



2020年 4月 24日

各 位

会社名 ツインバード工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 野水 重明
(コード番号 6897 東証第二部)
問合せ先 執行役員 経営企画本部長 小林 和則
(TEL 0256-92-6111)

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、新たに3ヵ年(2020~2022年度)の中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 新中期経営計画策定の背景と理由

当社は2019年1月11日に2018年度から2020年度までの3ヵ年中期経営計画を発表しました。しかしながら、劇的な外部環境の変化に対応するため、また、現行中期経営計画と実績の乖離を真摯に受け止め、1年早めて2020年度から2022年度までの新中期経営計画を策定しました。

新中期経営計画の骨子として、TWINBIRDブランド価値向上、経営品質の向上、成長事業の進展を柱とする内容として纏めております。これら主要戦略を実行することで、収益性と資産効率を向上させ、キャッシュフローの創出力を高め、財務体質を強化することに注力いたします。

2. 基本方針

上場企業の原点に立ち返り、ステークホルダーズの皆様に期待される会社になるため、経営理念に基づき新たな企業ビジョン「お客様満足No.1」を掲げ、お客様のお声に真摯に耳を傾け、新潟県燕三条地域の職人気質のモノづくりで、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。新たな企業ビジョンの実現を目指すため、「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」を基本方針に決めました。

3. 基本戦略

① TWINBIRDブランド価値向上

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

② 経営品質の向上

- ・商品ポートフォリオの最適化
- ・継続的な原価と品質の作りこみ

- ・サプライチェーンの最適化
 - ・デジタル化の推進
 - ・人材育成と人的資源の強化
- ③ 成長事業の進展
- ・効率的な海外販路・事業パートナーの開拓
 - ・セールスエンジニアリング強化でフリー・ピストン・スターリング・クーラー事業拡大

4. 経営数値目標（連結）

（単位：百万円）

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

（注）本計画に記載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値や、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。また、新型コロナウイルスの更なる拡大・長期化による影響は含んでおりません。

財務戦略

次の3カ年では、収益性と資産効率の向上によって、「キャッシュフローの創出力」を高め、財務体質を強化することに注力します。また、持続的な株主価値創造に向けて、中長期的に資本コストを上回るROEを安定的に達成できる財務体質の実現を目指します。

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

5. 執行役員向け譲渡制限付株式報酬制度の導入

① 本制度導入の目的

当社の業績及び株式価値と執行役員の報酬との連動性をより明確にし、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に、加えて、新中期経営計画の目標達成を後押しするため、中期経営計画と譲渡制限の期間を一致させる新たな譲渡制限付株式報酬制度を導入することといたしました。

② 本制度の概要

当社は、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てを受けるものです。譲渡制限付株式の割当てに関するその他の具体的内容につきましては、当社における任意の指名・報酬委員会で審議、監査等委員会で確認の上、取締役会において決定します。

以上

新中期経営計画 2020 - 2022

2020年4月24日
ツインバード工業株式会社
証券コード：6897

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

1

新中期経営計画2020-2022に向けて

当社ツインバード工業株式会社は、2019年1月11日に今後の経営の方向性を示す2018年度から2020年度までの3か年中期経営計画を発表しました。成長戦略の3本の矢として、ブランディング&ダイレクトマーケティング、海外事業の推進、FPSC事業の推進をそれぞれ進めて参りました。

しかしながら、当社を取り巻く劇的な外部環境の変化に対応するために、1年早めて中期経営計画の見直しが必要であることを認識し、併せて2019年には経営メンバーを大幅に刷新いたしました。そこで、この度、2020年度から2022年度までの新中期経営計画を策定しました。

上場企業の原点に立ち返り、ステークホルダーズの皆様に期待される会社になるため、経営理念に基づき新たな企業ビジョン「お客様満足No.1」を掲げ、お客様のお声に真摯に耳を傾け、新潟県燕三条地域の職人気質のモノづくりで、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。

新中期経営計画の骨子として、TWINBIRDブランド価値向上、経営品質の向上、成長事業の進展を柱とする内容として纏めております。これら主要戦略を実行することで、収益性と資産効率を向上させ、キャッシュフローの創出力を高め、財務体質を強化することに注力いたします。

