略的新商品の投入や付加価値の高い商品に絞り込み、1点当たりの売り上げを最大化する取り組み、また商品点数絞り込みによる波及効果の取り込みを進め、家電製品事業の収益性の更なる改善を進めます。

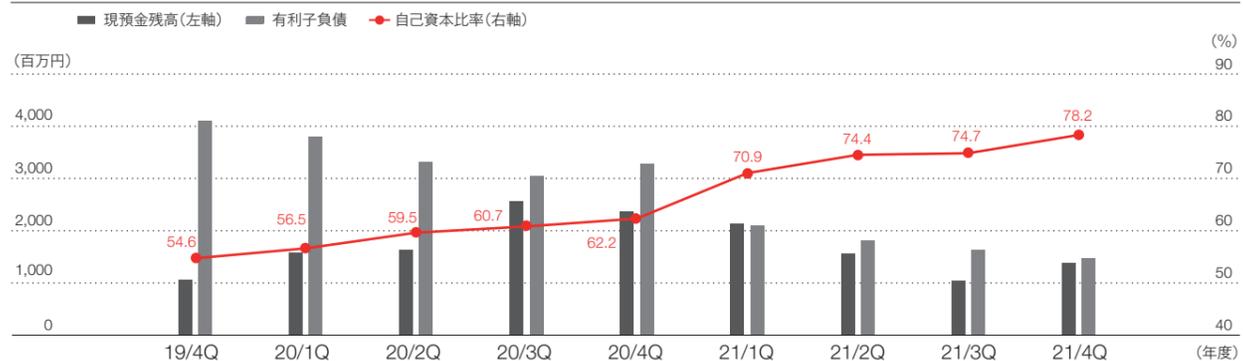
また、たな卸資産水準の適正化など、運転資本の効率化を進めていますが、サプライチェーン・バリューチェーンの最適化と合わせCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイク

ル)の改善を進め資金効率の向上を更に進めることにより、財務基盤の健全性を強化してまいります。これらにより強化された財務基盤を活かし、適正な資源配分、投資配分を行い、継続的に事業価値を高めてまいります。

#### ROE(自己資本当期純利益率)の推移



#### 財務安全性の推移(四半期別)



#### 成長に向けた戦略的投資

2021年度は中期経営計画3年間の2年目において3年間の収益目標額、ROE並びに自己資本比率の目標値を大幅に達成することができました。財務体質の強化も進み十分な投資余力を確保したことから、新たな事業展開のための戦略的投資を2021年度より前倒しで開始いたしました。2021年度においては、キャッシュベースで約10億円を実行し、2022年度においてもキャッシュベースで約18億円の戦略的投資を実行することとしています。

資金調達面においては、強化した財務体質を金融機関より評価いただき、15億円のコミットメントライン、10億円のタームローンの総額25億円のシンジケートローンの組成を行いました。これにより、成長に向けた投資に対し必要な際に、より機動的な資金調達を行うことが可能となりました。今後の資金調達につきましては、本スキームの活用のほか、投資内容と規模、株主還元、最適な資本構成などを総合的に勘案し決定していく予定です。

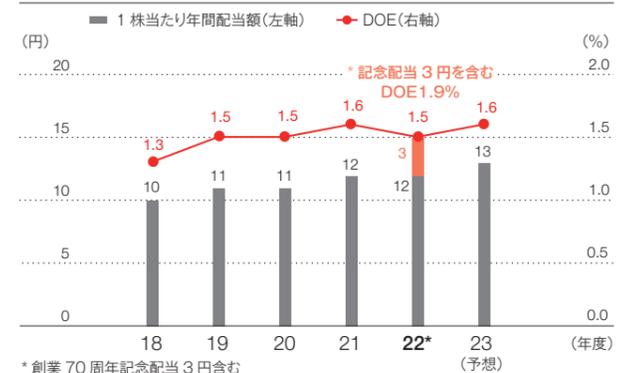
#### 安定的かつ持続可能な株主還元

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。2022年度においては、1株当たり13円の年間配当を予想しています。自己株式取得につきましては、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勘案し、適切な時期に機動的に実施いたします。

#### 1株当たり年間配当額、純資産配当率(DOE)



中期経営計画(2020-2022) 財務ガイドライン	
<b>財務安全性の強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業収益の強化</li> <li>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</li> <li>事業資産リスクと資金調達手段のマッチング</li> <li>✓ 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</li> </ul>
<b>戦略領域への投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
<b>株主還元方針</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>✓ 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</li> </ul>

#### 中期経営計画(2020-2022年度) 財務目標と進捗

(百万円)	(年度)	2019	2020	2020	2021	2021	2022*	2022*	ロードマップ2 (2023年度以降)
		実績	実績	中計目標	実績	中計目標	業績予想	中計目標	
純売上高		12,159	12,505	12,200	12,869	12,600	13,000	13,180	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
営業利益		178	608	205	719	350	280	480	
営業利益率		1.5%	4.9%	2.1%	5.6%	2.8%	2.2%	3.6%	
経常利益		66	484	130	610	230	240	450	
親会社に帰属する当期純利益(△は当期純損失)		△133	164	60	419	150	170	300	
ROE		△2.1%	2.3%	0.9%	5.0%	2.3%以上	1.9%以上	4.6%以上	
自己資本比率		54.6%	62.2%	59%程度	78.2%	60%程度	79%程度	62%程度	

\* 2022年度の中計目標および業績予想は収益認識会計基準適用後の数値となります

#### ロードマップ1 (2019-2020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

## ツインバードの成長戦略

### ツインバードが目指す ブランド価値

取締役  
マーケティング本部 本部長  
ブランド戦略部 部長 兼  
営業本部 管掌  
**浅見 孝幸**



#### ツインバードのパーパス

私たちツインバードのパーパスは、「感動と快適さの提供による人々のライフバリュー向上」です。ここで言うライフバリューとは、豊かな暮らしのことと定義し、私たちの製品やサービスを通じて、お客様の日々の生活に感動や快適さをご提供することで、より豊かな毎日をお過ごしいただきたいと考えています。

豊かさとは、辞書によると「満ち足りたさま、不足のないさま、十分で余りあるさま」と書かれていますが、私たちは機能がたくさんついた製品や必要以上のサービスを提供し

ようとは考えていません。日本では戦後の高度経済成長を経て、家庭ではモノがあふれかえるような生活を送るようになってきました。ある意味では、豊かになったとも言えると思いますが、一方で、資源の乱獲、環境破壊など地球規模の課題を抱えるようになっていきます。また、人々の生活は、物質的には満たされているかもしれませんが、家族や友人とのつながりが希薄になるなど、精神的な部分では豊かになったとは言い難い状況のようにも思えます。

#### 私たちが考える本当の豊かさとは

ツインバードが考える本当の豊かさとは、効率化で失われた「心のゆとり」や、利便性で失われた「あたたかさ」が希薄にならないよう、便利なことよりも「豊かなこと」、新しいことよりも「持続すること」を大切にしながら、表面的な高級感ではなく歴史や自然に対して畏敬の念を持ち、健康な身体と持続可能な日常生活をいつくしむ（足るを知る）精神状態ではないかと考えています。

世界一貧しい大統領として有名なウルグアイの前大統領ホセ・ムヒカさんの有名な言葉に「私たちの本音は何なのでしょう？現在の裕福な国々の発展と消費モデルを真似することでしょうか？」というものがあります。私たちが自然や環境に配慮し、物質的な豊かさよりも、より精神的・社会的豊かさを大切にしていきたいと考えています。

#### ツインバードのブランドプロミス

私たちは2021年のリブランディングにおいて、新たにブランドプロミスとして「心にささるものだけを。」を策定しました。

このブランドプロミスのボディーコピーとして、「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のではなく、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持った本質的に価値ある家電だということ。」というステートメントにまとめています。

#### 暮らし発想

私たちは、モノを作っているのではなく、暮らしをつくっており、あくまで主役はお客様の暮らしと考えます。

暮らしの中の困りごとはしっかりと解決しながらも、空間にノイズになる形や色は置きたくないと思います。ドライヤーの本質は早く乾くことなのか、髪の毛を美しい状態

にするのか？ コーヒーメーカーの本質は、早くコーヒーが飲めることなのか、少し時間はかかるが、正しい抽出を再現した美味しいコーヒーを作れることなのか？ どちらが本質なのかと考えます。お客様の当たり前や常識を見直して、新たな価値をお届けしたいと思っています。

#### 私たちが目指すブランド価値

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した。お客様がまだ知らない本質的な豊かさを提供する「匠プレミアム」、お客様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「感動シンプル」。

お客様の暮らし発想で、社会とお客様そして私たちのサステナビリティの両立を目指しながら、ブランドプロミスである「ここにささるものだけを。」という考えを全うし、本質的な豊かさを提供するブランドとなってまいります。



## ツインバードの成長戦略

### ツインバードにおける「こだわりの商品開発」

取締役  
開発本部 本部長  
**河村 吉章**



#### 「こだわり」とは

「こだわり」あるいは「こだわる」を広辞苑で引くと、①さわる、ひっかかったりつかえたりする。②些細なことにとらわれる。③些細な点にまで気を配る。思い入れする。④故障を言い立てる。難癖をつける。ここで取り上げる「こだわり」はもちろん③の意味につながるものをテーマとし、「商品開発」とは、狭義の「製品を作る」意味だけにとらわれず、企画発想から具体的な製品製造を経てお客様にお届けするまでの関連する工程すべてを指しています。

当社は開発型企業であり、今まで数々の家電製品を開発し、お客様にお届けしてきました。あらゆる生活シーンで使用される多岐にわたる商品群を「こだわり」を持って作り上げてきており、2019年時点では、約600SKUもの商品

群を取りそろえておりました。販売ルートのご要求にいかにかに素早く応えていくか、またこんなものがあつたら面白い、「あつたらいいな」を着眼点に、いろいろなアイデアを駆使したプロダクトアウトに、「こだわった」商品を絶えず追い求めてきました。そのため商品価格も、お求めやすい(安価なもの)が多く、小型アイデア家電の傾向が強い状況でした。2020年に策定した中期経営計画(2020-2022)で、われわれのPVV(パーパス・バリュー・ビジョン)を制定し、特にビジョン(将来ありたい姿)として「お客様満足No.1」を掲げることにより、商品開発においても、その「こだわり」が大きく変化する起点となりました。

#### リブランディングとともに

現在、ツインバードは大きく変わろうとしています。昨年11月に発表した「リブランディング」宣言の下、従来の商品点数をダイナミックに削減する代わりに、ターゲットユーザーをマイプロダクト探求志向(じっくり選んで良い物を大事に使っていきたい)の方へと明確に設定したうえで、その方々に選んでいただける商品を「デザイン」×「技術」の融合をベースに、新しく「匠プレミアム」と「感動シンプル」と

