

# 2009年度 第2四半期決算



2009 10. 30.

## 目次

---

1. '09年度第2四半期決算

---

2. '09年度通期計画

---

3. 上期概要と下期施策

---

4. Vプラン2017進捗

## 減収減益決算、最終赤字

### 売上減少による営業利益減少分をコストダウン、販管費削減でカバー

- ・新設住宅の需要低迷が続き、新築売上は大幅に減少した。
- ・リモデル需要低迷にも回復が見られず、リモデル売り上げも前年を下回った
- ・金融危機以降、大幅に需要の落ち込んだ米国の影響と、円高の影響により、海外売上高も前年を大きく下回った。
  
- ・営業利益は、第1四半期▲30億円から第2四半期＋15億円と第2四半期単期では黒字化を達成
  
- ・生産体制見直しや品番削減などを強力に推進し、計画以上の在庫削減額を達成できた。

# '09年度第2四半期決算

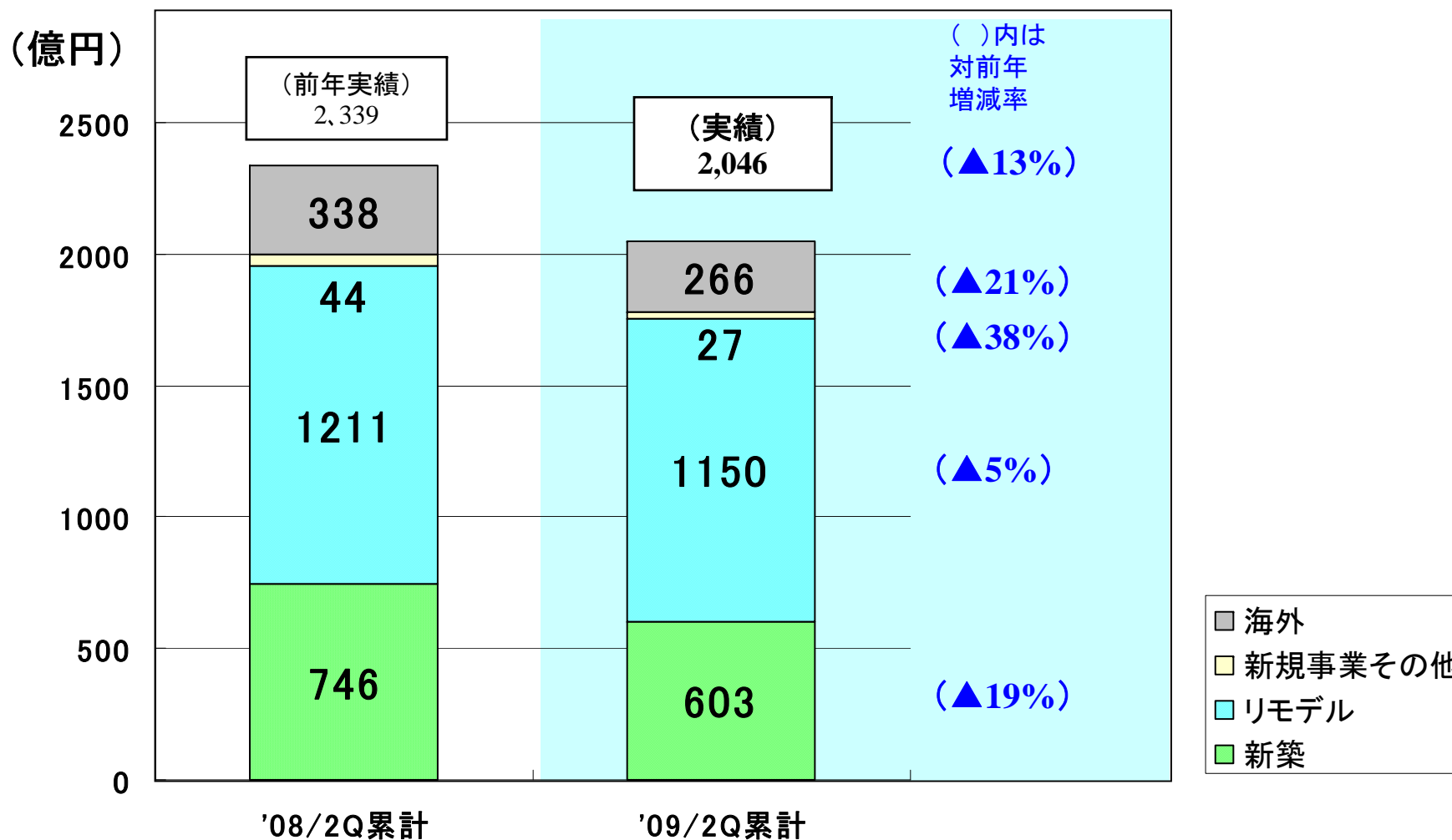
TOTO

※単位:億円(未満は切り捨て)