役員・社員全員がONE TEAMとして結束し、新たな中期経営計画の実現に向け尽力して参ります。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。

2020年4月24日
ツインバード工業株式会社 代表取締役社長 野水 重明

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

2

I-1. 実績数値レビュー

	2018年度			2019年度			2020年度		
	中計	実績	差異	中計	実績*	差異	中計	業績予想*	差異
純売上高	12,400	11,626	(774)	13,500	12,159	(1,341)	15,500	12,200	(3,300)
営業利益	250	114	(136)	500	178	(322)	600	250	(350)
経常利益	160	57	(103)	400	66	(334)	500	130	(370)
当期純利益	110	19	(91)	250	△133	(383)	330	60	(270)

* 2020年4月9日に2020年2月期決算短信にて開示

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

3

I-2. 重点項目のレビュー

現行中期計画の骨子

< 成長戦略 ～3本の矢～ >

1. ブランディング&ダイレクトマーケティング 2. 海外事業の推進 3. FPSC（フリー・ピストン・スターリング・クーラー）事業の推進

<重点6項目>

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ① アジア向け日本製美容家電の展開 ② 単独・少人数世帯向け白物家電の拡充 ③ ニッチ家電に特化したビジネスモデルからの変革 <ul style="list-style-type: none"> ・ 3S戦略 ④ eコマース（デジタルマーケティング）の強化 ⑤ 民生用FPSCへの挑戦 ⑥ AIやIoT技術を活用したビジネスモデルの創造 | <ul style="list-style-type: none"> ① 中国市場ではリアルからネットへの市場シフトに適応し、商品ラインナップ拡充、顧客とのタッチポイントを重視した施策を実行中。 ② 白物家電については、量販店を中心に売場の獲得に成功し、順調にビジネス規模を拡大。重点商品を開発中。 ③ ターゲットユーザーを再定義しユーザー起点の付加価値創造を更に強化へ。ポイント交換サービス市場では、新たな成長機会獲得。 ④ ダイレクトマーケティングは事業のスケール化の初期段階。 ⑤ FPSCは産業用4分野に絞り込み、成功事例の横展開に注力。 ⑥ AI&IoT技術への取り組みにむけた人材教育推進中。体制づくりの初期段階。 |
|---|---|

