

TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。

' 12年度決算 ならびに ' 13年度計画



目次	1. '12年度 決算
	2. '13年度 計画
	3 '13年度 方針・トピックス
	4 TOTO Vプラン 2017

増収・増益決算

国内リモデル事業の好調に加え、コストリダクション活動で増益
営業利益はリーマンショック前の水準まで回復

売上:	3年連続の増収
営業利益:	4年連続の増益
経常利益:	4年連続の増益
当期純利益:	4年連続の増益

【国内住設事業】

・住宅市場の持ち直しを背景に売上が伸長するとともに、コストリダクションが進み、

リモデル・新築とも増収増益

新築着工戸数(1~12月) : 88万戸 (前年比 +5%)

納入時期ベースの需要 : 86万戸 (前年比 +6%)

【海外住設事業】

・中国での不動産市況減速、アジア・オセアニアの一部地域で市況停滞はあったものの、各市場で売上を伸ばす。為替影響もあり、海外全体(日本円ベース)では増収増益

【新領域事業】

・セラミック事業は市場の調整局面が長引き、減収減益

・環境建材事業はハウスメーカーにおける外装建材の商品構成変化により減収も生産性の向上等で赤字幅を縮小

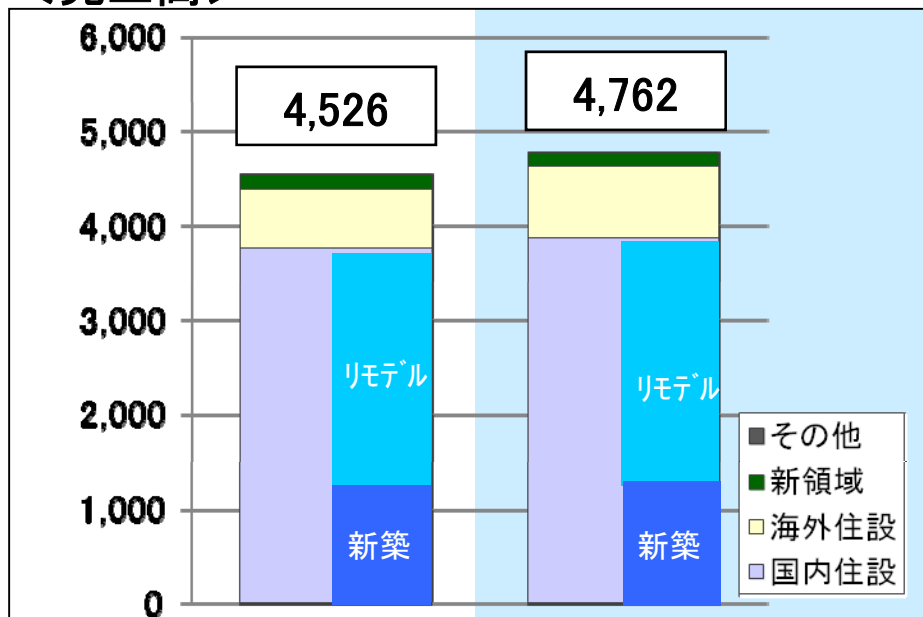
■P/L概要

単位:億円(未満は切り捨て)

	'11年度 実績	'12年度 実績	前年比増減 (率)
売上高	4,526	4,762	+236 (+5%)
営業利益	187	233	+46 (+25%)
経常利益	195	260	+65 (+34%)
特別損益	▲ 39	▲ 36	+3
当期純利益	92	169	+77 (+83%)
設備投資	322	199	
減価償却	183	195	

