

TOTO

1917-2017

TOTO百年史



ごあいさつ

TOTOグループは2017(平成29)年5月15日に、創立100周年を迎えました。1917(大正6)年に日本陶器合名会社(現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド)から独立して、北九州市・小倉の地に創立いたしました。「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者大倉和親の強い信念のもと、水洗便器をはじめとする衛生陶器の製造に着手しました。

当時の日本には、下水道がほとんど整備されておらず、衛生概念も定着していませんでした。そうした状況下での衛生陶器の国産化・工業化は困難な挑戦でした。生産を開始した後も衛生陶器が普及するには多くの時間がかかり、食器の製造にて経営を支えながら、需要が増える日が来ることを信じ、良品を供給する努力を重ねてまいりました。黎明期における苦難だけでなく、戦後の混乱期には、労使間における争議も起こり、会社の存続が危ぶまれる局面もありましたが、これが現在に至る労使協調の契機となっております。

先人たちの苦労を顧みてもTOTOの歴史は、順風満帆ではありませんでしたが、豊かで快適な生活文化の創造に向け、新たな価値の創造・提案を重ねてまいりました。

戦後には、衛生陶器に続き、水栓金具・ユニットバスルーム・洗面化粧台・温水洗浄便座・給湯機・システムキッチン・タイルなどの多様な水まわり商品を開発・提案してまいりました。1970(昭和45)年には、創立時の社名である「東洋陶器」を水まわりの総合メーカーとなる決意を込め「東陶機器」に改称いたしました。1977(昭和52)年には、海外進出をインドネシアに果たし、グローバルでの事業展開に向けた一歩を踏み出しました。近年ではファインセラミックスや環境建材の分野の事業も展開しており、2007(平成19)年に「TOTO」へと社名を改称し、より一層グローバルへと活動の場を広げております。また販売面では、いち早く増改築に目を向けて、期待以上の満足をご提供するために、1993(平成5)年に「リモデル宣言」を行い、2018(平成30)年には「リモデルあんしん宣言」へと進化させております。



代表取締役 会長 兼 取締役会議長
張本 邦雄



代表取締役 社長執行役員
喜多村 円

創立100周年を迎えた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事を目指しております。「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の信念は、今も社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。常に「良品の供給」と「お客様の満足」を第一に考え、「奉仕の精神」を貫き、社会の発展に寄与するように努めたい。この志こそがTOTOの経営の根幹であり、ものづくりや販売活動の原点です。

この志を未来に引き継ぎ、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」を実現し続けていく、それが経営者としての使命と考えております。

この度、創立100周年記念事業の一環として、ここに『TOTO百年史』を発行いたしました。TOTOの100年間の平坦ではなかった歴史を顧み、再認識することで、次の100年に向けての道標となるよう編纂いたしました。

今日のTOTOがあるのは、お客様・お取引先様のご愛顧、株主様・ご関係者様のご支援、また先人・諸先輩・全社員の努力の賜物であり、深く感謝申し上げます。本書を通じて、より一層のご理解を賜り、なお一層のご指導・ご支援を賜れば幸いです。

2018(平成30)年10月

代表取締役 会長 兼 取締役会議長

張本 邦雄

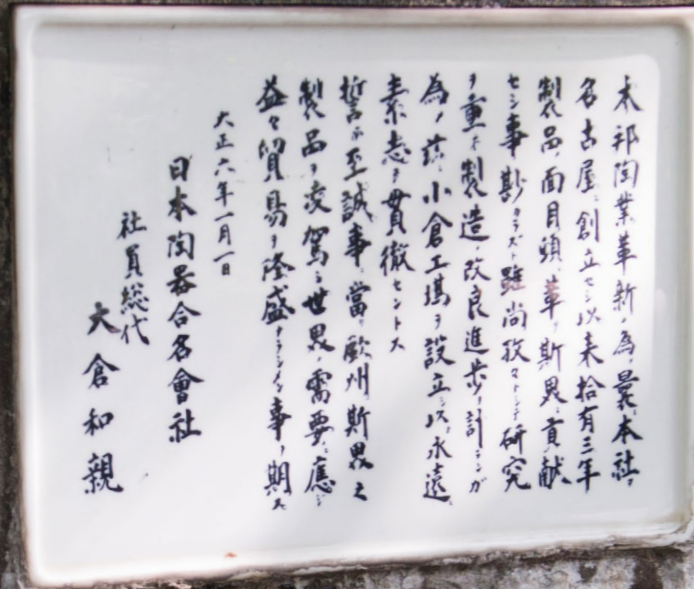
代表取締役 社長執行役員

喜多村 円

受け継がれる志

——TOTOの“これまで-今-これから”をつなぐ原点

創立者大倉和親が衛生陶器の製造・販売に取り組んだ当時、日本ではまだ下水道の概念すら一般的ではなかった。原動力となったのは「健康で文化的な生活を提供したい」という信念だった。その志を受け継いだTOTOの歴史は挑戦と革新の連続であった。変わり続けること、それは、次の100年も、変わることなく続く。



根底に流れる精神

次の100年に向け、TOTOの原点から振り返る

2017（平成29）年5月15日、TOTOグループは創立100周年を迎えた。

TOTOは、「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者大倉和親の信念のもとに「東洋陶器株式会社」としてスタートした。

和親の創業の精神は「定礎の辞」として刻まれ、次代の社長に託した想いは「先人の言葉」として、現在まで大切に伝えられてきた。時代が変わり、社員の数が格段に増えても、和親の思想は「社是」として企業活動の基調となり、多くのグループ会社を設立し企業活動がグローバルになってからも、社是を「グループ共有理念」の最上位に位置付けた。これらに共通して流れる“良品主義”や“社会貢献”の精神は、いつの時代においてもぶれない軸としてTOTOの根底に流れてきたのである。

その一方で、TOTOが世の中に必要とされ続けてきたのは、時代に応じて変化し続け、新たな価値を生み出してきたからである。

歴史を真摯に振り返る行為は、自信を持って未来に対して立ち向かう力につながる。

自分たち一人ひとりが、何を変えるか、どうやって



大倉和親初代社長（在任期間：1917～1939年）

変わっていくかを考え、「今、自分は何をしなければならぬのか」、具体的な行動につなげるきっかけとして、今、TOTOの原点から振り返る。

日本陶器合名会社の設立と製陶技術の向上

至誠事ニ当リ 以テ素志ヲ貫徹ス

1903（明治36）年、貿易商社である森村組で、白色硬質磁器の国産化に試行錯誤していた大倉孫兵衛は、当時アメリカのモリムラ・ブラザーズに勤務していた長男の和親らとともに、欧州への調査に赴いた。ドイツ、オーストリアの工場や研究所を精力的に回り、中でもオーストリアのカールスバット（現 チェコ）にある製陶工場をくまなく見学し、品質改良についての知識と技法を吸収した。この時の調査を機に、長年の懸案事項であった白色硬質磁器の国産化への確かな手応えを得ることができた。

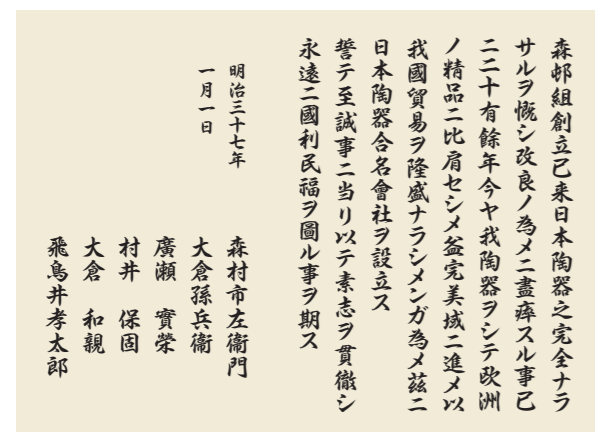
そして、この成果などを元に翌1904（明治37）年、「日本陶器合名会社（現 株式会社ノリタケカンパニーリミテド）」が設立され、代表社員（社長）には28歳の和親が就任した。しかし、設立後も純白素地の食



