

2025年3月期 決算説明資料

証券コード：5332

TOTO株式会社

2025. 4.28

日本住設事業

- ◆100年にわたり築き上げた基幹事業
- ◆水まわりの住宅設備を製造・販売
- ◆新築需要に依存しない経営体質の転換を目指し、30年近くにわたり、リフォーム需要を創出



海外住設事業

- ◆米州、アジア・オセアニア、中国大陸、欧州において事業を推進。その国・地域にとって必要な存在になることを目指す
- ◆ウォシュレット・節水便器を軸に据え、特に米州とアジア・オセアニアは今後の成長ドライバー



新領域事業

- ◆半導体やフラットパネルディスプレイの製造装置向けのセラミック商品を展開
- ◆衛生陶器で培った技術やノウハウを活用して高品質・高精度を実現
- ◆今後の成長ドライバー



1. 2025年3月期 実績

2. トピックス

3. 2026年3月期 計画

4. 財務関連

5. 中国大陸事業戦略と 2030年に向けた全社成長の意志

1. 2025年3月期 実績

増収増益

日本住設事業：増収減益

- ◆価格改定等の効果はあったものの、外部調達コスト・人財投資増等の影響で増収減益。

海外住設事業：増収減益

- ◆米州事業は、中古住宅販売戸数は前年割れも、ウォシュレットの拡販等により増収増益。
- ◆アジア事業は、ベトナムの市況低迷が続くも、台湾地域の業績好調等により増収増益。
- ◆中国大陸事業は、市況低迷影響及び市場構造変化への対応遅れ等により減収赤字。
事業見通しを修正し、減損損失を計上。

新領域事業：増収増益

- ◆半導体市況の回復に伴う静電チャックの販売増で増収増益。

	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
売上高	7,023	7,245	+222 (103%)	+147	+74 (101%)	7,300	▲55 (99%)
営業利益 【営業利益率】	428 【6.1%】	485 【6.7%】	+57 (113%)	+19	+38 (109%)	480 【6.6%】	+5 (101%)
経常利益	515	504	▲11 (98%)	▲57	+46 (109%)	480	+24 (105%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	372	122	▲250 (33%)	▲63	▲187 (50%)	360	▲238 (34%)
ROA	5.6%	6.0%	+0.4pt	TOTO版ROIC 税引後営業利益 ー 運転資本+固定資産 ※標準実効税率30.4%で計算		6.0%	+0.0pt
ROE	7.8%	2.4%	▲5.4pt			7.0%	▲4.6pt
TOTO版ROIC	5.9%	4.8%	▲1.1pt			6.4%	▲1.6pt
TOTO版ROIC (調整後) ※	5.9%	6.5%	+0.6pt				+0.1pt

■為替レート（期中平均）

	2023年度 1月～3月	2023年度 4月～6月	2023年度 7月～9月	2023年度 10月～12月	2024年度 1月～3月	2024年度 4月～6月	2024年度 7月～9月	2024年度 10月～12月	2025年度 1月～3月
1ドル	132.4円	137.5円	144.6円	147.9円	148.6円	155.9円	149.7円	152.4円	152.6円
1元	19.4円	19.6円	19.9円	20.4円	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	20.9円
1ユーロ	142.2円	149.6円	157.3円	159.1円	161.3円	167.9円	164.3円	162.6円	160.6円
1台湾ドル	4.4円	4.5円	4.6円	4.7円	4.7円	4.8円	4.6円	4.7円	4.6円
1ドン	0.0056円	0.0058円	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0060円	0.0060円

〈対象事業期間〉

- 日本住設事業
新領域事業
2024年4月～
2025年3月
- 海外住設事業
2024年1月～12月
(インド2024年4月～
2025年3月)

増収増益。

中国大陸事業において減損損失を計上

急速な市場変化への対応遅れに伴う収益性低下を受け、
今後の事業見通しを精査した結果、減損損失を特別損失として計上。
当期純利益は計画を大幅に下回った。

＜親会社株主に帰属する当期純利益＞

- ・計画：360億円
- ・実績：122億円（計画比34%、前年比33%）

＜減損損失計上概要＞

- ・減損損失対象：中国大陸事業の製造拠点に係る固定資産
- ・減損損失計上額：341億円

※その他 中国大陸事業に係る構造改革に関してはP. 27以降で詳細説明

事業を継続していくために、
構造改革により安定的な収益構造への転換を図る。

セグメント別業績

〈対象事業期間〉

日本住設事業、新領域事業：2024年4月～2025年3月

海外住設事業：2024年1月～12月（インドは2024年4月～2025年3月）

単位：億円

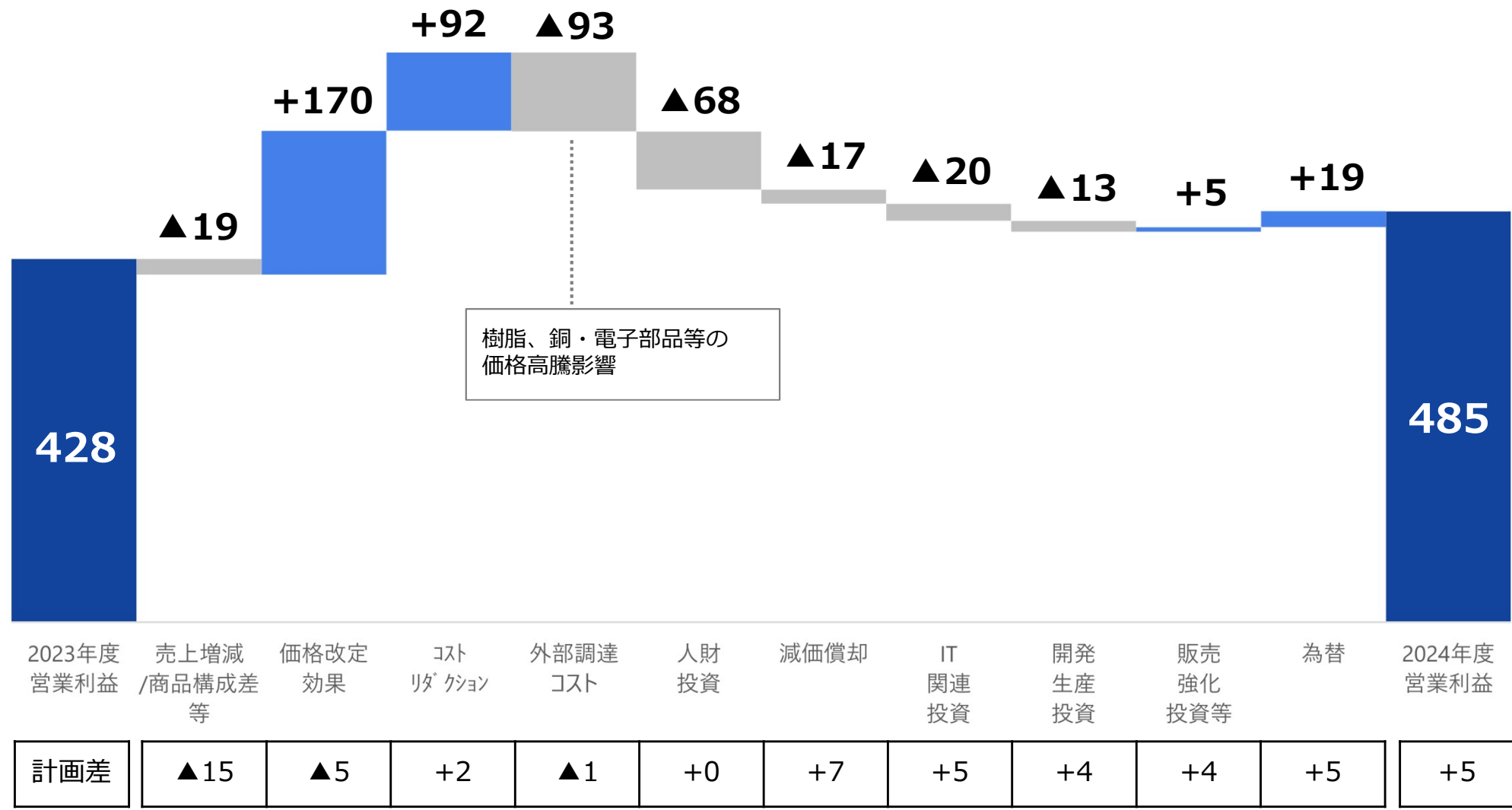
＜売上高＞	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
日本住設	4,731	4,813	+83 (102%)		+83 (102%)	4,850	▲37 (99%)
海外住設	1,924	1,925	+1 (100%)	+118	▲117 (94%)	1,942	▲17 (99%)
新領域 ※	365	503	+138 (138%)	+29	+109 (130%)	505	▲2 (100%)
その他	3	3	▲0		▲0	3	▲0
合計	7,023	7,245	+222 (103%)	+147	+74 (101%)	7,300	▲55 (99%)
＜営業利益＞	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
日本住設	223	219	▲4 (98%)	▲14	+10 (104%)	205	+14 (107%)
海外住設	119	90	▲29 (76%)	+9	▲38 (68%)	102	▲12 (88%)
新領域 ※	110	204	+95 (186%)	+24	+70 (164%)	200	+4 (102%)
その他	▲24	▲29	▲4		▲4	▲27	▲2
合計	428	485	+57 (113%)	+19	+38 (109%)	480	+5 (101%)

