

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)

おしりだつて  
洗ってほしい。







大阪市に住宅地開発のモデルとして南港ポートタウンが誕生するなど、新時代を見越した都市開発が進んだ(1981年、毎日新聞社提供)

1981(昭和56)年、アメリカにて第2次オイルショックの影響からの脱却とインフレ抑制を主眼とした“自由主義経済政策”が始まった。金利の引き上げなど厳しい金融引き締め政策を行いインフレを克服したが、高金利はドル高を招き、輸出の減少・輸入の増加を促進させた。それはつまり、日本や欧州の経常黒字が拡大していくことを意味した。

ドル高円安傾向は、2度のオイルショックなどで強化された日本の製造業の輸出競争力を、さらに強めることとなり、輸出と、それに必要な設備投資が経済成長を支える“輸出型経済”が一層定着していった。そのほか、政府による経済活動への介入を可能な限り減らす“小さな政府”を目指し、社会保障費を削減し、受益者負担の増額が行われたほか、1984(昭和59)年には、日本電信電話公社(現 日本電信電話株式会社)や日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)の民営化が決定され、翌年実施された。

アメリカでは、貿易赤字が拡大し産業の空洞化や失業問題に危機感を強めていった。そのため貿易摩擦が激しくなり、アメリカの日本に対する圧力が厳しくなっていた。

近未来的で自然豊かな都市開発が進むなど、日本では“量”から“質”への需要の構造的変化が起きており、その変化にいかに対応していくかが企業経営にとって喫緊の課題となっていた。TOTOが1980(昭和55)年に発表した「第4次5カ年計画」にて強調したのも、まさにその点であった。1980(昭和55)年に、TOTOは「ウォシュレット」を発売し、巧みなマーケティングも奏功して、市場の高い評価を受けていった。また、デザイン性の高い商品の発売や、給湯機事業への進出も果たした。1981(昭和56)年からは「増改・取替キャンペーン」を開始し、お客様の潜在的な需要に訴えかけていった。それは後のリモデル事業につながっていく。

## 第1節 日本市場の成熟化とその対応

### 1 第4次5カ年計画の策定

#### 第3次5カ年計画の前倒し達成

第1次オイルショック後の経済混乱の中、「第2次5カ年計画」の修正を迫られる形で1976(昭和51)年に打ち出した「第3次5カ年計画」は、住宅建設や下水道整備が国の重点施策として実施されるといった社会情勢にも恵まれ、1980(昭和55)年の最終年度を待たず、1979(昭和54)年度にほぼ前倒しで達成するという成果を挙げた。

企業体質向上の目標の各項目については、基準年度となる1975(昭和50)年度を100とした場合、実質売上高は136(名目売上高は150)、生産性は168を達成。さらに毎年10%以上を目標とした売上高税込利益率は11.3%、毎年60%以上を目標とした自己資本比率も56%とし、ほぼすべての数値目標を実現した。また、社員福祉向上の目標についても、年収は、目標の150以上に対し148まで増加させたほか、社会的課題となっていた男女60歳までの定年延長と終身年金制度を実現した。

これを受け、山田勝次9代目社長は、第3次5カ年計画の前倒し達成を宣言するとともに、「第4次5カ年計画」の策定に着手した。

#### 第3次5カ年計画の目標と実績

	基準 1975年度	初年度実績 1976年度	2年度実績 1977年度	3年度実績 1978年度	4年度実績 1979年度	目標 1980年度	
企業体質向上の目標	売上高(実質) (参考(名目))	100 (100)	113 (116)	109 (117)	120 (131)	136 (150)	150以上
	売上高税込利益率	9.8%	10.4%	9.8%	10.1%	11.3%	毎年10%以上
	生産性	100	121	133	145	168	150以上
	自己資本比率	62%	59%	59%	58%	56%	毎年60%以上
社員福祉向上の目標	年収 (給料・賞与の合計)	100	111	123	133	148	150以上
	定年の延長と 福祉の向上	—	定年制委員会による検討	左に同じ	60歳定年と終身年金制度の実施	左に同じ	60歳定年と福祉の向上

## 第4次5カ年計画の策定

TOTOは、1980年代の幕開けとともに、安定成長のもと新たな発展基盤の構築を目指し、1980（昭和55）年の年頭に第4次5カ年計画を発表した。

計画は1979（昭和54）年度を基準年度とし、企業体質向上の目標では、1216億円であった年売上高を5年後に2000億円とし、売上高税込利益率は毎年10%以上、生産性は1.5倍以上、自己資本比率は毎年60%以上を維持することとした。

また、社員福祉向上の目標では、年収を5年間で1.5倍以上とし、107日だった年間休日を5年後までに110日とした。加えて厚生施設の充実として、体育館を毎年1カ所ずつ建設することとした。

第4次5カ年計画の目標

企業体質向上の目標	売上高	5年後の年売上高を2,000億円に
	売上高税込利益率	毎年10%以上に
	生産性	5年間で1.5倍以上に
	自己資本比率	毎年60%以上を維持
社員福祉向上の目標	年収 (給料・賞与の合計)	5年間で1.5倍以上に
	休日	年間107日を110日に
	厚生施設の充実と 福祉の向上	体育館を毎年1カ所ずつ建設 福祉の向上

その上で、山田社長は、売上高2000億円の目標を実現する重点施策として、次の3項目を掲げた。

- (1) 高級品から普及品まで商品ラインを充実させ、同時にどの商品も利益が確保できるコストで製造することが必要である。

高級品は生産量が少ないからコストが割高につく、あるいは普及品は価格本位の競争で利益が出にくい、といった弱点があると、“蟻の穴から堤も崩れる”のたとえのように、そこから逐次、浸食されていくことになる。どの商品も、他社より安いコストで製造できるようにしなければならない。

- (2) 新商品の開発育成に努めることが必要である。

今後、住宅の新築需要の増加は期待できないといわれているが、その規模・質・機能の向上に伴って、使用される設備機器の種類や数量の増加は期待できる。また住宅以外の分野でも、設備機器に対するニーズは年々多様化している。従って、お客様のニーズを的確に把握し、品質・デザインの優れた商品を短期間に効率良く開発し、適切な価格で販売し得る体制を作ることが肝要である。

- (3) 効率的な販売活動の推進に努めることが必要である。

全国の販売拠点を活用し、効率的な販売活動を推進してほしい。販売効率の向上、すなわち1人当たりの売上高増加に努めることが肝要である。さらに物流についても、サービスの質を総合的に検討して物流拠点を整備し、コスト低減と販売活動のバックアップに努力したい。

これらの基本方針を受け、長期的な視野に立って具体的な施策を実行に移し、1974（昭和49）年をピークに停滞していた大型設備投資計画を復活させた。

1980（昭和55）年から1981（昭和56）年にかけて約200億円の資金を投じて実施した大型投資は、コスト競争力の強化を目的とした省力化の推進と、新規分野開拓のための重点投資に絞った。主な投資内容は、省力化を目的としたものとしては、衛生陶器における1981（昭和56）年12月完成の滋賀工場の新衛陶工場建設、同年9月完成の中津工場（大分県）のコンベヤーライン化、水栓金具における1982（昭和57）年9月稼働開始の小倉第一工場（福岡県）の無人化モデル工場建設があった。また、新規分野開拓のためのものとしては、1980（昭和55）年10月完成の滋賀工場の給湯機工場新設があった。

そのほか、総合的なコスト低減の追求と効率的な販売活動のバックアップ体制を整えるため、千葉県八千代市に1981（昭和56）年2月完成の千葉物流センターを建設した。

新商品の開発については、1980（昭和55）年10月開催のフェアへの出展を目指し、技術陣の総力を結集して多様化時代の戦略的な商品ラインアップ作りを推進していった。

## 2 成熟市場下のマーケティング戦略

### 成熟化する住宅市場

第2次世界大戦後、切迫する住宅事情に対応するため、ひたすら量産を追求しながら発展してきた日本の住宅産業は、1970年代に入ると、転換期を迎える。特に、これまで成長の指標とされていた新設住宅の着工水準の低迷は、業界全体に対して従来路線の軌道修正という大きな課題を投げかけた。

1976（昭和51）年以降、150万戸前後で推移し、やや小康状態を保ちながら底入れ感の広がっていた新設住宅着工戸数は、1980年代前半には再び大きく落ち込み、1980（昭和55）年には127万戸にまで激減した。

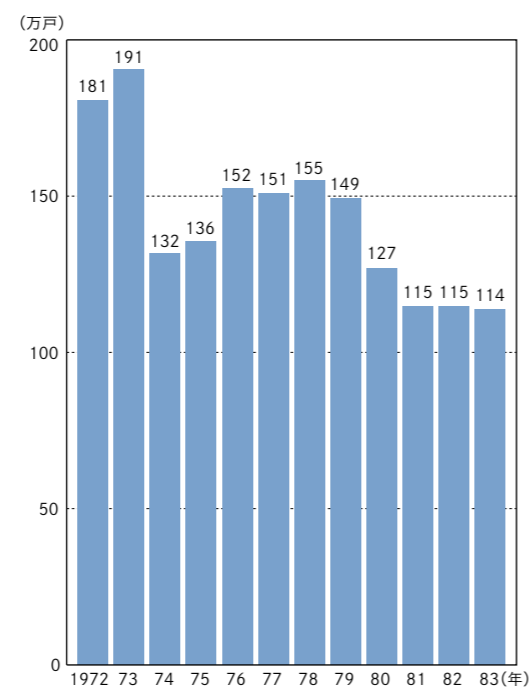


\*1 1981(昭和56)年3月に閣議決定された第4期住宅建設5カ年計画は、「すべての国民が、国民経済の成長発展の段階に即応して、その家族構成、世帯成長の各段階、居住する地域の特性等に応じ、良好な住環境の下に安定した生活を営むに足る住宅を確保」という基本目標を掲げ、量から質の向上への転換を明確に打ち出した。

その背景にあったのは市場における量の充足であり、住宅市場の成熟化が急激に進む中、人々の価値観は物質的な豊かさの充足、余暇時間の延長、高齢化社会の進展などによって、一段と変化のテンポを速め、住宅に対するニーズも、ライフスタイルの変化と絡みあいながら、高度化・多様化の傾向を強めた。

こうした住宅市場における激しい変化の中で、住宅産業の活性化を図っていくためには、高度化・多様化するニーズに対応する良質な住環境の創造、既設住宅の再開発ともいうべき増改築、取り換え需要の開拓など、量から質への転換が急務とされ、こうした視点に立ったマーケティング戦略を展開していった。

新設住宅着工戸数の推移



出典:国土交通省「建築着工統計調査報告」(新設住宅着工戸数)

## TOTOフェア'80

第4次5カ年計画のスタートとなった1980(昭和55)年度は、TOTOが新たな事業展開へ向けて歩み出す起点の年となった。中でも新商品の開発をその重点施策の1つに位置付け、新たな発想から、多様化する市場のニーズの発掘と対応をテーマに、幅広い領域で積極的に行った。

1980(昭和55)年10月1日、東京会場を皮切りに、札幌・大阪・福岡でも開催した「TOTOフェア'80」は、このようなTOTOの意欲を強くアピールしたものであった。それはまた、高度成長の終焉以来、模索を続けていたいくつかの商品開発の方向を集約化し、新時代に向けてTOTOの主張を明確に打ち出すという意義も持っていた。



TOTOフェア'80の様子

TOTOフェア'80では、商品ラインを「個」「質」「和」「省」の4つの基本コンセプトに凝縮した。

「個」のコーナーでは、パーソナルユース、個人志向への対応を目指し、それぞれの個性に合った豊かさの実現をテーマに、新しい生活感覚を追求。各種バスルームのモデルを中心に、個性的な水まわりのあり方を提案した。

「質」のコーナーでは、快適空間の創造、アメニティをテーマに、物質的な豊かさだけでは満足できなくなった現代人の本物志向、精神的充足感の追求を目指した。温室の中にバスルームを設置したプランは、会場の注目を集めた。

「和」のコーナーは、福祉社会への寄与、「やさしさ」の拡大をテーマに、水まわり商品を通して、使う人との温かいふれあいやいたわりを見つめようというもの。保育園の水まわりや障がいがある人の家庭向けバスルームプランなど、バリアフリーの充実を図るためのアプローチを紹介した。

「省」のコーナーでは、省資源やリサイクル社会への適応をテーマに、節水・省エネルギーなどの課題解決を目指した商品や技術を紹介した。

各会場では、これらのコンセプトに基づいたゾーンを設置し、新商品やグレードアップ商品を中心に、160セットにも及ぶ商品群を実演を織り込みながら展示。多様化する社会の要請に応えていくTOTOの姿勢を具体的に表現した。

4つの会場では、いずれも当初の予想をはるかに上回る入場者を迎え、中でも新商品の石油・ガス・ソーラーの各給湯機「ユプロシリーズ」、アメリカのマイクロファー社との技術提携による超節水便器「2リットル便器」、温水洗浄便座「ウォシュレット」、身体障がい者・高齢者配慮の「いたわり浴槽」などには大きな関心が集まった。

TOTOはこれまでも、各種展示会や新商品発表会など数多くのイベ

ントを企画・開催してきたが、明確なコンセプトに基づいた総合的な展示はこれが初めてであった。その成功は、プロダクトアウト志向のモノづくりから、お客様の生活を商品発想の原点に据えるマーケットイン志向、生活提案型への商品開発に方向転換する、大きなきっかけとなった。

### 水まわり商品の充実

住設機器も新たな局面を迎え、商品の企画開発力の優劣が重要な要素を占めるようになった。つまり、住設機器に対するお客様の選択基準が、品質や機能だけでなくデザインやカラーといった感性のレベルにまで広がりを見せ、市場の変化に対応した的確な商品投入の重要性が一層高まったのである。

1981(昭和56)年、山田社長は「今年の展望」と題する年頭方針の中で、今後の商品開発の基本的な方向に触れ、次のように述べた。

「住宅の質的向上と相まって、住設機器に対するニーズは、質的にも、機能的にも、デザイン的にも、多様化しています。こうした変化に対する顧客のニーズを的確に把握し、売り上げに直結し得る新製品や新商品を次々に開発してもらいたいと思います。開発力こそが企業の明日を決定付ける、といっても過言ではありません」

こうしてTOTOは、1980(昭和55)年のTOTOフェア'80開催を起点として、マーケットの要望に沿った、優れた商品の開発に力を傾け、新規分野に、オリジナル商品に、既存商品のモデルチェンジにと、次々に新商品を送り出した。この当時展開したTOTOの活発な商品戦略は、住設業界にとどまらず、各方面から注目を集めることとなった。

1980(昭和55)～1984(昭和59)年にかけて発売した主な商品は、次の通りである。

1980年	いたわり浴槽、ウォシュレット、暖房便座「ウォームレット」、定量止水付バス水栓、石油ユプロ、ガスユプロ、ソーラーユプロ
1981年	2リットル便器、水栓金具「ファミリーシリーズ」、水栓金具「エレガントシリーズ」、デラックスシリーズ、身障者用洗面化粧台、FRPプール、ハンドスプレー付シングルレバー混合栓
1982年	マーブライトバス(人工大理石製)、インテリアタイル、システムLD、電温ユプロ、身障者用手すり
1983年	ホームサウナ、気泡浴槽、マッサージシャワー、ガス給湯機「ガスユプロ トリコン」、高級衛生設備器具「エクセルシアシリーズ」、ウォシュレットGII(ウォシュレット改良型)、システムキッチン「ファミリーシリーズ」、自閉式サーモスタット付シャワーバス金具
1984年	高級設備機器「デリシアシリーズ」、自動水栓、多機能シャワー

\*2 Fiberglass Reinforced Plasticの略で、繊維強化プラスチックのこと。

### 3 トイレの革命といわれたウォシュレットの誕生

#### ウォシュレット誕生

1980(昭和55)年、その後のTOTOを代表する商品「ウォシュレット」を発売した。ウォシュレットはTOTOの完全なオリジナル商品ではなく、先行する商品が存在した。1964(昭和39)年12月、TOTOはアメリカン・ビデ社が販売していた温水洗浄便座を、「ウォッシュエアシート」という商品名で輸入販売を開始した。これは医療用として開発されたものであり、痔の患者などが便座に取り付けて使用するものだった。しかし、温水の温度が不安定で操作も複雑であり、座り心地も悪く、病院用など限られたお客様に向けて販売していた。



ウォッシュエアシート 国産品

その後、ウォッシュエアシートの国産化に踏み切った。輸入品の不具合を改良し、新たに開発した暖房便座機能を搭載した国産品のウォッシュエアシートを1969(昭和44)年11月に発売した。医療機関などに向けて販売したが、商品の完成度が十分とは言えず、幅広いお客様からの支持を得るには至らなかった。

TOTO独自の温水洗浄便座の開発が始まったのは、第1次オイルショック後のことである。「清潔で快適なトイレを求めるニーズへの対応」をテーマに、開発陣は従来の商品開発にとどまらず、デザイン、人間工学的な見地、エレクトロニクス技術の採用など、総合的な検討を加え、温水の温度、水量、ノズルの位置や洗浄角度、座り心地など、それぞれに最適な洗浄条件を探るため社内での実験を繰り返し、徹底的に改良を加えた。

中でも、温水の温度制御をいかにして精緻なものにするかは、開発の大きなポイントとなった。制御ユニット担当者の提案により「IC(Integrated Circuit:集積回路)による温度制御」が採用されたが、当時は、尿や水がかかると漏電の恐れもあるトイレ空間内で、電子部品を