渡欧中の一行 左から、大倉孫兵衛、1人おいて大倉和親

器を作ることはなかなか容易ではなかった。最大の課題であった八寸皿(直径約25cm)の焼成に成功し、アメリカに輸出できる品質のディナーセットが完成したのは、日本陶器設立から10年、森村組として検討を開始してからは20年が経過した1914(大正3)年6月であった。長年の苦勞の結果、アメリカ市場では日本陶器製のディナーセットが人気を集め、予想を上回る注文に至った。

日本陶器を設立した時に焼成窯の礎石に埋めこんだ陶板には「創立者連名の宣誓の言葉」が記されている。その一節には、「至誠事二当り以テ素志ヲ貫徹シ」とあり、まさに苦勞を重ねながらも初志を貫いた孫兵衛、和親親子の一念が込められている。



日本陶器合名会社の創立者連名の宣誓の言葉

東洋陶器株式会社の創立

衛生文化の普及を目指す

日本陶器合名会社において、ディナーセット完成に向けての苦闘を続ける一方で、大倉和親はさらなる挑戦を開始した。それが、衛生陶器(サニタリーウェア)の開発であった。

この当時、日本では洋風建築が増え、それに伴い水まわりの器具の需要がしだいに起こってきていたが、衛生陶器はすべて輸入に頼っているような状況であった。和親は、8年に及んだニューヨークでの生活やその後の訪欧などで欧米式の衛生文化に接し、いずれは日本でも衛生陶器が必要になることを確信

していた。

しかし、欧米と同レベルの衛生陶器を製造するためには、磁器よりも割れにくく、形状や寸法精度を保ちやすい硬質陶器質素地を焼成する技術が必要であった。しかもその形状は、食器とは比べものにならないほど複雑で、当時の日本では未知の領域であった。ディナーセットはもとより純白素地も開発の途上であった1912(明治45)年1月、大倉孫兵衛、和親親子は私財を投じ、日本陶器の工場内に「製陶研究所」を設立。硬質陶器質素地による衛生陶器製作の研究に着手した。

2人が、当時、10万円とも20万円とも(現在価値で約1~2億円)いわれる私財を投じてまで衛生陶器の国産化を急いだのは、衛生文化の普及という想いと、輸入による国の資産の流出を減らし、国家社会へ奉仕するという思いからであった。

製陶研究所では、型・成形・釉薬などに分かれて研究と試作を繰り返した。当時の技術者のノートには、「素地、釉薬の調合について1万7280余種の調合と試焼を重ねた」と苦闘ぶりが記されている。そして、試作品の出来にやや自信を得たことから、1914(大正3)年8月、優良品を選び国産初となる陶器製の腰掛式水洗便器の試験販売に乗り出した。輸入品と比べて遜色無しという評価に大きな自信を得た和親は、工業的生産の準備を進めていった。

こうして、1917(大正6)年5月15日、福岡県企救郡(現 北九州市)に「東洋陶器株式会社」を創立し、



製陶研究所の成形作業場(大正初めごろ)

当時の製品(C4)

初代社長に和親が就任した。社名には、日本にとどまらず中国や東南アジアといった、東洋の市場開拓も視野に入れていた、孫兵衛、和親親子の思いが込められていた。

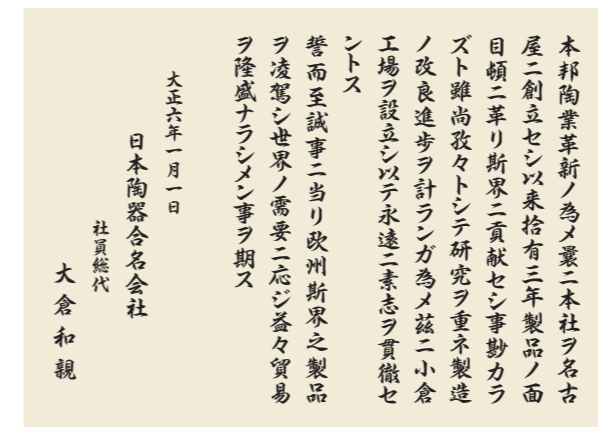
同年1月1日、創立に先立ち行われた小倉工場(現 TOTO株式会社 本社・小倉第一工場)の定礎式では、和親が、自らの事業にける決意を「定礎の辞」として示した。

「本邦陶業革新ノ為メ曩ニ本社ヲ名古屋ニ創立セシ以来拾有三年」で始まり、「欧州斯界之製品ヲ凌駕シ世界ノ需要ニ応ジ益々貿易ヲ隆盛ナラシメン事ヲ期ス」で締めくくられた一文は、日本陶業界の発展のため、そしてお客様のために、世界に通用する良品を供給したいという思い。その実現に向けて、小倉の地でさらなる改良進歩を志向し続ける。このような、並々ならぬ創業の精神を刻んだものであった。



小倉工場の定礎式

工場は手続き上の関係で、当初、日本陶器合名会社小倉工場という形で造られた。



定礎の辞

ドレスラー式トンネル窯の導入

定礎の辞の実現に向けて

工場で衛生陶器の生産を開始する中、大倉和親が熱望したドレスラー式トンネル窯は、1918(大正7)年9月に築造工事を開始した。

和親が初めてトンネル窯の存在を耳にしたのは、1903(明治36)年に訪欧した時であった。

しかし、和親が実際にトンネル窯を見たのは、1912(明治45)年の春、再び欧州に渡った時であった。この時、ドイツでトンネル窯について記した、次の手紙が残っている。

「最近ドイツにて行ハレ始メタル白素地焼成ノトンネル窯、詳細取調べ実見ノ結果、此ノ専売ヲ買入レー歩モ早ク行ヒナバー時ノ犠牲ハ兎モ角将来ノ利不黽石炭ノ節減四割五分ニ達シツツアリ驚クベシ」

この時から、和親にはトンネル窯の築造と衛生陶器製造に対する決意が胸中に刻み込まれていたことが察せられる。

しかし、ドレスラー式トンネル窯の導入については、出資者が集まる森村組内部でも積極論・消極論が百出して合意は難航した。当時、トンネル窯はあまりに最先端であるために世界的にも実用例が少なく、しかも衛生陶器のような大型品の焼成は、まだ試験さえ行われていない状況であった。ほかにも、日本における衛生陶器の需要はきわめて少なく、新会社の稼働状況が見通せない中、過剰な設備投資になるのではないかという不安要素も指摘されていた。

しかし、和親の決意は揺るがなかった。

ドレスラー式トンネル窯を導入し、適正に運用ができさえすれば、燃料効率と生産性を上げ、歩留まりの向上にも貢献する。定礎の辞に記したように、欧州の製品を凌駕し世界に通用する良品を、世界の需要に応える価格で供給するためには不可欠のものであると考えていた。

和親は個人でのトンネル窯の購入を決意し、1917(大正6)年、設置の場所は日本陶器・TOTO内とし、失敗した場合の責任は和親が負うという形で森

村組の役員一同の合意を取り付け、トンネル窯導入を推進した。

こうして、1918(大正7)年1月、イギリスにあったドレスラー社と、日本国内での使用に関する独占権取得契約を結んだ。この時の独占使用権料1万ポンド(当時の日本円で9万6000円)に加え、第1号窯の築造費用が和親の私財によって支払われた。多くの不安と期待を集めたドレスラー式トンネル窯は、1920(大正9)年1月に完成した。しかし実際に稼働してみると、事前に提起された不安が次々に現実のものとなっていった。中でも深刻だったのは、食器と衛生陶器を合わせてもトンネル窯を稼働させるだけの注文がまとまらなかったことであった。不況も重なり、早くも同年9月にはトンネル窯は一時休止となった。

再びトンネル窯に火が入られたのは、1922(大正11)年1月のことであった。ようやく日本国内の需要がこの窯の底力に追いついてきたのである。こうなると、この窯は当初見込んでいた抜群の燃料効率



ドレスラー式トンネル窯第1号の築造記念(1919年)



ドレスラー式トンネル窯第1号を納めた工場建屋(1920年)

の良さを発揮し始め、ついに1923(大正12)年にはドレスラー式トンネル窯第2号の築造を決定するに至った。

その後、業績が安定したのを確認した和親は、1925(大正14)年6月、これらの設備を建設実費のみで東洋陶器に譲渡した。前例がない中でも必要性を予見し、意志を貫き通した和親によるドレスラー式トンネル窯の導入は、品質の安定化・連続操業・大量生産を可能にし、日本における窯業の近代化を進めることとなった。

