

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO



TOTO CORPORATE REPORT 2015

TOTOグループ コーポレートレポート 2015

水を大切にする TOTO。



PRODUCT

変わらないものづくりへの思い

創立以来TOTOが脈々と受け継ぐ、ものづくりへの思い。

それは、商品を通じて社会の課題を解決し、快適な生活環境をつくること。

■ 編集方針

TOTOグループでは、2004年度には「社会・環境報告書」を、2005年度から「CSR REPORT」を発行。これらを2009年度より「TOTOグループコーポレートレポート」とし、すべてのステークホルダーの皆様へ向けた総合的コミュニケーションツールとして刷新しました。本レポートは、企業の社会的責任がますます重要視される昨今、従来の年次CSR活動報告の枠を超え、企業の活動そのものをCSRとして捉え直したうえで、事業の全体像や目指す姿をステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。

また、本レポートに加え、ショールームなどで気軽に手にとっていただ

ける「TOTOのご案内」、TOTOをより深く知っていただくため、財務・ESG(環境・社会・ガバナンス)のアンニュアルデータに加え、TOTOの成り立ちや事業活動の紹介を掲載した「コーポレートビュー」、そして詳細な情報を網羅したTOTOグループ企業Webサイトの4つのツール展開を行うことで、多様なステークホルダーの皆様のニーズや利便性を意識したトータルなコーポレートコミュニケーションを心がけています。

これらのコミュニケーションツールを通じて、創立時から現在を結ぶ企業姿勢や、未来へ向けてのさらなる企業価値向上への取り組みに興味をもっていただければ幸いです。

-
- 活動報告の対象期間 2014年度(2014年4月1日～2015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
 - 参考ガイドライン 本レポートにはGRI「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン」による標準開示項目の情報が記載されています。WebサイトにはGRI第4版の対照表を掲載しています。

変わらない二つの思い。



EARTH

変わらない地球環境への思い

まいにち使うことで、知らず知らずのうちに環境への負荷を和らげる。

そんな商品の進化で、この地球環境を守っていきたい。

■ 目次

はじめに

- 1 水を大切にするTOTO
- 3 TOTOのものづくり
- 5 2014年度の活動と成果
- 7 トップメッセージ

TOTO WAY

- 11 共有理念と事業ビジョン
- 13 中・長期経営計画
- 17 TOTOグループの事業展開

TOTO NOW

- 19 TOTOを支える「ものづくり」
- 21 TOTOのグローバル戦略の現在と今後

事業を支える力

- 23 CSR経営
- 24 お客様満足の実現
- 25 イノベーションを牽引する自律人財の継続的な育成
- 27 サプライヤーとともにCSR調達を推進
- 28 社会貢献・地域共生
- 29 ステークホルダーエンゲージメント
- 30 第三者意見

● 表紙について 京都妙心寺東海庵の枯山水

水を大切にするTOTOの環境技術の象徴として「ネオレスト」を置き、私たちが脈々と受け継ぐ日本のものづくりと地球環境への思いを表現しました。

TOTOのものづくり

創立時からのスピリットを受け継ぎ、創造し続けること

TOTOのものづくりの歴史は、ほぼ100年前にさかのぼります。1912年、まだ下水道の概念さえ浸透していなかった時代に、日本陶器合名会社（現株式会社ノリタケカンパニーリミテド）社長の大倉和親（かずちか）は、海外の先進文化に触れ、「日本人にも清潔な住生活空間を提供したい」との思いを抱き、衛生陶器を開発するための製陶研究所を設立しました。そして2年後の1914年、国産初の「陶製腰掛水洗便器」が完成。その普及を目指し、1917年に東洋陶器株式会社（現 TOTO株式会社）を創立しました。

初代社長大倉から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に、今日まで『先人の言葉』※として大切にされている言葉があります。

常に「良品の供給」と「お客様の満足」を志し、「奉仕の精神」を貫き、社会の発展に寄与するよう努めたい、という思いを「社是」として1962年に制定。国産初の衛生陶器から始まったTOTOのものづくりは、その後、バス、洗面、キッチンまわりの

各種商品の開発へと広がり続け、品質向上と環境への最適化を目指してきました。

創立者大倉の願いと信念は、世界へと事業が拡大した今日にあってもなお、TOTOグループ社員一人ひとりに受け継がれています。

※『先人の言葉』

創立者
大倉和親



どうしても親切が第一

奉仕観念を以て仕事をお進め下され度

良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体です。

此の実体を握り得れば利益・報酬として影が映ります。

利益という影を追う人が世の中には多いもので

一生実体を捕えずして終わります。

洗面

バス



1958年：FRP製浴槽「トートライトバス」発売



1963年：ユニットバスルーム工法開発



1946年：水栓金具の生産開始



1912年：製陶研究所設立



1914年：国産初の陶製腰掛水洗便器完成

プレハブ工法による短期納入実現



1966年：暖房便座発売

創立前史
1912

第一世代
1917

第二世代
1947

1917年 東洋陶器株式会社創立

1918年 食器部門設立(1970年に停止)

新領域



1998年：
「ハイドロテクト技術」
開発



2013年：「ハイドロセラ・
フロア」「ハイドロセラ・
ウォール」発売

キッチン



1981年：システムキッチン発売

光触媒技術
を応用し
環境を浄化



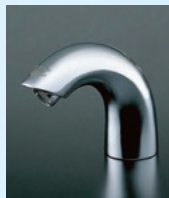
2010年：新システムキッチン
「CRASSO(クラッソ)」発売



1968年：
洗面化粧台発売



1985年：
シャンプードレッサー発売



2001年：
発電機能付自動水栓
「アクアオートエコ」発売

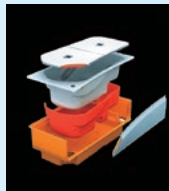


1970年：ホーローバス
生産開始

「おしりを洗う」
生活習慣が
始まる



2001年：
「カラリ床」開発



2004年：
「魔法びん浴槽®」
開発



2010年：
「エアイン®シャワー」発売

便器の節水化
を開始



1976年：節水消音便器
「CSシリーズ」発売



1980年：
温水洗浄便座「ウォ
シュレット®」発売



1991年：
6L洗浄便器を
米国で発売



1993年：
「ネオレスト」発売



2007年：「ネオレスト
ハイブリッド
シリーズ」発売



2013年：
ベッドサイド
水洗トイレ発売



2014年：新「ネオレスト
ハイブリッドシリーズ」発売
(写真はRHタイプ)

第三世代
1977

第四世代
2007

1993年 リモデル宣言

2017年 創立100周年

1970年 東陶機器株式会社に社名変更
1977年 インドネシアに初の海外生産拠点設立

2007年 TOTO株式会社に社名変更

2009年 「TOTO Vプラン2017」策定

2014年度の活動と成果

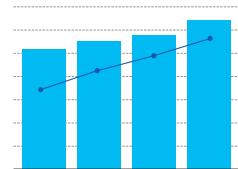
財務・非財務ハイライト

連結売上高・営業利益

▶ P9・P13

連結売上高 **5,445** 億円 営業利益 **374** 億円

Vプラン達成に向けて順調な伸長



ROA・ROE

▶ P9・P13

ROA **7.5** %
(営業利益ベース)

ROE **10.0** %
(純利益ベース)

Vプラン目標の10%以上達成に向け推進

国内労働災害度数率

▶ P26

0.13

労働災害件数は4年連続で減少

障がい者雇用率


▶ P25

2.5 %
(グループ全体)

知的・精神障がい者の雇用促進など、一層の職域拡大を推進

女性管理職比率

▶ P25

5.6 % 

2017年度目標10%に向けた取り組みを展開

国内サプライヤー
遵守項目の基準達成率

▶ P27

100 %

原料・部品供給の
国内サプライヤーすべてで基準達成

事業概況と実績

国内住設事業

売上高 **4,000** 億円
営業利益 **190** 億円

<事業概況>

リモデル[※]分野、新築分野ともに駆け込み需要の反動による影響が想定以上に長引いたことなどによって、売上高が4,000億円(前期比8%減)、営業利益が190億円(前期比47%減)となりました。

<事業トピックス>

2015年2月に発売した「ネオレストハイブリッドシリーズ」ではデザインを刷新。TOTO独自の「きれい除菌水」を使った新機能「においきれい」を搭載しています。新しいデザインのRHタイプは、世界のデザイン界で権威のある「レッドドット・デザイン賞」を受賞しました。



※リモデル：増改築やリフォームを一步進め、お客様の期待以上の新しい生活スタイルの提案と実現をお約束すること。

海外住設事業

売上高 **1,248** 億円
営業利益 **220** 億円

<事業概況>

各国・各エリアでの経済状況や社会動向を注視しつつ着実な成長戦略を推進し、好調に推移しました。売上高の増加や生産性の向上、為替変動の影響もあり、売上高が1,248億円(前期比23%増)、営業利益が220億円(前期比42%増)となりました。

<事業トピックス>

2014年7月には、新規参入の重要な市場と位置付けるインドのグジャラート州で、南アジア初の生産拠点である衛生陶器工場の稼働を開始しました。TOTOの衛生陶器をインドを中心とした各地域で展開します。



商品使用時水消費量

▶ P16

11.0 億 m^3 削減

2017年度目標13億 m^3 削減



4.8L以下節水便器出荷率

▶ P16

国内 72% 海外 54%

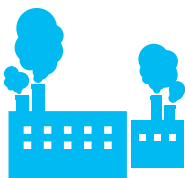
2017年度目標 国内70% 海外80%

事業所からのCO₂排出総量

▶ P16

32.4 万t

2017年度目標35.2万t以下



商品使用時CO₂排出量

▶ P16

475 万t削減

2017年度目標563万t削減



グリーンボランティア参加人数

▶ P16

42,500人

前年度比109%を達成



TOTO水環境基金

▶ P28

2014年度助成金額

1,300 万円

全国で25団体を助成



新領域事業

売上高 194 億円

営業利益 ー3 億円

<事業概況>

セラミック事業では半導体市場の回復や光通信市場が活況であることなどを背景に、各商品の売上が大幅に伸長しました。環境建材事業では、2014年8月に発売した「ハイドロセラ・フロアJ全面セラミック」等の新商品の販売が好調だったことなどで、一部の住宅外壁用商品の駆け込み需要の反動の影響を抑え、前年並みとなりました。

<事業トピックス>

環境浄化技術「ハイドロテクト」は多くのお客様に活用いただき、建物の外壁、室内の壁や床など、さまざまな商品に利用されています。



写真: Olympic cauldron in Sochi (ソチ聖火台 Alcoa製品)
Dmitry Tatarin | Horizont | KALZIP | Alcoa Architectural Products®
Olympstroy State Corporation

4つの革新活動

■ マーケティング革新

国内・海外の各エリアの市場や特性に応じて、日本発のコアテクノロジーをベースに商品企画・開発する活動を推進。2015年2月発売の「ネオレストハイブリッドシリーズ」も各地域に適応した規格を反映させ、グローバル展開を進めました。

■ サプライチェーン革新[※]

