

2018－2022年度 中期経営計画

TOTO WILL 2022

証券コード：5332

2017. 10. 30

1. Vプランの振り返り

2. 次の100年に向けて

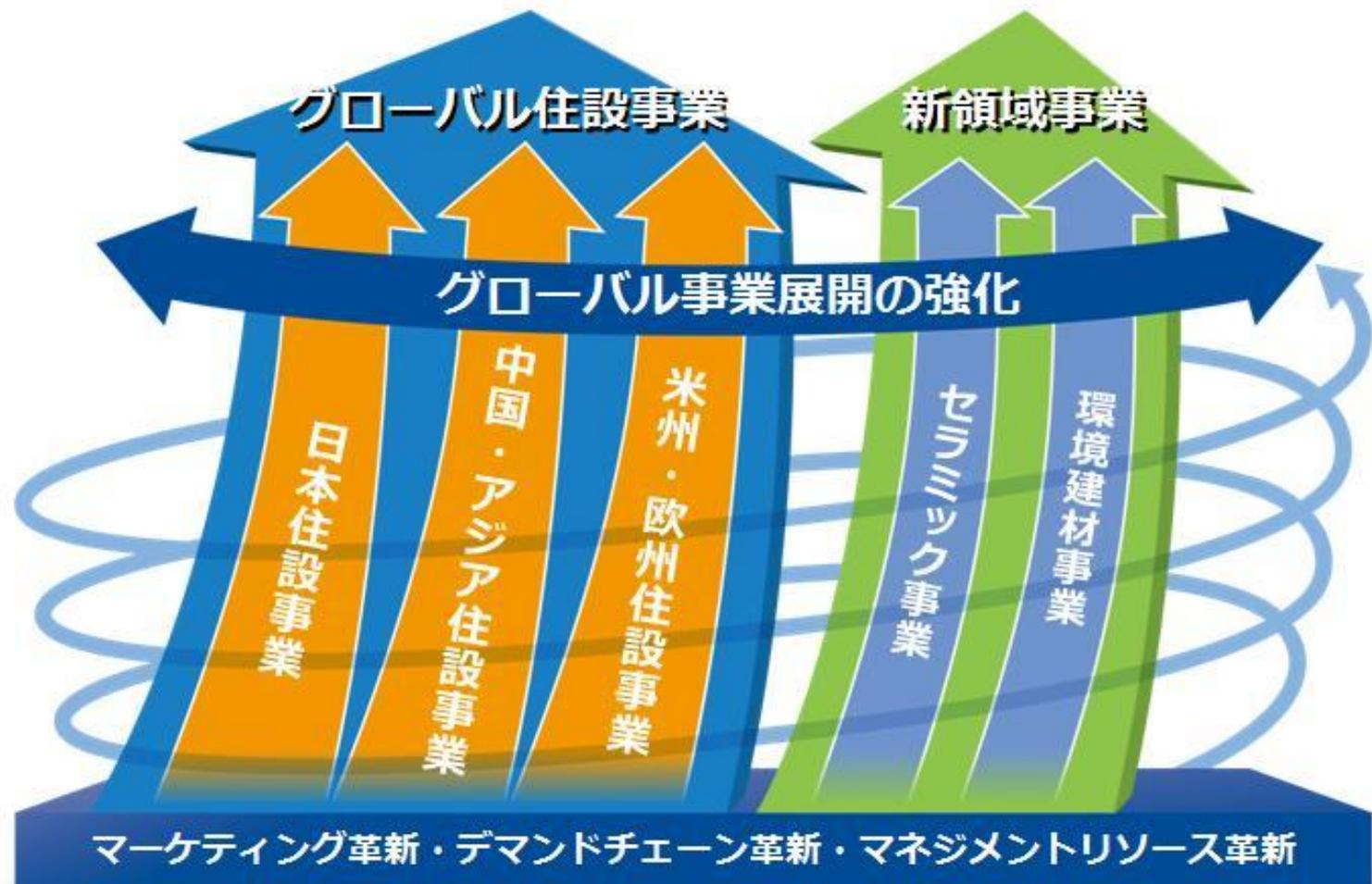
3. 中期経営計画

4. おわりに

1. Vプラン振り返り

1. Vプランの振り返り

Vプラン2017 現在の推進体制



2016年度よりグローバル住設事業、新領域事業の2つの事業とそれを支える3つの革新タスクで推進

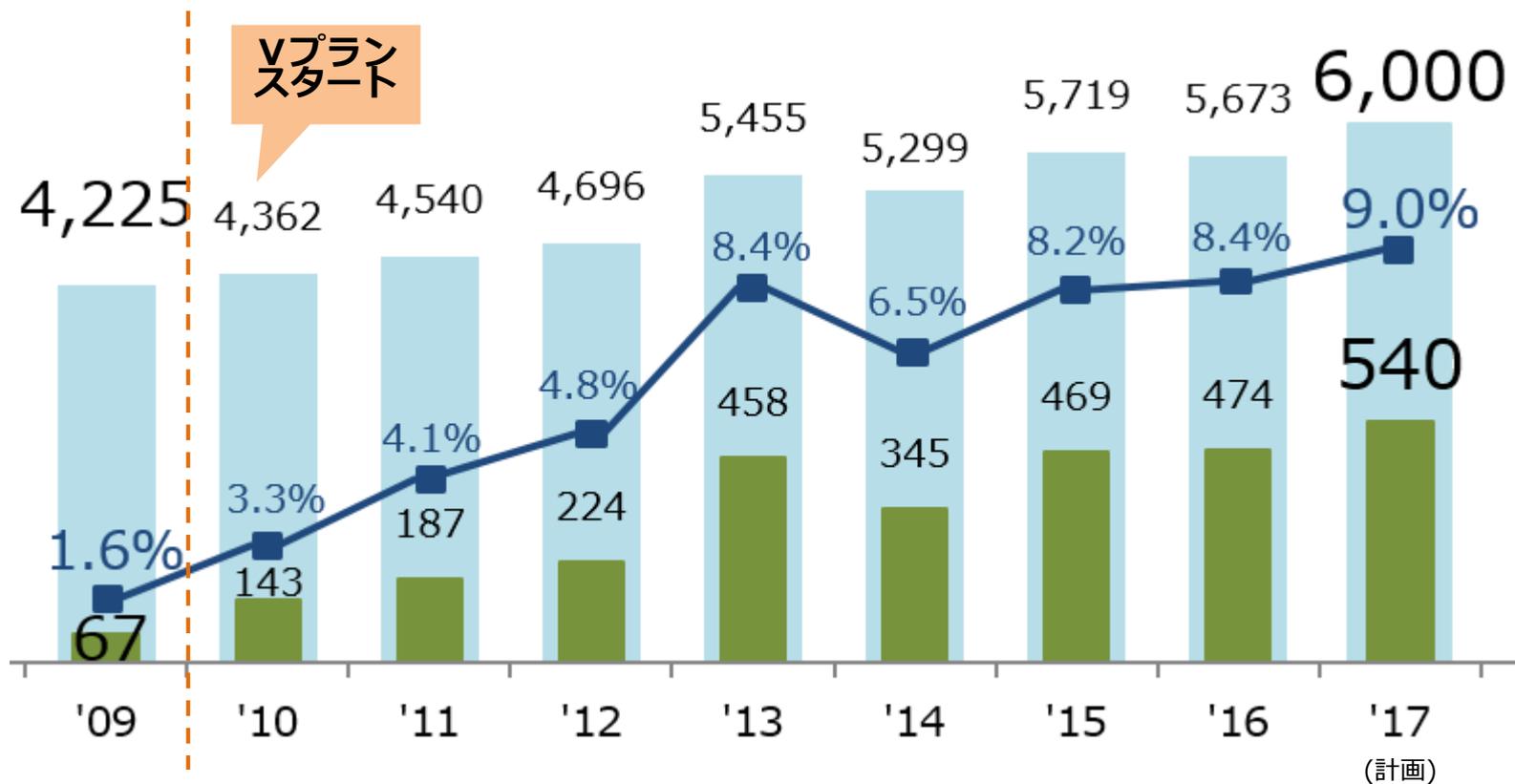
1. Vプランの振り返り

業績推移

