

TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。



TOTOグループ

統合報告書

2021

TOTOグループ経営に関する理念体系

先人の志を、次の100年に向けて継承し

先人の言葉

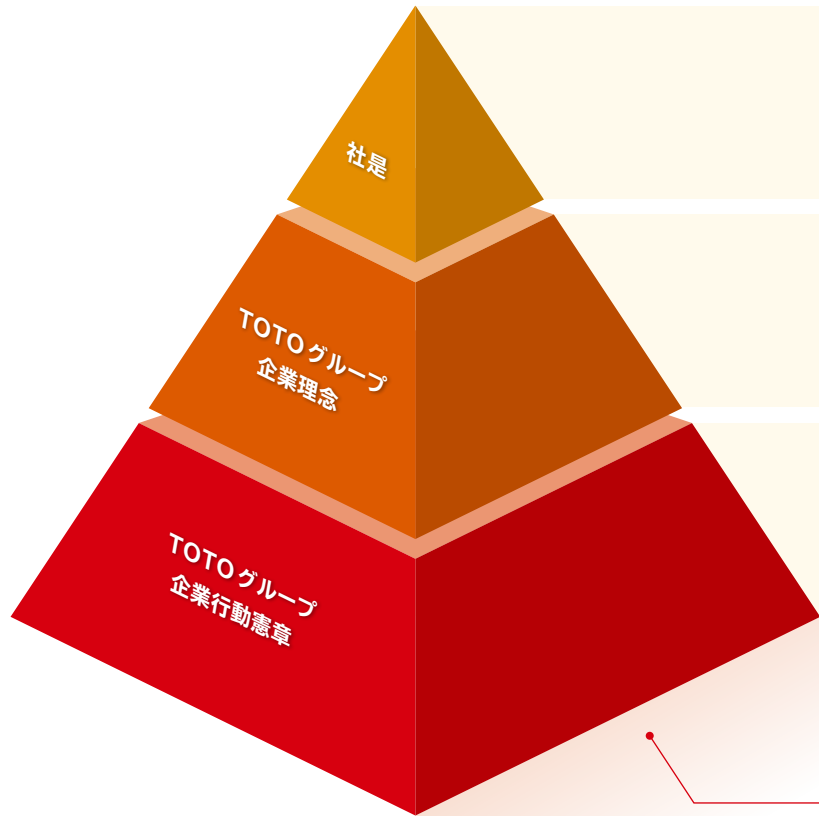
どうしても親切が第一
奉仕観念を以而
仕事をお進め下され度
良品の供給、需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕らえずして
終わります。

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

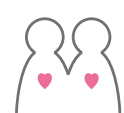
みんなの
まいにちを、
きれいに快適に。



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

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

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。

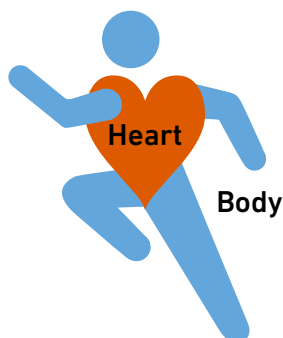
TOTOグループ企業理念

「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>



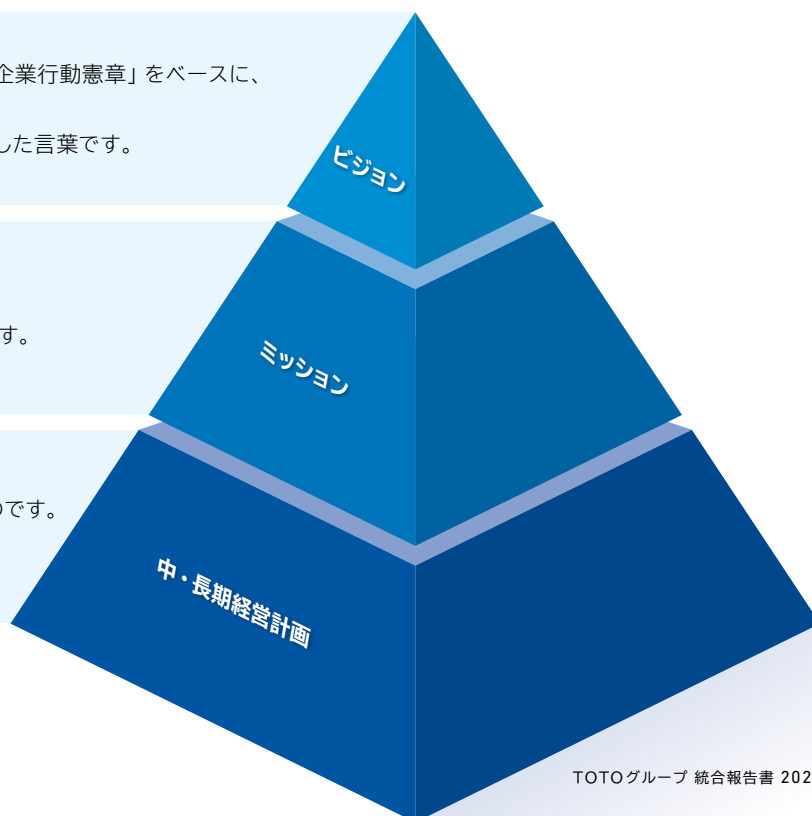
事業活動ビジョン

その時代における進むべき方向性、
つまり「体の動かし方」

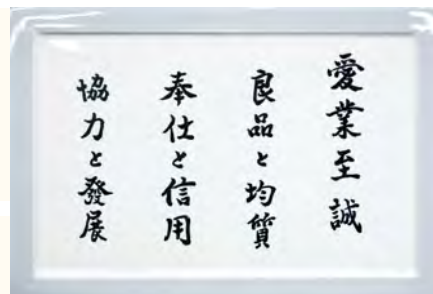
「社是」「TOTOグループ企業理念」「TOTOグループ企業行動憲章」をベースに、
その時の企業を取り巻く環境を踏まえ、
経営トップがTOTOグループの目指すべき将来像を示した言葉です。

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グループの目指す姿と具体的な目標を示したものです。
新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を推進します。



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。



P. 5 ~

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. 9 ~

社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員の清田より、
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. 25 ~

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

中・長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. 45 ~

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. 63 ~

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。

Contents

TOTOグループ経営に関する理念体系	1
--------------------	---

次の100年に向けて

持続可能な社会の実現に向けて	5
TOTOグループについて	7
社長メッセージ	9
TOTOグループの価値創造モデル	17
TOTOグループの価値創造の歴史	19
お客様価値創出への取り組み	21
機会とリスクの認識	23

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030	25
中期経営課題 (WILL2030 STAGE 1)	29
グローバル住設事業 日本住設事業	31
中国・アジア住設事業	33
米州・欧州住設事業	35
新領域事業 セラミック事業	37
全社横断革新活動 マーケティング革新活動	38
デマンドチェーン革新活動	41
マネジメントリソース革新活動	43

TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグローバル環境ビジョン	45
きれいと快適	47
環境	49
人とのつながり	51
お客様に期待以上の満足	53
社員とともに	55
サプライヤー様とともに	56
社会のために	57
株主・投資家との対話	58
ステークホルダー・エンゲージメント	59
CSRマネジメント	60

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	63
社外取締役メッセージ	69
役員一覧	71
会社情報	73

編集方針

「TOTOグループ統合報告書2021」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

2020年度（2020年4月1日～2021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

業績表示について

実績、計画は新収益認識基準を適用しています。


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）GRIスタンダード

 GRIスタンダード対照表をWEBに掲載しています
<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 2021
<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」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。
- ※ 「ウォッシュレット」「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。



持続可能な社会の実現に向けて



今までも、これからも

「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の志は、
「TOTOグループ企業理念」として今も社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。
一世紀にわたって受け継がれてきたこの思いこそが
TOTOグループの経営の根幹であり、ものづくりや販売活動の原点です。
これを未来に引き継ぎ、世界中のお客様に安心と信頼のTOTOブランドを
お届けすることで、TOTOグループ企業理念にある「水まわりを中心とした、
豊かで快適な生活文化の創造」を実現していきます。





経営とCSRの一体化を図り、SDGsに貢献する

TOTOグループは、社会が求める価値ある商品やサービスの提供により、持続的な収益成長を果たすとともに、さまざまなCSR活動の推進を通じて、国連が採択した「持続可能な開発目標 (SDGs)」の目標達成に貢献していきます。



TOTOグループについて (2020年度)

事業セグメント

グローバル住設事業（日本／中国・アジア／米州・欧州）

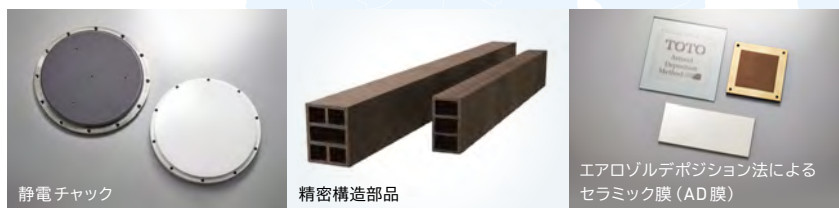
日本の主な商品



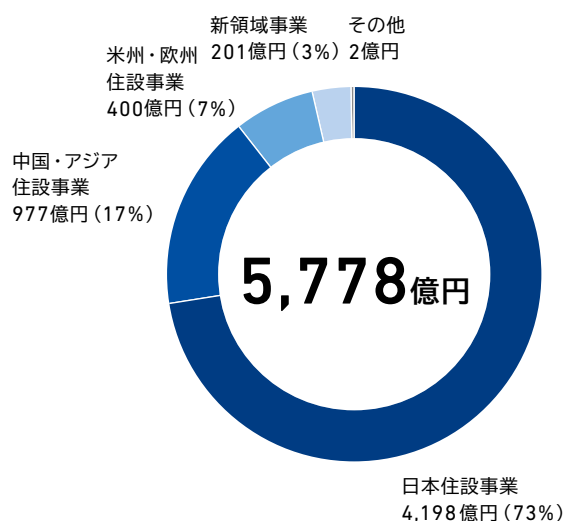
海外の主な商品



新領域事業



売上高（構成比）



営業利益

397 億円

営業利益率

6.9 %

親会社株主に帰属する当期純利益

270 億円

ROA (営業利益ベース)

6.5 %

ROE (純利益ベース)

7.7 %

拠点数
(2021年4月現在)

日本 **44** 拠点

海外 **18** カ国・地域 **32** 拠点

ショールーム数
(2021年4月現在)

日本 **100** カ所

海外 **12** カ所

(直営ショールーム・テクニカルセンター)

従業員数
(2021年3月現在)

33,800 名

事業所からのCO₂総排出量

30.7 万t

女性管理職比率
(日本)

14 %

施策によるCO₂排出削減量

3.8 万t

社員満足度
(日本)

74 pt

商品使用時のCO₂排出削減量^{※2}

321 万t

ライフイベントによる離職率^{※1}
(日本)

2.1 %

商品使用時の水消費削減量^{※2}

9 億m³

※1 働き続けたい育児・介護者の離職率

※2 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果



代表取締役 社長執行役員

清田 徳明

社長メッセージ

TOTOグループは、
2030年に実現したい共通価値創造に向け、
新たなスタートを切ります。

新共通価値創造戦略

TOTO WILL 2030

2020年度の振り返り

2020年4月社長就任時、世界は新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の緊急事態下であり、TOTOグループも年度目標を策定することすら難しい状況でした。しかし、私は社員とご家族が安全で元気であれば、いずれ業績は取り戻すことができると考えていました。TOTOグループは、創立から100年以上の歴史の中で良い時もあれば悪い時もあり、さまざまな困難を乗り越えて成長し続けてきた会社です。これは、その時々々の環境変化に柔軟に対応し、社員全員がしっかりと理念を共有し、目的を持って行動してきたからです。

新型コロナウイルス感染症拡大により、部品供給が滞ったことによる一部商品の納期遅延や、緊急事態宣言によるショールーム休館で国内リフォーム事業の要となるコンサルティング活動ができなくなるなど、さまざまな影響がありました。そのような状況において、国・地域や部門を越え社員が一丸となり、一人ひとりが自主的にお客様や社会のために、そして仲間のために何をすべきかを考えて行動してくれたことを誇りに思っています。その行動の根底には、共有された企業理念があり、有事の際にグループ一丸となって動ける力は、何よりもTOTOグループの財産であるとあらためて実感するとともに、心強さを感じた1年でした。



企業理念そのものを実現していくことが
私たちの目指す姿

TOTOグループの存在意義

TOTOグループは、初代社長が二代目社長に送った書簡の中に記された言葉を「先人の言葉」として大切にしてきました。「どうしても親切が第一、良品の供給、需要家の満足が掘むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として報酬という影が映る」という考え方です。これは経営理念の根幹であり、揺らぐものではありません。代々の社長が大切にしてきたこの理念を後世にしっかり受け継いでいくことが、私の使命です。

近年は、新型コロナウイルス感染症拡大や度重なる自然災害、国際情勢の変化、デジタル技術の進展など、変化の激しい不確実で複雑な時代となっています。このような状況下であらためて「TOTOグループの存在意義とは何か?」という根源的な問いを突き付けられています。将来どこへ向かうのか、どのように社会やお客様の役に立っていくのかということを考えたときに、「先人の言葉」に立ち戻ります。私たちの存在意義は社会のため、お客様のために、豊かで快適な生活文化を創造していくことです。世の中でのさまざまな変化はありますが、私たちが大事にしていかなければならないもの、私たちが迷ったときの答えは、創立者の想いや経営理念の中にあります。

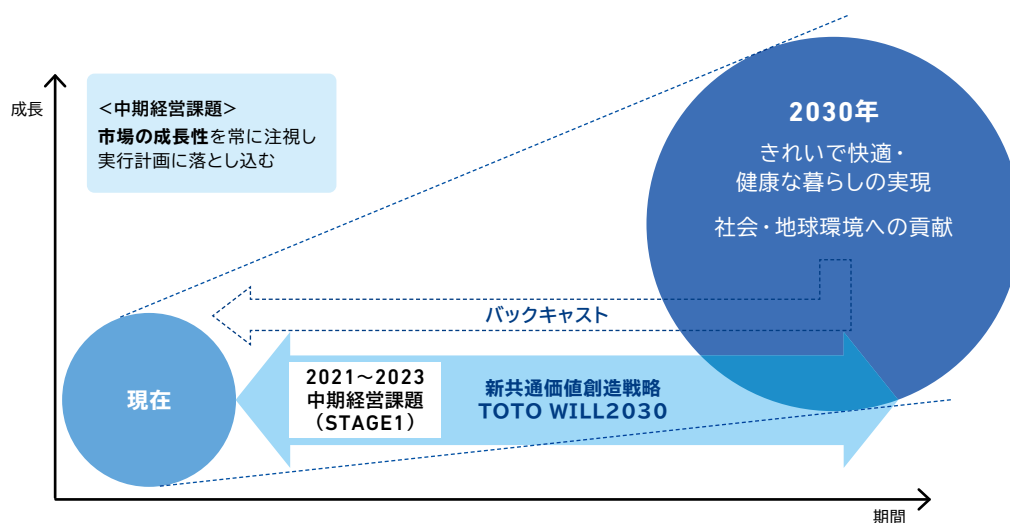
社是や企業理念、企業行動憲章という将来にわたって引き継いでいくもの、つまり「心」の部分は不変のものであります。一方、その時々々の環境変化に応じ体の動かし方は変えていきます。「心」の部分は社員一人ひとりの行動の前提としてしっかりと根付いており、それがTOTOグループの強みとなっています。

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

2021年度より、長期視点で実現したい暮らしや社会・環境を明確化した「新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」(以下、WILL2030)を新たにスタートします。

WILL2030では、「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を目指す姿勢、環境変化に強い体制で組織能力を高め、経営スピードを上げることで、持続的成長を追い求めていきます。

2018年度から2022年度までの中期経営計画として「TOTO WILL2022」（以下、WILL2022）を推進してきました。5年間の計画を緻密に分析し、組み立て、そこに私たちの意志を込めて策定したものです。しかし、度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大などの外部環境の大きな変化によって前提が崩れてしまいました。今後一層変化のスピードは速く、また大きくなってきます。したがって今後は、長期的に目指す姿を明確に定め、そこからバックキャストして単年度ごとに変化に対応しながら確実に課題を解決していく、という考え方で進めていきます。単年度ごとを見れば当然ながらさまざまな変化もあり、迷うことがあったとしても、「2030年にこういう社会を創り出していく」という長期の目標を共有して、体の動かし方を変化に対応させ、目指す姿の実現に向けて全社一丸で取り組んでいきます。



2030年に目指す姿

WILL2030の推進にあたっては、2030年に私たちが目指す姿を明確に示さなければなりません。さまざまな議論がありましたが、社員の心の中に浸透している企業理念そのものを実現していくことが私たちの目指す姿だということに行き着きました。つまり“企業理念を体現する”ということです。

企業理念の中にある「豊かで快適な生活文化」を創造していくこと、そして「持続可能な社会の実現に向けて社会や地球環境に貢献」していくこと、それが私たちの目指すべき姿です。今後、私たちは経営とCSRを完全に一致させ、社会課題・環境課題を解決しながら、その結果として経済的価値を伸ばさせていきます。つまり、社会課題・環境課題の解決と経済成長というのは、必要十分条件となります。この考え方を今後10年の成長の形として、TOTOグループ全体で共有しました。

WILL2022においては、推進エンジンとなる「TOTO グローバル環境ビジョン」の中で「きれい」と「快適」「環境」「人とのつながり」をCSRのマテリアリティに設定していました。しかし、これからは経営とCSRを分けるのではなく、経営の真ん中にCSRを組み込んでいきます。WILL2030では、経営とCSRを同心円とし、完全に一体化させ、「きれい」と「快適」「環境」「人とのつながり」を“企業理念を体現する”ための必要不可欠な経営のマテリアリティとして推進します。

TOTOグループは創立からの生業として、生活者視点で世の中の半歩先、一歩先を進み、社会に「きれい」と「快適」をもたらす商品を提供すると同時に「節水をはじめとした環境に配慮」した商品を提供してきました。「きれい」と「快適」と「環境」の交わりこそがTOTOらしい商品です。したがって、これらを「サステナブルプロダクツ」と定義し、その商品の構成比目標を2030年度に78%と設定し、成長していくことを明確にしました。

「きれいと快適」を実現しながら「環境」課題も解決していくことが、“TOTOらしさ”であり、WILL2030の核となる考え方です。

2050年カーボンニュートラルに向けて

2020年10月、日本政府により、2050年にカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことが宣言されました。気候変動による地球温暖化防止への取り組みとして、TOTOグループにおいても2050年のカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に貢献していきます。科学的根拠に基づいたCO₂排出量削減目標の認定制度である「SBT^{※1}」の取得や、使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指す国際的イニシアチブ「RE100^{※2}」への加盟など、将来に向けたマイルストーンを設定し、従来のCO₂排出量削減の取り組みに加え、技術革新や再生可能エネルギー電力の調達拡大などに積極的に取り組んでいきます。

TOTO商品の多くは、使用期間が約10年から20年と長く、商品ライフサイクル全体で見ると、商品使用時に排出されるCO₂排出量が全体の9割以上を占めています。つまり世界中の人々に「きれいで快適」かつ「環境」性能の高い「サステナブルプロダクト」をお使いいただき、生活価値を向上しながら環境負荷を低減させるということが環境貢献につながります。私たちが正しく事業を行い、商品が普及していけばいくほど、「きれいで快適」でありながら「地球環境」にやさしい社会を創ることができるのです。

※1 Science Based Targets パリ協定の水準に整合する、企業における温室効果ガス排出削減目標

※2 Renewable Energy100 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを旨とする国際的イニシアチブ

