

## 第15章

# 新しい“まいにち”を届ける

2009-2013 (平成21年度～平成25年度)



リーマンショックの影響で、世界中の市場が大幅に下落した(2008年、朝日新聞社提供)

2008(平成20)年のリーマンショックによる世界金融危機、さらにギリシャの財政問題に端を発したユーロ危機があったが、各国がそれぞれに適切に対応したことで破局的な事態をかわらうじて避けることができた。しかし、2000(平成12)年以降続いた世界経済の成長はストップし停滞に向かっていった。日本経済にとってさらに深刻だったのは、円の急騰だった。2008(平成20)年後半から始まった急激な円高は輸出企業を中心に深刻な影響をもたらした。政府はさまざまな施策により経済の立て直しを図り、やや明るい兆しが見えてきた。

世界経済が揺れ動く中、TOTOは2009(平成21)年度に、2017(平成29)年の創立100周年に向けた長期ビジョン「TOTO Vプラン2017」を策定。その計画のもと、リモデルを中心とした日本住設事業・海外事業・新領域事業それぞれの深化・発展を図るとともに、体質強化を目指したマーケティング・

サプライチェーンなど5分野における革新活動を強力に推進していった。また、「全社一丸リモデル創出活動」に取り組み、全社一丸による危機打開の機運を醸成した。さらに2010(平成22)年度には「TOTO GREEN CHALLENGE」を発表し、環境に対応する21世紀企業としての姿勢を明確にした。

しかし、2011(平成23)年3月11日、東日本大震災が発生。原発事故とそれによる電力危機も起こり、産業界全体に大きな影響を与えた。翌年に誕生した新政権は、大胆な金融政策・機動的な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略に取り組み、円高の是正により、輸出企業を中心に民間経済に回復の兆しが見えてきた。

そうした経営環境の中、TOTOは2012(平成24)年度を初年度とする中期経営計画を策定し、V字回復を目指した。

## 第1節 TOTOらしい成長を目指して

### 1 TOTO Vプラン2017の策定

#### 厳しい経済情勢の中で新体制が発足

2008(平成20)年のリーマンショックが世界の金融システムに与えたダメージは大きく、世界中のあらゆる経済活動がその余波を受け、停滞を余儀なくされた。

日本経済に与えた影響も甚大であり、2009(平成21)年の新設住宅着工戸数は1964(昭和39)年以来45年ぶりに80万戸を下回り、79万戸にまで減少した。リモデルの売り上げを半分以上にまで高めていたTOTOにおいても、2008(平成20)年度の連結決算では売上高4645億円、経常利益59億円となり、純損失262億円を計上。9年ぶりの赤字決算となった。

こうした厳しい環境の中、経営環境にスピーディーな対応が必要との認識に立ち、2009(平成21)年1月、執行体制の変更を取締役会で決議。北九州経済金融記者クラブにおいて緊急記者会見を行い、同年4月より、木瀬照雄代表取締役会長と張本邦雄代表取締役社長執行役員による新体制を発足すると発表した。

張本邦雄15代目社長は就任に当たって、「強・明るく・美しい会社」を目指して」というビジョンを受け継ぎながら就任初年の2009(平成21)年度はまず“強い”会社をつくりたいとの決意を表明。「お客様にとって価値ある“強み”に集中することが、日本のリモデル事業を強くし、海外事業発展の糧になる。赤字計上という危機を、TOTOグループの底力をもって乗り越えていこう」と社員に呼びかけた。危機を乗り越え、次のステップに向けての未来を創出していくために、「全社一丸リモデル創出活動」「海外事業の取り組み強化活動」「新規事業の取り組み強化活動」「人材育成の強化活動」「もの創りに関する技術継承の強化活動」の5つの活動に力を入れていくこととした。

2009(平成21)年4月、将来のTOTOの新たな収益の柱となる新規事業の推進強化の一環として、セラミック事業部とハイドロテクト事業部を「新領域事業グループ」としてくり、社長直轄とした。セラミック事業部では、技術革新を加速するとともに、商品の選択と集中を推進。ハイドロテクト事業部では、事業化に向けた取り組みをスピードアップさせるため、タイル建材生産本部との連携を強化した。2010(平成22)年4月に

\*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。

売上高・経常利益(連結)の推移



張本邦雄15代目社長  
(在任期間: 2009~2014年)

\*2 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。

はこれをさらに一歩進め、光触媒事業とタイル事業を統合して環境建材事業部に改称した。事業化段階にある燃料電池については、研究・知財グループの下部組織に燃料電池事業推進部を設置し、事業化に向けての取り組みを加速した。

また、技術の深耕・継承、人材育成の強化推進を図るために、「もの創り技術グループ」を設置。生産技術や開発技術などの専門技術をそれまで以上に高めTOTOのオンリーワン技術をより強化していくことを目指した。

## 2017年のあるべき姿の設定

TOTOは2009(平成21)年7月、2009(平成21)年度からの長期ビジョン「TOTO Vプラン2017(以下、Vプランという)」の記者発表を行った。Vプランが目指したのは、創立100周年を迎える2017(平成29)年には、世界中のお客様に新しい「まいにち」を提供し、これからも必要とされ続ける存在として、「真のグローバル企業<sup>\*3</sup>」となることであった。また、Vプランの“V”には、Vital(イキイキとした)、Victory(勝利)、そしてV字回復の3つの意味を込めた。全グループ社員の手で、活気ある企業風土とV字回復を実現しようという強い想いを示したのである。

具体的な施策として、以下の3点を掲げた。

- (1) 日本住設事業においてはTOTOの強みであるリモデルをさらに加速。
- (2) 海外事業では地域別の戦略を推進。
- (3) 新領域事業では利益の出る事業への選択と集中。

この3つの事業領域でTOTOの“強み”に磨きをかけることで、2017(平成29)年度の連結売上高6000億円、連結営業利益480億円を目指した。

### 2017年の目指す姿

新しい「まいにち」を世界中のお客様へ提供し、  
これからも必要とされ続けるTOTOグループへ



Vプランの記者発表

**\*3** 以下の3点を通じ、その地域で愛され、根付き、発展に貢献する企業のこと。

- (1) それぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、各国・地域に合った商品を現地で開発・生産・販売し、生活文化の向上に役立つこと。
- (2) 各国・地域の一企業として認められ、無くてはならない企業になること。
- (3) TOTOらしさを活かした商品・販売を行うこと。

そして、約半年後の2010(平成22)年2月16日、Vプランの本格始動について記者発表を行い、3つの事業領域にまたがる形で、「マーケティング革新」「サプライチェーン革新」「ものづくり革新」「マネジメントリソース革新」「経営情報イノベーション」の5つの全社横断革新活動をスタートした。

## 3つの事業領域における重点方針と数値目標

Vプランを本格始動させる2010(平成22)年4月には、日本住設事業・海外事業・新領域事業の3領域での事業展開について具体的な戦略を打ち出した。

まず、日本住設事業では、日本国内では人口が減少していく中、新設住宅着工戸数は減少していくものの、住宅ストック数は継続して増加し、2020年には約6000万戸になるという予想もあった。このことは、リモデル対象住宅数の増加を意味した。また、中古住宅流通・リフォーム市場の活性化に向けた環境整備などの後押しもあり、中古住宅の流通量も増加を続け、持ち家だけで見ると、2015(平成27)年には中古住宅流通戸数が新設住宅着工戸数を逆転するという予想もあった。中古住宅を取得した場合、最初に気になるのが水まわり設備であり、ここに大きなリモデルのチャンスが存在した。

このような経営環境のもと、リモデル売上高は2017(平成29)年度に3000億円を見込み、日本住設事業全体の売上高は4000億円、営業利益240億円を目指した。このためにTDYアライアンス<sup>\*4</sup>(3社による提携)によるグリーンリモデル<sup>\*5</sup>の取り組みや政策の住宅エコポイント制度<sup>\*6</sup>の活用など、さらなるリモデルクラブ店との協業を図った。また、ショールームの役割・位置付けも見直し、大規模ショールームではコーポレートブランドの発信という役割を明確にした。

**\*4** 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)のこと。各社の頭文字から取った。

**\*5** 「健康配慮」「長もち住宅」「CO<sub>2</sub>削減」を実現し、暮らしが快適になるだけでなく環境にもやさしいリモデル。

**\*6** 新築やリフォームの結果、国の省エネ基準を満たす住宅である場合に発行されたポイント制度。取得したポイントは地域産品・商品券などとの交換、追加工事の費用などに使うことができた。



Vプラン本格始動前に開かれた方針説明会

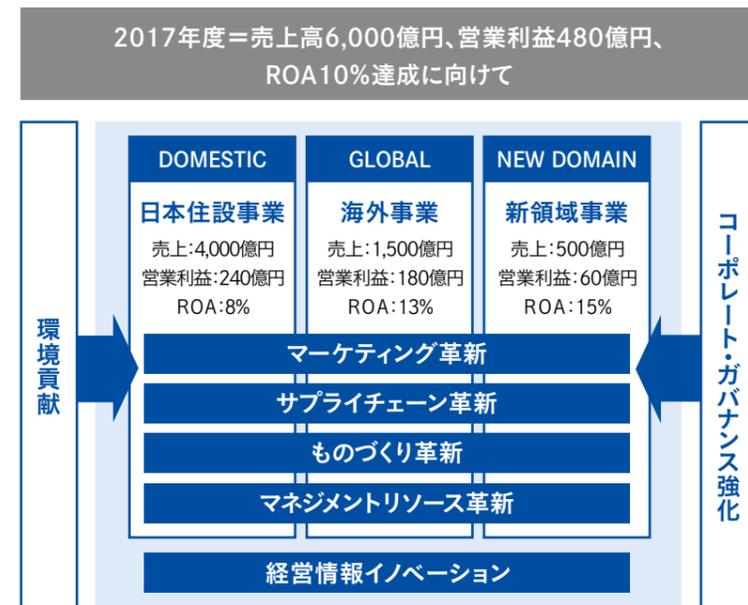
海外事業では、アメリカ、中国、アジア・オセアニア、欧州の4極の中で、今後成長が見込まれる市場で重点的に基盤を強化し、2017(平成29)年度には海外での売上1500億円、営業利益180億円を目指すこととした。

新規参入市場のブラジルでは、現地メーカーの協力を得て早期の市場参入も視野に、沿岸部に販売体制を整備。ロシアでは、欧州のネットワークを活用したモスクワ・サンクトペテルブルクの2大都市圏での販売店拡大と、著名物件への販売を図った。インドでは、中国を上回るスピードでの市場拡大を予想し、インド市場に特化した商品を投入して中核都市での販売体制を整えるとともに、現地生産に向けた検討も行うこととした。

すでに事業基盤を構築した中国では、地産地消体制の充実を図るために、TOTOの強みである節水技術・発電技術などを搭載した商品の投入や、代理店との関係を強化し、競合他社を圧倒する販売体制の構築や全国アフターサービス網の整備などを計画した。アメリカでは、バスルーム全体での提案の強化を図るため、トイレ以外の商品の充実を目指した。アメリカは温室効果ガス対策の動きがあり、大気浄化機能を持つハイドロテクト商品の伸長が大きく見込まれる市場であったため、早期のサプライチェーン確立も目指した。欧州では、現地企業との提携やM&A(企業買収)なども含めて、スピードを上げて事業展開し、グローバルで高級ブランドとしての価値向上を目指した。

新領域事業では、ファインセラミック事業・ハイドロテクト事業・燃料電池事業の3つの事業で、連結売上500億円、連結営業利益60億円を目指した。

#### 推進体制と目標



ファインセラミック事業は、オンリーワン技術を活かせる商品群を強化。主な商品としては、光通信部品のレセプタクル、半導体製造装置の部品である静電チャックや構造部材などが挙げられる。これまで以上に海外への販売を強化するとともに、お客様への提案力の強化を進めることとした。

ハイドロテクト事業は、海外への展開として、「TOTOブランドとしての販売」「建材関連のパートナー企業との提携によるパートナーブランドとしての販売」という2つの販売体制を整える計画を立てた。さらに、ハイドロテクトの認知拡大のために、建築用外装材(タイル・ガラス・建築石材など)の各業種のパートナー企業との連携を強化、将来的にはこれらを海外にも展開していくこととした。日本でも、リモデル強化策の一環として取り扱い会社やユーザーのネットワーク化に取り組む計画を立てた。

燃料電池事業は、2011(平成23)年の事業化を見据えて、2010(平成22)年を勝負の年と位置付け、発電効率と耐久性という強みを活かして、燃料電池の心臓部である発電用セルに特化して開発し、事業化を目指した。

### Vプラン推進の核となった5つの革新活動

2009(平成21)年7月に発表したVプランで掲げた数値目標を達成するため、3つの事業領域にまたがり、全社最適での判断を優先させる以下5つの全社横断の革新活動を強力に推進した。

#### 5つの革新活動

マーケティング革新	「(節水により、水の供給や処理に必要な電気を減らすことによる)CO <sub>2</sub> 削減」と「大気浄化(ハイドロテクト)」をキーワードにグループ全体最適視点での商品企画を行い、オンリーワン技術をもって開発を進める。また、日本で開発した核となる技術をベースに、海外の国や地域の特性に対応した改良にも取り組む。
サプライチェーン革新	部門別・工程別の発想を取り払い、「原材料の調達から生産・物流を経てお客様に商品をお届けするまでの流れ」を一体としてとらえる、「高速サプライチェーン」の構築を行い、コスト競争力を高め、強固な経営体質の実現を目指す。
ものづくり革新	最高のものを低コストで作るという観点から、生産時間を短縮できる工具・加工設備を開発する「次世代生産設備の開発」、加工しやすい材料の開発を行う「材料革命」、組み立てやすい部品設計を行う「プラットフォーム化」を推進する。
マネジメントリソース革新	「コスト構造改革」と「人財戦略」の2つの切り口で改革を推進し、間接業務を現状より20%少ない人員で行えるようスリム化を目指す。一方で、人材育成を強化し、海外事業や新領域事業等への積極的な登用を実施する。
経営情報イノベーション	日本住設・海外・新領域の3つの事業領域と全社横断の革新活動全体を支えるために、効率・コスト・CO <sub>2</sub> 削減の視点から、さまざまな経営環境の変化に対応し、迅速な判断ができる経営基盤の再構築を目指す。

## 2 全社一丸となってリモデル市場の需要創出

### 全社一丸リモデル創出活動のスタート

張本社長は、2009(平成21)年から営業部門だけでなく全社員による「全社一丸リモデル創出活動」という、TOTOにとってもこれまでに例のない活動を推進した。

その趣旨は、「リモデルの需要は常に存在しているもののそれをつかむことは難しい。TOTO社員とそれに関係する人々ができる限り情報に敏感になり、TOTOのリモデルを知ってもらう機会を増やそう。そのために全社員が一丸となって積極的に動こう」というものであった。日本中にあるショールームはもちろん、工場、アフターサービスの現場など、TOTOの持つあらゆるお客様接点を有効に活用し、TOTOで働くすべての人がリモデルの価値を伝達できるようにするという取り組みであった。企画推進に当たってはお客様リモデル推進本部を新設した。

工場の活用として、お客様にもものづくりの現場をご覧いただき、最新の商品に触れていただく「工場リモデルフェア」をスタートした。日頃は開発や生産ラインで働く社員が、工場の敷地内に設けた会場でお客様への商品説明をするという取り組みを通して、非営業部門の社員が開発の想いをお客様にお伝えし、またお客様の声を直に聞き、全社的なモチベーションアップにつながった。

工場リモデルフェアは、2009(平成21)年6月から2010(平成22)年12月までの間に、全国22カ所の生産拠点において通算62回行われ、来場したお客様は累計10万人を突破した。当初、2011(平成23)年3月までとされていた活動は、現場からの“続けたい”という声に応えて、現在も各拠点の創意工夫のもと継続している。



工場リモデルフェア



張本社長の拠点訪問

張本社長は就任直後から、全国の生産拠点を中心に訪問し、ディスカッションなどを通じて、そこで働く社員とのコミュニケーションを深めた。そこでは、“TOTO”ブランドの価値や誇りを再認識させて全社一丸リモデル創出活動の機運を高め、明るい将来への希望を示すことが狙いであった。2009(平成21)年6月のTOTOハイリビング株式会社の本社・茂原工場(千葉県)を皮切りに、およそ半年間で全国24拠点を訪問し、約2000人との対話を実現した。

また、多くのお客様にリモデルの価値をお伝えするため、「知る」「伝える」「つなぐ」をキーワードとした紹介制度を展開。顔が見えるつながりから生まれた「安心の輪」により、お客様との“ぎずな”がさらに深まった。

### 4 部位同時発売による1008PJ

2010(平成22)年8月、TOTOでは初めて、レストルーム・浴室・キッチン・洗面の4部位における主力商品を同時発売した。

それに先駆け、全社的な規模で生産部門と販売部門が連携をとって、統一販売プロモーションを主導するプロジェクトを立ち上げ、発売年月にちなみ「1008(突破)PJ」と名付けた。

同時に発売した1008PJ商品は、レストルームでは「GREEN MAX 4.8」、浴室では「スプリノ」「サザナ」、キッチンでは「クラッソ」、洗面では「サクア」であった。プロジェクトでは、1008PJ商品の価値を、「オンリーワン技術」「TOTO Way」「TOTO GREEN CHALLENGE」「コストリダクション」の4つのキーワードを軸に整理。その価値をTOTO内外に発信していくために、販促企画チーム・価値伝達チーム・コミュニケーションチーム・ショールーム展示チームを結成し、統一販売プロモーションを展開した。特にお客様への価値伝達については、4部位の商品カタログのデザインや構成を統一し、ショールーム展示にその内容を反映させるなど、1008PJならではの連携活動を行った。

## 環境負荷の低減に貢献する GREEN MAX 4.8

Vプランで推進したマーケティング革新のキーワード、また1008PJ商品における訴求ポイントとなったのが、節水により水の供給や処理に必要な電気量を減らすことによる“CO<sub>2</sub>削減”であった。当時、国内最少の洗浄水量大4.8Lを実現したTOTO独自の「ハイブリッドエコロジーシステム」をさらに進化させた技術を、2009（平成21）年8月に発売した「ネオレスト ハイブリッドシリーズAHタイプ」と「ネオレスト ハイブリッドシリーズRHタイプ」に搭載した。同シリーズでは、小洗浄ではさらに「eco小」ボタンを設定し、3.8L洗浄を可能にした。

これに続いたのが、2010（平成22）年4月に発売したウォシュレット一体形便器「GG」であった。2種類のトルネード洗浄を融合した洗浄技術「ツイントルネード洗浄」によって、タンク式便器での洗浄水量大4.8Lを実現した。

TOTOは、ネオレスト ハイブリッドシリーズとGG、その後発売する主力大便器を含む4.8L洗浄節水便器を、環境配慮に優れた商品として「GREEN MAX 4.8」と名付け、節水便器のさらなる普及を図ることで、環境負荷の低減に貢献することを目指した。

2010（平成22）年8月、レストルームの1008PJ商品として、ツイントルネード洗浄を搭載した大便器「GG-800」「新レストパル」「新ピュアレストEX」「新ピュアレストQR」を発売し、GREEN MAX 4.8のラインアップを一気に拡充した。これにより、日本国内向けに販売する住宅向け主要大便器の商品点数における4.8L洗浄節水便器の割合を50%まで引き上げた。



「eco小」ボタン搭載のリモコン

### ツイントルネード洗浄

便器のリム面から水平方向に便器ボウル面全体を洗浄するトルネードと、ボウルの下方にあるサイドゼット穴から出る垂直方向のトルネードの2つのトルネード洗浄により、効率よく汚物を流す洗浄技術。



## GREEN MAX 4.8



GREEN MAX 4.8 ラインアップ

## エアインシャワーの開発と進化するシステム商品 スプリノ・サザナ

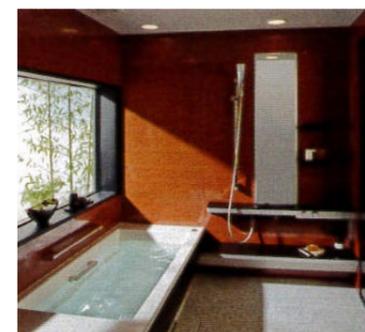
TOTOは、従来品に比べ約35%の節水を実現した「エアインシャワー」を開発した。これは、TOTO独自の「エアイン」技術により、水に空気を含ませることで、水の1粒1粒を大粒化したシャワー。人の感性を定量化し製品の設計に反映させる感性工学の手法を用いることで、水の勢いや量感は落とさずに“浴び心地”と“節水”を両立した。この技術を搭載した第1号商品であるデザイン水栓「ニューウエーブシリーズ・ベーシックプラス」を2010（平成22）年4月に発売した。

そして、同年8月、エアインシャワーと「ほっカラリ床」<sup>\*7</sup>を搭載した、戸建システムバスルーム「スプリノ」、マンションリモデルバスルーム「スプリノWA」、モデルチェンジした「サザナHBシリーズ」を発売し、それぞれ浴室の1008PJ商品とした。



エアインシャワー

<sup>\*7</sup> ソフトカラリ床の名称を変更。2008（平成20）年にスプリノで登場したソフトカラリ床は、感触や柔らかさなど、“ほっ”とする感覚がお客様の高い支持を得た。そのため、名称も新たに「ほっカラリ床」に改めた。



スプリノ



サザナHBシリーズ

## システムキッチンクラッソ発売

キッチンの1008PJ商品として、使い勝手が向上し無駄な動きを軽減したシステムキッチンの新シリーズ「クラッソ」を2010（平成22）年8月に発売した。

TOTOは、UD（ユニバーサルデザイン）<sup>\*8</sup>の視点で、調理の手順と人の動きを観察・研究。2006（平成18）年には、使用者のホームポジションを設定し、無駄な動きの少ない「キュイジア A型プラン」を発売していたが、このホームポジションの考え方をクラッソのI型に取り入れた。また、シャワーの幅を広くして“ほうき”のように流せる「水ほうき水栓」、排水口の位置をシンク奥の隅に設置し、ごみがすべり台を降りるように流れる「すべり台シンク」でシンクでの作業の効率化を狙った。収納面では、キャビネットを引き出すと中の内引き出しも同時に出てきて一度に見渡すことができる「らくプル親子収納」、シンク手前のデッドスペースに小物を収納で

<sup>\*8</sup> 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。



クラッソ I型  
ホームポジションを設定し、作業効率が向上した。



水ほうき水栓

すべり台シンク

らくブル親子収納

きる「パクションポケット」を標準装備した。

併せて、お客様への商品提案の分かりやすさ・選びやすさを考えて、それまでキューシア、レガセス、スタイル・エフと3シリーズとしていたシステムキッチンをクリックに1シリーズ化した。

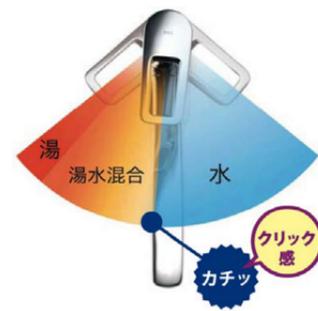
### エコシングルシャンプー水栓の開発と洗面化粧台サクア

2010(平成22)年8月、水栓金具「Hi-Gシリーズ(台所用・洗面所用)」に、お客様が湯と水の境をしっかりと認識して省エネができる画期的な「エコシングル水栓」を最初に品揃えした。これは、湯が出る位置までレバーを操作するとカチッという明確な感触で水との境を知らせる機能が付いた商品で、さらに日常よく使う中央部の操作で水が出るようにした。よく使う操作位置での吐水を水にしたことと、湯水の境をしっかりと認識できるようにしたこと、無自覚なガスの使用を防いで省エネを実現した。さらに、同8月、洗面の1008PJ商品としても、同様の機能を備えた「エコシングルシャンプー水栓」を発売した。

同時に発売した洗面化粧台の新シリーズ「サクア」にはエコシングルシャンプー水栓とヒーターなしで曇り止めできる「エコミラー」を搭載し、環境に配慮した洗面化粧台とした。また、2009(平成21)年2月発売の洗面化粧台「オクターブ」に搭載した「奥ひろ収納 奥ひろし」がお客様に好評だったことから、サクアでは標準搭載とした。



エコシングル水栓  
クリック感で水と湯の境を知らせ、さらにレバー中央部まで水が出ることで湯の無駄遣いを抑えられる。



サクア

#### この時期に発売したそのほかの商品



■即湯器「魔法びん電気即湯器」(2012年2月発売)  
洗面化粧台用の即湯器。湯が出るまでの時間を約1秒にできるので、従来は「捨て水」にしていた配管に残っている水を節約できた。同商品は、タイガー魔法瓶株式会社との共同開発で、真空層と空気層の2重の魔法びん構造でタンク全体を覆うことで、高い保温性能を実現した。

### 電解除菌水ノズル洗浄とワイドビデ洗浄の開発で清潔性・快適性が進化

ウォシュレットは、洗浄方法や機能だけでなく、機器本体の清潔機能も進化を続けた。2011(平成23)年2月、家庭用市販の温水洗浄便座としては業界初の「電解除菌水ノズル洗浄<sup>\*9</sup>」と、広い範囲をやさしくサッと洗える「ワイドビデ洗浄」を搭載した、ウォシュレット一体形便器「ネオレスト ハイブリッドシリーズ」「ウォシュレットアプリコット」を発売した。

電解除菌水ノズル洗浄とは、電解除菌水により、ノズルの内側・外側ともに自動洗浄し、菌を洗い流してノズルの汚れを蓄積させにくくする機能。ノズル洗浄後は約2時間で水道水に戻るため、環境にやさしい技術であった。

また、ワイドビデ洗浄とは、女性の「その時々体調により水流の強さなどを使い分けたい」というニーズを汲み、女性開発者が中心となって実現したものであった。「じょうろ」の吐水をイメージし、やさしい洗い心地と水のたつぷり感を実現できるよう、水を回転させながら吐水する方法を採用した。

