

# '11年度決算 ならびに '12年度計画



2012. 04. 27

Copyright ©TOTO LTD. All Rights Reserved

- 目次
- 
1. '11年度 決算

---

  2. '12年度 計画

---

  3. 中期経営計画概要

---

  4. '12年度 方針

## 増収増益決算

新築需要の好調に加え、

Vプラン2017による全社コストリダクション活動で増益

売上:	2年連続の増収
営業利益:	3年連続の増益
経常利益:	3年連続の増益
当期純利益:	3年連続の増益

### 【国内住設事業】

- ・新築売上は、集合住宅を中心に好調を維持し、前年比+12%
- ・リモデルは、需要は堅調なもの建設技能者不足で伸びきれず前年並み

### 【海外住設事業】

- ・中国をはじめアジア全般にて売上が順調に伸長し、海外住設全体で+12%(日本円ベース)
- ・米州は景気低迷が続き、中古住宅流通市場が回復せず

### 【新領域事業】

- ・環境建材事業は、震災の影響もあり、売り上げは微増
- ・セラミック事業は、市場の調整期が続き、売り上げが前年を下回る

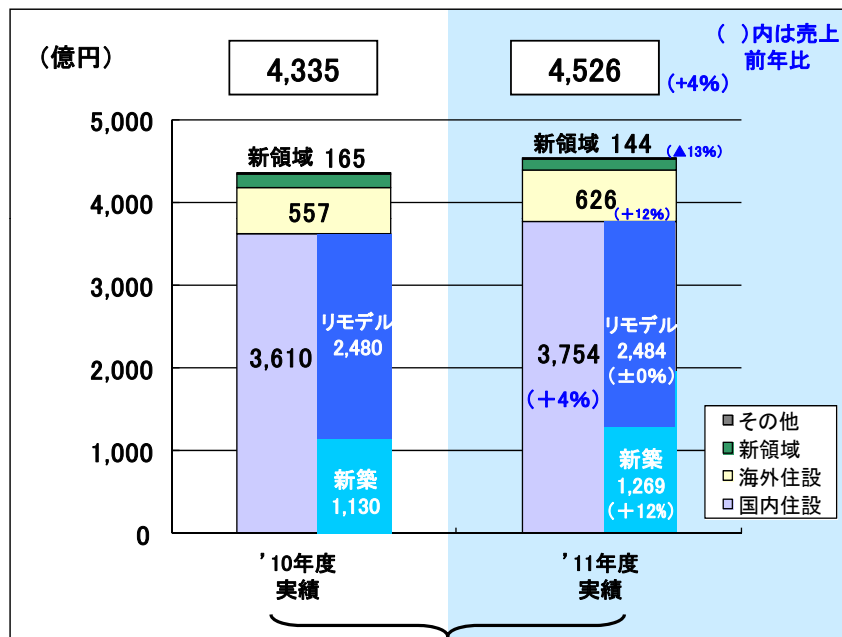
## ■P/L概要

単位:億円(未満は切り捨て)

	'10年度 実績	'11年度 実績	前年比増減 (率)
売上高	4,335	4,526	+191 (+4.4%)
営業利益	140	187	+48 (+34.0%)
経常利益	138	195	+57 (+41.0%)
特別損益	▲57	▲39	+18
当期純利益	51	92	+41

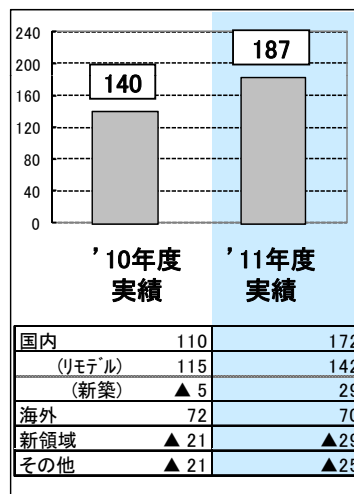
設備投資	262	322
減価償却	197	183

■需要分野別売上高



単位: 億円 (未満は切り捨て)

