あしたを、ちがう「まいにち」に。
TOTO

共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の進捗
～STAGE2の取り組み～

証券コード：5332

※TOTO WILL2030は2021年4月に発表
https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/managementplan/

ＴＯＴＯ株式会社
2024. 4.26
（2024.5.24更新）

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

目次

1	TOTO WILL2030	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030
2	STAGE1振り返り	・主要KPI 結果 ・今後に向けた課題
3	2030年に向けて	・強みを活かした価値創造の方向性 ・2030年に向けた成長の意志 ・2030年に目指すゴール
4	STAGE2の取り組み （2024年～2026年）	・＜成長セグメント＞ 米州住設事業、アジア・オセアニア住設事業 セラミック事業 ・＜ベースセグメント＞ 日本住設事業、中国大陸住設事業
5	財務戦略と経営資源配分	・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて ・資本配分規律
巻末	参考資料	・価値創造モデル ・主要KPI ・セグメント別：売上高、営業利益率 ・投資計画

TOTO Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

1．TOTO WILL2030

共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

WILL2030は、経済価値と社会的・環境価値向上を目指した長期視点の経営計画

2030年ありたい姿に向け、3つのマテリアリティを実現すべく課題解決に取り組む※

サステナビリティ経営

経済価値

2030年
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

きれいと快適・健康　環境

※ 人とのつながり

現在

STAGE1（21～23年）

STAGE2（24～26年）

TOTO WILL2030

バックキャスト

社会的価値・環境価値

2050年

持続可能な社会、
カーボンニュートラル
を実現

すべての人に
健康で快適な暮らしを

TOTO Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

2．STAGE1振り返り

<評価の基準>
当初計画達成：○
当初計画未達、20年実績超え：△
当初計画未達、20年実績割れ：×

主要KPI 結果

WILL2030（2021年～）

	KPI		2020年度 実績	2023年度 当初計画	2023年度 実績	評価
経済価値	売上規模	新収益基準調整後	5,778億円	6,900億円	7,023億円	○
	営業利益率		6.9%	8.7%	6.1%	×
	ＲＯＡ	営業利益／総資産	6.5%	9.0%	5.6%	×
	ＲＯＥ	当期純利益／自己資本	7.7%	10.2%	7.8%	△
	海外売上高比率（住設事業）		25%	30%	29%	△
社会的価値・環境価値	サステナブルプロダクツ構成比		69%	73%	75%	○
	商品使用時の水消費削減量 ※1		9億㎥	11億㎥	9.1億㎥	△
	事業所からのCO2総排出量		35.7万t	29.4万t	25.4万t ※2	○
	ステークホルダーサティスファクション	アフターサービス満足度 ※3	92pt	94pt	94.2pt	○
		ショールーム満足度（日本）	73pt	75pt	76.5pt	○
		社員満足度（日本）	74pt	76pt	75.9pt	△

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果　※2 第三者保証取得予定（2024年6月末開示）　※3 対象範囲：日本･米州･欧州･中国大陸･台湾地域･インド･タイ･ベトナム

