



あしたを、ちがう「まいにち」に。

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO

TOTO株式会社

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1

お問い合わせ先

経営企画部	サステナビリティ推進部	広報部
TEL: 03-6836-2024	TEL: 03-6836-2027	TEL: 03-6836-2025
FAX: 03-6836-2200	FAX: 03-6836-2200	FAX: 03-6836-2200

URL: <https://jp.toto.com>



TOTOグループ

統合報告書

2025

UD FONT

本文には見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

受け継がれる志

どうしても親切が第一



1903

白色硬質磁器の研究のためヨーロッパへ渡った
TOTO初代社長 大倉和親は欧米式の衛生的な水まわり
文化に接し、いずれ日本でも衛生陶器が必要になることを確信。

先人の言葉

どうしても親切が第一
奉仕観念を以て
仕事をお進め下され度
良品の供給、需要家の満足が
掴むべき実体です。
此の実体を握り得れば
利益・報酬として影が映ります。
利益・報酬という影を追う人が
世の中には多いもので
一生実体を捕らえずして
終わります。

1912

和親は父とともに私財を投じ、
日本陶器合名会社[現ノリタケ株式会社]の
工場内に「製陶研究所」を設立しました。



©NORITAKE CO., LIMITED

健康で文化的な生活を提供したい

初代社長の大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡「先人の言葉」は、歴代社長によって引き継がれてきました。

その中の「どうしても親切が第一、良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体で、その実体を握り得れば、結果として利益・報酬という影が映る」という考え方をもとに、社是・企業理念を含むTOTOグループ経営に関する理念体系が整備されました。この理念体系は、社員一人ひとりに浸透しており、理念に基づく行動をとることは、TOTOグループの企業風土となっています。

1914

1万7280余種にも及ぶ調合と試し焼きを重ね、
苦闘の末ついに国産初の陶製腰掛式水洗便器を
完成させ、試験販売を開始しました。



©NORITAKE CO., LIMITED



初代社長
おおくら かずちか
大倉 和親

大倉和親は、陶磁器の奥深い魅力に触れ、飽くなき理想追求の道に踏み込みました。父の大倉孫兵衛とともに起こした日本陶器合名会社[現ノリタケ株式会社]の初代社長就任をはじめとして、TOTO株式会社、日本ガイシ株式会社を創立、日本特殊陶業株式会社の起業を促し、現在に至る日本のセラミックス業界の基礎を築きました。

©MORIMURA BROS., INC.
©NORITAKE CO., LIMITED

1917

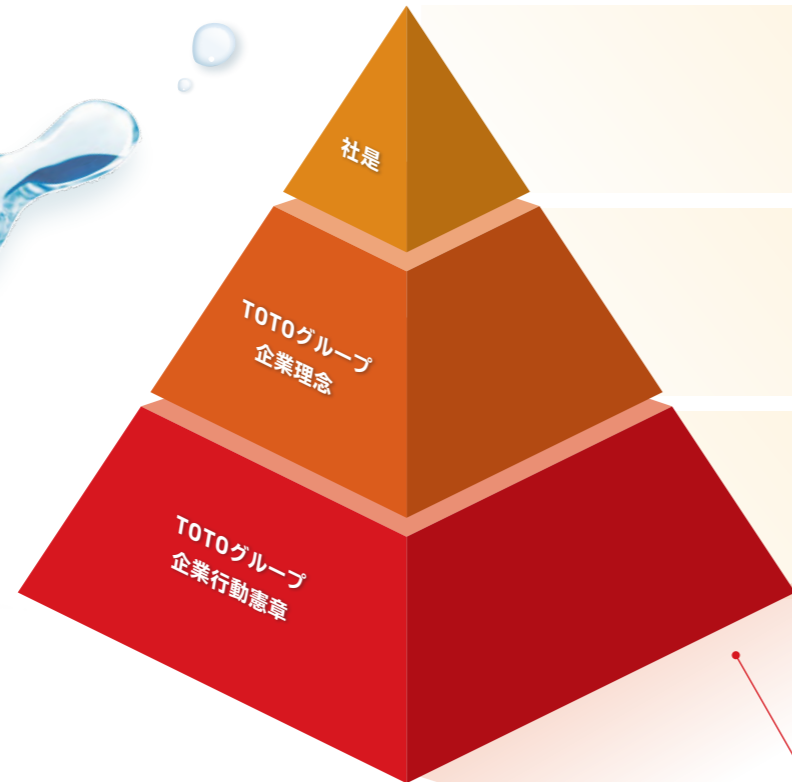
東洋陶器株式会社を創立。
初代社長に和親が就任し、「定礎の辞」には世界に
通用する良品を供給したいという想いを刻みました。



TOTOグループ経営に関する理念体系

先人の志を、次の100年に向けて継承していきます。

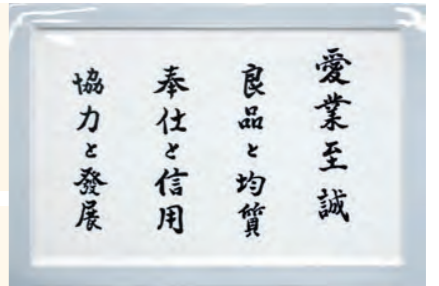
TOTOグループ経営に関する理念体系



社是

社是

創立者の思想を後世に伝えていくための言葉。
TOTOグループの活動の根底に流れる普遍的な思想です。



TOTOグループ企業理念

「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、
すべてのステークホルダーに対して、
「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

TOTOグループ企業行動憲章

ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで
働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。

詳細情報はWEBサイトに掲載しています
<https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/group>

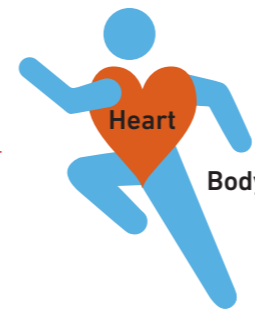
TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、
世界の人々から信頼される企業を目指します。
そのために

- > 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- > さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- > たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- > 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- > 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

グループ共有理念

将来にわたって引き継いでいくもの、
つまり「心」



事業活動ビジョン

その時代における進むべき方向性、
つまり「体の動かし方」

ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

「社是」「TOTOグループ企業理念」「TOTOグループ企業行動憲章」を
ベースに、その時の企業を取り巻く環境を踏まえ、
経営トップがTOTOグループの目指すべき将来像を示した言葉です。

ミッション

あしたを、ちがう「まいにち」に。
TOTO

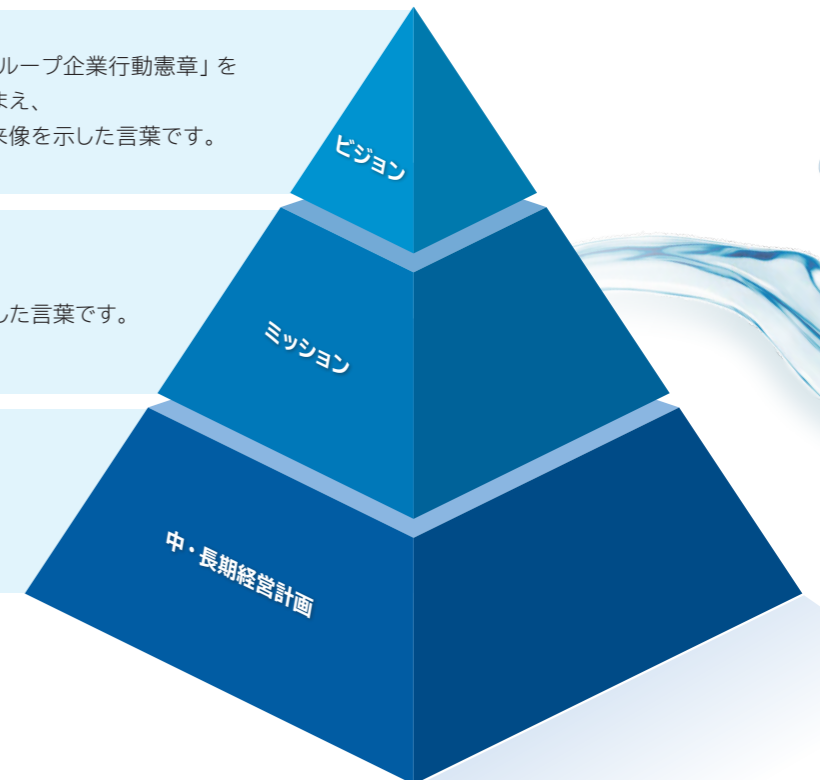


TOTOグループの持続的な成長のために、
中・長期的に実施する最重要事項を意思表示した言葉です。

中・長期経営計画

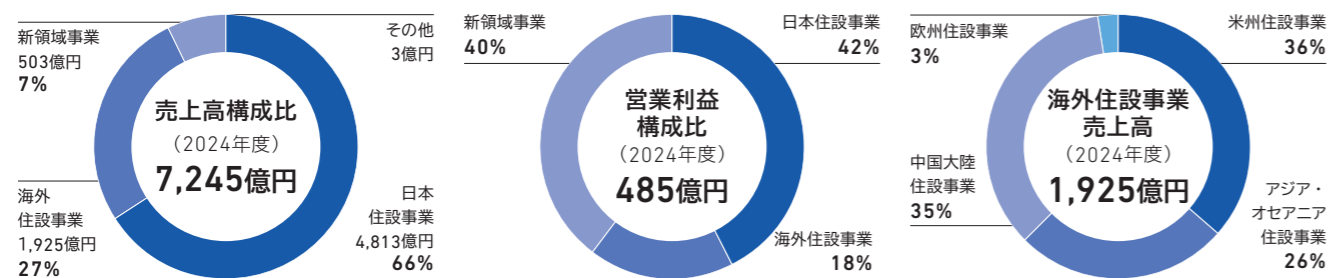
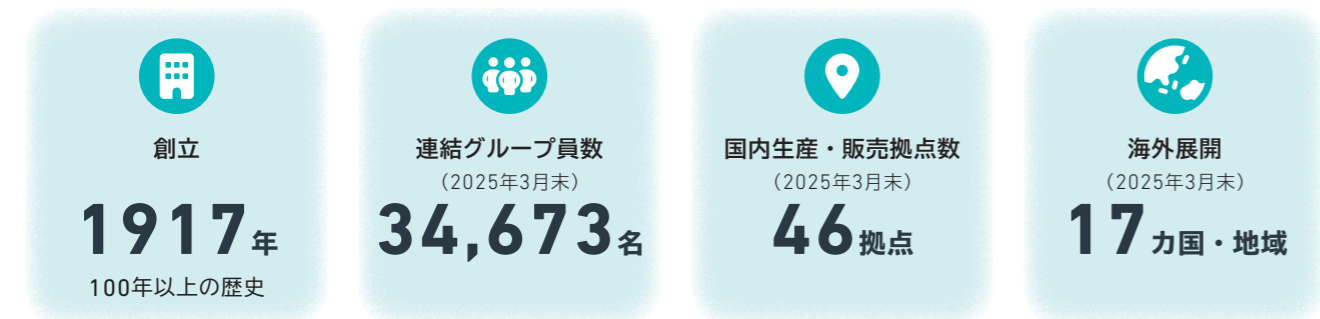
共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

TOTOグループの目指す姿と具体的な目標を
示したものです。共通価値創造戦略
TOTO WILL2030を推進します。



TOTOグループについて

事業概要



■ 主な住設商品



■ 主なセラミック製品

商品



環境



ステークホルダーサティスファクション



HIGHLIGHTS

P. 1-4



受け継がれる志／理念体系

TOTOグループが現在に至るまで100年以上大切にしてきた先人の志と、その志を原点とし、将来にわたって引き継いでいく企業理念についてお伝えします。

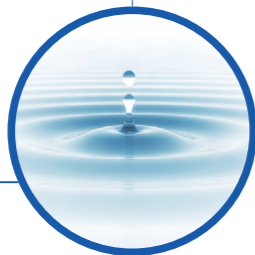
P. 9-16



社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員の田村より、TOTOグループが社会とお客様の役に立ち、必要とされ続けるための取り組みについて、2024年度までの成果・課題の振り返りとさらなる企業価値向上のための成長戦略を交えてご説明します。

P. 47-70



WILL2030 STAGE2

米州住設事業、セラミック事業をはじめとする成長セグメントによりTOTOグループ全体の成長を牽引する事業戦略をご説明します。

P. 73-75



財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、TOTO版ROICを軸に収益性・効率性を高めていく取り組みについてご説明します。

CONTENTS

01

次の100年に向けて

受け継がれる志	1
TOTOグループ経営に関する理念体系	3
TOTOグループについて	5
社長メッセージ	9
TOTOグループの価値創造モデル	17
TOTOグループの強み	19
TOTOグループの価値創造の歴史	21
機会とリスクの認識	23
価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ	25

編集方針

「TOTOグループ統合報告書2025」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。

事業・サステナビリティの方針や戦略に加え、TOTOグループの成り立ちや事業活動のトピックスなどを紹介しています。また、創立時から現在に継承されている企業姿勢と、未来に向けたさらなる企業価値向上への取り組みをお伝えします。

活動報告の対象期間

2024年度
(2024年4月1日～2025年3月31日)

※ 一部対象期間外の情報も掲載しています。

報告範囲

TOTOおよびTOTOグループ会社

02

中・長期経営計画 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

共通価値創造戦略 TOTO WILL2030	27
TOTOグループのマテリアリティ	29
WILL2030 社会的価値・環境価値指標	31
きれいと快適・健康	33
環境	35
人とのつながり	43
サステナブルプロダクト	45
中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)	47
日本住設事業	49
海外住設事業	52
セラミック事業	61
マネジメントリソース革新活動	64
マーケティング革新活動	65
デマンドチェーン革新活動	67
デジタルイノベーション	69
人財戦略	71
財務戦略	73
知的財産戦略	76

業績表示について

実績、計画は新収益認識基準を適用しています。

参照ガイドラインなど

- ・国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0
- ・GRI (Global Reporting Initiative) 統合版GRIスタンダード

GRIスタンダード対照表はWEBサイトに掲載しています
<https://jp.toto.com/company/csr/gri>

財務・非財務データ集

財務データ・非財務データをまとめたデータ集を本報告書の巻末に掲載するとともに、別冊としてWEBサイトにも掲載しています。

財務・非財務データ集
<https://jp.toto.com/company/profile/library>

03

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	77
サステナビリティ推進体制	85
ステークホルダー・エンゲージメント	86
人権の尊重	87
株主・投資家との対話	89
社外からの評価	90
社外取締役メッセージ	91
取締役一覧	95
会社情報／主な受賞	97

付属資料

財務データ	99
非財務データ	103

※ TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。
※ TOTOグループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。
※ 「ウォッシュレット」「カラリ床」「魔法びん浴槽」「エアイン」「音姫」「エコシングル」「便スキャン」はTOTOの登録商標です。

統合報告書制作メンバー

「TOTOグループ統合報告書2025」は、経営企画本部の編集メンバーを中心に、全社の関連部門と連携の上、制作しています。



社長メッセージ

All for customerを絆に、 より大きな「親切」を世界へ。

すべては社会のため、お客様のために。

世界中のグループ員が企業理念を誇りとして、

仕事に喜びを感じ、本音で議論し、挑戦にワクワクできる企業でありたい。

ステークホルダーの皆様とともに新たな価値を共創しながら、

より豊かな未来社会を次世代に届けていきます。

TOTOの魂の源泉「どうしても親切が第一」は不変の絆

2025年4月1日にTOTOグループ18代社長に就任して以来、経営方針をグループ員に伝えるために全国の拠点を訪問してきました。対話するほどに実感するのは、初代社長の大倉和親が2代社長 百木三郎に送った書簡にある「どうしても親切が第一」という言葉の誇らしさ。この「先人の言葉」こそ創業の魂、社是や企業理念の源泉の源泉として、TOTOグループ員約35,000人の心を一つに結ぶ不変の絆です。世界中のグループ員が理念を胸に刻み、日ごろから仲間と熱く話し合う姿はTOTOならではの感覚です。この言葉の核は、「親切」というシンプルな一語にあります。親切とは人の役に立つこと。TOTOが世の中に対して何をすることが親切なのか、私は繰り返しグループ員に問うてきました。企業としてどんな分野において親切でありたいか、それを定義づけたものが「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」（以下、WILL2030）に掲げる3つのマテリアリティ「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」。社会やお客様の役に立つことがTOTOの存在意義であり、私たちがここにいる意味なのです。

書簡には「良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体」という言葉が続き、利益は需要家の満足を得たことの「影」にすぎないと初代社長は説いています。その利益を次はどんな「社会の役に立つこと」に投じるか、その判断が重要です。例えば、陶器の焼成プロセスにおいて排出されるCO₂を削減するため、水素を燃料にした窯を研究することは優先したい課題の一つ。グループ員への方針説明会で事業の業績よりも前にCO₂排出量削減や節水の成果を明示するのは、私たちが何のために事業活動を行うのかという目的と企業理念の共有を徹底するためです。

代表取締役 社長執行役員

田村 信也

一人ひとりが成長の「軸」を持って、仕事に喜びを

社長就任後の初仕事は入社式でした。式辞で、新しく仲間になる皆さんにどうしても伝えなかったのは、「自分だけの軸を持って、そこから枝葉を伸ばして行ってほしい」というエールの言葉です。一人ひとりがプロフェッショナルとして誰にも負けない自信を持てる領域を見つければ、それが自分の成長の原点、つまり「軸」となります。私の「軸」となった仕事について振り返ると、1本目の軸はウォシュレット生産本部でエンジニアとして関わった、障がいのある方に向けた商品の開発でした。交通事故で四肢不自由になり、介助なしでトイレに行くことができなくなった20代女性の協力を得て、「洗う・流す・止める・乾かす」の4つのボタンがついた「らくらくリモコン」を開発しました。試作品を使った女性は、「介助なしで用を足せた」と泣いて喜んでくださいました。たった一人だけかもしれないけれど、目の前の一人の役に立つことができ、その方の人生が変わるかもしれないと感じました。この経験により仕事の喜びと責任に目覚め、「どうしても親切が第一」という言葉が腹に落ちました。

もう1本の軸は、2011年からTOTOベトナムの社長を務めたことです。当時は、現地社員の定着率も生産の歩留まりも低く、心がバラバラでした。「みんなで一つになったら仕事は楽しくなるぞ」と新しい風を吹き込みたいと考え、設立10周年イベントで「TOTO」の人文字をつくろうと呼びかけました。バス40台で国立競技場に集合した2,000人がわずか10分で人文字を完成させ、招待していた彼らの家族2,000人から惜みない拍手を受けました。準備段階から綿密なコミュニケーションを重ねたことによる成功体験を通じて、社員たちは「人を喜ばせることが自分たちの喜び」と気づくとともに、みんなでひとつのことで実現させる達成感に気づいたと思います。彼らはTOTOに誇りと愛着を感じ、現場でいきいきと働くようになりました。企業理念をよりわかりやすい「All for customer (すべてはお客様のために)」という言葉で表現し、あらゆる場面で「本当にお客様のお役に立てているか?」「自分のお客様は誰か?」と考えるよう促した結果、定着率も歩留まりも改善したのです。帰国時にはTOTOベトナムの社員全員が列をつくってくれるというサプライズ演出で見送られ、「この仲間と働けてよかった」と感激しました。TOTOグループを率いる上でも、人の役に立つ仕事の喜びや助け合って働く楽しさを世界中のグループ員と共有していきます。



TOTOベトナム設立10周年イベントの様子



本音の議論でアイデアとスピードを磨き、より強い集団へ

WILL2030は、今年度が折り返し地点です。各事業において、うまくいっているところとそうではないところが明確になっています。それぞれの背景を精査・分析すると、「変化に即応するスピード」が成否を分けているとわかりました。2030年度目標として掲げる「売上規模1兆円以上」は単なる理想値ではなく、世界中のTOTOファンの満足の総和として目指すべき数字であり、私たちなら達成できると信じています。道しるべである目標は変えず、方法論は柔軟かつ躊躇せず修正し、事業構造を改革しながら全力疾走します。より速く走るには、「誰をどう喜ばせたいのか」を意識してあらゆるニーズを想定し、先手となる選択肢を用意することが必要です。住設事業とセラミック事業ではスピードが異なりますが、ニーズの先読みと打ち返しの速さというポイントは共通しています。AIの進化も掛け合わせて提案のスピードを速めることが勝ち筋となります。だからこそ、知見とアイデアを持つ「人」がTOTOの命なのです。強い「個」と「個」が、「どうしても親切が第一」という信念のもとに本音をぶつけ合い、密なコミュニケーションを繰り返すことで「集団」として強くなります。組織の方針を定める経営体制の顔ぶれも新しくなりました。私は若輩ですが、発言も行動も遠慮しません。役員が年齢や経歴によらず心の底を見せ合って本音で議論することは、意思決定や戦略執行のスピードを高め、TOTOグループをより強くする追い風になると考えています。私は国内外の拠点で組織の劇的な変化を何度も見てきました。約35,000人のグループ員から知見とアイデアが溢れ出せばTOTOの進化は無限大です。

また、「スピード感」「本音の議論」の前提として、最小の投下資本で成果の最大化を図る効率性の追求は欠かせません。資本効率を意識して一人ひとりが改善を重ねる、全社横断の「ROIC改善活動」によって収益性を高める取り組みも強化します。

社長メッセージ

TOTOの根幹を成す日本住設事業をあるべき姿に

日本住設事業
P.49-51

日本住設事業と中国大陸住設事業の立て直しが最大の課題だと考えています。強い決意を持ってこの両エリアを立て直し、TOTOグループ全体の成長を支える基盤とすることで、WILL2030の目標達成を実現します。

基幹事業である日本住設事業は、継続的なコストリダクションや機動的な価格改定の成果は着実に出てい一方、各コストアップなどの影響により利益率が低下している状況を脱却し、収益率の向上を目指します。サステナブル高付加価値商品の販売と「あんしんリモデル」の進化、生産性向上のための施策を加速させ、外部要因に左右されない高収益体質にシフトします。日本で新築住宅市場がピークを過ぎた1993年、TOTOは時代に先駆けた「リモデル宣言」によって住宅ストック市場に成長戦略の舵を切り、以来リフォーム需要の開拓を牽引してきた自負があります。これからも日本のトップブランドとして、いち早く「まだ見ぬ価値」をお客様にお届けし、社会にインパクトを与え続けます。

新商品で「デイリーウェルネス」の未来を広げる

マテリアリティの「きれいと快適・健康」を実現する一手として8月にウォシュレット一体形便器の新商品「ネオレストLS-W/AS-W」を日本で先行発売し、市場から熱く注目されています。新機能「便スキャン」で自動計測した便のデータを、新サービス「TOTOウェルネス」(スマートフォン向けアプリ)で確認できる、健康に寄り添うデイリーウェルネスの新提案です。トイレを入口に健康への気づきを得る習慣が定着すれば、トイレという「場」の持つ意味が変わってきます。いつもどおり暮らしながら無理なく続けられるところが、実にTOTOらしい「親切」な発想だと思います。「ワクワクする新たな体験価値をお客様にお届けすること」はWILL2030の目指す姿の一つであり、キッチンや浴室への展開も見据えてデイリーウェルネスの可能性をさらに広げていきます。

TOTOファンの信頼を光に、中国大陸住設事業を立て直す

中国大陸住設事業
P.60

中国大陸住設事業は、市場の急速な変化への対応が遅れ、収益性低下を招いたことを大いに反省しています。反転攻勢の第一歩として、リモデルを中心とした強みを活かせる領域にリソースを集中させるほか、衛生陶器工場4拠点中2拠点を停止し生産体制を再編します。生産・販売・商品における構造改革によって安定的な収益構造へ事業転換を図り、まずは2026年度の黒字化を短期目標とし、2030年度には利益率の改善を狙います。

長引く市況の冷え込みと業績低迷を理由にした事業撤退をするつもりはありません。日本で培った知見

をもとに、より多くのお客様のお役に立ちたいという志を持って中国大陸に進出したのが1985年。以来、40年にわたって地元政府、現地パートナーや優秀な現地社員の支援のもとに築き上げてきた、ブランドと事業の成長に大きな誇りを感じています。今日まで、「どうしても親切が第一」という志を熱く語る現地の仲間とともに品質・機能・サービスを磨き、中国大陸のお客様から圧倒的な信頼をいただくブランドに成長してきました。長らく商品を使ったださるお客様から寄せられた、「TOTOが大好き」「使ってよかった」という多くの声に育てられてきたのです。お客様が寄せてくださる信頼は、私たちが事業を立て直していく上での希望の光。今後も愛され続けるために抜本的な構造改革に汗を流していきます。

米州住設事業の夢が実を結び、成長エンジンへ

一方、米州住設事業が成長軌道に乗り、力強い加速を見せています。「コロナ禍でウォシュレットが売れたから急伸長したのでは？」と指摘されることもありますが、一朝一夕で生まれた成果ではありません。米州進出当初はコマース活動や顧客接点づくりに苦戦し、ウォシュレットが市場に受け入れられるまで長い時間がかかりました。そのようななかで人と資金を投じて価値を伝え続けた地道な「種まき」が奏功して、ようやく成果として実を結び始めたのです。ウォシュレットの使用経験をSNSで発信するお客様が増え、需要増加を生む下地となりました。また、ギフトシーズンには大手eコマースの人気ランキングに入り、住宅購入時以外にギフトという購入動機が生まれたことには、TOTO U.S.A., Inc.の社長を務めた私も驚きました。

お客様に商品を買っていただくことは、終わりではなく長いお付き合いの始まり。「どうしても親切が第一」を体現するサービスマンは、最前線でブランドの信頼を守る要です。既に人口30万人を超える63都市圏で、ショールームや小売店を介した顧客接点をつくるだけでなく、アフターサービスのネットワーク拡大も実現してきました。これは、お客様の商品選びから取り付けや修理までトータルにサポートし、いつでもTOTOを頼りにしていただける環境を構築する挑戦です。米州に限らず、競合との熾烈な戦いを勝ち抜いて私たちが成長するためには、アフターサービスが極めて重要。今年、北九州の本社にて行われた「第2回ワールドサービスマスターズ」では米州エリアの代表も含め、世界中の予選を勝ち抜いた優秀なサービスマンが集い、技術や接客に対する向上心を刺激し合いました。今後もさらなる成長加速に向けて商品とサービスの質を高め、グローバル住設事業の成長エンジンとして一層飛躍します。

各国市場が秘める成長のポテンシャル

米州に次いで勢いのあるアジア・オセアニア住設事業は、インド・ベトナムのように平均年齢が若く成長が期待できる地域、台湾地域、オーストラリア地域のような先進地域、サウジアラビアのように多くの巨大プロジェクトが控えている中東地域などの集合体です。今後のさらなる成長に手応えを感じています。

米州住設事業
P.54-56

アジア・オセアニア
住設事業
P.57-58

社長メッセージ

欧州住設事業
P.59

欧州住設事業は2024年度に念願の現地法人としての黒字化に成功。ドイツ・フランクフルトで行われた世界最大級の国際見本市「ISH 2025」では、欧州の老舗メーカーと肩を並べました。ドイツではプランマーとの協業を深め、イギリス・フランスでは5つ星ホテルへの納入実績を重ね、トレンドの発信地で存在感を高めていることに意義があります。

ニーズの先読みと生産改革でセラミック事業を高収益化

セラミック事業
P.61-63

セラミック事業は、2024年度営業利益が前年同期比86%増と急拡大し、TOTOの揺るぎない柱に成長しています。衛生陶器・水栓金具などの水まわり商品の生産によって培った技術を活用し、高精度なセラミック技術へ進化させてきた約40年の挑戦が、オンリーワンの強みに昇華できています。静電チャック・AD部材・構造部材など半導体製造装置向けの製品を広く手がけ、変動の激しい半導体市場においても事業の安定性や成長性を保ってきました。半導体市場特有の変化のサイクル、開発や生産の苛烈なスピード競争に翻弄されないためには、お客様へタイムリーに提案できる選択肢を用意しておくことが重要。ニーズの先の先、さらにその先を読んだ技術開発や製品が生命線となります。生産と開発部門の間で本気の議論を重ね、お客様と緊密な連携を図ることが、よりスピーディな革新に直結します。伸び盛りの半導体市場の将来を見据え、研究開発体制とスマートファクトリーの進化に積極投資し、さらなる成長を目指します。

豊かな未来社会の創造とTOTOの発展のための投資

財務戦略
P.73-75

財務戦略は、「何のための投資か」という目的から優先度を判断します。TOTOの経済価値向上のために投資を集中させたいのは、成長セグメントの事業です。

米州住設事業における高効率の衛生陶器生産設備の導入や、セラミック事業では市場成長に追随するた



めの生産増強や次世代製品の開発の投資など、将来の事業成長に向けた投資を躊躇なく進めていきます。一方、社会的価値・環境価値を高める目的から考えれば、2050年のカーボンニュートラル実現に向けたCO₂排出の削減に向けた投資も不可欠です。この考え方の根底にあるのがサステナビリティ経営です。3つのマテリアリティに取り組み、TOTOならではの価値をお届けする事業活動によって得た利益は、より豊かな社会と地球環境を未来へ手渡す挑戦に再投資します。創立から108年、今後も社会から必要とされ続ける企業であるために、TOTOは価値創造のサイクルを連綿と繰り返しながら成長を続けていきます。

世界中のTOTOファンに、大きな「親切」を届けたい

ステークホルダーの皆様が「応援者」として支えてくださることで、私たちの事業活動が成り立っています。マテリアリティに掲げる「人とのつながり」において、各ステークホルダーの皆様と誠実に向き合い、それぞれの価値向上に努めていきます。

お客様には、きれいで快適・健康な商品とサービスを提供し、生涯TOTOファンでいていただけるよう努めます。株主・投資家の皆様には、事業によって得たキャッシュを配当で還元するだけでなく、資本コストや株価水準などを勘案しながら自己株式取得も実施し、成長投資と併せてEPSの向上に資する適切なキャピタルアロケーションに取り組んでいきます。2025年度は期初時点の手元資金水準や株価水準などを考慮し自己株式取得・消却を実施することにしました。

お取引先様とは、より強固なパートナーシップを築いて、環境や人権に対して取り組む目標を共有し、ともに発展する関係を目指します。地域社会の皆様には、私たちの事業活動へのご理解をいただきながら、地域社会をより豊かにする取り組みを続けます。

TOTOグループの企業価値の源泉は「人」。一人ひとりが仕事に誇りと喜びを感じ、仲間と助け合い長く働ける風土をつくります。私はTOTOグループのリーダーとして、「夢を持ってはじめる、困難にぶつかってもあきらめない、達成するまでやり続ける」ことを旗印に自ら有言実行し、誰もが安心して挑戦できる環境を次世代へつないでいきます。グループ員約35,000人が企業理念のもとに心を一つにして、世界中の国や地域でTOTOファンを増やし、もっと大きな「親切」をお届けしたい。多様な強い「個」が不変の「絆」で結ばれたグローバル集合体として、お客様に向かって全力疾走し、より豊かで快適な未来社会を創造していくことをお約束します。

代表取締役 社長執行役員

田村 信也

TOTOグループの価値創造モデル

TOTOグループは、企業理念のもとサステナビリティ経営を推進し、広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けることを目指しています。そのために、バリューチェーンにおける強みを活かしながらTOTO WILL2030を推進し、ステークホルダーに対する価値創造に取り組んでいます。また、社会貢献活動などを通じて社会課題の解決に取り組んでいます。

創業の志を受け継ぐ企業理念

P.1~4

サステナビリティ経営

インプット

財務資本 P.73~75
 最適な経営資本を投入し、収益性と効率性を向上
 投下資本: 5,085億円
 純資産: 5,304億円
 自己資本比率: 64.1%

人的資本 P.71~72
 企業理念を共有した多様な人財の活躍
 連結グループ員数: 34,673名
 うち海外グループ員数: 16,854名

知的資本 P.76
 オンリーワンを創出する研究・開発と知的財産の戦略的活用
 研究開発費: 251億円
 全社グローバルでの特許保有件数(2024年度末時点): 4,683件
 全社グローバルでの特許出願件数(2024年度): 709件

製造資本
 製造・サービス拠点のグローバル展開
 製造拠点: 日本20拠点 海外26拠点
 ショールーム: 日本94カ所 海外直営11カ所

社会・関係資本
 歴史に培われたステークホルダーとの信頼関係

自然資本
 持続可能な社会に配慮した資源の活用
 総エネルギー消費量: 983GWh
 うち再生可能エネルギー消費量: 119GWh
 総取水量: 1,785千m³
 水リサイクル率: 49.7%
 原材料重量: 452.0千t

〈TOTOグループの強み〉



中・長期経営計画
 共通価値創造戦略

**TOTO
 WILL2030**

アウトプット

【住設事業】 P.49~60
 住設商品
 お客様へのご提案
 施工品質
 アフターサービス

【セラミック事業】 P.61~63
 セラミック製品
 お客様へのご提案

シナジー

アウトカム

新たな価値創造
 (実績は2024年度)

社会的価値・環境価値
 サステナブルプロダクツ商品構成比: 78%
 商品使用時水削減貢献量: 9.3億m³
 事業所からのCO₂排出量 (Scope 1, 2): 24.6万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: 95.1pt
 ショールーム満足度 (日本): 81.9pt
 社員満足度 (日本): 77.8pt

経済価値
 売上高: 7,245億円
 調整後TOTO版ROIC: 6.5%
 ROE: 2.4%

ステークホルダーへの価値創造
 お客様: 期待以上の商品・サービスの価値やライフスタイル
 社員: 個性を活かしてイキイキと働く
 お取引先様: 社会や地球環境に貢献し、共生・成長
 社会: 持続可能な社会の実現
 株主: 長期的な信頼と還元

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▽

コーポレート・ガバナンス

P.77~96

経営基盤強化のため価値創造を強化し、資本へ再投入する

TOTOグループの強み

TOTOグループは、100年にわたり競争優位・ブランドを構築してきました。

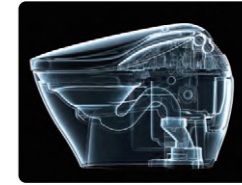
そこで培った強みをさらに磨き、海外住設事業やセラミック事業といった成長セグメントを中心に事業を中長期的に成長させていきます。それによって経済価値だけでなく、社会的価値・環境価値の創造にもつなげていきます。

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 1 デザインとテクノロジーの融合

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、商品を創出しています。TOTOのデザインが目指していること、それは美しく快適に過ごせる空間と、心地良いと思える体験を紡いでいくことです。私たちがつくり出す一つひとつの商品の魅力をより一層高めるために、デザインフィロソフィー「静かなる存在感」を掲げています。お客様の暮らしにずっと寄り添うことができるデザインでかつ、

高い品質と性能を備えた商品を世界中のお客様にお届けするために、研究・開発を追求し続けていることは、TOTOグループの強みとなっています。その一つの成果として、国際的に権威のあるデザイン賞を多数受賞。これからも、デザインとテクノロジーの融合により、お客様の暮らしに新たな価値を創造していきます。



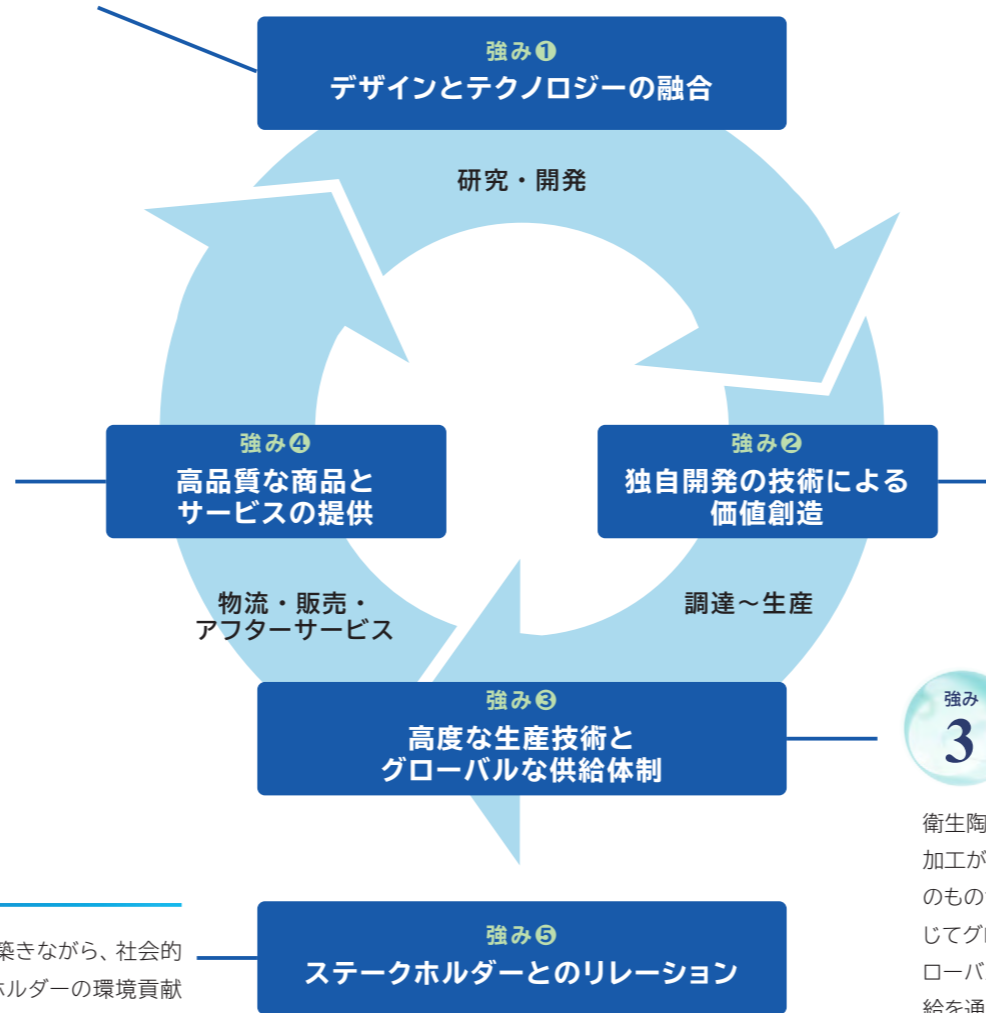
強み 4 高品質な商品とサービスの提供

TOTO商品は、長い間、お客様の毎日の暮らしの中でお使いいただくものです。そのため、実際に見て、触れて、実感して選んでいただけるよう、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しています。また、施工を伴う商品も多く、代理店や工事店の皆様とともに、お客様に安心して商品をお買い求めいただける販売・施工網を国内外で整備していることが強みになっています。そして、選んでいただいたお客様には、長く使用されるなかで、不具合があった場合のアフターサービスも大切にしています。このように高品質な商品の提供だけでなく、お客様満足を目指した一連のサービスの提供により、豊かな暮らしに貢献していきます。



強み 2 独自開発の技術による価値創造

1914年の国産初の「腰掛式水洗便器」、施工性を高めた「ユニットバスルーム」、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。その独自開発の技術力は水まわりに留まらず、長年培ったセラミック技術を先端技術分野である半導体製造装置向け部材（静電チャックなど）に応用するなど、新領域事業でも独自の価値を創造しています。また、スタートアップをはじめとした他企業との協業により、自社だけでは成し得ない未来の価値創造にも挑戦。創出した価値を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、さらなる価値創造サイクルにつなげています。



強み 5 ステークホルダーとのリレーション

私たちは、国・地域の垣根を越え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・環境価値を創造し続けています。「TOTO水環境基金」は、ステークホルダーの環境貢献へのかわりに応じて助成金を拠出し、水まわり商品を提供する企業として大切にしている「水」に関わる地域に根差した環境活動を支援しています。また、TOTOミュージアムやTOTOギャラリー・間では、水まわり文化の発信や建築文化に関する展覧会・講演会の開催を通じ、その醸成に寄与するとともに、次世代の育成をおして社会に貢献しています。これらの活動を実践しているのは、企業理念が浸透した社員です。社長をはじめとした取締役との直接対話を通じてエンゲージメントを高め、TOTOグループが持つ強みにさらに磨きをかけています。



強み 3 高度な生産技術とグローバルな供給体制

衛生陶器で培った、粘土質の素地をミリ単位で成形・焼成する高度な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、「良品と均質」を実現するTOTOのものづくりの基盤です。100年以上受け継がれてきた手づくりの技を、衛陶技能選手権などを通じてグローバルに継承・向上させるとともに、AIなどを活用したスマートファクトリー化も推進。グローバル供給体制においては「その国・地域のTOTOになる」ことを大切にし、高品質な商品の供給を通じて、衛生・快適性の向上や環境貢献により「TOTOがあって、よかった」と感じていただけることを目指しています。



