

グローバル住設事業

日本住設事業

創立以来、日本の水まわり文化を切り拓いてきた
マーケットリーダーとして、これからも新しい生活様式や
お客様ニーズに合った質の高い商品・サービスを提供し、
TOTOグループ全体の成長を支えていきます。



取締役
常務執行役員

北崎 武彦

ベースセグメント

WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

最も売上高構成比が高い住宅リモデル分野においては、築20年以上の住宅ストックの増加に加え、リモデル適齢層の世帯数は依然として一定のボリュームを有しており、2030年に向けて堅調な需要が見込まれます。お客様一人ひとりに寄り添ったリモデル検討を後押しする支援を通じて、引き続き需要喚起に取り組んでいきます。パブリック分野においても、築20年以上の豊富な建築ストックが存在し、加えてインバウンド需要の増加を背景に、今後も継続的な投資が見込まれます。一方で新築分野では、住宅・パブリックともに、人口減少や新設住宅着工数の減少といった構造的要因により、需要の低迷が継続すると見込まれます。また、原材料や労務費などの外部調達コストの高騰が続くなか、利益率の改善を最優先課題と捉え、機動的な価格改定などを引き続き検討していきます。こうした環境を踏まえ、外部要因に左右されない高収益体質への転換を図っていきます。

主な取り組み

1. サステナブル高付加価値商品の拡販

STAGE2では、日々の健康に寄り添う「デイリーウェルネス」という新たな体験価値をお客様にお届けしていきます。また、住宅向けウォシュレットにおいては、省エネ性能・快適性向上を狙いとして、「貯湯式」から「瞬間式」に順次切り替えていきます。他の商品も含め、住宅分野・パブリック分野問わず、きれいで快適・健康、環境性能を満たす、高付加価値でTOTOらしい商品を拡販していきます。

2. お客様接点での提案力の強化

住宅分野では、「あんしんリモデル戦略」を引き続き推進し、リフォームに関する疑問や不安を持つお客様に対して、さまざまな接点機会を通じて真摯に向き合い、「あんしん」してリモデルの一步を踏み出していただけようサポートしていきます。

リモデル提案の量と質の双方を高めることで、提案力のさらなる強化を図っていきます。具体的には、WEBサイトにおいてお客様の関心が高い情報発信の充実を図るとともに、リモデルサポートデスクでの相談対応を強化していきます。また、ショールームでは提案力と対応品質のさらなる向上に取り組み、オンライン対応も含めたコンサルティング機会の拡充を進めていきます。

パブリック分野では、メンテナンス部門と連携し、リモデル適齢期を迎えた案件に対して豊富なノウハウを活かし、物件ごとのニーズに応じた提案活動を展開していきます。さらに、DXを活用したパブリックトイレ向けの新たなサービス「TOTO CONNECT PUBLIC」の開発・提供にも取り組み、利用者や施設管理者の視点に立った快適性・利便性の向上を図っていきます。これらの活動を通じて、訪日外国人の方々に「日本のトイレ文化」を体験していただく機会を広げ、世界へと発信し続けていきます。

3. 販売・もの創りの生産性向上

より効率的な販売活動の推進に向けて、STAGE1で整備したシステムや、デジタル技術を活用したセールスやショールームアドバイザーの業務効率化を図っていきます。また、物流・運送業界が直面している労働人口の減少やドライバー不足、労働時間規制といった課題に対応すべく、商品の配送やシステム商品の組み立てを効率的に行える物流体制の構築を進めて

いきます。さらに、もの創りにおいては、セラミック事業で培った知見を活かし、スマートファクトリー化などの取り組みを日本住設事業にも広げ、高効率な生産体制にしていきます。

事業の強み

TOTOグループは、これまで日本の水まわり文化をリードしてきました。生活様式やお客様ニーズの変化に応じて、常に革新的で良質な商品を提供できる高度な研究開発体制・生産体制を有しており、衛生陶器・ウォシュレット・ユニットバスといった、新たな価値を生み出し続けていることが大きな強みです。こうした挑戦を積み重ねてきたことにより、100年以上の事業の歴史のなかで圧倒的なブランド力を築いてきました。

また、商品をお買い求めいただく前から、長くご使用いただいた後まで、一貫して質の高いサービスを提供することも強みです。商品の納入を起点に、修理・部品交換といったアフターサービスまで、長期にわたってお客様との接点を持続けることで、TOTOブランドへの信頼と認知をより一層確かなものにしていきます。

新築需要がまだ優位だった1990年代から、業界に先駆けてリモデル戦略に舵を切り、元請業者・販売店などとともに、強固なりモデル事業の基盤を築いてきました。その結果、主力商品である衛生陶器・ウォシュレットのみならず、ユニットバス・水栓金具・洗面化粧台においても高いシェアを堅持し、日本の水まわりを牽引しています。

