

TOTO

あしたを、ちがう「まいにち」に。

2017年(創立100周年)長期ビジョン

# 「TOTO Vプラン2017」 について



2009年7月22日  
代表取締役 社長執行役員  
張本邦雄

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

1

TOTOは、8年後の2017年に創立100周年を迎えます。

100周年時に目指す姿とその実現に向けた戦略フレームである「TOTO Vプラン2017」をこのたび策定しましたので、ご説明いたします。

## TOTOグループのこれまでの歩み

TOTO

### 第1世代(1917年～1947年)

- 1912年 国内初の腰掛式水洗便器製造
- 1917年 小倉に東洋陶器株式会社創立
- 1946年 水柱金具製造開始

### 第2世代(1947年～1977年)

- 1958年 日本初のFRP浴槽発売
- 1964年 日本発のユニットバスルーム納入
- 1968年 洗面化粧台発売
- 1970年 東陶機器株式会社へ商号変更
- 1971年 銀座パビリオン開設  
(本格的なショールーム第1号)

### 第3世代(1977年～2007年)

- 1977年 スルヤTOTOインドネシア設立  
(初の本格的海外進出)
- 1980年 ウォシュレット発売
- 1994年 TOTOリモデルクラブ発足
- 1998年 ハイドロテクト技術開発
- 2006年 UD研究所設立

### 第4世代(2007年～)

- 2007年 TOTO株式会社へ商号変更

▲ : 子会社    ■ : 営業所    ● : 関連会社

人々の暮らしを豊かにする「新しい生活文化」を創造してきました

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

2

はじめに、創業から現在までの歩みをご説明します。

30年をひと世代として括ると、

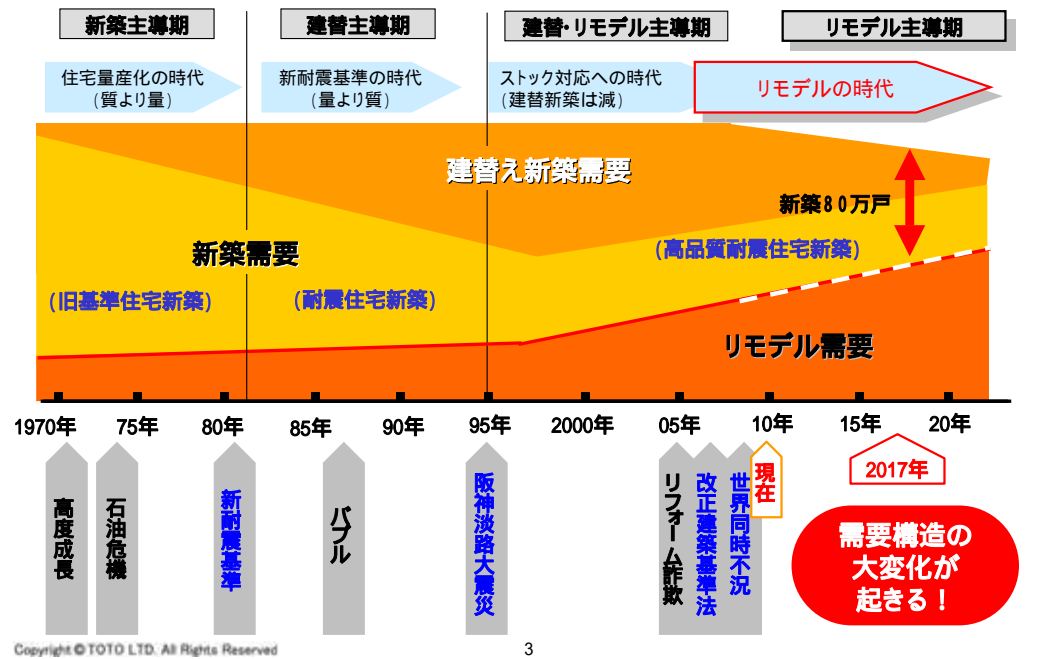
日本で初めて衛生陶器を生産するなど、事業基盤を構築したのが第1世代です。

第2世代では、ユニットバスルームの発売、洗面化粧台の発売など、水まわりの総合メーカーとしての足場を築きました。

第3世代では、海外に合弁会社をつくるとともに、国内では、ウォシュレットを発売しました。国内外で「新しい生活文化の創造」に取り組みました。

そして、第4世代では、東陶機器からTOTOに商号を変更し、お客様の期待以上の生活スタイルの実現をめざし、取り組みを進めています。

市場構造の変化(国内住宅市場の需要構造変化)



