



あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTOグループ
統合報告書

2018

先人の志を、次の100年に向けて

先人の言葉

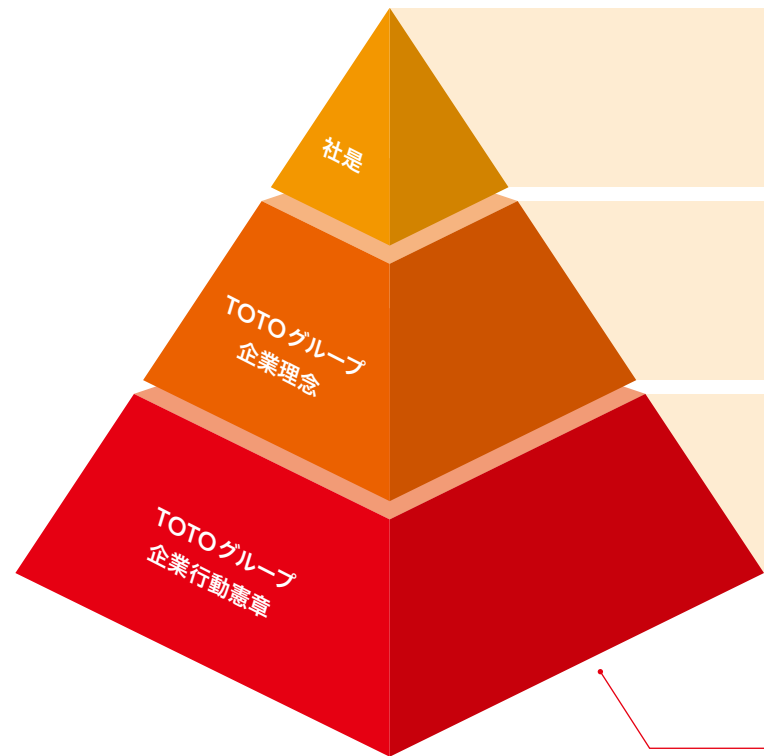
どうしても親切が第一
奉仕観念を以て
仕事をお進め下され度
良品の供給、需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕らえずして
終わります。

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

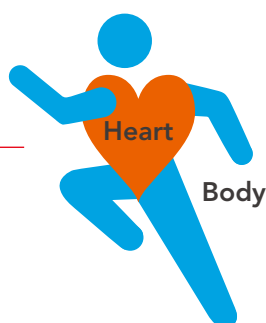
「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、
すべてのステークホルダーに対して、
「企業としての存在目的」「事業領域」「在りたい姿」を示しています。

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

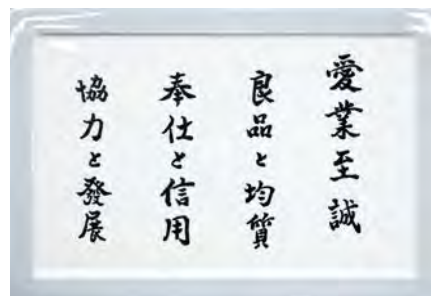
その時代における進むべき方向性、
つまり『体の動かし方』

「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。

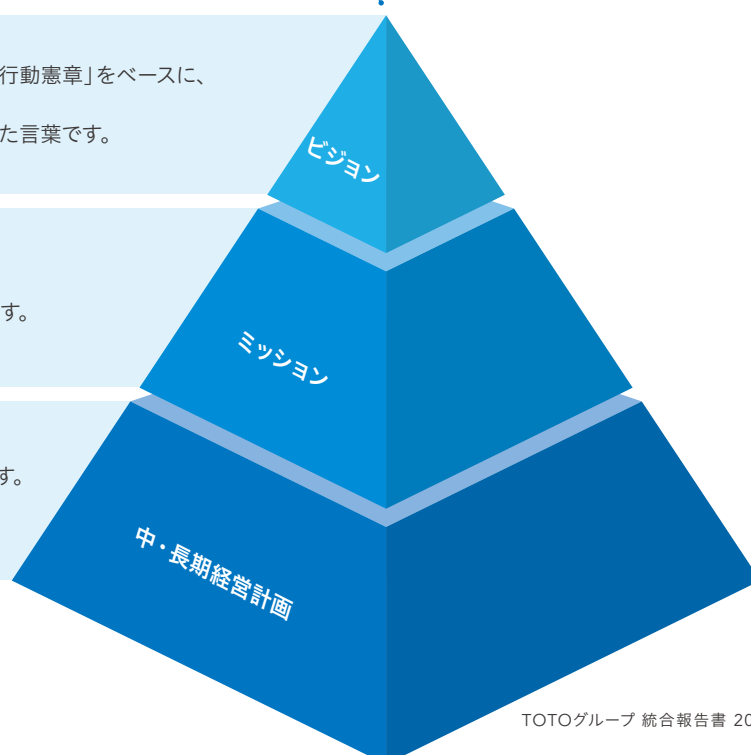
社是



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。



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. 5~



社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員の喜多村より、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. 15~

目次

1 TOTOグループ経営に関する理念体系

次の100年に向けて

- 5 TOTOグループの歴史
- 7 TOTOグループの現在
- 9 TOTOグループの戦略 (TOTO WILL2022)
- 11 TOTOグループの戦略 (TOTOグローバル環境ビジョン)
- 13 TOTOグループの価値創造モデル
- 15 社長メッセージ

中期経営計画「TOTO WILL2022」

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

TOTOグローバル環境ビジョン

- 29 TOTOグローバル環境ビジョン
- 31 きれいと快適
- 33 環境
- 35 人とのつながり
- 37 お客様満足のために
- 38 社員とともに
- 39 サプライヤー様とともに
- 40 社会のために
- 41 株主・投資家との対話
- 42 ステークホルダー・エンゲージメント
- 43 CSR経営

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. 29~



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。

» P. 45~



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. 17～



コーポレート・ガバナンス

45 コーポレート・ガバナンス

48 社外取締役メッセージ

49 役員一覧

51 国連グローバル・コンパクトへの参加
2017年度からの主な受賞
第三者保証

52 会社概要

編集方針

「TOTOグループ統合報告書2018」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、未来に向けての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

2017年度(2017年4月1日～2018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・レポーティング・スタンダード」

[WEBにGRIガイドライン対照表を掲載しています](#)

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

※ 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」という考え方から、「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」はTOTOの登録商標です。

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。

[https://jp.toto.com/company/pdf/
report2018_financial.pdf](https://jp.toto.com/company/pdf/report2018_financial.pdf)



TOTOグループの歴史

きれいで快適な生活空間を 提供してきた軌跡

» 1970年代

» 1980年代

» 1990年代

事業の歩み

1917年
「東洋陶器株式会社」創立

1962年
社是制定

1970年
「東陶機器株式会社」に
社名変更

1977年
インドネシアに海外初の衛生陶
器生産の合併会社設立

1993年
リモデル宣言

商品・技術

1914年
国産初の腰掛式
水洗便器の開発に成功

1946年
水栓金具生産開始

1963年
日本初のユニットバスルーム
(JIS規定による)開発

1968年
洗面化粧台発売

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

1981年
システムキッチン発売

1985年
“朝シャン”プームを牽引した
「シャンプードレッサー」発売

1988年
セラミック事業の
「静電チャック」量産開始

1993年
タンクレストイレ
「ネオレストEX」発売

1995年
「光触媒超親水性」を発見
(TOTO・東京大学)

1999年
セフィオンテクト技術を開発

事業を支える力

文化
支援他

1985年
「ギャラリー・間」開設

1989年
「TOTO出版」創設

ダイバー
シティ

1993年
「(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

» 価値創造の歴史

1914年

国産初の腰掛式水洗便器の
開発に成功

日本では下水道が普及していない時代に、
初代社長の大倉和親が衛生的な便器の
普及を目指し、国
産初の腰掛式水
洗便器の開発に
成功しました。

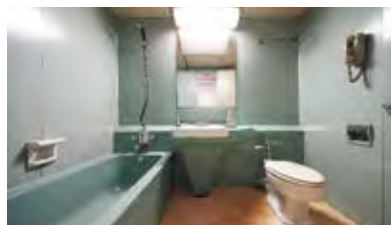


国産初

1963年

日本初のユニットバスルーム
(JIS規定による)開発

1964年の東京オリンピック開催にあたり、
日本初の超高層ホテル「ホテルニューオー
タニ」へ大量の浴室工事を短納期で完了さ
せるため、日本初のユニットバスルームを
開発しました。



日本初

1980年

温水洗浄便座「ウォシュレット®」
発売

トイレの主流が和風大便器から腰掛式大
便器へと変化した時代、「ウォシュレット」
が誕生しました。
おしりを「拭く」から
「洗う」という新たな
生活文化の提案は、
日本の日常に根付い
ていきました。



TOTOグループは、2017年に創立100年を迎えました。

「健康で文化的な生活を提供したい」という創立時からのスピリットを脈々と受け継ぎ、
いつの時代も絶え間ない挑戦と革新で新たな生活文化を創造してきました。

» 2000年代

2002年

TOTO・大建工業・YKK AP
業務提携

2003年

リモデル新宣言

2004年

TOTOグループ経営に関する
理念体系を整備

2006年

「UD研究所」設立

2007年

「TOTO株式会社」に社名変更

2009年

「TOTO Vプラン2017」発表

» 2010年代

2010年

「TOTO 環境ビジョン2017」
発表

2014年

「TOTOグローバル環境ビジョン」
発表

2017年

新しい「ミッション」を設定
中期経営計画

「TOTO WILL2022」発表

「TOTOグローバル環境ビジョン」
を見直し

2018年

リモデルあんしん宣言

2001年

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年

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年

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年

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年

「NEOREST SERIES/SE」
(欧州) 発売

2010年

「エアイン®シャワー」発売

2011年

きれい除菌水を搭載した
「ウォシュレット®アプリコット」
発売

2012年

3.8L 洗浄の節水トイレ
「DrakeII 1G」(米国) 発売

2013年

「ベッドサイド水洗トイレ」発売

2017年

「ネオレストNX」グローバルで発売

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

2015年

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

2005年

「きらめき推進室」を設置し、女性の活躍を推進

CSR
活動

2004年

「CSR委員会」設置

社会
貢献

2005年

「TOTO水環境基金」設立

2006年

「TOTOどんぐりの森づくり」開始

2008年

中国における「TOTO水環境基金」設立

2002年

トルネード洗浄を搭載した
「ネオレストEXシリーズ」発売

最高水準の次世代型便器「ネオレスト」に、
渦を巻くような水流により、少ない水で効率的に
汚れを洗浄する「トルネード洗浄」を
搭載し、「ラクしてキレイ」を可能にしました。



2008年

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

空間に調和し、より多くの人に使いやすいト
イレを目指した「レストルームアイテム01」を
発売しました。洗練されたデザインに加え、
器具の一つひとつに統一性を持たせた新提
案は、パブリックトイレの革新に貢献しました。



2017年

「ネオレストNX」
グローバルで発売

「ネオレスト」の“グローバル統一モデル”と
して「ネオレストNX」を開発しました。「ウォ
シュレット」の機能部分を包み込むような
便器形状の優美なデザインと機能は、グロー
バルで評価されています。



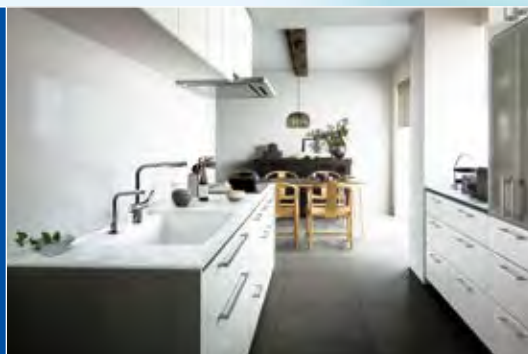
次の100年に向けて

TOTOグループの現在

世界中にTOTOファンを増やしていく

売上高

5,923億円



営業利益 / 営業利益率

526億円
8.9%

ROA(総資産利益率)

(営業利益ベース)

9.4%

ROE(自己資本利益率)

(純利益ベース)

11.7%



親会社株主に帰属する
当期純利益

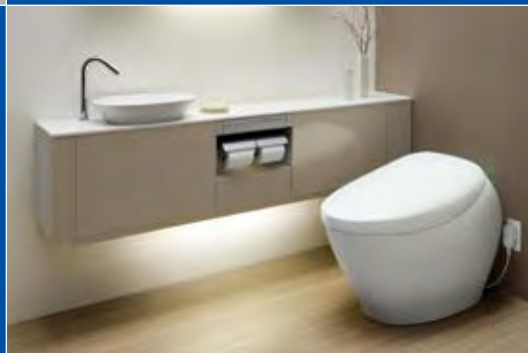
367億円



拠点数

世界18カ国・地域
32拠点

※ 日本除く



» 売上高構成

2016年度より住設事業を一本化し、「日本」「中国・アジア」「米州・欧州」の3つの事業軸で構成される「グローバル住設事業」と「セラミックス」「環境建材」で構成される「新領域事業」の2つの軸で事業を展開しています。