ウォシュレットG



ウォシュレットS



使うことは前例の無い試みであった。開発陣は手探りの中からスタートし、悪戦苦闘の末に、特殊な樹脂でコーティングしたICをプラスチック製の防護カバーで覆うことによりこの問題をクリアした。さらに、洗浄、乾燥、暖房便座の各ユニットに温度センサーを組み込み、ICとセンサーできめ細かく温度をコントロールすることを実現した。これにより、TOTOの独自技術による温水洗浄便座は、商品化に向けて大きく前進したのである。

こうして1980（昭和55）年6月、きめ細かな温度制御、快適な座り心地、コンパクト設計などを一新した温水洗浄便座を発売した。商品は「ウォシュレット」と名付けた。そこには、「これからは洗う時代です。洗いましょう」、つまり「レッツ・ウォッシュ(Let's Wash)」という意味を込めた。

### ウォシュレットのマーケティング展開

開発と同様に、手探り状態での取り組みとなったのはマーケティングであった。実需要に先駆け、販売部門もまた、知恵を絞ってマーケティング戦略を打ち出していった。

ウォシュレットは便座の交換と簡単な配管工事だけで設置できることから、1981（昭和56）年10月から開始した増改・取替キャンペーンの主要な商品として投入し、市場の反応をうかがった。すると、水道工事店などTOTOのお得意様による強力な販売網に支えられ、売り上げは順調に伸びていった。さらに1982（昭和57）年に入ると、テレビ、新聞、雑誌などのマスメディアに広告宣伝を重点的に投入、お客様に向けた販売拡大の全国キャンペーンを実施したのである。

高名なコピーライター仲畑貴志氏の作品「おしりだって、洗ってほしい」



話題を呼んだウォシュレットのテレビCM

い。」をメインコピーとする秀逸なテレビCMや広告は、たちまちウォシュレットの名を全国に広めていった。しかし、これはテレビCMへの挑戦でもあった。放映が始まった当初は、家族だんらの時間にトイレの宣伝を流すことに反発する電話が多く寄せられた。ところが同時に、こうした批判を押し返すほどに、視聴者の支持も広がっていったのである。結果的にこのウォシュレットのテレビCMは、日本人のトイレに対する意識を大きく変える機会にもなった。

旺盛な需要に新規参入メーカーも増え、日本に温水洗浄便座という新たなマーケットが生み出された。メーカー間の競争は、市場を活性化させる相乗効果を生み出し、ウォシュレットの販売にさらに弾みがついた。

このようにウォシュレットは、開発部門の新商品開発にける情熱と販売部門の活発なマーケティング活動とがかみあって、住設機器としては異例の大人気商品となり、「トイレの革命」といわれるまでの評価を受けた。

また、ウォシュレットの成功はTOTOにとっては単に売り上げ増加につながっただけでなく、商品開発にも大きなインパクトを与えた。この成功に刺激を受けて、商品のエレクトロニクス化・多機能化がさらに加速し、全社的に新商品の開発マインドがみなぎったのである。以降、商品開発とマーケティングを巧みに結び付けた、数々のオリジナル商品を生み出した。

## 4 続く新商品の投入

### 給湯機事業への進出

ウォシュレットを発売した1980（昭和55）年は、新商品ラッシュであると同時に、新規分野への挑戦を開始した年でもあった。その第一歩として進出したのが、給湯機事業であった。当時、一般住宅でもライフスタイルの変化によって、お湯の需要が高まっており、水まわりの総合メーカーを目指すTOTOにとって、この分野への進出は必須の課題であった。また、給湯機の投入によって、すでに販売していた浴槽、洗面化粧台、シャワー金具、台所用水栓などを有機的に連動させていくことも、重要な課題であった。給湯機シリーズは「ユプロシリーズ」と名付けた。

まず同年10月に投入したのは、石油小形給湯機「石油ユプロ」であった。さらに翌11月からは、屋外設置形給湯機に風呂釜を内蔵したガス給湯機「ガスユプロ」、省エネルギーでブームを生み出した太陽熱温水器「ソーラーユプロ」、そして1982（昭和57）年12月には「電温ユプロ」と4機種を次々と投入していった。

### ウォシュレットの広告

ウォシュレットの発売時、九州を中心に放映されたテレビCMは「空を飛んでいたカモメが宙返りしたところにクジラが潮を吹き上げる」というものだった。当時はまだ「便器は不浄」というイメージがあったが、広く認知してもらうためには商品の良さが伝わるテレビCMが必要と考え、「おしり」という言葉を使う決断をした。



石油ユプロ



ガスユプロ

### システムキッチン・システム洗面化粧台の発売

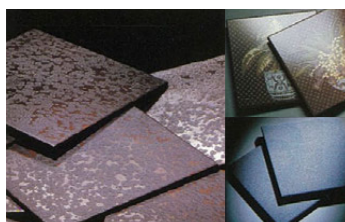


デラックスシリーズ

\*3 1981(昭和56)年11月には、吐水口部が引き出せる、フレキシブルホース付きの「ハンドスプレー付シングルレバー混合栓」を発売した。



システムLD



インテリアタイル



気泡浴槽

給湯機のユプロシリーズに次ぐ大型の商品として、1981(昭和56)年9月、TOTO初となるシステムキッチン「デラックスシリーズ」を発売した。市場に送り出したのは、3シリーズ8タイプ。日本独自のシステムキッチンの創造を目指し、シングルレバー<sup>\*3</sup>をはじめとする各部材には、これまでの水まわり商品で培ってきた技術を余すところなく注ぎ込んだ。1983(昭和58)年5月にはデラックスシリーズを全国発売するのに併せて、カウンター・シンク・キャビネットなどの組み合わせをパッケージ化した「ファミリーシリーズ」を発売した。システムキッチン事業への進出によって、水まわりメーカーとしてのTOTOブランドは、さらにブラッシュアップされることが期待された。

また、1982(昭和57)年7月、TOTOはオーダーメイドできる洗面化粧台として、「システムLD」を発売した。部材はシステムキッチンをベースにしたものを使用し、洗面化粧コーナーやユーティリティーが自由に選べる画期的な商品であった。

### インテリアタイルの発売

住宅市場の質的な転換を印象付けたのが、1982(昭和57)年7月にシステムLDと同時に発売した「インテリアタイル」だった。色や柄が自由に選べることで、まさにお客様一人ひとりの個性に合わせた水まわり空間を創造することが可能になった。

TOTOでは、イタリアから内装タイルを輸入すると同時に、自社でもヨーロッパスタイルの発想を取り入れたインテリアタイルを発売した。さらにはタイルのカラー体系に合わせて、浴槽など機器のカラーも充実させることで、さまざまな色の組み合わせを可能にした。

この分野への進出によって一般住宅向けの水まわり商品がすべて出揃ったことになり、単品商品から複合、ユニット商品へ、さらにトータルな居住空間を供給できる体制が整い、多彩な営業展開が可能となった。

### 既存分野で発揮された高いデザイン性

このほか健康や美容のニーズに対しても、1981(昭和56)年6月には「FRPプール」、1983(昭和58)年には「ホームサウナ」「気泡浴槽」「マッサージシャワー」などを次々に発売、新機軸を打ち出していった。

また、新規分野への進出と同時に、既存の分野においても新商品の開発が相次いだ。住設機器も実用性だけでなく、より高度な機能、より

洗練されたデザインや質感を要求されるようになったため、新機構の導入や斬新なスタイリングの追求、カラーバリエーションの充実などに取り組み、機能と感性の調和を実現させた優れた商品を生み出していった。

とりわけ、1981(昭和56)年6月発売のヨーロッパ調の水栓金具「エレガントシリーズ」、1983(昭和58)年4月発売の高級衛生設備器具「エクセルシアシリーズ」など一連のシリーズ商品においては、優秀なデザイン力を発揮し、市場から高い評価を受けた。



エレガントシリーズ

### バリアフリー商品の開発

TOTOがバリアフリー商品の開発への取り組みを開始したのは、1960年代後半にさかのぼる。当時はまだ、こうした商品への社会的関心は必ずしも高まっていなかったが、身体障がいに関する研究を開始し、1971(昭和46)年6月に第1号の商品として「身体障がい者用便器」を発売した。この商品は、前向きでも後ろ向きでも使用することができ、介助もしやすい形状であることから根強い支持を受けた。

その後もTOTOは、衛生設備器具を中心に、レバーハンドルの単水栓や車いす用の洗面器など公共のトイレ空間の商品を発売していくのと並行して、これまでの研究成果を社外報『東陶通信』やカタログ、設計資料集などによって社内外に発信し、障がい者配慮商品の普及に努めていった。

トイレ空間だけでなく、浴室・洗面も含めた水まわり器具の開発は、全国的な実態調査をもとに「使いやすい器具とは何か」といった器具のハード面の追求から始め、「器具設置に必要なスペースは」「浴室やトイレのレイアウトは」といったソフト面への研究へと進んでいった。このため、実際に社員が車いすを使ってさまざまな実験を繰り返した。このような中、1980(昭和55)年6月には「いたわり浴槽」を発売。身体障がい者だけでなく、TOTOでの初めての高齢者に配慮した商品となった。1981(昭和56)年7月には建設省(現国土交通省)から、長年の身体障がい者器具に関する研究開発に対して、業界でTOTO1社のみが表彰される栄誉を受けた<sup>\*4</sup>。その後も1981(昭和56)年3月には「身障者用洗面化粧台」を発売、1982(昭和57)年にはそれまで受注生産の特注品だった手すりを標準品化するなど、商品を展開していった。



身体障がい者用設備プランニング集

\*4 同時に表彰されたのは京都市、神戸市、宇部市、社団法人営繕協会(現一般社団法人公共建築協会)、神戸ポートアイランド組織委員会で、民間企業はTOTO1社。当時、民間企業が表彰されるのは異例のことだった。



身体障がい者用便器

身障者用洗面器(1978年)

いたわり浴槽



## 第2節 企業体質向上に向けた諸施策

### 1 第2次オイルショックの影響と新たな市場の模索

#### 第2次オイルショックによる不況

1979（昭和54）年、イラン革命に端を発した第2次オイルショックが発生した。これにより、1979（昭和54）年と1980（昭和55）年の両年は、対前年比で見ると卸売物価が13%近い伸びとなり、インフレ抑制のために金融は引き締めとなる。これに深刻な海外の不況の影響が加わり、1981（昭和56）年上期の国内需要の伸びはゼロ近辺にまで落ち込んだ。下期には国内需要がやや回復に向かうものの、この年の成長率は前年より低い水準にとどまった。

住宅建設も1980（昭和55）年実績を下回る低水準となり、TOTOの商品の需要も大きく減少。これを受けた生産の抑制により操業度は低下、販売においても値引率が増加した。加えて合理化や環境改善のための設備投資により減価償却費が増加し、1981（昭和56）年度の実績は売上高・利益率・生産性ともに前年度よりマイナスとなった。



第2次オイルショックを受けて各省庁が作成した省エネルギーキャンペーンの冊子（1979年、毎日新聞社提供）

#### 増改・取替キャンペーンに取り組む

新設住宅需要のスローダウンに伴い、すでに膨大な規模に達している既設住宅におけるさまざまな潜在需要への対応が、経営の重要な課題として浮上してきた。

消費者の住生活に対するニーズが高度化する中、既設住宅には、規模・構造・住環境などにおいて、そのニーズに対応できていないものも相当数存在した。そのため増改築や模様替えなど、いわゆるリフォーム市場は堅調に推移し、年々着実に拡大の傾向を見せていた。しかもこの分野は、新設住宅ほどには景気変動に左右されなかった。TOTOにおいても、これらの需要に積極的に取り組むことが、成熟期の市場に対応したマーケティングとして重要視されるようになっていった。

こうした状況を踏まえ、1981（昭和56）年10月から「増改・取替キャンペーン」を開始した。既存の一般住宅を対象に増改築・取り替え需要を開拓し、それによって売り上げ増を図ることが、このキャンペーンの狙いであった。

展開に当たっては、次の2つの基本的な方向付けを行った。

- (1) お客様の増改築に対する意欲を喚起し、併せてTOTOの商品のPR活動を徹底して行う。
- (2) 販売店・工事店への積極的な働きかけにより、連携を強化し、需要に即応した販売体制を構築する。

しかし、増改築・取り替え需要といっても、新設住宅の場合とは異なり実態がつかみにくく、従来の営業活動ではカバーしきれない幅広い潜在層が対象となる。それらの層の需要を掘り起こし、購買意欲を喚起し、具体的な購入へと導いていく、息の長い地道な努力が必要であった。

このため、キャンペーンに先立ち、1981（昭和56）年3月にお客様にスポットを当て、大手信販会社と提携した「TOTOリビングローン制度<sup>\*1</sup>」を立ち上げた。こうして金融面からのこ入れを行いながら、テレビや新聞などのマスメディアを通じて増改築に対する関心を高めていった。また、全国のショールームに相談コーナーを設けるなど、コンサルティング活動も強化した。

お客様へのPR活動と並行して、増改築・取り替え需要をルート面から推進していくため、TOTOのキャンペーンの趣旨に賛同してもらえる水道工事店や住設店などのお得意様に「TOTO増改のお店」として参加していただき、「人口5万人に1店」を目標としてその拡大に努めた。

これらのお得意様に対しては、増改築のためのマニュアルやカタログ、チラシ、パンフレットなどの増改ツールを発行して、その活用を呼び掛けた。さらに増改スクールや参加しているお店同士のイベントの実施、参加

\*1 お客様が住宅の増改築をしたり住宅関連の設備器具を購入する際に、融資を受けやすくしたローン制度。総工事資金が融資の対象で、頭金を不要にし、毎月の返済額を分かりやすくするなど、気軽に利用しやすい工夫をした。





移動ショールームカー



増改築推進のためのカタログ

しているお店と一体となった研修への取り組みなど、回を重ねるごとに増改築推進のためのノウハウを蓄積していった。

営業活動に不慣れなお得意様が営業しやすい商品として、スタート時にはウォシュレットを取り上げ、2年目からは電気温水器、取替用湯水混合栓や各種給湯機なども取り上げた。また、戸建住宅だけでなく、パブリックトイレやホテル、ゴルフ場などの取り替え需要へも取り組みの対象を拡大していった。

### 販売体制の充実

TOTOは、1970年代、取り扱い商品の多様化とともに、市場の変化に呼応した特約店販売組織、あるいは特約店自体の高度な専門化を志向し、そうした動きの1つとして、1973（昭和48）年12月から浴槽特約店制度をスタートした。しかし、市場の成熟化とともに、競合はいよいよ激しく、変化もめまぐるしくなり、市場ニーズに志向した事業体制の構築があらためて重要な課題となった。そのため、1982（昭和57）年、従来からの浴槽特約店を“住機特約店”、衛生陶器・水栓金具特約店を“設備特約店”と改称した。また1981年（昭和56）年にシステムキッチン、1983年（昭和58）年にはタイルについてもそれぞれ専門の特約店制度を設けた。

これらの施策の意図するところは、従来の販売網に新たな販売網を追加して活力を維持するとともに、流通チャネルを市場の状況に応じて商品別、ルート別に再編成し、マーケット志向のマーケティング強化を狙ったものであった。これにより販売体制は、より市場に即したものに進化したのである。

一方、増改・取替キャンペーンの推進など、地域に密着したきめ細かな販売戦略を展開するために、引き続き地方営業拠点の拡充強化を図った。その結果、販売拠点は全都道府県に及び、強力な全国ネットワークが完成した。

\*2 1980（昭和55）年、仙台・富山・広島・高松の各営業所は支社に、従来の出張所は営業所に名称変更した。

またアフターサービスの面でも、1980（昭和55）年に「株式会社東陶サービス（現 TOTOメンテナンス株式会社）」を設立し、アフターサービスの充実に向けて新たな布石を打った。以後、人員および組織の拡充に努め、各拠点と連携して迅速なサービス活動を推進していった。

このようにTOTOは、特約店との緊密なパートナーシップを中軸に据え、全国ネットの販売拠点とサービス体制で、強固な販売組織を構築していったのである。

### お客様・お得意様密着型の営業展開

住宅市場の成熟化を反映して、住設機器の需要も多様化・高度化の方向に歩み出した。こうした消費構造の変化は多彩な営業展開を可能にしたが、他方では、お客様はもとより、お得意様、さらにはパートナーの立場に立った事業体質への転換が、“市場に受け入れられる商品”を創造する上での大前提となった。つまり、お客様・お得意様と密着して相互のコミュニケーションを強め、そのニーズを積極的に把握し、商品の開発・販売に活かしていくことが、企業の課題としてあらためて浮き彫りになったのである。TOTOは、お客様・お得意様に密着したマーケティングの強化を図るため、まず全国のショールームの活性化に乗り出した。

従来のショールームは商品のPRが主体であり、TOTOからお客様への一方通行に陥りがちであった。しかし、お客様の購買行動にも明らかに変化が現われ始めていた。他人任せではなく、主体的に商品を選択する傾向が強くなり、ショールームで自ら商品を確認するお客様が着実に増加していた。

このような動向から、運営体制を見直すべき時期にきたと判断し、1982（昭和57）年、ショールームを日曜・休日にも営業する体制に踏み切るとともに、商品の展示レイアウトやパンフレット作り、イベントの実施などにさまざまなアイデアを凝らし、来場者の誘引に努めた。

そして、お客様との対話を促進する意味から、アフターケアも含めた相談窓口や情報を提供する場として、コンサルティング機能を強化した。とりわけシステムキッチンの販売に当たっては、主婦の立場に立った女性による的確なアドバイスが必要となったことから、アドバイザーの戦力アップに努めると同時に、CAD（Computer-Aided Design）<sup>\*3</sup>の採用により設計・見積りの迅速化などサービス機能の充実を図った。