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

4

II-1. 中期動向

・マクロ動向の急激な変化に適応するため、中長期的な視点で正しくスピーディな経営が求められる。

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

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

5

II-2. 白物家電動向

白物が日本向けの高付加価値・高価格戦略で各社の収益に貢献

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

キーワードは「時短」「利便性」「省エネ」。

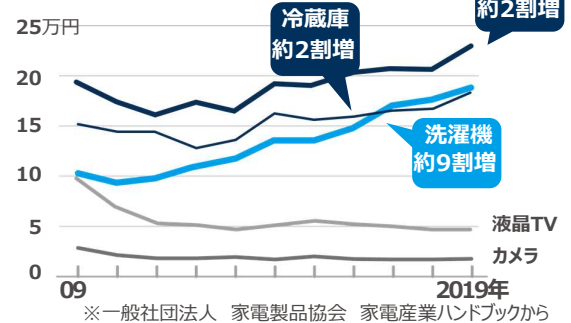
低価格製品を販売する新興勢の登場や家電のシェアリングサービス

- ✓ 中・小型冷蔵庫・洗濯機は、新興国メーカーの台頭。国内勢は撤退傾向。

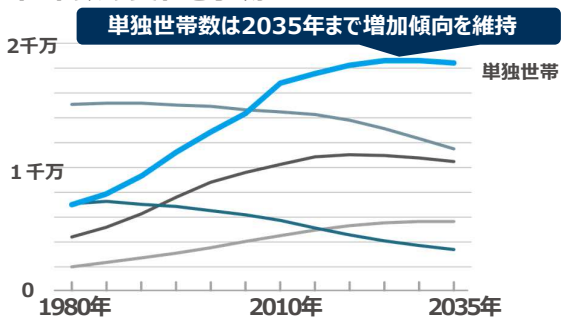
国内少子高齢化の進展と単独/少人数世帯の増加

- ✓ 今後20年間で世帯数は約5%減る見通しも、単独世帯数は増加傾向。

主要家電製品の販売価格推移

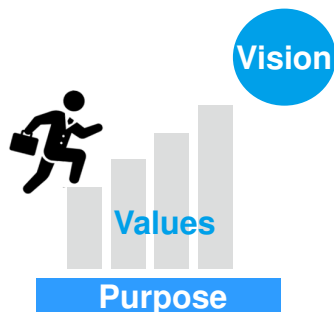


世帯数の変化と予測



©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

6



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への発展への寄与
- ・ 自己の成長と豊かな生活の実現

- ◆ Purpose (パーパス) 存在意義、使命
- ◆ Values (バリュー) 価値観、行動規範



- ◆ Vision (ビジョン) 将来のありたい姿

「お客様満足No.1」

お客様の声に真摯に耳を傾け、職人氣質のモノづくりで、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

Ⅳ. 新中期経営計画の骨子

IV-1. 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

基本戦略	TWINBIRD ブランド価値向上	経営品質の向上	成長事業の進展
	ロイヤルカスタマーの創造 伸びる市場×シリーズ化 =スケール お客様起点のこだわりの 商品開発	商品ポートフォリオの最適化 継続的な原価と品質の作りこみ サプライチェーンの最適化 デジタル化の推進 人材育成と人的資源の強化	効率的な海外販路・ 事業パートナーの開拓 セールスエンジニアリング 強化でFPSC事業拡大 <small>※新冷却技術FPSC (フリー・ピストン・スターリング・クーラー)</small>
事業戦略			
成果	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		

V-1-1. TWINBIRDブランド価値向上 | **ロイヤルカスタマーの創造**

- 商品の良さを実感してもらい、**お客様との繋がり**を維持しながら何度も**リピート購入**していただく。弊社が1人のお客様にもたらす**価値 (=ライフタイムバリュー)**の最大化を図る。