売上高 営業利益 営業利益率

(単位：億円)

期中平均レートに置き換え後



Vプランスタート時より、売上・営業利益ともに大幅伸長

1. Vプランの振り返り

業績推移 住設事業（日本）

売上高 営業利益 営業利益率

(単位：億円)



リモデル
売上比率

67%

69%

66%

67%

68%

66%

68%

67%

68%

高いリモデル売上比率、革新タスクのCRにより、大幅に利益改善

1. Vプランの振り返り

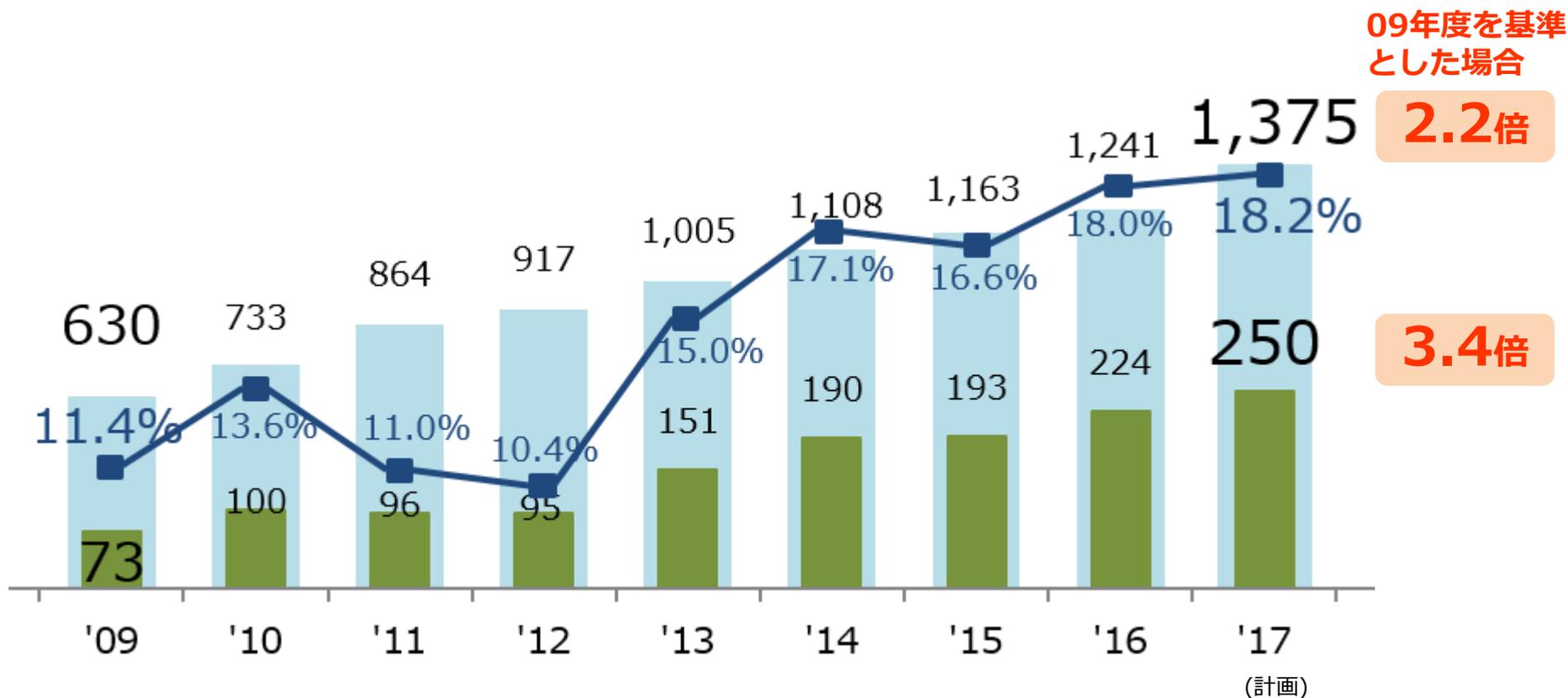
業績推移 住設事業（海外）

売上高 営業利益 営業利益率

(単位：億円)

