

TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO



あしたを、ちがう「まいにち」に。



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	サステナビリティ推進部	広報部
TEL: 03-6836-2024	TEL: 03-6836-2122	TEL: 03-6836-2025
FAX: 03-6836-2200	FAX: 03-6836-2200	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。

TOTOグループ

統合報告書

2023

TOTOグループ経営に関する理念体系

先人の志を、次の100年に向けて継承していきます。

先人の言葉

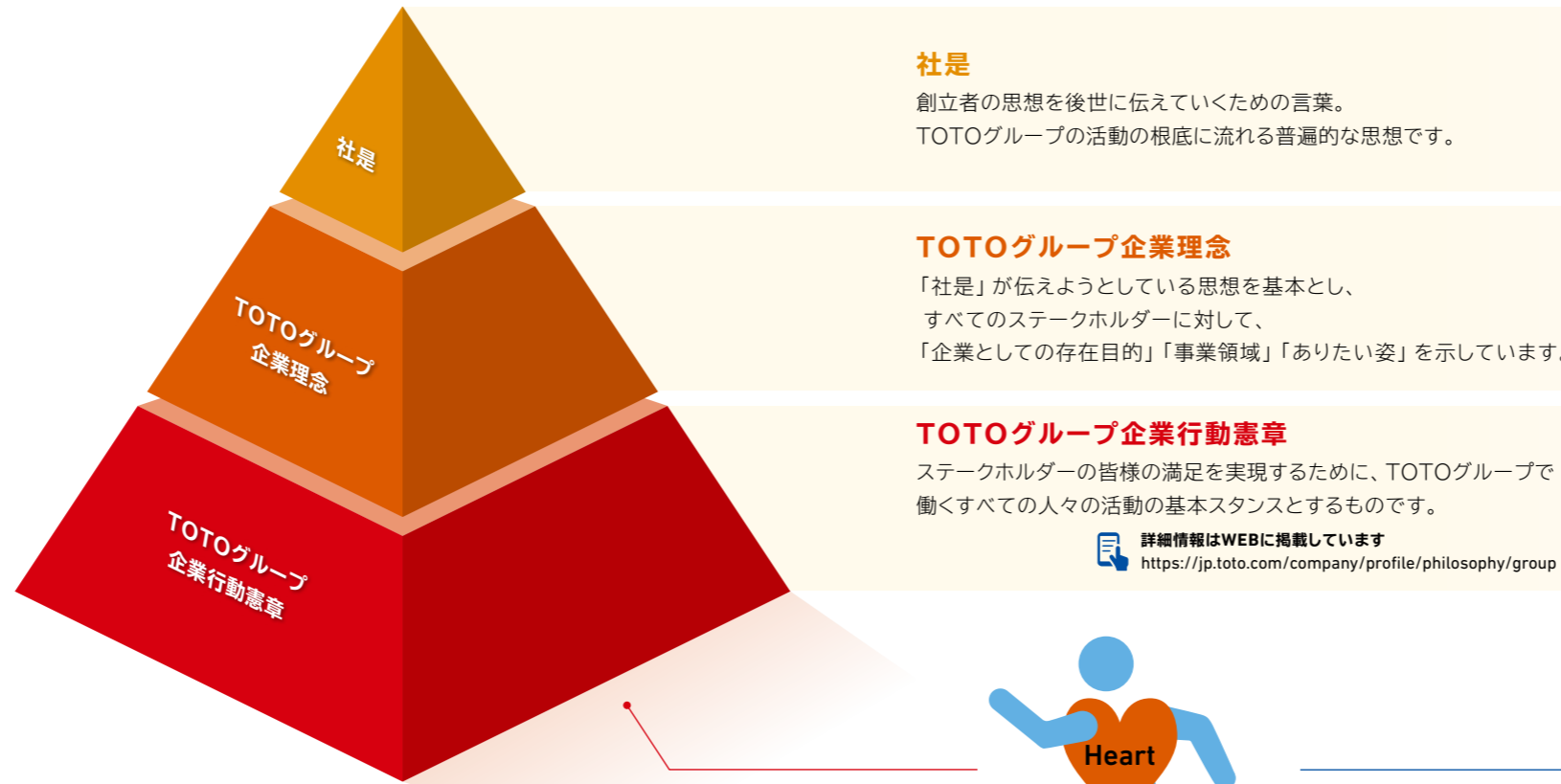
どうしても親切が第一
奉仕観念を以て
仕事をお進め下され度
良品の供給、需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕らえずして
終わります。

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

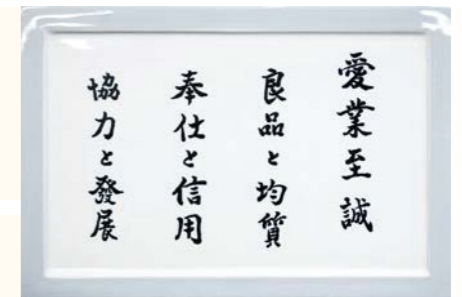
1962年には、創立以来の伝統を尊重しつつ、将来にわたって企業活動の基調となるものとして、「社是」が制定されました。

これらを含めた創立時からの思想を、今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるよう制定したものが、「TOTOグループ経営に関する理念体系」です。

TOTOグループ経営に関する理念体系



社是



社是

創立者の思想を後世に伝えていくための言葉。
TOTOグループの活動の根底に流れる普遍的な思想です。

TOTOグループ企業理念

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

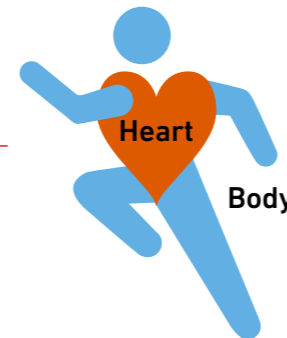
TOTOグループ企業理念

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。

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」



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」

ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

「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。

ミッション

あしたを、ちがう「まいにち」に。
TOTO

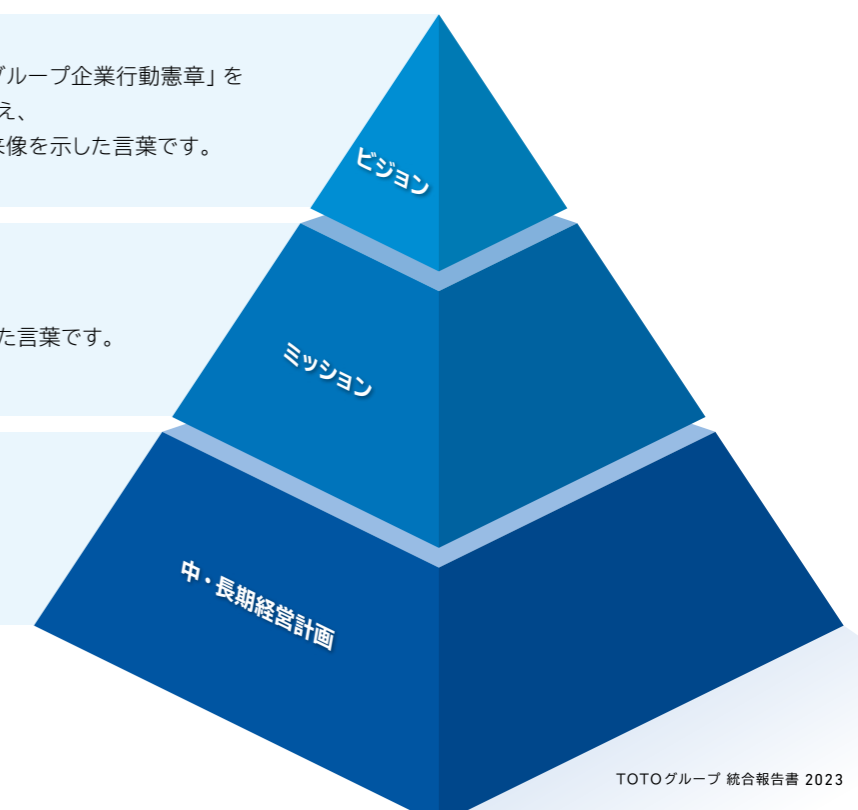


TOTOグループの持続的な成長のために、
中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉です。

中・長期経営計画

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

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

(2022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



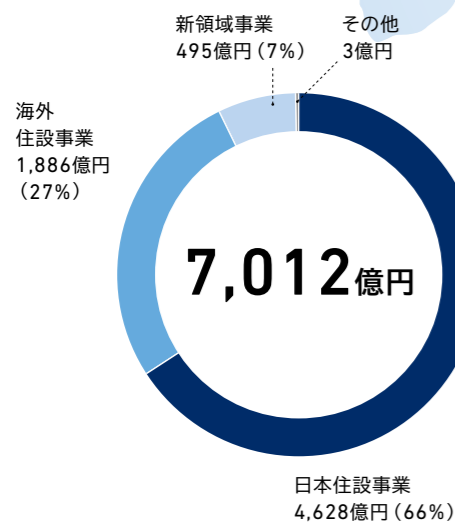
海外の主な商品



新領域事業



売上高(構成比)



営業利益

491 億円

営業利益率

7.0%

親会社株主に帰属する当期純利益

389 億円

ROA (営業利益ベース)

7.2%

ROE (純利益ベース)

9.1%

拠点数

(2023年3月現在)

日本

46 拠点

海外

17 カ国・地域 38 拠点

ショールーム数

(2023年3月現在)

日本

97 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^{※1}

(2023年3月現在)

36,188 名

事業所からのCO₂総排出量

26.7 万t

※1 契約社員、派遣社員を含む

女性管理職比率

21.5%

施策によるCO₂排出削減量

8.9 万t

社員満足度

(日本)

74.9 pt

商品使用時のCO₂排出削減量^{※3}

335 万t

ライフイベントによる離職率^{※2}

(日本)

0.0%

商品使用時の水消費削減量^{※3}

9.5 億m³

※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



P. 7~

次の100年に向けて

TOTOグループ100年の歴史と、歴史に培われた現在の姿、ありたい姿をご紹介します。次の100年に向けたTOTOの意志をお伝えします。



P. 9~

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。



P. 27~

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。



P. 71~

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。

編集方針

「TOTOグループ統合報告書2023」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。事業・サステナビリティ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ます。

活動報告の対象期間

2022年度
(2022年4月1日~2023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

- ・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2.0
- ・GRI (Global Reporting Initiative) 統合版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」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。
- ※ 「ウォッシュレット」「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。

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

01 次の100年に向けて

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グループの強み	19
TOTOグループの価値創造の歴史	21
価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ	23
機会とリスクの認識	25

02 新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030	27
TOTOグループのマテリアリティ	29
きれいと快適	31
環境	33
人とのつながり	39
サステナブルプロダクト	41
中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)	43
TOTOグローバル環境ビジョン	45
グローバル住設事業	
日本住設事業	47
海外住設事業	51
新領域事業	
セラミック事業	57
全社横断革新活動	
マーケティング革新活動	59
デマンドチェーン革新活動	61
マネジメントリソース革新活動	63
デジタルイノベーション	65
人財戦略	67
財務戦略	69

03 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	71
サステナビリティ推進体制	79
人権の尊重	80
ステークホルダー・エンゲージメント	81
株主・投資家との対話	82
社外取締役メッセージ	83
取締役メンバー	87
会社情報/主な受賞	89

付属資料

財務データ	91
非財務データ	96

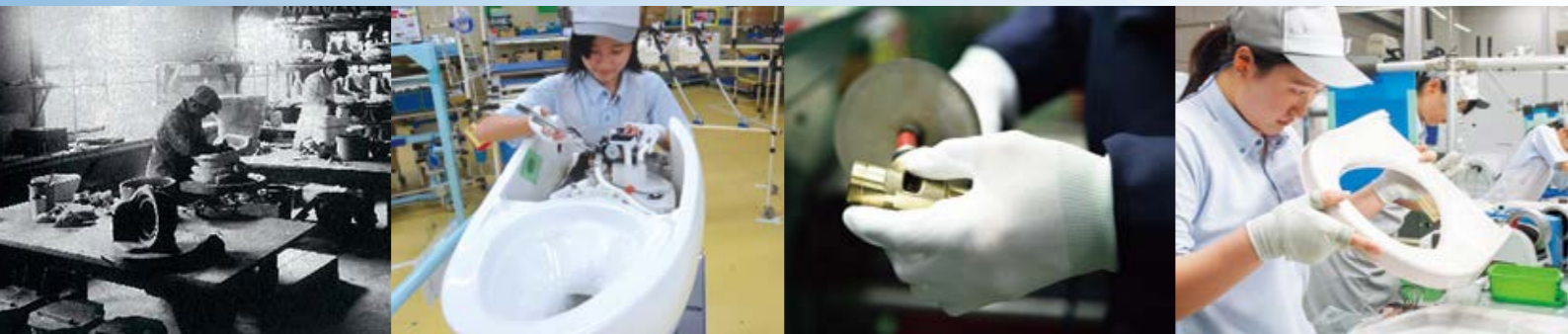
統合報告書制作メンバー

「TOTOグループ統合報告書2023」は、経営企画本部の編集メンバーを中心に、全社の関連部門と連携の上、制作しています。



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。



サステナビリティ経営の推進により、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、サステナビリティ経営の推進を通じて、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。





代表取締役 社長執行役員

清田 徳明

社会のために、 お客様のために

「持続可能な社会の実現に貢献し、
すべての人に快適で健康な暮らしのご提供」を目指します

こだわり続けてきた「TOTOらしさ」が 世界中で花を咲かせ始めた2022年度

2022年度も新型コロナウイルス感染症や国際社会の分断等、さまざまな制約の中での事業活動となりました。しかし、将来をにらみ、こだわり続けてきたTOTOらしいさまざまな取り組みが徐々に奏功してきた1年でもありました。コロナ禍でも手を止めず、2022年8月には、お客様の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一斉発売しました。プロモーションにあたっては、媒体の特性に合わせて表現を創意工夫し、新たな商品価値を訴求しました。「豊かで快適に過ごしたい」というニーズの高まりは、今後も継続していくと考えており、これからもこの「TOTOらしさ」をさらに進化させていきます。

この新商品の中のシステムキッチン「ザ・クラッソ」は、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2023」を受賞し、さらに全応募アイテムの2%未満にしか与えられない最優秀賞である「ベストオブザベスト」に国内キッチン設備で初めて選出されました。システムキッチンの本場である欧州で評価されたことは大きな意味があると考えています。加えて、海外向けの新商品であるウォシュレット一体形便器「ネオレストWX」は「レッドドット・デザイン賞2023」および「iFデザイン賞2023」のダブル受賞となりました。

また、1980年6月に発売を開始した「ウォシュレット」の累計出荷台数が、2022年8月に6,000万台を突破しました。1,000万台を突破するまでは20年近くかかりましたが、それ以降の1,000万台ごとのタームは短くなってきています。海外の比率も伸び、海外の出荷台数は、この10年で約5倍に伸ばしています。「ウォシュレット」は、日本の生活文化を変えた商品であり、今後もさらなる進化を通じて、きれいで快適なトイレ文化を世界に広げていきます。

2023年3月にドイツ・フランクフルトで開催された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見本市「International Sanitary and Heating 2023（以下、ISH）」では、最も注目の集まる単独会場「Forum0（フォーラム ゼロ）」に初めてブースを出展し、大盛況の内に終えることができました。

欧州市場には、200年以上の歴史を持つ企業が多く存在し、私たちは後発企業です。その中で今回、展示会場の「顔」となる場所「Forum0」に欧州トップブランド以外で初めて出展できたことは名だたる欧州のトップブランドと肩を並べ、TOTOブランドのグローバルにおけるポジションの変化として大きな意味がありました。

新領域事業と位置付けているセラミック事業においても、事業体制を強化したことで、急速に拡大する半導体需要にTOTOグループの高いセラミック技術で応えることができました。これまでに積み上げてきたことが成果につながってきており、セラミック事業においても「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことは順調に進捗しています。まさにTOTOグループにとって日本住設事業・海外住設事業に続く「第三の柱」に成長しています。



ISH会場にて

これからも変えてはいけない「どうしても親切が第一」

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、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、将来にわたる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。

私たちの先輩は、常にこの理念に基づいた行動をとり、背中を見せてくれました。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、理念は社員一人ひとりに浸透しています。企業理念は、知っている・覚え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。

いかなる環境にあっても、「どうしても親切が第一」というプライオリティを変えることはありません。変化する環境の中で、何を大切にしなければいけないのか、社員一人ひとりが腹落ちできています。一人ひとりが自分なりに、「どうしても親切が第一」に基づき、社会のため、お客様のために、部門や国・地域を超えて行動できることがTOTOグループの最大の強みです。

2022年度も世界的なサプライチェーンの分断により主力商品の受注停止や納期乖離を起こすなど、お客様に多大なご迷惑をおかけしました。ただ、そのような環境の中でも、最善は尽くせたと考えています。流通や現場を調整してお客様に寄り添い続けた販売部門、サプライチェーンの崩れを立て直した調達・物流部門、自主的に工場に泊まり込んで操業を続けてくれた海外工場を含む製造部門、最前線をサポートし続けてくれた間接部門など、すべての部門がお客様のために、そしてTOTOグループで働く仲間のために行動してくれました。いかなる環境下においてもTOTOグループの存在意義は、企業理念を実践すること、どうしても親切を第一に、社会やお客様を思い行動すること、それを社員全員が共有しているがゆえに一丸となり、TOTOブランドの信頼を守ることができたと思っています。

創立の想いを体現する「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。一方でさまざまな環境変化に対して、「体の動かし方」は変えていかなければなりません。TOTOグループは、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。2050年カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現を、そして、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、2030年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」を全社一丸で極めていきます。また、この活動を通じ、SDGsにも貢献していきます。社会的価値と経済価値を別々のものと捉えるのではなく、社会課題・環境課題を事業で解決することで、経済的成長を果たしていく「サステナビリティ経営」を推進していきます。

地球環境を持続可能な形で引き継ぐのは私たち世代の使命です。カーボンニュートラルの実現に向けて、「スコープ1」における燃料転換の推進や「スコープ2」における再生可能エネルギー活用のさらなる拡大、「スコープ3」では、きれいで快適かつ環境に配慮したTOTOらしい商品であるサステナブルプロダクツのさらなる普及拡大などの取り組みを加速していきます。TOTOグループ員一人ひとりがWILL2030推進のプレーヤーとして、実践・共感・参加する全社一丸の取り組みを推進していきます。

足元の市況は依然不透明で、想定外の環境変化は今後も起こり得ます。その中で2023年度はWILL2030のSTAGE1仕上げの年として、事業軸、革新タスク軸ともに、掲げた重点課題の解決と目標達成への意志の強さが試される1年となります。2030年、2050年の目指す姿を見据えながら、STAGE2、STAGE3にらみ、ものづくりや販売、開発、人財等、あらゆる面で積極的に投資や仕込みを行います。



個人の成長の集合体としての組織の成長

会社は、個の集合体です。TOTOグループであれば、約3万6,000人の個が集合体となって大きな力を発揮しています。個の能力向上がそのまま会社組織の能力向上につながっていくため、個の能力を向上させていくことは非常に重要です。

2023年4月にTOTOグループに232人の新入社員が入社しました。社内報のある企画で、新入社員全員に「一番言われて嬉しい言葉は？」というアンケートを実施しましたが、多くの新入社員が「ありがとう」という言葉を答えていたことが印象的でした。

周りから認めてもらいたいという想いは誰にでもあります。併せてそれが「ありがとう」という言葉になって戻ってくれば、よりモチベーションが上がるでしょう。日々の仕事を通じて、「ありがとう」と上司や周りが声をかけてくれたり、認めてくれたりすると、圧倒的にモチベーションが上がって、次の行動への動機付けになります。その動機付けがもう一つ上の目標を掲げて、それに対して頑張ろうという気持ちになり、その目標が達成できたら、自己実現に対する満足感が得られ、また次へとつながっていきます。これが、成長のスピードを上げていく重要なポイントで、社員たちにそういう機会をたくさん与えることが、会社組織の成長につながっていくと信じています。

また、高いモチベーションを維持していくためのもう一つのポイントは、仕事が他人ごとではなくて自分ごとになったときに、間違いなく一層踏み込んだ行動ができるようになるということです。例えば、私たちが掲げている3つのマテリアリティについても、「取り組むべき課題」として捉えるのではなく、「取り組みたい課題」というように自分ごとと捉えて行動するのでは、全く違ったものになります。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グループ全体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き、もっとお客様や社会のお役に立てる会社になれると確信しています。

一人ひとりが少し先のことを考えて、もう一つ、もう一步社会のことを、お客様のことを思って行動できる集団をつくっていきたいと思います。

社員が行動するきっかけを

ここ数年間のさまざまな制約が緩和されたことで、ようやく動けるようになり、リアルで現場を訪問し、社員と直接意見を交換できる頻度も増えてきました。またオンラインによる社員との対話も継続しています。

社員たちは、各々の現場で起こっていることに対する課題感を持っていて、それに対してこのように取り組んでいきたい、こんなチャレンジをしたい、という気持ちを持っています。さまざまなことに対して意見交換を行っていますが、現場や現実に基づき、考え抜いた提案であるなら絶対に否定はしません。社員を後押しすることで彼らの動機付け、モチベーションにつなげていくように話を積み重ねてきています。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多く出てきており、社員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に近づいてきていると思います。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。



サンアクトTOTOにて

デジタル技術の活用がもたらす新しい価値

新たな価値創出のための欠かせない要素として、デジタル技術の活用を掲げ、すべての事業活動のベースと位置付けています。デジタル技術はTOTOグループだけに与えられたものではありませんので、これを強い武器にできるか否かで優勝劣敗が分かります。一番のポイントは、これをいかに

社会にとっての、お客様にとっての新たな価値に結び付けられるかです。TOTOグループの強みである既存技術にデジタル技術を融合させ、社会課題と向き合った提案を続けるとともに、社外とも積極的に協業しながら新たな生活価値創出を目指していきます。

ものづくりの現場についても、さらなる「良品と均質」を目指し、工場のスマートファクトリー化を一層加速させていきます。データサイエンティストも育ちつつあります。その人財を核にして、ものづくりのすべての現場でAIを活用し、効率を高めていきます。もちろんデータはものづくりの現場だけでなく、販売・サービス・間接部門の現場にも多数ありますので、すべての部門で展開していきます。

研修だけでなく実践の中で、全社員のITやDX（デジタルトランスフォーメーション）のリテラシーを向上させ、業務スピードを上げていきます。

ステークホルダーの皆様とともに

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、私たち自身が感謝の気持ちを持って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。WILL2030で掲げたマテリアリティの一つ「人とのつながり」において、各ステークホルダーの皆様と真摯に向き合い、それぞれの皆様の価値向上に努めていきたいと考えています。

お客様へは、きれいで快適な商品だけではなく、サービス面でも寄り添う活動を強化し、生涯TOTOファンでいていただけるよう努めていきます。株主の皆様には、配当などをしっかり還元しつつ、非財務情報等もご提供しながら、より深い対話を通じて、信頼関係を高めていきます。お取引先様とは、より強固なパートナーシップを構築し、環境や人権への取り組みなどの目標をともに定めて推進し、共存共栄を目指していきます。地域社会の皆様へは、私たちの活動によりご賛同いただけるよう事業活動以外の取り組みも一層強化していきます。そして何より社員です。全員が安心してチャレンジでき、イキイキと働ける環境を作り、高い組織力と人財力を実現していきます。

企業価値の最大化を図るべく、守りだけでなく攻めも意識したガバナンスをますます強化し、すべてのステークホルダーの皆様の価値を向上させ、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。
 そのためにサステナビリティ経営を推進し、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2022年度)

財務資本

最適な経営資源

純資産 **4,611**億円
 総資産 **7,316**億円
 自己資本比率 **62.0%**

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 **215**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：**26**拠点

人的資本

企業理念を共有した
 多様な人財

連結従業員数 **36,188**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

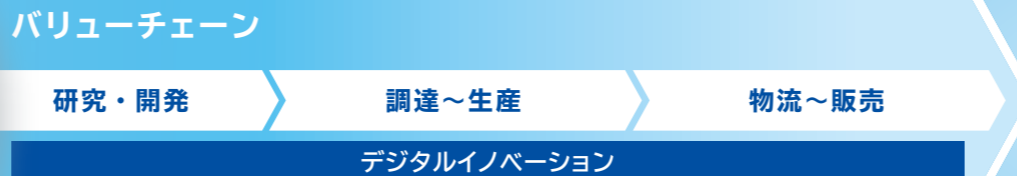
持続可能な社会に
 配慮した資源

総エネルギー消費量 **1,225**GWh
 原材料重量 **572.8**千t

成長戦略
WILL2030
サステナビリティ経営
TOTO
グローバル
環境ビジョン

- ・グローバル住設事業
- ・新領域事業

強み 1 デザインとテクノロジーの融合



強み 2 独自開発の技術による価値創造

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

アウトプット

強み 4

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ト) 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&快適

環境

人とのつながり

新たな価値創造

(実績は2022年度)

社会的価値

環境価値

KPI

サステナブルプロダクト
 商品構成比 **73%**
 (日本：77% 海外：63%)
 商品使用時の水消費削減量
9.5億m³
 事業所からのCO₂総排出量
26.7万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) **74.9**pt
 ショールーム満足度(日本) **75.3**pt
 アフターサービスお客様満足度 **94.0**pt

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
 社員
 個性を活かしてイキイキと働く
 お取引先様
 社会や地球環境に貢献し、
 共生・成長
 社会
 持続可能な社会の実現

経済価値

売上高 **7,012**億円
 営業利益率 **7.0%**
 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 **100.0**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▽

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

強み 1 デザインとテクノロジーの融合

創立以来、培ってきたものづくりの技術とともに、デザインを事業戦略の中核に位置付け、商品を生み出しています。TOTOのデザインが目指していること、それは美しく快適に過ごせる空間と、心地よいと思える体験を紡いでいくことです。私たちが作り出す一つひとつの商品の魅力をより一層高めるためにTOTOは、デザインフィロソフィー「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且つ、高い品質と性能を備えた商品を世界中のお客様にお届けするために、研究・開発を追求し続けていることは、TOTOグループの強みとなっています。その一つの成果として、国際的に権威のあるデザイン賞を多数受賞。これからも、デザインとテクノロジーの融合により、お客様の暮らしに新たな価値を創造していきます。



