

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

証券コード：5332

2021. 4.28

目次

- 1. TOTO WILL2022振り返り**
- 2. 新共通価値創造戦略
TOTO WILL2030**
- 3. 中期経営課題
(WILL2030 STAGE1)**
- 4. おわりに**

TOTO WILL2022 振り返り

1. TOTO WILL2022振り返り

売上

営業利益

— ● —
営業利益率

業績推移

単位（億円）

(基準年)

5,923 5,860 5,965

8.9%

6.9%

6.2%

7.1%

(目標)
7,200

11.1%

526

401

368

414

800

2017

2018

2019

2020

2022

ROA	9.4%	7.1%	6.3%	6.7%	12.0%
ROE	11.7%	9.6%	7.0%	7.8%	12.3%

重点プロセス

住設事業（日本）

あんしんリモ델戦略の遂行

日本を世界のショールームに

住設事業（海外）

アフターサービス網の充実

ウォシュレット販売網の強化

ショールームの提案力向上

生産能力の増強

新領域事業

生産能力の増強

生産性向上

共通

グローバル環境目標の推進

新商品の市場投入

BCPの取組み強化

人財への投資・待遇改善

成長投資計画（生産・IT）

市場変化への対応遅れ等自責要因に加え、予想し得なかった不確実な経営環境により、業績は計画通り進捗出来なかった。重点プロセスは着実に進めることができた。

1. TOTO WILL2022振り返り

TOTOの存在意義（パーカス）

度重なる自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大で、
TOTOの存在意義とは
何かという根源的な問い合わせ突きつけられた。

TOTOは

- ・世のため人のため、役立っている企業なのか
- ・社会やお客様に、どのような価値を提供できるのか
 - ・我々の「使命」とは何か
 - ・本当に必要とされる企業なのか

全ての答えは創立者の想い・企業理念にある

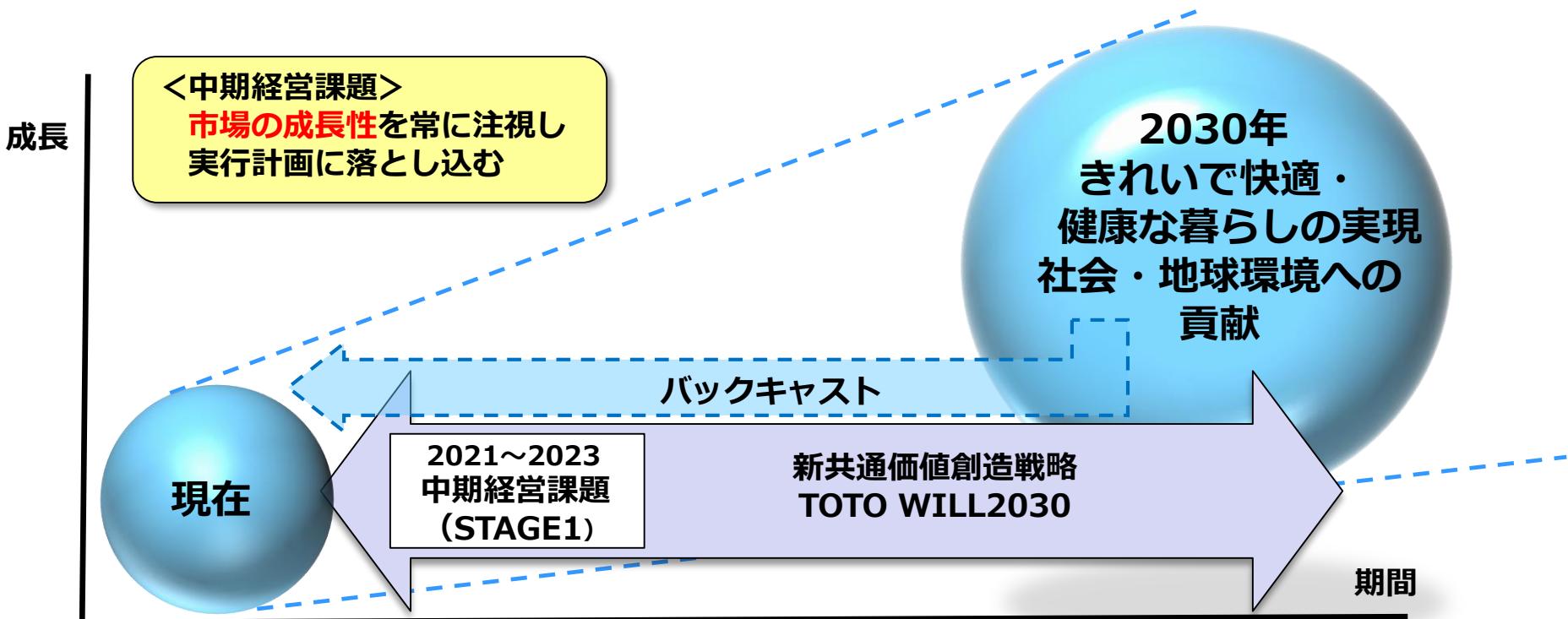
TOTOの存在意義（パーカス）

社会のため、お客様のために
社会の発展に貢献し豊かで快適な生活文化を創造していく

グループ一丸となり長期視点で実現したい暮らしや社会・環境を追い求める

1. TOTO WILL2022振り返り：今後の考え方

- ① 変化が激しく不確実な経営環境下、緻密な5カ年計画ではなく、
長期視点で実現したい暮らしや社会・環境を定めバックキャストする。
- ② 経営サイクルを短縮化し組織能力を高め、機動的にスピードをあげ、
環境変化に対応する。



目指すべきは理念に基づく「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」。環境変化に強い体制で組織能力を高め、経営スピードを上げる。

新共通価値創造戦略

TOTO WILL2030

2. TOTO WILL2030

新共通価値創造戦略 『TOTO WILL2030』

<WILLに込めた想い>

We Innovate
Leading Lifestyles

→わたしたちは、最上のライフスタイルを提案（革新）します

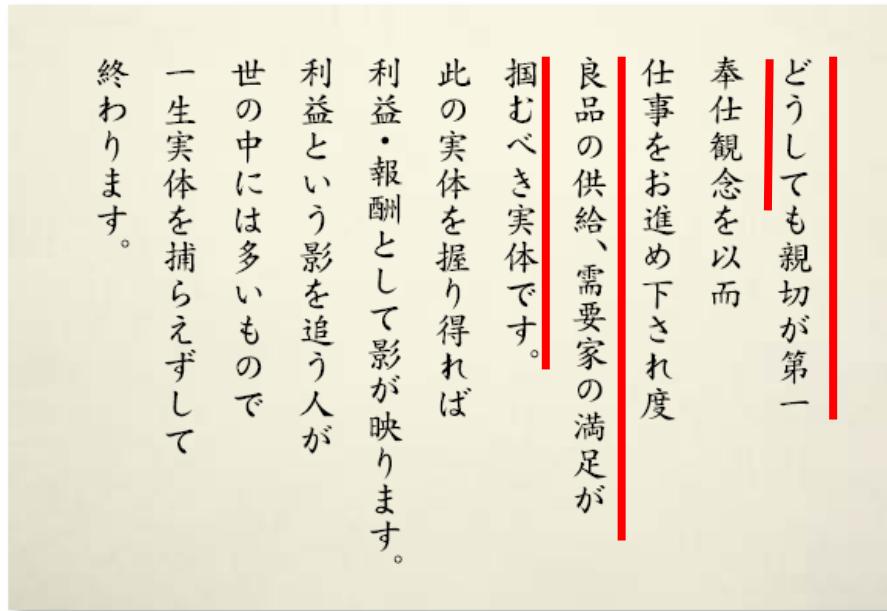
新しい暮らし方や価値観の変化の中で、
『持続可能な社会』と『きれいで快適・健康な暮らし』を
実現するという「意志=WILL」を持って、
世界中にTOTOファンを増やしていく

2. TOTO WILL2030 : 創立者の志

1917年 健康で文化的な生活を提供したい

「衛生的な陶器の便器を普及させることは、必ずや社会の発展に貢献する」

先人の言葉



初代社長大倉和親から二代目の百木三郎に送られた書簡の中に記された言葉は、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。



初代社長 大倉和親



一世紀にわたって受け継いできた創業の固い意志と不屈の精神は
TOTOの経営の根幹であり、ものづくりや販売活動の原点。

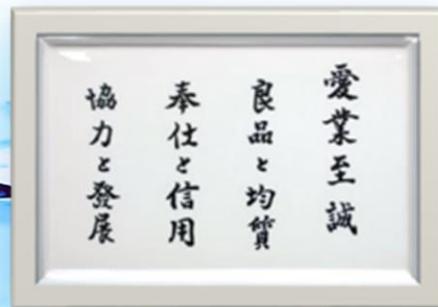
2. TOTO WILL2030：生活文化創造の歩み

	日本の近代化	高度成長期	安定成長期～バブル景気	バブル崩壊 失われた10年
事業活動	1970年代		1980年代	1990年代
	1917 「東洋陶器株式会社」創立	1970 「東陶機器株式会社」に社名変更		1993 リモデル宣言
商品・技術	1962 社是制定	1977 インドネシアに海外初の衛生陶器の合弁会社設立		
	1914 国産初の腰掛式水栓便器の開発に成功	1976 節水消音便器「CS」シリーズ発売	1980 温水洗浄便座「ウォシュレット」発売	1985 朝シャンブームを牽引した「シャンプードレッサー」を発売
事業活動	1964 日本初のユニットバスルーム発売		1981 システムキッチン発売	1993 タンクレストイレ「ネオレスト」発売
			1985 セラミック事業「静電チャック」量産開始	1999 セフィオンテクト技術を開発
商品・技術	停滞期	経済グローバル化		ニューノーマル
	2000年代	2010年代	2020年代	
事業活動	2002 TOTO・大建工業・YKK AP業務提携	2006 UD研究所設立	2010 「TOTO環境ビジョン2017」発表	2020 新しい働き方への取り組み開始
	2003 リモデル新宣言	2007 「TOTO株式会社」に社名変更	2014 「TOTOグローバル環境ビジョン」発表	
商品・技術	2004 TOTOグループ経営に関する理念体系を整備	2009 「TOTOVプラン2017」発表	2017 新しい「ミッション」を設定 中期経営計画 「TOTO WILL2022」発表 新たなマテリアリティを設定	2017 リモデルあんしん宣言
	2001 からり床を搭載したシステムバス発売	2004 抜群の保温力を発揮する「フローピア魔法びん浴槽」発売	2010 「エAINシャワー」発売	2010 「3.8L洗浄の節水トイレ「ネオレストシリーズ」累計発売(米国)
事業活動	2002 トルネード洗浄を搭載した「ネオレストEX」発売	2008 ユニバーサルデザインのレストルームアイテム01」発売	2011 きれい除菌水を搭載した「ウォシュレットアプリコット」	2020 販売台数300万台達成
			2017 グローバルで発売	

