

'09年度決算 ならびに '10年度方針説明会



2010. 4. 30.

目次

1. '09年度決算

2. '10年度計画

3. '10年度方針

- 1) 国内住設事業
 - 2) 海外住設事業
 - 3) 新領域事業
-

4. TOTO Vプラン2017の推進

5. TOTOグリーンチャレンジ

売上が大きく減少する中、営業利益は前年並み、当期利益は黒字化

- ・新築売上は、新設住宅着工戸数が2009年通年で45年ぶりに80万戸を割り込み、売上も大きく前年割れ
- ・リモデル売上は、景況感の悪化による需要の落ち込みの影響を特に上期に大きく受け、第4四半期以降に回復するもカバーできず前年割れ

	09年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
リモデル売上高 (前年比)	▲8%	▲3%	▲3%	+3%	▲2%

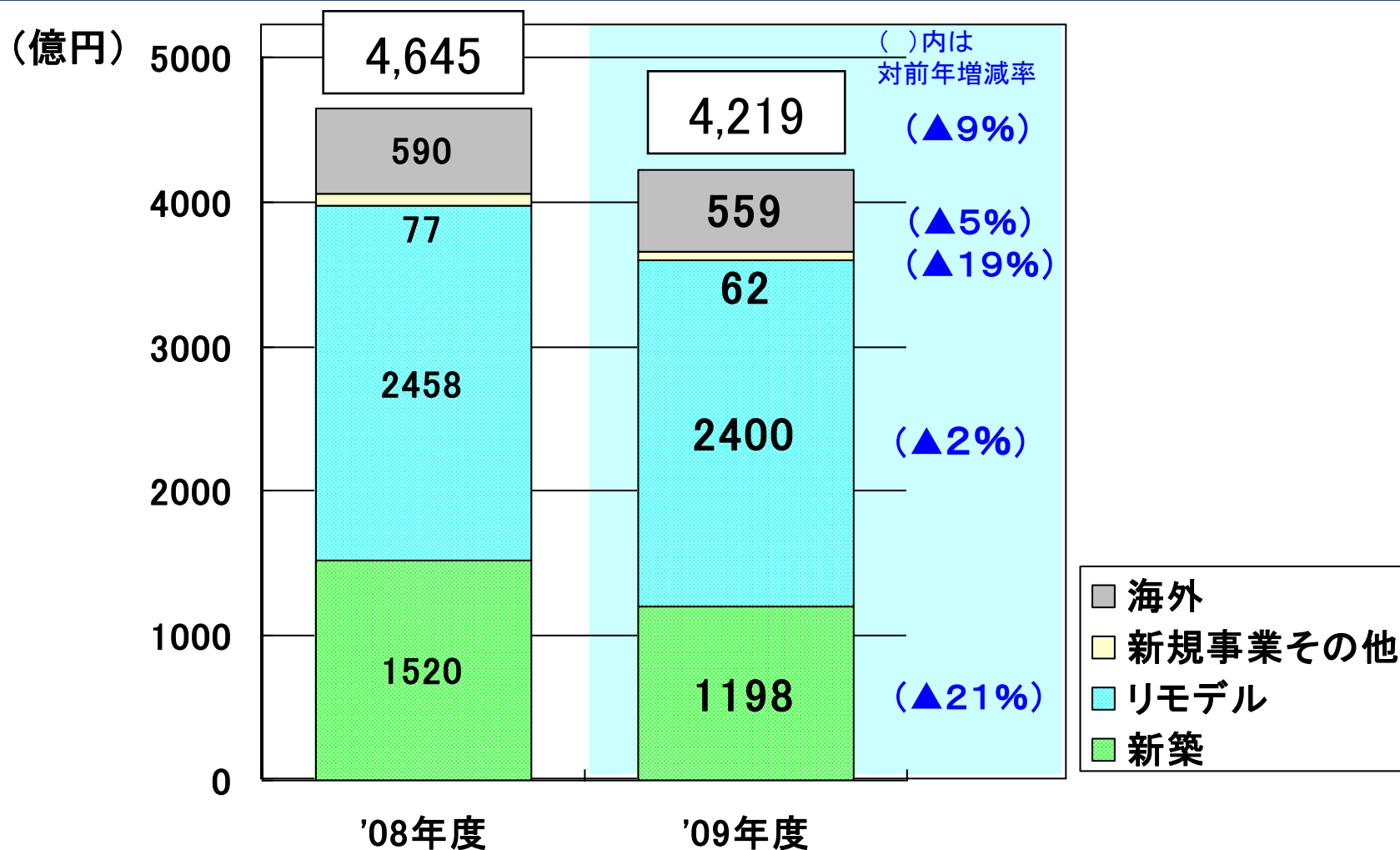
- ・海外売上は、中国では堅調に推移したものの、米国やその他地域で景気悪化の影響を受け、前年割れ
- ・営業利益は、Vプラン2017の一部前倒しによるコストリダクション、経費削減により前年並みを達成
- ・キャッシュフローは、棚卸資産の削減、設備投資の抑制などにより前年を上回る