いう2つのブランドラインを軸に、燕三条の技術を織り込み、一つずつ作りこんで、より一層ユーザーの体験価値を醸成し、感じていただける付加価値を増加させていくことにより、生み出す商品点数は減りますが、一品当たりの販売総額は格段に増えるような、時には以前より高単価な製品となっても、決して「高い」と感じず、「ほしい」と思える商品を「こだわり」を持って生み出してまいります。

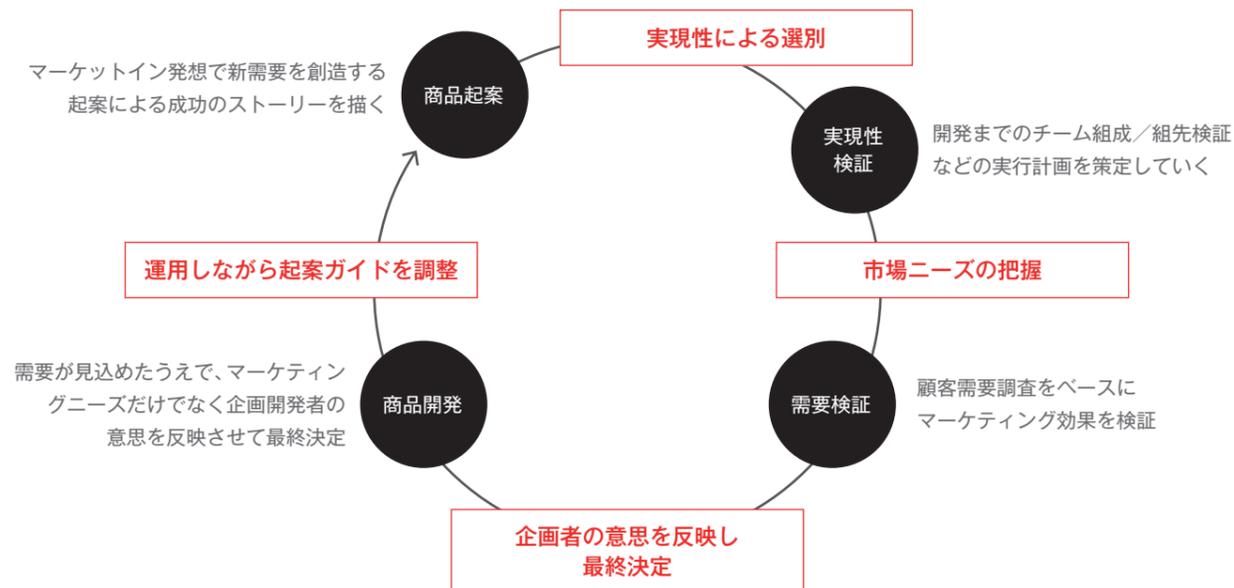
#### ものづくりの変化

従来のものづくりでは、海外生産(特に中国のODM開発製造)が全体の約7割強を占めており、しかも彼らのプラットフォームをベースにした企画開発で市場投入リードタイムのスピードアップとコスト競争力向上を追求してきましたが、一方で2つの大きな壁にぶつかりました。一つは商品の差別化(独自の訴求ポイント)。もう一つは商品のブランディング(統一感)です。私どもは技術開発リソースを社内にて全ては持ち合わせていませんので、差別化とブランディングを実現するためには、従来のように先方の提案から「選ぶ(待つ)」のではなく、ポテンシャルの有るメーカーを選定し、われわれの目指す企画内容や

基盤技術を深く理解し、開発を担っていただく、いわゆる「共創」していくというものでなければなりません。われわれも、近い将来の商品ロードマップ(3年間)をしっかりと作成し、示すことでより明確にします。これが企画開発における「こだわり」の変化です。また、品質への「こだわり」を更に強め「完成品品質」から、部品品質や製造でのライン品質にまで深く入り込み、愛着を持ち長く使っていただけるように「お客様満足No.1」の品質・品位レベルを実現させます。このように、「お客様」「商品企画」「製品開発」「品質」における「こだわり」変化が、今後の当社の家電製品事業をしっかりと支えていくこととなります。

新たな需要を創造し続ける仕組みを実現し、ツインバードが市場をリードしていくためのプロジェクト

—マーケティング発想をベースとした起案により、新たな需要を市場に創造していく商品が生まれやすい風土へ



#### グッドデザイン受賞製品



2022



背伸びせず使える冷蔵庫



中身が見える冷蔵庫

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



2020

ケアドライヤー



センサー付フラット電子レンジ



2019



全自動コーヒーマーカー



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



MAINTS

2017

扇風機  
コアンダエア



MAINTS

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。

## ツインバードの成長戦略

### 中期経営計画(2020-2022)の進捗

執行役員  
企画管理本部 副本部長 兼  
経営企画部長 兼  
業務改革部長

**井上 淳也**



本年4月に経営メンバーに加わりました井上です。当社は2021年11月にリブランディング宣言を行い従来の価格訴求を行うブランドから、価値訴求型のブランドへと変貌を遂げる途上にあります。この度、社名を「株式会社ツインバード」に改め、リブランディングの取り組みをさらに加

速してまいります。このような大変重要な節目に企画管理副本部長としての重責を担いますことに、大変身が引き締まる思いをしております。ステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう精進してまいりますので、ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いたします。

### 中期経営計画(2020-2022)の進捗

私たちツインバードは、2020年4月に現中期経営計画(2020-2022)を発表し、「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」という基本戦略のもと、「TWINBIRDブランドの価値向上」「経営品質の向上」「成長事業の進展」という3つの基本方針を掲げました。計画期間が終了する2023年2月に向けた進捗状況につきまして、ご報告いたします。

億円(前期比+18.1%)と、3期連続の増収増益を達成いたしました。親会社株主に帰属する当期純利益は4.1億円(前期比+156%)、ROE(自己資本当期純利益率)は自己資本比率を78.2%(前期末比+16.0pt)まで高めつつも、5.0%(前期比+2.7pt)を達成いたしました。中期経営計画に定めた利益目標の3年累計額を1年前倒しで達成し、全体としては、「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」という基本戦略の成果を結果で示すことができました。

中期経営計画2年目となる2021年度(2022年2月期)の業績は、売上高128億円(前期比+2.9%)、営業利益7.1

セグメント別に見ますと、家電製品事業におきましては、全自動コーヒーマーカーが累計販売台数7万台を突破するなど好調に推移したほか、下期に投入したスチームオープンレンジをはじめとする付加価値の高い匠・感動ブランド製品の売上が堅調に推移するなど、収益構造の改善は進みましたが、中長期的な成長の起爆剤とするため新商品開発やリブランディング関連を中心にキャッシュベースで10億円の戦略的投資を実行した結果、セグメント利益は前期

比で7.4%減となりました。FPSC事業におきましては、前期に引き続き、ディーブリーザーSC-DF25WLの武田薬品工業向け大型案件および厚生労働省向け追加受注分の出荷を完了するとともに、3回目以降のワクチン接種に向けたりフレッシュサービスを約6千台受注したことなどが寄与し、セグメント利益が9億円(前期比+35.7%)を記録するなど当期の業績に大きく寄与する結果となりました。

### 中期経営計画最終年度に向けて

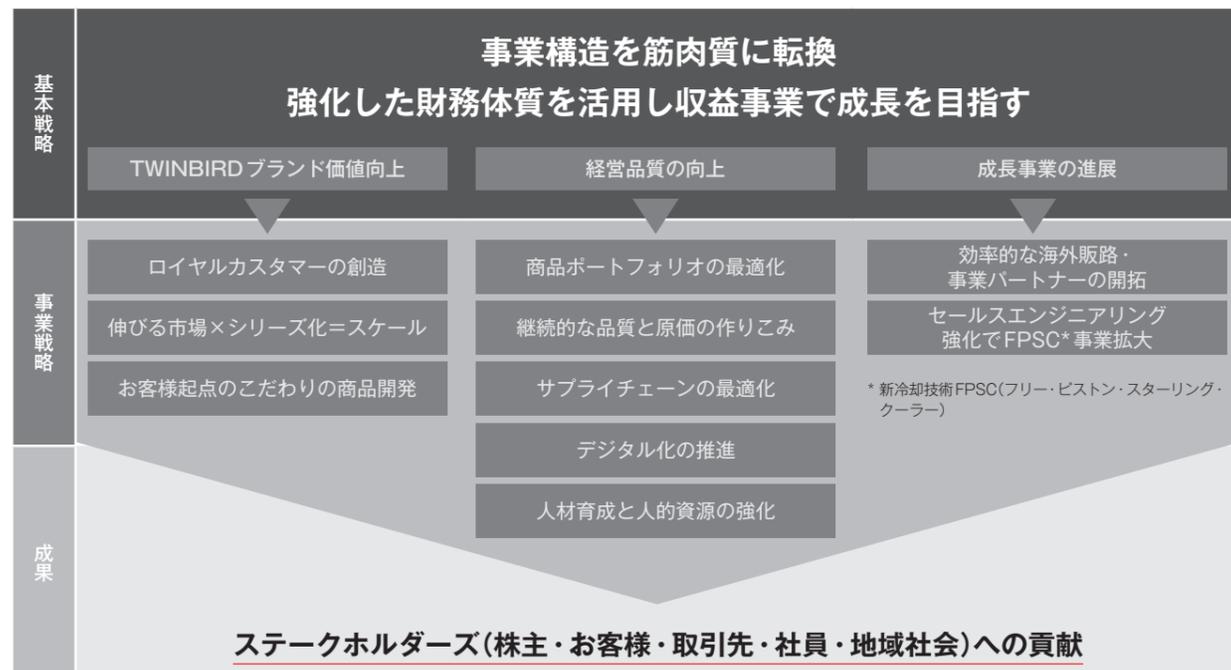
現代は変化が激しく将来予測が困難なVUCAの時代と呼ばれます。2019年12月に武漢で初めて新型コロナウイルスの感染者が確認されてから、瞬く間に世界中に影響が広がり、足掛け3年にわたり人々を苦しめることになるとは、誰もが予想し得ないことでした。わが国も、一時は感染者数の増加に歯止めがからず病床がひっ迫するなど、衛生大国の神話が崩壊する危機的な状況に追い込まれました。このような「国難」に際し、当社独自のFPSC技術を用いた冷凍運搬庫が国家プロジェクトにより採用され、燕三条地域の皆様の協力を賜りながら、社員一丸となって1万台以上の製造を完遂し、国民の命と健康を守る活動の一端を担ったことは、社員一同にとって大きな自信と励みになりました。今回の出来事を機に、改めて創業来の歴史を振り返ります