※リモデルとは

単なる増改築やリフォームから一歩前進させ、お客様の期待以上の新しい生活スタイルをお約束することを「リモデル」と呼んでいます。

グローバル住設事業



日本住設事業

新築需要に依存せず、新たな生活スタイルを提供する「リモデル※戦略」を中心に事業を推進しています。



中国・アジア住設事業

高機能・高品質で高い顧客満足度を兼ね備えた信頼のブランド確立を目指し、各国・地域の市場や環境に合わせた事業展開を行っています。



TOTOグループは、さまざまな強みを活かし、世界で事業を展開しています。
これからも、常に革新的で魅力ある商品やサービスを
創造し続けることで、世界中にTOTOファンを増やしていきます。



商品使用時水消費削減量

(2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果)

7.8 億 m³



女性管理職比率

13.4%

※ 日本・海外の合計



従業員数

32,428 名



ショールーム数

日本 100 力所
海外 14 力所

※ 直営ショールーム



※ 実績は2017年度もしくは2018年3月末現在 TOTOグループ全体



米州・欧州住設事業

各国・地域の市場に合わせたマーケティング戦略を促進し、認知向上のための投資を強化しています。



新領域事業

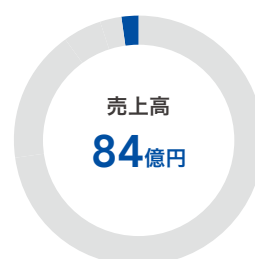
セラミック事業

半導体・液晶製造装置分野や光通信分野で、高品質・高精度セラミック商品を展開しています。



環境建材事業

環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した建材商品を展開しています。



TOTOグループの戦略

ありたい姿の実現のために

中期経営計画

TOTO WILL2022

WILLに込めた想い

We Innovate Leading Lifestyles

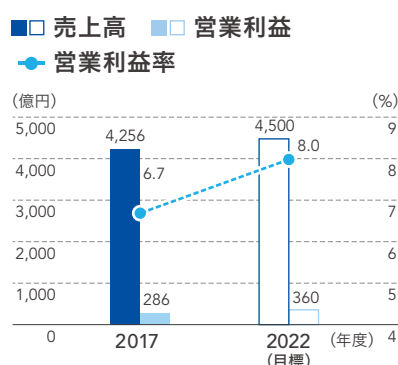
わたしたちは、最上のライフスタイルを提案(革新)します

» 全社 セグメント別 売上計画

グローバル住設事業



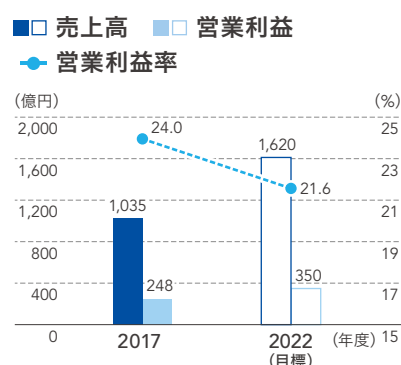
日本住設事業



詳細はP.19へ



中国・アジア住設事業



詳細はP.21へ

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」を策定しました。「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。

経営指標

	2017年度	2022年度
売上高	5,923億円	7,200億円
営業利益	526億円	800億円
ROA (営業利益 ベース)	9.4%	12.0%
ROE (純利益 ベース)	11.7%	13.0%

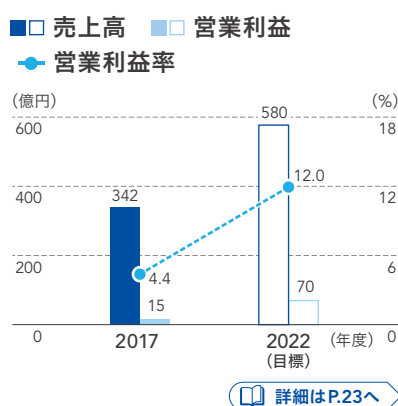
3つの全社横断革新活動

マーケティング
革新

デマンド
チェーン
革新

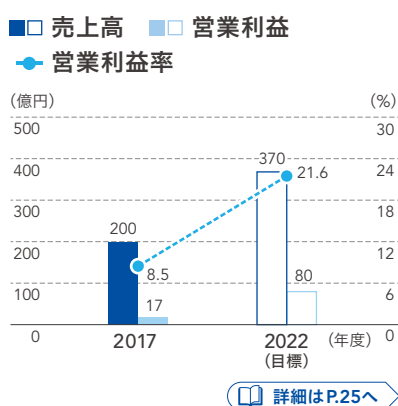
マネジメント
リソース
革新

米州・欧州住設事業

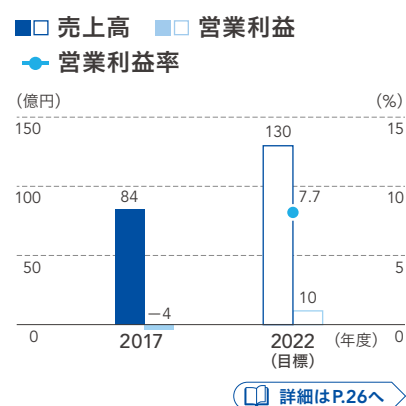


新領域事業

セラミック事業



環境建材事業



TOTOグループの戦略

ありたい姿の実現のために

CSR 活動

TOTO グローバル 環境 ビジョン

ミッション

マテリアリティ

TOTOのミッション



きれいと快適

環境

人とのつながり

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、“環境”“きれいと快適”“人とのつながり”を新たなマテリアリティとしました。

» CSR 経営に対する外部機関からの評価(2018年6月現在)



「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」に選定

S&Pダウジョーンズ社とロベコSAM社が開発した、経済・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性を評価する世界的な社会的責任投資指標である、「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」のAsia Pacific構成銘柄に9年連続で選定されました。



2年連続「FTSE4Goodインデックスシリーズ」の構成銘柄に選定

FTSE Russell社による、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する評価基準を満たした企業により構成される株式指数シリーズ、「FTSE4Good Index Series」に2年連続で選定されました。



「エティベル投資ユニバース」の「PIONEER & EXCELLENCE」に選定

社会的責任投資の調査非営利団体フォーラム・エティベルにより、持続可能な有力株式銘柄「EXCELLENCE」として、また、その中からさらに優れた銘柄である「PIONEER & EXCELLENCE」として2013年度から連続で選定されています。



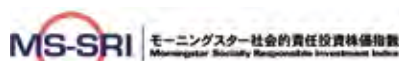
TOTOグローバル環境ビジョン



これまで取り組んできた“環境”に加え、事業に関係の深い社会的なテーマとして“きれいと快適”“人とのつながり”を加えた「TOTOグローバル環境ビジョン」をスタートしました。このビジョンは、中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進エンジンとして、経営とCSRのさらなる一体化を図っていきます。

また、2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」についても、このビジョンで設定した3つのテーマを中心に、さまざまな活動を通じて貢献していきます。

国連
「持続可能な開発目標 (SDGs)」



「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」の構成銘柄に選定

モーニングスター社による、日本の上場企業から社会的に優れた企業を選定し、その株価を指数化した日本初の「社会的責任投資 (SRI) 株価指数」の構成銘柄に2006年から連続で選定されています。



4年連続「健康経営銘柄」に選定

経済産業省と東京証券取引所が主催する「健康経営銘柄」に、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として4年連続で選定されました。



4年連続「なでしこ銘柄」に選定

経済産業省・東京証券取引所による「なでしこ銘柄」において、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業として4年連続で選定されました。

TOTOグループの価値創造モデル

広く社会や地球環境に貢献する 存在であり続ける

3つの全社横断革新活動

「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」

投入する資本

最適な経営資源
(財務資本)

オンリーワンを創出する
研究・開発力
(知的資本)

グローバルに広がる
生産拠点
(製造資本)

企業理念を共有した
多様な人財
(人的資本)

歴史に培われた
ステークホルダーとの
信頼関係
(社会・関係資本)

持続可能な社会に
配慮した資源
(自然資本)

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.17へ

TOTOグローバル 環境ビジョン

詳細はP.29へ

「ミッション」に
基づいて設定した
3つの「マテリアリティ」

「きれいと快適」
「環境」
「人とのつながり」

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～

強み
2

オンリーワン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



コーポレート・ガバナンス 詳細はP.45へ

次の100年に向けて

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提供していきます。

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

お取引先様

詳細はP.39へ

社員

詳細はP.38へ

お客様

詳細はP.37へ

あしたを、
ちがう
「まいにち」に。

社会

詳細はP.40へ

株主

詳細はP.41へ

生産

物流～販売



ハイドロテクト

技術とグローバルな供給体制



強み

5

ステークホルダーとのリレーション



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



お取引先様との共生

社長メッセージ

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
喜多村 円



創立者の志を原点に

2017年に創立100年を迎えた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。「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グループ共有理念」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想いこそが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」を実現することこそが経営者としての私の使命です。

100年の歴史に培われた

TOTOグループの強み

TOTOグループは、日本では下水道の概念さえ一般的ではなかった時代に、腰掛式水洗便器を製造しました。以来、挑戦と革新を繰り返し、今では日本の多くの家庭に普及しているウォシュレットをはじめとしたさまざまな水まわり商品を生み出し、新たな生活文化を創造し続けています。

「デザインと機能の高度な融合」「オンリーワン技術による新たな価値創造」「高度な生産技術とグローバルな供給体制」は、100年という長い歴史における挑戦と革新で培ったTOTOグループの強みです。この挑戦と革新に終わりはありません。

ありたい姿の実現に向けて

世界のステークホルダーの期待や要請は変化を続けており、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」は、その象徴ともなるものです。このような背景のもと、2017年10月に、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」の見直しを行いました。

この「ミッション」に基づき、これまで取り組んできた“環境”に、事業に関係の深い社会的なテーマ“きれいと快適”“人とのつながり”を加え、マテリアリティとして設定しました。CSR活動である「TOTOグローバル環境ビジョン」において、これらのテーマを推進し、経営とCSRのさらなる一体化を図っていきます。

また、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、2018年度からスタートした中期経営計画「TOTO WILL2022」には、「We Innovate Leading Lifestyles」(わたしたちは、最上のライフスタイルを提案(革新)します)という強い意志を込めています。TOTOグループは常にお客様の期待以上の満足を提供し続ける企業でなければなりません。全社一丸となって志を高く掲げ、これまで培ってきた強みを活かし、あらゆる変化を乗り越え、目指す姿の実現に向けて取り組んでいきます。

日本のリモデル市場の活性化

日本住設事業では、リモデル事業の次のステージとして「あんしんリモデル戦略」を推進します。2018年4月に発表した「リモデルあんしん宣言」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」という意思表示です。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、安心してリモデルに踏み出せるお手伝いをしていきます。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25年以上牽引してきたTOTOグループだからこそ実行できる戦略だと考えています。

日本のトイレ文化を世界に発信

グローバル住設事業では、「ウォシュレットグローバル戦略」を推進します。国際市場調査により、温水洗浄便座の2016年世界市場の87%を占める6カ国・地域(日本・中国・韓国・台湾・アメリカ・ドイツ)において、ウォシュレットが販売数量ベースで世界No.1ブランドであると認定されました。このウォシュレットが最も選ばれている事実を、自信を持って世界に伝えていきます。

また、2030年に訪日外国人6,000万人を目標とする政府方針を受け、ホテルや公共施設などのトイレの改修・新設が進んでいます。きれいなトイレやウォシュレットの設置拡大を図り、日本のトイレ文化を世界に発信していきます。

次の100年に向けて

TOTOグループは、「世界中にTOTOファンを増やしていく」という強い意志を持って、次の100年に向けて力強い一歩を踏み出しました。グループ共有理念を不変のものとして受け継ぎながら、イノベーションを推進し、さらなる成長を実現していきます。

事業活動は、ステークホルダーの皆様との協力と共創なくしては成り立ちません。その行動の主体は、お客様や社会に、どのように貢献できるかを自ら考える一人ひとりの社員です。今後も人財の育成に注力し、お客様に満足していただける、豊かで快適な生活文化の創造に挑戦し続けることで企業価値を高めていきます。

代表取締役 社長執行役員

喜多村 岡

TOTO WILL2022

MID-TERM MANAGEMENT PLAN

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」を策定しました。「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。