	'08/2Q累計 実績	'09/2Q累計		対前年 増減額 (増減率)
		当初計画 (9/30修正計画)	実績	
売上高	2,339	2,200 (2,050)	2,046	▲293 (▲13%)
営業利益	38	▲15 (▲22)	▲15	▲53 —
経常利益	40	▲20 (▲17)	▲15	▲55 —
特別損益	▲83	0	▲9	74
当期純利益	▲46	▲40 (▲50)	▲46	前年並み

減収、減益、赤字決算

# 需要分野別売上高



新築着工数(1-6月)	54万戸	40万戸(▲27%)
納入時期ベースの需要	52万戸	46万戸(▲11%)

商品名	増減率 (前年比)
衛生陶器	▲11%
ウォシュレット	▲12%
浴室	▲13%
水栓・機器	▲11%
システムキッチン	▲16%
洗面化粧台	▲10%
セラミック	▲59%
合計	▲13%

大幅な需要減の影響を受け、全体的に売り上げ減少

# 営業利益の増減益要因

TOTO

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因		'09/2Q累計 計画 (前年差異)	'09/2Q累計 実績 (前年差異)
プラス 要因	コストダウン	+15	+15
	経費削減(販管費など)	+11	+59
	原材料の値下がり	+7	+9
	価格改定	+3	+5
	販売強化投資の抑制	▲10	+4
マイナス 要因	新築売上高の減少	▲11	▲45
	リモデル売上高の減少	▲6	▲21
	海外売上高の減少	▲17	▲18
	販売価格の下落・普及品の拡大	▲15	▲15
	在庫削減などによる減産損	▲12	▲29
	運用収益減による退職金コスト増	▲6	▲7
	その他	▲11	▲10
合計		▲53	▲53

コストダウンや販管費削減に努めるも売上減少の影響をカバーできず

# 海外事業（所在地別セグメント）

TOTO

(単位:億円)			
北中米	'08/2Q	'09/2Q	増減率
外部顧客への売上	144	101	▲30%
グループ内取引を含む全売上	144	101	▲30%
営業利益	10	3	▲65%
(為替 円/\$)	106.42	96.01	

(単位:億円)			
中国	'08/2Q	'09/2Q	増減率
外部顧客への売上	118	105	▲11%
グループ内取引を含む全売上	183	151	▲17%
営業利益	30	27	▲10%
(為替 円/人民元)	15.51	13.22	

(単位:億円)			
その他	'08/2Q	'09/2Q	増減率
外部顧客への売上	55	51	▲9%
グループ内取引を含む全売上	113	95	▲16%
営業利益	4	▲1	-

(単位:億円)			
合計	'08/2Q	'09/2Q	増減率
外部顧客への売上	317	257	▲19%
グループ内取引を含む全売上	440	347	▲21%
営業利益	45	29	▲35%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>			
'08/2Q	'09/2Q	増減率	
135	105	▲23%	
136	105	▲23%	
9	3	▲61%	

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>			
'08/2Q	'09/2Q	増減率	
7.6	7.5	▲2%	
11.8	10.7	▲9%	
1.9	2.0	+5%	

**米国:** 重要の大幅な減少の影響を受け、売上・利益ともに前年割れ

**中国:** 外部顧客向け売上は、前年のオリンピック需要による好調な売上に対して減少。輸出分は日本や米国向けが減った影響を受け減少

**その他(欧州):** 展示会、マーケティング費用などを投資



## 目次

---

1. '09年度第2四半期決算

---

2. '09年度通期計画

---

3. 上期概要と下期施策

---

4. Vプラン2017進捗

## 国内外の需要回復が遅れると想定し、 売上・利益ともに下方修正、2年連続の最終赤字の見込み

- ・売り上げ計画を4,550億円から4,180億円に、  
営業利益計画は65億円から50億円、  
(08年度下期26億円→09年度下期65億円と増益を見込む)  
当期純利益計画は20億円から▲10億円に見直す
- ・新築は着工戸数の大幅減少を考慮し、通期計画を対前年▲21%に減額する。
- ・リモデルは、新商品投入と継続した販売施策で需要創造を行なうが、  
需要回復のペースが遅いことを想定し、売上を対前年▲3%とする。
- ・海外での需要回復も、米国を中心に当初想定より遅れており、  
売上計画を対前年▲8%に減額。
- ・コストダウンに加え販管費削減を継続し、営業利益の減少額を最小限に留める。