国内の住宅需要の変遷です。

81年、耐震基準が新たに設けられ、それ以前に比べ耐震性に優れた住宅が供給されるようになり、住宅の寿命も長くなってきています。その後、リモデル需要が徐々に高まっていますが、05年のリフォーム詐欺事件や年金問題など消費マインドを冷やす出来事が相次ぎ、現在に至っています。

今後、少子高齢化のさらなる進展により、新築の着工戸数はさらに減少していくことが予想されますが、国の政策は“フローからストックへ”大きく転換しており、いずれ需要構造の大変化がおきると考えています。

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 V プラン 2017

ネーミング:  
TOTO V Plan 2017  
・Vital: 活気のある、イキイキとした、きわめて重要な、肝要な  
・VICTORY (勝利)  
・V字回復



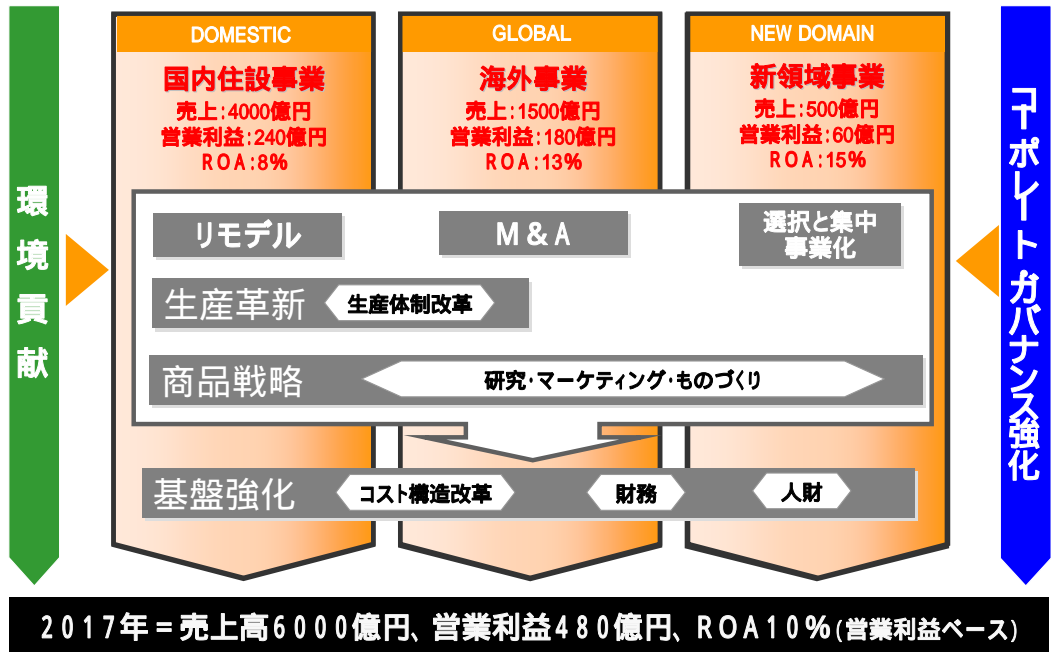
Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

4

2017年、TOTOグループは、  
新しい「まいにち」を世界中のお客様へ提供し、  
社会やお客様から必要とされ続ける存在であるこ  
と  
を目指しています。

この長期ビジョンは、「TOTO Vプラン 2017」と名  
づけました。Vには「Vital」「Victory」「V字回復」の思  
いを込めています。

真のグローバル企業になることを目標に、DOMES  
TIC、GLOBAL、NEW DOMAINでの取り組みを  
加速させていきます。



Vプランの戦略フレームを示します。

国内住設事業、海外事業、新領域事業の3つの事業を縦軸とし、それぞれの売上、営業利益、ROAの目標達成のために、横軸として示す生産革新、基盤強化などに取り組むとともに、環境貢献と、海外含めたコーポレートガバナンスの強化を行います。

これによって、2017年に売上高6000億円、営業利益 480億円、ROA10% (営業利益ベース)を目指します。

# TOTO Vプラン2017 数値目標

TOTO

2017年 = ROA 10% 達成

国内事業 規模の拡大は織り込まない。  
 リモデル: ストック型社会対応で追い風  
 新築: 2017年新設住宅着工 80万戸  
 海外 利益率を保ちながら規模拡大  
 新領域 選択と集中で売上、利益拡大。