TOTOグループの価値創造の歴史

TOTOグループは、創立時からの志を脈々と受け継ぎ、挑戦と革新で新たな生活文化を創造してきました。日本において1993年に発表した「リモデル宣言」以降、新築需要に依存しない経営体質を確立する一方、グローバル展開を積極的に進めています。また、1988年に量産を開始した静電チャックを主力とするセラミック事業は、衛生陶器や水栓金具の分野で長年培ってきた技術やノウハウが活用されており、第3の事業の柱に成長しています。



事業の歩み ■ 事業を支える力 ■

- 1917** 「東洋陶器株式会社」創立
- 1962** 社是制定
- 1970** 「東陶機器株式会社」に社名変更
- 1977** インドネシアに海外初の衛生陶器生産の合弁会社設立
- 1993** リモデル宣言
- 1985** ギャラリー・間 [現TOTOギャラリー・間] 開設
- 1989** 「TOTO出版」創設
- 1993** 「(株)サンアクアトートー [現サンアクア TOTO (株)]」を設立し、障がい者に働きやすい職場を提供
- 2002** TOTO・大建工業・YKK AP業務提携
- 2003** リモデル新宣言
- 2004** TOTOグループ経営に関する理念体系を整備
- 2006** 「UD研究所」設立
- 2007** 「TOTO株式会社」に社名変更
- 2017** 新しい「ミッション」を設定 中期経営計画TOTO WILL2022発表 新たにマテリアリティを発表
- 2018** リモデルあんしん宣言
- 2004** 「CSR委員会 [現サステナビリティ委員会]」設置
- 2005** 「TOTO水環境基金」設立
- 2011** 「国連グローバル・コンパクト」へ参加
- 2015** 「TOTOミュージアム」開設
- 2019** TCFDに賛同
- 2021** 共通価値創造戦略 TOTO WILL2030発表
- 2024** TOTO WILL2030 STAGE2発表
- 2021** RE100加盟 SBT2°C目標の認定取得
- 2023** CDP気候変動「Aリスト」に選定
- 2024** SBT1.5°C目標の認定取得
- 2024** CDP気候変動・水セキュリティ「Aリスト」に選定

商品・技術の歩み

トイレ・水栓金具

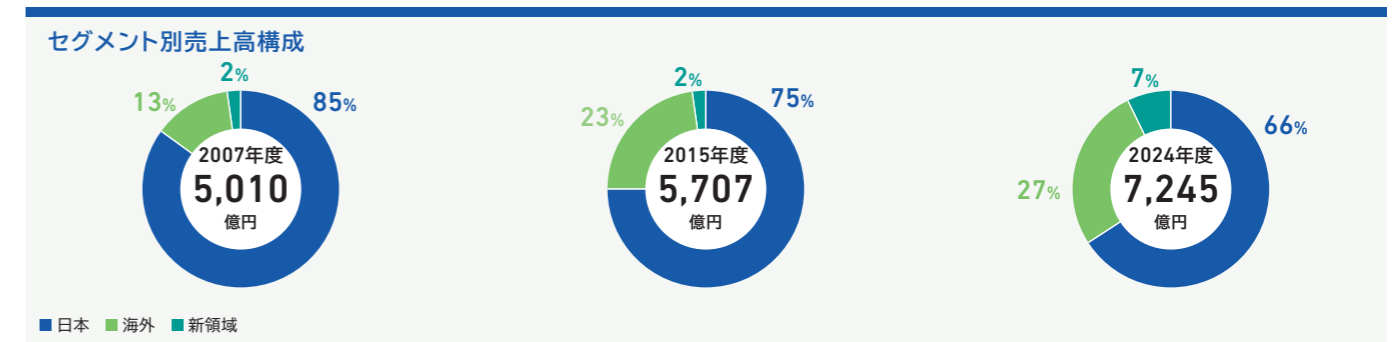
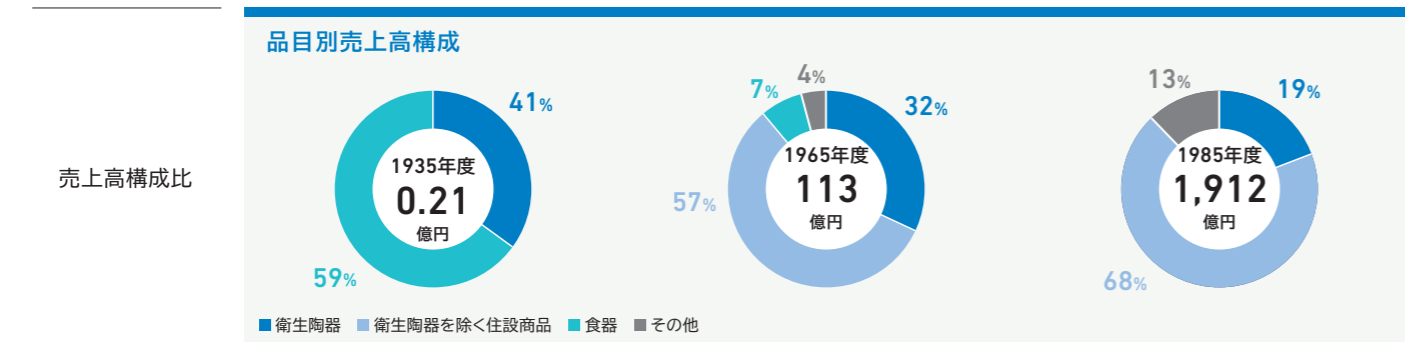
- 1914** 国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功
- 1946** 水栓金具生産開始
- 1976** 節水消音便器「CSシリーズ」発売
- 1980** 温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売
- 1993** タンクレストイレ「ネオレストEX」発売
- 1999** 陶器表面を超平滑に仕上げるセフィオンテクト技術を開発
- 2002** トルネード洗浄を搭載した「ネオレストEX」発売
- 2010** エアイン®シャワー発売
- 2011** きれい除菌水を搭載した「ウォシュレット® アプリコット」発売
- 2017** 「ネオレストNX」グローバル統一モデルで発売
- 2025** 便スキャン機能を搭載した「ネオレストLS-W/AS-W」発売

浴室・洗面・キッチン

- 1958** トートライトバス (FRP製浴槽) 発売
- 1963** 日本初のユニットバスルーム (JIS規定による) 開発
- 1968** 洗面化粧台発売
- 1981** システムキッチン発売
- 1984** 手をかざすと水が出る「自動水栓」発売
- 1985** “朝シャン”ブームを牽引した「シャンプードレッサー」発売
- 2001** 翌朝カラリの「カラリ床®」を搭載したシステムバス「フローピアKVシリーズ」発売
- 2001** 水力発電により使用電力をまかなえる自動水栓「アクアオート・エコ」発売
- 2004** 抜群の保温力を発揮する「フローピア魔法びん浴槽®シリーズ」発売
- 2010** ほっカラリ床、エアインシャワーを搭載した「サザナHBシリーズ」発売
- 2016** きれい除菌水を搭載した洗面化粧台「オクターブ」発売
- 2016** きれい除菌水を搭載したシステムキッチン「ザ・クラッソ」発売
- 2018** きれい除菌水を搭載したシステムバスルーム「シンラ」発売

セラミック・その他

- 1918** 磁食器生産開始 ※ 1969年生産中止
- 1981** セラミック製品の生産開始
- 1982** 大型構造部材専用ライン開設
- 1988** セラミック事業の「静電チャック」量産開始
- 1998** 光触媒技術を用いた「ハイドロテクトタイル」発売
- 2012** AD法を用いた半導体製造装置部材生産開始



機会とリスクの認識

機会とリスク

事業を取り巻く市場環境や社会情勢が変化するなかで、TOTOグループにおける機会とリスクを常に分析・把握し、価値の創造につなげていくよう努めています。

特にリスクについては、お客様・社会から必要とされる企業であり続けるためにリスクマネジメントシステムを機能させ、危機発生への未然防止と被害の最小化を図ることを目的に活動しています。

このような認識のもと、①サステナビリティにおける機会とリスク、②事業継続における機会とリスクを認識し、以下のような対応を行っています。

①サステナビリティにおける機会とリスク

気候変動問題を社会が直面する重要課題の一つとして認識しており、共通価値創造戦略 TOTO WILL2030のもと、2050年までの長期視点で持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に取り組むとともに、積極的な情報開示に努めています。

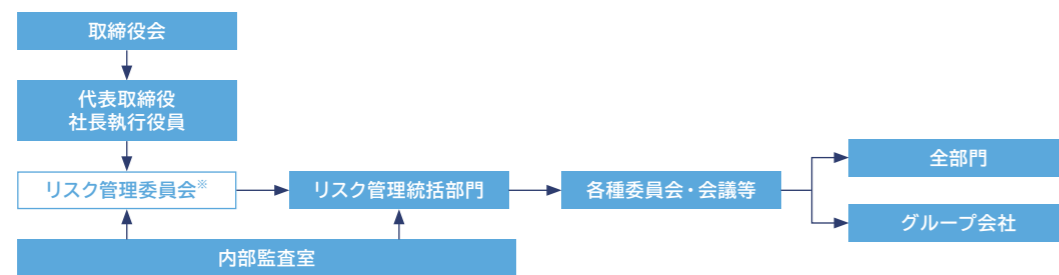
長期的な気候変動を含むサステナビリティの課題は、代表取締役 社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会において審議・執行するとともに、取締役会において監督しています。

②事業継続における機会とリスク

リスクマネジメント推進体制として、代表取締役 社長執行役員のもと、取締役 専務執行役員を委員長とし、重大リスクを担当する部門長などで構成される「リスク管理委員会」を設置しています。毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命し、リスクの未然防止を推進しています。抽出された重大リスクは想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、残余リスクの影響度と発生頻度をマトリックスで評価し、リスク管理委員会でもモニタリングを行い、全グループをあげてリスクの低減活動を推進しています。(リスク管理委員会は年4回開催)。なお、2025年度のリスク評価は、2024年度から変更はありません。

これに加えて、現在から将来における市場環境や社会情勢から事業拡大につながる事象を「機会」と捉え、共通価値創造戦略 TOTO WILL2030を推進しています。

リスク管理推進体制図



※ 委員長：取締役 専務執行役員 副委員長：総務担当執行役員 委員：各部門長

トップマネジメントの役割と責任

- 1 リスクマネジメントシステムの構築と浸透
- 2 リスクマネジメントシステムの有効性の確認と評価
- 3 これらに必要な経営資源の投入

リスク管理委員会の役割と責任

リスクマネジメントシステムの推進

- 1 リスクマネジメントシステムの目標・方向性の審議・決定
- 2 リスクマネジメントの推進・フォロー
- 3 リスクの抽出と評価およびリスクマップの作成、
取り組むリスクの優先順位付けと外部開示内容の承認
- 4 リスク意識・知識の向上
- 5 モニタリング・監査の推進
- 6 取締役会へのリスク管理状況報告

主な機会とリスク

主な機会とリスクの要素	TOTOグループにとっての機会とリスクの内容	TOTOグループの対応	
気候変動・自然災害	リスク 大規模地震、異常気象の風水害・濁水や火災などによる事業活動継続のリスク	・大規模災害に対するリスク診断とリスクシミュレーションの実施	P.85
	リスク 温室効果ガス排出削減に伴う税負担や、原材料・エネルギー調達コストの増加	・環境活動の推進による課題への対応 ・TCFDに基づく長期シナリオ分析の実施とそのリスクと機会への対応	P.35 P.39
	機会 渾水地域における節水商品による環境貢献の機会拡大	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030による2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現への貢献	P.27
原材料・部品の調達	リスク 大規模災害などによる原材料や部品の調達障害	・大規模災害などによるサプライチェーンへの影響を考慮した事業継続計画(BCP)の策定と対応力強化	P.67
	リスク 為替変動などによるコストアップ	・重要サプライヤー様への訪問監査などの実施	P.67、114
	リスク サプライチェーンの事故・倒産	・「デマンドチェーン革新活動」によるグローバル供給体制の強化	P.67
	機会 事業のグローバル展開による調達先の選択肢拡大		
法律・規制・制度の強化	リスク 環境や気候変動に関する規制強化による工場の移転・停止や設備投資	・環境マネジメントシステムの推進	P.108
	リスク 法規制への対応不備	・海外を含めた法規制対応の体制強化	P.85
	リスク 知的財産権侵害	・模倣対策などによる未然防止と事業戦略立案時の調査・分析による第三者保有の知的財産権侵害の未然防止	P.76
	機会 節水・省エネ性能に関する規制強化、購入支援制度拡大などによる高付加価値商品の需要拡大	・「マーケティング革新活動」による業界をリードする商品の開発・投入	P.65
コンプライアンス	リスク サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反の発生とそれによる社会的信頼の失墜	・コンプライアンス委員会を中心としたマネジメントシステムの運用強化	P.85
	リスク 訴訟の提起	・人権を含めたコンプライアンスに関する教育の実施と遵守の徹底	P.85、87
	リスク 風評被害	・サプライチェーンを含めたモニタリング管理の実施	P.114
人財	リスク 人財の獲得競争の激化	・ダイレクト・リクルーティングやリファラル採用などの積極的な展開	P.64、71
	機会 優秀な人財確保と育成による人的資本拡大		
	機会 働き方改革による安心とチャレンジ提供の機会拡大	・「マネジメントリソース革新活動」による人財制度の改革	
労働安全衛生	リスク 労働法令違反	・安全衛生委員会・警防中央委員会による課題共有と対策立案・推進	P.113
	リスク 労働災害・事故		
品質	リスク リコールや重大クレームの発生	・マテリアリティ「人とのつながり」推進によるお客様満足度の向上	P.43
	機会 高度な商品開発と品質管理に培われた高い品質	・アフターサービスを含めたTOTO品質の提供	P.43
	機会 「あんしんりモデル」の推進		P.51
情報セキュリティとIT技術革新	リスク コンピューターウイルスなどによる情報システム障害の発生	・IT戦略推進委員会による中・長期IT戦略の立案と推進、情報セキュリティ強化	P.64
	リスク 機密情報・個人情報の漏えい		
	機会 DXによる社会変革	・「マーケティング革新活動」によるIoT技術を活用した水まわりソリューション	P.65、69
経済	機会 住設機器へのAI、IoT導入		
	リスク 為替・金利変動	・財務戦略の推進	P.73
	リスク 競合他社との競争激化や急激な商品価格下落	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030の推進	P.27
社会	リスク 急速な技術革新	・グローバル戦略商品の展開とグループ財務体制の強化	P.65、73
	リスク 日本の人口構造変化による新築住宅市場の縮小	・高付加価値商品の開発やデジタル・AIを活用した提案など、需要動向に左右されない事業体質の強化	P.65、69
	リスク グローバル事業における地政学的リスク		
	リスク 感染症の蔓延に伴う事業継続のリスク	・リスク管理委員会の体制に基づく、未然防止活動とリスク対応力の向上、臨機応変な対応による生産、供給の継続	P.23
	機会 日本の人口構造や暮らし方の変化によるリフォーム市場の拡大		
	機会 世界経済の発展と人口増加による水まわり商品の需要拡大	・共通価値創造戦略 TOTO WILL2030における事業戦略と、全社横断革新活動の推進	P.27

価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ

TOTOグループは、社会や市場の変化を事業機会と捉え、独自の技術力で応えることで成長を目指します。住設事業では、世界的な節水意識の高まりや日本のトイレ文化への関心を背景に、「きれいと快適・健康」と「環境」を両立した商品をグローバルに普及させ、経済価値の創出と持続可能な社会の実現に貢献します。セラミック事業では、拡大する半導体市場に対し、住設事業で培った精密なセラミック技術で応えることで、世界の産業と技術革新の基盤を支える第3の柱としての成長を加速させます。

事業機会

トイレの節水規制

多くの国・地域のトイレにおいて、1回当たりの洗浄水量を制限する規制が施行されています。これらの規制に対応する商品開発がますます重要になってきます。

各国・地域の洗浄水量規制・規格の例^{※1}

(2025年4月現在)

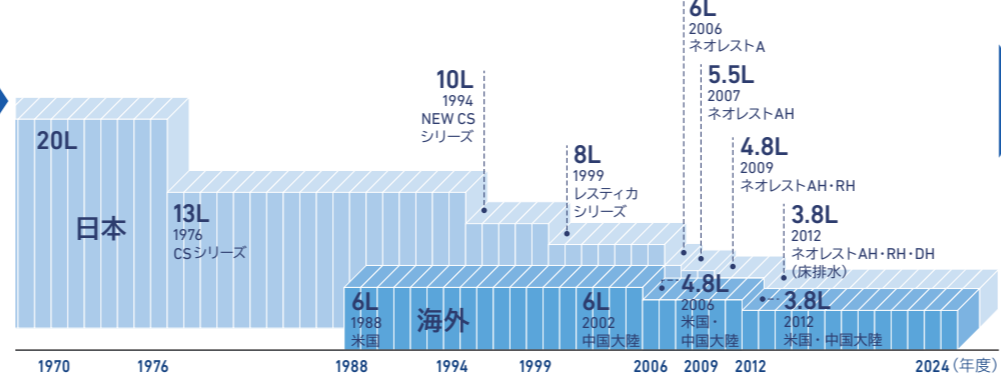


TOTOグループの取り組み

大便器の節水性能の進化

水まわり商品を提供する企業として、「節水性能」を追求してきました。現在では、大洗浄1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品を提供しています。

大便器の洗浄水量の変遷 (大洗浄1回当たり)



成果

「きれいと快適・健康」「環境」を両立した商品の提供

2023年現在、世界で4番目に多くの衛生陶器を生産し、世界中のお客様に節水便器を提供しています。

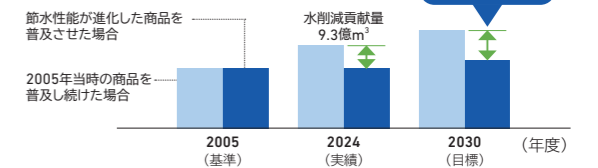
腰掛便器は設置されてからの使用期間が長いと、洗浄水量の多い腰掛便器はまだ多く使われています。これらの取り替え需要に対して付加価値を高めた節水便器を普及させていくことで、環境への貢献を推進しています。

節水便器をはじめとする各商品の節水性能の進化により、2005年当時の商品を普及し続けた場合と比較した2024年度の水削減貢献量は、9.3億m³でした。

世界の衛生陶器生産量ランキング

順位	社名	地域
1位	A社	欧州
2位	B社	米州
3位	C社	欧州
4位	TOTO	日本

商品使用時の水削減貢献量

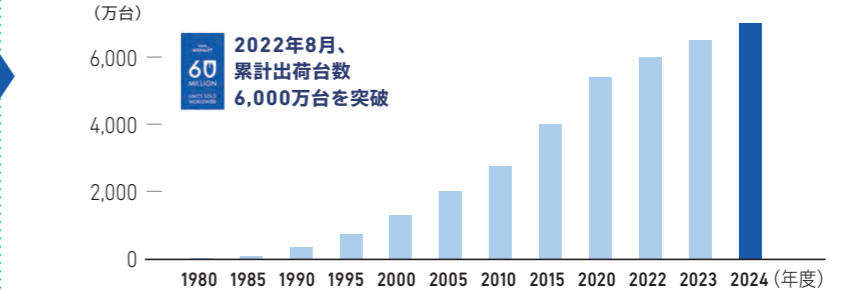


出典：伊『CERAMIC WORLD REVIEW』誌 (2023年時点)

「ウォシュレット」累計出荷台数6,000万台突破

1980年6月の販売開始以来、日本では住宅だけでなくさまざまなパブリックトイレにも採用され、海外では各地域に根差した提案活動を継続し、新しいトイレ文化を世界に広げています。

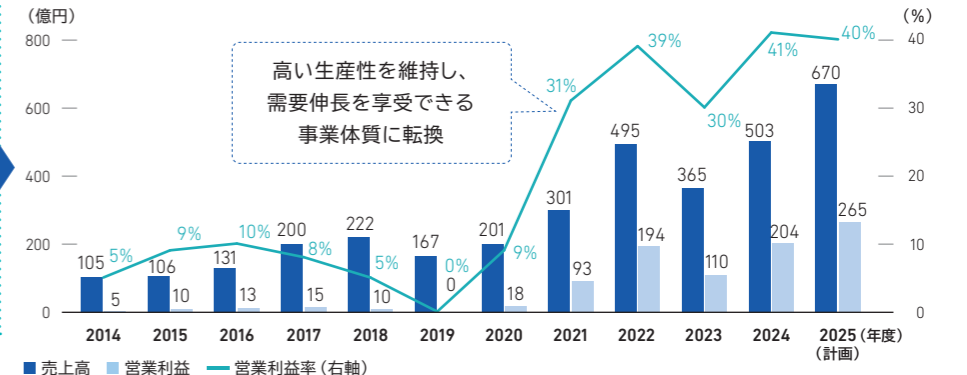
「ウォシュレット」出荷台数の推移



第3の事業の柱へ成長

競争・変化の激しい半導体市場のなかにおいても、高収益体制を確立し、第3の事業の柱に成長しています。TOTOのセラミック事業の技術は、私たちが日ごろから使っている半導体などの生産工程において重要な役割を果たしており、世界の産業と技術革新の基盤を支えています。

セラミック事業 売上高・営業利益・営業利益率の推移



住設事業におけるシナリオ

セラミック事業におけるシナリオ

訪日外国人の増加

2018年に3,000万人を突破した訪日外国人数は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で一時的に落ち込んだものの、2024年には過去最多を更新し、2030年に6,000万人突破が目標とされています。

訪日外国人推移



日本のトイレを世界のショールームへ

“日本のきれいなトイレ文化”を訪日外国人の方々に体験していただけるトイレの設置に取り組むことでTOTOグループの技術力を国内外に広く発信しています。2025年日本国際博覧会においても主要施設にTOTO商品を納入しています。



TOTO宮島おもてなしトイレ

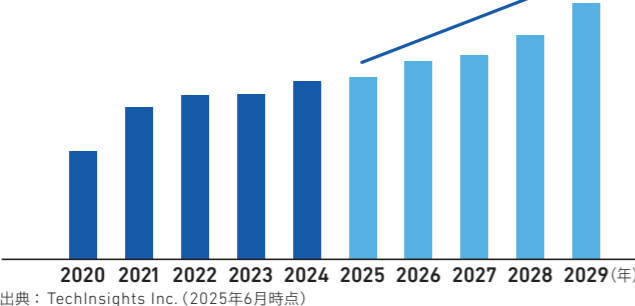


会場バース図 ©Expo2025 提供：2025年日本国際博覧会協会

半導体市場の拡大

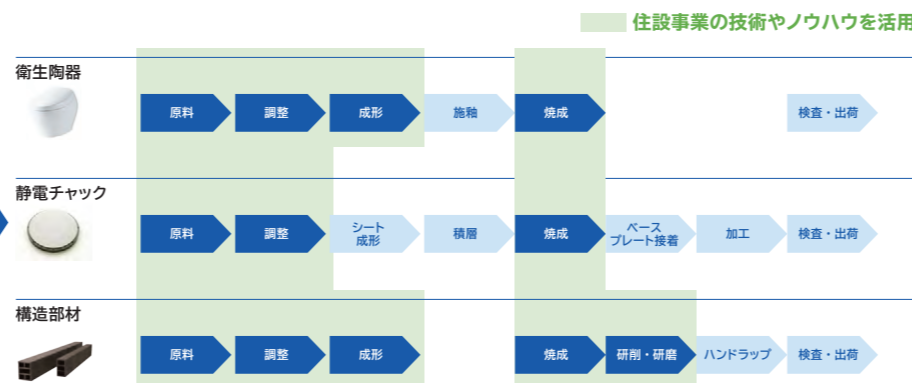
AI需要の拡大を背景に半導体市場が成長し、TOTOの静電チャックの需要も増加しています。売上の大半は、顧客の設備投資や稼働率向上に伴い安定的に伸びる交換需要が占めます。このため短期的な市場変動に左右されにくく、長期的な成長を見込んでいます。

WFE (半導体前工程製造装置) 市場予測



住設事業とのシナジーを發揮

長年にわたって衛生陶器や水栓金具の分野で培ってきた技術やノウハウをファインセラミックスに活用することで、高品質・高精度な性能を持った製品が強みを發揮しています。



中・長期経営計画

「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」

TOTOグループは、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カ年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」(以下、WILL2030)を2021年4月に策定しました。重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」として、サステナビリティ経営を推進し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。WILL2030を通じたこれらの取り組みによって、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも貢献していきます。

サステナビリティ経営

↑
経済価値

	KPI	2020年度	2030年度
経済価値	売上規模	5,778億円	1兆円以上
	営業利益率	6.9%	12%以上
	投下資本効率 (TOTO版ROIC)※	7.4%	12%以上
	海外住設売上高比率 (住設事業)	25%	40%以上

※ 税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)



STAGE1
(2021年度～2023年度)

STAGE2
(2024年度～2026年度)

バックキャスト

共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

	KPI	2020年度	2030年度
社会的価値・ 環境価値	サステナブルプロダクツ 商品構成比	69%	83%
	商品使用時水削減貢献量※1	10億m ³ ※2	13億m ³
	事業所からのCO ₂ 排出量 (Scope1, 2)	30.7万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※3 92pt ショールーム満足度(日本) 73pt 社員満足度(日本) 74pt	アフターサービスお客様満足度 95pt ショールーム満足度(日本) 80pt 社員満足度(日本) 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 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

社会的価値・環境価値 →

TOTOグループのマテリアリティ

TOTOグループでは、先人の志は「TOTOグループ企業理念」として脈々と受け継がれ、この先も私たちが全社一丸となって目指していく姿を指し示しています。

マテリアリティは、企業理念を実現するにあたって取り組むべき重要課題と位置付け、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

TOTOグループ企業理念とマテリアリティ

TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。
そのために

- > 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- > さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- > たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- > 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- > 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

マテリアリティ

きれいと快適・健康

環境

人とのつながり

きれいと快適・健康

事業を通じ「きれいと快適・健康」を実現することにより、SDGsに貢献します。



きれいと快適・健康を世界で実現する



「つくるって、人を思うこと。」
TOTOのユニバーサルデザイン



タッチレスで清潔



「健康に寄り添う」
新たな価値を提案



お客様に期待以上の満足を
(リモデル)

環境

事業を通じ「環境」を守ることで、SDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、
未来へつなぐ



カーボンニュートラルに向けた
取り組み



地域社会とともに、
持続的発展を目指す



環境リスクの回避



生物多様性も配慮した
サステナビリティ調達



人とのつながり

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、SDGsに貢献します。



人権への配慮



多様な人材の活躍
(雇用の維持)



お客様と長く深い
信頼を築く



株主・投資家の
皆様とのエンゲージメント

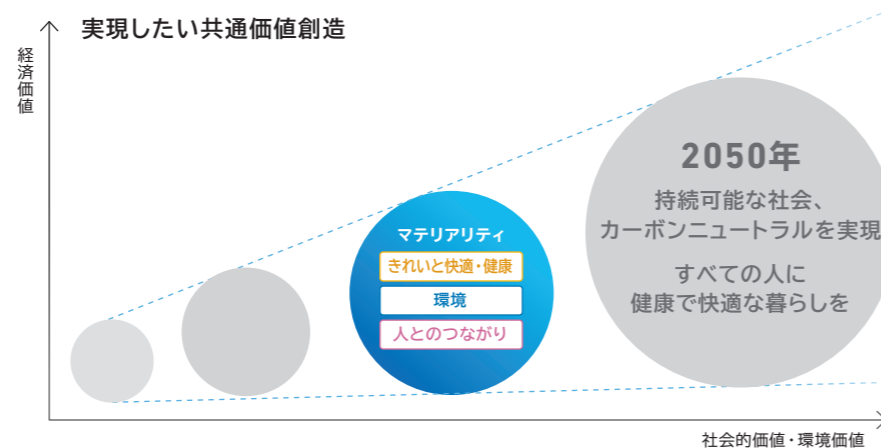


次世代のために、
文化支援や社会貢献を行う



マテリアリティの特定について

マテリアリティの特定においては、社会的価値・環境価値の創造につながるテーマと、経済価値の創造につながるテーマの両面から分析しています。また、社会環境や経営環境の変化などにより、適宜見直しを行っています。2024年度には「きれいと快適」に「健康」を加えました。



マテリアリティ特定のプロセス

- Step 1 課題の抽出** 「国連グローバル・コンパクト」や「持続可能な開発目標 (SDGs)」、「Global Reporting Initiative」、「国際統合報告フレームワーク」、ISOなどの国際的なガイドラインや、これまでのサステナビリティ活動に対する評価などから課題を抽出
- Step 2 課題の分析** 事業を通じて社会的価値・環境価値の創造につながるテーマと、経済価値の創造につながるテーマの両面から分析
- Step 3 経営層による審議** サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会などにおいて報告・審議の上、マテリアリティを特定
- Step 4 計画への展開** それぞれのマテリアリティにおける目指す姿、主な取り組みと指標・目標を設定し、推進。また、マテリアリティは社会環境や経営環境の変化などにより、適宜見直しを実施

WILL2030 社会的価値・環境価値指標

TOTOグループでは、サステナビリティ経営によりWILL2030を推進しています。マテリアリティである「きれい」と「快適・健康」「環境」「人とのつながり」に対し、「WILL2030 社会的価値・環境価値指標」のもと、目指す姿と主な取り組み・指標を設け、PDCAを推進し、社会的価値・環境価値を高めています。

目指す姿	主な取り組み	指標	2030年度目標	区分	2024年度実績	2026年度目標 ^{※3}	SDGs	
きれいと快適・健康、環境	きれい且快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	83%	◆	78%	80%		
きれい 快適・健康	<ul style="list-style-type: none"> きれい・快適を世界で実現する。 すべての人の使いやすさを追求する。 	トルネード搭載節水大便器出荷比率			82%	79%	 	
		ウォシュレット出荷台数			306万台	350万台		
		きれい除菌水ウォシュレット搭載比率			54%	58%		
環境	<ul style="list-style-type: none"> 限りある水資源を守り、未来へつなぐ。 地球との共生へ温暖化対策に取り組む。 	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水削減貢献量 ^{※1}	13億m ³	◆	9.3億m ³	11.4億m ³	
			事業所からのCO ₂ 排出量 (Scope1, 2)	18.5万t	◆	24.6万t	22.9万t	
		カーボンニュートラルの実現	CO ₂ 排出量売上高原単位			0.340 t/百万円	0.269 t/百万円	
			商品使用時CO ₂ 削減貢献量 ^{※1}			281万t	360万t	
人との つながり	<ul style="list-style-type: none"> お客様と長く深い信頼を築く。 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 働く喜びを、ともに作りわかち合う。 	お客様満足度の向上	アフターサービスお客様満足度 ^{※2}	95pt	◆	95.1pt	94.8pt	
			ショールーム満足度 (日本)	80pt	◆	81.9pt	78.2pt	
		地域に根差した社会貢献活動の推進	社員のボランティア・寄付等の実施率			143.9%	100%以上	
			社員満足度 (日本)	80pt	◆	77.8pt	77.4pt	
		働きやすい会社の実現	女性管理職比率 (日本)			21.2%	21.5%	
			男性の育児休業取得率 (日本)			72.6%	85.0%	

2025年6月末に確定した実績に更新しています

※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 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

※3 2024年4月発表

◆：WILL2030の長期目標

きれいと快適・健康



TOTOグループは、水まわりを中心に人々の生活に関わる商品を提供し続けてきました。「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の想いを、事業を通じて実現するために、商品開発において人を思い、清潔性や快適性を進化させています。これからも、楽しく健康を維持できるような、そして子供から高齢者まで、どんな人が使っても、ライフステージが変化しても、世界中の人々に、きれいと快適な暮らしをお届けしていきます。

マテリアリティの一つ「きれいと快適・健康」においては、SDGs「3：すべての人に健康と福祉を」などに貢献していきます。

事業を通じ「きれいと快適・健康」を実現することにより、SDGsに貢献します。

3 すべての人に健康と福祉を

5 ジェンダー平等を實現しよう

6 安全な水とトイレを世界中に

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

1 きれいと快適・健康を世界で実現する

お客様に、より衛生的で快適なトイレ空間をご利用いただくために、クリーン技術である「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状/トルネード洗浄」や、「タッチレス」などの技術を提案しています。グローバルにおいては、「CLEAN」と「INNOVATION」を組み合わせた造語「TOTO CLEANOVATION」のもと、クリーンの革新の継続性を3つの価値で世界のお客様へ伝えていきます。



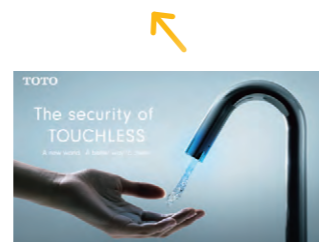
クリーンの革新の継続性



WASHLET®
“おしりを洗う”
清潔な生活文化



CLEAN SYNERGY
こだわりの技術・デザインで実現できる
“清潔と安心”

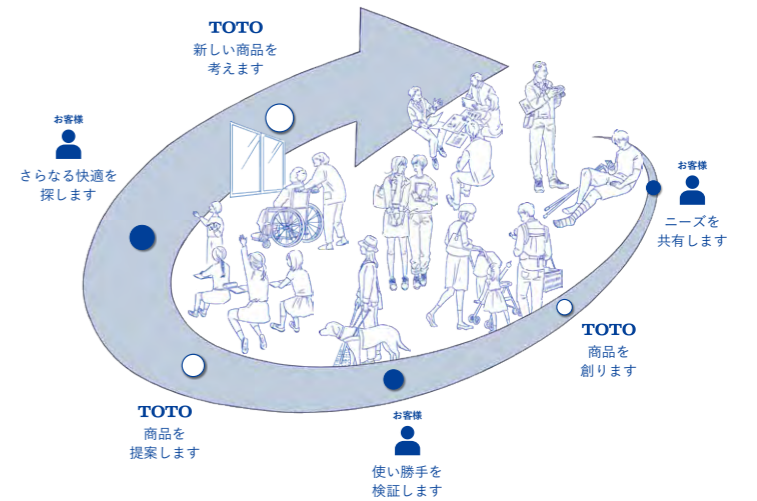


TOUCHLESS
“触らない”
という安心

2 つくるって、人を思うこと。TOTOのユニバーサルデザイン

「どうしても親切が第一」という創立者の言葉を受け継ぎ、ものづくりは「人を思うこと」だと考え、毎日の生活に密着したものづくりのために、年代・身体状況・ライフスタイルなど、一人ひとりのお客様の生活を考えた商品開発・提案を行っています。

さまざまな人の生活や困りごとに向き合うことでTOTOグループのユニバーサルデザインは進化を続けています。1960年代に障がい者配慮の取り組みを開始し、現在では、商品を開発・販売するだけでなく、車いす使用者や乳幼児連れの方、性的マイノリティの方などが外出先でトイレを使用する際の困りごとを調査した報告書の発行や、さまざまな状況に配慮したトイレ空間の提案などを行っており、多くの現場で採用いただいています。また、このような知見を活かし、法令・規格化への提言活動も行っており、公共トイレにおける操作系設備配置のJIS・ISO規格の制定・普及にも貢献しています。



3 「健康に寄り添う」新たな価値を提案

TOTOグループは、「きれい」で「快適」かつ「健康」を実現することこそTOTOだから創造できる新たな価値があるという思いで、2024年4月からマテリアリティの「きれいと快適」に「健康」を加え、新たな価値創造を目指しています。お客様がさらにきれい、快適、健やかな毎日をご過ごせるような商品の研究開発を行っています。

2025年3月にドイツ・フランクフルトで開催された世界最大規模の水まわり衛生設備機器や冷暖房設備などの国際見本市「International Sanitary and Heating (ISH) 2025」では、無理なく自然と続けられる健康習慣「デイリーウェルネス※」を提案しました。

そして8月には、その皮切りとして「健康に寄り添う」という新たな価値を提案する「ネオレストLS-W/AS-W」を新たに日本国内で発売しました。ウォシュレットに内蔵した便スキャンセンサーで便を計測し、「TOTOウェルネス」アプリで生活の気づきとなる情報も提供します。

TOTOは商品を健康の入口として、無理なく続けられる新しい健康習慣を提案していきます。



ネオレストLS-W



「TOTOウェルネス」アプリでの表示例



「ISH 2025」での参考出展

※ デイリーウェルネスに関しては、P.66もご参照ください。

環境



TOTOグループは、水まわりから環境に貢献するために、節水や省エネなどさまざまな取り組みを続けています。事業所における製造段階の省エネや再生可能エネルギーの導入などに加えて、環境性能の高い商品を創り出すことで、お客様に商品をお使いいただく段階も含めたライフサイクルを通じた環境配慮に努めています。また、きれいと快適・健康をもたらす、環境に配慮した商品を「サステナブルプロダクト」と定義し、この商品をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティの一つ「環境」においては、SDGs「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献していきます。

事業を通じ「環境」を守ることにより、SDGsに貢献します。

1 限りある水資源を守り、未来へつなぐ

地球には多くの水がありますが、実際に人が生活に利用できる河川や湖沼などの淡水の量は、そのうちの0.01%しかないと言われています^{※1}。TOTOグループは、水まわり商品を提供する企業として、人々の暮らしに大きな影響を与える「水資源の枯渇」という課題に対応していく責任があると考えています。

商品使用時の水削減貢献量

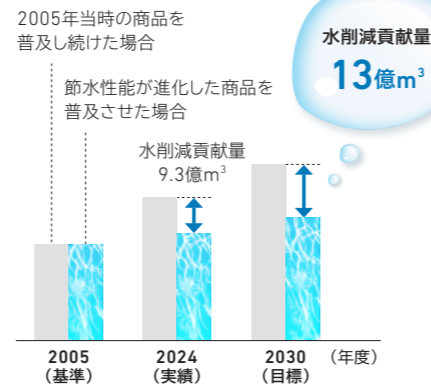
2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた商品のライフサイクルにおける削減効果を「商品使用時の水削減貢献量」として、目標管理を行っています。2024年度の実績は9.3億^{m³}でした。節水性能が高く、かつ快適に使用できる商品を世界中に普及させていくことで、商品使用時の水削減に貢献していきます。なお、世界各国・地域の人が1人1日で使用する生活用水量は、地域により20L~500L程度と言われています^{※2}。仮に1人が1日に使用する平均的な生活用水量を、日本と同じ262L^{※1}とすると、2030年度の水削減貢献量の目標13億^{m³}は約1,300万人が1年間で使用する水量と同程度となります。

大便器の節水性能の進化



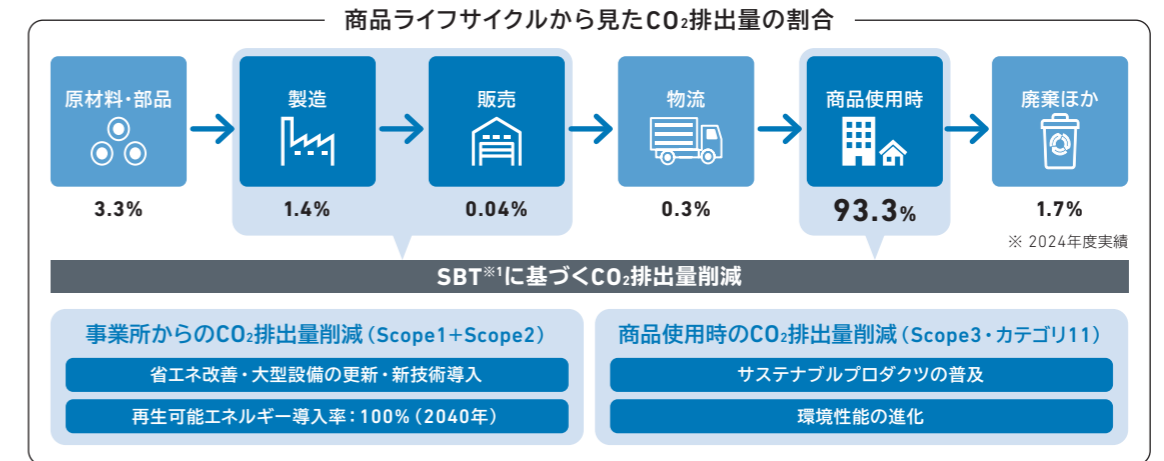
トイレを快適に使用しながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を推進し、現在では、大洗浄1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品を提供しています。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。