このようにショールームを、お客様への確かな情報の提供、お客様からTOTOへの要望や相談など、相互に結び合う双方向のコミュニケーションの場として有効に活用を図っていった。

こうした考え方を人事組織面にも反映し、1984（昭和59）年からは従



ショールームでのコンサルティング

\*3 コンピューターを利用して行う機械や構造物の設計・製図。

来の商品別の担当組織から客先別の担当組織への変更を行うとともに、技術者を販売の第一線に投入して技術営業を強化していくことになった。住設機器のニーズが単品機能から複合化へと移行したことにより、キッチンをはじめ各分野の商品がシステム化し、またエレクトロニクス技術の採用などによってハイテク化が進んだことから、セールスにもより高度な商品知識・技術提案力が要求されてきた。こうした要請に応じて、技術者を活用することにより、密度の濃いコンサルティングを伴った営業展開を図ったのである。

こうしてTOTOは、お客様に密着し、より快適なライフスタイルの創造を提案していく“提案型営業”を推進することにより、新たな時代の総合生活産業の担い手となるべく、たゆまぬ努力を積み重ねていった。

## 2 減量経営から生産性の向上へ

### コストダウンとクオリティ向上への挑戦

安定成長基調が定着していく中、TOTOの経営も徐々に変化を迫られた。1970年代後半においては、大幅な需給ギャップの解消のため、操業短縮、在庫調整、設備投資の抑制、雇用の手控えなどを実施したが、これらはいずれも、いわば緊急避難的な量的対応であった。しかし、長期的な展望に立って経営のダイナミズムを維持し、企業競争力の強化を図っていくためには、生産面においても組織的な原価低減活動の推進や、多様化するニーズに応えるための新たな生産システムの確立など、質的な対応を図っていく必要があった。

このため、従来の各職場のQC (Quality Control) サークル活動をさらに活性化していくとともに、生産の各段階における工程の見直し、作業の総点検を実施し、トータルコストの低減に挑戦した。また、VA (Value Analysis: 機能と原価のバランスの分析によってコストダウンを目指す手法)、IE (Industrial Engineering: 工程管理によって生産性向上を目指す技術) などの各種改善技法の段階的な教育コースを定め、計画的に各職場への浸透を図った。そして外注先などの協力のもとに、技術・資材・生産の各担当部門が一体となった取り組みを開始したのである。

また、時代の潮流に合わせた商品の多様化や、需要の変動に対応できる柔軟な生産体制づくりへの転換も大きな課題であり、多品種少量生産に対応するFMS (Flexible Manufacturing System) のような新しい考え方も芽生えた。このような発想は、少品種多量生産による規模のメリットを追求してきた高度成長期とは次元を異にするものであり、多様化



QCサークルの活動

を支える技術開発が不可欠と考えられるようになった。

特に、それまでの少品種多量生産方式を、需要の動向に合わせた多品種少量生産方式に転換しようとする場合、刻々と変化する受注状況を生産過程に投入しながら、リードタイムの短縮、在庫の縮小などを図る必要があった。

このために、受注、生産、出荷まで一貫してシステム化していく、新たな技術革新を目指していくことにしたのである。

### 衛生陶器生産技術の革新

TOTOでは、それまでの石膏型に代わる連続気孔の多孔体樹脂型による成形の開発に1978 (昭和53) 年に成功した。さらに1979 (昭和54) 年には、樹脂型を用いた加圧成形方式を開発・実用化し、衛生陶器の成形技術に新境地を開いた。これは、樹脂型に約10~20kg/cm<sup>2</sup>の高圧をかけて泥漿を強制脱水させるもので、それまでの石膏自体の自己吸水性を利用したシステムとはまったく発想を異にし、成形工程の省力化を大きく前進させた。この開発により、すでに限界に達していると考えられていた生産技術の革新に、大きな刺激を与えることとなった。

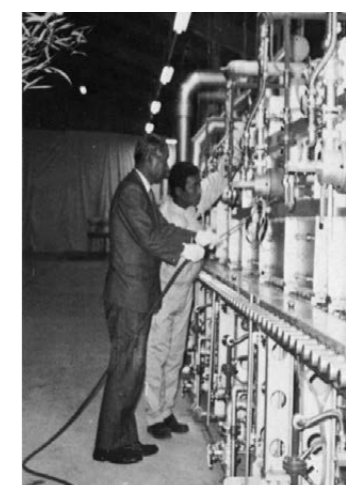
このシステムの開発によって、石膏型においては成形に2時間を要し、耐用回数は約100回であったものが、時間は15分から25分に短縮され、耐用回数は1万回以上に上昇、連続成形も可能となった。さらには、石膏型使用時のように周囲の温湿度にも左右されることなく、全体の生産性は大幅に向上した。高速化・自動化・連続化を一挙に実現したのである。

1981 (昭和56) 年9月に完成した中津工場の腰掛便器自動生産ラインに引き続き、同年10月には滋賀工場のタンク自動生産ラインが完成。1983 (昭和58) 年8月から10月にかけては、茅ヶ崎、滋賀、中津の各工場で加圧成形方式による衛生陶器自動生産ラインを増設し、次々と稼働させた。

加圧成形の開発に刺激され、焼成面でも新たな展開が行われた。1984 (昭和59) 年12月、小倉衛陶工場のローラーハース窯に火が入った。トンネル窯では成形した素地を、レールを走行する台車に乗せて焼成するのに対し、セッターに乗った素地を、直接ローラーコンベヤーに乗せて窯に送り込みながら焼成する方式である。日本碍子株式会社 (現日本ガイシ株式会社) との共同開発によるこの方式は、サイホンゼット便器など、複雑な構造の衛生陶器の短時間焼成を目指して開発したものであった。ローラーハース窯の完成により、台車を温める必要が無くなっただけでなく、加熱冷却スケジュールが大幅に短縮され、最短7時間での焼成が可能となった。さらに高速バーナーの使用によって窯内の温度分

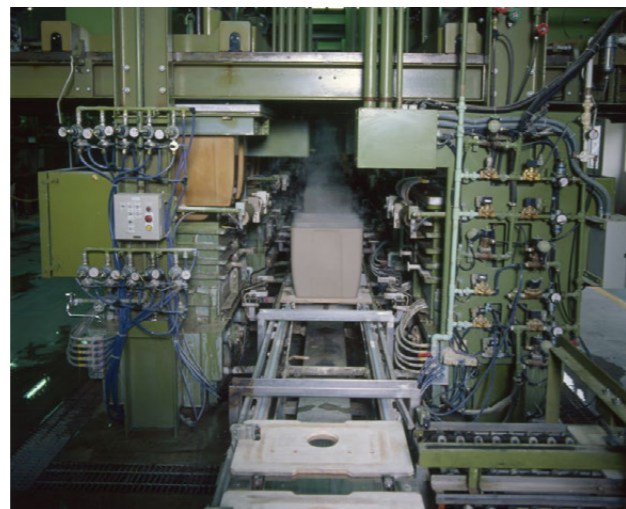
#### 衛生陶器の生産技術

社内報『陶友』1986年1月号で、古賀義根副社長 (後の11代目社長) は、次のように語った。「衛陶の生産技術を振り返ってみると、私の入社した昭和22年当時は、創業以来の台成形であった。そして昭和43年、中津工場建設に際して大幅に機械成形を導入し、省力化の時代を迎えた。台成形を第一世代とすれば、これは第二世代といえよう。さらに、昭和53年以降、加圧成形方式による高速化、自動化、連続生産化の新技术が実用化され今日に至っている。これは第三世代である。現在この第三世代システムによって全生産の約45%をつくり出している」



ローラーハース窯火入れ式





タンク自動生産ラインにおける加圧成形機

布が均質化され、大幅な省エネ効果を得ることができた。

また、トンネル窯においては、一度火を入ると止めないのが常識であったが、ローラーハース窯は熱容量が小さいため、火入れ・火止めが容易で、フレキシブルな生産体制が可能になった。

その後、小倉衛陶工場では生産工程にコンピューター自動制御装置を組み込み、施釉<sup>せゆう</sup>焼成や各パーツの接着などにロボットを使用、全工程に加圧成形やローラーハース窯など新システムを採用した自動化を実現した。

世界の先端を行くTOTOの衛生陶器製造技術は、各国の注目するところとなり、技術供与からプラント輸出、さらにターンキービジネス（すぐに稼働できる状態で納品すること）へと、世界を舞台とする幅広い事業展開に可能性が広がった。

### 水栓金具無人化への挑戦

オイルショック以降、水栓金具部門では各工程にて省力化への意欲的な取り組みを行い、著しい成果を挙げてきた。この取り組みが進んだ結果、工場的一方から原材料が入り、反対側から完成された製品が出てくる無人化一貫生産工場への志向が生まれてきた。

つまり、各工程における点の自動化から線の自動化へ、さらに面の自動化へと構想が膨らんでいく過程で、人的・物的極限を目指した無人化工場の建設が、水栓金具製造部門全体の大きなテーマとして浮かび上がったのである。この構想の実現に向け、60人のスタッフがかかわった。

しかし、水栓金具の生産は、各方面にわたる広範な技術力の結集が前提であり、無人化実現のためには、鑄造、機械加工、研磨、めっき、組立といったあらゆるセクションが相互に連携し、各工程にわたってロ



竣工時の金具無人化モデル工場 左後方の建物は旧本社社屋

ボットや新鋭自動機械の開発と導入が必要であった。

中でも最大の難関となったのが、水栓金具の製造工程のポイントともいべき鑄造工程であった。銅合金鑄込みのように、短時間に複雑かつ精度の高い加工をする工程については、完全な無人化は不可能とされていた。しかし、従来の複雑な注湯作業をコンピューターに覚え込ませ、さらに湯を流し込む砂型は、これまでのように砂に水や粘土を混入して固める方式を採らず、フィルムを原型にかぶせて砂を入れた後、フィルム内の空気を抜き取って型を作る真空造型システム（Vacuum Process）を開発して乗り越えることに成功した。銅合金の鑄造工程を無人化したのは、世界初であった。

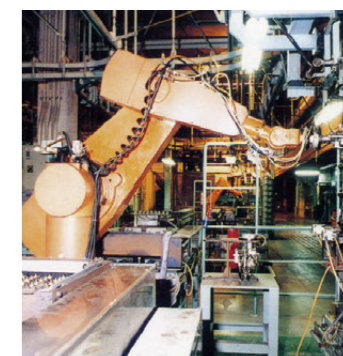
そして1982（昭和57）年9月、NC（Numerical Control）マシン5台とシーケンスロボット37台を導入し、全長640mのコンベヤーで結んだ金具無人化モデル工場が稼働した。1つのラインが1つの製品だけでなく、異なった種類の製品を作る、文字通り多品種少量生産時代にふさわしいフレキシブルな生産ラインの誕生であった。この金具無人化モデル工場の誕生は、業界だけでなく各方面の注目を集め、発表後には見学者がひきもきらず、TOTOの技術水準は高い評価を受けた。

同工場での成果を基にした、既存の各工場の省力化にも目覚ましいものがあった。例えば、工程間の搬送には無人搬送車が走り、自動機械がNC旋盤となり、続いて数種の加工を1つの機械でこなすマシニングセンターへと、生産現場は時々刻々変貌を遂げた。高度な作業も機械がこなすようになり、それとともに品質は安定へと向かった。

そして、衛生陶器・水栓金具に限らず、プラスチック・ホーロー・洗面化粧台・ユニットバスルームなどあらゆる部門で、新時代の生産体制の確立に向けて意欲的な取り組みが行われた。



モデル工場 鑄造Vプロライン・コントロール室



めっきヒッカケの自動着脱をするロボット



### 3 ファインセラミック事業への挑戦

#### ファインセラミック商品の発売開始

1970年代に立て続けに起こった、エネルギー構造の転換や金融・資本のグローバル化などを原動力として、日本の産業界は体質転換を伴う急速な技術革新に向かった。それは、産業構造というマクロレベルにとどまらず、企業レベルにおいても、持続的な技術革新の波に乗れるかが、将来の企業の命運を占う段階に入ったことを意味していた。

当時、鉄やプラスチックに次ぐ第3の新素材として大きな期待を集めたのが、ファインセラミックスである。ファインセラミックスは試験・研究の段階から離陸し、さまざまな分野で着実に根を下ろしつつあった。

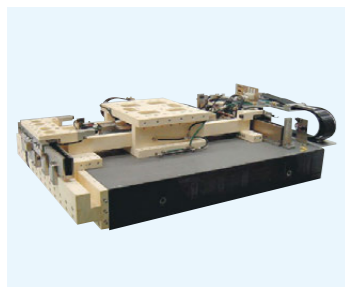
TOTOがファインセラミックスの本格的調査・研究に着手したのは1976（昭和51）年で、第1次オイルショック後の市況低迷の中、住設機器の分野以外にも活路を見いだすことを目指し、同分野への進出を開始したのであった。1979（昭和54）年3月には基礎的な調査・研究が完了し、茅ヶ崎工場に研究開発本部を設置して開発体制も整えた。

開発は、精密定盤や測定工具類をはじめ各種測定装置、機械部品などの構造材料の分野からスタートした。構造材料の素材として挙げられるのは、アルミナ、部分安定ジルコニア、窒化ケイ素、炭化ケイ素などであるが、最初に手掛けたのは、ダイヤモンドに次ぐ硬度と機械的特性に優れたアルミナ素材であった。衛生陶器の流し込みや焼成技術、水栓金具の研磨加工技術などTOTO固有の技術を活かし、1982（昭和57）年、高精度の「TOTO精密セラミックス」として発売した。

以後、次々と新素材・新製品の開発に努めたが、TOTOのファインセラミックスの評価を一躍高めたのが、一連の大型精密測定器、測定工具類であった。1982（昭和57）年に開発した「エアスライド」「三次元精密測定器用セラミックガイド軸」「XY2軸テーブル」などは、世界で初めてセラミックスでサブミクロン級<sup>\*5</sup>の高精度を実現したもので、専門研究機関からも高く評価され、半導体メーカーなどの超精密産業の加工検査装置として受注が増加、海外からの引き合いも活発となった。

構造材料分野と並行して、ファインセラミック市場の大半を占めるエレクトロニクスセラミックスや磁性用部材の分野への進出も図った。1982（昭和57）年にICパッケージの研究に着手したのをはじめ、「セラミック基板」「ハイブリッドIC」「メタライズ品<sup>\*6</sup>」へと、素材開発、応用製品の開拓を強力に推進した。さらに「セラミック磁気ヘッドスライダー（VTR、フロッピーディスク読み書き用磁気ヘッド）」「光ケーブル接続用

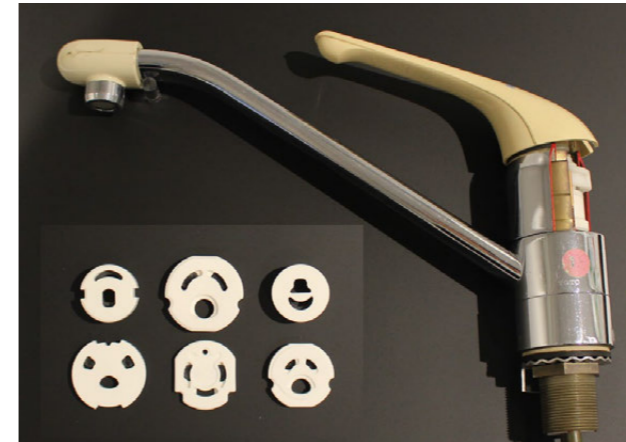
**\*4** セラミックス (ceramics) は陶磁器やガラスなどの窯業製品全体を表す英語。ファインセラミックスは「優れた性質や機能を持つセラミックス」という意味で、電子部品などに使われる無機化合物を、高度な精製技術によって高温で焼き固めたものをいう。なお、1970年代当時はニューセラミックスと呼ばれていた。



エアスライド

**\*5** 1mmの1万分の1。

**\*6** 非金属の表面を金属膜化した製品のこと。



シングルレバー混合栓向けセラミックバルブ



ホームサウナとホームサウナ用セラミックヒーター

コネクター部品(キャピラリー)」などの特色ある商品を開発していった。

これらの成果はまた、シングルレバー混合栓向けセラミックバルブ、ホームサウナ用セラミックヒーターなど、TOTOの商品にも広範囲に取り入れられ、その機能向上に大きく貢献することになった。

こうした状況から、1984（昭和59）年12月には研究開発本部からセラミック事業部として分離独立し、設計・開発から生産・販売までを一貫して担うことになった。その後、生産は茅ヶ崎工場、小倉第二工場、中津工場に拡がり、素材もアルミナやジルコニア、コーディエライト、窒化ケイ素、炭化ケイ素など多様に及び成長を遂げていった。



ファインセラミック商品をシカゴで開催の工作機械見本市へ出展(1986年)

### 4 新たな局面を迎えた海外事業

#### 海外での生産開始

第2次世界大戦後、TOTOは日本市場の拡大を背景に目覚ましい発展を遂げた。しかし、そこには、旺盛な内需の前に事業活動の主体を内需中心にシフトせざるを得ないという実情があった。また、戦前からの伝統的な輸出先であった東南アジア市場も、戦後は各国の国内工業化政策の高まりや保護貿易主義の台頭など、厚い壁が立ちふさがった。輸出はしだいに難しさを増し、全般的に海外での事業活動は停滞気味となっていた。

近代的生産設備を整え、品質・技術共に世界の中でも高い水準にあるTOTOが果たすべき責務は、企業活動の国際化を推進することであった。

1970年代後半に入ると同時に、TOTOはアジアを中心に新たな視点から海外事業の展開に乗り出した。新たな視点とは、商品の輸出の



みを行うのではなく、技術供与、海外投資の推進、合併企業の設立などを含めた、現地に根差し幅広く事業活動を進めようというものであった。

その口火を切ったのが、1977（昭和52）年7月に海外初の衛生陶器生産会社として、インドネシアの現地資本との合併によって設立した、「P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.」である。インドネシアでの事業は、電気や水道、道路など基礎的なインフラが十分ではない環境の中での推進となったが、設立後ただちに工場建設に着手し、翌1978（昭和53）年3月にはすべての工場建設を完了、腰掛便器と洗面器の生産を開始した。

インドネシアに続く海外生産拠点となったのは、1980（昭和55）年9月の韓国のロイヤル金属社への資本参加による、「ロイヤル東陶金属株式会社」の設立であった。以前からロイヤル金属社には技術援助を行っていたが、韓国の急激な経済成長とともに需要の拡大が見込まれたことによるものであった。

さらに1976（昭和51）年以来提携関係にあった韓国の衛生陶器トップメーカー鶏林窯業社に対して高級品を中心にライセンスを供与し、さらに同社の関連会社である鶏林産業社と1982（昭和57）年3月から洗面化粧台、1983（昭和58）年3月からはトイレユニットに関する技術援助契約を締結した。

このようにTOTOの海外事業は、戦前の輸出活動から一歩前進し、アジアを中心に再び歩み始めたのである。



P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.