	売上高	営業利益	営業利益率	総資産	ROA
リモデル	3,000	215	7.2%	-	-
新築	1,000	25	2.5%	-	-
国内	4,000	240	6.0%	3,000	8%
海外	1,500	180	12.0%	1,400	13%
新領域	500	60	12.0%	400	15%
全社連結計	6,000	480	8.0%	4,800	10%

## <実現のための方策・ステップ>

- ・国内 = リモデル成長戦略と、抜本的コスト構造改革の断行
- ・海外 = 地域ごとの戦略展開と、技術力(節水便器、ハイドロテクト)、生活文化の提案(ウォシュレット)、M & A等による事業スピードアップ
- ・新領域 = 利益の出る事業への選択と集中

## 2008年 実績

	売上高	営業利益	営業利益率	総資産	ROA
リモデル	2,398	30	1.2%	-	-
新築	1,451	42	2.8%	-	-
国内	3,850	12	0.3%	3,152	0.4%
海外	590	93	15.7%	617	15.0%
新領域	205	17	8.1%	112	14.8%
全社連結計	4,645	65	1.4%	3,881	1.7%

	2008年	2017年
自己資本比率	46.5%	47.5%
ROE	-	10%

ROEは、税引き後利益ベース

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

6

2017年の数値目標と、現状との比較です。

2017年、国内売上は、新築減少、リモデル増加で、トータルで微増を目指します。  
 その中で利益の出る体質にするため、国内事業の構造改革が大きな課題です。

海外は、環境技術力の訴求、新たな生活文化の提案に加え、米国、中国、アジア・オセアニア、欧州のそれぞれの地域における戦略を展開します。

新領域事業では、ハイドロテクト事業、燃料電池、セラミック事業について、利益の出る事業への選択と集中を行い、成長を計画しています。

フローからストックへ大きく変化する中、リモデル戦略を加速させる

## 社会・業界・行政

法整備  
長期優良住宅  
製品の安全使用  
環境配慮

「水まわり商品の環境性」認知拡大  
(CO2削減効果の訴求)

## TOTOグループ



グリーンリモデル提案  
ライフスタイル提案

生涯顧客化



業界・行政・リモデルクラブ店等とより一層連携し、お客様満足を実現

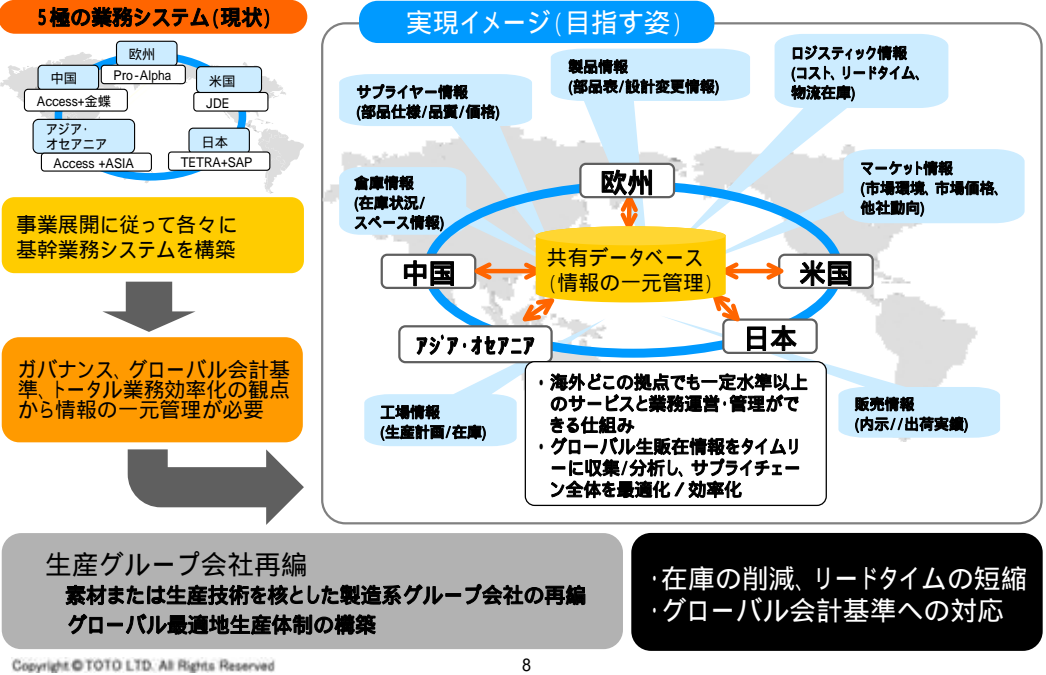
はじめに国内住設事業についてご説明します。

TOTOはこれまで一貫してリモデル事業の強化に取り組んできましたが、今後、住宅需要がフローからストックへ変化していく中で、リモデル戦略をさらに加速させます。

メーカーとして、TOTO、大建、YKKAPの3社によるアライアンスの強みを活かしてグリーンリモデルやライフスタイルの提案に取り組むとともに、業界を挙げて「水まわり商品の環境性」の認知拡大に取り組めます。