と、当社の強みは危機や機会に際し、社員一丸となって迅速に対応する「変化への対応力」であることが分かります。

上述のとおり、業績面では中期経営計画に掲げた利益目標の3年累計額を1年前倒しで達成するなど、収益性、安全性の両面で一定の成果を示すことができましたが、ロシアのウクライナ侵攻による原材料・原油の高騰や円安の急速な進行など、当社を取り巻く経営環境は先行き不透明感を増しております。そのような状況であればこそ、当社の「変化への対応力」を遺憾なく発揮し、中期経営計画最終年度も業績目標の必達に向け邁進してまいります。

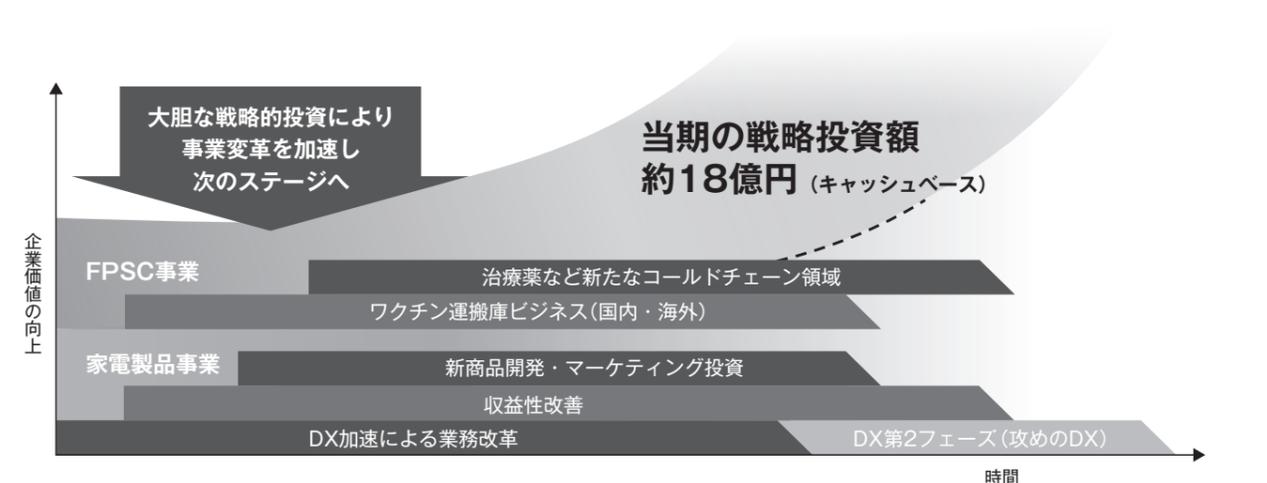
ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご指導ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願申し上げます。

### 中期経営計画(2020-2022)の骨子：基本戦略・事業戦略



### 2022年度の事業シナリオ：家電事業の収益化とFPSC事業の新展開

1. **ブランド価値向上**: ✓ 体験価値を訴求する新商品開発投資 ✓ マーケティング投資
2. **FPSCのさらなる事業展開**: ✓ 海外展開 ✓ ワクチンに次ぐ医薬品分野への事業拡大を企図
3. **DXの加速**: ✓ 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



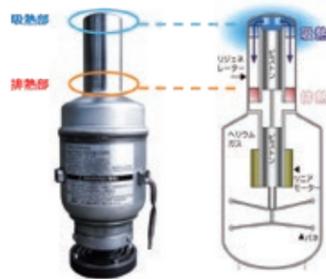
## ツインバードの成長戦略

### FPSCの今後の展望

執行役員  
営業本部 部長付 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。部品の加工精度はFPSCの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も高い評価を受けています。



#### 社会情勢の変化への対応

世界的な不安定性や脅威が影を落とすなか、FPSC事業は独自の技術で正面から環境や社会の多様な課題に具体的な解決策を提案してまいります。

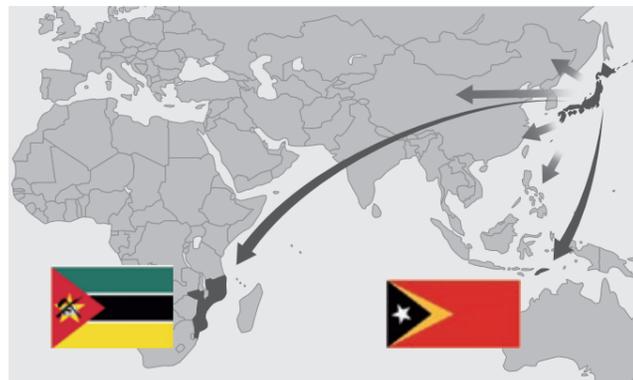
FPSCは無毒で地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒として用いており、カーボンニュートラル達成において期待される、まさに持続可能性を追求する冷却技術といえます。また、その安全性と信頼性は国際宇宙ステーション・

日本実験棟「きぼう」に搭載されたことによっても裏付けられます。

2021年よりFPSCを搭載したワクチン運搬庫は東ティモールをはじめ途上国での接種体制において「ラスト・ワン・マイル支援」に活用いただいております。今後も世界の人々の安心・安全な医薬輸送体制に寄与していきます。

#### FPSC事業のグローバル展開：「ラスト・ワン・マイル支援」

2021年8月よりJICA(国際協力機構)を通じて東ティモール、次いでモザンビークへワクチン運搬庫を出荷しました。今後さらなるアフリカ地域およびアジア地域への拡大を実行中です。



写真提供：JICA

#### 具体的な用途

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。

コロナ禍のこの3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。

「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。特に、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。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。

「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

現時点では特殊な冷却技術に用いられているFPSCですが、冷却・冷凍市場は広い裾野を有する市場分野です。いわゆる特定の尖った用途でFPSCの有用性を認知いただきながら、市場拡大の鍵となるのは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していくというよりは、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に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。



ディープフリーザー25L

## ブランド価値向上を支える

### 営業活動の革新

執行役員  
営業本部 本部長  
**上野 次朗**



#### 営業活動をセルイン活動からセルアウト活動へ変革

営業部門の使命は、2021年度に立ち上げた2つのブランドライン「匠プレミアム」と「感動シンプル」の商品をお客様に体感いただく場所を国内や海外で数多くつくっていくことです。

少子高齢化により国内の人口が減少するなかで、消費の中心が団塊ジュニア世代に移行しており、その世代はこだわりが強い分、自分のライフスタイルに合った商品を選んだり、より良いものを求める傾向があります。また、世代に関係なく家電の購入マインドは多様化しており、自分の好みに合わせて家電を選ぶ方が増えていると思います。「匠プレミアム」の全自動コーヒーメーカーはまさにその商品のこだわりを共感いただいたお客様や、自分の好みに合ったお客様にご購入いただいております。

しかし、発売当初は販売に苦戦をいたしました。この美味しさをお客様にご認識いただくためにお取引先様のお力もお借りして試飲会等の活動を行い、SNSやECサイトでも定期的に配信し、さらにメディアの効果も加わって販売数が増えていきました。おかげさまで累計7万台の販売(2022年2月現在)をする事ができました。

2021年11月にリブランディングを掲げ、2022年4月にはお取引先様に対してリブランディングを発表。「匠プレミアム」と「感動シンプル」の商品を中心にお取り組みを

お願いした次第です。それは価格訴求から価値訴求への営業組織の変革が求められています。

今までのツインバードの営業活動は従来型のいかにして小売店舗に商品を納入するかを重視するセルイン営業が中心でした。しかし、それでは全自動コーヒーメーカーのような付加価値商品についてはお客様に価値が一切伝わらないのです。

今後は店舗やECの売場でいかにして売るかを重視するセルアウト活動を推進してまいります。重要な事は店舗やECにおけるお取引様と一緒にユーザーであるお客様へ価値を伝える場所や仕組みをいかにつくっていくかです。お取引先様と一緒に、リアル店舗に訪れるお客様やECを訪れるお客様にツインバードの世界観を体感いただける売場や価値を体験ができる売場を数多くつくってまいります。さらにはリアルとECの融合においてツインバードブランドの世界観を発信し、お客様が最高のお買い物体験ができるように活動してまいります。

お客様満足度を向上させて、ツインバードのファンになっていただき、ツインバード製品で幸せな生活を末永く送っていただけることを目的に営業活動を変革して実施してまいります。

#### 積極的に新潟県および燕市と取り組み、地域貢献へ

当社は本社のある新潟の地域貢献にも寄与しております。2018年度より新潟県燕市の、そして2021年度より新潟県のふるさと納税の返礼品として当社商品をご採用いただきました。おかげさまで数多くの方が「匠プレミアム」の全自動コーヒーメーカーをはじめ当社製品をお選びいただいております。製品ご使用におけるお喜びの声も数多く頂戴

しており、心より感謝いたします。今後により一層、新潟県や燕市のふるさと納税の返礼品として当社製品、特に「匠プレミアム」と「感動シンプル」商品をご提供しながら、地域の魅力を発信し地域貢献を行ってまいります。

#### 世界観を表現する売場

既存お取引先の展示再構築やツインバードブランドに共感いただく小売店の新規開拓



「匠プレミアム」の売場(一例)



「感動シンプル」の売場(一例)

#### リアルとデジタルの融合

サイト統合リニューアルにより、ECを訪れるお客様に最高のお買い物体験を提供



#### 地域創生への貢献(ふるさと納税の返礼品に採用)

—積極的に新潟県および燕市と取り組み、地域貢献へ

ふるさと納税の返礼品として当社製品をご提供しながら、地域の魅力を発信し、納税額向上による地域貢献

返礼品での  
地域の魅力発信

納税額  
向上による  
地域貢献

NIIGATA X TSUBAME

8 働きがいも  
経済成長も

17 パートナーシップで  
世界をよりよく

## ブランド価値向上を支える

### 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 本部長

渡邊 英一



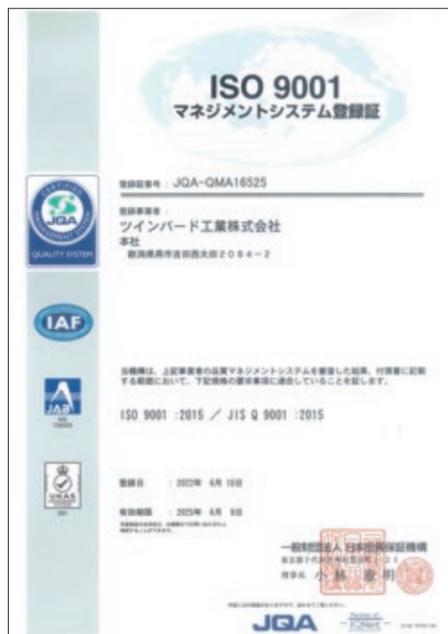
#### 品質システム連携

ツインバードの製品は、自社工場と国内外の製造委託先工場で生産されています。

製品の品質を作りこみ、製造品質を維持向上していくうえで、品質マネジメントシステムのISO9001を本社と各工場との共通言語として、相互連携を図り、顧客満足度向上、