今後も世界中の人々から必要とされる生活文化を創造し続ける。

2. TOTO WILL2030 : 企業理念

「社会の発展に貢献し、水まわりを中心とした
豊かで快適な生活文化を創造する」



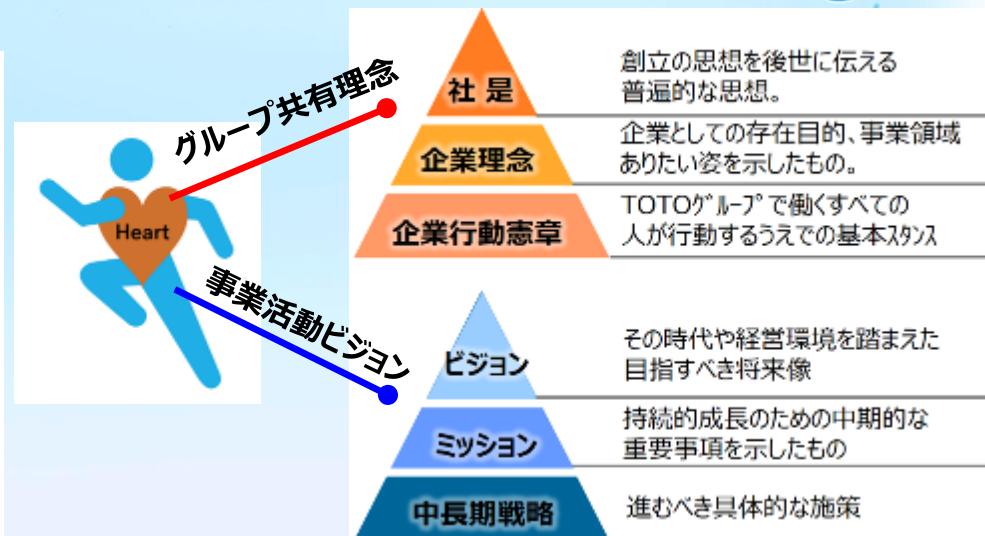
TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、
世界の人々から信頼される企業を目指します。

そのために

- ・水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- ・さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を追求します。
- ・たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- ・限りある資源とエネルギーを大切にし、地球環境を守ります。
- ・一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

TOTOグループ経営に関する理念体系



先人の志は「TOTOグループ企業理念」として脈々と受け継がれ、
この先も我々が全社一丸で目指していく姿を指し示している。

2. TOTO WILL2030 : TOTOのマテリアリティ

TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、**社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業**を目指します。
そのために

- 水まわりを中心とした豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、**お客様の期待以上の満足**を追求します。
- たゆまぬ研究開発により**質の高い商品とサービス**を提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切にし、**地球環境**を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

マテリアリティ
<取り組むべき重要課題>

きれいと快適

環境

人との
つながり

「TOTOグループ企業理念」こそが、我々の追いかけていくべきもの。
マテリアリティは、それを実現していくにあたっての取り組むべき重要課題。

2. TOTO WILL2030 : TOTOのマテリアリティ

<企業理念実現に向けたTOTOのマテリアリティ>

<SDGsのテーマ>

きれいと快適

事業を通じ「きれいと快適」を実現することによりSDGsに貢献します。



きれい・快適を
世界で実現する



つくるって、人を思うこと。
TOTOのユニバーサルデザイン
(ウェルネス)



タッチレスで
清潔



お客様に期待以上の
満足を (リモデル)



環境

事業を通じ「環境」を守ることによりSDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、
未来へつなぐ



カーボンニュートラル
に向けた取り組み



地域社会とともに、
持続的発展を目指す



環境リスクの
回避



生物多様性も
配慮したCSR調達



人とのつながり

事業を通じ「人とのつながり」を築くことによりSDGsに貢献します。



人権への配慮



多様な人財の活躍
(雇用の維持)