※新領域：セラミック事業

日本住設事業・海外住設事業は増収減益、新領域事業は増収増益。

全社営業利益の増減要因

単位：億円



外部調達コスト影響や人財投資・減価償却の増加はあったものの、
価格改定効果やコストリダクション等で増益。

リモデル（前年比）

売上高 3,439 億円（104%）
営業利益 215 億円（▲1 億円）

新築（前年比）

売上高 1,375 億円（96%）
営業利益 4 億円（▲3 億円）

■ リモデル提案強化



リモデルクラブ店と、SNS・Web活用を
活用した、提案力向上の取組み



2024年に第40回を迎えた、
TOTO、DAIKEN、YKK AP
主催の、施工業者による
リモデル現場実例コンテスト

様々な施策で需要を喚起する

■ 体験機会創出

2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の
主要パビリオンに納入



来日したお客様にトイレ/ウォシュレ
ットの清潔性・快適性を体感いただく

リモデルは住宅・パブリック向けともに増収も、新築は着工減で減収。
営業利益は外部調達コスト増等により減益。

海外住設事業

単位：億円

＜売上高＞	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
米州事業	589	705	+116 (120%)	+52	+63 (111%)	700	+5 (101%)
アジア事業	450	502	+53 (112%)	+21	+32 (107%)	515	▲13 (98%)
中国大陸事業	841	669	▲172 (80%)	+41	▲212 (75%)	680	▲11 (98%)
欧州事業	45	49	+4 (108%)	+4	+0 (100%)	47	+2 (104%)
合計	1,924	1,925	+1 (100%)	+118	▲117 (94%)	1,942	▲17 (99%)

＜営業利益＞	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
米州事業	28	52	+24 (186%)	+5	+19 (168%)	71	▲19 (73%)
アジア事業	61	82	+21 (134%)	+4	+17 (128%)	82	+0 (100%)
中国大陸事業	44	▲36	▲79	▲0	▲79	▲44	+8
欧州事業	▲13	▲8	+5	+0	+5	▲7	▲1
合計	119	90	▲29 (76%)	+9	▲38 (68%)	102	▲12 (88%)

海外住設事業全体では増収減益。

※連結調整、共通費の配賦等は含まないベース

売上高（前年比）

464 百万ドル（111%）

営業利益（前年差）

43 百万ドル（+14 百万ドル）

2025年度_1Q(2025年_1月～3月)売上高伸長率：前年比 110%

■ 商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	110%	50%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	121%	37%
	水栓金具	93%	9%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	126%	

ウォシュレット販売台数
2025年度_1Q（2025年_1月～3月） 前年比：148%

■ 市況の動向

中古住宅販売戸数前年比（納入時期ベース）
2024年 1～12月 ：97%

■ 商品別販売状況

| ウォシュレット

K&B、eコマース、リテール多店舗店、全てのチャネルにおいて前年増。

| 衛生陶器

政策金利の高止まり等により、中古住宅販売戸数は前年割れが続く中で、市況を上回る伸長。



全てのチャネルにおいてウォシュレットが大幅伸長し、増収増益。

※連結調整、共通費の配賦等は含まないベース

台湾地域

売上高
(前年比)

5,826 百万台湾ドル (115%)

営業利益
(前年差)

1,113 百万台湾ドル (+421 百万台湾ドル)

2025年度_1Q (2025年_1月～3月) 売上高伸長率：前年比 104%

ベトナム

売上高
(前年比)

46,237 億ドン (108%)
外部売上高 12,459 億ドン (79%)

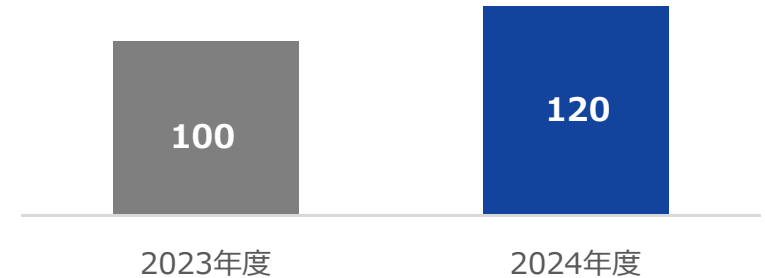
営業利益
(前年差)

2,930 億ドン (+730 億ドン)

