

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)





ミレニアムを祝うイベントが各地で行われた(2000年、共同通信社提供)

日本経済は、アジア通貨危機の影響やバブル経済の後遺症で複数の金融機関が破綻したことなどによる景気低迷から、金融再生法・金融早期健全化法などの政策が功を奏して、1999(平成11)年には不況を脱却しつつある状況だった。

この頃、パソコンの性能が上がりインターネットが発展して、通信業界に“IT革命”と呼ばれる大変革をもたらした。情報技術関連企業への投資などで活況を見せたが、2000(平成12)年にアメリカでのIT景気に陰りが差すと、日本のIT業界の勢いも落ち、再び景気後退への懸念が高まった。さらに、2001(平成13)年9月のアメリカでの同時多発テロの発生や、2002(平成14)年後半以降のイラク情勢の緊迫化などにより、世界的に経済活動が停滞し、日本も深刻な影響を受けた。

世界経済の悪化により、日本においては企業倒産

の増加や失業率の高止まりという厳しい状況が続いたが、2003(平成15)年半ばにかけて各国の経済状況が回復するのに併せ、輸出や設備投資が増え景気回復に向かっていった。

TOTOは、上場以来初となった1998(平成10)年度の経常赤字という困難な状況に立ち向かうべく、さまざまな改革への取り組みを始めた。リモデル事業に焦点を定め、ショールームやリモデルクラブ店などを通じたお客様に寄り添う営業に力を入れた。さらに、リモデルの空間提案力の強化を目的とした業務提携を行った。また、光フロンティア事業など新規事業分野では、独自技術を用いた商品展開を拡大していった。社内では、人員の大幅な再配置により業務のスリム化とスピードアップを図った。

新世紀を迎え、TOTOは“21世紀に通用する企業”を目指して構造改革へと大きく舵を切ったのである。

第1節 コスト構造の大胆な見直し

1 危機からの反転攻勢

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

1998(平成10)年度の業績は、TOTOが株式を上場して以来、初の赤字という厳しい事態の中、重淵雅敏13代目社長は、1999(平成11)年度の冊子『社長宣言』で「我々が向かうべき方向は、TOTOが『お客様に感動を与える企業』になること、『新設住宅着工戸数に左右されない経営体質』に転換することであり、そのための我々の心構えとしてCS(顧客満足)視点で取り組むことが基本である」と述べた。

重淵社長は、TOTOの売上高が新設住宅着工戸数に連動している実態を、数値を挙げながら指摘するとともに、「新設住宅着工戸数に左右されない」企業に変わっていくために取り組むべき課題として、“新規需要の喚起・新規市場の拡大・新規事業の積極拡大”を挙げた。中でも新規需要として指摘したのが、既存の住宅・非住宅におけるリモデル^{*1}、ビルリモデル、商品の取り替え需要の各分野であった。当時、既存住宅戸数は約4000万戸といわれており、そのうち約2000万戸は築20年を超えていた。このうち5%が1年間にリモデルするとしても、その数は100万戸となり、膨大な市場となる。従って、お客様との接点を増やし、CSを徹底して、お客様に感動を与えられる活動の重要性を強調したのである。

また、新規市場とは、日本ではAEルート^{*2}をはじめとする新規ルートを指し、海外においては環太平洋地域を中心とした市場であった。どちらについても新しい発想でスピーディーに実行していくことを求めた。

新規事業は、水電事業・ファインセラミック事業・光フロンティア事業などで、これらについては、インキュベート期間(新規事業を育成する期間)が終了した後は自立を目指して、必要に応じて分社化し、それぞれの採算性を明確にしていくことも視野に入れた。

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」

1999(平成11)年度、経営指針を「21世紀に通用する企業“TOTO”を目指し、今、お客様密着の視点で仕事のやり方を変える」とし、「現場

*1 従来の増改築の概念を超え、広く水まわりの生活文化の創造・提案ととらえ、生活者に対して住まい方の変革を提案していくことで、真のCS(顧客満足)を目指す活動。

*2 Aqua Electronicsの略。水と電気を融合して新しい暮らしの機器を形成することをイメージした言葉。水電と表現することもある。AEルートとは、リモデルクラブ店をはじめ、大手スーパーや家電量販店・ホームセンターなどお客様直結型直販ルートを指す。

へ行こう(生活の現場、売りの現場、ものづくりの現場)」「お客様との新しい関係を作り上げよう」とのスローガンを掲げ、全社員に現場に出て実態を自ら把握することを求めた。そして、TOTOを21世紀に通用する企業に変えていくための中期戦略課題を“重点課題”として、次の8項目・5つの21計画にまとめた。同時に、それぞれの重点課題ごとに“あるべき姿”を明示した。

重点課題

- (1) 顧客主導に基づく経営品質の向上
CSの理念にとどめず、戦略課題に落とし込んで実践する。このため、各部門の業務・品質・サービスに対するお客様の評価を把握し、業務のマネジメントレベルを自己診断することにより、恒常的な改革を推進する。
- (2) 基幹事業の基盤確立
当社を支えてきた基幹事業の基盤を再度見直し、TOTOブランドにふさわしい業績を確保する。
- (3) 不採算事業の収益性向上
事業性の再確認も含む抜本的な見直しにより、バス・キッチン・洗面事業の収益性を大幅に向上させる。
- (4) 21世紀に通用するお客様密着営業の確立＝コンタクト21計画
売りの現場を見据え、TOTO・パートナー・お得意様の協業により、効果的効率的な販売システムを確立し、お客様の要求する商品・サービスを最適コストで提供する。
- (5) 新規事業の創出・育成＝フロンティア21計画
脱住宅着工施策の1つとして、研究開発を進め新規事業の売上高比率拡大を目指す。また、既存事業の競争力を強化するため新商品開発に貢献できるような研究開発を強力に推進する。
- (6) 利益に貢献できるスリムな間接部門への改革＝フェニックス21計画
高収益性企業へと転換するために、市場規模に見合ったコスト構造の間接部門としてスリム化を行い、最適な直接部門と間接部門の比率を実現する。
- (7) 環太平洋戦略の推進＝グローバル21計画
米州事業を早期に軌道に乗せ、環太平洋ベースでの事業の効率化を図るとともに、節水等の差別化技術を活かし国際競争力を高め、商品のグローバル展開を推進する。これによりこの地域でのゆるぎない地位を確立する。
- (8) 21世紀のTOTOを担う人財を輩出する人事システムの再構築＝マンパワー21計画
21世紀に通用する企業の実現を目指して、新たな創造や変革に向けて情熱を持ってチャレンジする人財を育成し、持てる能力をフルに発揮できる場を提供して、その成果を正しく評価・処遇する。

*3 商品代利益(営業成績を評価するためのTOTO独自の計算式による利益)の対前年伸張率－新設住宅着工戸数の対前年伸張率。

上記のほか、新設住宅着工戸数の影響を考慮せずに、TOTOの責任と努力でどれだけ業績を伸ばしたかの指標を自責業績向上率^{*3}として経営目標に追加し、前年度比10%増を目指すこととした。

グループ最適経営へ

企業の多角化・国際化が進む中で企業が本体とは別の会社組織をつくり、それらを通じて事業を拡げる、あるいは海外市場での資金調達を

活発に行うようになってきた。企業からは連結経営を重視する傾向が強まるとともに、投資家からは企業集団の抱えるリスクを判断するため、連結会計情報に対するニーズが高まった。そこで、グローバルスタンダード(世界標準)のもと、新たな連結会計制度の導入により、グループ企業全体の経営状況を開示し、透明性の高い情報公開を実現しようとする法改正が行われた。2000(平成12)年3月期の決算から新たな連結会計制度が導入されるに当たって、TOTOにおいても、1999(平成11)年度より、連結の対象とする範囲を拡大し、単体より連結の業績を重視する新しい連結会計制度をスタートした。

これまでは50%を超える持ち株比率のグループ会社が連結決算の対象だったが、新制度では親会社の影響力が強ければ、持ち株比率が低くても連結決算の対象に含めるようになった。併せて、これまで「子会社」としてきた呼称も「グループ会社」に改めた。

このような環境変化を受け、連結の業績で評価されるTOTOグループを目指して、グループ最適を念頭に置いた経営を進めていくこととした。そして、新しいグループ経営の実現に向けて、グループ共通の理念・規律の制定と浸透が必要と考え、「TOTOグループ憲章」を定めた。

TOTOグループ憲章

- (1) TOTOグループは、世界の異なる文化・言語・環境のもとで、それぞれの社会と共生し、それぞれの社会に貢献し続けていくことを目指します。(グローバル共生・社会共生)
- (2) TOTOグループは、環境を大切にします。(環境共生)
- (3) TOTOグループは、人間性を尊重し、そこに働く者は喜びと、誇りを持つとともに、地球市民として社会的良識に基づいた正しい行動をとります。(個の尊重)
- (4) TOTOグループは、お客様生活価値を創造する「生活創快企業グループ」を目指します。
- (5) TOTOグループは、株主に対して適切な分配を行います。(株主共生)
- (6) TOTOグループは、グループの永続的な発展を目的に、グループ全体としての利潤を追求します。(グループ最適)

組織体制の変更

1999(平成11)年度の初頭、経営目標の達成と、そのための経営スピードの向上のため、主に2点の組織体制の変更を行った。

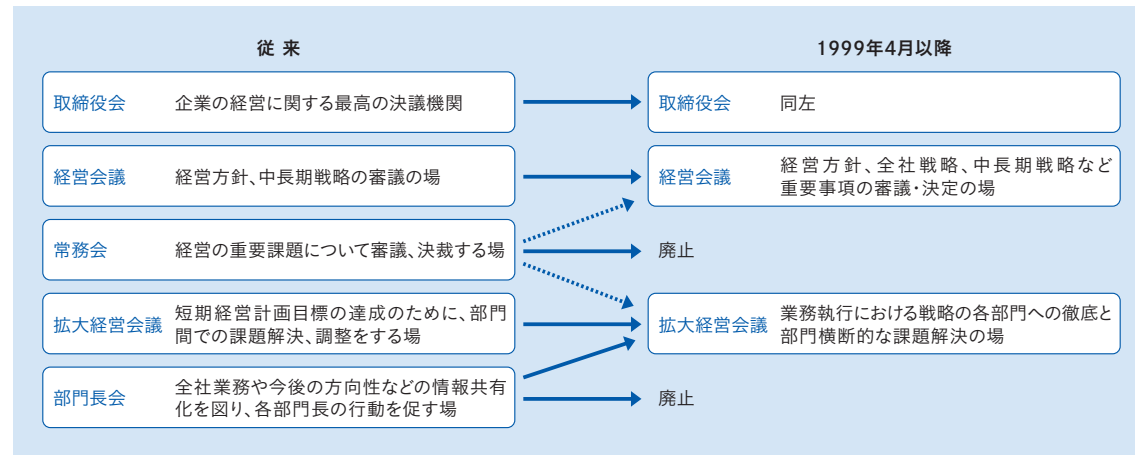
- (1) 経営幹部の役割を執行機能と戦略機能に分離

経営目標達成へ向け実際に業務を執行する機能と、中長期の戦略を策定する機能(経営の意思決定機能)に分け、それぞれの責任者を明確にすることで、効率よくスピーディーにそれぞれの業務を進める。

(2) 会議体の機能を整理・改廃

常務会と部門長会を廃止し、取締役会・経営会議・拡大経営会議の3つに集約し、それぞれの会議体の機能を整理。戦略決定までのステップをより充実させるとともに、会議での決定事項をスピーディーに確実に実行していく体制の強化を図る。

統廃合された会議体



2 お客様の感動のために

お客様に寄り添った営業活動

1999(平成11)年は、1997(平成9)年からの第1次平成不況の最終局面であった。不況に加え金融不安が解消されない中、市場では“価格破壊”をキーワードに商品の低価格化が進み、企業収益を圧迫した。こうした逆風の中、前年度における上場以来初の赤字からの回復を目指し、社内では懸命な努力が重ねられた。

中でも喫緊の課題となったのは、衛生陶器・温水洗浄便座を中心とした基幹事業でのシェア回復であった。1990年代に入り、不況下での過当競争により、TOTOではシェア・利益ともに低下・減少傾向にあった。

上場以来初の赤字という状況下においても、TOTOは、スローガン「お客様との新しい関係を作り上げよう」のもと、これまで進めてきたショールームを核とした地域密着の営業活動をさらに積極的に展開した。1999(平成11)年度も敦賀(福井県)・山形・高知をはじめとする15カ所に郊外型ショールームを新設した。また、各地のショールームでは、地域のリモデルクラブ店と連携し、積極的にリモデル相談会や各種フェアを開催し、リモデル需要の掘り起こしを図った。



ショールームでの接客



神奈川県内に所在する相模原・厚木・藤沢ショールーム合同で開催したフェア

さらに、1999(平成11)年10月からは、マーケティング本部内に「コンタクト営業推進室」を新設。ここでは、ショールームを核とした地域密着営業によるお客様との新しい関係づくりとリモデル需要の喚起・取り込みのための全社的な戦略を策定して、各支社での活動を具体的に支援していった。これと連動して、各支社内に「コンタクト営業推進部」を設置し、お客様の立場に立って、それぞれのエリアにあった地域密着営業を強力に推進していった。

また、営業部門以外の社員が、地域に密着したお客様対応で、TOTOファンを増やしていった事例を社内報『陶友』で紹介するなど、全社を挙げてお客様との新しい関係をつくり上げるために努力した。

新技術を搭載した新たなレストルーム商品

地道な営業活動に連動する形で、お客様のニーズに沿った新商品を次々と発売した。1999(平成11)年7月には、タンク密結形便器「レスティカ」、ウォシュレット一体形便器「ZGRシリーズ」「ZSRシリーズ」を発売した。

これら商品の特徴は、超表面平滑で汚れを防ぐTOTO独自の防汚技術「セフィオンテクト」を搭載したことである。TOTOでは長年、“汚れない便器”の研究を続けてきた。そうした中、便器のしつこい汚れがマイクロの大きさから始まることに着目し、陶器表面をマイクロよりも小さいナノレベルの滑らかさで仕上げることで、汚れの付きにくさ・落としやすさを格段に高めた。さらに高温で焼結しているため効果が長続きし、超表面平滑を持続する。ちなみに、セフィオンテクトとは“セラミック・ファイン・イオン・プロテクト”を組み合わせた造語である。

レスティカでは、セフィオンテクトの効果により、便器ポウル面の課題で



ショールームでの地域に向けた取り組みを紹介する社内報『陶友』1999年8月号



レスティカ



従来陶器とセフィオンテクトの比較

従来陶器(セフィオンテクト層を持たない便器) セフィオンテクト



コンポーネントJαシリーズ



セフィオンテクトいものホーローバス

この時期に発売したそのほかの商品

■小学校向け「低リップ大便器」
(1999年7月発売)

低リップとは“座面が低い”ことを意味し、便器の高さを330mmと大人用よりも低くした。またこの商品にも、セフィオンテクトを標準搭載した。

■尿糖検査機「ウェルユー」
(1999年9月発売)

家庭のトイレで尿糖値を計測できる尿糖検査機。TOTOにとって初の医療機器分野への進出となる商品。ウェルユーは、腰掛便器の便座の下にセットした機器に採尿した後、およそ3分で測定結果を表示し、記録する。これによって、尿糖管理や病気の早期発見に役立つことが期待された。

あった汚物汚れ・水あか・カビによる黒ずみなどの付きにくさを実現した。また、セフィオンテクトの高い表面平滑性に加え、便器の給水系での工夫、ボウルの形状やトラップの最適化により、ついに洗浄水量は大8L・小6Lを可能にし、約23%もの節水に成功した。

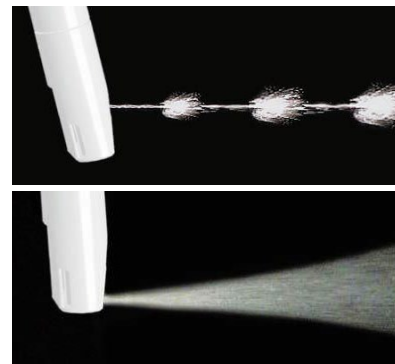
このセフィオンテクトは便器への搭載にとどまらなかった。1999(平成11)年10月には、洗面ボウルにセフィオンテクトを搭載し「クリアZαシリーズ」「コンポーネントJαシリーズ」を発売した。さらに同年12月には、鋳物ホーローバスに搭載し「セフィオンテクトいものホーローバス」、パブリックトイレ用「パブリック向けフラッシュバルブ式大便器」「US一体形小便器」「洗面器」を発売した。

その一方で、TOTOは1999(平成11)年10月、ウォシュレットのシリーズとして、「アプリコット」を発売した。新たに開発した洗浄方式である「ワンダーウェーブ洗浄」により、従来の2分の1の水量でこれまで以上にパワフルな洗浄を可能にした。そして洗浄水量を2分の1にできたことで製品幅400mm・高さ125mmに抑えることができ、大幅な省スペースを実現した。ウォシュレット発売当初から続いてきた、「Sシリーズ」「Gシリーズ」とは一線を画した新シリーズの開発ポイントとなったのは、今までにない“便器にぴったりのすっきりフォルム”のデザインであり、さらには、省エネルギー・節水の実現であった。省エネルギーについては、使わない時間には便座温度を自動的に低くする「おまかせ節電」と毎日同じ時間にヒーターを切る「節電スイッチ」の組み合わせにより、電気代が従来の3分の1(当時のTOTO比)になるまでの節電を可能にした。

レスティカをはじめとするこれらのセフィオンテクト搭載商品とアプリコットシリーズの発売が多くのお客様に支持され、大便器・温水洗浄便座のシェアは前年度を上回る結果となった。これにより、当面の最重要事項となっていた、衛生陶器と温水洗浄便座でのシェア回復に結び付いたのである。



アプリコット

ワンダーウェーブおしり洗浄(上)
ワンダーウェーブビデ洗浄(下)

幅広い技術開発から生まれたキッチン・洗面商品

レストルーム商品にとどまらず、そのほかの水まわり商品も充実した。子どもから大人・高齢者までの家族全員の身長や座高に合わせて洗面ボウルの高さを調節できる、昇降機能付き洗面化粧台「座(ザ)・ドレッサー」を1999(平成11)年7月に発売した。洗面ボウル部分が700mmから850mmまでの範囲で昇降するので、立った状態はもちろん、座った状態でも使い勝手の良い高さにできる商品であった。

また、同年8月、システムキッチンの商品力強化のため「スーパーレガセス」を発売した。2カ所の吸い込み口により煙の捕集率が良く、掃除に手間のかかるフィルターを必要としない「ノンフィルターダブルキャッチフード」、TOTOのオンリーワン技術である「ハイドロテクト^{*4}」をキッチンの壁面に採用し油汚れが落ちやすい「ハイドロテクトキッチンパネル」などの新機能を装備し、お手入れのしやすさに徹底的にこだわった。



座(ザ)・ドレッサー

*4 TOTO独自の光触媒技術である「超親水性技術」「有機物分解性技術」のいずれかを有する商品に付記される技術ブランド名。



スーパーレガセス

ノンフィルターダブルキャッチフード(上)
ハイドロテクトキッチンパネル(下)

3 新5カ年計画のスタート

過去の負債の一掃

1999(平成11)年度決算は、こうした事業活動を鋭意進めたことで、前年度を上回り連結売上高3919億円となった。しかし、重瀨社長は、過去の負債を早期に一掃して将来の負担を減らし、新5カ年計画をスタートさせるべく、新会計基準の適用に伴う多額の退職給与引当金繰入額を計上した。併せて事業再編費用・棚卸資産整理損失も計上した結果、連結経常利益25億円、連結純損失は337億円となり、2期連続の赤字決算となった。

会計基準の変更
(退職金・年金積立額)

旧基準	現時点で社員が退職したと仮定したとき必要な金額。
新基準	今の社員が将来受け取る金額に対して、金利を考慮して現時点で積み立てが必要な金額。退職金・年金を合計して企業の債務としてとらえる。

新5カ年計画と執行役員制度

2000(平成12)年4月、重洲社長は、創業期、戦後のストライキの時期に次ぐ、TOTOにとって3度目の試練の時であるとの認識のもと、「新5カ年計画」を策定した。2000(平成12)年度を第1年次とする今回の5カ年計画は、第8次となるものであったが、21世紀に向けた新しい5カ年計画という意味を込めて、重洲社長はあえて“新”5カ年計画とした。

経営指針は、前年度の経営指針を踏襲し、スローガンも前年度を踏まえて「まず、現場へ行こう」として、“現場”の中に新たに“施工・修理の現場”を加えた。そして、経営目標として、最終2004(平成16)年度末時点で、連結売上高5200億円、連結経常利益500億円、連結フリーキャッシュフロー^{*5}340億円とした。

経営指針を具現化していくための重点課題は、次の6点であった。

- (1) 既存事業の基盤強化
- (2) 21世紀に通用するお客様密着営業の推進(コンタクト21計画)
- (3) 新規事業の創出・育成(フロンティア21計画)
- (4) 環太平洋戦略の推進(グローバル21計画)
- (5) 業務改革と人財再配置の推進(フェニックス21計画)
- (6) 21世紀のTOTOを担う人財を輩出する人事システムの再構築(マンパワー21計画)

さらに、新5カ年計画のポイントとして、重洲社長は次の5点を掲げた。

- (1) お客様の満足実現のために

お客様の満足を実現するためには、これまで以上に「安心と信頼」を訴求することが求められる。その切り口として、「地球環境保全」「生活者に密着したサービスの提供」「高齢者配慮」の3点を挙げたが、お客様の満足を実現するためにはTOTO自体がそれにふさわしい会社になる、言い換えれば、新設住宅着工戸数に依存しない経営体質の構築を目指し、5つの21計画を通して「企業構造改革」を実行する。

- (2) 総労務費の削減(フェニックス21計画の推進)

「企業構造改革」を進める上で、特に重点を置くのが、総労務費の2割削減を目指した、第2次フェニックス21計画の推進である。21世紀に通用する企業になるため、何としてもやり遂げる必要がある。

- (3) 業務改革と業務開発(フェニックス21計画の推進方法)

業務改革と業務開発を進めることで、総労務費の2割削減を実現させる。中でも現在の仕事を徹底して見直すことで、TOTO

の社員数を3年後に8000人体制とする業務改革の達成が求められる。

- (4) リモデル需要の喚起と取り込み(コンタクト21計画の推進)

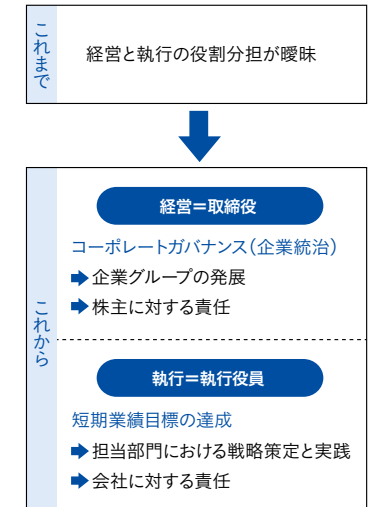
「企業構造改革」のもう1つの柱は、リモデル需要の喚起と取り込みにある。5年後にはリモデルによる売上高比率を全売上高の半分にまで高めることを目指して取り組む。

- (5) マネジメントの改革(マンパワー21計画)

管理職全員に対して「業績目標管理制度」を導入し、導入に併せて、運用面でも改善を図ることで、制度の向上を促す。

業務改革をさらに徹底していくため、2000(平成12)年6月の定時株主総会にて取締役の定員を削減し任期を2年から1年に短縮するとともに、「執行役員制度」を導入した。前年度に実施した「経営幹部の役割を執行機能と戦略機能に分離」をさらに進め、経営における責任体制を強化し、経営スピードを向上させた。

経営と執行の分離



新5カ年計画の目標

経営指針	21世紀に通用する企業“TOTO”を目指し、今、お客様密着の視点で仕事のやり方を変える
スローガン	まず、現場へ行こう (生活の現場、売りの現場、施工・修理の現場、ものづくりの現場)
経営目標	売上高 5,200億円(連結) 経常利益 500億円(連結) フリーキャッシュフロー 340億円(連結)
重点課題	<p>既存事業の基盤強化 TOTOを支えてきた既存事業の基盤をさらに強化し、TOTOの屋台骨を支えるにふさわしい「基盤づくり・再生」を目指す。</p> <p>21世紀に通用するお客様密着営業の推進(コンタクト21計画) TOTO、パートナーとお得意様との協業により、効果的効率的な販売システムを確立し、お客様の要求する商品・サービスを最適コストで提供する。</p> <p>新規事業の創出・育成(フロンティア21計画) 新規事業の売上高比率を拡大し、脱住宅着工を図る。また新商品開発に貢献する研究開発により既存事業の競争力を強化する。</p> <p>環太平洋戦略の推進(グローバル21計画) TOTOグループにおいて各海外拠点での適切な生産・開発体制を確立し、各市場での生販の体質を強め、環太平洋ベースでゆるぎない地位を確立する。</p> <p>業務改革と人財再配置の推進(フェニックス21計画) 高収益性企業へと転換するために、事業規模に見合った人員構成となるようにスリム化を行い、強固な企業体質を実現する。</p> <p>21世紀のTOTOを担う人財を輩出する人事システムの再構築(マンパワー21計画) 企業における最大の経営資源である「人財」が、持てる能力を最大限に発揮して、新たな創造や変革に向けて情熱を持ってチャレンジすることにより、いかなる環境変化にも打ち勝ち、経営戦略・経営目標を達成する企業基盤を構築する。</p>

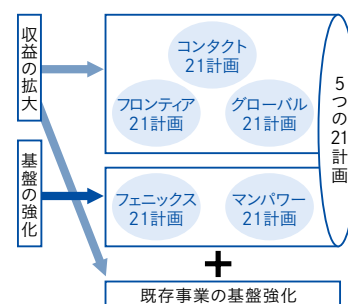
2000年のグループ会社の動き

■「東陶精密株式会社」を4月に設立。TOTO内の型・治工具、試作品の開発機能と加工・成形技術を活かし、社外にも型・治工具、試作品を製造・販売する目的で設立した。2004(平成16)年3月に解散した。

■「TOTOエキスパート&セールス株式会社(現 TOTOビジネス株式会社)」を9月に設立。販売部門を中心とした人財派遣を目的とした。

*5 その事業(会社)がどれだけキャッシュ(現金)を稼いだかによって、その事業(会社)の価値を測定し、投資対象とすかどうかを決める指標。現金を多く稼ぐ事業にはさらに資金を投入して大きく伸ばし、そうでない事業は縮小・撤退するなど、事業の“選択と集中”の指標ともなる。TOTOでは、業績回復や投資効率という面だけでなく、グループ会社を含めた有利子負債の返済や転換社債の償還のために、キャッシュフローの向上を目指す必要があった。

TOTOの企業構造改革



4 お客様密着営業の進展

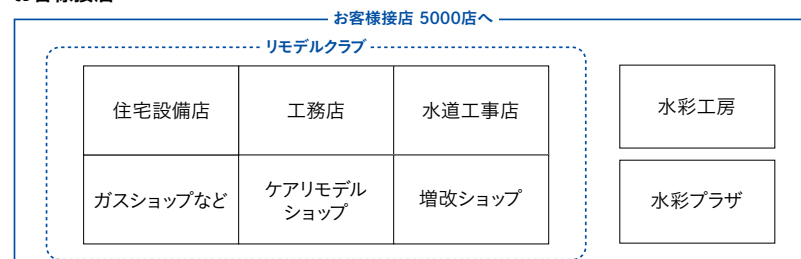
お客様密着営業の概要

2000(平成12)年までの30年間で、TOTOは約1億5000万台の商品を世に送り出してきた。この数字は、当時の日本の世帯数4400万世帯の3倍以上に当たり、TOTOの商品は世帯数の7割程度で使用されていると推測された。「コンタクト21計画」では、これらのお客様の取り替え需要を喚起していくため、TOTOブランドの安心と信頼を背景に、きっかけは修理からでも、次は取り替えへとつなげていきリモデル連鎖を拡大していくことを目指した。これは、アフターサービス・部品販売・商品取り替え・増改築(リモデル)のそれぞれの場面のお客様に満足を提供することで安心と信頼をつなぎ、さらなるニーズを見いだすことであった。そのために、TOTOグループの強みを活かしたネットワークの構築を進めた。