ブランディング

購入前：お客様との接点の創出

- ① 認知活動 (広告・PRなど)
- ② 店頭訴求・販売応援
- ③ SNS・自社メディア

購入後：**製品×コミュニケーション×サービスの継続的な向上 = お客様満足度を上げる**

< カスタマージャーニーを通じたお客様とのエンゲージメント >



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

推奨者の割合 (%) **−** 批判者の割合 (%) **=** NPS

V-1-2. TWINBIRDブランド価値向上 | **伸びる市場×シリーズ化 = スケール**

増加する単独・少人数世帯

ターゲットユーザー



コンパクトライフ思考

- ・ミニマリズム
- ・SDGsへの共感
- ・LOHAS
- ・いいものを長く使い続けたい

自分らしさの追求

- ・趣味やこだわり (コーヒー好き/健康志向)
- ・独自のライフスタイルを楽しむ
- ・人生の余暇を楽しむ



シリーズ化

商品ジャンル毎のシリーズ化

顧客接点となるシリーズ化戦略
例：冷凍容量最大の冷蔵庫シリーズ

生活シーン毎のシリーズ化

ロイヤルカスタマー獲得戦略
例：ミラー デザイン シリーズ

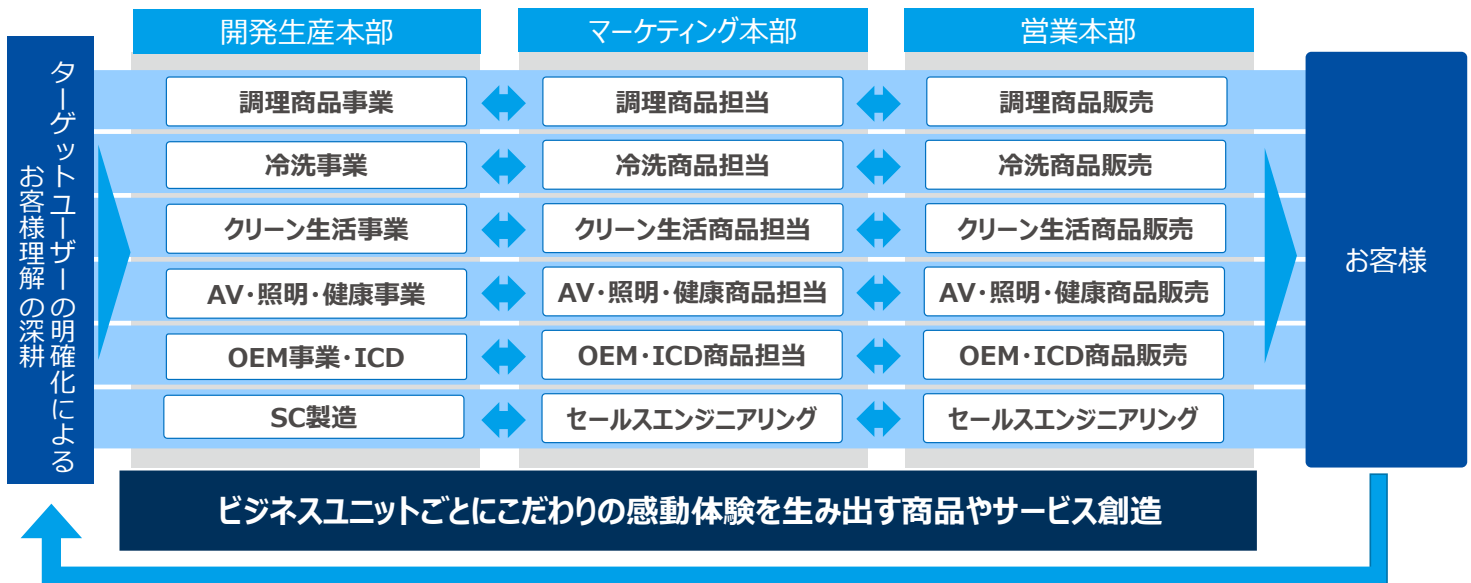


伸びる市場 × シリーズ化 = スケール (売上・利益)



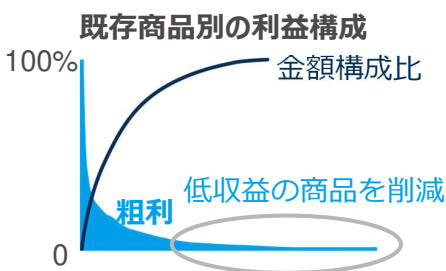
V-1-3. TWINBIRDブランド価値向上 | お客様起点のこだわりの商品開発

- ターゲットユーザーの明確化、プロダクトアウトからマーケットインへ。
- 従来の機能別組織から、6つのビジネスユニットラインを設置し、商品開発から販売までを一気通貫の事業体制。



©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

V-2-1. 経営品質の向上 | 商品ポートフォリオの最適化



- 取扱い商品の整理、高利益率商品の販売量最大化。
- さらに各機能における波及効果の取込み。→ 利益率の最大化 年率1~2%改善

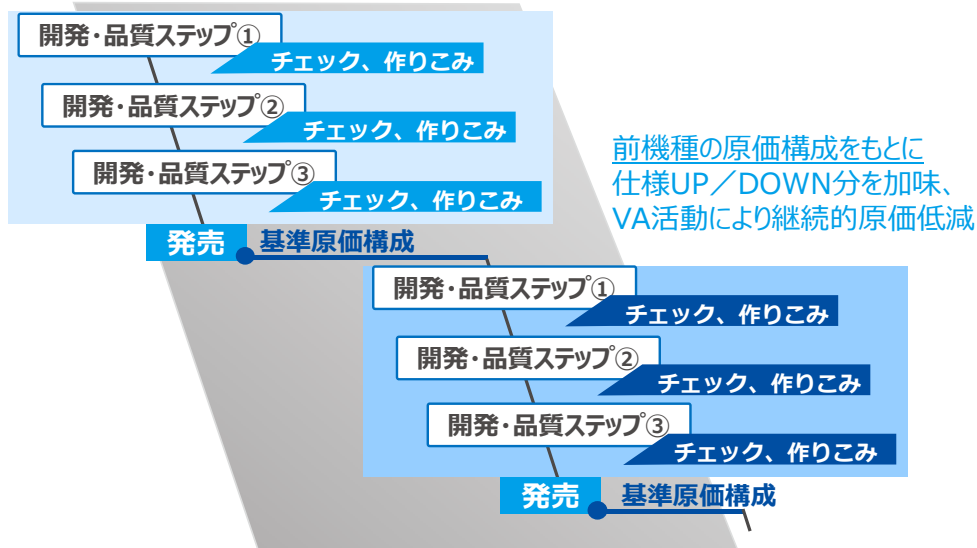
商品企画： 企画の重点化による練度の向上
 開発： 開発点数の削減による開発効率、専門性向上
 調達生産： コストダウンと製造品質の安定化
 営業・マーケティング： プロモーションの重点化、営業生産性の改善
 SCM： 在庫圧縮、倉庫費用の削減