強み 3 高度な生産技術とグローバルな供給体制

衛生陶器をつくる難しさは、粘土質の素地を焼成する際の形状や収縮の制御です。成形から焼成の段階でミリ単位の制御を行い、社に掲げられた「良品と均質」を実現できるように、ものづくりに取り組んでいます。また、施釉や成形の技能を競い合う衛陶技能選手権などをグローバルで開催し、100年以上受け継がれてきた手づくりの技を継承・向上していることは大きな強みになっています。併せて、生産現場にAIなどの最新技術を導入し、スマートファクトリー化を推進しています。

グローバルに供給拠点を展開するにあたって大切にしているのは「その国・地域のTOTOになる」ことです。高度な技術によってつくられた商品を使用していただけだけでなく、その国・地域の衛生面や快適性の向上や環境面での貢献など「TOTOがあって、よかった」と感じていただけることを目指しています。



強み 5 ステークホルダーとのリレーション

私たちは、国・地域の垣根を越えてさまざまなステークホルダーとの関係を築きながら、社会的価値・環境価値を創造し続けています。「TOTO水環境基金」は、ステークホルダーの環境貢献へのかかわりに応じて助成金を拠出し、水まわり商品を提供する企業として大切にしている「水」に関わる地域に根差した環境活動を支援しています。また、TOTOミュージアムやTOTOギャラリー・間では、水まわり文化の発信や建築文化に関する

強み 2 独自開発の技術による価値創造

1914年、日本に下水道の概念さえ浸透していない時代に完成した国産初の「腰掛式水洗便器」。1964年の東京オリンピック前の建設ラッシュの中、厳しい工期を短縮するために開発した日本初の「ユニットバスルーム」（JIS規定による）。おしりを洗うという日本の新しいトイレ習慣を創造した温水洗浄便座「ウォシュレット」。これらはほんの一例ですが、「良品の供給」と「お客様の満足」を志し、「奉仕の精神」を貫き、社会の発展に寄与するよう努めたいという想いを胸に、世の中の生活文化を変えるものをいち早く生み出し続けてきた強みがあります。また、スタートアップをはじめとした他企業との協業により、自社だけでは成し得ない未来のお客様価値創造に向けた取り組みも進めています。創造した価値は知的財産権として保護・公開することで、産業や技術の発展にも貢献し、さらなる価値創造のサイクルにつなげています。

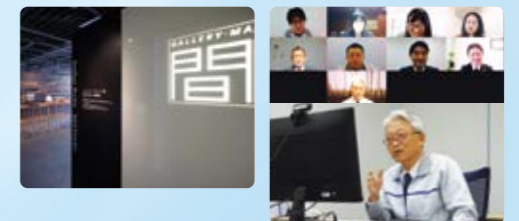


強み 4 高品質な商品とサービスの提供

TOTO商品は、長い間、お客様の毎日の暮らしの中でお使いいただくものです。だからこそ、実際に見て、触れて、実感して選んでいただくために、日本では97カ所、海外では12カ所の直営ショールームを運営し、お客様に寄り添い、最適なプランを提案しています。また、施工を伴う商品も多く、代理店や工事店の皆様とともに、お客様に安心して商品をお買い求めいただける販売・施工網を国内外で整備していることが強みになっています。そして、選んでいただいたお客様には、長く使用される中で、不具合があった場合のアフターサービスも大切にしています。このように高品質な商品のご提供だけでなく、お客様満足を目指した一連のサービスのご提供により、豊かな暮らしに貢献していきます。



る展覧会・講演会の開催を通じ、文化を醸成するとともに次世代を育成しています。これらの活動を実践するのは、企業理念が浸透した社員です。社長とのオンラインミーティングによる直接対話を通じてエンゲージメントを高め、TOTOグループが持つ強みにさらに磨きをかけています。

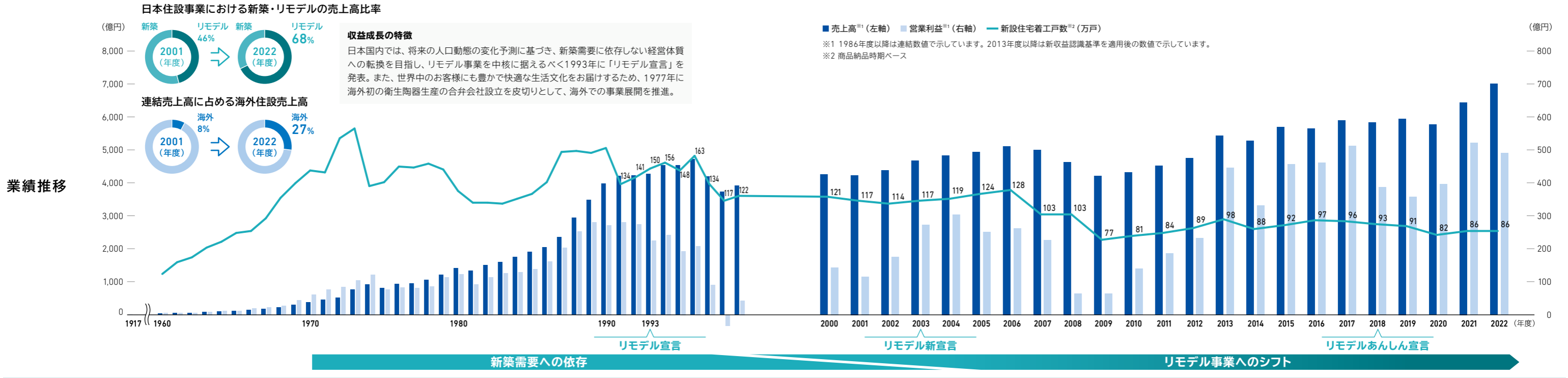


TOTOグループの価値創造の歴史

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。

次の100年に向けて

	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020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	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 「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	2021 新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030発表
商品・技術	1914 国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功 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	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「シャンブードレッシング」発売 1988 セラミック事業の「静電チャック」量産開始	1993 タンクレストイレ「ネオレストEX」発売 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	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 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



事業を支える力

文化支援他	1985 「ギャラリー・間」開設 1989 「TOTO出版」創設 1993 ダイバーシティ 「(株)サンアクアトートー [現サンアクアTOTO(株)]」を設立し、障がい者に働きやすい職場を提供 2015 「TOTOミュージアム」開設 2019 成田国際空港に「experience TOTO」開設	2004 「CSR委員会 [現サステナビリティ委員会]」設置 2005 「きらめき推進室」を設置し、女性の活躍を推進 2008 「TOTO水環境基金」設立 2011 「国連グローバル・コンパクト」へ参加 2018 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 2019 TCFD賛同 2021 RE100加盟 SBT認定
--------------	---	---

「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、機会とリスクを認識した上で価値の創造に取り組んでいます。具体的には、水資源の枯渇という環境問題に対応し、節水性能を向上した商品を開発・ご提案し、日本で普及してきた「ウォシュレット」という快適な生活習慣を世界でご提案することにより、お客様に価値を創造しながら事業を成長させています。

事業機会

トイレの節水規制

多くの国・地域のトイレにおいて、1回当たりの洗浄水量を制限する規制が施行されています。これらの規制に対応する商品開発がますます重要になってきます。

各国・地域の洗浄水量規制・規格の例^{※1}

(2023年4月現在)

- EU: 6.0L以下
- サウジアラビア: 3.5L以下^{※2}
- 中国: 5.0L以下^{※2}
- 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)
- メキシコ: 6.0L以下
- ブラジル: 6.0L以下

※1 規制・規格値また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.

世界経済の成長

今後も長期的に世界経済は成長を続け、それに伴う都市人口の増加、上下水道を含むインフラ整備が世界各国・地域で進むことが予想されており、水まわり商品の継続的な需要拡大が見込まれます。

訪日外国人の増加

2018年に3,000万人を突破した訪日外国人数は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時落ち込んだものの、2030年に6,000万人突破が目標とされています。

訪日外国人数推移



TOTOグループの取り組み

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)

年	洗浄水量 (L)	製品名
1955	20L	C150E
1976	13L	CSシリーズ
1988	6L	米国
1994	10L	NEW CSシリーズ
1999	8L	レスティカシリーズ
2002	6L	米国・中国大陸
2006	6L	ネオレストA
2007	5.5L	ネオレストAH
2009	4.8L	ネオレストAH-RH
2012	3.8L	ネオレストAH-RH-DH (床排水)
2012	4.8L	米国・中国大陸
2023	3.8L	2023 (年度)

日本のトイレを世界のショールームへ

“日本の美しいトイレ文化”を訪日外国人の方々に体験していただけるトイレの設置に取り組むことで、TOTOグループの技術力を国内外に広く発信しています。

TOTO宮島おもてなしトイレ

その国・地域のTOTOへ

海外市場では著名現場への商品納入によるブランド認知や、現地代理店と協業した販売網強化による市場浸透を進めています。

Hôtel Barrière Fouquet's Paris

成果

「きれいと快適」「環境」を両立した商品のご提供とリモデルの推進

付加価値を高めたトイレ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。腰掛便器は使用期間が長いので、洗浄水量の多い腰掛便器はまだ多く使われています。これらの取り換え需要に対しても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。

腰掛便器出荷台数推移

(1970年度の出荷台数を100とする)

1970: 100 | 2022 (年度): 1,300

商品の付加価値向上

便器 (C720)、タンク (S721B)、ウォームレットS ¥85,250 → ネオレストNX ¥650,000

「ウォシュレット」累計出荷台数6,000万台突破

「ウォシュレット」の累計出荷台数が2022年8月に6,000万台を突破しました。1980年6月の販売開始以来42年2カ月、日本では住宅だけでなくさまざまなパブリックトイレにも採用され、海外では各地域に根差した提案活動を継続し、新しいトイレ文化を世界に広げています。

「ウォシュレット」出荷台数の推移

1980年6月 発売開始 | 1987年11月 100万台突破 | 1998年7月 1,000万台突破 | 2005年6月 2,000万台突破 | 2011年1月 3,000万台突破 | 2015年7月 4,000万台突破 | 2019年3月 5,000万台突破 | 2022年8月 6,000万台突破

2022年8月、累計出荷台数6,000万台を突破

機会とリスクの認識

機会とリスク

事業を取り巻く市場環境や社会情勢が変化の中で、TOTOグループにおける機会とリスクを常に分析・把握し、価値の創造につなげていくよう努めています。

特にリスクについては、お客様・社会から必要とされる企業であり続けるためにリスクマネジメントシステムを機能させ、危機発生時の未然防止と被害の最小化を図ることを目的に活動しています。

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を認識し、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。

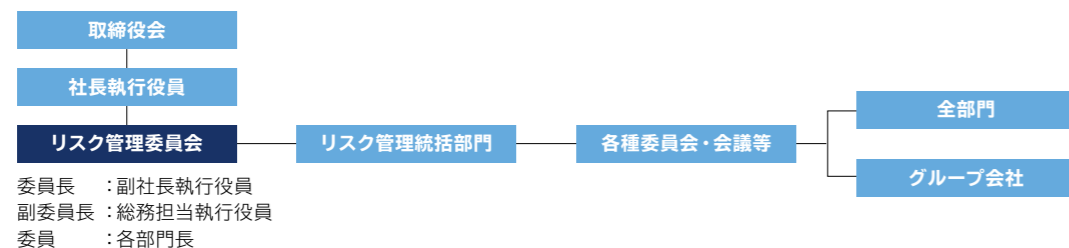
長期的な気候変動を含むサステナビリティの課題は、社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

(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.79
	リスク 温室効果ガス排出削減に伴う税負担や、原材料・エネルギー調達コストの増加	・「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.45
	機会 渾水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・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 ・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.35 P.27
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.61
	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.61、106
	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.61
法律・規制・制度の強化	機会 事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大		
	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.79
	リスク 法規制への対応不備		
コンプライアンス	リスク 知的財産権侵害	・「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.59
	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		
	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		
人財	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.79
	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.80
	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.106
労働安全衛生	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.63
	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		
製品の品質	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.106
	リスク 労働災害・事故		
	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.39
情報セキュリティとIT技術革新	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	P.39
	機会 「あんしんリモデル」の推進		P.49
	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.64
経済	リスク 機密情報・個人情報の漏えい		
	機会 DXによる社会変革	・「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.59
	機会 住設機器へのAI、IoT導入		
社会	リスク 為替・金利変動		
	リスク 競合他社との競争激化や急激な製品価格下落	・新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の推進	P.27
	リスク 急速な技術革新	・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.59、69
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.27
	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.79
社会	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		

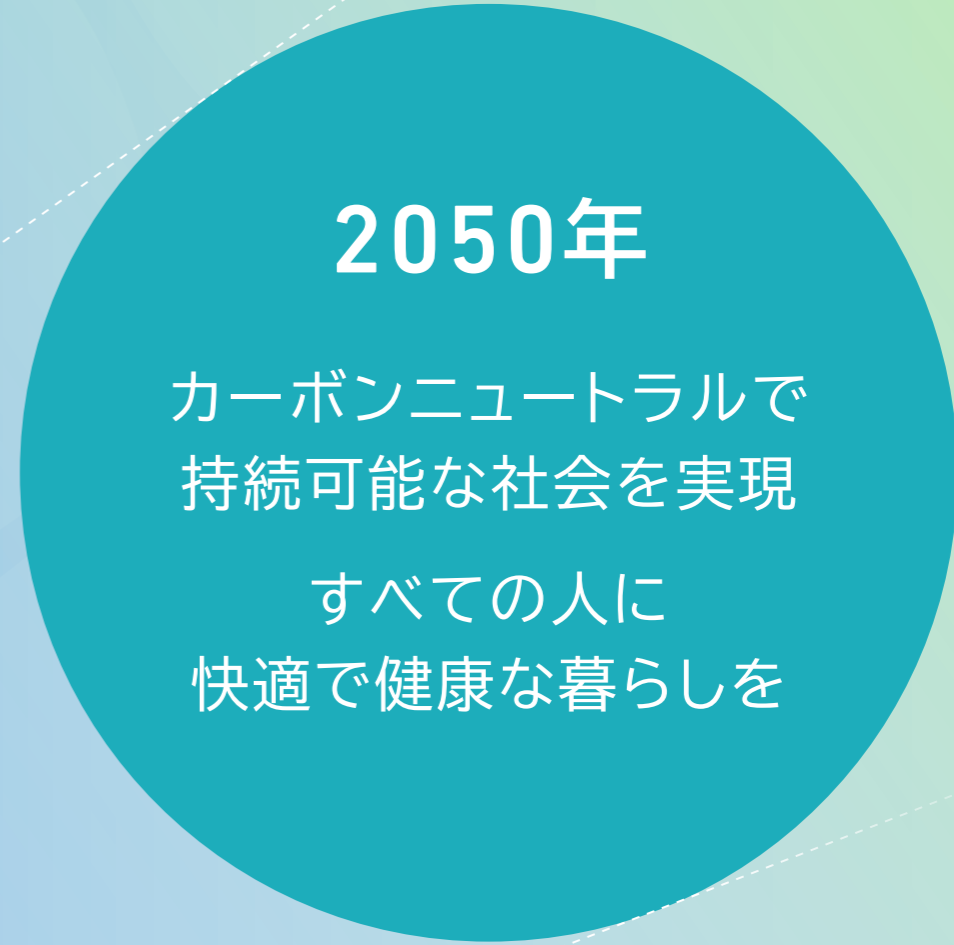
新共通価値創造戦略

TOTO WILL 2030

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、サステナビリティ経営を推進し、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

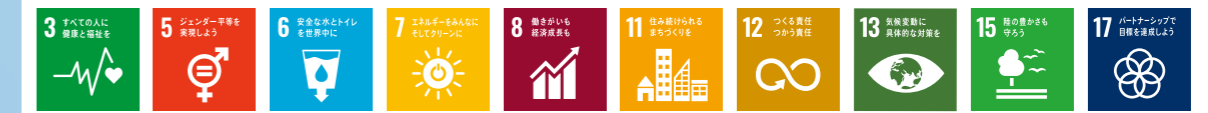
	KPI	2020年度	2030年度
経済価値	売上高	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外住設売上高比率	25%	50%以上



新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030

	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 ^{※1} (水ストレスの軽減)	9億m ³	17億m ³
	事業所からのCO ₂ 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 ^{※2} 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

※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グループ企業理念とマテリアリティ

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となって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、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

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。

マテリアリティ

きれいと快適

環境

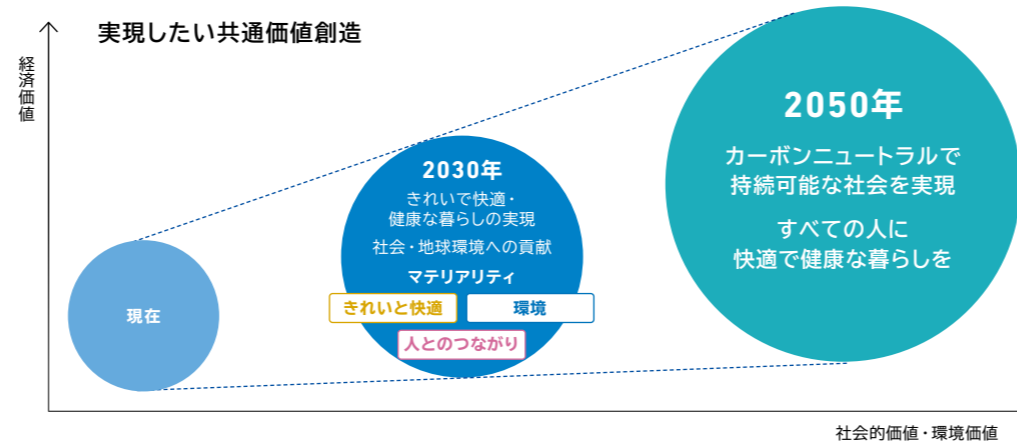
人とのつながり

企業理念の実現に向けたTOTOグループのマテリアリティ

きれいと快適	環境	人とのつながり
<p>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。</p>  <p>きれい・快適を世界で実現する</p>  <p>つくって、人を思うこと。 TOTOのユニバーサルデザイン</p>  <p>楽しく健康を維持 (ウェルネス)</p>  <p>タッチレスで清潔</p>  <p>お客様に期待以上の満足 (リモデル)</p> 	<p>事業を通じ「環境」を守ることに、SDGsに貢献します。</p>  <p>限りある水資源を守り、未来へつなぐ</p>  <p>カーボンニュートラルに向けた取り組み</p>  <p>地域社会とともに、持続的発展を目指す</p>  <p>環境リスクの回避</p>  <p>生物多様性も配慮したサステナビリティ調達</p> 	<p>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。</p>  <p>人権への配慮</p>  <p>多様な人財の活躍 (雇用の維持)</p>  <p>お客様と長く深い信頼を築く</p>  <p>株主・投資家の皆様とのエンゲージメント</p>  <p>次世代のために、文化支援や社会貢献を行う</p> 

マテリアリティの特定について

マテリアリティの特定においては、「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。



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、これまでのサステナビリティ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	サステナビリティ委員会、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、そして子供から高齢者まで、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

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、クリーン技術である「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状 / トルネード洗浄」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、クリーンの革新の継続性を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

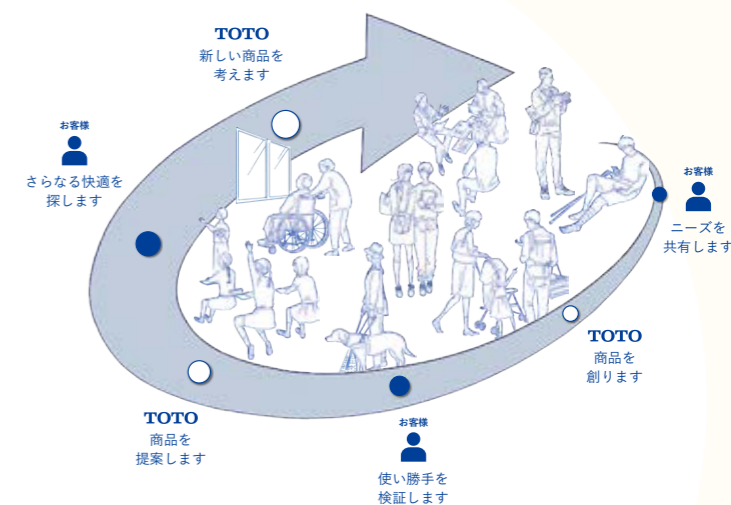
2 つくるって、人を思うこと。TOTOのユニバーサルデザイン

「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グループ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



世界最大規模の国際見本市「International Sanitary and Heating 2023」に出展

2023年3月、ドイツ・フランクフルトで開催された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見本市「International Sanitary and Heating 2023 (以下、ISH)」へ出展しました。ISHは、水まわり商品などのデザイントレンドの世界への発信源として隔年で開催されており、2009年の初出展から今回で8回目の出展となります。

今回、ISHにおいて注目の集まる単独会場「Forum0 (フォーラムゼロ)」に初めてブースを出展し、会期中のブース来場者数は50,000人を突破しました。前回リアルで開催された2019年のISHの2倍超の来場者数を記録しました。

世界各国・地域からの多くの来場者に、TOTOだからこそ実現できる、水まわりにおける新しく豊かなライフスタイルの提案を見ていただくことができました。

中でも、「iFデザイン賞2023」と「レッドドット・デザイン賞2023」をダブル受賞した「ネオレストWX」の展示には、絶え間なくお客様にお越しいただきました。

これからも環境に配慮しながらきれいと快適を追求した商品を提供し続け、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。



世界最大規模の国際見本市「ISH2023」

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、きれい快適をもたらす、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河川や湖沼などの淡水の量は、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の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4年版 日本の水資源の現況」

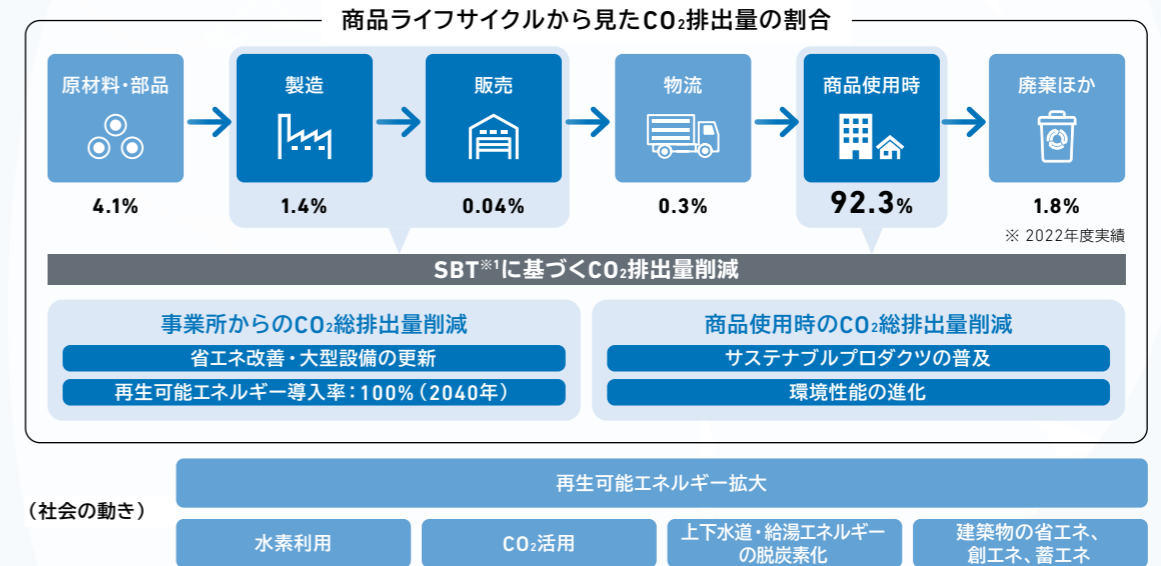
大便器の節水性能の進化



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・搬送できる洗浄水量の削減を推進し、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。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

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、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10年~20年と長く、ライフサイクルで見ると、商品使用時に排出されるCO₂の量が全体の9割以上を占めており、その削減に取り組むことで、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CO₂排出量については、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、再生可能エネルギーの積極的な導入も進めています。



※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

3 地域社会とともに、持続的発展を目指す ~TOTO水環境基金の取り組み~

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。そこで、TOTOグループは2005年度に「TOTO水環境基金」を設立し、水に関わる環境活動に継続して取り組む団体への支援を続けています。この取り組みでは、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しています。

これまでの活動実績

- ・ 設立時期 **2005年**
- ・ 助成総額 **4億4,389万円**
- ・ 助成先団体数 **のべ305団体**
- ・ 活動地域 **日本、海外17カ国**



北海道での湿原の生物調査 (カラカネイトンボを守る会 あいあい自然ネットワーク)



ベトナムでのトイレ建設の研修会 (国際開発救援財団)



モザンビークでの配水管の設置 (モザンビークのいのちをつなぐ会)

持続可能な社会の実現に向けた取り組み

持続可能な社会の実現に向けた取り組みについて、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言に基づき、情報を開示しています。

ガバナンス

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。社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を年2回開催し、気候変動を含むサステナビリティに関する課題について審議・執行するとともに、取締役会においてその状況を監督しています。

戦略

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、サステナビリティ経営に取り組んでいます。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。

<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"> 省エネ改善・大型設備の更新 再生可能エネルギー導入の拡大
		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"> プラットフォーム/モジュール設計の推進 スマートファクトリー化
	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"> BCP体制構築 災害リスクへの対応強化
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"> 購入支援制度や規制による、節水・省エネ商品の需要拡大 消費者の節水や省エネ意識の向上 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルプロダクツの普及 環境性能の進化

※ 小：20億円未満、中：20億円～50億円未満、大：50億円以上

<インターナル・カーボンプライシング (ICP) の導入>

ICP制度を導入することにより、気候変動が及ぼす財務への影響度を分析するとともに、CO₂排出量の削減に資する設備投資を促進しています。

- 社内炭素価格：15,000円/t-CO₂ ※
- 制度対象：CO₂排出量の増減を伴う、大型の設備投資
- 適用方法：CO₂排出量の増減をICPの適用により費用換算

