

TOTO



あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTOグループ

統合報告書

2019

TOTOグループ経営に関する理念体系

先人の志を、次の100年に向けて

先人の言葉

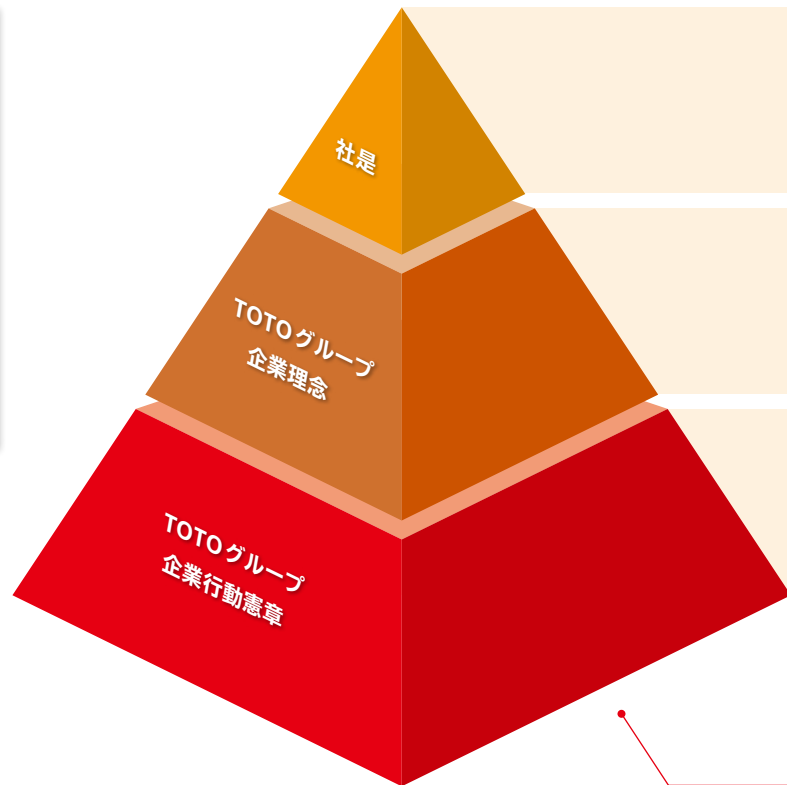
どうしても親切が第一
奉仕観念を以而
仕事をお進め下され度
良品の供給、需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕らえずして
終わります。

初代社長大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に記された言葉は、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。

1962年には、創立以来の伝統を尊重しつつ、将来にわたって企業活動の基調となるものとして、「社是」が制定されました。

これらを含めた創立時からの思想を、今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるように制定したものが、「TOTOグループ経営に関する理念体系」です。

TOTOグループ経営に関する理念体系



グループ共有理念

将来にわたって引き継いでいくもの、つまり「心」

ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

ミッション

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

TOTOのミッション

みんなの
まいにちを、
きれいに快適に。



まいにちを、
環境にやさしい
暮らしへ。



いつでもいつまでも、
人とのつながりを
大切に。



中・長期経営計画

中期経営計画 「TOTO WILL2022」

継承していきます。

社是

創立者の思想を後世に伝えていくための言葉。
TOTOグループの活動の根底に流れる普遍的な思想です。

TOTOグループ企業理念

「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、
すべてのステークホルダーに対して、
「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

TOTOグループ企業行動憲章

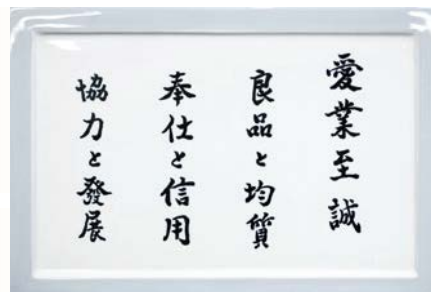
ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで
働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。



▶ 詳細情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/group>

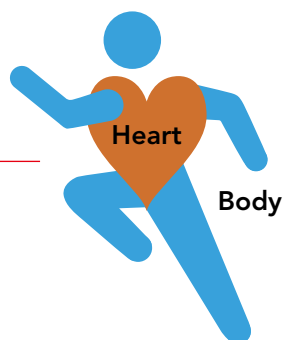
社是



TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、
世界の人々から信頼される企業を目指します。
そのために

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。



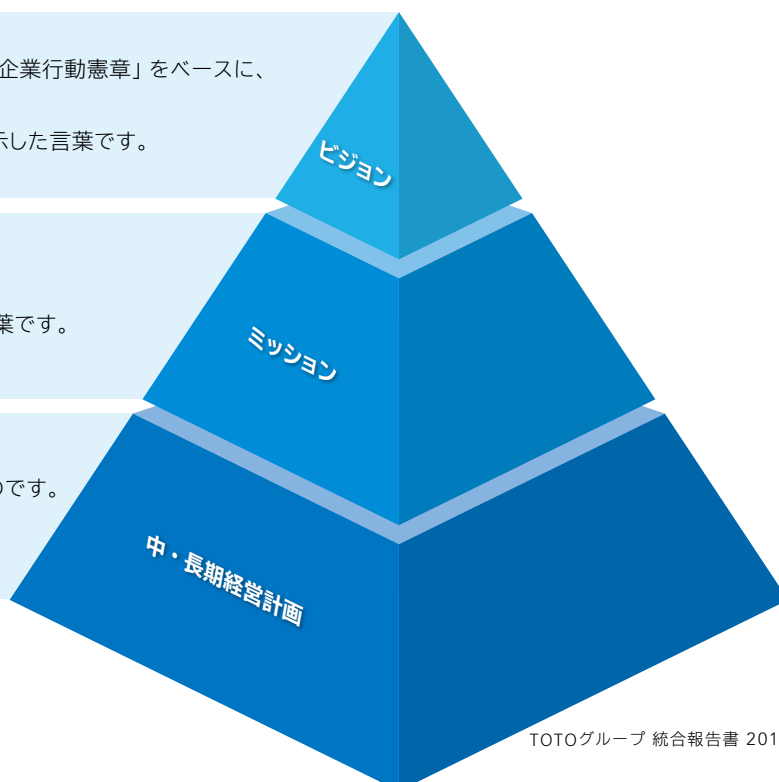
事業活動ビジョン

その時代における進むべき方向性、
つまり「体の動かし方」

「社是」「TOTOグループ企業理念」「TOTOグループ企業行動憲章」をベースに、
その時の企業を取り巻く環境を踏まえ、
経営トップがTOTOグループの目指すべき将来像を示した言葉です。

TOTOグループの持続的な成長のために、
中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉です。

TOTOグループのあるべき姿と推進体制を示したものです。
2022年まで、「TOTO WILL2022」を推進します。



次の100年に向けて

TOTOグループ100年の歴史と、歴史に培われた現在の姿、ありたい姿をご紹介します、次の100年に向けたTOTOの意志をお伝えします。

P. 5 ~



社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員の喜多村より、TOTOグループのありたい姿と、その実現に向けた取り組みについてご説明します。

P. 13 ~



特集

TOTOグループの価値を生み出す5つの強みをご説明します。

P. 17 ~



中期経営計画 「TOTO WILL2022」

中期経営計画の全体像と、目指す姿・主な取り組みについてご説明します。

P. 21 ~

TOTOグローバル環境ビジョン

「TOTOグローバル環境ビジョン」の全体像と、事業活動と一体となった具体的な取り組みをご説明します。

P. 35 ~

コーポレート・ガバナンス

TOTOグループの持続的な企業価値向上の基盤となるガバナンス体制をご説明します。

また、社外取締役からのメッセージを掲載しています。

P. 51 ~

Contents

TOTOグループ経営に関する理念体系	1	TOTOグローバル環境ビジョン	
次の100年に向けて		TOTOグローバル環境ビジョン	35
TOTOグループの歴史	5	きれいと快適	37
TOTOグループの業績推移	7	環境	39
TOTOグループの現在	9	人とのつながり	41
TOTOグループの価値創造モデル	11	お客様に期待以上の満足を	43
社長メッセージ	13	社員とともに	44
特集		サプライヤー様とともに	45
グローバル統一モデル「NEOREST NX」		社会のために	46
TOTOグループの「強み」の集大成	17	株主・投資家との対話	47
中期経営計画「TOTO WILL2022」		ステークホルダー・エンゲージメント	48
機会とリスクの認識	21	CSR経営	49
中期経営計画「TOTO WILL2022」	23	コーポレート・ガバナンス	
グローバル住設事業（日本住設事業）	25	コーポレート・ガバナンス	51
グローバル住設事業（中国・アジア住設事業）	27	社外取締役メッセージ	53
グローバル住設事業（米州・欧州住設事業）	29	役員一覧	55
新領域事業（セラミック事業）	31	会社情報	57
新領域事業（環境建材事業）	32		
全社横断革新活動	33		

編集方針

「TOTOグループ統合報告書2019」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。財務・ESG（環境・社会・ガバナンス）の方針や戦略に加え、TOTOグループの成り立ちや事業活動のトピックスなどを紹介しています。また、創立時から現在に継承されている企業姿勢と、未来に向けたさらなる企業価値向上への取り組みをお伝えしています。

活動報告の対象期間

2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告範囲

TOTOおよびTOTOグループ会社

参照ガイドラインなど

- ・IIRC（国際統合報告評議会）国際統合報告フレームワーク
- ・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
- ・GRI（Global Reporting Initiative）
「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」



▶ WEBにGRIガイドライン対照表を掲載しています

<https://jp.toto.com/company/csr/gri>

財務・非財務データ集

財務データ・非財務データをまとめたデータ集をWEBに掲載しています。



▶ 財務・非財務データ集

<https://jp.toto.com/company/profile/library>

※ TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。

※ TOTOグループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考え方から、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

※ 「ウォシュレット」「カラリ床」「魔法びん浴槽」「エアイン」「音姫」「エコシングル」はTOTOの登録商標です。

TOTOグループの 歴史

事業の歩み

1917
「東洋陶器株式会社」創立

1962
社是制定

1970
「東陶機器株式会社」に社名変更

1977
インドネシアに海外初の衛生陶器生産の合併会社設立

1993
リモデル宣言

商品・技術

1914
国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功

1946
水栓金具生産開始

1963
日本初のユニットバスルーム（JIS規定による）開発

1968
洗面化粧台発売

1976
節水消音便器「CSシリーズ」発売

1980
温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売

1981
システムキッチン発売

1985
“朝シャン”ブームを牽引した「シャンプードレッサー」発売

1988
セラミック事業の「静電チャック」量産開始

1993
タンクレストイレ「ネオレストEX」発売

1995
「光触媒超親水性」を発見（TOTO・東京大学）

1999
セフィオンテクト技術を開発

事業を支える力

文化
支援他

1985
「ギャラリー・間」開設

1989
「TOTO出版」創設

ダイバー
シティ

1993
「(株)サンアクアトーター」を設立し、障がい者に働きやすい職場を提供

きれいで快適な
生活空間を提供してきた軌跡

1970年代

1980年代

1990年代

価値創造の歴史

1914年
国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功

国産初

日本では下水道が普及していない時代に、初代社長の太倉和親が衛生的な便器の普及を目指し、国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功しました。



1963年
日本初のユニットバスルーム（JIS規定による）開発

日本初

1964年の東京オリンピック開催にあたり、日本初の超高層ホテル「ホテルニューオータニ」へ大量の浴室工事を短納期で完了させるため、日本初のユニットバスルームを開発しました。



1980年
温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売

トイレの主流が和風大便器から腰掛式大便器へと変化した時代、「ウォシュレット」が誕生しました。おしりを「拭く」から「洗う」という新たな生活文化の提案は、日本の日常に根付いていきました。



TOTOグループは、「健康で文化的な生活を提供したい」という創立時からのスピリットを脈々と受け継ぎ、いつの時代も絶え間ない挑戦と革新で新たな生活文化を創造してきました。

- 2002** TOTO・大建工業・YKK AP 業務提携
- 2003** リモデル新宣言
- 2004** TOTOグループ経営に関する理念体系を整備
- 2006** 「UD研究所」設立
- 2007** 「TOTO株式会社」に社名変更
- 2009** 「TOTO Vプラン2017」発表
- 2010** 「TOTO環境ビジョン2017」発表
- 2014** 「TOTOグローバル環境ビジョン」発表
- 2017** 新しい「ミッション」を設定
中期経営計画
「TOTO WILL2022」発表
「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直し
- 2018** リモデルあんしん宣言

- 2001** 翌朝カラリの「カラリ床[®]」を搭載したシステムバス「フローピアKVシリーズ」発売
- 2002** トルネード洗浄を搭載した「ネオレストEXシリーズ」発売
- 2004** 抜群の保温力を発揮する「フローピア魔法びん浴槽[®]シリーズ」発売
- 2008** ユニバーサルデザインのパブリックトイレ「レストルームアイテム01」発売
- 2009** 「NEOREST SERIES/SE」(欧州)発売
- 2010** 「エアイン[®]シャワー」発売
- 2011** きれい除菌水を搭載した「ウォシュレット[®]アプリコット」発売
- 2012** 3.8L洗浄の節水トイレ「DrakeII 1G」(米国)発売
- 2013** 「ベッドサイド水洗トイレ」発売
- 2017** 「ネオレストNX」グローバルで発売
- 美しいデザインを備えた水栓金具10シリーズをグローバルで発売

- 2005** 「きらめき推進室」を設置し、女性の活躍を推進
- 2004** 「CSR委員会」設置
- 2005** 「TOTO水環境基金」設立
- 2006** 「TOTOどんぐりの森づくり」開始
- 2011** 「国連グローバル・コンパクト」へ参加
- 2008** 中国における「TOTO水環境基金」設立
- 2015** 成田国際空港に「GALLERY TOTO」開設
「TOTOミュージアム」開設
- 2017** 成田国際空港に「experience TOTO」開設
- 2018** 子育てサポート企業として厚生労働省より「プラチナくるみん」の認定を取得
- 2019** TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明

CSR活動

社会貢献

2000年代

2010年代

2002年 トルネード洗浄を搭載した「ネオレストEXシリーズ」発売

最高水準の次世代型便器「ネオレスト」に、渦を巻くような水流により、少ない水で効率的に汚れを洗浄する「トルネード洗浄」を搭載し、「ラクしてキレイ」を可能にしました。



2008年 ユニバーサルデザインのパブリックトイレ「レストルームアイテム01」発売

空間に調和し、より多くの人に使いやすいトイレを目指した「レストルームアイテム01」を発売しました。洗練されたデザインに加え、器具の一つひとつに統一性を持たせた新提案は、パブリックトイレの革新に貢献しました。



2017年 「ネオレストNX」グローバルで発売

「ネオレスト」の“グローバル統一モデル”として「ネオレストNX」を開発しました。「ウォシュレット」の機能部分を包み込むような便器形状の優美なデザインと機能は、グローバルで評価されています。



TOTOグループの業績推移

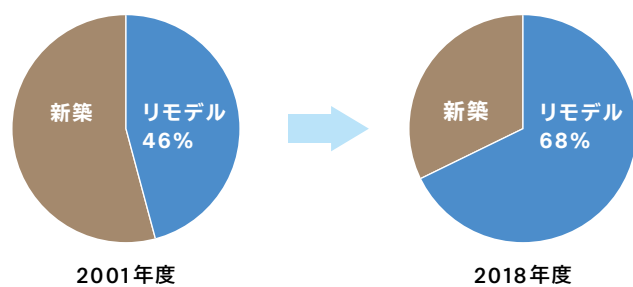
売上高と営業利益、新設住宅着工戸数



日本住設事業

バブル経済崩壊後の1993年、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を柱に据えるべく「リモデル宣言」を発表し、30年近くにわたり事業を推進してきました。その結果、日本住設事業の売上高の約7割をリモデル事業が占め、新築需要に依存しない経営体質を確立しています。2018年4月より、さらなるリモデル事業の強化のため「あんしんリモデル戦略」を推進しています。

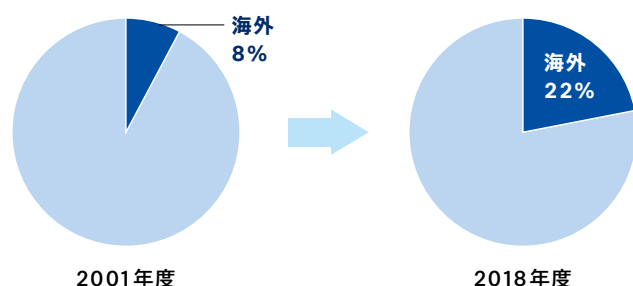
日本住設事業における新築・リモデルの売上高比率



中国・アジア住設事業 / 米州・欧州住設事業

世界中のお客様に水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化をお届けしたいという想いから、1977年にインドネシアに海外初の衛生陶器生産の合併会社を設立しました。以降、海外での事業を積極的に進め、現在では、中国・アジア住設事業および、米州・欧州住設事業は、連結売上高の22%の規模となっています。