<営業利益>



新築着工戸数(1-12月) 81万戸 83万戸(+3%)  
 納入時期ベースの需要 80万戸 81万戸(+1%)

国内住設・海外住設において増収

■国内住設事業の商品別売上高

	'10年度	'11年度	
	売上高 (億円)	売上高 (億円)	前年比 (%)
レストルーム計	1,434	1,461	+ 2%
水栓機器			+ 1%
浴室			+ 10%
キッチン・洗面			+ 5%
バス・キッチン計 <sup>※1</sup>	1,928	2,017	+ 5%
その他計	345	380	+ 10%
合計(調整前) <sup>※2</sup>	3,708	3,859	+ 4%
<b>国内住設合計</b>	<b>3,610</b>	<b>3,754</b>	<b>+ 4%</b>

※1: 今期よりマーブライトの売上・利益を「キッチン・洗面」から「その他」へ変更したのに伴い、前期実績も修正  
 ※2: セグメント間の内部売上高又は振替高を含む

■海外住設事業の市場別売上高

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
米州	'10年度	'11年度	前年比	'10年度	'11年度	前年比
売上高	194.9	191.9	▲2%	158.8	149.1	▲6%
営業利益	3.5	▲8.3	-	2.9	▲6.4	-
(為替 円/\$)	81.5	77.7				
(単位:億人民元) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
中国	'10年度	'11年度	前年比	'10年度	'11年度	前年比
売上高	22.5	27.4	+22%	277.3	337.7	+22%
営業利益	6.2	5.9	▲4%	76.2	72.9	▲4%
(為替 円/人民元)	12.3	12.3				
(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
アジア・オセアニア	'10年度	'11年度	前年比	'10年度	'11年度	前年比
売上高	127.6	153.8	+21%	104.0	119.5	+15%
営業利益	14.9	15.0	+1%	12.2	11.6	▲4%
(為替 円/\$)	81.5	77.7				
(単位:百万ユーロ) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
欧州	'10年度	'11年度	前年比	'10年度	'11年度	前年比
売上高	16.0	19.4	+22%	17.2	19.5	+13%
営業利益	▲17.0	▲7.8	-	▲18.3	▲7.8	-
(為替 円/ユーロ)	107.9	100.7				
				(単位:億円) 合計		
	'10年度	'11年度	前年比	'10年度	'11年度	前年比
	557.3	626.0	+12%	557.3	626.0	+12%
	72.9	70.2	▲4%	72.9	70.2	▲4%

米州:景気回復の遅れにより売上減  
 中国:景気の減速傾向はあるものの、内陸部好調で売上は大幅増  
 アジア:新規市場への投資を継続しており、利益は微減

■営業利益の増減益要因(前年差異)

単位:億円(未満は切り捨て)

増減要因			'11年度実績	
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	+45	+82
		Vプランコストリダクション	+37	
	リモデル売上高の増加		+1	
	新築売上高の増加		+44	
	間接経費削減		+13	
マイナス要因	海外住設損益		▲2	
	原材料の値上がり		▲20	
	Vプラン投資		▲22	
	労務費関連の増		▲32	
	販売価格の下落・ボリュームゾーンの拡大		▲8	
	その他		▲8	
合計			+48	

