



## 今後の事業展開について

2025年6月6日

株式会社ツインバード

代表取締役社長 野水 重明

# 目次

---

1. VISION 2030 ～長期ビジョン～
2. 中期経営計画 2023-2025の振り返り
3. 2025年度の全体戦略及び重点施策
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

# 目次

---

1. VISION 2030 ～長期ビジョン～
2. 中期経営計画 2023-2025の振り返り
3. 2025年度の全体戦略及び重点施策
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

# ツインバードの経営理念・パーパスと「VISION 2030」

## 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作り  
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

## パーパス

1. 感動と快適さの提供により、人々の「持続可能な幸せ」を創造する
2. 燕三条地域特性を生かした付加価値創造により、地域経済成長を牽引する
3. グローバル視点で活動し、国内外の社会課題を解決する

## VISION 2030

「お客様満足No.1」のその先へ  
～燕三条発のイノベーションで、世界中の人々に持続可能な幸せを提供するブランドになる～

# VISION 2030

## 家電製品事業

ブランド投資を結実させ、「熱狂的なファン」100万人を獲得する！

### 国内市場

- ・ 燕三条発のイノベーションで、お客様の「一番美味しい」「一番快適な」を創造する製品群を提供する
- ・ 家電製品事業で確立したブランド資産をレバレッジし、事業領域を拡大する

### 海外市場

- ・ 市場環境に合わせて自社ブランドとOEMを使い分け、東アジア市場に加え、経済成長著しい東南アジア市場を開拓する

## FPSC事業\*

世界の人々の健康と、持続可能な社会づくりに貢献する！

- 医療・バイオ分野
- 化学・エネルギー分野
- 計測・環境分野
- 食品・流通分野

- ・ 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、低温～超低温までカバーする冷凍庫・冷凍運搬庫を提供する
- ・ 性能担保に必須となる定期保守サービスを事業化する

### 脱炭素への貢献

- ・ 脱炭素に取り組む企業に対し、省電力・低排熱などFPSCエンジンの優れた環境性能を訴求し、既存冷却装置の置き換えを進める

\*フリー・ピストン・スターリング・クーラー事業

## 中期経営計画 2023-2025の位置づけ

### VISION 2030

「お客様満足No.1」のその先へ

～燕三条発のイノベーションで、世界中の人々に持続可能な幸せを提供するブランドになる～

既存商品点数を半減、商品  
ポートフォリオを最適化

#### HOP

中期経営計画 2020-2022

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

「匠」から「仕組み」へ

#### STEP

中期経営計画 2023-2025

バリューチェーンの仕組み化と  
積極的な新商品開発投資により  
成長のフレームワークを作る

非連続な事業成長のフェーズへ

#### JUMP

中期経営計画 2026-2028

お客様に販売する店舗網を構築し  
ツインバードの世界観を表現する  
デジタルやM&Aを活用し、グロー  
バルにスケールする

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

# 目次

---

1. VISION 2030 ～長期ビジョン～
2. 中期経営計画 2023-2025の振り返り
3. 2025年度の全体戦略及び重点施策
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

## 中期経営計画 2023-2025の骨子



## 2025年度

売上高

150億円

(2022年度比 +37.2%)

営業利益

8億円

(2022年度比 20倍)

営業利益率

5.3%

(2022年度比 +4.9 pt)

