

# 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: 03-6836-2027	TEL: 03-6836-2025
FAX: 03-6836-2200	FAX: 03-6836-2200	FAX: 03-6836-2200

URL: <https://jp.toto.com>



TOTOグループ

統合報告書

2024

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。

2024年8月発行



受け継がれる志

どうしても親切が第一



1903

白色硬質磁器の研究のためヨーロッパへ渡った  
TOTO初代社長 大倉和親は欧米式の衛生的な水まわり  
文化に接し、いずれ日本でも衛生陶器が必要になることを確信。

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。

1912

和親は父とともに私財を投じ、  
日本陶器合名会社[現ノリタケ株式会社]の  
工場内に「製陶研究所」を設立しました。



©NORITAKE CO., LIMITED

健康で文化的な生活を提供したい

初代社長の大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡「先人の言葉」は、歴代社長によって引き継がれてきました。

その中の「どうしても親切が第一、良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として利益・報酬という影が映る」という考え方を基に、社是・企業理念を含むTOTOグループ経営に関する理念体系が整備されました。この理念体系は、社員一人ひとりに浸透しており、理念に基づく行動をとることは、TOTOグループの企業風土となっています。



©NORITAKE CO., LIMITED

1914

1万7280余種にも及ぶ調合と試し焼きを重ね、  
苦闘の末ついに国産初の陶製腰掛式水洗便器を  
完成させ、試験販売を開始しました。



初代社長  
おおくら かずちか  
大倉 和親

大倉和親は、陶磁器の奥深い魅力に触れ、飽くなき理想追求の道に踏み込みました。父の大倉孫兵衛とともに起こした日本陶器合名会社[現ノリタケ株式会社]の初代社長就任をはじめとして、TOTO株式会社、日本ガイシ株式会社を創立、日本特殊陶業株式会社の起業を促し、現在に至る日本のセラミックス業界の基礎を築きました。

©MORIMURA BROS., INC.  
©NORITAKE CO., LIMITED

1917

東洋陶器株式会社を創立。  
初代社長に和親が就任し、「定礎の辞」には世界に  
通用する良品を供給したいという想いを刻みました。

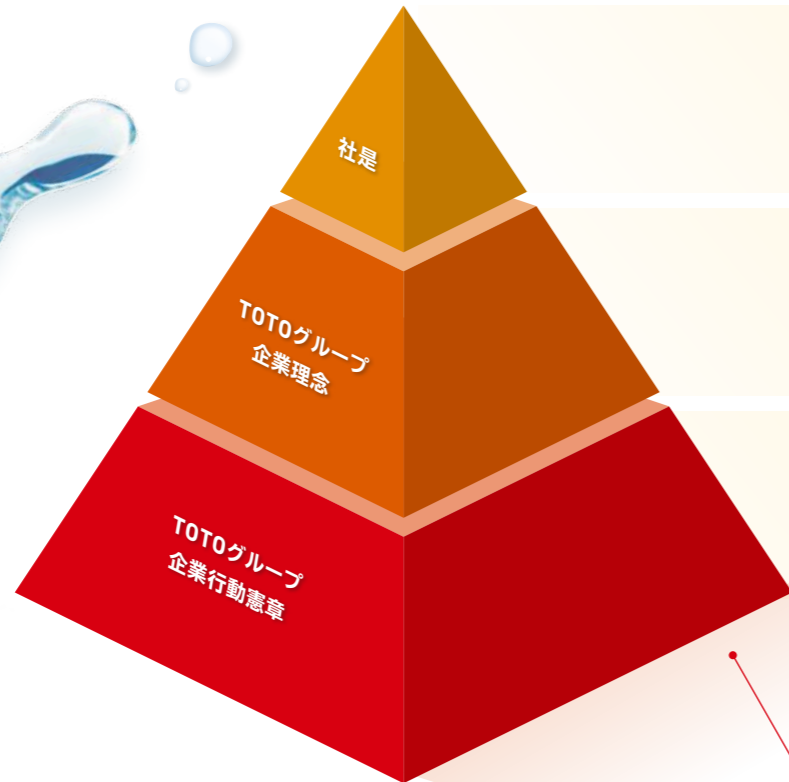




# TOTOグループ経営に関する理念体系

先人の志を、次の100年に向けて継承していきます。

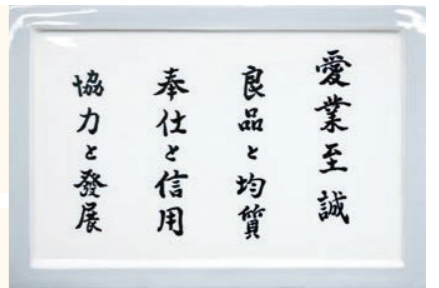
TOTOグループ経営に関する理念体系



## 社是

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

社是



## TOTOグループ企業理念

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

## TOTOグループ企業行動憲章

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

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

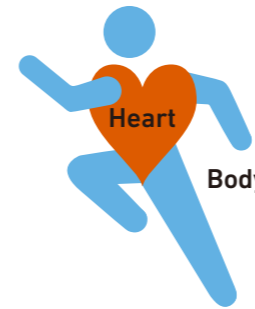
**TOTOグループ企業理念**

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

- > 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- > さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- > たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- > 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- > 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

## 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**

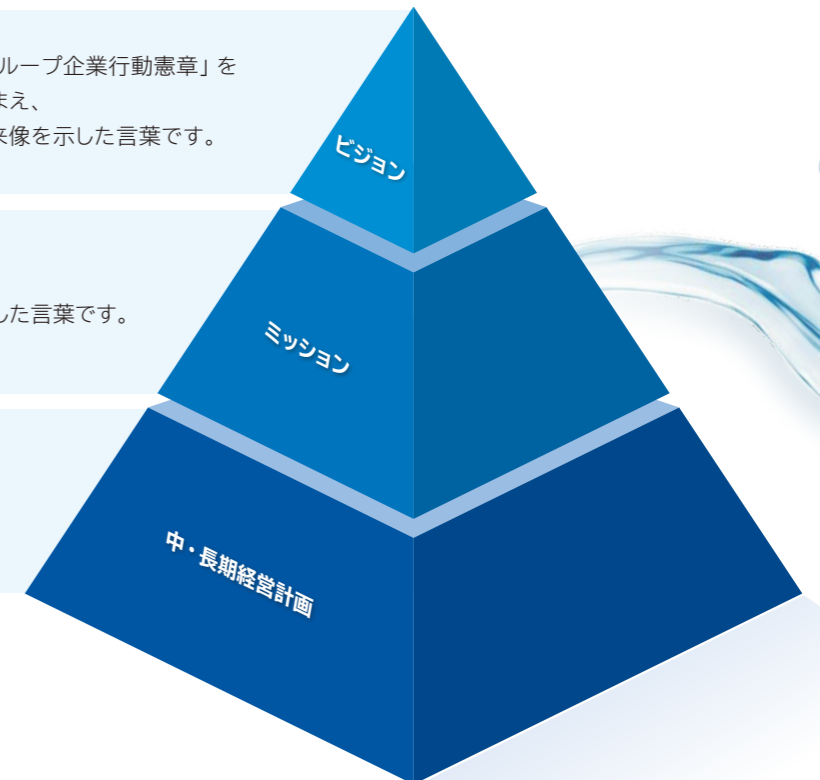


TOTOグループの持続的な成長のために、  
中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉です。

## 中・長期経営計画

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。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

(2023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



トイレ システムバスルーム システムキッチン 洗面化粧台

海外の主な商品



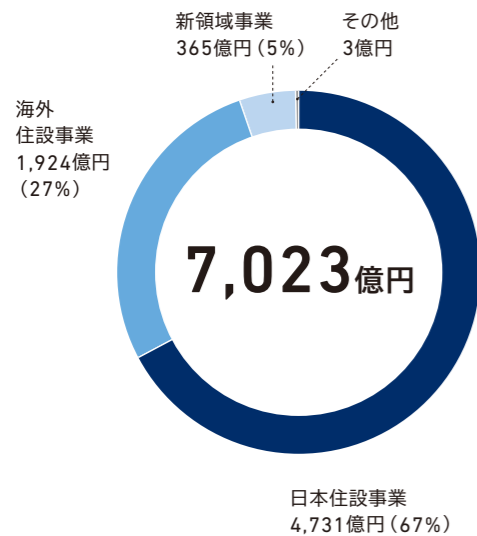
温水洗浄便座 ウォッシュレット® 便器 洗面器 水栓金具 浴槽

### 新領域事業



静電チャック AD部材 構造部材

売上高(構成比)



営業利益 **428**億円

営業利益率 **6.1%**

親会社株主に帰属する当期純利益 **372**億円

ROA (営業利益ベース) **5.6%**

ROE (純利益ベース) **7.8%**

## 拠点数

(2024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

(2024年7月現在)

日本 **96**カ所  
海外 **11**カ所

(直営ショールーム・テクニカルセンター)

## 連結従業員数<sup>※1</sup>

(2024年3月現在)

**35,027**名

※1 契約社員、派遣社員を含む

## サステナブルプロダクツ商品構成比

**75%**

## 商品使用時水削減貢献量<sup>※2</sup>

**10.0**億m<sup>3</sup> <sup>※3</sup>

※2 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果  
※3 WILL2030 STAGE2と同様の算定条件とした場合(概算値)

## 事業所からのCO<sub>2</sub>排出量

(Scope1,2)

**25.4**万t

## アフターサービスお客様満足度<sup>※4</sup>

**94.2**pt

※4 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

## ショールーム満足度

(日本)

**76.5**pt

## 社員満足度

(日本)

**75.9**pt





P. 1-4

## 受け継がれる志／理念体系

TOTOグループが現在に至るまで100年以上大切にしてきた先人の志と、その志を原点とし、将来にわたって引き継いでいく企業理念についてお伝えします。



P. 9-16

## 社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員の清田より、TOTOグループが世界中で信頼され、必要とされ続ける企業であるための取り組みを、昨年度までの成果・課題の振り返りとさらなる企業価値向上のための成長戦略を交えてご説明します。



P. 47-70

## WILL2030 STAGE2

米州事業、セラミック事業をはじめとする成長セグメントによりTOTOグループ全体の成長を牽引する戦略をご説明します。



P. 73-75

## 財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、TOTO版ROICを軸に収益性・効率性を高めていく取り組みについてご説明します。

# CONTENTS

受け継がれる志	1	マネジメントリソース革新活動	64
TOTOグループ経営に関する理念体系	3	マーケティング革新活動	65
TOTOグループについて	5	デマンドチェーン革新活動	67
<b>01 次の100年に向けて</b>		デジタルイノベーション	69
社長メッセージ	9	人財戦略	71
TOTOグループの価値創造モデル	17	財務戦略	73
TOTOグループの強み	19	知的財産戦略	76
TOTOグループの価値創造の歴史	21	<b>03 コーポレート・ガバナンス</b>	
機会とリスクの認識	23	コーポレート・ガバナンス	77
価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ	25	サステナビリティ推進体制	85
<b>02 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030</b>		人権の尊重	86
共通価値創造戦略 TOTO WILL2030	27	ステークホルダー・エンゲージメント	87
TOTOグループのマテリアリティ	29	株主・投資家との対話	88
WILL2030 社会的価値・環境価値指標	31	社外取締役メッセージ	89
きれいと快適・健康	33	取締役一覧	93
環境	35	会社情報／主な受賞	95
人とのつながり	43	<b>付属資料</b>	
サステナブルプロダクツ	45	財務データ	97
中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)	47	非財務データ	101
日本住設事業	49		
海外住設事業	52		
セラミック事業	61		

## 編集方針

「TOTOグループ統合報告書2024」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

2023年度  
(2023年4月1日～2024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。

## 統合報告書制作メンバー

「TOTOグループ統合報告書2024」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。





# 社会に必要とされ続ける企業として、 未来に新しい価値を。

TOTOグループが目指す姿に、一步一步近づいていくために。

努力の積み重ねによって実った成果をもとにいかに飛躍し、

課題をどのような戦略で乗り越えるのかを具体的にお伝えします。

私たちはステークホルダーの皆様と一緒に未来への新しい価値を共創し、

社会から必要とされる企業であり続けます。

### 不確実な時代こそ企業理念と長期目標が道しるべに

自然災害や目まぐるしい経営環境の変化によって、将来を見通しにくい時代が続いています。短期・中期の緻密な経営計画を掲げたとしても、思いがけない波にひっくり返されかねないという不安定な状況から、TOTOグループは2021年4月に長期目標を策定しました。それが、2030年に「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を目指す「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」です。足元で何が起ころうとも、世界中の拠点で働く約35,000人のグループ員は「企業理念」という北極星を道しるべとしながら、「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」という3つのマテリアリティに取り組んでいきます。「2030年、2050年の長期目標は必ず達成できる」と一人ひとりが信じて日々行動できていることが、TOTOグループの大きな強みです。「企業理念」は単なる概念ではなく創業から引き継ぐ「心」であり、この揺るぎない心に即して「体」を動かすことが長期目標の実現につながると考えています。

TOTOグループは、社会の一員として事業活動を長く続けるほど「持続可能な開発目標 (SDGs)」に貢献することができ、社会における存在意義が高まっていく企業であると考えています。目指すのは、地球環境への負荷を低減し豊かで快適な社会を実現しながら、経済的に成長していくサステナビリティ経営。社会課題や環境課題の解決につながる価値ある商品やサービスを提供すること、そして、その「影」としての利益、どちらも妥協せず追求していきます。2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標としてSBTイニシアチブによる「1.5℃目標」の認定を取得したのも、より厳しい目標に挑んで必ず達成するという私たちの宣言でもあります。

代表取締役 社長執行役員

清田 徳明



## 駆け抜けたSTAGE1、成果と課題を振り返る

WILL2030では、2030年までに長期目標を達成する道のりを、「STAGE1・2・3」に分けて組み立てています。成果は単年度ではなく、各STAGEの連続量で捉えて評価します。それを振り返る節目がSTAGEという考え方です。2021年度から2023年度のSTAGE1を総括すると、社会的価値・環境価値指標はおおむね目標をクリアしたものの、営業利益率、ROA、ROE等の収益性・効率性の指標は目標に届きませんでした。市況の悪化等外部要因はあったものの、逆境を跳ね返す創意工夫やスピードが足りなかったと反省しています。STAGE1で成果が出たものは一層ストレッチし、成果が出なかったものは進め方を変え、STAGE2で挽回を図っていきます。

## 成長セグメントをドライバーに、TOTOグループを牽引

STAGE1における成果の一つは、グループ員のマインドと行動面の「目合わせ」ができてきたこと。長期目標から逆算して「今何をやるべきか」を一人ひとりが考え、より早く動き出しています。私を含めた経営陣が国内外の現場社員からマネジメント層をはじめとしたさまざまなグループ員と顔を合わせて現場の課題を語り合う「拠点訪問」や、私と数名のグループ員が直接「対話」する場を持ち続けていることにも意義があると確信しています。私個人だけでも、就任以来、のべ約2,000人のグループ員と語り合ってきました。長期目標や企業理念がグローバルで広く深く共有されていることを実感するのは、既存のルールが通用しない危機的状況に直面したとき。STAGE1の3年間に



グループ員とのオンラインによる対話の様子

自然災害やパンデミック、サプライチェーンの断絶など予期せぬ危機に直面しましたが、瞬時にお互いをリカバーしようと動き出すグループ員の姿と自律的な一体感がより進化しつつあると手応えを感じています。

業績面の成果は、米州住設事業の長年の悲願であった温水洗浄便座「ウォシュレット」に本格的な普及の兆しが見えてきたことです。TOTOが米州にウォシュレットを輸出し始めたのは1980年代。当初、ウォシュレットは米州市場でなかなか認知されませんでした。ウォシュレットの価値がなかなか伝わらず医療機器と誤解されることもしばしば。代理店の方の自宅に取り付けて、体験した機能や価値について周りに語ってもらうなど、できる限り体験の場をつくり、認知拡大を図るために極めて地道な種まきを続けてきました。2010年代半ばからは、SNSが発達する中で日本を訪れた方々が日本での使用体験を発信し始め、eコマースや大手量販店等の購入する場を増やすことでウォシュレットのニーズが高まりました。そして2020年以降のコロナ禍におけるトイレペーパー不足を機に、一気に火がついたのです。

米州住設事業  
P54-56



TOTO U.S.A., INCへの拠点訪問時の様子

「日本市場で経験した大ヒットと同じ、いやそれを上回る」と感じる勝機が訪れようとしています。温水洗浄便座が普及の入口に立った今こそ迷わず、加速するとき。TOTOは機能やデザイン、品質を長年磨き上げ続け、累計出荷台数6000万台を超え、世界で最も多く温水洗浄便座をご提供してきた企業としての自信と知見をもとに、市場を拡大させていきます。STAGE2で、より大きな成長を実現するために資本の配分や利益の再投資を行い、海外住設事業の最大の柱となるよう一気に飛躍させます。

また、米州住設事業と同様に、大きな躍進を見込んでいるのが半導体製造装置分野で高品質・高精度セラミック商品を展開するセラミック事業です。TOTOグループの新領域事業として辛抱強く挑戦を続け、さまざまな変革を実行してきました。その結果、STAGE1の2021～2022年度に大きく花開いたのですが、それ以前は、市場成長の波に乗り切れなかったという大きな反省があります。

セラミック事業  
P61-63



セラミック事業は住設事業とは大きく異なり、別次元のスピードが必要とされますが、製造等の社内体制がそのスピードに追随できませんでした。この状況に対して、2020年の中津工場内の新棟稼働に合わせスマートファクトリー化の強力な推進等抜本的な改革を実行した結果、対応スピードも上がり、営業利益率30%を超える高収益体制を確立することができました。2023年度は半導体業界特有のシリコンサイクルによって市況が低迷しましたが、2030年に向けて市場が再拡大することは間違いありません。半導体業界の高度化やスピードに応え得る開発と製造の環境を整え、次なるチャンスを掴むために先を見据えた積極的な投資を行い、準備を徹底していきます。

加えて、各国・地域での経済成長が見込めるアジア・オセアニア住設事業も大きな成長を期待できる市場です。米州住設事業、セラミック事業、アジア・オセアニア住設事業の成長セグメント3本柱を成長エンジンとして、2030年に向けてTOTOグループ全体を牽引します。

## ベースセグメントで、TOTOグループを下支え

今まで海外の成長ドライバーであった中国大陸住設事業は不動産市況低迷の影響を受け、目標に遠く届かない実績となりました。中国大陸住設事業は30年以上にわたって成長してきており、TOTOブランドが高級ブランドとして醸成されたことは大きな財産です。これまでの成長の歴史の中で、住宅ストックならびにTOTO商品のストックは膨大に存在しています。今後、成長市場から成熟市場へ移行していく中で、日本のリモデル市場での約30年の経験を活かしながらリモデル需要開拓に舵を切り、リモデル事業を強化していきます。その結果、基盤事業として日本住設事業とともに、TOTOグループのベースを支えていきます。



## 「利益の成長」と「利益の質」を追求

STAGE1での最大の反省点は、収益性と効率性を悪化させたことです。収益性においては、前述のとおり成長セグメントを一層ストレッチさせることで改善していきます。一方、効率性においては、資本コストを上回るハードルレートでの管理の強化や、コロナ以降一時的に増加させた棚卸資産の最適化の加速など、投下資本効率を向上させるサイクルを磨いていきます。これまで以上に資本効率を意識し、成長セグメントに人とモノと資金を投じ、メリハリを効かせた事業運営を目指します。営業利益の大きさだけでなく、「利益の成長」や「利益の質」を追求し、再投資の配分を見極めていきます。TOTOグループ一丸で収益性と効率性の向上に今まで以上に強力に取り組むことで、目標を必ず達成できると確信しています。

## 幸福な未来を描く企業として必要とされ続ける

TOTOグループの良いところは、企業理念というバトンを代々受け継ぎ、100年以上の長い時間の中で逆境に抗いながらも成長する企業であり続けていることです。企業理念や、初代社長が二代目社長に宛てた書簡の「どうしても親切が第一」という言葉を歴代社長から大切に引き継ぎ、17代目の社長である私も次の世代に伝えていきます。先日、入社したばかりの経験者採用の社員から、「TOTOの企業理念は海外のグループ員にまで、なぜこれほどまでに浸透しているのか」と尋ねられました。米州のアフターサービスの社員に会った際、しきりに企業理念について語っていたことに驚いたと言うのです。その米州の社員は研修のために来日し、TOTOメンテナンスの先輩とお客様のご自宅へ伺ってトイレ修理の一部始終に立ち会い、お客様が満足される姿に感激したそうです。企業理念は唱和して終わるものではありません。お客様のために行動する社員の背中によってグループ内に受け継がれ、世界中で「TOTOらしさ」として共有されているのです。

2023年は、ドイツ・フランクフルトで開催された世界最大の国際見本市ISH2023で日本企業として「Forum0」に初出展するなど喜ばしいニュースが相次ぎました。その中で何よりもうれしかったのは、とある調査においてTOTOが「その企業や商品・サービスは、これからの社会をより良く変えると思うか」という指標で1位に選ばれたことです。快適で衛生的な生活に寄与する商品やサービス、環境課題の解決への貢献だけでなく、未来社会を幸福にする企業としての価値も認めていただいたのです。これからも社会をより豊かにしていくための事業活動と社会貢献活動を通じて「その国・地域のTOTOになる」ことで、世界中の国や地域から必要とされ続けるよう努力します。



## 「需要家の満足」のために恐れず行動する人を

より幸せな未来社会をつくる企業として社会から必要とされ続けるには、初代社長の言葉「需要家の満足」を一步先に捉える必要があります。そこでSTAGE2からマテリアリティに「健康」を加えて「きれいと快適・健康」としました。トイレやお風呂は、使用しながらさまざまなヘルスデータを収集できる機器です。健康維持という眉間に皺を寄せて頑張るイメージがつきものですが、お客様によりきれいで快適、健やかな毎日をお届けするために、日々快適に使いながら体調の小さな変化にも気づけるような商品の研究開発を一層充実させていきます。きれいと快適、健康の両立にこそTOTOグループだからこそ創造できる新たな価値があるという想いで、マテリアリティに「健康」を加えました。

お客様がまだ気づいていない価値をいち早く届けるために、デジタルテクノロジー（D）を活用した変革（X）を推進していきます。お客様に提供する価値のバリエーションを広げる「商品のX」、スマートファクトリー化による「製造のX」、人と人の対話や接点を深める「人のX」。3つのXによって価値創造のスピードと効率性をさらに高めていきます。

また、これまで運用してきた社員から経営層に対する論文形式での直言のしくみと並行して、今年度から新しい事業の種となるアイデアを社員から募集し、事業化に向けた支援を行う社内公募プロジェクトをスタートさせます。グループ員に挑戦して欲しいのは、柔軟なアイデアで行動を起こすこと。世の成功事例の影に数えきれないほどの挫折があるように、あらゆる経験は成功の糧になります。誰も見たことのない未来を描ける人は、失敗や評価を恐れず挑戦できる人です。そんな「個」の力が約35,000人分集まり、周りを巻き込みながら多様な個性や経験をぶつけ合うことで、TOTOグループの「組織」の力は無限に成長します。



## 「TOTOがあってよかった」と信頼していただけるように

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」で示しているように、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。その結果、TOTOファンになっていただきたいと願っています。

お客様へは、きれいで快適・健康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・投資家の皆様とは、ご期待に応えられる業績、還元はもちろんのこと、非財務情報等を含めたさまざまな対話を通じて、TOTOグループの成長ストーリーを深くご理解いただき、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、共存共栄を実現します。また、私たちの事業活動は地域社会の方々のご理解なしには成り立ちません。より良い関係を築いていくために、各地域で従前にも増した取り組みを行っていきます。

そして、これらステークホルダーの皆様との良好な関係を築くのは他ならぬグループ員です。彼ら一人ひとりが誇りと喜びを持って仕事に取り組み、仲間と助け合える環境で長く働けることに「満たされている」状態は、TOTOらしいものやサービスに表れ、働く人の間にもいい循環をもたらします。TOTOグループの源泉は「人」です。人を大切にすることはすべてのステークホルダーを大切にすることにも通じます。

世界中の国や地域で、「TOTOがあってよかった」と信頼され続ける企業であるために。社会のために、お客様のために、全グループ員が心を一つにして、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。

01 次の100年に向けて

## サステナビリティ経営

### 投入する資本

(実績は2023年度)

#### 財務資本

最適な経営資源

純資産 5,106億円  
 総資産 7,903億円  
 自己資本比率 63.6%

#### 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 231億円

#### 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  
 多様な人材

連結従業員数<sup>※1</sup> 35,027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 1,061GWh  
 原材料重量 505.1千t

共通価値創造戦略  
**TOTO  
 WILL2030**

### 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



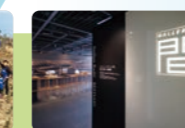
アフターサービス



TOTO水環境基金



ボランティア活動

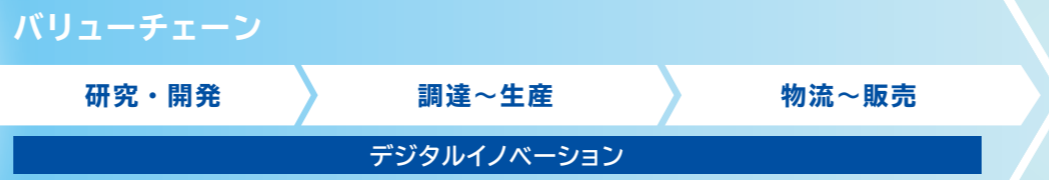


TOTOギャラリー・間



TOTOミュージアム

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

きれいと快適・健康

環境

人とのつながり

### 新たな価値創造

(実績は2023年度)

社会的価値	
環境価値	
KPI	
商品構成比	75%
商品使用時水削減貢献量 <sup>※2</sup>	10.0億m <sup>3</sup> <sup>※3</sup>
事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1,2)	25.4万t
ステークホルダー サテイスファクシオン	
アフターサービスお客様満足度 <sup>※4</sup>	94.2pt
ショールーム満足度(日本)	76.5pt
社員満足度(日本)	75.9pt
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	7,023億円
営業利益率	6.1%
海外売上高比率 (住設事業)	29%
株主	長期的な信頼と還元 1株当たり配当額
	100.0円

2050年  
 持続可能な社会、カーボンニュートラルを実現  
 すべての人に健康で快適な暮らしを

### 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

※1 契約社員・派遣社員を含む  
 ※2 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果  
 ※3 WILL2030 STAGE2と同様の算定条件とした場合(概算値)  
 ※4 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



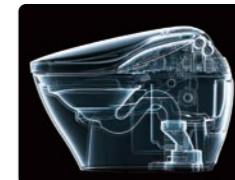
TOTOグループは、100年にわたり競争優位・ブランドを構築してきました。そこで培った強みをさらに磨き、海外住設事業やセラミック事業といった成長セグメントを中心に事業を中長期的に成長させていきます。それが経済価値だけでなく、社会的価値・環境価値の創造にもつながっていきます。

グローバル市場で、「良品と均質」を信条に、事業を推進  
数多くのイノベーションを実現し、競争優位・ブランドを構築

## 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、商品を創出しています。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、心地良いと思える体験を紡いでいくことです。私たちがつく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、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かつ、

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 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、世の中で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 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、社是に掲げられた「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 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96カ所、海外では11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。



## 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。



節水便器  
(オールドセラミックス)

静電チャック  
(ファインセラミックス)

ウォシュレット

ショールームでの提案

アフターサービス

強みを活かし、事業を成長させていく

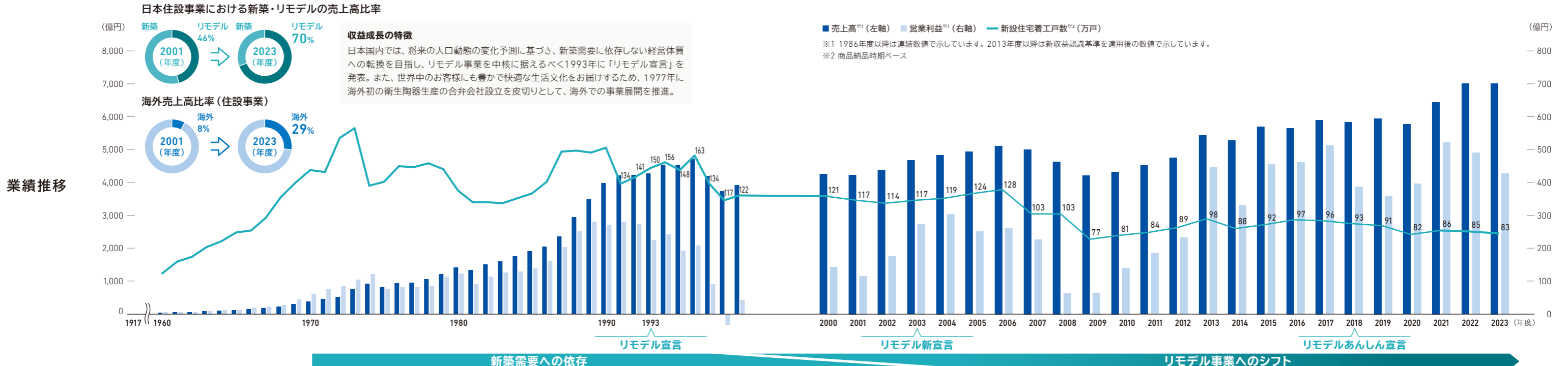
社会・環境課題の解決に貢献



# 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。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制を確立する一方、海外への事業拡大を積極的に進めています。また、1988年に量産を開始した静電チャックを主力とするセラミック事業は、第3の事業の柱に成長しています。

	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	
<b>事業の歩み</b>	<b>1917</b> 「東洋陶器株式会社」創立 <b>1962</b> 社是制定	<b>1970</b> 「東陶機器株式会社」に社名変更 <b>1977</b> インドネシアに海外初の衛生陶器生産の合弁会社設立	<b>1993</b> リモデル宣言	<b>2002</b> TOTO・大建工業・YKK AP 業務提携 <b>2003</b> リモデル新宣言 <b>2004</b> TOTOグループ経営に関する理念体系を整備	<b>2006</b> 「UD研究所」設立 <b>2007</b> 「TOTO株式会社」に社名変更 <b>2009</b> 「TOTO Vプラン2017」発表	<b>2010</b> 「TOTO環境ビジョン2017」発表 <b>2014</b> 「TOTOグローバル環境ビジョン」発表 <b>2017</b> 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 <b>2018</b> リモデルあんしん宣言	<b>2021</b> 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030発表 <b>2024</b> TOTO WILL2030 STAGE2 発表
<b>商品・技術</b>	<b>1914</b> 国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功 <b>1946</b> 水栓金具生産開始 <b>1963</b> 日本初のユニットバスルーム (JIS規定による) 開発 <b>1968</b> 洗面化粧台発売	<b>1976</b> 節水消音便器「CSシリーズ」発売	<b>1980</b> 温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売 <b>1981</b> システムキッチン発売 <b>1985</b> “朝シャン”ブームを牽引した「シャンブードレッサー」発売 <b>1988</b> セラミック事業の「静電チャック」量産開始	<b>1993</b> タンクレストイレ「ネオレストEX」発売 <b>1995</b> 「光触媒超親水性」を発見 (TOTO・東京大学) <b>1999</b> セフィオンテクト技術を開発	<b>2001</b> 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 <b>2002</b> トルネード洗浄を搭載した「ネオレストEXシリーズ」発売	<b>2004</b> 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 <b>2008</b> 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 <b>2009</b> 「NEOREST SERIES/SE」(欧州) 発売	<b>2010</b> 「エアイン®シャワー」発売 <b>2011</b> きれいな除菌水を搭載した「ウォシュレット® アプリコット」発売 <b>2012</b> 3.8L洗浄の節水トイレ「DrakeII 1G」(米国) 発売 <b>2013</b> 「ベッドサイド水洗トイレ」発売 <b>2017</b> 「ネオレストNX」グローバル統一モデルで発売 <b>2021</b> 自動水栓グローバル統一モデルで発売 <b>2022</b> 「ネオレスト(NX/LS/AS/RS)」グローバル統一モデルで発売



