

# TOTO



あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTOグループ

統合報告書

2022

# TOTOグループ経営に関する理念体系

## 先人の志を、次の100年に向けて

### 先人の言葉

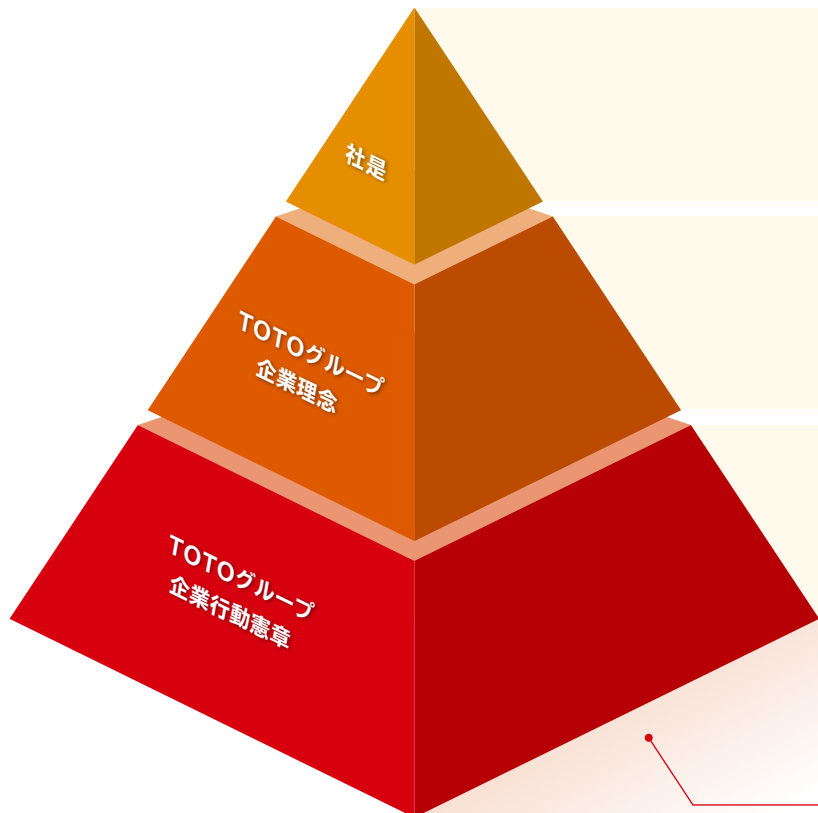
どうしても親切が第一  
奉仕観念を以而  
仕事をお進め下され度  
良品の供給、需要家の満足が  
掴むべき実体です。  
此の実体を握り得れば  
利益・報酬として影が映ります。  
利益という影を追う人が  
世の中には多いもので  
一生実体を捕らえずして  
終わります。

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

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

これらを含めた創立時からの思想を、今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるよう制定したものが、「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

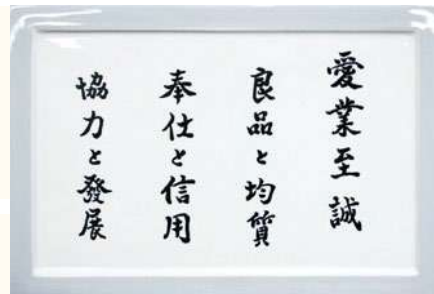
新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

# 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。

## 社是



## TOTOグループ企業理念

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

## TOTOグループ企業行動憲章

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

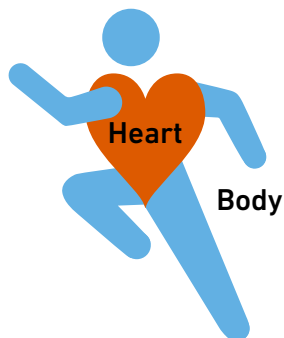


詳細情報はWEBに掲載しています  
<https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/group>

## 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。



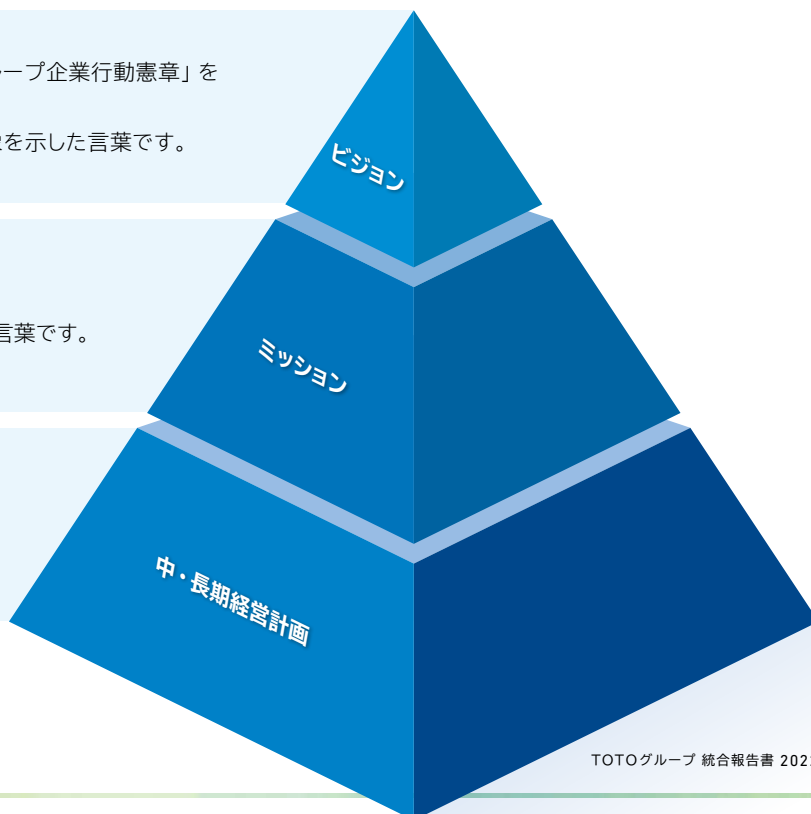
## 事業活動ビジョン

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グループの目指す姿と具体的な目標を  
示したものです。新共通価値創造戦略  
TOTO WILL2030を推進します。



# TOTOグループについて

(2021年度)

事業セグメント .....

## グローバル住設事業

日本の主な商品



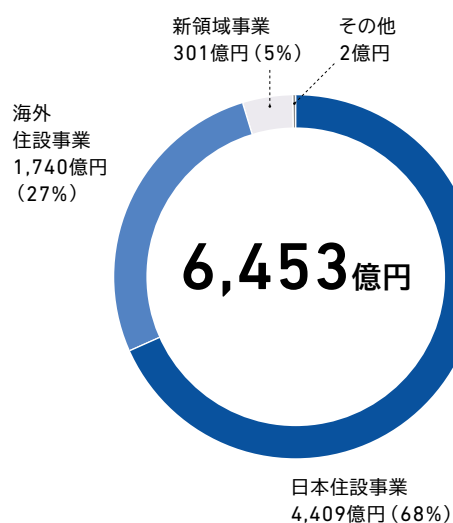
海外の主な商品



## 新領域事業



売上高（構成比）



営業利益

522 億円

営業利益率

8.1 %

親会社株主に帰属する当期純利益

401 億円

ROA

(営業利益ベース)

8.1 %

ROE

(純利益ベース)

10.4 %



拠点数 .....  
(2022年3月現在)

日本 46 拠点

海外 17 カ国・地域 39 拠点

ショールーム数 .....  
(2022年3月現在)

日本 98 カ所

海外 12 カ所

(直営ショールーム・テクニカルセンター)

連結従業員数<sup>※1</sup> .....  
(2022年3月現在)

36,853 名

※1 契約社員、派遣社員を含む

事業所からのCO<sub>2</sub>総排出量 .....

35.2 万t

女性管理職比率 .....  
(日本)

16 %

施策によるCO<sub>2</sub>排出削減量 .....

1.0 万t

社員満足度 .....  
(日本)

75 pt

商品使用時のCO<sub>2</sub>排出削減量<sup>※3</sup> ...

335 万t

ライフイベントによる離職率<sup>※2</sup> .....  
(日本)

1.4 %

商品使用時の水消費削減量<sup>※3</sup> .....

10 億m<sup>3</sup>

※2 働き続けたい育児・介護者の離職率

※3 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

## 編集方針

「TOTOグループ統合報告書2022」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。財務・ESG（環境・社会・ガバナンス）の方針や戦略に加え、TOTOグループの成り立ちや事業活動のトピックスなどを紹介しています。また、創立時から現在に継承されている企業姿勢と、未来に向けたさらなる企業価値向上への取り組みをお伝えしています。

## 活動報告の対象期間

2021年度（2021年4月1日～2022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

## 業績表示について

実績、計画は新収益認識基準を適用しています。

## 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）GRIスタンダード



GRIスタンダード対照表はWEBに掲載しています  
<https://jp.toto.com/company/csr/gri>

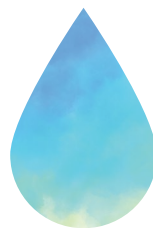
## 財務・非財務データ集

財務データ・非財務データをまとめたデータ集を本報告書の巻末に掲載するとともに、別冊としてWEBにも掲載しています。



財務・非財務データ集  
<https://jp.toto.com/company/profile/library>

- ※ TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。
- ※ TOTOグループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考え方から、「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」「音姫」「エコシングル」はTOTOの登録商標です。



## PICK UP



### 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。



### 社長メッセージ

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



### 新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

中・長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。



### 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。



### コーポレート・ガバナンス

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

# CONTENTS

TOTOグループ経営に関する理念体系	1
TOTOグループについて	3
<b>次の100年に向けて</b>	
持続可能な社会の実現に向けて	7
社長メッセージ	9
TOTOグループの価値創造モデル	17
TOTOグループの価値創造の歴史	19
TOTOグループの価値創造の取り組みと事業機会	21
機会とリスクの認識	23
<b>新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030</b>	
新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030	25
TOTOグループのマテリアリティ	27
きれいと快適	29
環境	31
人とのつながり	35
サステナブルプロダクト	37
中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)	39
グローバル住設事業 日本住設事業	41
海外住設事業	45
新領域事業 セラミック事業	51
全社横断革新活動 マーケティング革新活動	53
デマンドチェーン革新活動	55
マネジメントリソース革新活動	57
デジタルイノベーション	59
財務戦略	61
<b>TOTOグローバル環境ビジョン</b>	
TOTOグローバル環境ビジョン	63
お客様に期待以上の満足	65
社員とともに	67
サプライヤー様とともに	68
社会のために	69
株主・投資家との対話	70
ステークホルダー・エンゲージメント	71
人権の尊重	72
CSRマネジメント	73
<b>コーポレート・ガバナンス</b>	
コーポレート・ガバナンス	75
社外取締役メッセージ	83
取締役一覧	85
会社情報	87
<b>付属資料</b>	
財務データ	89
非財務データ	94

持続可能な社会の実現に向けて

## 今までも、これからも

「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の志は、

「TOTOグループ企業理念」として

今も社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

一世紀にわたって受け継がれて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」を実現していきます。







## 経営とCSRの一体化を図り、 SDGsに貢献する

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





# 「どうしても親切が第一」

社会のために、お客様のために、  
全社員が心をつにして、明るい未来を切り拓いていきます。

## TOTOグループの存在意義は、企業理念の実践そのもの

私が社長に就任して2年が経過しました。就任した当時は、新型コロナウイルス感染症拡大というこれまでに経験したことがない未曾有の状況下でした。翌月の業績さえ見通せず、当然ながら年度計画も立案できない状況の中でのスタートでしたが、その時私が考えていたのは、「短期的に売上や利益が減ったとしても、社員とその家族が安全で元気でいれば、業績は必ず回復することができる」ということでした。中長期で成長していくためにはとにかく「人」が財産であり、グループ全社員の安全を最優先で考えていました。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、世の中の価値観が大きく変わりました。その中で改めて私たちがこの先、社会のために、お客様のために、どのような存在にならなければいけないのか、TOTOグループの存在意義を自身に問いかけ、根本から考えることができた大きな1年目でした。

結果として見出した答えはシンプルでした。TOTOグループの存在意義は企業理念を実践することです。1年目は苦しいながらもグループ社員全員がお客様や仲間のことを考え、いろいろな形で助け合いながら動いてくれました。トラブルが起こったとき、トップからの指示がなくても社員全員が一枚岩で動ける、つまりTOTOグループは企業理念がしっかり共有され、自ら動ける組織なのだということを実感しました。現場で、現実に行っているさまざまな課題に対して仲間と連携し、最適な行動をとる現場力はコロナ禍でさらに強くなりました。現代は、想定外のことが当たり前のように起こる時代です。いつ何が起こったとしても全員で力を合わせて対応していく力がTOTOグループにはあると確信しています。



代表取締役 社長執行役員

**清田 徳明**

## 代々の社長に受け継がれてきた「先人の言葉」

TOTOグループには、初代社長から二代目社長に送られた書簡「先人の言葉」があります。「どうしても親切が第一、良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として報酬という影が映る」という考え方です。この「先人の言葉」は、代々の社長に受け継がれ、大切にされてきました。この言葉は、グループ社員全員が知っています。私の社長としての言動が、書簡に基づいているのかをグループ社員全員から常に見られているという意識を持って自らを顧みています。

「先人の言葉」に基づき、将来にわたって企業活動の基調となるものとして1962年に「社是」が制定されました。そして今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるように「企業理念」「企業行動憲章」を制定し、2004年に「TOTOグループ経営に関する理念体系」が整備されました。

理念教育にはさまざまな方法があると思いますが、私たちの先輩たちは、常にそれに基づいた行動をとり、背中を見せて教えてくれました。もちろん研修などといった理念教育も大事ですが、上司や先輩、仲間たちと行動をともにし、日々の事業活動の中で体感することで、社員一人ひとりに浸透します。理念を知っているという概念ではなく、そういう行動をとることが当たり前であるという企業風土になっているのです。

## 過去最高業績となった2021年度

就任2年目となった2021年度も順風満帆ではありませんでした。新型コロナウイルス感染症の影響は継続しており、多くの原材料の価格が上昇し、私たちのさまざまなコストが膨らみました。また、コロナ禍での供給活動の制約、さらに自然災害の多発も相まった想定外の事態に、サプライチェーンの一部が途切れ、部品調達ができなかったことで、商品の受注を制限せざるを得ない状況にも陥りました。

しかしながら、マイナス要因だけではありませんでした。コロナ禍でお客様の意識に大きな変化が表れました。それは、TOTOグループが磨き続けてきた衛生性や清潔性などがますます重要視されるようになったことです。例えば、私たちが節水を目的として開発した自動水栓が「非接触」という新たな価値を生み、それが追い風の一つとなりました。また、リモートワークなどが進み、自宅で過ごす時間が長くなったことで、家での生活をより快適にするためにリフォームしたいというような方々が増えたことも追い風になりました。

2021年度は、追い風と逆風の中、グループ全社員の頑張りにより過去最高業績となりました。もちろん充実感があります。しかしその充実感よりも、私たちはメーカーとして、供給不足によりお客様に納期面でご迷惑をおかけしたという課題感の方がとても大きいと感じています。2022年度もさまざまな環境変化が起こると思います。さらなる成長のためには、その変化にしっかり対応しながら、中長期の課題を一つずつ解決していかねばなりません。





## スピード感を上げていくために必要な「予見」と「準備」

3年目に向けて最も重要なのは「スピード」です。2022年度に入っても、コロナ禍に加え国際社会の分断の深刻化、気候変動による地球温暖化など、さまざまな社会環境の変化が起ってきます。私たちが目指すのは、2030年に向けてしっかりと企業理念を体現していくこと、つまりきれいで快適・健康な暮らしの実現、社会・地球環境への貢献ができる商品を提供していくことです。そこに近づいていきたいのですが、一方で社会環境の変化という現実があります。この2年間で変化への対応力は向上してきたと実感していますが、これからは、もっと変化に対応するスピードを上げて、理念体現のために取り組む領域を増やしていかなければならないと思っています。

そのために、少しでも先のことを「予見」し「準備」することが重要だと考えています。こういうことが起こり得るであろうと「予見」し、実際に起こったら、どのように動かないといけないのかと考え、「準備」しておくだけで、スピード感が全く変わってきます。これは会社全体の舵取りをする私の仕事でもありますし、併せて各々のリージョンや部門、現場の中で個人個人でも実践していくことが大事だと思っています。会社全体の力量というのは個々の力の総量で成り立っていますので、個々の能力を磨いていくというのは非常に重要です。個人個人が少し先のことを考えて、もう一つ、もう一歩社会のことを、お客様のことを思って行動するだけで全く変わってくるのです。

## 絶対に変えてはいけないもの「どうしても親切が第一」

初代社長から二代目社長に送られた書簡「先人の言葉」は、「どうしても親切が第一」という言葉から始まります。「親切である」「誠実である」というのは私たちの普遍的な価値観です。TOTOという会社を想起していただいたときに、「商品の品質が良い」「技術が優れている」といったご評価はもちろん嬉しいですが、TOTOは「親切な会社だ」「誠実な会社だ」「お客様思いの会社だ」、そういったご評価をいただけることが何より嬉しいです。また「先人の言葉」では、「利益は影」と言い切っています。新型コロナウイルス感染症拡大が始まったころ、社員とそこご家族が元気であれば、

利益はいずれ回復できると思ったことも書簡の精神に基づくものです。TOTOらしさとは親切で誠実で、お客様思いであること、その前提で事業を行えば、さまざまな課題も解決していけるはずで、社会課題に誠実に向き合う、環境課題に対して丁寧に取り組むことを続けていれば必ず利益はついてきます。ここは絶対に変えてはいけないことです。

自分が苦しいとき、壁にぶつかったときには仲間が助けてくれます。なぜ助けるのか、それはお客様にすべてが向けられ、全員が親切に誠実に仕事をしているからです。部門は違っても、TOTOグループの仲間はお客様に向かってつながっています。ですから、お互いに助け合うのは当たり前になります。「先人の言葉」の中にある「良品の供給」「需要家の満足」は私たちの中に当たり前にしみ込んでいるのです。

## 長期を見据えた「新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」

「グループ共有理念」は、私たちの「心」の部分として、未来永劫、将来にわたって引き継いでいくもの、持ち続けていかなければならないものです。一方でさまざまな変化に対して、「体」の動かし方は変えていかなければなりません。これが中期経営計画などの戦略になりますが、これまでは3年～5年といったスパンで、かなり緻密に組み立てて計画を作ってきました。しかしそれが根底から覆される事象が次々と起こるようになりました。そうすると緻密な計画というものはあまり意味がありません。短期ではなく長期を見据えた目標を示し、そこからバックキャストすることで出てくる課題を足元で解決していくという考え方に変えていきます。そのため、2021年4月に「新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」（以下、WILL2030）を策定しました。

TOTOグループは、2050年カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を、また、すべての人に快適で健康な暮らしをご提供することを目指し、社会課題、環境課題を解決しながら経済的成長を実現していきます。そのために、企業理念を体現していくための取り組むべき重要課題であるマテリアリティ「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」を極めていきます。そして、この活動を通じて、SDGsにも貢献していきます。

## 「取り組むべき課題」を「取り組みたい課題」に変えていく

マテリアリティである「きれいと快適」「環境」、そして「人とのつながり」は、TOTOグループ全員が取り組むべき課題です。これを「取り組むべき課題」から、皆が「取り組みたい課題」に変えていくのが私の使命だと思っています。社員全員が「取り組みたい課題」と思うようになれば、間違いなく一人ひとりのやる気やエネルギー量が大きくなっていきます。そうすると、私たちTOTOグループ約3万7,000人のエネルギー量は非常に大きくなり、社会課題の解決に向けたスピードも一層上がっていくのです。





人間の欲求（行動の動機）にとって、認められることはとても大切です。褒められたり、感謝されたり、高い評価を受けたりすることで、満たされるのです。お客様から感謝された、仲間から褒められた、社会から高い評価を受けた、それらは次の行動のエネルギーになっていきます。私たちは日常生活に関わりの深いメーカーですから、そういう場面に接する機会は多いはずです。自分が一生懸命やったことが認められることが次の「取り組みたい」を生んでくれるのです。

「取り組むべき」を「取り組みたい」に変えていきたいと思っています。

## 大切にしている社員との対話

個の能力を磨くという意味では、2020年12月からオンラインによる社員との対話を始めました。以降、49回289名の社員とさまざまなテーマについて対話を行っています（2022年6月末時点）。その中で私が社員によく言っていることは、頭の中で考えているだけで行動しなければ、何の意味もない、動かないといけないということです。お客様のこと、社会のことを思って行動した答えは一つである必要はありません。お客様も多様化されており、答えがさまざまであっても良いのです。結果として成功することもあるれば、失敗することもあります。成功も失敗も経験になって、次の成長につながっていきます。だから恐れずに行動してほしいと伝えています。社員が動き出すきっかけをつくるのが私の責務だと思っています。

対話を積み重ねてきた結果、私が要求するよりも先に動けるようになった事例もいくつか出てきたように感じています。1年目の2020年度の動きと2021年度の動きでは間違いなく2021年度の方が早くなっています。一人ひとりが社会やお客様のことを考え、具体的に行動することが当たり前である、といった集団をつくっていききたいと思います。

## デジタル化は、さまざまな可能性を秘めている

TOTOグループは、お客様に寄り添い、比較的ハード中心の技術で豊かで快適な生活文化を創造してきました。それがデジタル化された世界につながってくると、スマートフォンで外から操作して、自動でお風呂掃除をし、栓を閉めて、帰った時間にはバスタブに温かいお湯が溜まっているということが可能になりました。私たちが衛生性や快適性を磨き込んできた商品とデジタル化を組み合わせれば、時間や場所の制約なしに、さまざまなことが可能となり、新しい価値が広がっていきます。私たちはこれまで「お客様の新たな価値」をご提供し、生活文化を創ってきたという自負があります。デジタルを活用することで、益々価値を上げていきたいと考えています。

事業プロセスも同様で、工場のスマートファクトリー化を進めています。開発の領域であれば、さまざまなシミュレーション技術により、水を流体解析し、設計に反映していくことで、試作の回数などが大幅に削減でき、圧倒的に開発スピードも、開発効率も上がってきます。併せてその3Dデータを製造現場に移管すれば、間違いも起こりにくくなります。また現場の中には、蓄積された多数のデータがあります。AIを使って、そのデータを有効活用し、分析していけば、良品の条件を確立しやすくなります。また、ロボットを活用することで、人の作業がラクになります。こういった形で効率を上げていきたいと思います。

デジタル化を進める上で重要なのは、その担い手です。まずは、全社員のITやDX（デジタルトランスフォーメーション）のリテラシーを上げていきます。リテラシーを上げて、各種のツールを使いこなすだけでも業務スピードはかなり上がっていきます。また、データを使いこなせる専門人材をもっと増やしていきます。製造、販売、開発等さまざまな現場で保有するデータをより正確に早く集めて分析し、最短の方法で、ものづくりや販売・開発に反映させるといった取り組みを一層強化していきます。

## 「守り」と「攻め」を意識したガバナンスの強化

「変えていく」という意味では、ガバナンスの強化の一環として、取締役会の「監査・監督機能の強化」「業務執行の迅速化かつ効率化」を目的に、今回監査等委員会設置会社への移行を行いました。ガバナンスの役割は、最終的には企業価値を最大化していくことにあります。「守り」の部分をもっと固める一方、「攻め」の部分もさらに強化していく必要があります。そういった意味で、社外取締役の方々には「守り」はもちろんのこと、リスクテイクの部分においても執行部門の後押しをしていただきたいと思います。

豊富な経験を有されている社外取締役の皆様からさまざまなご意見を頂戴し、経営に反映していきます。



## 感謝の意を表し、ステークホルダーの皆様とともに 価値を向上していく

私たちの事業活動は、ステークホルダーの皆様を支えられ、協業しながら成り立っています。まず、私たち自身が誠実に向き合っていかなければならないということが原点です。関係性をより良くしていくためには、各ステークホルダーの皆様の価値を向上させていかなければなりません。それ無しには、ステークホルダーの皆様との関係性も進化していきません。

お客様へは引き続き豊かで快適な生活文化のご提供を通じ、一層ご満足いただけることを目指します。株主の皆様には、配当などしっかり還元しつつ、より一層対話の機会を増やすことや、財務情報だけではなく非財務情報もご提供しながら、より深い対話の上、理解を深めていただき、信頼関係を高めていきます。お取引先様に対しては、適正なお取引はもちろんのこと、より強固なパートナーシップを構築し、新たな連携なども進め、共存共栄していきたいと思います。また、私たちが事業活動を安心してできているのは、地域社会の方々のご理解あつてのことであり、より良い関係を築いていくために、さまざまな取り組みを各地域で行っていきます。

そして何より社員です。TOTOグループの持続的成長にとって「人」は財産です。失敗を恐れずに行動できる組織をつくりながら、全世代が活躍できる環境をしっかりとつくっていきます。全員が安心してチャレンジでき、イキイキと働ける会社を目指します。

TOTOグループの企業価値をいかに向上させていけるのかを意識しながら仕組みを整え、活動の深みを増していきたいと思っています。

すべてのステークホルダーの皆様には感謝をし、ともに価値を向上させ、より良い関係を進化させていくことが、私たちの使命です。

社会のために、お客様のために、全社員が心をつなげて、明るい未来を切り拓いていきます。

代表取締役 社長執行役員

清田 徳明

# TOTOグループの価値創造モデル

TOTOグループは、広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けることを目指しています。

そのために、経営とCSRの一体化を図り、強みを活かしながらステークホルダーに対しての価値創造に取り組んでいます。

バリューチェーンを通じた価値創造とともに、社会貢献活動などを通じて社会全体に価値を創造していきます。

## 投入する資本

(実績は2021年度)

### 財務資本

最適な経営資源

純資産	4,134億円
総資産	6,410億円
自己資本比率	63.2%

### 知的資本

オンリーワンを創出する  
研究・開発力

研究開発費	240億円
-------	-------

### 製造資本

グローバルに広がる生産拠点

日本：20拠点	海外：27拠点
---------	---------

### 人的資本

企業理念を共有した  
多様な人材

連結従業員数	36,853名
--------	---------

### 社会・関係資本

歴史に培われたステーク  
ホルダーとの信頼関係

### 自然資本

持続可能な社会に  
配慮した資源

総エネルギー消費量	1,350 <sub>GWh</sub>
原材料重量	649 <sub>千t</sub>

- グローバル住設事業
- 新領域事業

成長戦略  
WILL2030

経営とCSRの一体化

TOTO  
グローバル  
環境ビジョン

## 強み1 デザインとテクノロジーの融合



## バリューチェーン

研究・開発

調達～生産

デジタルイノベーション

## 強み2 独自開発の技術による価値創造



きれい除菌水

フチなし形状  
トルネード洗浄

セフィオンテクト

## 強み3 高度な生産技術と グローバルな供給体制



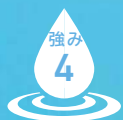
## 強み5 ステークホルダーとのリレーション

コーポレート・ガバナンス

経営基盤強化のため価値創造を強化し、資本へ再投入する



## アウトプット



高品質な商品とサービスの提供



コミュニケーション



ショールームでの提案



商品  
(サステナブルプロダクツ)  
販売チャネル



組み立て品質



アフターサービス



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

### きれいと快適



### 環境



### 人とのつながり



## 新たな価値創造

(実績は2021年度)

### 社会的価値

### 環境価値

#### KPI

サステナブルプロダクツ

商品構成比

70%

(日本: 75% 海外: 59%)

商品使用時の水消費削減量

10億m<sup>3</sup>

事業所からのCO<sub>2</sub>総排出量

35.2万t

ステークホルダー

サティスファクション

社員満足度(日本)

75pt

ショールーム満足度(日本)

75pt

アフターサービスお客様満足度

93pt

### ステークホルダーに提供された価値

お客様

期待以上のライフスタイル

> 詳細はP.65へ

社員

個性を活かしてイキイキと働く

> 詳細はP.67へ

お取引先様

社会や地球環境に貢献し、

共生・成長

> 詳細はP.68へ

社会

持続可能な社会の実現

> 詳細はP.69へ

### 経済価値

売上高

6,453億円

営業利益率

8.1%

海外売上高比率

(住設事業)