厳しい事業環境下、収益性と効率性が未達。

TOTO Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

2．STAGE1振り返り

今後に向けた課題

成果

・米州における温水洗浄便座が普及の入口に立ち、業績を牽引
⇒2023年：過去最高の売上更新

・セラミック事業の躍進（高収益体制を確立）
⇒2023年：営業利益率30%

悪化の主要因

・海外の成長ドライバーであった中国大陸事業の市況低迷の長期化

・コロナを受け、一時的に増加させた棚卸資産を減少させているものの、市況低迷の影響を受け、効率性が悪化。

成果を踏まえ、加速
⇒新たな中長期の成長ドライバー

進め方を変え、強化

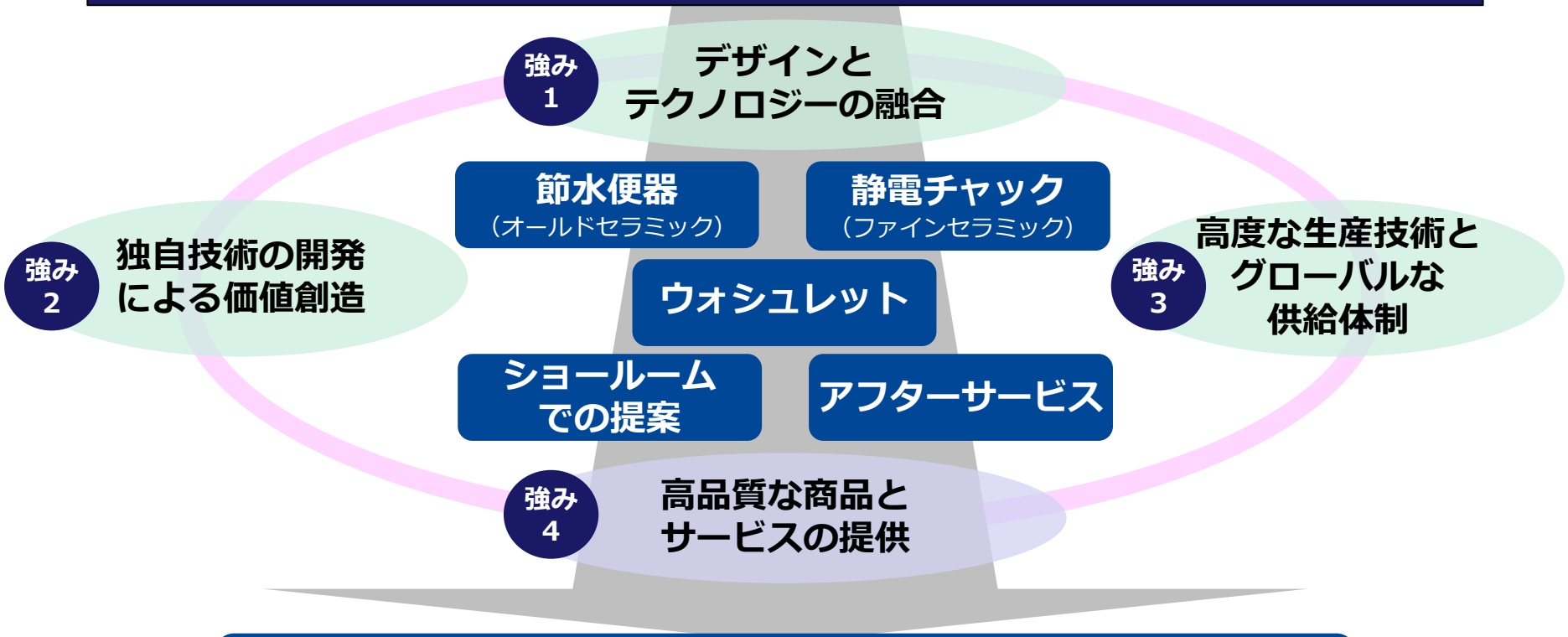
2030年に向けて収益性・効率性を向上させていく

