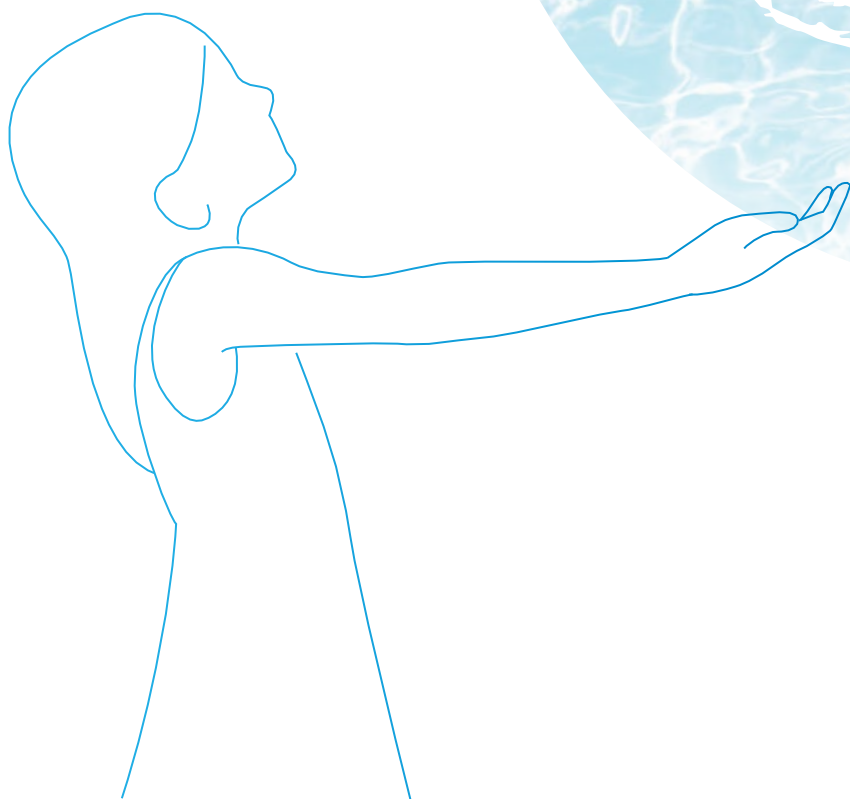


# TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。



TOTOグループ

統合報告書

2020

# TOTOグループ経営に関する理念体系

## 先人の志を、次の100年に向けて

### 先人の言葉

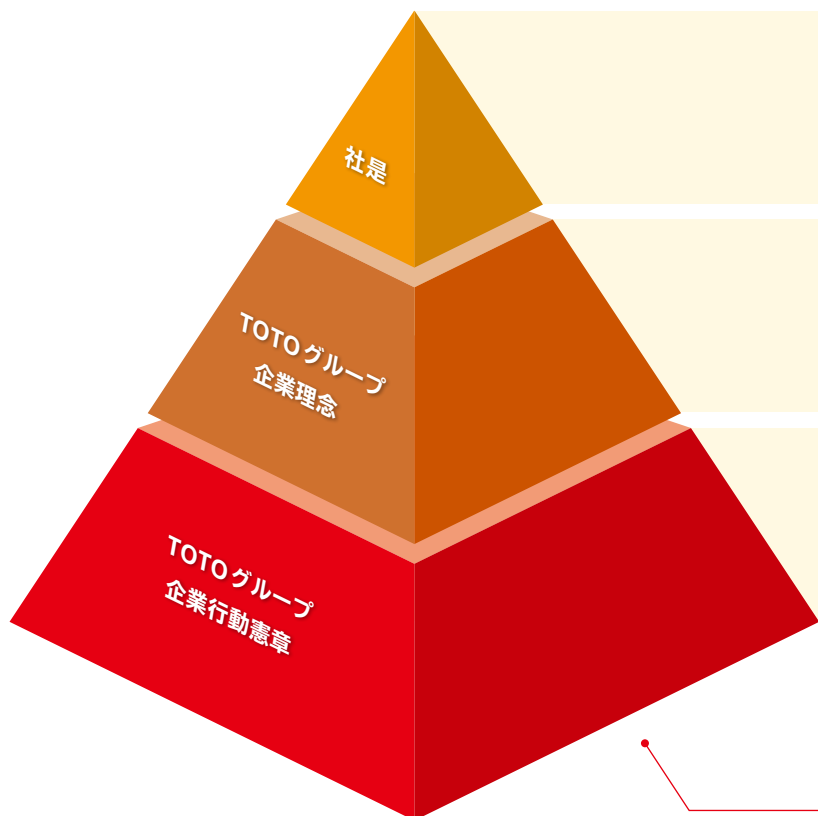
どうしても親切が第一  
奉仕観念を以而  
仕事をお進め下され度  
良品の供給、需要家の満足が  
掴むべき実体です。  
此の実体を握り得れば  
利益・報酬として影が映ります。  
利益という影を追う人が  
世の中には多いもので  
一生実体を捕らえずして  
終わります。

初代社長大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に記された言葉は、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。

1962年には、創立以来の伝統を尊重しつつ、将来にわたって企業活動の基調となるものとして、「社是」が制定されました。

これらを含めた創立時からの思想を、今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるように制定したものが、「TOTOグループ経営に関する理念体系」です。

### TOTOグループ経営に関する理念体系



### グループ共有理念

将来にわたって引き継いでいくもの、つまり「心」

### ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

### ミッション

あしたを、ちがう「まいにち」に。

**TOTO**

### TOTOのミッション

みんなの  
まいにちを、  
きれいに快適に。



まいにちを、  
環境にやさしい  
暮らしへ。



いつでもいつまでも、  
人とのつながりを  
大切に。



### 中・長期経営計画

中期経営計画 「TOTO WILL2022」

# 継承していきます。

## 社是

創立者の思想を後世に伝えていくための言葉。  
TOTOグループの活動の根底に流れる普遍的な思想です。

## TOTOグループ企業理念

「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、  
すべてのステークホルダーに対して、  
「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

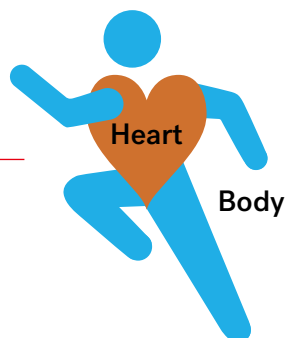
## TOTOグループ企業行動憲章

ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで  
働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。



詳細情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/group>



## 事業活動ビジョン

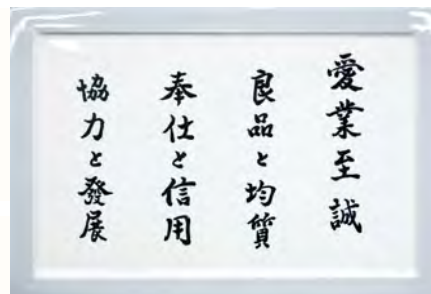
その時代における進むべき方向性、  
つまり「体の動かし方」

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

TOTOグループの持続的な成長のために、  
中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉です。

TOTOグループのあるべき姿と推進体制を示したものです。  
2022年まで、「TOTO WILL2022」を推進します。

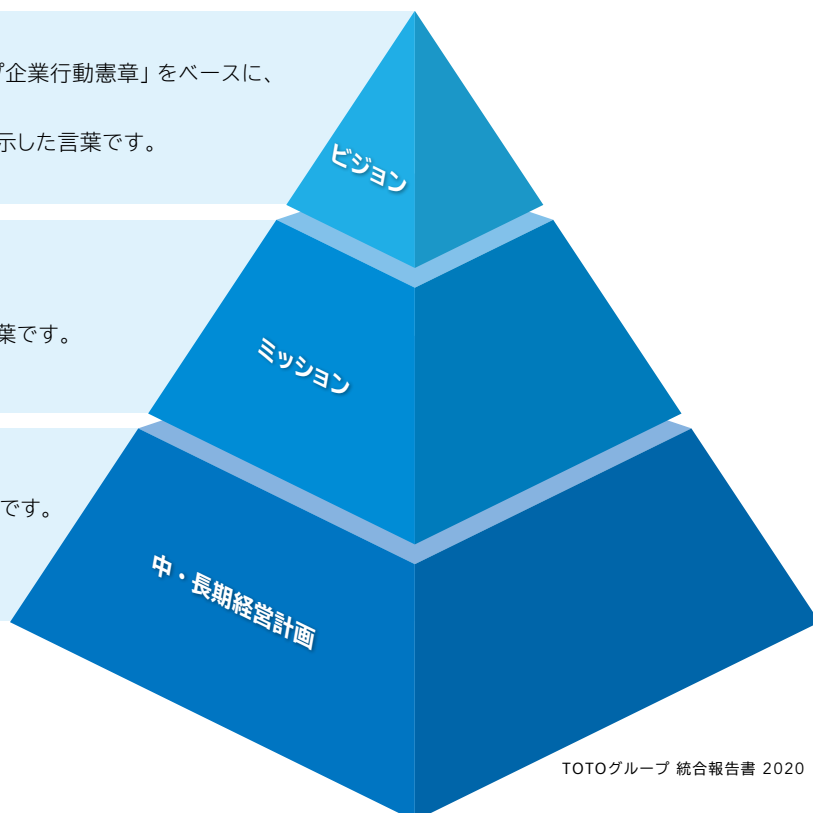
## 社是



## TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、  
世界の人々から信頼される企業を目指します。  
そのために

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。





**P. 5 ~**

## 次の100年に向けて

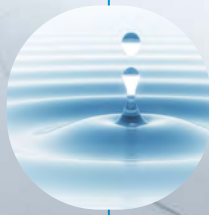
TOTOグループ100年の歴史と、歴史に培われた現在の姿、ありたい姿をご紹介します、次の100年に向けたTOTOの意志をお伝えします。



**P. 7 ~**

## 社長メッセージ

代表取締役  
社長執行役員の清田より、TOTOグループのありたい姿と、その実現に向けた取り組みについてご説明します。



**P. 21 ~**

## 中期経営計画 「TOTO WILL2022」

中期経営計画の全体像と、目指す姿・主な取り組みについてご説明します。



**P. 35 ~**

## TOTOグローバル環境ビジョン

「TOTOグローバル環境ビジョン」の全体像と、事業活動と一体となった具体的な取り組みをご説明します。



**P. 53 ~**

## コーポレート・ガバナンス

TOTOグループの持続的な企業価値向上の基盤となるガバナンス体制をご説明します。また、社外取締役からのメッセージを掲載しています。

# Contents

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

## 次の100年に向けて

持続可能な社会の実現に向けて	5
社長メッセージ	7
TOTOグループの価値創造の歴史	13
TOTOグループの価値創造モデル	15
お客様価値創出への取り組み	17
機会とリスクの認識	19

## 中期経営計画「TOTO WILL2022」

中期経営計画「TOTO WILL2022」	21
グローバル住設事業（日本住設事業）	23
グローバル住設事業（中国・アジア住設事業）	25
グローバル住設事業（米州・欧州住設事業）	26
新領域事業（セラミック事業）	28
新領域事業（環境建材事業）	28
全社横断革新活動（マーケティング革新）	29
全社横断革新活動（デマンドチェーン革新）	31
全社横断革新活動（マネジメントリソース革新）	33

## TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグローバル環境ビジョン	35
きれいと快適	37
環境	39
人とのつながり	41
お客様に期待以上の満足を	43
社員とともに	45
サプライヤー様とともに	46
社会のために	47
株主・投資家との対話	48
ステークホルダー・エンゲージメント	49
CSR 経営	50

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	53
社外取締役メッセージ	56
役員一覧	57
財務・非財務ハイライト	59
会社情報	61

### 編集方針

「TOTOグループ統合報告書2020」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。財務・ESG（環境・社会・ガバナンス）の方針や戦略に加え、TOTOグループの成り立ちや事業活動のトピックスなどを紹介しています。また、創立時から現在に継承されている企業姿勢と、未来に向けたさらなる企業価値向上への取り組みをお伝えしています。

### 活動報告の対象期間

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）

※ 一部対象期間外の情報も掲載しています。

### 報告範囲

TOTOおよびTOTOグループ会社

### 参照ガイドラインなど

- ・IIRC（国際統合報告評議会）国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス
- ・GRI（Global Reporting Initiative）「サステナビリティ・レポート・スタンダード」



GRIガイドライン対照表をWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/csr/gri>

### 財務・非財務データ集

財務データ・非財務データをまとめたデータ集をWEBに掲載しています。



財務・非財務データ集 2020

<https://jp.toto.com/company/profile/library>

※ TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。

※ TOTOグループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

※ 「ウォシュレット」「カラリ床」「魔法びん浴槽」「エアイン」「音姫」「エコシングル」はTOTOの登録商標です。

# 持続可能な社会の実現に向けて



## 今までも、これからも

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





## 経営とCSRのさらなる一体化を図り、SDGsに貢献する

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

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# 社長メッセージ

Global Network

世界中にTOTOファンを増やしていく

代表取締役 社長執行役員

清田 徳明



## 創立者の志を原点に

TOTOグループは、初代社長が二代目社長に送った書簡の中に記された言葉を「先人の言葉」として大切にしてきました。「どうしても親切が第一、良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として報酬という影が映る」という考え方です。これはTOTOグループの経営理念の根幹であり、揺らぐものではありません。私は、2020年4月に十七代目の社長となりましたが、代々の社長が大切にしてきたこの理念を後世にしっかり受け継いでいきます。

現在、世界は新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の緊急事態下にあります。それ以前からも、度重なる自然災害や米中の貿易摩擦、また、AI・IoTなどのデジタル技術の進展など、変化の激しい不確実で複雑な時代となっています。この変化の激しい状況下で改めて「TOTOの存在意義とは何か?」という根源的な問いを突きつけられています。私たちの会社は世のため、人のために役に立っているのか、社会やお客様にどのような価値を提供していけるのか、私たちの使命とは何か、ということを変更して考えなければなりません。

将来TOTOグループはどこへ向かうのか、どのように社会やお客様の役に立っていくのかということ考えたときに、「先人の言葉」の中にその答えがあります。私たちの理念は、社会のため、お客様のために、豊かで快適な生活文化を提供していくことです。世の中のさまざまな変化はありますが、私たちが大事にしていかなければならないもの、私たちが迷った時の答えは、創立者の想いや経営理念の中にあります。

## 変えるものと変えないもの

不確実で複雑な時代の中で、過去の経験が参考になるものもありますし、まったく参考にならないものもあります。その中で私たちは中期目標として、

「世界中にTOTOファンを増やしていく」という意志を掲げました。

起こることすべてを予見することはできませんが、約3万4,000人のTOTOグループ全社員が、この理念をしっかりと共有して、変化に速やかに対応するだけでなく、世の中の変化より先に変わっていくことで目指すべき姿を実現していく必要があります。そのためには、意識というよりむしろ行動を先に変革していかなければいけません。

キーワードは「スピード&チャレンジ」です。とにかく速く、そして失敗を恐れずに果敢にチャレンジしていくことです。これが、今の時代に、私たちTOTOグループがお客様や社会から必要とされる企業であり続けるためには非常に重要なことです。経営陣だけでなくグループ社員全員がTOTOグループの理念に基づいて誇りを持って行動し、それが社会やお客様の役に立った時に、自分も何らかの貢献ができたという一人ひとりが自覚できるような組織にしていきたいと思っています。

## 歴史に培われてきた TOTOグループの強み

TOTOグループは、豊かで快適な生活文化を約100年にわたって創出し続けてきました。下水道が一般的ではない時代の日本において腰掛式水洗便器の製造を開始したことや、約50年以上前にユニットバスルームの製造を日本で初めて開始したこと、そして「ウォシュレット」の開発により新たな生活文化を創造してきたことなど、常に先を見据えてお客様の明るく豊かな生活文化のためにしっかりと商品を提供してきたという、ものづくりにおける先見性がTOTOグループの最大の強みです。それは単に技術的な部分だけでなく、お客様目線で「こうすればもっと快適になる」「こうすればもっと生活が楽しくなる」ということの積み重ねが技術に裏打ちされてでき上がってきたものです。

### 「TOTO WILL2022」の進捗

中期経営計画「TOTO WILL2022」の2年目となる2019年度を振り返ってみますと、売上高：5,965億円、営業利益：368億円で増収減益という結果になりました。また重要な経営指標として掲げているROAは、6.3%、ROEは、7.0%となりました。

「グローバル住設事業（日本）」では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響はあったものの、消費税率引き上げによる駆け込み需要、新商品や施策による効果などにより、リモデル・新築ともに増収増益となりました。「グローバル住設事業（海外）」では、中国の二線・三線都市の攻略や、米国における「ウォシュレット」の販売好調などにより、増収となりましたが、中国の商品構成の悪化、販売管理費の増加により減益となりました。「新領域事業」では、半導体・表示デバイスなど先端デバイスの市況悪化によりセラミック製品の需要が減少し、減収赤字となりました。

「TOTO WILL2022」がスタートしてから2年が過ぎました。社会の変化への対応が遅れた部分は確かにありましたが、「TOTO WILL2022」は私たちの「意志」であり、「世界中にTOTOファンを増やしていく」という戦略のストーリーは変わりません。業績は厳しい状況にありますが、世界中にTOTOファンを増やしていくためのさまざまな活動はしっかり進めています。

一方で、課題も認識しています。世界のお客様にさらに近づいていくためには、デザインと機能を融合した商品をもっとスピード感を持ってお届けしていかなければいけません。これまでのアナログ的なコミュニケーションだけでなく、デジタルのコミュニケーションを組み合わせ、より多くのお客様にTOTO商品の価値を広げていかなければなりません。私たちがさらに「きれいに」「快適に」、そして「楽しく」変えていける世界はまだたくさんあります。

### 2020年度の重点戦略

2020年度は順調に進んでいること、また課題を踏まえ、5つの重点戦略を掲げ、取り組んでいきます。

#### 1. グローバルでのファンづくり

一つめは「グローバルでのTOTOファンづくり」の進化です。日本においては、2018年度から「あんしんリモデル戦略」を進めてきました。この戦略は、リモデルに“あんしん”をプラスして、全社一丸となってリフォーム市場を活性化していくというものです。従来は、踏み込みにくかった費用や施工に関する「わからない」というお客様の不安に対し、安心してリフォームできるような環境をつくっていかうというのが「あんしんリモデル」の原点です。短期的な利益やシェアを追うのではなく、長い時間をかけて信頼を確かなものとして積み重ね、リフォーム市場の質的向上と活性化を目指す活動です。地道な活動ですが、リフォーム市場を30年近くにわたり牽引してきたTOTOグループだからこそ実行できる戦略だと考えており、2020年度もこの戦略を継続し、さらに進化させていきます。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で「新しい暮らし方」への移行が必然となっています。そのため家で過ごす時間が増え「快適な住環境」を実現するリモデルへの関心が高まっています。その関心の高まりとともにリモデルへの不安もより顕在化してくるでしょう。私たちはそのお客様の不安に徹底的に寄り添い、“あんしん”なリモデルを提供していきます。

また、TOTOの商品は売ったらそれで終わりではなく、10年20年と長くお使いいただくものですので、アフターサービスの充実については、メーカーとして商品と両輪でしっかりお客様と向き合って丁寧な対応をしていかなければいけません。日本では充実した体制を整えることができていますが、海外においても、各国・地域のニーズに合った商品の投入とともに、アフターサービス体制の充実を図り、お客様に満足度の高いサービスを提供していきます。

## デジタル イノベーションにより 新たな生活価値を 創造する

**2. グローバルでの販売・マーケティング活動の強化**  
進出したその国・地域の生活文化を創造していくことに加え、TOTOグループが日本企業としてではなく、その国・地域の企業市民としてしっかりと社会に貢献していくことなしに、世界中にTOTOファンを増やすことはできません。そのためには、それぞれの市場の特徴というものをしっかり分析し、理解しなければいけません。

2019年度は中国での温水洗浄便座の市場を探るためのプロジェクトを立ち上げ、その活動により、日本との違いを再認識しました。中国のお客様に響く商品・サービスはどのようなものなのか、またそれにもなう生産体制や販売体制、物流体制がどうあるべきかなど、さまざまなことを「見える化」しました。今はまだ活動の途上ですが、2020年度からはそれらを一つひとつ解決していきます。

2020年度は中国に次ぐ市場である米州市場の「見える化」に向けたプロジェクトをスタートしています。米州では、温水洗浄便座の需要が年々高まっています。「温水洗浄便座=WASHLET」となるよう、これまでの認知拡大活動と情報発信をさらに強化していきます。