2025年度_1Q (2025年_1月～3月) 外部売上高伸長率：前年比 116%

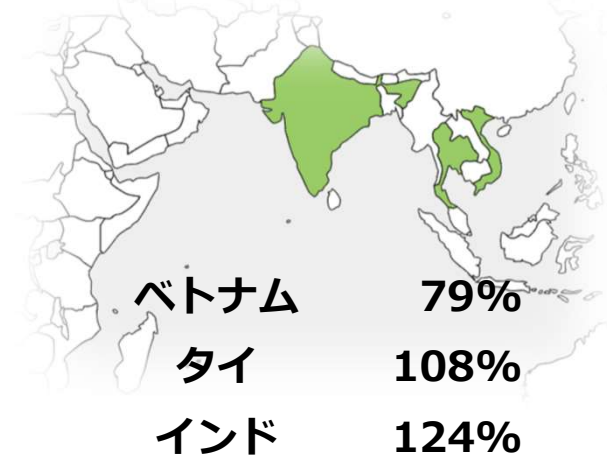
■台湾地域

ウォシュレット：販売台数伸長（指数）



2025年度_1Q (2025年_1月～3月) 前年比：89%

■アジア成長3市場_売上高前年比



台湾地域は、市況が好調に推移し増収増益。
ベトナムは、市況低迷影響は継続も、グループ内売上高増で増収増益。

※連結調整、共通費の配賦等は含まないベース

売上高（前年比）

3,175 百万元（75%）

営業利益（前年差）

▲95 百万元（▲424 百万元）

2025年度_1Q(2025年_1月～3月)売上高伸長率：前年比 70%

■商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	75%	46%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	74%	26%
	水栓金具	75%	23%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	74%	

■市況の動向

2024年1～12月・一線都市計
（上海・北京・広州・深圳）

新築住宅販売戸数：前年比 90%

中古住宅販売戸数：前年比 117%

ウォシュレット販売台数

2025年度_1Q（2025年_1月～3月） 前年比：76%

市況低迷影響及び市場構造変化への対応遅れ等により減収赤字。

売上高（前年比）

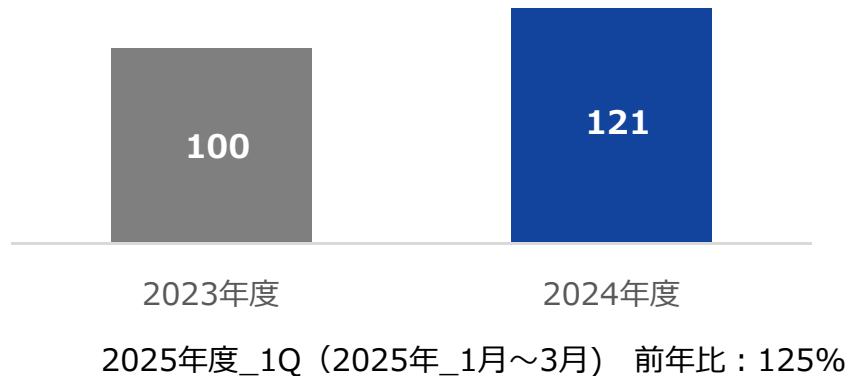
30 百万ユーロ（99%）

営業利益（前年差）

0.4 百万ユーロ（+4 百万ユーロ）

2025年度_1Q(2025年_1月～3月)売上高伸長率：前年比 122%

■ウォシュレット 販売台数伸長（指数）



■欧州市場での地位確立に向けた取組み

代理店と協業でお客様接点となるプランマー（水道工事店）にウォシュレットの価値を訴求。



清潔性・快適性の訴求研修



展示会での施工体験

販売網の拡充と著名物件採用を推進。ウォシュレット等の販売増により黒字化。

売上高（前年比）

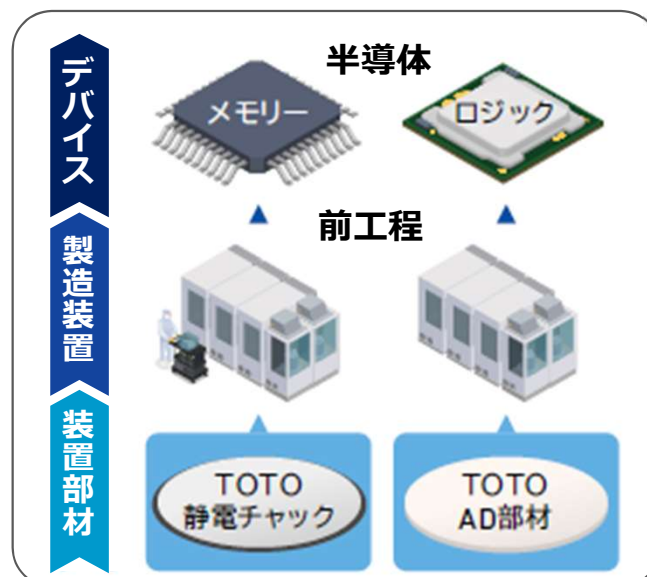
503 億円（138%）

営業利益（前年差）

204 億円（+95 億円）

■主力商品概要（静電チャック・AD部材）

【静電チャック】
新規・交換
両方の需要あり



■主力商品・各需要の状況

静電チャック：

データセンター等の需要増に伴う半導体市況回復により増収。

【新規需要】

デバイスメーカーの半導体製造装置新規投資が進み増加。

【交換需要】

デバイスメーカーの稼働が回復し増加。

AD部材：

ロジック半導体市況回復により増収。



半導体市況の回復に伴う静電チャックの販売増で増収増益。

【参考】日本住設事業：商品別業績

単位：億円

	売上高			営業利益		
	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)	2023年度	2024年度	前年差 (前年比)
衛生陶器	999	1,028	+29 (103%)	71	52	▲19 (73%)
温水洗浄便座 「ウォシュレット」	1,071	1,116	+45 (104%)	120	129	+8 (107%)
水栓機器	908	930	+22 (102%)	10	41	+31 (4.1倍)
浴室	1,106	1,107	+1 (100%)	27	19	▲8 (70%)
キッチン・洗面	507	492	▲15 (97%)	4	▲4	▲9
その他	140	140	+0 (100%)	▲9	▲17	▲8
合計	4,731	4,813	+83 (102%)	223	219	▲4 (98%)

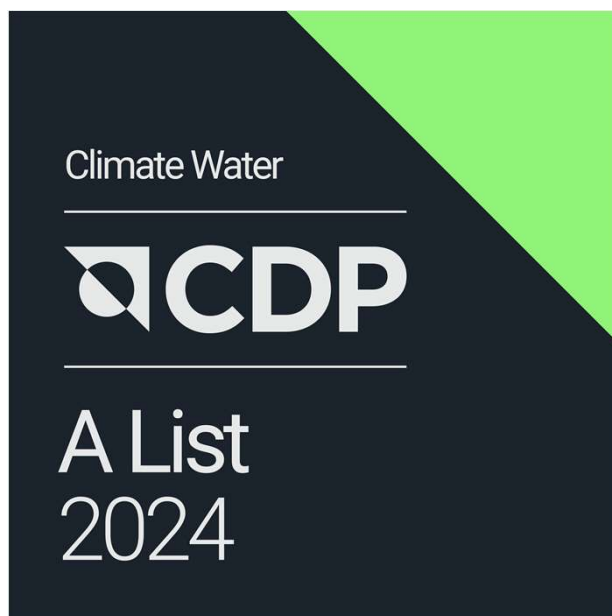
2. トピックス

社外からの評価

■ CDP「気候変動」・「水セキュリティ」 双方で最高評価「Aリスト」選定

「気候変動」は2年連続、「水セキュリティ」は初の選定

～気候変動に対するCO2排出削減、水リスクに対する
水使用量削減などの取り組みが評価～



ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_02_12/

■ 「iFデザイン賞2025」・ 「reddotデザイン賞2025」受賞

「シンラ」「RPシリーズ」「次期エコリモコン」で選定



システムバスルーム 「シンラ」

洗練されたフォルムや素材へのこだわり、
人間工学に基づいた“癒し”の追求と美しい形状の
両立を実現したファーストクラス浴槽

海外向け「RPシリーズ」

2025年6月より順次発売予定



RPシリーズ・ビデ
Bidet
(Back-to-Wall,
Floor Standing)