ROE

5.0%以上

DOE

1.8%以上

PBR

1.0倍以上

## 2023-2025（3年間累計）

### 戦略的投資

55億円※

（前中計期間比 + 20億円）

※キャッシュベース

### 商品開発投資

33億円

（前中計期間比 + 10億円）

### 減価償却費

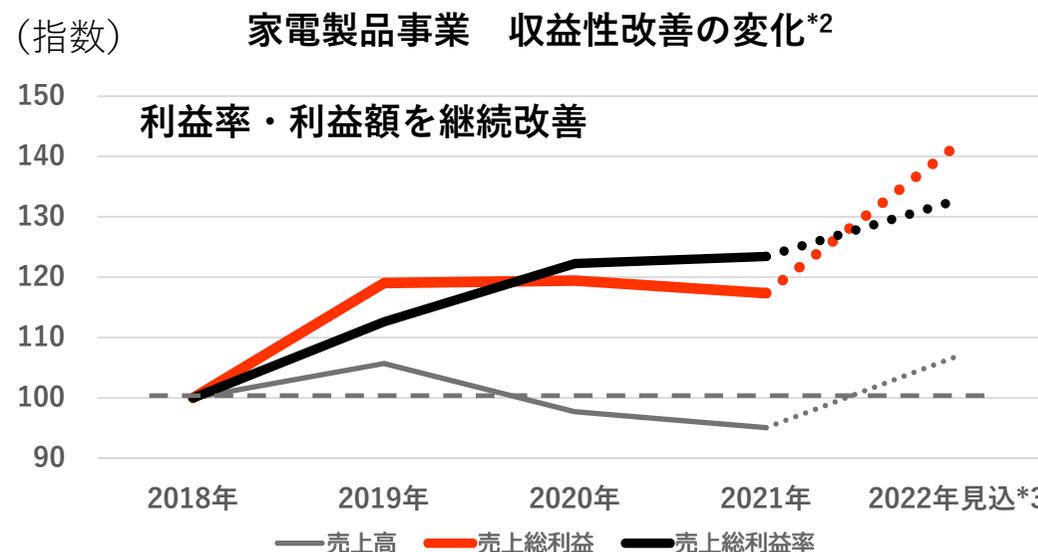
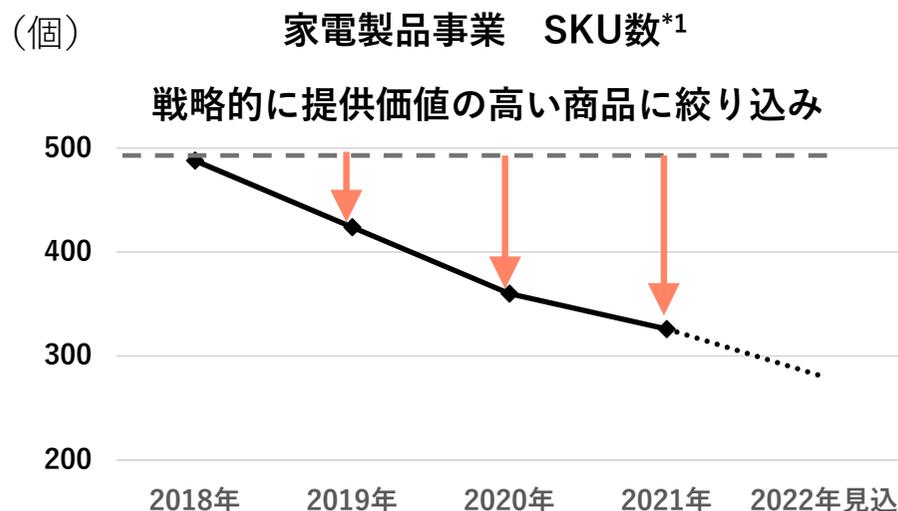
19億円

（前中計期間比 + 8億円）

- 前中計期間（2020-2022）において強化した財務体質を活用するとともに、収益改善によりキャッシュ創出力をさらに高め、今後も積極的に戦略的投資を実行
- 本中計期間（2023-2025）では、匠・感動製品を中心にラインナップ拡充を実現する商品開発投資（研究開発費、金型投資）やブランディング投資を継続的に実行
- 2024年度稼働のサプライチェーンマネジメントシステムにより業務効率向上を大きく実現
- 家電製品事業のグローバル展開やFPSC事業に関する投資も継続し、販路拡大を企図

# 既存製品の商品点数の大胆な絞り込み 600SKU→300SKU ※2022年4月26日発表資料再掲

## 商品点数を1/2以下に絞り込みながらも、売上総利益率など収益性は改善



\*1 SKU数：廃番品を除く販売実績のある家電製品点数（FPSC・外販事業を除く）

\*2：2018年を100とした場合の指数 \*3：2022年は収益認識会計基準適用後

- ✓ 商品ポートフォリオを付加価値の高い商品に絞り込み
- ✓ 2021年は原価高騰の影響を受けながらも、収益性を改善
- ✓ 今後もSKU削減の波及効果（原価低減・品質安定化・開発効率改善・管理コスト削減等）を取り込む

# 2021年 大胆なマーケティング投資によりコーポレートロゴ及び2つのブランドライン立上げ

新コーポレートロゴ/ ブランドプロミス発表

2つのブランドラインを立ち上げ

心にささるものだけを。



Takumi Premium



Kando Simple

## 「匠プレミアム」と「感動シンプル」ブランドライン



あの匠の技を、好きなだけ。  
「匠プレミアム」

Takumi Premium



匠の技術・暗黙知を家電の力で具現化する「Takumi Premium」



シンプルって、こんなに豊かだ。  
「感動シンプル」

Kando Simple



生活者の”不”を最もシンプルな形で解消する「Kando Simple」

## 「匠プレミアム」ブランドラインの実績

全自動コーヒーメーカー、匠ブランジェトースターが順調に販売伸長。  
匠ブランジェトースターは発売以降、GOOD DESIGN AWARD 2023をはじめ、数々の賞を受賞。  
24年度には新色ホワイトを追加。新たな顧客層を取り込むことで、更なる売上拡大を図る。



2024年アワード  
**多数受賞**

家電のプロ、ユーザーから  
**多くの支持!**

- DIME  
トレンド大賞2024  
家電部門賞
- 価格.com  
プロダクトアワード2024  
調理家電部門
- GoodsPress  
AWARD2024  
調理家電部門  
焼き上がり秀逸賞
- 2024年  
GetNavi  
ヒットセレクション  
家電部門

他



## ブランド資産のレバレッジ効果

当社オンラインストア  
登録会員数

**約130%増加**

(22年→24年度比)



当社オンラインストア  
ご購入者数

**約132%増加**

(22年→24年度比)



当社メルマガ会員数

**約126%増加**

(22年→24年度比)