## 増収・増益計画

### 増収、営業利益・経常利益・当期純利益ともに増益の計画

#### 【国内住設事業】

- ・リモデル売上は、ショールームを核としたグリーンリモデル提案を継続しつつ、リモデル戦略強化により+4%

#### 【海外住設事業】

- ・米州、中国、欧州、アジア・オセアニア全ての地域において増収計画
- ・中国、アジア・オセアニアの需要拡大に合わせた生産体制の構築を推進

#### 【新領域事業】

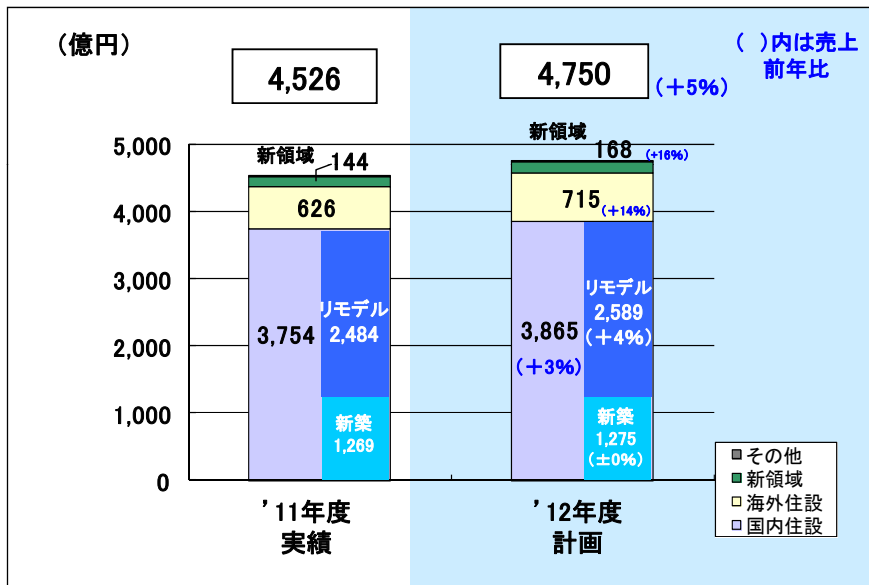
- ・環境建材事業・セラミック事業ともに、重点分野に注力

## ■P/L概要

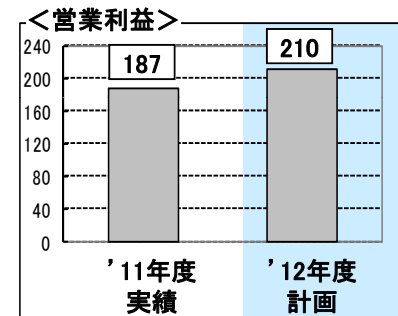
単位：億円(未満は切り捨て)

	'11年度実績	'12年度計画			対前年増減 (増減率)
		上期	下期	合計	
売上高	4,526	2,200	2,550	4,750	+223 (+5%)
営業利益	187	55	155	210	+22 (+12%)
経常利益	195	60	160	220	+25 (+13%)
特別損益	▲39	▲10	▲35	▲45	▲6
当期純利益	92	35	95	130	+38 (+40%)
設備投資	322	180	170	350	
減価償却	183	93	112	205	

■需要分野別売上高



単位: 億円 (未満は切り捨て)



国内	172	180
(リモデル)	142	149
(新築)	29	30
海外	70	84
新領域	▲29	▲26
その他	▲25	▲28

新築着工戸数(1-12月) 83万戸 80万戸(▲4%)  
 納入時期ベースの需要 81万戸 81万戸(▲1%)

国内リモデル需要の刈り取りを強化し、海外での売上伸長を計画

■国内住設事業の商品別売上高

	11年度	12年度計画	
	売上高 (億円)	売上高 (億円)	前年比 (%)
レストルーム計	1,461	1,484	+2%
水栓機器			+1%
浴室			+1%
キッチン・洗面			+1%
バス・キッチン計※1	2,017	2,036	+1%
その他計	380	442	+16%
合計(調整前)※2	3,859	3,962	+3%
<b>国内住設合計</b>	<b>3,754</b>	<b>3,865</b>	<b>+3%</b>

※1: 今期よりマープライトの売上・利益を「キッチン・洗面」から「その他」へ変更したのに伴い、前年実績も修正  
 ※2: セグメント間の内部売上高又は振替高を含む