©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

V-2-2. 経営品質の向上 | 継続的な品質と原価の作りこみ

- ・ 新商品開発ステップに品質・原価の作りこみプロセスを追加。→ 原価低減：年率2~3%の改善



©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

13

・ 既存品VA/VE活動

マイナーチェンジによるコスト改善
VA/VEによるコストダウン

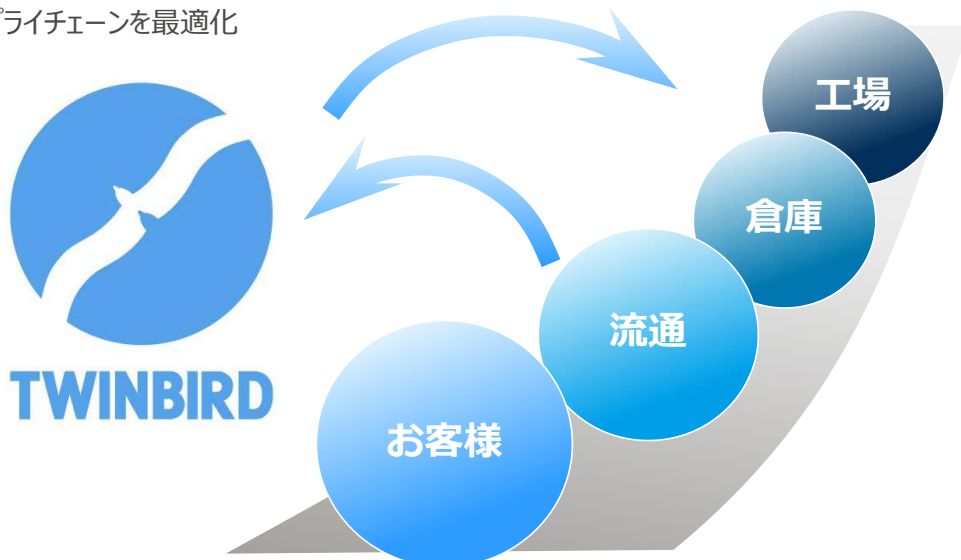
・ 継続的な情報収集

新たな製造委託先の開拓
他社品ベンチマークの実施

V-2-3. 経営品質の向上 | サプライチェーンの最適化

- ・ お客様の購買情報 (実売) を起点に、販売計画および生産計画を立案。
- ・ パートナー工場からお客様まで、サプライチェーン全体の状況を見える化。
→ 社内外の情報を一元管理し、サプライチェーンを最適化

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

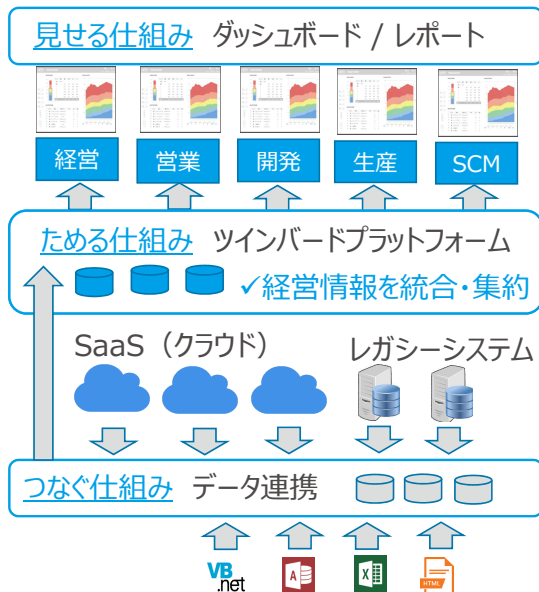


©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

14

V-2-4. 経営品質の向上 | デジタル化の推進

- 迅速な業績把握・情報把握と意思決定をサポートするIT基盤「**ツインバードプラットフォーム**」を構築する。
 - データ連携ツールを活用し、既存システムデータを最大活用し、高度にデータ統合