※単位:億円(未満は切り捨て)

	'08年度 実績	'09年度 実績	対前年 増減額 (増減率)
売上高	4,645	4,219	▲425 (▲9%)
営業利益	65	65	±0 (±0%)
経常利益	59	73	+14 (+24%)
特別損益	▲204	▲20	+183
当期純利益	▲262 [※]	8	+271
設備投資	163	116	
減価償却	224	205	

※繰延べ税金資産取り崩し100億円を含む

コストリダクションに取組み、減収増益決算



新設着工戸数(1-12月)	109万戸	79万戸 (▲28%)
納入時期ベースの需要	107万戸	90万戸 (▲16%)

新設着工件数減少の影響を受け、新築向け売上が大きく減少

商品名	'09年度 増減率 (前年比)
衛生陶器	▲ 6%
ウォシュレット	▲ 8%
浴室	▲ 12%
水栓機器 ※	▲ 9%
システムキッチン	▲ 13%
洗面化粧台	▲ 9%
セラミック	▲ 36%
合計	▲ 9%

※手すり商品の売り上げを、「水栓機器」から削除

すべての商品で前年割れ

営業利益の増減益要因

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因		'09年度 実績
プラス 要因	コストリダクション	+ 64
	経費削減(販管費など)	+100
	原材料の値下がり	+ 11
	価格改定	+ 13
	販売強化投資の抑制	+ 20
	その他	+ 1
マイナス 要因	新築売上高の減少	▲100
	リモデル売上高の減少	▲ 21
	海外売上高の減少	▲ 8
	販売価格下落・普及品の拡大	▲ 31
	在庫削減などによる減産損	▲ 35
	運用収益減による退職金コスト増	▲ 14
合計		± 0

売上減少による減益をコストリダクション、経費削減でカバー

海外事業（所在地別セグメント）

(単位:億円)			
米州	'08年実績	'09年実績	増減率
外部顧客への売上	240	198	▲18%
グループ内取引を含む全売上	240	198	▲18%
営業利益	19	9	▲53%
(為替 円/\$)	91.03	92.10	

(単位:億円)			
中国	'08年実績	'09年実績	増減率
外部顧客への売上	219	240	+10%
グループ内取引を含む全売上	335	329	▲2%
営業利益	59	69	+17%
(為替 円/人民元)	13.22	13.49	

(単位:億円)			
その他	'08年実績	'09年実績	増減率
外部顧客への売上	101	104	+3%
グループ内取引を含む全売上	196	191	▲3%
営業利益	13	▲3	-

(単位:億円)			
合計	'08年実績	'09年実績	増減率
外部顧客への売上	559	543	▲3%
グループ内取引を含む全売上	771	718	▲7%
営業利益	91	75	▲18%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>			
'08年実績	'09年実績	増減率	
263	215	▲19%	
263	215	▲19%	
20	10	▲52%	

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>			
'08年実績	'09年実績	増減率	
16.6	17.9	+8%	
25.4	24.4	▲4%	
4.6	5.2	+13%	