さらに2019年度より進めている「きれい除菌水」を中核としたプロモーション活動も継続して展開していきます。TOTOの便器と「ウォシュレット」



によって実現する清潔機能のシナジー効果を“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた「TOTO CLEANOVATION」というメッセージによって訴求する活動は、各地域で高い評価をいただいています。この言葉には、クリーンであることで生活を豊かにすること、また、それをテクノロジーやイノベーションで実現していくという想いを込めています。今後、新しい生活習慣の中で安心して利用できるように、「除菌」「非接触」「清潔」「清掃性」がさらに求められています。TOTOグループがこれまで培ってきた技術力を強みに、衛生的で快適な商品を世界中に提供していきます。

### 3. デジタルイノベーションの推進

デジタルイノベーションの目的は、お客様にこれまでにない新しい生活価値を届けることです。2020年4月に「デジタルイノベーション推進本部」を新設し、TOTOグループだけでは成し得ない価値を創出するため、外部のデジタル技術を活用したスマートリンク、大学や研究機関などとの協業や社内の意識改革などを加速するビジネスイノベーションを軸とし、好奇心、感性、創造力を磨いて価値の最大化と活動のスピードアップを目指します。

デジタル技術は、スピード感を持って多くのお客様に価値を広げていくためには必要不可欠なもの



## 世のため、人のために お役に立てる企業で あり続ける

です。併せて、ビッグデータを活用しての事業プロセスなどの改革も進められると考えています。デジタルイノベーションを重点戦略とした理由は主に二つあります。

一つめは、事業そのもののスピードを上げていくことです。私たちはどうしても丁寧に事業活動を進めることを心がけてきたがゆえに、すべて自社でやっていく傾向が強く根付いています。TOTOグループはどちらかというとアナログ技術の積み重ねでここまで成長してきた部分がありますが、オープンイノベーションにより、外部と提携することで、ますますTOTO商品の質を上げていける、ますますお客様への価値を広げていけると確信しています。お客様価値や事業プロセスの改善を外部と協業して加速していきます。

二つめは、私たち自身が外部に学んでいくことです。内向きにならず、外部の方々と一緒になって仕事をすることによって、いろいろな好奇心をかき立てられて、新しい創造力が膨らみます。好奇心や創造力を磨くことは、人づくりにもつながります。

### 4. 強固で堅牢なサプライチェーンの再構築

世界各地の需要伸長に対応するグローバル供給拠点を強化するため、グローバル生産拠点の拡大を継続的に進めます。また、新型コロナウイルス感染症

拡大により、部品供給が滞り、お客様へご迷惑をおかけし、BCP（事業継続計画）の重要性を再認識しました。これを教訓にプラットフォーム設計や品番単位での在庫の持ち方など安定供給できる仕組みをこれまで以上に高いレベルで検討し、不測の事態に即応できる強固で堅牢なサプライチェーンを構築します。

泥をこねて焼く衛生陶器の製造は、これまで人の経験値などに頼りながら生産性を上げてきたという側面がありました。今は製造の過程でさまざまな場所にセンサーを設置することで多くのデータが集まってきます。データが多く集まってくればさまざまなシミュレーションが可能となり、あらかじめ手立てができます。製造工程においてもデジタル技術を積極的に活用していくことは非常に重要です。

また、ウィズコロナ／アフターコロナの世界で、ロボットや自動化などの技術が製造現場に入ってくれば「3密」の状態ではなくなります。労働集約的だったところを自動化していくことも加速していきます。

### 5. 働きやすい職場づくり・新しい働き方の推進

これまでも育児や介護に関連した在宅勤務などさまざまな働き方の改革に取り組んできましたが、新型コロナウイルス感染症拡大という状況下、その対象を拡大するなどの対応を行ってきました。今回の経験で、在宅勤務によって生産性が上がったという意

見もあれば、もっとこうすれば在宅勤務の生産性が上がるのではないかといった気付きの意見も数多くあがってきています。今後はこれらの経験を活かし、さらに進化させ、誰もがより働きやすく、価値創出・生産性向上につながる職場づくりに向けた取り組みを強化していきます。これらの業務再構築を進めることで、これまで以上の価値創出、生産性向上を実現し、その結果自己成長や仲間と協力して付加価値の高い仕事に挑戦する好循環をつくり、TOTO流の新しい働き方を定めていきたいと思っています。

## 経営とCSRのさらなる一体化

TOTOグループは、持続的成長のために中・長期的に取り組む最も重要なテーマを示す「ミッション」に基づき、「きれいさと快適」「環境」「人とのつながり」をマテリアリティとして設定しています。また、マテリアリティに基づく具体的なCSR活動計画として「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進し、中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進エンジンと位置付け、経営とCSRのさらなる一体化を図っています。

設定した3つのマテリアリティは、私たちの事業活動そのものです。衛生的で快適な商品をつくっていくこと、限られた水資源を有効に使っていくことは、まさに私たちの事業そのものです。また、「人とのつながり」なくして事業は成り立ちません。つまり私たちが、一生懸命に自分たちの事業活動を行っていけば、3つのマテリアリティは達成できるのです。TOTOグループの今の立ち位置の中で、さまざまなことに磨きをかけていけば、必ずSDGsにも貢献できると考えています。

## ステークホルダーの皆様とともに

当然のことながらTOTOグループは、社会から必要とされる、お客様から必要とされる企業であり続け

たいと思っていますし、そのためには、世のため人のためにお役に立てる企業でなければいけません。ウィズコロナ／アフターコロナの世界の中でより強く意識しておかなければならないことです。

世界は常に変化していきます。変化する世界の中でしっかりとお客様と向き合い、お客様にとって次の「豊かで快適」とはどのようなものなのかということをしかりと考える必要があります。世の中の嗜好も変わっていきますし、暮らし方も変わっていきます。状況をしっかりと見据えて、常に半歩先、一歩先に行く答えをお客様にご提案していくことが私たちの最大のミッションであり、それが「良品の供給、需要家の満足」につながることを、強く意識していきます。

私たちの事業活動は、お客様や社員だけでなく株主、お取引先様、地域社会といったさまざまなステークホルダーの皆様を支えていただきながら、また協業しながら成り立っています。

そのためには、私たち自身が高い倫理観を持って、TOTOグループは信頼に足る会社であると思っています。ただかなければいけません。お客様に真摯に向き合い、そして正しいことを正しくやるということが大事です。ステークホルダーの皆様を大切に想いながら、ともに成長していきたいと考えています。

代表取締役 社長執行役員

清田 徳明

# TOTOグループの価値創造の歴史

## 事業の歩み

### 1970年代

**1917**  
「東洋陶器株式会社」創立

**1962**  
社是制定

**1970**  
「東陶機器株式会社」に社名変更

**1977**  
インドネシアに海外初の衛生陶器生産の合弁会社設立

### 1980年代

### 1990年代

**1993**  
リモデル宣言

## 商品・技術

**1914**  
国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功



**1976**  
節水消音便器「CSシリーズ」発売

**1980**  
温水洗浄便座「ウォッシュレット®」発売



**1981**  
システムキッチン発売

**1985**  
“朝シャン”ブームを牽引した「シャンプードレッサー」発売

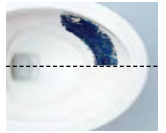
**1988**  
セラミック事業の「静電チャック」量産開始

**1993**  
タンクレストイレ「ネオレストEX」発売

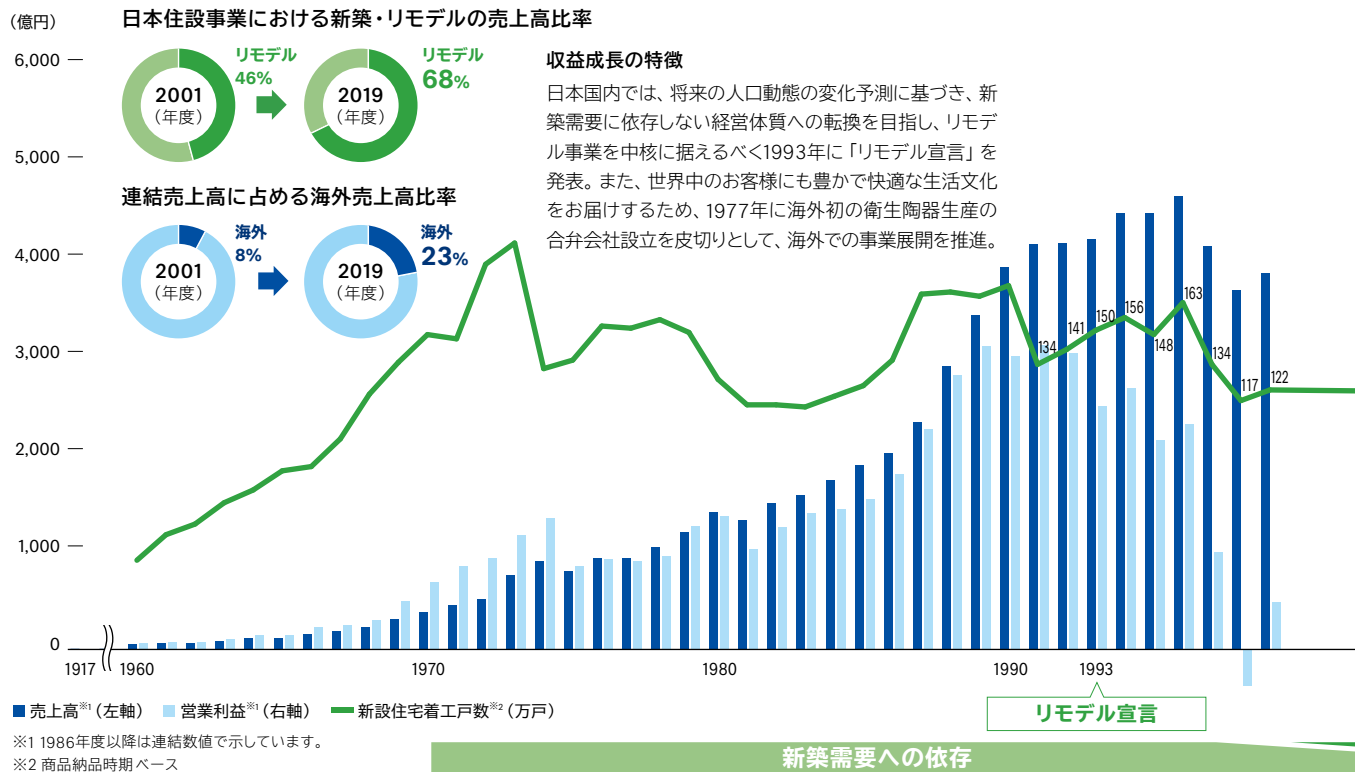


**1995**  
「光触媒超親水性」を発見 (TOTO・東京大学)

**1999**  
セフィオンテクト技術を開発



## 業績推移



## 事業を支える力

文化  
支援他

1985

「ギャラリー・間」 「TOTO出版」創設  
開設

1989

ダイバー  
シティ

1993

「(株) サンアクアトートー」を  
設立し、障がい者に働きやすい  
職場を提供

TOTOグループは、創立時からの志を脈々と受け継ぎ、挑戦と革新で新たな生活文化を創造してきました。また、日本において1993年に発表した「リモデル宣言」以降、新築需要に依存しない経営体質を確立する一方、海外への事業拡大を積極的に進めています。

## 2000年代

**2002**  
TOTO・大建工業・YKK AP  
業務提携

**2003**  
リモデル新宣言

**2004**  
TOTOグループ経営に関する  
理念体系を整備

**2006**  
「UD研究所」設立

**2007**  
「TOTO株式会社」に社名変更

**2009**  
「TOTO Vプラン2017」発表

## 2010年代

**2010**  
「TOTO環境ビジョン2017」  
発表

**2014**  
「TOTOグローバル環境ビジョン」  
発表

**2017**  
新しい「ミッション」を設定  
中期経営計画  
「TOTO WILL2022」発表  
新たなマテリアリティを設定

**2018**  
リモデルあんしん宣言

**2001**  
翌朝カラリの「カラリ床®」を  
搭載したシステムバス  
「フローピアKVシリーズ」発売

**2002**  
トルネード洗浄を搭載した  
「ネオレストEXシリーズ」発売



**2004**  
抜群の保温力を発揮する  
「フローピア魔法びん浴槽®」  
シリーズ」発売

**2008**  
ユニバーサルデザインの  
パブリックトイレ  
「レストルームアイテム01」  
発売

**2009**  
「NEOREST SERIES/SE」  
(欧州) 発売

**2010**  
「エアイン®シャワー」発売

**2011**  
きれい除菌水を搭載した  
「ウォッシュレット®アプリコット」発売



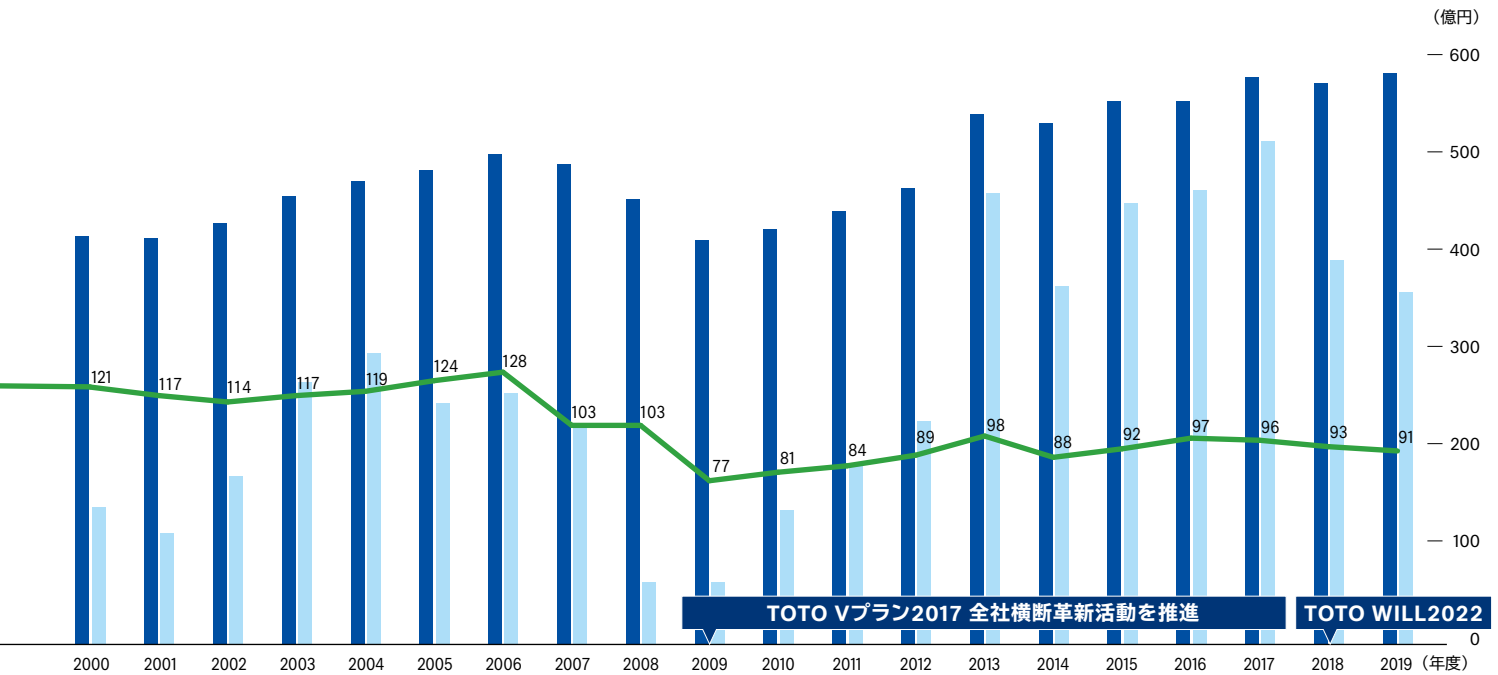
**2012**  
3.8L洗浄の節水トイレ  
「DrakeII 1G」(米国) 発売

**2013**  
「ベッドサイド水洗トイレ」発売

**2017**  
「ネオレストNX」グローバルで発売



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



リモデル新宣言

リモデルあんしん宣言

リモデル事業へのシフト

CSR  
活動

**2004**  
「CSR委員会」設置

社会  
貢献

**2005** 「TOTO水環境基金」設立  
**2006** 「TOTOどんぐりの森づくり」開始  
**2008** 中国における「TOTO水環境基金」設立

**2015**  
成田国際空港に「GALLERY TOTO」開設  
「TOTOミュージアム」開設

**2019**  
成田国際空港に  
「Experience TOTO」開設

**2018**  
子育てサポート企業として厚生労働省より  
「プラチナくるみん」の認定を取得

**2011**  
「国連グローバル・コンパクト」へ参加

**2019**  
TCFD (気候関連財務情報開示  
タスクフォース) への賛同を表明

# TOTOグループの価値創造モデル

TOTOグループは、広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けることを目指しています。そのために、経営とCSRの統合を図り、強みを活かしながらステークホルダーに対しての価値創造に取り組んでいます。バリューチェーンを通じた価値創造とともに、社会貢献活動などを通じて社会全体に価値を創造していきます。

## 投入する資本

### 財務資本

最適な経営資源  
純資産 3,411億円  
総資産 5,839億円  
自己資本比率 57.2%

### 知的資本

オンリーワンを創出する研究・開発力  
研究開発費 215億円

### 製造資本

グローバルに広がる生産拠点  
日本：20拠点 海外：19拠点

### 人的資本

企業理念を共有した多様な人財  
連結社員数 33,554名

### 社会・関係資本

歴史に培われた  
ステークホルダーとの信頼関係

### 自然資本

持続可能な社会に配慮した資源  
総エネルギー消費量 6.7PJ  
原材料重量 1,002千t



グローバル住設事業  
新領域事業  
中期経営計画  
TOTO WILL2022

▶ 詳細はP.21へ

## 経営とCSRの統合

## TOTOグローバル環境ビジョン

▶ 詳細はP.35へ

きれい  
と  
快適

「ミッション」に  
基づいて設定した  
3つの  
「マテリアリティ」

環境

人との  
つながり

3つのマテリアリティを中心としたさまざまな活動を通じて「持続可能な開発目標(SDGs)」に貢献していきます。



強み  
1

### デザインと機能の高度な融合



## バリューチェーン

研究・開発

調達～生産

強み  
2

### 独自の技術による新たな価値創造



きれい除菌水

フチなし形状  
トルネード洗浄

セフィオンテクト

強み  
3

### 高度な生産技術と グローバルな供給体制



コーポレート・ガバナンス

創造した価値を資本へ



強み  
4

高品質な商品とサービスの提供



さまざまな情報発信



ショールームでの提案



商品



組み立て品質



アフターサービス

主な取り組み	指標	2019年度実績
きれいで快適なトイレのグローバル展開	セフィオンテクト出荷比率(海外)	79%
	トルネード出荷比率(海外)	44%
	ウォッシュレット出荷台数(海外)	63万台
節水商品の普及	商品使用時水消費削減量 <sup>※1</sup>	9.4億 m <sup>3</sup>
	事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	34.4万 t
CO <sub>2</sub> 排出量削減	施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	2.4万 t
	商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※1</sup>	346万 t
地域に根付いた社会貢献活動	地域の課題解決に寄与するプロジェクト数(2018年度からの累計)	77件
お客様満足の上昇	アフターサービスお客様満足度(日本)	91.3%
	受付から修理まで2日以内完了率(海外)	78.4%
社員のボランティア活動推進	ボランティア活動参加率(のべ参加人数/連結社員数=参加率)	100%以上
働きやすい会社の実現	有給休暇取得率(日本)	89.8%
	女性管理職比率(日本)	12.3%
	ライフイベントによる離職率(日本) <sup>※2</sup>	2.9%

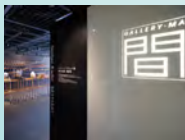
※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果  
 ※2 働き続けたい育児・介護者の離職率



TOTO水環境基金



ボランティア活動

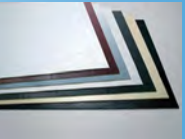


TOTOギャラリー・間



TOTOミュージアム

物流～販売



ハイドロテック



強み  
5

ステークホルダーとのリレーション

経済価値  
(2019年度)