連結売上高に占める海外売上比率



TOTOグループは、日本においてリモデル事業を柱に据えるべく、1993年に発表した「リモデル宣言」以降、新築需要に依存しない経営体制を確立しています。また、世界中のお客様にも豊かで快適な生活文化をお届けしたいという想いから、海外への事業拡大を積極的に進めています。



ステークホルダーとの共有価値を生み出す商品の開発

地球環境に貢献する存在であり続けるため、節水性能の高い商品をグローバルに展開し、商品を使用する際の水使用量の削減に取り組んでいます。特に大便器においては、1976年発売の節水便器「CSシリーズ」以降、トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を進め、各国・地域のトイレ洗浄水量規制にも対応しています。現在は3.8L洗浄を実現した商品を発売するなど、さらなる節水の進化を続けています。

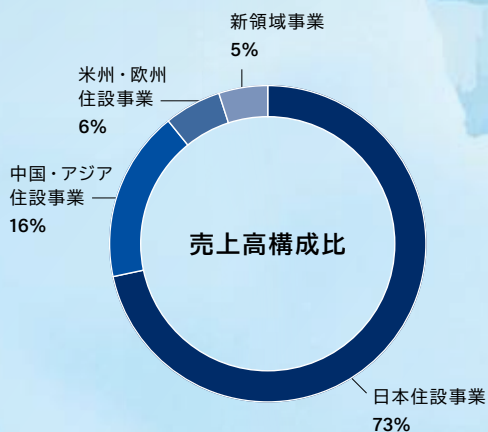
大便器 節水性能の進化



※ 1回当たりの洗浄水量 (大洗浄)

TOTOグループの 現在

世界中にTOTOファンを増やしていく



売上高

5,860 億円

営業利益

401 億円

営業利益率

6.9%

TOTOグループは、さまざまな強みを活かし、世界で事業を展開しています。
 これからも、常に革新的で魅力ある商品やサービスを創造し続けることで、
 世界中にTOTOファンを増やしていきます。



拠点数

世界 **18** 力国・地域
32 拠点

(日本除く)

ショールーム数

日本 **100** 力所
 海外 **14** 力所

(直営ショールーム)

従業員数

33,431 名

女性管理職比率

14.7%

(日本・海外の合計)

商品使用時水消費削減量

8.6 億 m³

(2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果)

親会社株主に帰属する
 当期純利益

323 億円

ROA (総資産利益率)

7.1%

(営業利益ベース)

ROE (自己資本利益率)

9.6%

(純利益ベース)

※ 実績は、2018年度もしくは2019年3月末現在 TOTOグループ全体

TOTOグループの 価値創造モデル

投入する資本

財務資本

最適な経営資源

知的資本

オンリーワンを創出する
研究・開発力

製造資本

グローバルに広がる
生産拠点

人的資本

企業理念を共有した
多様な人財

社会・関係資本

歴史に培われた
ステークホルダーとの
信頼関係

自然資本

持続可能な社会に
配慮した資源



強み

1

デザインと機能の高度な融合



バリューチェーン

研究・開発

調達～生産

強み

2

独自の技術による新たな価値創造



きれい除菌水

フチなし形状
トルネード洗浄

セフィオンテクト

強み

3

高度な生産技術とグローバル



コーポレート・ガバ

創造した価

TOTOグループは、広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けることを目指しています。

そのために、経営とCSRの統合を図り、強みを活かしながらステークホルダーに対しての価値創造に取り組んでいます。バリューチェーンを通じた価値創造とともに、社会貢献活動などを通じて社会全体に価値を創造していきます。

強み
4

高品質な商品とサービスの提供



さまざまな
情報発信



ショールーム
での提案



商品



組み立て
品質



アフター
サービス

物流～販売



ハイドロテクト

な供給体制



強み
5

ステークホルダーとのリレーション



TOTO水環境基金



ボランティア活動



TOTOギャラリー・間



TOTOミュージアム



お取引先様

社会や地球環境に
貢献し、共生・成長

▶ 詳細はP.45へ



社員

個性を活かして、
イキイキと働く

▶ 詳細はP.44へ



お客様

期待以上のライフスタイル

▶ 詳細はP.43へ

あしたを、
ちがう
「まいにち」に。



社会

持続可能な社会の実現

▶ 詳細はP.46へ



株主

長期的な信頼と還元

▶ 詳細はP.47へ

創造した
価値

ファイナンス ▶ 詳細はP.51へ

価値を資本へ

社長メッセージ

TOTO

世界中に
TOTOファンを
増やしていく

代表取締役 社長執行役員

喜多村 円



創立者の志を原点に

TOTOグループでは、初代社長から二代目社長に送られた書簡の中に記された言葉が、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。「どうしても親切が第一」という言葉から始まる「先人の言葉」は、良品の供給、需要家の満足こそが掴むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として報酬という影が映るという考え方であり、社長として経営の根幹に置かなければならないものです。そして、この志を原点として、一世紀にわたって受け継がれていることはTOTOグループにとっての大きな財産です。

時代が変化する中で、常に新しい技術やより良いものづくりに挑戦し、そして、使っていただいたお客様に期待以上の満足をしていただくという考え方に一点の曇りもあってはなりません。TOTOの商品は長く使用されるものが多いため、何か不具合があったときにはお客様に寄り添って対応するアフターサービスも大切にしています。

ものづくりからアフターフォローまでのすべてが、TOTOブランドをつくっています。それは揺るぎのないもので、TOTOグループ全員の想いであり、この想いを未来に引き継ぎ、世界中に「水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化の創造」を実現することこそが経営者としての私の使命だと考えています。

TOTOグループの強み

TOTOグループは、日本で下水道の概念さえ一般的ではなかった時代に、腰掛式水洗便器の製造を開始しました。以来、日本の多くの家庭に普及しているウォシュレットをはじめとしたさまざまな水まわり商品を生み出し、新たな生活文化を創造し続けています。

「デザインと機能の高度な融合」や「独自の技術による新たな価値創造」、「高度な生産技術とグローバルな供給体制」そして「高品質な商品とサービスの提供」は、100年という長い歴史における挑戦と革新で培ったTOTOグループの強みです。

TOTOグループは、「きれい除菌水」や「トルネード

洗浄」、「セフィオンテクト」といった独自の技術を創造してきましたが、必ずしも優れた技術だけが商品の価値ではなく、デザインも人の気持ちを豊かにし、生活に彩りを加えられる大きな要素であると考えています。デザインと機能を高度に融合させるための挑戦と革新を続けてきたことによって、生産技術も向上し、グローバルでの量産化が可能となったように、それぞれの要素は相互に関係し合ってTOTOグループの強みとなっています。

また、私たちが恵まれているのは、自分たちも消費者の一人であるということです。お客様が困っていることを理解しやすい環境にあります。だからこそ、お客様の立場に立って物事を考えられる。ここにも「どうしても親切が第一」という言葉が生きています。私は“親切”という言葉、よく社員に説明します。「親」には、親しみを込めるという意味と、「切」には、刃物を肌にあてるがごとく傍らに寄り添うという意味があり、まさにそれこそが歩むべき道です。お客様に寄り添い、気持ちを感じ取る力は、「高品質な商品とサービスの提供」という強みにつながっています。これらの強みをさらに磨き上げるための挑戦と革新に終わりはありません。

人の生活を豊かにする 会社でありたい

社会の変化は非常に激しく、TOTOグループを取り巻く環境も常に変化しています。特に、AIやIoTなどの技術革新は急速に進化しており、商品開発や生産現場など、さまざまな業務におけるツールとして活用し、効率化を図っていくことは非常に重要です。一方で、私たちが大切にしているのは「人の生活を豊かにする会社でありたい」ということです。もちろんお客様に提供する商品やサービスについて、AIやIoTなどを活用した効率性は求めていきますが、効率性だけを優先し、人間らしさを失った商品は提供したくありません。親子や夫婦の絆、ゆとり、癒しといった人にしか感じるできない意識や感情があります。トイレは、きれいで快適な空間であってほしいですし、キッチンが料理とコミュニケーションを楽しむ空間、お風呂は疲れを癒す憩いの空間であってほしい。



このような人の心を大切に、人間らしさを感じ取れるような商品やサービスを生み出す会社でありたい、人の生活を豊かにする会社でありたいと考えています。

「豊かな生活を送りたい」という願いは、年齢・性別・国や地域が違って共通です。高齢化が進んだとしても、人が豊かな生活を求める志向は途切れることはありません。TOTOの商品は、そういった豊かさを実感できるものであると自信を持っています。

決意を新たに中期経営計画 「TOTO WILL2022」 に取り組む

TOTOグループは、2018年度から、中期経営計画「TOTO WILL2022」をスタートさせました。“WILL”には、「We Innovate Leading Lifestyles」(わたしたちは、最上のライフスタイルを提案(革新)します)という強い意志を込めています。TOTOグループは常にお客様の期待以上の満足を提供し続ける企業でなければなりません。全社一丸となって志を高く掲げ、これまで培ってきた強みを活かし、あらゆる変化を乗り越え、目指す姿の実現に向けて取り組んでいきます。

中期経営計画の初年度を振り返ってみますと、売上高5,860億円、営業利益401億円で減収減益という厳しい結果となりました。また、重要な経営指標として掲げ

ているROAは7.1%、ROEは9.6%となりました。

主な要因としては、中国市場の変化に対する対応の遅れや衛生陶器の供給問題、また原材料が高騰したことに加えて、新工場の稼働、販売強化、賃金・処遇改善などの積極的な投資を行った点があげられます。中期経営計画の初年度としては、厳しいスタートとなりましたが、現状の足らざるところはしっかりと見えてきました。2019年度は、課題に謙虚に取り組むリスタートの年としていきます。

世界中にTOTOファンを増やしていく

日本住設事業では、リモデル事業の次のステージとして「あんしんリモデル戦略」を推進しています。2018年4月に発表した「リモデルあんしん宣言」は、リモデルに“あんしん”をプラスして、全社一丸となってリフォーム市場を活性化していくという意思表示です。従来は、踏み込みにくかった費用や施工に関する「わからない」というお客様の不安に対し、安心してリフォームできるような環境をつくっていかうというのが「あんしんリモデル」の原点です。短期的な利益やシェアを追うのではなく、長い時間をかけて信頼を確かなものとして積み重ね、リフォーム市場の質的向上と活性化を目指す活動です。地道な活動ですが、リフォーム市場を30年近くにわたり牽引してきたTOTOグループだからこそ実行できる戦略だと考えています。リフォームに関する相談窓口「リモデルサポートデスク」のメンバーには「立ち位置を絶対に間違えないように。立つ位置はTOTO側ではなく、お客様です」といつも言っています。お客様からはさまざまなお相談をいただき、多くの方から「不安が解消され安心した」というお言葉をいただいています。まさにTOTOらしい活動になってきたと感じており、2019年度はさらに進化させます。

グローバル住設事業全体では、「ウォシュレットグローバル戦略」を強化します。国際市場調査により、温水洗浄便座の世界市場の87%を占める6カ国・地域(日本・中国・韓国・台湾・アメリカ・ドイツ)において、ウォシュレットが販売数量ベースで世界No. 1ブランドであると認定(2018年3月)されました。また、2019年3月には累計出

荷台数5,000万台を突破しました。これらの強みを効果的に訴求し、「TOTO WASHLET」ブランドを確立します。

中国住設事業では、お客様のニーズを「見える化」する新しいプロジェクトを発足し、お客様に選ばれるために「商品」「価格」「流通」「プロモーション」といった、それぞれの販売基盤の再構築を行います。市場実態を正確に、そして謙虚に把握するとともに、その接点において、差別化となるお客様にとっての価値を訴求していきます。

また、2019年3月にドイツ・フランクフルトで開催された世界最大規模の国際見本市「International Sanitary and Heating 2019 (ISH 2019)」に出展しました。TOTOの便器とウォシュレットによって実現する清潔機能のシナジー効果を“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた「TOTO CLEANOVATION」というメッセージによって訴求し、高い評価をいただきました。この言葉には、クリーンであることで生活を豊かにするということ、また、それをテクノロジーやイノベーションで実現していくという想いを込めています。今後も技術革新を続ける企業姿勢を積極的に発信することで、TOTOブランドの認知度向上を図っていきます。

日本では、2030年に訪日外国人6,000万人を目標とする政府方針を受け、ホテルや公共施設などのトイレの改修や新設が進んでいます。“日本を世界のショールームに”を掲げてウォシュレットの設置を加速させ、ウォシュレットをまだ知らない多くの訪日外国人の皆様へ体験していただき、快適さを実感していただくことにより、日本のトイレ文化を世界に発信していきます。

経営とCSRのさらなる一体化

世界のステークホルダーの期待や要請は変化を続けており、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、その象徴です。TOTOグループは豊かで快適な生活文化を求めて、さまざまな商品やサービスを提供してきました。真摯に続けてきたこの取り組みは、SDGsにもつながるものです。このような背景のもと、2017年10月に、持続的成長のために中長期的に取り組む最も重要なテーマを示す「ミッション」の見直しを行い、この「ミッション」

に基づき、“きれいと快適”“環境”“人とのつながり”をマテリアリティとして設定した「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。「TOTOグローバル環境ビジョン」は、中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進エンジンと位置付けており、経営とCSRのさらなる一体化を図り、SDGsにも貢献していきます。

強く・明るく・美しい会社を目指して

TOTOの商品は、10年、20年使われる商品がほとんどですから、10年後、20年後にまたTOTOを選んでいただくこそが、次の100年、200年につながります。だからこそ、お客様を大切に、人々が豊かに暮らせる良い商品を生み出していくことがメーカーとしての一番の役割であり、お客様に喜んでいただくことが、社員の誇りにつながります。そして、この想いを次世代につないでいくためにも社員の育成は重要であり、誰もがいきいきと働くことができる環境をつくるのが、TOTOグループの考える働き方改革です。また、事業活動は、お客様や社員だけではなく、株主、お取引先様、そして地域社会など、さまざまなステークホルダーの皆様へ支えられており、ステークホルダーの皆様との協力と共創なくしては成り立ちません。あわせて、会社が強く、誇りを持てる存在であり続けるためには自身を律する厳しさが必要であり、健全な会社であるためのガバナンスを強化しています。社内だけでなく、社外に対しても風通しをよくするために、社外取締役、社外監査役には国内外の拠点を訪問していただき、事業のすべてをオープンにしています。取締役会などの場では厳しい言葉をいただきますが、厳しい指摘をいただける方に担っていただくこと、言ってもらえる環境をつくることにガバナンスの意味があります。

TOTOグループを支えてくださる多くのステークホルダーの皆様へ感謝を申し上げますとともに、これからのTOTOグループに期待していただきたいと思います。

代表取締役 社長執行役員

喜多村 岡

グローバル統一モデル

「NEOREST NX」

TOTOグループの「強み」の集大成

2017年に“グローバル統一モデル”として発売した「ネオレストNX」は、100年間の歴史に培われてきたTOTOグループの強みが詰まった最高峰のトイレです。陶器の質感を活かし、優美な曲線を描く佇まいは、極上のおもてなしを提供するとともに、TOTO独自のクリーン技術によって、新たな価値を創造しています。

特集

SPECIAL FEATURE

「ネオレストNX」の受賞歴

- iFデザイン賞 (2018年2月)
- レッドドット・デザイン賞 (2018年4月)
- JIDA デザインミュージアムセレクション Vol.20
ゴールドセレクション賞 (2019年1月)



強み

1

デザインと機能の 高度な融合

商品開発にあたり、高い品質と機能を備えながら美しいデザインを追求してきました。

「ネオレストNX」は、空間の一要素としてだけでなく、そのものが魅力的な存在となるような未来のトイレを目指しました。最新技術が搭載された機能部の設計をギリギリまで精査。凹凸や隙間といったノイズとなる要素を可能な限り削ぎ落とし、陶器の美しさが引き立つ曲線的なフォルムと組み合わせることで、真の一体形を実現しました。また、フタが開いた状態や後姿の美しい佇まい、陶器と一体感のあるフタの質感にまでこだわった、一切妥協のない究極のデザイン。「ネオレストNX」は、100年にわたり蓄積してきた分析データと高度な技術力、膨大なノウハウによって生まれた、世界に通用する最高峰のトイレです。

デザイン第一部

吉岡 佑二

Strength 1

強み

2

独自の技術による 新たな価値創造

「ネオレストNX」の美しいデザインの中には、商品の“きれいな状態”を維持し、いつまでも快適にお使いいただくためのさまざまな機能が搭載されています。使うたびに自動で黒ずみのもととなる「菌」を除菌し、汚れとニオイを抑える「きれい除菌水」。陶器の表面に特殊なガラス層を焼き付け、凹凸を100万分の1ミリのナノレベルの滑らかさにまで仕上げることで、汚れがつきにくく落ちやすくなる独自の技術「セフィオンテクト」、便器のフチをなくすことで汚れがたまりにくくする「フチなし形状」、渦を巻くようなトルネード水流が少ない水で効果的に洗浄する「トルネード洗浄」。汚れに強く掃除がしやすいだけでなく、トイレ自体がきれいを守り続ける、「ひとつ上のきれい」という価値を実現しています。

