

あしたを、ちがう「まいごち」に。

**TOTO**

# 新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

証券コード：5332

2021. 4.28

# 目次

---

1. TOTO WILL2022振り返り
2. 新共通価値創造戦略  
TOTO WILL2030
3. 中期経営課題  
(WILL2030 STAGE1)
4. おわりに

# TOTO WILL2022 振り返り

# 1. TOTO WILL2022振り返り

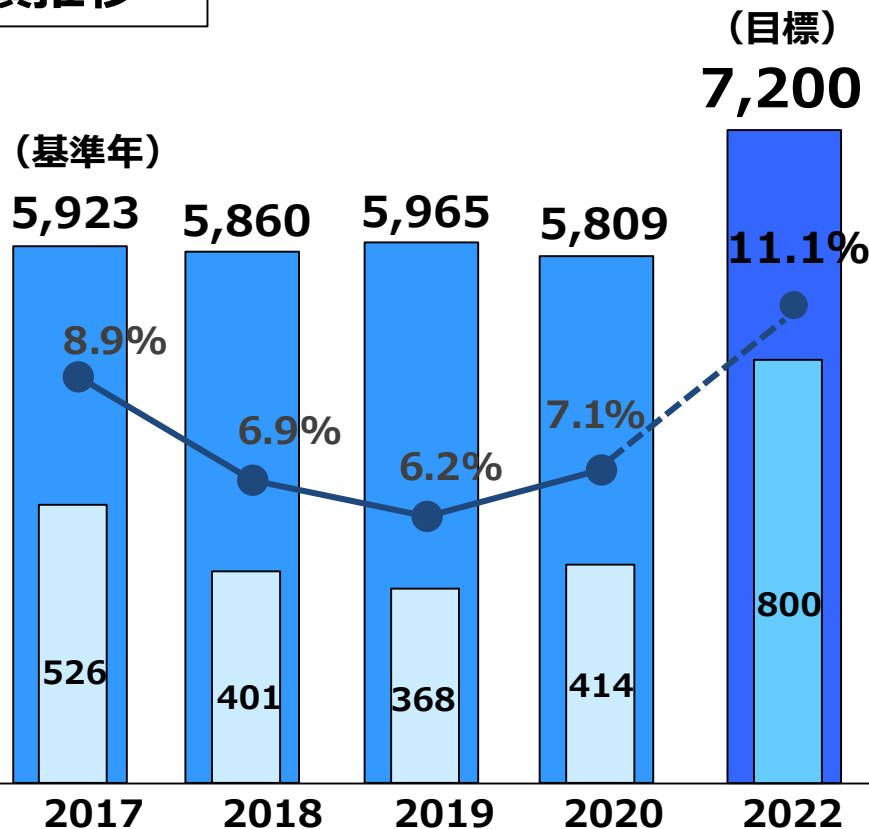
売上

営業利益

営業利益率

## 業績推移

単位（億円）



## 重点プロセス

### 住設事業（日本）

あんしんリモデル戦略の遂行

日本を世界のショールームに

### 住設事業（海外）

アフターサービス網の充実

ウォシュレット販売網の強化

ショールームの提案力向上

生産能力の増強

### 新領域事業

生産能力の増強

生産性向上

### 共通

グローバル環境目標の推進

新商品の市場投入

BCPの取組み強化

人財への投資・処遇改善

成長投資計画（生産・IT）

ROA	9.4%	7.1%	6.3%	6.7%	12.0%
-----	------	------	------	------	-------

ROE	11.7%	9.6%	7.0%	7.8%	12.3%
-----	-------	------	------	------	-------

市場変化への対応遅れ等自責要因に加え、予想し得なかった不確実な経営環境により、業績は計画通り進捗出来なかった。重点プロセスは着実に進めることが出来た。

# 1. TOTO WILL2022振り返り

## TOTOの存在意義（パーパス）

度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大で、  
TOTOの存在意義とは  
何かという根源的な問いが突きつけられた。

TOTOは

- ・世のため人のため、役立っている企業なのか
- ・社会やお客様に、どのような価値を提供できるのか
  - ・我々の「使命」とは何か
  - ・本当に必要とされる企業なのか

**全ての答えは創立者の想い・企業理念にある**

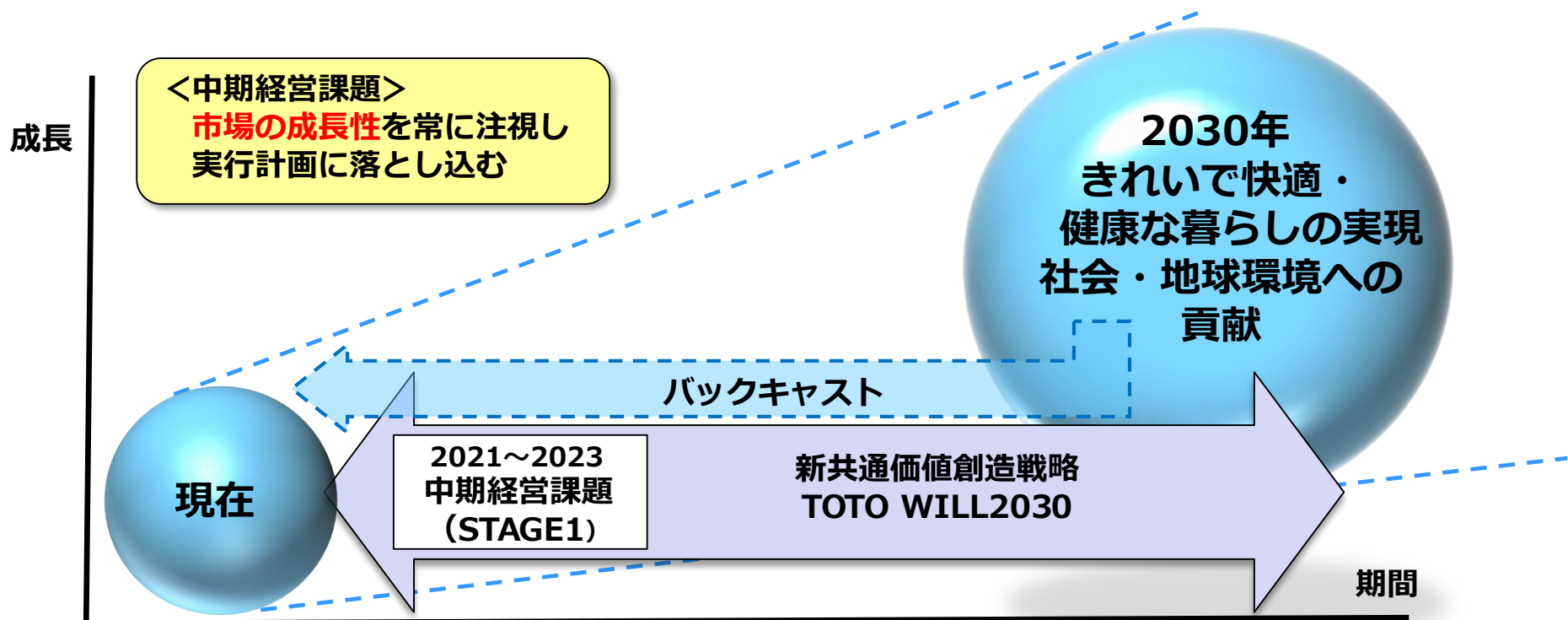
TOTOの存在意義（パーパス）

社会のため、お客様のために  
社会の発展に貢献し豊かで快適な生活文化を創造していく

グループ一丸となり長期視点で実現したい暮らしや社会・環境を追い求める

# 1. TOTO WILL2022振り返り：今後の考え方

- ① 変化が激しく不確実な経営環境下、緻密な5カ年計画ではなく、**長期視点で実現したい暮らしや社会・環境を定めバックキャスト**する。
- ② **経営サイクルを短縮化し組織能力を高め、機動的にスピードをあげ**、環境変化に対応する。



目指すべきは理念に基づく「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」。環境変化に強い体制で組織能力を高め、経営スピードを上げる。

新共通価値創造戦略

TOTO WILL2030

## 2. TOTO WILL2030

### 新共通価値創造戦略 『TOTO WILL2030』

<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

新しい暮らし方や価値観の変化の中で、  
『持続可能な社会』と『きれいで快適・健康な暮らし』を  
実現するという「**意志=WILL**」を持って、  
世界中にTOTOファンを増やしていく