\*9 水道水に含まれる塩化物イオンを電気分解し、除菌成分(次亜塩素酸)を含む水。後に「きれい除菌水」と技術名称を付けて、さまざまな商品に展開した。



電解除菌水ノズル洗浄  
ノズルの外側(左)と内側(右)を自動洗浄する。



ワイドビデ洗浄

## 3 TOTO GREEN CHALLENGE

### 決意のもとにTOTO GREEN CHALLENGE

TOTOが「TOTO GREEN CHALLENGE」に取り組んだ背景には、環境問題に対する国民意識の高まりと、それに応える形で打ち出された政府の諸政策があった。歯止めのかからない世界的なCO<sub>2</sub>排出量の増加などによる、地球温暖化への対策は待った無しの状況であった。この当時は、NO<sub>x</sub>(窒素酸化物)による大気汚染問題も深刻化していた。2010(平成22)年から政府は、温室効果ガス排出量を2020年までに25%削減(1990年比)するという数値目標を掲げて国民運動「チャレンジ25キャンペーン」を推進し、国民の環境への関心を喚起した。住宅政策においても、資源を大切に、環境負荷を低減するために、環境にやさしい住宅・建築物の整備を促進した。2010(平成22)年からは、新築・リフォームの双方を対象とした住宅エコポイント制度が実施され、住宅メーカーや住設業界の環境志向を後押しした。TOTO商品では、GREEN MAX 4.8と魔法びん浴槽が2011(平成23)年1月からエコポイントの適用対象として追加された。TOTOでは、2010(平成22)年12月に専用の相談室を開設し、お客様などからの問い合わせにワンストップで対応した。

2009(平成21)年4月、張本社長は地球環境問題に対してより広範



TOTO GREEN CHALLENGE  
TOTO GREEN CHALLENGEのロゴマーク



地球温暖化防止のための国民運動  
チャレンジ25キャンペーンロゴマーク

## TOTO GREEN CHALLENGEの3つの貢献軸と基盤



TOTO GREEN CHALLENGEの発表を行った記者会見

\*10 TOTOでは、地球環境に貢献するボランティア活動を「グリーンボランティア」と称している。



社員が参加するグリーンボランティア

節水機器の導入でCO<sub>2</sub>削減に貢献

日本政府の取り組みとして、CO<sub>2</sub>削減につながる設備投資を進めると、削減できたCO<sub>2</sub>の量に相当する排出枠（国内クレジット）を見返りに獲得できる制度（国内クレジット制度）が、2008（平成20）年10月に開始された。

この制度に対してTOTOは、節水機器の導入によるCO<sub>2</sub>の排出量削減の方法論を申請。国内クレジット制度を運営する委員会によって2011（平成23）年12月に承認された。さらに、2012（平成24）年3月には、承認された方法論を用いたCO<sub>2</sub>排出削減事業としての承認を受けた。

に、積極的・具体的に行動を起こすという決意を込めて、TOTOグループミッションをそれまでの「UD・エコ・きずな」から一歩進めて「UD・環境・きずな」に刷新した。これは、エコよりもっと大きな視野で環境問題に取り組んでいくTOTOの意志を示すものであった。続いて2010（平成22）年4月には、事業活動をさらに強力に推進していくために、中長期的な視点での「TOTO環境ビジョン2017」を記者会見にて宣言し、「TOTO GREEN CHALLENGE」をスタートした。これは、創立100周年に当たる2017（平成29）年に向けて、「商品・サービス」「ものづくり」「社会貢献」の3つの貢献軸と、それを支える基盤としての「ひとづくり」において、企業活動と環境とのかかわりを検証しながら、厳しい数値目標を設定した取り組みであった。環境活動の明確な未来像とロードマップを示すことで、住設業界全体を巻き込んだ、地球規模の活動へと拡げることを目指したのである。

「商品・サービス」では、家庭の水まわり商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を50%以上削減（1990年度比）できる主力商品の提供、「ものづくり」では、生産・物流・販売促進活動におけるグローバルなCO<sub>2</sub>削減、「社会貢献」および「ひとづくり」ではすべての事業所で活動機会を設け、TOTOで働くすべての人が「グリーンボランティア<sup>\*10</sup>」に参加することを目指した。

その結果、2013（平成25）年度までの4年間に、商品使用時CO<sub>2</sub>排出量を48%削減し、日本国内事業活動でのCO<sub>2</sub>排出量も41.5%削減するなど着実に実績を挙げた。グリーンボランティアの参加人数についても、4年間の延べ参加人数は11万300人となり、社員の環境意識がさらに向上し、各地域で環境貢献活動の輪が広がっていった。

## グリーンリモデル診断とグリーンリモデルフェア

地球環境問題への取り組みを進めていくという経営方針のもと、TDYが持つ独自の環境技術を集結して実現したのが「グリーンリモデル」である。そのコンセプトは、快適で、長く安心して住むことができる、地球にやさしい住まいづくり。「リモデルスタイルフェア'08-'09」より用いていたコンセプトだが、TDYは、この提案をお客様に向けてより強く訴求していくため、新たな取り組みとして2009（平成21）年11月より「グリーンリモデル診断」を開始した。グリーンリモデル診断は、お客様が自宅に安心して長く住んでいただくための計画的な住まいの維持管理を行えるよう、一定の条件を満たしたリモデルクラブ店が、現在の住まいの状態を快適性や環境面などの視点から診断を行った。

TDYアライアンスで進化させてきたフェア活動も、2010（平成22）年10月からは名称そのものを「グリーンリモデルフェア」へ改変。その趣旨を理解していただくために、展示の構成も新たにした。コンセプトゾーンでは、お客様目線のストーリーで、グリーンリモデル診断で“家がわかる”から、リモデルを実現することで“家がかわる”までの流れを等身大のパネルを用いて紹介。ゾーン別のビフォーアフター展示により快適空間も体感できるようにした。また、グリーンリモデル診断を簡易的に体験できるコーナーも設け、お客様にメリットを訴求した。



グリーンリモデルフェア'10-'11



グリーンリモデルフェアの展示内容



アクアオート  
(自動水栓オールインワンタイプ)  
自己発電・水温表示LED(下左)、新型  
ハイパー泡まつ(下右)



パブリック向けウォシュレット一体形便器  
(「音姫」内蔵)

#### 節水意識のさらなる啓発を目指した 「ケータイ音姫」

2009(平成21)年11月、株式会社タカラトミーアーツが、「携帯するエコ&エチケットグッズ」というコンセプトで「ケータイ音姫」を発売。TOTOが総合玩具メーカーである株式会社タカラトミーと共同で企画した商品であった。TOTOでは、1988(昭和63)年から発売している設置型擬音装置「音姫」の流水音をケータイ音姫で実現させるため、音源の技術協力を行った。



### パブリックでも環境負荷の低減に貢献

独自開発のコンパクトな発電機とサーモスタットユニットを搭載した「アクアオート(自動水栓オールインワンタイプ)」を2011(平成23)年2月から発売した。従来の約3分の1の容積の発電機と、従来の約半分の長さのサーモスタットユニットを新たに開発し、従来の自動水栓ではスパウト(吐水口)本体とは別体だった機能部を小型化し、スパウト内部に搭載した。手で温度調節が可能なサーモタイプは、スパウト面に表示される光のグラデーションで吐水時の水温を確認できた。節水化の取り組みとしては、電磁弁(流体の流れを制御する弁)の消費電力を抑えることで、これまで発電のために1日に最低必要な使用回数条件があったのをゼロにした。また、水とほぼ同量の空気を含ませた「新型ハイパー泡まつ」により、手洗い時のたっぷり感をアップさせながら吐水量は約2L/分と節水を実現した。

パブリック用途向け衛生陶器でも、4.8L洗浄節水便器である「パブリック向けウォシュレット一体形便器(「音姫」内蔵)」を2011(平成23)年2月に発売し、節水による環境負荷軽減を図った。主に小規模店舗などのリモデルに最適な商品として開発した。洗浄水量大4.8Lに加え、音姫を内蔵することで無駄な2度流しを防止し、さらなる節水につなげた。従来の便器に比べ約76%の節水となった。

## 4 リージョン No.1 が集まってグローバル No.1 へ

### 直営ショールームの開設とISH 出展商品の展開

2017(平成29)年に新しい「まいにち」を世界中のお客様へ提供し、これからも必要とされ続けるTOTO、すなわち「真のグローバル企業」になることを目指したVプランにおいて、欧州では「TOTO」ブランドが世界有数のブランドとして確固たる地位を確立することを最大の課題とした。TOTO Europe GmbHは、2010(平成22)年5月にイギリスにロンドン営業所、翌年9月にフランスにパリ営業所を開設。TOTOブランドの早期認知に向け、積極的なマーケティング活動を推進するとともに、高級ホテルなど著名な物件への納入に向けた提案活動を行った。

すでにイギリス・ドイツ・イタリアに代理店ショールームを展開していたが、2010(平成22)年5月、ロンドン営業所と併設して欧州初のTOTO直営ショールームをオープンした。建築家やインテリアデザイナーなどが多く活躍するエリアにショールームを設けた。ロンドンには多数の高級ホ

テルやコンドミニアムがあり、2012(平成24)年にはオリンピックが開催されるなど、TOTOのビジネス展開にとって有望な市場ととらえていたからである。

本ショールームでは水まわり商品だけでなく、家具などの周辺部材「NEOREST FURNITURE」も新たに展開し、実際の使用空間を想起させる空間展示を行った。さらに、現地の水道工事業者などには、TOTO商品の機能や価値のみならず、施工までを提案可能なショールームとして活用を目指した。

2009(平成21)年3月、ドイツ・フランクフルト市で開催された国際見本市「ISH<sup>\*11</sup>」に出展し、その後、欧州市場向けに発売した商品のうち、同年8月に洗面水栓「モデッサ」と洗面器「クリスタルボウル」を日本で発売。さらに、同年9月、デザイン浴槽「ルミニストバス」を日本で発売した。<sup>\*12</sup>

TOTOは、ISHなどの展示会への出展やロンドンショールームでの空間展示などを起点として、ネオレストをはじめとした環境にもやさしい独自の洗浄・節水技術を搭載したデザイン性の高い商品を中心に、日本発の新しい生活文化を積極的に発信。欧州におけるブランド力強化と事業展開の加速を図っていった。

一方で、米州では、アメリカでは初めての施設として、2011(平成23)年5月、「TUSテクノロジーセンター」をTOTO U.S.A., INC.本社工場内(ジョージア州モロー)に開設した。ここでは、主にTOTO代理店や水道工事店、社内外の営業担当者を対象に、商品特徴や取り付け・補修方法などについて実際に水を流せる実機を用いた講習を実施。TOTO商品の価値を伝え、拡販だけでなくアフターサービスの向上にもつなげていった。



ルミニストバス(写真手前)、モデッサ+クリスタルボウル(写真奥)



ロンドンショールーム



ISH2009

<sup>\*11</sup> 衛生・厨房・空調をテーマとした世界中のトップメーカー2000社以上が集う国際的な展示会で、それらの分野の革新的技術と最新トレンドが一堂に集まる世界最大級のトレードショー。2年に1度開催される。TOTOの出展は、日本メーカーとして初めてのことであった。

<sup>\*12</sup> モデッサは、スパウトと操作ハンドルを分離したシンプルなデザインの水栓で、いもの成型でありながら究極の薄さを実現させたことと匠の技による鏡のような平滑面とシャープなエッジが特徴であった。クリスタルボウルは、TOTO独自開発のエポキシ樹脂を使用し、シンプルな一枚の面で表現した。そして、ルミニストバスは、同じくエポキシ樹脂を使用。柔らかな透過性を持った素材に表面処理を施し、LED照明を浴槽底面へ配置して、幻想的な明かりに包まれる新感覚の浴槽に仕上げた。

## 中国への旗艦ショールームの積極展開とブランドイメージ醸成

世界金融危機以降の経済不況により主要先進国の成長率が伸び悩む中、中国経済は好調を維持。2010（平成22）年度のGDPは前年比10.3%増を記録し、国民所得も急激に伸長した。中国内陸部における市場の拡大や、大都市から周辺都市への成長市場の移行などによる需要拡大に伴い、TOTOの強みとする販売網を活用し、その地域に密着した営業活動や工場の増設などの積極的な生産・供給体制の強化を図った。

TOTOは中国進出以来、代理店と協業し、中国国内約400カ所にショールームを展開してきたが、各地のショールームを刷新し、“ブランド発信”と“販売拠点”の両面を兼ね備えた新たな施設として、旗艦ショールームを開設した。

需要増への対応については、北京市（2拠点）・上海市に続く衛生陶器生産拠点として、2011（平成23）年3月、「東陶（福建）有限公司」を福建省漳州市<sup>しゅうしゅう</sup>に設立した。中国南部や今後発展が予想される内陸部、また、台湾への重要な供給拠点となった。

なお、2010（平成22）年は、中国が国家的な行事として力を入れた「上海国際博覧会」が開催された年であった。話題となったこの博覧会では、日本館をはじめ、メイン会場やそのほかの主要パビリオンでTOTO商品が採用された。

同年5月、上海市でアジア最大級の水まわり設備の国際見本市「Kitchen & Bath China 2010」が開催され、入場者は10万人を超えた。ドイツのISH、水まわり設備の国際見本市であるアメリカのKBIS（Kitchen & Bath Industry Show）と並び、アジアのみならず世界各国から約900社が参加。水まわりメーカーにとって重要な展示会であった。会場の入り口近くにブースを設置したTOTOは、2010（平成22）年秋発売のシリーズ「NEOREST 間」の空間展示のほか、独自の節水技術、トルネード洗浄・セ<sup>\*13</sup>フィオンテクトなどを搭載した節水便器、ウォシュレットの新商品、パブリック



中国直営ショールームの外観



東陶（福建）有限公司



「NEOREST 間」の空間展示

**\*13** 陶器表面をミ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。



Kitchen & Bath China 2010

クゾーンではハイドロテクトやアクアオートを中心に展示・紹介。オンリーワン技術と高い品質を持つ高級ブランドイメージのさらなる浸透を図った。

## ブラジル・インドにグループ会社を設立しロシアには駐在員事務所を設置

Vプランでは、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）の中でもブラジル・インドなどを今後の新規参入の重要な市場として位置付けた。

まずブラジルについては、国力が高く、2014（平成26）年のサッカーワールドカップ、2016（平成28）年のオリンピック開催を控えて、建設市場の盛り上がりも期待されていた。それまでブラジルへは、アメリカ現地法人TOTO U.S.A., INC.を通じた輸出販売を行ってきたが、需要が拡大する市場に対応するため、2011（平成23）年1月、現地法人「TOTO Do Brasil Distribuicao e Comercio, Ltda.」をサンパウロ市に設立。ブラジル市場における水まわり商品の販売チャネル・物流網の構築をはじめとした事業基盤の整備を進めた。同年3月には、サンパウロ市で開催されたブラジル最大の水まわり展示会「Kitchen & Bath Expo 2011」に初出展し、TOTOのオンリーワン技術とデザイン性の高さを活かした商品力で新しい水まわり空間を提案。その後も、2012（平成24）年からラテンアメリカ最大級の建材・水まわり設備の展示会「EXPO REVESTIR」に出展するなどして、ブランドの浸透を図るとともに、販売ルートの構築やパートナーの開拓を進めていった。

次にインドについては、中国に次ぎ世界の中でも高い経済成長が期待される市場と見込まれていた。2011（平成23）年1月、現地法人「TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.」をムンバイ市に設立した。その先駆けとして、2010（平成22）年11月、日本の水まわりメーカーとして初めてインド最大の住宅設備機器の展示会「aceTECH 2010」に出展。環境にやさしい独自の洗浄技術・節水技術を搭載した商品を提案するとともに、高級ブランドとしての認知拡大を図った。また、市場開拓を進める上で商品展示が必要であり、2011（平成23）年7月にデリー、ムンバイに次ぐインドの大都市であるバンガロール市およびハイデラバード市に代理店ショールームをオープンした。

生産面でも、2013（平成25）年4月、グジャラート州ハロルにインド初の生産拠点となる衛生陶器工場が竣工した。生産拠点の設置により、さらなる拡大が見込まれるインド国内の需要に対応するとともに、インドにおける事業基盤拡大の拠点とした。

またロシアについては、石油をはじめとする資源輸出で経済を立て直していたが、その中でも富裕層が多いモスクワ市、サンクトペテルブルク市



Kitchen & Bath Expo 2011



aceTECH 2010



インド初の生産拠点グジャラート工場

TOTO Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.

の2都市で大きな市場を形成していた。ロシアは水まわり文化の発信地である欧州に近く、高級ブランドイメージが醸成された競合他社も多くあるため、2011（平成23）年10月に、まずモスクワ市に駐在員事務所を開設。ロシアでも、設計に関してはデザイナーに一任することが多く、家具や水まわり設備までコーディネートするデザイナーを対象としたイベントを多数開催した。また、2012（平成24）年4月開催のロシア最大の建築資材の展示会「Mosbuild2012」に初出展。TOTOのブランド価値をアピールして認知度を高めていった。

一方で、アジア・オセアニア地域では、インド・中東・欧州などの新規成長市場での需要増加を見据え、2009（平成21）年11月、タイのサラブリ県ノンケに衛生陶器の製造会社「TOTO Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.（現 TOTO (THAILAND) CO., LTD.）」を設立した。

## 5 新領域事業と全社横断革新活動

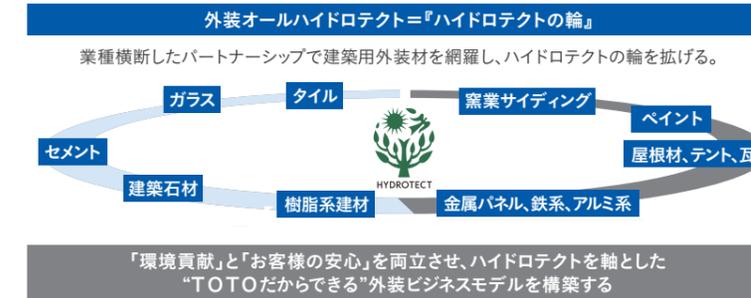
### オンリーワン技術を活かした新領域事業の取り組み

Vプランで大きな課題となったのが、新領域事業の早期黒字化と市場創造であった。そのため、ハイドロテクト・ファインセラミック・燃料電池の3つの事業の確立と強化を図った。

ハイドロテクト事業では、マーケティング革新においても“大気浄化”をキーワードとした商品開発を行い、TOTOのオンリーワン技術をもって開発を推進した。従来は、ハイドロテクトが持つ防汚性能を訴求してきたが、2009（平成21）年からは空気浄化機能についても訴求した<sup>\*14</sup>。さらに、2010（平成22）年からは、ハイドロテクトを普及拡大していくことを目的に、タイル・ガラス・屋根材などの外装材関連企業とパートナー体制を構築する「ハイドロテクトの輪」を、世界中に広げていった。

\*14 2011（平成23）年4月からは海外のお客様向けのハイドロテクトの輪（HYDROTECT Partners）共同プロモーションサイト「HYDROTECT.com」を新たに開設し、ハイドロテクトを世界中に紹介。共同プロモーションの活動として、2011（平成23）年3月にドイツの世界最大規模の衛生・厨房・空調の国際見本市ISHに出展、同月日本の建材総合展示会「建築・建材展」に出展、さらに2011（平成23）年5月にアメリカの建築家向けの見本市「AIA National Convention」への出展などを行った。

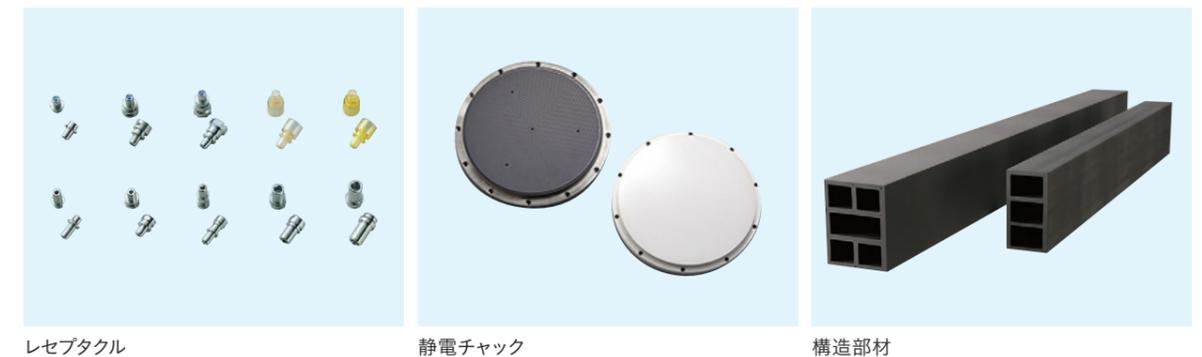
### ハイドロテクトの輪の概略



ファインセラミック事業では、光通信部品のレセプタクル、半導体製造装置の部材である静電チャックや構造部材など、TOTOのオンリーワン技術を活かした商品群に特化した活動を展開した。これにより、加速度を増し続けるテクノロジーの発展に対応する、より高度な性能を持つ要求に答えていった。また、全社横断の革新活動である、ものづくり革新と連携して、最適な生産体制の整備を進めた。そして、これまでの御用聞き営業のスタイルを改め、お客様に仕様・品質を提案する営業を強化するとともに、これまで以上に海外への販売を強化していった。

また、燃料電池事業については、燃料電池システムそのものを開発するのではなく、心臓部である発電用セル、そのセルの集合体である“発電モジュール”<sup>\*15</sup>に特化して製造・開発を推進した。メーカーを問わず、家庭用燃料電池の発電モジュールを供給する事業を開始できるよう、検証を重ねた。

\*15 セルを数本束ねたセルスタックを集合させ、燃料や空気の供給路を構成し、システムに組み込める状態にしたもの。



レセプタクル

静電チャック

構造部材

## 5つの全社横断革新活動と着実なスタートを切ったVプラン

### 選択と集中による事業の撤退

TOTOは、事業の選択と集中を行う中、2009（平成21）年9月末をもって食洗機事業から、2010（平成22）年3月末をもって家庭用品・カー用品・ボディーコートなどの生活用品事業から、また、同年12月末をもってファンユニット（ドライヤー・プロジェクトなどのファン）事業から撤退した。水まわりとは異なる事業領域において、中長期にわたって安定的に収益を確保することは困難であると判断したことによる。

2009（平成21）年度より、TOTOで働くすべての人々がワンランクアップした力を身に付けるために、人財育成を戦略的に進めた。“TOTOグループで働く人々”は、次世代を築く貴重な財産であると考え、「人財」と表現することとし、人事部門の組織名称を人事部から人財開発本部に変更した。社長塾に関しては、将来の経営幹部候補者をグループ会社まで含めて育成・評価をする組織と位置付け、名称を「経営塾」に改めるとともに社長直轄から人財開発本部管轄とした。翌2010（平成22）年度には、きらめき推進室を「ダイバーシティ推進グループ」に改称し、女性や障がい者、外国籍社員が働きやすい職場環境づくりを進め、マネジメントリソース革新を推進した。

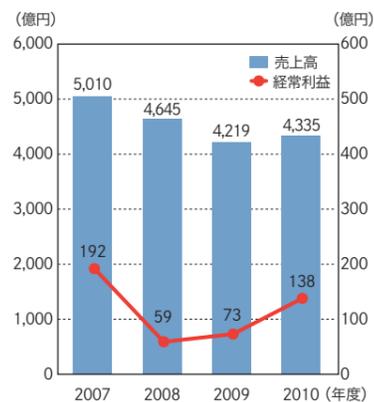
マーケティング革新に基づき地域特性に応じた商品を開発・生産し、海外の展示会でも高い評価を得た。サプライチェーン革新では、樹脂原材料の集中購買によるコストリダクション、TDYアライアンスを活用したカタログ用印刷用紙のコストリダクションという実績を挙げた。ものづくり革新についても、衛生陶器・水栓金具・タイル製品の生産体制の改革に取り組み、生産拠点や生産設備の集約を行うなどの最適生産体制の構築を進めた。さらに経営情報イノベーションにおいては、迅速な判断ができる経営基盤の再構築を目指して、「標準化・共通化・シンプル化」と「IT基盤の再構築」という課題を設定し検討を進めた。<sup>\*16</sup>

Vプランの成果は、2009（平成21）年度から2010（平成22）年度までの2カ年において早くも表れた。日本住設事業では全社一丸りモデル創出活動の取り組みや4部位主力商品の同時発売という1008PJの展開が、業績回復に寄与。また、GREEN MAX 4.8と名付けて訴求を行った4.8L洗浄節水便器が、環境配慮・快適性能に優れた商品として、引き続き高い評価を得た。海外事業においては、新規参入の重要な市場と位置付けたブラジル・インドへの参入を果たし、新領域事業はファインセラミックスやハイドロテクトの世界展開によって、それぞれ前進への足掛かりを獲得した。

こうした活動の結果、2010（平成22）年度は、連結売上高4335億円、連結営業利益140億円、連結経常利益138億円、連結当期純利益51億円と、2006（平成18）年度以来、4年ぶりの増収増益を果たした。そうした状況の中、東日本大震災が発生した。

**\*16** 2009（平成21）年11月より、日本で運用されている複数のTOTO内の情報システムの入り口を一元化するページ（ポータルサイト）「Times（TOTO inner member's communication site）」を立ち上げ、社内の情報共有の効率化を行った。

### 売上高・経常利益（連結）の推移



## 第2節 東日本大震災を乗り越えて復興への決意を固める

### 1 東日本大震災とその後の対応

#### 東日本大震災の発生

2011（平成23）年3月11日、宮城県牡鹿半島の東南東130kmを震源とするマグニチュード9の巨大地震「東北地方太平洋沖地震」が発生した。

直後には、波高10mを超える巨大な津波が発生し、東北地方から関東地方にかけての沿岸部に甚大な被害をもたらすとともに、東京電力福島第一原子力発電所事故を引き起こした。地震と津波、原子力発電所事故という複数の災害を総称して、同年4月1日の閣議了解により、「東日本大震災」と呼称することになった。