※1 出典：国土交通省「令和6年版 日本の水資源の現況」
 ※2 出典：国連食糧農業機関「AQUASTAT 2022」



2 カーボンニュートラルに向けた取り組み

気候変動が及ぼす影響を重要な事業リスクと認識しており、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。TOTOの多くの商品は使用期間が約10年~20年と長く、ライフサイクルで見ると、商品使用時に排出されるCO₂の量が全体の9割以上を占めており、その削減に取り組むことで、毎日の快適な生活と、環境にやさしい暮らしの両立を目指しています。事業所からのCO₂排出量については、長期的な事業成長を考慮した削減計画に取り組んでおり、再生可能エネルギーの積極的な導入も進めています。



※1 Science Based Targetsの略称。パリ協定が求める水準と整合した企業における温室効果ガス排出削減目標

商品におけるライフサイクルアセスメントの取り組みと環境製品宣言の取得

TOTOグループでは、商品企画・設計の過程で、ライフサイクルアセスメント(LCA)に関するガイドラインなどを参考に環境影響を評価し、省エネルギー性能、節水性能の向上に取り組んでいます。

近年では、カーボンニュートラルの実現に向けて、透明性の高い環境データ開示に対する期待が高まっていることを踏まえ、主要な商品を対象に、バリューチェーン全体を通じた客観性のある評価を進めてきました。

この取り組みの一環として、腰掛便器、壁掛便器、混合水栓、ウォシュレット、ウォシュレット一体形便器の代表的な商品で、環境製品宣言(EPD: Environmental Product Declaration)を取得しました。EPDは、原材料調達から製造、物流、使用、廃棄、リサイクルまでの環境影響を、ISOに準拠した手法で算定し、第三者機関の検証を経たレポートです。

今後も、LCAによってバリューチェーンの各段階における環境影響の把握を進め、その低減に取り組みます。

【環境製品宣言(EPD)を取得した代表的な商品】



環境

3 生物多様性に配慮した取り組み

TOTOグループの事業は、多様な側面で自然資本に依存および影響して成り立っています。

生物多様性の損失および生態系の崩壊が及ぼす影響を重要な事業リスクかつ機会として認識しています。そのため、自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下TNFD) の理念に賛同し、その活動を支援するTNFDフォーラムに加盟しています。

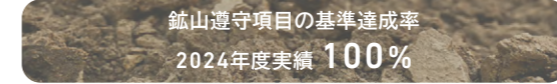


また、生物多様性保全を目指す「経団連生物多様性宣言・行動指針」に賛同し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参加しています。



サステナビリティ調達

「持続可能な原料調達基準」を制定し、主力商品の原材料である土石原料、および木質材料の調達を配慮すべき重要項目としています。土石原料においては、全鉱山へアンケートやヒアリングを最低3年間に1回実施しており、すべての鉱山にTOTOグループが求める基準を達成していただいています。木質材料については、商品における合法材と再生材の使用率を指標とし、実績値を確認しています。



水リスクへの対応

持続可能な事業活動を実現するためには、自然資本である水の適切な管理が不可欠です。そのために、TOTOグループは水に関するリスク評価を実施し、事業活動が水の利用によって引き起こす可能性のある影響や問題を把握しています。特に、生産工程では多くの水を使用するため、生産拠点の各々の地域における水ストレス状況を把握し、より効果的な対応につなげています。

TOTOの生産拠点

水ストレス別の取水量の割合



水ストレスへの対策

すべての拠点において節水型の生産設備を導入し、生産工程において節水に努め、水使用量の削減を推進。さらに、効率的な水使用のため、衛生陶器の生産工場では、生産排水を敷地内の排水処理場で再生処理し、生産工程やトイレでの洗浄水として再利用するとともに、水栓金具の生産工場では、めっき工程における排水を再生処理する「水循環システム」を導入しており、引き続き水のリサイクル利用を拡大していきます。



TOTO (Thailand) Co., Ltd. の自動逆洗式ディスクフィルター装置

また、水リスクへの対応として、拠点ごとに評価を行い、水害の影響を受けにくい地域を選定の上で、非常時を想定した設計基準に基づき、生産工場を建設。操業においては、非常用設備を設置するほか、想定訓練などを行っており、今後も継続的に対策を進めていきます。

4 地域社会とともに、持続的発展を目指す ~TOTO水環境基金が設立20周年~

未来に向けて、水資源を有効に活用しながら、地域や社会が持続的に発展していくためには、企業による事業活動とともに、市民活動の果たす役割は欠かせません。そこで、TOTOグループは2005年度に「TOTO水環境基金」を設立し、水に関わる環境活動に継続して取り組む団体への支援を続けています。今年で20周年という節目を迎えたこの取り組みでは、水源や水質の保全、生態系の保護や植林活動などに取り組む市民や団体の活動を助成するとともに、その活動に社員がボランティアとして参加しています。また、2024年には、内閣官房水循環政策本部事務局が認定する「水循環企業登録・認証制度」において、「水循環ACTIVE企業」に認証されました。



これまでの活動実績

設立時期 **2005年**
助成総額 **4億9,908万円**
助成先団体数 **のべ332団体**
活動地域 **日本、海外18カ国**



地域に根差した継続的な活動を支援

世界には、水不足や劣悪な衛生環境により、数多くの人々が命を落としている国や地域があり、環境保全、貧困、教育、ジェンダー平等の実現などのさまざまな課題を抱えています。これらの課題解決には、一時的な水まわり器具などの物資や資金などの提供だけでなく、維持や管理のしくみを根付かせるために、継続的に現地を支援し、衛生的な生活環境の重要性を伝えていく活動が欠かせません。TOTO水環境基金は、これらの活動を行う団体を支援することで、持続的な発展を目指しています。



ミャンマーでのトイレ建設 (オイスカ)

地域の一員として、ともに課題解決に取り組む

TOTO水環境基金助成先団体の活動にグループ社員もボランティアとして参加することを奨励しています。助成期間終了後も、情報交換やボランティア参加などを通じ、助成先団体をはじめとする地域の皆様との交流は続いており、年々活動の輪が広がっています。



徳島県での海岸清掃にTOTOグループ社員も参加 (環境とくしまネットワーク)

環境

TCFD提言に基づく情報の開示

持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みについて、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言に基づき、情報を開示しています。

ガバナンス

気候変動が及ぼす影響を重要な事業リスクと認識しています。代表取締役 社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ委員会」を年3回開催し、気候変動を含むサステナビリティに関する課題について審議・執行するとともに、取締役会においてその状況を監督しています。

戦略

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、WILL2030を策定し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指しています。重要課題であるマテリアリティを「きれいとか適・健康」「環境」「人とのつながり」として、サステナビリティ経営に取り組んでいます。また「きれいとか適・健康」「環境」を両立するTOTOらしい水まわり商品群「サステナブルプロダクツ」の普及拡大に向け取り組んでいます。

気候変動が事業に及ぼすリスクと機会の分析

TCFDの定義する分類（移行リスク、物理的リスク、機会）に基づき、気候変動が事業に及ぼす可能性のある長期的なリスクと機会を特定し、シナリオ分析を行っています。

<シナリオ分析の概要>

分析では、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の予測を参照し、産業革命前からの世界の平均気温上昇を1.5℃あるいは4℃未満にするためのシナリオ[※]に基づき、2050年カーボンニュートラルに向けた2030年の社会状況を想定し、リスクと機会が事業に及ぼす影響を試算しました。この分析の結果、どちらのシナリオにおいても、コストの増加や自然災害の影響を受けるリスクがある一方で、環境商品による機会拡大が見込まれることを確認しました。

[※] 4℃シナリオ：[IEA WEO] STEPS [IPCC AR5] RCP8.5
1.5℃シナリオ：[IEA WEO] APS,SDS,NZE [IPCC AR5] RCP2.6

<2030年の社会状況の想定>

● 1.5℃シナリオの社会状況

環境政策、規制が大幅に強化され、炭素税の導入などによる炭素価格の高騰や、再生可能エネルギーの導入が進むとともに、ZEB (Net Zero Energy Building) などの環境配慮建築が拡大する。
気温上昇の影響が抑制されるため、自然災害の規模や頻度は現在と大きく変わらない。

● 4℃シナリオの社会状況

温室効果ガス排出量削減のための環境規制の大幅な強化はない。
自然災害の影響が増大する一方で、水需要は拡大する。

<財務への影響度とその対応について>

2050年カーボンニュートラルに向けた2030年の社会状況が自社に与えるリスクと機会について分析し、中・長期におけるその対応を検討しました。

TOTOの事業に対するリスクと機会			財務への影響度 [※]		中・長期における対応	
影響度の算定方法			4℃	1.5℃		
リスク	移行リスク	炭素価格の高騰	Scope1、Scope2、CO ₂ 排出量に応じた、炭素価格の影響を算定	小	中	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ改善・大型設備の更新 再エネ導入の拡大 P.41
	物理的リスク	生産コストや原材料、電力の調達コストの増加	原材料使用量に応じた、主要原材料費の影響を算定 電力使用量に応じた、料金の影響を算定	小	大	<ul style="list-style-type: none"> プラットフォーム/モジュール設計の推進 スマートファクトリー化 サステナビリティ調達 P.68 P.38
		自然災害(洪水・水害)の影響による工場の操業停止や保険料の増大	Aqueductなどのツールを用い、発生確率に基づいた、操業停止や資産への影響を算定	中	小	<ul style="list-style-type: none"> BCP体制構築 -水使用効率の改善 災害リスクへの対応強化 -拠点ごとの水リスクの評価および対策の実施 P.37 P.37
機会	環境配慮建築の拡大に伴うサステナブルプロダクツの需要拡大	環境配慮建築の面積増加量に基づき、環境商品の営業利益額への影響を算定	大	大	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルプロダクツの普及 環境商品の性能進化 P.45	

[※] 小：20億円未満、中：20億円～50億円未満、大：50億円以上

<インターナル・カーボンプライシング (ICP) の導入>

ICP制度を導入することにより、気候変動が及ぼす財務への影響度を分析するとともに、CO₂排出量の削減に資する設備投資を促進しています。

- 社内炭素価格：20,000円/t-CO₂[※]
 - 制度対象：CO₂排出量の増減を伴う、大型の設備投資
 - 適用方法：CO₂排出量の増減をICPの適用により費用換算
- [※] IEAの将来予測を参考に設定

リスク管理

「TOTOグループリスクマネジメント方針」を策定し、リスクマネジメントに取り組んでいます。気候変動を含む事業に関わるリスクを「リスク管理委員会」で評価し、事業や社会に大きな影響を及ぼす恐れのあるリスクを「重大リスク」として抽出、管理し、取締役会へ報告しています。

また、各事業部門・事業所では、環境に関わるリスクについて、環境マネジメントシステムのもとで管理しています。

指標と目標

2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を目指し、2050年のマイルストーンとして、SBT (Science Based Targets) に基づいた指標と目標を策定しています。

<2030年目標>

事業所からのCO ₂ 排出量 (Scope1、Scope2)	2021年度比47.5%削減
商品使用時のCO ₂ 排出量 (Scope3・カテゴリ11 [※])	2021年度比25%削減

[※] 当社のSBT目標は、エネルギーを直接消費する商品群が対象

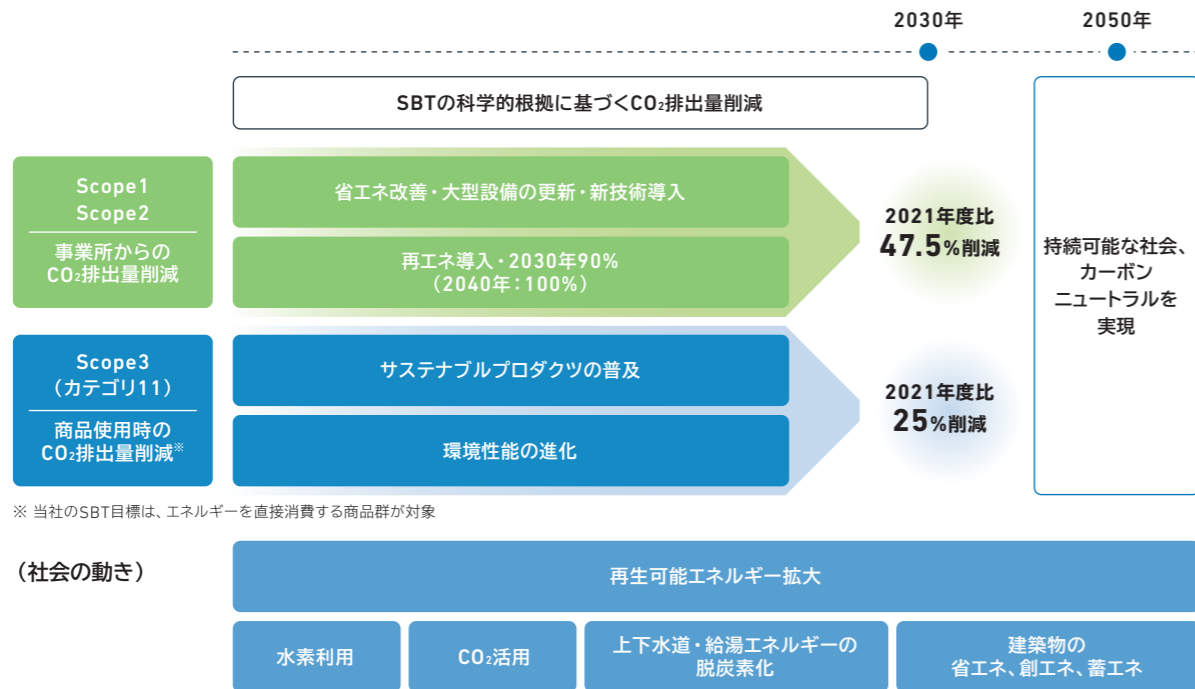
2024年3月、SBT「1.5℃水準」の認定を取得しました。

環境

指標と目標に対する取り組み状況

WILL2030において、持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を2050年の目指す姿としました。

その実現のためのマイルストーンとして、2030年の目標を設定、科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標であるSBTイニシアチブの認定を取得し、推進しています。



Scope1の排出においては、衛生陶器の製造における化石燃料由来のCO₂排出が高い割合を占めています。これに対応して、省エネ改善とともに高効率な焼成窯などの大型設備の更新など、排出削減を進めています。2025年3月には、グリーン水素混焼による新規燃焼技術確立を目指し、水素発生装置を導入しました。

Scope2の排出削減については、再生可能エネルギー電力の導入拡大を図っています。また、将来的には、社会の動きとして水素利用やCO₂活用などが進んでいくことに合わせて、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

Scope3については、「きれい快適・健康」「環境」を両立する商品群「サステナブルプロダクツ」の普及と、さらなる環境性能の進化を進めています。

同時に、住宅・建築物に関連した社会の動きとして、「再生可能エネルギーの拡大」「上下水道・給湯エネルギーの脱炭素化」「建築物の省エネ・創エネ・蓄エネ」などが進んでいき、TOTOグループの取り組みと合わせ、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向かっていくものと考えています。



水素発生装置設置の建屋 (外観)

TOPICS

経済産業省「GXリーグ」に参画

「GXリーグ」とは、2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GX (グリーントランスフォーメーション) への挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群や官・学とともに協働する場です。

TOTOは、GXリーグ参画企業の取り組み状況を発信するための情報基盤であるダッシュボードに「サプライチェーン排出の削減に向けた取組内容」や「CO₂削減貢献量」など、カーボンニュートラルに関する情報を開示しています。



<事業所からのCO₂排出量 (Scope1、Scope2) に対する目標と進捗>

事業所からのCO₂排出量の削減については、2030年の目標を設定し、SBTイニシアチブの認定を受けています。

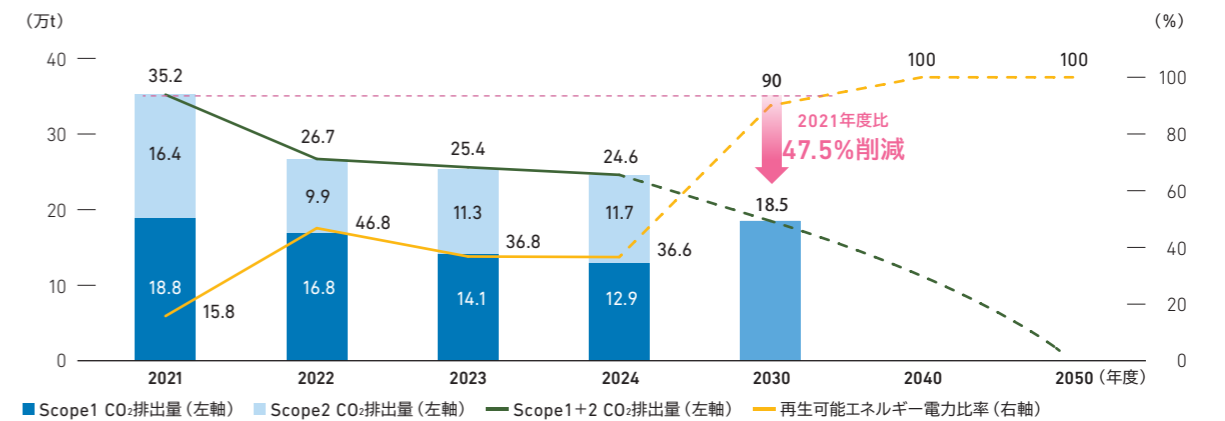
Scope1においては、世界の生産拠点で、省エネ・高効率のものづくりを推し進め、2024年度実績は、SBTイニシアチブの基準年である2021年度よりCO₂排出量を約31%削減しました。

Scope2においては、継続的なScope1、2のCO₂排出量削減に向けて、国内外のTOTOグループで再生可能エネルギー電力の導入を進めています。2024年度の再生可能エネルギー電力比率は36.6%となりました。

再生可能エネルギー電力の導入拡大については、RE100に加盟し、2040年には100%とする計画を推進していますが、前倒しでの達成の可能性についても検討を行っています。

これらの活動の結果、2024年度のScope1+Scope2でのCO₂排出量は24.6万tとなりました。これによって、SBTイニシアチブに基づく、2030年目標である「2021年度比47.5%削減」に対して、2024年度実績は、「2021年度比約30%削減」の進捗となりました。

事業所からのCO₂排出量：目標と進捗



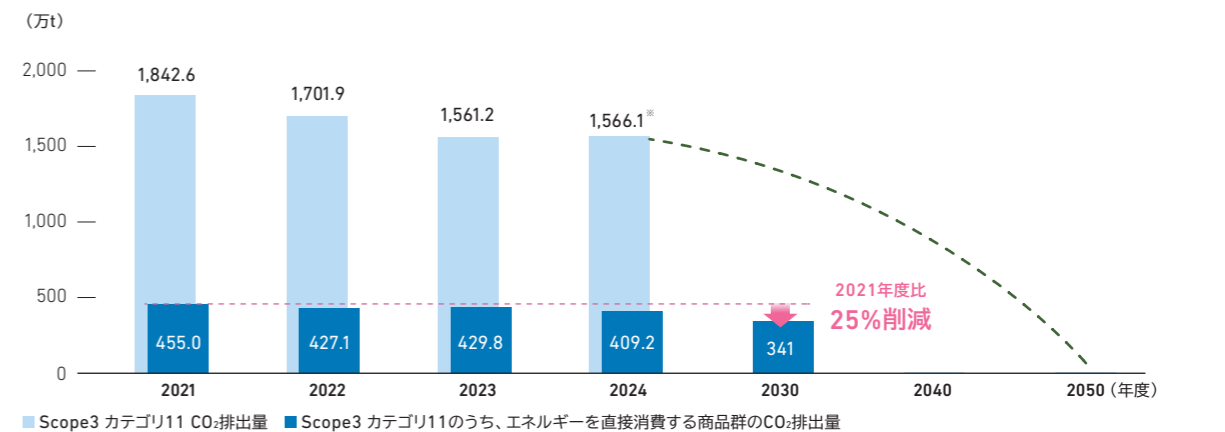
<商品使用時のCO₂排出量 (Scope3・カテゴリ11) の削減に対する目標と進捗>

2024年度の商品使用時のCO₂排出量 (Scope3・カテゴリ11) は、サステナブルプロダクツ商品構成比の拡大、社会インフラの改善などにより、1,566.1万tとなりました。

また、「Scope3・カテゴリ11」における「エネルギーを直接消費する商品群」に関しては、2030年の目標を設定しSBTイニシアチブの認定を受けており、2030年目標である「2021年度比25%削減」に対して、2024年度実績は「2021年度比約10%削減」の進捗となりました。

引き続き、CO₂排出量削減に向け、節電などの環境性能の進化に取り組んでいきます。なお、2025年8月発売の「ウォシュレットSSシリーズ」では、従来品と比較して年間消費電力量を166kWhから85kWhに抑えました。

商品使用時のCO₂排出量：目標と進捗



* 算定精度を向上させるため、2024年度から集計の対象範囲を変更しています。

人とのつながり



TOTOグループは、事業を通じて、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業であることを目指し、人とのつながりを大切にしています。お客様、社員、株主、お取引先様、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切に、より信頼関係を深めたいと考えています。未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を重視しています。

マテリアリティの一つ「人とのつながり」においては、SDGs「17：パートナーシップで目標を達成しよう」などに貢献していきます。

事業を通じ「人とのつながり」を築くことにより、SDGsに貢献します。

5 ジェンダー平等を
実現しよう

8 働きがいも
経済成長も

12 つくる責任
つかう責任

17 パートナーシップで
目標を達成しよう

1 お客様と長く深い信頼を築く

お客様に安心してご購入いただくためのショールームでの提案をはじめ、ご使用中のお困りごとに対応するコールセンターでの取り組みや、「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供を通じて、お客様と長く深い信頼関係を築きます。

ショールームでの取り組み

お客様に商品を体感していただけるように、ショールームを日本で94カ所、海外直営で11カ所に展開しています。日本では、大建工業、YKK APとのコラボレーションショールームを全国13カ所に展開し、生活空間をイメージしていただける提案を行っています。

また、自宅にいながらオンラインで相談できる「ショールームオンライン相談」やパソコンなどでショールーム内を360°画像で確認できる「WEBで体験ショールーム」など、時代のニーズに合わせた取り組みも行っています。



アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質と合わせて、商品の組み立てから故障した際のメンテナンスまでを「TOTO品質」と考えています。アフターサービスをお申込みいただいたお客様に電話やハガキによる満足度調査を実施するなど、アフターサービスの品質向上に努めています。

今後も、世界中にTOTOファンを増やしていくために、海外も含め、アフターサービスの満足度向上に努めていきます。



2 多様な人財の活躍

さらなるダイバーシティの進化

ダイバーシティの推進

年齢や国籍、障がいの有無、性のあり方（性的指向、性自認、性表現等）など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化の創造を目指します。多様な視点が集まると創造的なアイデアが生まれ、的確に顧客ニーズを捉えることができます。女性の活躍に向けては個々の強みを活かしたリーダー像を考える研修や、管理職登用後の悩み共有など、横のつながりも大切に進めています。多様な人財が尊重し合い、能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

海外グループ会社の幹部育成

海外事業の持続的成長のためには、“国・地域を超えたグローバル連携”と“現地社員の力”が重要です。海外グループ会社の合同研修を実施し、企業理念を軸に経営リテラシーを高めた経営幹部候補を育成し登用することで、海外事業の伸長・拡大による世界中でのTOTOファンの創出を目指します。



海外幹部候補育成研修

「多様な働き方」の実現

場所と時間を柔軟に活用できる多様な働き方で、チャレンジを促す職場づくりを推進します。すべての社員が、仕事とライフイベントとのバランスを取り、キャリアを継続することができるよう、結婚・出産・育児・介護を事由に一時的に希望勤務地での就業を選択できる勤務地限定制度や、仕事と育児・介護・自身の病気治療との両立を含め、業務特性に応じた在宅勤務など、働き方の選択肢を充実させます。

成果につながるDXの実践

DX人財の育成を強化し、学び・チャレンジ・成果のサイクルを加速していくことで、業務効率の最大化を目指します。部門DX実践テーマ数を指標とし、目標を設定しています。

3 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う

建築文化の発展を支援～TOTOギャラリー・間が開設40周年～

「TOTOギャラリー・間」は、2025年10月に開設40周年を迎えます。「TOTOギャラリー・間」「TOTO出版」の活動を通じて、事業に深いかかわりを持つ建築文化の発展を支援しています。世界で活躍している建築家の展覧会や講演会を開催することで、次世代を担う学生などに向け、建築界の最新動向を紹介しています。また、建築家の思想や作品のより詳細な情報を書籍として発行しています。建築に焦点を当てた活動は、世界の建築関係者に評価いただいています。



TOTOギャラリー・間 篠原一男 空間に永遠を刻む——生誕百年 100の問い (2025年)

地域に根差した社会貢献活動の推進

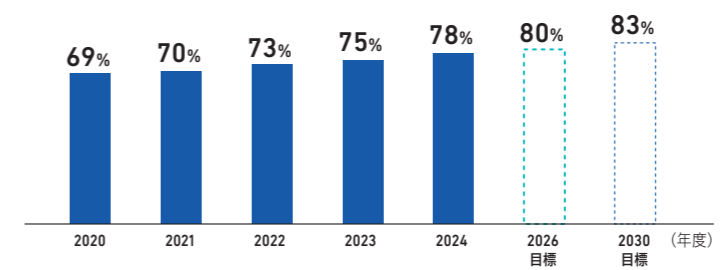
各国・地域および地球規模での社会課題の解決を目指して、経営資源を有効に活用し、各地の生活環境・文化・歴史を尊重した社会貢献活動に取り組んでいます。また、企業市民として、地域や社会に積極的に参画し、その発展に貢献します。植樹活動や地域清掃、被災地支援やスポーツ支援など幅広い分野で、社員のボランティアや寄付等の社会貢献活動を支援しています。



“きれい”と“快適・健康”と“環境”を両立する「サステナブルプロダクツ」

TOTOグループは100年以上にわたり、きれいと快適・健康をもたらす商品や、環境に配慮した商品を提供してきました。WILL2030においては、その両方を実現した商品を「サステナブルプロダクツ」と定義しました。「サステナブルプロダクツ」をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。

サステナブルプロダクツ商品構成比



2030年のありたい姿に向け、サステナブル商品の構成比を向上させていきます。

きれいと快適・健康商品

- きれい
- 快適
- UD
- デザイン
- 健康
- など

住宅		パブリック	
大便器 きれい 健康 節水	ウォシュレット。 きれい 節電	浴室 きれい 快適 省エネ	洗面化粧台 きれい デザイン 節湯
大便器 きれい 節水	ウォシュレット。 きれい 節電	音姫。 快適 節水	小便器 きれい 節水

サステナブルプロダクツ

住宅		パブリック	
洗面化粧台 きれい デザイン 節湯	キッチン きれい デザイン 節湯	自動水栓 きれい 節水 節湯	IoT対応 快適 UD 節水

- 節水
- 節湯
- 節電
- CO₂削減
- 省エネ
- など

環境商品

サステナブルプロダクツの例

「大便器（住宅向け）」

- きれいと快適・健康**
- セフィオンテクト
陶器面がツルツルで、汚れが付きにくく落ちやすいため、きれいと快適を保ちます。
- トルネード洗浄
渦を巻くような水流により、少ない水量できれいと快適を保ちます。
- きれい除菌水
自動で便器やノズルの目に見えない菌や汚れを分解し、きれいと快適を保ちます。
- 便スキャン
便の状態を自動で計測します。アプリで便の状態を表示するとともに、便の状態に合わせた健康習慣をアプリで提案します。

- 環境**
- 節水：大洗浄4.8L/回以下
(ネオレストLSの場合 床排水：3.8L、壁排水：4.8L)



「浴室」

- きれいと快適・健康**
- お掃除ラクラクほっカリリ床。
床表面の特殊処理と規則正しく刻まれたパターンにより、汚れが落ちやすく乾きやすいため、きれいと快適を保ちます。
- 床ワイパー洗浄（きれい除菌水）
ボタン一つで床まわりのきれいと快適を保ちます。
- 環境**
- 省エネ：魔法びん浴槽。
断熱材と断熱ふろふたで浴槽を包むことでお湯の温かさを保ちます。



「水栓金具」

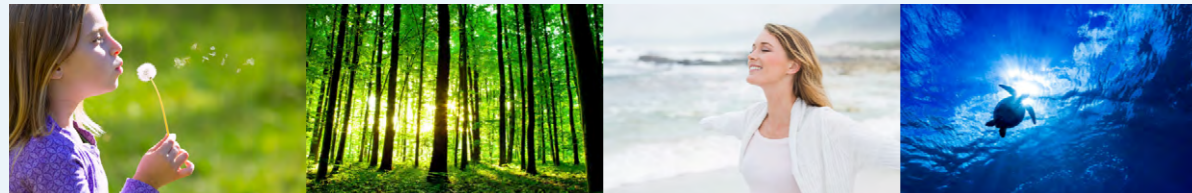
- きれいと快適・健康**
- 湯水切替および操作感
シングルレバーで快適に操作できます。
- 環境**
- 節湯：エコシングル。
水と湯の境のクリック感で使い分けられるので、従来品と比べてお湯の使用量を削減できます。



中・長期経営計画「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」

中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)

2021年度にスタートした中・長期戦略である「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」の枠組みのなかで、2024年度より「中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)」に取り組んでいます。2030年のありたい姿に向け、3つのマテリアリティを実現すべく課題解決に取り組み、経済価値と社会的価値・環境価値の向上を図ります。



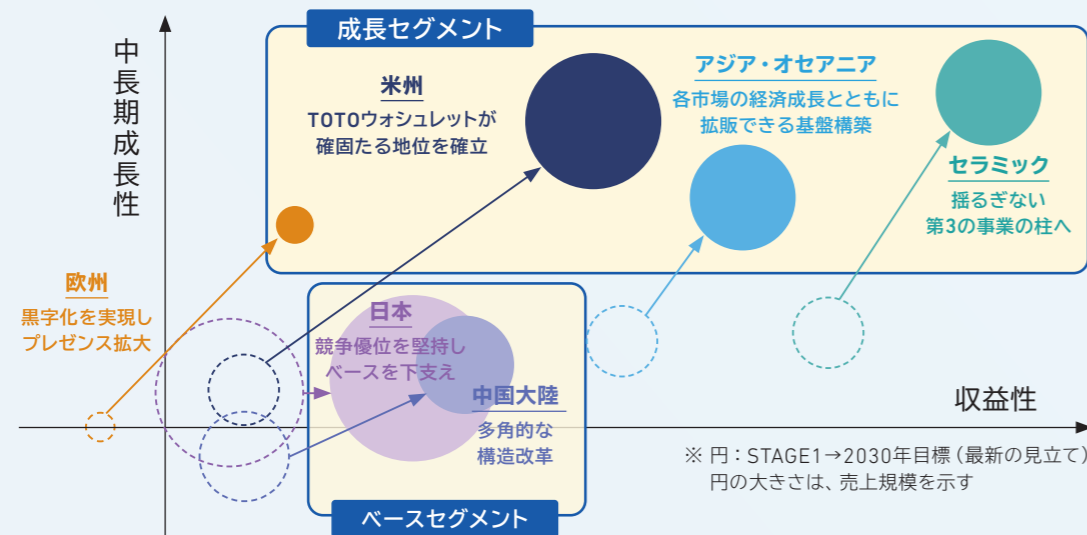
WILL2030 STAGE2で目指す姿

STAGE1で経済価値にかかる計画が未達となったことにより、浮き彫りになった収益性・効率性の課題に対して、スピード感のある対応を実践していきます。併せて、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きます。

2030年に向けた成長の意志

STAGE1で大きく事業成長した米州住設事業とセラミック事業に加え、経済成長による追い風が見込めるアジア・オセアニア住設事業や成長軌道に乗りつつある欧州住設事業の4つを成長セグメントと位置付け、グループ全体の成長を牽引していきます。一方で、日本住設事業と中国大陸住設事業はグループ全体を下支えしていきます。

急激な市場構造変化による中国大陸事業の遅れはありますが、TOTOグループの成長戦略に変化はありません。成長セグメントをより一層伸長させ、2030年のゴールを目指します。



2024年度の振り返りと2025年度計画

STAGE2の1年目となった2024年度は、海外各地域における不動産・中古住宅市況の悪化や資材価格の高騰などの影響はあったものの、住設事業の価格改定効果や半導体市況回復に伴うセラミック製品の販売増などにより、売上高：7,245億円 (前年度比103%)と過去最高、営業利益：485億円 (対前年度+57億円)となりました。

2025年度は、中国大陸事業の市場環境の悪化や米国の関税政策などのマイナス影響はあるものの、グローバルでのウォシュレットの拡販や半導体市況の需要伸長によるセラミック製品の販売増などにより、売上高：7,535億円 (前年度比104%)、営業利益：525億円 (対前年度+40億円)を計画しています。

TOTOグループ連結 主要KPI結果と今後の計画

	基準年	STAGE1				STAGE2		STAGE2	WILL2030
	実績	実績				実績	計画 ^{※1}	計画 ^{※2}	計画 ^{※2}
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度	
売上高	5,778	6,453	7,012	7,023	7,245	7,535	8,500	1兆円以上	
営業利益	397	522	491	428	485	525	-	-	
営業利益率	6.9%	8.1%	7.0%	6.1%	6.7%	7.0%	10%以上	12%以上	
ROA (営業利益ベース)	6.5%	8.1%	7.2%	5.6%	6.0%	6.6%	10%以上	12%以上	
ROE (純利益ベース)	7.7%	10.4%	9.1%	7.8%	2.4%	6.2%	10%以上	12%以上	
TOTO版ROIC	7.4%	8.9%	7.4%	5.9%	4.8%	7.0%	10%以上	12%以上	
(調整後TOTO版ROIC ^{※3})	7.2%	8.8%	7.5%	5.9%	6.5%	7.3%	-	-	
海外売上高比率 (住設事業)	25%	28%	29%	29%	29%	28%	35%	40%以上	
サステナブルプロダクツ商品構成比	69%	70%	73%	75%	78%	78%	80%	83%	
商品使用時水削減貢献量 ^{※4}	9億m ³	10億m ³	9.5億m ³	9.1億m ³	9.3億m ³	9.7億m ³	11.4億m ³	13億m ³	
事業所からのCO ₂ 排出量 (Scope 1, 2)	30.7万t	35.2万t	26.7万t	25.4万t	24.6万t	23.8万t	22.9万t	18.5万t	
アフターサービスお客様満足度 ^{※5}	92.2pt	93.1pt	94.0pt	94.2pt	95.1pt	95.2pt	94.8pt	95pt	
ショールーム満足度 (日本)	73.4pt	74.7pt	75.3pt	76.5pt	81.9pt	84.3pt	78.2pt	80pt	
社員満足度 (日本)	74.4pt	75.2pt	74.9pt	75.9pt	77.8pt	78.2pt	77.4pt	80pt	

※1 2025年4月発表 ※2 2024年4月発表 ※3 税引後営業利益を、標準実効税率30.4%で計算 ※4 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果 (2024年度より算定条件を変更) ※5 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 (2020年はインド含まず)

WILL2030 STAGE2 サステナビリティ経営体制

「日本住設事業」「海外住設事業」は同じ住設事業として各々の地域で培った強みを他の地域でも活かし、「グローバル住設事業」としてシナジー効果を生みながら成長していきます。また、住設事業の衛生陶器分野などの技術やノウハウをさまざまな形で活かす「セラミック事業」も、第3の柱としてTOTOグループの成長にさらに貢献します。また、これらの事業活動に対して、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新を加えながら、サステナビリティ経営を強化し、3つのマテリアリティを実現していきます。

サステナビリティ経営推進体制図 (WILL2030 STAGE2推進体制図)



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。

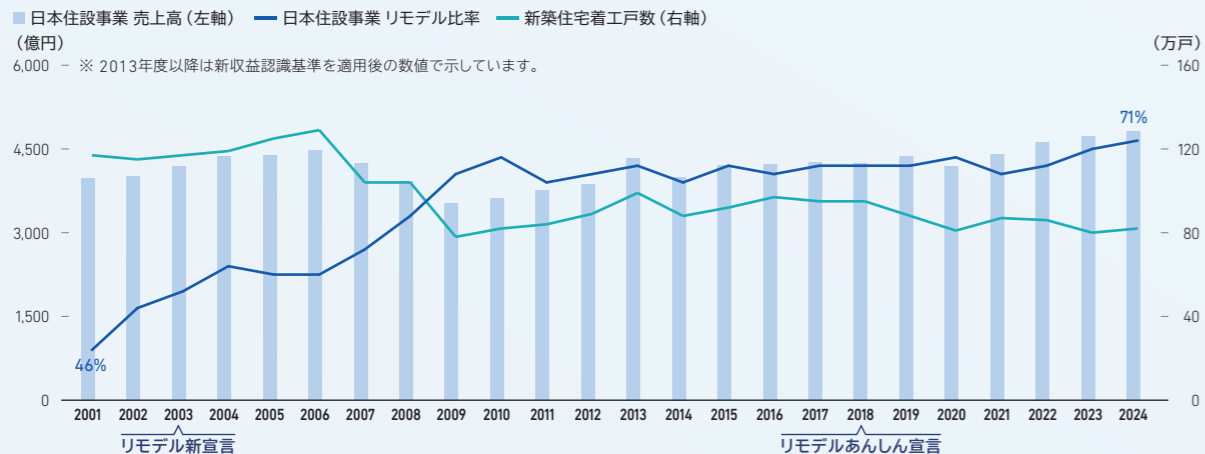
<新築とリモデルの違い>

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

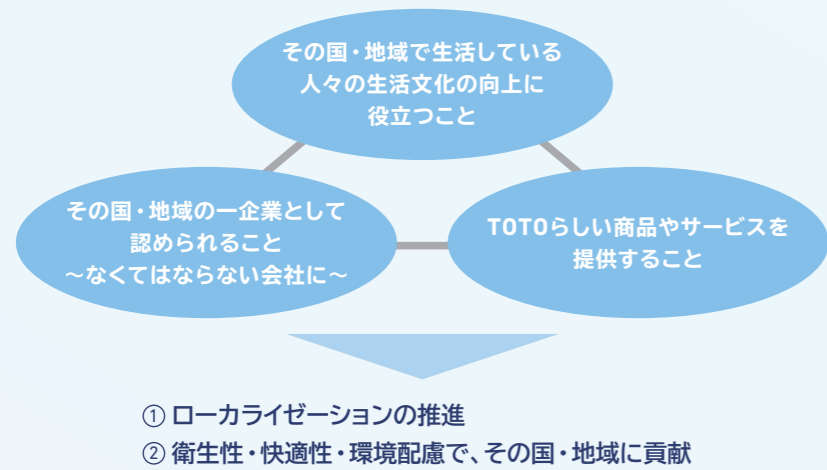
	基準年		STAGE1		STAGE2	
	実績		実績		実績	計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	1,377	1,740	1,886	1,924	1,925	1,912
営業利益	177	229	129	119	90	65
営業利益率	12.9%	13.2%	6.8%	6.2%	4.7%	3.4%

Focus

海外住設事業について

基本的な戦略および強み

海外住設事業が目指すのは「その国・地域のTOTOになる」ということです。現地
に根を下ろして現地とともに発展し、他ならぬその国・地域の人々に必要とされる
会社となることを目指し、3つの考え方を大事にしています。



ベトナム第4工場（衛生陶器）
2022年稼働。衛生陶器のグローバルな
需要伸長に対応



「ISH 2025」ではマットブラックの「ネオレ
スト」を出展。機能やデザインに加え、色を
増やすことで「選ぶ楽しさ」を訴求

海外各拠点におけるマーケティングステージ

海外市場においては、3つのマーケティングステージで、日本で長年培った質の高い商品とサービスを各国・地域に
合わせて提供します。

まずTOTOというブランドを知っていただくことからマーケティング活動をスタートし、「ブランド認知」を目的に、著
名物件への納入を進めます。続いて、「市場浸透」を目的に現地代理店と協業して販売網を拡大し、お客様がTOTO商
品に触れたり、購入したりすることができる接点を増やします。最後に、直営ショールーム設置など、さまざまなお客
様接点でTOTO商品の価値を伝え、「高級ブランド確立」を目指します。