工場での生産風景

## 海外事業本部の設置

海外事業においては、商品の輸出だけでなく、現地における生産・販売のウェイトが拡大していった。それにより海外事業にかかわる業務は多岐にわたることとなり、海外関係会社や提携会社とのさらなる連携が必要となった。

そこで1984（昭和59）年11月、海外事業をより積極的に推進し、拡大していくための組織の統合・強化として、海外事業本部を設置した。

この組織改正によって、従来、輸出入業務、合併・技術提携業務など別々の組織で管理運営してきた海外に関する業務を一元化し、統一的な戦略を展開していくことになった。

## 5 飛躍を支えた諸施策

### 進化に即応した情報システムの構築

TOTOにおける本格的なOA（Office Automation）化は、1962（昭和37）年3月、本社のパンチカードシステム（PCS）<sup>\*7</sup>導入から始まった。それまでの計算業務は、事務担当の社員のそろばんによる計算と本社計算センターの電動計算機によって処理されてきた。しかし、規模の拡大や業務の高度化・多角化とともに、当時緊急の課題となっていた、受注から生産、出荷業務に至る改善と、それまで果たせなかった技術管理計算や工程管理のデータ処理に向け、さらに高度な電子計算システムの導入が決断されたのである。PCSの導入に伴って、全国の拠点や工場にテープ穿孔タイプライター<sup>せんこう</sup>を配置し、まずは受注・出荷業務の本社集中処理および生産事務のOA化を図った。

そして1964（昭和39）年6月にはPCS機に替えてコンピューターIBM1401を導入、これを契機に経理・給与・資材・株式などの事務計算業務、生産部門における生産実績の把握、工程管理業務のOA化を進めた。

1960年代後半には、売上高の上昇や生産規模の拡大、小倉第二工場をはじめとする相次ぐ工場の新設など、業務量の増大に対処するため、1967（昭和42）年にIBM360、1973（昭和48）年にはIBMS370へと、逐次設備の増強と組織強化を図るとともに、大型コンピューターに切り替えた。1970（昭和45）年からは経理部計算課から独立して電算機部を設置し、コンピューターの一元管理を進めた。

しかし、1970年代以降、コンピューターの活用は、単なる容量の拡大から質的向上へという新たな課題に直面した。その1つが、オンラインリ

\*7 紙製のカードに穿孔されたデータを作表機などの機械を使用して処理するシステムで、コンピューターが普及する前に用いられた。





情報センター



情報センター内のコンピューター室

リアルタイムへの移行であった。これまでのシステムでは、給与計算、技術計算、月次統計資料の作成のように一定期間の情報はまとめて処理することは可能であったが、情報の都度、即時に処理したい業務が増えてきた。

ほかには、多様なニーズに対するコンピューターの入出力装置の対応があった。コンピューター本体は、周辺端末機器を含めて大きなシステムとして機能するものであるから、本体の高性能化とともに端末機のレベルアップや本体のアプリケーションの拡大が求められた。

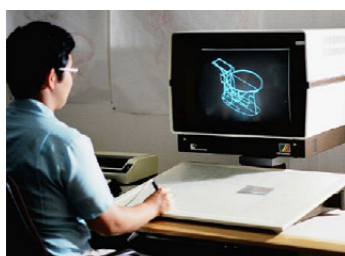
こうした状況から、新鋭機の導入や入れ替え、サテライトコンピューターの充実などによって能力のアップを図るとともに、入出力装置の面でも高速磁気テープや磁気ディスク記録装置への転換を進め、処理速度・容量ともに大幅に向上させ、より高次元なシステムへの道を拓いた。

オンラインシステムへの第1ステップは、1975（昭和50）年9月の本社と中津工場を結ぶ生産データの入力から始まり、その後、逐次、生産・販売・物流の各部門に広げ、1983（昭和58）年6月には全支社にオンライン端末機を配備、全支社・営業所・工場・物流センターを結ぶTOTOオンラインシステムを確立した。

また、こうした膨大な情報処理に対処するためには機能的なオンライン設備を持つセンターが必要となり、1984（昭和59）年4月、本社構内に情報センタービルを建設した。

それ以降も、販売面においては特約店および仕入れメーカーまで受注・出荷のシステムを拡大し、生産部門も自動作図システムとして、ユニットバスルームやシステムキッチンのCADシステム、衛生陶器の設計段階におけるCAD / CAMシステムの採用など、ますます適用範囲の拡大を図った。

\*8 コンピューターを利用して行う機械や構造物の設計・製図（CAD）のデータを基に、数値制御の工作機械を操作して行う加工（CAM）のこと。



CAD / CAMを使っての設計作業

## 情報と一体化した物流システムの構築

高度成長期には、マーケティング思想の浸透や業界の競争の激化につれて、営業部門を支援する部隊としての物流部門は、マーケティング戦略の上で重要な役割を担うこととなり、専門的に合理化する必要性が高まった。梱包から特約店など、各ディーラーやお客様に配達するまでの輸送費や物流コストが急上昇し、品切れや在庫偏在のリスクが増大した。TOTOでは、衛生陶器や水栓金具は品番が多いため在庫管理が複雑で、物流コストの低減と配送サービスの向上が大きな問題として浮上してきた。

そこで、1974（昭和49）年11月に北海道江別市、1970年代後半に入って神奈川県大和市・愛知県西春町・兵庫県伊丹市に物流センターを完成させ、在庫配送機能の強化を図った。

しかし、新商品が増加するにつれて、物流センターや末端の拠点がこれらの商品を管理していくのは困難になっていった。多様化するニーズを満たしていくには、工場・物流センター・拠点倉庫での受注出荷処理をいかにスムーズに行うかがポイントとなった。このため1980（昭和55）年3月、各製造本部と営業本部の管理機能を一本化した物流本部を発足させ、総合的な管理に当たることになった。

1981（昭和56）年2月、大市場である関東地方の需要に対処するため、千葉県八千代市に「千葉物流センター」を建設して関東地区の営業所とのオンライン化を実施、続いて1983（昭和58）年6月には「TOTOオンラインシステム」を開発した。このシステムのメリットは大きく、リアルタイムにデータが交信されることにより、かつては商品の引き合いと在庫確認に追われていた各拠点の販売効率が大幅に向上し、品揃えや即納率の向上、在庫の縮減、流通経費の削減など、計り知れない効果をもたらした。



江別物流センター（2018年）



千葉物流センター（2018年）



## 品質保証体制の強化

TOTOは「良品と均質」を「社是」に掲げてきたように、常に品質の向上を経営の基本方針として貫き、努力を傾けてきた。

しかし、日本市場の競争の激化、競争メーカーの品質の向上といった状況の中で、従来以上に品質保証活動を組織的かつ効果的・主体的に推進していく必要が生じた。そこで1979（昭和54）年から1980（昭和55）年にかけて、水栓金具部門と衛生陶器部門にそれぞれ品質保証部を設置し、組織的に活動を展開していく基礎を確立した。

これによって、開発から生産に至るまでの各工程で、多方面からのチェックを重ね、品質保証を行うことができる社内体制が整ったのである。この間、検査方法も人手による検査から機械検査に移行するなど、品質向上に向けた技術の改善は目覚ましいものがあり、よりお客様のニーズに合った品質管理の徹底を図ることができた。

しかし商品の多様化・複合化、商品のライフサイクルの短縮など、市場環境の変化は著しく、あらためてニーズに合ったタイムリーな商品開発、商品クレームの低減、お客様に対するサービスレベルの向上など、より高次元の品質保証体制が必要と考えられるようになってきた。

## 6 さらなるマーケット志向を目指して

### 新たな事業体制の確立

1984（昭和59）年の年頭に当たり、山田社長は、TOTOをめぐる社内外の厳しい環境を深刻に受け止め、あらためて新製品・新商品の開発の重要性について、社員の自覚を促し、次のように訴えた。

「新製品・新商品の開発は、各社とも経営の最重点課題の1つとして取り組んでおり、開発競争はますます熾烈しれつになっています。新製品・新商品の多くは、需要家の要求に対して燃える情熱と徹底的な思索を注ぎ込むことによって完成するといわれています。営業部門・開発部門・製造部門とが一致団結して、開発の促進と開発期間のより一層の短縮に努めてもらいたいと思います」

こうした意向を受け、同年3月より全社的に業務組織の抜本的な改正と大幅な人事異動を実施した。生産部門では、従来の縦割りの製品別組織から“職能別組織”（商品開発本部・生産企画本部・技術本部・研究本部）への再編成を行い、販売部門でも商品別担当組織から“客先別組織”への切り替えを行った。これによって従来の17の本部を6本部に集約した。

新・旧本部名称一覧



人事面でも技術者を販売の第一線に投じるなど、各部門間において活発な人事交流を図った。

これら一連の施策について、次のような考え方が明らかにされた。

- (1)お客様のニーズを的確に把握し、そのニーズに即応した製品をより早く生産する。
- (2)従来の商品の枠を越えた複合商品のニーズの高まりに対し、より迅速に対応する。
- (3)人事交流により各人の多面的な能力を引き出し、トータルとしての戦力アップを図る。
- (4)高度成長期に肥大した組織を簡素化し、コミュニケーションを良くする。

中でも最大の主眼は、強固なマーケット志向型体制を全事業分野にわたって敷くことであった。その背景には、需要構造が大きく変化する中、さらなるお客様志向に徹した商品開発にシフトしていく必要があり、そのためには、営業・開発・製造を一本化・システム化し、経営の意思にトップダウンで素早く対応できる体制を構築しなければならない、という認識があった。そして、もしこれを断行できなければ、とうてい市場の変化に機敏に対応しきれない、という危機感があったのである。

こうして、6本部制のもとに新たな事業体制をスタートさせ、内外の急激な市場の変化に柔軟かつ機動的に対処していく戦略的組織を構築した。

### 社員福祉制度の充実

社員の福祉向上について、TOTOでは労使の協議を重ねながら、具体的な対応を進めてきた。それにより、1970年代には一段と充実した内容となった。

週休2日制については、1973（昭和48）年度に始まった第2次5カ年計画において段階的に導入の方針を決定し、初年度においてまず隔週での週休2日制を実施したのに続き、1974（昭和49）年度からは完全週休2日制の実施に踏み切った。

また、高齢化の進展や福祉社会への志向の高まりなど新たな要因を背景として、定年延長と年金制度についても労使協議の上、その充実に努めてきた。まず1975（昭和50）年11月、労使双方の委員で構成する定年制委員会を設置した。ここでは社員のライフサイクルに配慮した生涯福祉の向上の観点から、余力を残して55歳で定年を迎える社員に対して、さらに引き続き職場を提供するための定年延長、また退職後もより豊かな生活を営むために、年金制度の一層の充実について検討を重ねた。その結果、1978（昭和53）年11月、定年延長と終身年金の導入について合意に達し、同年度下半期から実施に移した。





大分工場に完成した体育館



体育館で開催したスポーツ大会

定年延長については、これまで本人が希望し、健康状態に特に問題が無い限り再雇用制度を設け、実質的な定年延長を行う方針を採ってきたが、この制度の改正により、定年そのものを延長して60歳とした。

年金制度については、1956（昭和31）年にすでに退職一時金と年金を組み合わせた独自の退職年金制度をスタートさせ、内容の充実を図ってきたが、さらにこれまでの有期年金制度から60歳以降の終身年金制度への移行を1978（昭和53）年11月に行った。当時、多くの企業においてはまだ模索の段階にあり、TOTOの決断は先駆的な措置として注目を集めた。

休日の増加や定年延長が実現される中、福祉向上の面からも、またより健全な状態で仕事に取り組むことで生産性向上を目指す観点からも、社員の健康増進がテーマとなってきた。1980（昭和55）年度を初年度とする第4次5カ年計画においては、期間中に休日を3日増やして年間110日とした。また、毎年1カ所ずつ増やすことを目標とした体育館の建設においても、大分工場（1980年）、本社（1982年）、中津工場（1983年）、小倉第二工場（1984年）でそれぞれ完成した。

### 右肩上がりで終了した第4次5カ年計画

第1次オイルショックの影響からV字回復を果たした第3次5カ年計画の後に立てられた第4次5カ年計画は、第2次オイルショックによる景気低迷の影響を受けた。中でも1981（昭和56）年度は、売上高・利益・生産性ともに前年度実績を下回った。しかし、続く1982（昭和57）年度からの3年間はおおむね順調に推移し、売上高や生産性が大きく向上し、右肩上がりを実現した。だが、第4次5カ年計画全体では、その目標は未達という結果に終わった。

企業体質向上の目標の各項目については、基準年度となる1979（昭

和54）年度を100とした場合、売上高は145、生産性は135に伸長を続けた。一方で、毎年10%以上を目標とした売上高税込利益率は、10%を超えた年が1980（昭和55）年度と1983（昭和58）年度の2カ年のみであった。そのほか、毎年60%以上を目標とした自己資本比率は最終的に56.7%となり、目標は未達に終わった。社員福祉向上の目標については、年収は目標の150以上に対し137にとどまったが、年間休日は期間中に3日増やし、目標としていた年間110日を実現。また、毎年1カ所ずつ体育館を建設するとしていた福祉向上の目的も、行橋工場の体育館の建設がやや遅れたものの、ほぼ予定通り達成することができた。

第2次オイルショックに苦しめられた日本経済であったが、早くも1983（昭和58）年には回復局面を迎えた。落ち込んでいた新設住宅着工戸数も1984（昭和59）年には上昇に転じた。厳しい時期にも大胆な設備投資による生産効率のアップ、安定成長時代に対応した事業体制の見直しなどに取り組んできた山田社長は、国内景気が好転を見せる中、さらなる企業体質の強化を目指して、1989（平成元）年度を最終年度とする「第5次5カ年計画」の策定を指示した。

#### 第4次5カ年計画の目標と実績

		基準 1979年度	初年度実績 1980年度	2年度実績 1981年度	3年度実績 1982年度	4年度実績 1983年度	5年度実績 1984年度	目標 1984年度
企業 体質 向上 の 目標	売上高(実質)	1,216億円 (100)	1,421億円 (117)	1,345億円 (111)	1,514億円 (125)	1,597億円 (131)	1,760億円 (145)	2,000億円 (164)
	売上高税込利益率	11.3%	10.8%	9.1%	9.5%	10.0%	9.4%	毎年10%以上
	生産性	100	106	101	116	126	135	150以上
	自己資本比率	55.6%	58.2% (実質56.3%)	59.5%	59.0%	58.4%	56.7%	毎年60%以上
社員 福祉 向上 の 目標	年収 (給料・賞与の合計)	100	109	114	122	130	137	150以上
	休日	107日	107日	108日	108日	109日	110日	年間107日を 110日に
	厚生施設の充実と 福祉の向上	—	大分工場に 体育館完成	本社に 体育館着工	本社に 体育館完成	中津工場に 体育館完成	小倉第二工場 に体育館完成	体育館を毎年 1カ所ずつ建設 福祉の向上



## Column 想いを伝えるTOTOの広告

## 清潔な文化を訴えたウォシュレットのテレビCM

1982(昭和57)年、TOTOは「おしりだって、洗ってほしい。」というキャッチコピーで「ウォシュレット」のテレビCMを放送した。

このテレビCMを作るに当たり依頼したのが、コピーライターの仲畑貴志氏だった。依頼に際し、ウォシュレットの開発者は、青い絵の具を自らの手に塗って商品の特徴を説明した。「絵の具はティッシュでは落とせないけれど、水で洗えばきれいになります。おしりだって同じです」。

実演による説明に「これはトイレ革命が起きる」と感じた仲畑氏は、テレビCMでこの説明をそのまま使用した。絵の具を手に塗った歌手の戸川純氏が「紙じゃとれませんが」と言った後、おしりを突き出して「おしりだって、洗ってほしい。」と訴えた。