※ IEAの将来予測を参考に設定

リスク管理

「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

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、2050年のマイルストーンとして、SBT (Science Based Targets) に基づいた指標と目標を策定しています。

<2030年目標>

事業所からのCO ₂ 総排出量 (スコープ1+スコープ2)	2018年度比30%削減
商品使用時のCO ₂ 排出量 (スコープ3・カテゴリ11)	2018年度比15%削減

なお、現在、1.5℃シナリオに対応した目標の設定について、検討を進めています。

指標と目標に対する取り組み状況

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030において、「2050年カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現」を2050年の目指す姿としました。

その実現のためのマイルストーンとして、2030年の目標を設定、科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標であるSBTイニシアチブの認定を取得し、推進しています。



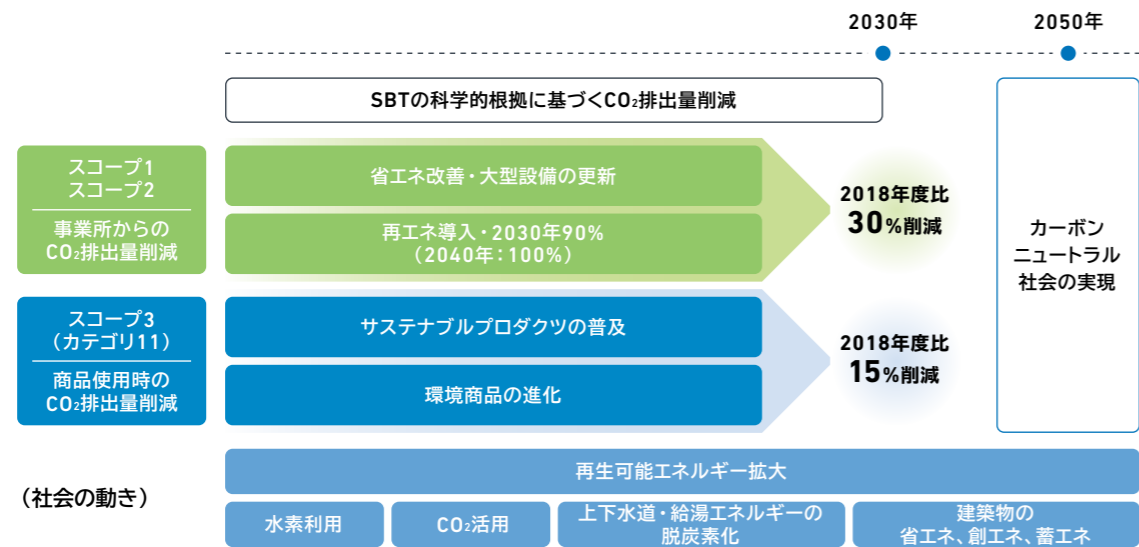
2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言へ賛同



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



スコープ1の排出においては、衛生陶器の製造における化石燃料由来のCO₂排出が高い割合を占めています。これに対応して、省エネ改善とともに高効率な焼成窯等の大型設備の更新を進めるなど、排出削減を進めています。

スコープ2の排出削減については、再生可能エネルギー電力の導入拡大を図っています。また、将来的には、社会の動きとして水素利用やCO₂活用などが進んでいくことに合わせて、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

スコープ3については、「きれい快適」「環境」を両立する商品群「サステナブルプロダクツ」の普及と、さらなる環境商品の進化を進めています。

同時に、住宅・建築物に関連した社会の動きとして、「再生可能エネルギーの拡大」「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」などが進んでいき、TOTOの取り組みと合わせ、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向かっていくものと考えています。

TOPICS 経済産業省「GXリーグ」に参画

「GXリーグ」とは、2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX(グリーン・トランスフォーメーション)への挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働する場です。



<事業所からのCO₂総排出量(スコープ1+スコープ2)に対する目標と進捗>

事業所からのCO₂総排出量の削減については、2030年の目標を設定し、SBTイニシアチブの認定を受けています。

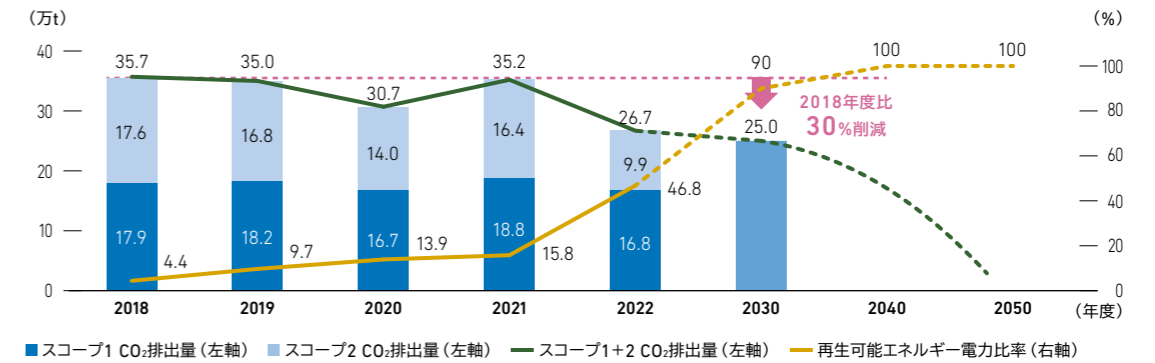
スコープ1においては、2022年度に衛生陶器製造工場である小倉第一工場において、焼成窯を最新型に更新し、従来と比較して、CO₂排出量を約40%削減しました。

スコープ2においては、国内外のグループ全体で再生可能エネルギー電力の導入を拡大したことで、再生可能エネルギー電力比率は、2021年度の15.8%から、2022年度は46.8%へ伸長しました。

再生可能エネルギー電力の導入拡大については、RE100に加盟し、2040年には100%とする計画を推進していますが、前倒しでの達成の可能性についても検討を行っています。

これらの活動の結果、2022年度のCO₂総排出量は26.7万tとなりました。これによって、SBTイニシアチブに基づく、2030年目標である「2018年度比30%削減」に対して、2022年度実績は、「2018年度比約25%削減」の進捗となりました。

事業所からのCO₂総排出量：目標と進捗

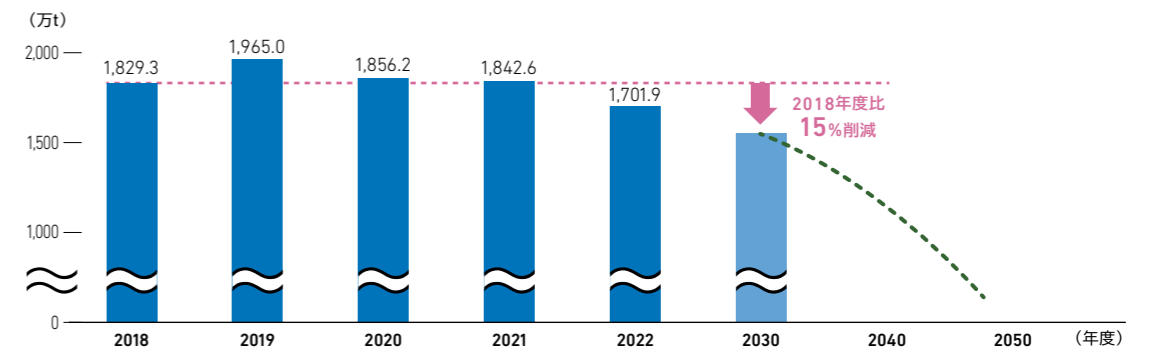


<商品使用時のCO₂排出量(スコープ3・カテゴリ11)の削減に対する目標と進捗>

商品使用時のCO₂排出量削減については、2030年の目標を設定し、SBTイニシアチブの認定を受けています。

サステナブルプロダクツ商品構成比の拡大、社会インフラの改善などにより、2022年度のCO₂排出量は1,701.9万tとなりました。これによって、SBTイニシアチブに基づく、2030年目標である「2018年度比15%削減」に対して、2022年度実績は、「2018年度比約7%削減」の進捗となりました。

商品使用時のCO₂排出量：目標と進捗

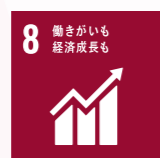


人とのつながり

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、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。



1 お客様と長く深い信頼を築く

お客様に安心してご購入いただくためのショールームでの提案をはじめ、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

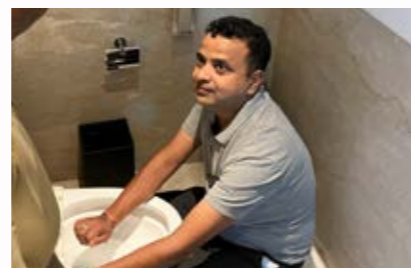
お客様に商品を体感していただけるように、ショールームを日本で97カ所、海外直営で12カ所に展開しています。日本では、大建工業、YKK APとのコラボレーションショールームを全国13カ所に展開し、生活空間をイメージしていただける提案を行っています。また、パソコンなどで展示品を確認できる「WEBで体験ショールーム」や、自宅にいながらオンラインで相談できる「ショールームオンライン相談」など、時代のニーズに合わせた提案も行っていきます。



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。

ダイバーシティの推進

年齢や国籍、障がいの有無、性のあり方（性的指向、性自認、性表現）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の創造を目指しています。多様化するお客様のニーズを捉え、新しい価値を提供するため、女性、障がいの有無、シニア、国籍の違い、LGBTQなど多様な人財がお互いを尊重し合い、誰もが安心してイキイキと働き続ける環境を整備していきます。

また、持続的な海外事業の成長を目指すため、海外グループ会社の現地幹部候補を育成し、TOTOらしいリーダーシップを発揮することにより、海外事業の拡大と世界中のTOTOファンづくりを目指します。



職場におけるLGBTQなどの性的マイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2022」で、「ゴールド」を受賞。

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を促す職場づくりを推進しています。

すべての社員が、仕事とライフイベントとのバランスを取りながら、キャリアを継続することができるよう、在宅勤務などさまざまな働き方の選択肢の充実を図っています。

また、IT知識やスキルを基礎から応用まで学べる研修機会を充実させ、DX人財の育成を行い、新たな顧客価値や業務プロセス改革などを実現していきます。

3 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

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。



©Nacása & Partners Inc.
TOTOギャラリー・間
企画展 How is Life? —地球と生きるためのデザイン

社会貢献・地域共生活動の推進

TOTOグループは、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。

“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。

KPI		2022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	73%	75%	78%
	日本住設事業	77%	80%	85%
	海外住設事業	63%	64%	70%

きれい

快適

UD

デザイン

健康

など

サステナブルプロダクツ

節水

節湯

節電

CO₂削減

省エネ

など

住宅

大便器



きれい
節水

ウォシュレット[®]



きれい
節電

浴室



きれい
省エネ

洗面化粧台



快適
デザイン
節湯

キッチン



きれい
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

小便器



きれい
節水

自動水栓



きれい
節水・節湯

IoT対応



快適
UD
節水

パブリック

環境商品

サステナブルプロダクツの例


「大便器(住宅向け)」

きれいと快適

- セフィオンテクト
陶器面がツルツルで、汚れが付きにくく落ちやすいため、きれいと快適を保ちます。
- トルネード洗浄
渦を巻くような水流により、少ない水量できれいと快適を保ちます。
- きれい除菌水
自動で便器やノズルの目に見えない菌や汚れを分解し、きれいと快適を保ちます。

環境

- 節水: 大洗浄4.8L/回以下
(ネオレストLSの場合 床排水: 3.8L、壁排水: 4.8L)




「浴室」

きれいと快適

- お掃除ラクラクほっカラリ床
床表面の特殊処理と規則正しく刻まれたパターンにより、汚れが落ちやすく乾きやすいため、きれいと快適を保ちます。
- 床ワイパー洗浄(きれい除菌水)
ボタン一つで床まわりのきれいと快適を保ちます。

環境

- 省エネ: 魔法びん浴槽
断熱材と断熱ふろふたで浴槽を包むことでお湯の温かさを保ちます。




「水栓金具」

きれいと快適

- 湯水切替および操作感
シングルレバーで快適に操作できます。

環境

- 節湯: エコシングル
水と湯の境のクリック感で使い分けられるので、従来品と比べてお湯の使用量を削減できます。



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 SATGE1)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」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、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。



2022年度の振り返りと2023年度計画

WILL2030 STAGE1の2年目となった2022年度は、2021年度に引き続き新型コロナウイルス感染症の影響に加え、国際社会の分断やインフレーションの進行等、想定を超えるさまざまな変化が起こった1年でしたが、日本住設事業・海外住設事業・新領域事業とすべてのセグメントで売上高が伸長し、売上高：7,012億円(前年度比+559億円)と過去最高となりました。一方で、世界的に不安定な経済・社会情勢のもと、原材料価格の高騰や部品・材料の調達影響を受け、営業利益：491億円(前年度比▲31億円)と、減益となりました。

2023年度は、市況は依然不透明ですが、ようやく新型コロナウイルス感染症による社会的制約から解放され、事業を取り巻く環境は徐々に明るくなっていくと思われま。WILL2030 STAGE1仕上げの年として、各事業における重点課題の解決を確実に実行することで、売上高：7,380億円(前年度比+368億円)、営業利益：530億円(前年度比+39億円)を計画しています。

TOTOグループ連結

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	5,847	5,957	5,778	6,453	7,012	7,380
営業利益	388	358	397	522	491	530
営業利益率	6.6%	6.0%	6.9%	8.1%	7.0%	7.2%
サステナブルプロダクト商品構成比			69%	70%	73%	75%
	(日本)		74%	75%	77%	80%
	(海外)		56%	59%	63%	64%
ROA(営業利益ベース)	6.8%	6.2%	6.5%	8.1%	7.2%	7.2%
ROE(純利益ベース)	9.6%	7.1%	7.7%	10.4%	9.1%	8.4%

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

WILL2030 STAGE1 推進体制

「日本住設事業」「海外住設事業」は同じ住設事業として各々の地域で培った強みを他の地域でも活かし、「グローバル住設事業」としてシナジー効果を生みながら成長していきます。また、住設事業で扱う水まわりの分野の技術やノウハウをさまざまな形で活かす「セラミック事業」も、第三の柱としてTOTOグループの成長にさらに貢献していきます。



TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグループでは、事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」が一体となり、新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の達成を目指しています。このビジョンでは、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、各テーマに目指す姿と主な取り組み、KPIを設けPDCAを行いながら社会的価値・環境価値を高めています。また、グローバル環境ビジョンの活動を通じて、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも貢献していきます。

グローバル環境目標

目指す姿	主な取り組み	指標	2030年度(目標)	区分	2022年度(実績)	2023年度(目標)	SDGs	
きれいと快適 ・環境	きれい且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	78% (日本) 85% (海外) 70%	◆	73% (日本) 77% (海外) 63%	75% (日本) 80% (海外) 64%		
きれいと快適	<ul style="list-style-type: none"> きれい・快適を世界で実現する。 すべての人の使いやすさを追求する。 	トルネード出荷比率(海外)			62%	64%		
		きれい且快適なトイレのグローバル展開	ウォシュレット出荷台数(海外)			86万台	100万台	
		きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)			59%	57%		
環境	<ul style="list-style-type: none"> 限りある水資源を守り、未来へつなぐ。 地球との共生へ、温暖化対策に取り組む。 地域社会とともに、持続的発展を目指す。 	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水消費削減量 ^{*1}	17億m ³	◆	9.5億m ³	10.0億m³	
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO ₂ 総排出量	25.0万t	◆	26.7万t	25.9万t	
		施策によるCO ₂ 排出削減量			8.9万t		10.2万t	
		商品使用時CO ₂ 排出削減量 ^{*1}			335万t		345万t	
	地域に根付いた社会貢献活動	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)			135件		150件	
人とのつながり	<ul style="list-style-type: none"> お客様と長く深い信頼を築く。 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 働く喜びを、ともに作りわかち合う。 	お客様満足の向上	アフターサービスお客様満足度 ^{*2}	95pt	◆	94.0pt	94.2pt	
			ショールーム満足度(日本)	80pt	◆	75.3pt	75.8pt	
		社員のボランティア活動推進	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)			91.8%	100%以上	
		働きやすい会社の実現	社員満足度(日本)	80pt	◆	74.9pt	75.4pt	
		女性管理職比率(日本)			18.7%	20%以上		
		ライフイベントによる離職率(日本) ^{*3}			0.0%	0.0%		

※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

水と地球の、あしたのために。

私たちが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、きれい且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。

グローバルで取り組む 3つのテーマ

きれい且快適
環境
人とのつながり

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、リモデル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グループ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、さらに魅力的なリ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段階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、タッチレス商品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。

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、売上高：4,628億円（前年度比+219億円）、営業利益：195億円（前年度比▲34億円）となり、増収減益となりました。住宅市況については、新築住宅着工戸数は前年をわずかに下回ったものの、住宅リモデルの需要は堅調でした。一方でパブリック用途は、他商材の納入遅れにより工期遅延が発生し、需要は前年度を下回りました。業績は、上期までは一部商品の供給が滞り厳しい状況が続いたものの、2022年8月に発売した新商品を中心とした高付加価値商品の売れ行きが好調で、売上高はリモデル・新築ともに前年度を上回りましたが、原材料価格高騰の影響を大きく受け、減益となりました。

2023年度は、原材料価格の高騰は続くものの、新商品や希望小売価格改定効果を見込み、売上高：4,950億円（前年度比+322億円）、営業利益：250億円（前年度比+55億円）を計画しています。

日本住設事業

	(億円)					
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	計画 2023年度
売上高	4,318	4,428	4,198	4,409	4,628	4,950
営業利益	247	260	228	229	195	250
営業利益率	5.7%	5.9%	5.4%	5.2%	4.2%	5.1%
サステナブルプロダクト商品構成比	-	-	74%	75%	77%	80%
リモデル						
売上高	2,896	2,964	2,886	2,976	3,160	3,462
営業利益	221	231	212	203	185	238
新築						
売上高	1,423	1,465	1,312	1,433	1,468	1,488
営業利益	26	29	16	25	10	12

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

Focus

日本のリモデル事業について

TOTOグループのリモデル戦略

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グループは、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
<p>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。</p>	<p>特定の空間にこだわり、予算・時間も比較的使える。</p>

<リモデルにおけるTOTOグループの強み>

1. 憧れの暮らしを実現する商品 <ul style="list-style-type: none"> 少ない水できちんと流れる節水トイレ 水と電気を融合させた「ウォシュレット」 使いやすさと美しさの追求 リモデル工事時の組立・施工のしやすさ 	2. お客様に寄り添った提案と情報提供 <ul style="list-style-type: none"> 郊外型ショールームの全国展開 (97カ所) お客様の夢を膨らませ、高い満足度をいただくアドバイザー ホームページにおけるリモデル情報の拡充 (例：参考価格、実例写真等)
3. 夢をカタチにする安心のお店：TOTOリモデルクラブ <ul style="list-style-type: none"> 地域密着の工事業者 約5,000店のネットワーク 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 	4. 快適な住空間の総合提案：TDYアライアンス <ul style="list-style-type: none"> 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

新築住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質

TOTOグループは、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。今からちょうど30年前の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。



重点戦略～あんしんリモデルの進化

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。

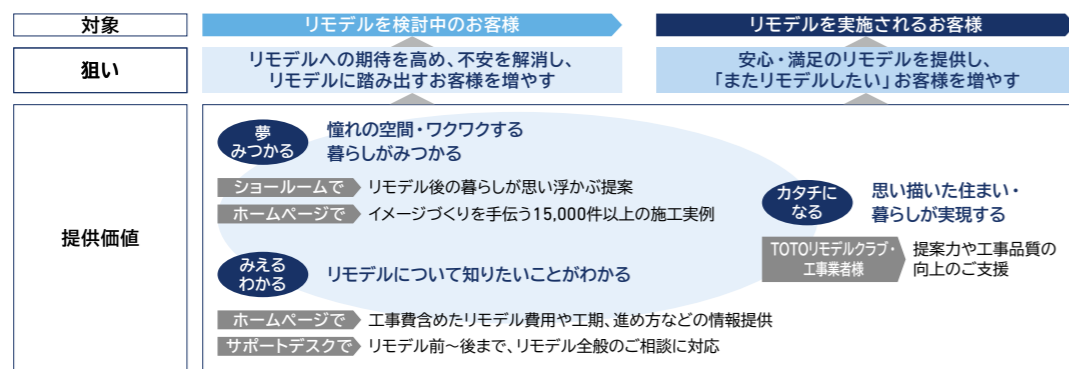
短期的な業績向上だけでなく、10年後、20年後も成長を続けていくためには、「水まわりリモデルならTOTO」と思っていたことが大事です。そのために、これまでどおり、商品やサービスに磨きをかけることに加え、市場の活性化を継続的に進めていく必要があります。お客様にとってリモデルの経験は一生のうちでも多くても数回程度となります。そのため、リモデルについては、わからないことが多く、「そもそもリモデルはどこに頼んだらいいのか」「必要な費用や期間がわからない」といった漠然とした不安を抱き、リモデルに踏み切れない方も多くいらっしゃいます。



そこでTOTOグループ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。利用者へのアンケートでは、9割の方に「安心につながった」「リモデルに対して次の一歩に進めた」とご回答いただくなど高くご評価いただいています。また「おうちでリモート相談」を新たに開始。ご自宅の現状やリモデルの希望などを電話やメールでは上手く説明できないというお客様の声に応え、スマートフォンのカメラを利用してご自宅を映しながら相談できるようになりました。

さらに、オンラインで気軽にショールームアドバイザーに商品選定・プランの相談ができる機会を拡大しました。これからも、工事業者様とも協業しながら、商品・サービスの価値を高め、リモデル前から最後までお客様をサポートします。そして、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。

<あんしんリモデルの戦略フレームワーク>



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、障がいのある方、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、非接触などによる衛生性も求められるようになり、TOTOグループは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、タッチレス商品をはじめとした機能・デザインとともに魅力的な商品と、デジタルツールで加速させ「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。

Topics

お客様の声

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取り組んでいます。お客様に「リモデルしてよかった」「またリモデルしたい」と思っただけのよう、リモデル前からリモデル後まで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。

TOTOリモデルサポートデスクにご相談されたお客様の声

新しいキッチンへの交換を検討も、そもそも「自分の家でどんなリモデルができるのか」わからず、知り合いの業者さんもいなかったのどうやってリモデルを進めればよいかもわからず不安でした。リモデルサポートデスクに**家の写真を一緒に見てもらいながら、自宅に設置できるようなキッチンや必要な工事の説明をしてもらいました。**また、**業者さん選びのサポート**もしてもらい、提案力のある親切な業者さんを選ぶことができました。**サポートデスクが伴走してくれたおかげで、素敵なキッチンリモデルを実現でき、とても満足です。**次は、トイレや洗面所のリモデルをしたいです！

孫が生まれたことをきっかけに、浴室のリモデルを検討しました。
ずっと使うものなのでこだわりたいと思うと悩んでしまい、床選び、色選びなど、決めることが多く大変でした。しかし、リモデルサポートデスクと一緒に、**他のお客様のリモデル実例写真を見たり、浴槽だけでなく壁や床などトータルで考えることを勧められ、納得して仕様を決めることができました。**丁寧な説明と、**我々の気持ちを汲んだ思いやりあふれる言葉をもらえたからこそ、リモデルを進めることができました。**孫と一緒に風呂に入れることが今から楽しみです！

こだわりの空間をリモデルで実現されたお客様の声

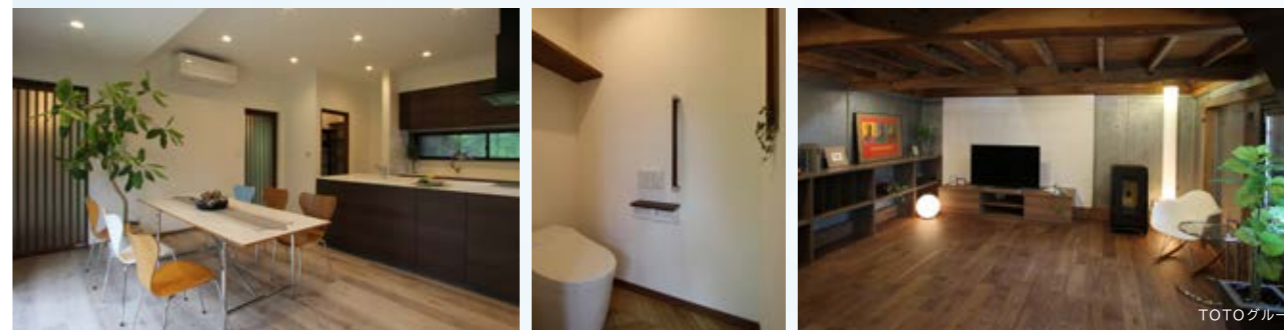
とちぎリフォーム株式会社様のリモデル実例「継承 ～築127年の蔵とステキに暮らす～」
(TDYリモデルスマイル作品コンテスト2022 全国最優秀賞)

リモデルクラブ店舗のご提案

もとの家の良さを活かしながら、**お客様の新しいライフステージに合う提案を行いました。**蔵のある和風の外観を活かし、インテリアはモダンにまとめました。LDKの明るさや解放感をより一層感じられるよう、庭の見え方を含めて間取りを計画。玄関を開けた瞬間に、ご主人様こだわりの丸窓から自慢の庭が見えるように設計しました。もとの雰囲気を残した蔵は、1階を趣味の空間、吹き抜けの2階をワークスペースとしています。

お施主様の声

間取りも空間のデザインも満足しています。着工時に長男が誕生し、リモデル後の我が家が「家族」の家に変わりました。暮らし始めてみて、広く、明るく、開放的になったLDKに大満足です。ゲストルームも普段はリビングとして使用していますが、間仕切りができるので大変便利です。玄関の丸窓が、室内からも屋外からも家の良い顔になっています。蔵は内外装ともにそのまま活かしていただき、素敵な空間に生まれ変わりました。また、**工事業者さんによる、イラストを使ったデザイン提案や模型提案のおかげでとても完成形がイメージしやすく、工事の進捗もスムーズでした。**日本の職人さんの細かさや手際の良さに感心しました。