業界、行政、リモデルクラブ店等とより一層連携し、お客様満足を実現します。

グローバルネットワーク構想



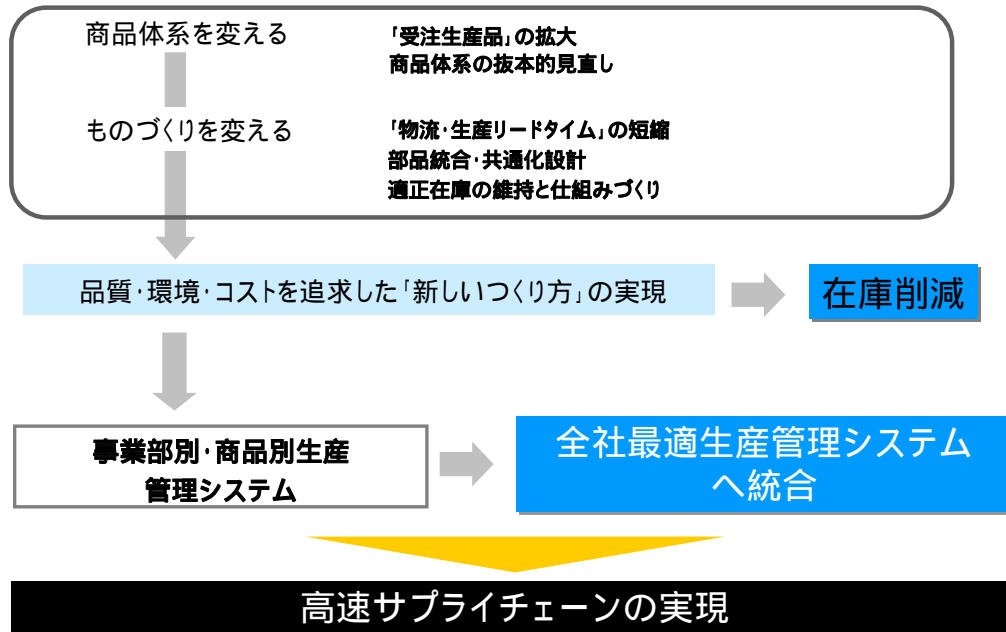
国内住設事業の利益率改善のために、まず、生産革新に取り組みます。

これまでは海外グループ会社では日本と違った業務システムを構築しており、ガバナンスやグローバル会計、効率化の観点で情報一元化が必要になりました。今後、システムを統一することで情報一元化し、グローバルでの業務の効率化を図ります。