期中平均レートに置き換え後

※各年度を2017年計画と同レートで換算



各国・地域に根ざした市場開拓が進み、売上・営業利益ともに拡大

1. Vプランの振り返り

業績推移 新領域事業

<セラミック事業>

(単位：億円)

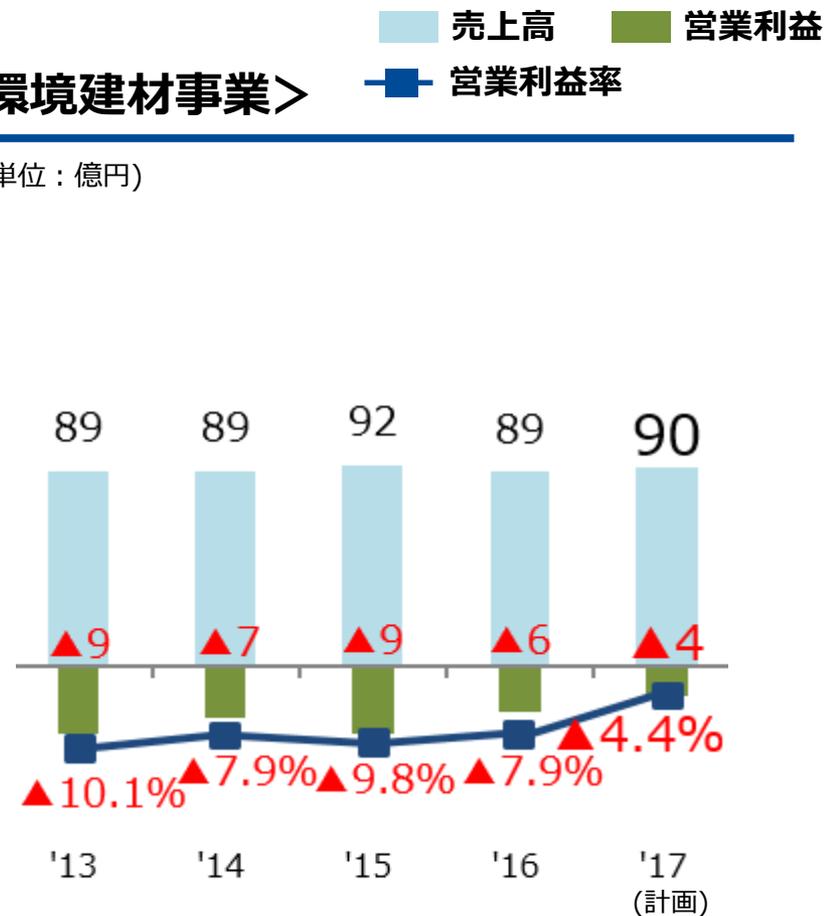
期中平均レートに置き換え後



次世代メモリー等拡大する市場への対応強化により、売上・営業利益ともに大幅伸長

<環境建材事業>

(単位：億円)