■海外住設事業の市場別売上高

(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
米州	'11年度	'12年度	前年比	'11年度	'12年度	前年比
売上高	191.9	196.3	+2%	149.1	157.0	+5%
営業利益	▲ 8.3	▲ 1.3	-	▲ 6.4	▲ 1.0	-
(為替 円/\$)	77.7	80.0				
(単位:億人民元) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
中国	'11年度	'12年度	前年比	'11年度	'12年度	前年比
売上高	27.4	30.2	+10%	337.7	384.0	+14%
営業利益	5.9	6.4	+8%	72.9	81.0	+11%
(為替 円/人民元)	12.3	12.7				
(単位:百万ドル) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
アジア・オセアニア	'11年度	'12年度	前年比	'11年度	'12年度	前年比
売上高	153.8	178.8	+16%	119.5	143.0	+20%
営業利益	15.0	12.5	▲17%	11.6	10.0	▲14%
(為替 円/\$)	77.7	80.0				
(単位:百万ユーロ) <現地通貨での業績>				(単位:億円)		
欧州	'11年度	'12年度	前年比	'11年度	'12年度	前年比
売上高	19.4	29.5	+51%	19.5	31.0	+58%
営業利益	▲ 7.8	▲ 5.7	-	▲ 7.8	▲ 6.0	-
(為替 円/ユーロ)	100.7	105.0				
				(単位:億円) 合計		
	'11年度	'12年度	前年比	'11年度	'12年度	前年比
	626.0	715.0	+14%	626.0	715.0	+14%
	70.2	84.0	+20%	70.2	84.0	+20%

米州:環境が厳しい中、TOTOらしい技術訴求で増収計画  
 中国:成長の続く内陸部への提案強化で増収・増益

■営業利益の増減益要因(前年差異)

単位:億円(未満は切り捨て)

増減要因			12年度計画	
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	+ 40	+ 76
		Vプランコストリダクション	+ 36	
	リモデル売上高の増加			+ 36
	新築売上高の増加			+ 2
	海外売上高の増加			+ 14
マイナス 要因	原材料の値上がり			▲18
	Vプラン投資(衝陶工場稼働による初期コスト等)			▲26
	販売強化投資			▲21
	労務費関連の増			▲18
	販売価格の下落・ボリュームゾーンの拡大			▲14
	その他			▲9
合計				+ 22

売上増を見込むとともに、継続的なコストリダクションを推進する

■ 1株あたりの配当

	’11年度	’12年度計画
中間	5.0円	6.0円
期末	5.0円	6.0円
年間計	10.0円	12.0円

配当額は増収増益に合わせ、年間12円に増配

中期経営計画 ～「Vプラン2017」 目指す姿～

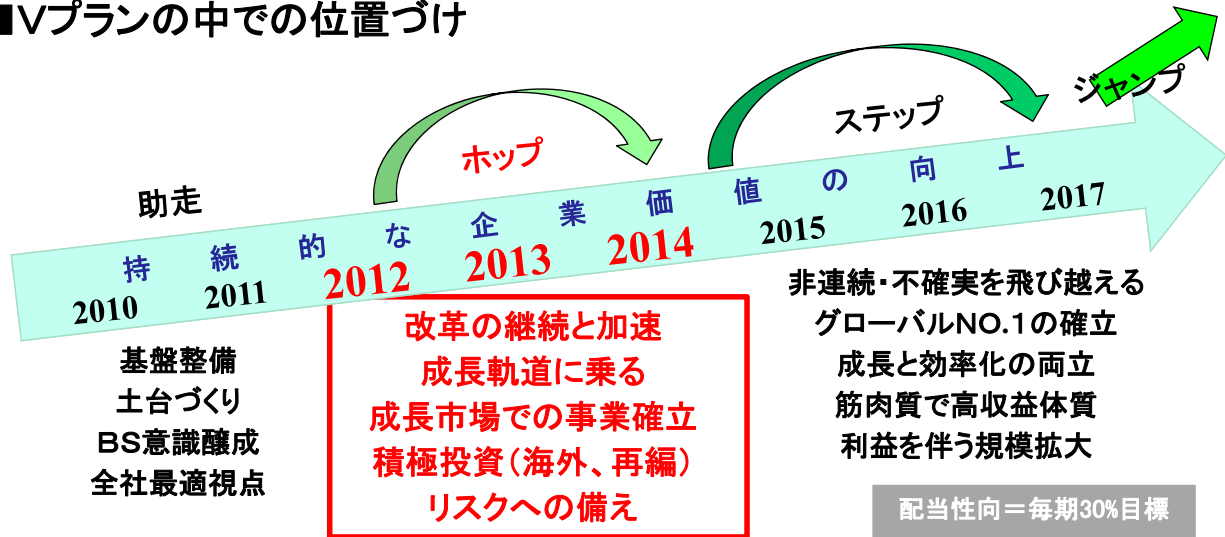
新しい「まいにち」を世界中のお客様へ提供し、  
これからも必要とされ続けるTOTOグループへ