タンクレス便器
Back-to-Wall,
Floor Standing

タンク付き便器
Close Coupled

<RPシリーズ>

建築空間と美しく調和する便器背面形状とフルスカート形状に加え、高い節水性と衛生性・
環境配慮を兼ね備えたプロダクトとして高く評価

ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_03_07/

「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
目指し、引き続きサステナビリティ経営を推進していく。

グローバルに向けた活動

■「ISH 2025」に出展

開催：3月17日～ 21日
会場：メッセフランクフルト
(ドイツ)



ISH展示会 <https://www.toto.com/jp/ISH2025/>

■ネオレスト累計出荷400万台突破 (2025年3月 国内・海外合計)



従来の固定概念を覆し、TOTOが持つ技術を結集し、デザインにおいても新たなレストルームの形を提案し続けているネオレスト。今後も水回り製品のトップランナーとして業界をリードしていく。

ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_04_28

グローバルでの存在感・ブランド価値の向上に引き続き注力し、
グローバル企業として今後も高みを目指していく。

3. 2026年3月期 計画

増収増益

日本住設事業：増収増益

- ◆住宅リモデルの売上増や価格改定、コストリダクション等の効果により増収増益。

海外住設事業：減収減益

- ◆米州事業は、ウォシュレットの拡販等により増収増益。
- ◆アジア事業は、台湾地域を始めとする各国・地域における売上拡大等により増収増益。
- ◆中国大陸事業は減収赤字。今後の収益改善に向けて構造改革を断行していく。
※P. 27以降で今後の事業戦略をご説明。

新領域事業：増収増益

- ◆半導体市況の需要伸長による静電チャック売上伸長により増収増益。

※米国の関税政策影響は発表日時点での発動分を計画に織り込み。

	2024年度	2025年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
売上高	7,245	3,600	3,935	7,535	+290 (104%)	▲175	+465 (106%)
営業利益 【営業利益率】	485 【6.7%】	190 【5.3%】	335 【8.5%】	525 【7.0%】	+40 (108%)	▲55	+95 (120%)
経常利益	504	191	330	521	+17 (103%)	▲48	+66 (113%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	122	60	250	310	+188 (2.6倍)	▲32	+220 (2.8倍)
ROA	6.0%				+0.6pt	TOTO版ROIC 税引後営業利益 ー 運転資本+固定資産	
ROE	2.4%				+3.8pt		
TOTO版ROIC	4.8%				+2.2pt		
TOTO版ROIC (調整後)※	6.5%				+0.8pt		

※標準実効税率30.4%で計算

■為替レート

	2024年度 1月～3月	2024年度 4月～6月	2024年度 7月～9月	2024年度 10月～12月	2025年度 計画
1ドル	148.6円	155.9円	149.7円	152.4円	140.0円
1元	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	19.5円
1ユーロ	161.3円	167.9円	164.3円	162.6円	155.0円
1台湾ドル	4.7円	4.8円	4.6円	4.7円	4.3円
1ドン	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0060円	0.0056円

※中国大陸事業の構造改革費用として
特別損失の計上を予定。(金額は精査中)
2026年3月期計画には概算値を計上。

増収増益の計画。

セグメント別業績

〈対象事業期間〉

日本住設事業、新領域事業：2025年4月～2026年3月

海外住設事業：2025年1月～12月（インドは2025年4月～2026年3月）

単位：億円

〈売上高〉	2024年度	2025年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
日本住設	4,813	2,400	2,550	4,950	+137 (103%)		+137 (103%)
海外住設	1,925	909	1,003	1,912	▲13 (99%)	▲117	+104 (105%)
新領域 ※	503	290	380	670	+167 (133%)	▲57	+224 (145%)
その他	3	1	2	3	+0	+0	+0
合計	7,245	3,600	3,935	7,535	+290 (104%)	▲175	+465 (106%)

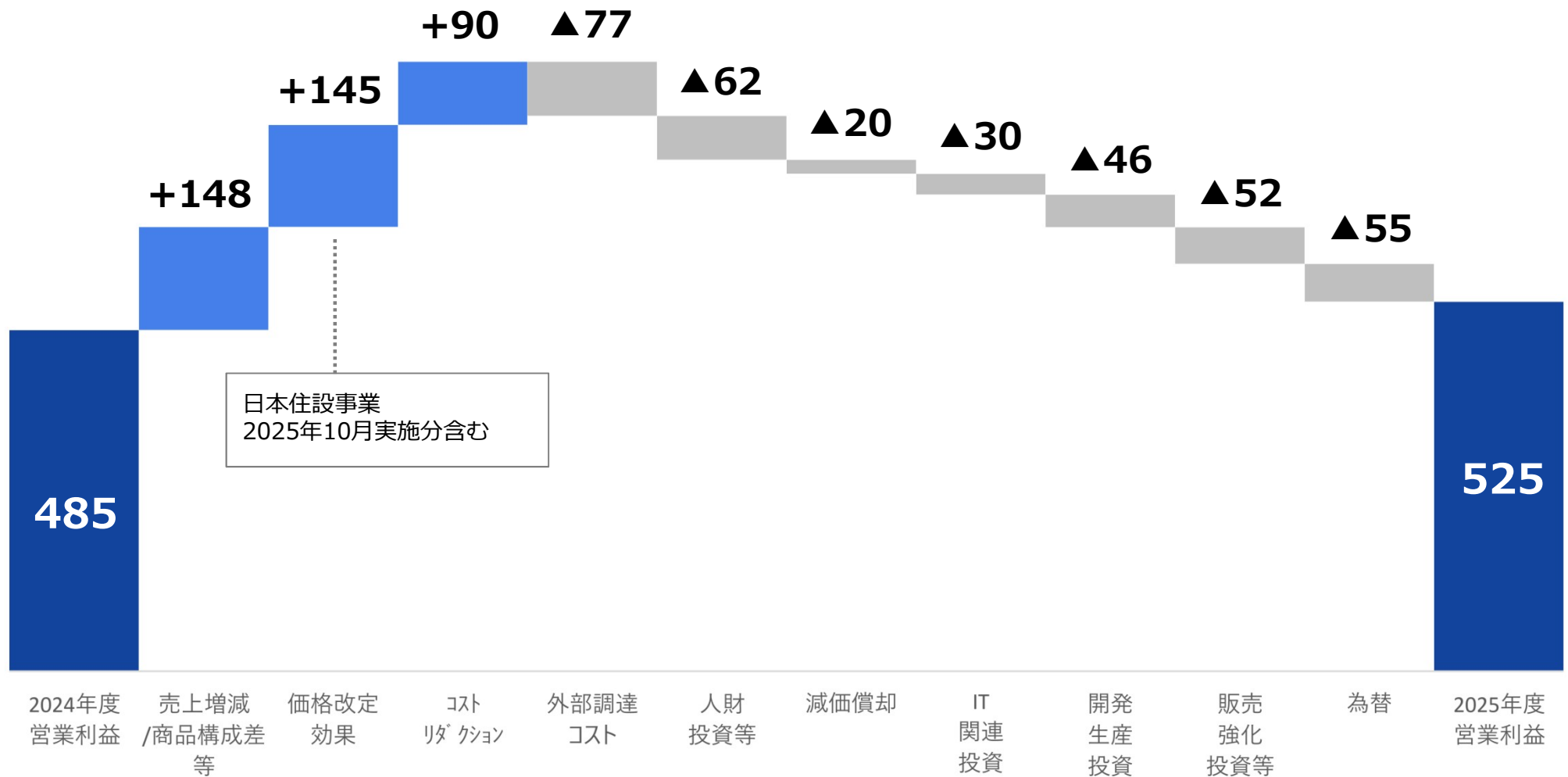
〈営業利益〉	2024年度	2025年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
日本住設	219	80	145	225	+6 (103%)	+7	▲1 (100%)
海外住設	90	8	57	65	▲25 (72%)	▲7	▲18 (79%)
新領域 ※	204	115	150	265	+61 (130%)	▲55	+116 (157%)
その他	▲29	▲13	▲17	▲30	▲1	+0	▲1
合計	485	190	335	525	+40 (108%)	▲55	+95 (120%)