米国: 需要の大幅な落ち込みの影響を受け、売上も前年割れ

中国: 外部顧客への売上比率が上がったこと、コストダウンに努めたことにより利益額増加

その他(欧州): マーケティング費用などを投資し、約17億円の赤字

目次

1. '09年度決算

2. '10年度計画

3. '10年度方針

- 1) 国内住設事業
 - 2) 海外住設事業
 - 3) 新領域事業
-

4. TOTO Vプラン2017の推進

5. TOTOグリーンチャレンジ

景気は緩やかな回復傾向にあるものの、予断は許さない状況だが、
需要創造とコストリダクションにより増収増益を計画

全社をあげたVプラン2017の取り組みの本格始動

【国内住設事業】

- ・新築売上は、前年並みの着工も納入ベースでは減少を想定し、前年割れを見込む
- ・リモデル売上は、新商品発売、需要創造活動により売上増を計画

【海外住設事業】

- ・海外における住宅設備の売り上げは、すべての地域において増収を見込む

【新領域事業】

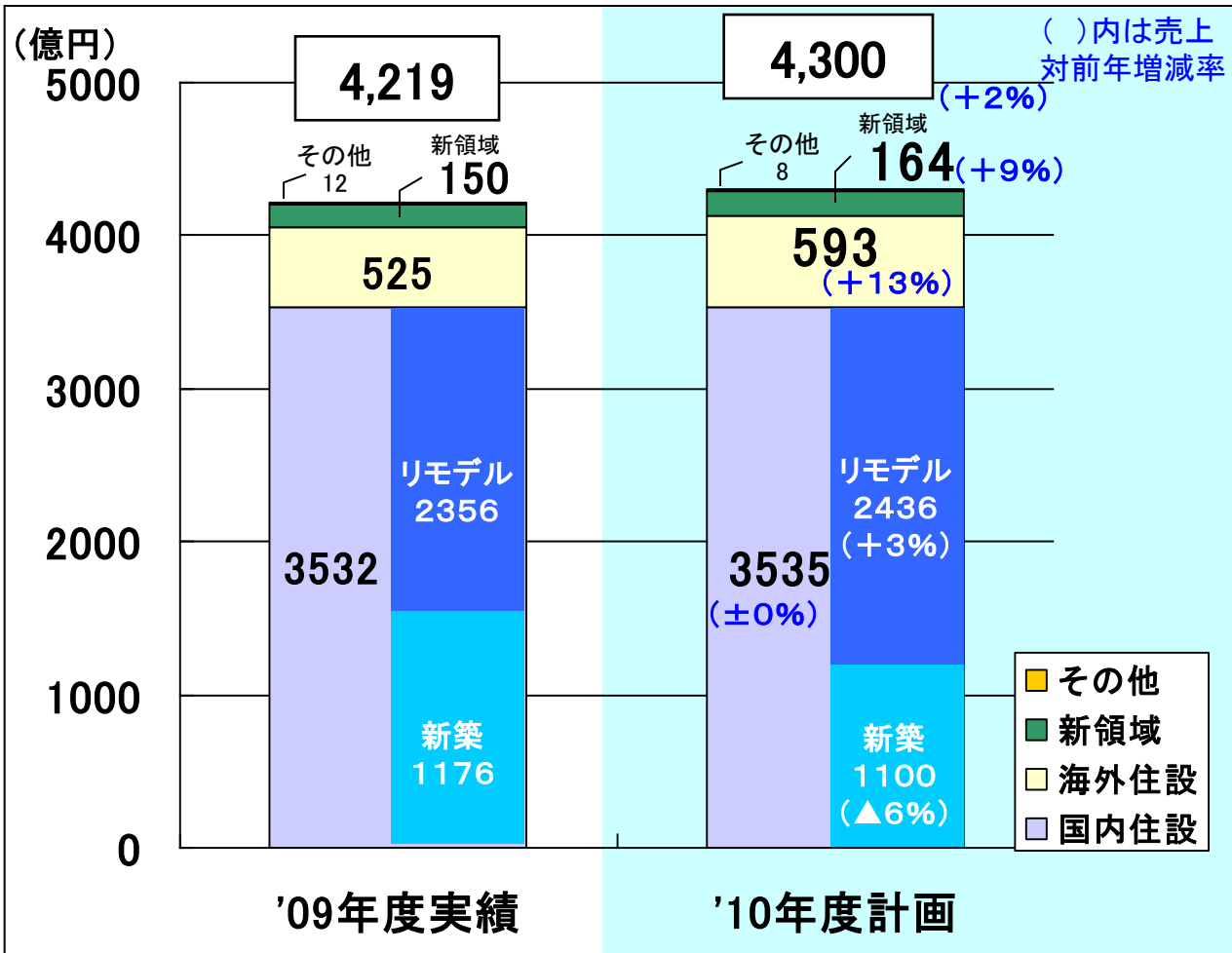
- ・2011年度の事業化を目指し燃料電池の設備投資を計画

※単位:億円(未満は切り捨て)

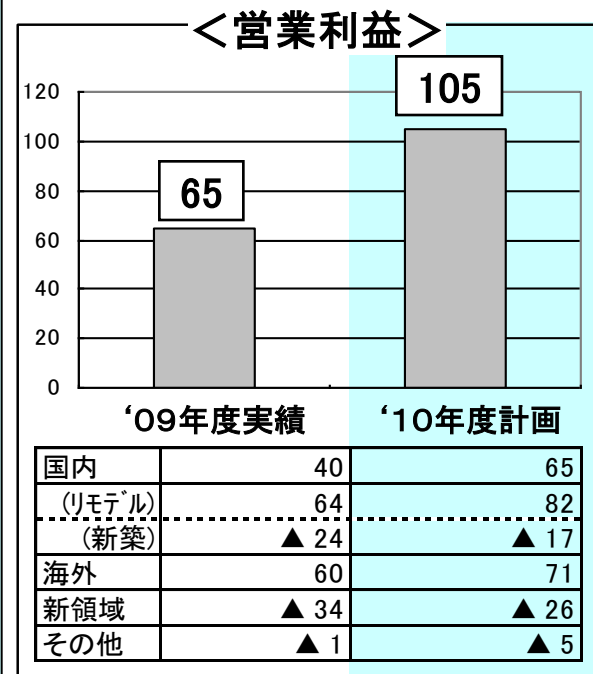
	'09年度 実績	'10年度計画			対前年 増減額 (増減率)
		上期	下期	合計	
売上高	4,219	2,100	2,200	4,300	+81 (+2%)
営業利益	65	10	95	105	+40 (+59%)
経常利益	73	15	100	115	+42 (+57%)
特別損益	▲20	▲15	0	▲15	-
当期純利益	8	▲15	75	60	+52 -