震災による死者・行方不明者数は2万2199人、住宅被害は全半壊合わせて40万2743戸（2018年3月現在）、避難者はピーク時で約47万人となった（2011年3月14日時点）。鉄道・道路・送電線・上下水道など人々の生活に必要なライフラインは、その多くが寸断された。

金融市場においては、震災直後に取引量の急激な変動などの影響が見られたが、日本銀行を含む金融機関や決済システム関係者の尽力により、金融インフラの機能は全体として維持された。しかし、地震や津波、原発事故による道路や電気などのインフラや生産設備の喪失による生産・物流の停止・停滞による産業への影響は甚大なものとなり、それは日本だけでなく、世界中のサプライチェーンに大きなダメージを与えることとなった。



東日本大震災で被害を受けた建物（2011年、共同通信社提供）

#### 被災による操業停止と早期の事業立て直し

TOTOは、東日本大震災の発生直後に張本社長を本部長とする災害対策本部を設置し、次の方針に沿って対応を検討・推進した。

- (1) 安全第一（TOTO社員・家族の安否確認）。
- (2) お客様・社員をはじめとするステークホルダー<sup>\*1</sup>へのご迷惑や不安の最小化、早期復旧へ向け、TOTO一丸となって取り組む。
- (3) 被害状況および対応状況は、速やかに整理し正しく社内外へ開示する。

災害対策本部は、地震発生直後より3月22日まで毎日開催。以後、間隔を空けて定期開催した。その中では2005（平成17）年より実施し

**\*1** 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。



震災で被害を受けた東北支社（上）、仙台ショールーム（下）



TOTOファインセラミックス株式会社 榎葉工場



TOTOファインセラミックス株式会社 富岡工場

**\*2** 福島県の工場にあった光伝送用部品などの生産ラインを、TOTOの中津第二工場(大分県)およびTOTOウォシュレットテクノ株式会社茨城工場内に移転して生産を継続したが、福島県の工場については、安全・安心が確保されるめどが立っていない状況にあることから、2013(平成25)年に操業再開を断念した。

#### 復興PJに賛同し社員出向

TOTOは、復興が企業に呼びかけた被災地支援を目的としたプロジェクト「WORK FOR 東北(復興人材プラットフォーム構築事業)」に賛同し、社内公募により選出した社員3人を2014(平成26)年4月から2年間、人材を必要としている自治体に派遣した。3人の赴任により、現地のニーズを把握し、さらに被災地に寄り添った支援活動を続けることにした。



社内報『陶友』で活動の報告や現地の復興の様子を伝える

**\*3** 2016(平成28)年6月、震災から5年が経過し、需要も落ち着いてきたため、石巻サテライトショールームは閉館した。一方、いわきサテライトショールームは、現在も多くのお客様にご利用いただいている。

てきたシミュレーション型研修での知識やマニュアル類が活かされた。

TOTOでは、営業活動拠点の東北支社(宮城県)とその営業所・ショールーム、TOTO東北販売株式会社(宮城県)、千葉物流センター(千葉県)および東北・関東地方で操業する生産拠点数カ所が被災し、一部は操業停止を余儀なくされた。特にTOTOファインセラミックス株式会社榎葉工場・富岡工場(福島県)の両工場が東京電力福島第一・第二原子力発電所事故による避難対象地域に含まれていたため、直後から操業を停止した。しかしながら、世界中のお客様から数多くの励ましのお言葉や温かいメッセージが次々と寄せられ、TOTOはお客様の期待に応え供給責任を果たすべく生産ラインの移転や委託生産などに切り替えて事業を継続した。<sup>\*2</sup> TOTOウォシュレットテクノ株式会社茨城工場(茨城県)では、断水のため3月末まで操業停止となり、これにより発生する供給の不足分は、土岐工場(岐阜県)で増産対応を図った。

被災により閉鎖をやむなくされた施設があった一方、被災地の要望に応えることができた事業もあった。東日本大震災で被害の大きかった東北地方では、リモデルや新築の需要が増加した。東北エリアのショールームでは津波による深刻な被害を受けた多くのお客様へきめ細かい対応を行っていった。

宮城県石巻市からも多くのお客様が、車で1時間以上の距離がある仙台ショールームに来館していたことや、リモデルクラブ店やお得意様・パートナーからの要望を受け、2011(平成23)年11月石巻サテライトショールームをオープンした。これは、TOTO、DAIKEN、YKK APおよび株式会社ノーリツの4社共同によるショールームであった。また、同様の需要や要望を受け、福島県いわき市に2012(平成24)年2月、同じく4社共同のいわきサテライトショールームをオープンした。被災地でショールームを運営することにより、住環境の早期復興と活性化、雇用の創出などによる貢献を目指した。<sup>\*3</sup>

また、国土交通省が一般社団法人プレハブ建築協会に短期間での



石巻サテライトショールーム



いわきサテライトショールーム

数万戸単位の仮設住宅供給を依頼したことを受け、TOTOとしても早期復興に協力すべく、日本や海外の生産拠点で衛生陶器やシステムバスを増産することで対応をした。

そのほか、TOTOは被災地に対して、義援金の寄付をはじめとして、NPOやボランティアセンターと連携した有志の社員によるボランティア活動を行うとともに、大震災を機に防災力・事業継続力をより強くする取り組みを加速した。また節電対策のために、高効率空調機や高効率照明を計画より前倒して導入するなど、さまざまな環境配慮施策を実施した。

## 2 2012-2014年度中期経営計画の策定

### 2012-2014年度TOTOグループ中期経営計画の基本方針と数値目標明確化

2011(平成23)年度は、日本国内の節電対応や海外経済の減速、急速な円高の進行など、先行きの不透明感が拭えない1年となった。TOTOとしても、東日本大震災の影響によるサプライチェーンの寸断・電力供給不足などからの復旧に向け、厳しい状況からのスタートとなった。しかしながら、日本住設事業においては、各拠点とサプライチェーンの復旧に伴って、生産・販売とも早期に回復し、1008PJ商品などの販売が好調に推移した。また、海外事業においては、Vプランに基づき着実に戦略を推進した。その結果、2011(平成23)年度の連結業績は、売上高4526億円、営業利益187億円、経常利益195億円、当期純利益92億円と、2期連続の増収増益となった。

張本社長は、各事業の基盤ができたとの判断のもと、Vプラン発表時には予定していなかった中期経営計画「2012-2014年度TOTOグループ中期経営計画」を策定した。

同計画では、タスク別の明確な指標を示し、Vプランの目標である連

**国連グローバル・コンパクトへの参加**  
TOTOは、これまで進めてきたCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 経営をさらに強化し、地球規模で責任ある企業市民として行動し、積極的に社会的責任を果たしていくことを国際社会に表明するために、「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011 (平成23) 年11月に参加企業として登録された。

売上高6000億円、連結営業利益480億円に対し、2014 (平成26) 年度には連結売上高5200億円、連結営業利益300億円までを目指すことにした。

そのために、コーポレートガバナンスの強化と経営資源の最適配分をベースとしながら、「成長市場、成長分野への重点投資」「グループ最適視点での拠点再編と人財配置」「TOTO GREEN CHALLENGEの進化」「グループ会社でのガバナンス強化」「すべてのステークホルダーを意識した経営目標の設定」を基本方針とする計画を立てた。

### 3つの事業領域における目標と課題

TOTOは、Vプランにおいて、日本住設・海外住設・新領域の3つを事業軸として活動を推進してきた。中期経営計画では、さらなる強い企業体質を構築するために、あらためて各事業領域の成長戦略を示した。

日本住設事業では、次の4つを計画の柱とした。

#### (1) 新リモデル戦略

グリーンリモデルの加速・拡大、中古住宅売買に伴って発生するリモデル需要の取り込み強化、パブリックリモデル需要の取り込み強化。

#### (2) 流通改革

パートナーとの協業強化、販社機能の強化、組立施工体制の強化。

#### (3) 第2次販売体制改革

営業効率を極めた販売フォーメーション作り、ローコスト化を追求した営業センター改革。

#### (4) VプランCR計画

全社横断で推進するサプライチェーン革新・ものづくり革新・マネジメントリソース革新によるコストリダクション (CR) で利益確保を下支え。

特に成長セグメント (顧客・分野) への対応を強化。大手ハウスメーカー・ホームビルダー・リテール顧客への拡販、また病院・高齢者施設など需要が活発になったパブリック物件を対象とした。

海外住設事業は、真のグローバル企業になるために、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極体制のもと、それぞれの地域の文化や生活習慣を尊重し、その地域で必要とされる商品をその地域で開発・生産し販売する体制の構築を目指した。

アメリカ、中国、アジア・オセアニア、欧州の既存市場では、環境変化に耐え得る基盤強化を図り、また、インド・ブラジル・ロシアなどの成長市場では着実な事業の拡大を狙いとした。アジアを中心とした旺盛

な海外需要へ対応するために、グローバルで最適な生産体制を構築することにした。さらに海外ローカル人財の育成・登用を進め、経営を現地化する計画を推進することにした。

新領域事業は、環境建材事業・ファインセラミック事業・燃料電池事業の3つの事業の確立と黒字化を目指した。

環境建材事業は、ハイドロテクトのライセンス事業、外装事業の立ち上げや工場統合などの事業転換期から、この中期経営計画ではハイドロセラ、海外BtoB事業、外装事業などの事業成長期への移行を目指した。ハイドロセラは技術開発力とサプライチェーンを強化し、海外BtoB事業はライセンス契約の早期締結と光触媒コーティング液販売ビジネスへの転換を図った。

ファインセラミック事業は、次の5つの重点活動に注力し、各商品の事業強化と黒字化を目指した。

- (1) ソリューション提案強化 (次世代技術への提案および顧客からの要望への積極対応)。
- (2) オンリーワン商品開発 (新商品比率30%以上継続)。
- (3) グローバル展開の加速 (日本以外のグローバル売上高比率60%以上)。
- (4) 生産革新 (もの創り技術グループとの共業による付加価値生産性の向上)。
- (5) 高速サプライチェーン (お客様の機会損失を最小化する)。

燃料電池事業は、2016 (平成28) 年以降の家庭用燃料電池の本格的普及期に向けた市場導入期として、市場の動きに遅延のないように燃料電池の心臓部である発電モジュール発売を実現し、市場におけるポジショニングを確保する計画とした。そのため、燃料電池システムメーカーとの連携体制を確立し、販売ルートのガス会社での評価も着実に高め、事業化を目指した。

## 3 お客様視点の商品開発で価値創出

### マーケティング革新の活動

マーケティング革新は、全社最適視点で商品企画を行うとともに、超高齢社会化・低炭素社会化といった市場環境の変化に対する研究テーマの選択と集中を推進し、オンリーワン技術をもって、お客様に魅力ある商品開発を進める活動であった。

短中期では、中期経営計画と連動した商品開発計画を遂行するとともに、

#### SNSによる情報発信

TOTOは、ホームページやカタログなどによりお客様とのコミュニケーションを図ってきたが、さらにSNS (Social Networking Service) を活用し、お客様とのより良い関係づくりを目指した。そこで、2012 (平成24) 年11月より、世界最大規模のSNSサイトにて公式ページの本格運用を開始。地域活動・環境活動・イベント案内・新商品などの情報を投稿して、お客様とのコミュニケーションを行っている。

商品力を強化。グローバルには日本で開発したコアテクノロジーを共通基盤としたプラットフォーム設計を進め、日本を含む海外5極を俯瞰したオンライン商品展開によるTOTOブランドの価値向上に寄与することを目指した。

中長期では、環境ビジョンであるTOTO GREEN CHALLENGEのもと、部門横断で、水まわりから環境に貢献するものづくりの強化に努め、クリーン&グリーンに代表される基盤技術の横串展開計画を策定。ラージQ（お客様の購買につながる新たな魅力品質）創出に向けて、UD思想による超高齢社会へのニーズや低炭素社会などの市場環境の変化のきざしへの対応を強化していく計画とした。

### キッチン用水栓・浴室用水栓にGGシリーズを投入

TOTO GREEN CHALLENGEを推進する中、キッチン用水栓金具・浴室用水栓金具のスタンダードシリーズとして、「GGシリーズ」を2012（平成24）年7月に発売した。GGシリーズでは、2010（平成22）年8月以降に発売したエコシングル機構をキッチン用水栓金具に、エアインシャワーを浴室用水栓金具に標準搭載した。節水機能を定番商品に展開することで、暮らしの豊かさを守りながら、環境への配慮も追求した。

併せて、キッチン用・浴室用の共通機能として、水栓のハンドル部分には軽く簡単に操作できる、使い勝手の良いリングハンドルを採用した。

### リモデル需要を創出する商品の充実

2012（平成24）年8月には、“気持ち良さ”にこだわってリニューアルしたシステムバスルーム「サザナ」と、マンションリモデルバスルーム「ひろがるWFほっカラリ床シリーズ」を発売した。ゆりかごに包まれるような新感覚の「クレイドル浴槽」をはじめ、入浴感と節水を両立させた「ラウンド浴槽」、洗い場側にゆったりと張り出してゆとりのある「ワイド浴槽」など浴槽を一新したほか、ゆったりと腰掛けられるベンチカウンターの付いたタイプも新たに品揃えした。<sup>\*4</sup>

また、2013（平成25）年2月に発売した浴室ハーフユニット「ハーフバス08」は、直線基調（タイプ0）と曲線基調（タイプ8）の2タイプを用意した。四方の壁面すべてを自由に設計・デザインできる構造で、ユニットバスルームでは難しかった大開口部（窓）や、多彩な壁材の採用を可能にした。

さらに、2013（平成25）年8月には、戸建向けとマンションリモデル向けバスルームにおいて、バスルーム「シンラ」を発売した。TOTOのバスルームの中で最高クラスに位置付けられた同商品は、機能面では



GGシリーズキッチン用水栓金具  
（エコシングル機構標準搭載）



GGシリーズ浴室用水栓金具  
（エアインシャワー標準搭載）



サザナ クレイドル浴槽

**\*4** 2013（平成25）年8月にフルモデルチェンジして発売したユニットバスルーム新築マンション用「RDシリーズ」でも選べる浴槽を一新した。



ハーフバス08  
タイプ0（左）、タイプ8（右）



シンラ（左）、高級感のあるセラミックウォール（中）、モザイクタイル調のほっカラリ床（右）

ほっカラリ床・魔法びん浴槽・エアインシャワーなどを搭載し使いやすさにこだわると同時に、壁や床にはデザイン性を追求した高級素材を用いた。間接照明による柔らかな光でその質感を際立たせることで、ゆったりと落ち着いた空間を創り出した。

同じく2013（平成25）年8月には、シンプルで直線基調のメリハリのあるデザインに一新した洗面化粧台「オクターブ」を発売。コーナーの排水口に向かってボウルの底に傾斜を付けた新形状の「すべり台ボウル」を新たに搭載し、ごみがとどまりにくく、掃除をしやすくした。

翌2014（平成26）年3月には、システムキッチン「クラッソ」のモデルチェンジと、市場のニーズを反映したお求めやすいシリーズ「ミッテ」を同時に発売し、より多くのお客様にTOTOのシステムキッチンを提案した。

新しいクラッソは、旧シリーズのUD視点を採り入れた機能を充実させながら、キッチンをインテリアの一部とらえ楽しみたいというお客様の声にお応えするために、扉の色柄を刷新した。また、その新しい塗装扉として「UV（紫外線）ダイレクトファイン塗装」技術にもチャレンジした。

新機能として、水ほうき水栓はタッチスイッチとエアイン機能を付け「タッチスイッチ水ほうき水栓（エアイン）」として、従来型シングルレバー水栓から約41%の節水を実現した。フィルターが無く掃除が楽なゼロフィルターフードは、省エネモーターとLED照明を搭載し、「ゼロフィルターフードeco」として、従来型から約71%の節電を実現した。また、下洗した食器をセットした通いかごと食器洗い乾燥機に入れられる「食器洗い乾燥機（フロントオープン・通いかご）」は、後片付けをストレスなく行



オクターブ



UVダイレクトファイン塗装



クラッソ

ミッテ



センターラインキャビネット

えるようにした。

ミッテは、“使いやすく手入れしやすい”をキーワードに、お客様のスタイルに合わせて機能やデザインなど、必要なアイテムが選べるキッチンとした。ドイツ語のミッテには“中央”という意味があり、TOTOでは“家族が集まる場所”という意味を込めてネーミングした。すっきりしたデザインの「センターラインキャビネット」は、調理作業の効率に配慮して普段よく使うものを上段の収納に入れることができ、取り出しやすさにもこだわった。従来より約33%の節水を実現した「GG水ほうき水栓（エアイン）」や、フィルターが無く掃除が楽にできる「スーパークリーンフード」などの機能も選べるようにした。

### トイレの節水性能をさらに向上させ快適・キレイも追求

節水化へのさらなる技術開発は進み、2012（平成24）年2月に発売した「ネオレスト ハイブリッドシリーズ」の床排水タイプでは、ついに業界最少の洗浄水量大3.8Lを実現した。これは、便器内部のボウル・トラップ・排水ソケットの形状見直しによって達成したものの。3.8L洗浄節水便器を次世代節水形便器として位置付けた。

また同時に、デザイン・機能共に進化させ、フルモデルチェンジした「ウォシュレットアプリコットシリーズ」を発売。高さ99.9mmの隙間や凹凸が少ないスリムデザインにより、掃除がしやすい形状とした。

どちらも、除菌効果のある「きれい除菌水」を自動で便器ボウル面にふきかけて便器を除菌し、便器の汚れを抑制する「便器きれい」機能と、ソフトな水流で広い範囲を一気に洗える「おしりソフト洗浄」を新たに搭載。加えて、使用時だけ素早く便座を温め、省エネ効果の高い瞬間暖房便座タイプも用意した。

トイレ空間のデザイン性にこだわるお客様に向けて、壁掛け式の大便器を採用した住宅用システムトイレ「レストパルF」を2013（平成25）年8月に発売した。従来の床置き式の大便器には無い美しい浮遊感が空

ネオレスト ハイブリッドシリーズ  
床排水タイプ

\*5 水道水に含まれる塩化物イオンを電気分解して作られる、除菌成分（次亜塩素酸）を含む水。薬品を使用せずに水道水から作られ、便器やノズルを洗った後は水に戻る。



レストパルF



ウォシュレットアプリコット



便器きれい機能

間全体をすっきりと演出し、新開発の鋼製スタンドを用いることで懸案であったリモデル市場における木造住宅への壁掛け式大便器の設置も可能とした。壁掛け式大便器採用のためトイレ床面全体への清掃性にも優れ、便器きれい機能や、レストパルシリーズの特徴である高い収納性を併せ持った商品として位置付けた。

### “誰もが使いやすい”を追求したパブリック向けの新商品

パブリックトイレ向けの新商品も発売した。2012（平成24）年2月、清潔性や手洗いのしやすさにこだわった新設計の「スタッフ用手洗器」を発売。全国の看護師を対象に行ったアンケート調査から、「手洗いの水はね量の低減」「深くて広いボウル内空間」「ラクな姿勢で手洗いができる高さ」というニーズがあることを得て開発した。

バリアフリーに関する法律・条例の施行などの影響により、公共性の高い施設では車いす使用者や、さまざまな身体状況の方が利用できる多機能トイレの整備が進んできた。また、コンビニエンスストアやレストラン、ファストフード店など日常生活に密着した小規模施設への多機能トイレの設置を望む声も多く寄せられた。さらにオストメイト（人工肛門・人工膀胱の保有者）などトイレ利用時に特別な配慮が必要な方のための設備の充実も求められた。

TOTOは東洋大学と共同研究を行い、小規模施設や既存トイレの改修など、トイレ空間の寸法上の制約がある施設にも車いす使用者が利用できるトイレを実現するために、“車いす使用者対応トイレの省スペース化”に取り組んだ。その結果、バリアフリー法の施設用途別ガイドラインなどで標準的な寸法とされている2000mm×2000mmより小さい空間寸法でも、多くの車いす使用者が利用可能であることが確認できた。この研究に基づき、車いす使用者やオストメイトに必要な器具類を最適な位置に配しコンパクトにパッケージ化した「コンパクト多機能トイレパック」および「オストメイト対応トイレパック」を、2012（平成24）年8月より発売した。



コンパクト多機能トイレパック



オストメイト対応トイレパック

### 超高齢社会のニーズに対応したUD商品

TOTOは2013（平成25）年4月から、UD研究によって開発した高齢者に配慮した商品群を「スマイルパートナー」と総称し、サービス付き高齢者向け住宅、特別養護老人ホームなど高齢者施設に向け提案した。その商品群の1つとして、2013（平成25）年8月には、「車いす対応洗面昇降タイプ」を発売。さまざまな状態の使用者が自身に合わせて高さを調整できる昇降機能を、高齢者施設向けの洗面商品として搭載した。



車いす対応洗面 昇降タイプ



オクタゴン



ベッドサイド水洗トイレ

また、同じく2013（平成25）年8月、八角形の形状で、介護する側とされる側双方にとって使いやすく、限られた居室空間を最大限活用できる、トイレとシャワーが一体となった病院・高齢者施設向けユニット「オクタゴン」を発売した。8面の壁に効率良く使い勝手に配慮して機器類を設置し、ユニット全体の奥行寸法を小さく抑えた。

翌月には、介護を必要とする人の排泄における自立をサポートし、介助者の負担を軽減する戸建住宅・高齢者施設（居室）向け「ベッドサイド水洗トイレ」を発売した。介助者の高齢化・人手不足・心身的負担は社会問題となっており、中でも排泄は、要介護者の個人の尊厳にもかかわる大きな課題であった。新開発の「粉碎圧送ユニット」により、汚物を粉碎しポンプで圧送することで、細い排水管での設置を実現した。必要に応じて移動でき、定位置に固定されないため、これまで困難とされていたベッドサイドへ後付け可能な水洗トイレとした。

#### ハイドロテクト事業の新たな商品・技術

2012（平成24）年7月、外装用光触媒コーティング材「ハイドロテクトカラーコートECO-SP」を発売した。これは、2007（平成19）年5月発売のハイドロテクトカラーコートECO-EXの優れた光触媒性能はそのままに、樹脂成分の変更により低価格を実現した。また、施工店の声を反映し、従来品より塗膜弾性を上げることで施工性を向上させた。

抗菌・防汚・防臭機能を持つ内装用大型陶板建材として、2013（平成25）年3月に、大型床用陶板（男性トイレ用汚垂れ石）「ハイドロセラ・フロアPU（薄型）」を新たに発売。製品の厚みを大幅に薄くし5mmとすることで段差を低減。病院・高齢者施設や、商業施設に最適な商品であった。



ハイドロセラ・フロアPU（薄型）

### 4 TOTOの技術が世界に羽ばたく

#### ウォシュレットで培った技術を駆使した便座を発表

海外住設事業では、日本で開発したコアテクノロジーによる機能を各国・地域に合わせカスタマイズし、さらに、好まれるデザインを設計し商品開発を行った。トイレにおいては、2012（平成24）年9月、除菌効果のある「eWater+Technology（便器きれい機能）」を搭載したウォシュレットおよび節水便器をアメリカで発売。翌2013（平成25）年1月には、同機能を搭載したウォシュレット一体形便器「NEOREST」を発売し、中国、アジア・オセアニア、欧州市場にも展開した。



NEOREST

特に世界的なブランド発信基地である欧州市場において、NEORESTなどの節水性能とデザイン性の高い商品により競合他社と差別化を図るとともに、欧州市場のみならずグローバルで“TOTO”ブランドの存在感をアピールした。

2013（平成25）年3月開催のISHにて、次のことを発表した。

- (1) ドイツの衛生陶器・洋食器のメーカー「ピレロイ&ポッホ社<sup>\*6</sup>」との間で欧州市場に向けた技術提携を行う。
- (2) 欧州市場でのウォシュレット認知拡大を狙いTOTOのウォシュレットで培った技術を駆使した、ピレロイ&ポッホ社の温水洗浄便座「ViClean Ultimate」が、ISHにおいて初公開されること。

ViClean Ultimateは、“Villeroy & Boch”ブランドの製品として、“powered by TOTO”を付けて発売した。ViClean Ultimateには、バルーンジェット技術<sup>\*7</sup>を搭載した洗浄機能によるやさしい洗い心地、細かい水勢調整や暖房便座機能、快適な乾燥機能はもちろん、強力な脱臭フィルターや高度なセンサー技術を駆使した自動開閉の便ふた・便座が装備された。

#### 新商品・新技術を世界に発信

2013（平成25）年3月に開催されたISHにて世界初公開した商品を、TOTOは次々に欧州市場に投入した。まずは、2013（平成25）年5月、浴び心地と節水を追求した「ハンドシャワー」「オーバーヘッドシャワー」「ボディーシャワー」「埋め込みオーバーヘッドシャワー」の4タイプ10種類のシャワーを発売した。日本で研究を進めてきた、感性を数値に置き換える「感性工学」を活用し、さまざまな浴び心地を実現することで、リフレッシュやリラクスの効果を目指したシャワーであった。

例えば、「脈動エアイン」機能は、エアイン技術（水に空気を含ませて節水と浴び心地を両立する）を進化させ、吐水の勢いを周期的に変化させる吐水方法。少ない水量でも量感のある浴び心地が得られ、従来品に対して、約23%の節水を実現した。

「ジャイロストリーム」機能は、リズムカルな水流で刺激を与えるボディーシャワー。狭い範囲をらせん状に高速回転する吐水を、さらに緩やかに大きく回転させることで、刺激のある吐水を広範囲に与え、浴び心地を向上させた。