売上高	5,965億円
営業利益	368億円
経常利益	361億円
当期純利益	236億円
ROA	6.3%
ROE	7.0%

株主

長期的な信頼と還元

1株当たり配当額 90.00円

ステークホルダーに  
提供した価値

お客様

期待以上のライフスタイル

▶ 詳細はP.43へ

社員

個性を活かしてイキイキと働く

▶ 詳細はP.45へ

お取引先様

社会や地球環境に貢献し、  
共生・成長

▶ 詳細はP.46へ

社会

持続可能な社会の実現

▶ 詳細はP.47へ

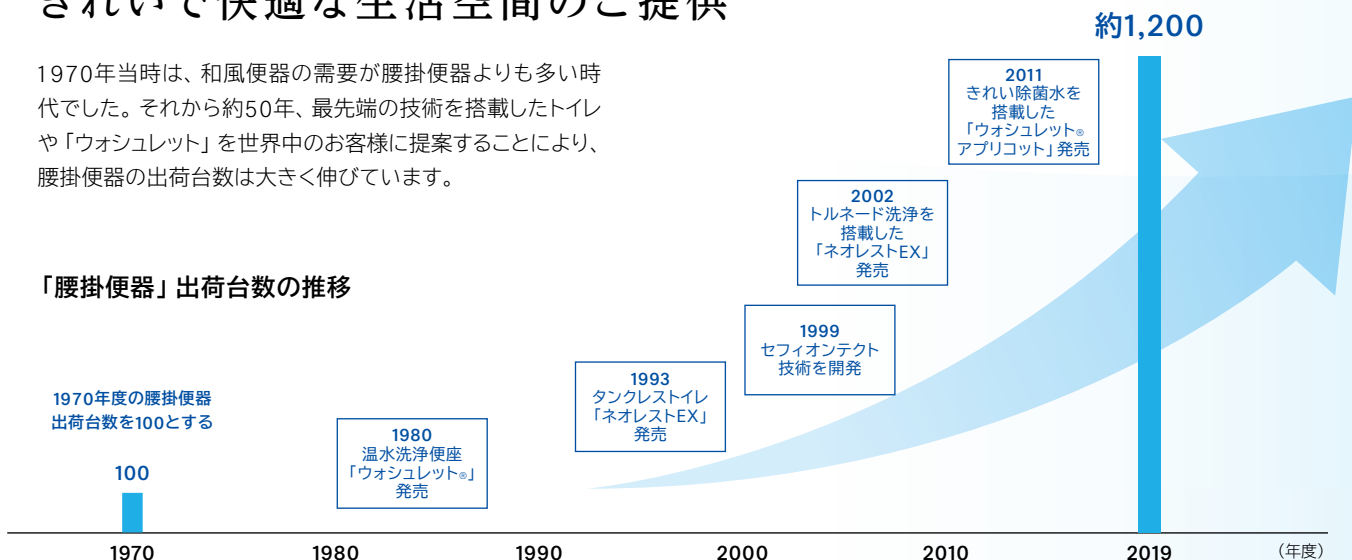
# お客様価値創出への取り組み

TOTOグループは、「水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化の創造」を目指し、快適性と節水性能を進化させることでお客様への価値を創出してきました。これからも、さらに革新的で魅力ある商品をご提案し、世界中にTOTOファンを増やしていきます。

## きれいで快適な生活空間のご提供

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

### 「腰掛便器」出荷台数の推移



### CSシリーズ

C720、S721B、  
ウォームレットSIIの例  
(当時の価格：85,250円)



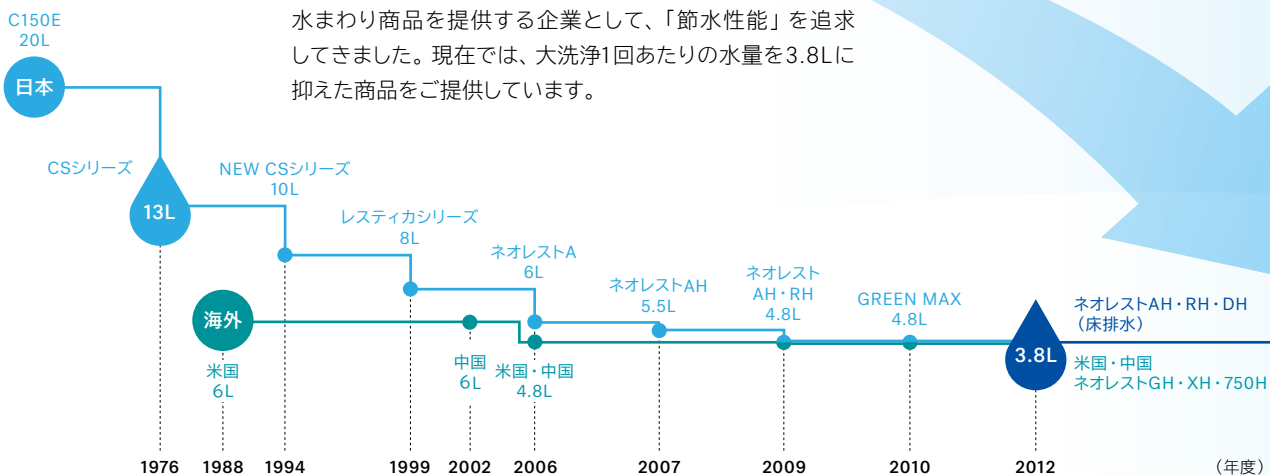
### レスティカシリーズ

CS80B、SH91BA、  
ウォシュレットGBの例  
(当時の価格：199,000円)



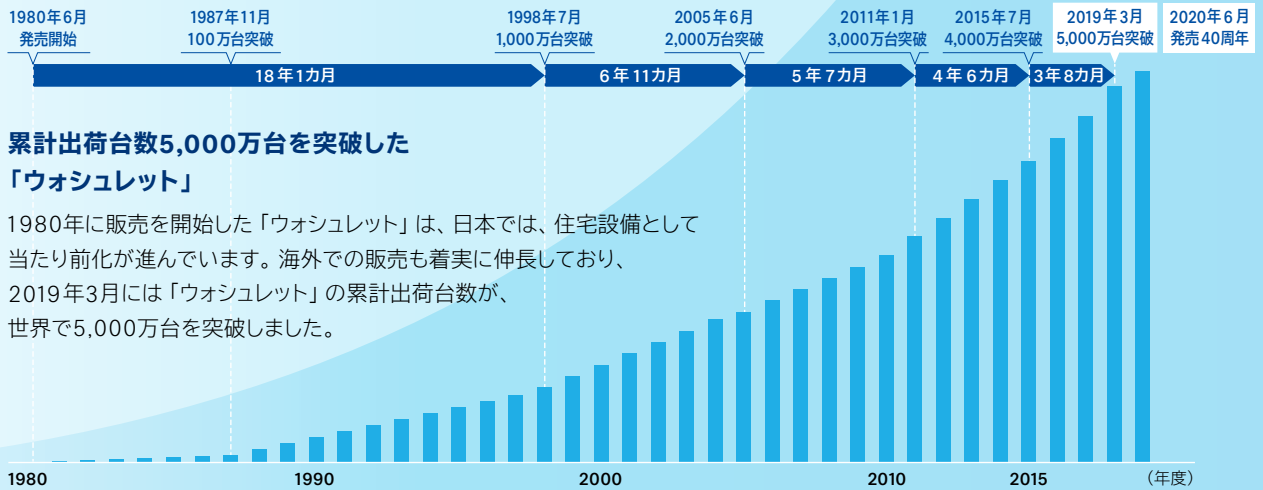
## 節水性能の追求

### 大便器の節水性能の進化



※ 1回あたりの洗浄水量 (大洗浄)

## 「ウォシュレット」出荷台数の推移



### デザイン性の向上

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

### 「ネオレストNX」の受賞歴

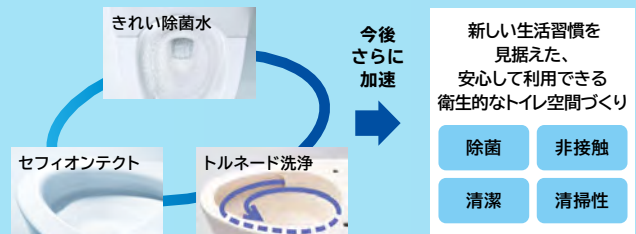
- ・iFデザイン賞 (2018年2月)
- ・レッドドット・デザイン賞 (2018年4月)
- ・JIDAデザインミュージアムセレクションvol.20 ゴールドセレクション賞 (2019年1月)



### クリーンシナジーの加速

“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせさせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、「まいにちの暮らしを豊かにする清潔性」の実現に向けて、技術革新を継続していきます。

### TOTO独自のクリーン技術



## ネオレストシリーズ

ネオレストAH2Wの例  
(価格：412,000円)



### トイレにおける節水規制への対応

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

### 各国・地域の洗浄水量規制の例

(2020年4月現在)



※1 (大洗浄×1回+小洗浄×2回) / 3

※2 (大洗浄×1回+小洗浄×5回) / 6

※3 (大洗浄×1回+小洗浄×4回) / 5

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

# 機会とリスクの認識

## 機会とリスク

「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の志は、「TOTOグループ企業理念」の「水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。」として、社員一人ひとりに引き継がれています。

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

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

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

### (1) サステナビリティにおける機会とリスク

気候変動問題を社会が直面する重要課題の一つとして認識しており、「TOTOグローバル環境ビジョン」のもと、2050年までの長期視点で地球規模の脱炭素社会の実現に取り組むとともに、積極的な情報開示に努めています。

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

### (2) 事業継続における機会とリスク

毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命し、リスクの未然防止を推進しています。

抽出された重大リスクは、想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価し、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループをあげてリスクの低減活動を推進しています。

これに加えて、現在から将来における市場環境や社会情勢から事業拡大につながる事象を「機会」と捉え、中期経営計画「TOTO WILL2022」とともに「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。

## リスクマネジメント推進体制

社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とし、重大リスクを担当する執行役員・部門長などで構成される「リスク管理委員会」を設置しています。任命された「リスク管理統括部門長」は、リスクマネジメント規定に基づき、各種委員会や会議などを通して、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応力の向上に努めています。



### トップマネジメントの役割と責任

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

### リスク管理委員会の役割と責任

#### リスクマネジメントシステムの推進

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

## 主な機会とリスク

主な機会とリスクの要素	TOTOグループにとっての機会とリスクの内容		TOTOグループの対応		
気候変動・大規模災害	リスク	大規模地震や異常気象の風水害による事業活動継続のリスク	・大規模災害に対するリスク診断とリスクシミュレーションの実施	P.52	
	リスク	気候変動や水資源の枯渇など、顕在化しつつある地球規模のリスク	・「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進による環境課題への対応	P.35	
	機会	渾水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・TCFDに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応	P.40	
原材料・部品の調達	リスク	大規模災害などによる原材料や部品の調達障害	・大規模災害によるサプライチェーンへの影響を考慮した事業継続計画の策定と対応力強化	P.31	
	リスク	為替変動などによるコストアップ		・重要サプライヤーへの訪問監査等の実施	P.46
	リスク	サプライチェーンの事故・倒産	・「デマンドチェーン革新」によるグローバル供給体制の強化		P.31
	機会	事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大			
法律・規制・制度の強化	リスク	環境規制強化による工場の移転・停止や設備投資など	・海外を含めた法規制対応の体制強化 ・「マーケティング革新」による業界をリードする商品の開発・投入	P.52	
	リスク	海外の法規制への対応不備		P.29	
	機会	節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高機能商品の需要拡大			
	機会	消費者の節水や省エネ意識向上による購入意欲の拡大			
人財	リスク	人財の獲得競争の激化	・「マネジメントリソース革新」による人財制度の改革	P.33	
	機会	優秀な人財確保と育成による人的資本拡大			
	機会	働き方改革による安心とチャレンジ提供の機会拡大			
労働安全衛生	リスク	労働法令違反	・安全衛生委員会による課題共有と対策立案・推進	P.60	
	リスク	労働災害			
コンプライアンス	リスク	サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の失墜	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用	P.52	
			・人権を含めたコンプライアンスに関する教育の実施と遵守の徹底	P.52	
			・サプライチェーンを含めたモニタリング管理の実施	P.46	
製品の品質	リスク	リコールや重大クレームの発生	・「TOTOグローバル環境ビジョン」のテーマ「人とのつながり」推進によるお客様満足度の向上	P.41	
	リスク	製造物責任(PL)の適用拡大		・アフターサービスを含めたTOTO品質の提供	P.41
	機会	高度な商品開発と品質管理に培われた高い品質	・「あんしんリモデル」の推進	P.24	
情報セキュリティとIT技術革新	リスク	コンピューターウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティ強化	P.33	
	リスク	機密情報・個人情報の漏えい		P.29	
	機会	5G時代の到来と半導体や光通信産業の発展	・「マーケティング革新」によるIoT技術を活用した水まわりソリューション		
	機会	住設機器へのAI、IoT導入			
経済	リスク	為替・金利変動	・中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進	P.21	
	リスク	競合他社との競争激化や急激な製品価格下落	・「マネジメントリソース革新」によるグローバル戦略商品の展開とグループ財務体制の強化	P.33	
社会	リスク	日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小	・中期経営計画「TOTO WILL2022」における事業戦略と、全社横断革新活動の推進	P.21	
	リスク	グローバル事業における地政学的リスク			・リスク管理委員会の体制に基づく、未然防止活動とリスク対応力の向上、臨機応変な対応による生産、供給の継続
	リスク	ウイルス蔓延にともなう事業継続のリスク			
	機会	日本の人口構造変化によるリフォーム市場の拡大			
	機会	世界経済の発展と人口増加による水まわり商品需要拡大			

## 中期経営計画「TOTO WILL2022」

2017年に創立100年を迎えたTOTOグループは、次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていきます。その実現のため、5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を2018年4月にスタートしました。

「TOTO WILL2022」では、コーポレート・ガバナンスを土台に、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸と、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動、さらに2020年度からは、世の中を上回るスピードで変化していくことを目的とした「デジタルイノベーション」を新たな重点戦略に加え、グローバル推進体制を引き続き強化していきます。

また、持続的な成長のための投資を積極的に行うとともに、株主還元にも留意しバランスの取れた財務戦略を推進します。

### ありたい姿



### 推進体制



次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていくという「意志=WILL」を持ってありたい姿を実現するために、5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を推進しています。「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断革新活動で企業価値向上を目指します。

## 2019年度の振り返りと今後の計画

「TOTO WILL2022」の2年目となった2019年度は、売上高：5,965億円（前年度比+104億円）、営業利益：368億円（前年度比▲34億円）、経常利益：361億円（前年度比▲70億円）、親会社株主に帰属する当期純利益：236億円（前年度比▲88億円）という結果になりました。また、重要な経営指標として掲げているROAは、6.3%（前年度比▲0.8ポイント）、ROEは、7.0%（前年度比▲2.6ポイント）となりました。

「グローバル住設事業（日本）」では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響はあったものの、消費増税の駆け込み需要や新商品、施策による効果などにより、リモデル・新築ともに増収増益となりました。「グローバル住設事業（海外）」では、中国の二線・三線都市の攻略や米国における「ウォシュレット」の販売好調等により増収となりましたが、中国の商品構成の悪化、販売管理費の増加により減益となりました。「新領域事業」では、半導体・表示デバイスなど先端デバイスの市況悪化によりセラミック製品の需要が減少し、減収赤字となりました。

2020年度は、重点施策として、新型コロナウイルス感染症拡大後の新たな常識も踏まえつつ、日本においては、新しい暮らし方の提案と「あんしんリモデル戦略」の進化、海外においては、各マーケットの見える化と成長を加速するための構造改革を継続します。そして、世の中を上回るスピードで変化していくための「デジタルイノベーション」を新たに推進します。

### 2019年度の実績

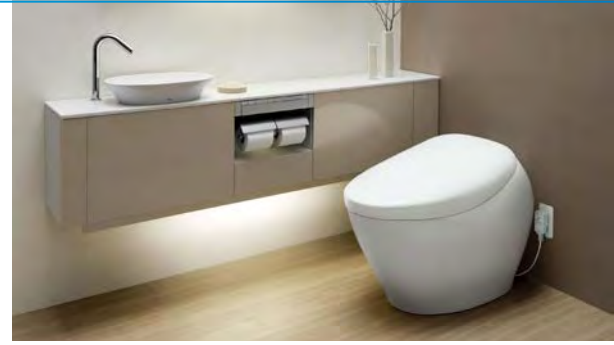
(億円)

	2018年度	2019年度
売上高	5,861	<b>5,965</b>
営業利益 (営業利益率)	402 (6.9%)	<b>368 (6.2%)</b>
経常利益	431	<b>361</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	324	<b>236</b>
ROA	7.1%	<b>6.3%</b>
ROE	9.6%	<b>7.0%</b>

# グローバル住設事業

## 日本住設事業

新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、30年近くにわたり、リフォーム需要を創出してきました。また、パブリック市場においては非接触や省人化といった、TOTOの強みをさらに強化していきます。



### TOTOグループの戦略

日本では、現在、日本住設事業の売上高の約7割をリモデル事業が占めており、新築需要に依存しない経営体質を確立しています。

リモデル事業は、現場ごとの条件が異なり、お客様の要望もさまざまであることから、施工技术、プランニング力、お客様とのコミュニケーション力など、多くの能力が求められます。そのため、リモデルに求められる商品力に加え、全国にショールームを展開するとともに、地域に密着したリフォーム店様とのネットワーク構築にもいち早く取り組んできました。2002年には、リモデル事業の成長をさらに加速させるために、住宅商材のトップクラスのメーカーである大建工業、YKK APとの3社の業務提携を開始しました。各メーカーの高品質な商品で実現する水まわり空間の提案や3社共同運営のコラボレーションルームの開設、リモデルフェアの開催などを通じて、持続的な成長を目指しています。

### 2019年度の振り返りと今後の計画

2019年度は、売上高：4,361億円（前年度比+110億円）、営業利益：253億円（前年度比+9億円）と売上高、営業利益ともに前年度を上回る結果となりました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響はあったものの、消費税率引き上げによる駆け込み需要、また新商品や施策による効果などにより、リモデル・新築ともに前年度を上回る結果となりました。これらの結果を踏まえ、2020年度は、以下の重点施策を推進していきます。

## 住宅市場

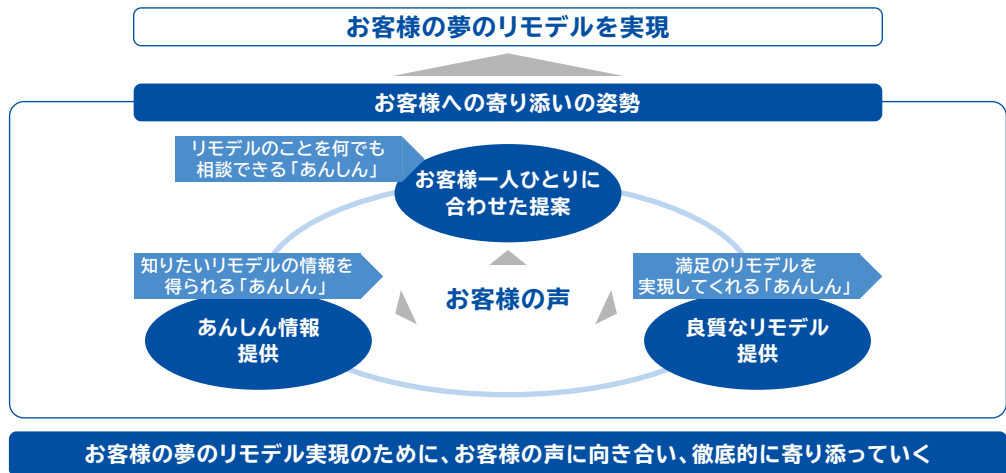
住宅市場では、新築着工数の減少が見込まれ、ストック型社会への移行が進む中、リモデル事業はますます重要になってきます。そのような環境変化を踏まえ、住宅リモデルにおける「あんしんリモデル戦略」を引き続き強化し、市場を活性化していきます。「あんしんリモデル戦略」では、お客様のリフォームへの不安を「あんしん」に変えていくことで、リフォーム需要の喚起を行います。お客様一人ひとりと真摯に向き合い、お取引先様と協業しながら、良質なリモデルでお客様にさらに寄り添い、お客様の生活を豊かにしていくことを追求していきます。5年後、10年後に向けて確かな信頼を積み重ね、リフォーム市場の質的向上と活性化を目指します。

2018年4月に「リモデルあんしん宣言」を発表し、想いの浸透を図ってきました。新型コロナウイルス感染症拡大後、人々の住まいに対する考え方にも変化が見られます。2020年度以降は、「お客様一人ひとりに合わせた提案」「あんしん情報の提供」「良質なリモデル提供」という3つを軸に、引き続き活動を強化していきます。

