

第10セッション 価値創造プロセス

2021年3月14日
TOTO株式会社
近藤

■ 創立者の想い

健康で文化的な生活を提供したい（1917年）

「衛生的な陶器の便器を普及させることは、必ず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社長の桃木三郎に送られた書簡の中に記された言葉



初代社長 大倉和親

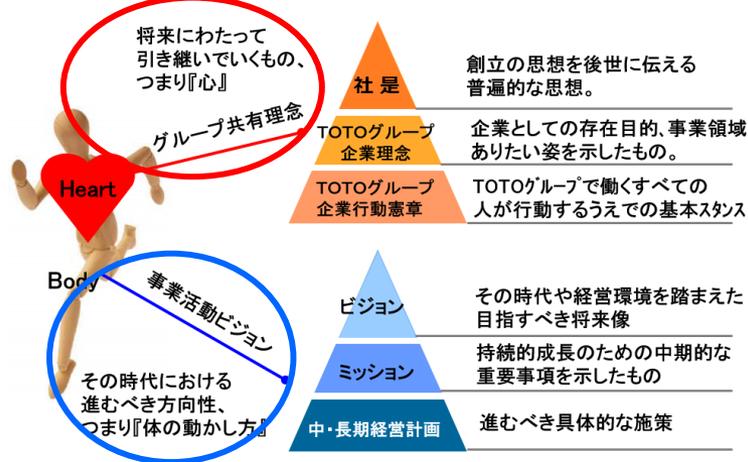
どうしても親切が第一
奉仕観念を以而
仕事をお進め下され度
良品の供給・需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕えずして
終わります。



二代目社長 百木三郎

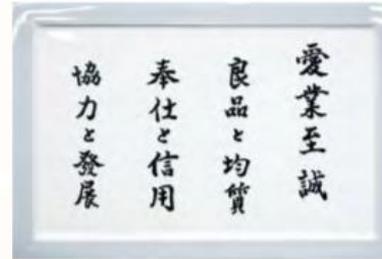
百年以上にわたって受け継いできた創立者の想いや精神は
経営の根幹、ものづくりやサービスの原点

■ TOTOグループ企業理念体系



■ グループ共有理念

社是 (1962年)



企業理念 (2004年)

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目指します。
- ・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、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。

■ 事業活動ビジョン

ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

ミッション

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO



①強く

お客様視点に立って、世界のどの会社にも負けない事業体質やブランドを持つ
“強い会社”を目指します

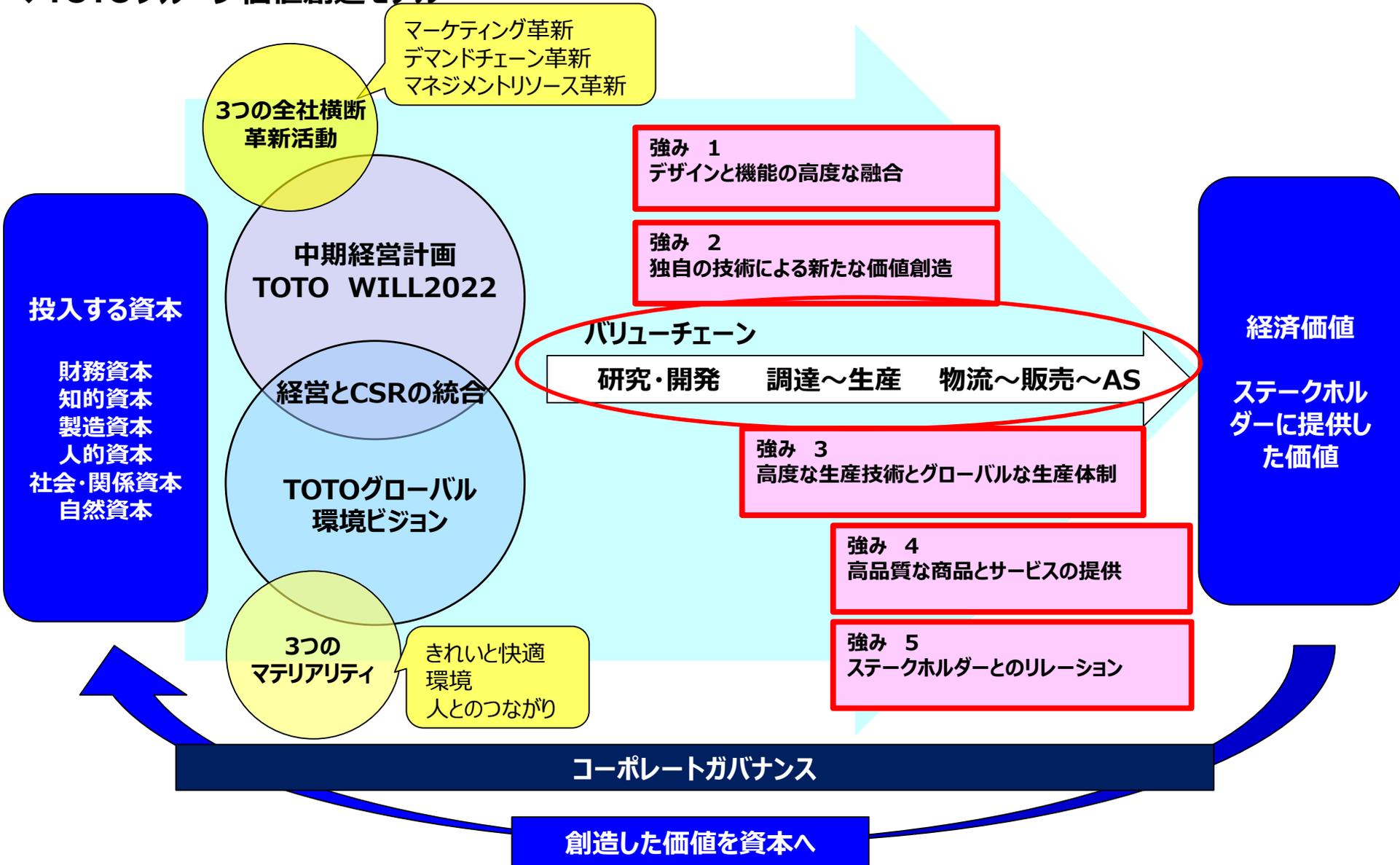
②明るく

TOTOで働く皆が生きがいや・やりがいを感じ、お客様とも十分なコミュニケーションが図れる
“明るい会社”を目指します。

③美しい

高い倫理観を持って、社会から絶対的な支持を受けられる透明性のある“美しい会社”を目指します。

◆TOTOグループ価値創造モデル



■セグメント別売上高（2020年3月期）

	グローバル住設事業			新領域事業
	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 環境建材事業
売上高比	69%	22%	6%	4%