設備投資	116	230	70	300	
減価償却	205	90	110	200	

増収増益の計画

需要分野別売上高



注：
 マネジメントアプローチの導入にあたり、
 今期より需要分野別の開示を以下
 4つに変更
 『国内住設事業』 『海外住設事業』
 『新領域事業』 『その他』



新設着工戸数(1-12月)	79万戸	80万戸(+ 1%)
納入時期ベースの需要	90万戸	81万戸(▲ 11%)

景気回復と需要喚起によりリモデルと海外は前年増の計画

商品名	'10年度計画 増減率 (前年比)
衛生陶器	▲ 2%
ウォシュレット	+ 5%
浴室	+ 4%
水栓機器	± 0%
システムキッチン	▲ 1%
洗面化粧台	+ 3%
環境建材	± 0%
セラミック	+ 24%
合計	+ 2%

ウォシュレット・浴室を中心に売り上げ増をめざす

(前年差異)

<単位:億円>

増減要因		10年度計画			
		上期	下期	通期	
プラス 要因	コストリダクション	従前のコストリダクション+48	+ 31	+ 40	+ 71
		Vプランコストリダクション+23			
	リモデル売上高の増加	+ 26	+ 13	+ 39	
	海外売上高の増加	+ 10	+ 12	+ 22	
	経費削減(販管費など)	+ 33	+ 6	+ 39	
	その他	+ 7	+ 1	+ 8	
マイナス 要因	新築売上高の減少	▲ 16	▲ 19	▲ 35	
	販売強化投資	▲ 40	▲ 23	▲ 63	
	原材料の値上がり	▲ 14	▲ 13	▲ 27	
	販売価格の下落・普及品の拡大	▲ 8	+ 2	▲ 6	
	在庫削減推進による減産損	▲ 4	▲ 4	▲ 8	
合計		+ 25	+ 15	+ 40	