# '09年度通期計画

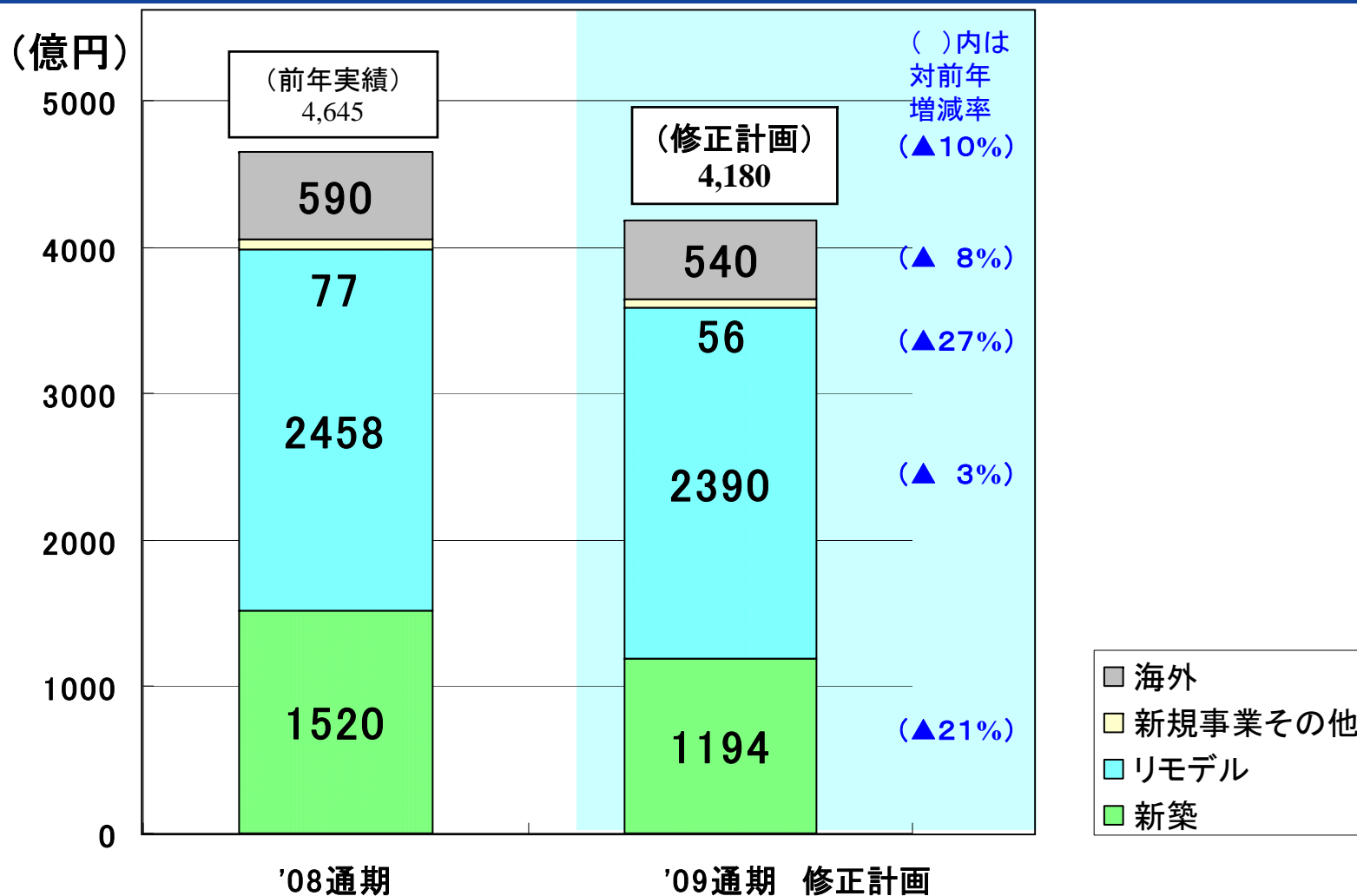
TOTO

※単位:億円(未満は切り捨て)

	'08年度 実績	'09年度 当初計画	'09年度			対前年 増減額 (増減率)
			上期実績	下期計画	合計	
売上高	4,645	4,550	2,046	2,134	4,180	▲465 (▲10%)
営業利益	65	65	▲15	65	50	▲16 (▲24%)
経常利益	59	60	▲15	55	40	▲19 (▲33%)
特別損益	▲204	-	▲9	▲5	▲14	+190
当期純利益	▲262	20	▲46	36	▲10	+253

