

企業名： TOTO

レポート名： 「TOTO 統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

TOTO が目指している会社の姿は理解できました。TOTO は 2050 年に持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を見据え、2030 年に「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」を目指す 10 か年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略 TOTOWILL2030」を策定しています。また、TOTO グループでは WILL2030 を推進するにあたって「きれいと快適・健康」「環境」「人のつながり」の三つのマテリアリティを掲げ、PDCA を推進し、社会的価値・環境価値を高めています。

現在は WILL2030 の STAGE2 にあたり、STAGE1 で経済価値にかかる計画が未達となったことにより、見えてきた収益性・効率性の課題に対して迅速に対応をしています。それに加えて、温水洗浄便座市場の拡大期に入った米州住設事業や、長期的な市場成長が見込めるセラミック事業をはじめとした成長セグメントに経営リソースを投下し取り組みをさらに加速させています。

このように単なる利益追求だけでなく、社会的課題の解決と経済的成長の両立を目指していることと長期的な持続可能性を追求していることが強く伝わる統合報告書となりました。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

TOTO の競争優位性は主に 5 つあると考えます。

1 つ目がデザインとテクノロジーを融合させる力です。お客様の暮らしに寄り添うデザインでありつつ、高い品質と性能を備えた商品を世界に届けるために、長年研究、開発を続けていることが強みとなっています。そして結果として、国際的に権威のあるデザイン賞を多数受賞しています。

2 つ目は独自開発の技術による価値創造性です。人々に新しい生活文化を創造した「ウォシュレット」など、「良品の供給」と「お客様の満足」を志し、「奉仕の精神」を胸に社会の発展に貢献すべく、世の中を変えるものをいち早く生み出し続けてきました

3 つ目は高度な生産技術とグローバルな供給体制です。衛生陶器で培われたセラミック生産技術は精密加工が求められる先端分野のファインセラミックスにも活かされ「良質と均質」を実現する TOTO のものづくりの基盤となっています。100 年以上受け継がれてきた

手作りの技は確かな強みとなっています。

4つ目は高品質な商品とサービスの提供力です。日本では94カ所、海外では11カ所の直営ショールームを運営し、お客様に寄り添い、最適なプランを提案することでお客様に安心感を与えています。また不具合があった場合のアフターサービスが充実しているのも大きな強みです。

最後に5つ目はステークホルダーとのリレーションです。国、地域の垣根を越えて、ステークホルダーとの関係を築きながら、社会的価値、環境価値を創造し続けています。

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）

TOTOの競争優位性には高い持続性があると感じました。

理由としては、TOTOは積極的に研究開発費に投資を行い、たくさんの特許を保有しているからです。また、会社の創業からの理念である「どうしても親切が第一」が長い時間をかけて社員に行き届いており、簡単には根付かない企業文化が定着しているからです。

さらに常にお客様のことを考え、長年高品質な商品を提供してきたことによるお客様からの信頼も簡単には崩れないものなので持続性は高いと考えます。

最後に常に新しい価値創造を目指しているため他の競合企業が簡単には模倣できないという点からも競争優位性に持続性があると感じます。

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

TOTOで私の人的価値を高めることはできると思います。

TOTOには社員一人一人が専門性を高めながら成長できる環境が整っています。その他にもグローバル展開をすすめているため、海外事業と働くことも多く、語学力を磨いたり、異文化に触れて自分の世界を広げることができるような環境が整っています。

最後にTOTOには「どうしても親切が第一」という創業からの企業理念を筆頭に、お客様のことを常に思いやる精神が根付いています。そのような環境で働くことで、お客さまだけでなく、家族や友人だったりと周りの人々を思いやれる人になれるのだと考えています。スキルアップだけではなく人としても一回りも二回りも大きくなれる会社であると考えています。

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

良かった点としては、TOTO の企業理念と経営戦略の関係がとても分かりやすく整理されていた点です。「TOTOWILL2030」や三つのマテリアリティに創業者の「どうしても親切が第一」という考え方がどのように反映されているのかが具体的にかかれていて、企業がどのような理由でいまの戦略を採用しているのかがわかりやすかったです。

また個人的には図表や写真が豊富に使われていることが好印象でした。文章だけではなく、図表があることで理解しづらい内容もずっと頭にはいつてきました。特に各事業の成長戦略の図はわかりやすかったです。

一方で競合他社との比較情報が少なかったと感じました。TOTO の強みについては詳細に書かれていたのですが、他の競合企業と比べてどの部分が優れているのか、どの分野で劣っているのかがわからなかったです。そのため業界内の立ち位置を明確にするためにも他社との比較情報をいれるべきだと思いました。