#### 収益成長の特徴

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

### 事業を支える力

文化支援他	<b>1985</b> 「ギャラリー・間」[現TOTO ギャラリー・間]開設 <b>1989</b> 「TOTO出版」創設	<b>1993</b> 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	<b>2005</b> 「きらめき推進室」を設置し、女性の活躍を推進	<b>2015</b> 「TOTOミュージアム」開設 <b>2019</b> 成田国際空港に「experience TOTO」開設
サステナビリティ活動	<b>2004</b> 「CSR委員会 [現サステナビリティ委員会]」設置	<b>2011</b> 「国連グローバル・コンパクト」へ参加 <b>2019</b> TCFD賛同 <b>2021</b> RE100加盟 <b>2023</b> CDP気候変動「A」リスト企業に選定 <b>2024</b> SBT1.5°C目標の認定取得	<b>2018</b> 子育てサポート企業として厚生労働省より「プラチナくるみん」の認定を取得	
社会貢献	<b>2005</b> 「TOTO水環境基金」設立 <b>2006</b> 「TOTOどんぐりの森づくり」開始 <b>2008</b> 中国大陸における「TOTO水環境基金」設立			

# 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、共通価値創造戦略 TOTO WILL2030のもと、2050年までの長期視点で持続可能な社会、カーボンニュートラル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。

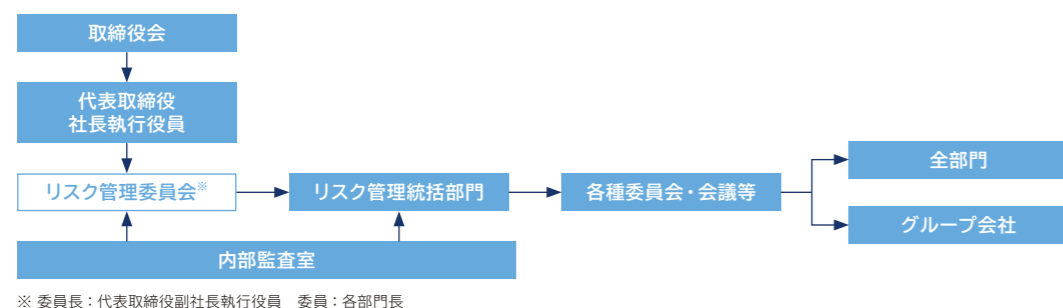
長期的な気候変動を含むサステナビリティの課題は、代表取締役社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

### (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、代表取締役社長執行役員のもと、代表取締役副社長執行役員を委員長とし、重大リスクを担当する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も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、共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を推進しています。

#### リスク管理推進体制図



#### 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システムの目標・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、取り組むリスクの優先順位付けと外部開示内容の承認
- 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.85
	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	・環境活動の推進による課題への対応 ・TCFDIに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応	P.31 P.39
	機会 渇水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030による2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現への貢献	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 (BCP) の策定と対応力強化	P.67
	リスク 為替変動などによるコストアップ	・重要サプライヤー様への訪問監査等の実施	P.67、112
	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.67
	機会 事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大		
法律・規制・制度の強化	リスク 環境や気候変動に関する規制強化による工場の移転・停止や設備投資	・環境マネジメントシステムの推進	P.107
	リスク 法規制への対応不備	・海外を含めた法規制対応の体制強化	P.85
	リスク 知的財産権侵害	・模倣対策などによる未然防止と事業戦略立案時の調査・分析による第三者保有の知的財産権侵害の未然防止	P.76
	機会 節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高付加価値商品の需要拡大	・「マーケティング革新活動」による業界をリードする商品の開発・投入	P.65
	機会 消費者の節水や省エネ意識向上による購入意欲の拡大		
コンプライアンス	リスク サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の失墜	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用強化	P.85
	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.86
	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.112
人財	リスク 人財の獲得競争の激化	・ダイレクト・リクルーティングやリファラル採用等の積極的な展開	P.64、71
	機会 優秀な人財確保と育成による人的資本拡大		
	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	・「マネジメントリソース革新活動」による人財制度の改革	
労働安全衛生	リスク 労働法令違反	・安全衛生委員会・警防中央委員会による課題共有と対策立案・推進	P.112
	リスク 労働災害・事故		
製品の品質	リスク リコールや重大クレームの発生	・マテリアリティ「人のつながり」推進によるお客様満足度の向上	P.43
	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.43
	機会 「あんしんりモデル」の推進		P.51
情報セキュリティとIT技術革新	リスク コンピューターウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティ強化	P.64
	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.65
経済	機会 住設機器へのAI、IoT導入		
	リスク 為替・金利変動	・財務戦略の推進	P.73
	リスク 競合他社との競争激化や急激な商品価格下落	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の推進	P.27
社会	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.65、73
	リスク 日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小	・高付加価値商品の開発やデジタル・AIを活用した提案など、需要動向に左右されない事業体質の強化	P.49、65
	リスク グローバル事業における地政学的リスク	・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.85
社会	リスク 感染症の蔓延に伴う事業継続のリスク		
	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	・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.48
	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		



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、住設事業では「きれいと快適・健康」「環境」を両立した高付加価値商品の普及により、経済価値の創出とともに環境への貢献を推進しています。また、セラミック事業では、競争・変化の激しい半導体市場に応えることで、世界の産業と技術革新の基盤を支えています。

## 住設事業におけるシナリオ

### 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<sup>※1</sup>

(2024年4月現在)


- カナダ: 6.0L以下
- 米国: 6.0L以下 (一部地域は4.8L以下)
- 中国: 5.0L以下<sup>※2</sup>
- EU: 6.0L以下
- メキシコ: 6.0L以下
- サウジアラビア: 3.5L以下<sup>※2</sup>
- シンガポール: 4.0L以下
- ブラジル: 6.0L以下
- オーストラリア: 3.5L以下<sup>※2</sup>

※1 規制・規格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

### TOTOグループの取り組み

### 日本のトイレを世界のショールームへ

“日本のきれいなトイレ文化”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

### 成果

### 「きれいと快適・健康」「環境」を両立した商品のご提供とリモデルの推進

世界の節水便器に対する需要に応え、2022年現在、世界で3番目に多くの衛生陶器を生産し、節水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。これらの取り替え需要に対して付加価値を高めた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。

#### 世界の衛生陶器生産量ランキング

順位	社名	地域
1位	A社	欧州
2位	B社	米州
3位	TOTO	日本
4位	C社	欧州

出典：伊『CERAMIC WORLD REVIEW』誌(2022年時点)

#### 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

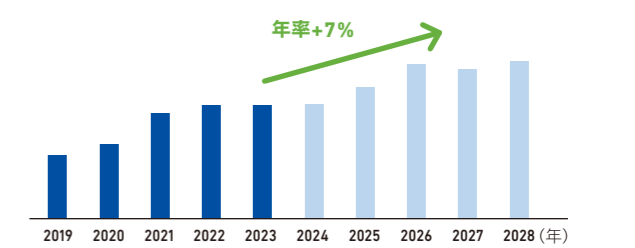
ネオレストNX ¥706,000

## セラミック事業におけるシナリオ

### 半導体市場の拡大

半導体市場は、2030年に向けて再拡大が予想されています。それに伴い、半導体製造装置内の部材である静電チャックに求められる耐久性(耐プラズマ性)も高まっています。

#### WFE(半導体前工程製造装置)市場予測



※ 出典：Technights Inc. (2024年1月末時点)

### 100年来の技術の強みの発揮

約100年にわたり、衛生陶器の分野で培ってきた技術やノウハウを活用することで、過酷な環境下に耐え得る高品質・高精度な性能を持った静電チャックが強みを発揮しています。

衛生陶器の製造工程

原料 → 調整 → 成形 → 施釉 → 焼成 → 検査・出荷

静電チャックの製造工程

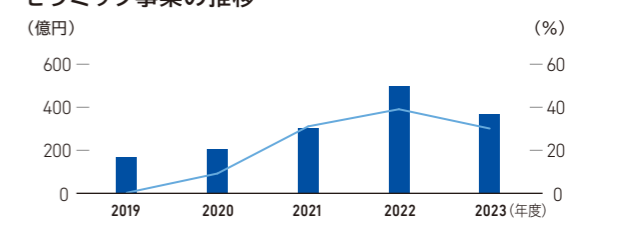
原料 → 調整 → シート成形 → 積層 → 焼成 → ベースプレート接着 → 加工 → 検査・出荷

技術やノウハウを活用

### 第3の事業の柱へ成長

競争・変化の激しい半導体市場の中においても、高収益体制を確立し、第3の事業の柱に成長しています。TOTOのセラミック事業の技術は、私たちが日頃から使っている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おり、世界の産業と技術革新の基盤を支えています。

#### セラミック事業の推移



■ 売上高 — 営業利益率

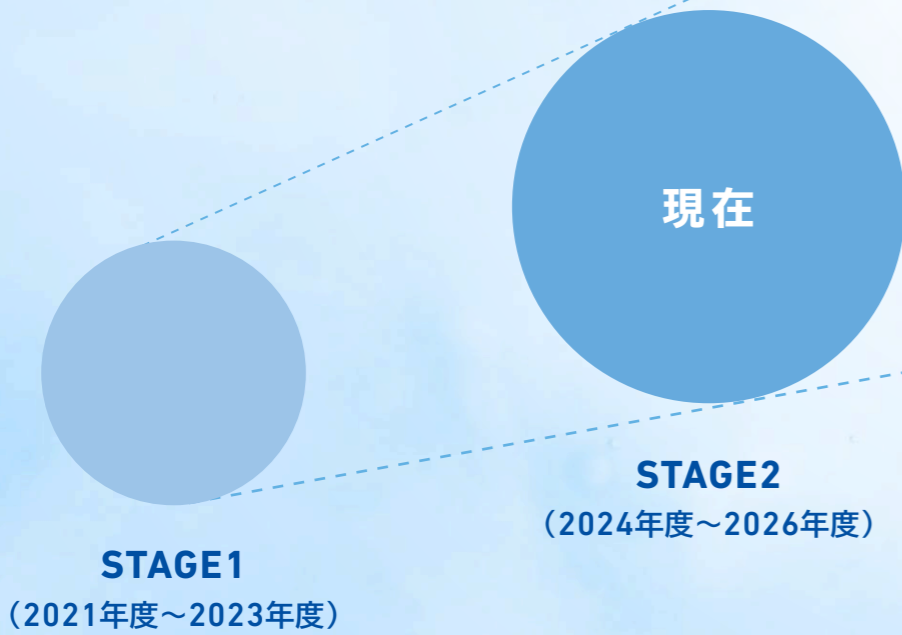
TOTOグループは、2050年に持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を見据え、2030年に「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を目指す、共通価値創造戦略 TOTO WILL2030（以下、WILL2030）を2021年4月に策定しました。重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」として、サステナビリティ経営を推進し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。これらの取り組みによって、WILL2030を通じて、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」にも貢献していきます。

↑ 経済価値

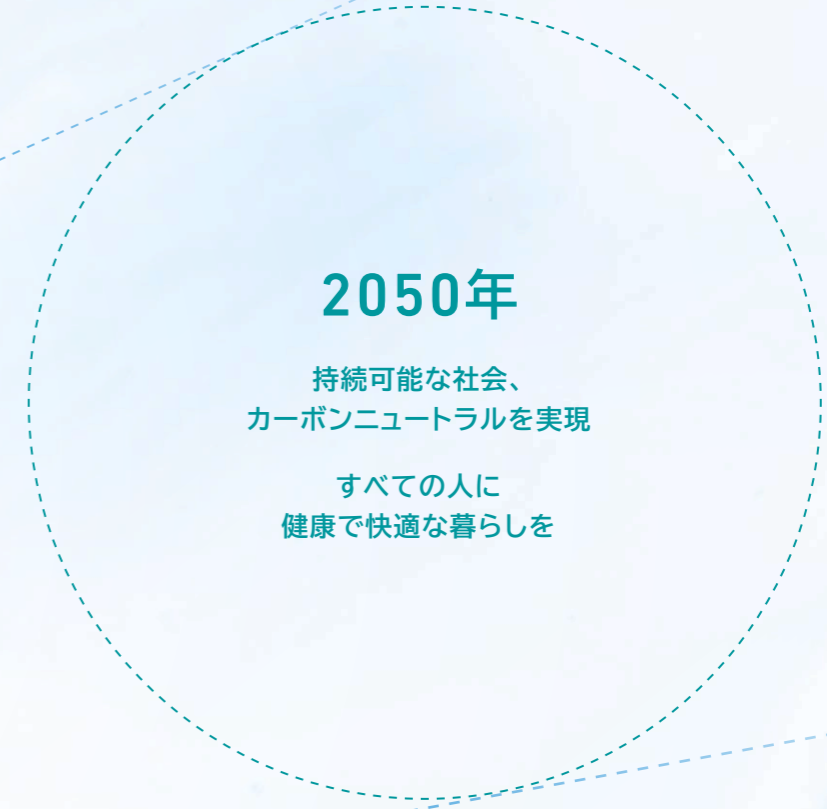
## サステナビリティ経営

	KPI	2020年度	2030年度
経済価値	売上規模	5,778億円	1兆円以上
	営業利益率	6.9%	12%以上
	投下資本効率（TOTO版ROIC）※	7.4%	12%以上
	海外住設売上高比率（住設事業）	25%	40%以上

※ 税引後営業利益÷（運転資本+固定資産）



### 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030



	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ト商品構成比	69%	83%
	商品使用時水削減貢献量※1	10億m <sup>3</sup> ※2	13億m <sup>3</sup>
	事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量（Scope1,2）	30.7万t	18.5万t
	ステークホルダーサティスファクション	アフターサービスお客様満足度※3 92pt ショールーム満足度（日本）73pt 社員満足度（日本）74pt	アフターサービスお客様満足度 95pt ショールーム満足度（日本）80pt 社員満足度（日本）80pt



※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 WILL2030 STAGE2と同様の算定条件とした場合（概算値）  
 ※3 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。

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。

また、2024年度からマテリアリティの「きれいと快適」に「健康」を加え、TOTOならではの価値を創造していきます。

### TOTOグループ企業理念

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

- > 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- > さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- > 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・健康

環境

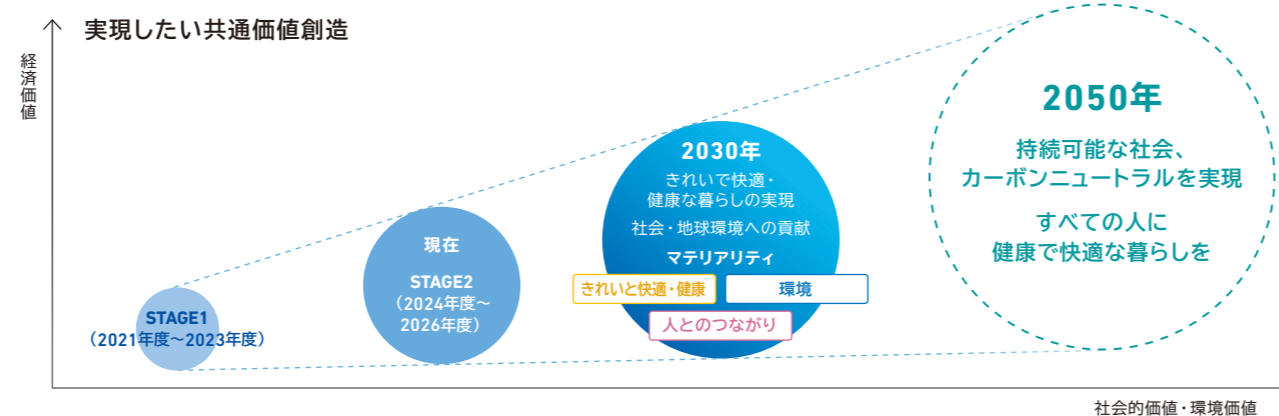
人とのつながり

## 企業理念の実現に向けたTOTOグループのマテリアリティ

<h3>きれいと快適・健康</h3> <p>事業を通じ「きれいと快適・健康」を実現することにより、SDGsに貢献します。</p>  <p>きれいと快適・健康を世界で実現する</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を（リモデル）</p> 	<h3>環境</h3> <p>事業を通じ「環境」を守ることで、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> 	<h3>人とのつながり</h3> <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>多様な人材の活躍（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

# WILL2030 社会的価値・環境価値指標

TOTOグループでは、サステナビリティ経営によりWILL2030を推進しています。マテリアリティである「きれい」と快適・健康」「環境」「人とのつながり」に対し、「WILL2030 社会的価値・環境価値指標」のもと、目指す姿と主な取り組み、KPIを設け、PDCAを推進し社会的価値・環境価値を高めています。

目指す姿	主な取り組み	指標	2030年度目標	区分	2023年度実績	2026年度目標	SDGs	
きれいと快適・健康、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ト商品構成比	83%	◆	75%	80%		
きれい 快適・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>きれい・快適を世界で実現する。</li> <li>すべての人の使いやすさを追求する。</li> </ul>	トルネード搭載節水大便器出荷比率			78%	79%		
		ウォシュレット出荷台数			307万台	350万台		
		きれい除菌水ウォシュレット搭載比率			53%	58%		
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>限りある水資源を守り、未来へつなぐ。</li> <li>地球との共生へ温暖化対策に取り組む。</li> </ul>	商品使用時水削減貢献量 <sup>※1</sup>	13億m <sup>3</sup>	◆	10.0億m <sup>3</sup> <sup>※2</sup>	11.4億m <sup>3</sup>		
		事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1,2)	18.5万t	◆	25.4万t	22.9万t		
		CO <sub>2</sub> 排出量売上高原単位			0.362 t/百万円	0.269 t/百万円		
		商品使用時CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup>			298万t <sup>※2</sup>	360万t		
人との つながり	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様と長く深い信頼を築く。</li> <li>次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。</li> <li>働く喜びを、ともに作りわかち合う。</li> </ul>	アフターサービスお客様満足度 <sup>※3</sup>	95pt	◆	94.2pt	94.8pt		
		お客様満足度の向上						
		ショールーム満足度(日本)	80pt	◆	76.5pt	78.2pt		
		地域に根差した社会貢献活動の推進	社員のボランティア・寄付等の実施率			108.1% (参考：ボランティアのみ)	100%以上	
		社員満足度(日本)	80pt	◆	75.9pt	77.4pt		
		働きやすい会社の実現	女性管理職比率(日本)			20.4%	21.5%	
		男性の育児休業取得率(日本)			64.7%	85.0%		

2024年6月末に確定した実績に更新しています  
 ※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 WILL2030 STAGE2と同様の算定条件とした場合(概算値)  
 ※3 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

◆：WILL2030の長期目標



# きれいと快適・健康



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。「健康で文化的な生活を提供したい」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、きれいと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・健康」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・健康」を実現することにより、SDGsに貢献します。

**3**  
すべての人に健康と福祉を

**5**  
ジェンダー平等を實現しよう

**6**  
安全な水とトイレを世界中に

**9**  
産業と技術革新の基盤をつくろう

**11**  
住み続けられるまちづくりを

## 1 きれいと快適・健康を世界で実現する

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。

また、2024年度よりマテリアリティの「きれいと快適」に「健康」を加えました。TOTO商品を日々快適に使いながら体調の小さな変化に気づけるような商品の開発を一層充実させることで、お客様によりきれいで快適、健やかな毎日をお届けしていきます。



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”

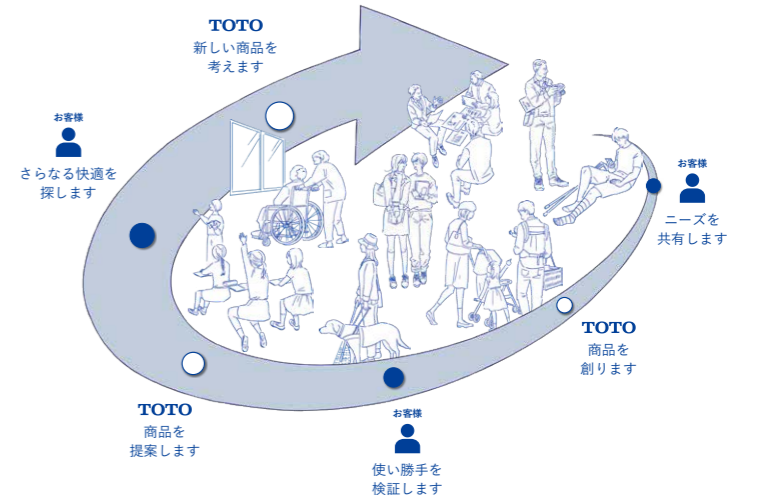


**TOUCHLESS**  
“触らない”  
という安心

## 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。



### TOPICS

#### 「きれいと快適・健康」を提案する展示会にグローバルで出展

2023年度は、「きれいと快適・健康」を提案するため、さまざまな展示会に出展しました。2023年9月には日本で「第50回国際福祉機器展&フォーラム H.C.R.2023」に出展。「つくるって、人を思うこと。」をコンセプトに、人生100年時代を迎えるとも言われる中、介護に関わるすべての人の快適な暮らしを支える水まわりの環境整備や福祉機器の重要性を提案しました。

また2024年2月には、フェムテック商品の展示・体験・交流イベント「Femtech Fes!」に初出展しました。この出展を通して、フェムゾーンケアの観点でビデ機能を訴求。展示に加えて、ビデ機能を体験できるよう、会場内のトイレブースに最新ウォッシュレットを設置しました。水まわり商品を通して女性特有の健康課題に寄り添い、女性のQOL (Quality of Life) 向上へのさらなる貢献を目指します。

さらに、同年2月、北米最大規模の住宅設備機器国際見本市「KBIS 2024」に出展しました。TOTOは、今回で32回目の出展となります。展示コンセプト「TOTO CLEANOVATION」を掲げ、洗練されたデザインとテクノロジーが融合した商品を展示しました。今回は壁掛けトイレの最高峰モデル「NEOREST WX」を米国初展示。またサステナビリティコーナーでは、TOTO商品を使うことでカーボンニュートラルに貢献する新しいライフスタイルを提案しました。



H.C.R.2023



Femtech Fes!



KBIS 2024

# 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、きれいと快適・健康をもたらす、環境に配慮した商品を「サステナブルプロダクト」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。

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。

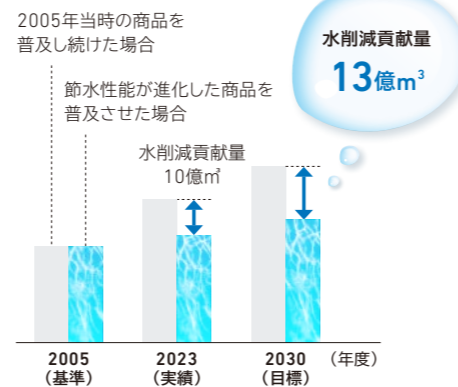
事業を通じ環境を守ることにより、SDGsに貢献します。

## 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<sup>※1</sup>。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。

### 商品使用時の水削減貢献量

2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた商品のライフサイクルにおける削減効果を「商品使用時の水削減貢献量」として、目標管理を行っています。2023年度の実績は10億m<sup>3</sup>でした。節水性能が高く、かつ快適に使用できる商品を世界中に普及させていくことで、商品使用時の水削減に貢献していきます。なお、世界各国・地域の人が1人1日で使用する生活用水量は、地域により20L～500L程度と言われています<sup>※2</sup>。仮に1人が1日に使用する平均的な生活用水量を、日本と同じ262L<sup>※1</sup>とすると、2030年度の水削減貢献量の目標13億m<sup>3</sup>は約1,300万人が1年間で使用する水量と同程度となります。



### 大便器の節水性能の進化

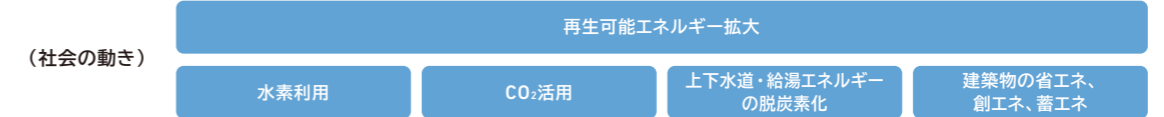
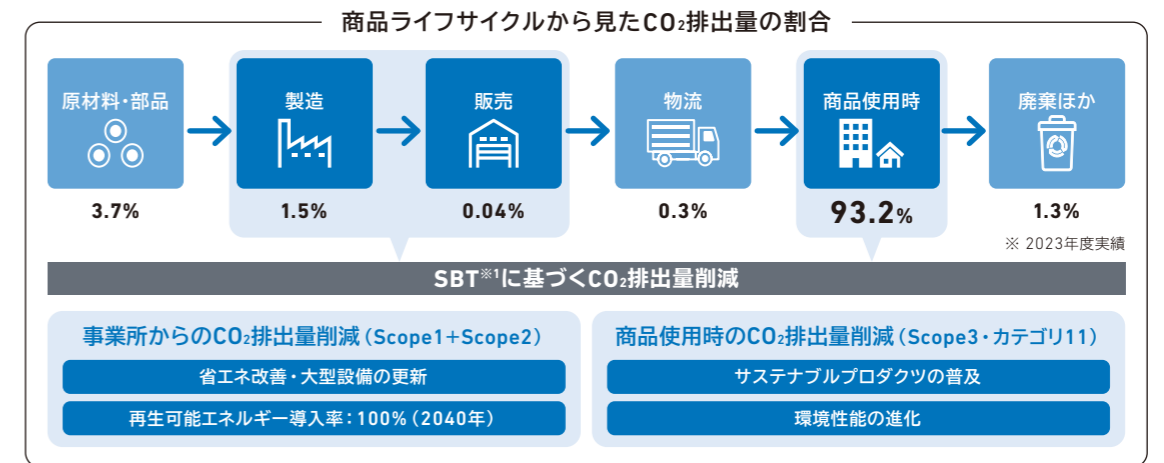


トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を推進し、現在では、大洗浄1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品をご提供しています。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。

※1 出典：国土交通省「令和5年版 日本の水資源の現状」  
※2 出典：国連食糧農業機関「AQUASTAT 2020」

## 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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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

持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に向けた国際的なイニシアチブに賛同し、2021年6月に、SBT (Science Based Targets) イニシアチブ「2℃を十分に下回る水準：(WB2℃)」の認定を取得しました。

さらに、2024年3月に、2030年に向けた温室効果ガス削減目標を更新し、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べ1.5℃未満に抑える「1.5℃水準」の認定を取得しました。

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

2021年4月、国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟

2024年3月、「SBT (Science Based Targets) イニシアチブ」の「1.5℃水準」の認定を取得

### 商品におけるライフサイクルアセスメント(LCA)の取り組み

TOTOグループでは、商品企画・設計の過程で、LCAに関するガイドラインなどを参考に環境影響を評価し、省エネルギー性能、節水性能の向上に取り組んでいます。

近年では、カーボンニュートラルの実現に向けて、透明性の高い環境データ開示に対する期待が高まっていることを踏まえ、主要な商品を対象に、バリューチェーン全体を通じた客観性のある環境影響評価を進めています。今後は、幅広い地域において、この取り組みの対象となる商品を拡大していきます。



# 環境

## 3 生物多様性に配慮した取り組み

TOTOグループの事業は、多様な側面で依存および影響して成り立っています。

生物多様性の損失および生態系の崩壊が及ぼす影響を重要な事業リスクかつ機会として認識しています。そのため、自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下TNFD) の理念に賛同し、その活動を支援するTNFDフォーラムに加盟しています。

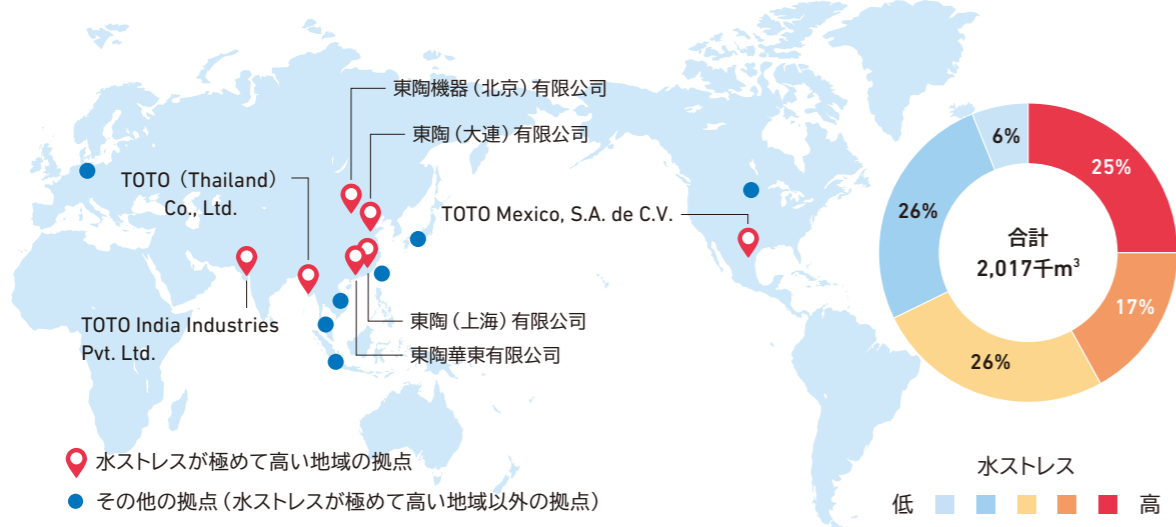
また、生物多様性保全を目指す「経団連生物多様性宣言・行動指針 (改定版)」に賛同し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参加しています。



### 水使用量削減の取り組み

持続可能な事業活動を実現するためには、自然資本である水の適切な管理が不可欠です。そのため、TOTOグループは水に関するリスク評価を実施し、事業活動が水の利用によって引き起こす可能性のある影響や問題を把握しています。特に、生産工程では多くの水を使用するため、生産拠点の各々の地域における水ストレス状況を把握し、より効果的な対応につなげています。

#### TOTOの生産拠点



各拠点の取り組みとして、衛生陶器の生産工場では、生産排水を敷地内の排水処理場で処理し、その処理した水の一部を、生産工程やトイレでの洗浄水として再利用しています。

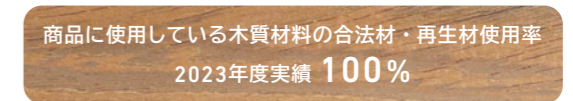
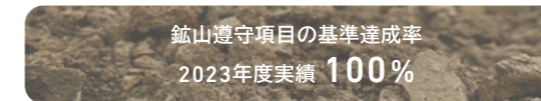
水栓金具の生産工場では、めっき工程における排水をリサイクルする「水循環システム」を導入し、積極的に処理水を再利用しています。



TOTO (Thailand) Co., Ltd. の自動逆洗式ディスクフィルター装置

### サステナビリティ調達

「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。

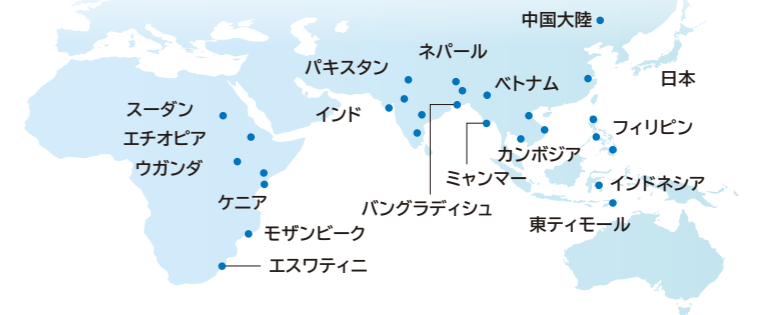


## 4 地域社会とともに、持続的発展を目指す ~TOTO水環境基金の取り組み~

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。



**これまでの活動実績**  
 設立時期 2005年  
 助成総額 4億7,149万円  
 助成先団体数 のべ316団体  
 活動地域 日本、海外17カ国



### 地域に根差した継続的な活動を支援

世界には、水不足や劣悪な衛生環境により、数多くの人々が命を落としている国や地域があり、環境保全、貧困、教育、ジェンダー平等の実現などのさまざまな課題を抱えています。これらの課題解決には、一時的な水まわり器具などの物資や資金などの提供だけではなく、維持や管理のしくみを根付かせるために、継続的に現地を支援し、衛生的な生活環境の重要性を伝えていく活動が欠かせません。TOTO水環境基金は、これらの活動を行う団体を支援することで、持続的な発展を目指しています。

### 地域の一員としてともに課題解決に取り組む

TOTO水環境基金助成先団体の活動にもグループ社員がボランティアとして参加することを奨励しています。助成期間終了後も、情報交換やボランティア参加などを通じ、助成先団体をはじめとする地域の皆様との交流は続いており、年々活動の輪が広がっています。