このテレビCMは夕食の時間帯に日本全国に流され、たちまちTOTOには「食事中にトイレの宣伝とは何事か!」という抗議の電話が殺到した。それに対しTOTOは、「排泄も尊い行為です。私たちは新しい清潔な文化を訴えているのです」と丁寧に説明した。1カ月後には抗議の電話はほとんどなくなり、「おしりは洗うもの」という認識とともにウォシュレットの販売台数は徐々に増加した。



ウォシュレットを強く印象付けたテレビCM

## 伝えたい“想い”

ウォシュレットのテレビCM以降も、TOTOは話題となるCMや広告を行っていった。

例えば「服を脱がずに洗髪ができる洗面化粧台」「節水できるトイレ」「柔らかく乾きやすい浴室の床」といったTOTOの商品の特徴を、ストレートに分かりやすく表現したもの。また、商品の宣伝だけでなく、UD(ユニバーサルデザイン)\*や環境への取り組みなどのTOTOの企業姿勢を、シンプルで親しみやすく表現したものなど。

これらの広告の根底には、水まわりを充実させると、豊かで快適、かつ地球環境にもやさしい生活ができることに加

え、TOTOにはその手助けができることを伝えたいという想いがあった。

\*年齢や身体状況などにかかわらず、誰もが安全に使いやすく、分かりやすい暮らしづくりのために、ものや環境・サービスを設計デザインすること。



分かりやすく商品の特徴を伝える 広告(上:1988年、右:1996年)



UD研究への取り組みを紹介する広告(2006年)



環境配慮への活動を知らせる広告(2010年)

## “発信”から“相互コミュニケーション”へ

2009(平成21)年ごろからは、TOTOの広告は“伝える”だけでなく“相互コミュニケーション”のツールへと発展していった。例えば、「しゃべるトイレ」やバイオ燃料で走る「トイレバイク」などは、広告だけでなくさまざまなイベントや展示などを行い、お客様とのコミュニケーションツールとして活用した。それらはSNS(Social Networking Service)でも話題となり、若年層をはじめ幅広い年代へTOTOの商品や企業姿勢を伝えることにつながった。

TOTOは、生活文化の向上と社会の発展を目指してきた。その想いを込めた商品と、企業のありたい姿を伝えるため、広告においても革新に挑戦し続けている。



しゃべるトイレがコミカルなテレビCM(2009年ごろ)



走る姿が話題になったトイレバイクのテレビCM(2011年ごろ)

## 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)







たくさんの人でにぎわう新宿の歩行者天国(1985年、共同通信社提供)

アメリカとの貿易摩擦が拡大しつつあった1985(昭和60)年、先進5カ国財務大臣・中央銀行総裁会議(G5)においてドル高状態の修正が合意された。いわゆる“プラザ合意”である。その後、円高ドル安が急速に進み日本の輸出が一時的に停滞したため、日本政府は大胆な金融緩和を行った。これにより、景気は早期に回復基調へと向かっていった。

原油価格の下落や円高効果による実質所得の増加は日本国内の消費を活性化し、消費ブームを形成していった。同時に大幅な金融緩和が引き金となり、不動産への投資が活発化。都市部を中心に地価は上昇した。地価の上昇は企業や金融機関の含み資産を増大させ、株価の上昇をもたらした。こうした一連の景気拡大は、後に“バブル景気”と呼ばれるようになった。

好景気により、建て替え需要や分譲住宅の販売が

増加し建設業界が活発になったことで、民間住宅投資は急激な右肩上がり記録した。住宅設備機器の需要増に対し、ユニットバスルームやシステムキッチン、給湯機などが市場で好評を得て、TOTOの売り上げは1986(昭和61)年度に2000億円を突破した。さらに、大規模な生産設備投資やグループ会社の設立、ファインセラミック製品の育成など、事業の展開を図っていった。また、「シャンプードレッサー」や「新型USシステム」「音姫」など個性豊かな商品によって、新たな水まわり需要を切り拓いていった。1988(昭和63)年度には目標額を達成したとして、「第5次5カ年計画」の前倒し達成を発表した。

業績好調の中、創立70周年を迎えたTOTOは「理想の会社」の実現を目指し、水まわりの総合メーカーとして確たる地位を築くべく、新たな歴史へと踏み出した。

## 第1節 景気拡大を追い風に積極展開へ

### 1 経営体制の革新を目指して

#### 第5次5カ年計画の策定

TOTOは、1985(昭和60)年1月の社内報『陶友』新年特別号で、より一層の発展を期すべく「第5次5カ年計画」を発表した。目標の策定に当たり、山田勝次9代目社長は、経営環境の変化について、以下の4点を指摘した。

- (1) お客様のニーズが単に商品の価格や機能だけでなく、その商品のサービスやノウハウ、技術情報にまで広がっている。
- (2) エレクトロニクス、バイオテクノロジー、新素材分野や情報・通信分野における技術革新が急速に進んでいる。
- (3) 経済・産業の国際化が一段と進展している。
- (4) 高齢化が企業内においても現実化してきている。

そして、この傾向は今後ますます顕著になるものとし、これらをTOTOが克服していくためには、従来の経営のあり方を抜本的に見直す必要があることを述べた。その上で、第5次5カ年計画のスタートを契機に、TQC(Total Quality Control:全社品質管理)活動を導入し、推進していく考えを明らかにした。

第5次5カ年計画は1984(昭和59)年度を基準年度とし、企業体質向上の目標としては、年間の売上高を1760億円から5年後の1989年度(第123期)には3000億円とし、売上高税込利益率は毎年10%を確保、生産性(1人当たり売上高<sup>\*1</sup>)は5年間で1.7倍に、自己資本比率は毎年60%を維持すると定めた。

その上で山田社長は、売上高3000億円の目標を実現する重点施策として、次の4項目を掲げた。

- (1) 衛生陶器や水栓金具をはじめとする既存商品の拡大を図り、住宅設備機器の総合メーカーとしての基盤をより強固にすること

お客様のニーズがますます多様化・複雑化している中で、今後も以下の4点に努める。①高付加価値商品の売り上げ促進、②増改築・取り替え需要の開拓、③お客様のニーズを的確に反映した商品の開発、④市場動向に即応した販売体制の整備・強化。その中でも特に、衛生陶器・水栓金具では年5%成長、シェアの低い商品では最低10%のシェア確保という目標に挑戦する。



社内報『陶友』1985年 新年特別号

\*1 生産性の全社の指標は、「第4次5カ年計画」までは、1人当たりの付加価値[売上高-(材料費+経費)]を基準としていたが、社員に分かりやすくするために、第5次5カ年計画では、1人当たりの売上高を基準とした。



## (2) ファインセラミック製品の育成

TOTOにとって新分野であるファインセラミック製品の成長は、経営基盤をより一層ゆるぎないものとする。そこで1985（昭和60）年から、その開発・生産・販売体制を整備・強化して育成を図り、1989年度（第123期）には売上高200億円達成を目指す。

## (3) 海外事業の積極的展開と輸出の拡大

現状、輸出の割合は総売上高の2%にとどまっている。今後は、資本・技術提携などを通じて海外事業を積極的に展開するとともに、海外市場の開拓に努め、輸出の割合を1989年度（第123期）には5%以上、将来的には少なくとも10%程度にまで高める。

## (4) 新規事業の開拓

企業規模の拡大には、新規事業への進出が不可欠。TOTOが持つ技術・経営力を活かせる分野だけでなく、ほかの分野についても専門研究機関や他企業との提携などを図り、できるだけ多くの事業機会とその可能性を組織的に検討し、将来の飛躍への礎とする。

このように第5次5カ年計画では、新商品の開発、商品の高付加価値化、増改築需要の開拓推進など従来路線の強化とともに、海外事業の展開やファインセラミックスをはじめとする新規事業の育成に、より一層注力していくことを戦略目標として打ち出した。

また、社員福祉向上の目標としては、生活基盤の強化のために給与・賞与は従来通りとし、その上で会社が一部を負担する個人積立年金制度の発足を打ち出した。厚生施設の充実と福利給付制度の整備・拡充では、社員の健康管理を助成するために5年以内に全工場へ体育館を設置することや、福利給付制度の一層の充実を掲げた。同時に、職場環境の整備・改善では、設備の設計段階からの根本的な解決に努めるとともに、QC（Quality Control）サークル活動を通じた労使一体となった改善への努力を呼びかけた。

## 第5次5カ年計画の目標

企業 体質 向上 の 目標	売上高	5年後の売上高を3,000億円に
	生産性向上	1人当たり売上高を5年間で1.7倍に
	売上高税込利益率	毎年10%の確保
	自己資本比率	毎年60%の維持
社員 福祉 向上 の 目標	生活基盤の強化	世間一般以上の給与水準 賞与の利潤分配制度の踏襲 個人積立年金制度の発足
	厚生施設の充実と福利給付制度の整備・拡充	5年間で全工場に体育館設置 福利給付制度の整備・拡充
	職場環境の整備・改善	設備の設計段階からの技術的解決・レイアウトの工夫

## TQC活動の導入

第5次5カ年計画の発表とともに、山田社長は社内に対しTQC活動導入の意義について以下のように説いた。

「もはや『物は作れば売れる』時代は過ぎ去り、市場にマッチした製品を開発し、販売しなければ、その企業の存続すら危ぶまれる時代になりました。これまで当社は、どちらかといえば『物を作れば売れる』、いわゆるプロダクトアウト式の思考が強かったことは否定できません。

TQC活動の導入は、このプロダクトアウト思考から脱皮し『実際にお客様を満足させる品質のものを適正な価格で設計し、生産し、販売する』、いわゆるマーケットイン思考へと大きな転換を図る、いわば経営思想の革命を目指したものです。

TQCの根本理念を導入し、それをわが社の経営のすべての業務に定着させることにより、経営基盤はさらに強固なものとなり、次の発展への礎となるものと確信しています」

1985（昭和60）年2月25日、山田社長が会長に、白川宏副社長が10代目社長に就任した。新体制が発足した後も、白川社長が中心となり、TQC活動の本格導入のための体制づくりを強力に推進した。

まず、1985（昭和60）年2月にTQC推進本部を設置し、6月には全社的な組織として、白川社長自ら委員長となってTQC推進中央委員会を設置するとともに、ブロック別TQC推進委員会を発足させた。このような準備期間を経て同年9月、「TQCキックオフ社長宣言」を発表し、本格的なTQC活動をスタートした。

白川社長は宣言に当たり、その目的を「理想の会社の実現に向かって強固な体質を確立する」ことに置いた。“理想の会社の実現”を中心に据えたのは、TQCの方針展開の源流は会社の基本精神・企業理念にあり、それが5カ年計画、年度社長方針、担当役員方針、部課長方針とブレークダウンされて具体化していくからであった。しかも、その活動範囲は、企画、開発、生産、販売、サービスまでの全社全部門にまたがるからでもあった。

また強固な企業体質とは、以下の3つとした。

- (1) 顧客の信頼と満足を得られる商品、サービスを永続的に提供して、社会に貢献し得る体質。
- (2) あらゆる業務の質と効率を高めて収益を伸ばせる体質。
- (3) 企業目的の達成のため、全社の総力を結集できる体質。

そして、初年度は体制の基礎固めに重点を置き、TQCおよびTQC活動導入の意義の理解とその浸透や、課題解決手順とTQC手法による



白川宏10代目社長  
(在任期間：1985～1987年)



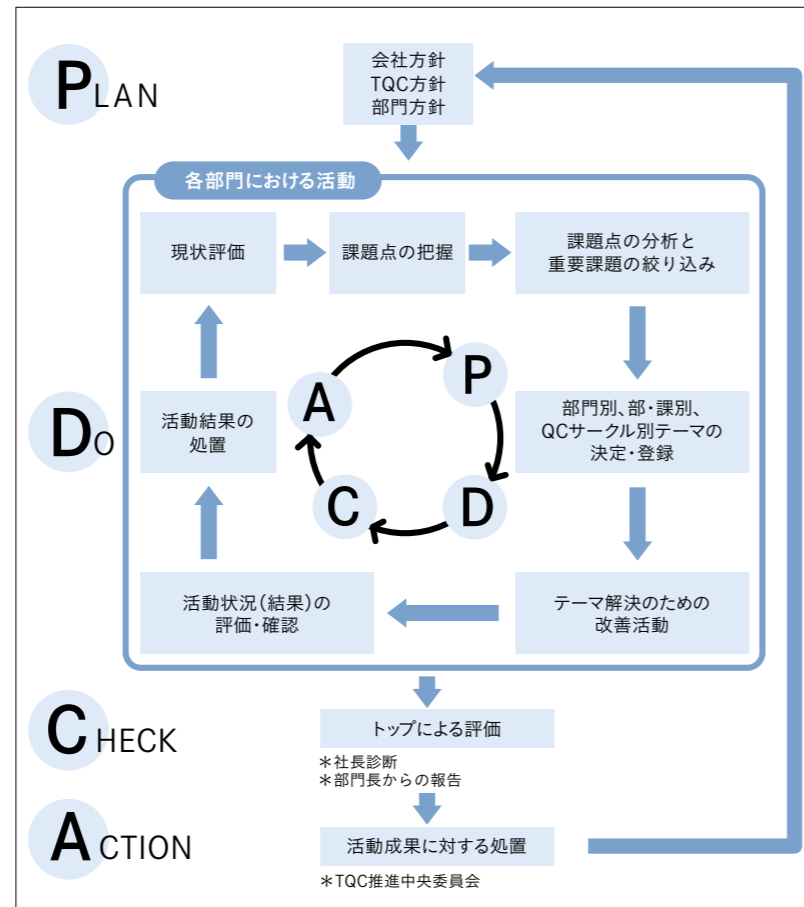
『TQCニュース』1985年10月15日号（創刊号） TQC活動のPRを通じ、全社員の意識の統一および連携の強化を目指して発行した。



課題解決能力の向上を目指した。

1986（昭和61）年には方針管理の一環として、実施状況を白川社長自ら確認し、課題点を指摘する社長診断会も開催した。診断会を通じて白川社長に現場の実情を知ってもらうことができ、社員のTQCへの取り組みの意欲も高まった。またTQCの理解を深めるための社内研修を相次いで実施し、TQCの基本的な考え方を組織のすみずみに浸透させていった。

#### TQC活動の運営の仕組み



## 2 かつてない大型投資

### 売上高 2000 億円の達成

1985（昭和60）年9月のプラザ合意は円高ドル安をもたらし、日本の輸出企業に大きな打撃を与えた。そうした中、政府は、政策面では円高による景気拡大の速度鈍化への対策として財政投融资などの活用により、公共事業費を大きく増額。金融面でも1986（昭和61）年中に3度の公定歩合引き下げを行い、1987（昭和62）年2月には2.5%と当時の史

上最低水準となった。

こうした政策に加え、円高に誘引される形で民間消費も堅調に推移した。中でも、首都圏における賃貸物件の建設が活発になると同時に、建て替え需要や分譲住宅の販売も堅調に推移したことから、1987（昭和62）年、民間住宅投資は23.9%と急激な右肩上がり記録した。こうして1980年代後半の日本経済は、内需主導による自律的な成長局面に入った。

同時期においてTOTOの売り上げに大きく貢献したのは、水まわり設備のユニット化の進展に伴って大幅に需要が増加したユニットバスルームだった。さらに、ウォシュレットや新規事業である給湯機の販売も好調に推移し、1985（昭和60）年度には売上高は前年度比8.6%増の1912億円を計上した。

翌年度もその基調は変わらず、ユニットバスルームはさらに伸長した。また、システムキッチンや給湯機も市場で好評を得て、1986（昭和61）年度の売上高は前年度比6.4%増の2033億円と、ついに2000億円を突破した。

### 無担保転換社債 200 億円発行

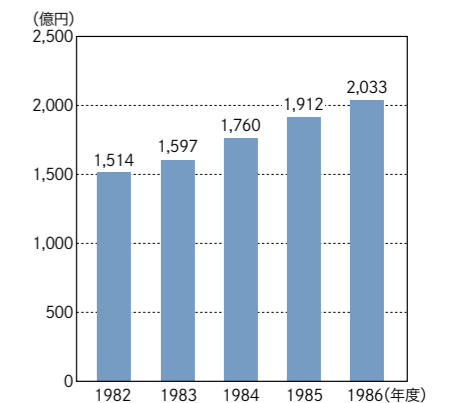
1986（昭和61）年には、これまでにない大型の設備投資を計画した。千葉県佐倉市でのユニットバスルームの新工場建設や、システムキッチンの規模拡大と品種の多様化を図る設備増強・専門ショップの設置、東日本地区における浴槽や洗面化粧台の配送体制を充実させるための千葉物流センター内への倉庫増設などである。その後も大型の設備投資の必要性が予想されたことから、資金需要の増大に対処するため、同年7月の取締役会において総額200億円の無担保転換社債<sup>\*2</sup>の発行を決定した。

TOTOは、これまで資金調達については時価発行増資を主体に行ってきた。無担保転換社債を発行することにした背景には、1980年代に入り金融自由化の進展と株高に支えられて日本および海外で転換社債市場が活況を呈していたこと、また金利水準が世界的に低下傾向にあり、転換社債の金利が史上最低水準になっていたことなどがあつた。

この時のTOTOの転換社債は、株式会社日本公社債研究所（現株式会社格付投資情報センター）の格付けでは9ランク中、上から2番目の評価を受けた。利率は2%、転換価格は1750円と定められた。

各事業の生産体制の増強、さらには研究開発施設の新設など、とどまることのない資金需要に応えるため、1987（昭和62）年10月には、2回目となる総額200億円の無担保転換社債を発行した。