TOTOグループの事業活動そのものが環境貢献活動。  
Vプラン達成に向けたエンジンとしてGREEN CHALLENGEを推進。



## ■Vプランの中での位置づけ



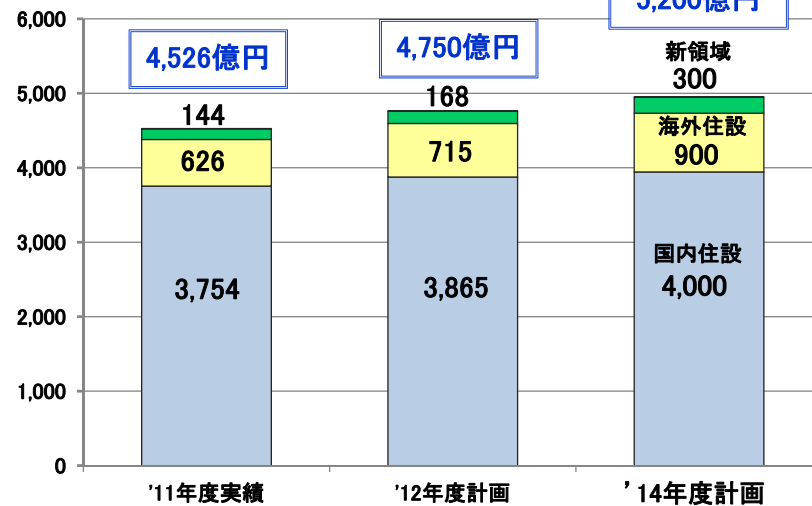
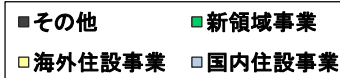
<連結業績>	2009年度	→	2011年度	→	2014年度	→	Vプラン目標
売上高	4,219億円		4,526億円		<b>5,200億円</b>		6,000億円
営業利益	66億円		187億円		<b>300億円</b>		480億円
ROA	1.6%		5.0%		<b>7%</b>		10%

2010～2011年度にてVプランの基盤整備が完了。2012～2014年度は数値目標化した中期計画でVプランの達成に向けて加速の時期

## ■需要分野別経営目標

### <売上高計画>

単位: 億円



83万戸

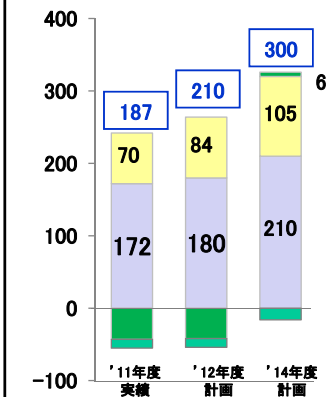
80万戸

80万戸 ...国内新築着工戸数(横ばいで想定)

単位: 億円(未満は切り捨て)