納期乖離、棚卸資産、サプライチェーンコストの極小化など、お客様満足の向上と市況変化へ俊敏に対応できる仕組みづくりを推進。また、物流拠点の集約・統合の実施や、プラットフォーム設計、原材料や間接材の集中購買によるコストリダクションを推進しました。

■ ものづくり革新[※]

プラットフォーム化の推進によって、開発期間の短縮や生産性向上などを図っています。ウォシュレットやシステムバスルームにおいては取り組みを継続しつつ、それ以外の商品群へも展開を進めています。

■ マネジメントリソース革新

女性の積極的な採用や研修、障がい者雇用計画の策定など、ダイバーシティ推進のための各種施策を実施。海外拠点の経営幹部を対象とした研修や海外インターンシップなどの制度化も行いました。

※2015年度より「サプライチェーン革新」と「ものづくり革新」は、さらなるお客様視点に立った「デマンドチェーン革新」として統合します。

トップメッセージ



TOTO

「TOTO Vプラン2017」達成に向けて

2014年4月、TOTOグループが新しい経営体制と執行体制をスタートさせ、1年が経ちました。

2014年度の業績と、「TOTO Vプラン2017」達成に向けた今後の取り組みについてご説明いたします。

TOTOグループは「グループ共有理念」を社員一人ひとりに受け継いでいきます。

創立者の信念

“国民の生活文化を向上させたい” “健康で文化的な生活を提供したい”

グループ共有理念

「社是」「グループ企業理念」「グループ企業行動憲章」

事業活動ビジョン

「ビジョン」「ミッション」「中・長期経営計画(TOTO Vプラン2017)」

「TOTO Vプラン2017」と「TOTOグローバル環境ビジョン」

TOTOグループは、広く社会や地球環境にとって有益な存在であり続けることを目指して企業活動を推進しています。この根底にある、「国民の生活文化を向上させたい」「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の信念は、「グループ共有理念」として社員一人ひとりに脈々と受け継がれ、お客様満足の原点として共有されています。

2009年にTOTOグループは、創立100周年を迎える2017年に向けた長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を策定しました。この「TOTO Vプラン2017」で、TOTOグループは「真のグローバル企業」を目指すことを掲げています。これは、単に売上や海外比率が大きい企業のことではありません。各国・地域において、その習慣や文化にあわせた商品をお届けし、新しい生活文化を提供することで、その土地で暮らすお客様から必要と認められる企業を意味します。

この実現には、地球規模の課題である環境問題、とりわけ水資源への取り組みが重要です。TOTOの商品は

「世界中のお客様」が「まいにち」使われる、生活に密着したものです。環境に配慮した商品を使っていただくことで、お客様のまいにちの暮らしから節水、省エネ、CO₂排出量削減といった地球環境への貢献が生まれるのです。

「TOTO Vプラン2017」では、TOTOの商品がお客様の快適な生活を支えるとともに、より環境負荷の少ない生活を実現し続けることを目指し、2017年までの環境貢献目標を掲げた「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとし、グループを挙げてこれに取り組んでいます。

「TOTOグローバル環境ビジョン」で取り組むテーマの中で「水を大切に」と「温暖化を防ぐ」の2つは、事業を通して貢献できるテーマです。水資源問題が深刻さを増す中、創立以来「水」に大きく関わる事業を展開してきた企業として、TOTOは環境に配慮した商品を世界中のお客様にお届けし、「真に持続可能な社会」の実現に貢献していきます。

2014年度の業績

2014年度の日本経済は、消費税率の引き上げにともなう駆け込み需要の反動などの影響がみられたものの、緩やかな回復基調が続きました。また、国内の住宅市場は、駆け込み需要の反動によって新設住宅着工やリフォーム需要の減少などの影響がありました。

このような事業環境の中、TOTOグループの2014年度の業績は、連結売上高5,445億円（前期比1.6%減）、連結営業利益374億円（前期比20.7%減）、連結経常利益396億円（前期比21.3%減）で、減収減益となりました。しかし、2017年度に向けて新たに策定した中期経営計画の初年度としては計画どおりの着地であり、

2012年度比較では売上高・利益とも伸長しています。国内住設事業は、リモデル分野、新築分野とも駆け込み需要の反動による影響が想定以上に長引き、減収減益でした。その一方、海外住設事業と新領域事業は好調に推移しました。とりわけ海外住設事業は、着実な成長戦略を進めてきた結果、売上高の増加、生産性の向上および為替変動の影響から営業利益が大きく伸び、海外に展開するすべての地域で増収となりました。また、新領域事業においては、当社のオンライン技術を活かした「セラミック事業」の商品売上が大幅に伸長し増収増益となりました。

2015年度の戦略

2015年度は中期経営計画2年目であり、2年後の目標「TOTO Vプラン2017」達成に向けた、重要な一年です。当初の計画どおりとはいえ、厳しい事業環境の中、減収減益となった2014年度から再び成長へと転じ、掲げた数値目標を確実に達成するための再スタートの年です。

まず業績見通しとして、連結売上高5,845億円(前期比7.3%増)、連結営業利益428億円(前期比14.4%増)、連結経常利益447億円(前期比12.7%増)と、増収増益を目指します。国内住設事業では、リモデル・新築の需要を確実に取り込み、これを再び成長軌道に乗せていきます。海外住設事業では、「米州」「中国」「アジア・オセアニア」「欧州」ならびに新興国すべての地域で増収増益とし、過去最高の売上高と営業利益を目指します。新領域事業では、「セラミック事業」「環境建材事業」とともに営業利益黒字を目指します。3事業すべてを増収増益とすることで、過去最高の売上高を目指します。

3事業のうち「成長のエンジン」として、とりわけ重要な役割を果たすのが海外住設事業であり、国内・海外の垣根を越えた連携を進めていきます。海外の主要展

示会に出展し、それぞれの国でTOTO商品の性能と技術を訴求するといった従来の各国での活動は継続強化する一方で、2020年訪日外国人旅行者数2,000万人を目指す日本を起点とした海外での需要喚起活動を推進します。増え続けている訪日外国人の皆様が、日本のトイレ文化に触れ快適なトイレを体験することで帰国後の需要拡大につなげるべく、日本国内の公共施設向けの提案活動を強化していきます。

こうした連携活動のため、マーケティング、研究開発、購買、製造、物流から販売まですべての事業領域において、お客様満足(CS)視点での事業構造の変革が必要です。その一つとして、2015年度より、4つの革新活動のうち、「サプライチェーン革新」と「ものづくり革新」を、お客様視点を軸とする「デマンドチェーン革新」に統合しました。また、成長が確実な海外市場をより強固にするためのグローバルリレーション推進室と、将来的な成長が見込める市場を開拓するためのグローバル戦略室を設置しました。この2つの新しい部署を中心に、海外市場を長期的に拡大強化していきます。

▶ グローバル戦略の詳細はP21へ

■ 「TOTO Vプラン2017」策定年度からの実績と2015年度業績計画、2017年度目標※ (単位:億円、未満切り捨て)

	2009 年度実績	2010 年度実績	2011 年度実績	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度計画		2017 年度目標
連結売上高	4,219	4,335	4,526	4,762	5,534	5,445	5,845	ℳ	6,500
連結営業利益	65	140	187	233	471	374	428	ℳ	610
売上高営業利益率	1.6%	3.2%	4.1%	4.9%	8.5%	6.9%	7.3%	ℳ	9.4%
ROA(営業利益ベース)	1.7%	3.7%	5.0%	6.0%	10.7%	7.5%	8.2%		10%以上
ROE(純利益ベース)	0.5%	2.8%	5.2%	8.8%	19.4%	10.0%	11.3%		10%以上

※TOTOグループは、事業の成長および収益力の向上、ならびに資産の効率的な運用の観点から、売上高営業利益率とROA(営業利益ベース)・ROE(純利益ベース)を、重要な経営指標としています。

※ROA=営業利益/総資産、ROE=純利益/自己資本



TOTOにとってのステークホルダー

TOTOグループは、お客様、社員、株主、お取引先、社会など、ステークホルダーの皆様あってのものだと考えています。引き続き、双方向のコミュニケーションで関係性を深めていきます。

TOTOの商品は、お客様に20年、30年と使っていただく商品です。事業に対する「お客様」の満足度を高めるためには、長い将来を見据え、社会的価値ある商品を適正な価格で提供し続けることが重要です。また、これを実現するには、事業を担う「社員」が常に最大限の力を発揮できる環境が必要です。TOTOグループでは年齢、性別、国籍など、多様な人材[※]の個性を尊重し、自ら考え、行動する自律した人材の育成を目指しています。そしてチャレンジする意志と、そこから生まれる新しい発想を活かした事業で、豊かで快適な生活文化を創造し、「社会」に貢献していきます。

また、TOTOは「株主」の皆様への利益還元も経営の重要課題の一つとしています。配当性向については連結当期純利益の30%を目標とし、業績に連動した利益還元を目指しつつ、安定的な配当水準の維持に努めます。2014年度の配当金は、1株につき年間26円(中間13円、期末13円)といたしました。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援をたまりませんよう、心よりお願い申し上げます。

※人材：TOTOグループでは、TOTOグループで働く人々を「次世代を築く貴重な財産」と考え、「人材」と表記しています。

TOTOのCSR経営について

TOTOでは、CSR経営を、企業活動のすべてをESG(環境・社会・ガバナンス)視点で推進することと考えています。これによって、事業活動とCSR活動の戦略的統合を図っています。

私は常々、「意志あるところに道はできる」と強く確信しています。TOTOの事業の原点には、もともとCSRの考え方がありました。それは初代社長から二代目社長に送られた『先人の言葉』や社是の中に明確に記されています。この素晴らしい言葉を、すべてのTOTOグループ社員はDNAとして受け継いでいます。社員一人ひとりがこの信念を自分のものとして、社会の役に立ちたい、地球環境に貢献したいという意志をもって、目標達成へのチャレンジを続けていきます。

創立100周年における目標「TOTO Vプラン2017」は、その先に向けた通過点に過ぎません。この勢いを継続・加速させることで企業価値を向上させていきます。生活価値を創造し提供していく企業として、未来へとつながる「あした」に向かい、期待を超えるかつてない「まいにち」を提案します。