パブリック分野では、お施主様の期待以上の商品力と提案力により、多くの物件に商品をご採用いただいています。

2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度の業績は、売上高4,813億円（前年度比102%）、営業利益219億円（対前年度-4億円）となり、増収減益となりました。新築は住宅着工戸数の減少により前年度実績を下回ったものの、リモデルは住宅・パブリックともに前年度を上回る成果を上げ、全体としては増収となりました。

一方で、利益面においては2024年8月の希望小売価格改定やコストリダクションを実施したものの、外部調達コストや人財投資の増加により、減益となりました。

2025年度は、外部調達コストの増加が継続すると見込まれるなか、新商品を中心としたサステナブル高付加価値商品の拡販および希望小売価格改定の効果により、売上高4,950億円（前年度比103%）、営業利益225億円（対前年度+6億円）の増収増益を計画しています。

重点活動 ～サステナブル高付加価値商品の拡販～

2025年8月には、ウォシュレット一体形便器「ネオレストLS-W/AS-W」、洗面化粧台「エスクア」「ドレーナ」、システムキッチン「ザ・クラッソ」といった、住宅向け主力商品における新商品を投入しました。なかでも「ネオレストLS-W/AS-W」には、新機能として「便スキャン」を搭載し、スマートフォン向けアプリとデータを連携させることで、毎日の便の状態から生活の気づきをアプリで提案します。

また、洗面化粧台およびシステムキッチンの新商品では、最新のトレンドを踏まえたデザインや多彩なアイテム展開を通じて、お客様のライフスタイルやこだわりに対応していきます。

2024年8月に発売したシステムバスルーム「シンラ」は、国際的に権威ある「iFデザイン賞2025」および「レッドドット・デザイン賞2025」を同時受賞しました。こうしたサステナブル高付加価値商品を拡販し続けていきます。

主要KPI結果と今後の計画

	(億円)					
	基準年		STAGE1		STAGE2	
	実績	実績	実績	計画	実績	計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	4,198	4,409	4,628	4,731	4,813	4,950
営業利益	228	229	195	223	219	225
営業利益率	5.4%	5.2%	4.2%	4.7%	4.5%	4.5%

2023年度 → 2026年度
売上高 CAGR*
+3%
(計画)

* CAGR：年平均伸長率

Focus

日本のリモデル事業について

TOTOグループのリモデル戦略

日本の「住宅リモデル」は、一つの家に住みながらライフスタイルの変化に合わせて部位ごとに段階的に工事を行うことが一般的です。将来的にも住み続けることを前提に、自分にとって心地のよい空間を時間をかけて丁寧に作り上げていきます。現場の条件が一軒一軒異なるため、工事業者には高い施工技術に加え、的確なプランニング力やお客様と信頼関係を築くコミュニケーション力など、総合的な力が求められます。TOTOグループは、こうしたリモデル特有のニーズにいち早く着目し、約30年にわたり、地域に密着しお客様と永続的につながり続けられる工事業者とともに、日本のリモデル市場を築いてきました。工事業者とのネットワーク構築にもいち早く取り組み、「TOTOリモデルクラブ」制度を立ち上げるとともに、リモデル提案の場としてのショールームも全国に適正配置してきました。さらに、リモデル専用商品の充実にも注力し、販売体制の強化を図ってきました。

2018年には、新たな戦略として「あんしんリモデル戦略」をスタートさせました。リフォームに関する相談ができる「リモデルサポートデスク」や、参考価格や豊富な事例を掲載したWEBサイト、独自に設定したあんしん品質を満たす全国約5,000店のリモデルクラブ店ネットワーク展開などにより、お客様にリフォーム後の暮らしをより具体的にイメージしていただけるよう努めています。

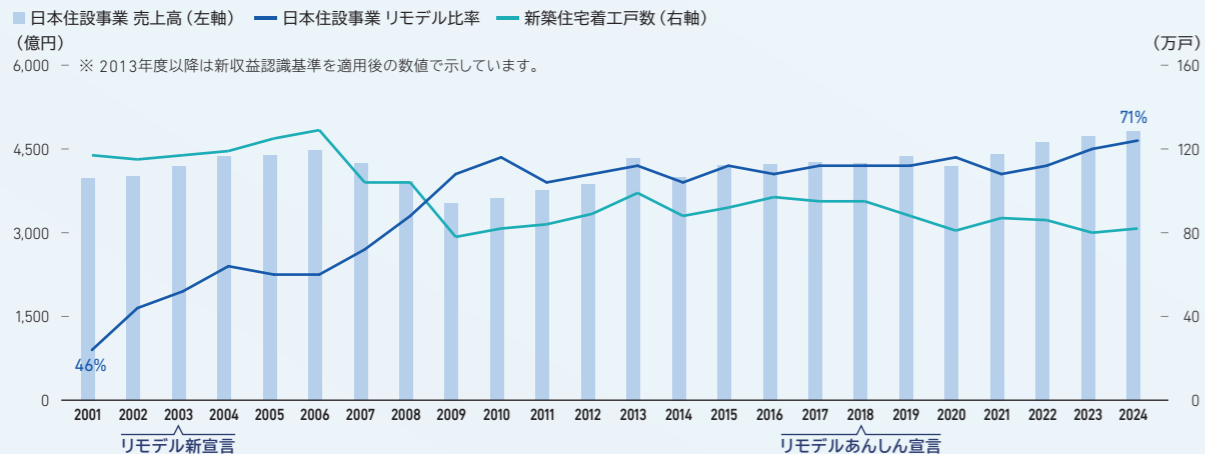
<新築とリモデルの違い>

新築	リモデル
 <p>予算・時間など制限が多く、水まわり設備に注力することが難しい。</p>	 <p>特定の空間にこだわり、予算・時間も比較的自由に使える。</p>

TOTOグループのリモデルにおける強み (新築住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質)

1. 憧れの暮らしを実現する商品 <ul style="list-style-type: none"> 少ない水できちんと流れる節水トイレ 水と電気を融合させた「ウォシュレット」 使いやすさと美しさの追求 リモデル工事時の組み立て・施工のしやすさ 	2. お客様に寄り添った提案と情報提供: ショールーム、WEBサイト、電話窓口 <ul style="list-style-type: none"> 郊外型ショールームの全国展開 (94カ所) お客様の夢を膨らませ、高い満足度を実現するアドバイザー TOTO商品に限定せず、リフォームに関わる全般的な情報を提供
3. 夢をカタチにする安心のお店: TOTOリモデルクラブ <ul style="list-style-type: none"> 地域密着の工事店約5,000店のボランティアネットワーク TOTOが独自で設定したあんしん品質を満たしたお店をさまざまな条件で検索可能 TOTOリフォームサイトで、実際に手がけた実例が「費用」「工期」「納入商品」などの情報とともに閲覧可能 	4. 快適な住空間の総合提案: TDYアライアンス <ul style="list-style-type: none"> 水まわりに限らない空間提案をするため YKK AP、大建工業とTDYアライアンスを締結。コラボレーションショールームなどで3社の強みを活かした提案を実施

TOTOグループは、新築需要がまだ優勢だった時代から、いち早くリモデル市場に注目し、事業展開を進めてきました。1993年の「リモデル宣言」を契機に、ショールームやリモデルクラブ店といったお客様との接点を強化しながら、新築の住宅着工戸数に左右されない強固な事業体質を築いてきました。



グローバル住設事業

海外住設事業

米州、アジア・オセアニア、欧州、中国大陸の4極にて事業を推進しています。

それぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、その国・地域にとって必要な存在になることを目指します。



取締役
常務執行役員
竹内 直幹

WILL2030 STAGE2の取り組み

海外市場では、差別化商品であるウォシュレットと衛生陶器を強みとして事業を展開しています。

ウォシュレットの普及期に入った米州住設事業と、国・地域の経済成長が見込めるアジア・オセアニア住設事業、そして事業規模はまだ小さいながらも着実にブランド力・認知度が向上している欧州事業を成長セグメントと位置付けています。一方、不動産市況低迷と競争激化に直面している中国大陸事業は、戦略の抜本的な見直しにより安定的な収益構造への転換を図り、ベースセグメントとしてTOTOの成長を支えます。

世界に向けた新たな体験価値の発信

世界最大規模の国際見本市「ISH 2025」では、「Life Anew」をコンセプトに技術に裏打ちされた、TOTOだからこそ実現できる豊かな生活価値を提案しました。

TOTOのクリーン技術の相乗効果で「きれい」と快適を実現する「CLEAN SYNERGY」に加え、四季をコンセプトとする洗面器のカラー展開、水まわり器具のCMF (Color; 色, Material; 素材, Finish; 表面加工) の調和、トイレから始まる新たな健康習慣の提案を目指した「デイリーウェルネス」などを紹介しました。



2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度は、中国大陸やベトナムでの市況低迷や米州における金利の高止まりなど、住宅設備を取り巻く環境は明るいものではありませんでした。特に中国大陸事業においては、赤字となり、海外住設事業全体で、売上高は1,925億円 (前年度比100%)、営業利益は90億円 (対前年度-29億円) となりました。

2025年度も、中国大陸事業は赤字の見通しで、海外住設事業全体では売上高は1,912億円 (前年度比99%)、営業利益は65億円 (対前年度-25億円) と減収減益の計画です。成長セグメントは、STAGE2で掲げた各セグメントごとの戦略を確実に実行することで、成長を実現します。中国大陸事業は、将来の安定的な事業運営を目指し、構造改革を進めていきます。

主要KPI結果と今後の計画

	基準年		STAGE1		STAGE2	
	実績		実績		実績	計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	1,377	1,740	1,886	1,924	1,925	1,912
営業利益	177	229	129	119	90	65
営業利益率	12.9%	13.2%	6.8%	6.2%	4.7%	3.4%