また、生産グループ会社については、事業部単位であったものを素材または生産技術を核として再編を行ないます。



お客様視点で「大量生産」と「多品種少量生産」のあり方を再構築



Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

9

また、お客様視点で「大量生産」と「多品種少量生産」のあり方を再構築します。

商品体系を見直すとともに、ものづくりの仕組みを変えます。一例としては、ベースとなる部品をプラットフォーム化することで、共通化を図ります。

品質・環境・コストを追求した「新しいつくり方」を実現し、在庫削減・高速サプライチェーンの実現を図ります。

諸施策を実行し、コスト構造改革につなげる

## ものづくりコスト削減

従前のコストダウン

+

生産体制の抜本見直し

・衛生陶器、システムキッチン、システムバスを  
中心とした生産体制の見直し

グローバル最適地生産

受注・生産・出荷システムの統合

部品統合、共通化設計

## 事業運営コスト削減

人事、経理、購買、情報、コール  
センター等のシェアードサービスセンター化

アウトソーシング化

事業部間接部門の統合

人財配置の適正化

**TOTOグループ全体で、さらに200億円のコストを削減する**

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

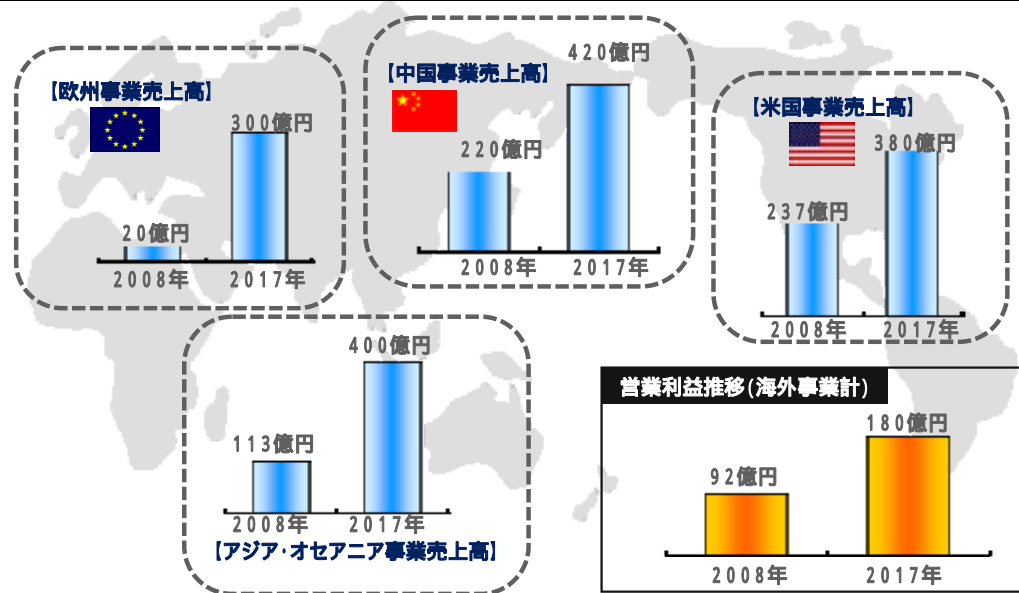
10

基盤強化として、コスト構造改革を行ないます。

まず、ものづくりコストの削減として、従来行なってきた購買コスト削減などに加え、生産体制の抜本的な見直し、グローバル最適地生産、部品統合・共通設計などを行ないます。また、事業運営コスト削減のために、間接部門のシェアードサービス化、事業部間接部門の統合などを行ないます。

TOTOグループ全体で、従前から行なっている購買コストなどの削減に加え、さらに200億円のコストを削減します。

**2017年目標:売上高1500億円、営業利益180億円、ROA13% (営業利益ベース)**  
 海外事業の持続的成長により、TOTOグループの業績を牽引する



海外事業については、2017年に売上高1500億円、営業利益180億円、ROA13%を目指します。

地域ごとの売上高の目標は、米国380億円、中国420億円、欧州300億円、アジア・オセアニア400億円です。

戦略体系

共通戦略

現地に根付いた経営への進化

- ・ローカル人財による経営
- ・各地域別機能強化(現地開発等)

TOTOらしさを活かした商品・販売戦略

- ・TOTO = 環境配慮・衛生性・快適性 の徹底訴求
- ウォシュレット      超節水+高洗浄性 便器      ハイドロテクト

地域別戦略

<p>中国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高収益体質の堅持</li> <li>・新興都市での販売力強化</li> <li>・地産地消体制の確立</li> </ul>	<p>米国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中高級品市場でのシェアNO.1</li> <li>・南米市場取組み強化</li> <li>・陶器以外の商材の販売強化</li> </ul>
<p>アジア オセアニア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インドでの事業体確立</li> <li>・タイ・インドネシア生販取込み</li> <li>・新規市場開拓(オーストラリア等)</li> </ul>	<p>欧州</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・欧州有力プレーヤーに 匹敵するプレゼンス確保</li> <li>事業スピード重視、M&amp;Aも候補</li> </ul>