2000(平成12)年度からの新5カ年計画では、2004(平成16)年度までにお客様接店を5000店、ショールームをそれまでの目標を踏襲し100カ所にまで拡大していく戦略を打ち出した。これらの活動を通じて、5年後にはリモデルによる売上高比率を全売上高の半分にまで高めていくことを目標として掲げた。

「お客様接店」とは、TOTO商品を扱っていただいている地域のお店を指す。ショールームなどのお客様から増改築のご相談を受けたとき、商品のご提案とともに安心して施工のご紹介ができる店舗のネットワークを全国に張り巡らすことを計画した。お客様接店の中心はリモデルクラブ店であり、さらにその中核となるのが「コンタクトメンバーズ」であった。「リモデルクラブ コンタクトメンバーズ制度」は、TOTOとリモデルクラブ店との協業関係を強化する目的で1999(平成11)年4月に発足した。コンタクトメンバーズとは、リモデルクラブ店の中でも、特にTOTO商品を積極的に取り扱いいただいているお店で、キッチンや浴槽などの商品取り替えだけでなく、建物工事までを含めた空間の増改築を積極的に行っている。お客様の生活スタイルに合わせ「水まわり空間を広げたい」「水まわりの間取りを変えたい」などのご要望にも応えることができるお店である。

お客様接店



コンタクトメンバーズ情報交換会(2001年)

アフターサービス体制の構築

重洲社長は、1999(平成11)年度、翌2000(平成12)年度と「現場へ行こう」と全社員に呼びかけ、生活者であるお客様との関係強化を図ること、日頃から積極的にお客様とかわるごとの重要性を強調してきた。そして、「これからは、TOTO商品をお使いになっているお客様の信頼と支持が重要。パッキン1枚が水まわり増改築の潜在需要を掘り起こす大切な一歩」と述べ、お客様に密着したサービスを提供する「パッキン1枚運動」、すなわちアフターサービスの拡充を通して、お客様との良好な関係を基にリモデル需要を創造する重要性を指摘した。

また、2000(平成12)年度を「アフターサービス元年」と位置付け、リモデル推進の一環としてアフターサービス体制の充実に力を入れた。同年4月には、全国の新聞紙上において、新しいTOTOの姿勢を以下のように宣言した。

- (1) 部品1つからでもご相談いただけること
- (2) お客様からのお問い合わせ窓口は、商品全般に関しては「お客様相談室」、部品の取り寄せ窓口は「パーツセンター」、修理受け付け窓口は「東陶メンテナンス株式会社(現 TOTOメンテナンス株式会社)」と明確にしたこと
- (3) この3カ所のフリーダイヤルを「水彩ダイヤル」と名付けて、周知していくこと

そして、2000(平成12)年度の社員手帳に水彩ダイヤルを記載し、社員の誰もがお客様からのご相談に対応し、水彩ダイヤルをご案内できるようにした。

さらに、2001(平成13)年4月から、東陶メンテナンス株式会社では日曜日でも平日と同じように修理の受け付け・訪問を行う「訪問修理365日体制」を敷いた。

また、地域に密着しお客様のご要望に細かく対応できるお店を「水彩



パッキン1枚運動の新聞広告(全国紙2000年4月6日・7日)



社員が水彩ダイヤルをご案内できるようにした社員手帳

水彩チェーンの店舗展開

- 1998(平成10)年7月に「水彩生活」1号店が東京都江戸川区にオープン。
- 1999(平成11)年12月に「水彩プラザ」1号店が広島県広島市にオープン。
- 2000(平成12)年5月に「水彩工房」1号店が東京都世田谷区にオープン。



訪問修理365日体制開始をお知らせした新聞広告



水彩プラザ1号店

チェーン」として展開した。東陶メンテナンス株式会社が運営する「水彩生活」、特約店・販売店が運営する「水彩プラザ」、リモデルクラブ店とお得意様が運営する「水彩工房」の3種類があった。修理・部品販売・リモデルとそれぞれの得意分野を活かした。

5 次々と生まれる新商品・新技術

リモデルに適した商品の充実で需要を喚起

リモデル需要を喚起した商品として、1999（平成11）年6月、壁付2バルブ水栓を清水器兼用シングルレバー混合栓に、台付き2バルブ水栓をシングルレバー混合栓に、それぞれ短時間で取り替えることができる台所水栓「リフレッシュシングル」を2タイプ発売した。この取り替え用水栓があることで、リモデルクラブ店では、水栓単品交換から空間改修まで幅のある提案が可能となった。リモデル需要喚起商材として、現在でも一定の支持を得ている。

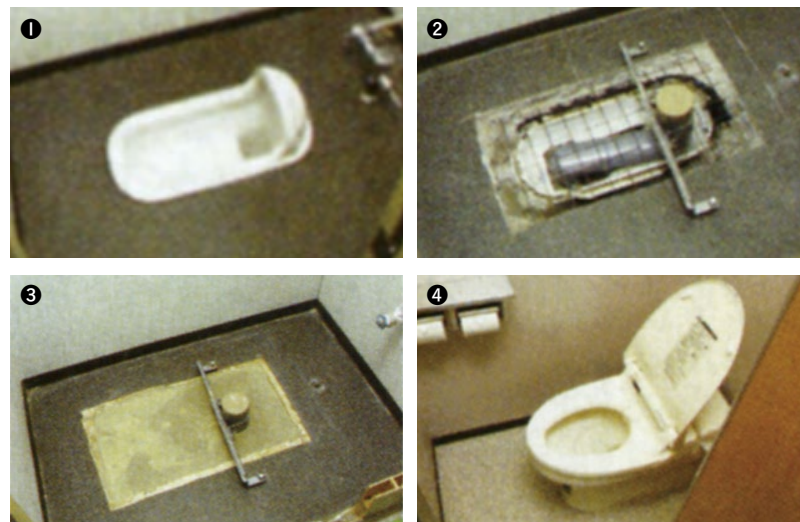
同年10月には、セフィオンテクト搭載の節水形便器や、コンパクトで省エネタイプのウォシュレットアブリコットをセットした「NEWレストパル」を発売した。同商品は新築だけでなくリモデルにも対応できるように、床・壁を壊さず既存の給排水管をそのまま利用しトイレ改修を完了させるTOTO独自の簡単施工技術「ワンデーリモデル技術」を取り入れた。この技術により、トイレの中に新たに給排水管を立ち上げることなく、便器の交換とカウンター付手洗器・間口に合わせたキャビネット（収納部）の施工を



リフレッシュシングル



NEWレストパル



和洋リモデル工法
TOTO独自の3つの技術（和風便器カット技術・排水管接続技術・モルタル技術）で、簡単かつ安全な洋式化への工事が可能となった(①～④)。

短時間で完了できることから、リモデル向け商品として展開した。

パブリックトイレでは、オフィスなどに設置されている和風便器を、2日間の短工期で洋風便器に改修する階下工事不要のTOTOオリジナル新工法「和洋リモデル工法」を開発した。便器や便座・配管部材などをセットにして、2000（平成12）年7月、東京・大阪・名古屋・福岡で発売し、同年12月には全国展開を開始した。

幅広い技術開発から生まれた商品・技術

この当時日本では、全自動洗濯機が主流となり、また必ずしも水まわり施工のプロではない運送業者などが洗濯機を設置するケースも多くあった。これを受け、1999（平成11）年8月、誰でも洗濯機のホースを簡単・確実に接続でき、万が一ホースが外れた場合に自動的に給水をストップする「緊急止水弁」を内蔵した洗濯機用水栓「ピタットくん」を、単水栓2種・サーモスタット混合栓1種の品揃えで発売した。水漏れ事故をなくするという狙いが明確であり、広く市場に受け入れられた。

また、1999（平成11）年8月、日本の水栓業界で初めてTOTOは水栓器具からの鉛浸出を当時の1/5に当たる0.01 mg/L以下に抑える表面処理技術「NPb処理」を開発した。世界保健機関（WHO）の飲料水水質ガイドラインの改正を受け、当時の厚生省（現 厚生労働省）が鉛に関する水質基準を変更した。また、アメリカやヨーロッパでも鉛に関する規制強化が行われていた。そうした背景を踏まえての開発であった。水栓は、従来、耐食性・美観を保持する目的でニッケルクロムめっきを施していたが、NPb処理は、水栓器具生産におけるめっき工程の中で水栓器具の素材である銅合金に含まれる鉛のうち、表面に存在するものを選択的に溶解除去するものである。2000（平成12）年4月以降に出荷された飲料用水栓は、すべてNPb処理を施した水栓になった。また、多くの水栓メーカーやバルブメーカーへこのNPb処理の技術供与を実施し、業界での鉛処理のスタンダード技術となった。

そのほかの商品の動きとしては、2000（平成12）年10月に、従来、壁などにセットしていた人体感知センサーを大便器に内蔵した「自動洗浄大便器」を発売した。非接触で便器洗浄が可能のため、流し忘れの防止だけでなく、振り向いて洗浄レバーを操作する必要がなくなり、高齢者や体の不自由な方への使いやすさも高めた。



ピタットくん 単水栓タイプ

*6 “Non-Pb処理”の略（Pb: 鉛の元素記号）。鉛の浸出低減を図る処理のこと。



NPb処理の商品を知らせる新聞記事（「日本経済新聞」1999年8月10日）



自動洗浄大便器

6 新規事業の発展

光フェルールにIT不況が影響

TOTOが新設住宅着工戸数に左右されない企業体質となるために、「フロンティア21計画」の目指す姿は、“新規事業の売上高比率を拡大すること”と“新商品開発に貢献する研究開発により、既存事業の競争力を強化すること”であった。これを実現していくために、ファインセラミック事業においては、セラミック事業部を、セラミック事業部と光事業部とに分割し、市場別に開発・生産・営業の一貫体制を構築することでスピード経営を目指した。

光通信網の構築に欠かすことのできない光フェールの分野で、TOTOは高い技術で市場の信頼を獲得し、2000（平成12）年春の時点で世界市場において高いシェアを獲得するに至った。

しかし、インターネットの普及によって急速に拡大したアメリカのIT産業の好況は長く続かず、2000（平成12）年後半から失速していった。これを受け、東陶オプトロニクス株式会社（現 TOTOファインセラミック株式会社）で予定していた生産設備の増強や増員を一時凍結とするなど事業の見直しを図っていくこととなった。



光フェール

光フロンティア事業の成長

フロンティア21計画の重要な事業である光フロンティア事業においては、ハイドロテクトと名付けた独自技術の商品展開を拡大させていった。カー用品分野および家庭用品分野で、新しいシーズ開発による核商品を投入し、同時に流通チャネルの見直しなど販売力の強化を進めた。

1999（平成11）年11月に、家庭用品分野としてガラスコーティング剤「ハイドロコート住宅窓ガラス用」を発売した。ハイドロテクトの親水効果によってガラス表面に薄い水の膜を形成し、雨が降っても汚れの原因となる水滴が付かないこの商品を、東陶メンテナンス株式会社の通信販売で取り扱った。同年12月には、自動車のサイドウィンドウやリアウィンドウの視界確保用に「ハイドロテクトウィンドウコート」を発売した。このように、光フロンティア事業により、カー用品や日用雑貨品などの消耗品の販売ルートを開拓し、ハイドロテクトの超親水性技術を利用した視界確保やセルフクリーニング性を示す商品、有機物分解性技術を利用した消臭性を示す商品^{*7}などを発売した。

ハイドロテクトの展開が最も期待された建材部門では、光触媒を大型



ハイドロコート住宅窓ガラス用



ハイドロテクトウィンドウコート

^{*7} カー用品「ハイドロテクト光消臭ボックス」（2001年8月発売）など。

サイズのセラミックパネルに施した内装用セラミックパネル「ハイドロセラ」を2000（平成12）年6月に発売した。傷・熱・水に強いセラミックパネルに光触媒を施すことで油污やカビ・ヌメリが付きにくく、汚れを簡単に落とすことができる機能を実現し、薄く仕上げることで軽量化や簡易施工も実現した^{*8}。

2000（平成12）年8月には、既存ビルのタイル外壁にコーティングでき、超親水性技術のセルフクリーニング効果でタイルを“雨すじ”などから守るタイル外壁用の光触媒超親水性コーティング剤「ハイドロテクトコート」を発売。同年9月には、TOTOと機能性塗料メーカーのオキツモ株式会社により、光触媒超親水性技術を応用した外装用光触媒コート材の開発・生産・販売を行う合弁会社「ジャパンハイドロテクトコーティングス株式会社（JHCC、現 TOTOオキツモコーティングス株式会社）」を設立。TOTOの持つハイドロテクトと、オキツモ株式会社の持つ塗料化技術を合わせることで、商品の開発スピードを速めるとともに、販売力の強化を図った。また、2000（平成12）年10月に、建築外装用カラーコート材「ハイドロテクトカラーコート」を発売。光触媒超親水性カラーコート材の実用化に成功し、全18色を品揃えした。

^{*8} ほかにハイドロテクトの防汚技術を応用した商品として、藻の生えやすい公園や池・噴水で、藻がタイルに付着するのを抑える「ハイドロテクト防藻タイル」を、2000（平成12）年6月に発売した。



ハイドロテクトコートを用いた排気ガス汚れ洗浄テスト

7 組織の強化に向けた人事施策

第2次フェニックス21計画

1990年代後半からの業績不振により、TOTOの売上高に対する総労務費の比率は、同業他社の12～16%に対して21%と高止まりしていた。こうした状況を打破するため、1998（平成10）年度より始まった「フェニックス21計画」では、既存事業を減量化するとともに、重点事業・重点業務への人財再配置を実施した。このフェニックス21計画は2年計画であったが、1年前倒しで再配置目標を達成した。

そして、2000（平成12）年度、さらなる経営体質の強化のために、「第2次フェニックス21計画」をスタートさせた。「3年間で総労務費の2割削減」を掲げ、業務改革と業務開発を推し進め、3年後のTOTO単体社員数8000人体制を目指した。

第2次フェニックス21計画では、早期退職者に対する優遇制度を利用して712人が退職した。2001（平成13）年度に効率化目標の達成率が91%となり、2002（平成14）年度末における8000人体制のめどがついたため、第2次フェニックス21計画も1年前倒しで終了した。

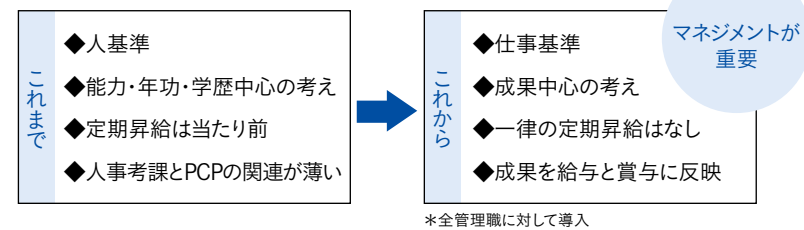
成果主義を取り入れたマネジメント改革

「マンパワー21計画」の目的は、社員自らが持つ能力を最大限に発揮し、新たな創造や変革に向けて情熱を持ってチャレンジする人財になってもらい、そのほかの21計画を人財面から支えることであった。そのため、そのほかの21計画を人財面から支えることであった。そのため、そのほかの21計画を人財面から支えることであった。そのため、そのほかの21計画を人財面から支えることであった。

このシステムを実現するために、成果重視の評価制度「業績目標管理制度」を、1999（平成11）年度より社長を含む役員・部門長70人を対象にスタート。さらには、翌2000（平成12）年度からは全管理職も対象とした。これは、従来の能力・年功・学歴といった“人基準”の考え方から、成果・仕事といった“仕事基準”の考え方へ会社の価値観を変え、それを給与・賞与などの処遇面にも反映させていくということであり、さらには評価・処遇・育成・活用の4つのサイクルをうまく循環させることで、社員が自立する組織を目指した。

また新5カ年計画の間は「トップダウン+スピード」で仕事を進めていくこととし、部門のリーダー・プロジェクトリーダーに対し、オーナーシップを持って市場の動きに合わせてすばやく決断し、業務を進めることを求めた。

業績目標管理制度



第2節 新世紀を迎えさらなる体質強化を

1 “TOTOグループ”で迎える21世紀

新スローガンと3つの事業コンセプト

新世紀を迎えた2001（平成13）年度の開幕に当たり、重洲社長は1999（平成11）年度からの2年間を振り返り、冊子『社長宣言』で主に次のように述べた。

- (1) 大便器・温水洗浄便座・システムバスルームでのシェアアップが図れた。
- (2) ショールームの新設・お客様接点の構築がほぼ計画通りに進んだ。
- (3) リモデル事業への取り組みが着実な成果を生み出し、2000（平成12）年度時点ですでに「脱着工指数^{*1}」が48%にまで進んだ。

この結果を受け、経営方針は前年度から継続しつつ、スローガンについては新たに「やります『生活環境企業』。TOTO」を掲げることとした。その狙いは、人々の生活とそれを取り巻く家・街・地球という環境すべてを含む領域を「生活環境」と名付け、お客様と一緒に快適で安心・安全に生活できるスペースにしていこう。その意思を「やります」という言葉に込めたものであった。

そして、新スローガンに沿った新たな以下の3つの事業コンセプトを示した。

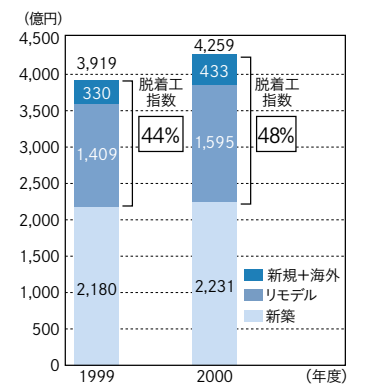
- (1) クリーントウン計画——暮らしながら、環境を守る、全てをそんな商品に。
- (2) きずな計画——サービス、サポート、そしてそれ以上のきずなを。
- (3) 楽&楽計画——高齢者にやさしい生活は、みんなが楽しい生活だ。

「クリーントウン計画」とは、企業市民として環境保全に努めるのはもちろんのこと、商品の企画・開発・生産・物流・販売施工・アフターサービスにわたる環境配慮実現を目指すものであった。節水・節電などによる地球資源の節約、自然浄化の技術などを実現し、その価値を家の中だけでなく、街・地球にも活かしTOTO商品をお客様に使っていただくことで、普段の生活の中から環境保全に寄与できるよう支援する計画とした。

「きずな計画」とは、これまでのパッキン1枚運動の目的をより明確にした言葉であった。パッキンという小さな部品を取り扱うために、各地域に水彩チェーンやショールームを展開してきたが、その目的は部品販売の充実だけではなかった。商品購入前にはその価値を伝えるサービス、さらに、具体的なご相談に応え商品をご提案するサービス、ご使用中のトラブルやサポートに応えるサービスなどを行い、お客様と生涯を通じてき

*1 売上高に占める新築以外の、リモデル・海外・新規事業の割合。

売上高（連結）の分野別内訳と脱着工指数の推移



新スローガンと3つの事業コンセプト



『クリーンタウンニュース』第1号
クリーンタウン計画の概要、クリーンタウンを支える
TOTOの技術、法規則の状況などを紹介する冊子。

ずなを深め合うことを目的とした。

「楽&楽計画」とは、対象を高齢者だけでなく、身体に不自由がある方や子ども、さらには生活を共にする家族にまで拡げ、みんなが心身ともに明るく楽しい生活ができる空間を提案し、そのような空間を、家庭だけでなく街の中にも増やしていくことを目指した計画であった。

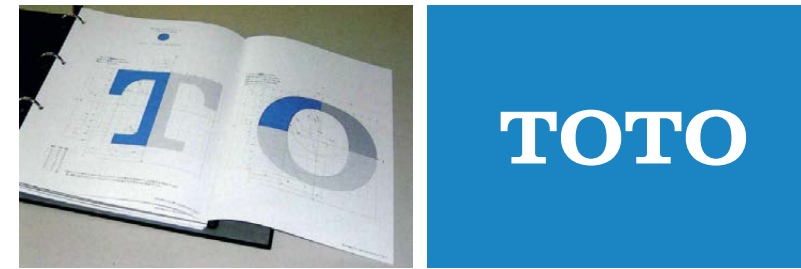
コーポレートブランドの価値を高める

コーポレートブランドは、重要な企業資産とされ、これまでに培ってきたブランドや知的財産など無形資産を有効に活用して、企業価値の向上を図ろうとする動きが日本全体で活発になっていった。TOTOでも、次のような理由で、ブランドの重要性が問い直された。

- (1) グループ経営を推進する上で、TOTOグループとしての求心力が求められている。
- (2) 顧客・株主・社員などの全ステークホルダー（利害関係者）に対して、会社としての価値提案やメッセージを発信する際、ブランドは全企業活動のシンボルとしての役割を担う。
- (3) デジタルネットワーク社会が到来し、主導権を握った顧客が、商品・サービスを選択する際、ブランドを最重視している。
- (4) 独創的・革新的な商品が求められる今、顧客の情緒や自己実現的欲求を満たす価値提供のシンボルとなるのがブランドである。
- (5) 世界的ブランドに対抗する上でブランド価値の最大化が求められる。

このようにブランドの重要性が問い直される中、強いブランドを築き、維持していくためには、ブランド価値をどのように守っていくかについて明確な基本方針を示し、それを遵守していくことも重要となった。

そこで、コーポレートブランド「TOTO」の価値を損なうことなく、さらにその価値を高めていくため、また、社員一人ひとりがブランドの重要性



VIマニュアル

新しい社旗

を十分に認識し、常に「TOTO」の4文字を意識しながら企業活動を実践していけるよう、2001（平成13）年10月、「ブランド保全委員会」を設置した。同委員会ではグループ全体での「TOTO」のロゴを使用する場合の基本ルールを定め、「VI（ヴィジュアルアイデンティティ）マニュアル」を策定した。さらに、ブランド管理規定である「TOTOブランドガイド」を制定。コーポレートブランド「TOTO」の使用基準を記載した。

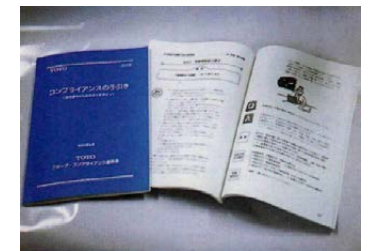
翌2002（平成14）年度には、1987（昭和62）年に制定した社旗から、15年ぶりに新たな社旗に変更した。

コンプライアンス・危機管理体制の強化

2001（平成13）年11月、TOTOブランドの社会的地位とグループ会社の信用を不動のものとするため、「グループコンプライアンス委員会」を設置し、違法行為を未然に防ぐ体制を整えた。その背景には、2000（平成12）年に食品メーカーが引き起こした集団食中毒事件をはじめ、企業の不祥事が相次ぎ、企業のコンプライアンス（法令等遵守）体制が、あらためて問われていたことがあった。

2002（平成14）年6月、TOTOは法令等遵守のためのガイドラインとして『コンプライアンスの手引き』を作成し全社に配布するとともに、「スピークアップ制度」を導入し、不正行為を小さな芽のうちに摘み取る活動をスタートした。さらに、同年11月より、コンプライアンス研修会を社内向けに実施した。

これと並行して、2001（平成13）年12月には、「危機管理規定」を制定し、想定される重大危機に対応する主管部門・関連部門・関連諸規定を整備した。重大危機の中には、地震・台風などの自然災害や、火災・情報漏えいなどが含まれた。



『コンプライアンスの手引き』

パンウォシュレット・東陶ロジコム2の設立

2001(平成13)年10月、TOTO・愛知電機株式会社・小糸工業株式会社(現 KIホールディングス株式会社)の3社は、温水洗浄便座市場における商品開発のスピードアップと生産体制効率化のため、共同でウォシュレットの開発・製造を行う新会社「株式会社パンウォシュレット(現 TOTOウォシュレットテクノ株式会社)」を設立した。

同年12月、TOTO単体の出荷商品と特約店2の出荷商品を共同配送し、特約店の物流効率化を支援するため、「東陶ロジコム株式会社(現 TOTOロジコム株式会社)」を設立した。

このように21世紀に入っても、積極的なグループ会社展開を推進していった。

*2 TOTOと特約店契約を結んでいるTOTO商品の一次取り扱い店のこと。設備特約店(衛生陶器・水栓金具中心)、住機特約店(住機商品全般)、SK(システムキッチン)特約店、タイル特約店、UB(ユニットバスルーム)特約店などがある。

2 進むアライアンス

リモデルを要とした業界の垣根を越えたアライアンス

企業環境が厳しさを増す中であって、スピードを意識した事業運営が重要となるが、すべてを自前でやろうとすれば、スピードアップは望めない。そのため、戦略的かつ幅広いアライアンスを積極的に検討し、リモデル需要獲得のスピードをさらに上げ、CSの向上を図る取り組みを展開した。パートナーやリモデルクラブ店にとっては、扱う商材が拡大されることが、お客様へのワンストップサービスの向上につながるからである。

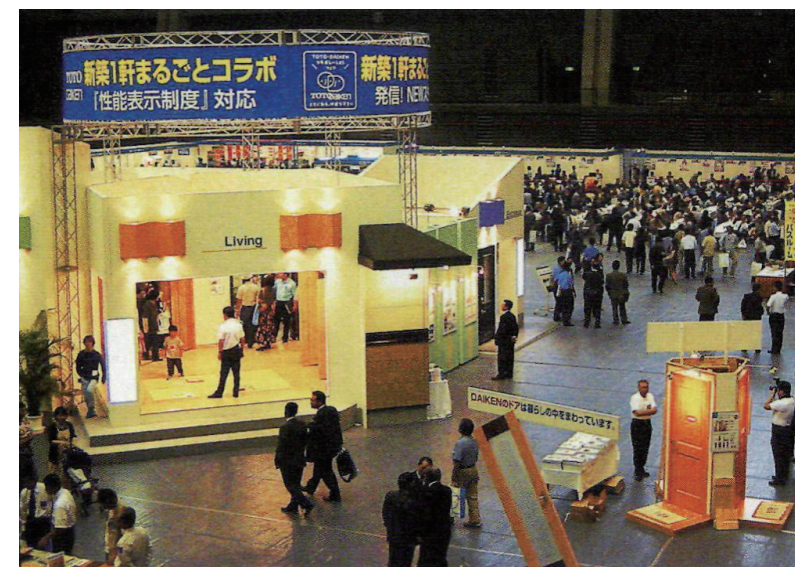
2001(平成13)年8月、TOTOは、大建工業株式会社(以下、DAIKENという)との初の共同開発商品となる「トイレリモデルパック」を発売した。同社とは、住空間への提案力を高めることを目的に、前年の2000(平成12)年5月、商品・物流・販売・情報活用などの各方面で包括的な業務提携を締結していた。このトイレリモデルパックは最新の便器・温水洗浄便座・手洗器などの設備機器と、床・壁・天井などの必要量を事前にカットした建材とをセットにしたもので、お客様がカタログやショールームで見たままのトイレ空間を提供でき、発注も一括で行うことを可能にした。

2002(平成14)年2月、TOTOとDAIKENによるアライアンスは新たな段階に発展した。YKKアーキテクチュラルプロダクツ株式会社(現 YKK AP株式会社。以下、YKK APという)を加え、TDYの3社3にて企画・開発・販売・情報提供の業務提携(TDYアライアンス)を行った。拡大するリモデル需要への対応力を強化し、お客様への提案力を相乗的に高めることが目的であった。住宅設備機器、建材、サッシ・ドアメーカーの3社が提