■ 需要分野別売上高

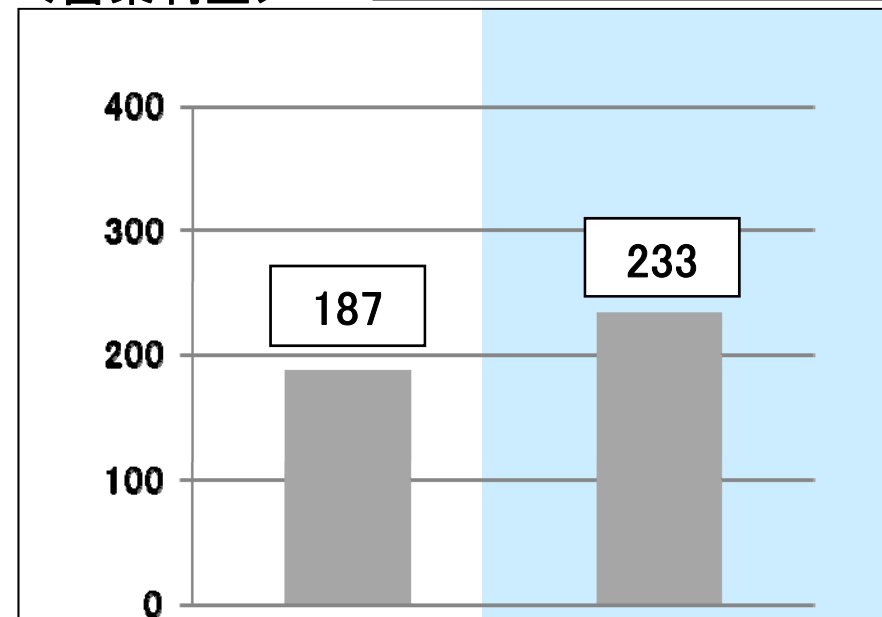
<売上高>



	'11実績	'12実績	前年比 (%)
国内住設	3,754	3,868	+3%
(リモデル)	2,484	2,581	+4%
(新築)	1,269	1,286	+1%
海外住設	626	751	+20%
新領域	144	141	▲2%
その他	1	1	+9%

<営業利益>

単位: 億円 (未満は切り捨て)



	'11実績	'12実績	前年比
国内住設	172	216	+44
(リモデル)	142	182	+40
(新築)	29	34	+5
海外住設	70	81	+11
新領域	▲29	▲35	▲7
その他	▲25	▲28	▲3

国内(新築・リモデル)・海外ともに増収増益

■国内住設事業の商品別業績

単位：億円(未満は切り捨て)

	売上高		
	'11実績	'12実績	前年比(%)
レストルーム計	1,461	1,483	+ 1%
水栓機器			+ 3%
浴室			+ 2%
キッチン・洗面			+ 1%
バス・キッチン計	2,005	2,045	+ 2%
その他計	392	435	+ 11%
合計(調整前) ※	3,859	3,963	+ 3%
国内住設合計	3,754	3,868	+ 3%

※ セグメント間の内部売上高又は振替高を含みます。

各商品ともに好調

■海外住設事業の市場別業績

■現地通貨ベース		売上高			営業利益		
	通貨	'11実績	'12実績	前年比(%)	'11実績	'12実績	前年比
米州	百万ドル	191.9	206.6	+8%	▲ 8.3	3.8	+12.1
中国	億元	27.4	29.1	+6%	5.9	5.7	▲ 0.2
アジア	百万ドル	153.8	163.2	+6%	15.0	9.5	▲ 5.5
欧州	百万ユーロ	19.4	23.2	+19%	▲ 7.8	▲ 7.9	▲ 0.1

■日本円ベース (億円未満は切り捨て)

米州	億円	149.1	178.8	+20%	▲ 6.4	3.2	+9.6
中国	億円	337.7	404.3	+20%	72.9	78.6	+5.7
アジア	億円	119.5	141.2	+18%	11.6	8.2	▲ 3.4
欧州	億円	19.5	26.6	+36%	▲ 7.8	▲ 9.0	▲ 1.2
計	億円	626.0	751.1	+20%	70.2	81.1	+10.9

為替前提	1ドル	77.7	86.6
	1元	12.3	13.9
	1ユーロ	100.7	114.7

すべての地域で増収

■ 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	+43	+88
		Vプランコストリダクション	+45	
	リモデル売上高の増加		+34	
	新築売上高の増加		+4	
	海外住設損益		+11	
マイナス 要因	原材料の値上がり		▲8	
	販売強化投資		▲19	
	Vプラン投資		▲23	
	労務費関連の増加		▲20	
	普及品市場(ホリウムゾーン)拡大のための対応		▲15	
	その他		▲6	
合計			+46	

増収・増益計画

国内住設事業・海外住設事業・新領域事業のすべての事業で増収、
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】

- ・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、
「TDYグリーンリモデルフェア」や新商品の投入等によるリモデル戦略強化により
売上高+5%

新築着工戸数(1~12月)	:93万戸	(前年比 +5%)
納入時期ベースの需要	:92万戸	(前年比 +6%)

【海外住設事業】

- ・米州、中国、アジア・オセアニア、欧州、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、売上高の向上と利益の改善をはかる