売上、利益とも下方修正

# 需要分野別売上高(通期計画)



新築着工数(暦年)	109万戸	80万戸(▲27%)
納入時期ベースの需要	107万戸	90万戸(▲16%)

**新築が大きく減少する見込み**

# 商品別売上高 対前年伸長率(通期計画)

TOTO

商品名	増減率 (前年比)
衛生陶器	▲ 5%
ウォシュレット	▲ 7%
浴室	▲ 15%
水栓・機器	▲ 11%
システムキッチン	▲ 15%
洗面化粧台	▲ 10%
セラミック	▲ 40%
合計	▲ 10%

需要の大幅な減少に伴い、全体的に減少の見込み

# 営業利益の増減益要因

TOTO

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因	'09年度 当初計画	'09年度 修正計画
コストダウン	+ 37	+ 39
経費削減(販管費など)	+ 34	+110
原材料の値下がり	+ 15	+ 13
価格改定	+ 10	+ 11
販売強化投資の抑制	± 0	+ 22
新築売上高の減少	▲ 41	▲101
リモデル売上高の減少	+ 18	▲ 22
海外売上高の減少	± 0	▲ 13
販売価格の下落・普及品の拡大	▲ 29	▲ 23
在庫削減などによる減産損	▲ 20	▲ 30
運用収益減による退職金コスト増	▲ 12	▲ 14
その他	▲ 12	▲ 9
合計	(±0)	▲ 16

継続して販管費削減に努める

# 海外事業（所在地別セグメント）

TOTO

(単位:億円)			
北中米	'08年実績	'09年修正計画	増減率
外部顧客への売上	240	198	▲17%
グループ内取引を含む全売上	240	198	▲17%
営業利益	18	11	▲40%
(為替 円/\$)	91.03	90.00	

(単位:億円)			
中国	'08年実績	'09年修正計画	増減率
外部顧客への売上	219	226	+ 3%
グループ内取引を含む全売上	335	314	▲ 6%
営業利益	59	62	+ 4%
(為替 円/人民元)	13.22	13.50	

(単位:億円)			
その他	'08年実績	'09年修正計画	増減率
外部顧客への売上	101	118	+ 17%
グループ内取引を含む全売上	195	208	+ 7%
営業利益	11	▲1	-

(単位:億円)			
合計	'08年実績	'09年修正計画	増減率
外部顧客への売上	559	542	▲ 3%
グループ内取引を含む全売上	771	720	▲ 7%
営業利益	88	71	▲19%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>		
'08年実績	'09年修正計画	増減率
263	220	▲16%
264	220	▲16%
20	12	▲40%

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>		
'08年実績	'09年修正計画	増減率
16.6	16.8	+ 1%
25.4	23.3	▲ 8%
4.5	4.6	+ 2%

**米国:** 売上減少に伴い利益も減少

**中国:** 輸出売上は減るが、中国国内での売上を伸ばすこと、またグループ全体でのコストダウン推進により利益率は改善の計画

**その他(欧州):** 商品発売の遅れなどにより売上計画を減額

# 1株あたりの配当

TOTO

	'09年度計画
中間	5.0円
期末	5.0円
年間	10.0円

配当額は当初計画の10円を維持



## 目次

---

1. '09年度第2四半期決算

---

2. '09年度通期計画

---

**3. 上期概要と下期施策**

---

4. Vプラン2017進捗

# 体質強化の取り組み

## 収益改善 (対前年増減額)

### ■ コストダウン (おもに製造原価低減)

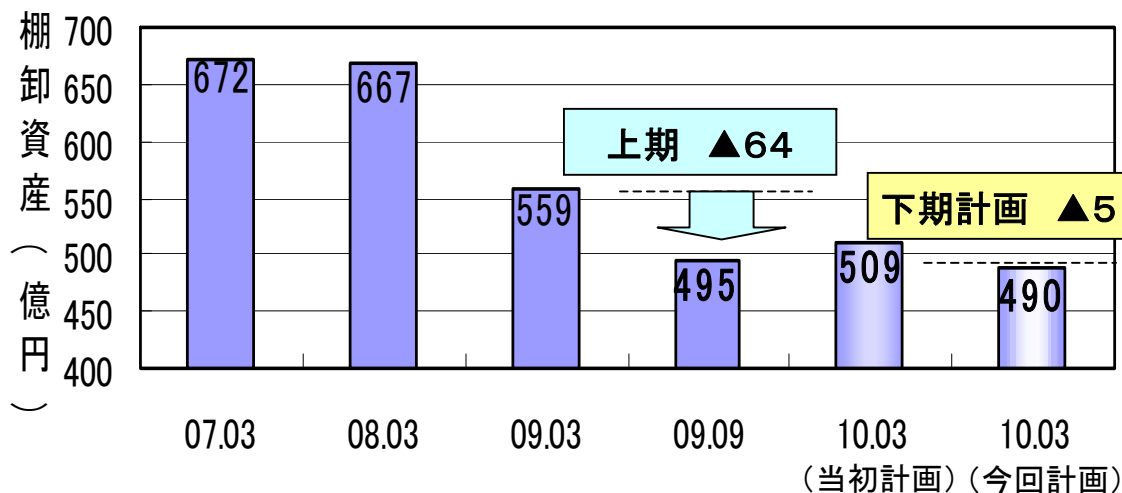
	'09 上期 実績	'09 下期 計画
購買コスト削減	12	18
生産合理化	2	4
事業撤退	1	2
合計	15	24