## 2. TOTO WILL2030 : 創立者の志

# 1917年 健康で文化的な生活を提供したい

「衛生的な陶器の便器を普及させることは、必ずや社会の発展に貢献する」

### 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

初代社長大倉和親から二代目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。



一世紀にわたって受け継いできた創業の固い意志と不屈の精神は  
TOTOの経営の根幹であり、ものづくりや販売活動の原点。

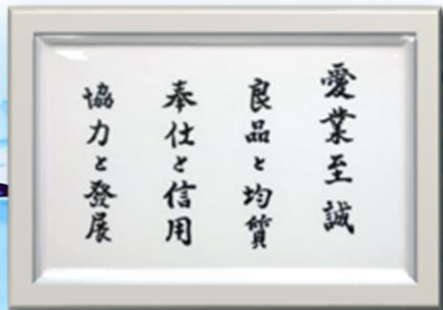
# 2. TOTO WILL2030 : 生活文化創造の歩み

	日本の近代化	高度成長期	安定成長期～バブル景気	バブル崩壊 失われた10年
		1970年代	1980年代	1990年代
事業活動	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 陶器の合併会社設立		1993 リモデル宣言
	1914 国産初の腰掛式 水栓便器の 開発に成功 1964 日本初のユニット バスルーム発売	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 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」を発売 1985 セラミック事業 「静電チャック」量産開始
商品・技術				
				1999 セフィオンテクト 技術を開発
	停滞期	経済グローバル化		ニューノーマル
	2000年代	2010年代		2020年代
事業活動	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 「TOTOVプラン2017」発表	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 2017 「TOTO WILL2022」発表 新たなマテリアリティを設定	2020 新しい働き方への取り組み 開始
	2001 からり床を搭載したシステム バス発売 2002 トルネード洗浄を 搭載した「ネオレ ストEX」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」発売 2008 ユニバーサルデザインの レストルームアイテム01 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	2010 「3.8L洗浄の節水トイレ」累計 発売(米国) 2017 「ネオレストNX」 グローバルで発売 2020 「ネオレストシリーズ」累計 販売台数300万台達成
商品・技術				

今後も世界中の人々から必要とされる生活文化を創造し続ける。

## 2. TOTO WILL2030 : 企業理念

# 「社会の発展に貢献し、水まわりを中心とした豊かで快適な生活文化を創造する」



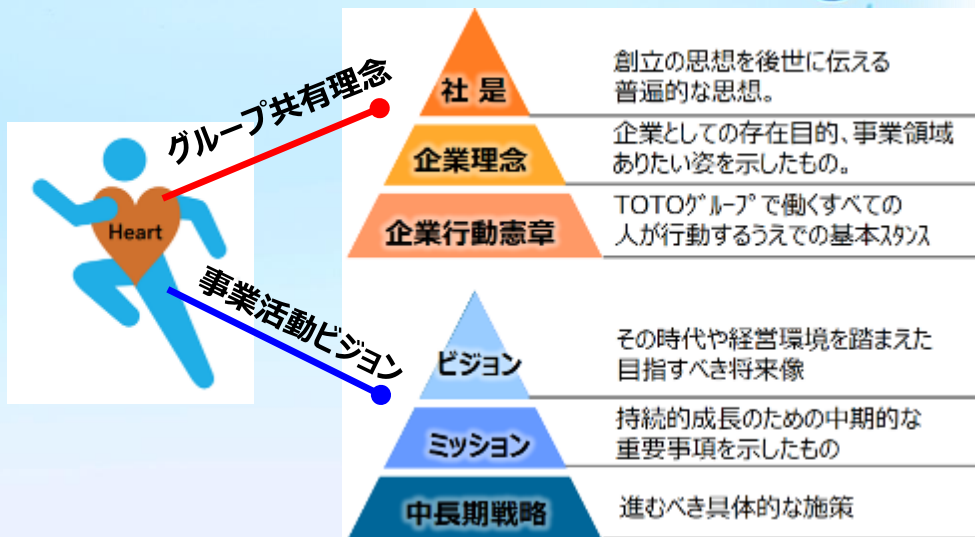
社是

### TOTOグループ企業理念

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

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- 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し、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

### TOTOグループ経営に関する理念体系



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、  
この先も我々が全社一丸で目指していく姿を指し示している。

## 2. TOTO WILL2030 : TOTOのマテリアリティ

### 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し、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 〈取り組むべき重要課題〉

きれいと快適

環境

人との  
つながり

「TOTOグループ企業理念」こそが、我々の追い求めていくべきもの。  
マテリアリティは、それを実現していくにあたっての取り組むべき重要課題。



# 2. TOTO WILL2030 : TOTOのマテリアリティ

## <企業理念実現に向けたTOTOのマテリアリティ>

## <SDGsのテーマ>

### きれい・快適

事業を通じ「きれい・快適」を実現することによりSDGsに貢献します。



きれい・快適を  
世界で実現する

つくるって、人を思うこと。 楽しく健康を維持  
TOTOのユニバーサルデザイン (ウェルネス)

タッチレスで  
清潔

お客様に期待以上の  
満足を (リモデル)



### 環境

事業を通じ「環境」を守ることにによりSDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、  
未来へつなぐ



カーボンニュートラル  
に向けた取り組み



地域社会とともに、  
持続的発展を目指す



環境リスクの  
回避



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



多様な人財の活躍  
(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



重要な社会課題解決と経済的成長の両面で企業価値を向上し、SDGsにも貢献する。

# 2. TOTO WILL2030 : TOTOが実現したい共通価値創造

経済価値

## 全体構想と成長イメージ

### KPI指標

売上規模

営業利益率

海外売上高比率

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



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

2030年  
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

きれいと快適 環境  
人とのつながり

現在

TOTO WILL2030

### KPI指標

サステイナブル  
プロダクツ  
商品構成比 ※

商品使用時の  
水消費削減量

事業所からの  
CO2総排出量

ステークホルダー  
サティスファクション

※きれい・快適・環境性能を満たす商品群

社会的価値・環境価値

事業を通して社会課題の解決に取り組むことで経済的成長も実現する。

## 2. TOTO WILL2030 : 2030年に目指す目標

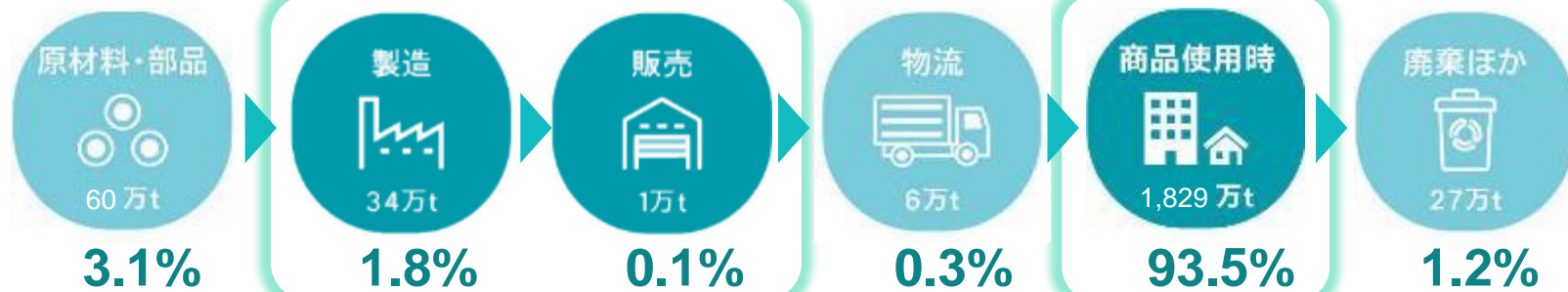
	KPI指標	2020年	2030年
社会的価値・環境価値	サステナブル プロダクツ 商品構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	78% (日本) 85% (海外) 70%
	商品使用時の 水消費削減量 (水ストレスの軽減)	9億m <sup>3</sup>	17億m <sup>3</sup>
	事業所からの CO <sub>2</sub> 総排出量	35.7万t ※2018年度実績	25.0万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度 74pt ショールーム満足度 73pt アフターサービス満足度 92pt	80pt 80pt 95pt
経済価値	売上規模 ※	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外売上高比率 (住設事業)	25%	50%以上

※新収益認識基準調整後

## 2. TOTO WILL2030 : カーボンニュートラルで持続可能な社会を実現

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

#### 商品ライフサイクルから見たCO<sub>2</sub>排出量の割合(2018年)



#### SBT※1に基づくCO<sub>2</sub>排出量削減

##### 事業所からのCO<sub>2</sub>総排出量削減

省エネ改善・大型設備の更新



再エネ導入:100%(2040年)

\* 90%(2030年)

##### 商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減

サステナブルプロダクツの普及

環境性能の進化

#### 再生可能エネルギー拡大

(社会の動き)