トイレリモデルパック

*3 TOTO・DAIKEN・YKK APのこと。各会社の頭文字から取った。



TDコラボレーションフェア

携することで、お客様や取引先に対する住空間におけるトータルな提案などを行うことができるようになった。

また、2002(平成14)年6月から、先行して提携していたTOTOとDAIKENの2社による「TDコラボレーションフェア」を全国縦断4で開催した。テーマは「ともに創る快適な住まい——空間機能美の追求」。それぞれの得意分野の連携を通じて得られるお客様へのメリットと情報を提供する場として、業界初の2社連携によるコラボレーションフェアであった。

*4 岩手県、石川県、東京都、福島県、北海道、広島県、香川県、福岡県、愛知県、大阪府の全10カ所にて、6月から11月までの期間に行われた。

TDYアライアンスのさらなる発展

TDYの3社は、トイレ・洗面所空間を構成するすべての建材と機器をセットにした「新・トイレリモデルパック」と「洗面リモデルパック」を、2003(平成15)年4月に発売した。新・トイレリモデルパックでは、「バリアフリー仕様にできるように間口を拡大したい」「床材だけのパッケージがほしい」「窓・



新・トイレリモデルパック



洗面リモデルパック

ドアのオプションがほしい」といったお客様の要望に応えた。また洗面りモデルパックでは、最新の洗面化粧台と従来の床・壁・天井に加え、カウンター出窓やインテリアウィンドウをセットした新しい収納提案を実現した。

こうした3社共同開発商品とともに、各社のリモデルに適した新商品を展示する「'03 TOTO・DAIKEN・YKK AP新商品リモデルフェア」を、2003（平成15）年7月に、全国のTOTOショールーム82カ所で開催した。業界では初の3社共同のコラボレーションイベントであり、水まわり商品・建材商品・開口部商品の各分野におけるトップメーカーならではの品揃えが実現し、来場するお客様は、増改築時に必要な商品のおよそ8割をその場で見比べることができた。

さらに2004（平成16）年2月からは、3社共同運営による「コラボレーションショールーム」を全国に先駆けて広島県広島市に開設した。この広島ショールームは資本提携を結ばず、アライアンスでショールームを共同運営するという当時では他業界でも例が少ないもので、3社のアライアンスをさらに発展させるものとなった。

市場競争力を高める戦略的提携

2002（平成14）年4月、TOTOは株式会社ノーリツとの間で、それぞれの強みを互いに補完し、市場における競争力を高めることを目的として、商品・部材の相互供給、物流、アフターサービスなどで業務提携することに合意した。これにより、お客様に対して2社の技術力・開発力を融合したより魅力ある商品を提供することが可能になった。さらに、商品・部材の相互補完や物流・アフターサービスをはじめとしたインフラの共有化などを通じて効率化を図り、市場での競争力をお互いに強化した。

物流面においては、2社の設備商品の流通チャンネルがほぼ共通であることから、双方が独自の物流体制を相互補完することでより効率化を図った。また、2社の全国サービス体制をベースに、エリアごとの相互補完によって、より充実したサービス体制の構築を進めた。

3 アメリカ・中国は新段階へ、アジアでは拠点を拡充化

節水技術が米州から歓迎される

米州事業を軌道に乗せ、環太平洋ベースで事業の効率化を図るとともに、国際競争力を高めて商品の海外展開を推進することが、「グローバル21計画」の目的であった。



'03 TOTO・DAIKEN・YKK AP新商品リモデルフェア



広島ショールーム
TDY3社によるコラボレーションショールーム

*5 主として水道工事店・設備工事業者が取り扱う商品の総称。TOTOでは、衛生陶器、水栓金具、シートなど。

そのほかの提携と発売商品

2001（平成13）年9月、TOTOは松下電工株式会社（現 パナソニック株式会社）と、住宅・建築分野において、新たな需要喚起商品の共同研究開発をはじめ、部品の供給など両社の強みを活かす広範な業務提携に合意した。そして2002（平成14）年12月に松下電工株式会社との共同開発商品第1号として、TOTOからはユニットバスルーム「バスピアKKシリーズ」を発売した。

Energy Policy Act (EPACT:エネルギー政策法)により、6L便器が義務付けられたアメリカでは、TOTOの節水技術が評価されたことなどによりシェアが拡大。売上高・利益ともに大幅に改善した。アメリカ国内の2工場がフル稼働しても、供給が追いつかない恐れがあるほどであった。そして、2000（平成12）年10月には、かねてから目標としてきた単月黒字を達成した。

翌2001（平成13）年1月にはそれまでのTOTO U.S.A., Inc.を出資会社「TOTO U.S.A. Holdings Inc.（現 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.）」へ、生産会社TOTO Industries (Atlanta), Inc.と販売会社TOTO Kiki U.S.A. Inc.を統合し、新生「TOTO U.S.A., INC.」とした。こうした基盤の整備により、アメリカ国内でも生販一体の取り組みができるようになった。

さらに、2002（平成14）年10月に、TOTO商品の節水性能をさらに後押しする発表が全米で行われた。権威ある非営利研究機関である、NAHB（National Association of Home Builders:全米住宅建設業者協会）リサーチセンターが大便器洗浄性能試験を行い、その結果が発表されたのである。その内容は、TOTOの便器が1位から3位までを独占するというものであり、TOTOの便器に対するアメリカの消費者の信頼が一層高まる結果となった。

このような市場の信頼を背景に、最高級グレードであるワンピース便器、高級ツーピース便器の売上は順調に推移。特にワンピース便器については高いシェアを獲得した。この結果、2002（平成14）年度の衛生陶器分野の売上高は前年を大きく上回り、さらに工場・物流コストの改善活動により利益面でも大幅に拡大することができた。

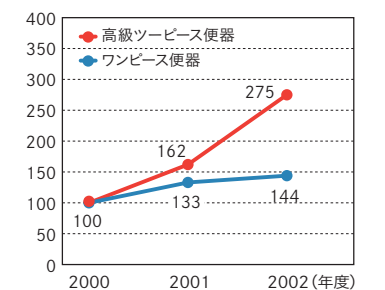
中国市場の拡大とともに

中国がめざましい経済成長を続ける中、中国政府の住宅取得政策で個人購買の伸びも拡大し、水まわり市場もかつてない成長と拡大を遂げた。TOTOの中国事業は1994（平成6）年5月の北京東陶有限公司の設立から本格的に開始し、売上高は1996（平成8）年度から毎年拡大。TOTOブランドは高級品として定着し、2000（平成12）年度は、中国国内の全グループ会社で黒字を計上した。2001（平成13）年度はさらなる中国市場の需要拡大に応じ、TOTOは、中国で6番目の生産拠点として、2001（平成13）年11月、上海市に「東陶華東有限公司」を設立した。当拠点の設立により、中国での衛生陶器生産拠点は合計3カ所となった。

翌2002（平成14）年6月、上海市に「TOTOテクニカルプレゼンテーションセンター」をオープンした。海外では初となる、施主やキーマン向

*6 当時20万社ものビルダーが加入するNAHBの非営利研究機関。すべてのメーカーに中立であり、発表されるデータへの信頼度は高く、業界への影響度は絶大とされる。

米州市場での売上指数推移



*2000年度を100とする



中国の主要都市の繁華街や幹線道路に掲げられた看板

けの提案施設である。節水技術や防汚技術のセフィオンテクト、ハイドロテクトタイルをはじめとする光触媒超親水性技術、自動水栓などの水電技術、さらにはウォシュレットなどに組み込んだTOTO独自技術を訴求した。さらに、北京オリンピック関連物件・都市再開発に沸く北京市に、2003（平成15）年11月、「北京テクニカルショールーム」を開発するなど中国市場の強化を行った。

2003（平成15）年9月、株式会社パンウォシュレットと東陶機器（上海）有限公司が合併で、ウォシュレットの海外工場「上海東陶衛洗麗潔具有限公司（2007年1月に、現 東陶（上海）有限公司と合併）」を設立し、同社は12月から生産を開始した。上海東陶衛洗麗潔具有限公司は、マレーシアに続く2番目のウォシュレット海外工場となり、日本国内はもちろん世界市場にも目を向け、高品質のウォシュレットを作り出せる工場を目指して、生産体制を整えていった。

高まるアジアのプレゼンス

2001（平成13）年2月、韓国に「TOTO KIKI KOREA LTD.（現 TOTO KOREA LTD.）」を設立した。1994（平成6）年7月に設立したソウル営業所（ソウル市）の役割を見直し、現地法人化することで体制・機能を強化してさらなる拡販と自立化を目指したものだ。

2002（平成14）年3月には、ベトナムにて投資ライセンスを取得し、2003（平成15）年6月にハノイ市郊外のタンロン工業団地内で「TOTO VIETNAM CO., LTD.」の工場の竣工式を行った。ベトナム国内の衛生陶器（中高級品）市場への本格参入を図るとともに、TOTOの新たな生産拠点として、アメリカや中国・日本など、海外市場向け商品も生産し、コスト競争力を活かした効率的なグループ生産を環太平洋域で展開することを目指した。

また、同年6月には、インドのニューデリーに駐在員事務所を設立。人口増が見込めるインドで、営業ルートの構築に乗り出した。

このようにアジアでの存在感も着実に増していった。

4 新たな境地を拓く商品の投入

広く環境・社会に貢献する光フロンティア事業

ハイドロテクトの防汚性やセルフクリーニング性を活かした建材など新たな商品開発が始まり、次々と広範な分野にわたり新たな市場が創

出されていく中で、ライセンスを供与した海外においても新たな展開を見せた。2000（平成12）年4月に先行ライセンス契約を締結した北アメリカにおける板ガラスの有力メーカー PPG社では、技術開発とフィールドテストが進められた。同社はアメリカの200を超える場所でフィールドテストを実施し、ハイドロテクトは降雨や散水により簡単にきれいさを維持できると評価された。TOTOは、PPG社へハイドロテクトの特許ライセンスを供与することになり、同社は、住宅窓用セルフクリーニングガラス「SUNCLEAN（サンクリーン）」を2002（平成14）年に北アメリカで発売した。

このハイドロテクトにかかわる知的財産権を保護するために、TOTOは、基本から応用まで網羅する特許約1200件をワールドワイドに出願し、権利化を推進していた。これら特許網の根幹を成す光触媒超親水性技術に関する基本特許2件については、日本において他社からそれぞれ23件と2件の異議申し立てを受けていたものの、TOTOはこれら数多くの異議申し立てをクリアすべく尽力した。その結果、2002（平成14）年3月付、同4月付で、日本の特許庁はTOTOが特許を維持することを認めた。この2件の基本特許の権利維持により、前年2月付で権利が確定していた「防曇技術」に関する基本特許と合わせて、計3件の基本特許の権利が確定した。この権利化を契機に、ハイドロテクトを広く普及させるために、タイル、塗料、外壁パネル、テント・膜材料、屋外用フィルムなどの建材分野、高速道路用遮音壁などの道路資材分野、自動車用サイドミラーなどのカー用品分野など、幅広い分野においてライセンス契約を進めると同時に、TOTOの特許を尊重することなく、無断で関連商品を生産・販売している特許権侵害メーカーへの対応を推し進めていく方針を固めた。

一方、建築用商品として注目を集めたのが、ジャパンハイドロテクトコーティングス株式会社が2003（平成15）年4月から日本全国で発売した「ハイドロテクトガラスコート」である。これまで培ってきた光触媒コーティング技術をナノレベルにまで高度化することにより、現場施工が可能な光触媒ガラスコート材の商品化に成功した。ハイドロテクトガラスコートは、ハイドロテクトのセルフクリーニング効果により、危険なガラス清掃作業の頻度を低減させる“イージーメンテナンス”を実現した。

こうした積極的な展開により、2003（平成15）年6月、外装用ハイドロテクトタイルの採用物件数は、発売から4年半で5000件を突破した。このように日本国内外の一般住宅やさまざまな施設で幅広く使われることによって、ハイドロテクトは、“セルフクリーニング”や“空気浄化”などで環境・社会に貢献する技術であると産業界からも評価された。



ハイドロテクトガラスコートのカタログ



NEWクリアZシリーズ

この時期に発売したそのほかの商品

■水力発電タイプの自動水栓「アクアオート・エコ」(2001年6月発売)

水栓を流れる水力で発電するので、自動水栓本来の節水性とともに省エネルギー化に貢献した。また吐水口内部にセンサーを埋め込んだことで確実に手の動きをとらえて使いやすくなり、水栓のデザインは継ぎ目のない一体構造とした。

■樹脂配管システム「配管王」(2001年6月発売)

従来の配管工法から樹脂管工法へ市場が変化したことにより、配管と器具との接続(インターフェース)に注目したTOTOならではの商品として2000(平成12)年6月に発売した。

その後大手樹脂管メーカーと「継手の共有化」を実現し、配管王と命名し販売を本格化した。配管王は、床下接続・壁裏接続を無くし、漏水検知を備えた簡単・確実に接続できる給水・給湯樹脂配管システムであった。

*7 年齢や身体の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。



低床スリムシリーズ

さまざまな要望に応えた水栓事業

2001(平成13)年8月、自動水栓「アクアオート」の品揃えとして、AC100Vタイプに低流量で高い気泡混入率を実現した超節水泡沫キャップを採用した「アクアオート ハイパー泡沫タイプ」を発売した。パブリックゾーンで広がる節水志向の中、吐水量2L/分で倍以上の4.5L/分の流量感を確保、使用水量は従来の自動水栓(吐水量5L/分)と比べて60%カットする大幅な節水を実現した。

2002(平成14)年11月には、家庭で簡単に取り替えられる、後付けタイプの新型マッサージシャワーヘッド「ワンダービート」を発売した。健康志向が高まる中、強い刺激の水流による血流量の増加で、疲れの緩和や冷えの解消が期待できる商品であった。

2003(平成15)年5月には洗面化粧台「NEWクリアZシリーズ」を発売。シャワー水栓を90度回転させ化粧鏡下部に収納できる新開発の「スウィング水栓」を搭載した。

2004(平成16)年2月には、高まるUD(ユニバーサルデザイン)志向の中で「タッチスイッチ水栓」を発売。TOTOでは、高齢者にも使いやすい商品として、リングハンドル式やアーチハンドル式の水栓を販売して好評を得てきたが、これは、スイッチを押すだけで吐水、もう一度押しと止水でき、操作性をさらに追求して簡単で分かりやすくした商品であった。

アクアオート
ハイパー泡沫タイプ

ワンダービート

タッチスイッチ水栓

新技術でお客様の支持を拡げた浴室事業

2002(平成14)年、ユニットバスルームの累計出荷台数が500万台突破を達成し、TOTOグループの売上高全体の20%を占めるまでに成長した。これをけん引した千葉東陶株式会社は、2002(平成14)年4月、「東陶バスクリエイト株式会社(現 TOTOバスクリエイト株式会社)」に社名変更した。

これに前後するように、ユニットバスルームでは、新しい視点での商品を続々と発売していった。壁構造材をスリム化して、集合住宅では初めて入り口の段差をなくした「低床スリムシリーズ」を2000(平成12)年6月か

ら発売。翌2001(平成13)年9月には、「カラリ床」搭載の「フローピアKVシリーズ」を発売した。システムバスルームには、在来工法の浴室に比べ^{*8}“気密性・保温性が高い”ことや“組み立てが短期間で済む”ことなどのメリットが認識されている一方で、在来工法浴室からシステムバスルームにリモデルした場合に「床が乾きにくい」という不満があることがお客様への調査により明らかになった。この床の乾きにくさの解消に挑戦した技術が、「カラリ床」であった。カラリ床は、床材表面に水路となる溝を細かく刻み、水の誘引作用により床に残った水を溝へ引き込んで排水させる、というまったく新しい発想の浴室の床であった。翌朝には完全に乾燥し、靴下のまま洗い場に入れる便利さが歓迎されカラリ床は強い支持を受けリモデル・新築を問わず、お客様から指名買いをされる商品となった。

2002(平成14)年7月に発売した、マンション向けリモデル用システムバスルーム「WZひろがるシリーズ」にも、カラリ床を搭載した。加えてWZひろがるシリーズでは、これまでの常識を破り、洗い場の床に大きな点検口を設けた。これにより、浴室のリモデルの際に、配管作業のため周囲の床や壁まで壊す必要があった従来の大規模な工事を不要にした。

クリスタルシリーズの登場

2003(平成15)年4月に、洗面カウンター材にエポキシ樹脂を採用した人工大理石の洗面カウンター「マーブライトカウンタークリスタルシリーズ」を発売した。エポキシ樹脂は強度があり、耐熱性の高い透明な素材であったが、耐候性(紫外線による変色)に劣るため、水まわりの洗面カウンターには不向きとされてきた。この課題をクリアし、エポキシ樹脂を採用したカウンター材を新たに開発したことにより、カウンター表面は、半透明のガラスのようなまったく新しい質感となった。また、従来のエポキシ樹脂とは違いVOC(揮発性有機化合物)の放出もなく、環境にもやさしい商品となった。

2004(平成16)年2月、キッチンカウンターに新開発のハイブリッドエポキシ樹脂を使用した、高級シリーズのシステムキッチン「スーパーレガセスクリスタルシリーズ」を発売した。それまでの樹脂では表現できなかった“透明感”と“高い機能性”を併せ持つカウンターを搭載したキッチンとなった。

*8 ユニット工法ではない、これまで通りの工法のこと。



カラリ床

この時期に発売したそのほかの商品

■「シャワールームJSシリーズ」(2003年7月発売)

シャワー入浴派が増えていることを背景に開発したTOTO・松下電工株式会社の共同提案商品。



マーブライトカウンタークリスタルシリーズ



スーパーレガセスクリスタルシリーズ

5 クリーンタウン計画の実践的取り組み

節水技術を駆使した商品の開発と展開

新5カ年計画の中で、新たな生活環境を創る事業コンセプトの1つとなったのが、クリーンタウン計画であった。暮らしながら、環境を守れるような商品を送り出していこうと、「ラクしてキレイ」をキャッチフレーズに、TOTOは得意分野を活かしたさまざまなエコ商品を開発していった。

これまでTOTOが採用してきたリム（便器のフチ）は、「ボックスリム」と呼ばれるもので、タンク内または水道直圧の水がリム内にぐるりと流れ込み、リム内側の十数カ所の小穴から水が出て、ボウル面を滝状に流すという仕組みだった。しかし、こうした方式ではリム裏の形状は角形になり、死角ができることから清掃がしづらかった。

新洗浄方式では、便器の奥のノズルからほぼ水平に洗浄水を吐水し、ボウル面に沿ってぐるぐると渦を描くようにボウル面を洗浄し、汚物を排出する。この便器のフチ裏の清掃を楽にする「フチなし形状」と、洗浄水量が大8L・小6Lで流せる「トルネード洗浄」を搭載した「NEWネオレスト（ネオレストEXシリーズ）」を、2002（平成14）年7月に発売した。便座部にはウォッシュレットの機能を詰め込んだほか、セフィオンテクトも搭載、さらにトルネード水流でボウル内を洗浄する「便器そうじ」ボタンも搭載した。

フチなし形状の便器とトルネード洗浄の組み合わせが市場で支持されたことで、さらなる節水形トイレの開発にとって大きな基盤となっていった。

まずは、ウォッシュレット一体形便器を当時の世界最小サイズにまでコンパクト化した「ネオレストSD」を2003（平成15）年2月に発売した。フチなし形状とトルネード洗浄や便ふたオート開閉はもちろん、ステップお掃除モードなどの新機能も搭載しながら低価格をも実現した。タンク式大便器で最初に展開したのが、2004（平成16）年2月発売の「ピュアレスト」であった。本商品ではボウル上部に2カ所の吐水口を設けることにより、タンク式便器でも水の勢いを必要とするトルネード洗浄を可能にした。ま



トルネード洗浄



NEWネオレスト(ネオレストEXシリーズ)



ピュアレスト



ネオレストSD

た、薄型楕円形のタンクの採用により、便器の奥行きを抑えたコンパクトサイズを実現した。

環境に配慮した商品としてそのほかにも、卓上型食器洗い乾燥機に「洗剤なしコース」を搭載した「ウォッシュアップ エコ 2ドアスリム」を2001（平成13）年9月に発売した。「洗剤なしコース」では、洗浄温度を低温から高温まで3段階に変化させて汚れを落とす、独自の洗浄方式「トリプルアタック方式」を採用した。

翌2002（平成14）年9月には、環境に配慮した自然冷媒（CO₂）を採用したことにより、脱フロン・省エネを実現した、自然冷媒ヒートポンプ式給湯機「TOTOエコキュート」を発売した。「エコキュート」は、同月より、CO₂排出量削減施策として、国からの助成金が出ることで決まり、次世代型給湯機として将来に向けて普及が見込まれた。

ISO14001の認証取得完了とゼロエミッション達成

21世紀へ向けて、地球環境保全が世界中で取り組まれる中、TOTOは「環境」を経営の大きな柱として取り組んできた。1998（平成10）年3月、「地球環境基本方針（現 地球環境方針）」の改定と「第3次地球環境保全行動計画（1998～2000年度、現 地球環境行動計画）」を発表し、環境マネジメントシステムの構築においては、2001（平成13）年4月、グループ会社を含む日本の全20生産拠点（TOTO全9工場と、日本国内グループ会社全11工場）^{*9}でのISO14001の認証取得を完了した。そのほか、海外のウォッシュレット生産拠点TOTO KIKI (MALAYSIA) SDN. BHD.（現 TOTO MALAYSIA SDN. BHD.）が、2000（平成12）年9月に海外のグループ会社では初めてISO14001を取得した。

2001（平成13）年3月、TOTOは環境保全活動をさらに推進するため、「第4次地球環境保全行動計画（2001～2003年度）」を発表した。これは、それまでの地球環境保全行動の基本理念・行動計画を引き継ぐとともに、TOTOならではの新しい発想と技術を活かした“商品づくり”でお客様使用時の環境負荷を低減し、また企業活動を通じて地球環境への負荷低減に貢献するクリーンタウン計画を推進するという内容だった。TOTOは、環境保全の取り組み強化・拡大によって、21世紀型優良企業を目指したのであった。

また、第4次地球環境保全行動計画の中で「2003（平成15）年度末までに日本国内のTOTO全工場・グループ会社の全生産拠点でのゼロエミッション達成^{*10}」を目標に掲げ、その実現に取り組んだ。1999（平成11）年12月の滋賀工場・小倉第三工場（福岡県）達成を皮切りに、2002（平成14）年度末時点で、14拠点^{*11}が達成した。



ウォッシュアップ エコ 2ドアスリム



TOTOエコキュート

^{*9} 1996（平成8）年に発行された、環境マネジメントシステムの仕様（スペック）を定めた国際規格。社会的経済ニーズとバランスをとりながら、環境を保護し、変化する環境状態に対応するための枠組みを示している。その規格に沿って環境マネジメントシステムを構築することにより、経営者のリーダーシップのもと、環境対策を継続的に改善していく効果的な仕組みをつくるのが期待される。



第4次地球環境保全行動計画の発表（記者懇談会）

^{*10} 2001（平成13）年11月、ゼロエミッションの定義を、国連大学が提唱した「工場から排出する埋め立て廃棄物を限りなくゼロ（再利用率99%以上）に近づける」とした。

^{*11} 2005（平成17）年3月、日本の全生産拠点（21拠点）でのゼロエミッションを達成。

6 楽 & 楽計画の展開

法整備が進む中での取り組み

2000(平成12)年の国勢調査では、日本の高齢化率は17.3%となり、2015(平成27)年には国民の4人に1人が65歳以上となる本格的な高齢社会を迎えることが予測されていた。また、障がいのある人も障がいのない人と同じように生活し活動する社会を目指す“ノーマライゼーション”の考え方が重要視されるようになった。さらにバリアフリーからUDへと、あらゆる人の利用を念頭に置いた環境づくりが社会的に求められていた。このような中、2000(平成12)年度には、日本社会の高齢者・身体障がい者などを取り巻く環境に大きな変化をもたらす2つの重要な法令が施行された。1つは、4月に施行された介護保険法であり、もう1つは11月に施行された交通バリアフリー法である。TOTOも商品やサービスの提供を目指し、商品開発から販売に至るまで、さまざまな工夫や努力を進めていった。

2001(平成13)年10月、高齢者・障がい者が使いやすい住まいの水まわり、パブリックトイレのプランづくり・設備選びなどのポイントをまとめた提案集『バリアフリーブック(住まいの水まわり編)』『バリアフリーブック(パブリックトイレ編)』を同時に発行した。専門家だけでなくお客様にも知っていただき、活用していただける内容で構成した。^{*12}

同年11月には、レブリス事業推進本部の組織名称を、新5カ年計画の事業コンセプトの1つである「楽&楽」と統一して楽&楽事業推進本部とした。また医療介護ルートの構築とエリア拡大を目指し、福祉機器販売部を分離・新設した。

そして、2002(平成14)年4月、小倉第三工場(福岡県)内に「UD(ユニバーサルデザイン)研究所」を設立した。発売中の商品や開発中の新商品をお客様検証にて実際に使っていただくことで、開発者だけでなくお客様自身も気付いていない使いにくさを発見し、それを商品に反映させる仕組みを構築していった。

楽 & 楽計画の商品展開

介護保険法が施行されると、日本全体で手すりの重要性がよりクローズアップされるようになった。介護保険による住宅改修は2000(平成12)年度の186億円から2003(平成15)年度の456億円と約2.5倍になったが、工事部位はトイレ・浴室が全体の90%を占め、工事の種類は全体の50%以上が手すりの設置であった。TOTOにおいても、1998

(平成10)年度に対して2003(平成15)年度の手すりの売上は130%以上と急伸した。

また、2003(平成15)年度からの公的介護保険の介護報酬見直しに伴い、「入浴用リフト」をはじめとする福祉用具がレンタル対象品目に追加された。TOTOではレンタル対応仕様にするため、1999(平成11)年10月に発売していた入浴用リフト「バスリフト」を改良し、レンタル用としても2003(平成15)年4月に発売した。

住宅の動きと並行して、誰もが安心して外出できる社会の実現を目指し、パブリックトイレの役割はさらに拡大していった。2000(平成12)年11月には「パブリック用折りたたみシート」を発売した。長さ150cm×幅60cmと、大人が横になることができるサイズであり、障がいのある方のおむつ交換や着替え、また乳幼児のおむつ交換などさまざまな用途への対応を可能にした。

2001(平成13)年8月には、TOTOは、人工肛門・人工膀胱の保有者であるオストメイトが、外出先で便や尿を溜めておくためのパウチ(袋)を洗浄する際や、病院などでしびんを洗浄する際に便利な、パブリック向けフラッシュバルブ式大便器設置専用の「パウチ・しびん洗浄水栓」を発売した。2003(平成15)年8月には、パブリックトイレ向けの汚物流しセット「オストメイト対応トイレパック」を発売。コンパクトサイズの電気温水器を内蔵したことでパウチ利用者へ年間を通じて快適なトイレ空間の提供を可能にした。



オストメイト対応トイレパック



バスリフト



パブリック用折りたたみシート



パウチ・しびん洗浄水栓

この時期に発売したそのほかの商品

- 「ウォシュレット付ポータブルトイレ」(2001年6月発売)
家具調ポータブルトイレにウォシュレットを付けた商品。
- 洗面化粧台「フェアリーシリーズ」(2001年8月発売)
長い水栓レバーや膝が当たらない薄型カウンターの採用など、車いすの方の使い勝手に配慮した。
- 「ベビーシート」「ベビーチェア」(2002年7月発売)
既存品をモデルチェンジして発売。