エチオピアでの学校トイレ建設 (ホープ・インターナショナル開発機構)



インドでの学校における衛生習慣促進セッション (ウォーターエイドジャパン)



大分県での海岸清掃にTOTOグループ社員も参加 (おいた環境保全フォーラム)

# TCFD提言に基づく情報の開示

持続可能な社会、カーボンニュートラル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。代表取締役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年に持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を見据え、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「きれい快適・健康」「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「きれい快適・健康」「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1.5℃あるいは4℃未満にするためのシナリオ<sup>※</sup>に基づき、2050年カーボンニュートラルに向けた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、環境商品による機会拡大が見込まれることを確認しました。

<sup>※</sup> 4℃シナリオ：[IEA WEO] STEPS [IPCC AR5] RCP8.5  
1.5℃シナリオ：[IEA WEO] APS, SDS, NZE [IPCC AR5] RCP2.6

#### <2030年の社会状況の想定>

##### ● 1.5℃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とともに、ZEBなどの環境配慮建築が拡大する。

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>

2050年カーボンニュートラルに向けた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、中・長期における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 <sup>※</sup>		中・長期における対応	
影響度の算定方法			4℃	1.5℃		
リスク	移行リスク	炭素価格の高騰	Scope1、Scope2、CO <sub>2</sub> 排出量に応じた、炭素価格の影響を算定	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ改善・大型設備の更新</li> <li>再エネ導入の拡大</li> </ul>
	物理的リスク	生産コストや原材料、電力の調達コストの増加	原材料使用量に応じた、主要原材料費の影響を算定 電力使用量に応じた、料金の影響を算定	小	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラットフォーム/モジュール設計の推進</li> <li>スマートファクトリー化</li> </ul>
		自然災害の影響による工場の操業停止や保険料の増大	Aqueductなどのツールを用い、発生確率に基づいた、操業停止や資産への影響を算定	中	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP体制構築</li> <li>災害リスクへの対応強化</li> </ul>
機会	環境配慮建築の拡大に伴うサステナブルプロダクツの需要拡大	環境配慮建築の面積増加量に基づき、環境商品の営業利益額への影響を算定	大	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルプロダクツの普及</li> <li>環境商品の性能進化</li> </ul>	

<sup>※</sup> 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、CO<sub>2</sub>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：20,000円/t-CO<sub>2</sub><sup>※</sup>
- 制度対象：CO<sub>2</sub>排出量の増減を伴う、大型の設備投資
- 適用方法：CO<sub>2</sub>排出量の増減をICPの適用により費用換算

<sup>※</sup> IEAの将来予測を参考に設定

## リスク管理

「TOTOG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年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を目指し、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 <sub>2</sub> 排出量 (Scope1、Scope2)	2021年度比47.5%削減
商品使用時のCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope3・カテゴリ11 <sup>※</sup> )	2021年度比25%削減

<sup>※</sup> 当社のSBT目標は、エネルギーを直接消費する商品群が対象

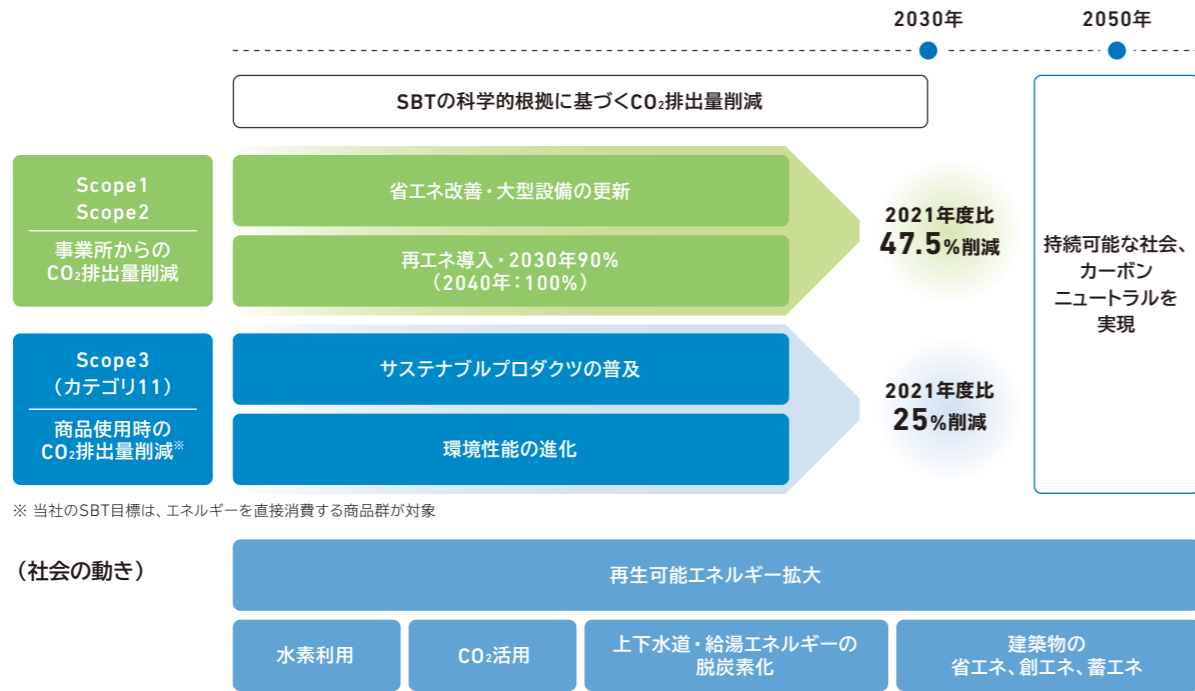
2024年3月、SBT「1.5℃水準」の認定を取得しました。



# 指標と目標に対する取り組み状況

WILL2030において、持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を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。



Scope1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CO<sub>2</sub>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。

Scope2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CO<sub>2</sub>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。

Scope3については、「きれい」と快適・健康「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、さらなる環境性能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グループ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。

## <事業所からのCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、Scope2) に対する目標と進捗>

事業所からのCO<sub>2</sub>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。

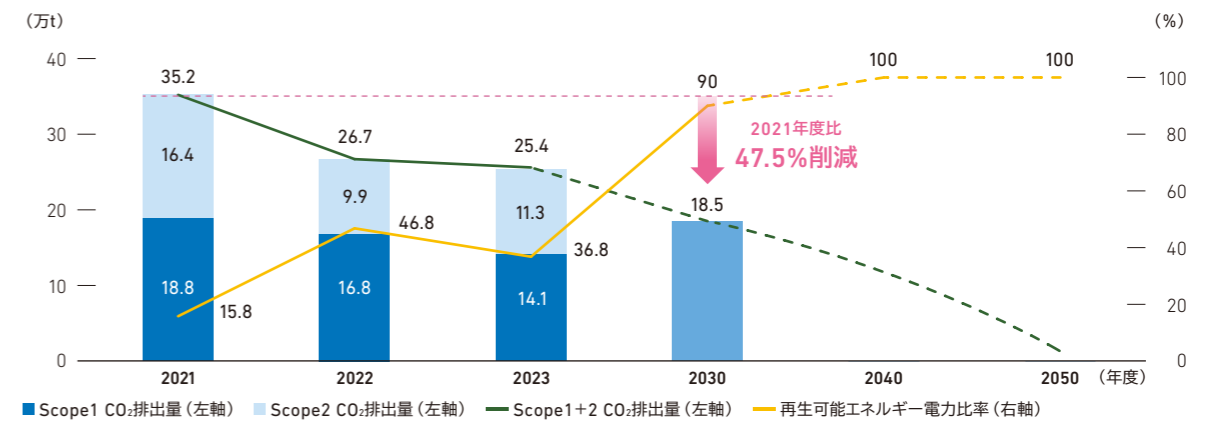
Scope1においては、世界の生産拠点で、省エネ・高効率のものづくりを推し進め、2023年度実績は、SBTイニシアチブの基準年である2021年度よりCO<sub>2</sub>排出量を約25%削減しました。

Scope2においては、継続的なScope1、2のCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、国内外のグループで再生可能エネルギー電力の導入を進めています。2023年度の再生可能エネルギー電力比率は36.8%となりました。

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、2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は25.4万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「2021年度比47.5%削減」に対して、2023年度実績は、「2021年度比約28%削減」の進捗となりました。

## 事業所からのCO<sub>2</sub>排出量：目標と進捗

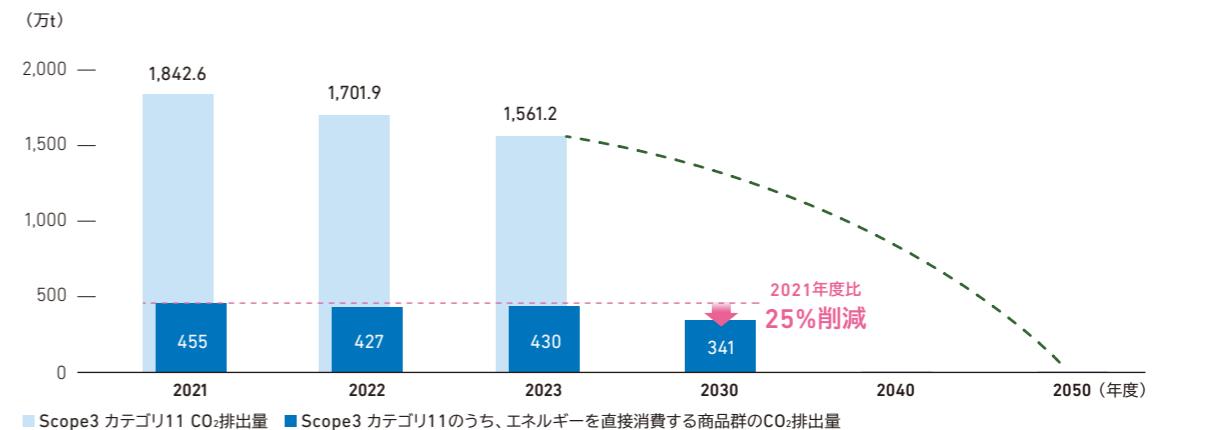


## <商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3・カテゴリ11) の削減に対する目標と進捗>

2023年度の商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3・カテゴリ11) は、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、1,561.2万tとなりました。

また、「Scope3・カテゴリ11」における「エネルギーを直接消費する商品群」に関しては、2030年の目標を設定しSBTイニシアチブの認定を受けており、2030年目標である「2021年度比25%削減」に対して、2023年度実績は「2021年度比約5%削減」の進捗となりました。

## 商品使用時のCO<sub>2</sub>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し、より信頼関係を深めたいと考えています。未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を重視しています。

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

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、SDGsに貢献します。

5	ジェンダー平等を実現しよう	8	働きがいも経済成長も	12	つくる責任つかう責任	17	パートナーシップで目標を達成しよう

## 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96カ所、海外直営で11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。

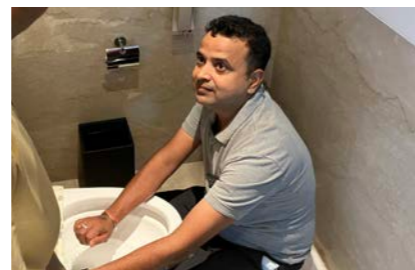
また、自宅にいながらオンラインで相談できる「ショールームオンライン相談」やパソコンなどでショールーム内を360°画像で確認できる「WEBで体験ショールーム」など、時代のニーズに合わせた取り組みも行っています。



### アフターサービスでの取り組み

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

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



## 2 多様な人財の活躍

多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社を目指し、ダイバーシティ活動や働き方改革など、すべての社員が活躍できる職場づくりを推進しています。

### ダイバーシティの進化

#### 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ています。世の中の環境変化に柔軟に対応し、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、シニア、国籍の違い、LGBTQなど多様な人財がお互いを尊重し、学び合うことで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。

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、海外事業の伸長・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などのマイノリティへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2023」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。

### 成果につながるDXの実践

DX人材の育成を加速させ、学び・チャレンジ・成果のサイクルを回していくことで、価値創出・業務効率の最大化を目指します。部門DX実践テーマ数を指標とし、2024年度の目標を設定しています。

## 3 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

### 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、事業に深く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。



### 地域に根差した社会貢献活動の推進

TOTOグループは、各国・地域および地球規模での社会課題の解決を目指して、経営資源を有効に活用し、各地の生活環境・文化・歴史を尊重した社会貢献活動に取り組んでいます。

また、企業市民として、地域や社会に積極的に参画し、その発展に貢献します。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で、社員のボランティアや寄付等の社会貢献活動を積極的に支援しています。



# “きれい”と“快適・健康”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・健康をもたらす商品や、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	2023年度 (実績)	2026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	75%	80%	83%

**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

**住宅**

大便器

きれい

節水

ウォシュレット<sup>®</sup>

きれい

節電

浴室

きれい

快適

省エネ

洗面化粧台

きれい

デザイン

節湯

キッチン

きれい

デザイン

節湯

**パブリック**

大便器

きれい

節水

ウォシュレット<sup>®</sup>

きれい

節電

音姫<sup>®</sup>

快適

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

**節水**

**節湯**

**節電**

**CO<sub>2</sub>削減**

**省エネ**

など

**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・健康**

- 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)

### ネオレストLS

### 「浴室」

**きれいと快適・健康**

- 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。

### シンラGタイプ

### 「水栓金具」

**きれいと快適・健康**

- 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。

### シングル混合水栓

45

TOTOグループ 統合報告書 2024

TOTOグループ 統合報告書 2024

46

02 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

# 中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)

2021年度にスタートした長期戦略である「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」の枠組みの中で、2024年度より「中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)」に取り組んでいます。2030年のありたい姿に向け、3つのマテリアリティを実現すべく課題解決に取り組み、経済価値と社会的価値・環境価値の向上を図ります。



## WILL2030 STAGE1の振り返りとSTAGE2計画

2021年度にスタートした「中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)」において、非財務にあたる社会的価値・環境価値はおおむね達成したものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響に加え、国際社会の分断やインフレーションの進行等、さまざまな変化が起こる厳しい事業環境下において、財務にあたる経済価値は売上高を除き、軒並み計画未達となり、収益性と効率性に課題を残しました。

これまで海外の成長ドライバーで収益の柱の一つであった中国大陸事業の不動産市況低迷は長期化の様相を呈しています。またコロナの影響を受け、一時的に全社で増加させた棚卸資産を減少させているものの、市況低迷の影響を受け、効率性が悪化しました。これらは、STAGE2において進め方を変え、強化していきます。

一方で、米州において温水洗浄便座が普及の入口に立ち、中古住宅流通が低迷する中でも業績を牽引しました。また新領域であるセラミック事業は業績躍進し、高収益体制を確立しました。これらは、STAGE1での成果を踏まえ、さらに加速させていきます。

### TOTOグループ連結 主要KPI結果と今後の計画

	基準年		STAGE1		STAGE2	WILL2030	STAGE1	
	実績	実績	実績	計画 <sup>*1</sup>	計画 <sup>*1</sup>	計画 <sup>*1</sup>	当初計画 <sup>*2</sup>	実績評価 <sup>*3</sup>
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2026年度	2023年度	
売上高	5,778	6,453	7,012	7,023	7,500	8,500	1兆円以上	6,900 ○
営業利益	397	522	491	428	480	-	-	600 △
営業利益率	6.9%	8.1%	7.0%	6.1%	6.4%	10%以上	12%以上	8.7% ×
ROA (営業利益ベース)	6.5%	8.1%	7.2%	5.6%	6.0%	10%以上	12%以上	9.0% ×
ROE (純利益ベース)	7.7%	10.4%	9.1%	7.8%	7.3%	10%以上	12%以上	10.2% △
TOTO版ROIC <sup>*4</sup>	7.4%	8.9%	7.4%	5.9%	6.6%	10%以上	12%以上	- -
海外売上高比率 (住設事業)	25%	28%	29%	29%	31%	35%	40%以上	30% △
サステナブル プロダクツ構成比	69%	70%	73%	75%	78%	80%	83%	73% ○

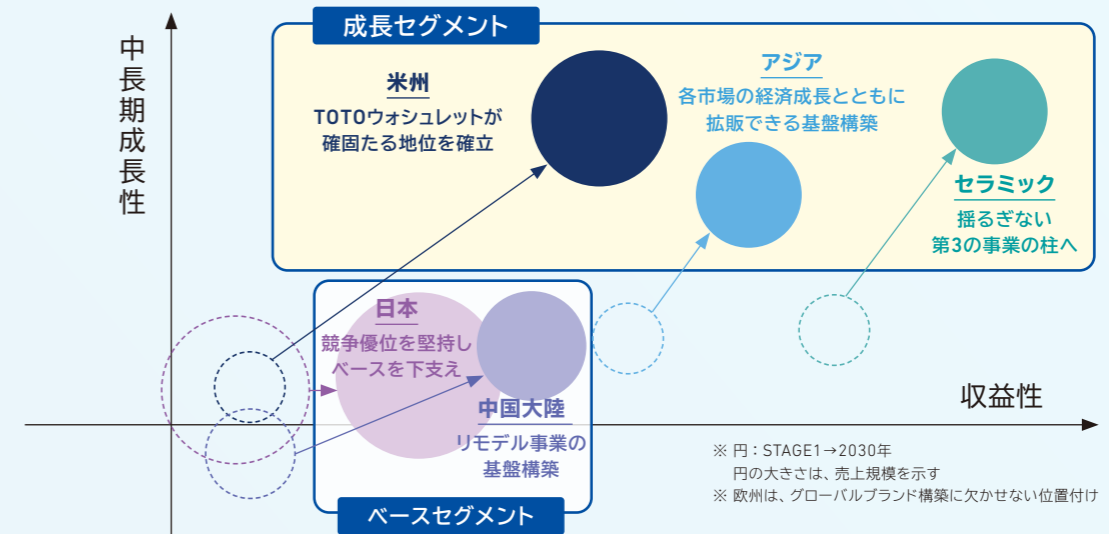
<sup>\*1</sup> 2024年4月発表  
<sup>\*2</sup> 2021年4月発表  
<sup>\*3</sup> <評価の基準>当初計画達成：○、当初計画未達(2020年度実績超え)：△、当初計画未達(2020年度実績割れ)：×  
<sup>\*4</sup> 税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)

## 2030年に向けた成長の意志

事業を取り巻く環境変化を踏まえ、今後の市場の成長性を見据えつつ、成長セグメントを見直しました。

STAGE1で手応えを得た米州住設事業ならびにセラミック事業に加え、経済成長が見込めるアジア・オセアニア住設事業の3つを成長セグメントと位置付け、グループ全体の成長を牽引していきます。一方で、日本住設事業と中国大陸住設事業はグループ全体を支えていきます。

### 2030年に向けた成長の意志



## WILL2030 STAGE2 サステナビリティ経営体制

「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、住設事業の衛生陶器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3の柱としてTOTOグループの成長にさらに貢献します。また、これら事業活動に対して、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新を加えながら、サステナビリティ経営を強化し、3つのマテリアリティを実現していきます。

### サステナビリティ経営推進体制図 (WILL2030 STAGE2推進体制図)





## グローバル住設事業

### 日本住設事業

創立以来、日本の水まわり文化を切り拓いてきた  
マーケットリーダーとして、これからも新しい生活様式や  
お客様ニーズに合った質の高い商品・サービスを提供し、  
TOTOグループ全体の成長を支えていきます。



取締役  
常務執行役員

北崎 武彦

ベースセグメント

## WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

STAGE1の3年間では、新型コロナウイルス感染拡大の影響でお客様のニーズに変化が見られ、自宅およびパブリック空間の水まわりをより衛生的に・快適にしたいという需要が生まれました。そのようなお客様のニーズに迅速に応え、非接触でお使いいただける機能を備えた商品等、高付加価値商品を拡販しました。同時に、原材料等の外部調達コスト高騰に対し、機動的な価格改定を複数回実施しました。加えて、2022年には主要水まわり4空間すべてで新商品を一齐に発売し、お客様からご好評をいただき、いずれの商品も前年比で2桁以上の売上高伸長を達成。結果、2023年度には過去最高の売上高となるなど3年間で売上高は好調に推移し、サステナブルプロダクツの構成比は3年間で5ポイント向上しました。

生産面では、サプライチェーン寸断により一部商品の供給に滞りが発生した反省を踏まえ、部品・素材ごとの想定リスクに応じた在庫確保や代替品の検討等、供給体制を再構築しました。また、2018年に開始した、リモデルの需要喚起を行う「あんしんリモデル戦略」も進化を遂げ、リモデルに関するさまざまな疑問や不安を持つお客様にさまざまな接点で真摯に向き合い、「あんしん」してリモデルへの一歩を踏み出していただけるようサポートしました。WEBサイトではリモデルを検討するお客様が求める情報を一層拡充し、リモデルに関する相談全般を受け付ける電話窓口「リモデルサポートデスク」ではお客様のご自宅とオンラインでつなぎながらご相談いただけるサービスを開始するなどし、電話窓口利用者の約9割の方に高くご評価いただくことができました。

パブリック分野でも、新商品やデジタルを融合させた使用者・施設管理者視点での価値提案を実施しました。セミナーの開催や個別提案によるストック市場の改修需要喚起により、オフィス・病院・学校等でご採用いただき、大きく売上高を伸ばすことができました。また、販売活動の質と量を効率的に向上させるため、営業支援ツールや各種セールス活動の管理システム等の構築を完了させることができました。収益性改善の取り組みは行ったものの、依然として原材料価格や労務費等のコストアップの影響が大きく、営業利益率は伸び悩みました。高付加価値商品の拡販とSTAGE1で整備した販売システム等を活かした販売活動の効率化による、高収益体質への転換が継続課題だと考えています。

## 強み

TOTOグループはこれまで日本の水まわりをリードしてきました。生活様式やお客様ニーズの変化に応じて、常に革新的で良質な商品をご提供できるよう、高度な研究開発体制・製造体制を有していることが強みです。また、新築需要がまだ優位だった1990年代から、業界に先んじてリモデル戦略に舵を切り、元請業者・販売店等とともに強固なリモデル事業の基盤を築いてきました。そして、商品をお買い求めいただく前から、商品を長い間お使いいただいた後まで、一貫して質の高いサービスを提供できることも強みです。その結果、主力商品である衛生陶器・ウォシュレットのみならず、浴室でも高いシェアを堅持し、日本の水まわりを牽引しています。パブリック分野では、「日本を世界のショールームに」というスローガンを掲げ、お施主様の期待以上の提案と強固な販売体制により、多くの物件にTOTO商品を生産していることが強みです。

### 主要KPI結果と今後の計画

	(億円)					
	基準年	STAGE1			STAGE2	
	実績	実績			計画	
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	
売上高	4,198	4,409	4,628	4,731	4,920	
営業利益	228	229	195	223	200	
営業利益率	5.4%	5.2%	4.2%	4.7%	4.1%	

2023年度 ⇒ 2026年度

売上高 CAGR\*  
+3%  
(計画)

\* CAGR：年平均伸長率

## WILL2030 STAGE2の取り組み

### 市場環境の認識

最も売上高の構成比の高い住宅リモデル分野は、築20年以上の居住ストック数やリモデル適齢層の世帯数が継続して伸長するため、2030年に向けて需要は堅調に推移すると見えています。お客様がリモデルを検討しやすいサポートを行うことで、引き続き需要喚起活動を進めます。パブリック分野も、築20年以上の豊富なストックがあり、インバウンド需要も活況なことから投資が続くと考えています。一方で新築は、住宅・パブリックともに、人口・着工数の減少の影響を受け、低調な需要が続くと見えています。また、原材料や労務費等の外部調達コスト高騰が続き、自社努力で吸収できない場合は、引き続き機動的に価格改定を検討します。

### 主な取り組み

#### 1. サステナブル高付加価値商品の拡販

住宅分野・パブリック分野問わず、きれいで快適・健康、環境性能を満たす、高付加価値・高収益な商品群を拡販していきます。STAGE2では、STAGE1で整備した販売システムを活用し、より効率的・効果的な販売活動を推進します。具体的には、顧客情報を一元化することで新規採用店を増やしたり、既存の取引店において高付加価値商品の採用を拡大させていきます。

#### 2. お客様接点での提案力の強化

住宅分野では、「あんしんリモデル戦略」を引き続き推進し、お客様接点での提案力を強化します。まずお客様の直接の接点であるショールームでは、AI接客トレーニングを導入し接客品質を向上させながら、オンライン接客の導入によりコンサルティングの機会を増やします。また、WEBサイトでは、お客様ご自身で必要なリモデル情報を探すのではなく、One to One (お客様一人ひとりにぴったり) の情報提供に取り組むなど、お客様がリモデルを検討しやすくすることで引き続き需要喚起へつなげます。さらに、元請業者・販売店向けの情報提供を強化し、元請業者がよりスピーディかつ効率的にお客様へのリモデル提案活動ができるようにしていきます。お客様へのリモデルのご提案の量と質の双方を高め、提案力を強化していきます。



パブリック分野では、メンテナンス部門と連携してリモデル適齢期の大型現場に積極的にアプローチを行い、パブリック物件に関する豊富なノウハウを活かして各物件のニーズに合った提案を行います。また、中小リモデル現場へも価値提案を行ったり、DXを活用したパブリックトイレにおける新たなサービスを展開します。

#### 3. 販売・もの創りの生産性向上

より効率的に販売活動を推進するため、デジタル技術を活用したセールスやショールームアドバイザーの業務効率化を進めます。また、物流・運送業界の2024年問題に対応し、業界人口が減っていく中でも商品の配送やシステム商品の組み立てを効率よく行える物流体制を構築していきます。さらに、もの創りにおいても、セラミック事業で知見を培ったスマートファクトリーを住設事業にも広げ、高効率な生産体制にしていきます。

## TOPICS

### お客様満足向上の取り組み —オンラインショールーム—

2022年7月にオンラインショールームを開設し、全国のお客様が気軽に相談できる「利便性」と、お客様の期待を上回るオンラインならではの「提案の質」を高める取り組みをしてきました。

当初は、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけにオンライン相談を開始しましたが、遠方等の理由でショールームにお越しになりづらい場合や、予約が希望の日時にとれない場合等、引き続きニーズがあると考えています。また、仕事の合間の昼休み等の隙間時間を利用して短時間でご相談にのる需要が一定数あることから、短時間の相談枠を増設する等、お客様のニーズを常に分析して運営体制を改善しています。他にも、オンラインで展示品を見られなくても商品の価値をお伝えするために動画を活用する等、さまざまな工夫を重ねています。結果として、相談件数・満足度ともに開設後1年の目標を超える成果を出すことができました。



これからも、販売活動の生産性を向上させながら、お客様にTOTO商品の魅力を伝えられるショールームを目指します。

# 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>

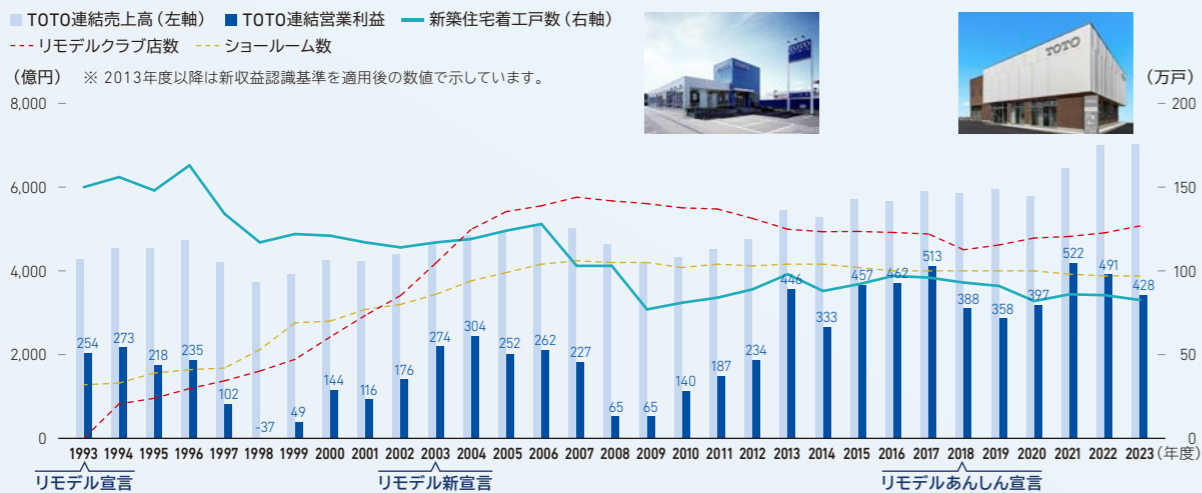


### <リモデルにおけるTOTOグループの強み>

<b>1. 憧れの暮らしを実現する商品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>少ない水できちんと流れる節水トイレ</li> <li>水と電気を融合させた「ウォシュレット」</li> <li>使いやすさと美しさの追求</li> <li>リモデル工事時の組み立て・施工のしやすさ</li> </ul>	<b>2. お客様に寄り添った提案と情報提供：ショールーム、WEBサイト、電話窓口</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>郊外型ショールームの全国展開（96カ所）</li> <li>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</li> <li>TOTO商品に限定せず、リモデルに関わる全般的な情報を提供</li> </ul>
<b>3. 夢をカタチにする安心のお店：TOTOリモデルクラブ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着の工事店約5,000店のボランタリーネットワーク</li> <li>発足してから今年で30周年</li> <li>お客様にリモデルで満足していただくため、大建工業、YKKAPと連携し需要喚起活動を実施</li> </ul>	<b>4. 快適な住空間の総合提案：TDYアライアンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>水まわりに限らない空間提案をするためYKK AP、大建工業とTDYアライアンスを締結。コラボレーションショールーム等で3社の強みを活かした提案を実施</li> </ul>

## 新築住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質

TOTO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。今から約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。



## グローバル住設事業

### 海外住設事業

米州、アジア・オセアニア、中国大陸、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ます。



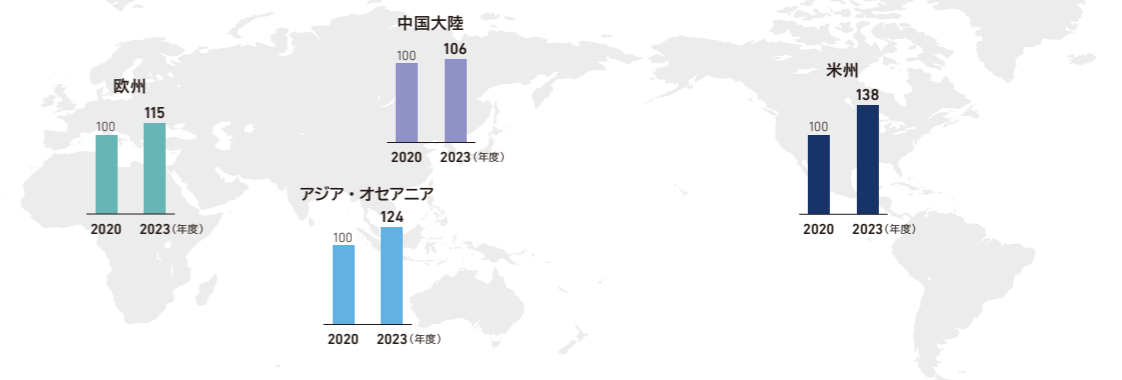
取締役  
専務執行役員

田村 信也

### WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

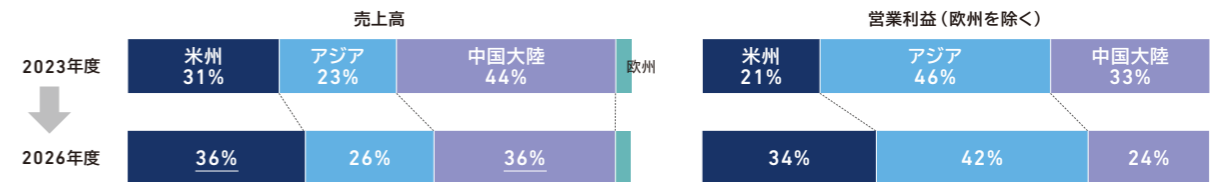
STAGE1の3年間では、新型コロナウイルス感染拡大や外部調達コスト高騰の影響を大きく受け、一時期サプライチェーンが寸断される事態となり、日本と同様に供給体制を再構築しました。その中でも、STAGE1始動前と比べて、米州、アジア・オセアニア、中国大陸、欧州すべてにおいて、戦略商品であるウォシュレットの販売台数を伸ばすことができました。TOTOグループ全体のウォシュレット販売台数のうち、約3割は海外住設事業が占めるようになり、日本以外のマーケットでもウォシュレットの認知・関心が広がってきた手応えを感じています。各国・地域で確実に事業を推進することで、STAGE2において住設事業における海外売上高比率をさらに高め、2030年には40%以上を目指します。