業務効率改善、リスクと機会の管理、本社と各工場の役割と責任および権限を明確にしています。

品質目標およびそれを達成するための計画を共有し、品質第一でお客様満足No.1を目指しています。



#### 現場品質改善の深化

ツインバードの2つのブランドラインの「匠プレミアム」「感動シンプル」の製品を品質管理するために、製造現場の重要な管理要素である5つのM(5M、人:Men、方法:Method、機械:Machines、材料:Materials、計測:Measurement)は非常に重要な要素です。

2020年初頭から世界的に急激に感染が広がったコロナ禍の影響で、2年余り海外渡航が制限され、海外委託先工場に出向き直接製造現場5M管理が困難となっていました。

2022年になるとワクチン接種の効果もあり、海外渡航の緩和も見られ、海外製造委託先品質の維持・向上を図るため、海外現場での品質作りこみ体制を再稼働させました。

現地検査会社に業務委託している検査による現状の不良流出防止体制は継続しつつ、不良を作らない現場の工程・部品改善で不良発生防止を行っています。

常にゼロディフェクトを目指して、品質維持改善活動を継続しています。

#### 上流での品質作りこみ

「匠プレミアム」「感動シンプル」のブランドラインの新商品具現化のため、新しいプラットホーム開発、新しい製造委託先の開拓・選定にも積極的に関与しています。

製造委託先とプラットホーム開発のミスマッチを起さぬように、品質マネジメントシステムの連携と、現場品質改善の深化について、ツインバードと製造委託先のそれぞれ

の品質方針を共有し、お互いが同じベクトルで商品開発プロセスを進めていくようにしています。

また、新商品開発に際して、開発の上流にそれぞれの品質保証のチームが参画し、評価検証・課題管理をしていくことで、開発の早い段階で品質の作りこみを行い、設計完成度の向上を推進しています。

#### ブランド品質を目指して

今後上市する「匠プレミアム」「感動シンプル」のブランドラインの新商品は、お客様に新しい価値・体験を提供し、未永く御愛用していただける商品を投入していきます。

新商品の上市後は、われわれがお客様に提供した価値や体験が計画どおりお客様に狙いどおり受け入れていただいているかの確認作業(答え合わせ)を実施します。又、狙いどおりに受け止められていないような場合は、速やかに軌道修正を行い、お客様にご満足いただける商品を提供していきます。

そのお客様のお困りごとや質問、ご意見を把握し、即座に反映するために、品質部門・アフターサービス部門が本社工

場に統合されているツインバードの強みを活かし、これまで以上にお客様に寄り添った手厚い対応を行ってまいります。

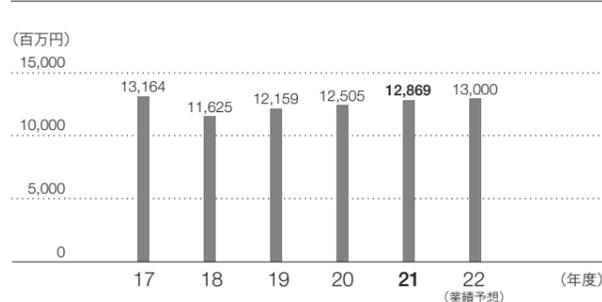
お客様へ商品情報やお困りごとの解決方法などを正確に伝えるためのコールオペレーターのお客様対応品質向上のための活動(電話対応技能検定・企業電話対応診断・電話対応コンクール・企業電話対応コンテスト)を強化していきます。

ブランド品質のツインバード製品を目指すために、このようなアフターサービスでもお客様に寄り添い、お客様との距離を縮め、更なるお客様満足度の向上に努めてまいります。

## 財務ハイライト

(注)2022年度の業績予想および数値は、収益認識会計基準適用後の数値となります。

### 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」を重視するとともに、戦略的新商品を順次投入することにより4期連続の増収を予想しています。

### 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年度は投資有価証券評価損を、2020年度は減損損失を特別損失に計上しています。

### 総資産・総資産回転率



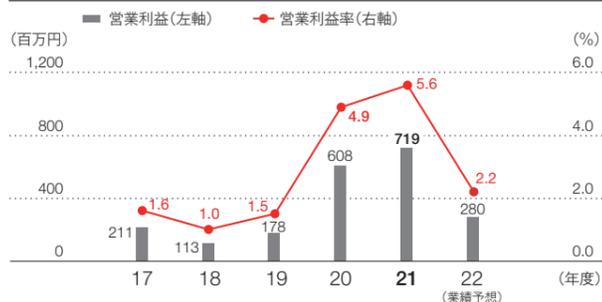
総資産の圧縮を実行してまいりましたが、今後も在庫削減や債権債務の水準を適正化するとともに、不要資産の売却・流動化を推進し、資産回転率を改善していきます。

### 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を調達することで、長短借入金の返済を行いました。収益性の改善による利益の確保と、総資産の圧縮を実行してきたことにより、財務体質は大幅に改善しています。これにより今後の事業展開に向けた戦略的な投資余力を十分に確保することができています。

### 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。2022年度は将来の事業成長に向け大胆な戦略的投資の増額実行に加え、原価高騰等による調達コスト上昇の影響による減益を予想しています。

### ROA・ROE



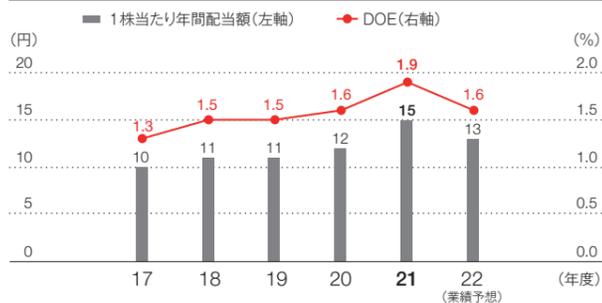
以前の収益性指標(ROA・ROE)は低下傾向で推移していましたが、自己資本を充実させることで改善することができました。今後も収益性と資産効率の改善を目指していきます。

### 棚卸資産・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、棚卸資産の水準をさらに適正化していきます。

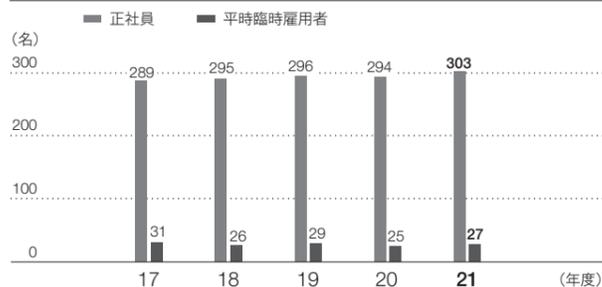
### 1株当たり年間配当額・DOE



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円が含まれています。(記念配当を除くDOEは1.5%となります。)また、2022年度は普通配当を1円増配し、DOE1.6%を予定しています。

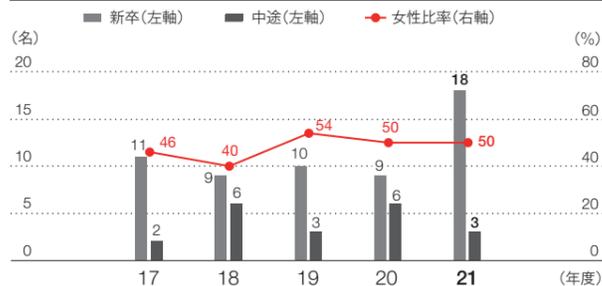
## 非財務ハイライト(単体)

### 従業員数 (末日基準、有価証券報告に基づく)



従業員の総数はあまり変わらずに、生産性の改善に重点を置いています。

### 採用者数・女性比率



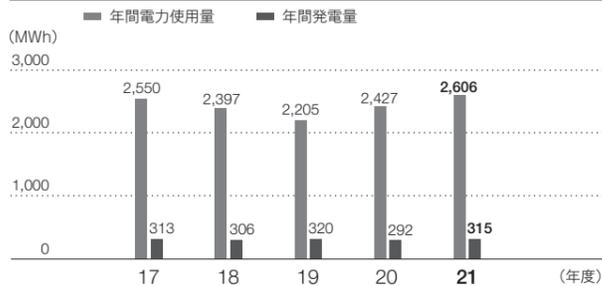
新卒社員を積極的に採用すると同時に、中途採用社員の採用によって戦略的なポジションを強化しています。ダイバーシティ推進策として女性社員の採用を強化しています。

### 平均勤続年数・新卒新入社員の3年後定着率



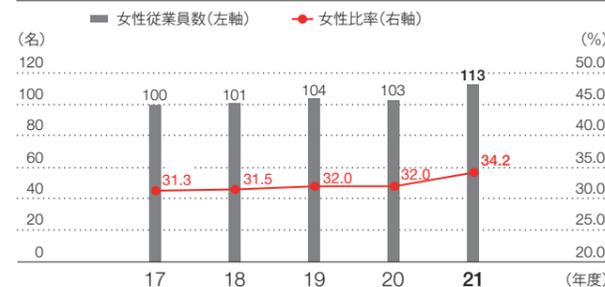
企業内大学「TWINBIRDアカデミー」のプログラムを一層拡充し、高い定着率を維持していきます。

### 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



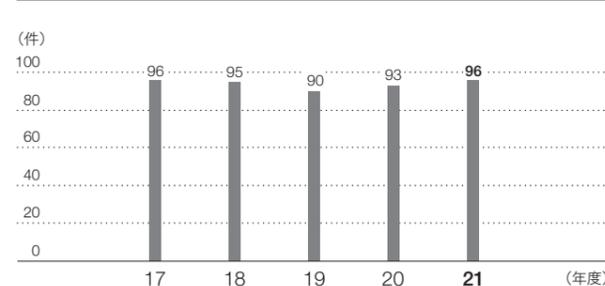
離職者数は産業平均と比較して、低位で安定しています。

### 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ESG

### コーポレート・ガバナンスに関する取り組みについて

取締役  
内部監査部 部長 兼  
企画管理本部 管掌

**小林 和則**



#### コーポレート・ガバナンスコードへの対応

毎年、コーポレート・ガバナンスコードに対してコンプライの状況を確認していますが、2022年5月時点でコンプライできなかったコードは以下のとおりです。

- ・サステナビリティを巡る課題への対応
- ・中核人材の登用等における多様性確保
- ・最高責任者等の後継者の計画策定・運用

これらの課題は、経営にとっても非常に重要な課題と認識しており、取締役会および昨年設置したガバナンス委員会で社外取締役を含めた経営陣で課題共有および対応方針について検討を行っています。