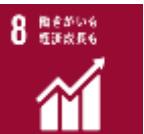
お客様と長く深い
信頼を築く



株主・投資家の
皆様とのエンゲージメント



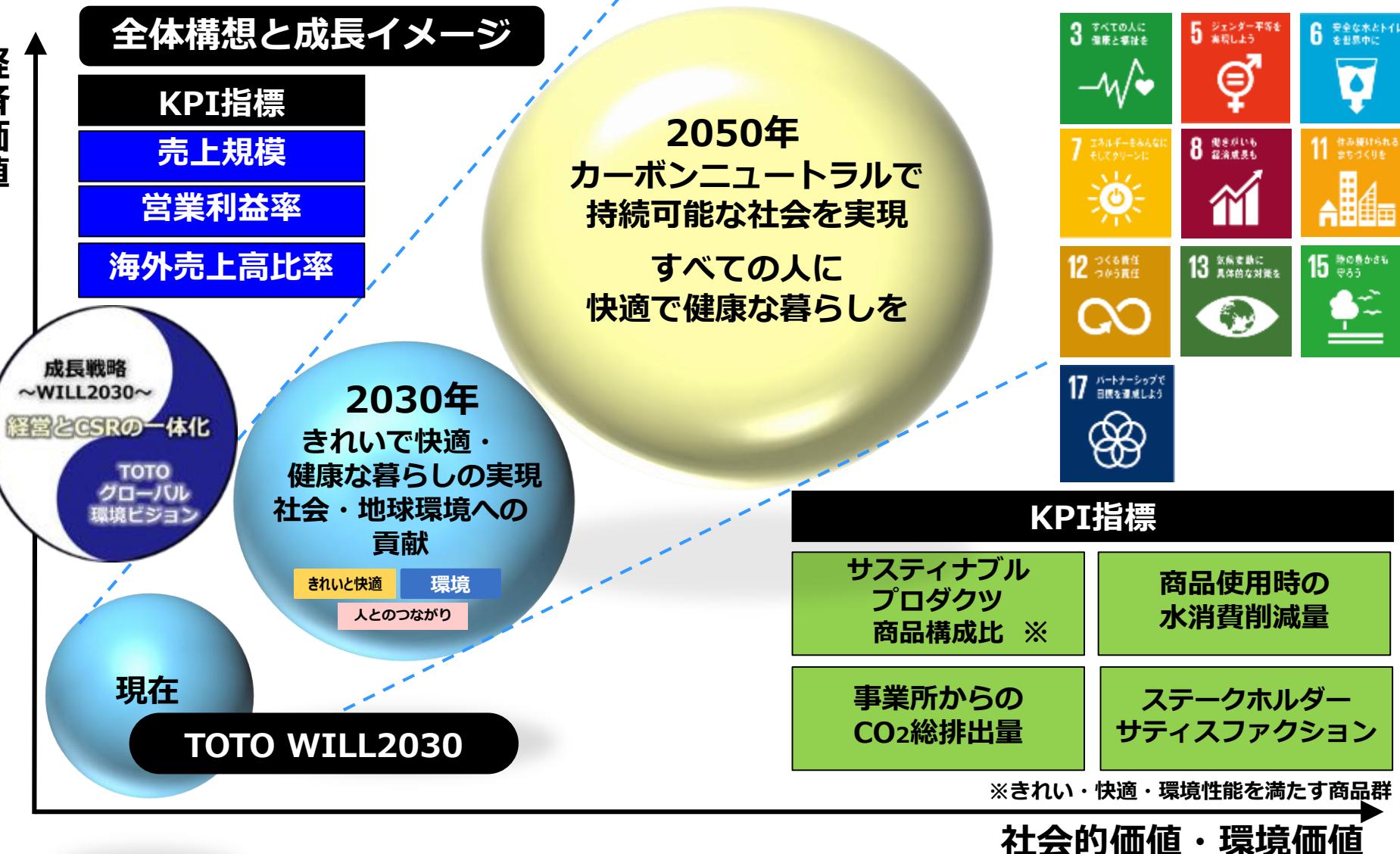
次世代のために、
文化支援や
社会貢献を行う



重要な社会課題解決と経済的成长の両面で企業価値を向上し、SDGsにも貢献する。

2. TOTO WILL2030 : TOTOが実現したい共通価値創造

経済
価値



事業を通して社会課題の解決に取り組むことで経済的成长も実現する。

2. TOTO WILL2030 : 2030年に目指す目標

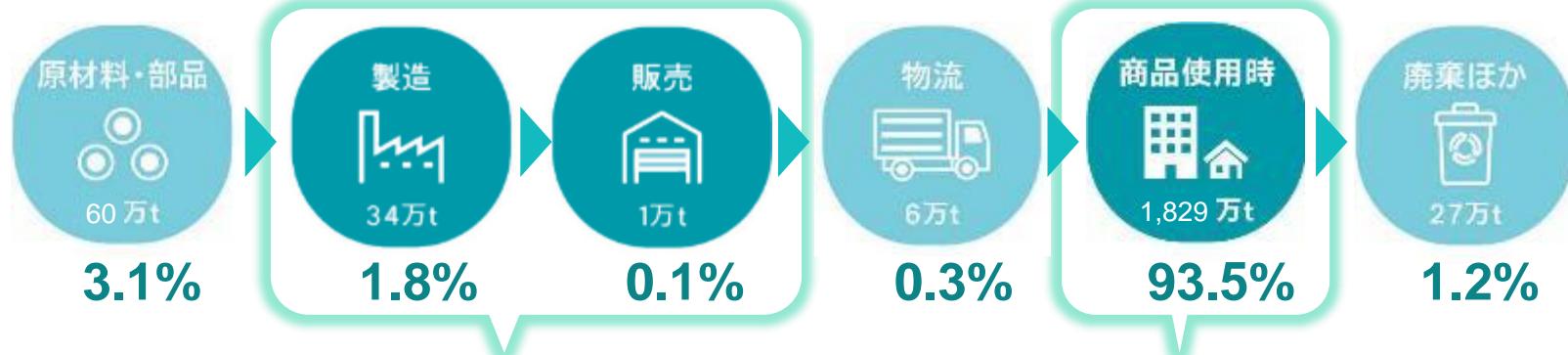
	KPI指標	2020年	2030年
社会的 価値・ 環境価値	サステイナブル プロダクト 商品構成比	69% (日本) 74% (海外) 56%	78% (日本) 85% (海外) 70%
	商品使用時の 水消費削減量 (水ストレスの軽減)	9億m ³	17億m ³
	事業所からの CO ₂ 総排出量	35.7万t <small>※2018年度実績</small>	25.0万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度 74pt ショールーム満足度 73pt アフターサービス満足度 92pt	80pt 80pt 95pt
	売上規模 ※	5,778億円	9,000億円以上
経 済 価 値	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外売上高比率 (住設事業)	25%	50%以上

※新収益認識基準調整後

2. TOTO WILL2030 : カーボンニュートラルで持続可能な社会を実現

CO₂排出量の削減

商品ライフサイクルから見たCO₂排出量の割合(2018年)



SBT※1に基づくCO₂排出量削減

事業所からのCO₂総排出量削減

省エネ改善・大型設備の更新



RE100
CLIMATE GROUP



再エネ導入:100%(2040年)

* 90%(2030年)

商品使用時のCO₂排出量削減

サステイナブルプロダクトの普及

環境性能の進化

(社会の動き)

水素利用

CO₂活用

再生可能エネルギー拡大

上下水道・給湯エネルギー
の脱炭素化

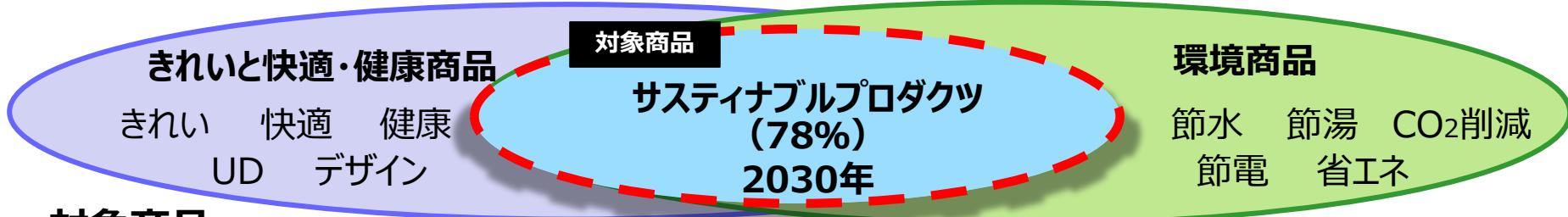
建築物の省エネ、
創エネ、蓄エネ

※1 「SBT」 : Science Based Targets、パリ協定の水準に整合する企業における温室効果ガス排出削減目標

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、
SBTに基づく取り組みを進めていく。

2. TOTO WILL2030 : サステイナブルプロダクト

■ 「きれいと快適」と「環境」を両立するTOTOらしい商品



■ 対象商品

住宅



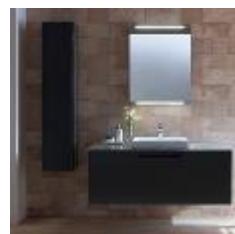
大便器
きれい (フチなし形状、
トルネード洗浄、セイインテクト)
節水 (4.8L以下)



浴室
きれい (きれい除菌水) · 快適・デザイン
省エネ (魔法びん浴槽) · 節湯



ウォシュレット
きれい (きれい除菌水)
節電



洗面
きれい (きれい除菌水) · デザイン
節湯 (エコシングル)



キッチン

パブリック



大便器
きれい
節水 (6 L以下)



ウォシュレット
きれい
節電



自動フラッシュバルブ
きれい (タッチレス)
節水



小便器
きれい (タッチレス・きれい除菌水)
節水



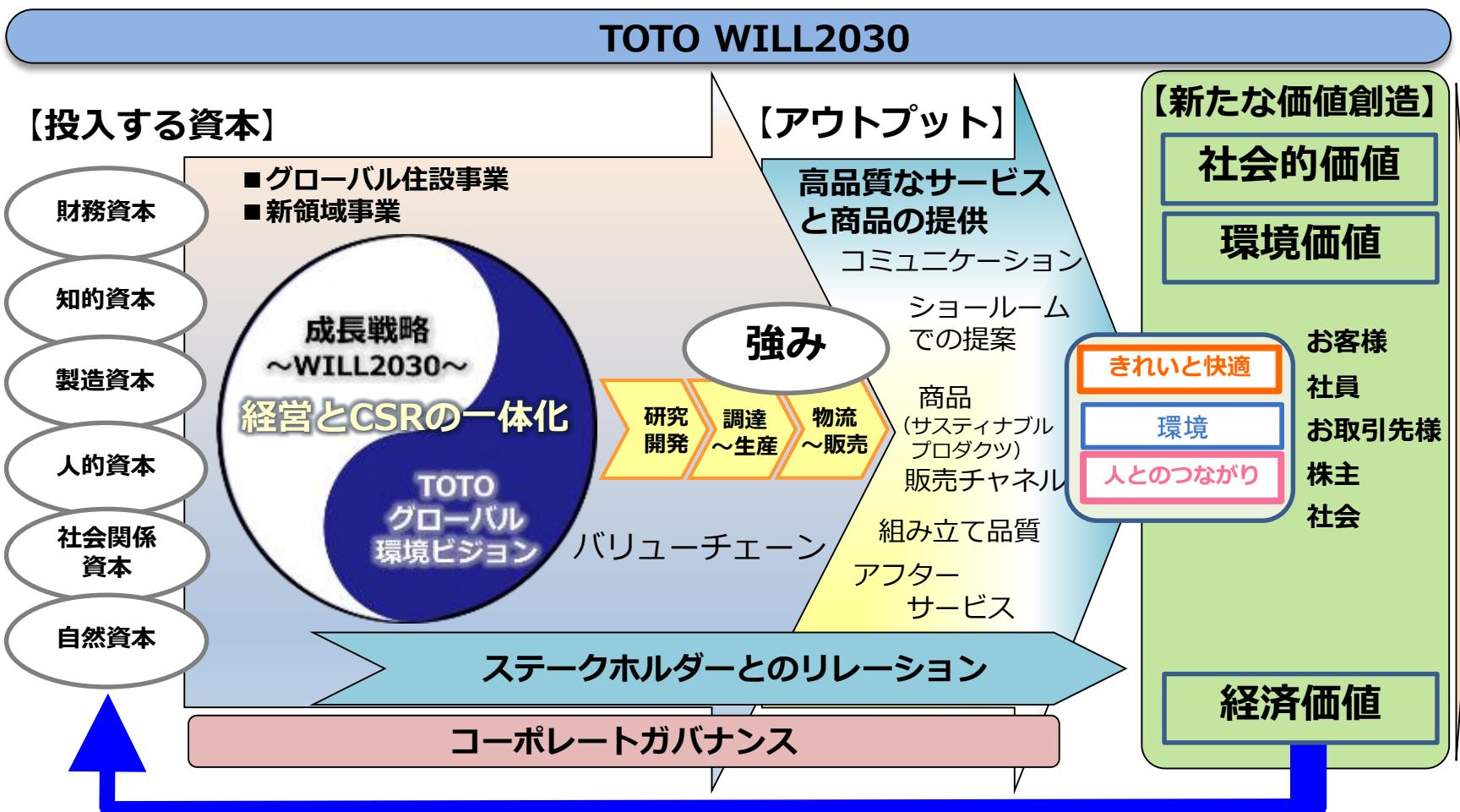
自動水栓
快適, UD
節水



IoT対応
快適, UD
節水

2030年までにTOTOらしい「サステイナブルプロダクト」の構成比78%を目指す。

2. TOTO WILL2030：価値創造モデル



経営基盤強化のため価値創造を強化し資本へ再投入する

TOTOグループは広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けることを目指している。そのために環境や社会的価値、経済価値を同時に実現するTOTOならではの企業活動を通じ、共通価値の創造に取り組む。