### ■ 販管費削減

	'09 上期 実績	'09 下期 計画
労務費 (管理職給与カット、残業抑制等)	25	19
間接経費 (旅費通信費等削減)	16	24
販売施策費 (広告宣伝費、ショールーム費用等削減)	4	18
売上減少にともなう変動コスト減	18	8
合計	63	69

売上減少に伴いコストもコントロールし、  
第2四半期(7~9月)では販管費を8%削減

## 在庫削減活動



### <個別の取り組み例>

#### 衛陶、水栓、ウォシュレット

品番削減: '08.3に対して  
'09.3 ▲15%、'09.9 ▲23%

#### システムキッチン

生産リードタイム短縮による在庫削減  
'08.9に対して'09.9 ▲30%

**【目的】 全社をあげての、長期的なりモデル需要創造**  
全社員が、いつでも、どこでも、誰にでもリモデルの価値・魅力を語るができるようになる



**[教育] で知る**

- ・活動主旨
- ・商品
- ・商流
- ・紹介制度
- ・接客マナー
- ・リモデルとは

リモデルの  
価値・魅力を  
知る・伝える・つなぐ  
連鎖

**伝える [工場リモデルフェア] で知る**

- ・商品へのお客様の反応
- ・リモデルクラブ店の店員
- ・リモデルクラブ店の仕事

**つなぐ [紹介制度] で知る**

- ・リモデル現場
- ・お客様の喜びの声

**【 上期実績】 国内14会場で開催**

■ 来場者 : 約3万名

**各工場、今後も2回/年継続開催を行う**

## ■米国を取り巻く環境

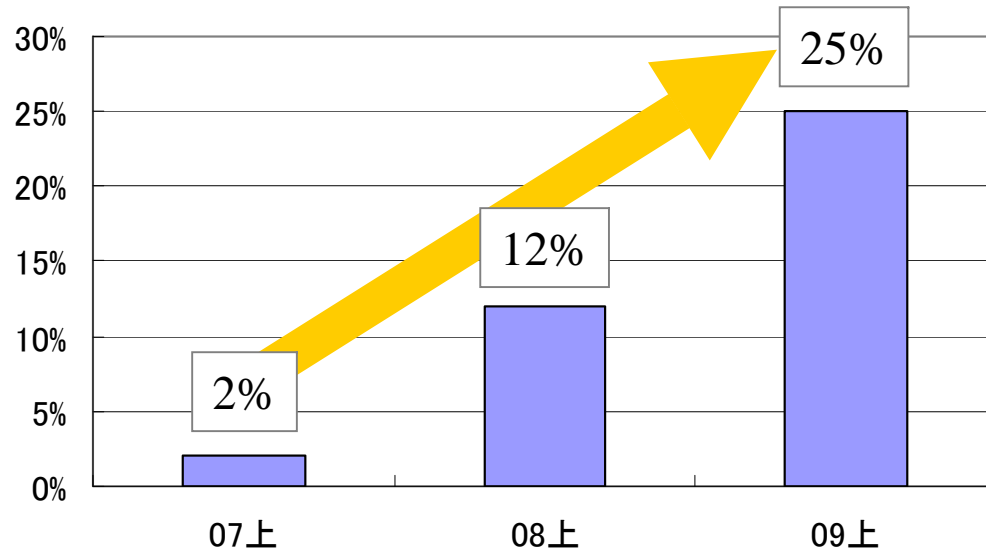
### 住宅需要は依然厳しい

金利低下、住宅価格の下落、政府の住宅購入刺激策等により、低価格住宅市場に若干の動きが出始めているが、高級住宅や商業物件は停滞が続く。