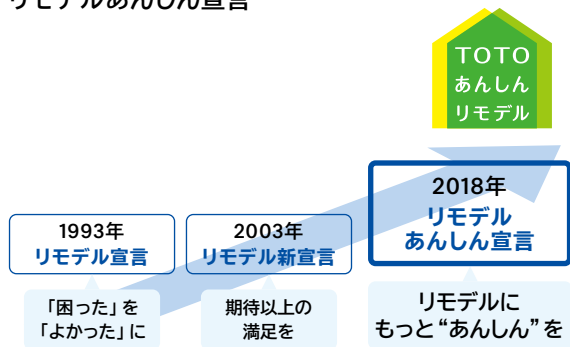


また新築事業でも、お取引先様それぞれのニーズを把握してきたことで一定の成果が出てきていることから、引き続きお取引先様のニーズに応じた魅力ある商品と提案力を強化し、ご採用いただけるように推進していきます。

### あんしんリモデル全体像



### リモデルあんしん宣言



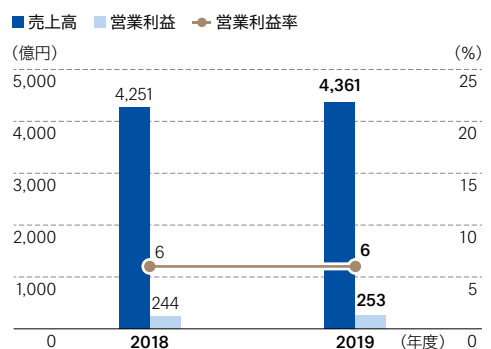
### TOTO あんしんリモデル

<b>リモデルライブラリー</b> リモデルの事例や価格の目安が「みえる＆わかる」 価格情報も含めた実例集	<b>リモデルクラブ店</b> あんしんのお店が「みえる＆わかる」 安心して頼めるプロショップ
<b>ショールーム</b> リモデル後の暮らしが「みえる＆わかる」 魅力あるショールーム	<b>リモデルサポートデスク</b> リモデルの疑問・不安への対応が「みえる＆わかる」 住宅リモデルに関する相談窓口

### パブリック市場

パブリック市場においては、それぞれの建物用途に応じた最適な提案活動を推進することで、採用実績は着実に増えています。リモデルについては今後も需要の創造ができる分野であり、成長エンジンとして引き続き需要拡大に向けた活動を推進していきます。今後の重点施策としては、「非接触」をキーワードとした提案会などによる需要創造や指定活動を強化していきます。

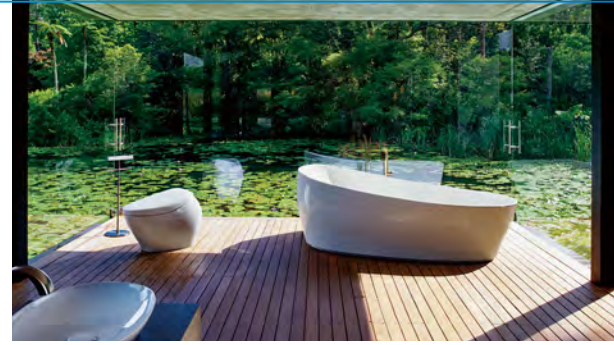
### 日本



# グローバル住設事業

## 中国・アジア住設事業

中国では、市場変化への対応と、積極的な提案により、お客様に憧れを持って必要とされ続ける「信頼 No.1ブランド」を目指しています。アジアでは、TOTOグループの成長エンジンとしてグローバル住設事業を牽引し、各国・地域の高級市場で最も信頼され、愛されるブランドを目指しています。



### TOTOグループの戦略

中国では、国民の所得増加にともない、着実な成長を続けてきました。一方で、競争の激化やお客様ニーズの多様化が進むなど、市場環境の変化に対応した適切なマーケティングが重要なテーマとなっています。中国住設事業においては、市場環境や消費者の購買行動の変化などを捉えながら、「高級ブランド=TOTO」としての強みを活用し、一線都市のみならず、二線・三線都市の都市部を中心に事業活動を推進しています。

台湾、ベトナム、インド、タイなどのアジア諸国・地域についても、所得水準の上昇や下水道普及にともない、TOTOブランドの認知度が高まっています。各国・地域の市場成長に合わせて、5スターホテルや高級コンドミニアムなどの著名物件等受注強化のため、販売網の強化や積極的なプロモーション展開による「ウォシュレット」の普及、アフターサービス体制の整備に取り組むとともに、将来の需要増加を見据えた“世界の供給基地”として工場建設を進めています。

### 2019年度の振り返りと今後の計画

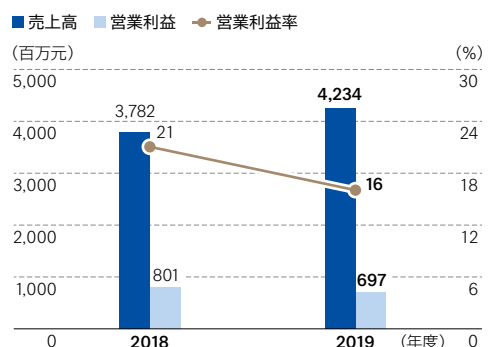
2019年度は、売上高：670億円（前年度比+35億円）、営業利益：102億円（前年度比▲22億円）と増収減益となりました。二線・三線都市への取り組み強化により、売上高は回復したものの、一線都市の市況停滞や商品構成の悪化、為替などが影響し、増収減益となりました。また、事業全体を俯瞰し、従来の活動にとらわれない新たな視点で課題を抽出するため、新たなプロジェクトを立ち上げました。

2020年度は、さらなる成長に向けた足固めの1年と位置付け、変革活動を推進していきます。すべての事業活動において、お客様視点で有機的に融合させ、中国事業全体の基盤を強化します。商品企画・プロモーションのみならず、流通においても、これまでBtoBで培ってきたお取引先様との関係をベースに、お客様満足に向けた活動を推進していきます。

さらにサプライチェーンにおいても、地産地消をベースとしながらも、市場やさまざまなリスクに柔軟に対応すべく、見直しを進めていきます。これらの取り組みにより、製造、販売が一体となり、利益回復に努め、TOTOファンの拡大を図っていきます。

中国

#### 中国



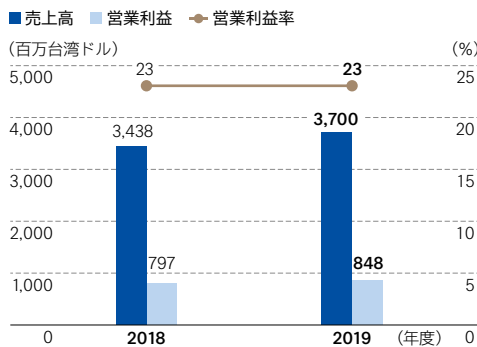


2019年度は、売上高：326億円（前年度比+8億円）、営業利益：54億円（前年度比▲1億円）と増収減益となりました。台湾は、新築需要の回復と「ウォシュレット」の販売台数が好調に推移したことにより増収増益となりました。ベトナムは、新商品の投入効果と輸出の増加により増収増益となりました。これらの結果を踏まえ、2020年度は、以下の重点施策を推進していきます。

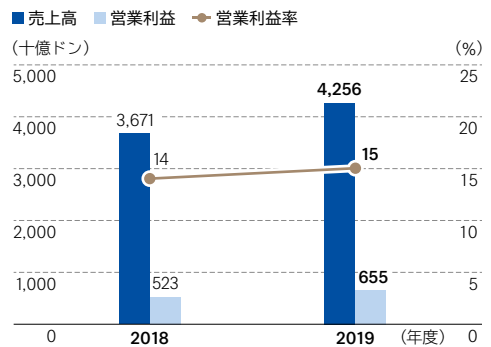
アジア住設事業は、TOTOの成長エンジンとしての役割を果たすために、確固たる高級ブランドの地位の確立を目指しています。2020年度は小売を中心に、お客様との接点強化を図り、「ウォシュレット」を中心としたTOTO商品の魅力を徹底的に訴求していきます。

台湾では、「ウォシュレット」をキーとして、潜在需要を顕在化させるためのアプローチを強化します。ベトナムでは、「ウォシュレット」の需要喚起と付加価値訴求のさらなる強化のために、ショールームのお客様接点をより強固なものにし、小売市場における「ウォシュレット」の拡販を図ります。また、アジアの共通戦略としては引き続き、全世界での将来の需要増を見据えた工場建設も継続して、推進していきます。

### 台湾



### ベトナム



## 米州・欧州住設事業

欧州の水まわり文化は、世界に大きな影響力があります。そのため米州・欧州住設事業をさらに推進し、欧米の水まわり文化を変革していくことによって世界中に TOTOファンを増やしていきます。



### TOTOグループの戦略

欧米では、節水性能の高い1ガロン（3.8L）便器や、それを支える「セフィオンテクト」「フチなし形状」「トルネード洗浄」といったTOTO独自の技術がお客様から高く評価されています。米州・欧州住設事業では、商品優位性や価値伝達によってブランド価値を高め、差別化を図っています。また、「ウォシュレット」は、ショールーム展示や、eコマースによる新規販売ルート強化を進めています。

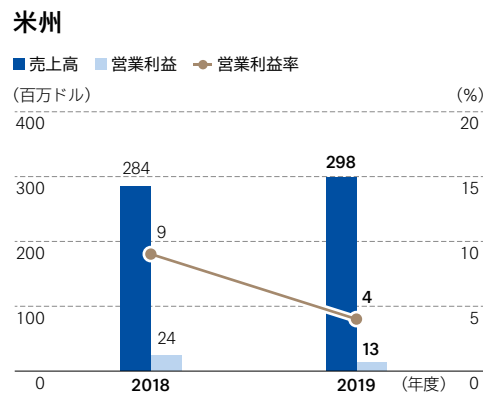
# グローバル住設事業

## 米州

### 2019年度の振り返りと今後の計画

2019年度は、売上高：325億円（前年度比+12億円）、営業利益：6億円（前年度比▲10億円）と増収減益となりました。「ウォシュレット」の販売台数の伸長により増収となった一方、生産性の悪化、販売管理費の増加などにより減益となりました。これらの結果を踏まえ、2020年度は、以下の重点施策を推進していきます。

米州住設事業では、さらなるお客様接点の拡充により、TOTOブランドと「ウォシュレット」の圧倒的な認知の確立を目指します。2019年度は、eコマースなどの新規販売チャネルの開拓が寄与し、「ウォシュレット」の販売台数が大きく伸長しました。2020年度はさらに販売店などの商品展示を充実させ、「ウォシュレット」を起爆剤とした活動を本格化し、「温水洗浄便座=WASHLET」をより強く伝えるための情報発信を継続していきます。また、「ウォシュレット」の大幅な伸長を受け、アフターサービス体制の充実が急務となっています。アフターサービスでは、体制を整えることにより、修理スピードの短縮を進め、お客様への満足度の高いサービスを提供します。製造部門では、安定した生産とより効率的な供給体制を構築し、生販一体となった事業活動を目指していきます。

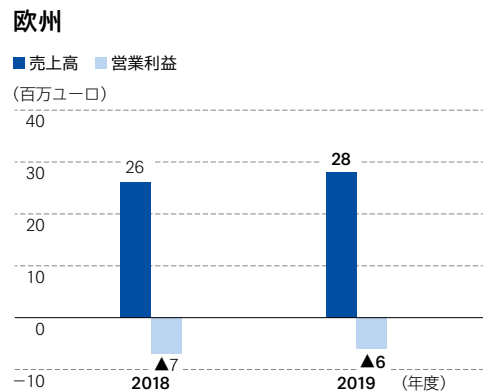


## 欧州

2019年度は、売上高：38億円（前年度比▲0億円）、営業損失：10億円（前年度比+2億円）となりました。これらの結果を踏まえ、2020年度は、以下の重点施策を推進していきます。

ドイツでは、TOTOブランドの確固たる存在感を確立するために、販売店などのショールームを活用し、「ウォシュレット」の清潔性、快適性を理解していただきながら、お客様に商品を提案するプランマー（工事業者様）のパートナー化を加速して進めています。2019年度までにドイツ全土で600店に達した施工研修実施済みのプランマーに対して、プランマーによるショールームでのお客様向けリモodelイベントの開催等を推進し、1店1店の「ウォシュレット」販売力アップを目指した活動を行っていきます。

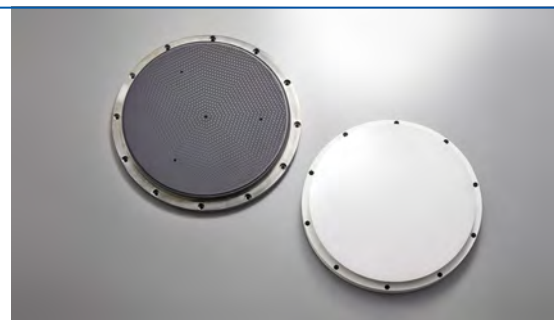
イギリス・フランスにおいては、引き続き、高級ホテルなどの著名物件での採用を進め、「高級ブランド=TOTO」の確立を目指します。これまでの採用現場事例やお客様の声の情報発信を強化し、体験の場を増やすことで、次の採用につなげていきます。



# 新領域事業

## セラミック事業

半導体・液晶製造装置分野や光通信分野で、エアスライド、静電チャック、ボンディング・キャピラリーなどの高品質・高精密セラミック商品を展開していきます。オンリーワン技術を活かし、お客様・サプライヤー様と三位一体で価値を共創します。



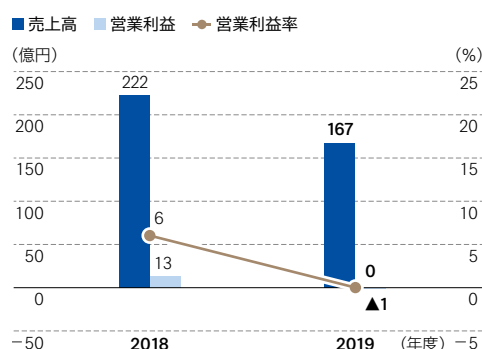
静電チャック

### 2019年度の振り返りと今後の計画

2019年度は、売上高：167億円（前年度比▲55億円）、営業損失：1億円（前年度比▲14億円）となりました。半導体・表示デバイス等の先端デバイスの需要が減少したことにより、それらの装置に採用されている当社セラミック製品の売上も減少しましたが、テレワークやネットサービス利用が拡大し、また5Gの普及により、中・長期的には継続的な市場拡大が見込まれています。

セラミック事業では、旺盛な半導体需要に応えるべく、増産対応・開発体制の強化に注力しており、TOTOファインセラミックス（株）の中津工場敷地内に新たな生産工場棟を建設し、2020年10月の稼働開始を目指しています。同工場では、これまで培ってきた生産技術やノウハウに、最先端のIoT・AI技術をプラスした「次世代スマートファクトリー」を実現させます。また、リードタイム短縮と良品率向上の取り組みをさらに加速させ、ものづくりの基盤を強固にします。半導体デバイスの進化は著しく、TOTOのセラミック商品に対するお客様からの品質や性能への要望はますます高くなっています。TOTO独自のセラミック技術と高い開発力を武器に、お客様からの要望に応える新商品を継続的に創出していきます。

### セラミック事業



## 環境建材事業

環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した建材商品を展開していきます。また、全世界で建築用外装タイル、塗料、金属パネル、ガラス、建築石材などを扱う企業とライセンス・技術導入契約を締結するビジネスを行っています。



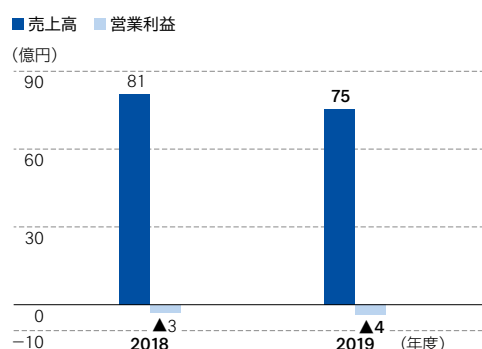
ハイドロテクトを応用した陶板「ハイドロセラ・ウォール」

### 2019年度の振り返りと今後の計画

2019年度は、売上高：75億円（前年度比▲5億円）、営業損失：4億円（前年度比▲1億円）となりました。

環境建材事業では、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ることを目指し、さらなる選択と集中を行い効率を高めていきます。衛生への関心が高まっている中、オンリーワン技術である「ハイドロテクト」の抗菌・抗ウイルス性能を強みとした商品の提供と価値の提案に注力していきます。

### 環境建材事業



# 全社横断革新活動

## マーケティング革新

お客様ニーズを的確に捉え、世界のお客様が真に望むものを追求し、新しい生活価値をお届けしていく



代表取締役  
副社長執行役員

白川 敬

### リージョンマーケティング活動の強化

世界の市場環境は常に変化しています。各国・地域でモノの見方や考え方は大きく異なり、それぞれの状況に合わせたリージョンマーケティングの強化が不可欠です。2019年度は、中国市場の実態を探るプロジェクトを立ち上げ、お客様ニーズや競合環境の変化など、さまざまなことを「見える化」しました。2020年度は、これらの課題の一つひとつ解決していきます。

また2020年度は、米州市場の「見える化」に向けたプロジェクトもスタートし、温水洗浄便座の需要が年々高まる米州において「温水洗浄便座=WASHLET」となるよう、認知拡大活動をさらに強化します。今後も各マーケット情報を的確に捉え、ターゲットに合致した商品投入をスピード感を持って推進します。

### デザインと機能両面の進化

デザイン選択肢の充実と技術進化をさらに加速させます。デザインの進化は確実に進んでいる実感があります。世界各地の展示会でも高い評価をいただいております。国際的権威の高いデザイン賞である「iFデザイン賞」では7年連続、「レッドドット・デザイン賞」では8年連続で受賞するなど、取り組みの成果は確実に表れています。

戦略としては主に3つを進めます。一つめは、「ネオレスト」や「ウォッシュレット」について、機能の進化と全体の美しい造形をさらに融合させていくことです。お客様が求める価値をデザインと機能両面から実現し続けなければいけません。二つめは、水栓金具の進化です。水栓金具は海外でまだ伸ばせる余地がある

大きなマーケットです。TOTOの水栓金具の品揃えも年々充実し、海外有名ホテルなどでの採用数や中国での売上は伸長しています。特に浴室シャワー水栓の商品戦略などを今後しっかり進めていきます。3つめは、空間としての訴求強化です。特に海外では浴室・洗面・トイレが一体となったバスルームという考え方が重視されますので、商品単体だけでなく空間として商品を採用していただけるような提案を強化します。

### デジタルイノベーションの推進

オープンイノベーションによる外部の知見やデジタル技術を積極的に活用し、事業プロセスを改革するとともに、新しい価値を創出していきます。

具体的には、まず既存商品のデジタル化を進めます。AIやIoTを活用し、既存商品に対してアレンジを加えていくこと（スマートリンク）で、お客様に新しい生活価値をお届けします。またパブリック市場では、すでにさまざまな場面でデジタル化が進んでおり、パブリック市場においても、TOTOの新たな商品・サービスのあり方というものを提案していきます。

### 価値伝達の強化

新型コロナウイルス感染症拡大により、世界的に衛生観念が高まる中、引き続きTOTO独自のクリーン技術の優位性の訴求を強化します。2019年度より“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた“TOTO CLEANOVATION”をスローガンとして、「きれい除菌水」を中核としたプロモーション活動を展開していますが、「きれい除菌水」はもとよりタッチレスや清掃性、クリーンデザインなど改めてTOTO独自のクリーン技術をお客様に訴求します。

お客様ニーズはさまざまに常に変化しますが、そういった多様性をしっかりと捉えていくことが、当社創立者の言葉にもある「掴むべき実体」です。そこを曖昧にせず、商品を使う人を思い、誰もが使いやすい商品を生み出し、的確なプロモーションにつなげていくことがマーケティング革新の一番の仕事だと考えています。



## P I C K U P 2 0 1 9

TOTOは、商品開発にあたり「デザインと機能両面の進化」を常に追求してきました。特にデザインの進化は確実に進んでおり、世界各地の展示会などでも非常に高い評価をいただいています。また2019年度も、国際的権威の高いデザイン賞である「iFデザイン賞」では7年連続、「レッドドット・デザイン賞」では8年連続で受賞するなど、「デザインと機能両面の進化」への取り組みの成果は確実に表れています。