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。

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、売上高：1,886億円（前年度比+147億円）、営業利益：129億円（前年度比▲100億円）となり、増収減益となりました。全体として、上期の米州における「ウォシュレット」の拡販、アジア地域の好調により売上高は伸長しましたが、原材料費・物流費の高騰の影響を大きく受けました。

2023年度は、中国大陸や米州における市況の低迷やそれに伴う減産影響はあるものの、中国大陸の緩やかな市況回復、米州における「ウォシュレット」拡販、アジア地域における堅調な衛生陶器および「ウォシュレット」の拡販により売上高：2,073億円（前年度比+187億円）、営業利益：187億円（前年度比+58億円）を計画しています。

海外住設事業

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	1,305	1,359	1,377	1,740	1,886	2,073
営業利益	167	134	177	229	129	187
営業利益率	13%	10%	13%	13%	7%	9%
ウォシュレット販売台数(万台)	-	-	77	92	86	100
サステナブルプロダクト商品構成比	-	-	56%	59%	63%	64%

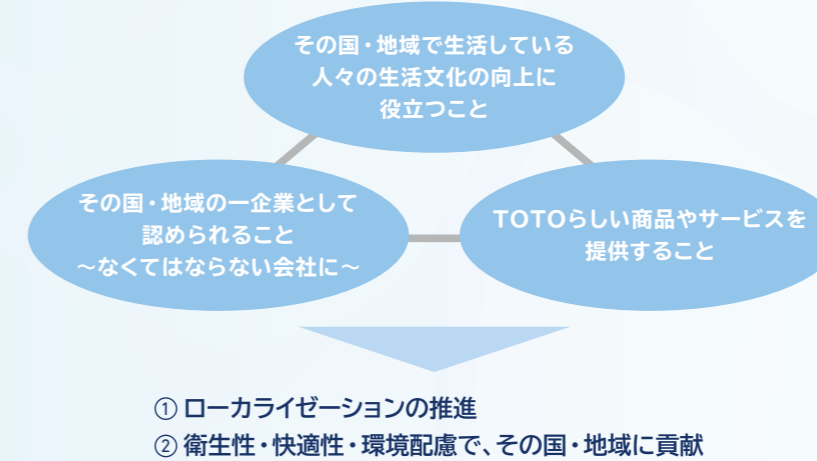
※ 2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。
 ※ サステナブルプロダクト商品構成比およびウォシュレット販売台数は、2020年度からの実績を記載しています。

Focus

海外事業について

海外事業戦略の基本的な考え方および強み

海外事業が目指すのは「その国・地域のTOTOになる」ということです。現地に根を下ろして現地とともに発展し、他ならぬその国・地域の人々に必要とされる会社となることを目指し、3つの考え方を大事にしています。



ベトナム第4工場（衛生陶器）
 グローバル生産体制は「地産地消」を基本とし、現地の雇用の創出にも貢献



中国向けウォシュレット一体形便器
 コア技術はそのままに、デザインと機能を各国・地域に合わせた商品を開発

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、3つのマーケティングステージで、日本で長年培った質の高い商品とサービスを各国・地域に合わせて提供します。

まずTOTOというブランドを知っていただくことからマーケティング活動をスタートします。「ブランド認知」を目的に、著名物件への納入を進めます。続いて、「市場浸透」を目的に現地代理店と協業して販売網を拡大し、お客様がTOTO商品に触れたり、購入したりすることができる接点を増やします。最後に、直営ショールーム建設などさまざまなお客様接点でTOTO商品の価値を伝え、「高級ブランド確立」を目指します。

1stステージ ブランド認知	著名物件へのアプローチ	オーストラリア フィリピン 中東
2ndステージ 市場浸透	販売網の強化（代理店協業） 代理店や代理店ショールームの整備	欧州 インド タイ マレーシア シンガポール 韓国
3rdステージ 高級ブランド確立	接点の強化（TOTO主導） 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	中国大陸 台湾地域 米国 インドネシア ベトナム

グローバル住設事業 海外住設事業

中国大陸事業



上海駅でのプロモーション

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グループ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。また、お客様に向けたブランド価値訴求の一環として、「ウォシュレット」のプロモーションも強化します。

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）等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。

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、不動産市況低迷および新型コロナウイルス感染症再拡大の影響を受け、売上高：851億円（前年度比▲73億円）、営業利益：81億円（前年度比▲76億円）となり、減収減益となりました。

2023年度は、原材料価格高騰影響や在庫調整による減産影響はあるものの、緩やかな市況の回復やショールームにおける商品価値伝達の強化、ウォシュレット一体形商品の拡販により、売上高：959億円（前年度比+108億円）、営業利益：109億円（前年度比+28億円）を計画しています。

中国大陸事業

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	635	670	695	924	851	959
営業利益	116	95	116	158	81	109
営業利益率	18%	14%	17%	17%	10%	11%
ウォシュレット販売台数（指数）	-	-	100	125	99	-
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。
 ※ 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



全室ウォシュレットが採用されている高級ホテル「ルメリディアン台中」（台湾地域）

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、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。引き続き、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きます。

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、売上高：448億円（前年度比+123億円）、営業利益：71億円（前年度比+18億円）となり、増収増益となりました。台湾地域では販売好調が継続し、ベトナムでも新型コロナウイルス感染症の収束による国内需要の回復により増収増益となりました。

2023年度は、「ウォシュレット」や衛生陶器の拡販による台湾地域およびベトナムの引き続きの売上好調を織り込んだものの、各生産拠点の減産影響や原材料価格高騰影響などがあり、売上高：489億円（前年度比+41億円）、営業利益：62億円（前年度比▲9億円）を計画しています。

アジア・オセアニア事業

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	318	326	282	325	448	489
営業利益	51	46	46	53	71	62
営業利益率	16%	14%	16%	16%	16%	13%
サステナブルプロダクツ商品構成比	-	-	50%	55%	58%	-

※ 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。
 ※ 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WILL2030 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 133	2023年度 140	2023年度 144	2023年度 292

※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



全顧客接点にて推進する販売網の拡充
(左) ショールームでの商品展示拡充の様子
(右) Costcoでの販売

グローバル住設事業 海外住設事業

欧州事業



世界最大規模の国際見本市「ISH2023」に出展
(左) エントランスの様子
(右) 「Forum0」外観



注目の集まる単独会場
「Forum0 (フォーラムゼロ)」に
欧州トップブランド以外で初出展

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」の売上也堅調となっており、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

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、上期を中心に「ウォシュレット」の販売は昨年に続き好調に推移したものの、下期以降の市況低迷および物流費高騰の影響が大きく、売上高：535億円（前年度比+91億円）、営業利益：▲11億円（前年度比▲40億円）となり、増収赤字となりました。

2023年度は、温水洗浄便座認知層の拡大に合わせ、より多くのお客様に「ウォシュレット」を使っていただくため、「ウォシュレット」を軸としたお客様接点の構築や需要喚起を行います。また、物流費も良化することで、売上高：575億円（前年度比+40億円）、営業利益：30億円（前年度比+41億円）を計画しています。

米州事業

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	313	325	360	443	535	575
営業利益	12	5	25	29	▲11	30
営業利益率	4%	2%	7%	7%	-	5%
ウォシュレット販売台数(指数)	-	-	100	107	113	-
サステナブルプロダクト商品構成比	-	-	70%	71%	75%	-

* 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。
* サステナブルプロダクト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。

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、世界へと広がります。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、プ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、高級プ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アフターサービスの基本品質（早く、確実に、親切に）の安定化を進め、イギリス、フランスにも拡大し、差別化されたアフター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見本市

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、販売網の拡充と著名物件採用を推進し、売上高：53億円（前年度比+5億円）、営業利益：▲13億円（前年度比▲2億円）となり、増収赤字となりました。

2023年度は、引き続き欧州のエネルギー危機に端を発したドイツのヒートポンプ普及へ向けた補助金政策による水まわり工事の減少の影響を受け、売上高：50億円（前年度比▲3億円）、営業利益：▲14億円（前年度比▲1億円）を計画しています。ブランド発信や流通網を巻き込んだ研修等を行い、「ウォシュレット」の拡販に引き続き注力していきます。

欧州事業

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	38	38	40	48	53	50
営業利益	▲12	▲12	▲10	▲11	▲13	▲14
営業利益率	-	-	-	-	-	-
ウォシュレット販売台数(指数)	-	-	100	120	127	-
サステナブルプロダクト商品構成比	-	-	83%	83%	83%	-

* 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。
* サステナブルプロダクト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。



プランマーに向けた研修の様子



TOTO商品採用現場事例：
Courthouse Hotel,
London Soho
ロンドン中心街の高級ホテル。
一部客室にウォシュレットを
採用

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・高精度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グループ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

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。

2022年度の振り返りと2023年度計画

2022年度は、半導体市場の需要増および高い生産性を維持したことにより、売上高：495億円 (前年度比+194億円)、営業利益194億円 (前年度比+101億円) となり、増収増益となりました。

2023年度は、高い生産性は引き続き維持するものの、半導体市場減速の影響を受け、売上高：355億円 (前年度比▲140億円)、営業利益：120億円 (前年度比▲74億円) を計画しています。

セラミック

	実績					計画
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	222	167	201	301	495	355
営業利益	10	0	18	93	194	120
営業利益率	5%	0%	9%	31%	39%	34%

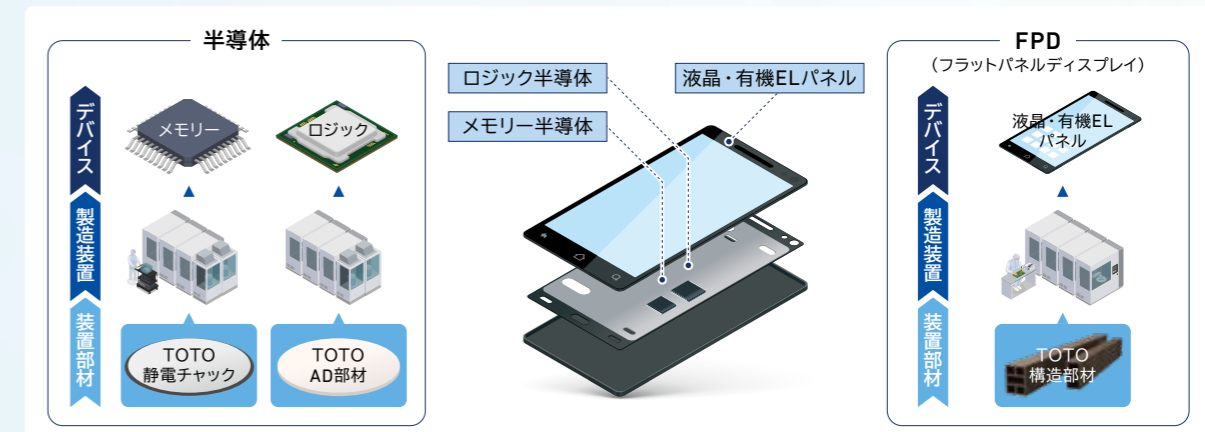
※ 2021年度より新収益認識基準を適用しており、過去の数字は遡及適用後の数値を記載しています。

Focus

セラミック事業について

TOTOグループの技術が活用されているフィールド

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グループのセラミック技術の強み

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。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グループの静電チャックは、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、原料調合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、セラミック事業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強みです。



静電チャック

<AD部材>

世界に先駆けて開発したエアロゾルデポジション (AD) 法は、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。



AD部材

<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きました。TOTOグループ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。



構造部材

高収益な事業基盤を支える生産体制

中長期的な半導体市場の拡大を見据えた静電チャックの増産体制を構築しています。工程自動化、流し方改革、ビッグデータ解析などTOTOグループの中でも最先端のスマートファクトリーを実現し、さらなる進化を続けています。(静電チャック人員数当たり生産性：スマートファクトリー導入前比 1.5倍)



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」を届けることです。それは、お客様がTOTOの商品・サービスに感動し、また次もTOTOと出会っていただけるように、TOTOファンを増やしていくことでもあります。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」のすべてを進化させていく必要があります。

我々の生活や意識に大きな影響を与えた新型コロナウイルス感染症や、ますます加速する「デジタル化」という変化に対し、今後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考えながら、「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つなげ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

2022年度は、世界的な衛生意識の高まりや、人々の生活スタイルの変化が定着する中、従来の技術を中心とした「モノ」訴求に加え、TOTOグループが提案する商品が実現する生活価値=「コト」の訴求、また商品のみならずTOTOという会社を選び続けていただくための企業選定=「イミ」の訴求、そしてこれらをお客様が選ぶプロセス=「トキ」に寄り添う訴求、という4つの訴求活動を強化しました。

商品においては、日本国内の水まわり4空間すべてにおいて新商品を発売し、あらゆるメディアを活用したクロスメディア戦略で、お客様との接点を拡大し、TOTOグループが提案する生活価値を訴求しました。またグローバル商品として、デザインとテクノロジーの融合を高いレベルで実現したウォシュレット一体形便器「ネオレスト」やシャワー金具なども発売しました。これにより多くの商品が国際的なデザイン賞を連続受賞しました。

2023年度は3月にドイツ・フランクフルトで2年に1回開催される、世界最大規模の住宅設備の展示会「ISH」への出展を皮切りに、ウォシュレット一体形便器「ネオレスト」の新商品「ネオレストWX」やデザインのトレンドを取り入れたグローバル水栓等、水まわり空間全体での訴求を強化します。

すべてのお客様との接点において、商品のみならずTOTOグループが目指す水まわりの未来をお伝えすることで、世界中にTOTOファンを増やしていきます。

世界のマーケットの見える化

商品開発には、国・地域によって異なる価値観に合わせたリージョンマーケティングが不可欠です。継続強化している「お客様生活実態調査」や「デザイントレンド調査」で、それぞれの地域に合わせたニーズの解決に努めていきます。

また、グローバル戦略商品と位置付けている「ウォシュレット」は、世界的な普及に向けて徐々に広がりを見せ始めています。世界のさまざまな水まわり商品を開発している企業も温水洗浄便座市場に参入してきており、マーケットは活性化しています。受け入れられるマーケットが広がることで、求められるデザイン、機能も多岐にわたることになります。

TOTOグループは温水洗浄便座の分野において、リーディングカンパニーであり続けるためにも商品開発だけでなく、マーケットの分析もさらに強化します。

未来の変化を見据え、足元や今後の変化にも機敏に対応し、目指す姿の実現に向けた活動を生販一丸でさらに強化していきます。

新たな生活価値の創出

これまでもTOTOグループは独自のテクノロジーとデザイン性を強化し、それらを高度に融合することで他社をリードしており、現在ではさらにデジタル技術も活用し新たな価値を提供しています。新型コロナウイルス感染症の拡大やさまざまな紛争など、世界の変化は激しく、これに伴いお客様の生活へ求める価値も変化を繰り返しています。TOTOはこのような変化に柔軟に対応し、TOTOグループの社員もTOTO商品の使用者であるという考えのもと、常に「どのような価値を提供すれば世界の人々の生活を豊かなものにできるのか」を考え続け、目指すべきデザインの可視化やDXを活用した生活提案に向けたシーズ研究を加速していきます。同時に、商品サイクル全体を通して環境負荷の低減に貢献することで、世界のすべての人々の豊かな未来を支えていきます。

TOPICS

システムキッチン「ザ・クラッツ」とウォシュレット一体形便器「ネオレストWX」が、国際的権威のあるデザイン賞を受賞

システムキッチン「ザ・クラッツ^{※1}」とウォシュレット一体形便器「ネオレストWX」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^{※2}2023」を受賞、今回で11年連続の受賞となりました。このうち「ザ・クラッツ」は、最優秀賞の「ベストオブザベスト」に国内システムキッチンで初めて選出されました。また、「ネオレストWX」は「レッドドット・デザイン賞2023」と「iFデザイン賞^{※3}2023」のダブル受賞で、「iFデザイン賞」は、今回で10年連続の受賞となりました。

※1 受賞対象：カウンター、スクエアすべり台シンク、水ほうき水栓LF、タッチレス「きれい除菌水」生成器

※2 1955年から続くデザイン賞。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

※3 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られた商品に贈られる賞



システムキッチン
ザ・クラッツ



ウォシュレット一体形便器
ネオレストWX



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)

需要変動や市場変化、さまざまなリスクに対しても、グローバルに迅速かつ柔軟に対応できる持続可能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では、2030年の目指す姿として「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」を掲げており、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。2020年に発生した新型コロナウイルス感染症拡大やその後の経済急回復による電子部品の逼迫などにより、一部の商品供給が滞るなどお客様にはご迷惑をおかけしましたが、供給体制の再構築を着実に進めることで2022年度末には納期の正常化ができました。引き続きBCP（事業継続計画）体制の確立を図りながら、事業体質の強化に取り組んでいきます。

重点戦略

新型コロナウイルス感染症の拡大を機に、サプライチェーン寸断等により部品・原材料が安定的に入手できないことを前提として、供給体制を強化していますが、2023年からは全てのエリアにおいて余剰気味となった棚卸資産の適正化も重点課題として取り組んでいます。

日本においては重要部品・原材料の長期安定調達やBCP対応在庫の確保、調達の複線化を進め、安定供給体制を確立するとともに、大胆な品番整理（品番統合、廃番・受注生産化）などにより製品、部品の回転在庫のスリム化を図ります。

中国大陸は、日本に次ぐ販売市場へと伸長し、その規模は将来さらに拡大していきますので、お客様、代理店が希望される納期を正確に把握し、タイムリーな生産と適正な在庫運用を実現しながら、希望納期どおりに商品をお届けするための仕組みづくりを進めており、2024年度の運用開始を目指しています。

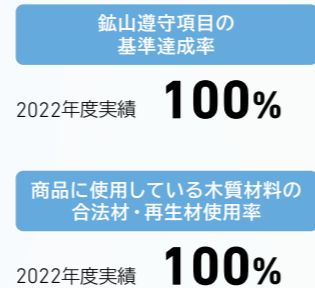
米州は、アジアを中心としたTOTOグループ拠点からの輸入量が多い市場であり、ここ数年の想定を超える物流網の混乱の影響を最も受けた市場でした。この経験を踏まえ、海上輸送の複線化や積載率向上を引き続き推進します。また、グループ内の受発注の電子化や輸入貨物の可視化などサプライチェーン基盤を強化し、お客様へ確実に商品をお届けする体制を構築するとともに、需要拡大に向けた生産能力増強、調達リードタイムの短縮を進め、在庫適正化にも取り組みます。

サプライチェーン全体のサステナビリティの取り組みとしては、CO₂排出量削減に向けたサプライヤーとの協業の加速や、サプライチェーンにおける人権保護を目的とした監査の実施などを通して、持続可能な調達体制を実現します。

TOPICS

生物多様性に配慮したサステナビリティ調達

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、全鉱山へ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グループ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。



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の創りに変革し、TOTOらしいサステナブルプロダクトを創造し続けます。



取締役
常務執行役員
武富 洋次郎

「WILL2030」で目指す姿

もの創り革新活動が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トを創造し、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つの取り組みを継続して実施しています。

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することにより、要素技術の抽出、および活用検証で、世界のお客様から期待されるのサステナブルプロダクトを創出しています。2023年度以降は商品創出の早期の拡大を図っていきます。

2つめは、商品開発段階において3Dデータを活用したCAE解析技術の高度化、高速化によるバーチャル試作・設計のデジタル検証による自動化の取り組みや試作回数の低減、開発リードタイムの大幅な削減への取り組みです。2022年度はスーパーコンピュータ「富岳」を利用した高精度流体シミュレーションの水まわり商品への適用に関する研究で「HPCI利用研究課題優秀成果賞」を受賞しました。今後も環境への配慮と、きれいさと快適を実現する商品開発につなげていきます。

3つめは、プラットフォーム・モジュール設計です。これらの採用で効率的な新商品開発と迅速な商品導入基盤の構築が可能になります。2023年度は、さらに対象商品を拡大していきます。

付加価値生産性の向上においてはスマートファクトリー化に向けて部品の入庫・配膳や製品組立などの自動化に取り組んできました。2023年度は、さらに生産現場のリアルタイムデジタル化に取り組み、衛生陶器は新商品の初期歩留まりの向上、静電チャックはさらなるリードタイムの短縮などを図ります。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による可視化、最適化に加え、DX人材の育成に重点を置いて活動を進めていきます。

TOPICS

新領域事業（セラミック事業）のDXと融合したスマートファクトリーを住設事業へ応用展開

TOTOでDXと融合したスマートファクトリーの最先端は、セラミック事業の静電チャックの工場です。半導体市場の急速に拡大する需要に追従するため、工程の自動化に加え、生産現場のリアルタイムなデータセンシングによる要因系データ、結果系データの常時監視、ビッグデータ解析を行い、現場にフィードバックすることでリードタイムの短縮と生産性向上を実現しました。さらに今後はシステム・データ連携によるさらなる工程最適化に挑戦します。このようなDXと融合したスマートファクトリーを住設事業の工場へも応用展開していきます。



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、働く人が、「いい会社」だと思っただけではなく、「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年度より推進しています。TOTOグループで働くすべての人々が、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、行動した結果として、「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測るわけではなく、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々の想いを理解し、「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。

多様な働き方の実現

「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んでいます。2022年度は、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グループで実施しました。2023年度はさらに一歩進め、経験年数にとらわれないチャレンジの仕組みを導入します。また、すべての社員に学び直しなど自律的なキャリア形成を支援する仕組みを構築します。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の中で進んだ在宅勤務の仕組みを活かしつつ、職場でのリアルコミュニケーションを組み合わせた新たな働き方を推進していきます。

このような取り組みを支えるために必要なIT環境の整備も引き続き行っていきます。IT環境の整備と併せて、必要となるIT知識やスキルを基礎から応用まで学習できる研修機会を充実させ、ますます拡大するデジタル技術を正しく活用できるDX人財の育成を推進し、個人や組織、ビジネスモデルの継続的な変革を目指していきます。

ダイバーシティの進化

ダイバーシティを進化させ「多様な人財」がイキイキと働ける職場づくりの実現を目標に掲げています。

WILL2030の目標でもある海外事業のさらなる拡大のためには、各拠点のグループ社員の活躍が必須であることから、海外グループ社員の人財育成を体系的に推進しています。その第1段階として、2022年度に第1回海外グループ会社合同研修をスタートしました。2023年度以降も「企業理念」「経営戦略」「ガバナンス」などTOTOという企業の基礎から経営戦略まで幅広く研修の実施を推進していきます。

また、TOTOグループに所属する全ての方が働きやすい職場を実現するため、従来より取り組んでいるさまざまなサポート体制を強化します。育児休暇を取得したいすべての人が安心して取得できる風土醸成に継続して取り組みます。また、障がいのある方々にも職場で活躍していただくために、採用時の丁寧なマッチング、TOTOグループ全体で障がいに対する正しい知識取得と理解の推進に取り組みます。女性、障がいのある方、LGBTQ (性的マイノリティの方々) など多様な価値観を持つすべての人がともに働いていける会社・社会を目指し、相互理解の促進に努めていきます。

強固な事業基盤の整備

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。また、すべての社員の心と体の健康を支え、安全で安心して快適に仕事のできる環境の改善に引き続き努めるとともに、多様な働き方を支えるIT環境強化を図っていきます。

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、「鉄壁の守り」だけでなく、攻めの姿勢も忘れずに、人財、IT、財務・税務のリソースの有効活用と最適化に取り組めます。

TOPICS

国・地域の枠を超えたグローバルな学びの場の創出

TOTOグループは多様化するお客様のニーズを捉え、新しい価値を提供するため、障がいの有無、性のあり方、国籍の違いなど多様な人財がお互いを尊重し学び合い、多様な価値観が受容され、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる職場風土づくりを進めています。

「ウォシュレット」は、2022年8月に累計出荷台数6,000万台を突破し、グローバルで普及が進んでいます。

その中で、日本も含めた世界中のアフターサービス品質をさらに向上していくため、「TOTOワールドサービスマスターズ」を開催しています。2023年度は8つの国・地域で予選を行い、予選を勝ち抜いた代表選手が日本に集結し、「ウォシュレット」の修理スキルや接客スキルを競い合いました。

これからも世界中のお客様に「ウォシュレット」を安心・安全に使い続けていただくため、各国・地域の代表と競い、学び合える場を設け、今後のアフターサービスの向上につなげていきます。



8つの国・地域の予選を勝ち抜いた代表選手たち

デジタルイノベーション

WILL2030では、新たな価値創出のための欠かせない要素として、デジタル技術の活用を掲げ、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。これをデジタル技術と融合させることで、ハードのみでは成し得なかった、社会・お客様にとっての新たな価値の提供に結び付けています。

既存技術にデジタル技術を融合させた新しい商品・サービスの提供

社会環境の変化とともに、トイレの利用者からは「行列を避けて、空いているトイレを使いたい」、施設管理者側からは「清潔で快適なトイレの維持管理を効率的に行いたい」などの新たな要望が生まれています。

そのような要望に対するソリューションとして提供している「パブリックレストルーム設備管理サポートシステム」は、トイレの混雑状況を手軽に確認することができ、不具合に対するリアルタイムのアラート・器具の一括設定変更などを可能とすることで、快適なトイレの使用と、効率的な維持管理のサポートを実現しています。



パブリックレストルーム設備管理サポートシステム

スタートアップ企業や他企業との協業による価値創出

スタートアップ企業との連携による共同顧客の開拓やコワーキングスペースにおける実証実験参画などにより、急速に変化する世の中で自社だけでは成し得ない未来のお客様価値創出に向けた取り組みも進めています。

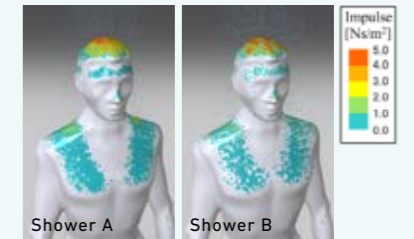


ものづくりにおけるデジタル化

TOTOの製品は、原材料や製造工程の特性上、いろいろなバラつきが起こりやすいため、職人の技術力と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」を可能としています。