あしたを、ちがう「まいにち」に。

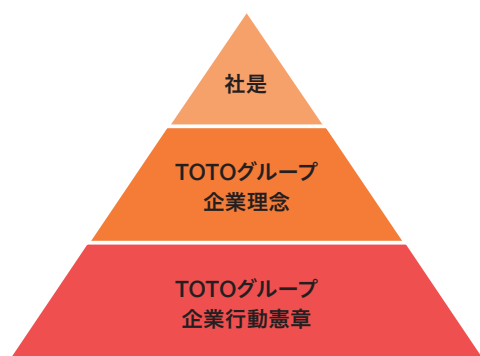
TOTOグループ一丸となって実現してまいります。

代表取締役 社長執行役員

喜多村 岡

TOTO WAY

共有理念と事業ビジョン



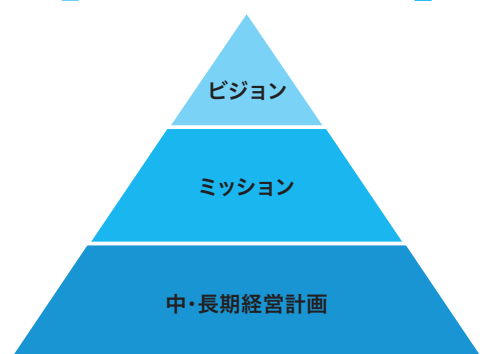
グループ共有理念

将来にわたって引き継いで
いくもの、つまり『心』



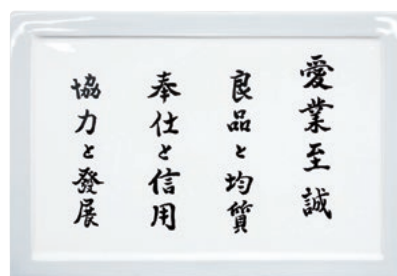
事業活動ビジョン

その時代における進むべき
方向性、つまり『体の動かし方』



グループ共有理念

社是



1962(昭和37)年制定

「社是」は、「奉仕の精神でお客様の生活文化の向上に貢献し、一致協力して社会の発展に貢献する」という決意を表しています。

TOTOグループ企業理念

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

そのために

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

TOTOグループ企業行動憲章(前文)

TOTOグループは、各国・地域において公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在であり続けたいと考えています。その実現のために、TOTOグループで働くすべての人々が社是・企業理念に基づき高い倫理観を持って活動し、社会的責任を果たしていくことを目指します。

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



企業行動憲章の詳細はWebサイトの「グループ共有理念」をご覧ください。
<http://www.toto.co.jp/company/profile/philosophy/group/>

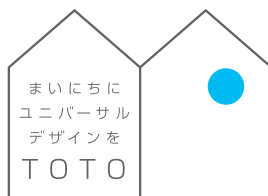
事業活動ビジョン

ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

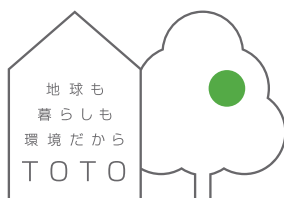
ミッション

3つのミッションを通じて“あしたを、ちがう「まいにち」に。”を実現します。



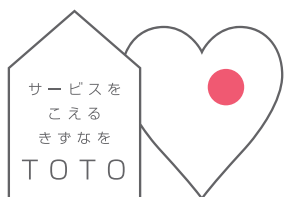
TOTOの商品は、「まいにち必ず使うもの」「みんなが必ず使うもの」。
だからこそ、「みんなに使いやすい」を30年以上にわたり考え続けてきました。
年齢もちがえば、体格もちがう。あらゆる人生のあらゆる状況において、
不便や不快を与えず、楽で安全で、快適な商品・空間をお届けしたい。
そのために、専門の「UD研究所」をつくり、人間研究を進め、
まいにちまいにちの「使いやすい」を追求しています。
それが、TOTOの考えるユニバーサルデザインです。

まいにちに、ユニバーサルデザインを。TOTO



TOTOの商品は、「まいにち必ず使うもの」「みんなが必ず使うもの」。
それだけに、ふつうの日々の積み重ねが、
よくも悪くも、地球環境へ大きな影響を与えます。
快適な生活環境を守りながら、
いつの間にか地球環境も守れるような暮らしを実現したい。
そのために、節水・省エネ商品の開発はもちろん、
「健康」で「クリーン」な暮らしを支える光触媒などの環境技術。
さらに企業活動全体でも、TOTO独自の「環境負荷削減目標」を設定し、
生産・販売・物流のすべてで環境配慮に総合的に取り組んでいます。

地球も、暮らしも、環境だから。TOTO

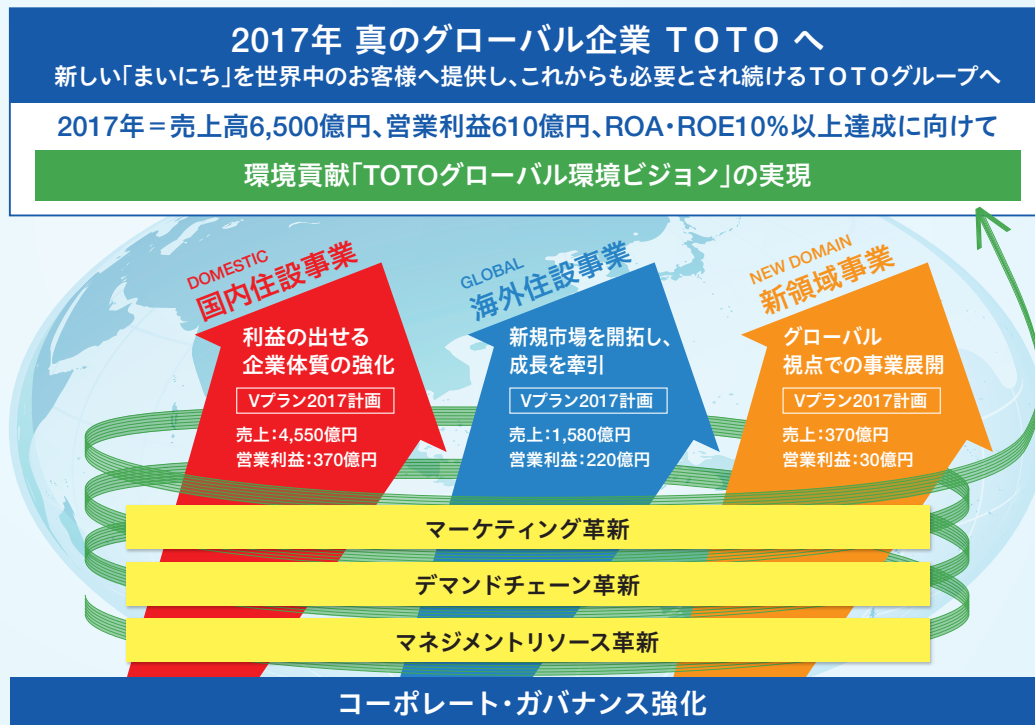


TOTOの商品は、「まいにち必ず使うもの」「みんなが必ず使うもの」。
暮らしの中で、長くお使いいただくものばかりです。
だからこそ、ただ商品売るだけでなく、一生のおつきあいを考えたい。
アフターサービスはもちろん、それぞれのライフサイクルに合わせ、
期待以上の新しい生活価値を提案していく。
そのために、ショールームやリモデルネットワークを充実させ、
お客様のよき相談相手になること。
人としての「きずな」を深め、あなたのまいにちを、
より快適な未来へと結んでいきます。

サービスをこえる、きずなを。TOTO

中・長期経営計画

TOTO Vプラン2017



(2014年5月発表時点)

※2015年度から「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」として推進しています

〔Vの3つの意味〕 Vital(活気のある、イキイキとした、きわめて重要な) Victory(勝利) V字回復

「TOTO Vプラン2017」の歩みと2017年度目標

TOTOグループは、創立100周年を迎える2017年に、世界中のお客様に新しい「まいにち」をご提供し、これからも必要とされ続ける「真のグローバル企業」となることを目指しています。これを実現するため、2009年7月に長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を策定しました。

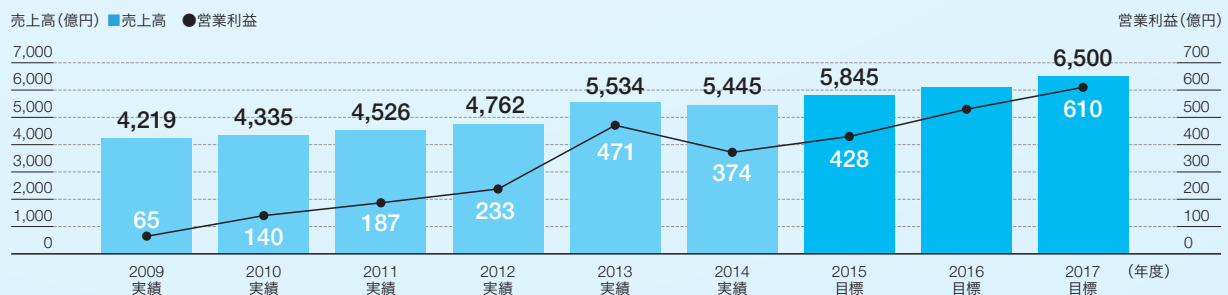
「TOTO Vプラン2017」の戦略フレームは、企業活動のベースとなるガバナンスの強化、「国内住設」「海外住設」「新領域」の3つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全

社横断革新活動の推進です。これらの事業活動を「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンにして取り組んでいます。

「TOTO Vプラン2017」をより確実に実現するため、2014～2017年度の中期経営計画を策定し、推進しています。

TOTOグループは、2017年度に売上高6,500億円、営業利益610億円、ROA(営業利益ベース)・ROE(純利益ベース)10%以上の達成を目指し、グループを挙げて取り組んでいます。

■「TOTO Vプラン2017」数値目標



■ 3つの事業軸

■ 国内住設事業

新設住宅着工が減少し、ストック型社会への移行が進む中、強みであるリモデル戦略をさらに加速させます。コスト構造改革も進め、持続的に成長し、高い利益の出せる事業体質の構築を推進します。

■ 海外住設事業

海外住設事業は「成長のエンジン」としてTOTOが展開する世界各国・地域において、市況・環境変化に耐えうる事業基盤を強化します。新規市場を開拓し、TOTOグループの成長を牽引します。

■ 新領域事業

衛生陶器で培ってきたオンリーワン技術を活かした「セラミック商品」や、光触媒を利用し、光の力で環境浄化を進める技術「ハイドロテクト」をグローバル展開しています。

■ 3つの全社横断革新活動

■ マーケティング革新

全社最適視点での商品戦略を担う「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・機能の実現」に向けて、グローバルレベルで魅力ある商品を創り出す活動を積極的に推進していきます。また、エリアの市場や特性に応じて、日本発のコアテクノロジーをグローバルでも共通基盤技術として活かしながら、商品企画・開発も強化しています。

■ デマンドチェーン革新

「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強いコスト競争力を生み出す「サプライチェーン革新」と、既成概念を超えたものづくりを進める「ものづくり革新」を、さらなるお客様視点へと進化させ、2015年度からは「デマンドチェーン革新」として推進します。

■ 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、模倣が不可能かつ差別化要素となり得る「人財」を、最も重要な経営資源と位置付け、「自ら学び続ける、多様な人財の確保」と「チャレンジする企業風土の実現」を目指し、ダイバーシティの推進や人財育成の強化を進めています。また、財務面では成長のための積極的な投資と並行して資産の評価・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」を図っています。

TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOは2010年に、商品がお客様の快適な生活を支えるとともに、より環境負荷の少ない生活を実現し続けることを目指し、創立100周年である2017年までの環境貢献目標を掲げた環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」を策定しました。2014年には、この活動をさらに進化させ、各国・各地域の環境問題や社会問題と向き合い、よりグローバルな展開を視野に入れた「TOTOグローバル環境ビジョン」と