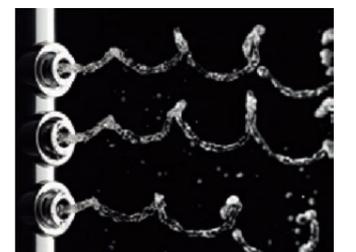
「ウォーターピラー（現 ウォームピラー）」機能は、水の勢いを低減し、空気の混入を防ぐことで、整流状態を維持。空気が混入しないため、水の柱のように静かに吐水され、体に沿ってまわりつくりように流れ、お湯に包まれるような浴び心地で保温性が高い。

\*6 ドイツのザールラント州メットラッハに本部を置く、ホーム・インテリアのメーカー。創業以来250年以上にわたり、衛生陶器・タイル・食器といった陶器製品をドイツ、フランス、そのほかの欧州市場に供給してきた。革新的な素材・製品技術や、美しいデザインに特徴を持つ。

\*7 ポンプを使用せず、水に空気を含ませて吐水する方式。日本向け商品の一部で使用されており、吐水量を抑えつつ使用感を維持できる、TOTO独自の洗浄方式。



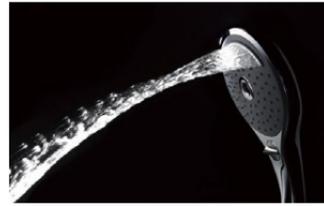
脈動エアイン



ジャイロストリーム



ウォーターピラー（現 ウォームピラー）



カスケードフロー



NEOREST AC



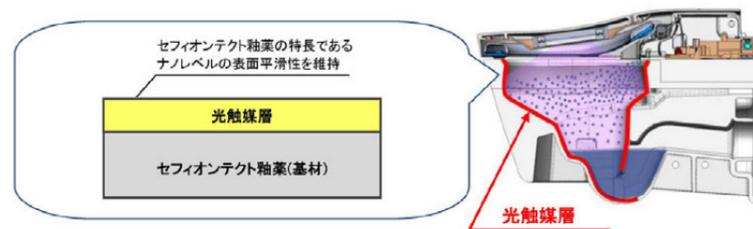
紫外線投射時の様子

「カスケードフロー」機能は、独自の吐水口形状で幅広い吐水を実現し、空気が混入しない、透明感のある均一な水膜が体に当たる。そのため、水跳ねのない柔らかくて温まり感の高い浴び心地が得られた。

2013（平成25）年8月、ウォシュレット一体形便器「NEOREST AC」を欧州地域で発売した。清潔や快適さを提供するため、光触媒の技術を活用し、見えない汚れまできれいに分解する技術「Actilight（アクティライト）」を搭載した。アクティライトのシステムは、便器ボウル表面に、衛生陶器用に新開発した耐薬性・耐傷性に優れた光触媒層を焼き付けたもの。ふた閉止時に便器内で光触媒を活性化させる紫外線を一定時間照射することで、光触媒の「分解力」により便器ボウル表面の有機物を分解し、菌の繁殖を抑えることができた。また、光触媒の親水性により、便器ボウル表面が水となじみやすくなり、汚れが付きにくい状態を維持できた。

TOTOは、欧州を皮切りに、これらと同技術を搭載した商品を、アメリカ、中国など世界各国に展開した。海外に向けて、快適さと環境配慮とを両立した商品の追求を、着実に進めていった。

#### Actilight（アクティライト）の構造



#### ファインセラミック事業の展開

2013（平成25）年以降、ファインセラミック事業は海外売上比率が急伸した。その背景の1つには、新たな技術の開発があった。それが、「エアロゾルデポジション（AD）法」である。1999（平成11）年からTOTOが工業技術院機械技術研究所（現 国立研究開発法人産業技術総合研究所）と共同で進めてきた研究が、12年の歳月をかけ、2011（平成23）年に初の実用化として結実したのである。

AD法は、セラミック微粒子を常温のガスに混ぜてエアロゾル（気体中に浮遊する微小な固体）状態にし、ノズルを通して音速に近いスピードで高速噴射して基材に衝突させることで、基材の表面に高緻密・高密着なセラミック膜を形成する技術である。「セラミックスは焼いて作るもの」という常識を覆し、常温で緻密なセラミック膜を作り出す革新的な技術であった。

#### エアロゾルデポジション(AD)法によるセラミック製膜



また、2012（平成24）年からは、お客様の先のニーズをつかみ課題を解決するソリューション提案営業を強化し、その一環としてアメリカのお客様に対する技術サポート体制の整備を完了した。

そのほかにも、日本、アメリカ、シンガポールの展示会へ継続的に出展し、新素材・新商品やTOTOのファインセラミック技術の進化に対する認知促進を図るとともに、市場動向やその技術的課題についての情報収集を行った。スマートフォンやタブレットなど新たな通信用デバイスが世界中で普及しており、半導体市場・光通信市場は今後もさらなる成長が見込まれる中で、販路の拡大と海外展開を加速させていった。



アメリカの半導体関連の展示会

## 5 物流と生産技術の発展

### 高速サプライチェーンの構築

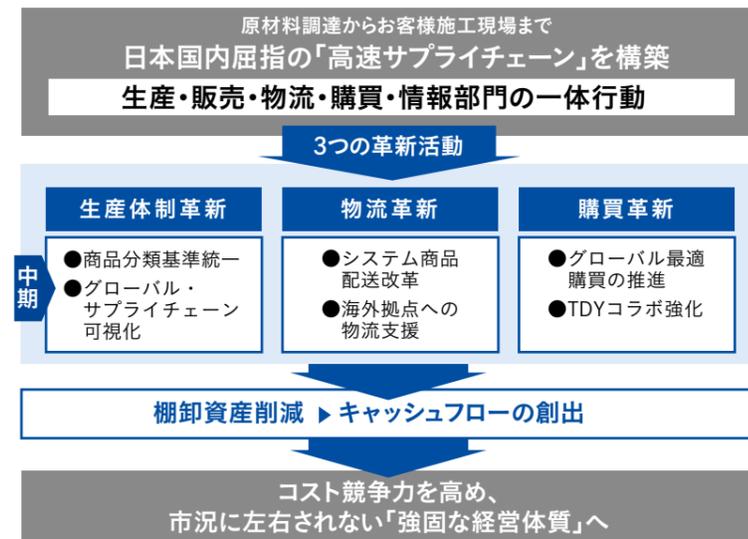
Vプランの目標達成に向けて、3つの事業領域にまたがる5つの全社横断の革新活動（マーケティング革新・サプライチェーン革新・ものづくり革新・マネジメントリソース革新・経営情報イノベーション）は、2012（平成24）年度から加速していった。

中でもサプライチェーン革新では、原材料調達からお客様に商品をお届けするまでの流れを1本ととらえる、「高速サプライチェーン」の構築を行い、コスト競争力を高め、強固な経営体質の実現を目指した。そのために、「生産体制革新」「物流革新」「購買革新」の3つの革新活動を展開した。

生産体制革新は、「生産、販売、物流、購買、情報の一体行動」「総合リードタイムの徹底短縮」「市況変化に即応する体制づくり」の3つの基本方針のもと、納期乖離<sup>かいり</sup>、棚卸資産、サプライチェーンコストの極小化などの課題に取り組んだ。

物流革新では、高速サプライチェーン実現のため、配送時の経由地を削減し、日本の全エリアの配送効率化と物流センターの業務効率化を進めた。それまで物流センターでは、出荷日の2日前に出荷品が届き、出荷

## サプライチェーン革新の中期経営計画概要



日前日午後から1.5日をかけて出庫していた。それを、出荷日の午前中に届く出荷品をその日の午後に出荷できるよう、徹底して作業の無駄を排除することに挑戦したのである。さらに中期経営計画ではシステム商品配送改革として、他社との共同配送を行い積載率を向上させたり、指定時間に幅を持たせるなど、配送方法の高効率化を図った。また、全社視点での調達物流効率化、モジュール（積載物の基本的な寸法単位）の見直しやコンテナ積載方法の改善など製品包装の抜本的見直しにも着手し、海外拠点での物流革新の支援も含めてさらなる物流コストの削減に挑戦した。

購買革新は、グローバル最適購買の推進とTOTO販社仕入れ品の集中購買、間接材・生産材・原材料の有利購買などを推進。また、TDYアライアンスにおいては、購買面におけるコラボレーションを生産材にまで拡大するなど、調達リスクの最小化と利益の最大化を目指した。

## システムキッチンの共同配送

サプライチェーン革新の一環として他社との共同配送を進める中、TOTOハイリビング株式会社ではクリナップロジスティクス株式会社と協業し、共同配送を実施した。それまでも建築業界では、他資材の相積みは見られたが、競合企業による同一商品の物流共同化は珍しく、キッチンでは初の試みであった。

クリナップロジスティクス株式会社が全国に持つプラットフォームなど同社の物流ネットワークを活用するもので、両社のシステムキッチンを各エリアのプラットフォームに持ち込み、クロスドッキングすることでエリア内共同配送を実現した。

\*8 生産工場が製品(商品)を生産するための原材料を調達する物流のこと。

\*9 小売業の物流センターで、在庫を置かず仕分け機能を重視。

\*10 商品が配送センターに届けられたとき、一時的に保管することなく、すぐに小売店舗へ配送できるように作業が行われる仕組み。

2011(平成23)年度より北関東・中部エリアの一部でトライアルを行い、一定の効果が検証できたため、東北・信越・九州エリアに拡大し、2016(平成28)年6月に全国展開を完了した。これにより、全国展開後の2014(平成26)年度以降、両社合わせ2010(平成22)年度比でTOTOシステムキッチンの輸送コスト約2割削減と、約340トン/年のCO<sub>2</sub>排出量削減が図れた。TOTOとしては物流の効率化だけでなく、2010(平成22)年に発表したTOTO GREEN CHALLENGEで掲げた、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減も目指した取り組みであった。

## 生産材のまとめ買い・間接材の集中購買で購入コストを削減

購買革新では、TOTOが購入する原材料や生産材、間接材などのコストを削減し、2012(平成24)年度の営業利益の向上に貢献した。特にモデルチェンジしたサザナやウォシュレットのプラットフォーム設計によって、共通化した部品類を大量にまとめ買いできた効果が大きかった。

また、これまで各部門やグループ会社ごとに発注していた事務用品などは、購買本部がTOTO全体の購入量で集中交渉・競合見積を行う集中購買に切り替えたことで、間接材のコストリダクションを実現した。例えばコピー用紙の場合、価格差は部門によって約2倍に上ると判明したため、ECサイト(TOTOのインターネット購買サイト)で全部門が同価格で購入できるようにした。全国一律購入ができない品目も、エリアごとに集中管理する購買部門を新設。TOTOの販売系グループ会社の購買品の集中購買やTDYでの購買連携も進めた。さらに社用車のリースをはじめ、携帯電話、引越し、保険、消防点検、健康診断などにかかわる一般経費に至るまで全社横断的に見直し、一人ひとりが日々の購買活動を意識し、“必要なものを最適価格で調達する風土”を醸成した。



TOTOのECサイト

## ものづくり体制の進化

ものづくり革新では、個別設計の個別最適からプラットフォーム設計によるマクロ最適を達成する「設計品質革新」、受動的原材料対応から攻めのマテリアルチェンジを推進する「素材革新」、歴史的に受け継いできた設備・手順を根本から問い直し究極のプロセスを構築する「プロセス革新」、最適生産拠点のあり方を既存工場の布陣を超えてとらえ直す「拠点革新」の4つの革新視点で、研究・技術グループと事業部が連携を強化した全社最適の生産技術開発体制により、新たな発想によるものづくりを進めた。

プラットフォーム化の推進を伝える新聞記事  
('日刊建設工業新聞' 2013年8月22日)

設計品質革新では、2012（平成24）年度、アプリコットやネオレストAH・RHの3商品で基板のプラットフォーム化に取り組んだ。これまでの設計では気付かなかった多くの発見が生まれ、待機消費電力の半減や、電源基板サイズの32%縮小、制御基板サイズの55%縮小による大幅な小型化を実現するなど、大きな成果に結び付けた。また、システムバスルームの床構造の抜本的な見直しを行い、新方式の「機能分割型のレイヤー構造」を採用するなどの標準化を進め、開発期間の短縮や部品の共通化による生産性向上を実現。さらに、素材革新として、素材の熱可塑性<sup>かそ</sup>を行ったことで、リサイクル性を向上することができた。

プロセス革新として、TOTOウォシュレットテクノ株式会社の土岐工場・茨城工場では、新生産ラインを開発し、2012（平成24）年1月から稼働を開始した。生産方式を大きく変え、高効率・省スペースのセルラインから進化した需要変動に強い新ライン（ODPS: On Demand Production System）では、1ラインで複数の製品を並行生産でき、生産リードタイムを従来比で約30%短縮した。

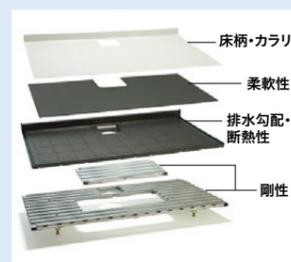
また、TOTOサニテクノ株式会社では、2012（平成24）年2月から稼働を開始した滋賀工場（滋賀県）の新西棟における最新セラミックファイバー窯や産業用ロボットによる自動化ラインなどによって生産性が向上し、大幅なコストリダクションを実現した。また、新たな生産管理システムを導入したことで、生産工程での不良の早期発見や原因把握を的確に行い、不良率の低減に寄与。今後、新生産方式を検証し、国内外の工場に展開することとした。

拠点革新については、“ものづくり”の力をさらに発展させ、次世代に確実に継承することを目的に、2012（平成24）年4月には、TOTOマテリア株式会社が所有する御嵩工場・土岐工場（岐阜県）を統合して一元化した。さらに、2013（平成25）年4月に以下を実施した。

- (1) 小倉第一工場の衛生陶器製造部門を分割し、TOTOサニテクノ株式会社へ統合。

#### 機能分割型のレイヤー構造

部材を複数の層に分割し、1つの層に1つか2つだけ機能を割り当てて重ねる構造。



TOTOサニテクノ株式会社滋賀工場の新西棟



TOTOプラテクノ株式会社

- (2) 機器水栓の製造部門を分社化し、新たに「TOTOアクアテクノ株式会社」を設立。  
 (3) 樹脂系部品の製造会社であるTOTOエンブラ株式会社とTOTOプラテック株式会社を統合して「TOTOプラテクノ株式会社」を設立。  
 これらにより、製造系グループ会社に利益責任を持たせ効率的な生産を行うよう促した。

## 6 V字回復の実現

### グローバル企業を目指した人財戦略

中期経営計画におけるマネジメントリソース革新では、Vプラン達成に向けてグループ最適視点で経営資源の最適配分を進める、「人財戦略」「コスト構造改革」「財務戦略」の3つの活動を推進した。

人財戦略としては、まず2010（平成22）年度に“強い母集団の早期育成”を目的に、育成体系の大きな見直しを行った。

階層別研修・選択型オープン研修を設定し、各社員層に研修機会を充実させた。また、30代若手社員を対象に、社外の異なる価値観と真の強さへの気づきや刺激による自己内省と異業種交流を目的に「武者修行研修」を導入し、基礎力の早期強化を図った。2011（平成23）年度にはTOTO単体からグループ全体での人財育成に舵を切り、グループ会社へも幅広く研修機会を提供し始めた。

さらに、高い技術や技能を保有し発揮している人財を、マネジメントが主体となる従来の職位と同等に適正に処遇することを目的とした「スペシャリスト制度」の拡充を図った。これまで研究・開発職と技能職を対象としていたが、グローバルレベルで競争力のあるデザイン創出ができるデザイナーの育成を目的に、2012（平成24）年には“デザイン職”にも導入した。評価の客観性・公平性を担保するため、世界的に評価の高いデザイナーを社外審査員に迎えた。

また、Vプラン達成に向けた海外事業成長のための新規開拓要員として、グローバルに活躍できる営業職の育成が急務となっていた。そこで、営業職人財の確保を目的として、2012（平成24）年から若手営業職を対象とした「海外 트레이ニー制度」を導入。ロシア、インド、ブラジル、ドイツなどに派遣し、語学の習得と並行して、新たな市場開拓に取り組んだ。こうして真のグローバル企業を目指し、グローバルで活躍する社員のチャレンジを後押しする仕組みを強化していった。

#### コストリダクション

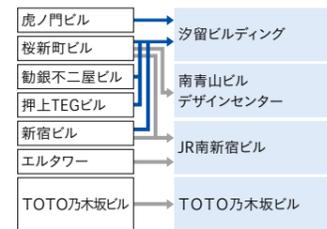
ものづくり革新において、大きな柱の1つとなったのが、「全社コストリダクション推進」であった。革新テーマを登録して部門連携で実現する全社コストリダクションは順調に推移し、2012（平成24）年度は、中期経営計画の目標値を上回るコストリダクションを実現した。続けて2013（平成25）年度には、水栓金具の casting プロセス革新に取り組んだ。20年以上にわたって使用してきた casting 設備を高精度化し、コスト低減と歩留まり向上を図った。このテーマをステップに「製法革新」「素材革新」の次のテーマに取り組んだ。さらに衛生陶器においても、総合研究所や生産技術本部と共に、歩留まり向上に挑む新たな生産プロセスを構築した。

#### スペシャリスト制度の仕組み（デザイン職）

相当職位

部門長	チーフクリエイティブ オフィサー
	上級デザイナー
部長・主幹	主席デザイナー
課長・主査	主任デザイナー

## 首都圏のオフィス集約全体図



\*11 この移転集約により、1964（昭和39）年完成の虎ノ門ビル（旧 東洋陶器ビル、東京都港区）や、1996（平成8）年竣工の桜新町ビル（TOTOテクニカルセンター、東京都世田谷区）などの自社ビルを売却した。

\*12 総資産利益率。企業が持っている総資産が、利益獲得のためにどれだけ有効活用されているかを表す財務指標。

## マネジメントリソース革新を通して企業体質を強化

マネジメントリソース革新のコスト構造改革では、業務の見直しや拠点・グループ企業の業務集約（シェアード化）を積極的に推進し、間接部門における業務の削減と重要業務への人財の重点投入を図った。その1つとして、首都圏のTOTOおよびグループ会社のオフィスを、2013（平成25）年6月に東京都港区「汐留ビルディング」に移転集約した。このオフィス集約により、施設・設備・機器の共有化などの効率的利用による財務体質の改善・スリム化を行った。また、強固なインフラ構築による災害やセキュリティへの対応力強化、オープンな職場環境や食堂などでのグループ内のコミュニケーション・連携の強化という効果も得られた。

財務戦略では、無駄な資産を持たない資産マネジメントと、有利子負債削減などの負債マネジメントによる財務体質強化を継続し、中期経営計画スタート以前の2011（平成23）年度には、ROAは5.0%であったが、2013（平成25）年度末時点で10.7%まで向上した。

## 経営情報イノベーションの進展

経営情報イノベーションにおいては、経営環境の変化に対し、迅速な判断を可能にする経営体質の実現を目指した。そのために、全社最適ビジネスプロセスの構築や全事業領域でのITリソースの再配分、人材育成の強化などを行い、さまざまな経営環境の変化に対応できる経営情報基盤を再構築した。

2012（平成24）年6月よりTOTOの保有するサーバーを、クラウド化した。これにより、以下の効果が得られた。

- (1) より安価・迅速にサーバー機能を利用可能。
- (2) ハードウェア保守にかかる費用不要。
- (3) 耐災害性が高いデータセンターにて稼働し、BCP（事業継続性）が向上。
- (4) 電力量・CO<sub>2</sub>排出量の削減。

また、各事業部門の生産管理システムを全社で標準化するための情報基盤の移行を推進した。

このような取り組みによって、IT関連の基盤構築を担う体制が確立できたため、経営情報イノベーションは、2013（平成25）年度より、通常の執行体制の中に取り込むこととした。

\*13 ソフトウェアやデータ、あるいはそれらを提供するための技術基盤（サーバーなど）を、外部のクラウドサービス企業に任せ、インターネットなどのネットワークを通じて必要に応じて利用するサービス。



全事業部が参画した生産管理システム標準化の開発プロジェクト

## 1年前倒し達成を実現した2012-2014年度TOTOグループ中期経営計画

2014（平成26）年4月、TOTOは2013（平成25）年度決算について対外発表を行った。日本住設事業では、従来から取り組んできた販売戦略と商品力によるシェアアップ、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要、コストリダクションの推進により大幅な増収増益。海外住設事業では、市況の回復や生産性の向上に加え為替変動の影響もあり、すべての地域で売上・利益ともに堅調に推移し増収増益。新領域事業では、ファインセラミック事業は、TOTOのオンリーワン技術を活かした構造部材や静電チャックなどの高精度精密セラミックスや、光通信部品に特化して事業活動を推進し、半導体市場の回復や光通信市場の活況などを背景に各商品の売上が大幅に伸長。環境建材事業は、ハウスメーカーにおけるハイドロテクト商品の販売好調、生産性の向上等で売上伸長と損失幅を縮小した。

その結果、連結売上高は5534億円、連結営業利益は471億円、連結経常利益は504億円、連結当期純利益は441億円で、いずれも過去最高を実現。2012-2014年度 TOTOグループ中期経営計画における2014年度の目標、連結売上高5200億円、連結営業利益300億円を1年前倒しで達成した。リーマンショックの影響を受け赤字決算となった2008（平成20）年度から、TOTOはVプランを合言葉に東日本大震災をも乗り越え、見事にV字回復を実現した。

そこで、2014（平成26）年度からは新たな経営体制で、創立100周年、そしてその先の成長を目指して「2014-2017年度 TOTOグループ中期経営計画」をスタートさせた。

## 売上高・経常利益（連結）の推移



## Column お客様対応向上を目指した物流革新

## リモデル需要に対応した物流を

「TOTO Vプラン2017」の革新活動の1つ「サプライチェーン革新」の一翼を担った物流革新の背景には、水まわり商品の需要構造が新築からリモデルにシフトしたことにより、多品種少量・短納期化が加速したという事情があった。一層のお客様対応向上を目指して、Vプラン本格始動前の2009（平成21）年度から、その取り組みは始まった。

## 2ステップで進めた物流革新

物流革新の第1ステップでは、生産拠点から物流センターまでの輸送体制を見直した。複雑な輸送ルートを生産拠点から物流センターに一括輸送するシンプルなものに変更。経路での積み替え作業の時間を無くすことで、物流リードタイムを短縮した。また、輸送方法を一部フェリーに切り替えたことでCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながった。

第2ステップで取り組んだのが、物流センター内の作業効率化だった。ものづくりの現場で行われていたセル生産方式\*をヒントに搬送ラインや大型設備を撤去。そのスペースに人の動線を基準に通路と製品の保管場所を定め、作業員が出荷先ごとに自ら製品を集める方式に変更した。設備の稼働速度に縛られていた状態から、作業員自身の自律と向上心により効率化が図れる体制へと変革した。

\*ベルトコンベヤーを使う大量生産方式と異なり、少人数が一組となって製品を組み立てていく方式。



導入されていた大型設備

人による効率化を実現



進捗が一目で分かる“見える化”

毎朝実施した情報交換会

## 成功の鍵は“見える化”とコミュニケーション

物流センター内の作業工程の変更は、ほかの作業にも及んだ。入庫作業では、いつ・どこから・何が届くのかを大型ボードで“見える化”し、製品カテゴリーごとに滞留なく保管場所に運び入れる工程を確立した。出庫作業では、誰が、どの出荷先の作業をしているか“見える化”し、作業のダブりの抑制と進捗状況の共有化を行った。さらに、大型ボードにより出荷スペースの状況を“見える化”し、出荷前の確認作業を省力化した。

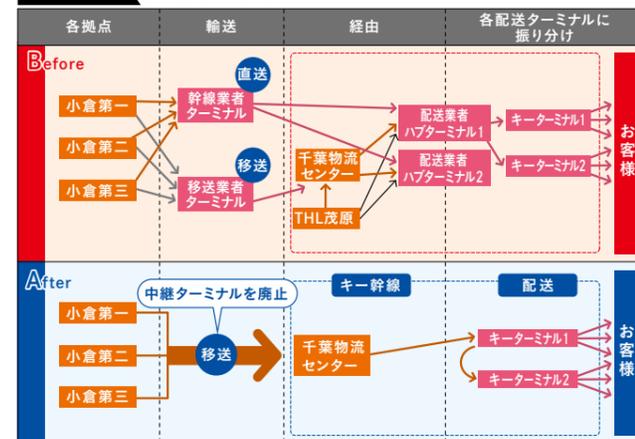
また、トラックへの積み込みでは1箱ずつの「バラ積み」から、パレットに積み合わせる「パレタイズ」に変更。作業時間を4分の1に短縮した。

これらすべての活動により、2010（平成22）年度中に、リードタイムを平均3.9日から2日に半減させることができ、お客様の注文変更に出荷半日前まで応えられるようにした。

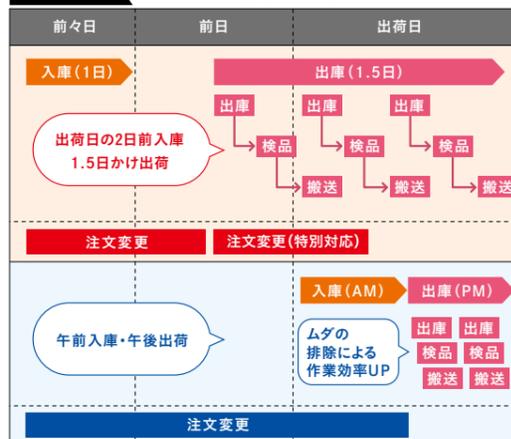
取り組みの当初は、改善策が定着しない状況が続いた。それを乗り越えたのが、根気強く続けたコミュニケーションだった。協力企業との情報交換の機会を毎朝持ち、改善策とその目的を共有。そこから、物流革新の達成に貢献するアイデアが次々と生まれた。