※新領域：セラミック事業

日本住設・新領域は増収増益、海外住設は減収減益の計画。

全社営業利益の増減要因

単位：億円



外部調達コスト、人財投資の影響はあるものの、
売上高増や価格改定効果を見込み増益計画。

海外住設事業

単位：億円

<売上高>	2024年度	2025年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
米州事業	705	395	405	800	+95 (114%)	▲47	+142 (120%)
アジア事業	502	242	313	555	+53 (111%)	▲38	+90 (118%)
中国大陸事業	669	245	260	505	▲164 (75%)	▲30	▲134 (80%)
欧州事業	49	27	25	52	+3 (106%)	▲3	+6 (112%)
合計	1,925	909	1,003	1,912	▲13 (99%)	▲117	+104 (105%)

<営業利益>	2024年度	2025年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
米州事業	52	18	47	65	+13 (126%)	▲5	+18 (136%)
アジア事業	82	37	50	87	+5 (106%)	▲6	+11 (113%)
中国大陸事業	▲36	▲45	▲35	▲80	▲44	+4	▲49
欧州事業	▲8	▲2	▲5	▲7	+1	▲0	+1
合計	90	8	57	65	▲25 (72%)	▲7	▲18 (79%)

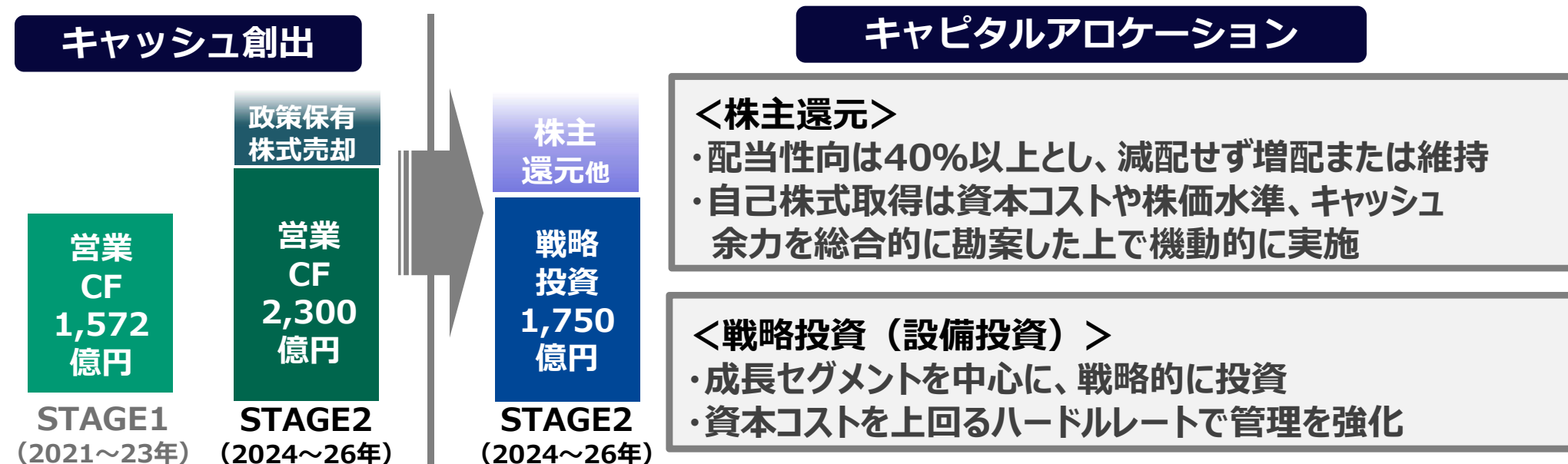
海外住設事業全体で減収減益の計画。

4. 財務関連

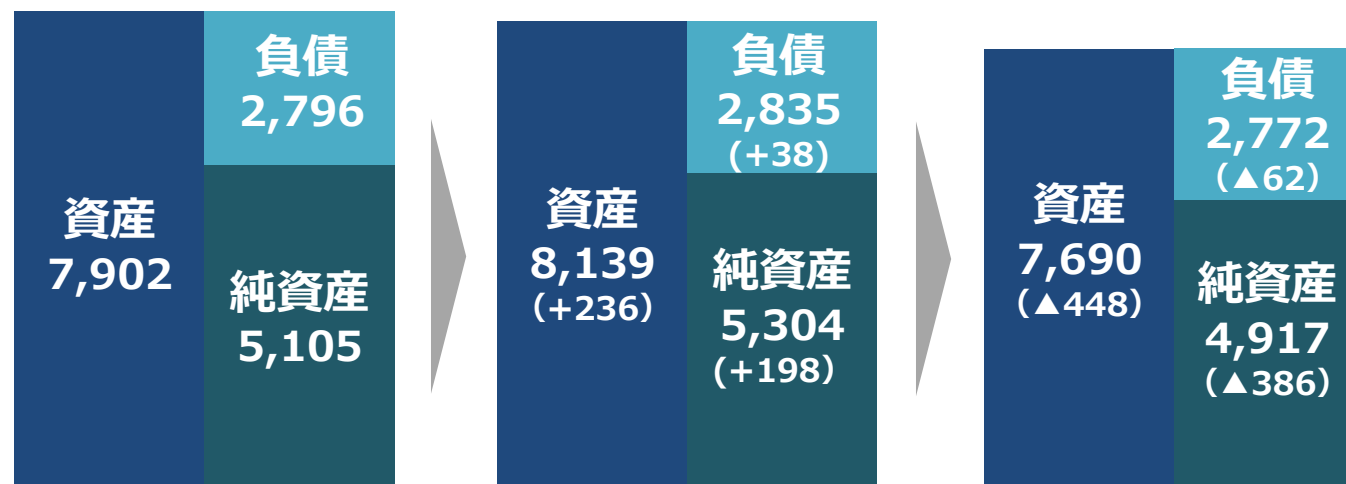
自己株式取得と消却について

財務規律に基づき、自己株式取得・消却を実施

- ・自己株式の取得により手元保有資金を圧縮（取得期間：2025年5月1日～12月30日）
取得価額総額：200億円（上限） 取得し得る株式数：800万株（上限）
※発行済株式数（自己株式数を除く）に対する割合：4.7%
- ・自社保有水準を見直した上で消却を実施（消却予定日：2026年1月30日）
消却予定株数：1,331万株（最大）
※消却前の発行済株式（自己株式を含む）に対する割合 7.5%（最大）
※今回取得する自己株式に531万株を加えた株式数（3月31日時点の自己株式保有数：731万株）



政策保有株式売却分も含め適切なアロケーションを実施していく



	規律	計画
自己資本比率	50%以上	63.1%
DEレシオ	0.5倍以下	0.15倍

2023年度末実績

2024年度末実績

2025年度末計画

■TOTO版ROIC関連指標 (改善ドライバー中心)

	2023年度末	2024年度末	2025年度末
棚卸資産	1,334	1,346	1,169