基本方針	主要施策
迅速な業績把握・情報把握 (リアルタイム経営)	<ul style="list-style-type: none"> 経営データ統合と経営情報の自動表示
業務生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク環境の整備 事務業務の整流化・省力化・自動化
情報セキュリティーの強化	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制、内部統制の強化
BCP/データリカバリー対策 の強化	<ul style="list-style-type: none"> システム基盤サーバの可用性強化 社内サーバーから遠隔地データリカバリーサイトへの移行
IT開発・運用コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> 全体最適を優先したシステム基盤構築

V-2-5. 経営品質の向上 | 人材育成と人的資源の強化

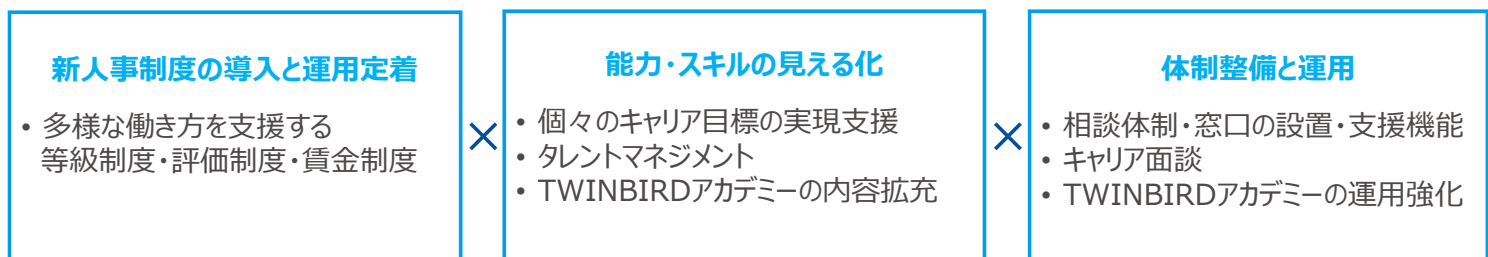
- 人材ビジョンに基づき働き甲斐のある職場を構築し、「**社員幸福度**」を高める。

人材ビジョン

お客様満足No.1を実現する **感動メーカー。(人)**

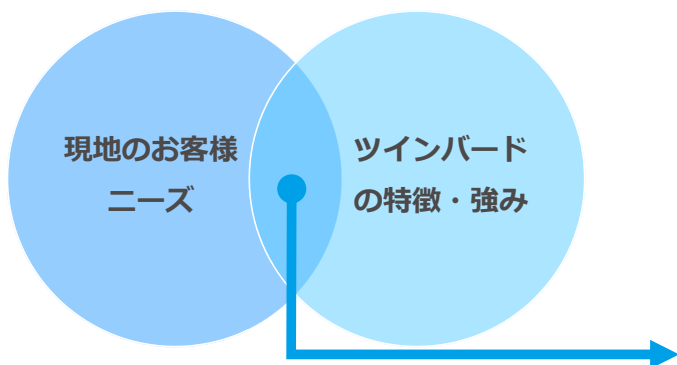
心を動かす仕事を志向し、自ら動き出して
それを実現する人。

- 多様な価値観を尊重し、個々の働き方に対応した役割を設定。人事制度運用・タレント開発・キャリア支援を実施。



V-3-1. 成長事業の進展 | 効率的な海外販路・事業パートナーの開拓

- ツインバードのネットワークの活用による、ポテンシャルのあるアジア現地パートナーの開拓
- ツインバードの特徴を強く反映した付加価値商品と現地顧客のニーズを融合、アジア現地パートナーとの協業による販路拡大とツインバードブランドの構築



(例) 台湾市場
日本で好評を得た高級全自動コーヒーメーカーを皮切りに、台湾現地パートナーとの協業でツインバードブランドの認知度向上

V-3-2. 成長事業の進展 | セールスエンジニアリング強化でFPSC事業拡大

- 注力4分野における重点顧客との取引深耕および、成功事例の横展開により市場シェアの拡大を図る。



※新冷却技術 FPSC (フリー・ピストン・スターリング・クーラー)