リモデル・海外の売上増と継続したコストリダクションで増益計画

海外事業（所在地別セグメント）

(単位:億円)			
米州	'09年実績	'10年計画	増減率
外部顧客への売上	198	225	+14%
グループ内取引を含む全売上	198	225	+14%
営業利益	9	12	+34%
(為替 円/\$)	92.10	90.00	

(単位:億円)			
中国	'09年実績	'10年計画	増減率
外部顧客への売上	240	263	+10%
グループ内取引を含む全売上	329	338	+3%
営業利益	69	73	+6%
(為替 円/人民元)	13.49	13.00	

(単位:億円)			
その他	'09年実績	'10年計画	増減率
外部顧客への売上	104	136	+31%
グループ内取引を含む全売上	191	220	+16%
営業利益	▲3	5	-

(単位:億円)			
合計	'09年実績	'10年計画	増減率
外部顧客への売上	543	624	+15%
グループ内取引を含む全売上	718	783	+9%
営業利益	75	90	+20%

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>			
'09年実績	'10年計画	増減率	
215	250	+16%	
215	250	+16%	
10	13	+37%	

(単位:億人民元) <現地通貨での業績>			
'09年実績	'10年計画	増減率	
17.9	20.3	+14%	
24.4	26.0	+7%	
5.2	5.4	+4%	

米国: 緩やかな景気回復と強みを活かせる商品の販売強化により増収計画

中国: 内陸部強化、大手デベロッパーへの提案強化などにより増収計画

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の一方、約9億円のマーケティング投資を計画

	'09年度	'10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. '09年度決算

2. '10年度計画

3. '10年度計画

- 1) 国内住設事業
 - 2) 海外住設事業
 - 3) 新領域事業
-

4. TOTO Vプラン2017の推進

5. TOTOグリーンチャレンジ

レストルーム

GREEN
MAX 4.8



2010/8発売
4.8L便器
プラットフォーム化

'10.4発売
GG

キッチン

CUISIA

LEGACESS

STYLE F

2010/8発売
3シリーズ
1本化

浴室・洗面化粧台

ユニットバス
洗面化粧台
新商品発売予定

2010年8月発売商品に伴い販売投資を強化

ショールーム入替費用やコミュニケーション費用で前年比 **＋39億円** を計画

リモデルノウハウ 人財育成サービス構築

リモデル事業強化に向けた人財育成支援体制

各支社

RC店※

※RC店=TOTOリモデルクラブ店

高まるリモデル需要に備え、更なる信用力・提案力の強化が必要。現場事前調査・工事管理のノウハウや提案営業、法律、マナー、安全衛生など体系的な人財育成を支援し、安心・信頼のリモデルネットワークを加速させる

