

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

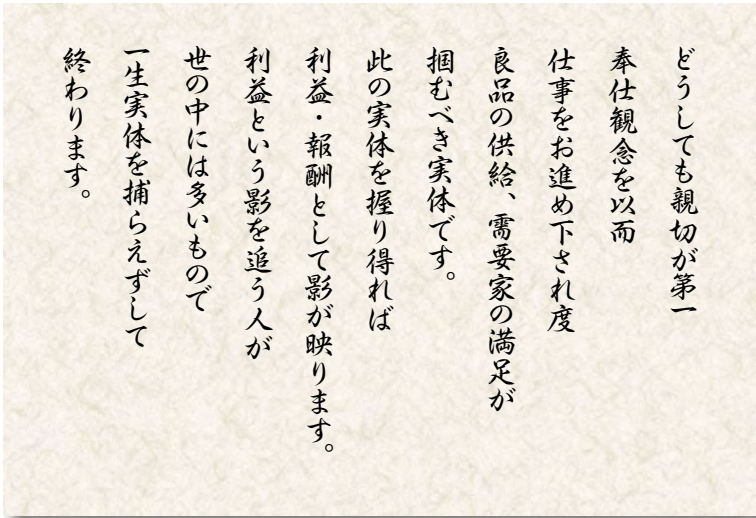


TOTO Corporate View 2016

TOTOグループ コーポレートビュー 2016

100年変わらぬTOTOの想い

先人の言葉

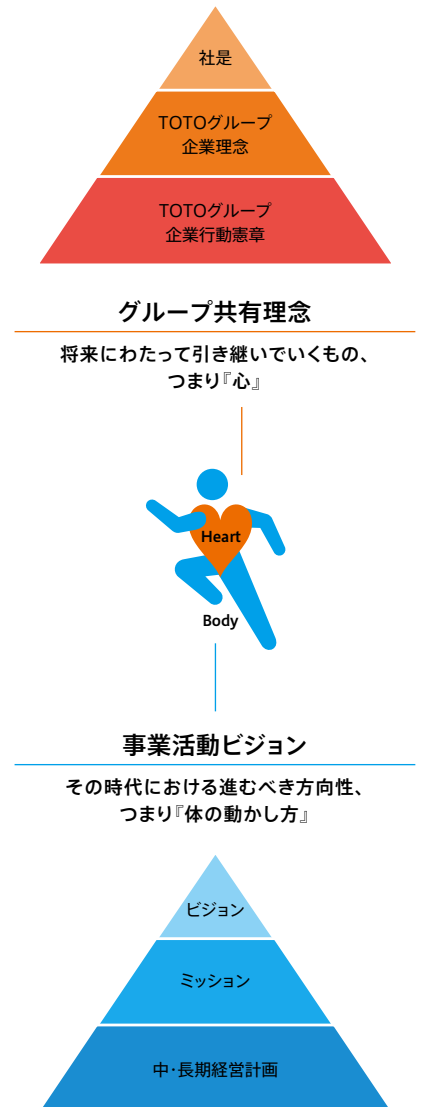


初代社長大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に記された言葉は、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。

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に制定したものが「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



目次

コーポレートセクション

事業概要セクション

社会・環境・財務セクション

グローバル住設事業

▶ 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グループ企業行動憲章(目的)

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

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

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

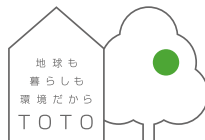
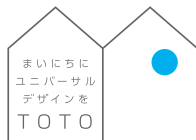
▶ ビジョン

“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



編集方針

「コーポレートビュー」は、投資家・調査機関など専門家の皆様を対象に、作成しています。

各セグメントの事業戦略や過去10年間の財務データはもとより、ESG側面の各種データを掲載することでより深くTOTOグループをご理解いただくことを目指しています。

対象期間

本「TOTOグループコーポレートビュー2016」(以下「本誌」)における年表記は、各年の3月31日に終了した事業年度または3月31日現在を示します。

報告に関する特記事項

本誌における報告内容は、2016年9月30日時点の情報です。また、2016年9月30日時点の計画、業績予想、戦略に関する情報が含まれていますが、これらの情報は情報開示時点における見通しに基づくものです。実際の業績は、今後の経済状況や需要動向、市場競争の動向など、事業環境を取り巻くさまざまな要因により影響を受けることをご承知おきいただきますよう、お願い申し上げます。

● TOTOグループのコミュニケーションツール

- エッセンスを小冊子で

TOTOのご案内



- 活動を広くご紹介

TOTOグループコーポレートレポート2016



- 活動と専門データをご紹介

TOTOグループコーポレートビュー2016
<http://www.toto.co.jp/company/profile/library/>



- 幅広い最新情報を詳しく掲載

TOTOグループWebサイト
<http://www.toto.co.jp/>



トップメッセージ



私たちは先人から受け継ぐ
変わらぬ想いを胸に、
次の世代へ力強く進んでいきます。

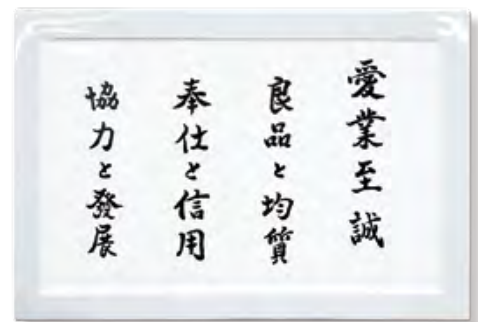
変わらぬ想い

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企業活動を推進しています。この根底にある、「国民の生活文化を向上させたい」、「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の信念は、「グループ共有理念」として社員一人ひとりに脈々と受け継がれ、お客様満足の原点として共有されています。

TOTOグループの考えるCSR経営とは、企業活動をESG（環境・社会・ガバナンス）視点で推進することです。これによって、事業活動とCSR活動の戦略的統合を図っています。

私たちの事業の原点には、CSRの考え方が深く根付いています。それは初代社長から二代目社長に送られた書簡“先人の言葉”や社是に記されています。この創立以来受け継いできた志こそが、経営の根幹を成し、ものづくりの原点となっています。

社是



ステークホルダーの皆様とともに

私たちの事業は、お客様、社員、株主など、幅広いステークホルダーの皆様あってのものだと考えています。

お客様にご満足いただくためには、社会的に価値のある商品を適正な価格で提供し続けることが重要です。これを実現するには、社員が常に最大限の力を発揮できる環境が必要です。そのため、多様な人財の個性を尊重し、自ら考え行動する、自律した人財の育成を目指しています。

そしてチャレンジする意志と、そこから生まれる新しい発想を活かした事業で、豊かで快適な生活文化を創造し、社会に貢献していきます。

また、株主の皆様への利益還元も経営の重要課題の一つとしています。配当性向30%を目処とし、業績に連動した利益還元を目指しつつ、安定的な配当水準の維持に努めています。

「TOTO Vプラン2017」

TOTOグループは、創立100周年を迎える2017年に向けた長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を2009年に策定しました。この計画において、私たちはグローバル各事業地域で多くの皆様に信頼いただける企業を目指しています。

また、私たちの商品がお客様の快適な生活を支えるとともに、環境負荷の少ない生活を実現し続けることを目指しています。そのために「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループをあげて取り組んでいます。

水資源問題が深刻さを増す中、創立以来「水」に大きく関わる事業を展開してきた企業として、環境に配慮した商品を世界中のお客様にお届けし、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

グローバル展開

「TOTO Vプラン2017」を達成し、その後、持続的な成長軌道に乗って進化し続けるためには、事業のさらなるグローバル展開を強化することが必要です。

「日本もグローバルの一つ」という考えのもと、2016年度より住設事業をグローバル視点で一本化し、「日本住設事業」「中国・アジア住設事業」「米州・欧州住設事業」の3本柱による新体制としました。意思決定の迅速化、グローバルでの連携強化により、事業の持続と加速、企業価値の向上を図っていきます。

東京2020オフィシャルパートナー(水回り備品)に

TOTOは、「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」オフィシャルパートナー(水回り備品)の契約を締結しました。

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」という考え方に基づき、大会のために来日するアスリートの皆様はもとより、日本国内で応援するあらゆる人々が安全・安心・快適にお使いいただける水まわり空間を創造し提供し続けることにより、大会ビジョンの具現化に貢献したいと考えています。

次の世代へ

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

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTOグループ一丸となって実現してまいります。

代表取締役 社長執行役員

喜多村 岡

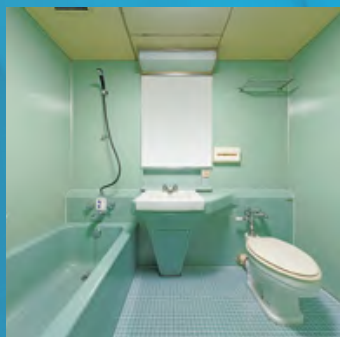
創立時からのスピリットを受け継ぎ、

1914 国産初の腰掛式水洗便器

創立者の大倉和親は、海外で見聞した欧米の衛生文化を日本で普及することを目指しました。その頃は下水道もない時代でしたが、水洗便器などの衛生陶器の開発に向け、製陶研究所を設立します。そして1914年、国産初の腰掛式水洗便器が誕生しました。



1964 初代ユニットバスルーム



1964年、ホテルニューオータニに日本初のユニットバスルーム (JIS規定による) が納入されました。工期は大幅に短縮され、美観も向上しました。

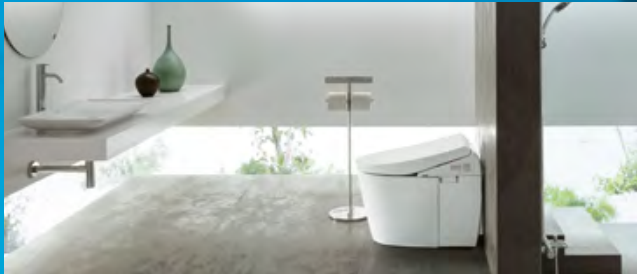
1980 日本人の生活様式を一変させた ウォシュレット®

1980年には、日本人の生活様式やトイレ設備の環境を一変させた温水洗浄便座「ウォシュレット®」が登場しました。



私たちは「イノベーション」の道を歩き続けます。

進化するトイレ



トルネード洗浄やセフィオンテクトの技術によって、これまでにない節水と清潔さをかなえる、タンクレストイレ「ネオレスト」。

節水と清潔さをかなえる技術



トルネード洗浄
渦を巻くようなトルネード水流が、少ない水を有効に使って、しつこい汚れも効率よく洗浄。便器ボウル面をまんべんなく、しっかり洗います。



セフィオンテクト
陶器表面の凹凸を100万分の1mmのナノレベルでツルツルに。汚れが付きにくく、落ちやすいTOTO独自の技術です。

進化するバスルーム



お掃除ラクラクほっカラリ床、エアイン®シャワー、魔法びん浴槽®によって高い快適性と環境性能を実現するシステムバスルーム「サザナ」。

快適性と環境性能を実現する技術



お掃除ラクラクほっカラリ床
やわらかい感触が心地よく、ヒヤッとしないほっカラリ床に親水特殊処理を施すことでお掃除のしやすさも進化させました。



エアイン®シャワー
水に空気を含ませて吐水する技術で、水の一粒子一粒を大粒にし、心地よい浴び心地と節水を実現しました。

進化するウォシュレット®



便器やノズルをきれいに保つきれい除菌水や、エコな瞬間暖房便座を備えた「ウォシュレット® アプリコット」。

ウォシュレット®の最新技術



きれい除菌水
TOTOのクリーン技術「きれい除菌水」は汚れのもとからきれいにします。



瞬間暖房便座
センサーが人の動きを検知し、使用するときだけ便座を暖めます。

※: イメージです。

中・長期経営計画

TOTOグループは、2009年7月に、長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を策定しました。

その戦略フレームは、コーポレート・ガバナンスの強化、「国内住設」「海外住設」「新領域」の3つの事業軸と、3つの全社横断革新活動「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の推進です。これらの事業活動について、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループをあげて取り組んでいます。

なお、2016年度より、グローバル視点で住設事業を一本化し、「日本」「中国・アジア」「米州・欧州」の3つの事業で構成される「グローバル住設事業」と「セラミック」「環境建材」で構成される「新領域事業」の2つの事業軸でさらに強化して推進しています。

2017年度の経営計画目標*は、売上高6,500億円、営業利益610億円、ROA 10%以上（営業利益ベース）、ROE 10%以上（純利益ベース）です。



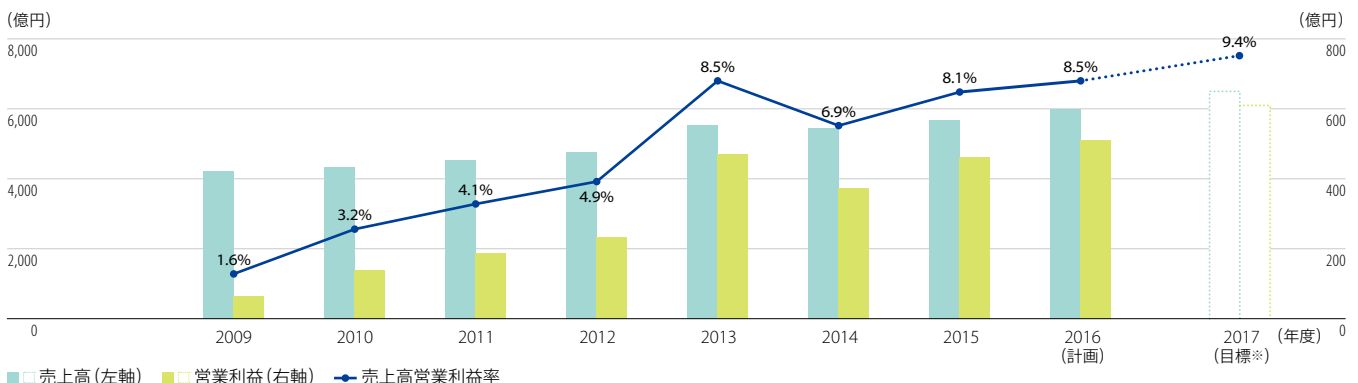
「TOTO Vプラン2017」策定年度からの実績と2016年度業績計画、2017年度目標

(単位:億円、未満切り捨て)

	2009 年度実績	2010 年度実績	2011 年度実績	2012 年度実績	2013 年度実績	2014 年度実績	2015 年度実績	2016 年度計画	2017 年度目標*
売上高	4,219	4,335	4,526	4,762	5,534	5,445	5,678	6,000	6,500
営業利益	65	140	187	233	471	374	461	510	610
売上高営業利益率	1.6%	3.2%	4.1%	4.9%	8.5%	6.9%	8.1%	8.5%	9.4%
ROA(営業利益ベース)	1.7%	3.7%	5.0%	6.0%	10.7%	7.5%	8.8%	9.4%	10%以上
ROE(純利益ベース)	0.5%	2.8%	5.2%	8.8%	19.4%	10.0%	13.1%	13.1%	10%以上

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

* ROA=営業利益/総資産、ROE=純利益/自己資本



TOTO Vプラン2017解説

TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグループは、各国・各地域の環境問題と向き合いながら、これまでの環境貢献活動をさらにグローバルに進化させるため、2014年に「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定しました。グローバルで6つのテーマに取り組み、グループ丸となって事業を通して地球環境に貢献していきます。 □ ▶▶ p.38

事業軸

国内住設事業

新設住宅着工が減少し、ストック型社会への移行が進む中、強みであるリモデル戦略をさらに加速させます。コスト構造改革も進め、持続的に成長し、高い利益の出せる事業体質の構築を推進します。 □ ▶▶ p.15

海外住設事業

海外住設事業は「成長のエンジン」としてTOTOが展開する世界各国・地域において、市況・環境変化に耐える事業基盤を強化します。新規市場を開拓し、TOTOグループの成長を牽引します。 □ ▶▶ p.17

新領域事業

衛生陶器で培ってきたオンリーワン技術を活かした「セラミック商品」や、光触媒を利用し、光の力で環境浄化を進める技術「ハイドロテクト」をグローバル展開しています。 □ ▶▶ p.24

全社横断革新活動

マーケティング革新	全社最適視点での商品戦略を担います。
デマンドチェーン革新	お客様のご要望に早く効率的にお応えします。
マネジメントリソース革新	多様な人財の活躍によってイノベーションを牽引します。

コーポレート・ガバナンス強化

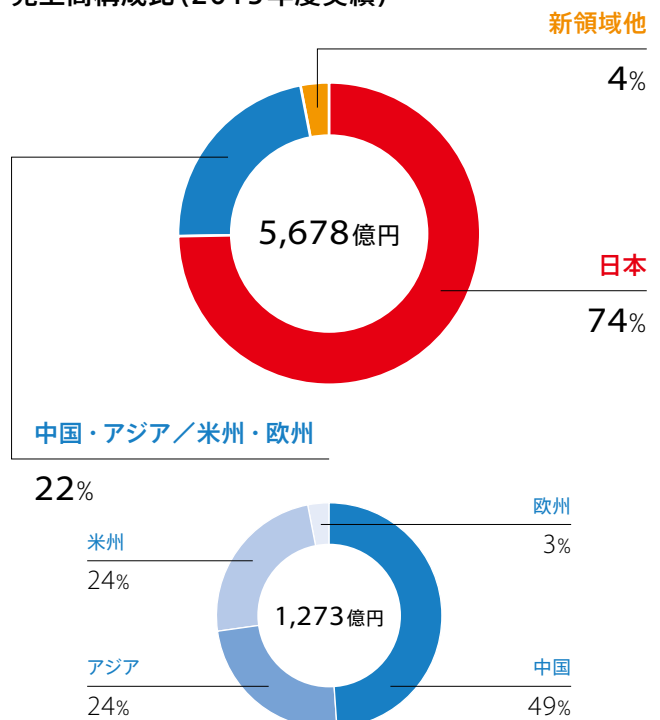
経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要です。監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な執行業務の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。 □ ▶▶ p.25

2009年に策定した「TOTO Vプラン2017」のもと、2010～2011年度の2年間は基盤の整備に取り組み、2012年には、2012～2014年度の中期経営計画を策定しました。