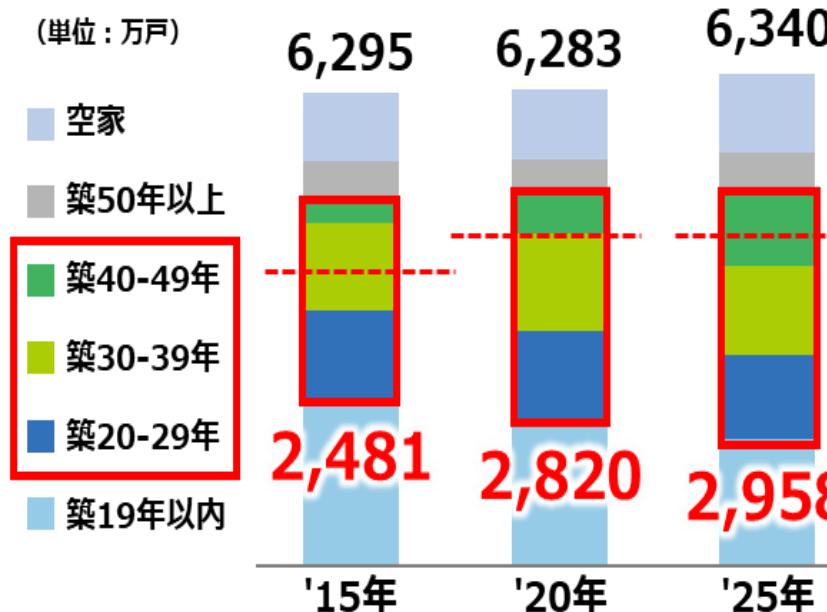
(参考) 2030年マーケット予測の前提

日本

リモデル需要

■築年数別住宅ストック予測

(単位:万戸)

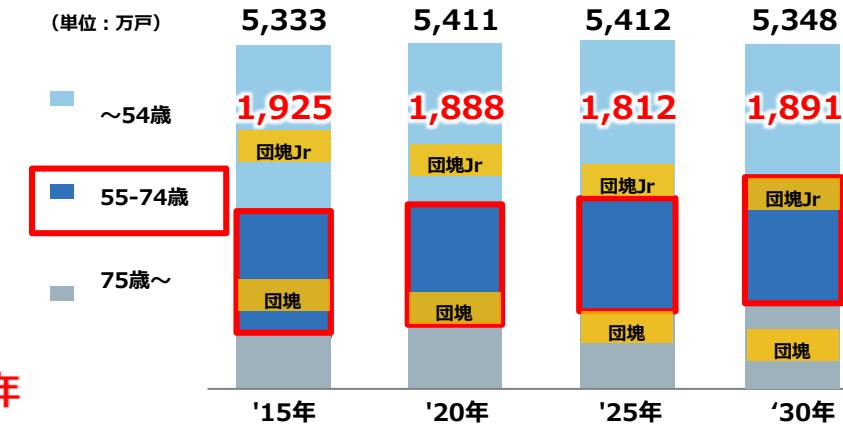


◆ストック数の予測は下記を参考としTOTOにて試算

出典：国交省「住宅着工統計」：野村総合研究所「2030年の住宅市場」

世帯主年齢別世帯数の予測

(単位:万戸)



◆世帯数の予測

出典：人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」

水まわりリフォーム件数予測

単位: %
(水まわりリフォーム発生率)

2.75%

2.50%

2.25%

2.00%

1.75%

1.50%

1.25%

1.00%

0.75%

実績 予測

単位: 万円
(世帯あたりGDP)

1,200

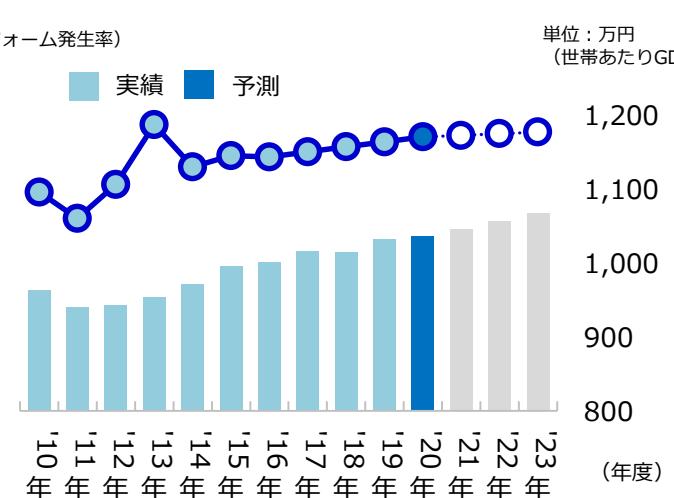
1,100

1,000

900

800

(年度)



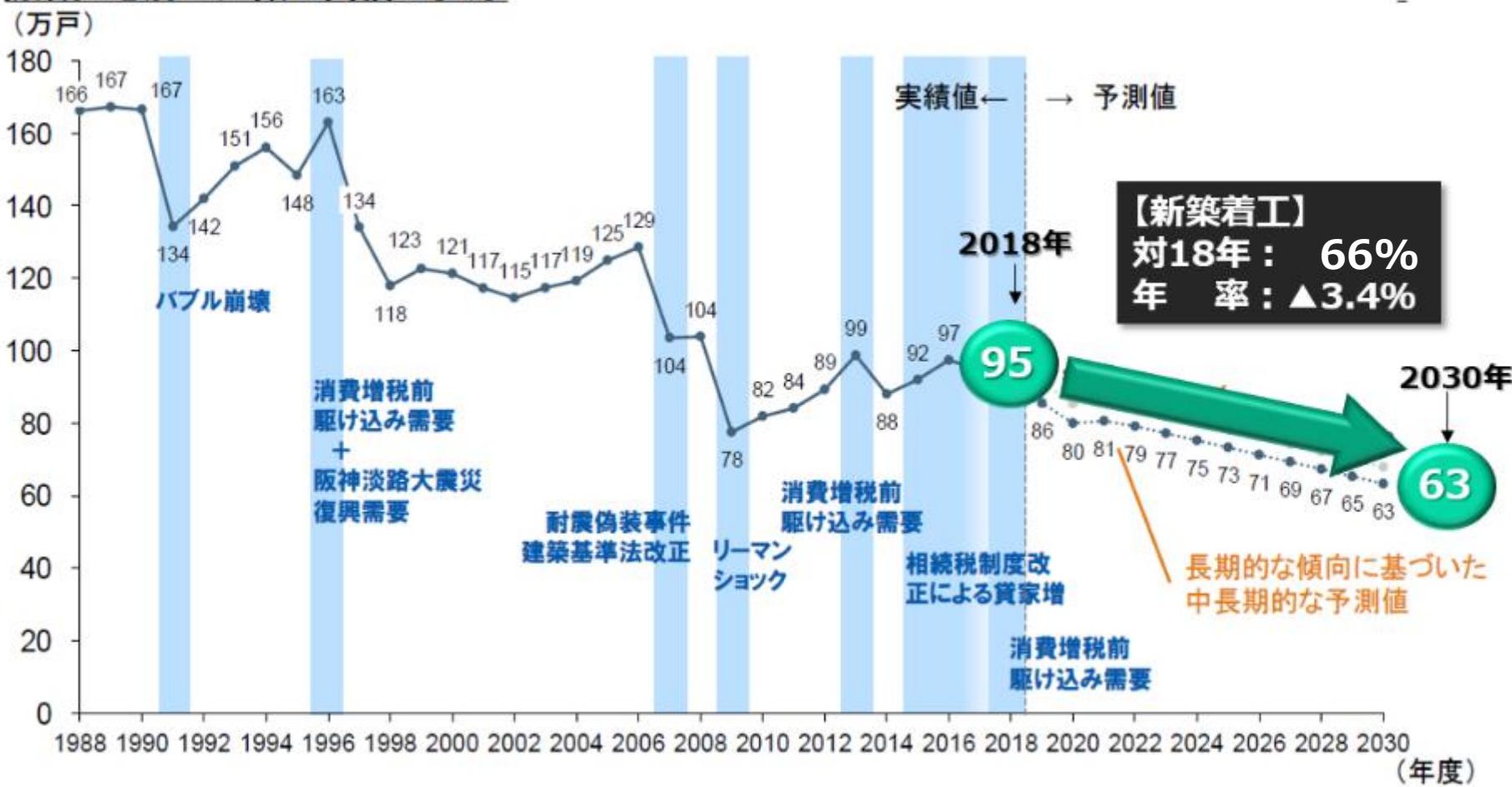
今後、築20年以上のストック住宅が増加。リモデル中心層（55～74歳）の世帯数は横ばいで推移することから、リモデル件数も継続して伸長すると予測。

(参考) 2030年マーケット予測の前提

日本

新築住宅需要

新設住宅着工戸数の実績と予測



出典) 実績値: 国土交通省「住宅着工統計」 予測値: 野村総合研究所

人口減少等に伴い新築住宅着工戸数は2030年に63万戸まで減少と予測。

(参考) 2030年マーケット予測の前提

海外

<市場の成長>

- ・各国GDP予測成長率と同率伸長
- ・可処分所得水準の向上
(購買力のあるターゲット層が増加)