Strength 2

ウォシュレット開発第二部

庭野 様子





強み
3

高度な生産技術と グローバルな供給体制

TOTOの衛生陶器のものづくりは、泥、型、設備、製法すべてがオリジナルです。衛生陶器の難しさは、粘土質の素地を陶器に焼き上げる際の形状のコントロールです。成形から焼成までに生じる歪みを1ミリ単位で制御し、「良品と均質」を実現しているのが、100年受け継がれてきた手づくりの技を標準化し、IT技術を駆使してきた独自の生産技術です。さらに、製造技術が全く異なる陶器と樹脂という素材を一体化させ、機能部が一切見えない極めて自然な曲線のフォルムを実現した「ネオレストNX」は、最新の生産技術の結晶です。このものづくりの考え方は、TOTOサニテクノ（小倉工場）をマザーファクトリーとして標準化し、全世界、すべての工場と同じ製品規格、検査基準で製造しています。また、製造に不可欠な人による技能を競う衛陶技能選手権を実施し、技術向上やモチベーションアップにも役立てています。

TOTOグループの生産技術は、グローバル規模での「良品と均質」の要となっています。

TOTOサニテクノ
（小倉工場）

Strength 3

強み

4

高品質な商品と サービスの提供

TOTOの商品は、長い間、お客様の毎日の暮らしの中でお使いいただくものです。だからこそ、実際に見て、触れて、実感し、納得した上で選んでいただくために、日本では100カ所、海外では14カ所のショールームを運営し、お客様のご要望に寄り添い、最適なプランをご提案しています。また、ドイツ、アメリカ、中国においては世界的な展示会に出展し、より多くの皆様に、新しい暮らし方、過ごし方を想起していただく空間展示やTOTOだからこそ実現する独自の機能やデザインをわかりやすくお伝えしています。

そして、選んでいただいたお客様には、長く使用される中で、不具合があった場合のアフターサービスも大切にしています。

TOTOグループは高品質な商品とサービスを提供し、豊かな暮らしに貢献していきます。

Strength 4

International Sanitary and Heating 2019
（ドイツ）



TOTOショールーム
（ベトナム）



強み

5

Strength 5

ステークホルダーとのリレーション

TOTOグループの事業活動は、さまざまなステークホルダーの皆様を支えられており、ステークホルダーの皆様との協力と共創なくしては成り立ちません。中長期的により良い商品やサービスを生み出していくためには、お客様や社員、株主やお取引先様、地域社会との関係を大切にし、社会や地球環境に配慮した取り組みが必要です。社是「愛業至誠」に記されている「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」は、まさにその考え方そのものであり、創業以来、さまざまな活動を通じて、実践し続けてきたことです。長きにわたるこれらの活動で培われた「ステークホルダーとのリレーション」は、TOTOグループが事業を行っていく上での大きな強みになっています。

特集

TOTO 水環境基金



TOTOミュージアム



TOTOギャラリー・間

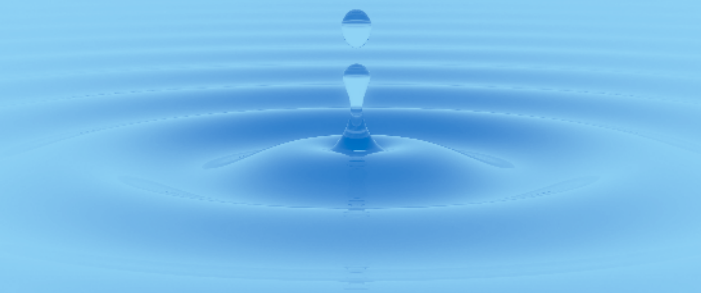


平田 晃久展 Discovering New (2018年)
© Nacása & Partners Inc.

ボランティア活動



機会とリスクの認識



外部環境



経済

Economy

- 世界経済の緩やかな成長
- アジア市場の拡大
 - 中間層の拡大
 - 都市人口の増加



社会

Social

- 世界的な人口増加
- 先進国における高齢化
- 日本における人口減少
 - 超高齢化の進行
 - 生産年齢人口の減少



環境

Environment

- 気候変動への対応進展
- 資源・エネルギー需要の増加
- 水不足地域の拡大



技術

Technology

- AI、IoT、ロボットの活用拡大
- オープンイノベーションの進展

機会とリスク

	機会とリスク
日本	リモデル適齢世代の消費行動 <ul style="list-style-type: none"> • 住まいや暮らしの質に対する関心 • リフォームに対する不安感
	人口動態の変化 <ul style="list-style-type: none"> • 健康寿命の延伸 • 中古住宅流通市場の活性化 • 工事の担い手不足
	観光立国・訪日外国人 <ul style="list-style-type: none"> • 宿泊施設の建設増加 • パブリックトイレの整備
海外	都市インフラの整備 <ul style="list-style-type: none"> • 下水道整備などにともなう水洗トイレなど住設機器の普及 • 節水商品へのニーズ
	購買行動・市場の変化 <ul style="list-style-type: none"> • 高付加価値商品への志向 • 購買行動の多様化
	政策・規制 <ul style="list-style-type: none"> • 経済政策、住宅政策の影響 • 環境規制強化
情報技術	<ul style="list-style-type: none"> • 5G時代の到来 • 半導体や光通信産業の発展 • 住設機器へのAI、IoTの導入
労働力	<ul style="list-style-type: none"> • 働き方改革の進展 • 人材の獲得競争、育成

経済・社会・環境・技術の外部環境から、中長期の視点で機会とリスクを認識し、
中期経営計画「TOTO WILL2022」とともに「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。

TOTOの取り組み

中期経営計画「TOTO WILL2022」

日本住設事業

住宅

- 「リモデル」にあんしんをプラスしてお届けする「あんしんリモデル戦略」
- 顧客ニーズに応じた魅力ある商品と提案力を強化するパブリック
- TOTOが作り出した日本のトイレ文化を世界に発信する～日本を世界のショールームに～

中国・アジア住設事業／米州・欧州住設事業

その国・地域の企業として「信頼のブランド」確立を目指し、TOTOファンを世界に拡大させる
～各国・地域のマーケティングステージに合わせて戦略を実行～

- 節水トイレの販売促進
- 「ウォシュレット」の認知と拡大
- ランドマーク物件への納入
- 販売網の構築・強化

新領域事業

- オンリーワン技術を進化させ、TOTOならではの価値をお客様に提供する（セラミック事業）
- 地球環境に貢献し、生活文化の向上に役立つ価値ある商品を提供し続けていく（環境建材事業）

全社横断革新活動

- 世界をリードする美しく快適な商品を次々と世界に送り出し、デザインと機能の進化を統一したプロモーションで世界に発信する（マーケティング革新）
- サプライチェーンをグローバルに進化させ、新たなもの創りに挑戦する（デマンドチェーン革新）
- 多様な人材が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社をつくる（マネジメントリソース革新）

TOTOグローバル環境ビジョン

きれいと快適

- きれいで快適な世界を実現する
- すべての人の使いやすさを追求する

クリーン技術



「ウォシュレット」



ユニバーサルデザイン



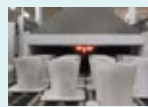
環境

- 限りある水資源を守り、未来へつなぐ
- 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む
- 地域社会とともに、持続的発展を目指す

節水商品



省エネ工場



TOTO水環境基金



人とのつながり

- お客様と長く深い信頼を築く
- 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う
- 働く喜びを、ともに作り、わかち合う

ショールーム



ボランティア活動



働き方改革



TOTO WILL2022

中期経営計画

MID-TERM MANAGEMENT PLAN

中期経営計画「TOTO WILL2022」

2017年に創立100年を迎えたTOTOグループは、次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていきます。その実現のため、新たな5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を2018年4月にスタートしました。

「TOTO WILL2022」では、コーポレート・ガバナンスを土台に、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸と、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動により、グローバル推進体制を引き続き強化していきます。

また、持続的な成長のための投資を積極的に行うとともに、株主還元にも留意しバランスの取れた財務戦略を推進します。経営指標として、売上高：7,200億円、営業利益：800億円、ROA：12.0%（営業利益ベース）、ROE：13.0%（純利益ベース）を2022年度の目標に設定し、計画を推進しています。

経営指標と推進体制

2022年度 計画

売上高	営業利益	ROA（営業利益ベース）	ROE（純利益ベース）
7,200億円	800億円	12.0%	13.0%



次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていくという「意志=WILL」を持ってありたい姿を実現するために、5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を推進しています。「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断革新活動で企業価値向上を目指します。

2018年度の振り返りと今後の計画

「TOTO WILL2022」の初年度となった2018年度は、売上高：5,860億円（前年度比▲63億円）、営業利益：401億円（前年度比▲125億円）、経常利益：431億円（前年度比▲112億円）、親会社株主に帰属する当期純利益：323億円（前年度比▲44億円）という結果となりました。また重要な経営指標として掲げているROAは、7.1%（前年度比▲2.3ポイント）、ROEは、9.6%（前年度比▲2.1ポイント）となりました。

「グローバル住設事業」では、日本における度重なる自然災害の発生等による住宅にかかわる消費者マインドの停滞や、中国の一線都市を中心とした不動産販売規制強化の影響により高級物件が減少するなどの市況の悪化と、新商品の立ち上げ遅れの影響で減収減益となりました。また、「新領域事業」においては、セラミック事業で増収となったものの、生産性が悪化したことにより減益となりました。

2019年度は、重点施策として、日本における「あんしんリモデル戦略」の強化、海外においては、「ウォシュレットグローバル戦略」の進化、グローバル商品の継続投入など、グローバルでの販売・マーケティング活動の強化を引き続き推進していきます。これらの施策を確実に実行し、売上高：6,180億円（前年度比+320億円）、営業利益：450億円（前年度比+49億円）、経常利益：460億円（前年度比+29億円）、親会社株主に帰属する当期純利益：330億円（前年度比+7億円）を2019年度の計画としています。

2018年度の実績と2019年度の計画

	2017年度	2018年度	2019年度計画
売上高	5,923	5,860	6,180
営業利益 (営業利益率)	526 (8.9%)	401 (6.9%)	450 (7.3%)
経常利益	543	431	460
親会社株主に帰属する当期純利益	367	323	330
ROA（営業利益ベース）	9.4%	7.1%	7.7%
ROE（純利益ベース）	11.7%	9.6%	9.6%

グローバル住設事業

日本住設事業

新築需要に依存しないリモデル戦略をさらに推進していきます。また、パブリック市場においてはTOTOグループが作り出した日本のトイレ文化を世界に発信し、日本を世界のショールームにすることを目指していきます。



TOTOグループの戦略

日本では、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、30年近くにわたり、リフォーム需要を創出してきました。現在、日本住設事業の売上高の約7割をリモデル事業が占めており、新築需要に依存しない経営体質を確立しています。

リモデル事業は、現場ごとの条件が異なり、お客様の要望もさまざまであることから、施工技術、プランニング力、お客様とのコミュニケーション力など、多くの能力が求められます。そのため、リモデルに求められる商品力に加え、全国にショールームを展開するとともに、地域に密着したリフォーム店様とのネットワーク構築にもいち早く取り組んできました。2002年には、リモデル事業の成長をさらに加速させるために、住宅商材のトップクラスのメーカーである大建工業、YKK APとの3社の業務提携を開始しました。各メーカーの高品質な商品で実現する快適な水まわり空間の提案や3社共同運営のコラボレーションショールームの開設、リモデルフェアの開催などを通じて、持続的な成長を目指しています。

2018年度の振り返りと今後の計画

2018年度は、売上高：4,251億円（前年度比▲5億円）、営業利益：244億円（前年度比▲42億円）と売上高、営業利益ともに前年度を下回る結果となりました。主な要因としては、度重なる自然災害の発生等により、住宅にかかわる消費者マインドの停滞やパブリック物件の納期ずれなどがあげられます。これらの結果を踏まえ、2019年度は、以下の重点施策を推進していきます。

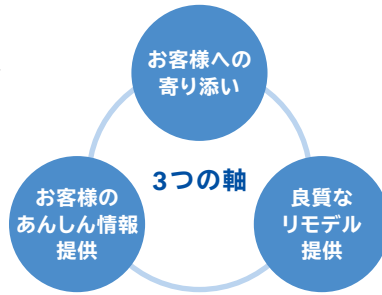
住宅市場

住宅市場では、新築着工戸数の減少が見込まれ、ストック型社会への移行が進み、リモデル事業はますます重要になってきています。そのような環境変化を踏まえ、住宅リモデルにおける「あんしんリモデル戦略」を引き続き強化し、市場を活性化していきます。「あんしんリモデル戦略」では、お客様のリフォームへの不安を“あんしん”に変えていくことで、リフォーム需要の喚起を行います。お客様一人ひとりと真摯に向き合い、お取引先様と協業しながら、良質なリモデルでお客様の生活を豊かにしていくことを追求していきます。短期的な売上やシェア獲得のためではなく、5年後、10年後に向けて確かな信頼を積み重ね、リフォーム市場の質的向上と活性化を目指します。

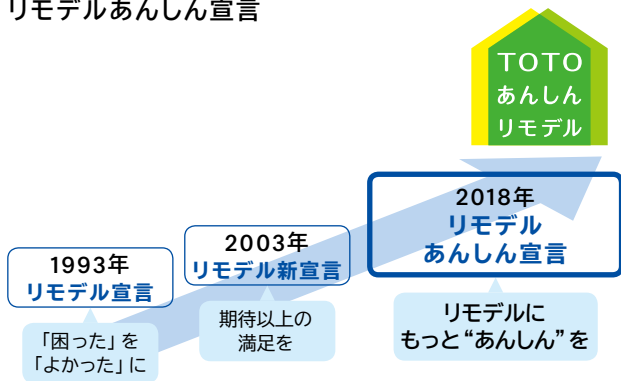
2019年度も、「お客様への寄り添い」「お客様のあんしん情報提供」「良質なリモデル提供」という3つの軸で引き続き活動を強化していきます。

また新築住宅市場では、お取引先様のニーズに応じた魅力ある商品と提案力を強化し、需要の取り込みを推進していきます。

あんしんリモデル全体像



リモデルあんしん宣言



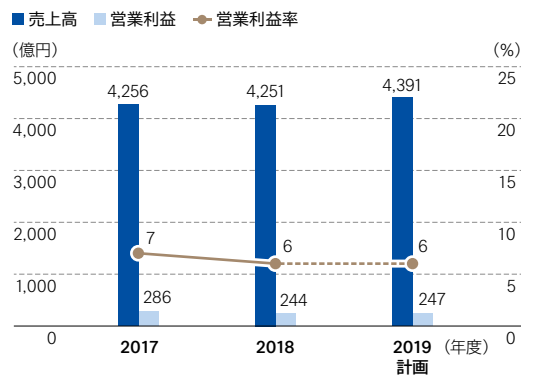
TOTO あんしんリモデル

リモデルライブラリー リモデルの事例や価格の目安が「みえる&わかる」 価格情報も含めた実例集	リモデルプロショップ あんしんのお店が「みえる&わかる」 リモデルクラブ店
ショールーム リモデル後の暮らしが「みえる&わかる」 魅力あるショールーム	リモデルサポートデスク リモデルの疑問・不安への対応が「みえる&わかる」 住宅リモデルに関する相談窓口

パブリック市場

パブリック市場では、「ウォシュレットグローバル戦略」の一つとして、増加している訪日外国人にきれいなトイレの提案を強化することで、「ウォシュレット」などの訴求機会を増やし、日本だけでなく海外での購買につなげる活動を強化します。

日本



IoTを活用した“最先端のおもてなしトイレ空間”「experience TOTO」がオープン

2019年4月、IoTを活用した“最先端のおもてなしトイレ空間”「experience TOTO」が成田国際空港第1ターミナルにオープンしました。「experience TOTO」は、入国後最初に利用できるトイレで、日本のきれいなトイレ文化を訪日外国人の方々に体験していただくことを目的としています。

トイレ外側に設置した大型液晶パネルによる誘引と5言語対応の専用タブレットリモコン^{※1}による使用方法の説明と動画によって、「ウォシュレット」を体験していただけるように働きかけるほか、多機能トイレに不慣れた訪日外国人にもストレスなく使っていただくために、音声ガイド機能(4言語対応)を導入しています。

また、IoTを活用し、トイレ入り口に設置した液晶パネルに混雑状況をリアルタイムに表示する^{※1}ことで、利便性も向上させます。さらに、トイレ器具の使用状況をモニタリングしてメンテナンスに有効な情報を見える化^{※2}し、パブリックトイレの維持・管理の効率化にも貢献しています。



experience TOTO
4枚の液晶パネルの映像で興味喚起し、訪日外国人をトイレへ誘引

※1 NTT東日本、(株)パカントの共同企画
 ※2 KDDIとの共同企画

グローバル住設事業

中国・アジア住設事業

中国では、市場変化への対応と、積極的な提案により、お客様に憧れを持って必要とされ続ける「信頼No.1ブランド」を目指しています。アジアでは、TOTOグループの成長エンジンとしてグローバル住設事業を牽引し、各国・地域の高級市場で最も信頼され、愛されるブランドを目指しています。