27%

株主

長期的な信頼と還元

1株当たり配当額

95.0円

△カーボンニュートラルで持続可能な社会を実現△  
△すべての人に快適で健康な暮らしを△



# TOTOグループの価値創造の歴史

## 1970年代

## 1980年代

## 1990年代

### 事業の歩み

**1917**  
「東洋陶器株式会社」創立  
**1962**  
社是制定

**1970**  
「東陶機器株式会社」に  
社名変更  
**1977**  
インドネシアに海外初の衛生  
陶器生産の合併会社設立

**1993**  
リモデル宣言

### 商品・技術

**1914**  
国産初の腰掛式  
水洗便器の  
開発に成功



**1976**  
節水消音便器  
「CSシリーズ」  
発売



**1980**  
温水洗浄便座  
「ウォシュレット®」  
発売



**1993**  
タンクレストイレ  
「ネオレストEX」  
発売



**1946**  
水栓金具生産開始

**1963**  
日本初のユニットバスルーム  
(JIS規定による) 開発

**1968**  
洗面化粧台発売

**1981**  
システムキッチン発売

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

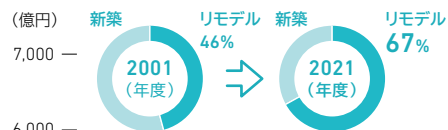
**1988**  
セラミック事業の  
「静電チャック」量産開始

**1995**  
「光触媒超親水性」を発見  
(TOTO・東京大学)

**1999**  
セフィオンテクト  
技術を開発



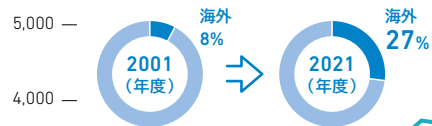
### 日本住設事業における新築・リモデルの売上高比率



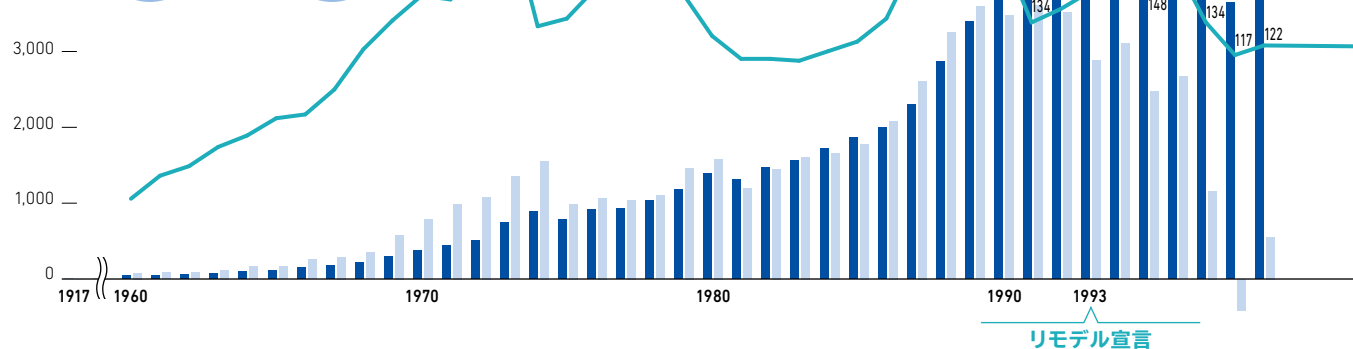
#### 収益成長の特徴

日本国内では、将来の人口動態の変化予測に基づき、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を中核に据えるべく1993年に「リモデル宣言」を発表。また、世界中のお客様にも豊かで快適な生活文化をお届けするため、1977年に海外初の衛生陶器生産の合併会社設立を皮切りとして、海外での事業展開を推進。

### 連結売上高に占める海外住設売上高



### 業績推移



### 新築需要への依存

### 事業を支える力

#### 文化支援他

**1985**  
「ギャラリー・間」 「TOTO出版」創設  
開設

#### ダイバーシティ

**1993**  
「(株) サンアクアトートー」を  
設立し、障がい者に働きやすい  
職場を提供

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

## 2000年代

**2002**  
TOTO・大建工業・YKK AP  
業務提携

**2003**  
リモデル新宣言

**2004**  
TOTOグループ経営に関する  
理念体系を整備

**2006**  
「UD研究所」設立

**2007**  
「TOTO株式会社」に  
社名変更

**2009**  
「TOTO Vプラン2017」発表

## 2010年代

**2010**  
「TOTO環境ビジョン2017」  
発表

**2014**  
「TOTOグローバル環境ビジョン」  
発表

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

**2018**  
リモデルあんしん宣言

## 2020年代

**2021**  
新共通価値創造戦略  
「TOTO WILL2030」発表

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

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



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

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

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

**2010**  
「エアイン®シャワー」発売

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



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

**2013**  
「ベッドサイド水洗トイレ」発売

**2017**  
「ネオレストNX」グローバル  
統一モデルで発売



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

**2021**  
自動水栓グローバル統一モデル  
で発売

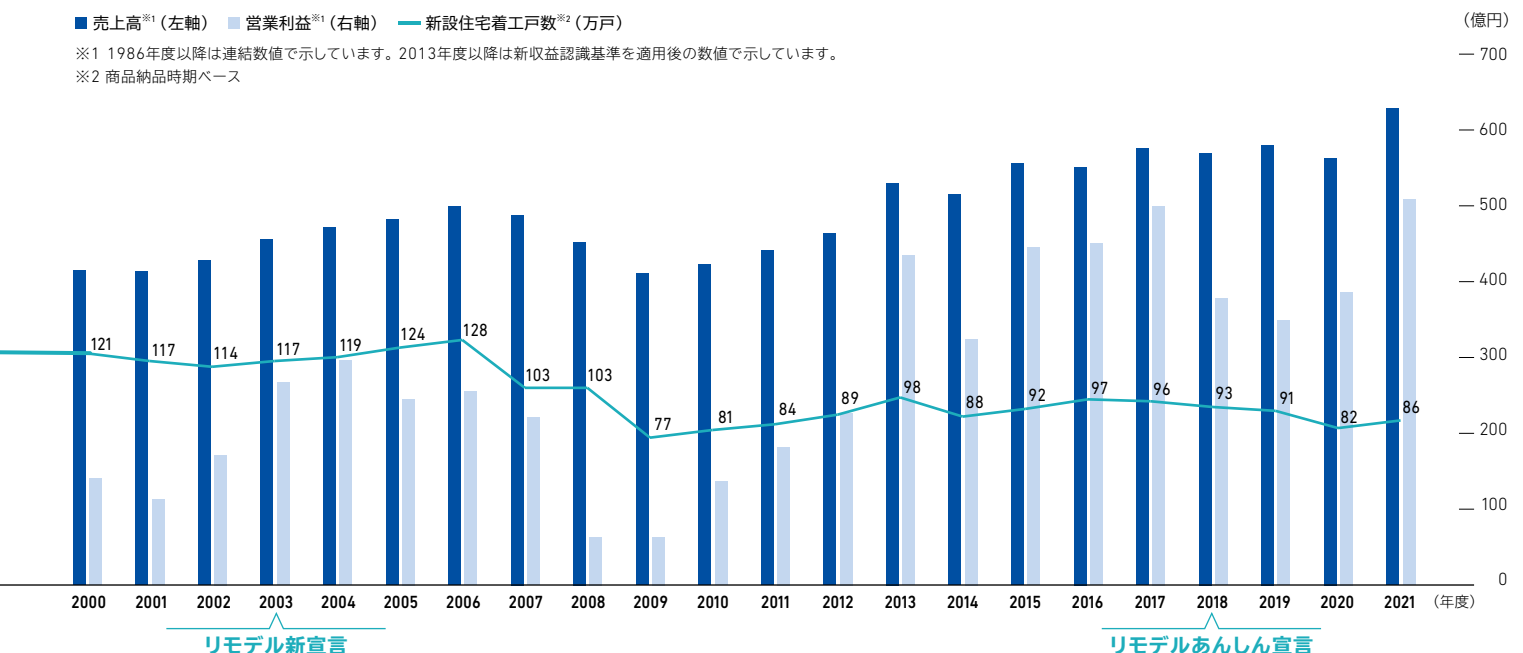


**2022**  
「ネオレスト (NX/LS/AS/RS)」  
グローバル  
統一モデル  
で発売



■ 売上高<sup>※1</sup> (左軸) ■ 営業利益<sup>※1</sup> (右軸) — 新設住宅着工戸数<sup>※2</sup> (万戸)

※1 1986年度以降は連結数値で示しています。2013年度以降は新収益認識基準を適用後の数値で示しています。  
※2 商品納品時期ベース



リモデル新宣言

リモデルあんしん宣言

## リモデル事業へのシフト

CSR活動	2005		2015		2019	
	「きらめき推進室」を設置し、女性の活躍を推進		成田国際空港に「GALLERY TOTO」開設 「TOTOミュージアム」開設		成田国際空港に 「experience TOTO」開設	
	2004		2011		2018	
	「CSR委員会」設置		「国連グローバル・コンパクト」へ参加		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	
社会貢献	2005		2006		2008	
	「TOTO水環境基金」設立		「TOTOどんぐりの森づくり」中国大陸における「TOTO水環境基金」設立 開始		2019	
					TCFD賛同	
					2021	
					RE100加盟 SBT認定	

# TOTOグループの価値創造の取り組みと事業機会

TOTOグループは、「水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化の創造」を目指し、

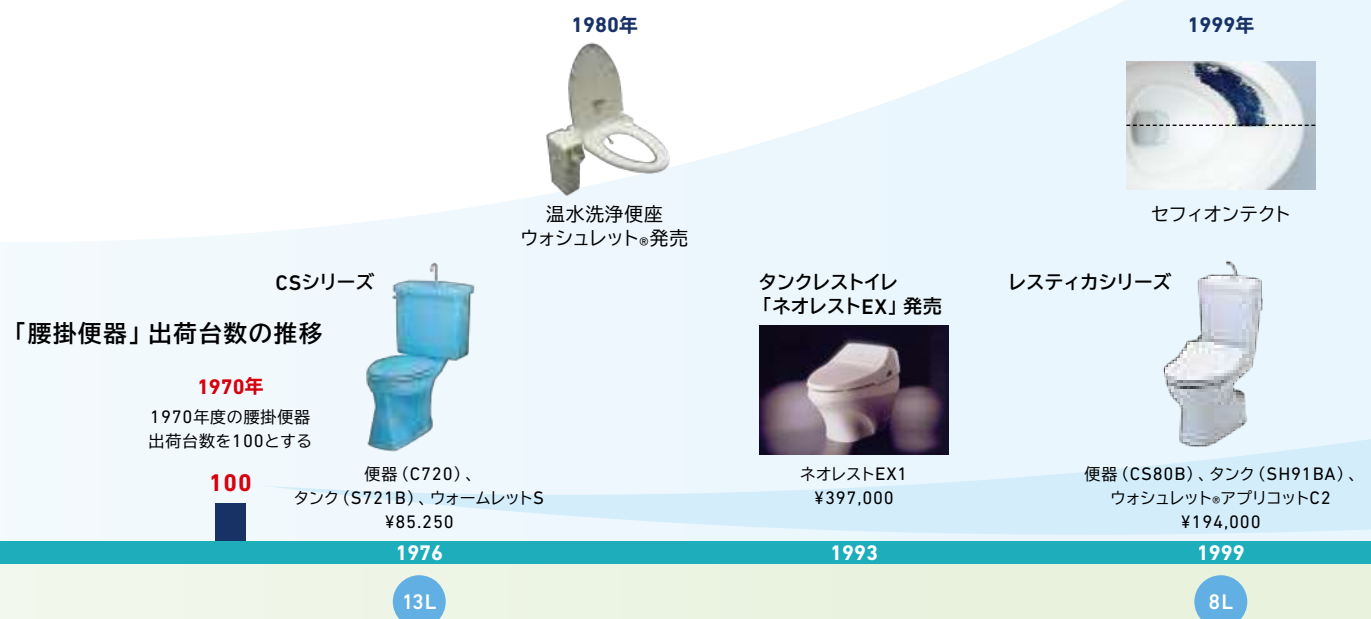
快適性と節水性能を進化させることでお客様への価値を創出してきました。

これからも、さらに革新的で魅力ある商品をご提案し、節水便器を普及させていくことで、環境への貢献を推進します。



## きれいと快適で環境にも配慮した商品のご提供とリモデルの推進

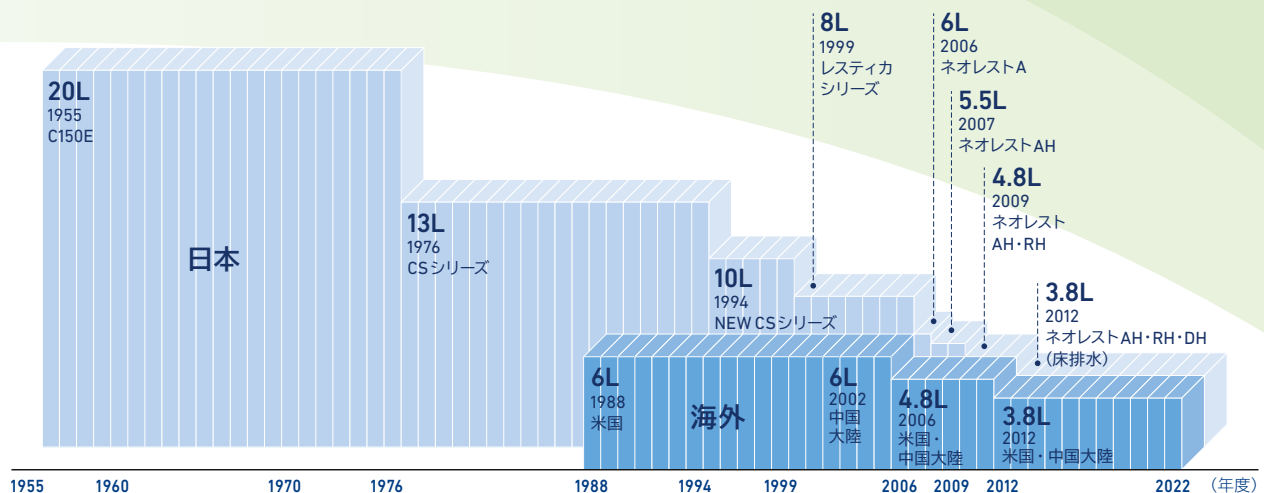
1970年当時は、和風便器の需要が腰掛便器よりも多い時代でした。それから約50年、環境への配慮となる節水を追求するとともに、きれいを保ち、快適をもたらすための技術を搭載したトイレや「ウォシュレット」を提案することにより、腰掛便器の出荷台数は大きく伸びています。しかしながら、腰掛便器は使用期間が長いいため、洗浄水量の多い腰掛便器がまだまだ多く使われています。節水便器へのリモデルを推進することがTOTOにとっての事業機会であり、環境にも貢献できます。



## 節水性能の追求

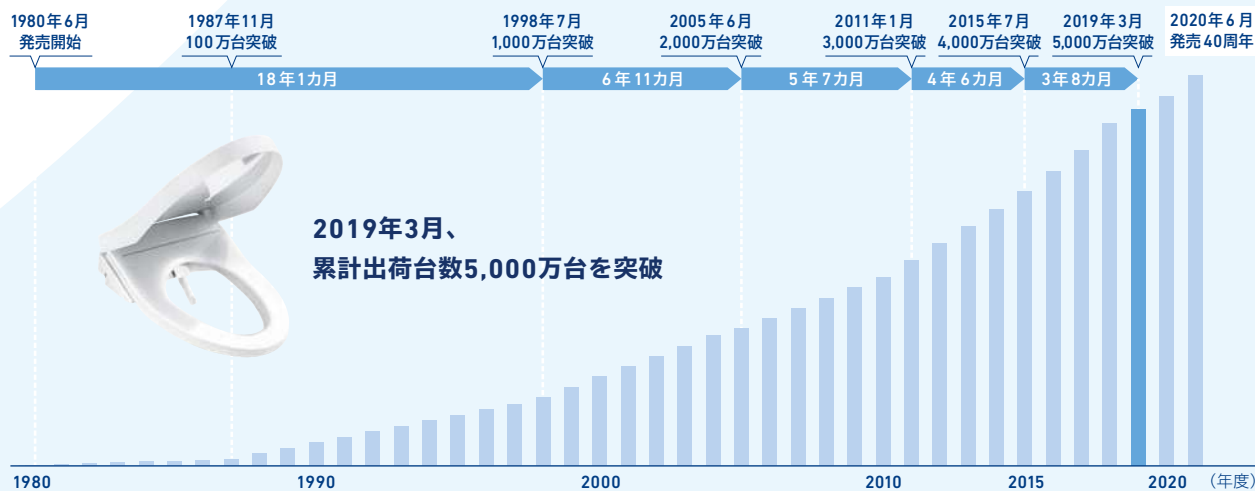
### 大便器の節水性能の進化

水まわり商品を提供する企業として、「節水性能」を追求してきました。現在では、大洗浄1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品をご提供しています。



大便器の洗浄水量の変遷 (大洗浄1回当たり)

## 「ウォシュレット」出荷台数の推移



2002年



フチなし形状

トルネード洗浄

「ネオレストEX」  
発売



ネオレストEX1  
¥352,000

「ネオレスト  
ハイブリッドシリーズ」発売



ネオレストAH  
¥335,000

2011年  
きれい除菌水  
ノズルきれい

「ネオレストハイブリッドシリーズ  
AHタイプ・RHタイプ」発売



ネオレストAH1  
¥311,000

2012年  
きれい除菌水  
便器きれい



ネオレストRH1  
¥311,000

2015年  
きれい除菌水  
においきれい

「ネオレストNX」  
グローバルで発売



ネオレストNX  
¥570,000

2022年  
きれい除菌水  
便座きれい



2020年  
約1,200

2002

2007

5.5L

2009

4.8L

2012

3.8L

2017

(年度)

※ 表示価格は、発売時のメーカー希望小売価格（税抜き価格）です。

## トイレにおける節水規制への対応

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

### 各国・地域の洗浄水量規制の例※1

(2022年4月現在)

EU: 6.0L以下

中国: 5.0L以下※2

サウジアラビア: 3.5L以下※2

メキシコ: 6.0L以下

シンガポール: 4.0L以下

オーストラリア: 3.5L以下※2

カナダ: 6.0L以下

米国: 6.0L以下  
(一部地域は4.8L以下)

ブラジル: 6.0L以下

※1 規制・規格値又は代表的な水量等級の値

※2 各国・地域の算定条件に基づく大洗浄・小洗浄の平均値

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

# 機会とリスクの認識

## 機会とリスク

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

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

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

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

### (1) サステナビリティにおける機会とリスク .....

気候変動問題を社会が直面する重要課題の一つとして認識しており、新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030のもと、2050年までの長期視点でカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に取り組むとともに、積極的な情報開示に努めています。

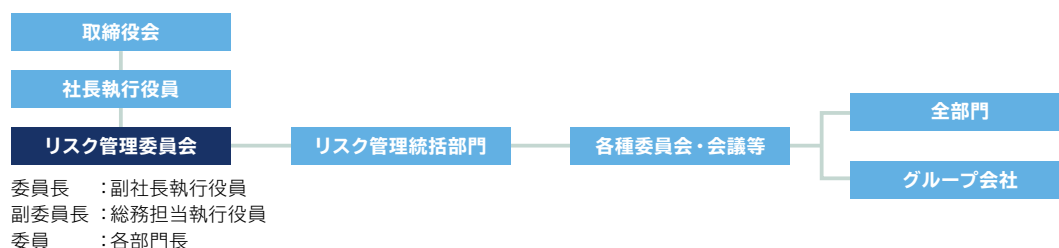
長期的な気候変動を含むCSRの課題は、社長執行役員を委員長とするCSR委員会において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

### (2) 事業継続における機会とリスク .....

リスクマネジメント推進体制として、社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とし、重大リスクを担当する執行役員・部門長などで構成される「リスク管理委員会」を設置しています。毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命した上でリスクの未然防止を推進しています。抽出された重大リスクは想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリックスで評価し、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループをあげてリスクの低減活動を推進しています。

これに加えて、現在から将来における市場環境や社会情勢から事業拡大につながる事象を「機会」と捉え、中・長期経営計画として新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を推進しています。

#### リスクマネジメント推進体制



#### トップマネジメントの役割と責任

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

#### リスク管理委員会の役割と責任

##### リスクマネジメントシステムの推進

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



## 主な機会とリスク

主な機会とリスクの要素		TOTOグループにとっての機会とリスクの内容	TOTOグループの対応	
気候変動・自然災害	リスク	大規模地震、異常気象の風水害や火災などによる事業活動継続のリスク	・大規模災害に対するリスク診断とリスクシミュレーションの実施	P.74
	リスク	気候変動や水資源の枯渇など、顕在化してきた地球規模のリスク	・「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進による環境課題への対応	P.63
			・TCFDに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応	P.33
	機会	渇水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030による2050年のカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現への貢献	P.25
原材料・部品の調達	リスク	大規模災害などによる原材料や部品の調達障害	・大規模災害などによるサプライチェーンへの影響を考慮した事業継続計画の策定と対応力強化	P.55
	リスク	為替変動などによるコストアップ	・重要サプライヤーへの訪問監査等の実施	P.68, 99
	リスク	サプライチェーンの事故・倒産	・「デマンドチェーン革新活動」によるグローバル供給体制の強化	P.55
	機会	事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大		
法律・規制・制度の強化	リスク	環境や気候変動に関する規制強化による工場の移転・停止や設備投資	・海外を含めた法規制対応の体制強化	P.74
	リスク	法規制への対応不備		
	機会	節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高付加価値商品の需要拡大	・「マーケティング革新活動」による業界をリードする商品の開発・投入	P.53
	機会	消費者の節水や省エネ意識向上による購入意欲の拡大		
コンプライアンス	リスク	サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の失墜	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用強化	P.74
	リスク	訴訟の提起	・人権を含めたコンプライアンスに関する教育の実施と遵守の徹底	P.72
	リスク	風評被害	・サプライチェーンを含めたモニタリング管理の実施	P.68, 99
人財	リスク	人財の獲得競争の激化		
	機会	優秀な人財確保と育成による人的資本拡大	・「マネジメントリソース革新活動」による人財制度の改革	P.57
	機会	働き方改革による安心とチャレンジ提供の機会拡大		
労働安全衛生	リスク	労働法令違反	・安全衛生委員会・警防中央委員会による課題共有と対策立案・推進	P.99
	リスク	労働災害・事故		
製品の品質	リスク	リコールや重大クレームの発生	・「TOTOグローバル環境ビジョン」のテーマ「人とのつながり」推進によるお客様満足度の向上	P.35
	機会	高度な商品開発と品質管理に培われた高い品質	・アフターサービスを含めたTOTO品質の提供 ・「あんしんリモデル」の推進	P.66 P.43
情報セキュリティとIT技術革新	リスク	コンピューターウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティ強化	P.58
	リスク	機密情報・個人情報の漏えい		
	機会	5G時代の到来と半導体や光通信産業の発展	・「マーケティング革新活動」によるIoT技術を活用した水まわりソリューション	P.53
	機会	住設機器へのAI、IoT導入		
経済	リスク	為替・金利変動	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の推進	P.25
	リスク	競合他社との競争激化や急激な製品価格下落	・グローバル戦略商品の展開とグループ財務体制の強化	P.53, 61
社会	リスク	日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小		
	リスク	グローバル事業における地政学的リスク	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030における事業戦略と、全社横断革新活動の推進	P.25
	リスク	感染症の蔓延に伴う事業継続のリスク	・リスク管理委員会の体制に基づく、未然防止活動とリスク対応力の向上、臨機応変な対応による生産、供給の継続	P.74
	機会	日本の人口構造や暮らし方の変化によるリフォーム市場の拡大		
	機会	世界経済の発展と人口増加による水まわり商品の需要拡大		

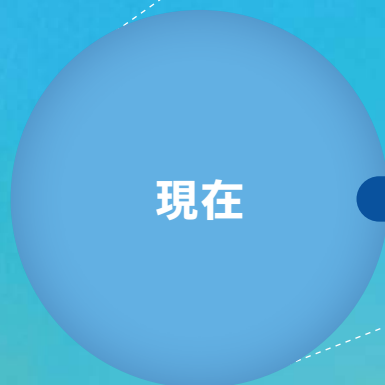
# 新共通価値創造戦略

# TOTO WILL2030

TOTOグループは、2050年にカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を見据え、2030年に「持続可能な社会」「きれいで快適・健康な暮らし」の実現を目指す、新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を2021年4月に策定しました。重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」として、経営とCSRの一体化に取り組み、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。これらの取り組みによって、WILL2030を通じて、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」にも貢献していきます。

↑  
経済価値

	KPI	2020年度	2030年度
経済価値	売上高	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外住設売上高比率	25%	50%以上



新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

# 2050年

## カーボンニュートラルで 持続可能な社会を実現

### すべての人に 快適で健康な暮らしを

KPI		2020年度	2030年度
社会的価値・ 環境価値	サステナブルプロダクツ 商品構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	78% (日本) 85% (海外) 70%
	商品使用時の水消費削減量 <sup>※1</sup> (水ストレスの軽減)	9億m <sup>3</sup>	17億m <sup>3</sup>
	事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	30.7万t	25.0万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度(日本) 74pt ショールーム満足度(日本) 73pt アフターサービスお客様満足度 <sup>※2</sup> 92pt	社員満足度(日本) 80pt ショールーム満足度(日本) 80pt アフターサービスお客様満足度 95pt

3 すべての人に  
健康と福祉を

5 ジェンダー平等を  
実現しよう

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

8 働きがいも  
経済成長も

11 住み続けられる  
まちづくりを

12 つくる責任  
つかう責任

13 気候変動に  
具体的な対策を

15 陸の豊かさも  
守ろう

17 パートナリシップで  
目標を達成しよう

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

※2 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾地域・インド・タイ・ベトナム

社会的価値・環境価値 →

# TOTOグループのマテリアリティ

TOTOグループでは、先人の志は「TOTOグループ企業理念」として脈々と受け継がれ、この先も私たちが全社一丸で目指していく姿を指し示しています。マテリアリティは、それを実現していくにあたって取り組むべき重要課題です。

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030では、マテリアリティを企業理念の実現にあたり取り組むべき重要課題と位置付け、経営とCSRの一体化に取り組んでいます。

## 企業理念実現に向けたTOTOのマテリアリティ

### きれいと快適



事業を通じ「きれいと快適」を実現することにより、SDGsに貢献します。



きれい・快適を世界で実現する



つくるって、人を思うこと。  
TOTOのユニバーサルデザイン



タッチレスで清潔



楽しく健康を維持  
(ウェルネス)



お客様に期待以上の満足を  
(リモデル)

### 環境



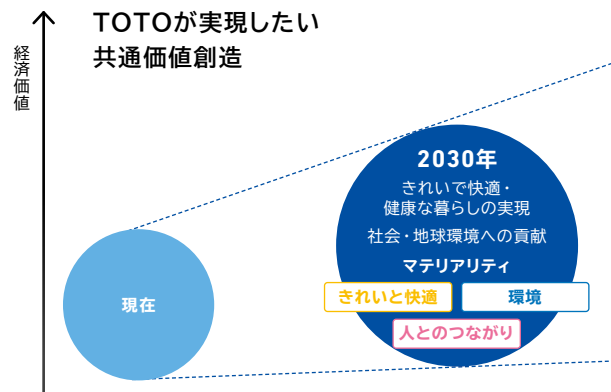
カーボンニュートラルに向けた  
取り組み



環境リスクの回避

## TOTOグループのマテリアリティについて

マテリアリティの検討においては、「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」などを参照し、社会的価値・環境価値の創造につながるテーマと、経済価値の創造につながるテーマの両面から分析しています。





### 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追求めます。
- ▶ 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。



### マテリアリティ

きれい快適

環境

人とのつながり

事業を通じ「環境」を  
守ることにより、  
SDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、  
未来へつなぐ



地域社会とともに、  
持続的発展を目指す



生物多様性も配慮した  
CSR調達

### 人とのつながり



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



人権への配慮



多様な人材の活躍  
(雇用の維持)



お客様と長く深い  
信頼を築く



株主・投資家の  
皆様とのエンゲージメント



次世代のために、  
文化支援や社会貢献を行う

2050年

カーボンニュートラルで  
持続可能な社会を実現  
すべての人に  
快適で健康な暮らしを

### マテリアリティ特定のプロセス

Step 1

課題の抽出

「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」、ISOなどの国際的なガイドラインや、これまでのCSR活動に対する評価などから課題を抽出

Step 2

課題の分析

事業を通じて解決していく社会的課題を  
中・長期的な視点で分析

Step 3

経営層による  
審議

CSR委員会、経営会議、取締役会などにおける報告・審議

Step 4

計画への展開

マテリアリティに基づく計画の策定、推進

# きれいと快適

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

マテリアリティの一つ「きれいと快適」においては、SDGs「3：すべての人に健康と福祉を」などに貢献していきます。

事業を通じ「きれいと快適」を実現することにより、SDGsに貢献します。



## 1 きれい・快適を世界で実現する

TOTOグループは100年以上にわたり、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、独自開発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 ノトルネード洗浄」や、「タッチレス」などの技術を提案しています。グローバルにおいては、“CLEAN”と“INNOVATION”を組み合わせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、クリーンの革新的な継続性を3つの価値で世界のお客様へ伝えていきます。



クリーンの革新の継続性



WASHLET®

“おしりを洗う”  
清潔な生活文化



CLEAN SYNERGY

こだわりの技術・デザインで実現できる  
“清潔と安心”



TOUCHLESS

“触らない”  
という安心

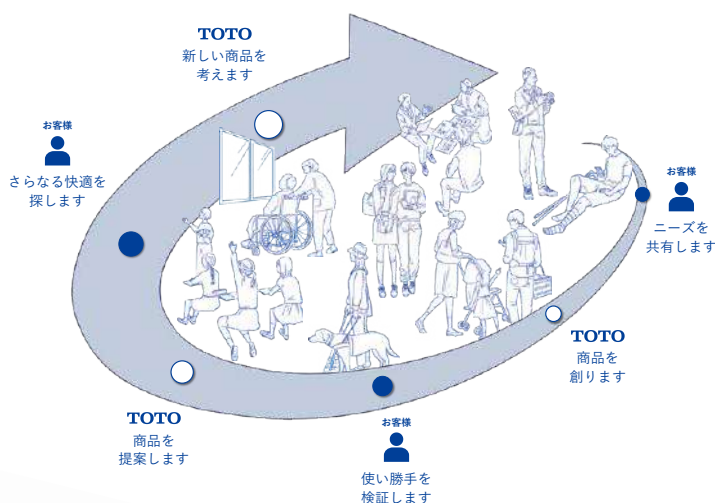
## 2 つくるって、人を思うこと。TOTOのユニバーサルデザイン

TOTOグループは、「どうしても親切が第一」という創立者の言葉を受け継ぎ、ものづくりは「人を思うこと」だと考え、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・ライフスタイルなど、一人ひとりのお客様の生活を考えた商品開発・提案を行っています。