### 海外向け「ウォシュレット RW/SW」と「壁掛SP便器+ウォシュレットSX」が「iFデザイン賞2020」を7年連続で受賞



海外向け「ウォシュレットRW/SW」と「壁掛SP便器+ウォシュレットSX」の2商品が、国際的に権威のある「iFデザイン賞2020」を受賞し、今回で7年連続の受賞となります。「iFデザイン賞」は1953年から続くデザイン賞で、ドイツ・ハノーバーに本拠を置く「iFインターナショナルフォーラムデザイン」が主催しており、デザインの専門家が美しさ、機能性、革新性を厳正に審査し認められた商品に贈られる賞です。2020年は、世界の56カ国・地域、7,298件を超える応募の中から、著名な専門家で構成された審査員が審査を行った結果、TOTOの2商品について高い評価をいただきました。今回受賞した「ウォシュレットRW/SW」は、多くの機能を搭載しながら薄さや凹凸を抑え、すっきりしたデザイン形状を実現しています。その実現のために0.1mm単位での内部機構の調整を行っています。「壁掛SP便器」は「ウォシュレットSX」を搭載しながらホースやコードを背面に隠し、便器と便座の段差や隙間を極限まで少なくしたシンプルな形状は、よりスッキリとした納まりで清掃性が高い商品です。

### 「ネオレストDH」「ベッセル式洗面器TA」など6商品が「レッドドット・デザイン賞2020」を8年連続で受賞



「ウォシュレット一体形便器ネオレストDH」「ベッセル式洗面器TA」など合計6商品が国際的に権威のあるデザイン賞「レッドドット・デザイン賞2020」を受賞し、今回で8年連続の受賞となります。「レッドドット・デザイン賞」は、1955年から続くデザイン賞です。ドイツ・エッセンの「ノルトライン・ヴェストファーレンデザインセンター」が主催しており、デザインの専門家が革新性、機能性、品質などの基準に沿って厳正に審査し認められた商品に授与されます。対象は、プロダクトデザイン、ブランド&コミュニケーションデザイン、デザインコンセプトの3分野で、TOTOは、プロダクトデザイン分野で受賞しました。

# 全社横断革新活動

## デマンドチェーン革新

**強固で堅牢なサプライチェーンの再構築とBCP対応の強化、スマートファクトリー化による付加価値生産性の向上を目指す。**



取締役  
常務執行役員

清水 隆幸

デマンドチェーン革新は、モノや情報の流れを最適化し、魅力ある商品を全世界のお客様に効率的にお届けする体制を構築する活動です。大きく二つの活動から成っており、一つはサプライチェーン革新、もう一つはもの創り革新です。

### サプライチェーン革新

サプライチェーン革新の役割は、お客様が必要な商品を、必要な時に、必要な場所に効率的にお届けするということです。

2019年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、生産拠点やサプライヤー様からの調達が滞り、受注停止・納期の遅れなどが発生し、お客様に大変ご迷惑をお掛けしました。新型コロナウイルス感染症拡大のような、世界規模で同時発生するサプライチェーンリスクに対してはBCP（事業継続計画）の取り組みが不十分であり、グローバルでの生産供給体制の課題が浮き彫りになりました。当然これまでもBCPの強化は進めてきたのですが、それでは足りませんでした。BCP強化の主な手段としてあげられるのは、複数社購買化・複数拠点生産化・在庫確保です。そして、今回のように国・地域自体が封鎖するという事態にも対応できる体制を作っていかなければいけ

ません。これらの取り組みについて、もっとスピード感を持って取り組んでいかないといけなかったという反省があり、2020年度は、スピードアップを図ります。また販売部門に対する情報提供についても、まだ不足している点があることもわかりました。パンデミックや自然災害によって生産部門がどのような影響を受けているかを販売部門が把握できる情報サイトをつくるなど、グローバル生産体制の再構築を進めていきます。新型コロナウイルス感染症拡大に限らず、想定できない緊急事態が起きたとしても、しっかりとした事業継続ができる体制をつくっていくことを、2020年度の大きな方針としています。

### もの創り革新

もの創り革新では、AIやIoT、リモートオペレーションを活用した自動化を進め、徹底的に無駄を省き、いろいろな制約や制限が発生しても止まらないスマートファクトリー化を推進しています。効果は、付加価値生産高を労務費で割った指標「付加価値生産性」で把握しています。スマートファクトリー化を進め、さらには事業部ごとの個別課題の解決を図る事で、この数字を上げていきます。また、新たにビッグデータ解析を活用した良品率向上と安定化にも取り組みます。付加価値生産性と良品率の目標達成が2020年度の重点課題となります。

デマンドチェーン革新としては、サプライチェーン革新と、もの創り革新それぞれの活動を両輪とし、バランスよく取り組んでいきます。TOTOグループが一丸となって取り組むことによって、お客様から期待されている「強固で堅牢なサプライチェーンの構築」と「BCPを兼ね備えたスマートファクトリーの実現」を目指していきます。





東陶（福建）有限公司第2工場（仮称）  
※ 外観イメージ



TOTOベトナム第4工場（仮称）  
※ 外観イメージ

## P I C K U P 2 0 1 9

将来の需要増加を見据えた生産体制として、最新鋭の新工場建設や、生産性向上を目的とした生産工場の閉鎖などを進めています。これまでマザー工場としての役割を果たしてきた日本の生産拠点を海外の生産拠点へと移していく取り組みを進めることで、新たなグローバル生産体制を構築していきます。

### 中国・アジア地域の供給体制最適化に向け、北京東陶での衛生陶器生産を終了

北京東陶有限公司は、北京市内にある同社工場での衛生陶器の生産を2019年9月末に終了しました。同社工場は1994年に設立した、TOTOグループ最初の中国での衛生陶器生産拠点です。TOTOグループではその後、1995年に東陶機器（北京）有限公司、2001年に東陶華東有限公司、2011年に東陶（福建）有限公司を設立し、中国での衛生陶器の生産能力を着実に強化してきました。

さまざまな状況変化を受け、北京東陶以外の中国拠点や、ベトナム・タイなど周辺国の生産拠点も含めたグローバルな供給体制の最適化を検討した結果、今後も旺盛な中国市場への衛生陶器の安定供給が十分に行えることを確認し、北京東陶については、同社工場での生産を終了することにしました。

### 今後の中国市場の需要伸長へ対応するため、東陶（福建）有限公司に第2工場（仮称）を建設

東陶（福建）有限公司は、新たな衛生陶器の生産工場となる第2工場（仮称）を建設しています。

今回の新工場建設は、中国市場で見込まれる衛生陶器の需要伸長に対応することを目的としたものです。建設にあたっては、高効率の窯や最新自動化生産設備等を導入し、高い生産性を持つ工場を目指します。また、「TOTOグローバル環境ビジョン」に基づき、排ガス処理棟などの環境設備を導入するとともに、粉じん、高温、騒音、運搬など、社員の作業環境にも配慮し、環境への配慮と働きやすい職場を両立した工場を実現します。第2工場（仮称）は衛生陶器の量産工場と位置付け、2021年4月からの本格稼働を目指しています。

### 世界各地域の需要に対応するグローバル供給拠点として、TOTOベトナムに第4工場（仮称）を建設

TOTOベトナム（TOTO VIETNAM CO., LTD.）は、新たな衛生陶器の生産工場となる第4工場（仮称）の建設を2020年2月に開始し、2022年7月からの本格稼働を目指しています。

TOTOグループでは、これまでの地産地消の考え方に加えてグローバルでの供給体制の最適化に向け、アジア地域を世界の供給基地とした生産体制の強化に取り組んでいます。TOTOベトナムでは、これまでに第1・第2工場をハノイ市内に、第3工場をハノイ東のフンイエン省で稼働させ、ベトナム国内市場およびアジア・アメリカ市場に衛生陶器を供給してきました。今回新設する工場は、世界各地域の需要に対応するグローバル拠点として世界中に商品を提供していきます。

建設にあたっては「TOTOグローバル環境ビジョン」に基づき、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、TOTOグループの最新の技術とノウハウを結集し、環境に配慮した最新鋭の工場を実現します。

# 全社横断革新活動

## マネジメントリソース革新

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・社員が誇りに思える会社をつくる



取締役  
常務執行役員

田口 智之

### 新しい働き方の実現に向けて

TOTOグループの持続的成長のために最も重要なリソースは人財です。マネジメントリソース革新活動は、「多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社をつくる」をスローガンに活動してきましたが、2020年度は、「社員が誇りに思える会社をつくる」というコンセプトを新たに追加しました。働く皆さんが、「いい会社」だと思っただけでなく、「誇りに思える会社」に進化させていく、この想いを込めました。

働き方改革として、2018年度以降さまざまな取り組みを行ってきました。新型コロナウイルス感染症の拡大により、在宅勤務、時差出勤および時短勤務などを緊急対応として実施する中で、これまでの取り組みでうまくいっていることと、取り組みが遅れていることが見えてきました。そのうえで、2020年度は5つのねらいを持って取り組みを進めていきます。5つのねらいは、「働き続けやすい会社」「選ばれる会社」「価値創出・生産性向上」「事業継続性の確保」、そして「On/Offの充実」です。ウィズコロナ/アフターコロナの時代においては、業務改革を継続して進めるとともに、時間だけではなく場所にとらわれない「新しい働き方」を付加することで、働き方改革を加速させます。

また新型コロナウイルス感染症拡大により、働く皆さんの価値観にかなりの変化があったと感じています。皆さんへアンケート調査を実施しましたが、さまざまな

想いがあることがわかりました。この想いをマネジメントリソース革新の活動にしっかり反映させていきたいと考えています。働くうえでの制度・ルール・仕組みについて、変えないもの、躊躇なく変えること、大胆にスピード感を持って活動を進めます。若手・中堅の世代の皆さんに、5年後・10年後・20年後、どんなTOTOグループだったら本当に働きやすく誇れる会社になれるか、についてたくさんの意見を聴き、その声を活動に反映させていきます。

TOTOらしい新しい働き方を実現する、そのためにマネジメントリソース革新活動を推進します。

### グループの成長を強固な事業基盤で支える

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

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

TOTOグループは人を大切にする会社です。その気持ちがグループ内のすべてに浸透しているからこそ、各国・地域の市場で支持されていると理解しています。これはまさにTOTOグループの強み、DNAです。このDNAを途切れさせることのないよう、マネジメントリソース革新活動を楽しく、夢をもって推進します。



## P I C K U P 2 0 1 9

TOTOグループの働き方改革の目的は、「個人の幸せ」と「社会の幸せ」をイコールで結び、ともに成長していくことです。多様な人財が集まり、より安心して働き、イキイキと挑戦できる風土醸成やしぐみを推進していきます。

### 特例子会社サンアクアTOTOがJIS認証を取得

福岡県、北九州市、TOTOの共同出資で設立したサンアクアTOTOが、2020年3月に日本産業規格「JIS B2061 給水栓<sup>※1</sup>」の認証を取得しました。

サンアクアTOTOは、水栓金具の組み立てを主な業務としており、全社員に占める障がい者数が6割を超える特例子会社<sup>※2</sup>で（2020年4月時点）、TOTOの安全・品質基準を満たした製造グループ会社として事業を行っています。今後も障がい者雇用を継続し、社員の増加を見込む中で、障がいの有無にかかわらず働きがいのある仕事の幅を広げるため、品質の国際標準ISO9001（2014年3月登録）に続いて、JIS認証を取得しました。「JIS B2061 給水栓」認証の取得により、2020年4月より、品質の証である「JISマーク」の付いた製品を製造・出荷できるようになり、さらなる雇用創出につなげていきます。

※1 JISとは、経済産業省が制定する「日本産業規格」の略称で、日本の産業製品に関する規格や測定などが定められた日本の国家規格。全15カテゴリのうち「B：一般機械」分野の「B2061：給水栓」の認証を取得しました。

※2 特例子会社とは、厚生労働省が定める障がい者雇用に特別配慮の要件を満たした子会社。特例で親会社に雇用されているとみなし、親会社の実雇用率に算定できる。

### 障がい者インクルージョンを推進する国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

TOTOは、障がい者インクルージョン<sup>\*</sup>を推進する国際イニシアチブ「The Valuable 500」の取り組みに賛同し、2019年12月に加盟しました。

「The Valuable 500」は、世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において、「インクルーシブ<sup>※</sup>なビジネスは、インクルーシブな社会を創る」という考えのもと立ち上げられ、障がい者がビジネス、社会、経済にもたらす潜在的な価値を發揮できるような改革をビジネスリーダーが起こすことを目的に、2019年1月に発足しました。

「The Valuable 500」は、多様性の配慮、共生社会の実現を目指す「TOTOのユニバーサルデザイン」の取り組みにも通じるものがあります。また、TOTOグループは、どの職場でも障がい者と健常者がともに活躍できる「ノーマライゼーション」の実現を目指して、継続的な障がい者雇用に取り組んでいるほか、ものづくりや職場づくりにおいて、障がい者を含めた多様な方々に配慮したアクションを行っており、このイニシアチブへの参画によって、これらの取り組みをさらに強化していきます。

※ インクルージョン、インクルーシブ：“障がい者を含む”という意味



「The Valuable 500」公式サイト：  
<https://www.thevaluable500.com>

# TOTO グローバル環境ビジョン

TOTO GLOBAL ENVIRONMENTAL VISION



2017年10月、時代や社会動向の変化にともない、TOTOグループの持続的成長のために中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した「ミッション」を見直しました。この新たな「ミッション」に基づき、企業と社会の双方の価値に影響を及ぼすテーマである「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」を新たなマテリアリティとしました。

## グローバル環境目標

	目指す姿	主な取り組み
<b>きれいと快適</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• きれい・快適を世界で実現する。</li> <li>• すべての人の使いやすさを追求する。</li> </ul>	きれいで快適なトイレの グローバル展開
<b>環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 限りある水資源を守り、未来へつなぐ。</li> <li>• 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む。</li> <li>• 地域社会とともに、持続的発展を目指す。</li> </ul>	節水商品の普及  CO <sub>2</sub> 排出量削減  地域に根付いた社会貢献活動
<b>人とのつながり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様と長く深い信頼を築く。</li> <li>• 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。</li> <li>• 働く喜びを、ともにつくり、わかち合う。</li> </ul>	お客様満足の向上  社員のボランティア活動推進  働きやすい会社の実現

中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進エンジンとなる「TOTOグローバル環境ビジョン」では、マテリアリティとして特定した3つのテーマのもと、目指す姿を実現していくための指標を定め、さまざまな活動に取り組んでいます。

## TOTOグローバル環境ビジョン



TOTOグループは、マテリアリティに基づく具体的なCSR活動計画として、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。このビジョンでは、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれい快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれいで快適な暮らしを世界にお届けし、環境にやさしいものづくりを行い、人とのつながりを大切に活動しています。

また、このビジョンを中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進エンジンとすることで、経営とCSRの一体化を図るとともに、これらの活動を通じて、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」についても貢献していきます。

### 国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」



指標	2019年度実績	2022年度目標	SDGsのテーマ
セフィオンテクト出荷比率 (海外)	79%	79%	3 心臓のAIC 健康と福祉を 5 ジェンダー平等を 実現しよう
トルネード出荷比率 (海外)	44%	53%	6 安全な水とトイレ を世界中に 11 気候変動に 対応しよう
ウォシュレット出荷台数 (海外)	63万台	200万台	6 安全な水とトイレ を世界中に 7 エネルギーを クリーンに 使おう
商品使用時水消費削減量 <sup>※1</sup>	9.4億m <sup>3</sup>	11億m <sup>3</sup>	13 気候変動に 具体的な 対応を 15 陸の豊かさを 守ろう
事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	34.4万t	45.0万t	
施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	2.4万t	2.2万t	
商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※1</sup>	346万t	370万t	
地域の課題解決に寄与する プロジェクト数 (2018年度からの累計)	77件	100件	
アフターサービスお客様満足度 (日本)	91.3%	90%	5 ジェンダー平等を 実現しよう 8 働きがい を促進しよう
受付から修理まで2日以内完了率 (海外)	78.4%	80%	
ボランティア活動参加率 (のべ参加人数 / 連結社員数 = 参加率)	100%以上	100%以上	12 つるも つるも 17 パートナ シップで 目標を達成しよう
有給休暇取得率 (日本)	89.8%	100%	
女性管理職比率 (日本)	12.3%	20%	
ライフイベントによる離職率 (日本) <sup>※2</sup>	2.9%	0%	

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

※2 働き続けたい育児・介護者の離職率

# きれいと快適

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

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「きれい・快適」では、目指す姿として「きれい・快適を世界で実現する」「すべての人の使いやすさを追求する」を設定し、「きれいで快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

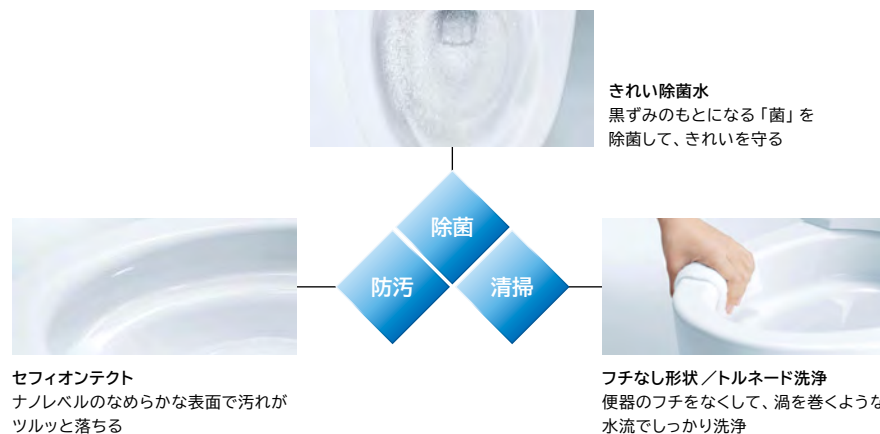
事業を通じ「きれい・快適」を実現することにより、  
SDGs に貢献します。

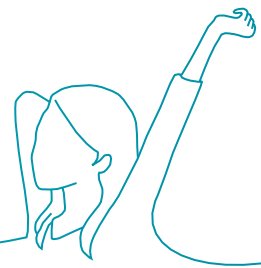


## 1

### きれい・快適を世界で実現する

TOTOグループは100年にわたり、ものづくりの技術を培ってきました。お客様に、より衛生的で快適なトイレ空間をご利用いただくために、TOTO独自のクリーン技術である「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状／トルネード洗浄」を提案しています。グローバルにおいては、2019年度より“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、「まいにちの暮らしを豊かにする清潔性」の実現に向けて技術革新を継続していきます。





## 2

### すべての人の使いやすさを追求する

毎日の生活に密着したものづくりのために、年代・身体状況・ライフスタイルなど、一人ひとりのお客様の生活を考えた商品開発・提案を行っています。

#### 「すべての人の使いやすさ」を実現するさまざまな取り組み

TOTOグループは、水まわり商品を通じ、豊かで快適な生活文化の創造に貢献しています。1960年代には、障がい者配慮の取り組みを開始し、現在はすべての人の使いやすさを追求したユニバーサルデザインに取り組んでいます。商品を開発・販売するだけでなく、車いす使用者や乳幼児連れの方、性的マイノリティの方などが外出先でトイレを使用する際のお困りごとを調査した報告書の発行や、さまざまな状況に配慮したトイレ空間の提案などを行っており、多くの現場でご採用いただいています。また、このような知見を活かし、法令・規格化への提言活動も行っており、公共トイレにおける操作系設備配置のJIS・ISO規格の制定にも貢献しています。

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



TOTO 宮島おもてなしトイレ (広島県廿日市市 / 設計: あい設計)  
2017年に廿日市市とTOTOにより締結されたパートナーシップに基づき、官民協働で設置

#### TOTOのユニバーサルデザイン

「どうしても親切が第一」という創立者の言葉を受け継ぎ、ものづくりは「人を思うこと」だと考えています。さまざまな人の生活、困りごとに向き合うことでTOTOのユニバーサルデザインは進化を続けてきました。これから先も、一人でも多くの人々の使いやすさを追求するため、さまざまな人の声を聴き、より良い商品開発・提案を行っていきます。

## つくるって、人を思うこと。

どんな人が使うかを、思う。  
その人はどんなことに困るかを、思う。  
その人はどうすれば快適かを、思う。  
できる限りたくさんの「その人」を、思う。

モノをつくるとき、空間をつくるとき、  
TOTOが最初から最後まですることは、人思い。  
すべての人の、よりよい暮らしのために、  
とことんすべきことは人思いしかない。  
優しさと知恵と技術と努力。