パートナー様

リモデルに適したサポート機能の充実化や施工管理社の育成

初年度

5,000人/年 の育成を目指す

研修・育成プログラムフォロー

TOTO直営のリモデル店

HOUSE DESIGN
THE MORROW'S
SEIJO

モロース

REMODEL
TECHNO

リモデルテクノ

TDYショールーム

コラボレーションショールームを大都市圏に設置

TOTO、DAIKEN、YKK AP(TDY)の3社のもつ商品、技術、を融合させ、新たなコンセプトのもとにオープンします。

大阪梅田の阪急ビル内に設置し、3社のコーポレートブランド発信の拠点とし、またお客様に最新の空間提案、リモデル情報をご提供します。



3社のコンセプト

グリーンリモデル

- ・「CO2削減」
- ・「長もち住宅」
- ・「健康配慮」

地球も、暮らしも快適になる
リモデル提案をおこなって
いきます



梅田阪急ビル外観

2010年度までは厳しい状況だが、
2011年度からは緩やかに回復の見込み

取り巻く事業環境

住宅補助政策(2010年春まで)があるも、住宅市場が大幅に持ち直すとは考えにくい。パブリックは2010年以降さらに厳しい状況になる見込み

TOTOの取組

①衛生陶器以外の商材強化

■水栓

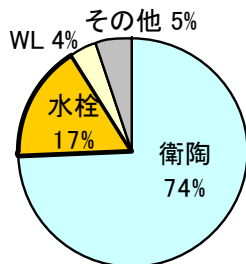
⇒住宅での採用率を上げる

■ウォシュレット

⇒継続した体験機会創出活動



商品別売上高実績(09年度)

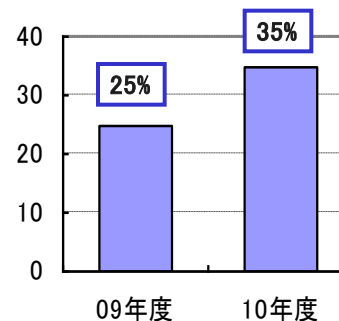


②環境配慮商品の販売強化

■節水

⇒加速している節水への動きに対し、
他社に先駆けた商品開発を進める

4.8L節水便器出荷比率実績



超節水便器の評価は高く
4.8L便器の出荷比率は
大きく伸長
(グラフは便器出荷量に対する
4.8L便器出荷比率)

景気減速の懸念もあるが、 当面は成長が続くだろう

取り巻く事業環境

09年は、世界金融危機が発生したにもかかわらず8.9%の成長を達成。資産バブルとインフレ抑制のため、金融引き締め策を実施の可能性もあり景気減速への懸念もあるが、2010年以降も高い成長率が期待されている

TOTOの取組

TOTOブランドの価値向上

■旗艦ショールームの設置

⇒上海増床＋リニューアルオープン(10年4月)

⇒南京新設(10年上期中)



■内装付き住宅市場の取り込み

⇒内陸進出を企図する

大手デベロッパーへの提案を強化



設備投資や住宅設備の低迷、失業率の高まりなどあるが
景気は緩やかに回復

取り巻く事業環境

主要国別の実質成長率は緩やかに回復

しかし住宅やプロジェクトを取り巻く環境は、好転の兆しがなく厳しい状況が
続きそうな傾向

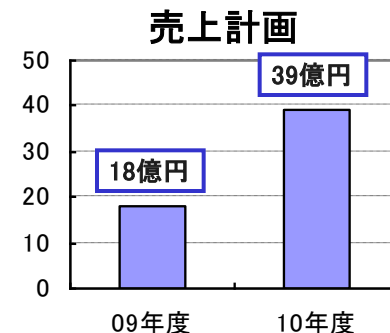
TOTOの取組




①TOTOブランドの認知向上

- 展示ショールームの整備・構築
⇒ 2009年度実績150店⇒さらに増加へ
- 著名な展示会への出展
⇒ デザインの発信源である
ミラノサローネに出展(10年4月)
⇒ 世界最大級の水まわりの展示会である
ISHへ2回目の出展(11年3月)

②売上

- 商品強化
⇒ ネオレストES/CLシリーズ販売促進
⇒ ジョバンノーニウォシュレット発売



国名	市場の状況	TOTOの状況・方向性
ブラジル 	サッカーW杯や五輪開催で 経済成長は今以上に加速	ディーラー : 1社 ショールーム : 2か所 2009年よりリサーチ開始。 沿岸部での販売体制整備が課題
ロシア 	2大都市圏(モスクワ、 サントペテルブルグ)では 既に高級市場が確立	ディーラー : 2社 ショールーム : 2か所 2009年よりリサーチ開始 2大都市圏において販売体制整備へ
インド 	中国を上回るスピードでの 急激な市場拡大が確実	ディーラー : 11社 ショールーム : 14か所 09年度売上は約5.5億 売上、ショールームは3年で2倍に

※ショールーム＝ディーラーのショールーム

早期の事業基盤確立を目指す

環境建材事業



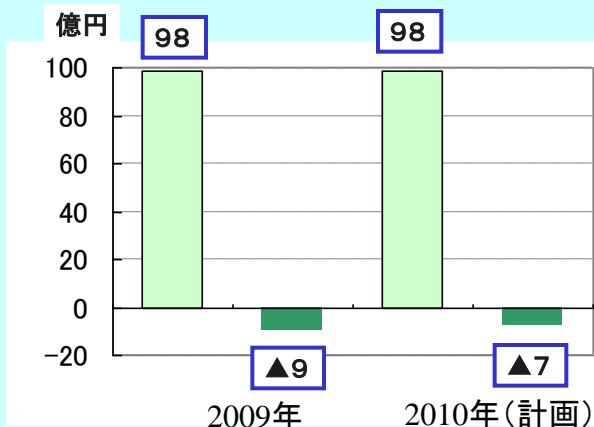
販路拡大とビジネスモデル構築

国内

(住宅)リモデルOB顧客へのアプローチ

海外

(中国)著名物件獲得
(欧米)ハイドロの輪スタート
BtoBパートナーの開拓



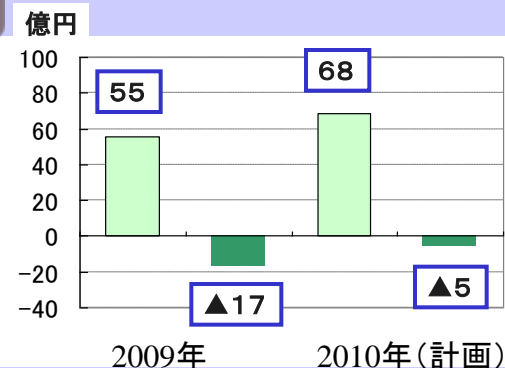
燃料電池事業

計画通り量産体制を整えるため、
2010年度に
10億円の設備投資を行います



セラミック事業

TOTOのオンリーワン
技術が活かせる商品
群のグローバル展開
を加速し、売上増を
目指します



Vプラン2017の目標値に向け一歩ずつ前進

目次

1. '09年度決算

2. '10年度計画

3. '10年度方針

- 1) 国内住設事業
- 2) 海外住設事業
- 3) 新領域事業

4. TOTO Vプラン2017の推進

5. TOTOグリーンチャレンジ

ものづくり革新によるコストリダクション



ウォシュレット一体形便器「GG」

■ウォシュレット生産自動化の推進

新商品発売に伴い、

- ①ウォシュレット内部の設計変更
- ②自動化の推進

10年4月より

効果:2.9億円/年

■浴室 新素材

ユニットバスルームに新素材開発

10年8月より

効果:2.3億円/年

■その他

ものづくりにかかわるコストリダクション

効果:3.7億円/年

10年4月より

■工場再編

衛陶工場・水栓工場のライン集約

効果:7.0億円/年

10年4月より

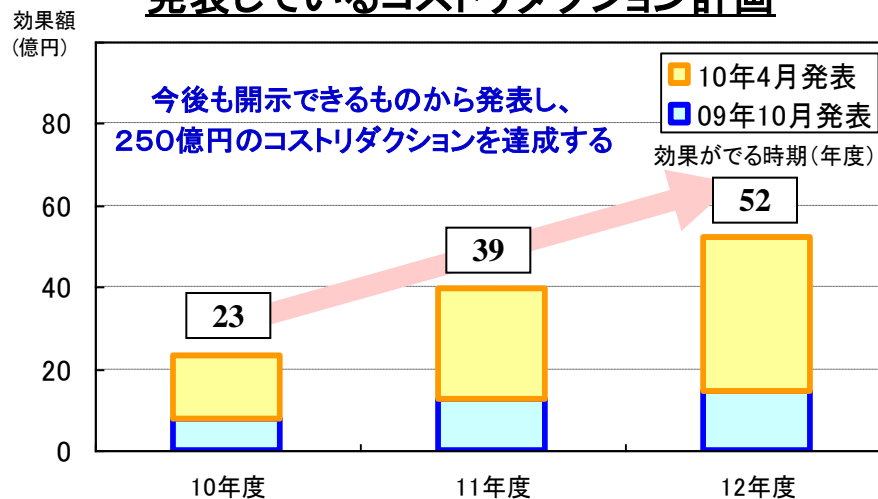
■物流センター作業改革

物流リードタイム短縮

効果:2.5億円/年

10年4月より

発表しているコストリダクション計画



マーケティング革新

■グローバルスタンダードに向けた取り組み

グローバル戦略のひとつとして、TOTOホワイトをグローバルスタンダードカラーとしてホワイト系2色を統合し1本化。

2011年4月～

ホワイト

ペールホワイト

ホワイト

ホワイト器具+素材の
コーディネートによる空間演出が増加

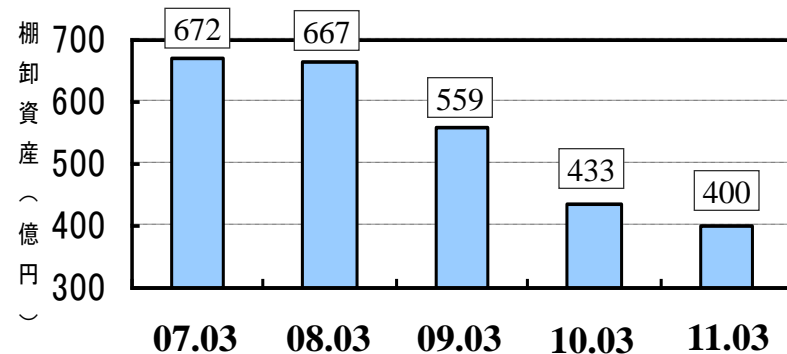


サプライチェーン革新

■強固な経営体質へ

コスト競争力の強化