#### 海外各国・地域 ウォシュレット販売台数伸長指数 (2020年度の台数を100とした場合)



### WILL2030 STAGE2の取り組み

これまでの、海外住設事業を牽引していた中国大陸住設事業を成長ドライバーとして掲げていましたが、特に新築の不動産需要の低迷は長期化する様相です。STAGE2以降は、ウォシュレットの普及期に入った米州住設事業と、国・地域の経済成長が見込めるアジア・オセアニア住設事業を成長ドライバーと位置付けます。結果として、2026年度には、米州住設事業は中国大陸住設事業と同じ規模の売上高を計画しています。



#### 主要KPI結果と今後の計画

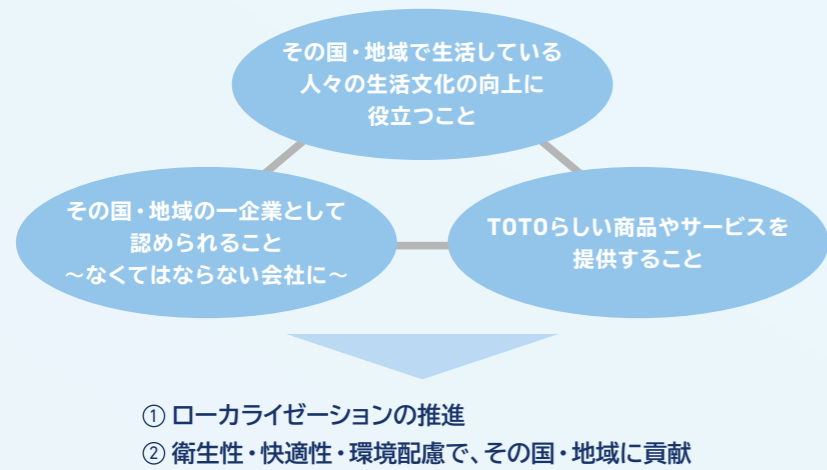
	基準年	STAGE1		STAGE2
	実績	実績		計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	1,377	1,740	1,886	1,924
営業利益	177	229	129	119
営業利益率	12.9%	13.2%	6.8%	6.2%
				2024年度
売上高				2,158
営業利益				165
営業利益率				7.6%



## 海外住設事業について

### 基本的な戦略および強み

海外住設事業が目指すのは「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



中国大陸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、直営ショールーム設置など、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 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 フィリピン
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 米州 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

#### 米州住設事業

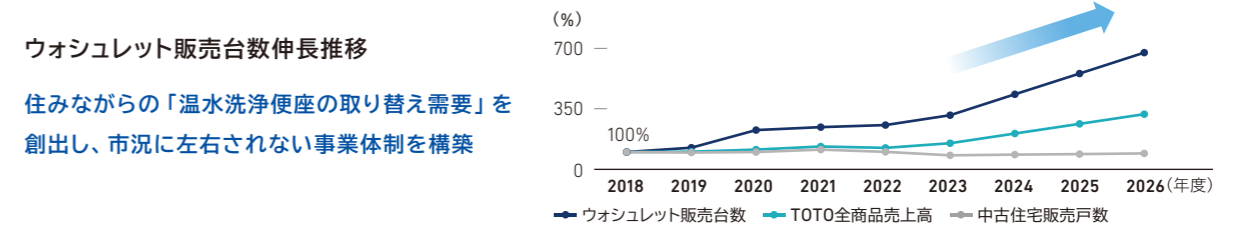
成長セグメント

### WILL2030 STAGE1の振り返り（成果と課題）

STAGE1の3年間では、2022年前半に開始された金利の引き上げが継続し、中古住宅販売戸数の低迷が続きました。  
米州住設事業の売上高の多くは、中古住宅を住み替える際にリモデルする需要に起因するため、TOTOグループの業  
績も影響を受けました。しかしながら、米州市場に参入して以降、地道に販路を構築してきた、施工付きで商品を販売  
する建材店 (Kitchen & Bath Shop) ルートのみならず、eコマースやリテール多店舗店でもウォシュレットを販売する  
体制を整えたことで、ウォシュレット売上高が大幅伸長し、市況に左右されない事業体制を構築できたことが成果です。  
2010年代半ばの訪日外国人増加および2020年のトイレトーパーショックにより、温水洗浄便座の認知が高まった  
ことも、ウォシュレット売上高増の追い風となりました。かつて、日本でウォシュレットが普及し始めた頃と類似した販  
売台数伸長推移をたどっていることから、普及期に入った手応えを感じています。一方で、米州向けのウォシュレット  
すべてと衛生陶器の約半分はアジア拠点から輸入していることに起因する海運コスト高騰や、インフレーションによる  
人件費の増加等が営業利益の減少要因となりました。コストアップ全般への対策として、価格改定の実施、特に物流コ  
ストの増加・コンテナ不足への対策として、衛生陶器供給へのメキシコ生産拠点活用・在庫月数縮小・複数フォワード  
(貨物利用運送事業者)の利用・積載率向上等、海運が混乱してもコストダメージを受けにくい体制へ改善しました。  
一方で、今後、売上高がさらに伸長していく中での在庫水準の適正化・安定供給体制の確立は、課題だと感じています。

### 強み

米州住設事業は、節水規制が厳しい西部地域において、日本で培った高性能で優れた耐久性を持つ節水便器を販売し  
たことから始まりました。当初、TOTOというブランドはあまり知られていませんでしたが、商品品質の高さゆえに徐々  
にブランド認知が進み、今でもTOTOの便器は他社とは一線を画す高品質な商品として認知されていることが強みです。  
建材店ルートでは、2019年より大手代理店と取引を開始できたこともあり、シェアを伸ばしています。また、温水洗浄  
便座自体の市場が拡大しており、その中で1980年から日本でウォシュレットの開発・生産・販売を自社で一貫して行っ  
てきた知見やリソースを有し、高い品質で差別化できていることが強みです。大手eコマースにおいてTOTOは温水洗  
浄便座の高いシェアを維持しており、リテール多店舗店でもウォシュレットの取り扱い店舗数を伸ばしています。さら  
に、自社で開発・生産を行っているため、万一商品が故障した際も、メンテナンスサービスを提供することができ、購  
入後までお客様をサポートできることもTOTOが支持されている要因の一つです。



### 主要KPI結果と今後の計画

	基準年		STAGE1		STAGE2
	実績		実績		計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	360	443	535	589	730
営業利益	25	29	-11	28	58
営業利益率	6.9%	6.5%	-	4.8%	7.9%

2023年度 ⇒ 2026年度

売上高CAGR +19%  
(計画)

## WILL2030 STAGE2の取り組み

### 市場環境の認識

金利の高止まりにより、中古住宅販売戸数が前年を下回る状態が続いておりましたが、中長期的には金利の低下に伴う中古住宅市場の回復を見込んでいます。また、温水洗浄便座の認知率は約7割まで向上しており、温水洗浄便座マーケットは普及期に入り今後も拡大すると見ています。加えて、2025年に全米で住宅における電気工事規定が変更になり、温水洗浄便座の設置に配慮されたコンセント配置が可能になることも追い風になると考えています。

### 主な取り組み

戦略商品であるウォシュレットを拡販するための販売・生産体制を整えます。STAGE1での取り組みを継続・強化し、STAGE2の間に販売チャネルごとのお客様接点構築を完了させ、すべてのチャネルにおけるウォシュレット販売台数を、対2023年度比で2倍以上にします。

#### ● 建材店 (Kitchen & Bath Shop)

人口30万人以上の63都市圏をターゲットに、“新ショールームプログラム”と称し、代理店ショールームの整備とショールームへの来館者増および成約・コンサル率を高める取り組みを推進します。具体的には、戦略商品の展示、価値訴求コーナーの設置、販売員の教育等を行います。併せて、ショールーム周辺の需要を喚起するため、ショールームへお客様を誘引するマーケティング活動を行います。



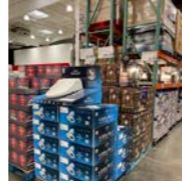
#### ● eコマース

温水洗浄便座マーケット自体が伸長する中、新商品および価値訴求戦略により、高いシェアを堅持し続け、売上高を伸ばします。競合も多いチャネルではありますが、持ち前の高品質な商品だけでなく、アフターサービス提供体制も拡充し、総合力で他社をリードします。



#### ● リテール多店舗店

TOTO商品取り扱い店舗の拡大、取り扱い商材の増加により、売上高の伸長を目指します。お客様の日常生活の導線上で、ウォシュレットの認知拡大に貢献できるチャネルとしても、重要視しています。



#### ● 事業活動の基盤づくり

需要の増加を見越した、安定的な供給体制を構築します。アジア拠点から衛生陶器とウォシュレットを輸入している中、販売機会を増やしながらも在庫保持リスクを減らせるよう、調達リードタイムの短縮と出荷僅少品を中心とした品番整理を行います。また、生産管理システムを刷新することで、より正確な納期回答・需要予測をできるようにします。そうすることで、中長期的な在庫適正化・お取引先様との協業強化につなげます。加えて、生産面では、需要拡大に向け、米国内の衛生陶器生産能力の増強を行い、ウォシュレット一体形便器をはじめとした高付加価値商品を高効率で安定的に生産できる体制を構築します。また、現在はアジア圏から輸入しているウォシュレットの最適な供給体制も引き続き検討していきます。

## INTERVIEW

### ウォシュレット拡販の大きなチャンスを読み取る

TOTO U.S.A., INC. 社長 石川 秀美

ウォシュレットは、新型コロナウイルス感染拡大を機に注目を集め、大きく伸長していく流れができています。我々は、これをとても大きなチャンスと捉え、ショールーム展示改善への積極的投資を行っています。また、品質・アフターサービスに対するお客様の高い評価をプロモーションに活用したり、リテール店舗ではTOTO商品取り扱い店舗数の拡大や、取り扱い商品の種類を増やすなど、各お客様接点でウォシュレットを軸にした動きを活性化しています。これらの活動を行うことで、お客様の裾野が確実に広がっており、TOTOやTOTO商品に対する期待の高まりを実感しています。これらにお応えできる、接点整備や新商品投入を引き続き力強く進め、温水洗浄便座のパイオニアとして、米国で揺るぎない地位を築きます。



## FOCUS

# これまでの米州住設事業の道のりについて

### ブランド構築の軌跡

今でこそ衛生陶器やウォシュレットが米州でも好調に売れるようになりましたが、道のりは決して平坦ではありませんでした。節水便器を皮切りに、ブランド認知を進めたのが、米州住設事業開始から2000年代にかけてでした。

1989年	TOTO KiKi U.S.A. INC. (販売会社) を設立し、衛生陶器・ウォシュレットの販売を開始。
1994年	人口急増と渇水のため、エネルギー政策法が施行。トイレの1回当たりの洗浄水量が6L以下に定められた。
1997年	TOTOは高性能でデザイン性の高い節水便器として、米国で人気のある、便器とタンクが一体としてデザインされたワンピース便器を発売し、脚光を浴びる。 ※ この頃、各地のKitchen & Bath Shopに展示品を置いたり、主力商品を載せたキャンピングカーで全米をまわるなどし、地道にTOTO商品を知ってもらうセールス活動をしていました。
2002年	第三者機関 (NAHB: 全米住宅建設業協会) の調査で、最も性能が優れた節水トイレとして1~3位をTOTOが独占。 ※ パブリック物件においてもTOTOのトイレは活躍し、何度流しても詰まらない・壊れない性能が高く評価され、ホテルのエンジニアの間で評判が広がっていました。

ウォシュレットについて、米国では「おしりを洗う」という文化がそもそもないため、トイレの横にコンセントがなく電気工事が必要であり、苦戦を強いられました。トイレに関するプロモーションを積極的にできる風潮ではなく、何とかして体験していただく場を設けようと、ホテルやレストランに納入したり、代理店のショールームでウォシュレットを販売員からおすすめしてもらえように彼らの自宅にウォシュレットを設置しました。そのようにして、徐々にブランドの認知・確立を進め、「TOTOの商品を扱いたい」と言ってくれる代理店が増えていき、節水便器を販売していた西海岸から徐々にその他の地域まで商圏を広げていきました。好調に大便器の売上を伸ばす中、2008年にはウォシュレットの広告をタイムズスクエアに設置。2010年代中盤には、訪日外国人の方が増え、日本の著名物件でウォシュレットを体験していただく機会が増えました。SNSも発達していた時期だったため、ウォシュレットの写真や体験した時の感想が口コミとして拡散されたことで、温水洗浄便座の認知度が上がりました。同時期に、お客様の商品購入窓口として存在感を増していたのがeコマースでした。eコマースに強い販売店との協業や施工店の教育等を行い、大手eコマースサイトにて販売を開始。2019年には、リテール多店舗店でもウォシュレットの販売を開始し、建材店ルートでは現地の大手代理店と取引を開始し、さまざまな接点でお客様にウォシュレットをお買い求めいただけるようになりました。



主力商品を展示し、全米を回ったキャンピングカー



キャンピングカー内部での展示の様子

### ウォシュレットの販売を後押しするアフターサービス

ウォシュレットの販売台数が増える中、お買い求めいただいた後も長く商品をお使いいただくため、日本と同様に米州でもアフターサービス体制を構築することが課題でした。温水洗浄便座をOEM生産しているため修理ができず、故障したら取り替えることしかできないメーカーもある中、ウォシュレットの開発・製造・販売を自社で行っているTOTOは商品修理に対応できることは大きな差別化要素です。2010年代半ばまでは、修理が必要な商品を工場に送り、修理してお客様へお返しする工場修理と、限られた人員での訪問修理を実施していました。しかし、業界No.1のアフターサービスを提供することを目指し、インターネット通販の販売範囲も含め訪問修理エリアを2018年から2023年の期間で約9倍に拡大しました。また、作業員の技術向上のため、高いスキルを持った技術員の育成および配置を行い、ベテラン技術員によるリモートでのサポートを実施できるようにしました。また、2023年には初めてウォシュレットの修理に関する技能選手権 (TOTOワールドサービスマスターズ) を開催し、各国・地域を代表する技術員が切磋琢磨し、修理技能を競い合う機会を設けました。このような、TOTOグループ全体でのアフターサービス品質向上の取り組みも相まって、米州でもアフターサービス体制の構築が進みました。



第1回TOTOワールドサービスマスターズ 代表選手たち

これからも、米州において、商品を買う前から長く使った後まで一貫して、質の高い商品とサービスを提供し続けます。



グローバル住設事業

海外住設事業

アジア・オセアニア住設事業

成長セグメント

WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

STAGE1の前半は新型コロナウイルス感染拡大による影響を、2023年度は売上高構成比の大きい台湾地域における経済の悪化とベトナムにおける金利高騰による不動産市況低迷の影響を受けましたが、各国・地域の経済成長に伴い、アジア・オセアニア事業全体では業績はおおむね好調に推移しました。成熟市場である台湾地域においては、ショールームにおける商品価値伝達やeコマース等の新規販売ルート構築の結果、ウォシュレットが好調に推移していることが成果ですが、新築だけでなくモデル需要を取り込むことが継続課題だと考えています。ベトナムは、2021年3月にハノイに新ショールームをオープンし、国内の販売網の基盤をつくることができました。また、新商品等により大便器の拡販にも成功しています。これからは、有力店を中心とした販売網の強化をしていくことが課題です。インド・タイにおいては、ターゲットとするハイエンドゾーンでブランド認知を進められ、売上が好調に推移していることは成果ですが、まだ販売網を構築している段階であり、カバーする商圈や協業する代理店を増やすことが課題です。

また、生産面では、ベトナムとタイはグローバル生産拠点としての役割も担っており、ベトナムでは2022年7月に第4工場を稼働させ、2024年の稼働に向けて水栓金具工場の建設に着手しました。タイでは、2020年に生産開始したウォシュレット工場が順調に稼働しました。

強み

アジア・オセアニアの国・地域において、質の高い節水便器やウォシュレットといった現地にはない新たな価値を提供していることで、憧れのブランドとして認めていただいています。また、高品質な商品だけでなく、アフターサービスも含め、総合力が高いことも強みです。そして、欧州市場で商品の機能やデザインが認められ、欧州のホテルなど、著名物件に採用されており、アジア地域での物件獲得に貢献しています。加えて、グローバルでの製造拠点としての役割も担っており、マザー工場である日本と同等の高度な生産体制を有していることが強みです。



台湾地域：代理店ショールームの様子



ベトナム：全室「ウォシュレット」が採用されている高級ホテル「ソフィテル レジェンド メトロポール ハノイ」

主要KPI結果と今後の計画

	(億円)				
	基準年	STAGE1		STAGE2	
	実績 2020年度	2021年度	実績 2022年度	2023年度	計画 2024年度
売上高	282	325	448	450	510
営業利益	46	53	71	61	74
営業利益率	16.3%	16.3%	15.8%	13.6%	14.5%

2023年度 → 2026年度

売上高 CAGR +16% (計画)

WILL2030 STAGE2の取り組み (市場環境の認識と主な取り組み)

ベトナム、インド、タイを成長3市場、台湾地域はアジア・オセアニア事業を支える存在と位置付け、各市場の経済成長とともにTOTOグループの事業を伸長させていく基盤構築を進めます。

・ベトナム

平均年齢が若く、今後経済成長が期待できるマーケットだと考えています。2023年度は金利が高止まりしていましたが、いずれ不動産市況が回復すると見込んでいます。STAGE1で全土に販売網の基盤をつくることができたため、TOTO商品を展示していただき、お取引していただける代理店をさらに増やし、お客様接点の量と質の両方を向上させていきます。ブランド認知のために重要な現場物件でもディベロッパーおよび物件を拡大し受注率を上げていきます。さらに、グローバルの生産拠点としての役割も担っており、アジア・中国大陸・米州向けを中心に衛生陶器および水栓金具の製造をしています。他地域の業績が伸びることで、生産高伸長および増産益を見込んでいます。

・インド

世界で最大の人口を有する国であり、中長期的な経済成長を見込んでいます。TOTOのターゲットである上位中間層以上の人口も増えていき、国の成長とともに水まわり需要も伸びていくと考えています。インドにおいて憧れのブランドを確立し、ハイエンドマーケットで選ばれ続けることを目指します。富裕層の7割が居住している人口上位28都市圏をターゲットとした代理店ショールームの数の拡充と販売員スタッフの教育を通して、お客様接点の量と質の両方を向上させます。

・タイ

TOTOグループがターゲットとするハイエンドマーケットでは、都市圏を中心にコンドミニアムや住宅供給戸数が増加しており、水まわり需要の伸長を見込んでいます。タイ国内の大型店舗流通と取引をしており、STAGE1では流通店内の高いシェアを維持できました。他の国・地域同様に、販売店の数を増やししながら、その中で高付加価値商品を展示していただけるような取り組みをしていきます。また、米州やその他アジア諸国・地域向けにウォシュレットの生産拠点の役割も担っており、他地域の業績伸長に伴い、生産高伸長および増産益を見込んでいます。

・台湾地域

2010年代半ばまでは新築現場中心のマーケットでしたが、改修需要も見込める成熟市場と見ています。アジア・オセアニア住設事業全体を支える存在として、代理店ショールームにおける販売員の教育や展示内容の拡充、きれい除菌水をはじめとしたウォシュレットの価値訴求等を行い、改修需要の取り込みを進めていきます。

・中東地域

STAGE1においてドバイ (UAE) で採用現場を拡大させることができました。STAGE2では、ターゲットとするディベロッパーとの協業を強化し、サウジアラビア等の大規模現場の獲得に取り組みます。

TOPICS

インドにおける代理店ショールーム拡充の取り組み

インドでは、代理店のショールームの質と量の拡大に取り組んでいます。2017年からTOTO専売の代理店ショールームの整備に取り組んでおり、ショールームの数は増えてきましたが、接客品質や展示の内容には課題がありました。特に、ショールームの販売員のTOTO商品への理解度や説明スキルに差があり、販売員の育成に苦慮している代理店が多くありました。そこで、代理店ショールームの販売員向けに体系化された研修カリキュラムを策定し、個人の力量に応じた段階的研修を実施しました。例えば、TOTO専売ショールームでは他社品を扱っていない中で、他社商品とTOTO商品の違いをよりご理解いただくために、競合他社の商材に関する知識やTOTO商品との違いに関する研修を実施しました。ショールームのスタッフからは「研修を通じてスキルを向上できたことで、商談後お客様がTOTO商品だけでなく我々 (代理店) のファンになってくれた」等の声をいただきました。これからも、ショールームの数を増やししながら、同時に、TOTO商品とともにアピールしてくださる代理店を増やすことにチャレンジし続けます。



インドの専売ショールーム

グローバル住設事業

海外住設事業

中国大陸住設事業

ベースセグメント

WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

STAGE1の3年間は、厳しい不動産市況が続きました。2021年度は、過去最高の売上高とウォシュレット販売台数を達成することができましたが、2022年度・2023年度は不動産市況低迷の影響を大きく受け、売上高は2021年度の水準を大きく下回り、それに伴う減産の影響で利益率も低迷しました。そうしたなか、中長期を見据えた事業基盤強化の取り組みを進めており、重要なお客様との接点である代理店ショールームの価値伝達を強化しました。また、お客様や代理店が欲しい時に商品をお届けする取り組みとして、出荷日回答システムの構築ができたことは成果です。成熟市場への転換期を迎えたマーケットにおいて安定的に売上高を伸ばし、利益率を改善させるため、新築だけでなくリモデルの需要を取り込める事業へ転換することが課題です。

強み

中国大陸に製造会社・販売拠点を設立したのは1990年代に遡ります。当時から高級ホテル・オフィスビルなどの著名物件へのTOTO商品納入を進めてきました。2000年代になると住宅需要が高まり、TOTO商品の拡販を進め、ハイエンド市場での高いシェアを獲得。その後、2007年には中国消費者協会による便器の洗浄性能試験でTOTOが上位を独占するなど、商品品質の高さが認められています。また、地道に代理店網の構築を進め、専売でTOTO商品を扱っていただける代理店や、TOTO商品を展示していただくショールームを中国大陸全土に増やすことができました。このような活動の結果、TOTOブランドが広く認知されていることが強みです。

WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

新築需要の低迷は長期化し、TOTOグループの業績への影響も引き続き大きいと見ています。一方で主にターゲットとしている一線都市・新一線都市において、約1億戸以上の豊富な住宅ストックがあると考えています。併せて、これまでTOTOが販売してきた大便器の市場ストックが多いことも、リモデル需要の取り込みを行う上でのチャンスだと捉えています。

主な取り組み

新築需要への活動に加え、中長期的な成長を見据えたリモデル事業の基盤構築に取り組み、収益性改善を進めます。日本でリモデル用途を事業の柱に育てた経験から得た知見やノウハウを、中国大陸の文化に合わせて活かしていきます。まずは、ショールームやWEBサイト等のお客様接点で、“壊れたら取り替える”ではなく、“より快適な生活のために取り替える”というマインドを醸成します。具体的には、リモデル空間のBefore/Afterの実例でリモデルの良さをお伝えしたり、お客様接点でリモデル提案ができるようにします。また、リモデル需要を創出する上で重要な担い手である、水まわり商品の提案・手配から工事までを一括で担う内装業者との協業強化やリモデル好適商品の拡充を行います。さらに、STAGE1で構築した出荷日回答システムを軌道に乗せること等を通して、TOTOと代理店双方の事業効率を高め、在庫適正化・コスト削減につなげます。



リモデル価値伝達の様子 (2024年5月「Kitchen & Bath China 2024」でのリモデル訴求コーナー)

主要KPI結果と今後の計画

(億円)

	基準年	STAGE1		STAGE2	
	実績 2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	計画 2024年度
売上高	695	924	851	841	872
営業利益	116	158	81	44	44
営業利益率	16.7%	17.1%	9.5%	5.2%	5.0%

2023年度 → 2024年度

売上高 CAGR +5% (計画)

グローバル住設事業

海外住設事業

欧州住設事業

WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

STAGE1において、ドイツでは水まわりメーカー選定のキーマンとなるプランマー (水道工事店) へのTOTOブランド訴求活動およびネットワーク構築、イギリス・フランスでは高級ホテルをはじめとした著名物件にウォシュレットを多数納入しブランド認知を着実に推進することができました。しかしながら、ドイツにおいて高効率暖房器具への買い替え補助政策が始まったことにより、暖房器具の取り付けも担っているプランマーの人手不足が深刻になった影響で、売上は伸び悩みました。その中で、2023年3月に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「ISH2023」において、欧州外のメーカーとして初めて展示会の顔である一等地の展示ブースに出展できたことは成果です。ブランド認知は確実に進んできたものの、売上高伸長と事業黒字化が課題です。



世界最大規模の国際見本市「ISH2023」に出展エントランスの様子

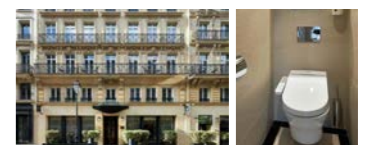
強み

プランマーやデザイナー、著名な設計事務所に認められたブランド力があることが強みです。ブランド構築の成果として、欧州市場内の著名物件納入および販売網拡充につながっています。それだけでなく、欧州でのブランド確立により、グローバルで展開しているホテルや現場の他地域での受注にもつなげることができ、今後売上高を伸ばしていくインドや中東地域での事業にも波及効果が期待できることも強みです。また、水まわりメーカー間の競争が激しく、デザイントレンドの発信地でもある欧州市場において、欧州ブランドと競合するなかで培ったデザインの知見をグローバル商品に活かしています。世界的権威のあるデザイン賞受賞にもつながっており、TOTOグループ全体のデザイン品質向上にも貢献しています。

WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

ドイツにおける高効率暖房器具への買い替え補助政策が2024年も一部見直しの上、継続されるため、プランマーの人手不足は継続し、2025年以降も不透明な状態が続くと見ています。イギリス・フランスにおいては、引き続き著名物件のリモデル需要が継続すると考えています。



全室「ウォシュレット」が採用されている高級ホテル「Maison Albar -Le Pont-Neuf」(フランス)

主な取り組み

中長期的な黒字化を見据え、まずは各国において売上高伸長を目指します。ドイツでは、TOTOの商品の価値をご理解いただき、TOTO商品を指定して下さるプランマーのネットワークを築きます。引き続き、プランマーに向けた価値訴求の研修や、プランマーによるTOTO商品拡販のサポートをすることで、中高級・中級グレードのウォシュレットを拡販します。イギリス・フランスでは、重点インテリアデザイナー・ホテル支配人との関係を構築し、提案を強化することで、高級ホテル現場獲得およびウォシュレット採用の室数を拡大します。また、ハイエンドの戸建市場でもウォシュレットの拡販にチャレンジします。さらに、アフターサービスにも力を入れ、訪問修理完了スピードの向上により、他社の追従を許さない体制を確立し、お客様からの信頼獲得を実現します。

主要KPI結果と今後の計画

(億円)

	基準年	STAGE1		STAGE2	
	実績 2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	計画 2024年度
売上高	40	48	53	45	46
営業利益	-10	-11	-13	-13	-11
営業利益率	-	-	-	-	-



新領域事業

セラミック事業

半導体製造装置用の部材である静電チャック・AD部材などの高品質・高精度セラミック商品を展開し、TOTOグループの成長を牽引します。住設事業とのシナジーを活かしたオンリーワン技術で、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

成長セグメント

WILL2030 STAGE1の振り返り (成果と課題)

STAGE1は、事業体質を大きく転換し、半導体市場の伸びを享受できた3年間でした。市況は、2021年度～2022年度はシリコンサイクル (半導体産業特有の景気循環) の好況期にあたり、2023年度は不況期に該当しました。TOTOグループの業績もシリコンサイクルに左右され、2022年度は過去最高の売上高・利益を達成しましたが、2023年度は前年比で減収減益となりました。2020年に大分県中津市に、最先端のスマートファクトリーである新工場棟の稼働を開始し、高効率な生産体制を構築して以来、高い歩留まりを維持しています。また、神奈川県茅ヶ崎工場に研究開発部門を移設し、研究開発と量産のすみ分けをすることでそれぞれを集中して行えるようになりました。これらにより、半導体の需要増に対応しながらも、次なる世代の商品研究開発に打ち込み、強い事業基盤を構築することができました。そのため、シリコンサイクルの不況期であった2023年度にも、30%という高い利益率を維持することができました。半導体市場は中長期で伸長し続けるため、進化し続ける半導体に対し、お取引先様との協業および絶え間ない技術開発が課題です。

事業構造における強み

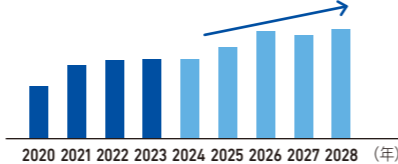
主力商品である静電チャック・AD部材ともに、耐久性が高く、高品質である点が評価されており、他社優位性を有しています。そのため、静電チャック・AD部材はエッチング工程の最先端の製造装置に使用されています。半導体や製造装置のスペックが上がるほど、TOTOの部材も追随する必要があり、部材の付加価値が高まるに伴い単価が上がります。また、静電チャックは、新規需要だけでなく、既存の半導体製造装置の稼働に伴い、交換需要も発生します。さらに、柔軟で迅速な開発体制と住設事業で培った不具合発生時の正確な原因分析力を有していることも強みで、取引先との強固な関係性構築につながっています。また、スマートファクトリー化の推進により高い生産性を維持することができ、高収益な事業構造である点も強みです。

WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

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。TOTOグループが供給する静電チャック・AD部材は、先端品を製造する半導体製造装置に必要不可欠のため、これからも半導体市場の伸長は追い風となります。具体的には、静電チャックはNAND型フラッシュメモリの製造に使われているため、生成AI需要が高まり、そのデータを蓄積するためのデータセンターが増えると、そこで使われるNAND型フラッシュメモリおよびTOTOの静電チャックへの需要が増えると考えています。シリコンサイクルの浮き沈みは発生すると考えられますが、長い目で見れば、間違いなく右肩上がり伸長していく市場だと考えています。

WFE (半導体前工程製造装置) 市場予測



出典: TechInsights Inc. (2024年1月時点)

主な取り組み

1. お客様のニーズに応えるオンリーワン商品の開発および販売

半導体市場の拡大に伴う半導体の高度化に追随する技術開発を強化します。独自の素材、設計・評価技術、製造プロセス・ノウハウにより、他社の追随を許さない次世代商品開発を行います。お客様 (半導体製造装置メーカー) とTOTOで情報共有を行いながら、お客様の開発計画と同期したタイムリーな新商品 (次世代品) の開発を推進します。また、製造工程での品質・信頼性のつくり込みを行い、品質を担保しながら次世代品の垂直量産立ち上げを実現します。このような強みを活かし、お客様への価値提供を向上させながら、別用途にもTOTO部材をご採用いただけるよう提案を行っていきます。

2. 高効率で需要変動に強い生産・商品供給体制の構築

STAGE1で構築した品質管理・生産管理におけるデータベースを活かして、お客様の需要と連動したオンデマンド生産を実現させます。工程自動化・流し方改革・ビッグデータ解析で徹底的な不良品率低減による安定的な品質管理に加え、バリューチェーン全体のデータ連携を行うことで、激しい需要変動に対して、より強固な生産体制を構築します。これらのスマートファクトリー化により付加価値生産性の向上・在庫水準の適正化・高歩留まりの維持を実現し、また、静電チャックのみならずAD部材、構造部材の製造プロセスにも応用します。