水素利用

CO<sub>2</sub>活用

上下水道・給湯エネルギー  
の脱炭素化

建築物の省エネ、  
創エネ、蓄エネ

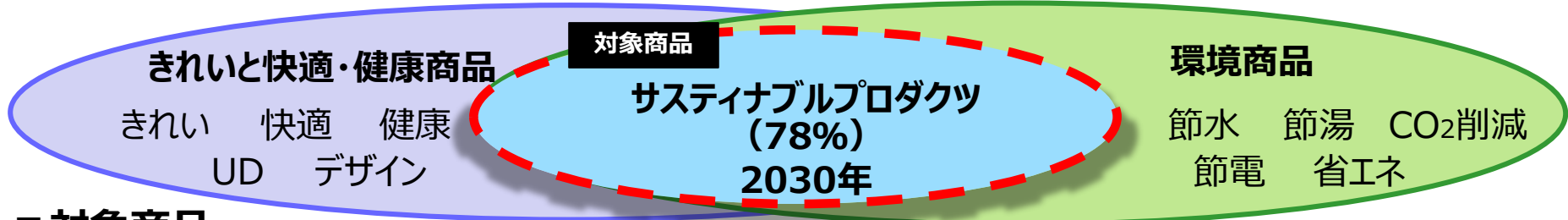
※1「SBT」：Science Based Targets、パリ協定の水準に整合する企業における温室効果ガス排出削減目標

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、  
SBTに基づく取り組みを進めていく。



# 2. TOTO WILL2030 : サステイナブルプロダクツ

## ■ 「きれいと快適」と「環境」を両立するTOTOらしい商品



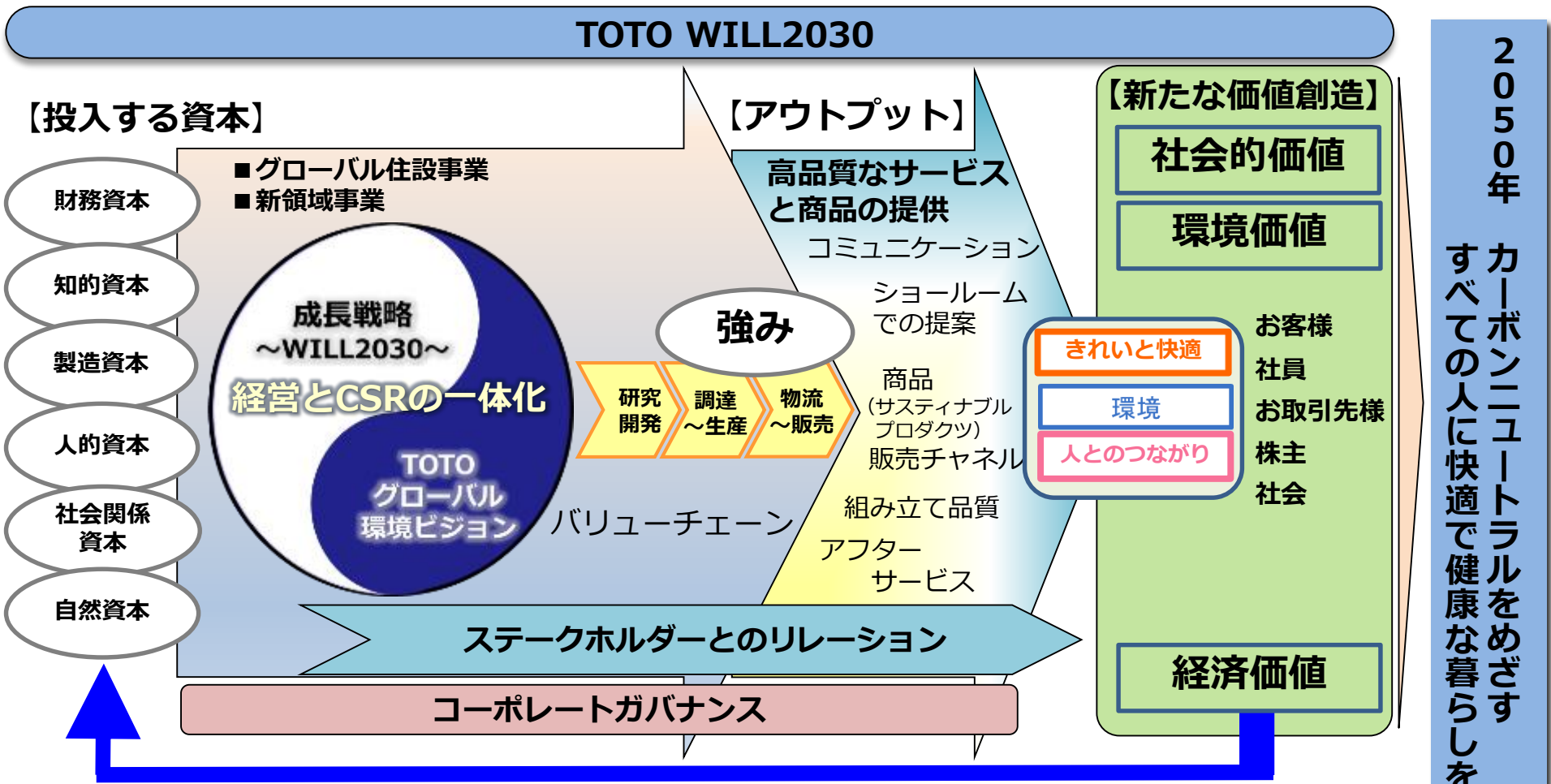
### ■ 対象商品

住宅	
 <p><b>大便器</b> きれい (フナシ形状、トルネード洗浄、セフィオンテクト) 節水 (4.8L以下)</p>	  <p><b>浴室</b> きれい (きれい除菌水) ・快適・デザイン 省エネ (魔法びん浴槽) ・節湯</p>
 <p><b>ウォシュレット</b> きれい (きれい除菌水) 節電</p>	  <p><b>洗面</b> きれい (きれい除菌水) ・デザイン 節湯 (Iコシングル)</p> <p><b>キッチン</b></p>

パブリック		
 <p><b>大便器</b> きれい 節水 (6L以下)</p>	 <p><b>ウォシュレット</b> きれい 節電</p>	 <p><b>自動フラッシュバルブ</b> きれい (タッチレス) 節水</p>
 <p><b>小便器</b> きれい (タッチレス・きれい除菌水) 節水</p>	 <p><b>自動水栓</b> 節水</p>	 <p><b>IoT対応</b> 快適, UD 節水</p>

2030年までにTOTOらしい「サステイナブルプロダクツ」の構成比78%を目指す。

# 2. TOTO WILL2030 : 価値創造モデル



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

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る。そのために環境や社会的価値、経済価値を同時に実現するTOTOならではの企業活動を通じ、共通価値の創造に取り組む。

# (参考) 2030年マーケット予測の前提

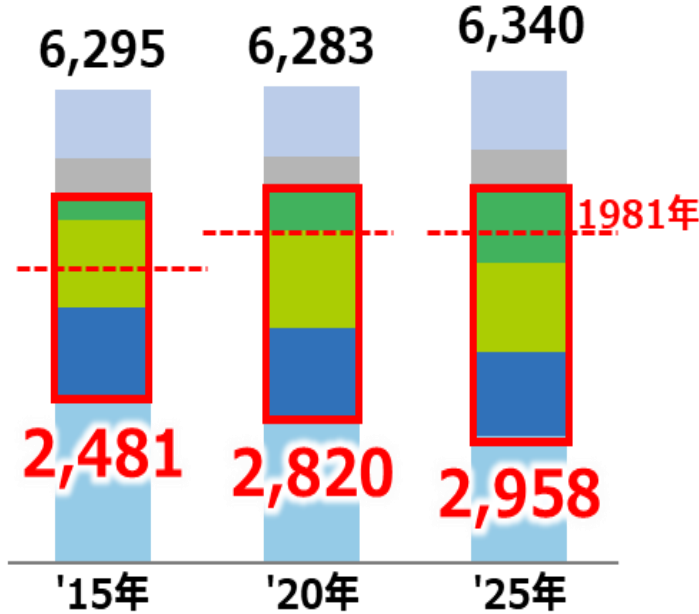
日本

リモデル需要

## ■ 築年数別住宅ストック予測

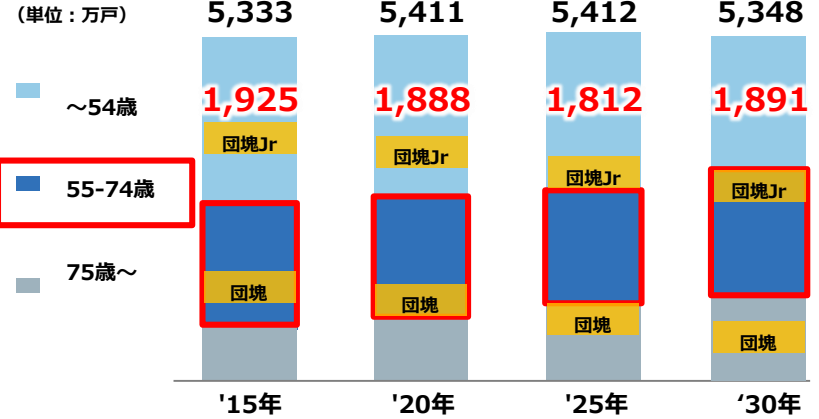
(単位: 万戸)