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3．2030年に向けて

強みを活かした価値創造の方向性

グローバル市場で、「良品と均質」を信条に、事業を推進
数多くのイノベーションを実現し、競争優位・ブランドを構築



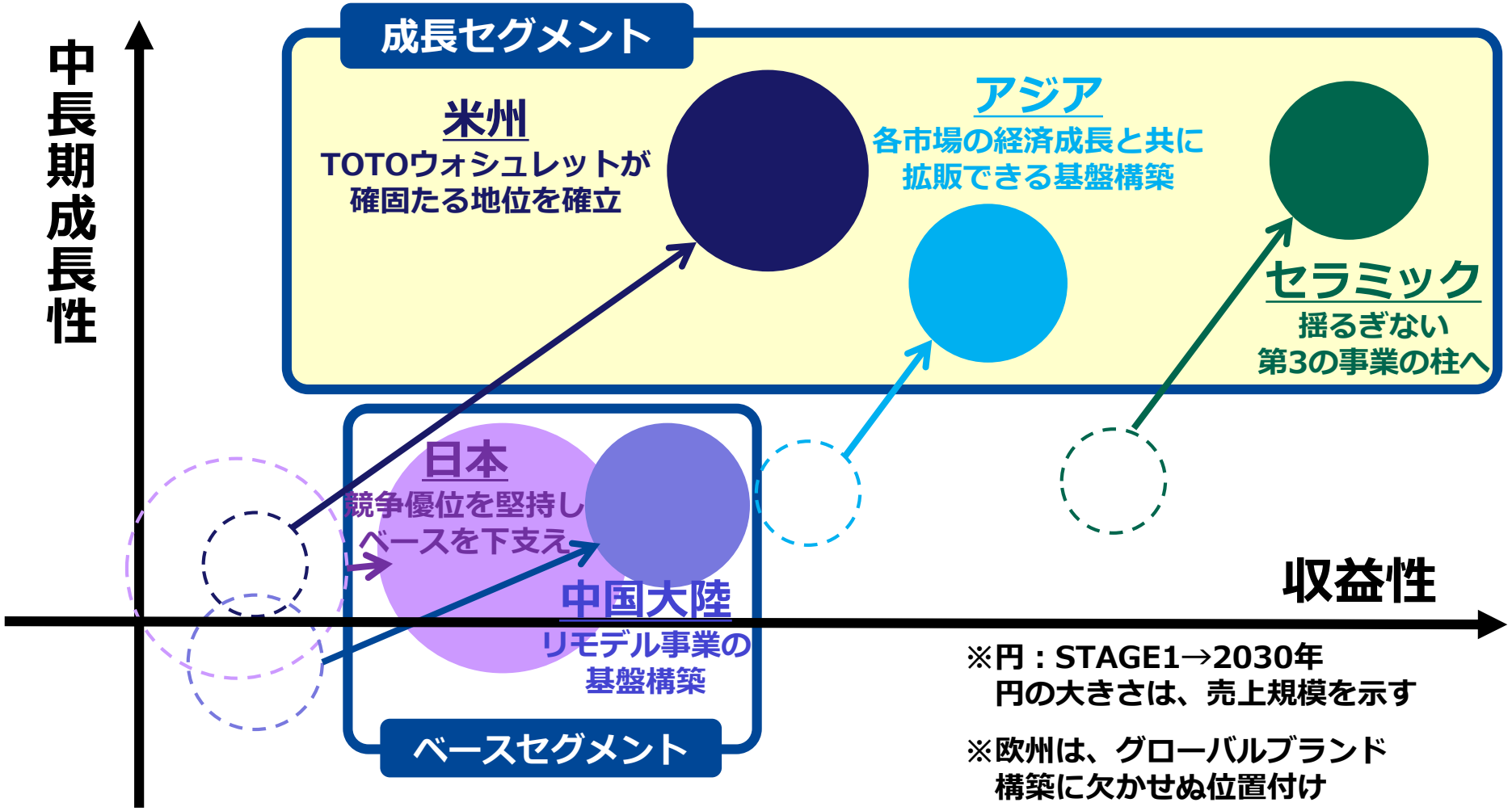
強みを活かし、成長セグメントを伸ばしていく

社会・環境課題の解決にも繋がる

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3．2030年に向けて

2030年に向けた成長の意志



事業を取り巻く環境変化を踏まえ、成長セグメントを見直し。
成長3セグメントで成長を牽引し、日本と中国大陸はグループ全体を下支え。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