「TOTO Vプラン2017」の振り返り

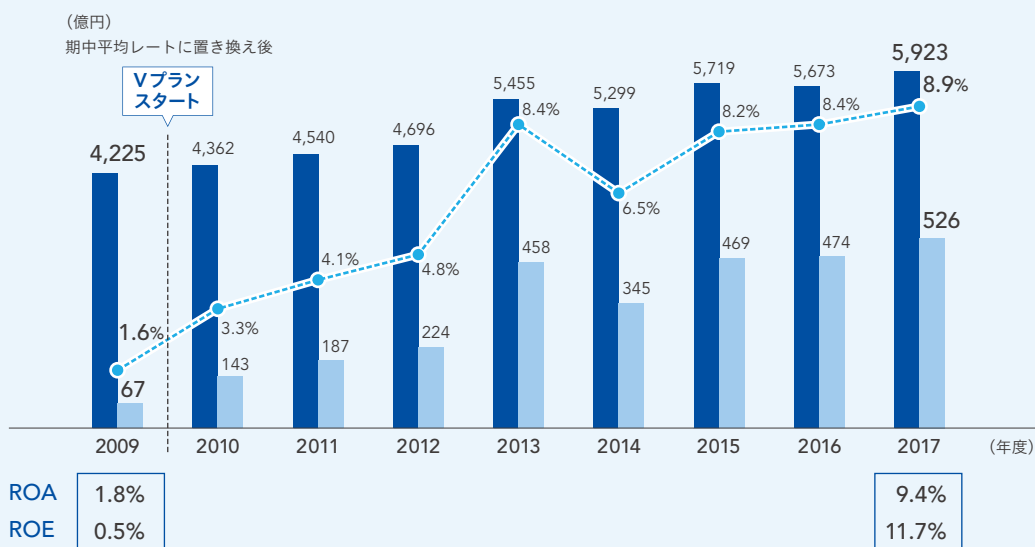
2010年度にスタートした長期経営計画「TOTO Vプラン2017」および、2014年度からスタートした4カ年の中期経営計画に基づき、事業を推進しました。

結果として、日本のリモデル市場や海外市場での拡販、各種革新活動によるコストリダクション等が奏功し、「TOTO Vプラン2017」のスタート時より売上高・営業利益ともに大幅に伸長しました。

また、利益の拡大・事業体質の強化とともに、資産の効率化を実施し、ROA・ROEも向上しました。

業績推移

■ 売上高 ■ 営業利益 ◆ 営業利益率



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、新たな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により、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。経営指標として、売上高：7,200億円、営業利益：800億円、ROA：12.0%（営業利益ベース）、ROE：13.0%（純利益ベース）を2022年度の目標に設定し、計画を推進していきます。

経営指標と推進体制

2022年度 計画				
売上高	7,200億円	営業利益	800億円	ROA (営業利益ベース)
				12.0%
				ROE (純利益ベース)
				13.0%



経営とCSRのさらなる一体化を目指して

「TOTO WILL2022」とともに、その推進エンジンとなる「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直しました。今後も引き続き、経営とCSRのさらなる一体化を図り、企業価値向上を目指します。



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リモデル戦略をさらに推進していきます。また、パブリックにおいてはTOTOグループが創り出した日本のトイレ文化を世界に発信し、日本を世界のショールームにすることを目指していきます。



市場環境と事業機会

TOTOグループは、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、25年以上にわたりリモデルの需要創出を推進してきました。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ました。

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、施工技術、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快適な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ショールームの開設、リモデルフェアの開催などを通じて、確実に成長を続けています。

目指す姿

住宅市場では、新築着工戸数の減少が見込まれ、ストック型社会への移行が進み、リモデル事業はますます重要になっていきます。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」を推進し、市場を活性化していきます。

また、新築住宅については、「顧客ニーズに合致する提案」を強化することで、売上拡大を目指します。

さらにパブリック市場においては「ウォシュレットグローバル戦略」の一つとして、増加している訪日外国人の目に触れるきれいなトイレの提案強化を行うことで、「ウォシュレット」などの訴求機会を増やし、日本だけでなく海外での購買につなげる活動を強化します。これらの戦略の推進により、強固な事業体質を確立・持続していきます。

日本住設事業 中期売上・営業利益計画

	2017年度	2022年度
売上高	4,256億円	4,500億円
リモデル	2,901億円	3,200億円
新築	1,354億円	1,300億円
営業利益	286億円	360億円
リモデル	247億円	320億円
新築	39億円	40億円



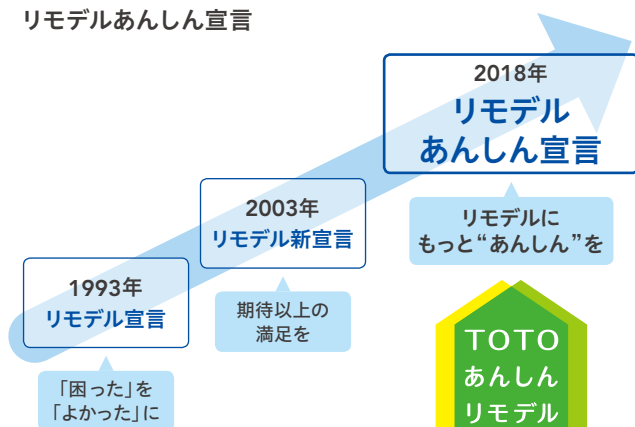
主な取り組み

あんしんリモデル戦略

2018年4月に発表した「リモデルあんしん宣言」に基づき、さらなるリモデル事業の強化として「あんしんリモデル戦略」を推進していきます。

「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の生活を豊かにしていくことを追求していきます。短期的な売上やシェア獲得のためではなく、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。

リモデルあんしん宣言



TOTOあんしんリモデル

リモデルライブラリー リモデルの事例や価値の目安が 「みえる&わかる」 価格情報も含めた実例集 【2022年度】 実例数 10,000件	ショールーム 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 リモデル提案力 水まわりメーカーでNo.1
リモデルプロショップ あんしんのお店が 「みえる&わかる」 TOTOリモデルクラブ店 【2022年度】 全店あんしん 5,000店	リモデルサポートデスク 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 365日受付

「目指す姿」の実現に向けて

「TDYリモデルコレクション 2018」の開催

TOTO、大建工業、YKK APの3社は、具体的な日々の生活空間をイメージし、リモデルの楽しさ、広がりを感じていただくフェア「TDYリモデルコレクション 2018」を、2018年5月に開催しました。



さまざまな消費行動がモノからコトへと変化する中、リモデル需要も「商品の老朽化」などの“モノ”きっかけではなく、「忙しい毎日でも家族の会話もしっかり楽しみたい」などの“コト”実現のためのものに変化してきています。このような背景のもと、「十人十家（ジューニントイエ）くらしの想いをわたしらしく」をテーマとして、ライフスタイルや世代、家族構成や趣味、ニーズ、年代など、社会の変化に応えるさまざまなリモデル提案を行いました。

日本を世界のショールームへ

2030年に訪日外国人6,000万人を目標とする政府方針を受け、ホテルや公共施設のトイレの改修・新設が進められています。これに対応して、訪日外国人に合わせたトイレの提案力を強化し、きれいなトイレや「ウォシュレット」の設置拡大を図り、日本のトイレ文化を世界に発信しています。



GALLERY TOTO
© Daici Ano

2018年度は「ウォシュレットグローバル戦略」として、成田国際空港の体験型トイレ空間「GALLERY TOTO」に加え、国際空港の出入口ゲートにTOTOブランドを訴求する広告を掲示するなど、新たな取り組みを開始しています。

TOPICS

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、各国の高級市場で最も信頼され、愛されるブランドを目指します。



市場環境と事業機会

中国では、国民の所得増加にともない、温水洗浄便器が普及し始めています。中国住設事業においては、一級都市をはじめとする都市部を中心に、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、事業活動を推進しています。

また、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TOTOブランドの浸透が進み、高い成長を続けています。各国・地域の販売基盤をさらに強化するとともに、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。

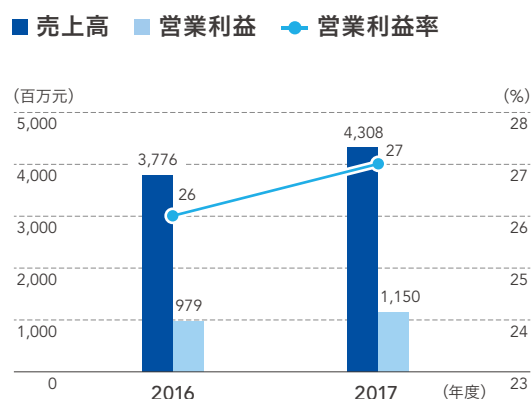
中国

目指す姿と主な取り組み

中国住設事業では「他社を凌駕する水まわり総合ブランドの確立」、「信頼No.1ブランド」を目指し、活動を強化していきます。小売建材市場では、水まわりの総合メーカーとしての強みを活かした、便器と「ウォシュレット」のセット提案販売を強化するとともに、各地で行われる展示会への出展も積極的に進めています。eコマースでは、日本国内で取り組んでいる「ウォシュレットグローバル戦略」と連動したプロモーションで「ウォシュレット」の販売強化を図ります。

また、5つ星ホテルや高級コンドミニウムへの「ネオレスト」拡販に向けて、テクニカルセンターの刷新やプレゼンターの提案スキル向上など、商品の価値をしっかりと伝達できる体制づくりを行います。

さらに、「ウォシュレット」の販売拡大を見据えたアフターサービス網も強化します。日本でのアフターサービスの先進事例をベースに、お客様からの高い評価を獲得できる仕組みづくりを進めていきます。



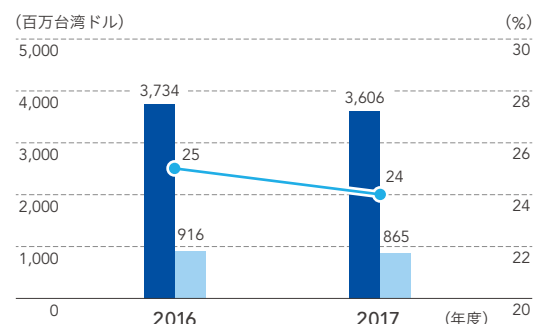
アジア

目指す姿と主な取り組み

台湾

台湾では、積極的なモデル需要創造活動を通じて売上拡大を目指します。「ウォシュレット」の需要開拓と拡販においては、普通便座からの取り替えや中古住宅購入時の設置などを進めています。これらの取り組みによって、快適な住居空間の普及に貢献していきます。

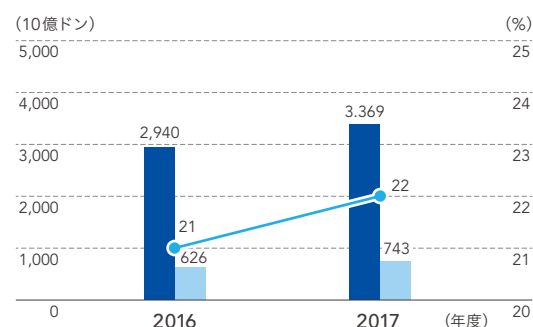
■ 売上高 ■ 営業利益 ◆ 営業利益率



ベトナム

ベトナムでは、次の成長ステージに向け、「信頼のブランドNo.1」を盤石なものとし、ホーチミンのショールームを活用し、販売力強化、「ウォシュレット」の拡販、サービス力の強化を図るとともに、主要都市をカバーする高級販売店網を確立していきます。

■ 売上高 ■ 営業利益 ◆ 営業利益率



「目指す姿」の実現に向けて

「Kitchen & Bath China 2018」に出展

2018年6月、中国の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 2018」に出展しました。コーポレートメッセージ「Life Anew」のもとで新コンセプト「WASHLET+ (プラス)※」を、「EWATER+ (日本名: きれい除菌水)」などTOTOの独自技術とともに印象的に伝えました。

また、中国市場向けにトイレ・洗面化粧台・浴槽を組み合わせた展示を行うなど、お客様の豊かで快適な「まいにち」に貢献する水まわり空間を提案しました。

※「WASHLET+ (プラス)」は、「ウォシュレット」と便器の美しい組み合わせを実現する海外向け新コンセプトです。



タイ、ベトナムにおける生産能力拡充

海外市場での衛生陶器、「ウォシュレット」の需要増を見据えて、従来の地産地消の生産体制に加え、アジア・オセアニア地域を世界の供給基地として、生産体制を充実させています。

タイでは2018年5月より、日本国内外を合わせた「ウォシュレット」生産拠点としては5拠点目、海外の生産拠点としては3拠点目となる工場の建設に着工しました。ベトナムでは、2018年3月に便器・洗面器を中心とした生産拠点として第3工場を稼働させました。建設にあたっては、最新設備の導入によって生産性の向上を図るとともに、「TOTOグローバル環境ビジョン」に基づき、環境にやさしいグリーンファクトリーを実現しています。



TOPICS

グローバル住設事業



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、TOTOファンを世界に広げていきます。



市場環境と事業機会

欧米では、節水性能の高い1ガロン(3.8L)トルネード便器や、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」といった独自の技術がお客様から評価されています。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ホームページの充実、eコマースによる新規販売ルートの強化を進めています。

米州

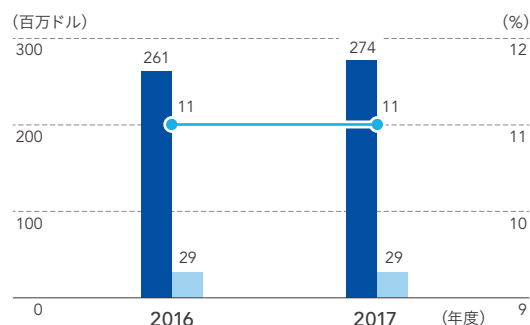
目指す姿と主な取り組み

米州では、商品だけではなくサービスにおいても、他社にはない新しい価値を提案していくことで「プレミアムブランドTOTO」を確立し、米州の水まわり文化を変えていきます。

最も注力しているのは、ブランド発信力の強化です。TOTOブランドを体現する商品である「ネオレスト」をニューヨーク、フロリダ、ラスベガスなどの著名物件に納入し、周辺物件に広げていく戦略が成果を上げ始めています。

また、多くの人が集まる空港、スタジアム、ホテル、大型商業施設への納入を拡大し、より多くの人にTOTOのオンリーワン技術が施されたトイレを体験していただくことで、TOTOブランドの浸透を図っています。東西両海岸では、ショールームを重点的に展開するとともに、すべてのエリアにおいて流通網を拡大していきます。さらに、アフターサービスのスピードと質の向上を図り、「次もTOTO」と思っただけのファンづくりを進めます。また、急成長しているeコマースのお客様ニーズに対応できる体制の整備を進めています。

■ 売上高 ■ 営業利益 ◆ 営業利益率



欧州

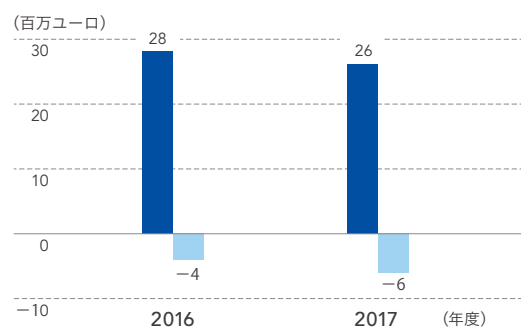
目指す姿と主な取り組み

欧州では、著名物件への納入および販売チャネルの構築を進めています。

イギリス、フランスでは、「ウォシュレット」や「ネオレスト」などを差別化商品として、高級ホテルや観光客が多く集まる施設などの著名物件へ納入を推進し、TOTOブランドの認知向上を図っていきます。

また、ドイツでは、新商品拡販に向けた事業基盤やアフターサービス供給体制の整備を進め、販売代理店様や施工店様との関係強化を進めています。2018年度からは、デザインと機能を融合させた新たな商品群を本格的に投入し、展示会への出展やセミナー開催、ショールーム展示などを通じて、お客様や施工店様への価値訴求を徹底していきます。

■ 売上高 ■ 営業利益



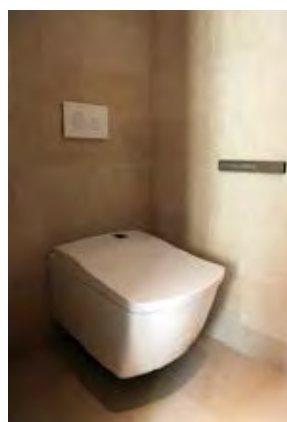
「目指す姿」の実現に向けて

著名物件にTOTOの商品が採用

中国、アジア、米州、欧州のそれぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、各国・地域に合わせた商品を開発・生産・販売する体制を構築するとともに、「ブランド認知」「市場浸透」「高級ブランド確立」という3つのステージのマーケティング戦略で総合的な事業基盤を強化しています。

3つのステージのファーストステップである「ブランド認知活動」として、海外の著名な5つ星ホテルや国際空港へのTOTO商品採用活動を積極的に進めています。

特に「ウォシュレット」は使用して初めてその価値がわかる「体験型商品」のため、著名施設での採用は、商品とブランドに触れていただく機会となり、普及における重要な第一歩となります。採用件数は年々増加しており、フランスのパリでは、観光担当大臣が正式認定する、選抜かれた最高級ホテルに与えられる称号である「PALACE HOTEL」(パリで10カ所認定)のすべてにTOTOの商品が採用されています。



Park Hyatt Paris-Vendôme Hotel
(フランス・2011年PALACE HOTEL認定)



TOPICS

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、レセプタクルなどの高品質・高精度セラミック商品を展開していきます。これらのオンリーワン技術をさらに進化させ、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

市場環境と事業機会

IoT(あらゆるモノがインターネットにつながること)社会の到来により、半導体・高速光通信・表示デバイスなどの先端デバイスの需要が拡大しています。このような状況の中、セラミック事業では半導体メモリーの3次元化の進行にともない、新型メモリー向け静電チャックが牽引し、売上が増加しています。引き続き、全社横断革新活動「デマンドチェーン革新(P.28参照)」による生産設備の増強、開発体制の強化を進めながら、お客様起点の体質強化と利益改善による強固な事業基盤の構築を目指します。

目指す姿と主な取り組み

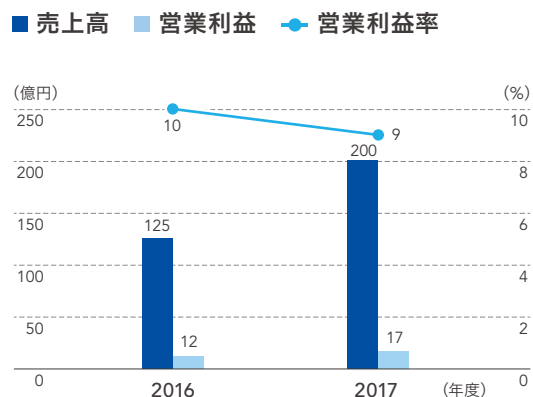
セラミック事業では、IoT社会の到来に対応し、先端デバイスを生み出すために重要なセラミックパーツの開発における、オンリーワン技術の革新を続けます。

また、市場動向の戦略的分析とニーズを先取りした、たゆまぬ「価値創造提案」により、お客様との協業でTOTOのセラミック商品ならではの価値を提供します。

特に半導体分野では、お客様・サプライヤー様と高機能半導体製造技術を共創するとともに、需要の増加に応える生産体制の構築を目指します。AD法※を用いた「AD膜」の商品においては、産学連携により、半導体の微細化を実現する新材料の開発、製膜効率の向上に向けた生産技術研究を実施します。

また、オンリーワン技術・商品創出をより一層強化するために、将来を見越した研究開発投資も積極的に行っていきます。

※ AD法(エアロゾルデポジション)とは、国立研究開発法人産業技術総合研究所が独自に発見した常温固化現象を利用した革新的なコーティング技術で、セラミックの微粒子をガスに混ぜて、ノズルを通して高速噴射して基材に衝突させることで、基材の表面に高緻密・高密着なセラミック膜を常温で形成する技術。

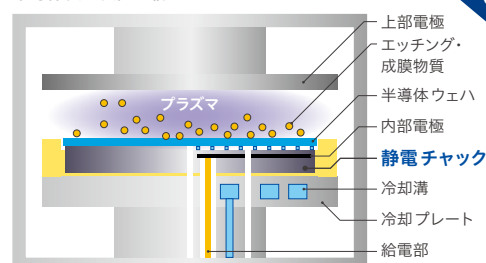


「目指す姿」の実現に向けて

静電チャック

静電チャックは、半導体製造装置内で半導体ウェハを吸着させ、固定するために使用するセラミック部材です。IoT社会において、半導体は需要が拡大し、半導体を製造する装置自体の需要も年々拡大しています。また、半導体にはより高い精度が求められています。半導体製造装置の中に組み込まれるTOTOの静電チャックは、高い耐久性と、装置内で発生する塵が極めて少ないことなど、高い評価を受けています。

半導体製造装置の構造



TOPICS

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きます。



ハイドロテクトを応用した陶板「ハイドロセラ・ウォール」

市場環境と事業機会

光触媒を利用した環境浄化技術「ハイドロテクト」は、すでに多くの企業に活用していただいています。今後は、さらに世界へ展開し、業種を横断したパートナーシップを広げて「ハイドロテクト」の普及に努めます。

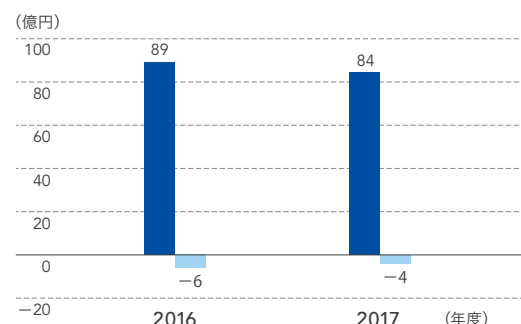
目指す姿と主な取り組み

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ていくことを目指し、ハイドロテクト液、陶板、高機能鏡の3つの戦略的事業を強化・発展させます。

ハイドロテクト液では、蓄積したノウハウと技術を用いて、新規顧客獲得と用途拡大を進めていきます。陶板では、特殊用途、非建材分野でも企業価値の各種ニーズを引き出し、陶板製造の総合力No.1を目指します。

高機能鏡においては、防曇や照明との融合など新機能の開発によりマーケットを醸成し、TOTOの高機能鏡がその市場において高い存在感を得ることを目指します。陶板、高機能鏡とも、加工力、複合化技術を磨き、高付加価値商品の比率を高めます。これら3つの商品戦略による次世代の空間創造への貢献で、利益を生む強い事業に転換していきます。

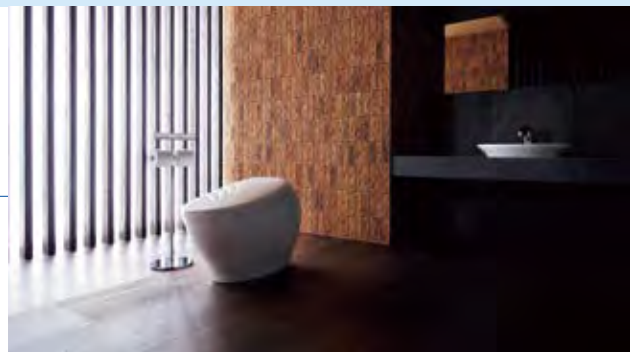
■ 売上高 ■ 営業利益



全社横断革新活動

マーケティング革新

世界をリードする美しく快適な商品を次々と世界に送り出し、デザインと機能の進化を統一したプロモーションで世界に発信していきます。



目指す姿と主な取り組み

マーケティング革新では、デザインと機能が高度に進化し、美しく融合した「TOTOらしさ」溢れる商品を世界の各市場へ展開していきます。デザインの進化では、空間発想の美しさ追求へとデザインプロセスの考え方を変え、お客様に選ばれるデザインを目指していきます。

また、技術の進化として「デジタル技術」活用し、「お客様へ新たな生活体験をお届けする活動」を強化していきます。

海外のプロモーションにおいては、コーポレートメッセージ「Life Anew」の活用を拡大していきます。また、グローバル統一プロモーションで、世界中に商品、技術、お客様価値を発信していきます。

「目指す姿」の実現に向けて

ウォシュレット一体形便器「ネオレスト NX」と台付シングル混合水栓「GSシリーズ」「GAシリーズ」が、『レッドドット・デザイン賞2018』を受賞

ウォシュレット一体形便器「ネオレスト NX」と台付シングル混合水栓「GSシリーズ」「GAシリーズ」が、『レッドドット・デザイン賞2018』を受賞しました。「ネオレスト NX」は、2018年3月に受賞した『iFデザイン賞2018』に続くダブル受賞となります。『レッドドット・デザイン賞』は、ドイツのノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンターが主催する国際的なデザイン賞で、iF賞(ドイツ)、IDEA賞(アメリカ)と並ぶ世界3大デザイン賞として、世界でも権威ある賞の一つです。デザインと機能の高度な融合を目指したTOTOのものづくりの成果が評価され、6年連続で受賞しています。



TOPICS

デマンドチェーン革新

サプライチェーンをグローバルに進化させ、モノ・情報の流れを最適・高速化し、魅力ある新たな商品をお客様へお届けします。



目指す姿と主な取り組み

デマンドチェーン革新では、グローバルでのサプライチェーンの体質強化(サプライチェーン革新)、新たなものづくりへの挑戦(ものづくり革新)を通し、コストリダクションを推進します。

サプライチェーン革新では、「生産・販売・物流・購買・情報の一体行動」「情報・生産・物流リードタイムの徹底短縮」「商品体系の仕組みの変更」によって「見える化」と「仕組み化」を行い、棚卸資産を極小化するとともに、グローバル物流網の最適化を進めます。

ものづくり革新では、グローバルで商品を同時開発できる体制の構築、IoT・AIを活用したスマートファクトリーによる究極のムダ取り・品質向上を行います。これらの活動により、2022年までに400億円のコストリダクションをグローバルで実現します。

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、いきいきとチャレンジできる会社をつくります。



目指す姿と主な取り組み

マネジメントリソース革新では、「人財」「情報」「財務・経理」の3軸で推進します。「人財」においては、2022年までに、日本において、女性管理職比率20%、有給休暇取得率100%、ライフイベントによる離職率0%を目指し、「働き方改革」を継続して推進します。年齢・時間・場所・職種に左右されずに多様な人財が集まり、安心して働き、チャレンジできるように後押しし、ダイバーシティを強みにできる職場づくりに取り組みます。

「情報」においてはポータルサイトやシステムなど身近なITでヒト・組織をつなげ、グローバルで協働できる体制を整えます。

「財務・経理」においては、投下資本効率の観点から経営のPDCAサイクルに貢献し、経営資源を最適化することで、持続的成長につなげていきます。

また、成長戦略を実現するためのベースとして、文化支援や社会貢献を通じ、TOTOらしい企業文化・風土の醸成を引き続き進めていきます。

※ 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」という考え方から、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

TOTO グローバル 環境ビジョン

TOTO GLOBAL ENVIRONMENTAL VISION

中期経営計画「TOTO WILL2022」とともに、その推進エンジンとなる「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直し、2018年4月にスタートしました。この「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進を強化することで、経営とCSRのさらなる一体化を図り、企業価値向上を目指します。

時代や社会動向の変化にともない、

新たな「TOTOグローバル環境ビジョン」をスタート

2010年、TOTOグループは、日々深刻化する地球環境を守るために、環境ビジョン「TOTO GREEN CHALLENGE」をスタートしました。このビジョンでは、「商品・サービス」「ものづくり」「社会貢献・ひとづくり」の軸で企業活動と環境とのかかわりを検証し、新たな一歩を踏み出しました。

その後、2014年には各国・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、「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定。「水資源の保全(水を大切に)」を中心とした環境テーマについて、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、推進してきました。

そして、2017年10月、時代や社会動向の変化にともない、これまでの環境テーマとともに、事業に関係の深い社会的なテーマを加えて、「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直し、2018年度から取り組みをスタートしています。

グローバル環境目標

	目指す姿	主な取り組み
きれいと快適 詳細はP.31へ	<ul style="list-style-type: none">• 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。	きれいで快適なトイレのグローバル展開
環境 詳細はP.33へ	<ul style="list-style-type: none">• 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。	節水商品の普及 CO ₂ 排出量削減 地域に根付いた社会貢献活動
人とのつながり 詳細はP.35へ	<ul style="list-style-type: none">• 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、ともにつくり、わかち合う。	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

新たな「TOTOグローバル環境ビジョン」における、グローバルで取り組む3つのテーマは、“きれい”と快適”“環境”“人とのつながり”です。それぞれのテーマでは、目指す姿のもと、取り組み内容を定め、2022年度までの目標を設定して推進していきます(下表)。

TOTOグループは、新たな「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進によって、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」にも貢献していきます。

水と地球の、あしたのために。

私たちTOTOグループは、水まわりから環境に貢献するために、「グローバル環境ビジョン」を掲げ、節水や省エネなどさまざまな取り組みを続けています。環境にやさしいものづくりを行い、きれいで快適な暮らしを世界に届け、人とのつながりを大切に活動してまいります。水と地球の、あしたのために。これからも、持続可能な社会を目指して、TOTOグループ全員の力で、実現していきます。



指標	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%	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を實現しよう
トルネード出荷比率(海外)	53%	6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを
ウォシュレット出荷台数(海外)	200万台	6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを
商品使用時水消費削減量※	11億m ³	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
事業所からのCO ₂ 総排出量	45.0万t	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
施策によるCO ₂ 排出削減量	2.2万t	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
商品使用時CO ₂ 排出削減量※	370万t	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数	100件 (2018年度からの累計)	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も
アフターサービスお客様満足度(日本)	90%	12 つくる責任 つかう責任 17 パートナリシップで目標を達成しよう
受付から修理まで2日以内完了率(海外)	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	
有給休暇取得率(日本)	100%	
女性管理職比率(日本)	20%	
ライフイベントによる離職率(日本)	0%	

※2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

きれいと快適

1

きれい・快適を世界で実現する

「除菌」「防汚」「清掃」の技術を複合させた「きれいなトイレ」と、「ウォシュレット」に代表される「快適なトイレ」の提供を通じて、きれい・快適を世界中で実現していきます。

清潔で快適なトイレを実現するクリーン技術

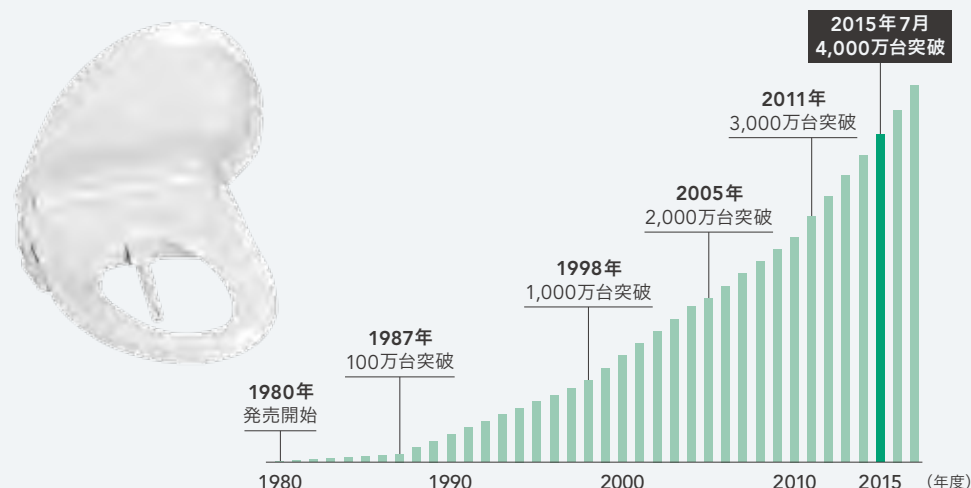
TOTOは100年にわたり、ものづくりの技術を培ってきました。お客様に、より衛生的で快適なトイレ空間をご利用いただくために、TOTO独自のクリーン技術である「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状／トルネード洗浄」を提案しています。「除菌」「防汚」「清掃」の複合技術により、汚れに強く掃除がしやすいだけではなく、トイレ自体がきれいを守り続ける、「ひとつ上のきれい」を実現します。



世界に広がる「ウォシュレット」

「ウォシュレット」は1980年に発売され、日本のトイレに新たな生活文化を創造してきました。1986年には世界展開に向け米国で販売を開始しました。その後、世界各国の高級ホテルなどに設置を進め、中国、アジア・オセアニア、欧州へと販売を拡大しています。その結果、2015年7月に「ウォシュレット」の累計出荷台数は、世界で4,000万台を突破。現在も世界で出荷台数を伸ばしています。

「ウォシュレット」出荷台数の推移



SDGsのテーマ



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のづくりのために、年代・身体状況・家族構成・そして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・提案を行っていきます。

TOTOのユニバーサルデザイン

「一人でも多くの人が、より使いやすく、快適であること」。これが、TOTOのユニバーサルデザインの考えです。ユニバーサルデザインは、自分自身にとっての「使いやすさ」、「快適さ」を考えることから始まると私たちは確信しています。TOTOでは、この自分自身にとっての「使いやすさ」、「快適さ」を「TOTOのユニバーサルデザイン5原則」としてまとめ、常にこの5原則を心に留めながら、より良い商品開発・提案を行っています。

TOTOのユニバーサルデザイン5原則

- ① 姿勢・動作がラク
- ② わかりやすく、簡単な操作
- ③ 使用者の違い・変化に対応
- ④ 快適
- ⑤ 安全



2006年に設立されたUD研究所を中心に、全社でユニバーサルデザイン活動を展開。



UD研究所での検証の様子

パブリックトイレにおける性的マイノリティ配慮の提案

TOTOグループでは、ユニバーサルデザインの考えに基づき、車いす使用者、オストメイト、乳幼児連れや高齢者など、一人でも多くの人が使いやすいトイレ空間づくりに取り組んできました。長年にわたる知見や検証の積み重ねに、新たに性的マイノリティ(LGBT[※])の視点を加え、2016年からは、ヒアリング結果を参考にしたパブリックトイレにおける配慮プランや先進的に取り組む現場事例を紹介するセミナーを開始しました。2017年からは、カタログなどでも性的マイノリティの方にも使いやすいトイレとして、性別を気にせず使える男女共用個室トイレを提案しています。

※ LGBTとは、【L】レズビアン(女性同性愛者)／【G】ゲイ(男性同性愛者)／【B】バイセクシュアル(両性愛者)／

【T】トランスジェンダーの頭文字をとった単語で、性的マイノリティ(性的少数者)の総称の一つ。

① 男女共用トイレのサイン例。

② 男女共用個室トイレのプラン例：男女トイレの入口中央部に車いす使用者優先トイレと男女共用個室トイレの双方を設置。



① サイン例



② プラン例



環境

1

限りある水資源を守り、未来へつなぐ

人々の暮らしに大きな影響がある「水資源の枯渇」の課題は、水まわり商品を提供する企業として、解決に向けて貢献する責任があります。TOTOグループは、節水技術をさらに進化させ、グローバルに普及させることで、水資源の保全に貢献していきます。

節水商品による水消費量の削減

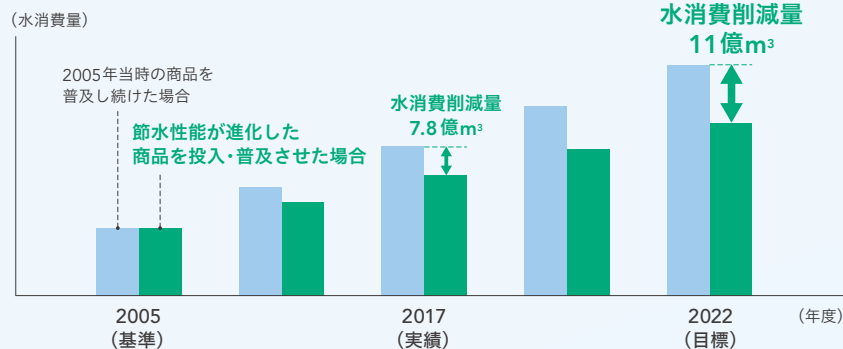
地球には多くの水がありますが、人々が利用できる水は、そのうちの0.01%とされています^{※1}。

また、世界の水使用量は年々増大しており、2025年には1995年に比べ約1.4倍、生活用水は約1.8倍にまで増大すると予測されています^{※2}。

TOTOグループは、節水性能が高く、快適な商品を開発するとともに、それをグローバルに展開することで、商品を使用する段階における水消費量の削減を推進し、水資源の保全に取り組んでいます。

※1 出典：国土交通省水資源部「日本の水資源、2014」 ※2 出典：国土交通省水資源部「日本の水資源、2010」

商品使用時の水消費量



「商品使用時の水消費量」は、その年度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。
「水消費削減量」は、2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果です。

2

地球との共生へ、温暖化対策に取り組む

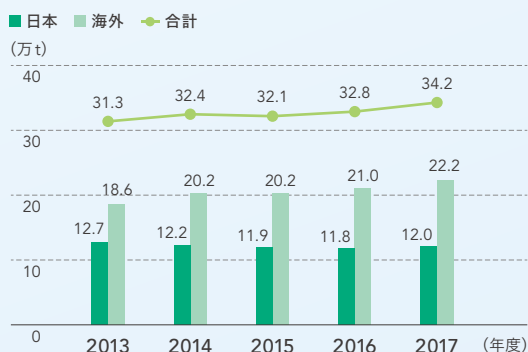
製造プロセスにおけるエネルギー使用量の削減や、商品を使用するプロセスにおけるCO₂排出量の削減を推進し、脱炭素社会の実現に向けて長期視点で取り組んでいきます。

事業所からのCO₂総排出量の低減

最新式の省エネ設備や高効率機器の導入、省エネ活動のノウハウ共有、再生可能エネルギーの導入などを国内外の事業所で展開しています。

新たに設定したCO₂総排出量目標の達成に向け、さまざまな施策に取り組み、地球温暖化の防止に貢献していきます。

事業所からのCO₂総排出量の推移



SDGsのテーマ

商品使用時CO₂排出量の削減

日本では、家庭から排出されるCO₂のうち、23%が水まわりから排出されると言われています^{※3}。

水を使用することにより、浄水場や各家庭へ届けるポンプ、下水処理場などでエネルギーが使われます。また、お湯を使用すると加熱エネルギーが必要となり、CO₂が発生します。TOTOグループは節水・節湯の効果が高い商品をグローバルに展開することで、商品使用時のCO₂排出量の削減を推進しています。

※3 出典：温室効果ガスインベントリオフィス「日本の温室効果ガス排出量データ(2011年度)」をもとに算出

3

地域社会とともに、持続的発展を目指す

TOTOグループは、創立者の「健康で文化的な生活を提供したい」という想いを受け継ぎ、良き企業市民として、地域社会の活性化や維持・発展に寄与する活動を行い、コミュニティの発展に貢献していきます。

TOTO水環境基金

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を創造することで、社会の発展に貢献する企業を目指しています。未来に向けて、水資源を有効に活用して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が欠かせません。そこで、2005年に「TOTO水環境基金」を設立し、日本各地の市民による環境活動を支援しています。2008年からは、海外の環境保全や、衛生的で快適な生活環境づくりを行うNPOやNGOへの支援も開始し、2017年度までに国内40都道府県、海外13カ国にその取り組みが広がっています。

中国における「TOTO水環境基金」の活動を強化

中国における「TOTO水環境基金」は、事業拡大に合わせて地域社会への貢献を果たしていくために、2008年に東陶(中国)有限公司が中華環境保護基金会と合意のもと、設立しました。この10年間で1,000万元の寄付を実施し、子供向けの節水教育、給水設備建設支援など、節水・水資源保全に寄与してきました。水道設備を整備した学校に通う生徒からは、「以前は水道から出るお水が濁っていましたが、今はとてもきれいになりました」との声が寄せられています。創立以来「水」にかかわる事業を展開してきた企業として、今後も地域社会の発展と地球環境の保護に貢献する活動を積極的に推進していきます。



水道設備の建設支援

TOPICS

人とのつながり

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ご提案をはじめ、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いていきます。

ショールームでの取り組み

お客様が安心して商品をご購入いただけるよう、見て、触れて、体感できる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のうち、大建工業、YKK APと共同運営のショールームを12カ所展開し、生活空間をイメージしていただける展示やご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」と考えており、メンテナンス技術やお客様への対応 マナーの向上、修理受付から完了までのスピードアップなどに取り組んでいます。

また、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。

TOTOギャラリー・間

「TOTOギャラリー・間」は、事業に深くかわりを持つ建築文化の発展を支援することを目的に1985年に開設しました。開設以来、建築とデザインの専門ギャラリーとして、国内外の建築家やデザイナーの作品と思想、その世界観を展覧会、講演会を通して多面的にお伝えしています。こうした活動は、時代や国を超えて多くの方々に共感していただき、世界中のTOTOファンづくりにつながっています。



「en[緑]:アート・オブ・ネクサス」展(2017年)
© Nacása & Partners Inc.

SDGsのテーマ



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。

2017年度 ボランティア
参加人数

のべ52,300人

3

働く喜びを、ともにつくり、わかち合う

多様な人財が集まり、すべての社員がいきいき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。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、「女性ステップアップ研修」、「女性管理職候補者研修」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。これらの取り組みが評価され、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」の認定を取得しました。



「プラチナくるみん」認定マーク



お客様満足のために

詳細情報はWEBに掲載しています

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



先人の言葉にある「良品の供給」「需要家の満足」を追求し、全員が一丸となり、お客様満足（CS）の活動を推進しています。また商品の品質だけでなく、ショールームでのご提案やアフターサービスまでを「TOTO 品質」と考え、品質向上に努めています。

お客様視点での活動事例の全社共有

「TOTOグループCS大会」は、お客様満足向上に向けた事例の共有を目的に毎年開催し、ものづくり部門、間接部門、販売・サービス部門ごとの各大会で選抜された優秀事例を発表し合う集大成の大会です。

2017年度は、海外グループ会社からの参加者も含め約400人が参加し、お客様の笑顔につながることを目指した多くの事例が発表されました。また、大会の様子は、DVD化して各国の拠点で共有するなど、活動のグローバル化を進めています。

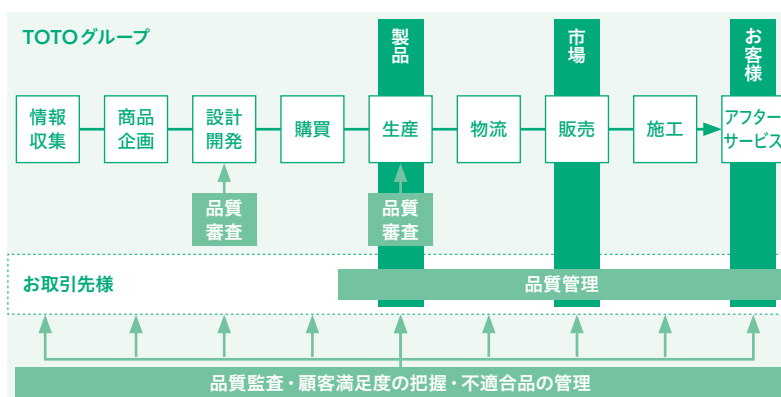


2017年度「TOTOグループCS大会」の様子

バリューチェーン全体で取り組む品質保証活動

お客様に安心して安全にご使用いただける製品の品質を保証し、ご満足いただける商品やサービスを提供するため、ISO9001を基本としたマネジメントシステムを導入しています。これにより、お取引先様と連携して品質保証システムの継続的改善を行っています。特に製品の安全を確保し、お客様への情報開示を進めるため、製品安全に関する基本方針として「製品安全に関する自主行動計画に係る基本方針」を定めています。

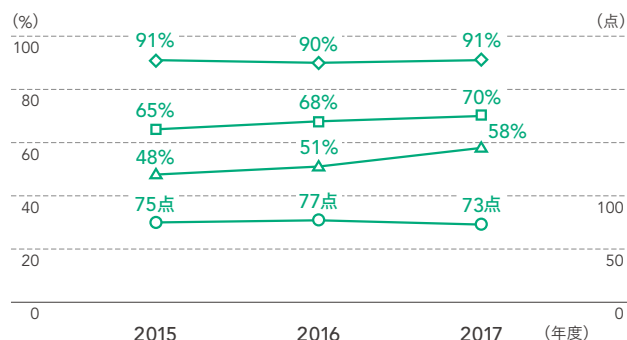
品質マネジメントシステム



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どれだけ満足していただい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。また、商品ご使用者へのアンケートやお客様相談室へのご意見・ご要望など、いただいた声を社内で共有し、新商品開発や改善につなげています。

お客様満足度調査結果



指標

- ◇ アフターサービス満足度
お客様から「満足」以上の評価をいただいた割合
- ショールーム満足度総合指標
提案内容について満足度を総合して表した指標
- ▲ ユニットバス組立感動率
組立者の対応や組み立ての出来映えについて「非常に満足」という評価をいただいた割合
- お客様電話満足度
電話相談について外部専門会社による満足度評価結果

社員とともに

詳細情報はWEBに掲載しています

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

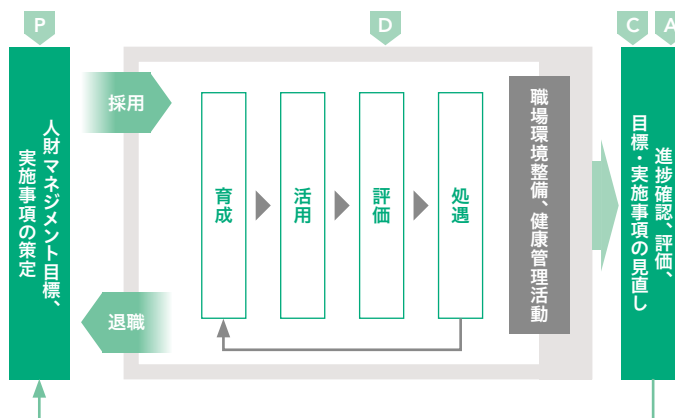


TOTOグループで働くすべての人々の一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現するために、さまざまな取り組みを推進しています。ダイバーシティやワークライフバランスを大切にしたい人財マネジメントとともに、企業としての強みである技術を次世代へと継承していくための人材育成を推進していきます。

人財マネジメントサイクル

人財に関するマネジメントを、グループ最適視点で行っています。さらに、このマネジメントサイクルをまわすことにより、人財の登用・育成、職場環境の整備、健康管理活動などの取り組みを管理推進しています。

人財マネジメントサイクル



社員意識調査の実施

企業理念やコンプライアンス意識の浸透、全世代チャレンジ型企業風土の醸成などについて、総合的に把握するため、TOTOグループ社員意識調査を毎年実施し、改善につなげています。また、2016年からは海外グループ会社の管理職層への調査も実施しています。

人材育成

オンリーワン技術の継承と発展に向けた「スペシャリスト制度」

オンリーワン技術の継承と発展を目的に、研究者・技術者を評価する「スペシャリスト制度」を設けています。認定されたスペシャリストは、研究や技術のさらなる深化を追求するとともに、次世代育成にも注力しています。現在、最高位の「フェロー」をはじめ、100人を超えるスペシャリストが在籍しています。

衛陶技能選手権の開催

ものづくりスピリットや日本で培ってきた生産技術の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」を開催しています。2017年6月には5回目の選手権を開催し、7つの国・地域から予選を勝ち抜いた28人が参加しました。その結果、TOTOベトナムの社員が1位・2位に輝き、世界への技術伝承が着実に進んでいることを印象づける大会となりました。



「第5回衛陶技能選手権」の様子

労働安全衛生の推進

労働災害の防止

「安全に対する感受性の向上」と「不安全行動・不安全状態 ゼロの実現」を目指して取り組んでいます。

心と体の健康づくり

健康管理、メンタルヘルス対策、健康増進を3本柱として、社員の心身の健康づくりに取り組んでいます。

TOTOグループ従業員の

休業災害度数率

2017年度の実績

0.29

職業性疾病度数率

2017年度の実績

0.00

サプライヤー様とともに

詳細情報はWEBに掲載しています

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



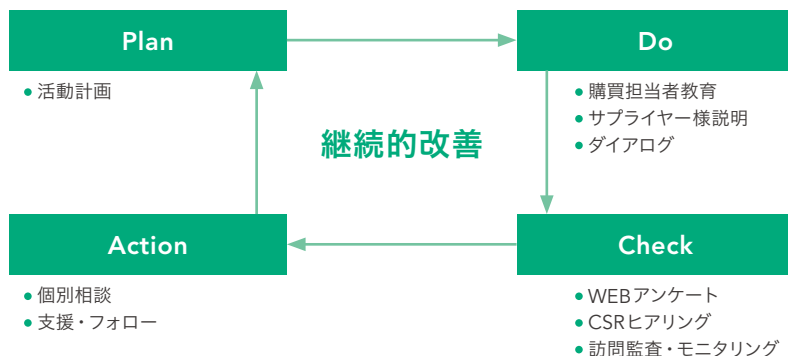
経営・環境・社会それぞれの面で企業としての責任を果たし、企業と社会、そして地球の持続可能な発展を目指しています。サプライヤー様とともに、社会的な課題である人権や環境に配慮し、公平・公正な購買活動を通して、お客様にとって価値のある商品とサービスを提供していきます。

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、2017年度に計11回の方針説明会を開催し、609社に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。また、アンケート調査を実施し、サプライヤー様の人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などの状況把握に努めています。

サプライチェーンマネジメント[※]のPDCAサイクル



※ 対象：原材料・部品の調達先である日本および海外のサプライヤー様

TOTOグループ購買方針

1. パートナースhipを心がけます。
2. 公平・公正な取引を行います。
3. 優良なサプライヤー様とのお取引を優先します。
4. 法令・倫理を遵守します。
5. 地球環境に配慮します。

サプライヤー様遵守項目の基準達成率

2017年度 実績

地域	達成率
日本	100%
海外	99%

生物多様性に配慮した調達

2010年に「持続可能な原料調達基準」を制定し、主力商品の原材料である土石原料および木質材料の調達を配慮すべき重要項目と定義しています。

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、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、すべての鉱山において基準を達成していることが確認できました。

木質材料では、商品における合法木材・再生材の使用率を指標とし、2017年度は日本、海外とも100%となりました。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。

鉱山遵守項目の基準達成率

2017年度 実績

達成率
100%

商品の木質材料の合法木材・再生材の使用率

2017年度 実績

使用率
100%

社会のために

詳細情報はWEBに掲載しています

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



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」の3つを重点分野とし、地域社会とともに、持続的な発展を目指して、さまざまな活動を推進しています。