- ・商品別・チャネル別販売予測
- ・ウォシュレット普及拡大
- ・販売商品の拡大と付加価値の創出による積み上げ

セラミック

市場の伸長に比例してTOTO 製品も伸長すると予測

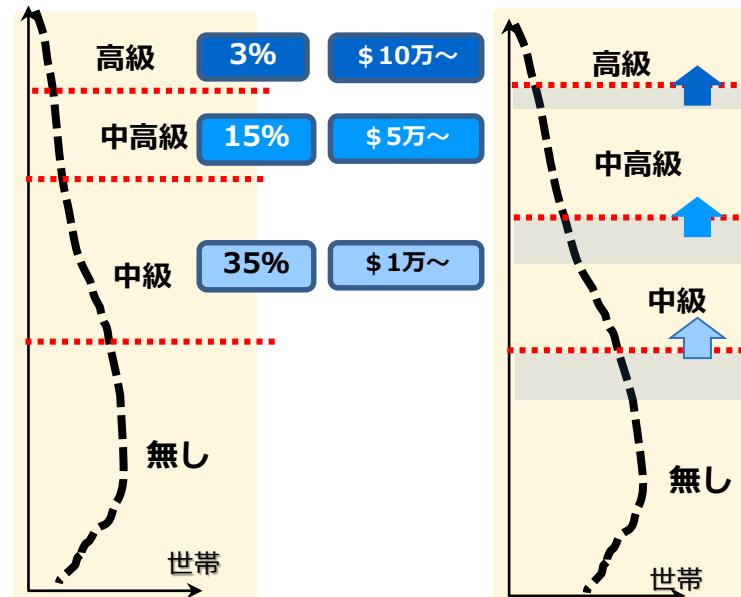
- ・NAND市場規模の成長予測
- ・顧客（製造装置メーカー）との密な連携による
顧客の成長スピードの把握
- ・取り換え需要規模を予測

可処分所得構成比

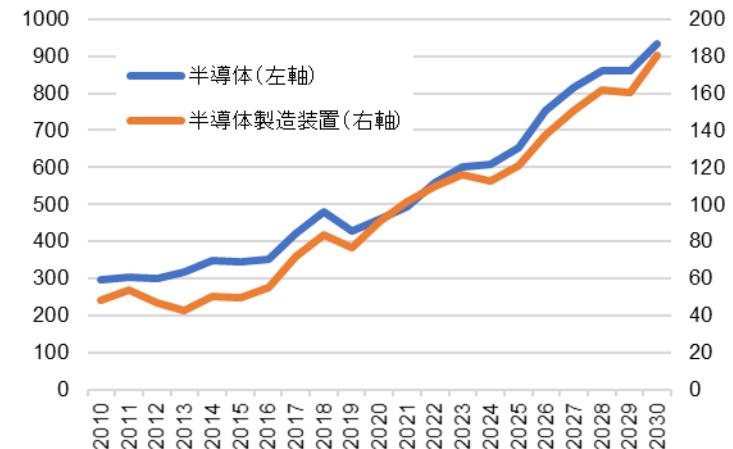
TOTO対象商品

【例】

TOTO対象商品



半導体と半導体製造装置の市場規模予測 (billion \$)



中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

2021～2023年度

3. 中期経営課題

『持続可能な社会』と『きれいで快適・健康な暮らし』に貢献する



「商品」

TOTOらしい「きれい・快適・健康」に役立ち「環境」配慮した商品群

「サービス」

世界中で人とのつながりを大切にし、信頼され続ける存在へ

「マーケティング」

各国のマーケットの見える化
各国に合った生産～販売の仕組みづくり

「デジタルイノベーション」

自社だけでは成し得ない価値創出、デジタル技術を活用した事業プロセス変革

広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けていくことで
世界中にTOTOファンを増やしていく。

3. 中期経営課題：推進体制

TOTOの
マテリアリティ

きれいと快適

環境

人とのつながり

WILL2030
STAGE1

日本住設事業

中国・
アジア
住設事業

米州・
欧州
住設事業

セラミック事業

グローバル住設事業 新領域事業

TOTOグローバル環境ビジョン

マーケティング革新

デマンドチェーン革新

マネジメントリソース革新

デジタルイノベーション

コーポレートガバナンス

新体制で世の中を上回るスピードで変化していく。

3. 中期経営課題

経営指標

2020年度

売上

5,778億円

営業利益

397億円

営業利益率

6.9%

サステイナブル
プロダクツ
構成比

69%

(日本) 74%

(海外) 56%

ROA

6.5% ※

ROE

7.7%

2023年度

6,900億円

600億円

8.7%

73%

(日本) 80%

(海外) 61%

9.0% ※

10.2%

※ 営業利益ベース

(新収益認識基準調整後)

3. 中期経営課題

全社 セグメント別 売上計画

2020年度		2023年度	20⇒23 累計伸長率	年平均伸長率
住設事業 (日本)	4,198億円	4,650億円	+11%	(+ 4 %)
リモデル	2,886億円	3,412億円	+18%	(+ 6 %)
新築	1,313億円	1,238億円	▲ 5 %	(▲ 2 %)
住設事業 (海外)	1,377億円	2,000億円	+45%	(+15%)
中国大陸事業	695億円	1,000億円	+44%	(+15%)
アジア事業 ※	282億円	420億円	+49%	(+16%)
米州事業	360億円	520億円	+45%	(+15%)
欧州事業	40億円	60億円	+50%	(+17%)
セラミック事業	201億円	245億円	+22%	(+ 7 %)
全社計	5,778億円	6,900億円	+19%	(+ 6 %)
ROA	6.5%	9.0%		
ROE	7.7%	10.2%		

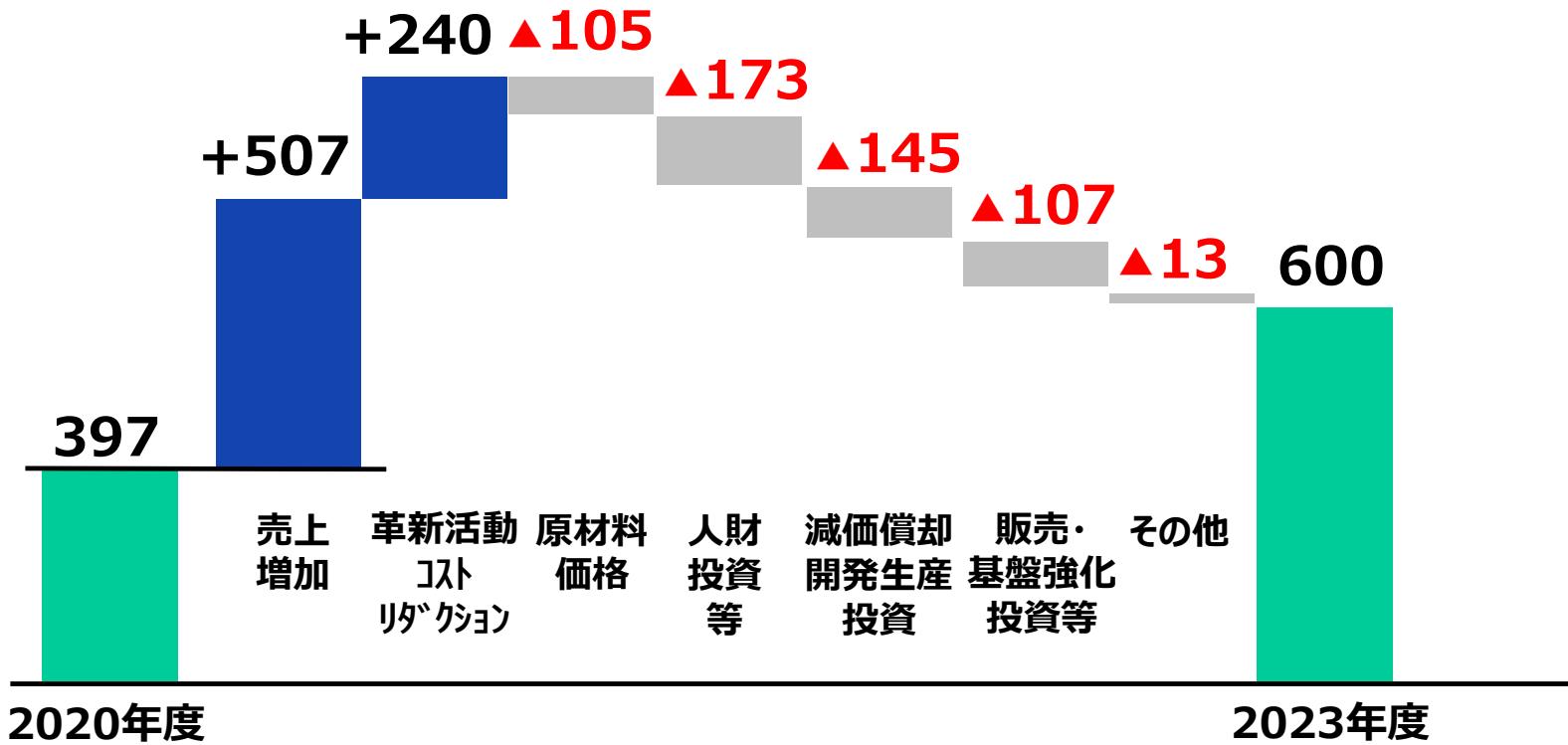
(新収益認識基準調整後)
※中国大陸事業を除く

3. 中期経営課題

全社 営業利益計画の増減要因

単位：億円

(新収益認識基準調整後)