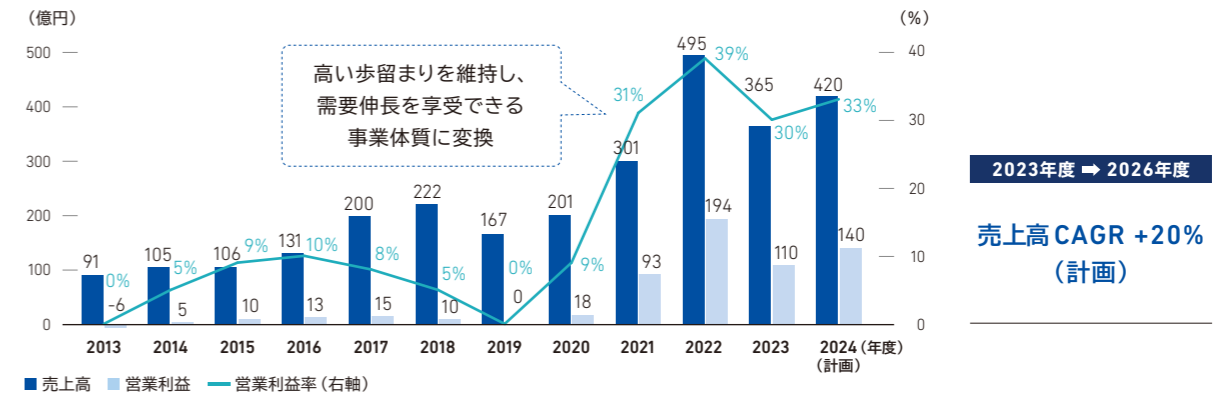
加えて、半導体の需要増加を受け、半導体製造関連各社のサプライチェーンが大きく変化している中、お客様・サプライヤー様とともにサプライチェーン改革と再構築に取り組み、安定的な商品供給体制を確立します。

<住設事業とのシナジー：不具合分析の様子>

セラミック事業の本拠地である神奈川県の茅ヶ崎工場には、セラミック事業の開発部門と、住設事業のR&Dを担う総合研究所があります。総合研究所は、セラミック商材を含む、TOTOの製造過程で生じた品質課題を解決する役割も担っており、高度な分析技術で、製造ラインで発生した不具合の早期分析と解決に貢献しています。住設事業で培ったもの創り力はセラミック事業も支えています。



セラミック事業 売上高・営業利益・営業利益率の推移 (億円)



2023年度 → 2026年度

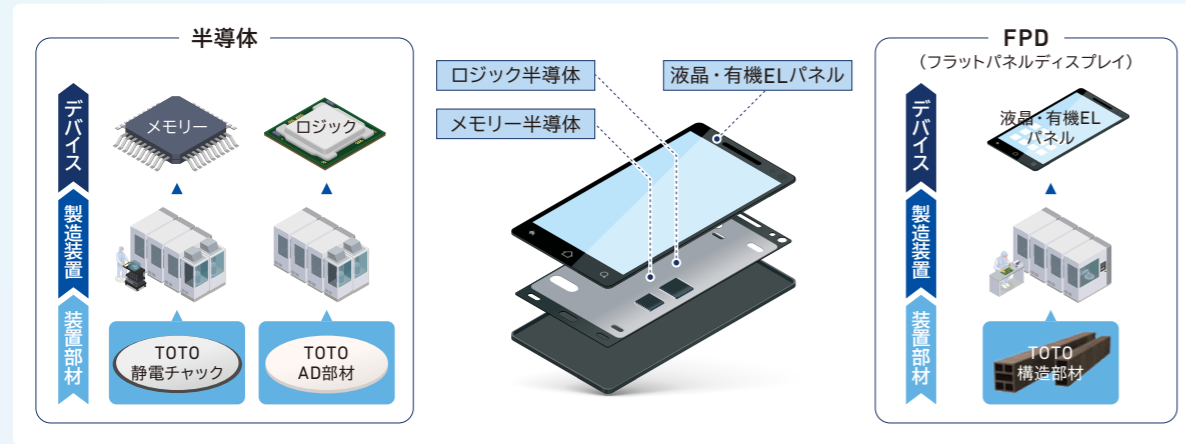
売上高CAGR +20% (計画)



## セラミック事業について

### TOTOグループのファインセラミックス技術が活用されているフィールド

ファインセラミックス技術は、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グループのファインセラミックス技術の強み

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エッチング工程の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、原料調合から最終商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。



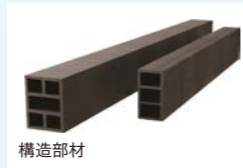
#### <AD部材>

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、歩留まり低下や製造の妨げとなる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することで、製造装置が安定したパフォーマンスを発揮できるようにします。「セラミックスは焼いてつくるもの」という常識を覆す技術として、さまざまな分野への応用が期待されています。



#### <構造部材>

液晶や有機ELパネルなどの製造装置に使用される構造部材は、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ス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金具の精密加工技術を組み合わせ、他社では実現できない大型でかつ高精度なセラミック部材を一体でつくることができます。



#### 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。リードタイム短縮と均質なものづくりを目標とし、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、安心してイキイキとチャレンジし、誇りに思い、働き続けたいと思える会社をつくることです。

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」と誇りを持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測る指標 (KPI) として社員満足度を掲げ、全社員に対して毎年意識調査を実施し、このスコアを定量的に分析し新たな施策につなげていきます。

#### ● ダイバーシティの進化

STAGE1ではTOTOらしい多様な働き方の実現に向けて、全世代の社員のメリハリのある評価・処遇のしくみの強化や、学び直しなど自律的なキャリア形成の支援、在宅勤務、職場でのリアルコミュニケーションを組み合わせた柔軟な働き方の導入、事業のグローバル化に伴う海外グループ会社幹部育成研修を推進してきました。STAGE2ではこれらの取り組みをさらに一歩進め、全世代の社員が誇りを持ち長く働き続けていくために、それぞれが描く「働きがい」と業務内容のマッチングを図れるしくみづくりを進めます。加えて、国籍・ジェンダー・ライフイベントなど個々で異なる困りごとに対し、きめ細やかな制度の充実を目指します。

#### ● DXの実践

STAGE1では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、デジタル技術を正しく活用できるDX人材の育成を推進してきました。STAGE2でもこれらの取り組みは引き続き進めつつ、さらに進化させていきます。個人での学びの機会をきっかけに始まった取り組みを全社へと広げ、より大きな課題にチャレンジできる風土を構築していきます。「学び」→「チャレンジ」→「成果」のサイクルを加速させ、個人や組織、ビジネスモデルの継続的な変革を目指します。

#### ● 強固な基盤強化の整備

外部および自社の環境変化に対応し、TOTOグループの成長を支え続けるために事業基盤の強化を図っています。安全で健康な職場環境を実現するために、STAGE1では、職場での災害発生の未然防止、社員の心と体の健康を支えるさまざまな取り組みを推進しました。STAGE2では各部門がより自律的に取り組んでいく環境に進化させていきます。

財務においては、各事業単位でのKPIとの関係性を整理し策定した「TOTO版ROIC」をグループ内に展開しました。投資資本効率を最大化するためのPDCAサイクルを定着させ、収益性を向上させていきます。

TOTOグループの企業価値を最大化するために、「鉄壁の守り」に「攻めの姿勢」を加えて、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みます。



## 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、  
「TOTORA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、「TOTORAしい新たな価値」を届けることです。それは、お客様がTOTORAの商品・サービスに感動し、また次もTOTORAと出会っていただけるように、TOTORA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。変化の激しい世界情勢の中、また加速する「デジタル化」という変化に対し、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を考えながら、次の10年を支える「新たな生活価値の創出」、「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」を重点課題として推進しています。

WILL2030で定めた「きれい快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」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。

### 新たな体験価値の創出

これまでTOTORAグループは独自のテクノロジーとデザインを強化し、それらを高度に融合させ進化を続けてきました。現在、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わる中、STAGE1においてもTOTORAグループは変化に柔軟に対応し、世界のすべての人々の豊かな未来を支えるために新たな生活価値の提案を推進してきました。

STAGE2では、これまでの活動に加え、新たな生活価値を実現できる商品群の確立を推進します。TOTORAグループの持つ社内技術を進化させるに留まらず、広く世界に目を向け、新たな生活価値を生み出す社外の技術をTOTORAグループの技術・商品へと落とし込んでいきます。

大きく変化を続けるグローバル市場において常に業界を牽引するために、TOTORAグループは未来を見据え、「理想」を追い続けることで世界のお客様に驚きと感動をお届けしていきます。

### 2024年度発売新商品

戸建住宅向けシステムバスルーム/マンションリモデル  
バスルーム「SYNLA (シンラ)」



システムキッチン  
「THE CRASSO (ザ・クラッソ)」



※「レッドドット・デザイン賞2023」の受賞対象は、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



### 価値伝達と商品計画の実行

STAGE1では人々の衛生性への考え方が大きく変化中、日本においては主要水まわり4空間すべてで新商品を一斉に発売、また従来の技術や機能を中心としたモノ訴求に加えて、コト・トキといったTOTORA商品を選ぶ意味、選定におけるプロセスに寄り添う訴求を行いました。また、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」の一等地である「Forum0」へ2023年3月に単独出展し、TOTORAだからこそ実現できる、水まわりの新しく豊かなライフスタイル提案をグローバルに訴求し、グローバルでのTOTORAブランドの価値向上に努めました。

STAGE2ではこれらの活動をベースとしながら、TOTORAの強みである「きれい快適・健康」をさらに進化させ、同時にますます高まる社会要請やエシカル消費の拡大を踏まえ水まわり業界のリーダーとして、環境性能もさらに進化させていきます。商品そのものの環境性能向上に留まらず、再生材の使用拡大、商品ライフサイクル全体での環境貢献など新たな取り組みも開始します。

### 世界のマーケットの見える化

各国・地域によってお客様のニーズは異なりますが、STAGE1ではその背景となる文化・生活実態・価値観の変化について深掘りを行い、各商品戦略の目指すべき方向性や課題の明確化を図りました。

TOTORAグループがグローバル戦略商品と位置付けているウォシュレットにおいても同様の分析を行っています。温水洗浄便座はさまざまな企業も続々と参入しており、独自の特徴を備えた商品も生まれています。

STAGE2では、TOTORAグループの事業のグローバル化が拡大するに当たって、グローバルにおける競争環境も厳しさを増しています。TOTORAグループは節水便器だけでなく温水洗浄便座の分野でも常にリーディングカンパニーであり続けるためにも、さらなる分析を強化し商品開発へ反映させていきます。引き続き同様の活動を継続しつつも、特にSTAGE2で成長セグメントと位置付けている国・地域においては現地主導のマーケティングリサーチを行うなどスピード感を持って推進していきます。

## TOPICS

### 世界最大規模の国際見本市「ISH (International Sanitary and Heating) 2023」

2023年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「ISH」に出展、今回初めて展示会場入口付近にあり、多くのお客様が来場する単独会場「Forum0」に出展しました。TOTORAへの来場者数は過去最大の50,000名を超え、多くのお客様にTOTORAだからこそ実現できる水まわりの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。来場されたお客様からは「水まわり商品はデザインや機能だけでなく、アフターサービスも揃って初めて良い商品と言える。TOTORAはこれらが揃っていることが良くわかった」「商品価値や技術力だけでなく企業理念も体現した展示空間となっていて感銘を受けた」などのお声をいただくことができ、TOTORAが世界のお客様にお伝えしたいメッセージが確実に届いていることの手応えを感じることができた展示会となりました。



## 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

武富 洋次郎

#### ● 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「強靱な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つの課題に取り組んでいます。今後は環境、地政学などのリスクをさらに想定し、安定供給レベルの向上とサプライチェーンリスクの最小化に取り組むとともに、リードタイム短縮による在庫削減など棚卸資産の適正化を進め、事業体質の強化に取り組んでいきます。

#### ● 重点戦略

STAGE1では、新型コロナウイルス感染症の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、一部商品に供給障害が発生するなど、従来のサプライチェーンのしくみではコントロールしきれない事象が多く起こった3年間でしたが、BCP対応力を最優先に強化し、商品供給の安定化を図りました。STAGE2では、引き続き安定供給力を維持しながら、調達、生産、物流など、サプライチェーン全般にわたって、さらなる強靱化と体質強化を進めていきます。

地域別では、日本は事業規模が最も大きい市場で、商品、部品が一番多い市場です。そこで2024年度以降は商品バリエーションの最適化をさらに進めて、棚卸資産の削減と併せてTOTOグループの強みである「サステナブルプロダクト」へのシフトを加速し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

中国大陸は、生産、販売、物流の各部門の連携を強化し、余剰気味となった棚卸資産の適正化に取り組んできました。将来的な市場の見通しは、これまでのような急速な市場拡大ではなく、緩やかに成長する市場へと変わりつつあると考えており、2024年度以降は日本では既に確立している「お客様の希望どおりに商品をお届けするしくみ」の構築を進め、タイムリーな生産と適正な在庫運用を実現していきます。

米州は、アジアを中心としたTOTOグループの生産拠点からの輸入量が多い市場であり、物流網の混乱の影響を最も受けやすい市場です。このような影響を最小化するため、海上輸送の複線化や積載率向上、グループ内の受発注の電子化や輸入貨物の可視化などに取り組みました。2024年度以降もこれらの取り組み強化は引き続き実施しつつ、加えてグローバル視点で見た生産・調達計画の見直し、各商品ごとのリードタイム短縮等を進め、現在需要が高まっているウォッシュレットを中心とした商品をお客様へ確実にお届けする体制を強化していきます。

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、引き続きサプライヤー様との協業によるCO<sub>2</sub>排出量削減の推進や、サプライチェーンにおける人権保護を目的とした対話と監査の深化などを通して、持続可能な調達体制を実現します。

## 全社横断革新活動

### デマンドチェーン革新活動 (もの創り革新)

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



取締役  
専務執行役員

林 良祐

#### ● 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

STAGE1においては「製造革新」におけるコストリダクションが計画以上に進捗しました。「開発革新」「生産製造革新」においてもTOTOグループが持つ技術の多商品展開、生産における自動化の促進、開発段階でのデジタル活用による開発リードタイムの短縮等、多くの成果を得ることができました。

STAGE2ではこれらの取り組みのさらなる強化を図ります。「開発革新」では、付加価値商品の核となるさまざまな技術開発を加速させます。従来からTOTOが持っている技術の進化はもちろんのこと、社外で確立されている既存技術の応用/活用も視野に入れた開発も行っていきます。また、プラットフォーム・モジュール設計の対象拡大による開発効率の向上やこれによる環境負荷の低減、デジタル活用の進化で、開発プロセスの効率化にも取り組みます。

「生産製造革新」においては、生産の自動化に加え、デジタル連携を強化します。セラミック事業で培ったビッグデータの解析とデータ連携のしくみを他商品へも展開し、現場の可視化分析、シミュレーションでの活用など、もの創りにおけるスマートファクトリー化を加速します。

世界的な環境配慮要請の高まりを受け、カーボンニュートラルを目指したもの創り体制の構築にも着手します。製品の環境負荷情報を開示するEPD（環境製品宣言）の認証取得のしくみ構築を進めます。同時に再生可能エネルギーの活用や、廃材活用などの環境性能を向上させる施策も推進し、持続可能な社会の実現に貢献します。

## TOPICS

### TOTOベトナム 水栓金具工場稼働開始

グローバルにおけるさらなる水栓金具の需要伸長に合わせて、高品質な水栓金具の安定供給体制を強化する、新たな基幹拠点として設立し、2024年3月に稼働を開始しました。

最新鋭の水栓金具工場として、ビッグデータ活用による良品率の向上、設備の自動化、工程間の連携により生産性向上を目指しています。太陽光発電、空調の効率化による電力使用量の抑制等でCO<sub>2</sub>排出量を削減しカーボンニュートラル達成を目指します。加えて最新の排水処理設備により、めっき工程で使用する水をリサイクルするなど環境負荷の最小化に努めていきます。





# 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他企業との実証実験などにより、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。

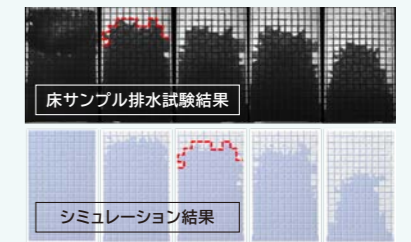


## ものづくりにおけるデジタル化

TOTOの商品は、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。



浴室床の水はけシミュレーション

### 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・即時是正するしく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。このしくみにより、需要が高まる中でも商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。

#### TOTO セラミック事業のスマートファクトリー

伝統的なものづくりから新しい時代のものづくりへ



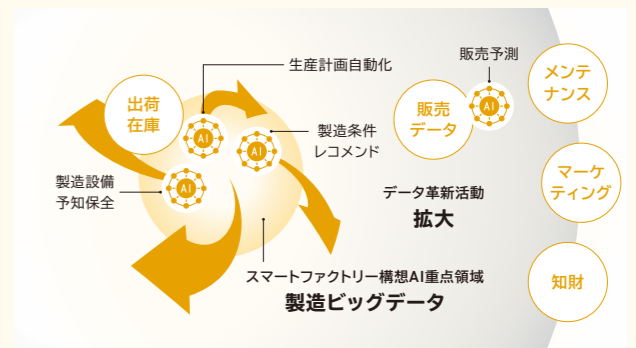
## ひとづくりにおけるデジタル化

### 計画的なDX人材の育成

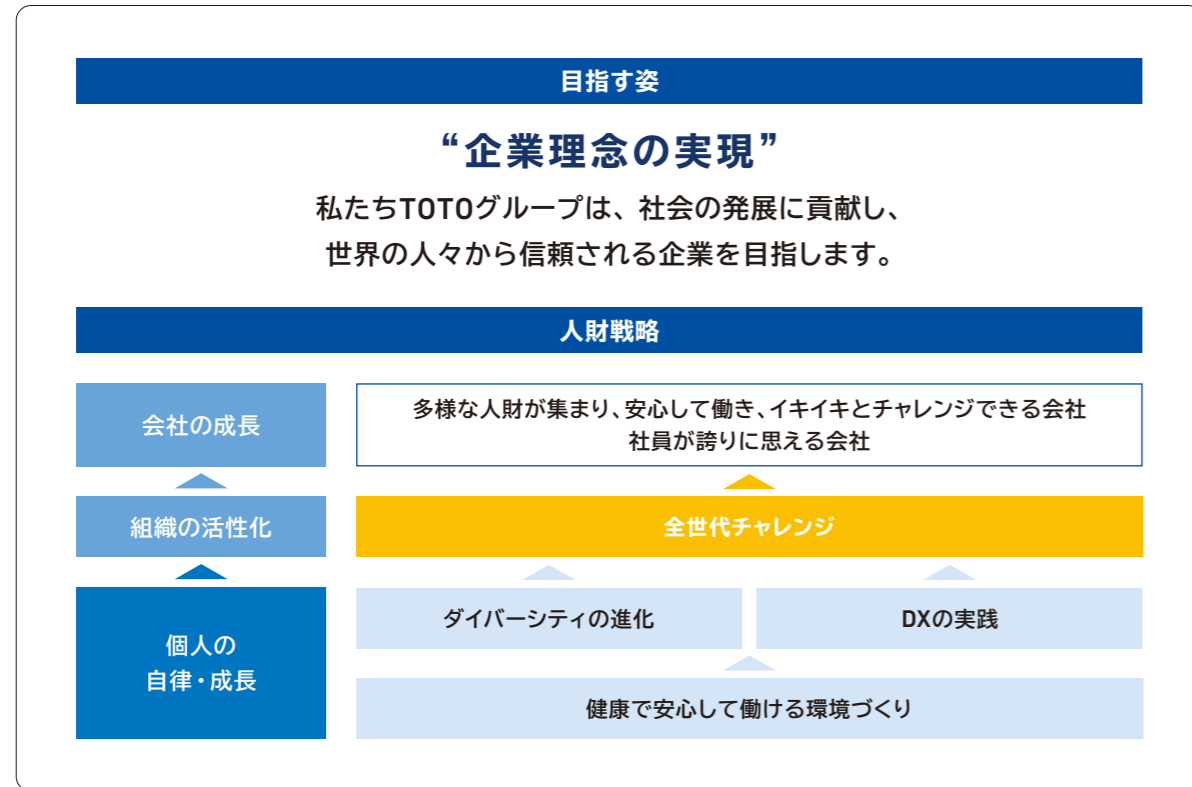
研修や実践を通じて全グループ員のITやDXに対するリテラシーを向上させるとともに、実践事例や成果の可視化・共有によりさらなる学びやチャレンジを後押しし、継続的な変革のサイクルを回しています。

また、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継続しています。

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。

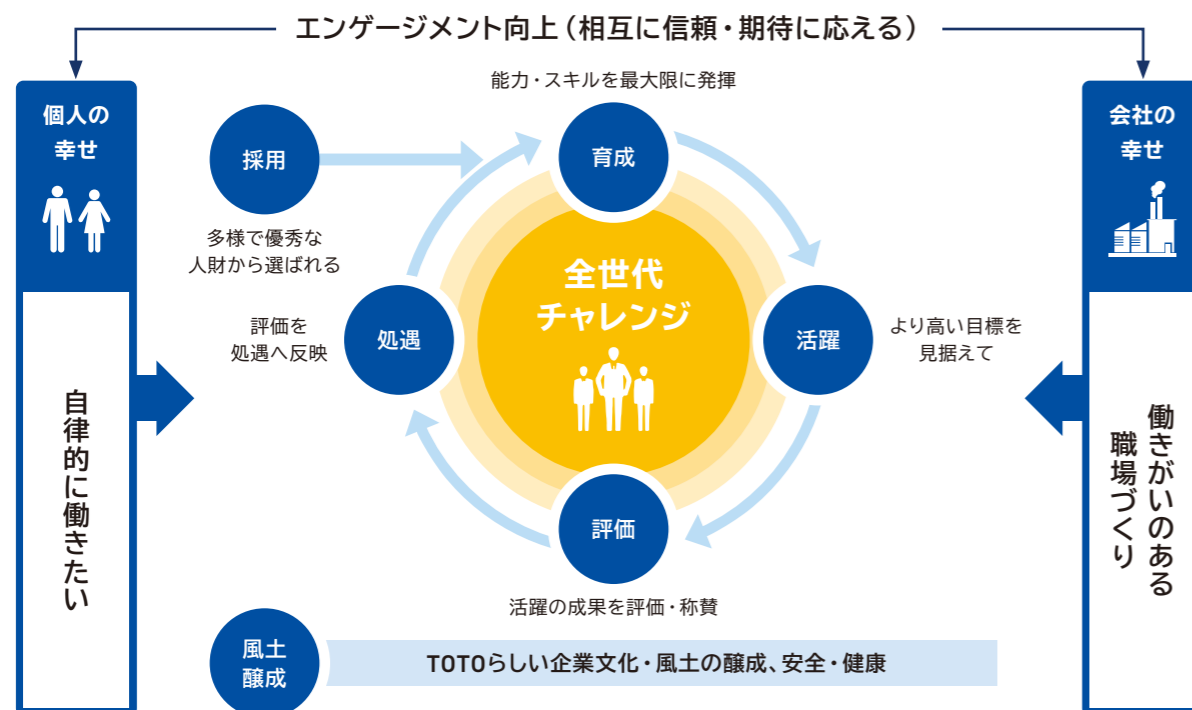


TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を、価値創造の源泉であり、次世代を築く貴重な財産であると考え、「人材」ではなく「人財」と表記しています。個人の自律・成長に向けた人財サイクルを回し、全世代がチャレンジできる環境づくりを進めることで、企業理念の実現を目指します。



## 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

### ダイバーシティの進化 「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	2023年度実績	2024年度目標
<b>ダイバーシティの推進</b> 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、誰もが個性を発揮し、活躍できる職場を目指しています。世の中の変化に柔軟に対応し、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、シニア、国籍の違い、LGBTQなど多様な人財がお互いを尊重し学び合うことで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。	女性管理職比率 (TOTO日本※)	20.4%	20.5%
	障がい者雇用率 (TOTO日本※)	2.65%	2.50%以上
<b>海外グループ会社の幹部育成</b> 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「現地社員の力」が重要であり、2022年度より海外グループ会社合同研修を日本にて継続開催しています。企業理念を軸とした経営判断力、ガバナンス・経営管理リテラシーを高めた海外グループ会社の幹部候補を育成し、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育成研修受講 (修了) 者数	18名	30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	2023年度実績	2024年度目標
<b>キャリアとライフイベントの両立支援</b> 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。	男性育児休業取得率 (TOTO日本※)	64.7%	64.7%以上 (前年以上)

### 成果につながるDXの実践

DX人材の育成を加速させ、「学び→チャレンジ→成果」のサイクルを回していくことで、価値創出・業務効率の最大化を目指します。

施策	指標	2023年度実績	2024年度目標
<b>DX人材育成の加速</b> 全グループ員がDXを自分ごととして捉えるため、何からDXに取り組むかを職場で対話する機会や動画視聴等の学びの場を提供するとともに、部門DX推進者に向けた、アセスメントで現状スキルを可視化し、さらなる成長に向けたオンライン学習 (Udemy) や、RPA・生成AI・ノーコードのワークフロー開発ツール等の業務効率化ツールを組み合わせたより包括的な研修をします。	部門DX実践テーマ数 (TOTO日本※)	90件	150件
<b>成果最大化に向けた「学び→チャレンジ→成果」のサイクルの実現</b> DXについての個人の学びや組織としての身近な業務改善が、より大きな課題へのチャレンジや新たな価値創出・業務効率につながるよう、事例や成果の可視化・共有により、個人の学び・実践や部門DXを後押しし、TOTOグループでのビジネスモデルの継続的な変革を目指します。			

### 健康で安心して働ける環境づくり

良品物をつくる前に良き人をつくることおよび会社そして社会の持続的な発展を目指し、健康経営を推進します。

施策	指標	2023年度実績	2024年度目標
<b>ワークライフバランスの充実</b> 長時間労働の抑制と、自身が立てた有給休暇取得計画に対する取得率100%を推進し、On/Offの充実による一人ひとりのWell-Beingの実現を目指します。	働きやすい職場づくり指標 (TOTO日本※)	78.5pt	79.5pt

施策	指標	2023年度実績	2024年度目標
<b>TOTOグループ社員意識調査</b> 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測る指標とし、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※)	74.6pt	75.1pt
	意識調査総合スコア (TOTO日本※)	75.9pt	76.4pt

※ TOTO日本：TOTO国内グループ会社





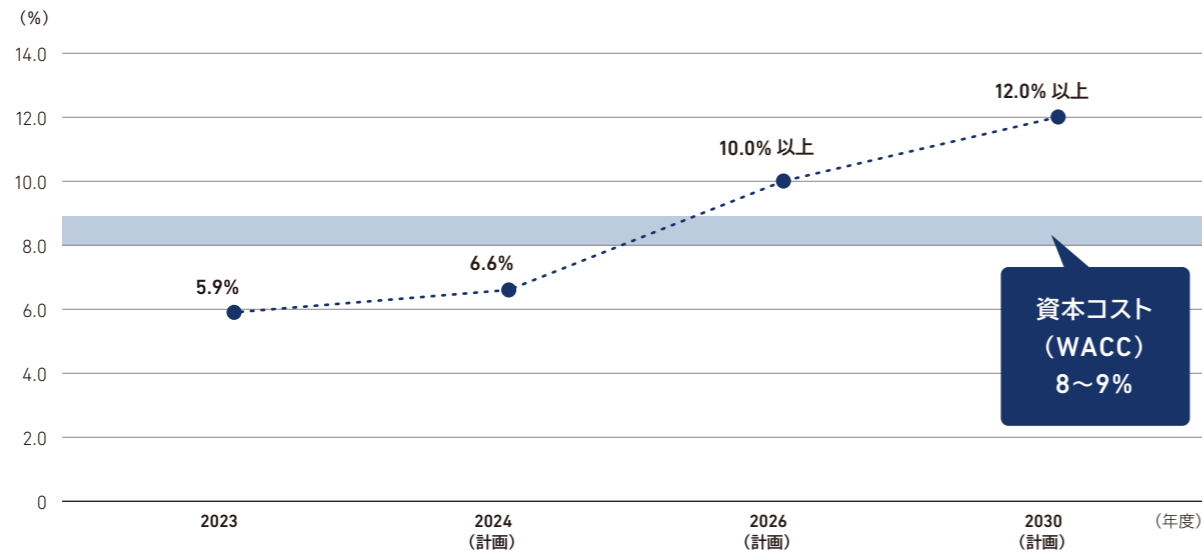
TOTO版ROICを軸に  
収益性・効率性を高め、  
さらなる企業価値向上を目指す

取締役  
常務執行役員  
**田口 智之**  
(財務・経理本部担当)

## 資本コストを意識した経営

TOTOグループは、キャッシュを持続的な事業の成長を目的とした戦略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。WILL2030 STAGE2では、これまで以上に資本コストや投下資本効率を意識した取り組みを進めていきます。STAGE2では「利益の成長」だけでなく、「利益の質」にもこだわり、収益性・効率性を高める施策に取り組んでいきます。TOTOグループ全体の資本コスト(WACC)は8~9%と認識していますが、現在、TOTO版ROICがその水準を下回っているため、STAGE2最終年度の2026年度に、TOTO版ROICについて資本コストを上回る10%以上の達成を目指します。

### WILL2030 TOTO版ROIC計画



--- TOTO版ROIC®  
※ 税引後営業利益 ÷ (運転資本+固定資産)

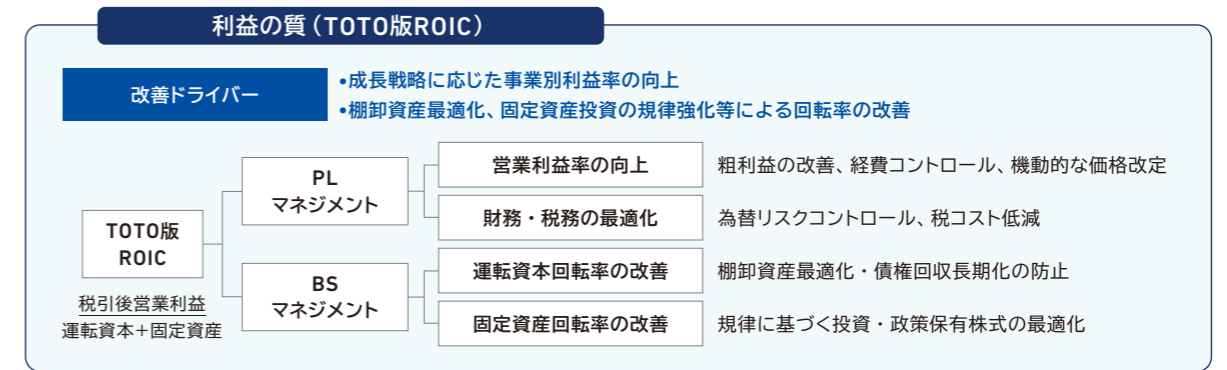
## TOTO版ROICによる収益性・効率性の向上

TOTOグループでは従来よりROA・ROEを財務指標として掲げ、事業別の投下資本効率を意識した経営を行ってきました。STAGE2では、TOTO版ROICを重要なKPI指標として掲げ、ROICツリーに分解し社内執行体制や各現場まで落とし込みます。投資判断時の規律強化や日常的な利益改善活動による事業別の収益性向上、棚卸資産・固定資産の最適化や政策保有株式の売却等による投下資本回転率の改善により、企業価値向上を図っていきます。

STAGE2では、TOTOグループの各事業セグメントのうち、成長セグメントとして米州住設事業、アジア・オセアニア住設事業、セラミック事業の3つを柱として、TOTOグループ全体を牽引していきます。これらの成長セグメントの重点

課題は、売上高拡大に伴う収益性の向上です。一方で、日本住設事業および既に市場が成熟段階に入りつつある中国大陸住設事業はベースセグメントとして位置付け、安定したキャッシュを稼ぐことでグループ全体を下支えします。この2セグメントについては収益性・効率性の両面での向上が課題です。

「利益の質(収益性・効率性)」の向上に向けて ※ TOTO版ROIC改善ツリー



## キャピタルアロケーション(資本配分規律)

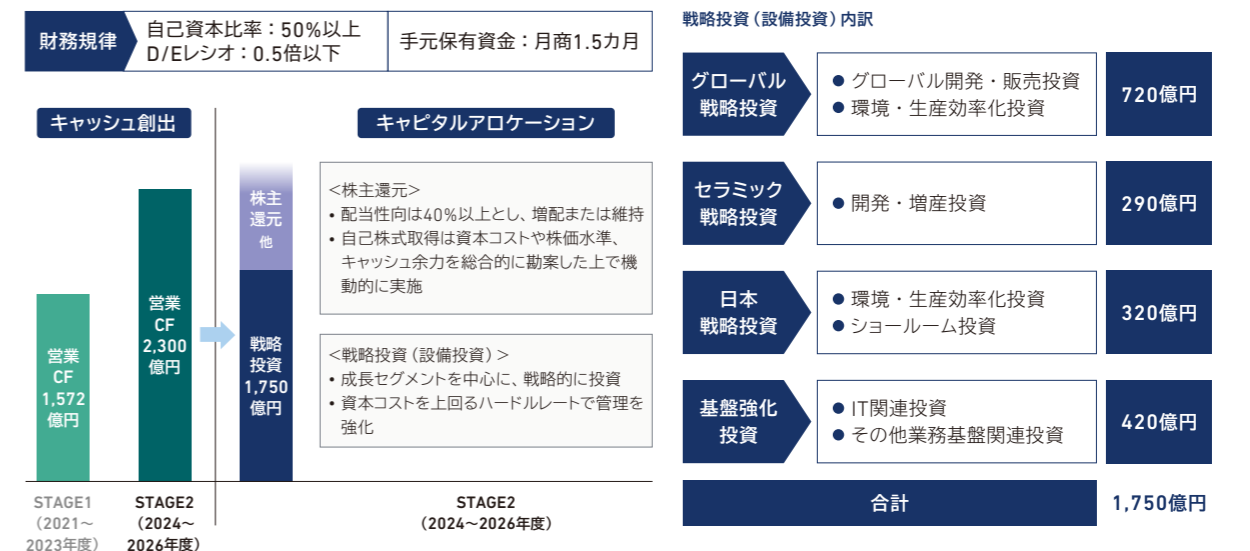
キャピタルアロケーションの考え方は、従前までと大きな変更はありません。TOTOグループではキャッシュを持続的な事業の成長を目的とした戦略投資に積極的に配分していきます。

さらにSTAGE2にあたる2024年度から2026年度までの3年間で事業戦略投資(設備投資)1,750億円を配分していきます。

「グローバル戦略投資」720億円の主な内訳は米州市場を中心に売上を拡大していくウォシュレットの新商品開発投資や各地域での生産拠点における効率化に向けた投資、環境対応投資となります。「セラミック戦略投資」の290億円は、次世代静電チャックの開発投資および将来の事業成長を見据えた増産投資となります。「日本戦略投資」の320億円は主に工場の効率化に向けた投資、ショールーム関連投資など維持投資を中心としつつも同時に収益性を高めることを狙いとしています。「基盤強化投資」の420億円は主に生産性向上を目的としたIT関連投資です。

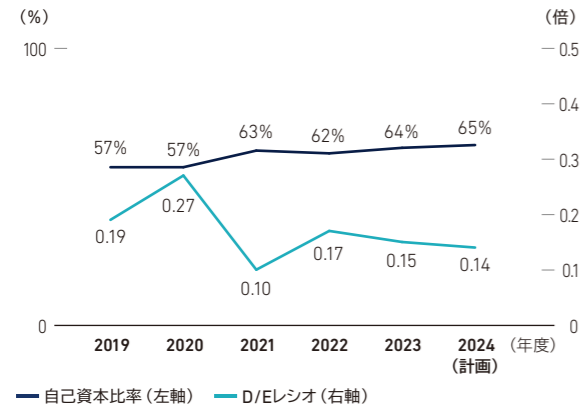
戦略投資においては、投資判断規律を今まで以上に強化しており、資本コストを上回る投資効果を生み出せるように取り組んでいきます。

### キャピタルアロケーション(資本配分規律)

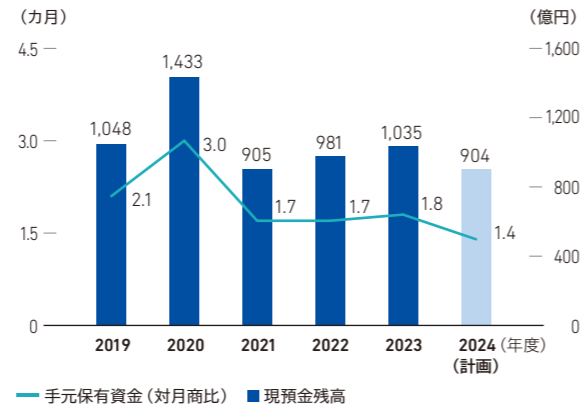


TOTOグループは、事業の成長を目的とした戦略投資を積極的に行っていく方針ですが、一方で財務の健全性も重視したいと考えています。このような考えのもと、「自己資本比率：50%以上」「D/Eレシオ：0.5倍以下」「手元保有資金：月商1.5カ月」という財務規律を設定しています。グローバル住設事業の固定資産投資は回収期間が10年以上の長期にわたるため、事業の安定を目的に自己資本にて賄う方針に基づいています。

自己資本比率／D/Eレシオ



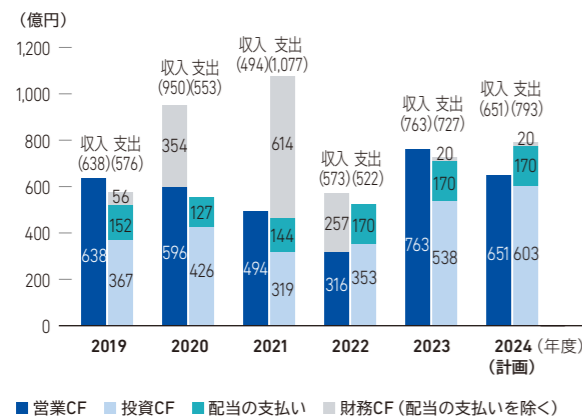
手元保有資金 (対月商比) / 現預金残高



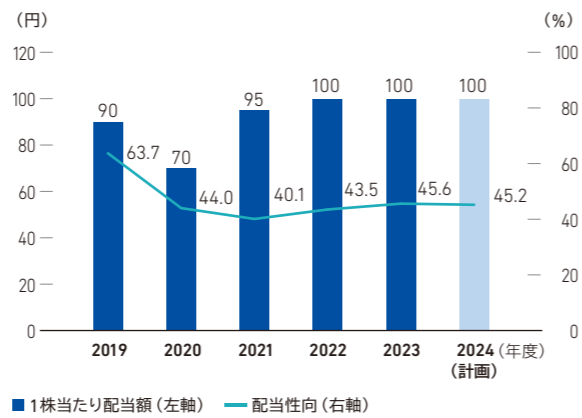
STAGE2では株主還元を一層強化し、「配当性向は40%以上とし、増配または維持」という方針にしています。自己株式取得については、資本コストや株価水準、キャッシュ余力を総合的に勘案した上で機動的に実施していきます。

2030年に向け、TOTO版ROIC目標達成を目指し、収益性・効率性の両面から各事業の課題に向き合い、さらなる企業価値向上を目指していきます。

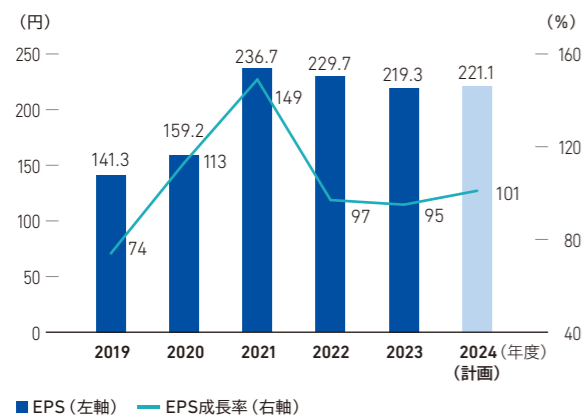
キャッシュ・フロー



1株当たり配当額 / 配当性向



EPS / EPS成長率

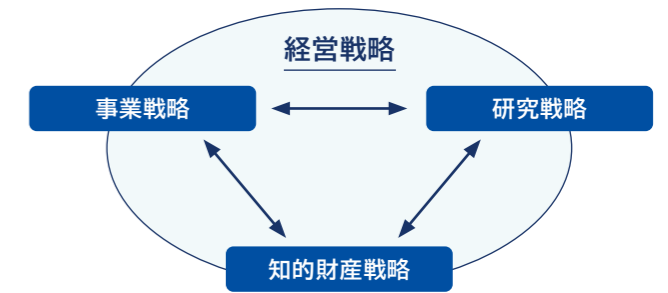


株主総利回り (TSR配当込み)

	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	98.9%	67.2%	87.6%	100.7%	100.1%	177.3%	105.9%
TOPIX	141.3%	152.5%	115.1%	196.2%	114.4%	288.6%	111.2%

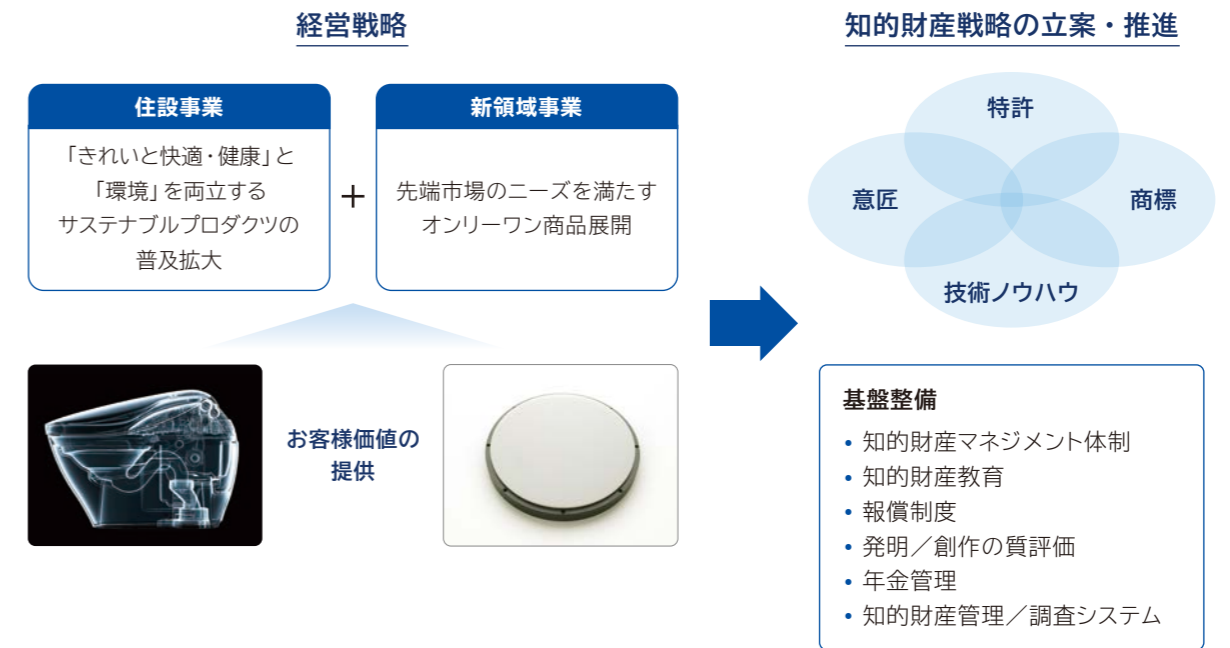
※ 当計算は、2024年3月末時点の配当と株価を加味した投下収益率となっています。

TOTOグループは、TOTOブランドの価値を高め、お客様にとって価値のあるTOTOらしい商品を提供するために、知的財産 (特許・意匠・商標・技術ノウハウ等) を適切に保護・管理・活用しています。各事業部・研究所の事業戦略・研究戦略と連動した知的財産戦略を立案、推進しています。



2030年ありたい姿の実現に向けた知的財産戦略の立案・推進

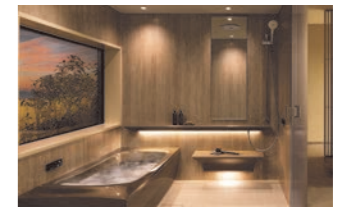
「きれいと快適・健康」と「環境」を両立するサステナブルプロダクツをグローバルで普及拡大させ、急伸する新領域事業の成長を支えるため、知的財産に投資し、お客様価値の創造に向けた取り組みを推進しています。創造した価値を知的財産権 (特許、意匠、商標) として出願・権利化することで保護するとともに、権利化した知的財産権を公開することで社会全体における産業や技術の発展にも寄与しています。一方、製造技術をはじめとする技術ノウハウについては秘匿すべき重要な知的財産と位置付けて管理することで、技術情報の流出を防止し、競争優位性を確保しています。



TOPICS

公益社団法人発明協会主催の「令和5年度全国発明表彰」において「発明賞」を受賞

受賞した「水垢汚れを抑止する清掃容易な浴室鏡の発明」(特許第6028878号)は、炭素の膜で水垢のこびり付きを抑える浴室鏡です。通常、水垢は鏡と一体化し、こびり付いて落とすことが困難ですが、鏡の表面をわずか10ナノメートル\*の厚みの炭素の膜で覆うことで、簡単なお手入れで水垢をラクに落とす機能を実現しました。



本発明は「お掃除ラクラク鏡」として、TOTOのシステムバスルーム「シンラ」「サザナ」に標準搭載しています。

※ 1ナノメートル=10億分の1メートル



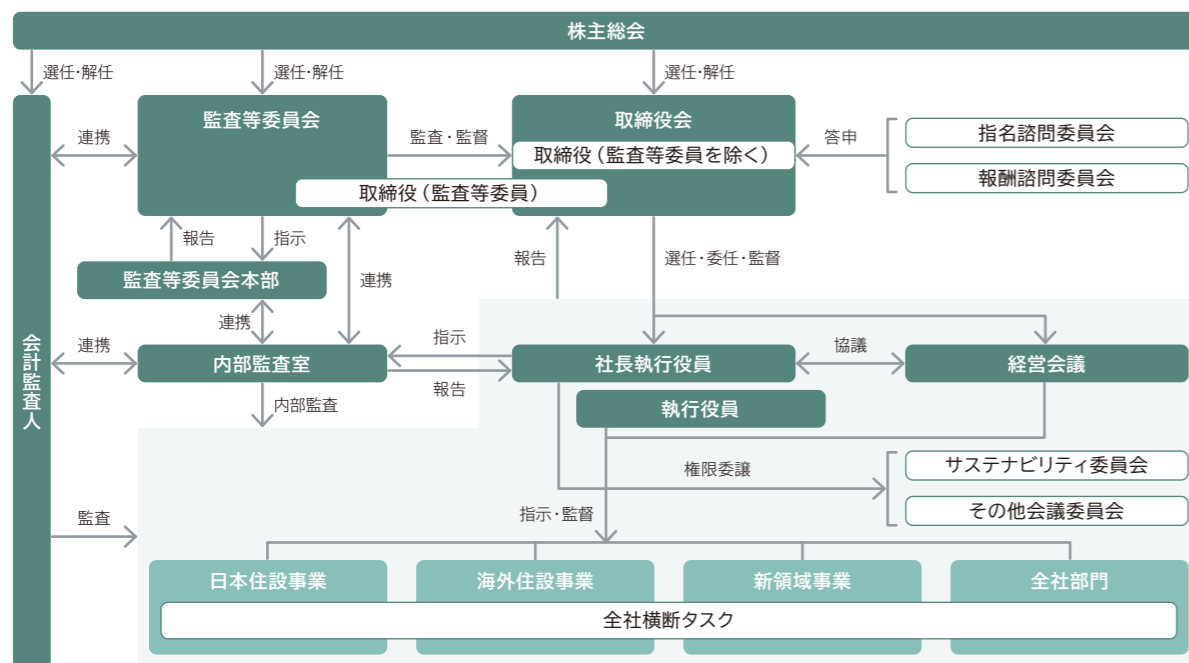
# コーポレート・ガバナンス

## 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・監督するためのしく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にしています。  
(TOTOグループ経営に関する理念体系については、P.3~4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・ガバナンス体制図



### ● 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。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。

#### 社外取締役のサポート体制

資料配布・事前説明	取締役会資料は、原則として3日前までに配布し、十分に検討する時間を確保しています。取締役会事務局である経営企画部が、取締役会付議事項について、事前説明を実施しています。
執行状況の情報共有	業務執行取締役で構成する経営会議の審議内容を、取締役会で報告しています。執行役員と全部門長が参加する生販執行会議に、オブザーバーとしてご出席いただいています。
事業所見学	日本国内・海外の事業所を訪問し、当社の事業の現場を知る機会を設けています。

### ● 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。

### ● 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、および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はできません。

2023年度は1回開催し、全委員が出席しました。2024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。

2023年度は2回開催し、全委員が出席しました。取締役報酬基本方針の一部見直しや、職責に応じた報酬水準の設定などについて活発に議論し、2024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。

### ● 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回開催し、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。

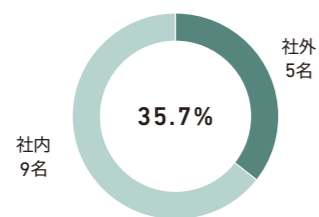
## 取締役会の構成とスキルマトリックス

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、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、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。

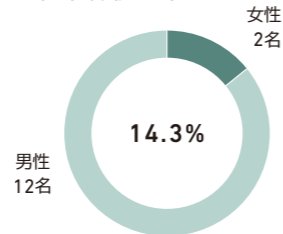
役職氏名	性別 男性 女性	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	2023年度取締役会出席状況	専門性と経験								
					企業経営	海外事業	サステナビリティ	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人材開発	IT・デジタル
代表取締役 会長兼 取締役会議長 喜多村 円	男性	■	■	12/12回 (100%)	●	●	●		●	●	●		
代表取締役 社長執行役員 清田 徳明	男性	■ 委員長		12/12回 (100%)	●	●	●		●	●	●	●	
代表取締役 副社長執行役員 白川 敬	男性			12/12回 (100%)	●		●	●		●	●		
取締役 専務執行役員 林 良祐	男性			12/12回 (100%)	●	●			●				●
取締役 専務執行役員 田村 信也	男性			12/12回 (100%)	●	●		●	●				
取締役 常務執行役員 田口 智之	男性		■	12/12回 (100%)	●	●				●	●	●	●
取締役 常務執行役員 武富 洋次郎	男性			12/12回 (100%)	●	●			●				●
取締役 常務執行役員 北崎 武彦	男性			—				●				●	
社外取締役 津田 純嗣 <b>独立</b>	男性	■	■	12/12回 (100%)	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外取締役 山内 重徳 <b>独立</b>	男性	■	■	12/12回 (100%)	●	●	●		●	●			
取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長 吉岡 雅之	男性			—	●	●	●			●	●		
社外取締役 監査等委員 丸森 康史 <b>独立</b>	男性	■	■	12/12回 (100%)	●	●	●	●		●	●		
社外取締役 監査等委員 家永 由佳里 <b>独立</b>	女性	■	■	12/12回 (100%)	●		●			●			
社外取締役 監査等委員 長沼 知穂 <b>独立</b>	女性	■	■	—			●	●		●			

※ 報酬諮問委員会の委員長は、取締役でない社外委員です。 ※ 上記一覧表は、取締役の有するすべての専門性・経験を示すものではありません。  
※ **独立** は、独立社外取締役に示すものです。

社外取締役比率



女性取締役比率



## 取締役会に必要な専門性と経験の考え方

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、必要な専門性と経験が取締役会全体で確保されていることが重要であり、それらは事業環境の変化に伴い変化するものと考えています。この考えに基づき、TOTOグループの中長期的な経営の方向性であるWILL2030の推進のために必要な専門性と経験を「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・人材開発」「IT・デジタル」と定義しました。

## 取締役会の実効性評価

当社は、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・評価のプロセス

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。

また、毎年度、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ています。

アンケートの 主な項目	①取締役会の構成 ②運営 ③指名・報酬制度の実効性 ④監査等委員会の実効性 ⑤社外取締役の支援・連携体制 ⑥株主・ステークホルダーとの関係 ⑦自己評価
----------------	--

### 評価結果の概要

2023年度の実効性評価の結果は、以下のとおりです。

- 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1/3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。
- アンケート結果から認識した課題への取り組みとして、今後の女性・外国人材の取締役登用にに向けた計画的な育成について、幹部育成研修など次世代の母集団の拡充・育成の底上げなどを進めています。

以上より、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。

### 今後の取り組み

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。

### 取締役会の機能強化のためのこれまでの主な取り組み

2017年度	社外取締役との情報共有の強化 ・経営会議の審議内容の共有 ・生販執行会議にオブザーバーとして出席
2018年度	社内取締役の報酬に譲渡制限付株式報酬を導入
2021年度	譲渡制限付株式報酬制度の拡充
2022年度	取締役会構成の多様性の強化



● 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) 株主をはじめとするステークホルダーの皆様との価値共有を進め、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

● WILL2030 社会的価値・環境価値指標の導入

サステナビリティ経営に取り組んでいる当社では、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社会的価値・環境価値指標として、2022年度より設定しています。

2023年度からは、ステークホルダーの皆様との価値共有を一層進め、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<sup>※</sup>を複数年度業績連動賞与の指標として設定しています。

<sup>※</sup> 社会的価値・環境価値の全6項目

サステナブルプロダクツ商品構成比	商品使用時水削減貢献量	事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量
アフターサービスお客様満足度	ショールーム満足度(日本)	社員満足度(日本)

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。

- 株主総会で承認され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 インセンティブの種類		固定報酬	変動報酬		
	報酬の種類		基本報酬	短期 単年度業績連動賞与	中期 複数年度業績連動賞与	長期 譲渡制限付株式報酬 <sup>※</sup>
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		●	—	—	—

<sup>※</sup> 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しくみとしています。

● 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	—	—

<sup>※</sup> 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)

● 2023年度取締役の報酬等の内容

	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)	11	333	319	111	764
うち社外取締役	2	26	—	—	26
監査等委員である取締役	4	77	—	—	77
うち社外取締役	3	43	—	—	43

<sup>※</sup> 業績指標に関する実績: 連結営業利益42,766百万円(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、かつステークホルダーの皆様との価値共有を進めることを目的としています。賞与原資は、連結営業利益額を基に「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WILL2030 社会的価値・環境価値指標に関する支給係数 <sup>※</sup> を乗算する。 ※ 年度ごとに設定する目標に対する実績から各指標の達成率を算出し、その達成率に各ウエ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）	
	WILL2030 社会的価値・環境価値指標	ウエイト
	サステナブルプロダクト商品構成比	30%
	商品使用時水削減貢献量	20%
	事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量	20%
	アフターサービスお客様満足度	10%
	ショールーム満足度（日本）	10%
社員満足度（日本）	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価値共有を一層進めることを目的とし、対象取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機付ける設計としています。

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

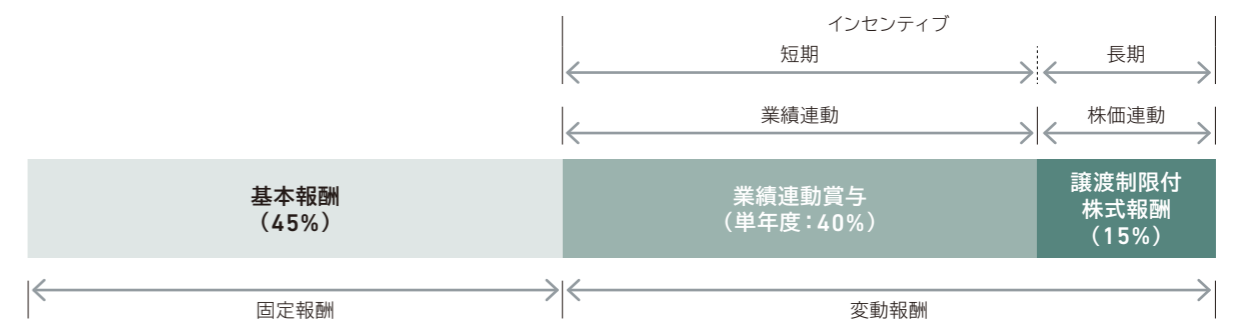
割当契約の概要

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る）
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⑧で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・ 特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った場合、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、2024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。



※ 上記割合となる前提  
・ 連結営業利益：48,000百万円（2024年4月26日決算短信開示値）  
・ 中期インセンティブにあたる複数年度業績連動賞与は不支給の見込み



## サステナビリティ推進体制

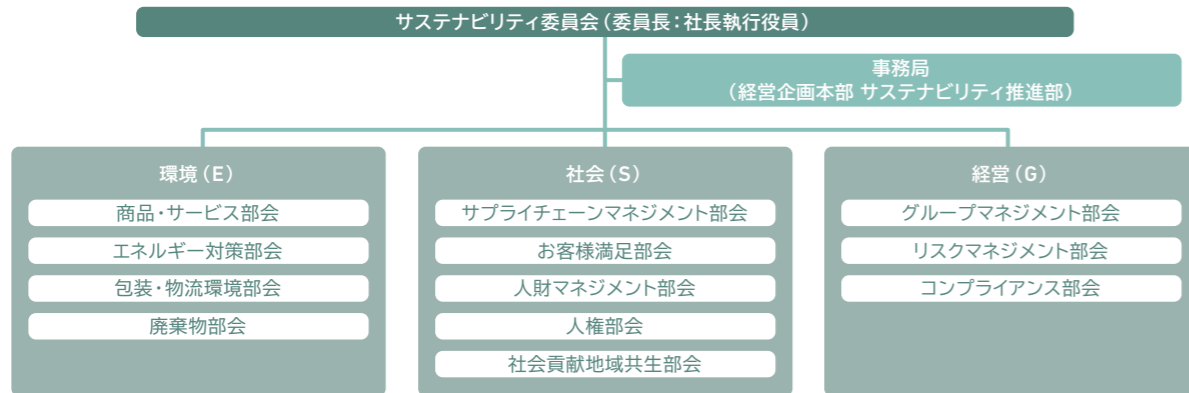
TOTOグループは、サステナビリティマネジメントを“サステナビリティの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営”と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

### 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、各担当部会が推進計画を策定の上、関連部門、日本・海外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。2024年度には、人権尊重の取り組みを推進する、人権部会を新たに設置しました。



### 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、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「国際人権章典」や「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、「子どもの権利とビジネス原則」などの人権に関する国際規範を支持、尊重します。

### TOTOグループ人権方針に関わる考え方

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こと」を明記しています。「TOTOグループ人権方針」は、TOTOグループ企業行動憲章に基づき、企業として人権を尊重する責任を果たすという方針を定めたもので、2023年度に制定しました。

人権方針は、TOTOグループで働くすべての人々に適用しています。また、サプライヤー様やTOTOグループの事業、商品またはサービスに関わる関係者に対しても、方針の内容を理解・支持いただくことを期待するとともに、方針が尊重されるよう、継続して働きかけていきます。

#### 「TOTOグループ人権方針」項目

1. 人権尊重責任と法令順守
2. 人権に関するリスクの評価・見直し (人権デュー・ディリジェンス)
3. 是正・救済
4. ステークホルダーとの対話
5. 人権教育
6. 人権尊重への継続的取り組み

「TOTOグループ人権方針に関わる考え方」の全文は、WEBに掲載しています  
[https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights\\_policy.pdf](https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf)

### 主な取り組み

TOTOグループは、人権を尊重する責任を果たすため、人権デュー・ディリジェンスのしくみを構築し、これを継続的に実施します。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・ディリジェンス」の推進に取り組んでいます。

それらの取り組みの一つとして、特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラム「人権デュー・ディリジェンスワークショップ」に参加し、人権問題が発生する状況や事業活動と人権との関連性、重要な人権課題および人権に配慮した事業活動の重要性の理解を深めました。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」の特定を行いました。

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。

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 ©2023 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、社員やサプライヤー様等が、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。(2024年8月現在)



※1 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.

※2 Morningstar, Inc.からのロゴ使用に関する「免責事項」は、WEBに掲載しています [https://jp.toto.com/assets/files/Morningstar\\_Disclaimer.pdf](https://jp.toto.com/assets/files/Morningstar_Disclaimer.pdf)

## 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

個人投資家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>

### 機関投資家との対話

経営層からIR担当部門まで積極的に機関投資家の皆様との対話に参加しています。必要な情報は適宜経営層や関連部門にフィードバックしています。

また、TOTOの事業や戦略をより深くご理解いただき、将来への期待を持っていただけるよう、日々の対話に加え、工場をはじめとした施設見学会や事業戦略説明会、サステナビリティミーティングなどを実施しています。



海外IRでの個別面談

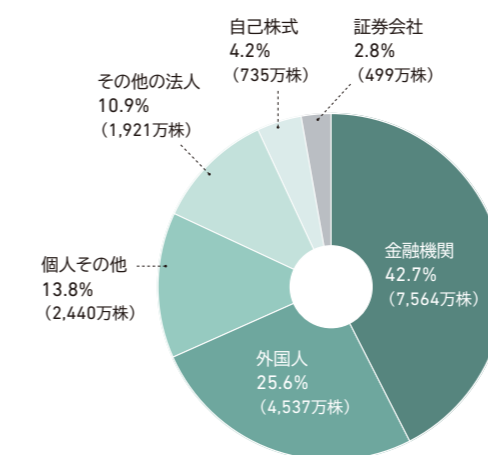


衛生陶器工場見学

### 年間を通じた主なエンゲージメント

内容	活動
決算・中期経営計画等	・決算説明会 ・WILL2030の進捗説明会
特定の事業やテーマ	・サステナビリティミーティング ・工場見学会 (衛生陶器、ウォシュレット、セラミックなど) ・ショールーム見学会
その他個別の関心事項について	・個別面談 (リアル・オンライン) ・海外IR ・カンファレンス等

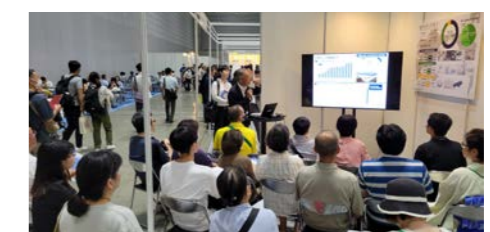
### 所有者別株式分布状況



※ 2024年3月31日時点

### 個人投資家との対話

TOTOに関心を持っていただけるよう、リアル・オンラインのハイブリッドでの接点を充実させています。個人投資家の皆様へ、説明会やイベント出展を通じて、TOTOの事業活動および社会貢献活動について説明しています。



個人投資家イベント



# 社外取締役メッセージ



社外取締役  
**津田 純嗣**

## さまざまな課題に機敏に対応できた3年間 ……………

WILL2030は、創業の精神がベースとなって策定された長期目標です。社内に浸透している企業文化を大事にした上で中長期の成長を目指すというメッセージであり、社員にとってわかりやすいと思います。目先の数字に重点を置くのではなく、「お客様が第一」「ブランドを大切にする」という大きな考え方から離れないことが意識されています。

STAGE1では、収益性は悪化しましたが、経営環境が変化する中で、さまざまな課題に機敏に対応できることが確認できました。

コロナ禍におけるサプライチェーン分断への対応、セラミック事業において需要が減少しても高収益体質を維持できたこと、DXの活用による新たな価値創出、米州におけるウォシュレットの拡販など、それぞれ

の分野でアウトプットが生まれたことは大きな成果です。市場の悪化は仕方がないことですが、その中で環境変化を把握しながら、STAGE2を進める準備ができたのは良かったと思います。

## 資本コストや株価を意識した経営に注目 ……………

STAGE2では、ROIC経営が新しく提示されたことも大きな点です。過去から提言していましたが、TOTOは財務体質が良い一方で、資金のより効率的な活用による事業拡大のしこみを構築すべきだと考えています。その意味でもROIC経営を打ち出し、資本コストや株価を意識した経営姿勢をステークホルダーに示したことは重要で、この戦略を戦術レベルに落とし込んだKPIをモニタリングすることは、社外取締役である私の役割です。

## 「事業の縦軸」と「革新タスクの横軸」を明確に打ち出した事業運営 ……………

会社経営は、事業の軸と機能の軸の両方から見る必要がありますが、TOTOは「事業の縦軸」と「革新タスクの横軸」が非常に上手く機能しており、課題の抽出と対策の打ち出しが迅速にできています。よって、会社経営の面から見るとガバナンスは上手く回っていると思います。また、社外取締役がオブザーバーとして参加している執行部門長が集まる毎月の全社業績報告会では、各事業、革新タスクの進捗報告がなされ、その上で取締役会が開催されるため、TOTOがやりたいこと、やっていることがどのような状況であるか、実状を理解した上で議論ができています。

一方で、現在はガバナンスを強く効かせた経営をされているので、執行側への権限移譲はさらに進めても良いのではないかと考えています。権限移譲を行うことで、取締役会で戦略についてより深く議論することができます。例えばWILL2030策定にあたっては、事前の説明はありましたが、初期段階から社外取締役がさらに深く議論に入り込むというのも方法の一つだと思います。

## 大きな時間の流れの中で「世界中にTOTOファンを増やしていく」……………

TOTOの事業は大きな設備産業であり、会社全体の動きは家電業界に比べるとゆっくりに見えるかもしれません。大きな時間の流れの中で、創業の精神に則り「世界中にTOTOファンを増やしていく」という考えで事業を進めており、これは20年、30年、そしてその先にも続く計画なのです。

一方で、個別の市場環境が変われば、当然戦略の変更も必要になります。STAGE2においては、中国大陸事業の戦略がそれにあたり、事業の再構築を明確に打ち出したことは評価しています。成長市場から成熟市場への転換期を迎え、変化に対してどのような形でお客様にアプローチし、着実に販売・サービス網をつくっていくかという点を、長期的視点でじっくり見ていきたいと思っています。



社外取締役  
**山内 重徳**

## WILL2030 STAGE1を終えて ……………

2030年のありたい姿を設定し、その2030年までを3年ごとのSTAGEとして区切り、さらに2050年の「持続可能な社会、カーボンニュートラルを実現」「すべての人に健康で快適な暮らしを」につなげていくというWILL2030の考え方・進め方は、非常に上手くできています。一方、2050年に向けてTOTOがどのような方法でカーボンニュートラルを具体化していくのか、2030年以降の取り組みについてはすべての社員に行き渡るようもっと議論していく必要があります。

STAGE1の評価としては、さまざまな要素があり一概には言えませんが、主要KPIのうち特に財務指標は達成できませんでした。一方で、非財務指標は一部指標を除き、目標を達成しました。

非財務指標の中で、私は特に「商品使用時水削減貢献量」に注目しています。以前から助言していましたが、サステナブルプロダクツ商品構成比だけでなく、「商品使用時水削減貢献量」を含む非財務指標を2023年度から取締役の報酬の支給に関わるKPIとして組み入れたことは、WILL2030の実現にあたり、重要なコミットメントだと考えています。

## 客観的な視点でさまざまな課題を議論 ……………

ガバナンスにおいて、私が変わらずに重要と考えているのは、「形」と「運用」です。しっかりと「形ができていないか」、それをしっかりと「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、いろいろな局面で「形」と「運用」で進める文化はできています。

ガバナンスの課題（不足点）として当初から指摘してきた「取締役会の活性化」「投資決定の判断方法の明確化」については、取締役会での報告内容や議論の状況を見ていて、かなり改善が進んだと思います。特に「取締役会の活性化」については大きく改善され、「投資決定の判断方法の明確化」についても資本コストを意識した経営に変化してきています。一方「代表取締役の後継者選定、育成のしくみづくり」については、従来よりは議論できるようになりましたが、さらに具体的に運用していくことに期待しています。

また、ここ数年は事業ポートフォリオについても提言しています。成長セグメントの筆頭格である米州住設事業では、ウォシュレットが前面に出て非常にうまくいっているかと評価しています。住宅市場は決して良くないマクロ環境下で、ウォシュレットが牽引して業績を伸ばしており、STAGE2でしっかりと取り組みを加速してもらいたいと思います。一方で、中国大陸は景気が減速していますが、経済規模は依然大きな市場です。新築市場が成熟を迎えた中国大陸に対して、リモデル需要開拓に舵を切り、日本市場での経験を活かしながら戦略を進めるということで、注目しています。それとは別に、サプライチェーンも含めたグローバル全体の適正な供給体制の構築は、引き続き長期視点でしっかり考えるべきだと思います。

さらに今後の課題として、政策保有株式を含めた資金の有効活用の方法についても引き続き議論を深めていきたいと考えています。

## すべてのステークホルダーに対して価値のある会社へ ……………

TOTOは、社外取締役が責務を果たすための環境整備を積極的に進めてきています。取締役会前の丁寧な事前説明や海外を含む生産拠点などの現地視察など、現地・現物・現実の三現主義に基づく情報提供の機会が多く設定されています。また、取締役会とは別に開催される代表取締役との意見交換会でもかなり突っ込んだ議論ができるなど、社外取締役が意見しやすい環境があります。社外取締役の意見を積極的に取り入れ、実行される文化もあり、遠慮せずに意見を言うことができます。この環境の中で、ガバナンス面の不足を客観的な視点で指摘し、TOTOをすべてのステークホルダーにとって価値のある良い会社にしていくことが私の役割だと考えています。

## 2030年に向けた新たなステージへ ……………

2024年度、STAGE2という新たなステージに入りました。TOTOは、急速な成長、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。そのような考え方、TOTOの良さを理解してもらえようような発信も重要だと思います。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

さまざまな課題一つひとつにしっかり対応したSTAGE1 .. 2023年度でSTAGE1が終了し、非財務指標はおおむね達成しましたが、財務指標は達成できませんでした。しかし、この3年間、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事態に直面した際、それら一つひとつにしっかりと対応したことで、非常に上手くマネジメントしているため、あまりネガティブには捉えていません。STAGE2では、TOTOを取り巻く状況も変わりますので、そこでまた課題の一つひとつを解決し、WILL2030の実現に向けて進んでほしいと思います。

グローバル企業としてのガバナンスの進化を .....

ガバナンスの形は会社によって異なります。TOTOはグローバル企業なので、海外に目を行き届かせる経営が必要です。組織が非常に大きいので、壁ができて何が隠れてしまい、トップが大事なことを把握できていないと非常に危険であるため、ガバナンスとしてのシステムをしっかりと整えることが非常に大事なことです。加えて、各組織が意識を共有しながら、一つの管理監督システムとして機能している必要があります。それがあまりにも硬直的になると、意思決定のスピードが遅くなってしまいますので、そのバランスは常に考えておかなければいけません。その視点で見ると、TOTOのガバナンスは、システムがしっかりしており、上手く機能しています。ただし、時間が経ち、人も変わっていくことを考えると、システムは1回つくって終わりではなく、絶えず全体として機能できるようにチェックし続けなければいけません。

また、どこの企業においても企業内の不祥事は後を絶ちません。組織内で個人的な属性で起きる不祥事を防ぐためには、日頃から人を大事にし、信頼関係を築くためのガバナンスが必要です。元々、労務問題、社員間トラブル、会社不祥事等、会社関係する内容の社員相談窓口は設置していましたが、プライベートの困りごとに関する内容について社員がいつでも相談できるようなスキームをつくることを提言し、2024年度よりTOTOが提携する弁護士から法的な対応を含めた専門的な助言・解決策が得られる社外相談窓口を開設しました。多様な方々が意見や悩みを言いやすくすることで、社員みんなが安心して働ける環境が構築されます。社員の心理的安全性を担保するための環境を整備していくことは、最終的には企業価値の向上につながると考えています。

さらなる女性活躍推進 .....

女性活躍推進への意見を述べることも私の大きな役割の一つだと思っています。TOTOにおいても、女性社員を育てていかなければならないという問題意識を持っており、サクセッションプランの中で、女性リーダーを育てていく動きは進んでいます。しかし、それが比較的若い世代の中で進められており、現在のリーダー・管理職には女性がまだまだ少ないと感じています。5年後、10年後といった中長期の視点で見ると問題なく育っていくと思いますが、現状のリーダーや管理職における女性比率はまだ低いので、女性の意見が現在の事業運営にどれだけ反映されているかなどを把握する環境整備は急いで進める必要があると思います。

今後のTOTOに期待すること .....

企業価値を判断する際に、業績はとても大事な要素ですが、その業績を支えている非財務指標もしっかり見ていくことがとても重要です。TOTOは、財務指標・非財務指標どちらについても重きを置いて事業活動を行っています。これからのSTAGE2でも、ステークホルダーの皆様の期待に沿えるように進んでほしいと思います。

またSTAGE2で、中国大陸事業で新築市場からリモデル市場に舵を切っていくことは大きな転換点です。今後試行錯誤はあると思いますが、これは市場の変化に対応した方針であり、しっかりと取り組んでいただきたいと思っています。またセラミック事業のさらなる成長、米州におけるウォシュレットの拡販など、まだまだグローバルでの伸びしろがあり、そこに期待したいと思っています。

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ベトナムにて

ドイツ・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からの助言を得ています。



意見交換会の様子



# 取締役一覧

## 取締役 (監査等委員である取締役を除く)



代表取締役 会長  
兼 取締役会議長  
**喜多村 円**

1957年5月24日生



代表取締役  
社長執行役員  
**清田 徳明**

1961年10月8日生  
デジタルイノベーション推進、  
経営企画、内部監査室、  
秘書室担当



社外取締役 社外  
**津田 純嗣**

1951年3月15日生  
重要な兼職の状況  
・株式会社安川電機  
特別顧問  
・日本精工株式会社  
社外取締役



社外取締役 社外  
**山内 重徳**

1949年2月24日生  
重要な兼職の状況  
・株式会社UACJ  
名誉顧問



代表取締役  
副社長執行役員  
**白川 敬**

1962年8月12日生  
お客様、文化推進、  
デザイン、法務担当  
兼 WILL2030 マーケティング革新  
担当



取締役  
専務執行役員  
**林 良祐**

1963年9月4日生  
最高技術責任者、レストルーム事業、  
環境建材事業、セラミック事業、  
もの創り技術グループ担当  
兼 WILL2030 新領域事業担当  
兼 WILL2030 デマンドチェーン  
革新(もの創り)担当



取締役  
専務執行役員  
**田村 信也**

1967年3月13日生  
グローバル事業推進、  
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  
**田口 智之**

1965年9月24日生  
人財、財務・経理、情報企画、総務、  
(茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉  
第一)工場、東京総務担当  
兼 WILL2030 マネジメントリソース  
革新担当



取締役  
常務執行役員  
**武富 洋次郎**

1965年9月8日生  
浴室事業、キッチン・洗面事業、  
機器水栓事業、サプライチェーン、  
工務担当  
兼 WILL2030 デマンドチェーン  
革新(サプライチェーン)担当



取締役  
常務執行役員  
**北崎 武彦**

1965年6月15日生  
販売推進グループ担当  
兼 WILL2030 日本住設事業担当



取締役  
常勤監査等委員  
**吉岡 雅之**

1965年8月24日生



社外取締役 社外  
監査等委員  
**丸森 康史**

1957年9月19日生  
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)  
・公益財団法人三菱経済研究所  
副理事長



社外取締役 社外  
監査等委員  
**家永 由佳里**

1974年10月26日生  
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)



社外取締役 社外  
監査等委員  
**長沼 知穂**

1977年5月2日生  
重要な兼職の状況  
・株式会社美点凝視  
パートナー

## 監査等委員である取締役

# 会社情報／主な受賞

## 会社概要 (2024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	35,027名		

※ 契約社員、派遣社員を含む

## グループ会社・主な関連会社 (2024年3月31日現在)

### 日本グループ会社

- TOTOサニテクノ(株)
- TOTOウォシュレットテクノ(株)
- TOTOバスクリエイト(株)
- TOTOハイリビング(株)
- TOTOアクアテクノ(株)
- サンアクアTOTO(株)
- TOTOプラテクノ(株)
- TOTO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)
- TOTOリモデルサービス(株)
- TOTOファイナンス(株)
- TOTOインフォーム(株)
- TOTOビジネット(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	レストルームドレッサー プレミアムシリーズが「レッドドット・デザイン賞2024」を受賞	 レストルームドレッサー プレミアムシリーズ
デザイン	クリーンドライ(吸引・高速両面タイプ)が「iFデザイン賞2024」を受賞	 クリーンドライ
デザイン	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	 ザ・クラッソ  ネオレストWX
デザイン	ネオレストWX**が「iFデザイン賞2023」を受賞	 ネオレストWX
環境	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	 ネオレスト WASHLET G5 クリーンドライ
技術	「水垢汚れを抑制する清掃容易な浴室鏡の発明」が公益社団法人発明協会主催「令和5年全国発明表彰」で「発明賞」を受賞	
技術	ウォシュレット一体形便器「ネオレストWX」用の包装材「らくらく施工アシスト付包装」、人工大理石カウンターの包装材「衝撃吸収機能を備えた人工大理石カウンター包装」が世界包装機構主催「ワールドスター2024」コンテストで「ワールドスター賞」を受賞	 

\* 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  
\*\* 海外向け

### 第三者保証について



「TOTOグループ統合報告書2024」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>



## 主要財務指標

(百万円)

	2014年度 <sup>※3</sup> (2015.3)	2015年度 <sup>※3</sup> (2016.3)	2016年度 <sup>※3</sup> (2017.3)	2017年度 <sup>※3</sup> (2018.3)	2018年度 <sup>※3</sup> (2019.3)
売上高 <sup>※4</sup>	528,771	570,716	566,009	590,959	584,733
売上原価	328,046	354,187	348,407	368,148	371,565
原価率 <sup>※4</sup>	62.0%	62.1%	61.6%	62.3%	63.5%
販管費	167,377	170,829	171,451	171,550	174,354
販管费率 <sup>※4</sup>	31.7%	29.9%	30.3%	29.0%	29.8%
営業利益 <sup>※4</sup>	33,346	45,699	46,150	51,260	38,814
営業利益率 <sup>※4</sup>	6.3%	8.0%	8.2%	8.7%	6.6%
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※4</sup>	22,486	36,360	32,960	36,798	32,380
親会社株主に帰属する当期純利益率 <sup>※4</sup>	4.3%	6.4%	5.8%	6.2%	5.5%
設備投資額	30,406	31,240	34,950	40,341	35,881
減価償却費	17,227	18,397	18,994	21,357	23,347
研究開発費	18,466	19,098	19,388	20,594	21,528
研究開発费率 <sup>※4</sup>	3.5%	3.3%	3.4%	3.5%	3.7%
総資産	516,995	536,265	553,996	564,319	574,960
流動資産	266,637	279,383	282,076	277,845	287,630
固定資産	250,357	256,882	271,920	286,473	287,329
総負債	236,412	250,743	247,942	222,099	228,301
純資産	280,582	285,522	306,053	342,219	346,658
営業キャッシュ・フロー	34,713	58,695	62,604	45,489	14,593
投資キャッシュ・フロー	(30,040)	(29,952)	(35,257)	(36,374)	(26,928)
財務キャッシュ・フロー	(11,393)	(15,053)	(18,905)	(11,244)	14,562
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	4,673	28,742	27,347	9,115	(12,335)
1株あたり配当 <sup>※2</sup> (円)	26.00	—	68.00	72.00	90.00
ROA(営業利益ベース) <sup>※4</sup>	6.7%	8.7%	8.5%	9.2%	6.8%
ROE(純利益ベース) <sup>※4</sup>	8.7%	13.3%	11.5%	11.7%	9.6%
TOTO版ROIC <sup>※5</sup>	7.5%	10.4%	10.2%	10.5%	7.8%
TOTO版投下資本 <sup>※6</sup>	311,150	315,052	330,634	347,690	376,906
自己資本比率	52.3%	51.5%	53.6%	59.1%	58.9%
D/Eレシオ(倍)	0.17	0.15	0.11	0.11	0.19
手元保有資金(対月商比) <sup>※7</sup> (ヶ月)	2.0	2.1	2.3	2.1	2.0
EPS <sup>※2,4</sup> (円)	66.9	215.8	194.9	217.5	191.3
BPS <sup>※2</sup> (円)	802.8	1,631.9	1,756.0	1,968.6	2,000.4
総資産回転率 <sup>※4</sup> (回)	1.06	1.08	1.04	1.06	1.03
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) <sup>※2</sup> (株)	336,233,556	168,480,574	169,146,109	169,187,042	169,300,355

※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)を実施いたしました。

2015年度の1株あたりの年間配当金合計につきましては、中間配当額と期末配当額を単純に合算できないために「-」と記載しております。なお、1株あたりの配当額は中間配当額15.00円(株式併合前)、期末配当額34.00円(株式併合後)となります。

※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、2014年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。

(百万円)

	2019年度 <sup>※3</sup> (2020.3)	2020年度 <sup>※3</sup> (2021.3)	2021年度 <sup>※3</sup> (2022.3)	2022年度 <sup>※3</sup> (2023.3)	2023年度 <sup>※3</sup> (2024.3)
売上高 <sup>※4</sup>	595,709	577,840	645,273	701,187	702,284
売上原価	383,562	367,242	408,382	458,217	463,284
原価率 <sup>※4</sup>	64.4%	63.6%	63.3%	65.3%	66.0%
販管費	176,331	170,940	184,710	193,848	196,233
販管费率 <sup>※4</sup>	29.6%	29.6%	28.6%	27.6%	27.9%
営業利益 <sup>※4</sup>	35,816	39,656	52,180	49,121	42,766
営業利益率 <sup>※4</sup>	6.0%	6.9%	8.1%	7.0%	6.1%
親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※4</sup>	23,921	26,978	40,131	38,943	37,196
親会社株主に帰属する当期純利益率 <sup>※4</sup>	4.0%	4.7%	6.2%	5.6%	5.3%
設備投資額	35,598	43,731	35,101	36,331	58,146
減価償却費	25,343	25,231	26,939	31,412	34,136
研究開発費	21,467	22,395	24,024	21,539	23,117
研究開発费率 <sup>※4</sup>	3.6%	3.9%	3.7%	3.1%	3.3%
総資産	582,482	646,011	641,025	731,638	790,255
流動資産	289,535	326,383	307,623	359,288	354,030
固定資産	292,946	319,628	333,401	372,349	436,224
総負債	241,653	272,838	227,652	270,546	279,699
純資産	340,829	373,173	413,372	461,092	510,556
営業キャッシュ・フロー	63,843	59,551	49,356	31,579	76,311
投資キャッシュ・フロー	(36,705)	(42,622)	(31,893)	(35,269)	(53,790)
財務キャッシュ・フロー	(20,878)	22,702	(75,772)	8,779	(18,954)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※1</sup>	27,138	16,929	17,463	(3,690)	22,521
1株あたり配当 <sup>※2</sup> (円)	90.00	70.00	95.00	100.00	100.00
ROA(営業利益ベース) <sup>※4</sup>	6.2%	6.5%	8.1%	7.2%	5.6%
ROE(純利益ベース) <sup>※4</sup>	7.1%	7.7%	10.4%	9.1%	7.8%
TOTO版ROIC <sup>※5</sup>	6.7%	7.4%	8.9%	7.4%	5.9%
TOTO版投下資本 <sup>※6</sup>	367,778	393,583	427,591	483,556	530,326
自己資本比率	57.3%	56.7%	63.2%	62.0%	63.6%
D/Eレシオ(倍)	0.19	0.27	0.10	0.17	0.15
手元保有資金(対月商比) <sup>※7</sup> (ヶ月)	2.1	3.0	1.7	1.7	1.8
EPS <sup>※2,4</sup> (円)	141.3	159.2	236.7	229.7	219.3
BPS <sup>※2</sup> (円)	1,971.6	2,160.7	2,391.4	2,674.3	2,962.2
総資産回転率 <sup>※4</sup> (回)	1.03	0.94	1.00	1.02	0.92
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) <sup>※2</sup> (株)	169,349,269	169,418,598	169,514,672	169,569,793	169,613,552

※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、2014年度以降は遡及適用後の数値を記載しています。

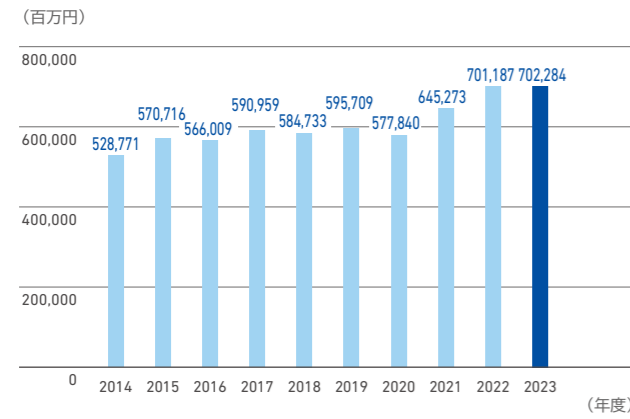
※5 税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)

※6 運転資本+固定資産

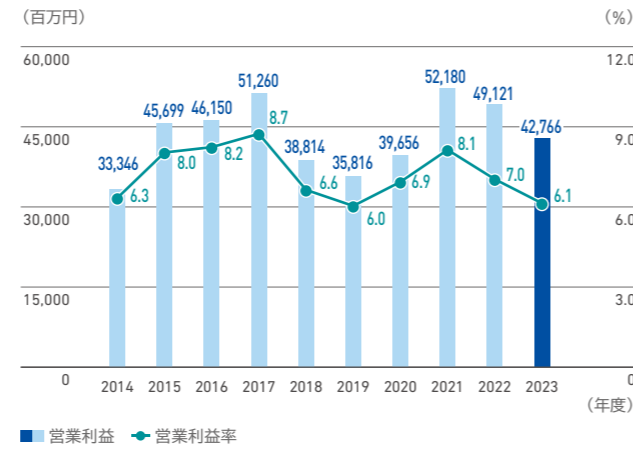
※7 (現預金+短期有価証券)÷月商

# 財務ハイライト

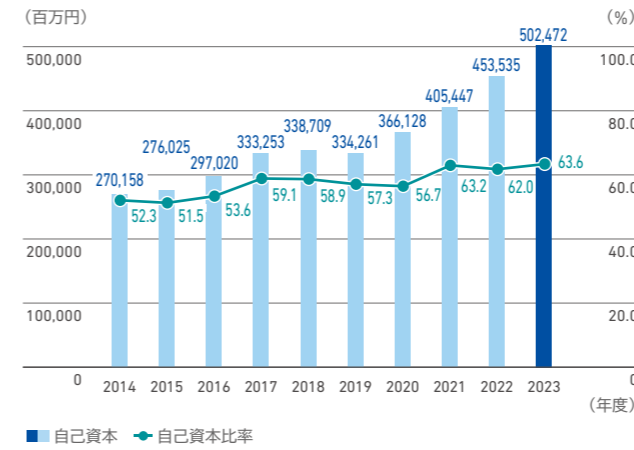
## 売上高



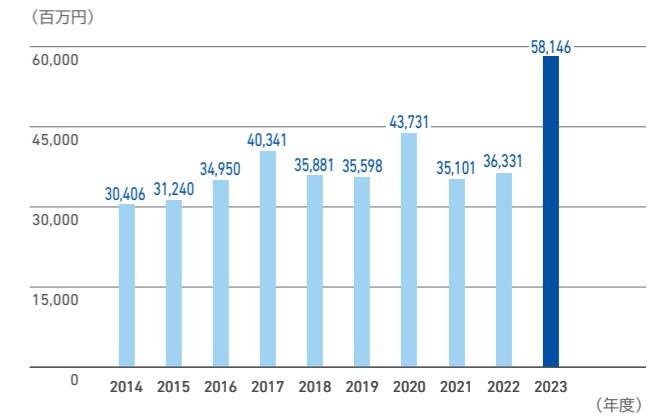
## 営業利益／営業利益率



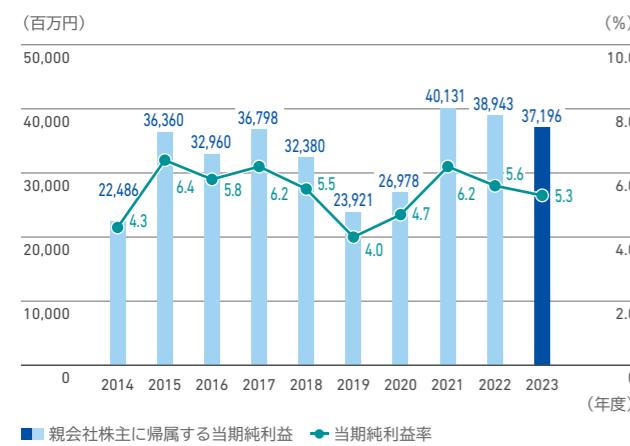
## 自己資本／自己資本比率



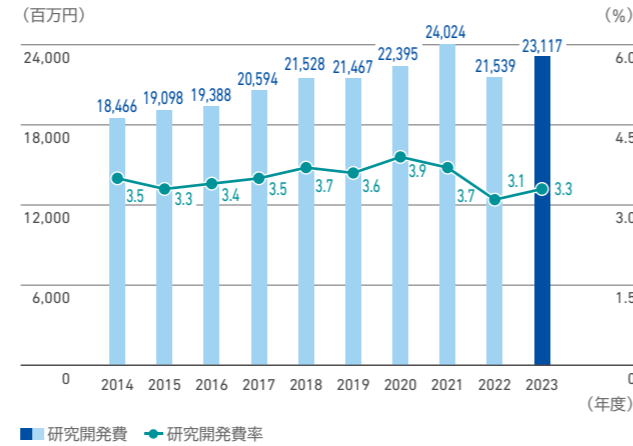
## 設備投資額



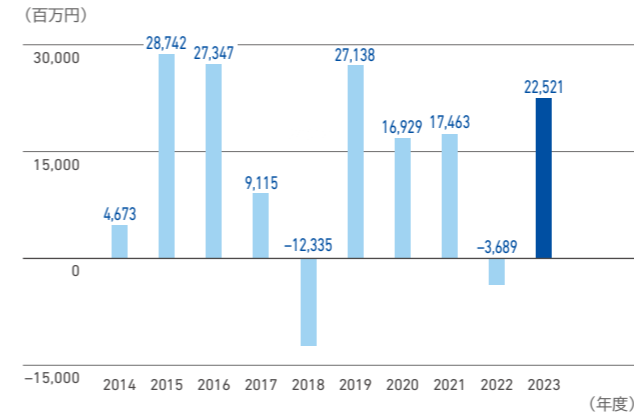
## 親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



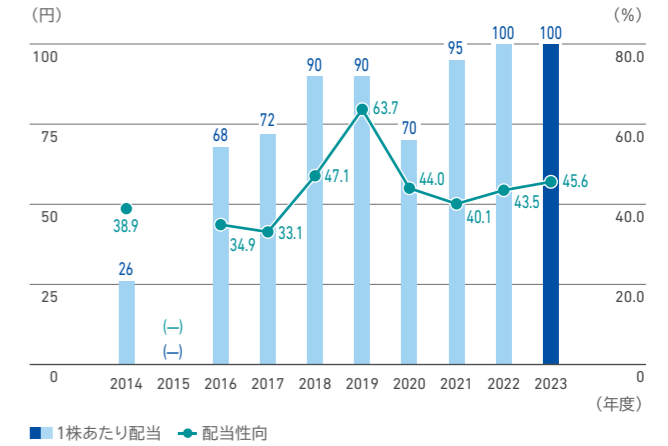
## 研究開発費／研究開発費率



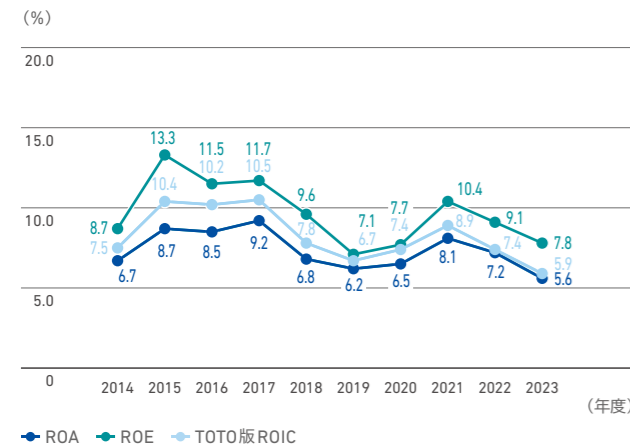
## フリー・キャッシュ・フロー



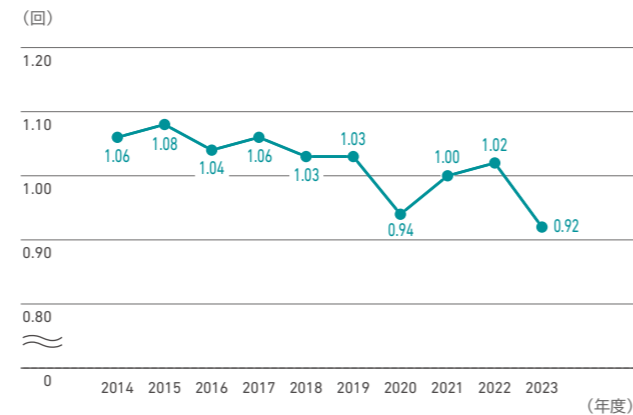
## 1株あたり配当<sup>※1</sup>／配当性向<sup>※1</sup>



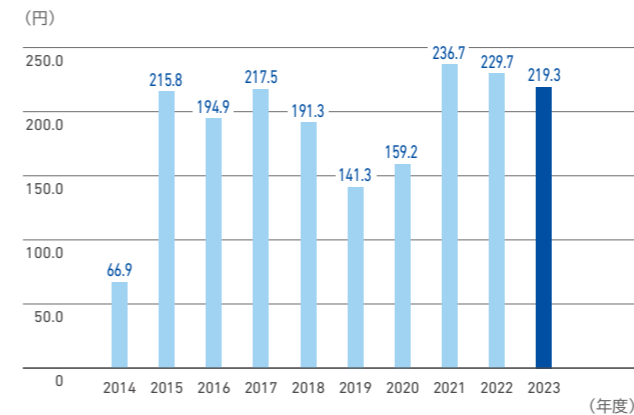
## ROA (営業利益ベース)／ROE (純利益ベース)／TOTO版ROIC (税引後営業利益÷(運転資本+固定資産))



## 総資産回転率



## EPS



## 株主総利回り (TSR配当込み)<sup>※2</sup>

	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	98.9%	67.2%	87.6%	100.7%	100.1%	177.3%	105.9%
TOPIX	141.3%	152.5%	115.1%	196.2%	114.4%	288.6%	111.2%

※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、2024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** 2023年度（日本：2023/4/1～2024/3/31、海外：2023/1/1～2023/12/31）を対象としています。

**売上高原単位** 98ページの※4に記載のとおり、財務データでは新収益認識基準の適用に伴い、2014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。

## WILL2030 社会的価値・環境価値指標

TOTOグループでは、2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に貢献し、すべての人に健康で快適な暮らしを提供することを目指しています。これらの取り組みにより、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」についても貢献していきます。

目指す姿	主な取り組み	指標	区分	2023年度実績	2026年度目標	SDGs	
きれいと快適・健康、環境	きれいで快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	75%	80%		
きれい と 快適 ・ 健康	きれい で 快適 な トイレ の グローバル展開	トルネード搭載節水大便器出荷比率		78%	79%		
		ウォシュレット出荷台数		307万台	350万台		
		きれい除菌水ウォシュレット搭載比率		53%	58%		
環境	節水商品の普及による水ストレスの軽減  カーボンニュートラルの実現	商品使用時水削減貢献量 <sup>※1</sup>	◆	10.0億m <sup>3</sup> <sup>※2</sup>	11.4億m <sup>3</sup>		
		事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1, 2)	◆	25.4万t	22.9万t		
		CO <sub>2</sub> 排出量売上高原単位		0.362t/百万円	0.269t/百万円		
		商品使用時CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup>		298万t <sup>※2</sup>	360万t		
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 <sup>※3</sup>	◆	94.2 pt	94.8 pt		
		ショールーム満足度 (日本)	◆	76.5 pt	78.2 pt		
	働きやすい会社の実現	地域に根差した社会貢献活動の推進	社員のボランティア・寄付等の実施率	◆	108.1% <sup>※4</sup>		100%以上
		社員満足度 (日本)	◆	75.9 pt	77.4 pt		
		女性管理職比率 (日本)		20.4%	21.5%		
		男性の育児休業取得率 (日本)		64.7%	85.0%		

2024年6月末に確定した実績に更新しています  
 ※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 WILL2030 STAGE2と同様の算出条件とした場合 (概算値)  
 ※3 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  
 ※4 参考：ボランティアのみ  
 ◆：WILL2030の長期目標

## 2021年度～2023年度の実績 (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	2022年度	2023年度	
きれいと快適・環境	きれいで快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	70% (日本) 75% (海外) 59%	73% (日本) 77% (海外) 63%	75% (日本) 79% (海外) 66%	
きれい と 快適	きれい で 快適 な トイレ の グローバル展開	トルネード出荷比率 (海外)		53%	62%	70%	
		ウォシュレット出荷台数 (海外)		92万台	86万台	93.9万台	
		きれい除菌水ウォシュレット展開比率 (海外)		50%	59%	55%	
環境	節水商品の普及による水ストレスの軽減  カーボンニュートラルの実現	商品使用時水消費削減量 <sup>※1</sup>	◆	10億m <sup>3</sup>	9.5億m <sup>3</sup>	9.1億m <sup>3</sup>	
		事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	◆	35.2万t	26.7万t	25.4万t	
		施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量		1.0万t	8.9万t	10.8万t	
		商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※1</sup>		335万t	335万t	316万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)		116件	135件	155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 <sup>※2</sup>	◆	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	76.5 pt	
	働きやすい会社の実現	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%	108.1%
		社員満足度 (日本)	◆	75.2 pt	74.9 pt	75.9 pt	
		女性管理職比率 (日本)		15.5%	18.7%	20.4%	
		ライフイベントによる離職率 (日本) <sup>※3</sup>		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12次地球環境行動計画（目標）