■日本市場における主要商品シェア

衛生陶器	約50%（大便器 約55%、小便器 約70%）
ウォシュレット	約45%（瞬間式 約65%、トイレ一体型 52%）
水栓機器	約35%（自動水栓 約80%）
浴室	約23%（戸建向 約28%、ホテル向 30%）
キッチン・洗面	システムキッチン 約4%、洗面化粧台 約23%

■主要市場、商品別売上高（2020年3月期）

	日本住設事業	中国住設事業	米州住設事業
衛生陶器	22%	42%	52%
ウォシュレット	22%	26%	25%
水栓機器	21%	19%	17%
浴室	24%	-	-
キッチン・洗面	10%	-	-
その他	1%	13%	6%

◆衛生陶器生産ランランキング 「Ceramic World Review」2018年集計データより

	Group	Country	Installed capacity (mill. Pcs.)	Production (mill. Pcs.)	Exports %	Total group turnover (mill. €)	Sanitaryware plants / Location	Main Brands / Companies
1	Roca Group	Spain	n.a.	35.4	82	1,799.0 (sanitaryware, tiles, distribution)	78 (total group). Sanitaryware plants in Spain (9), rest of Europe, South America, North Africa, Asia	Roca, Laufen, Celite, Incepa, Parryware, Jika, Ying, Santeri, Santek
2	Kohler Group	USA	22.0*	18.0*	n.a.	n.a.	12 in USA, Mexico, Brazil, France, Morocco, Thailand, India, China	Kohler, Jacob Delafon, Sterling, Ann Sacks
3	Geberit Group	Switzerland	14.0*	12.0*	n.a.	2,505.0	Sanitaryware plants in Finland, Swe- den, Poland, Germany, Switzerland, France, Portugal, Italy, Ukraine	Kolo, Keramag, Ido, Ifo, Colom- bo, Koralle, Selles, Allia, Pozzi Ginori, Porsgrund, Sphinx
4	TOTO Ltd	Japan	n.a.	12.0	n.a.	4,453.0 (bathroom, tiles, other)	3 in Japan + 12 in China, Taiwan, Indonesia, India, Vietnam, Thailand, USA, Mexico	TOTO
5	Corona	Colombia	15.8	11.0	n.a.	629.9 (423.8 sanitaryware, 206.1 tiles)	2 in Colombia + 7 in Mexico, Guatemala, Nicaragua, USA, Brazil	Corona, Mansfield, Incesa Stand- ard, American Standard, Lamosa Ecoline, Vortens
6	Lixil Corporation	Japan	10-12*	7-8*	n.a.	6,785.0 (sanitaryware & other businesses)	10 in Japan, China, Vietnam, Indone- sia, Thailand, South Africa	American Standard, Lixil, Inax, Grohe, Jaxson

国内住設事業の売上高比
率が約7割を占める

国内住設ではレストルーム
水栓機器のシェアが高い

海外住設市場においては
衛生陶器を主軸とし
単独ブランドによる拡大

◆デザインと技術の融合



1980年発売
世界累計5300万台販売
各国認証対応

高デザイン自動水栓
自家発電機能付
吐水口に小型高感度センサ

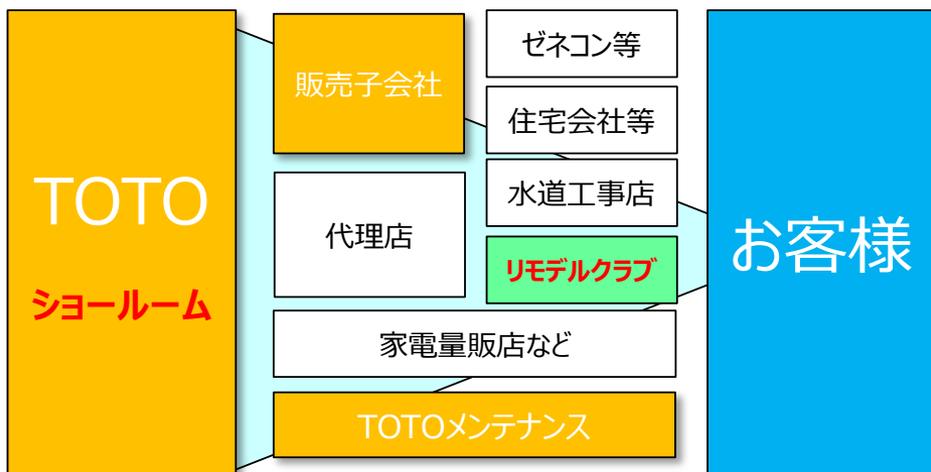
電解除菌水付
表面超平滑技術
トルネード洗浄

欧米中キッチン&バスショー、各国の技術展等に参加、世間や他社動向を見ながらも独自技術（製品・生産）を研鑽

◆ステークホルダーエンゲージメント



■国内販売網 簡略図 (バリューチェーン)



サプライヤー様とともに

TOTOグループでは、サプライヤー様を社会や地球環境に貢献し共生・成長していくためのパートナーであると考えています。サプライヤー様とともに、人権を含めた社会課題や環境に配慮し、公平・公正な購買活動を通して、お客様にとって価値のある商品とサービスを提供していきます。