1stステージ ブランド認知	著名物件へのアプローチ	オーストラリア 中東 マレーシア フィリピン
	ホテルや空港など著名現場への 商品納入による、商品ブランド と接触機会創造	
2ndステージ 市場浸透	販売網の強化（代理店協業）	欧州 インド タイ シンガポール 韓国
	代理店や代理店ショールームの 整備	
3rdステージ 高級ブランド確立	接点の強化（TOTO主導）	中国大陸 台湾地域 米州 インドネシア ベトナム
	直営ショールームを通して、商品 セミナーやプレゼンテーションな どを実施	

中期経営課題（WILL2030 STAGE2）

グローバル住設事業

海外住設事業

米州住設事業

成長セグメント

WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

継続的なウォシュレットの価値訴求活動に加え、近年のソーシャルメディアの発達や、インパウンドの増加などの追い風、
さらに新型コロナウイルス感染症のまん延に伴う清潔意識の急激な高まりや、巣ごもり需要の増加などにより注目度が
高まり、温水洗浄便座の認知率は7割に到達しました。温水洗浄便座マーケットは普及期に入り、今後も拡大すると見て
います。

主な取り組み

従来の主力チャネルである建材店（Kitchen & Bath Shop）ルートに加え、eコマースやリテール多店舗店など、ウォシュ
レットを購入できる場を充実させ、それぞれのチャネルにおいて、2024～2026年度の3年間で2倍以上の売上台数伸長
を目指します。

需要や市況の動きに左右されることなく戦略商品であるウォシュレットを拡販することで、成長セグメントとしてTOTOグ
ループの成長を牽引します。

販売台数の増加に伴い、メンテナンスや修理の相談もますます増える見通しです。TOTO商品をご使用いただいでい
るお客様に満足して使い続けていただくために、相談いただいてから修理を完了するまでのスピードと、サービスに対す
るお客様満足度の向上をKPIに掲げ、アフターサービスの品質向上にも努めていきます。

・建材店（Kitchen & Bath Shop）

全米の主要都市をターゲットに、「新ショールームプログラム」として、代理店ショールームの整備とショールームへの来
館およびお見積り・成約を高める取り組みを推進します。具体的には、地域ごとのリモデル需要を高めるために、近隣
ショールーム所在地の告知やイベント開催などによるショールームへの誘引活動、そして、ショールームにおける戦略商
品の展示強化、価値訴求強化、販売員教育などを行います。

・eコマース

温水洗浄便座のマーケット自体が伸長するなか、新商品の投入ならびに価値訴求戦略により、高いシェアを堅持し続け、
売上高を伸ばします。競合も多いチャネルではありますが、高品質な商品の展開に加えて、商品の取り付けやアフター
サービス提供体制も拡充し、総合力で他社をリードします。

・リテール多店舗店

TOTO商品取り扱い店舗の拡大、取り扱い商材の増加により、売上高の伸長を目指しま
す。リテール多店舗店は、お客様の日常の購買行動のなかで、ウォシュレットを身近なもの
として認知していただけるチャネルとしても、重要視しています。



リテール多店舗店での
商品陳列・販売

・事業活動の基盤づくり

需要の増加を見越した、安定的な供給体制を構築します。販売を増やしながら在庫水準を減らせるよう、調達リードタイ
ムの短縮と出荷僅少品を中心とした品番整理を行います。また、生産管理システムを刷新することで、より正確な納期
回答・需要予測を可能にします。これにより、中長期的な在庫適正化・お取引先様との協業強化につなげます。加えて、
生産面では、需要拡大に向け、米国内の衛生陶器生産能力の増強を行い、ウォシュレット一体形便器をはじめとした高
付加価値商品を高効率で安定的に生産できる体制を構築します。ウォシュレットを中心に現在は東南アジアの拠点での
生産が主軸となっていますが、最適な供給体制を外部環境を注視しながら検討していきます。

中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)

事業の強み

節水規制が厳しい地域が多い米州において、節水便器の販売で培った高いブランド認知が強みとなっており、TOTOの便器は他社とは一線を画す高品質な商品として認知されています。建材店ルートでは、2019年より大手代理店と取引を開始したことで、さらにシェアを伸ばしています。

また、温水洗浄便座自体の市場が拡大しており、そのなかで1980年から日本でウォシュレットの開発・生産・販売を自社で一貫して行ってきたことによる知見やリソースを有し、高い品質で差別化できていることも強みです。

さらに、競合他社と異なり、自社で開発・生産を行っているため、万一商品が故障した際も、高品質なアフターサービスを提供することができ、購入後までお客様をサポートできることもTOTOが支持されている要因の一つです。各チャネルの販売網を全米の主要都市に整備し、商品検討からアフターフォローまでの一貫したサービスを提供できることも強みとなっています。



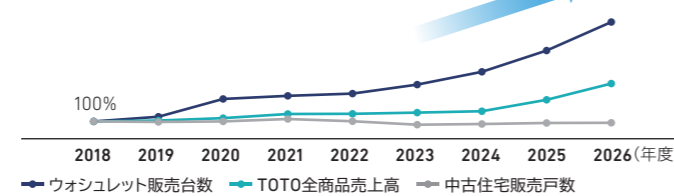
ショールームで実機を比べてご提案

2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度は、売上高は705億円(前年度比120%)、営業利益は52億円(対前年度+24億円)となりました。住宅金利は高止まりし、新築・中古ともに住宅市況は低迷が続きました。さらに、下期から政権交代による先行きの不透明感を受けて、市場全体で様子見感が高まり、市場の動きはさらに減速しました。そのような市場環境のなかでもウォシュレットの売上を着実に伸ばし、過去最高の売上高と営業利益を達成しました。2025年度は、売上高は800億円(前年度比114%)、営業利益は65億円(対前年度+13億円)と、前年度の過去最高値を上回る計画です。取り巻く環境は、住宅市況は依然厳しい状況が続くと見込んでおり、さらに新政権の関税政策により市場の混乱は当面続くと予測しています。関税政策の影響については、ウォシュレットを中心とした販売強化施策の推進に加え、輸入先の構成見直し、価格改定の実施で対応します。温水洗浄便座の認知・関心の高まりと、販売チャネル拡充により、ウォシュレットは住宅市況の低迷の影響を受けることなく、勢いを落とさずに売上を伸ばしてきました。この傾向は2025年度も続くと見えています。各チャネルごとの施策を着実に推進し、2025年度の売上高と営業利益の計画達成を目指します。

温水洗浄便座の需要を創出し、市況に左右されない事業体制を構築

ウォシュレット販売台数伸長推移



主要KPI結果と今後の計画

	基準年		STAGE1		STAGE2	
	実績	実績	実績	実績	計画	計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	360	443	535	589	705	800
営業利益	25	29	-11	28	52	65
営業利益率	6.9%	6.5%	-	4.8%	7.3%	8.1%

2023年度 → 2026年度

売上高 CAGR +19% (計画)

INTERVIEW

eコマースとの取り組み

TOTO U.S.A., INC. 副社長 William L. Strang

転機となったのは2016年です。社内にeコマースチームを新設し、TOTO商品の世界観やストーリーを伝えるための最適なコンテンツ制作に加え、口コミ対応を強化しました。サイト内の購入者のレビューに対して御礼を伝えるとともに、時にはアフターサービス部門と連携して、お客様の疑問やお困りごとを解決する取り組みを継続しています。並行して、建材店やリテール多店舗店の展示強化により、ウォシュレット購入検討中のお客様が商品を確認・体験する場の整備が進んだことも奏功しました。これら一つひとつの取り組みが、TOTOへの親しみと信頼につながっていると感じています。



Focus

これまでの米州住設事業の道のりについて

ブランド構築の軌跡

米州においては、節水便器を皮切りに、ブランド認知を進めてきました。「少ない水量でも確実に一度の洗浄で流れるトイレ」「故障が少ないトイレ」として水道工事店の間で信頼度が徐々に向上し、一般のお客様の間にも浸透しました。

その一方で、ウォシュレットの拡販は苦戦を強いられました。米州では温水洗浄便座の認知度が低いことに加え、トイレの横にコンセントがなく電気工事が必要なることも要因です。体験していただく場を設けようと、ホテルやレストランに納入したり、代理店のショールームでウォシュレットをおすすめしてもらえるように、まずは販売員の自宅にウォシュレットを設置し、体験していただきました。その後、徐々にブランドの認知・確立が進み、「便器以外のTOTO商品もお客様に提案したい」という代理店が増え、提案商材と販売地域が拡大していきました。転機は2010年代半ばです。訪日外国人が増え、日本でウォシュレットを体験していただく機会が増えました。SNSも普及し、体験時の感想が口コミとして拡散されたことで、認知度が上がりました。同時期に、お客様の商品購入窓口として存在感を増していたのがeコマースでした。eコマースに強い販売店との協業や施工店の教育などを行い、大手eコマースサイトにて販売を開始し売上を伸ばしてきました。

eコマースでの拡販

米州におけるeコマース市場規模は、世界の20%を占めると言われています。さらに米州内における購入手段の20%弱がeコマース経由で構成されており、この比率は2030年には40%まで上ると言われています。温水洗浄便座を含め、住宅設備においてもeコマースでの購入が増えています。

そこで、TOTOはオンラインで購入できる場の整備を進めてきました。例えば、ショッピングサイトにブランドページを設置し、そこでウォシュレットの清潔性や快適性などの価値を伝える動画や、現在使っている便器とのマッチングガイド、DIYで既存便器に取り付けるための動画など、購入を検討するお客様に価値が伝わり疑問や不安を払しょくできる情報の掲載を充実させています。

また、日本への旅行や自宅のリフォーム、温水洗浄便座について検索している方々に、ウォシュレットの快適性を伝えるオンライン広告出稿や、実機確認のためのショールーム案内などを発信しています。

クリスマスなどの時期には、eコマースサイトと協業でセール企画を実施しています。「クリスマスプレゼントとして喜ばれるオススメ商品」として紹介されたこともあります。



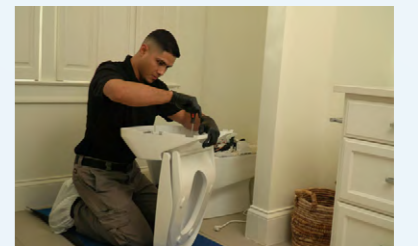
オンラインで検討中のお客様にウォシュレットが自分で取り付けられることを訴求



クリスマスプレゼントにウォシュレットを提案するオンライン広告

ウォシュレットの販売を後押しするアフターサービス

販売台数が増えるなか、お買い求めいただいた後も長く商品をお使いいただくため、日本と同様のアフターサービス体制を構築することが課題でした。故障したら、修理対応ができず、取り替えることしかできないメーカーもあるなか、修理対応体制があることは大きな差別化要素です。2010年代半ばまでは、工場修理と、限られた人員での訪問修理を実施していましたが、業界No.1のアフターサービスを提供することを目指し、eコマースの販売範囲も含め訪問修理エリアを2018年から2023年の期間で約9倍に拡大しました。また、技術員の技術向上のため、高いスキルを持った技術員の育成および配置を行い、リモートでのサポートを実施できるようにしました。



アフターサービス(訪問修理)の様子

グローバル住設事業

海外住設事業

アジア・オセアニア住設事業

成長セグメント

WILL2030 STAGE2の取り組み

アジア・オセアニア住設事業は、主に台湾地域、ベトナム、インド、タイなどで事業を展開しています。

市場自体が成長しているエリアであり、需要創造、販売網拡充、著名物件獲得などの取り組みを進めることで各国・各地域の経済成長に合わせた事業の拡大を実現します。

台湾地域

2010年代半ばまでは新築現場が中心でしたが、今は改修需要も見込める成熟市場となり、アジア・オセアニア住設事業全体を支える存在となっています。ショールームにおける販売員の教育や展示内容の拡充、「きれい除菌水」をはじめとしたウォシュレットの価値訴求などを行い、リモデル需要の取り込みを進めていきます。

ベトナム

不動産市況の低迷が続いていますが、国民の平均年齢は若く、長期的にはまだまだ経済成長が期待できる市場です。商品展示のある販売店をさらに増やし、お客様接点の量と質の両方を向上させていきます。ブランド認知のために重要な現場物件でも提案を強化し受注率を上げていきます。さらに、グローバルの生産拠点としての役割も担っており、他地域の業績が伸びることで、生産高伸長と増産益も見込んでいます。

インド

世界最大の人口を有する国であり、上位中間層以上の人口も増えていく見込みで、長期的な国の成長とともに水まわり需要も伸びていくと考えています。グローバル住設メーカーも注力しているなかで、ブランドを確立し、ハイエンドマーケットで選ばれ続けることを目指します。そのターゲットとなる都市圏において、ショールームの拡充と販売員スタッフの教育を通して、お客様接点の量と質の両方を向上させます。2014年に設立した衛生陶器工場は、2024年に10周年を迎えました。インド国内だけでなく欧州や日本向けの便器などを生産し、グローバルの需要を支えています。

タイ

ターゲットとするハイエンドマーケットでは、都市圏を中心に住宅供給戸数が増加しており、需要の伸長を見込んでいます。販売店の数を増やし、ショールームでの高付加価値商品の展示を強化していきます。また、米州やその他アジア諸国・地域向けのウォシュレットや衛生陶器の生産拠点の役割も担っており、他地域の業績伸長に伴い、生産高伸長および増産益も見込んでいます。

中東地域

超大型のプロジェクトが多数計画されているサウジアラビアは、インド同様にグローバル住設メーカーが注力する市場です。デザイナーやデベロッパーへの提案を強化するための体制を整備し、著名現場への納入に注力します。

事業の強み

質の高い節水便器やウォシュレットといった現地メーカーにはない新たな価値を提供することで、憧れのブランドとして認めていただき、高級住宅やホテルなどの物件に採用されています。また、高品質な商品だけでなく、アフターサービスも含め、総合力が高いことが強みです。加えて、東南アジアの工場は、グローバルに供給する製造拠点としての役割も担っており、日本のマザー工場と同等の高度な生産体制を有していることも強みです。



Sofitel Legend Metropole Hanoiのバスルーム (ベトナム)



代理店ショールームでの展示の様子 (タイ)

2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度は、台湾地域の伸長がアジア・オセアニア住設事業を牽引し、売上高は502億円 (前年度比112%)、営業利益は82億円 (対前年度+21億円) となりました。2025年度は、台湾地域の継続的な伸長に加え、ベトナムの市況回復などにより、売上高は555億円 (前年度比111%)、営業利益は87億円 (対前年度+5億円) と増収増益の計画です。

台湾地域は、2024年度は市況が好調ななかで、ウォシュレット一体形便器ネオレストやウォシュレットなどの拡販活動に注力しました。商品の品揃えを拡充する一方で、デザインや除菌機能などの付加価値訴求を強化し、2025年度も売上高・営業利益を伸ばします。

ベトナムは、2024年度は市況低迷が続き、自国での販売は振るいませんでしたが、グループ内の輸出が堅調だったため、事業全体としては増収増益となりました。2025年度は、市況回復に加え、STAGE2で計画している接点拡大と提案強化の推進により増収増益の計画です。

インドでは、ウォシュレット認知拡大のマーケティング活動や代理店網の拡充、ショールームの拡充を引き続き進めていきます。

主要KPI結果と今後の計画

	(億円)					
	基準年		STAGE1		STAGE2	
	実績	実績	実績	実績	計画	計画
売上高	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業利益	282	325	448	450	502	555
営業利益率	4.6	5.3	7.1	6.1	8.2	8.7
	16.3%	16.3%	15.8%	13.6%	16.4%	15.7%

2023年度 → 2026年度

売上高 CAGR +16% (計画)

TOPICS

大型プロジェクトが活況な中東での取り組み

高級住宅不動産や、高級ホテルの開発が活況な中東のなかでも、サウジアラビアはTOTOにとって魅力的な市場です。

政府の「サウジビジョン2030」のなかで大型現場の開発投資が数多く計画されています。これらの現場で採用いただくため、商品採用の決定権を持つ現地のデベロッパーやインテリアデザイナーにTOTOブランドや技術力を知ってもらう取り組みを強化しています。2025年1月には、リヤドの代理店ショールームを改装オープンしました。小売市場における売上拡大に向けた活動にも並行して注力し、引き続きブランド認知活動に取り組めます。



リヤドのショールーム

グローバル住設事業

海外住設事業

欧州住設事業

成長セグメント

WILL2030 STAGE2の取り組み

主な市場は、ドイツ、イギリス、フランスです。ドイツでは、TOTOの商品の価値を理解し、指定していただくプランマー（水道工事店）の強固なネットワークを築いています。そのために、プランマーに向けた価値訴求の研修や、商品拡販のサポートを進め、協業でウォシュレットを拡販しています。イギリス・フランスでは、重点インテリアデザイナー・ホテル関係者との関係を構築し、提案を強化することで、高級ホテル現場の獲得およびウォシュレット採用の室数を拡大しています。また、ハイエンドの戸建市場でもウォシュレットの拡販にチャレンジします。さらに、アフターサービスでは、訪問修理完了スピードの向上により、他社の追随を許さない体制を確立し、お客様からの信頼獲得を実現します。



「ISH 2025」での「ネオレストWX」展示

事業の強み

プランマーやデザイナー、著名な設計事務所に認められたブランド力が強みです。ブランド構築の成果として、欧州市場内の著名物件納入および販売網の拡充につながっています。また、欧州でのブランド確立により、グローバルで展開しているホテルなどの物件の他地域での受注にもつなげることができ、事業展開している他の国や地域での波及効果につながっていることも強みです。

欧州は、歴史のある水まわり住設メーカー間の競争が激しく、デザイントレンドの発信地でもあります。欧州住設メーカーと競合するなかで培ったデザインの知見をグローバル商品企画に活かしています。それが世界的権威のあるデザイン賞受賞にもつながっており、TOTOグループ全体のデザイン品質向上にも貢献しています。

2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度は、引き続き赤字となりましたが、プランマーへのウォシュレットの価値訴求は順調に進んでおり、ウォシュレットの売上も伸長し、売上高は49億円（前年度比108%）、営業利益は-8億円（対前年度+5億円）となりました。

また、現地法人として初の黒字化を達成しました。2025年3月に開催された世界的な水回りの展示会「ISH 2025」への出展を皮切りに、ドイツ国内の展示会に出展し、それぞれの地域で高級壁掛けネオレストWXシリーズを訴求します。また、イギリス・フランスにおいては引き続きホテルへのウォシュレット提案を進めます。それらの活動により、2025年度は、売上高52億円（前年度比106%）、営業利益は-7億円（対前年度+1億円）を計画しています。



プランマーへのウォシュレット研修の様子

主要KPI結果と今後の計画

(億円)

	基準年	STAGE1			STAGE2	
	実績 2020年度	実績 2021年度	実績 2022年度	実績 2023年度	実績 2024年度	計画 2025年度
売上高	40	48	53	45	49	52
営業利益	-10	-11	-13	-13	-8	-7
営業利益率	-	-	-	-	-	-

グローバル住設事業

海外住設事業

中国大陸住設事業

ベースセグメント

構造改革の取り組み

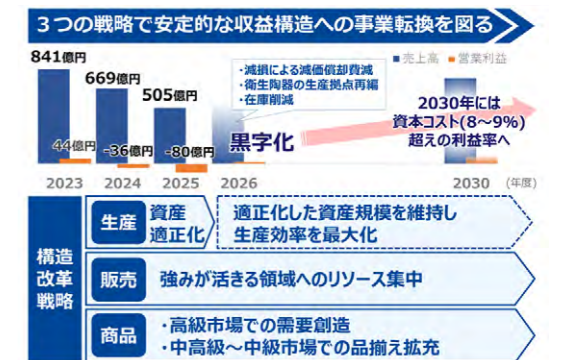
WILL2030 STAGE2を発表して以降、需要環境が大きく変わったのが中国大陸です。

不動産市況の低迷は続き、景気低迷のなかでお客様の購買行動の変化も見られました。購買商品のローグレード化が進み、ローカルメーカーを含めた競争環境が激化、急速な市場変化への対応が遅れたため業績が悪化し、2024年度は赤字となりました。

今後もベースセグメントとして全社の成長を支えてできるよう、将来の安定的な事業運営に向けた構造改革を断行します。

構造改革の柱は3つです。生産面では、衛生陶器の拠点を再編し、適正化した資産規模を維持し、生産効率の最大化を目指します。販売面では、リモデルにおいて強みが活きる領域（エリア・用途・業者）にリソースを集中し、日本で培った知見を存分に活用し、オンラインの各媒体を通じた情報発信や施工ニーズへの対応など、現地スタイルに合わせたきめ細かい提案を実施していきます。商品面では、高級市場での魅力的な商品投入により需要創造を続けながら、拡大している中高級～中級市場での商品ラインナップを拡充していくことで、幅広いお客様との接点機会を確保し、高級・中高級品へのシフトアップを狙います。

これにより、2026年度の黒字化、2030年度の資本コストを超える利益率（8～9%）の達成を目指します。

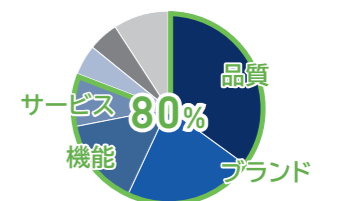


事業の強み

中国大陸市場に進出して40年、地道に築き上げた商品をお選びいただいたお客様からの信頼が強みです。主に「品質」「ブランド」「機能」「サービス」が購入の決め手となっており、次の商品購入時も高い採用意向をいただいています。

事業を進めるなかで積み上げてきた豊富な納入実績も強みです。日本で培ったリモデル提案の知見を活かし、すでに商品をご使用いただいているお客様に向けてのきめ細かい活動に進化させていきます。

TOTO商品ご購入の決め手



TOTO商品購入のお客様へのアンケート (2024年10月～11月) n=597

2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度は、急激な市場環境の変化への対応が遅れ、売上高は669億円（前年度比80%）、営業利益は-36億円（対前年度-79億円）となりました。2025年度は、不動産市況は引き続き厳しく、また構造改革の効果が出るのに時間がかかることもあり、売上高は505億円（前年度比75%）、営業利益は-80億円（対前年度-44億円）の計画です。構造改革を断行し、2026年度の黒字化達成を目指します。

主要KPI結果と今後の計画

(億円)

	基準年	STAGE1			STAGE2	
	実績 2020年度	実績 2021年度	実績 2022年度	実績 2023年度	実績 2024年度	計画 2025年度
売上高	695	924	851	841	669	505
営業利益	116	158	81	44	-36	-80
営業利益率	16.7%	17.1%	9.5%	5.2%	-	-

新領域事業

セラミック事業

半導体製造装置用の部材である静電チャック・AD部材などの高品質・高精度セラミック製品を展開し、TOTOグループの成長を牽引します。住設事業とのシナジーを活かしたオンリーワン技術で、お客様・サプライヤー様と三位一体で価値を共創します。



取締役
専務執行役員

林 良祐

成長セグメント

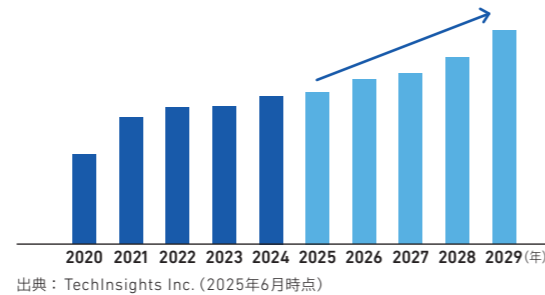
WILL2030 STAGE2の取り組み

市場環境の認識

2024年度はシリコンサイクルの調整期が終わり、AI活用をはじめとしたデジタルシフトが世界中で加速し、半導体の需要が伸びました。性能面においても、微細化・大容量化など進化が加速しています。TOTOの静電チャック・AD部材は、先端半導体の製造に使われるエッチング工程の半導体製造装置に採用されており、半導体市場の伸長に伴い、出荷が増加します。

静電チャックは主にNAND型フラッシュメモリ用の製造装置に使われているため、生成AI需要が高まり、そのデータを蓄積するためのデータセンターの需要の増加に伴い、TOTOの静電チャックへの需要が増えるの見込んでいます。また、デバイスメーカーの継続的な設備投資により、世界中のチャンパー数が今後も増えることや、デバイスメーカーの稼働が高まることに伴って交換需要も増えていきます。シリコンサイクルによる短期的な需要変動はありますが、長期的な市場成長により、新規・交換ともに需要の拡大を想定しています。

WFE (半導体前工程製造装置) 市場予測



主な取り組み

1. お客様のニーズに応えるオンリーワン製品の開発および提案活動

市場の拡大に伴う半導体の高度化に追随していくため、独自の素材、設計・評価技術、製造プロセス・ノウハウにより、他社の追随を許さない次世代製品開発を強化しています。お客様(半導体製造装置メーカー)と情報共有を行いながら、お客様の開発計画と同期したタイムリーな新製品開発を推進します。今後も、お客様へのオンリーワン製品での価値提案力を向上させながら提案活動を行っていきます。

2. 高効率で需要変動に強い生産・製品供給体制の構築

STAGE1で構築した品質・生産管理におけるデータベースの活用領域拡大の取り組みをさらに進化させ、お客様やサプライヤー様の持つ情報を共有し、バリューチェーン全体のデータ連携を行うことで部品調達や予算管理の精度向上を進めています。また、工程自動化・AIによる外観自動判定・ビッグデータ解析などの取り組みをさらに進化させることでリードタイム短縮と安定的な高歩留まりを実現します。この取り組みによって、激しい需要変動に対応できる、強固な生産体制を構築します。さらには、このスマートファクトリー化の取り組みを住設事業の生産現場にも展開し、TOTOグループ全体の生産性向上に貢献していきます。また、中長期的な半導体市場の拡大を見据えた静電チャックの増産体制の構築のための生産投資、将来の顧客要求に備えた新技術獲得に向けた開発投資を継続していきます。



事業の強み

主力製品である静電チャック・AD部材は、ともに耐久性が高く、高品質である点が評価されています。半導体や製造装置のスペックが上がるほど、製品にもこれまで以上の耐久性などの技術が求められますが、そうしたトレンドに追随できるTOTOオンリーワンの技術力がお客様からの信頼を得ており、強固な関係のもと、共同での次世代品の開発を進めています。このような製品の付加価値性と次世代製品の開発力、スマートファクトリー化の推進などによる高い生産性によって、高収益な事業構造を確立できるようになった点が強みです。

<住設事業とのシナジー：不具合分析>

茅ヶ崎工場にはセラミック事業の研究・開発部門と、TOTOのR&Dを担う総合研究所があり、TOTO全商品の製造過程で生じた品質課題を解決する役割を担っています。総合研究所のノウハウを活かした高度な分析技術は、セラミック製品の不具合の早期発見と原因分析・解決に貢献しています。

セラミック事業・住設事業がそれぞれこれまで培ってきたノウハウの相互作用によって、TOTOのものづくり技術は大きく進歩してきました。

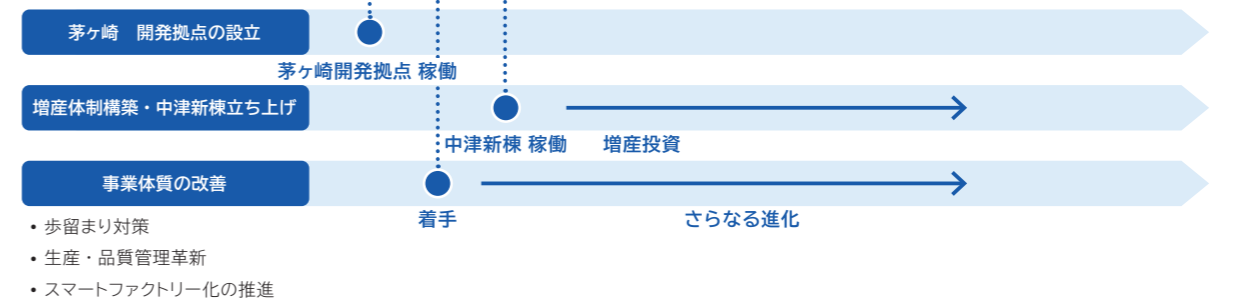
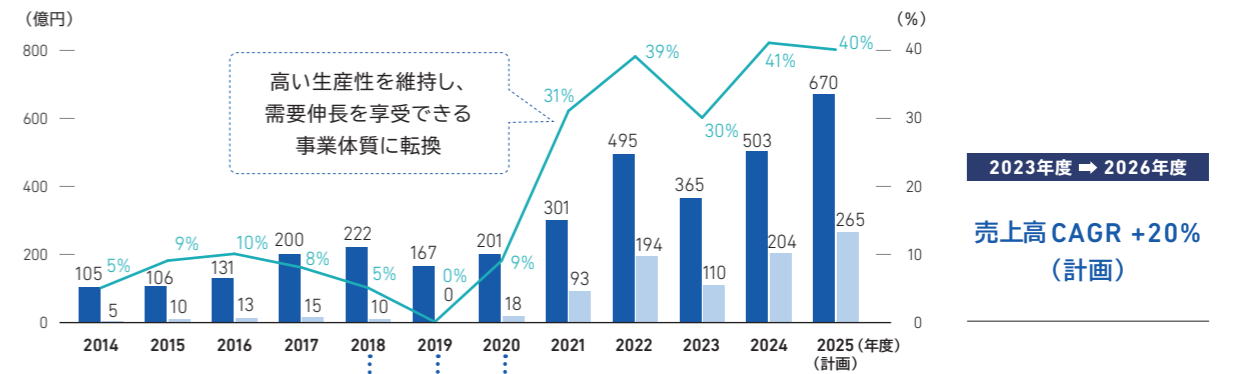


2024年度振り返りと2025年度計画

2024年度に、TOTOファインセラミックスは設立30周年、セラミック事業部は立ち上げから40周年を迎えました。新技術・次世代製品による価値向上やスマートファクトリーの進化・展開に取り組み、半導体市況の回復にしっかり追随することができた結果、売上高は503億円(前年度比138%)、営業利益204億円(対前年度+95億円)と過去最高となり、またSTAGE2策定時の2025年度計画を前倒しで達成することができました。

2025年度もNAND型フラッシュメモリの需要拡大により静電チャックの新規・交換ともに需要が伸長することを見込み、研究開発や生産能力の増強などを着実に進めながら、売上高670億円(前年度比133%)、営業利益265億円(対前年度+61億円)を計画しています。

セラミック事業 売上高・営業利益・営業利益率の推移

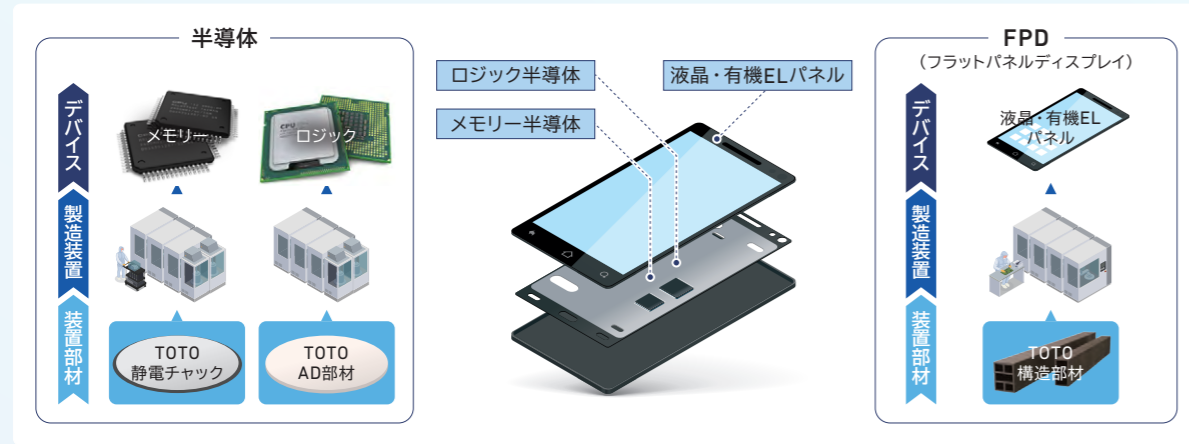


Focus

セラミック事業について

TOTOグループのファインセラミックス技術が活用されているフィールド

ファインセラミックス技術は、私たちが日ごろから使っているスマートフォンやパソコンのほか、DXやAIが普及するにつれ需要が高まるデータセンターなどで使われる半導体の生産工程において重要な役割を果たしています。



TOTOグループのファインセラミックス技術の強み

ファインセラミックスの調査・研究に本格参入したのは1976年になります。セラミック事業には、衛生陶器を中心とした水まわりの分野で約100年にわたり培った技術やノウハウがさまざまな形で活かされています。

<静電チャック>

高度な要求仕様を満たす製品として、非常に過酷な環境であるエッチング工程の半導体製造装置に提供しています。高純度素材であることが強みであり、圧倒的な耐久性を有しています。また、温度制御・絶縁性能にも優れているのが特長です。需要の特性としては、デバイスメーカーの設備投資に起因する新規需要とデバイスメーカーの稼働に起因する交換需要があります。



静電チャック

<AD部材>

世界に先駆けて開発したエアロゾルデポジション (AD) 法は、セラミックスの微粒子をガスに分散させたエアロゾル (空気中の微粒子を分散させた状態) を、基材に向けて高速で噴射させることで、緻密かつ高密着なセラミック膜を形成する技術です。プラズマに対する非常に高い耐食性があり、ナノレベルの超微細なパーティクルの発生を防止する技術は、製造装置が安定したパフォーマンスを発揮することを実現し、お客様から高い評価を受けています。「セラミックは焼いてつくるもの」という常識を覆す革新的な技術を有しています。



AD部材

<構造部材>

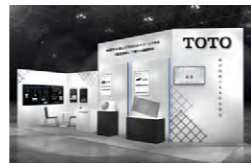
液晶や有機ELパネルなどの製造装置に使用される構造部材は、かつては金属が使用されていましたが、画面の大型化に伴い、金属よりも剛性が高く、軽く、耐摩耗性もあるセラミックスが使われるようになってきました。TOTOグループは衛生陶器の焼成技術や水栓金具の精密加工技術を組み合わせ、他社では実現できない大型かつ高精度なセラミック構造部材を一体でつくることができます。



構造部材

「第9回高機能セラミックス展」出展

2024年10月に最先端の素材技術が集まる世界最大規模の展示会に出展しました。超大型の高比剛性セラミック部材とSiSiCセラミックス (参考出展) を展示し、TOTO独自のテクノロジーの優位性を来場された多くの企業にPRするとともに、用途拡大に向けた提案活動を行いました。



全社横断革新活動

マネジメントリソース革新活動

一人ひとりの個性を尊重し、イキイキとした職場を実現します。



取締役
専務執行役員

田口 智之
(最高財務責任者)

● WILL2030で目指す姿

マネジメントリソース革新活動が2030年に目指す姿は、多様な人財が集まり、安心してイキイキとチャレンジし、誇りに思い、働き続けたいと思える会社をつくることです。TOTOグループの全社員が多様性を認め合い、安心してやりがいを持って仕事に取り組める環境づくりを進めています。これにより、社員一人ひとりが自律的に働き、「TOTOグループで働けて良かった」と誇りを感じられるようになることを目指します。WILL2030では、取り組みの進捗や成果を測る指標 (KPI) として社員満足度を掲げ、全社員に対して毎年意識調査を実施しています。調査結果を各部門で分析し、課題と対策を策定・実行します。これらで得た知見は新たな施策につなげていきます。

● DXの実践

STAGE2では、IT学習機会の充実とDX人材育成に加え、個人の学びを部門・全社のチャレンジに展開し、より大きな課題への挑戦を奨励する風土醸成に注力しています。

2024年度は、全社員向けeラーニング、部門DX推進者向け研修によるDXリテラシーの底上げ、部門課題解決に向けた個別サポートと取り組み事例の可視化を推進しました。2025年度は、社内データを活用した生成AI研修の充実、相談しやすい環境と課題解決サポート体制の強化を行います。また、好事例の全社的な共有のしくみづくりを行います。

今後も、「学び」→「チャレンジ」→「成果」のサイクルを加速させ、持続的な変革を目指します。

● ダイバーシティのさらなる進化

STAGE2では、多様な働き方を実現するため、全世代の社員が長く活躍できるよう制度やサポートを整備しています。

2024年度は、ライフイベントなどによる困りごとに対し、男性育児休業の推進や、休業中の収入支援制度および業務分担のしくみを構築しました。また、社内公募制度の改定やキャリアを考えるガイド動画配信など、ジョブマッチングのしくみづくりに注力しました。

● 強固な事業基盤の整備

TOTOグループの持続的成長に向け、外部・内部環境の変化に対応するため、事業基盤の一層の強化に努めています。

STAGE2では、社員が安心して働ける職場環境の実現を最重要課題とし、「何よりも安全を最優先」とする取り組みを継続します。2025年度は特に工場設備の通常稼働時以外における潜在的なリスクを抽出し、対策を検討、各拠点の自主的な取り組みを支援・実行していきます。特に生産設備の安全対策を強化するとともに、各拠点が主体となり、課題に応じた独自の安全活動を推進することで、持続的に災害ゼロを継続できる組織づくりを進めます。

財務面では、TOTO版ROICに基づき投下資本効率を最大化するためのPDCAサイクルを定着させ、収益性と効率性の向上を図ります。

全社横断革新活動

マーケティング革新活動

世界中のお客様が真に望むものを追求し、
研究開発、商品企画、プロモーション活動を通じて、
「TOTOらしい新たな生活価値」をお届けします。



取締役
常務執行役員
北崎 武彦

WILL2030で目指す姿

マーケティング革新活動が2030年に目指す姿は、世界中のお客様が真に望むものを追求し、「TOTOらしい新たな価値」を届けることです。それは、お客様が商品・サービスに感動し、また次もTOTOを選びたいと思っただけのように、ファンを増やしていくということでもあります。

そのためには、各地域の市場動向の把握、研究開発、商品企画、そしてプロモーション活動に至るまで、「商品戦略」のすべてを進化させていく必要があります。変化の激しい世界情勢、加速するデジタル化は人々の生活や意識に大きな影響を与えており、どのような形で新しい生活価値をお客様に提供できるのかということを考えながら、「商品計画と価値伝達の実行」、さらに進化させた「世界のマーケットの見える化」、「デイリーウェルネス」など、次の10年を支える「新たな体験価値の創出」を進めていきます。

WILL2030で定めた「きれいと快適・健康な暮らし」「社会・地球環境への貢献」の両方を満たす「サステナブルプロダクト」を研究開発から商品企画にスピード感を持ってつなぎ、プロモーション活動でしっかりと普及させていきます。

世界のマーケットの見える化～商品・価値の伝達

各国・地域によってお客様のニーズは異なるため、常に市場動向の分析・把握を行っています。温水洗浄便座市場はさまざまな企業が続々と参入し、独自のデザインや特徴を備えた商品も生まれており、TOTOがグローバル商品と位置付けているウォシュレットの市場の把握は今後の事業成長において非常に重要な要素です。

2024年度は、市場環境が大きく変化した中国大陸や、温水洗浄便座が大きく伸びている米州において、お客様が何を求めているかなどのマーケティングリサーチ活動を行いました。

2025年度も引き続き各市場の分析を行い、市場の解像度を上げていきます。将来を見据え、今後TOTOにとっても大きな市場となることが予想されるインド市場においても文化、生活実態、年々変化する価値観についての調査を強化します。近年、海外市場ではスピードも速く劇的な変化が起こっており、ローカルメーカーの台頭などTOTOを取り巻く状況は厳しくなっています。各市場の分析で見えた市場特性に合わせた商品を発売するとともに、将来に向けた開発計画を策定しています。特に事業戦略を大きく転換した中国大陸事業においては、新たなターゲットに向けた商品の開発・発売を進めます。米州においては、現在急速に拡大しつつある温水洗浄便座市場をリードし続けるために、市場変化やお客様の要望を捉え、新商品など品揃えも強化していきます。

生み出された価値を各国・地域へどのように伝えるかも課題です。グループ共通でお伝えする「豊かで快適な生活文化を創造する」という企業理念の内容と、それぞれの地域の文化や習慣などの特性に合わせた訴求方法を組み合わせることで、競争環境の厳しい海外市場においてもTOTOを選び続けていただけるよう進化させていきます。大きく変化し続けるグローバル市場において常に業界を牽引するために、TOTOは一歩先を見据え、活動を続けていきます。