「癒しのトイレ研究会」発足

病院・福祉施設のより良いトイレ環境づくりを目指し、TOTOを含む関連企業4社で2000(平成12)年4月に発足した。医療福祉施設のトイレの実態をソフト・ハード両面で調査・研究し、患者さんや医療スタッフが安全で快適に使えるトイレの具体的な提案や啓発活動を推進していった。



『バリアフリーブック』

^{*12} 2002(平成14)年9月には、『バリアフリーブック(高齢者施設の水まわり編)』も発行した。

^{*13} 高齢者を意味するSILVERを逆から綴ったネーミング。レブリス事業は、高齢社会対応の事業のこと。



インテリア・バーFシリーズ

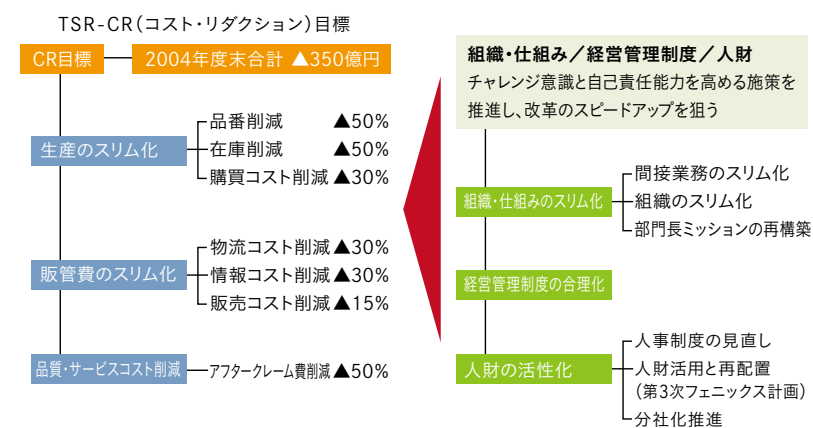
7 体質強化により成長軌道へ

TSRの導入と成果

新5カ年計画の中でコスト構造改革に取り組んできたが、損益分岐点売上高比率が高止まりしているとして、高コスト体質から脱却しスリムでスピーディーなビジネスモデルへの転換を目指した。そこで、2002（平成14）年度の重点方針に「抜本的な体質改革」を掲げTSRを強力に推進することを打ち出した。TSRは単なるコスト削減活動ではなく、その目指すものは「CS経営の実現」であった。お客様に満足を与えないものを削ぎ落とし、お客様に満足を与え続ける企業になる。お客様に満足を与えることなら、自発的にどんどん進める。それが、一人ひとりのSelf-Revolutionであるとして、TSRと称した。実施に当たってはテーマを設け、コストを削減するとともに、その体質を維持できるよう、コスト増を防ぐ仕組みを構築することに取り組んだ。テーマごとに推進チームを組織し、全社最適視点でTSRを推進した結果、いずれのテーマも大きな成果を挙げた。生産のスリム化、販売費および一般管理費のスリム化、品質・サービスコスト削減は、いずれもほぼ目標を達成した。また、組織・仕組みのスリム化として、業務・機能見直しによる組織の統廃合を実施。「第3次フェニックス計画」によりTOTO単体の社員数を2002（平成14）年度末までに7000人以下にする一方、「ジョブリクエスト制度」「キャリアFA制度」「社内公募制度」を2002（平成14）年10月より導入し、人財の活性化を図った。

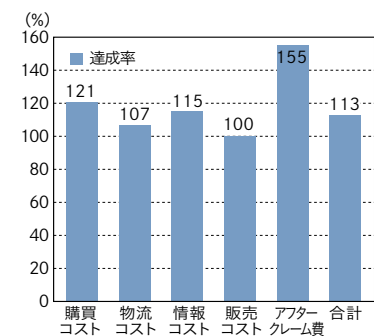
TSRは、2003（平成15）年度も引き続き推進し、その後の中期計画における「レポリューション21計画」につながっていった。

TSRの実施内容

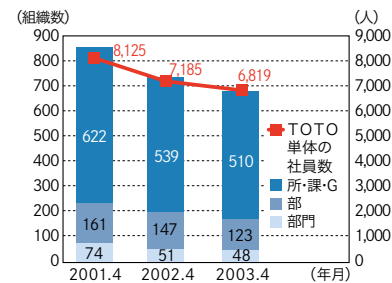


*14 TOTO Self-Revolutionの略で、全事業全分野を対象とした会社と社員の自己革命のこと。

コストダウン実績(2002年度)



組織のスリム化・人員再配置の推移



*15 2000（平成12）年6月には、TOTOの購買品の受発注をインターネット上で行う「インターネット調達システム」を本格導入した。株式会社エヌ・ティ・ティ・データと共同開発した本システムは、購買活動のスピードアップと効率化を実現した。第1弾として、本社購買部と工場総務課で導入し、順次、事業部、グループ会社へと展開した。

*16 ジョブリクエスト制度：異動希望に関して上司や部門の支援が難しい場合に、社員が希望する仕事を申請できる制度。
キャリアFA制度：役職定年の年齢を超えた管理職などが、仕事や勤務地を希望して申請できる制度。
社内公募制度：一定条件のもと、上司の承認なしで社内で募集している業務へ応募でき、合格すれば異動できる制度。

新築とリモデルの売上逆転しリモデル新宣言へ

2002（平成14）年度決算において、新設住宅着工戸数の減少により新築部門が伸び悩む中、リモデルの売上は対前年比113%と大きく伸長した。ついに、日本の住設事業の51%を占めて、初めて新築売上を上回った。「お客様接客5000店ネットワークの構築」を目指したコンタクト21計画の推進と、ショールーム来館者数・コンサルティング件数の増加、カラリ床を搭載したユニットバスルームや新機能を追加したシステムキッチンなど魅力あるリモデルに適した商品の発売、TDYコラボフェアの目標達成など、さまざまな積み重ねの結果であった。新設住宅着工戸数に左右されない経営体質づくりはほぼ軌道に乗った。

上場以来初の赤字となった1998（平成10）年度から、数多くの改革を推し進めてきた重洲社長は、2003（平成15）年3月、北九州経済記者クラブで会見を行い、新体質への大枠ができつつあることと、今後も改革を続けていくためには若返りが必要であると語り、次期社長に木瀬照雄を選任したことを発表した。そして6月27日の定時株主総会および取締役会において、重洲雅敏会長、木瀬照雄14代目社長による新体制が発足した。

木瀬社長は、就任間もない2003（平成15）年6月30日、「リモデル新宣言」を行い、CSの追求をあらためて社内外に約束した。1993（平成5）年10月に江副茂12代目社長が「リモデル宣言」を行って10年近くが経過していた。新宣言では、従来の「『困った』を『よかった』に変える」という顕在需要対応型から「お客様が期待した以上の『新しい生活スタイル』の提案と実現を約束する」需要創造型への事業構造転換を目指した。新聞告知を皮切りに、全国のショールームでのDAIKEN・YKK APとの共同開催で「新商品リモデルフェア」を開催。「TOTOのリモデル」の認知向上を目指したコミュニケーション活動を大きく展開した。

*17 1994（平成6）年の発足以来、全国で拡大を続けてきた「リモデルクラブ」の加盟店が、2002（平成14）年4月には3000店を突破した。



木瀬照雄14代目社長
(在任期間:2003~2009年)



リモデル新宣言の広告

この時期に新設したショールーム

- 2001（平成13）年
江戸川（東京都）、熊谷（埼玉県）など
- 2002（平成14）年
越谷（埼玉県）、箕面（大阪府）、米子（鳥取県）など



社内報『陶友』2003年7月号の誌上座談会でお客様と接する現場の声を聞く木瀬社長

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



TPMワールドクラス賞の盾

*18 TPMはTotal Productive Maintenance(全員参加の生産保全)の略で、1964(昭和39)年に公益社団法人日本プラントメンテナンス協会が提唱したものである。生産効率を高めるため、あらゆるロスをゼロにしている企業の体質改善活動であり、その活動はレベルごとに審査される。小倉衛陶製造部が受賞したTPMワールドクラス賞は、2003(平成15)年までに優秀賞を受賞した日本国内外の約1800事業所中、6事業所しか射止めていない難関中の難関であった。

2003(平成15)年度、TOTOは新5カ年計画の達成に向け、木瀬社長を中心にまい進した。ショールームの積極的な新設(佐世保:長崎県、成田:千葉県、福島など)・移転により2003(平成15)年度末時点で、ショールームは全国86カ所まで拡大し、お客様接点を強化。さらに、品質面では、不具合事例の再発防止に向けて、設計ノウハウや技術情報を社内共有する情報システムの構築や、お客様相談室を本社1拠点に統合し、情報の集約を図った。生産面では、2003(平成15)年11月に小倉衛陶製造部が受賞した「TPMワールドクラス賞」^{*18}に代表される生産効率の改善に対する日々の継続活動、そしてTSR活動を確実に推進した。それらの結果、決算では、連結売上高4679億円、連結経常利益246億円、連結純利益117億円、連結フリーキャッシュフローは213億円、リモデル比率も前年から3ポイントアップの54%を達成し、新設住宅着工戸数が減少する中でも、“新設住宅着工戸数に左右されない経営体質”を実現のものとした。上場以来初の赤字転落という大きな苦難を乗り越え、TOTOは新たな礎を築いたのである。

これを受けて、木瀬社長は2000(平成12)年度からスタートした新5カ年計画は4年次をもって達成されたとして、2004(平成16)年度を初年度とする「2004-2006年度中期経営計画」を策定した。

新5カ年計画の目標と実績

	基準 1999年度	初年度実績 2000年度	2年度実績 2001年度	3年度実績 2002年度	4年度実績 2003年度	計画当初の目標 2004年度
経営目標と推移(連結)						
売上高	3,919億円	4,259億円	4,240億円	4,396億円	4,679億円	5,200億円
経常利益	25億円	117億円	95億円	133億円	246億円	500億円
リモデル比率		42%	46%	51%	54%	50%

Column 水まわりの清潔さに貢献するセフィオンテクト

ナノレベルで汚れを防ぐセフィオンテクト

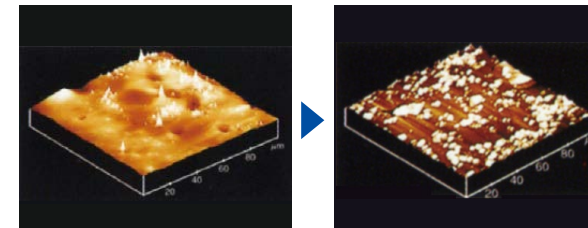
TOTOが誇る技術に「セフィオンテクト」がある。陶器表面をナノレベルで滑らかに仕上げ、汚れを付きにくくすると同時に落ちやすくする。TOTOはこの画期的な技術により、水まわりの清潔さを保ち、お客様の満足向上を目指した。

苦闘の末の誕生

開発プロジェクトは、1998(平成10)年に始まった。約10人のメンバーにより、1年間で「汚れにくい便器を作る」という高い目標を掲げた。その背景の1つに、1996(平成8)年に発生したO157による食中毒事件の影響があった。この事件により“抗菌”がクローズアップされ、身近な場所や物に対する衛生意識が高まった。また、トイレそのものも、フローリングの居室のような空間に変化しつつあり、より衛生的で掃除のしやすい大便器が求められていた。

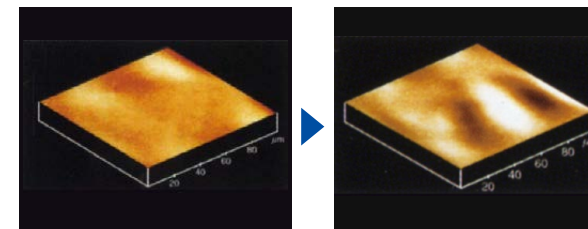
研究が進み、抗菌技術が向上したが、必ずしも効果が持続しないことがあると判明した。“なぜ?”を突き詰めていくと、釉薬が施されてツルツルに見える衛生陶器の表面にはマイクロレベルの凹凸があり、ここに汚れがたまるのが分かった。これを解決したのが、釉薬の上を特殊なガラス層で覆うことで、表面をマイクロよりも小さいナノレベルにまで平滑にして汚れの付着を防ぎ、しかもその効果を長続きさせるという技術だった。それを実現する最適な原材料の組み合わせを見つけるために、半年間で2000種以上の試作品を作り検証を重ねた。こうした苦闘の末に、ついに「セフィオンテクト」が完成、1999(平成11)年に発売したタンク密結形の大便器「レスティカ」に初搭載した。

ナノレベルで見た衛生陶器表面の比較



従来品の表面

3~5年経過後



セフィオンテクトの表面

3~5年経過後
(いつまでも表面が滑らか)

防汚効果を実現したセフィオンテクト レスティカ

セフィオンテクトの
ロゴマーク

セフィオンテクトやレスティカをPRするノベルティグッズ

セフィオンテクトの拡がり

セフィオンテクトの展開に当たっては、大便器以外の衛生陶器にも搭載するとともに、それらの商品の価格を従来品と同等に据え置くこととした。TOTOは、セフィオンテクトにより水まわりの清潔さが保たれ、それによりお客様の満足が向上することを願い、セフィオンテクトを広く普及させることを優先したのである。今までになかった清潔さを実現することから、それら商品は市場に広く受け入れられた。

また、セフィオンテクトは大便器の節水化にもつながった。セフィオンテクトの汚れが付きにくく落ちやすい性質と、フチなしのボウル面を水が円を描いて流れる「トルネード洗浄」により、少ない水量での効率的な洗浄を可能にした。セフィオンテクトは、今では海外向け商品にも使われ、世界中のお客様の満足向上に貢献している。



セフィオンテクト搭載の「クリア Zαシリーズ」(1999年)



トルネード洗浄

第14章

成長軌道を確かなものに

2004-2008 (平成16年度～平成20年度)





急激な経済成長や北京オリンピックの影響で、中国では建設ラッシュが進んだ(2006年、共同通信社提供)

2004(平成16)年ごろの日本では、緩やかな景気拡大が続いていた。その景気拡大を支えたのは、日本国内の需要ではなく海外の需要であり、輸出頼みの側面が強かった。また、行政改革が進み、成田国際空港や営団地下鉄の民営化が実現。さらには郵政民営化も実現に向かって加速していった。こうした改革の成果が、しだいに民間経済にも波及し、2007(平成19)年には、日本の景気拡大期間が高度成長期の“いざなぎ景気”を抜いたことが確認され、後に“いざなぎ景気”と呼ばれることとなった。

また、世界経済では、特にBRICsと呼ばれるブラジル・ロシア・インド・中国が高成長を見せており、世界的に注目を集めていた。

2007(平成19)年後半から、世界経済をけん引してきた1国であるアメリカで、不動産バブルの崩壊が始まった。それは短期間のうちに金融不安を拡大させ、世界規模の金融危機となっていった。そして翌2008(平成20)年、アメリカの大手投資銀行が破綻

したことにより、世界の金融市場は機能不全の状態に陥った。日本への影響は大きく、貿易収支は26年ぶりの赤字となり、景気は急激に失速してGDPはマイナス成長となった。そして、上場企業倒産数が戦後最多という事態に陥った。

TOTOにおいては、「2004-2006年度中期経営計画」に基づき、CS(顧客満足)の徹底やCSR(企業の社会的責任)経営の強化を推進。地球環境保全への取り組みも積極的に行った。また、TOTOグループ経営に関する理念体系の整備も行った。

さらには、2007(平成19)年5月15日、創立90周年を迎えたことを機に社名を「TOTO株式会社」に変更。日本でのさらなる成長や、アメリカ・中国の大市場における拡大、さらにはアジア・欧州市場への進出を図るとともに、新規事業分野においても、ファインセラミック事業・光フロンティア事業などに積極的に取り組んだ。

第1節 好調な決算を受けて回復軌道を駆け上がる

1 2004-2006年度中期経営計画の策定

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

2003(平成15)年度決算は、連結売上高4679億円、連結経常利益246億円だった。木瀬照雄14代目社長は、社内報『陶友』2004年4月号の誌上において、2003(平成15)年度を振り返り、売上高におけるリモデル比率^{*1}54%を達成したのは、“リモデル特化”に向け全社員の意識が高まった成果であると強調した。また、業績の回復によって社員に自信が備わり、社内に活気が出てきたことを評価した。そして、2000(平成12)年度から2004(平成16)年度までの5カ年計画を発展的に見直し、社会の変化のスピードに即していこうと、2004(平成16)年度から2006(平成18)年度までの3年スパンの中期経営計画を策定。「成長戦略」と「体質強化戦略」の2つの柱で継続的な業績の維持・拡大を目指すこととした。成長戦略は売り上げを伸ばすため、体質強化戦略は経常利益を上げていくためとも言うことができ、5つの21計画を発展的に見直した新たな21計画を打ち出した。

計画では、過去最高の連結経常利益を挙げた、1989年度(第124期)を上回る最終目標を掲げた。中期経営計画の最終年度である2006(平成18)年度末において、連結売上高は5300億円、連結経常利益は400億円、連結当期純利益は200億円、連結フリーキャッシュフロー^{*2}は160億円、連結のROE(自己資本利益率)は9.6%と定めた。

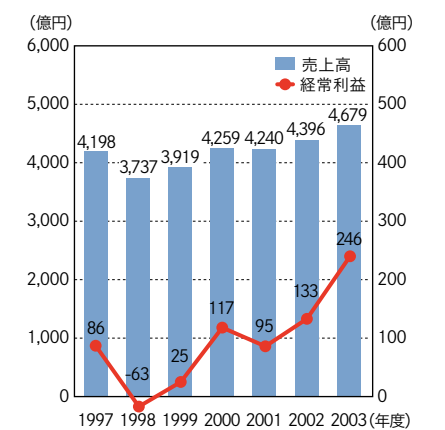
そして、中期経営計画の重点方針として、以下の4点を掲げた。

中期経営計画の重点方針

- (1) CS(顧客満足)の徹底=お客様評価に基づく商品・サービス改善の徹底
- (2) 成長戦略の推進(リモデル21計画・グローバル21計画・オンリーワン21計画)
- (3) 体質強化戦略の推進(チャレンジ21計画・レボリューション21計画)
- (4) CSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)経営の強化^{*3}

CSの徹底については、CSがすべての活動の原点と考えた。これまでもお客様の声を商品やサービスの向上に活かしてきたほか、「CS向上全社大会」を開催するなどして全社員のCSマインドの醸成を図ってきたが、

売上高・経常利益(連結)の推移



^{*1} 従来の増改築の概念を超え、広く水まわりの生活文化の創造・提案ととらえ、生活者に対して住まい方の変革を提案していくことで、真の顧客満足を目指す活動。

^{*2} その事業(会社)がどれだけキャッシュ(現金)を稼いだかによって、その事業(会社)の価値を測定し、投資対象とするかどうかを決める指標のこと。

^{*3} 利益追求・法令遵守だけでなく、人権に配慮した適正な雇用・労働条件、消費者への適切な対応、環境問題への配慮、地域社会への貢献を行うなど、企業が市民として果たすべき責任をいう。



中期経営計画を伝える社内報『陶友』2004年4月号

2004（平成16）年度からは、お客様満足度に明確な目標値を掲げてCS向上を目指した。具体的には、2003（平成15）年度を基準として、2006（平成18）年度におけるお客様満足度向上目標を数値で定め、商品に対する不満足はクレーム・苦情件数で30%減、サービスに対する満足はアフターサービスお客様満足度で81%、ショールームお客様感動率で60%とした。

*4 TOTOで無料修理対応をした件数とお客様相談室に入る苦情件数が指標。

*5 アフターサービスを受けられたお客様からの評価「お客様満足度」が指標。

*6 5段階のお客様満足度評価で最も良い、「非常に満足」を獲得した比率が指標。

木瀬社長は「TOTOを世界中の誰からも支持されるブランドにするため、過去の苦しい経験を忘れずに強い会社にしていきたい。また、社員がやりがいを感じ、十分なコミュニケーションがとれる明るい会社を目指したい。そして、社会から信頼を得られる透明性のある美しい会社であることが私の理想」と語り、理想を実現していくために、中期経営計画のスローガンに「“強く・明るく・美しい会社”を目指して」を掲げた。

その上で創立90周年を見据え、より確実に中期経営計画の目標達成を目指すとともに、TOTOの100周年に向けてさらなる飛躍をするための基盤づくりをやり遂げる決意を表明した。

CSの徹底へ

中期経営計画の成功へのカギが、CSマインドの徹底であった。その策の1つとして、2004（平成16）年4月、アフターサービス面で、従来のお客様相談センターと商品技術部や品質保証担当部門を統合し、お客様本部を新設した。お客様接点におけるさらなるCSの徹底と、CSの原点ともいべき商品品質やサービス品質の向上を図るためであった。“お客様の声”を商品やサービスにすぐに反映できる体制にするとともに、イントラネット内のCSホームページにお客様の声を掲載するなど、社内意識の改善に力を入れた。

2004（平成16）年10月からは、“お客様、お得意様などに分かりやすい窓口”を目指して、「全社問い合わせ対応窓口最適化活動＝全社コールセンター最適化プロジェクト」を開始した。これは、“CS向上・競合他社に対する優位性向上・コスト抑制”の各視点から、適切な問い合わせ対応を検討して改善することにより、TOTOファンを増やす取り組みであった。

2005（平成17）年度からは、「商品品質のさらなる向上（Q-up活動）」と「お客様接点でのさらなるサービス向上（S-up活動）」の2点を、CSの向上に向けた重点課題として推進した。Q-up活動では、いわゆるクレームを社内では「お客様迷惑」と呼ぶことにするとともに、前年より開始した全社横断の品質革新PJ活動（意識改革とプロセス改善）を加速させた。また、S-up活動では、アフターサービス・ショールーム・お客様相談室での接客サービスにおける満足度指標を設けてCS向上を推進した。TOTOで働くすべての人たちのCSマインドが“すべては、お客様のために”というレベルにまで進化することを目指した。

販売面では、これまで以上にお客様視点に立った地域密着営業ができるよう、2000（平成12）年度に東京支社で地域ごとに担当する組織体制へと変え、さらに2001（平成13）年度に北関東支社で「営業センター」を設置し、「エリア営業」を開始した。2004（平成16）年度よりエリア営業制を全13支社に展開。同時に、営業センターを13支社すべてに設置した。営業センターではパートナーからの問い合わせを一括して受け、即座に回答できる体制を整えた。



全社コールセンター最適化プロジェクト



お客様相談センター

成長戦略における重点方針

本中期経営計画では、TOTOが自ら市場を創造し、その中で大きく飛躍していく成長戦略と、それを支える基盤づくりとしての体質強化戦略を2本の大きな柱とした。

成長戦略においては、「リモデル21計画」「グローバル21計画」「オンリーワン21計画」を掲げた。

リモデル21計画の目的は、お客様接店の強化であった。1947（昭和

*7

Q-up活動

- ・商品でのお客様迷惑件数の低減
- ・お客様苦情件数の低減

S-up活動

- ・アフターサービスお客様満足度の向上
- ・ショールームお客様感動率の向上
- ・お客様電話相談満足度の向上

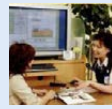
なお、現在では、「ユニットバス組立品質のお客様満足度の向上」も、S-up活動の指標の1つとなっている。

*8 それまで各営業所のセールスや内勤業務担当が個別に対応していた受注・納品・函面手配・見積もり作成・問い合わせなどのさまざまなオペレーション業務に集中的に対応。なお、2001（平成13）年度、2002（平成14）年度は、北関東支社では、販売センターという名称であった。

*9 水まわりの商品取り替えや増改築（リモデル）などの相談に応じることができるお店。

中期経営計画の成長戦略

リモデル21計画
リモデルを通じた
お客様との感動づくり



グローバル21計画
グローバル
ブランドの確立



オンリーワン21計画
次の時代を支える
オンリーワン新技術の
研究・開拓



*10 TOTOのリモデルに賛同し、TOTOツールを使って活動するパートナー・お得意様などのお店。

*11 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。

22)年から1949(昭和24)年に生まれた、いわゆる団塊の世代がセカンドライフを目前に控え、リモデルによる新しい生活スタイルを提案するチャンスが生まれていた。そのため、お客様接店の強化策として、2003(平成15)年度から2006(平成18)年度にかけ、ショールームを86カ所から100カ所へ、リモデルクラブ店を2900店から5000店へ拡大することを目標とした。この内容は、2003(平成15)年度に行った「リモデル新宣言」を踏襲して設定した。

グローバル21計画は、グローバルブランドの確立を目的とし、特にアメリカ・中国でのウォシュレット拡販が2004(平成16)年度の重点方針となった。TOTOは、環太平洋戦略を推進してきたグローバル事業において、世界10カ国で生産を行い、36を超える国と地域で商品を販売するまでに成長した。中でもアメリカと中国の中高級品市場では高いシェアを得ていた。グローバル21計画では、さらに世界各国におけるシェアを伸ばすため、アメリカと中国の市場でウォシュレットやネオレストなど高付加価値商品の投入により品揃えを増やす方針を採り、ブランドの確立を目指すこととした。

オンリーワン21計画は、次の時代を支えるオンリーワン新技術の研究・開拓を目的とし、2004(平成16)年度はUD(ユニバーサルデザイン)^{*11}を進化させる技術の開発に重点を置いた。独自の視点で開発に努めてきたTOTOは、多くのオンリーワン技術を有する企業となったが、オンリーワン21計画では、こうした技術をベースとしたものづくりを進め、既存事業の強化や新たな事業の創出を目指した。

体質強化戦略における重点方針

体質強化戦略においては、「チャレンジ21計画」と「レポリューション21計画」の2つの計画を掲げた。

2000(平成12)年度からの「新5カ年計画」では、年功序列から成果主義への転換を打ち出し、それが業績回復をけん引してきた。本中期経営計画におけるチャレンジ21計画では、創造力豊かな自律した社員と熱気みなぎる会社づくりを目的として、組織横断型のオープンプロジェクトをはじめ、若手や女性が活躍できるように配慮するなど、人財育成面から工夫を加え、新たな力を引き出していく考え方を採用した。

レポリューション21計画では、永続的な企業革新活動による体質強化を目的とした。“常に全社が革新し続ける”企業文化を定着させるため、「生産革新」「販売革新」「間接革新」の3つの革新活動と事業構造改革を行い、2004(平成16)年度から2006(平成18)年度累計で300億円のコストダウンを目指すこととした。

CSR宣言

成長戦略、体質強化戦略に続く中期経営計画の重点方針の1つが、CSR経営の強化であった。21世紀を迎えて、CSRに基づいた社会問題・環境への企業の取り組みが重要性を増していた中で、TOTO流の考え方を明確にし、CSR経営を推進するとともに、社会に対しても情報発信していくこととした。これは、スローガンに示した“美しい会社”に通じるものであった。

2004(平成16)年9月22日、木瀬社長は記者発表会を開催し、「CSR宣言」を行い、新たに制定した「TOTOグループ経営に関する理念体系」の説明を行った。

また、これまで社内外コミュニケーションに使用していた「きずな計画」「楽&楽計画」「クリーンタウン計画」を刷新した「TOTOの考えるお客様とのきずな」「TOTOの考えるユニバーサルデザイン」^{*12}「TOTOの考えるエコロジー」の3つのステートメントも初披露した。

2 理念体系の再編成

グループ共有理念

CSR経営の強化に伴い、TOTOは、ステークホルダーとのより良い信頼関係を構築し、社会および企業の持続可能な発展を追求していくため、TOTOグループ経営に関する理念体系の整備を行った。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、「社是」「TOTOグループ企業理念」「TOTOグループ企業行動憲章」からなる「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、「ビジョン」「ミッション」「中期経営計画とスローガン」からなる「事業活動ビジョン」の2つに整理した。