サプライヤー様の声

株式会社 エコー
代表取締役 副社長
営業統括本部 本部長
吉野 隆貴様

お客様の満足につながる品質と供給責任に貢献

当社は、「ウォシュレット」の開発段階から携わり、便座部分の成形や組み立ての工程を中心に、これまで約40年間にわたりTOTOと取引を続けています。当社の強みである射出成形技術・溶着技術により、水漏れを起こしてはならない暖房機能が付いた便座での超音波溶着や振動溶着に取り組み、商品の品質向上に協力してきました。

当社では、「不良品を入れない、造らない、出さない」を品質管理の基本に置き、不良率削減目標を設定し、徹底した品質管理を行っています。お客様により良い商品をより長くお使いいただくために、製品仕様を厳しく管理するTOTOの姿勢には感銘を受けています。サプライヤーとしても同様の厳しさが求められますが、対等なパートナーとして意見交換をしながら、使用されるお客様に満足していただけるよう品質管理の向上に努めています。

また、近年の自然災害などによるサプライチェーンへの影響なども考慮し、TOTOのBCP強化への対応として、2019年より滋賀工場を稼働させました。今後も、本社厚木・福岡・滋賀の3拠点体制による安定供給に取り組み、毎日多くのお客様がご使用になるTOTO商品の供給責任にも貢献していきたいと思っています。

社会や地球環境に貢献し、共生・成長

CSR調達取り組み

サプライヤー様とともに、人権や労働慣行、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めています。サプライヤー様に対して、方針説明会を実施するとともに、アンケート調査や訪問による面談・監査を行っています。日本では、2019年度の方針説明会では、624社にご参加いただきました。海外では、各国・地域の情勢に合わせて法令や慣習を尊重しつつ、サプライヤー様との相互理解を深め、共生していくことを目指しています。

生物多様性に配慮した調達活動

土石原料についての基準を設定し、すべての鉱山を対象にアンケートやヒアリングを実施しています。この調査により、採掘完了区域において森林などの再生に取り組んでいるか、採掘および粉砕くずなどにより河川や湖沼の汚染が起きない取り組みを実施しているかなどを確認しています。この結果、全鉱山での基準達成を確認できました。今後も生物多様性に配慮した調達を行い、サプライチェーン全体で取り組み、レベルの向上に努めていきます。

TOTOの取り組み



サプライヤー様
遵守項目の基準達成率
2019年度実績
100%

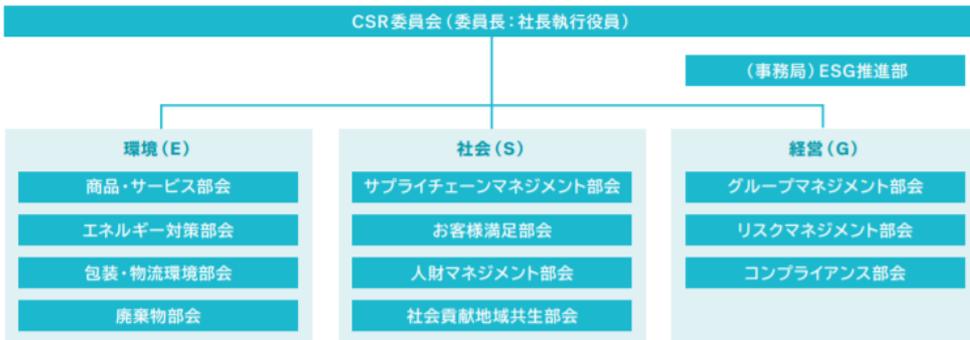


鉱山遵守項目の
基準達成率
2019年度実績
100%

長年培ってきた強固な国内のバリューチェーン
BCPを意識したサプライヤーとの強固な関係
お客様へ商品・サービスを届ける豊富な販売網

◆ ESGに対する認識

CSR委員会の推進体制



【参考】CSR経営に対する外部機関からの評価



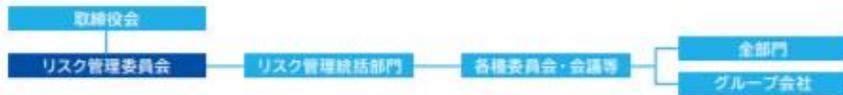
ESG各課題に対し、CSR委員会のもと各分科会を設立
各目標を設定、統合報告書にてステークホルダーに結果を開示

指標	2019年度実績	2022年度目標	SDGsのテーマ
セフィオンテクト出荷比率 (海外)	79%	79%	3 気候変動, 5 性別平等
トルネード出荷比率 (海外)	44%	53%	6 清潔な水と衛生, 11 持続可能な都市とコミュニティ
ウォシュレット出荷台数 (海外)	63万台	200万台	6 清潔な水と衛生, 11 持続可能な都市とコミュニティ
商品使用時水消費削減量 ^{※1}	9.4億 m ³	11億 m ³	6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー
事業所からのCO ₂ 総排出量	34.4万t	45.0万t	6 清潔な水と衛生, 7 再生可能エネルギー
施策によるCO ₂ 排出削減量	2.4万t	2.2万t	13 気候変動, 15 陸の豊かさ
商品使用時CO ₂ 排出削減量 ^{※1}	346万t	370万t	13 気候変動, 15 陸の豊かさ
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)	77件	100件	
アフターサービスお客様満足度 (日本)	91.3%	90%	5 性別平等, 8 経済的豊かさ
受付から修理まで2日以内完了率 (海外)	78.4%	80%	5 性別平等, 8 経済的豊かさ
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)	100%以上	100%以上	12 持続可能な消費, 17 公正な働き方
有給休暇取得率 (日本)	89.8%	100%	12 持続可能な消費, 17 公正な働き方
女性管理職比率 (日本)	12.3%	20%	
ライフイベントによる離職率 (日本) ^{※2}	2.9%	0%	