### <営業利益計画>

単位: 億円



国内住設	172	180	210
海外住設	70	84	105
新領域	▲29	▲26	6
その他	▲26	▲28	▲21

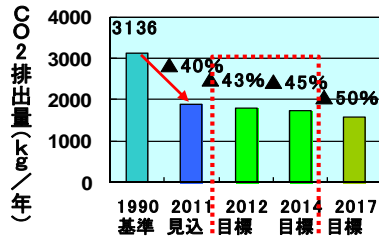
2017年のVプラン達成に向け、2014年度までに、各需要分野別に目標を達成

TOTO GREEN CHALLENGE



商品・サービス

“家庭の水まわりから出るCO<sub>2</sub>を50%以上(1990年度比)削減できる”主力商品の提供を目指す。

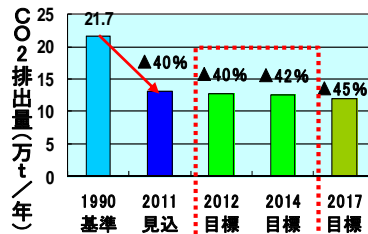


空気浄化機能(NOx除去)を持つハイドロテクトをグローバルに普及させる。

ものづくり

生産・物流・販促活動におけるグローバルなCO<sub>2</sub>削減

【国内】1990年度比 45%削減

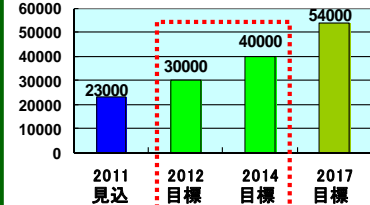


【海外】原単位2%削減/年

社会貢献

全ての事業所で漏れなく活動機会が設けられ、TOTOグループで働く全ての人がグリーンボランティアに『参加』している状態を目指す。

(人) <グリーンボランティア参加人数>



◆2017年の目標  
グリーンボランティア参加率100%

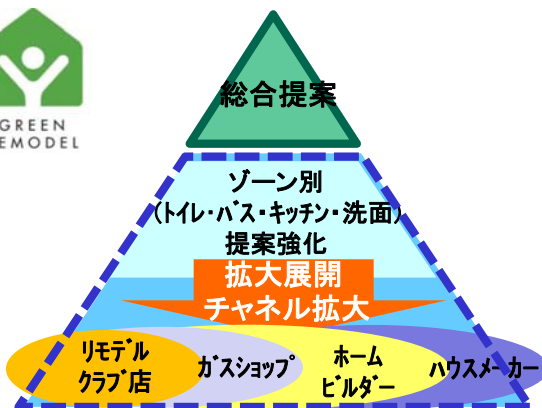
ひとづくり

2017年でのGREEN CHALLENGE達成に向け、各貢献軸の2014年度目標を推進

'12年度方針(国内住設事業)

■リモデル戦略

①グリーンリモデルの実践

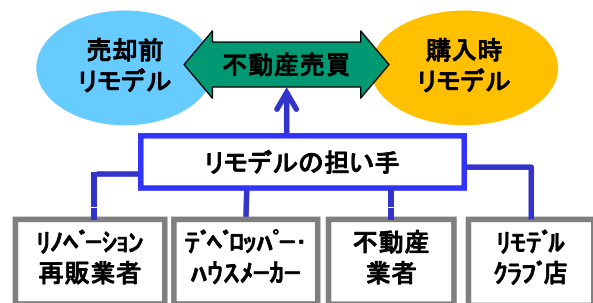


②接点別リモデル事業の強化

ハウスメーカー／ホームビルダー／リテール(小売)など既存お取引先へ「接点別リモデル」のご提案

③中古流通への取組み

中古住宅売買に伴い発生するリモデルへの取込み強化



④需要別リモデルの取込強化

病院や高齢者施設等パブリック物件へのリモデル提案強化

2012～2014年の3年間でビジネスモデルを拡大

■TDY※コラボレーションショールームの展開

・TDY大阪コラボレーションショールーム(’10年7月開設)の成果

- ①コラボレーションの相乗効果による来館組数の増加
- ②空間提案による満足度向上
- ③3社連携での効率的な集客

来館組数 約38,000組/年  
前年比約150%

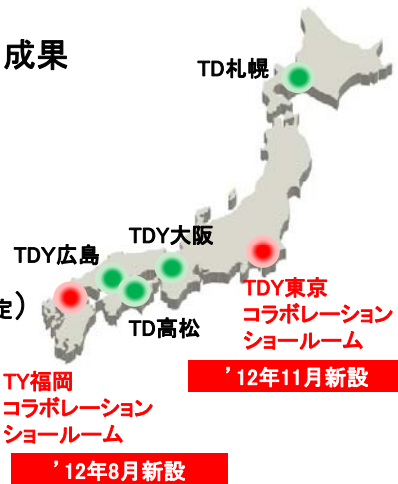


3社アドバイザーの連携による空間提案で  
お客様満足度向上

・TDY東京コラボレーションショールーム開設(’12年11月予定)  
『JR南新宿ビル』7・8階 約1,118坪(約3,700㎡)