続く2013年度は、最終年度の2014年度目標を前倒しで達成したため、2014年に2014～2017年度までの新しい中期経営計画を策定しました。

中期経営計画2年目にあたる2015年度の業績は、売上高は5,678億円(前期比4.3%増)、営業利益は461億円(前期比23.3%増)となりました。

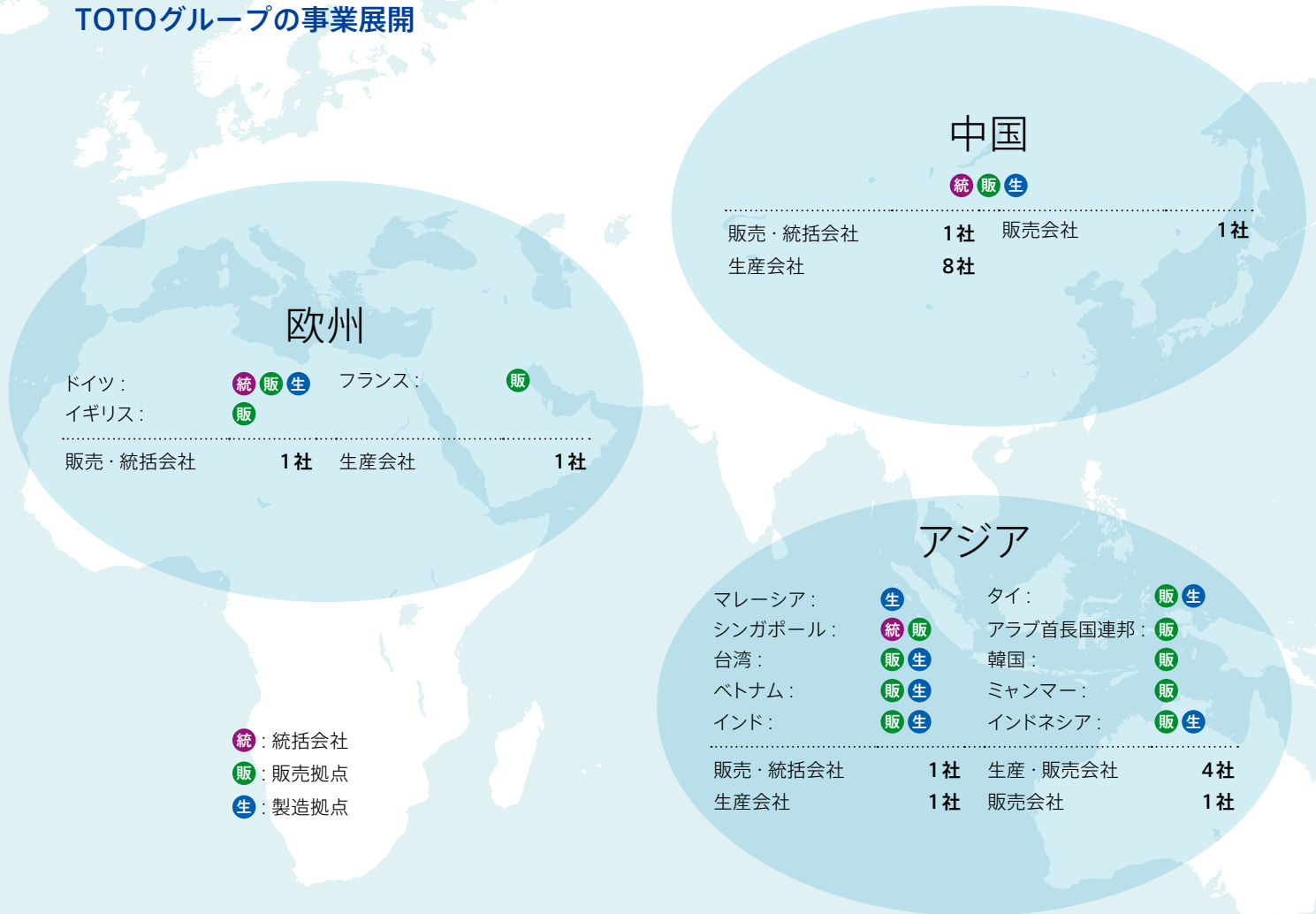
売上高構成比(2015年度実績)



グローバルネットワーク

米州、中国、アジア、欧州での事業推進、ならびに新興国において、新規市場を開拓し、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、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ています。

TOTOグループの事業展開



海外各国のマーケティングステージ

1st STAGE ブランド認知

著名現場へのアプローチ
 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



インド

欧州

ミャンマー

2nd STAGE 市場浸透

販売網の強化

代理店や代理店ショールームの整備

ベトナム

各国のステージにあわ

日本

統 販 生

生産会社	9社	サービスなど	7社
販売会社	13社	ショールーム	101カ所

米州

米国:	統 販 生	メキシコ:	販 生
カナダ:	販	ブラジル:	販
持株会社	1社	販売会社	1社
生産・販売会社	1社		

3rd STAGE 高級ブランド確立

接点の強化

フラッグシップ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



タイ

中国

米国

台湾

せて販売戦略を実行

TOTOの技術力

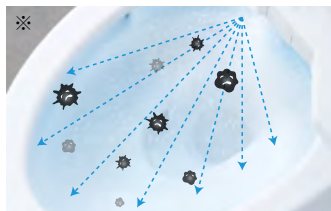
創立以来、さまざまな商品やサービスの開発を通して、多くのものづくり技術を培ってきました。これらの技術を有機的に結合させ、お客様価値を創出し、魅力ある商品・技術を生み出しています。

水を操る

トイレやシャワーなど、水まわり商品で価値を生み出すには欠かせない流体制御の技術。東京工業大学のスーパーコンピューター「TSUBAME」を使ってトイレの洗浄を解析しています。流体力学に基づく「水を操る」技術という視点に立ち、コンピューターシミュレーションで水の流れを解析することで効率化を実現しました。

便器の内面を、まんべんなく、しっかりと洗うための洗浄水流に関する研究によって、「トルネード洗浄」が生み出されました。渦を巻くようなトルネード水流によって、少量の水で洗浄できるこの技術は、水資源保全につながり、地球環境へ貢献することができます。

また、「きれい除菌水」は、水道水に含まれる塩化物イオンを電気分解してつくられる除菌成分（次亜塩素酸）を含む水です。この「きれい除菌水」を便器のボウル面に噴射したり、ノズルの内側と外側を洗浄したりすることでトイレのきれいが長もちします。

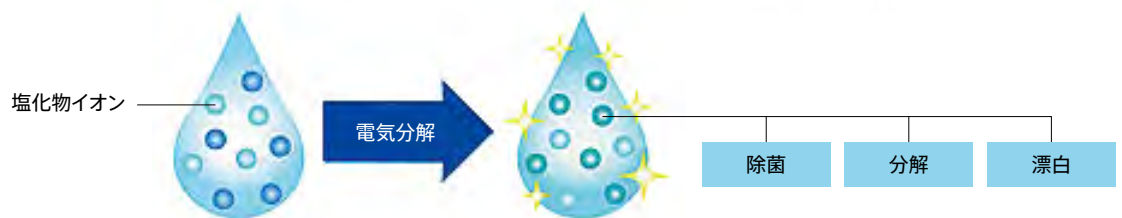


きれい除菌水



トルネード洗浄

※：イメージです。



きれい除菌水

水道水に含まれる塩化物イオンを電気分解してつくられる除菌成分（次亜塩素酸）を含む水。薬品を使わず、水道水からつくられ、使用後は水に戻る安心・安全な水です。この「きれい除菌水」を便器ボウル面にふきかけたり、ノズルの内側と外側を洗浄したりすることでトイレのきれいが長もちします。

またこの機能は、システムキッチンや洗面化粧台にも応用されており、きれい除菌水で、水まわり全体のきれいを保ちます。

ものづくりの技術を通して新たな価値を創出します

素材を究める

「素材を究める」技術も、より衛生的な便器の開発に貢献しています。汚れの原因になる菌のメカニズムや、部材表面に汚れが付着するメカニズムなどから解析。普段落ちづらい汚れにも効果的な抑制方法を見つけ出します。

セフィオンテクトは、陶器表面の凹凸を滑らかにし、汚れの付着力を弱めることで、理想的な自浄力を実現しています。このTOTO独自の技術は、日本ではもちろん、アメリカやヨーロッパ、アジア諸国でも特許を取得し、世界中で認められています。



セフィオンテクト

※：イメージです。

人を観る

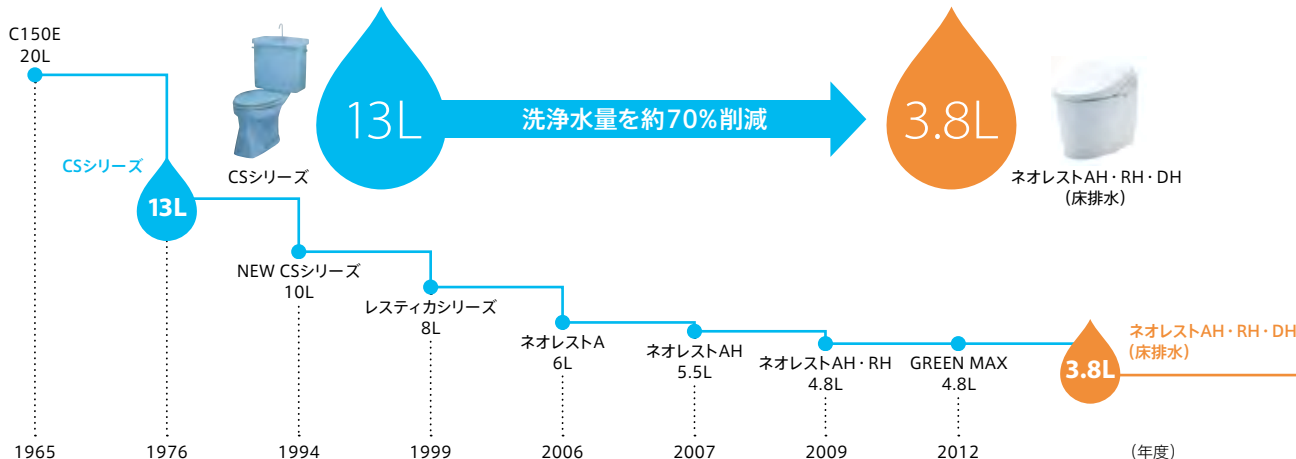
「人間工学」や「感性工学」といった、人の動きや感覚を数値化し、論理的に快適性を実現する「人を観る」技術もTOTOのものづくりには活かされています。ウォシュレット®に搭載されている、ワンダーウェーブ洗浄は、強い吐水と弱い吐水を繰り返す水玉連射方式によって汚れ落ちをよくし、同時に使用水量は従来の約半分という節水を実現しました。人の感覚を数値化する感性工学を用い、連射される水玉に大小を付け、大きな水玉でたっぷり感を、小さな水玉で強さを。エコと使い心地を両立させた技術です。



ワンダーウェーブ洗浄

大便器 節水性能の進化(日本)

*1回あたりの洗浄水量(大洗浄)



TOTOは1976年発売の節水便器「CSシリーズ」以降、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・搬送できる洗浄水量の削減を進めてきました。現在は3.8L洗浄を実現した商品を発売するなど、節水技術のさらなる進化を進めています。

世界に拡大するウォシュレット®

1980年の発売以降、ウォシュレット®は、日本のトイレ文化を大きく変えてきました。そして、現在、ウォシュレット®は、世界へと着実に広がりを見せています。

ウォシュレット®
全世界合計販売台数
(2015年7月現在)

4001 万台突破

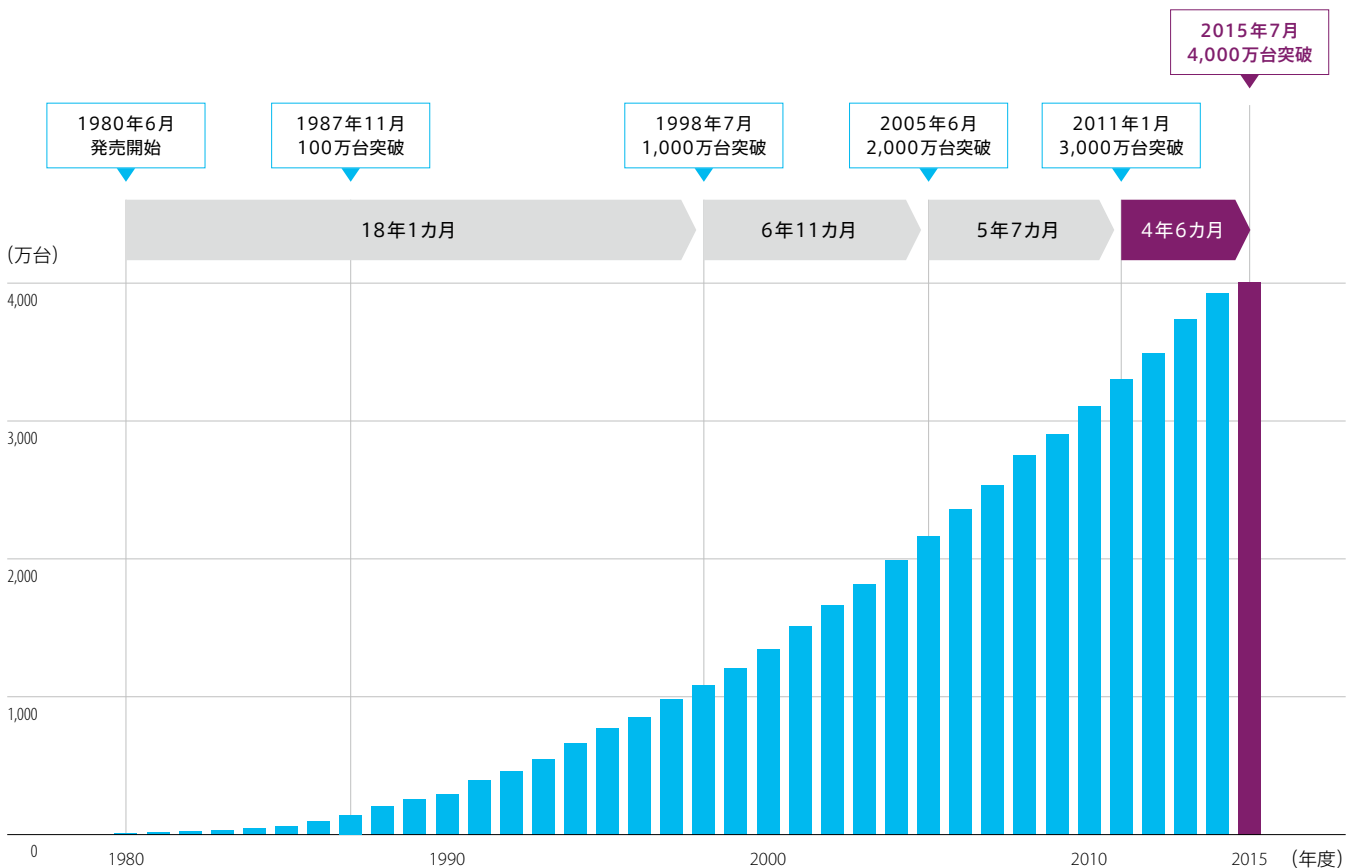


グローバルにおけるウォシュレット®の販売台数の伸長

日本では普及率が8割を超える温水洗浄便座は、着実に世界へ広がっています。

世界各国の高級ホテルへの設置促進を始め、増加している訪日外国人への認知・体験・販売活動など、TOTOグループ全社活動として海外の現地購買層への積極的な働きかけを行い、着実に販売が伸長しています。

ウォシュレット®の合計販売台数推移



中国における普及が進む

経済発展を続けている中国では、より快適な生活を求める方が増加しています。

それにともない、ウォシュレット®の販売台数は飛躍的に伸長、2015年度の中国事業の売上高に占めるウォシュレット®の構成比は20%に達しています。



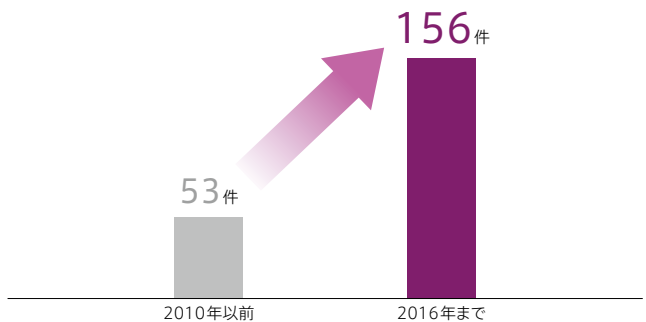
中国でのイベントの様子

世界の著名ホテルにも採用が進む

ウォシュレット®は使用して初めてその価値が分かる「体験型商品」と考えています。

そのため、宿泊施設への採用は、普及における重要な第1歩となります。現在では、世界中の著名な5つ星ホテルでもすべての客室でウォシュレット®が採用される件数は、年々増加しています。

● 全室ウォシュレット®採用累計件数推移(日本含む)

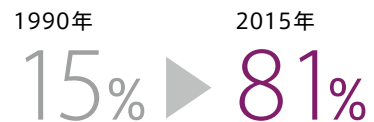


日本人にとっての必需品、ウォシュレット®

温水洗浄便座の普及率は、2016年3月で81.2%となり、トイレが水洗化された一般家庭には、ほぼ普及したと推測されます。現在では日本人にとって必需品といわれるまで生活に密着した衛生機器となっています。

温水洗浄便座

● 一般世帯の普及率



● 100世帯当たりの保有状況



空の上でも快適な空間をご提供

航空機のボーイング787などには、航空機向けの「ウォシュレット®」が搭載されており、空の上でもさまざまな国の人々へ快適なトイレ空間を提供しています。



航空機向け温水洗浄便座「ウォシュレット®」(写真提供: JAL)

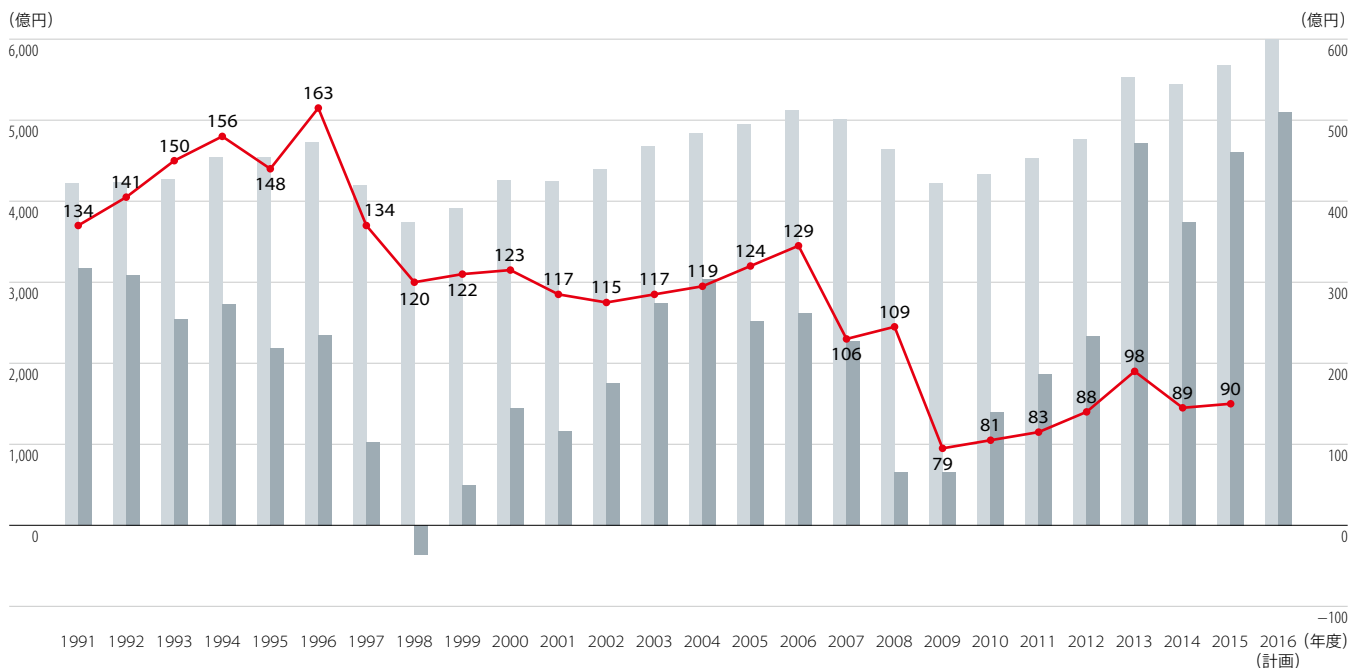
グローバル住設事業 **日本**

TOTOはバブル経済崩壊後の1993年、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を柱に据えるべく「リモデル宣言」を社内外に発表し、20年以上にわたり、事業を推進してきました。