さらなるお客様対応向上のため、TOTOの物流革新はこれからも続いていく。

## 第1ステップ 輸送体制の改革



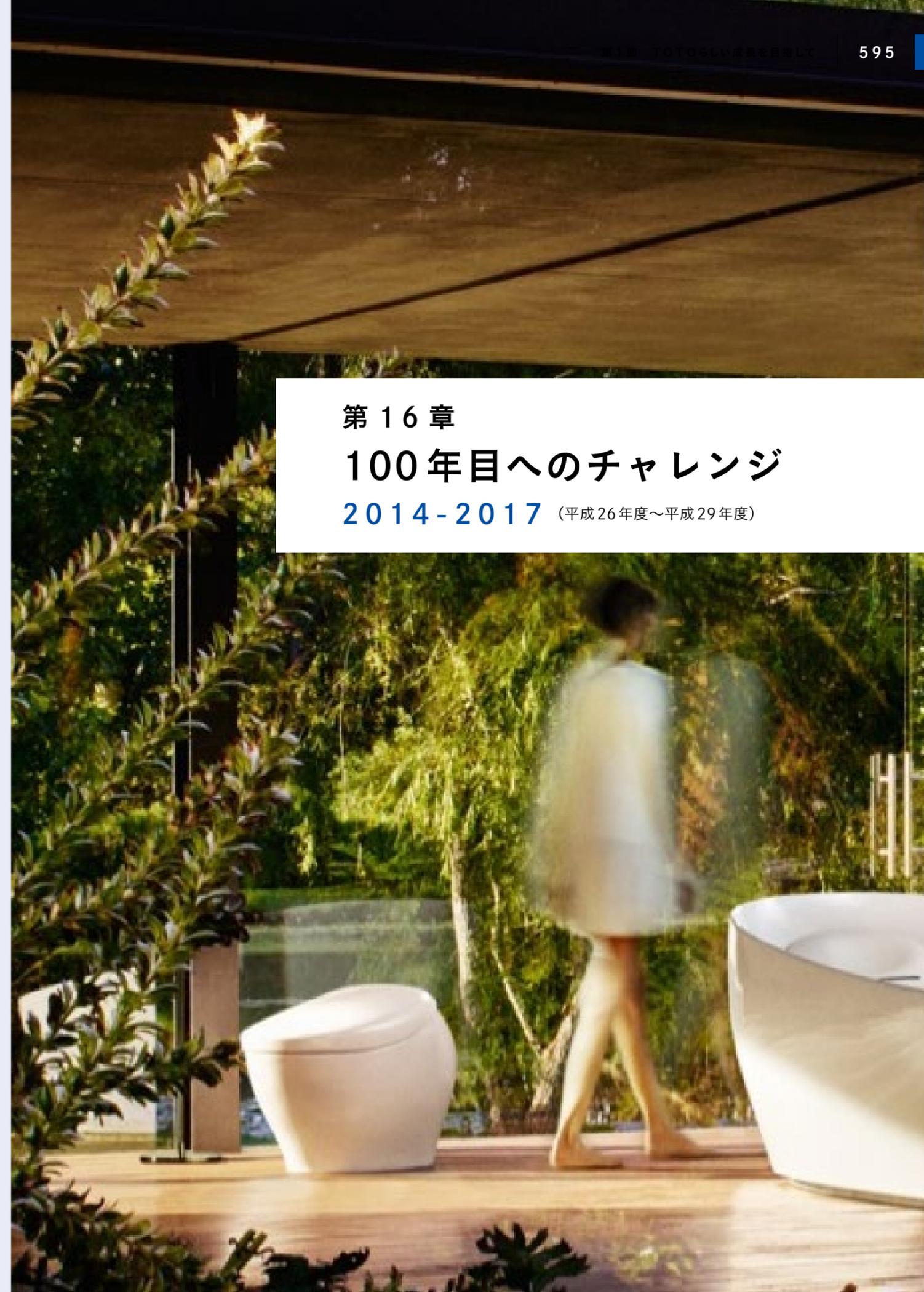
## 第2ステップ 物流センター作業の改革



## 第16章

## 100年目へのチャレンジ

2014-2017（平成26年度～平成29年度）





訪日外国人旅行者の増加で、日本各地でインバウンド消費が活性化した(2017年、共同通信社提供)

2014(平成26)年4月、日本において消費税が5%から8%に引き上げられ、その直前までの駆け込み需要の反動と夏の天候不順などにより景気が冷え込んだ。住宅投資についても、同年内はマイナスとなり、翌2015(平成27)年に予定されていた消費税率の10%への再引き上げが延期された。しかしながら、2015(平成27)年は、円安・原油安・資源安や経済政策が奏功し、日本経済は緩やかに回復に向かっていった。

この間、新たな消費の担い手として注目されたのが、日本政府の観光立国政策によるビザの発給要件の緩和や減税、また円安が影響したとみられる、訪日外国人旅行者の買い物や宿泊、飲食などのインバウンド消費であった。特に中国人観光客が高額商品から日用品までさまざまな商品を大量に買い込む様子は“爆買い”と表現され、話題となった。

一方、世界においては、2015(平成27)年以降は、中国をはじめとするアジア諸国や資源国の経済

の減速が続き、翌2016(平成28)年にはイギリスのEU離脱方針の決定など、経済の不透明感が高まった。しかし、同年後半からは中国経済が持ち直すとともに、アメリカ新政権の経済政策への期待感からドル高円安方向で推移し、日本を含めて各国で株価が上昇したほか、原油価格が堅調に推移するなど、世界の経済情勢は安定化に向かった。

こうした中で、日本の生産や輸出は2016(平成28)年以降に持ち直し、企業収益も過去最高水準となった。

日本経済の好循環や海外経済の緩やかな回復を受けつつ、TOTOは全社一丸となって、世界中にTOTOブランドや日本の水まわり文化をアピールしていった。また、100年をかけて培ってきたものづくりの技術を結集し、世界に通用する“デザインと機能の融合”にもチャレンジした。そして、次の100年に向けた一歩となる、新たな中期経営計画を策定した。

## 第1節 グローバル5極体制へ

### 1 2014-2017年度中期経営計画の策定

#### 新たな経営体制の発足と新中期経営計画の策定

TOTOは2014(平成26)年1月、執行体制の変更を取締役会で決議。北九州経済金融記者クラブにおいて緊急記者会見を行い、同年4月1日より、張本邦雄代表取締役会長と喜多村円代表取締役社長執行役員による新体制を発足すると発表した。

喜多村円16代目社長は、就任に当たって、“社是の実現こそ進むべき道”として、社員へ向けて次のように抱負を語った。

「歴代の社長が築きあげてきた、何事にも全社一丸となって取り組むTOTOの社風を大事にし、さらに強化していくことで、先人たちが描いた絵の上に、色を追加していきたいという思いです。製造部門と販売部門、日本や海外といった垣根をなくした『全社一丸』の姿勢は必ず、TOTOの強みになります。

そして、ものづくりの会社として、絶対に失ってはいけないのがチャレンジの姿勢です。これまでTOTOは、他社が諦めるようなことにも果敢にチャレンジしてきました。TOTOの商品の多くは、自分たち自身が使う側に立つことのできるものでもあります。これまでに、お客様目線のニーズに応えた素晴らしい商品が生まれています。先人の言葉にあるよう、需要家の満足こそTOTOが追うべきもの。一人ひとりがその意志をもって、チャレンジを続けていける会社にしましょう」

TOTOは、2009(平成21)年7月に策定した長期ビジョン「TOTO Vプラン2017」(以下、Vプランという)達成に向けた最終ステップとして、2014(平成26)年4月、「2014-2017年度中期経営計画」を新たに策定。これに伴い、Vプランの最終年度における数値目標の見直しを次のように行った。

2017(平成29)年度の経営計画目標は、連結売上高6500億円(当初計画6000億円)、連結営業利益610億円(同480億円)、ROE10%以上(同10%)、ROA10%以上(同10%)とし、企業価値の持続的向上を追求していく。

また、以下の3点を目的に、毎年全取締役が分担して海外を含む全グループ拠点を訪問(海外は2年に1回)することをスタートした。

(1)取締役と社員の直接のコミュニケーションによる、方針・価値観の



喜多村円16代目社長  
(在任期間:2014年~)

#### 2017年度の経営計画目標(連結)

2009年策定			
売上高	営業利益	ROE	ROA
6,000億円	480億円	10%	10%

↓

2014年改定			
売上高	営業利益	ROE	ROA
6,500億円	610億円	10%以上	10%以上

\*1 自己資本利益率。株主から預かったお金を使って、いかに効率的に利益を生み出したかを表す財務指標。

\*2 総資産利益率。企業が持っている総資産が、利益獲得のためにどれだけ有効活用されているかを表す財務指標。

\*3 2009(平成21)年度より、社長による拠点訪問を実施。2011(平成23)年度からは、副社長による拠点訪問も実施してきた。それらを、人数・訪問拠点数ともに大幅に増加して、継続していくこととした。

共有および信頼感の醸成。

- (2) Vプラン・中期計画など、TOTOグループが目指す姿の共有や会社の現状・方針の説明機会。
- (3) 担当部門以外を“見る・話を聴く”ことによる、お互いの知見の拡大。

## 成長のエンジンとなる海外住設事業

新たな中期経営計画のもと、TOTOは数値目標達成に向けて“スピード”をもってチャレンジした。日本、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州のグローバル5極体制の中でも海外住設事業は、TOTOが成長するための重要な柱となった。そしてリージョンNo.1メーカーとしての地位の維持・確立を目指して、2017（平成29）年度の目標を、売上高1580億円、営業利益220億円、営業利益率14%と設定した。

さらに、ブランド認知（著名現場へのアプローチ）・市場浸透（販売網の強化）・高級ブランド確立（接点の強化）という3つのステージのマーケティング戦略をもって、総合的に事業基盤を強化。連結売上高に占める海外比率50%を目指していくこととした。

米州では、高い節水性能（洗浄水量3.8L=1ガロン）の節水形便器やウォシュレットなど、商品力の高さで競合他社との差別化を図り、成長市場である中南米も包括した販売網の拡大を強化。併せて生産体制の強化に取り組むこととした。中国では、最高級ブランドを維持しつつ、内陸部での販売活動を強化した。さらに、中国国内の長期的な市場成長に向けた需要増加に対応するため、効率的な生産や最適な供給体制の構築を推進した。アジア・オセアニアにおいては、高級市場でのブランド強化に取り組み、世界の供給基地としてベトナム・タイでの生産体制の充実を図った。欧州では、ドイツ・フランス・イギリスを中心に販売チャネルの構築を推進。高機能でデザイン性の高い商品を著名物件に納入し、高級ブランドとしての存在感を高めながら事業基盤の確立を目指した。

これらの計画実現のため、2015（平成27）年度に社長直轄の「グローバル戦略室」を新設した。中期的視点で、供給・販売・商品にかかわるグローバル事業戦略を策定した。さらに、各国・地域での地産地消から“各極”での地産地消や商品の最適な供給体制の実現のため、拠点を横断した情報共有と生産・物流・販売の最適化を図り、グループ全体で経営資源を有機的に活用していくこととした。また、同時に「グローバルリレーション推進室」を設置し、日本と海外の連携活動を強化していった。翌2016（平成28）年度からは、グローバルなマーケティング体制の確立と、グローバルに商品の企画・開発およびプロモーションを実行する社長直轄の「グローバル事業推進本部」を設置し、グローバル戦略室とグローバルリレーション推進室

はその中の組織として生まれ変わった。さらに住設事業をグローバル視点で一本化し、グローバル住設事業と位置付け、日本住設事業、中国・アジア住設事業、米州・欧州住設事業の3本柱による新体制とした。

## リモデルで高収益を目指した日本住設事業

日本住設事業については、グローバルリレーションを推進するためにも、「成長の持続と高収益な事業体質の確立」を2017（平成29）年度の目指す姿とし、売上高4550億円、営業利益370億円、営業利益率8%を目標とした。

「リモデル<sup>\*4</sup>における競争優位の確立」「成長／ベース戦略<sup>\*5</sup>」を基本方針に掲げ、新リモデル戦略に最重点で取り組むこととし、具体的には、以下の点に注力することとした。

- (1) 新たなリモデル戦略として評価の高い「グリーンリモデル」をさらに進化させる。
- (2) 多様化するニーズに対応した接点別リモデル事業を強化する。
- (3) 高齢者向け・中古住宅流通向け・パブリック向けなどのリモデル事業を強化する。
- (4) リモデル商材の核となるシステムキッチン・システムバスルームの売上拡大を目指す。

また、全社横断革新活動であるサプライチェーン革新やものづくり革新活動との連携についても引き続き強化し、持続的成長と高収益化に向けた体質強化に取り組むこととした。

## 新領域事業を成長軌道に

新領域事業では、「『セラミック事業』『環境建材事業』『燃料電池事業』の3つの事業の黒字化実現」と「次世代に向けた成長」を2017（平成29）年度における目指す姿とし、売上高370億円、営業利益30億円、営業利益率8%を目標とした。“オンリーワン技術”を活かした新事業の創出・早期事業化に向け、さまざまな取り組みを進め、次世代に向けた成長を推進することとした。

セラミック事業では、ソリューション提案を強化し、ファインセラミック部品のキーサプライヤーとして安定的な収益構造の確立を図った。そのため、タイムリーな顧客課題の解決による新商品売上高比率30%の維持・向上と、需要連動生産方式による、顧客・TOTO・サプライヤー間の生産同期化、CPM（Corporate Performance Management）活動による総合効率、限界利益率の維持・向上に取り組むこととした。

環境建材事業では、ハイドロセラ、BtoB、コーティングのこれまでの3

\*4 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。

\*5 国内の市場を、担い手と用途軸で成長セグメントとベースセグメントに分け、成長セグメントにおいては、戦略商品の投入などでより大きな売上伸長を、ベースセグメントにおいては効率的な営業体制を追求し、利益率を重視した営業活動を展開した。

\*6 ファインセラミック事業において従来からある商品分野であるが、まったく新しい着想による新しい働きを付加した商品（販売から3年以内）の売上高比率。

\*7 企業活動を通じて蓄積されたさまざまなデータを活用し、企業パフォーマンスを向上させるためのプロセスや方法論。

つの重点分野に一層注力し、成長軌道に乗ることを目指した。ハイドロセラ事業では日本およびアジアでの販売量拡大と量産化技術の確立に、BtoB事業では顧客企業内での取り扱い量の拡大および新規顧客の開拓に、コーティング事業では販売パフォーマンスの向上およびアジアでの生産体制確立に、それぞれ取り組むこととした。

燃料電池事業では、今後の普及期に向けてSOFC（固体酸化物形燃料電池）発電モジュールの発売と量産体制の確立を目指した。そのため、次世代仕様のモジュールを順次、開発・投入する計画とした。

### 中期経営計画における4つの革新活動

Vプランにおいては、4つの全社横断革新活動（マーケティング革新・サプライチェーン革新・ものづくり革新・マネジメントリソース革新）を、日本住設事業・海外住設事業・新領域事業の基礎の部分で横串を通し推進することで、TOTOの経営体質の強化につなげてきた。それら4つの革新活動を、2014-2017年度中期経営計画のもと、これまでの活動の進捗状況を踏まえ、さらにさまざまな課題への取り組みとして強化した。

「マーケティング革新」は、選択と集中による研究シーズの具現化スピード向上や独自技術による付加価値向上に加え、グローバルでのプラットフォーム化促進、開発基盤体制の強化などに取り組み、さらなる収益力強化につながるよう推進することとした。

「サプライチェーン革新」は、生産体制革新・物流革新・購買革新の3つを軸に活動を展開し、市況に左右されない経営体質の構築を目指した。

「ものづくり革新」は、ラージQ（お客様の購買につながる新たな魅力品質）創出・生産革新・製造（現場）革新・生産管理革新（システム基盤構築）の4つを柱に挙げ、ラージQ創出ではマーケティング革新と連動してTOTO独自の技術による高付加価値商品の商品化を進める計画とした。

「マネジメントリソース革新」は、人財面においては、企業の総合力を向上させるために多様で強い人財の育成とチャレンジする企業風土の実現を目指して、ダイバーシティ推進や人財育成の強化を進めた。また、財務面では、成長のための積極的な投資と併行して、資産の評価・整理を進め、資産の効率的活用による財務体質の改善・スリム化を図った。今後環境変化に負けない、より強い企業体質づくりを目指すこととした。

なお、生産・販売・物流・購買・情報に“サービス”も加えた一体の体制でお客様のご要望に早く・効率的に応え、グローバルで一括した商品企画・商品開発・ものづくりを推進するため、2015（平成27）年度より、サプライチェーン革新とものづくり革新を「デマンドチェーン革新」に統合し、活動を展開した。

### 4つの革新が目指す姿

マーケティング革新	グローバルマーケティングの強化による狙いの市場の創造・獲得
サプライチェーン革新	日本国内屈指の高速サプライチェーンを構築し、市況に左右されない経営体質の構築
ものづくり革新	TOTOのものづくりを進化、継続的コストリダクション推進
マネジメントリソース革新	これまでに築き上げた“強固な企業体質”に、さらにしなやかさとねばり強さを兼ね備えた“強靱な企業体質”へと進化させる

### TOTOグローバル環境ビジョン発表

TOTOは、創立以来“水”に大きくかかわる事業を展開してきた。また、1960年代初めより環境に配慮した商品を開発・発売するなど、50年以上も環境問題に向き合ってきた。創立時の精神のもと、長年にわたり培ってきたノウハウを活かし、2010（平成22）年度より続けてきた「TOTO GREEN CHALLENGE」をグローバルでの環境貢献へと発展させるため、2014（平成26）年6月、「TOTOグローバル環境ビジョン」を発表し、世界中の拠点で活動を開始した。

TOTOグローバル環境ビジョンは、「水と地球の、あしたのために。」をキャッチフレーズに、各国・地域で取り組んできた環境保全活動を、水を大切に・温暖化を防ぐ・資源を大切に・地球を汚さない・生物多様性を守る・地域社会のために、の6つの社会課題に向けた活動として再整理。水に大きくかかわってきた企業として、世界で年々深刻化する水資源問題に貢献するため、これまでのテーマに新たに“水資源の保全（水を大切に）”という軸を加えて策定した。併せて、それぞれの課題に対して全世界で取り組むグローバル環境目標を設定した。

グローバル環境目標は、これまでのTOTO GREEN CHALLENGEの目標をグローバルな視点から見直し、TOTOの事業活動を通して、さらに

### TOTOグローバル環境ビジョン

**水と地球の、あしたのために。**

創業以来、水の大切さを心に刻んできたTOTOグループ。私たちはあらためて、資源としての「水」を見つめ直しています。「水資源の枯渇」や「地球温暖化」が深刻さを増すいま、果たすべき責任とは、何か。それは、ただひとつ。水まわりからの環境貢献に全力をそそぐことです。

蛇口をひねる。シャワーをあびる。繰り返されるまいにちの中で誰でも節水、CO<sub>2</sub>削減ができる、優れた環境性能の商品を世界にお届けする。グローバル環境目標に「水資源の保全」を追加し、一日も早い実現を目指していく。地域、地域に寄り添った活動の先に、地球のよりよい「あした」が待っていることを願い、TOTOグループ一丸となって取り組んでまいります。

グローバルで取り組む 6つのテーマ

水を大切に    温暖化を防ぐ

資源を大切に    地球を汚さない    生物多様性を守る

地球社会のために

社会課題の解決に貢献できる目標へと進化させたものであった。6つの課題に対し、TOTOが創立100周年となる2017（平成29）年度までに貢献できること・目指すことを、数値目標とともに明確にした。

#### グローバル環境目標

水を大切に	商品使用時水消費量13億m削減（1990年度比 性能向上分 <sup>*8</sup> ）。節水形便器（4.8L以下）出荷率を日本国内70%、海外80%。
温暖化を防ぐ	商品使用時CO <sub>2</sub> 排出量563万トン削減（1990年度比 性能向上分）。事業所からのCO <sub>2</sub> 排出総量35.2万トン。施策によるCO <sub>2</sub> 削減量2.9万トン（2013年度比）。
資源を大切に	ゼロエミッションを推進する。製造事業所でのリサイクル率を日本99%、海外90%。
地球を汚さない	有害化学物質の発生抑制。日本において環境法令違反0件。
生物多様性を守る	生物多様性に配慮した原材料の使用。日本では商品における合法材、再生材の使用率100%。
地域社会のために	各国・各エリアのステークホルダー <sup>*9</sup> と協働して、環境に根ざした社会的課題・地域課題を解決する。グローバルでのグリーンボランティア参加人数5万5,000人 <sup>*10</sup> 。

**\*8** 一般的な商品の使用期間を考慮し、2016（平成28）年度より基準年を1990（平成2）年から2005（平成17）年に変更。

・水を大切に：商品使用時水消費量7億m削減（2005年度比 性能向上分）  
・温暖化を防ぐ：商品使用時CO<sub>2</sub>排出総量330万トン削減（2005年度比 性能向上分）

**\*9** 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。

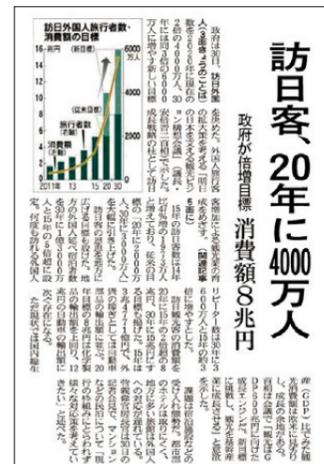
**\*10** ボランティア対象範囲拡大に合わせて2016（平成28）年より管理指標を「すべてのボランティア活動参加率100%」（のべ参加人数／連結社員数＝参加率）に変更。

## 2 日本を世界のショールームに

### 訪日外国人の増加を受け、TOTOを世界にアピール

日本を訪れる外国人旅行者数は年々増え続け、2011（平成23）年の622万人から、2014（平成26）年には1341万人と、3年間で倍増した。また、2013（平成25）年9月に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会という）の開催が決まると、2014（平成26）年6月、政府はこれを好機として、観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014を決定。2020年に向けて、訪日外国人旅行者数2000万人を目指すこととした。その中で、地域の観光振興の促進策として、おもてなしのためのトイレ整備が取り組み強化項目の1つとされた。さらに、訪日外国人旅行者数は2015（平成27）年に1974万人に達したことから、政府は2016（平成28）年3月、明日の日本を支える観光ビジョンを策定し、2020年に4000万人という新たな目標を掲げた。

日本各地でおもてなし機運が盛り上がり、ホテルや商業施設の改築や建設が増加し、パブリックトイレの整備も活発化した。関係部門やグループ会社が連携し、TOTOグループ一丸となって顧客の期待以上の満足を目指し提案活動に努めた。1つの物件にかかわる施主、設計事務所、



訪日外国人客の増加を伝える新聞記事（「日本経済新聞」2016年3月31日）

ゼネコン、サブコンなどの顧客へのきめ細かい対応や、要望をかなえる個別の対応などで信頼関係を築き、数多くの物件で採用を得た。

また、政府の観光立国施策に併せて、政府機関や自治体、交通施設運営機関などを対象とした「おもてなしトイレセミナー」を、2015（平成27）年度より日本各地で開催。パブリックトイレ整備に関する提案や、最適な商品や事例の紹介を通して、需要を喚起していった。

そのほか、1996（平成8）年度発足の「学校のトイレ研究会」や2000（平成12）年度発足の「癒しのトイレ研究会」の活動を強化し、学校や病院などにおけるより良いトイレ環境づくりの促進に貢献した。学校のトイレ研究会では、2014（平成26）年度より全国13支社にてセミナーを開催し、トイレの洋式化の必要性を訴えた。同年度より、癒しのトイレ研究会では、感染症対策や転倒防止対策の知見を収集し、顧客への情報提供につなげていった。

### グローバルリレーション活動の展開

TOTOは、日本住設事業・海外住設事業・新領域事業の3つの事業軸をさらに強みに伸ばしていくため、2015（平成27）年度は「Change！」をキーワードとし、既存の枠組みにとらわれずに“変化すること”に重点を置き、積極的に事業活動を進めていった。その大きな柱となったのが、海外売上高比率を高め、グループ全体の事業を拡大するためのグローバルリレーションの強化であった。<sup>\*11</sup>

TOTOは、戸建・パブリックトイレ向け商品の技術力とトイレ空間プランニングのノウハウを活かし、日本国内の公共施設向けの提案活動を推進。さらに、“日本を世界のショールームにする”ととらえ、ウォシュレットの素晴らしさなどのTOTOの技術力、日本のトイレ文化を発信し、日本を起点とした海外での需要喚起活動を推進していった。増加を続ける訪日外国人旅行者に向けては、日本のトイレ文化の伝達に加え、ウォシュレットの提案機会を増やす施策を展開。重点とする国・地域別に、訪日旅行前、訪日旅行中、訪日旅行後、の3段階のプロモーションを実施し、海外での購買につなげる活動に取り組んだ。

グローバルリレーション強化活動の1つとして、成田国際空港第2旅客ターミナルビルの連絡通路に体感型トイレ空間「GALLERY TOTO」を2015（平成27）年4月にオープンした。これは成田国際空港株式会社とのコラボレーションによって誕生したもので、そのコンセプトは、日本国内や海外から日本へ訪れる多くのお客様に、日本のトイレ文化・技術力を発信していくことであった。