さまざまな人の生活や困りごとに向き合うことでTOTOのユニバーサルデザインは進化を続けています。

1960年代に障がい者配慮の取り組みを開始し、現在では、商品を開発・販売するだけでなく、車いす使用者や乳幼児連れの方、性的マイノリティの方などが外出先でトイレを使用する際のお困りごとを調査した報告書の発行や、さまざまな状況に配慮したトイレ空間の提案などを行っており、多くの現場でご採用いただいています。また、このような知見を活かし、法令・規格化への提言活動も行っており、公共トイレにおける操作系設備配置のJIS・ISO規格の制定・普及にも貢献しています。

### UDサイクル



### 渋谷区公共トイレプロジェクト 「THE TOKYO TOILET」に参画

トイレは日本が世界に誇る「おもてなし」文化の象徴です。本プロジェクトは、日本財団が渋谷区の協力を得て、区内17カ所に、性別・年齢・障がいを問わず、誰もが快適に利用できる公共トイレを設置。世界で活躍する16人のクリエイターによる優れたデザイン・クリエイティブの力で、新しい社会のあり方を広く提案・発信しています。また、従来に比べ清掃をはじめとしたトイレの維持管理を強化することで、訪れた人々に気持ちよく利用していただき、さらに利用者自身が次の人のために思う「おもてなし」の心の醸成も目指します。

プロジェクトの一つ「はるのおがわコミュニティパークトイレ」は、世界的建築家・坂茂氏が設計しました。新しい技術で作られた鍵を締めると不透明になるガラスで外壁を作ること、トイレに入る前に、中が綺麗かどうか、誰も入っていないかを確認できます。そして夜には、美しい行灯のように公園を照らします。



「はるのおがわコミュニティパークトイレ」



# 環境

TOTOグループは、水まわりから環境に貢献するために、節水や省エネなどさまざまな取り組みを続けています。事業所における製造段階の省エネや再生可能エネルギーの導入などに加えて、環境性能の高い商品を創り出すことで、お客様に商品をお使いいただく段階も含めたライフサイクルを通じた環境配慮に努めています。また、きれいさと快適をもたらし、環境に配慮した商品を「サステナブルプロダクツ」と定義し、この商品をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。これらの取り組みに加えて、「TOTO水環境基金」の活動によって、地域社会の課題解決や持続的な発展のため、生活用水不足や衛生環境の改善を進めている市民団体への支援を続けています。

マテリアリティの一つ「環境」においては、SDGs「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献していきます。

事業を通じ「環境」を守ることにより、SDGsに貢献します。



## 1

### 限りある水資源を守り、未来へつなぐ

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

※ 出典：国土交通省「令和3年版 日本の水資源の現況」

#### 大便器の節水性能の進化



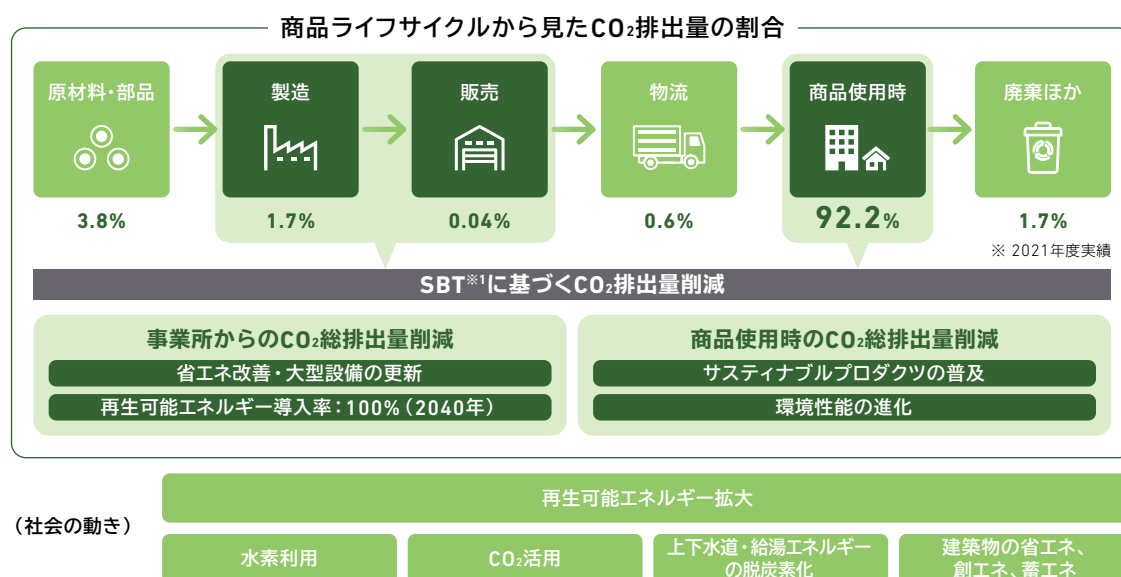
トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗淨水量の削減を推進し、現在では、大洗淨1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品をご提供しています。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。



## 2 カーボンニュートラルに向けた取り組み

TOTOグループでは、気候変動が及ぼす影響を重要な事業リスクと認識しており、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けて、パリ協定と整合した科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。TOTOの多くの商品は使用期間が約20年と長く、ライフサイクル全体で見ると、商品使用時に排出されるCO<sub>2</sub>の量が全体の9割以上を占めています。その削減に積極的に取り組むことで、毎日の快適な生活と、環境にやさしい暮らしの両立を目指しています。

事業所からのCO<sub>2</sub>排出量についても、2030年までの長期的な事業成長を考慮した削減計画に取り組んでおり、現在、グループ全体で再生可能エネルギーの積極的な導入を進めています。



※1 Science Based Targetsの略称。パリ協定が求める水準と整合した企業における温室効果ガス排出削減目標。

カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けた国際的なイニシアチブに賛同し、2021年6月にはSBTイニシアチブの認定を取得しました。



2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言へ賛同。



2021年4月、国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟。



2021年6月、「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の認定を取得。

## 3 地域社会とともに、持続的発展を目指す

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

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



「TOTO水環境基金」助成先団体の活動により設置された手洗い場 (エチオピア)

# 気候変動への対応

TOTOグループでは、重要な経営課題の一つである気候変動への対応について、TCFD提言に基づいた情報を開示しています。

## ガバナンス

TOTOグループは、気候変動が及ぼす影響を重要な事業リスクと認識しています。気候変動を含むCSR課題は、社長執行役員を委員長とする「CSR委員会」において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

## 戦略

TOTOグループは、2050年にカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を見据え、新共通価値創造戦略TOTO WILL2030を策定し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指しています。重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」として、経営とCSRの一体化に取り組み、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。また「きれいと快適」「環境」を両立するTOTOらしい水まわり商品群「サステナブルプロダクツ」の普及拡大に向け取り組んでいます。

### 気候変動が事業に及ぼすリスクと機会の分析

TCFDの定義する分類（移行リスク、物理的リスク、機会）に基づき、気候変動が事業に及ぼす可能性のある長期的なリスクと機会を特定し、シナリオ分析を行っています。

#### <シナリオ分析の概要>

分析では、国際エネルギー機関（IEA）や気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の予測を参照し、産業革命前からの世界の平均気温上昇を2℃あるいは4℃未満にするためのシナリオに基づき、2030年の社会状況を想定し、リスクと機会が事業に及ぼす影響を試算しました。この分析の結果、どちらのシナリオにおいても、コストの増加や自然災害の影響を受けるリスクがある一方で、節水商品による貢献の機会拡大が見込まれることを確認しました。

TOTOグループは、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けて省エネ改善や大型設備の更新を進め、再生可能エネルギーの導入を加速させるとともに、サステナブルプロダクツを普及し、環境性能を高めることにより、社会や環境への貢献を果たしていきます。

#### <2030年の社会状況の想定>

##### ■ 2℃シナリオの社会状況

環境政策、規制が大幅に強化され、炭素税の導入などによる炭素価格の高騰や、再生可能エネルギーの導入が進む。気温上昇の影響が抑制されるため、自然災害の規模や頻度は現在と大きく変わらない。

##### ■ 4℃シナリオの社会状況

温室効果ガス排出量削減のための環境規制の大幅な強化はない。  
自然災害の影響が増大する一方で、水需要は拡大する。

## <財務への影響度とその対応について>

2030年の社会状況が自社に与えるリスクと機会について分析し、その対応を検討しました。

TOTOの事業に対するリスクと機会			財務への影響度		対応
			4℃シナリオ	2℃シナリオ	
リスク	移行リスク	炭素価格の高騰	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ改善・大型設備の更新</li> <li>再エネ導入の拡大</li> </ul>
		生産コストや原材料、電力の調達コストの増加	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム／モジュール設計の推進</li> <li>スマートファクトリー化</li> </ul>
	物理的リスク	自然災害の影響による工場の操業停止や保険料の増大	中	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP体制構築</li> <li>災害リスクへの対応強化</li> </ul>
機会		水需要の拡大による、節水商品による貢献の機会拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>購入支援制度や規制による、節水・省エネ商品の需要拡大</li> <li>消費者の節水や省エネ意識の向上</li> </ul>	大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルプロダクツの普及</li> <li>環境性能の進化</li> </ul>

## リスク管理

TOTOグループでは、「TOTOグループリスクマネジメント方針」を策定し、リスクマネジメントに取り組んでいます。気候変動を含む事業に関わるリスクを「リスク管理委員会」で評価し、事業や社会に大きな影響を及ぼす恐れのあるリスクを「重大リスク」として抽出、管理し、取締役会へ報告しています。

また、各事業部門・事業所では、環境に関わるリスクについて、環境マネジメントシステムのもとで管理しています。

## 指標と目標

TOTOグループは、2050年のカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を目指し、SBT (Science Based Targets) に基づいた指標と目標を策定しています。

### <事業所からのCO<sub>2</sub>総排出量の削減に対する目標>

事業所からのCO<sub>2</sub>総排出量の削減については、2030年までに2018年度比30%削減する目標を設定し、SBTの認定を受けています。省エネ改善や大型設備の更新などにより、事業活動におけるエネルギー消費量の最小化によってCO<sub>2</sub>総排出量の削減を進めるとともに、グループ全体で再生可能エネルギーを積極的に導入し、再生可能エネルギーの導入率を2030年までに90%、2040年には100%とする計画を立て、推進しています。

### <商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減に対する目標>

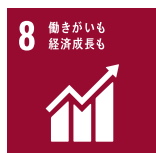
商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減についても、SBTの認定を受けています。2030年までに2018年度比で15%削減するという目標を実現するため、節水・節湯効果が高い商品を開発するとともに、それをグローバルに展開することで、商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量と水消費量の削減に取り組んでいます。

# 人とのつながり

TOTOグループは、事業を通じて、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業であることを目指し、人とのつながりを大切にしています。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、より信頼関係を深めたいと考えています。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重視しています。

マテリアリティの一つ「人とのつながり」においては、SDGs「17：パートナーシップで目標を達成しよう」などに貢献していきます。

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、SDGsに貢献します。



## お客様と長く深い信頼を築く

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

### ショールームでの取り組み

お客様に商品を体感していただけるように、ショールームを日本で98カ所、海外直営で12カ所に展開しています。日本では、大建工業、YKK APとのコラボレーションショールームを全国13カ所に展開し、生活空間をイメージしていただける提案を行っています。また、パソコンなどで展示品を確認できる「WEBで体験ショールーム」や、自宅にいながらオンラインで相談できる「ショールームオンライン相談」など、時代のニーズに合わせた提案も行っています。



### アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質と合わせて、商品の組み立てから故障した際のメンテナンスまでを「TOTO品質」と考えています。アフターサービスをお申込みいただいたお客様に電話やハガキによる満足度調査を実施するなど、アフターサービスの品質向上に努めています。

今後も、世界中にTOTOファンを増やしていくために、海外も含め、アフターサービスの満足度向上に努めていきます。







## 2

## 多様な人財の活躍

多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社を目指し、ダイバーシティ活動や働き方改革など、すべての社員が活躍できる職場づくりを推進しています。また、サプライヤー様とともに人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などのCSR活動に取り組んでいます。

### ダイバーシティの推進

TOTOグループは、年齢や性のあり方、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。女性や障がい者の活躍推進などに取り組むとともに、世代を問わず多様な人財が安心してイキイキと働き、活躍し続ける環境を整備するため、日本では65歳定年を実現していきます。

また、社員一人ひとりが、LGBTQ（性的マイノリティ）について正しく理解し、多様な個性の一つであるという意識を持って行動するよう、継続して情報を発信しています。

work with Pride



職場におけるLGBTQなど性的マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2021」で、「ゴールド」を受賞。

### 多様な働き方の推進

場所と時間を柔軟に活用できる「新しい働き方」の一つである在宅勤務制度の利用要件を拡大し、リモートワーク化を積極的に進めています。また、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。

## 3

## 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

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」になるという企業理念の実現に向け、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。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も貢献していきます。また、植樹活動や地域清掃、被災地支援やスポーツ支援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。



東陶機器（広州）社員による植樹活動の様子

# “きれいと快適”と“環境”を両立する 「サステナブルプロダクツ」

TOTOグループは100年以上にわたり、きれいと快適をもたらす商品や、環境に配慮した商品をご提供してきました。WILL2030においては、その両方を実現した商品を「サステナブルプロダクツ」と定義しました。「サステナブルプロダクツ」をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。

## きれいと快適・健康商品

- きれい
- 快適
- UD
- デザイン
- 健康
- など

### 住宅

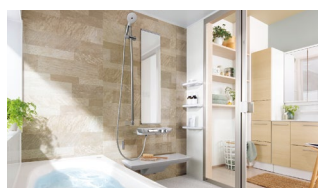
#### 大便器



きれい

節水

#### 浴室



きれい

省エネ



快適

デザイン

節湯

#### 大便器



きれい

節水

#### ウォシュレット®



きれい

節電

#### 自動フラッシュバルブ



きれい

節水

### パブリック

## サステナブル

## デザインとテクノロジーの融合

## 静かなる存在感

TOTOは、デザインフィロソフィーとして「静かなる存在感」を掲げています。ずっとお客様の暮らしに寄り添うことができるデザインで、見た目の美しさだけでなく、高い品質と性能をお届けするため、世界中のお客様が真に望むデザインを追求し続けています。そのための生産技術もより一層高めていきます。その一つの成果として、2022年までに国際的に権威があるデザイン賞であるreddotデザイン賞を10年連続、iFデザイン賞を9年連続受賞しています。そのうち、reddotデザイン賞の最高賞を2商品、iFデザイン賞の最高賞を1商品受賞するなど、第三者の評価も高まっています。

### レストルーム



ネオレストNX



ネオレストLS



ウォシュレット  
RW/SW



KPI		2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2023年度 (目標)	2030年度 (目標)
サステナブルプロダクツ商品構成比	全体	69%	<b>70%</b>	73%	78%
	日本住設事業	74%	<b>75%</b>	80%	85%
	海外住設事業	56%	<b>59%</b>	61%	70%

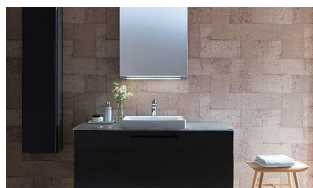
### ウォシュレット®



きれい

節電

### 洗面化粧台



きれい

デザイン

節湯

### キッチン



きれい

デザイン

節湯

## サステナブルプロダクツ

### 小便器



きれい

節水

### 自動水栓



きれい

節水

### IoT対応



快適

UD

節水

節水

節湯

節電

CO<sub>2</sub>削減

省エネ

など

## 環境商品

### 水栓金具



GOシリーズ



TLE24シリーズ



GMシリーズ



### 浴槽・洗面器



TLシリーズ



フローテーションタブ



TAシリーズ



## 中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を実現していくための最初の3年間(2021~2023年度)を「中期経営課題(WILL2030 STAGE1)」(以下、WILL2030 STAGE1)として、市場の成長性を注視しながら、具体的な目標を定め、環境変化に対応していきます。



### 目指す姿

WILL2030 STAGE1では、「持続可能な社会」と「きれいで快適・健康な暮らし」に貢献するために、商品においては「きれいで快適・健康な暮らし」に役立ち、かつ「環境」に配慮したTOTOらしい「サステナブルプロダクト商品」をスピーディに市場に投入します。サービスにおいては世界中で人とのつながりを大切にし、信頼され続ける存在へと進化させていきます。また、マーケットの再分析や各国・地域の体制づくり、デジタル技術を活用した自社だけでは成し得ない価値創出、事業プロセス変革を実践していきます。

「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、事業活動の基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化しながら、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸で推進します。また、「マーケティング革新活動」「デマンドチェーン革新活動」「マネジメントリソース革新活動」の3つの全社横断革新活動に加え、時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」を重点戦略とし、世の中を上回るスピードで変化しながら、TOTOファンを増やしていきます。

#### 「持続可能な社会」と「きれいで快適・健康な暮らし」に貢献する



##### 「商品」

「きれい・快適・健康」「環境」「デザイン」に配慮した  
TOTOらしい商品群

##### 「サービス」

世界中で人とのつながりを大切にし、  
信頼され続ける存在へ

##### 「マーケティング」

各国のマーケットの見える化  
各国に合った生産～販売の仕組みづくり

##### 「サプライチェーン」

有事においてもお客様に  
商品を確実にお届けできる体制づくり

##### 「デジタルイノベーション」

自社だけでは成し得ない価値創出、デジタル技術を活用した事業プロセス変革

広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けていく





## 2021年度の振り返りと2022年度計画

WILL2030 STAGE1の初年度となった2021年度は、2020年度に引き続き生産・販売・物流・サービスすべてにおいて新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた1年でした。世界的に不安定な経済状況のもと、原材料価格の高騰や部品・材料の調達影響を受けたものの、日本・海外・新領域とすべてのセグメントで売上高が伸長し、売上高：6,453億円（前年度比+674億円）、営業利益：522億円（前年度比+125億円）となり、過去最高の業績となりました。

2022年度は、継続するコロナ禍、度重なる自然災害、国際社会の分断傾向、サプライチェーンの危機など事業を取り巻く環境は引き続き厳しいものになると想定されますが、長期を見据え、取り組みを一層加速させる年としていきます。売上高：7,100億円（+647億円）、営業利益：540億円（+18億円）を計画しています。

### TOTO連結

（億円）

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	5,910	5,847	5,957	5,778	6,453	7,100	6,900
営業利益	513	388	358	397	522	540	600
営業利益率	8.7%	6.6%	6.0%	6.9%	8.1%	7.6%	8.7%
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	69%	70%	—	73%
（日本）	—	—	—	74%	75%	—	80%
（海外）	—	—	—	56%	59%	—	61%
ROA（営業利益ベース）	9.2%	6.8%	6.2%	6.5%	8.1%	8.0%	9.0%
ROE（純利益ベース）	11.7%	9.6%	7.1%	7.7%	10.4%	9.8%	10.2%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は適及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比は、2020年度からの実績を記載しています。



## WILL2030 STAGE1 推進体制

2022年度より、「グローバル住設事業」の中の「中国・アジア住設事業」と「米州・欧州住設事業」の2事業を統一し、「海外住設事業」として「WILL2030」で掲げた海外住設売上高50%以上の達成に向け、海外事業の成長をさらに牽引していきます。



# 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経営体質の転換を目指し、30年近くにわたり、リフォーム需要を創出してきました。また、パブリック市場においてはタッチレスや省人化といった、TOTOの強みをさらに強化していきます。



取締役  
常務執行役員

久我 俊哉



## 実現したい社会と重点戦略

日本住設事業では、「きれいで快適・健康な暮らし」と、地球環境にやさしい商品で「持続可能な社会」を実現します。そのために、住宅・パブリック分野の双方において、デジタルとリアルを融合し、さらに魅力的なモデルを提供します。住宅リモデル分野では、お客様が思い描く憧れの暮らしをリモデルで実現していただくためのサポートをします。2018年から取り組む「あんしんリモデル戦略」を進化させ、デジタルを活用した提案や情報発信などを拡充します。リモデルのすべての工程においてお客様の不安やお困りごとに応える取り組みを加速させます。

パブリックリモデル分野では、タッチレス素材やデジタル技術を活用し、お客様のニーズに合わせた新たな価値提案を加速します。これまで以上に進化した清潔で快適な日本のトイレ文化を、世界に向けて発信していきます。これらの土台である販売体制も革新させ、デジタル技術を活用し、セールス・ショールーム・営業センターそれぞれの役割・機能を進化します。これらの戦略で、快適で環境にやさしい商品とおお客様の期待以上の満足を実現するサービスをお届けします。



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、売上高：4,409億円（前年度比+211億円）、営業利益：229億円（前年度比+0億円）となり、増収利益横ばいとなりました。新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点で、ショールームについては完全予約制を取りつつ、オンライン接客などによりお客様のニーズに対応しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響などで、一部商品の供給が滞り厳しい状況が続いたものの、衛生性に対する意識の高まりで「タッチレス商品」である自動水栓などの販売が好調なことに加え、在宅時間の増加などで家への関心が高まり、システムバスやシステムキッチンなどが大きく前年伸長し、売上高はリモデル・新築ともに前年度を上回りました。

2022年度は、一部商品の部品調達影響や原材料価格高騰は続くものの、2022年発売の新商品効果や10月の希望小売価格改定効果を見込み、売上高：4,740億円（前年度比+331億円）、営業利益：240億円（前年度比+11億円）を計画しています。

### 日本住設事業

(億円)

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	4,327	4,318	4,428	4,198	4,409	4,740	4,650
営業利益	288	247	260	228	229	240	285
営業利益率	6.7%	5.7%	5.9%	5.4%	5.2%	5.1%	6.1%
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	74%	75%	—	80%
リモデル							
売上高	2,893	2,896	2,964	2,886	2,976	3,238	3,412
営業利益	255	221	231	212	203	215	265
新築							
売上高	1,434	1,423	1,465	1,312	1,433	1,502	1,238
営業利益	33	26	29	16	25	25	20

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比は、2020年度からの実績を記載しています。

# 日本のリモデル事業について

## TOTOのリモデル戦略

日本の「住宅リモデル」は、一つの家に住みながらライフスタイルの変化に合わせて行い、家全体を一度に着手するのではなく、部位ごとにタイミングを分けてリモデルを行う方が多いです。将来的にも住み続けることを前提とし、自分にとって心地の良い空間をつくるため、時間をかけこだわりを持って進めていくことが特徴です。

新築とは違い、現場の条件が1軒1軒異なることもあり、工事業者様には施工技術はもちろん、プランニング力、お客様とのコミュニケーション能力など多くの能力が求められます。TOTOは、リモデルに求められる技術力があり、かつ地域に密着しお客様と永続的につながり続けられる工事業者様とともに、日本のリモデル市場を約30年にわたりつくり上げてきました。

工事業者様とのネットワーク構築にもいち早く取り組み、「TOTOリモデルクラブ」制度を立ち上げ、リモデルの提案の場としてのショールームも全国に拡充してきました。また、こうした販売面の体制構築とともに、リモデル専用商品の充実も図ってきました。

### <新築とリモデルの違い>

新築	リモデル
	
予算・時間など制限が多く、水まわり設備に注力することが難しい	特定の空間にこだわり、予算・時間も比較的使える。

### <リモデルの構成要素>

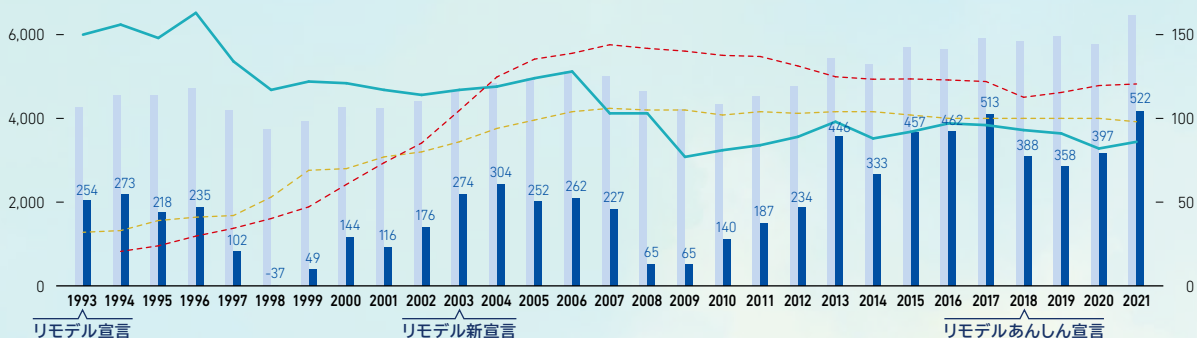
お客様視点の魅力ある商品	ショールーム（お客様接点とリモデル提案の場）
 <ul style="list-style-type: none"> <li>少ない水できちんと流れる節水トイレ</li> <li>水と電気を融合させた「ウォシュレット」</li> <li>使いやすさと美しさの追求</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>郊外型のショールームを全国展開（98カ所）</li> <li>提案力の向上</li> <li>空間展示の充実</li> </ul>
TOTOリモデルクラブ（リモデル提案と施工）	TDYアライアンス（空間提案・総合力）
 <ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着の工事店</li> <li>約5,000店のネットワーク</li> <li>プランのご提案から施工・アフターサービスまでの総合的なリモデルのサポート</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>TOTO、大建工業、YKK AP、3社の強みを活かしたライフスタイル提案、展示会やコラボレーションショールーム展開</li> </ul>

## 新築住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質

TOTOは約30年前、まだ新築が優勢だったときからいち早くリモデル事業に着手しました。1993年のリモデル宣言を皮切りに、ショールームやリモデルクラブ店といったお客様との接点を強化しながら、新築の住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質を築いてきました。

■ TOTO連結売上高（左軸） ■ TOTO連結営業利益 ■ 新築住宅着工戸数（右軸）  
 --- リモデルクラブ数 --- ショールーム数

（億円） ※2013年度以降は新収益認識基準を適用後の数値で示しています。  
 8,000 -





## 重点戦略～あんしんリモデルの進化



TOTOはリモデルの持続的成長を実現するため、2018年度より「あんしんリモデル戦略」を推進しています。

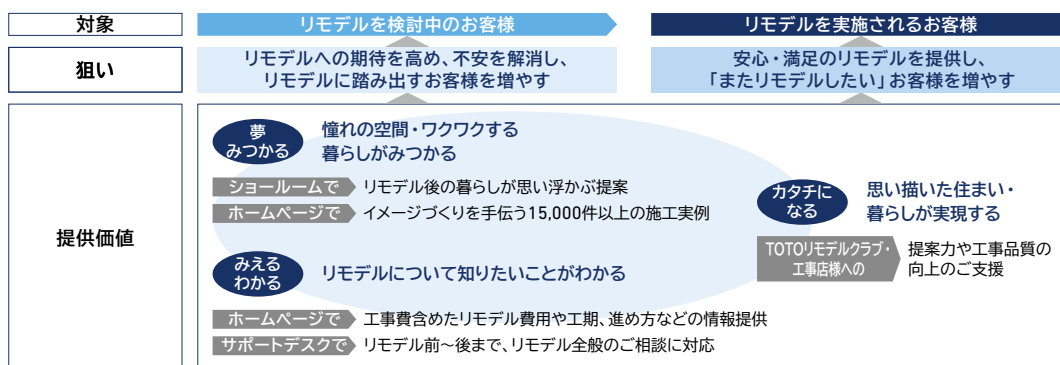
短期的な業績向上だけではなく、10年後、20年後も成長を続けていくためには、「水まわりリモデルならTOTO」と思ってもらえることが大事です。そのために、これまでどおり、商品やサービスに磨きをかけることに加え、市場の活性化を継続的に行っていく必要があります。

お客様にとってリモデルの経験は一生のうちで多くても数回程度となります。そのため、リモデルについては、わからないことが多く、「そもそもリモデルはどこに頼んだらいいのかわからない」「必要な費用や期間がわからない」といった漠然とした不安を抱き、リモデルに踏み切れない方も多くいらっしゃいます。

そこでTOTOはこれまで開示していた商品の情報に加え、工事費用を含めたリモデルの参考価格や施工実例など、リモデルに関するさまざまな情報をホームページで公開しました。また、365日お客様のリモデルの悩みや困りごとを解決に向けてサポートする相談窓口「リモデルサポートデスク」を開設し、TOTO商品に限らず、リモデルに関する相談全般を受け付けています。相談後のアンケートでは9割以上の方に「リモデルの次の一歩に踏み出すことができた」とご回答いただくなど、お客様がリモデルに踏み出すことに貢献しています。

さらに、2022年から、オンラインで気軽にショールームアドバイザーにリモデルの商品選びやプランの相談ができるようになりました。デジタルを活用しながら、お客様の憧れの暮らし実現をサポートしていきます。

### <あんしんリモデルの戦略フレームワーク>



工事店様と協業しながら、商品・サービスの価値を高めていくことで、リモデル市場のさらなる活性化を牽引するとともに、「水まわりリモデルならTOTO」というブランドを築きます。



## 重点戦略～パブリックリモデルの加速

商業施設や空港、駅などの公共施設は小さなお子様から高齢者、障がい者、海外から訪日された方など多種多様な方々が利用されます。また、自然災害の多い日本においては、学校が地域の避難所としての役割が大きく、学校に設置されているトイレは児童・生徒だけでなく、地域の方々にとっても使いやすいトイレであることが求められます。

新型コロナウイルス感染症拡大があった近年では、これに加え、非接触などより衛生性が求められる場となりました。これらパブリックトイレにおいて、TOTOはこれまで商品や空間提案で最先端のパブリックトイレの実現に貢献してきました。また、パブリックトイレに対する新たな取り組みとして、商品や空間の提案だけでなく、IoT技術を活用して「トイレを効率的に維持管理したい」「トイレ待ちの行列を避けたい」という管理者・利用者双方のニーズを解決する「TOTOパブリックレストルーム設備管理サポートシステム」の提供も始めています。