- 空家
- 築50年以上
- 築40-49年
- 築30-39年
- 築20-29年
- 築19年以内



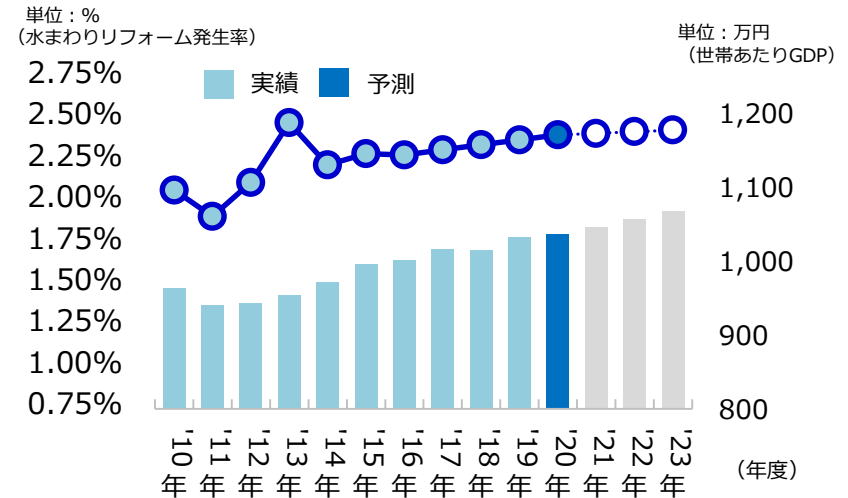
◆ストック数の予測は下記を参考としTOTOにて試算  
 出典: 国交省「住宅着工統計」: 野村総合研究所「2030年の住宅市場」

## 世帯主年齢別世帯数の予測



◆世帯数の予測 出典: 人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」

## 水まわりリフォーム件数予測



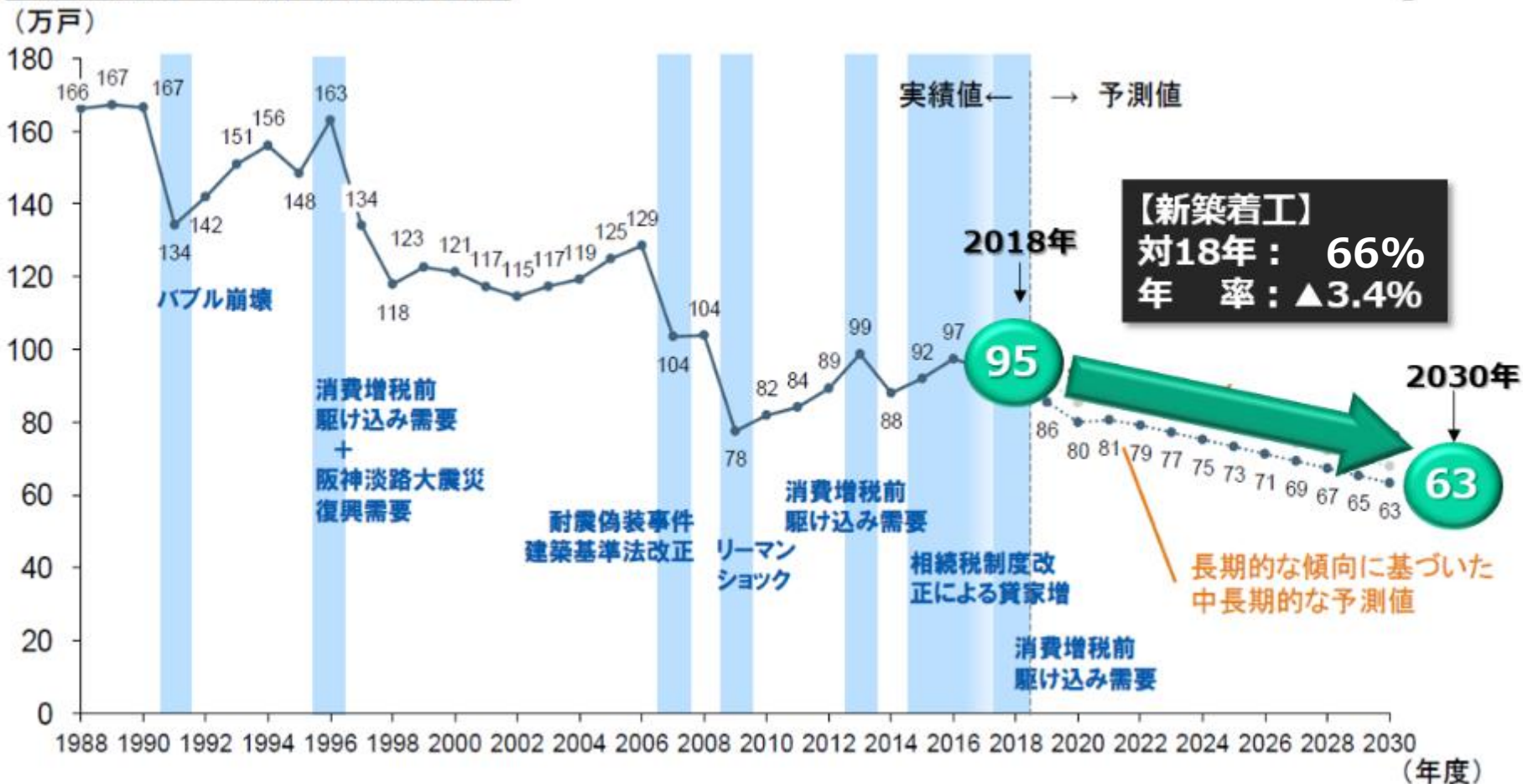
今後、築20年以上のストック住宅が増加。リモデル中心層（55～74歳）の世帯数は横ばいで推移することから、リモデル件数も継続して伸長すると予測。

# (参考) 2030年マーケット予測の前提

日本

新築住宅需要

## 新設住宅着工戸数の実績と予測



人口減少等に伴い新築住宅着工戸数は2030年に63万戸まで減少と予測。

# (参考) 2030年マーケット予測の前提

## 海外

### <市場の成長>

- ・各国GDP予測成長率と同率伸長
- ・可処分所得水準の向上  
(購買力のあるターゲット層が増加)



- ・商品別・チャネル別販売予測
- ・ウォシュレット普及拡大
- ・販売商品の拡大と付加価値の創出による積み上げ

## セラミック

市場の伸長に比例してTOTO製品も伸長すると予測

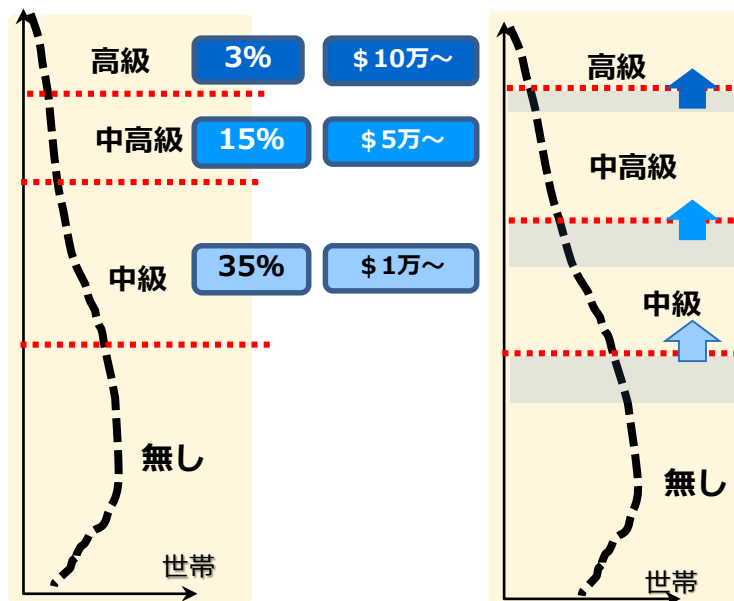
- ・NAND市場規模の成長予測
- ・顧客（製造装置メーカー）との密な連携による顧客の成長スピードの把握
- ・取り換え需要規模を予測