環境パフォーマンスデータ		温室効果ガス (GHG) (年度)				
指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
スコープ1・2・3の合計						
スコープ1・2の合計						
(売)						
(売)						
スコープ3の合計						
その						
※2018年度より、グローバル環境目標の見直し算定方法を参照。						
エネルギー消費		社会パフォーマンスデータ				
指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
総エネルギー消費量 [※]						
(売)						
ISO9001認証取得		雇用状況				
指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
ISO9001認証取得の割合	%	68.5	75.0	74.9	71.8	76.3
連結従業員数 ^{※1}	人	31,288	32,455	34,208	35,498	35,329
正社員	人	24,173	26,543	28,669	29,995	30,254

◆事業環境の変化とリスク

リスクマネジメント推進体制



トップマネジメントの役割と責任

1. リスクマネジメントシステムの構築と浸透
2. リスクマネジメントシステムの有効性の確認と評価
3. これらに必要な経営資源の投入

リスク管理委員会の役割と責任

リスクマネジメントシステムの推進

1. リスクマネジメントの目標・方向性の審議・決定
2. リスクマネジメントの推進・フォロー
3. リスクの抽出と評価およびリスクマップの作成と取り組むリスクの優先順位付け
4. リスク意識・知識の向上
5. モニタリング・監査の推進
6. 取締役会へのリスク管理状況報告

様々なリスクを想定、発生頻度×影響度を加味**リスクマップ**を年次更新
発生した場合には**クライシス**とし、レベルA~Cに合わせた対応をとる

リスクマップ



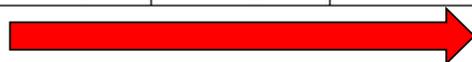
主な機会とリスクの要素	TOTOグループにとっての機会とリスクの内容	TOTOグループの対応
気候変動・大規模災害	リスク 大規模地震や異常気象の風水害による事業活動継続のリスク	・大規模災害に対するリスク診断とリスクシミュレーションの実施 P.52
	リスク 気候変動や水資源の枯渇など、顕在化しつつある地球規模のリスク	・「TOTOグローバル環境ビジョン」の推進による環境課題への対応 P.35
	機会 海水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・TCFDに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応 P.40
原材料・部品の調達	リスク 大規模災害などによる原材料や部品の調達障害	・大規模災害によるサプライチェーンへの影響を考慮した事業継続計画の策定と対応力強化 P.31
	リスク 為替変動などによるコストアップ	・重要サプライヤーへの訪問監査等の実施 P.46
	リスク サプライチェーンの事故、例産	・「デマンドチェーン革新」によるグローバル供給体制の強化 P.31
法律・規制・制度の強化	機会 事業のグローバル展開による調達先の選択拡大	
	リスク 環境規制強化による工場の移転・停止や設備投資など	
	リスク 海外の法規制への対応不備	・海外を含めた法規制対応の体制強化 P.52
人財	機会 節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高機能商品の需要拡大	・「マーケティング革新」による業界をリードする商品の開発・投入 P.29
	機会 消費者の節水や省エネ意識向上による購入意欲の拡大	
	リスク 人財の獲得競争の激化	・「マネジメントリソース革新」による人材制度の改革 P.33
労働安全衛生	機会 優秀な人財確保と育成による人的資本拡大	
	機会 働き方改革による安心とチャレンジ提供の機会拡大	
コンプライアンス	リスク 労働法令違反	・安全衛生委員会による課題共有と対策立案・推進 P.60
	リスク 労働災害	
	リスク サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の喪失	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用 P.52 ・人権を含めたコンプライアンスに関する教育の実施と遵守の徹底 P.46 ・サプライチェーンを含めたモニタリング管理の実施 P.46
製品の品質	リスク リコールや重大クレームの発生	・「TOTOグローバル環境ビジョン」のテーマ「人とのつながり」推進によるお客様満足度の向上 P.41
	リスク 製造物責任 (PL) の適用拡大	・アフターサービスを含めたTOTO品質の提供 P.41
	機会 高度な商品開発と品質管理に培われた高い品質	・「あんしんモデル」の推進 P.24
情報セキュリティとIT技術革新	リスク コンピュータウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティの強化 P.33
	リスク 機密情報・個人情報漏えい	・「マーケティング革新」によるIoT技術を活用した水まわりソリューション P.29
	機会 5G時代の到来と半導体や光通信産業の発展	
経済	機会 住設機器へのAI、IoT導入	
	リスク 為替・金利変動	・中期経営計画「TOTO WILL2022」の推進 P.21
	リスク 競合他社との競争激化や急激な製品価格下落	・「マネジメントリソース革新」によるグローバル戦略商品の展開とグループ財務体制の強化 P.33
社会	リスク 日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小	
	リスク グローバル事業における地政学的リスク	・中期経営計画「TOTO WILL2022」における事業戦略と、全社横断型新活動の推進 P.21
	リスク ウイルス蔓延にともなう事業継続のリスク	・リスク管理委員会の体制に基づく、未然防止活動とリスク対応力の向上、臨機応変な対応による生産、供給の継続 P.52
機会 世界経済の発展と人口増加による水まわり商品需要拡大		

※クロスボーダーリスクについては現時点でなし

◆バリューチェーンにおける影響力強化

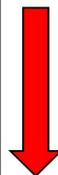
■セグメント別売上高（2020年3月期）

	グローバル住設事業			新領域事業
	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 環境建材事業
売上高比	69%	22%	6%	4%



■日本市場における主要商品シェア

衛生陶器	約50%（大便器 約55%、小便器 約70%）
ウォシュレット	約45%（瞬間式 約65%、トイレ一体型 52%）
水栓機器	約35%（自動水栓 約80%）
浴室	約23%（戸建向 約28%、ホテル向 30%）
キッチン・洗面	システムキッチン 約4%、洗面化粧台 約23%