オフィス・病院・学校といったさまざまな用途に対して、用途ごとのお客様のニーズに合わせた新たな価値提案を、タッチレス・デジタルで加速させ、「清潔で快適な日本のトイレ文化」を実現し、世界に発信していきます。



## 2022年主要水まわり4空間に新商品を発売 .....

コロナ禍などの外部環境の変化や、それに伴うお客様の生活意識の変化を踏まえ、2022年、新たなニーズにお応えできる新商品を、トイレ、洗面化粧台、キッチン、浴室の主要な水まわり空間すべてで発売しました。



トイレの「ネオレストシリーズ」は新モデルを追加し、グローバル統一モデルとして一新しました。さらに、「きれい除菌水」をノズルや便器に加え、便座裏にも噴霧する「便座きれい」機能を新たに搭載しました。洗面化粧台「オクターブ」は、フルモデルチェンジして、「タッチレスお掃除ラクラク水栓」「タッチレスワイドLED照明」を搭載することにより、手を触れずにスムーズに操作ができます。キッチン「ザ・クラッソ」は、独自開発で人気の「クリスタルカウンター」に柄入りを2色追加し、より豊かなキッチン空間を演出します。浴室「シンラ」は、「調光調色システム」の「瞑想ゆらぎモード」などの新モードや、スタイリッシュなブラック色を追加し、至福のバスタイムを楽しんでいただけます。お客様に共感していただけるプロモーションも4空間連動して展開し、水まわり全体への期待感を醸成します。



リアルとオンラインで開催した新商品発表会  
4空間同時期の新商品の投入は、  
2010年以来、12年ぶり

## TDYアライアンス20周年 .....

TOTO、DAIKEN、YKK AP（以下、TDY）の3社は、リモデルの空間提案を強化しお客様へ期待以上に満足していただける快適な住空間を提供するために、2002年2月、商品企画・開発や販売支援体制などでTDYアライアンスとして提携し、2022年2月に20周年を迎えました。



TDYアライアンス20周年記者発表会  
TOTO 清田社長、大建工業 億田社長、  
YKK AP 堀社長

### 暮らしの中に笑顔を。

水まわり、床や壁、窓やドア。  
わたしたちのものづくりは、  
暮らしを形づくるもの。  
わたしたちが大切にしたいのは  
その暮らしの中から生まれる  
日々のかけがえのない笑顔です。

TDYアライアンスの新メッセージ

新たにアライアンスメッセージ「暮らしの中に笑顔を。」を掲げ、より一層お客様に寄り添ったリモデルの提案を行っていきます。また、TDYリモデル提案の基軸として2008年から提唱する「グリーンリモデル」を、社会的関心の高まりや、お客様の関心に合わせて変化させ「健康・快適」「安全・安心」「環境配慮」の3つの視点で活動を進化させます。

## TDY初のオンラインイベント「TDYリモデル博」開催

お客様が思い描く“暮らしの想い”を叶えるリモデル提案や暮らしに役立つ情報を発信する、TDY初のオンラインイベント「暮らしかなえる2022TDYリモデル博」（以下、「TDYリモデル博」）を開催。



# グローバル住設事業

## 海外住設事業

中国大陸、アジア・オセアニア、米州、欧州での事業推進により、TOTOグループの成長を牽引します。それぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、その国・地域にとって必要な存在になることを目指しています。



取締役  
常務執行役員

田村 信也



## 実現したい社会と重点戦略

海外住設事業では、各地域最適商品を現地で開発・生産し、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ます。中国大陸では、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、必要とされるブランドを目指しています。アジア・オセアニアでは、TOTOグループの成長エンジンとしてグローバル住設事業を牽引し、各国・地域の高級市場で最も信頼され、愛されるブランドを目指します。米州では、「ウォシュレット」に代表されるTOTOらしい商品を軸に、お客様に快適な暮らしを提供し、事業の成長を加速させていきます。欧州では、きれいで快適な日本の水まわり文化を通じて、欧州の水まわり文化を変革していきます。

TOTOらしい商品や、アフターサービスまで含めた長期にわたるお客様のサポートを通じて、世界中にTOTOファンを増やしていきます。



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、売上高：1,740億円（前年度比+363億円）、営業利益：229億円（前年度比+52億円）となり、増収増益となりました。全体として、原材料費や物流費の高騰の影響を受けたものの、中国大陸や米州で「ウォシュレット」を中心に売上が確実に伸長しました。

2022年度は、引き続き「ウォシュレット」の拡販を進めるものの、2021年度末から続いている中国大陸における不動産市況の悪化からの回復の遅れや、米州における物流費高騰影響が大きく、売上高：1,940億円（前年度比+200億円）、営業利益：187億円（前年度比▲42億円）を計画しています。

### 海外住設事業

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	1,380	1,305	1,359	1,377	1,740	1,940	2,000
営業利益	247	167	134	177	229	187	280
営業利益率	18%	13%	10%	13%	13%	10%	14%
ウォシュレット販売台数(万台)	—	—	—	77	92	—	134
サスティナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	56%	59%	—	61%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

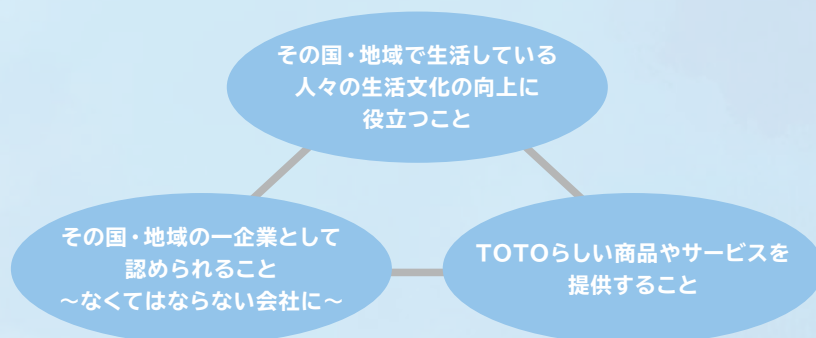
※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サスティナブルプロダクツ商品構成比およびウォシュレット販売台数は、2020年度からの実績を記載しています。

## 海外事業について

### 海外事業戦略の基本的な考え方 .....

海外事業推進においては、「その国・地域で生活している人々の生活文化の向上に役立つこと」「その国・地域の企業として認められること」「TOTOらしい商品やサービスを提供すること」の3つを柱とし、事業を推進しています。



- ① ローカライゼーションの推進
- ② 衛生性・快適性・環境配慮で、その国・地域に貢献



海外のショールームでのネオレスト展示



社員と家族によるグリーンボランティア活動 (上海)

### 海外各拠点におけるマーケティングステージ .....

海外市場においては、「ブランド認知」「市場浸透」「高級ブランド確立」といった3つのマーケティングステージで事業を推進しています。

1stステージは「ブランド認知」を目的に、著名物件への納入を進めています。2ndステージは「市場浸透」を目的に、現地代理店と協業により販売網の強化を進めています。3rdステージは「高級ブランド確立」を目的に、直営ショールーム建設など顧客接点の強化を進めています。

1stステージ ブランド認知	著名物件へのアプローチ		<div>オーストラリア</div> <div>フィリピン</div> <div>中東</div>
		ホテルや空港など著名現場への商品納入による、商品ブランドと接触機会創造	
2ndステージ 市場浸透	販売網の強化 (代理店協業)		<div>欧州</div> <div>インド</div> <div>タイ</div> <div>マレーシア</div> <div>シンガポール</div> <div>韓国</div>
		代理店や代理店ショールームの整備	
3rdステージ 高級ブランド確立	接点の強化 (TOTO主導)		<div>中国大陸</div> <div>台湾地域</div> <div>米国</div> <div>インドネシア</div> <div>ベトナム</div>
		直営ショールームを通して、商品セミナーやプレゼンテーションなどを実施	



# グローバル住設事業

## 海外住設事業

### 中国大陸事業



上海で開催された国際見本市 (Kitchen & Bath China 2021)



## 実現したい社会と重点戦略

中国大陸では、市場が成長期から成熟期に差しかり、お客様が求める価値も多様化してきています。WILL2030 STAGE1では、さらなるTOTOブランド価値向上をテーマとした重点戦略を実行します。ブランド戦略としては、多様化するニーズを上回る圧倒的な品質・サービスを提供していきます。

販売戦略では、普及期に入った「ウォシュレット」の確固たる地位を確立し、代理店ショールームでの提案力を強化します。さらに、TOTOならではの丁寧な施工と修理サービスの提供を推進します。

これらを支えるものとして、マーケティング力の向上、最適なサプライチェーン構築、生産効率化といった事業基盤の強化に取り組みます。

また、東陶福建第2工場（衛生陶器製造）、南京東陶新工場（浴槽製造）の環境配慮型最新工場の稼働により、お客様に商品をタイムリーに供給する拠点を整備します。



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、第4四半期に入り、不動産価格抑制政策による市況悪化を受けたものの、第3四半期までの好調を受け、売上高：924億円（前年度比+229億円）、営業利益：158億円（前年度比+42億円）となりました。

2022年度は、不動産市況の悪化からの回復の遅れや一部の都市のロックダウン影響、原材料価格高騰影響等が大きく、売上高：945億円（前年度比+21億円）、営業利益：115億円（前年度比▲43億円）を計画しています。

### 中国大陸事業

（億円）

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	720	635	670	695	924	945	1,000
営業利益	173	116	95	116	158	115	170
営業利益率	24%	18%	14%	17%	17%	12%	17%
ウォシュレット販売台数（指数）	—	—	—	100	125	—	176
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	49%	53%	—	56%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比およびウォシュレット販売台数は、2020年度からの実績を記載しています。

※ウォシュレット販売台数に関しては、2020年度を100としたときの指数で記載しています。



# グローバル住設事業

## 海外住設事業

### アジア・オセアニア事業



ベトナムに水栓金具の新工場を建設（2024年3月稼働予定）



## 実現したい社会と重点戦略

アジア・オセアニア住設事業では、各国・地域の多様な文化、生活様式に合わせた販売網の強化や積極的なプロモーション展開による「ウォシュレット」の拡販、グローバル商品の投入、アフターサービス体制の整備に取り組み、「きれいで快適な生活空間を創造し続け、最も愛され、信頼されるブランド」を目指していきます。

台湾地域では、最も信頼される「水まわり関連のソリューション提案企業」を目指し、業界に先駆け、リモデルを軸としたビジネスモデルを構築し、TOTOらしい付加価値商品の拡販を進めていきます。

ベトナムでは、ベトナムの方から愛される「信頼のNo.1ブランド」を目指します。また、販売網のさらなる強化によってTOTOらしい付加価値商品の拡販を進めていきます。

また、全世界での将来の需要増を見据えた供給拠点として、生産体制の強化を進めています。2022年7月に本格稼働したベトナム第4工場（衛生陶器）や2024年に稼働を予定しているベトナム新工場（水栓工場）の新設により、生産性向上と環境配慮の両立を推進していきます。



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、売上高：325億円（前年度比+43億円）、営業利益：53億円（前年度比+7億円）となり、増収増益となりました。ベトナムは、新型コロナウイルス感染症拡大による国内需要の悪化と、一部地域のロックダウンによる減産等の影響により増収減益となったものの、台湾地域は新型コロナウイルス感染症の影響は少なく、売上は好調に推移し、増収増益となりました。

2022年度は、台湾地域の引き続きの売上好調、およびベトナムの市況回復等を織り込んだものの、原材料高騰影響などがあり、売上高：405億円（前年度比+80億円）、営業利益：53億円（前年度比▲0億円）を計画しています。

### アジア・オセアニア事業

（億円）

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	317	318	326	282	325	405	420
営業利益	63	51	46	46	53	53	65
営業利益率	20%	16%	14%	16%	16%	13%	16%
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	50%	55%	—	54%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比は、2020年度からの実績を記載しています。

### 主な地域のSTAGE1における売上高伸長計画（指数）

台湾地域	ベトナム	タイ	インド
2020年度 100	2020年度 100	2020年度 100	2020年度 100
2023年度 115	2023年度 160	2023年度 250	2023年度 240

※2023年の売上高伸長計画は、2021年4月に策定したものです。

※2020年度を100としたときの指数で記載しています。

# グローバル住設事業

## 海外住設事業

### 米州事業



全米最大規模の水まわり設備展示会「KBIS2022」



## 実現したい社会と重点戦略

米州住設事業では、「ウォシュレット」の需要が急増するなど温水洗浄便座を取り巻く市場環境が大きく変化しています。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、衛生性を重視した「タッチレス商品」の売上も堅調となっており、中・高級市場において清潔機能を中心とした「ウォシュレット」の価値伝達の強化、競合他社との差別化を進め、次の成長フェーズへの移行を進めています。

販売戦略としては、販売チャネル別の顧客接点の強化を進め、ショールームや販売店、eコマースといった販売網を再整備します。ショールームでは、豊富な展示や、サポートサービスの充実を進め、お客様が見て・触れて・わかるショールームを目指します。販売店では、TOTOらしい新商品の投入をスピーディに進め、プランマー※に選ばれる環境を構築します。eコマースでは、新商品を見つけやすい仕組みづくりや、品質の違いの訴求を進めていきます。

生産面では、お客様に商品をタイムリーに供給することができる安定供給体制の確立を目指します。衛生陶器生産管理システムの改善を行い、物流リードタイムの短縮、歩留まり向上の施策を推進し、安定的かつ効率的な供給体制を構築します。

※プランマー：水道工事業者・配管工



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、下期を中心に物流費高騰の影響が大きかったものの、温水洗浄便座認知層の拡大に合わせて「ウォシュレット」の販売は昨年に続き好調に推移し、売上高：443億円（前年度比+84億円）、営業利益：29億円（前年度比+4億円）となり、増収増益となりました。

2022年度は、引き続き「ウォシュレット」の拡販が進むものの、物流費高騰の影響が依然として大きく、売上高：535億円（前年度比+92億円）、営業利益：31億円（前年度比+2億円）を計画しています。

### 米州事業

	実績					計画	(億円)
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	STAGE1計画 2023年度
売上高	308	313	325	360	443	535	520
営業利益	21	12	5	25	29	31	50
営業利益率	7%	4%	2%	7%	7%	6%	10%
ウォシュレット販売台数(指数)	—	—	—	100	107	—	227
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	70%	71%	—	73%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比およびウォシュレット販売台数は、2020年度からの実績を記載しています。

※ウォシュレット販売台数に関しては、2020年度を100としたときの指数で記載しています。

# グローバル住設事業

## 海外住設事業

### 欧州事業



ドイツでのショールーム展示



## 実現したい社会と重点戦略

欧州住設事業では、「ウォシュレット」を中心にきれいで快適な日本の水まわり文化を定着させ、世界へと広げていきます。引き続き欧州のお客様の嗜好に沿うデザイン性の高い商品の発売、ショールームの展示などを通じてお客様への価値訴求を強化します。

販売戦略としてドイツにおいては、ブランマーによるイベント開催の支援等を行うことで、提案力強化を図ります。また、ISH※で発信するコンテンツや新商品をフックとし、高級ブランマー網の数の拡大と質の向上を進めます。イギリス、フランスにおいては、引き続き著名物件の獲得によるTOTOブランドの発信力強化を進め、お客様のニーズに応じたコンテンツ・機会を充実させ、将来の需要につなげていきます。

サービス戦略としては、ドイツにおいて2020年度に整備を完了した基本品質の安定化を進め、イギリス、フランスにも拡大し、差別化されたサービスで信頼を獲得していきます。

※International Sanitary and Heatingの略：世界最大規模のバス・トイレ・ビルディング・冷暖房・空調・再生可能エネルギーの国際専門見本市



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、販売網の拡充と著名物件採用を推進し、売上高：48億円（前年度比+8億円）、営業利益：▲11億円（前年度比▲1億円）となり、増収減益となりました。

2022年度は、売上高：55億円（前年度比+7億円）、営業利益：▲12億円（前年度比▲1億円）を計画しています。

### 欧州事業

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	36	38	38	40	48	55	60
営業利益	▲11	▲12	▲12	▲10	▲11	▲12	▲5
営業利益率	—	—	—	—	—	—	—
ウォシュレット販売台数（指数）	—	—	—	100	120	—	280
サステナブルプロダクツ商品構成比	—	—	—	83%	83%	—	84%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。

※サステナブルプロダクツ商品構成比およびウォシュレット販売台数は、2020年度からの実績を記載しています。

※ウォシュレット販売台数に関しては、2020年度を100としたときの指数で記載しています。

## 新領域事業

### セラミック事業

半導体・FPD（フラットパネルディスプレイ）製造装置分野で静電チャック・AD部材・構造部材などの高品質・高精密セラミック商品を展開しています。オンリーワン技術を活かし、お客様・サプライヤー様と三位一体で価値を共創します。



取締役  
専務執行役員

林 良祐



## 実現したい社会と重点戦略

DX（デジタルトランスフォーメーション）による社会変革は、メタバースや自動運転などさまざまな形で世界中で加速しています。全世界の通信量や蓄積されるデータ量は指数関数的に増加し、半導体および半導体製造プロセスに求められる要求仕様は、高精度化の一途をたどっています。ますます加速する半導体の進化に対し、TOTOが積み上げてきた高い技術を結集して、半導体の未来と世界の情報化社会を支えていきます。

### 4つの戦略

#### セラミックオンリーワン商品の提供による価値提案

TOTO独自の素材、設計・評価技術、製造プロセス・ノウハウにより、他社の追従を許さない次世代商品開発と市場への価値提供によりビジネス拡大を図ります。

#### お客様の開発計画と同期したスピーディな新商品開発

お客様とのデジタル連結により、タイムリーな新商品（新世代品）の市場投入を行います。製造工程での品質・信頼性のつくり込みを行い、品質を担保した垂直量産立ち上げを実現します。

#### セラミックスマートファクトリーの実現による事業基盤強化

工程自動化、流し方改革、ビッグデータ解析により、激しい需要変動に耐え得る事業体質の構築と徹底的な製品バラつき低減による安定的な品質管理を推進します。

#### サプライヤー様からお客様まで俯瞰したグローバルサプライチェーンの構築

半導体の需要増加を受け、半導体各社のサプライチェーンが大きく変化している中、お客様・サプライヤー様とともにサプライチェーン改革と再構築に取り組み、安定的な製品供給体制を確立します。



## 2021年度の振り返りと2022年度計画

2021年度は、半導体市場の需要増および生産性が高い水準を維持したことにより、売上高：301億円（前年度比+100億円）、営業利益：93億円（前年度比+75億円）となり、増収増益となりました。

2022年度は、引き続き半導体市場の需要増の継続を見込み、売上高：418億円（前年度比+117億円）、営業利益：140億円（前年度比+47億円）を計画しています。

### セラミック

	実績					計画	STAGE1計画
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	200	222	167	201	301	418	245
営業利益	15	10	0	18	93	140	60
営業利益率	8%	5%	0%	9%	31%	33%	25%

※2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

※2023年のSTAGE1計画値は、2021年4月に策定したものです。



## セラミック事業について

### TOTOの技術が活用されているフィールド .....

TOTOのセラミック技術は、私たちが日頃から使っているスマートフォンやパソコン、家電などのデジタル機器の生産工程において重要な役割を果たしています。



### TOTOのセラミック技術の強み .....

TOTOがファインセラミックスの調査・研究に本格参入したのは1976年になります。TOTOのセラミック事業には、衛生陶器を中心とした水まわりの分野で約100年にわたり培った技術やノウハウがさまざまな形で活かされています。

#### <静電チャック>

TOTOの静電チャックは、非常に過酷な環境である半導体製造装置で使用されます。徹底した工程の自動化と、原料調達から最終製品出荷まですべての製造工程の品質データを自動で収集・管理するなど、セラミック独自のスマートファクトリー化の推進によって、高品質・高精度な静電チャックをお客様に提供できるのがTOTOの強みです。



#### <AD部材>

TOTOが世界に先駆けて開発したエアロゾルデポジション (AD) 法によるセラミック膜は、セラミックの微粒子をエアロゾル化し、音速に近いスピードで基材に衝突させることで、常温で緻密なセラミック膜を形成する技術です。半導体製造プロセスにおいて、プラズマによる腐食を抑制し、ナノレベルの超微細なパーティクルの発生を防止します。「セラミックス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ています。



#### <構造部材>

液晶や有機ELパネルなどの製造装置に使用されるセラミック構造部材は、かつては金属が使用されていましたが、画面の大型化に伴い、金属よりも剛性が高く、軽く、耐摩耗性もあるセラミックが使われるようになっていきます。TOTOのセラミック構造部材は衛生陶器の焼成技術や水栓の精密加工技術を組み合わせ、他社では実現できない大型でかつ高精度なセラミック部材を一体でつくることができます。



#### 生産設備の増強

中長期的な半導体市場の拡大を見据え、静電チャックの増産体制構築のため、2020年10月にTOTOファインセラミックス本社中津工場内の新棟が稼働しました。



## 全社横断革新活動

## マーケティング革新活動

世界中のお客様が真に望むものを追求し、研究開発、商品企画、プロモーション活動を通じて、「TOTOらしい新たな生活価値」をお届けします。



代表取締役  
副社長執行役員

白川 敬



### 「WILL2030」で目指す姿

マーケティング革新活動が2030年に目指す姿は、世界中のお客様が真に望むものを追求し、「TOTOらしい新たな価値」をお届けすることです。言い換えれば、お客様がTOTOの商品・サービスに感動し、また次もTOTOと思っていたできるように、TOTOファンを増やしていくことです。そのためには、研究開発から商品企画、そしてプロモーション活動に至るまで、「商品戦略」のすべてを市場環境の変化に対応させ、それぞれ進化させなければなりません。ウィズ・コロナ、アフター・コロナという環境変化を踏まえた上で、どのような形で新しい生活価値をお客様に提供できるのかということを常にローリングしながら、「価値伝達と商品計画の実行」、さらに進化させた「世界のマーケットの見える化」、次の10年を支える「新たな生活価値の創出」を重点課題として、推進していきます。

WILL2030で定めた「きれいと快適」「環境」の両方を満たす「サステナブルプロダクト」を研究開発から商品企画によりスピーディに生み出し、プロモーション活動を通じて、しっかりと普及させていくことが、重要な役割です。



### 価値伝達と商品計画の実行

2021年度は、世界的な衛生意識の高まりに対して、「TOTO CLEANOVATION」を軸に、「WASHLET」「CLEAN SYNERGY」「TOUCHLESS」の3つの価値で、デジタルコンテンツを拡充し、さまざまな媒体で訴求を強化してきました。また、変化が激しく価値観が多様化する外部環境の中、「TOTOの普遍的な存在意義・価値」を伝えるため、パーパスブランディングを強化しました。

商品においては、衛生性・清潔性ニーズの高まりに対して、タッチレス水栓のバリエーション拡充、「ウォシュレット」における、「便ふた閉止後洗浄モード」の追加を行いました。海外においては、「ウォシュレット」およびウォシュレット一体形便器の需要拡大への対応として、各国・地域のニーズを捉え、商品を拡充しました。その結果、「デザインとテクノロジーの融合」についての評価は着実に高まっており、国際的に権威のあるデザイン賞を連続受賞しています。

2022年度は、トイレや水栓などのグローバル商品および国内水まわり4空間において新商品を発売し、TOTOらしい新たな生活価値を提案します。各商品が実現する「コト訴求」を強化し、着実にお客様に共感していただき、購買意欲の醸成につなげるためのプロモーションを拡充させます。

また、トイレの最高峰である「ネオレストシリーズ」を刷新し、新ブランドメッセージ「PURE LUXURY」をグローバルに訴求していきます。





## 世界のマーケットの見える化

水まわり市場は、国・地域によって求められる価値が異なり、それぞれの状況に合わせたリージョンマーケティングが不可欠です。強化している「お客様生活実態調査」や「デザイントレンド調査」から、それぞれのマーケットの事象（市場、競合、流通など）の理解が進み、各国・地域の足らざる部分を把握し、さまざまな課題ややるべきことが見えてきました。今後はマーケティング部門のみならず、グローバル各拠点と連携し、継続的な各国・地域の市場やお客様理解の深化に加え、2030年の市場変化を予測し、そこからバックキャストすることで、新たに向かうべき課題を抽出し、2030年の目指す姿に向け、早期検討し、着手につなげます。



## 新たな生活価値の創出

マーケティング革新活動では、「お客様起点」ではなく「お客様基点」の考え方を大切にしています。「基点」は、基準となる中心点であり、我々の革新活動が、「お客様基点」として常にお客様を中心に考え、行動し続け、広げていくことができているかを常に顧みています。TOTOは、「きれい除菌水」や「セフィオンテクト」など、これまでも独自開発のテクノロジー（価値）とデザインを強化することで、差別化を図ってきました。今後も独自開発のテクノロジーとデザインを高度に融合させ、そこにデジタルの価値も付加していくなど、TOTOならではの価値創出を進めていきます。一方、市場の変化やお客様の嗜好の変化はますます激しくなっています。他社においても機能面、デザインも進化してきており、お客様ニーズに沿った提案が活発化しています。世界のマーケットの見える化をさらに進めるとともに、シーズ戦略、デザイン戦略の強化に取り組み、「お客様基点」の新たな生活価値の創出を推進します。

### // TOPICS //

#### ウォシュレット一体形便器「ネオレストシリーズ」やシャワーなどが、 国際的権威のある「レッドドット・デザイン賞2022」および「iFデザイン賞2022」を受賞

2022年の新商品であるウォシュレット一体形便器「ネオレストLS」など4点が国際的に権威のあるデザイン賞「レッドドット・デザイン賞」※1 2022を受賞、今回で10年連続の受賞となりました。

また、「ネオレストLS」「Zセレクション オーバーヘッドシャワー ラウンド/スクエア」など5点が、国際的に権威のある「iFデザイン賞」※2 2022を受賞しました。「ネオレストLS」は、「レッドドット・デザイン賞」に続きダブル受賞です。「iFデザイン賞」は、今回で9年連続の受賞となりました。

※1 レッドドット・デザイン賞：1955年から続くデザイン賞です。ドイツ・エッセンの「ノルトライン・ヴェストファーレンデザインセンター」が主催しており、デザインの専門家が革新性、機能性、品質などの基準に沿って厳正に審査し認められた商品に贈られる賞。

※2 iFデザイン賞：1953年から続くデザイン賞で、ドイツ・ハノーバーに本拠を置く「iFインターナショナルフォーラムデザイン」が主催しており、デザインの専門家が美しさ、機能性、革新性を厳正に審査し認めた商品に贈られる賞。



ウォシュレット一体形便器  
「ネオレストLS」



オーバーヘッドシャワー  
ラウンド



オーバーヘッドシャワー  
スクエア

## 全社横断革新活動

# デマンドチェーン革新活動 (サプライチェーン革新)

基盤強化とBCP再構築により、想定外の事象に対しても、グローバルに安定供給できる強固なサプライチェーンを構築し、お客様に商品を確実にお届けします。



取締役  
常務執行役員

清水 隆幸



## 「WILL2030」で目指す姿

サプライチェーン革新活動が2030年に目指す姿は、「高速サプライチェーンにより、グローバルに安定供給し続ける」です。これまで、「お客様の希望納期どおりに商品をお届けすること（納期乖離の極小化）」「棚卸資産の極小化」「サプライチェーンコストの極小化」という3つの課題に取り組み、着実に成果を上げてきました。しかしながら、2020年度に続き、2021年度も新型コロナウイルス感染症によるロックダウンの長期化に加え、コロナ禍からの急激な経済回復に伴う電子部品をはじめとするさまざまな部品の需給逼迫やコンテナ不足、想定リスクを超える事態が発生し、お客様にご迷惑をおかけしました。2022年度は、まだまだ部品調達には厳しい状況が続いていますが、安定供給を最優先とし、納期正常化を目指すとともに、サプライチェーンの基盤強化を図ります。



## 重点戦略

日本では従来、部品・原材料が計画的に調達できる前提で安定供給体制を構築してきましたが、今後は、サプライチェーン寸断が頻繁に発生し、部品・原材料が安定的に入手できないことを前提に、供給体制を再構築します。

まず、サプライチェーンの見える化のさらなる強化です。すでに構築されているカスタム部品の見える化に加えて、重要汎用部品における調達先の見える化を強化します。

次に、サプライチェーンの強靱化です。素材、部品ごとにリスクを想定し、復旧プランに合わせたBCP対応の在庫確保と、代替品の選定、事前検証を進め、立ち上げ期間の短縮を図り、不測の事態発生時の対応力を強化します。

中国大陆では、販売見込みの精度向上や希望納期把握により、生産性向上、適正在庫運用を図るとともに、お客様や代理店により正確な出荷日回答を実現する体制づくり（出荷日回答のしくみ構築）を推進します。

米国では、供給の正常化を最優先に、米国国内工場の生産性向上、アジア拠点の生産能力増強や調達拡大に取り組めます。併せて将来需要への準備として、グローバルで供給拠点の拡大を進めます。

物流面ではコンテナ不足等の混乱を大きく受けていることを踏まえ、複数フォワーダー（貨物利用運送事業者）の利用や積載率向上に取り組めます。

サプライチェーン全体のCSRの取り組みとしては、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたサプライヤーとの協業を加速させ、またサプライチェーンにおける人権保護の確立を目指し、人権監査を実施するなど取り組みを強化します。