### 可処分所得構成比

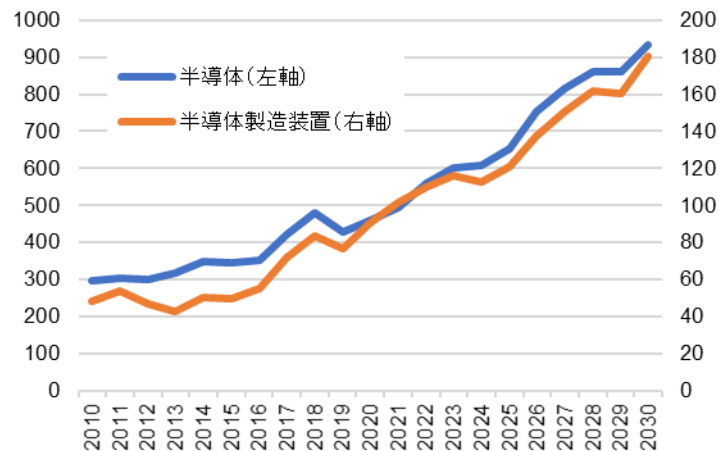
TOTO対象商品

【例】

TOTO対象商品



半導体と半導体製造装置の市場規模予測 (billion \$)



# 中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

2021～2023年度



### 3. 中期経営課題

『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」

TOTOらしい「きれい・快適・健康」に  
役立ち「環境」配慮した商品群

#### 「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

#### 「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ことで  
世界中にTOTOファンを増やしていく。

### 3. 中期経営課題：推進体制

TOTOの  
マテリアリティ

きれいと快適

環境

人とのつながり

WILL2030  
STAGE1

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

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

デジタルイノベーション

コーポレートガバナンス

新体制で世の中を上回るスピードで変化していく。



# 3. 中期経営課題

## 経営指標

2020年度

売上

5,778億円

営業利益

397億円

営業利益率

6.9%

サステイナブル  
プロダクツ  
構成比

69%

(日本) 74%

(海外) 56%

ROA

6.5% ※

ROE

7.7%

2023年度

6,900億円

600億円

8.7%

73%

(日本) 80%

(海外) 61%

9.0% ※

10.2%

※ 営業利益ベース

(新収益認識基準調整後)

# 3. 中期経営課題

## 全社 セグメント別 売上計画

	2020年度	2023年度	20⇒23 累計伸長率	年平均 伸長率
<b>住設事業 (日本)</b>	4,198億円	<b>4,650億円</b>	<b>+11%</b>	(+4%)
リモデル	2,886億円	3,412億円	+18%	(+6%)
新築	1,313億円	1,238億円	▲5%	(▲2%)
<b>住設事業 (海外)</b>	1,377億円	<b>2,000億円</b>	<b>+45%</b>	(+15%)
中国	695億円	1,000億円	+44%	(+15%)
アジア	282億円	420億円	+49%	(+16%)
米州	360億円	520億円	+45%	(+15%)
欧州	40億円	60億円	+50%	(+17%)
<b>セラミック事業</b>	201億円	<b>245億円</b>	<b>+22%</b>	(+7%)
<b>全社計</b>	5,778億円	<b>6,900億円</b>	<b>+19%</b>	(+6%)
<b>ROA</b>	<b>6.5%</b>	<b>9.0%</b>		
<b>ROE</b>	<b>7.7%</b>	<b>10.2%</b>		

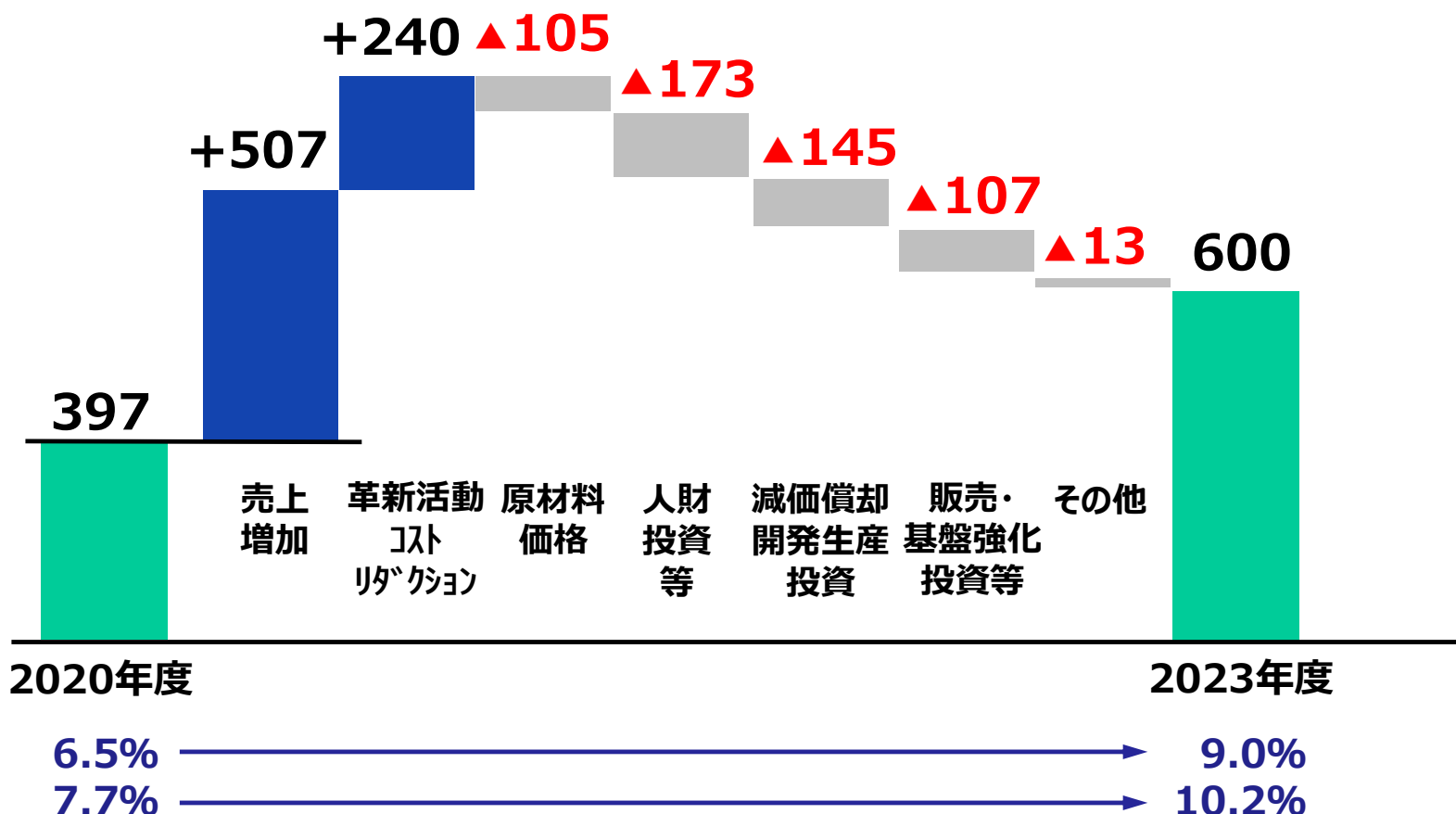
(新収益認識基準調整後)

# 3. 中期経営課題

## 全社 営業利益計画の増減要因

単位：億円

(新収益認識基準調整後)