3．2030年に向けて

2030年に目指すゴール

売上規模

1兆円以上

＊WILL2030発表時は　9,000億円

営業利益率

12%以上

＊WILL2030発表時は　10%以上

海外売上比率

40%以上

（住設事業における）

＊WILL2030発表時は　50%以上

ROA・ROE・TOTO版ROIC

12%以上

（WACC：8～9%）

＊新規開示

サステナブルプロダクツ構成比

83%

（きれいと快適・健康と環境を両立する商品群）

＊WILL2030発表時は　78%以上

SBT1.5℃認証への取り組み

CO2排出削減目標

（2021年比）

事業所▲47.5%

商品使用時▲25%

＊2024年3月認証取得

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4．STAGE2の取り組み（2024年～2026年）

＜成長セグメント＞米州住設事業

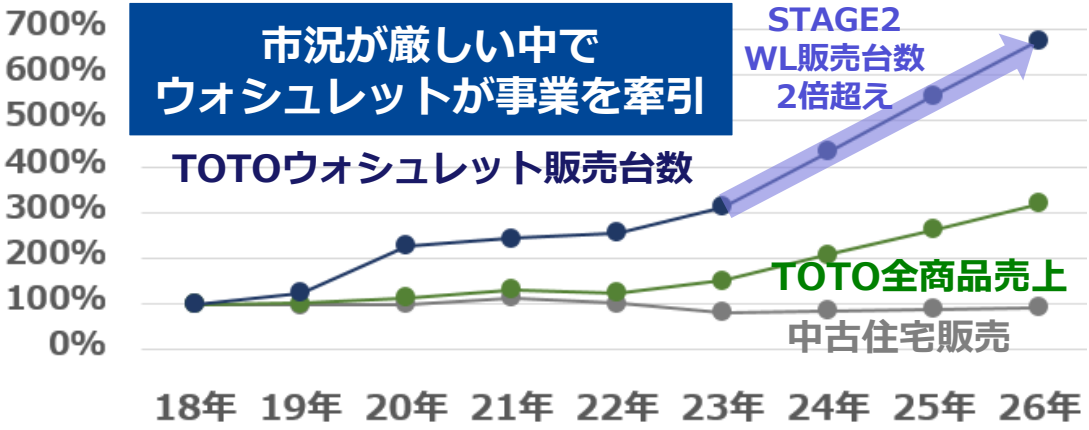
2030年　TOTOウォシュレットが確固たる地位を確立

※CAGR:年平均伸長率

STAGE2 売上CAGR **+19%**

温水洗浄便座は、普及期に入り市場が拡大中

ウォシュレットを軸に、顧客接点の構築と需要喚起を加速



■ウォシュレット（WL）拡販の取り組み

購買動向	プロのアドバイス付き	Webで手軽に	日常の動線で
購買の場	**建材店**（Kitchen & Bath Shop）STAGE2 WL台数 約2.1倍 ・主要63都市圏で接点整備 ⇒新ショールームプログラム適用	**eコマース** STAGE2 WL台数 約2.5倍 ・高いシェア堅持	**リテール多店舗店** STAGE2 WL台数 約2.3倍 ・商品展示店舗数の拡大 ・商品ラインアップ拡充
アフターサービス	訪問修理エリア拡大・サービスマンのスキル向上やサポート体制の強化		

ウォシュレットを軸とした顧客接点の構築と需要喚起を推進していく。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4．STAGE2の取り組み（2024年～2026年）

＜成長セグメント＞アジア・オセアニア住設事業

2030年 各市場の経済成長と共に拡販できる基盤構築　STAGE2 売上CAGR +16%

購買力向上とともに、ターゲットが増加

質の高い節水便器とウォシュレットの提案強化

ベトナムの直営ショールーム

インドでの商品講習会

成長市場での取り組み　STAGE2 売上CAGR +24%

「代理店網の拡充」「著名現場の獲得」を推進

- **ベトナム** ⇒有力店の発掘・育成により、代理店網を裾野から強化
- **インド** ⇒富裕層の7割が居住の人口上位28都市をターゲット 代理店の新規開業を加速
- **タイ** ⇒大型店舗流通での価値訴求強化・流通網のエリア拡大

その他

台湾地域

アジア全体を下支え
改修需要の刈取強化

中東地域

大型現場の採用活動強化
⇒狙いのディベロッパー囲い込み

成長3市場で成長を牽引し、台湾地域はアジア全体を下支えしていく。

TOTO Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4．STAGE2の取り組み（2024年～2026年）

＜成長セグメント＞セラミック事業

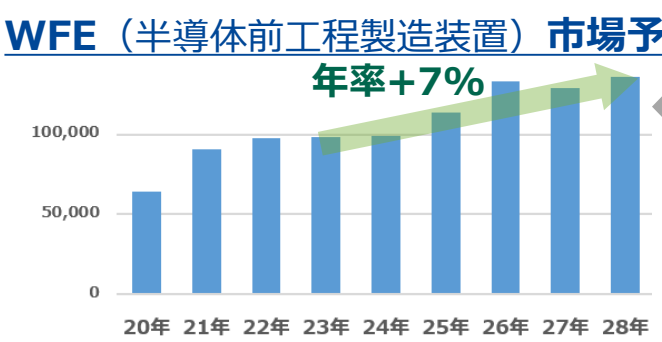
2030年 揺るぎない第3の事業の柱へ

STAGE2 売上CAGR +20%

半導体市場は、2030年に向けて再び拡大
半導体の高度化が進む

伸長する市場への対応強化と、
進化する半導体に対しての技術開発を強化

WFE（半導体前工程製造装置）市場予測



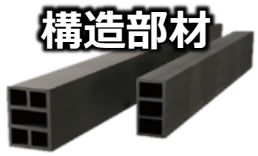
静電チャック
交換需要取込

※Source:TechInsights Inc.（24年1月末時点）

商品・販売

新技術チャレンジによる用途拡大

次世代半導体
製造装置へ提案



半導体
露光装置へ提案

生産

DX化やAI導入による
見える化・判定の即時化

バリューチェーン全体に
おけるデータ連携

オンデマンド生産の実現

中津工場

生産性向上の取り組み強化
（スマートファクトリー）

顧客提供価値を向上し、競争・変化の激しい半導体市場に応えていく。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