また、TOTOは2015（平成27）年7月、ウォシュレットを知っていた

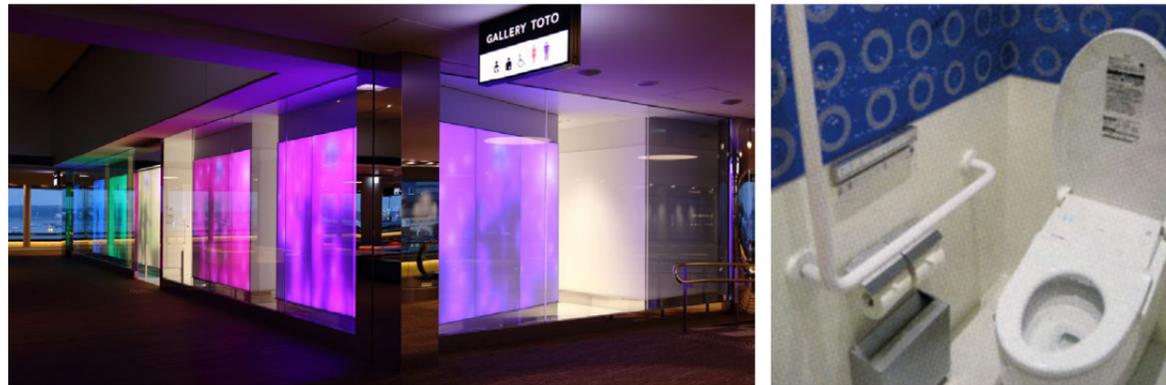


おもてなしトイレセミナー（2015年、日刊工業新聞社提供）



学校のトイレ研究会の活動

**\*11** 日本でのブランド強化と、海外でのブランド価値向上へ貢献すること。



GALLERY TOTO

多くことやウォシュレットをご自宅に設置したくなった場合にどこで購入相談ができるのかを調べやすくするために、アメリカや中国などの各国のTOTOサイトを網羅した訪日外国人向けWEBサイトを開設。日本で需要喚起を図り、海外での購入・設置までをスムーズに進められるようなビジネスモデルを構築していった。

### パブリック提案の核となるパブリックコンパクト便器・フラッシュタンク式

2014(平成26)年10月、タンク式とフラッシュバルブ式の長所を兼ね備えた新洗浄システム「フラッシュタンク式」を採用した、新しいパブリック用トイレ「パブリックコンパクト便器・フラッシュタンク式」を発売した。事務所・店舗・学校・病院・高齢者施設などのあらゆるパブリック施設において、新築・リモデルいずれにも適したパブリックトイレの新定番を目指した。

フラッシュタンク式は、タンク式と同じ口径(呼び径15A)の給水管からの水流をタンク内で増幅し、約4倍の水流にして便器洗浄を行う方式。タンク内の貯水時間を大幅に短縮し、フラッシュバルブ式と同等の連続洗浄を可能とした、電源不要の新しい洗浄システムである。パブリックトイレで一般的なフラッシュバルブ式に比べて、省施工化が図れるだけでなく、給水設備(配管とポンプ)のサイズダウンが可能で、建物の省建材化も図ることができた。また、次の洗浄まで約60秒かかるタンク式とは異なり、約20秒で次の洗浄を可能としたことで、飲食店などのトイレの混雑緩和にもつながった。さらに、「トルネード洗浄」を採用し洗浄水量を大4.8L、小3.6Lとした。

2016(平成28)年2月には、TOTO独自のフラッシュタンク式を壁掛けタイプに初めて採用した「壁掛大便器セット・フラッシュタンク式」を発売。従来品よりコンパクト化し、清掃性・メンテナンス性も向上した。



パブリックコンパクト便器・フラッシュタンク式



壁掛大便器セット・フラッシュタンク式



### エコリモコンを採用するなどパブリックトイレに細やかな配慮を

2014(平成26)年10月、「エコリモコン」を採用したパブリック向け「ウォシュレットPS」を発売した。エコリモコンは、リモコンを設置する際の壁裏配線工事やリモコン内部の乾電池が不要で、ボタンを押すたびに発電し、その電力でリモコンが作動する。また、公共トイレ操作性系 JIS (JIS S 0026) に対応し、大きくシンプルなボタンの配置、便器洗浄ボタンをウォシュレット操作用のリモコンと別にするなど、初めての利用者にも分かりやすい仕様とした。このほか、ウォシュレットPSには、管理者の手間を軽減する連続設定<sup>\*12</sup>や暖房便座オフモード<sup>\*13</sup>など、パブリックトイレならではの状況に対応した機能を搭載した。

2015(平成27)年2月には、「パブリック向けウォシュレット一体形便器」を発売した。エコリモコンを搭載し、飲食系店舗や商業施設など、意匠性、上質感が求められる空間に適したすっきりとしたデザインとした。

また、パブリックリモデル向け商品としては、同年4月、「新尿石抑制・節水システム」により平均洗浄水量1.2Lと大幅な節水を実現した、新しい「自動洗浄小便器」を発売した。新尿石抑制・節水システムは、「節水トラップ」および「インターバル排水管洗浄」の2つの新機能で、便器・トラップ・排水管内を効率的に洗浄し、尿石の付着を抑制。押しボタン式フラッシュバルブ(4L)と比べて約70%、従来品の自動洗浄小便器(平均2.8L)と比べても約57%の節水となった。デザインも一新し、便器に近づきやすく汚垂れ軽減につながる形状としたことも特徴で、水流を利用して自己発電するため、設置の際の電気工事を不要とした「自己発電タイプ」を新たにラインアップした。



エコリモコンの外観と仕組み

### ホテル向けの新商品を展開

“日本を世界のショールームに”という考えのもと、TOTOは、海外からのお客様が宿泊されるホテルの水まわり商品についても、その快適さを追求した。



ウォシュレットPS

\*12 ウォシュレットPSを複数台利用する場合、1台目のリモコンを取り外し、連続設定モードにすると、ほかのウォシュレットの温度設定(便座・温水)も操作できる機能。

\*13 トイレブース内の温度を感知し、約26℃以上になると、自動的に便座の暖房をオフにする機能。



自動洗浄小便器



ホテル向けウォシュレット一体形便器

＊14 水に空気を含ませることで、水の1粒1粒を大粒化したもの。人の感性を定量化し製品の設計に反映させる感性工学の手法を用いることで、従来型のシャワーと比べて約35%節水しながら、水の勢いや量感は落とさずに浴び心地と節水を両立した。

#### トイレの操作系ピクトグラム標準化

2017(平成29)年1月、TOTOの喜多村社長が会長を務める一般社団法人日本レストルーム工業会は、日本の温水洗浄便座を初めて使う方でも操作が直感的に分かるよう、トイレ操作パネルの標準ピクトグラム(絵文字)を発表した。メーカーの垣根を越えて各社が協力し、基本的かつ重要な8つの機能のピクトグラムを標準化したのである。これにより、2017(平成29)年4月以降の新商品から、TOTOをはじめ、同工業会に加盟する各社で順次展開。日本の“きれいトイレ文化”を世界に広めていくこととした。

翌2018(平成30)年1月には、国際標準化機構(ISO)により国際規格に登録された。



和風ユニット(EDシリーズ) クレイドル浴槽 エアインシャワーバー

2016(平成28)年2月にバスルーム内への設置に配慮した「ホテル向けウォシュレット」を、同年8月には「ホテル向けウォシュレット一体形便器」を発売した。どちらも利用者の快適性に配慮した「ノズルきれい」「クリーンノズル」、清掃担当者の作業に効果的な「プレミスト」「クリーン便座」のほか、リモコンは日本語と英語を併記し、TOTOとして初めて4カ国語表記の使い方を同梱した。

また、お客様がホテルを選ぶ際に、“洗い場でしっかり洗え、浴槽にゆったりつかりたい”などの浴室を重視する傾向が高まってきたことから、2016(平成28)年8月、トイレ・洗面と独立させ、洗い場を設けたホテル向けユニットバスルーム「和風ユニット(EDシリーズ)」を発売した。これまでは、一般住宅向けユニットバスルームの仕様をホテル向けに変更して対応していたが、これはホテル向けに新たに開発したもので、全身を包み込むような入浴を体感できる「クレイドル浴槽」を標準装備し、「エアインシャワーバー」などオプションのシャワー機能を充実するなど、旅先でもゆったりくつろげるバスルームを提案した。

### 3 各国・地域のステージに応じたグローバル展開

#### 持続的成長を実現する中国・アジア住設事業

TOTOは、1977(昭和52)年にインドネシアに海外初の生産拠点を設立して以降、各国・地域に合わせたマーケティング活動を展開してきた。

1979(昭和54)年の初の商品納入以降、一貫して高級ゾーンの市場で事業を展開してきた中国においては、すでにブランドを確立したステージにあった。高級ブランドとして認知されている強みを活かし、内陸部における市場の拡大や、大都市から周辺都市への成長市場の移行など、市場環境の変化、また消費者の購買行動の変化を注視し、事業活動を推進した。

中国各地に積極的に旗艦ショールームを開設し、お客様との接点を拡大した。一方、日本以上に利用が進んでいる電子商取引市場への対応にも本格的に取り組んだ。そのほか、今後の温水洗浄便座購入層となる1980年代から1990年代に生まれた中国の方々に“次世代ファン”となっていただけるよう、SNS(Social Networking Service)などを利用した提案にも力を入れた。商品の品質改善とサービス向上のため、2016(平成28)年4月、東陶(中国)有限公司に品質・サービス本部を設置。日本のお客様本部との連携による体制強化と品質改善サイクルの高速化を図り、さらに“ウォシュレットの年間販売100万台超え”時代を見据え、サービス体制の整備に着手した。

また、日本とのグローバルリレーション活動も積極化し、春節や国慶節に訪日する旅行者向けに旅行前、旅行中、旅行後においてウォシュレットの購買を促進する各種プロモーション活動を積極的に実施した。

台湾では、トルネード洗浄を搭載した便器や、ウォシュレット一体形便器「NEOREST」のCM放映など積極的なプロモーションを展開。高級ブランドとしてのイメージの定着を図った。同時にグローバルリレーション活動と連携し、訪日旅行者向けの施策を充実させ、ウォシュレットの拡販を強化していった。さらに、新設住宅着工に依存しない販売体制の確立に向けて、旗艦ショールームをはじめとし台湾全土のショールームを活用し、リモデルの土壌づくりから、リモデル需要を取り込む活動を推進した。

ベトナムでは、市場の成長に合わせ、著名物件などへの採用を目指し、販売網の強化やアフターサービス体制の整備に取り組んだ。2016(平成28)年11月には、ベトナムのホーチミン市に、ベトナム初となる直営ショールームを開設。TOTOブランドの発信機能を併せ持つ「TOTOインフォメーションセンター」を設置した。TOTO出版が発行する書籍を並べるなど、建築・デザインを学ぶ方々に、TOTOの文化推進活動をはじめとして日本の建築・デザインの理解を深めていただく情報などを発信している。

さらに、タイでは、新たな販売・生産体制のもと、付加価値の高い商



ベトナム初の直営ショールーム



TOTOインフォメーションセンター



TOTOテクニカルセンターバンコク

#### そのほかの国・地域の事業

ロシアにおいては、2015（平成27）年9月にモスクワ市に初の専売店ショールームを開設。テクニカルセンターの機能を併設し、デザイナーや設計事務所などに対しブランド認知向上と、高級販売店網の拡大を図り、事業基盤の確立を進めた。

そのほか、マレーシア・フィリピン・カンボジア・オーストラリアなどでも、それぞれの国に最適な事業を推進した。

品の提案を軸とする販売網の構築や、著名物件への採用活動に絞って強化するなど、高級ブランドとしてのイメージ浸透を図った。2017（平成29）年3月には、バンコクに建築家などの専門家向けショールーム「TOTOテクニカルセンターバンコク」をオープン。このテクニカルセンターを活用し、著名物件への提案活動を強化した。

インドにおいては、高級ゾーンから中級ゾーンまで全方位で事業規模拡大を目指していたが、2016（平成28）年度以降は、代理店や工事案件をメリハリをつけて選別。コアとなる代理店の選定や、大手高級開発業者が手掛ける高級物件の開拓など、付加価値の高い販売活動を行った。

ミャンマーでは、2015（平成27）年4月、ヤンゴンにTOTO ASIA OCEANIA PTE. LTD.の駐在員事務所（現 ヤンゴン営業所）を開設。高級現場市場から中高級ルート市場までの調査・情報収集を積極的に推進した。

このように、中国・アジアの各地域においては、高級ブランドとしての地位を確立した市場から、著名な現場に納入しTOTOブランドを認知いただく市場まで、各国・地域の事業レベルに合わせたマーケティング活動を行った。

### TOTOブランドを発信・確立する米州・欧州住設事業

水まわり総合メーカーとしての高級ブランド確立を目指す米州事業では、厳格な節水規制のもと、節水形便器や節水シャワー、自己発電タイプのフラッシュバルブ、自動水栓、温水洗浄便座など、商品力の高さと競合他社との差別化を図り、ブランドの存在感を高める活動を推進した。

高級ゾーンでは、東海岸・西海岸を中心に著名物件などに商品を提案し、ブランド構築を進めた。東海岸では、ニューヨーク州ニューヨーク市の金融機関・ホテル・レストランなどへのアプローチを実施。2016（平成28）年9月、旗艦ショールームとなる「TOTO Corporate Gallery」をニューヨーク市内の中心部、フラットアイアン地区5番街沿いに移転オープンし、高級ホテルや著名文化施設などへの納入に弾みをつけた。また、西海岸では、カリフォルニア州サンフランシスコ市郡周辺のベイエリアにおいて、特に情報発信力のある若年富裕層へのアプローチを実施。2017（平成29）年3月には、サンフランシスコ市郡にウォシュレット体験型のショールームを開設し、話題性のあるイベントを連続して行うことでインターネット上での拡散件数を増やし、TOTO商品の認知のきっかけづくりを始めた。

一方、中級ゾーンでは、販売代理店店頭における展示の拡充、ホテルや高級コンドミニアムへの採用に向けた積極的な提案、新規チャネルとして病院などへの提案、ソーシャルメディアを使用しTOTOブランドの認



TOTO Corporate Gallery

知度向上などに取り組んだ。

また、ウォシュレットを中心に、電子商取引を利用して購入するお客様が多くいることから、優良な電子商取引業者を選定・整備し、お客様への価値伝達ツールやオペレーター教育などを提供し協業を深めていった。

欧州事業では、市場で高級ブランドとして地位を確立することで、グローバルブランドとして認知されるための事業活動を進めた。ドイツ・フランス・イギリスを中心に、販売チャネルの構築を進め、代理店ショールームでのTOTO商品の展示を進めた。またNEORESTなどの節水性能とデザイン性の高い商品により、他社と差別化を図ることで、TOTOの存在感をアピールすることができた。

2014（平成26）年5月には、欧州で好まれる壁掛式大便器の新商品を発売。同年7月には、高級ゾーンを対象とした新しいウォシュレット一体形便器を発売した。従来モデル以上に機能とデザイン性を兼ね備えた商品であったため、市場で高評価を受けることができた。

また、販売代理店におけるショールーム展示の質の向上にも努め、施工店の開拓・拡大に注力。TOTOブランドの認知が進むことで、5つ星ホテルなどの高級著名物件での採用が進んだ。著名物件での採用を広告塔とし、欧州で得られたポジションを全世界へ発信していった。

## 4 日本のリーディングカンパニーとして

### ショールームの活性化

2014（平成26）年度は、消費税率の引き上げに伴う駆け込み需要の反動により、ショールーム来館者数に減少傾向が見られた。そうした中、TOTOは、お客様にショールームへ来ていただく取り組みを行っていった。

その1つとして、アニメーション映画への特別協賛企画を実施した。これは、TOTOにとって初の既存の著名なキャラクターを起用したPR活動であった。ショールームでのイベントと連動した取り組みによって、来館

#### ウォシュレット累計出荷台数4000万台突破

1980（昭和55）年6月の発売以降、日本のトイレに新たな生活文化を創造したウォシュレット。1986（昭和61）年にアメリカで販売を開始して以降は、世界へと着実に広がっていった。

特に経済発展を続けている中国では、より快適な生活を求める方が増加し、ウォシュレットの販売台数は飛躍的に伸長。米州でも同様に伸びた。グループ全社活動として、日本だけでなく海外のお客様への積極的な働きかけを行ってきた結果、2015（平成27）年7月、ウォシュレットの累計出荷台数は4000万台を突破した。また、2015（平成27）年8月には、ウォシュレット一体形便器「ネオレスト」が、日本国内・海外合計で累計出荷台数200万台を突破した。ウォシュレットを世界中の人々に届けるため、TOTOはグローバルな視点から生産体制・販売体制の強化に取り組んでいる。



タブレット版の「e-PRE」

\*15 新商品発売によるコンサルティング増加に備え、2013(平成25)年10月より順次、各支社に導入していた。

者数、そしてコンサルティングの増加につなげた。

併せて、2014(平成26)年度より順次、お客様のご要望のプランやカラーを画像で見いただく提案サービス「e-PRE」のタブレット版<sup>\*15</sup>の機能拡充を行い、お客様に提供する情報の充実やコンサルティング時間の短縮などのサービス向上を図った。

また、2014(平成26)年12月、省エネ住宅ポイント制度の実施が閣議決定された。これは、一定の省エネ性能を持つ住宅や設備の採用に対して支援を行うことで、省エネ住宅の新築やエコリフォームの普及を図るとともに、消費者の需要を喚起し、住宅投資の拡大を目的としたものであった。2015(平成27)年3月より、新制度の申請受け付けを開始した。この制度の前身として2010(平成22)年に住宅エコポイント制度が実施され、TOTOでは専用の相談室を開設し、お客様などからの問い合わせにワンストップで対応した。その後の復興支援・住宅エコポイント制度、今回の省エネ住宅ポイント制度でも、同様に相談室を開設し、積極的にお客様対応を行った。また、ショールームでのフェア開催などを通して、お客様の制度活用を推進し、環境に配慮した水まわりのエコ住宅設備やそれらを設置したエコリフォームのさらなる認知と浸透を目指した。

### 連携を深めるTDYアライアンス

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<sup>\*16</sup>は、共同運営のコラボレーションショールームの開設やリモデルフェアの開催などを通じて、確実に成長を続けてきた。3社共同によるコラボレーションショールームは、2014(平成26)年度に福岡、2015(平成27)年度に名古屋、2016(平成28)年度に金沢、高松、2017(平成29)年度に札幌にそれぞれオープンし、TOTOとYKK APによるコラボレーションショールームは2014(平成26)年度に横浜、2015(平成27)年度に静岡、2016(平成28)年度に熊本、新潟にオープン。全国に計12カ所となった。月に1度合同研修を行うなど各社が連携し、あたかも1社のショールームのような充実の空間展示とコンサルティングにより、環境に配慮しながら暮らしの価値を高めるリモデルをお客様に提供している。

2014(平成26)年10月には、日本国内最大規模の福祉機器の展示会である第41回国際福祉機器展に、TDYの3社が初めて合同で出展。最新の福祉関連商品や安心して暮らし続けられる空間を提案した。

また、2015(平成27)年4月から7月にかけて、TDYの3社共同の「グリーンリモデルフェア2015」を全国4カ所で開催。キャッチコピーは、「ここを楽しく、こころが楽しく」とし、TDYの3社が推進する日々の快適性と



TDY3社によるコラボレーションショールーム 左から、金沢ショールーム、高松ショールーム、札幌ショールーム

将来にわたり安全・安心な家づくりを、実物大の空間展示や体験型の展示などで体感できるようにした。同フェアでは住宅関連メーカー7社とコラボレーションし、省エネ性能や耐久性・清掃性・インテリア性などがさらに向上する空間を提案。各地域のエネルギー会社も出展し、商品と連携した展示で環境性能などを紹介した。

そして、2017(平成29)年2月、TDYアライアンスは15周年を迎えた。3社が連携することで、リモデルの価値を住空間としてお客様に提案できることが大きな強みとなり、競争の激しいリフォーム市場で優位性を維持している。良いリモデルをすればお客様に喜んでいただける、その一点で手を握るアライアンスだからこそ、時に厳しい議論も交わし、そのプロセスを通して3社が刺激し合いながら進化してきた。商品開発や営業だけでなく、共同購買や商品の共同配送によるコスト削減など、表立って見えない部門でのコミュニケーションも深まり、互いにプラスになる取り組みが進んでいる。さらに、これからのリモデルは空間としての美しさが問われると考える3社は、「TDYだからできる空間提案」をもって、お客様の夢をかなえていこうとしている。

### 販売サポートセンターの誕生

地方人口の減少などにより、TOTOにおいても人員減による対応力不足や新規採用が困難になるおそれがあった。このような背景から、中小規模の支社営業センターを支援する体制の構築が求められた。

2016(平成28)年4月、中小規模の支社営業センターの見積もり・プレゼンテーション作成業務の一部を担う「販売サポートセンター」を横浜ランドマークタワー内に設立し、業務を開始した。目的は、営業センター革新の一環として、販売サポート体制を強化し、日本住設事業の基盤を下支えすることにあった。オープン以降、その有用性が認められ、相談件数が増加していった。



販売サポートセンター

\*16 TOTO・DAIKEN・YKK APのこと。各会社の頭文字から取った。



第41回国際福祉機器展



グリーンリモデルフェア2015

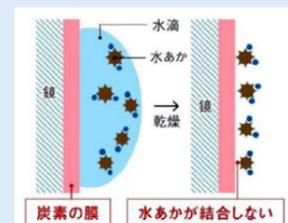
\*17 年齢や身体の状態などにかかわらず、誰もが安全に使いやすく、分かりやすい暮らしづくりのために、ものや環境・サービスを設計デザインすること。



ひろがるWGほっकारリ床シリーズ

#### お掃除ラクラク鏡

戸建向けシステムバスルーム「サザナ」とマンションリモデルバスルーム「ひろがるWGほっकारリ床シリーズ」に搭載した鏡は、住宅設備業界として初めて、「ダイヤモンド・ライク・カーボン(DLC)」を鏡表面にコーティングし製品化したもの。DLCは、自動車エンジンや工作機械の分野で注目を浴びており、ダイヤモンドが持つ硬さとカーボンの低摩擦性を兼ね備えた結晶構造の物質で、金属表面にコーティングすることで硬く滑りやすい状態を形成できる。表面にDLCをコーティングした鏡には、従来と同様に水あかは付くが、ガラスとの化学結合が起こらないため、簡単に拭き取ることができる。



\*18 水道水に含まれる塩化物イオンを電気分解して作られる、除菌成分(次亜塩素酸)を含む水。薬品を使用せずに水道水から作られ、まな板や包丁などに吹きかけた後、時間がたつと元の水に戻るため、環境にやさしいのが特徴。

## リモデル需要に対応した商品の数々

TOTOは、これまでに培ってきたUD(ユニバーサルデザイン)<sup>\*17</sup>視点の製品開発のノウハウを活かし、リモデルに最適な商品を次々と発売した。

2014(平成26)年8月、リモデルにも最適な戸建向けシステムバスルーム「サザナ」とマンションリモデルバスルーム「ひろがるWGほっकारリ床シリーズ」の標準搭載機能をさらに充実させ発売した。ほっकारリ床では新商品となる「タイル調」をはじめ、よりバリエーション豊かに好みのバスルームを選べるようにした。

TOTOは、浴室事業の商品開発において、大きな軸である“快適”をベースに、“デザイン”や“グリーン(環境配慮)”の軸を加えて、節水やCO<sub>2</sub>削減などの機能を進化させてきた。さらに“クリーン(清潔性)”の軸を加え、掃除のしやすさという新たな価値を提案したのが、2016(平成28)年2月にフルモデルチェンジして発売した戸建向けシステムバスルーム「サザナ」とマンションリモデルバスルーム「ひろがるWGほっकारリ床シリーズ」であった。床表面に親水特殊処理を施して汚れが楽に落ちる“ほっकारリ床”、炭素の膜で水あかのこびり付きを防ぐ“鏡”、汚れをはじく人工大理石素材の“人大浴槽”、壁や浴槽と接していないデザインの“カウンター”、この4つのお掃除ラクラク機能をプラスし、さらに清潔で気持ちの良いバスライフを実現した。

2016(平成28)年8月には、システムキッチン「ザ・クラッソ」を発売した。これは、戸建・マンションのどちらもキッチンのレイアウトとして対面式の比率が高まっていたことから、クラッソをフルモデルチェンジし、キッチンとリビングの調和を図るためにシンプルで凹凸の無いデザインと、さらに従来の機能を進化させた点が特徴であった。

TOTO独自の「クリスタルカウンター」<sup>\*18</sup>は好評の透明感のある素材を活かし、裏面に柄を施すことでデザイン性の向上を図った。さらに、「きれい除菌水」<sup>\*18</sup>をキッチンに初めて搭載し、専用水栓からまな板や包丁、ふきん、排水網かごに吹きかけて“きれい”を保てるようにした。



ザ・クラッソ



クリスタルカウンター

また、高齢者施設に向けてTOTOの培ってきたUD視点の商品開発のノウハウを活かし、2014(平成26)年8月には、新開発の「入浴サポート浴槽」を搭載した「介護ユニットバスシリーズ」を発売。浴室全体で介助負担を低減した。また、同年12月には、トイレでのさまざまな介助をサポートする「前方ボード(スイングタイプ)」を発売。便器移乗時の動作・姿勢の安定を図り、転倒リスクや介助負担を軽減した。

## オンリーワン技術のその後

「きれい除菌水」と「エアイン」という2つのTOTOオンリーワン技術の追求は続いた。

2015(平成27)年2月、きれい除菌水を使った新機能である「においきれい」を搭載した「ネオレスト ハイブリッドシリーズ AH・RH」を発売した。

新たに開発したにおいきれい機能は、臭い成分を含んだ空気を取り込み、きれい除菌水を含んだ除菌水フィルターで洗浄・脱臭するものであった。

また、きれい除菌水を、さまざまな水まわり商品にも搭載し展開した。2015(平成27)年10月には小便器に初搭載し、「自動洗浄小便器 超節水タイプ」を発売。きれい除菌水をトラップ内に満たして除菌することで、汚れの発生を抑え使用後の洗浄水量を少なくすることができた。これにより、平均洗浄水量0.8Lを実現した。