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600億円を目指す。

# 3. 中期経営課題：日本住設事業

## 実現したい社会と重点戦略

夢のリモデルで  
『きれいで快適・健康な暮らし』を実現



地球環境にやさしい商品で  
持続可能な社会を実現



## 重点課題

あんしん  
リモデルの進化

住宅リモデル  
あんしんリモデル戦略の進化  
～デジタルでお客様へ一歩踏み出す“感動”を～

パブリックリモデル  
の加速

パブリックリモデル  
「日本を世界のショールームに」を  
タッチレス・デジタルで加速する

販売革新

- ・販売活動の革新
- ・最適な拠点、人員配置

# 3. 中期経営課題：日本住設事業

## <住宅リモデル> あんしんリモデル 提供する価値の進化

夢のリモデルの実現

### ■ ショールーム



リモデル後の住まいがイメージできる提案

### ■ リモデルクラブ店

お客様にピッタリなお店をご案内

### ■ リモデルライブラリー

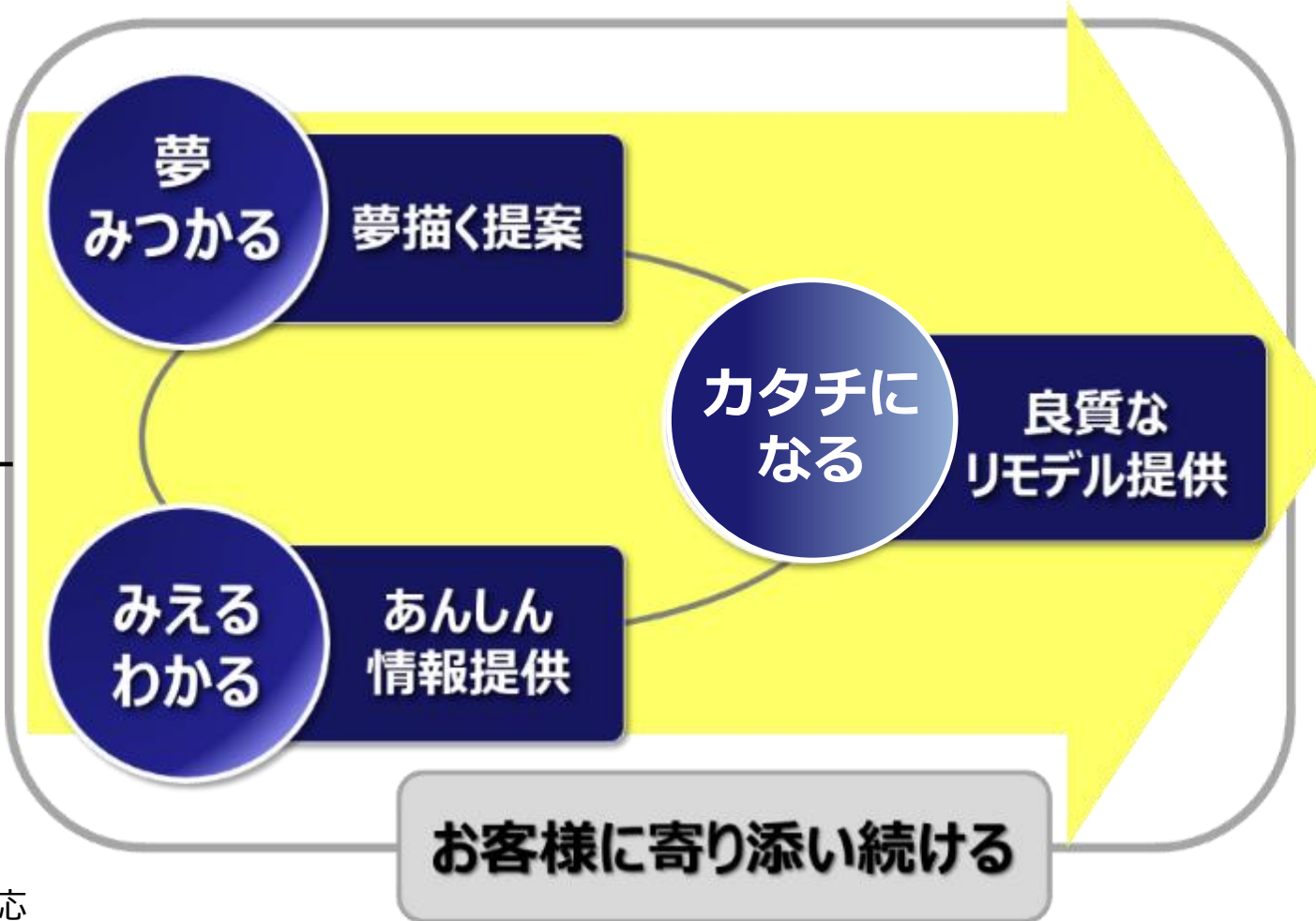


リモデルのお役立ち情報をご提供

### ■ サポートデスク



お客様をより深く知り寄り添った対応



「みえる・わかる」に加え、お客様の夢を描くお手伝いをすることで、お客様に寄り添い続け「夢のリモデル」を実現する。

# 3. 中期経営課題：日本住設事業

## <パブリックリモデル> 新たな価値提案

### TOTOが実現するパブリックトイレ

#### ① クリーン技術/ウォシュレットで きれい・快適に

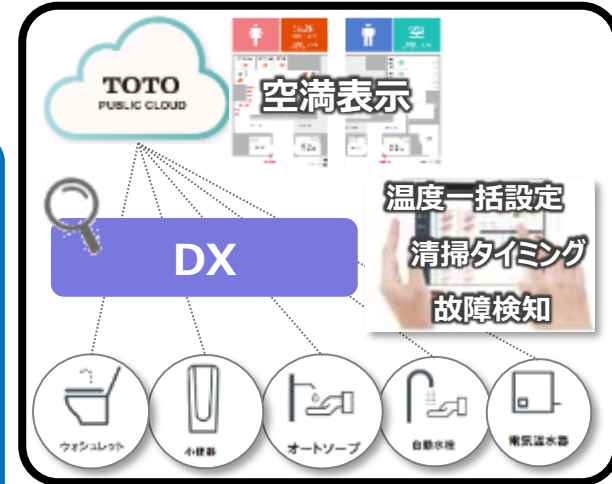


#### ② タッチレスの当たり前化で 安全・安心に



リモデル需要を喚起  
(感染対策・清潔手洗い)

#### ③ DXによる見える化で もっときれい・快適に



故障・清掃タイミングの見える化  
空いている場所の見える化

新しい価値の提案

パブリックリモデルに新たな価値を提案することで、さらなる「清潔で快適なトイレ文化」を実現し、世界に向けて発信していく。

# 3. 中期経営課題：日本住設事業

## <販売基盤強化>

### 将来を見据えた販売体制の革新

#### <販売活動の革新>

- ◆デジタルツールを活用した販売活動強化
- ◆ショールーム・営業センターの機能強化
- ◆販社・パートナーとの強固な協業



#### <最適な拠点・人員配置>

- ◆お客様に利便性の高いショールーム配置
- ◆効率的な事務所運用
- ◆人財特性に合わせた人員配置

### 日本住設事業 中期売上・営業利益計画

	2020年度 (営業利益率)		2023年度 (営業利益率) 伸長率	
<b>売上</b>	4,198億円		4,650億円	+11%
<b>営業利益</b>	228億円 (5.4%)		285億円 (6.1%)	+21%
<b>サステナブル プロダクツ構成比</b>	74%		80%	+ 6 pt
<b>需要別計画</b>				
<b>リモデル</b>	<b>売上</b> 2,886億円		3,412億円	+18%
	<b>営業利益</b> 211億円 (7%)		265億円 (8%)	+25%
<b>新築</b>	<b>売上</b> 1,313億円		1,238億円	▲5%
	<b>営業利益</b> 17億円 (1%) (新収益認識基準調整後)		20億円 (2%)	+18%



# 3. 中期経営課題：中国住設事業

## 実現したい社会と重点戦略

お客様価値の高い商品の提供を通じ『きれいで快適・健康な暮らし』を実現



地球環境にやさしい商品で持続可能な社会を実現



### 重点課題

### ブランド戦略

所得水準の高まりにより、TOTOの顧客ターゲット層は更に広がり多様化する。  
TOTOブランドがお客様にもたす価値を伝達し向上させていく。

「実用性」  
イメージに強み

品質  
技術  
耐久性



ステイタスを実感できる  
「ハイブランド」

新しいお客様価値提案  
圧倒的な品質・サービス

### 販売戦略

#### ① 提供するお客様価値の最大化

- ・普及期に入ったウォシュレットの確固たる地位確立
- ・小売代理店の活性化（代理店ショールームの提案力強化）
- ・流通制度改革

#### ② 感動のサービスの提供

- ・お客様に感動を与える施工と修理サービスの提供

### 事業基盤強化

- ・マーケティング力の向上
- ・最適なサプライチェーン構築
- ・商品戦略
- ・生産効率化



# 3. 中期経営課題：中国住設事業

## 生産戦略

中国のお客様に商品をタイムリーに供給する拠点を整備する  
地球にやさしい環境配慮型最新工場で消費エネルギーの極小化に挑戦する

### ■東陶福建第2工場（衛陶）

【第2工場側面イメージ】



2021年8月稼働

### ■南京東陶新工場（浴槽）

【全体イメージ】



2021年6月稼働

## 中国住設事業 中期売上・営業利益計画

2020年度（営業利益率）

- 売上
- 営業利益
- ウォシュレット
- サステナブル  
プロダクツ構成比

695億円  
116億円（17%）  
現地通貨ベース（20%）  
※社会保険料優遇政策等を含む  
販売台数伸長率  
49%

2023年度（営業利益率）

1,000億円  
170億円（17%）  
現地通貨ベース（20%）  
+76%（20年度比）  
56%

伸長率

+44%  
+47%  
+7 pt

# 3. 中期経営課題：アジア住設事業

## 実現したい社会と重点戦略

多様な文化・生活様式に浸透し  
衛生的な生活環境を提供する

きれい・快適な商品でのリモデルで  
期待以上の満足をお届けする（台湾）



## 地域別重点課題

## 共通戦略

台湾	台湾で最も信頼される「水まわり関連のソリューション提供企業」になる
ベトナム	ベトナム国民から愛される信頼のNO.1ブランドを確立する
タイ	販売ルート拡大と快適な空間提案で、安定した事業基盤を確立する
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