4．STAGE2の取り組み（2024年～2026年）

＜ベースセグメント＞日本住設事業

2030年　競争優位を堅持しベースを下支え

STAGE2 営業利益率 +1.3pt

築20年以上のストック住宅や
リモデル適齢層の世帯数は
ボリューム維持

デジタルをフル活用し、
販売活動における質と量を進化

サステナブル
高付加価値商品の拡販

お客様接点での
提案力の強化

販売・もの創りの
生産性向上

収益性の向上を推進

＜ベースセグメント＞中国大陸住設事業

2030年　リモデル事業の基盤構築

STAGE2 売上CAGR +5%

新築需要の低迷は長期化の様相
一方、住宅ストックは豊富に存在
（1線・新1線都市で約1億戸以上）

新築からリモデルへの
ギアチェンジを実行
（日本で約30年培ってきた
リモデル事業のノウハウも活用）

代理店ショールームでの
価値伝達の強化

元請工事店の攻略
協業体制の構築

リモデル向け
プロモーション強化

リモデル需要の掘り起こしを本格化

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

5．財務戦略と経営資源配分

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

資本コストや株価を意識した経営

資本効率を重視した取り組み強化 ▶ ROA・ROE・ROIC向上 ▶ 企業価値向上

利益の質（TOTO版ROIC）

改善ドライバー

- 成長戦略に応じた事業別利益率の向上
- 棚卸資産最適化、固定資産投資の規律強化等による回転率の改善

TOTO版ROIC = 税引後営業利益 / 運転資本+固定資産

PLマネジメント	営業利益率の向上	粗利益の改善、経費コントロール、機動的な価格改定
	財務・税務の最適化	為替リスクコントロール、税コスト低減
BSマネジメント	運転資本回転率の改善	棚卸資産最適化・債権回収長期化の防止
	固定資産回転率の改善	規律に基づく投資・政策保有株式の最適化