同じく10月に発売した自動水栓「アクアオート Aタイプ」で水栓金具に初搭載した。使用後にきれい除菌水を排水口に噴霧することにより、排水口まわりの見えない汚れや菌を分解・除菌し、排水口のきれいを長持ちさせた。

2016(平成28)年8月には、洗面化粧台「オクターブ」をフルモデルチェンジし、きれい除菌水を初搭載して発売した。使用後にすすいだ歯ブラシにきれい除菌水を吹きかけて除菌したり、排水口に吹きかけて気になる汚れを抑制できるようにした。

一方、エアインについては、2010(平成22)年4月に発売したデザイン水栓「ニューウエーブシリーズ・ベーシックプラス」に搭載して以降、シャワーにエアイン機能の搭載を進めてきた。2014(平成26)年8月、デザイン性の高いメタル調の「エアインクリックシャワー(めっき)」を発売。また、2016(平成28)年2月に洗面化粧台では初のエアイン機能を搭載した「サクア」を発売した。



ネオレスト ハイブリッドシリーズ AH・RH



においきれい機能のイメージ



アクアオート Aタイプ



エアインクリックシャワー(めっき)



オクターブ

サクア

\*19 セラミック微粒子を常温のガスに混ぜてエアロゾル（気体中に浮遊する微小な固体）状態にし、ノズルを通して音速に近いスピードで高速噴射して基材に衝突させることで、基材の表面に高緻密・高密着なセラミック膜を形成する技術。

## 5 未来社会を見据える新領域事業

### ICT社会の発展に寄与するファインセラミック事業

IoT (Internet of Things) ・ウェアラブル端末・ビッグデータ・スマートデバイスなど、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) 社会の拡がりにより、人々の未来はますます便利に豊かになっていく。TOTOのファインセラミック商品は、現在の人々の暮らしに欠かせないものとなったスマートフォンなどに組み込まれる先端デバイス（半導体・高速光通信・表示デバイス）を生み出すための、キーパーツとして活躍している。

ファインセラミック商品の“キーサプライヤー”としてのポジションを維持・向上し、販路の拡大とグローバル展開を加速するため、日本・海外の展示会に積極的に出展した。そこでは、光通信業界や半導体業界における技術課題を解決する紹介に特化し、高速通信用の部材・構造部材・静電チャック・AD法によるセラミック膜など、多くの企業から注目と引き合いを得た。

このような取り組みにより、ファインセラミック事業の売り上げは約8割が海外向けで、アメリカを中心に日本・アジア・欧州とグローバルにビジネスを展開している。事業成長の要因には、海外で活躍する女性営業職の存在がある。チャレンジ精神とコミュニケーション力で、世界中にTOTOファンを増やしている。

### 光触媒技術ハイドロテクトを用いたさまざまな商品

「ハイドロテクト」は、光触媒を利用して光や水の力で地球も暮らしもきれいにする環境浄化技術であり、技術ブランド名称である。

2014（平成26）年6月、キッズトイレでの小便器下の床の清掃性・防臭への高いニーズに応えるため、幼児用小便器専用汚垂れ陶板「ハイドロセラ・フロアキッズ」を発売した。これは幼児用小便器との組み合わせ専用品として初めて設計した汚垂れ陶板であった。幼稚園・ショッピングセンターなどのキッズトイレの空間づくりに最適なデザインとして、提案活動を進めた。

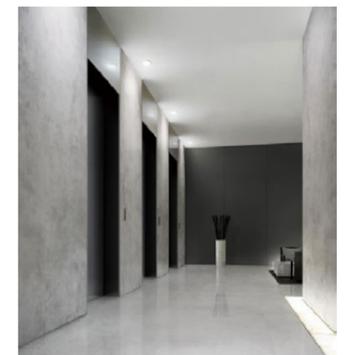
続く同年8月には、防臭性・清掃性に優れた大判セラミックパネル「ハイドロセラ」を床全面に施工できる住宅用トイレ床材、「ハイドロセラ・フロア」全面セラミック」を発売した。床全面を大判セラミックパネルでカバーでき、防臭性・清掃性が向上した。さらに、「ハイドロセラ・ウォール」で壁面をカバーすることで、トイレ空間全体の防臭性・清掃性を高め、床・壁を美しくカラーコーディネートすることもできるようにした。

翌2015（平成27）年12月、大型陶板の本場・イタリアのラミナム社と色柄を共同開発し、内装壁用の大型磁器質陶板「ハイドロソリッド」の「KOTAN（コタン）」「KANKA（カンカ）」を発売した。これに先立ち、同年11月、TOTOマテリア株式会社の本社（岐阜県）内にハイドロソリッドショールームを新設し、高意匠・高級感を体感いただくためのプレゼンテーションの場とした。

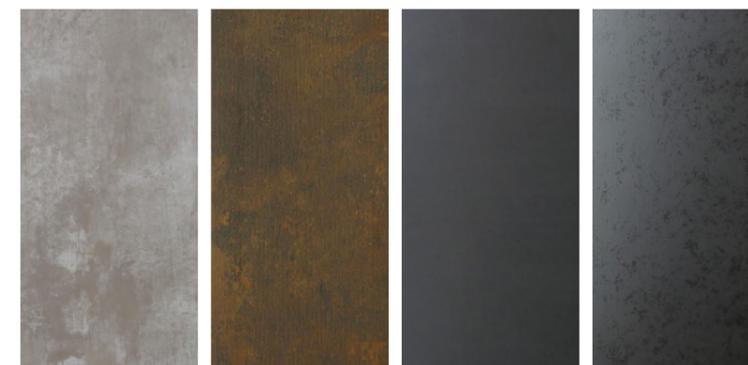
翌2016（平成28）年9月には、ハイドロソリッドの新シリーズ「MUKU（ムク）」「SUZU（スズ）」を発売した。陶磁器そのものの肌感と味わいを引き出したベーシックパターンが特徴で、この新シリーズから日本での生産を開始し、自社生産による品質管理・安定供給を強みとしてお客様のニーズに応えることとした。



ハイドロセラ・フロアキッズ

ハイドロセラ・フロア」全面セラミックと  
ハイドロセラ・ウォール

ハイドロソリッドショールーム



KOTAN（コタン）

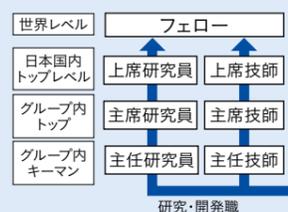
KANKA（カンカ）

MUKU（ムク）

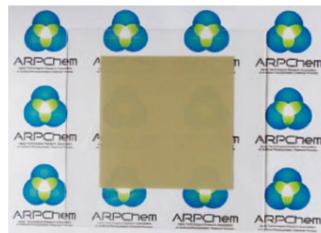
SUZU（スズ）

#### スペシャリスト制度の最高位フェロー誕生

TOTOは、2017（平成29）年10月、ファインセラミック分野において多大な成果を挙げた社員を、「フェロー」として初めて任命した。フェローとは、世界トップレベルの技術的な知見を有し、TOTOのコア技術に関する研究開発を通じて、企業価値・ブランド価値の向上、業績向上に大きく貢献し、社内外から高い評価を得ている人財で、スペシャリストの最高位に位置付けられる。同社員は、初のフェローとして、より一層の研究環境・体制の整備を行うことで高度な研究開発活動を継続しつつ、研究成果や知見を広く社内外に発信し、関連技術分野の社会的な発展に取り組んでいる。



## CO<sub>2</sub>削減への貢献が期待される混合粉末型光触媒シートを共同開発



混合粉末型光触媒シートの試作品

2016(平成28)年3月、TOTOは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)・人工光合成化学プロセス技術研究組合(ARPChem)・東京大学と共同で、NEDOの二酸化炭素原料化基幹化学品製造プロセス技術開発(人工光合成プロジェクト)において、安価な水素を大量に供給できる可能性を持つ“混合粉末型光触媒シート”を開発した。このシートは非常にシンプルな構造で、大面積化と低コスト化に適している。さらに実用化に向けてTOTOが技術開発を担当し、大量生産が可能なスクリーン印刷による10cm角の塗布型化にも成功した。将来的には、CO<sub>2</sub>削減への貢献が期待されている。

## 6 グローバルに広がる4つの革新活動

### コアテクノロジーを中心としたマーケティング革新

全社最適視点での商品展開を担うマーケティング革新では、お客様を笑顔にする美しいデザインとTOTO独自の機能の融合を通じて、グローバルに魅力ある商品を創り出す活動を推進した。トルネード洗浄・きれい除菌水・セフィオンテクト<sup>\*20</sup>など、日本発のコアテクノロジーを共通基盤技術として活かしながら、各国・地域の市場や特性に応じた商品企画・開発、さらにはプロモーション活動を強化した。

将来的にはグローバルで競合企業に圧倒的優位性のある商品を開発することを念頭に、まずはグローバル全体視点でのプラットフォーム設計・一括商品企画など、変革する取り組みを行った。

### サプライチェーン革新とものづくり革新の進展

サプライチェーン革新では、「生産・販売・物流・購買・情報の一体行動」「総合リードタイムの徹底短縮」の基本方針のもと、生産部門と販売部門が一体となり、納期乖離<sup>かいり</sup>・棚卸資産・サプライチェーンコストの極小化を進めてきた。一方、ものづくり革新では、設計品質(グローバルプラットフォーム)・素材・プロセス(次世代生産方式)・拠点(生産拠点最適化)の4つの視点による革新活動を進めた。そして、2015(平成27)年度からは、2つの革新活動を統合して、デマンドチェーン革新として強化を図った。中でも、グローバルな取り組みとして、2014(平成



セフィオンテクトなどを紹介するTOTO Corporate Galleryの技術展示

**\*20** 陶器表面をミ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。



衛陶技能世界選手権大会(2016年)

26)年に、経営情報の可視化や業務の効率化、内部統制の強化などを図るために、グローバル基盤システムを導入した。2014(平成26)年1月、TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.を皮切りに、同年7月にはTOTO (THAILAND) CO., LTD.に導入した。その後も順次海外拠点に導入し、グローバルな情報共有を開始した。そして、2016(平成28)年度からは、中国・アジア住設事業、米州・欧州住設事業それぞれにて、サプライチェーン革新を協議する会議体を開始した。

また、ものづくり革新の視点では、2014(平成26)年度より「衛陶技能世界選手権大会」を毎年開催した。衛生陶器の生産に欠かせない技術である成形と施釉<sup>せゆう</sup>の2つの部門があり、世界中の生産拠点より選ばれた代表が腕を競い合った。TOTOのものづくりのDNAが、グローバルに承継されている証となっている。

### いきいきとチャレンジできる会社を創るマネジメントリソース革新

マネジメントリソース革新では、人財を最も重要なマネジメントリソースと位置付け、主にダイバーシティ、日本国内におけるグループマネジメント、海外におけるグループマネジメントの3点を推進した。

多様性を企業の活性化につなげるダイバーシティの推進においては、女性の活躍を支え、管理職への登用をさらに進めるために、2014(平成26)年度より女性管理職候補者研修をTOTO単体でスタートし、2016(平成28)年度には対象をグループ会社にも拡大した。また、障がい者の雇用拡大のため、サンアキュアTOTO株式会社にて2014(平成26)年度より、それまでの生産業務中心から印刷業務などの事業拡充を実施した。

そのほか、TOTO単体において、2016(平成28)年6月、契約社員がやりがいを持って長く活躍できるよう、早期に正社員(地域正社員)に登用する制度を導入。業績連動型賞与・退職一時金の導入や、福利厚生充実を図った。また、2016(平成28)年度より、管理職が役職から離れても、それまでに蓄積された知識・スキル・ノウハウなどをさらに高め

### 新物流棟・新工場の竣工

2015(平成27)年1月、小倉第三工場(福岡県)内に新物流棟が竣工・稼働し、小倉第三工場を小倉物流センターとした。小倉第一・小倉第二工場(福岡県)などの物流機能を統合し、九州・中国・四国・関西の各支社管内への出荷およびほかの物流拠点への移送を行う重要な拠点となった。それまでの各工場から商品を出荷する体制を見直すことで、商品管理や入出荷作業、商品輸送の効率化を図った。

2016(平成28)年5月、TOTOサニテック株式会社中津工場(大分県)に新工場棟が竣工した。製品品質の安定化や意匠性向上、また生産における省人化を目指した新加圧成形機を導入し、翌年5月に稼働を開始した。

2016(平成28)年12月、ベトナムのフンイエン省ミーハオ県に新たな衛生陶器の生産工場が竣工し、2018(平成30)年3月に稼働を開始した。これまでの地産地消の生産体制に加え、アジア・オセアニア地域を世界の供給基地として生産体制を充実させる“グローバルサプライチェーン”のためであった。建設に当たっては、エネルギー効率の高い最新のトンネル窯を導入するなど、環境にやさしいグリーンファクトリーにした。

2017(平成29)年1月、TOTOアクアテクノ株式会社の小倉工場(福岡県)に水栓金具の新工場棟が竣工し、同年10月に稼働を開始した。TOTOの水栓金具のマザー工場として、高い技術力と最先端の生産技術・ノウハウを日本や海外の生産拠点へ展開していたが、その役割をさらに強化した。また建設に当たっては、めっき工程での排水の完全リサイクルをはじめ、生産工程での水使用量を従来の約80%削減を見込むグリーンファクトリーを目指した。



女性管理職候補者研修の様子



TOTO SPORTSサイト

## TOTOが支援するスポーツ団体一覧

実業団	TOTO陸上競技部
スポンサー	サッカー・卓球・車いすテニス
サポート	バスケットボール・車いすバスケットボールなど

\*TOTO陸上競技部は、2016(平成28)年10月、プリンセス駅伝in宗像・福津 第2回全日本実業団対抗女子駅伝予選会に出場し、優勝を果たした。創部30周年を飾る輝かしい記録となった。また、2018(平成30)年1月、TOTOが第1回大会から協賛している第29回選抜女子駅伝北九州大会にて、悪願の初優勝を成し遂げた。

## 世界的なスポーツ大会への支援

TOTOは、2016(平成28)年2月に、東京2020大会における東京2020オフィシャルパートナー(水回り備品)の契約を締結した。オフィシャルパートナーとして「オールジャパン」で大会の成功に貢献するため、2016(平成28)年11月、2017(平成29)年4月から、それぞれ2人ずつが、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会に出向している。さらに、2018(平成30)年4月にも2人が出向し、合計6人の派遣を行う。また、2017(平成29)年9月に、ラグビーワールドカップ2019™大会のオフィシャルスポンサーの契約を締結した。

るとともに、次世代への継承を行い高い役割にチャレンジできるよう参与制度を導入した。それに伴い、2003(平成15)年5月より運用していたキャリアチャレンジ制度を廃止した。

2015(平成27)年9月には、新たに「スペシャリスト制度」に「プレゼンター職」を追加した。これは、パブリックの建築用途で、建築の専門家に最適な水まわり空間を提案する高度な専門知識・技能を有する社員を任命するもので、プレゼンター職の追加により、各社員に、自己の将来像を描き、モチベーションを高める環境をさらに整えた。

こうした多様な人材が安心して働き続けるために、TOTO単体において、ライフイベントとの両立支援として、2014(平成26)年度に配偶者の海外転勤に伴う休職制度を導入。さらに、2017(平成29)年度には、在宅勤務制度や、希望するエリアで一時的に勤務ができる勤務地限定制度を2018(平成30)年度からのスタートをめどに整備を進め、場所と時間を柔軟に活用することでライフイベントと両立しやすい環境を目指した。

日本におけるグループマネジメントの推進については、人事制度のベースとなる社員資格制度を、すべてのグループ会社において統一した。一般社員層は、2014(平成26)年度から、管理職層は2016(平成28)年度から、段階的に実施した。

また2016(平成28)年10月には、グループ全体での相互扶助を実現するために、すべてのグループ会社がグループ共済会へ加入した。そのほか、処遇についても2018(平成30)年度よりTOTOグループ全体で計画的な処遇改善を実施するために、2017(平成29)年度に体制を整えた。

海外におけるグループマネジメントの推進については、2015(平成27)年度より、それまで日本で実施していた全社表彰制度である「社長賞」を海外グループ会社にも展開し、「海外グループ会社TOTO社長賞」を開始。事業に貢献した海外の社員を日本に招いて表彰し、モチベーション向上・企業理念の理解、そしてグループの一体感醸成を図った。

マネジメントリソース革新のそのほかの取り組みとして、2014(平成26)年11月、日本のTOTOグループ内で運用されているポータルサイトTimes内に、「TOTO SPORTSサイト」を立ち上げた。その背景には、東京2020大会やその先を見据え、地域社会に根付き、多くの人々に愛されるチームや選手の育成、そしてサポートをしていくという想いがあった。その想いから、実業団やスポンサーなど会社としての支援のほかにも、社員の活動による支援など、さまざまな形態で応援をしている。さらに、TOTO社員として働きながら国際大会や全国大会で活躍する選手を支援する制度も整えている。

## 7 事業を通じた社会貢献

## TOTOグローバル環境ビジョンの取り組み結果

TOTOが一丸となって各国・地域の環境問題や社会課題と向き合い、活動をグローバルへと進化させるため、2014(平成26)年6月にTOTOグローバル環境ビジョンを策定。2017(平成29)年度に向けたアクションプランと数値目標を掲げ、6つの社会課題に取り組んだ。

まず「水を大切に」では、節水商品をグローバルに展開することで、商品使用時の水消費量の削減を図った。節水商品の販売を進めた結果、2005(平成17)年当時の性能の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果は、2017(平成29)年度に7.8億㎡に達し、目標を達成した。節水便器(4.8L以下)の出荷比率は日本79%、海外75%となった。

「温暖化を防ぐ」では、事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組み、日本や海外の各事業所で生産性向上や省エネ、再生エネルギーの導入を進めた結果、2017(平成29)年度は2013(平成25)年度比で3.10万トン削減。また、節水・省エネ商品を投入することで、2005(平成17)年当時の性能の商品を普及し続けた場合と比べた商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減効果は、2017(平成29)年度に324万トンとなった。

「資源を大切に」では、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の視点に基づく排出物の減量化・再資源化活動を積極的に進め、製造事業所でのリサイクル率は2017(平成29)年度は日本100%、海外98.9%と、どちらも目標を達成した。

「地球を汚さない」では、排出や汚染に関する法規制を遵守することはもちろん、自主管理基準値を定め、環境負荷の低減と汚染の未然防止に努め、2017(平成29)年度の日本の国内環境法令違反件数は0件であった。

「生物多様性を守る」では、原材料の調達において、生産地の環境・生態系に与える影響を配慮し、資源の持続可能な利用と安定調達のバランスを取りながら進めた。日本で商品に使用している木質材料の合法材・再生材の使用率は2016(平成28)年度に99%と、2017(平成29)年度までの目標である100%をほぼ達成するところとなった。

「地域社会のために」では、水資源の再生・保全の水源となる森の保全活動など、地域や社会とかわり合った環境貢献活動をグローバルに進めてきた。また、「グリーンボランティア<sup>\*21</sup>」をはじめ、社員のボランティア活動への参加を促進。2017(平成29)年度も各拠点でさまざまな活動を推進した結果、ボランティア参加人数はのべ5万2300人となった。

## 2017年度の主な活動実績

商品使用時の水消費量削減	7.8億㎡
施策による事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量の削減	3.10万トン
ボランティア参加人数	のべ5万2,300人

\*21 TOTOでは、地球環境に貢献するボランティア活動を「グリーンボランティア」と称している。

## TOTOミュージアムのオープン



TOTOミュージアムオープニングセレモニー

2015（平成27）年8月、創立100周年に向けた記念事業として、本社内に新たな施設、「TOTOミュージアム」をオープンした。これは、旧TOTO歴史資料館・北九州ショールーム・研修センターを集約し、“人と地球のまいにちに潤いをもたらす環境づくりに貢献する”というメッセージを込めた施設であった。オープンに当たり、喜多村社長は次のように、その意義を語った。

「このミュージアムは、まだ日本に下水道が整備されていない時代に『健康で文化的な生活の向上を実現したい』と願った創立者の想い、志の高さを社内外に示すとともに、TOTOはこの原点を忘れずに次の100年に向けて成長し続けていくという決意を新たにす場であり、『これからもTOTOが創立されたこの小倉に根差していく』という宣言でもあります」

このミュージアムは、生活に身近な過去の水まわり商品の展示を行うことに加え、緑豊かな大地と水滴をイメージしてデザインした、陶器のように滑らかな曲線が美しい建物にも関心が寄せられた。来場者はオープン約2週間で1万人を突破し、2018（平成30）年1月には20万人を突破した。

これからも、顧客や地域の方々との接点の場として、また創立の地である小倉から世界へTOTOブランドを発信するランドマークとして、魅力ある施設にしていくことを目指している。



TOTOミュージアム



## 被災地への支援活動

2016（平成28）年4月14日、熊本県熊本地方を震源とするマグニチュード6.5の地震が発生。その2日後の16日には、マグニチュード7.3の地震が発生した。「平成28年（2016年）熊本地震」である。

TOTOは、4月16日にTOTO九州支社・TOTO九州販売株式会社（福岡県）より支援物資の搬送を開始するとともに、2日後の18日にはリスク管理統括部より関連部門を招集し、社長を対策本部長とする災害対策本部を設置。東日本大震災での経験を活かし、各部門の連携のもと、日々の情報収集と対策立案を行い、社員の安全確認・事業継続に注力した。このような中、4月16日より修理などのアフターサービスを初回無償として被災者を支援、日ごとに要請が増えつつあるアフターサービスに対して、同月21日よりTOTOメンテナンス株式会社のカスタマーエンジニアを熊本県へ派遣するなどし、増員して対応した。また、開設を延期していた熊本ショールームを、同年5月にオープンし、お客様をお迎えした。

そのほか、同年4月、TOTO単体および海外グループ会社より被災者の皆様へ義援金を寄贈。加えて、全TOTOグループの社員の募金による義援金と、TOTOのマッチングギフト<sup>\*22</sup>を寄贈した。

TOTOでは、CSR活動の一環として、大規模な災害が発生した場合には、社員と一体となって被災地支援を行っている。2011（平成23）年3月に発生した東日本大震災の被災地域に対しては、震災発生以降、継続して社員に対し募集している東日本大震災復興支援募金により、無料映画上映会の実施や現地の復興イベントへの協賛などを行い、地域の活性化・復興への取り組みの支援を続けている。



熊本ショールーム  
TOTOとYKK APIによるコラボレーション  
ショールーム

\*22 企業や団体などが社会貢献のために寄付や義援金を募る際、寄せられた金額に対して企業側が金額の上乗せを行い、寄付金額を増やした上で寄付対象に寄付する取り組み。

## 第2節 次の100年に向けて

### 1 TOTO創立100周年

#### TOTO創立100周年を記念して

創立100周年を迎えた2017（平成29）年5月15日、TOTO発祥の地である本社の旧本事務所跡地に建立されている先人の碑にて、先人慰霊式を執り行い、取締役・監査役、TOTO UNION役員、顧問・社友代表の17人が参列した。喜多村社長は、慰霊の言葉として、先人物故者の功績を偲びその遺徳を称えとともに、これまでの100年の歴史を再認識し、次の100年に向けて飛躍していく決意を述べた。

続いて同日、北九州市内のホテルにて、取引先、行政・経済団体の代表者など約480人の方々に参加いただき、創立100周年感謝パーティーを開催した。主催者あいさつにて、喜多村社長は次の100年への抱負を以下のように述べた。

「私はよく『お客様に商品を買って終わりではない』『お客様に商品を買っていただくから始まる』と言っています。TOTOの商品はお客様のところで20年、30年使われます。

長年使って『TOTOの商品を選んで良かった』という思いが続かなければ、その次の機会にTOTOの名前は挙げてもらえません。お客様に満足していただける商品を追求し続けることが最大のミッションとなります。次の100年は、日本だけでなく世界中のお客様に『やっぱりTOTOにして良かった』『またTOTOにしよう』と言っていただける、そういった商品・サービスをご提供し続け、世界中にTOTOファンを増やしていきたいと考えています」



先人慰霊式



創立100周年感謝パーティー

### 創立100周年記念事業

2016（平成28）年9月、TOTO創立100周年記念事業の一環としてTOTO水環境基金を、助成総額を1億円に増額、助成期間最長3年間にて募集を行った。

TOTO水環境基金は、市民の水にかかわる環境への取り組みを支援することを目的に、2005（平成17）年度に設立。一時的な助成金による経済的支援だけでなく、支援した団体の取り組みが定着して活動の輪が広がることも期待した。2014（平成26）年度の第9回からは助成金の算出方法を見直し、ステークホルダーであるお客様や株主の皆様、そして社員による環境への貢献が増えるほど助成金が増えていく仕組みに一新した。

2017（平成29）年2月、35団体に9531万円を助成することを決定した。その中には、日本だけでなく、フィリピンやカンボジア、スーダン共和国、モザンビーク共和国など海外9カ国での活動も含まれており、TOTO水環境基金の助成を通じて各国・地域の課題解決に寄与している。

2016（平成28）年11月、これまでの発展を長年支えてくださったお客様やさまざまなステークホルダーの皆様への感謝の気持ちを込めて、TOTOホームページ内に創立100周年記念サイトを開設した。本サイトでは、TOTOの最新技術とともに、生活文化向上に向けた挑戦・革新の歴史、創立者大倉和親の想いや軌跡、今に受け継がれる先人たちの言葉を、動画などにより紹介した。

2017（平成29）年2月から大分県由布市湯布院町の湯布高原内にて建設を進めていた新保養所が、2018（平成30）年5月に竣工・オープンする。

新保養所は、1975（昭和50）年9月に同じ由布市にオープンした保養所TOTOやまなみハイツ（旧 東陶やまなみハイツ）に代わり、「家族・仲間・お客様と、今までの“きずな”を深め、これからの“きずな”をつくる」をコンセプトにしたもので、名称は社内公募により、「TOTO 山と星空の湯布院」と決定した。