■主要市場、商品別売上高（2020年3月期）

	日本住設事業	中国住設事業	米州住設事業
衛生陶器	22%	42%	52%
ウォシュレット	22%	26%	25%
水栓機器	21%	19%	17%
浴室	24%	-	-
キッチン・洗面	10%	-	-
その他	1%	13%	6%

事業拡大の方向性

◆日本市場

- ・リモデル需要創造
- ・高シェア商品については更なる付加価値商品を投入
SDG s に貢献する空間提案
アフターコロナにおける非接触商品、抗ウイルス商品
- ・低シェア商品については高シェア商品を軸とした売上拡大
または投資継続の見極め
- ・セラミックについては好調、核となる事業へ育成
- ・環境建材はコロナ対策商材での拡大を目指す

◆海外市場

- ・衛生陶器を軸としてWL、水栓機器の販売を拡充
- ・高級著名物件納入継続にてブランド構築を進める
- ・中ア市場ではハイエンドがターゲット
- ・米欧市場ではWLの販売が好調

◆5スターホテル納入実績

AMAN HOTEL N.Y.



Raffles Bali



◆ 人的資本への投資

雇用状況

指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
連結従業員数 ^{*1}	人	31,288	32,455	34,208	35,498	35,329
正社員	人	24,173	26,543	28,669	29,995	30,254
契約社員	人	5,528	4,308	3,483	3,448	3,237
派遣社員	人	1,587	1,604	2,056	2,055	1,838
新卒採用数(日本)	人	294	305	305	317	252
平均勤続年数 ^{*2}	年	(男)20.5 (女)14.0	(男)19.5 (女)11.8	(男)19.9 (女)12.1	(男)16.2 (女)11.0	(男)16.5 (女)11.4
自己都合離職率 ^{*3}	%	0.8	1.9	2.0	2.3	2.3
ライフイベントによる離職率(日本) ^{*4}	%	—	8.0	6.1	3.4	2.9

ダイバーシティ

指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
女性管理職比率 ^{*5}	%	9.8	10.5	13.8	14.4	15.6
(日本)	%	6.5	7.6	9.2	10.9	12.3
(海外)	%	32.1	27.9	28.1	26.5	26.6
障がい者雇用比率(日本)	%	2.52	2.57	2.60	2.61	2.58

ワークライフバランス

指標	単位	2015	2016	2017	2018	2019
就業時間 ^{*1}						
年間平均総実労働時間	時間/年・人	1,964.4	1,994.2	1,991.1	1,969.8	1,936.6
月間平均残業時間	時間/月・人	19.6	16.4	16.0	15.1	14.2
有給休暇取得率 ^{*2}	%	76.1	78.8	74.6	80.8	89.8
休業・休暇制度利用者数(TOTOの正社員・契約社員)						
育児休業	人	202	165	150	130	137
育児短時間勤務・フレックス勤務	人	308	219	272	298	289
介護休業	人	3	7	3	4	7
介護短時間勤務・フレックス勤務	人	1	2	4	9	10

多様な人財が活躍できる「働きやすい・働き続けたい」会社に

◆ 技術（知的資本）への投資

研究開発費／研究開発費率



2014年より世界各拠点ERPシステムの統一推進中

IoT製品研究開発 (WELLNESS TOILET)

日本工場を皮切りにビッグデータ活用、DX構想
 個体識別によるトレースアビリティ
 良品生産条件の確立
 開発LTの大幅な短縮 等

◆組織

日本グループ会社

TOTOサニテック(株) TOTOウォッシュレットテクノ(株) TOTOバスクリエイト(株) TOTOハイリビング(株) TOTOアクアテクノ(株) サンアクアTOTO(株) TOTOプラテクノ(株)	製造
TOTOメンテナンス(株) TOTOアクアエンジ(株)	工事
TOTOエムテック(株) TOTO関西販売(株) TOTO北海道販売(株) TOTO東北販売(株) TOTO中部販売(株) TOTO中国販売(株) TOTO四国販売(株) TOTO九州販売(株) セラトレーディング(株)	販売
TOTORIモデルサービス(株)	工事
TOTOファイナンス(株) TOTOインフォム(株) TOTOビジネット(株) TOTOロジコム(株)	コーポレート
TOTOファインセラミックス(株) TOTOマテリア(株) TOTOオキツモコーティングス(株)	新領域

海外グループ会社

米州 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 統括 TOTO U.S.A., Inc. 製造・販売 TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.	
欧州 TOTO Europe GmbH 統括・販売 TOTO Germany GmbH 製造・販売	
アジア 東陶(中国)有限公司 統括・販売 東陶機器(北京)有限公司 南京東陶有限公司 東陶(大連)有限公司 東陶(上海)有限公司 東陶華東有限公司 東陶(福建)有限公司 東陶機器(広州)有限公司 東陶(香港)有限公司 廈門和利多衛浴科技有限公司(関連会社) 台湾東陶股份有限公司 製造・販売	製造
TOTO Asia Oceania Pte. Ltd. 統括・販売 TOTO VIETNAM CO.,LTD. TOTO (THAILAND) CO., LTD. TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD. 製造・販売 TOTO MALAYSIA SDN.BHD. TOTO KOREA LTD. P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk. (関連会社)	

◆成長加速の時間短縮

国内のリモデル需要の創造を加速するため
ダイキン、YKKとの提携を推進

旺盛な需要に応えるべく一部の付加価値の
小さい商品については委託生産を検討

衛生陶器の技術力に加え、デジタル技術の
革新をオープンイノベーションで進めていく

◆WELLNESS TOILET



著名雑誌 WIREDではThe BEST of CES2021
の「Best in Health」に選出

- ・国内においては製造-販売-工事のSCに対応した子会社に加え
コーポレート、新領域関連の子会社を設立
- ・海外においては4リージョンに統括会社を置きそのエリアを管理