新たな体験価値の創出

TOTOの強みである「きれいと快適」に「健康」を追加し、さらに進化させます。同時にさまざまな社会要請を踏まえ、水まわり業界のリーダーとして商品そのものの環境性能向上に留まらず、再生材の使用拡大、商品ライフサイクル全体での環境貢献など新たな取り組みも開始しています。これに加えて何よりも「ワクワクする新たな体験価値」を世界中のお客様にお届けすることを念頭に商品企画を進めていきます。

デイリーウェルネスの確立

2024年度はTOTOのマテリアリティ「きれいと快適・健康」を体現するコンセプト「デイリーウェルネス」を設定し、このコンセプトを実現する商品・サービスについてのロードマップを策定しました。2025年度にはその第一弾として便スキャン機能を搭載した「ネオレストLS-W/AS-W」を2025年8月より日本で発売しました。健康寿命の延伸、生活習慣病予防への関心の強まりとともに、日々の健康管理に対する意識は年々高まっています。この商品は誰もが毎日利用するトイレを活用し、便の形、色、量を自動測定します。計測されたデータは「TOTOウェルネス」アプリに送信し、最新のデータに基づいた生活の気づきとなる情報を提供します。毎日必ず使うトイレで、無理なく自然に続けられる健康習慣「デイリーウェルネス」を新たな体験価値として提供し、トイレを「使う」ことで自らの健康管理に「気づく」、そして生活が「変わる」という、お客様の健康であり続けたいという想いに寄り添い続けます。今後も「デイリーウェルネス」の思想を他の商品へ広げ、長期視点での生活価値創造、商品開発を行っていきます。



きれいと快適・健康と環境性能の進化

商品使用時のCO₂排出量削減に向け、さらなる節水や省エネなど環境性能を進化させ、2030年のSBT1.5°C目標の達成を目指しています。例えば住宅向けウォシュレットでは、内蔵タンクに貯めたお湯を使う「貯湯式」から、瞬間的に使用する水を沸かして適温にする「瞬間式」に、順次すべてを切り替えていきます。これにより湯切れの心配なくお使いいただけるようになるとともに、待機電力を減らして消費電力を抑えることができます。この結果、使用中のCO₂の排出量を抑えることが可能となり、環境性能のさらなる向上に貢献します。また、2024年度はエコマテリアルの活用商品の策定を進めました。2025年度はこの取り組みを拡大していきます。

全社横断革新活動

デマンドチェーン革新活動 (サプライチェーン革新)

需要変動や市場変化、さまざまなリスクに対しても、グローバルに迅速かつ柔軟に対応できる持続可能なサプライチェーンを構築し、お客様に商品を確実にお届けします。



取締役
常務執行役員

武富 洋次郎

● WILL2030で目指す姿

サプライチェーン革新活動では、2030年の目指す姿として「強靱なサプライチェーンにより、グローバルに安定供給し続ける」を掲げ、地政学・経済的リスクを踏まえたBCP^{*}体制の強化、棚卸資産の最適化による収益性・資本効率向上のための取り組みを地域固有の状況に合わせて生産・販売部門が一体となって推進しています。

※ BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画)

● 重点戦略

STAGE2では、安定供給力を維持しながら、調達、生産、物流など、サプライチェーン全般にわたって、さらなる強靱化と体質強化を進めることを目標としています。2024年度は長期化している中国大陸の市況低迷や中東紛争による輸送の混乱などの大きな影響がありましたが、TOTOはお客様に確実にタイムリーに商品をお届けするという、ものづくりの会社としての使命を果たすべく、納期管理体制の強化を図るとともに各国・地域の在庫削減に努めました。

2025年度は既存の枠組みや慣習にとられない在庫の最適化、サプライチェーンの基盤強化を図りながら、顕在化した事業ごとの課題に対する取り組みを推進します。

米州は、アジアを中心としたTOTOグループの生産拠点からの輸入量が多い市場であり、物流網の混乱の影響を最も受けやすい市場です。このような影響を最小化するため、2024年度はグローバル視点で生産・調達計画の見直しや商品ごとの在庫可視化、リードタイム管理などによる全体の在庫削減に努めました。2025年度もこれらの活動を継続し、適正在庫水準をもう一段高いレベルに引き上げるとともに、関税リスクについては、状況に合わせて生産移管、複線化の推進など検討を進めます。また、今後の需要伸長を見据えて新たな物流体制の構築に向け取り組みます。

日本においては、既に確立した商品安定供給体制を継続しながら2024年度はSTAGE2で掲げた方針のもと、品番削減、BCP在庫の削減に取り組みました。2025年度はこれらの活動をさらに推し進め、体質強化を図るとともに、商品バリエーションの最適化を進め、TOTOの強みである「サステナブルプロダクツ」の比率を増やし、業績の向上にも努めていきます。

中国大陸は、2024年度は長引く不動産市況の低迷および需要構造の変化による厳しい事業環境のなか、「お客様の希望どおりに商品をお届けするしくみ」の構築と在庫削減に取り組んだものの、計画未達となりました。2025年度は構造改革戦略に基づいた生産体制を再構築し、これに応じたサプライチェーンの強化を図ります。

サプライチェーン全体のサステナビリティの取り組みとしては、引き続きCO₂排出量削減に向けたサプライヤー様との協業を加速するとともに、サステナビリティ調達のPDCAサイクルにおいて人権デュー・ディリジェンスをさらに深化させることにより、持続可能な調達体制を構築します。

全社横断革新活動

デマンドチェーン革新活動 (もの創り革新)

デジタル技術を活かしたもの創りに変革し、TOTOらしいサステナブルプロダクツを創造し続けます。



取締役
専務執行役員

林 良祐
(最高技術責任者)

● WILL2030で目指す姿

もの創り革新活動が2030年に目指す姿は、「開発革新」「生産製造革新」の2つの軸からなる革新活動とデジタル技術を融合し、開発生産性と付加価値生産性を向上させ、TOTOらしいサステナブルプロダクツを創造し、世界中のお客様にお届けすることです。

● 重点戦略

もの創り革新における主な革新活動として「開発革新」「生産製造革新」に取り組んでいます。

開発革新では、付加価値商品の核となるさまざまな技術開発を加速させています。従来からTOTOが持っている技術の進化に加え、新たに社外の既存技術を活用し、効率的な商品開発につなげます。2025年度も引き続き、きれい除菌水やクリーン技術などの既存技術を応用展開し、魅力ある商品を創出していきます。また、開発におけるスピードや精度を高めるためAIを積極的に活用し、従来から持っている検証技術との連携で、開発リードタイムのさらなる短縮を図ります。さらに2025年度は現地ニーズに対応するため、マーケット最適の設計、品質基準および現地での開発体制の強化により、中国大陸などの急速に変化する市場に柔軟に対応していきます。

生産製造革新においては、生産の自動化に加え、デジタル連携を強化しています。生産におけるビッグデータの可視化やデータ連携、歩留まり改善のための分析・シミュレーションへの活用など、もの創りにおけるスマートファクトリー化を加速させています。

2025年度は住設商品における個体識別情報管理の導入や、中国大陸の遼寧工場などにおける自動化領域の拡大などに加え、製造過程のデータを活用することで、生産性向上を目指していきます。また、製造現場におけるDXにより強固な基盤を構築し、災害ゼロ・不具合流出ゼロを目指します。

TOTOらしい商品をお届けし、世界中にTOTOファンをつくり続けるため、大きく変化する市場のスピードに追随し、柔軟に対応できる開発・生産体制の構築を目指していきます。

TOPICS

東陶(遼寧) 衛生陶器工場稼働

中国大陸市場向けに高品位な腰掛便器を供給することを目的に、2025年5月に衛生陶器の生産を開始しました。TOTOグループの海外工場として初となるローラーハースキルン^{*1}の導入をはじめ、2次元コードによる個体識別を導入し、ビッグデータ分析による生産技術の向上を図ります。加えて最新の高断熱窯の採用で腰掛便器の生産効率・エネルギー効率を最大限に高めることに特化した最新鋭の生産設備を備えています。RO設備^{**2}の導入による水資源の再利用など、環境負荷の最小化にも努めた工場です。

※1 回転するローラーに商品載せて焼成窯の内部を移動させる方式
※2 RO膜(逆浸透膜)により、水以外の不純物を透過させない設備



デジタルイノベーション

WILL2030では、新たな価値創出のための欠かせない要素として、デジタル技術の活用を掲げ、すべての事業活動のベースと位置付けています。

商品・サービスにおけるデジタル化

TOTOグループは、創立以来、技術（ハード）に磨きをかけ続けてきました。これをデジタル技術と融合させることで、ハードのみでは成し得なかった、社会・お客様にとっての新たな価値の提供に結び付けています。

既存技術にデジタル技術を融合させた新しい商品・サービスの提供

社会環境の変化とともに、トイレの利用者からは「行列を避けて、空いているトイレを使いたい」「車いす対応など必要なトイレ設備を探したい」、施設管理者側からは「清潔で快適なトイレの維持管理を効率的に行いたい」などの新たな要望が生まれています。



「TOTO CONNECT PUBLIC」

そのような要望に対するソリューションとして提供している「TOTO CONNECT PUBLIC」は、トイレの混雑状況や設備情報を手軽に確認することができるサービスです。不具合に対するリアルタイムのアラート・器具の一括設定変更などを可能にすることで、快適なトイレの使用と、効率的な維持管理のサポートを実現しています。

スタートアップ企業や他企業との協業による価値創出

自社だけでは成し得ない、お客様への新たな価値創造に向けて、スタートアップ企業との連携による共同顧客の開拓や、他企業・有識者との共同研究、実証実験などを進めています。その成果の一つとして、「便スキャン」機能を搭載した「ネオレストLS-W/AS-W」を発売しました。便スキャンセンサーで便の状態を計測し、アプリで便の特徴を判定し表示するとともに、便の状態や普段からの変化によって生活の気づきとなる情報を提供します。信頼性のあるデータを提供するために有識者との共同研究によって判定性能を設定しました。



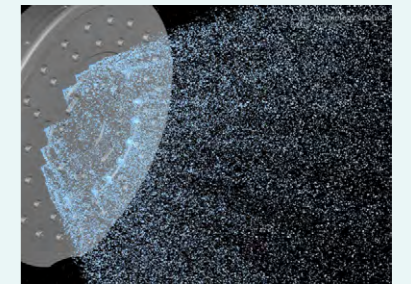
便スキャンセンサー

ものづくりにおけるデジタル化

TOTOの商品は、原材料や製造工程の特性上、いろいろなバラつきが起こりやすいため、職人の技術力と経験値をベースとして、「良品と均質」を守ってきました。ここにさまざまなシミュレーション技術による流体解析や、現場に蓄積されたデータとAIを組み合わせた分析などを行うことで、さらなる「良品と均質」を可能としています。

高精度流体解析技術による高効率なものづくり

水まわり商品の開発に活用するため、流体解析ソフトの独自開発に取り組み、2010年代半ばから衛生陶器の商品開発に活用しています。現在では、独自ソフトを「富岳」に最適化させることで、衛生陶器を大きく上回る計算量が必要なシャワーなどの水栓金具からの吐水や浴室床の水はけのシミュレーションにも活用しています。「富岳」利用の研究は2022年に（一財）高度情報科学技術研究機構より評価され、「優秀成果賞」を受賞しています。浴室用シャワー水栓のウルトラファインバブルを含むミスト吐水に対しては、その生成過程の可視化、皮膚の溝の汚れに対する洗浄力の評価検証も可能にしています。



ミストシャワーの吐水を再現

ビッグデータ解析によるスマートファクトリー化の推進

セラミック事業の「静電チャック」は製造のリードタイムが長く、従来、不良の出やすい製造条件になっていることを察知するのに長時間を要していました。製造データを一元管理化し、製造条件を常時監視・即時是正するしくみを構築したことで、高い良品率の維持が可能となりました。このしくみにより、需要が高まるなかでも商品を安定的に供給することが可能となり、セラミック事業の成長を支えています。



ひとづくりにおけるデジタル化

計画的なDX人材の育成

研修や実践を通じて全グループ員のITやDXに対するリテラシーを向上させるとともに、実践事例や成果の可視化・共有によりさらなる学びやチャレンジを後押しし、継続的な変革のサイクルを回しています。

また、2020年度より、各部門から全社のデータ革新活動を推進する部門に一定期間留学させることで、AIを駆使し、ビッグデータを解析できるデータサイエンティストを育成する取り組みを継続しています。

各部門へ帰任したデータサイエンティストは、それぞれの現場で製造設備の予知保全、生産時の製造条件レコメンド、販売予測など、さまざまなデータ革新を起こしており、効率化や新たな価値創出に結び付けています。



人財戦略

TOTOグループでは、「TOTOで働くすべての人々」を、価値創造の源泉であり、次世代を築く貴重な財産であると考え、「人材」ではなく「人財」と表記しています。個人の自律・成長に向けた人財サイクルを回し、全世代がチャレンジできる環境づくりを進めることで、企業理念の実現を目指します。

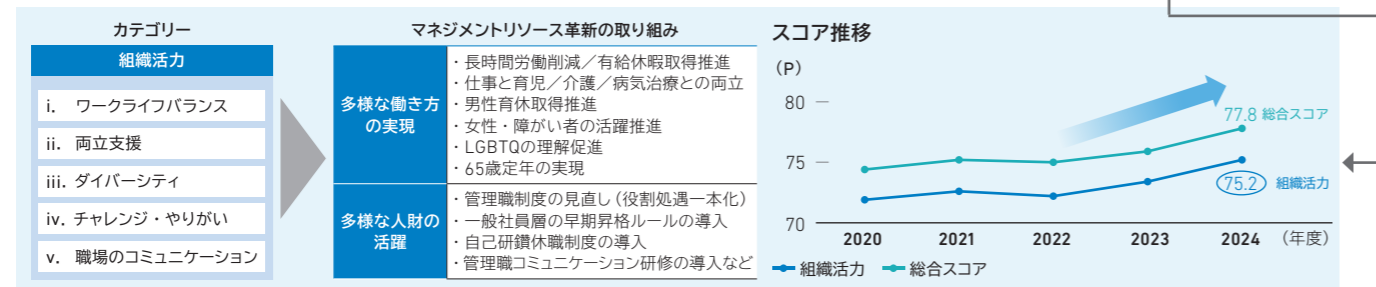


TOTOグループ社員意識調査の分析と施策への反映

TOTOグループ（国内）約16,000人の意識調査分析

	理念浸透	会社への信頼	コンプライアンス	リスクマネジメント	CS活動	WILL2030	サステナビリティ	組織活力	人財育成
5年間の伸長（対2020年度）	4.2P up	2.4P up	2.6P up	3.4P up	2.2P up	5.6P up	6.3P up	3.7P up	3.4P up

部門連携により組織活力向上に取り組み、社員のエンゲージメント向上による生産性を向上を実現し、お客様への付加価値創造を実現する



全世代チャレンジに向けた重点施策・指標・実績・目標

施策	指標	2024年度実績	2025年度目標
TOTOグループ社員意識調査 TOTOグループ全社員に対して、毎年実施する意識調査のスコアを取り組みの進捗や成果を図る指標とし、定量的に分析、新たな施策につなげています。	意識調査 安心・やりがい指標 (TOTO日本 [※])	76.2pt	76.9pt
	意識調査総合スコア (TOTO日本 [※])	77.8pt	78.2pt

さらなるダイバーシティの進化

「多様な人財」の活躍：年齢や国籍、障がいの有無、性のあり方（性的指向、性自認、性表現等）など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化の創造を目指します。

施策	指標	2024年度実績	2025年度目標
ダイバーシティの推進 多様な視点が集まると創造的なアイデアが生まれ、的確に顧客ニーズを捉えることができます。女性の活躍に向けては個々の強みを活かしたリーダー像を考える研修や、管理職登用後の悩み共有など、横のつながりも大切に進めています。多様な人財が尊重し合い、能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。	女性管理職比率 (TOTO日本 [※])	21.2%	21.0%
	障がい者雇用率 (TOTO日本 [※])	2.7%	2.5%以上
海外グループ会社の幹部育成 海外事業の持続的成長のためには、「国・地域を超えたグローバル連携」と「現地社員の力」が重要です。海外グループ会社の合同研修を実施し、企業理念を軸に経営リテラシーを高めた経営幹部候補を育成し登用することで、海外事業の伸長・拡大により世界中でTOTOファンの創出を目指します。	海外グループ会社 幹部育成研修受講 (修了)者数	13名	40名

「多様な働き方」の実現

場所と時間を柔軟に活用できる多様な働き方でチャレンジを促す職場づくりを推進します。

施策	指標	2024年度実績	2025年度目標
キャリアとライフイベントの両立支援 すべての社員が、仕事とライフイベントとのバランスを取り、キャリアを継続することができるよう、結婚・出産・育児・介護を事由に一時的に希望勤務地での就業を選択できる勤務地限定制度や、仕事と育児・介護・自身の病氣治療との両立を含め、業務特性に応じた在宅勤務など、働き方の選択肢を充実させます。	男性育児休業 取得率 (TOTO日本 [※])	72.6%	85.0%

成果につながるDXの実践

DX人財の育成を強化し、学び・チャレンジ・成果のサイクルを加速していくことで、業務効率化の最大化を目指します。

施策	指標	2024年度実績	2025年度目標
DX人財育成の加速 全グループ員がDXを自分ごととして捉えるため、自らの業務において「どこからDXに取り組むか」を各職場で議論する対話型研修を強化しています。今後は対話を通して得られた課題について、類似課題を解決した部門のDX推進者から推進ノウハウやポイント共有により、活動を加速していきます。	部門DX 実践テーマ数 (TOTO日本 [※])	264件	260件
成果最大化に向けた「学び-チャレンジ-成果のサイクル」の強化 業務の効率化を加速させるため、身近な業務課題の相談から、ワークフロー開発ツールやRPA、生成AIの活用をサポートする体制を構築し、現場と一体となりDX推進を加速します。事例や成果の可視化と共有を行うことで、より大きな課題へのチャレンジにつなげ、各部門のDXを後押しします。			

健康で安心して働ける環境づくり

良品品物をつくる前に良品人をつくること、および会社・社会の持続的な発展を目指し、健康経営を推進します。

施策	指標	2024年度実績	2025年度目標
ワークライフバランスの充実 社員一人ひとりの健康を守るため、長時間労働の削減と、自身が立てた有給休暇取得計画に対する取得率100%を推進し、一人ひとりのWell-Beingの実現を目指します。	働きやすい職場づくり 指標 (TOTO日本 [※])	80.1pt	81.1pt

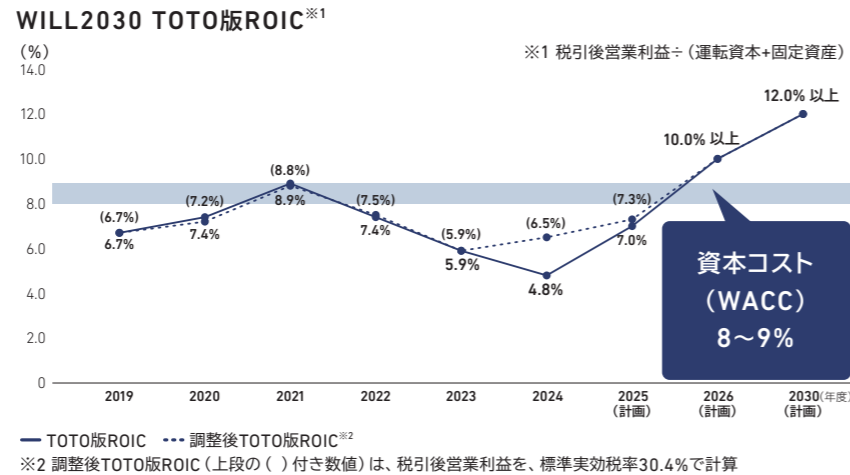
※ TOTO日本：TOTO国内グループ会社

財務戦略



資本コストや株価を意識した経営

TOTOグループは持続的成長を目的として、キャッシュを戦略投資に積極配分するとともに、株主還元と財務健全性とのバランスが取れた財務戦略の推進を基本方針としています。WILL2030 STAGE2では、資本コストや株価を意識した経営を今まで以上に推進していくために、「利益の質」の向上を目的としたTOTO版ROICの活用と、「キャピタルアロケーションの質」の向上を目的とした資本配分規律を、財務戦略の柱としました。米州住設事業や新領域事業は成長性や投資機会が高まる一方で、中国大陸住設事業は市況低迷が長期化するなど、TOTOグループを取り巻く経営環境は著しく変化しています。そのようななかでも、社員一人ひとりの改善活動により資本収益性を向上させるとともに、資本配分規律に則ったキャピタルアロケーションを行い、WILL2030最終年度の2030年度には、資本コストを上回る12%以上のTOTO版ROICの達成を目指します。



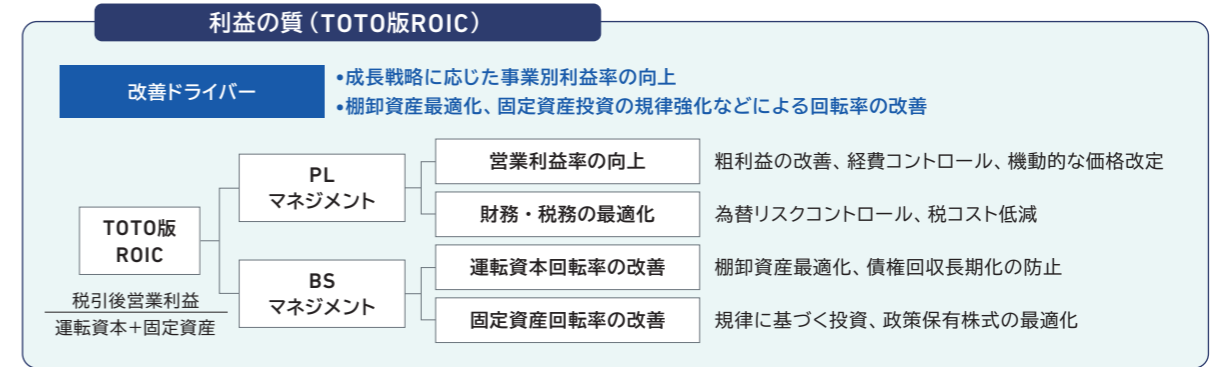
TOTO版ROICによる資本収益性向上の取り組み

TOTOグループでは従前よりROA・ROEを財務指標として掲げ、投下資本効率を意識した経営を行っています。加えてSTAGE2では、「利益の質」を向上させるための重要指標として、TOTO版ROICを新たに導入し、社内浸透を進めています。具体的には、TOTO版ROICをツリーでKPIに分解し管理することで、日常的な改善活動を通じた投下資本の最適化と収益性向上の取り組みを行っています。また、事業別のTOTO版ROICを、事業計画策定と併せて定期的にモニタリングしており、経営環境が変化するなかでも、短期・中長期の両面の視点から企業価値向上に寄与する戦略・活動を推進しています。加えて企業価値を向上させるためには、社員一人ひとりの資本収益性への深い理解が重要と考えており、その一環として、日本の全社員を対象としたTOTO版ROICについてのeラーニングを実施するなど、社員一人ひとりの意識への浸透を推進し、全社一丸での企業価値向上を目指しています。

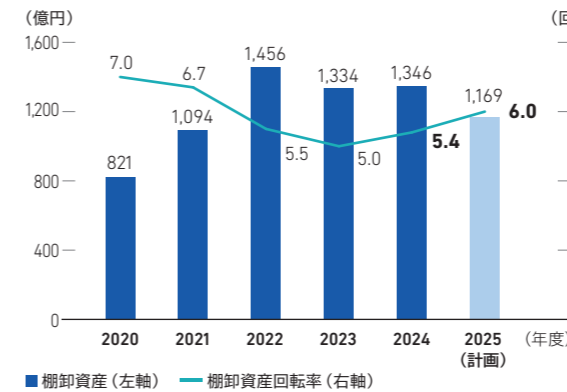
STAGE2の1年目となる2024年度は、サプライチェーン革新活動による棚卸資産の適正化や、政策保有株式の縮減などの活動に取り組みました。棚卸資産につきましては、円安による外貨建資産の換算影響により2023年度末に対して微増となりましたが、為替影響を除いた現地通貨ベースでは約4%削減できており、2025年度も引き続き削減する計画です。政策保有株式につきましては、2030年度末に連結純資産に占める割合を5%未満とする目標を掲げ、計画的に縮減を推進していきます。

2024年度のTOTO版ROICの実績は4.8%と低水準に留まりましたが、これは中国大陸住設事業において減損損失を計上したことによる実効税率の上昇によるものです。標準実効税率で評価した調整後TOTO版ROICは、対前年で+0.6ポイント向上の6.5%となり、前述の棚卸資産適正化や政策保有株式縮減といった改善活動の成果が現れたものと考えています。今後は、改善活動と固定資産の減損により適正水準に近づけた投下資本を維持しつつ、中国大陸住設事業においては構造改革によって収益性を回復させること、米州住設、アジア・オセアニア住設、新領域事業においては売上高と収益性を拡大させていくことにより、資本コストを上回る水準のTOTO版ROICの達成を目指します。

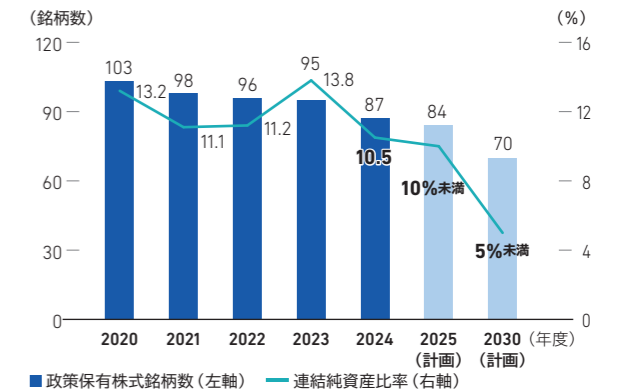
「利益の質(収益性・効率性)」の向上に向けて ※ TOTO版ROIC改善ツリー



棚卸資産／棚卸資産回転率



政策保有株式銘柄数／連結純資産比率



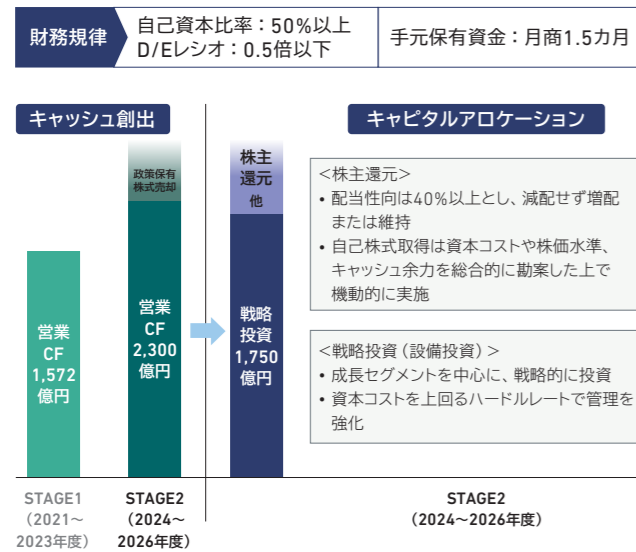
キャピタルアロケーション(資本配分規律)による戦略投資

持続的な事業成長を目的とし、キャッシュを成長セグメントを中心とした戦略投資(設備投資)に積極配分していきます。STAGE2の2024年度から2026年度までの3年間では、戦略投資(設備投資)に1,750億円を配分していく計画です。「グローバル戦略投資」720億円の主な内訳は、米州市場を中心に売上が拡大している「ウォシュレット」の新商品開発投資および各地域の生産拠点における効率化・環境対応投資です。「セラミック戦略投資」290億円の主な内訳は、次世代静電チャックの開発投資および将来を見据えた増産投資です。「日本戦略投資」320億円の主な内訳は、工場の効率化投資やショールーム関連投資など維持投資を中心としつつも収益性を高める狙いです。「基盤強化投資」420億円は、主に生産性向上のためのIT関連投資です。なお、市況低迷が長期化している中国大陸住設事業では、環境性能・生産性向上を目的として東陶(遼寧)の衛生陶器工場投資(2025年5月稼働開始)を実行しましたが、併せて既存の衛生陶器工場2拠点を停止する生産体制の再編を実行しており、最適な投下資本を維持しながら、生産性を高めています。

加えて、これらの投資実行にあたっては、投資判断規律(ハードルレート)を強化することで、資本コストを上回る投資効果を生み出せるように取り組んでいます。

財務戦略

キャピタルアロケーション（資本配分規律）



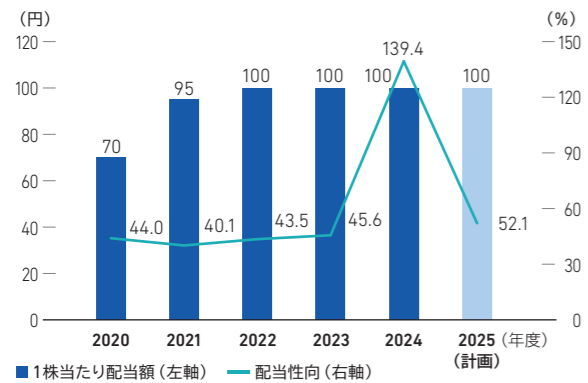
戦略投資（設備投資）内訳

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	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 ● ショールーム関連投資	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

キャピタルアロケーション（資本配分規律）による株主還元

株主還元を戦略投資と同様に重要視しており、STAGE2では還元方針を「配当性向は40%以上とし、減配せず増配または維持」としています。加えて、EPSの向上に資する自己株式取得も、資本コスト・株価水準・キャッシュ余力を総合的に勘案

1株当たり配当額／配当性向



した上で実施していきます。2025年4月に発表のとおり、2025年12月30日までに200億円を上限とした自己株式の取得を行った上で、自己株式の保有水準の見直しを行い、従来からの保有分も含めて最大で1,331万株を消却する予定です。

株主総利回り（TSR配当込み）

	過去1年	過去3年 累積	過去3年 年率	過去5年 累積	過去5年 年率	過去10年 累積	過去10年 年率
TOTO	93.5%	84.9%	94.7%	121.2%	103.9%	132.8%	102.9%
TOPIX	98.5%	147.2%	113.8%	213.4%	116.4%	217.4%	108.1%

※ 当計算は、2025年3月末時点の配当と株価を加味した投下収益率となっています。

財務規律

企業価値向上を目的として、これらの戦略投資や株主還元などの積極的な財務戦略を実施する方針としていますが、安定した経営を行うために、併せて財務規律を設定しています。具体的には、グローバル住設事業では固定資産の投資回収期間が10年以上の長期にわたることを踏まえ、固定資産投資は自己資本にて対応するという方針のもと、「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カ月」を財務規律として設定しています。

TOPICS

セラミック事業部の挑戦：ROICツリーのリアルタイム見える化で価値創造を加速

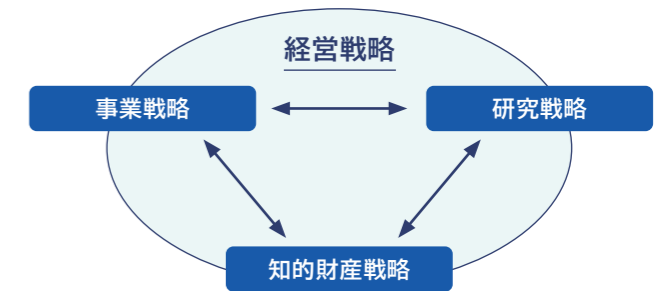
STAGE2を牽引するセラミック事業部（新領域事業）では、変化の速い半導体業界の動向に対応するため、プロジェクト管理ツールを活用した「ROICツリーのリアルタイム見える化」に取り組んでいます。この活動を通して、業務進捗が日次で把握できるようになっただけでなく、「TOTO版ROIC」を共通の軸として部門の一体感が醸成され、社員一人ひとりが部門目標の達成を今まで以上に強く意識する変化が生み出されています。

当初は目標設定の難しさもありましたが、社員からは「自身の目標と、上位の目標との結びつきが明確になり、意識向上につながった。達成感を感じられる」「目標の進捗を常に確認でき、軌道修正がより早くできるようになった」などの効果を実感する声が多く聞かれています。

TOTO版ROICを社内に浸透させるとともに、このような各部門・社員の創意工夫を活かしながら、全社一丸となって企業価値向上を目指す風土を醸成していきます。

知的財産戦略

TOTOグループは、TOTOブランドの価値を高め、お客様にとって価値のあるTOTOらしい商品を提供するために、知的財産（特許・意匠・商標・技術ノウハウなど）を適切に保護・管理・活用しています。また、各事業部・研究所の事業戦略・研究戦略と連動した知的財産戦略を立案、推進しています。



2030年のありたい姿の実現に向けた知的財産戦略の立案・推進

お客様価値の創造

「きれいと快適・健康」と「環境」を両立するサステナブルプロダクツをグローバルで普及拡大させ、急伸する新領域事業の成長を支えるため、知的財産に投資し、お客様価値の創造に向けた取り組みを推進しています。

その取り組みの一つとして、事業戦略に基づき事業部門と知財部門とが一体となってIPランドスケープ※活動を進めています。

これらの活動などを通じて創造した価値を知的財産権（特許、意匠、商標）として出願・権利化することで保護するとともに、権利化した知的財産権を公開することで社会全体における産業や技術の発展にも寄与しています。

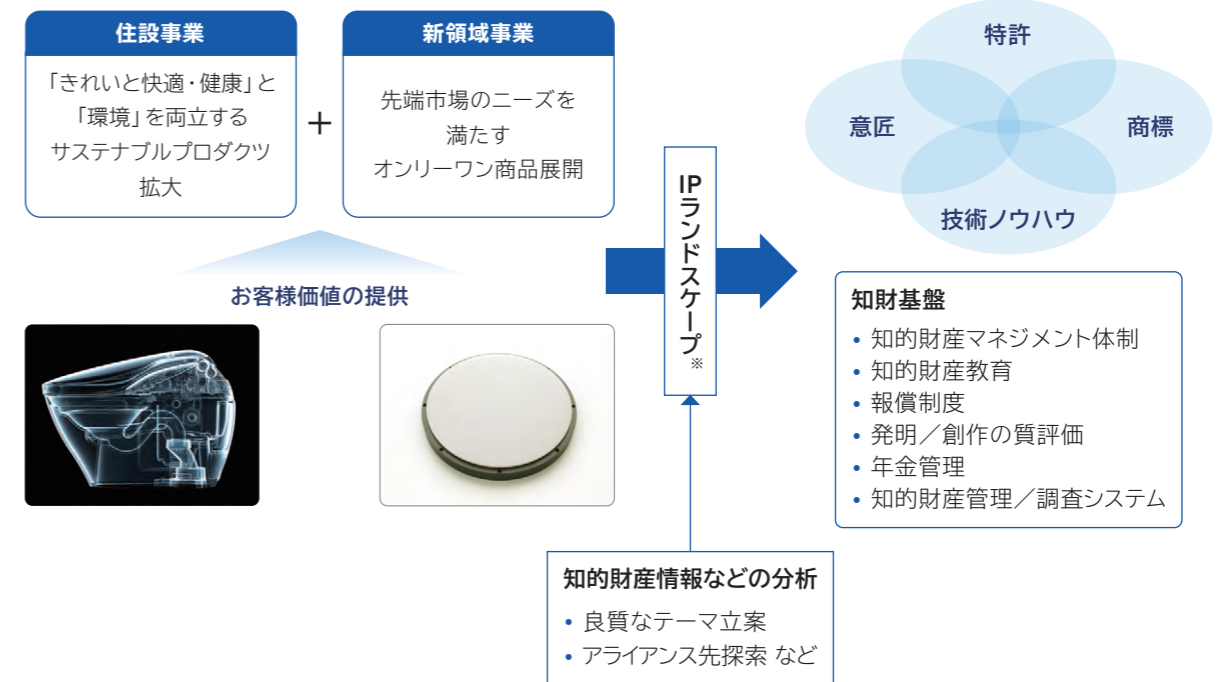
知的財産の保護と活用

創造した価値に対して、コア領域に属する知的財産権は独占するとともに、製造技術をはじめとする技術ノウハウを秘匿すべき重要な知的財産と位置付けて管理するクローズ戦略をとっています。一方、非コア領域についてはライセンスによる自社の事業戦略の自由度を確保するオープン戦略をとっています。この二つを組み合わせることで市場拡大と競争優位性を確保しています。

近年では、模倣品の多い主要重点国において、現地弁護士や当局と連携して、流通におけるより上流側の製造業者や流通業者を摘発する模倣対策活動を推進しています。

経営戦略

知的財産戦略の立案・推進



※ 経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果を事業戦略立案などに活用すること

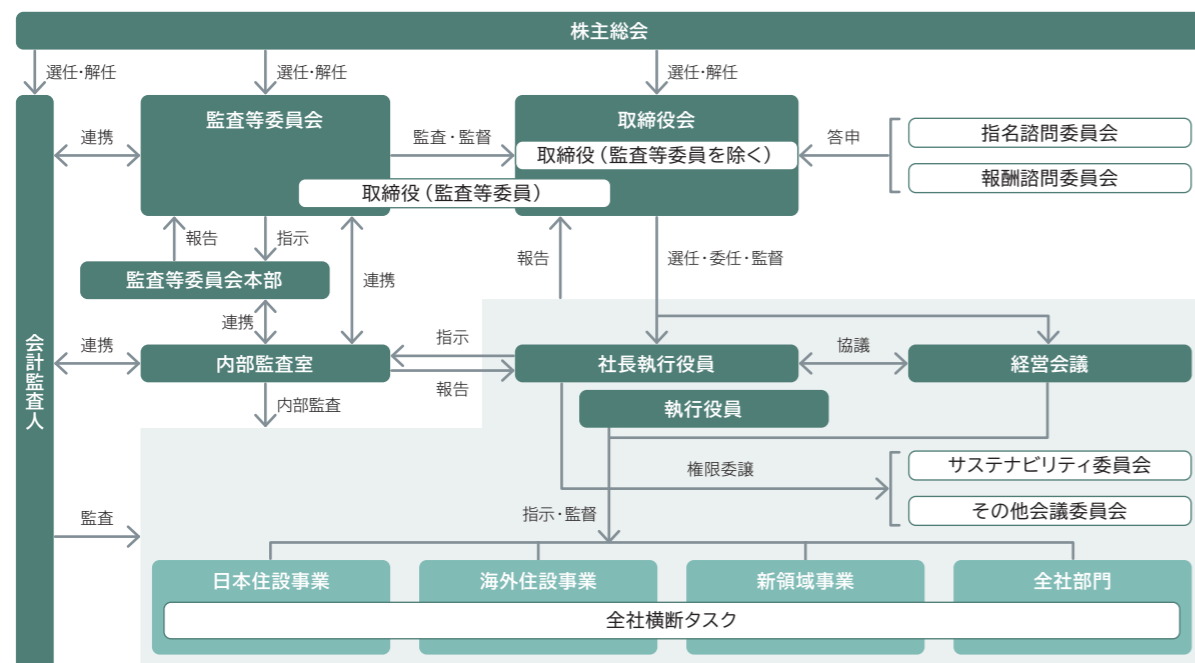
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

TOTOグループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するためのしくみを構築するとともに、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

1. TOTOグループは、将来にわたって引き継ぐべき「心」にあたる「グループ共有理念」と、その時代において進むべき方向性、つまり「体の動かし方」にあたる「事業活動ビジョン」から構成される「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定し、すべての事業活動の拠り所としています。
(TOTOグループ経営に関する理念体系については、P.3~4をご参照ください。)
2. 当社は、取締役会における監査・監督機能の強化、業務執行の迅速かつ効率的な意思決定を目的として、監査等委員会設置会社を選択しています。
取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についてのさまざまな助言・提言を受けています。また、取締役の職務執行を監査する監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名で構成されています。経営会議をはじめとする主要会議への出席・取締役（監査等委員である取締役を除く）との定期的な意見交換などにより、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
3. 監査等委員会監査、会計監査人監査に加え、より高い内部監査システムを確立するため、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、内部監査の充実を図っています。また、監査等委員会、会計監査人および内部監査室各々による監査（三様監査）を実施するとともに、監査等委員である取締役による各監査結果の確認や情報連絡会など相互の緊密な連携により、監査の実効性強化・質的向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