TOTOグループの戦略

中国では、国民の所得増加にともない、温水洗浄便座が普及し始めています。一方で、競争の激化やお客様ニーズの多様化が進むなど、市場環境の変化に対応した適切なマーケティングが重要なテーマとなっています。中国住設事業においては、市場環境や消費者の購買行動の変化などを捉えながら、「高級ブランドTOTO」としての強みを活用し、事業活動を推進しています。

台湾、ベトナム、インド、タイなどのアジア諸国・地域についても、所得水準の上昇や下水道普及にともない、TOTOブランドの認知度が高まっています。各国・地域の販売基盤をさらに強化するとともに、将来の需要増加を見据えた“世界の供給基地”として工場建設を進めています。

2018年度の振り返りと今後の計画

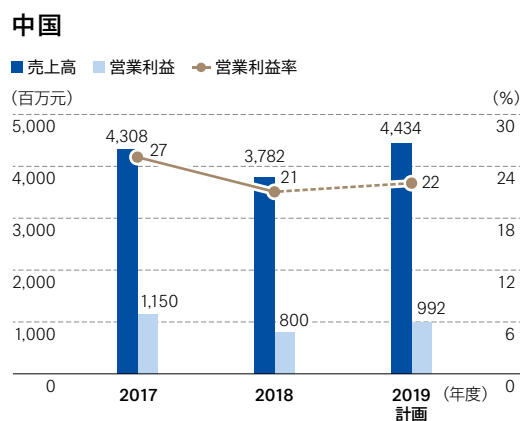
2018年度は、売上高：635億円（前年度比▲84億円）、営業利益：123億円（前年度比▲58億円）と売上高、営業利益ともに前年度を下回る結果となりました。売上高は、不動産価格抑制策の影響を受けたことにより、都市部を中心に前年度を下回りました。営業利益は、売上高の減少の影響ならびに原材料費の高騰や労務費の増加の影響をコストダウンなどで挽回が図れず減益となりました。これらの結果を踏まえ、2019年度は、以下の重点施策を推進していきます。

中国住設事業では、徹底的にお客様視点でPDCAを回して、お客様に選ばれるための戦略を推進し、中国におけるTOTOファンの拡大を図ります。

小売建材市場では、新商品を積極的に投入するとともに、水まわりの総合メーカーとしての強みを活かした、「ウォシュレット」と便器のセット提案販売を強化します。

大型物件においては、品質や機能の差別化を訴求し、高級住宅物件の採用を進めていくとともに、パブリック市場における5つ星ホテルや大型オフィスビルでの採用を強化して、中国全体での売上拡大を目指します。

中国





2018年度は、売上高：318億円（前年度比+2億円）、営業利益：54億円（前年度比▲13億円）と増収減益となりました。台湾は、新築需要減少にともなう納入物件数の前年度割れの影響により減収減益、ベトナムは、住宅市場の停滞や新工場稼働にともなう減価償却費の増加などにより増収減益となりました。これらの結果を踏まえ、2019年度は、以下の重点施策を推進していきます。

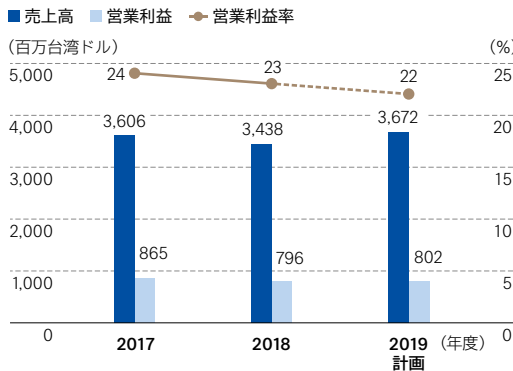
アジア住設事業は、TOTOの成長エンジンとしての役割を果たすために、確固たる高級ブランドの地位を確立すべく、「ウォシュレット」と便器を中心としたTOTOらしい商品の市場浸透を図ります。

台湾では、新築需要に依存しない販売体制確立に向け、積極的なプロモーションの展開により「ウォシュレット」の普及を進めます。

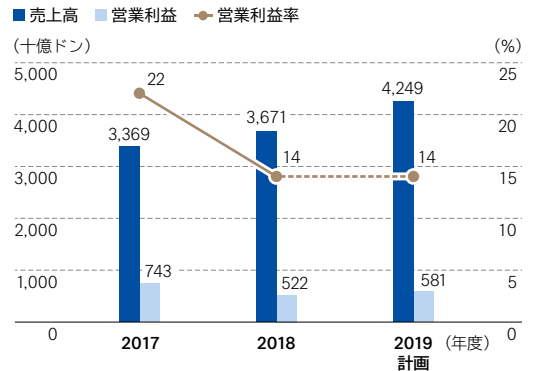
ベトナムでは、小売市場における「ウォシュレット」の拡販を図ります。

アジアの共通戦略として、全世界での将来の需要増を見据えた工場建設も継続推進していきます。

台湾



ベトナム



アジア最大規模の国際見本市「Kitchen & Bath China 2019」に出展

2019年5月、中国の上海で開催されたアジア最大規模の国際見本市「Kitchen & Bath China 2019」に出展しました。コーポレートメッセージ「Life Anew」のもと、“今までは「ちがう」価値を生み出し、世界の人に期待を超える「まいにち」を届けたい”というメッセージを世界に向けて発信しました。



タイに新たなウォシュレット生産工場を建設

TOTOタイランド (TOTO (THAILAND) CO., LTD.) が新たに取得した敷地に、ウォシュレット生産工場 (TOTOタイランド第3工場 (仮称)) を建設します。

新工場は「ウォシュレット」の量産工場と位置付け、2018年5月に着工、2020年4月からの本格稼働を目指します。本工場はTOTOグループの国内外を合わせた「ウォシュレット」生産拠点としては5拠点目、海外の生産拠点としては3拠点目になります。



グローバル住設事業

米州・欧州住設事業

欧州の水まわり文化は、世界に大きな影響力があります。そのため米州・欧州住設事業をさらに推進し、欧米の水まわり文化を変革していくことによって世界中にTOTOファンを増やしていきます。



TOTOグループの戦略

欧米では、節水性能の高い1ガロン（3.8L）トルネード便器や、それを支える「セフィオンテクト」「フチなし形状」「トルネード洗浄」といったTOTO独自の技術がお客様から高く評価されています。米州・欧州住設事業では、商品優位性や価値伝達によってブランド価値を高め、差別化を図っています。また、「ウォシュレット」は、ショールーム展示やホームページの充実、eコマースによる新規販売ルートの強化を進めています。

2018年度の振り返りと今後の計画

2018年度は、売上高：313億円（前年度比+6億円）、営業利益：16億円（前年度比▲9億円）と増収減益となりました。「ウォシュレット」の販売台数の伸長により増収となった一方、衛生陶器の生産性悪化によるコストの増加、販売管理費の増加などにより減益となりました。これらの結果を踏まえ、2019年度は、以下の重点施策を推進していきます。

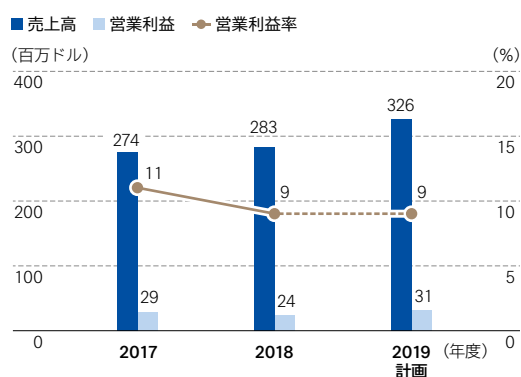
米州住設事業では、さらなるお客様接点の拡充により、TOTOブランドと「ウォシュレット」の圧倒的な認知の確立を目指します。また、大都市圏の高級ホテルや高級レジデンスを中心に、ウォシュレットの採用を加速させ、TOTOブランドの浸透を図り、波及効果を最大化していきます。

製造面では、安定供給に向けた衛生陶器の生産性向上にも注力します。また、購入後のお客様満足を追求するために、アフターサービス網を充実させ、スピードと質の向上を図り、お客様からの信頼と支持を獲得します。

さらに、IoTを取り入れた提案により、不特定多数の方が使用するパブリックトイレの課題解決に貢献していきます。

米州

米州



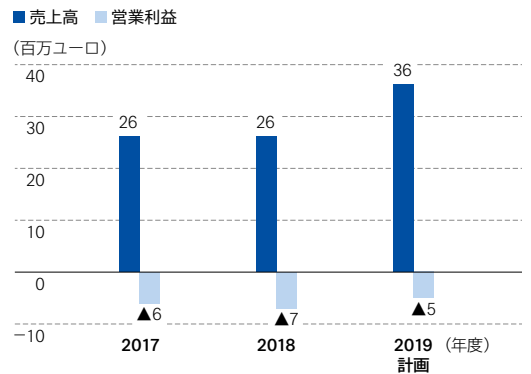


2018年度は、売上高：37億円（前年度比+2億円）、営業損失：11億円（前年度比▲1億円）となりました。これらの結果を踏まえ、2019年度は、以下の重点施策を推進していきます。

ドイツでは、TOTOブランドの確固たる存在感を確立するために、ショールームを活用し、「ウォシュレット」の清潔性、快適性を理解していただきながら、お客様に商品を提案するプランマー（工事業者様）のパートナー化を加速して進めます。2018年度はドイツ南部を中心に進めてきたパートナー化を、2019年度はドイツ全土において構築することを目指します。

イギリス・フランスにおいては、引き続き、高級ホテルなどの著名物件での採用を進め、「高級ブランド=TOTO」の確立を目指します。これまでの採用現場事例やお客様の声の情報発信を強化し、体験の場を増やすことで、次の採用につなげていきます。

欧州



世界最大規模のエレクトロニクス国際見本市「CES 2019」に出展

2019年1月、アメリカのラスベガスで開催された世界最大規模のエレクトロニクス国際見本市「CES 2019」に出展しました。

「Life Anew NEXT」をメッセージとし、「IoTテクノロジーで、お客様の毎日の暮らしが楽しく豊かになる」ための活動として、未来の水まわりを想像させるコンセプトムービーの投影や、パブリックトイレの先進提案事例などを紹介しました。

また、最高級商品シリーズ「NEOREST COLLECTION」の空間展示やリラックス姿勢で入浴できる海外向け浴槽「FLOTATION TUB」など、機能とデザインの融合した商品に加え、トイレ・洗面器・浴槽を組み合わせることで、お客様の豊かで快適な「まいにち」に貢献する水まわり空間を提案しました。



世界最大規模の国際見本市

「International Sanitary and Heating 2019」に出展

2019年3月にドイツ・フランクフルトで開催された世界最大規模のバス・トイレ・ビルディング・冷暖房・空調・再生エネルギー国際専門見本市「International Sanitary and Heating 2019」に出展しました。

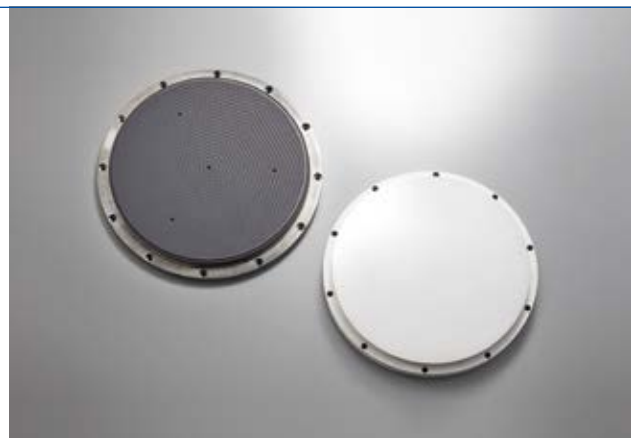
「Life Anew」のメッセージのもと、各コーナーを「TOTO CLEANOVATION」、「TOTO RELAXOLOGY」、「TOTO DESIGN」、「Life Anew NEXT」のテーマで展示。レストルーム空間については、TOTO便器と「ウォシュレット」の組合せによって実現できる清潔機能のシナジー効果の4つのポイントを実機と映像でわかりやすく紹介し、来場者の注目を集めました。また、新しいグローバル水栓シリーズのデザイン性が高い評価をいただくなど、欧州において技術革新を続けるTOTOの存在感を印象付ける場となりました。



新領域事業

セラミック事業

半導体・液晶製造装置分野や光通信分野で、エアスライド、静電チャック、ボンディング・キャピラリー、レセプタクルなどの高品質・高精密セラミック商品を展開していきます。オンリーワン技術を活かし、お客様・サプライヤー様と三位一体で価値を共創します。



静電チャック

TOTOグループの戦略

IoT社会の到来により、半導体・高速光通信・表示デバイスなどの先端デバイスの需要が拡大しています。このような状況の中、セラミック事業では半導体メモリーの3次元化の進行にともない、新型メモリー向け静電チャックの需要が見込まれています。引き続き、全社横断革新活動「デマンドチェーン革新」による生産設備の増強、開発体制の強化を進めながら、お客様起点の体質強化と利益改善による強固な事業基盤の構築を目指します。

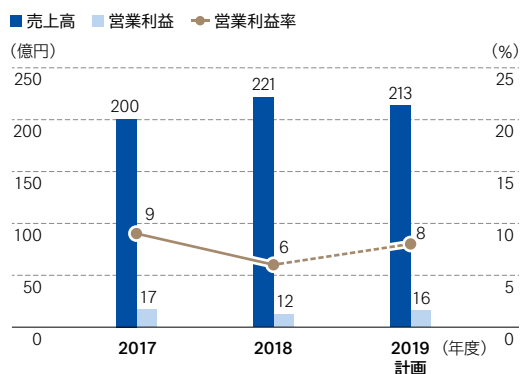
2018年度の振り返りと今後の計画

2018年度は、売上高：221億円（前年度比+21億円）、営業利益：12億円（前年度比▲5億円）と増収減益となりました。

これまでセラミック事業は、旺盛な半導体需要に応えるべく、増産対応・開発体制の強化に注力してきましたが、2019年度は自動化・省人化による「次世代スマートファクトリー」へシフトしていくことにより、収益性を改善していきます。

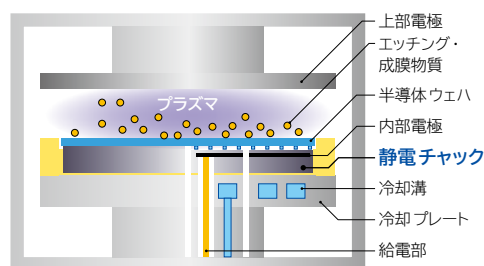
また、オンリーワン技術・商品の創出をより一層強化するために、素材を扱う技術や他の物質と組み合わせる技術、量産できる生産技術の改善に向けた研究開発投資も積極的に行います。

セラミック事業



静電チャック

静電チャックは、半導体製造装置内で半導体ウェハを吸着させ、固定するために使用するセラミック部材です。IoT社会において、半導体は需要が拡大し、半導体を製造する装置自体の需要も年々拡大しています。また、半導体にはより高い精度が求められています。半導体製造装置の中に組み込まれるTOTOの静電チャックは、高い耐久性と、装置内で発生する塵が極めて少ないことなど、高い評価を受けています。



半導体製造装置の構造

セラミック製品の新生産工場棟を建設

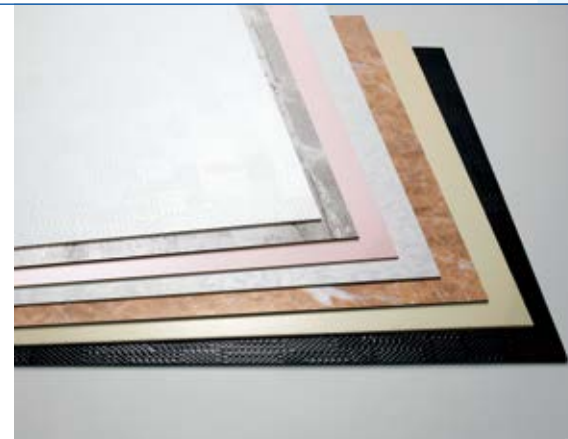
世界で増加する半導体製造装置の需要を見据え、TOTOファインセラミックス(株)中津工場敷地内に新たなセラミックス製品の生産工場棟を建設し、2019年1月より着工、2020年10月からの稼働開始を目指しています。新工場棟は静電チャックの量産工場と位置付け、これまで培ってきた最先端のセラミックス加工技術とノウハウを結集させ、IT技術も駆使することで、生産性向上を目指したスマートファクトリー化の実現を図ります。



TOTOファインセラミックス
中津新工場棟の外観イメージ

環境建材事業

環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した建材商品を展開していきます。また、全世界で建築用外装タイル、塗料、金属パネル、ガラス、建築石材などを扱う企業とライセンス・技術導入契約を締結するビジネスを行っていきます。



ハイドロテクトを応用した陶板「ハイドロセラ・ウォール」

TOTOグループの戦略

光触媒を利用した環境浄化技術「ハイドロテクト」は、すでに多くの企業にご活用いただいています。今後は、さらに世界へ展開し、業種を横断したパートナーシップを広げて「ハイドロテクト」の普及に努めます。

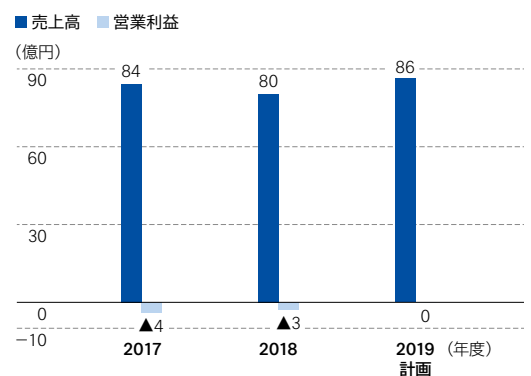
2018年度の振り返りと今後の計画

2018年度は、売上高：80億円（前年度比▲4億円）、営業損失：3億円（前年度比+1億円）となりました。

環境建材事業では、地球環境に貢献し、生活文化の向上に役立つ価値ある商品を提供し続けることを目指し、ハイドロテクト液、陶板、高機能鏡、ハウスメーカー様向けタイルのすべてのセグメントで、さらなる選択と集中を行い効率を高めていきます。

オンリーワン技術である「ハイドロテクト」を強みとした商品の提供と価値の提案に、引き続き注力していきます。

環境建材事業



全社横断革新活動

代表取締役
副社長執行役員

森村 望

マーケティング革新

世界のマーケットを見える化し、世界のお客様から求められる
商品を企画、お客様に響くプロモーションで発信する

TOTOグループは高い技術力を活かし、商品の機能性を進化させてきた歴史がありますが、「TOTO WILL2022」の初年度にあたる2018年度は、機能面に加え、デザイン性の向上という点でも成果が見られた年でした。2019年3月にドイツで開催された世界最大規模の国際見本市「ISH 2019」に出展した際には、トイレに加え、TOTOの水栓金具も、ヨーロッパの先駆的なメーカーと競えるほどのデザインに確実に進化してきているという評価をいただきました。国際的なデザイン賞である「レッドドット・デザイン賞」や「iFデザイン賞」を受賞するなど、デザインと機能の高度

な融合を目指したTOTOのものづくりの成果が高く評価されています。一方で、その価値をお客様に届けるプロモーションや、AIやIoTなどを利用したサービスや商品の提供においては課題があることも見えてきました。

2019年度は引き続き、日本においては機能とデザイン性を兼ね備えた高付加価値商品の販売に注力します。システムバスの「SYNLA」や、システムキッチン「THE CRASSO」などのさらなる進化を図ります。

グローバルにおいては、“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた「TOTO CLEANOVATION」というメッセージによって、「きれい除菌水」を中核とした、お客様の心に響くクリーンプロモーションを展開します。また、「Life Anew NEXT」として、IoT技術を用いたトイレ混雑状況の把握やメンテナンス対応の最適化を実現するなど新しい提案を開始します。

他社にはない、機能とデザイン性を兼ね備えたTOTOらしい商品をお客様に提供することが、私たちの使命です。デザインコンセプトや、人間工学に基づいた商品開発、さらにクリーン技術といった、商品が誕生するまでのストーリーについても、お客様に伝わるプロモーションを展開します。

2019年度は、これまで以上にマーケティング活動を洗練・強化し、世界のお客様に響く商品、プロモーションを提供し、豊かで快適な暮らしを提案していきます。

取締役
常務執行役員

林 良祐

デマンドチェーン革新

グローバルに展開しているTOTO商品を全世界のお客様にお届けするため、
グローバルでのモノ・情報の流れを再構築し、活動を深化させていく

デマンドチェーン革新では、グローバルな市場の変化や環境規制にともなう商品の変化に迅速に対応すべく、これまでの地産地消の考え方に加えて、グローバルサプライチェーンの再構築および全世界でのものづくりに向けた取り組みを推進しています。

サプライチェーン革新における2018年度は、海外の市場の動きを把握しきれなかったことなど、課題が明確になった一年でした。この反省を踏まえ、2019年度は生産・販売・物流・購買・情報の一体活動で工程の「見える化」を図り、市場とものづくりの生販の変化を捉え、供給体制の安定化を進めます。

また、もの創り革新では、「クリーン」「グリーン」「UD」を軸とし、シーズ技術にIoTを取り入れ、今までにない商品や機能へと進化させていきます。それを早い段階で世界中のお客様に展開できるよう、ICTやAI、IoTを活用したスマートファクトリーを推進していきます。生産性の飛躍的な向上を掲げ、いよいよ2019年度は日本で全面的に取り組んでいき、グローバルにも展開していきます。

コストリダクションは毎年80億円以上進めていくことを目標とし、生産材料だけではなく商品の集約や機械化、在庫管理も含め、着実に進めているところです。

まだ社会にないTOTOらしい機能を持った商品を全世界に提供していくため、グローバルなサプライチェーン体制の構築とものづくりを、全社一体となって取り組んでいきます。



代表取締役
副社長執行役員

清田 徳明

マネジメントリソース革新

多様な人財が集まり、安心して働くことができる職場環境と、イキイキとチャレンジができる会社をつくる

TOTOグループが、各国・地域において信頼される企業として根付き、お客様の生活文化を向上させていくため、会社として最も大事なリソースは社員だと考えています。マネジメントリソース革新では、働き方改革を中心に据え、2018年度から「人財」「情報」「財務・経理」の3軸で取り組みを推進しています。

「人財」では多様な人財の安心とチャレンジを後押しするために、2018年度は在宅勤務制度を導入し、現在約140名が活用しています。育児や

介護などのライフイベントは誰しもが通る道ですし、その実体験の中で得た知見は、日常生活で使用する商品を抱うTOTOグループにとって生きた意見となり、商品やサービスの向上、そして事業の進化へつなぐと考えています。各部門や活用している社員、またはその上司からのフィードバックを踏まえ、在宅勤務制度の整備を進めることで、ライフイベントによる離職率を低下させるとともに、商品・サービスの向上へつなぐことを期待しています。また、有給休暇の取得率向上、多様な人財が活躍できる職場環境の実現のため、2019年度は部門長がこれまでの業務を棚卸し、作業の整理や廃止などを行うことにより、配分の適正化および効率化を図ります。

また、その多様な人財をつなぐ役割として、「情報」ではITツールを活用した施策を進めています。業務の共有やリアルタイムでの共同作業など、グローバルに協働できる仕組みを構築し、社員や組織のコラボレーションを促していきます。

「財務・経理」では、TOTOグループの成長を支えるための財務基盤を強化しています。2019年度は引き続き「海外グループファイナンスのCMS[※]構築」と「投下資本効率を意識した事業活動」を重点的に取り組みます。

人財に関する施策は長期的なものですが、グローバルに展開するTOTOグループの社員全員が誇りを持って、イキイキと働くことができる職場環境の実現を目指していきます。

※ CMS…Cash Management System

TOTO グローバル環境ビジョン

CSR 活動

TOTO GLOBAL ENVIRONMENTAL VISION

ミッション

マテリアリティ

TOTOのミッション



きれいと快適

環境

人とのつながり

2017年10月、時代や社会動向の変化にともない、TOTOグループの持続的成長のために中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した「ミッション」を見直しました。この新たな「ミッション」に基づき、企業と社会の双方の価値に影響を及ぼすテーマである“きれいと快適”“環境”“人とのつながり”を新たなマテリアリティとしました。

グローバル環境目標

	目指す姿	主な取り組み
きれいと快適	<ul style="list-style-type: none"> • きれい・快適を世界で実現する。 • すべての人の使いやすさを追求する。 	きれいで快適なトイレのグローバル展開
環境	<ul style="list-style-type: none"> • 限りある水資源を守り、未来へつなぐ。 • 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む。 • 地域社会とともに、持続的発展を目指す。 	節水商品の普及 CO ₂ 排出量削減 地域に根付いた社会貢献活動
人とのつながり	<ul style="list-style-type: none"> • お客様と長く深い信頼を築く。 • 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 • 働く喜びを、ともにつくり、わかち合う。 	お客様満足の向上 社員のボランティア活動推進 働きやすい会社の実現

中期経営計画「TOTO WILL2022」とともに、その推進エンジンとなる「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直し、2018年4月にスタートしました。この「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進を強化することで、経営とCSRのさらなる一体化を図り、企業価値向上を目指しています。

TOTOグローバル環境ビジョン



これまで取り組んできた“環境”に加え、事業に関係の深い社会的なテーマとして“きれい快適”“人とのつながり”を加えた新たな「TOTOグローバル環境ビジョン」をスタートしています。各テーマでは目指す姿のもと、取り組み内容とその指標を定め、2022年度までの目標へ向けて推進しています。

また、2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」についても、このビジョンで設定した3つのテーマを中心に、さまざまな活動を通じて貢献していきます。

国連
「持続可能な開発目標 (SDGs)」



指標	2018年度実績	2022年度目標	SDGsのテーマ
セフィオンテクト出荷比率 (海外)	71%	79%	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 実現しよう
トルネード出荷比率 (海外)	36%	53%	6 安全な水とトイレ を世界中に 11 住み続けられる まちづくりを
ウォシュレット出荷台数 (海外)	58万台	200万台	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに
商品使用時水消費削減量 ^{※1}	8.6億 m ³	11億 m ³	13 気候変動に 具体的な対策を 15 陸の豊かさを 守ろう
事業所からのCO ₂ 総排出量	35.1万 t	45.0万 t	
施策によるCO ₂ 排出削減量	0.9万 t	2.2万 t	
商品使用時CO ₂ 排出削減量 ^{※1}	323万 t	370万 t	
地域の課題解決に寄与する プロジェクト数	38件	100件 (2018年度からの累計)	
アフターサービスお客様満足度 (日本)	91.5%	90%	5 ジェンダー平等を 実現しよう
受付から修理まで2日以内完了率 (海外)	75.7%	80%	8 働きがいも 経済成長も
ボランティア活動参加率 (のべ参加人数 / 連結社員数 = 参加率)	100%以上	100%以上	12 つくる責任 つかう責任
有給休暇取得率 (日本)	80.8%	100%	17 パートナリ シップで 目標を達成しよう
女性管理職比率 (日本)	10.5%	20%	
ライフイベントによる離職率 (日本) ^{※2}	3.4%	0%	

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

※2 働き続けたい育児・介護者の離職率

きれいと快適

1

きれい・快適を世界で実現する

「除菌」「防汚」「清掃」の技術を複合させた「きれいなトイレ」と、「ウォシュレット」に代表される「快適なトイレ」の提供を通じて、きれい・快適を世界中で実現していきます。

清潔で快適なトイレを実現するクリーン技術

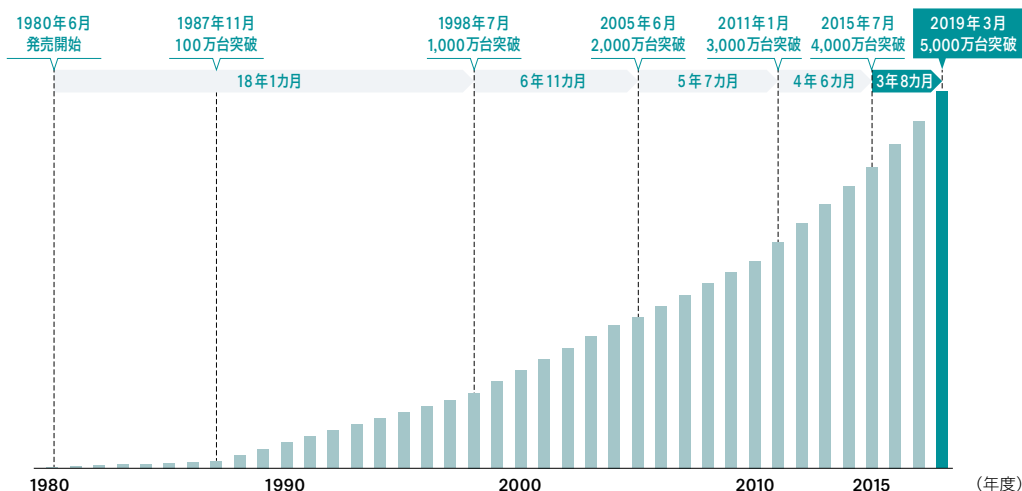
TOTOグループは100年にわたり、ものづくりの技術を培ってきました。お客様に、より衛生的で快適なトイレ空間をご利用いただくために、TOTO独自のクリーン技術である「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状／トルネード洗浄」を提案しています。グローバルにおいては、2019年度より“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、「まいにちの暮らしを豊かにする清潔性」の実現に向けて技術革新を継続していきます。



世界に広がる「ウォシュレット」

「ウォシュレット」は1980年に発売され、日本のトイレに新たな生活文化を創造してきました。1986年には世界展開に向け米国で販売を開始しました。その後、世界各国・地域の高級ホテルなどに設置を進め、中国、アジア・オセアニア、欧州へと販売を拡大しています。その結果、2019年3月に「ウォシュレット」の累計出荷台数は世界で5,000万台を突破。今後も各国・地域のニーズに合わせて「ウォシュレット」を進化させ、きれい・快適を世界で実現していきます。

「ウォシュレット」出荷台数の推移





2

すべての人の使いやすさを追求する

毎日の生活に密着したものづくりのために、年代・身体状況・家族構成・ライフスタイルなど、一人ひとりのお客様の生活を考えた商品開発・提案を行っていきます。

TOTOのユニバーサルデザイン

「一人でも多くの方が、より使いやすく、快適であること」。これが、TOTOのユニバーサルデザインに対する考え方です。ユニバーサルデザインは、自分自身にとっての「使いやすさ」、「快適さ」を考えることから始まると確信しています。この自分自身にとっての「使いやすさ」、「快適さ」を「TOTOのユニバーサルデザイン5原則」としてまとめ、常にこの5原則を心に留めながら、より良い商品開発・提案を行っています。

TOTOのユニバーサルデザイン5原則

- ① 姿勢・動作がラク
- ② わかりやすく、簡単な操作
- ③ 使用者の違い・変化に対応
- ④ 快適
- ⑤ 安全



2006年に設立されたUD研究所を中心に、
全社でユニバーサルデザイン活動を展開

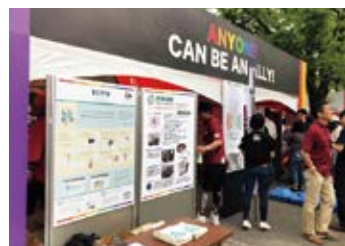


UD研究所での検証の様子

パブリックトイレにおける性的マイノリティ配慮の提案

TOTOグループでは、ユニバーサルデザインの考えに基づき、車いす使用者、オストメイト、乳幼児連れや高齢者など、一人でも多くの方が使いやすいトイレ空間づくりに取り組んできました。長年にわたる知見や検証の積み重ねに、新たに性的マイノリティ(LGBT[※])の視点を加え、パブリックトイレにおける配慮プランや先進的に取り組む現場事例を紹介するセミナーを2016年から開催しています。また、2018年には「性的マイノリティのトイレ利用に関するアンケート調査」を実施し、トイレで困ることが多いとされるトランスジェンダーを中心に分析し、その結果を発表しています。

※ LGBTとは、【L】レズビアン(女性同性愛者)／【G】ゲイ(男性同性愛者)／【B】バイセクシュアル(両性愛者)／【T】トランスジェンダー(性別越境者)の頭文字をとった単語で、性的マイノリティ(性的少数者)の総称の一つ。



「性」と「生」の多様性を祝福するイベント
「東京レインボープライド2019」に参加



「考えよう みんなのパブリックトイレ」
(2018年6月発行)

性的マイノリティの方も含め、
一人でも多くの方が使いやすい
トイレのあり方を考えるパンフレット

1 限りある水資源を守り、未来へつなぐ

人々の暮らしに大きな影響がある「水資源の枯渇」の課題は、水まわり商品を提供する企業として、解決に向けて貢献する責任があります。TOTOグループは、節水技術をさらに進化させ、グローバルに普及させることで、水資源の保全に貢献していきます。

節水商品による水消費量の削減

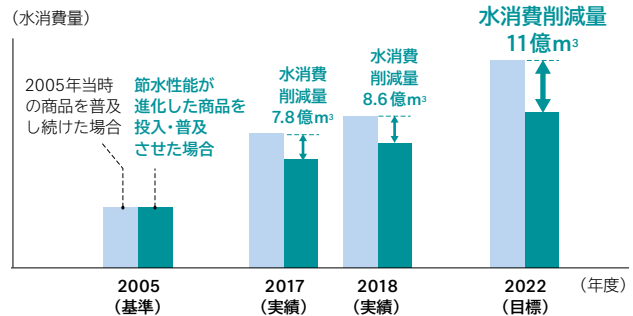
地球には多くの水がありますが、人々が利用できる水は、そのうちの0.01%とされています[※]。