◆ ESG・社会課題の戦略への取り組み

きれい・快適を世界で実現する

新型コロナウイルス感染症がもたらした「新しい日常」

衛生性

非接触

手洗い・トイレの清潔さの重要性

商品・提案を通じた価値の提供

3

すべての人に
健康と福祉を



5

ジェンダー平等を
実現しよう



6

安全な水とトイレ
を世界中に



11

住み続けられる
まちづくりを



■ 衛生性：クリーンシナジー



左：自動水栓、自動石鹸水供給栓
中：自動洗浄システム

■ 非接触需要への対応

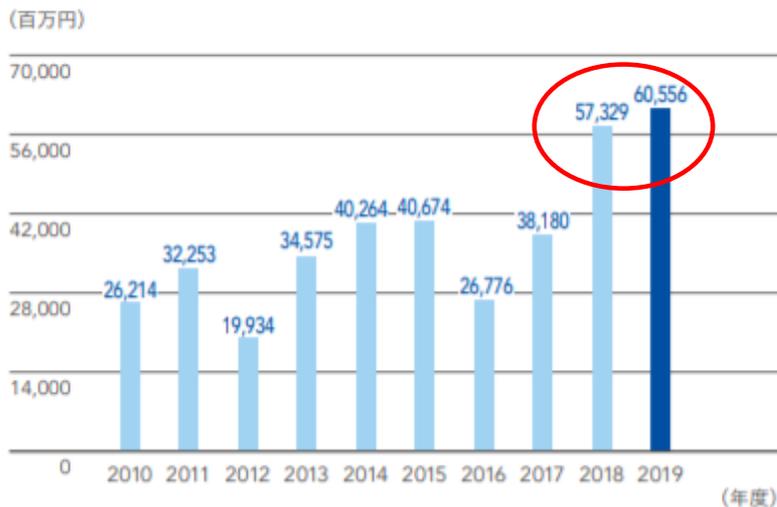


■ 100年以上の知見と実績による提案力

新しい生活様式に対応した、TOTOだからこそできる役割を果たし
CSRと経営の更なる統合を図り、SDGsに貢献していく

◆ 経営資源・資本配分

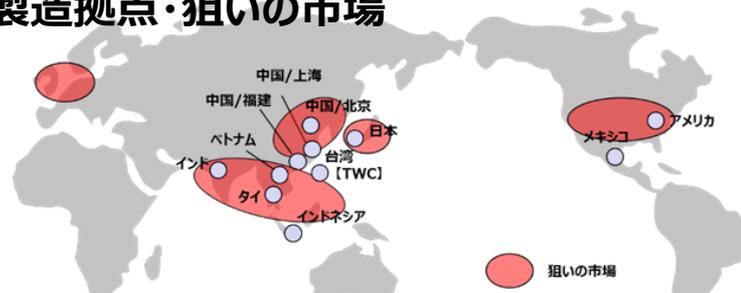
設備投資額



大型投資については中長期計画に基づき
キャッシュアウト、増営業利益ベースにて
各事業部毎に申請
全社**投資審議委員会**にて審議

実行の際には決裁基準に応じ
経営会議や取締役会に上程

◆ 海外製造拠点・狙いの市場



衛生陶器工場 9か国15生産拠点
ウォシュレット 3か国4生産拠点
水栓金具 3か国4生産拠点

◆ 2019年度投資案件



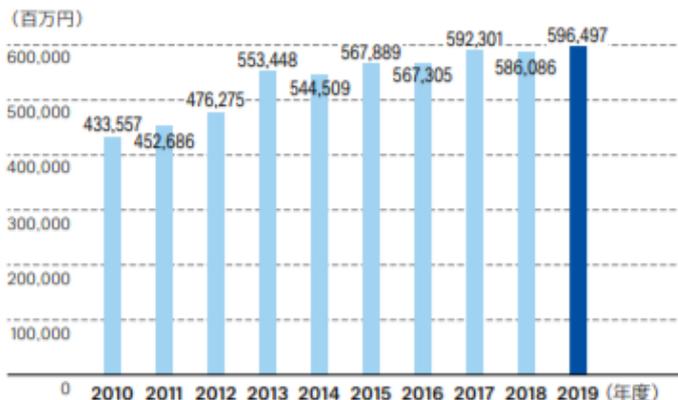
◆ 生産拠点の考え方

- QCDに加え近年ではS(安全)、E(環境)を上位概念として生産拠点を拡大している(賛否あるがほぼ自前にて設計・建設)
- 製品がSDGsに貢献している一方で窯業での性質上CO₂、NO_x、Soxを排出している
中長期課題として全拠点で対応中

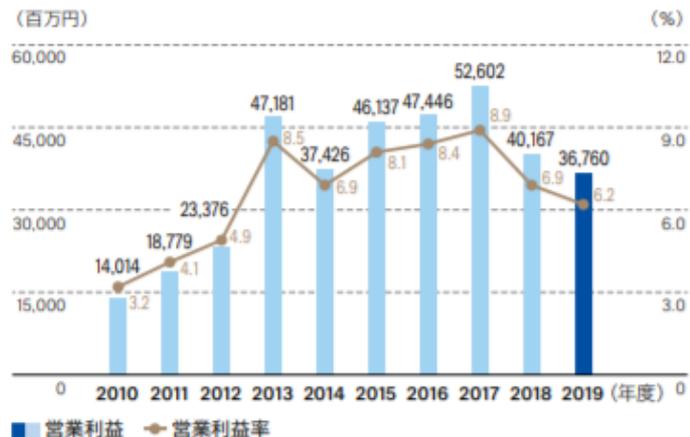
※給湯器、タイル、配管事業、食洗器、バイオ、燃料電池などを縮小撤退時代に合わせた最適なポートフォリオを模索してきた
その中でシナジーを生かした投資をすすめ、新領域事業を育成