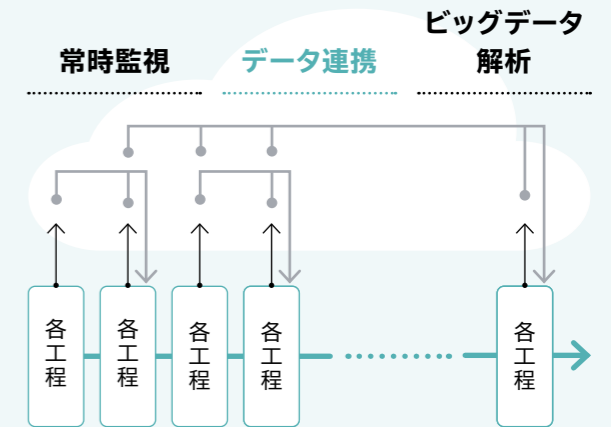
高精度流体解析技術による高効率なものづくり

水まわり商品の開発に活用するため、流体解析ソフトの独自開発に取り組み、2010年代半ばから衛生陶器の商品開発に活用しています。現在では、独自ソフトを「富岳」に最適化させることにより、衛生陶器を大きく上回る計算量が必要なシャワーなどの水栓金具からの吐水や浴室床の水はけのシミュレーションに活用しています。



ビッグデータ解析によるスマートファクトリー化の推進

セラミック事業の「静電チャック」はリードタイムが長く、従来、不良の出やすい製造条件になっていることを察知するのに長時間を要していましたが、製造データを一元管理化し、製造条件を常時監視・即時是正する仕組みを構築したことで、高い良品率の維持が可能となりました。この仕組みにより、需要が高まる中でも製品を安定的に供給することが可能となり、セラミック事業の成長を支えています。



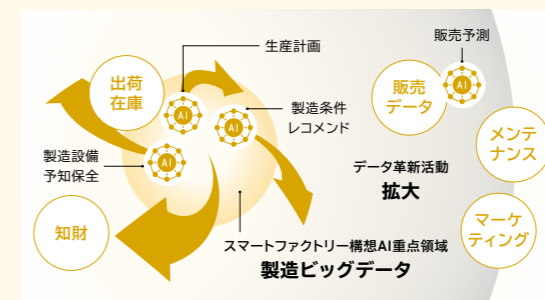
ひとつづくりにおけるデジタル化

計画的なDX人材の育成

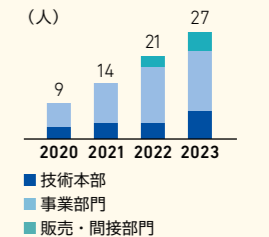
2020年より、各部門から全社のデータ革新活動を推進する部門に一定期間留学させることで、AIを駆使し、ビッグデータを解析できるデータサイエンティストを育成する取り組みを開始しました。

各部門へ帰任したデータサイエンティストは、それぞれの現場で製造設備の予知保全、生産時の製造条件レコメンド、販売予測など、さまざまなデータ革新を起こしており、効率化や新たな価値創出に結び付けています。

また、研修だけでなく、実践の中で、全社員のITやDXに対するリテラシーを向上させ、業務スピードを上げています。

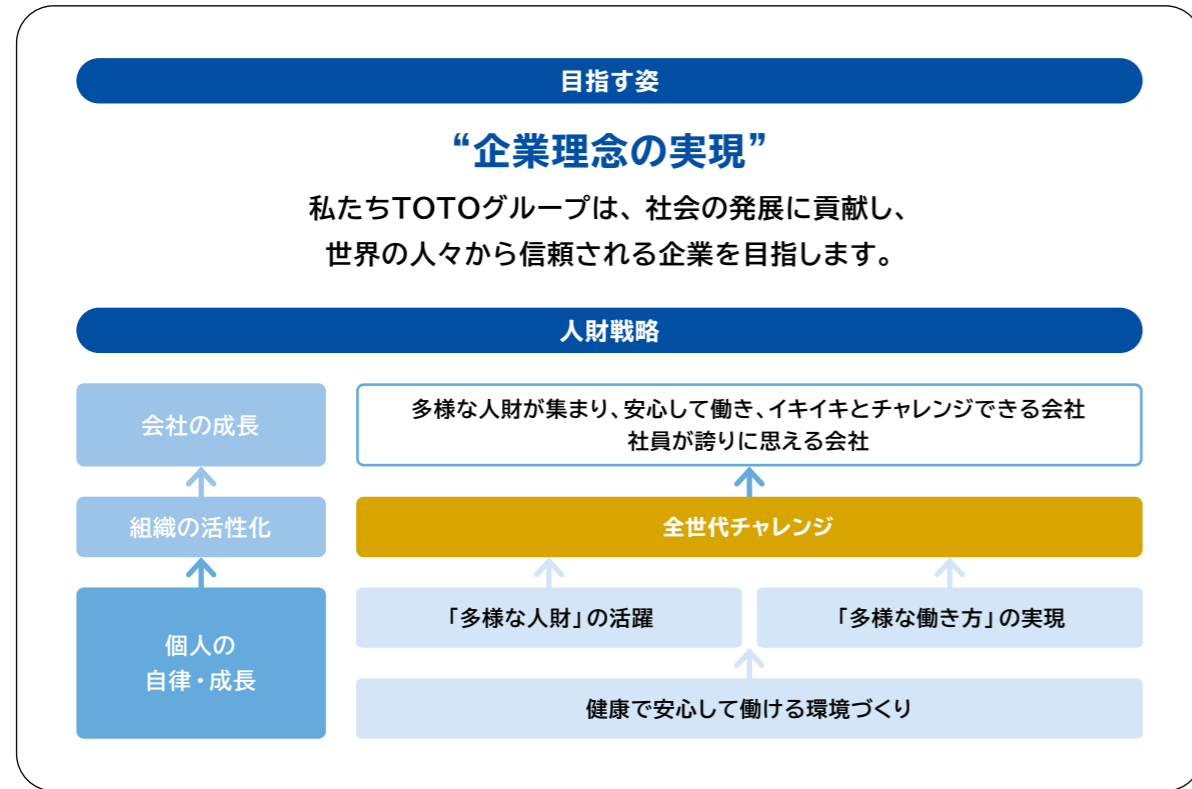


データサイエンティストの拡大



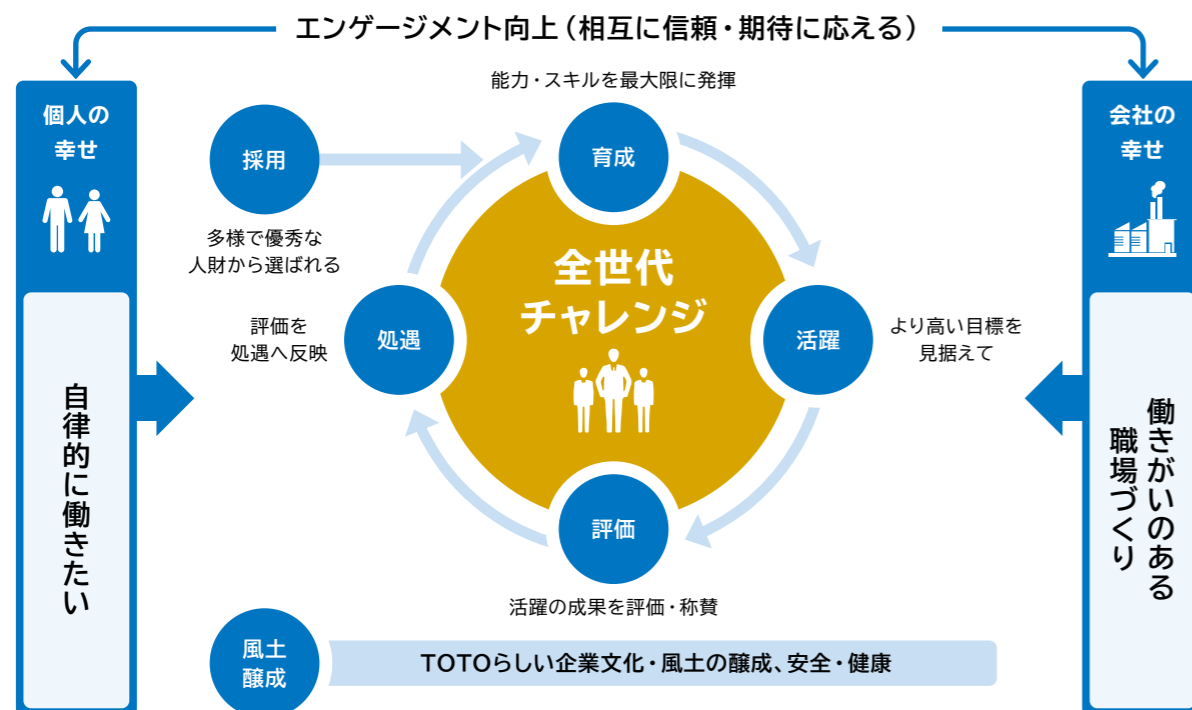
人財戦略

TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を、価値創造の源泉であり、次世代を築く貴重な財産であると考え、「人材」ではなく「人財」と表記しています。個人の自律・成長に向けた人財サイクルを回し、全世代がチャレンジできる環境づくりを進めることで、企業理念の実現を目指します。



全世代チャレンジ・個人の自律・成長に向けた人財サイクル

人財サイクルをしっかりと回すことで全世代がチャレンジできる環境づくり



全世代チャレンジに向けた重点施策・指標・実績・目標

「多様な人財」の活躍

年齢や国籍、障がいの有無、性のあり方(性的指向、性自認、性表現等)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の創造を目指します。

施策	指標	2022年度実績	2023年度目標
ダイバーシティの推進 企業理念の一つ「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」のもと、入社から退職まで全世代チャレンジに向けて、誰もが個性を發揮し、活躍できる職場を目指しています。多様化するお客様のニーズを捉え、新しい価値を提供するため女性活躍をはじめ、障がいの有無、年齢、国籍の違い、LGBTQなど多様な人財がお互いを尊重し、一人ひとりの能力を最大限に發揮できる職場風土づくりを進めています。	女性管理職比率 (TOTO日本 ^{※1})	18.7%	20%以上
	障がい者雇用率 (TOTO日本 ^{※1})	2.58%	2.5%以上
海外グループ会社の幹部育成 持続的な海外事業の成長を目指すためには「国・地域を超えたグローバルでの連携」と「現地社員の方」が重要であり、2022年より海外グループ会社幹部研修を日本にて開催しています。企業理念を軸とした経営判断力、ガバナンス・経営リテラシーを高めた幹部候補を育成し、TOTOらしいリーダーシップを發揮、海外事業の伸長・拡大と世界中のTOTOファンづくりを目指します。	海外グループ会社幹部研修受講者人数	18名	13名

「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を促す職場づくりを推進します。

施策	指標	2022年度実績	2023年度目標
キャリアとライフイベントの両立支援 すべての社員が、仕事とライフイベントとのバランスを取りながら、キャリアを継続することができるよう、結婚・出産・育児・介護を事由に一時的に希望勤務地での就業を選択できる勤務地限定制度や仕事と育児・介護・自身の治療との両立を含め、業務特性に応じた在宅勤務等、さまざまな働き方の選択肢を充実させていきます。	男性育児休業等取得率 (TOTO)	66.7%	70%以上
DX人財の育成 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、基礎から応用までIT知識、スキルの研修機会を充実させ、TOTOグループで働くすべての人々が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。	DX研修受講者割合 (TOTO日本 ^{※1})	87.6%	100%

健康で安心して働ける環境づくり

「良き品物を作る前に良き人を作ること」および「会社として社会の持続的な発展」を目指し、健康経営^{※2}を推進します。

施策	指標	2022年度実績	2023年度目標
健康経営の実践 「健康管理」「メンタルヘルス対策」「感染症対策」「健康増進(健康づくり)」の4つを重点的な取り組みとして掲げ、社員も家族も最大限のパフォーマンスを發揮できる環境の実現を目指します。	二次検診受診率 ^{※3} (TOTO日本 ^{※1})	100%	100%

施策	指標	2022年度実績	2023年度目標
TOTOグループ社員意識調査 TOTOグループ全社員に対して毎年実施する意識調査のスコアを取り組みの進捗や成果を図る指標とし、定量的に分析、新たな施策につなげています。	意識調査「安心・やりがい指標」 (TOTO日本 ^{※1})	73.3pt	74.3pt
	意識調査「総合スコア」 (TOTO日本 ^{※1})	74.9pt	75.4pt

※1 TOTO日本…TOTO国内グループ会社

※2 「健康経営」はNPO法人健康経営研究会の登録商標です

※3 定期健康診断後の精密検査受診率

全世代チャレンジ

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を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。

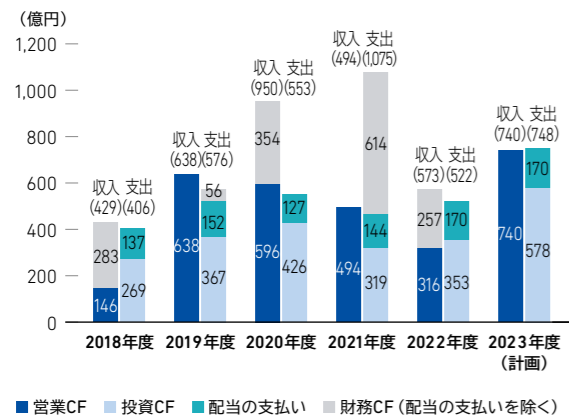
資金調達については、財務の健全性を保つために、設備投資に必要な資金およびその他の所要資金には手元資金を充当する方針としています。

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。

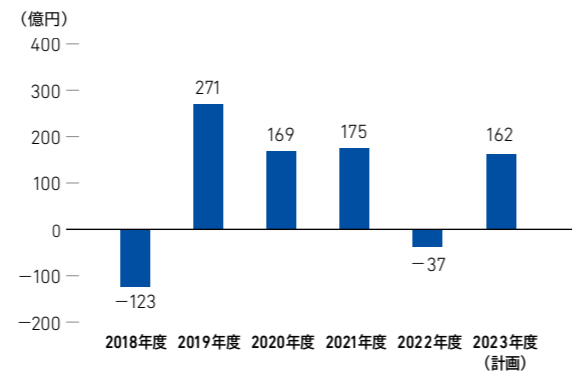
資本効率については、開示しているROE・ROAに加え、ROIC（投下資本利益率）を活用し、事業別に投下資本効率のモニタリング・議論を行っています。

これら、戦略投資、財務の健全性、株主還元を留意したバランスの取れた財務戦略を推進し、2023年度はROA7.2%、ROE8.4%を計画しています。

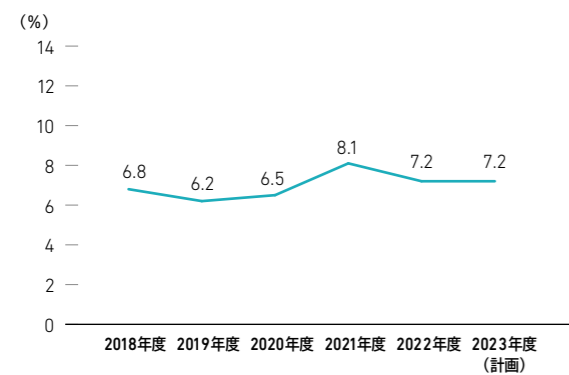
キャッシュフロー推移



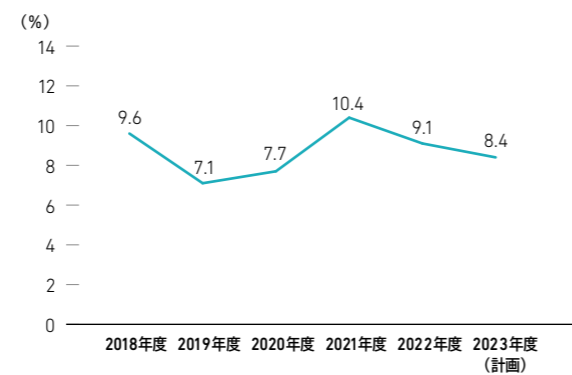
フリー・キャッシュフロー推移



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

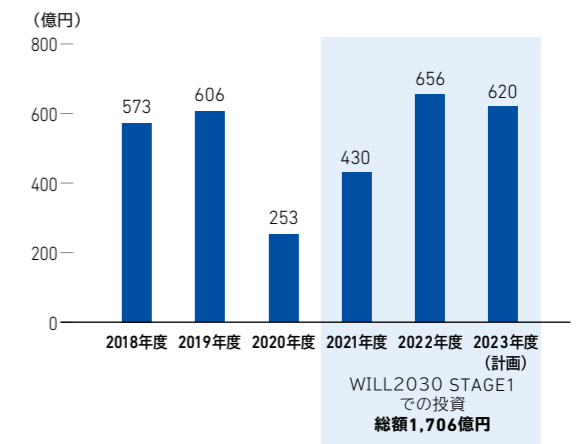
WILL2030 STAGE1の3年間では総額で約1,700億円の投資となる計画です。主な設備投資として海外住設事業にて、最適な供給体制の構築を目的とした衛生陶器工場および水栓工場増強の投資等を計画しています。

TOTOグループは投資を行う際に、投下資本効率性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、利益を効率的に稼ぐことで、ステークホルダーに対する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	▶ 324億円
海外住設事業	・衛生陶器工場増強投資 ・水栓工場増強投資	▶ 576億円
新領域	・セラミック事業増強投資	▶ 88億円
全社共通	・IT関連投資 ・環境関連投資 ・グローバル商品開発投資 ・定常投資	▶ 719億円
合計		▶ 1,706億円

WILL2030 STAGE1の3年間で約1,700億円の投資となる計画

設備投資額推移

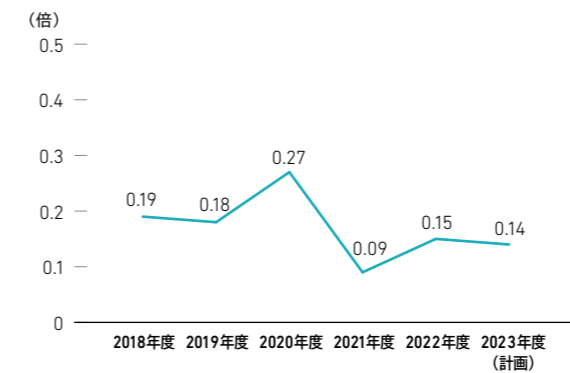


② 資金調達について

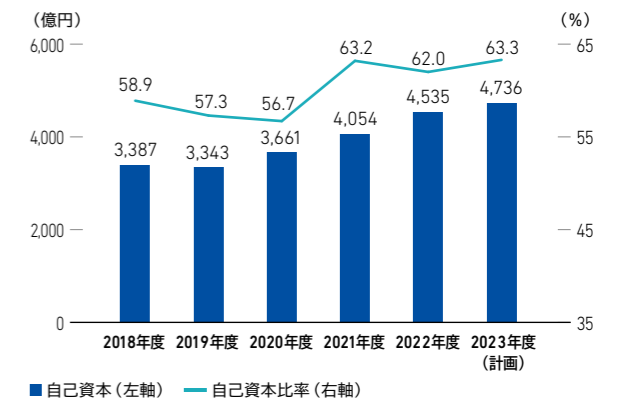
資金調達は事業に必要な時期、金額などさまざまな条件を踏まえ、最も適切と考えられる手段で実施しています。

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

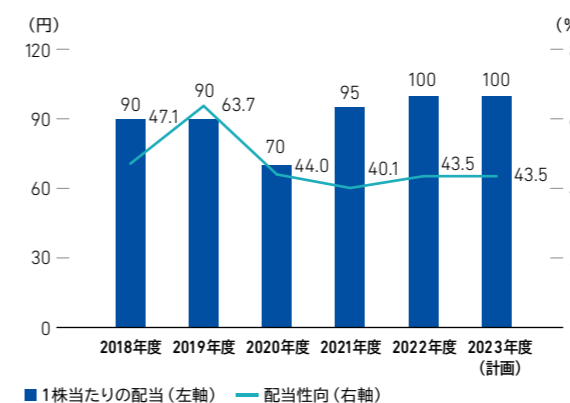


株主還元方針について

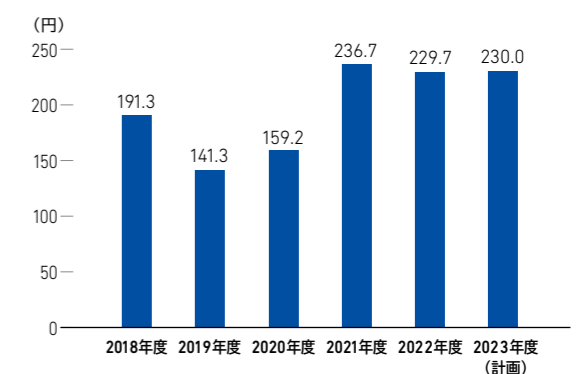
企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した積極的な将来投資と安定的な配当を基本方針としています。

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。

1株当たり配当/配当性向推移



EPS推移



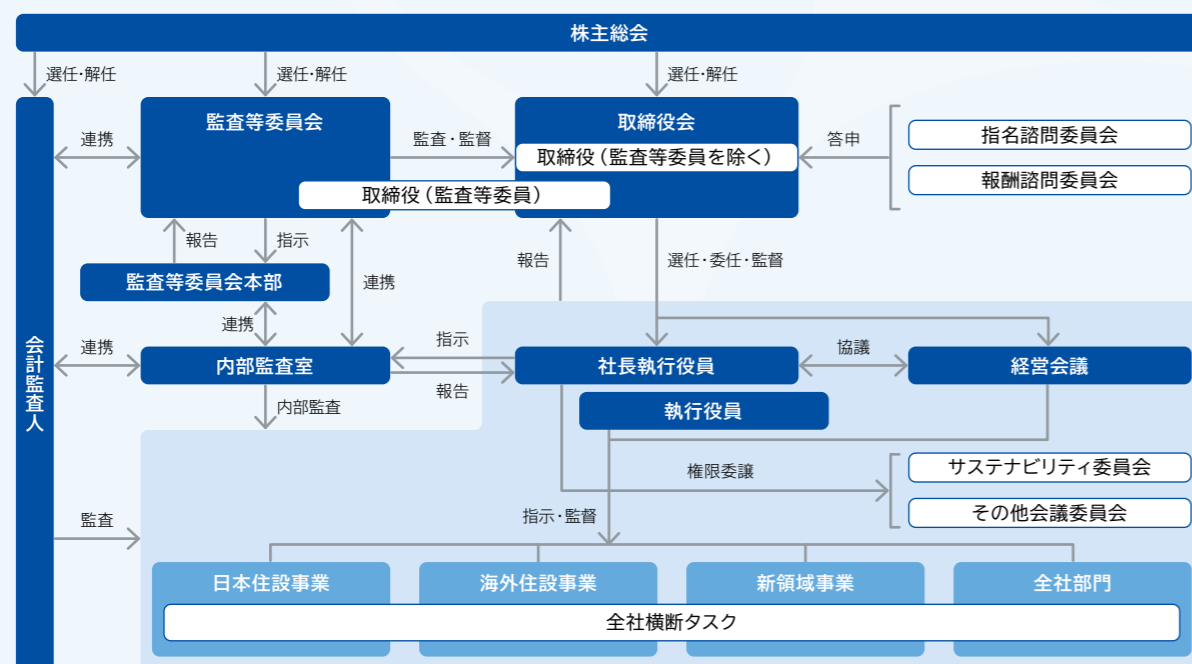
コーポレート・ガバナンス

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。
(TOTOグループ経営に関する理念体系については、P.1~2をご参照ください)
2. 当社は、取締役会における監査・監督機能の強化、業務執行の迅速かつ効率的な意思決定を目的として、監査等委員会設置会社を選択しています。
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、取締役（監査等委員である取締役を除く）との定期的な意見交換などにより、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、監査等委員である取締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、原則月1回開催し、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、監査等委員である取締役、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や専門知識に基づき、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。

● 監査等委員および監査等委員会

監査等委員である取締役全員で構成する監査等委員会は、原則月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く）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、経営会議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、監査方針に則りインターネット等を経由した手段も活用しながら監査を行っています。また、取締役（監査等委員である取締役を除く）との定期的な意見交換など、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。

社外の監査等委員である取締役には、企業経営に係る高度な見識・経験や会計・法務等の専門性を保持している方を招聘し、取締役（監査等委員である取締役を除く）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。

● 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締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を含む取締役候補者の選任および解任に関する議案や代表取締役の選定および解職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名を社外委員とし、また、代表取締役会長と代表取締役社長執行役員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。決議につき特別の利害関係を有する委員は、その決議に加わることができません。

2022年度は1回開催し、全委員が出席しました。2023年度取締役人事やサクセッションプランなどを議題とし、サクセッションプランについては、代表取締役および取締役の候補者をリスト化して共有し、将来を見据えた議論を行いました。

● 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役の基本報酬・賞与・株式報酬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持たない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。2022年度は2回開催し、全委員が出席しました。2022年度から業績連動報酬の支給基準に導入したサステナビリティ指標について、指標の追加やその反映方法について活発に議論し、2023年度に改定しました。

● 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などについて評価・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。

スキルマトリックスと取締役会等の構成

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。2023年6月28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の監査等委員である取締役1名、高い独立性を有する社外の監査等委員である取締役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。

氏名	役職	性別	専門性と経験									取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			企業経営	海外事業	サステナビリティ	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・人財開発	IT・デジタル				
喜多村 円	代表取締役 会長兼 取締役会議長	男性	●	●	●		●	●	●			■		□	
清田 徳明	代表取締役 社長執行役員	男性	●	●	●		●	●	●	●		□		■	
白川 敬	代表取締役 副社長執行役員	男性	●		●	●		●	●			□			
林 良祐	取締役 専務執行役員	男性	●	●			●					□			
田口 智之	取締役 常務執行役員	男性	●	●				●	●	●	●	□			□
田村 信也	取締役 常務執行役員	男性	●	●		●	●					□			
久我 俊哉	取締役 常務執行役員	男性	●			●						□			
清水 隆幸	取締役 常務執行役員	男性	●				●					□			
武富 洋次郎	取締役 常務執行役員	男性	●	●			●					□			
津田 純嗣	社外取締役	男性	●	●	●	●	●		●	●		□		□	□
山内 重徳	社外取締役	男性	●	●	●		●		●			□		□	□
井上 茂樹	取締役 常勤監査等委員	男性	●			●	●			●		□	■		
皿澤 修一	社外取締役 監査等委員	男性	●	●	●		●		●			□	□	□	□
丸森 康史	社外取締役 監査等委員	男性	●	●	●	●		●	●			□	□	□	□
家永 由佳里	社外取締役 監査等委員	女性	●		●				●			□	□	□	□