先人の言葉

良品の供給、需要家の満足がつかむべき実体

TOTOには、「先人の言葉」と呼んで大切にしている大倉和親の言葉がある。

「どうしても親切が第一。

奉仕観念を以^{もって}て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」

これは、百木三郎2代目社長に和親が送った書簡の一節として伝わっている。

百木が社長に就任した1939(昭和14)年当時は、統制経済が急速に進み、日本の企業経営は閉塞感が漂い、その舵取りを任された百木社長の苦悩は深かった。和親は、利益という影ばかり追っていると、結局は仕事の本質が見えないままに終わるという言葉を送って、後継者を戒め、励ましたのである。

この言葉を理解するに当たり、最も重要な要素として挙げられるのが、社長から次の社長へと送られたことである。この先人の言葉は、歴代社長が大事につないできた言葉であり、TOTOの経営思想の根幹がここにある。経営者が、その時代ごとの経営環境に合



百木三郎2代目社長(在任期間:1939~1940年)

わせ、この考えを行動に移すことによって社員一人ひとりに向かうべき道を示してきたのである。

1955(昭和30)年7月、TOTOのみならず日本のセラミック業界に多大な足跡を残した和親は、79歳で逝去した。健康で文化的な生活の向上を願って国産化した水洗式の腰掛便器は、くしくも、同じ1955(昭和30)年7月に設立された日本住宅公団によって、後に、公団住宅の標準部品として採用され、急速に広まっていくこととなった。

均一性の追求

1個の不良でもお客様には100%

後にTOTOの5代目社長に就任して戦後の発展の礎を築いた江副孫右衛門は、1909(明治42)年に日本陶器合名会社に入社すると、陶磁器に対する知識と妥協の無い熱心さから早々に頭角を現し、入社翌年には技術部常務主任に抜擢された。

江副は原料や焼成の工夫を重ね、歩留まりを大幅に向上させて収益性の改善に貢献した。さらに1912(明治45)年7月には、大倉和親とともにドイツの陶器研究所を訪れ、日本陶器の長年の課題であったディナーセット完成の糸口をつかんだ。帰国後、江副は原料の配合や釉薬材料、焼成前形状の改良などの

研究を重ね、1914(大正3)年6月にディナーセットの完成を現実のものとした。この功績により、江副に対する和親の信頼は揺るぎないものとなり、その後の事業展開において欠くことのできない存在となった。

江副の品質への強いこだわりを表す1つのエピソードがある。日本碍子株式会社(現 日本ガイシ株式会社)時代、5年をかけて研究開発に取り組んだスパークプラグの試作品が、製品化の運びとなった。ところが発売直前に一部の製品に不備が発見されると、ただちに発売の中止を命じた。社内からは「たかが2、3の不良品なのに……」という不満の声が上がったが、これに対して江副は「1000個作って不良品が1個なら、不良率は0.1%だが、たまたまそれを購入したお客様にとっては不良率100%だ。そんな均一性に欠ける商品売り出すわけにはいきまい」と退けた。そしてさらに4年の歳月をかけて品質の安定化を実現し発売に至ったのであった。

良品と均質の堅持

事業の再建から成長路線へ

1949(昭和24)年1月、江副孫右衛門はTOTOの5代目社長に就任した。この時のTOTOは、100日間に及んだ長期争議によって、非常に大きな痛手を負い、前年12月に工場が3カ月ぶりに再開したばかりの状況であった。江副社長は、労働争議で荒廃したTOTOの再建に向け、社内の意思統一を図ることから始めた。

江副社長は深刻な不況の中で経営を安定路線に乗せるため、技術力の向上と合理化の推進による、優れた品質の維持と低価格の実現を進めた。

具体的には、窯出しの歩留まりの向上のため、社員が当たり前の動作を無理なく繰り返し実施できる環境を整備した。これにより、歩留まりは確実に向上していき、以後工場ではこの考え方を基本とした生産合理化を進めた。

江副社長は入社すれば必ず1回は工場を見て回ることを習慣としていたが、再建中には社長以下の経営



江副孫右衛門5代目社長(在任期間:1949~1963年)

陣も連日作業着姿で全工場内を回り、陣頭指揮に当たった。

江副社長の良品と均質を求める厳しい姿勢は、TOTOの再建に大きな力を与え、社長就任後、当初の予想を上回るスピードで、業績を回復させた。これは外部環境の好転もさることながら、強力な企業合理化を断行した江副社長のリーダーシップとともに、苦難の時期を懸命に耐え、一丸となって再建にまい進した全社員の努力が結実したものであった。

1950年代に入って景気が持ち直した日本経済は、着実な戦後復興の道を歩み始め、成長のフェーズに入っていた。TOTOはこうした世の中の流れと歩みを同じくするように、住環境において快適な水まわりの普及に挑戦した。江副社長は、衛生陶器事業の基盤を固めるとともに、水栓金具事業の発展に力を注いだ。また、いち早くFRP(繊維強化プラスチック)などの新素材分野にも果敢に挑戦し、後のユニットバスルームにもつながる基礎を築いていった。

社是の制定

住宅設備機器メーカーへの飛躍

日本経済の急速な成長とともに、TOTOも事業規模が拡大し、1960年代に入るところには社員数は

3000人を超すまでになった。創立以来、常に良品の供給を志し、「東洋陶器」の商号に対する社会の信用も得られるようになっていた。TOTOには明文化された社是は無かったが、歴代社長は折に触れて創業の精神を説き、この良品主義を堅持し、脈々と受け継いできた。しかし、戦後の労働争議も経営危機も知らない若い世代の社員が増えてきたこともあり、仕事に携わる上でのよりどころとなるような社是の制定を望む声が多く聞かれるようになってきた。

そこで、江副社長が、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、1962(昭和37)年1月に制定したのが、次の「社是」であった。

「愛業至誠

良品と均質
奉仕と信用
協力と発展」

この社是には、「奉仕の精神でお客様の文化的な生活の向上に貢献し、一致協力して社会の発展に貢献する」という決意を表している。

そして、社是の柱とした「愛業至誠」とは、大倉和親が事業に注いできた精神を踏襲したものであり、江副社長が社長就任以来、折に触れて強調してきた言葉だった。

社是を制定した翌年の1963(昭和38)年1月、鮎川武雄が6代目社長に就任し、14年間にわたり社長の重責を担った江副は会長に就いた。新たな時代へのバトンタッチであった。

創立からの変わらない思想を社是として礎に据えたTOTOは、さらに大きな変化を遂げていった。1969(昭和44)年には、「TOTO」を新たな商標として使用を開始、1970(昭和45)年には創立以来の商号であった東洋陶器株式会社を「東陶機器株式会社」へと変更した。商号の変更は、すなわち陶器メーカーから機器メーカーへの業容拡大を意味しており、これにより、TOTOは住宅設備機器の総合メーカーとしての方向性を明確に示したのであった。



社名変更広告(全国紙1970年3月1日)

TOTOグループ経営に関する理念体系の整備

社是を頂点としたグループ共有理念

高度経済成長後の日本の経営環境の変化は著しく、2000年代に入ると経済のグローバル化が急速に進んだ。経営のスピード化や新興国を含めたグロー

バル経済への対応などへの要請を背景に、グループ経営への対応が法律の改正を伴って推進された。それとともに、企業の社会的責任(CSR)が一層問われるようになり、日本企業の経営のあり方は新たな段階へと進んでいった。

2003(平成15)年6月に木瀬照雄が14代目社長に就任した時には、TOTOは海外を含む50社以上のグループ会社で構成されるTOTOグループとなっており、グループ全体の社員数は1万7000人を超えていた。TOTOのブランドは、しだいに海外でも認知されてきており、次なる飛躍への転換点を迎えていた。

TOTOには社是を制定して以降も、その時代に合わせて、ありがたい姿を示したものは存在していたが、海外を含めた経営環境の変化を踏まえたとき、TOTOグループ全体で共有することを前提にしたものへと進化させたいという想いがあった。