し、「TOTO Vプラン2017」の推進エンジンとして取り組んでいます。「TOTOグローバル環境ビジョン」で策定した「グローバル環境目標」では、「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つをテーマとし、グループ一丸となって事業を通して環境貢献活動に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス

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です。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執行業務の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

「TOTO グローバル環境ビジョン」推進で目指すもの

TOTOグループは、各国・各地域の環境問題と向き合いながら、これまでの環境貢献活動をさらにグローバルに進化させるため、2014年「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定しました。グローバルで6つのテーマに取り組み、グループ一丸となって事業を通して地球環境に貢献していきます。

この「TOTOグローバル環境ビジョン」実現に向け、グローバル共通で取り組む2017年度までの目標「グローバル環境目標」を設定しています。水に大きく関わってきた企業として「水資源の保全(水を大切に)」を軸に、6つのテーマそれぞれで目指す目標を明確に定め、取り組んでいます。



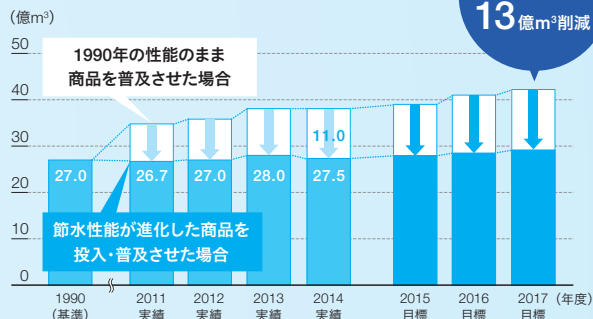
■ 2017年度までのTOTOグループグローバル環境目標

<p>水を大切に</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 商品使用時 水消費量 13億m³削減 (1990年度比 性能向上分) ■ 節水便器出荷率(4.8L以下) 国内 70% 海外 80% 	<p>温暖化を防ぐ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 商品使用時 CO₂排出量 563万t削減 (1990年度比 性能向上分) ■ 事業所からのCO₂排出総量 35.2万t 施策によるCO₂削減量 2.9万t (2013年度比)
<p>資源を大切に</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 国内 99% 海外 90% 	<p>地球を汚さない</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 有害化学物質の発生抑制 (国内)環境法令違反 0件
<p>生物多様性を守る</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 生物多様性に配慮した原材料の使用 (国内)商品に使用している木質材料の合法材・再生材の使用率 100% 	<p>地域社会のために</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 各国・各地域のステークホルダーと協働して、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 55,000人

水を大切に

節水商品をグローバルに投入することで、1990年当時の性能の商品を普及し続けた場合に対し、商品使用時の水消費量を2017年度までに13億m³削減することを目標に掲げて取り組んでいます。2014年度は目標10.8億m³削減に対し、11億m³削減を実現しました。また、節水便器(4.8L以下)出荷比率は国内72%、海外54%と順調に推移しています。今後も節水商品を世界に普及させることで、事業を通して水資源保全に貢献していきます。

「水を大切に」に関する数値目標 (グループ全体)

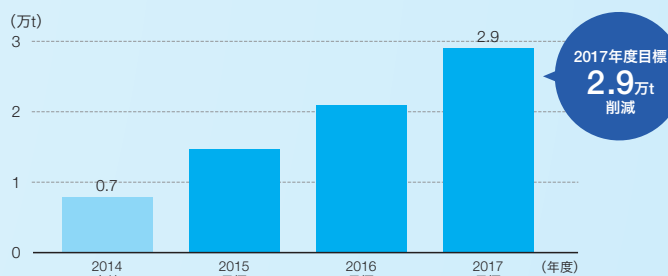


※商品使用時の水総量は、その年に出荷したすべての商品が使用される期間において消費する水量の総合計です。(一部、使用用途の不明な商品の水消費量は除く)

温暖化を防ぐ

節水・省エネ商品を投入することで、1990年当時の性能の商品を普及し続けた場合に対し、商品使用時のCO₂排出量を2017年度までに563万t削減することを目標に掲げて取り組んでいます。2014年度は目標497万t削減に対し、475万t削減となりました。また、事業所からのCO₂排出量を削減するため、高効率機器(空調機、照明機器、トランス)への更新やLED照明の導入を実施し、輸送燃料削減のため積載効率向上・共同配送などの効率化にも取り組んでいます。

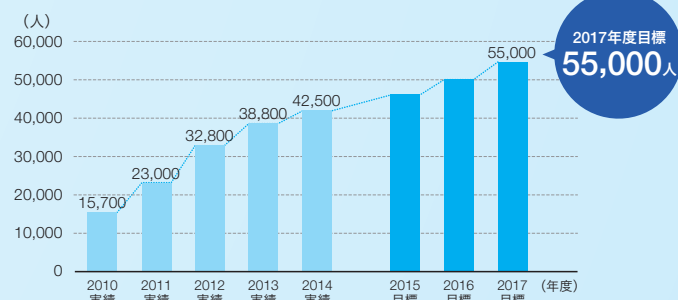
施策による事業所からのCO₂削減量の推移 (グループ全体 2013年度比)



地域社会のために

社会の持続的な発展にも、会社の事業継続にも、水環境をはじめとする自然環境の保全は不可欠です。TOTOグループでは、水資源の再生・保全や水源となる森の保全活動など、地域や社会と関わった環境貢献活動を国内外で進めています。また、植樹や地域清掃などの社会貢献活動「グリーンボランティア」への参加を促進しています。活動参加や情報交換を通し、地域の方々との交流が生まれ、年々活動の輪が広がり、2014年度の参加人数は42,500人になりました。

グリーンボランティア参加人数 (グループ全体)



※社員およびステークホルダーの参加者数・単年度累計

資源を大切に

2009年3月から日本国内製造事業場等「全21拠点」においてゼロエミッション達成を継続中です。また、製造事業所でのリサイクル率は2014年度国内99.9%、海外74.4%で推移しています。

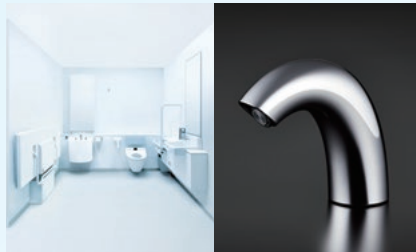
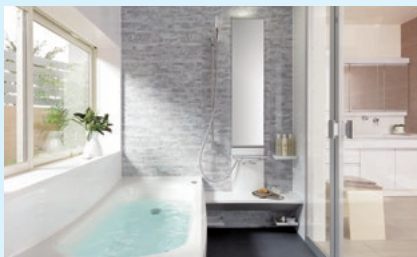
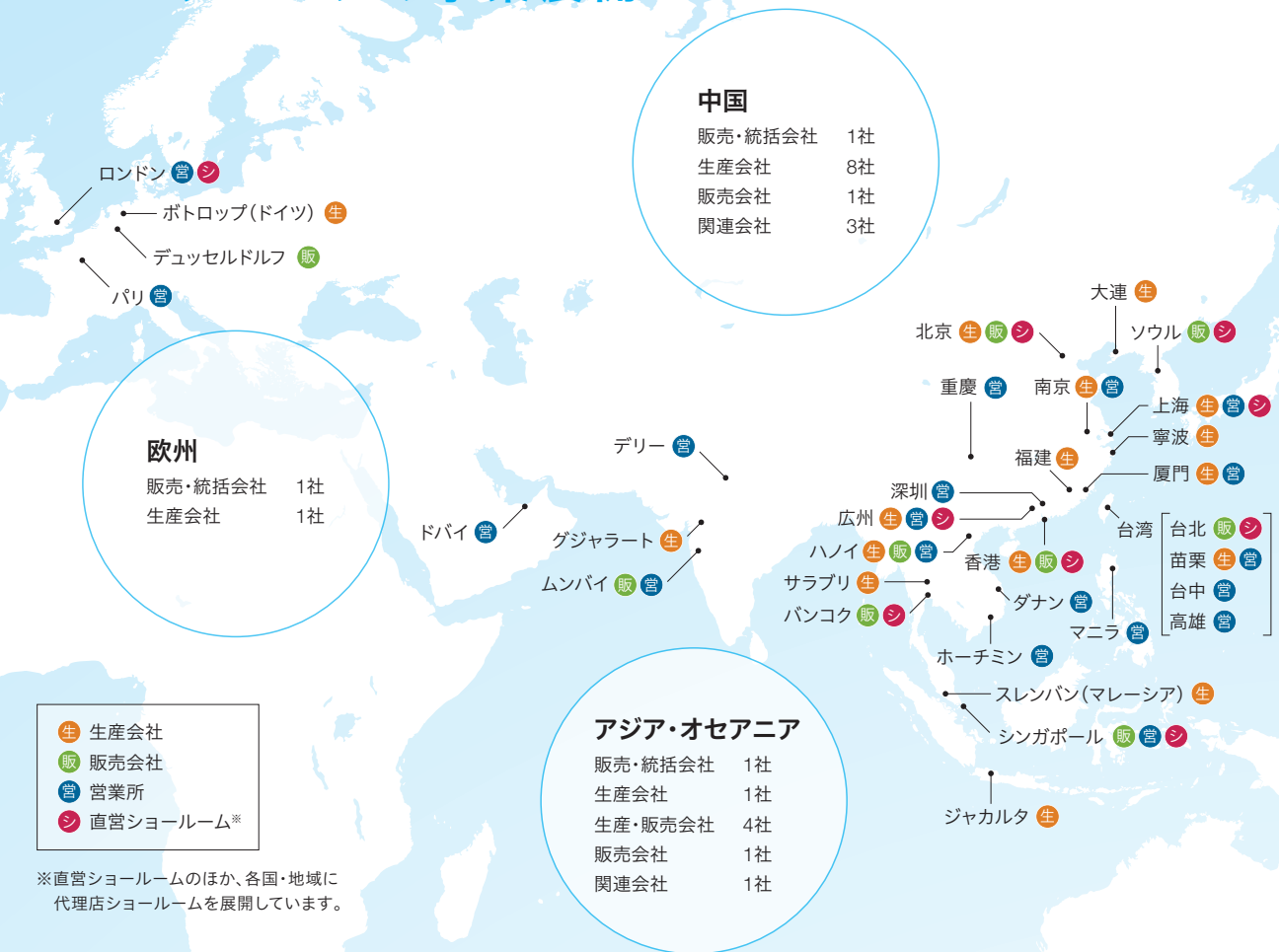
地球を汚さない

提供するすべての商品について、法規制や市場からの要求などにに基づき、含有される有害化学物質を削減することで、人体や環境に影響を与える化学物質の影響を最小限に抑えるように取り組んでいます。2014年度の環境法令違反はありませんでした。

生物多様性を守る

原材料の調達においては、生産地の環境・生態系に与える影響に配慮したCSR調達を推進することで、資源の持続可能な利用と安定調達のバランスをとりながら進めています。2014年度国内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90%でした。