'13年度計画

TOTO

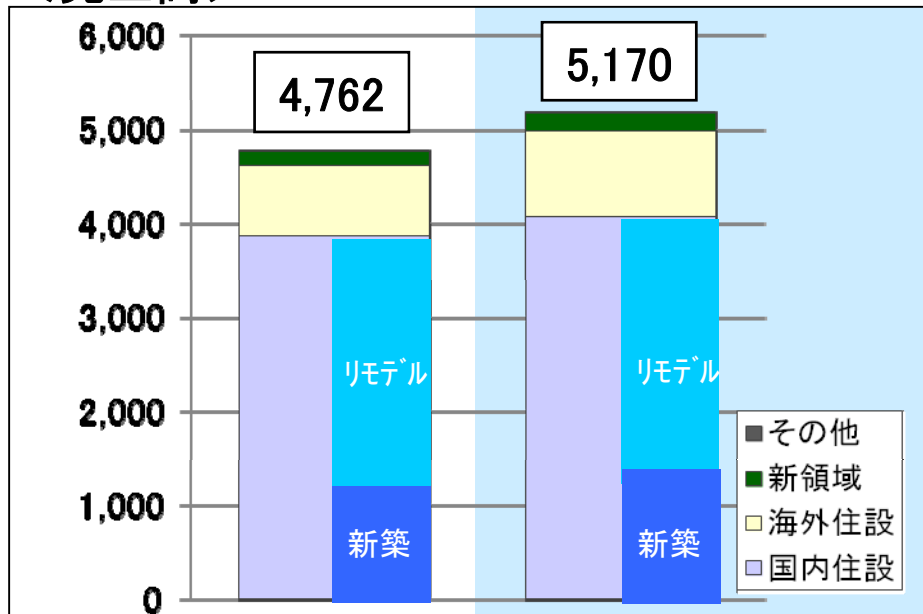
■P/L概要

単位：億円(未満は切り捨て)

	'12年度 実績	'13年度計画			対前年増減 (増減率)	'14年度 計画 ('12.4発表)
		上期	下期	合計		
売上高	4,762	2,405	2,765	5,170	+408 (+9%)	5,200
営業利益	233	87	203	290	+57 (+24%)	300
経常利益	260	94	206	300	+40 (+15%)	
特別損益	▲ 36	▲ 5	▲ 45	▲ 50	▲ 14	
当期純利益	169	74	126	200	+31 (+18%)	
設備投資	199	215	123	338		
減価償却	195	72	80	152		

■ 需要分野別売上高

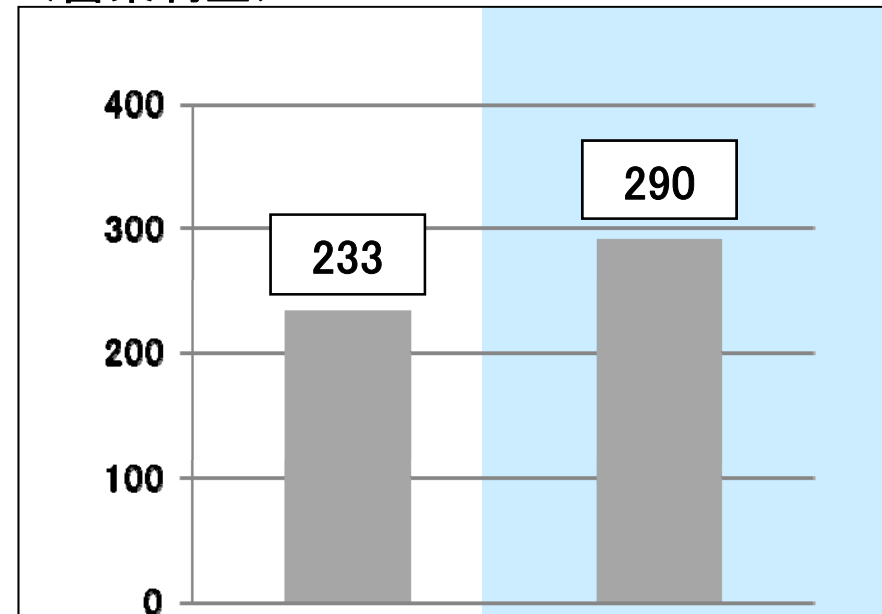
<売上高>



	'12実績	'13計画	前年比 (%)
国内住設	3,868	4,065	+5%
(リモデル)	2,581	2,717	+5%
(新築)	1,286	1,348	+5%
海外住設	751	917	+22%
新領域	141	184	+31%
その他	1	2	+13%