また、次期中期経営計画(2023-2025)における検討課題として議論を交わしております。

#### ガバナンス委員会について

2021年6月に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、経験を持つ社外取締役の意見や助言を経営戦略の議論やガバナンス向上に活かしていくことを企図しました。

ガバナンス委員会を設けて1年を経過しました。ほぼ

1カ月に1回の頻度で開催しており、これまで討議した議題は、長期ビジョン、中計経営計画、ESG戦略、経営トップの後継者計画、人事戦略、ブランディング戦略、品質改革、取締役会実効性評価レビュー等、非常に多岐にわたっています。各々の社外取締役からは高い専門性や知見に基づく意見が交わされ、時には予定の時間をオーバーすることもあります。

また、ガバナンス委員会での討議により、社外取締役の会社への理解が一層深まっており、取締役会での審議が以前より活発になっていることを実感しています。

#### 取締役会の実効性評価について

毎年、取締役会のすべてのメンバーに、「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役会の議題」「取締役会を支える体制」の4つの項目で、全部で約40問のアンケートを実施しています。

今年は3月にアンケートを行い集計分析した結果、昨年に引き続き今年も取締役会の実効性は概ね確保されていると評価されました。女性の取締役就任、ガバナンス委員会を設置し多様なテーマについて十分な時間を掛けて議論が交わされたことが高く評価されました。一方、アンケート集計

から抽出された課題は以下のとおりです。

- ・取締役の多様性確保
- ・代表取締役の後継者の計画の策定
- ・自社のサステナビリティを巡る取り組み

これらの課題に対して、ガバナンス委員会で情報共有や議論を行うとともに、次期中期経営計画(2023-2025)の課題として検討をしています。一つ一つ着実に課題解決に取り組むことにより、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

#### リスク管理について

リスク管理はコーポレート・ガバナンスにおいて重要な役割を担っています。当社グループは、事業活動に関わるあらゆる潜在的リスクを的確に把握し、リスクの発生防止または危機が発生した場合の損失の最小化を図るため、「リスク管理委員会」を設置し、リスクに対して主体的に対応できる体制を整備しています。

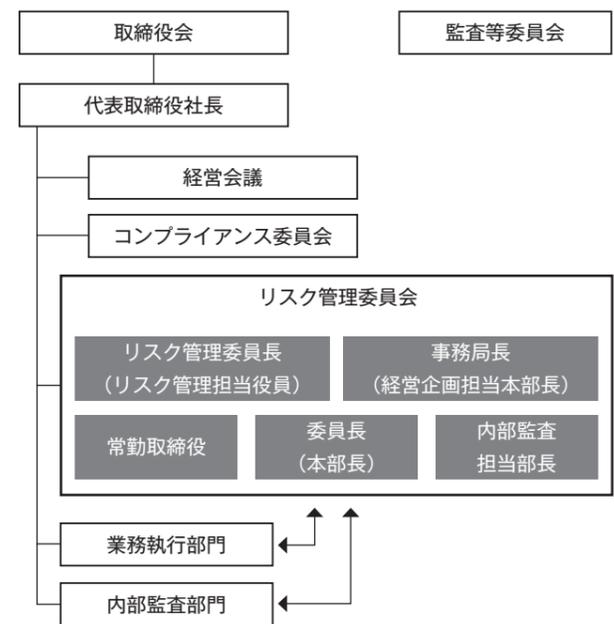
「リスク管理委員会」の委員長は、リスク管理担当役員が務め、委員会は常勤取締役、委員長、本部長、内部監査担当部長および委員長が必要に応じ指名する者で構成されています。

リスク管理委員会は、リスク事象の識別、分析、評価を行

うことで、当社グループの事業活動に重大な影響をおよぼす可能性のある「重大リスク」を抽出し、その予防と対応策を検討し、その結果は取締役会に報告しています。重大リスクに対する対策方針は、業務執行部門に周知され、各部門は自己点検の結果や監査指摘事項を踏まえて、是正・改善措置を実施します。

また万が一、不祥事やトラブルが発生した際は、状況を総合的に把握し、迅速な危機管理対応を行います。平時においては、危機に対する再発防止策を検討し、業務執行部門に実施を指示します。

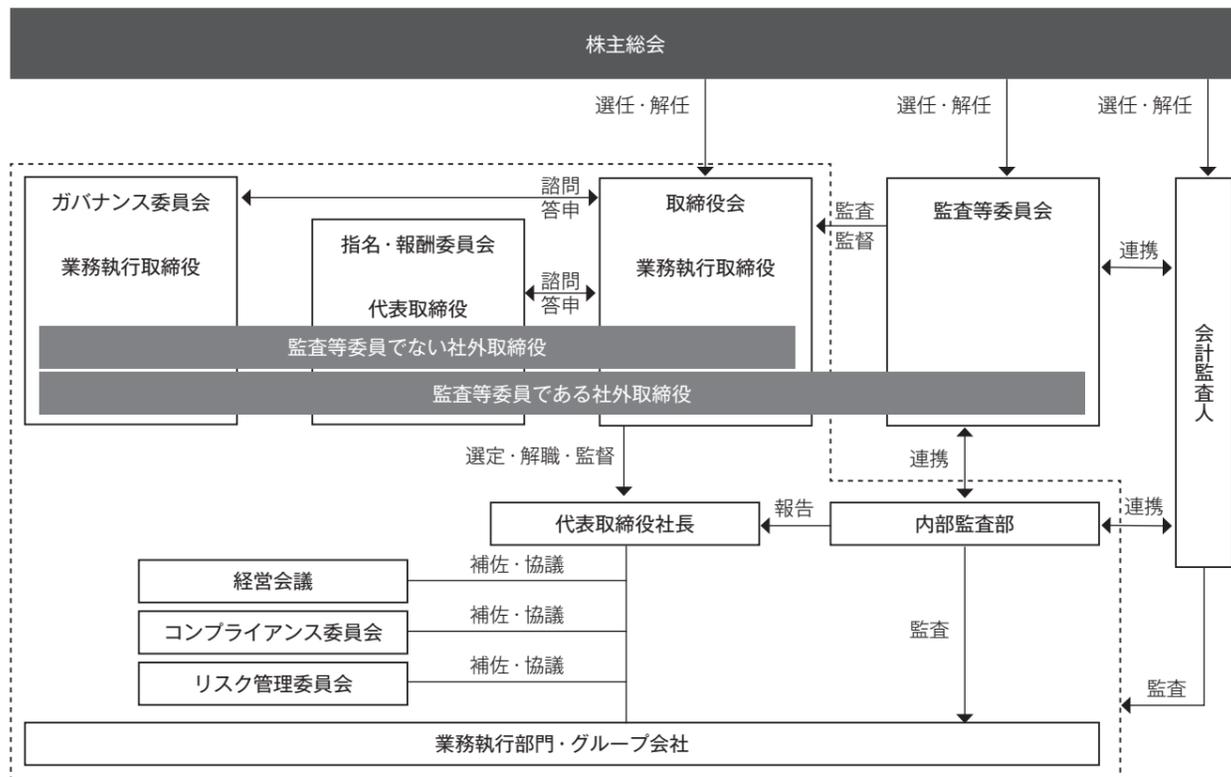
#### 当社のリスク管理体制



## ツインバードのESG

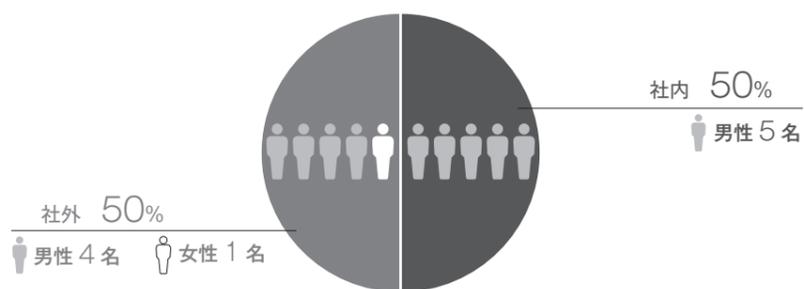
### コーポレート・ガバナンス

#### コーポレート・ガバナンス体制図



#### 社外取締役比率

取締役 10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	○	○		○				
取締役	小林 和則	○	○						○
取締役	浅見 孝幸	○	○	○				○	
取締役	河村 吉章	○	○		○			○	
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) 7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5名で構成され、原則として毎月1回定期的開催し、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、2021年6月に取締役会の諮問機関として新たに設置しました。同委員会では以下の事項について審議し取締役会へ答申します。

なお、同委員会は10名の取締役で構成され、独立社外取締役を委員長としています。

- (1) 取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会の構成、運用、評価等に関する事項
- (2) 中期事業計画 (商品戦略、営業戦略、海外戦略、DX等)に関する事項
- (3) 年度予算 (売上、原価、経費、投資、利益等)に関する事項
- (4) 株主還元施策 (配当、自己株式買取、株主優待等)に関する事項
- (5) リスクマネジメント (気候変動、品質問題、コントリブリスク等)に関する事項
- (6) その他コーポレート・ガバナンス等に関してガバナンス委員長が必要と認めた事項

#### 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

## ツインバードのESG

### コーポレート・ガバナンス

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。

また、2021年5月25日開催の第59期定時株主総会において、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。以下、「対象取締役」という)を対象に譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。譲渡制限付株式の割り当てのための報酬の総額は、上記の取締役の報酬等の額、及び業績連動型株式報酬制度に係る報酬等の額とは別枠として年額42百万円以内とし、対象取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数40,000株を各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の数の上限としています。

#### 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(当社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て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：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/2022/05/ir\\_news\\_20220530\\_2.pdf](https://www.twinbird.jp/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/ir_news_20220530_2.pdf)

#### 2021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)	69,214	57,708	—	11,506	—	2
取締役(監査等委員)	11,850	11,850	—	—	—	3
社外取締役(監査等委員を除く)	7,200	7,200	—	—	—	2

(注) 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。

## ツインバードのESG

### 社外取締役座談会



## 会社の転換期における取締役会では どのような議論がなされ、 どのような役割を果たしていくべきだと捉えているか

### 会社の転換期における取締役会では、 どのような事柄で議論が深まっているか

**加藤:** 取締役会やガバナンス委員会では、社名変更、ブランド戦略、戦略的投資、人材活用などについて、相当深度のある意見交換を重ねてきました。

たとえば社名変更では、なぜいま、社名変更をするのかという説明を受けた際には、その内容に非常に感銘を受けました。「工業」の2文字を取ることで活躍の場をさらに広げ、フレッシュな人材をメンバーに加えて未知の世界にどんどん踏み込んでいきたい。そして、幅広く、深く社会に貢献していきたい。その意気込みと、生まれてくるインパクトに大きな期待を寄せています。転換期には、このような思い切った決断をするのだと、覚悟のほどがひしひしと伝わってきました。