当社公式Instagram  
フォロワー数

**約194%増加**

(24年2月→25年4月比)



日経BPコンサルティング  
ブランドジャパン2025  
「ブランド想起調査」

「一般生活者編」  
ノミネートリスト入り

メディア掲載数

**約180%増加**

(22年→24年度比)



## 現中期経営計画期間(2023 - 2025)で実施した具体的内容および業績目標との乖離要因分析

### ① 既存製品の商品点数の大胆な絞り込み 600SKU→300SKU

→売上と売上総利益の減少

売上高 2022年度 109億円 → 2023年度 103億円 → 2024年度 100億円  
売上総利益(率) 2022年度 34億円(31.7%) → 2023年度 33億円(32.9%) → 2024年度 29億円(29.6%)

### ② 匠と感動のブランドラインに大胆な開発投資によりラインナップ構築

→開発期間の長期化により新商品開発効率が低下

新商品売上高 2022年度 21億円(19%) → 2023年度 13億円(13%) → 2024年度 6億円(6%) ※( )売上高比

### ③ 大胆なマーケティング投資により社名変更やブランドロゴ、キービジュアルの刷新

→短期的なROIが不明、ブランドの構築には時間とコストが必要

ブランディング投資に5億円投資も短期的な業績への貢献は弱い

### ④ 円安進行による原価高騰 (3年間で約40円の歴史的円安→合計約12億円の原価高騰)

→為替年間平均終値レート推移(ドル円)

2021年度 111円 → 2022年度 134円 → 2023年度 144円 → 2024年度 153円

製造原価(率)の推移 2022年度 68.3% → 2023年度 67.1% → 2024年度 70.4%

## 現中期経営計画（2023-2025）期間の業績推移

単位：百万円	2023年度	2024年度	2025年度		
			中計指標	業績予想	差異
売上高	10,303	10,056	15,000	10,500	△4,500
売上総利益	3,384	2,980	—	—	—
販売費及び一般管理費	3,270	2,975	—	—	—
営業利益	113	4	800	150	△650
営業利益率	1.1%	0.0%	5.3%	1.4%	△3.9pt
当期純利益	108	△101	—	100	—