<営業利益>

単位: 億円 (未満は切り捨て)



	'12実績	'13計画	前年比
国内住設	216	231	+15
(リモデル)	182	195	+13
(新築)	34	36	+2
海外住設	81	98	+17
新領域	▲ 35	▲ 13	+22
その他	▲ 28	▲ 26	+2

国内(新築・リモデル)・海外・新領域ともに増収増益の計画

■国内住設事業の商品別業績

単位：億円(未満は切り捨て)

	売上高		
	'12実績	'13計画	前年比(%)
レストルーム計	1,483	1,527	+ 3%
水栓機器			+ 4%
浴室			+ 4%
キッチン・洗面			+ 5%
バス・キッチン計	2,045	2,126	+ 4%
その他計	435	500	+ 15%
合計(調整前) ※	3,963	4,155	+ 5%
国内住設合計	3,868	4,065	+ 5%

※ セグメント間の内部売上高又は振替高を含みます。

すべての商品で増収計画

■海外住設事業の市場別業績

■現地通貨ベース		売上高			営業利益		
	通貨	'12実績	'13計画	前年比(%)	'12実績	'13計画	前年比
米州	百万ドル	206.6	223.8	+8%	3.8	8.1	+4.3
中国	億元	29.1	31.1	+7%	5.7	5.4	▲ 0.3
アジア	百万ドル	163.2	174.3	+7%	9.5	16.2	+6.7
欧州	百万ユーロ	23.2	34.3	+48%	▲ 7.9	▲ 3.9	+4.0

■日本円ベース (億円未満は切り捨て)

米州	億円	178.8	218.4	+22%	3.2	7.5	+4.3
中国	億円	404.3	488.2	+21%	78.6	80.3	+1.7
アジア	億円	141.2	167.5	+19%	8.2	15.1	+6.9
欧州	億円	26.6	43.5	+63%	▲ 9.0	▲ 4.9	+4.1
計	億円	751.1	917.6	+22%	81.1	98.0	+16.9

為替前提	1ドル	86.6	97.0
	1元	13.9	15.7
	1ユーロ	114.7	127.0

各地域ともに増収も、中国では人件費高騰と投資により現地通貨ベースで減益
為替換算により日本円ベースでは増収増益の計画

■ 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		'13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	+ 39	+70
		Vプランコストリダクション	+ 31	
	リモデル売上高の増加		+ 45	
	新築売上高の増加		+ 12	
	海外住設損益		+ 17	
	新領域事業損益		+ 22	
	減価償却方法基準変更		+ 40	
マイナス 要因	原材料の値上がり		▲ 35	
	Vプラン投資		▲ 25	
	販売強化投資		▲ 25	
	労務費の増加		▲ 34	
	普及品市場(ホリウムゾーン)拡大のための対応		▲ 25	
	その他		▲ 5	
合計		+ 57		

- 固定資産の減価償却方法を定額法へ変更いたします
- 耐用年数の一部見直しを行います
(型2年→3年、衛陶生産設備等9年→15年)

1:理由

①実態に合わせた期間損益の適正化

- ・TOTOグループでは設備投資効果やそれに伴う利益貢献が使用期間にわたり安定的に発生しているため。
- ・また、耐用年数についても設備そのものの進化とメンテナンス技術の向上で、設備等の寿命が延びているため。

②海外事業(定額法)との会計処理方法の統一

2:営業利益への影響額 +約40億円('13年度)

■ 1株あたりの配当

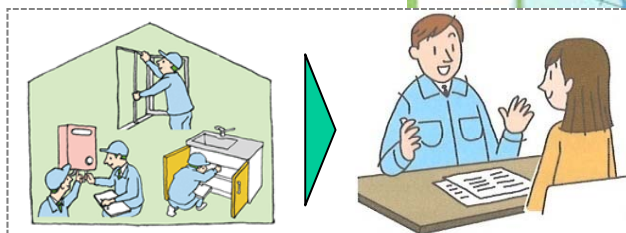
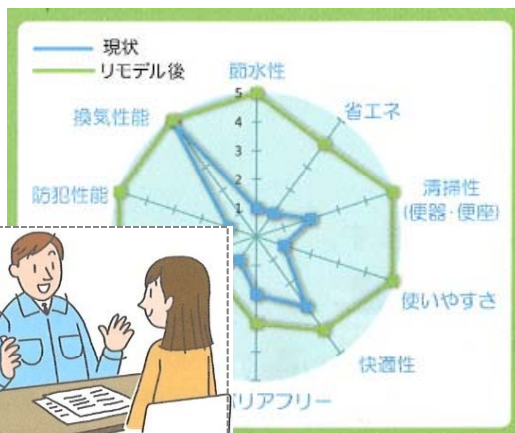
	'11年度	'12年度	'13年度計画
中間	5.0円	6.0円	8.0円
期末	5.0円	8.0円	8.0円
年間計	10.0円	14.0円	16.0円