キャピタルアロケーションの質

資本配分規律

- 資本コストを意識したキャピタルアロケーション

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

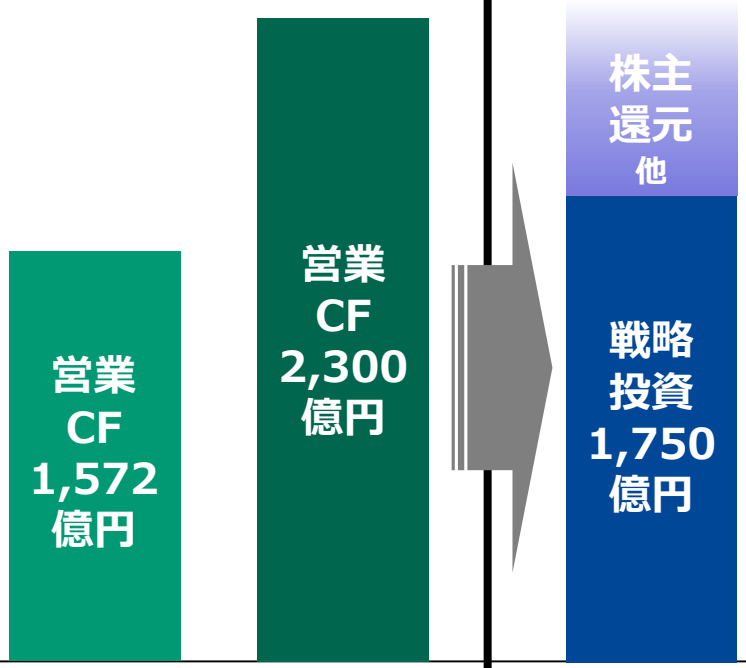
5．財務戦略と経営資源配分

資本配分規律

■キャッシュを持続的な成長を目的とした戦略投資に積極的に配分
■株主還元は、配当性向40%以上を実施

財務規律	自己資本比率：50%以上 D/Eレシオ：0.5倍以下	手元保有資金：月商1.5ヶ月

キャッシュ創出



キャピタルアロケーション

＜株主還元＞
・配当性向は40%以上とし、増配または維持
・自己株式取得は資本コストや株価水準、キャッシュ余力を総合的に勘案した上で機動的に実施

＜戦略投資（設備投資）＞
・成長セグメントを中心に、戦略的に投資
・資本コストを上回るハードルレートで管理を強化

STAGE2（2024～26年）

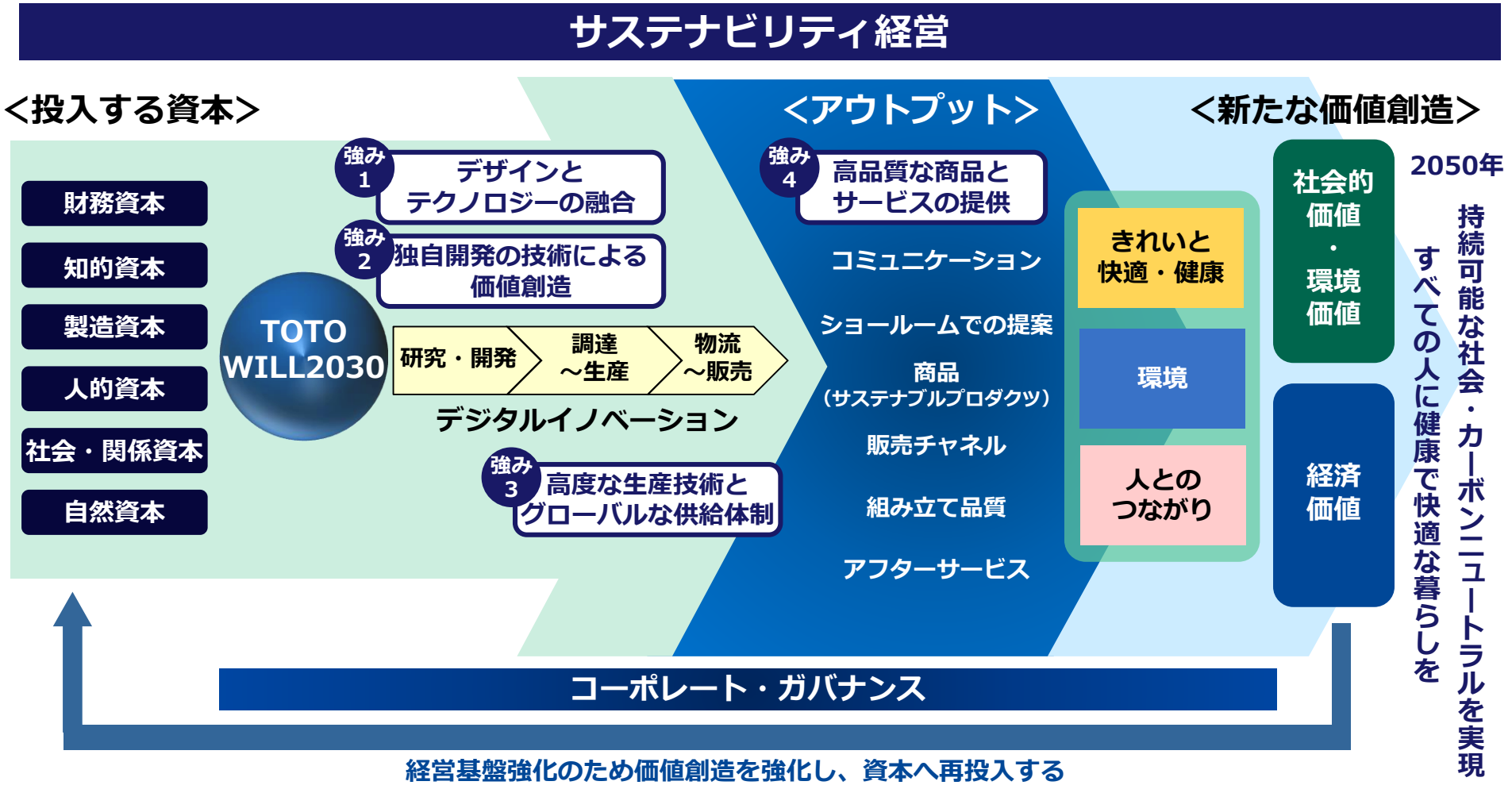
Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

＜参考＞価値創造モデル

価値創造モデル



社会的価値・環境価値、経済価値を同時に実現する
共通価値の創造に取り組んでいる。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