海外を中心とした売上増加、及びコストリダクションにより
営業利益600億円を目指す。

3. 中期経営課題：日本住設事業

実現したい社会と重点戦略

夢のリモデルで
『きれいで快適・健康な暮らし』を実現



地球環境にやさしい商品で
持続可能な社会を実現



重点課題

あんしん
リモデルの進化

住宅リモデル
あんしんリモデル戦略の進化
～デジタルでお客様へ一步踏み出す“感動”を～

パブリックリモデル
の加速

パブリックリモデル
「日本を世界のショールームに」を
タッチレス・デジタルで加速する

販売革新

・販売活動の革新
・最適な拠点、人員配置

3. 中期経営課題：日本住設事業

<住宅リモデル> あんしんリモデル 提供する価値の進化

■ ショールーム



リモデル後の住まい
がイメージできる提案

■ リモデルクラブ店

お客様にピッタリな
お店をご案内

■ リモデルライブラリー

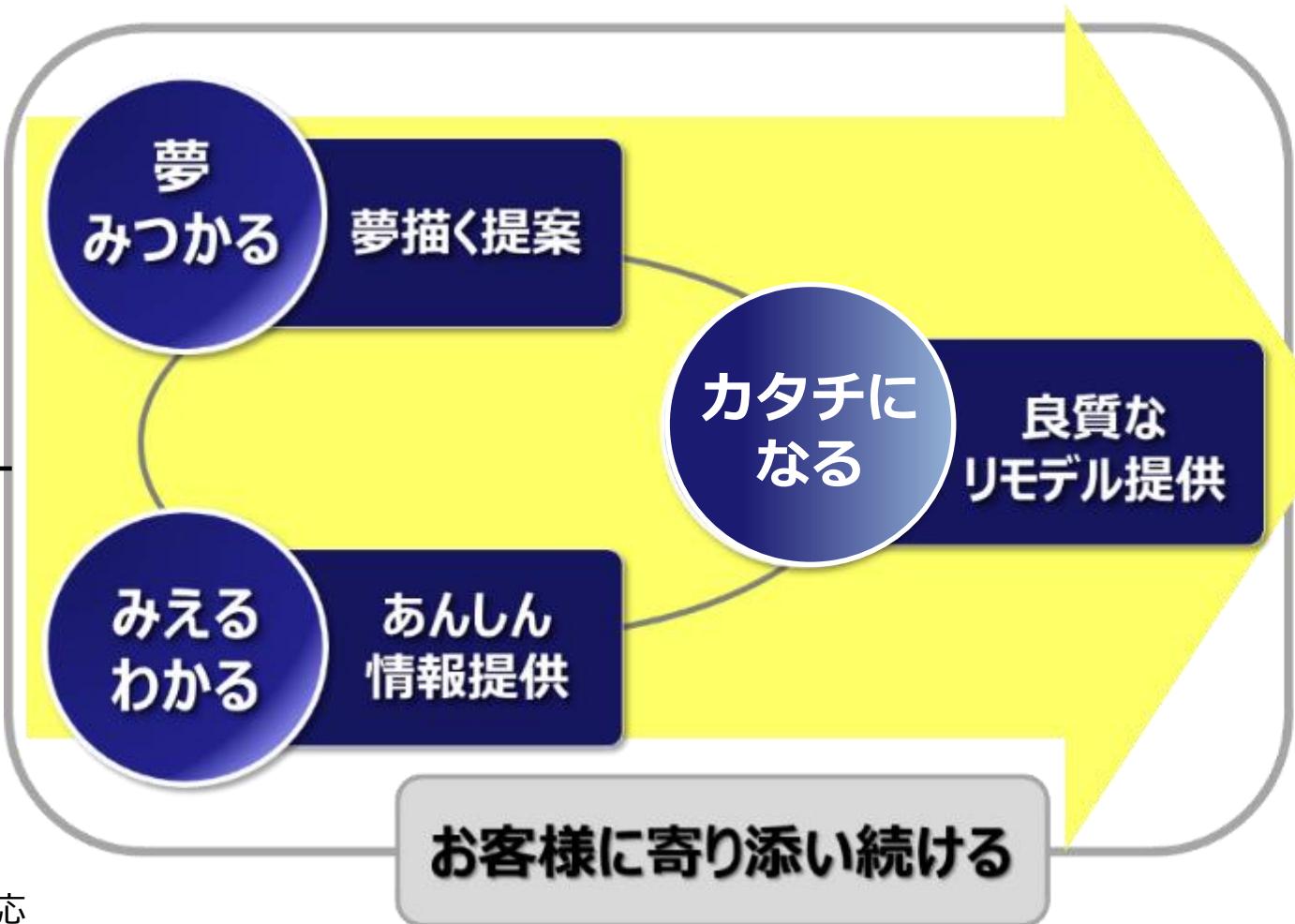


リモデルのお役立ち
情報をご提供

■ サポートデスク



お客様をより
深く知り寄り添った対応



夢のリモデルの実現

「みえる・わかる」に加え、お客様の夢を描くお手伝いをすることで、
お客様に寄り添い続け「夢のリモデル」を実現する。

3. 中期経営課題：日本住設事業

<パブリックリモ델> 新たな価値提案

TOTOが実現するパブリックトイレ

①クリーン技術/ウォシュレットで
きれい・快適に

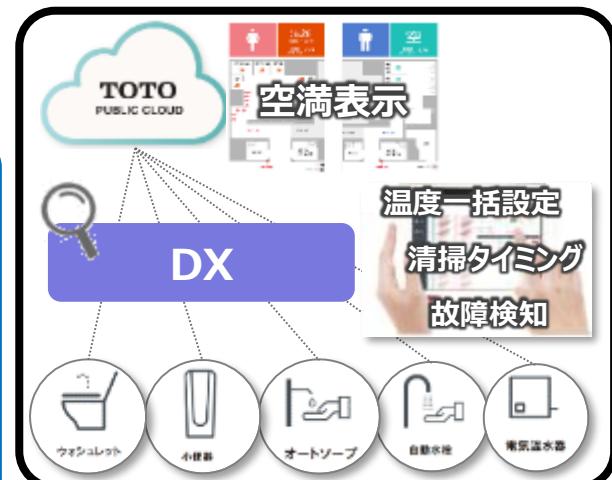


②タッチレスの当たり前化で
安全・安心に



リモデル需要を喚起
(感染対策・清潔手洗い)

③DXによる見える化で
もっときれい・快適に



故障・清掃タイミングの見える化
空いている場所の見える化

新しい価値の提案

パブリックリモデルに新たな価値を提案することで、さらなる
「清潔で快適なトイレ文化」を実現し、世界に向けて発信していく。

3. 中期経営課題：日本住設事業

<販売基盤強化>

将来を見据えた販売体制の革新

<販売活動の革新>

- ◆デジタルツールを活用した販売活動強化
- ◆ショールーム・営業センターの機能強化
- ◆販社・パートナーとの強固な協業



<最適な拠点・人員配置>

- ◆お客様に利便性の高いショールーム配置
- ◆効率的な事務所運用
- ◆人財特性に合わせた人員配置

日本住設事業 中期売上・営業利益計画

2020年度 (営業利益率)

売上

4,198億円

営業利益

228億円 (5.4%)

サステナブル
プロダクト構成比

74%

需要別計画

リモデル

新築

売上

2,886億円

営業利益

211億円 (7 %)

売上

1,313億円

営業利益

17億円 (1 %)

(新収益認識基準調整後)

2023年度 (営業利益率) 伸長率

4,650億円 +11%

285億円 (6.1%) +21%

80% + 6 pt

3,412億円 +18%

265億円 (8 %) +25%

1,238億円 ▲ 5 %

20億円 (2 %) +18%

3. 中期経営課題：中国大陆事業

実現したい社会と重点戦略

お客様価値の高い商品の提供を通じ
『きれいで快適・健康な暮らし』を実現



地球環境にやさしい商品で
持続可能な社会を実現



重点課題

ブランド戦略

所得水準の高まりにより、TOTOの顧客ターゲット層は更に広がり多様化する。
TOTOブランドがお客様にもたらす価値を伝達し向上させていく。

「実用性」
イメージに強み



ステイタスを実感できる
「ハイブランド」

品質
技術
耐久性

新しいお客様価値提案
圧倒的な品質・サービス

販売戦略

① 提供するお客様価値の最大化

- ・普及期に入ったウォシュレットの確固たる地位確立
- ・小売代理店の活性化（代理店ショールームの提案力強化）
- ・流通制度改革

② 感動のサービスの提供

- ・お客様に感動を与える施工と修理サービスの提供

事業基盤強化

- ・マーケティング力の向上
- ・最適なサプライチェーン構築
- ・商品戦略
- ・生産効率化

3. 中期経営課題：中国大陆事業

生産戦略

中国大陆のお客様に商品をタイムリーに供給する拠点を整備する
地球にやさしい環境配慮型最新工場で消費エネルギーの極小化に挑戦する

■東陶福建第2工場（衛陶）

【第2工場側面イメージ】



2021年8月稼働

■南京東陶新工場（浴槽）

【全体イメージ】



2021年6月稼働

中国大陆事業 中期売上・営業利益計画

2020年度（営業利益率）

売上	695億円
営業利益	116億円 (17%)
ウォシュレット	現地通貨ベース (20%) ※社会保険料優遇政策等を含む
サステイナブル プロダクト構成比	販売台数伸長率

695億円
116億円 (17%)
現地通貨ベース (20%)
※社会保険料優遇政策等を含む
販売台数伸長率

49%

2023年度（営業利益率）

1,000億円	+44%
170億円 (17%)	+47%
現地通貨ベース (20%)	
+76% (20年度比)	
56%	+ 7 pt

1,000億円

+44%

170億円 (17%)

+47%

現地通貨ベース (20%)

+76% (20年度比)