ウォシュレットの拡販

グローバル商品の投入

品質・サービス体制の  
強化

最適供給体制の構築

# 3. 中期経営課題：アジア住設事業

## 生産戦略

グローバルに向けた供給拠点として生産性を高め生産能力を増強する  
技術とノウハウを結集した地球にやさしい環境配慮型工場を実現する

### ■ベトナム：第4工場（衛陶）



### ■ベトナム：新工場（水栓）

グローバル供給拠点として計画  
環境配慮と生産性向上を両立  
(Green Clean Smart)

2023年度中 稼働予定

## アジア住設事業 中期売上・営業利益計画

売上

2020年度（営業利益率）

282億円

2023年度（営業利益率） 伸長率

420億円

+49%

営業利益

46億円（16%）

65億円（16%）

+42%

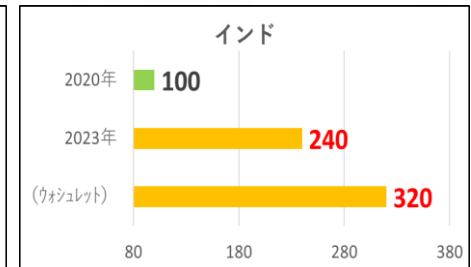
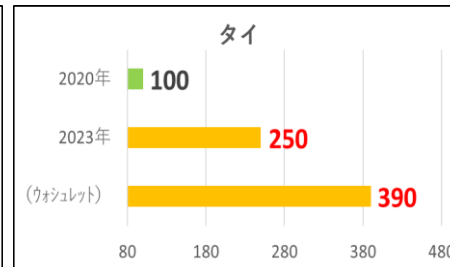
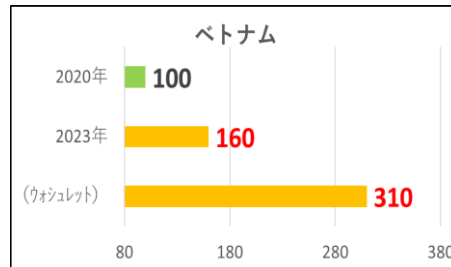
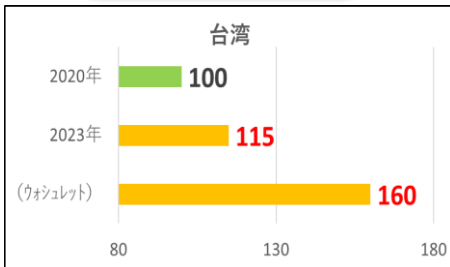
サステナブル  
プロダクツ構成比

50%

54%

+ 4 pt

※売上伸長率・ウォッシュレットは台数ベース



# 3. 中期経営課題：米州住設事業

## 実現したい社会と重点戦略

TOTOらしい生活価値の提案を通じ、  
お客様の快適な暮らしを提供

DX技術やサステイナブル商品の普及  
で持続可能な社会や暮らしを実現



### 重点課題

#### ウォシュレットを軸としたエリア別顧客接点再構築

##### 販売戦略

- ・販売網の強化（ショールーム・カウンター※・eコマース）（※販売店の店頭販売）
- ・サービスネットワークの構築

##### 生産戦略

#### 安定供給体制の確立

- ・お客様の希望通りに届ける仕組みの構築
- ・BCP対応の強化

##### 人財戦略

#### やりがいに繋がる仕組み構築

- ・新人事制度
- ・新しい働き方の仕組み構築  
（全ての社員が、やりがいを感じ、誇りをもっていきいきと働くことができる職場であり続ける）

# 3. 中期経営課題：米州住設事業

## 生産戦略

米州のお客様に商品をタイムリーに供給するため生産能力を増強する  
地球にやさしい環境配慮型工場で消費エネルギーの極小化に挑戦する

### ■ メキシコ工場設備増強（泥漿自製化）

＜新設＞原料倉庫調製棟



2022年度本格稼働させ生産効率を向上する

### ■ 米国モロー工場再編


- ・ 自動化設備を導入し、歩留り・生産性を向上
- ・ 環境配慮強化（2024年度中稼働に向け着手）

### ■ ウォシュレット供給体制の検討

- ・ ウォシュレットの現地組立
- ・ BCPを考慮した最適サプライチェーンの構築

## 米州住設事業 中期売上・営業利益計画

	2020年度	2023年度	伸長率
<b>売上</b>	360億円	520億円	+45%
<b>営業利益</b>	25億円（7%） 現地通貨ヘッジ（10%）	50億円（10%） 現地通貨ヘッジ（13%）	2倍
<b>ウォシュレット</b>	販売台数伸長率	+127%（20年度比）	
<b>サステナブル プロダクツ構成比</b>	70%	73%	+3pt





# 3. 中期経営課題：欧州住設事業

## 実現したい社会と重点戦略

ウォシュレットを中心に欧州にきれい・快適な日本の水回り文化を定着させ世界へ広げていく

地球環境にやさしい商品で持続可能な社会を実現



重点課題

販売戦略

【ドイツ】 強固なプランマー網構築し欧州TOPブランドへ  
【英仏】 著名現場獲得によるブランド発信強化

サービス戦略

差別化されたサービスで信頼獲得

人財戦略

社員のやりがいに繋がるしくみ・誇りをもって働ける風土づくり

## 欧州住設事業 中期売上・営業利益計画

売上

2020年度  
40億円

2023年度  
60億円

伸長率  
+50%

営業利益

▲10億円  
現地通貨ベース (-)

▲5億円  
現地通貨ベース (-)

-

ウォシュレット

販売台数伸長率

+180% (20年度比)

サステナブル  
プロダクツ構成比

83%

84%

+ 1 pt



# 3. 中期経営課題：セラミック事業

## 実現したい社会と重点戦略

### DXによる社会の変革をTOTOのセラミック技術で支える

- **セラミックオンリーワン商品の提供による価値提案**  
売上高営業利益率：20%以上（2023年度）
- **顧客の開発計画と同期したスピーディな新商品開発**  
開発スピード：20%以上（vs2020年度）
- **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**  
付加価値生産性：1.5倍（vs2020年度）
- **サプライヤー様から顧客まで俯瞰した  
グローバルサプライチェーン**  
棚卸資産日数：20%短縮（vs2020年度）



#### セラミック事業 中期売上・営業利益計画

	2020年度（営業利益率）	2023年度（営業利益率）	伸長率
<b>売上</b>	201億円	245億円	+22%
<b>営業利益</b>	18億円（9%）	60億円（25%）	3.3倍

### 3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

目指す姿

世界中にTOTOファンを増やしていく  
美しい・使って感動・また欲しい  
『新たな生活価値』を世界中のお客様にお届けする

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



環境変化を受けた  
価値伝達と  
商品計画の実行

さらに進化させる  
世界のマーケット  
見える化

次の10年を支える  
新たな生活価値の  
創出

「新たな生活価値」を品質・デザイン・テクノロジーで追求する。



# 3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

## IF賞・レッドドットデザイン賞



ウォシュレットG5

アクアオート  
コンテポ°ラリ-タイ°  
(オーバル)

red dot winner 2021  
best of the best

アクアオート

アクアオート GMシリーズ

red dot winner 2021

アクアオート  
コンテポ°ラリ-タイ°

アクアオート  
コンテポ°ラリ-タイ° (角)

if DESIGN AWARD 2021

アクアオート

アクアオート

自動洗浄小便器

ガララート  
浴槽&洗面器 (ラウンド)

ガララート  
浴槽&洗面器 (スクエア)

## デザインとテクノロジーのさらなる融合 新たな生活価値



## ウェルネス

## デジタル技術を組み合わせ TOTOだからできる 新たな体験価値



世界中のお客様からご評価いただいたデザインとテクノロジーの融合をさらに進化させ、デジタル技術を活用し新たな生活価値を創出する。

### 3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

価値伝達の  
強化



Life Anew



1 WASHLET  
“おしりを洗う”  
清潔な生活文化



2 CLEAN SYNERGY  
こだわりの技術・デザインで  
実現できる“清潔と安心”



3 TOUCHLESS  
“触らない”という安心

TOTO CLEANOVATIONのクリーンの革新の継続性を  
3つの価値で世界のお客様へお伝えしていく。

# 3. 中期経営課題：デマンドチェーン革新活動

## サプライチェーン革新

目指す姿

高速サプライチェーンによりグローバルに安定供給する

### グローバル安定供給

サプライチェーン再編、リードタイム短縮

- ・ 生販連携し、最適サプライチェーンで需要変動に対応
- ・ BCPに向けた在庫確保、複社購買、他拠点バックアップ体制

**計画的に地産地消を進め有事でも供給継続  
出来るBCP対応体制確立**

適正在庫  
(棚卸資産)

**15%削減**

(2023年目標)

1

衛生  
陶器

狙いの  
地産地消率  
(2025年)

米州  
60%

中国  
95%

日本  
85%

アジア  
100%

各事業  
施策

### 【日本】

- ・プラットフォーム化
- ・品番整理
- ・生産リードタイム短縮
- ・適正在庫の確保

### 【中国】

- ・販売見込み精度の向上
- ・品番整理
- ・生産リードタイム短縮
- ・適正在庫の確保

### 【米国】

- ・生産・販売・在庫情報共有化による市場対応力強化
- ・物流リードタイム削減
- ・品番整理
- ・適正在庫の確保

強固で堅牢なサプライチェーンを再構築しサービスレベルを向上させる。

# 3. 中期経営課題：デマンドチェーン革新活動

## ものづくり革新

### 目指す姿

TOTOオンリーワン商品を続々と開発し高速自動生産する

#### ② シーズ・要素技術戦略の連携強化

- ・『マーケティング革新』と連携した素材・シーズ技術開発
- ・次世代開発体制の確立

#### タイムリーな商品投入の強化

- ・ウイズ/アフターコロナのグローバル商品展開
- ・プラットフォーム,モジュール化の推進とグローバル同時展開

生産性  
(開発生産性)

15%向上

(2023年目標)

#### ③ 工場生産能力の最大化 自動化・リモートオペレーション

- ・現拠点をフル活用し高速自動生産化に挑戦し、工程生産性を飛躍
- ・グローバル需要変動、不測の事態発生時のバックアップ
- ・工場ビッグデータ活用による良品条件確立と直行率・歩留り向上

生産性  
(付加価値生産性)

15%向上

(2023年目標)

デマンドチェーン革新コストリダクション (CR) 80 億円/年の継続

- ・開発生産革新CR (生産材/原材料、もの創り)、物流革新CR、購買革新CR

DC革新CR  
(デマンドチェーン革新)

80 億円/年

# 3. 中期経営課題：マネジメントリソース革新活動

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、社員が誇りに思える会社をつくる

人財

(日本)

「多様な人財」がチャレンジできる職場  
〈在宅勤務・リモートワーク推進〉

「安心」してチャレンジできる職場

- ・ 65歳定年の実現  
～安心して長くイキイキと
- ・ 管理職について「役割処遇」へ見直し  
～役割と成果に応じたメリハリ

## ① 女性の活躍推進

■ 女性管理職比率 21% (23年度)

## ② 障がい者の活躍

■ 障がい者雇用率 2.5% (20年度以降)

## ③ 性的マイノリティの取り組み推進

■ ジェンダー平等実現に向けた風土醸成

## ④ 社員満足度

■ 意識調査総合スコア 76.0pt (23年度)

多様な人財が新たな価値を創出

■ グループ社員とのオンラインミーティング ■ 14か国へ動画メッセージ配信



社員とのエンゲージメント強化し  
高い組織力と人財力を実現

IT

コミュニケーション基盤

共通インフラ基盤

セキュリティ基盤

グローバルでセキュリティ強化および会社の垣根  
を超えて情報を共有・活用できる基盤を実現

財務・経理

- ・ 投下資本効率 (ROIC) を踏まえた  
メリハリある経営
- ・ DX活用による、グループ全体での会計  
品質と効率の両立



# 3. 中期経営課題：グローバル環境目標

目指す姿	主な取組	指標	区分	2020年度 (見込)	2023年度 (指標)	SDGsの テーマ
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	◆	日本：74% 海外：56%	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	トルネード出荷比率（海外）		46%	56%	
		ウォシュレット出荷台数（海外）		77万台	134万台	
		きれい除菌水ウォシュレット展開比率（海外）		35%	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。	節水商品の普及による水ストレスの軽減	◆	9億 <sup>m</sup>	11億 <sup>m</sup>	
		カーボンニュートラルの実現	◆	31.7万t	29.4万t	
	地域社会とともに、持続的発展を目指す。	事業所からのCO2総排出量		3.7万t	4.2万t	
		施策によるCO2排出量削減		320万t	360万t	
つながり 人との	お客様と長く深い信頼を築く。	商品使用時の水消費削減量 ※1		96件	150件	
		地域に根付いた社会貢献活動		96件	150件	
	次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。	アフターサービスお客様満足度 ※3	◆	92pt	94pt	
		ショールーム満足度（日本）	◆	73pt	75pt	
	働く喜びを、ともに つくり、わかち 合う。	社員のボランティア活動推進		60%	100%	
		働きやすい会社の実現	社員満足度（日本）	◆	74pt	
女性管理職比率（日本）				14%	21%	
		ライフイベントによる離職率（日本）※2		2.1%	0%	

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

※3 対象範囲：日本・米州・欧州・中国・台湾・インド・タイ・ベトナム

◆：WILL2030の長期目標

サステナブルプロダクツできれいな・快適・環境に配慮した社会を実現する。  
カーボンニュートラルに向けたCO2削減と合わせてSDGsに貢献する。



### 3. 中期経営課題：TOTOのCSR活動（日本）

#### 水環境基金（2005年～）



「水環境の保全」「衛生的かつ快適な生活環境づくり」を重点分野として、のべ281団体（NPO・市民による活動）を支援。

#### グリーンボランティア活動



#### 建築文化の醸成



ギャラリー・間（1985～）



TOTO出版（1989～）

建築家やデザイナーの思想・価値観を幅広く発信。中国、台湾、シンガポール、ベトナムなど海外でも展覧会・講演会を開催。

建築文化の醸成や水環境基金、ボランティア活動を通して環境・衛生・生活改善に貢献

# 3. 中期経営課題：TOTOのCSR活動（海外）

中国	ベトナム	米州
<p>中国における「TOTO水環境基金」 (2018年～)</p>  <p>&lt;孤児院への寄付の様子&gt;</p>	<p>学校建設をサポート（8校目）</p> 	<p>再生可能エネルギーの調達</p>  <p>2017年にUS EPA (米国環境保護) からGreen Power Leadership Awardに表彰</p>
インドネシア	タイ	インド
<p>水環境保全と環境教育を 水環境基金で支援</p> 	<p>地元の小学校へ 衛生陶器と水栓金具を寄付</p> 	<p>「インドにおける地下水保全・給水 設備整備」を水環境基金で支援</p> 

持続可能な世界の実現のために、進出した国・地域に根差した様々な社会貢献活動を実施。今後もCSR活動を継続しその国のTOTOになっていく。



### 3. 中期経営課題：投資計画（2021年度～2023年度）

#### セグメント別計画

投資額

住設事業（日本）	<ul style="list-style-type: none"><li>・生産再編投資</li><li>・ショールーム投資</li></ul>	▶	300億円
住設事業（海外）	<ul style="list-style-type: none"><li>・衛生陶器工場増強投資</li><li>・水栓工場増強投資</li></ul>	▶	560億円
セラミック事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・セラミック事業増強投資</li></ul>	▶	20億円
全社共通	<ul style="list-style-type: none"><li>・IT関連投資</li></ul>	▶	320億円
	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境関連投資</li></ul>	▶	120億円
	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバル商品開発投資</li></ul>	▶	30億円
	<ul style="list-style-type: none"><li>・定常投資</li></ul>	▶	300億円
合計			1,650億円

今後3年間で1,650億円の投資を計画。

### 3. 中期経営課題：財務方針

#### 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。
- ・ ROA9.0%、ROE10.2%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た上で、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。

おわりに

## 4. おわりに

**TOTOグループは創立以来100有余年、創立者の「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」という想いを受け継いでまいりました。**

**これからも「TOTOらしさ」にさらに磨きをかけ、社会的価値・環境価値と経済価値を同時に実現するTOTOならではの企業活動を通じ、持続可能な社会の実現と豊かで快適な生活文化の創造を目指してまいります。**

**お客様に寄り添い新しい生活様式やお客様からのご要望にお応えし続けることで、TOTOグループが今まで以上に世界中のお客様・社会から必要とされ信頼される企業であり続けるよう全社一丸となって邁進してまいります。**



このプレゼンテーション資料は、2021年4月28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**