## 全社横断革新活動

# デマンドチェーン革新活動 (もの創り革新)

デジタル技術を活かしたもの創りに変革し、TOTOらしいサステナブルプロダクツを創造し続けます。



取締役  
常務執行役員

武富 洋次郎



## 「WILL2030」で目指す姿

ものづくり革新活動が2030年に目指す姿は、「開発革新」「生産革新」「製造革新」の3つの軸からなる革新活動とデジタル技術を融合し、開発生産性と付加価値生産性を向上させ、TOTOらしいサステナブルプロダクツを創造し、世界中のお客様にお届けすることです。



## 重点戦略

開発生産性を向上させるために3つの取り組みを実施します。

1つめは、マーケティング革新と連動した新シーズ創出活動を強化し、要素技術の抽出、および活用検証により、世界のお客様から期待されるより多くのサステナブルプロダクツの創出を加速します。

2つめは、商品開発段階において3Dデータを活用し、解析技術の高度化、高速化によるバーチャル試作や設計のデジタル検証による自動化に取り組み、試作回数の低減、開発リードタイムの大幅な削減を実施します。

3つめは、プラットフォーム・モジュール設計の対象商品を拡大させ、スピーディで効率的な商品開発展開をすべての開発プロセスにおいて実行していきます。

付加価値生産性の向上においては、工場の生産能力を最大化するために、これまで推進してきたスマートファクトリー化に加え、部品の入庫・配膳や製品組立などの自動化を取り組みます。

また、自動検査技術やビッグデータ解析へのAI導入を進め、生産性および品質向上を推進します。生産現場においては安全が最優先されることを念頭に、生産現場情報のデジタル化を促進しリモートオペレーションによる生産現場の可視化、分析、最適化に向けた基盤構築を進めていきます。

もの創り革新のCSR活動については、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けて、事業所からのCO<sub>2</sub>排出量において、高効率設備の導入や燃料転換、太陽光発電設備など再生可能エネルギー導入の推進により、2030年度に2018年度比30%削減を目指し、地球環境に配慮した豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。

### // TOPICS //

#### TOTOベトナム第4工場、2022年7月稼働開始

TOTOベトナムの第4工場が2022年7月から稼働を開始しました。

第3工場と同じ敷地内に新設した第4工場は、衛生陶器のグローバルな需要伸長に対応する生産拠点として、日本を含むアジアや米州など世界各地へ供給していきます。第4工場は年間約100万ピースの生産能力があり、TOTOベトナム全体での衛生陶器の生産能力は約1.4倍となります。また、エネルギー効率の高い最新鋭の高効率焼成窯の導入などによりCO<sub>2</sub>排出量を抑え、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。さらに、全体の生産工程を通しての省力化や自動化、焼成時の約1,200℃の高温に耐える2次元コードを用いた個体識別システムの導入により、品質ならびに生産効率向上を図ります。



## 全社横断革新活動

# マネジメントリソース革新活動

一人ひとりの個性を尊重し、イキイキとした職場を実現します。



取締役  
常務執行役員

田口 智之



## 「WILL2030」で目指す姿

マネジメントリソース革新活動が2030年に目指す姿は、多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社、そして社員が誇りに思える会社をつくることです。

「社員が誇りに思える会社をつくる」というコンセプトは、働く皆さんが、「いい会社」だと思うだけでなく、「誇りに思える会社」に進化させていくという想いを込めて、2020年度より活動を推進しています。TOTOグループで働くすべての人びとが、多様性を認め合い、安心して、やりがいを持って働けることを前提としてさまざまなことにチャレンジできる環境が生まれ、行動していくことの積み重ねとして、「TOTOグループで働けて良かった」と誇りをもってもらえることをマネジメントリソース革新活動の中核としています。

WILL2030では、取り組みの進捗や成果を図る指標 (KPI) として、社員満足度を掲げています。TOTOグループ全社員に対して毎年意識調査を実施しており、このスコアを定量的に分析し、新たな施策につなげています。もちろん、この数値の高い低いだけで安心ややりがいを図るわけではなく、いい方向に動いているのかを見極めることが重要です。

これからもTOTOグループで働くすべての人びとの想いを理解し、「ダイバーシティの進化」「多様な働き方の実現」、そして、グループの成長を支え続ける「強固な事業基盤の整備」を推進していきます。



## ダイバーシティの進化

多様な人財がチャレンジできる職場づくりを推進し、ダイバーシティの進化に取り組みます。

2022年度より、65歳まで安心して働ける「65歳定年」および全世代の活躍に対して、タイムリーに評価をする「管理職の役割処遇への見直し」を日本国内のTOTOグループ一斉に実施します。「学び・成長」と「活躍」のサイクルを繰り返し、全世代が年齢に関係なくチャレンジし続けられる仕組みを実現していきます。また、女性がより活躍し続けられるための支援、LGBTQ (性的マイノリティの方々)、障がい者の方々など、すべての社員がイキイキと働ける環境づくりを継続して取り組みます。

さらに、新たな顧客価値や業務プロセス変革などを実現できるDX人財の育成のために、IT知識、スキルを基礎から応用まで研修機会を充実させ、多くの皆さんがDXを自分ごととして捉え、業務に活用できるように、いつでも、どこでも学べる環境を構築します。

また、WILL2030では海外事業がさらに拡大することを掲げています。その実現においては各拠点のグループ社員の活躍が必須です。海外グループ社員の人財育成を体系的に推進していきます。



## 多様な働き方の実現

場所と時間を柔軟に活用できる多様な働き方でチャレンジできる職場づくりを推進し、TOTOらしい多様な働き方の実現に取り組みます。

在宅勤務を実施する中で、活用が進む一方で、新たな課題も出てきました。

在宅勤務の狙いの一つに、在宅勤務で得られた生活者視点や自己啓発での気づきや学びを社内で共有し、コミュニケーションすることで、新しい価値を創出し、お客様への価値提案につなげることを掲げています。そのために、在宅勤務の課題である時間と場所を柔軟に活用できる働き方や、在宅勤務時のコミュニケーションの強化など多様な働き方を拡充します。また、製造部門や、お客様接点部門においては、各部門と協業し、安心と働きやすさを向上していきます。



## 強固な基盤強化の整備

TOTOグループの成長を支え続けるために、環境変化、自社の変化を見据え、事業基盤の強化を図ります。

人財においては、TOTOグループすべての会社において、労働法令、コンプライアンスが遵守できている「あたりまえの姿」を常に維持します。ITにおいては、リモートワークを支えるIT環境の実現と、コンピューターウイルスの侵入に対してのセキュリティ体制を強化し、安全・安心に業務ができる環境を構築、維持します。

財務・税務においては、投下資本効率の視点、バランスシートの最適化、税務ガバナンスの強化による経営資源の最適化により、財務基盤を支えます。

TOTOグループの企業価値を最大化するために、人財、IT、財務・税務のリソースを「鉄壁の守り」だけでなく、攻めの姿勢も忘れずに有効活用と最適化に取り組みます。

### TOPICS

#### 特例子会社「サンアクアTOTO」の社員が第41回全国アビリンピックで銀賞受賞

サンアクアTOTO<sup>※1</sup>は、福岡県と北九州市、TOTOの共同出資で設立した特例子会社です。

水栓金具の組み立てを主な業務としており、2020年3月には、日本産業規格「JIS B2061給水栓」の認証取得を受け、TOTOの安全・品質基準を満たした製造グループ会社として事業を行っています。全社員に占める障がい者数が6割を超えるサンアクアTOTOでは、さまざまな取り組みで障がい者の活躍を支援しています。その一環として、2021年12月に東京都にある東京ビッグサイト（東京国際展示場）で開催された「第41回全国アビリンピック（全国障がい者技能競技大会）」<sup>※2</sup>にサンアクアTOTOからは、4名が「製品パッキング」「パソコンデータ入力」「パソコン操作」「DTP」の4種目に出場し、「製品パッキング」種目に出場した吉井秀一さんが銀賞を受賞しました。

また、「DTP」種目に出場した藤井翔太さんは「努力賞」を受賞しました。



「製品パッキング」種目で銀賞受賞した吉井秀一（競技の様子）

※1 特例子会社とは、厚生労働省が定める障がい者雇用に特別配慮の要件を満たした子会社。特例で親会社に雇用されているとみなし、親会社の実雇用率に算定できます。  
 ※2 アビリンピックは、障がいのある方々が、日頃培った技能を互いに競い合うことにより、その職業能力の向上を図るとともに、企業や社会一般の人々に障がいのある方々に対する理解と認識を深めてもらい、その雇用の促進を図ることを目的として開催しています。

# デジタルイノベーション

WILL2030では、新たな企業価値創出のための欠かせない要素として、デジタルの活用・デジタルとの融合を掲げ、すべての事業活動のベースと位置付けています。



## 商品・サービスにおけるデジタル化

TOTOグループは、創立以来技術（ハード）に磨きをかけ続けてきました。これがデジタルとつながっていくことで、ハードのみでは成し得なかった新たなお客様価値の提供が可能になります。

### システムバスルーム「つながる快適セット」

「つながる快適セット」は、浴槽掃除・暖房・お湯はりなどの面倒な入浴準備を、家の中からでも、外出先からでも簡単にスマートフォンから専用アプリで操作でき、日々の生活のいつでもどこでもお風呂と快適につながるができる機能です。

#### 操作方法と利用シーン



専用アプリ  
「おふろ」

※ 画像はイメージです。

専用アプリ「おふろ」をお手持ちのスマートフォン、もしくはスマートスピーカーと連携し、操作できます。



#### 入浴前 お湯はりや暖房の遠隔操作



入浴前は外出先からスマートフォンでお湯はりや暖房を操作してお風呂準備の負担を軽減。  
また、入浴後にはスマートスピーカーを通じて一声でお風呂掃除ができ、より快適なお風呂ライフを楽しむことができます。

#### 入浴後 掃除の遠隔操作



※ ご使用のスマートスピーカーによって、呼びかける文言が異なります。

### TOTOパブリックレストルーム設備管理サポートシステム

TOTOパブリックレストルーム設備管理サポートシステムは、「空き状況表示サービス」と「設備管理サポートサービス」で構成されています。

「空き状況表示サービス」では利用者がトイレの混雑状況をサイネージやスマートフォンで確認することができ、「設備管理サポートサービス」は器具とインターネットをつなぎ、リアルタイムでの不具合に対するアラートや、蓄積データを活用した、効率的な維持管理サポートが可能になります。







## ものづくりにおけるデジタル化

TOTOの製品は、使用原材料や製造工程の特性上、不規則な変形等いろいろなバラつきが起こりやすく、各工程の職人の技術力と積み重ねた経験値をベースとして、「良品と均質」を守ってきました。

ここにさまざまなシミュレーション技術による流体解析や、現場に蓄積されたデータとAIを組み合わせた分析等を行うことで、さらなる「良品と均質」が可能になります。

### 衛生陶器におけるシミュレーション技術

節水便器では、限られた水量で洗浄する必要があるため、最適な水の流れが実現できる形状を設計することが重要です。

従来はクレイモデル※製作⇒2D図面作成⇒陶器試作を繰り返し、最適な形状をつくり込んでいましたが、現在は自社開発している高精度流体解析技術や、3Dプリンタモデルの活用により、設計段階の精度と開発スピードが飛躍的に向上し、お客様により早く新商品をお届けできるようになりました。

※クレイモデル：立体イメージ造型に用いられる特殊な粘土材を使用したモデル

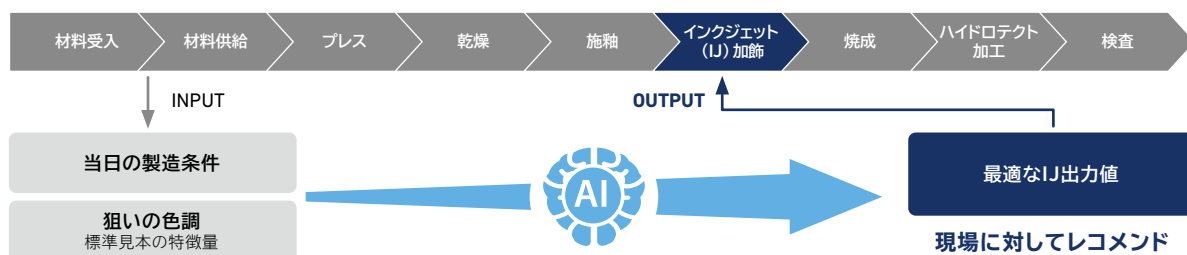


### 色調予測AI（環境建材）

陶板の製造は、職人によるものづくりの世界です。

原料の砂を板状に押し固め、乾燥させ、釉薬を塗り、窯で焼き上げます。天気や気温、原料に含まれる水分、窯の温度、インクの濃さなど、さまざまな要素が影響し合う中、職人の経験と勘で質の高い製品を形にしています。

現場での試行錯誤により蓄積された、各工程での日々の製造条件に関するビッグデータとAIの組み合わせにより、従前みられていた焼き上がりの色調バラつきが解消されました。加えて、色調調整のための試験が不要となり、生産効率も大きく向上しました。



# 財務戦略



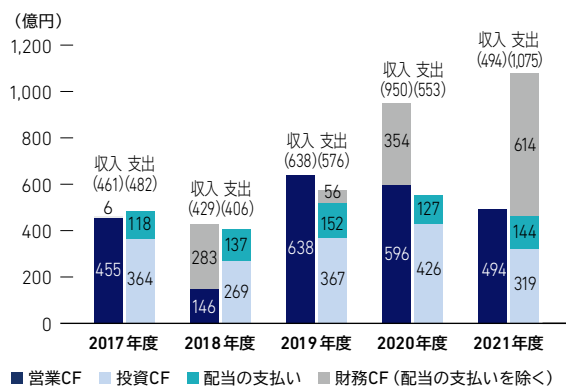
## 財務方針について

TOTOグループは、キャッシュを持続的な成長を目的とした成長投資に積極的に配分するとともに、財務の健全性ならびに株主還元留意したバランスの取れた財務戦略を推進することを基本方針としています。

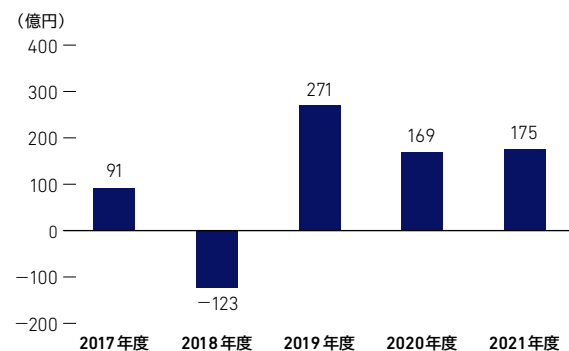
資金調達については、財務の健全性を保つために設備投資に必要な資金および、その他の所要資金には手元資金を充当することを基本方針としています。

また、キャッシュ・マネジメント・システムを積極的に推進することによりグループ内資金の有効活用を実現しています。これら、戦略投資、財務の健全性、株主還元留意したバランスの取れた財務戦略を推進し、ROA9.0%、ROE10.2%を上回る水準を目指していきます。

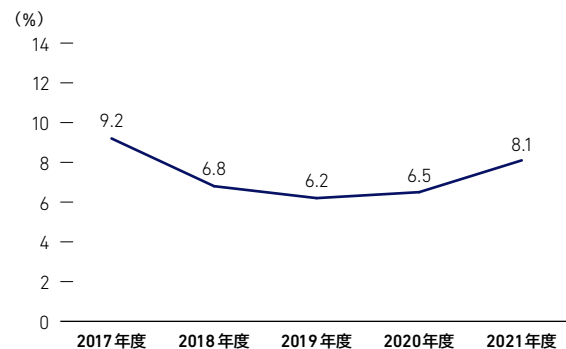
### キャッシュフロー推移



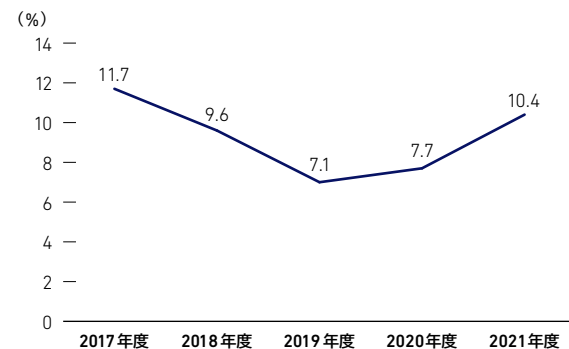
### フリー・キャッシュフロー推移



### ROA (営業利益ベース) 推移



### ROE (純利益ベース) 推移



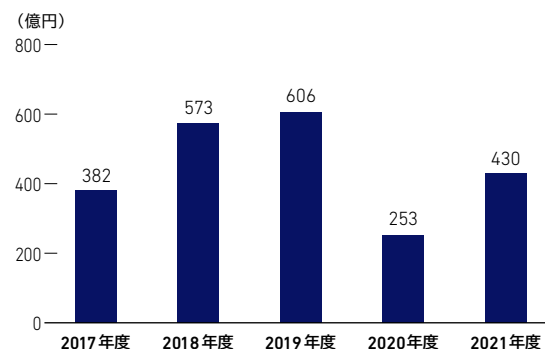
## ① 投資計画について .....

WILL2030 STAGE1では、3年間で総額1,650億円を計画しています。主な設備投資として海外住設事業にて、最適な供給体制の構築を目的とした衛生陶器工場および水栓工場増強の投資等を計画しています。

TOTOグループは投資を行う際に投下資本効率を意識した投資判断を行っており、各事業の効率性を検証し、効率的に利益を創出することで、ステークホルダーに対しての価値創造に取り組んでいきます。

日本住設事業	・生産再編投資 ・ショールーム投資	▶ 300億円
海外住設事業	・衛生陶器工場増強投資 ・水栓工場増強投資	▶ 560億円
新領域	・セラミック事業増強投資	▶ 20億円
全社共通	・IT関連投資	320億円
	・環境関連投資	120億円
	・グローバル商品開発投資	30億円
	・定常投資	300億円
合計		▶ 1,650億円
WILL2030 STAGE1の3年間で1,650億円の投資を計画		

設備投資額推移

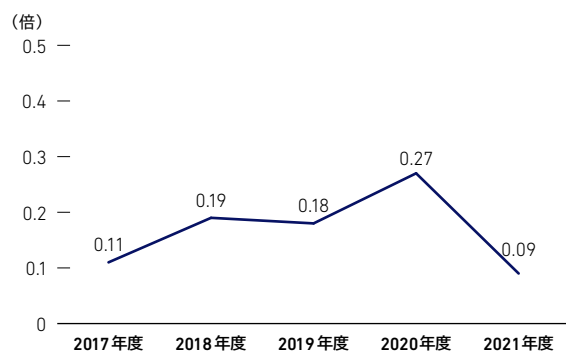


## ② 資金調達について

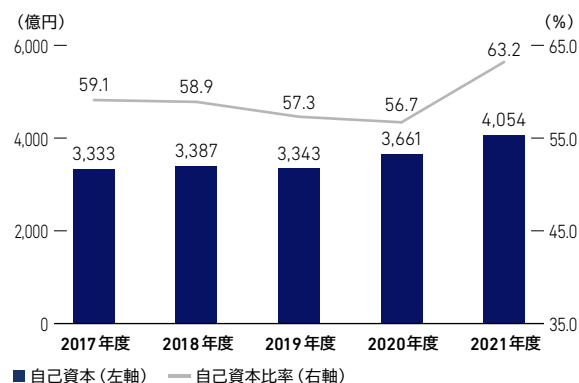
資金調達は事業に必要な時期、金額などさまざまな条件を踏まえ、最も適切と考えられる手段で実施しています。

借入などの負債により調達する場合には、D/Eレシオを注視するとともに、総合的な資本構成を勘案し、財務の健全性を意識した調達としています。

D/Eレシオ推移



自己資本・自己資本比率

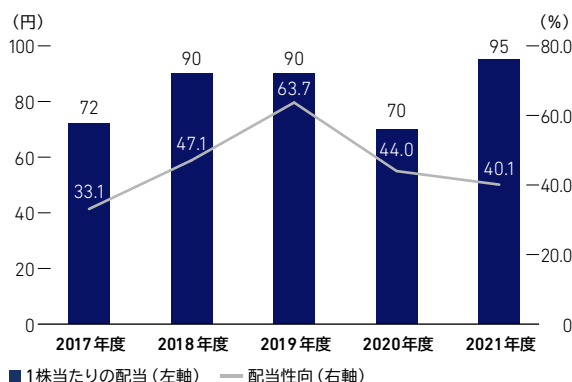


## 株主還元方針について

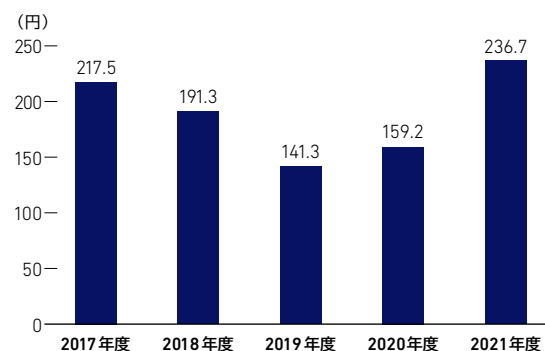
企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した積極的な将来投資と安定的な配当を基本方針としています。

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。

1株当たり配当／配当性向推移



EPS推移



# TOTOグローバル環境

## 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。



## グローバル環境目標

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

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

※2 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾地域・インド・タイ・ベトナム

※3 働き続けたい育児・介護者の離職率



# ビジョン

「TOTOグローバル環境ビジョン」では、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれい」と「快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、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います。

それぞれのテーマは、「グローバル環境目標」として、目指す姿や具体的な指標・目標を設定し、推進しています。

これらの取り組みにより、環境や社会的価値、経済価値を実現し、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」についても貢献していきます。



指標	区分	2021年度(実績)	2023年度(目標)	SDGs
サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	70% (日本) 75% (海外) 59%	<b>73%</b> (日本) <b>80%</b> (海外) <b>61%</b>	   
トルネード出荷比率(海外)		53%	<b>56%</b>	
ウォシュレット出荷台数(海外)		92万台	<b>134万台</b>	
きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)		50%	<b>62%</b>	   
商品使用時水消費削減量※1	◆	10億m <sup>3</sup>	<b>11億m<sup>3</sup></b>	
事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	◆	35.2万t	<b>29.4万t</b>	
施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量		1.0万t	<b>4.2万t</b>	   
商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量※1		335万t	<b>360万t</b>	
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数(2018年度からの累計)		116件	<b>150件</b>	
アフターサービスお客様満足度※2	◆	93pt	<b>94pt</b>	   
ショールーム満足度(日本)	◆	75pt	<b>75pt</b>	
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)		84%	<b>100%以上</b>	
社員満足度(日本)	◆	75pt	<b>76pt</b>	   
女性管理職比率(日本)		16%	<b>21%</b>	
ライフイベントによる離職率(日本)※3		1.4%	<b>0%</b>	

◆: WILL2030の長期目標

# お客様に期待以上の満足を

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



## お施主様



家に帰るのが楽しくなる  
玄関から始まるLDK空間

想像を超える出来映えにとっても満足しています。帰宅後はリモデルしたLDKで晩酌を楽しんでいます。お店のような玄関とLDKが居心地よく、友人を招待したいと考えています。また、風が通るようになり夏はエアコンが必要ないくらいです。朝は公園側のベランダで優雅に朝食を楽しんでいます。

## リモデル前のご要望 .....

- 家族3人の居場所がなく、暑くて寒い我が家をどうにかしたい。
- 駅前のネオンが気になってリビングで落ち着けないので、くつろげるようにしたい。
- 夏の西日と冬の結露とカビが悩みの種。
- 晩酌したくてもコロナ禍で外出もままならず、自宅をおしゃれなBarのようにして、いずれは友人を招きたい。

お客様と長く

## TDYアライアンス20周年を迎え、さらに進化していきます

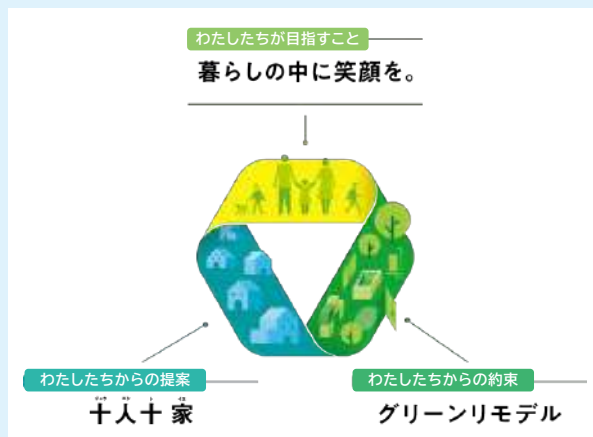
TOTO、DAIKEN、YKK AP（以下、TDY）の3社は、お客様へ期待以上に満足いただける快適な住空間を提供するために、2002年、商品企画・開発や販売支援体制などでTDYアライアンスとして提携し、2022年に20周年を迎えました。

2022年から新たなアライアンスメッセージ「暮らしの中に笑顔を。」を掲げ、より一層お客様に寄り添ったリモデルの提案を行っていきます。また、TDYリモデル提案の基軸として提唱する「グリーンリモデル」を、サステナビリティへの社会的関心の高まりや、お客様の関心の高いワード（防災、衛生、くつろぎ、など）を捉え、「健康・快適」「安全・安心」「環境配慮」の3つの視点で商品開発などにつなげていきます。さらに、暮らしの中に笑顔があるリモデルに向けて、TDY商品で想いを叶えるライフスタイル提案「十人十家（じゅうにんといえ）」のプランを現在の20プランから2025年度までに全50プランへ拡充します。

また、TDY初のオンラインイベント「TDYリモデル博」の開催や、全国13カ所のTDYコラボレーションショールームで

ショールームフェアの開催により3社のおすすめ商品の提案を行います。

TDYは、今後も新しい生活様式やそれぞれのライフスタイルに応じて、機能的かつ安全・安心な暮らしをご提案するとともに、わかりやすく共感いただきながらあこがれの暮らしを実現する情報を発信します。





リモデル  
クラブ店様



## 緑豊かな公園の景観を活かした 空間をご提案

駅のある西側のネオンの光にお悩みのご様子でしたので、東側にある緑豊かな公園の景観を活かした空間をご提案しました。

コロナ禍でご自宅での時間が増えましたが、玄関から始まる木のBar風LDKは玄関土間も同じ空間にしたことで、広々とし、帰宅後はすぐにくつろぐことができるようになりました。

また来客時はプライベート空間を通らず、玄関からつながるLDKでおもてなしをすることができるようになりました。

そして段差や座る向きなどを工夫することにより、大人3人がLDKにいても程よい距離感を保てるようにしました。

内窓や5面断熱、玄関ドアにも断熱建具を採用して断熱性能を格段に向上させ、エアコンで床裏と天井裏に空気を送る全室空調システムを採用いただきました。

浴室にはディスプレイ用のFIX窓を設け、夜はリビングからの光が浴室内を演出します。

プライベート空間は、将来に備えて動かすことができる家具を間仕切りにすることにより、簡単に可変できるようにしています。



N様邸（築25年／マンション）  
担当店：株式会社Toivo  
「TDYリモデルスマイル作品コンテスト2021」  
全国最優秀賞



## 深い信頼を築く

### お客様満足への取り組み

TOTOグループでは、お客様満足（CS=Customer Satisfaction）を企業経営の原点だと考えています。日本および海外での事業活動で収集したお客様からの情報は、各国で適切にデータベース管理し、お客様満足につながるよう、分析・確認を行い、商品・サービスの改善・提案などに活用しています。

海外では、「ウォシュレット」の普及に向け、販売体制を強化するとともに、修理者の技術向上に取り組んでいます。

### お客様視点での活動事例の全社共有

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

オンラインによる開催となった2021年度は、海外拠点を含む87チームから選出された25チームの幅広い部門による活動事例を全社で共有しました。大会を通じ、世界中のお客様に向け、さらなるお客様満足向上活動に取り組んでいます。

アフターサービス  
お客様満足度

ショールーム  
満足度（日本）

2021年度実績

93pt

2021年度実績

75pt

※ 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・  
台湾地域・インド・タイ・ベトナム



2021年度TOTOグループCS大会





# 社員とともに

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

東陶（上海）有限公司  
事業管理本部 副本部長

蔣海鷹 さん

「真の仲間」を  
つくることができる  
研修の場は重要



私は以前、海外各地域の幹部人財を育成する「海外グループ会社幹部研修」に参加しました。研修では、TOTOグループを横断する課題について参加者同士が意見を交わす中で、「お客様に品質の高いTOTO商品をもっと使っていただきたい」という熱い想いを共有することができました。仕事を取り巻く環境が大きく変化する時代となり、課題を解決するためには、部門やグループ会社間の垣根を越えて多くの仲間を巻き込むことが必要であり、想いを共有する仲間をつくることのできる研修の場は重要だと実感しています。また、研修中のアセスメントにより自分の強みと弱みを認識することで、仕事の幅を広げることにもつながりました。

TOTOがお客様に選ばれ続けていくためには、社是にある「良品と均質」を守り続けることが重要です。製造会社である東陶（上海）の役割は、この責務を果たし、「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことです。上海市では新型コロナウイルス感染症の対策として厳しい防疫政策が実施されています。TOTOでも稼働を停止せざるを得ない状況が発生しました。そんな中、製造会社としての役割を果たしたい、TOTO商品をお客様にお届けしたい、という各社員の強い責任感と想いのもと、社員一丸となって対応し、早期の再稼働を実現することができました。

研修や今回の非常事態を経験し、継続した人財育成の重要性をあらためて感じています。東陶（上海）では、TOTO人財本部と連携して、人財育成を推進していますが、私も計画の策定・実行に携わり、多くの社員に研修を通して、「真の仲間」をつくる機会を提供するよう心がけています。現在、自分の役割はより広がっていますが、引き続き、TOTOグループ全体で連携をしながら、WILL2030の目標達成に向けて尽力したいと思います。