<イメージ>TDYグリーンリモデル空間展示



※TDYアライアンス…

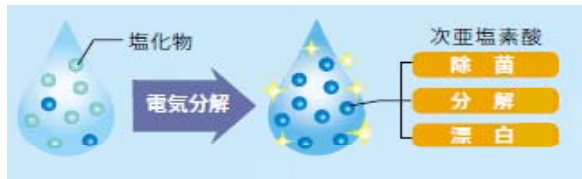
TOTO、DAIKEN、YKK APの3社が’02年2月、リモデルの空間提案力を強化しお客様に期待以上の満足をいただける快適な住空間を提供するために、商品企画・開発や販売支援体制などで業務提携。今年の2月に10周年を迎えた。

10年間で築きあげてきたTDYアライアンスの基盤をもとに  
3社連携の空間提案でお客様のリモデル満足度を向上

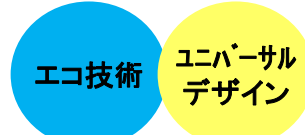
■新商品(2012年2月発売)



2~3月売上実績 : 前年比120%



■TOTOの「水」技術



・「アクアオート・オールインワン」

吐水/止水を自己発電。発電機とサーモユニットのコンパクト化に成功



・「エコシングル水栓」

高い環境性能とお客様がエコを意識しながら使える水栓は2011年  
エコプロダクツ大賞受賞

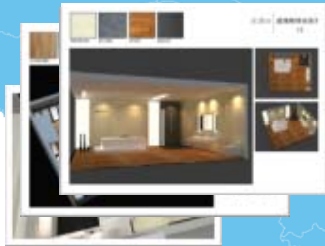


オンリーワン技術による商品力強化で魅力あるリモデルを提案

■内陸部への営業強化

高級路線を定着させるため  
露出の「質」を高める

- ①ディーラーショールームのグレードアップ  
より高級感を付加し、高付加価値商品の選定を促進
- ②効率的なショールーム全国展開  
急速に伸長するエリアに効率よく展開できるよう、ショールーム構築を標準化



旗艦ショールーム

10店 → 19店  
(’11) (’12)

■アフターサービスの強化

サービス網を拡大しつつ、質を向上し、業界をリードしたサービスを提供していく

- ①サービス網の拡大  
需要が拡大する内陸部でも、アフターサービスを提供するためにネットワークを拡大。
- ②サービス品質の向上  
お客様に満足いただけるカスタマーエンジニアの人財育成を積極的に展開。
- ③業界をリードしたサービスの提供  
例)ウォシュレット: お客様に安心して購入いただけるよう、従来の保証期間1年を3年に延長。



保証期間延長



1年  
↓  
3年へ

金融引き締め策等徐々に景気の減速傾向が現れている中国では、強いブランド力と一歩先行く戦略で環境変化に耐えうる基盤を強化

■米州事業

・販売戦略

- 販売店(顧客接点)へのアプローチ強化
- カスタマーサービス、トレーニングによる差別化

・商品戦略

- TOTO「技術力No.1」をアピールした、差別化商品の投入



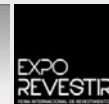
■欧州事業

・販売戦略

- ドイツ販売ルート拡大
- フランス、イギリス販売強化
- 便器+ウォシュレットの販売とショールーム展示拡大

■海外展示会出展トピックス

・ブラジル(サンパウロ/’12年3月6~9日)



Brazil Revestir  
Sao Paulo

・ロシア(モスクワ/’12年4月2~5日)



ロシア最大の建築資材展示会に出展

Mousbuild2012

・イタリア(ミラノ/’12年4月17~22日)