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

12

海外事業の戦略は、次のとおりです。

共通戦略は、ローカル人財による経営など現地に根付いた経営への進化と、環境配慮商品などTOTOらしさを活かした商品・販売です。

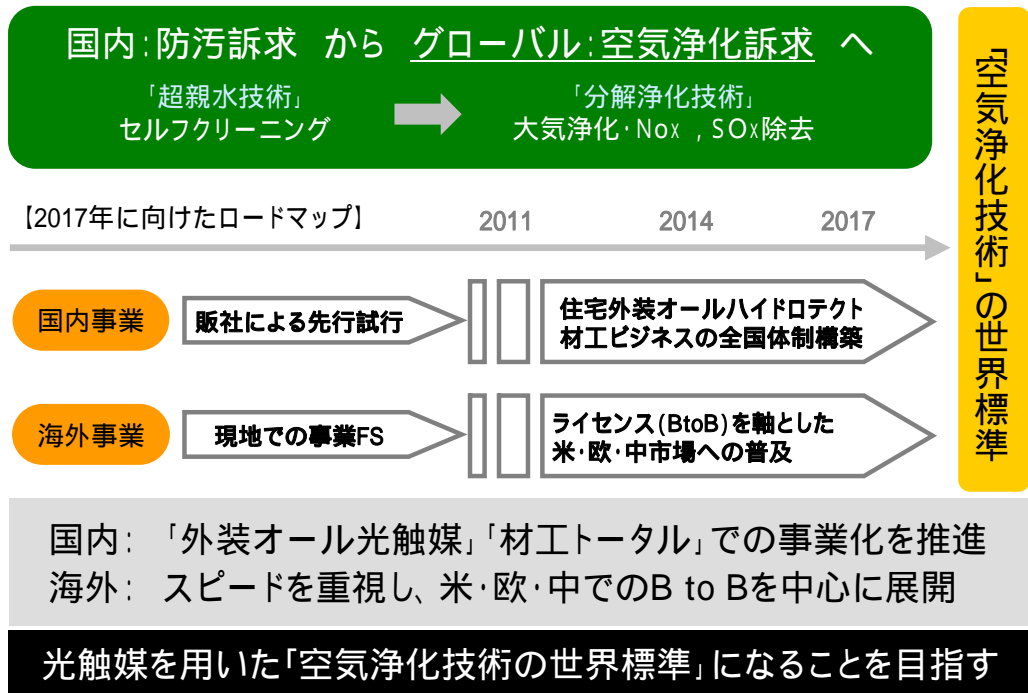
地域ごとの戦略は次のとおりです。

中国：新興都市での販売力強化、地産地消の確立

米国：中高級品市場でのシェアNo.1、南米市場の取組み

アジア・オセアニア：インドでの事業体確立、新規市場の開拓

欧州：有力企業に匹敵するプレゼンス確保、M & Aも検討



新領域事業について、まず、光触媒技術を利用したハイドロテクト事業についてご説明します。

ハイドロテクト商品は、これまでも当社のタイルや塗料として、国内で「汚れにくさ」を訴求してきましたが、昨今の環境意識の高まりで、海外においては特に「空気浄化機能」を高く評価されるようになってきました。

今後、「空気浄化」訴求を強化し、国内では住宅外装のハイドロテクト化 ビジネスのさらなる展開と、海外ではライセンスを軸とした米国、欧州、中国へ展開します。

さらに、TOTO基準が、空気浄化技術の世界標準になることを目指します。

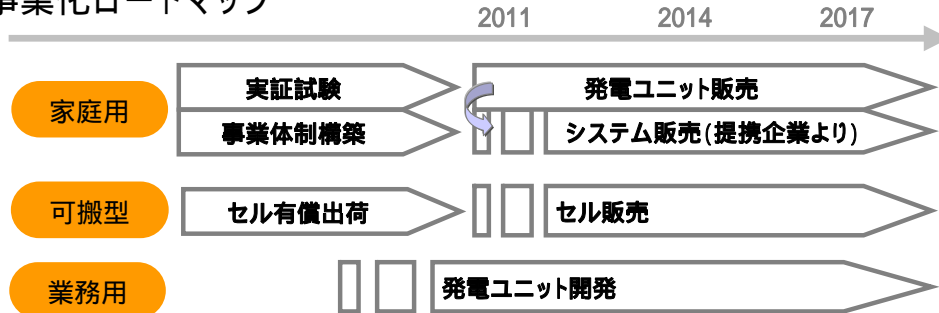
TOTOの強みを活かしたSOFC発電ユニットの事業化

燃料電池のタイプ	PEFC Polymer Electrolyte FC	PAFC Phosphoric Acid FC	SOFC Solid Oxide FC
電解質材料	高分子膜	リン酸水溶液	セラミックス
発電効率	35%	40%	45-65%
容量	1.0kW	100kW	1～数100kW
用途	家庭用	業務用	家庭用、業務用

SOFCは発電効率が最も高く、燃料電池の発電方式の本命。他の方式は、発電効率が低く、容量幅も少なく、用途が限定。

コージェネレーションシステムへの展開

事業化ロードマップ



SOFC発電ユニット開発に特化。早期事業化を目指す。

つぎに燃料電池事業について、ご説明します。

燃料電池は、すでに市場に出回っているものもありますが、これはPEFCと呼ばれるプラスチック形のセル(発電に使う心臓部の部品)を利用したもので、発電効率は35%程度です。一方、TOTOが実用化に取り組んでいるSOFCと呼ばれるセラミック形燃料電池だと発電効率は45～65%と非常に高く、CO2削減効果が期待されています。今後、SOFCが燃料電池の本命だとも言われています。