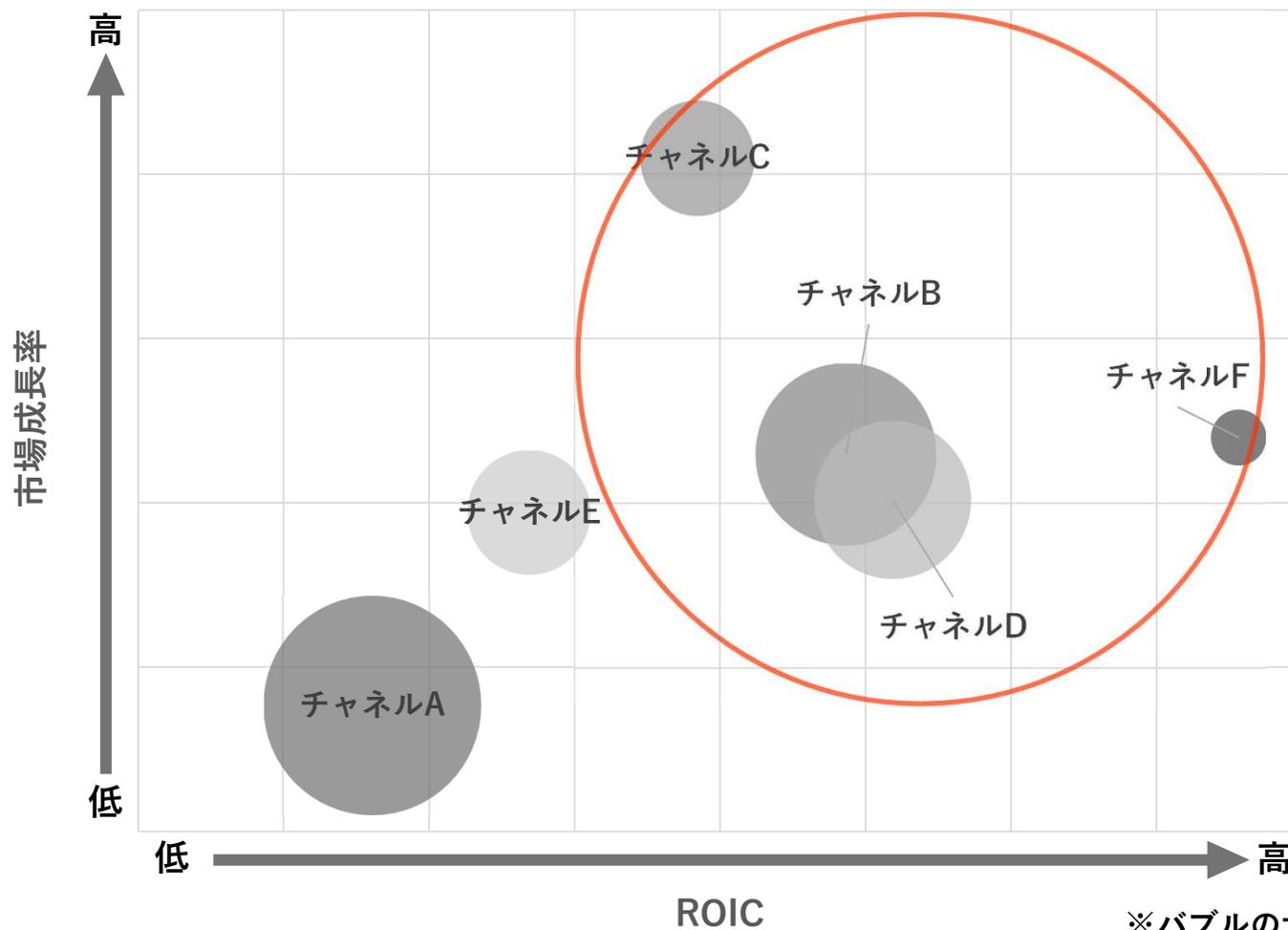
2025年度業績において中計目標数値と業績予想数値との間に大きな乖離

# 目次

---

1. VISION 2030 ～長期ビジョン～
2. 中期経営計画 2023-2025の振り返り
- 3. 2025年度の全体戦略及び重点施策**
4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