固定資産	3,021	2,979	3,076
投資有価証券	718	571	466
TOTO版投下資本 (運転資本+固定資産)	5,303	5,085	4,972
TOTO版ROIC	5.9%	4.8%	7.0%
TOTO版ROIC (調整後)※	(5.9%)	(6.5%)	(7.3%)

日本・海外ともに在庫削減の計画

政策保有株式の縮減を加速

連結純資産に対する割合
 2024年度末実績：11%
 2025年度末計画：10%未満
 2030年度末計画：5%未満

※標準実効税率30.4%で計算

棚卸資産・政策保有株式等の縮減によりROICは改善。

	2024年度	2025年度
営業CF	+714	+621
戦略投資 (設備投資)	▲507	▲585
固定資産・投資 有価証券の売却	+134	+105
投資CF	▲384	▲489
フリーCF	+330	+132
財務CF	▲137	▲383
CF増減	+192	▲251
現預金の 期末残高	1,227	976

+：増加 ▲：減少

中国大陸事業の
構造改革コストを含む

※上記コストを除く営業CFは前年伸長

政策保有株式の縮減を加速

自己株式取得を実施
(▲200億)

	規律	計画
手元保有 資金 (月商比)	1.5ヶ月	1.6ヶ月

自己株式取得により手元保有資金を財務規律の水準に縮減

設備投資・減価償却・研究開発費

	2024年度	2025年度
設備投資額	507億円	585億円
減価償却費	350億円	370億円
研究開発費	251億円	290億円

■ 2025年度 設備投資内訳

グローバル戦略投資	・ グローバル開発・販売投資 ・ 環境・生産効率化投資	314億円
セラミック戦略投資	・ 開発・増産投資	90億円
日本戦略投資	・ 環境・生産効率化投資 ・ ショールーム投資	62億円
基盤強化投資	・ IT関連投資 ・ その他業務基盤関連投資	119億円

将来の事業成長への投資を継続的に行っていく。

配当計画

	2024年度	2025年度
中間	50.0円	50.0円
期末	50.0円	50.0円
年間計	100.0円	100.0円
配当性向	139.4%	52.1%

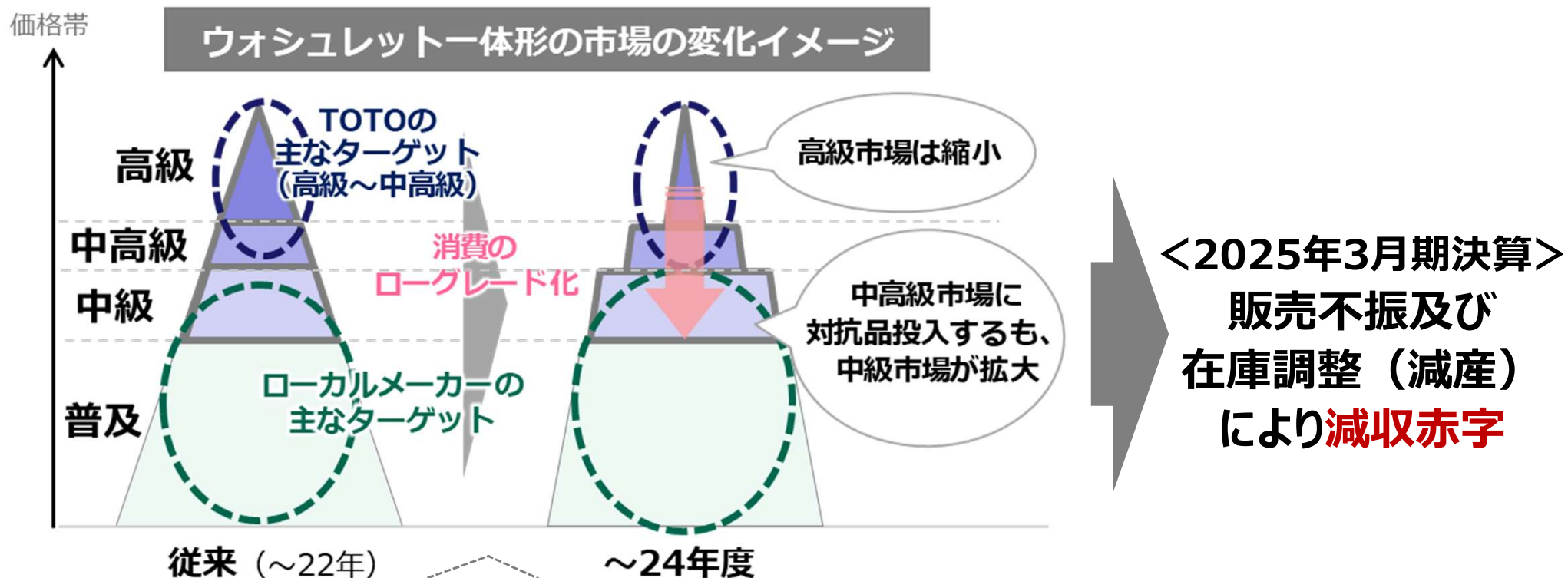
配当は年間で100円とする。

5. 中国大陸事業戦略と 2030年に向けた全社成長の意志

目次

①	市場環境の認識と課題	・ 市場環境、ターゲット市場における需要構造変化
②	構造改革の狙い	・ 構造改革の狙い
③	構造改革の効果	・ 構造改革のための戦略と改革効果イメージ
④	販売戦略	・ リモデルで強みが活きる領域へのリソースの集中
⑤	商品戦略	・ 各市場に向けた最適な商品投入 ・ 商品を生み出す基準、体制の見直し
⑥	生産戦略	・ 生産体制の再構築 （衛生陶器拠点の生産停止と新たな生産体制）
⑦	2030年に向けた成長の意志	・ 事業ポートフォリオの変革 ・ 成長の牽引ドライバー