■ 議長/委員長(報酬諮問委員会の委員長は、取締役でない社外委員) □ 構成員
(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。

取締役会に必要なスキルの考え方

取締役会がその役割や責務を実効的に果たすためには、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、必要なスキルが取締役会全体で確保されていることが重要であり、そのスキルは事業環境の変化に伴い変化するものと考えています。この考え方に基づき、TOTOグループの中期経営課題であるWILL2030 STAGE1の推進のために必要な9つのスキルを選定しました。



取締役会の実効性評価

当社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年度の実効性評価では、2022年11月から12月にかけて取締役全員を対象に、取締役会の構成・運営や指名・報酬制度の実効性および社外取締役の支援体制などの匿名のアンケート調査を、外部機関に委託して実施しました。2023年3月度の取締役会において、社外取締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、アンケート結果と合わせて、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。

- 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。
- 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。
- 取締役会構成のジェンダー面の多様性や社外取締役比率3分の1以上など、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。
- アンケートの集計および分析の結果は、以下のように認識しました。
 - 前回2019年度のアンケートで課題となった項目がすべて今回の評価で改善されており、取締役会の取り組みのPDCAサイクルが着実に機能しているとともに、社外取締役への当事業に関する知識習得機会の確保によって引き出された有益な発言・意見が、取締役会における高い水準での議論につながっている。
 - 課題としては、さらなる女性や外国人材の取締役登用にに向けた取り組みなどがあり、引き続き対策を強化していく。

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

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材・多様な人材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

● サステナビリティ指標の導入

サステナビリティ経営に取り組んでいる当社では、新共通価値創造戦略「TOTO WILL2030」における「サステナブルプロダクツ商品構成比」を複数年度業績連動賞与のサステナビリティ指標として、2022年度より設定しています。

2023年度からは、より地球環境に配慮しながら豊かで快適な未来社会の実現を目指すため、WILL2030の長期目標で掲げる社会的価値・環境価値の全6項目[※]を複数年度業績連動賞与のサステナビリティ指標として設定することとしました。

※ サステ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・社員満足度(日本)・ショールーム満足度(日本)・アフターサービスお客様満足度

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。

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ています。

報酬諮問委員会・取締役会では、以下の内容を確認しています。

- 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

● 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。

報酬等の構成と上限

● 報酬構成と支給対象

報酬構成	固定・変動		固定報酬	変動報酬		
	インセンティブの種類		—	短期	中期	長期
	報酬の種類		基本報酬	単年度業績連動賞与	複数年度業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 [※]
支給対象	取締役 (監査等委員である取締役を除く)	社内取締役	●	●	●	●
		社外取締役	●	—	—	—
	監査等委員である取締役		●	—	—	—

※ 譲渡制限付株式報酬は、退任までの長期保有を前提としており、株価を介して間接的に業績と連動する仕組みとしています。

● 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	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の連結営業利益の0.8%以内	年額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	—	—

(注) 2022年6月24日第156期定時株主総会決議(決議時取締役数:15名、うち監査等委員である取締役数:4名)

● 2022年度の実績および監査役の報酬等の内容

	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(監査等委員である取締役を除く)	12	335	367	120	824
うち社外取締役	3	28	—	—	28
監査等委員である取締役	4	58	—	—	58
うち社外取締役	3	32	—	—	32
監査役	4	24	—	—	24
うち社外取締役	2	6	—	—	6

(注) 1 取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する報酬等には、監査等委員会設置会社への移行前における取締役に対する報酬等を含んでいます。
2 監査等委員である取締役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。
3 業績指標に関する実績: 連結営業利益49,121百万円(複数年度業績連動賞与は支給)

各報酬の支給条件等

● 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、かつ株主の皆様と価値を共有することを目的としています。賞与原資は、連結営業利益を基に「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて算出します。

主な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。

対象取締役へは、賞与原資を役位別の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年1回支給します。

なお、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。

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：下表のとおり

支給条件	以下基準の両方を達成した場合		
	基準1	前事業年度を最終年とする連続した過去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連続した過去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		
原資	前事業年度の連結営業利益の0.15%に、次のサステナビリティ指標に関する支給係数 [※] を乗算する。 ※ 各指標の目標達成率を算出し、その達成率に各ウェイトを乗じたものの合計値（ただし、上限は1.1とし下限はなしとする）		
	サステナビリティ指標	2023年度目標	ウェイト
	サステナブルプロダクト商品構成比	75%	30%
	商品使用時の水消費削減量	10.0億m ³	20%
	事業所からのCO ₂ 排出量	25.9万t	20%
	社員満足度（日本）	75.4pt	10%
	シヨールーム満足度（日本）	75.8pt	10%
アフターサービスお客様満足度	94.2pt	10%	

● 譲渡制限付株式報酬

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または処分を受けるものとします。

当社普通株式の発行また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。

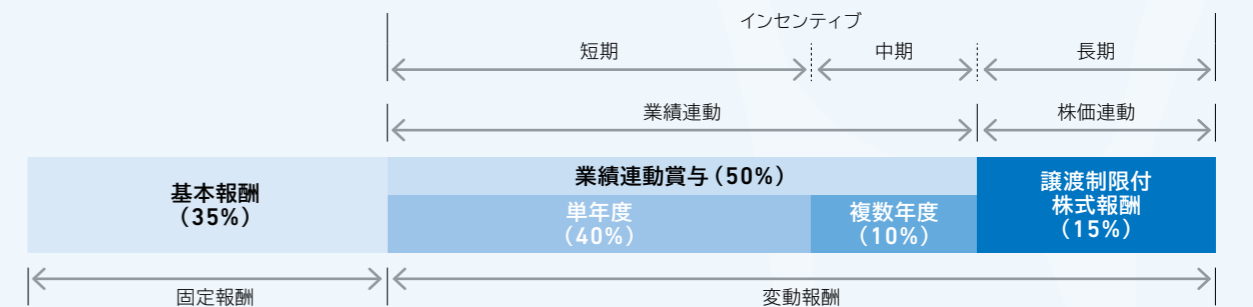
割当契約の概要

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 割当株数	役位別の配分基準に応じた株数
6 1株当たりの払込金額の決定	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を基礎として、取締役会で決定する（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）
7 株式分割、併合等による総数の調整	当社普通株式の株式分割（無償割当てを含む）または株式併合、その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社普通株式の総数の調整が必要な場合は、当該総数を合理的な範囲で調整する
8 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り）
9 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または上記④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遵行を行った場合、または違反したと取締役会が認めた場合における、全部または一部の株式

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た連結業績予想（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、2023年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりです。



(注) 上記割合となる前提
 ・ 連結営業利益が53,000百万円（2023年4月28日決算短信開示値）
 ・ 複数年度業績連動賞与を支給
 ・ 複数年度賞与算出に係るサステナビリティ指標の支給係数が1.0

サステナビリティ推進体制

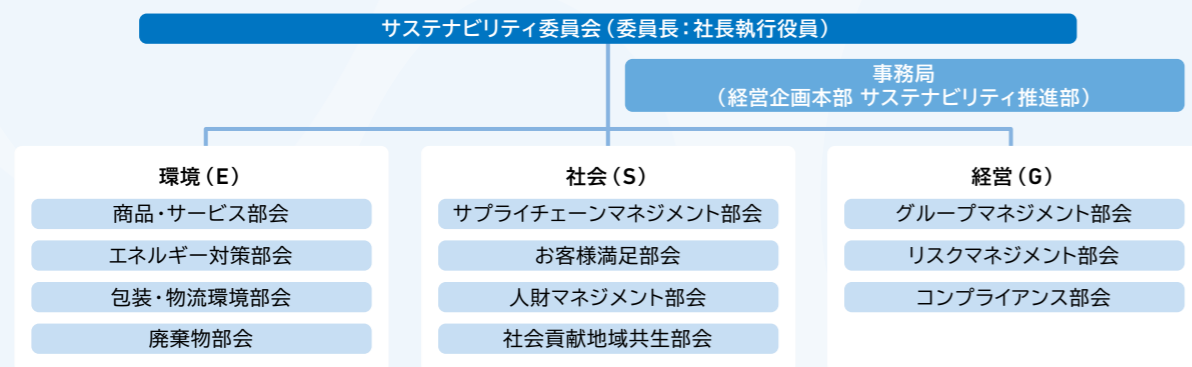
TOTOグループは、サステナビリティマネジメントを“サステナビリティの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営”と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

サステナビリティ委員会

2004年に、CSR委員会および専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。2023年度からは、サステナビリティ委員会として、サステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ委員会は、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、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

気候変動や人権などを含むサステナビリティ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。



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。

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。

国連グローバル・コンパクトへの参加

サステナビリティ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。



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

人権を含むサステナビリティ課題は、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」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」や世界銀行のガバナンス指標 (Worldwide Governance Indicators (WGI)) 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・デシリジェンス」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・デシ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。ワークショップには、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、継続的にサステナビリティ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日本だけでなく海外にも設けています。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。

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サステナビリティ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、より信頼関係を深めたいと考えています。

お客様とは日頃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サステナビリティ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、も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。



※ THE INCLUSION OF TOTO LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOTO LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

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

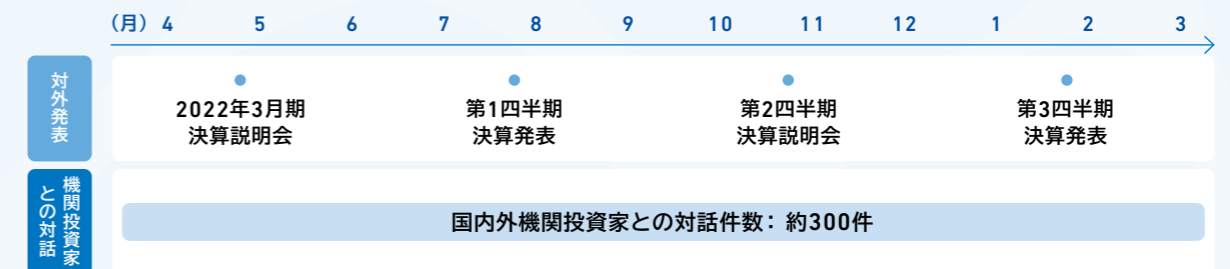
日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算説明会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解していただくためにショールームや工場の見学会を実施しています。

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。

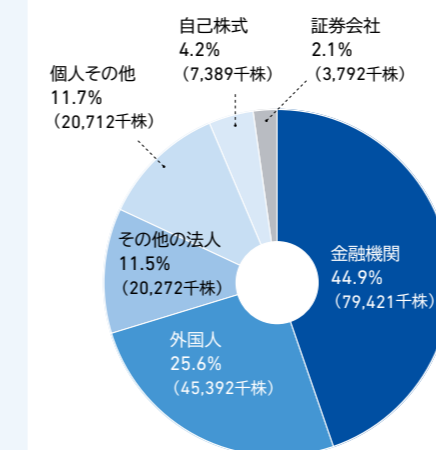


海外IRでの投資家面談の様子

2022年度の活動



所有者別株式分布状況



※ 2023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、総合的に判断してまいります。

社外取締役メッセージ



社外取締役

津田 純嗣

長期戦略をしっかりと進めながらも、新しい市場や新機軸の商品への目配りをその上に乗せることが必要だと思います。長期戦略の考え方が、会社全体に行き渡った今、新たな領域へのチャレンジを取り入れていく良いタイミングだと感じています。

例えば、日本では水まわり全体を網羅した事業展開をしていますが、海外では「ウォシュレット」、便器に集中している印象もあり、その枠を少し広げる発想などが必要になっている時期ではないかと思っています。そのためには、これまで指摘していたように、海外の現地社員による経営をよりスピード感を持って進めるなど「攻めのガバナンス」をもう少し進化させる必要があります。

他社の脅威にどのように対応するか

また、他社の脅威にどのように対応するかも重要です。現在同じ中・高級市場でしご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、現在普及市場で事業を行っている企業が力をつけ、近い将来には中・高級市場にも進出してくるでしょう。特に、中国大陸においては、これらにどのように対抗していくのかはとても重要です。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。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。水の使用量を極小にしながらいで快適な商品をつくるということは基本的な考え方として長く培われてきたものであり、この価値をしっかりとメッセージとして発信していくことが重要です。競合他社もその方向性で追いかけてくると思いますが、TOTOは常に先頭を走っていなければなりません。

ガバナンス強化の目的は、長期的な企業価値の向上

TOTOは、全方位に目配りした企業経営を行っています。その中でも特に社員をとて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。

TOTOの商品は、人々の生活になくてはならないものであり、生活に密着しているものであるため、お客様が喜ぶ顔やお客様の困りごとと非常に近い環境で常に仕事をすることができています。それは会社として非常に運が良いことです。そのため、「お客様に喜んでいただく」「お客様がどんなことに困っているのか」を第一に考えることが、会社の文化として上手く根付いており、それが「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことにつながっているのだと思っています。最後に、ガバナンス強化の目的は、長期的な企業価値の向上です。私は、TOTOが、社員をはじめとした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る、社会にとって必要不可欠な存在になってほしいと思っています。そのために私のこれまでの経験や知見を活かして、特に「攻めのガバナンス」を推し進めるための議論をしていきます。

セラミック事業が存在感を増した2022年度

TOTO WILL2030については、長期戦略として、世界中にTOTOのブランド価値を着実に確立していくという大きな流れの中で、TOTOブランドをしっかりと守らなければいけない、もっと良くしなければいけないということが、日本国内だけでなく、グローバル全体の社員の隅々にまで浸透しており、基本の部分は非常に上手く進んでいると思います。

2022年度は、海外住設事業市況が悪化し、非常に厳しい状況となった1年でした。ただそれをカバーする形でセラミック事業が伸長したことは、以前から進めていた設備投資の成果がしっかりと表れたということで、これは大変評価できる点でした。

長期戦略を着実に進めながらも、新たな領域へのチャレンジを

TOTOは海外の中・高級市場という今後需要が伸びていくことがほぼ確実なトレンドの中で事業を行っています。これは良いことですが、そうすると、新たな機会に目を向けることが少し疎かになる可能性があります。「幹」としてのブランド力を高めるという



社外取締役

山内 重徳

2022年度を振り返って

2022年度の業績は、中国大陸や米州における市況そのものの減速や物流費の高騰などの影響により増収減益となりました。2022年度は、なんとか持ちこたえた印象ですが、2023年度の見通しは不透明な状況であり、苦しいときこそ力の見せ所だと思います。

ガバナンスの面では、当初から課題として提言している「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、徐々に改善されてきたと感じています。

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「運用できているか」が重要です。その上でTOTOのガバナンスを見ると、上記3点の課題以外は、「形」と「運用」について非常によくできていると思います。

TOTO WILL2030の実現、さらにその先を見据えて

TOTO WILL2030の考え方・進め方は、非常に上手くできていると思います。

一方で課題と感じる点もいくつかあります。1つめは、サステナブルプロダクツ商品構成比をKPIに掲げているのですが、もっと社会へのインパクトをわかりやすく伝えていくことも検討した方が良いのではないかと感じています。近年、いくつかの会社が、CO₂の排出削減貢献量といった新しい概念も打ち出し始めています。TOTOグローバル環境ビジョンの目標の中には、CO₂排出削減量以外にも「商品使用時の水消費削減量」もあります。TOTOは日本の水まわり商品のトップブランドですから、そういった指標をより積極的に打ち出していてもよいと思っています。

2つめは、2050年のカーボンニュートラルです。2030年までにやるべきことは明らかになっているのですが、2050年へ向けてどのようなやり方でカーボンニュートラルを具体化していくのかをもっと議論していく必要があります。

グローバル全体での適正な供給体制の構築に向けて

今後何が起るか予測が難しく、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。

中国大陸事業は、TOTOの事業にとって非常に大きな存在になっています。中国大陸という大きな市場をチャンスと捉えて、拡大していくことは積極的に進めるべきですが、サプライチェーンも含めたグローバル全体での適正な供給体制の構築は、長期視点でしっかり考える必要があります。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。引き続き検証していくべきだと思います。

TOTOをさらに「良い会社」にしていきたい

私は、TOTOをさらに「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。TOTOをさらに「良い会社」にしていくために、ガバナンスの不備や不足を客観的な視点で指摘することが社外取締役としての私の役割です。株主のためだけでなく、すべてのステークホルダーの利益のためにということを常に心がけています。時には厳しいことも言いますが、対立しても言い続けていくことが重要だと思っています。

TOTOはもともと「良い会社」です。社外取締役からの厳しい意見も真摯に受け止め、それに応えようとする風土があります。さらに「良い会社」になっていけるよう、活発な議論を続けていきたいと思っています。

また、TOTOは、急激な成長、短期的な利益を求めめるのではなく、常に中長期的な視点で持続的な成長を実現していこうとしている会社です。私の好きな言葉である「世界中にTOTOファンを増やしていく」ことを今後も継続し、着実に成長していくことを期待しています。



社外取締役
家永 由佳里

社外取締役としての初年度を振り返って

新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年から非常に厳しい状況を経験しましたが、2022年度は、そういった状況からの出口がようやく見えてきた1年だったと思います。2020年からの3年間で、サプライチェーンの分断をはじめとした、これまで経験したことのないさまざまなことに直面しましたが、TOTOはそれら一つひとつにしっかりと対応し、非常に上手くマネジメントしてきたのではないかと思います。

私自身は、社外取締役となって初めての年度でしたが、取締役会開催の数日前に資料を入手でき、かつ事前に説明してもらう機会もあるので非常に理解しやすく、当日に色々確認しないといけない場面はありませんでした。また、国内外の事業所・工場などを訪問する機会を計画的に設けてくれていますので、社外取締役としての自分の役割を果たすための基礎知識を習得していく一助になっています。現場を訪問する中で、上司であっても、「〇〇さん」と社員を「さん付け」で呼ぶような風土があり、非常に風通しのいい社風と感じています。

私に求められていること

TOTOの社外取締役として私の特徴は、①社外の間人であること、②本業が弁護士であること、③女性であること、だと思いますが、それぞれの特性を活かしていきたいと思っています。①社外の間人であることと言えば、独立した立場からさまざまなステークホルダーの代弁を行う、そういう立場で経営を監視しなければなりません。ステークホルダーの利益と相反するようなことは止めなければなりませんし、しっかりと監視して意見を言う必要があります。②本業が弁護士であるという点では、法律的な観点から経営を見て、報告されるテーマの中で、法的に問題はないのかという目でしっかりとチェックすることが必要です。③女性であるという点では、言うまでもなく、女性活躍の推進につなげるための意見を述べていくことが私の役割だと思っています。

人を大事にすることは、競争優位の源泉であり、リスク回避にもつながる

TOTOは、ものづくりの会社です。製造工程においても、ITを活用した効率化は加速していきませんが、人の力が必要なくなることはなく、人は非常に重要な経営資源です。人を大事にすることは、企業の競争優位にもつながるだけでなく、リスク回避にもつながります。

組織内で起こる不祥事はガバナンスの問題だと思います。個人的な属性で不祥事を起こしてしまうことは防ぎにくいものです。それを防ぐために、人を大事にしておかなければなりません。特にものづくりの会社において、品質情報の改ざんなど、不祥事は後を絶たず、どこの企業においても起こり得ることです。それを防ぐためにも、日頃から人は大事にし、信頼関係を築くためのガバナンスが重要です。一方で、新たな機会や成長も人が作ってくれるものです。前向きな企業を引っ張ってってくれるのも人の一つの属性だと思いますので、大事にしなければならぬものだと思います。今後もこれまでの取り組みをさらに磨き上げていってほしいと思います。

TOTOの強みは、お客様や社会に対して常に誠実な姿勢

TOTOの強みは、会社が人をとても大事にしている点とそれに応える形で社員が本当に誠実な点です。「どうしても親切が第一」を大切にしている会社ということもあり、商品だけでなく、お客様に対する姿勢も「そこまでやるか」と感じさせるほど、親切で誠実な会社であり、そこが他社とは違うTOTOの強みだと思います。

企業は、持続的に成長しなければならないのですが、そのためには、目の前の金銭勘定だけで物事を判断してはいけません。TOTOは、提供している商品の寿命も長く、次もお客様にお選びいただくためには、お客様や社会に対して常に誠実であり続けなければならない、創立時から実践しているその姿勢を今後も継続していくことが非常に重要です。機関投資家の皆様は、重要視するのは、その企業が今後も持続的に成長するための因子は何か、ということだと思いますが、TOTOの成長因子は、まさにこの点だと思っており、そこは変えずに継続してほしいと思っています。

TOPICS

取締役会の実効性の確保および機能向上のための社外取締役に対する取り組み

社外取締役メンバーには、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や会計・法務等の専門知識を有する方を招聘していますが、より高度な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可能とし、取締役会の実効性確保と機能向上のために、社外取締役に対して、さまざまな事業の知識習得の機会や議論の場を設けています。

社外取締役による現場訪問

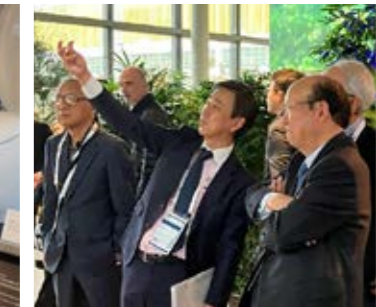
取締役会における高い水準での議論につなげるため、事業の理解促進の機会として、社外取締役による国内外拠点・展示会等の現場訪問を計画的に実施しています。



デザイン本部の拠点にて



TOTOミュージアムにて



フランクフルトでの展示会「ISH2023」会場にて

取締役会の決議・報告議題の事前説明

取締役会の議題に関する深い理解に基づく、より高度な指摘を可能とするために、すべての決議・報告議題につき、社外取締役に対する事前説明の機会を設けています。また、経営会議の審議内容についても共有しています。



事前説明の様子

代表取締役との意見交換会の開催

TOTOグループの経営全般に関するさまざまな課題に関して議論する場として代表取締役との意見交換会を年に数回開催し、社外取締役から大所高所の助言を得ています。



意見交換会の様子

取締役メンバー



後列左から

取締役
常務執行役員

武富 洋次郎

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

取締役
常務執行役員

久我 俊哉

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

田口 智之

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

代表取締役
副社長執行役員

白川 敬

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

レストルーム事業、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

田村 信也

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

清水 隆幸

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
常勤監査等委員

井上 茂樹

前列左から

社外取締役
監査等委員

■ 社外

丸森 康史

重要な兼職の状況
・株式会社百十四銀行 社外取締役
(監査等委員)

社外取締役

■ 社外

山内 重徳

重要な兼職の状況
・株式会社UACJ 名誉顧問

代表取締役
社長執行役員

清田 徳明

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 会長
兼 取締役会議長

喜多村 円

社外取締役

■ 社外

津田 純嗣

重要な兼職の状況
・株式会社安川電機 特別顧問
・九州電力株式会社 社外取締役
・日本精工株式会社 社外取締役

社外取締役
監査等委員

■ 社外

皿澤 修一

社外取締役
監査等委員

■ 社外

家永 由佳里

重要な兼職の状況
・徳永・松崎・斉藤法律事務所
パートナー弁護士
・株式会社ミスターマックス・
ホールディングス
社外取締役(監査等委員)

会社情報／主な受賞

会社概要 (2023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	36,188名		

※ 契約社員、派遣社員を含む

グループ会社・主な関連会社 (2023年4月1日現在)

日本グループ会社

- TOTOサニテクノ(株)
- TOTOウォッシュレットテクノ(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マテリア(株)
- TOTOオキツモコーティングス(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)
- TOTORIモデルサービス(株)
- TOTOファイナンス(株)
- TOTOインフォーム(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)

海外グループ会社

- 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
 - 厦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)
- 米州**
- TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.
 - TOTO U.S.A., Inc.
 - TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.
- 欧州**
- TOTO Europe GmbH

主な受賞

カテゴリ	受賞内容
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セレクション 棚付きサーモスタットシャワーバー* 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*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>
デザイン	<p>ザ・クラッソ** ネオレストWX*が『レッドドット・デザイン賞2023』を受賞</p>   <p>ザ・クラッソ ネオレストWX</p>
デザイン	<p>ネオレストWX*が『iFデザイン賞2023』を受賞</p>  <p>ネオレストWX</p>
環境	<p>ネオレストNX ネオレストLS ネオレストAS ネオレストRS WASHLET G5* クリーンドライ(吸引・高速両面タイプ)が『GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2023』を受賞</p>  <p>ネオレスト WASHLET G5 クリーンドライ</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>陶器製洗面器用の段ボール緩衝材「角度自在変形緩衝材」が世界包装機構「ワールドスター2023」コンテストにて『ワールドスター賞』を受賞</p> 

* 海外向け

** 対象：カウンター、スクエアすべり台シンク、水ほうき水栓LF、タッチレス「きれい除菌水」生成器

第三者保証について



「TOTOグループ統合報告書2023」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)

