

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。



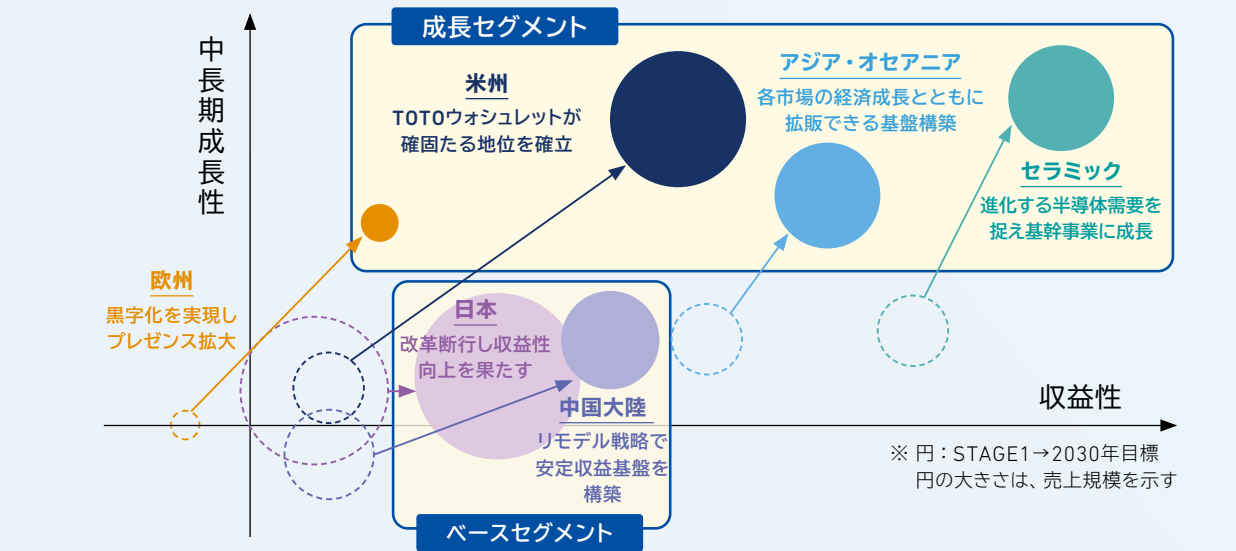
「WILL2030」 STAGE2で目指す姿

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。あわせて、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づけ、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への対応が求められる中国大陸住設事業と、コスト構造に課題があり収益性が悪化傾向にある日本住設事業は軌道修正を図っていますが、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。



2025年度の振り返りと2026年度計画

STAGE2の2年目となった2025年度は、住設事業各地域における不動産・住宅市況の低迷や資材価格の高騰などの影響はあったものの、旺盛な先端半導体市況を受けたセラミック製品の販売増などにより、売上高：7,374億円（前年度比102%）、営業利益：538億円（対前年度+53億円）とともに過去最高となりました。

2026年度は、外部調達コスト増などの中東情勢における業績影響はあるものの、グローバルでのウォシュレットの拡販や中国大陸住設事業の構造改革効果、先端半導体市場の継続した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：7,850億円（前年度比106%）、営業利益：600億円（対前年度+62億円）とともに2期連続の過去最高値を計画しています。

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}	当初計画 ^{※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	2026年度	2030年度
売上高	5,778	6,453	7,012	7,023	7,245	7,374	7,850	8,500	1兆円以上
営業利益	397	522	491	428	485	538	600	—	—
営業利益率	6.9%	8.1%	7.0%	6.1%	6.7%	7.3%	7.6%	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%	7.2%	10%以上	12%以上
ROE（純利益ベース）	7.7%	10.4%	9.1%	7.8%	2.4%	7.7%	8.5%	10%以上	12%以上
TOTO版ROIC	7.4%	8.9%	7.4%	5.9%	4.8%	6.9%	8.6%	10%以上	12%以上
海外売上高比率（住設事業）	25%	28%	29%	29%	29%	28%	31%	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%	78%	80%	83%
商品使用時水削減貢献量 ^{※3}	9億m ³	10億m ³	9.5億m ³	9.1億m ³	9.3億m ³	9.0億m ³	9.5億m ³	11.4億m ³	13億m ³
事業所からのCO ₂ 排出量（Scope1, 2）	30.7万t	35.2万t	26.7万t	25.4万t	24.6万t	21.4万t	21.1万t	22.9万t	18.5万t
アフターサービス お客様満足度 ^{※4}	92.2pt	93.1pt	94.0pt	94.2pt	95.1pt	95.2pt	95.0pt	94.8pt	95pt
ショールーム満足度（日本）	73.4pt	74.7pt	75.3pt	76.5pt	81.9pt	84.4pt	85.3pt	78.2pt	80pt
社員満足度（日本）	74.4pt	75.2pt	74.9pt	75.9pt	77.8pt	78.6pt	78.6pt	77.4pt	80pt

※1 2026年4月発表 ※2 2024年4月発表 ※3 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）
※4 対象範囲：日本・米州・欧州・中国大陸・台湾地域・インド・タイ・ベトナム（2020年はインドを含まず）

「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）