TOTOでは、発電ユニットに特化して現在実証試験に取り組んでおり、家庭用、可搬用、業務用それぞれについて2011年を目処に事業化を目指しています。

選択と集中で利益の出る事業へ

	半導体分野	FPD分野	通信分野	照明分野
2017年に 向けた 市場トレンド	いずれの市場もアジア・新興国の牽引により成長が期待できる。 速いスピードで技術の高度化が進む。 省エネを狙った開発が加速する。			
	微細化 高性能化 低消費電力化	大型化 高精細化 低消費電力化	高速化 大容量化 低消費電力化	長寿命 省エネ
TOTOの商品	静電チャック 構造部材 ボンディング ・キャピラリ(BC)	構造部材	光フェルール 光レセプタクル	発光管 FGMランプ

差別化技術を含めたTOTOの強みを徹底的に追求し、  
勝てる分野に特化して利益改善を図る。  
(採算性の改善できない商品は撤退する)

新領域事業の3つめとして、セラミック事業についてご説明します。

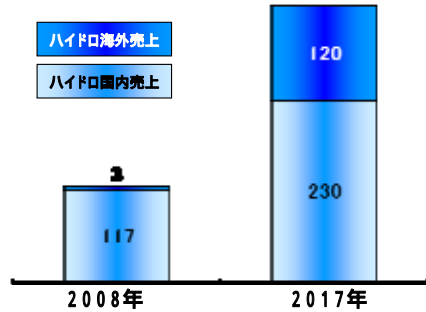
セラミック事業は半導体分野向け、液晶分野向け、光通信向けなどの商品を扱っており、足元の半導体需要減少の影響を受け大変厳しい状況です。