働く喜びを、ともに作り、わかち合う

## 多様な働き方の定着

新型コロナウイルス感染症が蔓延する状況においても安定した事業活動を継続するため、在宅勤務制度の対象者を大幅に拡大し、また在宅勤務によるコミュニケーション不足を解消するため、ITツールの導入や会議のオンライン化を徹底するなどリモートワークの定着を図ってきました。今後も、在宅勤務の適用範囲を拡大しつつ、TOTOらしい多様な働き方を根付かせ、現業現場の働きやすさを向上させることで、生産性の維持・向上や新たな価値創出につなげていきます。

また、2022年度より、日本の全社員の定年年齢を現在の60歳から65歳へ段階的に引き上げます。併せて、それぞれの社員が担う役割と成果に対し、よりタイムリーに報いるよう、管理職社員資格を統合し、処遇の見直しを行っています。

## 社長と次世代社員との直接対話

2020年より清田社長と次世代社員の直接対話の場としてオンラインによる交流をスタートさせました。社員との直接的なコミュニケーションによる価値観の共有、信頼感の醸成や今後を担うグループ社員の視座を高めるきっかけとすること、またTOTOグループで働くことによる誇りと自信を持ってもらうことを目的に開催しています。

2022年6月末までに49回開催し、海外を含むさまざまな部門から、延べ289名の中堅・若手社員が参加し、「未来のTOTOはどうありたいか」をテーマに活発な意見交換を行いました。参加者からは、「TOTO WILL2030」への想いの共有や、より良い仕事を進めるためのポジティブなフィードバックを得たことによって自信を持つことができたなど、多くの声が寄せられています。

オンラインによる社員との対話





# サプライヤー様とともに



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

タカハタプレジジョン株式会社  
代表取締役社長（CEO）

山本 康雄 様

社会に求められるモノづくりを  
世界中で展開するためには、  
何よりも良い人財が欠かせません。



タカハタプレジジョンは、1929年に創立、水道メータの製造からスタートし、高精度、高難度な精密部品を手掛けています。TOTOとの取引は1980年の開始から40年以上となり、現在ではマレーシアやタイの海外拠点にも「ウォシュレット」の部品などを納めています。

また、タカハタプレジジョンは「技術・品質・人財立社を軸としたモノづくりを通じて社会に貢献する」という経営理念を大切にしています。優れた技術や品質も、すべては人が生み出すものであり、社会に求められるモノづくりを世界中で展開するためには、何よりも良い人財が欠かせません。そこでマテリアリティの一つとして「人財育成と教育」を特定し、性別や人種、年齢などに関係なく、優秀な人財を評価するダイバーシティの推進に注力しています。環境・エネルギー・インフラ分野への参入を目的とした積極的な技術開発も推進し、革新的技術を応用した製品展開を通じて、社会課題に取り組んでいます。事業のグローバル化に伴いCSRの取り組みも強化しており、「国連グローバル・コンパクト」にも署名しています。

TOTOとの取引の中で感じるのは「決して諦めない！ 必ずやる！ できるまでやる！」というモノづくりへの徹底的なこだわりです。社会課題やお客様に対する誠実な姿勢にも共感します。TOTOの「サステナブルプロダクツ」には当社の技術が多く使用されており、その普及拡大を通じて、一緒に社会課題の解決に貢献していきたいと思っています。

社会や地球環境に貢献し、共生・成長

## パートナーシップ構築宣言

内閣府や経済産業省などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。

本宣言は、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを目的にしています。

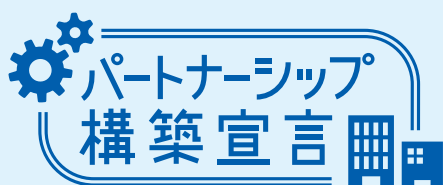
TOTOグループでは、CSR調達の取り組みを推進しており、今後も、公平・公正な購買活動を徹底し、お客様にとって価値のある商品とサービスを提供していきます。

## 生物多様性に配慮したCSR調達

TOTOグループは、地球環境保全を最重要課題の一つと位置付けています。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しています。

土石原料においては、全鉱山ヘアンケートやヒアリングを最低3年間に1回実施しており、すべての鉱山にTOTOが求める基準を達成していただいています。

木質材料については、商品における合法材と再生材の使用率を指標とし、実績値を確認しています。2017年以降、合法材と再生材の使用率は100%を維持しています。



鉱山遵守項目の  
基準達成率

2021年度実績

100%

商品に使用している木質材料  
の合法材・再生材使用率

2021年度実績

100%



# 社会のために

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

公益財団法人オイスカ  
理事長

中野 悦子 様

教育面・衛生面での環境が  
改善され、子どもたちが  
安心して学べるようになりました。



近年、地球規模の社会課題は深刻度を増しており、世界各地で「今まで経験したことがない」と形容されるほどの自然災害が頻発しています。アジア・太平洋地域を中心としたオイスカの活動地の多くは、環境破壊やインフラ整備の遅れなどが原因となって、気候変動や災害に対して脆弱です。このためオイスカでは、環境保全を進め、生活の基盤を守るとともに、その保全に自らの意思で取り組む次世代を担う人材の育成に重きを置き、活動を展開しています。

「TOTO水環境基金」には、インドネシアにおいて海岸浸食によって浸水被害を受けている学校の施設整備に加え、緑化活動を含む環境教育に支援いただきました。整備作業には保護者にも交代で参加していただき、一緒に汗を流し語り合うことで、地域課題をともに考え、事業への理解や連携を深める機会にもなりました。教育面・衛生面での環境が改善され、子どもたちが安心して学べるようになり、教員向けのセミナーなどを通じて、活動が地域に根差し持続的なものになるような体制づくりを進めることもできました。目には見えない部分でも、地域の中に“ふるさとを守る”という意識が芽生え、行動の輪が広がるという成果が生まれています。



浸水被害を受けるティンブルスロコ第一小学校にトイレを  
新設（インドネシア/ドゥマック県）

## 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

### 水環境の保全

水まわり商品を提供する企業として、河川や海などの水環境の保全や生物多様性に対する活動に取り組んでいます。

2005年に設立した「TOTO水環境基金」を通じて、水源や水質の保全、生態系や植林活動などに取り組む市民や団体の活動を助成するとともに、その活動に社員がボランティアとして参加しています。

また海外では、地域の課題に対応した給水設備やトイレの設置、子供たちへの衛生教育など、衛生的な生活環境づくりに向けた取り組みにも助成をしています。

#### TOTO水環境基金

<第17回>（助成期間：2022～2024年度）

助成金総額 2,478万円

助成先団体数 11団体

<累計>

助成先総額 4億1,656万円

のべ助成先団体数 292団体

### 建築文化の発展を支援

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



TOTOギャラリー・間  
妹島和世＋西沢立衛／SANAA展「環境と建築」  
©Nacása & Partners Inc.

# 株主・投資家との対話



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

## 透明性・公平性を確保したIR活動

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



IRポリシーに関する情報はWEBに掲載しています  
<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

## 機関投資家への対応

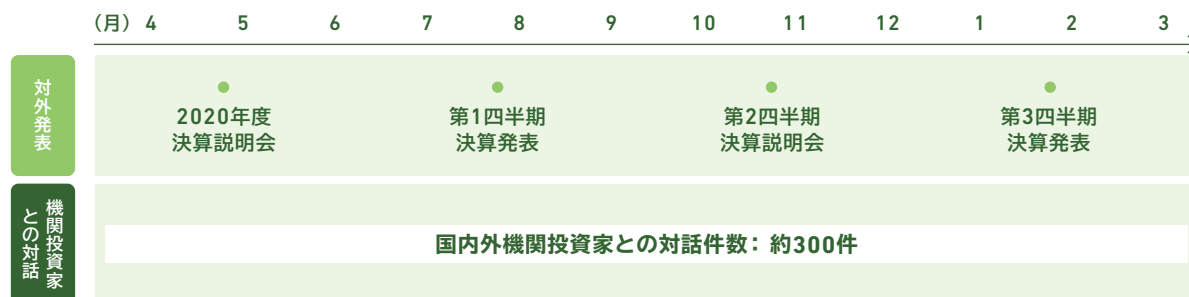
日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算説明会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解していただくためにショールームや工場の見学会を実施しています。

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伴い、投資家の関心も年々高まっています。

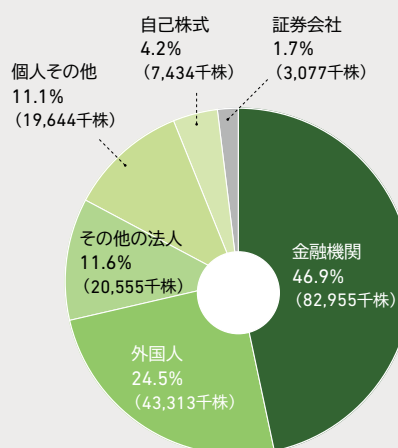


海外IRでの投資家面談の様子

## 2021年度の活動



## 所有者別株式分布状況



※ 2022年3月31日時点

## 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積極的な将来投資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は、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。



# ステークホルダー・エンゲージメント

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

## ステークホルダーとのCSRコミュニケーション .....

お客様、社員、株主、お取引先様、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より信頼関係を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。

### 社会

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



### お客様

- ショールーム
- お客様相談室
- リモデルサポートデスク
- 工場リモデルフェア
- 各種展示会
- オンラインによる体験ショールームや相談



### 株主

- 株主総会
- 各種説明会
- 株主アンケート
- 機関投資家との対話



### お取引先様

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



### 社員

- 社長によるオンラインミーティングや取締役による拠点訪問
- 各種職場ミーティング
- 意識調査アンケート
- イントラネット・グループ報
- 内部通報制度（社内・社外窓口）

## 社外からの評価 .....

世界のESG評価機関から、環境・社会・ガバナンスにおいて、高い評価をいただいています。

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

**2022** MSCI ESG Leaders  
Indexes Constituent

  
**FTSE4Good**

  
**FTSE Blossom Japan**

  
**FTSE Blossom Japan Sector Relative Index**

**2022 CONSTITUENT MSCIジャパン**  
ESGセレクト・リーダーズ指数

**2022 CONSTITUENT MSCI日本株**  
女性活躍指数 (WIN)

**S&P/JPX**  
カーボン  
エフィシエント  
指数



# 人権の尊重

TOTOグループは、「TOTOグループ企業行動憲章」に基づき、人権に関する国際的な基準である「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」を支持しています。

## 基本的な考え方

TOTOグループで働くすべての人々の活動の基本スタンスである「TOTOグループ企業行動憲章」には、「各国、地域すべての人々の人権を尊重した事業活動を展開し、その発展に貢献」する方針を掲げ、「人権を尊重する責任を果たす」という方針を公表し、事業活動を行い「国際社会の一員として、人権を含む国際規範を尊重し、いかなる強制労働や児童労働にも関与しない」ことを明記しています。

また、「TOTOグループ購買方針」に基づき、人権を含めた企業としての責任を果たし、公平・公正な購買活動を通して、サプライヤーの皆様とともに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ます。

## 推進体制と主な取り組み

人権を含むCSR課題は、社長執行役員を委員長とする「CSR委員会」において、審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。また、人権を尊重した事業活動を展開するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や世界銀行が調査・公開している「世界ガバナンス指標」等を参照し、TOTOグループを取り巻く各地域の人権リスクの把握に努め、人権リスクの評価や予防・是正などの「人権デュー・ディリジェンス」の推進に取り組んでいます。

それらの取り組みの一つとして、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「人権デューディリジェンスワークショップ」に参加し、人権問題が発生する状況や事業活動と人権との関連性、重要な人権課題および人権に配慮した事業活動の重要性の理解を深めています。ワークショップでは、企業とともにNGO・NPO、有識者といったマルチステークホルダーが参画しており、「業界ごとに重要な人権課題」の特定を行っています。

サプライヤー様に対しては、アンケート調査や訪問監査を通して、人権や労働などの潜在的なリスクを評価し、予防・改善の上、継続的にCSR調達の取り組みレベル向上に努めています。2021年度には、「サプライヤー様行動規範」を見直し、人権や労働についての行動規範を強化しています。

社員に対しては、年1回、「TOTOグループ社員意識調査」を実施し、ハラスメント・強制労働・差別などの潜在的な人権リスクについて確認しています。



「業界ごとに重要な人権課題」を討議  
©2022 Caux Round Table Japan

## 通報窓口の設置

TOTOグループでは、苦情処理メカニズムの一つとして、サプライヤー様や社員が、コンプライアンス問題や差別・ハラスメントなどの人権問題を相談するための通報窓口を国内外に設けています。通報は匿名でも受け付けており、通報者の氏名などの秘密は厳守されます。通報内容については、十分な事実確認を行った上で、再発防止策を決定・実施しています。

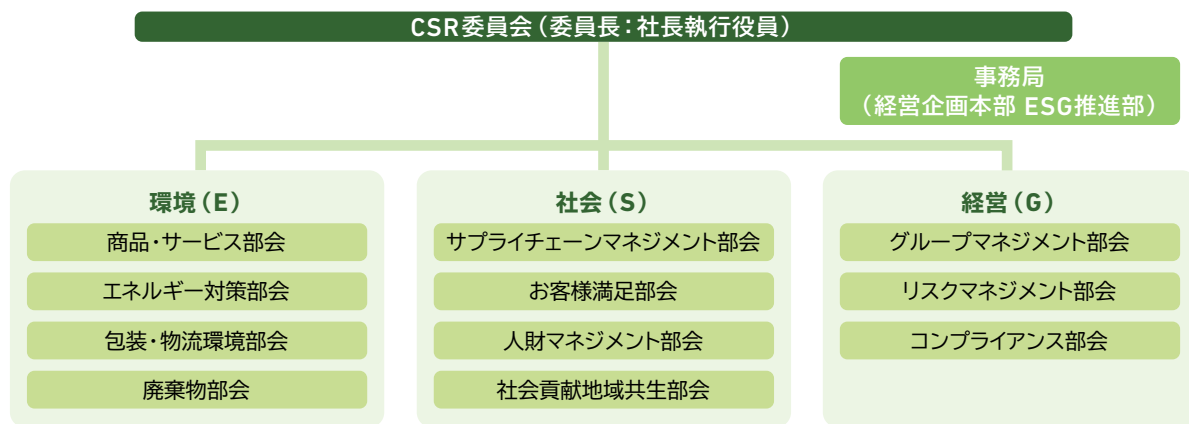
# CSRマネジメント

TOTOグループは、CSRマネジメントを“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2回開催し、“環境”“社会”“経営”の3分野を俯瞰することで、経営とCSRの一体化を図っています。CSR委員会では、気候変動や人権などを含むCSR課題やマテリアリティについて審議し、活動計画の策定を行うとともに、各担当部会が推進計画を策定の上、関連部門、日本・海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経営推進のプロセス



### 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活動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、「国連グローバル・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。



## リスクマネジメント .....

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

社長執行役員のもと、副社長執行役員を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています（P.23参照）。この委員会ではリスクマネジメント規定に基づき、事業や社会に大きな影響を及ぼす恐れのあるリスクについて評価を行い、取り組むべき重大リスクを抽出しています。抽出された重大リスクは、分野ごとに任命されたリスク管理統括部門が、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応の向上に努めています。

### 新型コロナウイルス感染症への対応を継続

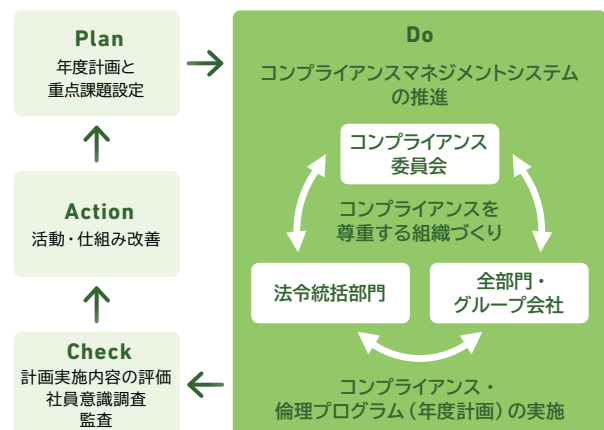
2020年1月に社長執行役員を本部長とする新型コロナウイルス対策本部を設置し、対応を継続しています。対応にあたっては、お客様、お取引先様、社員を含むすべてのステークホルダーの安全を最優先に考え、政府方針も反映してイベントの中止・延期・規模縮小、出張制限措置等を段階的に実施し、在宅勤務や時差勤務、フレックス勤務等を積極的に推し進めるなど、感染リスクの低減を図っています。

また、サプライチェーンにおける工場操業停止により部品供給に遅延が生じた場合も、代替調達手段の確保を行い、事業への影響の最小化に努めています。

## コンプライアンス .....

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



### 海外を含む全グループでコンプライアンスを強化

TOTOグループで働くすべての人の倫理観の醸成やコンプライアンス意識の向上を図るため、「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成し、海外を含む全グループに展開しています。このガイドラインには、企業活動を推進していく上で重要な遵守項目として、「人権の尊重」「公正な事業活動」に関する遵守ガイドを設けています。

また2015年度より、海外にも通報窓口を設置しており、現在、中国大陸、米国、メキシコ、タイ、ベトナム、インドなど、主要な拠点で運用しています。

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

TOTOグループは、2022年6月、監査等委員会設置会社へ移行しました。WILL2030実現を下支えし、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るために、コーポレート・ガバナンス強化に継続して取り組んでいきます。

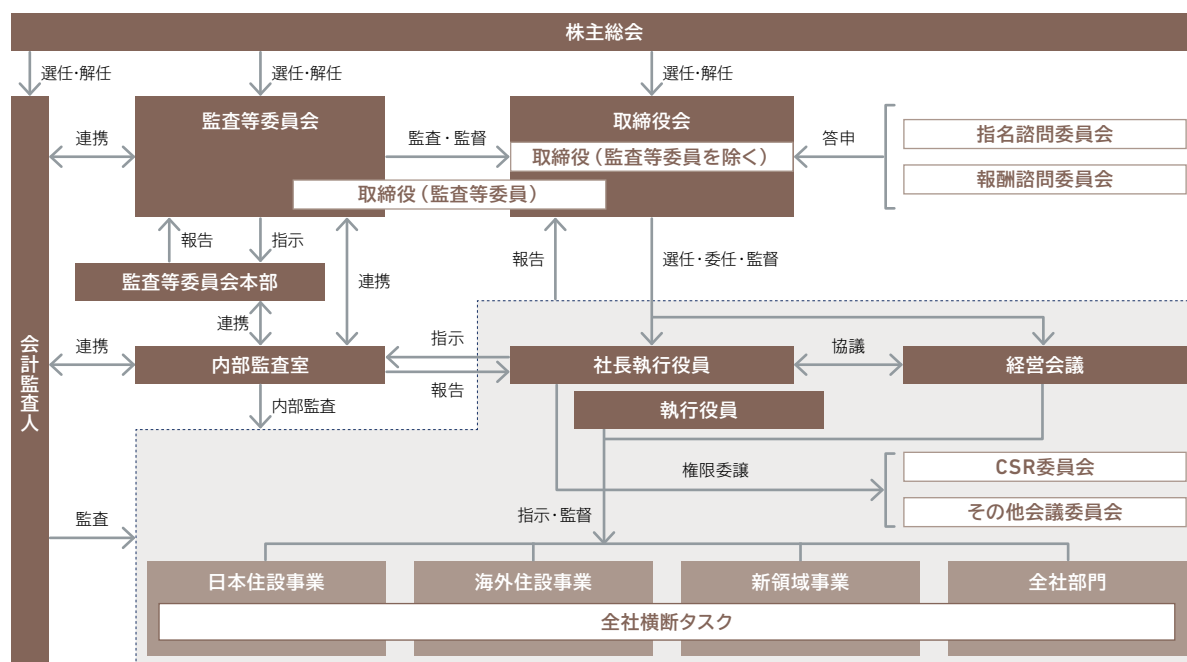


## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

1. TOTOグループは、将来にわたって引き継ぐべき「心」にあたる「グループ共有理念」と、その時代において進むべき方向性、つまり「体の動かし方」にあたる「事業活動ビジョン」から構成される「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定し、すべての事業活動の拠り所としています。
2. 取締役会・監査等委員会・会計監査人を設置し、法令および定款に適合した業務執行の決定および職務執行を行います。  
取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についてのさまざまな助言・提言をいただいています。  
また、取締役の職務執行を監査する監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名で構成されています。  
経営会議をはじめとする主要会議への出席・監査等委員でない取締役との定期的な意見交換等により、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
3. 監査等委員会監査、会計監査人監査に加え、より高い内部監査システムを確立するため、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、内部監査の充実を図っています。  
また、監査等委員会、会計監査人および内部監査室各々による監査（三様監査）を実施するとともに、監査等委員による各監査結果の確認や情報連絡会など相互の緊密な連携により、監査の実効性強化・質的向上に努めています。

## コーポレート・ガバナンス体制







## 2022年度における取締役会・監査等委員会の構成

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。当社の社外取締役には、当社グループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務等の専門知識を有する方を招聘し、社内取締役には、当社の企業理念を理解し事業に精通した者を指名することで、取締役会の知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保しています。

2022年6月27日現在、取締役15名は、当社グループにおいてキャリアを有する社内取締役10名、高い独立性を有する社外取締役5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、監査等委員会は、当社グループにおいてキャリアを有する常勤監査等委員1名、高い独立性を有する社外監査等委員3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。

### 取締役会・監査等委員会等の構成

役名	氏名	社外取締役	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	2021年度取締役会出席状況
代表取締役	喜多村 円	—	—	●	—	12/12回
代表取締役	清田 徳明	—	—	●	—	12/12回
代表取締役	白川 敬	—	—	—	—	12/12回
取締役	林 良祐	—	—	—	—	12/12回
取締役	田口 智之	—	—	—	●	12/12回
取締役	田村 信也	—	—	—	—	12/12回
取締役	久我 俊哉	—	—	—	—	12/12回
取締役	清水 隆幸	—	—	—	—	12/12回
取締役	武富 洋次郎	—	—	—	—	10/10回
取締役	津田 純嗣	●	—	●	●	12/12回
取締役	山内 重徳	●	—	●	●	12/12回
取締役 監査等委員	井上 茂樹	—	●	—	—	12/12回
取締役 監査等委員	皿澤 修一	●	●	●	●	11/12回
取締役 監査等委員	丸森 康史	●	●	●	●	11/12回
取締役 監査等委員	家永 由佳里	●	●	●	●	—

(注) 報酬諮問委員会には社外委員として社外有識者も選任されています。

### 取締役のスキルマトリックス

氏名	役職	専門性と経験								
		企業経営	海外事業	ESG	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人材開発	IT・デジタル
喜多村 円	代表取締役会長兼取締役会議長	●	●	●		●	●	●		
清田 徳明	代表取締役社長執行役員	●	●	●		●	●	●	●	
白川 敬	代表取締役副社長執行役員	●		●	●		●	●		
林 良祐	取締役専務執行役員	●	●			●				●
田口 智之	取締役常務執行役員	●	●				●	●	●	●
田村 信也	取締役常務執行役員	●	●		●	●				
久我 俊哉	取締役常務執行役員	●			●					
清水 隆幸	取締役常務執行役員	●				●				●
武富 洋次郎	取締役常務執行役員	●	●			●				●
津田 純嗣	社外取締役	●	●	●	●	●		●	●	
山内 重徳	社外取締役	●	●	●		●		●		
井上 茂樹	取締役監査等委員	●			●	●			●	
皿澤 修一	社外取締役監査等委員	●	●	●		●		●		
丸森 康史	社外取締役監査等委員	●	●	●	●		●	●		
家永 由佳里	社外取締役監査等委員	●		●				●		

(注) 上記一覧表は、取締役の有するすべての専門性・経験を表すものではありません。



### 現状の体制を選択している理由

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。その実現にあたっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。

当社は、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な業務執行の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

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

当社は、監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することにより、取締役会の監査・監督機能を一層強化するとともに、業務執行の意思決定をより迅速かつ効率的に行うため、2022年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会設置会社の枠組みを基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。



## 取締役会の実効性評価

TOTOの取締役会の役割は、ステークホルダー最適視点の意思決定および取締役相互の職務執行監督を行い、さらに公平で公正な経営を執行・監督する仕組みを構築するとともに、その拠り所となるTOTOグループの共有理念や中長期経営計画・年度方針等の経営の基本方針を決定することです。

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

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

2022年3月度の取締役会では、取締役会メンバー全員により、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、2019年度の実効性評価で取締役会メンバー全員を対象に実施したアンケート結果から認識した課題について、その取り組み状況について評価しました。併せて、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- (1) 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令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ます。
- (2) 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ます。
- (3) 各取締役の知識・経験などを一覧化したスキルマトリックスの作成・開示や、2022年6月開催の定時株主総会に付議する取締役候補者に社外取締役を1/3以上選任するなど、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの全項目に、適正に対応しています。
- (4) 取締役会の多様性に関して、社外取締役の候補者に企業経営の経験者だけでなく弁護士を選任するなど、アンケート結果から認識したすべての課題について、改善が図られています。

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。

当社は、充実した議論のための活動を継続するとともに、取締役会メンバーの忌憚のない意見を引き出すためのアンケート調査を定期的に継続して実施し、認識した課題の改善に取り組むことで、今後さらなる取締役会の実効性の確保および機能向上を図ります。



## 取締役の報酬等の決定に関する方針

取締役報酬は、基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬によって構成されており、以下の内容を報酬諮問委員会・取締役会を通じて確認しています。

- ・株主総会で承認いただいた報酬限度枠内で支給されていること
- ・取締役報酬の決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性
- ・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

## 取締役報酬基本方針 .....

当社の取締役報酬は、以下の内容を基本方針としています。

- (1) 株主様と利害を共有し中長期的な期待に応え、TOTOグループ企業理念の実現と企業価値の持続的な向上を図っていくため、各取締役の経営意欲創出につながる制度内容であること
- (2) 当社グループの将来を委ねる優秀な人財・多様な人財を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
- (3) 報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセスおよび分配バランスの妥当性が確認されていること

この取締役報酬基本方針ならびに報酬諮問委員会からの提言に基づき、2022年6月24日開催の第156期定株主総会において取締役の報酬額の上限は次のように決議されました。

### 取締役の報酬等についての株主総会の決議

基本報酬（固定報酬）		賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
取締役 （監査等委員である 取締役を除く）	社内取締役	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内	年額3億円以内 かつ100,000株以内
	社外取締役	—	—
監査等委員である取締役		年額1億5,000万円以内	—

## 報酬決定プロセス .....

### ■ 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬決定プロセス

当社は、2022年6月24日開催の取締役会において、取締役の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

当社は、当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬等について、報酬諮問委員会において多角的な検討を行った上で、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の内容および決定プロセスが取締役報酬基本方針に沿うものであることを確認しています。取締役会は、報酬諮問委員会の答申を尊重し、報酬等の内容が当該基本方針に沿うものであると判断しています。

取締役会では取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬決定にあたり、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏へ以下の権限について、委任しています。



- ・基本報酬における役位別の報酬月額の設定
- ・賞与における役位別の原資配分基準ポイントの設定
- ・賞与における個別の減額査定の実施要否ならびに実施する場合はその内容の設定
- ・株式報酬における役位別の配分基準の設定

委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、担当部門の執行を指揮監督する各取締役の実績について横断的に適正な評価を行うには執行の最高責任者である社長執行役員が適していると判断したためです。委任した権限の行使について、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏が設定した内容は報酬諮問委員会へ諮問しなければならないこととし、報酬諮問委員会はその設定内容に対して決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性ならびに定款、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確認の上、答申することとしています。

#### ■ 監査等委員である取締役の報酬決定プロセス

監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとしています。また、監査等委員である各取締役の基本報酬額は、監査等委員である取締役の協議により職務と責任に応じて決定しています。

### 各報酬の支給条件等について .....

#### ■ 基本報酬

取締役の基本報酬は固定報酬であり、役位や職責等に応じて報酬月額を設定の上、各取締役へ支給することとしています。

#### ■ 賞与

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下「対象取締役」とする。）の賞与は、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様との価値の共有を目指すことを目的としています。賞与原資は、「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて連結営業利益額を基に算出します。

業績指標として連結営業利益を選択した理由は、事業に直結した利益であり、業績向上に対するインセンティブが適切に機能すると判断したためです。

対象取締役への支給は、算出した賞与原資を設定した原資配分基準ポイントに沿って按分し、個別の減額査定を確定させた後に行います。支給時期は年1回で、支給内容は以下のとおりです。

- ・単年度業績連動賞与：前事業年度の連結営業利益の0.6%以内を支給
- ・複数年度業績連動賞与：以下の基準①および基準②をともに達成した場合、前事業年度の連結営業利益の0.15%以内とし、次のESG指標に関する支給係数を乗算の上、支給

**基準①** 前事業年度を最終年とする過去3期分の連結営業利益の平均値が、前々事業年度を最終年とする過去3期分の平均値を超えること

**基準②** 前事業年度のROEが5.0%以上であること

**ESG指標に関する支給係数** = (前事業年度におけるサステナブルプロダクツ商品構成比（以下「SP比」という）の実績値） / (前事業年度におけるSP比の目標値)

※ただし、支給係数は1.0を上限とする。

前事業年度の連結業績における親会社株主に帰属する当期純利益が赤字の場合には、賞与は支給しません。

## ■ 譲渡制限付株式報酬

対象取締役が付与する譲渡制限付株式報酬は、対象取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るとともに株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、対象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。

対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式について発行又は処分を受けるものとします。

付与にあたっては、役位別の配分基準を設定しています。1株当たりの払込金額は、取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲内で、取締役会において決定します。