## ■TOTOの戦略

### 強みのあるエコ商品の販売推進強化

#### 【便器販売台数における4.8L便器の構成比推移】



需要環境が弱い中でも、  
4.8L節水便器の出荷台数は  
大きく伸長



足元の需要環境は弱いですが、強みを発揮できている商品は伸長

## ■中国を取り巻く環境

### 経済は回復基調へ

第2四半期のGDP伸び率は7.9%と前期の6.1%を大きく上回った。

政府の予測では、09年度成長率は、8%を達成する見込み。

ただ、輸出は2割超の減少が続いており、また内需を下支えした政府の大型景気対策・金融緩和策の効果が今後どこまでつづくのかといった不安材料もある。

### 引き続き激しい競争環境。

各社中国での生き残りをかけ競争激化。市場のパイ・代理店を奪い合う状況に。

特に高級市場は欧州勢の攻勢もあり激化する中で、TOTOは強みのある商品投入により引き続き他社差別化を図っていく。

## ■TOTOの戦略

### ①節水便器のアピール



中国建築裝飾協会が9月末に実施した国内外83種を対象とした大便器洗浄能力評価試験では、TOTO品が第1・2位を獲得。

### ②重点商品ウォシュレットの販促



上期の出荷台数は前年比+15%と好調。下期も引き続きキャンペーン等によるウォシュレット販促を強化

## ■マーケティング戦略

### ①高級流通網の開拓

⇒高級流通ショールームを活用した、  
TOTOの高級ブランドイメージを確立

- ・欧州内において契約折衝中、契約済の流通は200店。
- ・順調に販売網を増加中



ドイツの流通ショールームでのネオレストスイート展示例

### ②重要都市において、販売拠点を基調としたハイエンド現場の獲得活動

⇒ハイエンドが利用する高級現場の取り込み

- ・2010年末までに欧州内50か所のハイエンド現場納入目標に対し  