#### 売上高の推移



\*2 株式に転換する権利が付いた社債を転換社債 (CB: Convertible Bond) といい、無担保のものを無担保転換社債という。かつて無担保転換社債は発行基準が厳しく、発行可能な企業が限定されていたが、金融自由化の進展により1985（昭和60）年からしだいに要件が緩和され、起債が増えていった。



プラザ合意を伝える新聞記事  
（「朝日新聞」1985年9月24日夕刊）

### 千葉東陶株式会社の設立

TOTOにとってユニットバスルームは、その受注によって衛生陶器・水栓金具・浴槽・洗面化粧台・給湯機など、幅広い周辺機器の受注にも影響を及ぼすことから、重要な戦略商品として位置付けてきた。マンションをはじめとする住宅のユニット化の進展に伴い、ユニットバスルームの需要は年々高まり、1985（昭和60）年の出荷台数は毎月1万台を超え、年率150%の伸び率を記録した。

急増する需要に、生産・販売の整備が追いつかない懸念も出てきたため、商品開発から生産・販売までを一元管理し、効率的な運営を図ることを目的に、1985（昭和60）年6月、ユニット事業部を新設し、その下にユニット企画部とユニット製造部を置き、事業全体の進展を図ることとした。

その後もTOTOでは、茅ヶ崎工場（神奈川県）を中心に生産体制の増強に努めたが、将来にわたって一層の生産力の増強と生産性の向上を図るため、1986（昭和61）年3月、TOTO全額出資の「千葉東陶株式会社（現 TOTOバスクリエイト株式会社）」を設立、翌1987（昭和62）年9月に千葉県佐倉市大作の第三工業団地内に新工場を竣工し、茅ヶ崎工場より生産を移管、順次操業を開始した。同社工場は、ユニットバスルームの浴槽やパネルなどの部材生産も行い、その後もユニットバスルームの専用工場として進化を続けた。

また、1987（昭和62）年10月には物流の拠点として大阪UBセンター<sup>\*3</sup>を開設、同年稼働を開始した。翌年以降も藤沢（神奈川県）、福岡と各地でUBセンターが稼働を開始し、TOTOのユニットバスルーム事業は拡大期へと入っていった。

<sup>\*3</sup> UBはユニットバスルームの略称で、UBセンターは以下のように短期間で整備・稼働していった。

1987（昭和62）年：大阪

1988（昭和63）年：藤沢、福岡

1989（平成元）年：札幌、名古屋

1991（平成3）年：広島

大阪と広島はその後、さらなる出荷増加への対応として建設した1998（平成10）年7月の赤穂工場（兵庫県）の竣工に併せて閉所とし、ほかのUBセンターも順次閉所とした。



千葉東陶株式会社の佐倉工場

### 日本ユプロ株式会社の設立

1980（昭和55）年に「ユプロシリーズ」で給湯機分野に参入したTOTOは、ユニットバスルームの事業拡大に併せ1986（昭和61）年12月、高い熱技術を有する川崎製鐵株式会社（現 JFEスチール株式会社）との合併により、「日本ユプロ株式会社」を設立し、より高機能・高付加価値商品の開発を目指した。

本社は兵庫県神戸市東灘区魚崎浜町に置かれ、1987（昭和62）年5月に工場が竣工し、8月より本格的に稼働を開始した。環境試験室・耐風試験室などを備え、より安全で、より高性能な給湯機づくりに向けて、力強くスタートした。<sup>\*4</sup>

<sup>\*4</sup> 工場の竣工以前は、滋賀工場（滋賀県）で生産をしており、1988（昭和63）年5月に生産を移管した。



日本ユプロ株式会社

## 3 豊かさを増す水まわり商品

### シャンプードレッサーの発売

住宅設備機器の総合メーカーとしての基盤をより強固にするため、多様化するお客様のニーズを的確に反映した商品の開発が求められた。1985（昭和60）年5月に発売した「シャンプードレッサー」は、その代表的な例であり、洗面化粧台にシャンプー水栓を搭載し、“洗髪”という新たな機能を付加した商品であった。

シャンプー水栓が付いた洗面カウンターは、1984（昭和59）年の「デリシアシリーズ」で先行して商品化していたが、主婦を対象に調査を行ったところ、朝晩の洗面だけでなく、洗髪や小物類の洗濯など、これまで認識していなかったニーズをつかむことができた。シャンプードレッサーは、こうした綿密なマーケティングをベースに開発した商品であった。



デリシアシリーズ





シャンプードレッサー



クリアシリーズ



カジュアルシリーズ

TOTOではさらに調査・開発を進め、1986(昭和61)年5月、本格的な洗髪洗面化粧台となるシャンプードレッサー「クリアシリーズ」「カジュアルシリーズ」を発売した。「洗髪できる洗面化粧台」は、女性を中心に、朝の時間帯に入浴以外で洗髪する“朝シャン(朝のシャンプー)”ブームに合わせて大人気となった。

### システムキッチン「ザ・キッチン」の発売

日本の住宅設備機器市場の成熟化を反映して新商品開発が激しさを増す中、TOTOは自社における開発の効率化・スピード化を進めるとともに、商品戦略の一部として、海外の優れたデザインを導入していくこととした。

キッチンの強化策として、1986(昭和61)年8月、西ドイツ(現ドイツ)の高級システムキッチンメーカーであるブルトハウプ社との「bulthaup-TOTO」のダブルブランドでシステムキッチン「ザ・キッチン」を発売した。1984(昭和59)年11月に同社とシステムキッチンおよび洗面化粧台について取り交わした技術提携の第1弾商品であり、「THE KING OF KITCHEN」という意味を込めて名付けたこのシリーズでは、お客様一人ひとりの好みに合わせられるよう大幅に規模の拡大と品種の多様化を図った。扉デザインは11パターン48種類、さらにキャビネットは5タイプ180種類にも上り、当時としては日本で最大のバリエーションを実現した。加えて受注から出荷までコンピューターを導入し、特に支社・ショールームでのレイアウトプランの作図・見積りCAD(Computer-Aided Design)<sup>\*5</sup>による自動化など、新たな営業活動を行った。

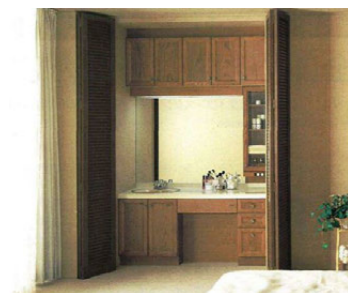
続く1987(昭和62)年6月には、洗面空間においても、ザ・キッチンと同じ設計思想を導入したシステム洗面化粧台「ザ・ドレッサー」を発売。ザ・キッチンとカラーを連動させ、扉デザインは11パターン24種類を用意した。

同年10月には、簡易形のシステムキッチン「ザ・キッチン・レガセス」を



ザ・キッチン

\*5 コンピューターを利用して行う機械や構造物の設計・製図。



ザ・ドレッサー



ザ・キッチン・レガセス

発売。ザ・キッチンよりも部材を絞り込み、レイアウトが簡単に選べるパッケージプランを用意することで、価格を抑えて、かつ工事期間の短縮も実現するなど、普及へ向けた商品展開を行った。

### 既存商品群の拡大と生産設備の増強

TOTOは、企業体質の向上という目標に向けて、衛生陶器・水栓金具をはじめとする既存商品の拡大を図っていった。

水栓金具では、1985(昭和60)年3月に「ジョイシリーズ」を発売した。サーモスタットやシングルレバーなどの高い機能をコンパクトなサイズの中に搭載し、求めやすい価格帯を実現した本シリーズは、住宅に広く普及することとなった。

1985(昭和60)年4月に、ウォシュレットでは3代目となる「ウォシュレットGIII・SIII」を発売した。ウォシュレットGIIIは、1分以上の長時間洗浄でも湯切れが起らないようにタンク容量を1400ccにアップ。おしり洗浄後のノズルのセルフクリーニング機能の搭載など、メンテナンス性も向上させた。また本体カラーの拡大や、リモコンタイプも揃えるなどバリエーションを充実させた。

デザイン性を求めるお客様に対しては、1986(昭和61)年11月に、海外のデザイナーのデザインによる「エバジオンシリーズ」を発売した。便器・便座・洗面器・手洗器・水栓金具・浴槽・アクセサリ・タイルといった商品群をトータルデザインで取り揃えた。

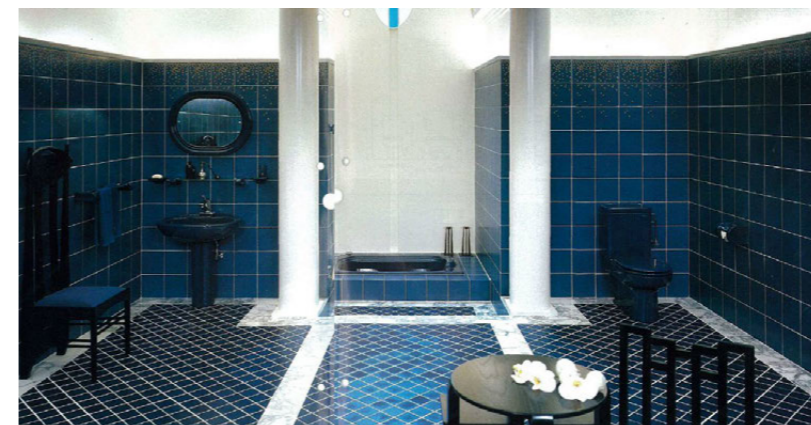
一方、生産面では、ウォシュレットGIIIの発売に併せて小倉第二工場に長さ70mの大型専用組み立てラインを導入。月産台数は5000台に拡大し、本格的なウォシュレットの自社量産体制を整えた。また、同工場の水栓金具組み立てラインで、1988(昭和63)年3月には多品種少量生産に対応するFA(Factory Automation)システムが稼働を開始した。さ



ジョイシリーズ



ウォシュレットGIII本体(上)、ハンディリモコン(下左)、ボックスリモコン(下右)



エバジオンシリーズ

#### この時期に発売したそのほかの商品

- 無塵化トイレ「クリーンシステムトイレ」(1985年5月発売)
- 外装用タイル「エクステリアタイル」(1985年6月発売)
- 住宅用手すり「インテリア・バー」(1987年9月発売)





ウォシュレット組み立てラインを視察する白川社長

全長70mの大型専用組み立てライン

らに、小倉第一工場に設置した衛生陶器の自動生産ラインが1986（昭和61）年8月から稼働を開始し、ロボットの導入などにより自動化を図った。

TOTOはこれらの既存商品群においても、新商品の発売とともに生産設備の増強も進めていった。

#### 4 販売体制の強化

##### 販売体制・販売拠点・ショールームの整備

1985（昭和60）年2月、白川社長の新体制に併せ、営業本部の主体を本社から東京支社に移すとともに、営業本部長を東京駐在とした。これは、売上高の拡大に向けて、市場の実態に即応した営業体制を確立し、より一層の拡販と効率的な販売活動を促進することを目的としたものであった。さらに、1986（昭和61）年3月、顧客サービスの向上を目的に、営業本部内にお客様相談室を新設。1987（昭和62）年2月には、営業本部内に商品企画部を設置して、お客様のニーズの多様化に対応し、マーケットインに徹した商品開発を推進していった。

また、多様化するお客様の需要に対し、より機動的できめ細かな対応



茅ヶ崎工場内のショールーム

をすることを旨として、お客様の利便性に配慮した販売拠点の移転および増設とショールームの整備・拡充を図っていった。

さらなる提案力の強化として、1985（昭和60）年9月には、TOTOのお得意様を対象に、水まわり設備のあるべき姿を実際のレイアウトで提案する「プレゼンテーションルーム」を茅ヶ崎工場内にオープンした。単品展示が中心だった従来のショールームと違い、ここではTOTOの総合力を示すことを目的に、水まわり空間を1つのシステムとして表現した。これに続き、1987（昭和62）年5月には、大阪府大阪市にある新大阪阪神ビル4階にもプレゼンテーションルームをオープンした。



茅ヶ崎工場内プレゼンテーションルーム

##### 販売に関連するグループ会社の設立

販売面の強化のため、グループ会社も積極的に設立した。1986（昭和61）年12月には、欧米4カ国8社の住宅設備機器メーカーの優れた商品を販売するTOTO全額出資の輸入品販売会社、「セラトレーディング株式会社<sup>\*6</sup>」を東京都港区赤坂に設立した。日本の貿易黒字の増大や円高が進んだ1980年代半ばには、お客様のニーズの多様化、消費の個性化の波もあり、海外企業の日本市場への進出や海外製品の輸入拡大が進んだ。住宅設備機器の分野でも、海外製品の市場規模は年ごとに拡大の傾向にあった。建て替え需要の増大や分譲マンション建設の活発化も背景にあり、シティーホテルや商業施設での高級ゾーンの市場拡大への対応も想定した動きであった。

同社の設立は、このような需要・市場動向に対処し、TOTOのブランドに固執することなく、日本国内外の衛生設備器具や水まわり器具、備品、および生活関連器具などのTOTOに品揃えの無い商品を広く取り扱うものであった。

1988（昭和63）年6月には、セラトレーディング株式会社のショールー



セラトレーディング株式会社のショールーム

\*6 セラトレーディング株式会社はその後、1995（平成7）年9月に東京都港区のTOTO乃木坂ビルに移転した。さらに、2014（平成26）年10月に大阪府大阪市西区江戸堀に大阪支店・大阪展示スペースを開設し、継続的に事業活動を行っている。

##### 販売拠点の拡充

###### ■1986（昭和61）年度

営業所（設置）：帯広（北海道）、大宮（埼玉県）、滋賀

ショールーム（オープン）：千葉、大宮（埼玉県）

###### ■1987（昭和62）年度

営業所（設置）：岸和田（大阪府）、福山（広島県）

ショールーム（オープン）：京都、岡山

###### ■1988（昭和63）年度

ショールーム（オープン）：郡山（福島県）、松山、松江





株式会社モローズ

\*7 このほかの販売系グループ会社の動きとして、1985（昭和60）年1月、「熊本東陶販売株式会社（現 TOTO九州販売株式会社）」を設立。

東陶エンジニアリング株式会社  
本社ビル

\*8 同時に、「株式会社東陶リース（現 TOTOビジネス株式会社）」、「株式会社東陶厚生サービス（現 TOTOビジネス株式会社）」、「株式会社東陶プリンティング」、「株式会社東陶クリーンサービス」を設立。

ムを東京都港区赤坂にオープンした。これにより海外製品の輸入とその販売体制づくりを進めた。

一方で、1988（昭和63）年1月には、多様化するお客様のニーズを「販売の最前線」ととらえるため、TOTOのアンテナショップとして「株式会社モローズ（現 TOTOリモデルサービス株式会社）」を設立、4月に東京都の高級住宅地である世田谷区成城にオープンした。その背景には、増改築や取り替えに当たってシステムキッチンをはじめとする住宅設備機器を選ぶ場合、具体的に「どういう機器を選んで、どう使うか」「機器や素材をどう組み合わせるか」といったコンサルティングやコーディネートが伴わなければ売れない時代になってきた、という認識があった。

この当時の日本では、お客様と直接対話をしながら商品を販売するアンテナショップが数多く誕生していた。そうしたショップの運営ノウハウをいち早く蓄積してお得意様に提供するとともに、お客様の要望を素早く汲むという目的で、同社を設立した。

## サービス網の拡充

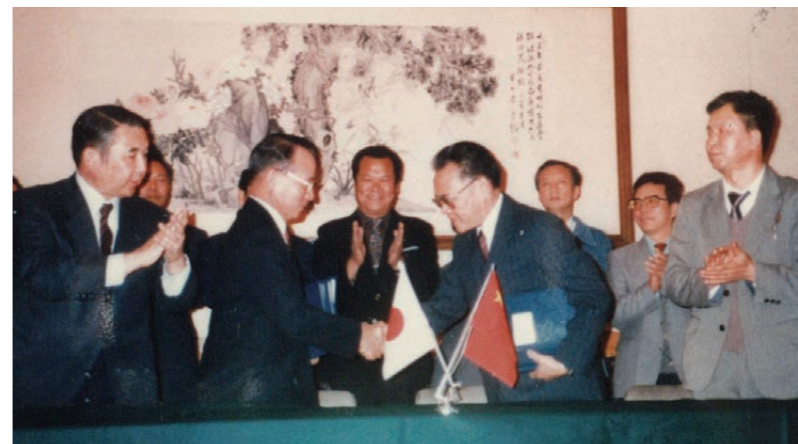
ユニットバスルームやパネルタンクなどの組み立て・設置付き商品が増大してきている状況の中、1985（昭和60）年3月、TOTOは、全額出資の「東陶エンジニアリング株式会社（現 TOTOエンジニアリング株式会社）」を東京都中央区日本橋小舟町に設立し、組み立て・設置付き商品の工事体制や技術情報サービス体制を整備した。

また、株式会社東陶サービスは、1984（昭和59）年3月の大阪支店開設の後、1985（昭和60）年3月には名古屋支店、1986（昭和61）年3月には福岡支店を開設し、同年9月には札幌、仙台、金沢、広島、高松にサービスステーションを開設し、全国にサービス体制を拡げた。1988（昭和63）年3月、株式会社東陶サービスは、「東陶メンテナンス株式会社（現 TOTOメンテナンス株式会社）」へと社名変更し、7月からは業界で初めてのフリーダイヤルを活用した給湯機のアフターサービス受け付けを全国一斉に開始した。