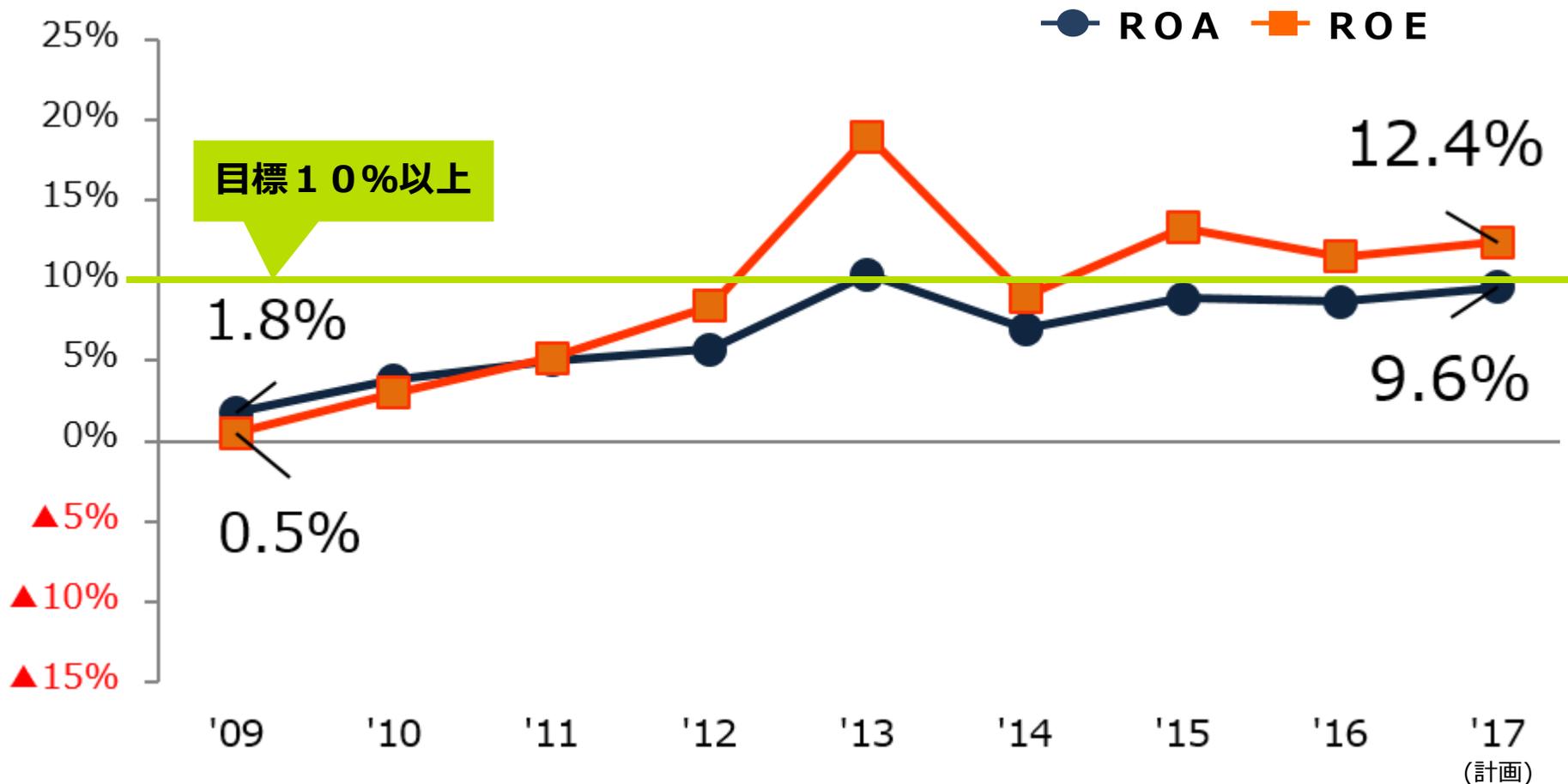


売上はほぼ横ばいで推移。赤字幅縮小。

1. Vプランの振り返り

業績推移 ROA・ROE

※期中平均レートに置き換え後



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

2. 次の100年に向けて

2. 次の100年に向けて

ありたい姿

世界中にTOTOファンを増やしていく！

日本を世界の
ショールームに



各国に合った生産～販売
の仕組みづくり



『お客様満足の追求』

「商品」

デザインと機能を融合させ、
きれいで快適な空間へ

「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

2. 次の100年に向けて

ありたい姿実現のために

■コーポレートメッセージをグローバルへ展開

あしたを、ちがう「まいにち」に。

「健康で文化的な生活を提供したい」

創業以来の想いを胸に、私たちはさまざまな取り組みを続けていきます。

すべては、お客様と社会から信頼される企業であるために。

未来へ続く「あした」へ、人や地球を想うやさしさで、

今までとは「ちがう」価値を生み出し、

世界の人に期待を超える「まいにち」を届けたい。

TOTOグループ全員の力で実現していきます。

英語表記を新設

Life Anew

『あしたを、ちがう「まいにち」に。』をグローバル共通のコーポレートメッセージとして位置付ける。

英語表記は『Life Anew』。

2. 次の100年に向けて

ありたい姿実現のために

■新しいミッション

**みんなの
まいにちを、
きれいに快適に。**

TOTOがつくるもの。
それは、みんながまいにち使うもの。
どんな人が使っても、
ライフステージが変化しても、
きれいで快適な時間と空間を
届けていきます。

**まいにちを、
環境にやさしい
暮らしへ。**

TOTOがつくるもの。
それは、水と深く関わるもの。
快適な生活と
環境にやさしい暮らしの両立を、
さまざまな国・地域で実現していきます。

**いつでもいつまでも、
人とのつながりを
大切に。**

TOTOがつくるもの。
それは、一生お付き合いが続くもの。
いつもお客様に寄りそい、
期待以上の価値を提案し、
人とのつながりを大切にしていきます。

時代や社会動向の変化に伴い、新しいミッションを設定

2. 次の100年に向けて

ありたい姿実現のために

■新しいミッション（ロゴ）



新しいミッションに合わせ、グローバル共通のロゴを設定

2. 次の100年に向けて

ありたい姿実現のために

■新しいミッションに連動して、TOTOグローバル環境ビジョンを見直し

現状



新しいミッション

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。

マテリアリティ

きれいと快適

環境

人との
つながり

見直し後 (18年4月～)



従来の「環境」に加えて、事業に関係の深い「社会的テーマ」をマテリアリティとし、経営とCSRの更なる一体化を図る

3. 中期経営計画

3. 中期経営計画

新中期経営計画の位置付け

2010

2017

2018

2022

創立100周年

「世界中にTOTOファンを増やしていく！」

経営とCSRの統合

2018~2022
中期経営計画
~WILL2022~

TOTOグローバル
環境ビジョン

2010~2017
Vプラン2017

経営とCSRの統合を図り、更なる企業価値向上を目指す

3. 中期経営計画

推進体制

**TOTO
WILL
2022**

中期経営計画

日本
住設事業

中国・アジア
住設事業

米州・欧州
住設事業

セラミック事業

環境建材事業

グローバル住設事業 新領域事業

TOTOグローバル環境ビジョン

・ マーケティング革新 ・

・ デマンドチェーン革新 ・

・ マネジメントリソース革新 ・

コーポレートガバナンス

3. 中期経営計画

名称

中期経営計画『TOTO WILL2022』

<WILLに込めた想い>

**We Innovate
Leading Lifestyles**

→わたしたちは、最上のライフスタイルを提案（革新）します

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

3. 中期経営計画

経営指標

	2017年度		2022年度
売上	6,000億円	⇒	7,200億円
営業利益	540億円	⇒	800億円
ROA	9.6%	⇒	12.0%
ROE	12.4%	⇒	13.0%