経営執行には、思い切った決断をして一気に実行していくトップダウン型と、じっくりと現場の声を多数吸い上げてアプローチしていくボトムアップ型がありますが、当社の経営執行ではこの2つのパターンを見事に調和させながら動いています。この1年間は、特にそのような出来事が随所に見受けられ、肌で感じてきました。

社名変更では、現場で意見交換を重ね、管理職がそれらをもとに意見交換を行って取りまとめ、経営執行メンバーがさらに揉んでいくボトムアップ型でした。このプロセスを見て、社名変更は成功するなど直感しました。

トップダウン型の典型が厚生労働省のワクチン運搬庫の受注です。社長の野水が“これが成功すれば、大きな社会貢献を果たすことができる”と強い意気込みを他の経営執行メンバーに見せ、巻き込みながら経営会議で喧々諤々の議論を行い、取締役会でも厳重なチェックを行ったうえで社長の決断を尊重していくことが決まりました。

さらに野水社長には、燕三条の職人気質、そこから生まれる、世界に通用する商品を世界に発信していきたいという強い思いがあります。現在策定中の新中期経営計画、長期ビジョンでは、SDGsにも貢献できるようにこの思いを織り込んで展開していきたいと考えています。

**駒宮:** 当社のガバナンスにおいては、取締役会においてもガバナンス委員会においても、社外取締役が経営の内容にまで細かく踏み込んで質問し、提言している点に大きな特徴であると考えています。

そのような点から見ると、リブランディングは今後の商

品開発あるいは会社の目指す方向性を社員全員で共有するという点で非常に効果があったと評価しています。

当社製品には2つのブランドラインの商品のほかに、これらのラインではない商品もかなりの割合であります。この両者のバランスをどのようにしていくのが課題です。新たに開発したブランドラインの商品がどれだけの期間、キャッシュ・カウとして貢献できるかについても適正に、しっかりと見定めて開発サイクルを設定していかなければなりません。

また、開発費用や商品開発手法などについて検討することも、ますます重要になります。社外取締役の一人として一緒に考えていきたいと思っています。

社名変更につきましては、社名から「工業」という言葉が取れることで、単に製品を製造・販売するだけでなく、むしろ生活スタイルを提供していくという思いがより明確になったと評価しています。

**島田:** 社外取締役が出席する会議としては取締役会が中心になりますが、事前に説明会が行われ、全体像を把握してから取締役会当日を迎える体制になっています。さらに2021年に設置されたガバナンス委員会は、経営の透明性や公正性を高め、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ため、各役員が自由闊達に本音で議論を尽くすための会議体となっています。このガバナンス委員会が定着したことにより、一層充分な議論がなされています。

この1年間振り返ってみますと、コロナ禍でありましたが、創立70周年記念行事を無事開催し区切りをつけることができました。それに伴って、取締役会やガバナンス委員会でのリブランディング活動の議論は非常に熱が入り、活発な議論が繰り広げられました。私としましては、そのようなやりとりを通じて会社の決意が確認できたと思っています。

**小村:** 皆さんから網羅的な発言がありましたので、私からはリブランディングのエピソードをお話しします。

ロゴマークの変更では、一対の鳥のデザイン、英語表記の文字の間隔、スカイブルーから燕ブラックという3つの変更について取締役会で説明がありました。

私はツインバードの文字間隔を広げることには賛成しましたが、デザインとカラーの変更については詳細な理由を述べて反対しました。反対した方は私一人ではありませんでした。その後、執行側と熱い議論を交わし、納得したうえで賛成しました。

**萩原:** 創立70周年を期したリブランディング、そして社名変更は、ツインバードにとって非常に大きな変革のタイミングであったと思います。これを決断した経営執行メンバー

の強い思いや努力が、ガバナンス委員会や取締役会での深い議論を通じて伝わり、チーム一丸となって進めていくことが確認できた、非常に心強い時間であったと思います。

実際に変革を起こしていくのは経営陣だけではなく、少数精鋭で成り立っているツインバードの社員一人ひとりが思いを共有し、誰もが自分の言葉で語れるようになるまで浸透させていくことが必要であると感じています。その活動についても着実に取り組んでいることは非常に心強いと思います。継続が欠かせませんので、この思いを深めていく活動を社外取締役の立場から見守っていきます。

変革の方向性は良しとしても、その成果が表れるにはどうしてもタイムラグが生じます。いま、方向性は正しいと分かりながらも、苦しみ、そして迷いもある時期だと思っています。

そうした中であって、取締役会でもガバナンス委員会でも大きな方向性だけではなく、経営数字、営業現場の様子や在庫、社員のモチベーションなど、非常に細かい足元の状況の説明があるため、われわれも状況を理解しながら応援することができそうです。

先ほど、加藤社外取締役がトップダウンとボトムアップの調和についてお話しされました。当社では、非常にモノを言いやすい場を常に提供いただいておりますが、必要な場面では必ず社長が前面に出て場をまとめ、自らの意見をきちんと発信していることがその絶妙なバランスを支えています。

### 今後、どのように「ものづくり」を強化し、 企業価値向上につなげていくべきか

**駒宮:** 当社の「ものづくり」はこれまで、便利な家電製品をより安い価格で提供するというところに重きを置いてきたわけですが、これからはより質の高い生活スタイルを提供できるような商品を提供していく「ものづくり」を目指していくことになります。

リブランディングにおいては、価格と顧客満足度とのバランスが重要な要素です。商品を開発する社員の思いが込められて商品開発がなされ、他社製品と比較しながら価格も決められ、提案されてきます。これを再度、さまざまな観点からチェックすることによって、ターゲットとする消費者に買ってもらえるかどうかを検討していきたいと思っています。さらに機会があれば、商品開発のシステムについても改善する余地はないかについて一緒に考えていきたいと思っています。

**小村:** 「ものづくり」では、“他で作れないなら、うちで作ってやろう”“やるからには粘り強く、諦めず、必ずいいものを

## ツインバードのESG

### 社外取締役座談会



萩原 貴子



加藤 善孝



小村 隆



島田 正純



駒宮 史博

作ろう”——これが、地元燕三条の職人気質であり、当社のDNAであり、日々努力を重ねている点だと思います。

このような精神を醸成するために、当社では企業内大学であるTWINBIRDアカデミーなどの人材育成システムが整備されており、その成果が徐々に表れているように認識しています。

**萩原**：江戸時代から踏襲されてきた、職人としての匠の技が燕三条地域に豊富にあり、これが見事に結集し実を結んだのがFPSCです。何がそうさせたかっていうと、ここが一番のポイントですが、とにかく粘り強いのです。約20年間研究を重ねてやっと実を結ぶことができた。これは、ツインバードの歴史の中で大きな出来事だと思います。

「品質重視」「外注取引先の尊重」「顧客目線を大切に」「開発人材の育成」。言葉にすると月並みになってしましますが、ツインバードに特有なのは、地域性を活かした連携プレイの中での粘り強さで、これが奏功しています。さらに、出る杭をどんどん伸ばしたいという気風があります。かなり大胆にチャンスを与え、ダイバーシティや女性活躍にも相当力を入れていますので、数年後が楽しみです。

**島田**：ツインバードは、世界的にも有名な燕三条のものづくりの地で、創業以来70年間、皆様に支えられてきたわけです。この間、いくつもの困難やピンチに遭遇しては乗り越え、市場の変化や荒波にもまれながらも、基本を大切にしながら一歩一歩進化を遂げてきました。

一貫して守り抜いてきた経営理念が「感動と快適さを提供する商品の開発」です。この経営理念は、新たに定義したブランドラインの「匠プレミアム」「感動シンプル」とも一致しています。

「ものづくり」においては、“後工程はお客様”という考え方が大切です。自分だけ良ければ良いではなく、次工程を思いやることでチームワークの向上が実現し、品質向上と生産性が上がり、ミスの防止にもつながります。このように次工程をお客様と見ることで心をつなぐ、商品を仕上げ、お客様に届ける。そして、そのプロセスを見える化する。その積み重ねが良い「ものづくり」には欠かせません。そして、「ものづくり」は人づくりと言われるように、一番大事な資源は人材に尽きると思います。

**萩原**：「ものづくり」における誇りを一人ひとりの社員が持っていることが大きな強みだと思っています。ツインバードが大切にしてきた思いと技術、変化に対応できるマインドセットを積極的に伝承し、さまざまな形で仕組みにしていくことが、「ものづくり」を支えていく上で重要です。技術だけでなくその思いも込めた伝承は、技術者にとっては非常に大きな誇りになります。さらに、それが人づくり、会社づくりにつながり、良いサイクルとして循環していきます。これをもっと意識的に取り組んでいただきたいと思っています。

相手を受け入れるマインドも、ツインバードが持つアセットの一つです。他者の意見を否定することなく、まずその能力を受け入れてみて、それを自分の力としてさらに発展させていくことを繰り返してきたのが、いまのツインバードの力になっています。ますますダイナミックに広げてくことを期待しています。

ツインバードは今後どのように社会課題に向き合い、新しい成長領域を切り開いていくべきか

**加藤**：FPSCをはじめ、新たな領域を切り開いていくには、一人ひとりのタレント性を重視した人材開発に早急に取り組んでいかなければなりません。それがなければ、今後、怒涛のように押し寄せるチャンスの波を拾いきれない、そのような気がしています。国内だけでなく、世界から訪れるチャンスを取りこぼさないようにするには、いま社内にいる人材、新たに加わる人材、そして他者の力などを総合的にまとめていかなければなりません。どれだけ成功事例を作れるかが勝負どころだと感じています。

そのような意味でFPSCが一つの大きな成長の起爆剤になってほしいと期待しています。効率よく成長力を高めていくためのアドバイスや、ガバナンスの適切なチェックなどを通じて社外取締役としての役割を果たしていく考えです。

**駒宮**：FPSCは、当社が長年、粘り強く取り組んだ末に開発した貴重な技術であることは間違いありません。それだけ当社の将来にとって大きな可能性を持つ技術であるといえます。FPSCの持つ温度管理の精密さなどの強みを活かして新たな活路を開拓していくことが大切です。当社が売り込んでいくだけでなく、他社に当社の商品や技術の良さに気付いてもらい、新たな活用法の提案を受けるためにも、FPSCの強みを世界に向けて幅広くアピールしていくことが必要なのではないでしょうか。