①. 市場環境の認識と課題



主な市場環境の変化

全体

お客様の購買行動変化
(消費のローグレード化)

不動産

不動産市況の長期低迷

ローカルメーカーの台頭
⇒価格競争激化

中級市場が拡大していく中、
想定以上の市場の急速な変化への対応が遅れ、業績が悪化。

②. 構造改革の狙い

「その国・地域のTOTOになる」を目指し、中国大陸市場に進出し、約40年。地道にブランドを築き上げ、海外事業の成長を牽引する役割を担ってきた。



培ってきた「TOTOブランドへの信頼」を軸に、
中国大陸事業を立て直し、継続していく。
将来の安定的な事業運営に向けて構造改革を断行する。

- ・ 減損損失の計上
- ・ 衛生陶器工場 2 拠点の閉鎖
- ・ 人員体制の適正化



固定費を圧縮



強みを活かせる領域にリソースを集中し、リモデル活動をさらに進化。

③. 構造改革の効果

3つの戦略で安定的な収益構造への事業転換を図る



構造改革 戦略

生産

資産
適正化

適正化した資産規模を維持し
生産効率を最大化

販売

強みが活きる領域へのリソース集中

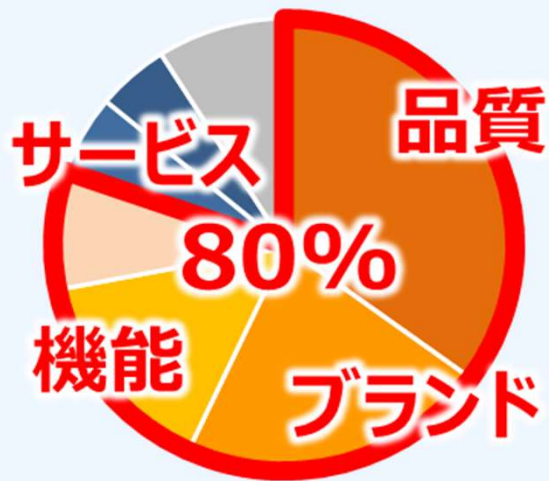
商品

・高級市場での需要創造
・中高級～中級市場での品揃え拡充

④. 販売戦略

リモデルでTOTOの強みを活かせる領域にリソースを集中

＜TOTO購入の決め手＞ TOTO商品購入のお客様(2024年10～11月) n=597



TOTOの強みは、

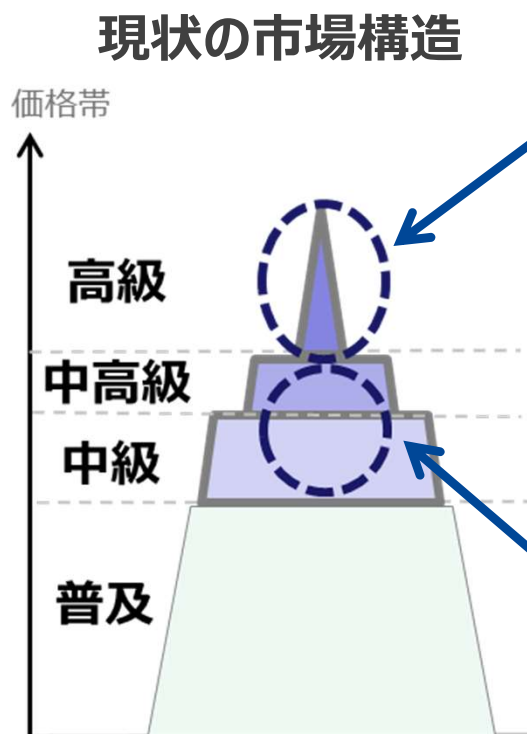
- ・「品質」「ブランド」「機能」「サービス」の信頼
- ・40年間で積み上げてきた豊富な納入実績

日本で培ったリモデル提案の知見を活かし、
現地のスタイルに合わせたきめ細やかな活動に進化

- ✓ 強みを活かせるエリア・用途・業者にリソースを集中
- ✓ オンライン×オフラインを活用したお客様へのコミュニケーション
- ✓ 既存ショールームを活用した提案・施工等の機能強化