● 取締役会

取締役全員で構成する取締役会は、原則月1回開催し、全社・全グループ最適視点の意思決定を行うことはもちろんのこと、ステークホルダー最適視点の意思決定、および取締役相互の職務執行監督を行っています。社外取締役は経験豊富な経営者としての高い知見や専門知識に基づき、経営全般についてさまざまな助言と提言を行っています。

2024年度の主な審議事項

- 中期経営戦略の進捗（中国大陸住設事業の構造改革含む）
- 四半期および年度決算・財務
- リスク管理・コンプライアンス・監査
- ガバナンス・指名・報酬
- 経営会議の審議内容など執行報告

社外取締役のサポート体制

資料配布・事前説明	取締役会資料は、原則として3日前までに配布し、十分に検討する時間を確保しています。取締役会事務局である経営企画部が、取締役会付議事項について、事前説明を実施しています。
執行状況の情報共有	業務執行取締役で構成する経営会議の審議内容を、取締役会で報告しています。執行役員と全部門長が参加する生販執行会議に、オブザーバーとして社外取締役も出席しています。
事業所見学	日本国内・海外の事業所を訪問し、当社の事業の現場を知る機会を設けています。

● 監査等委員会

監査等委員である取締役全員で構成する監査等委員会は、原則月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く）の職務の執行に関して、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。監査等委員である取締役は経営会議をはじめとする主要会議に出席し、必要に応じて意見の表明を行うとともに、監査方針に則りインターネットなどを経由した手段も活用しながら監査を行っています。また、取締役（監査等委員である取締役を除く）との定期的な意見交換など、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

● 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役人事に関する審議・確認などを通じて、当社の経営の客観性および透明性の確保に資することを目的とし、株主総会に提出する社外取締役を含む取締役候補者の選任および解任に関する議案や代表取締役の選定および解職に関する議案を取締役に答申するために設置しています。

委員は半数以上を社外委員とすることとし、取締役会にて委員および委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を社外委員、代表取締役 会長と代表取締役 社長執行役員を社内委員として構成し、委員長は代表取締役 社長執行役員としています。なお、特別の利害関係を有する委員は、その議論に加わるできません。

2024年度は2回開催し、2025年度の代表取締役をはじめとした取締役人事やサクセッションプランの方向性など、将来を見据えた議論を行いました。

● 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役の基本報酬・賞与・株式報酬の決定プロセスと配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることの確認ならびにその活動を通じて取締役報酬の妥当性・客観性確保に資することを目的として設置しています。

委員は過半数を社外委員とすることとし、取締役会にて委員および委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を含む社外委員6名と、社内委員として代表権を持たない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。

2024年度は2回開催し、業績連動賞与や株式報酬の方向性などについて活発に議論し、2025年度に複数年度業績連動賞与の支給原資についての改定を行いました。

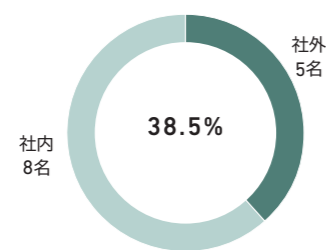
取締役会の構成とスキルマトリックス

当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。当社の社外取締役に、当社グループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務などの専門知識を有する方を招聘し、社内取締役に、当社の企業理念を理解し事業に精通した者を指名することで、取締役会の知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保しています。

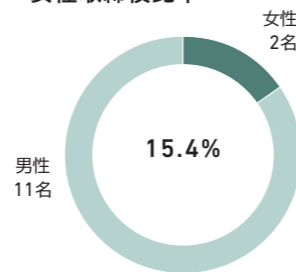
	性別 ●男性 ●女性	在任年数	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	2024年度取締役会出席状況	2024年度監査等委員会出席状況	企業経営を支える基盤となる専門性・経験					TOTO WILL2030の推進のために必要な専門性・経験					
							企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	海外事業	サステナビリティ	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	IT・デジタル		
代表取締役 会長兼取締役会議長 清田 徳明	●	13年	■		12/12回		●	●	●	●	●		●				
代表取締役 社長執行役員 田村 信也	●	6年	■委員長		12/12回		●						●	●			
取締役 専務執行役員 林 良祐	●	10年			12/12回		●						●	●		●	
取締役 専務執行役員 田口 智之	●	7年		■	12/12回		●	●	●	●							●
取締役 常務執行役員 武富 洋次郎	●	4年			12/12回		●						●			●	
取締役 常務執行役員 北崎 武彦	●	1年			10/10回*		●						●				
取締役 常務執行役員 竹内 直幹	●	—			—								●	●			
社外取締役 津田 純嗣 独立	●	7年	■	■	12/12回		●		●	●	●	●	●	●			
社外取締役 山内 重徳 独立	●	5年	■	■	12/12回		●		●	●	●	●	●	●			
取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長 吉岡 雅之	●	1年			10/10回*	11/11回*	●	●	●								
社外取締役 監査等委員 丸森 康史 独立	●	3年	■	■	12/12回	13/13回	●	●	●				●				
社外取締役 監査等委員 家永 由佳里 独立	●	3年	■	■	12/12回	13/13回	●		●				●				
社外取締役 監査等委員 長沼 知穂 独立	●	1年	■	■	10/10回*	11/11回*	●	●					●	●			

● 報酬諮問委員会の委員長は、取締役にない社外委員です。 ● 上記一覧表は、取締役の有するすべての専門性・経験を示すものではありません。
 ■ **独立** は、独立社外取締役に示すものです。
 ※ 2024年6月25日就任後のものです。

社外取締役比率



女性取締役比率



取締役会に必要な専門性と経験の考え方

取締役会がその役割や責務を実効的に果たすためには、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、必要な専門性と経験が取締役会全体で確保されていることが重要であり、それらは事業環境の変化に伴い変化するものと考えています。具体的には、現在は「企業経営を支える基盤となる専門性・経験」と「TOTO WILL2030の推進のために必要な専門性・経験」の2つの観点で9項目を設定しました。

企業経営を支える基盤となる専門性・経験	企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人財開発	
TOTO WILL2030の推進のために必要な専門性・経験	海外事業	サステナビリティ	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	IT・デジタル

取締役会の実効性評価

当社は、毎年取締役会においてコーポレート・ガバナンスの状況を確認し、取締役会ならびに企業統治体制の有効性・適正性について分析・評価を行っています。

● 分析・評価のプロセス

分析・評価にあたっては、毎年度、(1) 内部統制システムの運用状況 (2) 企業戦略などの大きな方向性の議論を含む取締役会議題 (3) コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しています。また、取締役全員の忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するために、集計と結果の分析を外部機関に委託した (4) アンケート調査を定期的に継続して実施しています。

アンケートの主な項目	①取締役会の構成 ②運営 ③指名・報酬制度の実効性 ④監査等委員会の実効性 ⑤社外取締役の支援・連携体制 ⑥株主・ステークホルダーとの関係 ⑦自己評価
------------	--

● 評価結果の概要

2024年度の実効性評価の結果は、以下のとおりです。

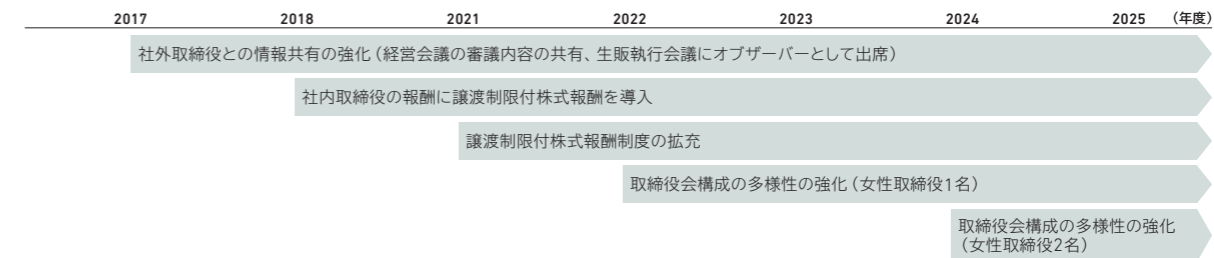
- (1) 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保する体制など、すべての項目が確実に運用されています。
- (2) 取締役会決議案件については、規則どおり上程されており、また、経営会議決議事項など重要案件の執行状況が取締役会に報告されるように運用されています。
- (3) 取締役会構成のジェンダー面の多様性や社外取締役比率1/3以上など、コーポレートガバナンス・コードの全項目に、適正に対応しています。
- (4) アンケート結果から認識した課題への取り組みとして、女性取締役を1名から2名に増員するなど、ジェンダーや職歴の多様性向上を図るとともに、今後の女性・外国人材の取締役登用にに向けた計画的な育成について、幹部育成研修(人財戦略P.72をご参照ください)など次世代の母集団の拡充・育成の底上げなどを進めています。

以上より、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。

● 今後の取り組み

当社は、充実した議論のための活動を継続するとともに、取締役会メンバーの忌憚のない意見を引き出すためのアンケート調査を定期的に継続して実施し、認識した課題の改善に取り組むことで、今後さらなる取締役会の実効性の確保および機能向上を図ります。

● 取締役会の機能強化のためのこれまでの主な取り組み



取締役の報酬等

取締役報酬基本方針

当社の取締役報酬は、以下の内容を基本方針としています。

- (1) 株主をはじめとするステークホルダーの皆様との価値共有を進め、中長期的な期待に応え、TOTOグループ企業理念の実現と企業価値の持続的な向上を図っていくため、各取締役の経営意欲創出につながる制度内容であること
- (2) 当社グループの将来を委ねる優秀な人材・多様な人材を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
- (3) 報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセスおよび分配バランスの妥当性が確認されていること

● WILL2030 社会的価値・環境価値指標の導入

サステナビリティ経営に取り組んでいる当社では、WILL2030における「サステナブルプロダクツ商品構成比」を複数年度業績連動賞与の社会的価値・環境価値指標として、2022年度より設定しています。

2023年度からは、ステークホルダーの皆様との価値共有を一層進め、より地球環境に配慮しながら豊かで快適な未来社会の実現を目指すため、WILL2030の長期目標で掲げる社会的価値・環境価値の全6項目^{※1}を複数年度業績連動賞与の指標として設定しています。

※1 社会的価値・環境価値の全6項目

サステナブルプロダクツ商品構成比	商品使用時水削減貢献量	事業所からのCO ₂ 排出量
アフターサービスお客様満足度	ショールーム満足度(日本)	社員満足度(日本)

報酬決定プロセス

● 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬決定プロセス

当社は、2022年6月24日開催の取締役会において、取締役の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

取締役会では取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬決定にあたり、代表取締役 社長執行役員へ以下の権限について、委任しています。

- 基本報酬における役位別の報酬月額の設定
- 賞与における役位別の原資配分基準ポイントの設定
- 賞与における個別の減額査定の実施要否ならびに実施する場合はその内容の設定
- 株式報酬における役位別の配分基準の設定

委任した理由は、当社全体の業績などを勘案しつつ、担当部門の執行を指揮監督する各取締役の実績について横断的に適正な評価を行うには、執行の最高責任者である社長執行役員が適しているとの判断からです。委任した権限を行使する場合、代表取締役 社長執行役員が設定した内容は報酬諮問委員会へ諮問しなければならないこととしています。

報酬諮問委員会・取締役会では、以下の内容を確認しています。

- 株主総会で承認された報酬限度枠内で支給されていること
- 取締役報酬の決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性
- 定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであること

● 監査等委員である取締役の報酬決定プロセス

監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとしています。また、監査等委員である各取締役の基本報酬額は、監査等委員である取締役の協議により職務と責任に応じて決定しています。

報酬等の構成と上限

● 報酬構成と支給対象

報酬構成	固定・変動		固定報酬	変動報酬		
	インセンティブの種類		—	短期	中期	長期
	報酬の種類		基本報酬	単年度業績連動賞与	複数年度業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬 ^{※2}
支給対象	取締役(監査等委員である取締役を除く)	社内取締役	●	●	●	●
		社外取締役	●	—	—	—
	監査等委員である取締役		●	—	—	—

※2 譲渡制限付株式報酬は、退任までの長期保有を前提としており、株価を介して間接的に業績と連動するしくみとしています。

● 取締役の報酬等についての株主総会の決議

		基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	譲渡制限付株式報酬
取締役(監査等委員である取締役を除く)	社内取締役	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の連結営業利益の0.8%以内	年額3億円以内 かつ100,000株以内
	社外取締役		—	—
監査等委員である取締役		年額1億5,000万円以内	—	—

・2022年6月24日第156期定時株主総会決議(決議時取締役数:15名、うち監査等委員である取締役数:4名)

● 2024年度取締役の報酬等の内容

	人員(名)	基本報酬(百万円)	賞与(百万円)	譲渡制限付株式報酬(百万円)	合計(百万円)
取締役(監査等委員である取締役を除く)	12	323	290	98	712
うち社外取締役	2	26	—	—	26
監査等委員である取締役	6	81	—	—	81
うち社外取締役	4	43	—	—	43

・業績指標に関する実績: 連結営業利益48,479百万円(複数年度業績連動賞与は不支給)

コーポレート・ガバナンス

各報酬の支給条件等

● 基本報酬

取締役の基本報酬は固定報酬であり、役位や職責などに応じて報酬月額を設定の上、各取締役へ支給することとしています。

● 賞与

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下「対象取締役」とする）の賞与は、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつステークホルダーの皆様との価値共有を進めることを目的としています。賞与原資は、連結営業利益額をもとに「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて算出します。

主な指標として連結営業利益を選択した理由は、事業に直結した利益であり、業績向上に対するインセンティブが適切に機能すると判断したためです。

対象取締役へは、賞与原資を役位別の原資配分基準ポイントに沿って按分し、個別の減額査定を確定させた後に年1回支給します。

なお、前事業年度の連結業績における親会社株主に帰属する当期純利益が赤字の場合には、賞与は支給しません。支給内容は以下のとおりです。

- 単年度業績連動賞与：前事業年度の連結営業利益の0.6%以内を支給
- 複数年度業績連動賞与：下表のとおり

支給条件	以下基準の両方を達成した場合	
	基準1	前事業年度を最終年とする連続した過去3期分の連結営業利益の平均値が、前々事業年度を最終年とする連続した過去3期分の平均値を超えること
基準2	前事業年度のROEが5.0%以上であること 5.0%以上の場合、計画達成率に応じて原資を増減する	
原資	前事業年度の連結営業利益の0.15%以下を各々乗算する ①前事業年度のROEの計画値に対する達成率（ただし、達成率の上限は1.2とし下限はなしとする） ②次のサステナビリティ指標に関する支給係数 [※] ※ 各指標の目標達成率を算出し、その達成率に各ウエイトを乗じたものの合計値（ただし、係数の上限は1.1とし下限はなしとする）	
	WILL2030 社会的価値・環境価値指標	ウエイト
	サステナブルプロダクツ商品構成比	30%
	商品使用時水削減貢献量	20%
	事業所からのCO ₂ 排出量	20%
	アフターサービスお客様満足度	10%
	ショールーム満足度（日本）	10%
社員満足度（日本）	10%	

● 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、対象取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るとともに株主の皆様との価値共有を一層進めることを目的とし、対象取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機付ける設計としています。

対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社普通株式について発行または処分を受けるものとします。

当社普通株式の発行または処分にあたっては、当社と対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

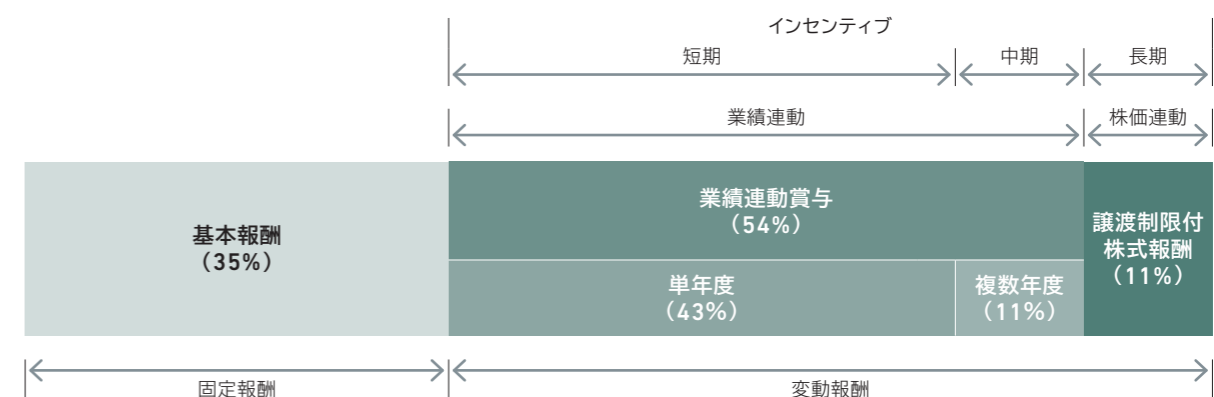
割当契約の概要

1 譲渡制限期間	割当日より30年間
2 発行または処分する株式の種類	普通株式
3 割当対象者	対象取締役
4 発行または処分する株式の割当方法	特定譲渡制限付株式を割り当てる方法による
5 割当株数	役位別の配分基準に応じた株数
6 1株当たりの払込金額の決定	取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として、取締役会で決定する（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）
7 株式分割、併合等による総数の調整	当社普通株式の株式分割（無償割当てを含む）または株式併合、その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社普通株式の総数の調整が必要な場合は、当該総数を合理的な範囲で調整する
8 譲渡制限の解除の条件	対象取締役本人が、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役であったことを条件として、以下の時点をもって譲渡制限を解除する ・譲渡制限期間が満了した時点 ・取締役の地位を退任した直後の時点（任期満了、死亡その他正当な理由がある場合に限り）
9 当社による無償取得	以下のいずれかに該当する特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する ・譲渡制限期間満了時点または上記⑧で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った場合、または違反したと取締役会が認めた場合における、全部または一部の株式

各報酬の割合の決定方針

対象取締役の各報酬のうち、賞与はその業績指標を連結営業利益に基づき原資配分する性質上、その値によって報酬における割合の構成比が大きく変動します。このため、各報酬の割合の算定にあたっては、当事業年度の決算短信にて最初に開示した連結業績予想（通期）に記載の連結営業利益を基準として算定します。

以上より、2025年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりです。



※ 上記割合となる前提
 ・連結営業利益：52,500百万円（2025年4月28日決算短信開示値）
 ・複数年度業績連動賞与を支給
 ・複数年度業績連動賞与算出に係るROE計画達成率、ならびにサステナビリティ指標の支給係数ともに1.0

サステナビリティ推進体制

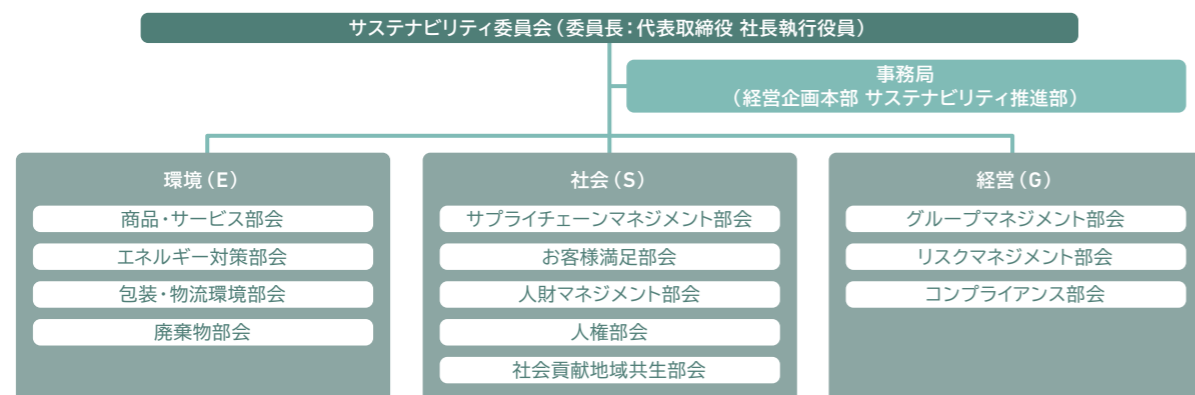
TOTOグループは、サステナビリティ経営を“サステナビリティの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営”と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「ありたい姿」を示しています。

サステナビリティ委員会

2004年度に、CSR委員会および専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。2023年度からは、サステナビリティ委員会として、サステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ委員会は、代表取締役 社長執行役員を委員長として、年3回開催し、「環境」「社会」「経営」の3分野を俯瞰することで、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

気候変動や人権などを含むサステナビリティ課題やマテリアリティについて審議し、活動計画の策定を行うとともに、各担当部会が推進計画を策定の上、関連部門、日本・海外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。2024年度には、人権尊重の取り組みを推進する、人権部会を新たに設置しました。



リスクマネジメント

企業の社会的責任を果たし、社会的信用を確保するため、経営方針の実現を阻害するすべての要因を限りなく排除しています。万一の事態発生に際しては、さまざまなステークホルダーへの影響を極力小さくするよう最大限の努力を行い、再発防止策を適切に構築することで関係者の信頼回復に努めます。

コンプライアンス

企業活動において、法令や社会的ルールなどを遵守し、公正・透明な行動を推進していく組織文化の醸成に取り組んでいます。強固なコンプライアンス体制を構築するため、代表取締役 社長執行役員のもと、取締役 専務執行役員を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、法令統括部門の役割・権限を明確に規定し、活動を展開しています。年4回開催する委員会のなかで、教育・モニタリングなどの活動の進捗状況を確認するプロセスを盛り込み、効果的で透明性の高いコンプライアンス活動を推進しています。

国連グローバル・コンパクトへの参加

サステナビリティ活動をさらに強化していくことを目指し、地球規模で責任ある企業市民として行動し、積極的に社会的責任を果たしていくことを国際社会に表明するために、「国連グローバル・コンパクト」の掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」に関する10原則を支持し、すべての事業活動を通して、これを実践していきます。



ステークホルダー・エンゲージメント

未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く「ステークホルダー・エンゲージメント」の考えを重視しています。

ステークホルダーとのサステナビリティコミュニケーション

お客様、社員、お取引先様、株主、社会など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より信頼関係を深めたいと考えています。

お客様とは日ごろからショールームや工場でのイベントなどを通じて交流を深め、お取引先様とは方針説明会やサステナビリティヒアリングを通じた対話を行っています。また、株主の皆様には適時適切な情報開示とともに、ものづくりのスピリットを知っていただけるよう、工場見学などを行っています。今後も双方向のコミュニケーションを通じた「ステークホルダー・エンゲージメント」に取り組んでいきます。



人権の尊重

TOTOグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「国際人権章典」や「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、「子どもの権利とビジネス原則」などの人権に関する国際規範を支持、尊重します。

TOTOグループ人権方針に関わる考え方

TOTOグループで働くすべての人々の活動の基本スタンスである「TOTOグループ企業行動憲章」には、「各国、地域すべての人々の人権を尊重した事業活動を展開し、その発展に貢献する」ことを明記しています。「TOTOグループ人権方針」は、TOTOグループ企業行動憲章に基づき、企業として人権を尊重する責任を果たすという方針を定めたもので、2023年度に制定しました。

人権方針は、TOTOグループで働くすべての人々に適用しています。また、サプライヤー様やTOTOグループの事業、商品またはサービスに関わる関係者の皆様に対しても、方針の内容を理解・支持いただくことを期待するとともに、方針が尊重されるよう、継続して働きかけていきます。

「TOTOグループ人権方針」項目

1. 人権尊重責任と法令遵守
2. 人権に関するリスクの評価・見直し（人権デュー・ディリジェンス）
3. 是正・救済
4. ステークホルダーとの対話
5. 人権教育
6. 人権尊重への継続的取り組み

「TOTOグループ人権方針に関わる考え方」の全文は、WEBサイトに掲載しています
https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf

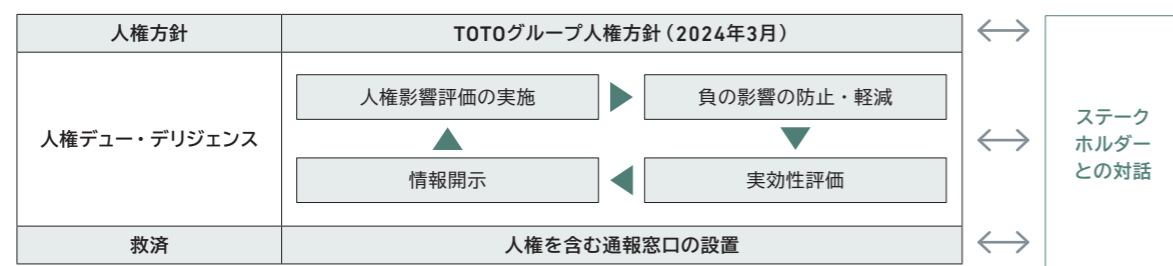
主な取り組み

● 人権デュー・ディリジェンス

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

TOTOグループは、2023年度に制定した「TOTOグループ人権方針」に沿って、バリューチェーンを通じて事業活動の人権への負の影響を特定し、負の影響を防止・軽減していく「人権デュー・ディリジェンス」を推進しています。また、その取り組みや実効性の確認を行い、統合報告書やWEBサイトで情報開示しています。

取り組みの全体像



● 人権影響評価の実施

2024年度は、人権デュー・ディリジェンスのプロセスとして、専門機関の協力のもと、バリューチェーンにおいて、負の影響が生じる可能性がある人権リスクの評価・特定を行いました。

人権影響評価のステップ

1:TOTOグループに関わる人権課題の俯瞰

- ・事業を展開している国・地域やビジネスモデルなどを踏まえ、カンントリーリスクを整理し、拠点ごとの潜在的な人権課題を把握。
- ・社内の各種資料（社員意識調査、人事・労務データ、事業関連資料）を基礎として人権課題を把握。



人権部会オンライン会議

2:人権課題に対するリスクの抽出

- ・社内資料や日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」、法務省人権擁護局の「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」などを参考にして抽出。
- ・TOTOおよびグループ会社を対象に人権リスク調査を実施。

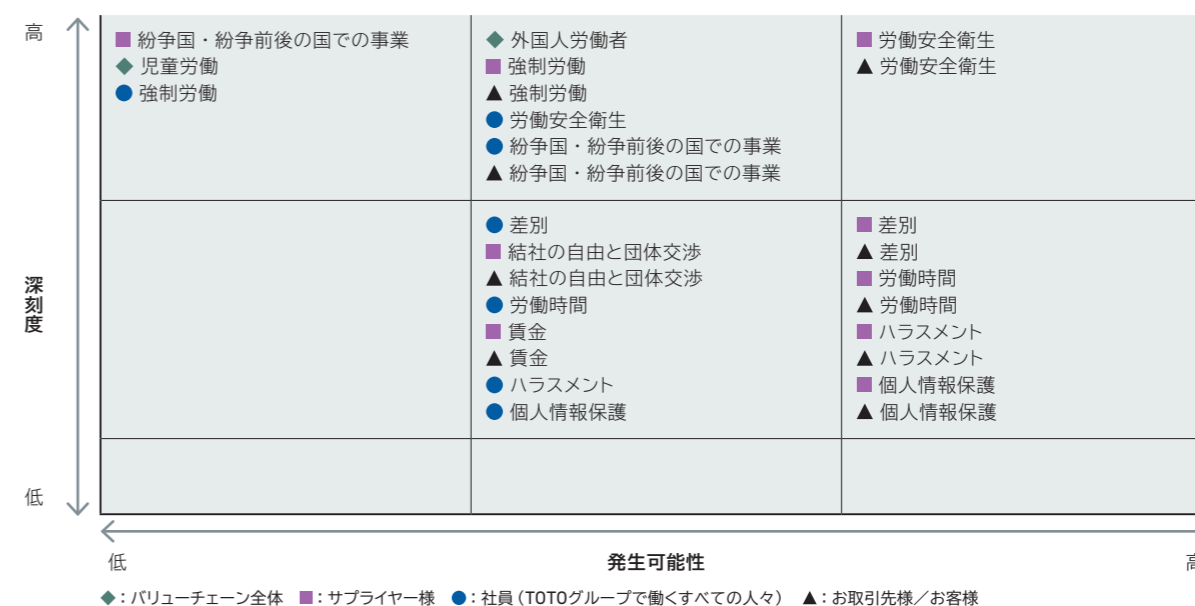
3:人権リスクの評価

- ・抽出した人権課題をバリューチェーンに整理。
- ・各バリューチェーンにおける人権リスクをこれまでの調査活動から総合的に判断し、深刻度と発生可能性の2軸で評価、人権リスクをマッピング。

4:「人権問題が生じる可能性が高い分野／課題」の特定

- ・人権リスクの高い項目に対して、専門機関のセカンドオピニオンとの比較、「TOTOグループ人権方針に関わる考え方」に定めた「人権に関する重要課題」との関連性、いくつかの部門およびグループ会社に対するヒアリング調査や自社事業との関わりやすさを考慮し、取り組み優先順位の高い「人権問題が生じる可能性が高い分野／課題」を特定。

人権問題が生じる可能性が高い分野／課題



● 人権の負の影響の防止・軽減／実効性評価

サプライヤー様に対しては、アンケート調査や訪問監査を通して、人権や労働などの潜在的なリスクを評価し、予防・改善の上、継続的にサステナビリティ調達の取り組みレベル向上に努めています。

社員に対しては、年1回、「TOTOグループ社員意識調査」を実施し、人権リスクについて確認しています。また、2024年度の人権影響評価で実施したTOTOおよびグループ会社への調査にて特定した「人権問題が生じる可能性が高い分野／課題」について詳細確認を行い、未然防止の取り組みを進めています。

また、お取引先様と同一業態のグループ会社の調査を通じて、お取引先様やお客様における潜在的なリスクを想定し、人権リスク評価プロセスへの理解を深めました。2025年度以降は、お取引先様に対してTOTOグループの人権への取り組み姿勢をお伝えしていきます。

通報窓口の設置

TOTOグループでは、苦情処理メカニズムの一つとして、社員やサプライヤー様などが、コンプライアンス問題や差別・ハラスメントなどの人権問題を相談するための通報窓口を設けています。通報は匿名でも受け付けており、通報者の氏名などの秘密は厳守されます。通報内容については、十分な事実確認を行った上で、再発防止策を決定・実施しています。

コーポレート・ガバナンス

株主・投資家との対話

資本コストを意識した経営を行う上で、資本市場との対話は欠かせません。株主・投資家の皆様には、財務情報に加え企業理念や経営方針、事業戦略、ガバナンスなどの非財務情報まで、持続的な企業価値向上に向けた取り組みへの理解を深めていただき、長期的な信頼関係を構築したいと考えています。そのために、国内外を問わず、建設的な対話、公平な開示に努めています。

透明性・公平性を確保したIR活動

個人投資家や機関投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて透明性と公平性を確保するため、WEBサイトでのタイムリーな情報開示をはじめ、決算説明会や個別ミーティングなどIRポリシーに基づいた活動に努めています。

IRポリシーに関する情報はWEBサイトに掲載しています
<https://jp.toto.com/company/ir/disclosure>

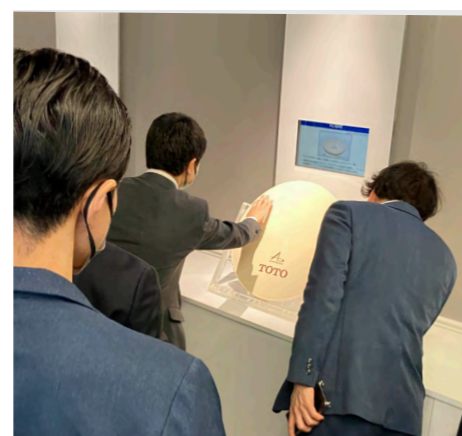
機関投資家との対話

経営層から、社長執行役員直轄部門に所属するIR担当者までが積極的に機関投資家の皆様との対話に参加しています。また、投資家からの情報は必要に応じて適宜経営層や関連部門にフィードバックしています。

投資家の皆様には、日々の対話に加え、工場をはじめとした施設見学会や事業戦略説明会、サステナビリティミーティングなどを実施しています。

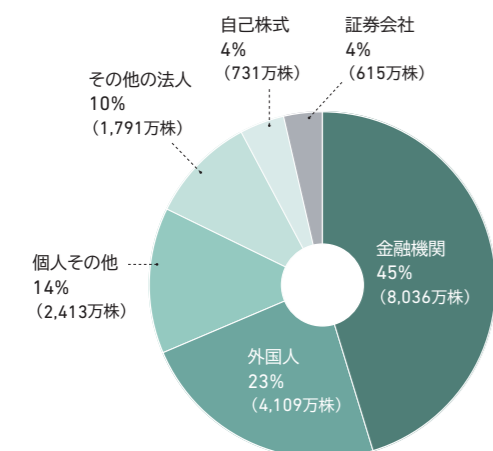


オンライン決算説明会



セラミック事業説明会

所有者別株式分布状況



※ 2025年3月31日時点

個人投資家との対話

TOTOに関心を持っていただけるよう、リアル・オンラインのハイブリッドでの接点を充実させています。個人投資家の皆様に、説明会やイベント出展を通じて、TOTOの事業活動および社会貢献活動について説明しています。



個人投資家向けイベント

社外からの評価

世界のESG評価機関から、環境・社会・ガバナンスにおいて、高い評価をいただいています。(2025年8月現在)

ESGインデックスへの組み入れ状況

環境、社会、およびガバナンスの各観点からの取り組みが評価され、ESGインデックスに組み入れられています。今後も、より一層ESGを重視した経営を推進していきます。

- Dow Jones Best-in-Class World Index
- FTSE4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数*
- MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)
- 健康経営銘柄・健康経営優良法人



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



健康経営銘柄 2025

主な評価・表彰

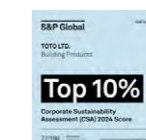
各取り組みに対して外部から高い評価をいただいています。今後も中長期的な成長の実現に向け、取り組みを推進していきます。



CDP 水セキュリティ、ならびに気候変動においてAリストに選定



CDP サプライヤーエンゲージメントの最高評価「リーダーボード」に選定



The Sustainability Yearbook 2025のTop 10%に選出



SX注目企業2025に選定



PRIDE指標2024のゴールド認定を取得

※ THE USE BY TOTO LTD. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF TOTO LTD. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

社外取締役メッセージ

社外取締役
津田 純嗣

2024年度の振り返り

TOTOの経営の特徴は「軸がぶれない」という点にあります。これは長い歴史のなかで、創業の精神が強みとして受け継がれているからにほかなりません。戦略と方針が一貫しており、お客様、社員、株主、協力企業を含めたすべてのステークホルダーの皆様、さらには社会に対しても、非常に目配りが利いた経営がなされています。

2024年度、米州住設事業と欧州住設事業、そしてアジア・オセアニア住設事業の成長セグメントで、これまで計画した方策がしっかりと実行され、計画以上の成果が出ました。

財務戦略については、政策保有株式を縮減して創出したキャッシュで自己株買いを行うなど、資本コストを意識した経営が見える形で進んでいます。財務体質的にはまだまだ投資ができる余力があり安心して見えています。

ベースセグメントの構造改革と新社長への期待

最大の課題は、中国大陸における市場の低迷と市場構造の変化でした。昨年度は新築からリモデルへの方針転換を打ち出しましたが、今年度はさらに商品開発、生産、販売などすべてを網羅した形で、損益分岐点を下げる構造改革をスピーディに打ち出した点を高く評価しています。外部から見て分かりやすいのは、生産体制の縮小・効率化ですが、それ以外の販売戦略や商品戦略についても全社の意思統一が図れた改革が進んでいます。中国大陸市場におけるリスクの取り方も適切だと考えています。中国大陸が以前のような成長市場に戻ることは考えにくいなか、TOTOはブランド戦略を徹底していくことを、取締役会で

も議論しています。これは短期的に成果が出る方策ではなく少し時間を要しますが、中国大陸市場におけるTOTOの存在意義は改めて確立できると考えています。

一方で日本住設事業は収益性の改善が課題であり、社内でも問題点を認識した上で、前向きに捉え、方策展開に進んでいる点は評価しています。今後はそのスピード感が重要になると考えています。

新たに就任された田村社長は、長きにわたり海外事業を担当されてきたことから、現場の最前線の状況をしっかり把握した上で事業を捉えています。今回の中国大陸住設事業の構造改革についても、縦と横の組織をつないで短期間でまとめられるなど、非常に頼もしく感じています。

住設事業とは異なる成長モデルを実現する新領域事業

セラミック事業は、ここ数年で大きな成長を遂げています。ここまで地道に続けてきた取り組みの成果であり、将来の需要を想定した生産体制の構築もしっかりと準備しており、順調に進んでいると思っています。

セラミック事業は、他の事業とは異なる伸長率を示していますが、これはアフターマーケットが売上構成の大部分を占めているという背景があります。主力商品である静電チャックは、一度販売すると、その後に取り替需要が発生する、いわば「積み重なっていく」事業と言えます。そのサイクルは衛生陶器よりも短く、TOTOに住設事業とは異なる非常に面白い事業が加わったと感じています。将来を見据えた研究開発投資も行われており、今後のさらなる成長に期待しています。

長期視点の経営戦略が生み出す確かな成長

TOTOは短期的な数字では「高収益企業」と呼べるまでには至っていません。しかし、TOTOはすべてのステークホルダーの皆様と向き合い、着実に前に進んでいます。STAGE2は戦略全体として非常にうまく整理されており、中国の不況や米国の関税などの逆風もありますが、企業価値を向上していく手は確実に打っていると確信しています。

見える範囲の将来は非常にうまく設計されているので、ステークホルダーの皆様には、長期的に、着実に、手を打ちながら成長していくTOTOの姿を、一度きちんと見ていただきたい。社外取締役として今後必要になるのは、さらにもう少し先の2030年以降を意識した追加施策を検討することだと考えており、そこに貢献していきたいと思っています。

社外取締役
丸森 康史

成長セグメントの伸長とベースセグメントの構造改革

WILL2030 STAGE2の初年度は、新領域事業が大きく飛躍した1年となりました。また、米州住設事業とアジア・オセアニア住設事業、特に台湾は市況が好調に推移し、順調なスタートとなりました。欧州住設事業は、私も昨年ドイツを訪問しましたが、TOTOブランドの認知度の高まりを感じています。海外市場には依然としてブルーオーシャンが存在します。中東地域は地政学的リスクの問題はありますが、TOTOの優位性を活かした商品の展開ができる地域だと思います。中長期的に海外売上高比率を高めていくというTOTOの戦略の方向性は間違いないと思います。

中国大陸住設事業については、不動産不況やマーケットの変化への対応遅れなどの問題がありましたが、一度立ち止まって戦略を練り直して、再度将来にわたって戦える体勢を築くことができたことは評価しています。ただ、これからが正念場であることは言うまでもありません。日本住設事業は、売上高は増加したものの収益性では課題が残りました。人口減少により市場が縮小していく日本においては、目先のマーケットの話ではなく、5年先、10年先を見据えて、事業の体質を改革していくことが必要だと考えています。今着手することが将来のお客様の支持につながるという発想が重要です。

企業理念の深い浸透がもたらすTOTOの強み

私は、時代が変化しても、変えてはいけないものがあると思っています。TOTOのすばらしい点は、「どうしても親切が第一」から始まる「先人の言葉」がすべての根幹をなすものとして受け継がれていることで、これは絶対変えてはいけないものです。国

内外の拠点を訪問した際に現地の社員と話をすると、企業理念がしっかり現場に浸透していると感じますし、そのベースの上で短期的な施策や長期的なビジョンが議論されており、これがTOTOの強みだと思っています。

取締役会においては、とてもオープンな議論ができています。私が取締役として重要だと考えていることは「バッドニュース・ファースト」ですが、TOTOでは社外取締役に、対応が必要な課題やネガティブな情報が即座に上がってきます。言いにくいことを正直に言うところに、TOTOという会社の自信、王道を歩んでいる姿勢を感じます。

公正な視点から社内を理解する責任

私は社外取締役として、常に健全な懐疑心を持って議論に参加することを大切にしています。また、各拠点を訪問した際も、前評判や他人からの話などを鵜呑みにすることなく、公正公平な立場で、多くの人の意見を聞いています。また、指名諮問委員会のメンバーとして、できるだけ多くの現場に足を運び、社内の人をよく理解することも私の重要な役割だと思っています。