国内ではFPSCの知名度が高まりましたが、世界的にはまだまだ知られていません。新たなコラボレーションの相手は国外に、その可能性を持つ企業が多くあるのではない

かと思っています。

**島田**：FPSCについては先日、自分のワクチン接種で病院を訪れた際、偶然、ディープフリーザが運び込まれるのを目の当たりにし、医療現場のお役に立っている姿に大変感激しました。一地方の家電メーカーでありながら、世界的な医療課題解決に参画できたことを一つの成功体験として全社員が共有し、新たな発想で事業転換に取り組んでいてもらいたいと思います。

**小村**：全世界的な課題として地球温暖化防止がありますが、FPSCは環境にやさしい、つまり、地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒に使用し、熱の発生が少ない点で貢献できる技術だと思います。これまで量産化は難しいと言われていた課題を長年の努力で克服しました。今後は、できるだけ安価に量産化することに取り組み、医薬などの限定的な分野だけではなく、コールドチェーン全般に展開できればと期待しています。

**萩原**：社会課題解決型の商品やサービスを提供することが、多くの日本企業にとって1つのテーマとなっています。FPSCは、まさに独自の強みによる社会課題解決型の好事例といえます。自社の強みをいかに磨き、活かしていくか。ツインバードは他者の力を活かす、他者からの刺激を受けつつ自社の力を磨くことに長けていますので、さらにアンテナを高く掲げ、国内外を問わずさまざまな社会的課題をキャッチする能力を磨いていくことが重要です。ツインバードにはFPSC以外にも、活用が待たれる技術が眠っているはずで、それらを掘り起こして商品やサービスに活かしていくという視点を社員一人ひとりが意識していくことで、さらに社会への貢献力が磨かれていくと期待しています。

## ツインバードのESG

マネジメント体制 (2022年11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 海外営業部部長  
2005年 3月 営業本部副本部長  
2007年 6月 取締役 営業本部副本部長  
2009年10月 (株)双栄 代表取締役社長(現任)  
2010年 6月 専務取締役就任 経営企画室室長 兼 輸出管理室室長 兼 情報管理部部長 代表取締役社長就任(現任)  
2011年 6月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事  
2014年 4月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事長  
2017年 5月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事長



**佐藤 勉**  
専務取締役  
生産本部 本部長 兼 品質改革本部 管掌

**略歴**  
1979年 3月 当社入社  
1994年 3月 生産管理部部長  
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 本部長  
2014年 3月 常務取締役 品質生産管理本部 本部長  
2017年 5月 専務取締役就任 開発生産本部 本部長  
2020年 3月 専務取締役 開発生産本部 管掌 兼 品質改革本部 本部長 兼 双鳥電器(深圳)有限公司 董事長  
2020年 9月 専務取締役 開発本部 管掌 兼 生産本部本部長 兼 品質改革本部 本部長  
2021年 5月 専務取締役 生産本部 本部長  
2022年 5月 専務取締役 生産本部 本部長 兼 品質改革本部管掌(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 弁護士法人ハンピル法律事務所)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)



**小林 和則**  
取締役(新任)  
内部監査部 部長 兼 企画管理本部 管掌

**略歴**  
2014年 2月 (第四銀行グループ)株式会社 エヌ・シー・エス退職  
2014年 3月 当社入社 執行役員  
2015年 3月 執行役員 総合企画管理本部 本部長  
2017年 3月 株式会社マインツ 代表取締役社長  
2019年 3月 執行役員 経営企画本部 本部長  
2019年 5月 執行役員 経営企画本部長 兼 管理本部本部長  
双鳥電器(深圳)有限公司 董事 兼 副総経理  
2019年 7月 執行役員 経営企画本部 本部長  
2022年 5月 取締役 内部監査部長 兼 経営企画本部管掌 兼 管理本部管掌  
2022年11月 取締役 内部監査部長 兼 企画管理本部管掌(現任)



**浅見 孝幸**  
取締役(新任)  
マーケティング本部 本部長 兼 ブランド戦略部 部長 兼 営業本部 管掌

**略歴**  
2019年 1月 ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)退職  
2019年 2月 当社入社 執行役員  
2020年 3月 執行役員 マーケティング本部 本部長 兼 ブランド戦略部 部長 兼 東京支社支社長  
2020年 5月 株式会社 マインツ 取締役  
2021年11月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事  
2022年 5月 取締役 マーケティング本部 本部長 兼 ブランド戦略部 部長 兼 東京支社支社長 兼 営業本部管掌(現任)



**渡邊 桂三**  
執行役員 最高財務責任者  
企画管理本部 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。



**井上 淳也**  
執行役員(新任)  
企画管理本部 副本部長 兼 経営企画部長 兼 業務改革部長  
2022年度入社

**略歴**  
大手建材・自動車部品メーカーにおいて経営企画・営業推進・情報システムなど幅広く経験。米国を中心に海外子会社社長を歴任。



**河村 吉章**  
取締役(新任)  
開発本部 本部長

**略歴**  
2008年 4月 Toshiba Consumer Products Thailand Co.,LTD. 取締役社長  
2019年 4月 東芝ホームテクノ株式会社退職  
2019年 5月 当社入社 執行役員  
2020年 3月 執行役員 開発生産本部 本部長  
2020年 3月 双鳥電器(深圳)有限公司 董事 兼 総経理  
2020年 9月 執行役員 開発本部 本部長  
2022年 5月 取締役 開発本部長(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(現(株)Pro C.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)  
2022年 3月 株式会社SBI貯蓄銀行 社外取締役(現任)



**渡邊 英一**  
執行役員  
品質改革本部 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。



**上野 次朗**  
執行役員(新任)  
営業本部 本部長  
1994年度入社

**略歴**  
新卒入社後、営業本部に所属し、おもにギフト通販ルートの営業に従事。ギフト通販部長、副本部長を経て、2021年6月営業本部長に就任。



**萩原 貴子**  
社外取締役

**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  
2015年 2月 (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 稲畑産業株式会社 社外取締役(現任)  
2021年 6月 NECキャピタルソリューション株式会社 社外取締役(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(株)マインツ 監査役  
2020年 4月 事業創造大学院大学 特任教授(現任)



**宮井 剛**  
執行役員  
営業本部 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。

## ツインバードのESG

### 人材に対する取り組み — 仕事に熱狂できる人材の育成



## これからの人材開発について

社外取締役 萩原 貴子

ツインバードは、これからも世界市場を視野に事業拡大と社会貢献を進めていくことが期待されています。今後の継続的成長・発展のためには、人材開発と組織開発を共に進めていくことが重要です。変革推進のこの時期には、社員一人ひとりが経営理念、パーパス、バリュー・ビジョンを共有していることが組織の礎になります。ツインバードの社員であることに誇りと自信を持ち、自らが築いてきた守り続けるべきものと、挑戦し変革すべきものを常に意識することが、社員の変革推進力を高めます。

変化に強い組織であり続けるためには、年齢、性別、経験・経歴その他さまざまな属性を持った多様な社員が集い、それぞれの個性を尊重し、切磋琢磨し合える環境が重要です。多様多彩な人材が挑戦を厭わず、十二分に力を発揮し続けるには、心理的安全性の確保が大切です。相互理解と信頼関係構築を意識して、誰もが持つアンコンシャスバイアスに相互に働きかけること、属性にか

わらず社員同士がコミュニケーションを深めることを期待します。新しい気づきと発想がイノベーションの原点です。

社員一人ひとりが成長し続ける機会を持てること、それを意識できることは、ツインバードにとって優秀な人材を惹きつけ、従業員エンゲージメントを高めることにつながります。商品企画開発、製造、品質管理、営業、管理、カスタマーサポート等々、それぞれの専門領域での力を高いレベルに磨き上げていくことに加え、組織や領域を超えた分野への関心を持つなど、全社視点で担当事業を捉えられる人材開発が個人と組織を強くします。会社の変革と発展を自分事と意識し、変化と挑戦を楽しむ人材集団であり続けてほしいと思います。

これからも一人ひとりの社員が輝く組織であり続けることを期待しています。

### 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166講座を超え(2022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

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、講座進捗を個人ごとにチェックします。

### インナーブランディング活動の推進

ブランディング活動において、対外的な発信だけでなく、社員一人ひとりがブランドについて理解し、自らがブランドをつくっていく自覚を持ち行動することに意義があります。私たちツインバードが目指すブランドの方向性や在り方についての社内理解浸透と実行を助ける取り組みとして、ブランド戦略部では「インナーブランディング活動」にも注力しています。2020年には経営理念を基に、業務を推進するにあたってより具体的な指標となる「PVV(パーパス・バリュー・ビジョン)」を策定し、各組織がブランディングを自分事として捉え自部門への浸透を加速させる「チェンジリーダー活動」を開始しました。そしてPVVを認知の状態から、より深い理解・浸透へとステップアップを図るため、2022年からは社員一人ひとりとの対話を通してPVV理解を深める「PVVワークショップ」の実施に取り組んできました。ワークショップを通して抽出された課題の中から、燕三条の理解浸透やブランド変革の実感につながる施策など、部門内で解決しきれない課題を解消し、誰もが前向きにブランディングに取り組める環境づくりを進めております。

役職・年齢・社歴などバックグラウンドの異なる社員が一堂に会しPVVという共通のテーマで意見交換を行うことで、部門間コミュニケーションの活性化にもつながりました。



インナーブランディング活動の推進

初めは変革に戸惑う社員も多かったものの、ワークショップに参加したことでPVVを自分事化し、周りを巻き込むアクションのヒントを持ち帰ることを続けて行った結果、社内の意識が少しずつ同じ方向に向き、ブランディングが進んでいくのを日々実感しています。

今年度からチェンジリーダーのメンバーを増員し、さらなるブランディング活動の推進を続けていきます。

### 社内表彰制度「TWINBIRD AWARD」

新人事制度の取り組みの一つとして「TWINBIRD AWARD」は人材ビジョン「感動メーカー」である人材育成を促進することを目的とした表彰制度です。

「TWINBIRD AWARD」では、業績貢献したテーマを社員・グループがエントリーします。管理職による審査を経て選出されたエントリーを、全社員・役員による投票結果により、表彰します。



TWINBIRD AWARD 2022年社長賞受賞者



TWINBIRD アカデミー受講の様子

## ツインバードのESG

### 人材に対する取り組み — 仕事に熱狂できる人材の育成

#### 人権に対する取り組み

当社は人権尊重のための取り組みとして、コンプライアンス意識向上を目的に、ハラスメント研修を毎年定期的実施しています。

また、安心して働ける環境づくりや法令遵守のため、ハラスメント防止規程、コンプライアンス規程等を定めるとともに相談窓口を設けています。

そして、社員幸福度を高めることを目的に社員アンケー

トを毎年行っており、アンケートの回答は人事部門および経営層が確認し、一人ひとりの声を受け止めています。

アンケートの集計結果は、「人事制度・福利厚生・働き方」「社内設備・情報システム」「社風に関すること」「経営に関すること」に分類し、経営層および担当部門が解決方針や改善策を検討します。その結果は社内イントラに掲示し社員がいつでも確認できるようにしています。

#### 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す

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。

#### 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。

人材ビジョン	人事ポリシー (目指す方向性・大切な基準)	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)
<b>お客様満足No.1を実現する</b> <b>感動メーカー。(人)*</b> ●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	<b>目指す道を、後押しする</b> ●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	●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	●労働価値に見合った賃金水準で弾力的に運用	●安心して働き、キャリアビジョンを描く時期として定昇的に運用

\*「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
<b>新人事制度の導入と運用定着</b> ●多様な働き方を支援する 等級制度・評価制度・賃金制度	<b>能力・スキルの見える化</b> ●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	<b>体制整備と運用</b> ●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

#### 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。

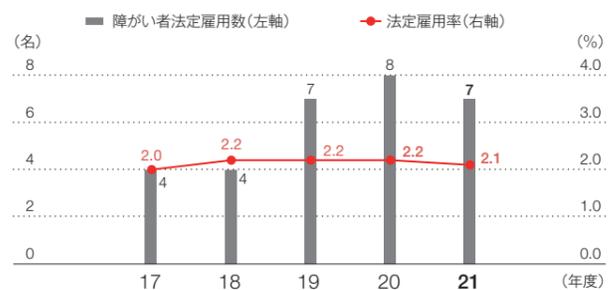


障がい者雇用研修会

#### 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



## ツインバードのESG

### 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年から2022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



### 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



地域未来牽引企業

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。

## 環境への取り組み

### 当社は2022年に本社においてISO14001の認証を取得しました。

当社は、製品の開発製造を主な事業とする企業として、環境への取り組みを経営の最重要課題の一つとして位置づけています。関連する法令等の遵守はもとより、環境マネジメントシステムの有効な運用とその継続的な改善により、事業活動を通じた積極的な環境負荷の低減に努め、持続可能な社会の実現に貢献します。

#### 環境方針

1. 『感動と快適さを提供する』という経営理念に則って、持続可能な社会の実現を目指した行動を継続的に推進し、環境負荷の低減に努めます。
2. 環境に関する法規制、協定などを遵守します。
3. 環境マネジメントシステムを有効に運用し、その継続的改善を図ります。

当社はこの環境方針のもと、2022年度の年度環境目標を以下のとおり設定し活動を行っています。

#### 1. 環境負荷の低減

- ① 使用エネルギーの削減(昨対比5%減)
- ② 廃棄物の削減(昨対比5%減)

#### 2. リサイクル推進

- ① 解体分別徹底(リサイクル量 昨対比3%増)

### 自然環境に配慮したソーラー発電事業

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。



## 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鍮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

これまででも、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。

## データセクション

## 10年間の主要財務データ

		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	第60期 2021年度	
<b>連結損益計算書項目(百万円)</b>												
売上高		12,396	11,144	13,357	13,611	13,406	13,164	11,625	12,159	12,505	12,869	
営業利益		313	354	216	589	516	211	113	178	608	719	
経常利益		324	327	523	410	256	105	57	66	484	610	
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		150	226	338	330	177	108	18	(133)	164	419	
包括利益		540	306	1,334	(1,009)	(134)	179	39	(83)	317	748	
減価償却費		82	83	102	154	185	202	195	195	177	157	
研究開発費		603	503	568	572	605	448	469	419	540	684	
<b>連結貸借対照表項目(百万円)</b>												
純資産額		6,262	6,525	7,786	6,726	6,485	6,554	6,504	6,322	8,068	8,701	
総資産額		9,475	9,605	13,792	12,907	12,518	12,557	12,521	11,582	12,971	11,121	
<b>連結キャッシュ・フロー項目(百万円)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー		219	133	(175)	1,203	(162)	724	(1)	1,535	887	1,517	
投資活動によるキャッシュ・フロー		(450)	(398)	(1,744)	(352)	(949)	(331)	(551)	(115)	(56)	(524)	
財務活動によるキャッシュ・フロー		312	7	1,677	320	(107)	(3)	(46)	(1,163)	539	(1,985)	
現金及び現金同等物の期末残高		1,084	851	633	1,794	557	947	365	627	1,989	1,009	
<b>株式データ(円)</b>												
1株当たり純資産額		717.72	747.85	892.63	771.22	743.62	750.18	744.46	723.61	763.38	822.29	
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失		17.29	25.99	38.83	37.93	20.34	12.43	2.17	(15.32)	17.44	39.64	
<b>経営指標</b>												
安全性	流動比率(%)	流動資産÷流動負債	303.4	363.7	219.3	253.9	261.1	245.8	222.3	225.1	259.4	297.2
	当座比率(%)	当座資産÷流動負債	184.4	200.0	105.3	154.3	141.6	141.2	102.8	118.0	166.5	151.7
	固定比率(%)	固定資産÷自己資本	49.5	48.9	71.1	69.4	79.7	76.6	78.2	75.3	55.4	55.4
	固定長期適合率(%)	固定資産÷(自己資本+固定負債)	42.0	40.7	55.2	48.3	53.3	52.9	55.4	55.7	46.1	53.5
	自己資本比率(%)	自己資本÷総資本	66.1	67.9	56.5	52.1	51.8	52.2	51.9	54.6	62.2	78.2
収益性	売上高利益率(%)	当期純利益÷売上高	1.2	2.0	2.5	2.4	1.3	0.8	0.2	(1.1)	1.3	3.3
	営業利益率(%)	営業利益÷売上高	2.5	3.2	1.6	4.3	3.9	1.6	1.0	1.5	4.9	5.6
	総資産回転率(回)	売上高÷総資産	1.31	1.17	1.14	1.02	1.06	1.05	0.93	1.01	1.02	1.07
	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)	1.6	2.4	2.9	2.5	1.4	0.9	0.2	(1.1)	1.3	3.5
	財務レバレッジ(倍)	総資本÷自己資本	1.6	1.5	1.6	1.8	1.9	1.9	1.9	1.9	1.7	1.4
	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)	2.5	3.5	4.7	4.6	2.7	1.7	0.3	(2.1)	2.3	5.0
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)	13.59	8.58	8.01	8.33	30.72	58.73	229.27	(26.82)	80.26	16.70
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	株価÷1株当たり株主資本	0.33	0.30	0.35	0.41	0.84	0.97	0.67	0.57	1.83	0.81
還元性	1株当たり配当額(円)		5.00	5.00	7.00	10.00	15.00	10.00	11.00	11.00	12.00	15.00
	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)	0.7	0.7	0.8	1.3	2.0	1.3	1.5	1.5	1.6	1.9
成長性	総資本増加率(%)	(当期総資本-前期総資本)÷前期総資本	0.8	1.4	43.6	(6.4)	(3.0)	0.3	(0.3)	(7.5)	12.0	(14.3)
	売上高成長率(%)	(当期売上高-前期売上高)÷前期売上高	(17.4)	(10.1)	19.9	1.9	(1.5)	(1.8)	(11.7)	4.6	2.9	2.9
<b>その他データ</b>												
従業員数[外、平時臨時雇用者](人)(単体)		296 [28]	289 [25]	278 [22]	278 [36]	275 [41]	289 [31]	295 [26]	296 [29]	294 [25]	303 [27]	
女性従業員数(人) [女性比率(%)]		—	—	—	—	—	100 [31.3]	101 [31.5]	104 [32.0]	103 [32.0]	113 [34.2]	
新卒採用者数(人) [女性比率(%)]		—	—	—	—	—	11 [46]	9 [40]	10 [54]	9 [50]	18 [50]	
離職者数(人) [離職率(%)]		—	—	—	—	—	9 [3.1]	13 [4.5]	14 [4.8]	14 [4.8]	13 [4.4]	
平均勤続年数(年)		—	—	—	—	—	20.6	20.5	20.9	21.0	20.7	
新卒新入社員の3年後定着率(%)		—	—	—	—	—	89	100	100	89	89	
一人当たり総労働時間 [内、社員一人当たり平均残業時間] (時間)		—	—	—	—	—	1,989 [13.6]	2,005 [14.4]	1,912 [11.3]	2,053 [17.1]	2,140 [16.3]	
電力使用量(本社および東京支社) [発電量] (MWh)		—	—	—	—	—	2,550 [313]	2,397 [306]	2,205 [320]	2,427 [292]	2,606 [315]	
特許保有数(年度末に有効なもの)(件)		—	—	—	—	—	96	95	90	93	96	

(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。

## データセクション

会社情報 (2022年10月13日現在)

### 会社概要

社名	株式会社ツインバード
創業	1951年(昭和26年)
設立	1962年(昭和37年)
資本金	25億1,727万円
売上高	128億円(2022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	308名(2022年2月現在 連結)
上場市場	東京証券取引所(スタンダード市場)

### 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
中山事務所	広東省中山市東区中山三路16号之二利和ビジネスセンター18階8区1821室 8th Zone 1821, 18th Floor, Lihe Commercial Center, No. 16 Zhongshan Third Road, East District, Zhongshan City, Guangdong Province

## データセクション

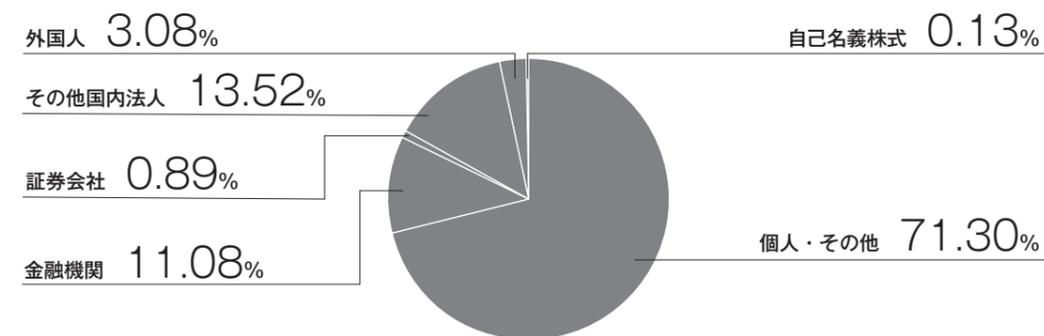
株式の状況 (2022年8月31日現在)

### 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	10,878,600株 (自己株式14,584株含む)

株主数  
15,124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	10.95
ツインバード従業員持株会	321	2.96
株式会社日本政策投資銀行	276	2.54
野水 重明	274	2.53
野水 重勝	270	2.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	259	2.39
野水 敏勝	197	1.82
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	132	1.22
株式会社第四北越銀行	109	1.00
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(14,584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。)