現在、国内事業の売上高の約7割をリモデル事業が占めており、新築需要に依存しない経営体質を確立しました。

国内住宅着工戸数とTOTO業績推移

■ 連結売上高(左軸) ■ 連結営業利益(右軸) ▲ 新築着工戸数(万戸)



リモデルを取り巻く環境変化

リモデル適齢期の増加



住宅の老朽化が気になり始め、ライフスタイルの変化を迎える世代に快適で、将来も安心な、長く住み続けられる住空間を提案します。

中古住宅流通の増加



国土交通省による目指すべき住宅市場の姿として、「循環利用されるストック型の住宅市場」が示されており、中古住宅流通市場も年々拡大傾向にあります。

中古住宅流通にともなうリモデル需要への取り組みを強化します。

公共施設向けのパブリックリモデル



海外から来日する訪日外国人数は年々増加しています。また、高齢化社会を迎えた日本は高齢者配慮も重要です。すべての方に使いやすい、公共トイレの提案を強化します。

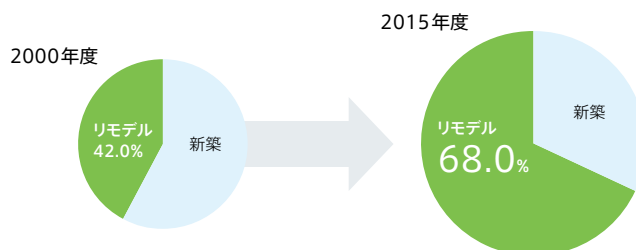
TOTOのリモデル戦略

リモデルは新築と違い、1軒1軒、現場の条件が異なり、お客様の要望もさまざまであることから、施工技術、プランニング力、お客様とのコミュニケーション能力など、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、かつ地域に密着した工事業様とともに、日本のリモデル市場を20年以上にわたりつくり上げてきました。

工事業様とのネットワーク構築にもいち早く取り組み、「リモデルクラブ店」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」も全国に拡充させてきました。

日本住設事業における新築・リモデルの売上高比率



リモデルと新築の違い：住宅の場合



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・時間も使える

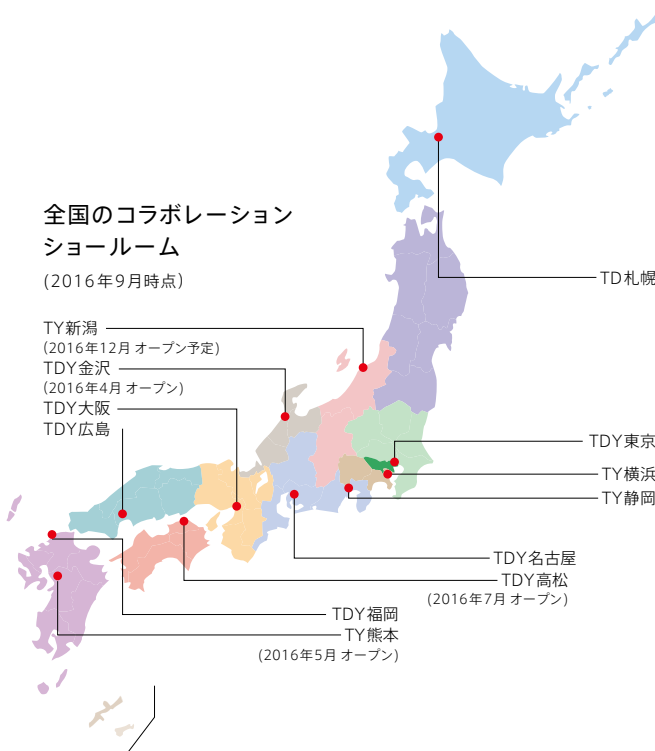
TDYアライアンス

TOTOはリモデル事業の成長をさらに加速させるために、2002年に住宅に必要な商材のトップクラスのメーカーである大建工業、YKK APとのTDYアライアンスを開始しました。各メーカーがもつ、高品質の商品や販売網を活用すべく、TDY3社共同運営のコラボレーションショールームの開設やお客様に喜んでいただけるリモデルフェアなどを行い、確実に成長を続けています。



TDYコラボレーションショールーム

TDYコラボレーションショールームの全国展開



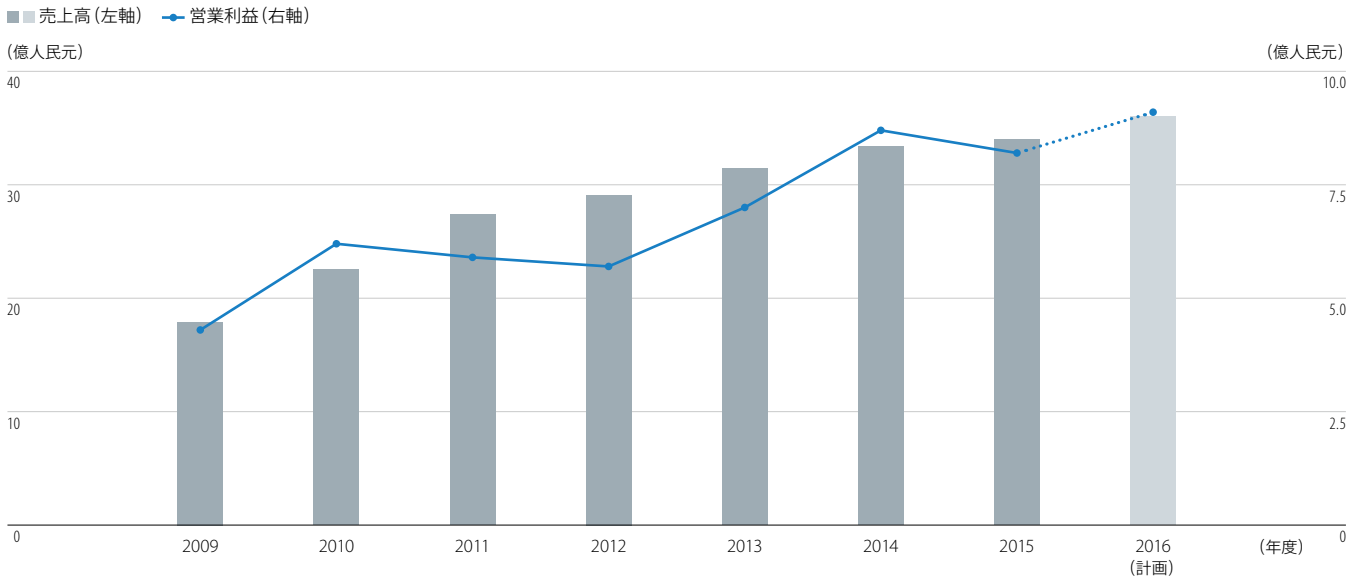
*TOTOショールームは、このほか全国に89カ所あります。

グローバル住設事業 中国

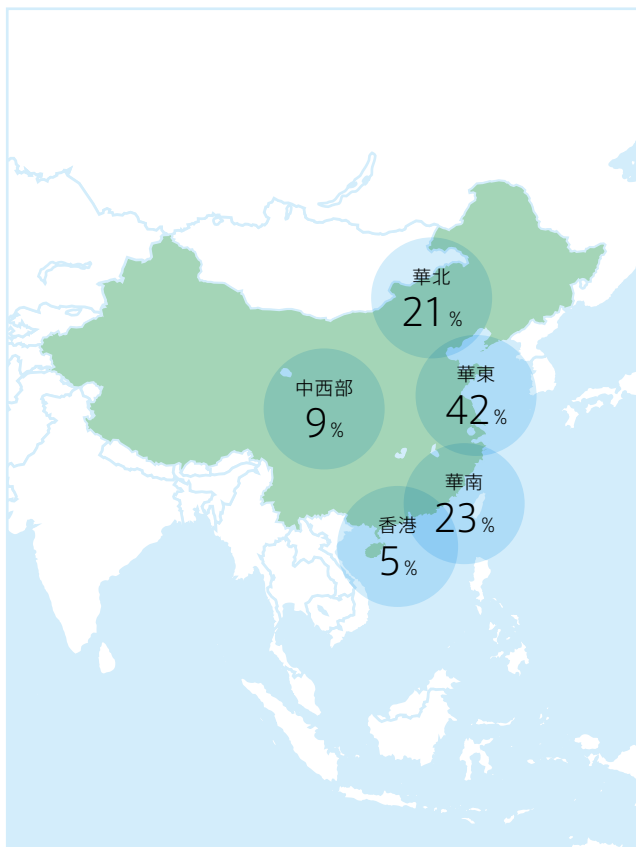
1979年の初の商品納入以降、一貫してハイエンドの市場で事業を展開してきました。

現在は、一級都市をはじめとする都市部を中心に、高級ブランドとしての強みを活用し、販売活動を推進しています。また、中国国内の長期的な市場成長による需要増に対応するため、効率的な生産や最適な供給体制の構築を進めています。

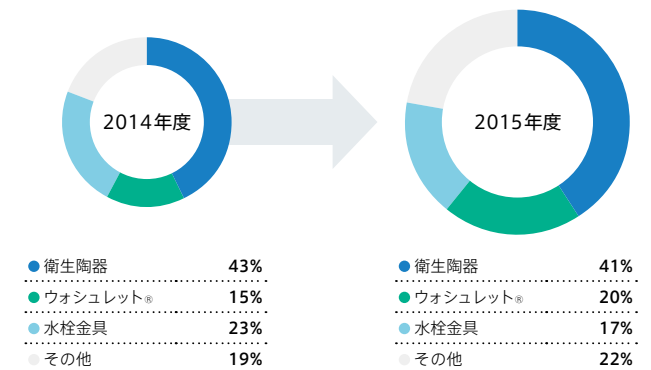
業績推移



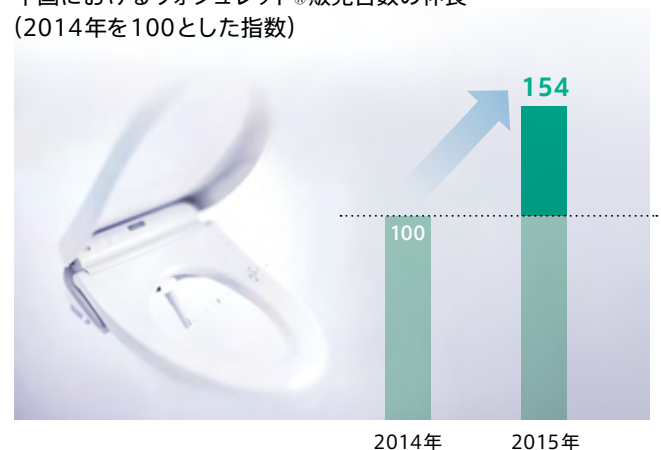
2015年度エリア別売上高構成比



商品構成



中国におけるウォシュレット®販売台数の伸長 (2014年を100とした指数)



事業展開の歴史

1979年	初の商品納入	北京国賓館釣魚台への商品納入
1994年	初の工場を建設	製造会社「北京東陶」の設立以降、各地に製造会社を設立
1995年	統括会社を設立	「東陶中国」の設立以降、ショールーム、販売網を拡充
2014年	8つ目の工場稼働	製造会社「東陶福建」の稼働

マーケティング戦略の現在地点

1st STAGE ブランド認知

著名現場へのアプローチ



上海テクニカルセンター

2nd STAGE 市場浸透

販売網の強化



広州テクニカルセンター

3rd STAGE 高級ブランド確立

接点の強化

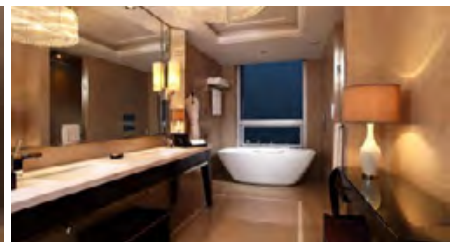


北京ショールーム



香港ショールーム

ご採用事例



Kempinski Hotel Yixing (イーション ケンピンスキー ホテル)



BANYAN TREE HUANGSHAN (バンヤンツリー 黄山)

中国で認められるTOTOクオリティ

北京市消費者協会が19社20製品の温水洗浄便座の比較試験を行い、安全性、清潔度、消費電力量、セルフクリーン、抗菌率などの項目を検査し、ランキング形式で発表しました。その中でTOTOの温水洗浄便座が総合1位を獲得しました。



グローバル住設事業 アジア

アジア・オセアニア地域では、世界の供給基地としてベトナム、タイでの生産体制を充実させるとともに、新興国市場での販売力を強化しています。

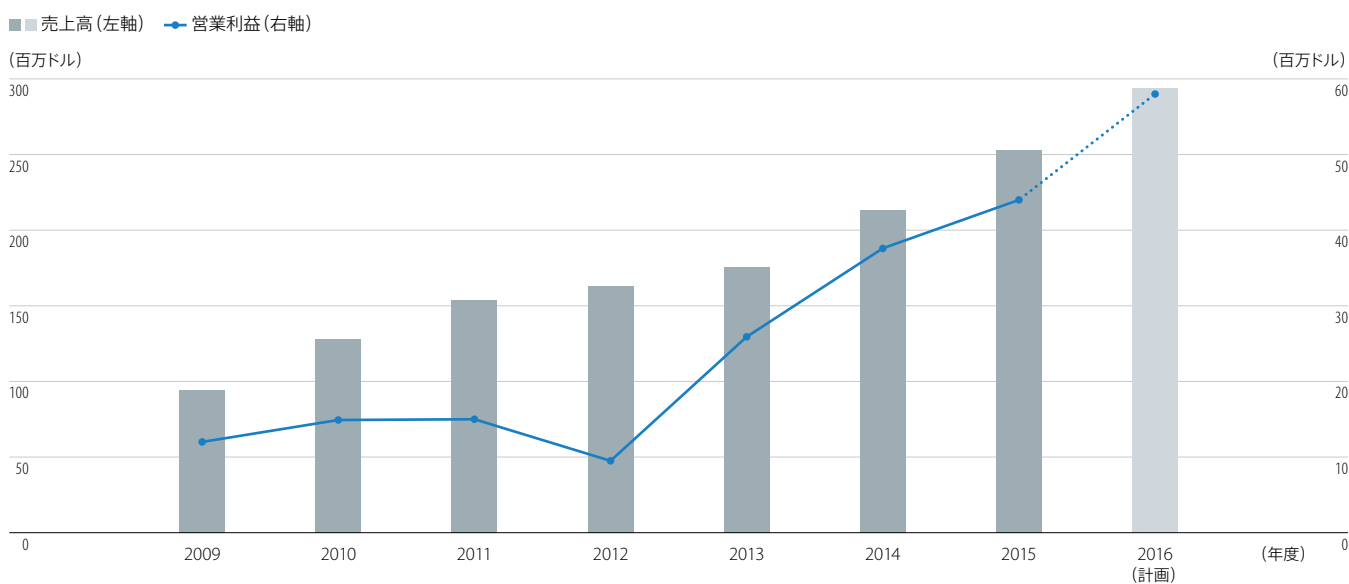
台湾、ベトナムでは、高級ブランドとしての認知が確実に進んでおり、その強みを活かした事業活動を推進しています。

台湾では積極的なプロモーションの展開により、ウォシュレット®の出荷が伸長しています。

ベトナムでは、市場の成長にあわせて、5スターホテルや高級コンドミニアムなどの著名物件や、個別散在物件の受注強化のため、販売網の強化やアフターサービス体制の整備に取り組んでいます。

タイでは、新たな販売および生産体制のもと、高付加価値商品の提案を軸とする販売網を構築し、著名物件への採用活動強化により、高級ブランドのイメージ浸透を図っています。

業績推移



2015年度エリア別売上高構成比



台湾の業績詳細

	2014年度	2015年度	(百万台湾ドル) 前年比
売上高	3,655	4,139	+13%
営業利益	928	1,077	+149
営業利益率	25%	26%	+1pt

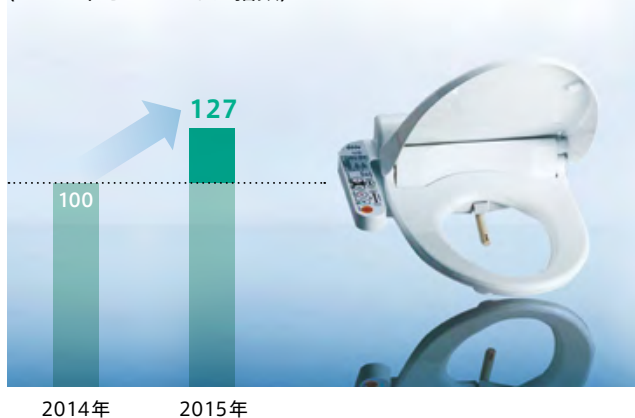
* 連結調整、共通費の配賦などは含まないベース

ベトナムの業績詳細

	2014年度	2015年度	(百万USDドル) 前年比
売上高	97	107	+10%
営業利益	18	23	+5
営業利益率	18%	21%	+3pt

* 連結調整、共通費の配賦などは含まないベース

台湾におけるウォシュレット®販売台数の伸長
(2014年を100とした指数)



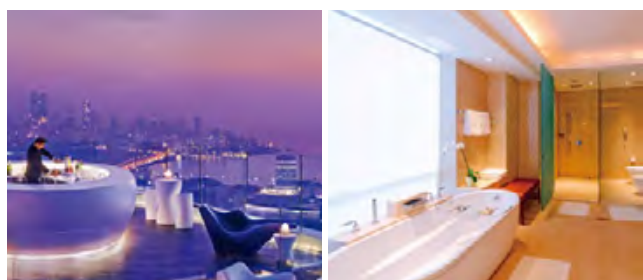
事業展開の歴史

1977年	TOTO初の海外生産拠点設立	インドネシアに海外で初めての製造会社(合併会社)を設立
1987年		「台湾東陶」設立
1995年		「TOTO MALAYSIA」設立
2001年		「TOTO KOREA」設立
2002年		「TOTO VIETNAM」設立
2007年	ショールーム展開によるブランド強化	
2008年	戦略立案・事業推進を統括する統括会社設立	「TOTO ASIA OCEANIA」設立
2009年		「TOTO MANUFACTURING (THAILAND)」設立
2011年		「TOTO INDIA」設立
2014年		インド工場稼働