計画通り順調に推移

長期的なブランド確立と成長に向けた戦略は順調に進捗

## 目次

---

1. '09年度第2四半期決算

---

2. '09年度通期計画

---

3. 上期概要と下期施策

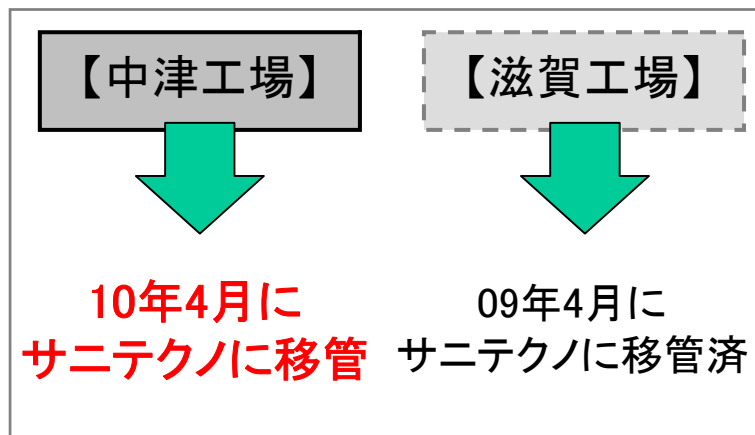
---

**4. Vプラン2017進捗**

## 工場再編

市場変化に耐えうる強固な事業体質を構築する「生産体制改革」を実施

### ■ 中津工場グループ会社化（10年4月）



さらなる製造品質の向上と  
製造コスト強化を推進

### ■ 水栓工場（10年4月）

大分工場の一部ラインを小倉第二工場へ集約  
稼働率80% ⇒ 95%

10年上期より

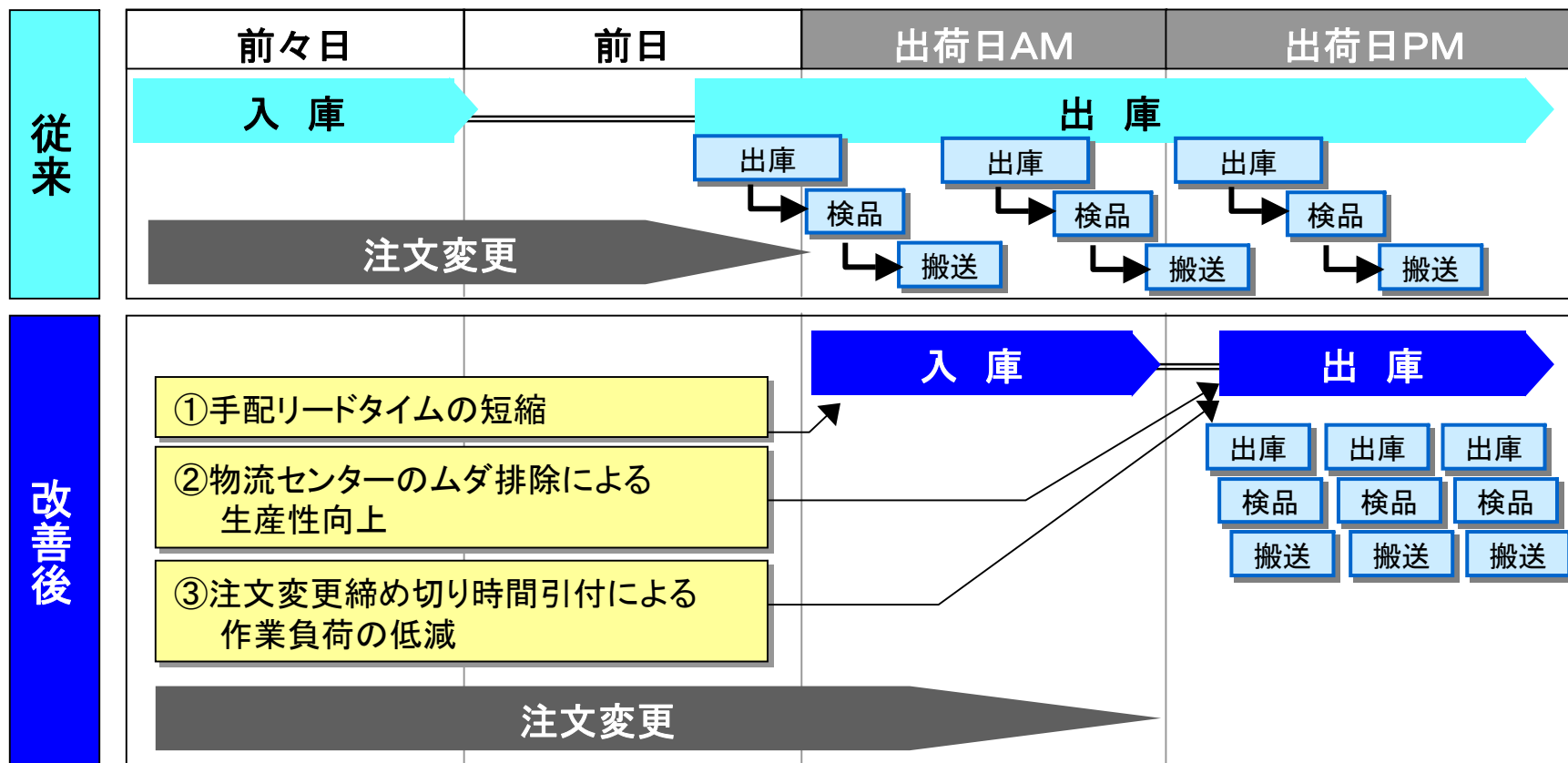
効果:5億円/年



## 物流センター作業の改革

### ■ 物流リードタイム短縮

物流環境の変化： 物量の減少、 市中在庫減少による注文の小口化



投資: 3.0億円 (09年下期より 設備・システムの増強)

除却: 0.8億円 (09年下期より 古い設備の撤去)

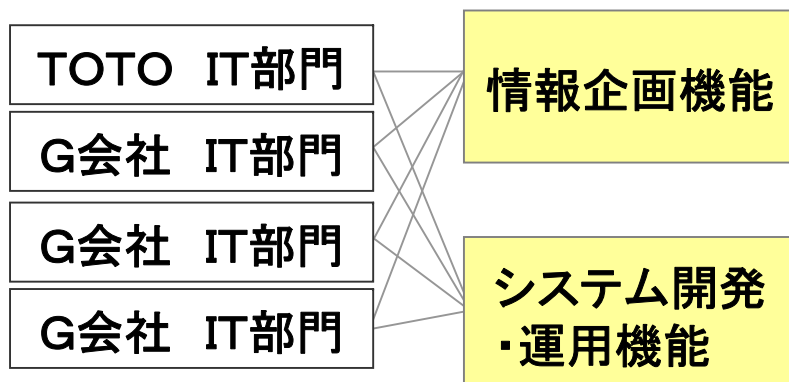
10年9月より

効果: 5億円/年

## TOTO ITイノベーションプラン

### ■IT部門強化

TOTOグループの情報企画機能を集約強化し、システム開発・運用は外部へ全面業務委託



### TOTO情報企画部門強化

- ・全グループ最適システムへの再編成
- ・横串機能の実現とガバナンスの強化

### IT専門会社への全面業務委託による強化

- ・全グループ共通基盤での開発力強化
- ・シェアードサービスによる環境負荷・コスト削減
- ・IT専門人財の育成と海外開発人財の活用

効果：9億円/年

(13年4月より)