ユニバーサルデザインは、TOTOのすべてです。

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

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「環境」では、目指す姿として「限りある水資源を守り、未来へつなぐ」「地球との共生へ、温暖化対策に取り組む」「地域社会とともに、持続的発展を目指す」を設定し、「節水商品の普及」や「CO<sub>2</sub>排出量削減」、「地域に根付いた社会貢献活動」に取り組んでいます。

事業を通じ「環境」を守ることにより、  
SDGs に貢献します。



## 1

### 限りある水資源を守り、未来へつなぐ

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

<sup>\*</sup> 出典：国土交通省「令和元年版 日本の水資源の現況」

#### 大便器の節水性能の進化



トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を進め、2012年に発売した「ネオレスト」では、大便器1回あたりの洗浄水量3.8Lを実現。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。



## 2

### 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む

TOTOグループでは、気候変動が及ぼす影響を重要な事業リスクと認識しており、脱炭素社会の実現に向けて、長期視点でCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。TOTOの多くの商品は使用期間が約20年と長く、ライフサイクル全体で見ると、商品使用時に排出されるCO<sub>2</sub>の量が全体の9割以上を占めています。その削減に積極的に取り組むことで、毎日の快適な生活と、環境にやさしい暮らしの両立を目指しています。

事業活動によるCO<sub>2</sub>排出に関しては、2050年までの気候変動の分析や2030年までの長期的な事業成長を考慮したCO<sub>2</sub>排出削減計画に取り組み、グループ全体で再生可能エネルギーの積極的な導入を進めています。

また、TCFDの提言に賛同し、WEBサイトで気候関連財務情報を開示しています。

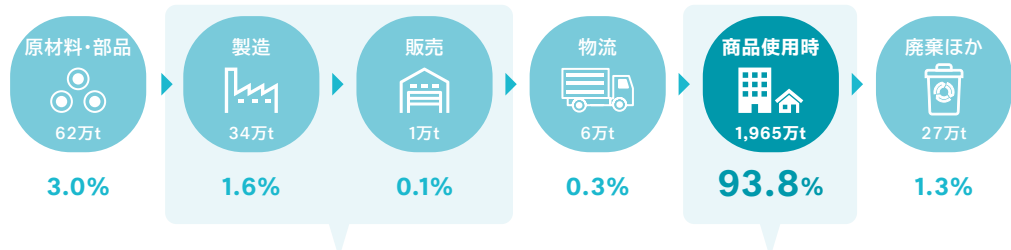


気候変動に関する情報はWEBに掲載しています

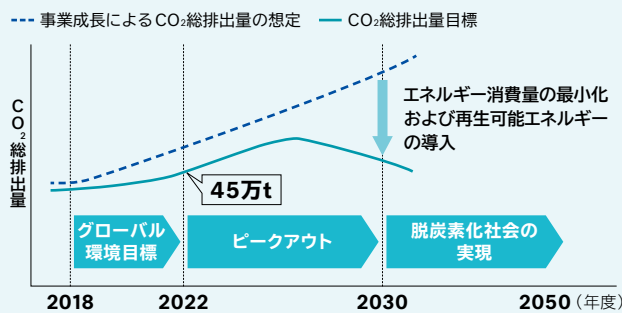
<https://jp.toto.com/company/csr/environment/warming/tcfd.htm>



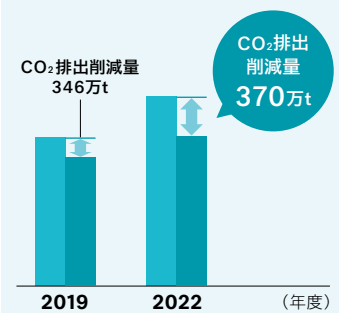
#### 商品 ライフサイクルから見たCO<sub>2</sub>排出量の割合



#### 事務所からのCO<sub>2</sub>総排出量の目標



#### 商品使用時CO<sub>2</sub>排出量の削減目標



## 3

### 地域社会とともに、持続的発展を目指す

未来に向けて、水資源を有効に活用しながら、地域や社会が持続的に発展していくためには、企業による事業活動とともに、市民活動の果たす役割は欠かせません。

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



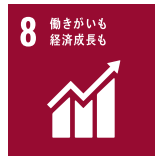
「TOTO水環境基金」助成団体の活動により完成した水汲み場 (パキスタン)

# 人とのつながり

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

グローバルで取り組む3つのテーマの1つ「人とのつながり」では、目指す姿として「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともに作り、わかち合う」を設定し、お客様満足の上昇や、ボランティア活動への社員の参加促進、働きやすい会社の実現に取り組んでいます。

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、  
SDGs に貢献します。



## 1

### お客様と長く深い信頼を築く

お客様に安心してご購入いただくためのショールームでの提案をはじめ、ご使用中のお困りごとに対応するコールセンターでの取り組みや、「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供を通じて、お客様と長く深い信頼関係を築きます。

#### ショールームでの取り組み

お客様が実際に商品に触れて、体感していただくことで、安心してリモデルしていただけるように、ショールームを日本で100カ所、海外直営で14カ所に展開しています。日本のショールームでは、大建工業、YKK APとの共同運営によるコラボレーションショールームを13カ所に展開し、生活空間をイメージしていただける展示や提案を行っています。

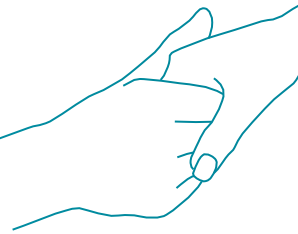


#### アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質だけでなく、商品の組み立て時や故障した際のメンテナンスまでを「TOTO品質」と考えています。修理受付から完了までのスピードアップに関しては、主な国・地域ごとに目標を設定してレベルアップを図っています。

日本では、アフターサービスを受け付けたお客様にアンケートハガキを送付し、アフターサービス満足度を調査するなど、アフターサービスの品質向上に努めています。





## 2

### 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

より良い未来の社会を目指して活動する企業であるために、建築や芸術、スポーツなどの活動支援を通じて、また、社員のボランティア活動への参加を促進することで、地域の活性化や発展に貢献していきます。



#### ボランティア活動の推進

グローバル環境目標として「ボランティア活動参加率」を掲げ、植樹活動や地域清掃などの社会貢献活動をはじめ、被災地支援やスポーツ支援の活動など幅広い分野における、社員のボランティア活動への参加を積極的に支援しています。

2019年度  
ボランティア参加人数

のべ

43,400名

## 3

### 働く喜びを、ともに作り、わかち合う

多様な人財が集まり、すべての社員がイキイキとチャレンジできる会社を目指し、ダイバーシティ活動や働き方改革を推進しています。今後は、ウィズコロナ／アフターコロナの生活様式に対応した、新しい働き方の実現についても取り組んでいきます。また、サプライヤー様とともに人権や労働、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めています。

#### ダイバーシティの推進

TOTOグループは、年齢や性別、国籍など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいと考えています。また、女性管理職比率（日本）の向上を目標に掲げ、女性社員向けの「ステップアップ研修」「管理職候補者研修」など、さまざまな取り組みで女性社員の活躍を支援しています。



#### ワークライフバランスの推進

社員の仕事と家庭生活の調和を図ることが生産性や働きがいの向上につながると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。有給休暇取得を奨励しているほか、多様な働き方や育児・介護の両立を支援する各種制度を整備しています。

また、育児や介護などの事由を抱えながらも「働き続けたい」と思っている社員が、仕事と両立しやすい環境を整備することを目的に、2018年4月より日本を対象に「在宅勤務制度」を導入しています。この制度によって、育児・介護を事由に一日数時間または一日中、自宅で勤務することができるようになっています。





# お客様に期待以上の満足を

TOTOグループでは、魅力あふれる商品やサービスの提供を通じて、お客様に期待以上のライフスタイルをお届けできるように取り組んでいます。そのため、ショールームでのご提案からアフターサービスまでの品質を追求し、お客様満足の向上に向けたさまざまな取り組みを進めています。

お客様の声

お施主様

## 想像を超えた暮らしの デザインを実現できました

主人の生家でもあり、思い出の詰まった懐かしい場所を活かしたいと望んでいました。古民家のリモデルでしか実現できそうにない魅力ある空間となり、完成したときは涙が出るほど感動しました。具体的に言葉にできなかつた想いをカタチにさせていただき、想像を超えた暮らしのデザインを実現できました。

古い建具のリメイクや構造の柱や梁の古色塗装などにより、主人は「懐かしいものがよみがえった」と喜んでいます。古い箆笥も、通り土間の収納に再利用し、とても重宝しています。家族で過ごす時間が増え、古いだけだった家がとても愛おしくなりました。部屋の中に何を飾ろうかと暮らして彩りを添えることも楽しく、毎日ワクワクしながら過ごしています。

## 期待以上の

### お客様に寄り添った「あんしんリモデル」の推進

「TOTOあんしんリモデル」では、すべてのお客様に納得してリフォームしていただきたい、初めての人でも安心してリフォームしていただきたいという想いから、お客様の目線に立って、知りたかった情報を「みえる」ようにし、それによって「わかる」という「あんしん」をお届けしたいと考えています。

リフォームの流れ、リフォーム費用に関する情報、リフォーム後のイメージができる実例などをわかりやすく解説したリモデルライブラリーでは、リフォーム実例のさらなる拡充を進めています。また、設備機器のみの交換や、空間まるごとリフォーム、リフォームの進め方やお店選びなど、あらゆることについて専門知識や現場経験のあるスタッフがお客様をサポートするリモデルサポートデスクには、数多くのご相談をいただいています。



リモデルライブラリー (WEB)



リモデルサポートデスク

TOTOの取り組み

リモデル  
クラブ店様



奈良県 K様邸  
担当店：株式会社 創造工舎（フラン真美ヶ丘店）  
「TDYリモデルスマイル作品コンテスト2019」  
全国最優秀賞

## 築66年の古民家を現在の生活スタイルに寄り添ってリモデル

お施様のご両親が住んでおられた、築66年の古民家を、現在の生活スタイルに寄り添ってリモデルしました。とても広いお宅なので、優先順位をつけて、プランを検討しました。

一番日あたりのいい南面の和室は、ご家族が集うためのリビング・ダイニング・キッチンとし、ご主人の趣味である魚釣りを活かして友人とホームパーティーを楽しめるようなオープンキッチンを配置しました。

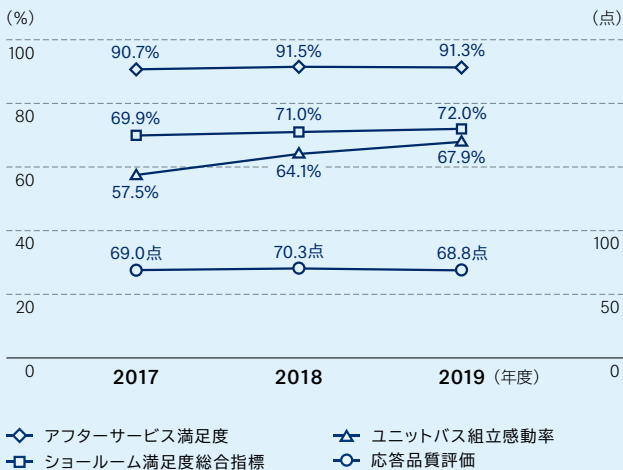
古民家の梁や差し鴨居を活かし、天井は現して古色塗装で仕上げ、床を黒色のコルクタイルとし、新旧が調和するように演出しました。通り土間には先々代から使用されているという風格のある箆笥を設置、水まわりへとつながる建具は、蔵に眠っていた古建具をリメイクして使用しました。

## ライフスタイル

### お客様満足度調査の実施

日ごろのサービス活動がお客様に満足していただけているのかを知るために、毎年4つの指標でお客様満足度調査を実施しています。

### お客様満足度調査結果



### お客様視点での活動事例の全社共有

お客様満足向上に向けた事例の共有を目的に、各部門の優秀事例を選抜し、発表する「TOTOグループCS大会」を毎年開催しています。

2019年度は、中国、タイ、インド、米国、英国からの参加者を含め、30チームが発表を行いました。発表事例は各国・地域の拠点で共有し、グループ全体でCS向上活動を推進しています。





## 社員とともに

TOTOグループが持続的に成長していくために、働くすべての人々が個性を活かして、イキイキと働くことができる職場を目指し、さまざまな取り組みを推進しています。その実現に向け、ダイバーシティやワークライフバランスを大切にしたい人財マネジメントとともに、企業としての強みである技術を次世代へと継承していくための人財育成を推進しています。



イノベーション推進グループ  
グループリーダー

佐藤 祐輔さん

UD推進グループ  
企画主査

佐藤 敬子さん

夫婦でスケジュールを  
調整し合い、  
育児と仕事を両立

以前は、私のフレックス勤務と妻の在宅勤務制度利用でお互いに調整していましたが、2019年度からは二人とも多忙になるため、業務効率を落とさず育児を両立させる働き方として、私も在宅勤務制度の利用を始めました。お互いに調整し合い、仕事に集中するとき、育児にかかるときと時間の使い方にメリハリをつけることができています。仕事の時間と場所の自由度が増し、家庭も仕事も充実した生活につながりました。  
(祐輔さん)

在宅勤務制度を利用することで、子どもの送り迎えをしても業務時間が確保でき、パフォーマンスを落とさずに業務を遂行できました。仕事の優先順位付けが自然と生まれ、職場の打ち合わせもリモート参加で問題なく行えています。5歳の長女は「今日は早いね。だっていつもより空の色が明るいから」とお迎えがいつもより早いことを感じ取り、8歳の長男も母親が家にいることが安心感につながっているようです。  
(敬子さん)

## 個性を活かして、イキイキと働く

### 時間と場所を柔軟に活用できる働き方の実現

ライフイベントを理由とした離職を防ぐため、「短時間勤務制度」や「休暇・休業制度」等の両立支援策に加え、効率的な時間の使い方により、育児・介護との両立を図る新たな支援策として「在宅勤務制度」を導入しています。また、「働き方改革」の一環として、社内イントラネットに専用サイトを設置し、関連制度やロールモデルの紹介などを行っています。

### 衛陶技能選手権の開催

日本で培ってきたものづくりスピリットとノウハウをグローバルで共有・継承し、さらなる技術力の向上を目的とした「衛陶技能選手権」を毎年開催しています。

2019年度は日本を含む9つの国・地域の15拠点で予選を行い、施釉の部に30名、成形の部に27名が参加し、技能を競い合いました。その結果、施釉の部・成形の部ともに、TOTOベトナムが優勝しました。

### 在宅勤務制度の利用者数

TOTOグループ(日本)

2018年度 実績

135名

2019年度 実績

209名





# サプライヤー様とともに

TOTOグループでは、サプライヤー様を社会や地球環境に貢献し共生・成長していくためのパートナーであると考えています。サプライヤー様とともに、人権を含めた社会課題や環境に配慮し、公平・公正な購買活動を通して、お客様にとって価値のある商品とサービスを提供していきます。

サプライヤー様の声



株式会社エコー  
代表取締役 副社長  
営業統括本部 本部長  
吉邨 隆資 様

## お客様の満足につながる 品質と供給責任に貢献

当社は、「ウォシュレット」の開発段階から携わり、便座部分の成形や組み立ての工程を中心に、これまで約40年間にわたりTOTOと取引を続けています。当社の強みである射出成形技術・溶着技術により、水漏れを起こしてはならない暖房機能が付いた便座での超音波溶着や振動溶着に取り組み、商品の品質向上に協力してきました。

当社では、「不良品を入れない、造らない、出さない」を品質管理の基本に置き、不良率削減目標を設定し、徹底した品質管理を行っています。お客様により良い商品をより長くお使いいただくために、製品仕様を厳しく管理するTOTOの姿勢には感銘を受けています。サプライヤーとしても同様の厳しさが求められますが、対等なパートナーとして意見交換をしながら、使用されるお客様に満足していただけるよう品質管理の向上に努めています。

また、近年の自然災害などによるサプライチェーンへの影響なども考慮し、TOTOのBCP強化への対応として、2019年より滋賀工場を稼働させました。今後も、本社厚木・福岡・滋賀の3拠点体制による安定供給に取り組み、毎日多くのお客様がご使用になるTOTO商品の供給責任にも貢献していきたいと思っています。

# 社会や地球環境に貢献し、共生・成長

## CSR調達の取り組み

サプライヤー様とともに、人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めています。サプライヤー様に対して、方針説明会を実施するとともに、アンケート調査や訪問による面談・監査を行っています。日本では、2019年度の方針説明会では、624社にご参加いただきました。海外では、各国・地域の情勢に合わせて法令や慣習を尊重しつつ、サプライヤー様との相互理解を深め、共生していくことを目指しています。



サプライヤー様方針説明会

### サプライヤー様 遵守項目の基準達成率

2019年度 実績

100%

## 生物多様性に配慮した調達活動

土石原料についての基準を設定し、すべての鉱山を対象にアンケートやヒアリングを実施しています。この調査により、採掘完了区域において森林などの再生に取り組んでいるか、採掘および粉碎くずなどにより河川や湖沼の汚染が起きない取り組みを実施しているかなどを確認しています。この結果、全鉱山での基準達成を確認できました。今後も生物多様性に配慮した調達を行い、サプライチェーン全体で取り組み、レベルの向上に努めていきます。



鉱山の写真

### 鉱山遵守項目の 基準達成率

2019年度 実績

100%

TOTOの取り組み

TOTOグループ 環境ビジョン



# 社会のために



企業活動は、社会の健全で持続的な発展があって初めて成り立つものです。TOTOグループでは、地域および地球規模での社会的課題の解決を目指し、経営資源を有効に活用した社会貢献・地域共生活動を行っています。「水環境の保全」「衛生的かつ快適な生活環境づくり」「次世代育成」を重点分野とし、さまざまな活動を推進しています。

TOTO水環境基金助成先団体の声



認定NPO法人 ICA文化事業協会  
理事長

佐藤 静代様

住民たちの生きがいや  
喜びにつながる活動支援

私たちは、インドの干ばつ地域で飲料水を確保するための井戸再生事業活動の支援を行っています。地域を良くするためには、日本だけが何かやる、インドだけで何かやるというのではなく、みんなで一緒にやっていくことが必要だと思います。企業も民間も、NGO・NPOも、行政も一緒になって問題解決にあたらないと、地球規模の問題は解決できません。

私たちは「そこに住んでいる住民がその地域の専門家である」という認識に基づき、住民主体による地域開発、復興、貧困削減などの支援活動を行っています。私たちには、住民とのつながりが非常に強いという「草の根」の強みがあります。

「TOTO水環境基金」には地域の継続的な活動を支援するという理念があり、その支援をいただき、私たちが現地に赴いて、住民たちと一緒に活動することができます。その意味でこの基金は、地域の人たちの生きがいや喜び、そういったものをつくり出していると思います。



衛生研修に参加する女性たち

## 持続可能な社会の実現

### 水環境の保全

水まわり商品を提供する企業として、河川や海などの水環境の保全にも取り組んでいます。

2005年に設立した「TOTO水環境基金」では、水環境の保全に取り組む市民や団体の活動を助成するとともに、その活動に社員がボランティアとして参加しています。また、2008年には中国にも基金を設立。これまで1,000万円を寄付し、節水教育や給水設備の整備などを実施しています。

### 建築文化の発展を支援

「TOTOギャラリー・間」「TOTO出版」の活動を通じて、事業に深いかわりを持つ建築文化の発展を支援しています。世界で活躍している建築家の展覧会や講演会を開催することで、次世代を担う学生などに向け、建築界の最新動向を紹介しています。また、建築家の思想や作品のより詳細な情報を書籍として発行しています。建築に焦点をあてた活動は、世界の建築関係者から評価されています。

TOTOの取り組み

### TOTO水環境基金

第15回 (2020-2022年度)	助成金総額	2,656万円
	助成先団体数	10団体
累計	助成金総額	3億6,431万円
	のバ助成先団体数	269団体



TOTOギャラリー・間「アーキテクテン・デ・ヴィルダール・ヴィンク・タウー展 (ヴァリエテ/アーキテクチャー/ディザイア)」(2019年) © Nacása & Partners Inc.