水環境の保全

水まわり商品を提供する企業として、節水商品をグローバルに普及させるとともに、河川や海などの水環境の保全に向けた活動を続けています。

2005年に設立した「TOTO水環境基金」を通じて水源や水質、生物多様性の保全などに取り組む各種団体を助成するほか、これら団体や地域の方々が実施する活動に社員もボランティアとして参加しています。

衛生的かつ快適な生活環境づくり

創立者の「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」という強い信念のもと、事業活動を通じて衛生機器やユニバーサルデザイン商品の開発・普及を推進しています。

また、主に「TOTO水環境基金」を通じて、海外で安全な飲料水を供給できる井戸を設置するなど、世界の人々が衛生的かつ快適に暮らせる生活環境づくりにも取り組んでいます。

次世代育成・文化支援

TOTOギャラリー・間

「TOTOギャラリー・間」は、1985年の開設以来、建築家やデザイナーの思想や作品を紹介しています。活動はグローバルに広がっており、建築を学ぶ学生や建築実務に携わる方々を対象として展覧会・講演会を国内外で開催しています。2017年には外務省採択事業として、ジャパン・ハウスサンパウロで講演会・展覧会を開催しました。

TOTO出版

1989年の創設以来、建築・デザイン・生活文化をユニークな視点でとらえた書籍や「TOTOギャラリー・間」と連動した書籍を発行しています。

また、ベトナムのハノイとホーチミンに、自由に「TOTO出版」の書籍を閲覧できる「TOTOインフォメーションセンター」を開設するなど、グローバルにも活動を広げています。

TOTOミュージアム

2015年に開設した「TOTOミュージアム」では、快適な生活文化を創造してきた足跡や今へ受け継がれるものづくりへの想いなどを紹介しています。創立の地「小倉」から世界へTOTOブランドを発信するランドマークとして魅力ある施設を目指しています。

TOTO水環境基金 第12回助成*

35団体

9,531万円

※第12回は創立100年を記念し、助成金を増額。

第1回～第12回助成累計

239団体

約3億円



TOTO水環境基金助成団体認定NPO法人 アジアチャイルドサポートの活動：ミャンマーでの水汲みの様子



ジャパン・ハウス サンパウロ藤本壮介氏講演会
(写真提供：ジャパン・ハウス サンパウロ事務局 / Rogerio Cassimiro)



TOTOインフォメーションセンター(ハノイ)



TOTOミュージアム

株主・投資家との対話

詳細情報はWEBに掲載しています

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



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した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



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

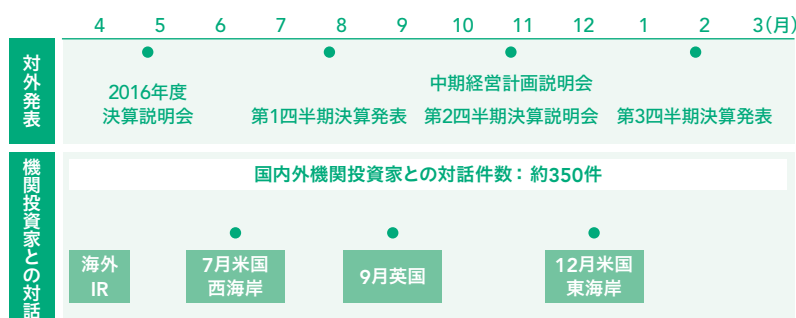
機関投資家への対応

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いただくためにショ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

2017年度の活動



海外IRでの投資家面談の様子

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、総合的に判断していきます。

配当性向について

中期経営計画「TOTO WILL2022」の策定に合わせ、2019年3月期より配当性向の目処を変更。

40%

ステークホルダー・エンゲージメント

詳細情報はWEBに掲載しています

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



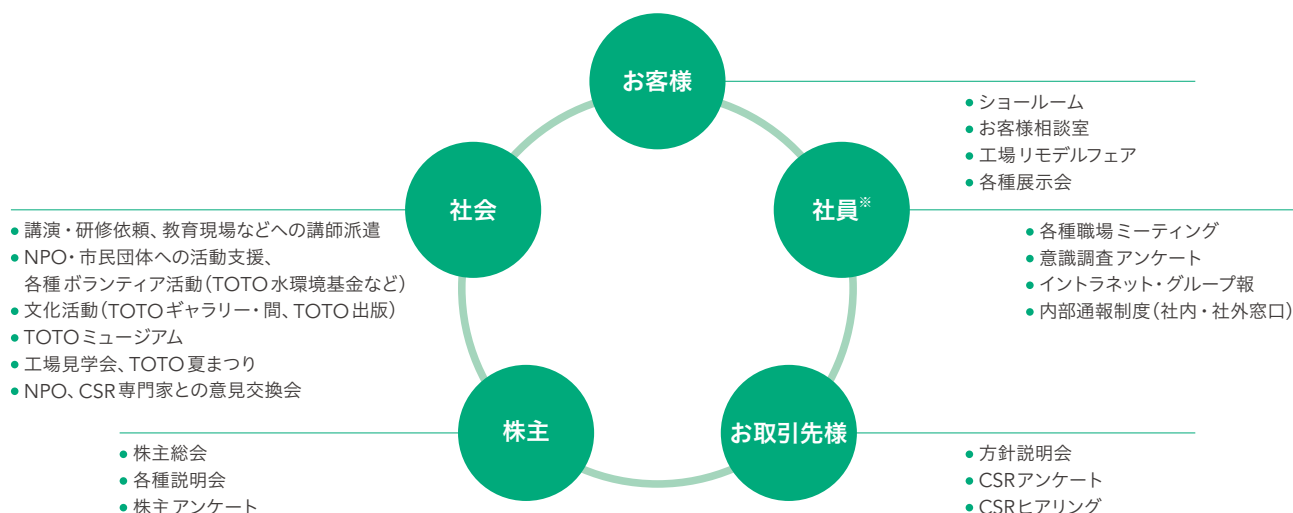
未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く「ステークホルダー・エンゲージメント」の考えを重視しています。

さまざまなステークホルダーに対し、双方向のコミュニケーションを実施

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。

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、2012年の開始以来、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。

2017年度は、ワークショップに参加した化学・建築材料業関連の企業とともに、「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理解を深めました。

また、ワークショップの内容は社内で共有したうえで、国際的な人権基準である「世界人権宣言」、「労働の基本原則および権利に関する国際労働機関 (ILO) 宣言」への支持を表明しています。



「業界ごとに重要な人権課題」を討議 ©CRT 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、「社は」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。

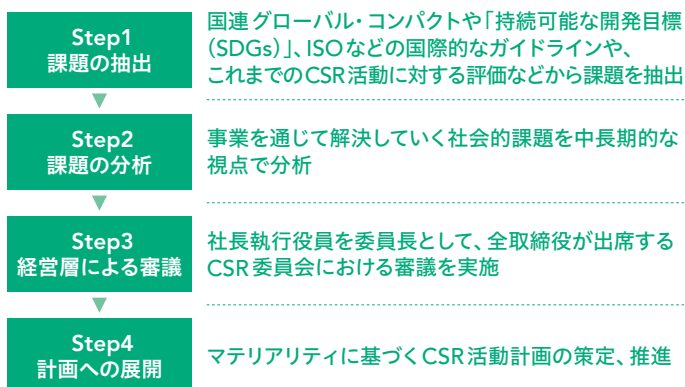
CSRの考え方

マテリアリティの特定

TOTOのマテリアリティは、TOTOグループ企業理念体系における、「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」に基づいて設定しています。

2017年10月、時代や社会動向の変化に合わせ、「ミッション」を見直しました。この新しい「ミッション」に連動して、事業に関係の深い社会的なテーマ“きれいと快適”“環境”“人とのつながり”をマテリアリティとして設定し、経営とCSRのさらなる一体化を図っています。

マテリアリティ特定のプロセス

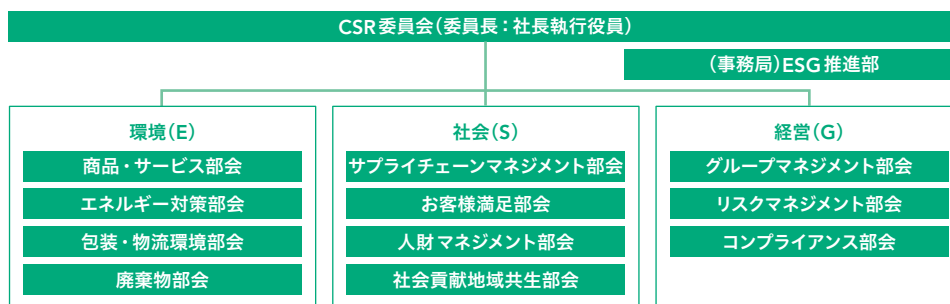


CSR推進体制

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(Environment)”“社会(Social)”“経営(Governance)”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。

また、各担当部会が、推進計画を策定のうえ、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



CSRの社内浸透

日本では、新入社員や新任部課長を対象とした階層別研修プログラムを実施しています。またeラーニングを実施するとともに、各種の社内会議を通して、CSRの概論や具体的な取り組み、社会動向、今後の取り組みなどについて浸透を図っています。

海外では、英語版、中国語版の教育資料を整備し、各国に合わせた研修プログラムを実施し、TOTOグループ全体でのCSR意識の浸透を図っています。



グループ会社の新任経営幹部を対象とした研修

詳細情報はWEBに掲載しています

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

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し関係者の信頼回復に努めます。

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、分野ごとに任命されたリスク管理統括部門長が、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。

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。



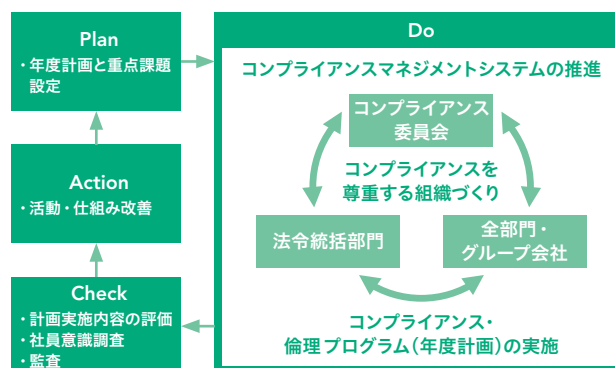
リスクシミュレーションの様子

コンプライアンス

基本的な考え方と推進体制

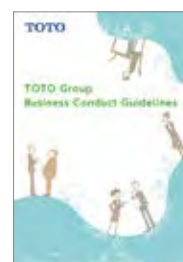
企業活動において法令や社会的ルールなどを遵守し、公正・透明な行動を推進していく組織文化の醸成に取り組んでいます。2011年に参加を表明した「国連グローバル・コンパクト」の理念を反映させるため、2013年にTOTOグループコンプライアンス方針に「反腐败・反贈収賄・反カルテル」を明記しました。また、強固な体制を構築するため、コンプライアンス委員会および法令統括部門の役割・権限を明確に規定し、活動しています。コンプライアンス委員会を年4回開催し、コンプライアンス教育・モニタリングなどの活動進捗を確認するプロセスを盛り込み、効果的で透明性の高いコンプライアンス活動を推進しています。

コンプライアンスの活動サイクル



コンプライアンス研修の実施

社員一人ひとりにコンプライアンスを浸透させるため、新入社員や新任部課長を対象に教育やeラーニングを実施しています。また、事業にかかわる独占禁止法や下請法など各種法令について、研修を実施するとともに、法令統括部門が各部門を訪問して講義を行う出前セミナー等を実施しています。また、2014年度からは、インサイダー取引に関するeラーニングを全社員対象に実施し周知徹底を図っています。

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。その実現に当たっては、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。

☞ TOTOグループ経営に関する理念体系はP.1～2参照

2018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。

2018年6月27日現在、取締役会での議決権を持つ取締役13名は、TOTOグループにおいてキャリアを有する社内取締役10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。