### ■内部コミュニケーションシステム再構築

ガバナンス強化型のシステムへ全面更新  
併せて横串機能対応型システムの導入

- ・パッケージ型情報共有ツール導入による  
運用コスト減
- ・メールシステムの入替
- ・ルールの整備・教育・浸透

12年4月より

効果：2億円/年

### ■海外メールクラウド化

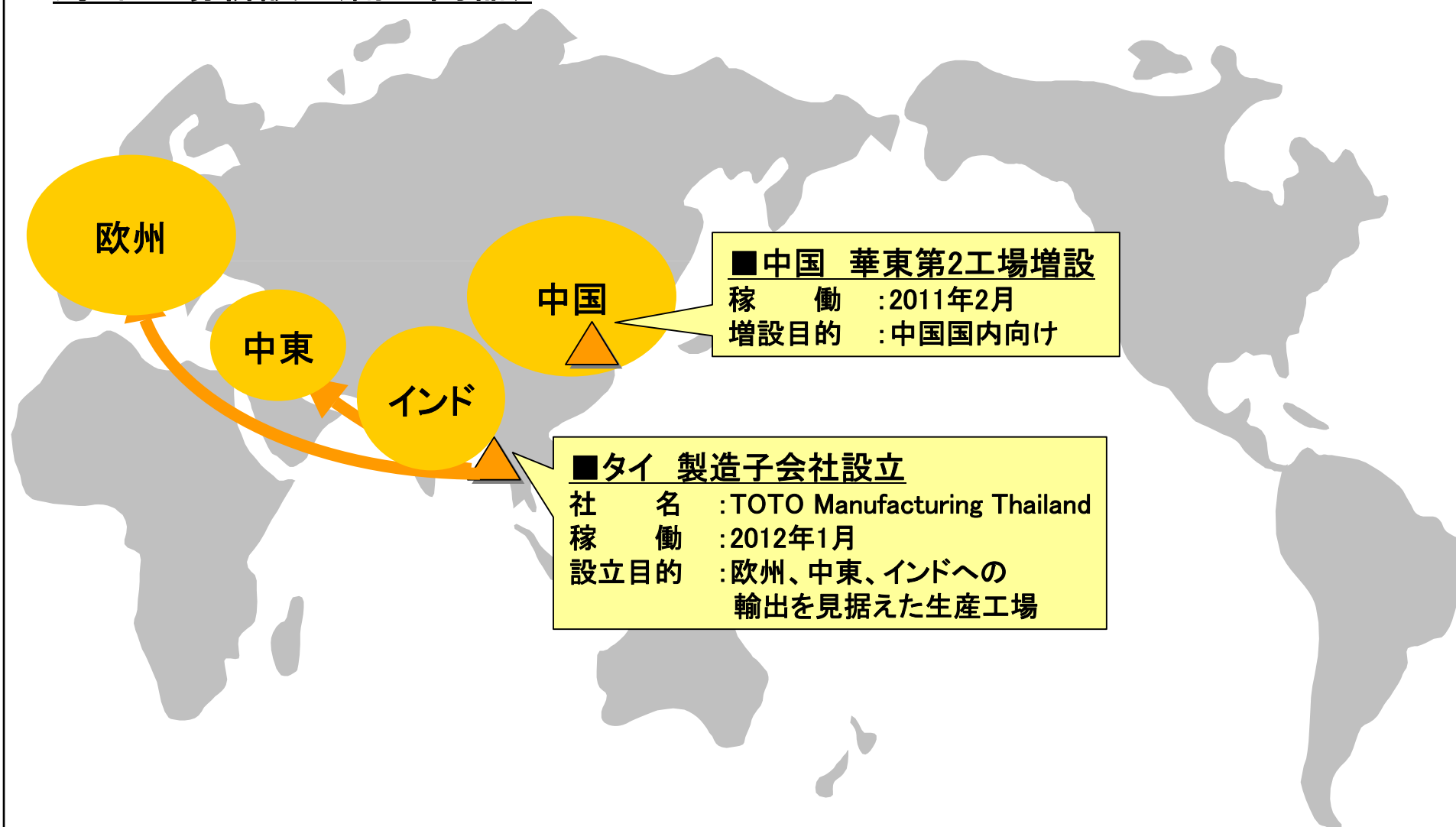
海外拠点において  
「クラウド型メールシステム」導入

- ・事業環境変化への対応力強化
- ・セキュリティの強化
- ・運用コスト減

10年4月より

効果：0.5億円/年

## 海外工場新設（衛生陶器）



このプレゼンテーション資料は、2009年10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**