56%

+ 7 pt

3. 中期経営課題：アジア事業

実現したい社会と重点戦略

多様な文化・生活様式に浸透し
衛生的な生活環境を提供する



きれい・快適な商品でのリモデルで
期待以上の満足をお届けする（台湾）



地域別重点課題

台湾

台湾で最も信頼される「水まわり関連のソリューション提供企業」になる

ベトナム

ベトナム国民から愛される信頼のNO.1ブランドを確立する

タイ

販売ルート拡大と快適な空間提案で、安定した事業基盤を確立する

インド

次世代の巨大市場を開拓し、「信頼のブランド」を確立する

共通戦略

ウォシュレットの拡販

グローバル商品の投入

品質・サービス体制の強化

最適供給体制の構築

3. 中期経営課題：アジア事業

生産戦略

グローバルに向けた供給拠点として生産性を高め生産能力を増強する技術とノウハウを結集した地球にやさしい環境配慮型工場を実現する

■ベトナム：第4工場（衛陶）



2022年7月本格稼働

■ベトナム：新工場（水栓）

グローバル供給拠点として計画
環境配慮と生産性向上を両立
(Green Clean Smart)

2023年度中 稼働予定

アジア事業 中期売上・営業利益計画

2020年度 (営業利益率)

売上

282億円

営業利益

46億円 (16%)

サステナブル
プロダクト構成比

50%

2023年度 (営業利益率) 伸長率

420億円

+49%

65億円 (16%)

+42%

54%

+ 4 pt

※売上伸長率・ウォシュレットは台数ベース



3. 中期経営課題：米州事業

実現したい社会と重点戦略

TOTOらしい生活価値の提案を通じ、
お客様の快適な暮らしを提供

DX技術やサステイナブル商品の普及
で持続可能な社会や暮らしを実現



重点課題

販売戦略

ウォシュレットを軸としたエリア別顧客接点再構築

- ・販売網の強化（ショールーム・カウンター※・eコマース）
(※販売店の店頭販売)
- ・サービスネットワークの構築

生産戦略

安定供給体制の確立

- ・お客様の希望通りに届ける仕組みの構築
- ・BCP対応の強化

人財戦略

やりがいに繋がる仕組み構築

- ・新人事制度
- ・新しい働き方の仕組み構築
(全ての社員が、やりがいを感じ、誇りをもっていきいきと働くことができる職場であり続ける)

3. 中期経営課題：米州事業

生産戦略

米州のお客様に商品をタイムリーに供給するため生産能力を増強する
地球にやさしい環境配慮型工場で消費エネルギーの極小化に挑戦する

■メキシコ工場設備増強（泥漿自製化）

＜新設＞原料倉庫調製棟



2022年度本格稼働させ生産効率を向上する

■米国モロー工場再編

- ・自動化設備を導入し、歩留り・生産性を向上
- ・環境配慮強化（2024年度中稼働に向け着手）

■ウォシュレット供給体制の検討

- ・ウォシュレットの現地組立
- ・BCPを考慮した最適サプライチェーンの構築

米州事業 中期売上・営業利益計画

2020年度

売上	360億円
営業利益	25億円 (7%)
ウォシュレット	現地通貨ペソ (10%)
サステナブル プロダクト構成比	販売台数伸長率 70%

2023年度

520億円	伸長率 +45%
50億円 (10%)	2倍
現地通貨ペソ (13%)	+ 127% (20年度比)

伸長率

+45%	2倍
+ 3 pt	+ 3 pt

3. 中期経営課題：欧州事業

実現したい社会と重点戦略

ウォシュレットを中心に欧州にきれい・快適な日本の水回り文化を定着させ世界へ広げていく

地球環境にやさしい商品で持続可能な社会を実現



重点課題

販売戦略

【ドイツ】強固なプランマー網構築し欧州TOPブランドへ
【英仏】著名現場獲得によるブランド発信強化

サービス戦略

差別化されたサービスで信頼獲得

人財戦略

社員のやりがいに繋がるしきみ・誇りをもって働く風土づくり

欧州事業 中期売上・営業利益計画

売上
営業利益
ウォシュレット
サステナブル プロダクト構成比

2020年度
40億円
▲10億円
現地通貨ベース（-）
販売台数伸長率

83%

2023年度
60億円
▲5億円
現地通貨ベース（-）
+180%（20年度比）

+ 1 pt



3. 中期経営課題：セラミック事業

実現したい社会と重点戦略

DXによる社会の変革をTOTOのセラミック技術で支える

■セラミックオーナー商品の提供による価値提案

売上高営業利益率：20%以上（2023年度）



静電チャック

AD部材

■顧客の開発計画と同期したスピーディな新商品開発

開発スピード：20%以上（vs2020年度）



大型セラミック

ボンディング
キャピラリ

■セラミックスマートファクトリーの実現による事業基盤強化

付加価値生産性：1.5倍（vs2020年度）

■サプライヤー様から顧客まで俯瞰した グローバルサプライチェーン

棚卸資産日数：20%短縮（vs2020年度）

セラミック事業 中期売上・営業利益計画

2020年度（営業利益率）

2023年度（営業利益率）

伸長率

売上

201億円

245億円

+22%

営業利益

18億円（9%）

60億円（25%）

3.3倍

3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

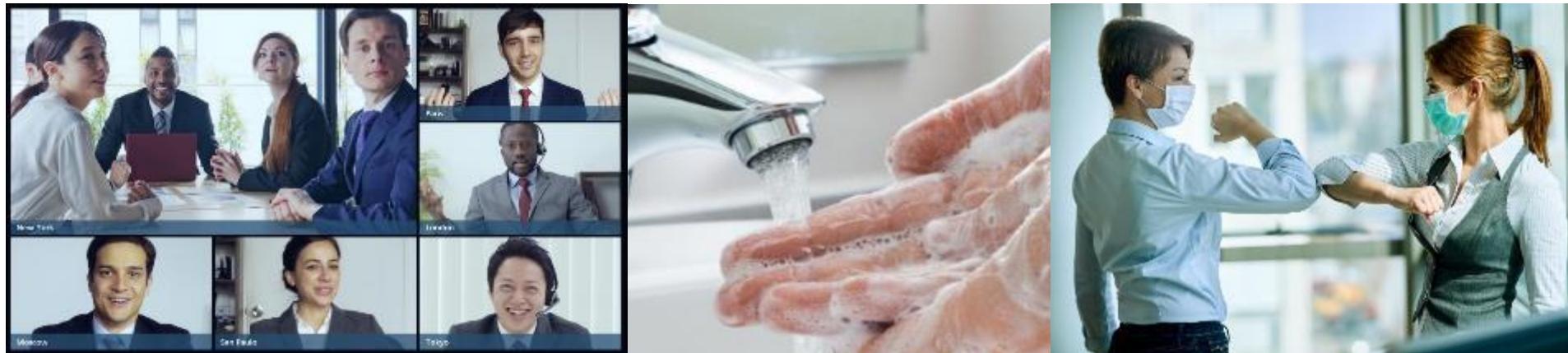
目指す姿

世界中にTOTOファンを増やしていく

美しい・使って感動・また欲しい

『新たな生活価値』を世界中のお客様にお届けする

マーケティング革新：『商品戦略』に関わる研究開発・商品企画・プロモーション革新活動



環境変化を受けた
価値伝達と
商品計画の実行

さらに進化させる
世界のマーケット
見える化

次の10年を支える
新たな生活価値の
創出

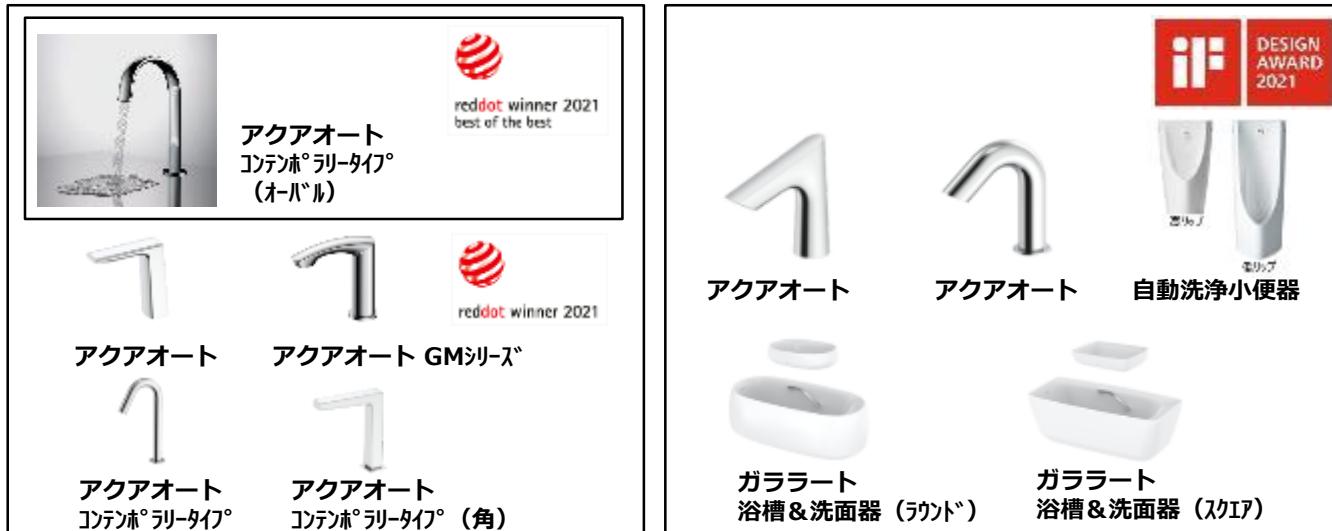
「新たな生活価値」を品質・デザイン・テクノロジーで追求する。

3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

IF賞・レッドドットデザイン賞



ウォシュレットG5



デザインとテクノロジーのさらなる融合
新たな生活価値



デジタル技術を組み合わせ TOTOだからできる
新たな体験価値

ウェルネス



世界中のお客様からご評価いただいたデザインとテクノロジーの融合を
さらに進化させ、デジタル技術を活用し新たな生活価値を創出する。

3. 中期経営課題：マーケティング革新活動

価値伝達の
強化



Life Anew



1 WASHLET
“お尻を洗う”
清潔な生活文化

2 CLEAN SYNERGY
こだわりの技術・デザインで
実現できる“清潔と安心”

3 TOUCHLESS
“触らない”という安心

TOTO CLEANOVATIONのクリーンの革新の継続性を
3つの価値で世界のお客様へお伝えしていく。

3. 中期経営課題：デマンドチェーン革新活動

サプライチェーン革新

目指す姿

高速サプライチェーンによりグローバルに安定供給する

①

グローバル安定供給

サプライチェーン再編、リードタイム短縮

- ・生販連携し、最適サプライチェーンで需要変動に対応
- ・BCPに向けた在庫確保、複社購買、他拠点バックアップ体制

計画的に地産地消を進め有事でも供給継続
出来るBCP対応体制確立

適正在庫
(棚卸資産)