3. 中期経営計画

全社 セグメント別 売上計画

	2017年度	2022年度	累計 伸長率	年平均 伸長率	注力点
住設事業 (日本)	4,330億円	4,500億円	+4%	(+1%)	あんしんリモデル戦略の推進と、パブリック戦略の強化により、強固な事業体質を確立・持続する
リモデル	2,925億円	3,200億円	+9%	(+2%)	
新築	1,405億円	1,300億円	▲8%	(▲2%)	
住設事業 (海外)	1,375億円	2,200億円	+60%	(+10%)	ウォシュレットを中心に高機能・高品質の商品・サービスを提供する
中国	715億円	1,060億円	+48%	(+8%)	
アジア	317億円	560億円	+77%	(+12%)	
米州	307億円	510億円	+66%	(+11%)	
欧州	36億円	70億円	+94%	(+14%)	
新領域事業	292億円	500億円	+71%	(+11%)	オンリーワン技術のさらなる進化により、顧客価値を高める
セラミック	202億円	370億円	+83%	(+13%)	
環境建材	90億円	130億円	+44%	(+8%)	
全社計	6,000億円	7,200億円	+20%	(+4%)	

※為替レート

人民元： 17.00円

米ドル： 110.00円

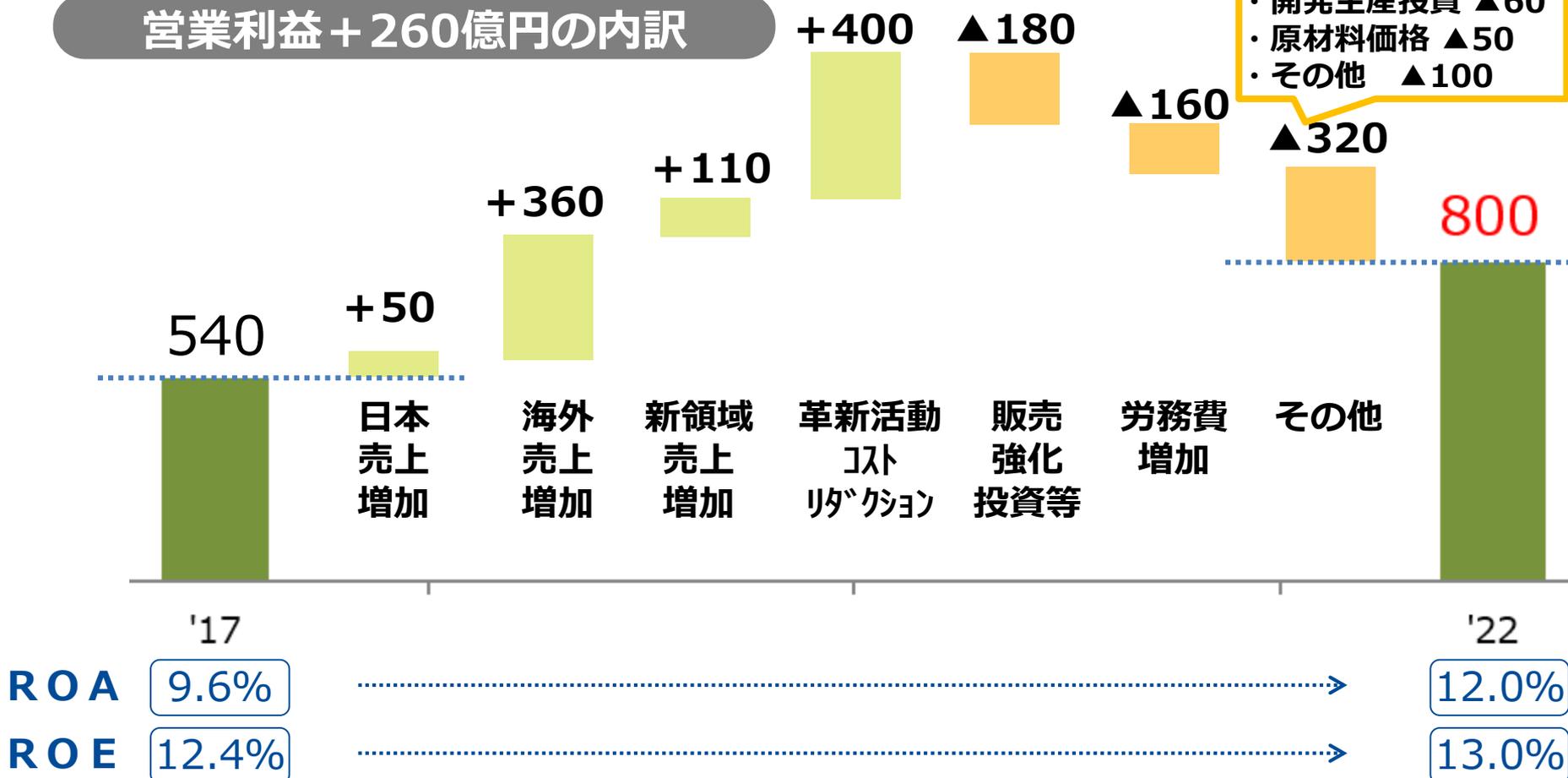
ユーロ： 130.00円

3. 中期経営計画

全社 営業利益計画の増減要因

営業利益 + 260億円の内訳

- ・減価償却費 ▲110
- ・開發生産投資 ▲60
- ・原材料価格 ▲50
- ・その他 ▲100



海外を中心とした売上増加、及びコストリダクションにより
営業利益800億円を目指す

3. 中期経営計画 <日本住設事業>

■日本住設事業 中期売上・営業利益計画

	2017年度	2022年度
売上	4,330億円	4,500億円
リモデル	2,925億円	3,200億円
新築	1,405億円	1,300億円
営業利益	310億円	360億円
リモデル	260億円	320億円
新築	50億円	40億円



