

企業名： TOTO 株式会社

レポート名： 統合報告書 2024

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

十分に理解できる。TOTO は「きれいで快適・健康な暮らしの実現」および「社会・地球環境への貢献」を 2030 年の長期目標として掲げ、「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」を中心に据えている。この目標は 3 つの段階(STAGE1~3)に分かれており、現在は STAGE 2 (2024~2026 年)にあたる。「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」という 3 つのマテリアリティ（重要課題）に注力し、社会課題の解決と経済的成長の両立を目指している。そのうち健康に関しては、STAGE2 で新たにマテリアリティに加えられたものであり、日々快適に使いながら体調の小さな変化にも気づけるような商品の研究開発に力を入れている。このことから、きれいと快適、健康の両立という新たな価値の創出を目指していることが分かる。また、2050 年までに持続可能な社会カーボンニュートラルを目指すなど、サステナブル経営を推進している。2024 年 3 月には、2030 年に向けた温室効果ガス削減目標を更新し、世界の平均気温上昇を産業革命前 と比べ 1.5℃未満に抑える「1.5℃水準」の認定を取得するなど、長期的な持続可能性への強い意志も感じられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

十分に理解できる。TOTO の競争優位性は以下の 5 つの強みに整理されている。1 つ目は、デザインとテクノロジーの融合であり、創立以来培ってきたものづくりの技術とともに、デザインを事業戦略の中核に位置付け、商品を創出している。1 つひとつの商品の魅力を高めるために、デザインフィロソフィー「静かなる存在感」を掲げており、国際的に権威のあるデザイン賞を多数受賞している点からも、デザインとテクノロジーの融合によって、お客様に新たな価値を提供していると分かる。2 つ目は独自開発の技術による価値創造であり、温水洗浄便座「ウォシュレット」など世の中の生活文化を変えるものをいち早く生み出し続けてきたという強みが挙げられている。創造した価値は知的財産権として保護・公開することで、産業や技術の発展にも貢献しているという点からは、さらなる価値創造のサイクルに繋げることで競争優位性を築いていることが分かる。3 つ目は、高度な生産技術とグローバルな供給体制であり、社是に掲げられた「良品と均質」を実現できるような高度な技術に加え、AI などの最新技術の導入によるスマートファクトリー化を推進している。グローバルに展開するにあたっては、その国・地域の衛生面や快適性の向上や環境面での貢献などを通じて、TOTO としての存在価値を向上させている。4 つ目は、高品質な商品とサービスの提供で

あり、日本では 96 カ所海外、では 11 カ所の直営ショールームを運営し最適なプランを提案している。またアフターサービスにも力を入れており、お客様満足を大切にしているという点も強みに繋がっていると分かる。5 つ目はステークホルダーとのリレーションであり、水に関わる地域に根差した環境活動の支援や、建築文化に関する展覧会・講演会の開催を通じ、文化を醸成するとともに次世代を育成している。このように企業が一丸となって、さまざまなステークホルダーとの関係を築きながら、社会的価値・環境価値を創造している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

持続性は高いと思われる。TOTO は、将来の人口動態の変化予測に基づき、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を中核に据えるべく 1993 年に「リモデル宣言」を発表している。実際に、日本住設事業におけるリモデルの売上高比率も 2001 年の 46% から 2023 年には 70% まで高まっており、市場の変化に合わせた対応を行っている。また、100 年にわたって構築してきた国内での競争優位・ブランド力をもとに、アジアや米州での海外住設事業やセラミック事業といった成長セグメントを中心に事業展開を行っている。特にセラミック事業に関しては、私たちが日頃から使っているデジタル機器の生産工程において重要な役割を果たしており、今後のさらなる需要とともに第三の事業の柱として成長すると思われる。スマートファクトリーやデジタル活用に対しても積極的であり、デジタルテクノロジー（D）を活用した変革（X）を推進している。具体的には、お客様に提供する価値のバリエーションを広げる「商品の X」、スマートファクトリー化による「製造の X」、人と人の対話や接点を深める「人の X」という 3 つの X によって 価値創造のスピードと効率性の強化を進めている。さらに 2050 年までにカーボンニュートラルを目指すなどサステナビリティ対応も強固であり、変化への対応力があると評価できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ある程度達成できると考える。統合報告書では、「人材」ではなく「人財」という表現を使い、従業員を「次世代を築く貴重な資産」として捉えている。制度面としては、経営層との「対話」や「社内公募プロジェクト」など、ボトムアップ型の提案・挑戦の機会が存在している。また、多様化するお客様のニーズを捉え、新しい価値を提供するため、女性活躍をはじめ、障がいの有無、シニア、国籍の違い、LGBTQ など多様な人財がお互いを尊重し、学び合うことで多様な価値観が受容され、一人ひとりの能力を最大限に発揮できる職場風土づくりを進めている点も好印象である。また DX 人財の育成を掲げるなど、成長分野でスキルを伸ばせる環境があり、キャリアの選択肢と広がりが大きいと言える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点としては、理念から戦略・実行まで一貫性があることである。また定性的な価値（企業文化、社会貢献）と定量的な実績（売上、CO₂削減量、サステナブル商品構成比など）がバランスよく記載されており、読み手にとって説得力がある。全体的に、水をイメージさせるような水色でまとまっており、企業イメージに繋がるような報告書であると思った。改善余地としては、文章のところが情報量が非常に多く、初見者にはやや複雑であると感じたので、重要な要素や数値を部分的に目立たせてもよいのではと感じた。また海外事業のリスクや地域ごとの詳細展望（中国以外のアジアや欧州）が比較的少ないため、国別戦略の深掘りがあると望ましい。