15%削減

(2023年目標)

衛生陶器	狙いの地産地消率(2025年)	米州	中国大陸	日本	アジア
		60%	95%	85%	100%

【日本】

- ・プラットフォーム化
- ・品番整理
- ・生産リードタイム短縮
- ・適正在庫の確保

【中国大陸】

- ・販売見込み精度の向上
- ・品番整理
- ・生産リードタイム短縮
- ・適正在庫の確保

【米国】

- ・生産・販売・在庫情報共有化による市場対応力強化
- ・物流リードタイム削減
- ・品番整理
- ・適正在庫の確保

強固で堅牢なサプライチェーンを再構築しサービスレベルを向上させる。

3. 中期経営課題：デマンドチェーン革新活動

ものづくり革新

目指す姿

TOTOオンリーワン商品を続々と 開発し高速自動生産する

シーズ・要素技術戦略の連携強化

- ・『マーケティング革新』と連携した素材・シーズ技術開発
- ・次世代開発体制の確立

タイムリーな商品投入の強化

- ・サイズ/アフターコロナのグローバル商品展開
- ・プラットフォーム、モジュール化の推進とグローバル同時展開

工場生産能力の最大化 自動化・リモートオペレーション

- ・現拠点をフル活用し高速自動生産化に挑戦し、工程生産性を飛躍
- ・グローバル需要変動、不測の事態発生時のバックアップ
- ・工場ビッグデータ活用による良品条件確立と直行率・歩留り向上

生産性
(開發生産性)

15%向上

(2023年目標)

生産性
(付加価値生産性)

15%向上

(2023年目標)

デマンドチェーン革新コストリダクション(CR) 80 億円/年 の継続

- ・開發生産革新CR(生産材/原材料、もの創り)、物流革新CR、購買革新CR

DC革新CR
(デマンドチェーン革新)

80 億円/年

3. 中期経営課題：マネジメントリソース革新活動

目指す姿

多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社、社員が誇りに思える会社をつくる

人財

(日本)

「多様な人財」がチャレンジできる職場
<在宅勤務・リモートワーク推進>

「安心」してチャレンジできる職場

- ・65歳定年の実現
～安心して長くイキイキと
- ・管理職について「役割待遇」へ見直し
～役割と成果に応じたメリハリ

①女性の活躍推進

■女性管理職比率 21% (23年度)

②障がい者の活躍

■障がい者雇用率 2.5% (20年度以降)

③性的マイノリティの取り組み推進

■ジェンダー平等実現に向けた風土醸成

④社員満足度

■意識調査総合スコア 76.0pt (23年度)

多様な人財が新たな価値を創出

- グループ社員とのオンラインミーティング ■14か国へ動画メッセージ配信



社員とのエンゲージメント強化し
高い組織力と人財力を実現

IT

コミュニケーション基盤

共通インフラ基盤

セキュリティ基盤

グローバルでセキュリティ強化および会社の垣根
を超えて情報を共有・活用できる基盤を実現

財務・経理

- ・投下資本効率 (ROIC) を踏まえた
メリハリある経営
- ・DX活用による、グループ全体での会計
品質と効率の両立

3. 中期経営課題：グローバル環境目標

目指す姿	主な取り組み	指 標	区分	2020年度 (実績)	2023年度 (目標)	SDGs のテーマ
きれいと快適・環境	きれいで快適な環境商品展開	サステナブルプロダクト商品構成比	◆	69% (日本)74% (海外)56%	73% (日本)80% (海外)61%	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
きれいと快適	・きれい・快適を世界で実現する。 ・すべての人の使いやすさを追求する。	きれいで快適なトイレのグローバル展開	トルネード出荷比率(海外)	46%	56%	3 すべての人に健康と福祉を
			ウォシュレット出荷台数(海外)	77万台	134万台	5 ジェンダー平等を実現しよう
			きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)	35%	62%	6 安全な水とトイレを世界中に
環境	・限りある水資源を守り、未来へつなぐ。 ・地球との共生へ、温暖化対策に取り組む。 ・地域社会とともに、持続的発展を目指す。	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水消費削減量 ※1	◆	9億m³ 11億m³	11 住み続けられるまちづくりを
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO2総排出量	◆	30.7万t 29.4万t	6 安全な水とトイレを世界中に
			施策によるCO2排出削減量		3.8万t 4.2万t	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
		商品使用時CO2排出削減量 ※1			321万t 360万t	13 気候変動に具体的な対策を
人とのつながり	・お客様と長く深い信頼を築く。 ・次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 ・働く喜びを、ともにつくりわかち合う。	地域に根付いた社会貢献活動	地域の課題解決に寄与するプロジェクト数(2018年度からの累計)		96件 150件	15 陸の豊かさも守ろう
		お客様満足の向上	アフターサービスお客様満足度 ※2	◆	92 pt 94 pt	5 ジェンダー平等を実現しよう
			ショールーム満足度(日本)	◆	73 pt 75 pt	8 働きがいも経済成長も
		社員のボランティア活動推進	ボランティア活動参加率(のべ参加人数／連結社員数＝参加率)		67% 100%以上	12 つくる責任つかう責任
			社員満足度(日本)	◆	74 pt 76 pt	17 パートナーシップで目標を達成しよう
		働きやすい会社の実現	女性管理職比率(日本)		14% 21%	
			ライフイベントによる離職率(日本) ※3		2.1% 0%	

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

◆ : WILL2030の長期目標

※2 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾・インド・タイ・ベトナム

※3 働き続けたい育児・介護者の離職率

サステナブルプロダクトできれい・快適・環境に配慮した社会を実現する。
カーボンニュートラルに向けたCO2削減と合わせてSDGsに貢献する。

3. 中期経営課題：TOTOのCSR活動（日本）

水環境基金（2005年～）



「水環境の保全」「衛生的かつ快適な生活環境づくり」を重点分野として、のべ281団体（NPO・市民による活動）を支援。

グリーンボランティア活動



建築文化の醸成



ギャラリー・間（1985～）



TOTO出版（1989～）

建築家やデザイナーの思想・価値観を幅広く発信。中国大陸、台湾、シンガポール、ベトナムなど海外でも展覧会・講演会を開催。

建築文化の醸成や水環境基金、ボランティア活動を通して環境・衛生・生活改善に貢献

3. 中期経営課題：TOTOのCSR活動（海外）

中国大陸	ベトナム	米州
中国における「TOTO水環境基金」（2018年～）  <p><孤児院への寄付の様子></p>	学校建設をサポート（8校目） 	再生可能エネルギーの調達  <p>2017年にUS EPA（米国環境保護）からGreen Power Leadership Awardに表彰</p>
インドネシア	タイ	インド
水環境保全と環境教育を水環境基金で支援 	地元の小学校へ衛生陶器と水栓金具を寄付 	「インドにおける地下水保全・給水設備整備」を水環境基金で支援 

持続可能な世界の実現のために、進出した国・地域に根差した様々な社会貢献活動を実施。今後もCSR活動を継続しその国のTOTOになっていく。

3. 中期経営課題：投資計画（2021年度～2023年度）

セグメント別計画

投資額

住設事業（日本）	・生産再編投資 ・ショールーム投資	300億円
住設事業（海外）	・衛生陶器工場増強投資 ・水栓工場増強投資	560億円
セラミック事業	・セラミック事業増強投資	20億円
全社共通	・ＩＴ関連投資 ・環境関連投資 ・グローバル商品開発投資 ・定常投資	320億円 120億円 30億円 300億円
	合計	1,650億円

今後3年間で1,650億円の投資を計画。

3. 中期経営課題：財務方針

財務方針

- ・キャッシュは、持続的な成長を目的とした成長投資に積極的に配分する。
- ・戦略投資や財務の健全性ならびに株主還元に留意し、バランスの取れた財務戦略を推進する。
- ・ROA9.0%、ROE10.2%を上回る水準を目指す。

株主還元方針

- ・獲得した利益・資金は、成長投資に回すことを第一優先とした上で、適切に株主還元を行う。
- ・各年度の配当は、配当性向40%を目途に行うことを中心とし、諸状況を勘案し決定する。

おわりに

4. おわりに

TOTOグループは創立以来100有余年、創立者の
「どうしても親切が第一、良品の供給・需要家の満足が
掴むべき実体」という想いを受け継いでまいりました。

これからも「TOTOらしさ」にさらに磨きをかけ、
社会的価値・環境価値と経済価値を同時に実現するTOTO
ならではの企業活動を通じ、持続可能な社会の実現と
豊かで快適な生活文化の創造を目指してまいります。

お客様に寄り添い新しい生活様式やお客様からのご要望に
お応えし続けることで、TOTOグループが今まで以上に
世界中のお客様・社会から必要とされ信頼される企業で
あり続けるよう全社一丸となって邁進してまいります。

このプレゼンテーション資料は、2021年4月28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