<目指す姿>

住宅リモデル

「リモデル」に“あんしん”をプラスしてお届けする

新築住宅

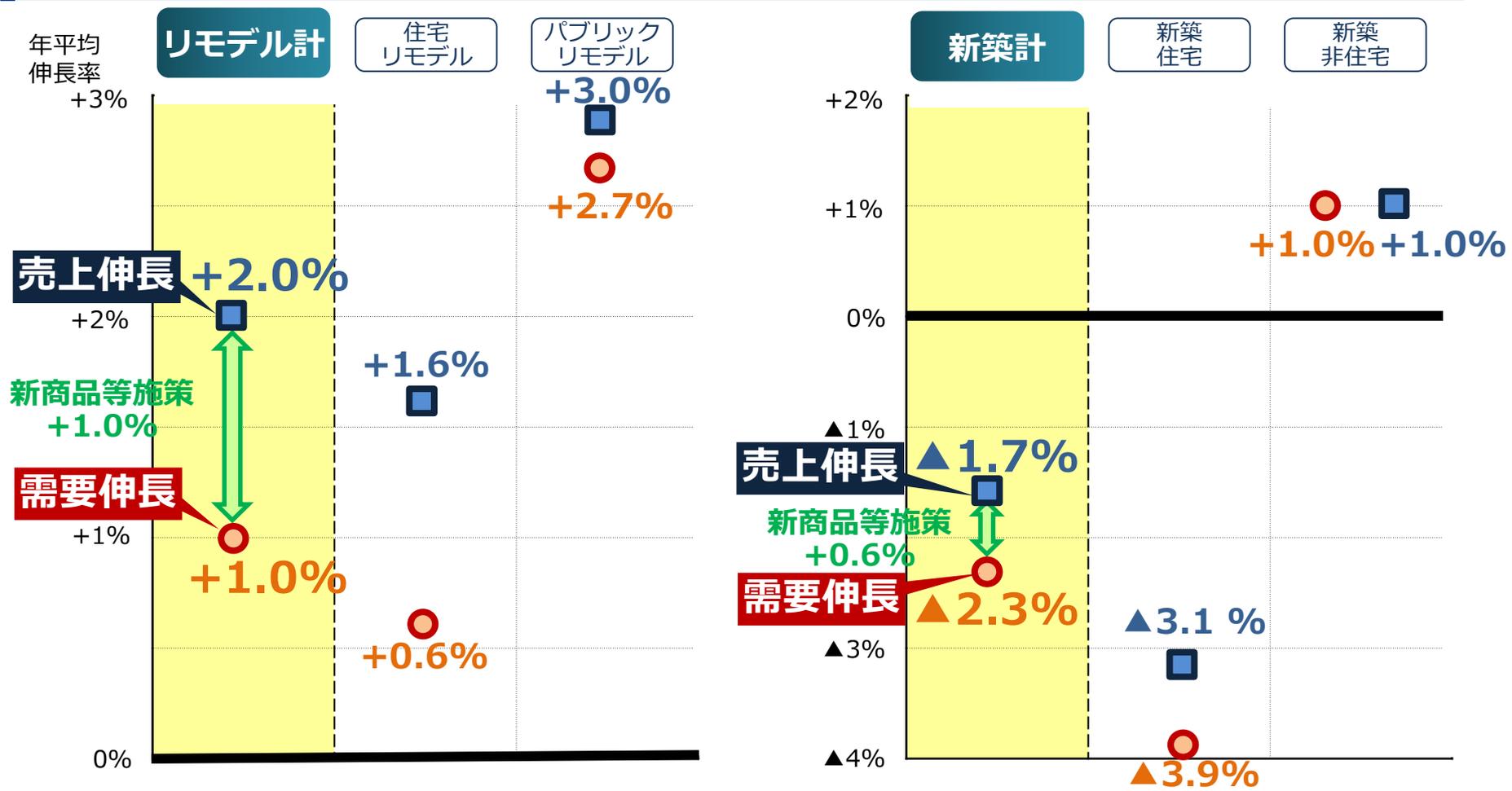
顧客ニーズに応じた魅力ある商品と提案力を強化する

パブリック

TOTOが創り出した日本のトイレ文化を世界に発信する
～日本を世界のショールームに～

3. 中期経営計画 <日本住設事業>

<参考> 用途別 需要と売上の年平均伸長率対比



リモデルは、年率+1.0%の需要予測に対して、売上+2.0%の計画
 新築は、年率▲2.3%の需要予測に対して、売上▲1.7%の計画

3. 中期経営計画 <日本住設事業>

あんしんリモデル戦略

1993年
リモデル宣言

「困った」を
「よかった」に

2003年
リモデル新宣言

期待以上の満足を

2018年
リモデル
あんしん宣言

TOTOはお客様に、新しい生活スタイルの提案を行ってきました。
その思想はそのままに、TOTOは「リモデル」をさらに進化させます。
お客様が安心してリモデルに踏み出せるようにお手伝いしたい、そんな想いを込めて。

TOTOは、リモデルの新たな宣言を発信します

3. 中期経営計画 <日本住設事業>

あんしんリモデル戦略

リモデルあんしん宣言

不安

お客様にとっては
「初めてのリモデル」
「何年かに1回のリモデル」

- ・ リモデルの手順が分からない
- ・ リモデル後のイメージが湧かない
- ・ 工事業者のことをよく知らない
- ・ 工事金額がよく分からない



**TOTOは、
お客様の不安に、
真剣に向き合います**

リモデルにもっと“あんしん”を

みえる！

わかる！

を追求します

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

3. 中期経営計画 <中国・アジア住設事業>

中国住設事業

中国住設事業 中期売上・営業利益計画

	2017年度	2022年度
売上	715億円	1,060億円
営業利益	181億円	250億円



売上 商品別計画

	2017年度	2022年度	伸長率
衛生陶器	268億円	320億円	+19%
ウォシュレット	195億円	380億円	+95%
水栓機器	167億円	260億円	+56%
その他	84億円	100億円	+18%
合計計	715億円	1,060億円	+48%