「ミラノサローネ」

世界最大級の国際家具見本市  
「MHシリーズ」や浴槽まわりの家具収納を発売した「LEシリーズ」を展示。

米州・欧州各エリアでは技術力No.1商品でのルート拡販を強化



## ■事業環境

### ・台湾

- ・アジア・オセアニア売上の約半分を占めるほど好調。
- ・世界経済の減速等、潜在的なリスクは高まっているものの、足元業績は好調である。

### ・中東

- ・プロジェクト遅延が起きている現場もあるものの、引き続き好調。
- ・環境配慮商品への関心が高まりつつある。

### ・ベトナム

- ・再開発計画が進行中で、市場環境はよい。大型高級ホテルからの受注も増加。
- ・都市部においては、代理店ショールームやその周辺部の小売店網の整備により、個別散在需要に対して小売販売が伸びている。
- ・7月にホーチミン市で開催された「VIETBUILD ホーチミン 2011」に出展。ブランドの認知向上を図った

### ・インド

- ・新工場設立('14年)にむけ、国内販売強化中

### 【ご参考 インドネシア】

- ・持分法適用会社である PT Surya TOTO が製造・販売を管理(TOTOの持株は39.5%)
- ・衛陶、水栓等を扱い、2011年度売上規模は約100億円。
- ・インドネシア国内での衛生陶器の生産量は 120万ピース(11年度実績)
- ・'11年11月には衛陶第7工場が稼動。
- ・地域密着での事業展開を進め既に30年。国内シェアは約60%で1位

### ・タイ

- ・洪水被害はあったものの軽微で、既に稼動再開。
- ・'12年2月に新工場が稼動、ブランド展開を加速させる

地域ごとの事業環境に対応することで増収増益を目指す

## '12年度方針(海外住設事業:生産体制)

### ■生産体制の強化



### ◆建設中工場の進捗状況

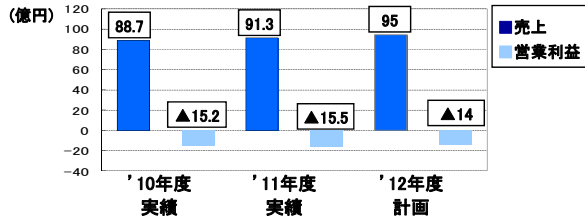
- ・タイ新工場: '12年2月稼働
- ・福建工場: '12年4月着工
- ・インド工場: '12年3月基礎工事開始  
→3工場ともに、計画通り進行中

'14年度には、衛生陶器生産量は現在の約15%増になる

■環境建材

「事業転換期」を経て、「事業成長期」へ新しい枠組みで重点分野に注力

- ・大型陶板「ハイドロセラ」: 物件指定活動強化
- ・ハイドロテクトコーティング液:  
海外大手素材メーカーへの販売推進
- ・外装建材:  
大手ハウスメーカーなどへの活動強化



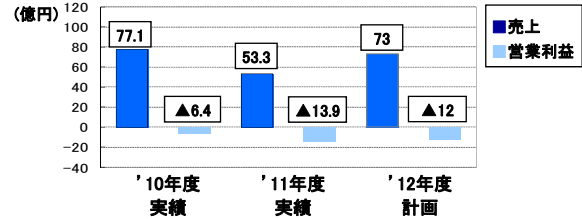
■セラミック

「体質強化期」を経て、「事業成長期」へオンリーワン技術を狙いの市場へ集中

- ・オンリーワン技術の提案強化
- ・北米に加えて欧州・アジアへのソリューション提案を強化し  
海外売上比率を向上

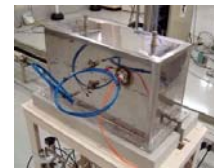


'11年12月展示会SEMICON Japanで新型レセプタクルを提案



■燃料電池

燃料電池の心臓部である発電モジュールにおいて、当社のオンリーワン技術であるセラミック製発電セル(SOFC)及び発電モジュールの製造・開発を推進し、早期事業化を目指す。



発電モジュール

選択と集中で、黒字化に向けて事業の確立を目指す

このプレゼンテーション資料は、2012年4月27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