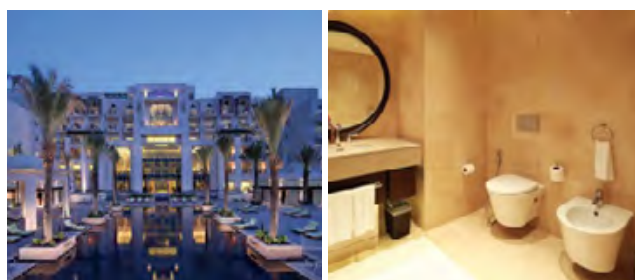
マーケティング戦略の現在地点



ご採用事例



Four Seasons Hotel Mumbai
(ムンバイ フォーシーズンズ ホテル)

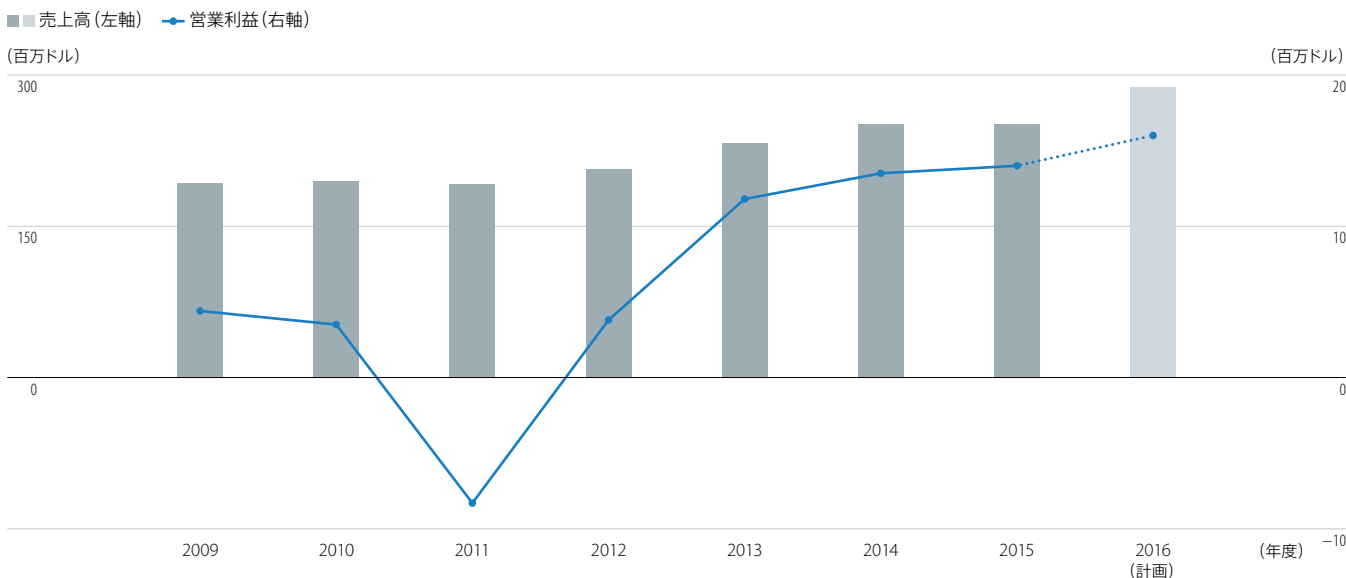


Eastern Mangroves Hotel & Spa by Anantara
(アブダビ アナントラ・イースタン・マングローブ・ホテル&スパ)

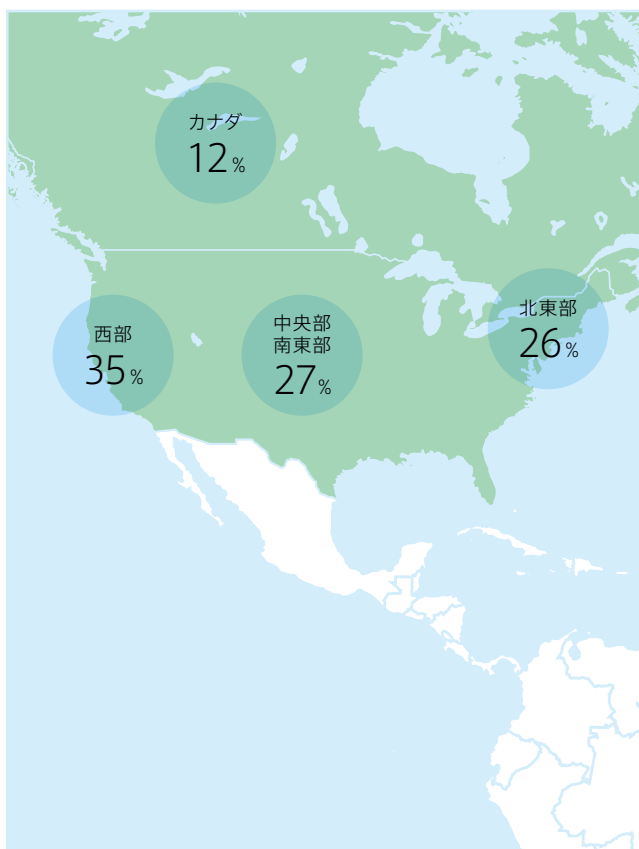
グローバル住設事業 米州

高い節水性能(洗浄水量3.8L)の節水便器やウォシュレット®など、商品力の高さで競合他社との差別化を図っています。これにより、水まわり空間でのブランドの存在感を高めるべく、事業を推進しています。

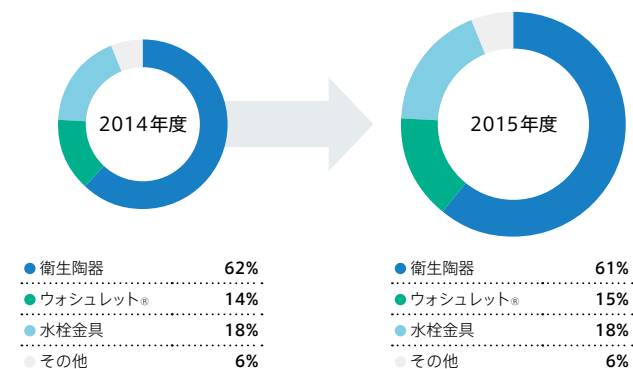
業績推移



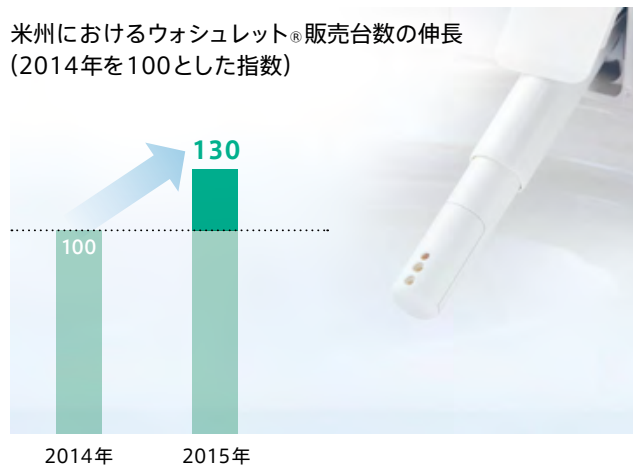
2015年度エリア別売上高構成比



商品構成



米州におけるウォシュレット®販売台数の伸長 (2014年を100とした指数)



事業展開の歴史

1989年	販売拠点を設置、西海岸地域での営業活動開始	販売拠点「TOTO KIKI U.S.A.」設立
1991年	米国工場の建設	製造会社「TOTO Industries」設立
1992年	「エナジーアクト法」制定の影響により“節水”に対する注目が高まる	
1996年	統括会社を設立	「TOTO U.S.A., INC. (現TOTO U.S.A. Holdings, INC.)」設立
2006年	地産地消体制の強化	製造会社「TOTO MEXICO」設立
2011年	成長市場中南米エリアでの営業活動開始	販売会社「TOTO Do Brasil Distribuição e Comércio」設立

マーケティング戦略の現在地点



LAショールーム (Los Angeles Gallery)



シカゴショールーム (Chicago Gallery)



ボストンショールーム (Boston Gallery)



NYショールーム (New York Gallery)

ご採用事例



PORCHE DESIGN TOWER (ポルシェ デザイン タワー)



Palace Hotel, a Luxury Collection Hotel (パレス ホテル アラグジュアリー コレクション ホテル)

グローバル住設事業 欧州

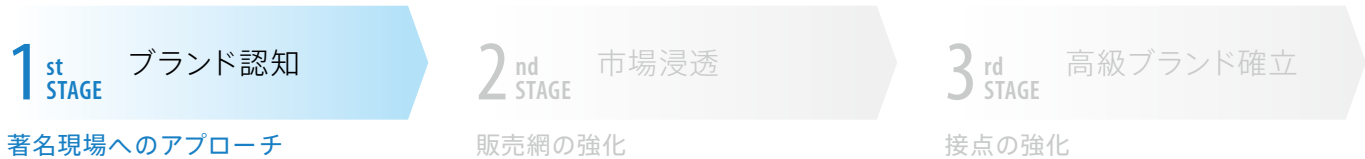
欧州では、ドイツ、フランス、イギリスを中心に事業を展開しています。

ネオレストなどの高機能でデザイン性の高い商品を5スターホテルなど著名物件へ納入し、TOTOブランドの存在感をアピールしています。

事業展開の歴史

2008年	水まわり世界最大市場の欧州に参入	ドイツに統括会社「TOTO EUROPE」設立 製造会社「TOTO GERMANY」設立
2009年	世界的な展示会へ初出展によるブランド認知	ISH (International Sanitary and Heating) 初出展
2010年	ショールーム開設によるブランド構築	ロンドン営業所・ショールーム開設 パリ営業所開設

マーケティング戦略の現在地点



ご採用事例



Hyatt Regency London - The Churchill (ハイアットリージェンシー ロンドン サチャーチル)

新領域事業

新領域事業

衛生陶器で培ってきたTOTOならではのオンリーワン技術を活かし、次世代に向けた成長を推進しています。セラミック事業では、より高品質・高性能な商品を求めるお客様にとっての重要部材サプライヤーとしての存在価値を高めます。環境建材事業では、環境浄化技術「ハイドロテクト」を建材や塗料などへ展開し、国内外でハイドロテクトの普及とともに環境貢献を進めます。

セラミック事業

開発分野

- 半導体や液晶の製造装置に使われる構造部材、静電チャック
- 光通信インフラを支えるレセプタクル

市場・強み

- スマートフォン、タブレット型PCの普及にともなう高精細化、データ通信増に対応



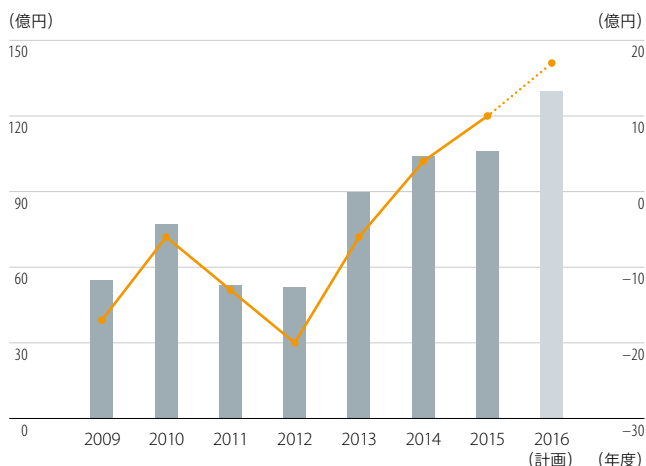
静電チャック

AD法でイットリアコーティングされた半導体製造装置部材

業績推移

セラミック事業

■ 売上高 (左軸) ● 営業利益 (右軸)



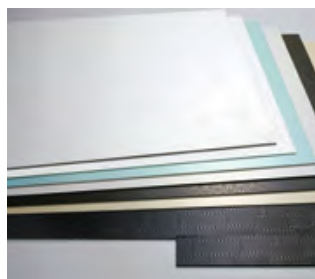
環境建材事業

開発分野

- 外装材、大型陶板、ライセンス事業

市場・強み

- 光触媒を利用し、光や水の力で地球も暮らしもキレイにする技術
- 建材や建物などの材料表面に形成すると、有機物分解性や超親水性を発揮し、空気浄化など地球環境に役立つ機能を発揮します。

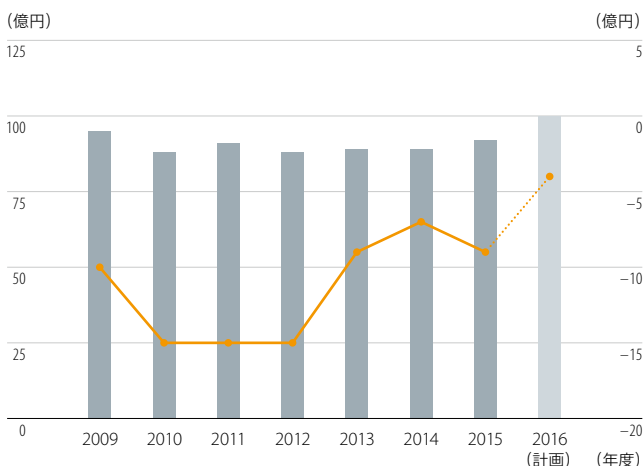


ハイドロセラ



環境建材事業

■ 売上高 (左軸) ● 営業利益 (右軸)



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

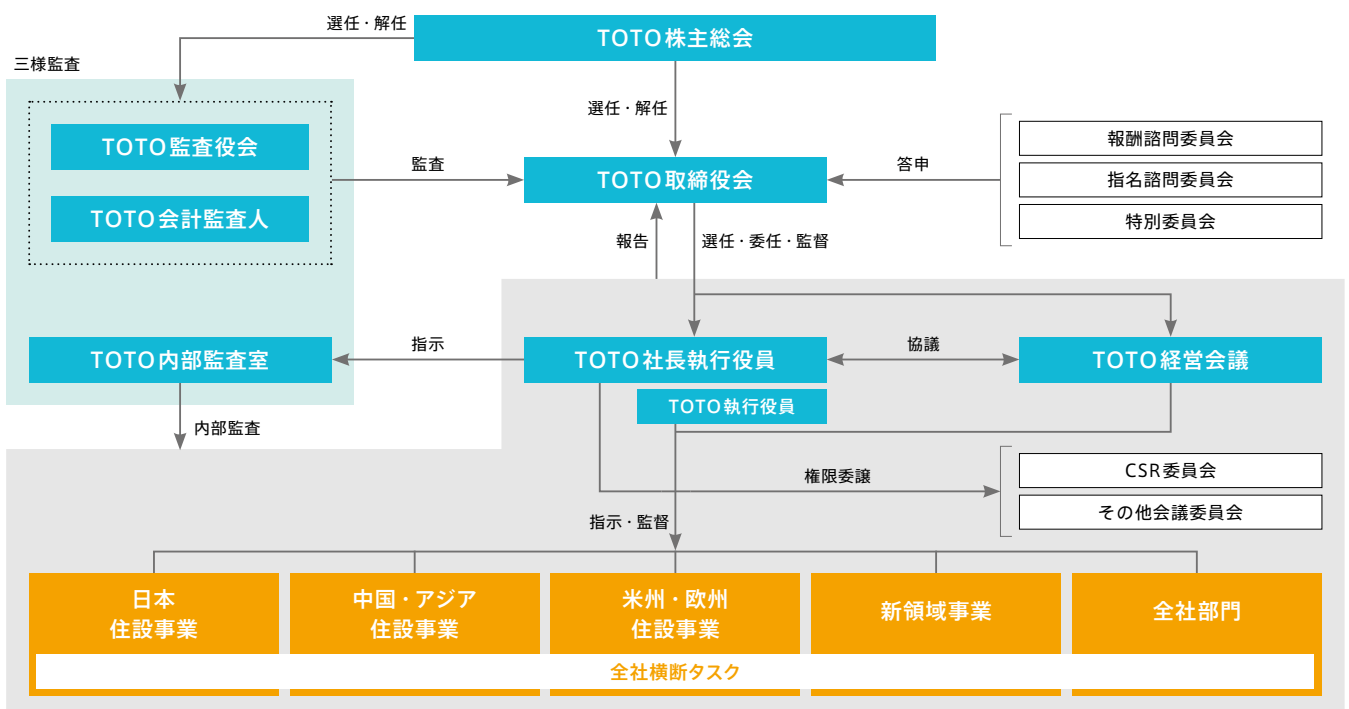
TOTOグループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築すると共に、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

- 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・監査役会・会計監査人を設置し、法令及び定款に適合した業務執行の決定及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3名を招聘しており、当社の経営全般についての様々な助言・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役会

は、社外監査役2名を含む4名で構成されています。取締役会をはじめとする主要会議への出席・取締役との定期的な意見交換等により、監査役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 監査役監査、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、監査役、会計監査人及び内部監査室各々による監査(三様監査)を実施すると共に、監査役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



● 取締役および取締役会

取締役全員で構成する取締役会は、全社・全グループ最適視点の意思決定を行うことはもちろんのこと、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っています。また、自らの業務執行を実践していくために、取締役会議長および社外取締役以外の取締役は執行役員を兼任しています(取締役兼執行役員)。社外取締役にはTOTO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を招聘しています。社外取締役は経験豊富な経営者としての高い知見に基づき、経営全般についてさまざまな助言と提言を行っています。また、取締役の責任を明確にするため、取締役の任期を1年としています。

● 監査役および監査役会

監査役全員で構成する監査役会は、取締役の職務の執行に関して、適法性および妥当性の観点から監査を行っており、取締役会をはじめとする主要会議に出席し、必要に応じて意見の表明を行うとともに、監査方針に則り各拠点に赴き監査を行っています。また、取締役との定期的な意見交換など、監査役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。社外監査役には、企業財務・企業法務等の専門性や企業経営に係る高度な見識・経験を保持している方を招聘し、取締役会の意思決定や取締役の業務執行について客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

● 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役の基本報酬・年次賞与・株式報酬型ストック・オプションの決定プロセスと配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることの確認ならびにその活動を通じて取締役報酬の妥当性・客観性確保に資することを目的として設置しています。委員は過半数を社外委員とすることとし、取締役会にて委員および委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を含む社外委員6名と、社内委員として代表権をもたない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。