配当額は、'12年度は年間14円に増配、'13年度は16円に増配計画

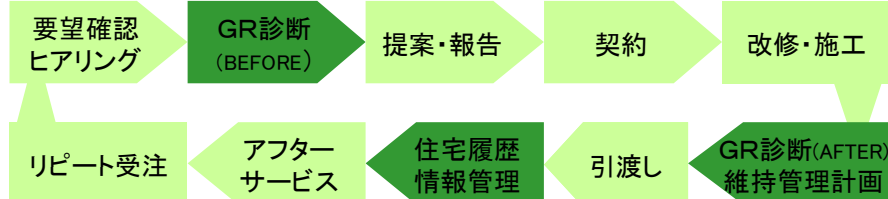
■リモデル戦略(継続)

①グリーンリモデルの実践

「健康配慮」「長持ち住宅」「CO2削減」
3つの視点で
住まいの状態を
診断しご提案



グリーンリモデルの流れ



※GR=グリーンリモデル

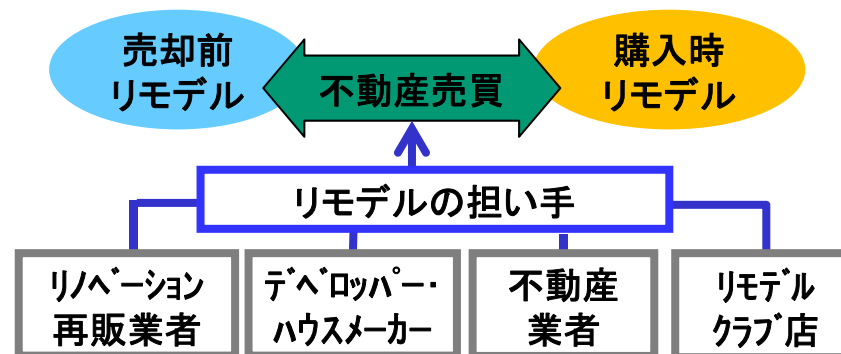
②高齢者リモデル事業の強化

新コンセプト「**備えるリモデル**」を
グリーンリモデル診断と連動してご提案



③中古流通への取り組み

中古住宅売買に伴い発生するリモデルへの
取込み強化



国内住設事業の柱であるリモデル事業では
'12~'14年度のリモデル戦略でビジネスモデルを拡大

■リモデル施策

「グリーンリモデル」の効果と技術を体感いただく場として
「TDYグリーンリモデルフェア2013」開催



- ・テーマ : 家がわかると家がカワる。
暮らし、快適、新発見！
- ・来場者数 : 約60,000人予定(4会場合計)
- ・出展企業:



- ・出展協賛企業:



TDYグリーンリモデルフェア2013 東京会場での様子

	日程	会場
東京	'13年4/19(金)・20(土)	東京ビッグサイト
名古屋	'13年5/17(金)・18(土)	ポートメッセ名古屋
大阪	'13年6/21(金)・22(土)	インテックス大阪
福岡	'13年8/ 2(金)・ 3(土)	マリンメッセ福岡

'13年度上期最大のイベント「TDYグリーンリモデルフェア」で
エンドユーザーに長く安心して住み続けるためのリモデルの重要性を実感いただく

■浴室事業

・バスルーム「シンラ」'13年8月発売



使いやすさと
清掃性の機能を
失うことなく、美し
さと気持ちよさを
向上させた
TOTO史上最高
級のバスルーム

・システムバス 床プラットフォーム化



'12年8月発売新商品以降
床のプラットフォーム化を
継続

→大型部品点数約50%減

■キッチン事業

・生産効率化(3工場→2工場体制へ)

茂原工場(千葉)