	2013年度 ^{※3} (2014.3)	2014年度 ^{※3} (2015.3)	2015年度 ^{※3} (2016.3)	2016年度 ^{※3} (2017.3)	2017年度 ^{※3} (2018.3)
売上高 ^{※4}	544,309	528,771	570,716	566,009	590,959
売上原価	336,574	328,046	354,187	348,407	368,148
原価率 ^{※4}	61.8%	62.0%	62.1%	61.6%	62.3%
販管費	163,122	167,377	170,829	171,451	171,550
販管费率 ^{※4}	30.0%	31.7%	29.9%	30.3%	29.0%
営業利益 ^{※4}	44,611	33,346	45,699	46,150	51,260
営業利益率 ^{※4}	8.2%	6.3%	8.0%	8.2%	8.7%
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※4}	43,097	22,486	36,360	32,960	36,798
親会社株主に帰属する当期純利益率 ^{※4}	7.9%	4.3%	6.4%	5.8%	6.2%
設備投資額	34,575	40,264	40,674	26,776	38,180
減価償却費	14,922	17,227	18,397	18,994	21,357
研究開発費	17,428	18,466	19,098	19,388	20,594
研究開発费率 ^{※4}	3.2%	3.5%	3.3%	3.4%	3.5%
総資産	476,387	516,995	536,265	553,996	564,319
流動資産	258,800	266,637	279,383	282,076	277,845
固定資産	217,586	250,357	256,882	271,920	286,473
総負債	219,790	236,412	250,743	247,942	222,099
純資産	256,596	280,582	285,522	306,053	342,219
営業キャッシュ・フロー	48,015	34,713	58,695	62,604	45,489
投資キャッシュ・フロー	(4,033)	(30,040)	(29,952)	(35,257)	(36,374)
財務キャッシュ・フロー	(23,328)	(11,393)	(15,053)	(18,905)	(11,244)
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	43,982	4,673	28,742	27,347	9,115
1株あたり配当 ^{※2} (円)	23.00	26.00	—	68.00	72.00
ROE (純利益ベース) ^{※4}	19.0%	8.7%	13.3%	11.5%	11.7%
ROA (営業利益ベース) ^{※4}	10.1%	6.7%	8.7%	8.5%	9.2%
EPS ^{※2, 4} (円)	127.2	66.9	215.8	194.9	217.5
BPS ^{※2} (円)	737.7	802.8	1,631.9	1,756.0	1,968.6
総資産回転率 ^{※4} (回)	1.23	1.06	1.08	1.04	1.06
自己資本比率	52.0%	52.3%	51.5%	53.6%	59.1%
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) ^{※2} (株)	338,911,922	336,233,556	168,480,574	169,146,109	169,187,042

※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

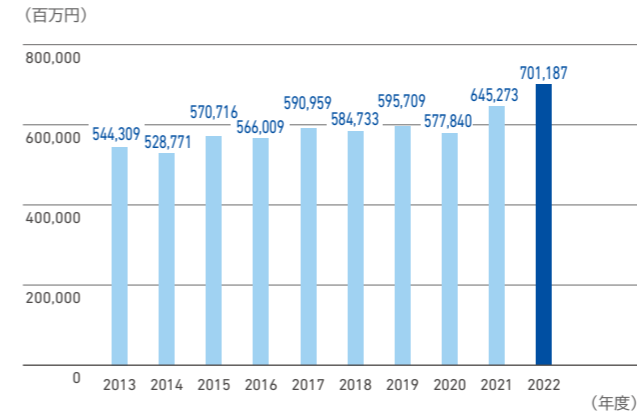
※2 2015年10月1日をもって、当社株式の売買単位である単元株式数を1,000株から100株に変更し、併せて株式併合(2株を1株に併合)を実施しました。2015年度の1株あたりの年間配当金合計につきましては、中間配当額と期末配当額を単純に合算できないために「—」と記載しています。なお、1株あたりの配当額は中間配当額15.00円(株式併合前)、期末配当額34.00円(株式併合後)となります。

	2018年度 ^{※3} (2019.3)	2019年度 ^{※3} (2020.3)	2020年度 ^{※3} (2021.3)	2021年度 ^{※3} (2022.3)	2022年度 ^{※3} (2023.3)
売上高 ^{※4}	584,733	595,709	577,840	645,273	701,187
売上原価	371,565	383,562	367,242	408,382	458,217
原価率 ^{※4}	63.5%	64.4%	63.6%	63.3%	65.3%
販管費	174,354	176,331	170,940	184,710	193,848
販管費率 ^{※4}	29.8%	29.6%	29.6%	28.6%	27.6%
営業利益 ^{※4}	38,814	35,816	39,656	52,180	49,121
営業利益率 ^{※4}	6.6%	6.0%	6.9%	8.1%	7.0%
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※4}	32,380	23,921	26,978	40,131	38,943
親会社株主に帰属する当期純利益率 ^{※4}	5.5%	4.0%	4.7%	6.2%	5.6%
設備投資額	57,329	60,556	25,301	43,014	65,664
減価償却費	23,347	25,343	25,231	26,939	31,412
研究開発費	21,528	21,467	22,395	24,024	21,539
研究開発費率 ^{※4}	3.7%	3.6%	3.9%	3.7%	3.1%
総資産	574,960	582,482	646,011	641,025	731,638
流動資産	287,630	289,535	326,383	307,623	359,288
固定資産	287,329	292,946	319,628	333,401	372,349
総負債	228,301	241,653	272,838	227,652	270,546
純資産	346,658	340,829	373,173	413,372	461,092
営業キャッシュ・フロー	14,593	63,843	59,551	49,356	31,579
投資キャッシュ・フロー	(26,928)	(36,705)	(42,622)	(31,893)	(35,269)
財務キャッシュ・フロー	14,562	(20,878)	22,702	(75,772)	8,779
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	(12,335)	27,138	16,929	17,463	(3,689)
1株あたり配当 ^{※2} (円)	90.00	90.00	70.00	95.00	100.00
ROE(純利益ベース) ^{※4}	9.6%	7.1%	7.7%	10.4%	9.1%
ROA(営業利益ベース) ^{※4}	6.8%	6.2%	6.5%	8.1%	7.2%
EPS ^{※2,4} (円)	191.3	141.3	159.2	236.7	229.7
BPS ^{※2} (円)	2,000.4	1,971.6	2,160.7	2,391.4	2,674.3
総資産回転率 ^{※4} (回)	1.03	1.03	0.94	1.00	1.02
自己資本比率	58.9%	57.3%	56.7%	63.2%	62.0%
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) ^{※2} (株)	169,300,355	169,349,269	169,418,598	169,514,672	169,569,793

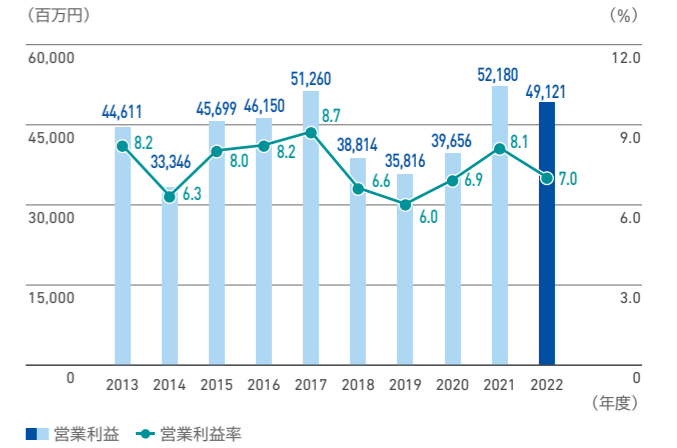
※3 2017年度より、海外グループ会社損益の為替換算レートを、期末日レートから期中平均レートに変更しています。これに伴い、2013年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。
 ※4 2021年度より、新収益認識基準を適用しています。これに伴い、2013年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。

財務ハイライト

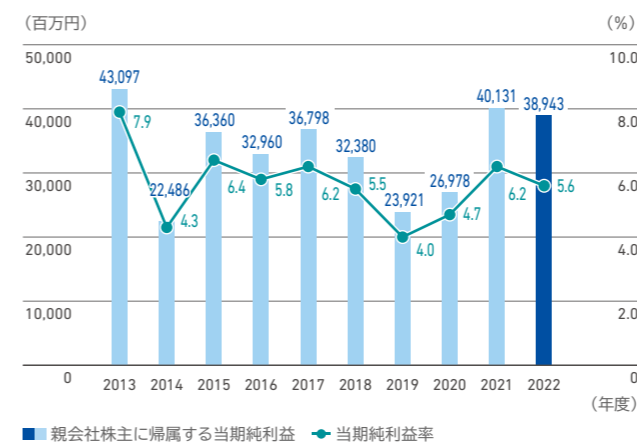
売上高



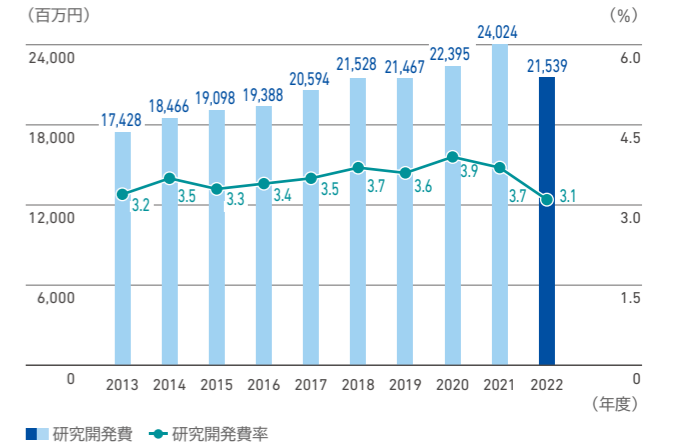
営業利益/営業利益率



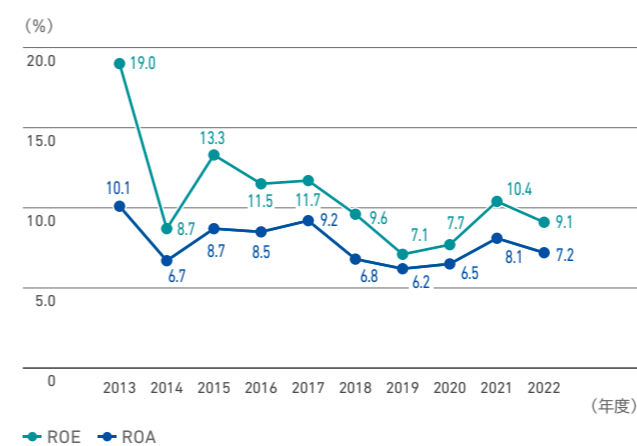
親会社株主に帰属する当期純利益/当期純利益率



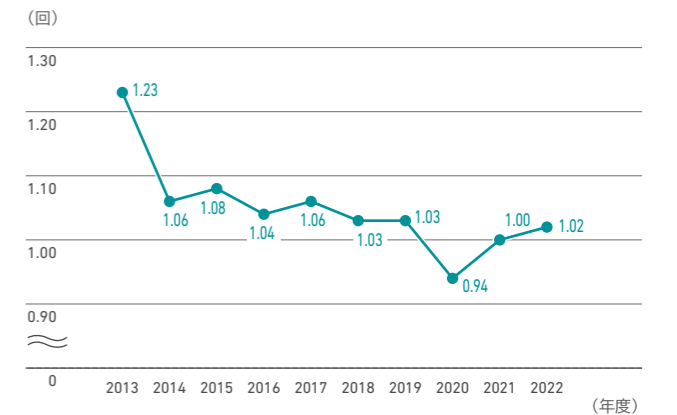
研究開発費/研究開発費率



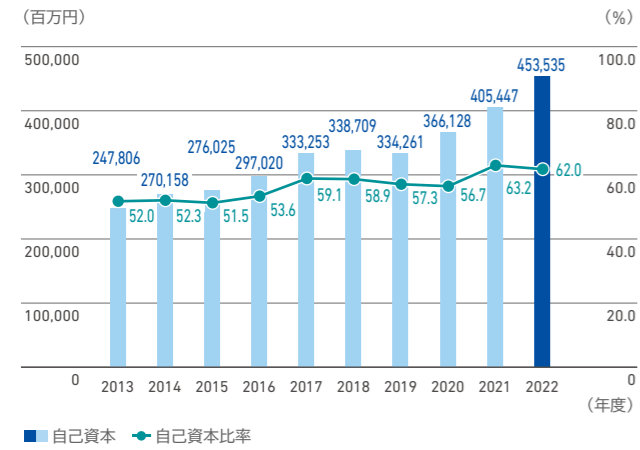
ROE(純利益ベース)/ROA(営業利益ベース)



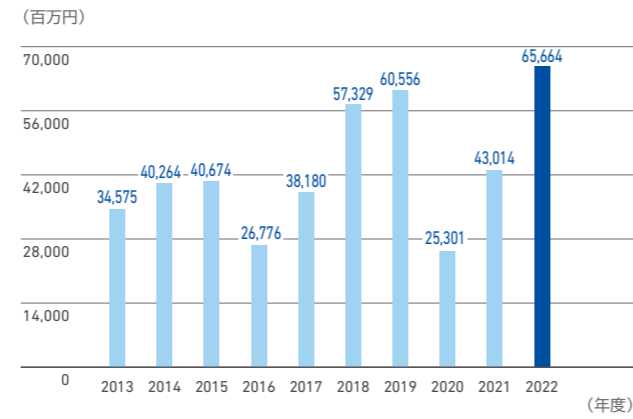
総資産回転率



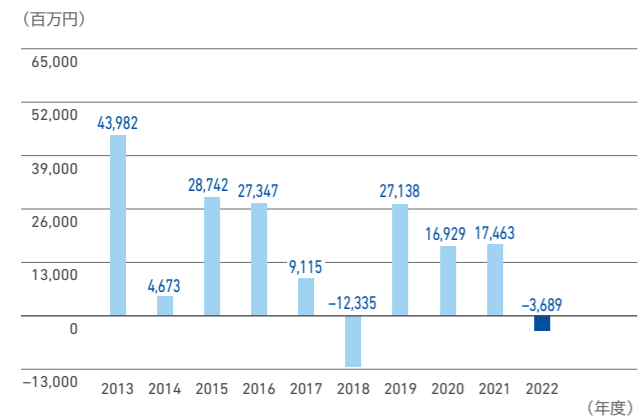
自己資本／自己資本比率



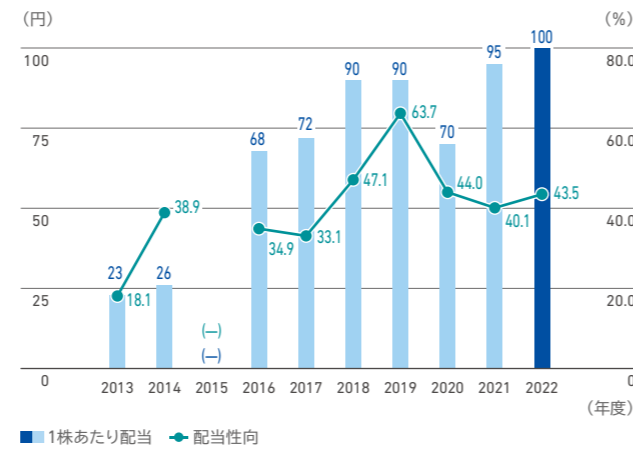
設備投資額



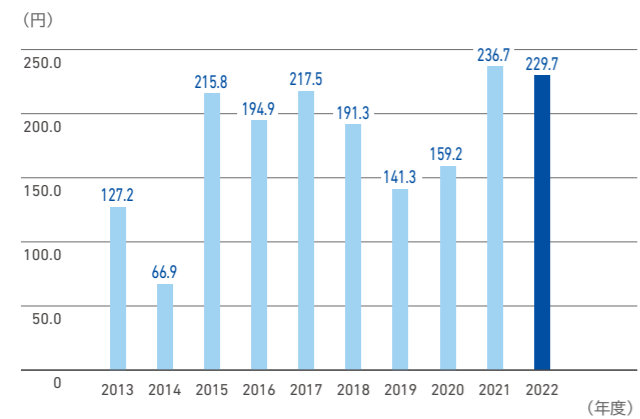
フリー・キャッシュ・フロー



1株あたり配当※1 / 配当性向※1



EPS



株主総利回り (TSR配当込み)※2

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
TOTO	91.5	130.3	109.2	86.7	97.2	309.4	112.0
TOPIX	105.8	153.4	115.3	131.8	105.7	242.1	109.2

※1 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「-」と記載しています。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。
 ※2 当計算は、2022年3月末時点の配当と株価を加味した投下収益率となっています。

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 2022年度(日本:2022/4/1~2023/3/31、海外:2022/1/1~2022/12/31)を対象としています。

売上高原単位 93ページの※4に記載の通り、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	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標
きれい・快適・環境	きれい・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	◆	70% (日本) 75% (海外) 59%	73% (日本) 77% (海外) 63%	75% (日本) 80% (海外) 64%
			トルネード出荷比率(海外)	◆	53%	62%
きれい・快適	きれい・快適なトイレのグローバル展開	ウオッシュレット出荷台数(海外)	◆	92万台	86万台	100万台
		きれい除菌水ウオッシュレット展開比率(海外)	◆	50%	59%	57%
		商品使用時水消費削減量 ^{※1}	◆	10億m ³	9.5億m ³	10.0億m ³
環境	節水商品の普及による水ストレスの軽減	事業所からのCO ₂ 総排出量	◆	35.2万t	26.7万t	25.9万t
		施策によるCO ₂ 排出削減量	◆	1.0万t	8.9万t	10.2万t
		商品使用時CO ₂ 排出削減量 ^{※1}	◆	335万t	335万t	345万t
		地域に根付いた社会貢献活動	◆	116件	135件	150件
人とのつながり	お客様満足度の向上	アフターサービスお客様満足度 ^{※2}	◆	93.1 pt	94.0 pt	94.2 pt
		ショールーム満足度(日本)	◆	74.7 pt	75.3 pt	75.8 pt
	社員のボランティア活動推進	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%	91.8%	100%以上
		社員満足度(日本)	◆	75.2 pt	74.9 pt	75.4 pt
		女性管理職比率(日本)	◆	15.5%	18.7%	20%以上
働きやすい会社の実現	ライフイベントによる離職率(日本) ^{※3}	◆	1.4%	0.0%	0.0%	

※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	2022年度実績	2023年度目標
商品使用時水消費削減量 [※]	日本・海外	—	10億m ³	9.5億m ³	10.0億m ³
商品使用時CO ₂ 排出削減量 [※]	日本・海外	—	335万t	335万t	345万t
事業所からのCO ₂ 総排出量	日本・海外	—	35.2万t	26.7万t	25.9万t
施策によるCO ₂ 排出削減量	日本・海外	2020年度	1.0万t	8.9万t	10.2万t
再生可能エネルギー電力比率	日本・海外	—	15.8%	46.8%	50%以上
総取水量	日本・海外	—	267万m ³	241万m ³	238万m ³
総取水量原単位向上率	日本・海外	2018年度	16.8%	32.2%	35%
輸送燃料原単位削減率	日本	2013年度	9.5%	9.5%	10%
包装材料使用量削減率	日本	2013年度	9.6%	10.2%	10.25%
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%	18.3%	14.9%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.9%	99.6%	99%以上
	海外	—	99.3%	99.9%	99%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%	100%
	海外	—	100%	100%	100%
	計	—	100%	100%	100%
環境法令違反	日本	—	0件	0件	0件
	海外	—	0件	0件	0件
	計	—	0件	0件	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)

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
スコープ1・2・3の合計	千t-CO ₂	19,573	20,957	19,839	19,990	18,433
スコープ1・2の合計	千t-CO ₂	357	350	307	352	267
スコープ1	千t-CO ₂	179	182	167	188	168
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.30	0.30	0.29	0.29	0.24
うち非エネルギー起源のGHG	千t-CO ₂	4.8	4.7	4.2	5.1	4.5
スコープ2	千t-CO ₂	176	168	140	164	99
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.30	0.28	0.24	0.25	0.14
スコープ3	千t-CO ₂	19,216	20,608	19,532	19,638	18,166
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	32.8	34.5	33.8	30.4	25.9
カテゴリ1	千t-CO ₂	—	—	—	750	751
カテゴリ2	千t-CO ₂	—	—	—	168	175
カテゴリ3	千t-CO ₂	—	—	—	45	47
カテゴリ4 [※]	千t-CO ₂	—	—	—	130	62
カテゴリ5	千t-CO ₂	—	—	—	17	9
カテゴリ6	千t-CO ₂	—	—	—	5	5
カテゴリ7	千t-CO ₂	—	—	—	15	15
カテゴリ8	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ9	千t-CO ₂	—	—	—	52	52
カテゴリ10	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ11	千t-CO ₂	18,293	19,650	18,562	18,426	17,019
カテゴリ12	千t-CO ₂	—	—	—	30	31
カテゴリ13	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ14	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ15	千t-CO ₂	—	—	—	—	—

※ 2022年度より、海外での排出量の算定について日本のトンキロ法に置き換えて算定しています。

環境パフォーマンスデータ

エネルギー消費

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
総エネルギー消費量	MWh	1,274,732	1,282,770	1,198,805	1,350,455	1,224,689
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.18	2.15	2.07	2.09	1.75
再生可能でないエネルギー消費量	MWh	1,259,844	1,249,313	1,151,624	1,291,489	1,058,595
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.15	2.10	1.99	2.00	1.51
燃料消費量	MWh	930,511	928,797	851,679	963,366	859,726
(売上高原単位)	MWh/百万円	1.59	1.56	1.47	1.49	1.23
電力消費量	MWh	320,632	312,166	291,868	315,155	189,117
(売上高原単位)	MWh/百万円	0.55	0.52	0.50	0.49	0.27
その他のエネルギー消費量	MWh	8,701	8,351	8,077	12,969	9,752
(売上高原単位)	KWh/百万円	14.85	14.00	13.98	20.10	13.91
再生可能なエネルギー消費量	MWh	14,888	33,457	47,181	58,966	166,094
(売上高原単位)	KWh/百万円	25.40	56.09	81.22	91.38	236.88
再生可能エネルギー電力比率	%	4.4	9.7	13.9	15.8	46.8
エネルギーコスト	百万円	8,928	8,852	7,774	10,093	12,897

水資源の保全

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
総取水量	千m ³	2,968	2,899	2,631	2,675	2,407
(売上高原単位)	m ³ /百万円	5.06	4.86	4.53	4.15	3.43
地表水	千m ³	—	—	—	—	—
地下水	千m ³	474	438	387	463	426
海水	千m ³	—	—	—	—	—
生産随伴水	千m ³	—	—	—	—	—
第三者の水	千m ³	2,494	2,461	2,244	2,212	1,981
総排水量	千m ³	1,714	1,592	1,904	1,860	1,642
(売上高原単位)	m ³ /百万円	2.93	2.67	3.29	2.88	2.34
地表水	千m ³	12	12	10	9	11
地下水	千m ³	—	—	—	—	—
海水	千m ³	—	—	—	—	—
第三者の水	千m ³	1,702	1,580	1,894	1,851	1,631
水消費量	千m ³	1,254	1,307	727	815	765
水リサイクル量	千m ³	1,773	2,028	1,844	2,163	2,008
水リサイクル率	%	37.4	41.2	41.2	44.7	45.5

環境パフォーマンスデータ

廃棄物

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
廃棄物等発生量	千t	130.8	134.3	128.1	142.5	116.4
(売上高原単位)	kg/百万円	223.3	225.1	220.5	220.8	165.9
総廃棄物処理量	千t	22.0	28.3	24.8	22.3	10.1
(売上高原単位)	kg/百万円	37.5	47.4	42.7	34.6	14.4
リサイクル量(サーマルリサイクルは含まず)	千t	108.8	106.0	103.3	120.2	106.2
(売上高原単位)	kg/百万円	185.7	177.7	177.8	186.3	151.5
リサイクル率	%	98.6	96.2	99.5	99.5	99.8
(日本)	%	99.9	99.9	99.7	99.9	99.6
(海外)	%	98.1	94.7	99.5	99.3	99.9
有害廃棄物発生量	千t	0.3	0.2	0.1	0.2	0.13
(売上高原単位)	kg/百万円	0.51	0.34	0.17	0.31	0.19

※ 2022年度から、総廃棄物処理量とリサイクル量の集計方法を変更しました。

大気排出

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
化学物質排出量(PRTR法対象物)	t	32.5	26.6	22.0	26.8	27.6
(売上高原単位)	kg/百万円	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04
SOx排出量	t	91.7	101.3	65.4	81.7	86.9
(売上高原単位)	kg/百万円	0.16	0.17	0.11	0.13	0.12
NOx排出量	t	254.6	187.2	163.6	150.4	143.1
(売上高原単位)	kg/百万円	0.44	0.32	0.28	0.23	0.20
ばいじん排出量	t	98.4	58.8	48.7	43.6	41.5
(売上高原単位)	kg/百万円	0.17	0.10	0.08	0.07	0.06
VOC排出量	t	29.4	26.5	21.9	26.7	27.5
(売上高原単位)	kg/百万円	0.05	0.04	0.04	0.04	0.04

環境パフォーマンスデータ

原材料

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
原材料重量	千t	685.0	589.0	564.0	649.0	572.8

木質材料の合法材・再生材構成比

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
合法木材	%	5	7	6	15	13
再生材	%	95	93	94	85	87
その他	%	0	0	0	0	0
合計	%	100	100	100	100	100

環境マネジメントシステム

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
ISO14001認証取得の割合	%	71.4	75.4	75.9	73.9	79.8

環境法令違反

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
環境法令違反の件数	件	0	0	0	0	0
	日本	0	0	0	0	0
	海外	0	0	0	0	0

※ 罰金が1万米ドル以上の重度な違反。

社会パフォーマンスデータ

お客様

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
アフターサービスお客様満足度	pt	92.2	92.1	92.2	93.1	94.0
お客様満足度調査結果(日本)						
ショールーム満足度	pt	71.0	72.0	73.4	74.7	75.3
ユニットバス組立感動率	%	64.1	67.9	69.6	70.7	72.4
応答品質評価	点	70.3	68.8	76.3	78.8	77.5

品質マネジメントシステム

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
ISO9001認証取得の割合	%	71.8	76.3	76.4	74.5	80.5

雇用状況

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
連結従業員数	人	35,498	35,329	35,613	36,853	36,188
男性	人	23,756	23,445	23,636	24,404	23,746
女性	人	11,742	11,884	11,977	12,449	12,442
女性比率	%	33.1	33.6	33.6	33.8	34.4
正社員	人	29,995	30,254	30,839	31,777	31,488
契約社員	人	3,448	3,237	2,927	2,779	2,705
派遣社員	人	2,055	1,838	1,847	2,297	2,035
従業員数(日本)	人	18,402	18,206	18,124	18,355	18,087
男性	人	11,078	10,886	10,869	11,056	10,936
女性	人	7,324	7,320	7,255	7,299	7,151
女性比率	%	39.8	40.2	40.0	39.8	39.5
正社員	人	13,454	13,672	13,843	13,903	13,968
契約社員	人	3,111	2,923	2,621	2,395	2,280
派遣社員	人	1,837	1,611	1,660	2,057	1,839
30歳未満比率	%	—	15.6	15.5	14.8	14.1
男性	%	—	9.2	9.3	9.0	8.7
女性	%	—	6.4	6.2	5.7	5.4
30歳以上、50歳未満比率	%	—	54.5	52.4	50.2	47.7
男性	%	—	29.9	28.5	27.0	25.6
女性	%	—	24.6	23.9	23.2	22.1
50歳以上比率	%	—	29.9	32.2	35.0	38.2
男性	%	—	21.9	23.1	24.7	26.6
女性	%	—	8.0	9.1	10.3	11.6

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
新卒採用数(日本)	人	317	252	214	232	232
男性	人	232	181	154	165	168
女性	人	85	71	60	67	64
女性比率	%	26.8	28.2	28.0	28.9	27.6
経験者採用						
正規雇用労働者の経験者採用全体の比率	%	—	65	71	65	59
正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率	%	—	15	20	7	16
平均勤続年数	年	14.1	14.5	14.9	15.3	15.8
男性	年	16.2	16.5	16.9	17.2	17.7
女性	年	11.0	11.4	11.9	12.4	12.9
従業員数(海外)	人	17,096	17,123	17,489	18,498	18,101
男性	人	12,678	12,559	12,767	13,348	12,810
女性	人	4,418	4,564	4,722	5,150	5,291
女性比率	%	25.8	26.7	27.0	27.8	29.2
正社員	人	16,541	16,582	16,996	17,874	17,480
契約社員	人	337	314	306	384	425
派遣社員	人	218	227	187	240	196
地域別従業員構成						
日本	%	52	52	50.9	49.8	50.0
中国	%	20	18	17.7	18.2	18.3
アジア・オセアニア	%	24	26	27.2	28.0	27.5
米州	%	4	4	3.8	3.7	3.9
欧州	%	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4
TOTOグループ(日本)における外国籍従業員数	人	45	45	45	46	48

ダイバーシティ

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
管理者数	人	3,623	3,702	3,792	3,872	3,523
男性	人	3,102	3,124	3,146	3,152	2,767
女性	人	521	578	646	720	756
女性管理職比率	%	14.4	15.6	17.0	18.6	21.5
管理者数(日本)	人	2,813	2,844	2,889	2,888	2,560
男性	人	2,507	2,494	2,483	2,439	2,082
女性	人	306	350	406	449	478
女性管理職比率	%	10.9	12.3	14.1	15.5	18.7

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
部長相当職以上	人	822	782	771	749	767
男性	人	797	755	739	717	729
女性	人	25	27	32	32	38
女性比率	%	3.0	3.5	4.2	4.3	5.0
課長相当職以上	人	1,981	2,062	2,118	2,139	1,793
男性	人	1,710	1,739	1,744	1,722	1,353
女性	人	281	323	374	417	440
女性比率	%	14.2	15.7	17.7	19.5	24.5
新規管理職登用者数	人	171	221	264	253	212
男性	人	116	167	194	178	140
女性	人	55	54	70	75	72
女性比率	%	32.2	24.4	26.5	29.6	34.0
管理者数(海外)	人	810	858	903	984	963
男性	人	595	630	663	713	685
女性	人	215	228	240	271	278
女性管理職比率	%	26.5	26.6	26.6	27.5	28.9
障がい者数						
日本	人	318	314	316	307	314
障がい者雇用比率(日本)	%	2.61	2.58	2.63	2.53	2.58
障がい者雇用比率(海外)	%	0.82	0.75	0.75	0.76	0.74

男女の賃金差異(日本) ※平均女性賃金/平均男性賃金

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
全労働者	%	—	—	—	—	60.5
うち正規雇用労働者	%	—	—	—	—	62.6
うちパート・有期労働者	%	—	—	—	—	79.2

ワークライフバランス

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
総離職率(日本)	%	3.0	2.8	2.3	2.5	2.7
自己都合離職率	%	2.3	2.3	1.8	2.1	2.5
ライフイベントによる離職率	%	3.4	2.9	2.1	1.4	0.0
就業時間(日本)						
年間所定労働時間	時間/人	1,907.2	1,906.5	1,902.7	1,901.2	1,901.1
年間平均総実労働時間	時間/人	1,969.8	1,936.6	1,910.4	1,924.6	1,909.4
月間平均残業時間	時間/人	15.1	14.2	11.7	13.4	12.6
長時間労働者数	人	291	96	30	23	49

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
有給休暇取得日数(日本)	日	15.0	17.9	17.8	18.2	18.8
有給休暇取得率	%	80.8	89.8	89.1	91.2	94.3
休業・休暇制度利用者数 (TOTO)						
育児休業取得者	人	132	137	160	200	237
男性	人	4	10	24	66	96
女性	人	128	127	136	134	141
男性育児休業取得率	%	2.3	6.3	13.9	37.7	66.7
女性育児休業取得率	%	100	100	100	100	100
育児休業後の復職率	%	95.7	96.1	96.2	97.4	96.3
育児短時間勤務・フレックス勤務	人	354	328	315	318	310
男性	人	4	4	7	6	4
女性	人	350	324	308	312	306
介護休業取得者	人	4	7	3	12	2
男性	人	2	1	0	1	0
女性	人	2	6	3	11	2
介護短時間勤務・フレックス勤務	人	9	10	11	9	5
男性	人	1	2	3	2	0
女性	人	8	8	8	7	5
在宅勤務	人	135	209	277	3,554	4,771

人財育成

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
1人あたりの平均研修時間	時間	9.3	10.0	9.9	10.1	10.3
1人あたりの平均研修費用	千円	33.1	33.1	29.6	30.0	31.5
幹部育成研修の受講者数	人	91	83	61	62	90
リーダーシップ開発研修の受講者数	人	157	253	230	230	244
多面観察による上司評価実施者数	人	61	61	68	79	74
昇格者研修の受講者数	人	1,256	1,188	1,130	1,144	1,137
DX研修の受講率	%	—	—	—	—	87.6

社会パフォーマンスデータ

労働安全衛生

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
休業災害度数率						
TOTOグループ従業員 ^{※1}	単位無	0.19	0.19	0.16	0.28	0.21
TOTOグループ委託業者(構内協力企業) ^{※1}	単位無	0.15	0.15	0.00	0.47	0.78
職業性疾病度数率						
TOTOグループ従業員	単位無	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00
災害死亡者数						
TOTOグループ従業員	人	0	0	0	0	0
TOTOグループ委託業者(構内協力企業)	人	0	0	0	0	0
安全衛生教育	人	—	563	460	670	494
定期健康診断後の精密検査受診率(法定項目)	%	100	100	100	100	100
健康に関する研修の受講率						
メンタルヘルスセルフケア研修受講率	%	—	—	—	—	100
メンタルヘルスラインケア研修受講率	%	—	—	100	100	100
特定保健指導(生活改善プログラム)実施率	%	68.1	90.3	95.0	97.3	96.2 ^{※2}

※1 2021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、2022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2021年度の労働災害案件数に追加し、休業災害度数率を修正しています。

※2 特定保健指導実施率については、毎年8月～翌年9月に特定保健指導を実施しているため、2022年度は2023年5月時点での数値。

労働組合

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
労働組合などに属する社員比率	%	—	—	87.4	87.8	87.7

社員満足度(日本)

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
意識調査 総合スコア	pt	72.3	73.0	74.4	75.2	74.9
意識調査 安心・やりがい指標	pt	—	—	—	74.1	73.3

サプライチェーンマネジメント

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
サステナビリティ調達の取り組み						
サプライヤー総数	社	1,855	1,479	1,517	1,397	1,378
重要サプライヤー数	社	629	639	620	573	620
調査対象サプライヤー数	社	422	335	722	498	531
遵守項目の基準達成率	%	100	100	100	100	100

社会貢献

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
社会貢献支出額	億円	13.9	13	12.7	12.7	12.4
ボランティア活動参加率	%	100%以上	100%以上	67	84	91.8

社会パフォーマンスデータ

TOTO水環境基金

指標	単位	第13回 (2018-2020)	第14回 (2019-2021)	第15回 (2020-2022)	第16回 (2021-2023)	第17回 (2022-2024)
助成先団体	団体	10	10	10	12	11
助成金総額	万円	1,752	2,465	2,656	2,747	2,478

公共政策への関与

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
政治団体への寄付金	千円	5,000	3,900	3,400	2,500	2,700

コンプライアンス

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
法令違反の件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止法違反	件	0	0	0	0	0
反腐敗法違反	件	0	0	0	0	0
輸出入管理に関する法令違反	件	0	0	0	0	0
内部通報件数	件	48	34	47	47	62
日本	件	42	29	44	44	56
海外	件	6	5	3	3	6
コンプライアンス社員意識調査						
職場浸透度	点	79.8	80.4	81.8	82.8	83.8
個人意識度	点	88.3	88.5	90.0	90.8	91.3

人権の尊重（日本）

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
人権研修受講率	%	100	100	100	100	100
訴訟・行政指導件数						
差別事案	件	0	0	0	0	0
深刻な児童労働	件	0	0	0	0	0
深刻な強制労働	件	0	0	0	0	0

取締役・監査等委員

指標	単位	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
取締役・監査等委員*	人	17	17	16	16	15
女性人数	人	0	0	0	0	1

* 2021年までは、取締役・監査役を示しています。

環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
スコープ1	千t-CO ₂	燃料の使用に伴うCO ₂ 排出量+6.5ガスのCO ₂ 換算排出量。 【CO ₂ 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.4.8)」。 【参照法令等】GHGプロトコル、地球温暖化対策の推進に関する法律	TOTOグループ
スコープ2	千t-CO ₂	電力・熱・蒸気の購入に伴うCO ₂ 排出量。 【電力のCO ₂ 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。 【蒸気のCO ₂ 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」。 【参照法令等】GHGプロトコル、地球温暖化対策の推進に関する法律	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	千t-CO ₂	事業活動に投入した原材料重量に、各原材料種類ごとの排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ2 (資本財)	千t-CO ₂	該当年度に取得した設備投資額に、排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ3 (スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動)	千t-CO ₂	燃料・エネルギー使用量に、各燃料・エネルギー種別の排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ4 (輸送、配送(上流))	千t-CO ₂	事業地域における製品や部品の輸送重量・距離に、排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	千t-CO ₂	有価物を除いた廃棄物発生量に、廃棄物の種類・方法ごとの排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ6 (出張)	千t-CO ₂	従業員数に、従業員あたりの排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ7 (雇用者の通勤)	千t-CO ₂	従業員数に、従業員あたりの排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ8 (リース資産(上流))	千t-CO ₂	該当なし。	—
スコープ3 カテゴリ9 (輸送、配送(下流))	千t-CO ₂	外部施工業者からお客様への輸送時等輸送燃料を仮定し、排出原単位を乗じて算定。	TOTOグループ (日本)
スコープ3 カテゴリ10 (販売した製品の加工)	千t-CO ₂	該当なし。	—
スコープ3 カテゴリ11 (販売した製品の使用)	千t-CO ₂	主要商品*1台あたりの使用期間**におけるCO ₂ 排出量**×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 ₂ 排出量。 【電力のCO ₂ 排出係数(日本)】電気事業低炭素社会協議会「2020年度CO ₂ 排出実績(確報値)」。 【電力のCO ₂ 排出係数(海外)】IEA(International Energy Agency)、「CO ₂ Emissions from Fuel Combustion 2020」。 【水のCO ₂ 排出係数(日本)】日本レストルーム工業会「水のCO ₂ 換算係数」。 【水のCO ₂ 排出係数(海外)】販売した地域における、水のCO ₂ 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)。 【電力のCO ₂ 排出係数(海外)】における、各地域の電力係数の変動を反映。 【ガスのCO ₂ 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」の値を使用。	TOTOグループ
スコープ3 カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	千t-CO ₂	該当年度に廃棄される製品の重量に、廃棄物の種類ごとの排出原単位を乗じて算定。廃棄される製品の重量は、主要製品の材料構成や販売台数を元に推定。	TOTOグループ (日本)
スコープ3 カテゴリ13 (リース資産(下流))	千t-CO ₂	該当なし。	—
スコープ3 カテゴリ14 (フランチャイズ)	千t-CO ₂	該当なし。	—
スコープ3 カテゴリ15 (投資)	千t-CO ₂	該当なし。	—

環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
総エネルギー消費量	MWh	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。 【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」。 【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化等に関する法律	TOTOグループ
再生可能でないエネルギー ^{*1} 消費量	MWh	総エネルギー消費量のうち、化石燃料（都市ガス、天然ガス、軽油など）、再生可能エネルギー由来でない電力・蒸気（または冷温熱）などのエネルギー消費量の合計。 【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化等に関する法律 ※1 再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法に規定する再生可能エネルギー源を除くエネルギー。	TOTOグループ
燃料消費量（購入および消費した再生不能な燃料）	MWh	総エネルギー消費量のうち、化石燃料（都市ガス、天然ガス、軽油など）のエネルギー消費量の合計。	TOTOグループ
電力消費量（購入した再生不能な電力）	MWh	総エネルギー消費量のうち、再生可能エネルギー由来でない電力のエネルギー消費量の合計。	TOTOグループ
その他のエネルギー消費量（購入した再生不能な冷温熱・その他のエネルギー）	MWh	総エネルギー消費量のうち、再生可能エネルギー由来でない蒸気（または冷温熱）などのエネルギー消費量の合計。	TOTOグループ
再生可能なエネルギー消費量	MWh	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。 【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化等に関する法律	TOTOグループ
再生可能エネルギー電力比率	%	総消費電力のうち、再生可能エネルギー由来である電力の比率。	TOTOグループ
エネルギーコスト	MWh	事業所で使用したエネルギーを購入した金額の合計。	TOTOグループ
総取水量	千m ³	事業所での取水量（上水道・地下水・工業用水）の合計。 上水道・工業用水：水道局からの請求書の使用量を集計。 地下水：計量法に基づき管理したメーターによる測定値を集計。 【参照法令等】 環境報告ガイドライン（環境省）	TOTOグループ
総排水量	千m ³	事業所より下水および公共水域へ排出した水量の合計。	TOTOグループ
水消費量	千m ³	総取水量より総排水量を差し引いた量。	TOTOグループ
水リサイクル量	千m ³	事業所にて再利用された水量の合計。	TOTOグループ
廃棄物等発生量	千t	事業所での廃棄物発生量の合計。（有価物を含む。一般廃棄物含まず。） 【参照法令等】 廃棄物の処理及び清掃に関する法律	TOTOグループ
総廃棄物処理量	千t	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。 【参照法令等】 廃棄物の処理及び清掃に関する法律	TOTOグループ
リサイクル量（サーマルリサイクルは含まない）	千t	発生した廃棄物における、廃棄物再資源化量の合計。 【参照法令等】 廃棄物の処理及び清掃に関する法律	TOTOグループ
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。	TOTOグループ
有害廃棄物発生量	千t	特別管理産業廃棄物の発生量の合計。 【参照法令等】 廃棄物の処理及び清掃に関する法律	TOTOグループ（日本）
化学物質排出量（PRTR法対象物）	t	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。	TOTOグループ（日本）
SOx 排出量	t	日本、中国、米国、ベトナムなど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。	TOTOグループ
NOx 排出量	t		
ばいじん排出量	t		

環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
VOC 排出量	t	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。	TOTOグループ（日本）
原材料重量	千t	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。	TOTOグループ
木質材料の合法材・再生材構成比	%	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。	TOTOグループ
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。	TOTOグループ
環境法令違反の件数	件	罰金／罰則として1万米ドル以上を支払った件数。	TOTOグループ

* 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	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
アフターサービスお客様満足度	pt	お客様から「満足」以上の評価をいただいた割合。 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) 2018年は日本・米州・中国大陸・台湾地域のみ。 2020年はインド含まず。(ロックダウンによりアンケート未実施のため。)	TOTOグループ
ショールーム満足度	pt	提案内容について満足度を総合して評した指標。	TOTOグループ(日本)
ユニットバス組立感動率	%	組立者の対応や組み立ての出来映えについて「非常に満足」という評価をいただいた比率。	TOTOグループ(日本)
応答品質評価	点	電話相談について、社内の評価専任者により応答品質を100点満点で点数化した結果。 2020年度より評価方法変更(2018・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)。	TOTOグループ(日本)
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。	TOTOグループ
連結従業員数	人	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。 日本は各年度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。 海外は、現地社員と海外出向者。	TOTOグループの正社員・契約社員・派遣社員
従業員数(日本)	%	各年代別の数値(割合)については、各年度末在籍人員の割合で2019年より算出。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
新卒採用数	人	各年度の翌年4月1日時点の新卒採用者数。	TOTOグループ(日本)の正社員
経験者採用比率	%	<ul style="list-style-type: none"> 正規雇用労働者の経験者採用全体の比率：経験者採用として、就業経験を有することを条件とした求人により雇い入れた正規雇用者の他、非正規雇用から正規雇用へ切り替わった従業員を計上。 正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率：経験者採用として、就業経験を有することを条件とした求人により雇い入れた正規雇用者のみ計上。 経験者採用とは、「新規学卒等採用者以外」の雇入れを指します。2019年より算出。	TOTOの正社員
平均勤続年数	年	入社日から年度末までの勤続年数の平均。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
地域別従業員構成	%	就業エリア別の従業員割合。	TOTOグループの正社員・契約社員・派遣社員
外国籍従業員数	人	外国籍の従業員数。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
管理者数	人	管理職の人数であり、管理職として集計している職位は、正社員・契約社員で課長職相当以上。	TOTOグループの正社員・契約社員
	日本	人	日本は各年度の翌年4月1日時点、海外は各年度12月31日時点のデータで算出。
	海外	人	勤務地に応じた集計。海外は現地社員と海外出向者。
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・契約社員で課長職相当以上。	TOTOグループの正社員・契約社員
	日本	%	日本は各年度の翌年4月1日時点、海外は各年度12月31日時点のデータで算出。勤務地に応じた集計。
	海外	%	海外は現地社員と海外出向者。
新規管理職登用者数	人	各年度の翌年4月1日に新規に課長職相当以上に登用された人数。2019年より、海外出向者を含む。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
障がい者雇用比率	%	<ul style="list-style-type: none"> 日本：法定雇用率の算定基準に基づいて算出。【各年度の翌年4月1日時点】 海外：社員数に対する障がい者数で算出。 	TOTOグループの正社員・契約社員

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
男女の賃金差異	%	正規雇用労働者、非正規雇用労働者(パート・有期労働者)及び全ての労働者それぞれについて、女性の平均年間賃金を男性の平均年間賃金で除して100を乗じて得た数値(パーセント)を男女の賃金差異とする。 【参照法令等】 女性活躍推進法	TOTOの正社員・契約社員
総離職率	%	すべての退職事由を対象に算定。	TOTOグループ(日本)の正社員
自己都合離職率	%	自己都合退職事由による離職率。	TOTOグループ(日本)の正社員
ライフイベントによる離職率	%	ライフイベントによる離職率。 自己都合退職者のうち、働き続けたいが結婚・出産・育児・介護事由で退職された方の人数で算定。	TOTOグループ(日本)の正社員
年間所定労働時間	時間/人	1人あたりの年間所定労働時間。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
年間平均総実労働時間	時間/人	1人あたりの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
月間平均残業時間	時間/人	1人あたりの月平均残業時間。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
長時間労働者数	人	時間外労働時間および休日労働時間の合計が毎月80時間超または2ヶ月連続70時間超の方の人数。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
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)に占める実際に取得した日数の割合。(積立休暇、時間休取得も含む)海外への出向者は除外。2021年よりTOTOグループ外への出向者も除外。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員
休業・休暇制度利用者数	人	休業・休暇制度利用者数。 「育児短時間・フレックス勤務」、「介護短時間・フレックス勤務」は、各年度の翌年4月1日時点のデータで算出。	TOTOの正社員・契約社員
育児休業取得者	人	各年度末在籍者で、その年度に育児休業を開始した人数。	TOTOの正社員・契約社員
男性育児休業取得率	%	育児休業等を取得した者の数 ÷ 配偶者が出産した者の数 × 100。 【参照法令等】 育児介護休業法 ※ 2022年は、育児目的休暇(パパママ休暇)取得者も分子に含んで算出。	TOTOの正社員・契約社員
女性育児休業取得率	%	育児休業等を取得した者の数 ÷ 出産した者の数 × 100。 【参照法令等】 次世代育成支援対策推進法	TOTOの正社員・契約社員
育児休業後の復職率	%	各年度の育児休業復職予定者のうち、復職した人の割合。同一の子に対して、同年度内で複数回取得した場合は、1人として集計。海外出向者を含む。	TOTOの正社員・契約社員
1人あたりの平均研修時間	時間	1人あたりの研修時間の平均。	TOTOグループ
1人あたりの平均研修費用	千円	1人あたりの研修費用の平均。	TOTOグループ
幹部育成研修の受講者数	人	選抜型の幹部育成プログラム「経営塾」の受講者数。 【補足】 幹部育成に向けた取組み：経営塾や海外グループ会社の幹部育成研修を開催し、幹部候補の育成を計画的に実施しています。	TOTOグループ(日本)
リーダーシップ開発研修の受講者数	人	新任部長研修ならびに新任課長研修の受講者数。	TOTOグループ(日本)
多面観察による上司評価実施者数	人	新任課長研修受講者で多面観察を受講した方の人数。 【補足】 多面観察による上司評価の仕組み：新任課長研修受講者に対し、マネジメント能力向上に向けた多面観察を実施しています。	TOTOグループ(日本)

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
昇格者研修の受講者数	人	社員資格昇格時の昇格者研修受講者数。	TOTOグループ(日本)
DX研修の受講率	%	DX研修受講対象者の受講率。	TOTOグループ(日本)
休業災害度数率(従業員)	単位無	100万労働時間あたりの休業被災者数。 【参照法令等】 労働安全衛生法	TOTOグループの製造・研究開発部門、及び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、P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.)
休業災害度数率(委託業者)	単位無		TOTOグループ構内協力企業の委託業者を対象(食堂運営・清掃・保安の委託業者を除く)
職業性疾病度数率	単位無	100万労働時間あ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)。 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)。	TOTOグループの製造・研究開発部門
災害死亡者数(従業員)	人		TOTOグループの製造・研究開発部門
災害死亡者数(委託業者)	人	労働災害による死亡者数。	TOTOグループ構内協力企業の委託業者を対象(食堂運営・清掃・保安の委託業者を除く)
安全衛生教育	人	労働安全衛生に関する研修の受講者数。	TOTOグループ(日本)
定期健康診断後の精密検査受診率	%	定期健康診断の結果で精密検査対象となった方の精密検査受診率(法定項目)。 【補足】 健康増進に向けた活動方針は、WEB(https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/)に掲載しています。	TOTOグループ(日本)
メンタルヘルス研修受講率	%	メンタルヘルスセルフケア研修受講率：従業員を対象としたセルフケア研修の受講率。2022年より算出。 メンタルヘルスラインケア研修受講率：管理監督者を対象としたメンタルヘルス研修の受講率。2020年より算出。 【補足】 メンタルヘルス維持のための活動方針は、WEB(https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/)に掲載しています。	TOTOグループ(日本)
特定保健指導(生活改善プログラム)実施率	%	40歳以上の方で、定期健康診断の結果を基に、専門スタッフ(保健師・管理栄養士など)が生活習慣を見直すサポート(特定保健指導)を実施。特定保健指導の実施率。	TOTOグループ(日本)
労働組合などに属する社員比率	%	総社員数(経営層除)に占める組合員数の割合で2020年より算出。 労働組合などが組織されている国や地域を対象とした比率。 【補足】 結社の自由や団体交渉の権利等に関する方針：TOTOグループは、「国連グローバル・コンパクト」へ加盟し、労働環境等の労使間協議を実現する手段としての従業員の団結権や団体交渉権を尊重しています。	TOTOグループ

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
社員満足度	pt	意識調査 総合スコア：3年間の比較可能な項目の平均値を総合スコアとして算出。 意識調査 安心・やりがい指標：意識調査の設問のうち「安心」や「やりがい」に関する項目の平均値を安心・やりがい指標とし、2021年より算出。 【補足】 意識調査活用活用の仕組み(改善サイクル)は、WEB(https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/)に掲載しています。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員・派遣社員
サプライヤーの総数	社	生産材サプライヤーの総数。	—
重要サプライヤー数	社	以下の定義を基本として選定したサプライヤーの数。 ・重要部品・原材料供給サプライヤー ・代替不可サプライヤー ・経営計画達成に必要なとなるサプライヤー ・購入金額が大きいサプライヤー	—
調査対象 サプライヤー数	社	各年度にサステナビリティアンケートを実施したサプライヤーの数。	—
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	億円	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。	TOTOグループ
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べ参加人数の割合。	TOTOグループ
助成先団体	団体	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	万円	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。	—
政治団体への寄付金	千円	政治資金団体、政治資金管理団体への寄付金等。	TOTOグループ(日本)
法令違反の件数	件	前会計年度中における独占禁止法、反腐敗法、輸出入管理に関する法令の違反件数。	TOTOグループ
内部通報件数	件	社内外通報窓口への通報件数。	TOTOグループ
コンプライアンス社員意識調査	点	意識調査の中での設問で、コンプライアンスの「職場浸透度」「個人意識度」に関する項目のスコア。	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員・派遣社員
人権研修受講率	%	人権に関する研修の受講率。	TOTOグループ(日本)
差別事案	件	差別事案に関する訴訟・行政指導件数。 【補足】 非差別に関する方針は、WEB(TOTOグループ企業行動憲章 https://jp.toto.com/kensho/)に記載されています。	TOTOグループ(日本)
深刻な児童労働・強制労働	件	児童労働に関する訴訟・行政指導件数。 強制労働に関する訴訟・行政指導件数。 【補足】 児童労働・強制労働含む人権に関する方針は、WEB(TOTOグループ企業行動憲章 https://jp.toto.com/kensho/)に記載されています。	TOTOグループ(日本)
取締役・監査等委員の人数	人	取締役・監査役等委員の人数(社外含む)。	TOTO
取締役・監査等委員の女性人数	人	取締役・監査役等委員の女性人数(社外含む)。	TOTO