また、近年の世界人口の増加、経済の発展、気候変動などによって、人ひとりが一年間で使うことができる水の量は、2050年までに2010年の4分の3まで減少すると予測されています[※]。

TOTOグループは、節水性能が高く、快適な商品を開発するとともに、それをグローバルに展開することで、商品を使用する段階における水消費量の削減を推進し、水資源の保全に取り組んでいます。

[※] 出典：国土交通省「平成30年版 日本の水資源の現況」

商品使用時の水消費量



「商品使用時の水消費量」は、その年度に出荷したすべての商品が使用される期間において消費する水量の総合計です。
「水消費削減量」は、2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果です。

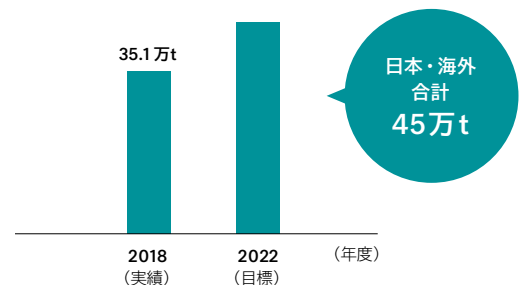
2 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む

TOTOグループでは気候変動が及ぼす影響を事業リスクとして認識しています。「TOTOグローバル環境ビジョン」のもと、脱炭素社会の実現に向けて、長期視点で製造や商品を使用するプロセスにおけるCO₂排出量の削減に取り組んでいます。

事業所からのCO₂総排出量の抑制

事業成長にともなって発生する事業所からのCO₂排出量を抑制し、地球温暖化の防止に取り組んでいます。そのために、最新式の省エネ設備や高効率機器の導入、省エネ活動のノウハウ共有など、事業活動におけるエネルギー消費量の最小化に努めるとともに、各国・地域の再生可能エネルギーの動向に応じて、グループ全体で再生可能エネルギーの積極的な導入を進めるなど、さまざまな施策を推進しています。

事業所からのCO₂総排出量





商品使用時CO₂排出量の削減

日本では、家庭から排出されるCO₂のうち、23%が水まわりから排出されると言われています*。

水を使用することにより、浄水場や各家庭へ届けるポンプ、下水処理場などでエネルギーが使われます。また、お湯を使用すると加熱エネルギーが必要となり、CO₂が発生します。TOTOグループは節水・節湯の効果が高い商品をグローバルに展開することで、商品使用時のCO₂排出量の削減を推進しています。

※ 出典：温室効果ガスインベントリオフィス「日本の温室効果ガス排出量データ（2011年度）」をもとに算出

3

地域社会とともに、持続的発展を目指す

TOTOグループは、創立者の「健康で文化的な生活を提供したい」という想いを受け継ぎ、良き企業市民として、地域社会の活性化や維持・発展に寄与する活動を行い、コミュニティの発展に貢献していきます。

TOTO水環境基金

TOTOグループは、水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造することで、社会の発展に貢献する企業を目指しています。未来に向けて、水資源を有効に活用して社会が持続的に発展していくためには、企業による事業活動とともに、市民活動の果たす役割が欠かせません。そこで、2005年に「TOTO水環境基金」を設立し、日本各地の市民による環境活動を支援しています。2008年からは、海外の環境保全や、衛生的で快適な生活環境づくりを行うNPOやNGOへの支援も開始し、2018年度までに国内40都道府県、海外14カ国・地域にその取り組みが広がっています。

TCFDへの賛同を表明

TOTOグループは、2019年5月、金融安定理事会（FSB）により設置されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）がまとめた提言に対して賛同を表明しました。

TOTOグループでは気候変動問題を社会が直面する重要課題の一つとして認識しており、「TOTOグローバル環境ビジョン」のもと、2050年までの長期視点で地球規模の脱炭素社会の実現に取り組むとともに、積極的な情報開示に努めます。



▶ 気候変動に関する情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/csr/environment/warming/tcf.htm>



人とのつながり

1

お客様と長く深い信頼を築く

お客様に安心してご購入いただくためのショールームでの提案をはじめ、ご使用中のお困りごとに対応するコールセンターでの取り組みや、「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供を通じて、お客様と長く深い信頼関係を築いていきます。

ショールームでの取り組み

お客様が実際に商品に触れて、体感していただくことで、安心してリモデルしていただけるように、ショールームを日本で100カ所、海外直営で14カ所に展開しています。日本のショールームでは、大建工業、YKK APとの共同運営によるコラボレーションショールームを12カ所に展開し、3社の商品による生活空間をイメージしていただける展示や提案を行っています。



アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質だけでなく、商品の組み立て時や故障した際のメンテナンスまでを「TOTO品質」と考えており、メンテナンス技術やお客様への対応マナーの向上、修理受付から完了までのスピードアップなどに取り組んでいます。修理受付から完了までのスピードアップに関しては、主な国・地域ごとに目標を設定してレベルアップを図っています。

日本では、アフターサービスを受け付けたお客様にアンケートハガキを送付し、アフターサービス満足度を調査するなど、アフターサービスの品質向上に努めています。



2

次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

より良い未来の社会を目指して活動する企業であるために、建築や芸術、スポーツなどの活動支援を通じて、また社員のボランティア活動への参加を促進することで、地域の活性化や発展に貢献していきます。

TOTOギャラリー・間

「TOTOギャラリー・間」は、事業に深くかかわりを持つ建築文化の発展を支援することを目的に1985年に開設しました。開設以来、建築とデザインの専門ギャラリーとして、国内外の建築家やデザイナーの作品と思想、その世界観を、展覧会や講演会を通じて多面的にお伝えしています。こうした活動は、時代や国・地域を超えて多くの方々に共感していただき、世界中のTOTOファンづくりにつながっています。



「田根 剛」未来の記憶 Archaeology of the Future—Search & Research」(2018年)
© Nacása & Partners Inc.



ボランティア活動の推進

グローバル環境目標として「ボランティア活動参加率」を掲げ、植樹活動や地域清掃などの社会貢献活動をはじめ、被災地支援やスポーツ支援の活動など幅広い分野における、社員のボランティア活動への参加を積極的に支援しています。

2018年度 ボランティア参加人数

のべ **48,300**名

3

働く喜びを、ともにつくり、わかち合う

多様な人財が集まり、すべての社員がイキキとチャレンジできる会社を目指し、ダイバーシティ活動や働き方改革を推進しています。また、サプライヤー様とともに人権や労働、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めていきます。

ダイバーシティの推進

TOTOグループは、年齢や性別、国籍など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいと考えています。

また、女性管理職比率（日本）の向上を目標に掲げ、女性社員向けの「ステップアップ研修」、「管理職候補研修」など、さまざまな取り組みで女性社員の活躍を支援しています。



ワークライフバランスの推進

社員の仕事と家庭生活の調和を図ることが生産性や働きがいの向上につながると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。有給休暇取得を奨励しているほか、多様な働き方や育児・介護の両立を支援する各種制度を整備しています。

また、育児や介護などの事由を抱えながらも「働き続けたい」と思っている社員が、仕事と両立しやすい環境を整備することを目的に、2018年4月より日本を対象に「在宅勤務制度」を導入しました。「在宅勤務制度」により、育児・介護を事由に一日数時間または一日中、自宅で勤務することが可能になります。



「プラチナくるみん」認定マーク



お客様に期待以上の満足を

TOTOグループでは、魅力あふれる商品やサービスの提供を通じて、お客様に期待以上のライフスタイルをお届けできるように取り組んでいます。そのため、ショールームでのご提案からアフターサービスまでを「TOTO品質」と考え、お客様満足の向上に向けたさまざまな取り組みを進めています。

お客様の声

期待以上のライフスタイル

家族みんなで食事をしたり、くつろいだりできるようになり、とても幸せです

ご主人様・奥様

常に電気をつけていないと生活できないほど家全体が暗かったのが嘘のように、昼間は自然の明るさだけで十分暮らせるようになりました。明るく自然素材が心地良いLDKで両親も揃った家族みんなで食事をしたり、くつろいだりできるようになり、とても幸せです。また、水まわりは毎日清潔に気持ちよく使えて、お掃除がとても楽になりました。

ご両親様

息子家族とほど良い距離感で一緒に暮らせるようになり、うれしいです。玄関を入ってすぐのセカンドリビングはミニキッチンが付いていて、ご近所の皆さんとも楽しく過ごせます。縁側のような玄関も素敵で、とても気に入っています。



長野県 S.K様邸
担当店：株式会社 サンプロ サンプロリフォーム
「TDYリモデルスマイル作品コンテスト2018」
全国最優秀賞

リモデルのポイント (施工担当：サンプロ DESIGN WORKS)

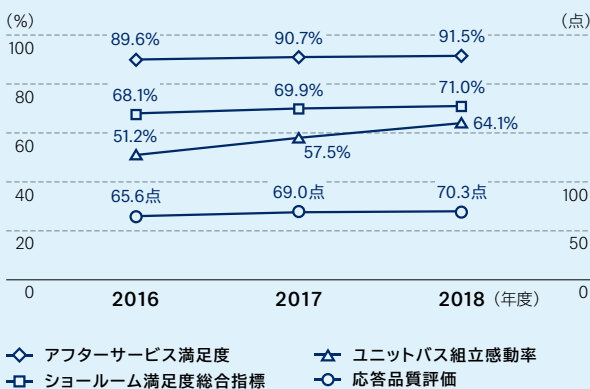
間口が狭く奥に長い形状の店舗併用住宅を2世帯住宅にリモデル。北面に長い廊下と窓を設けて光と動線を確保しました。2階のLDKには、ご家族の会話がはずむようにTOTOの対面型キッチンを採用しました。

TOTOの取り組み

お客様満足度調査の実施

日ごろのサービス活動がお客様にどれだけ満足していただけているのかを知るために、毎年4つの指標でお客様満足度調査を実施しています。

お客様満足度調査結果



お客様視点での活動事例の全社共有

お客様満足向上に向けた事例の共有を目的に、各部門の優秀事例を選抜し、発表する「TOTOグループCS大会」を毎年開催しています。

2018年度は、中国、台湾、ベトナムからの参加を含め、27チームが発表を行いました。発表事例は各国・地域の拠点で共有し、グループ全体でCS向上活動を推進しています。



「TOTOグループCS大会」TOTO ベトナム社員による事例発表



社員とともに

TOTOグループが持続的に成長していくために、働くすべての人々が個性を活かして、イキイキと働くことができる職場を目指し、さまざまな取り組みを推進しています。その実現に向け、ダイバーシティやワークライフバランスを大切にしたい人財マネジメントとともに、企業としての強みである技術を次世代へと継承していくための人財育成を推進しています。

TOTOの
取り組み

個性を活かして、イキイキと働く

社員の声

自ら学び、成長し続ける風土の醸成

階層別研修に加え、本人が学ぶ項目を選択できる「オープン研修」、異業種からの知を学び成長に活かす「武者修行研修」、次期リーダー育成を図る「経営塾」、グローバル視点での業務遂行力を高める「社内語学スクール」等を整備・開講しています。今後も引き続き全世代が自ら学び、成長し続ける風土の醸成のため「学びたい」「育てたい」という「想いの連鎖」を生み出していきます。



「社内語学スクール」

成長を後押ししてくれる風土

語学力の維持・向上のために、「社内語学スクール」を活用しています。英語の勉強のために外部の語学スクールに通っていましたが、予約の手間や仕事との兼ね合いなどで、スケジュールリングが難しいことが悩みでした。「社内語学スクール」は、講師の方が職場に来てくれるので、業務を終えた後、気軽に社内の会議室で受講することができます。また、日常の業務ではかわりのない部署の人と交流できることにもメリットを感じています。



東京広報グループ
岩崎 愛さん

時間と場所を柔軟に活用できる働き方の実現

ライフイベント（育児・介護）を理由とした離職を防ぐため、「時短勤務制度」や「休暇・休業制度」等の両立支援策に加え、効率的な時間の使い方により、育児・介護との両立を図る新たな支援策として「在宅勤務制度」を導入しました。また、「働き方改革」の一環として、社内イントラネットに専用サイトを設置し、関連制度やロールモデルの紹介などを行っています。

在宅勤務制度の利用者数

2018年度 実績
TOTOグループ(日本)

135名

介護と仕事の両立ができ、助かっています

認知能力が低下してきた母の身のまわりの生活支援・介助と仕事を両立するために、「在宅勤務制度」を活用しています。家族に「在宅勤務制度」の活用を検討していることを伝えたとき、「そんなに良い制度があるんだ。良い会社だね」と言って喜んでくれました。在宅勤務していると、時々仕事だということを忘れ、話しかけてくることもあります。大きな支障になることは少ないです。早朝の時間が仕事に使える、これまでより近くにいることができるので、安心です。



文化推進グループ
江藤 祐子さん

衛陶技能選手権の開催

日本で培ってきたものづくりスピリットのノウハウをグローバルで共有・継承し、さらなる技術力の向上を目的とした「衛陶技能選手権」を毎年開催しています。

2018年度は日本を含む9つの国と地域の15拠点で予選を行い、施釉の部に30名、成形の部に32名が参加し、技能を競い合いました。その結果、施釉の部では北京東陶が、成形の部ではTOTOサニテクノ小倉工場が、それぞれ優勝しました。

今後も各国・地域への技能伝承を着実に進めながら、「良品と均質」を世界で実現していくことを目指します。



「衛陶技能選手権」成形の部



サプライヤー様とともに

TOTOグループではサプライヤー様を、社会や地球環境に貢献し共生・成長していくためのパートナーであると考えています。サプライヤー様とともに、人権を含めた社会課題や環境に配慮し、公平・公正な購買活動を通して、お客様にとって価値のある商品とサービスを提供していきます。

TOTOの
取り組み

生物多様性に配慮した調達活動

土石原料についての基準を設定し、すべての鉱山を対象にアンケートやヒアリングを実施しています。この調査により、採掘完了区域において森林などの再生に取り組んでいるか、採掘および粉砕くずなどにより河川や湖沼の汚染が起きない取り組みを実施しているかなどを確認しています。この結果、全鉱山での基準達成を確認できました。今後も生物多様性に配慮した調達を行い、サプライチェーン全体で取り組みレベルの向上に努めていきます。

鉱山遵守項目の基準達成率

2018年度 実績

100%

社会や地球環境に貢献し、共生・成長

良質で環境に優しいものづくりに 貢献していきます

当社は、陶石など30種類以上の衛生陶器の原料をTOTOに納入しています。高機能・高品質の製品を効率的に生産するために、
株式会社エトーインダストリーの皆様は、良質な原料が欠かせません。当社は、「提案力の推進」「安心の提供」「信頼度No. 1の持続」という会社方針を掲げ、社員一人ひとりに徹底しています。例えば、原料への異物混入を防ぐための徹底した管理や、海外の原料については一定の国内在庫を持つことで安心を提供しています。



株式会社エトーインダストリーの皆様

TOTOの要求品質やCSR調達は非常に厳しいですが、良質な原料の安定供給は工場の安定操業や歩留りの改善をもたらし、資源の効率活用にも貢献できると考えています。

株式会社エトーインダストリー
専務 前田 敏夫様

サプライヤー様の
声

CSR調達の取り組み

サプライヤー様とともに、人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めています。サプライヤー様に対して、方針説明会を実施するとともに、アンケート調査や訪問による面談・監査を行っています。日本では、2018年度に計12回の方針説明会を開催し、635社にご参加いただきました。海外では、各国・地域の情勢に合わせて法令や慣習を尊重しつつ、サプライヤー様との相互理解を深め、共生していくことを目指しています。

サプライヤー様 遵守項目の基準達成率

2018年度 実績

100%



サプライヤー様方針説明会

取引を通じて成長し、 世界最高水準の品質を支えています

当社は、水栓金具の原料である銅合金を納入するとともに、TOTOの製造過程で発生する銅合金の切粉を回収、資源化することで、協働して地球環境保護に努めています。



サンエツ金属株式会社
営業本部 大阪支店長
万尾 恭平様 (写真右)

TOTOは水栓金具において、世界最高水準の機能・品質・デザインを目指しており、自社にも他社にも厳格な基準を設定しています。BCPに対しても高い実効性を求めており、その取り組みの結果、東日本大震災の際は、当社のBCPが万全に機能し、納期の遅延はなく、高い評価をいただくことができました。

今後もCSR調達の取り組みを通じて、ともに成長できる関係を築いていきたいと思っております。



社会のために

企業活動は、社会の健全で持続的な発展があって初めて成り立つものです。TOTOグループでは、地域および地球規模での社会的課題の解決を目指し、経営資源を有効に活用した社会貢献・地域共生活動を行っています。「水環境の保全」「衛生的かつ快適な生活環境づくり」「次世代育成」を重点分野とし、さまざまな活動を推進しています。

持続可能な社会の実現



水環境の保全

水まわり商品を提供する企業として、河川や海などの水環境の保全にも取り組んでいます。

2005年に設立した「TOTO水環境基金」では、水環境の保全に取り組む市民や団体の活動を助成するとともに、その活動に社員がボランティアとして参加しています。また、2008年には中国にも基金を設立。これまで1,000万元を寄付し、節水教育や給水設備の整備などを実施しています。



現地の課題に即した支援のために

私たちが実施している途上国支援の活動は、現地の抱える問題を解決するために、現地の人と一緒に考えて、現地の人ができるやり方を提案する「参加型」を大事にしています。これまでの経験から、インフラ整備と人材育成の両方をバランスよく支援する方が、最終的な効果は大きくなることが多いです。



公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン
寄付受付・企業連携担当 統括
山形 文様

行政などの助成金制度には、インフラ整備には使えても、労務・人件費には使えないものもあり、私たちにとっては利用しづらい面もあります。インフラ整備と人材育成の両方に使える「TOTO水環境基金」は、とてもありがたい存在です。

建築文化の発展を支援する

「TOTOギャラリー・間」「TOTO出版」の活動を通じて、事業に深いかかわりを持つ建築文化の発展を支援しています。世界で活躍している建築家の展覧会や講演会を開催することで、次世代を担う学生などに向け、建築界の最新動向を紹介しています。また、建築家の思想や作品の、より詳細な情報を書籍として発行しています。建築に焦点を当てた活動は、世界の建築関係者から評価されています。



TOTOギャラリー・間
「田根 剛」未来の記憶 Archaeology of the Future—Search & Research (2018年)
© Nacása & Partners Inc.