⑤. 商品戦略

世界のトイレ文化を創造する企業として、
高級市場の価値創造と中高級・中級市場対応できる商品を投入



高級市場

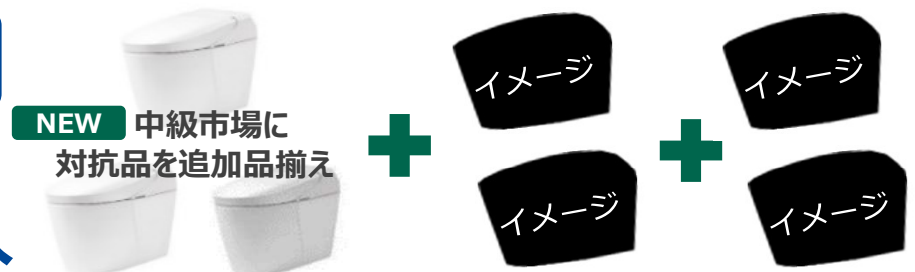
ネオレスト進化による
新たな価値提案での
需要創造・拡大



ISH2025での展示（参考展示・発売未定）

中高級・中級市場

拡大市場に対応
する商品を順次投入



市場の変化に対応

現地ニーズ対応
の仕組み

- ・マーケット最適の設計、品質基準
- ・現地での開発体制の強化

⑥. 生産戦略

事業規模に適した生産体制に再構築

2025年4月

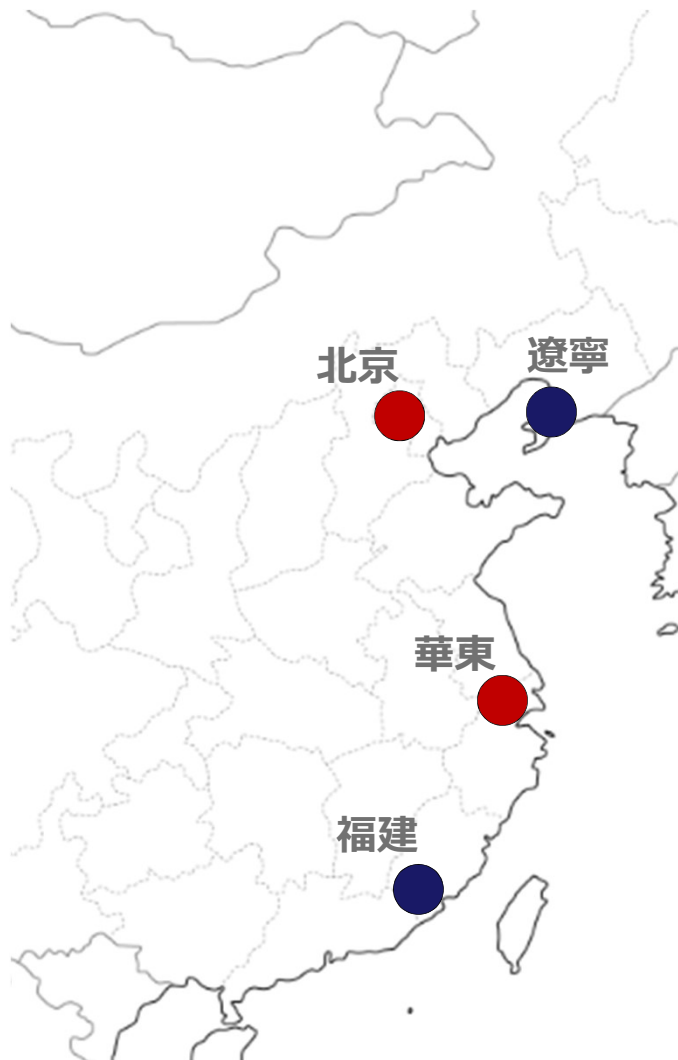
衛生陶器工場 2 拠点を生産停止
(生産能力は4割程度の縮減)

- ・**東陶北京** (北京市・1997年稼働)
- ・**東陶華東** (上海市・2004年稼働)



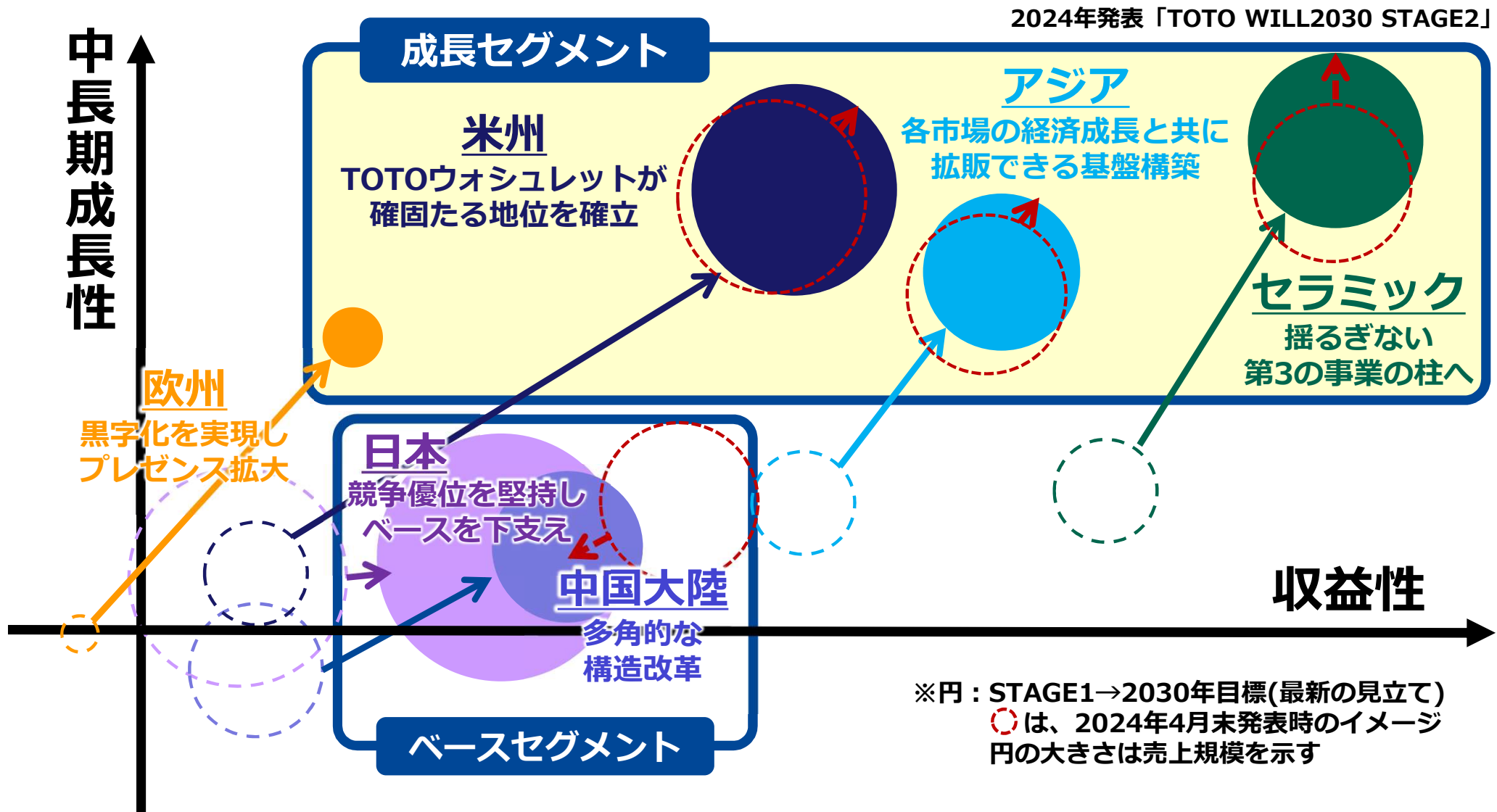
最新設備を備えた 2 拠点体制により
稼働率・生産性・環境性能を向上させる

- ・**東陶福建** (漳州市・2014年稼働)
- ・**東陶遼寧** (大連市・2025年稼働予定)



⑦. 2030年に向けた成長の意志：事業ポートフォリオの変革

TOTOグループの成長戦略に変化はない。中国大陸事業の遅れはあるが、成長セグメントをより一層伸長させ、2030年のゴールを目指す。



⑦. 2030年に向けた成長の意志：成長の牽引ドライバー

成長セグメントでTOTOグループの成長を牽引

米州

ウォシュレットが米州事業の戦略商品。計画通りに伸長しており、今後更にチャネル別の活動を加速。米州市場における様々な課題に対してはスピード感を持って対応していく。

アジア

節水便器・ウォシュレットを中心に販売活動を強化。新規開拓国ではブランドの浸透、既進出国においては、販売網の拡充と価値提案で各国・地域の経済成長に合わせて成長していく。

セラミック

主要商品である静電チャックを中心に業績は計画以上に進捗。生産・次世代品の開発投資、用途拡大提案を推進しながら第3の事業の柱として確固たる地位を築く。

このプレゼンテーション資料は、2025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わ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