3. 中期経営計画 <中国・アジア住設事業>

中国住設事業

目指す姿

中国のお客様に、憧れ感を持って必要とされ続ける
「信頼NO1ブランド」を目指す

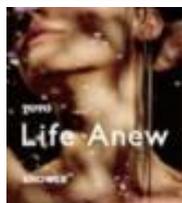
高品質温水洗浄便座 = ウォッシュレット
(卫洗丽) の更なる拡販を図る



市場変化とお客様ニーズに合わせた
強固な販売網の構築

既存建材ルートの強みを、急成長する
電商ルートでも活かす

品揃え拡充による
水栓ブランドイメージ一新



アフターサービス網の強化

3. 中期経営計画 <中国・アジア住設事業>

アジア住設事業

アジア住設事業 中期売上・営業利益計画

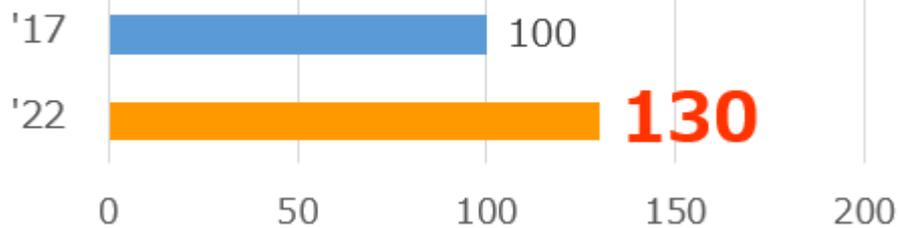
	2017年度	2022年度
売上	317億円	560億円
営業利益	62億円	100億円



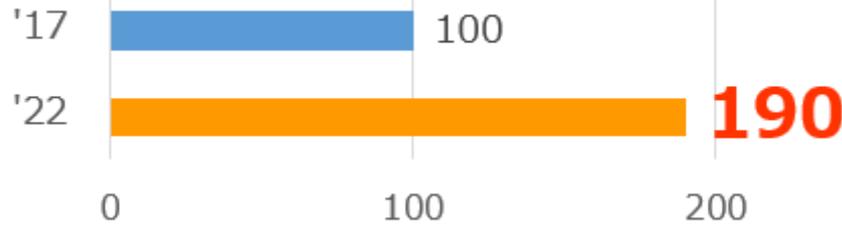
売上 国別計画

※17年度を100とした場合の指数

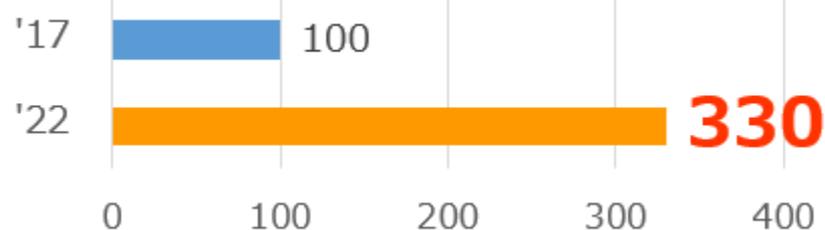
台湾



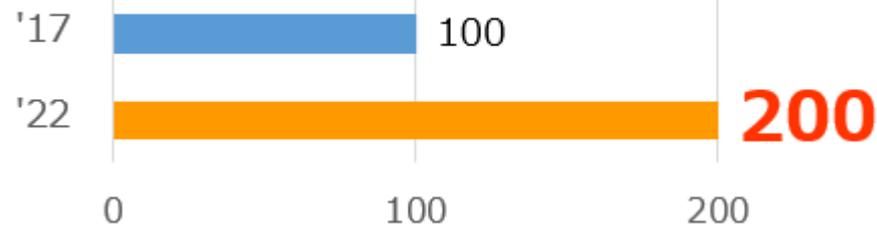
ベトナム



インド



タイ



3. 中期経営計画 <中国・アジア住設事業>

アジア住設事業

目指す姿

主な取組み

台湾

積極的なリモデル需要創造活動を通じて、快適住空間の普及に貢献する

台湾における**ウォシュレットの普及加速**

ベトナム

「信頼のブランドNO1」を盤石なものとする

次の成長ステージに向け、主要都市をカバーする**高級販売店網確立**

インド

次世代の巨大市場を開拓し「信頼のブランド」を確立する

各主要都市での**TOTO専売店設置と自社ショールーム**（テクニカルセンター）**展開**

タイ

最先端の技術訴求で「信頼のブランドNO1」へ

技術を強みにした**高級物件獲得と小売市場へのブランド浸透**

新興国

積極的な市場開拓による信頼のブランド確立を目指す

著名物件の獲得継続と販売網の確立

※信頼のブランド：高機能・高品質で高い顧客満足度を兼ね備えたブランド

3. 中期経営計画 <米州・欧州住設事業>

米州・欧州
目指す姿

米欧の水まわり文化を変革させる企業となり
TOTOファンを世界に拡大させる

米州住設事業

米州住設事業 中期売上・営業利益計画

	2017年度	2022年度
売上	307億円	510億円
営業利益	20億円	65億円



売上 商品別計画

	2017年度	2022年度	伸長率
衛生陶器	168億円	210億円	+25%
ウォシュレット	64億円	200億円	+212%
水栓機器	58億円	80億円	+38%
その他	16億円	20億円	+25%
合計計	307億円	510億円	+66%

3. 中期経営計画 <米州・欧州住設事業>

米州住設事業

商品

最重点商品：ウォシュレット

■ ショールーム

⇒ コンサルタント（価値伝道師）を育成し、価値伝達を強化

連携

■ eコマース

⇒ 簡単取替を追求した商品の投入



節水トイレ

実演・実感による
価値訴求を強化



1ガロン トルネード便器

マーケティング活動強化

⇒ 認知向上のための投資を強化（WEB広告、SNS拡散等）

サービス

プレサービス

お客様問い合わせ窓口の強化



アフターサービス

訪問修理体制の拡大
（対応エリア・サービス順次拡大）



3. 中期経営計画 <米州・欧州住設事業>

欧州住設事業

欧州住宅設事業 中期売上・営業利益計画

	2017年度	2022年度
売上	36億円	70億円
営業利益	▲13億円	5億円



- 英・仏・独のホテルや著名物件への納入により
ラグジュアリーブランドの地位を確立
- 販売ルート確立とアフターサービス体制の整備
- 2019年・2021年開催のISHにて、
グローバルへブランド発信力を強化