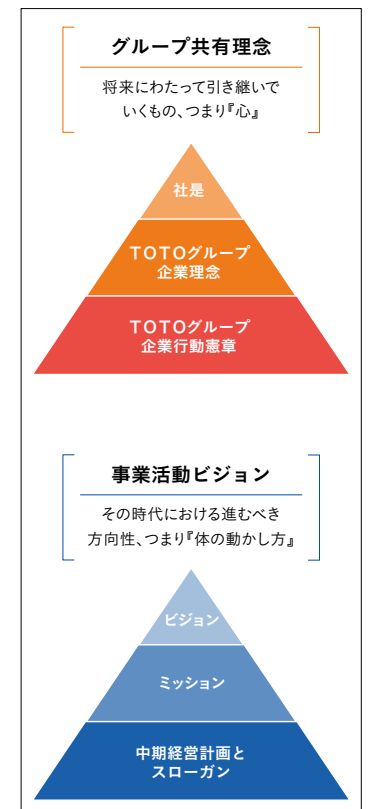
グループ共有理念における社是とは、「愛業至誠 良品と均質 奉仕と信用 協力と発展」からなり、創業者の思想を後世に伝えていくための言葉。「奉仕の精神でお客様の文化的な生活の向上に貢献し、一致協力して社会の発展に貢献する」という決意を表しており、社会状況が変化してもTOTOの活動の根底に流れる普遍的な思想である。

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、すべてのステークホルダーに対し、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示した。そして、TOTOグループ企業行動憲章は、“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」とするものである。

*12 UDについては、CSR宣言に先んじて、2004(平成16)年4月に楽&楽事業推進本部をUD推進本部に改組、同年6月に社内向け冊子『ユニバーサルデザインブック』を発行、また同年7月にTOTOの考えるユニバーサルデザインを積極的に発信する新聞広告を掲載。このようにUDを積極的に進め、世間からも大きな評価を得た。

*13 TOTOでは、お客様、社員、株主、取引先、社会、といったTOTOにかかわるすべての人を指す。

TOTOグループ経営に関する理念体系



制定時のTOTOグループ企業理念とTOTOグループ企業行動憲章

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。

TOTOグループ企業行動憲章

- (1) 私たちは、お客様満足を目指し、誰にでも使いやすい商品、地球環境に配慮した商品やサービスを提供します。
- (2) 私たちは、人権を尊重し、法令を遵守するとともに、透明で公正な行動で、良識ある企業活動を行います。
- (3) 私たちは、社会とのコミュニケーションを図り、積極的に企業情報を開示します。
- (4) 私たちは、働くすべての人々の多様性、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現します。
- (5) 私たちは、地球資源を有効に活用します。
- (6) 私たちは、企業市民として、地域や社会に貢献します。
- (7) 私たちは、反社会的勢力とは断固として対決します。
- (8) 私たちは、国際ルールや法律を遵守し、各国の文化・慣習を尊重することにより、その発展に貢献します。
- (9) 経営トップは、自らの役割として企業倫理の徹底を図ります。
- (10) 経営トップは、本憲章に反するような事態が発生したときには、自らが問題解決に当たります。

事業活動ビジョン

グループ共有理念の実現を支えるのが、事業活動ビジョンである。時代の要請とともに変化させていく部分で、現実の事業活動におけるビジョン、ミッションと位置付けた。

ビジョンとは、経営トップがTOTOの目指すべき将来像を示したものであり、「強く・明るく・美しい会社」に向かって「Let's Challenge」とした。

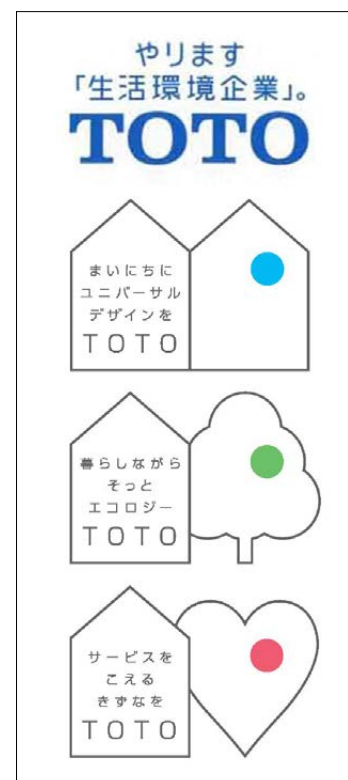
企業の使命として中期的に実施する最重要事項を示すミッションは、「やります『生活環境企業』。TOTO」とし、コーポレートメッセージに、「まいにちに、取り組む責任」として、次のように発信した。

「私たちTOTOは、1917(大正6)年の創立以来、『暮らしのなかの水まわり』を事業ドメインに、健康で、快適な、新しい『まいにち』を提案し続けてきました。それが、同時に社会の発展に寄与すると考えてきました。

そして、21世紀。グローバル企業TOTOとして、世界中のあらゆる人に、新しい『まいにち』を提供するために、『ユニバーサルデザイン』『エコロジー発想』の商品開発を基軸に、お客様とのきずなを深め、真にご満足いただける提案を続けます。『生活環境企業』TOTOとしての社会的責任を果たして参ります。」

この事業活動ビジョンの達成に向けて、確実に遂行していく内容を盛り込んだのが、「The Next Scene in Your life お客様の新たな生活シーンを実現します」をスローガンとした「2004-2006年度中期経営計画」であった。

ミッション



3 CSR経営の強化

社会に必要なとされ続ける企業を目指して

2004(平成16)年度を「CSR元年」ととらえ、TOTOは推進体制の強化・整備を進めた。4月にCSR推進本部を設け、同年6月、社長を委員長とするCSR委員会を設置。同委員会の下にこれまでコンプライアンス(法令等遵守)や社会貢献など各担当部門で実施してきたCSRに関連した取り組みを、15の専門部会(社会・経営関連、ガバナンス関連、地球環境保全関連など)として組織化し、CSR活動の徹底を図ることとした。そのほか、CSR活動のTOTOグループ全体への浸透を図るため、2004(平成16)年9月より、社内報・説明会で周知するほか、イントラネットを利用したeラーニングなどを社員向けに実施。全員参加によるCSR経営の推進に取り組んだ。

また、お客様や株主などとのコミュニケーションにも積極的に取り組んだ。2004(平成16)年度は、主婦の方々を対象に「TOTOの社会・環境活動について話し合う会」をTOTOテクニカルセンター(東京都)と本社にて開催。翌2005(平成17)年度からは、地域の環境問題をテーマに地域住民代表の方や行政担当者との対話を行った。株主については、1994(平成6)年度より日本にて、2001(平成13)年度より海外にて、それぞれ投資家向けの広報活動(IR)を行ってきたが、よりIR窓口の対応の良さや情報の理解しやすさに配慮した取り組みを推進した。その積極的なIR活動が世間からも評価された。さらなるステークホルダーの満足向上とTOTOの進化を目指して、名称や形式を変更しながら、これらの活動は現在も継続している。

冊子『CSRレポート』発行

2004(平成16)年8月、それまで発行してきた冊子『環境報告書』を改め、経済性・社会性の視点からも企業活動をとらえて内容を盛り込んだ冊子『社会・環境活動報告書2004』を発行した。翌2005(平成17)年度からは冊子『CSRレポート』と名称をさらに変更した。2009(平成21)年度より、それまで行ってきた年次CSR活動報告の枠を超え、企業の活動そのものをCSRとしてとらえ直した上で、事業の全体像や目指す姿をステークホルダーの皆様に伝えるため、総合コミュニケーションツール『TOTOグループコーポレートレポート』に刷新した。



『CSR REPORT 2005』

CSR委員会の体制(15の専門部会)





第1回CSR委員会

環境へのさらなる取り組み

TOTOは、2004（平成16）年6月のCSR委員会の発足に伴って、社会貢献・地域共生部会の活動をスタートした。そこでTOTOとしての社会貢献はどうかを、社員が主体となってあらためて考え直し、2005（平成17）年度より、NPOや市民団体などの“水環境への取り組み”を助成する「TOTO水環境基金」を設立した。同基金は団体に対する助成金による経済的支援だけでなく、社員やその家族が活動に参加し、社員と団体との交流の場、社員やその家族の環境教育の場にもなっている。

2007（平成19）年度は、創立90周年記念事業としてTOTO水環境基金の内容の充実を図るとともに、2006（平成18）年度から進めてきた「TOTOどんぐりの森づくり」をTOTO全体で推進した。TOTOどんぐりの森づくりは、社員一人ひとりが、職場や家庭でどんぐりを育て、自ら植樹にも参画する活動であり、“TOTOグループ社員全員が参加できる”活動として現在も継続している。

また、TOTOは、事業活動における地球環境保全への取り組みとして、工場ではゼロエミッション（工場から排出する一般廃棄物・産業廃棄物の埋め立てを限りなくゼロに近づけること）を目指した活動を行ってきた。2005（平成17）年3月、TOTO日本国内グループのすべての対象生産拠点（TOTO工場7拠点および製造グループ会社9社14拠点）において、ゼロエミッションを達成することができた。

2005（平成17）年2月、地球温暖化の解決を目的とした京都議定書が発効、温暖化防止に国民一丸となって取り組む運動チーム・マイナス6%の趣旨に賛同し、同年6月に参加登録を行い、同月からオフィスの省エネ活動を実施した。ノーネクタイ・ノー上着のクールビズによる空調エネルギーの削減などに取り組み、現在も継続している。また、お客様が生活される中でのCO₂削減を狙い、節水商品や省エネ商品の開発・訴求をさらに強化推進した。



TOTO水環境基金の募集要項

*14 2008（平成20）年7月、TOTOは、事業活動で20年にわたりかわりを持つ中国において、中華環境保護基金会のもとに、「TOTO水環境基金」を設立、水環境保護にかかわるさまざまな活動を支援している。

省エネバッジ

クールビズの活動を社外の方にご理解いただくためのツールとして作成。ノーネクタイに省エネバッジを着用して推進した。



大分県佐伯市で開催した植樹「TOTOどんぐりの森」ツアー

リスクマネジメントへの取り組み

グローバル化やIT化など社会の複雑化により、これまでに増して企業が多様なリスクにさらされるようになる中、TOTOはお客様や社会の信頼に応え、安定した事業活動を行うため、リスクマネジメントに取り組んできた。取り組みの一層の強化のため、2005（平成17）年2月にリスク管理委員会を設置し、同年4月、専門部署（リスク管理統括部門）を発足。それまで各部門単位で活動していたリスク管理活動を統合した。

TOTOを取り巻くリスクを認識・評価し、優先的に取り組むリスクを決定。危機発生時にどのような対応をすべきかのシミュレーション型研修^{*15}なども実施した。各国・地域や各工場などの実態に合わせシミュレーションすべきリスクテーマを決めて、2005（平成17）年から2008（平成20）年までに日本の全生産拠点で実施を完了した。シミュレーションを通じて得られた気付きから、マニュアルの改定や危機発生時の緊急対応・復旧対策などを策定し、いつ起こるか分からない大規模災害や危機発生に備えた。



地震を想定したシミュレーション

*15 2013（平成25）年度末には、累計100回を超えた。

コーポレート・ガバナンスの強化

CSR経営の根幹をなす1つが、“企業統治”と訳されるコーポレート・ガバナンスである。TOTOは、2006（平成18）年5月施行の新会社法に対応するため、同年4月に社長直轄の内部監査室を新設し、また同年6月より経営の客観性・透明性を高めるため、2人の社外取締役を選任した。TOTOの常識にとらわれず、新しい見方や広い視野による経営への関与を期待した。さらに、2008（平成20）年4月より財務報告に係る内部統制の評価制度（通称 J-SOX法）がスタートするに当たって、前年2007（平成19）年7月に「財務報告内部統制PJ」を立ち上げた。J-SOX法のスタートに合わせて、TOTO単体で運用していた社内標準（TIS:

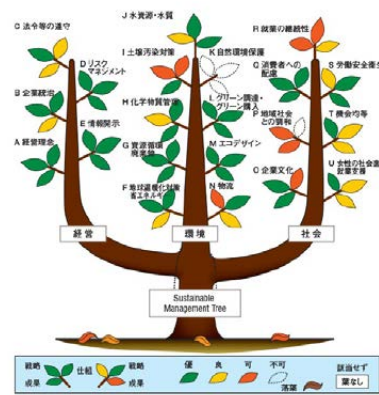
*16 2011(平成23)年度の改定時に、体系を整備し、TOTOグループグローバル標準(TGS:TOTO Group Global Standard)とした。

TOTO Industrial Standard)を見直し、全グループ会社と共通して運用するTOTOグループ標準(TGS:TOTO Group Standard)^{*16}を制定し、遵守を徹底させた。

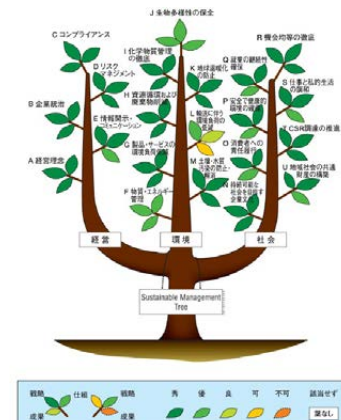
このようなさまざまな取り組みを通して、CSR経営は着実な進歩を見た。TOTOは、この推進状況を客観的に評価する基準として、NPO法人環境経営学会・環境経営格付機構の「サステナブル経営格付」を受審している。この格付けは、経営・環境・社会の3分野における21の項目による評価を行い、その結果を樹木の葉の色で表現するもの。2006(平成18)年度サステナブル経営格付評価・サステナブルツリーを2003(平成15)年度と比べると、樹木の葉が青々としているのが分かる。TOTOは同格付けの総合評価で、「レベルが非常に高い」「全体としてバランスのとれた取り組みである」と評価された。

サステナブルツリー

2003年度



2006年度



4 進展するリモデル事業

エリア営業制・営業センターの全国展開

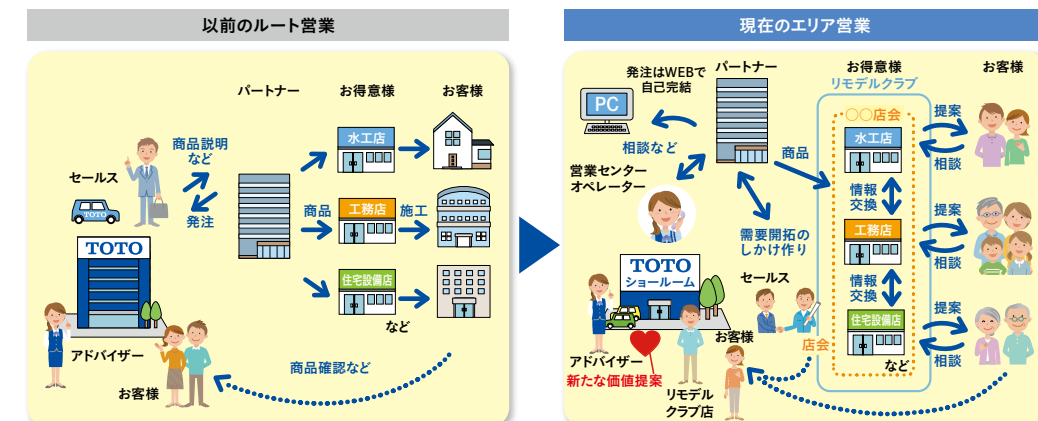
リモデル21計画のお客様接店強化と、それを支えるレポリューション21計画の販売革新活動として、TOTOは、販売体制を次の3点に大きく見直した。

- (1) パートナーごとに担当する営業スタイル「ルート営業」から、中規模地域を管轄し重点お客様ごとに担当する営業スタイル「エリア営業」への転換。
- (2) お客様ごとに、TOTOセールスとパートナーが分担して営業活動を行い効率性を高めた「パートナーとの役割分担」。
- (3) オペレーション業務を分離してセールスの活動をバックアップする「営業センター」。

2000(平成12)年度から東京支社で、2001(平成13)年度から北関東支社で、ほかの支社に先駆けてエリア営業に取り組んできた。セールス1人当たりの外勤時間は導入前に比べて3割アップ、セールスの人数は減ったにもかかわらず全体での訪問件数は増加した。さらに、パートナーや営業センターとの業務分担で活動時間が増えたセールスは、お客様と長期的な視点での成長を描く活動ができるようになった。その結果、北関東支社の2003(平成15)年度業績は全13支社中トップ。その成功事例を活かし、翌2004(平成16)年度からは、営業センターを全支社で一斉展開した。

そのほかには、2006(平成18)年4月、100カ所目となるTOTO四日市ショールーム(三重県)をオープンした。ショールームでは日々の提案活動に加え、リモデルフェアや新商品フェアなどを展開し、お客様に最適な水まわり空間を提案していった。

ルート営業からエリア営業へ



そのほかの販売面の活動

■東陶エンジニアリング株式会社の設立

2004(平成16)年4月、東陶エンジニアリング株式会社と東陶ビルリモデル・テクノ株式会社を経営統合し、新会社「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)」を設立した。

■テクニカルセンターの開設

2004(平成16)年5月、大阪府大阪市中央区に専門家向けの提案施設として、「TOTOテクニカルセンター大阪」を開設。同施設は東京に次いで2カ所目。翌2005(平成17)年4月には、福岡県福岡市博多区にも「TOTOテクニカルセンター福岡」を開設した。



TOTOテクニカルセンター大阪



100カ所目となったTOTO四日市ショールーム

リモデルクラブ5000店突破とリモデル.jpの開設

2005(平成17)年3月、リモデルクラブ店は、目標としていた5000店を突破した。TOTOではリモデルクラブ店の信頼性とブランド力を向上させることを狙いとして、2003(平成15)年度に「ただいま3,415(店)」という広告を出稿し、以後、リモデルクラブ店が増加していることを伝える広告を順次出稿。そして、2005(平成17)年5月、「あなたのそばへ。」^{*17}をキャッチフレーズとした、5000店突破を伝える広告を出稿した。

同年4月には、「コンタクトメンバーズ制度」^{*18}の見直しを行った。これまでは、TOTOとリモデルクラブの協業関係を強化することを主な目的とし、登録会員のみを対象としていたが、要件をCS(顧客満足)を軸としたものに変更し、資格要件を満たしたリモデルクラブ店をすべてコンタクトメンバーズとした。リモデルクラブ各店がそれぞれ努力して質の向上を図り、よりお客様から選ばれる店になることを目指すことで、安心・信頼のリモデルクラブへとつながっていった。

また、2005(平成17)年9月、リモデル情報専門のWEBサイト「リモデル.jp」を開設した。リモデル事例や商品情報、リモデルのポイントなどを集めたリモデル関連情報のほか、リモデル前の悩みをあらかじめ解消する専門家への匿名相談ができるコーナーも設けた。また、地域や工事内容を入力することで、許可・資格・実績・保証などの基準を満たした安心のリモデルクラブ店を無料で紹介。リモデル工事の見積もり依頼をすることができた。依頼をした店による現地調査後に見積書が提示されるため、お客様は内容・価格・対応などをじっくり比較検討できた。このような便利な機能が盛り込まれたリモデル.jpは、開設と同時に好評を集め、その後も、お客様の使いやすさに配慮した改良を重ねていった。

リモデル新戦略「4+1(フォー・プラス・ワン)」本格展開

商品が多様化するにつれてセールスポイントも多岐にわたり、お客様にとって商品の魅力が分かりづらいこともあった。お客様への訴求力強化のため、あらためてTOTOが長年培ってきたTOTO商品の価値や信頼性を、原点に立って、お客様に伝えていくこととした。

2005(平成17)年8月より、お客様に分かりやすく商品の魅力を伝え、リモデル需要に確実に応えしていくための新戦略「4+1(フォー・プラス・ワン)」を展開した。「4+1」とは、お客様の基本的なニーズである「スッキリひろびろ」「お掃除ラクラク」とTOTOが長年取り組んできた「UD」「エコロジー」を「4つの基本性能」と呼び、それに「トータルデザイン」を加えた、TOTO商品の新しいキーワードであった。

^{*17} 2003(平成15)年度より、TOTO・大建工業株式会社・YKK AP株式会社の3社がこれまで以上にコラボレートして高品質な商品とサービスの提供をお約束する証として、家と人をモチーフにした「リモデルスタイルマーク」の利用を開始した。翌2004(平成16)年度よりリモデルクラブのロゴマークもこれに合わせて一新した。同年10月に出稿した広告にて、広く世間にアピールした。

^{*18} コンタクトメンバーズ制度は、2010(平成22)年3月末をもって発展的に解消。それまでリモデルクラブの中核としてシンボリックな存在を担っていたが、以降はリモデルクラブ店全体のスキルを高め、CS(顧客満足)に努めることとした。そのために、リモデルクラブ店会による地域に根付くリモデル活動の推進を、一層強化していった。



「4+1」カタログ



「4+1」を展開するショールーム

TOTOはすべての商品について4つの基本性能を装備していくとともに、トイレ・浴室・キッチン・洗面の4部位をトータルにコーディネートできるよう、カラーやデザインにも統一感のある魅力的な空間を提案していった。

また、半田ショールーム(愛知県)を皮切りに、仙台・八王子(東京都)・高岡(富山県)・新居浜(愛媛県)のショールームでは、トイレ・浴室・キッチン・洗面の4部位を1カ所にセットした空間展示を展開。さらにTOTO・大建工業株式会社(以下、DAIKENという)・YKK AP株式会社(以下、YKK APという)の3社によるTDYアライアンス^{*19}で展開中のデザインテイストで統一し、水まわり空間をトータルに提案した。このような取り組みが奏功して、ショールームの来館組数や、商談も増加した。^{*20}

TDYアライアンスの進化と深化

TDYの3社は、2002(平成14)年の業務提携以来、リモデル需要に対する対応力強化を目的にさまざまな活動に取り組み、大規模会場でのコラボレーションフェアや、全国のショールームでのリモデルフェアを開催してきた。2004(平成16)年には、「これからの暮らしを創る、新しい生活スタイル提案」をテーマに、「リモデルスタイルフェア'04-'05」を全国11カ所で開催した。その後も2年に1回、リモデルスタイルフェアを開催し、リモデル需要喚起を3社で進めた。

また、3社が共同で提案する「リモデルスタイル(TDYが提唱するお客様のより良いライフスタイルを演出する空間提案コンセプト)」を具体的に紹介した冊子『リモデルスタイルブック』を2004(平成16)年9月に作成。リモデル需要喚起ツールとして活用した。

システムキッチン事業の飛躍的拡大を目指して

お客様がリモデルするに当たってこだわりを持つ1つが、キッチン空間である。木瀬社長は、「リモデルでダントツのNo.1メーカーになるには、システムキッチンがお客様支持No.1にならなくてはならない」という考えを示した。2004(平成16)年8月、「システムキッチンプロジェクト(SKPJ)」を始動し、お客様のニーズに応えるため、高級層と中高級層の2つの商品展開を行うこととした。“美しいキッチン”をテーマに新しいキッチンスタイルを追求した結果、新たなオンリーワン技術が誕生。それが「しまえるクリーンフード」「ラクピカコートシンク」「フルフラットコンロ」であった。

しまえるクリーンフードは、フードの厚さが35mmと薄型で、使用しない時には電動で格納され、コンロに点火すると自動でフードがせり出してくる。ラクピカコートシンクは、キッチンメーカーにとって長年の課題であっ

^{*19} TOTO・DAIKEN・YKK APのこと。各会社の頭文字から取った。

^{*20} お客様への提案を充実させるため、「e-PRE」と呼ぶシステムを、2005(平成17)年度、順次すべてのショールームに設置した。e-PREは、ユニットバスルームやシステムキッチンの色や仕様、間取りなどお客様の希望をパソコンで入力し、完成イメージの画像や見積金額を瞬時に画面に表示できるシステム。その場で図面も出力できる。



リモデルスタイルフェアの会場



『リモデルスタイルブック』vol.1

トイレ川柳

ウォシュレットの累計出荷台数2000万台突破を記念して、2005(平成17)年7月に川柳を募集した。全国から1万3493句もの応募があり、第1回の最優秀賞は「一生で最も世話になる小部屋」。優秀作品をまとめ、同年11月10日の「トイレの日」に、トイレトーパー型の川柳集としてTOTO出版から発行した。好評により2017(平成29)年度に第13回を数えるまでに続いている。





TOTO KITCHENカタログ 左から、キュイジア、レガセス、スタイル・エフ



しまえるクリーンフード



キュイジア

た水あかなどの汚れが付きにくいシンクを目指し、光触媒技術を応用したハイブリッドコーティング技術の開発により実現した。フルフラットコンロはカウンターとの段差の解消に取り組み、ガスコンロ・IHクッキングヒーターともに段差を3mmまで低くすることに成功した。

2005（平成17）年9月、お客様支持No.1を目指して、新技術を搭載した2つのシリーズを同時発売した。高級層向けの「キュイジア」と中高級層向けの「レガセス」である。これら2商品と、2000（平成12）年5月に発売していた「スタイル・エフ」とを合わせ、「TOTO KITCHEN」として新たなカテゴリーブランドを立ち上げた。全国の支社や販社では、これらの発売を受けて、エリア独自の拡販を狙ったSKPJを立ち上げ、キッチンにおけるお客様支持No.1実現のための営業活動に力を注いだ。

リモデル現場を意識した新商品

マンションのリモデル需要を創出するため、限られた空間での機能や操作性向上、施工のしやすさなどに配慮した新商品の開発にも注力した。

2004（平成16）年12月、マンションのトイレ内に排水立管があっても設置できるリモデル専用のキャビネット式便器「レストバルMR」と、タンク式大便器（CS560BP）を発売した。マンションによっては、洗浄レバーがトイレ内の排水立管に干渉し設置できなかったり、レバー操作がしにくいケースがあった。そこで、レストバルMRはリモコン操作、CS560BPはレバー位置を左右選択できる仕様にした。さらに2006（平成18）年10月には、「フチなし形状・トルネード洗浄」を採用した「ピュアレストMR（マンションリモデル用大便器）」を発売し、リモデル商品の充実を図っていった。

浴室では、取り替え需要が増えてきた中型サイズ（1400×1800、1300×1700mm）を「ひろがる超低床WPシリーズ」として、2006（平成18）年10月から発売した。その特徴は、独自のスリム構造により、設置



レストバルMR(上)、配管接続部(下)

面積を変更せずに浴室内寸を50mm、浴槽も50mm大きくしたことだった。また、洗い場排水構造の見直しによる超低床技術により設置高さを低減、浴室と洗面所の段差を極限まで小さくできるだけでなく、高さ方向でも50mm大きくできるなど、安全で広々としたバスルームを実現。発売開始以来、冷めにくい浴槽として好評を得ていた「魔法びん浴槽」も標準装備とした。

2007（平成19）年2月、リモデル現場を意識し、一般的な洗面化粧台よりも奥行きを90mm小さくした洗面化粧台「リモデア」を発売した。水栓金具がボウルデッキ面ではなく上方部に付いており、大容量の洗面パウエルを実現した。



ひろがる超低床WPシリーズ



奥行きを90mm小さくした洗面化粧台リモデア

5 オンリーワン技術を活かして

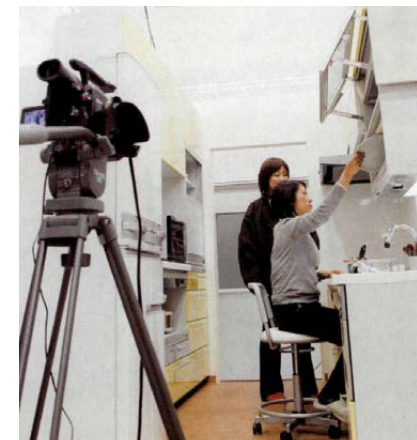
茅ヶ崎工場に「R&Dセンター」竣工

オンリーワン21計画のもと、最先端技術の開発と企業ミッションとしてUD商品の開発に取り組む中、研究・開発・実証・研修の拠点として2005（平成17）年12月に、茅ヶ崎工場（神奈川県）敷地内にR&Dセンターを竣工した。同センターには総合研究所が入り、固体酸化物型燃料電池やセラミック常温コーティング技術であるエアロゾルデポジション法などのテストプラントを造り、事業化に向けての体制を整備していった。

また、翌2006（平成18）年2月には、同センター内に、UDの研究・検証・研修機能を持つUD研究所を開設。2002（平成14）年4月に小倉第三工場（福岡県）内に開設したUD研究所に続き2カ所目であった。さまざまな用途の9つの検証スタジオを備えており、高齢者の疑似体験が可能なTOTOのオリジナル装具「老化シミュレータ」や、東京大学と共同開発した低視力状態を体験できる「ぼやけシミュレータ」などを使用した検証



R&Dセンター



生活シーンの検証



老化シミュレータ

をできるようにした。これにより2拠点でUD商品の研究開発を進めていく体制が整った。

UD視点からの商品開発

UD研究所では、2004（平成16）年度は“UDを進化させる技術の開発”を、2005（平成17）年度は主に“UD商品の創出”を重点課題として取り組んだ。

その結果として、2004（平成16）年6月に「レストパルDX」を発売した。この開発に当たっては、男女ともに幅広い年齢層による姿勢や使い勝手などの人間工学的な検証を重ね、カウンター高さ700mmやコンパクトな手すりなど、ライフステージが変わっても使いやすい、TOTOが考える住宅トイレのUD化を実現した。

この時期にTOTOがインターネットで実施した「水まわりの困りごと調査」で、困りごとの1位は、キッチン・洗面所ともに、立ったまま行う作業に関することだった。これを解決するため、お客様へのヒアリングや実際にお宅に伺うなど徹底的なお客様ニーズの検証を行った。そこから、“座ってラクラク”というコンセプトが生まれた。2004（平成16）年9月、システムキッチン「スーパーレガセスシリーズ」に、同年10月には洗面化粧台「フェアリーシリーズ」に「座ってラクラクプラン」を追加発売した。

さらに、2005（平成17）年9月、新機構のプレーキ付きキャスターで立ち座りも安心なキッチンチェアを開発し、システムキッチン「キュージア座ってラクラクプラン」に搭載した。そのほか、2006（平成18）年8月には、カウンターをアルファベットのAの形にすることにより、調理作業の大幅な効率化が図れるUD設計のキッチン「キュージア A型プラン」を追加。

また、福祉機器の発展にも力を注ぎ、2004（平成16）年4月、システムバスルームで大好評のカラリ床を、浴室の“すのこ”に搭載した「浴室すのこ（カラリ床）」を、また同年6月には「住宅用屋外手すり」などを発売した。2005（平成17）年4月には、レストルームをくつろぎ空間に変えるひじかけ



レストパルDX

この時期に発売したそのほかの商品

■「インテリジェンストイレ」（2005年4月発売）

大和ハウス工業株式会社のホームネットワーク技術とTOTOのバイオセンサーとアクアエレクトロニクス技術を融合した商品で、生活習慣病の目安となる、尿糖値・血圧・体脂肪・体重を測定し、在宅での健康管理を可能とした。



インテリジェンストイレ



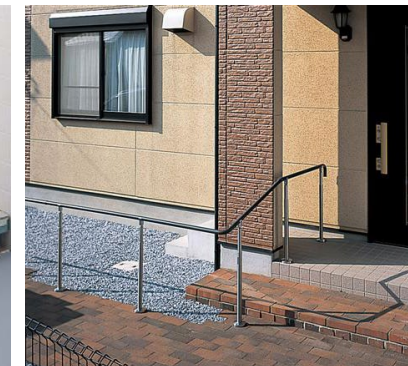
フェアリーシリーズ 座ってラクラクプラン



キュージア A型プラン



浴室すのこ（カラリ床）



住宅用屋外手すり



トイレリフト

「アームレスト」を発売。2005（平成17）年8月には、便器への立ち座りをサポートする電動の昇降便座「トイレリフト」を発売した。従来よりコンパクトでスッキリしたデザインにした上、身体状況に応じてアームレストの有無や“斜め・垂直”の昇降の仕方の切り替えを可能にした。

そのほか、UD視点を反映した、軽い力で水の出し止めができるまったく新しい水栓金具「タッチスイッチ水栓」を、2004（平成16）年2月の浴室用に続き、キッチン用を2006（平成18）年4月に発売した。2006（平成18）年度のUD商品化率は43%となった。



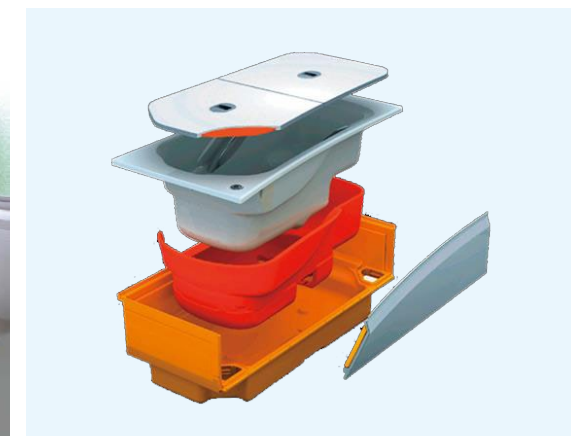
タッチスイッチ水栓 キッチン用

魔法びん浴槽の開発

オンリーワン21計画を推進する中、2004（平成16）年8月、浴槽に独自の二重断熱構造を採用した、戸建住宅用システムバスルーム「フローピア魔法びん浴槽シリーズ」を発売した（2005年3月に「フローピア魔法びん浴槽KGシリーズ」に改名）。システムバスルームならではの構造を利用し、本来は防水用の床部材を浴槽の外断熱層に使用し、断熱ふろふたと浴槽を包み込む断熱材を内断熱層とし、「外断熱+内断熱」の二重断熱構造で



フローピア 魔法びん浴槽シリーズ



魔法びん浴槽イメージ図

放熱を抑えた。冬季でも6時間後のお湯の温度低下はわずか2℃(従来品は約1.5時間で2℃低下)にとどまる画期的な構造であった。従来に比べ入浴可能時間が延びることで、湯の冷めを気にせずに入浴することができる業界初のもので、「魔法びん浴槽」と名付け、その後もユニットバスルームの主力シリーズに搭載、標準機能化を図っていった。

マイクロ波センサーの応用展開

2005(平成17)年2月、野球のスピードガンなどに使用されているマイクロ波センサーを小型・低コスト化して小便器に搭載したライニングユニット「小便器ユニットセンサー内蔵タイプ」を発売した。マイクロ波センサーは、人体だけでなく尿が流れている時間も検知できるため、尿量に応じた水量での洗浄を可能とし、従来品と比較して約10%から73%の節水、1台当たり年間約2kgから30kgのCO₂削減を可能とした。

また、従来の光電センサーでは、赤外線を吸収しやすい黒などの服を着ている人や背の低い子どもなどを検知しにくかったが、その点を克服し、加えて、センサーを陶器の裏に設置し、センサー窓の無いすっきりとしたデザインを実現した。

新技術でパブリックトイレをさらに快適に

パブリックトイレでは、2004(平成16)年6月、大便器自動洗浄システム「オートクリーンC オールインワンタイプ」に発電タイプを登場させた。使用するたびに内蔵の羽根車が回転して発電するため、一定の使用頻度があれば蓄電された電力でまかなえ、10年間電池交換を不要にした。

翌年2月には、パブリックのトイレ・洗面空間用のハンドドライヤー「クリーンドライ」シリーズの1つとして、短時間乾燥・低騒音運転を実現した「クリーンドライ 高速両面タイプ」を新たに発売した。

2005(平成17)年6月、「壁掛ハイバック洗面器」「NEWツインデッキカウンター」「バック照明付鏡」「ハイクオリティ化粧鏡(照明付)」などを発売した。それらの商品で洗面スペースを構成することで、「鏡に近づける」「荷物スペースの確保」など、女性のさまざまなニーズに応える新しい洗面スペース「ニューラバトリースペース」を提案した。

翌年4月、従来品より節水性が高く、3L/分から1.8L/分対応の発電機を搭載した、新「アクアオート」を発売した。本商品では、従来比50%の節水となる吐水量2L/分でも快適な手洗い感を得ることができる「ハイパー泡まつ」タイプと、従来比25%の節水となる吐水量3L/分の「新型泡まつタイプ」を用意した。



マイクロ波センサーのイメージ



オートクリーンC オールインワンタイプ (発電タイプ)



壁掛フチなしトルネード大便器・静音タイプ



壁掛ハイバック洗面器

NEWツインデッキカウンター

2006(平成18)年4月、住宅向け大便器で好評のフチなし形状・トルネード洗浄など清掃性や節水・静音性に配慮した機能を、パブリックトイレ向けの大便器に搭載したシステムトイレ「壁掛フチなしトルネード大便器・静音タイプ」を発売した。特徴は、壁掛式大便器自体を小型化したことで、壁掛式大便器の設置高さを変えずに、床面の掃除をしやすくしたことであった。

同年10月には、奥行き130mmと業界最薄の壁掛けタイプ小型電気温水器「湯ぼっと」を発売。特に壁掛けタイプは足元の清掃性が良く、また車いすの方も洗面器に近づけることから、パブリック用途で需要が急速に伸びた。

新技術による商品展開

光フロンティア分野でも新商品が相次ぎ、2003(平成15)年11月、自動車用「くもり止めクロス エクスクリア」を発売。翌年9月には、液体をふんわり漂わせるように噴射する「ブリーズ噴射」で、カーエアコンの中を確実に通過する車内循環式消臭剤「ハイドロテクト銀消臭 車内循環 エクスブリーズ」を発売。同商品の特徴は、消臭成分に含まれる銀イオンと光触媒が、臭いの元となる菌を分解・消臭し、さらに抗菌力を持続することであった。2005(平成17)年3月に、それまで「トイレフロア」の名称で販売していたトイレ床材を「ハイドロセラ・フロアJ・JH」と名称変更するとともに、カラーバリエーションなどを見直して発売した。

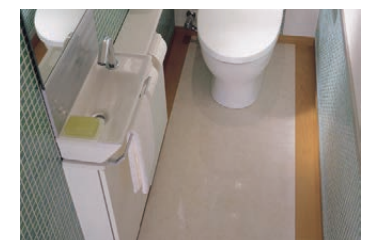
2005(平成17)年4月には、立体構造の活性炭シートで脱臭速度を向上し、光触媒の効果で12カ月の長寿命を実現した、自動車内の消臭剤「ハイドロテクト光消臭ボックス エクスファイバー シート下専用」を発売。また、親水効果によってクリアな視界を確保する「親水ミラー Sprey メガショット」を同年9月に発売した。

グループ会社であるジャパンハイドロテクトコーティングス株式会社^{*22}(現 TOTO オキツモコーティングス株式会社)でも、2006(平成18)年10月より抗菌・抗カビ性を高めたスプレー塗装が可能な水性ハイドロテクト内装コート材「NEW ECO2000」を発売した。



2003年から2005年にかけて発売したカー用品

^{*21} TOTO独自の光触媒技術である「超親水性技術」「有機物分解性技術」のいずれかを有する商品に付記される技術ブランド名。



ハイドロセラ・フロアJ

^{*22} TOTOと機能性塗料メーカーのオキツモ株式会社の合弁会社で、2000(平成12)年9月に設立。TOTOの持つハイドロテクトと、オキツモ株式会社が持つ光触媒塗料化技術を合わせることで、超親水性コート材の開発スピードを速める狙いがあった。

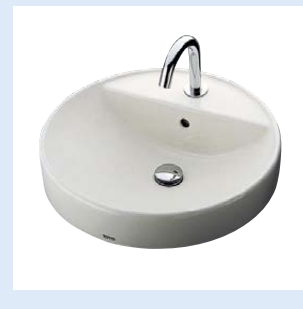


スーパーレガセス クリスタルシリーズ

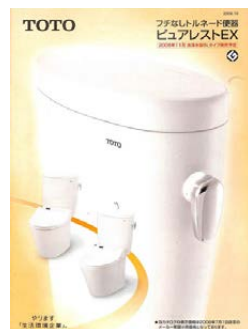
クリアクリスタルシリーズ クリスタルカウンター キュイジア クリスタルデザインカウンター

この時期に発売したそのほかの商品

■「カウンター式洗面器（ベッセル式）」(2004年4月発売)



*23 陶器表面をマイクロよりも小さいナノレベルの滑らかさで仕上げることで、汚れの付きにくさ・落としやすさを格段に高める技術。



ピュアレストEXカタログ

*24 レーザー光を光ファイバーへ効率良く伝達するためのレセプタクル内部に搭載される部品。従来はファインセラミック製フェルールに光ファイバーを挿入し接着固定して用いていた。

人工大理石洗面カウンターの分野では、2004（平成16）年2月にTOTO独自のエポキシ樹脂製で透明感のあるクリスタルカウンターの耐熱温度を360℃までアップしてシステムキッチン「スーパーレガセス クリスタルシリーズ」に搭載した。その後、洗面カウンターでは、同年6月に、光を完全に透過する「クリスタルカウンター」「クリスタルボウル一体カウンター」、翌2005（平成17）年4月に「クリアクリスタルシリーズ」、同年6月に「デザインシリーズ クリスタルボウル」と次々に発売した。

2007（平成19）年8月には、高級グレードのシステムキッチン「キュイジア」に、カウンター部だけでなくシンク部にもクリスタル素材を使用した「キュイジア クリスタルデザインカウンター」を発売した。

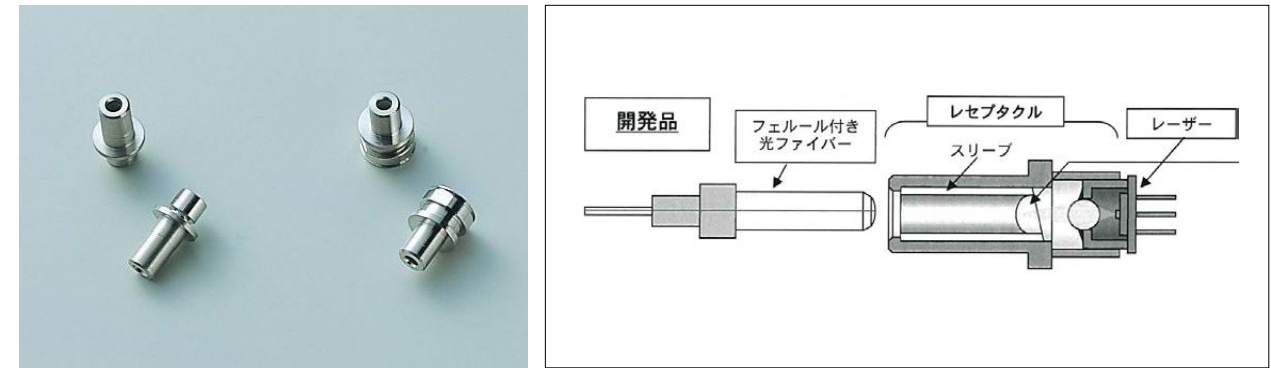
洗浄性能・節水技術を極める便器

「フチなし形状・トルネード洗浄」^{*23}「セフィオンテクト」を搭載したタイプの大便秘器を拡大するため、2006（平成18）年2月、既存のピュアレストを改名した「ピュアレストEX」とお求めやすい価格帯の「ピュアレストQR」を発売した。次に、節水化を実現するため、同年11月にモデルチェンジした「ピュアレストEX・QR」「ウォッシュレット一体形便器Z」、翌12月に「レストパルSX」を、それぞれ洗浄水量大6L、小5Lにて発売した。

この品揃え拡大で、TOTOが出荷する住宅用大便秘器の約70%を大洗浄水量6Lとした。

世界最高水準を目指す技術開発

2004（平成16）年9月、TOTOと日本電気硝子株式会社は、光通信業界で初めてガラス融着技術を開発し、低ノイズ・低損失のために使用されている従来のファインセラミック製スタブ^{*24}を特殊ガラスで代替した「高速用光通信レセプタクル」を共同開発した。これによって、レセ



高速用光通信レセプタクルとその構造

プタクル^{*25}の部品点数および加工工程が削減され、大幅なコストダウンを実現した。

両社は、それぞれが生産・販売を行い、本技術による低価格の「高速用レセプタクル」を2004（平成16）年度から市場投入した。

また、TOTOでは長年培ったファインセラミックスの技術を活かし、発電効率が高く、大幅なCO₂削減が期待できる固体酸化物型燃料電池（SOFC）「セルスタック」の開発を進めた。独自のファインセラミック製電極の開発やセルスタックの改良により、高い発電効率と耐久性の両立を達成。また、セルは製造コスト低減が見込めるTOTO独自のスラリーコート法^{*26}で製作しており、実用化を目指し研究開発を進めた。

次いで、2004（平成16）年10月、TOTOは、光触媒で知られる酸化チタンを利用した、新しいバイオセンシング^{*27}技術を開発した。本センシング技術は尿中の微量成分、タンパク質・DNAの検知など幅広い応用が可能で、個人の遺伝子診断により最適な治療方法を選ぶ「テーラーメイド医療」や生活習慣病の予防医療など、臨床診断技術として幅広い応用へ向けて研究を進めた。

*25 光ファイバーケーブルと光通信機器（ルーターやトランシーバーなど）を接続するための部品。



固体酸化物型燃料電池（セルスタック）

*26 原料を分散させた溶剤に基材を浸して表面に均一に付着させ、焼成して薄膜を形成する方法。

*27 生物化学検知ともいう。酵素や免疫抗体などの生体物質が特定の化学物質と鋭敏に反応することを利用した検知方法で、物理センサーや化学センサーでは困難とされていた有機物質の微量検出に有効とされている。

6 グローバルで認められるブランドを目指す

中国市場で揺るぎない高級ブランド確立へ

TOTOの海外事業は順調に成長を続け、グローバル21計画ではさらに展開を強化し、グローバルで認められるブランドの確立を狙いとして、特に中国市場とアメリカ市場での販売を強化していった。

中国市場においては、高品位・高機能ブランドの確立を念頭に事業活動を推進した。衛生陶器をはじめとした数々の新商品を発売し、未来の豊かな暮らしをイメージさせるテレビCMを放映して認知活動に努めた。



TOTO SUPER SPACE
(広州テクニカルショールーム)

***28** 中国の集合住宅では、躯体部分くたいを購入した顧客が自由に内装を設計するスケルトン方式が主流だが、高所得者層向けを中心に、日本と同様に内装付き住宅の供給が増加傾向にある。



24時間対応のコールセンター

2005（平成17）年9月、広州テクニカルショールーム「TOTO SUPER SPACE」を広州市にオープン。北京市、上海市に続き、中国南方地域の重要拠点での開設となった。中国の住宅は、高所得者層向けを中心にスケルトン方式から内装付き*28に変わってきており、設計事務所や施主への提案が重要になっていた。そこで、競合他社に先駆けて大規模・高級なテクニカルショールームを開設し、高級ブランドイメージのさらなる向上を目指した。

さらに、TOTOは、同年12月よりアフターサービスのために24時間対応のコールセンターを競合他社に先駆けて開設。商品というハード面だけでなく、サービスのソフト面でも高級ブランドとしての信頼感をお客様に提供した。

そのほか、2004（平成16）年6月、広州市に「東陶機器（広州）有限公司」を設立した。中国華南地区での、適正価格で高品質の製造加工メーカーの開拓、TOTO向けにメーカーから部品・半製品を直接供給できる体制を支援する開発購買を主な業務とするほか、生産工場としての機能も持たせた。

続いて、同年11月には、福建省廈門市に「廈門和利多衛浴科技有限公司」を設立。同社は、衛生陶器に使用する内部金具や便座・便ふたなどを生産しているWDIグループとTOTOとの合作会社で、“品質の高い部材の安定供給”と“質の高い商品開発”が目的であった。中国国内だけでなく、米州やアジア・オセアニアのTOTOに向けた重要な部材供給拠点となることを見込まれた。

米州事業の拡大とそれに対応する体制強化

米州事業は、節水形大便器を足掛かりに1989（平成元）年にアメリカ市場に本格参入して以降、高機能商品であるウォシュレットの拡販やバスルーム空間全体の提案展開などにより、技術・デザイン力を備えた水まわりの総合メーカーとして認知されていった。2003（平成15）年には黒字化を達成し、さらなる伸長のため、地域販売店と一体となった販売活動や、オフィス・病院など公共施設へのモニター設置、地方でのキャンペーン活動などを推進した。

拡大する需要に対応するため、TOTOは衛生陶器の新たな生産拠点として、「TOTO SANITARIOS DE MEXICO, S.A.DE. C.V.（現 TOTO MEXICO, S.A.DE C.V.）」を2006（平成18）年3月にヌエボレオン州シエネガ・デ・フローレス郡に設立した。TOTO SANITARIOS DE MEXICO, S.A.DE. C.V.の設立により米州での衛生陶器の生産能力を増強し、市場ニーズに柔軟に対応できる商品供給体制を強化した。

この間、TOTOは、米州のビジネス拠点として、2004（平成16）年9



TOTO SANITARIOS DE MEXICO,
S.A.DE. C.V.

月にTOTO U.S.A., INC.のサンマテオオフィスをカリフォルニア州サンマテオ郡に開設。ファインセラミック商品の北米への拡販拠点、水まわり商品のアメリカ西海岸エリアへの展開拠点とした。そして、2005（平成17）年11月にニューヨーク州ニューヨーク市に、2006（平成18）年9月にカリフォルニア州ロサンゼルス市に、それぞれ「TOTOギャラリー」をオープン。日本以上にリモデル需要の高いアメリカ市場向けに、新商品・トレンドの発信源として、商品展示に加え、高機能商品の実演や各種イベントの開催を通じて高級ブランドイメージの定着を図った。

ミラノサローネ出展“TOTOデザイン”を世界へ

2005（平成17）年、TOTOは、毎年4月にイタリアのミラノで開催される世界最大規模の家具見本市「Salone internazionale del mobile（以下、ミラノサローネという）*30」に日本の住宅設備機器メーカーとして初めて出展した。世界の最先端インテリアトレンド発信の地で“TOTOデザイン”を代表する商品を紹介することで、海外デザイナーへのTOTOブランド認知向上と、欧州市場でのテストマーケティングを行うことが目的であった。

独自の高い技術力によって、設備機器としての機能性とインテリアパーツとしての美しいデザイン性を融合させるのが“TOTOデザイン”の特徴。ミラノサローネでは「Hi-Tech, Hi-Bath」をテーマに、TOTOが誇る最高級トイレ「ネオレストEX」、優美な曲線と艶やかな素材感が特徴のバスタブ「スーパーエクセレントバス」、ガラスのような透明感とハードな使用にも耐える機能性を併せ持つオリジナル新素材「クリスタルシリーズ」の新作洗面カウンターなど、代表的な商品を展示した。アクアエレクトロニクス技術など、長年培ってきた独自の高度な技術力を駆使した“TOTOデザイン”を、ミラノサローネの場で世界各国へアピールすることで、その後の欧州市場への本格進出の課題と手応えが得られた。



初出展したミラノサローネのTOTOブース



TOTOギャラリー（ロサンゼルス市）

***29** アメリカでは、所得や地位の向上に合わせて住み替えが頻繁に行われている。将来の住み替え時に住宅を高価格で売却できるように、改修や維持・補修が活発に行われている。

***30** インテリア・水まわり・ファブリックなどのメーカー、建築家、設計者、デザイナーなど約2000社が集う。毎年のインテリアトレンドはここで決まるといわれる。

***31** 水と電気を融合して新しい暮らしの機器を形成することをイメージした言葉。

このような「TOTOデザイン」を生み出し、グローバルブランドを支えているのが、TOTOのデザインフィロソフィーである「静かなる存在感」。TOTO商品は、毎日の暮らしの中で、主張し過ぎず、さりげなく、使う人の気持ちにそっと寄り添う。それが、TOTOのデザインが目指していることである。「OASIS」=Originality (独創性)、Affordance (直感性)、Sincerity (誠実性)、Integrity (素材感)、Simplicity (簡潔性) という5つのデザイン要件を社内評価指標とし、グローバルにデザインを展開していった。

中東とASEAN地域に駐在員事務所を設置

さらに中東・ASEAN地域などにおいては、TOTOブランドの認知拡大と新規市場の開拓を重点課題とした。グローバル21計画を推進する中、TOTOは、空前的な建築ブームであるアラブ首長国連邦(UAE)やサウジアラビアなどの中東地域に着目。中東地域で初の拠点として、2005(平成17)年4月、ドバイ市にドバイ駐在員事務所(現 TOTO ASIA OCEANIA PTE.LTD.ドバイ営業所)を開設し、中東諸国における市場情報の収集、高級物件への納入などを積極的に推進していった。

また、2006(平成18)年8月、タイの首都バンコクにASEAN地域における最初のショールーム、TOTO TECH & DESIGN CENTER BANGKOKを開設。ショールーム内にバンコク駐在員事務所(現 TOTO (THAILAND) CO., LTD.)も併設した。このショールームは、デザイン性の高い最新商品はもちろん、アクアエレクトロニクスなどの高い技術力を紹介できるよう工夫した。同様のショールームをUAE、ベトナム、韓国などにも展開し、商品の展示に加え、高機能商品の実演や各種イベントなどを通して、高級ブランドイメージの訴求と浸透を図っていった。

そのほか、2007(平成19)年6月、フィリピンの首都マニラにマニラ駐在員事務所(現 TOTO ASIA OCEANIA PTE.LTD.マニラ営業所)を開設した。

7 体質強化戦略の推進

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

2004-2006年度中期経営計画の中では、創造力豊かな自律した社員と熱気みなぎる会社づくりを目標としたチャレンジ21計画を策定。人材活性化を企業の体質強化戦略の柱として位置付け、2004(平成16)



TOTO TECH & DESIGN CENTER BANGKOK

年より順次「イキイキプロジェクト」や「オープンチャレンジプロジェクト」を発足させた。

前者は、TOTOで働くすべての人がイキイキと働けるような人づくり、職場づくり、そしてそれが風土として根付くことを目指し、キャリアを複線で描ける仕組みづくりや部門内のマネジメント研修、コミュニケーション研修の実施などに取り組んだ。

後者は、多くのやる気ある社員が、組織の垣根を越えてさまざまなプロジェクトテーマを提案し、自由に手を挙げて参画することができる制度であった。2004(平成16)年度は3つのプロジェクトが活動を開始し、それが「SKPJ(システムキッチンプロジェクト)」「キッチンUV^{*32}扉直率改善PJ」「女性きらめきPJ」であった。こうしたプロジェクトに参加することで得られた社員同士のきずなや成長が、社員自身の自律を促し、会社の活性化にもつながっていった。

中でも、女性社員の活性化をテーマとした女性きらめきPJは、2004(平成16)年9月に発足した。以前から人財部門を中心に活動していた「女性きらめき委員会」が新たにメンバーを募集してスタートしたもので、同PJは、同年12月、「男女を問わず、『自分らしさ』が尊重され、個々の能力を発揮して仕事をしている状態になれば、たくさんの社員の笑顔がお客様に伝わる会社になる」という答申をまとめた。

この活動はダイバーシティ^{*33}への第一歩として、女性社員の活性化にとどまらず、社員一人ひとりの活性化を目的とした活動へと拡大。翌2005(平成17)年4月、社長直轄の組織「きらめき推進室」を設置し、継続的な活動を行っていった。

お客様・会社・個人それぞれが「きらめいて」いる状態になるのが、「きらめき活動」の目標とし、2005(平成17)年度は、この第1ステップとして、TOTOにとっての女性活躍の必要性を理解し、女性と男性が相互補完できる協業・連携体制を整えていった。また、女性リーダーの計画的育成・登用を進めるため、マネジメントスキルアップ研修を実施。2006(平成18)年4月より、部門長の推薦を受けた女性社員を審査の上、課長職に登用するなど、女性社員の活性化を推進した。



女性きらめきPJの活動

*32 紫外線硬化樹脂をコートした高級キッチンパネル。

*33 日本語では1語で表現するが、英語のDiversity & Inclusionを省略したものであり、本来は「多様性の受容」を意味する。



きらめき活動の一環として開催した、全社女性きらめき大会

社員の構成比も「世の中の男女バランスと同じでありたい」との考えから、女性社員の採用を全体の5割にすることを目指した結果、2006（平成18）年度のTOTO新卒入社女性の割合は前年の倍以上となる約4割を占めた。商品企画部門・開発部門・営業職などに女性社員を積極的に配置することで、生活者視点に立った商品開発やサービスを充実させていった。

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

性別や雇用形態などにかかわらず、個々の能力を存分に発揮しお客様の多様化する価値観に対応できる人財育成を目指し、各人のスキルに応じた成長の機会・学びの場を提供していった。

チャレンジ21計画では、人財の育成に注力。次世代の経営者育成を目的とした「マネジメントフォーラム」や、変革の意志ある者が解決手法を学ぶための「経営スクール」を進化させ、2004（平成16）年度より、リーダー養成の機能の充実を図るため「社長塾」に改称し、翌2005（平成17）年度には、社長塾を社長直轄組織とした。また、2004（平成16）年度より、パソコンで自己学習ができる「TOTOラーニングマスター」の運用を開始。社員の商品知識・施工知識の向上に努めた。

2004（平成16）年度には、優秀な人財が専門分野で将来像を描けるように、「専門職（現 スペシャリスト）制度」もスタートさせた。研究部門を対象に、専門分野での成長と次世代の育成を期待し、マネジメントが主体となる従来の評価・昇進とは異なるキャリアアップの道筋を設定した。続いて2006（平成18）年度には、技術（開発）職と技能職をそれぞれ対象としたキャリアアップの道筋を用意した。

生産革新活動を実施

中期経営計画の5つの計画の1つ、レボリューション21計画では、「生産革新」「販売革新」「間接革新」の3つの革新活動と事業構造改革を推進した。2004（平成16）年度は、特に生産面における最重点実施事項として、TSR（TOTO Self-Revolution）活動を継続し、生産工程の改善による生産性の向上と資材の国際調達拡大などによるコストダウンを推進した。

2004（平成16）年4月より、生産革新プロジェクトとして、「製造革新PJ」「事業部間接革新PJ」「開発・技術・デザイン革新PJ」「品質革新PJ」の4つの活動を開始。製造革新PJでは、ムダの見える職場、ルールを守る職場を実現するため^{*34}5S活動を日本の生産拠点に導入した。5Sレベルの事業所ごとのランク付けが引き金となり、改善見学会などの事業所



社長塾

*34 “整理・整頓・清掃・清潔・しつけ”の頭文字の5つの“S”を取ったもの。職場全体の管理レベルを上げるための最も基礎的な活動と位置付けられている。

間交流と先進事例の横展開が始まった。この活動により、生産性・リードタイム・部品在庫・場所効率の指標改善を目指した。事業部間接革新PJでは、業務リストの作成による間接業務の棚卸と、本来業務・付帯業務・廃止業務に仕分けることで業務の優先順位を明確にし、それをベースに各人の業務を見直し、改善案の検討・実行を行った。開発・技術・デザイン革新PJでは、“創る・開発する”ための人員・時間を生み出すことを目的に、事業部間接革新PJの手法を使って、開発業務の効率化を行った。「開発業務を効率化するために設計品質を審査する『デザインレビュー（DR）』と、QqCD^{*35}の観点から総合的に評価し次ステップへの移行可否を決定する『総合審査』の切り分け」「製造部門の早期参画」「設計の変更点に着目して効率良く不具合を未然防止するGD3手法^{*36}の導入」などを行い、開発を前倒しする体制を定着させた。そして、品質革新PJは、初回クレーム発生日から対策品をお客様にお届けする日までを「お客様迷惑期間」と定義し、この期間を2003（平成15）年度実績を基に2006（平成18）年度までに短縮することを目標とした。対策の早期に社内の専門部門と連携することや、対策品の設計要件の明確化に取り組み、2005（平成17）年度までに目標を達成した。これと並行して、クレームの再発防止業務プロセスや製品設計プロセスを総点検し、クレームを“生まない・繰り返さない”ための改善に当たった。

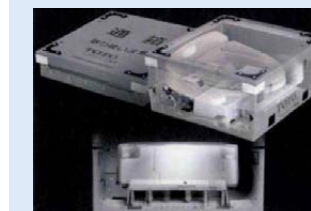
コストダウンだけではなく、積極的な投資による効率化にも取り組んだ。2003（平成15）年11月、当時全国でも数社しか保有していないといわれた大型産業用コンピューター断層撮影装置（CT）を衛生陶器の新商品開発拠点である衛陶技術部に設置。このCTで測定した型のデータを基に、NC（Numerical Control）マシンで新たな型を自動切削できるようにした。さらに、2004（平成16）年9月に中国の工場にもNCマシン

*35 Q:魅力品質、q:当たり前品質、C:目標原価、D:日程。

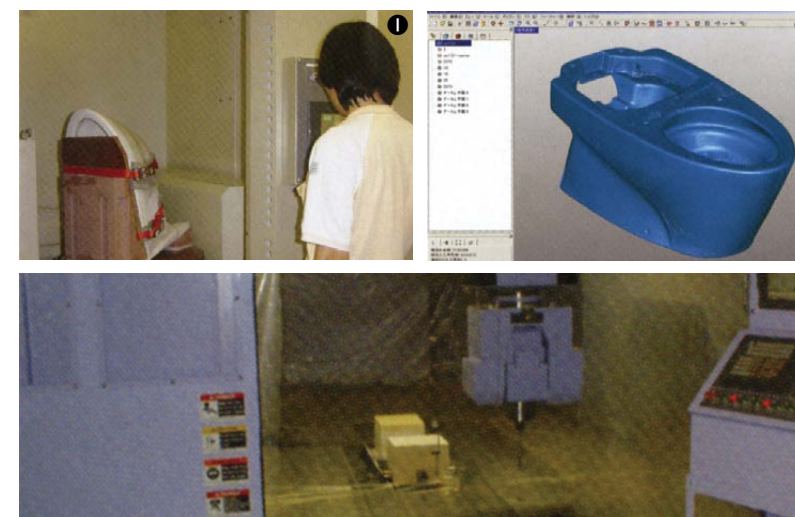
*36 「Good Design」「Good Discussion」「Good Dissection」の3つの要素からなるトラブル未然防止活動。

包装技術の革新にチャレンジ

「地球にやさしい」を追求するTOTOの理念は、商品そのものからパッケージにまで及んでいる。TOTOは2000（平成12）年初頭からウォシュレットの「リターナブル包装」をはじめとする画期的な包装材料を開発・設計し、包装材料の使用量を減らした包装仕様を全商品に投入してきた。その結果、2000（平成12）年から2005（平成17）年までの約5年間にTOTO全体で1割ほどの包装材料の削減を実現した。



環境に配慮したリターナブル包装「ウォシュレット用通い箱」



①大型産業用コンピューター断層撮影装置（CT）、②CTの撮影画像より作成された三次元データ、③CTが解析したデータを基に型を成形するNCマシン

を導入。それまでは日本の衛陶技術部で作成した型を海外に輸出していたが、CTで測定した型のデータを中国に送り、現地のNCマシンで型を成形することを可能にした。TOTOが長年培ってきた技術の蓄積・活用が進み、海外生産拠点の自己完結化の第一歩をしるすことができたのである。

また、事業構造改革面では、タイルおよび建材商品にかかわる開発・生産を、2004（平成16）年7月にグループ会社の日本タイル工業株式会社（岐阜県）に移管・集約し、同年10月に「東陶マテリア株式会社（現TOTOマテリア株式会社）」に社名変更した。^{*37} 給湯機ではガス・石油給湯機の開発生産を株式会社ノーリツに委託する一方で、小型電気温水器の生産を小倉第二工場（福岡県）に集約し、自動水栓を中心とする水栓・電気温水器一体構造のオンリーワン商品の開発・生産の強化を行い、事業体質を強固なものにした。

*37 同年内に、東陶マテリア株式会社は、浴室や洗面化粧台などの鏡の生産も開始した。

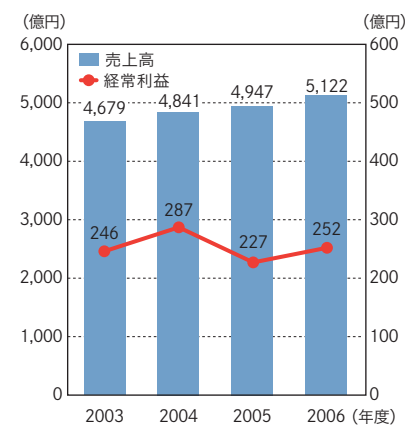
2004-2006年度中期経営計画の総括

TOTOは、2004-2006年度中期経営計画の5つの21計画に基づいて、経営計画目標の達成を目指して活動した。

2006（平成18）年度は、新設住宅着工戸数が戸建・共同住宅とも伸張し、新築向け売り上げを伸ばした。また、各地でのショールームフェアやリモデルクラブ店を通じた需要創造活動などにより、リモデル需要も底堅く推移。さらに海外では品揃えの強化やショールームの充実により、売り上げを大きく伸ばした。しかし、価格競争の激化や資材の高騰により、収益面では厳しい状況が続いた。その結果、2006（平成18）年度末における連結売上高は5年連続で前年を上回り、5122億円となった。連結経常利益は252億円、連結当期純利益は135億円と、2003（平成15）年度に比べ伸長したものの計画当初の目標には届かなかった。また、連結フリーキャッシュフローは326億円となり、ROEは6.0%、ROA（総資産利益率）は2.9%となった。

ただし、数値目標を掲げてCS向上に取り組んだ結果、2006（平成18）年度のアフターサービスお客様満足度は84%、ショールームお客様感動率は61%と、どちらも目標を上回る成果を挙げた。一方、クレーム・苦情件数では、目標に対して12%削減にとどまった。

売上高・経常利益（連結）の推移



第2節 TOTO株式会社へ

1 CSR経営の強化の推進と6つの基本計画

2007-2009年度中期経営計画の策定と6つの基本計画

2007（平成19）年4月、TOTOは新たな中期計画として「2007-2009年度中期経営計画」をスタートさせた。本計画では、最終年度の2009（平成21）年度に連結売上高5900億円、連結経常利益は過去最高の420億円を計画。2004-2006年度中期経営計画を基本的に踏襲し、重点方針として、「CSR経営の強化」と、「6つの基本計画の推進」を掲げた。また、木瀬社長は、グローバル企業として誰もが認めるTOTOになることを目標とし、そのためのマイルストーンとして、創立100周年に向かい、日本、アメリカ、中国、アジア・オセアニア、欧州の「グローバル5極体制」の確立を目指すことを掲げた。

CSR経営の強化については、コンプライアンスの徹底や環境経営の推進など、CSRの根幹をなす活動を根付かせていくとともに、グローバルな視点に立ち、海外グループ会社にもCSR経営を浸透させることを重点課題とした。世界の人々から信頼される企業を目指して、TOTO全体でレベルアップを図っていくこととした。

6つの基本計画の推進については、TOTOが大きく飛躍していくための成長戦略として、「リモデル計画」「グローバル計画」「オンリーワン計画」の3つと、それを支える基盤づくりのための体質強化戦略として、「チャレンジ計画」「レボリューション計画」「クオリティ計画」の3つを位置付け、それぞれの重点課題に取り組むこととした。

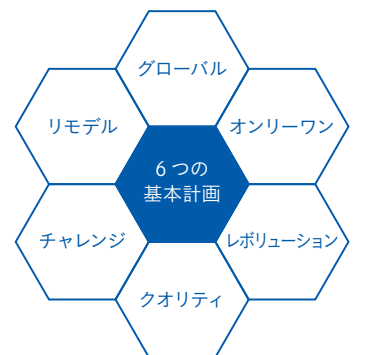
リモデル計画は、「商品・サービス提案による感動を、知人・友人に語っていただけるリモデルをご提供しよう!」をスローガンとし、以下の5つを重点課題とした。

- (1) ショールームにおけるお客様の満足・提案の追求
- (2) リモデルクラブ店の悩みを解決するソリューション営業の推進
- (3) 戸建リモデルを検討されているお客様への最適提案の推進
- (4) マンションリモデルを検討されているお客様・お得意様への最適提案の推進
- (5) ビルリモデルを検討されているお客様・お得意様への最適提案の推進



中期経営計画説明会

6つの基本計画



TOTO歴史資料館を開設

創立90周年に当たる2007（平成19）年3月、TOTOの過去の商品や資料の収集・保存、またこれらの展示・情報発信の場として「TOTO歴史資料館」を本社敷地内に開設。大正期から昭和初期の衛生陶器や初代ウォシュレット、旧総理大臣官邸で実際に使用された器具などを展示した。2015（平成27）年3月に閉館し、TOTOミュージアムへとリニューアルした。



TOTO歴史資料館

グローバル計画において、「海外のお客様に、水まわりの高級ブランドとして認知していただける商品とサービスをご提供しよう!」をスローガンとし、世界に進出していくための整備に着手するとともに、以下の3つに重点的に取り組むこととした。

- (1) 欧州本格進出
- (2) 国際事業の継続的利益拡大
- (3) ウォシュレットの価値訴求

オンリーワン計画では、「生活価値を創造する核となる技術、世界に通用する技術を研究開発し、ご提供しよう!」をスローガンとし、TOTOらしい商品の創出とオンリーワン技術の特許資産化の推進を重点課題とした。

チャレンジ計画では「TOTOグループで働くすべての人々が、持てる力を発揮することができる、いきいきとした職場と社風を実現しよう!」をスローガンとし、自ら考えて行動する自律人財の育成と上司と部下のコミュニケーション向上を重点課題とした。そして、TOTOで働く多様な人財一人ひとりが個性を発揮し、活躍できるのが当たり前という「ダイバーシティ(多様性)」を目指していくこととした。

レボリューション計画は、「安全な仕事環境と、高品質・最適コストを永続的に生み出すことのできる企業体質を実現しよう!」をスローガンとし、生産革新活動・間接革新活動・販売革新活動の連携による利益創出と事業構造改革の推進を、重点課題として取り組むこととした。

そして、2004-2006年度中期経営計画にはなかったクオリティ計画は、グローバル企業として本格始動していく上で、いま一度、品質の原点に立ち返って活動を進めていくため、これまでの基本計画に新しく加えた。「商品・サービスともに、世界に誇れる品質をご提供できる企業体質を実現しよう!」をスローガンとし、Q-up活動(商品品質の更なる向上・新たなクレームを生まない活動の強化)とS-up活動(お客様接点における満足度向上)の取り組み強化を重点課題とした。

また、コーポレートメッセージを、これまでの「やります『生活環境企業』。から、「あしたを、ちがう『まいにち』に。」へと変更した。これには、今まで以上に、お客様・社会から必要とされる企業であることをこれからも目指すこと。そのために、生活価値を創造し提供していく企業として、未来へとつながる「あした」に向かい、期待を超える、かつてない「まいにち」を提案する。それを、TOTOで働く全員の力で実現するという想いを込めた。

コーポレートメッセージ



2 生活価値を創造し続けていく企業へ

東陶機器株式会社からTOTO株式会社へ

2007（平成19）年5月15日、創立90周年を迎えたことを機に社名を「東陶機器株式会社」から「TOTO株式会社」に変更するとともに、グループ会社も「TOTO」を冠した社名に変更した。これは、名実ともに「TOTOグループ」として、共に未来を築いていくことで、働く一人ひとりの良心と品質の総和を、安心と信頼の「TOTO」ブランドにつなげていくことの意志でもあった。

社名について、木瀬社長は同年3月開催の「2007-2009年度中期経営計画説明会」において、次のように述べた。

「“TOTO”という新たな社名には、商品力・提案力・施工力・接客対応力などを融合し、『生活価値を創造し続けていく企業』へと進化する意志が込められている。この意志をグループで共有し、“TOTO”の名が、真のブランド価値を持つ時代にしていかなければならない」

TOTOは、90年の歴史に刻み込まれた想いを受け継ぎ、“TOTO”の名のもとに集う仲間とともに、100周年、さらにその先の未来に向けての新たな一歩を踏み出したのである。

2007（平成19）年5月15日に変更した社名一覧(27社)

現社名	新社名
東陶機器株式会社	TOTO株式会社
愛知東陶株式会社*	TOTOサニテクノ株式会社
ジャパンハイドロテクトコーティングス株式会社	TOTOオキツモコーティングス株式会社
東陶アクエア株式会社	TOTOアクエア株式会社
東陶インフォム株式会社	TOTOインフォム株式会社
東陶エキスパートアンドセールス株式会社	TOTOエキスパート株式会社
株式会社東陶エクセラ	TOTOエクセラ株式会社
東陶エムテック株式会社	TOTOエムテック株式会社
東陶エンジニアリング株式会社	TOTOエンジニアリング株式会社
東陶エンブラ株式会社	TOTOエンブラ株式会社
東陶大阪販売株式会社	TOTO大阪販売株式会社
東陶オプトロニクス株式会社*	TOTOファインセラミックス株式会社
東陶近畿販売株式会社	TOTO近畿販売株式会社
東陶信州販売株式会社	TOTO信州販売株式会社
東陶ハイリビング株式会社	TOTOハイリビング株式会社
東陶バスクリエイト株式会社	TOTOバスクリエイト株式会社
東陶ファイナンス株式会社	TOTOファイナンス株式会社
東陶ブラテック株式会社	TOTOブラテック株式会社
東陶フロンティアリサーチ株式会社	TOTOフロンティアリサーチ株式会社
東陶北部九州販売株式会社	TOTO北部九州販売株式会社
東陶北海道販売株式会社	TOTO北海道販売株式会社
東陶マテリア株式会社	TOTOマテリア株式会社
東陶南九州販売株式会社	TOTO南九州販売株式会社
東陶メンテナンス株式会社	TOTOメンテナンス株式会社
株式会社東陶リース	TOTOリース株式会社
東陶ロジコム株式会社	TOTOロジコム株式会社
中山建材株式会社*	TOTO四国販売株式会社

*新社名は、変更当時の社名

*愛知東陶株式会社は3月12日に、東陶オプトロニクス株式会社と中山建材株式会社は4月2日に社名変更



創立90周年広告

社名変更に伴った変更

■コーポレートカラーを「オリエンタルブルー」に変更

創立90周年を迎えるTOTOを象徴する色として、「水」から連想するブルーの中でも、特に「信頼感」「上質感」「国際的」なイメージを持つ、オリエンタルブルー(特色番号:DIC2601)をコーポレートカラーに採用した。この色はかつて、中国や日本の陶磁器が欧州に渡った際、「東洋の青」と呼ばれて珍重されたもので、TOTOが得意としていた瑠璃色の食器は、技術力の高さの象徴でもあった。



東洋陶器製瑠璃釉ティーセット

■社旗の変更

2002（平成14）年度に制定した社旗から変更した。

TOTO

TOTO Way 活動

2008（平成20）年3月、「2008年度TOTOグループ方針説明会」の席上にて、木瀬社長は「私たちTOTOグループは、これからも今まで以上に、お客様・社会から必要とされる企業であり続けることを目指し、『TOTO Way=TOTOらしい経営哲学や理念』に基づく行動とは何か…を問い続け、すべての活動の原点にしていきます」との決意を表明した。これは、TOTOを支えていく社員たちが、TOTOの企業価値を高めていくために、これから起こるさまざまな経営環境の変化を乗り越え、明るく誇りを持って歩むことができるような「よき社風・よき企業風土」を認識し、継続していくことが必要であると考えたことが背景にあった。そのため、過去、現在、未来を見据えて、以下を問い続け、すべての行動の原点としていくこととした。

「TOTOは何のための会社なのか、誰のための会社なのか…

TOTOが世の中からなくなったとき、お客様・社会は困るだろうか…

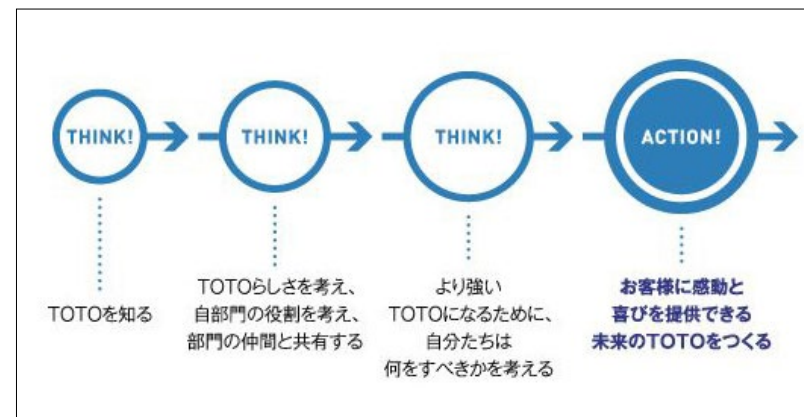
お客様・社会にとって必要とされる企業であり続けることは何か…

TOTO Way = TOTOらしい経営哲学や理念に基づく行動とは何か…」

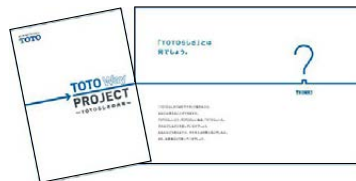
そして、「企業価値向上のため、まずはTOTOグループの経営層・部門長・部長を対象に『TOTO Way』を根付かせていく」と宣言した。

企業価値を向上するためには、良い商品を出す、売上や利益を拡大する、株価を上げるといった目に見える“有形価値”を高めることが重要だが、それ以上に大事なことは、「TOTOが好き」「TOTOで働いて楽しい、誇らしい」「TOTOって、いい会社だ」と関係するすべての人々に思ってもらえる会社であること。究極のオンリーワン戦略として、このような目に見えない“無形価値”こそがTOTOブランドであり、“TOTO”の価値を高めることになる。“TOTO Way”は、その根幹をなすものとされた

TOTO Way プロジェクトの全体像



TOTO Way プロジェクト説明会
本社、東京、大阪で5回に分けて開催



TOTO Way プロジェクトの活動趣
旨を記したパンフレット

のである。

そして、2008（平成20）年度下期からは、「TOTO Wayに基づく行動とは何か」を問い続け、すべての原点にしていくことを目指し、「TOTO Way プロジェクト」として全社・全グループの社員にて実施した。TOTOが積み重ねてきた歴史を振り返り、変えていくものと変えてはいけないものの両方を明確にしていった。

3 お客様との“きずな”を深めるリモデル事業

リモデル計画の進展

リモデル計画においては、お客様が「TOTOでリモデルして良かった」と知人・友人に語ってもらえる商品とサービスの提供を目指して活動を推進した。

全国のショールームでは、お客様の求める上質感のあるデザイン性を追求した商品を核に、お客様のニーズやライフスタイルに合わせた最適な水まわり空間を提案した。

また、2006（平成18）年度の「トイレリモデル研究会」をきっかけに、リモデルクラブ店との協業体制が一気に加速。リモデルクラブ店の提案力強化を図るため、リモデルクラブ店主催によるTOTOショールームでの「トイレリモデルフェア」を積極的に展開するなど、地域に密着した活動に取り組んだ。翌2007（平成19）年4月には、全国のリモデルクラブ店会の代表者が一堂に会する「全国店会交流会」を開催し、活動の事例報告など多様な情報交換を行い、レベルアップを図った。全国店会交流会は、現在も年1回開催し、年々活動が活発化するとともに、リモデルクラブ店社員が参加し育成の場にもなっている。

さらに、パブリック物件にもTOTO商品を指定していただくことによるリモデル需要の掘り起こしにも注力していった。

リモデルスタイルフェアを開催

名古屋を皮切りに大阪・福岡と開催してきたTOTO・DAIKEN・YKK APによるTDY「リモデルスタイルフェア'06-'07」は、2007（平成19）年4月、東京での開催を迎えた。その初日、「TDYリモデルアライアンス5周年記者発表会」を行い、さらに「3社が同じ視点で生活者行動を分析し、同じ視点でデザインを考えることで、一歩先のものづくりを目指す」という今後の方向性を発表した。このフェアでは、リモデル前後の様子を実感で



トイレリモデルフェア



リモデルクラブ店会交流会(2014年)

この時期に新設したショールーム

■2007（平成19）年
山口、倉敷（岡山県）、福岡東（福岡県）、都城（宮崎県）



リモデルスタイルフェア'06-'07

*1 グリーンリモデルを3社のTDYアライアンスコンセプトに据えることを明確にするため、「リモデルスタイルマーク」のカラーを変更し、リモデルスタイルフェアの会場に掲示した。2009（平成21）年度より、リモデルクラブのロゴもこれに合わせて一新した。

*2 相手先商標商品。自社ブランドを伏せた、相手先ブランドによる商品。

*3 TOTOハイリビング株式会社の甲賀工場が2008（平成20）年9月、滋賀県甲賀市水口町さつきが丘において竣工した。甲賀工場は、日本国内市場の35%を占める関西・中部・北陸地区向けのシステムキッチン生産拠点。お客様の希望に応じた商品を希望の納期でお届けする“希望納期に連動した1邸単位受注生産”を実現した。



レガセス I型スリム

きる展示に加え、TOTOブースでは創立90周年記念展示も行った。

2008（平成20）年には、10月の名古屋を皮切りに、翌2009（平成21）年4月の東京会場まで、TDY「リモデルスタイルフェア'08-'09」を開催。環境に対する関心が年々高まってきていることをとらえ、「CO₂削減」や「健康配慮」に加えて、「長もち住宅」の実現に向けたリモデルを「グリーンリモデル^{*1}」として提案した。3社の商品で構成した実物大の空間モデルをビフォー&アフターの形で展示し、必要性を訴求した。

TDYがグリーンリモデルに軸足を置くことで、それまで以上に3社の強みを活かした提案が活発化していった。

戦略的提携の強化

2007（平成19）年7月、TOTOは株式会社ノーリツと共に、両社の技術力・開発力を持ち寄って、相互の競争力を高めていくアライアンスを、今後さらに強化していくことを発表した。

TOTOは株式会社ノーリツと2002（平成14）年の業務提携後、ガス・石油給湯機のOEM供給や洗面化粧台のミラーキャビネットなどの部品供給を受け、TOTOからは、水栓金具・人工大理石カウンターなどの部品提供を行ってきた。

また、TOTOが販売しているガスおよび石油給湯機の生産・販売を2008（平成20）年1月に株式会社ノーリツに全面移管し、給湯機のアフターサービスも、2007（平成19）年8月より株式会社ノーリツのサービス会社である株式会社エヌティーエスに移管した。1980（昭和55）年に進出したTOTOの給湯機事業は、成熟化が進む住設関連機器市場において、事業内容を絞り込むため、ここに撤退した。

リモデル適応商品の数々

TOTOは、ショールームでの提案活動を強化するとともに、お客様のニーズ把握に努め、リモデルに適した商品を次々に開発・発売した。

まずシステムキッチンでは、2007（平成19）年8月にレガセスシリーズに、奥行き600mm、間口1650mmからとコンパクトな「レガセス I型スリム」をラインアップ。都心部に多い狭小の戸建住宅やマンションリモデルで歓迎された。

トイレ空間においては、同年10月には、タンクレストイレと手洗器をセットにした「ネオレスト ハイブリッドシリーズ手洗器付（ワンデーリモデル）」を発売。既存の床・壁を壊さずにトイレ改修をほぼ1日で完了させるTOTO独自の施工技術「給水分岐・排水合流技術」をタンクレストイ