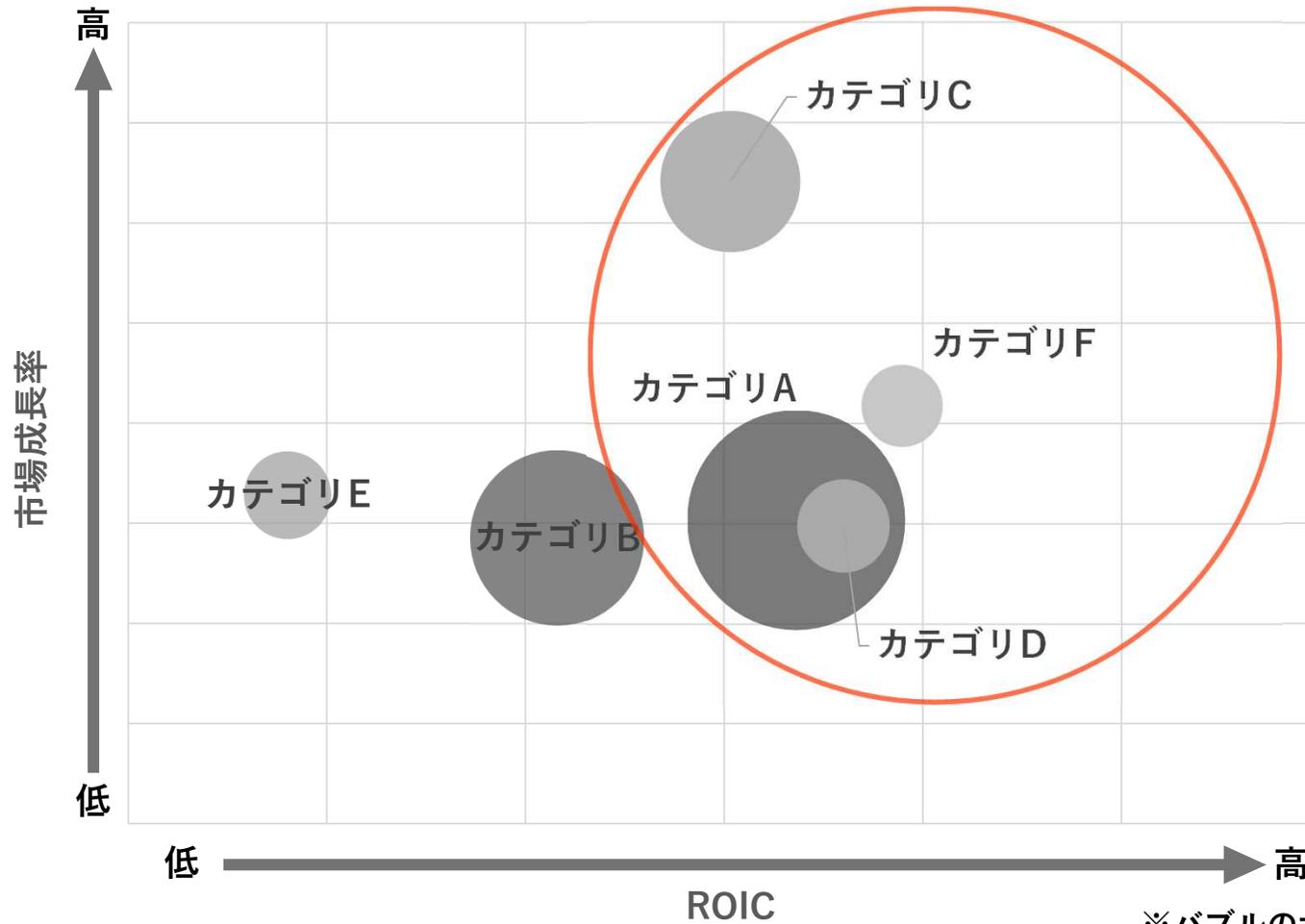
## 現状認識としてのポートフォリオ分析 チャンネル別



より市場成長率が高く、  
ROICが高い販売チャンネルに  
経営資源を積極的に配分すべき

※バブルの大きさ：2021～2023年度3ヶ年平均売上

## 現状認識としてのポートフォリオ分析 商品カテゴリ別



より市場成長率が高く、  
ROICが高い商品カテゴリに  
経営資源を積極的に配分すべき

※バブルの大きさ：2021～2023年度3ヶ年平均売上

## 現状認識としての財務的分析

### ① 新商品開発効率の低下

① 新商品売上高 2022年度 21億円(19%) → 2023年度 13億円(13%) → 2024年度 6億円(6%)  
※( )は売上高比

### ② 冷蔵庫・洗濯機等の収益性が低い

② 市場規模が大きいものの競争激化市場  
(参考) 冷蔵庫市場規模 3,990億円 洗濯機市場規模 3,921億円 \* JEMA「民生用電気機器 国内出荷実績(2024年度)」

### ③ 円安進行による製造原価上昇

③ 原価率の推移 2022年度 68.3% → 2023年度 67.1% → 2024年度 70.4%  
(参考) 家電メーカーの売上原価率 69~81% \* 家電メーカー5社決算資料より算出(2024年度)

### ④ 販管費の高止まり

④ 販管費率 2022年度 31.3% → 2023年度 31.7% → 2024年度 29.6%  
(参考) 大手家電メーカーの販管費率 18~26% \* 家電メーカー4社決算資料より算出(2024年度)

### ⑤ 戦略的投資するもキャッシュ創出が弱い

⑤ ブランディング投資に5億円投資も短期的な業績への貢献は弱い  
新基幹システムに累計10億円投資、今期より刈り取り開始

## 2025年度の経営戦略（3つの柱）

### 現状認識 ～どこで稼いでいるのか？

ポートフォリオ分析により、市場成長率が高くROICが高い 販売チャネルおよび商品ジャンル

- ✓ 販売チャネル：BtoB（OEM・PB、業務用）やクローズドマーケットで安定的収益を確保
- ✓ 商品ジャンル：匠プレミアム商品が牽引する調理家電や小型家電等で安定的収益を確保

## 軌道修正

- 匠・感動のブランドラインの企画開発は従来通り推進
- 安定的収益が見込める販売チャネル(クローズドマーケット)や商品ジャンル(調理家電、小型家電等)に注力

収益構造の再構築

固定費・変動費の  
最適化

成長事業の推進

注力領域

安定的収益が見込める販売チャネル(BtoBやクローズドマーケット)、商品ジャンル(調理家電、小型家電等)に注力

新商品

匠・感動のブランドラインの企画開発推進  
市場・流通ニーズに寄り添った企画開発の推進 (OEM・PB)

新規開拓

企画開発と営業の連携強化 (企画開発と営業はクルマの両輪)  
安定的収益が見込める販売チャネルの新規開拓

マーケティング

販売価格の改定(2025年3月1日出荷分より順次 全商品10%以上)  
費用対効果を意識した広告宣伝及びマーケティングの推進

# 固定費・変動費の最適化のための重点施策

# ～ムリ・ムダ・ムラの全社総点検～

## 現状認識

2025年度はピークを超えるも  
円安基調継続

売上に対する製造原価および  
販管費が高止まり

## 重点施策

### 国内製造比率50%の実現

国内製造の新商品、OEM  
製品の開発推進



共創の精神で燕三条地域の  
ものづくり資源の活用



### 生産性向上への取組み

- ✓新基幹システムmcframeによる自動化・省力化の推進
- ✓生産性向上プロジェクトの推進



繁忙期は外部委託活用により  
業務負荷をコントロール



## 成長事業の推進



### オンラインと実店舗の融合の推進

- ✓ ツインボードストア、カスタマーサービス、販売応援などで得た顧客情報をもとに、SNS等でお客様に寄り添った商品の提案や売場への誘導など、購買体験向上の推進



### SC事業の推進

- ✓ 新型コロナウイルス用ワクチン運搬庫で証明された信頼性やPQS認証取得を強みに新規顧客の開拓
- ✓ 従来の $-40^{\circ}\text{C}$ から $-80^{\circ}\text{C}$ 温度帯の冷凍機/BOX開発と新市場開拓の推進



### 東南アジア市場の顧客開拓強化

- ✓ 匠商品(メイドインジャパン)の新商品投入により東南アジア各国代理店との取組み推進



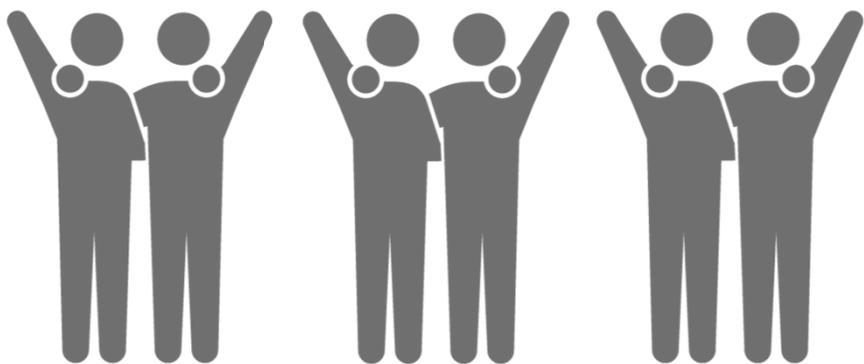
### サブスク事業の進展

- ✓ 成長市場である家電サブスク市場の既存取引先の取組み深化、他社との新たな提携

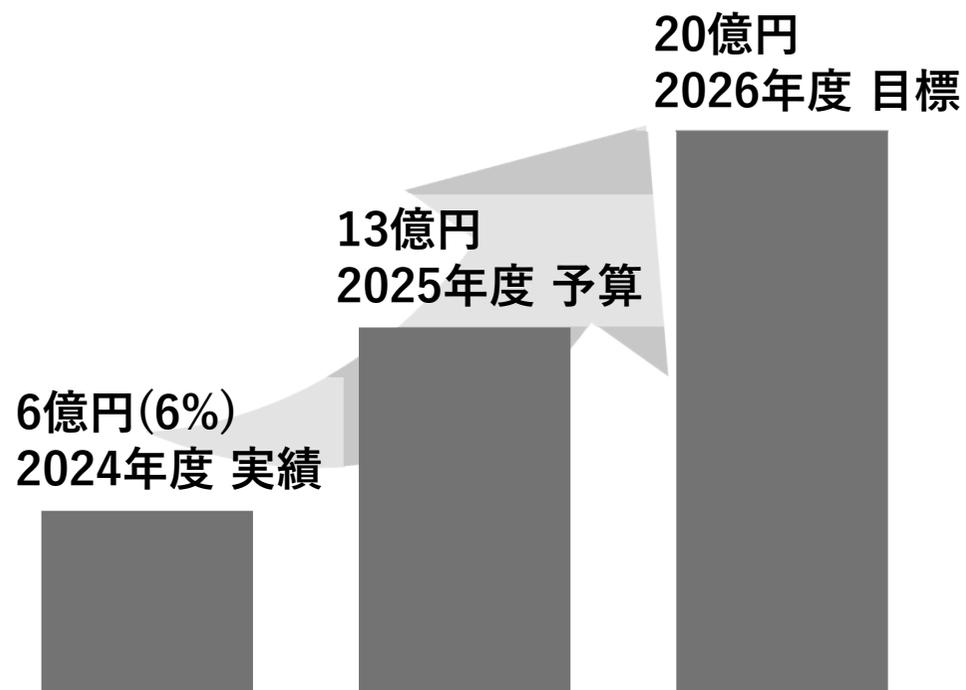
## 新商品開発効率の低下 に対する対策

### ■ 商品開発体制の見直し（伴走型）

企画開発と営業の連携強化により  
伴走型の商品開発体制を構築



### ➤ 新商品売上高



## 冷蔵庫・洗濯機等の収益性が低い に対する対策

### ■ 冷蔵庫・洗濯機のラインナップ見直しによる利益率の改善

- 収益性の低い製品を入れ替えし収益性改善を計画
- 上記計画により2025年度冷蔵庫の売上高総利益率は前年比約4%改善の見込み
- 安定的収益が見込める商品ジャンルの新商品の売上比率を上げる
  - ・ 冷蔵庫・洗濯機カテゴリー 新商品売上高構成比  
2022年度 65% → 2023年度 59% → 2024年度 17% → 2025年度予算 26%
  - ・ 調理家電・その他カテゴリー 新商品売上高構成比  
2022年度 35% → 2023年度 41% → 2024年度 83% → 2025年度予算 74%

### ■ 価格改定

- 販売価格の改定の実施(2025年3月1日出荷分より順次 全商品10%以上)
- 売上総利益率の改善を図る (約1.5%改善の見込み)

## 円安進行による製造原価上昇 に対する対策

### ■ 国内製造比率50%の実現

- 本社工場の稼働率を改善し国内生産金額増加および工場損益を改善



### ■ 原価低減

- 前期並みの440百万円を計画

### ■ 価格改定

- 販売価格の改定の実施(2025年3月1日出荷分より順次 全商品10%以上)
- 売上総利益率の改善を図る (約1.5%改善の見込み)

## 販管費の高止まり に対する対策(1/2)

### ■ 固定費の変動費化

- 新基幹システム活用による省力化及び生産性向上
- 繁忙期等の人員不足には外部委託で対応することで固定費の抑制
- 今後5年間の定年退職者および自然減に対して新卒採用を積極的に行い社員の若返りを図る
- 売上高人件費率の推移 2023年度 20.4% → 2024年度 19.9% → 2025年度予算 18.4%
- 労働分配率の推移 2023年度 62.2% → 2024年度 67.3% → 2025年度予算 59.1%