キャッシュフローを創出

継続した棚卸資産の削減活動



将来の再編も見据え、滋賀工場に衛生陶器工場を新設



稼働 : 2012年4月

生産量 : 腰掛便器 52万ピース/年

設備投資: 約135億円

キャッシュフローベース

10年度 40億円

11年度 95億円

建築面積: 12,544㎡

工場を新設する理由

- ⇒ 新商品GGトイレのような大きい商品の生産にも対応できるため
- ⇒ 国内工場の設備老朽化に対応し、生産効率の向上を図るため
- ⇒ 将来の国内工場の再編を見据えた投資

目次

1. '09年度決算

2. '10年度計画

3. '10年度方針

- 1) 国内住設事業
- 2) 海外住設事業
- 3) 新領域事業

4. TOTO Vプラン2017の推進

5. TOTOグリーンチャレンジ

TOTO GREEN CHALLENGE



TOTO GREEN CHALLENGE

予想をこえる速度で進行する地球環境の変化。
家庭からのCO2排出量は、家電とならび、
水まわり機器が多くの割合を占めています。

TOTOは、水まわりのトップメーカーとして、
従来からの環境活動をさらに劇的に加速する、
TOTO GREEN CHALLENGEをスタートしました。

すべての企業活動をいま一度検証し、2017年までの厳しい数値目標
を掲げています。商品を通じた取り組みでは、
特に「水まわりのCO2削減」と
「ハイドロテクトによる空気浄化」を推進。
わかりやすい未来像とロードマップを示し、
住設業界全体を巻き込んだ、地球規模の活動へと広がっていきます。

グローバルな水まわりトップメーカーとして環境への取り組みを加速させるため、
「TOTO GREEN CHALLENGE」をスタート

TOTO GREEN CHALLENGE



TOTO GREEN CHALLENGE

2017年度目標

商品・
サービス

商品使用時CO₂削減 50%以上(1990年度比)
ハイドロテクトのグローバルな普及による空気浄化
4. 8L便器販売比率80%以上(2011年度まで)

ものづくり

【国内】1990年度比 45%削減
【海外】原単位2%削減/年

社会貢献・
ひとづくり

環境貢献活動
環境に対する意識の高い“ひとづくり”

このプレゼンテーション資料は、2010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