レにも応用。マンションのリモデルに活用された。さらに、翌2008（平成20）年2月、配管工事不要の短工期で改修工事を完了できる「パブリックリモデル便器」を発売した。フラッシュバルブ式大便器として洗浄水量大6Lを実現するとともに、フチなし形状・トルネード洗浄の採用で、清掃性も大きく向上した。

浴室空間では、2007（平成19）年8月に、さまざまな現場のリモデルに対応しやすいリモデルバスルーム「WHシリーズ」を発売。浴室のリモデルは、搬入や組み立てでの制約が伴うことが多かったが、WHシリーズは、浴槽・床パン・エプロンの3分割構造を採用することで、浴室への搬入や組み立てがしやすい商品であった。また、人気のカラリ床も標準装備した。

そして、翌年2月には、戸建住宅用システムバスルームの新ブランド「スプリノ」を発売。上質で洗練されたデザインを重視するお客様を対象とした商品であり、カラリ床をさらに快適にした、柔らかくやさしい踏み心地の「ソフトカラリ床」や、銀イオン水を自動散布して洗い場のぬめりや臭いを抑える「ヌメリま洗Ag+（ぬめりませんエージープラス）」などの機能を標準装備した。また、好評を得ていた魔法びん浴槽も標準装備とした。さらには2008（平成20）年12月、おふろの基本性能である快適性や使いやすさ、清掃性といった実用面を重視するお客様に向けた新シリーズとして、戸建住宅用システムバスルーム「サザナ」を発売した。このように、これ



スプリノ



標準装備したソフトカラリ床



オクターブ



排水管のスペースを移動し、収容量をアップした



WHシリーズ

*4 浴槽および浴室洗い場での洗体による排水、オーバーフロー、水のこぼれなどによる階下への水漏れや床の汚れを防ぐ防水パンである。一部商品を除き、排水トラップ付きのため、別途トラップを設ける必要がない。

*5 浴槽の床面より上にある、壁面やカウンターに接しない、浴槽外側の部分。洗い場から浴槽内へ出入りする浴槽の外側部分を指す。



サザナ

この時期に発売したそのほかの商品

■「フローピア魔法びん浴槽座ってラクラクKDシリーズ」(2007年8月発売)

洗い場に「ベンチカウンター」を装備し、立ち座りやまたぎづらさを解消。

■マンションリモデル向けユニットバスルーム「スプリノWAシリーズ」「もっとひろがるWBシリーズ」(2009年2月発売)



ネオレストの記者発表会



価値伝達ツール『ネオレスト 伝える BOOK』

までの年齢・性別などに基づくマーケティングによる商品の企画開発から、お客様の価値観や生活嗜好・消費態度などのライフスタイルを追求し、商品開発に反映するように変化した。

そのほかにも、洗面空間では2009(平成21)年2月に、洗面化粧台の新シリーズ「オクターブ」を発売。排水管を奥側に移動することで収納量を今までの約1.5倍にアップしたキャビネット「奥ひろ収納 奥ひろし」や、小物を片付けるのに便利な収納ポケット「バックンポケット」を搭載した。

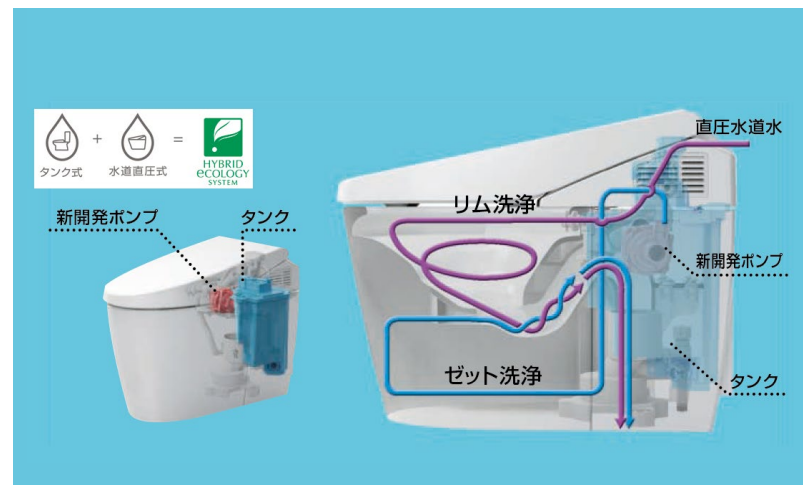
4 価値あるものづくりを追求する

“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

オンリーワン計画においては、以下の3つを推進した。

- (1) 全事業部門でTOTOのミッションでもある「UD」と「エコ」に加え「グローバル」というテーマに取り組む。
- (2) 研究部門では「既存事業の直近の課題解決テーマ」「将来の住宅設備機器を創出していくための先行要素開発テーマ」「新規事業創出のための研究開発テーマ」の3つにバランスよく取り組む。
- (3) 生まれたオンリーワン技術を戦略的に特許という形で資産化する。

2007(平成19)年8月、洗浄技術「ハイブリッドエコロジーシステム」を搭載した「ネオレスト ハイブリッドシリーズ」を発売した。ハイブリッドエコロジーシステムは、水道直圧式のリム洗浄(上部から流れ落ちる水)と、約3Lのタンクおよび新開発のポンプからのゼット洗浄(下部から押し出す水)の2つの水流を融合(ハイブリッド)した新洗浄方式。水圧の低い



ハイブリッドエコロジーシステム

場所では設置することができなかったタンクレストイレ「ネオレスト」を、この新技術によって、“どこでも設置できるタンクレストイレ”へと変革した。そして、洗浄水量大5.5L、小4.5Lの節水を達成したのである。

開発のきっかけは、お客様やパートナーの声の中にあった。従来のネオレストは水圧が足りないと取り付けられない制約があり、その懸念から「積極的にお客様にお勧めしにくい」という声があった。また、お客様からは「タンク式に比べると洗浄時の音が気になる」という意見も上がっていた。「それならば、水圧フリーで音が静かな『ネオレスト』を作ろう」と開発の骨子が決まり、2006(平成18)年9月に商品化に向けたプロジェクトが発足。低水圧対応や節水・静音などの要望を反映させ、商品化に至った。

ネオレスト ハイブリッドシリーズは、新築はもちろん、マンションリモデルにも対応可能な高級トイレとして、市場に受け入れられた。

デザインとUDの共存から生まれた RESTROOM ITEM 01

2003(平成15)年、TOTOは大手設計事務所・大手ゼネコンなど建築の専門家からなる「建築戦略研究会」と連携し、パブリックトイレについて、「建築空間との調和とは何か」「建築設計者および使用者に求められる商品とは何か」を徹底的に議論し、商品づくりの考え方を抜本的に見直した。全社横断的なプロジェクトチームを編成し、著名な建築家のアドバイスを受けながら2004(平成16)年4月から4年の歳月をかけて商品企画・商品開発を進め、2008(平成20)年4月、「RESTROOM ITEM 01」を発売した。

本商品はパブリックトイレのフラッグシップ的な位置付けとして投入し、



RESTROOM ITEM 01

この時期に発売したそのほかの商品

■医療機関向けトイレ「尿流量測定装置フロースカイ」(2007年8月発売)

腎臓機能の評価などを目的に尿量を測定する入院病棟と、排尿障がいや診断する目的に尿流率(総排尿量や尿流のあった時間などから計算する指標)を測定する泌尿器科で採用されている。

測定の都度、器機の清掃が必要な検査方法に比べ、フロースカイは普段のトイレ環境に近いため、患者のストレス軽減や作業の効率化、尿の飛散防止効果がある。



■「キッズトイレスペース」(2007年10月発売)

「安心・安全」「自立」「清潔」をコンセプトに、子どもたちが自分から使ってみたくするようなデザインやアイデアを盛り込んだ。



この時期に発売したそのほかの商品

■「フィッティングボード」(2004年7月発売)

子どもを立たせた状態でおむつ交換のしやすさのほか、清潔性にも配慮した。

■「ベビーシート」(2009年12月発売)

前後左右をしっかりガードした包み込むような形状にするなど、安全性にこだわった。

■「ベビーチェア」(2009年12月発売)

適切な座面高さや、座面に十分な足入れスペースを確保するなど、「座らせやすさ」を追求した。



ハイドロテクトカラーコートECO-EXのカラーサンプル



システム・J クリスタルシリーズ 洗面ボウル一体形カウンター (サークル仕様)



システム・J クリスタルシリーズ 左から、洗面ボウル一体形カウンター (サークル仕様)、ルナクリスタル、クリスタルボウル ベッセル式

「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」を徹底的に追求したことにより、お客様より評価いただける商品となった。

発売以降、パブリックトイレの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、高い市場評価を得ることとなった。

オンリーワン技術を活かした商品

2007 (平成19)年5月にはジャパンハイドロテクトコーティングス株式会社が、従来品に比べ6倍の大気浄化力を実現し、約360色の標準色を持つ外壁用光触媒塗料「ハイドロテクトカラーコートECO-EX」を発売した。多くの標準色を持つ中塗りのカラー層と、高い光触媒特性を生み出す上塗りの光触媒層を開発したことで、高い大気浄化力や防汚性と耐久性を同時に実現した。

また、ガラスのような透明感を持つクリスタル素材の水まわり商品の展開も進んだ。シンプルな形状、高級感のある素材、異素材同士の組み合わせは、海外の水まわり商品の展示会では人気があり、トレンドになっていた。そうしたトレンドを取り込み、2007 (平成19)年8月、素焼きのような質感の素材と、クリスタル素材の2つのTOTOオリジナル素材を組み合わせた住宅用洗面カウンター「システム・J クリスタルシリーズ 洗面ボウル一体形カウンター (サークル仕様)」を発売した。

さらに、設計の自由度がある単体のボウルへの要望も多かったことから、2008 (平成20)年8月、LED照明と組み合わせたボウル一体形カウンター「ルナクリスタル」と、素材の透明感を活かした洗面器「クリスタルボウル」の2タイプを発売した。

5 グローバル事業の伸展

グローバル5極体制を目指して

これまで、海外においては、各国・地域のお客様と市場を理解し、高品位・高機能商品を提案することで、水まわりの高級ブランドとして“TOTO”を認知してもらい、信頼を得てきた。中期経営計画では、世界で必要とされ、さらに信頼される企業となるよう、グローバル事業の拡大を加速していった。2007 (平成19)年度のスタートに木瀬社長が表明した「グローバル5極体制の確立」へ向け、まずは本格進出を果たせていない欧州を中心に、地固めとして、事業・財務・人材育成・組織体制などの整備に着手した。

2007 (平成19)年度に欧州推進室を新設して欧州市場参入の準備を行い、翌2008 (平成20)年4月、ドイツのデュッセルドルフに欧州を統括する「TOTO Europe GmbH^{*6}」を設立し、ついに欧州へ本格進出を果たした。欧州事業本格展開に向け、欧州市場向け専用商品の開発や販売チャネル・物流網の構築など事業基盤の整備に取り組んだ。中でも先んじて2007 (平成19)年12月に欧州市場における事業基盤の垂直立ち上げのため買収したドイツの便座メーカーであるPagette社を、2008 (平成20)年6月「TOTO Germany GmbH」と改称した。

また、アジア・オセアニアにおいても、2008 (平成20)年4月に「TOTO ASIA OCEANIA PTE.LTD.」をシンガポールに設立。アジア・オセアニア (当時8カ国12拠点を展開中)における統括業務および生産品の販売・カスタマーサービスなどを行い、事業の効率化・スピードアップを図った。

世界主要都市にショールームを開設へ

海外では、市場を中高級ゾーンに絞って展開し、TOTOの高い技術力と商品力をPRし、高級ブランドイメージの定着を図ってきた。TOTOのみみである洗浄技術・節水技術を活かしながら競争優位を確立し、競合他社にはない生活快適商品である温水洗浄便座や、衛生陶器だけでなく、洗面器・浴槽・水栓金具まで、水まわりをトータルコーディネートできる総合力のあるブランドとして展開してきた。その魅力的な水まわり空間展示と最新技術を紹介するショールームを、TOTOの主要拠点・主要販売都市に開設し、高機能商品の実演や設計者・デベロッパーへの提案会・イベントなどを行っていった。

2007 (平成19)年4月には中国に香港ショールームをオープン。水ま



東京・虎ノ門ビルで開催した「グローバル事業記者説明会」

*6 1989 (平成元)年6月に持ち株会社としてドイツに設立していた「TOTO Gerate GmbH」から名称変更。



TOTO Germany GmbH (2018年)



香港ショールーム

わり市場においても外資系ブランドが多数参入する激戦区・香港で、最新商品やスイートシリーズの空間展示に重点を置き、高級ブランドイメージの定着化を図った。



TOTOソウルショールーム

2007（平成19）年10月には韓国初の直営ショールームとしてTOTOソウルショールームを開設。韓国国内人口の約4割が集中する首都ソウルに、競合他社に先駆けてショールームを設置することで、デベロッパーやデザイナーへの指定力を強化し、高級ブランドイメージの定着を図った。

2008（平成20）年11月、アメリカで5番目となる直営ショールームをボストン市にオープンした。設計事務所やデザイナーの聖地で、最新の研究機関が集まるエリアに設置したショールームは、最新の節水技術・商品を設計者やデベロッパーを中心に体験してもらえ空間とした。



成都ショールーム

2009（平成21）年2月には、中国の成都市に成都ショールームをオープン。中国国内では、北京市、上海市、広州市、香港に続く5都市目のショールームとなり、商品の実機展示および専門家向けイベントを通じて高級ブランドイメージの醸成や中国内陸部の拠点として、基盤拡大の足掛かりとした。

ISH デビュー

2009（平成21）年3月にドイツのヘッセン州フランクフルトで開催された世界最大のトレードショー「ISH (International Sanitary and Heating)」に初出展し、欧州への本格デビューを果たした。ISHは2年に1度開催される衛生・厨房・空調をテーマとした唯一の国際的な展示会で、世界中のトップメーカーが出展し、しのぎを削る華やかなイベントである。

TOTO Europe GmbHが約1年の準備期間をかけて実現したもので、日本の水まわり総合メーカーとしても初出展となった。「NEOREST SERIES / SE」「NEOREST SERIES / LE」「NC SERIES」などの高機能



ISHでの展示



商品を出展するとともに、ブース内に「WASHLET HISTORY」と題した、初代ウォシュレットからISH展示品まで時代を追って紹介するコーナーを設けるなど、TOTOの歴史・商品・技術力をストーリー性をもって欧州から世界へ発信した。TOTOは、技術力・デザイン共に認められ、来場者から「強烈な印象を受けた」と高い評価を得ることができた。

6 基盤をつくる体質強化戦略の伸展

チャレンジ計画の進展

TOTOは、「働き続けたい会社」の実現を目指し、総労働時間の削減や人事制度の活性化を図るとともに、一般社員の人事制度改革に取り組むなど、多様な人財の課題解決に努めていった。

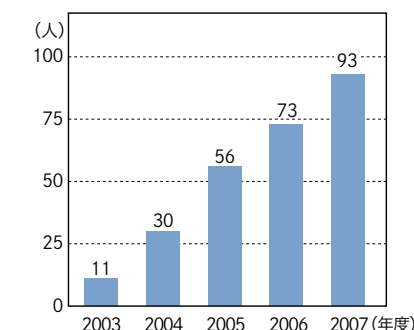
2007（平成19）年度は、有給休暇取得の促進、ノー残業デーの設定など労働時間の削減も含めて、TOTO社員が最大限の能力を発揮できるよう、ワークライフバランス（仕事と私生活両方の充実）視点からのサポートを行った。2008（平成20）年度には、4分の1休暇の導入などにより柔軟な勤務制度を推進し、さらなるワークライフバランスの浸透に努めた。

人財育成の面でも、2007（平成19）年度からは新入社員の自律支援を目的とする3年計画体制の整備や、女性社員の研修参加拡大に向けた取り組みを強化。また、多様な人財の採用、TOTO内での人財交流を進めるとともに、派遣・契約社員のステップアップ制度を設けて、高度なスキルやノウハウを身に付けた人財の活用を図った。2008（平成20）年度には255人が派遣・契約社員のステップアップ制度を利用し、活躍の場を挙げた。

「いきいきとした会社づくり」の実現のため、2008（平成20）年10月からは、それまでの年齢や採用時の期待値に重きが置かれていた人事制度を見直し、現在の仕事（やっている役割と発揮している能力）でやり抜いた人を処遇していく新制度をスタート。評価基準をオープンにし、透明性・納得性を高めた。またその一方で、実行力・指導力のあるマネージャーの育成、女性社員が活躍できる環境づくりなどの取り組みを継続していった。

そのほか、2004（平成16）年度より継続しているきらめき活動では、一人ひとりの能力や生活者の視点を活かし、女性の意識変革や職場環境の改善などの活動から、仕事として成果を出す活動へと進化させた。よりお客様の求めるものに近い商品やサービス提案を各職場が生み出し始めるという成果が得られた。

短時間勤務制度利用者実績の推移



レボリューション計画の動き

レボリューション計画の目的は、安全な仕事環境と、高品質・最適コストを永続的に生み出すことのできる企業体質を実現すること。

そこで、同計画の根幹をなすTSR(TOTO Self-Revolution)活動を、TSR(TOTO Structure-Revolution:TOTO流構造改革)と再定義した上で、各事業に横串を刺し、「常に改革し続ける企業文化の定着」を推進した。そして、重点課題である「生産革新活動・間接革新活動・販売革新活動の連携による利益創出と事業構造改革の推進」に取り組んでいった。

2007(平成19)年度より、全社最適の視点で、それまで手を付けなかった部門間にまたがる納期未定注文・特注品の削減などの課題解決に取り組んだ。さらに、翌2008(平成20)年度より、各生産現場が行ってきた「小集団活動」を、全社横串活動として段階的に整備し、現場力を再構築した。

また、TOTOは、地球にやさしいことも良品の証であると考え、環境にやさしいものづくりを追求した。CSR委員会にて、素材から消費者による利用時までの商品1個当たりの全過程にかかるCO₂排出量を算定し、全社を挙げて排出物の減量化・再資源化、包装材料削減、輸送燃料削減などに取り組んだ。物流部門でも、モーダルシフト^{*7}・共同配送^{*7}・積載効率向上を図るなど、グリーン物流を推進した。

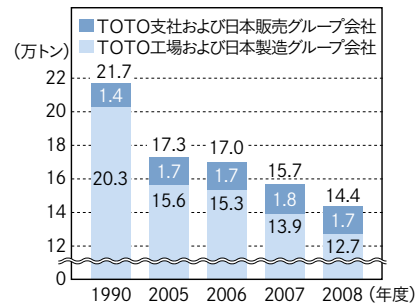
LCA(ライフサイクルアセスメント)をキーワードとしたエコアクションが、単なる効率化活動ではなく、環境負荷低減の取り組みであり、ひいては環境経営に寄与しているという意識を生産現場の隅々にまで浸透させたという点で、意義も大きかった。

クオリティ計画の動き

お客様とTOTOを結ぶ「信頼の証」は「高品質・高品位」であること。グローバル企業として、世界に誇れる品質(クオリティ)を提供できる企業体質を実現するために、いま一度、原点に立ち返るのが、クオリティ計画の主旨であった。重点課題としたのが、Q-up活動とS-up活動の2点であった。

そのような中、温水洗浄便座一体形便器(プラスチック製タンク品)の一部製品において、品質不具合が判明。拡大被害には至っていなかったが、未然防止のため、2007(平成19)年4月に新聞で社告を行い、該当製品をお使いのお客様にはTOTOサービス部門が無料で点検・修理を実施した。TOTOは、迅速な情報開示と対応に努めると同時に、その原

TOTO日本グループ会社CO₂排出量の推移



***7** 輸送のモード(方式)を、トラックなどによる自動車輸送から、地球にやさしく大量輸送が可能な船や鉄道による輸送に転換すること。自動車の排気ガスによる環境負荷を削減することを目的とした、国土交通省の物流政策。

***8** モーダルシフトの推進に加え、輸送・保管・荷捌きなどの効率化といった、物流分野全般にわたるCO₂排出削減に向けた総合的な取り組み。

***9** 商品の誕生から消費・廃棄までの全過程の環境への影響を分析し、評価する手法。



TOTOハイリビング株式会社での「お客様の声を聴く会」

因を徹底的に究明し、再発防止とその後の改良に結び付けた。また、翌2008(平成20)年2月に卓上型食器洗い乾燥機の不具合に対する無料点検・修理、同年9月および11月に石油直圧給湯機の不具合に対する無料の点検・部品交換の社告を、それぞれ行った。

TOTOではお客様の満足が、商品やサービスにおける品質の原点と考え、品質の国際標準規格であるISO9001に基づき、総合的な「TOTOグループ品質マネジメントシステム」を構築。商品企画をはじめ開発から出荷まであらゆる過程で品質保証活動を展開してきた。特に安全性については、全社品質保証委員会で、お客様の声を収集するお客様本部が中心となって十分に審議し、安全な商品の提供に努めた。

また、「お客様の期待以上の満足をお約束する」というCSの基本的な取り組みをさらに強化していこうと、商品開発・品質管理面やお客様と接するサービス面において、積極的にお客様の声を収集する仕組みを充実させた。お客様本部では、お客様から寄せられた声を速やかに整理し、担当部門に伝えるほか、社内のイントラネットにも掲載し、情報の共有化と活用を図ってきた。2008(平成20)年度には、お客様相談センターのコミュニケーターと商品の開発・生産にかかわる事業部の担当者による「お客様の声を聴く会」を各地で開催。その結果、お客様の声を課題解決につなげようという動きが活発になり、新商品開発や商品改善などに数多く活かされた。



イントラネット「お客様の声ホームページ」

経営環境の影響を受けた2007-2009年度中期経営計画

2007(平成19)年度における日本経済は、企業利益の改善や設備投資の増加などにより、緩やかな回復を続けていたが、原油価格や素材価格の高騰およびアメリカ経済の減速などにより、景況感は悪化傾向を強めていった。日本の住宅設備業界も、改正建築基準法(2007年6月施行)の影響により、新設住宅着工戸数が前年を大幅に下回るとともに、



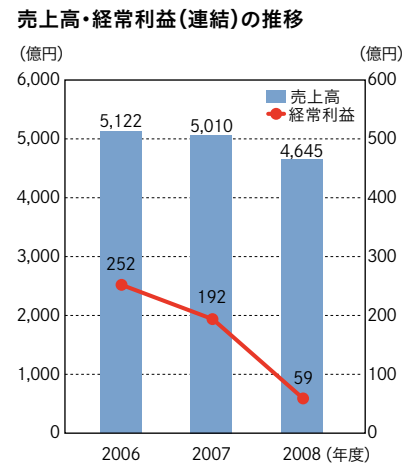
アメリカの大手投資銀行が経営破綻した日のニューヨーク証券取引所 (2008年9月、共同通信社提供)

増改築需要も盛り上がり欠けるなど、経営環境は厳しい状況が続いた。海外においては、中国・アジア諸国では景気拡大基調が続いたものの、アメリカではサブプライムローン問題の影響により、景気後退が懸念された。

2008 (平成20) 年9月、アメリカの大手投資銀行の破綻が引き金となり、世界的な金融危機および世界同時不況が起こった。いわゆるリーマンショックである。2008 (平成20) 年の1年間に、アメリカの株式相場は36%下落し、日本でも42%の大幅下落となった。この結果、日本の住宅設備業界においては、新設住宅着工戸数が景気減速の影響から低水準のまま推移し、増改築需要も低調になるなど厳しい状況となった。

TOTOにおいても、日本における売上高の減少に加え、堅調に推移している海外事業も急激な円高の影響によって、2008 (平成20) 年度の連結売上高は4645億円となった。特に、第3四半期以降はリーマンショックにより経営環境が著しく悪化したため、コストダウンの積み増しや経費削減を強力に推進するとともに、投資の抑制、在庫削減などの対策を講じた。しかし、売上高の減少を挽回するまでには至らず、連結経常利益は59億円、連結当期損失は262億円と、9年ぶりの赤字という大変厳しい結果となった。

TOTOは、2007-2009年度中期経営計画で掲げた重点方針に基づいてさまざまな事業活動を展開してきたが、急激かつ深刻なリーマンショックの影響は大きく、計画の見直しを余儀なくされた。来る100周年に向けて、2009 (平成21) 年度からのV字回復を目指した。



Column 空間と調和するデザインを世界に届ける

海外への第一歩“ミラノサローネ”

2005 (平成17) 年、世界中から最先端のデザインが集まる国際家具見本市ミラノサローネに、TOTOは日本の住宅設備機器メーカーとして初めて参加した。ウォシュレットのおしり洗浄機能や自動開閉フタなどの先進的な機能、デザインを重視した商品は“これぞニッポンスタイル!”と来場者から評価を受け、TOTOブランドのイメージを向上させることができた。

以後2007 (平成19) 年まで3回連続で出展する中で、TOTOデザインの発信と欧州におけるデザイン評価のポイント探求を行った。



ミラノサローネ開催中に掲示されたTOTOのポスター (2005年)



ミラノサローネの展示と来場者 (2005年)

グローバルブランドの展開と成果

ミラノサローネへの出展により、欧州市場への本格進出の課題が見えたTOTOは、デザインのグローバル化に力を入れた。

2006 (平成18) 年からはアメリカにデザイナーを駐在させ、アメリカのみならず世界各国での販売も視野に入れた商品デザインを行った。また、2009 (平成21) 年にはドイツの国際見本市ISHに初出展。欧州市場で求められるデザイン性とTOTOの優れた機能を併せ持つ商品を紹介し、来場者に強烈な印象を与えた。さらに2012 (平成24) 年には人事制度面の整備として、「デザインスペシャリスト制度」を導入し、グローバルに活躍できる社内デザイナーの育成を図った。

これらの取り組みは、“薄さ・平面・つなぎ目の美しさ”を追求し、吐水する姿まで美しいシングルレバーシャワー金具や、トイレ空間を美しく演出するシャープなボディのウォシュレット一体形便器として結実。2009 (平成21) 年からはiFデザイン賞、レッドドット・デザイン賞など世界的に権威のあるデザイン賞を毎年のように受賞するという成果に結び付

き、2017 (平成29) 年には各賞の最優秀賞を受賞。高機能かつデザイン性の高い高級ブランドとしての地位を海外の各市場で確立してきた。



ペッセル式洗面器 (LS902) iFデザイン賞2017最優秀賞「iFゴールド賞」受賞



台付シングル混合水栓「GOシリーズ」レッドドット・デザイン賞2017最優秀賞「ベスト・オブ・ザ・ベスト」受賞

TOTOデザインフィロソフィー「静かなる存在感」

TOTOのデザインが目指していること。それは空間と調和するデザインでありながら、高い品質・機能・そして使いやすさを備えた商品でありたいということ。毎日の暮らしの中で、主張し過ぎず、さりげなく、使う人の気持ちにそっと寄り添う。「静かなる存在感」という理念を持って、水まわり商品のデザインを行っている。そうしたデザインをお客様にお届けするために、すべてのデザインには5つのデザイン要件「OASIS」を社内評価指標とし、日々、デザイン進化を追求している。

さらに2017 (平成29) 年度より、デザイン本部を社長直轄とし、デザインをスピーディーに全社商品開発へ反映する体制とした。デザインと機能の高度な融合を実現し、世界中のお客様に快適な商品を届けるべく努力を続けている。



グローバルな商品デザインを検討する社内デザイナー

OASIS 5つのデザイン要件

Originality (独創性)	常に新しく、そして独自の発想を加えたデザインであること
Affordance (直感性)	使う人がすぐに使用方法を理解できること
Sincerity (誠実性)	多くの人に親しまれ、時代に左右されないデザインであること
Integrity (素材感)	環境負荷が少なく、性能に合った厳選された素材であること
Simplicity (簡潔性)	シンプルで余計な要素のないデザインであること

OASISとは上記の頭文字を取ったもの