しかし、差別化技術を含めたTOTOの強みを保有している商品に関しては強みを徹底的に追求し、利益改善を図っていきます。

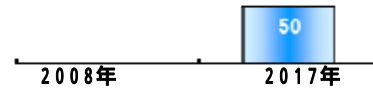
一方で、撤退の基準を明らかにし、採算性の改善できない商品に関しては撤退します。

2017年の事業計画

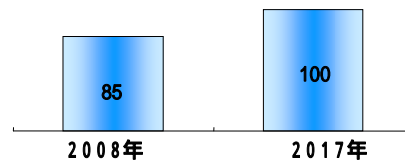
ハイドロテクト事業【強化・拡大】



燃料電池事業【事業化】



セラミックス事業【選択と集中】



生活用品事業 撤退

- ・カー用品
- ・カーボディコート
- ・家庭用品

**2017年目標:売上高500億円、営業利益60億円、ROA15% (営業利益ベース)**

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

16

それぞれの事業の売上計画を示します。

一方、生活用品事業は、ハイドロテクト事業に集中するために撤退をすることとしました。

これらの事業を合わせることで、新領域事業は2017年に売上高500億円、営業利益60億円、ROA15%を目標とします。



メーカーとしての「ものづくり」を支える研究・技術の強化



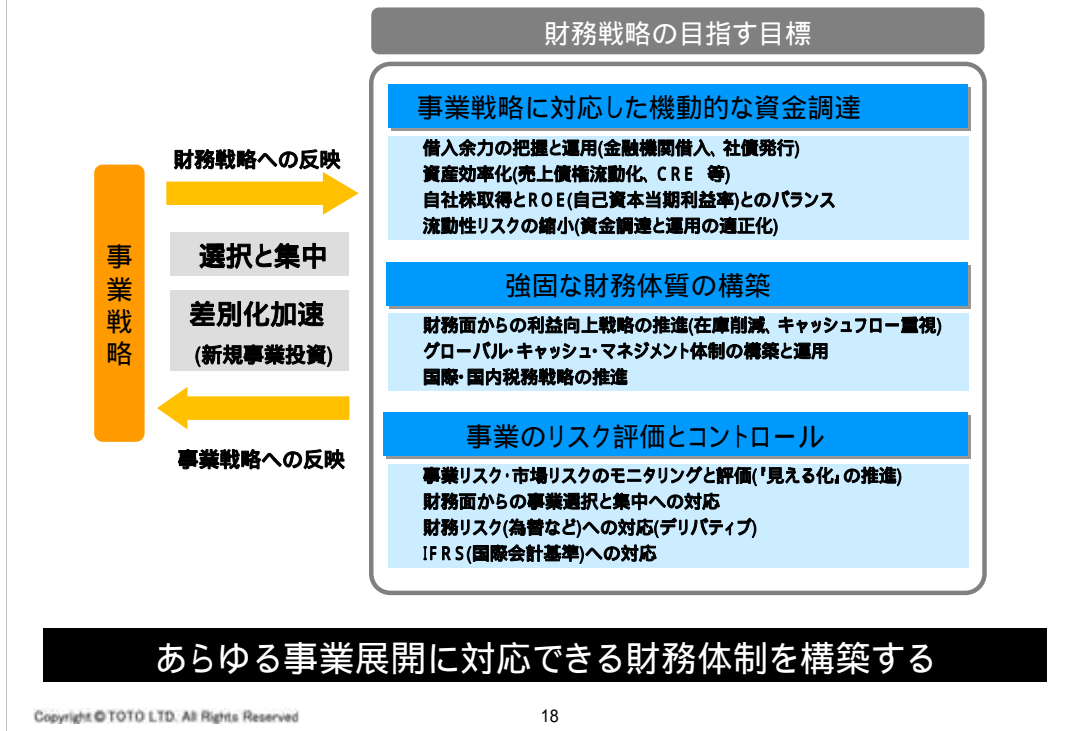
つぎに、横串としての商品戦略をご説明します。

TOTOでは、人間工学技術、流体制御技術などものづくり技術を保有しています。これらと、環境貢献、ユニバーサルデザイン、感性品質といったお客様にとって価値を生み出す技術と融合し、お客様にとって価値のある商品・サービスを提供してまいります。

環境貢献として、世界最高水準の節水・省エネ技術で、(90年比)CO<sub>2</sub>削減50%以上のエコ商品の開発比率を80%以上にします。

ユニバーサルデザイン(UD)として、UDシンボル商品の売上高比率を10%にします。

感性品質として、質感・操作感・デザイン性の追求をおこない、ニューマテリアル商品の拡充をおこないます。



基盤強化についてご説明します。

財務戦略として、事業戦略に対応した機動的な資金調達、強固な財務体質の構築、事業リスク評価とコントロールを行い、あらゆる事業展開に対応できる財務体制を構築します。

## これからは、グローバル・ガバナンス体制構築が課題

本体とグループ会社との機能役割の明確化

グループ横串でのコーポレート機能の強化

部門別担当役員制の見直し

タスク別担当役員制への移行

資金調達・投資・回収、B/Sを重視した経営をさらに強化する。

やめること、先延ばしすることを明確にしていく。

テーマごとに担当役員を決め、PJにて施策立案・実行する。

激変する環境変化を見極め、年次計画を精査していく。

海外事業を強化し、真のグローバル企業となるためには、グローバルでのガバナンス体制構築が課題です。

そのために

- ・本体とグループ会社との機能役割の明確化
  - ・部門別担当役員制を足す区別担当役員制へ移行
  - ・資金調達・投資・回収、B/Sを重視した経営をさらに強化
  - ・やめること、先延ばしすることの明確化
  - ・テーマごとに担当役員を決め、PJにて施策立案・実行
  - ・激変する環境変化を見極め、年次計画の精査
- などを行なっていきます。

地球に存在を許されている企業として  
“真に持続可能な社会”をリードしていく

< 2017年 環境長期ビジョン >

商品・サービスを通じた貢献

事業活動そのもの  
における貢献

企業による貢献と  
個人の身近な貢献

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：40%削減/対90年 海外：原単位2%削減/毎年  
世界最高水準の節水・省エネ技術で、CO<sub>2</sub>削減50%の商品を普及促進

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved

20

最後に環境貢献についてご説明します。

TOTOは、地球に存在を許されている企業として、“真に持続可能な社会”をリードしていくことを目指しています。そのために、事業活動そのものにおける貢献、商品・サービスを通じた貢献、企業による貢献と個人の身近な貢献などを行なう「2017年環境長期ビジョン」です。

目標値としては、次のとおりです。

- ・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：40%削減/対90年、海外：原単位2%削減/毎年)
- ・世界最高水準の節水・省エネ技術で、CO<sub>2</sub>削減50%の商品を普及促進

あしたを、ちがう「まいにち」に。

**TOTO**

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提条件に基づいており、実際の業績等は、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

以上です。

ご覧頂き、ありがとうございました。