TOTO水環境基金の募集要項



創立100周年記念サイト



TOTO 山と星空の湯布院

### 2 世界に通用する美しく快適な商品を

#### ISHから世界へTOTOブランドを発信

2017（平成29）年3月、ドイツのフランクフルトで開催された世界最大規模の国際見本市「ISH2017（International Sanitary and Heating 2017）」に出展した。この展示会は隔年で開催されており、TOTOは2009（平成21）年から5回連続の出展となった。



ISH2017での展示



展示コンセプト「Life Anew」



NEOREST NX



FLOTATION TUB

\*1 同業他社・同業の他事業部などの類似した事業活動体間で活動内容を比較し、優れた点・改善すべき点を明確化する手法における、比較する基準のこと。

ISH2017においては、これまでの調査結果を基に、展示コンセプトや商品ラインアップを一新。展示テーマは、『Life Anew』～TOTOの水まわり商品はまいにち誰もが使うもの。世界の暮らしを、つねに新しく豊かにするために。今日のTOTOを越え、これからも挑戦をつづけていく～』とした。TOTOが100年培ってきた技術革新は、これからの100年もお客様の毎日の暮らしのためにさらに進化を続けていく、というメッセージを込めたものであった。

会場では次の100年に向けた技術展示を多く紹介し、TOTO商品を毎日使うことによるお客様にとっての“ベネフィット”を強く打ち出した。これまで最も広い展示スペースには、360度どの方向から見ても美しいデザインのウォシュレット一体形便器「NEOREST NX」をはじめ、バリエーション豊かな展示を行った。異なる金属仕上げによるカラーバリエーションで選ぶ楽しさを演出した水栓金具、快適な使い心地と柔らかな手触りの「SOFT FLOW技術」を搭載した水栓金具と洗面器の吐水実演、脳科学と人間工学研究により究極のリラックスを追求したまったく新しい発想の浴槽「FLOTATION TUB」も披露した。

ISH2017の約1カ月後の2017（平成29）年4月、組織体制を変更してデザイン部門を社長直轄とし、喜多村社長は2017（平成29）年度活動方針の中で、次のように語った。

「世界最大級の国際見本市ISH2017では、主催企業より『TOTOのブースが一番革新的だった』と評されるほど存在感が大きく、TOTOの商品は機能面で世界の競合メーカーからベンチマークとされています。<sup>\*1</sup>

お客様にずっと安心して使っていただける機能とサービスの追求は、メーカーとしての終わりなきミッションです。さらに追い求めるべきは、商品を買う瞬間にときめきを感じさせるデザインです。

TOTOのデザインは世界での厳しい競争に勝つレベルに、近づいています。誇るべきデザイン力を活かすために、デザイン部門は事業部と一層深く連携することが必要です。商品のデザイン性を高めることは、生産上の課題を1つひとつ乗り越え、より難しい

ものづくりに挑戦することです。

TOTOを進化させる挑戦だからこそ、『デザインを大切にしている企業である』というメッセージを伝えるため、社長がデザイン部門を担当します」

デザイン部門・開発部門・製造部門などが連携することにより、競合他社がまねできない“デザインと機能の融合”を実現する。それは、世界に通用する美しいデザインと、TOTOの強みである付加価値の高い機能を両立することにより、お客様にときめきを与えること。ここに、TOTOの新たな挑戦が始まった。

### 水栓金具に新時代を拓く

TOTOの水栓金具は1946（昭和21）年に日本で自製を開始して以来、技術革新により進化してきた。今後のさらなる海外展開を見据え、独自の感性工学を取り入れた吐水技術と、美しいデザインの融合を目指した。

日本を含めた世界各地の要望に合わせ、新たなシリーズの水栓金具の開発が始まったのは、2015（平成27）年であった。グローバル市場で認められシェアを伸ばしていくために、まず取り組んだのは、徹底したリサーチにより、世界のニーズをとらえ直すことだった。そこで見えてきたのが、日本と欧米の水栓に対する認識の違いであった。欧米では、水栓金具は空間を構成するアイテムの1つとして、フォルムやマテリアル、テクスチャーについて語れる商品でなければならなかった。そして、TOTOがトータルコーディネートされた水まわり空間を構成するアイテムの1つに選ばれるには、デザインのバリエーションが不足しているという課題も浮き彫りになった。つまり、世界の多様なニーズに応えるには、水栓金具の品揃えを大幅に増強することが不可欠であった。現状を打破し、市場へのインパクトと期待感を醸成するため、かつてない規模での一挙商品企画・一挙開発に取り組んだ。

TOTOは2017（平成29）年、新しい水栓金具10シリーズ・約200アイテムをグローバルに発売した。新シリーズは、しなやかな曲線とやさしく繊細なシルエットの台付シングル混合水栓「GOシリーズ」、シャープなエッジが特徴の「GRシリーズ」をはじめ、10シリーズ。感性工学に基づいた新たな吐水バリエーションを追加し、水栓本体も世界で評価されるような美しいデザインをラインアップした。2017（平成29）年4月、これらを世界に先駆けて中国で発売。翌5月には日本で発売するなど、順次、グローバルに展開した。また、水栓金具にデザインテイストを合わせたペーパーホルダー、タオル掛けなどのメタルアクセサリーも同時にグローバルに展開した。

### 世界的に権威のあるデザイン賞を受賞

TOTOは、2009（平成21）年より、毎年のように世界的に権威のあるiFデザイン賞とレッドドット・デザイン賞のいずれかの賞を受賞。2017（平成29）年には、「ベッセル式洗面器・手洗器」でiFデザイン賞2017の最優秀賞である「iFゴールド賞」を、台付シングル混合水栓「GOシリーズ」でレッドドット・デザイン賞2017の最優秀賞である「ベスト・オブ・ザ・ベスト」をそれぞれ受賞した。デザイン性の高さが世界的に認められつつある。iFデザイン賞は、ドイツのハノーバーに本拠を置く、iFインターナショナル・フォーラム・デザインが主催するデザイン賞。1953（昭和28）年設立の世界で最も歴史が長いデザイン賞で、デザイン業界では広く認知されている。レッドドット・デザイン賞は、ドイツのノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンターが主催する国際的なデザイン賞。1954（昭和29）年設立で、プロダクトデザイン全般を対象としている。



GOシリーズ



GRシリーズ

## 新感覚の浴室空間の提案

2017（平成29）年、節水しつつ適度な刺激感のある浴び心地を実現した吐水方式「コンフォートウエーブ」搭載のシャワー15アイテムをグローバルに発売した。4月の中国発売を皮切りに、5月に日本発売など順次グローバルに展開した。

TOTOは、「節水」と「たっぷりのやさしい浴び心地」の両立を実現したエアインシャワーを2010（平成22）年4月より発売していたが、新たに「コンフォートウエーブ」「ウォームピラー」「アクティブウエーブ」という3つの吐水方式を開発し、「浴び心地」のラインアップを充実させた。コンフォートウエーブは、高速（約200回/秒）で左右に揺れながら勢よく吐水する、TOTOの新技术「ウエーブ吐水」と従来のシャワーの吐水を組み合わせることで、エアインシャワーと同等の約35%の節水を実現。適度な刺激感のある浴び心地になった。また、日本の商品に初搭載となったウォームピラーは、途切れの無い柱状の湯が静かに流れ落ち、流れる湯に柔らかく包まれるような浴び心地を実現。また、温まり効果が高く、湯船につかっているような感覚を味わえるシャワーとなった。さらに、3モード切り替えのハンドシャワーでは、コンフォートウエーブとウォームピラーに加えて、爽快な刺激のあるアクティブウエーブを手元のボタン操作で切り替えられるようにした。アクティブウエーブは、ウエーブ吐水を主とした吐水により、「爽快な刺激感のある浴び心地」を実現した。

そのほか、TOTOは、2017（平成29）年11月、「FLOTATION TUB」を中国で発売し、順次日本を除くグローバルに展開した。これは、長さ2.2mのゆりかご形で、寝そべて入浴するもの。ヘッドレストに頭を載せ、<sup>でんぶ</sup>臀部を軽く底面に触れさせる姿勢で入浴し、浮力の恩恵を活かすように身体をそっと支えることで、脱力した入浴状態を作り、心身共に安らげる究極のリラクゼーションを味わえる。入浴について長年にわたり独自に研究を重ね、生体力学や脳科学<sup>\*2</sup>を駆使することで、画期的な「ZERO DIMENSION（ゼロディメンション）」技術を商品化に活用したものであった。



コンフォートウエーブ



ウォームピラー

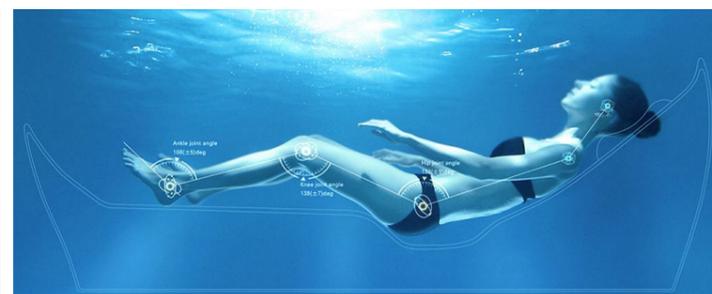


アクティブウエーブ

\*2 宇宙空間で宇宙飛行士が休んでいるのと同じ姿勢のこと。ゼロディメンションの入浴姿勢によって、あらゆる重力からの解放をもたらす、関節にかかる力を取り除くだけでなく、静かで平穏な状態の脳を保ち、「究極のリラックス」を促進する。



FLOTATION TUB



ゼロディメンションの入浴姿勢イメージ

## デザイン性を重視した洗面空間

日本において、洗面空間の商品選定に当たって“自分の好みの洗面空間にしたい”といった、デザイン性を重視するお客様が増えてきている。そのようなお客様の要望に応えるため、2017（平成29）年6月、新たにシステムドレッサー「エスクア」を発売した。上質なデザインと質感の高い各パーツを組み合わせ、お客様の理想やライフスタイルに合わせた洗面空間を実現できる「エスクア」シリーズと、そのこだわりのデザインを踏襲しプランニングを簡単にした「エスクアLS」シリーズの2シリーズである。

どちらもカビやヌメリの増殖を抑制する「お掃除ラクラク排水口（抗菌・防カビ仕様）」を初搭載し、オプションできれいな除菌水の搭載を可能にした。

同年8月、デザイン性に富んだ「ベッセル式洗面器（LS902・LS916）」2モデルと、水栓金具2シリーズを日本にて発売し、順次グローバルに展開した。ベッセル式洗面器は、独自の最新技術で開発した新素材により、エッジ先端の薄さ4mmという美しいデザインを実現。洗面ボウル表面にはセフィオンテクトを施した。同時発売した台付自動水栓「アクアオート ZN」は、水の流れをアーチ形状のデザインで表現し、滑らかな吐水を実現。同じく同時に発売した台付シングル混合水栓「ZLシリーズ」は、極限まで薄さを追求したエッジ3mmのスパウト（吐水口）が特徴である。

ベッセル式洗面器の形状に合わせてZNやZLシリーズを組み合わせることで、上質かつデザイン性の高い洗面空間を演出。ホテルや商業施設、ホテルのようなインテリアの住宅など、デザイン性を求めるお客様向けの商品とした。

## 日本で、世界で、上質なレストルームを提案

2017（平成29）年8月、次世代トイレとして世界に発信するグローバル統一モデルである「ネオレストNX」を日本にて発売し、順次展開した。

これは、衛生陶器の美しさを引き出す“曲線美”にこだわり、芸術品のようなたたずまいを目指したもの。凹凸やすき間など空間のノイズとなる要素を可能な限りそぎ落として、全体からディテールまで一切妥協せずに作り上げたデザインである。一方で、機能にも一切の妥協をせず、少ない水でより効率的に便器を洗う新トルネード洗浄や、新「フチなし形状」を採用。さらに、新開発の「エアインワンダーウエーブ洗浄」を搭載し、たっぷり感のあるおしり洗浄を実現した。



エスクア



エスクアLS

ベッセル式洗面器（LS902）  
ZNベッセル式洗面器（LS916）  
ZLシリーズ

ネオレストNX



新トルネード洗浄

エアインワンダーウェーブ洗浄イメージ



背面から見ても美しいネオレストNX



アプリコットP

TOTOが100年培ってきたものづくりの結晶として、高いデザイン性とクリーン性能の融合を実現し、「360度どこから見ても美しく、きれいで、快適なトイレ」を生み出した。その美しいたたずまいから、モダンな空間からクラシックな空間まで、さまざまな空間に調和する。

また、TOTOは多様な空間に調和し、より多くの人に使いやすいパブリックトイレを実現できる商品群を「PUBLIC RESTROOM ITEMS」と総称し、2018（平成30）年2月より日本にて展開した。

商品としては、ウォシュレット最上位モデルのアプリコットに、パブリックトイレならではの機能を搭載し、パブリック専用モデルとした「アプリコットP」をはじめ、使い勝手はそのままに器具をコンパクトにパッケージ化することで普及の拡大を目指した「コンパクト多機能トイレパック」「コンパクトオストメイトパック」、そして洗面コーナーの多様化するニーズに対応した「ツインデッキカウンター」「壁掛ハイバック洗面器」を取り揃えた。

PUBLIC RESTROOM ITEMSを中心に、狭小のパブリックトイレのバリアフリー化や、多機能トイレの機能を一般のパブリックトイレに分散



PUBLIC RESTROOM ITEMS

することで多機能トイレ利用者の集中を緩和することを目指している。また、洗面空間についても、使用時の混雑の緩和を目指して狭い空間でも使いやすい商品設計・空間提案を行う一方、水はね抑制や機器の清掃のしやすさ、水石けんを簡単に補給できるなど、使い勝手やメンテナンス性の向上に取り組んでいる。



コンパクト多機能トイレパック

### 3 経営とCSRの統合によるさらなる企業価値の向上

#### Vプランの成果

2017（平成29）年の創立100周年に向け、TOTOは、目指す姿をVプランとして掲げ推進してきた。

日本住設事業においては、“日本を世界のショールーム”にすべく、東京2020大会などを背景に盛り上がるホテルや商業施設の改修への対応が好調に推移した。また、2014（平成26）年度には、消費税の8%への増税の反動の影響があったものの、ショールームを中心としたお客様への提案活動やTDYの連携強化によりリモデル需要を創造した。中国・アジア住設事業および米州・欧州住設事業においても、ネオレストやウォシュレットなど、TOTOならではの価値のある商品を訴求し、各国・地域に合わせたマーケティングにより、TOTOブランドの地位を固めていった。新領域事業では、高速通信用のファインセラミック商品などによりファインセラミック事業は大幅な増収増益を達成し、環境建材事業もハイドロソリッドなどの拡販に努めた。

以上の成果により、連結売上高はVプランを策定した2009（平成21）年度の4219億円から、2017（平成29）年度には5923億円に達し、連結営業利益も同じく65億円から526億円へと拡大した。ROAは1.7%から9.4%に上昇し、ROEも同じく0.5%から11.7%に上昇した。

また、TOTOグローバル環境ビジョンの推進やTOTOミュージアムの開設など、環境・社会活動、ガバナンスなどに関してもさまざまな高評価を得ることができた。この勢いを持続・加速させることで、企業価値を向上し、次の100年へのさらなる飛躍を目指す。

売上高・営業利益(連結)の推移



(億円)

(億円)

2014 2015 2016 2017 (年度)

7,000 6,000 5,000 4,000 3,000 2,000 1,000 0

700 600 500 400 300 200 100 0

売上高

営業利益

7,000 6,000 5,000 4,000 3,000 2,000 1,000 0

700 600 500 400 300 200 100 0

2014 2015 2016 2017 (年度)

売上高

営業利益

7,000 6,000 5,000 4,000 3,000 2,000 1,000 0

700 600 500 400 300 200 100 0

2014 2015 2016 2017 (年度)

売上高

営業利益

7,000 6,000 5,000 4,000 3,000 2,000 1,000 0

700 600 500 400 300 200 100 0

2014 2015 2016 2017 (年度)

売上高

営業利益

7,000 6,000 5,000 4,000 3,000 2,000 1,000 0

700 600 500 400 300 200 100 0

2014 2015 2016 2017 (年度)

## 「TOTO WILL2022」を策定 —— 世界中にTOTOファンを！

2017（平成29）年10月、TOTOは、2018年度から2022年度までの5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を策定し発表した。そこに込めた想いは、「We Innovate Leading Lifestyles = わたしたちは、最上のライフスタイルを提案（革新）します」。創業からの先人の想を受け継ぎ、次の100年に向けて、世界中にTOTOファンを増やしていくという「意志 = WILL」を持つこと。時代や社会動向の変化に合わせてミッションおよびTOTOグローバル環境ビジョンを見直し、これまで以上に経営とCSRの一体化を図りさらなる企業価値の向上を行い、世界中にTOTOファンを増やしていくこととした。

喜多村社長は、社内報『陶友』2018年1月号にて次のように語った。

「TOTOグループは次の100年に向けて、世界中にTOTOファンを増やしていきます。この根幹にあるのは、大倉和親初代社長が百木三郎2代目社長に宛てた書簡に記した『良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体』という言葉です。世界のすべてのTOTOグループ社員が、創業の想いを共有し、TOTOらしい商品やサービスを提供することによって、TOTOグループがお客様に信頼され続ける存在になってほしい。『TOTOにしてよかった』という声を、世界各国や地域の言語で聞きたいのです。そのために、デザインと機能を融合した商品や、世界中で人とのつながりを大切にしたいサービスを提供していきましょう。

時代とともに『良品』の概念は変わり、『需要家の満足』のレベルは上がっていきます。しかし、TOTOグループはお客様の期待以上の満足を提供し続ける企業であり続けたい。『できた』と自己満足せず、『もっとできる』と高い志を持ち続けることで、人や企業は成長します。私は『意志あるところに道はできる』という言葉が好きです。どんな高い目標も、まず目指さなければ達成できません。自ら挑んで失敗したなら、『次はこうすればできる』という学びを得られます。『TOTO WILL2022』は、全役員で2年をかけて事業の成長性を検討し、『ここまで頑張ろう』という志を織り込んだ計画です。TOTOブランドを担う皆さんが志を高く掲げ、培ってきた知恵を活かしてあらゆる変化を乗り越え、目指す姿を実現しましょう。

高い目標に対して、人は『できない理由』ばかり探してしまうものですが、そんなときこそ大倉和親初代社長の言葉を思い出してください。需要家の満足を追求することは、きわめてシンプルな『WILL（意志）』です。TOTOの商品は一生お付き合いが続くものですか

ら、信頼のブランドは代々のTOTOファンに受け継がれていきます。つまり、皆さんが今取り組んでいる仕事はTOTOグループの20年後、30年後を左右するのです。お客様と皆さんの未来は、2022年で終わるわけではありません。その遙かな先を見据えて一人ひとりが高い志を掲げ、新しい100年を切り拓いていきましょう」

「良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体」という先人の想いを胸に、次の100年に向け、TOTOは新たな一歩を踏み出した。良品に国境は無い。まだ見ぬ世界中のお客様の満足のため、TOTOの挑戦は、今始まったばかりだ。



「TOTO WILL2022」を発表する喜多村社長

## 中期経営計画「TOTO WILL2022」

創立100周年を迎えたTOTOは、今まで以上に世界中のお客様・社会から信頼される会社を目指し、2018年度から2022年度までの5カ年の中期経営計画を策定しました。

### WILLに込めた想い

## We Innovate Leading Lifestyles

→わたしたちは、最上のライフスタイルを提案(革新)します

創業からの先人の想いを受け継ぎ、次の100年に向けて、世界中にTOTOファンを増やしていくという「意志=WILL」を持って、未来を目指す

### 中期経営計画の位置付け



### 経営指標

	2017年度	→	2022年度
売上	5,923億円	→	7,200億円
営業利益	526億円	→	800億円
ROA	9.4%	→	12.0%
ROE	11.7%	→	13.0%

### 推進体制



## 「グローバル住設事業」が目指すもの

### 日本住設事業

目指す姿	主な取り組み
住宅リモデル	「リモデル」に“あんしん”をプラスしてお届けする
新築住宅	顧客ニーズに応じた魅力ある商品と提案力を強化する
パブリック	TOTOが創り出した日本のトイレ文化を世界に発信する ～日本を世界のショールームに～

**リモデルあんしん宣言**

**不安** お客様にとっては「初めてのリモデル」「何年かに1回のリモデル」

- ・リモデルの手順が分からない
- ・リモデル後のイメージが湧かない
- ・工事期間のことがよく分からない
- ・工事金額がよく分からない

→ **TOTOは、お客様の不安に、真剣に向き合います**

**リモデルにもっと“あんしん”をみえる！ わかる！ を追求します**

期待以上の新しい生活スタイルを約束する「リモデル」に“あんしん”をプラスしてお届けします

### 中国・アジア住設事業

目指す姿	主な取り組み
中国	中国のお客様に、憧れ感を持って必要とされ続ける「信頼NO1ブランド」を目指す ・高品質温水洗浄便座＝「ウォシュレット(卫洗丽)」のさらなる拡販を図る ・市場変化とお客様ニーズに合わせた強固な販売網を構築する ・品揃え拡充による水栓ブランドイメージを一新する ・アフターサービス網を強化する
台湾	積極的なリモデル需要創造活動を通じて、快適住空間の普及に貢献する ・台湾におけるウォシュレットの普及を加速する
ベトナム	「信頼のブランドNO1」を盤石なものとする ・次の成長ステージに向け、主要都市をカバーする高級販売店網を確立する
インド	次世代の巨大市場を開拓し「信頼のブランド」を確立する ・各主要都市でのTOTO専売店設置と自社ショールーム(テクニカルセンター)を展開する
タイ	最先端の技術訴求で「信頼のブランドNO1」へ ・技術を強みにした高級物件獲得と小売市場へのブランド浸透を図る
新興国	積極的な市場開拓による信頼のブランド確立を目指す ・著名物件の獲得継続と販売網を確立する

\*信頼のブランド: 高機能・高品質で高い顧客満足度を兼ね備えたブランド

### 米州・欧州住設事業

目指す姿	主な取り組み
米州	米欧の水まわり文化を変革させる企業となりTOTOファンを世界に拡大させる ・「ウォシュレット」を最重点商品に位置付け、ショールームでの価値伝達を強化する ・市場が拡大するeコマースへの簡単取替商品の投入を実施する ・実演により便器の節水性能をさらに訴求する ・WEB広告、SNS拡散など認知向上のための投資を行い、マーケティング活動を強化する ・お客様問い合わせ窓口の強化によるプレサービスの充実を図る ・訪問修理体制の対応エリア・サービスを順次拡大し、アフターサービスを強化する
欧州	著名物件への商品納入によるラグジュアリーブランドの地位を確立する ・世界最大規模の見本市を通してグローバルへのブランド発信力を強化する ・販売ルートの確立とアフターサービス体制を整備する

## 「新領域事業」が目指すもの

### セラミック事業

目指す姿	主な取り組み
オンリーワン技術を進化させ TOTOならではの価値をお客様に提供する	次世代の研究開発投資を積極的に展開する ・高機能半導体製造技術や次世代高速光通信デバイスの分野を中心に、 お客様、サプライヤーと価値を共創する ・新規需要、消耗材交換需要に応える生産体制を構築する

### 環境建材事業

目指す姿	主な取り組み
地球環境に貢献し、生活文化の向上に役立つ 価値ある商品を提供し続けていく	陶板、(高機能)鏡、ハイドロテクト液の3つの事業に集中する

## 「全社横断革新活動」が目指すもの

### マーケティング革新

目指す姿	主な取り組み
世界をリードする美しく快適な商品を 次々と世界に送り出す	海外市場において、以下の出荷を目指す(2017年度比) ・節水大便器を約2倍(350万台/年以上) ・「ウォシュレット」を約3倍(200万台/年以上) ・グローバル(モデル)水栓を約7倍(250万台/年以上)
デザインと機能の進化を 統一したプロモーションで世界に発信する	

### デマンドチェーン革新

目指す姿	主な取り組み
サプライチェーンをグローバルに進化させ、 新たなもの創りに挑戦する	以下の活動により、グローバルでコストリダクション年平均80億円以上を実現する ・棚卸資産の極小化、物流網の最適化などの日本の取り組みをグローバルに展開 ・グローバルで商品を同時開発できる体制の構築 ・IoT・AIを活用したSmart Factoryによる究極のムダ取り・品質の向上

### マネジメントリソース革新

目指す姿	主な取り組み
多様な人財が集まり、安心して働き、 イキイキとチャレンジできる会社をつくる	・日本において、女性管理職比率20%、有給休暇取得率100%、 ライフイベントによる離職率0%を目指す ・ポータルサイトやシステムなど身近なITでヒト・組織をつなげ、 グローバルで協働できる体制を整える

## 投資計画・財務戦略

### 投資計画

2022年度までの5年間で 約2500億円を計画	・日本では工場の生産再編やショールームへの投資を行う ・海外では衛生陶器や「ウォシュレット」の工場を増強する ・新領域事業ではセラミック事業を増強する
-----------------------------	---

### 財務方針

ROA12.0%、ROE13.0%を上回る 水準を目指す	・持続的な成長を目的とした投資にキャッシュを配分する ・健全性や株主還元を留意し、バランスの取れた財務戦略を推進する
---------------------------------	---

### 株主還元方針

各年度の配当は、 配当性向40%を目途に決定する	・獲得した利益・資金は成長投資に回すことを第一優先とする ・余剰な資金については適切に株主還元を行う
-----------------------------	---

## 次の100年に向けて

## TOTOグローバル環境ビジョン