長年支持していただいているお客様からの期待と信頼にこたえていくためにも、日本・海外問わず、

図1 社是



愛業至誠

創立者大倉和親の事業育成に傾注した精神を踏襲した基本理念である。我々はみな事業と一体になってその任務を全うし、自分の仕事を誠意をもって完遂することにより会社の繁栄に寄与し、その繁栄がTOTOに関係するすべての人に直接間接に帰趨する^{きまつ}というあり方、考え方が大切である。会社が良くなればお互い良くなる、という一貫した考え方を要約した言葉である。

良品と均質

創立以来、多くの先輩の多年の工夫と改善努力により、TOTOの商品は、従来いずれも最高の品質品位を確保してきた。今後とも、時代の進展と要請に応え業界に先行していくためには、この伝統ある優秀な技術をさらに高め、ますます製品の均質性と歩留まりの向上を目指さなければならない。

奉仕と信用

我々はあくまでもTOTOの商品によって社会のお役に立ち、文化的な生活の向上に貢献しなければならない。そのためには、内外ともにあらゆる業務において奉仕の精神をもって最善の努力を傾け、真に最大の信用を得るように、日常互いに心掛けることが大切である。

協力と発展

我々は会社の事業を愛し、互いに親和・協力一致して責任を遂行し、事業の発展を通じて株主・関係先をはじめ、社会の連帯として共栄・発展に大いに寄与しなければならない。またこの努力なくしては、社会の福祉向上はもとより真の発展は期し得られない。

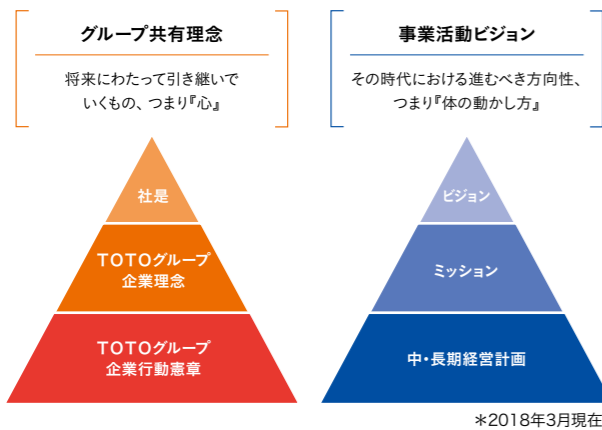
TOTOグループで働くすべての人々と、進むべき方向や、ありたい姿を共有することが非常に重要だと考えた。そこで、創立当時から思想を継承しつつ、言葉は極力シンプルに、そして“TOTOらしさ”が感じられる理念づくりに着手した。

2004（平成16）年9月、「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定。長期にわたって企業活動全般の考え方の基本となるものとして「グループ共有理念」と、企業活動を推進していくための具体的な方向性を示す「事業活動ビジョン」の2つに整理した。

グループ共有理念では、社是を“創立者大倉和親の思想を後世に伝えていくための言葉”と定義し、共有理念の最上位に置いた。そして社是の下には、新たに、「TOTOグループ企業理念」と「TOTOグループ企業行動憲章」を制定した。

中でも「私たちTOTOグループは、社会の発展に

図2 TOTOグループ経営に関する理念体系



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。

制定：2004年9月10日

TOTOグループ企業理念

貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します」から始まる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て、企業としての存在目的・事業領域・ありたい姿を示した。

TOTOグループ企業理念は、各国・地域の言語に翻訳され、各職場での企業理念の唱和をはじめとして、日々の仕事の中での実践を通して、TOTOグループの全社員へ浸透していった。

TOTO Way プロジェクト

“TOTOらしさ”の追求

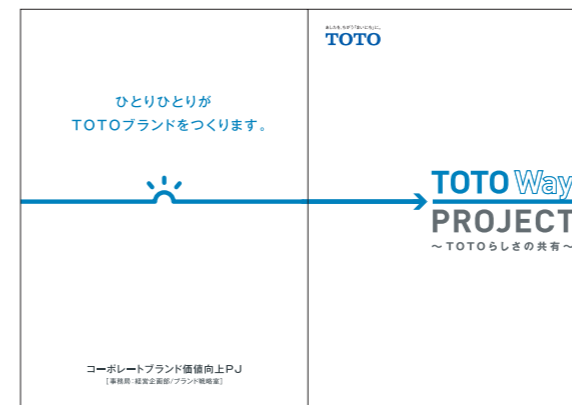
2007（平成19）年5月、TOTOは創立90周年を機に商号を東陶機器株式会社から「TOTO株式会社」へと変更した。同時に海外を含めたグループ会社も“TOTO”を冠した商号へと改め、名実共にTOTOグループとなった。それは、TOTOグループで働く社員一人ひとりの行動が、すべて“TOTOブランド”につながっていくことを強く意識付けるものだった。

TOTOブランドの価値を高めるということは、多くのお客様にTOTOのファンになっていただくことである。それにはまず、社員一人ひとりが“TOTOらしさ”とは何かを考え、自信と誇りを持って取り組んでいくことが重要であった。

そこで、2008（平成20）年、木瀬社長は「TOTO Way プロジェクト」をスタートさせた。TOTO WayとはTOTOらしさのことであり、TOTOで働くすべての人がTOTOがどんな会社かを知り、TOTO Way（TOTOらしさ）を考えるだけでなく、仲間と語り、共有していこうという活動を展開した。

明日のTOTOを創るために、自分たちは何をすべきかを考えて行動する人財を育てることを目指したのであった。

それぞれの職場にはこの活動の推進役として、Wayリーダーを任命し、TOTOの原点を振り返り、創立以来変わることのない思想やこだわりを知ることから取り組みを始めた。そして、他社や他部門の事



『TOTO Way プロジェクト』パンフレット

例や、TOTOを知るための動画コンテンツなどの支援ツールを基に、各職場にて、各自が考えるTOTOらしさの共有や、自部門の歴史を振り返る活動を展開していった。

TOTO Way プロジェクトは、社員一人ひとりに、大倉和親や江副孫右衛門をはじめとする先人の足跡や想いが広く深く伝わるとともに、自分たちにとって、社是やTOTOグループ企業理念を実践することがTOTO Wayである、との共通の意識が浸透していく重要な機会となった。

次の100年に向けて

世界中にTOTOファンを

創立者大倉和親は、日本にまだ下水道がほとんど整備されておらず、衛生陶器の需要も見通せない時代に、健康で文化的な生活の実現を掲げ、私財を投じて衛生陶器の国産化への挑戦を始めた。ものづくりに一切の妥協は無く、当初から世界を見据え、“欧州を凌駕し”世界に通用する品質を目指してTOTOは誕生した。

常に良品の供給と需要家の満足を一に考え、奉仕の精神を貫き、社会の発展に寄与する。これこそが、TOTOが100年にわたり変わらずに受け継いできた志である。

事業をグローバルに展開する時代となった今、TOTO社員はさまざまな国や地域の人々の生活を“健康で文化的なものにしていく”商品を提供してい

る。これまでに、日本で、そしてアメリカや中国、ベトナムなどでも実現してきたように、これからも世界中のどこであっても良い商品を作っていることに自信と誇りを持つ会社であることを目指していく。

一方、時代とともに“良品”の概念は変わり、そして“需要家の満足”のレベルも高くなっていく。そのような中で、先人が築いた礎と今日までの労苦を、自分たちがどのように受け継いでいくのか。それは自らがより高い到達点を見定めて、お客様の期待以上の満足を追求し続けることといえる。

「愛業至誠」というのは、自分の仕事に誇りを持っていれば必ず正しい道を行んでいけるということである。その根幹となるものは、「良品と均質・奉仕と信用・協力と発展」にほかならない。いつの時代にも、どのような環境にも揺らぐことのない社是をよりどころとして、失敗を恐れずに、お客様に喜んでいただけるものを目指して自ら考え行動すること。それが、TOTOらしさ、すなわちTOTO Wayとして時代を超えて社員に息づいていく。

このTOTOの志を受け継ぎ、世界中のお客様から「TOTOの商品は本当にいいよね」と褒めていただけるような、良い商品を提供し続ける会社でありたい。そして世界中にTOTOファンをつくりたい。

100年前に先人が灯した静かで、しかし熱い想い。多様化する時代の中で、TOTOは次の100年に向けて、新たなつくり手へと、この想いを着実につないでいく。



大倉和親の並々ならぬ創業の精神が刻まれた定礎の辞は、現在もTOTOの本社敷地内に大切に設置されている。

目次

ごあいさつ	代表取締役 会長 兼 取締役会議長 張本 邦雄 代表取締役 社長執行役員 喜多村 円	
受け継がれる志	——TOTOの“これまで-今-これから”をつなぐ原点	004
序章 創立前史 1876 - 1917 (明治初期～大正6年4月)		025
第1節 陶磁器産業の夜明け		027
1. 森村組と陶磁器産業	森村組の創業 陶磁器へ進出 明治初期の陶磁器産業 絵付け業の成立と問屋制資本の出現	027
2. 工場制機械工業への志向	専属絵付け工場と手窯の設置 絵付け工場の集約を図る 白色素地研究と原料貯蔵所の開設 大倉孫兵衛略伝	033
3. 白色硬質磁器の開発	日本陶器合名会社の設立 苦難の素地改良と焼成 デイナーセットの完成	039
第2節 衛生陶器国産化へ向けて		044
1. 製陶研究所の設立	大倉和親の決意 陶業の新分野を手掛ける 衛生陶器の研究・試作	044
2. 小倉工場の建設	大事業を胸に米州・欧州視察 小倉に工場用地を確保 工場建設に着工 新会社創立に向けて	050
第1章 東洋陶器株式会社の発足 1917 - 1928 (大正6年5月～昭和3年)		055
第1節 大いなる理想に燃えて		057
1. 創立と操業開始	東洋陶器株式会社の創立 徐々に諸制度を整備 衛生陶器生産に着手 磁食器の生産始まる 販売活動の展開	057
2. 拡張工事とトンネル窯の築造	第2期・第3期工事の実施 ドレスラー式トンネル窯の導入	063
第2節 恐慌下の地固め		066
1. 戦後大恐慌の洗礼	不況到来と磁食器輸出の頓挫 経営、苦境に陥る	066
2. 苦境乗り越りに努力	不況対策を推進 陶食器への進出 生産技術面の改善・開発 東京出張所を開設 東南アジア市場の開拓 抜本的な減資と増資	068
第3節 様変わりの業績向上		076
1. 関東大震災と衛生陶器需要の拡大	関東大震災の発生 復興需要の定着 生産設備・技術の拡充 熔化質素地による衛生陶器の実現 多様化する衛生陶器	076
2. 食器部門の伸長	和食器の開発 食器流通機構の拡充	084
3. 独自の輸出体制を確立	海外市場の開発に注力 日東洋行の設立	085

4. 商品3本柱の確立と経営形態の革新	相互補完の3商品 財務体質の改善進む 利益金3均分の精神	087
---------------------	------------------------------	-----

第2章 発展への基礎固め 1929 - 1937 (昭和4年～昭和12年) 091**第1節 経営基盤の確立** 093

1. 恐慌のもとでの経営	昭和恐慌の到来 中小企業の危機と陶磁器産業 企業体質の強化を図る	093
2. 不況が呼んだきしみ	磁食器部門統合の提案 飯野・百木会談の苦しい帰結 新たに製造部門統合の申し入れ 国内販売統制部の設置 小型トンネル窯築造計画の波紋 日本陶器の和食器進出決定	098
3. 生産技術の革新	焼成に重油燃料を採用 焼成方法改善の歩み カーボラジアント角窯の築造 ドレスラー式トンネル窯第3号の改造 日本初の磁食器本焼き用トンネル窯を築造 加湿乾燥装置などの設置 大形成形の成功	105
4. 衛生陶器の好調と磁食器部門の停滞	商品の多様化進む 衛生設備工事への志向 付属金具の供給を検討 苦闘する磁食器部門 陶食器輸出の不振 不況のもとでの積極姿勢	112

第2節 拡大する市場と茅ヶ崎工場の建設 121

1. 内外の新たな展開	満州事変勃発その後 日陶連・陶輸連の結成 森村系企業の結束	121
2. 最盛期を迎える	景気回復をとらえる 高級衛生陶器の完成 急伸する衛生陶器 満州・中国市場の拡大 食器生産技術およびデザインの充実 陶食器・磁食器の販売と輸出	124
3. 新しい衛生陶器専門工場の建設	都市下水道需要の勃興 東京市場と新工場立地 茅ヶ崎工場の建設と稼働	132
4. 経営基盤の確立と関連投資	好業績を挙げる会社に成長 活発化した関連事業への投資	135

第3章 戦時体制下の苦闘 1938 - 1945 (昭和13年～昭和20年8月) 139**第1節 準戦時体制に移行** 141

1. 経済統制の実施	始まった国家統制 厳しくなる統制のもとで 百木三郎の社長就任と運営体制の強化 流通の様変わり	141
2. 準戦時体制下での企業活動	満州および中国市場と上海・奉天出張所の開設 茅ヶ崎工場拡張計画の挫折 百木社長の逝去 衛生陶器臨時日本標準規格の制定	150

第2節 大戦突入と破局 158

1. 失われゆく経営主体	陶磁器業界の企業整備進む 輸出の衰退および戦時体制のもとでの食器生産の中止 原燃料と労働力の窮乏化 森村茂樹社長の就任	158
2. 臨戦体制下の生産	計画生産と企業整備の遂行 付属金具生産へのアプローチ 代用品の生産	165
3. 本業商品の生産止まる	茅ヶ崎工場を日本特殊陶業へ貸与 衛生陶器から軍需兵器生産へ 空襲と工場疎開	170

第4章 混迷の中の再出発 1945 - 1948 (昭和20年8月～昭和23年) 175**第1節 平和産業の旗をかざして** 177

1. 終戦直後の状況	戦災を免れた小倉 インフレ・食糧難との闘い 生産再開に向けて	177
------------	--------------------------------	-----

2.生産の再開	180
生産の再開と占領軍特需 復興需要と営業の再開 悪条件の中での生産活動 水栓金具の自製開始 陶食器の生産と輸出の再開 戦時補償の打ち切り 過度経済力集中排除法の指定を切り抜ける	
第2節 労使紛争の激化	191
1.労働組合の結成と労働協約の締結	191
労働組合の結成 労働協約の締結	
2.ついに労使紛争へ発展	193
紛争の背景といきさつ クローズドショップ制をめぐる対立 新労働協約の締結で争議終息へ	
3.長期ストとその解決	195
待遇改善をめくりスト再発 無期限ストに突入 江副孫右衛門の登場 100日間にわたる紛争解決	
第5章 再建整備へ進む 1949 - 1955 (昭和24年～昭和30年)	201
第1節 会社再建へ向けて	203
1.江副社長の就任	203
スト後の処理 江副社長の経営理念	
2.企業合理化の断行	205
ドッジライン下で 危機突破再建策を打ち出す 人員整理を実施 危機極まる	
第2節 軌道に乗った戦後復興	211
1.特需と食器の輸出伸長	211
朝鮮戦争の勃発 特需で衛生陶器・水栓金具とも好調な伸び 第1次建築ブームの到来 空前の記録となった食器の輸出货量 業績の好転	
2.生産合理化に着手	215
5カ年計画スタート 衛生陶器増産に向けて技術改良 茅ヶ崎第二工場の建設 金具生産の強化策に乗り出す 食器生産方針の変更 貫いた良品主義	
3.販売網の整備	223
特約店制度スタート 相次ぐ販売拠点の設置 大衆市場を目指す	
4.大倉和親逝く	227
第6章 高度成長下の飛翔 1956 - 1964(昭和31年～昭和39年)	229
第1節 高度成長の幕開け	231
1.大衆市場拡大の体制整う	231
大衆消費社会の出現 住宅問題の深刻化 日本住宅公団の設立	
2.プラスチック部門に進出	235
基礎研究の開始 日本初のFRP浴槽に脚光 各種プラスチック商品の開発	
3.新商品の開発と新分野開拓	239
新商品の開発 新分野の開拓	
4.社是の制定と商標の統一	243
社是 商標の統一	
第2節 急速な需要の拡大	246
1.オリンピック開催に沸く建設業界	246
オリンピックブームに沸く 下水道事業の本格化	
2.ユニットバスルームの開発	248
開発の背景 ユニットバスルームの開発に成功 ユニットバスルーム普及への努力	
3.量産技術の追求	253
品不足の発生 技術革新下の衛生陶器生産 茅ヶ崎衛陶工場の増設 滋賀工場の建設 金具生産の合理化一付属金具から水栓金具へー 本社工場と東洋陶器ビルの完成	

4.販売網の拡大	261
特約店の拡充強化 特約販売店制度の発足	
5.売上高100億円突破——昭和40年代への課題	263
第7章 新たな経営戦略の展開 1965 - 1972(昭和40年～昭和47年)	265
第1節 企業体質の改善に取り組む	267
1.創立50周年を迎える	267
昭和40年不況 住宅産業の離陸 創立50周年を迎えて	
2.杉原社長の就任	271
杉原社長の就任 無借金経営の確立に向けて 社員の意識改革 QCサークルの活動	
第2節 経営の積極的推進	275
1.事業本部制の採用	275
2.5カ年計画の樹立	276
3.新規部門の開拓	277
ホーローバスの生産開始 洗面化粧台の開発 食器部門の廃止	
4.相次ぐ工場の増設	281
急務となった工場の建設 小倉第二工場 中津工場 大分工場 行橋工場 小倉衛陶工場	
5.花開く住宅設備機器	287
住宅ブームの中で 変容する住宅設備機器 カラー化時代を築く	
6.企業イメージの拡大	291
東陶機器の誕生 銀座パビリオンの建設 活発になった広告宣伝活動	
7.新たな販売戦略	295
相次ぐ新規参入と競合激化 浴槽販売体制の強化 営業拠点の拡大	
8.杉原社長の逝去	298
第8章 構造変化への対応 1973 - 1979(昭和48年～昭和54年)	299
第1節 オイルショック時における経営	301
1.黒河社長の就任	301
黒河社長の就任 5カ年計画の達成 第2次5カ年計画の策定	
2.オイルショックの発生	304
景気の過熱 品不足に対処し生産体制を再編 オイルショックの直撃	
第2節 高度成長時代との決別	308
1.厳しい経営環境	308
総需要抑制策の浸透 操業短縮の実施 値上げ中止問題	
2.激動期の販売活動	311
浴槽特約店制度の発足 乱戦市場に挑む	
3.経営施策の転換を図る	314
住宅需要の構造変化 事業本部制の廃止 長期経営計画の変容	
4.商品開発力の強化	318
商品開発の新たな方向 節水器具の開発 研究室の設置	
5.低成長下での業績回復	322
進む省力化 売上高1000億円の達成	
第9章 さらなるマーケット志向を目指して 1980 - 1984 (昭和55年度～昭和59年度)	325
第1節 日本市場の成熟化とその対応	327
1.第4次5カ年計画の策定	327
第3次5カ年計画の前倒し達成 第4次5カ年計画の策定	

2.成熟市場下のマーケティング戦略	329
成熟化する住宅市場 TOTOフェア'80 水まわり商品の充実	
3.トイレの革命といわれたウォシュレットの誕生	333
ウォシュレット誕生 ウォシュレットのマーケティング展開	
4.続く新商品の投入	335
給湯機事業への進出 システムキッチン・システム洗面化粧台の発売 インテリアタイルの発売 既存分野で発揮された高いデザイン性 バリアフリー商品の開発	
第2節 企業体質向上に向けた諸施策	338
1.第2次オイルショックの影響と新たな市場の模索	338
第2次オイルショックによる不況 増改・取替キャンペーンに取り組む 販売体制の充実 お客様・お得意様密着型の営業展開	
2.減量経営から生産性の向上へ	342
コストダウンとクオリティ向上への挑戦 衛生陶器生産技術の革新 水栓金具無人化への挑戦	
3.ファインセラミック事業への挑戦	346
ファインセラミック商品の発売開始	
4.新たな局面を迎えた海外事業	347
海外での生産開始 海外事業本部の設置	
5.飛躍を支えた諸施策	349
進化に即応した情報システムの構築 情報と一体化した物流システムの構築 品質保証体制の強化	
6.さらなるマーケット志向を目指して	352
新たな事業体制の確立 社員福祉制度の充実 右肩上がりで終了した第4次5カ年計画	
Column 想いを伝えるTOTOの広告	356
第10章 水まわりの総合メーカーへの足固め 1985 - 1988 (昭和60年度～昭和63年度)	357
第1節 景気拡大を追い風に積極展開へ	359
1.経営体質の革新を目指して	359
第5次5カ年計画の策定 TQC活動の導入	
2.かつてない大型投資	362
売上高2000億円の達成 無担保転換社債200億円発行 千葉東陶株式会社の設立 日本ユプロ株式会社の設立	
3.豊かさを増す水まわり商品	365
シャンプードレッサーの発売 システムキッチン「ザ・キッチン」の発売 既存商品群の拡大と生産設備の増強	
4.販売体制の強化	368
販売体制・販売拠点・ショールームの整備 販売に関連するグループ会社の設立 サービス網の拡充	
5.海外事業の積極的展開	370
中国・アジア市場での多様な展開 欧州市場で推進された技術提携と米州市場への挑戦	
第2節 「愛業至誠」の想いも新たに、新時代を拓いた70周年	373
1.TQCを軸に理想の会社の実現へ	373
1980年代後半における急速な景気拡大 パーフェクトクオリティの確立に向けて	
2.創立70周年を迎えて	374
創立70周年を祝う AQUA-HUMANIA'87 商品研究所の設置	
3.快適さを追求した水まわり商品	377
温水洗浄便座のニーズ拡大 戸建住宅用システムユニットバスルームの登場と給湯機事業の進展 パブリックトイレ向け商品への注目	
4.ファインセラミックスの育成と新規事業の研究開発	379
ファインセラミック事業の育成 バイオテクノロジーへの挑戦	
5.企業文化の発信	380
ギャラリー・間とライブラリー・アクアの開設 TOTO陸上競技部の発足	

6.業績好調の中で社員福祉も着実に向上	381
着実に進められた社員の福祉向上 前倒して達成した第5次5カ年計画	
Column 社会の変化とともに進化するパブリックトイレ	384
第11章 激動する経済情勢の中で 1989 - 1993 (昭和64・平成元年度～平成5年度)	385
第1節 好景気を背景に続く躍進	387
1.第6次5カ年計画の策定	387
長期ビジョンの設定と第6次5カ年計画のスタート 経営目標達成のための重点課題 全社一丸でデミング賞実施賞受賞	
2.事業体制の強化と進むグループ会社の拡大	391
加速する工場への投資 需要増大に対応した新たな生産拠点の完成 グループ会社の設立と事業拡大 ΣT推進による情報システムの構築 研究・開発体制の拡充	
3.時代を反映した商品	397
景気拡大による商品の大型化・高級化 エレクトロニクス技術と水の動きの研究 ウォシュレットの多機能化とパブリックトイレの工期短縮への挑戦	
4.提案力・情報発信力を強化	401
TOTOスーパーベースのオープンと提案型・体感型ショールームの展開 未来へ向けたトイレの提案 TOTO出版の開始と企業市民としての貢献	
5.アメリカおよび海外市場への本格的な展開	405
アメリカで初の拠点設立 国際化の推進と各地での拠点の増強	
第2節 バブル経済の崩壊と変化への対応	407
1.低迷が始まった日本経済の中で	407
バブル経済の崩壊 事業本部制の導入と新体制での出発	
2.次代に向けた新たな挑戦	409
TOTO AQUA-HUMANIA'92開催 次世代技術を切り拓いたネオレストEX 脱臭機能・コンパクト化・節水志向で広がる商品 高齢者配慮商品の発売 オーダーメイド感覚で選べるユニットバスルームへ 新規事業分野の技術開発	
3.CSへの転換点	414
CSの向上を掲げる 時流に乗ったリモデル宣言	
4.人材育成とさまざまな革新活動	415
新卒者の大量採用 社員の福祉向上目標の達成 TIME20運動の推進 未達に終わった第6次5カ年計画	
Column TOTOの事業活動を支える情報システムの進展	419
第12章 イノベーションへの挑戦 1994 - 1998 (平成6年度～平成10年度)	421
第1節 新しい視点・発想で新しい行動を	423
1.第7次5カ年計画の策定	423
新経営理念の制定 第7次5カ年計画の指針 経営目標と克服すべき重点課題 事業部の自主的運営と営業部門の強化を図った1994年度の組織改正	
2.リモデル事業の展開と営業活動の強化	429
リモデルクラブの発足とショールームの積極展開 共に創る、TOTOテクニカルセンターのオープン 新たな情報チャネルの活用	
3.新発想商品の発売	432
清掃性・節水性・施工性に挑戦した衛生陶器商品 パブリック空間でも挑戦を続ける衛生陶器 新たな技術開発で課題克服に挑戦したウォシュレット 新技術の開発を核にした水栓事業の展開 キッチン・浴室・洗面所でも新技術を採用	
4.中国・アジア・アメリカでの生産拡大と新たな事業展開	437
中国で合弁会社設立 アジア地域での事業拡大 米州事業の推進	

5.物流サービスの向上と間接業務の効率化	441
TOTO-VANシステムと千葉物流センター増設による物流の強化 阪神・淡路大震災の発生 効率化に向けたシステムの充実 事業カンパニー制により最適なグループ運営を 間接部門の効率化を目指したBR21活動	
第2節 徹底したお客様指向のものと転換	447
1.見直しとなった経営計画	447
経営目標の変更	
2.CS宣言	448
創立80周年に当たりCSの原点に立ち返る サンクス80いきまショールームキャンペーンでお客様との接点強化	
3.未来を拓く新事業	450
レプリス事業の始動 画期的技術の開発によるファン事業への進出 光触媒技術の展開 広がる新規事業分野 既存事業の着実な進展	
4.お客様指向による品質保証体制の強化	457
品質保証体制の強化に向けて ISO取得への挑戦 水彩生活1号店開設とTOTOパーツセンターの発足	
5.社員満足の向上と社会貢献	460
社員満足の向上	
6.さらに厳しさを増す経営環境	461
さらなる組織の変革 3つの改革プラン 第1次フェニックス21計画の概要と実績 上場以来初の赤字を計上 TOTOの改革は新たな段階へ	
Column 地球も暮らしもきれいにするハイドロテクトの歴史	466
第13章 新世紀を迎え新たな礎を築く 1999 - 2003 (平成11年度～平成15年度)	467
第1節 コスト構造の大胆な見直し	469
1.危機からの反転攻勢	469
新設住宅着工戸数に左右されない経営体質に変わるために 経営指針およびスローガンと8つの重点課題・5つの「21計画」 グループ最適経営へ 組織体制の変更	
2.お客様の感動のために	472
お客様に寄り添った営業活動 新技術を搭載した新たなレストルーム商品 幅広い技術開発から生まれたキッチン・洗面商品	
3.新5カ年計画のスタート	475
過去の負債の一掃 新5カ年計画と執行役員制度	
4.お客様密着営業の進展	478
お客様密着営業の概要 アフターサービス体制の構築	
5.次々と生まれる新商品・新技術	480
リモデルに適した商品の充実で需要を喚起 幅広い技術開発から生まれた商品・技術	
6.新規事業の発展	482
光フェールにIT不況が影響 光フロンティア事業の成長	
7.組織の強化に向けた人事施策	483
第2次フェニックス21計画 成果主義を取り入れたマネジメント改革	
第2節 新世紀を迎えさらなる体質強化を	485
1.“TOTOグループ”で迎える21世紀	485
新スローガンと3つの事業コンセプト コーポレートブランドの価値を高める コンプライアンス・危機管理体制の強化 パンウォッシュレット・東陶ロジコム の設立	
2.進むアライアンス	488
リモデルを要とした業界の垣根を越えたアライアンス TDYアライアンスのさらなる発展 市場競争力を高める戦略的提携	
3.アメリカ・中国は新段階へ、アジアでは拠点を拡充化	490
節水技術が米州から歓迎される 中国市場の拡大とともに 高まるアジアのプレゼンス	

4.新たな境地を拓く商品の投入	492
広く環境・社会に貢献する光フロンティア事業 さまざまな要望に応えた水栓事業 新技術でお客様の支持を拡げた浴室事業 クリスタルシリーズの登場	
5.クリーンタウン計画の実践的取り組み	496
節水技術を駆使した商品の開発と展開 ISO14001の認証取得完了とゼロエミッション達成	
6.楽 & 楽計画の展開	498
法整備が進む中での取り組み 楽&楽計画の商品展開	
7.体質強化により成長軌道へ	500
TSRの導入と成果 新築とリモデルの売上逆転しリモデル新宣言へ そして2003年度“新設住宅着工戸数に左右されない経営体質”を実現	

Column 水まわりの清潔さに貢献するセフィオンテクト	503
-------------------------------------	-----

第14章 成長軌道を確認なものに 2004 - 2008 (平成16年度～平成20年度)

第1節 好調な決算を受けて回復軌道を駆け上がる	507
1.2004 - 2006年度中期経営計画の策定	507
“強く・明るく・美しい会社”を目指して CSの徹底へ 成長戦略における重点方針 体質強化戦略における重点方針 CSR宣言	
2.理念体系の再編成	511
グループ共有理念 事業活動ビジョン	
3.CSR経営の強化	513
社会に必要とされ続ける企業を目指して 環境へのさらなる取り組み リスクマネジメントへの取り組み コーポレート・ガバナンスの強化	
4.進展するリモデル事業	517
エリア営業制・営業センターの全国展開 リモデルクラブ5000店突破とリモデル.jpの開設 リモデル新戦略「4+1(フォー・プラス・ワン)」本格展開 TDYアライアンスの進化と深化 システムキッチン事業の飛躍的拡大を目指して リモデル現場を意識した新商品	
5.オンリーワン技術を活かして	521
茅ヶ崎工場に「R&Dセンター」竣工 UD視点からの商品開発 魔法びん浴槽の開発 マイクロ波センサーの応用展開 新技術でパブリックトイレをさらに快適に 新技術による商品展開 洗浄性能・節水技術を極める便器 世界最高水準を目指す技術開発	
6.グローバルで認められるブランドを目指す	527
中国市場で揺るぎない高級ブランド確立へ 米州事業の拡大とそれに対応する体制強化 ミラノサローネ出展“TOTOデザイン”を世界へ 中東とASEAN地域に駐在員事務所を設置	
7.体質強化戦略の推進	530
オープンチャレンジプロジェクトから女性きらめきPJスタート 時代に求められる人財の育成を目指して、学びの場を提供 生産革新活動を実施 2004 - 2006年度中期経営計画の総括	
第2節 TOTO株式会社へ	535
1.CSR経営の強化の推進と6つの基本計画	535
2007 - 2009年度中期経営計画の策定と6つの基本計画	
2.生活価値を創造し続けていく企業へ	537
東陶機器株式会社からTOTO株式会社へ TOTOWay活動	
3.お客様との“きずな”を深めるリモデル事業	539
リモデル計画の進展 リモデルスタイルフェアを開催 戦略的提携の強化 リモデル適応商品の数々	
4.価値あるものづくりを追求する	542
“節水”の歴史を塗り替えたネオレストハイブリッドシリーズ デザインとUDの共存から生まれたRESTROOM ITEM 01 オンリーワン技術を活かした商品	

5.グローバル事業の伸展	545
グローバル5極体制を目指して 世界主要都市にショールームを開設へ ISHデビュー	
6.基盤をつくる体質強化戦略の伸展	547
チャレンジ計画の進展 レポリューション計画の動き クオリティ計画の動き	
経営環境の影響を受けた2007 - 2009年度中期経営計画	
Column 空間と調和するデザインを世界に届ける	551
第15章 新しい“まいにち”を届ける 2009 - 2013 (平成21年度～平成25年度)	553
第1節 TOTOらしい成長を目指して	555
1.TOTO Vプラン2017の策定	555
厳しい経済情勢の中で新体制が発足 2017年のあるべき姿の設定	
3つの事業領域における重点方針と数値目標	
Vプラン推進の核となった5つの革新活動	
2.全社一丸となってリモデル市場の需要創出	560
全社一丸リモデル創出活動のスタート 4部位同時発売による1008PJ	
環境負荷の低減に貢献するGREEN MAX 4.8	
エアインシャワーの開発と進化するシステム商品スプリノ・サザナ	
システムキッチンラッソ発売	
エコシングルシャワー水栓の開発と洗面化粧台サクア	
電解除菌水ノズル洗浄とワイドビデ洗浄の開発で清潔性・快適性が進化	
3.TOTO GREEN CHALLENGE	565
決意のもとにTOTO GREEN CHALLENGE グリーンリモデル診断とグリーンリモデルフェア	
パブリックでも環境負荷の低減に貢献	
4.リージョンNo.1が集まってグローバルNo.1へ	568
直営ショールームの開設とISH出展商品の展開	
中国への旗艦ショールームの積極展開とブランドイメージ醸成	
ブラジル・インドにグループ会社を設立しロシアには駐在員事務所を設置	
5.新領域事業と全社横断革新活動	572
オンリーワン技術を活かした新領域事業の取り組み	
5つの全社横断革新活動と着実なスタートを切ったVプラン	
第2節 東日本大震災を乗り越えて復興への決意を固める	575
1.東日本大震災とその後の対応	575
東日本大震災の発生 被災による操業停止と早期の事業立て直し	
2.2012 - 2014年度中期経営計画の策定	577
2012 - 2014年度TOTOグループ中期経営計画の基本方針と数値目標明確化	
3つの事業領域における目標と課題	
3.お客様視点の商品開発で価値創出	579
マーケティング革新の活動 キッチン用水栓・浴室用水栓にGGシリーズを投入	
リモデル需要を創出する商品の充実 トイレの節水性能をさらに向上させ快適・キレイも追求	
“誰もが使いやすい”を追求したパブリック向けの新商品	
超高齢社会のニーズに対応したUD商品 ハイドロテクト事業の新たな商品・技術	
4.TOTOの技術が世界に羽ばたく	584
ウォシュレットで培った技術を駆使した便座を発表 新商品・新技術を世界に発信	
ファインセラミック事業の展開	
5.物流と生産技術の発展	587
高速サプライチェーンの構築 システムキッチンの共同配送	
生産材のまとめ買い・間接材の集中購買で購入コストを削減 ものづくり体制の進化	

6.V字回復の実現	591
グローバル企業を目指した人財戦略 マネジメントリソース革新を通して企業体質を強化 経営情報イノベーションの進展	
1年前倒し達成を実現した2012 - 2014年度TOTOグループ中期経営計画	
Column お客様対応向上を目指した物流革新	594
第16章 100年目へのチャレンジ 2014 - 2017 (平成26年度～平成29年度)	595
第1節 グローバル5極体制へ	597
1.2014 - 2017年度中期経営計画の策定	597
新たな経営体制の発足と新中期経営計画の策定 成長のエンジンとなる海外住設事業	
リモデルで高収益を目指した日本住設事業 新領域事業を成長軌道に	
中期経営計画における4つの革新活動 TOTOグローバル環境ビジョン発表	
2.日本を世界のショールームに	602
訪日外国人の増加を受け、TOTOを世界にアピール グローバルリレーション活動の展開	
パブリック提案の核となるパブリックコンパクト便器・フラッシュタンク式	
エコリモコンを採用するなどパブリックトイレに細やかな配慮を ホテル向けの新商品を展開	
3.各国・地域のステージに応じたグローバル展開	606
持続的成長を実現する中国・アジア住設事業 TOTOブランドを発信・確立する米州・欧州住設事業	
4.日本のリーディングカンパニーとして	609
ショールームの活性化 連携を深めるTDYアライアンス 販売サポートセンターの誕生	
リモデル需要に対応した商品の数々 オンリーワン技術のその後	
5.未来社会を見据える新領域事業	614
ICT社会の発展に寄与するファインセラミック事業 光触媒技術ハイドロテクトを用いたさまざまな商品	
CO ₂ 削減への貢献が期待される混合粉末型光触媒シートを共同開発	
6.グローバルに広がる4つの革新活動	616
コアテクノロジーを中心としたマーケティング革新 サプライチェーン革新とものづくり革新の進展	
いきいきとチャレンジできる会社を創るマネジメントリソース革新	
7.事業を通じた社会貢献	619
TOTOグローバル環境ビジョンの取り組み結果 TOTOミュージアムのオープン 被災地への支援活動	
第2節 次の100年に向けて	622
1.TOTO創立100周年	622
TOTO創立100周年を記念して 創立100周年記念事業	
2.世界に通用する美しく快適な商品を	623
ISHから世界へTOTOブランドを発信 水栓金具に新時代を拓く 新感覚の浴室空間の提案	
デザイン性を重視した洗面空間 日本で、世界で、上質なレストルームを提案	
3.経営とCSRの統合によるさらなる企業価値の向上	629
Vプランの成果 「TOTO WILL2022」を策定——世界中にTOTOファンを!	
中期経営計画「TOTO WILL2022」	632

特別編 挑戦の先にある革新

1 リモデルへの挑戦 ——現場の“行動”がトップの“想い”を実現した ……………	638
2 海外市場開拓の歴史 ——先人の想いを胸にグローバル企業を目指す ……………	650
3 腰掛便器節水化への終わりなき挑戦 ——開発の変遷をたどる ……………	662
4 ウォシュレット®革新は日常へ、そして世界へ ——水と電気との格闘の軌跡 ……………	674
5 ユニットバスルームと洗面化粧台の始まりと進化 ——快適な暮らしの追求 ……………	686
6 進化する水栓金具 ——水を極め、生活を変える ……………	696
7 未来を支えるファインセラミックス ——水まわりで鍛えた技術が活きる新領域事業 ……………	706
8 TOTOの社会貢献 ——これまでも・これからも続けていく使命 ……………	716
9 良き品物を作る前に良き人を作る ——信頼と一致団結の歴史 ……………	726

資料

TOTOグループ経営に関する理念体系 ……………	738
東洋陶器株式会社定款(原始定款)／TOTO株式会社定款(現行定款) ……………	740
歴代社長 ……………	746
役員任期一覧 ……………	748
2017年度組織図 ……………	754
資本金の推移 ……………	756
売上高・営業利益の推移／社員数の推移 ……………	758
株式数・株主数・配当金の推移 ……………	764
歴代労働組合本部三役 ……………	766
森村グループの沿革 ……………	767
商標・社旗の変遷 ……………	768
主要商品の変遷 ……………	770
拠点・グループ会社一覧 ……………	776
年表 ……………	789
主要参考文献・編集後記 ……………	817

【凡例】

- ・本書の記述は、原則として2018(平成30)年3月末日までとしたが、一部それ以降も収録した。
- ・本書の構成は、序章から8章、および9章の一部は既刊の社史『東陶機器七十年史』(以下、七十年史という)の序章から9章の内容を再掲し、そのほかは新規に執筆した。なお、序章から8章、および9章の一部は新規執筆部分の表記に合わせ、また、新たな資料を基に、七十年史の内容を修正した。
- ・年号は、西暦と和暦(元号)を併記し、一部西暦のみとした。
- ・用字用語は、常用漢字、現代仮名遣いとし、固有名詞や特殊な用語、慣用句、引用など一部例外も採用した。
- ・自社名の表記は、東洋陶器株式会社、東陶機器株式会社、TOTO株式会社、またはTOTOグループ全体を指して「TOTO」とした。
- ・人名は、TOTO社内の人物は原則として敬称を省略し、TOTO社外の人物には原則として“氏”を付けた。また、役職名は、その当時のものとした。海外(漢字圏を除く)の人名は、一般的な表記に従い、カタカナとした。
- ・会社名・団体名は、その当時の正式名称、または略称とした。また、変更があった場合は、2018(平成30)年3月末日時点の名称を各章などの初出で補足した。TOTOを除く海外(漢字圏を除く)の会社名・団体名は、一般的な表記に従い、カタカナとした。また、会社の種類の表記(Co., Ltd.など)は省略し、末尾に“社”を付けた。
- ・国名・地域名・地名は、原則としてその当時の呼称とした。また、変更があった場合は、必要に応じて2018(平成30)年3月末日時点の正式名称、または略称を各章などの初出で補足した。
- ・TOTOの商品名・商標などには、各章などの初出で「 」(かっこ)を用いて表示した。なお、「ウォシュレット」「カラリ床」「魔法びん浴槽」「音姫」「エコシングル」「エアイン」「シャンプードレッサー」は、TOTO株式会社の登録商標である。