# 株主・投資家との対話

国内外の株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを大切にIR (Investor Relations) 活動に努めています。企業理念や経営方針、事業戦略、財務・非財務に関する情報などを適時、適切に開示することにより、理解を深めていただき、建設的な対話を重ね、長期的な信頼関係の構築を目指しています。

## 透明性・公平性を確保したIR活動

個人株主や機関投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて透明性と公平性を確保するため、WEB専用ページでのタイムリーな情報開示をはじめ、決算説明会や個別ミーティングなどIRポリシーに基づいた活動に努めています。



IRポリシーに関する情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

## 機関投資家への対応

日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算発表会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解していただくためにシヨールームや工場の見学会を実施しています。また、海外の機関投資家に対してトップマネジメントによる海外IR活動を実施しています。近年では、現地でのTOTO商品の認知度の向上にともない、投資家の関心も年々高まっています。

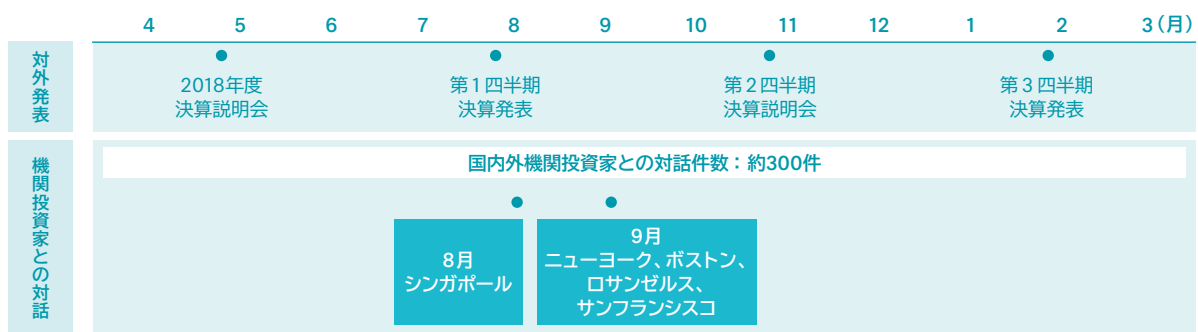


決算説明会の様子



海外IRでの投資家面談の様子

## 2019年度の活動



## 株主還元方針

株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとし、企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部留保の充実と安定的な配当を基本方針としています。

獲得した利益・資金は、長期安定的な経営基盤の確立に向けて、商品力の向上と生産・販売体制の整備・強化、および新規事業や海外事業の展開などの成長投資を優先して行い、その上で余剰な資金について、適切に株主還元を行っていきます。

各年度の配当は、配当性向として連結当期純利益の40%を目処とし、また、自己株式の取得についても、機動的な資本政策等遂行の必要性、財務体質への影響などを考慮した上で、総合的に判断してまいります。

# ステークホルダー・エンゲージメント

未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く「ステークホルダー・エンゲージメント」の考えを重視しています。

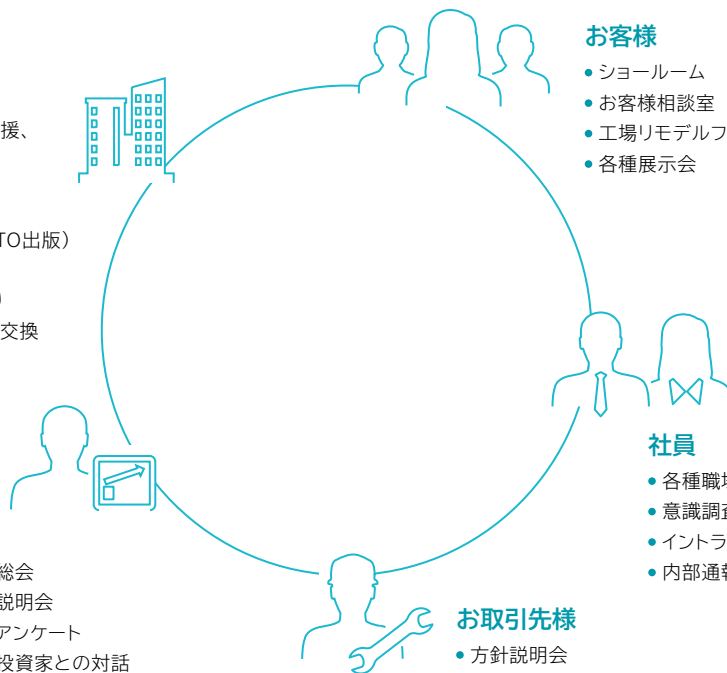
## ステークホルダーとのCSRコミュニケーション

お客様、社員、株主、お取引先様、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より深めたいと考えています。

お客様とは日ごろからショールームや工場でのイベントなどを通じて交流を深め、お取引先様とは方針説明会やCSRヒアリングを通じた対話を行っています。また、株主の皆様には適時適切な情報開示とともに、TOTOのものづくりのスピリットを知っていただけるよう、工場見学などを行っています。今後も双方向のコミュニケーションを通じた「ステークホルダー・エンゲージメント」に取り組んでいきます。

### 社会

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



### お客様

- ショールーム
- お客様相談室
- 工場リモデルフェア
- 各種展示会

### 社員

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

### 株主

- 株主総会
- 各種説明会
- 株主アンケート
- 機関投資家との対話

### お取引先様

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

## ステークホルダー・エンゲージメントプログラムへの参加

特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラム「人権デューデリジェンスワークショップ」に参加しています。

ワークショップでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業における実践を目指し、企業、NGO・NPO、有識者といったマルチステークホルダーの参画のもと、「業界ごとに重要な人権課題」の特定を行っています。

2019年度は、ワークショップに参加した企業とともに、「業界ごとに重要な人権課題」の見直しを行い、人権に配慮した事業活動の重要性についての理解を深めました。

また、このワークショップの内容を社内で共有し、サプライチェーンにおける人権配慮を図るため、「TOTOグループサプライヤー様行動規範」を策定し、運用しています。行動規範には、人権・労働・環境・腐敗防止などに関するサプライヤー様への期待事項を明示しています。



「業界ごとに重要な人権課題」を討議  
©2019 Caux Round Table Japan

# CSR 経営

TOTOグループは、CSR経営を“CSRの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営”と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

## TOTOグループのマテリアリティについて



TOTOグループの考えるマテリアリティとは、CSR経営を推進していくにあたり、社会に対する価値創造とTOTOにおける価値創造に影響を与える活動領域やテーマです。

その検討の過程では、「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」などを参照し、社会に対する価値創造につながるテーマと、TOTOにおける価値創造につながるテーマの両面から分析しています。

その上で、TOTOグループ企業理念体系における“持続的な成長のために、中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉”であるミッションに基づき、「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」の3つのテーマをマテリアリティとして設定しています。

## マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティの特定については、以下のステップにより社長執行役員を委員長とするCSR委員会で審議を行い、特定しています。

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

## マテリアリティに基づく取り組み

マテリアリティに基づく具体的なCSR活動計画として「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定し、推進しています。

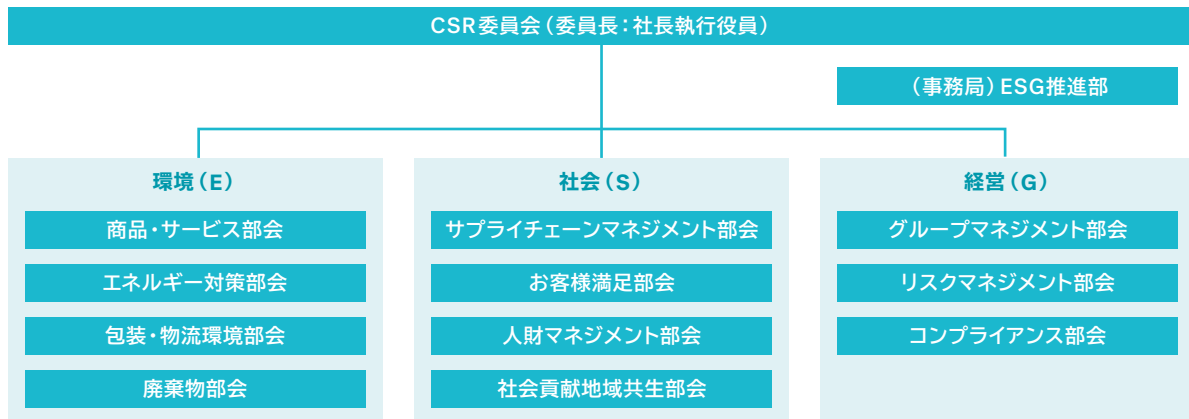
### TOTOグローバル環境ビジョン

<p><b>きれいと快適</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• きれい・快適を世界で実現する。</li> <li>• すべての人の使いやすさを追求する。</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>クリーン技術</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ウォシュレット®</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>ユニバーサルデザイン</p> </div> <div style="text-align: center;"> </div> </div>	<p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 限りある水資源を守り、未来へつなぐ。</li> <li>• 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む。</li> <li>• 地域社会とともに、持続的発展を目指す。</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>節水商品</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>省エネ工場</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>TOTO水環境基金</p> </div> <div style="text-align: center;"> </div> </div>	<p><b>人とのつながり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様と長く深い信頼を築く。</li> <li>• 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。</li> <li>• 働く喜びを、とものつくり、わかち合う。</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>ショールーム</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>ボランティア活動</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;"> <p>働き方改革</p> </div> <div style="text-align: center;"> </div> </div>
---	---	---

CSR 推進体制

2004年に「CSR委員会」およびCSR専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。CSR委員会は、社長執行役員を委員長として、年1回開催し、“環境”“社会”“経営”の3分野を俯瞰することで、事業活動とCSR活動の戦略的な統合に取り組んでいます。CSR委員会では、マテリアリティの特定やCSR活動計画の策定、気候変動を含むCSR課題の審議を行うとともに、各担当部会が推進計画を策定の上、関連部門、国内外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。

CSR委員会の推進体制



国連グローバル・コンパクトへの参加

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



CSR経営に対する外部機関からの評価

財務面だけでなく、環境・社会面での高い評価を世界のESG評価機関からいただいています。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方と推進体制

企業の社会的責任を果たし、社会的信用を確保するため、経営方針の実現を阻害するすべての要因を限りなく排除しています。万一の事態発生に際しては、さまざまなステークホルダーへの影響を極力小さくするよう最大限の努力を行い、再発防止策を適切に構築することで関係者の信頼回復に努めます。

社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。この委員会ではリスクマネジメント規定に基づき、事業や社会に大きな影響を及ぼす恐れのあるリスクについて評価を行い、取り組むべき重大リスクを抽出しています。抽出されたリスクは、分野ごとに任命されたリスク管理統括部門が、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応の向上に努めています。

### リスクシミュレーション

重大リスクへの未然防止・対応力強化を図るために、日本・海外の各拠点で自然災害や製品事故などに対応したリスクシミュレーションを継続的に実施しています。また、強固な体制づくりの一環として、課長から経営幹部までの各階層の新任者を対象としたリスクマネジメント研修を行っています。加えて、地震などの広域災害を想定した安否確認システムによる一斉模擬訓練を行うなど、さまざまな取り組みを進めています。



リスクシミュレーションの様子

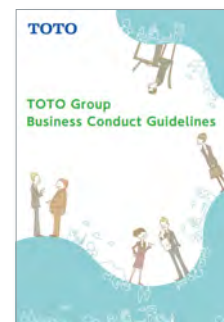
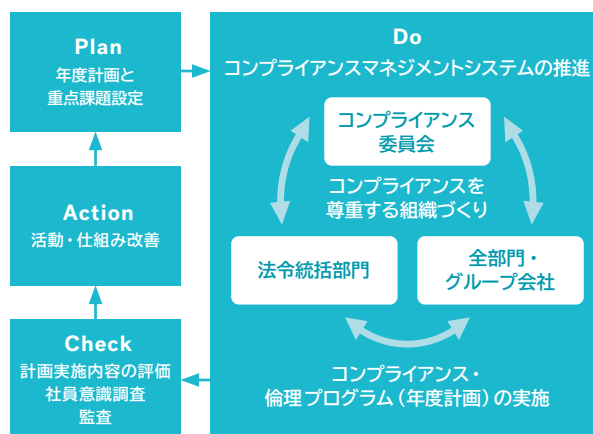
## コンプライアンス

### 基本的な考え方と推進体制

企業活動において、法令や社会的ルールなどを遵守し、公正・透明な行動を推進していく組織文化の醸成に取り組んでいます。強固なコンプライアンス体制を構築するため、社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、法令統括部門の役割・権限を明確に規定し、活動を展開しています。年4回開催する委員会の中で、教育・モニタリングなどの活動の進捗状況を確認するプロセスも盛り込み、効果的で透明性の高いコンプライアンス活動を推進しています。

また、「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成し、海外を含む全グループに展開するとともに、TOTOグループで働くすべての人の倫理観の醸成やコンプライアンス意識の向上を図っています。さらに日本では、職場で発生、または発生しそうなコンプライアンス問題について、上司を通して相談・解決できないときに社内・社外の通報窓口へ通報し、解決する制度を設けています。海外においても、2015年度より社外通報窓口を導入し、中国、米国などの6カ国・地域に展開しています。

### コンプライアンスの活動サイクル



TOTOグループ  
ビジネス行動ガイドライン

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

TOTOグループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築するとともに、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

## 2020年度における取締役会・監査役会の構成

当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役が必要であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。

2020年6月25日現在、取締役会での議決権を持つ取締役12名は、TOTOグループにおいてキャリアを有する社内取締役9名、独立性の高い社外取締役3名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの特性を活かして議論を行い、法令上および経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。また、監査役会は、TOTOグループにおいてキャリアを有する常勤監査役2名、独立性の高い社外監査役2名で構成され、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。

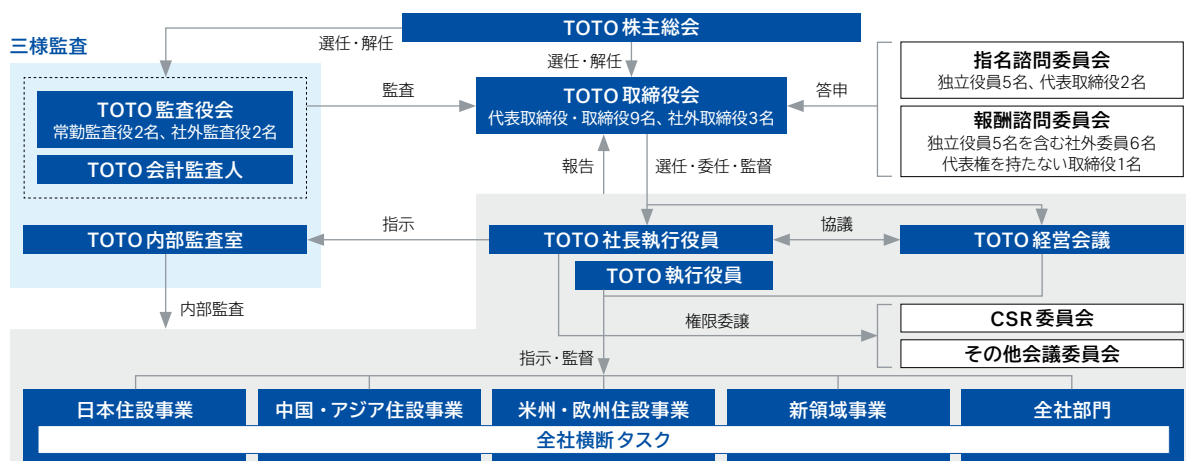
## 現状の体制を選択している理由

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。その実現にあたっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。当社は、監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な業務執行の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

1. 責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
2. 経営の透明性・健全性の強化（指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置）
3. 監督・監査機能の強化（独立性の高い社外取締役・社外監査役の設置）
4. 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の枠組みをもとに指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

## コーポレート・ガバナンス体制





詳細情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/profile/governance>



## 取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役および社外取締役ならびに監査役ごとの報酬限度額を決定しています。

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加えて、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様との価値の共有を目指すことを目的に、連結営業利益の0.8%を上限として業績に応じて決定する賞与と、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬からなる業績連動報酬にて構成しています。この設計により、取締役に単年度のみならず、中・長期的な視点での経営を動機付けています。

また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会は報酬体系および配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることを報酬諮問委員会を通じて確認した上で、報酬を決定しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は固定報酬のみとしています。

監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。経営の監査機能を十分に機能させるため監査役には固定報酬のみとしています。

### 取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 (名)	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	譲渡制限付 株式報酬 (百万円)	合計 (百万円)
取締役	14	402	220	109	732
(うち社外取締役)	(3)	(36)	—	—	(36)
監査役	6	85	—	—	85
(うち社外監査役)	(4)	(24)	—	—	(24)
合計	20	488	220	109	818

※ 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(2011年6月29日第145期定時株主総会決議、2018年6月26日第152期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内	年額2億円以内 かつ100,000株以内
監査役	年額1億5,000万円以内	—	—

### 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

2019年度について報酬等の総額が1億円以上の役員は下記のとおりです。

	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	譲渡制限付株式報酬 (百万円)	合計 (百万円)
代表取締役 張本 邦雄	63	40	16	120
代表取締役 喜多村 円	63	40	16	120

### 社外取締役および社外監査役の状況

すべての社外取締役・社外監査役は、実質的に当社の経営者、およびあらゆる特定のステークホルダーからも独立した判断を下すことができる人財として招聘しており、すべての社外取締役・社外監査役を独立役員として指定しています。なお、社外取締役・社外監査役候補者については当社の指名諮問委員会において当社が定める「独立役員要件<sup>※</sup>」を満たしていることを必須条件として指定しています。

※「独立役員要件」については、WEBサイト「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

### 取締役会の実効性評価

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

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

2019年12月には、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成・運営や取締役の指名・報酬制度および社外役員との支援体制などについての匿名のアンケート調査を、外部機関に委託して実施しました。

2020年3月度の取締役会では、社外取締役及び社外監査役含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、アンケート結果と合わせて内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- (1) 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する体制など、全ての項目が確実に運用されています。
- (2) 取締役会決議案件については、規則通り上程されており、また、経営会議決議事項など重要案件の執行状況が取締役に報告されるように運用されています。
- (3) コーポレートガバナンス・コードの全項目、特に取締役会関連項目は詳細に点検し、適正に対応しています。
- (4) アンケートの集計および分析の結果は、以下のように認識しました。
  - ① アンケートを委託した外部機関の評価では、当社の取締役会は次のような強みがある。
    - ・全メンバーが高い意識をもって、充実した議論に取り組んでいること
    - ・社外役員との情報共有により有益な意見を引き出し、その意見を積極的に取り入れていること
  - ② 取締役会の多様性に関する取り組みの推進などが課題であり、今後、課題の改善に取り組んでいく。

以上より、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認いたしました。当社は、充実した議論のための以下の活動を継続するとともに、今回のアンケート結果から認識した課題の改善に取り組むことで、今後さらなる取締役会の実効性の確保及び機能向上を図っていきます。

- ・取締役会の議論活性化のための経営会議による論点整理
- ・取締役会資料の事前配付・説明実施による十分な検討時間の確保
- ・各取締役からの提案による取締役会運営に関する改善
- ・より戦略的な議論を行うための取締役会で決議すべき議題の検討
- ・代表取締役による積極的なIR活動と取締役会へのフィードバック



## 社外取締役メッセージ

2019年度は、順調な日本市場に支えられながらも、中国市場や欧米市場をいかに立て直すかがTOTOにとっての最大の課題でした。2020年の年初からは、新型コロナウイルス感染症拡大により、翻弄される形となりました。2020年度は、先行き不透明の状態が当面継続することが予想され、TOTOだけでなく世界経済全体が大きなダメージを受けた中でのスタートとなり、非常に厳しい1年となることは間違いありません。

このようなリスクを定義できない「不確実性」の中で、事業運営をせざるを得ないときだからこそ、企業の力の差が顕著に現れます。TOTOは、商品力や人材力、事業プロセスやブランド力などたくさんの強みを持っています。そして、これまでもその時代に適合した新しい価値ある商品・サービスを世の中に提供し続けてきました。ウィズコロナ／アフターコロナという不確実な時代においても、TOTOの強みである「除菌」「非接触」「清潔」「清掃性」を活かした新たな商品・サービスを生み出していくことで、

他社との差別化が図れると思いますし、是非そうあってほしいと思っています。

日本のトイレの水準を引き上げてきたTOTOが、トイレをきれいにする文化をもっと発信し、それが浸透すれば、可能性はさらに広がります。世界には、まだまだきれいにしなければいけないトイレがたくさんあり、各国・地域の人々がきれいで快適な生活を送ろうと思ったとき、TOTOは必要不可欠な会社になるのではないのでしょうか。

TOTOのガバナンスは、制度設計においても実践面においても着実に進化しています。2020年度こそ、これまで着実に積み上げてきた強みを活かし、この難局を乗り切り、社会への貢献や競合との競争で大きく成果を出せるものと信じています。引き続き、私のこれまでの経験を活かし、清田社長を中心とした新たな経営体制を支えていきます。