● 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役および監査役人事に関する審議・確認等を通じて、当社の経営の客観性および透明性の確保に資することを目的とし、株主総会に提出する社外取締役・社外監査役を含む取締役または監査役候補者の選任および解任に関する議案を取締役に答申するために設置しています。委員は半数以上を社外委員とすることとし、取締役会にて委員および委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を社外委員、および代表取締役を社内委員として構成し、委員長は代表取締役社長執行役員としています。

● 特別委員会

特別委員会は、「当社株式の大量買付行為に対する対応方針」(買収防衛策、以下「本プラン」という)の導入にともない設置するものであり、取締役会に対し本プランに基づく対抗措置の発動または不発動に関する勧告を行います。公正性および中立性の確保に資するため、当社の社外取締役、社外監査役により構成されています。

● 内部監査

内部監査は、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、当社およびグループ会社の業務が法令や定款、企業理念、社内規定に従って適正かつ効率的に遂行されているか等について評価・検証を行っています。

● 執行役員

取締役会の意思決定事項を効果的かつ効率的に実務執行するために、執行役員制度を導入しています。

● 経営会議

取締役兼執行役員で構成する経営会議は原則月2回開催され、その審議を経て業務執行に関する重要事項を決定しています。

コーポレートガバナンス・コードで開示が求められる原則の対応状況

実施しない理由の説明が必要となる各原則について、すべてを実施していますが、今後さらなる充実を図ってまいります。

原則

1-4

政策保有に関する方針及び政策保有株式の議決権行使の基準

開示内容(概要)

当社は、業務提携、各種取引関係の維持・強化及び事業活動の関係などを総合的に勘案し、関係強化が当社の企業価値向上に資すると判断される場合に上場株式を政策的に保有します。

これらの株式保有状況は、毎年、取締役会にて必要性・合理性について検証し、保有継続可否等の判断を実施しております。

政策保有株式の議決権行使につきましては、議案の内容

を精査し、当社の利益に資することを前提として、投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断した上で行使します。

さらに、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話を行います。

原則

1-7

関連当事者間取引の確認に係る枠組み

開示内容(概要)

当社では、取締役及び取締役が実質的に支配する企業との競業取引及び利益相反取引は、取締役会での決議を要すると規定しております。

また、「関連当事者の開示に関する会計基準」及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき当社の

財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行います。

原則

3-1

主体的な情報発信

- (i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画
- (ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- (iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- (v) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

開示内容(概要)

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社の企業理念や中期・長期経営計画につきましては、当社ウェブサイト、決算説明資料、コーポレートレポート等に記載しております。

●グループ共有理念の概要について

当社のグループ共有理念につきましては、本冊子の1～2ページに記載しております。

●中期・長期経営計画の概要について

当社グループは、2009年7月に、長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を策定しました。

その戦略フレームは、コーポレート・ガバナンスの強化、「日本」「中国・アジア」「米州・欧州」の3つの住設事業で構成される「グローバル住設事業」、及び「セラミック」「環境建材」で構成される「新領域事業」の2つの事業軸と、3つの全社横断革新活動「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の推進です。これらの事業活動を「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループを挙げて取り組んでいます。

2017年度の経営計画目標は、連結売上高6,500億円、連結営業利益610億円、ROA 10%以上(営業利益ベース)、ROE10%以上(純利益ベース)です。

(理念体系)

<http://www.TOTO.co.jp/company/profile/philosophy/index.htm>

(中期・長期経営計画)

<http://www.TOTO.co.jp/company/ir/vision/index.htm>

取締役および監査役の報酬

取締役の報酬

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績や株価によって変動する業績連動報酬によって構成されています。業績連動報酬は、連結営業利益の0.8%を上限として業績に連動して支給される賞与(短期業績連動報酬)と株主の皆様との利益意識を共有し、企業価値向上および株価上昇への貢献意欲や士気を一層高めることを目的とした株式報酬型ストック・オプション(中長期業績連動報酬)からなり、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づける設計としています。また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会は報酬体系および配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることを報酬諮問委員会を通して確認したうえで、報酬を決定しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役に固定報酬のみとしています。

取締役(社外取締役を除く)報酬のイメージ図

固定報酬	業績連動報酬	
	短期業績連動	中長期業績連動
基本報酬	賞与	株式報酬型ストック・オプション

監査役の報酬

監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当社の取締役・監査役候補の指名の考え方につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】」及び「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」、又は「株主総会招集ご通知」の事業報告に記載しております。

(2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社のコーポレートガバナンスに関する基本方針は本冊子の25ページに記載しております。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社の報酬の考え方につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役報酬関係】」、又は「株主総会招集ご通知」の事業報告に記載しております。

① 取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 (名)	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型 ストック・オプション (百万円)	合計 (百万円)
取締役	13	390	276	56	724
〈うち社外取締役〉	(2)	(19)	—	—	(19)
監査役	4	55	—	—	55
〈うち社外監査役〉	(2)	(19)	—	—	(19)
合計	17	446	276	56	779

(注) 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(2011年6月29日第145期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
		短期業績連動	中長期業績連動
	基本報酬	賞与	株式報酬型 ストック・オプション
取締役	年額5億円以内※1 (うち社外取締役分 3,000万円以内)	前事業年度の 連結営業利益の 0.8%以内	年額2億円以内かつ 200個以内
監査役	年額1億5,000万円 以内		※2

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。

※2 監査役への賞与および株式報酬型ストック・オプションの支給はありません。

② 報酬等の総額が1億円以上である役員報酬等の種類別の額

2015年度における報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型ストック・ オプション(百万円)	合計 (百万円)
代表取締役 張本 邦雄	63	49	9	122
代表取締役 喜多村 円	62	49	9	121

(5) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

社外取締役・社外監査役候補者の選任理由につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】及び【監査役関係】」に記載しております。社内取締役・社外取締役・常勤監査役・社外監査役の選任理由につきましては、次ページに記載しております。

社内取締役

張本 邦雄

張本邦雄氏は、代表取締役 社長執行役員及び代表取締役会長を歴任し、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏がグループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化を推進するとともに、業務執行の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

古部 清

古部清氏は、販売推進グループ及びマーケティンググループの責任者を経て、2014年からは代表取締役 副社長執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画を牽引するとともに、販売関連の管掌を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

森村 望

森村望氏は、国内販売拠点及び販売推進グループの責任者を経て、2016年からは取締役 専務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画の日本住設事業の推進と経営戦略の実現を図るとともに、販売部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

成清 雄一

成清雄一氏は、人材開発本部、コーポレートグループ及び法務本部の責任者を経て、2014年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画のマネジメントリソース革新の推進と経営戦略の実現を図るとともに、管理部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

迫 和男

迫和男氏は、米国駐在を経験し、米国事業及び環境建材事業の責任者を務め、2011年以降は執行役員として、米州・欧州での住設事業の戦略構築・展開や、環境浄化技術「ハイドロテクト」のグローバルでの展開を牽引してまいりました。このことから、当社は、中長期経営計画の米州・欧州住設事業を牽引するうえで適任であると判断し、取締役といたしました。

社外取締役

小川 弘毅

小川弘毅氏は、長年にわたり西部瓦斯(株)の経営に携わり、住宅関連業界にも精通しており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言し、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しております。当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、地域に密着した経営に関する経験・知見も有していることから、社外取締役に選任しています。

柘田 和彦

柘田和彦氏は、長年にわたり住友軽金属工業(株)(現(株)UACJ)の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言し、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しています。当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、メーカーにおけるものづくりに関する経験・知見も有していることから、社外取締役に選任しています。

常勤監査役

宮崎 敏

宮崎敏氏は、当社の事業部門の企画部長、国際事業統括部長、トイレ空間生産本部長、経営企画部長を担当し、事業活動や内部統制等に対する豊富な経験と実績を有しており、監査役会、取締役会等において、積極的に発言し、当社における監督機能を発揮しております。当社は、同氏が事業活動及び内部統制等に関する経験・知見を有していることを踏まえ、事業部門の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、第148期定時株主総会で監査役といたしました。

社外監査役

竹本 正道

竹本正道氏は、長年にわたり日東電工株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づいて、社外監査役職務を適切に遂行いただいていること及び貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点で当社における監督機能を発揮いただいております。当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、海外事業の運営に関する経験・知見も有していることを考慮し、引き続き第149期定時株主総会で社外監査役候補者としました。なお、独立役員指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。

喜多村 円

喜多村円氏は、経営企画及びシステム商品全体の事業の責任者を経て、2014年からは代表取締役 社長執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画を牽引するうえで適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

清田 徳明

清田徳明氏は、レストラン事業及びシステム商品グループの責任者を経て、2016年からは代表取締役 副社長執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画のマーケティング革新の推進と経営戦略の実現を図るとともに、事業部門の管掌を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

安部 壮一

安部壮一氏は、中国駐在を経験し、中国事業及び国際事業の責任者を経て、2014年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画の中国・アジア住設事業の推進と経営戦略の実現を図るとともに、中国・アジアでの事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

林 良祐

林良祐氏は、レストラン商品開発及びウォシュレット事業の責任者を経て、2015年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。当社は、同氏が中長期経営計画の新領域事業、デマンドチェーン革新の推進と経営戦略の実現を図るとともに、新領域、浴室、キッチン・洗面の各事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役といたしました。

麻生 泰一

麻生泰一氏は、衛生陶器事業の責任者を務め、2009年以降は執行役員として、衛生陶器の生産技術の向上に努め、グローバルな生産・供給体制の構築を牽引してまいりました。このことから、当社は、レストラン事業及びもの創り全般を牽引するうえで適任であると判断し、取締役といたしました。

下野 雅承

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ビー・エム(株)の経営に携わり、その経歴を通じて培ったグローバル企業の経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、ICT全般およびダイバーシティ推進に関する経験・知見も有しております。当社は、同氏がグローバル経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言し、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮できると期待し、社外取締役に選任しています。

鬼木 元弘

鬼木元弘氏は、当社米州事業におけるグループ会社の経営管理本部副本部長及び当社の経理部次長、内部監査室長を担当し、内部統制や経理・財務などに対する豊富な経験と実績を有しており、監査役会、取締役会等において、積極的に発言し、当社における監督機能を発揮しております。当社は、同氏が長年にわたり当社グループの経理業務に携わっており、内部統制等に関する経験・知見に加え、財務及び会計に関する相当程度の知見を有していることを踏まえ、事業部門の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、引続き第148期定時株主総会で監査役といたしました。

片柳 彰

片柳彰氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融及び経営の専門家としての知見に基づいて、社外監査役職務を適切に遂行いただいていること及び貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点で当社における監督機能を発揮いただいております。当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、金融に関する経験・知見も有していることを考慮し、第147期定時株主総会で社外監査役候補者としました。なお、独立役員指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。

補充原則 4-1(1)

取締役会から経営陣への委任の範囲の概要

開示内容(概要)

当社では、取締役会の決議をもって決定する事項を取締役会規則に定めております。主な事項として、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債及び新株予約権に関する事項、会社財産等に関する事項、TOTOグループの経営に関する事項、会社法等の法令に定める事項、定款に定める事項、その他重要事項が

該当します。

取締役会による決定を要しない業務執行のうち、一定の重要な事項については、稟議規定を定め、取締役兼執行役員で構成される経営会議(原則として月2回開催)の審議を経て決定します。また、取締役会の意思決定事項を効果的に実務執行するために、2000年に執行役員制度を導入しています。

原則 4-8

独立社外取締役の選任

開示内容(概要)

当社では、社外取締役3名を独立性の高い社外役員として選任しており、取締役会における独立した中立な立場での意見を踏まえた議論を可能にしています。

当社の社外取締役は、コーポレート・ガバナンス、CSR、事業リスクなどにグローバル視点も含め高い知見を持つ経

営の専門家を選任しており、取締役会等を通じて、内部監査室、会計監査人及び内部統制部門の活動状況等について報告を受け、客観的な視点から当社経営に対する有益な発言を行うなど、経営のチェック機能を高め、より透明性の高い経営監督体制の整備に尽力いただいています。

原則 4-9

独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準

開示内容(概要)

当社では、会社法に定める社外取締役の要件、及び金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、当社が定める「独立役員要件」を満たす方を社外取締役に選任しており、選任後の状況についても定期的に確認しております。

同要件につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1.機関構成・組織運営等に係る事項【独立役員関係】」に記載しております。

補充原則 4-11(1)

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

開示内容(概要)

当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役が必要であり、共に高い独立性を有するこ

とが重要であると考えています。

コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「2.業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」にも詳細を記載しております。

取締役及び監査役の兼任状況

開示内容(概要)

社外取締役・社外監査役の兼任状況につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書「経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項

【取締役関係】及び【監査役関係】に記載しております。

また、社外取締役・社外監査役以外の取締役・監査役の兼任状況につきましては、「株主総会招集ご通知」の参考書類に記載しております。

取締役会の実効性に関する分析・評価の概要

開示内容(概要)

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・評価を行っております。

2016年3月度の取締役会では、社外取締役及び社外監査役含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

- (1) 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及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。
- (2) 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及び定款に適合することを確保する体制など、全ての項目が確実に運用されています。
- (3) 毎期、年度末の取締役会において、決議済みの中期・長期経営計画を踏まえ、次年度の経営方針・計画が審議・決議され、中期・長期の方向性と直近の活動方針が的確に関連づけられて全取締役に共有されています。
- (4) コーポレートガバナンス・コードの全項目、特に取締役会関連項目は詳細に点検し、適正に対応しています。取締役会では、社内・社外の枠を超えて活発な議論がなされ、社内取締役がその結果を執行に反映する努力をしていることで、社外監査役も含めた社外役員の客観的な意見に基づいた監督が行われています。

- (5) 代表取締役社長執行役員をはじめとする代表取締役が積極的にIR活動を実施し、その内容は取締役会にもフィードバックされています。

また株主総会や投資家訪問等における株主と役員との質疑応答により建設的なコミュニケーションが実施されています。その他、以下の経常的な議論・活動は引き続き実施し、今後さらに実効性を高めていくように努めます。

- 取締役会は原則月1回開催し、重要案件をタイムリーに審議・決議しています。
- 重要案件は、取締役会での審議前に経営会議での事前審議・論点整理を行い、また資料の事前配付や説明を行うなど、十分な検討時間を確保し、取締役会での議論の活性化につなげています。また、各取締役からの提案により常に取締役会運営についての改善も図っています。
- 中期・長期経営計画及び年度計画の達成状況は毎月の取締役会で確認しています。
- 中期・長期経営計画の戦略フレームにより、各事業軸と、全社最適視点で横串を通す全社横断革新軸で、各取締役の専門性・スキルをもとに担当役員が任命され、経営計画の実効性を高めています。
- より戦略的な議論を行うべく、適宜、取締役会で決議すべき議題を検討しています。
- 決議した案件の経過・結果の報告を行い、それにより執行状況を監督しています。

補充原則 4-14(2)

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

開示内容(概要)

当社では取締役・監査役に対して、それぞれの役割や責務を果たす上で必要になるトレーニングの機会を提供しております。また当該費用に関しては、取締役・監査役の求めに応じて負担しております。

株主・投資家の皆様の期待に応える点においては、取締役・監査役は取締役会等でIR活動状況や各種SRI(社会的責任投資)調査結果等の報告を受けて情報取得に努めています。

また上記以外にも、取締役・監査役はその期待される役割・責務に関わる理解を深めるために、新任の取締役・監

査役を対象とした社内研修会(会社法を含む各種法令教育)を実施したり、新任時は外部セミナーも合わせて受講しています。就任後も適宜セミナーの受講等、必要なスキル・知識の習得に努めています。

当社を取り巻く状況への理解を深めるために、社外取締役は国内外の事業所で業況説明を受ける機会を設けています。また社外監査役は当社の執行上重要な会議体への出席や、国内外事業所での往査活動を行っています。

原則

5-1

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針

開示内容(概要)

当社では、株主・投資家との建設的な対話を行うべきであると考え、社長執行役員を株主との対話を統括する役員とし、社長執行役員及び副社長執行役員、IR担当役員を中心に対応しております。また、株主・投資家からの評価・要望は、全社的に共有し、経営に活かしております。

なおTOTOは、「TOTOグループ コミュニケーション方

針」に当社の考えるコミュニケーション目的及び投資家への対応方針を開示しています。また、国内外の株主・投資家を対象とし、透明性と公平性を期するため、IRポリシーを定めています。コーポレート・ガバナンス報告書「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の「2. IRに関する活動状況」もあわせてご参照ください。

取締役、監査役

取締役



代表取締役 会長
兼 取締役会議長
張本 邦雄

1951年3月19日生



代表取締役
社長執行役員
喜多村 円

1957年5月24日生
グローバル事業推進、経営企画、
秘書室担当



代表取締役
副社長執行役員
古部 清

1954年11月3日生
販売関連管掌、文化推進担当



代表取締役
副社長執行役員
清田 徳明

1961年10月8日生
事業部門管掌、機器水栓事業、
内部監査室担当
兼 Vプランマーケティング革新担当



取締役
専務執行役員
森村 望

1957年7月10日生
販売推進グループ、
お客様、デザイン担当
兼 Vプラン日本住設事業担当



取締役
常務執行役員
安部 壮一

1961年8月22日生
中国・アジア住設事業担当
兼 Vプラン中国・アジア住設事業担当



取締役
常務執行役員
成清 雄一

1962年3月18日生
法務、人財、財務・経理、情報企画、
総務、物流、購買、工務担当
兼 Vプランマネジメント/リソース革新
担当



取締役
常務執行役員
林 良祐

1963年9月4日生
新領域事業グループ、浴室事業、
キッチン・洗面事業担当
兼 Vプラン新領域事業担当
兼 Vプランデマンドチェーン革新担当



取締役
常務執行役員
迫 和男
1959年8月25日生
米州・欧州住設事業担当
兼 Vプラン米州・欧州住設事業担当



取締役
常務執行役員
麻生 泰一
1960年3月5日生
レストルーム事業、
もの創り技術グループ担当

取締役 (社外)



社外取締役
小川 弘毅
1941年9月21日生



社外取締役
栢田 和彦
1942年4月24日生



社外取締役
下野 雅承
1953年12月11日生

監査役



常勤監査役
宮崎 敏
1955年11月10日生



常勤監査役
鬼木 元弘
1958年1月1日生

監査役 (社外)



社外監査役
竹本 正道
1944年12月16日生



社外監査役
片柳 彰
1946年2月4日生

透明・公平に、最新の情報を伝えるIR活動

TOTOは、国内外の株主・機関投資家および個人の株主・投資家を対象とし、透明性と公平性を期するため、IRポリシーに基づいたコミュニケーションに努めています。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を行っています。

国内機関投資家向け対応

国内機関投資家に対しては、年に2回の決算発表会、日々の取材対応はもちろん、事業や戦略をより深く理解していただくために戦略説明会や工場見学会などを随時開催しています。

ネジメントによる海外IR活動を毎年継続して実施しています。具体的には欧州、米国の投資家を訪問しています。現地でのTOTO商品の認知度の高まりにともない、外国人投資家のTOTOへの関心も年々高まってきています。

外国人機関投資家訪問の実施

経済のグローバル化が進む中で、TOTOの企業戦略を十分に理解したうえで株式を保有していただくよう、トップマ

個人投資家向け説明会

個人投資家の方々に、TOTOの事業活動にもっと関心をもっていただきたいと考え、さまざまな形で個人投資家の方々に説明する機会を設けています。



工場見学会の様子



外国人投資家との面談の様子



個人投資家向け説明会の様子

最新の情報を伝えるIR活動

当社のホームページの「投資家・IR情報」では、トップメッセージ、長期経営計画(Vプラン2017)・中期経営計画、コーポレートガバナンス、事業などのリスク、トピックスなどの最新のIR情報を掲載しています。

<http://www.toto.co.jp/company/ir/index.htm>



IRポリシー

1. 基本方針

決算情報の開示にあたっては、東京証券取引所の定める規則や金融商品取引法などの法令に従って行い、義務がなくてもすべての投資家・株主にとって開示が有効と思われる情報に関しては、積極的に開示します。

2. 開示方法

- ・決算短信や適時開示規則による情報開示は、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)にて公開した後TOTOホームページにも掲載します。適時開示規則によらない情報も、自社ホームページなどを通じて速やかに開示します。
- ・決算情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するために、各四半期決算期日の翌日から決算発表が完了するまでを「沈黙期間」とし、決算に関するコメントや質問への回答を控えます。

ただし、この沈黙期間中に業績予想を大きく変化する見込が出てきた場合には適宜情報開示します。

3. 業績見通しについて

当社で発表する将来の業績に関する見通しは、発表時点で入手可能なデータにより策定しているものです。様々な要素により、実際の業績がそれらの見通しと異なる結果となる場合があります。

CSRの考え方と推進体制

[詳細ページ](#) CSRの考え方と推進体制

CSRの考え方

TOTOグループは、CSR経営をCSRの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとし

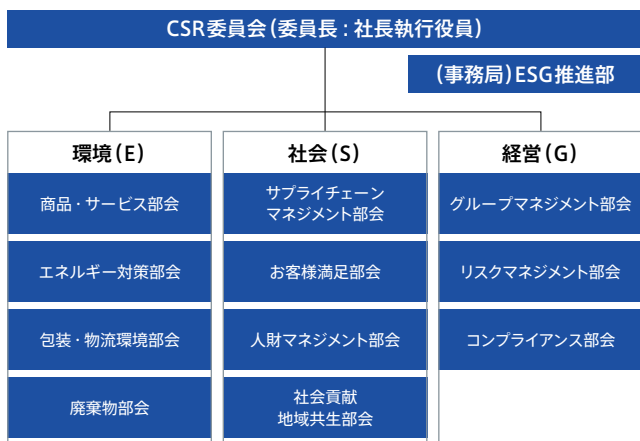
ている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「在りたい姿」を示しています。

CSR推進体制

2004年に「CSR委員会」および、CSR専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。CSR委員会は、社長執行役員を委員長として、年1回開催し、“環境(Environment)”・“社会(Social)”・“経営(Governance)”の3分野を俯瞰することで、事業活動とCSR活動の戦略的な統合に取り組んでいます。

また、CSR委員会では、各分野を構成する部会が、推進計画を策定のうえ、関連部門、国内外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。

CSR委員会の推進体制



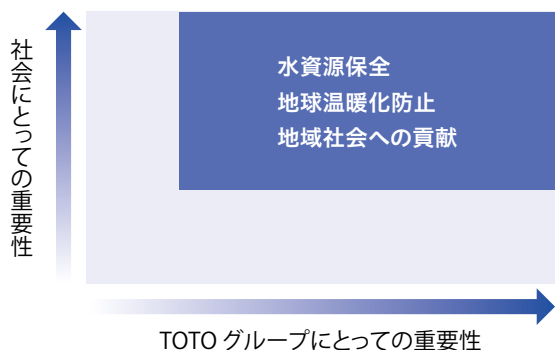
TOTOは、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011年11月8日付で参加企業として登録されました。

マテリアリティ (重要課題) の特定

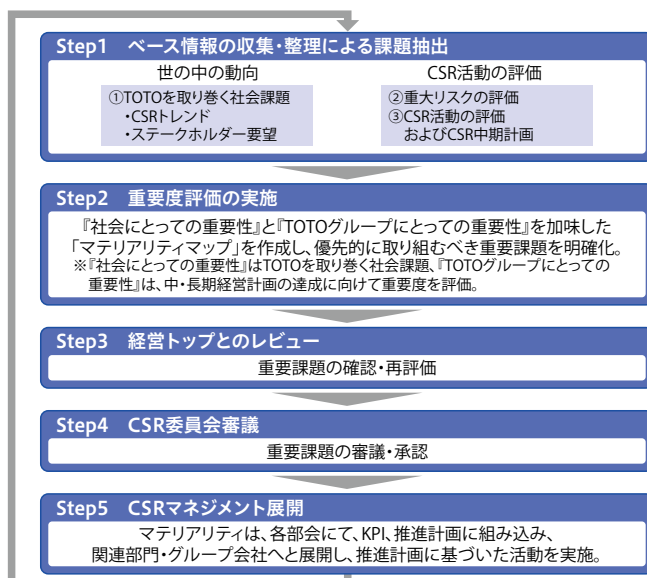
[詳細ページ](#) マテリアリティ

グローバルな社会課題に戦略的に取り組むために、『社会にとっての重要性』と『TOTOグループにとっての重要性』を加味した「マテリアリティマップ」を作成し、優先的に取り組むべき重要課題を明確化して、CSR活動を推進しています。

マテリアリティマップ



マテリアリティの特定のためのプロセス

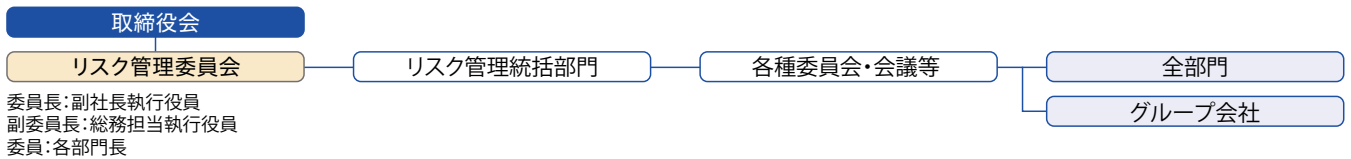


リスクマネジメント推進体制

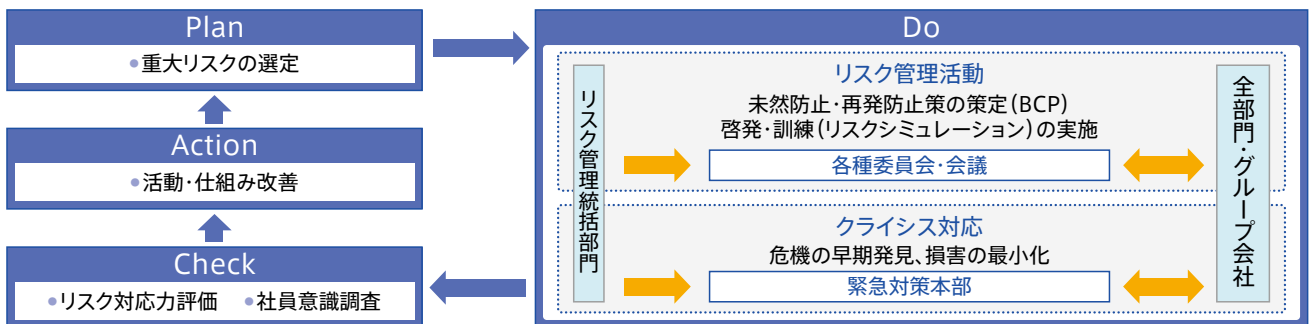
TOTOグループは、企業の社会的責任を果たし社会的信用を確保するため、経営方針の実現を阻害するすべての要因を限りなく排除します。万一の事態発生に際しては、さまざまなステークホルダーへの影響を極力小さくするよう最大限の努力を行い、再発防止策を適切に構築し関係者の信頼回復に努めます。

副社長を委員長とし、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。任命された「リスク管理統括部門長」は、リスクマネジメント規定に基づき、各種委員会や会議などを通して、全部門ならびにグループ会社と連携して、リスクの未然防止活動とリスク対応力の向上に努めています。

リスクマネジメント推進体制



リスク管理の活動サイクル



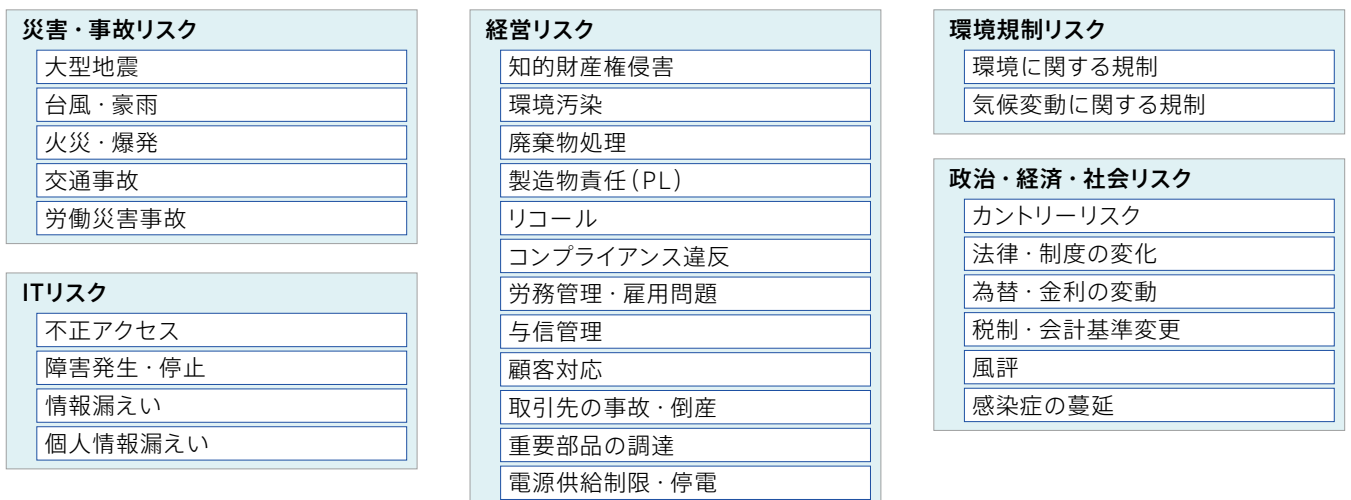
2016年度の重大リスク

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、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・金額的影響の視点から、影響度と発生

頻度をマトリクスで評価しています。リスクポイントの上位項目を最重点リスクとして、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。

主な重大リスク



TOTOグローバル 環境ビジョン

[詳細ページ](#)  TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグループは、各国・各地域の環境問題と向き合いながら、これまでの環境貢献活動をさらにグローバルに進化させるため、2014年に「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定しました。グローバルで6つのテーマに取り組み、グループ一丸となって事業を通して地球環境に貢献していきます。この「TOTOグローバル環境ビジョン」実現に向け、創立100周年を迎える2017年度までの目標「グローバル環境目標」を設定しています。水に大きく関わってきた企業として「水資源の保全(水を大切に)」を軸に、6つのテーマそれぞれで目指す目標を明確

に定め、取り組んでいます。グローバル環境ビジョンを推進することで「TOTO Vプラン2017」の実現を目指していきます。

水と地球の、あしたのために。

創業以来、水の大切さを心に刻んできたTOTOグループ。私たちはあらためて、資源としての「水」を見つめ直しています。「水資源の枯渇」や「地球温暖化」が深刻さを増すいま、果たすべき責任とは、何か。それは、ただひとつ。水まわりからの環境貢献に全力をそそぐことです。

蛇口をひねる。シャワーをあひる。繰り返されるまいにちの中で誰でも節水、CO₂削減ができる、優れた環境性能の商品を世界にお届けする。グローバル環境目標に「水資源の保全」を追加し、一日も早い実現を目指していく。地域、地域に寄り添った活動の先に、地球のよりよい「あした」が待っていることを願いTOTOグループ一丸となって取り組んでまいります。



グローバルで取り組む 6つのテーマ

グローバル環境目標

2017年度までのTOTOグローバル環境目標

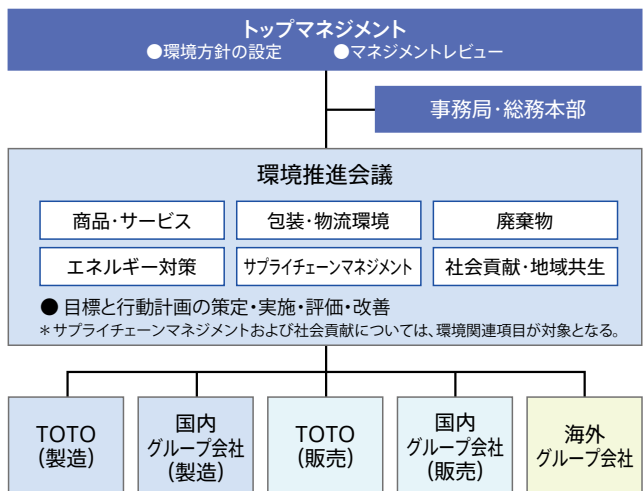
水を大切に	<ul style="list-style-type: none"> ●商品使用時 水消費量 7億m³削減^{*1} (2005年度比 性能向上分) ●節水便器出荷率(4.8L以下) 国内 70% 海外 80% 	温暖化を防ぐ	<ul style="list-style-type: none"> ●商品使用時CO₂排出量 330万t削減^{*1} (2005年度比 性能向上分) ●事業所からのCO₂排出総量 35.2万t 施策によるCO₂削減量 2.9万t(2013年度比)
資源を大切に	<ul style="list-style-type: none"> ●ゼロエミッションを推進する 製造事業所でのリサイクル率 国内99% 海外90% 	地球を汚さない	<ul style="list-style-type: none"> ●有害化学物質の発生抑制 (国内)環境法令違反0件
生物多様性を守る	<ul style="list-style-type: none"> ●生物多様性に配慮した原材料の使用 (国内)商品に使用している木質材料の 合法材・再生材の使用率100% 	地域社会のために	<ul style="list-style-type: none"> ●各国・各地域のステークホルダーと協働して、環境に根ざした社会的課題・地域課題を解決する すべてのボランティア活動参加率 100% (のべ参加人数/連結社員人数=参加率)^{*2}

※1：一般的な商品の使用期間を考慮し、2016年度より基準年を1990年から2005年に変更
 ※2：ボランティア対象範囲拡大にあわせて2016年より管理指標を「全てのボランティア活動参加率(のべ参加人数/連結社員数)」に変更

環境マネジメントシステム

TOTOグループは環境保全活動を推進するため次のマネジメント体制を整えています。経営者による、全社環境マネジメントレビューを経営会議の中で年2回実施し、全社環境目標の達成状況や、マネジメントシステムの継続的改善に関する重要事項の審議を行っています。専門的事項については、専門部会を設置のうえ、目標や施策については、国内・外グループ会社を含めて、TOTOグループ全体を牽引する役割を設定しています。

また、ISO14001に関しては、製造事業部門(国内製造グループ会社を含む)や工場管理部門を中心に、TOTOグループとしての統一認証を取得し、TOTOグループ全体での効果的なPDCAサイクルがまわせるように環境マネジメントシステムの継続的な改善を図っています。



計画と実績 (地球環境行動計画)

2014年の「TOTOグローバル環境ビジョン」の設定にあわせ、第9次地球環境行動計画も実行に移されました。

世界の社会課題である水問題や地球温暖化問題の解決に向け、TOTOグループ一丸となってグローバルで取り組みを加速させます。

第9次地球環境行動計画の2015年度実績

	評価指標 (KPI)	範囲	基準年と値	2017年度目標	2015年度目標	2015年度実績	評価
水を大切に	商品の節水性能向上による節水貢献量 (基準年からの性能向上寄与量) ^{※1}	国内・海外	-	7億m ³ (2005年基準)	16.6億m ³ (1990年基準)	16.8億m ³ ^{※2} (1990年基準)	○
	節水便器出荷率 (大洗浄4.8L以下)	国内	-	70%	70%	78%	◎
		海外	-	80%	60%	59%	△
温暖化を防ぐ	商品の節水・省エネ性能向上によるCO ₂ 削減貢献量 (基準年からの性能向上寄与量) ^{※1}	国内・海外	-	330万t (2005年基準)	660万t (1990年基準)	663万t ^{※3} (1990年基準)	○
	事業所からのCO ₂ 排出総量	国内・海外	2013年度排出量 31.3万t	35.2万t以下	34.8万t以下	32.1万t	○
	施策による事業所からのCO ₂ 排出削減量	国内・海外	2013年度削減量 0t	2.90万t	1.39万t	1.61万t	◎
	原単位輸送燃料削減率	国内	2009年度 0%	12.0%	9.0%	9.4%	○
資源を大切に	製造事業所のリサイクル率	国内	2013年度 99%以上	99%以上	99%以上	100%	○
	製造事業所のリサイクル率 *条件つきでのリサイクル目標	海外	2013年度 70%	90%以上	80%以上	87.5%	○
地球を汚さない	関連環境法令違反	国内	-	-	0件	0件	○
生物多様性を守る	商品に使用している木質材料の合法材・再生材の使用率 *合法材には森林認証材を含む	国内	-	100%	90%	99%	◎
地域社会のために	グリーンボランティア参加人数 ^{※4}	国内・海外	-	-	46,000人	42,200人	△
	全てのボランティア活動参加率 ^{※4} (のべ参加人数/連結社員数)	国内・海外	-	100%	-	-	-

※1:一般的な商品の使用期間を考慮し、2016年度より基準年を1990年から2005年に変更

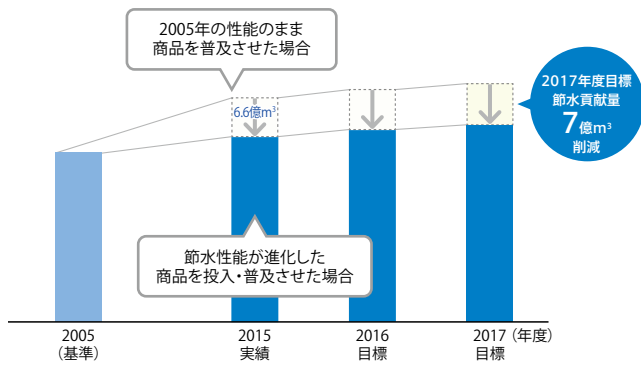
※2:2005年基準では6.6億m³

※3:2005年基準では287万t

※4:ボランティア対象範囲拡大にあわせて2016年度より管理指標を変更

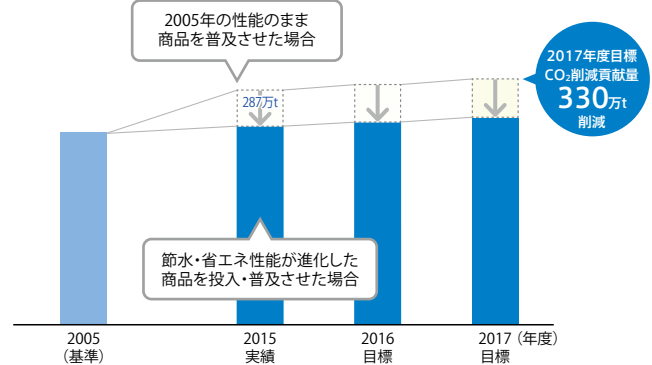
主要指標の推移

商品の節水性向上による節水貢献量(グループ全体)
(2005年度比)



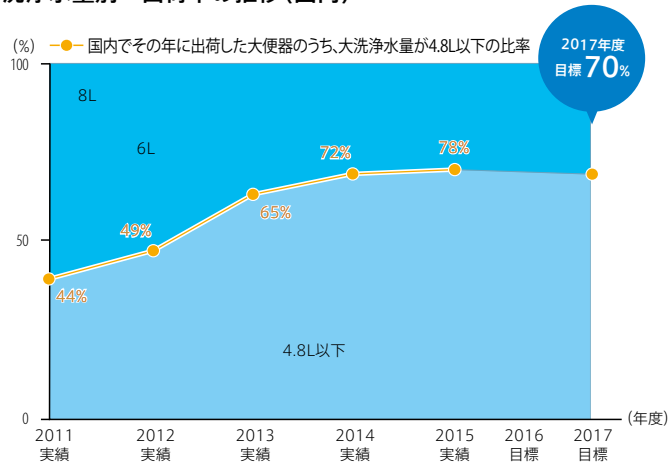
* 基準年を1990年から2005年に変更しました。
* 商品使用時の水総量は、その年に出荷したすべての商品が使用される期間において消費する水量の総合計です。(一部、使用用途の不明な商品の水消費量は除く)

商品の節水・省エネ性能向上によるCO₂削減貢献量
(グループ全体) (2005年度比)

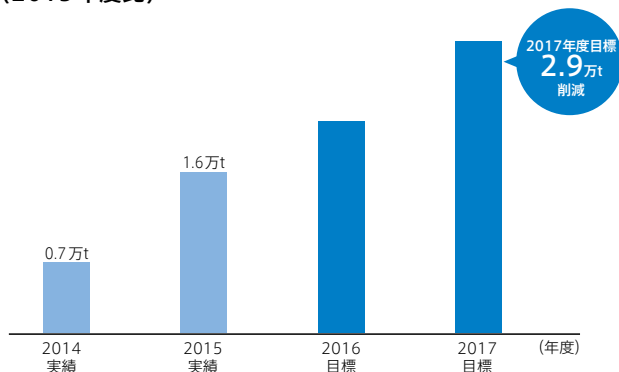


* 基準年を1990年から2005年に変更しました。
* 商品使用時のCO₂総量は、その年に出荷したすべての商品が使用される期間において消費するエネルギー量(電気、ガス)および水量を、CO₂量に換算したものです。(一部、使用用途の不明な商品のCO₂排出量は除く)

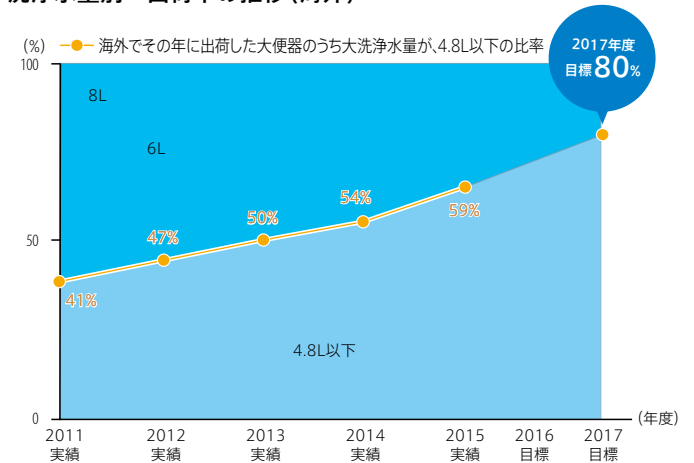
洗浄水量別 出荷率の推移(国内)



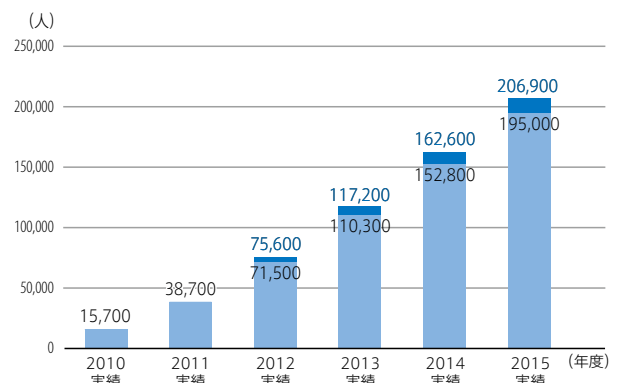
施策による事業所からのCO₂排出削減量(グループ全体)
(2013年度比)



洗浄水量別 出荷率の推移(海外)



ボランティア参加人数



■グリーンボランティア ■その他ボランティア
* 社員およびステークホルダーの参加者数・2010年度からの累計
2012年度より、その他ボランティアも加算

TOTOグループは、人間尊重の精神に則り、創造力豊かな自律した人財を継続的に輩出し、社員満足の向上とお客様の生活文化の創造に貢献していきます。

ダイバーシティの推進

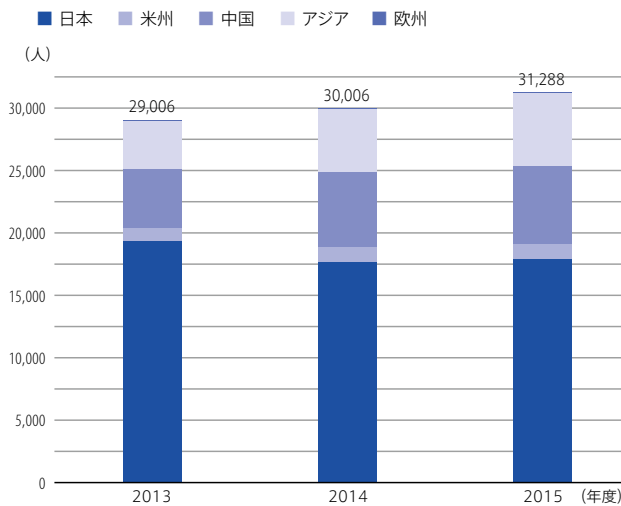
年齢や性別、国籍など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいと考えています。現在は、人財本部内の「ダイバーシティ推進グループ」が中心となり、「女性の活躍

推進」「障がい者の雇用推進」など広範囲な活動を推進しています。また、社内ダイバーシティサイトにおいて、さまざまなロールモデルを紹介し、多様な働き方に関する情報発信と社内理解を促進しています。

社員の構成

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。

地域別社員比率



*TOTOグループ(正社員・契約社員・派遣社員)

年齢・勤続年数

	2013年度末		2014年度末		2015年度末	
	男	女	男	女	男	女
平均年齢	43.8歳	39.7歳	43.9歳	40.2歳	43.1歳	39.9歳
平均勤続年数	19.3年	13.3年	19.0年	13.6年	20.5年	14.0年

*TOTO(株)の正社員・契約社員

新卒採用数

	2014年度		2015年度		2016年度	
	男	女	男	女	男	女
TOTO(株)	93人	31人	99人	25人	99人	29人
国内グループ会社	95人	28人	110人	45人	114人	52人
合計	188人	59人	209人	70人	213人	81人

*TOTOグループ(国内)

離職率

	2013年度末	2014年度末	2015年度末
離職率	1.1%	0.8%	0.8%

*TOTO(株)の正社員

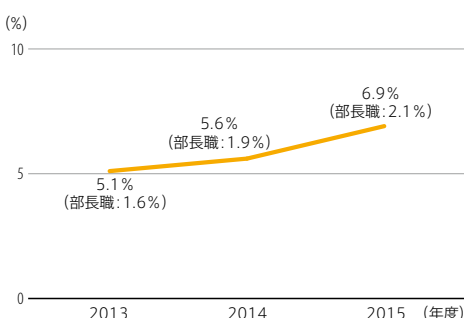
女性の活躍推進

創立100周年を迎える2017年度に、女性管理職比率を10%とすることを目標に掲げ、さまざまな取り組みを進めています。特に、女性社員対象の研修では、その上司への研修も実施し、マネジメントスキル強化を図っています。

こうした取り組みの結果、社内各分野での「女性視点」を

もった取り組みや、風土づくり、商品開発によるお客様への価値創造提案が評価され、2013年には経済産業省主催の第1回「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞し、2016年3月には2年連続で「なでしこ銘柄」に選定されました。

女性管理職比率



*TOTO(株)の正社員



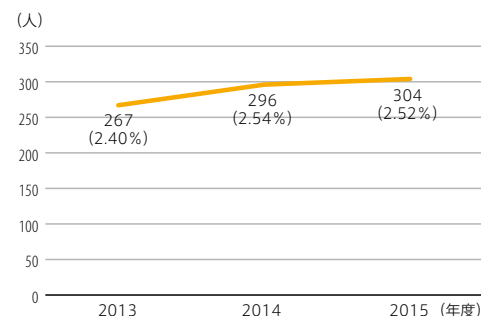
女性管理職候補者研修



障がい者の雇用推進

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

TOTOグループで働く障がい者数



*TOTOグループ(国内)
*()内は障がい者雇用率

企業理念のグローバル共有

海外経営幹部クラスを日本に招き、自身が考える「TOTOらしさ」について議論・共有を行うとともに、経営層と意見交換を実施しています。

また、事業に貢献した社員を日本に招き、経営層より直接表彰を行うことで、モチベーションの向上を図るとともに、関連事業部との人財交流を行っています。今後も、企業理念の理解・浸透を進めていきます。



海外現地社員との交流

ワークライフバランス

すべての社員の労働時間を見直し、仕事と家庭生活の調和を図ることが、生産性や働きがい向上につながるという考えのもと、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、厚生労働省より「子育てサポート企業」に認定され、次世代認定マーク『くるみん』を取得しました。



厚生労働省より「子育てサポート企業」に認定され、次世代認定マーク『くるみん』を取得しています。

就業時間

	2013年度末	2014年度末	2015年度末
年間所定労働時間	1,894.86時間/人・年	1,894.86時間/人・年	1,894.86時間/人・年
年間総実労働時間	1,989.11時間/人・年	1,992.0時間/人・年	1,964.36時間/人・年
月平均残業時間	20.1時間/人・月	20.3時間/人・月	19.6時間/人・月
有給休暇取得日数	13.5日/人・年	14.2日/人・年	14.3日/人・年

*TOTO(株)の正社員

休業・休暇制度利用者数

	2013年度末		2014年度末		2015年度末	
	男	女	男	女	男	女
育児休業	6	186	1	165	3	199
育児短時間勤務	0	262	0	256	4	304
介護休業	0	4	1	2	0	3
介護短時間勤務	0	4	0	4	0	1
ボランティア休暇	24	8	30	11	18	6

*TOTO(株)の正社員・契約社員

有給休暇取得率

	2013年度	2014年度	2015年度
有給休暇取得率	74.2%	74.0%	76.1%

*TOTO(株)の正社員・契約社員

安全衛生

「安全に対する感受性の向上」と「不安全行動・不安全状態ゼロ」を目指し、労働災害撲滅活動を推進しています。

国内労働災害度数率・強度率

		2013年	2014年	2015年
度数率	全産業	1.58	1.66	1.61
	製造業	0.94	1.06	1.06
	TOTOグループ	0.21	0.13	0.17
強度率	全産業	0.10	0.09	0.07
	製造業	0.10	0.09	0.06
	TOTOグループ	0.008	0.002	0.006

*1~12月(年間)のデータ
*製造・研究開発部門対象

海外事業グループ労働災害度数率

	2013年	2014年	2015年
度数率	0.12	0.41	0.21

*1~12月(年間)のデータ
*度数率:100万労働時間当たりの被災者数
強度率:1,000労働時間当たりの労働損失日数
*製造・研究開発部門対象

TOTOグループでは、TOTOグループで働くすべての人々を「次世代を築く貴重な財産」と考え、「人財」と表記しています。

主要財務指標

(単位:百万円)

	2006年度 (2007.3)	2007年度 (2008.3)	2008年度 (2009.3)	2009年度 (2010.3)	2010年度 (2011.3)
売上高	512,200	501,060	464,505	421,929	433,557
売上原価	337,734	330,782	311,765	275,639	273,259
原価率	65.9%	66.0%	67.1%	65.3%	63.0%
販管費	148,277	147,555	146,174	139,699	146,284
販管費率	28.9%	29.4%	31.5%	33.1%	33.7%
営業利益	26,187	22,722	6,566	6,589	14,014
営業利益率	5.1%	4.5%	1.4%	1.6%	3.2%
当期純利益または当期純損失	13,544	13,239	(26,261)	878	5,115
当期純利益率または当期純損失率	2.6%	2.6%	(5.7%)	0.2%	1.2%
設備投資	22,260	24,191	16,297	11,607	26,214
減価償却費	22,039	22,389	22,425	20,575	19,746
研究開発費	11,752	12,001	13,087	13,113	15,606
研究開発費率	2.3%	2.4%	2.8%	3.1%	3.6%
総資産	466,736	451,744	388,645	378,266	379,215
流動資産	217,780	210,126	187,689	180,149	184,203
固定資産	248,955	241,618	200,955	198,116	195,011
総負債	233,494	220,213	203,751	189,717	199,050
純資産(※1)	233,242	231,530	184,893	188,549	180,164
営業CF	28,575	32,884	23,403	33,627	28,117
投資CF	(25,310)	(22,121)	(18,629)	(14,828)	(22,758)
財務CF	(10,834)	(7,246)	(2,215)	(12,223)	(7,260)
フリー・キャッシュ・フロー(※2)	3,265	10,763	4,774	18,799	5,359
1株あたり配当(※3)	13.00円	14.00円	10.00円	10.00円	10.00円
ROE	5.8%	5.8%	(12.9%)	0.5%	2.8%
ROA	5.6%	4.9%	1.6%	1.7%	3.7%
EPS(※3)	39.1円	38.2円	(75.8円)	2.5円	14.9円
BPS(※3)	659.7円	652.8円	520.4円	530.4円	513.5円
総資産回転率	1.09	1.09	1.11	1.10	1.14
自己資本比率	49.0%	50.1%	46.4%	48.6%	46.2%
発行済み株式数(自己株除く/期中平均)(※3)	346,638,825	346,542,137	346,437,170	346,391,504	344,259,297

※1:純資産の算定にあたり、2007年3月期から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準(企業会計基準第5号)」及び「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用方針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用しています。

※2: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

※3:2015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)を実施いたしました。2015年度の1株あ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「-」と記載しております。なお、1株あ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。

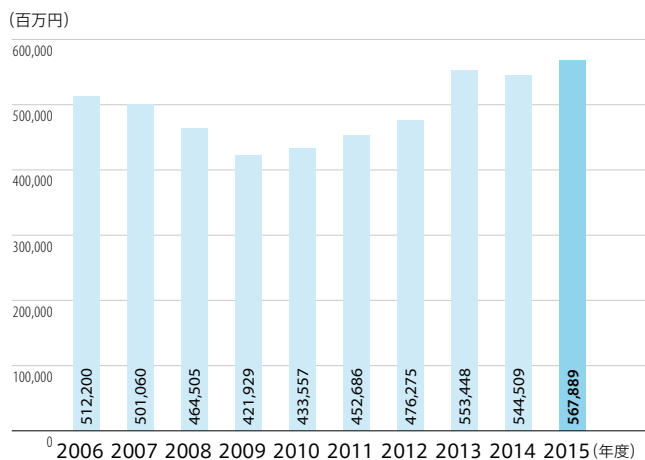
財務データ

(単位:百万円)

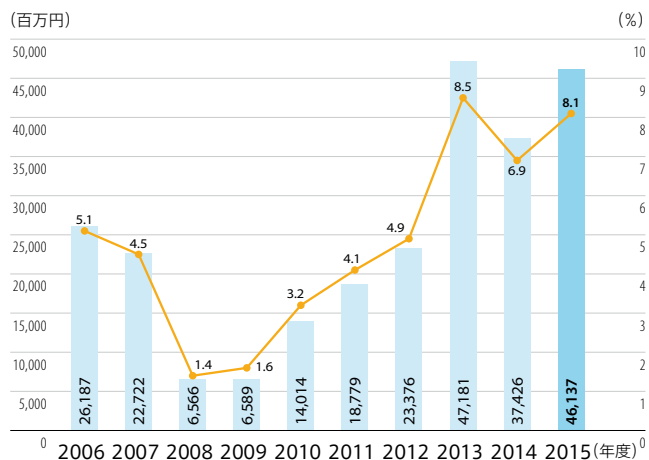
	2011年度 (2012.3)	2012年度 (2013.3)	2013年度 (2014.3)	2014年度 (2015.3)	2015年度 (2016.3)
売上高	452,686	476,275	553,448	544,509	567,889
売上原価	286,803	303,231	341,780	337,285	351,599
原価率	63.4%	63.7%	61.8%	61.9%	61.9%
販管費	147,102	149,667	164,485	169,796	170,152
販管費率	32.5%	31.4%	29.7%	31.2%	30.0%
営業利益	18,779	23,376	47,181	37,426	46,137
営業利益率	4.1%	4.9%	8.5%	6.9%	8.1%
当期純利益または当期純損失	9,270	16,956	44,122	24,813	35,723
当期純利益率または当期純損失率	2.0%	3.6%	8.0%	4.6%	6.3%
設備投資	32,253	19,934	34,575	40,264	40,674
減価償却費	18,348	19,508	14,922	17,227	18,397
研究開発費	16,643	15,983	17,428	18,466	19,098
研究開発費率	3.7%	3.4%	3.1%	3.4%	3.4%
総資産	377,072	408,454	476,387	516,995	536,265
流動資産	181,554	205,485	258,800	266,637	279,383
固定資産	195,518	202,969	217,586	250,357	256,882
総負債	191,491	195,043	219,790	236,412	250,743
純資産(※1)	185,580	213,410	256,596	280,582	285,522
営業CF	19,678	44,498	48,015	34,713	58,695
投資CF	(22,446)	(22,971)	(4,033)	(30,040)	(29,952)
財務CF	(12,164)	(2,178)	(23,328)	(11,393)	(15,053)
フリー・キャッシュ・フロー(※2)	(2,768)	21,527	43,982	4,673	28,742
1株あたり配当(※3)	10.00円	14.00円	23.00円	26.00円	—円
ROE	5.2%	8.8%	19.4%	10.0%	13.1%
ROA	5.0%	6.0%	10.7%	7.5%	8.8%
EPS(※3)	27.1円	49.5円	130.2円	73.8円	212.0円
BPS(※3)	525.6円	602.2円	737.7円	802.8円	1,631.9円
総資産回転率	1.20	1.21	1.25	1.09	1.08
自己資本比率	47.7%	50.6%	52.0%	52.3%	51.5%
発行済み株式数(自己株除く/期中平均)(※3)	342,013,603	342,892,129	338,911,922	336,233,556	168,480,574

財務ハイライト

売上高

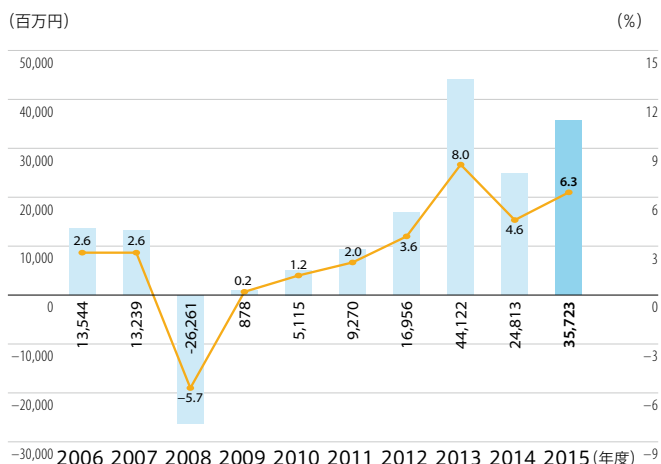


営業利益／売上高営業利益率



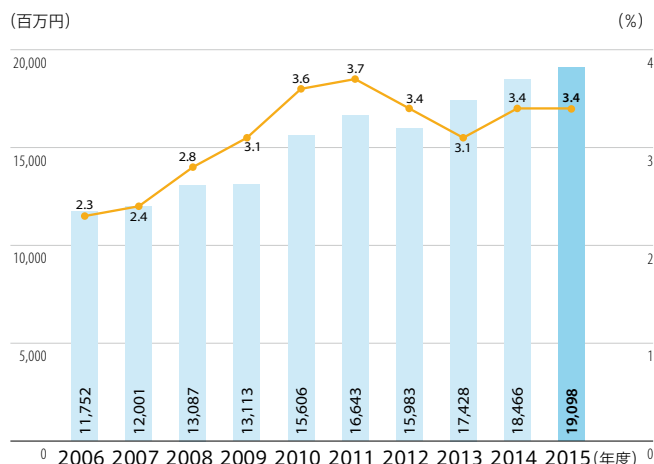
■ 営業利益 (左軸) ● 売上高営業利益率 (右軸)

当期純利益／売上高当期純利益率



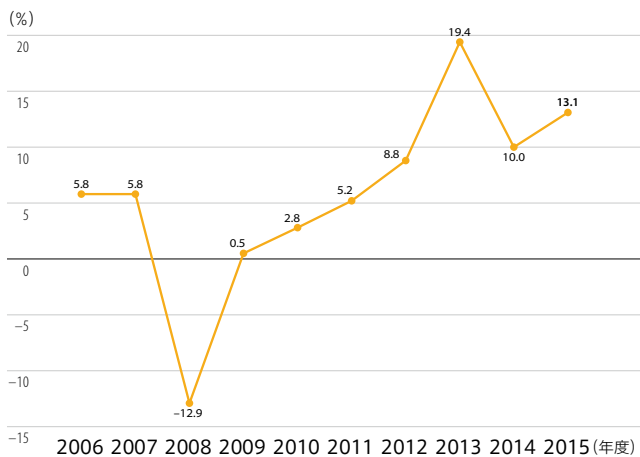
■ 当期純利益 (左軸) ● 売上高当期純利益率 (右軸)

研究開発費／売上高研究開発費率

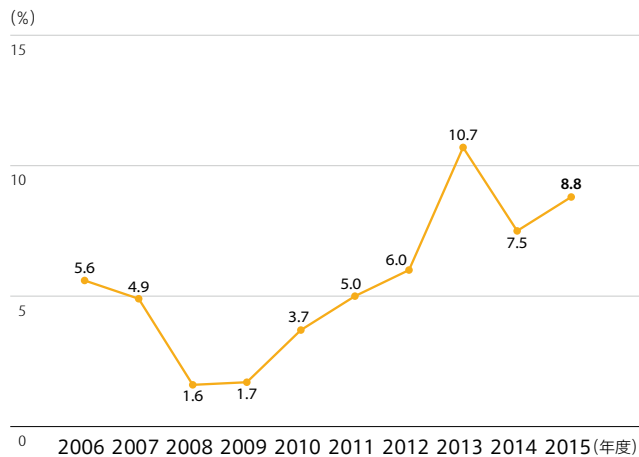


■ 研究開発費 (左軸) ● 売上高研究開発費率 (右軸)

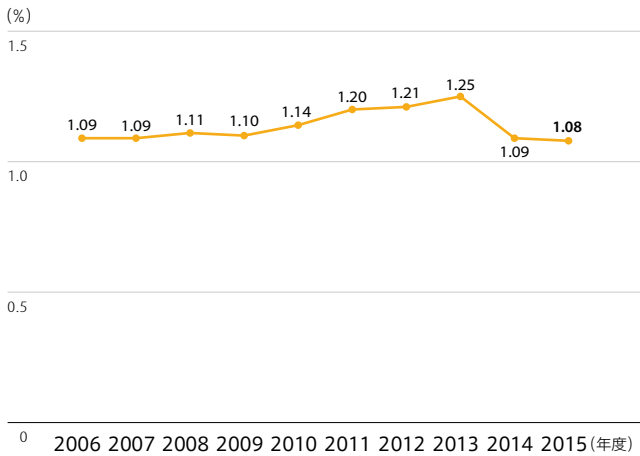
ROE (自己資本当期純利益率)



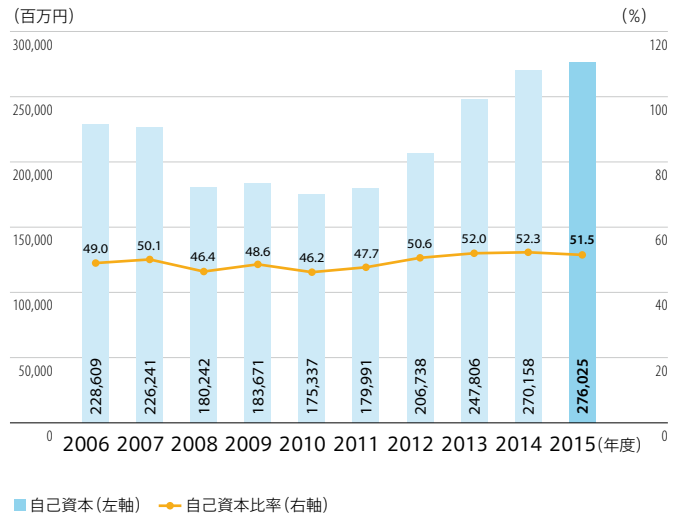
ROA (総資産営業利益率)



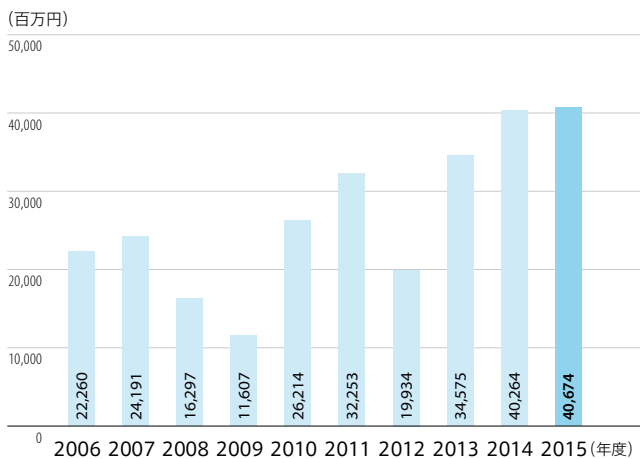
総資産回転率



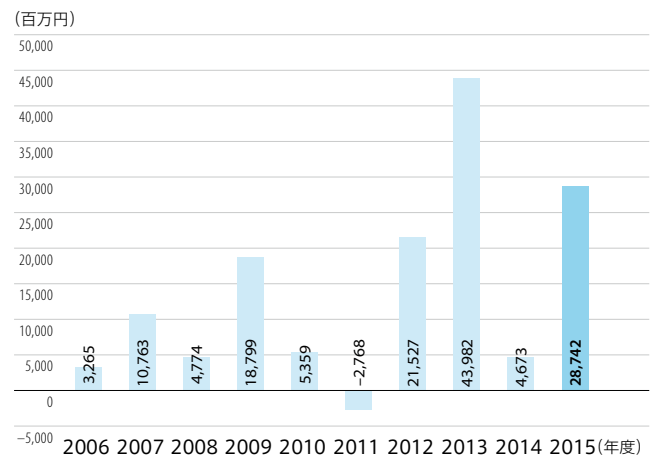
自己資本/自己資本比率



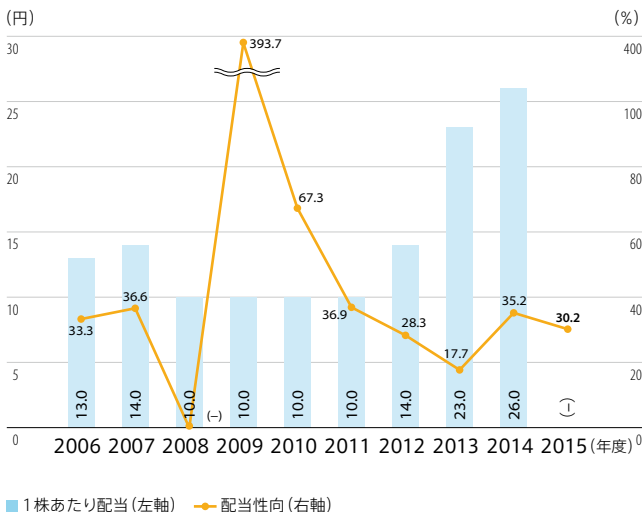
設備投資額



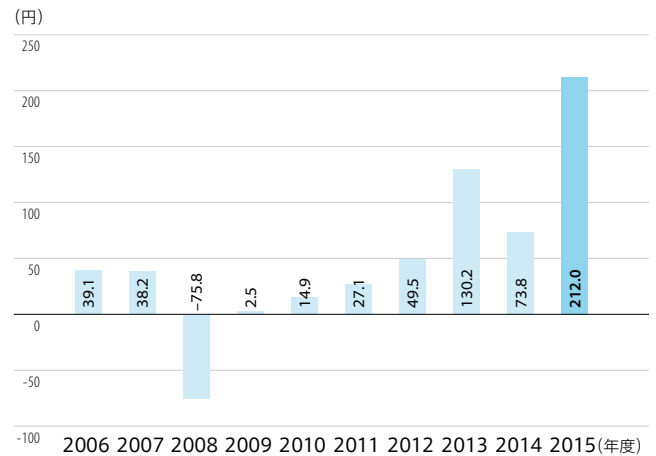
フリー・キャッシュ・フロー



1株あたり配当/配当性向



EPS



* 1 2008年度の配当性向は当期純利益がマイナスのため算出できません。
 * 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)を実施いたしました。2015年度の1株あ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「-」と記載しております。なお、1株あ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。

株式概要 (2016年3月31日現在)

[詳細ページ](#) 株式の状況

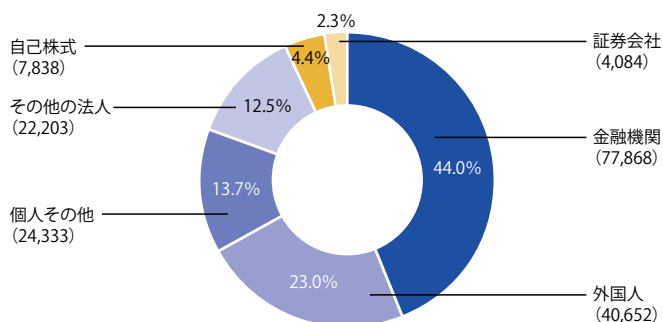
上場証券取引所 東京・名古屋・福岡
証券コード 5332
株式の状況 発行可能株式総数: 700,000,000
 発行済株式総数: 176,981,297
株主数 26,292名
株主名簿管理人 三菱UFJ 信託銀行株式会社

大株主

	所有株式数(千株)	保有比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,612	8.26%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,600	5.99%
明治安田生命保険相互会社	10,358	5.85%
TOTO株式会社	7,838	4.43%
日本生命保険相互会社	5,393	3.05%
株式会社三菱東京UFJ銀行	3,087	1.74%
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,974	1.68%
積水ハウス株式会社	2,671	1.51%
日本特殊陶業株式会社	2,547	1.44%
TOTO持株会	2,467	1.39%

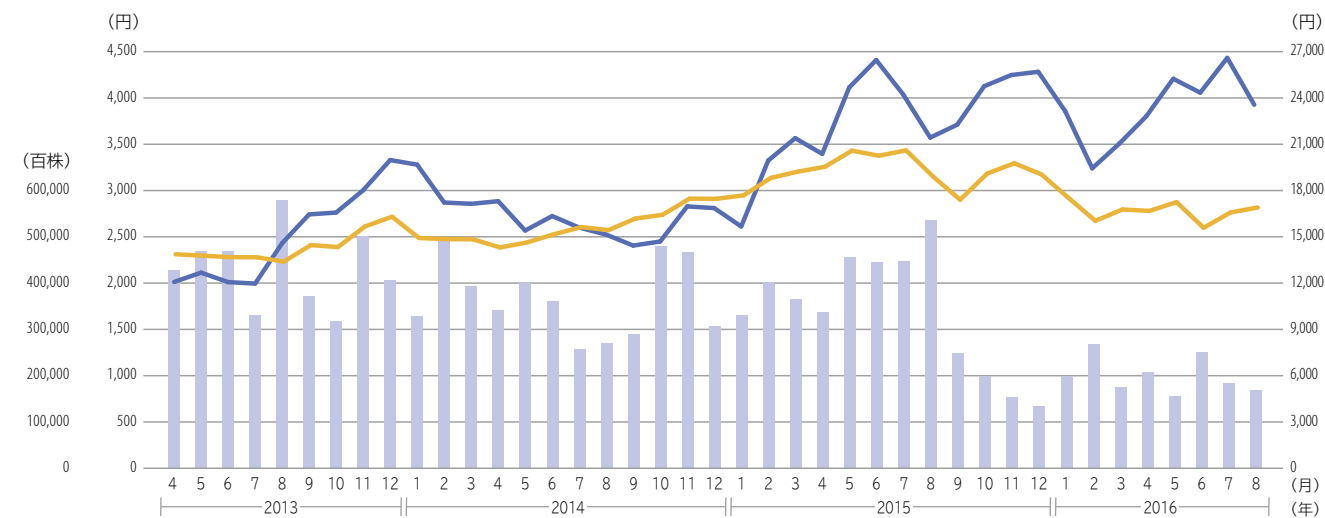
株主構成

(単位:千株)



株価・出来高の推移

■ 出来高(左軸) ■ 株価(左軸) ■ 日経平均株価(右軸)



* 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)を実施いたしました。上記「株価・出来高の推移」につきましては、2013年度期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算出しております。

株主還元方針・配当計画

株主還元に関する基本方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとしており、企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部留保の充実と安定的な配当を基本方針としています。内部留保資金につきましては、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に活用してまいります。配当性向につきましては、連結当期純利益の30%を目処と

し、業績に連動した利益還元を目指しつつ、安定的な配当の維持に努めてまいります。配当は、今後も中間・期末の年間2回を予定しております。

また、自己株式の取得につきましては、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うえで、総合的に判断してまいります。

配当金の基準日

中間配当 9月30日

期末配当 3月31日

一株あたりの配当金の推移

(単位:円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度 (予想)
中間	5	5	5	6	10	13	15	34
期末	5	5	5	8	13	13	34	34
合計	10	10	10	14	23	26	-	68

* 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)を実施いたしました。2015年度の1株あ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「-」と記載しております。なお、1株あ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。

TOTOグループの商品技術(ものづくり)と事業活動に対し、社外からいただいた主要な評価・表彰・格付けは以下の通りです。

商品技術への評価

[技術・環境]

- 「滋賀工場 新西棟」が「平成25年度省エネ大賞」の「省エネ事例部門」で、最高賞の「経済産業大臣賞」を受賞(2013年度)
- 「エアイン®シャワー」が「第9回エコプロダクツ大賞」における「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞(優秀賞)」と、「平成24年度省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門「省エネルギーセンター会長賞」をダブル受賞(2012年度)
- 初代ウォシュレット®「ウォシュレット®G」が一般社団法人日本機械学会による「機械遺産」に認定(2012年度)
- 「次世代半導体デバイスを支える『製造装置用低発塵性部材』の開発」で第6回ものづくり日本大賞「内閣総理大臣賞」を受賞(2015年度)



初代ウォシュレット®G



ものづくり日本大賞
内閣総理大臣賞

[商品デザイン]

- iFプロダクトデザイン賞の受賞
グローバルに販売しているウォシュレット®一体形便器「Neorest DH(ネオレストDH)」,クリーンドライ(ハンドドライヤー)「Hand Dryer」(2015年度)
- レッドドットデザイン賞の受賞
グローバルに販売しているウォシュレット®一体形便器「Neorest DH(ネオレストDH)」(2015年度)



reddot award 2016
winner

事業活動への評価と格付け

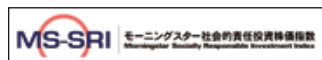
[CSR活動]

- Robeco SAM 社による「CSR格付け」で「シルバークラス」に認定(2015年度)



[SRI評価]

- FTSE Russellが作成する「FTSE4Good Index Series」構成銘柄に選定(2016年度)
- 「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)・ワールド」に選定(2011年度から5年連続)
- 「エティカル投資ユニバース」の「パイオニア」に選定(2015年度)
- 「モーニングスター社会的責任投資株価指数」に選定(2006年から継続)



[物流]

- 「物流革新のとらくみ」が、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会の「ロジスティクス大賞」を受賞(2012年度)



[障がい者雇用]

- 「サンアクアTOTO株式会社」が「平成25年度障害者雇用優良事業所厚生労働大臣表彰」を受賞(2013年度)



[市場]

- 経済産業省と東京証券取引所が共同選定する「なでしこ銘柄」に選定(2015年度)
- 経済産業省と東京証券取引所が主催する「健康経営銘柄」に選定(2015年度)



企業概要(2016年3月現在)

商号

TOTO株式会社(TOTO LTD.)

本社所在地

福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

創立

1917年(大正6年)5月15日

資本金

355億7,900万円

従業員数

連結 28,148名

単独 7,283名

決算日

3月31日

上場証券取引所

東京・名古屋・福岡

証券コード

5332

株主名簿管理人

東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

三菱UFJ信託銀行株式会社



TOTO株式会社 広報部

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

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

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