事業そのものがSDGsへの貢献となる

TOTOグループにとって、社会価値・環境価値と経済価値は、極めて相関性が高く、まさに共通価値創造であるのだと思います。私たちは社会課題、環境課題を解決していくことで、必ず経済成長していけると考えています。この考え方に基づけば、私たちは、事業を通じて国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも貢献することができます。例えば、SDGsのテーマ6「安全な水とトイレを世界中に」は、TOTOグループの事業そのものです。私たちが正しく事業活動を行っていけば、社会や環境も含めて世の中のお役に立てるという意味で、TOTOグループは非常に恵まれた会社だと思います。

中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

WILL2030を実現していくため、最初の3年間 (2021~2023年度) を「中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)」として、市場の成長性を常に注視しながら経営課題を明確にし、環境変化に対応していきます。WILL2030では、長期視点の目標を掲げましたが、直近3年間でどのようにすればそこに近づいていけるかという視点で進めていきます。重要なポイントは、「サステナブルプロダクト」に磨きをかけてスピーディに市場に投入していくこと、そして、お客様に一層信頼されるサービスを極めていくことです。そのためにマーケットを見える化し、各国・地域に合った体制をつくり、デジタル技術を活用した自社だけでは成し得ない価値創出、事業プロセス変革を実践し、世の中を上回るスピードで変化しながら、世界中にTOTOファンを増やしていきます。また、「マーケティング革新活動」「デマンドチェーン革新活動」「マネジメントリソース革新活動」といった全社横断革新活動をそれぞれのリージョンの特性に合わせて推進します。

日本住設事業

日本国内では、引き続き「あんしんリモデル戦略」の進化を図ります。これまで、お客様のリモデルへの入り口の不安を取り除く活動を進めてきましたが、今後はさらに一歩踏み出し、お客様ごとに夢のリモデルを実現していただけるよう、デジタル技術を活用した情報発信を強化するなど、これまでの「みえる・わかる」に加え、お客様の「夢を描く」をお手伝いし、一層お客様に寄り添った形に進化させます。

パブリック市場についても、TOTO独自のクリーン技術による「きれいで快適」の進化やタッチレス化への対応に加え、デジタル技術の活用による故障や清掃タイミング、トイレブースの空き状況の見える化など、お客様ニーズに合わせた新たな価値提案を加速させます。これらを推進することにより、新型コロナウイルス感染症の収束後、インバウンドのお客様が戻ってこられたときには、各地の施設がショールームとなって日本のトイレ文化の進化をあらためて世界に発信していけると考えています。

中国・アジア住設事業

中国大陸事業では、市場が成長期から成熟期に差しかかり、お客様の層がさらに広がり多様化してきています。2019年度に行った市場の再分析で明らかとなった新たな課題にしっかりと取り組み、お客様価値の高い商品の提案と、それに合わせた価値訴求の強化に努め、ブランド価値を一層高めていきます。また、長期的な市場成長による需要増に対応するため、衛生陶器を製造する東陶福建第2工場や浴槽を製造する南京東陶新工場など、地球にやさしい環境配慮型工場で最適な供給体制の構築を進めています。

アジア事業では、世界の供給基地としてベトナム、タイでの生産体制を環境に配慮しながら充実させるとともに、各国・地域の多様な文化・生活様式に合わせた販売網の強化や積極的なプロモーション展開による「ウォシュレット」の拡販、アフターサービス体制の整備に取り組んでいきます。

米州・欧州住設事業

米州事業では、「ウォシュレット」が需要の急増で本格的な普及の入り口へ移行しつつあるなど、温水洗浄便座を取り巻く市場環境が大きく変化しています。また、衛生性を重視した「タッチレス商品」や高い節水性能や快適性、デザイン性がお客様に評価されているウォシュレット一体形便器「ネオレスト」も堅調です。引き続き中・高級市場において、きれいで快適な商品の価値伝達を強化し、商品の優位性によってブランド価値を高め、他社との差別化を図ります。また、ショールーム展示の拡充やホームページの充実、eコマースなど、お客様接点の強化や効率的な供給体制づくりを推進し、確実に需要を取り込んでいきます。

欧州事業では、引き続き欧州のお客様の嗜好に沿うデザイン性が高く、きれいで快適な商品の価値伝達を強化します。ドイツ、フランス、イギリスを中心に、販売チャネルの構築や著名物件の獲得を進めており、販売代理店におけるショールーム展示の質の向上や、施工店の開拓・拡大に注力していきます。

セラミック事業

DX（デジタルトランスフォーメーション）による社会変革は、世界中で加速しています。クラウドサービスやAIといったデジタル技術が今後発展していく中で、膨大なデータの処理が一層求められます。膨大なデータを安定的に処理するためには、半導体の大容量記憶・高速処理・低消費電力といった技術進化が欠かせず、その半導体を製造する機械装置も一層の進化が求められます。TOTOグループは高いセラミック技術と次世代もの創りで、DXによる社会変革を支えていきます。



TOTOブランドに磨きをかけ、
世界中にTOTOファンを増やしていく

リージョンの特性に合わせた全社横断革新活動

マーケティング革新活動

マーケティング革新活動では、世の中の変化と多様化するお客様ニーズをいち早くつかんだ価値伝達と商品計画を実行します。「デザインとテクノロジーの融合」をさらに進化させ、「サステナブルプロダクツ」の市場投入を進めていきます。2020年度も、国際的に権威のあるデザイン賞である「iFデザイン賞」を8年連続、「レッドドット・デザイン賞」を9年連続で受賞するなど、デザイン強化の取り組みの成果が確実に表れています。また、これまでも展開してきた「TOTO CLEANOVATION」を人々の行動や意識に合わせて「WASHLET」「CLEAN SYNERGY」「TOUCHLESS」という3つの価値で世界中のお客様に訴求していきます。今後一層マーケットの見える化を進化させ、各リージョンで求められるお客様価値を把握し、お客様起点の新たな生活価値・体験価値を創出していきます。

デマンドチェーン革新活動

これまでのサプライチェーンは連続的に物が流れていくことが前提となっていました。リードタイムの短縮や在庫削減は、全世界のサプライチェーンがすべて止まらないという前提で成立してきたものです。しかし、世界各地で起こる度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大により、サプライチェーン上、途切れる部分が出てきました。これは大きな変化です。今後は、サプライチェーンそのものについて、BCPを強く意識しながら、どの地域で販売するのか、そのためにどの地域で製造するのかをもう一度見直していく必要があります。連続が途切れる場面を想定して、いかに準備ができるかが重要となり、デジタル技術の活用などでサプライチェーンの見える化にあらためて取り組み、納期の遵守、在庫の適正化を進めていきます。

ものづくり革新では、マーケティング革新活動との連携により、シーズ・要素技術戦略を全社横断で推進し、「サステナブルプロダクツ」のスピーディな商品化を強化していきます。また、生産革新として、自動化やリモートオペレーション化、工場のビッグデータ活用による良品条件確立や生産効率向上など、デジタル技術を活用した工場の生産能力最大化を図っていきます。

マネジメントリソース革新活動

マネジメントリソース革新活動は、引き続きダイバーシティの推進が中心になります。新たな価値創出につながる在宅勤務の拡大や65歳定年の実現、女性の活躍推進、障がい者の活躍推進など、多様な人財が、安心して働き、能力を発揮できる環境整備を進めていきます。

在宅勤務の拡大によって、通勤時間から解放され、社員のQOL[※]は向上するでしょう。また、新たに生まれた時間のさまざまな過ごし方の中から、今まで気づかなかった新しい気づきが生まれてくると思います。その気づきを議論して新たな価値創出につなげていきたいと考えています。つまり在宅勤務の拡大は、仕事の効率性向上だけではなく、成長戦略だと捉えています。TOTOグループは、生活者の視点で物事を見て「こうなれば良いな」ということを半歩先、一歩先の形にして、ものづくりを極めてきました。新しい働き方の拡大を新たな価値創出に結びつけていきたいと考えています。

※ Quality of life.

ステークホルダーの皆様とともに

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ていただきながら、また協業しながら成り立っています。そのため、ステークホルダーの皆様に対して、常に正直で誠実であり続けなければならないと考えています。WILL2030で掲げたマテリアリティの一つ「人とのつながり」において、お客様、社員、株主、お取引先様、地域社会の皆様信頼に足る会社とさせていただけるよう取り組みを強化していきます。

WILL2030の実現に向けては、社員一人ひとりの成長が欠かせません。高い組織力と人材力を実現するために、社員とのエンゲージメントは特に重視しています。2020年度から、若手社員とのオンラインミーティングを開始しましたが、次世代を担う社員と直接議論することで、お互いに一層刺激を得て、次のエネルギーにしていくことが、さらなる成長につながっていくと考えています。

また、コーポレート・ガバナンスの強化についても、経営を管理・監督していく体制づくりを着実に進めており、今後も強化していきます。単に経営を管理・監督するということに留まらず、TOTOグループの存在意義、企業価値を高めていくためにどのようなことが必要なのかという部分をしっかり検討し、実行していくことが重要です。これらについては、社外取締役の方々の客観的視点なども頂戴しながら引き続き強化していきます。

私たちは、長きにわたり培われてきたTOTOブランドの上で事業活動を行っています。TOTOブランドは、「良き人が良きものをつくる」ことにより磨かれてきました。グループ社員約3万4,000人が正しいことを正しく行い、お客様や社会のためを思い、心を込めてつくったものは、単なる工業製品とは違う何かを醸し出してくれます。それが商品やサービスを通じお客様に伝わったとき、TOTOブランドは一層輝くことができると思います。TOTOブランドをさらに磨き続けていくことこそが「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことにつながっていくのだと確信しています。

代表取締役 社長執行役員

清田 徳明

TOTOグループの価値創造モデル

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の一体化を図り、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。

投入する資本

財務資本

最適な経営資源

純資産 **3,732**億円
 総資産 **6,460**億円
 自己資本比率 **56.7%**

知的資本

オンリーワンを創出する
 研究・開発力

研究開発費 **224**億円

製造資本

グローバルに広がる生産拠点

日本：**20**拠点 海外：**19**拠点

人的資本

企業理念を共有した
 多様な人材

連結社員数 **33,800**名

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

総エネルギー消費量 **6.4**PJ
 原材料重量 **564**千t

- グローバル住設事業
- 新領域事業

成長戦略
WILL2030

経営とCSRの一体化

TOTO
 グローバル
 環境ビジョン

強み 1 デザインとテクノロジーの融合



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な供給体制



強み 5 ステークホルダーとのリレーション

コーポレート・ガバナンス

経営基盤強化のため価値創造を強化し、資本へ再投入する

アウトプット



強み
4

高品質な商品とサービスの提供



コミュニケーション



ショールームでの提案



商品
(サステナブルプロダクト)
販売チャネル



組み立て品質



アフターサービス



ハイドロテクト



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

物流～販売

きれいと快適



環境



人とのつながり



新たな価値創造

(実績は2020年度)

社会的価値

環境価値

KPI

サステナブルプロダクト
商品構成比 **69%**
(日本：74% 海外：56%)

商品使用時の水消費削減量
9億m³

事業所からのCO₂総排出量
30.7万t

ステークホルダー
サティスファクション

社員満足度(日本) **74pt**
ショールーム満足度(日本) **73pt**
アフターサービスお客様満足度 **92pt**

ステークホルダーに提供された価値

お客様
期待以上のライフスタイル
▶ 詳細はP.53へ

社員
個性を活かしてイキイキと働く
▶ 詳細はP.55へ

お取引先様
社会や地球環境に貢献し、
共生・成長
▶ 詳細はP.56へ

社会
持続可能な社会の実現
▶ 詳細はP.57へ

経済価値

売上高 **5,778**億円
営業利益率 **6.9%**
海外売上高比率
(住設事業) **25%**

株主
長期的な信頼と還元
1株当たり配当額
70.0円

△カーボンニュートラルで持続可能な社会を実現△
△すべての人に快適で健康な暮らしを△

TOTOグループの価値創造の歴史

事業の歩み

1917
「東洋陶器株式会社」創立
1962
社是制定

1970年代

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

1980年代

1980
温水洗浄便座「ウォッシュレット®」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

1990年代

1993
リモデル宣言

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

商品・技術

1914
国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功



1976
節水消音便器「CSシリーズ」発売



1980
温水洗浄便座「ウォッシュレット®」発売



1993
タンクレストイレ「ネオレストEX」発売

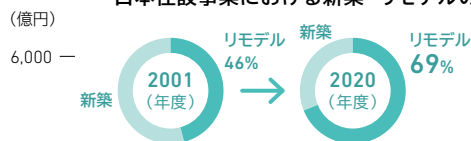


1946
水栓金具生産開始

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

日本住設事業における新築・リモデルの売上高比率



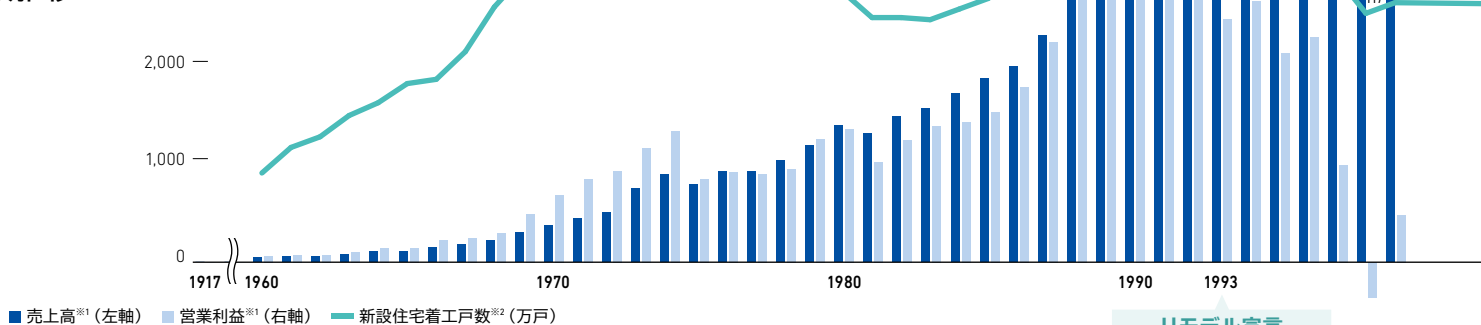
収益成長の特徴

日本国内では、将来の人口動態の変化予測に基づき、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を中核に据えるべく1993年に「リモデル宣言」を発表。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するため、1977年に海外初の衛生陶器生産の合併会社設立を皮切りとして、海外での事業展開を推進。

連結売上高に占める海外比率(住設事業)



業績推移



※1 1986年度以降は連結数値で示しています。2013年度以降は新収益認識基準を適用後の数値で示しています。
※2 商品納品時期ベース

リモデル宣言

新築需要への依存

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)サンアクアトートー」を設立し、障がい者に働きやすい職場を提供

TOTOグループは、創立時からの志を脈々と受け継ぎ、挑戦と革新で新たな生活文化を創造してきました。また、日本において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質を確立する一方、海外への事業拡大を積極的に進めています。

2000年代

- 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

- 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



- 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

- 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年代

- 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

- 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**
新しい「ミッション」を設定
中期経営計画
「TOTO WILL2022」発表
新たなマテリアリティを設定
- 2018**
リモデルあんしん宣言

- 2017**
「ネオレストNX」グローバル
で発売

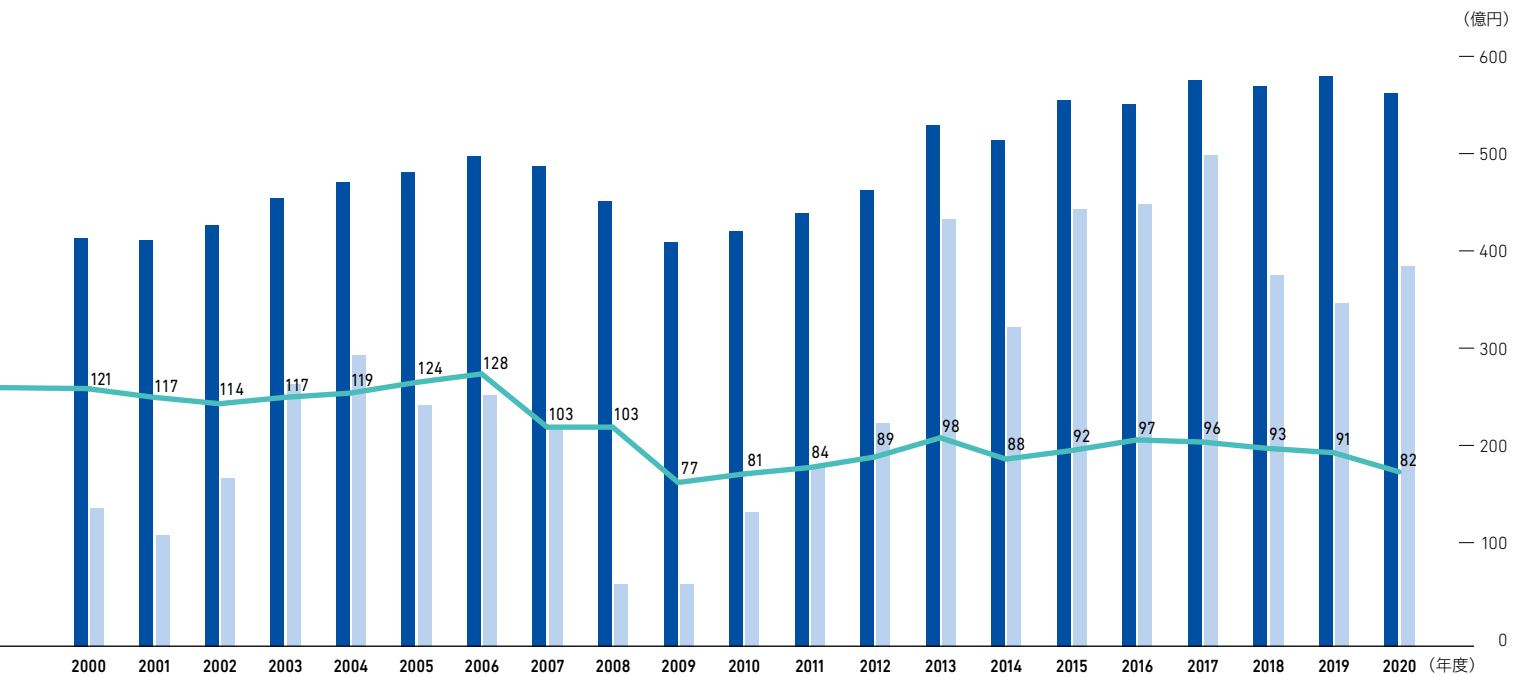


- 2017**
美しいデザインを備えた
水栓金具10シリーズを
グローバルで発売

2020年代

- 2021**
新共通価値創造戦略
「TOTO WILL2030」発表

- 2021**
自動水栓
グローバル統一モデルで発売



リモデル新宣言

リモデルあんしん宣言

リモデル事業へのシフト

	2005 「さらめさ推進室」を設置し、女性の活躍を推進	2015 成田国際空港に「GALLERY TOTO」開設 「TOTOミュージアム」開設	2019 成田国際空港に 「experience TOTO」開設
CSR活動	2004 「CSR委員会」設置	2011 「国連グローバル・コンパクト」へ参加	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
社会貢献	2005 「TOTO水環境基金」 設立	2006 「TOTOどんぐりの森づくり」中国大陸における「TOTO水環境基金」設立 開始	2019 TCFD 賛同
			2021 RE100加盟 SBT認定

お客様価値創出への取り組み

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の創造」を目指し、快適性と節水性能を進化させることでお客様への価値を創出してきました。

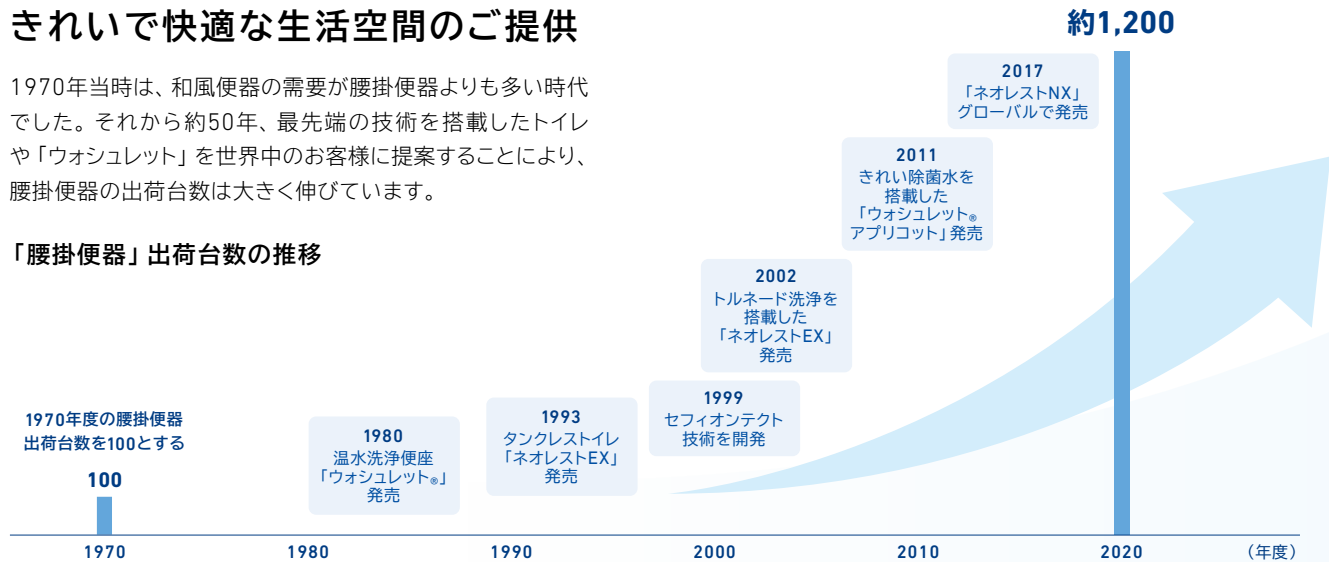
これからも、さらに革新的で魅力ある商品をご提案し、世界中にTOTOファンを増やしていきます。



きれいで快適な生活空間のご提供

1970年当時は、和風便器の需要が腰掛便器よりも多い時代でした。それから約50年、最先端の技術を搭載したトイレや「ウォシュレット」を世界中のお客様に提案することにより、腰掛便器の出荷台数は大きく伸びています。

「腰掛便器」出荷台数の推移



CSシリーズ

便器 (C720)、タンク (S721B)、ウォームレットS
¥85,250



レスティカシリーズ

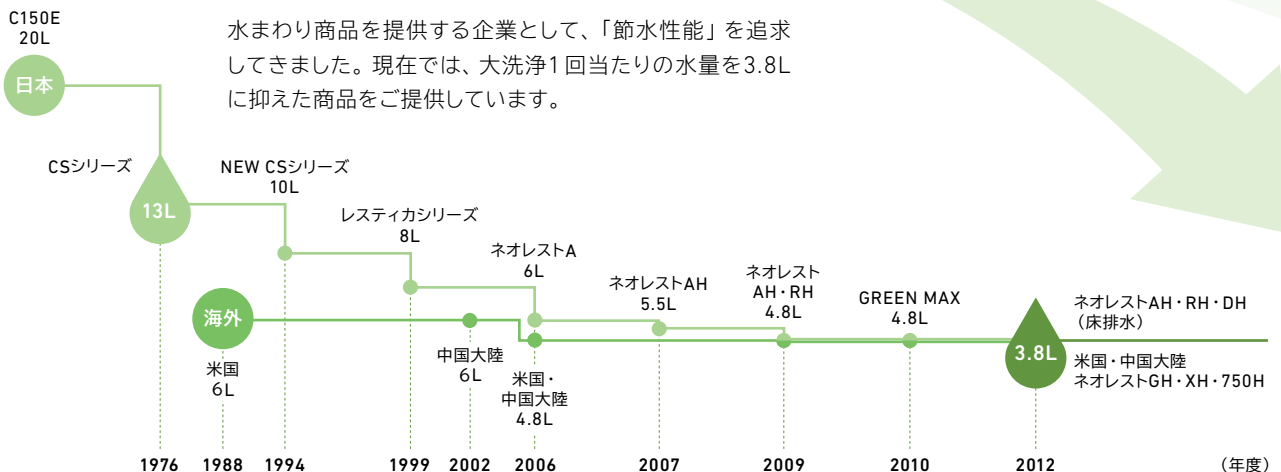
便器 (CS80B)、タンク (SH91BA)、ウォシュレット、アプリコットC2
¥194,000

※ 表示価格は発売時のメーカー希望小売価格（税抜き価格）です。



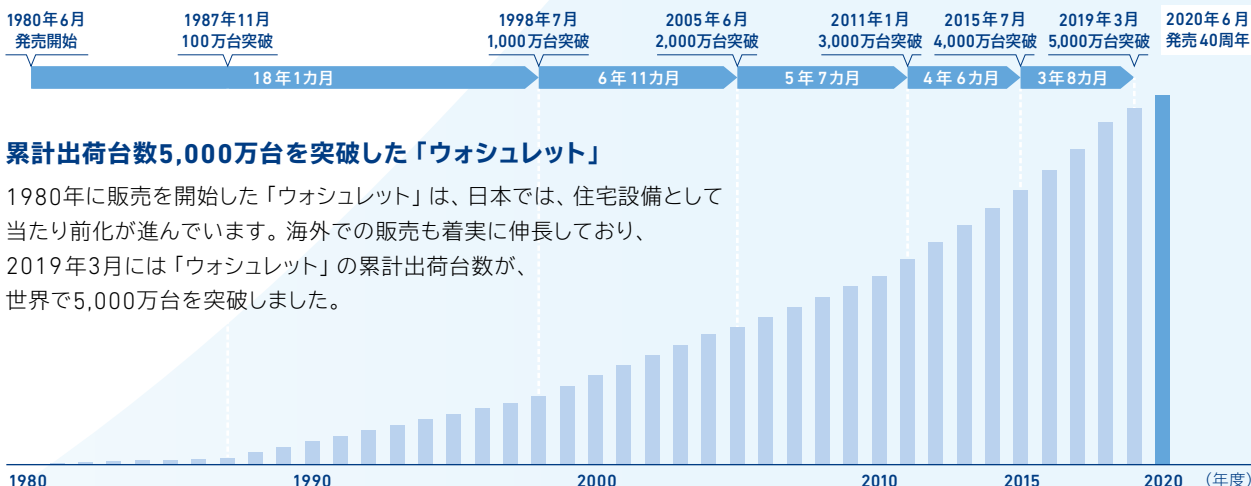
節水性能の追求

大便器の節水性能の進化



※ 1回当たりの洗浄水量 (大洗浄)

「ウォシュレット」出荷台数の推移



累計出荷台数5,000万台を突破した「ウォシュレット」

1980年に販売を開始した「ウォシュレット」は、日本では、住宅設備として当たり前化が進んでいます。海外での販売も着実に伸長しており、2019年3月には「ウォシュレット」の累計出荷台数が、世界で5,000万台を突破しました。

デザイン性の向上

デザインについてもお客様価値として取り組んでおり、その成果は高く評価していただいています。

受賞歴

NEOREST NX



WASHLET G5 (海外向け)



クリーンの革新

“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。



1. WASHLET®

“おしりを洗う”清潔な生活文化

2. CLEAN SYNERGY

きれいな除菌水、セフィオンテクト、トルネード洗浄など、こだわりの技術で実現できる“清潔と安心”

3. TOUCHLESS

“触らない”という安心

ネオレストシリーズ

ネオレストAH2W
¥412,000



トイレにおける節水規制への対応

「水資源の枯渇」という課題に対し、世界でさまざまな水使用の規制が設けられており、多くの国・地域でトイレにおいても1回当たりの洗浄水量を制限する節水規制が施行されています。米国では、1992年に制定された「米国エネルギー政策法（Energy Policy Act）」により、新規で設置するトイレ（大便器）は、1回当たりの洗浄水量が6L以下に制限され、カリフォルニア州など水不足に悩む地域ではさらに厳しい規制を設けています。また、急速な人口増加と都市化により深刻な水不足が懸念されている中国大陸などでも、トイレにおける節水規制が行われています。これに対し、4.8L以下の節水便器をグローバルに普及させることで事業活動を通して環境に貢献しています。

各国・地域の洗浄水量規制の例

(2021年4月現在)



※1 (大洗浄×1回+小洗浄×2回) / 3

※2 (大洗浄×1回+小洗浄×5回) / 6

※3 (大洗浄×1回+小洗浄×4回) / 5

各国・地域規格参照：ANSI/ASME, CSA, GB, EN, AS, etc.

機会とリスクの認識



機会とリスク

「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の志は、「TOTOグループ企業理念」の「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。」として、社員一人ひとりに引き継がれています。

この志は、中・長期に実施する最重要事項であるミッションにおいて「みんなのまいにちを、きれいに快適に。」として定められています。

TOTOグループでは、この「きれいと快適」を実現するために、貴重な資源である「水」を有効に利用した商品の開発や活動を進めています。また、世界では水資源の枯渇が大きな課題になっており、節水商品のさらなる開発や普及、「TOTO水環境基金」による社会貢献活動で、この課題の解決に取り組んでいます。

このような認識のもと、(1) サステナビリティにおける機会とリスク、(2) 事業継続における機会とリスクについて、以下のような対応を行っています。

(1) サステナビリティにおける機会とリスク

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、2050年までの長期視点でカーボンニュートラルで持続可能な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ています。

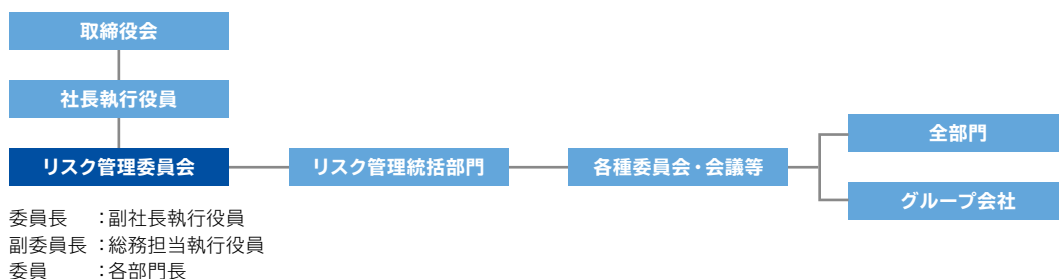
長期的な気候変動を含むCSRの課題は、代表取締役社長執行役員を委員長とするCSR委員会において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

(2) 事業継続における機会とリスク

リスクマネジメント推進体制として、代表取締役社長執行役員のもと、代表取締役副社長執行役員を委員長とし、重大リスクを担当する執行役員・部門長などで構成される「リスク管理委員会」を設置しています。毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命したうえでリスクの未然防止を推進しています。抽出された重大リスクは想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価し、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループをあげてリスクの低減活動を推進しています。

これに加えて、現在から将来における市場環境や社会情勢から事業拡大につながる事象を「機会」と捉え、中・長期経営計画として新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を推進しています。

リスクマネジメント推進体制



トップマネジメントの役割と責任

- 1 リスクマネジメントシステムの構築と浸透
- 2 リスクマネジメントシステムの有効性の確認と評価
- 3 これらに必要な経営資源の投入

リスク管理委員会の役割と責任

- リスクマネジメントシステムの推進
- 1 リスクマネジメントの目標・方向性の審議・決定
 - 2 リスクマネジメントの推進・フォロー
 - 3 リスクの抽出と評価およびリスクマップの作成と取り組むリスクの優先順位付け
 - 4 リスク意識・知識の向上
 - 5 モニタリング・監査の推進
 - 6 取締役会へのリスク管理状況報告

主な機会とリスク

主な機会とリスクの要素		TOTOグループにとっての機会とリスクの内容	TOTOグループの対応	
気候変動・大規模災害	リスク	大規模地震、異常気象の風水害や火災などによる事業活動継続のリスク	・大規模災害に対するリスク診断とリスクシミュレーションの実施	P.62
	リスク	気候変動や水資源の枯渇など、顕在化してきた地球規模のリスク	・「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進による環境課題への対応	P.45
	機会	渇水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・TCFDに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応 ・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030による2050年のカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現への貢献	P.50 P.25
原材料・部品の調達	リスク	大規模災害などによる原材料や部品の調達障害	・大規模災害などによるサプライチェーンへの影響を考慮した事業継続計画の策定と対応力強化	P.41
	リスク	為替変動などによるコストアップ	・重要サプライヤーへの訪問監査等の実施	P.56
	リスク	サプライチェーンの事故・倒産	・「デマンドチェーン革新活動」によるグローバル供給体制の強化	P.41
	機会	事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大		
法律・規制・制度の強化	リスク	環境や気候変動に関する規制強化による工場の移転・停止や設備投資	・海外を含めた法規制対応の体制強化	P.62
	リスク	法規制への対応不備		
	機会	節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高付加価値商品の需要拡大	・「マーケティング革新活動」による業界をリードする商品の開発・投入	P.38
	機会	消費者の節水や省エネ意識向上による購入意欲の拡大		
コンプライアンス	リスク	サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の失墜	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用強化	P.62
	リスク	訴訟の提起	・人権を含めたコンプライアンスに関する教育の実施と遵守の徹底	P.62
	リスク	風評被害	・サプライチェーンを含めたモニタリング管理の実施	P.56
人財	リスク	人財の獲得競争の激化		
	機会	優秀な人財確保と育成による人的資本拡大	・「マネジメントリソース革新活動」による人財制度の改革	P.43
	機会	働き方改革による安心とチャレンジ提供の機会拡大		
労働安全衛生	リスク	労働法令違反	・安全衛生委員会・警防中央委員会による課題共有と対策立案・推進	
	リスク	労働災害	※ 財務・非財務データ2021 P.10をご参照ください	
製品の品質	リスク	リコールや重大クレームの発生	・「TOTOグローバル環境ビジョン」のテーマ「人とのつながり」推進によるお客様満足度の向上	P.51
	機会	高度な商品開発と品質管理に培われた高い品質	・アフターサービスを含めたTOTO品質の提供 ・「あんしんリモデル」の推進	P.51 P.31
情報セキュリティとIT技術革新	リスク	コンピューターウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティ強化	P.43
	リスク	機密情報・個人情報の漏えい		
	機会	5G時代の到来と半導体や光通信産業の発展	・「マーケティング革新活動」によるIoT技術を活用した水まわりソリューション	P.38
	機会	住設機器へのAI、IoT導入		
経済	リスク	為替・金利変動	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の推進	P.25
	リスク	競合他社との競争激化や急激な製品価格下落	・グローバル戦略商品の展開とグループ財務体制の強化	P.30
社会	リスク	日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小		
	リスク	グローバル事業における地政学的リスク	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030における事業戦略と、全社横断革新活動の推進	P.25
	リスク	感染症の蔓延ともなう事業継続のリスク	・リスク管理委員会の体制に基づく、未然防止活動とリスク対応力の向上、臨機応変な対応による生産、供給の継続	P.62
	機会	日本の人口構造や暮らし方の変化によるリフォーム市場の拡大		
	機会	世界経済の発展と人口増加による水まわり商品の需要拡大		

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

↑
経済価値

TOTOグループは、2050年にカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を見据え、2030年に「持続可能な社会」「きれいで快適・健康な暮らし」の実現を目指す、新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を策定しました。

重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」として、経営とCSRの一体化に取り組み、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。

これらの取り組みによって、WILL2030を通じて、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも貢献していきます。

	KPI	2020年度	2030年度
経済価値	売上高	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外売上高比率(住設事業)	25%	50%以上



新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

2050年

カーボンニュートラルで
持続可能な社会を実現

すべての人に
快適で健康な暮らしを

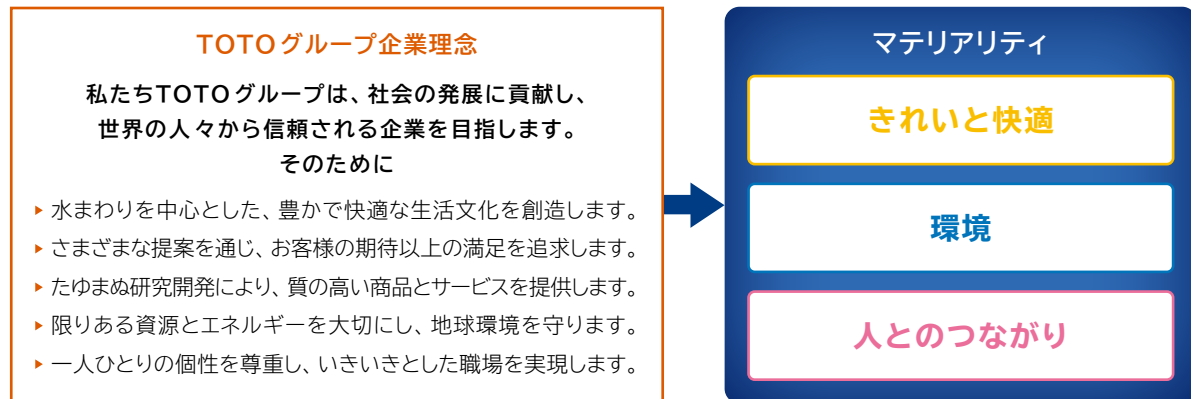
	KPI	2020年度	2030年度
社会的価値・ 環境価値	サステナブルプロダクツ 商品構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	78% (日本) 85% (海外) 70%
	商品使用時の水消費削減量 (水ストレスの軽減)	9億m ³	17億m ³
	事業所からのCO ₂ 総排出量	35.7万t ※ 2018年度実績	25.0万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度(日本) 74pt ショールーム満足度(日本) 73pt アフターサービスお客様満足度 92pt	社員満足度(日本) 80pt ショールーム満足度(日本) 80pt アフターサービスお客様満足度 95pt



社会的価値・環境価値

企業理念とマテリアリティ

TOTOグループでは、先人の志は「TOTOグループ企業理念」として脈々と受け継がれ、この先も私たちが全社一丸で目指していく姿を指し示しています。マテリアリティは、それを実現していくにあたって取り組むべき重要課題です。



企業理念実現に向けたTOTOのマテリアリティ

きれいと快適

事業を通じ「きれいと快適」を実現することにより、SDGsに貢献します。



きれいで快適な世界を実現する



つくるって、人を思うこと。
TOTOのユニバーサルデザイン



楽しく健康を維持
(ウェルネス)



タッチレスで清潔



お客様に期待以上の満足
(リモデル)


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


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

環境

事業を通じ「環境」を守るにより、SDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、
未来へつなぐ



カーボンニュートラル
に向けた取り組み



地域社会とともに、
持続的発展を目指す



環境リスクの
回避



生物多様性も配慮した
CSR 調達


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


13 気候変動に
具体的な対策を


15 陸の豊かさも
守ろう

人とのつながり

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、SDGsに貢献します。



人権への配慮



多様な人財の活躍
(雇用の維持)



お客様と長く深い
信頼を築く



株主・投資家の
皆様とのエンゲージメント



次世代のために、
文化支援や社会貢献を行う


5 ジェンダー平等を
実現しよう

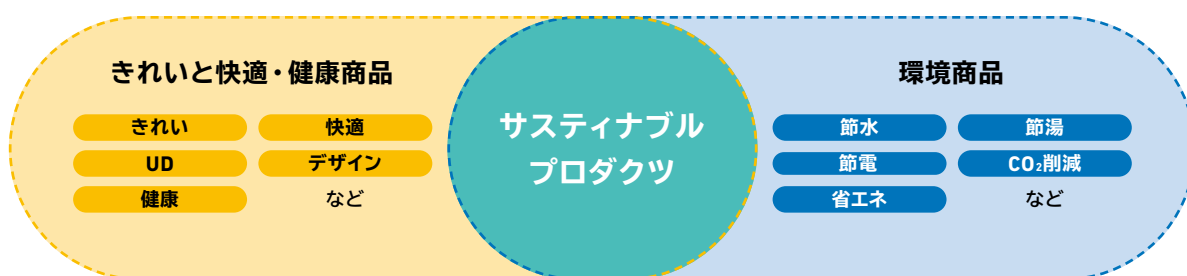

8 働きがいも
経済成長も


12 つくる責任
つかう責任


17 パートナリシップで
目標を達成しよう

“きれいと快適”と“環境”を両立する 「サステナブルプロダクツ」

TOTOグループは100年以上にわたり、きれいと快適をもたらす商品や、環境に配慮した商品をご提供してきました。WILL2030においては、その両方を実現した商品を「サステナブルプロダクツ」と定義しました。「サステナブルプロダクツ」をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。



対象商品例 ()は主な機能

住宅			パブリック		
大便器 <ul style="list-style-type: none"> きれい (フチなし形状、トルネード洗浄、セフィオンテクト) 節水 (4.8L以下) 	浴室 <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水) 省エネ (魔法びん浴槽®) 	<ul style="list-style-type: none"> 快適 デザイン 節湯 	大便器 <ul style="list-style-type: none"> きれい 節水 (6L以下) 	ウォシュレット® <ul style="list-style-type: none"> きれい 節電 	自動フラッシュバルブ <ul style="list-style-type: none"> きれい (タッチレス) 節水
ウォシュレット® <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水) 節電 	洗面化粧台 <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水) デザイン 節湯 (エコシングル®) 	キッチン <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水) デザイン 節湯 (エコシングル®) 	小便器 <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水、タッチレス) 節水 	自動水栓 <ul style="list-style-type: none"> きれい (きれい除菌水、タッチレス) 節水 	IoT対応 <ul style="list-style-type: none"> 快適 UD 節水



2030年度に「サステナブルプロダクツ」の商品構成比78%を目指します

「サステナブルプロダクツ」の商品構成比は、2020年度69%（日本：74%、海外：56%）です。2030年度に78%（日本：85%、海外：70%）を目指します。

KPI	2020年度	2030年度
サステナブルプロダクツ商品構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	78% (日本) 85% (海外) 70%

中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を実現していくための最初の3年間 (2021~2023年度) を中期経営課題 (WILL2030 STAGE1) として、市場の成長性を常に注視しながら、具体的な目標を定め、環境変化に対応していきます。



TOTO WILL2022の振り返り

TOTOグループは、2018年度から2022年度までの5カ年計画として「TOTO WILL2022」を推進してきました。市場変化への対応遅れ等の自責要因に加え、新型コロナウイルス感染症をはじめとする不確実な経営環境により、業績は計画どおりの進捗とはならなかったものの、BCPの取り組み強化や、成長投資計画等の重点プロセスについては確実に進めることができました。

今後は、より一層加速していく、世の中の変化のスピードに対応すべく、長期的に目指す姿であるWILL 2030を定め、そこからバックキャストする形で単年度ごとの課題を解決していきます。

	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	5,847億円	5,957億円	5,778億円
営業利益	388億円	358億円	397億円
営業利益率	6.6%	6.0%	6.9%



今後の計画と基本方針

2021年度から2023年度までの3年間を「中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)」(以下WILL2030 STAGE1) と位置付け、「持続可能な社会」と「きれいで快適・健康な暮らし」に貢献するために、商品においては「きれいで快適・健康な暮らし」に役立ち、かつ「環境」に配慮したTOTOらしい「サステナブルプロダクツ」をスピーディに市場に投入します。サービスにおいては世界中で人とのつながりを大切に、信頼され続ける存在へと進化していきます。また、マーケットの再分析や各国・地域の体制づくり、デジタル技術を活用した自社だけでは成し得ない価値創出、事業プロセス変革を実践していきます。

「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、事業活動の基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化しながら、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸で推進します。また、「マーケティング革新活動」「デマンドチェーン革新活動」「マネジメントリソース革新活動」の3つの全社横断革新活動に加え、時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」を重点戦略とし、世の中を上回るスピードで変化しながら、世界中にTOTOファンを増やしていきます。

	2020年度	2023年度
売上高	5,778億円	6,900億円
営業利益	397億円	600億円
営業利益率	6.9%	8.7%
サステナブルプロダクツ商品 構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	73% (日本) 80% (海外) 61%
ROA (営業利益ベース)	6.5%	9.0%
ROE (純利益ベース)	7.7%	10.2%

推進体制



投資計画

WILL2030 STAGE1では、今後3年間で総額1,650億円を計画しています。主な設備投資としてグローバル住設事業（海外）にて、最適な供給体制の構築を目的とした衛生陶器工場および水栓工場増強の投資等を計画しています。

住設事業（日本）	<ul style="list-style-type: none"> 生産再編投資 ショールーム投資 	▶ 300億円
住設事業（海外）	<ul style="list-style-type: none"> 衛生陶器工場増強投資 水栓工場増強投資 	▶ 560億円
セラミック事業	<ul style="list-style-type: none"> セラミック事業増強投資 	▶ 20億円
全社共通	<ul style="list-style-type: none"> IT関連投資 	▶ 320億円
	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連投資 	▶ 120億円
	<ul style="list-style-type: none"> グローバル商品開発投資 	▶ 30億円
	<ul style="list-style-type: none"> 定常投資 	▶ 300億円
合計		▶ 1,650億円
今後3年間で1,650億円の投資を計画		

財務戦略

財務方針について

TOTOグループは、キャッシュを持続的な成長を目的とした成長投資に積極的に配分するとともに、財務の健全性ならびに株主還元留意したバランスの取れた財務戦略を推進することを基本方針としています。

資金調達については、財務の健全性を保つために設備投資に必要な資金および、その他の所要資金には手元資金を充当することを基本方針としています。

また、キャッシュ・マネジメント・システムを積極的に推進することによりグループ内資金の有効活用を実現しています。これら、戦略投資、財務の健全性、株主還元留意したバランスの取れた財務戦略を推進し、ROA9.0%、ROE10.2%を上回る水準を目指していきます。

株主還元方針について

企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した積極的な将来投資と安定的な配当を基本方針としています。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。

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。また、パブリック市場においてはタッチレスや省人化といった、TOTOの強みをさらに強化していきます。



実現したい社会と重点戦略

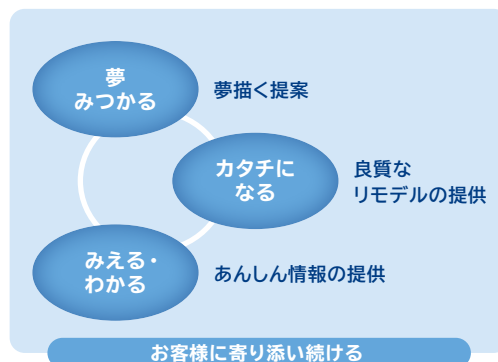
日本住設事業では、「きれいで快適・健康な暮らし」と地球環境にやさしい商品で、持続可能な社会を実現します。実現したい社会に向けた重点戦略として、「あんしんリモデルの進化」「パブリックリモデルの加速」「販売革新」を実行します。「あんしんリモデルの進化」では、これまで取り組んできたお客様のリモデルへの不安を取り除く活動に加え、さらに一步踏み込み、リモデルしたいお客様に向けて、デジタル技術を活用した情報発信を強化し、これまでの「みえる・わかる」に加え、お客様の「夢がみつかる」お手伝いをしていきます。「パブリックリモデルの加速」では、お客様のニーズに合わせた新たな価値提案をタッチレスやデジタル技術の活用で加速させ、清潔で快適な日本のトイレ文化をより進化させ、世界に向けて発信していきます。「販売革新」では、デジタル技術を活用し、セールス・ショールーム・営業センターそれぞれの役割・機能を進化させ、「あんしんリモデルの提供」「高付加価値商品の拡販」を加速していきます。

あんしんリモデルの進化

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、お客様のリモデルへの不安を“あんしん”に変えていくことで、リモデル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に寄り添い、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。新型コロナウイルス感染症拡大後、人々の住まいに対する考え方には変化が見られます。これまでも行ってきたあんしん情報の提供による「みえる・わかる」に加え、憧れの空間や快適な暮らしの「夢がみつかる」お手伝いをすることでリモデルしたいお客様を増やすとともに、お客様が思い描く暮らしが「カタチになる」プランを提案・設計・施工し、お取引先様とともに、お客様に提供する価値を高めていきます。

あんしんリモデル・提供する価値の進化

- ショールーム**
リモデル後の住まいがイメージできるご提案
- リモデルクラブ店**
お客様に合ったお店をご案内
- リモデルライブラリー**
リモデルのお役立ち情報をご提供
- リモデルサポートデスク**
お客様をより深く知り、寄り添った対応

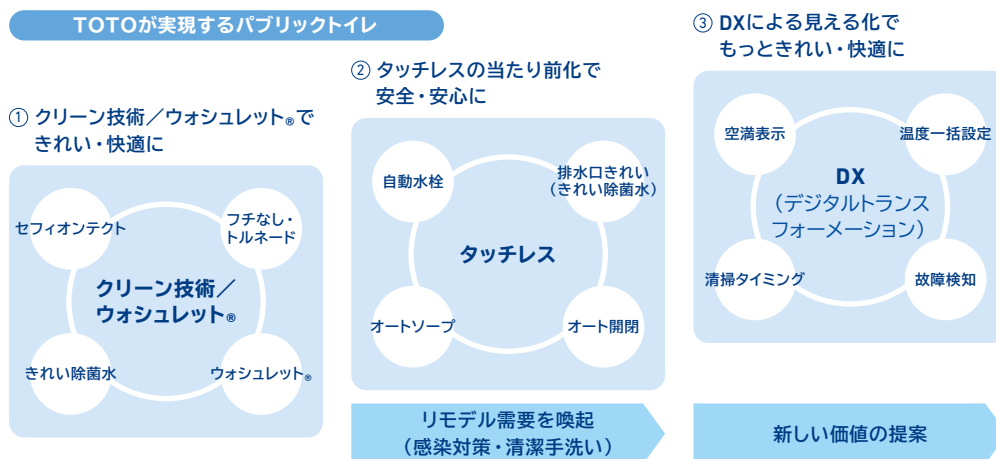


夢の
リモデルの
実現

パブリックリモデルの加速

パブリック市場においては、お客様のニーズに合わせた新たな価値提案を、デジタル技術で加速させ、「清潔で快適な日本のトイレ文化」を世界に向けて発信していきます。TOTO独自のクリーン技術による「きれいで快適」の進化やタッチレス化への対応、デジタル技術の活用による故障や清掃タイミング、トイレブースの空き情報の見える化など、お客様ニーズに合わせた新たな価値提案を加速させます。

パブリックリモデルの新たな価値提案



販売革新

将来を見据えた販売体制の強化として、デジタル技術を活用した「セールス活動の進化」「ショールーム・営業センターの機能強化」を実施します。「セールス活動の進化」では、セールス活動のスピードを上げていくために「お客様ニーズの見える化」や「営業活動の見える化」を進め、提案価値を高めていきます。「ショールームの機能強化」では、オンライン相談やWEBショールームなど、デジタルとリアルを融合させ、お客様へダイレクトに接する機会を増やしていきます。「営業センターの機能強化」では、BCP対応やさらなる安定稼働を進め、セールス、ショールームの活動を支援していきます。



売上高・営業利益計画

		2020年度 (営業利益率)		2023年度 (営業利益率) 伸長率	
売上高		4,198億円		4,650億円 +11%	
営業利益		228億円 (5.4%)		285億円 (6.1%) +21%	
サステナブルプロダクツ 商品構成比		74%		80% +6pt	
需要別 計画	リモデル 売上高	2,886億円		3,412億円 +18%	
	リモデル 営業利益	211億円 (7%)		265億円 (8%) +25%	
	新築 売上高	1,313億円		1,238億円 ▲5%	
	新築 営業利益	17億円 (1%)		20億円 (2%) +18%	

グローバル住設事業

中国・アジア住設事業

中国大陸では、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。

中国大陸事業



実現したい社会と重点戦略

中国大陸事業では、市場が成長期から成熟期に差しかかり、TOTOの顧客ターゲット層がさらに広がり多様化しています。WILL2030 STAGE1では、さらなるTOTOブランド価値向上をテーマとした重点戦略を実行します。

ブランド戦略としては、多様化する顧客ニーズを上回る圧倒的な品質・サービスを提供していきます。

販売戦略では、普及期に入った「ウォシュレット」の確固たる地位を確立し、代理店ショールームの提案力を強化します。さらに、TOTOならではの丁寧な施工と修理サービスの提供を推進します。

これらを支えるものとして、マーケティング力の向上、最適なサプライチェーン構築、生産効率化といった事業基盤の強化に取り組みます。

また、東陶福建第2工場（衛生陶器製造）、南京東陶新工場（浴槽製造）の環境配慮型最新工場の稼働により、お客様に商品をタイムリーに供給する拠点を整備します。



売上高・営業利益計画

	2020年度 (営業利益率)	2023年度 (営業利益率)	伸長率
売上高	695億円	1,000億円	+44%
営業利益	116億円 (17%) 現地通貨ベース(20%) ※社会保険料優遇政策等を含む	170億円 (17%) 現地通貨ベース(20%)	+47%
ウォシュレット®	販売台数伸長率		+76% (2020年度比)
サステナブルプロダクツ商品構成比	49%	56%	+7pt



アジア事業



実現したい社会と重点戦略

アジア事業では、各国・地域の多様な文化・生活様式に合わせた販売網の強化や積極的なプロモーション展開による「ウォシュレット」の拡販、グローバル商品の投入、アフターサービス体制の整備に取り組み、「きれいで快適な生活空間を創造し続け、最も愛され、信頼されるブランド」を目指していきます。

台湾地域では、最も信頼される「水まわり関連のソリューション提案企業」を目指し、業界に先駆け、リモデルを軸としたビジネスモデルを構築し、TOTOらしい空間提案によるリモデル市場を創造していきます。

ベトナムでは、ベトナム国民から愛される「信頼のNo.1ブランド」を目指します。販売網のさらなる強化によってTOTOらしい付加価値商品の拡販を進めていきます。

また、全世界での将来の需要増を見据えた供給拠点として、生産体制の強化を進めています。2022年7月に本格稼働を予定しているベトナム第4工場（衛生陶器）や、2023年度中に稼働を予定している環境配慮型工場であるベトナム新工場（水栓金具）など、生産性向上と環境配慮の両立を推進していきます。



売上高・営業利益計画

	2020年度（営業利益率）	2023年度（営業利益率）	伸長率
売上高	282億円	420億円	+49%
営業利益	46億円（16%）	65億円（16%）	+42%
サステナブルプロダクツ商品構成比	50%	54%	+4pt

主な地域の売上高伸長計画

台湾地域	ベトナム	タイ	インド
2020年度 100	2020年度 100	2020年度 100	2020年度 100
2023年度 115	2023年度 160	2023年度 250	2023年度 240

※ 2020年度を100とした指標

グローバル住設事業

米州・欧州住設事業

米州では、「ウォシュレット」に代表されるTOTOらしい商品を軸に、お客様に快適な暮らしを提供し、事業の成長を加速させていきます。

欧州では、きれいで快適な日本の水まわり文化を通じて、欧州の水まわり文化を変革していきます。

米州事業



実現したい社会と重点戦略

米州事業では、「ウォシュレット」の需要が急増するなど温水洗浄便座を取り巻く市場環境が大きく変化しています。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、衛生性を重視した「タッチレス商品」の売上も堅調となっており、中・高級市場において清潔機能を中心とした「ウォシュレット」の価値伝達の強化、競合他社との差別化を進め、次の成長フェーズへの移行を進めています。

販売戦略としては、販売チャネル別の顧客接点の強化を進め、ショールームや販売店、eコマースといった販売網を再整備します。ショールームでは、豊富な展示や、サポートサービスの充実を進め、お客様が見て・触れて・わかるショールームを目指します。販売店では、TOTOらしい新商品の投入をスピーディに進め、プランマー※に選ばれる環境を構築します。eコマースでは、新商品を見つけやすい仕組みづくりや、品質の違いの訴求強化を進めていきます。

生産戦略としては、お客様に商品をタイムリーに供給することができる安定供給体制の確立を目指します。衛生陶器生産管理システムの改善を行い、物流リードタイムの短縮、歩留り向上の施策を推進し、安定的かつ効率的な供給体制を構築していきます。

※ プランマー：水道業者・配管工



売上高・営業利益計画

	2020年度 (営業利益率)	2023年度 (営業利益率)	伸長率
売上高	360億円	520億円	+45%
営業利益	25億円 (7%) 現地通貨ベース (10%)	50億円 (10%) 現地通貨ベース (13%)	2倍
ウォシュレット®	販売台数伸長率	2.3倍 (2020年度比)	
サステナブルプロダクツ商品構成比	70%	73%	+3pt



欧州事業



実現したい社会と重点戦略

欧州事業では、「ウォシュレット」を中心にきれいで快適な日本の水まわり文化を定着させ、世界へと広げていきます。引き続き欧州のお客様の嗜好に沿うデザイン性の高い商品の販売、ショールーム展示などを通じてお客様への価値訴求を強化します。

販売戦略としてドイツにおいては、プランマーによるイベント開催の支援等を行うことで、提案力強化を図ります。また、ISH[※]で発信するコンテンツや新商品をフックとし、高級プランマー網の数の拡大と質の向上を進めます。イギリス、フランスにおいては、引き続き著名物件の獲得によるTOTOブランドの発信力強化を進め、ターゲットのニーズに応じたコンテンツ・機会を充実させ、将来の需要につなげていきます。

サービス戦略としては、ドイツにおいて2020年度に整備を完了した基本品質の安定化を進め、イギリス、フランスへも拡大し、差別化されたサービスで信頼を獲得していきます。

※ International Sanitary and Heating



売上高・営業利益計画

	2020年度 (営業利益率)	2023年度 (営業利益率)	伸長率
売上高	40億円	60億円	+50%
営業利益	▲10億円	▲5億円	—
ウォシュレット [®]	販売台数伸長率	2.8倍(2020年度比)	
サステナブルプロダクツ商品構成比	83%	84%	+1pt

新領域事業

セラミック事業

半導体・液晶パネル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などの高品質・高精度セラミック商品を展開しています。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



実現したい社会と重点戦略

DX (デジタルトランスフォーメーション) による社会の変革をTOTOのセラミック技術で支えていきます。DXによる社会変革は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、世界中で加速しています。クラウドサービスやAIといったデジタル技術が今後さらに発展していく上での課題は、膨大なデータをどのように処理するかということです。膨大なデータを安定的に処理するためには、半導体の大容量記憶・高速処理・低消費電力といった技術進化が欠かせません。ますます加速する半導体の進化に対し、以下の重点戦略でDXによる社会変革を支えていきます。

4つの重点戦略

セラミックオンリーワン商品の提供による価値提案

TOTOならではの次世代商品開発とターゲット市場への価値提供によりビジネスの拡大を図ります。

顧客の開発計画と同期したスピーディな新商品開発

より大容量・高速なデータの処理や管理に適した半導体へのシフトが進む中、市場ニーズを先取りし、お客様との連携を取りながらスピーディな商品開発を推進していきます。

セラミックスマートファクトリーの実現による事業基盤強化

工程の自動化や官能検査のAI化、工程内品質データの自動計測・ビッグデータ分析により、未然防止型もの創りを実現します。

サプライヤー様から顧客まで俯瞰したグローバルサプライチェーンの構築

製品仕様などの顧客情報をエンジニアリングチェーンからサプライチェーンまで一気通貫でデジタル連結させ、開発・製品リードタイムの短縮、高歩留量産立上、品質変動の即時是正を実現します。



売上高・営業利益計画

	2020年度 (営業利益率)	2023年度 (営業利益率)	伸長率
売上高	201億円	245億円	+22%
営業利益	18億円 (9%)	60億円 (25%)	3.3倍

全社横断革新活動

マーケティング革新活動

世界のお客様が真に望むものを追求し、
「TOTOらしい新たな生活価値」をお届けする

代表取締役
副社長執行役員

白川 敬



「WILL2030」で目指す姿

TOTOグループは、2018年度から2022年度までの中期経営計画として「TOTO WILL2022」を推進してきました。さまざまな議論を行い、5年間の計画を緻密に分析して組み立てたものでしたが、結果としては、度重なる自然災害や米中の貿易摩擦、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大など、大きな外部環境の変化によって計画の前提が崩れてしまいました。したがって今後は、長期的に目指す姿を明確に示し、そこからバックキャストして単年度ごとに確実に課題を解決していくという考え方に至り、「新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」を策定しました。

マーケティング革新活動が2030年に目指す姿は、世界中のお客様が真に望むものを追求し、「TOTOらしい新たな生活価値」をお届けすることです。そのためには、研究開発から商品企画、そしてプロモーション革新活動に至るまで「商品戦略」のすべてを市場環境の変化に対応させ、それぞれ進化させなければなりません。WILL2030で目指す姿の実現に向けて、どういった価値のある商品を創出していくべきなのか、ウィズ・コロナ、そしてアフター・コロナという環境変化を踏まえた上で、どのような形で新しい生活価値をお客様に提供できるのかということを中心にローリングしながら、「価値伝達と商品計画の実行」「世界のマーケットの見える化」「新たな生活価値の創出」そして「デジタルイノベーションの推進」を重点戦略として、中期経営課題（WILL2030 STAGE1）の3年間を進めていきます。

価値伝達と商品計画の実行

価値伝達では、2019年度から開始したプロモーション活動「TOTO CLEANOVATION」をさらに進化させ、世界中のお客様へTOTO商品の価値を訴求していきます。これまでは「きれい除菌水」を中心とした「CLEAN SYNERGY」を中核にプロモーション活動を行ってきました。さらに、“おしりを洗う”清潔な生活文化「WASHLET」と、“触らない”という安心「TOUCHLESS」を加えた3つの価値で「TOTO CLEANOVATION」を再定義し、世界中のお客様へ訴求していきます。また「デザインとテクノロジーの融合」についても着々と進化しており、TOTO商品が国際的に権威のあるデザイン賞において連続受賞するなど、引き続き高い評価を得ており、取り組みの成果は確実に表れています。

商品計画としては、2021年度は、ウィズ・コロナへの対応としてタッチレス商品の強化、2022年度は、アフター・コロナにおける人々の行動・意識の変化に対応した新たな価値をデジタルイノベーションの推進とともに創出していきます。

全社横断革新活動

世界のマーケットの見える化

水まわり市場は、国・地域によって求められる価値が異なり、それぞれの状況に合わせたリージョンマーケティングが不可欠です。2019年度の中国大陸市場の実態を探るプロジェクトに続き、2020年度は米州市場においても同様のプロジェクトを進め、世界のマーケットの見える化を強化しています。その結果、それぞれのマーケットの事象（市場、競合、流通など）の理解が進み、各マーケットに適した商品企画・投入へとつながっています。この活動は今後も継続し、対象地域を広げていかなければいけません。今後はアジア各国・地域にも目を向け、ベトナム、タイそしてインドなどについても一つひとつの市場をしっかりと把握しながら、それぞれに合った販売戦略を構築していきます。アジアにおいては、グローバル共通で展開していきける商品群、いわゆるグローバル統一モデルをしっかりと創り込んでいくということと、それぞれの国・地域の文化や嗜好などに合わせたリージョンアレンジを両立していく形で活動していきます。

欧州については、住設機器だけでなく、さまざまなもののデザインやトレンドの発信拠点です。欧州における情報発信を高め、メーカーとしてのポジショニングを確立していくことは中国大陸やアメリカ、アジアでの事業においても非常に重要です。ドイツのフランクフルトで2年に1回開催されるISH[※]は、ドイツ国内に留まらず、グローバルなブランド発信という観点からも非常に重要なイベントで、そこに向けて新たな生活価値や体験価値を実現する商品を出展していくこともマーケティング革新活動の大きな仕事の一つと考えています。

※ International Sanitary and Heating

新たな生活価値の創出

「きれい除菌水」や「セフィオンテクト」など、これまでも独自のオンリーワン技術（価値）を創出し、差別化を図ってきましたが、他社においても機能面で追随してきており、世界中にTOTOファンを増やしていくためには、新たなオンリーワン技術（価値）を創出していくことが必要です。世界のマーケットの見える化を強化し、研究テーマをしっかりと結び付け、「お客様基点」の新たな生活価値の創出を推進します。

WILL2030で定めた「きれい」と「快適」「環境」の両方を満たす「サステナブルプロダクト」は、経営とCSRの一体化という考え方を実践するTOTOらしい商品です。これらをしっかりと普及させていくことが持続可能な社会の実現に貢献できるメーカーであるという証になります。

もともとTOTOは「きれい」と「快適」や環境に配慮した商品を提供し続けており、事業自体が環境配慮に直結している会社です。節水機能や節電機能の高い商品を広げていけばいくほど地球環境への負荷も減ることになります。つまり、持続可能な社会の実現への貢献が、企業価値向上につながり、SDGsへもつながります。TOTOグループが貢献できているかということを指標として示しているのが「サステナブルプロダクト」の商品構成比であり、これまでやってきたことを改めて再定義したものです。研究開発から商品企画、プロモーション革新活動を通じて、この「サステナブルプロダクト」をどれだけスピーディに生み出していくかがマーケティング革新活動の重要な役割です。

デジタルイノベーションの推進

マーケティング革新活動では、「お客様起点」ではなく「お客様基点」という言葉を使うようにしています。

「起点」は、ものごとの始まりとなる点で、始まりがあれば常に終わりとなる終点があります。それに対して「基点」は、基準となる中心点であり、常にお客様を中心に考え、行動し続け、広げていくことが「お客様基点」です。

商品がお客様にとってどんなベネフィットがあるのか、そういう部分から商品の価値を提示していかなければ「お客様基点」になりません。商品というのは、それがどれだけお客様のお役に立っているのか、そして、その人の生活をどれだけ潤すのかなどが重要で、商品開発でもそういう視点を持たなければいけません。

デジタルイノベーションについても、単につながるだけのIoTではなく、つなげるとお客様にとってどんなベネフィットが生まれるのか、どのように生活が変わるのかということが明確に打ち出せるIoT商品にこだわっていきます。TOTO商品は、そういう「お客様基点」で新たな価値を創造していきたいと考えています。パブリック市場においては、すでにさまざまな場面でデジタル化が進んでおり、今後も急速に発展していくと予測しています。TOTOグループにおいても、IoTを活用したパブリックトイレの管理面をサポートするサービスなど、さまざまな取り組みを始めています。今後もお客様にとって本当に価値あるものを創っていくことを着実に進めていきます。

目指す姿の実現に向けて

「自動水栓」「海外向けウォシュレット一体形便器」などが「iFデザイン賞 2021」を受賞

「自動水栓」「海外向けウォシュレット一体形便器」「自動洗浄小便器」「ガラート浴槽&洗面器」など6商品が、国際的に権威のある「iFデザイン賞2021」を受賞し、今回で8年連続の受賞となりました。「iFデザイン賞」は1953年から続くデザイン賞で、ドイツ・ハノーバーに本拠を置く「iFインターナショナルフォーラムデザイン」が主催しており、デザインの専門家が美しさ、機能性、革新性を厳正に審査し認めた商品に贈られる賞です。2021年は、世界の52カ国・地域、9,509件の応募から、著名な専門家で構成された審査員が審査を行った結果、TOTOの6商品について高い評価をいただきました。



ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」
*海外向け

海外向け自動水栓「アクアオート コンテンポラリータイプ (オーバル)」が「レッドドット・デザイン賞2021」で最優秀賞を受賞

TOTOの6商品が国際的に権威のあるデザイン賞「レッドドット・デザイン賞2021」を受賞し、今回で9年連続の受賞となりました。なかでも海外向け自動水栓「アクアオート コンテンポラリータイプ (オーバル)」は、例年全応募アイテムの約2%未滿にしか与えられない最優秀賞である「ベスト・オブ・ザ・ベスト」に選出されました。「ベスト・オブ・ザ・ベスト」の受賞は2017年以来2度目となります。「レッドドット・デザイン賞」は、1955年から続くデザイン賞です。ドイツ・エッセンの「ノルトライン・ヴェストファーレンデザインセンター」が主催しており、デザインの専門家が革新性、機能性、品質などの基準に沿って厳正に審査し認められた商品に授与されます。対象は、プロダクトデザイン、ブランド&コミュニケーションデザイン、デザインコンセプトの3分野で、TOTOは、プロダクトデザイン分野で受賞しました。



アクアオート コンテンポラリータイプ (オーバル)
*海外向け

デマンドチェーン革新活動

TOTOならではの商品の開発、高速自動生産と強固な高速サプライチェーンを構築し、世界中のお客様に商品を確実にお届けする

取締役
常務執行役員

清水 隆幸



デマンドチェーン革新活動は、ものや情報の流れを最適化し、魅力ある商品を全世界のお客様に安定的かつ効率的にお届けする体制を構築する活動です。大きく2つの活動から成っており、1つはサプライチェーン革新、もう1つはもの創り革新です。

サプライチェーン革新

サプライチェーン革新では、2030年の目指す姿として「高速サプライチェーンによりグローバルに安定供給し続ける」を掲げて、さまざまな取り組みを進めています。

これまで日本では、お客様の希望納期通どおりに商品をお届けすること（納期乖離の極小化）、これとトレードオフ関係にある棚卸資産の極小化、サプライチェーンコストの極小化という3つの課題に取り組み、着実に成果を上げてきました。

この取り組みは、もの（原材料、部品）が安定的に調達できることが前提ですが、頻発する自然災害など近年その前提が崩れ始め、2020年の新型コロナウイルス感染症拡大では、世界的なロックダウンによる生産活動の停止によって、その前提が完全に崩れてしまいました。引き続き3つの課題を進める上で、まずは新たなリスクに対するBCP（事業継続計画）体制の再構築を最優先として、サプライチェーンに関わる部門間の連携迅速化やステークホルダーへの早期情報展開を推進しながら、安定供給体制の強化を進めています。

海外も3つの課題に取り組んでいますが、中でも希望納期どおりに商品をお届けすること（在庫不足率）を重視しています。安定供給を続けながら棚卸資産の適正化、サプライチェーンコストの削減を図る方法として、地産地消化が有効な方策と考えています。中国大陸ではその対応として、東陶福建第2工場（※P.42参照）など、新たな生産拠点の拡充を進めています。その他の国・地域でも今後伸びていく需要に対して、いつ、どこに、どんな生産工場をつくるのがサプライチェーン上、最適かという視点に基づいて推進していきます。

加えて、棚卸資産適正化のために2つの取り組みを強化します。1つめは、プラットフォーム／モジュール設計の推進です。ユニットに互換性を持たせ、部品を共通化することで在庫削減を図ります。ここはもの創り革新と連携した活動となります。2つめは、大胆な品番整理（品番統合、廃番・受注生産化）の推進です。開発・企画段階から統廃合も意識した活動を推進します。

もの創り革新

もの創り革新では、TOTOらしい「サステナブルプロダクツ」を創造し、スマートファクトリー化を加速していきます。

マーケティング革新活動との連携により、シーズ・要素技術戦略を全社横断で推進し、「サステナブルプロダクツ」のスピーディな商品化を進めます。従来もシーズ技術は全事業部に情報共有することにより横展開を図っていましたが、今後は全社視点で進化させるべき要素技術を選定し、コンパクト化・性能アップ・コスト改善を行い、より効率的なシーズ技術開発につなげます。

開発においては、全社商品投入計画に基づいた一括商品開発を行い、グローバルに同時展開していきます。前述のプラットフォーム／モジュール設計を推進し、また、デジタルツールを活用する事により開発リードタイム短縮、部品の共通化を図り、量産後の垂直立ち上げを実現していきます。

生産においては、工場の自動化やリモートオペレーション化、ビッグデータ活用による良品条件確立や生産効率向上など、工場の生産能力最大化を図るスマートファクトリー化を加速していきます。

目指す姿の実現に向けて

中国大陸市場の需要伸長へ対応するため、 東陶（福建）有限公司に第2工場を建設

TOTOのグループ会社である、東陶（福建）有限公司は、新たな衛生陶器の生産工場として第2工場を建設し、2021年に稼働します。

今回の新工場建設は、中国大陸市場で見込まれる衛生陶器の需要伸長に対応することを目的としており、高効率の窯や最新自動化生産設備等を導入し、高い生産性を持つ工場となっています。また、「TOTOグローバル環境ビジョン」に基づき、排ガス処理棟などの環境設備を導入するとともに、粉じん、高温、騒音、運搬など、社員の作業環境にも配慮し、環境への配慮と働きやすい職場を両立した工場を実現しています。



東陶福建第2工場
※ 外観イメージ

半導体市場の拡大を見据え、供給体制を強化 TOTOファインセラミックス本社 中津工場 第4棟稼働

TOTOのグループ会社のTOTOファインセラミックス（株）は、中津工場敷地内に、新たなセラミック製品の生産工場を建設しました。

2019年1月より着工し、2020年10月からの本格稼働を開始しました。中津工場第4棟は、これまで培ってきた最先端のセラミック技術とノウハウを結集させ、IoT・AI技術を導入し、増加している主力の半導体製造装置向け静電チャックの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。

また、第4棟のクリーンルームは、空調熱源を集約し、さらに室内の状況に応じた最適な運転制御が可能な最新設備を導入し、効率的なエネルギーの利用を図っています。



TOTOファインセラミックス 本社
中津工場 第4棟

マネジメントリソース革新活動

多様な人財が集まり、安心して働き、
イキイキとチャレンジできる会社、
そして社員が誇りに思える会社をつくる

取締役
常務執行役員

田口 智之



WILL2030で目指す姿

マネジメントリソース革新活動が2030年に目指す姿は、多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社、そして社員が誇りに思える会社をつくることです。2020年度から「社員が誇りに思える会社」というコンセプトを新たに追加して活動を進めています。

「社員が誇りに思える会社」になるためには、さまざまな立場の人たちが多様性を認め合い、安心してやりがいを持って働けることが前提となります。その結果として、社員がさらに勇気を持ってさまざまなことにチャレンジできる環境が生まれ、そういった行動の積み重ねとして「TOTOグループで働けて良かった」という誇りを持ってもらえるようになるのだと思います。これをマネジメントリソース革新の考え方の中核としました。

WILL2030では、取り組みの進捗や成果を図る指標 (KPI) として、社員満足度を新たに掲げました。TOTOグループ全社員に対する意識調査を毎年実施しており、社員がイキイキと働けるような、社員が誇りを持てるような会社に本当になっているだろうかということを推し量る指標として、このスコアを定量的に分析し、新たな施策につなげています。安心ややりがい等を具体的数値で測ることは、現在実施している意識調査だけでは難しい部分もありますが、新しい設問を追加するなどの工夫をして、TOTOグループ全社員の想いを理解していきたいと考えています。大事なことは、スコアが高い低いということではなく、それが毎年、いい方向に動いているのかどうかです。マネジメントリソース革新活動の取り組みをしっかりと推進していきます。

新しい働き方の実現

場所と時間を柔軟に活用できる多様な働き方でチャレンジできる職場づくりを推進し、新しい働き方を実現します。まずは在宅勤務の利用要件を拡大し、業務の特性を考慮しながら活用を進め、在宅勤務で得られた生活者視点の気づきや自己啓発での学びを、新しい価値の創出、お客様への価値提案につなげていきたいです。また、全部門で業務の棚卸しによる廃止・効率化を継続推進していきます。残すのかやめるのか、残すのであれば、もっと効率的な仕事の進め方に変えた上で残していき、業務の無駄をそぎ落としていく、これは今後も継続しなければならない普遍的な取り組みだと考えています。創出した時間で自己成長を図り、新たな価値を生み出すことにつなげられるものにしていきたいです。

現在、私はマネジメントリソース革新活動の担当として取り組みを進めていますが、10年先、20年先の未来にTOTOグループの中心となって業務を推進いただいている皆さん方の働き方をその時にいない私たち世代が決めてよいのだろうかという思いもあります。私たちは責任を持つ立場にある者として判断はするけれども、アイデア出しはその時に中心であろう若い皆さんたち、働く場所も職種も違うTOTOグループのさまざまなメンバーたちと意見を交換しながら、例えば2030年にはどういう働き方をしたいのか、可能な限り意見

を取り入れて制度化していきたいと考えています。次世代社員の声を吸い上げるチャネルの一つである社長と若手社員のオンラインミーティングや社内SNSの活用によって、さまざまな声に接することができてきました。

ダイバーシティの進化

多様な人財がチャレンジできる職場づくりを推進し、ダイバーシティの進化を図ります。まずTOTOグループで働く全社員の定年を65歳とし、一人ひとりが積み重ねてきた能力・スキルを長く継続して発揮し、イキイキと働き続けられる職場を実現します。また、女性社員の活躍を促進していくことは、TOTOグループの持続的成長にとって絶対に必要なことです。ダイバーシティの取り組みの中でも特に女性社員の活躍を応援し、イキイキと活躍してもらえる環境づくりに継続して取り組みます。さらに、グローバルという視点や、LGBTQ（性的マイノリティの方々）、また障がい者の方々など、多様性のあるすべての社員が、TOTOグループの中でしっかりと活躍していけるよう、取り組みを進めていきます。

強固な事業基盤の整備

マネジメントリソース革新活動のベースとして、グループの成長を強固な事業基盤で支えるというミッションがあります。

経営資源である「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」をグローバルで確実にマネジメントします。人事については、海外での労働契約の法令遵守の取り組みを強化します。会計・税務については、バランスシートの最適化や事業別・製品別業績管理に投下資本効率の視点を組み込みます。情報については、人に依存しない安心・安全な情報共有基盤の構築を行います。これらは事業基盤を支える活動であり、「鉄壁の守り」を目指します。しかしながら、守り一辺倒ではありません。守ることは最大の役割であり責務なのですが、TOTOグループの企業価値を最大化するために、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」のリソースをどのように進化させなければならないのか、攻めの姿勢も忘れずに活動に取り組みます。

目指す姿の実現に向けて

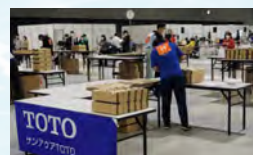
社長と次世代社員の直接対話

2020年12月より清田社長と次世代社員の直接対話の場としてオンラインによる交流をスタートさせました。社員との直接的なコミュニケーションによる価値観の共有、信頼感の醸成や今後を担うグループ社員の視座を高めるきっかけとすること、また、TOTOグループで働くことによる誇りと自信を持ってもらうことを目的に開催しています。2021年6月末までに23回開催し、158名の中堅・若手社員が参加し、活発な意見交換を行いました。



特例子会社サンアクアTOTOの社員が全国アビリンピックで入賞

サンアクアTOTO（株）は、福岡県と北九州市、TOTOの共同出資で設立した特例子会社です。水栓金具の組み立てを主な業務としており、2020年3月には、日本産業規格「JIS B2061 給水栓」の認証取得を受け、TOTOの安全・品質基準を満たした製造グループ会社として事業を行っています。全社員に占める障がい者数が6割を超えるサンアクアTOTOでは、さまざまな取り組みで障がい者の活躍を支援しています。その一環として、2020年11月に愛知県常滑市で開催された「第40回 全国アビリンピック（全国障がい者技能競技大会）※」に参加し、組立課の吉井さんが見事「銅賞」に輝きました。



TOTOグループでは、今後も障がい者が活躍できる職場づくりに向けた取り組みを継続していきます。

※ アビリンピックは、障がいのある方々が、日頃培った技能を互いに競い合うことにより、その職業能力の向上を図るとともに、企業や社会一般の人々に障がいのある方々に対する理解と認識を深めてもらい、その雇用の促進を図ることを目的として開催しています。

TOTO グローバル環境ビジョン

水と地球の、あしたのために。

私たちTOTOグループは、水まわりから環境に貢献するために、「グローバル環境ビジョン」を掲げ、節水や省エネなどさまざまな取り組みを続けています。環境にやさしいものづくりを行い、きれいで快適な暮らしを世界に届け、人とのつながりを大切に活動してまいります。水と地球の、あしたのために。これからも、持続可能な社会を目指して、TOTOグループ全員の力で、実現していきます。



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・ 環境		きれいで快適な環境商品展開
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。 	節水商品の普及による水ストレスの軽減 カーボンニュートラルの実現 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、ともに作り、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

※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 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾・インド・タイ・ベトナム

※3 働き続けたい育児・介護者の離職率

TOTO グローバル環境ビジョン

TOTOグループでは、さまざまな事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」が一体となり、新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の達成を目指しています。このビジョンでは、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれいで快適な暮らしを世界に届け、環境にやさしいものづくりを行い、人とのつながりを大切に活動しています。

これらの取り組みにより、環境や社会的価値、経済価値を実現し、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」についても貢献していきます。



指標	区分	2020年度(実績)	2023年度(目標)	SDGsのテーマ
サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	69% (日本) 74% (海外) 56%	73% (日本) 80% (海外) 61%	 3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 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
トルネード出荷比率(海外)		46%	56%	
ウォシュレット出荷台数(海外)		77万台	134万台	
きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)		35%	62%	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 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
商品使用時水消費削減量 ^{※1}	◆	9億 m ³	11億 m ³	
事業所からのCO ₂ 総排出量	◆	30.7万 t	29.4万 t	
施策によるCO ₂ 排出削減量		3.8万 t	4.2万 t	5 ジェンダー平等を 8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
商品使用時CO ₂ 排出削減量 ^{※1}		321万 t	360万 t	
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数(2018年度からの累計)		96件	150件	
アフターサービスお客様満足度 ^{※2}	◆	92pt	94pt	
ショールーム満足度(日本)	◆	73pt	75pt	
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)		67%	100%以上	
社員満足度(日本)	◆	74pt	76pt	
女性管理職比率(日本)		14%	21%	
ライフイベントによる離職率(日本) ^{※3}		2.1%	0%	

◆: WILL2030の長期目標

きれいと快適

TOTOグループは、水まわりを中心に人々の生活に関わる商品を提供し続けてきました。「人々の生活を豊かにしたい」という創立者の想いを、事業を通じて実現するために、商品開発において人を思い、清潔性や快適性を進化させてきました。これからも、楽しく健康を維持できるような、そして子どもから高齢者まで、どんな人が使っても、ライフステージが変化しても、世界中の人々に、きれいで快適な暮らしをお届けしていきます。

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「きれいと快適」では、目指す姿として「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」を設定し、「きれいで快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

事業を通じ「きれいと快適」を実現することにより、
SDGsに貢献します。



きれい・快適を世界で実現する

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」や、「タッチレス」などの技術を提案しています。グローバルにおいては、“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、クリーンの革新的な継続性を3つの価値で世界のお客様へ伝えていきます。



クリーンの革新的継続性



WASHLET®

“おしりを洗う”
清潔な生活文化



CLEAN SYNERGY

こだわりの技術・デザインで実現できる
“清潔と安心”



TOUCHLESS

“触らない”
という安心



Cleanliness and Comfort

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のづくりのために、年代・身体状況・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・提案を行っています。

「どうしても親切が第一」という創立者の言葉を受け継ぎ、ものづくりは「人を思うこと」だと考えています。さまざまな人の生活や困りごとに向き合うことでTOTOのユニバーサルデザインは進化を続けています。1960年代に障がい者配慮の取り組みを開始し、現在では、商品を開発・販売するだけでなく、車いす使用者や乳幼児連れの方、性的マイノリティの方などが外出先でトイレを使用する際のお困りごとを調査した報告書の発行や、さまざまな状況に配慮したトイレ空間の提案などを行っており、多くの現場でご採用いただいています。また、このような知見を活かし、法令・規格化への提言活動も行っており、公共トイレにおける操作系設備配置のJIS・ISO規格の制定にも貢献しています。

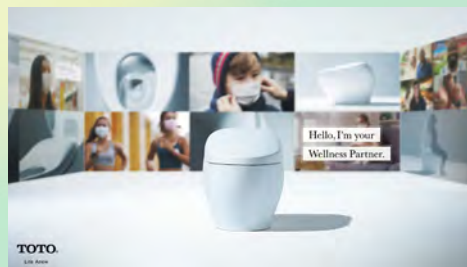
近年、観光地では旅行者に向けて、快適で使いやすいトイレ整備の取り組みが官民ともに加速しており、すべての人が使いやすい「おもてなしトイレ」の提案活動を推進しています。



TOTO宮島おもてなしトイレ
(広島県廿日市市／設計：あい設計)
廿日市市とTOTOにより
締結されたパートナーシップに基づき、
2019年に官民協働で設置

世界最大規模の技術見本市「CES2021」に出展

TOTOは、Consumer Technology Association（全米家電協会）が主催する先進的な技術やイノベーターの発表の場「CES2021」に出展しました（2021年1月：オンライン開催）。水まわり設備機器メーカーとして100年にわたって取り組んできた、衛生・清潔・快適な生活に貢献する技術革新を世界に広めていくことを、「TOTO CLEANOVATION」のメッセージで訴求しました。また、「健康」という新たな生活価値創造を目指す「ウェルネストイレ」の取り組みを初表明しました。



「CES2021」プレゼンテーション動画より

環境

TOTOの商品は、お客様の毎日の暮らしの中で、長期間にわたってお使いいただくという特徴があります。そのため、商品のライフサイクル（原材料調達～製造～販売～物流～使用～廃棄ほか）という視点で捉えらると、商品をお使いいただく段階における節水や省エネが地球環境への配慮に大きく貢献します。このような理由により、TOTOグループでは、事業所における省エネや再生エネルギー導入などに加えて、商品開発における環境配慮設計と、それに基づく商品の普及に努めています。

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「環境」では、目指す姿として「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」を設定し、「節水商品の普及による水ストレスの軽減」や「カーボンニュートラルの実現」、「地域に根付いた社会貢献活動」に取り組んでいます。

事業を通じ「環境」を守ることにより、
SDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、未来へつなぐ

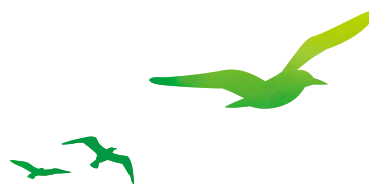
地球には多くの水がありますが、実際に人が生活に利用できる水は、そのうちの0.01%しかないと言われています^{*}。TOTOグループは、水まわり商品を提供する企業として、人々の暮らしに大きな影響を与える「水資源の枯渇」という課題に対応していく責任があると考えています。節水性能が高く、かつ快適に使用できる商品の世界中に普及させていくことで、商品使用時の水消費量を削減していきます。

^{*} 出典：国土交通省「令和2年版 日本の水資源の現況」

大便器の節水性能の進化



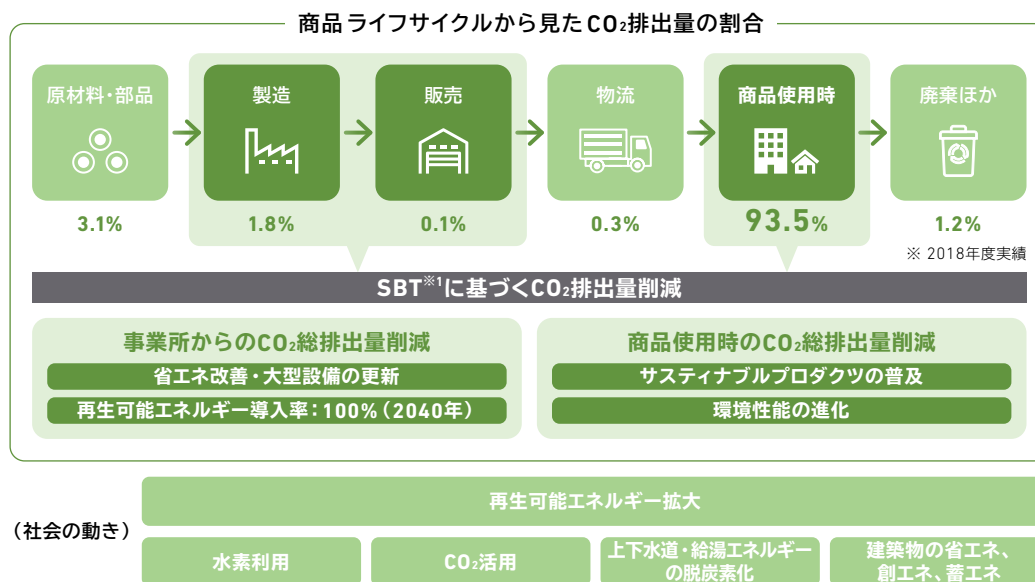
トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を進め、現在の「ネオレスト」では、大便器1回当たりの洗浄水量3.8Lを実現。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。



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重要な事業リスクと認識しており、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けて、パリ協定と整合した科学的根拠に基づいた温室効果ガスの削減に取り組んでいます。TOTOの多くの商品は使用期間が約20年と長く、ライフサイクル全体で見ると、商品使用時に排出されるCO₂の量が全体の9割以上を占めています。その削減に積極的に取り組むことで、毎日の快適な生活と、環境にやさしい暮らしの両立を目指しています。

事業所からのCO₂排出に関しては、2050年までの気候変動の分析や2030年までの長期的な事業成長を考慮したCO₂排出削減計画に取り組み、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ています。



※1 Science Based Targetsの略称。パリ協定が求める水準と整合した企業における温室効果ガス排出削減目標。

カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けた国際的なイニシアチブに賛同し、2021年6月にはSBTイニシアチブの認定を取得しました。



2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言へ賛同。



2021年4月、国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟。



2021年6月、「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認定を取得。

地域社会とともに、持続的発展を目指す

未来に向けて、水資源を有効に活用しながら、地域や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は欠かせません。

TOTOグループは、世界中で環境保全や衛生的で快適な生活環境づくりを行っている団体の活動を支援する「TOTO水環境基金」などを通じ、地域社会の課題解決や持続的な発展に貢献しています。

「TOTO水環境基金」助成団体 (公益財団法人オイスカ) が設置したトイレを笑顔で清掃する子どもたち (インドネシア)

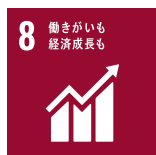


人とのつながり

TOTOグループは、事業を通じて、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業であることを目指し、人とのつながりを大切にしています。

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「人とのつながり」では、目指す姿として「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」を設定し、お客様満足の上昇や、ボランティア活動への社員の参加促進、働きやすい会社の実現に取り組んでいます。

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、
SDGsに貢献します。



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きます。

ショールームでの取り組み

お客様に商品を体感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12カ所に展開しています。日本では、大建工業、YKK APとのコラボレーションショールームを13カ所に展開し、生活空間をイメージしていただける提案を行っています。また、パソコンなどで展示品を確認できる「WEBで体験ショールーム」や、自宅にしながらオンラインで相談できる「ショールームオンライン相談」など、時代のニーズに合わせた提案も行っています。



アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質と合わせて、商品の組み立てから故障した際のメンテナンスまでを「TOTO品質」と考えています。アフターサービスをお申込みいただいたお客様に電話やハガキによる満足度調査を実施するなど、アフターサービスの品質向上に努めています。

また、コロナ禍においてもお客様の安心・安全を第一に考え、手洗い・消毒などの感染防止を徹底するとともに、リモートによる故障診断なども実施しています。





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。

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。



働く喜びを、ともに作り、わかち合う

多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社を目指し、ダイバーシティ活動や働き方改革など、すべての社員が活躍できる職場づくりを推進しています。また、サプライヤー様とともに人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などのCSR活動に取り組んでいます。

ダイバーシティの推進を強化

TOTOグループは、年齢や性のあり方、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。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」「管理職候補者研修」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。また、障がい者がさらに活躍できるよう職場環境の改善に取り組み、継続的な採用を行うことで、法定雇用率を上回る水準を維持しています。

さらにLGBTQ（性的マイノリティ）についても正しく理解し、多様な個性の一つであるという意識を持って行動することを継続して発信しています。また、LGBTQ専用の相談窓口を設け、2021年1月には、人事制度上の結婚・配偶者の定義について、従来の法律婚に加えて「同性パートナーの事実婚」を社内認定し、異性婚と同様の福利厚生制度を適用しました。

新しい働き方の実現

新型コロナウイルス感染症が拡大する中、緊急事態宣言下のような状況にあっても、安定した事業活動を継続していくための手段として、場所と時間を柔軟に活用できる「新しい働き方」の一つである在宅勤務制度の利用要件を拡大し、リモートワーク化にも取り組みました。また、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。

2021年度よりWILL 2030のKPIに「社員満足度」を加え、「多様な人財」が「安心」してチャレンジできる職場づくりを目指し、推進していきます。

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の品質を追求し、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



お施主様

「海と共存できる生活」を
叶えることができました

リモデル後の声

憧れていた「海と共存できる生活」を叶えることができ、とてもうれしく思います。壁一面に広がる窓から一望できる玄界灘はすばらしい景色です。キッチンと和室とリビングを一部屋にしたことで、明るく開放的な空間となり、夫婦のコミュニケーションが増えました。2人とも、リモートワークを楽しんでいます。

リモデル前のご要望

- 玄界灘を見渡せる物件だったが、キッチンが閉鎖的で暗く、海が見えない。キッチンにいる時も海を見られるようにしたい。
- 開放感のない間取りを変えて明るい空間にしたい。
- 仕事ができるスペースを確保したい。
- 内装や古い設備機器・収納部を自分たちの好みに変え、使いやすいように一新したい。

期待以上の

お客様に寄り添った「あんしんリモデル」の推進

「TOTOあんしんリモデル」では、すべてのお客様に納得してリフォームしていただきたいという想いから、お客様の視点に立って、知りたい情報を「みえる」ようにし、それによって「わかる」という「あんしん」をお届けしたいと考えています。

リフォームの流れ、費用に関する情報、リフォーム後のイメージができる実例などをわかりやすく解説したTOTOホームページ内のリモデルライブラリーでは、リフォーム実例のさらなる拡充とお客様が自分のリフォームステップに合った情報を見ることができるように充実していきます。また、設備機器の交換や空間まるごとリフォームの相談、リフォーム店選びなど、あらゆることについてお客様をサポートするリモデルサポートデスクでは、専門知識や現場経験のあるスタッフが常にお客様に寄り添って対応していきます。



リモデルライブラリー (WEB)



リモデルサポートデスク

TOTOの取り組み



リモデル クラブ店様

常に海を感じることができる 空間をご提案

海のない長野県ご出身の奥様。常に海を感じることができる空間をご提案しました。

キッチンと和室の間に柱や梁がないことから、壁を取り払い、リビングに取り込むことで、明るく開放感のある空間にしました。対面式のキッチンにしたことで、料理中も食事中も海を感じることができます。小上がりだった和室を活かし、キッチンとの境に掘りごたつ式カウンターを設置。動線の良いダイニングスペースをつくりました。

リビングにはリモートワークスペースを設置。仕事をしながらでも海を眺めることができます。食事はカウンターで取るため、リビングはフリースペースとしてご夫婦のくつろぎの場所となりました。LDKのイメージに合わせ、家具・家電はブラックで統一。キッチンにはパントリーも配置しました。スッキリとしたデザインの手洗器は、トイレを広く見せ、シンプルでスタイリッシュな空間をご提案しました。



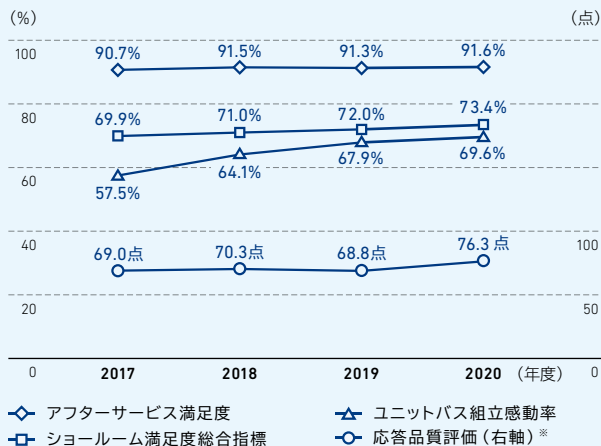
福岡県 I様邸
担当店：株式会社 ハウジングプラザ
「TDYリモデルスマイル作品コンテスト2020」
全国最優秀賞

ライフスタイル

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



※2020年度より評価方法を見直しました。

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。

初のオンラインによる開催となった2020年度は、海外拠点を含む93チームから選出された25チームの幅広い部門による活動事例を全社で共有しました。大会を通じ、世界中のお客様に向け、さらなるお客様満足向上活動に取り組んでいます。



2020年度TOTOグループCS大会



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。



電子機器研究開発第二グループ
和田 翔太郎さん

当り前の「日常」を
つなげていくことの大切さ・
大変さを改めて認識

双子の父親になってから過ごす「日常」の中で、日を追うごとに、子どもたちと真正面に向き合う時間をより確保したいという想いが強くなりました。そこで、子どもたちが1歳になる直前に、約2カ月間の育児休業を取得する決断をしました。

育児休業を取得することで、職場に迷惑をかけてしまうことが不安でしたが、業務が滞ることなく推進できたのは、育児休業中だけではなく、子どもたちが産まれる前からも含めて、上司やメンバーの理解と協力があったからこそであり、感謝の一言に尽きます。

育児休業中は、気づいたらまず動くことを心掛け、できる限り率先して、「家のこと」「子どものこと」に取り組みました。今回、育児休業を取得して、当たり前前の「日常」をつなげていくことの大切さ・大変さを改めて認識しました。生きていく上では「仕事」も大事ですが、日中、「家のこと」「子どものこと」を担ってくれている妻がいるからこそ、この当たり前前の「日常」がきちんとつながっていくのだと思います。

育児休業という期間は終わりましたが、「日常」に終わりはありません。これからも「家のこと」「子どものこと」に対し、できる限り率先して動き、これまで以上に仕事と家庭のバランスを考え、社会人として、父親として、当たり前前の「日常」をつなげていきたいと考えています。

個性を活かして、イキイキと働く

新しい働き方として在宅勤務制度を拡充

ライフイベントを理由とした離職を防ぐことを目的に、育児・介護との両立を図る支援策として「短時間勤務制度」や「休暇・休業制度」等に加えて、2018年度に育児・介護事由による「在宅勤務制度」を導入しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の危機に直面し、在宅勤務制度の対象者を大幅に拡大し、また在宅勤務によるコミュニケーション不足を解消するため、ITツールの導入や会議のオンライン化を徹底するなどリモートワークを推進してきました。2021年度は在宅勤務制度の対象事由に疾病等による長期療養者を追加、「多様な人財」がチャレンジできる職場の実現を目指していきます。

技×コミュニケーションで未来の匠を育てる

TOTOグループでは、デザインとテクノロジーが融合した商品を支える「匠の技」を継承し、さらに磨いていくための取り組みを行っています。水栓金具の手研磨技能は、一人前になるためには数年間もかかると言われていましたが、2010年度より開始したベテラン技能士による「ものづくり伝承館プログラム」は、人財育成スピードを飛躍的に上げ、高度なデザインの水栓金具に対応できる「未来の匠」を育てており、2020年度までに11期生までが巣立っています。



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。



株式会社 近江物産
代表取締役社長

芝原 誠二様

大切な資源である
プラスチックを価値ある
再生材として提供

近江物産は、1977年から約40年にわたってプラスチックの再生事業に取り組み、「再生プラスチック材料」の商品規格を設定し、必要な材料の配合を行い、主にペレット材として品質保証しながら必要な市場に供給しています。循環型社会に貢献する企業として、地球環境を永遠に引き継ぐことが責務だと考え、循環型社会の実現に向け、大切な資源であるプラスチックを価値ある再生材として、社会に提供しています。事業を通じて、SDGsのゴール12「つくる責任・つかう責任」などにも貢献していきたいと考えています。

同時に、ものづくり企業として、安全第一を優先し、品質面については、工程の標準化や、品質管理検定の導入など社員の意識向上に努めています。

TOTOは、何事においても真摯な取り組みをされている企業と感じています。長期間の使用に耐えられる品質を実現するために、再生材の提案をしてから約2年の開発期間を経て、一緒に新たな再生材を開発することもできました。TOTOのものづくりの考え方などを知ることができ、刺激となり、また成長にもつながっています。

これまで廃棄されてきた廃プラスチックを再生材として再資源化する動きが注目を集めていますが、消費者に近いメーカーが積極的に取り組むことで、世の中の環境に対する意識も変わってきます。TOTOのような生活に根付いた商品を扱うメーカーが、再生材を積極的に使用することで、循環型社会の構築が一層進むのではないかと考えています。

社会や地球環境に貢献し、共生・成長

CSR調達の取り組み

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、従来の集合形式による方針説明会やオンサイトでのCSR監査の実施が難しく、代替としてウェビナー形式による方針説明会やリモートによるCSR監査など、サプライヤー様との新しい対話の手段を試み、コミュニケーションを継続しました。世界各地でサプライチェーンの分断が起こった中でも、TOTOが生産を継続できたのは、サプライヤー様との強固な信頼関係によるものと考えており、今後も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活動を通じ、相互理解を深め、共生していくことを目指します。



サプライヤー様方針説明会

サプライヤー様
遵守項目の基準達成率

2020年度実績

100%

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、レベルアップに努めていきます。



土石原料の鉱山

鉱山遵守項目の
基準達成率

2020年度実績

100%



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。



特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパン
事務局長

高橋 郁様

清潔な水とトイレ、
衛生習慣で人々の
生活が変わる

清潔な水とトイレ、手洗い等の衛生習慣は、人々が命の危機に脅かされることなく、尊厳を持って生きるために不可欠なものです。一方、世界では今も7億8,500万人が清潔な水を、20億人が適切なトイレを使うことができません。ウォーターエイドは、水・衛生専門のNGOとして、開発途上国の人々が、清潔な水とトイレを使い、正しい衛生習慣を実践することができるよう活動しています。

「TOTO水環境基金」からは、これまでネパールや東ティモールにおける水・衛生プロジェクトに支援いただきました。2020年と2021年は、気候変動やインフラ整備の遅れにより深刻な水危機に直面しているインドにも支援いただきました。

私たちが大切にしているのは、ただ設備をつくるのではなく、現地政府と住民が主体となって水と衛生の問題を解決していく「しくみ」をつくること。「TOTO水環境基金」による支援によって、水・衛生の重要性を認識した現地政府や給水設備の設置方法を理解した住民たちが、今日も各地で、水・衛生の改善に励んでいます。



水の課題について話し合う住民
(インド/マディヤ・プラディシュ州)

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。

また海外では、ベトナムやインドなどで、地域の課題に対応した給水設備やトイレの設置、子供たちへの衛生教育など、衛生的な生活環境づくりに向けた取り組みに助成をしています。

建築文化の発展を支援

「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水環境基金 第16回(2021~2023年度)

＜第16回＞(2021~2023年度)	
助成金総額	2,747万円
助成先団体数	12団体
＜累計＞	
助成先総額	3億9,178万円
のべ助成先団体数	281団体



TOTOギャラリー・間「中川エリカ展 JOY in Architecture」



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ポリシーに関する情報はWEBに掲載しています
<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

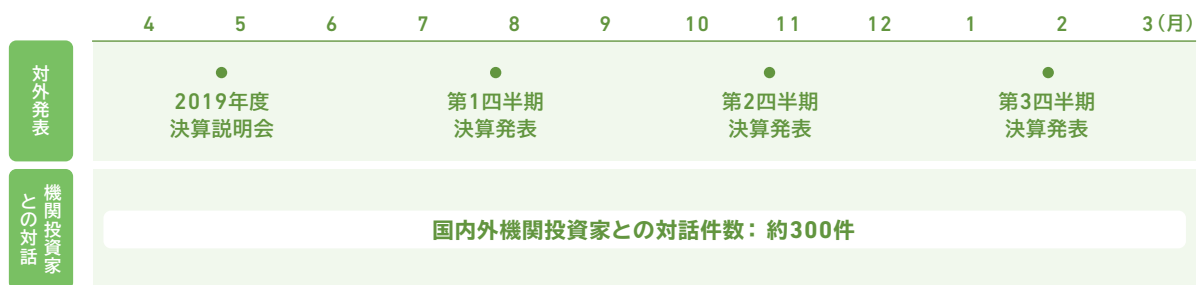
機関投資家への対応

日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算説明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。



海外IRでの投資家面談の様子

2020年度の活動



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積極的な将来投資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。

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、より信頼関係を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。

社会

- 講演・研修依頼、教育現場などへの講師派遣
- NPO・市民団体への活動支援、各種ボランティア活動（TOTO水環境基金など）
- 文化活動（TOTOギャラリー・間、TOTO出版）
- TOTOミュージアム
- 工場見学会、TOTO夏まつり
- NPO、CSR専門家との意見交換



お客様

- ショールーム
- お客様相談室
- 工場リモデルフェア
- 各種展示会



社員

- 各種職場ミーティング
- 意識調査アンケート
- イン트라ネット・グループ報
- 内部通報制度（社内・社外窓口）

株主

- 株主総会
- 各種説明会
- 株主アンケート
- 機関投資家との対話



お取引先様

- 方針説明会
- CSRアンケート
- CSRヒアリング
- 内部通報制度（社外窓口）

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。

2020年度は、オンラインと対面のハイブリッド形式で実施され、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、新型コロナウイルス感染症による人権課題への影響と対応についても共有し、議論を行いました。

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、運用しています。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
©2020 Caux Round Table Japan

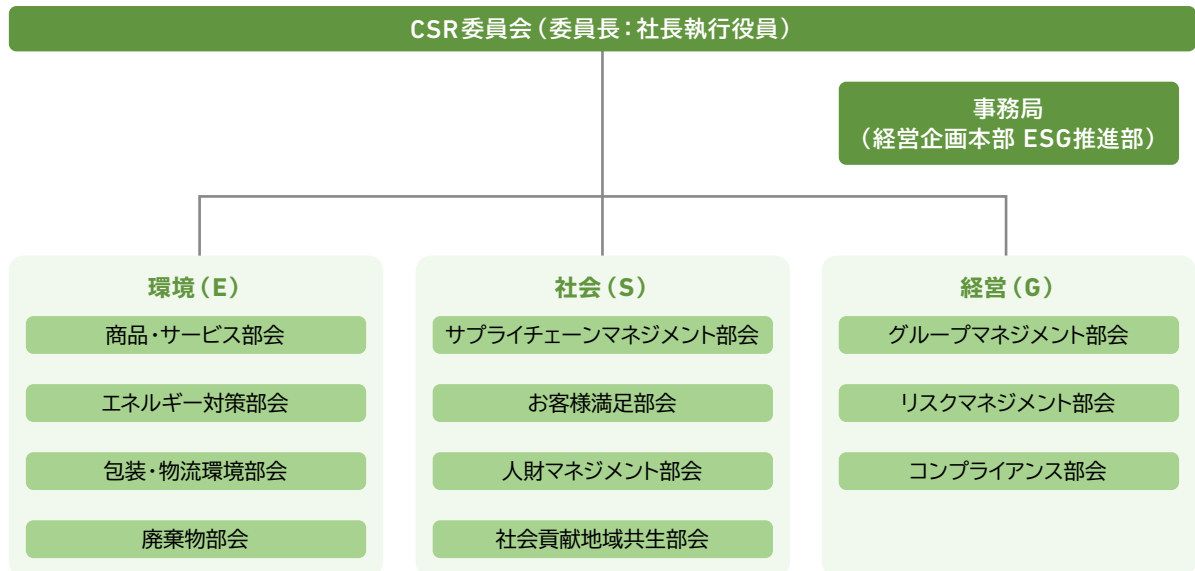
CSR マネジメント

TOTOグループは、CSRマネジメントを“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 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、代表取締役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、経営とCSRの一体化を図っています。CSR委員会では、気候変動を含むCSR課題やマテリアリティについて審議し、活動計画の策定を行うとともに、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



国連グローバル・コンパクトへの参加

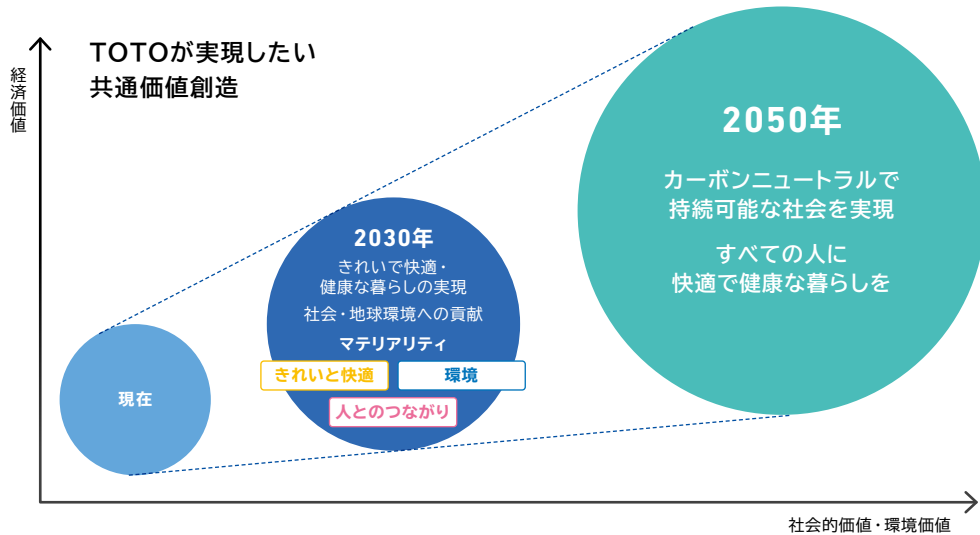
TOTOは、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011年11月8日付で参加企業として登録されました。これまで進めてきたCSR活動をさらに強化していくことを目指し、地球規模で責任ある企業市民として行動し、積極的に社会的責任を果たしていくことを国際社会に表明するために、「グローバル・コンパクト」の掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」に関する10原則を支持し、すべての事業活動を通して、これを実践していきます。



TOTOグループのマテリアリティについて

TOTOグループの考えるマテリアリティとは、社会的価値・環境価値と経済価値に影響を与える活動領域やテーマです。その検討の過程では、「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」などを参照し、社会的価値・環境価値の創造につながるテーマと、経済価値の創造につながるテーマの両面から分析しています。

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030では、マテリアリティを企業理念の実現にあたり取り組むべき重要課題と位置付け、経営とCSRの一体化に取り組んでいます。



マテリアリティ特定のプロセス

Step 1	課題の抽出	「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」、ISOなどの国際的なガイドラインや、これまでのCSR活動に対する評価などから課題を抽出
Step 2	課題の分析	事業を通じて解決していく社会的課題を中・長期的な視点で分析
Step 3	経営層による審議	CSR委員会、経営会議、取締役会などにおける報告・審議
Step 4	計画への展開	マテリアリティに基づく計画の策定、推進

社外からの評価

世界のESG評価機関から、環境・社会・ガバナンスにおいて、高い評価をいただいています。

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。

代表取締役社長執行役員のもと、代表取締役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（P.23参照）。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。抽出された重大リスクは、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。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

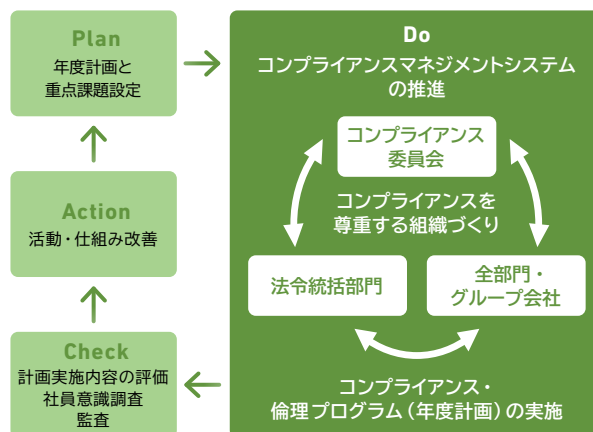
2020年1月、中国大陸での感染拡大を受けて、社長を本部長とする「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、その後も対応を継続しています。対応にあたっては、お客様、お取引先様、社員を含むすべてのステークホルダーの安全を最優先に考え、各拠点での感染防止対策の徹底、イベントや会議の中止や延期、感染地域への出張禁止措置等を段階的に実施してきました。さらに在宅勤務や時差出勤等を積極的に推進することで、集まりや移動による感染リスクの低減を図っています。

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。強固なコンプライアンス体制を構築するため、代表取締役社長執行役員のもと、代表取締役副社長執行役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、法令統括部門の役割・権限を明確に規定し、活動を展開しています。年4回開催する委員会の中で、教育・モニタリングなどの活動の進捗状況を確認するプロセスも盛り込み、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



海外を含む全グループでコンプライアンスを強化

TOTOグループで働くすべての人の倫理観の醸成やコンプライアンス意識の向上を図るため、「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成し、海外を含む全グループに展開しています。また2015年度より、海外にも通報窓口を設置しており、現在、中国大陸、米国などで運用しています。

TOTOグループ
ビジネス行動ガイドライン



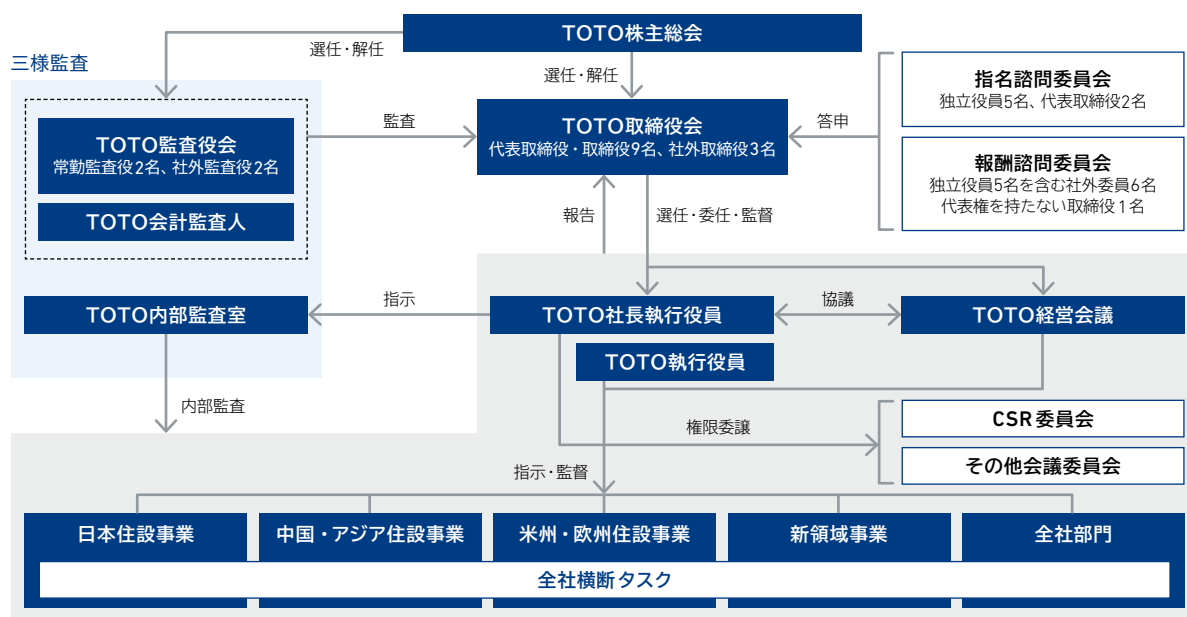
コーポレート・ガバナンス

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。

1. TOTOグループは、将来にわたって引き継ぐべき「心」にあたる「グループ共有理念」と、その時代において進むべき方向性、つまり「体の動かし方」にあたる「事業活動ビジョン」から構成される「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定し、すべての事業活動の拠り所にしていきます。
2. 取締役会・監査役会・会計監査人を設置し、法令および定款に適合した業務執行の決定および職務執行を行います。取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役3名を招聘しており、当社の経営全般についてのさまざまな助言・提言をいただいています。
また、取締役の職務執行を監査する監査役会は、社外監査役2名を含む4名で構成されています。取締役会をはじめとする主要会議への出席・取締役との定期的な意見交換等により、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
3. 監査役監査、会計監査人監査に加え、より高い内部監査システムを確立するため、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、内部監査の充実を図っています。また、監査役、会計監査人および内部監査室各々による監査（三様監査）を実施するとともに、監査役による各監査結果の確認や情報連絡会など相互の緊密な連携により、監査の実効性強化・質的向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制





2021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、多様な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。

2021年6月28日現在、取締役会での議決権を持つ取締役12名は、TOTOグループにおいてキャリアを有する社内取締役9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。

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。

取締役会の実効性評価

毎年取締役会においてコーポレート・ガバナンスの状況を確認し、取締役会ならびに企業統治体制の有効性・適正性について分析・評価を行っています。

分析・評価にあたっては、取締役および監査役全員の忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するために、集計と結果の分析を外部機関に委託したアンケート調査を定期的に継続して実施しています。

2021年3月度の取締役会では、社外取締役及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、2019年度の実効性評価で取締役および監査役全員を対象に実施したアンケート結果から認識した課題について、その取り組み状況について評価しました。合わせて、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。

- (1) 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。
- (2) 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に報告されるように運用されています。
- (3) 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。
- (4) 取締役会の多様性に関して、他社状況や議決権行使助言会社の評価も確認しながら検討を行っているなど、アンケート結果から認識した課題について、改善の取り組みを進めています。

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。

当社は、充実した議論のための活動を継続するとともに、引き続きアンケート結果から認識した課題の改善に取り組むことで、今後さらなる取締役会の実効性の確保及び機能向上を図ってまいります。

取締役および監査役の報酬等

1. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（取締役報酬基本方針）

取締役報酬は、基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬によって構成されており、

- ・株主総会で承認いただいた報酬限度枠内で支給されていること
- ・取締役報酬の決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性
- ・定款、株主総会決議事項及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・取締役会を通じて確認しています。当社の取締役報酬基本方針は以下のとおりです。

<取締役報酬基本方針>

当社の取締役報酬は、

- (1) 株主様と利害を共有し中長期的な期待に応え、TOTOグループ企業理念の実現と企業価値の持続的な向上を図っていくため、各取締役の経営意欲創出につながる制度内容であること
- (2) 当社グループの将来を委ねる優秀な人材・多様な人材を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
- (3) 報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセス及び分配バランスの妥当性が確認されていることを基本方針としています。

この取締役報酬基本方針並びに報酬諮問委員会からの提言に基づき、2011年6月29日開催の第145期定時株主総会、2018年6月26日開催の第152期定時株主総会ならびに2021年6月25日開催の第155期定時株主総会において取締役の報酬額の上限は次のように決議されました。

<取締役の報酬等についての株主総会の決議>

基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
年額5億円以内 ^{※1} （うち社外取締役分5,000万円以内 ^{※2} ）	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内 ^{※1}	年額3億円以内 かつ100,000株以内 ^{※3}

注 ※1 2011年6月29日第145期定時株主総会決議（決議時取締役数：14名）

※2 2018年6月26日第152期定時株主総会決議（決議時取締役数：13名）

※3 2021年6月25日第155期定時株主総会決議（決議時取締役数：12名）

<報酬決定プロセス>

当社は、2021年2月26日開催の取締役会において、取締役の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

当社は、当事業年度に係る取締役の個人別報酬等について、報酬諮問委員会において多角的な検討を行ったうえで、取締役の報酬等の内容及び決定プロセスが取締役報酬基本方針に沿うものであることを確認しています。取締役会は、報酬諮問委員会の答申を尊重し、報酬等の内容が当該基本方針に沿うものであると判断しています。

取締役会では取締役の報酬決定にあたり、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏へ以下の権限について、委任しています。

- ・基本報酬における役位別の報酬月額の設定
- ・賞与における役位別の原資配分基準ポイントの設定
- ・賞与における個別の減額査定の実施要否ならびに実施する場合はその内容の設定
- ・株式報酬における役位別の配分基準の設定

委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、担当部門の執行を指揮監督する各取締役の実績について横断的に適正な評価を行うには執行の最高責任者である社長執行役員が適していると判断したためです。委任した権限の行使について、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏が設定した内容は報酬諮問委員会へ諮問しなければならないこととし、報酬諮問委員会はその設定内容に対して決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性並びに定款、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであることを確認のうえ、答申することとしています。

<各報酬の支給条件等について>

(基本報酬)

取締役の基本報酬は固定報酬であり、役位や職責等に応じて報酬月額を設定のうえ、各取締役へ支給することとしています。

(賞与)

取締役(社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。)の賞与は、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としています。賞与原資は、「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて連結営業利益額を基に算出します。

業績指標として連結営業利益を選択した理由は、事業に直結した利益であり、業績向上に対するインセンティブが適切に機能すると判断したためです。

対象取締役への支給は、算出した賞与原資を設定した原資配分基準ポイントに沿って按分し、個別の減額査定を確定させた後に行います。支給時期は年1回で、支給内容は以下のとおりです。

- ・単年度業績連動賞与：前事業年度の連結営業利益の0.6%以内を支給
- ・複数年度業績連動賞与：以下2つの基準を達成した場合、前事業年度の連結営業利益の0.15%以内を支給
 - ① 前事業年度を最終年とする過去3期分の連結営業利益の平均値が、前々事業年度を最終年とする過去3期分の平均値を超えること
 - ② 前事業年度のROEが5.0%以上であること

前事業年度の連結業績における親会社株主に帰属する当期純利益が赤字の場合には、賞与は支給しません。

(譲渡制限付株式報酬)

対象取締役が付与する譲渡制限付株式報酬は、対象取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図ると共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、対象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づける設計としています。

対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式について発行又は処分を受けるものとします。

付与にあたっては、役位別の配分基準を設定しています。1株当たりの払込金額は、取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲内で、取締役会において決定します。

また、これによる当社普通株式の発行又は処分にあたっては、当社と対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

なお、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む）又は株式併合が行われた場合や、その他譲渡制限付株式として発行又は処分をされる当社普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。

・割当契約の概要

① 譲渡制限期間	割当日より30年間
② 発行または処分する株式の種類	普通株式
③ 割当対象者	対象取締役
④ 発行または処分する株式の割当方法	特定譲渡制限付株式を割り当てる方法による
⑤ 譲渡制限の解除の条件	対象取締役本人が、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役又は監査役であったことを条件として、以下の時点をもって譲渡制限を解除する。 <ul style="list-style-type: none"> ・譲渡制限期間が満了した時点 ・取締役又は監査役のいずれの地位をも退任した直後の時点（任期満了、死亡その他正当な理由がある場合に限る）
⑥ 当社による無償取得	以下のいずれかに該当する特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する。 <ul style="list-style-type: none"> ・譲渡制限期間満了時点又は上記⑤で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った場合、又は違反したと取締役会が認めた場合における、全部又は一部の株式

<各報酬の割合の決定方針>

対象取締役の各報酬のうち、賞与はその業績指標を連結営業利益に基づき原資配分する性質上、その値によって各報酬における割合の構成比が大きく変動します。このため、各報酬の割合の算定にあたっては、当事業年度の決算短信にて最初に開示し連結業績予想（通期）に記載の連結営業利益を基準として算定します。

以上より、2021年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりとなります。

基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
40%	40% ^{※1} ※2	20%

（注）※1 連結営業利益：440億円（2021年4月28日決算短信開示値）

※2 複数年度業績連動賞与は支給の見込み

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役には基本報酬のみとしています。

2. 監査役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

監査役報酬は、基本報酬のみとしています。2011年6月29日開催の第145期定時株主総会において、監査役報酬額の上限は年額1億5,000万円以内にすることが決議されました。また、それぞれの監査役の基本報酬額は監査役の協議により職務と責任に応じて決定しています。

<監査役報酬等についての株主総会の決議>

基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
年額1億5,000万円以内	—	—

（注）2011年6月29日第145期定時株主総会決議（決議時監査役数：4名）

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）	譲渡制限付 株式報酬 （百万円）	合計 （百万円）
取締役	16	387	247	107	742
（うち社外取締役）	（4）	（36）	—	—	（36）
監査役	5	95	—	—	95
（うち社外監査役）	（2）	（24）	—	—	（24）
合計	21	483	247	107	838

報酬等の総額が1億円以上である役員報酬等の種類別の額

2020年度について報酬等の総額が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）	譲渡制限付株式報酬 （百万円）	合計 （百万円）
代表取締役 喜多村 円	63	50	17	131
代表取締役 清田 徳明	63	50	16	129

社外取締役メッセージ

2020年度は、世界経済全体が新型コロナウイルス感染症の影響を受けた非常に厳しい1年となりましたが、TOTOは先行き不透明な中においても対応するべきことをしっかりと対応し、これらの影響を比較的少なく抑えることができたのではないかと感じています。

今後の企業経営で重要なことは「デジタル化」「ダイバーシティ」「環境」の3つです。TOTOにおける「デジタル化」は、販売や物流、製造を支える基幹システムの高度化と、提供する商品を単なる住宅設備ではなく「モノからコト」という発想で高度化させていくことです。TOTOは今その両方を着実に進めています。また「ダイバーシティ」については、真のグローバル企業になるためには、日本人だけで経営を行うのではなく、各地域の事業の中核を担う人財を現地化していく人財育成が必要です。WILL2030では、海外売上高比率について非常に高い数字を設定しており、その実現に向けては、グローバル人財の育成は重要なポイントです。「環境」については、水まわりの会社ということで本業と重なる部分が非常に多く、事業活動そのものがSDGsなどへの貢献に深くつながっています。これらについても真剣に取り組まれており、2050年のカーボンニュートラルな社会の実現に向けた取り組みなど、私たちが直面している地球規模の課題に対してTOTOも貢献していくという強い意志が感じられます。WILL2030は、私が重視するこれらの要素が組み込まれた経営方針であり、時代にとってもフィットしているものだと感じています。

中・長期視点でTOTOの事業環境を見ると、トイレというのは日本人にとっては当たり前の存在ですが、グローバルで見ればまだ普及が遅れている地域が多くあり、TOTOの質の高い商品は、日本という枠を飛び出したときに今後も市場は確実に広がります。きれいで快適、かつ環境にもやさしい商品をつくり出せる高い技術を持つ企業は数少なく、TOTOが参画している市場は非常に可能性が大きいと思っています。

TOTOのコーポレート・ガバナンスは、制度設計と実践面においても着実に進化しており、非常に安定感のある成熟したマネジメント体制です。一方で、時にはダイナミックな施策を取り入れていくことも必要です。例えば、女性活躍やグローバルダイバーシティの強化は、もう少しスピーディに対応していかなければならない点です。TOTO商品の購買の決定権が女性にある場合も多いでしょうし、女性の視点を経営に取り入れていくことは重要です。今後もウィズ・コロナ／アフター・コロナという不安定な社会と同居していかなければなりません。そういった生活をしていく上で必要となる新たな生活価値が出てくるはず。TOTOには、衛生陶器をつくっている企業に留まらず、新たな生活価値を生み出す社会的価値の高い企業になってほしいと願っています。

社外取締役

下野 雅承

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、大変厳しい1年となりましたが、TOTOがこの状況においても生産と供給のオペレーションを非常にうまく運用していたことに感心させられました。本部と現地が連動し、有機的な動きで世界的なパンデミックの状況下でも影響を最小限に抑えたことは素晴らしいことです。

WILL2022で計画した業績目標は計画どおりにはいきませんでした。オペレーションを海外で拡大し、日本では新しいことを進めるといったバランスは非常にうまく機能しており、事業プロセスの部分は着実に進化しています。TOTOは、社会情勢が変わっても、企業理念をベースとした堅実な経営を貫く会社であり、一步一步着実に前進しています。

今回策定したWILL2030の長期視点で目指す姿を示し、そこからバックキャストしていく考え方は王道であり、非常にわかりやすい計画です。TOTOらしい経営姿勢がしっかり表れていて、着実に進むと確信しています。社会の流れからも「サステナブル」というキーワードは当然TOTOにとっても重要となりますが、それはTOTOがこれまで何十年と取り組んできた延長線上にあることなので目新しいものではありません。WILL2030にも「サステナブルプロダクト」というキーワードが組み込まれ、水まわり商品の付加価値についてはDXという形で進められており、その可能性はさらに広がっていくと思います。TOTOが進もうとしている未来の中で新たな生活価値を持った商品群がたくさん生まれてくるはず。一方で、当然他社が追従してくる可能性もありますが、そうであってもTOTOが先頭を走っていなければいけません。

TOTOの取締役会は非常にうまく機能しており、「守りのガバナンス」については大きな問題はないと思っています。ただし、今目指しているのは海外での成長であり、海外のオペレーションを今後どのように構築していくかという準備は少し遅れている印象で、もう少しスピード感を持って進める必要があります。私の社外取締役としての役割は、「攻めのガバナンス」を提案していくことだと思っています。今のTOTOは、失敗を恐れずに何かをやってみるというところが少し足りないように感じます。水まわりというコアな部分から離れることには反対ですが、コアを守りながらも新しいことにチャレンジできる風土になればもっと良くなると思います。会社の文化に合わないことをする必要はありませんが、文化をしっかりと置いた上で思い切ってリスクを取るような「攻めのガバナンス」に期待しています。着実な成長 プラスアルファをどうやってつくるか、今後も経営陣と活発に協議していきたいと思っています。

社外取締役

津田 純嗣

2020年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症という厳しい状況下でもTOTOは増益を達成し、非常に健闘した1年でした。また、この1年TOTOを見てきて、事業運営の仕組みが非常にしっかりしており、その改善も適宜進められていると感じました。それと同時に会社全体の方針がとても早く各拠点に周知され、実行されていることにも驚きました。社員の皆さんは本当によく頑張っていると思いました。

今回策定したWILL2030については、企業理念との関係が明確になっています。また、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向かっていくことを表明されている点も良いことだと感じています。2030年に実現したい価値を示し、そこから逆算してSTAGE1として足元の課題を解決していくという形は、分かりやすくよくできています。マテリアリティやKPIも企業理念と密接につながっており、「きれい」と「快適」「環境」「人とのつながり」は、TOTOが従来大切にしてきたもので、まさにTOTOらしい整理がなされています。WILL2030の進展に期待します。

TOTOの事業を長期視点で見ると、特に海外では、需要はこれからも広がっていくと思います。また、技術力とデザイン力の評価も高まっています。中国大陸では成熟期に入りつつあり、米州では今まさに需要が拡大しようとしています。欧州やアジアは当然として、南米やアフリカでもいずれは受け入れられるはずで、そういった中でTOTOが、M&Aなどの性急な拡大で成長を追求するのではなく、「世界中にTOTOファンを増やしていく」という着実な考え方で経営を進めているところは、まさにTOTOの強みだと思います。この強みをさらに磨いて、会社として発展していくことを期待しています。

TOTOは財務体質・利益体質もよい会社です。また、ガバナンスを含めて会社の仕組みがよくできていると感じています。

ガバナンスで重要なのは、「形」と「運用」です。「形」とは、制度や会議体のことで、そのような仕組みがしっかりと構築されているかということです。また、「運用」とは、仕組みを改善しながら効果的に運用できているかということです。

TOTOのガバナンスを見ると、「形」としては制度設計や会議体、プロジェクトなどの体制がしっかりと整備され、それらの「運用」もよくなされています。また、環境変化に応じて「形」や「運用方法」の改善も継続的になされています。

ただし、さらなるガバナンス強化のために、取締役会の活性化、代表取締役の後継者選定・育成の仕組みづくり、投資決定の判断方法などについては、改善した方がよいと思う点もあり、引き続き提言をしていきたいと考えています。

社外取締役の役割は、株主だけでなく、全てのステークホルダーの利益のために監督と助言をすることだと理解しています。ときには厳しい発言をすることも必要で、それがTOTOの掲げる「経営とCSRの一体化」にもつながります。取締役会では、社外の声を積極的に受け入れていただき、具体的な改善も進んでいます。今後も私の役割を全うしていきたいと思っています。

社外取締役

山内 重徳

役員一覧

取締役



代表取締役 会長
兼 取締役会議長

喜多村 円

1957年5月24日生



代表取締役
社長執行役員

清田 徳明

1961年10月8日生

デジタルイノベーション推進、
グローバル事業推進、経営企画、
内部監査室、秘書室担当



代表取締役
副社長執行役員

白川 敬

1962年8月12日生

お客様、文化推進、デザイン、法務担当
兼 WILL2030 マーケティング革新
担当



取締役
専務執行役員

林 良祐

1963年9月4日生

レストルーム事業、環境建材事業、
セラミック事業担当
兼 WILL2030 新領域事業担当



取締役
常務執行役員

田口 智之

1965年9月24日生

人財、財務・経理、情報企画、
総務、(茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/
小倉第一)工場、東京総務担当
兼 WILL2030 マネジメントリソース
革新担当



取締役
常務執行役員

田村 信也

1967年3月13日生

中国・アジア住設事業、
米州・欧州住設事業担当
兼 WILL2030 中国・アジア住設事業担当
兼 WILL2030 米州・欧州住設事業担当



取締役
常務執行役員

久我 俊哉

1962年3月3日生

販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2030 日本住設事業担当



取締役
常務執行役員

清水 隆幸

1962年6月5日生

浴室事業、キッチン・洗面事業、
サプライチェーン推進担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新
担当



取締役
常務執行役員

武富 洋次郎

1965年9月8日生

機器水栓事業、もの創り技術グループ、
工務担当
兼 機器水栓事業部長
兼 TOTO アクアテクノ株式会社
代表取締役社長

社外取締役



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・ピー・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において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営およびITに関する経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言する等、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けるものと期待して、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において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営および人財戦略に関する経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言する等、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けるものと期待して、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

山内 重徳

1949年2月24日生

山内重徳氏は、長年にわたり株式会社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において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営およびものづくりの専門家としての経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言する等、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けるものと期待して、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

井上 茂樹

1962年3月10日生

社外監査役



社外監査役

血澤 修一

1948年10月12日生

血澤修一氏は、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、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、社外監査役として選任しております。

会社情報

会社概要 (2021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 33,800名 単独 8,158名		

グループ会社・主な関連会社 (2021年4月1日現在)

日本グループ会社

TOTOサニテクノ(株)
TOTOウォ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インフォーム(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
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)

主な受賞

カテゴリ	受賞内容
デザイン	<p>「ウォシュレットRW/SW[*] (WASHLET RW/SW)」 「壁掛 SP 便器+ウォシュレットSX (WC SP, wall-hung + WASHLET SX)」 が『iFデザイン賞2020』を受賞</p>  <p>ウォシュレットRW/SW 壁掛 SP 便器+ウォシュレットSX</p> 
デザイン	<p>ウォシュレット一体形便器「ネオレストDH」 瞬間式ウォシュレット (海外向け) ベッセル式洗面器TA 台付シングル混合水栓 「GBシリーズ」「GFシリーズ」 在来浴槽 フローテーションタブが 『レッドドット・デザイン賞2020』を受賞</p>  <p>台付シングル混合水栓 GFシリーズ ベッセル式洗面器 TA</p> 
デザイン	<p>アクアオート コンテンポラリータイプ (オーバル)[*] アクアオート[*] アクアオート コンテンポラリータイプ (角) アクアオート コンテンポラリータイプ アクアオート GMシリーズ[*] ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」[*] が『レッドドット・デザイン賞2021』を受賞</p>  <p>アクアオート コンテンポラリータイプ (オーバル) ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」</p>  
デザイン	<p>自動水栓 Bタイプ 自動水栓[*] ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」[*] 自動洗浄小便器 ガララート浴槽 & 洗面器 (ラウンド)[*] ガララート浴槽 & 洗面器 (スクエア)[*] が『iFデザイン賞2021』を受賞</p>  <p>自動水栓 Bタイプ 自動洗浄小便器</p> <p>※海外向け 低リップ</p> 
環境	<p>自動洗浄小便器 (壁掛型) が 『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2020』 を受賞</p>  <p>自動洗浄小便器 (壁掛型) マイクロ波センサー壁掛小便器 セット (ターゲットマーク付)</p> 
環境	<p>「Touchless Faucet」(自動水栓) が 『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2021』 を受賞</p>  <p>海外発売商品 「TouchlessFaucet」(自動水栓) 日本国内発売商品 「TouchlessFaucet」(自動水栓「アクアオート」)</p> 
商品	<p>TOTOミュージアム所蔵のウォシュレット一体形便器「ネオレストEX」が、 2020年度『建築設備技術遺産』に認定</p>  <p>ネオレストEX</p>
商品	<p>TOTOの商標登録「ウォシュレット」が 『日本ネーミング大賞2020』優秀賞を受賞</p> 
経営	<p>令和2年度『知財功労賞』を受賞 経済産業大臣表彰において『デザイン経営企業』として受賞</p>

※ 海外向け

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2021 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。



財務・非財務データ集 2021

<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。