◆財務パフォーマンス

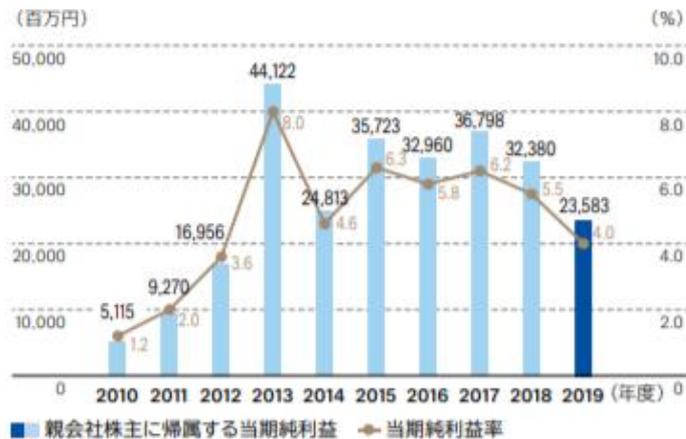
売上高



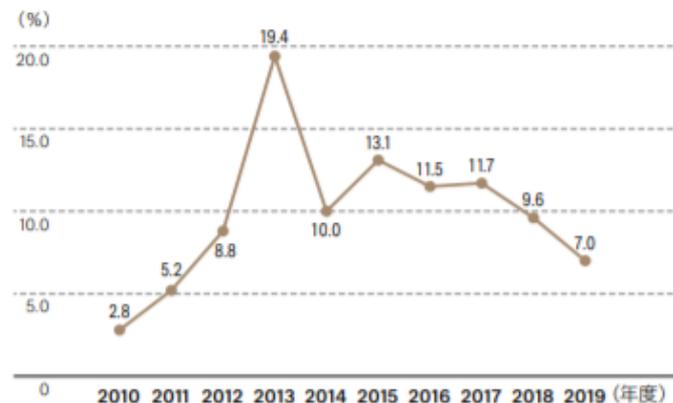
営業利益 / 営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益 / 当期純利益率



ROE (純利益ベース)

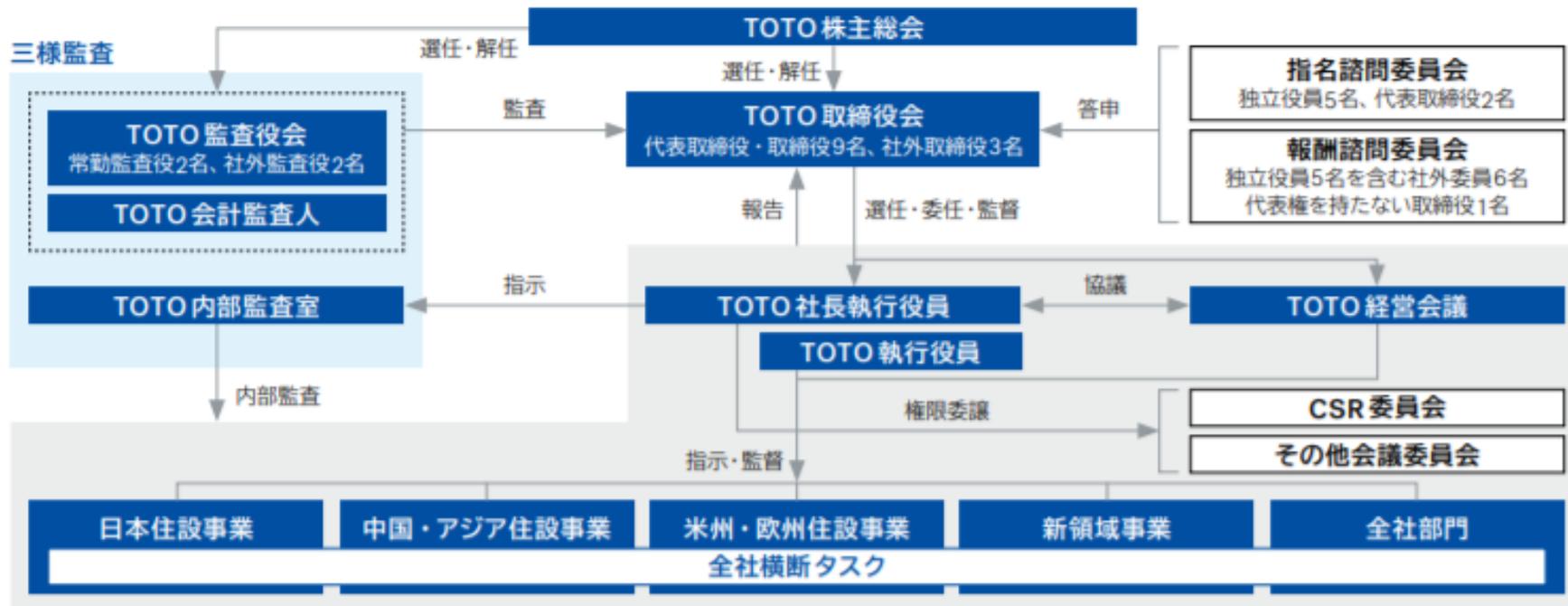


2022年度 計画

売上高	営業利益	ROA (営業利益ベース)	ROE (純利益ベース)
7,200億円	800億円	12.0%	13.0%

コロナ禍を受け
見直し中

◆コーポレートガバナンス体制



現状の体制を選択している理由

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。その実現にあたっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。当社は、監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な業務執行の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

1. 責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
2. 経営の透明性・健全性の強化（指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置）
3. 監督・監査機能の強化（独立性の高い社外取締役・社外監査役の設置）
4. 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の枠組みをもとに指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

2019年度 代表取締役・取締役 10名、社外取締役 3名
2020年度 代表取締役・取締役 9名、社外取締役 3名

執行役員 28名が各事業部門を担当

◆コーポレートガバナンス体制

取締役



代表取締役 会長兼 取締役会議長
喜多村 円
1957年5月24日生



代表取締役
社長執行役員
清田 徳明
1961年10月8日生
グローバル事業推進、デジタルイノベーション推進、経営企画、秘書室担当



代表取締役
副社長執行役員
白川 敬
1962年8月12日生
お客様、文化推進、デザイン担当兼 WILL2022 マーケティング革新担当



取締役
専務執行役員
安部 壮一
1961年8月22日生
中国、アジア住設事業、内部監査室担当兼 WILL2022 中国・アジア住設事業担当



取締役
専務執行役員
林 良祐
1963年9月4日生
レストラン事業、新領域事業グループ、もの創り技術グループ担当兼 WILL2022 新領域事業担当



取締役
常務執行役員
田口 智之
1965年9月24日生
人材、総務・経理、法務、情報企画、総務、購買、工務担当兼 WILL2022 マネジメントリソース革新担当