現場の訪問時には、お客様・社員・地域社会に対する貢献が実践できているかを見ています。製造現場の場合、歩留まりや稼働率の話になりがちですが、例えば従業員満足度などのデータをもとに、社員がどのように思っているか、という見方をしています。また、TOTOは夏まつりなど各拠点で多くの社会貢献活動を行っており、地域社会との関わりを大切にしている会社であることも確認できています。

100年の信頼を基盤とした次なる挑戦に期待

TOTOは、派手さはない会社ですが、トイレを中心とした水まわりの社会インフラとなる事業を100年以上続けており、事業自体がとても社会貢献性の高い会社です。事業以外においても「TOTO水環境基金」という活動を20年間継続しており、アフリカなど水環境が整っていない地域への支援などを行っています。またグループ会社のTOTOメンテナンスは、お客様の困り事にすぐに駆けつけるサービスネットワークを全国に持っています。このように社会インフラを縁の下の力持ちのように支えており、それを世界に広げようとしているところにTOTOの強さがあると思います。また、それらを基盤としながらも、ウェルネス対応ネオレストなど、新しいことに果敢に挑戦する体質もある大変魅力的な会社であり、今後の取り組みにも期待したいと思っています。TOTOの理念をグローバルレベルで確固たるものとし、さらなる飛躍に結び付けられるかどうかは、社員の皆様の頑張りにかかっていると思います。私も全力を尽くします。

社外取締役メッセージ

社外取締役
長沼 知穂

また、2024年度は、TOTOの経営姿勢が深く表れた年でもありました。サクセッションプランについては、社外取締役も議論に加わっており、後継者選定にあたっては、どのような価値観を大切にできる企業であり続けるのか、どのようなリーダー像が次の経営を担うのか、という本質的な問いに基づいて、丁寧な議論が積み重ねられています。今年度は新たな経営体制になり、田村社長より「本音をぶつけ合える強い絆の集団を目指す」というメッセージが掲げられ、取締役会においても、より活発な意見交換がなされています。今後は、多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材の参画を通じて、より多角的で実質的なガバナンスの議論が深まっていくことに期待しています。

資本市場と経営の架け橋として

約20年間にわたって、証券会社において機関投資家と向き合う業務に携わってきたことから、私の役割は、社会と資本市場の視点を経営に持ち込み、社内に新たな気づきを提供することだと考えています。

社外取締役就任以降は、これまで培ってきた経験や現場訪問で得た一次情報をもとに、企業価値の伝え方や投資家との対話という観点から継続的に意見を述べてきました。例えば、政策保有株式の縮減計画やROIC経営において、現場レベルにまで落とし込んだROICツリーをどのように社外に伝え、投資家との対話に活かしていくかといった議論を交わしています。特に、資本効率向上を目指す現場の取り組みや、ROICツリーをどのように実践に活かすか、また、企業価値の訴求につなげるための社外との対話の方向性や表現方法についても議論を重ねています。今後もTOTOの強みや価値が社外に適切に伝わるように、ステークホルダーの皆様との信頼関係の架け橋として貢献していきたいと考えています。

さらなる成長への期待を込めて

TOTOは、人々の生活文化を豊かにする社会インフラを担う企業として、清潔さ、安全性、そして美しさを追求し続けています。

足元の収益面で厳しく見えるかもしれませんが、米州住設事業やセラミック事業といった成長セグメントに対する投資は進んでおり、ものづくりの競争力は着実に高まっていると感じています。また、中国大陸住設事業の構造改革や、事業ポートフォリオ・コスト構造の見直しにも真摯に取り組んでおり、攻めと守りの両面で地道ながらも確実に変化を遂げています。将来にわたり社会に欠かせない企業として、企業価値拡大を進めていくと思いますので、その姿をしっかりと見守っていきたくと考えています。

外部環境の変化に立ち向かうTOTOの変革力

私は2024年6月に社外取締役に就任し、TOTOの経営に携わっています。就任前からTOTOは、真面目で人を大切にする会社だという印象がありましたが、就任後もその印象は変わりません。

2024年度は、市場環境の変化を踏まえた重点投資領域の明確化やグローバル体制の強化といった、成長に向けた着実な前進が見られました。特に成長セグメントとして位置付けたセラミック事業が一定以上の成果を上げたことも評価しています。一方で、昨今の米国における関税強化や中国大陸市場の構造的な需要の減退など、想定を超える外部環境の変化にも直面しました。こういった状況下で、中国大陸においては衛生陶器の製造工場のうち、2拠点を閉鎖するという厳しい決断を下した一方、新工場による生産性の向上への取り組みが進行中です。こうした構造改革は現場にとって大きな変化であり難しい局面でしたが、現地との丁寧な会話を重ねながら、中長期的な競争力の強化を見据えた新体制への移行が着実に進められています。

実効性あるガバナンスへの取り組み

TOTOのガバナンスの特徴は、社外取締役が経営に深く関与し、継続的に意見を伝えることができるしくみが整っている点です。例えば、私が2024年度に国内外合わせて21拠点を訪問し、現場の社員と直接対話を行い、本質に踏み込んだ率直な意見交換を行えたことは、社外取締役としての判断に厚みを与えています。

TOPICS

取締役会の実効性の確保および機能向上のための社外取締役に対する取り組み

社外取締役メンバーには、TOTOグループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務などの専門知識を有する方を招聘していますが、より高度なステークホルダー最適視点の意思決定および取締役相互の職務執行監督を可能とし、取締役会の実効性確保と機能向上のために、社外取締役に對して、さまざまな事業の知識習得の機会や議論の場を設けています。

社外取締役による現場訪問

取締役会における高い水準での議論につなげるため、事業の理解促進の機会として、社外取締役による国内外拠点・展示会などの現場訪問を計画的に実施しています。



TOTOミュージアムにて



台湾東陶にて



ショールームにて

取締役会の決議・報告議題の事前説明

取締役会の議題に関する深い理解に基づき、より高度な指摘を可能とするために、すべての決議・報告議題につき、社外取締役に対する事前説明の機会を設けています。また、経営会議の審議内容についても共有しています。



事前説明の様子

代表取締役との意見交換会の開催

TOTOグループの経営全般に関するさまざまな課題に関して議論する場として代表取締役との意見交換会を年に数回開催し、社外取締役から大所高所からの助言を得ています。



意見交換会の様子

取締役一覧

取締役 (監査等委員である取締役を除く)



代表取締役 会長 兼
取締役会議長
清田 徳明
1961年10月8日生



代表取締役
社長執行役員
田村 信也
1967年3月13日生
デザイン、デジタルイノベーション推進、
経営企画、内部監査室、秘書室担当



社外取締役 社外
津田 純嗣
1951年3月15日生
重要な兼職の状況
・株式会社安川電機 特別顧問
・日本精工株式会社 社外取締役



社外取締役 社外
山内 重徳
1949年2月24日生
重要な兼職の状況
・株式会社UACJ 名誉顧問



取締役
専務執行役員
林 良祐
1963年9月4日生
最高技術責任者、レストルーム事業、
環境建材事業、セラミック事業、
もの創り技術グループ担当
兼 WILL2030 新領域事業担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン
革新(もの創り)担当



取締役
専務執行役員
田口 智之
1965年9月24日生
最高財務責任者、法務、
人財、財務・経理、情報企画、総務、
(茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一)工場、
東京総務担当
兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当

監査等委員である取締役



取締役
常務執行役員
武富 洋次郎
1965年9月8日生
浴室事業、キッチン・洗面事業、
機器水栓事業、サプライチェーン、
工務担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン
革新(サプライチェーン)担当



取締役
常務執行役員
北崎 武彦
1965年6月15日生
お客様、文化推進、販売推進グループ担当
兼 WILL2030 日本住設事業担当
兼 WILL2030 マーケティング革新担当



取締役
常勤監査等委員
吉岡 雅之
1965年8月24日生



社外取締役 社外
監査等委員
丸森 康史
1957年9月19日生
重要な兼職の状況
・株式会社百十四銀行
社外取締役 監査等委員



取締役
常務執行役員
竹内 直幹
1967年10月3日生
グローバル事業推進、
海外住設事業担当
兼 WILL2030 海外住設事業担当



社外取締役 社外
監査等委員
家永 由佳里
1974年10月26日生
重要な兼職の状況
・徳永・松崎・斉藤法律事務所
パートナー弁護士
・株式会社ミスターマックス・
ホールディングス
社外取締役 監査等委員



社外取締役 社外
監査等委員
長沼 知穂
1977年5月2日生
重要な兼職の状況
・株式会社美点凝視
取締役

会社情報／主な受賞

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	TOTO株式会社 (TOTO LTD.)	決算日	3月31日
本社所在地	福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1	上場証券取引所	東京・名古屋・福岡
創立	1917年(大正6年)5月15日	証券コード	5332
資本金	355億7,900万円	株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1-4-5 三菱UFJ信託銀行株式会社
連結従業員数	34,673名		

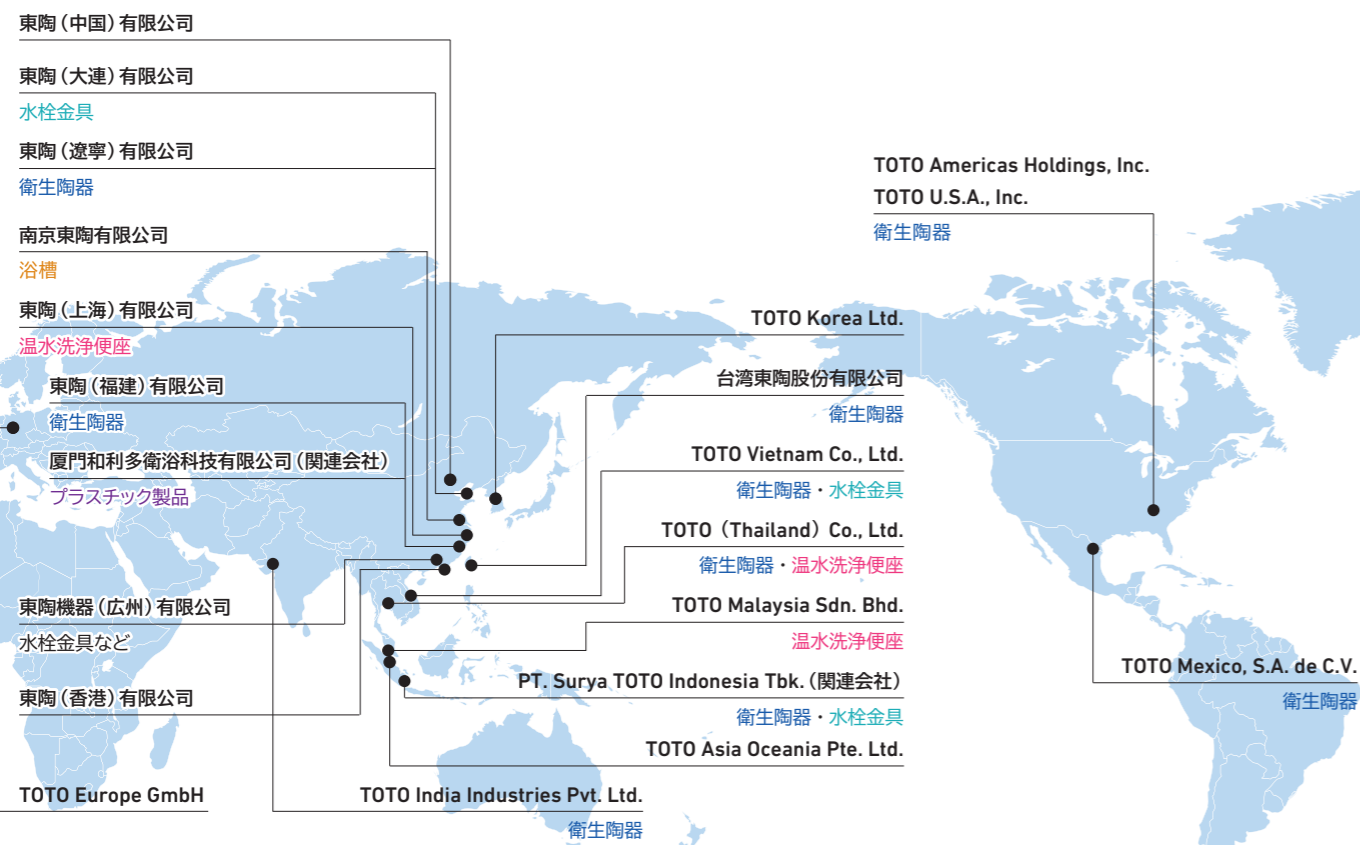
※ 契約社員、派遣社員を含む

グループ会社・主な関連会社

日本グループ会社

製造等	販売等	サービス等
TOTOサニテクノ(株)	TOTOエムテック(株)	TOTOメンテナンス(株)
TOTOウォシュレットテクノ(株)	TOTO関西販売(株)	TOTOファイナンス(株)
TOTOバスクリエイト(株)	TOTO北海道販売(株)	TOTOインフォーム(株)
TOTOハイリビング(株)	TOTO東北販売(株)	TOTOビジネッツ(株)
TOTOアクアテクノ(株)	TOTO中部販売(株)	TOTOロジコム(株)
サンアクアTOTO(株)	TOTO中国販売(株)	
TOTOプラテクノ(株)	TOTO四国販売(株)	
TOTOマテリア(株)	TOTO九州販売(株)	
TOTOオキツモコーティングス(株)	セラトレーディング(株)	
TOTOファインセラミックス(株)	TOTOリモデルサービス(株)	
	TOTOアクアエンジ(株)	

海外グループ会社



主な受賞

カテゴリ	受賞内容
デザイン	システムバスルーム「シンラ」が「レッドドット・デザイン賞2025」「iFデザイン賞2025」を受賞  
デザイン	「エコリモコン」が「レッドドット・デザイン賞2025」イノベティブデザイン部門「iFデザイン賞2025」を受賞  
デザイン	RPシリーズ* [Bidet (Back-to-Wall, Floor Standing)] が「レッドドット・デザイン賞2025」を受賞 
デザイン	RPシリーズ* [Close Coupled / Back-to-Wall, Floor Standing / Bidet (Back-to-Wall, Floor Standing)] が「iFデザイン賞2025」を受賞 
技術	ウォシュレット包装の緩衝材「省材料・省工数で高緩衝力を実現した汎用ソフトタッチ段ボール緩衝材」が世界包装機構主催「ワールドスター2025」コンテストで「ワールドスター賞」を受賞 

* 海外向け

第三者保証について



「TOTOグループ統合報告書2025」とは別に、財務・非財務データをまとめた「財務・非財務データ集」を発行しています。報告の信頼性向上のため、 の付された環境データおよび社会データについて、独立した第三者による保証を受けています。

財務・非財務データ集
<https://jp.toto.com/company/profile/library>

主要財務指標

(百万円)

	2015年度 ^{※3} (2016.3)	2016年度 ^{※3} (2017.3)	2017年度 ^{※3} (2018.3)	2018年度 ^{※3} (2019.3)	2019年度 ^{※3} (2020.3)
売上高 ^{※4}	570,716	566,009	590,959	584,733	595,709
売上原価	354,187	348,407	368,148	371,565	383,562
原価率 ^{※4}	62.1%	61.6%	62.3%	63.5%	64.4%
販管費	170,829	171,451	171,550	174,354	176,331
販管费率 ^{※4}	29.9%	30.3%	29.0%	29.8%	29.6%
営業利益 ^{※4}	45,699	46,150	51,260	38,814	35,816
営業利益率 ^{※4}	8.0%	8.2%	8.7%	6.6%	6.0%
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※4}	36,360	32,960	36,798	32,380	23,921
親会社株主に帰属する当期純利益率 ^{※4}	6.4%	5.8%	6.2%	5.5%	4.0%
設備投資額	31,240	34,950	40,341	35,881	35,598
減価償却費	18,397	18,994	21,357	23,347	25,343
研究開発費	19,098	19,388	20,594	21,528	21,467
研究開発费率 ^{※4}	3.3%	3.4%	3.5%	3.7%	3.6%
総資産	536,265	553,996	564,319	574,960	582,482
流動資産	279,383	282,076	277,845	287,630	289,535
固定資産	256,882	271,920	286,473	287,329	292,946
総負債	250,743	247,942	222,099	228,301	241,653
純資産	285,522	306,053	342,219	346,658	340,829
営業キャッシュ・フロー	58,695	62,604	45,489	14,593	63,843
投資キャッシュ・フロー	(29,952)	(35,257)	(36,374)	(26,928)	(36,705)
財務キャッシュ・フロー	(15,053)	(18,905)	(11,244)	14,562	(20,878)
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	28,742	27,347	9,115	(12,335)	27,138
1株あたり配当 ^{※2} (円)	—	68.00	72.00	90.00	90.00
ROA(営業利益ベース) ^{※4}	8.7%	8.5%	9.2%	6.8%	6.2%
ROE(純利益ベース) ^{※4}	13.3%	11.5%	11.7%	9.6%	7.1%
TOTO版ROIC ^{※5}	10.4%	10.2%	10.5%	7.8%	6.7%
調整後TOTO版ROIC ^{※6}	10.2%	9.9%	10.5%	7.5%	6.7%
TOTO版投下資本 ^{※7}	315,052	330,634	347,690	376,906	367,778
自己資本比率	51.5%	53.6%	59.1%	58.9%	57.3%
D/Eレシオ(倍)	0.15	0.11	0.11	0.19	0.19
手元保有資金(対月商比) ^{※8} (カ月)	2.1	2.3	2.1	2.0	2.1
EPS ^{※2,4} (円)	215.8	194.9	217.5	191.3	141.3
BPS ^{※2} (円)	1,631.9	1,756.0	1,968.6	2,000.4	1,971.6
総資産回転率 ^{※4} (回)	1.08	1.04	1.06	1.03	1.03
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) ^{※2} (株)	168,480,574	169,146,109	169,187,042	169,300,355	169,349,269

※1 フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

※2 2015年10月1日をもって、当社株式の売買単位である単元株式数を1,000株から100株に変更し、併せて株式併合(2株を1株に併合)を実施いたしました。

2015年度の1株あたりの年間配当金合計につきましては、中間配当額と期末配当額を単純に合算できないために「-」と記載しております。なお、1株あたりの配当額は中間配当額15.00円(株式併合前)、期末配当額34.00円(株式併合後)となります。

※3 2017年度より、海外グループ会社損益の為替換算レートを、期末日レートから期中平均レートに変更しています。これに伴い、2015年以降は遡及適用後の数値を記載しています。

(百万円)

	2020年度 ^{※3} (2021.3)	2021年度 ^{※3} (2022.3)	2022年度 ^{※3} (2023.3)	2023年度 ^{※3} (2024.3)	2024年度 ^{※3} (2025.3)
売上高 ^{※4}	577,840	645,273	701,187	702,284	724,454
売上原価	367,242	408,382	458,217	463,284	470,386
原価率 ^{※4}	63.6%	63.3%	65.3%	66.0%	64.9%
販管費	170,940	184,710	193,848	196,233	205,588
販管费率 ^{※4}	29.6%	28.6%	27.6%	27.9%	28.4%
営業利益 ^{※4}	39,656	52,180	49,121	42,766	48,479
営業利益率 ^{※4}	6.9%	8.1%	7.0%	6.1%	6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益 ^{※4}	26,978	40,131	38,943	37,196	12,168
親会社株主に帰属する当期純利益率 ^{※4}	4.7%	6.2%	5.6%	5.3%	1.7%
設備投資額	43,731	35,101	36,331	58,145	50,698
減価償却費	25,231	26,939	31,412	34,136	35,018
研究開発費	22,395	24,024	21,539	23,117	25,054
研究開発费率 ^{※4}	3.9%	3.7%	3.1%	3.3%	3.5%
総資産	646,011	641,025	731,638	790,255	813,924
流動資産	326,383	307,623	359,288	354,030	374,570
固定資産	319,628	333,401	372,349	436,224	439,354
総負債	272,838	227,652	270,546	279,699	283,519
純資産	373,173	413,372	461,092	510,556	530,404
営業キャッシュ・フロー	59,551	49,356	31,579	76,311	71,381
投資キャッシュ・フロー	(42,622)	(31,893)	(35,269)	(53,790)	(38,383)
財務キャッシュ・フロー	22,702	(75,772)	8,779	(18,954)	(19,007)
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	16,929	17,463	(3,690)	22,521	32,998
1株あたり配当 ^{※2} (円)	70.00	95.00	100.00	100.00	100.00
ROA(営業利益ベース) ^{※4}	6.5%	8.1%	7.2%	5.6%	6.0%
ROE(純利益ベース) ^{※4}	7.7%	10.4%	9.1%	7.8%	2.4%
TOTO版ROIC ^{※5}	7.4%	8.9%	7.4%	5.9%	4.8%
調整後TOTO版ROIC ^{※6}	7.2%	8.8%	7.5%	5.9%	6.5%
TOTO版投下資本 ^{※7}	393,583	427,591	483,557	530,327	508,501
自己資本比率	56.7%	63.2%	62.0%	63.6%	64.1%
D/Eレシオ(倍)	0.27	0.10	0.17	0.15	0.14
手元保有資金(対月商比) ^{※8} (カ月)	3.0	1.7	1.7	1.8	2.0
EPS ^{※2,4} (円)	159.2	236.7	229.7	219.3	71.7
BPS ^{※2} (円)	2,160.7	2,391.4	2,674.3	2,962.2	3,077.0
総資産回転率 ^{※4} (回)	0.94	1.00	1.02	0.92	0.90
発行済み株式数(自己株式除く/期中平均) ^{※2} (株)	169,418,598	169,514,672	169,569,793	169,613,552	169,649,722

※4 2021年度より、新収益認識基準を適用しています。これに伴い、2020年度以前は遡及適用後の数値を記載しています。

※5 税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)

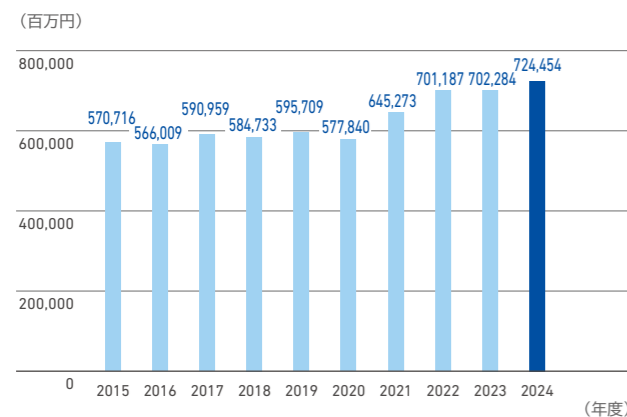
※6 標準実効税率30.4%にて計算

※7 運転資本+固定資産

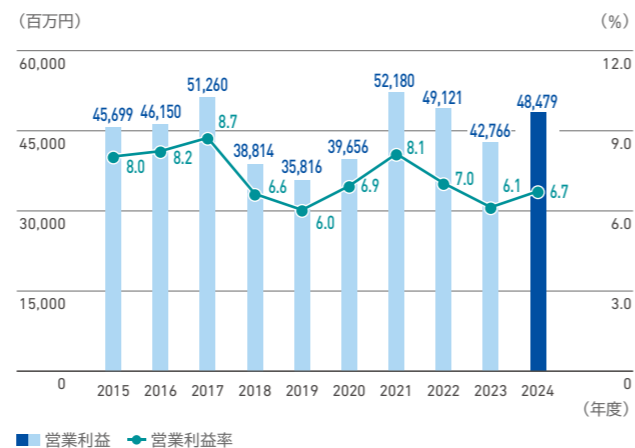
※8 (現金+短期有価証券)÷月商

財務ハイライト

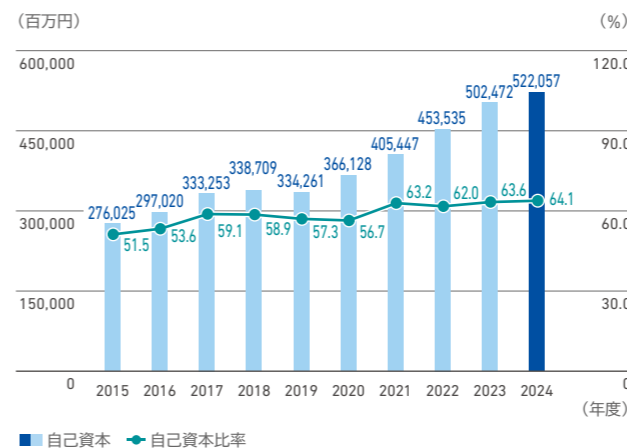
売上高



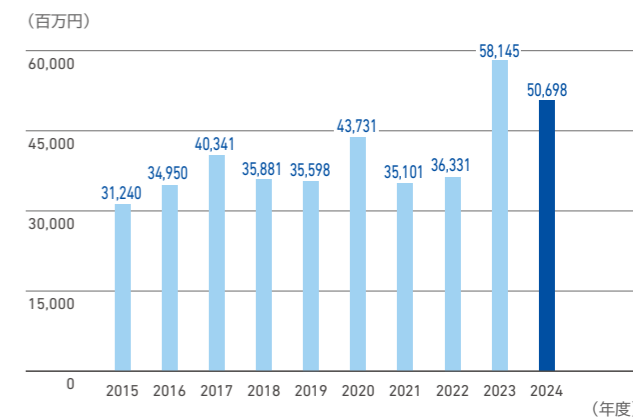
営業利益／営業利益率



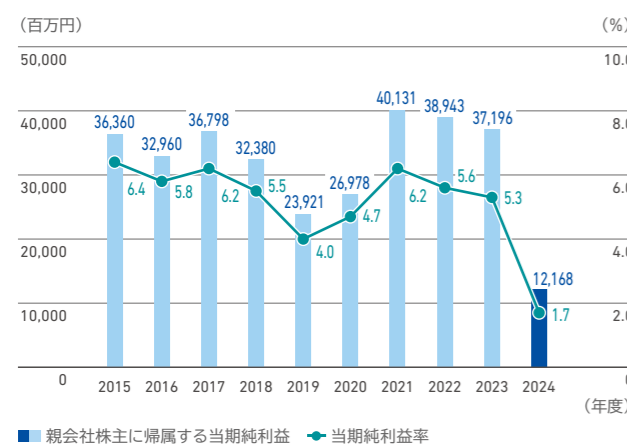
自己資本／自己資本比率



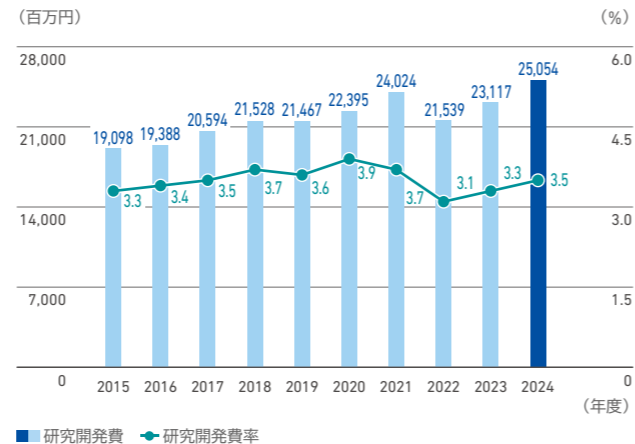
設備投資額



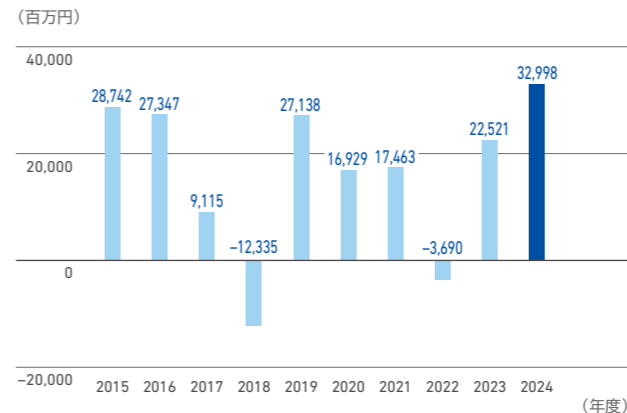
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



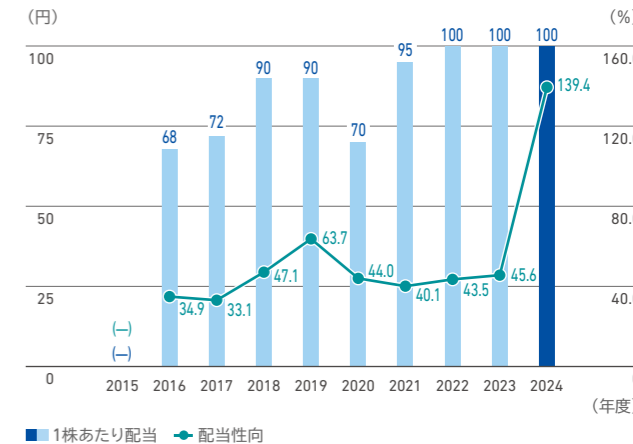
研究開発費／研究開発費率



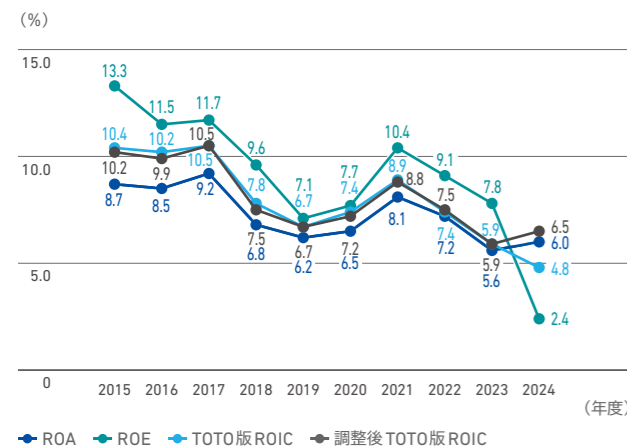
フリー・キャッシュ・フロー



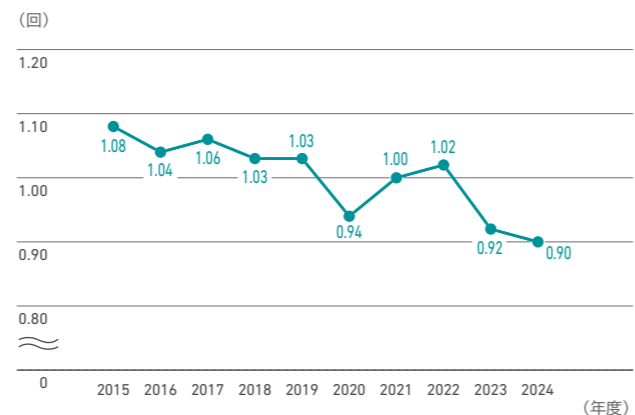
1株あたり配当^{※1}／配当性向^{※1}



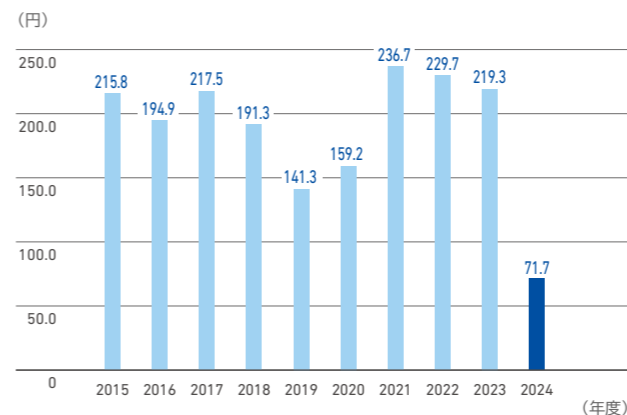
ROA (営業利益ベース)／ROE (純利益ベース)／TOTO版ROIC (税引後営業利益÷(運転資本+固定資産))／調整後TOTO版ROIC (%)



総資産回転率



EPS



株主総利回り (TSR配当込み)^{※2}

	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
TOTO	93.5%	84.9%	94.7%	121.2%	103.9%	132.8%	102.9%
TOPIX	98.5%	147.2%	113.8%	213.4%	116.4%	217.4%	108.1%

※1 2015年10月1日をもって、当社株式の売買単位である単元株式数を1,000株から100株に変更し、併せて株式併合(2株を1株に併合)を実施しました。2015年度の1株あたりの年間配当金合計につきましては、中間配当額と期末配当額を単純に合算できないために「-」と記載しています。なお、1株あたりの配当額は中間配当額15.00円(株式併合前)、期末配当額34.00円(株式併合後)となります。
 ※2 当計算は、2025年3月末時点の配当と株価を加味した投下収益率となっています。

非財務データ

報告方針

- 集計対象範囲** TOTO株式会社および国内外の連結子会社48社すべてを対象としています。ただし、集計範囲が異なるデータについては個別に注釈を記載しています。
- 報告対象期間** 2024年度（日本：2024/4/1～2025/3/31、海外：2024/1/1～2024/12/31）を対象としています。
- 売上高原単位** 100ページの※4に記載のとおり、財務データでは新収益認識基準の適用に伴い、2015年度から2020年度の売上高を遡及して修正していますが、各環境パフォーマンスデータの売上高原単位に与える影響は軽微であることから、売上高原単位の値は遡及して修正していません。

WILL2030 社会的価値・環境価値指標

TOTOグループでは、2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に貢献し、すべての人に健康で快適な暮らしを提供することを目指しています。これらの取り組みにより、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」についても貢献していきます。

目指す姿	主な取り組み	指標	区分	2024年度実績	2026年度目標 ^{※3}	SDGs		
きれい・快適・健康、環境	きれい・快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	78%	80%			
		トルネード搭載節水大便器出荷比率		82%	79%			
		ウォシュレット出荷台数		306万台	350万台			
きれい・快適・健康	きれい・快適なトイレのグローバル展開	きれい除菌水ウォシュレット搭載比率		54%	58%			
		環境	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水削減貢献量 ^{※1}	◆	9.3億m ³	11.4億m ³	
				事業所からのCO ₂ 排出量（Scope1, 2）	◆	24.6万t	22.9万t	
カーボンニュートラルの実現	CO ₂ 排出量売上高原単位				0.340t/百万円	0.269t/百万円		
人とのつながり	お客さまと長く深い信頼を築く。 次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 働く喜びを、ともにつくりわかち合う。	商品使用時CO ₂ 削減貢献量 ^{※1}		281万t	360万t			
		アフターサービスお客さま満足度 ^{※2}	◆	95.1 pt	94.8 pt			
		地域に根差した社会貢献活動の推進	社員のボランティア・寄付等の実施率	◆	143.9%		100%以上	
		働きやすい会社の実現	社員満足度（日本）	◆	77.8 pt		77.4 pt	
		女性管理職比率（日本）		21.2%	21.5%			
		男性の育児休業取得率（日本）		72.6%	85.0%			

2025年6月末に確定した実績に更新しています ◆：WILL2030の長期目標
 ※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 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
 ※3 2024年4月発表

第12次地球環境行動計画

「地球環境行動計画」は、WILL2030における環境課題に基づいて設定した行動計画です。

指標	範囲	基準年	2024年度実績	2026年度目標 ^{※2}
商品使用時水削減貢献量 ^{※1}	日本・海外	—	9.3億m ³	11.4億m ³
商品使用時CO ₂ 削減貢献量 ^{※1}	日本・海外	—	281万t	360万t
事業所からのCO ₂ 排出量（Scope1, 2）	日本・海外	—	24.6万t	22.9万t
CO ₂ 排出量売上高原単位	日本・海外	—	0.340t/百万円	0.269t/百万円
再生可能エネルギー電力比率	日本・海外	—	36.6%	60%
総取水量	日本・海外	—	178万m ³	238万m ³
総取水量原単位向上率	日本・海外	—	29%	15%
輸送燃料原単位削減率	日本	2021年度比	15.3%以上	15.3%以上
包装材料使用量削減率	日本	2021年度比	1.89%以上	2.6%以上
製造事業所の排出物原単位削減率（生産高原単位の削減）	日本	2023年度基準	8.3%	1.5%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.1%	99%以上
	海外	—	98.9%	99%以上
商品に使用している木質材料の合法木材・再生材の使用率	日本	—	100%	100%
	海外	—	100%	100%
	計	—	100%	100%
環境法令違反	日本	—	0件	0件
	海外	—	0件	0件
	計	—	0件	0件

※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 2024年6月発表

環境パフォーマンスデータ

温室効果ガス (GHG)

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
Scope1・2・3の合計	千t-CO ₂	19,839	19,990	18,433	16,760	16,785 ^{※1}
Scope1・2の合計	千t-CO ₂	307	352	267	254	246
Scope1	千t-CO ₂	167	188	168	141	129
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.29	0.29	0.24	0.20	0.18
うち非エネルギー起源のGHG	千t-CO ₂	4.2	5.1	4.5	4.0	4.6
Scope2	千t-CO ₂	140	164	99	113	117
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	0.24	0.25	0.14	0.16	0.16
Scope3	千t-CO ₂	19,532	19,638	18,166	16,506	16,539 ^{※1}
(売上高原単位)	t-CO ₂ /百万円	33.8	30.4	25.9	23.5	22.8
カテゴリ1	千t-CO ₂	—	750	751	619	550 ^{※1}
カテゴリ2	千t-CO ₂	—	168	175	78	140
カテゴリ3	千t-CO ₂	—	45	47	41	40
カテゴリ4	千t-CO ₂	—	130	62	51	46
カテゴリ5	千t-CO ₂	—	17	9	10 ^{※2}	10
カテゴリ6	千t-CO ₂	—	5	5	5	5
カテゴリ7	千t-CO ₂	—	15	15	15	14
カテゴリ8	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ9	千t-CO ₂	—	52	52	47	45
カテゴリ10	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ11	千t-CO ₂	18,562	18,426	17,019	15,612	15,661 ^{※1}
うち直接排出 ^{※3}	千t-CO ₂	—	—	—	—	4,092
カテゴリ12	千t-CO ₂	—	30	31	29	29
カテゴリ13	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ14	千t-CO ₂	—	—	—	—	—
カテゴリ15	千t-CO ₂	—	—	—	—	—

※1 算定精度を向上させるため、2024年度から集計の対象範囲を変更しています。

※2 2023年度の数値を修正しています。

※3 エネルギーを直接消費する商品群のCO₂排出量

環境パフォーマンスデータの測定又は評価における固有の限界
データ集等に記載されている温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、および排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされています。したがって、許容可能な範囲で異なる算定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される温室効果ガス排出量が重要な程度に異なる可能性があります。

エネルギー消費

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
総エネルギー消費量	MWh	1,198,805	1,350,455	1,224,689	1,061,083	982,734
(売上高原単位)	MWh/百万円	2.07	2.09	1.75	1.51	1.36
再生可能でないエネルギー消費量	MWh	1,151,624	1,291,489	1,058,595	940,222	863,952
(売上高原単位)	MWh/百万円	1.99	2.00	1.51	1.34	1.19
燃料消費量	MWh	851,679	963,366	859,726	724,761	651,673
(売上高原単位)	MWh/百万円	1.47	1.49	1.23	1.03	0.90
電力消費量	MWh	291,868	315,155	189,117	208,011	205,825
(売上高原単位)	MWh/百万円	0.50	0.49	0.27	0.30	0.28
その他のエネルギー消費量	MWh	8,077	12,969	9,752	7,451	6,454
(売上高原単位)	KWh/百万円	13.98	20.10	13.91	10.61	8.91
再生可能なエネルギー消費量	MWh	47,181	58,966	166,094	120,861	118,781
(売上高原単位)	KWh/百万円	81.22	91.38	236.88	172.10	163.96
再生可能エネルギー比率	%	3.9	4.4	13.6	11.4	12.1
再生可能エネルギー電力比率	%	13.9	15.8	46.8	36.8	36.6
エネルギーコスト	百万円	7,774	10,093	12,897	11,557	11,343

水資源の保全

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
総取水量	千m ³	2,631	2,675	2,407	2,017	1,785
(売上高原単位)	m ³ /百万円	4.53	4.15	3.43	2.87	2.46
地表水	千m ³	—	—	—	—	—
地下水	千m ³	387	463	426	419	354
海水	千m ³	—	—	—	—	—
生産随伴水	千m ³	—	—	—	—	—
第三者の水	千m ³	2,244	2,212	1,981	1,598	1,431
総排水量	千m ³	1,904	1,860	1,642	1,222	1,349
(売上高原単位)	m ³ /百万円	3.29	2.88	2.34	1.74	1.86
地表水	千m ³	10	9	11	7	7
地下水	千m ³	—	—	—	—	—
海水	千m ³	—	—	—	—	—
第三者の水	千m ³	1,894	1,851	1,631	1,215	1,342
水消費量	千m ³	727	815	765	795	436
水リサイクル量	千m ³	1,844	2,163	2,008	1,737	1,765
水リサイクル率	%	41.2	44.7	45.5	46.3	49.7