甲賀工場(滋賀)

行橋工場(福岡)

茂原工場(千葉)

甲賀工場(滋賀)

行橋工場は'14年4月末で生産終了
(今後は西日本物流拠点として活用)

・クリナップとの協同配送拡大

('13年度中に全国展開完了予定)

クリナップロジスティクス独自配送

TOTOハイリビング独自配送

クリナップロジスティクスの
ネットワークで協同配送

→約300トン/年のCO2排出量削減('10年度比)

→輸送コスト約20%削減

浴室事業は、8月に新商品発売。床のプラットフォーム化継続で生産性向上
キッチン事業は、事業構造改革を継続

■ **事業環境:** '12年は不動産市況のスローダウンの影響もあったが、
'13年度上期末以降、回復傾向に向かう見通し。

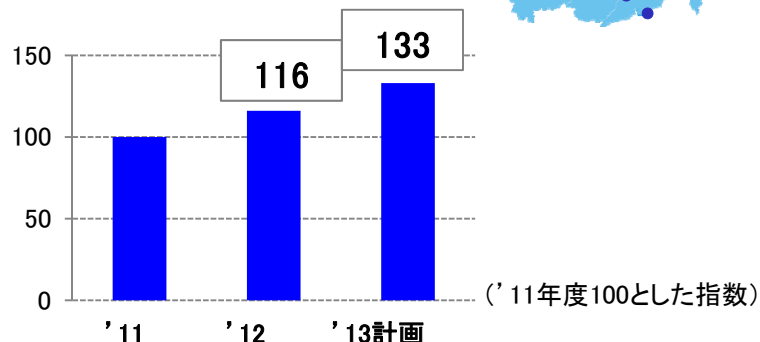
■ **販売施策:**

・内陸部への販売ネットワーク拡大(継続)

今年度も内陸・東北都市
に販売ネットワークおよび
旗艦ショールームを拡大



〈内陸部の売上高推移〉



■ **事業施策:**

・上海開発センター稼働('13年4月)



→現地ニーズに合わせたものづくり、
商品開発のスピード化へ

・「東陶水環境基金」第二次5カ年計画発表

- ・水環境保護と節水器具普及活動
- ・節水啓蒙活動
- ・過疎地への水供給支援活動

→地域社会に根付いた環境貢献企業へ

中国事業では継続した販売施策と中長期を見据えた活動でブランド力を維持向上

'13年度方針・トピックス(海外住設事業:米州・欧州) TOTO

■米州事業

- ・新商品継続発売で競争力強化、
売上拡大へ



1回洗浄推量3.8Lの
節水便器
「1G(ガロン)トイレ」
('12年9月発売)



新技術Actilight搭載
「NEOREST」※発売
('13年9月)

- ・売上伸長とメキシコ工場生産性向上で
黒字幅拡大へ

■欧州事業

- ・欧州の温水洗浄便座市場開拓

①ドイツのVilleroy & Boch社と提携('13年3月)



(左)ウォシュレットの技術を
Villeroy & Boch社の新温水洗
浄便座に搭載。TOTOウォシュ
レット(右)とともに欧州で温水
洗浄便座市場を開拓

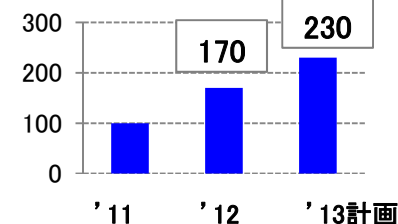
②新技術Actilight搭載
「NEOREST」※発売
('13年8月)



③欧州3カ国
(独・英・仏)で
販売店ネットワーク開拓

〈販売店数推移〉

('11年度100とした指数)



米州では売上・利益が伸長、欧州では赤字幅縮小へ

■TOTOグループ フラッグシップ商品 ウォシュレット一体形便器「NEOREST」 (新光触媒技術「Actilight」搭載)

〈商品〉「NEOREST」の最高峰



Actilight

「Actilight (アクティライト)」とは
トイレのきれいを長持ちさせるため
便器ポウル表面に光触媒層
焼きつけ、ふた閉止時に紫外線
を一定時間照射することで、
便器ポウル表面の有機物を分解し、
菌の繁殖を押さえる技術



〈事業戦略〉新技術のグローバル展開

〈欧州〉
'13年8月発売



「NEOREST AC」

〈米州〉
'13年9月発売



「NEOREST 750H」

地域特性に応じたテイスト
(企画・開発の現地化)

Actilight

環境配慮のTOTOグループ フラッグシップ商品を
世界に先駆けて欧州・米州から発売

■事業環境

・台湾

- ・アジアオセアニア地域の売上の約半分を占める市場
- ・主力の衛生陶器・ウォシュレットが堅調に推移

・ベトナム

- ・昨年度は政府による引き締め策により一時的に伸長鈍化するも、市況は戻り始めている
- ・プロジェクトは回復の兆し
- ・個別散在の取り込み強化のため、ルート網を強化

・中東

- ・プロジェクト遅延が散見され停滞が続く
- ・販売ネットワークの強化を継続中

・インド

- ・市況は低迷が続くものの昨年度に底は打った
- ・代理店ショールームを拡大
- ・新工場('14年稼働予定)建設は順調に進捗

*トピックス:「ACE TECH 2012」出展

- ・ムンバイ&デリー:'12年12月



新ネオレストやウォシュレット新商品のほか、節水便器、節水水栓金具などを展示。

→展示会出展はTOTOの認知拡大に寄与

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

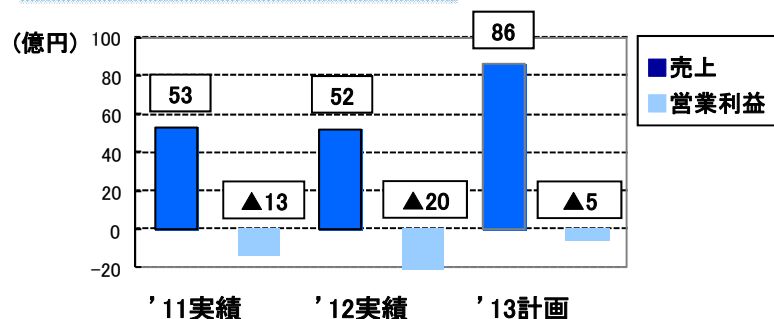
■ セラミック事業

需要回復期の流れに乗って成長軌道へ

- * 海外での新規顧客開拓が進み次世代半導体向け製造装置向け精密セラミック部材などの引き合いが増加中



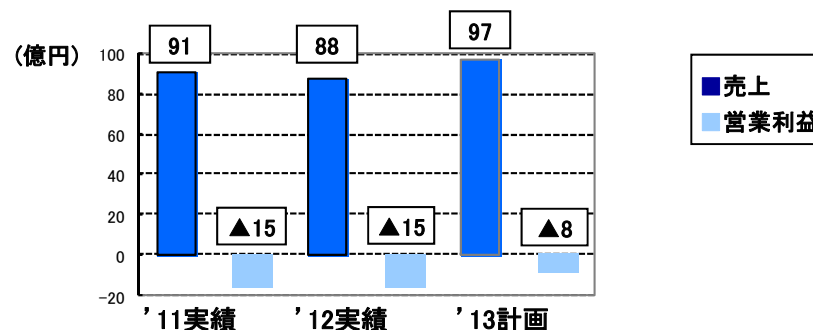
TOTOファインセラミックス
福島工場の操業復旧断念



■ 環境建材事業

重点分野に注力し、売上を拡大

- ハイドロセラ
 - ・水まわり商品(トイレ、浴室)積極展開
- BtoB(国内・海外)
 - ・ライセンス・コーティング材販売強化
- 外装
 - ・大手ハウスメーカー協業で顧客獲得



■ 燃料電池

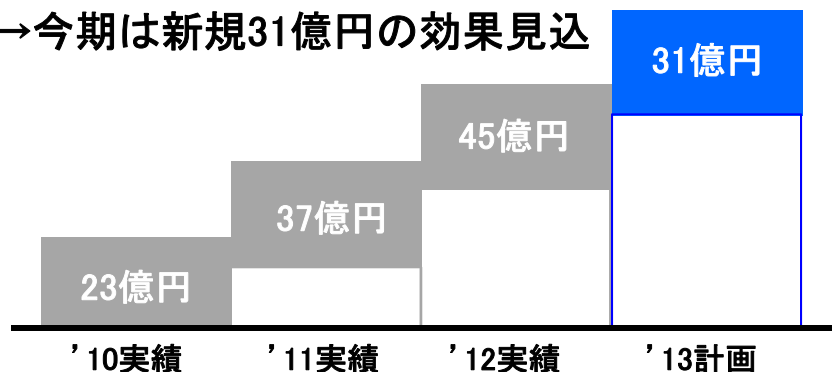
燃料電池の心臓部である発電モジュールにおいて、当社のオンリーワン技術であるセラミック製発電セル(SOFC)及び発電モジュールの製造・開発を推進し、早期事業化を目指す。