社外取締役

**下野 雅承**

2019年度を振り返ると、目指す姿とそれに向けた活動がかなり合致してきたという印象です。海外事業についても、「世界中にTOTOファンを増やしていく」という大きな目標のもと、底力をしっかり蓄えながら前進していると思います。

一方で、海外事業のさらなる進化のためには課題があります。その一つとしては、海外事業の現地化です。TOTOの海外事業は、まだほとんどが日本人主導で、現地の社員が会社を引っ張る状態には至っていません。TOTOは、人と社会（地域）のつながりを重視した事業を進めていますので、その国・地域の文化で育った人たちが事業を牽引していく体制は今後必要不可欠です。まずは現地の社員が事業運営に参画し、ローカル事業の方向性は現地で決めていく体制に変わっていかねばいけないと思います。

また、新型コロナウイルス感染症拡大によって、世界中の「衛生」に対する意識は変化しています。それに対してTOTOとして何ができるのかを考え、TOTOの事業が、世界中の人々が考える「衛生」にどう影響を及ぼし、社会的価値を高めながら事業を

前進させていけるかも非常に重要なことです。ウィズコロナ／アフターコロナの世界において、TOTOが考える「衛生的な暮らし」や「きれいで快適な暮らし」を改めて世界中にもっと発信していくべきです。

ガバナンスの役割は、企業価値を最大化することです。それは、「社会にとってどのような価値がある会社を目指すのか」という目標が最初にあり、その目標達成に向けて、お客様や社員、取引先や地域社会、株主・投資家など、各ステークホルダーにとっての価値を向上させていくための仕組みをつくることです。その意味では、最初にある「社会にとってどのような価値がある会社を目指すのか」という大きな方向性が、TOTOは非常にしっかりとした会社だと感じています。

TOTOは「世界中にTOTOファンを増やしていく」という目標を掲げ、着実に前進しています。私のこれまでの経験・知見を活かし、引き続き活発な議論を行い、その目標達成に貢献していきたいと思います。

社外取締役

**津田 純嗣**

# 役員一覧

## 取締役



代表取締役 会長  
兼 取締役会議長

**喜多村 円**

1957年5月24日生



代表取締役  
社長執行役員

**清田 徳明**

1961年10月8日生

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



代表取締役  
副社長執行役員

**白川 敬**

1962年8月12日生

お客様、文化推進、デザイン担当  
兼 WILL2022 マーケティング  
革新担当



取締役  
専務執行役員

**安部 壮一**

1961年8月22日生

中国・アジア住設事業、  
内部監査室担当  
兼 WILL2022 中国・アジア  
住設事業担当



取締役  
専務執行役員

**林 良祐**

1963年9月4日生

レストルーム事業、  
新領域事業グループ、  
もの創り技術グループ担当  
兼 WILL2022 新領域事業担当



取締役  
常務執行役員

**田口 智之**

1965年9月24日生

人財、財務・経理、法務、情報企画、  
総務、購買、工務担当  
兼 WILL2022 マネジメントリソース  
革新担当



取締役  
常務執行役員

**田村 信也**

1967年3月13日生

米州・欧州住設事業担当  
兼 WILL2022 米州・欧州住設事業  
担当



取締役  
常務執行役員

**久我 俊哉**

1962年3月3日生

販売推進グループ、物流担当  
兼 WILL2022 日本住設事業担当



取締役  
常務執行役員

**清水 隆幸**

1962年6月5日生

浴室事業、キッチン・洗面事業、  
機器水栓事業担当  
兼 キッチン・洗面事業部長  
兼 TOTOハイリビング株式会社 代表取締役社長  
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当

## 社外取締役



社外取締役

### 下野 雅承

1953年12月11日生

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ビー・エム株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役

### 津田 純嗣

1951年3月15日生

津田純嗣氏は、長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役

### 山内 重徳

1949年2月24日生

山内重徳氏は、長年にわたり住友軽金属工業株式会社(現 株式会社UACJ)の経営に携わり、その経歴を通じて培ったメーカーにおける経営全般及びものづくりに関する経験・知見を有しております。

当社は、同氏がメーカーにおける経営及びものづくりの専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮していただけるものと期待しており、社外取締役として選任しております。

## 監査役



常勤監査役

### 成清 雄一

1962年3月18日生



常勤監査役

### 井上 茂樹

1962年3月10日生

## 社外監査役



社外監査役

### 皿澤 修一

1948年10月12日生

皿澤修一氏は、長年にわたりセントラル硝子株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培ったグローバル企業の経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、化学から半導体まで幅広い事業の経験・知見も有しております。

当社は、同氏が経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、社外監査役として選任しております。



社外監査役

### 丸森 康史

1957年9月19日生

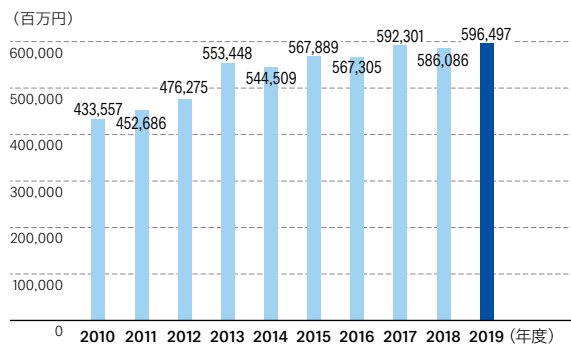
丸森康史氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、上場企業の監査役として豊富な経験・知見も有しております。

当社は、同氏が財務・会計に関する相当程度の知見を有していることを踏まえ、経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、社外監査役として選任しております。

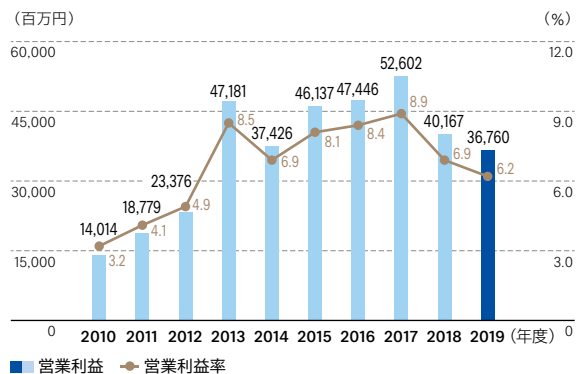
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

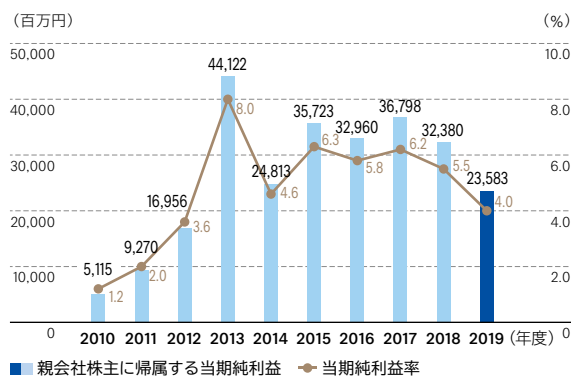
### 売上高



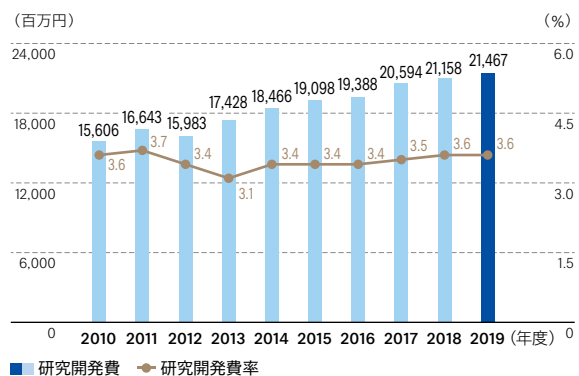
### 営業利益 / 営業利益率



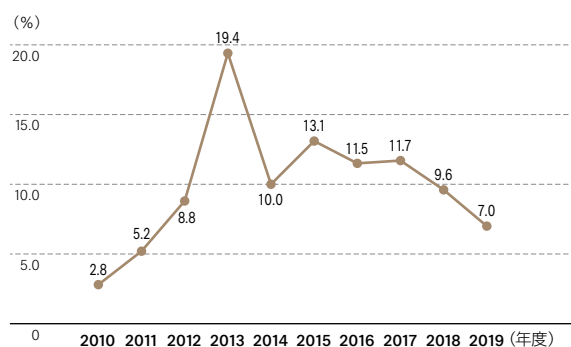
### 親会社株主に帰属する当期純利益 / 当期純利益率



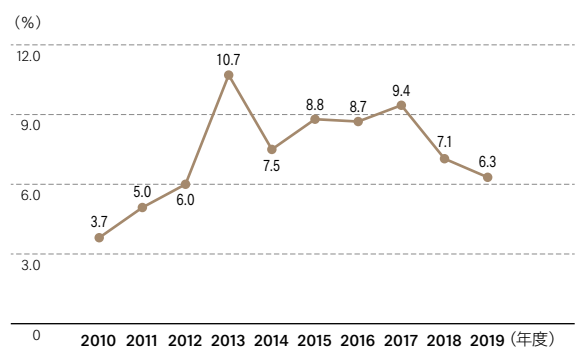
### 研究開発費 / 研究開発費率



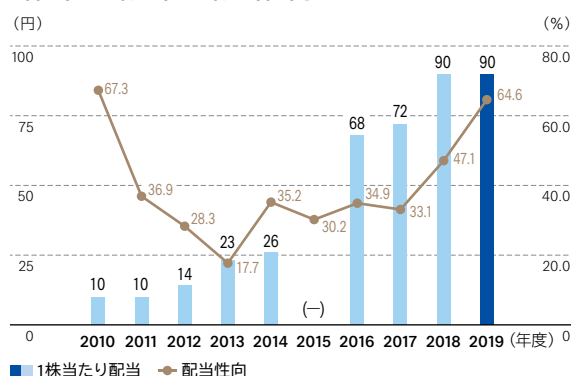
### ROE (純利益ベース)



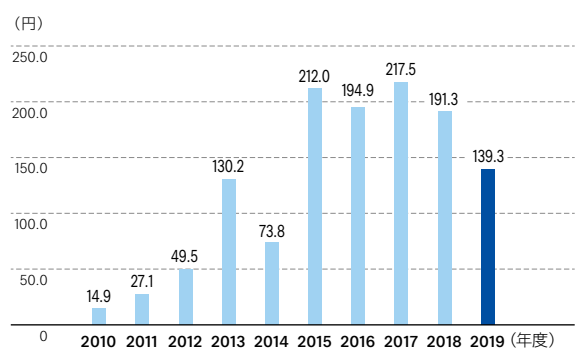
### ROA (営業利益ベース)



### 1株当たり配当\* / 配当性向\*



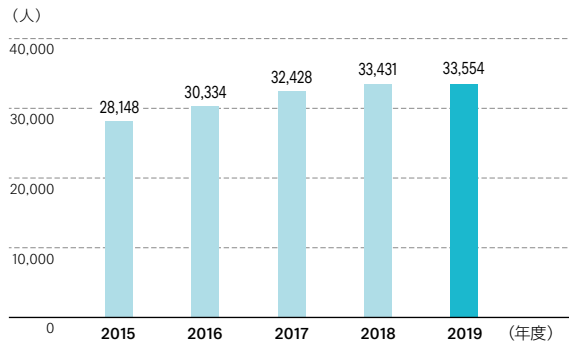
### EPS



\* 2015年10月1日をもって、当社株式の売買単位である単元株式数を1,000株から100株に変更し、併せて株式併合(2株を1株に併合)を実施いたしました。2015年度の1株あたりの年間配当金合計につきましては、中間配当額と期末配当額を単純に合算できないために「-」と記載しております。なお、1株あたりの配当額は中間配当額15.00円(株式併合前)、期末配当額34.00円(株式併合後)となります。

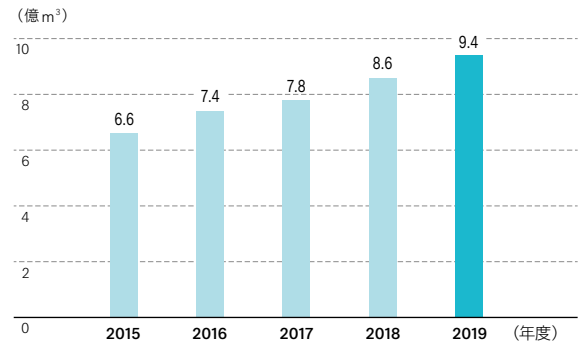
## 非財務ハイライト

### 従業員数\*



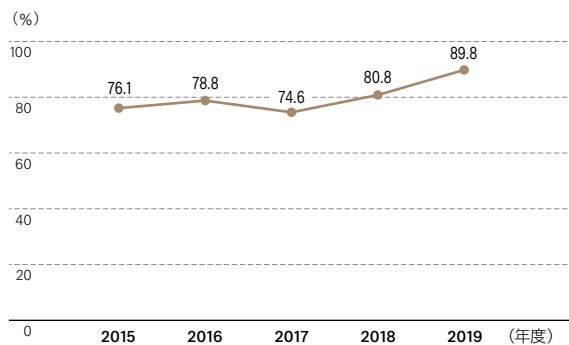
※ 従業員数は就業人員を対象としています

### 商品使用时水消費削減量\*



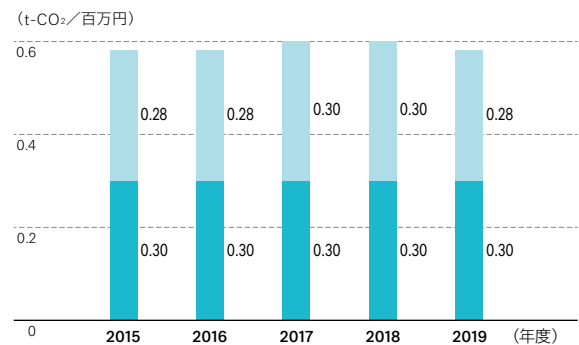
※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

### 有給休暇取得率\*



※ 2016年度まではTOTO、2017年度以降はTOTOグループ(日本)の正社員・契約社員

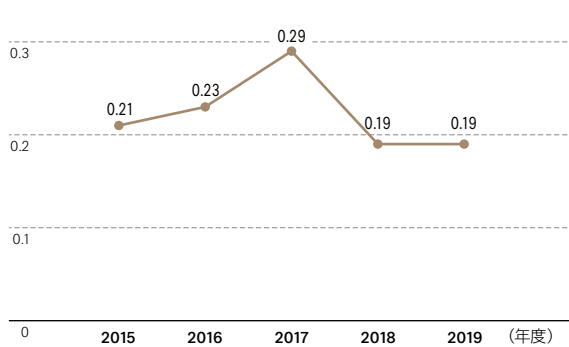
### 温室効果ガス(GHG)\*



■ スコープ1 (売上高原単位) ■ スコープ2 (売上高原単位)

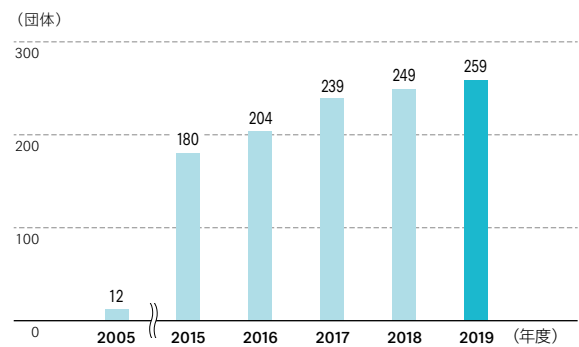
※ 2018年度より換算係数を変更

### 休業災害度数率\*



※ 100万労働時間あたりの休業被災者数。  
製造・研究開発部門を対象。  
TOTOグループの安全衛生管理の対象としている持分法適用関連会社2社を含む。

### TOTO水環境基金 助成先団体数(累計)\*



※ 各年度の団体数は、2005年度からの累計

より詳細なデータはWEBに掲載しています。



財務・非財務データ集 2020

<https://jp.toto.com/company/profile/library>



# 会社情報

## 会社概要 (2020年3月31日現在)

商号	TOTO株式会社 (TOTO LTD.)	決算日	3月31日
本社所在地	福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1	上場証券取引所	東京・名古屋・福岡
創立	1917年(大正6年)5月15日	証券コード	5332
資本金	355億7,900万円	株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
従業員数	連結 33,554名 単独 8,169名		

## グループ会社・主な関連会社 (2020年4月1日現在)

### 日本グループ会社

TOTOサニテクノ(株)  
TOTOウォシュレットテクノ(株)  
TOTOバスクリエイト(株)  
TOTOハイリビング(株)  
TOTOアクアテクノ(株)  
サンアクアTOTO(株)  
TOTOプラテクノ(株)  
TOTOメンテナンス(株)  
TOTOアクアエンジ(株)  
TOTOエムテック(株)  
TOTO関西販売(株)  
TOTO北海道販売(株)  
TOTO東北販売(株)  
TOTO中部販売(株)  
TOTO中国販売(株)  
TOTO四国販売(株)  
TOTO九州販売(株)  
セラトレーディング(株)  
TOTOリモデルサービス(株)  
TOTOファイナンス(株)  
TOTOインフォーム(株)  
TOTOビジネッツ(株)  
TOTOロジコム(株)  
TOTOファインセラミックス(株)  
TOTOマテリア(株)  
TOTOオキツモコーティングス(株)

### 海外グループ会社

#### 米州

TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.  
TOTO U.S.A., Inc.  
TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.

#### 欧州

TOTO Europe GmbH  
TOTO Germany GmbH

#### アジア

東陶(中国)有限公司  
東陶機器(北京)有限公司  
南京東陶有限公司  
東陶(大連)有限公司  
東陶(上海)有限公司  
東陶華東有限公司  
東陶(福建)有限公司  
東陶機器(広州)有限公司  
東陶(香港)有限公司  
廈門和利多衛浴科技有限公司(関連会社)  
台湾東陶股份有限公司  
TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.  
TOTO VIETNAM CO.,LTD.  
TOTO (THAILAND) CO., LTD.  
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.  
TOTO MALAYSIA SDN.BHD.  
TOTO KOREA LTD.  
PT.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.(関連会社)

## 2019年からの主な受賞

カテゴリ	受賞内容
デザイン	<p>ウォシュレット一体形便器 「ネオレストAH/RH」 「壁掛RP便器+ウォシュレットRX」 「台付シングル混合栓 GMシリーズ」が 『iFデザイン賞2019』を受賞</p>   <p>ネオレストAH/RH</p>
デザイン	<p>台付シングル混合水栓「GMシリーズ」 「ZAシリーズ」「GEシリーズ」 「GCシリーズ」が 『レッドドット・デザイン賞2019』を受賞</p>   <p>台付シングル混合水栓 「ZAシリーズ」</p>
デザイン	<p>海外向け「ウォシュレットRW/SW (WASHLET RW/SW)」 「壁掛SP便器+ウォシュレットSX (WC SP, wall-hung + WASHLET SX)」 が『iFデザイン賞2020』を受賞</p>    <p>ウォシュレットRW/SW 壁掛SP便器+ウォシュレットSX</p>
デザイン	<p>ウォシュレット一体形便器「ネオレストDH」 瞬間式ウォシュレット(海外向け) バッセル式洗面器TA 台付シングル混合水栓 「GBシリーズ」「GFシリーズ」 在来浴槽 フローテーションタブが 『レッドドット・デザイン賞2020』を受賞</p>    <p>台付シングル混合水栓 GFシリーズ バッセル式洗面器 TA</p>
環境	<p>自動洗浄小便器(壁掛型)が 『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2020』を受賞</p>     <p>自動洗浄小便器(壁掛型) マイクロ波センサー壁掛小便器 セット(ターゲットマーク付)</p>
商品	<p>TOTOミュージアム所蔵のウォシュレット 一体形便器「ネオレストEX」が、 2020年度『建築設備技術遺産』に認定</p>  <p>ネオレストEX</p>
経営	<p>令和2年度「知財功労賞」を受賞 経済産業大臣表彰において「デザイン経営企業」として受賞</p>

### 第三者保証

報告の信頼性向上のために、WEBに掲載している「TOTOグループ統合報告書2020 財務・非財務データ集」のうち、の付された環境データおよび社会データについて、独立した第三者による保証を受けています。



財務・非財務データ集 2020

<https://jp.toto.com/company/profile/library>



あしたを、ちがう「まいにち」に。

**TOTO**

## TOTO 株式会社

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

### お問い合わせ先

経営企画部

TEL：03-6836-2024

FAX：03-6836-2200

ESG推進部

TEL：03-6836-2122

FAX：03-6836-2200

URL：<https://jp.toto.com>

**UD** FONT

本文には見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。