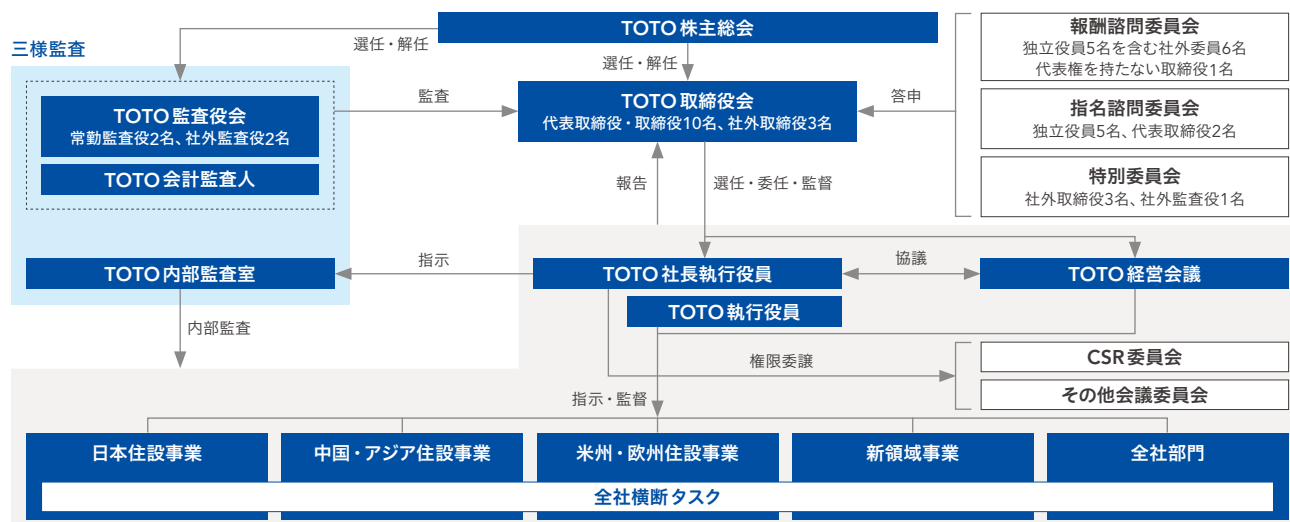
現状の体制を選択している理由

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。その実現に当たっては、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。

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(報酬諮問委員会、指名諮問委員会の設置)
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と、業績や株価によって変動する業績連動報酬によって構成されています。業績連動報酬は、賞与と株式報酬から成っています。賞与は、前事業年度の連結営業利益の0.8%を上限とし、業績に連動して支給しています。株式報酬は、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同時に、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て、株式報酬型ストックオプションに代えて譲渡制限付株式報酬を新たに導入することが、2018年6月26日開催の第152期定時株主総会で決議されました。このように、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る設計としています。

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)	株式報酬型 ストック・ オプション (百万円)	合計 (百万円)
取締役	14	390	420	70	881
(うち社外取締役)	(3)	(28)	—	—	(28)
監査役	5	50	—	—	50
(うち社外監査役)	(2)	(19)	—	—	(19)
合計	19	441	420	70	932

※ 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(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
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

2017年度における報酬等の総額が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)	株式報酬型 ストック・ オプション (百万円)	合計 (百万円)
代表取締役 張本 邦雄	63	78	10	153
代表取締役 喜多村 円	63	78	10	153
代表取締役 清田 徳明	40	52	8	101
代表取締役 森村 望	40	52	8	101

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「独立役員の要件※」を満たしていることを必須条件として指定しています。

※「独立役員の要件」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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

2018年3月の取締役会では、社外取締役およ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、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。

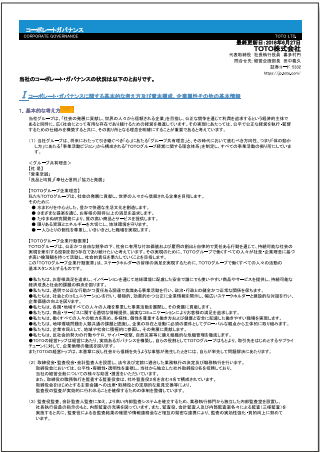
さらに、2016年度に取締役および監査役全員を対象に実施したアンケート結果から課題と認識した「情報共有」について、その改善の取り組み状況について確認しました。これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- 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および定款に適合することを確保する体制など、すべての項目が確実に運用されている
- 取締役会決議案件については、規則どおり上程されており、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会に報告されるように運用されている
- 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、適正に対応している
- 当社の取締役会では全メンバーで活発な議論が行われ、社外役員の意見を取り入れたガバナンス強化が図られている
- アンケート結果から課題と認識した「情報共有」について、改善の取り組みが図られている
 - ・ 投資計画を含む中長期経営計画の議論の充実
 - ・ 社外役員が執行会議にオブザーバー出席することによる情報の共有

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しました。今後も継続して状況の確認を行い、さらなる取締役会の実効性の確保および機能向上を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス 強化の推移

2004年	指名諮問委員会を設置 CSR委員会を設置 グループ経営に関する理念体系を整備
2005年	報酬諮問委員会を設置 リスク管理委員会を設置
2006年	社外取締役を選任 内部監査室を設置 特別委員会を設置
2007年	ストック・オプションを導入
2010年	独立役員基準を制定、独立役員を指定
2011年	取締役の定員を減員(20名→14名) 国連グローバル・コンパクトに参加
2012年	執行役員制度の充実(上席執行役員を新設)
2013年	ビジネス行動ガイドラインを整備
2014年	指名諮問委員の半数以上の社外委員化を規定
2016年	社外取締役を増員(2名→3名)
2018年	ストック・オプションに代えて譲渡制限付株式報酬を導入



コーポレートガバナンス・コードの実施状況など、詳しくは最新の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス報告書

https://jp.toto.com/company/profile/governance/pdf/co_gov_jp.pdf



社外取締役 メッセージ

私は、UACJ(旧 住友軽金属工業)で製造業の現場を長く経験してきました。私が企業経営において大切にしているのは、全体最適という考え方です。全体最適はマーケットインの考え方につながります。部門の垣根を越えて、お互いに信頼関係を持ち、全社共通意識でお客様や社会に向き合うというマーケットインの考え方をとても大切にしています。TOTOには、この全体最適の考え方があり、私の経営思想と近いと思っています。

コーポレート・ガバナンスは、形式だけではなく、そこに心や実がなければ意味がありません。企業として、いかにお客様や社会に誠実か、問題に真摯に向き合いオープンでいるかを皆で考え、浸透させることが最も大切です。この企業風土がTOTOには浸透していると思います。

TOTOの取締役会の特長は、外部の声を積極的に聞き入れ、すぐに改善していく点だと思っています。

私が社外取締役に就任した当初、外部の視点でいくつかの提案をしました。TOTOは、その提案をすぐに検討し、半年間でほとんどのことが改善されました。これはTOTOの経営姿勢のすばらしい点だと感じています。また取締役会は、とても自由闊達に話ができる雰囲気を醸し出しています。

企業経営において、コーポレート・ガバナンスを強化することは目的ではありません。目的は、企業が持続的に成長することです。そのためには、お客様や社会に信頼され、認められることが最も大切です。社会から信頼される企業は必然的にコーポレート・ガバナンスが強化され、持続的に成長します。TOTOがそのような企業になれるよう、今後も微力ながら貢献していきたいと思っています。

社外取締役

梶田 和彦

2001年に日本アイ・ビー・エム(IBM)の取締役に就任して以降、日本のコーポレート・ガバナンスの進化の中で取締役の役割を果たしてきました。

IBMは、2000年頃までは地域を経営の軸に事業を運営してきましたが、IT産業の発展とともに事業分野別が中心となり、事業と地域のマトリックス経営に移行してきました。ガバナンスのメカニズムを大きく変えた経験は、TOTOの経営にもお役に立てると考えています。

TOTOのコーポレート・ガバナンスは、制度設計やその運用もよく整備され、着実に強化が進んでいます。社外取締役は、取締役会への出席だけでなく国内外の拠点訪問や各種会議へのオブザーバー出席が適度にアレンジされ、また執行側の主な議論も共有されています。これらの施策により、社外取締役のTOTOに対する理解が深まり、また取締役会で発言しやすい環境や社外取締役の発言を積極的に受け入れるという

社風ができています。女性の決定権が高い商品をグローバルに提供している企業として、今後は経営に女性や外国人を加えるなど、ガバナンスに多様性を取り入れていくことを期待しています。

近年、新しいテクノロジーが今までのビジネスを劇的に変える“デジタル・トランスフォーメーション”が世界中で起こりつつあります。TOTOにおいてもセラミック事業のようなグローバル・ベースの新規事業を拡大するとともに、「モノ」から「コト」へという世の中の流れの中で全く新しい発想のビジネスの展開も必要かと思っています。社外ならではの視点を活かして、TOTOが今後さらに成長していくよう社外取締役として貢献していきたいと考えています。

社外取締役

下野 雅承

役員一覧

取締役



代表取締役 会長
兼 取締役会議長

張本 邦雄

1951年3月19日生



代表取締役
社長執行役員

喜多村 円

1957年5月24日生

グローバル事業推進、経営企画、
デザイン、秘書室担当



代表取締役
副社長執行役員

清田 徳明

1961年10月8日生

事業部門・研究・技術管掌、人財、購買、
工務担当
兼 WILL2022 マネジメントリソース革新
担当



代表取締役
副社長執行役員

森村 望

1957年7月10日生

販売関連管掌、お客様、文化推進担当
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
常務執行役員

林 良祐

1963年9月4日生

新領域事業 グループ、浴室事業、
キッチン・洗面事業、
機器水栓事業担当
兼 WILL2022 新領域事業担当
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当



取締役
常務執行役員

迫 和男

1959年8月25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

麻生 泰一

1960年3月5日生

レストルーム事業、もの創り技術
グループ担当



取締役
常務執行役員

白川 敬

1962年8月12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

田口 智之

1965年9月24日生

財務・経理、法務、情報企画、総務担当

社外取締役



社外取締役

梶田 和彦

1942年4月24日生

梶田和彦氏は、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ない視点の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、メーカーにおけるものづくりに関する経験・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

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・ピー・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ない視点の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、人財育成および地域密着経営に関する経験・知見も有しております。

当社は、同氏がグローバル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ない視点の当社の経営に反映し、監督機能を発揮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

仲 宏敏

1957年1月14日生

社外監査役



社外監査役

竹本 正道

1944年12月16日生

竹本正道氏は、長年にわたり日東電工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いて、社外監査役職務を適切に遂行いただいております。また、貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社における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、海外事業の運営に関する経験・知見も有しているため、引き続き第149期定時株主総会で社外監査役として選任しております。



社外監査役

片柳 彰

1946年2月4日生

片柳彰氏は、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経営の専門家としての知見に基づいて、社外監査役職務を適切に遂行いただいております。また、貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社における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、金融に関する経験・知見も有しているため、引き続き第151期定時株主総会で社外監査役として選任しております。

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。



2017年度からの主な受賞

カテゴリ	受賞内容	
商品	平成29年度『建築設備技術遺産』にTOTOミュージアム所蔵の「光電センサー内蔵自動水栓」が認定	 光電センサー内蔵自動水栓
包装	世界包装機構『ワールドスター2018(2017年度)』コンテストで「製品傾斜をカバーする三角仕切構造」が『ワールドスター賞』を受賞	 製品傾斜をカバーする三角仕切構造
デザイン	ウォシュレット一体形便器「ネオレスト NX」 「台付シングル混合水栓 ZLシリーズ」「ベッセル式洗面器」が『iFデザイン賞2018』受賞	 ネオレストNX 
デザイン	ウォシュレット一体形便器「ネオレスト NX」、 台付シングル混合水栓「GSシリーズ」「GAシリーズ」が『レッドドット・デザイン賞 2018』受賞	 「台付シングル混合水栓「GSシリーズ」」 
環境	きれい除菌水搭載「ウォシュレット」が『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2018』を受賞	 きれい除菌水搭載「ウォシュレット」 

(CSR経営に対する外部機関からの評価はP.11~12をご参照ください)

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2018 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。

 TOTOグループ統合報告書2018 財務・非財務データ集

https://jp.toto.com/company/profile/library/pdf/report2018_financial.pdf



会社概要

企業概要(2018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 32,428名 単独 7,960名		

グループ会社・関連会社(2018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

● 中国
東陶(中国)有限公司
北京東陶有限公司
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
台湾東陶股份有限公司

● シンガポール
TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.

● ベトナム
TOTO VIETNAM CO.,LTD.

● タイ
TOTO (THAILAND) CO., LTD.

● インド
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.

● マレーシア
TOTO MALAYSIA SDN.BHD.

● 韓国
TOTO KOREA LTD

● インドネシア
P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.(関連会社)

● 米国
TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.
TOTO U.S.A., Inc.

● メキシコ
TOTO MEXICO, S.A.DE C.V.

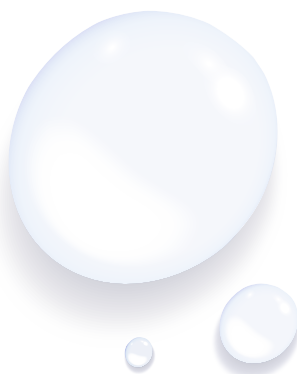
● ブラジル
TOTO Do Brasil Distribuição e Comércio, Ltda.

● ドイツ
TOTO Europe GmbH
TOTO Germany GmbH



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。

2018年7月発行 カタログ No.1189