TOTOグループの事業展開



国内住宅設備機器商品

住宅向けには新築需要、およびリモデル需要に応える、レストルーム、バス、キッチン、洗面商品と、水栓金具を展開しています。オフィスや商業施設、学校、病院などの公共施設向けには、レストルーム、洗面空間などの商品を展開しています。TOTOならではの技術を搭載し、節水・節湯・節電など環境負荷の少ない商品で、水まわりをトータルに提案しています。



シカゴ ● 営 ● シ ●
ロサンゼルス ● 営 ● シ ●
シエネガ・デ・フローレス(メキシコ) ● 生 ● 販 ●

ボストン ● 営 ● シ ●
ニューヨーク ● 営 ● シ ●
モロー ● 生 ● 販 ●

■ 会社概要 (2015年3月現在)

創 立：1917(大正6)年5月15日

資 本 金：355億7,900万円

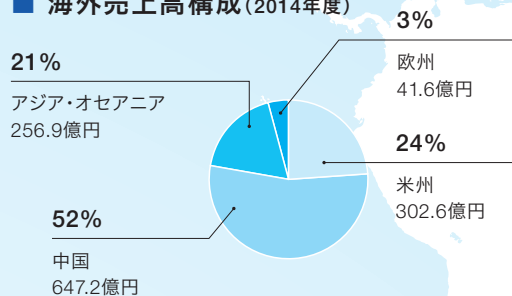
本社所在地：福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

社 員 数：連結26,842名 単独6,783名

TOTOグループおよび関連会社：58社

※連結対象は56社(内 日本国内企業29社、海外27社)

■ 海外売上高構成 (2014年度)



サンパウロ ● 販 ●



海外住宅設備機器商品

日本で開発したTOTOならではの技術を搭載した、レストルーム、バス、洗面商品と、水栓金具を展開。
節水・節湯・節電など環境負荷の少ない商品と、統一感をもたせたスイート空間で、水まわりをトータルに提案しています。

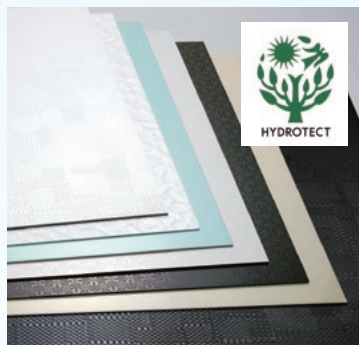
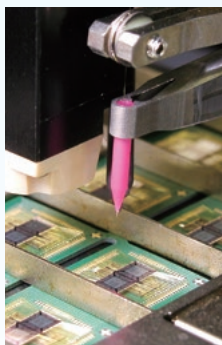
新領域事業商品

【セラミック事業】

半導体・液晶製造分野や光通信分野で、エアベアリング、静電チャック、ボンディング・キャピラリー、レセプタクルなどの高品質・高精度セラミック商品を生産・販売しています。

【環境建材事業】

環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した塗料・建材商品を展開。また、全世界で建築用外装材(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。



TOTO NOW 1



TOTOを支える「ものづくり」

TOTOの根幹をなすもの、それは「ものづくり」です。「清潔で快適な水まわりを提供したい」という創立者の思いから、日本で初めて陶製の腰掛水洗便器を開発し普及させてきました。私たちは、「ものづくり」を通してお客様から必要とされ続ける企業を目指しています。

TOTOの「ものづくり」の原点

TOTOにとって初めての商品出荷、それは1914年8月にさかのぼります。日本陶器合名会社(現株式会社ノリタケカンパニーリミテド)の製陶研究所で製作された国産初の腰掛水洗便器が国内の商店に納品され、試験販売が開始されました。

下水道がほとんど普及していなかったこの時代に、腰掛水洗便器を含む衛生陶器の国産化を実現したのは、後に東洋陶器株式会社(現TOTO株式会社)の初代社長となる大倉和親(かずちか)とその父・孫兵衛でした。本場ヨーロッパの製陶業を視察して知見を深めた大倉親子は、水洗トイレの普及が進んでいた欧米の生活文化に触れ、「近い将来、日本でも水洗トイレが必要になる」と予見。1912(明治45)年1月、私財を投じて日本陶器内に製陶研究所を設立し、衛生陶器の国産化への研究を始めました。17,280余種もの試作を経て、1914年に衛生陶器の国産化に成功し、当時の和風便器だけでなく、今では当たり前になった腰掛便器も完成させました。この国産化から3年後の1917(大正6)年5月、衛生陶器を普及させるため、九州の小倉の地に東洋陶器を設立。「清潔で快適な生活を提供したい」という思いで完成させた腰掛水洗便器こそ、TOTOの「ものづくり」の原点なのです。

「ものづくり」を支える研究開発力

創立以来、TOTOはさまざまな商品やサービスの開発を通して、たくさんのものづくりの技術を培ってきました。まず第一に、「人間工学」や「感性工学」といった、人の動きや感覚を数値化し、論理的に使いやすさや快適性を実現する「人を見る」技術。次に、「流体制御」「電子制御」「水の改質」といった、水の流れ方、性質を変えることで、より快適で清潔な機能を実現する「水を操る」技術。そして、「表面制御」「素材・プロセス」「分析」といった、素材そのものの性質や、素材表面の特性を変えることで意匠性、防汚性、耐久性などを向上させる「素材を究める」技術。これらを有機的に結合させたいえで、「環境配慮」「UD[※]」「デザイン」といったお客様価値を創出し、魅力ある商品・技術を生み出し続けてきたのです。

商品を支えるものづくり技術

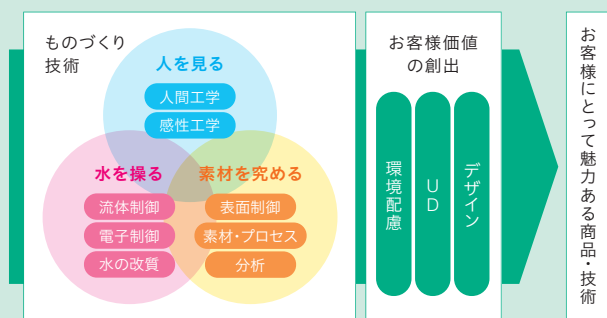
一例として、2012年8月発売のサザナの「クレイドル浴槽」を紹介します。入浴時の気持ち良さにこだわり、ゆりかごに包まれるような新しい感覚を実現した「クレイドル浴槽」。首当たりを良くし、またぎ込み部分は低く入りやすさに配慮、リム(浴槽のふち)形状は腕を掛けやすくし、リ

※UD(ユニバーサルデザイン):年齢や性別、身体的状況、国籍、言語、知識、経験などの違いに関係なく、すべての人が快適、安全に使える商品をデザインすること。



① 国産初の陶製腰掛水洗便器 ② 初代ウォシュレット ③ クレイドル浴槽 ④ スーパーコンピューター「TSUBAME」による便器のコンピューターシミュレーションの結果

「TOTOの研究開発」概念図



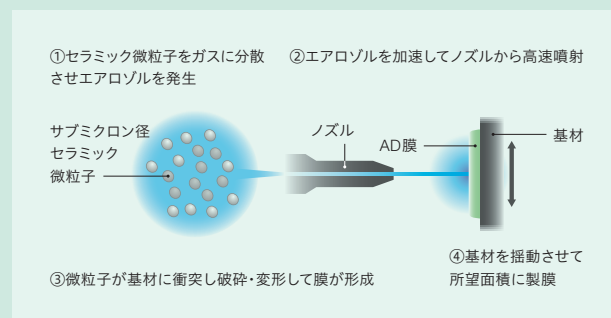
技術・研究開発 <http://www.toto.co.jp/company/profile/technology/>

ラックスしたときに人がとる自然な姿勢に沿うように浴槽のカーブを設定しています。これにより、体幹部と浴槽背面の接触面積が従来の浴槽に比べて約34%増え(TOTO検証結果)、頭部に近い背中を支えることで、より安定した姿勢での入浴を可能にしました。これらはすべて、人間工学に基づいた「人を見る」技術によるものです。衛生陶器では、東京工業大学のスーパーコンピューター「TSUBAME」を使ってトイレの洗浄を解析しています。かつては、開発者が頭の中で考え上げた商品モデルを実際に試作し、水を流して確認を繰り返していました。これに対し、流体力学に基づく「水を操る」技術という視点に立ち、コンピューターシミュレーションで水の流れを解析することでトライ＆エラーを減らし効率化を実現しました。「TSUBAME」の活用で、水と空気という2種類の異なる重さの流体を同時に精度よく計算し、解析結果を実際の流れに近づけることで、評価精度がアップ。今後、年々難易度を増す便器の節水化への貢献や、開発時により詳細な商品設計が可能になり、商品の画期的な性能向上が期待できます。

TOPIC

「第39回井上春成(はるしげ)賞」受賞

TOTOファインセラミックス株式会社が「常温衝撃固化現象を用いたエアロゾルデポジション技術の実用化」で、2014年度「第39回井上春成賞」を受賞しました。セラミックの微粒子を常温のガスに混ぜてエアロゾル状態にし、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す。「セラミックは焼いてつくるもの」という常識を覆す技術として、さまざまな分野への応用が期待されます。



エアロゾルデポジション(AD)法によるセラミック製膜

これからの展望と課題

お客様にとって魅力のある商品、それは技術・デザイン・価格のすべてにおいてご満足いただけるもの。TOTOは、これらをすべて重視し追求していきます。この実現にあたっては、まず多様化するお客様のご要望に対し、不満を解消する技術から、新しい価値を創造する技術への発想の転換が重要です。また、デザインと機能性向上を同時に実現するための部品の小型化や、これまでにない新たな素材の発見・開発が必要になると予想されます。さらに、商品を適正な価格で提供するために考えるべき構造や製造方法、従来を上回るプラットフォーム化も課題となってきます。

これらの課題を解決してこそ、「真のグローバル企業」への道が拓けるとTOTOは考えています。日本で培ってきた技術力で、世界中のお客様に新しい生活価値を提供し、必要とされ続けるTOTOグループ。私たちが歩むべき進路はここにあります。

TOTO NOW 2



TOTOのグローバル戦略の現在と今後

TOTOが目指す姿、それは「真のグローバル企業」です。それぞれの国・地域に根ざした企業として、そこで暮らすお客様から必要とされ続ける存在になること。各国・地域でのブランドを確立し、将来的な海外での売上高比率向上も視野に入れ、さらなるグローバル展開を推進します。

創業時から海外展開を見据えていたTOTO

TOTOグループは、日本、米州、中国、アジア・オセアニア、欧州など18の国と地域に56の連結対象会社（国内29、海外27）を展開しています。各国・地域の文化や生活習慣を尊重しながら、現地に適した商品を各地域間で協力して開発・生産し販売する体制を構築しています。

これは、創立当初から目指していた姿であり、東洋（中国・東南アジア）での市場開拓を視野に、社名を「東洋陶器株式会社」とした1917年の創立原点までさかのぼります。衛生陶器を量産するための原料・燃料入手と、中国・東南アジアへの輸出に利便性の高い北九州市小倉に本社生産拠点を置いた理由もここに 있습니다。

TOTOが目指す「グローバル企業」とは

TOTOグループは、海外の国や地域を単なる生産拠点や市場として捉えているわけではありません。目指す姿は、それぞれの国・地域における企業市民の一員として根付き、社は「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」を実践し、TOTOならではの技術で実現した機能と高い環境性能を

もつ商品を普及させることです。

そのためには、まずそれぞれの国・地域の会社として認められたうえで、地域社会とお客様から必要とされ続ける存在になり、「現地に進出している日本企業」ではなく「それぞれの国・地域の企業」となる必要があります。TOTOグループが、人財のローカライズ＝現地化を進める理由はここに 있습니다。「現地に根ざしたブランドとして浸透し、生活文化の向上に貢献する」ことを、世界中で実現する。これがTOTOグループが進める現地化であり、「真のグローバル企業」としての目指す姿なのです。

2014年度の成果から見る TOTOのグローバル展開の現在

2014年度、TOTOの海外住設事業は、売上高・営業利益ともに好調な伸びを実現しました。これは「TOTO Vプラン2017」の達成に向け取り組んできた、さまざまな海外事業展開の大きな成果です。

インドでは、2012年に着工したグジャラート州の衛生陶器工場が2014年7月に稼働を開始。TOTO商品の高い節水技術と品質が評価され、2014年1月のムンバイ国際空港



- ① 「ISH2015」展示ブース
- ② ブラジルのサッカースタジアム「アリーナ・デ・サンパウロ」
- ③ 中国福建省の衛生陶器工場
- ④ iFプロダクトデザイン賞を受賞した「Neorest AC」
- ⑤ 体感型トイレ空間「GALLERY TOTO」

(チェトラパティ・シヴァージー空港)の第2ターミナル開業に際し、便器や水栓金具などのパブリック機器を納入しました。ブラジルでは、サンパウロのサッカースタジアムにTOTOの節水便器が納入されました。中国では福建省漳州市で衛生陶器等の工場が稼働を開始し、中国国内の需要増加への供給体制を強化しました。

展示会では、2014年5月に上海で開催されたアジア最大規模の水まわり設備の国際見本市「Kitchen & Bath China 2014」、2015年3月にはドイツのフランクフルトで開催された「ISH(国際衛生・冷暖房設備専門見本市)2015」に出展。節水をはじめとするTOTO商品のベネフィットと、レッドドット・デザイン賞やiFプロダクトデザイン賞において毎年評価をいただく優れたデザイン性を、海外の多くのお客様にアピールしました。

さらなる海外市場の拡大に向けて

「TOTO Vプラン2017」における海外住設事業の目標、それは全売上高の24%までの成長です。これを達成したうえで、将来的な海外売上高比率の継続的な向上を実現し、目指す姿である「真のグローバル企業」に向け歩んでい

きます。

海外市場の拡大には、海外のお客様がTOTO商品に触れ、体感し、知っていただく機会を増やすことが重要です。現在、日本を訪れる外国人観光客は増加傾向にあり、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックに向けさらなる伸長が見込まれます。

2015年4月、成田国際空港第2旅客ターミナル出国ロビーに開設した体感型トイレ空間「GALLERY TOTO」は、その第一歩です。「みんなが必ず使う」TOTO商品の心地良さを日本で体感し、日本のきれいなトイレ文化に触れていただき、帰国後に「日本で使ったようなトイレが欲しい」という需要を喚起する。そして、このサイクルが回る仕組みと、現地での購入・設置がスムーズに進められる受け皿をつくり、それぞれの国と地域に適した商品を企画する。そのため、各グローバル拠点の連携や商品のプラットフォーム化がますます重要になっていきます。

TOTOグループは、すべての地域で現地に根ざしたビジネスモデルを展開し、ブランドの認知・浸透からブランドの確立への着実なステップで、海外市場への開拓・拡大を図っていきます。

事業を支える力

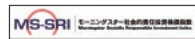


客観性・透明性の高い経営

[http://www.toto.co.jp/
company/csr/management/](http://www.toto.co.jp/company/csr/management/)

CSR経営に対する国際的評価

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



リスクシミュレーション
実施拠点数

2014年度実績

15 拠点



TOTOグループビジネス
行動ガイドライン

CSR経営

TOTOグループはCSRの取り組みにより

「TOTOグループ企業理念」の実現を目指します。

「国連グローバル・コンパクト」への参加

TOTOグループのCSR経営の指針とすべく、国連が提唱している「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明しています(2011年登録)。「人権・労働・環境・腐敗防止」に関する10原則を支持し、自社の戦略、文化および日々の業務の一部にするとともに、国連が目指している開発目標などへの取り組みに積極的に関わっていきます。

マテリアリティ(重要課題)

年1回開催するCSR委員会において、“社会にとっての重要性”と“TOTOにとっての重要性”を加味した「マテリアリティマップ」に基づき、グローバルな社会課題への取り組みについて審議します。2014年度は「水資源保全」「地球温暖化防止」「サプライチェーンマネジメントの強化」の3つを最重要項目とし、戦略的に取り組みました。

リスクマネジメントの強化

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、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、リスクの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ています。リスクポイントの上位項目を最重要リスクとして、リスク管理委員会でもモニタリングを行い、全グループを挙げて、リスクの低減活動を推進しています。

また、想定外の対応を迫られた東日本大震災を契機に、刻々と変化する現場の危機状況に応じて、柔軟な判断・実行力を養うため、2011年度より「リアルタイム型リスクシミュレーション研修」を実施し、この4年間でTOTOグループすべての事業場で完了しました。

コンプライアンスの強化

グループ内でコンプライアンスを尊重する組織づくりを推進するため、職場単位では「対話型コンプライアンス研修」を通じて違反を見て見ぬふりをしない組織文化の醸成に取り組んでいます。また、管理職には、「コンプライアンスマネジメント研修」を通じて、職場内で起こりうる違反事例をもとに基本的な対処法や想定外の事態に遭遇したときにとるべき行動を考えることで、基礎力と応用力を身に付け、ルールに則った正しい行動をする組織風土の醸成に努めています。一方、グローバルコンプライアンスの取り組みについては「米国連邦量刑ガイドライン」を参考にコンプライアンスプログラムを見直し、教育・啓発プログラムと監査・モニタリング機能を強化しています。

お客様満足の実現

お客様の「まいにち」の暮らしに、安心とよろこびを届け続けるため、
TOTOグループの全員が一体感をもってお客様の声に真摯に耳を傾け、
お客様の期待を超えて満足いただける商品・サービスの品質を実現します。

安心してお使いいただくために

TOTOグループの商品は、「まいにち必ず使うもの」「みんなが必ず使うもの」。だからこそ、お客様に安心して安全にご利用いただける商品を提供する使命があると考えています。そのため、ISO9001を基本とした総合的マネジメントシステムを導入し、品質の継続的改善に取り組んでいます。

安全な商品をお客様にお届けすることや法令を遵守するために、安全に対する意識や知識を向上させる研修を幅広く実施しています。製品安全に関する基本指針としては「製品安全に関する自主行動計画に係る基本方針」を定め、商品に対する安全意識をTOTOグループの隅々にまで浸透させています。

お客様の声を共有し、「ものづくり」に活かす

TOTOグループでは、お客様満足(CS)を「お客様の期待以上の満足につなげる商品とサービス」の域にまで高めることを目指し、お客様の声を原点として商品開発や品質管理を行っています。お客様本部では、商品ご使用者へのアンケートやお客様相談センターへのご意見・ご要望など、お客様からいただいた声を整理し、担当部門に伝えるほか、社内のイントラネットにも掲載し、日ごろお客様との接点のない社員に対しても情報の共有と活用を図っています。さらにお客様の声を収集・分析し、新商品開発や商品改善など「ものづくり」に活かしています。

また、TOTOグループ全部門による「CS大会」や各部門での「活動事例発表会」を通じ、お客様視点での取り組みの共有と、さらなるお客様満足向上に向けた活動の実践を図っています。

高品質なアフターサービス体制の基盤構築に向けて

TOTOグループでは、商品そのものの品質だけでなく、商品組み立て時や故障した際のメンテナンスまでを含めて「TOTO品質」と考えています。

メンテナンス技術の向上だけでなく、お客様への対応マナーや修理受け付けから修理完了までの対応スピードを向上させ、お客様の希望に沿った納期対応を目指して活動しています。

現在では、アフターサービス部門とものづくり事業部門の密な連携により、迅速な商品改善を実現しています。また、お客様自身が修理される際のご要望に対し、ホームページ等へ修理方法の情報掲載も進めています。

お客様にリモデルの価値をお届けするために

日本国内のTOTOグループの工場で開催している「工場リモデルフェア」は、2014年度は13回開催し、約26,000人ものお客様にご来場いただくことができました。

また、2009年度の活動開始当初からの累計では、計134回実施、ご来場者数は約21.5万人にも のぼり、非常に多くのお客様にリモデルの価値をお伝えし続けています。



お客様満足のために

[http://www.toto.co.jp/
company/csr/cs/](http://www.toto.co.jp/company/csr/cs/)



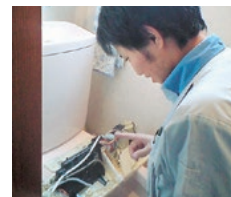
商品の安全性を確認する風景



コールセンター



2014年度TOTOグループCS大会



商品のメンテナンス



2014年度工場リモデルフェア



社員とともに

<http://www.toto.co.jp/company/csr/employees/>
<掲載コンテンツ>

女性の活躍推進を目的とした
階層別研修詳細、多様な働き方
を支援する各種制度

イノベーションを牽引する 自律人財の継続的な育成

TOTOグループで働くすべての人々の、一人ひとりの個性を尊重し、
いきいきとした職場を実現するために、さまざまな取り組みを
推進しています。

ダイバーシティの推進

TOTOグループでは、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。現在は、人財本部内の「ダイバーシティ推進グループ」が中心となり、「女性の活躍推進」「障がい者の雇用促進」など、広範囲な活動を推進しています。

女性管理職比率

2014年度実績（国内）



■ 女性の活躍推進

創立100周年を迎える2017年度に、女性管理職比率を10%とすることを目標に掲げ、その実現のためにさまざまな取り組みを進めています。特に、女性社員対象の各階層別研修では、その上司である管理職層への研修もあわせて実施し、女性のキャリア促進に向けた、上司のマネジメントスキル強化にも力を入れています。

こういった取り組みを推進した結果、2013年に「ダイバーシティ100選」企業に選出、2015年3月には、東京証券取引所の「なでしこ銘柄」に選定されました。

障がい者雇用率

2014年度実績（国内）



■ 障がい者の雇用推進

TOTOグループでは、「ノーマライゼーション」の実現を目指して、継続的な障がい者採用に取り組んでいます。2014年度には、2017年度に障がい者雇用率2.5%とした目標を前倒しで達成し、今後は知的・精神障がい者の雇用促進など、グループ全体で障がい者の一層の職域拡大に努めていきます。



海外幹部候補者研修

■ 人財のグローバル化

海外グループ会社経営幹部（本部長クラス）の現地化率目標を、2017年度で50%とし、現地の人々とともにある企業を目指しています。そのため、海外幹部候補者を日本に招き、経営層と経営理念やグローバル化を見据えた経営方針について意見交換をし、意識の共有を図っています。

また、幹部レベルだけでなく、一般社員層も人財の交流や表彰制度を充実させ、現地社員がより一体感をもって働ける風土を創っています。

ワークライフバランス

TOTOグループでは、すべての社員の労働時間を見直し、仕事と家庭生活の調和を図ることが、生産性や働き甲斐向上につながるという考えのもと、ワークライフバランスの推進と労働時間の適正化に取り組んでいます。

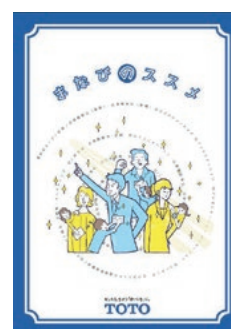
有給休暇の取得促進のため、年間12日以上の有給休暇取得を全社で奨励しており、2014年度は7割以上の社員が年間12日以上の有給休暇を取得しました。なお、有給休暇取得率は74.0%でした。また、多様な働き方を支援するため、1時間単位で取得できる時間有給休暇制度や、育児・介護と仕事の両立支援として、短時間勤務や始業・終業のずらし勤務、フレックスを選択できる制度等があります。

さらに2015年6月には、社員の家事育児参画推進を目的に、子どもをもつ社員に対する有給の休暇取得制度として、新たに「パパママ休暇」を導入しました。

自律した人財の育成

TOTOグループでは、社員が現在よりも一つ上のレベルを意識するための階層別研修や、本人が学ぶ項目を選択できるオープン研修、異業種からの知を学び成長に活かす異業種交流、次期リーダー育成の経営塾などを実施しています。学びに特化した情報誌を発行することで、全社員の参画意欲を高める工夫をしています。

さらに今後は全世代が自ら学んでいく風土を浸透させるために、さらなる機会の提供を図っていきます。具体的には、新しい価値を生み出す「OJT」の可能性を議論するワークショップをはじめ、上司と部下双方が学びの必要性を感じられる取り組みを通じて、学ぶことは喜びであると認識できる組織へと発展させていきます。



社内情報誌「まなびのススメ」

こころと体の健康づくり

TOTOグループでは健康管理、メンタルヘルス対策、健康増進(健康づくり)を3本柱とした健康配慮の取り組みを展開しています。

健康管理については定期健診実施と事後措置を徹底し、身体疾患の予防と健康の保持増進を図っています。メンタルヘルス対策としては、新入社員の入社時アンケートとフォロー、入社3年目社員へのメンタルヘルス研修などを行っており、ラインケアとして管理監督者へマネジメント教育などを実施しています。健康増進についてはヘルスケアセンターやTOTO健康保険組合が中心となってウォーキングイベント等のさまざまな健康づくりプログラムを実施しており、これらの参加率の向上を通じて、生活習慣病の予防や健康増進、健康意識の醸成などにつなげていきます。



ウォーキングイベントの様子

安全衛生

「安全に対する感受性の向上」と「不安全行動・不安全状態ゼロ」を目指し、労働災害撲滅活動を推進しています。近年では、改善が必要な事業場について安全管理活動のレベルアップに向けた独自の活動を義務づけるなど、事業場の実情にあわせた活動を展開しており、国内の労働災害発生件数も4年連続で減少しています。

国内労働災害率
2014年度実績

0.13



サプライヤーとともに

<http://www.toto.co.jp/company/csr/customers/>

サプライヤーとともにCSR調達を推進

TOTOグループは、経営・環境・社会の面で企業としての責任を果たし、企業と社会、そして地球の持続可能な発展を目指します。

サプライヤーの皆様とともに、お客様に

価値のある商品・サービスを提供していきます。

国内サプライヤー
遵守項目の基準達成率
2014年度実績

100%

CSR調達の取り組み

活動にあたっては、サプライヤーの皆様への方針説明やアンケート調査、訪問監査などを柱として、業界の状況などを勘案しながら確実に進化させています。

また、CSR活動におけるサプライヤー様の取り組み状況をアンケートを用いて継続的に把握・評価しています。アンケートには、遵守項目と達成基準を設定しており、基準達成を取引の条件としています。遵守項目には、「人権・労働」「サプライヤーの取引先へのCSR調達の推進強化」も含んでいます。国内すべてのサプライヤーの皆様に基づ準を達成していただいた現在、CSR活動のさらなる向上を目指して、アンケートの見直しを行っています。

海外においては、重要サプライヤー様にCSRアンケートを実施し、現状把握を行いました。

方針説明会
開催事業部門数
2014年度実績

11部門



サプライヤー方針説明会

サプライヤー方針説明会の開催

サプライヤーの皆様と互いに理解し合い、信頼関係を深め、双方向のコミュニケーションを図るために、方針説明会を行っています。2014年度は、すべての事業部門で説明会を開催し、TOTOの購買方針を伝えるとともに、生産情報の共有やCSRの重要性等について説明を行いました。また、その年にコストダウンや納期遵守、品質向上などに貢献いただいたサプライヤー様へは、表彰ならびに感謝状の贈呈を行いました。参加各社からは、「TOTOグループの取り組み内容が理解できる」「他社の考えや取り組み事例を共有できる」など、大変参考になるというご意見をいただいています。

サプライヤーの皆様と、相互に発展を目指す関係を構築し、TOTOグループのサプライチェーン全体の取り組みが向上するように今後も継続的に開催します。

鉱山
遵守項目の基準達成率
2014年度実績(国内工場向け)

100%

合法材+再生材比率
2014年度実績(国内工場)

90%

生物多様性に配慮した調達

国内工場向けの土石原料においては、全鉱山へ「採掘完了区域において、森林等の再生を行っているか」「採掘および粉碎くず等において、河川や湖沼の汚染を起こさないような取り組みを行っているか」等、TOTOが求める基準を設定した項目を含むアンケートの実施、または商社を通じたヒアリング結果により、合法性および持続可能性の確認をしました。確認の結果、全鉱山においてTOTOが求める基準を達成していただきました。

また、国内工場で生産する商品に使用している木質材料の合法性等の確認を行いました。その結果、木質材料調達量に対する合法材・再生材の比率は90%で、その内訳は、合法材が61%、再生材が29%でした。今後も、合法材や再生材の比率向上を図っていきます。

社会貢献・地域共生

TOTOグループは、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て、社会貢献・地域共生活動を行います。

「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」の3つの分野を重点分野として、さまざまな活動を行っています。

水環境の保全

水と暮らしの身近な課題解決を目指して、2005年度に「TOTO水環境基金」を設立し、NPOや市民団体による環境活動を支援しています。

2013年からは、ステークホルダーの皆様の環境貢献への関わりが増すほど助成金が増えていくように仕組みを一新しました。活動には多くの社員がボランティア参加するとともに、一般のお客様にも参加を呼びかけ、活動の輪を広げています。2006年度にスタートした「TOTOどんぐりの森づくり」では、自分たちの手でどんぐりを育て、その苗木を地域の皆様とともに森へ返し、大きく育つように定期的に草刈りなどを行っています。今後も、社会全体との協働を通じた環境貢献を目指していきます。

衛生的かつ快適な生活環境づくり

一人でも多くの人が使いやすく、快適な水まわり空間をご提供するために、UD研究所を中心に、水まわりのユニバーサルデザインの基盤づくりを進めています。また、子どもたちや地域の人々が安心して使えるトイレづくりを目指して発足した「学校のトイレ研究会」、病院・福祉施設における安全・安心で快適なトイレ空間の実現を目指す「癒しのトイレ研究会」などを通して、水まわり設備の調査研究・学会発表なども行っています。

海外では、水環境基金を通じて、カンボジアやモザンビークなどの衛生的な環境が整っていない地域において、安全な飲料水を供給できる井戸の設置などを行っています。今後も、経営資源を有効に活用して、衛生的かつ快適な生活環境づくりに力を注いでいきます。

次世代育成

建築文化の醸成・育成に寄与することを目的に、「TOTOギャラリー・間」と「TOTO出版」の2つの活動を行っています。「TOTOギャラリー・間」(東京・乃木坂)では、1985年のオープン以来、建築とデザインの専門ギャラリーとして、30年にわたって国内外の建築家やデザイナーの作品とその思想をお伝えしてきました。建築を志す学生も数多く来場しています。さらに、TOTO出版では、展覧会と連動した書籍などを刊行し、建築家やデザイナーの思想をより多面的にお伝えしています。

芸術分野では、1988年より「北九州国際音楽祭」に特別協力し、本社所在地である北九州市の文化の薫るまちづくりを支援しています。スポーツ分野では、TOTO陸上競技部員による陸上教室、特別協賛している「キッズ元気っ子マラソン大会」などを通じて、スポーツに親しむ心を育てています。2014年には、新たに創設された「官民協働海外留学支援制度～トビタテ！留学JAPAN日本代表プログラム～」への支援を決定。地球規模で物事を考え、世界で活躍できる若者の育成を支援しています。



社会貢献活動

<http://www.toto.co.jp/company/csr/social/contribution/>

TOTO水環境基金
第9回助成

25 団体
1,300万円

第1回～第9回助成累計

158 団体
1億7,041万円



社員ボランティアによる
海岸清掃活動



安全な飲料水を供給する
井戸の設置(カンボジア)



伊東豊雄展 台中メトロポリタン
オペラハウスの軌跡2005-2014
©Nacása & Partners Inc.