### ■ 物流費（率）の抑制

- 前期期中に家電製品物流に特化した委託倉庫業者に全て切替
- 進行期は切替による本格的な削減効果を見込む。加えて、費用低減効果の高い共配比率を高める  
非共配ルートは見積りを徹底し費用削減
- 上記施策により、前期438百万円(4.4%)→今期見込 401百万円(3.7%) 37百万円減(0.7%改善)  
※()は売上高比

## 販管費の高止まり に対する対策(2/2)

### ■ 広告宣伝費の最適化

- 24年度 2.7億円 (2.7%) ※ ( ) は売上高比 販管費比広告宣伝費率9.2%
  - 25年度予算 3.0億円 (2.8%) ※ ( ) は売上高比 販管費比広告宣伝費率10.0%
- (参考) A社(単体) 売上高広告宣伝比率1.9% (13.9億円) 販管費広告宣伝費率10.4%

### ■ 商品開発にかかる経費の抑制

- 企画開発と営業の伴走型開発体制により、事業採算性の確認をスピーディーに実行
- 安定的収益が見込める販売チャネルに対し、ニーズに寄り添った企画開発を推進 (OEM・PB)
- 開発期間の短縮、企画開発テーマのドロップ件数減少



## 戦略的投資するもキャッシュ創出が弱い に対する対策

### ■ ROIの改善

- 安定的収益が見込める販売チャネル(BtoBやクローズドマーケット)、商品ジャンル(調理家電、小型家電等)に注力
- 家電製品事業 開発投資 (除く人件費経費)
  - 2024年度 1.4億円 (売上6.5億円 ROI 140%)
  - 2025年度 2.4億円 (売上13億円 ROI 162%、22%改善)
- FPSC事業
  - 2025年度 新製品開発費 + 試作費 + 人件費 計0.3億円
  - 2026年度 売上1.5億円 (ROI 250%)

## 再掲) 2026年2月期 通期業績予想

- 家電製品事業は、「匠プレミアム」「感動シンプル」のブランドラインを軸にお客様起点での製品ラインナップ拡充を継続  
一方、安定した収益が見込める販売チャネルに向けた新製品開発に注力 PB製品やOEMの受注及び新規顧客の開拓を推進  
バリューチェーンの連携強化による新製品開発の効率アップを図り、前期比倍増の新製品を投入し売上拡大を図る  
家電製品は2025年3月1日より出荷価格を従来価格の約10%以上に順次改定し円安やエネルギー資源価格高騰の影響を抑制  
新潟県燕三条地域のものづくり資源も活用し国内製造比率50%を目指すとともに、さらなる品質向上及び原価低減を推進  
サプライチェーンマネジメント基幹システムによる自動化・省力化を推進し、ローコストオペレーションを図る
- FPSC事業は、年+9.6%成長\*のバイオ医薬品市場における搬送・保管には、ドライアイスの使用に取って代わる厳密な温度管理（冷凍-20~-40℃ 極冷凍-70~-85℃）のコールドチェーン構築が不可欠 FPSCの独自技術がグローバル市場でも高く評価され、燃油計測機や校正器などの分野において、欧米を中心に複数の企業と契約へ向け開発着手  
世界保健機関（WHO）が定める医療機材品質認証（PQS：Performance, Quality and Safety）を2024年10月に取得  
各国で医療機材を選定する際の基準となるWHOのPQSカタログに掲載 ワクチン運搬庫の国内及び海外販売活動を強化

単位：百万円	2025年度	2024年度		
	通期 業績予想	通期 実績	前期比 差額	前期比 増減率
売上高	10,500	10,056	443	4.4%
営業利益	150	4	145	-
売上高比	1.4%	0.0%	1.4pt	
経常利益	120	42	77	180.4%
当期純利益	100	△101	201	-

\*出典：EvaluatePharma, Worldwide Prescription Drug & OTC Sales by Technology (2012-2026)

# 目次

---

1. VISION 2030 ～長期ビジョン～
2. 中期経営計画 2023-2025の振り返り
3. 2025年度の全体戦略及び重点施策
4. **資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて**

## 企業価値向上との連動を意識した役員報酬制度

### ■ 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、業績および企業価値の向上に貢献する意識を高める報酬体系を設計

- ・ 業績達成度と連動性の高い報酬制度に移行
- ・ 長期ビジョン達成に必要な人財を確保・維持できる報酬水準
- ・ 報酬決定プロセスの透明性・客観性を確保する指名・報酬委員会を設置