3. 中期経営計画 <新領域事業>

新領域事業 中期売上・営業利益計画

売上
営業利益

2017年度
292億円
19億円



2022年度
500億円
90億円



セラミック事業

目指す姿

オンリーワン技術を進化させ
TOTOならではの価値をお客様に提供する



環境建材事業

目指す姿

地球環境に貢献し、生活文化の向上に役立つ
価値ある商品を提供し続けていく

3. 中期経営計画 <新領域事業>

セラミック事業

	2017年度	2022年度
売上	202億円	370億円
営業利益	23億円	80億円



● お客様、サプライヤーと価値を共創する

- ・ 高機能半導体製造技術
- ・ 次世代高速光通信デバイス

● 新規需要、消耗材交換需要に応える生産体制を構築する

次世代の研究開発投資を積極的に展開

環境建材事業

	2017年度	2022年度
売上	90億円	130億円
営業利益	▲4億円	10億円

● 3つの戦略事業へ集中する

陶板

鏡
(高機能)

ハイドロ
テクト液



3. 中期経営計画 <マーケティング革新>

マーケティング革新：『商品戦略』に関わる研究開発・商品企画・プロモーション革新活動

目指す姿

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

海外市場において

節水大便器出荷台数

350万台/年 以上へ
(対17年：約**2倍**)

ウォシュレット出荷台数

200万台/年 以上へ
(対17年：約**3倍**)

グローバル(モデル)水栓出荷台数

250万台/年 以上へ
(対17年：約**7倍**)

デザインの進化

高度な融合

機能の進化



3. 中期経営計画 <デマンドチェーン革新>

目指す姿

サプライチェーンをグローバルに進化させ、
新たなもの創りに挑戦する

サプライチェーンのグローバル進化 ~体質強化~

棚卸資産 極小化

もの創りとの連動により需要変動への
対応力強化

日本

海外

■在庫日数 **10%減・30%減**

※日本：Vプランにて18%削減済（09～16年）

物流網 最適化

生産・販売を考慮した物流ネットワーク
をグローバルで構築

■物流コスト **10%削減**

新たなもの創りへの挑戦 ~コストリダクションの推進~

グローバル同時開発

プラットフォーム設計
× モジュール設計の推進

Smart factory

I o T ・ A I を活用した
究極のムダ取り・品質向上

持続的なグローバルコストリダクションにより**80億円／年以上**を実現

3. 中期経営計画 <マネジメントリソース革新>

目指す姿

多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社をつくる

働き方改革の推進

人財

多様な人財の安心と
チャレンジを後押しする

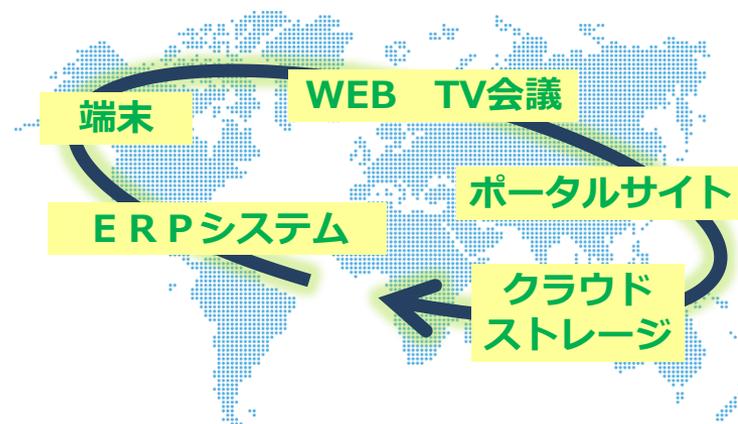
日本において

- 女性管理職比率 **20%**
- 有給休暇取得率 **100%**
- ライフイベントによる離職率 **0%**
(働き続けたい育児・介護者の離職率)



情報

身近なITでヒト・組織を
つなげ、協働する



財務・経理

投下資本効率の視点から経営のPDCAに貢献し、
経営資源を最適化する

3. 中期経営計画

投資計画

■セグメント別計画

2018~2022年度
投資額

住設事業（日本）

- ・生産再編投資
- ・ショールーム投資

900億円

住設事業（海外）

- ・衛生陶器工場増強投資
- ・ウォシュレット工場増強投資

700億円

新領域事業

- ・セラミック事業増強投資

300億円

全社共通

- ・IT関連投資

等

600億円

合計

2,500億円

中期計画5年間で2,500億円の投資を計画

3. 中期経営計画

財務戦略

財務方針

- ・ キャッシュは、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
- ・ 戦略投資や財務の健全性ならびに株主還元を留意し、バランスの取れた財務戦略を推進する
- ・ ROA 12.0%、ROE 13.0%を上回る水準を目指す

株主還元方針

- ・ 獲得した利益・資金は、成長投資に回すことを第一優先とし、その上でなお余剰な資金については、適切に株主還元を行う
- ・ 各年度の配当は、配当性向40%を目途に行うことを基本とし、諸状況を勘案し決定する

※2019年3月期（2018年12月支払い予定の中間配当）より適用

4. おわりに

4. おわりに

TOTOグループは創立以来100年、創立者の「需要家の満足が掴むべき実体」という想いを受け継いでまいりました。

次の100年には受け継いできた「TOTOらしさ」にさらに磨きをかけ、世界中にTOTOファンを増やしていきます。

TOTOグループが、今まで以上に世界中のお客様・社会から信頼される企業であり続けるようグループ一丸となって前進してまいります。

このプレゼンテーション資料は、2017年10月30日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等にかかわるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO