

'08年度決算 ならびに '09年度方針説明会



2009. 4. 30

代表取締役 社長執行役員

張本邦雄

目次

1. '08年度決算

2. '09年度計画

3. '09年度経営方針

1) 財務体質強化

2) 成長戦略

①リモデル事業

②海外事業

大幅な減収減益、当期純利益は赤字

- ・新築売上は新設住宅の需要が想定以上に低迷し、大幅に前年割れ。
- ・リモデル売上は10月以降の国内の急速な景気悪化を受け、若干前年割れとなった。
- ・海外売上は、米国で10月以降景気悪化の影響を受けたが、中国は堅調に推移した。

日本円ベースでは円高の影響を受け、売上は前年割れ。

- ・営業利益、経常利益は売上の減少を受け、大幅に減少。
- ・減損損失、棚卸資産の評価損失、給湯機の点検修理費用、保有有価証券の評価損失など特別損失が膨らむとともに、繰延べ税金資産の取り崩しを行い、当期純利益は大幅な赤字となった。

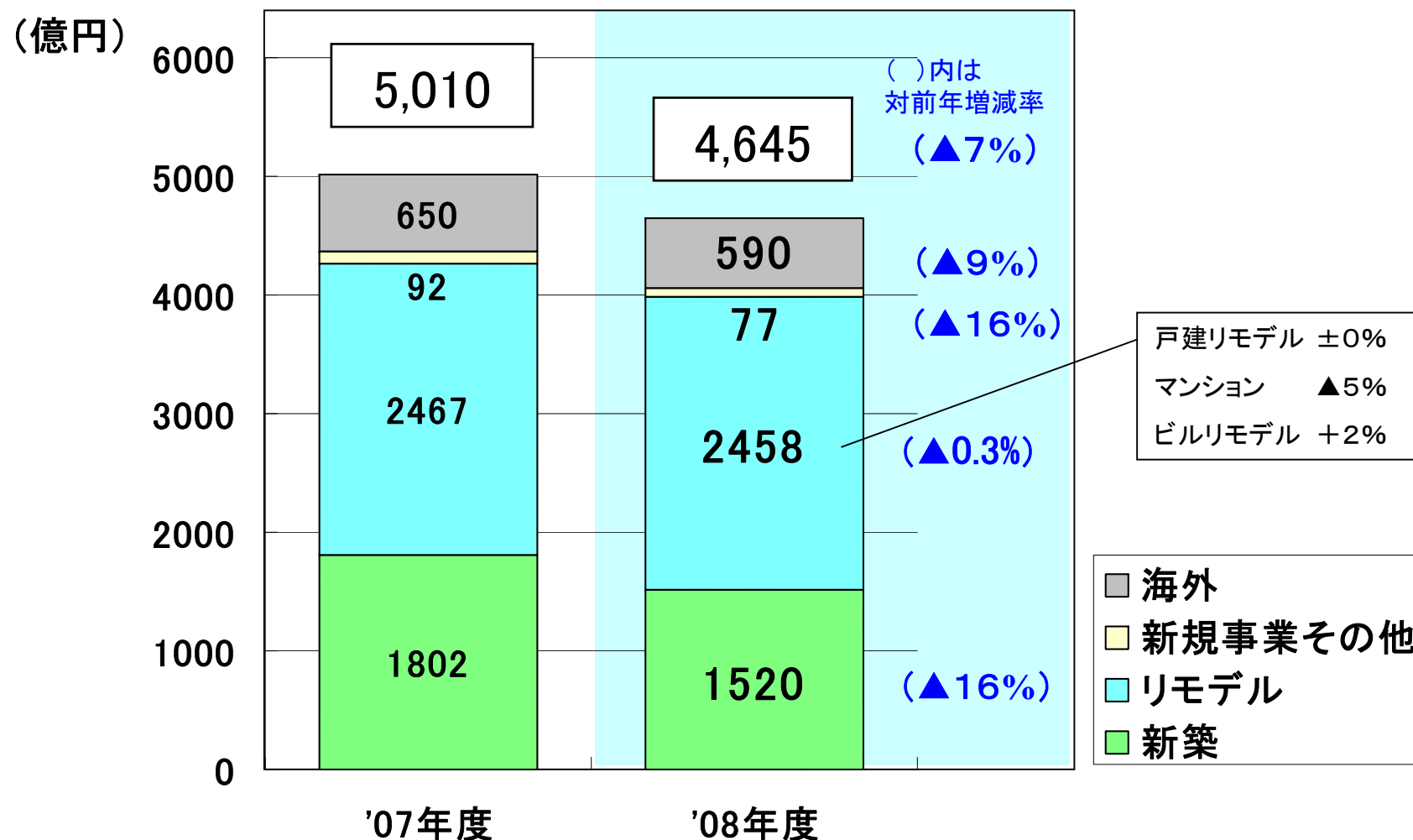
※単位:億円(未満は切り捨て)

	'07年度 実績	'08年度 実績	対前年 増減額 (増減率)
売上高	5,010	4,645	▲365 (▲7%)
営業利益	227	65	▲161 (▲71%)
経常利益	192	59	▲133 (▲69%)
特別損益	▲33	▲204	▲170
当期純利益	132	▲262	▲395

繰延べ税金資産取り崩し100億円を含む

減収、減益、赤字決算

需要分野別売上高



新設着工戸数(1-12月)	106万戸	109万戸(+ 3%)
納入時期ベースの需要	116万戸	107万戸(▲ 8%)

新築が大きく減少、海外は為替の影響で前年割れ

商品名	'08年度 増減率 (前年比)
衛生陶器	▲ 9%
ウォシュレット	▲ 2%
浴室	▲ 9%
水栓機器	▲ 4%
システムキッチン	▲ 5%
洗面化粧台	▲ 10%
セラミック	▲ 13%
合計	▲ 7%

すべての商品で前年割れ

経常利益の増減益要因

TOTO

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因		'08年度 実績
プラス 要因	コストダウン	+ 41
	販管費の削減	+ 23
	販売強化投資の抑制	+ 1
マイナス 要因	新築売上高の減少	▲ 89
	リモデル売上高の減少	▲ 3
	海外売上高の円高の影響	▲ 15
	原材料の値上がり	▲ 34
	販売価格下落・普及品の拡大	▲ 20
	減価償却の制度変更	▲ 6
	運用収益減による退職金コスト増	▲ 16
	その他	▲ 15
合計		▲ 133

新築売上高の減少による損が大幅に悪化

海外事業（所在地別セグメント）

(単位:億円)			
北中米	'07年実績	'08年実績	増減率
外部顧客への売上	303	240	▲21%
グループ内取引を含む全売上	305	240	▲21%
経常利益	21	18	▲16%
(為替 円/\$)	114.15	91.03	

(単位:億円)			
中国	'07年実績	'08年実績	増減率
外部顧客への売上	226	219	▲3%
グループ内取引を含む全売上	372	335	▲10%
経常利益	55	60	+9%
(為替 円/人民元)	15.61	13.22	

(単位:億円)			
その他	'07年実績	'08年実績	増減率
外部顧客への売上	73	101	+37%
グループ内取引を含む全売上	193	196	+2%
経常利益	14	12	▲15%

(単位:億円)			
合計	'07年実績	'08年実績	増減率
外部顧客への売上	603	559	▲7%
グループ内取引を含む全売上	868	771	▲11%
経常利益	92	90	▲1%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>			
'07年実績	'08年実績	増減率	
265	263	▲1%	
267	264	▲1%	
19	20	+6%	

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>			
'07年実績	'08年実績	増減率	
14.5	16.6	+14%	
23.8	25.4	+7%	
3.6	4.4	+28%	

米国:ドルベースで売上は前年並みも、為替の影響を受け円ベースでは大幅前年割れ

中国:需要好調で人民元ベースで大幅売上げ。為替の影響を受け円ベースでは売上げは前年割れ

その他(アジア):台湾・中東の成長と連結対象の増加による売上げ

その他(欧州):マーケティング費用などを投資し約5億円の赤字

目次

1. '08年度決算

2. '09年度計画

3. '09年度経営方針

1) 財務体質強化

2) 成長戦略

①リモデル事業

②海外事業

売上を前年割れで見込む中、コストダウンなどで前年並みの営業利益を計画

- ・新築売上は更なる需要減少を想定し、前年割れを見込む
- ・リモデル売上は、環境の厳しい中、さらに強化し売上増を計画
- ・海外売上は、米国での大幅な減少を中国・欧州などでカバーし、海外合計で前年並みを見込む

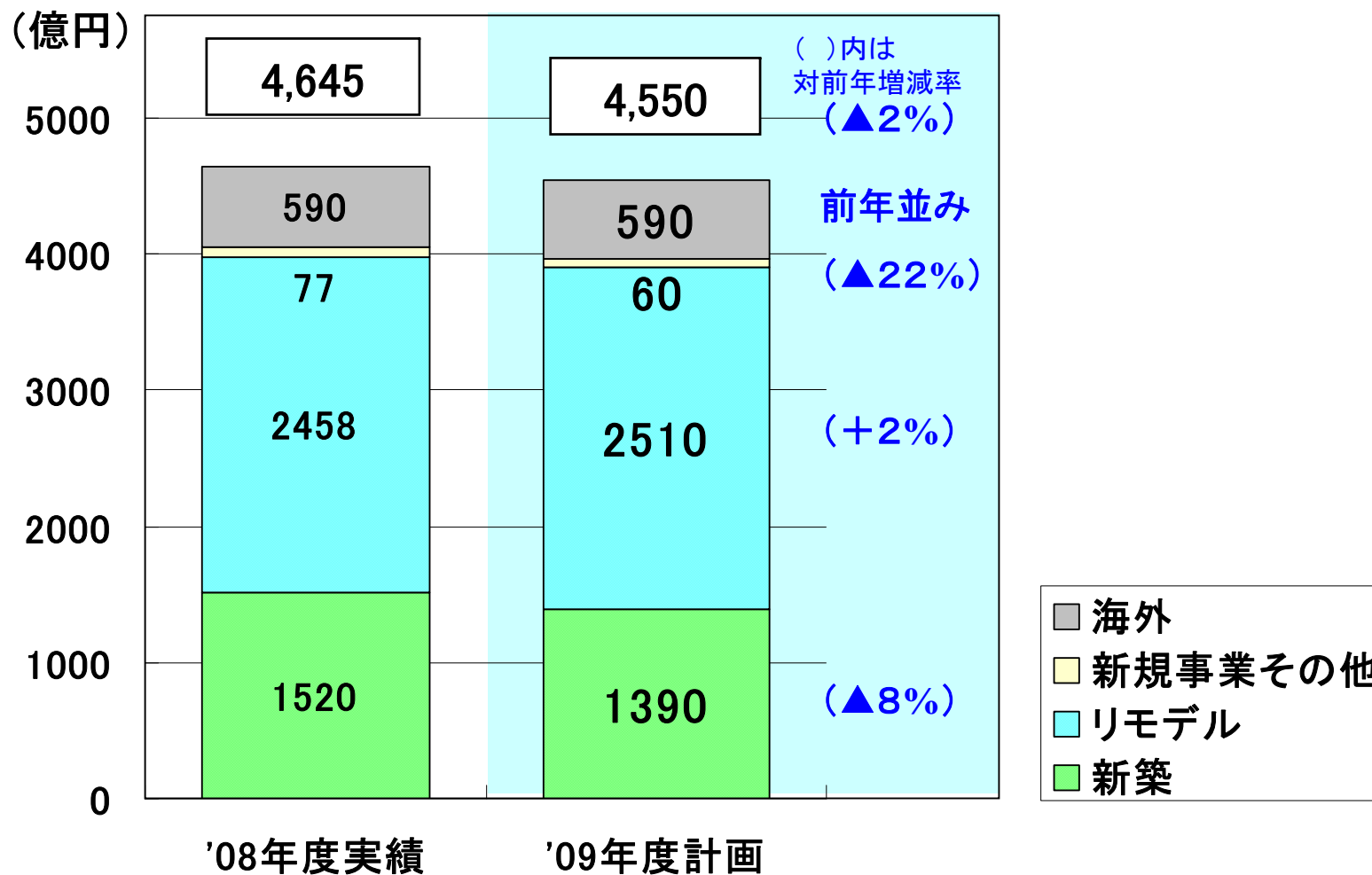
- ・営業利益は、売上の減少を見込む中、コストダウン、販管費削減などで前年並みを計画
- ・財務体質強化のため、在庫の大幅削減を行なうとともに設備投資も抑制する。

※単位:億円(未満は切り捨て)

	'08年度 実績	'09年度計画			対前年 増減額 (増減率)
		上期	下期	合計	
売上高	4,645	2,200	2,350	4,550	▲95 (▲2%)
営業利益	65	▲15	80	65	前年並み
経常利益	59	▲20	80	60	前年並み
特別損益	▲204	—	—	—	
当期純利益	▲262	▲40	60	20	+283

売上減少の中、前年並みの営業利益を確保する

需要分野別売上高



新設着工戸数(1-12月)	109万戸	95万戸(▲13%)
納入時期ベースの需要	107万戸	101万戸(▲6%)

新築の売上が減少の見込み、リモデルは対前年増を計画

商品名	'09年度計画 増減率 (前年比)
衛生陶器	+ 2%
ウォシュレット	± 0%
浴室	▲ 2%
水栓機器	▲ 2%
システムキッチン	± 0%
洗面化粧台	▲ 2%
セラミック	▲ 23%
合計	▲ 2%

海外での超節水便器の販売強化により衛生陶器+2%を目指す

経常利益の増減益要因

TOTO

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因		'09年度 計画
プラス 要因	リモデル売上高の増加	+ 18
	コストダウン	+ 37
	販管費の削減	+ 34
	原材料の値下がり	+ 15
	価格改定	+ 10
	販売強化投資の抑制	± 0
マイナス 要因	新築売上高の減少	▲ 41
	販売価格の下落・普及品の拡大	▲ 29
	一時帰休などによる減産損	▲ 20
	運用収益減による退職金コスト増	▲ 12
	その他	▲ 12
合計		前年並み(±0)

売上減少による利益減を、コストダウンや販管費削減で補う

海外事業（所在地別セグメント）

(単位:億円)			
北中米	'08年実績	'09年計画	増減率
外部顧客への売上	240	213	▲11%
グループ内取引を含む全売上	240	213	▲11%
経常利益	18	18	±0%
(為替 円/\$)	91.03	90.00	

(単位:億円)			
中国	'08年実績	'09年計画	増減率
外部顧客への売上	219	229	+4%
グループ内取引を含む全売上	335	327	▲2%
経常利益	60	60	±0%
(為替 円/人民元)	13.22	13.00	

(単位:億円)			
その他	'08年実績	'09年計画	増減率
外部顧客への売上	101	140	+40%
グループ内取引を含む全売上	195	238	+22%
経常利益	13	9	▲31%

(単位:億円)			
合計	'08年実績	'09年計画	増減率
外部顧客への売上	559	583	+4%
グループ内取引を含む全売上	771	778	+1%
経常利益	90	87	▲4%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>			
'08年実績	'09年計画	増減率	
263	237	▲10%	
264	237	▲10%	
20	20	+1%	

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>			
'08年実績	'09年計画	増減率	
16.6	17.6	+6%	
25.4	25.2	▲1%	
4.6	4.6	+1%	

米国: 売上減少もメキシコ工場の歩留まり改善などによる利益確保を計画

中国: 国内売上は堅調だが、輸出の減少などで利益は前年並みの見込み

その他(アジア): 中東・インドなどの成長による売上増を計画

その他(欧州): 事業の本格開始を受け売上増加を計画

('08年度:17億円→'09年度:35億円)

	'08年度	'09年度計画
中間	5.0円	5.0円
期末	5.0円	5.0円
年間計	10.0円	10.0円

前年と同じ配当額(年間10円)を計画

目次

1. '08年度決算

2. '09年度計画

3. '09年度経営方針

1) 財務体質強化

2) 成長戦略

①リモデル事業

②海外事業

(1)財務体質強化

◆ 収益改善

国内新築需要と米国需要の低迷により、'09年度は売上減少(▲2%)の計画

このような環境においても、前年並みの営業利益を確保すべく、コストダウン活動の強化と販管費削減を行なう。

収益改善は“+”で表記 単位:億円

コストダウン	'08年度 実績	'09年度 計画
購買コスト削減	+33	+30
生産合理化	+5	+4
事業撤退(食洗機・ファンユニット)	-	+3
その他	+3	-
合計	+41	+37

収益改善は“+”で表記 単位:億円

販管費削減 (前年差異)	'08年度 実績	'09年度 計画
販売施策費		
国内計	+16	+15
海外計	▲15	▲15
国内の間接経費削減	+23	+34
合計	+24	+34

(1)財務体質強化

◆ キャッシュフロー確保

すぐに業績回復の見込めない中でも安定した事業運営を行なうため、在庫削減活動の強化、設備投資の抑制によりキャッシュフローを確保する。

('09年度はフリーキャッシュフロー 105億円を見込む 対前年+57億円)

	'07度 実績	'08年度 実績	'09年度 計画
経常利益	192	59	60
減価償却費	223	224	220
棚卸資産の増減	4	36	50
法人税等	▲ 55	▲ 35	▲ 25
その他	▲ 36	▲ 50	▲ 50
営業収入計	328	234	255
設備投資(支払いベース)	▲ 207	▲ 203	▲ 150
その他	▲ 14	17	-
投資支出計	▲ 221	▲ 186	▲ 150
フリーキャッシュフロー	107	48	105

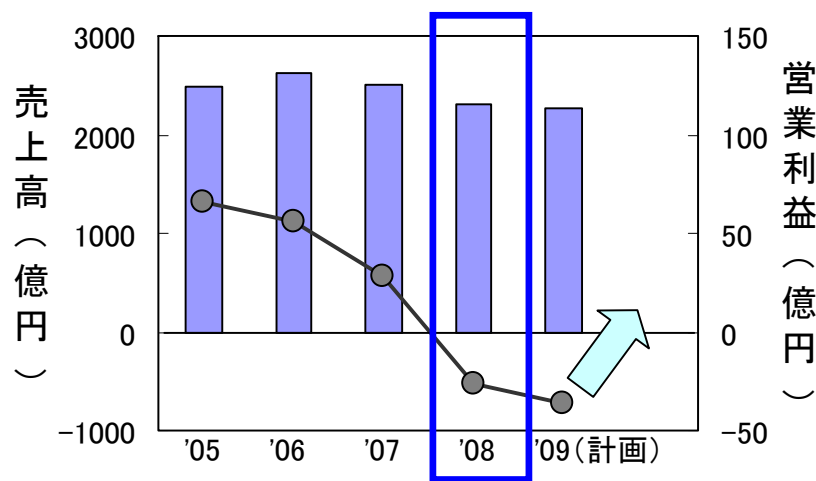
単位:億円

(1) 財務体質強化

◆ バス・キッチンセグメント

'08年度、浴室事業、システムキッチン事業の収益性低下のため土地・生産設備等の減損損失▲95億円を計上。

⇒ 抜本的な構造改革を行う。

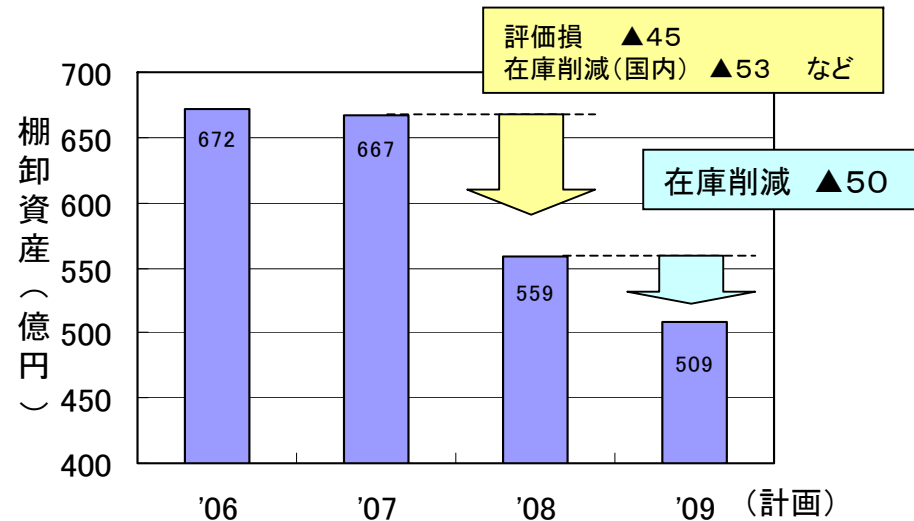


商品体系見直しによる設計変更、部材の共通化などにより
 '10年度での営業利益黒字化を目指す

◆ 在庫削減活動

'08年度、おもにレストルーム商品と水栓商品の在庫について低価法適用により棚卸資産の評価損▲45億円を計上。

⇒ 在庫低減の仕組みを構築する。



生販連携した在庫削減および品番削減などにより
 '09年3月に対し
 '10年3月 ▲50億円を目指す

(1) 財務体質強化

お客様からの引き合いが少なくなったことを機に、事業の絞りを行なうため、
食器洗い乾燥機事業を撤退する。

(受注終了: 卓上型9月末, ビルトイン型7月末)



卓上型食洗機



ビルトイン型食洗機

市場価格下落と競合激化の中で、今後の事業成長が困難と判断し、
ファンユニット事業を撤退する。

(受注停止: 2010年12月)



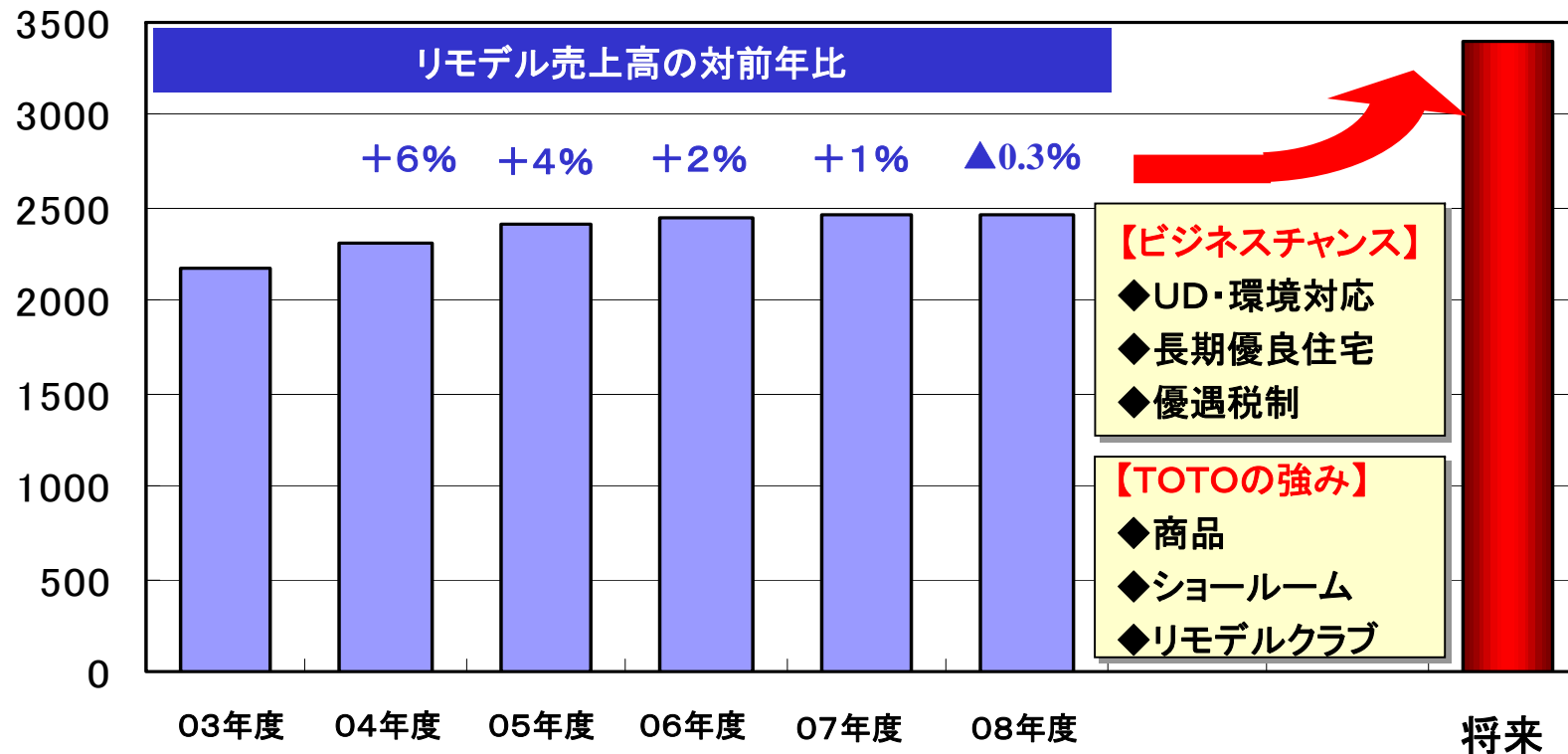
多翼ラジアルファン: プロジェクタなどに使用

対前年約3億円の利益改善の見込み

(2) 成長戦略: ①リモデル事業

■リモデル事業の環境

(単位: 億円)



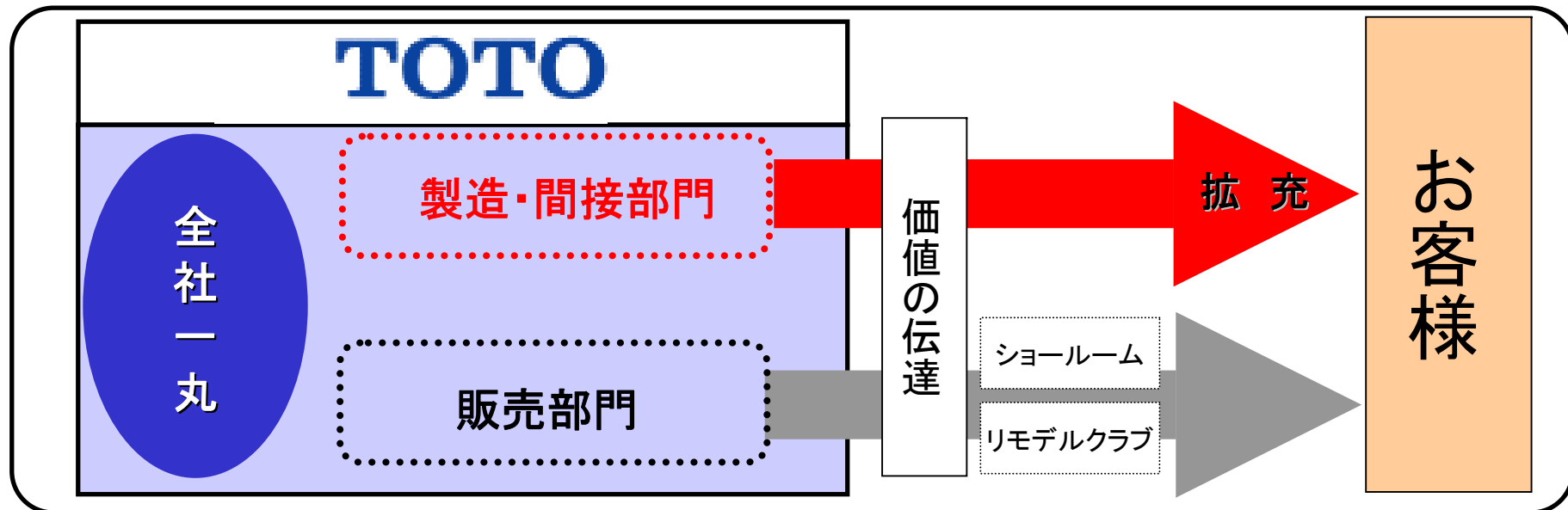
成長鈍化(08年度は若干前年割れ)

ビジネスチャンスをつまえ、強みを発揮して再び成長路線へ

(2) 成長戦略： ①リモデル事業

TOTO

全社一丸リモデル創出活動



リモデル価値⇒商品機能の向上だけではなく、生活の変化、価値向上そのもの

全社員が理解

社員が関わるすべての人に
直接価値を伝える。

ショールームでの接客だけでなく、お客様とTOTOが出会うすべての
場面において、リモデルの価値を伝達し、リモデル需要を創出

(2) 成長戦略: ①リモデル事業

◆ 工場・グループ会社を起点としたリモデル需要創造・獲得活動

地域のお客様

- ・リモデルの相談がしやすくなる。
- ・商品を見るために遠方のショールームにいかなくて済む

リモデルクラブ店



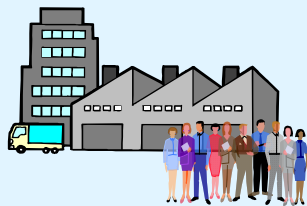
- ・新規見込み客の獲得
- ・フェア誘引によるOB客との関係強化
- ・見込み客のクロージング
(遠くのショールームより近くの工場)

リモデルフェア

工場

ショールーム

全社員

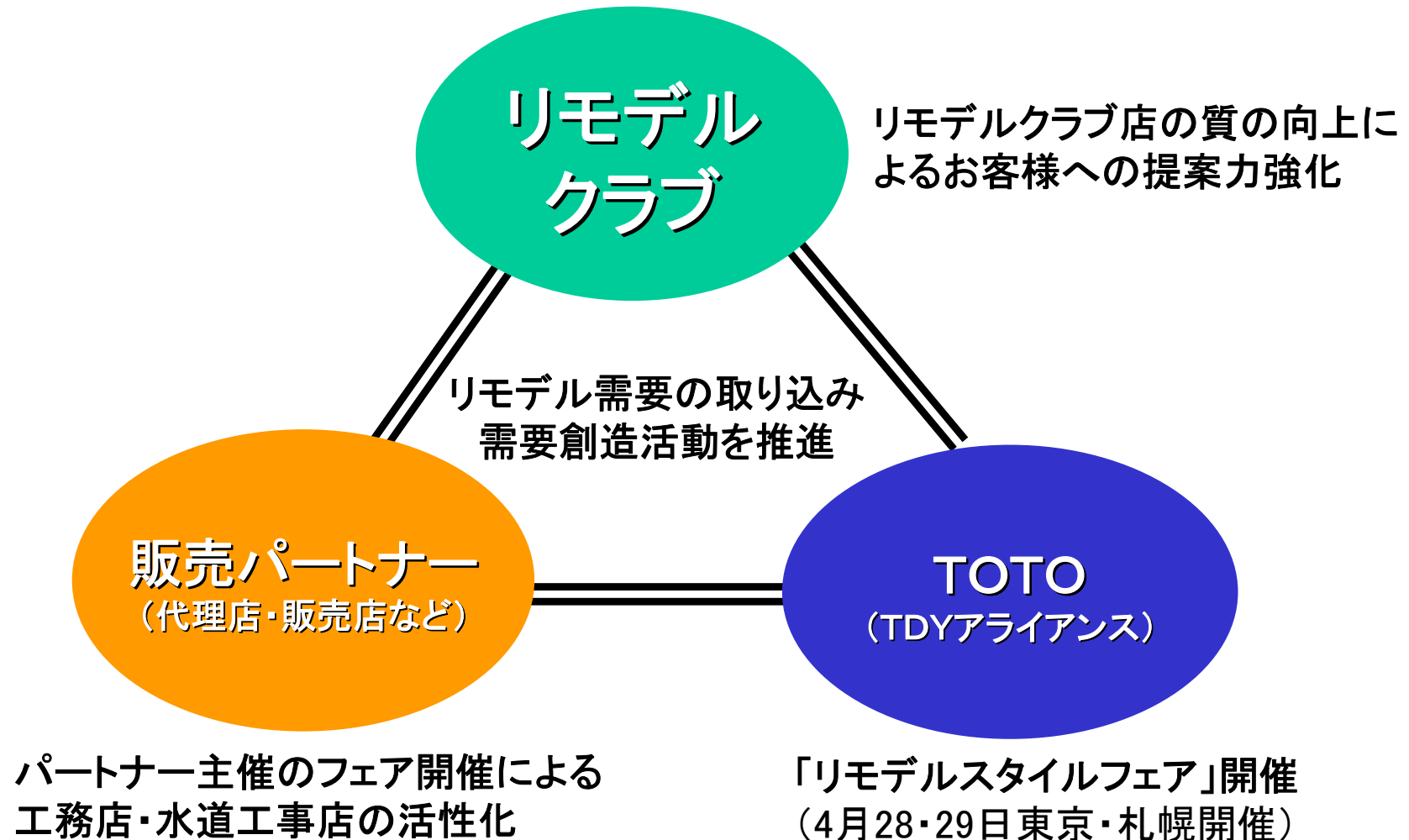


- ・親戚、知人の(リモデルの)相談に乗れる
- ・フェアを通じて地域との交流が図れる
- ・自宅のリモデルに役立つ

- ・需要創造による売上げ、利益への貢献
- ・TOTOブランド価値の向上



< 継続・強化 > リモデル需要創造活動



(2) 成長戦略： ②海外事業

TOTO

海外事業の取り組み強化活動

共通戦略

地域別戦略

真のグローバル企業へ

①環境戦略

⇒全活動における環境配慮

②商品・ブランド戦略

⇒環境配慮と生活提案の両立

③人財戦略

⇒ローカル人財強化

米国

キャッシュフロー最優先
現場追求の徹底

中国

内陸部の販売強化
ハイドロテクトタイルの販売強化

アジア・
オセアニア

インド・中東の販売強化
新規市場開拓

欧州

本格的な事業開始

グローバル5極体制の早期確立を目指す

(2) 成長戦略： ②海外事業

◆ 環境戦略

①商品

～TOTOのテクノロジーで環境負荷低減を実現～

節水便器



自己発電商品

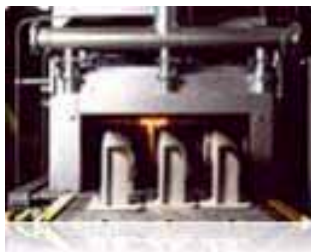


ハイドロテクト



②生産拠点

CO2削減



空気浄化



排水の再利用



③企業活動

水環境基金



NGO団体への寄付



(2) 成長戦略： ②海外事業

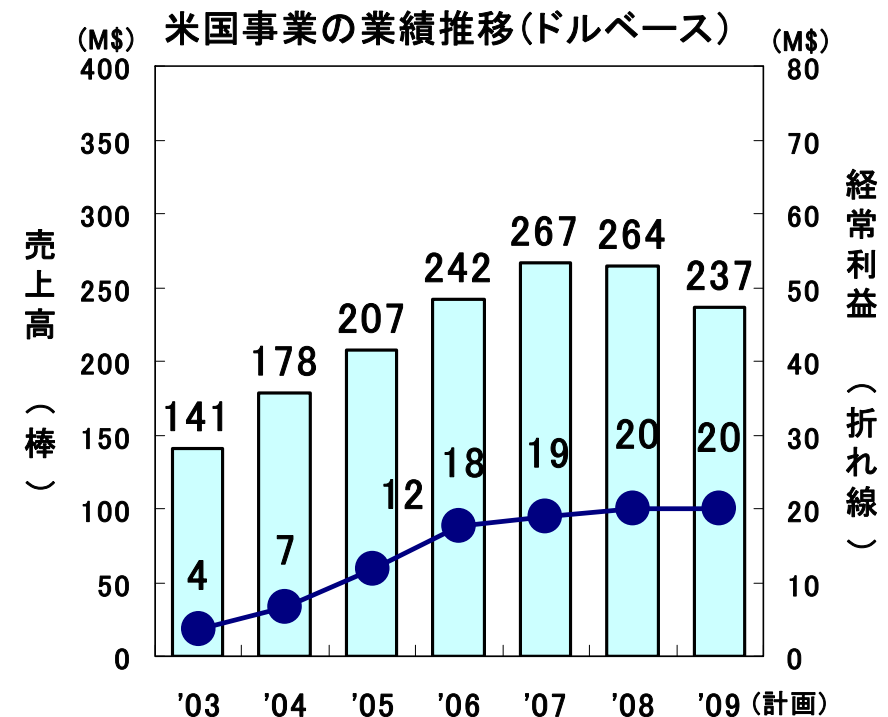
◆ 米国事業

・ 取り巻く経済環境

2月の住宅着工戸数は8ヶ月ぶりに前月比で増加したもの、3月は再び減少。
金利低下、ローン支払猶予など住宅関連の景気対策が発表されたが、大きな効果は見られず、依然として厳しい状況が続いている。

・ '09年度の方針

市場環境が厳しいため、投資は最小限とし、
利益・キャッシュフロー最優先の経営を行う。
環境配慮商品をさらに拡充していくことで他社との差別化を図り、高級現場物件の受注拡大を目指す。



(2) 成長戦略： ②海外事業

◆ 中国事業

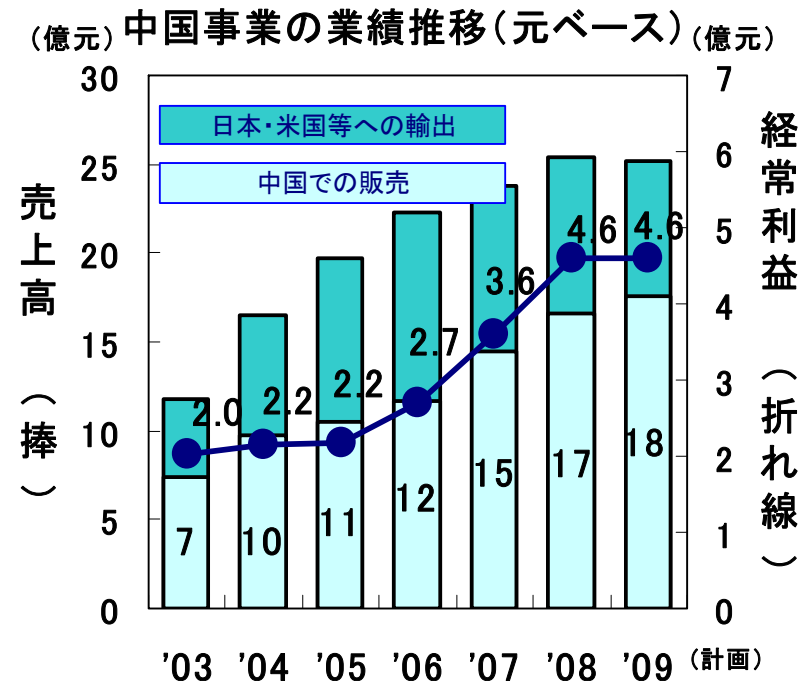
・ 取り巻く経済環境

中国国家统计局が発表した1～3月のGDPの伸び率は6.1%と低い水準にとどまった。一方、中国政府が4兆元(52兆円)規模の景気対策を打ち出しており、消費マインドは多少上向く傾向にある。中国市場の足元の株価も底堅く推移。

・ '09年度の方針

世界不況および昨年のオリンピック特需の影響もあり、前年度に比較すると売上拡大が厳しい環境である。

TOTOは、成長著しい内陸部で販売強化するとともに、超節水便器の品揃え拡充を推進し、TOTOの強みである環境技術による他社との差別化などの施策によって売上増を目指す。



(2) 成長戦略： ②海外事業

TOTO

◆ その他（欧州事業）

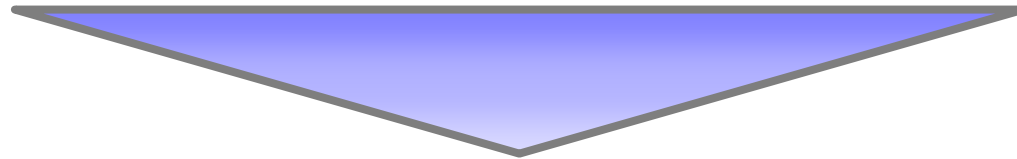
2009年3月、世界最大の展示会ISHに出展
欧州での事業展開を本格開始

現地の反応

- ・今回のISHではTOTOの出展が最大の話題に。
- ・欧州の業界は概ね好意的、TOTO参加を歓迎。
- ・既存の海外取引先（中国・米国・アジアなど）も、TOTOのプレゼンスを再認識。
- ・世界各地のディーラーよりTOTOと取引希望殺到。



経済環境は世界規模で、不透明かつ不連続で、
かつてないスピードで変化する時代



中長期視点の戦略のあり方を抜本的に見直す

(仮称)TOTOグループ創生M100プラン

7月上旬発表

このプレゼンテーション資料は、2009年4月30日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等にかかわるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

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

<お問合せ先>

TOTO 広報部 松原・長田・中塚

TEL:03-3595-9422