また、これによる当社普通株式の発行又は処分にあたっては、当社と対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

なお、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む）又は株式併合が行われた場合や、その他譲渡制限付株式として発行又は処分をされる当社普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。

### 割当契約の概要

① 譲渡制限期間	割当日より30年間
② 発行または処分する株式の種類	普通株式
③ 割当対象者	対象取締役
④ 発行または処分する株式の割当方法	特定譲渡制限付株式を割り当てる方法による
⑤ 譲渡制限の解除の条件	対象取締役本人が、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役であったことを条件として、以下の時点をもって譲渡制限を解除する。 ・譲渡制限期間が満了した時点 ・取締役の地位を退任した直後の時点 （任期満了、死亡その他正当な理由がある場合に限る）
⑥ 当社による無償取得	以下のいずれかに該当する特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する。 ・譲渡制限期間満了時点又は上記⑤で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った場合、又は違反したと取締役会が認めた場合における、全部又は一部の株式

## 各報酬の割合の決定方針

対象取締役の各報酬のうち、賞与はその業績指標を連結営業利益に基づき原資配分する性質上、その値によって各報酬における割合の構成比が大きく変動します。このため、各報酬の割合の算定にあたっては、当事業年度の決算短信にて最初に開示し連結業績予想（通期）に記載の連結営業利益を基準として算定します。

以上より、2022年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりとなります。

基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
35%	50% <sup>※1 ※2</sup>	15%

（注）※1 連結営業利益：540億円（2022年4月28日決算短信開示値）

※2 複数年度業績連動賞与は支給の見込み

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役には基本報酬のみとしています。

## ※ 2021年度における取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 （名）	基本報酬 （百万円）	賞与 （百万円）	譲渡制限付 株式報酬 （百万円）	合計 （百万円）
取締役	13	349	390	140	880
（うち社外取締役）	（3）	（36）	—	—	（36）
監査役	4	97	—	—	97
（うち社外監査役）	（2）	（24）	—	—	（24）
合計	17	447	390	140	978

### TOPICS

#### 社外取締役による拠点訪問

社外取締役にTOTOの事業内容をご理解いただき、監督・監査機能をより強化していくために、国内外の拠点訪問を計画的に実施しています。



# 社外取締役メッセージ

## 社外取締役 津田 純嗣

### コロナ禍においても成果の多かった2021年度

2021年度を振り返り、印象に残っている点が3つあります。1つめは、新型コロナウイルス感染症の影響が続き、サプライチェーンが混乱する厳しい状況においても過去最高の業績を上げたことです。

2つめは、サプライチェーンの混乱による生産の遅れが生じる中、お客様への影響を最小化することに全社一丸となって取り組んだことです。お客様を第一に考えることは、TOTOの理念そのものであり、これが全社に浸透し、実行されていたことは、賛辞に値します。納期遅れが発生した際に、コストがかかることよりもお客様を第一に考え、その時点でできる最善の取り組みを推進しました。これはお客様から見ても、TOTOブランドのさらなる向上につながり、短期的な利益よりも中長期的な視点での事業運営が定着していることは非常に素晴らしいと感じました。

そして3つめがセラミック事業の成長です。2021年度は、非常にスピーディに生産体制が刷新され、生産性と品質がかなり高い水準まで向上しました。半導体市場の需要が増えていく中、大きな収益事業にまで一気に成長できたことは評価できる点です。

### 中長期的な機会とリスクにどう対応するか

TOTOの商品は、人々の生活になくてはならないもので、基本的には安定性の高い事業と言えます。一方で、海外住設事業においては、人々の生活水準が向上し、市場が大きくなっていく中で、今後は第二の市場、特に中国大陆やアジアの事業をどのように進化させていくのかが一番のポイントになり、これが機会にもリスクにもなり得ます。最大のリスクは、現在普及市場で事業を行っている企業が力をつけ、中・高級市場に進出してくることです。これらにどう対抗していくのかが機会にもリスクにもなり得る重要な点です。

現在同じ高級市場でしのぎを削っている他社との競争に勝っていくことはもちろん重要ですが、今後は普及市場に位置している企業のブランド向上という脅威に対して5～10年先を常に見据えながら施策を打っていかねばなりません。新しい機能やデザイン、国別で特徴のある商品やサービスなど、他社が打ってくる手を上回る手が必要になります。

その上で、サステナブルプロダクツは大きな武器となります。もともと水の使用量を極小にしながらきれいで快適な商品を作るということはTOTOの基本的な考え方として長く培われてきたものです。他社よりも長い歴史を持って進めてきたサステナブルプロダクツが、今大きな注目を浴び、必要とされていることはTOTOにとって大きな追い風となっています。

### 「攻めのガバナンス」にスピード感を

ガバナンス強化の目的は、長期的な企業価値の向上です。誰にとっても価値かという、すべてのステークホルダーにとっての価値です。TOTOは、お客様、社員、サプライヤー様、株主・投資家、そして地域社会、あらゆる面に目配りをした事業活動を行っています。この手法によって、すべてのステークホルダーにとっての企業価値が向上する方向へ着実に前進していると感じます。

一方で、「攻めのガバナンス」については、もう少し進化させる必要があります。特に海外について、現状のオペレーションは非常に上手くいっていますが、事業をさらに前進させるためには、現地の人による経営がやはり必須になってきます。その国・地域に根差している現地の人々が、現地のお客様としっかり向き合い、事業を最適にハンドリングすることは非常に重要で、この点についてはもう少しスピード感がほしいところです。

### 理念の浸透こそがTOTOの強み

TOTOは、社員をととても大切にしている会社で、社員もそれにしっかりと応えた働き方をしています。「先人の言葉」をはじめとした理念が社員一人ひとりに浸透し、その時々において適切な形で全社一丸となって動けることが大きな強みです。

それはコロナ禍におけるこの数年間でも顕著に現れました。混乱の中において、お客様のために今何をしなければいけないかという意識が末端にまで行き届き、それを理解した上で社員が動いている、そういう自信が会社にながっている、これが圧倒的に強い部分だと感じています。

私はTOTOが、すべてのステークホルダーにとって高い価値を提供し続け、必要不可欠な存在になってほしいと思っています。短期的視点よりも中長期的視点で、お客様を大事にし、ブランドをさらに向上させていくという方向性で事業を進めることにより、着実な成長を果たしていく姿を期待していただければと思います。



社外取締役  
山内 重徳

企業理念に直結した「TOTO WILL2030」

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により部品調達などに不安が続く中で、影響を受けたこともありましたが、過去最高の業績という成果を上げたことは、一言でいうと、大変健闘した立派な1年でした。

WILL2030では、2030年に「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を目指し、さらに2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向かっていくことを表明しています。そしてバックキャストした直近3年間は、中期経営課題（WILL2030 STAGE1）として足元の課題を解決していく、という考え方、進め方は非常に上手くできています。そもそもTOTOは、短期的ではなく中長期的な考え方を持って「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことを進めており、この考え方はすばらしいと思います。

何よりも驚かされるのが、WILL2030の考え方がしっかりと各部門の社員に深く浸透している点です。なぜ浸透しているかといえば、これらすべてが企業理念と直結しているからです。自分たちがどうすべきか考えるときの答えとして、「お客様に喜んでいただくために」という考え方が一人ひとり身に付いており、一丸となって動ける、それがTOTOの最大の強みだと感じます。

さまざまな変化、リスクに対応できる体制を

一方で、今後何が起こるか予測が難しく、さまざまな変化やリスクに対応できる体制を強化しておくことは非常に重要です。TOTOにおける長期的なリスクとして、三つのことを考えています。

1つめは、グローバルでの適正な供給体制の構築です。TOTOは「地産地消」を推進していますが、今後も予期せぬ部品などの供給不安が起こり得ることを想定し、「地産地消」について、コスト面も含めて、もっとさまざまな角度から検証し、議論を進め、供給体制を強化していかなければなりません。

2つめは、TOTOの事業にとって存在が非常に大きい中国大陸事業です。顧客ターゲット層が広がり、中国大陸事業そのものが大きな機会になる反面、表裏一体で、大きなリスクにもなり得ます。しっかりと見極めて推進していくことが重要です。

3つめは、WILL2030で表明している2050年の「カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現」においてです。リスクというほどではありませんが、商品ライフサイクルの中で、CO<sub>2</sub>排出量が圧倒的に多いのは商品使用時という状況の中で、事業所からのCO<sub>2</sub>排出量の削減対策だけでなく、吸収対策も含めて、カーボンニュートラルの実現をどのような形で進めていくかということをもっと議論していく必要があると思います。

ガバナンスの強化で重要なのは「形」と「運用」

ガバナンスにおいて、私が変わらずに重要だと考えているのは、「形」と「運用」です。しっかりと「形ができていないか」、それがしっかりと「運用ができていないか」が重要なのです。その上でTOTOのガバナンスを見ると、「形」と「運用」について非常によくできていると思います。

ただしその中においても、「取締役会の活性化」「代表取締役の後継者選定、育成の仕組みづくり」「投資決定の判断方法の明確化」の3点については改善した方がよいと思う点があり、就任時より提言しています。それぞれに議論を進め、着実に成果は見られていますが、TOTOがより「良い会社」になるために、今後も提言し続け、注目していきます。

すべてのステークホルダーにとって価値のある会社に

私は、TOTOをもっと「良い会社」にしていきたいと常に思っています。「良い会社」とは、すべてのステークホルダーに対して価値のある会社です。そのためにガバナンスの不備や不足の部分を指摘していくことが私の役割です。仮に意見が対立してもそれは続けるべきで、全うしていきます。

そして社外取締役は、株主の利益のためだけに存在しているのではなく、すべてのステークホルダーの利益のために存在しているのだということを基本にしたいと考えています。TOTOがすべてのステークホルダーにとって価値を提供し続けることができる会社にしていきたいと思っています。

機関投資家の皆様の中には、短期的な見方で成長、利益を求める方もいらっしゃると思いますが、もし、まだTOTOのことを知らない投資家の方がいらっしゃれば、TOTOが「短期的ではなく、長期的に世界中でファンを増やしながら、着実に成長していく」という考え方で進んでいることに改めて注目してほしいと思います。

# 取締役一覧

## 取締役（監査等委員である取締役を除く）



代表取締役 会長  
兼 取締役会議長

**喜多村 円**

1957年5月24日生



代表取締役  
社長執行役員

**清田 徳明**

1961年10月8日生

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



代表取締役  
副社長執行役員

**白川 敬**

1962年8月12日生

お客様、文化推進、デザイン、法務担当  
兼 WILL2030 マーケティング革新  
担当



取締役  
専務執行役員

**林 良祐**

1963年9月4日生

レストラン事業、環境建材事業、  
セラミック事業担当  
兼 WILL2030 新領域事業担当



取締役  
常務執行役員

**田口 智之**

1965年9月24日生

人財、財務・経理、情報企画、  
総務、（茅ヶ崎／滋賀・滋賀第二／  
小倉第一）工場、東京総務担当  
兼 WILL2030 マネジメントリソース  
革新担当



取締役  
常務執行役員

**田村 信也**

1967年3月13日生

海外住設事業担当  
兼 WILL2030 海外住設事業担当



取締役  
常務執行役員

**久我 俊哉**

1962年3月3日生

販売推進グループ、物流担当  
兼 WILL2030 日本住設事業担当



取締役  
常務執行役員

**清水 隆幸**

1962年6月5日生

浴室事業、キッチン・洗面事業、  
サプライチェーン推進担当  
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新  
（サプライチェーン）担当



取締役  
常務執行役員

**武富 洋次郎**

1965年9月8日生

機器水栓事業、もの創り技術グループ、  
工務担当  
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新  
（もの創り）担当



社外取締役 社外

**津田 純嗣**

1951年3月15日生

津田純嗣氏は、長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般ならびにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営および人財戦略に関する経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言する等、従来の枠組みにとらわれない視点を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、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 社外

**山内 重徳**

1949年2月24日生

山内重徳氏は、長年にわたり株式会社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において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般ならびにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営およびものづくりの専門家としての経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言する等、従来の枠組みにとらわれない視点を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、引き続き社外取締役として選任しております。

## 監査等委員である取締役 .....



取締役  
監査等委員

**井上 茂樹**

1962年3月10日生



社外取締役  
監査等委員

**皿澤 修一**

1948年10月12日生

皿澤修一氏は、長年にわたりセントラル硝子株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を監査役会および取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般ならびにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営およびものづくりの専門家としての知見に基づく貴重な意見を監査等委員会および取締役会において提言する等、監督機能および監督機能を発揮いただけるものと期待して、監査等委員である取締役として選任しております。



社外取締役  
監査等委員

**丸森 康史**

1957年9月19日生

丸森康史氏は、長年にわたり金融機関（株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社他）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監査役会および取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般ならびにコーポレート・ガバナンスおよび上場企業の監査役としての経験・知見に基づく貴重な意見を監査等委員会および取締役会において提言する等、監督機能および監督機能を発揮いただけるものと期待して、監査等委員である取締役として選任しております。



社外取締役  
監査等委員

**家永 由佳里**

1974年10月26日生

家永由佳里氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、長年にわたり弁護士事務所（徳永・松崎・斉藤法律事務所）に弁護士として携わっており、また、上場企業の社外取締役の経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・知見を有しております。

当社は、同氏が経営全般ならびにコーポレート・ガバナンスおよび上場企業の社外取締役としての経験・知見に基づく貴重な意見を監査等委員会および取締役会において提言する等、監督機能および監督機能を発揮いただけるものと期待して、監査等委員である取締役として選任しております。

# 会社情報

## 会社概要 (2022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
連結従業員数	36,853名		

※ 契約社員、派遣社員を含む

## グループ会社・主な関連会社 (2022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

**米州**  
 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.  
 TOTO U.S.A., Inc.  
 TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.  
**欧州**  
 TOTO Europe GmbH  
 TOTO Germany GmbH  
**アジア**  
 東陶(中国) 有限公司  
 東陶機器(北京) 有限公司  
 南京東陶有限公司  
 東陶(大連) 有限公司  
 東陶(上海) 有限公司  
 東陶華東有限公司  
 東陶(福建) 有限公司  
 東陶機器(広州) 有限公司  
 東陶(遼寧) 有限公司  
 東陶(香港) 有限公司  
 廈門和利多衛浴科技有限公司(関連会社)  
 台湾東陶股份有限公司  
 TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.  
 TOTO VIETNAM CO., LTD.  
 TOTO (THAILAND) CO., LTD.  
 TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.  
 TOTO MALAYSIA SDN. BHD.  
 TOTO KOREA LTD.  
 PT. SURYA TOTO INDONESIA Tbk.(関連会社)



## 主な受賞

カテゴリ	受賞内容
デザイン	<p>アクアオート コンテンポラリータイプ(オーバル)*            アクアオート*            アクアオート コンテンポラリータイプ(角)            アクアオート コンテンポラリータイプ            アクアオート GMシリーズ*            ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」*            が『レッドドット・デザイン賞2021』を受賞</p>     <p>アクアオート コンテンポラリー ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」</p>
デザイン	<p>アクアオート Bタイプ            アクアオート*            ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5」*            自動洗浄小便器            ガララート浴槽&amp;洗面器(ラウンド)*            ガララート浴槽&amp;洗面器(スクエア)*            が『iFデザイン賞2021』を受賞</p>   <p>アクアオート Bタイプ 自動洗浄小便器</p> <p>※海外向け 低リップ</p>
デザイン	<p>ネオレストLS            ネオレストRS            スティックリモコン            マットブラック表面仕上げ(水栓他)*が            『レッドドット・デザイン賞2022』を受賞</p>    <p>ネオレストLS マットブラック表面仕上げ(水栓他)</p>
デザイン	<p>ネオレストLS            ネオレストAS            Zセクション 棚付きサーモスタットシャワーバー*            Zセクション オーバーヘッドシャワー ラウンド/            スクエア*が『iFデザイン賞2022』を受賞</p>     <p>ネオレストLS オーバーヘッドシャワー ラウンド オーバーヘッドシャワー スクエア</p>
環境	<p>「Touchless Faucet」(自動水栓)が            『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2021』            を受賞</p>   <p>海外発売商品 「TouchlessFaucet」(自動水栓) 日本国内発売商品 「TouchlessFaucet」(自動水栓「アクアオート」)</p>
技術	<p>「防汚機能設計技術を駆使した            節水形衛生陶器の開発と実用化」が            『第6回(2021年度)日本セラミックス大賞』を受賞</p> 
技術	<p>「付属品を取り忘れない合理的コンパクト包装」が            世界包装機構「ワールドスター2022」コンテストにて            『ワールドスター賞』を受賞</p> 

\* 海外向け

## 第三者保証について



「TOTOグループ統合報告書2022」とは別に、財務・非財務データをまとめた「財務・非財務データ集」を発行しています。報告の信頼性向上のため、☒ の付された環境データおよび社会データについて、独立した第三者による保証を受けています。



財務・非財務データ集

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

# 財務データ

# 主要財務指標

(百万円)

	2012年度 (2013.3)	2013年度 <sup>※3</sup> (2014.3)	2014年度 <sup>※3</sup> (2015.3)	2015年度 <sup>※3</sup> (2016.3)	2016年度 <sup>※3</sup> (2017.3)
売上高 <sup>※4</sup>	476,275	544,309	528,771	570,716	566,009
売上原価	303,231	336,574	328,046	354,187	348,407
原価率 <sup>※4</sup>	63.7%	61.8%	62.0%	62.1%	61.6%
販管費	149,667	163,122	167,377	170,829	171,451
販管費率 <sup>※4</sup>	31.4%	30.0%	31.7%	29.9%	30.3%
営業利益 <sup>※4</sup>	23,376	44,611	33,346	45,699	46,150
営業利益率 <sup>※4</sup>	4.9%	8.2%	6.3%	8.0%	8.2%
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※4</sup>	16,956	43,097	22,486	36,360	32,960
親会社株主に帰属する当期純利益率 <sup>※4</sup>	3.6%	7.9%	4.3%	6.4%	5.8%
設備投資額	19,934	34,575	40,264	40,674	26,776
減価償却費	19,508	14,922	17,227	18,397	18,994
研究開発費	15,983	17,428	18,466	19,098	19,388
研究開発費率 <sup>※4</sup>	3.4%	3.2%	3.5%	3.3%	3.4%
総資産	408,454	476,387	516,995	536,265	553,996
流動資産	205,485	258,800	266,637	279,383	282,076
固定資産	202,969	217,586	250,357	256,882	271,920
総負債	195,043	219,790	236,412	250,743	247,942
純資産	213,410	256,596	280,582	285,522	306,053
営業キャッシュ・フロー	44,498	48,015	34,713	58,695	62,604
投資キャッシュ・フロー	(22,971)	(4,033)	(30,040)	(29,952)	(35,257)
財務キャッシュ・フロー	(2,178)	(23,328)	(11,393)	(15,053)	(18,905)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	21,527	43,982	4,673	28,742	27,347
1株当たり配当 <sup>※2</sup> (円)	14.00	23.00	26.00	—	68.00
ROE(純利益ベース) <sup>※4</sup>	8.8%	19.0%	8.7%	13.3%	11.5%
ROA(営業利益ベース) <sup>※4</sup>	6.0%	10.1%	6.7%	8.7%	8.5%
EPS <sup>※2, 4</sup> (円)	49.5	127.2	66.9	215.8	194.9
BPS <sup>※2</sup> (円)	602.2	737.7	802.8	1,631.9	1,756.0
総資産回転率 <sup>※4</sup> (回)	1.21	1.23	1.06	1.08	1.04
自己資本比率	50.6%	52.0%	52.3%	51.5%	53.6%
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) <sup>※2</sup> (株)	342,892,129	338,911,922	336,233,556	168,480,574	169,146,109

※1 フリー・キャッシュ・フロー＝営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

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

(百万円)

	2017年度 <sup>※3</sup> (2018.3)	2018年度 <sup>※3</sup> (2019.3)	2019年度 <sup>※3</sup> (2020.3)	2020年度 <sup>※3</sup> (2021.3)	2021年度 <sup>※3</sup> (2022.3)
売上高 <sup>※4</sup>	590,959	584,733	595,709	577,840	<b>645,273</b>
売上原価	368,148	371,565	383,562	367,242	<b>408,382</b>
原価率 <sup>※4</sup>	62.3%	63.5%	64.4%	63.6%	<b>63.3%</b>
販管費	171,550	174,354	176,331	170,940	<b>184,710</b>
販管费率 <sup>※4</sup>	29.0%	29.8%	29.6%	29.6%	<b>28.6%</b>
営業利益 <sup>※4</sup>	51,260	38,814	35,816	39,656	<b>52,180</b>
営業利益率 <sup>※4</sup>	8.7%	6.6%	6.0%	6.9%	<b>8.1%</b>
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※4</sup>	36,798	32,380	23,921	26,978	<b>40,131</b>
親会社株主に帰属する当期純利益率 <sup>※4</sup>	6.2%	5.5%	4.0%	4.7%	<b>6.2%</b>
設備投資額	38,180	57,329	60,556	25,301	<b>43,014</b>
減価償却費	21,357	23,347	25,343	25,231	<b>26,939</b>
研究開発費	20,594	21,528	21,467	22,395	<b>24,024</b>
研究開発费率 <sup>※4</sup>	3.5%	3.7%	3.6%	3.9%	<b>3.7%</b>
総資産	564,319	574,960	582,482	646,011	<b>641,025</b>
流動資産	277,845	287,630	289,535	326,383	<b>307,623</b>
固定資産	286,473	287,329	292,946	319,628	<b>333,401</b>
総負債	222,099	228,301	241,653	272,838	<b>227,652</b>
純資産	342,219	346,658	340,829	373,173	<b>413,372</b>
営業キャッシュ・フロー	45,489	14,593	63,843	59,551	<b>49,356</b>
投資キャッシュ・フロー	(36,374)	(26,928)	(36,705)	(42,622)	<b>(31,893)</b>
財務キャッシュ・フロー	(11,244)	14,562	(20,878)	22,702	<b>(75,772)</b>
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	9,115	(12,335)	27,138	16,929	<b>17,463</b>
1株当たり配当 <sup>※2</sup> (円)	72.00	90.00	90.00	70.00	<b>95.00</b>
ROE(純利益ベース) <sup>※4</sup>	11.7%	9.6%	7.1%	7.7%	<b>10.4%</b>
ROA(営業利益ベース) <sup>※4</sup>	9.2%	6.8%	6.2%	6.5%	<b>8.1%</b>
EPS <sup>※2,4</sup> (円)	217.5	191.3	141.3	159.2	<b>236.7</b>
BPS <sup>※2</sup> (円)	1,968.6	2,000.4	1,971.6	2,160.7	<b>2,391.4</b>
総資産回転率 <sup>※4</sup> (回)	1.06	1.03	1.03	0.94	<b>1.00</b>
自己資本比率	59.1%	58.9%	57.3%	56.7%	<b>63.2%</b>
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) <sup>※2</sup> (株)	169,187,042	169,300,355	169,349,269	169,418,598	<b>169,514,672</b>

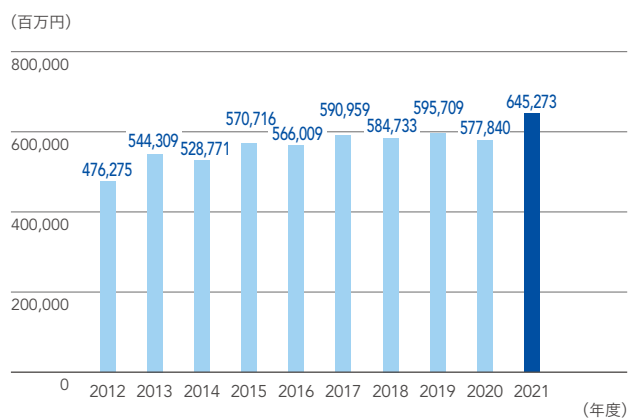
※3 2017年度より、海外グループ会社損益の為替換算レートを、期末日レートから期中平均レートに変更しています。これに伴い、2013年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。

※4 2021年度より、新収益認識基準を適用しています。これに伴い、2013年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。

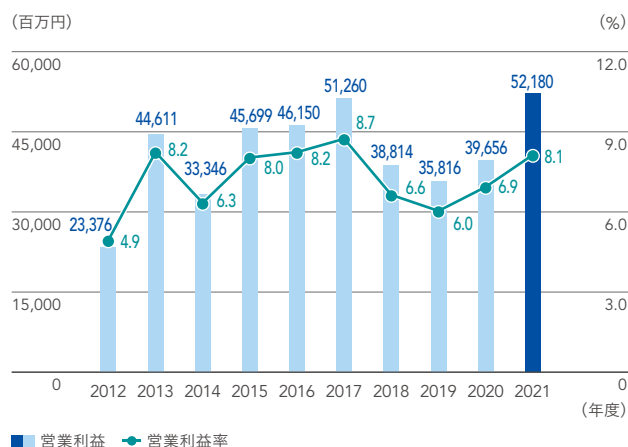


# 財務ハイライト

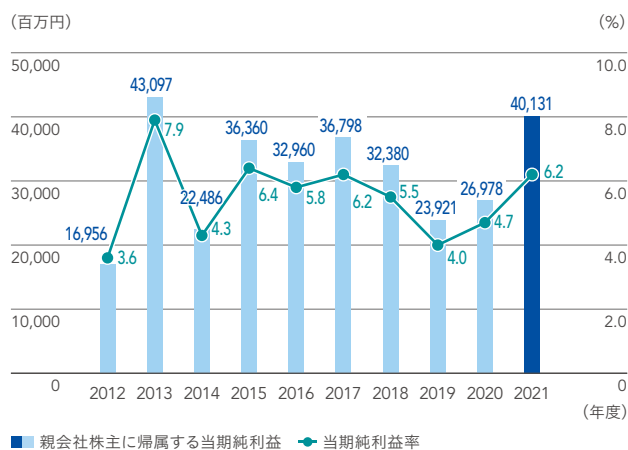
## 売上高



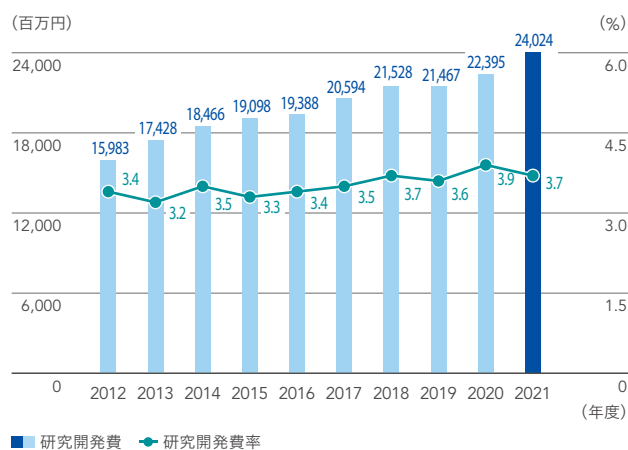
## 営業利益／営業利益率



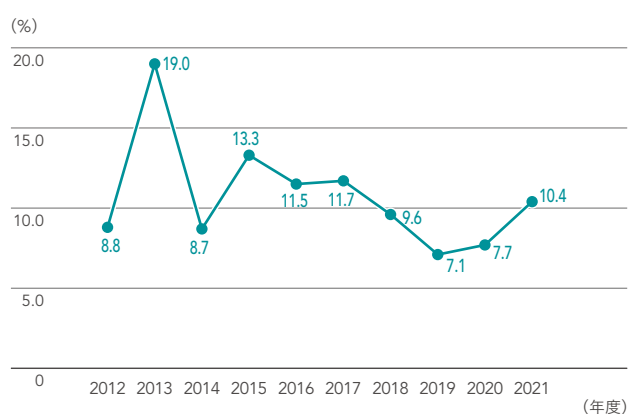
## 親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



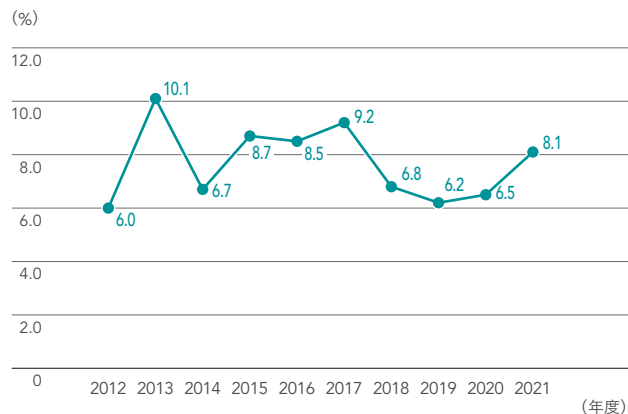
## 研究開発費／研究開発費率



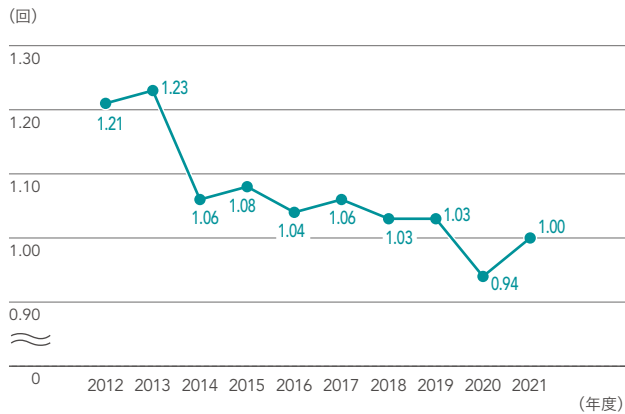
## ROE (純利益ベース)



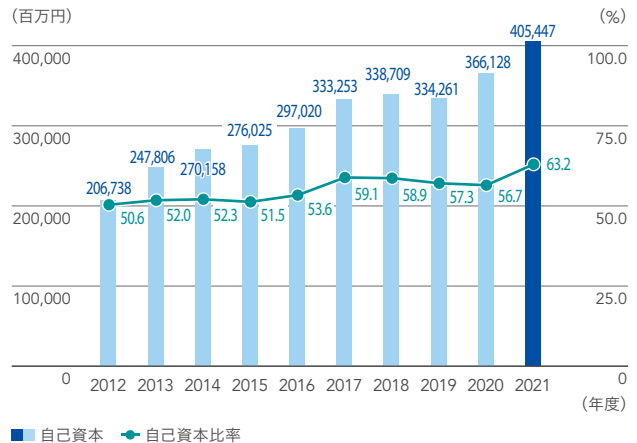
## ROA (営業利益ベース)



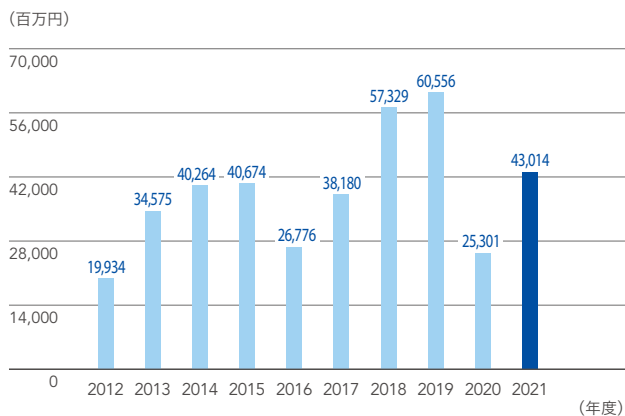
## 総資産回転率



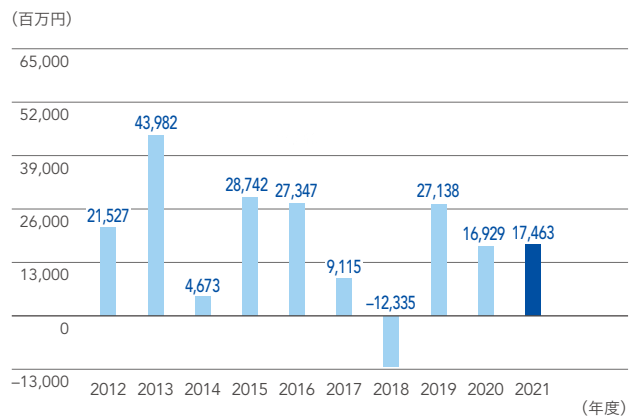
## 自己資本／自己資本比率



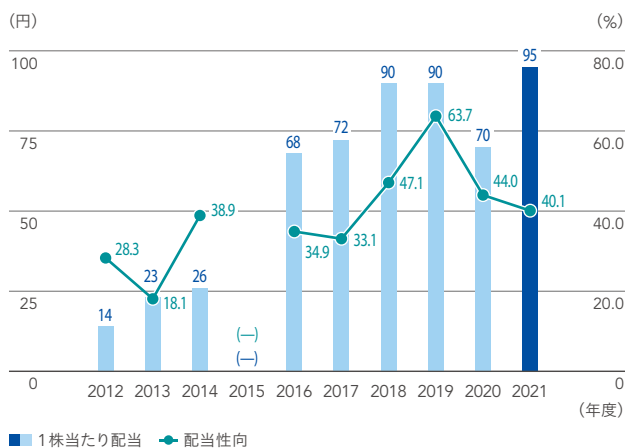
## 設備投資額



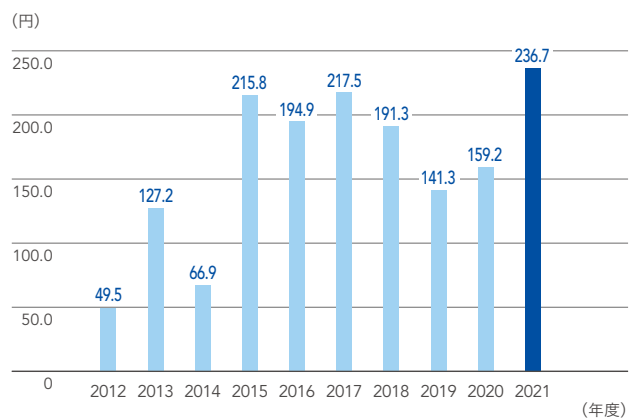
## フリー・キャッシュ・フロー



## 1株当たり 配当※／配当性向※



## EPS



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

# 非財務データ

## 報告方針

---

- 集計対象範囲** TOTO株式会社および国内外の連結子会社48社すべてを対象としています。ただし、集計範囲が異なるデータについては個別に注釈を記載しています。
- 報告対象期間** 2021年度（日本：2021/4/1～2022/3/31、海外：2021/1/1～2021/12/31）を対象としています。
- 売上高原単位** 財務データでは新収益認識基準の適用に伴い、2013年度から2020年度の売上高を遡及して修正していますが、各環境パフォーマンスデータの売上高原単位に与える影響は軽微であることから、売上高原単位の値は遡及して修正していません。

## TOTOグローバル環境目標

目指す姿	主な取り組み	指標	区分	2020年度実績	2021年度実績	2023年度目標
きれいと快適・環境	きれいで快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	69% (日本)74% (海外)56%	70% (日本)75% (海外)59%	73% (日本)80% (海外)61%
きれいと快適	きれいで快適なトイレのグローバル展開 ・きれいで快適な世界で実現する。 ・すべての人の使いやすさを追求する。	トルネード出荷比率(海外)		46%	53%	56%
		ウォシュレット出荷台数(海外)		77万台	92万台	134万台
		きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)		35%	50%	62%
環境	・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。	節水商品の普及による水ストレスの軽減	◆	9億m <sup>3</sup>	10億m <sup>3</sup>	11億m <sup>3</sup>
		事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	◆	30.7万t	35.2万t	29.4万t
	カーボンニュートラルの実現	施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量		3.8万t	1.0万t	4.2万t
		商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※1</sup>		321万t	335万t	360万t
		地域に根付いた社会貢献活動		96件	116件	150件
人とのつながり	お客様満足の向上 ・お客様と長く深い信頼を築く。	アフターサービスお客様満足度 <sup>※2</sup>	◆	92 pt	93 pt	94 pt
		ショールーム満足度(日本)	◆	73 pt	75 pt	75 pt
	社員のボランティア活動推進 ・次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。	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)		67%	84%	100%以上
		社員満足度(日本)	◆	74 pt	75 pt	76 pt
	働きやすい会社の実現 ・働く喜びを、ともにつくりわかし合う。	女性管理職比率(日本)		14%	16%	21%
		ライフイベントによる離職率(日本) <sup>※3</sup>		2.1%	1.4%	0%

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果。

※2 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾地域・インド・タイ・ベトナム

※3 働き続けたい育児・介護者の離職率。

◆：WILL2030の長期目標

## 第11次地球環境行動計画

指標	範囲	基準年	2021年度実績	2023年度目標
商品使用時水消費削減量 <sup>※</sup>	日本・海外	—	10億m <sup>3</sup>	11億m <sup>3</sup>
商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※</sup>	日本・海外	—	335万t	360万t
事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	日本・海外	—	35.2万t	29.4万t
施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	日本・海外	2020年度	1.0万t	4.2万t
再エネ電力導入率	日本・海外	—	15%	70%
水使用量	日本・海外	—	267万m <sup>3</sup>	329万m <sup>3</sup>
水使用量原単位向上率	日本・海外	2018年度	16.8%	5.0%
輸送燃料原単位削減率	日本	2013年度	9.5%	10.0%
包装材料使用量削減率	日本	2013年度	9.6%	10.0%
製造事業所の排出物原単位削減率(生産高原単位の削減)	日本	2017年度	12.5%	3.0%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.9%	99%以上
	海外	—	99.3%	98%以上
商品に使用している木質材料の合法木材・再生材の使用率	日本	—	100%	100%
	海外	—	100%	
	計	—	100%	
環境法令違反	日本	—	0件	0件
	海外	—	0件	
	計	—	0件	

※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果。



# 環境パフォーマンスデータ

## 温室効果ガス (GHG)

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
スコープ1・2・3の合計	千 t-CO <sub>2</sub>	21,213	19,573	20,957	19,839	<b>19,990</b>
スコープ1・2の合計	千 t-CO <sub>2</sub>	363	357	350	307	<b>352</b>
スコープ1	千 t-CO <sub>2</sub>	181	179	182	167	<b>188</b>
うち非エネルギー起源のGHG	千 t-CO <sub>2</sub>	4	5	5	4	<b>5</b>
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.30	0.30	0.30	0.29	<b>0.29</b>
スコープ2	千 t-CO <sub>2</sub>	182	176	168	140	<b>164</b>
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.30	0.30	0.28	0.24	<b>0.25</b>
スコープ3の合計	千 t-CO <sub>2</sub>	20,850	19,216	20,608	19,532	<b>19,638</b>
カテゴリ11※	千 t-CO <sub>2</sub>	19,925	18,293	19,650	18,562	<b>18,426</b>
その他のカテゴリ	千 t-CO <sub>2</sub>	925	923	958	970	<b>1,212</b>

※ 2021年度より、電気・水・ガスのCO<sub>2</sub>排出係数の適用方法を変更しました(詳細は、「環境パフォーマンスデータの算定方法」参照)。従来の方法による2021年度のスコープ3カテゴリ11は、20,315千t-CO<sub>2</sub>、スコープ3の合計は、21,527千t-CO<sub>2</sub>。

## エネルギー消費

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
総エネルギー消費量※	MWh	1,261,671	1,274,732	1,282,770	1,198,805	<b>1,350,455</b>
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.14	2.18	2.15	2.07	<b>2.09</b>
再生可能でないエネルギー消費量	MWh	1,261,489	1,259,844	1,249,313	1,151,624	<b>1,291,489</b>
燃料消費量	MWh	930,311	930,511	928,797	851,679	<b>963,366</b>
(売上高原単位)	MWh/百万円	1.57	1.59	1.56	1.47	<b>1.49</b>
電力消費量	MWh	322,186	320,632	312,166	291,868	<b>315,155</b>
(売上高原単位)	MWh/百万円	0.54	0.55	0.52	0.50	<b>0.49</b>
その他のエネルギー消費量	MWh	8,992	8,701	8,351	8,077	<b>12,969</b>
(売上高原単位)	KWh/百万円	15.18	14.85	14.00	13.98	<b>20.10</b>
再生可能なエネルギー消費量	MWh	182	14,888	33,457	47,181	<b>58,966</b>
(売上高原単位)	KWh/百万円	0.30	25.40	56.09	81.22	<b>91.38</b>
エネルギーコスト	百万円	8,449	8,928	8,852	7,774	<b>10,093</b>

※ 2020年度まで、総エネルギー消費量の単位はPJでした。2021年度から総エネルギー消費量の単位をPJからMWhに変更しました。単位の変更に伴い、2017年度から2020年度の総エネルギー消費量をMWh単位で再集計しました。

## 水使用・排水

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
水使用量	千 m <sup>3</sup>	2,855	2,968	2,899	2,631	<b>2,675</b>
(売上高原単位)	m <sup>3</sup> /百万円	4.82	5.06	4.86	4.53	<b>4.15</b>
地下水使用量	千 m <sup>3</sup>	476	474	438	387	<b>463</b>
排水量	千 m <sup>3</sup>	1,796	1,714	1,592	1,904	<b>1,860</b>
(売上高原単位)	m <sup>3</sup> /百万円	3.03	2.92	2.67	3.28	<b>2.88</b>
再生水利用量	千 m <sup>3</sup>	1,711	1,773	2,028	1,844	<b>2,163</b>

## 廃棄物

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
廃棄物等発生量	千t	123.2	130.8	134.3	128.1	142.5
(売上高原単位)	kg/百万円	208.0	223.3	225.1	220.5	220.8
有害廃棄物発生量	千t	0.3	0.3	0.2	0.1	0.2
(売上高原単位)	kg/百万円	0.47	0.51	0.34	0.17	0.31
廃棄物最終処分量	千t	24.3	22.0	28.3	24.8	22.3
(売上高原単位)	kg/百万円	41.1	37.5	47.4	42.7	34.6
リサイクル量	千t	98.9	108.8	106.0	103.3	120.2
(売上高原単位)	kg/百万円	167.0	185.7	177.7	177.8	186.3
リサイクル率*	%	99.2	98.6	96.2	99.5	99.5
(日本)	%	100.0	99.9	99.9	99.7	99.9
(海外)	%	98.9	98.1	94.7	99.5	99.3

※ リサイクル率の算定には、事業所が立地する地域の規制等により埋立処分が要求されている廃棄物、および、事業所が立地する地域の廃棄物処理業者等において、処理技術・設備が整備されていないためリサイクルができない廃棄物は、含めていません。

## 大気排出

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
化学物質排出量	t	30.7	32.5	26.6	22.0	26.8
(売上高原単位)	kg/百万円	0.05	0.05	0.04	0.04	0.04
SOx 排出量*	t	67.9	91.7	101.3	65.4	81.7
(売上高原単位)	kg/百万円	0.11	0.16	0.17	0.11	0.13
NOx 排出量*	t	220.0	254.6	187.2	163.6	150.4
(売上高原単位)	kg/百万円	0.37	0.44	0.32	0.28	0.23
ばいじん排出量*	t	59.8	98.4	58.8	48.7	43.6
(売上高原単位)	kg/百万円	0.10	0.17	0.10	0.08	0.07
VOC 排出量	t	28.4	29.4	26.5	21.9	26.7
(売上高原単位)	kg/百万円	0.04	0.05	0.04	0.04	0.04

※ 2020年度まで一部の子会社において、理論計算による排ガス量に基づき大気排出量を算定していましたが、2021年度より、より実態を適切に表すために実測の排ガス量に基づく計算に変更し、2017年度まで遡及して適用しています。

## 原材料

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
原材料重量	千t	604	685	589	564	649

## 木質材料の合法材・再生材構成比

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
合法木材	%	25	5	7	6	15
再生材	%	75	95	93	94	85
その他	%	0	0	0	0	0
合計	%	100	100	100	100	100

## ISO14001 認証取得

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
ISO14001認証取得の割合*	%	73.2	71.4	75.4	75.9	73.9

※ 全従業員に占めるISO14001の認証取得拠点の従業員数の割合。

# 社会パフォーマンスデータ

## お客様

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
アフターサービスお客様満足度(日本・海外)	pt	—	—	—	—	<b>93.2</b>
お客様満足度調査結果(日本)						
アフターサービス満足度	pt	90.7	91.5	91.3	91.6	<b>92.8</b>
ショールーム満足度	pt	69.9	71.0	72.0	73.4	<b>74.7</b>
ユニットバス組立感動率	%	57.5	64.1	67.9	69.6	<b>70.7</b>
応答品質評価※	点	(69.0)	(70.3)	(68.8)	(76.3)	<b>78.8</b>

※ 応答品質評価：2020年度より評価方法変更(2017～2019年度は過去の評価方法での評価点のため参考として掲載)。

## ISO9001 認証取得

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
ISO9001認証取得の割合※	%	74.9	71.8	76.3	76.4	<b>74.5</b>

※ 全従業員に占めるISO9001の認証取得拠点の従業員数の割合。

## 雇用状況

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
連結従業員数	人	34,208	35,498	35,329	35,613	<b>36,853</b>
正社員	人	28,669	29,995	30,254	30,839	<b>31,777</b>
契約社員	人	3,483	3,448	3,237	2,927	<b>2,779</b>
派遣社員	人	2,056	2,055	1,838	1,847	<b>2,297</b>
新卒採用数(日本)	人	305	317	252	214	<b>232</b>
平均勤続年数※1	年	(男) 19.9 (女) 12.1	(男) 16.2 (女) 11.0	(男) 16.5 (女) 11.4	(男) 16.9 (女) 11.9	(男) <b>17.2</b> (女) <b>12.4</b>
自己都合離職率(日本)	%	2.0	2.3	2.3	1.8	<b>2.1</b>
ライフイベントによる離職率(日本)※2	%	6.1	3.4	2.9	2.1	<b>1.4</b>

※1 2017年度は、TOTOの正社員・契約社員を対象。2018年度以降は、TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員を対象。

※2 働き続けたい育児・介護者の離職率。

## ダイバーシティ

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
女性管理職比率※	%	13.8	14.4	15.6	17.0	<b>18.6</b>
(日本)	%	9.2	10.9	12.3	14.0	<b>15.5</b>
(海外)	%	28.1	26.5	26.6	26.6	<b>27.5</b>
障がい者雇用比率(日本)	%	2.60	2.61	2.58	2.63	<b>2.53</b>

※ 2017年度は、日本国内のグループ会社から海外のグループ会社に出向している管理職は「日本」の区分で集計。2018年度より、当該管理職の勤務地に応じた集計とするために、「海外」の区分で集計する方法に変更。

## ワークライフバランス

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
就業時間(日本)						
年間平均総実労働時間	時間/年・人	1,991.1	1,969.8	1,936.6	1,910.4	<b>1,924.6</b>
月間平均残業時間	時間/月・人	16.0	15.1	14.2	11.7	<b>13.4</b>
有給休暇取得率(日本)	%	74.6	80.8	89.8	89.1	<b>91.2</b>
休業・休暇制度利用者数(日本)						
育児休業	人	150	130	137	160	<b>200</b>
育児短時間勤務・フレックス勤務	人	318	354	328	315	<b>318</b>
介護休業	人	3	4	7	3	<b>12</b>
介護短時間勤務・フレックス勤務	人	4	4	10	11	<b>9</b>

## 労働安全衛生

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
休業災害度数率						
TOTOグループ従業員※		0.29	0.19	0.19	0.16	<b>0.22</b>
TOTOグループ委託業者(構内協力企業)		0.00	0.15	0.15	0.00	<b>0.32</b>
職業性疾病度数率						
TOTOグループ従業員		0.00	0.00	0.03	0.00	<b>0.00</b>
災害死亡者数						
TOTOグループ従業員	人	0	0	0	0	<b>0</b>
TOTOグループ委託業者(構内協力企業)	人	0	0	0	0	<b>0</b>

※ 2020年度に発生した災害案件において、年度内に認定可否を検討し、2021年度中に休業災害として認定した災害案件がありました。これに伴い、当該災害案件を2020年度の労働災害件数に追加し、休業災害度数率を修正しています。

## 人財育成

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
1人当たりの平均研修時間(日本)	時間/人	14.9	14.8	15.3	16.7	<b>17.2</b>

## 社員満足度

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
社員満足度(日本)	pt	73.3	72.3	73.0	74.4	<b>75.2</b>

## サプライチェーンマネジメント

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
アンケート実施サプライヤー数	社	336	422	335	722	<b>498</b>
遵守項目の基準達成率	%	100	100	100	100	<b>100</b>



## 社会貢献

(年度)

指標	単位	2017	2018	2019	2020	2021
社会貢献支出額	億円	13.8	13.9	13.0	12.7	12.7
ボランティア活動参加率	%	100%以上	100%以上	100%以上	67	84

## TOTO水環境基金

指標	単位	第12回 (2017-2019)	第13回 (2018-2020)	第14回 (2019-2021)	第15回 (2020-2022)	第16回 (2021-2023)
助成先団体	団体	35	10	10	10	12
助成金総額	万円	9,531	1,752	2,465	2,656	2,747

# 環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	算定方法
スコープ1	<p>燃料の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量 + 6.5ガスのCO<sub>2</sub>換算排出量。</p> <p>【CO<sub>2</sub>排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.7)」。</p>
スコープ2	<p>電力・熱の購入に伴うCO<sub>2</sub>排出量。</p> <p>【電力のCO<sub>2</sub>排出係数】 TOTOグループが契約に基づいて購入した電力の排出係数。</p> <p>【蒸気のCO<sub>2</sub>排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.7)」。</p>
スコープ3 カテゴリ11 (販売した製品の使用)	<p>主要商品<sup>※1</sup>1台当たりの使用期間<sup>※2</sup>におけるCO<sub>2</sub>排出量<sup>※3</sup>×販売台数。            ※1 大便器・ウォシュレット・水栓金具・小便器(日本のみ)・浴槽(日本のみ)。            ※2 当社が定める商品分類毎の使用期間。            ※3 主要商品を販売した地域における、商品性能と使用状況モデル(環境省・経済産業省の調査報告書、業界団体公表資料や論文等に基づいて設定)に基づく、商品使用時の水・エネルギー消費に伴うCO<sub>2</sub>排出量。</p> <p>【電力のCO<sub>2</sub>排出係数(日本)】 電気事業低炭素社会協議会「2020年度CO<sub>2</sub>排出実績(確報値)」。 2020年度までは、同(調整後)の5年間平均値(2009年度～2013年度実績平均値)。</p> <p>【電力のCO<sub>2</sub>排出係数(海外)】 IEA(International Energy Agency)，“CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2020”。 2020年度までは、IEA(International Energy Agency)，“CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2017”。</p> <p>【水のCO<sub>2</sub>排出係数(日本)】 日本レストルーム工業会「水のCO<sub>2</sub>換算係数」。</p> <p>【水のCO<sub>2</sub>排出係数(海外)】 販売した地域における、水のCO<sub>2</sub>排出係数(環境省・経済産業省の調査報告書等の記載値。一部は近隣・類似国の値を使用)。</p> <p>【電力のCO<sub>2</sub>排出係数(海外)】における、各地域の電力係数の変動を反映。 2020年度までは、電力係数の変動は反映していない。</p> <p>【ガスのCO<sub>2</sub>排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.7)」の値を使用。</p>
スコープ3 その他のカテゴリ	<p>「カテゴリ1・2・3・4・5・6・7・9・12・14」の合計。自社の企業活動に含まれない、もしくは他カテゴリで計上した「カテゴリ8・10・13・15」を除外。</p> <p>環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver.2.4」に基づいて算定。</p>
総エネルギー消費量	<p>事業所での電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー消費量の合計。</p> <p>【単位発熱量】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.7)」。</p>
再生可能でない燃料消費量	総エネルギー消費量のうち、再生可能でない燃料(都市ガス、天然ガス、軽油など)のエネルギー消費量の合計。
再生可能でない電力消費量	総エネルギー消費量のうち、再生可能でない電力のエネルギー消費量の合計。
再生可能でないその他のエネルギー消費量	総エネルギー消費量のうち、再生可能でない蒸気などのエネルギー消費量の合計。
再生可能なエネルギー消費量	<p>事業所で発電した再生可能エネルギーおよびTOTOグループ外から購入した再生可能エネルギーの消費量の合計。</p> <p>2017年度までは、事業所で発電した再生可能エネルギー消費量の実績。</p>
エネルギーコスト	事業所で使用したエネルギーを購入した金額の合計。
水使用量	事業所での取水量(上水道・地下水・工業用水)の合計。
地下水使用量	水使用量のうち、地下より取水した水量の合計。
排水量	事業所より下水および公共水域へ排出した水量の合計。

再生水利用量	事業所にて再利用された水量の合計。
廃棄物等発生量	事業所での廃棄物発生量の合計。(有価物を含む。)ただし、非製造事業所で発生した古紙・段ボール以外の一般廃棄物は発生量が軽微なため含まない。 また、広域認定制度に基づき、当社が顧客等から回収した梱包材等の廃棄物は、廃棄物等発生量に含まない。
有害廃棄物発生量	日本の事業所での特別管理産業廃棄物の発生量の合計。
廃棄物最終処分量	事業所にて発生した廃棄物のうち、再資源化されず最終処分された量の合計。
リサイクル量	事業所にて発生した廃棄物における、廃棄物再資源化量の合計。
リサイクル率	事業所にて発生した廃棄物における、廃棄物再資源化量／廃棄物発生量×100。 ただし、事業所が立地する地域の規制などにより埋立処分が要求されている廃棄物、および、事業所が立地する地域の廃棄物処理業者などにおいて、処理技術・設備が整備されていないためリサイクルができない廃棄物は、含まない。
化学物質排出量	日本の事業所におけるPRTR法に基づく化学物質排出量の合計。
SOx 排出量	
NOx 排出量	各国のばい煙排出に関する法規制が適用される施設からの各排出量の合計。 排ガス量(実測値)×排ガス中濃度(実測値)で算出。
ばいじん排出量	
VOC 排出量	日本の事業所における揮発性有機化合物(VOC)の使用に伴う大気排出量の合計。
原材料重量	事業活動に投入した原材料使用量の総計。主要製品における重量構成を基に算定。
木質材料の合法材・再生材使用率	各年度に調達した木材・木材製品(量)に占める合法材・再生材の比率。
ISO14001認証取得の割合	全従業員に占めるISO14001の認証取得拠点の従業員数の割合。

\* 日本の事業所別の「水質総量規制制度対象物質」および「PRTR法規制対象物質」については  
WEB(<https://jp.toto.com/company/csr/environment/clean/risk.htm>)に掲載しています。

# 社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	算定方法
アフターサービス満足度	TOTOグループ(日本)におけるお客様から「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	TOTOグループ(日本)における提案内容について満足度を総合して評した指標。
ユニットバス組立感動率	TOTOグループ(日本)における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。
応答品質評価	TOTOグループ(日本)における電話相談について、社内の評価専任者により応対品質を100点満点で点数化した結果。 2020年度より評価方法変更(2017～2019年度は過去の評価方法での評価点のため参考値として掲載)。
受付から修理まで2日以内完了率(海外)	海外の主な販売国のお客様からの修理依頼のうち、2日以内に完了した割合。
ISO9001認証取得の割合	全従業員に占めるISO9001の認証取得拠点の従業員数の割合。
連結従業員数	本籍会社がTOTOグループの正社員・契約社員と派遣社員の年度末の在籍人員数。 TOTOグループ外への出向者を含み、TOTOグループ外からの出向受け入れ者を含まない。 国内は各年度3月31日時点の、海外は各年度12月31日時点のデータでそれぞれ算出。
新卒採用数	TOTOグループ(日本)の正社員を対象。
平均勤続年数	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員を対象。 2017年度は、TOTOの正社員・契約社員を対象。
自己都合離職率	TOTOグループ(日本)の正社員を対象。
ライフイベントによる離職率	自己都合退職者数に占める出産・育児・結婚・介護による自己都合退職者数の割合。 TOTOグループ(日本)の正社員を対象。
女性管理職比率	管理職に占める女性の割合であり、TOTOグループ全体を対象。 管理職として集計している職位は、正社員・契約社員で課長級以上。 日本は各年度の翌年4月1日、海外は各年度12月31日時点のデータで算出。 2017年度は、日本国内のグループ会社から海外のグループ会社に出向している管理職は「日本」の区分で集計。2018年度より、当該管理職の勤務地に応じた集計とするために、「海外」の区分で集計する方法に変更。
障がい者雇用比率	TOTOグループ(日本)を対象。 日本の法定雇用率の算定基準に基づいて算出。
年間平均総実労働時間	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員を対象。
月間平均残業時間	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員を対象。
有給休暇取得率	毎年新たに付与される有給休暇の日数(繰越分を除く)に占める、実際に従業員が取得した日数の割合。 TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員を対象。 2018年度より、より実態に沿った有給休暇取得率算出のため、正社員の対象範囲の変更(海外のグループ会社への出向者を集計対象外に変更)などを実施しました。また、2021年度よりTOTOグループ外への出向者を集計対象外に変更しました。
休業・休暇制度利用者数	TOTOの正社員・契約社員を対象。 2021年度より、「育児短時間・フレックス勤務」「介護短時間・フレックス勤務」を各年度4月1日時点での算定に変更。精度向上のため、2017年度以降の数値を遡及して修正しています。
休業災害度数率	100万労働時間当たりの休業被災者数。 製造・研究開発部門を対象。 TOTOグループの安全衛生管理の対象としている持分法適用関連会社2社(廈門和利多衛浴科技有限公司、PT. SURYA TOTO INDONESIA Tbk.)を含む。 「TOTOグループ委託業者」について、TOTOグループ全体の委託業者を対象としている。また、日本の労働安全衛生法の考え方を参考に、食堂運営・清掃・保安の委託業者を除く。



職業性疾病度数率	<p>100万労働時間当たりの職業性疾病者数(労働災害認定者を基準として算出)。</p> <p>職業性疾病は、日本の労働基準法施行規則第35条に定められたものを対象(ただし、熱中症、火傷、腰痛、その他突発性の疾病は、職業性疾病ではなく業務上災害に区分)。</p> <p>TOTOグループ全体(日本・海外)の製造・研究開発部門を対象としている。</p>
災害死亡者数	TOTOグループ全体(日本・海外)を対象としている。
1人当たりの平均研修時間	2021年度より、TOTOグループ(日本)を対象とした算定方法に変更。精度向上のため、2017年度以降の数値を遡及して修正しています。
社員満足度	<p>TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員・派遣社員を対象。</p> <p>意識調査による総合スコア(3年間の比較可能な項目の平均値)で算出。</p>
サプライヤーの遵守項目の基準達成率	各年度にアンケート調査を実施したサプライヤーに占める、TOTOグループで定めた遵守項目の基準をクリアしたサプライヤーの割合(是正完了を含む)。
社会貢献支出額	現金寄付、製品・サービスの寄付、自主プログラムの運営費、管理費などを含む。
ボランティア活動参加率	連結社員数に占めるボランティア活動ののべ参加人数の割合。
助成先団体	当社基準に基づいて選定した助成先団体数。
助成金総額	<p>各ステークホルダー(お客様、株主、社員)とのかかわりに基づく拠出額と同額をTOTOからマッチングで拠出し、公募助成額を決定。</p> <p>2017年度は、創立100周年記念事業として、助成金を増額。</p>

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。

2022年8月発行