TOTO出版
© Yukikazu Ito

日本の建築文化に寄与した力

2018年秋、TOTOギャラリー・間で初めて個展を開催しました。その最初の打合せで、展覧会では「未来を感じさせてほしい」、そして作品集では「長く残るものにしてほしい」と要望されました。とてもシンプルながら、これは難しい問い掛けでした。しかし、その問いの答えを一緒になって探し続けてくれたのです。展覧会の成功に向けて、叱咤激励し全力でサポートしてくれ、出版ではギリギリを超えてまで編集を行い、紙質から最後の色校正まで質にこだわり続けてくれました。



建築家
田根 剛様
(Atelier Tsuyoshi Tane Architects)
photo:
Yoshiaki Tsutsui

プロの仕事は結果がすべてです。その結果を出すために、TOTOのスタッフの方々の、仕事に対する情熱と愛情が、日本の建築文化に寄与した力は計り知れません。その強い想いに感動させていただき、共に感動を創り上げられたことを、今も深く感謝しています。



株主・投資家との対話

国内外の株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを大切にしたIR (Investor Relations) 活動に努めています。企業理念や経営方針、事業戦略、財務・非財務に関する情報などを適時、適切に開示することにより、理解を深めていただき、建設的な対話を重ね、長期的な信頼関係の構築を目指しています。

透明性・公平性を確保したIR活動

個人株主や機関投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて透明性と公平性を確保するため、WEB専用ページでのタイムリーな情報開示をはじめ、決算説明会や個別ミーティングなどIRポリシーに基づいた活動に努めています。



▶ IRポリシー

<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

機関投資家への対応

日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算発表会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解していただくためにショールームや工場の見学会を実施しています。また、海外の機関投資家に対してトップマネジメントによる海外IR活動を実施しています。近年では、現地でのTOTO商品の認知度の向上にともない、投資家の関心も年々高まっています。

2018年度の活動



決算説明会の様子



海外IRでの投資家面談の様子

株主還元方針

株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとし、企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部留保の充実と安定的な配当を基本方針としています。

獲得した利益・資金は、長期安定的な経営基盤の確立に向けて、商品力の向上と生産・販売体制の整備・強化、および新規事業や海外事業の展開などの成長投資を優先して行い、その上で余剰な資金について、適切に株主還元を行っていきます。

各年度の配当は、配当性向として連結当期純利益の40%を目処とし、また、自己株式の取得についても、機動的な資本政策等遂行の必要性、財務体質への影響などを考慮した上で、総合的に判断していきます。

配当性向について

中期経営計画「TOTO WILL2022」の策定に合わせ、2019年3月期より配当性向の目処を変更。

40%

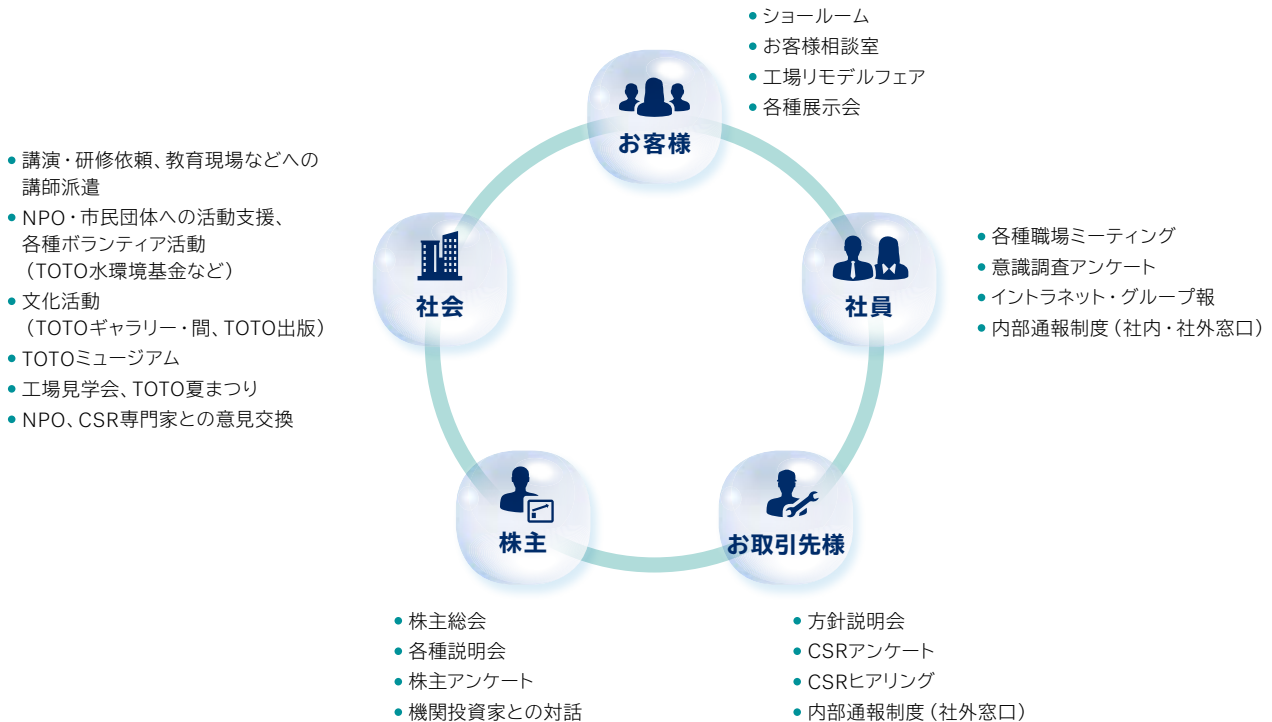
ステークホルダー・エンゲージメント

未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く「ステークホルダー・エンゲージメント」の考えを重視しています。

ステークホルダーとのCSRコミュニケーション

お客様、社員、株主、お取引先様、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より深めたいと考えています。

お客様とは日ごろからショールームや工場でのイベントなどを通じて交流を深め、お取引先様とは方針説明会やCSRヒアリングを通じた対話を行っています。また、株主の皆様には適時適切な情報開示とともに、TOTOのものづくりのスピリットを知っていただけるよう、工場見学などを行っています。今後も双方向のコミュニケーションを通じた「ステークホルダー・エンゲージメント」に取り組んでいきます。



ステークホルダー・エンゲージメントプログラムへの参加

特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラム「人権デューデリジェンスワークショップ」に参加しています。

ワークショップでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業における実践を目指し、企業、NGO／NPO、有識者といったマルチステークホルダーの参画のもと「業界ごとに重要な人権課題」の特定を行っています。

2018年度は、ワークショップに参加した企業とともに、「業界ごとに重要な人権課題」の見直しを行い、人権に配慮した事業活動の重要性についての理解を深めました。

また、このワークショップの内容を社内で共有し、サプライチェーンにおける人権配慮を図るため、「TOTOグループサプライヤー様行動規範」を策定し、運用を開始しました。行動規範には、人権・労働・環境・腐敗防止などに関するサプライヤー様への期待事項を明示しています。



「業界ごとに重要な人権課題」を討議 ©2018CRT-Japan

CSR 経営

TOTOグループは、CSR経営を“CSRの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営”と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

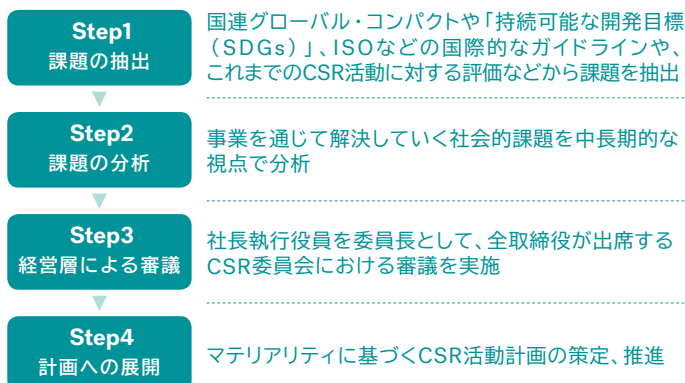
CSRの考え方

TOTOグループでは、CSRを“企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造と、より良い社会の実現を目指す取り組み”と捉え、「TOTOグループ企業理念」の実現に向けた活動を推進しています。

この考えのもと、中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した「ミッション」に基づいて、“企業と社会の双方の価値創造に影響を及ぼすテーマ”としてマテリアリティを設定しています。

2017年10月、時代や社会動向の変化にともない「ミッション」を見直したことに合わせて、“きれいと快適”“環境”“人とのつながり”をマテリアリティとして設定しました。「TOTOグローバル環境ビジョン」では、これらを“グローバルで取り組む3つのテーマ”と位置付け、推進しています。

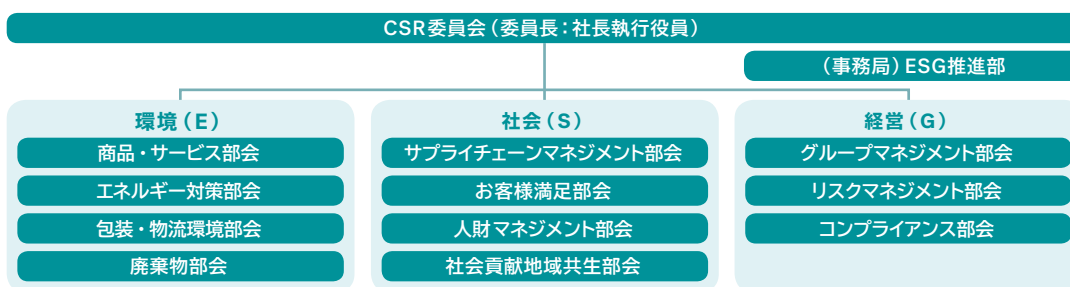
マテリアリティ特定のプロセス



CSR推進体制

2004年に「CSR委員会」およびCSR専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。CSR委員会は、社長執行役員を委員長として、年1回開催し、“環境”“社会”“経営”の3分野を俯瞰することで、事業活動とCSR活動の戦略的な統合に取り組んでいます。CSR委員会では、マテリアリティの特定に基づくCSR活動計画の策定や、気候変動を含むCSR課題の審議を行うとともに、各担当部会が推進計画を策定の上、関連部門、国内外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。

CSR委員会の推進体制



ESGの社内浸透

TOTOグループでは、企業理念やミッションを社員一人ひとりに浸透させるとともに、CSRやガバナンスの徹底にも取り組んでいます。日本では、新入社員や新任部課長を対象とした階層別研修プログラムを実施しています。2018年度には、新たなミッションやマテリアリティ、「TOTOグローバル環境ビジョン」の社内浸透を図るため、全社員を対象にeラーニングを実施しました。海外では、英語版、中国語版の教育資料を整備し、各国・地域に合わせた研修プログラムを実施。TOTOグループ全体でのESGの浸透を図っています。



グループ会社の新任経営幹部を対象とした研修

リスクマネジメント

基本的な考え方と推進体制

企業の社会的責任を果たし社会的信用を確保するため、経営方針の実現を阻害するすべての要因を限りなく排除しています。万一の事態発生に際しては、さまざまなステークホルダーへの影響を極力小さくするよう最大限の努力を行い、再発防止策を適切に構築することで関係者の信頼回復に努めます。

社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会ではリスクマネジメント規定に基づき、事業や社会に大きな影響を及ぼす恐れのあるリスクについて評価を行い、取り組むべき重大リスクを抽出しています。抽出されたリスクは、分野ごとに任命されたリスク管理統括部門が、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応の向上に努めています。

リスクシミュレーション

重大リスクへの未然防止・対応力強化を図るために、日本・海外の各拠点で自然災害や製品事故などに対応したリスクシミュレーションを継続的に実施しています。また、強固な体制づくりの一環として、課長から経営幹部までの各階層の新任者を対象としたリスクマネジメント研修を行っています。加えて、地震などの広域災害を想定した安否確認システムによる一斉模擬訓練を行うなど、さまざまな取り組みを進めています。



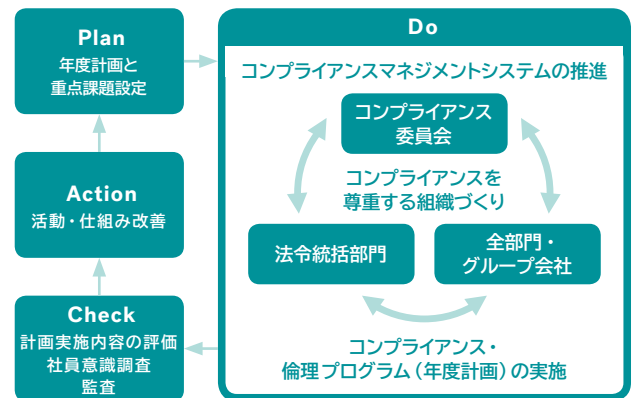
リスクシミュレーションの様子

コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

企業活動において法令や社会的ルールなどを遵守し、公正・透明な行動を推進していく組織文化の醸成に取り組んでいます。2013年には、グループ共有理念、特に「TOTOグループ企業行動憲章」の浸透と実践を目的に、「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成。海外を含む全グループに展開し、倫理観の醸成やコンプライアンス意識の向上を図っています。また、強固な体制を構築するため、コンプライアンス委員会および法令統括部門の役割・権限を明確に規定し、活動しています。コンプライアンス委員会を年4回開催し、コンプライアンス教育・モニタリングなどの活動進捗を確認するプロセスを盛り込み、効果的で透明性の高いコンプライアンス活動を推進しています。

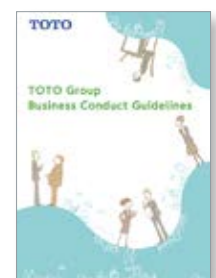
コンプライアンスの活動サイクル



高い倫理観を持った一人ひとりの行動を目指して

日本経済団体連合会が2017年に行った企業行動憲章の改定や社会動向などを考慮し、2018年6月に「TOTOグループ企業行動憲章」を改定しました。経営とCSRのさらなる統合を図っていくために、TOTOグループの一人ひとりが高い倫理観を持って、人権などのグローバルな社会課題と向き合い、「持続可能な社会の実現」に向けて積極的に行動していくことを表現した内容に変更しています。

また、企業行動憲章に沿った行動を身に付けるために、グローバルに発行している「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」も同時に改定し、社員へ浸透を推進しています。



TOTOグループ
ビジネス行動ガイドライン

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

TOTOグループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築するとともに、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

▶ TOTOグループ経営に関する理念体系はP.1~2参照

2019年度における取締役会・監査役会の構成

当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役が必要であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。

2019年6月26日現在、取締役会での議決権を持つ取締役13名は、TOTOグループにおいてキャリアを有する社内取締役10名、独立性の高い社外取締役3名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの特性を活かして議論を行い、法令上および経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。また、監査役会は、TOTOグループにおいてキャリアを有する常勤監査役2名、独立性の高い社外監査役2名で構成され、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。