VI- 1. 数値目標とロードマップ

(百万円)	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 業績予想	2021年度 中計目標	2022年度 中計目標
純売上高	11,625	12,159	12,200	12,600	13,400
営業利益	113	178	250	350	600
営業利益率	1.0%	1.5%	2.1%	2.8%	4.5%
経常利益	57	66	130	230	450
親会社株主に帰属 する当期純利益	18	△133 29*	60	150	300
ROE	0.3%	△2.1% 0.5%*	0.9%	2.3%以上	4.6%以上
自己資本比率	51.9%	54.6%	59%程度	60%程度	62%程度

ロードマップ2
(2023年度以降)

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

ロードマップ1
(2019-2022年度)

● 収益性と資産効率を改善し、
自己資本の充実・投資余力の確保を図る

*投資有価証券評価損（211百万円）を除いた数値 注：新型コロナウイルスの更なる拡大・長期化による影響含まず

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

19

VI- 1. 財務戦略

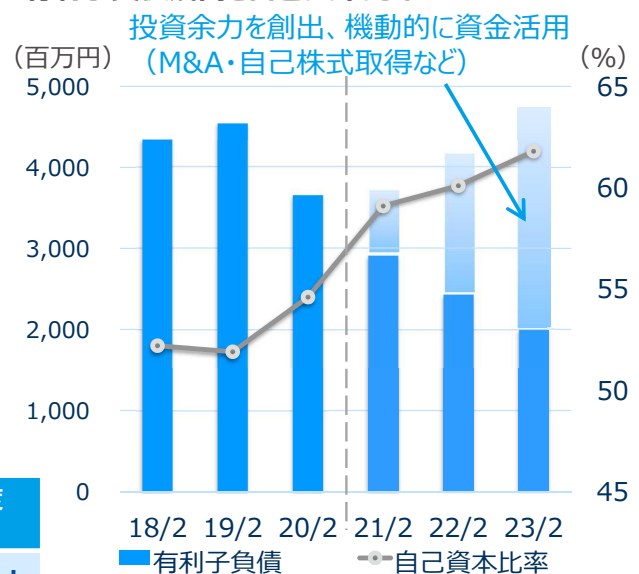
- 次の3か年では、収益性と資産効率の向上によって、「キャッシュフローの創出力」を高め、**財務体質を強化することに注力**する。
 - 外部環境の変化に対応できるように財務安全性を強化
 - ✓ 事業収益性の強化
 - ✓ 在庫削減・債権債務適正化・不用資産の売却/流動化
 - 次の事業成長のための戦略領域に再投資
 - ✓ 戦略商品開発・ITインフラ・ブランディング
 - 安定的かつ持続的な株主還元（配当・自己株式）を実施
- 持続的な株主価値創造に向けて、中長期的に資本コストを上回るROEを安定的に達成できる財務体質の実現を目指す。

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

*投資有価証券評価損（211百万円）を除いた数値

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

有利子負債残高と自己資本比率



✓ 戦略的追加投資事案がある場合、
財務規律を守りつつ柔軟に見直す

20

- 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
2018年12月 経済産業省より地域未来牽引企業に選定
- 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
オフィシャルスポンサーとしてヒーロー賞提供など燕市および同球団を応援
- 新潟県燕三条地域との交流イベントや、情報発信活動
夏フェスによる地域住民との交流(毎年8月第1土曜日)、GateCAFE(東京)の運営
- 新冷却技術 FPSC (フリー・ピストン・スターリング・クーラー)事業
FPSCは、地球温暖化係数ゼロのヘリウムガスを冷媒に使用、環境負荷を低減
バイオ医薬の輸送、化学物質や石油検査などの技術分野で課題解決に寄与
- 自然環境に配慮したツインバードソーラー発電事業
新潟県燕本社の敷地内に発電容量250KWの太陽光発電システム
- 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 登録No.539
新潟県から男女がともに働きやすく、仕事と家庭生活等が両立できるよう
職場環境を整え、女性労働者の育成・登用などに取り組む企業として認定



地域未来牽引企業



新潟県



©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

21



I Rに関するお問い合わせ先

ツインバード工業株式会社 経営企画本部長 小林 和則 (TEL : 0256-92-6111)

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

©2020 TWINBIRD CORPORATION All rights reserved.

22