## 5 海外事業の積極的展開

### 中国・アジア市場での多様な展開

第5次5カ年計画では「海外事業の積極的展開と輸出の拡大」に取り組むことを1つの柱とし、さまざまな地域で事業を展開していった。



北京市陶瓷廠との技術移転契約調印式

まず、1985（昭和60）年2月、中国市場の開拓を目指して北京市に駐在員事務所を設置した。1987（昭和62）年11月、北京市陶瓷廠<sup>とうじしょう</sup>に対し、ホテル・マンション向けの高級便器・洗面器などの製造に関する技術移転を行うことで合意し、北京市で調印を行った。協力の内容は、衛生陶器生産工場の設計および設備の基本設計、主要設備の施工管理と操業指導など、向こう3年間にわたり技術面で各種の協力を進めていくことを確認した。

また、イギリス領であった香港においては、1984（昭和59）年11月にシンガポールのインファ社と合併で、「TOTO INHWA LIMITED（現 東陶（香港）有限公司）」を香港クイーンズウェイに設立。翌年12月には、TOTO初となる直営の海外ショールームを設置するなど、中国市場への営業力を強化していった。

このほかアジアにおいては、1986（昭和61）年2月、タイの衛生陶器メーカー、サイアム・サンタリー・ウェア社に資本参加、生産・販売など幅広い提携関係を結び、翌1987（昭和62）年3月には同社の親会社でもあるサイアム・セメント社、サイアム・サンタリー・ウェア社およびTOTOの3社合併による水栓金具製造の「THE SIAM SANITARY FITTINGS CO., LTD.」をバンコクに設立した。

インドネシアでは、1985（昭和60）年3月にP.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.で水栓金具工場が完成し、8月から本格生産を開始した。また、1986（昭和61）年4月にはスルヤ・プルティヒ・プサカ社への技術援助を実施した。

韓国では、1987（昭和62）年2月、FRP（Fiberglass Reinforced Plastic：繊維強化プラスチック）などのメーカーである鶏林産業社に資本参加、社名も「鶏林東陶株式会社」に変更し、韓国市場の地固めを図った。

同年12月には、台湾の台北市に衛生陶器を生産・販売するための合併会社、「台湾東陶股份有限公司」を設立した。10月には工場が完成し操業を開始、翌1988（昭和63）年9月にはショールームをオープンした。



香港ショールーム



台湾東陶股份有限公司の設立



## 欧州市場で推進された技術提携と米州市場への挑戦

TOTOは、欧米市場に対しては、「相互の技術交流による商品ラインアップの充実強化」と「輸出拡大」という2つの基本方針を打ち出した。

相互の技術交流については、日本住宅設備機器市場における商品のライフサイクルがますます短くなり、新商品開発が激しさを増していることを受け、広く海外にも目を配り、優れたデザインの導入や輸入品の活用を積極的に推進し、商品展開を図った。その一環として、1984（昭和59）年11月に当時の西ドイツのブルトハウプ社と技術提携したことに続き、1985（昭和60）年5月には、フランスのコングロマリット、ラファルジュ・コペ社の傘下にある有数の衛生陶器・浴槽メーカーのアリア社に資本参加し、販売・技術・デザインなど幅広い交流を図ることとした。輸出拡大については、1986（昭和61）年3月に、パリ市のアリア社内に欧州駐在員事務所を設置し、同所を拠点として情報収集機能を強化し、欧州の事業を広く展開していくための足掛かりを築いた。

大市場である米州への挑戦は、大きなテーマであった。ウォシュレットなどの高付加価値商品を戦略商品と位置付け、TOTOは1986（昭和61）年11月に、アメリカ向けの専用ウォシュレットとして「アメリカ向けウォシュレットSIII」を発売した。ここからウォシュレットの海外展開が始まった。米州市場において転機となったのは、1987（昭和62）年にカリフォルニア州のサンタモニカ市における、節水施策にかかわる引き合いであった。TOTOは6Lで流せる便器を開発し、インドネシアで生産する体制をとって対応した。この6L便器がサンタモニカ市から高い評価を受け、アメリカの渾水地域にTOTOの名前が広がっていくきっかけとなり、アメリカにおける事業展開の基盤を形成していった。



アメリカ向けウォシュレットSIII

6L便器

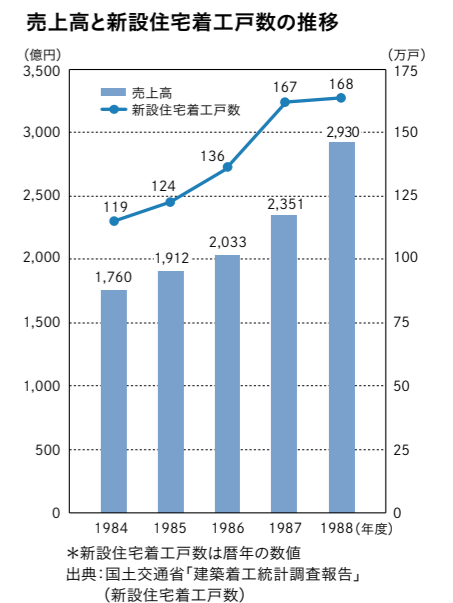
## 第2節 「愛業至誠」の想いも新たに、新時代を拓いた70周年

### 1 TQC を軸に理想の会社の実現へ

#### 1980年代後半における急速な景気拡大

1986（昭和61）年12月から始まったとされるバブル経済は、翌1987（昭和62）年に入ると本格化した。日本国内の需要の力強い伸びから平均経済成長率は、4.8%と伸びを高めていった。1987（昭和62）年度の民間住宅投資は前年度に比べ23.9%増と高い伸びを記録し、新設住宅着工戸数も、167万戸を超える高水準となった。続く1988（昭和63）年度も、日本経済は5.7%と前年度を上回る力強い成長を果たした。民間住宅投資は、分譲住宅の高い伸びにより引き続き好調さを維持。また、住宅だけでなく、企業の設備投資も建物投資を中心に、17.3%増という大きな伸びとなった。

こうした住宅および建築需要の活性化は、住宅設備機器メーカーであるTOTOの業績にも大きく影響し、単体の前年度比売上高は1987（昭和62）年度には116%、1988（昭和63）年度には125%を達成した。



#### パーフェクトクオリティの確立に向けて

1987（昭和62）年の年頭、白川社長は当年度の経営重点方針の第一として、「パーフェクトクオリティの確立」を掲げた。メーカーであるTOTOは、お客様の要求に合った商品を作り、サービスを提供して、はじめて供給責任を果たしたことになる。白川社長は、クレーム処理費が増加傾向にあることを指摘して、全社的な品質保証体制を確立していくことを宣言した。

商品評価の大きなポイントは発売時にあり、クレーム防止には、開発部門と製造部門との強い連携が不可欠であった。また完成部門だけでなく、各部門がそれぞれ自工程で責任を持ち「後工程はお客様」の考え方で、責任の所在を明確にする必要があった。そこで、各部門から選ばれたメンバーによって編成した品質保証委員会をスタートさせ、商品企画、設計、生産、販売、サービスに至る全工程にわたって、品質保証のレベルアップに全力を挙げた取り組みを開始した。

白川社長は、1986（昭和61）年8月に急な病に倒れ療養に努めていたが、回復には時間がかかるとの判断から、辞任を申し出た。これを受け、





古賀義根11代目社長  
(在任期間:1987~1992年)

1987(昭和62)年2月25日、株主総会後の取締役会において、山田勝次会長、古賀義根11代目社長による新体制が発足した。古賀社長は、あらためて「理想の会社」の実現を目指しTQCを強力に推進し、さらにその定着を図ることで、今後の道のりを切り拓いていくと述べた。

1987(昭和62)年には、DR(Design Review:設計審査)の充実など品質保証体制の整備を進めた仕組みを充実させた。クレーム処理費も目標には届かなかったものの月をおって改善してきた。1988(昭和63)年も、古賀社長は品質管理の徹底を重点施策の筆頭として掲げた。そこでは、全社的な取り組みを深めていたTQC活動の考え方を引用し、全員参加の協力体制のもとに業務を遂行することの重要性を強調した。

## 2 創立70周年を迎えて

### 創立70周年を祝う

1987(昭和62)年5月、九州厚生年金会館において、TOTO創立70周年式典を盛大に挙行了した。

式典に当たって古賀社長は、

「当社をとりまくあらゆる方々の期待に応えて、今後とも業績のより一層の進展を図り、また諸先輩方から受け継いだ当社の信用と技術を損なうことなく、さらに優れたものをこれに付け加えて次の世代に伝えていくこと、これが私たちの責務であると信じております。私たちがこの責務を果たすということ、これは当社の社是である『愛業至誠』を胸に置いて仕事をする事だと考えております。品質保証もTQCも、この『社是』、すなわち『良品と均質』『奉仕と信用』『協力と発展』の原点に立ち返って、常に問題提起の姿勢を持ち、その解決に努力するというにほかなりません。変えることができるものについては積極果敢にこれを変えていくだけの勇気を持つこと、変えることのできないものについては冷静にこれを受け入れる寛容さを持つこと、そして、変えることのできないものと変えることのできないものとを識別する知恵を磨いていくこと、これが私たちの果たすべき責務に対する姿勢であると思います。21世紀に向けて限りない未来を切り拓くもの、それが従業員一人ひとりの英知であり、また努力です。どうか新時代は自分たちで創るのだという気概をもって、未知の可能性に挑戦していただきたいと思います」

と述べ、この記念すべき日を出発点として、新たな歴史の創造へ向けてその決意を表明した。

#### 創立70周年を機に実施した事業

##### ■商標デザインの統一

統一された「TOTO」のイメージを、各種コミュニケーションツールを通じて、人々の記憶の中に明確に形づくることを目的としてツール上の商標デザインの統一を図った。新商標デザインは、従来のTOTOマークを基調に、水の流れと未来に向かってフレキシブルな事業展開を象徴したウェーブラインを組み合わせたものである。1993(平成5)年ごろまで使用した。



新商標デザイン

##### ■東陶機器七十年史発行

創立70周年の記念行事の一つとして社史刊行を企画した。1984(昭和59)年3月に社史編集室を設置し、4年余の期間をかけて制作。1988(昭和63)年5月に発行した。



社史『東陶機器七十年史』



創立70周年記念式典 1987年に新たに制定した社旗を掲げた。



70周年記念フェア開催の新聞広告

### AQUA-HUMANIA'87

創立70周年に当たる1987(昭和62)年5月15日付の全国紙には、「70周年を誇るよりポスト70を考えたい」のタイトルで、TOTOの70周年記念フェア開催を予告した企業広告を掲載した。

TOTOが開発したさまざまな水まわりの近未来商品を一堂に集めて、未来への挑戦を明確に宣言した「AQUA-HUMANIA'87」を、1987(昭和62)年6月、東京の池袋サンシャインシティを皮切りに、名古屋・大阪・広島・福岡の5会場で開催した。

創立から今日に至るまでTOTOの企業展開の根底を流れているのは、「水」であり、「水まわり」である。この「水と暮らし」の過去・現在・未来をテーマに水の持つ新たな価値を引き出し、「明日の暮らし」を社会に提案しようというのが、AQUA-HUMANIA'87の基本的なコンセプトであった。<sup>\*1</sup>

工業社会から情報社会へと劇的な変換を遂げようとしていたこの時期、量から質へ、単機能から複合機能へ、便利から快適へ、パーツニーズから空間ニーズへと、お客様の意識もまた大きく変わろうとしていた。TOTOではすでにこうした変化に対応し、品種の多様化、高グレード・高付加価値商品の開発、設備機器のユニット化・システム化を積極的に推し進めてきた。21世紀に向けてより明快なイメージ、新たなる市場創造へのより確固たるビジョンとして提示したのが、水まわり(AQUA)における、「快適で健康なライフスタイルを実現する理想的な生活環境」を意味するAQUA-HUMANIAであった。

フェアの会場はTOTO HISTORY(70年の歴史展示)、TOTO TODAY(開発中の商品を含めた当時の新商品展示)、TOTO TOMORROW(21世紀に向けての水まわり未来製品展示)の3つのゾー



AQUA-HUMANIA'87 パンフレット

\*1 AQUA-HUMANIA'87開催に当たり、デザイン課・特機設計課・電子制御設計課など、各部署から17人(平均年齢29歳)がプロジェクトスタッフとして参加した。これだけの規模で横断的なプロジェクトが編成されたのは、TOTO初の試みであった。また、企画には、参加した女性社員のきめ細かな発想が活かされた。





AQUA-HUMANIA'87

※2 21世紀に向けて、新たな5つの空間の提案を行った。

- ・アクア・ハウスコントロール  
戸建住宅における水とエレクトロニクスの総合的なコントロールシステム。
- ・アクア・コンパクトホーム  
マンションにおける合理的・効率的な空間構成のあり方を、特に水まわり空間をいかにコンパクト化し、効率化を図るかの視点から追求。
- ・アクア・ヘルシースペース  
パブリックスペースにおける健康機器のあり方を水を通して考える、新しい企業内フィットネスの提案。
- ・アクア・ホテルルームシステム  
“泊まる”から“暮らす”へと多様化するビジネスパーソンの行動や要求に対応できるシティホテルの客室を提案。
- ・アクア・レディスタイル  
女性の生き方の変化に合わせ、デパートやオフィスのトイレもより機能的かつ情緒的であるべきとの考えから、新しいトイレ空間を提案。

ンで構成し、会場内では過去から未来への流れをたどりながら、TOTOの歩んできた道、現在、そして未来への姿勢を提示した。中でもとりわけ注目を集めたのが、近未来へのプレゼンテーションを意図したTOTO TOMORROWゾーン<sup>※2</sup>であった。

東京会場において4日間で2万4000人を集めたのははじめ、全国5会場で7万3000人も来場者を数えたフェアは、想像をはるかに超えた反響を呼んだ。「明日の人間の生活」を提案していこうというTOTOの姿勢に多くの共感・共鳴が寄せられ、TOTOの商品企画力・技術力に対する信頼と企業イメージの向上に貢献した。

### 商品研究所の設置

市場構造の変化・技術革新の進展などに対応した、商品の基礎技術の開発、各種素材の研究、ライフスタイルや生活様式の研究とこれに立脚した将来商品の模索は、TOTOの発展に欠かすことのできないものであった。それらの調査・研究のため、創立70周年の記念事業として、神奈川県茅ヶ崎工場内に商品研究所を建設した。

1987（昭和62）年11月に完成した商品研究所は、1階が試験場、2階が研修所、3・4階が応接室と研究室、5階がオフィスとなっており、オフィスには商品研究課と生活研究課の2つの課が入った。この商品研究



商品研究所(1988年ごろ) 外観(左)、研究室(右)

所の設置によって、将来の生活様式や商品の研究ならびに商品開発の基礎技術の研究を促進する体制が一段と強化された。

### 3 快適さを追求した水まわり商品

#### 温水洗浄便座のニーズ拡大

好景気を背景に、温水洗浄便座は本格的な普及期に入った。1987（昭和62）年、発売から7年が経過したウォシュレットの出荷台数は累計100万台を突破した。同年11月に、TOTOは「ウォシュレットQUEEN」を発売した。同商品は、AQUA-HUMANIA'87に展示して好評価を受けたもので、トイレスペースの有効活用と便器としてのデザインを追求したTOTO初のウォシュレット一体形便器である。ウォシュレットQUEENには、便座・便ふたのソフト閉止機能、便器洗浄、前後左右に動かせるノズル位置調節機能など、12もの先進機能を搭載した。また、ワインレッドとエクセルブルーという高級感あふれる2色も用意し、ウォシュレットのイメージアップに貢献した。



ウォシュレットQUEEN

また、1980年代には、一般住宅向けにとどまらず、パブリックゾーン（駅や商業施設など）、特にホテル客室における温水洗浄便座のニーズが高まっていった。この声に応えるために、1987（昭和62）年11月には「ホテル向けウォシュレット」を発売した。

#### 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

1987（昭和62）年、発売から23年が経過したユニットバスルームの出荷台数も累計100万台を突破した。

1980年代後半になると、ユニットバスルームの採用率は集合住宅で60%を超えていたものの、戸建住宅における採用率は、デザインの自由度が無いなどの理由から25%程度にとどまっていた。そこでTOTOは、施工性や気密性の高さなどユニットバスルームの利点を活かしつつ、お客様の要望に応えられるよう開発した、戸建住宅用システムユニットバスルーム「フローピア」を1988（昭和63）年6月に発売した。千葉東陶株式会社を設立して初の本格戸建住宅向け商品であった。

フローピアは、床・壁をはじめ、浴槽や水栓などを豊富なバリエーションからオーダーメイド感覚で選べる商品体系を構築したため、商品名に初めて「システム」という言葉を用いた。在来工法で根強く支持されてきた



フローピア

※3 空間の広さや形状はもちろん、浴槽や水栓、シャワー、床、壁、天井材、窓、扉など、1つひとつを選び、現場で施工する作り方。床や壁の防水性を考慮しながら、モルタルとタイルで仕上げる。昔ながらの「タイル張りのお風呂」がこれに当たる。



タイルはもちろん、新素材や成形天井・人工大理石浴槽など、ユニットバスルームの概念を超えた商品づくりを実現した。

一方で、給湯機においては、1987(昭和62)年10月、ガス給湯機「カスタムμ16」を、日本ユプロ株式会社設立後の初の商品として発売した。これはTOTO社内のファインセラミック事業との連携によって開発した独自のハイブリッドIC (Integrated Circuit:集積回路) によって、従来の4分の1のサイズを実現した商品であった。その後も、1988(昭和63)年には、4月に「コンタクト16」、10月に「コマンド16」、11月に「トリコンμ16」と続々と新商品を発売していった。