キッズ元気っ子マラソン大会



ステークホルダー エンゲージメント

[http://www.toto.co.jp/
company/csr/stakeholder/](http://www.toto.co.jp/company/csr/stakeholder/)

ステークホルダーエンゲージメント

TOTOグループは、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

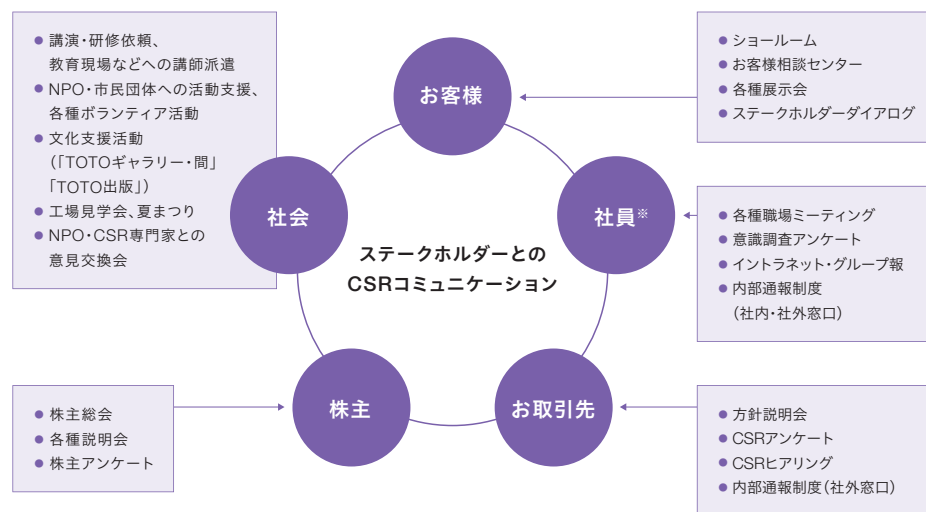
「ステークホルダーエンゲージメント」の考えを重視しています。

双方向のコミュニケーションを推進

TOTOグループは、お客様、社員、株主、お取引先、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でのイベントや工場の見学会、夏まつりなどを通じて交流を深め、お取引先とは方針説明会やCSRヒアリングを通じた直接対話を行っています。また、株主の方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、工場見学やショールームへのご招待などを行っています。これからも対話を通じたステークホルダー満足の向上に努め、企業活動のさらなる進化を目指していきます。

■ ステークホルダーとのCSRコミュニケーション



※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。



ステークホルダー・エンゲージメントプログラムの様子

ステークホルダーダイアログ

TOTOはお客様との双方向のコミュニケーションを第一と考え、2004年から毎年お客様とのステークホルダーダイアログを開催してきました。2012年度からは社会課題解決への戦略的な取り組みに向けて、専門家とのダイアログを実施しています。

2014年度は、グローバルにおける最新の議論、人権デューデリジェンスのあり方、および今後の方向性について理解を深めることを目的に「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)※」に参加しました。

※ステークホルダー・エンゲージメントプログラム:

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し、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参画のもと取り組みを行っています。



©CRT-Japan

第三者意見



株式会社創コンサルティング

代表取締役 海野みづえ氏

環境・CSR分野についての経営のあり方について、総合的なコンサルティングを行っている。企業の価値観こそがCSRの根幹であり企業価値を高める、という基本姿勢のもとに、独自の分析眼でCSRマネジメントの推進を展開中。

昨年度は「TOTO Vプラン2017」に向けた中期経営計画の継続年度であり、チャレンジングな年でした。短期での業績変動にとらわれることなく、長期にわたる企業価値の向上に向けてCSR活動を継続してください。

社会・環境ビジョンの明確化

・理念体系を具体化するサステナブルな方向性

環境経営に加え、社会分野まで含めたサステナブルな方向性を示すことが求められます。すでに事業ミッションとして、「ユニバーサルデザイン」「環境」「きずな」を位置付けていますので、この社会・環境要因のベースとなる3分野を事業計画につなげていくことです。今後の経営計画策定にあたってはこの点を意識し、企業理念の体系を実践につなげていくことが必要です。

・「水」をさらに意識した体系とその展開へ

「真のグローバル企業」の条件は、事業の国際化ばかりでなく世界レベルで地域と連携しコミュニティから信頼を得ることです。TOTOの「水事業」を柱とした事業計画の中に、社会貢献活動も戦略的に位置付けて強化していくことがそのアプローチとなります。現在のTOTO水環境基金を、世界の生活衛生の改善に広げてさらに実践していくことです。自社での取り組みだけでなく市民組織や公的機関など、さまざまなステークホルダーと協働し、こうした活動を体系的に説明していくことが価値ともいえます。

事業軸と革新活動

・国内住設事業

魅力ある商品といったハード面の展開やマーケティングの強化ばかりでなく、顧客との連携を深める活動、つまり「きずな」の具体的展開がカギになってきます。信頼される企業ブランドづくりを一層進めてください。

・海外住設事業

ここは今後の事業の柱であり、各地域それぞれの戦略まで説明していくことが必要です。特に新興国市場については、社会基盤が未整備な地域において衛生的、文化的なトイレの提供にどのように

関わるのか、マーケティングにどのように反映するのかなどの工夫が必要でしょう。地域特有の課題を見据え、そこに適合した新たなビジネスモデルまで広げて展開することが重要になっています。

・デマンドチェーン革新

これまでの「サプライチェーン革新」と「ものづくり革新」を融合してバージョンアップしています。お客様ばかりでなく、サプライヤーのCSRをも考慮して展開しているので、総合的なバリューチェーン革新といえるでしょう。効率面だけでなく長期的な信頼関係まで広げた調達をさらに実践してください。

・マネジメントリソース革新

人財力の強化は事業の重要な基盤です。ダイバーシティ面は、制度面の整備ばかりでなく事業の強化という戦略面が強くあり、プラス面も意識してください。そして海外事業の成功は、現地の人財マネジメントにあるともいえますので、グローバルレベルでの人財育成は今まで以上に強化してください。

主要なパフォーマンス指標(KPI)

ESGのKPIを財務指標とあわせて開示することで分かりやすくなりましたが、その成果の説明がまだ十分ではありません。デザイン上の工夫だけでなく、これらの指標に基づくESG活動を体系化して報告していただきます。

社会貢献活動を計測する指標の開発にも取り組まれていますので、今後はこうした総合的な評価を社内外に公表していくことに期待いたします。

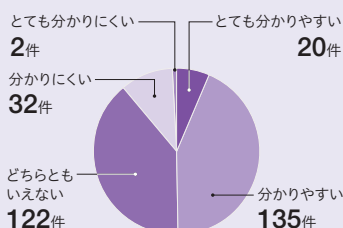
報告の体系

今後の課題は、現在体系化しているツールや報告を、それぞれの対象に向けて有効なメッセージと内容を訴求していくことです。投資家の間では業績に影響のある非財務情報の開示に関心が寄せられており、企業価値の創造につながるESG要因の説明が求められているのです。コーポレートビューではその狙いをくみ、報告する情報を取捨選択していくことが必要です。KPIを体系的に検討し、社内での管理指標とするとともに、社外への説明の拠りどころとしてください。

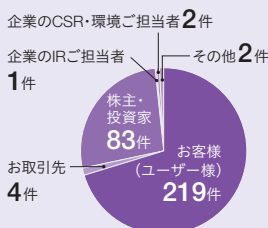
「TOTOグループコーポレートレポート2014」アンケートに寄せられたご意見・ご感想

2015年4月現在
計311件

■ 報告書全体を通しての感想



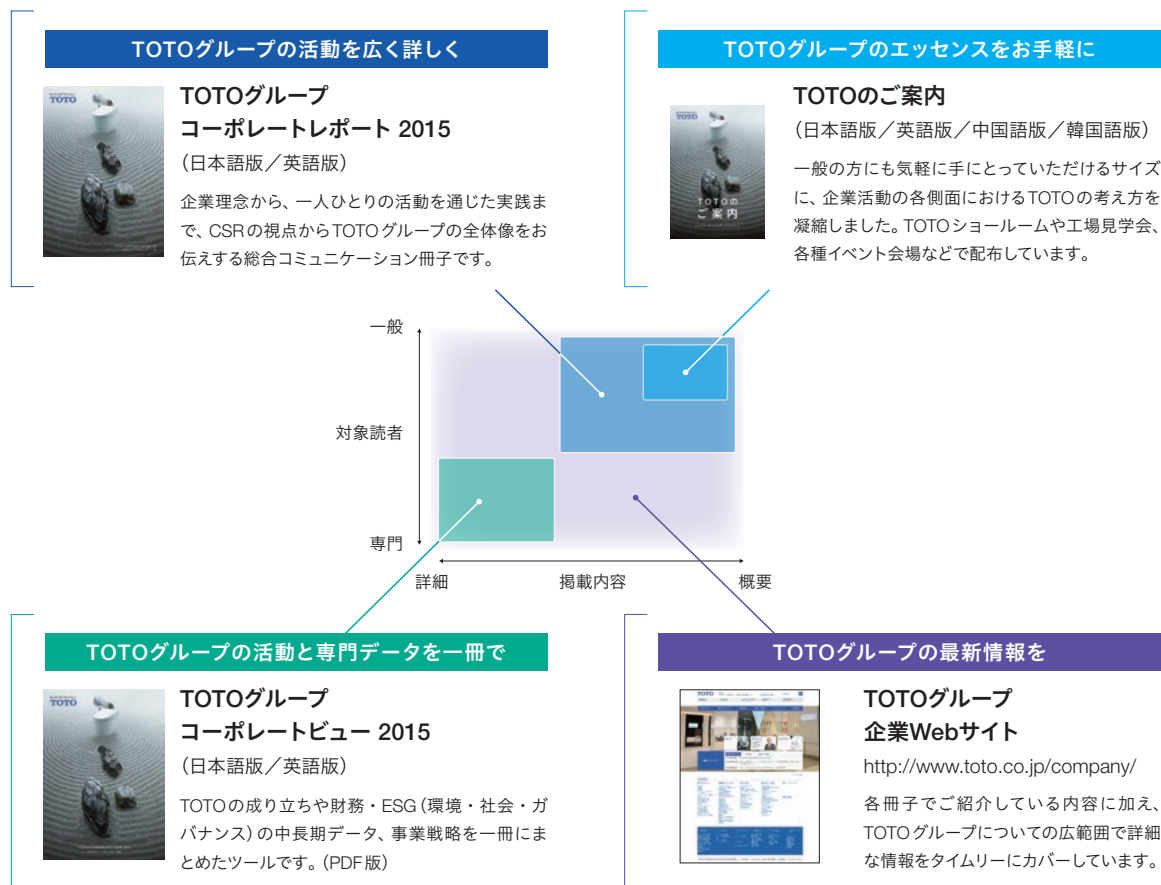
■ 報告書をお読みになった立場について



■ ご興味をもった内容 (複数回答) [上位10位まで]



TOTOグループコミュニケーションツールの全体像



TOTOグループの活動を広く詳しく



TOTOグループ コーポレートレポート 2015

(日本語版/英語版)

企業理念から、一人ひとりの活動を通じた実践まで、CSRの視点からTOTOグループの全体像をお伝えする総合コミュニケーション冊子です。

TOTOグループのエッセンスをお手軽に



TOTOのご案内

(日本語版/英語版/中国語版/韓国語版)

一般の方にも気軽に手にとっていただけるサイズに、企業活動の各側面におけるTOTOの考え方を凝縮しました。TOTOショールームや工場見学会、各種イベント会場などで配布しています。

TOTOグループの活動と専門データを一冊で



TOTOグループ コーポレートビュー 2015

(日本語版/英語版)

TOTOの成り立ちや財務・ESG(環境・社会・ガバナンス)の中長期データ、事業戦略を一冊にまとめたツールです。(PDF版)

TOTOグループの最新情報を



TOTOグループ 企業Webサイト

<http://www.toto.co.jp/company/>

各冊子でご紹介している内容に加え、TOTOグループについての広範囲で詳細な情報をタイムリーにカバーしています。

TOTO株式会社 広報部

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

TEL 093-951-2901 FAX 093-952-3173

ホームページ <http://www.toto.co.jp/>

2015年7月発行 カタログ No.1189



この冊子は環境に配慮した紙やインキ、印刷方法によって印刷されています。