「地球環境行動計画」は、WILL2030における環境課題に基づいて設定した行動計画です。

指標	範囲	基準年	2023年度実績	2026年度目標
商品使用時水削減貢献量 <sup>※1</sup>	日本・海外	—	10.0億m <sup>3</sup> <sup>※2</sup>	11.4億m <sup>3</sup>
商品使用時CO <sub>2</sub> 削減貢献量 <sup>※1</sup>	日本・海外	—	298万t <sup>※2</sup>	360万t
事業所からのCO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1, 2)	日本・海外	—	25.4万t	22.9万t
CO <sub>2</sub> 排出量売上高原単位	日本・海外	—	0.362t/百万円	0.269t/百万円
再生可能エネルギー電力比率	日本・海外	—	36.8%	60%
総取水量	日本・海外	—	202万m <sup>3</sup>	238万m <sup>3</sup>
総取水量原単向上率	日本・海外	—	43% <sup>※3</sup>	15%
輸送燃料原単位削減率	日本	2021年度比	21.4% <sup>※4</sup>	15.3%以上
包装材料使用量削減率	日本	2021年度比	10.7% <sup>※4</sup>	2.6%以上
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	2023年度基準	21.9% <sup>※5</sup>	1.5%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.6%	99%以上
	海外	—	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%
	海外	—	100%	100%
	計	—	100%	100%
環境法令違反	日本	—	0件	0件
	海外	—	0件	0件
	計	—	0件	0件

※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 WILL2030 STAGE2と同様の算出条件とした場合（概算値）

※3 基準年2018年度原単位比（2023年度実績）

※4 基準年2013年度とした場合の削減率

※5 基準年2017年度とした場合の削減率

## 第11次地球環境行動計画（実績）

指標	範囲	基準年	2021年度	2022年度	2023年度
商品使用時水消費削減量 <sup>※</sup>	日本・海外	—	10億m <sup>3</sup>	9.5億m <sup>3</sup>	9.1億m <sup>3</sup>
商品使用時CO <sub>2</sub> 排出削減量 <sup>※</sup>	日本・海外	—	335万t	335万t	316万t
事業所からのCO <sub>2</sub> 総排出量	日本・海外	—	35.2万t	26.7万t	25.4万t
施策によるCO <sub>2</sub> 排出削減量	日本・海外	2020年度	1.0万t	8.9万t	10.8万t
再生可能エネルギー電力比率	日本・海外	—	15.8%	46.8%	36.8%
総取水量	日本・海外	—	267万m <sup>3</sup>	241万m <sup>3</sup>	202万m <sup>3</sup>
総取水量原単向上率	日本・海外	2018年度	16.8%	32.2%	43.0%
輸送燃料原単位削減率	日本	2013年度	9.5%	9.5%	21.4%
包装材料使用量削減率	日本	2013年度	9.6%	10.2%	10.7%
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%	21.9%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.9%	99.6%	99.6%
	海外	—	99.3%	99.9%	99.9%
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	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)	2023年度 (2024年3月期)
Scope1・2・3の合計	千t-CO <sub>2</sub>	20,957	19,839	19,990	18,433	16,760
Scope1・2の合計	千t-CO <sub>2</sub>	350	307	352	267	254
Scope1	千t-CO <sub>2</sub>	182	167	188	168	141
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.30	0.29	0.29	0.24	0.20
うち非エネルギー起源のGHG	千t-CO <sub>2</sub>	4.7	4.2	5.1	4.5	4.0
Scope2	千t-CO <sub>2</sub>	168	140	164	99	113
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	0.28	0.24	0.25	0.14	0.16
Scope3	千t-CO <sub>2</sub>	20,608	19,532	19,638	18,166	16,506
(売上高原単位)	t-CO <sub>2</sub> /百万円	34.5	33.8	30.4	25.9	23.5
カテゴリ1	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	750	751	619 <sup>※</sup>
カテゴリ2	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	168	175	78 <sup>※</sup>
カテゴリ3	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	45	47	41
カテゴリ4	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	130	62	51
カテゴリ5	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	17	9	9
カテゴリ6	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	5	5	5
カテゴリ7	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	15	15	15
カテゴリ8	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—
カテゴリ9	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	52	52	47
カテゴリ10	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—
カテゴリ11	千t-CO <sub>2</sub>	19,650	18,562	18,426	17,019	15,612
カテゴリ12	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	30	31	29
カテゴリ13	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—
カテゴリ14	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—
カテゴリ15	千t-CO <sub>2</sub>	—	—	—	—	—

※ 算定方法や集計範囲の見直し等により、算定精度を向上しました。



環境パフォーマンスデータ

エネルギー消費

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
総エネルギー消費量	MWh	1,282,770	1,198,805	1,350,455	1,224,689	1,061,083
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.15	2.07	2.09	1.75	1.51
再生可能でないエネルギー消費量	MWh	1,249,313	1,151,624	1,291,489	1,058,595	940,222
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.10	1.99	2.00	1.51	1.34
燃料消費量	MWh	928,797	851,679	963,366	859,726	724,761
(売上高原単位)	MWh/百万円	1.56	1.47	1.49	1.23	1.03
電力消費量	MWh	312,166	291,868	315,155	189,117	208,011
(売上高原単位)	MWh/百万円	0.52	0.50	0.49	0.27	0.30
その他のエネルギー消費量	MWh	8,351	8,077	12,969	9,752	7,451
(売上高原単位)	KWh/百万円	14.00	13.98	20.10	13.91	10.61
再生可能なエネルギー消費量	MWh	33,457	47,181	58,966	166,094	120,861
(売上高原単位)	KWh/百万円	56.09	81.22	91.38	236.88	172.10
再生可能エネルギー比率	%	2.6	3.9	4.4	13.6	11.4
再生可能エネルギー電力比率	%	9.7	13.9	15.8	46.8	36.8
エネルギーコスト	百万円	8,852	7,774	10,093	12,897	11,557

水資源の保全

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
総取水量	千m <sup>3</sup>	2,899	2,631	2,675	2,407	2,017
(売上高原単位)	m <sup>3</sup> /百万円	4.86	4.53	4.15	3.43	2.87
地表水	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—
地下水	千m <sup>3</sup>	438	387	463	426	419
海水	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—
生産随伴水	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—
第三者の水	千m <sup>3</sup>	2,461	2,244	2,212	1,981	1,598
総排水量	千m <sup>3</sup>	1,592	1,904	1,860	1,642	1,222
(売上高原単位)	m <sup>3</sup> /百万円	2.67	3.29	2.88	2.34	1.74
地表水	千m <sup>3</sup>	12	10	9	11	7
地下水	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—
海水	千m <sup>3</sup>	—	—	—	—	—
第三者の水	千m <sup>3</sup>	1,580	1,894	1,851	1,631	1,215
水消費量	千m <sup>3</sup>	1,307	727	815	765	795
水リサイクル量	千m <sup>3</sup>	2,028	1,844	2,163	2,008	1,737
水リサイクル率	%	41.2	41.2	44.7	45.5	46.3

廃棄物

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
廃棄物等発生量	千t	134.3	128.1	142.5	116.8	94.1
(売上高原単位)	kg/百万円	225.1	220.5	220.8	166.6	134.0
総廃棄物処理量	千t	28.3	24.8	22.3	14.8	14.3
(売上高原単位)	kg/百万円	47.4	42.7	34.6	21.1	20.4
内訳：(埋め立て量)	千t	—	—	—	7.8	7.9
(エネルギー回収を伴う焼却量)	千t	—	—	—	6.1	5.8
(エネルギー回収を伴わない焼却量)	千t	—	—	—	0.9	0.5
リサイクル量(サーマルリサイクルは含まない)	千t	106.0	103.3	120.2	102.0	79.8
(売上高原単位)	kg/百万円	177.7	177.8	186.3	145.5	113.6
リサイクル率(サーマルリサイクルを含む)	%	96.2	99.5	99.5	99.8	99.8
(日本)	%	99.9	99.7	99.9	99.6	99.6
(海外)	%	94.7	99.5	99.3	99.9	99.9
有害廃棄物発生量	千t	—	—	—	0.78	0.95
(日本)	千t	0.2	0.1	0.2	0.13	0.09
(海外)	千t	—	—	—	0.64	0.86
(売上高原単位)	kg/百万円	0.34	0.17	0.31	1.1	1.4
有害廃棄物処理量	千t	—	—	—	0.68	0.91
(売上高原単位)	kg/百万円	—	—	—	0.97	1.30
内訳：(埋め立て量)	千t	—	—	—	0.59	0.81
(エネルギー回収を伴う焼却量)	千t	—	—	—	0.02	0.04
(エネルギー回収を伴わない焼却量)	千t	—	—	—	0.07	0.05
リサイクル量(サーマルリサイクルは含まない)	千t	—	—	—	0.10	0.04
(売上高原単位)	kg/百万円	—	—	—	0.14	0.06

※ 2023年度から集計方法を変更しました。変更に伴い、2022年度の実績を再集計しました。

大気排出

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
化学物質排出量 (PRTR法対象物)	t	26.6	22.0	26.8	27.6	22.3
(売上高原単位)	kg/百万円	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03
SOx排出量 <sup>※</sup>	t	101.3	65.4	81.7	86.1	83.6
(売上高原単位)	kg/百万円	0.17	0.11	0.13	0.12	0.12
NOx排出量 <sup>※</sup>	t	171.4	150.5	135.2	128.3	110.8
(売上高原単位)	kg/百万円	0.29	0.26	0.21	0.18	0.16
ばいじん排出量	t	58.8	48.7	43.6	41.5	29.4
(売上高原単位)	kg/百万円	0.10	0.08	0.07	0.06	0.04
VOC排出量	t	26.5	21.9	26.7	27.5	22.2
(売上高原単位)	kg/百万円	0.04	0.04	0.04	0.04	0.03

※ 2023年度に海外子会社の一部がSOx、NOxの現地法規制の適用を受けていないことが判明いたしましたため、排出量の集計対象外としました。これに伴い過年度に遡りて数値を修正しています。

環境パフォーマンスデータ

原材料

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
原材料重量	千t	589.0	564.0	649.0	572.8	505.1

木質材料の合法材・再生材構成比

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
合法木材	%	7	6	15	13	15
再生材	%	93	94	85	87	85
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	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)	2023年度 (2024年3月期)
ISO14001認証取得の割合	%	75.4	75.9	73.9	76.6	77.3

環境法令違反

指標	単位	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)	2023年度 (2024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	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)	2023年度 (2024年3月期)
アフターサービスお客様満足度	pt	92.1	92.2	93.1	94.0	94.2
お客様満足度調査結果(日本)						
ショールーム満足度	pt	72.0	73.4	74.7	75.3	76.5
ユニットバス組立感動率	%	67.9	69.6	70.7	70.5	72.4
応答品質評価	点	68.8	76.3	78.8	77.5	79.7

品質マネジメントシステム

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
ISO9001認証取得の割合	%	76.3	76.4	74.5	77.4	77.6

社会パフォーマンスデータ

雇用状況

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
連結従業員数	人	35,329	35,613	36,853	36,188	35,027
男性	人	23,445	23,636	24,404	23,746	22,744
女性	人	11,884	11,977	12,449	12,442	12,283
女性比率	%	33.6	33.6	33.8	34.4	35.1
正社員	人	30,254	30,839	31,777	31,448	30,853
契約社員	人	3,237	2,927	2,779	2,705	2,530
派遣社員	人	1,838	1,847	2,297	2,035	1,644
従業員数(日本)	人	18,206	18,124	18,355	18,087	17,726
男性	人	10,886	10,869	11,056	10,936	10,677
女性	人	7,320	7,255	7,299	7,151	7,049
女性比率	%	40.2	40.0	39.8	39.5	39.8
正社員	人	13,672	13,843	13,903	13,968	14,021
契約社員	人	2,923	2,621	2,395	2,280	2,182
派遣社員	人	1,611	1,660	2,057	1,839	1,523
30歳未満比率	%	15.6	15.5	14.8	14.1	13.8
男性	%	9.2	9.3	9.0	8.7	8.5
女性	%	6.4	6.2	5.7	5.4	5.3
30歳以上、50歳未満比率	%	54.5	52.4	50.2	47.7	45.1
男性	%	29.9	28.5	27.0	25.6	24.1
女性	%	24.6	23.9	23.2	22.1	20.9
50歳以上比率	%	29.9	32.2	35.0	38.2	41.1
男性	%	21.9	23.1	24.7	26.6	28.2
女性	%	8.0	9.1	10.3	11.6	12.9
新卒採用数(日本)	人	246	212	232	232	240
男性	人	178	153	165	168	168
女性	人	68	59	67	64	72
女性比率	%	27.6	27.8	28.9	27.6	30.0
新卒入社者の定着状況(TOTO単体)						
3年以内離職率	%	—	—	—	10.2	15.4
経験者採用(TOTO単体)						
正規雇用労働者の経験者採用全体の比率	%	65	71	65	59	55
正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率	%	15	20	7	16	27
平均年齢(TOTO単体)	歳	44歳1ヶ月	44歳2ヶ月	44歳6ヶ月	44歳11ヶ月	45歳4ヶ月
平均勤続年数(日本)	年	14.5	14.9	15.3	15.8	16.3
男性	年	16.5	16.9	17.2	17.7	18.2
女性	年	11.4	11.9	12.4	12.9	13.4



社会パフォーマンスデータ

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
従業員数 (海外)	人	17,123	17,489	18,498	18,101	17,301
男性	人	12,559	12,767	13,348	12,810	12,067
女性	人	4,564	4,722	5,150	5,291	5,234
女性比率	%	26.7	27.0	27.8	29.2	30.3
正社員	人	16,582	16,996	17,874	17,480	16,832
契約社員	人	314	306	384	425	348
派遣社員	人	227	187	240	196	121
地域別従業員構成						
日本	%	52	50.9	49.8	50.0	50.6
中国	%	18	17.7	18.2	18.3	18.5
アジア・オセアニア	%	26	27.2	28.0	27.5	26.7
米州	%	4	3.8	3.7	3.9	4.0
欧州	%	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3
TOTOグループ (日本) における外国籍従業員数	人	45	45	46	48	48

ダイバーシティ

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
国籍別従業員比率 <sup>※</sup>						
日本	%	—	—	—	—	51.1
中国	%	—	—	—	—	19.9
ベトナム	%	—	—	—	—	12.7
タイ	%	—	—	—	—	7.8
インド	%	—	—	—	—	4.3
管理者数	人	3,702	3,792	3,872	3,523	3,691
男性	人	3,124	3,146	3,152	2,767	2,854
女性	人	578	646	720	756	837
女性管理職比率	%	15.6	17.0	18.6	21.5	22.7
部長相当職以上	人	782	771	749	767	1,200
男性	人	755	739	717	729	1,068
女性	人	27	32	32	38	132
女性比率	%	3.5	4.2	4.3	5.0	11.0
課長相当職以上	人	2,062	2,118	2,139	1,793	2,491
男性	人	1,739	1,744	1,722	1,353	1,786
女性	人	323	374	417	440	705
女性比率	%	15.7	17.7	19.5	24.5	28.3

※ 米州・欧州地域のグループ会社は除く。比率 上位5カ国の国籍のみ記載。

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
管理者数 (日本)	人	2,844	2,889	2,888	2,560	2,636
男性	人	2,494	2,483	2,439	2,082	2,097
女性	人	350	406	449	478	539
女性管理職比率	%	12.3	14.1	15.5	18.7	20.4
新規管理職登用者数	人	221	264	253	212	231
男性	人	167	194	178	140	149
女性	人	54	70	75	72	82
女性比率	%	24.4	26.5	29.6	34.0	35.5
管理者数 (海外)	人	858	903	984	963	1,055
男性	人	630	663	713	685	757
女性	人	228	240	271	278	298
女性管理職比率	%	26.6	26.6	27.5	28.9	28.2
障がい者数						
日本	人	314	316	307	314	321
障がい者雇用比率 (日本)	%	2.58	2.63	2.53	2.58	2.65
障がい者雇用比率 (海外)	%	0.75	0.75	0.76	0.74	0.78

男女の賃金差異 (日本) <sup>※平均女性賃金/平均男性賃金</sup>

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
全労働者	%	—	—	—	60.5	60.6
うち正規雇用労働者	%	—	—	—	62.6	62.6
うちパート・有期労働者	%	—	—	—	79.2	75.7

ワークライフバランス (日本)

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
総離職率	%	2.8	2.3	2.5	2.7	2.7
自己都合離職率	%	2.3	1.8	2.1	2.5	2.2
ライフイベントによる離職率	%	2.9	2.1	1.4	0.0	0.0
就業時間						
年間平均所定労働時間	時間/人	1,911.8	1,903.7	1,901.8	1,901.0	1,907.9
年間平均実労働時間	時間/人	1,972.9	1,930.7	1,937.8	1,916.0	1,913.8
月間平均時間外・休日労働時間	時間/人	19.3	16.3	18.5	18.1	16.4
長時間労働者数	人	96	30	23	49	31
有給休暇取得日数	日	17.9	17.8	18.2	18.8	18.4
有給休暇取得率	%	89.8	89.1	91.2	94.3	95.6

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
休業・休暇制度利用者数 (TOTO 単体)						
育児休業等取得者	人	137	160	200	237	247
男性	人	10	24	66	96	120
女性	人	127	136	134	141	127
男性育児休業等取得率	%	6.3	13.9	37.7	66.7	73.2
男性従業員育児休業等取得目標	%	—	—	—	—	70以上
男性育児休業等平均取得日数	日	—	—	—	—	29.3
女性育児休業等取得率	%	100	100	100	100	100
育児休業後の復職率	%	96.1	96.2	97.4	96.3	97.8
育児短時間勤務・フレックス勤務	人	328	315	318	310	305
男性	人	4	7	6	4	10
女性	人	324	308	312	306	295
介護休業取得者	人	7	3	13	17	10
男性	人	1	0	1	1	4
女性	人	6	3	12	16	6
介護短時間勤務・フレックス勤務	人	10	11	9	5	9
男性	人	2	3	2	0	1
女性	人	8	8	7	5	8
在宅勤務	人	209	277	3,554	4,771	5,238

人財育成

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
フェロー (研究・開発職 スペシャリスト最高位) (TOTO 単体)	人	1	2	2	2	3
1人あたりの平均研修時間	時間	10.0	9.9	10.1	10.3	10.4
1人あたりの平均研修費用	千円	33.1	29.6	30.0	31.5	32.7
幹部育成研修の受講者数	人	—	—	—	108	111
日本	人	83	61	62	90	93
海外	人	—	—	—	18	18
リーダーシップ開発研修の受講者数 (日本)	人	253	230	230	244	246
多面観察による上司評価実施者数 (日本)	人	61	68	79	74	90
昇格者研修の受講者数 (日本)	人	1,188	1,130	1,144	1,137	1,051

労働安全衛生

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
休業災害度数率						
TOTOグループ従業員	単位無	0.19	0.16	0.28	0.21	0.19
TOTOグループ委託業者 (構内協力企業) ※1	単位無	0.15	0.00	0.47	0.93	0.00
職業性疾病度数率						
TOTOグループ従業員	単位無	0.03	0.00	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	513
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	100
メンタルヘルスラインケア研修受講率	%	—	100	100	100	100
特定保健指導 (生活改善プログラム) 実施率 ※2	%	90.3	95.0	97.3	96.6	97.5

※1 2022年度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、2023年度は2024年4月時点での数値。

労働組合

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
労働組合などに属する社員比率	%	—	87.4	87.8	87.7	87.3

社員満足度 (日本)

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
意識調査 総合スコア	pt	73.0	74.4	75.2	74.9	75.9
意識調査 安心・やりがい指標	pt	—	—	74.1	73.3	74.6

サプライチェーンマネジメント

指標	単位	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)	2023年度 (2024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	1,479	1,517	1,397	1,378	1,360
重要サプライヤー数	社	639	620	573	620	601
調査対象サプライヤー数	社	335	722	498	531	518
遵守項目の基準達成率	%	100	100	100	100	100

社会貢献

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
社会貢献支出額	億円	13.0	12.7	12.7	12.4	12.5
ボランティア活動参加率	%	100%以上	67.0	84.0	91.8	108.1



社会パフォーマンスデータ

TOTO水環境基金

指標	単位	第14回 (2019-2021)	第15回 (2020-2022)	第16回 (2021-2023)	第17回 (2022-2024)	第18回 (2023-2025)
助成先団体	団体	10	10	12	11	13
助成金総額	万円	2,465	2,656	2,747	2,478	2,733

公共政策への関与

指標	単位	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)	2023年度 (2024年3月期)
政治団体への寄付金	千円	3,900	3,400	2,500	2,700	2,800

コンプライアンス

指標	単位	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)	2023年度 (2024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	34	47	47	62	75
日本	件	29	44	44	56	63
海外	件	5	3	3	6	12
コンプライアンス社員意識調査						
職場浸透度	点	80.4	81.8	82.8	83.8	84.2
個人意識度	点	88.5	90.0	90.8	91.3	91.3

人権の尊重 (日本)

指標	単位	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)	2023年度 (2024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	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)	2023年度 (2024年3月期)
取締役・監査等委員*	人	17	16	16	15	14
女性人数	人	0	0	0	1	2

\* 2021年までは、取締役・監査役を示しています。

WILL2030 社会的価値・環境価値指標の算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
商品使用時水削減貢献量	m <sup>3</sup>	対象商品は、大便器・水栓金具・小便器・浴槽。 ※ STAGE1は、大便器・水栓金具・小便器(日本のみ)・浴槽(日本のみ)。 【補足】 その他の条件については、WEB ( <a href="https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf">https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf</a> ) に掲載しています。	TOTOグループ
商品使用時CO <sub>2</sub> 削減貢献量	万t	対象商品は、大便器・ウォシュレット・水栓金具・小便器・浴槽・三乾王・電気温水器・クリーンドライ・洗面所暖房機。 ※ STAGE1は、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)。 【電力のCO <sub>2</sub> 排出係数(日本)】 電気事業低炭素社会協議会「2022年度CO <sub>2</sub> 排出実績(速報値)」。 ※ STAGE1は、電気事業連合会「電気事業における環境行動計画」に示されているCO <sub>2</sub> 排出係数(調整後)の実績平均値。 【電力のCO <sub>2</sub> 排出係数(海外)】 IEA(International Energy Agency)，“CO <sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2023”。 ※ STAGE1は、IEA(International Energy Agency)，“CO <sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2017” 【水のCO <sub>2</sub> 排出係数(日本)】 日本レストルーム工業会「水のCO <sub>2</sub> 換算係数」。(2023年公開値)。 ※ STAGE1は、日本レストルーム工業会「水のCO <sub>2</sub> 換算係数」。(2020年公開値) 【水のCO <sub>2</sub> 排出係数(海外)】 販売した地域における、水のCO <sub>2</sub> 排出係数(環境省・経済産業省の調査報告書等の記載値。一部は近隣・類似国の値を使用)。 「【電力のCO <sub>2</sub> 排出係数(海外)】」における、各地域の電力係数の変動を反映。 ※ STAGE1は、電力係数の変動は反映していない。 【ガスのCO <sub>2</sub> 排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値を使用。 【補足】 その他の条件については、WEB ( <a href="https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf">https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf</a> ) に掲載しています。	TOTOグループ

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
Scope1	千t-CO <sub>2</sub>	燃料の使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出量+6.5ガスのCO <sub>2</sub> 換算排出量。 【CO <sub>2</sub> 排出係数】環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.4.8)」。 【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
Scope2	千t-CO <sub>2</sub>	電力・熱・蒸気の購入に伴うCO <sub>2</sub> 排出量。 【電力のCO <sub>2</sub> 排出係数】 TOTOグループが契約に基づいて購入した電力の排出係数。 【蒸気のCO <sub>2</sub> 排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」。 【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
Scope3 カテゴリ1(購入した製品・サービス)	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ2(資本財)	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ3(Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動)	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ4(輸送、配送(上流))	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	千t-CO <sub>2</sub>	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

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
Scope3 カテゴリ6 (出張)	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ7 (雇用者の通勤)	千t-CO <sub>2</sub>	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
Scope3 カテゴリ8 (リース資産 (上流))	千t-CO <sub>2</sub>	該当なし。	—
Scope3 カテゴリ9 (輸送、配送 (下流))	千t-CO <sub>2</sub>	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)
Scope3 カテゴリ10 (販売した製品の加工)	千t-CO <sub>2</sub>	該当なし。	—
Scope3 カテゴリ11 (販売した製品の使用)	千t-CO <sub>2</sub>	<p>主要商品<sup>*1</sup>1台あたりの使用期間<sup>*2</sup>におけるCO<sub>2</sub>排出量<sup>*3</sup>×販売台数。  <sup>*1</sup> 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)。  <sup>*2</sup> 当社が定める商品分類毎の使用期間。  <sup>*3</sup> 販売した地域における、商品性能と使用状況モデル (環境省・経済産業省の調査報告書、業界団体公表資料や論文等に基づいて設定) に基づく、商品使用時の水・エネルギー消費に伴うCO<sub>2</sub>排出量。</p> <p>【電力のCO<sub>2</sub>排出係数 (日本)】 電気事業低炭素社会協議会「2022年度CO<sub>2</sub>排出実績 (速報値)」。                  【電力のCO<sub>2</sub>排出係数 (海外)】 IEA (International Energy Agency), “CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion 2023”。                  【水のCO<sub>2</sub>排出係数 (日本)】 日本レストルーム工業会「水のCO<sub>2</sub>換算係数」。                  【水のCO<sub>2</sub>排出係数 (海外)】 販売した地域における、水のCO<sub>2</sub>排出係数 (環境省・経済産業省の調査報告書等の記載値。一部は近隣・類似国の値を使用)。                  【電力のCO<sub>2</sub>排出係数 (海外)】における、各地域の電力係数の変動を反映。                  【ガスのCO<sub>2</sub>排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」の値を使用。</p>	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	千t-CO <sub>2</sub>	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量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)
Scope3 カテゴリ13 (リース資産 (下流))	千t-CO <sub>2</sub>	該当なし。	—
Scope3 カテゴリ14 (フランチャイズ)	千t-CO <sub>2</sub>	該当なし。	—
Scope3 カテゴリ15 (投資)	千t-CO <sub>2</sub>	該当なし。	—
総エネルギー消費量	MWh	<p>事業所での電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー消費量の合計。                  【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及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律</p>	TOTOグループ
再生可能でないエネルギー <sup>*1</sup> 消費量	MWh	<p>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源由来でない電力・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及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律  <sup>*1</sup> 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。</p>	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源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源由来でない蒸気 (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	<p>事業所で発電した再生可能エネルギーおよびTOTOグループ外から購入した再生可能エネルギーの消費量の合計。                  【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律</p>	TOTOグループ

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
再生可能エネルギー比率	%	総エネルギー消費のうち、再生可能エネルギー源由来であるエネルギー消費の比率。	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源由来である電力の比率。	TOTOグループ
エネルギーコスト	百万円	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 <sup>3</sup>	<p>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)</p>	TOTOグループ
総排水量	千m <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	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 <sup>3</sup>	事業所にて再利用された水量の合計。	TOTOグループ
水リサイクル率	%	総取水量と水リサイクル量の合算値に対する水リサイクル量の比率。	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。(有害廃棄物を含む。有価物を含む。一般廃棄物含まず。)	TOTOグループ
総廃棄物処理量	千t	発生した廃棄物のうち、再資源化されなかった量の合計。	TOTOグループ
埋め立て量	千t	発生した廃棄物のうち、再資源化および焼却されず埋め立て処分された量。	TOTOグループ
エネルギー回収を伴う焼却量 (サーマルリサイクル)	千t	発生した廃棄物のうち、エネルギー回収型廃棄物処理施設にて焼却された量及び燃料として利用された量の合計。	TOTOグループ
エネルギー回収を伴わない焼却量	千t	発生した廃棄物のうち、単焼却された量。	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	発生した廃棄物等における再資源化量の合計。	TOTOグループ
リサイクル率 (サーマルリサイクルを含む)	%	<p>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。</p>	TOTOグループ
有害廃棄物発生量	千t	各国の廃棄物に関する法規制に基づき区分した有害廃棄物の発生量の合計。	TOTOグループ
有害廃棄物処理量	千t	発生した有害廃棄物のうち、再資源化されなかった量の合計。	TOTOグループ
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	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		TOTOグループ
ばいじん排出量	t		TOTOグループ
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） 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	お客様に、ご提案や接客態度等、総合的な満足度を評価いただいた指標。	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（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、現地社員と日本から海外へ出向している者。	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。	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
新卒採用数（日本）	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
3年以内離職率	%	「3年度前の4月1日に入社した新卒社員のうち、3年以内に離職した社員数」÷「3年度前の4月1日に入社した新卒社員数」×100（%）	TOTOの正社員
経験者採用比率	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> 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。	TOTOの正社員
平均年齢	歳	従業員の平均年齢。	TOTOの正社員・契約社員
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。日本から海外へ出向している者は除く。	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
国籍別従業員比率	%	国籍別の従業員割合。 米州・欧州地域のグループ会社は除く。 比率 上位5カ国の国籍のみ記載。	TOTOグループの正社員・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	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。	TOTOグループの正社員・契約社員
	海外	勤務地に応じた集計。 海外は現地社員と日本から海外へ出向している者。	TOTOグループの正社員・契約社員

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
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。	TOTOグループの正社員・契約社員
	海外	海外は現地社員と日本から海外へ出向している者。	TOTOグループの正社員・契約社員
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。日本から海外へ出向している者を含む。	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"> <li>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】</li> <li>海外：社員数に対する障がい者数で算出。</li> </ul>	TOTOグループの正社員・契約社員
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）および、すべ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
年間平均所定労働時間	時間/人	1人あたりの年間平均所定労働時間。	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
年間平均実労働時間	時間/人	1人あたりの年間平均実労働時間。	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
月間平均時間外・休日労働時間	時間/人	1人あたりの月平均時間外・休日労働時間。	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単月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、時間外取得も含む） 日本から海外へ出向している者は除外。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
育児休業等取得者	人	各年度末在籍者で、その年度に育児休業等を開始した人数。	TOTOの正社員・契約社員
男性育児休業等取得率	%	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年度以降、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
男性従業員育児休業等取得目標	%	男性従業員の育児休業取得の目標値。 育児休業には、育児目的休暇の取得も含む。	TOTOの正社員・契約社員
男性従業員育児休業等平均取得日数	日	「3事業年度前に出生した子の2歳までの合計育児休業取得日数（日）」÷「当該育児休業取得人数（人）」 育児休業には、育児目的休暇の取得も含む。	TOTOの正社員・契約社員
女性育児休業等取得率	%	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

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
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。日本から海外へ出向している者を含む。	TOTOの正社員・契約社員
介護休業取得者	人	介護休業を取得した者の数(介護対象者が異なる場合は別カウント)休業開始年度で算出。	TOTOの正社員・契約社員
フェローの人数	人	研究・開発職のスペシャリストの最高位であるフェローの人数各年度の翌年4月1日時点。	TOTO
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り組み：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。 【海外】 海外グループ会社現地採用者の経営幹部育成研修修了者。	TOTOグループ
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)
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)
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、PT. 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)。 厚生労働省が定義する業務上疾病を対象(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、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、PT. Surya TOTO Indonesia Tbk.)
災害死亡者数(従業員)	人	労働災害による死亡者数。	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、PT. Surya TOTO Indonesia Tbk.)
災害死亡者数(委託業者)	人		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)

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
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( <a href="https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/">https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/</a> )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( <a href="https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/">https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/</a> )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表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。	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



## 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
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】 非差別を含む方針は、WEB (TOTOグループ人権方針に関わる考え方 <a href="https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf">https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf</a> ) 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・強制労働を含む方針は、WEB (TOTOグループ人権方針に関わる考え方 <a href="https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf">https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf</a> ) 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・監査等委員の女性人数(社外含む)。	TOTO