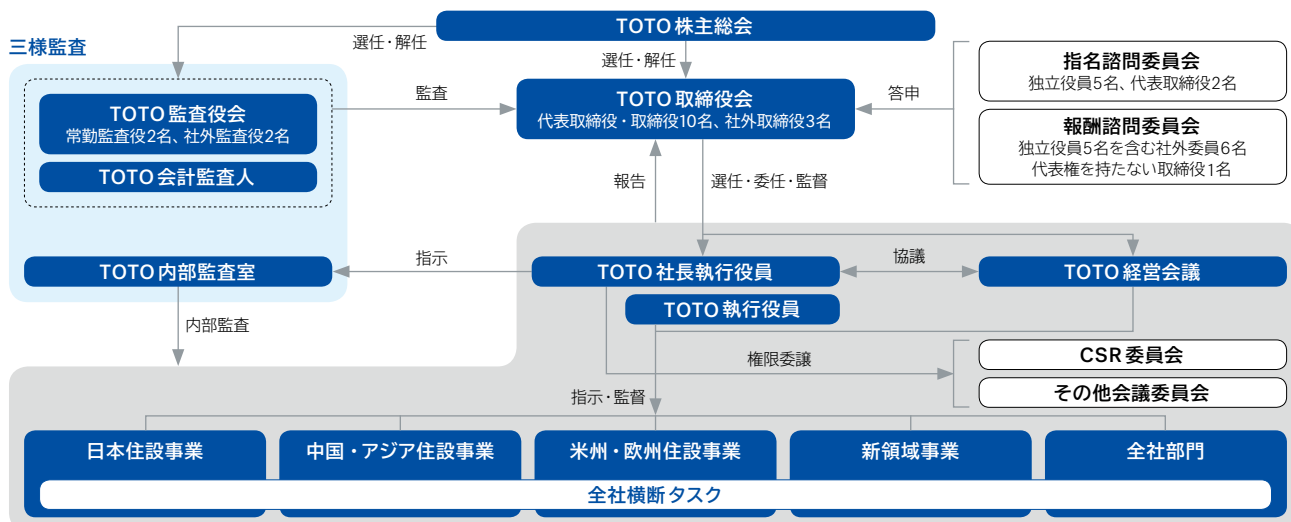
現状の体制を選択している理由

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。その実現にあたっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」、「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。当社は、監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な業務執行の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

1. 責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
2. 経営の透明性・健全性の強化（指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置）
3. 監督・監査機能の強化（独立性の高い社外取締役・社外監査役の設置）
4. 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の枠組みをもとに指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

コーポレート・ガバナンス体制





取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役および社外取締役ならびに監査役ごとの報酬限度額を決定しています。

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加えて、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様との価値の共有を目指すことを目的に、連結営業利益の0.8%を上限として業績に応じて決定する賞与と、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬からなる業績連動報酬にて構成しています。この設計により、取締役に単年度のみならず、中長期的な視点での経営を動機付けています。

また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会は報酬体系および配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることを報酬諮問委員会を通じて確認した上で、報酬を決定しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は固定報酬のみとしています。

監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。経営の監査機能を十分に機能させるため監査役には固定報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 (名)	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型 ストック・オプション (百万円)	譲渡制限付株式報酬 (百万円)	合計 (百万円)
取締役	15	401	223	16	48	690
(うち社外取締役)	(4)	(34)	—	—	—	(34)
監査役	5	68	—	—	—	68
(うち社外監査役)	(2)	(22)	—	—	—	(22)
合計	20	470	223	16	48	759

※「株式報酬型ストック・オプション」は、「譲渡制限付株式報酬」の導入に伴い、当事業年度において新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した額を記載しております。

※株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(2011年6月29日第145期定時株主総会決議、2018年6月26日第152期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内	年額2億円以内 かつ100,000株以内
監査役	年額1億5,000万円以内	—	—

報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

2018年度における報酬等の総額が1億円以上の役員は下記のとおりです。

	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型 ストック・オプション (百万円)	譲渡制限付株式報酬 (百万円)	合計 (百万円)
代表取締役 張本 邦雄	63	39	2	7	113
代表取締役 喜多村 円	63	39	2	7	113

※「株式報酬型ストック・オプション」は、「譲渡制限付株式報酬」の導入に伴い、当事業年度において新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した額を記載しております。

社外取締役および社外監査役の状況

すべての社外取締役・社外監査役は、実質的に当社の経営者、およびあらゆる特定のステークホルダーからも独立した判断を下すことができる人財として招聘しており、すべての社外取締役・社外監査役を独立役員として指定しています。なお、社外取締役・社外監査役候補者については当社の指名諮問委員会において当社が定める「独立役員の要件※」を満たしていることを必須条件として指定しています。

※「独立役員の要件」については、WEBサイト「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

2019年2月には、2016年度に実施したアンケート結果から課題と認識した「情報共有」の改善の取り組み状況について、社外取締役および社外監査役全員にアンケートを実施して評価しました。

2019年3月度の取締役会では、社外取締役および社外監査役含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する体制など、全ての項目が確実に運用されています。
- 取締役会決議案件については、規則通り上程されており、また、経営会議決議事項など重要案件の執行状況が取締役会に報告されるように運用されています。
- コーポレートガバナンス・コードの全項目、特に取締役会関連項目は詳細に点検し、適正に対応しています。
- 当社の取締役会では全メンバーで活発な議論が行われ、社外役員の意見を取り入れたガバナンス強化が図られています。
- アンケート結果から課題と認識した「情報共有」について、改善の取り組みが図られています。
 - 社外役員への経営会議審議内容報告の充実
 - 社外役員が執行会議にオブザーバー出席することによる情報の共有
 - 国内外の拠点訪問を通じた経営陣候補者の業務執行状況などの共有

以上より、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認いたしました。今後も継続して状況の確認を行い、さらなる取締役会の実効性の確保および機能向上を図っていきます。

社外取締役メッセージ

「TOTO WILL2022」の初年度となった2018年度は、厳しい業績となりました。要因の一つとして、変化の激しい中国市場における対応の遅れがあげられます。新商品開発や生産、マーケティング活動について、日本で培った知見を中国市場にうまく展開できませんでした。今年度は、新たに活動を開始した中国事業の新プロジェクトなどによって、これらの課題にしっかり向き合っていく必要があります。

企業経営は、社会に対して、正直・誠実であることが基本です。形式的な制度設計のみに偏重したガバナンスが有効に働くことはなく、すべてのステークホルダーに対して常に正直・誠実であることが根底になければいけません。ガバナンスの強化とは、このような企業風土をつくり、浸透させていくことです。常にお客様満足を第一に考え、その実現を担う社員を大切にし、育てること。これがしっかりとできれば、利益が生まれ、株主への還元ができる、

このシンプルな循環を実現することで、ガバナンスは必然的に強化されます。この会社には、社員にさまざまな仕事を体験させ、大切に育てる風土があります。これはTOTOの持っている素晴らしい面だと思っています。

また、TOTOは、「TOTO WILL2022」とともに「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。CSR活動は、企業にとって間接的なものではなく、直接的に業績や株価に影響を与えるものになっています。それは、節水性能それ自体がTOTOの競争優位になっていることから明らかです。CSRの思想が事業そのものにつながるという発想を持ち、社是である「愛業至誠」のもと、これまで以上に社会から信頼される企業となっていくように期待しています。

社外取締役

梶田 和彦

2018年度は、中国での事業課題が顕在化しました。競争環境の激化や市場の停滞、生産体制の問題など、さまざまな要因が複合的に絡み合った結果であり、これらの課題を多面的に捉えた事業戦略やプロセスの見直しが求められます。

TOTOのガバナンスは、制度設計やその運用もよく整備され、着実に進化しています。取締役会では、社外取締役の発言を積極的に受け入れる雰囲気もあり、適切に運用されています。

IBMは、2000年頃までは地域を経営の軸に事業運営してきましたが、IT産業の発展とともに事業分野別が中心となり、事業軸と地域軸のマトリックス経営に移行しました。言葉や文化の違いがある中で実装するのは大変な仕事でしたが、このメカニズムはTOTOの経営にも必要であり、自身の経験が役に立てると考えています。また、経営のダイバーシティについては、まず女性の活躍を各部門で進め、今後のロールモデルとなる人を育てることが重要です。

日本企業の継続的成長のために今まで以上に必要なのは、「グローバル化」「デジタル化」「環境経営（サステナビリティ）」です。「グローバル化」はますます進み、「日本と海外」という視点は成り立たなくなり、それに対応した経営、人材の進化が必要です。「デジタル化」においては、新しい技術が従来のビジネスを劇的に変える“デジタル・トランスフォーメーション”が世界中で起こっており、AIやIoTを活用した新しい商品・サービスの創造が不可欠です。「環境経営」については、SDGsに象徴されるように、社会の持続性に向けた企業の役割は増大しており、企業が社会課題の解決に貢献することはブランド価値の向上にも大きく影響します。TOTOは、社会課題の解決に向けたさまざまな取り組みをすでに推進していますが、今後は今まで以上の取り組みが必要です。この「グローバル化」「デジタル化」「環境経営」の視点で企業価値をさらに高め、その進捗を積極的に発信するべきだと考えます。

社外取締役

下野 雅承

会社は進化しないと存在できません。さらに、会社は社会の公器であることから、社会の進化を先導する役割を担っていかないと存続することはできません。

TOTOの日本でのブランド力は非常に高く、それが今、海外に広がっています。そして、TOTOのトイレを体験した訪日外国人からその価値が海外に伝わっています。ただし、それを事業として拡大するためには、今後どのような手を打っていくか、もう一段上の進化が求められます。

海外事業を進化させるための土台となるのは社内の文化です。10年、20年後にどのような姿になりたいのか、それに向かって会社はどうあるべきか、そして社員の行動基準をどう変化させていくべきかを、組織に浸透させることは大変重要なテーマです。海外において、TOTOと各地域の文化を融合させ、新しい文化をつくっていくことは難しいことです。一方で、それが実現できると海外グループ社員の価値判断や行動の基準が確立します。「こうあり

たい」というTOTOの想いが各地域に受け入れられているかどうか、常に確認していく必要があります。

また、TOTOは、ESGの取り組みに対して、非常に意識が高いと感じています。特に、事業と関係が深い環境への取り組みは各拠点でしっかりと推進されています。さらに、さまざまな社会的な取り組みも推進されており、ステークホルダーとの良好な関係構築に大きく貢献しています。ガバナンスの強化も着々と進んでいますが、その中でも私は「攻めのガバナンス」の強化を自分の役割と捉えています。持続的成長に向け、ヒト・モノ・カネをどこに投入するか、成長に向けたリスクをどこで取るかなどを重点的に見ていきたいと思っています。

TOTOには、社外取締役の声を積極的に受け入れる風土があります。今後もTOTOの持続的成長に向けて活発に議論していきたいと思っています。

社外取締役

津田 純嗣

役員一覧

取締役



代表取締役 会長
兼 取締役会議長

張本 邦雄

1951年3月19日生



代表取締役
社長執行役員

喜多村 円

1957年5月24日生
グローバル事業推進、経営企画、
デザイン、秘書室担当



代表取締役
副社長執行役員

清田 徳明

1961年10月8日生
事業部門・研究・技術管掌、人財、
購買、工務担当
兼 WILL2022 マネジメントリソース
革新担当



代表取締役
副社長執行役員

森村 望

1957年7月10日生
販売関連管掌、お客様、文化推進担当
兼 WILL2022 マーケティング革新担当



取締役
専務執行役員

安部 壮一

1961年8月22日生
中国事業革新、中国・アジア住設事業、
内部監査室担当
兼 WILL2022 中国・アジア住設事業
担当



取締役
常務執行役員

林 良祐

1963年9月4日生
新領域事業グループ、浴室事業、
キッチン・洗面事業、
機器水栓事業担当
兼 WILL2022 新領域事業担当
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当



取締役
常務執行役員

麻生 泰一

1960年3月5日生
レストルーム事業、もの創り技術
グループ担当



取締役
常務執行役員

白川 敬

1962年8月12日生
販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2022 日本住設事業担当



取締役
常務執行役員

田口 智之

1965年9月24日生
財務・経理、法務、情報企画、
総務担当



取締役
常務執行役員

田村 信也

1967年3月13日生
米州・欧州住設事業担当
兼 米州住設事業部長
兼 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長
兼 TOTO U.S.A., INC. 社長
兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当

社外取締役



社外取締役

榊田 和彦

1942年4月24日生

榊田和彦氏は、長年にわたり住友軽金属工業株式会社（現 株式会社UACJ）の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、メーカーにおけるものづくりに関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役

下野 雅承

1953年12月11日生

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ビー・エム株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役

津田 純嗣

1951年3月15日生

津田純嗣氏は、長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。

監査役



常勤監査役

成清 雄一

1962年3月18日生



常勤監査役

仲 宏敏

1957年1月14日生

社外監査役



社外監査役

皿澤 修一

1948年10月12日生

皿澤修一氏は、長年にわたりセントラル硝子株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培ったグローバル企業の経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、化学から半導体まで幅広い事業の経験・知見も有しております。

当社は、同氏が経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、第153期定時株主総会で社外監査役として選任しております。



社外監査役

丸森 康史

1957年9月19日生

丸森康史氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、上場企業の監査役として豊富な経験・知見も有しております。

当社は、同氏が財務・会計に関する相当程度の知見を有していることを踏まえ、経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、第153期定時株主総会で社外監査役として選任しております。

会社情報

国連グローバル・コンパクトへの参加

TOTOは、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011年11月8日付で参加企業として登録されました。これまで進めてきたCSR経営をさらに強化していくことを目指し、地球規模で責任ある企業市民として行動し、積極的に社会的責任を果たしていくことを国際社会に表明するために、「グローバル・コンパクト」の掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」に関する10原則を支持し、すべての事業活動を通して、これを実践していきます。



CSR経営に対する外部機関からの評価



2018年度からの主な受賞

カテゴリ	受賞内容	
技術	「便座用マイクロ波センサーの実用化」で第29回『電波功績賞』電波産業会会長賞を受賞	
包装	世界包装機構『ワールドスター2019（2018年度）』コンテストで「段ボールのパネ性を利用した“潰れない”緩衝仕切」が『ワールドスター賞』を受賞	 段ボールのパネ性を利用した“潰れない”緩衝仕切
デザイン	ウォシュレット一体形便器「ネオレストNX」が『iFデザイン賞2018』『レッドドット・デザイン賞2018』を受賞 JIDAデザインミュージアムセレクションVol.20で『ゴールドセレクション賞』を受賞	 ネオレストNX
デザイン	ウォシュレット一体形便器「ネオレスト AH/RH」「壁掛 RP 便器+ウォシュレットRX」「台付シングル混合栓 GMシリーズ」が『iFデザイン賞2019』を受賞	 ネオレスト AH/RH
デザイン	台付シングル混合水栓「GMシリーズ」「ZAシリーズ」「GEシリーズ」「GCシリーズ」が『レッドドット・デザイン賞2019』を受賞	 台付シングル混合水栓「ZAシリーズ」

会社概要 (2019年3月31日現在)

商号	TOTO株式会社 (TOTO LTD.)	決算日	3月31日
本社所在地	福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1	上場証券取引所	東京・名古屋・福岡
創立	1917年(大正6年)5月15日	証券コード	5332
資本金	355億7,900万円	株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
従業員数	連結 33,431名 単独 8,034名		

グループ会社・主な関連会社 (2019年4月1日現在)

日本グループ会社

TOTOサニテクノ(株)
TOTOウオッシュレットテクノ(株)
TOTOバスクリエイト(株)
TOTOハイリビング(株)
TOTOアクアテクノ(株)
サンアクアTOTO(株)
TOTOプラテクノ(株)
TOTOメンテナンス(株)
TOTOアクアエンジ(株)
TOTOエムテック(株)
TOTO関西販売(株)
TOTO北海道販売(株)
TOTO東北販売(株)
TOTO中部販売(株)
TOTO中国販売(株)
TOTO四国販売(株)
TOTO九州販売(株)
セラトレーディング(株)
TOTOリモデルサービス(株)
TOTOファイナンス(株)
TOTOインフォム(株)
TOTOビジネッツ(株)
TOTOロジコム(株)
TOTOファインセラミックス(株)
TOTOマテリア(株)
TOTOオキツモコーティングス(株)

海外グループ会社

• 米州
TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.
TOTO U.S.A., Inc.
TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.

• 欧州
TOTO Europe GmbH
TOTO Germany GmbH

• アジア
東陶(中国)有限公司
北京東陶有限公司
東陶機器(北京)有限公司
南京東陶有限公司
東陶(大連)有限公司
東陶(上海)有限公司
東陶華東有限公司
東陶(福建)有限公司
東陶機器(広州)有限公司
東陶(香港)有限公司
廈門和利多衛浴科技有限公司(関連会社)
台湾東陶股份有限公司
TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.
TOTO VIETNAM CO.,LTD.
TOTO (THAILAND) CO., LTD.
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.
TOTO MALAYSIA SDN.BHD.
TOTO KOREA LTD.
P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.(関連会社)

第三者保証

報告の信頼性向上のために、WEBに掲載している「TOTOグループ統合報告書2019 財務・非財務データ集」のうち、の付された環境データおよび社会データについて、独立した第三者による保証を受けています。



▶ TOTOグループ統合報告書2019 財務・非財務データ集

<https://jp.toto.com/company/profile/library>



あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

TOTO 株式会社

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

お問い合わせ先

経営企画部

TEL：03-6836-2024

FAX：03-6836-2200

ESG推進部

TEL：03-6836-2122

FAX：03-6836-2200

URL：<https://jp.toto.com>

UD FONT

本文には見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。