選択と集中で、黒字化に向けて事業の確立を目指す

■Vプラン活動進捗

過去3年間で新規合計105億円の
コストリダクションを達成

→今期は新規31億円の効果見込



	これまでの主な活動	
ものづくり革新	<ul style="list-style-type: none"> ■プラットフォーム化 ・ウォシュレット ・衛生陶器 ・システムバス 	<ul style="list-style-type: none"> ■生産拠点再編 ・衛生陶器 ・水栓金具 ・環境建材
サプライチェーン革新	<ul style="list-style-type: none"> ■購買革新 ・アライアンス活用 ・国際調達 	<ul style="list-style-type: none"> ■物流革新 ・物流ネットワーク見直し ・配送フロー単純化

■これまでのVプラン活動事例

1) 便器のプラットフォーム化('11年)



(実施前)14品番



(実施後)2品番

住宅用便器在庫 20%減※

※対象品番のみ

2) 生産拠点の再編('12年)

機器水栓事業 分社化

→TOTOアクアテクノ株式会社(新会社)設立

衛生陶器等の事業 分社化

→TOTOサニテクノ株式会社に統合

TOTOエンブラ TOTOプラテック会社統合

→TOTOプラテクノ株式会社 設立

各製造グループ会社が連携し、
これまで以上に強いものづくり体制の構築を目指す

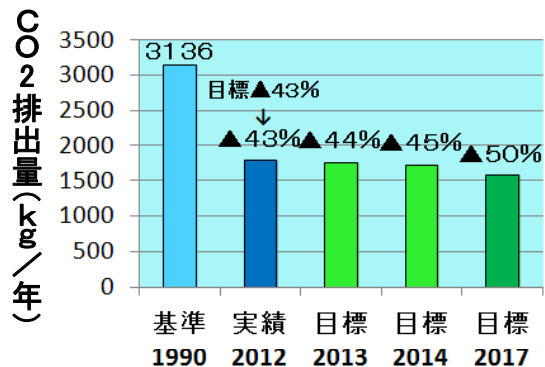
Vプランの革新活動でのコストリダクションは計画以上に進捗中
引き続き、TOTOグループ一丸での挑戦を続けていく



TOTO GREEN CHALLENGE

商品・サービス

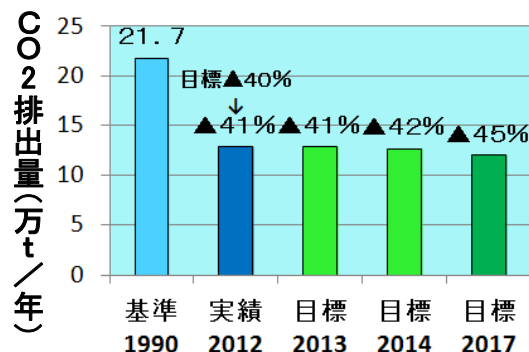
“家庭の水まわりから出るCO₂を50%以上(1990年度比)削減できる”主力商品の提供を目指す。



空気浄化機能(NO_x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

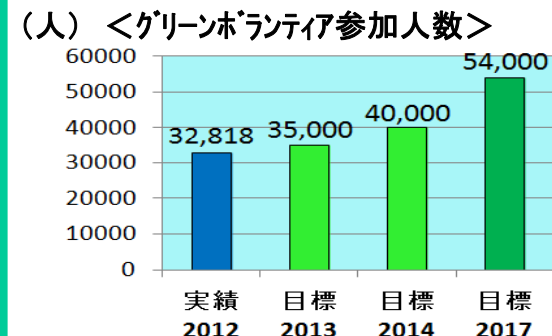
生産・物流・販促活動におけるグローバルなCO₂削減。
【国内】1990年度比45%削減



【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々がグリーンボランティアに『参加』している状態を目指す。



【2017年の目標】
グリーンボランティア参加率100%

ひとづくり

’12年度目標達成。今後もこれらグリーンチャレンジを推進エンジンとしてVプラン2017の達成を目指す

このプレゼンテーション資料は、2013年4月26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