環境パフォーマンスデータ

廃棄物

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 ^{※1} (2023年3月期)	2023年度 ^{※2} (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
廃棄物等発生量	千t	128.1	142.5	116.8	94.8	86.2
(売上高原単位)	kg/百万円	220.5	220.8	166.6	135.0	119.0
総廃棄物処理量	千t	24.8	22.3	14.8	15.0	15.0
(売上高原単位)	kg/百万円	42.7	34.6	21.1	21.4	20.6
内訳：(埋め立て量)	千t	—	—	7.8	8.0	8.1
(エネルギー回収を伴う焼却量)	千t	—	—	6.1	5.9	5.7
(エネルギー回収を伴わない焼却量)	千t	—	—	0.9	1.1	1.1
リサイクル量(サーマルリサイクルは含まない)	千t	103.3	120.2	102.0	79.8	71.2
(売上高原単位)	kg/百万円	177.8	186.3	145.5	113.6	98.3
リサイクル率(サーマルリサイクルを含む)	%	99.5	99.5	99.8	99.8	99.0
(日本)	%	99.7	99.9	99.6	99.6	99.2
(海外)	%	99.5	99.3	99.9	99.9	98.9
有害廃棄物発生量	千t	—	—	0.78	0.90	1.11
(売上高原単位)	kg/百万円	0.17	0.31	1.1	1.3	1.5
有害廃棄物処理量	千t	—	—	0.68	0.86	1.05
(売上高原単位)	kg/百万円	—	—	0.97	1.22	1.45
内訳：(埋め立て量)	千t	—	—	0.59	0.77	0.99
(エネルギー回収を伴う焼却量)	千t	—	—	0.02	0.04	0.06
(エネルギー回収を伴わない焼却量)	千t	—	—	0.07	0.05	0.01
リサイクル量(サーマルリサイクルは含まない)	千t	—	—	0.10	0.04	0.06
(売上高原単位)	kg/百万円	—	—	0.14	0.06	0.08

※1 2023年度から集計方法を変更しました。変更に伴い、2022年度の実績を再集計しました。
 ※2 2023年度に一部データの入力ミス(計上漏れ、計上区分間違い)が判明しました。これに伴い遡及して数値を修正しています。

大気排出

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
化学物質排出量(PRTR法対象物)	t	22.0	26.8	27.6	22.3	31.5
(売上高原単位)	kg/百万円	0.04	0.04	0.04	0.03	0.04
SOx排出量	t	65.4	81.7	86.1	83.6	86.0
(売上高原単位)	kg/百万円	0.11	0.13	0.12	0.12	0.12
NOx排出量	t	150.5	135.2	128.3	110.8	95.3
(売上高原単位)	kg/百万円	0.26	0.21	0.18	0.16	0.13
ばいじん排出量	t	48.7	43.6	41.5	29.4	27.5
(売上高原単位)	kg/百万円	0.08	0.07	0.06	0.04	0.04
VOC排出量	t	21.9	26.7	27.5	22.2	31.2
(売上高原単位)	kg/百万円	0.04	0.04	0.04	0.03	0.04

原材料

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
原材料重量	千t	564.0	649.0	572.8	505.1	452.0

木質材料の合法材・再生材構成比

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
合法木材	%	6	15	13	15	14
再生材	%	94	85	87	85	86
その他	%	0	0	0	0	0
合計	%	100	100	100	100	100

環境マネジメントシステム

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
ISO14001認証取得の割合	%	75.9	73.9	76.6	77.3	73.9

環境法令違反

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
環境法令違反の件数	件	0	0	0	0	0
日本	件	0	0	0	0	0
海外	件	0	0	0	0	0

※ 罰金が1万米ドル以上の重度な違反

社会パフォーマンスデータ

お客様

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
アフターサービスお客様満足度	pt	92.2	93.1	94.0	94.2	95.1
お客様満足度調査結果(日本)						
シヨールーム満足度	pt	73.4	74.7	75.3	76.5	81.9
ユニットバス組立感動率	%	69.6	70.7	70.5	72.4	72.2
応答品質評価	点	76.3	78.8	77.5	79.7	82.3

品質マネジメントシステム

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
ISO9001 認証取得の割合	%	76.4	74.5	77.4	77.6	74.3

雇用状況

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
連結従業員数	人	35,613	36,853	36,188	35,027	34,673
男性	人	23,636	24,404	23,746	22,744	22,597
女性	人	11,977	12,449	12,442	12,283	12,076
女性比率	%	33.6	33.8	34.4	35.1	34.8
正社員	人	30,839	31,777	31,448	30,853	30,268
契約社員	人	2,927	2,779	2,705	2,530	2,459
派遣社員	人	1,847	2,297	2,035	1,644	1,946
従業員数(日本)	人	18,124	18,355	18,087	17,726	17,819
男性	人	10,869	11,056	10,936	10,677	10,848
女性	人	7,255	7,299	7,151	7,049	6,971
女性比率	%	40.0	39.8	39.5	39.8	39.1
正社員	人	13,843	13,903	13,968	14,021	14,057
契約社員	人	2,621	2,395	2,280	2,182	2,093
派遣社員	人	1,660	2,057	1,839	1,523	1,669
30歳未満比率	%	15.5	14.8	14.1	13.8	13.8
男性	%	9.3	9.0	8.7	8.5	8.5
女性	%	6.2	5.7	5.4	5.3	5.2
30歳以上、50歳未満比率	%	52.4	50.2	47.7	45.1	43.9
男性	%	28.5	27.0	25.6	24.1	23.7
女性	%	23.9	23.2	22.1	20.9	20.2
50歳以上比率	%	32.2	35.0	38.2	41.1	42.3
男性	%	23.1	24.7	26.6	28.2	28.6
女性	%	9.1	10.3	11.6	12.9	13.8

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
新卒採用数(日本)	人	212	232	232	240	278
男性	人	153	165	168	168	198
女性	人	59	67	64	72	80
女性比率	%	27.8	28.9	27.6	30.0	28.8
新卒入社 の 定着状況(TOTO 単体)						
3年以内離職率	%	—	—	10.2	15.4	16.0
経験者採用(TOTO 単体)						
正規雇用労働者の経験者採用全体の比率	%	71	65	59	54	51
正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率	%	20	7	16	27	28
平均年齢(TOTO 単体)	歳	44歳2カ月	44歳6カ月	44歳11カ月	45歳4カ月	44歳6カ月
平均勤続年数(日本)	年	14.9	15.3	15.8	16.3	16.7
男性	年	16.9	17.2	17.7	18.2	18.5
女性	年	11.9	12.4	12.9	13.4	13.8
従業員数(海外)	人	17,489	18,498	18,101	17,301	16,854
男性	人	12,767	13,348	12,810	12,067	11,749
女性	人	4,722	5,150	5,291	5,234	5,105
女性比率	%	27.0	27.8	29.2	30.3	30.3
正社員	人	16,996	17,874	17,480	16,832	16,211
契約社員	人	306	384	425	348	366
派遣社員	人	187	240	196	121	277
地域別従業員構成						
日本	%	50.9	49.8	50.0	50.6	51.4
中国	%	17.7	18.2	18.3	18.5	17.7
アジア・オセアニア	%	27.2	28.0	27.5	26.7	26.7
米州	%	3.8	3.7	3.9	4.0	3.9
欧州	%	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3
TOTOグループ(日本)における外国籍従業員数	人	45	46	48	48	51

ダイバーシティ

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
国籍別従業員比率*						
日本	%	—	—	—	51.1	50.8
中国	%	—	—	—	19.9	17.5
ベトナム	%	—	—	—	12.7	12.4
タイ	%	—	—	—	7.8	7.5
インド	%	—	—	—	4.3	4.4

* 米州地域のグループ会社を除き、従業員構成比が高い上位5カ国の国籍別比率を示しています。2023年度は米州・欧州地域のグループ会社も除外しています。

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
管理者数	人	3,792	3,872	3,523	3,691	3,712
男性	人	3,146	3,152	2,767	2,854	2,838
女性	人	646	720	756	837	874
女性管理職比率	%	17.0	18.6	21.5	22.7	23.5
部長相当職以上	人	771	749	767	1,200	1,235
男性	人	739	717	729	1,068	1,093
女性	人	32	32	38	132	142
女性比率	%	4.2	4.3	5.0	11.0	11.5
課長相当職以上	人	2,118	2,139	1,793	2,491	2,477
男性	人	1,744	1,722	1,353	1,786	1,745
女性	人	374	417	440	705	732
女性比率	%	17.7	19.5	24.5	28.3	29.6
管理者数(日本)	人	2,889	2,888	2,560	2,636	2,659
男性	人	2,483	2,439	2,082	2,097	2,095
女性	人	406	449	478	539	564
女性管理職比率	%	14.1	15.5	18.7	20.4	21.2
新規管理職登用者数	人	264	253	212	231	229
男性	人	194	178	140	149	170
女性	人	70	75	72	82	59
女性比率	%	26.5	29.6	34.0	35.5	25.8
管理者数(海外)	人	903	984	963	1,055	1,053
男性	人	663	713	685	757	743
女性	人	240	271	278	298	310
女性管理職比率	%	26.6	27.5	28.9	28.2	29.4
障がい者数						
日本	人	316	307	314	321	329
障がい者雇用比率(日本)	%	2.63	2.53	2.58	2.65	2.70
障がい者雇用比率(海外)	%	0.75	0.76	0.74	0.78	0.75

男女の賃金差異(日本) ※平均女性賃金/平均男性賃金

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
全労働者	%	—	—	60.5	60.6	61.1
うち正規雇用労働者	%	—	—	62.6	62.6	62.8
うちパート・有期労働者	%	—	—	79.2	75.7	76.8

ワークライフバランス(日本)

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
総離職率	%	2.3	2.5	2.7	2.7	2.6
自己都合離職率	%	1.8	2.1	2.5	2.2	2.3
就業時間						
年間平均所定労働時間	時間/人	1,903.7	1,901.8	1,901.0	1,907.9	1,898.2
年間平均実労働時間	時間/人	1,930.7	1,937.8	1,916.0	1,913.8	1,905.5
月間平均時間外・休日労働時間	時間/人	16.3	18.5	18.1	16.4	16.1
長時間労働者数	人	30	23	49	31	8
有給休暇取得日数	日	17.8	18.2	18.8	19.0	18.4
有給休暇取得率	%	89.1	91.2	94.3	95.6	92.7
休業・休暇制度利用者						
育児休業等取得者(TOTOグループ(日本))	人	—	—	—	—	363
男性	人	—	—	—	—	188
女性	人	—	—	—	—	175
育児休業等取得者(TOTO単体)	人	160	200	237	247	230
男性	人	24	66	96	120	109
女性	人	136	134	141	127	121
女性従業員育児休業等取得率(TOTOグループ(日本))	%	—	—	—	—	100
女性従業員育児休業等取得率(TOTO単体)	%	100	100	100	100	100
男性従業員育児休業等取得率(TOTOグループ(日本))	%	—	—	57.9	64.7	72.6
男性従業員育児休業等取得率(TOTO単体)	%	13.9	37.7	66.7	73.2	83.2
男性従業員育児休業等平均取得日数(TOTO単体)	日	—	—	—	29.3	57.2
育児休業後の復職率(TOTO単体)	%	96.2	97.4	96.3	97.8	92.3
育児短時間勤務・フレックス勤務(TOTO単体)	人	315	318	310	305	316
男性	人	7	6	4	10	10
女性	人	308	312	306	295	306
介護休業取得者(TOTO単体)	人	3	13	17	10	12
男性	人	0	1	1	4	1
女性	人	3	12	16	6	11
介護短時間勤務・フレックス勤務(TOTO単体)	人	11	9	5	9	10
男性	人	3	2	0	1	0
女性	人	8	7	5	8	10
在宅勤務(TOTO単体)	人	277	3,554	4,771	5,238	5,669

※「育児短時間・フレックス勤務」、「介護短時間・フレックス勤務」は、各年度の翌年4月1日時点のデータで算出。

社会パフォーマンスデータ

人財育成

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
フェロー（研究・開発職スペシャリスト最高位）の人数	人	2	2	2	3	3
1人あたりの平均研修時間	時間	9.9	10.1	10.3	10.4	10.7
1人あたりの平均研修費用	千円	29.6	30.0	31.5	32.7	35.0
幹部育成研修の受講者数	人	—	—	108	111	124
	日本	61	62	90	93	90
	海外	—	—	18	18	34
リーダーシップ開発研修の受講者数（日本）	人	230	230	244	246	236
多面観察による上司評価実施者数（日本）	人	68	79	74	90	780
昇格者研修の受講者数（日本）	人	1,130	1,144	1,137	1,051	1,191

労働安全衛生

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
休業災害度数率						
TOTOグループ従業員 ^{※1}	単位無	0.16	0.28	0.21	0.20	0.14
TOTOグループ委託業者（構内協力企業） ^{※2}	単位無	0.00	0.46	0.90	0.00	0.15
職業性疾病度数率						
TOTOグループ従業員	単位無	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
災害死亡者数						
TOTOグループ従業員	人	0	0	0	0	0
TOTOグループ委託業者（構内協力企業）	人	0	0	0	0	0
安全衛生教育	人	460	670	494	513	511
定期健康診断後の精密検査受診率（法定項目）	%	100	100	100	100	100
メンタルヘルス研修受講率						
メンタルヘルスセルフケア研修受講率	%	—	—	100	100	100
メンタルヘルスラインケア研修受講率	%	100	100	100	100	100
特定保健指導（生活改善プログラム）実施率 ^{※3}	%	95.0	97.3	96.6	97.0	99.9

※1 2023年度休業災害度数率を修正しています。

※2 2021、2022年度休業災害度数率を修正しています。

※3 特定保健指導実施率については、毎年8月～翌年9月に特定保健指導を実施しているため、2024年度は2025年4月時点での数値

労働組合

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
労働組合などに属する社員比率	%	87.4	87.8	87.7	87.3	87.0

社員満足度（日本）

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
意識調査 総合スコア	pt	74.4	75.2	74.9	75.9	77.8
意識調査 安心・やりがい指標	pt	—	74.1	73.3	74.6	76.2

サプライチェーンマネジメント

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
サステナビリティ調達の取り組み						
サプライヤー総数	社	1,517	1,397	1,378	1,360	1,305
重要サプライヤー数	社	620	573	620	601	584
調査対象サプライヤー数	社	722	498	531	518	486
遵守項目の基準達成率	%	100	100	100	100	100

社会貢献

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
社会貢献支出額	億円	12.7	12.7	12.4	12.5	12.3
社員のボランティア・寄付等の実施率 [*]	%	67.0	84.0	91.8	108.1	143.9

※ 2023年度までは、連結社員数に占めるボランティア活動のへの参加人数の割合

TOTO水環境基金

指標	単位	第15回 (2020-2022)	第16回 (2021-2023)	第17回 (2022-2024)	第18回 (2023-2025)	第19回 (2024-2026)
助成先団体	団体	10	12	11	13	11
助成金総額	万円	2,656	2,747	2,478	2,733	2,760

公共政策への関与

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
政治団体への寄付金	千円	3,400	2,500	2,700	2,800	1,200

社会パフォーマンスデータ

コンプライアンス

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
法令違反の件数	件	0	0	0	0	0
独占禁止法違反	件	0	0	0	0	0
反腐敗法違反	件	0	0	0	0	0
輸出入管理に関する法令違反	件	0	0	0	0	0
内部通報件数	件	47	47	62	75	58
	日本	44	44	56	63	50
	海外	3	3	6	12	8
コンプライアンス社員意識調査						
職場浸透度	点	81.8	82.8	83.8	84.2	85.8
個人意識度	点	90.0	90.8	91.3	91.3	92.1

人権の尊重 (日本)

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
人権研修受講率	%	100	100	100	100	100
訴訟・行政指導件数						
差別事案	件	0	0	0	0	0
深刻な児童労働	件	0	0	0	0	0
深刻な強制労働	件	0	0	0	0	0

取締役・監査等委員

指標	単位	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
取締役・監査等委員*	人	16	16	15	15	14
女性人数	人	0	0	1	1	2

* 2021年度までは、取締役・監査役を示しています。

WILL2030 社会的価値・環境価値指標の算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
商品使用時水削減貢献量	m ³	対象商品は、大便器・小便器・水栓金具・浴槽 【補足】 その他の条件については、WEB (https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf) に掲載しています。	TOTOグループ
商品使用時CO ₂ 削減貢献量	万t	対象商品は、大便器・小便器・水栓金具・浴槽・ウォシュレット・三乾王・電気温水器・クリーンドライ・洗面所暖房機 【電力のCO ₂ 排出係数(日本)】 電気事業低炭素社会協議会「2022年度CO ₂ 排出実績(速報値)」 【電力のCO ₂ 排出係数(海外)】 IEA (International Energy Agency), “CO ₂ Emissions from Fuel Combustion 2023” 【水のCO ₂ 排出係数(日本)】 日本レストルーム工業会「水のCO ₂ 換算係数」(2023年公開値) 【水のCO ₂ 排出係数(海外)】 販売した地域における、水のCO ₂ 排出係数(環境省・経済産業省の調査報告書等の記載値。一部は近隣・類似国の値を使用) 【電力のCO ₂ 排出係数(海外)】における、各地域の電力係数の変動を反映 【ガスのCO ₂ 排出係数】 環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(平成21年度実績以降の排出量算定用)」の値 【補足】 その他の条件については、WEB (https://jp.toto.com/assets/files/avoided_emissions_jp_2406_document.pdf) に掲載しています。	TOTOグループ

環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
Scope1	千t-CO ₂	燃料の使用に伴うCO ₂ 排出量+6.5ガスのCO ₂ 換算排出量 【CO ₂ 排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.5.0)」 【参照法令等】 GHG プロトコル、地球温暖化対策の推進に関する法律	TOTOグループ
Scope2	千t-CO ₂	電力・熱・蒸気の購入に伴うCO ₂ 排出量 【電力のCO ₂ 排出係数】 TOTOグループが契約に基づいて購入した電力の排出係数 【蒸気のCO ₂ 排出係数】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver.5.0)」 【参照法令等】 GHG プロトコル、地球温暖化対策の推進に関する法律	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	千t-CO ₂	事業活動に投入した原材料重量に、各原材料種類ごとの排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ2 (資本財)	千t-CO ₂	該当年度に取得した設備投資額に、排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ3 (Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動)	千t-CO ₂	燃料・エネルギー使用量に、各燃料・エネルギー種別の排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ4 (輸送、配送(上流))	千t-CO ₂	事業地域における製品や部品の輸送重量・距離に、排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	千t-CO ₂	有価物を除いた廃棄物発生量に、廃棄物の種類・方法ごとの排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ6 (出張)	千t-CO ₂	従業員数に、従業員あたりの排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ7 (雇用者の通勤)	千t-CO ₂	従業員数に、従業員あたりの排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ8 (リース資産(上流))	千t-CO ₂	該当なし	—

環境パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
Scope3 カテゴリ9 (輸送、配送 (下流))	千t-CO ₂	外部施工業者からお客様への輸送時等輸送燃料を仮定し、排出原単位を乗じて算定	TOTOグループ (日本)
Scope3 カテゴリ10 (販売した製品の加工)	千t-CO ₂	該当なし	—
Scope3 カテゴリ11 (販売した製品の使用)	千t-CO ₂	<p>主要商品^{*1}1台あたりの使用期間^{*2}におけるCO₂排出量^{*3}×販売台数</p> <p>※1 大便器・小便器・水栓金具・浴槽・ウォシュレット*・三乾王*・電気温水器*・クリーンドライ*・洗面所暖房機* (*は直接排出量の算定対象)</p> <p>※2 当社が定める商品分類毎の使用期間</p> <p>※3 販売した地域における、商品性能と使用状況モデル (環境省・経済産業省の調査報告書、業界団体公表資料や論文等に基づいて設定) に基づく、商品使用時の水・エネルギー消費に伴うCO₂排出量</p> <p>【電力のCO₂排出係数 (日本)】 電気事業低炭素社会協議会「2023年度CO₂排出実績 (速報値)」</p> <p>【電力のCO₂排出係数 (海外)】 IEA (International Energy Agency), “CO₂ Emissions from Fuel Combustion 2024”</p> <p>【水のCO₂排出係数 (日本)】 日本レストルーム工業会「水のCO₂換算係数」(2024年公開値)</p> <p>【水のCO₂排出係数 (海外)】 販売した地域における、水のCO₂排出係数 (環境省・経済産業省の調査報告書等の記載値。一部は近隣・類似国の値を使用)</p> <p>【電力のCO₂排出係数 (海外)】における、各地域の電力係数の変動を反映</p> <p>【ガスのCO₂排出係数】 環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル (平成21年度実績以降の排出量算定用)」の値</p>	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	千t-CO ₂	<p>該当年度に廃棄される製品の重量に、廃棄物の種類ごとの排出量原単位を乗じて算定</p> <p>廃棄される製品の重量は、主要製品の材料構成や販売台数を元に推定</p>	TOTOグループ (日本)
Scope3 カテゴリ13 (リース資産 (下流))	千t-CO ₂	該当なし	—
Scope3 カテゴリ14 (フランチャイズ)	千t-CO ₂	該当なし	—
Scope3 カテゴリ15 (投資)	千t-CO ₂	該当なし	—
総エネルギー消費量	MWh	<p>事業所での電力と燃料、熱の消費におけるエネルギー消費量の合計</p> <p>【単位発熱量】 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」</p> <p>【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律</p>	TOTOグループ
再生可能でないエネルギー [*] 消費量	MWh	<p>総エネルギー消費量のうち、化石燃料 (都市ガス、天然ガス、軽油など)、再生可能エネルギー源由来でない電力・蒸気 (または冷温熱) などのエネルギー消費量の合計</p> <p>【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律</p> <p>※ 再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法に規定する再生可能エネルギー源を除くエネルギー</p>	TOTOグループ
燃料消費量 (購入および消費した再生不能な燃料)	MWh	総エネルギー消費量のうち、化石燃料 (都市ガス、天然ガス、軽油など) のエネルギー消費量の合計	TOTOグループ
電力消費量 (購入した再生不能な電力)	MWh	総エネルギー消費量のうち、再生可能エネルギー源由来でない電力のエネルギー消費量の合計	TOTOグループ
その他のエネルギー消費量 (購入した再生不能な冷温熱・その他のエネルギー)	MWh	総エネルギー消費量のうち、再生可能エネルギー源由来でない蒸気 (または冷温熱) などのエネルギー消費量の合計	TOTOグループ
再生可能なエネルギー消費量	MWh	<p>事業所で発電した再生可能エネルギーおよびTOTOグループ外から購入した再生可能エネルギーの消費量の合計</p> <p>【参照法令等】 エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律</p>	TOTOグループ
再生可能エネルギー比率	%	総エネルギー消費のうち、再生可能エネルギー源由来であるエネルギー消費の比率	TOTOグループ
再生可能エネルギー電力比率	%	総消費電力のうち、再生可能エネルギー源由来である電力の比率	TOTOグループ

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
エネルギーコスト	百万円	事業所で使用したエネルギーを購入した金額の合計	TOTOグループ
総取水量	千m ³	<p>事業所での取水量 (上水道・地下水・工業用水) の合計</p> <p>上水道・工業用水: 水道局からの請求書の使用量を集計</p> <p>地下水: 計量法に基づき管理したメーターによる測定値を集計</p> <p>【参照法令等】 環境報告ガイドライン (環境省)</p>	TOTOグループ
総排水量	千m ³	事業所より下水および公共水域へ排出した水量の合計	TOTOグループ
水消費量	千m ³	総取水量より総排水量を差し引いた量	TOTOグループ
水リサイクル量	千m ³	事業所にて再利用された水量の合計	TOTOグループ
水リサイクル率	%	総取水量と水リサイクル量の合算値に対する水リサイクル量の比率	TOTOグループ
廃棄物等発生量	千t	事業所での廃棄物発生量の合計 (有害廃棄物および有価物を含み、一般廃棄物を含まず)	TOTOグループ
総廃棄物処理量	千t	発生した廃棄物のうち、再資源化されなかった量の合計	TOTOグループ
埋め立て量	千t	発生した廃棄物のうち、再資源化および焼却されず埋め立て処分された量	TOTOグループ
エネルギー回収を伴う焼却量 (サーマルリサイクル)	千t	発生した廃棄物のうち、エネルギー回収型廃棄物処理施設にて焼却された量および燃料として利用された量の合計	TOTOグループ
エネルギー回収を伴わない焼却量	千t	発生した廃棄物のうち、単純焼却された量	TOTOグループ
リサイクル量 (サーマルリサイクルは含まない)	千t	発生した廃棄物等における再資源化量の合計	TOTOグループ
リサイクル率 (サーマルリサイクルを含む)	%	<p>事業所にて発生した廃棄物における、廃棄物再資源化量÷廃棄物発生量×100</p> <p>ただし、事業所が立地する地域の規制などにより埋立処分が要求されている廃棄物、および、事業所が立地する地域の廃棄物処理業者などにおいて、処理技術・設備が整備されていないためリサイクルができない廃棄物は、含まない。</p>	TOTOグループ
有害廃棄物発生量	千t	各国の廃棄物に関する法規制に基づき区分した有害廃棄物の発生量の合計	TOTOグループ
有害廃棄物処理量	千t	発生した有害廃棄物のうち、再資源化されなかった量の合計	TOTOグループ
化学物質排出量 (PRTR法対象物)	t	日本の事業所におけるPRTR法に基づく化学物質排出量の合計	TOTOグループ (日本)
SOx 排出量	t	各国のばい煙排出に関する法規制が適用される施設からの各排出量の合計 排ガス量 (実測値) × 排ガス中濃度 (実測値) で算出	TOTOグループ
NOx 排出量	t		TOTOグループ
ばいじん排出量	t		TOTOグループ
VOC 排出量	t	日本の事業所における揮発性有機化合物 (VOC) の使用に伴う大気排出量の合計	TOTOグループ (日本)
原材料重量	千t	事業活動に投入した原材料使用量の総計 主要製品における重量構成を基に算定	TOTOグループ
木質材料の合法材・再生材構成比	%	各年度に調達した木材・木材製品 (量) に占める合法材・再生材の比率	TOTOグループ
ISO14001認証取得の割合	%	全従業員に占めるISO14001の認証取得拠点の従業員数の割合	TOTOグループ
環境法令違反の件数	件	罰金/罰則として1万米ドル以上を支払った件数	TOTOグループ

※ 日本の事業所別の「水質総量規制制度対象物質」および「PRTR法規制対象物質」についてはWEB (<https://jp.toto.com/company/csr/environment/clean/risk.htm>) に掲載しています。

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
アフターサービスお客様満足度	pt	お客様から「満足」以上の評価をいただいた割合 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） 2020年はインド含まず（ロックダウンによりアンケート未実施のため）	TOTOグループ
ショールーム満足度	pt	お客様に、ご提案や接客態度等、総合的な満足度を評価いただいた指標	TOTOグループ（日本）
ユニットバス組立感動率	%	組立者の対応や組み立ての出来映えについて「非常に満足」という評価をいただいた比率	TOTOグループ（日本）
応答品質評価	点	お客様からの電話相談について、社内の評価専任者により応答品質を100点満点で点数化した結果	TOTOグループ（日本）
ISO9001認証取得の割合	%	全従業員に占めるISO9001の認証取得拠点の従業員数の割合	TOTOグループ
連結従業員数	人	本籍会社がTOTOグループの正社員・契約社員と派遣社員の年度末の在籍人員数 TOTOグループ外への出向者を含み、TOTOグループ外からの出向受け入れ者を含まない。 日本は各年度3月31日時点の、海外は各年度12月31日時点のデータでそれぞれ算出 海外は、現地社員と日本から海外へ出向している者	TOTOグループの正社員・契約社員・派遣社員
従業員数（日本）の割合	%	各年代別の数値（割合）については、各年度末在籍人員の割合	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
新卒採用数（日本）	人	各年度の翌年4月1日時点の新卒採用者数	TOTOグループ（日本）の正社員
3年以内離職率	%	「3年度前の4月1日に入社した新卒社員のうち、3年以内に離職した社員数」÷「3年度前の4月1日に入社した新卒社員数」×100（%）	TOTOの正社員
経験者採用比率	%	<ul style="list-style-type: none"> 正規雇用労働者の経験者採用全体の比率：経験者採用として、就業経験を有することを条件とした求人により雇い入れた正規雇用者の他、非正規雇用から正規雇用へ切り替わった従業員を計上 正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率：経験者採用として、就業経験を有することを条件とした求人により雇い入れた正規雇用者のみ計上 経験者採用とは、「新規学卒等採用者以外」の雇入れを指します。	TOTOの正社員
平均年齢	歳	従業員の平均年齢	TOTOの正社員・契約社員
平均勤続年数	年	入社日から年度末までの勤続年数の平均	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
地域別従業員構成	%	就業エリア別の従業員割合	TOTOグループの正社員・契約社員・派遣社員
TOTOグループ（日本）における外国籍従業員数	人	外国籍の従業員数 日本から海外へ出向している者は除く	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
国籍別従業員比率	%	国籍別の従業員割合 米州地域のグループ会社を除き、従業員構成比が高い上位5カ国の国籍別比率を示す。 2023年度は米州・欧州地域のグループ会社も除外	TOTOグループの正社員・契約社員
管理者数	人	管理職の人数であり、管理職として集計している職位は、正社員・契約社員で課長職相当以上 日本は各年度の翌年4月1日時点、海外は各年度12月31日時点のデータで算出 勤務地に依じた集計 海外は現地社員と日本から海外へ出向している者（日本から海外へ出向している者は、翌年4月1日時点） 「部長相当職以上」「課長相当職以上」の数値について、2020年度～2022年度は、TOTOグループ（日本）で算出	TOTOグループの正社員・契約社員

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
女性管理職比率	%	管理職に占める女性の割合であり、TOTOグループを対象管理職として集計している職位は、正社員・契約社員で課長職相当以上 日本は各年度の翌年4月1日時点、海外は各年度12月31日時点のデータで算出 勤務地に依じた集計 海外は現地社員と日本から海外へ出向している者	TOTOグループの正社員・契約社員
新規管理職登用者数	人	各年度の翌年4月1日に新規に課長職相当以上に登用された人数 日本から海外へ出向している者を含む	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
障がい者雇用比率	%	<ul style="list-style-type: none"> 日本：法定雇用率の算定基準に基づいて算出【各年度の翌年4月1日時点】 海外：社員数に対する障がい者数で算出 	TOTOグループの正社員・契約社員
男女の賃金差異	%	正規雇用労働者、非正規雇用労働者（パート・有期労働者）および、すべての労働者それぞれについて、女性の平均年間賃金を男性の平均年間賃金で除して100を乗じて得た数値（パーセント）を男女の賃金差異とする。 【参照法令等】 女性活躍推進法	TOTOの正社員・契約社員
総離職率	%	すべての退職事由を対象に算定	TOTOグループ（日本）の正社員
自己都合離職率	%	自己都合退職事由による離職率	TOTOグループ（日本）の正社員
年間平均所定労働時間	時間 / 人	1人あたりの年間平均所定労働時間	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
年間平均実労働時間	時間 / 人	1人あたりの年間平均実労働時間	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
月間平均時間外・休日労働時間	時間 / 人	1人あたりの月平均時間外・休日労働時間	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
長時間労働者数	人	時間外労働時間および休日労働時間の合計が単月80時間超または2カ月連続70時間超の方の人数	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
有給休暇取得日数	日	毎年新たに付与される有給休暇の日数（繰越分を除く）に占める実際に取得した日数	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
有給休暇取得率	%	毎年新たに付与される有給休暇の日数（繰越分を除く）に占める実際に取得した日数の割合（積立休暇、時間外取得も含む） 日本から海外へ出向している者は除外 2021年よりTOTOグループ外への出向者も除外	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
育児休業等取得者	人	各年度末在籍者で、その年度に育児休業等を開始した人数	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
女性従業員育児休業等取得率	%	育児休業等を取得した者の数 ÷ 出産した者の数 × 100 【参照法令等】 次世代育成支援対策推進法	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
男性従業員育児休業等取得率	%	育児休業等を取得した者の数 ÷ 配偶者が出産した者の数 × 100 【参照法令等】 育児介護休業法 ※ 2022年度以降、育児目的休暇（パパママ休暇）取得者も分子に含んで算出	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
男性従業員育児休業等平均取得日数	日	「3事業年度前に出生した子の2歳までの合計育児休業取得日数（日）」÷「当該育児休業取得人数（人）」 育児休業には、育児目的休暇の取得も含む。	TOTOの正社員・契約社員

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
育児休業後の復職率	%	各年度の育児休業復職予定者のうち、復職した人の割合 同一の子に対して、同年度内で複数回取得した場合は、1人として集計 日本から海外へ出向している者を含む。	TOTOの正社員・契約社員
介護休業取得者	人	介護休業を取得した者の数(介護対象者が異なる場合は別カウント) 休業開始年度で算出	TOTOの正社員・契約社員
フェローの人数	人	研究・開発職のスペシャリストの最高位であるフェローの人数 各年度の翌年4月1日時点	TOTO
1人あたりの平均研修時間	時間	1人あたりの研修時間の平均	TOTOグループ
1人あたりの平均研修費用	千円	1人あたりの研修費用の平均	TOTOグループ
幹部育成研修の受講者数	人	選抜型の幹部育成プログラム「経営塾」の受講者数 【補足】 幹部育成に向けた取り組み：経営塾や海外グループ会社の幹部育成研修を開催し、幹部候補の育成を計画的に実施しています。 【海外】 海外グループ会社現地採用者の経営幹部育成研修修了者	TOTOグループ
リーダーシップ開発研修の受講者数	人	新任部長研修ならびに新任課長研修の受講者数	TOTOグループ(日本)
多面観察による上司評価実施者数	人	新任課長研修受講者で多面観察を受講した方の人数 2024年度より新任部長研修・新任課長研修・各部門で多面観察を実施した人数 【補足】 多面観察による上司評価の仕組みとしてマネジメント能力向上に向けた多面観察を実施しています。	TOTOグループ(日本)
昇格者研修の受講者数	人	社員資格昇格時の昇格者研修受講者数	TOTOグループ(日本)
休業災害度数率(従業員)	単位無	100万労働時間あたりの休業被災者数 【参照法令等】 労働安全衛生法	TOTOグループの製造・研究開発を主務とする事業場、および安全衛生管理の対象としている持分法適用関連会社2社(廈門和利多衛浴科技有限公司、PT.Surya TOTO Indonesia Tbk.)
休業災害度数率(委託業者)	単位無		TOTOグループ構内協力企業の委託業者を対象(食堂運営・清掃・保安の委託業者を除く)
職業性疾病度数率	単位無	100万労働時間あたりの職業性疾病者数(労働災害認定者を基準として算出) 厚生労働省が定義する業務上疾病を対象(ただし、熱中症、火傷、腰痛、その他突発性の疾病は、職業性疾病ではなく業務上災害に区分)	TOTOグループの製造・研究開発を主務とする事業場、および安全衛生管理の対象としている持分法適用関連会社2社(廈門和利多衛浴科技有限公司、PT.Surya TOTO Indonesia Tbk.)

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
災害死亡者数(従業員)	人	労働災害による死亡者数	TOTOグループの製造・研究開発部門、および安全衛生管理の対象としている持分法適用関連会社2社(廈門和利多衛浴科技有限公司、PT.Surya TOTO Indonesia Tbk.)
災害死亡者数(委託業者)	人		TOTOグループ構内協力企業の委託業者を対象(食堂運営・清掃・保安の委託業者を除く)
安全衛生教育	人	労働安全衛生に関する研修の受講者数	TOTOグループ(日本)
定期健康診断後の精密検査受診率	%	定期健康診断の結果で精密検査対象となった方の精密検査受診率(法定項目) 【補足】 健康増進に向けた活動方針は、WEB(https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/)に掲載しています。	TOTOグループ(日本)
メンタルヘルス研修受講率	%	・メンタルヘルスセルフケア研修受講率：従業員を対象としたセルフケア研修の受講率 2022年より算出 ・メンタルヘルスラインケア研修受講率：管理監督者を対象としたメンタルヘルス研修の受講率 2020年より算出 【補足】 メンタルヘルス維持のための活動方針は、WEB(https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/health/)に掲載しています。	TOTOグループ(日本)
特定保健指導(生活改善プログラム)実施率	%	40歳以上の方で、定期健康診断の結果を基に、専門スタッフ(保健師・管理栄養士など)が生活習慣を見直すサポート(特定保健指導)を実施 特定保健指導の実施率	TOTOグループ(日本)
労働組合などに属する社員比率	%	総社員数(経営層除)に占める組合員数の割合で2020年より算出 労働組合などが組織されている国や地域を対象とした比率 【補足】 結社の自由や団体交渉の権利等に関する方針：TOTOグループは、「国連グローバル・コンパクト」へ加盟し、労働環境等の労使間協議を実現する手段としての従業員の団結権や団体交渉権を尊重しています。	TOTOグループ
社員満足度	pt	・意識調査 総合スコア：3年間の比較可能な項目の平均値を総合スコアとして算出 ・意識調査 安心・やりがい指標：意識調査の設問のうち「安心」や「やりがい」に関する項目の平均値を安心・やりがい指標とし、2021年より算出	TOTOグループ(日本)の正社員・契約社員・派遣社員
サプライヤーの総数	社	生産材サプライヤーの総数	—
重要サプライヤー数	社	以下の定義を基本として選定したサプライヤーの数 ・重要部品・原材料供給サプライヤー ・代替不可サプライヤー ・経営計画達成に必要となるサプライヤー ・購入金額が大きいサプライヤー	—
調査対象サプライヤー数	社	各年度にサステナビリティアンケートを実施したサプライヤーの数	—
サプライヤーの遵守項目の基準達成率	%	各年度にアンケート調査を実施したサプライヤーに占める、TOTOグループで定めた遵守項目の基準をクリアしたサプライヤーの割合(是正完了を含む)	—

社会パフォーマンスデータの算定方法

指標	単位	定義・算定基準・算定方法	データ収集範囲
社会貢献支出額	億円	現金寄付、製品・サービスの寄付、自主プログラムの運営費、管理費などを含む。	TOTOグループ
社員のボランティア・寄付等の実施率	%	連結社員数に占めるボランティア・寄付等の活動のべ参加人数の割合 2023年度までは、連結社員数に占めるボランティア活動のべ参加人数の割合	TOTOグループ
助成先団体	団体	助成先団体当社基準に基づいて選定した助成先団体数	—
助成金総額	万円	各ステークホルダー（お客様、株主、社員）とのかかわりに基づく拠出額と同額をTOTOからマッチングで拠出し、公募助成額を決定	—
政治団体への寄付金	千円	政治資金団体、政治資金管理団体への寄付金等	TOTOグループ（日本）
法令違反の件数	件	前会計年度中における独占禁止法、反腐敗法、輸出入管理に関する法令の違反件数	TOTOグループ
内部通報件数	件	社内外通報窓口への通報件数	TOTOグループ
コンプライアンス社員意識調査	点	意識調査の中での設問で、コンプライアンスの「職場浸透度」「個人意識度」に関する項目のスコア	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員・派遣社員
人権研修受講率	%	人権に関する研修の受講率	TOTOグループ（日本）
差別事案	件	差別事案に関する訴訟・行政指導件数 【補足】 非差別を含む方針は、WEB（TOTOグループ人権方針に関わる考え方 https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf ）に記載されています。	TOTOグループ（日本）
深刻な児童労働・強制労働	件	・児童労働に関する訴訟・行政指導件数 ・強制労働に関する訴訟・行政指導件数 【補足】 児童労働・強制労働を含む方針は、WEB（TOTOグループ人権方針に関わる考え方 https://jp.toto.com/assets/files/huan%20rights_policy.pdf ）に記載されています。	TOTOグループ（日本）
取締役・監査等委員の人数	人	取締役・監査等委員の人数（社外含む）	TOTO
取締役・監査等委員の女性人数	人	取締役・監査等委員の女性人数（社外含む）	TOTO