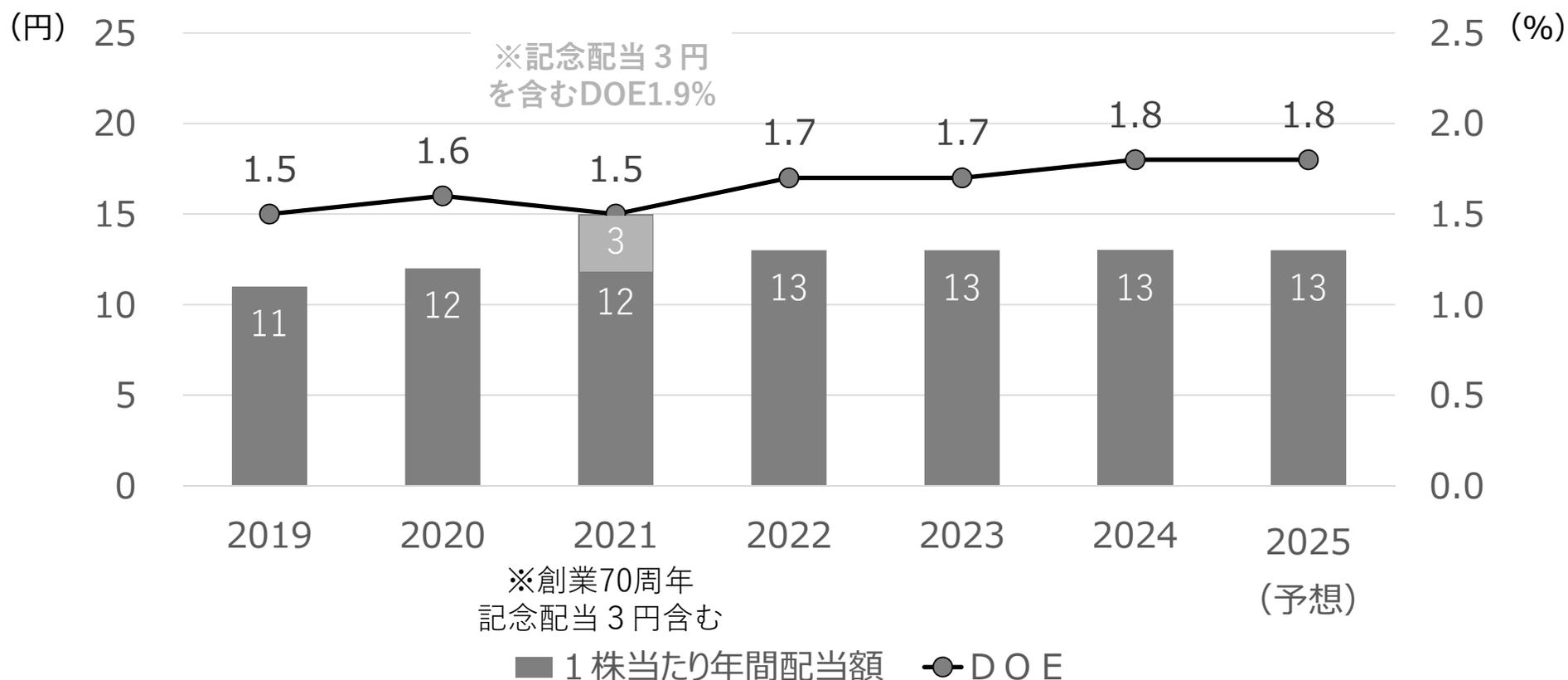
### ■ 2025年度に業績連動型RS株式報酬制度を導入予定

- ・ 対象取締役に対するインセンティブ機能をより一層高め、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応を強化すると共に、中長期的な企業価値と株主価値との連動的な向上を図る。
- ・ 株式報酬の評価係数を業績連動とすることにより、従来よりも中長期的な企業価値との連動性を高める。

## 再掲) 1株当たり年間配当額、純資産配当率(DOE)

当期(2024年度) 期末配当は1株当たり10円 年間配当は13円(DOE 1.8%)

次期(2025年度) 年間配当は1株当たり13円(中間3円、期末10円) DOEは1.8%を予想



# 株主優待制度

2024年5月に『ツインバード株主優待特設サイト』をオープン  
当社株主優待制度を通して、当社サービスをさらにお得に体験いただける機会を提供いたします

**配当利回り3.0% + 優待利回り4.7% = 7.7% ※1**

優待内容：『ツインバード株主優待特設サイト』で商品ご購入に使用できる優待クーポン

保有株数	100～1,000株未満	1,000～2,000株未満	2,000～5,000株未満	5,000～10,000株未満	10,000株以上
1年以下 継続保有者	2,000円クーポン				
1年超 継続保有者	3,000円クーポン	6,000円クーポン	12,000円クーポン	20,000円クーポン	30,000円クーポン



※画像はイメージです

## ツインバード株主優待特設サイトのお得な特典

- Point1. 株主様だけの特別価格で当社商品を販売  
株主優待クーポンのご利用でさらにお得に
- Point2. 全品送料無料 (一部大型商品のリサイクル料金等を除きます)
- Point3. 一部製品は安心の5年間保証

※1 配当金額は1株当たり13円、株価は2025年2月末日の株価にて算出。 ※2 ツインバード公式オンラインストア販売価格 ※3 株主優待制度の詳細につきましては当社公式ホームページをご確認ください。

免責事項：株主優待制度に関する内容は将来変更となる可能性があることにご留意ください。



決算・IRに関するお問い合わせ先

株式会社ツインバード 取締役最高財務責任者 企画管理本部 本部長 渡邊 桂三 (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・社会等の情勢及び、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、当社及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。