＜参考＞STAGE2計画値

主要KPI

WILL2030（2021年～）

	KPI		2020年度 実績	2023年度 実績	2026年度 計画	2030年度 計画
経済価値	売上規模	新収益基準調整後	5,778億円	7,023億円	8,500億円	1兆円以上
	営業利益率		6.9%	6.1%	10%以上	12%以上
	ＲＯＡ	営業利益／総資産	6.5%	5.6%	10%以上	12%以上
	ＲＯＥ	当期純利益／自己資本	7.7%	7.8%	10%以上	12%以上
	ＴＯＴＯ版ＲＯＩＣ	税引後営業利益 運転資本+固定資産	-	5.9%	10%以上	12%以上
	海外売上高比率（住設事業）		25%	29%	35%	40%以上
社会的価値・環境価値	サステナブルプロダクツ構成比		69%	75%	80%	83%
	商品使用時水削減貢献量※1		10億m³※2	10億m³※2	11.4億m³	13億m³
	事業所からのCO2排出量	Scope1,2	35.7万t	25.4万t※3	22.9万t	18.5万t
	ステークホルダーサティスファクション	アフターサービスお客様満足度※4	92pt	94.2pt	94.8pt	95pt
		ショールーム満足度（日本）	73pt	76.5pt	78.2pt	80pt
		社員満足度（日本）	74pt	75.9pt	77.4pt	80pt

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果　※2 WILL2030 STAGE2と同様の算定条件とした場合（概算値）　※3 第三者保証取得予定（2024年6月末開示）
※4 対象範囲：日本･米州･欧州･中国大陸･台湾地域･インド･タイ･ベトナム

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

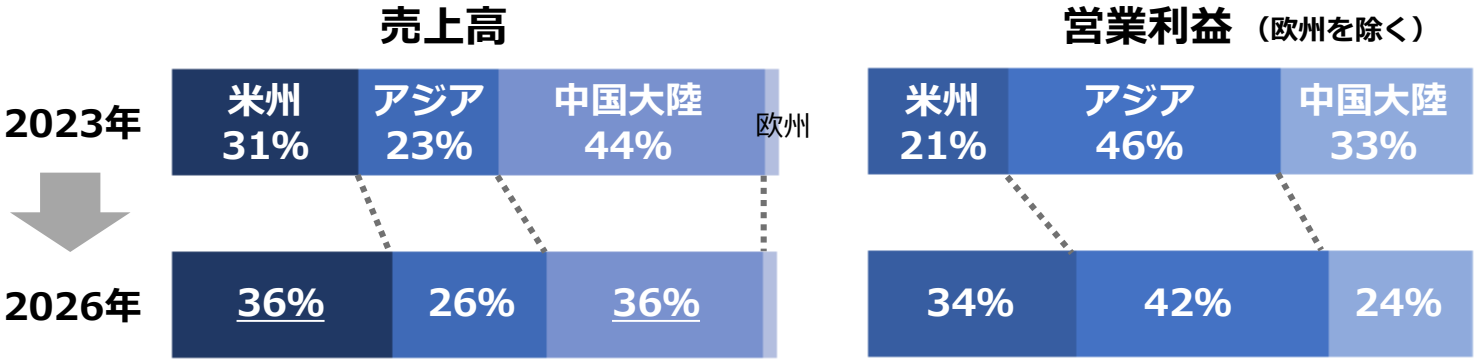
＜参考＞STAGE2計画値

セグメント別：売上・営業利益率

	売上高		営業利益率	
	2023年 実績	23→26年 CAGR	2023年 実績	2026年 計画
日本住設事業	4,731億円	+3%	4.7%	6%
海外住設事業	1,924億円	+13%	6.2%	12%
セラミック事業	365億円	+20%	30.1%	40%
全社計	7,023億円	+7%	6.1%	10%以上

※海外の構成比

米州が中国大陸と同じ売上規模へ



Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

＜参考＞STAGE2投資計画

設備投資計画

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	720億円
セラミック戦略投資	■開発・増産投資	290億円
日本戦略投資	■環境・生産効率化投資 ■ショールーム投資	320億円
基盤強化投資	■IT関連投資 ■その他業務基盤関連投資	420億円
合計		1,750億円

STAGE2の3年間で、成長領域を中心に、1,750億円の設備投資を計画。

Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.