カスタムμ16

### パブリックトイレ向け商品への注目

1980年代には、パブリックゾーンでのトイレの清潔・節水意識が高まりを見せた。パブリックトイレの小便器節水システムとして1975(昭和50)年7月に発売していた「USシステムA型」を、1986(昭和61)年12月に、デザインや機能を大幅にアップさせた新シリーズとして発売した。100角タイルの壁に収まる小型で美しいデザインのほかに、施工性の追求、使用者を感知して使用前の洗浄を行う前洗浄など新たな機能を付加した。

次いで1987(昭和62)年1月には、100Vの電源が無くても取り付けを可能にした「乾電池シリーズ」を発売。リチウム電池1パックで、およそ8年間使用できるこの商品は、大きな注目を浴びた。

また、1988(昭和63)年5月にトイレ用擬音装置「音姫」を発売した。日本では女性が用便の際の“音”を消すために水洗の水を流すことが、パブリックトイレを中心に広がっていた。音姫は、ボタンを押すとトイレのフラッシュバルブの流水音が流れる仕組みで、音源はデジタル方式であるため音の劣化は無く、25秒に設定した再生時間もボタンを押すことによって延長することが可能であった。女性のお客様を中心に訴求した音姫は、プライバシーを守る消音効果と、水の無駄遣いをカットする節水効果を同時に実現した。

ほかにもパブリックゾーンを対象とした新商品として、1985(昭和60)年5月には、洗った手を温風で乾かす「クリーンドライ」を発売。1988(昭和63)年3月には、手の洗浄から乾燥までを器具に手を触れることなく行える「全自動洗面器」を発売した。



USシステムA型



音姫



クリーンドライ



全自動洗面器

## 4 ファインセラミックスの育成と新規事業の研究開発

### ファインセラミック事業の育成

第5次5カ年計画における売上高の目標を達成するため、技術革新時代を担う新素材としての可能性を秘めた、ファインセラミック製品の育成を掲げた。

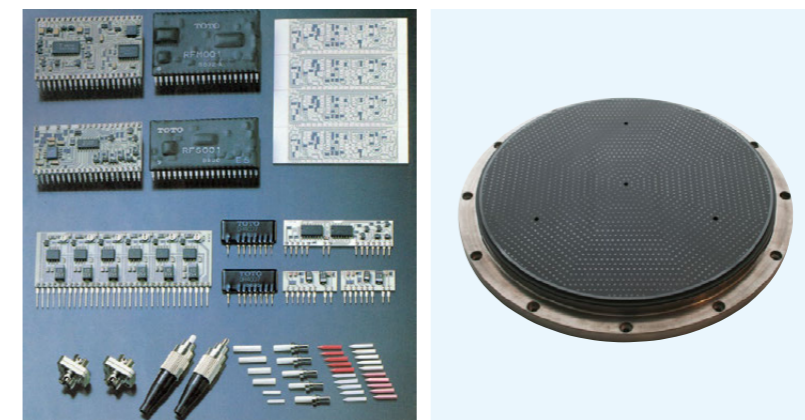
1984(昭和59)年12月に、セラミック事業部を設立した。以後、ファインセラミックブームとも呼べるような市場の活況の中で、TOTOは、さまざまな分野への挑戦を推し進めていった。

自社製品向けとしては、1987(昭和62)年にウォシュレット用セラミックヒーターの量産を開始、また電子セラミック分野では、同年に「ハイブリッドIC」の量産を開始した。ハイブリッドICは給湯機やウォシュレットに採用され、エレクトロニクスを支える存在となった。エンジニアリングセラミックスの分野でも、1987(昭和62)年には「ボンディングキャピラリー」、1988(昭和63)年には半導体製造部品として不可欠な「静電チャック」の量産を開始した。

この時期における挑戦や試行錯誤、また粘り強い開発への執念こそが次世代に向けた種子となり、やがて社会の発展を支えるTOTOの重要な事業として花開いていくこととなる。



ファインセラミックスの活況を報じる新聞記事(「日本経済新聞」1985年2月1日朝刊)



多種多様なファインセラミック商品

静電チャック

### バイオテクノロジーへの挑戦

技術革新のテンポが加速する中で、第5次5カ年計画で掲げた新規事業の開拓は、企業体質向上のための重点施策であり続けた。特に着目したのが、水処理技術と、浴室・台所などの空間へのバイオテクノロジーの利用であった。





アクアルネッサンス'90を報じる新聞記事  
(「日経産業新聞」1985年12月24日)

1985(昭和60)年、通商産業省(現 経済産業省)主導のアクアルネッサンス'90計画がスタートした。当時、日本の広域下水処理システムは行き詰まりを見せており、ファインセラミックスの新素材である分離膜をバイオテクノロジーへと活用した、汚水処理の国家的プロジェクトが発足したのである。

TOTOのバイオテクノロジーへの本格的取り組みは、この計画の研究受託企業として参加が決定した1986(昭和61)年に開始した。社内の体制づくりは、1985(昭和60)年12月に本社構内に水処理研究室を設置し、翌1986(昭和61)年3月には研究本部水処理研究室として組織強化を図った。TOTOがこの計画で担当したのはセラミック分離膜の開発であったが、技術的な課題が多く、セラミック分離膜を用いた排水処理システムは完成を見なかった。

この時、並行してTOTOが独自に取り組んでいた研究が、家庭用排水処理システムであった。やがてこれは、業界初の生物膜を利用した浄化槽の開発にこぎ着け、商品化されるという成果に結び付いた。

## 5 企業文化の発信

### ギャラリー・間とライブラリー・アクアの開設

バブル経済のもとの活発な不動産投機により、特に不動産を多く保有する伝統的な企業では、含み資産の拡大が株価の上昇につながり、株価の上昇がさらに資産を拡大していった。こうした資産拡大のサイクルが形成されていく中、やがて企業側から“企業の社会貢献”を強調する動きが現れ、文化芸術を支援する“メセナ(mécénat)”の重要性が叫ばれるようになった。TOTOもまた、TOTOらしい文化芸術支援活動に力を入れていった。

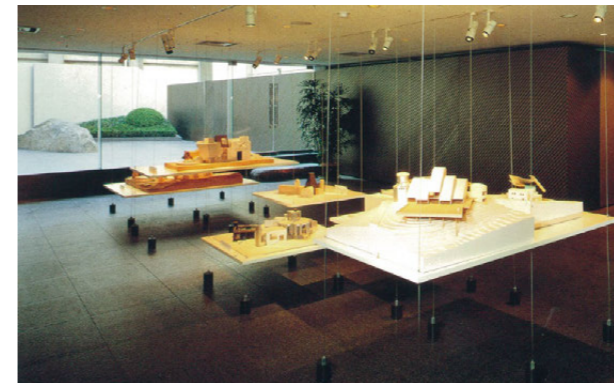
1985(昭和60)年2月、東京都港区南青山に地上8階建てのオフィスビル、TOTO乃木坂ビルを竣工した。ビルの3・4階に乃木坂事務所を設置し、ここを拠点として、従来の企業活動からはまったく離れ、別の角度から企業文化活動に乗り出すことにした。

まず、1985(昭和60)年10月に、建築とインテリアデザインの作品展のための「ギャラリー・間(MA)<sup>\*4</sup>」を設けた。人間と時間、人間と空間というように、人はそれぞれの立場で間を意識し、行動する。TOTOは、建築やデザインにスポットを当てた専門ギャラリーを目指して“間”と名付けた。同ギャラリーは、内外の気鋭の建築家の作品を紹介する場として、また、シンポジウムや講演会などを通じ、より多くの人々に活用される創造的スペースとして設置したものであった。展示会の企画を行うギャラリー・



TOTO乃木坂ビル(2018年)

\*4 2010(平成22)年、名称を「TOTOギャラリー・間」に変更した。TOTOが社会的責任を持って活動を継続していくという想いを込めた。



ギャラリー・間で初めて開催した展示会(1985年)



ギャラリー・間運営委員 前列左から、杉本貴志氏・安藤忠雄氏・黒川雅之氏、後列左から、川上元美氏・田中一光氏

間運営委員会には、安藤忠雄氏・川上元美氏・黒川雅之氏・杉本貴志氏・田中一光氏の5氏が就任した。

また、1987(昭和62)年8月には、乃木坂事務所を「TOTO文化情報センター」と名称変更し、同年10月には“人と水と建築”にかかわるあらゆる書籍・雑誌・写真・データなどを収集していく図書館「ライブラリー・アクア」を開設した。一般公開も行い、各方面から好評を得た。



ライブラリー・アクア 2001年7月に閉館

### TOTO陸上競技部の発足

1986(昭和61)年、TOTO陸上競技部を発足した。九州出身の選手を中心に、本社のある福岡県北九州市を拠点に活動を開始した。1987(昭和62)年の全日本実業団対抗女子駅伝競走大会では5位入賞、1988(昭和63)年の中国女子駅伝大会では優勝、同年の北陸女子駅伝大会でも3位入賞の実績を挙げ、さらなる活躍が期待された。



TOTO陸上競技部選手の活躍(1990年)

## 6 業績好調の中で社員福祉も着実に向上

### 着実に進められた社員の福祉向上

第5次5カ年計画発足時に目標とした社員の福祉向上については、業績の安定的な発展を受けて、着実に実行した。

会社が一部を負担する個人積立年金制度を、1985(昭和60)年2月よりスタート。また、全工場への体育館設置を掲げた「厚生施設の充実と福利給付制度の整備・拡充」では、1985(昭和60)年11月に行橋工場(福岡県)に、1987(昭和62)年12月に茅ヶ崎工場に、それぞれ体育館を建設し、滋賀工場<sup>\*5</sup>を残すのみとなった。さらに、「福利給付制度の改



茅ヶ崎工場の体育館

\*5 滋賀工場は1989(平成元年)年11月に体育館が完成した。





中津工場(大分県)体育館での運動会

善・整備」では、1988(昭和63)年10月に、在職中から退職後までの生涯福祉を目的とした「東陶福祉共済会」を設立し、運営を開始した。

休日については、1986(昭和61)年の年頭に、次の3つの基準により3日を限度として増加させることとした。

- (1) 売上高が年2000億円を達成した翌年度から1日増やし年間111日とする。
- (2) 売上高が年2500億円を達成した翌年度から1日増やし年間112日とする。
- (3) 売上高が年3000億円を達成した翌年度から1日増やし年間113日とする。

これに対し、1986(昭和61)年度には売上高2000億円を達成したことから、1987(昭和62)年度からは年間休日を1日増やして111日とした。

そのほかにも、成人病検診の充実や人事相談室の開設によるカウンセリング体制の整備、全社挙げての運動会・スポーツ大会の開催など、心身両面からの健康管理の強化と体力増進に貢献できるように施策を推進した。

また、人財育成面でも制度を整えていった。1985(昭和60)年9月に新人事考課制度をスタートし、能力開発の目的を社員が明確にできるようにしたほか、通信教育制度も年々内容を充実させた。

### 前倒しで達成した第5次5カ年計画

第2次オイルショックの影響など厳しい経営環境の中でスタートした第4次5カ年計画は、後半には日本経済の回復基調とシンクロする形で右肩上がりを実現した。

第5次5カ年計画においても、1985(昭和60)年秋にはプラザ合意に

よる円高不況に見舞われたが、円高は同時に輸入価格の低下など交易条件の好転を実現し、実質所得の増加をもたらした。これに政府が推し進めた内需拡大策が加わり、耐久消費財を中心に民間消費は拡大に向かった。こうした流れを受けて、新設住宅着工戸数も好調に推移した。

TOTOは、第5次5カ年計画の発表に併せて、企業体質の革新を目指したTQCを導入。企業体質強化に向けた不断の努力と積極的な経営諸施策の推進に加え、日本経済が拡大局面に向かうという追い風を受け、計画で掲げた目標を確実に達成していった。売上高は右肩上がりを継続し、第4年度となる1988(昭和63)年度には、目標とする3000億円に肉薄する2930億円を達成、売上高経常利益率<sup>\*6</sup>も1987(昭和62)年度からは基準年度を上回る10%台を連続達成した。

こうした状況を踏まえ、古賀社長は、第5次5カ年計画の第4年度終了時点で計画の前倒し達成を発表した。そして、長期ビジョンを設定し、新たな5カ年計画のもと、さらなる躍進を目指した。

\*6 1988(昭和63)年度より、従来の指標としていた売上高税込利益率から、当時の一般的な経営比較の指標である売上高経常利益率に変更した。

第5次5カ年計画の目標と実績

	基準 1984年度	初年度実績 1985年度	2年度実績 1986年度	3年度実績 1987年度	4年度実績 1988年度	目標 1989年度	
企業体質向上の目標	売上高	1,760億円 (100)	1,912億円 (109)	2,033億円 (116)	2,351億円 (134)	2,930億円 (167)	3,000億円 (170)
	売上高経常利益率	9.3%	9.2%	9.2%	10.0%	10.5%	毎年10%を確保
	生産性(1人当たり売上高)	100	110	117	132	155	170以上
	実質自己資本比率	65.3%	64.5%	63.7%	62.0%	59.9%	毎年60%を維持
従業員福祉向上の目標	年収 (給料・賞与の合計)	—	個人積立 年金制度を スタート	—	—	—	—
	休日	110日	—	—	111日	111日	112日 長期勤続者特別 休暇制度の実施
	厚生施設の充実と 福祉の向上	小倉第二工場 に体育館完成	行橋工場に 体育館を建設	—	茅ヶ崎工場に 体育館を建設	東陶福祉 共済会の設立	保養所の設置



## Column 社会の変化とともに進化するパブリックトイレ

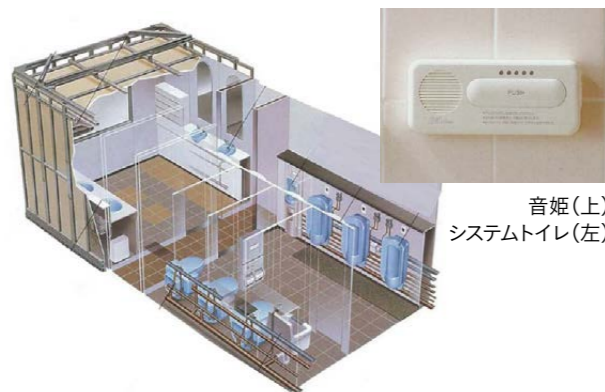
### 女性の社会進出がパブリックトイレを変えた

労働市場への女性参加が大きく進み、1985（昭和60）年には、男女雇用機会均等法が成立した。女性の社会進出に伴い、それまでは単に排泄の場であったオフィスや商業施設のトイレに、「機能的・清潔・快適・安心」が求められるようになった。

そうしたニーズに応えるように、TOTOは、1985（昭和60）年に「クリーンドライ」、1988（昭和63）年には「音姫」など、パブリックトイレ向けの商品を次々と発売した。その中でも、音姫は、ボタンを押すとトイレの流水音が流れて排泄音などをカモフラージュし、女性の“恥じらい”の気持ちと節水の両面に配慮した商品であった。

さらに1989（平成元）年には、同一プランとなる基準階\*のトイレの工期短縮にメリットが大きい「システムトイレ」を発売した。これは、工場でユニット化した部材を現場で組み立てる工法であった。また、空間提案の専任部署を設置し、快適でリフレッシュできるトイレの空間提案を進めた。

\*オフィスビルなどの高層建築において、間取りや構造がまったく同一の平面図で表現できる階が複数ある場合に、作図や施工を簡素化・正確化するために用いる考え方。



1980年代のオフィスや商業施設の快適なトイレ

### パブリックトイレのニーズの多様化にあって

1990年代、トイレ利用者の満足度向上が重要との認識が広まり、パブリックトイレにリニューアルブームが起こった。また、ハートビル法<sup>\*1</sup>の制定などを背景に、バリアフリーやUD（ユニバーサルデザイン）<sup>\*2</sup>などがトイレにも求められるようになった。

TOTOでは、1990（平成2）年に乳幼児連れの悩みに配慮した「ベビーチェア」「ベビーシート」、1995（平成7）年に従来の「障がい者用ユニット」に多用途向けの品揃えを追加、1999（平成11）年にはオストメイト（人工肛門・人工膀胱の保持者）が使いやすい「オストメイト配慮パブリックトイレプラン」など、パブリックトイレを利用するさまざまな状況の方々のニーズに応える商品を発売していった。

\*1 2006（平成18）年のバリアフリー法施行に伴い廃止。  
\*2 年齢や身体の状態などにかかわらず、誰もが安全に使いやすく、分かりやすい暮らしづくりのために、ものや環境・サービスを設計デザインすること。



オストメイト配慮パブリックトイレプラン

### パブリックトイレの進化をリードする

商品が充実していく中、TOTOは2008（平成20）年に、「器具と建築空間の統一・調和」「美しいユニバーサルデザインの共存」「環境とも調和するエコロジー」をコンセプトにした「RESTROOM ITEM 01」を発売した。機能性と意匠性を高レベルで実現し、使用者の心地よさと清潔感の維持などへ寄与できる点などが、高い市場評価を得たことで、オフィスや商業施設はもちろん、空港などの施設にも採用が広がった。

また、2015（平成27）年度より、「日本を世界のショールームにする」をスローガンに、さまざまなニーズに対応し進化してきたTOTOの技術力を、訪日外国人に発信している。さらには、混雑緩和のための機能分散や、性的マイノリティへの配慮など、パブリックトイレに対する新たなニーズや課題に応えるべく研究を続けている。



RESTROOM ITEM 01を採用したトイレ（2008年ごろ）