取締役
常務執行役員
田村 信也
1967年3月13日生
米州・欧州住設事業担当兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当



取締役
常務執行役員
久我 俊哉
1962年3月3日生
販売推進グループ、物流担当兼 WILL2022 日本住設事業担当



取締役
常務執行役員
清水 隆幸
1962年6月5日生
営業事業、キッチン・洗面事業、緑地水防事業担当兼 キッチン・洗面事業部長兼 TOTOハイブリッドビルディング株式会社 代表取締役社長兼 WILL2022 デザインソリューション革新担当

喜多村 清田 白川 安部 林 田口 田村 久我 清水
 経理、経営企画
 事業企画
 国内販売統括
 海外販売
 開発
 経理
 事業企画、海外
 国内販売
 開発、事業部

社外取締役



社外取締役
下野 雅承
1953年12月11日生

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ピー・エム株式会社の経営に携わり、その経験を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提供いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。
 当社は、同氏が経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役
津田 純嗣
1959年3月15日生

津田純嗣氏は、長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経験を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提供いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。
 当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役
山内 重徳
1949年2月24日生

山内重徳氏は、長年にわたり住友軽金属工業株式会社（旧 株式会社IACJ）の経営に携わり、その経験を通じて培ったメーカーにおける経営全般及びものづくりに関する経験・知見も有しております。
 当社は、同氏がメーカーにおける経営及びものづくりの専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提供いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮していただけるものと期待しており、社外取締役として選任しております。

監査役



常勤監査役
成清 雄一
1962年3月18日生



常勤監査役
井上 茂樹
1962年3月30日生

社外監査役



社外監査役
血澤 修一
1948年10月12日生

血澤修一氏は、長年にわたりセントラル硝子株式会社の経営に携わり、その経験を通じて培ったグローバル企業の経営全般およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、化学から半導体まで幅広い事業の経験・知見も有しております。



社外監査役
丸森 康史
1957年9月19日生

丸森康史氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経験を通じて培った金融およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、上場企業の監査役として豊富な経験・知見も有しております。
 当社は、同氏が総務・会計に関する報告制度

<WILL2022 担当役員>

	日本 住設事業	中国・アジア 住設事業	米州・欧州 住設事業	新領域事業
マーケティング革新	久我 俊哉	安部 壮一	田村 信也	林 良祐
デマンドチェーン革新	白川 敬			
マネジメントリソース革新	清水 隆幸			
	田口 智之			

下野 IBM
 津田 安川電機
 山内 住友軽金属

成清 コーポレート
 井上 営業、事業企画他

血澤 セントラル硝子
 丸森 金融

◆利益配分の方針

■2021年度3月期 計画

配当計画

	2019年度	2020年度 当初計画	2020年度 修正計画
中間	45.0円	30.0円	30.0円
期末	45.0円	30.0円	40.0円
年間計	90.0円	60.0円	70.0円
配当性向	64.6%	58.1%	49.4%

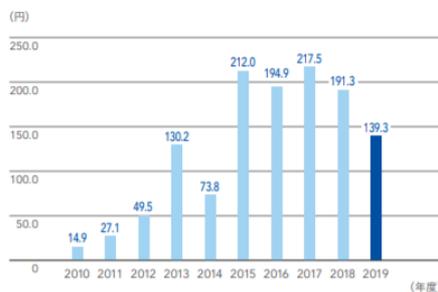
【株主還元方針】

企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部保留の充実と安定配当配当性向は連結当期純利益の40%を目途とし、自己株式の取得についても、資本施策等遂行の必要性、財務体質への影響を考慮の上で判断

1株あたり配当* / 配当性向*



EPS



◆役員報酬制度の設計と結果

取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役および社外取締役ならびに監査役ごとの報酬限度額を決定しています。

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加えて、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様との価値の共有を目指すことを目的に、連結営業利益の0.8%を上限として業績に応じて決定する賞与と、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬からなる業績連動報酬にて構成しています。この設計により、取締役に単年度のみならず、中・長期的な視点での経営を動機付けています。

また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会は報酬体系および配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることを報酬諮問委員会を通じて確認した上で、報酬を決定しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は固定報酬のみとしています。

監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。経営の監査機能を十分に機能させるため監査役には固定報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 (名)	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	譲渡制限付 株式報酬 (百万円)	合計 (百万円)
取締役	14	402	220	109	732
(うち社外取締役)	(3)	(36)	—	—	(36)
監査役	6	85	—	—	85
(うち社外監査役)	(4)	(24)	—	—	(24)
合計	20	488	220	109	818

※ 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(2011年6月29日第145期定時株主総会決議、2018年6月26日第152期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内	年額2億円以内 かつ100,000株以内
監査役	年額1億5,000万円以内	—	—

◆投資家への発信

透明性・公平性を確保したIR活動

個人株主や機関投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて透明性と公平性を確保するため、WEB専用ページでのタイムリーな情報開示をはじめ、決算説明会や個別ミーティングなどIRポリシーに基づいた活動に努めています。



IRポリシーに関する情報はWEBに掲載しています

<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

機関投資家への対応

日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算発表会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解していただくためにショールームや工場の見学会を実施しています。また、海外の機関投資家に対してトップマネジメントによる海外IR活動を実施しています。近年では、現地でのTOTO商品の認知度の向上にともない、投資家の関心も年々高まっています。



決算説明会の様子



海外IRでの投資家面談の様子

2019年度の活動



あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO