TOTO

TOTOグループ

統合報告書
2026

受け継がれる志



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。

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



©NORITAKE CO., LIMITED

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。

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。



どうしても親切が第一

先人の言葉

どうしても親切が第一
奉仕観念を以而
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。

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。



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

初代社長

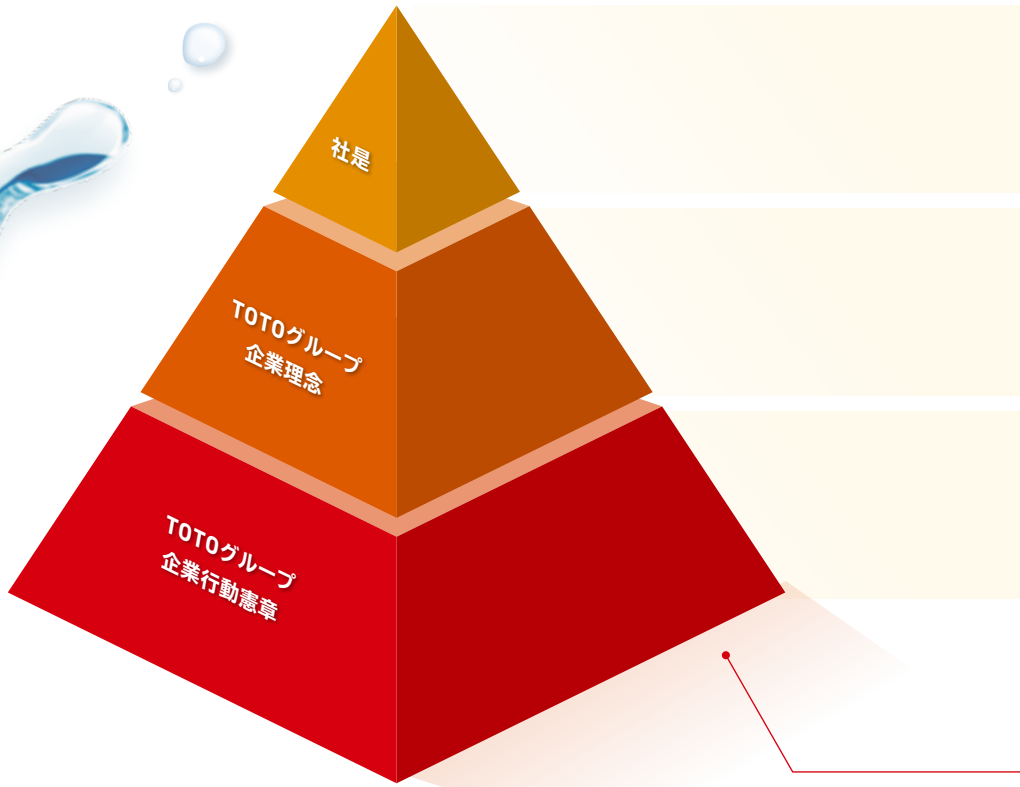
大倉 和親（おおくら かずちか）

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、NGK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。

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

TOTOグループ経営に関する理念体系



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」

ビジョン	“強く・明るく・美しい会社”を目指して
ミッション	あしたを、ちがう「まいにち」に。 TOTO
中・長期経営計画	共通価値創造戦略 TOTO WILL2030



きます。

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

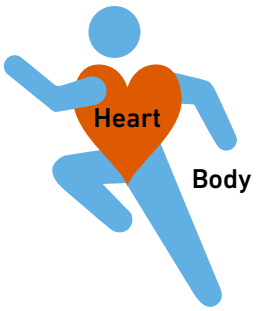
ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。

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追求します。
- 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し、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。



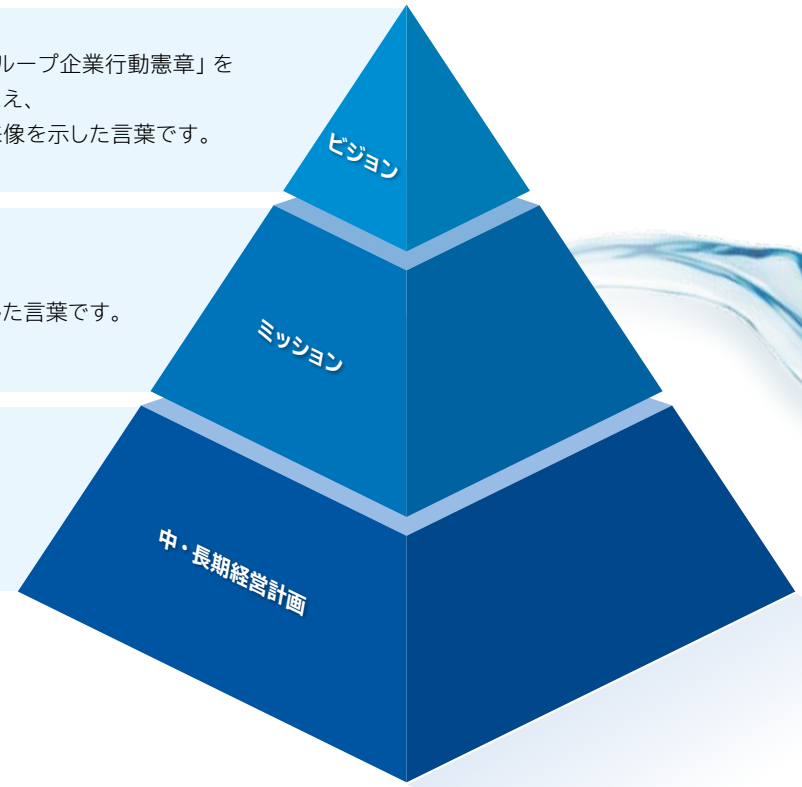
事業活動ビジョン

その時代における進むべき方向性、
つまり**「体の動かし方」**

「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。

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。

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

創立

1917年

100年以上の歴史

グローバルでの製造拠点数

（2026年3月末）

45拠点

連結従業員数

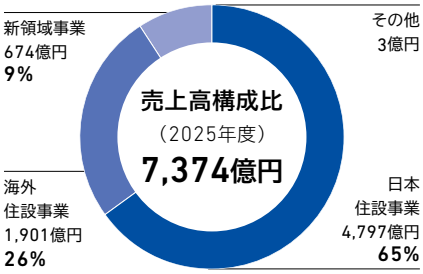
（2026年3月末）

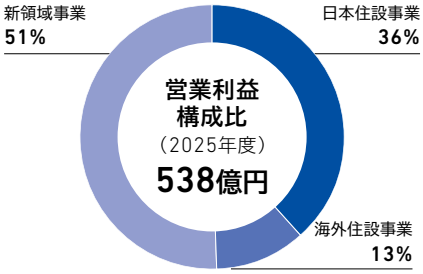
31,837名

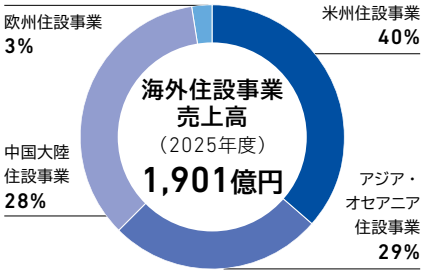
海外展開

（2026年3月末）

18カ国・地域







主な住設商品



主なセラミック製品



スマートフォンやPCなどに使われる半導体の製造を支える部材として日々の便利な生活を支えています。



商品

ウォシュレット 累計出荷台数
（2025年11月時点）

7,000万台 突破





1980年発売

ネオレスト 累計出荷台数
（2025年3月時点）

400万台 突破





1993年発売

ユニットバスルーム 累計出荷台数
（2024年2月時点）

1,200万台 突破





1964年納入

環境

サステナブルプロダクツ 商品構成比
（2025年度）

78%

商品使用時水削減 貢献量
（2025年度）

9.0億m^3

事業所からのCO_2排出量（Scope1, 2）
（2025年度）

21.4万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
（2025年度）

95.2pt

ショールーム満足度
（日本、2025年度）

84.4pt

社員満足度
（日本、2025年度）

78.6pt

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、「WILL2030」目標達成に向けた事業の構造改革や、さらなる成長戦略を交えてご説明します。

CONTENTS

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

次の100年に向けて

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
価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ	23

編集方針
「TOTOグループ統合報告書2026」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。創立時からの志を受け継ぎ、経済価値と社会価値を両立させながら、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
2025年度
（2025年4月1日～2026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

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/sustainability/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

※ 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」という考え方から、「人材」ではなく「人財」と表記しています。
※ 「ウォシュレット」「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2026」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。



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. 75–77



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。

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 25
TOTOグループのマテリアリティ 27
WILL2030 社会的価値・環境価値指標 29
　きれいと快適・健康 31
　環境 33
　人とのつながり 43
サステナブルプロダクツ 45
中期経営課題（WILL2030 STAGE2） 47
日本住設事業 49
海外住設事業 53
セラミック事業 62
マネジメントリソース革新活動 66
マーケティング革新活動 67
デマンドチェーン革新活動 69
デジタルイノベーション 71
人財戦略 73
財務戦略 75
知的財産戦略 78

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス 79
サステナビリティ推進体制 87
リスクマネジメント 88
人権の尊重 89
ステークホルダー・エンゲージメント 91
株主・投資家との対話 92
社外取締役メッセージ 93
取締役一覧 97

会社情報／主な評価・受賞 99

付属資料

財務データ 101
非財務データ 105



目指す姿に向かって、全社一丸で飛躍するとき。大きな「親切」を世界に届けたい。

世界中のグループ員が企業理念を不変の絆として、力強い踏み切りでジャンプし、成長の上昇気流へ。
ステークホルダーの皆様と新たな価値を共創し、社会にゆるぎなく必要とされる企業であり続けます。

さらなる成長のための「我慢の年、しゃがんだ年」

2025年度は、売上高・営業利益ともに過去最高の業績となりました。しかし、それに伴う高揚感や達成感はありません。一言でいうと、厳しい決断、苦しい対応をせざるを得ない我慢の年、しゃがんだ年でした。その象徴的な出来事が中国大陸の衛生陶器2工場（東陶北京・東陶華東）を閉鎖し、生産拠点を再編したことです。課題が大きい中国大陸住設事業を立て直すための重い決断でした。

中国大陸で長らくTOTOブランドの信頼を築いてきた約2,000人の盟友たちに、退職や配置転換を求めることは断腸の思いでした。反発を受ける覚悟をしていましたが、「TOTOが次のステージに進めるなら私たちは協力する」と、会社の決定を速やかに受け入れてくれた人も少なくありませんでした。そのなかの100名以上が遼寧の新工場立ち上げのために転籍したほか、他の生産拠点から手を挙げてくれる人も。中国では、省を跨いで生活拠点を移すことは生活基盤の根幹や社会保障制度の変動を伴うため、簡単なことではありません。

TOTOという企業に誇りを持ち、行動してくれたすべての人たちにできる限りの礼を尽くし、彼らの想いに報いるためにも再び安定的な利益を創出する事業に転換させ、愛されるブランドにすると心に誓いました。



代表取締役 社長執行役員

田村 信也

「ウォシュレット」が真の世界標準に

一方で、喜ばしいニュースもありました。2025年11月には温水洗浄便座「ウォシュレット」の累計出荷台数が7,000万台を突破。12月には世界最高峰の権威を誇る英国オックスフォード英語辞典に「Washlet」という単語が新規収録されたのです。2つの出来事は、ウォシュレットが正真正銘のグローバルスタンダードになりつつあることを象徴しています。

グループ員の反響は大きく、「広く生活文化として根付いているのが誇らしい」「世界の共通語となったことに恥じないものづくりをしたい」といった声が寄せられています。海外でウォシュレットを販売して40年近く、デザインとテクノロジーを磨きながら、「ウォシュレットを知っている人を増やす」種まきを続けてきた努力が実ったのです。

私自身、かつてウォシュレットの開発部門に身を置き、また、グローバル事業の責任者も務めた身として、認知度向上に奮闘する先輩や仲間の姿を目の当たりにしてきただけに、「ようやく世界で認められた」と感無量の思いです。ただ、ようやく本格的な普及の入口に立ったにすぎません。さらに多くの方々に愛されるよう全力を注ぎます。

「WILL2030」の目標達成へブーストをかける

2026年度は、「TOTO WILL2030」STAGE2の最終年度、ゴールの2030年度から逆算した折り返し地点にあたり、重要な節目の年と位置づけています。「2030年度売上規模1兆円以上」という目標に向けて大ジャンプするには、爆発的な踏み切りが必要。昨年度は目指す姿に向けて力を蓄える一年だったので、今年度はTOTOグループ一丸で「遠く、高く、跳ねる！」を合言葉に挑戦あるのみです。

2027年に創立110周年を迎えるTOTOは何度も危機を乗り越え、経験を糧に成長してきました。いかなる時も判断の軸となったのは、創立者・大倉和親が二代目社長・百木三郎に送った書簡にある「どうしても親切が第一」で始まる先人の言葉で、企業理念の源泉として受け継がれています。国内外の拠点を訪問した際に頼もしく思うのは、グループ員同士で「親切とは何か」を熱く語る姿。グループ員約32,000人の心を結ぶ不変の絆があれば、風を読みにくい環境でも目指す姿を見失うことはありません。

しかし昨今、世界を取り巻く環境は、頻発する地政学的リスクや気候変動リスク、さらにはデジタル技術の急速な進化に伴う消費者行動の多様化など、過去とは比較にならないスピードで激変しています。こうした環境に即応し、「WILL2030」の目標を達成するためには、現場判断を劇的に速める必要があります。そこで私たちは、執行への大胆な権限移譲を行い、業務執行取締役の一部を執行へ専念させる新たな経営体制へと移行しました。これにより、取締役会は経営の監督機能へ大きくウェイトを置くこととし、その役割をステークホルダー最適の視点で担うために、取締役会の構成を大幅に見直しました。盤石な統制と迅速な意思決定・執行を両立する新体制のもと、変化を恐れず、より豊かで快適な未来社会を創造していきます。



次なる飛躍を確かなものにするための財務戦略

財務戦略は「何のための投資か」という目的を明確にし、戦略投資と株主還元に最適にキャッシュを配分します。構造改革期にあるベースセグメントでの投資を最適化する一方、最もキャッシュを集中させたいのは成長セグメントです。グループの成長ドライバーである新領域事業では、AI半導体などの需要拡大を背景に、研究開発や量産体制を強化するための大規模投資を決定しました。茅ヶ崎および中津工場、そして新棟を建設する豊前工場の3拠点で研究開発・生産体制を先手をとって強化し、半導体市場の成長を当社グループの成長に取り込み、力強く成長セグメントを牽引していきます。

財務戦略
P.75-77

グローバル住設事業でも、世界中で認知度が高まりつつあるウォシュレットの新商品開発投資や、生産効率改善のためのスマートファクトリー化への投資を推進します。株主還元に関しては、資本効率の最大化と「1株あたり利益」の確実な向上を強く意識したアプローチを講じていきます。そのために事業で得るキャッシュの最大化に加え、政策保有株式の計画的な売却分なども含め適切にアロケーションしていくことで、次の成長と還元へ有効に循環させていきます。

2025年度は、株価水準などを考慮し、機動的に自己株式の取得・消却するとともに期末配当において増配を実施しました。今年度についても、2期連続での過去最高業績の更新という高い目標へ挑む覚悟を示すとともに、その成果を確実に分配します。未来を切り拓く成長投資と、積極的な株主還元の両輪を力強く回し続けることで、中長期的な株主価値の持続的な向上を果たしていきます。

成長セグメントは爆発的な飛躍を実現

セラミック事業の2025年度の売上高・営業利益はともに過去最高を更新し、STAGE2で当初設定した目標を1年前倒しで達成。先端半導体市況の好調と需要拡大を背景に、半導体製造装置向け部材である静電チャックやAD部材が成長セグメントの名にふさわしい勢いで拡大しています。技術革新とスマートファクトリー化から生まれる高歩留まりと高収益体質は、TOTOグループの大きな強みです。

セラミック事業
P.62-65

半導体業界が飛躍的に進化・拡大するなか、私たちは、半導体製造装置メーカーへのキーパーツ供給により、「コアパートナー」と認められています。「先の先の先」に求められるトレンドを読んで研究開発を進めるだけでなく、2040年～50年代のAI時代を見据え、現在でもすでに数世代先を行く技術開発を実現しています。こうした先見性をもって顧客と「未来をともに構想する」運命共同体ともいえる信頼関係を築いていることは、苛烈なスピード競争を勝ち抜く最大の武器です。

生産管理や品質管理では、顧客と工場の稼働状況や品質に関するデータも共有しており、お互いにタイムリーに状況を把握して即座に手が打てる体制になっています。この先進的な研究開発・生産管理・品質管理は半導体製造プロセスの進化に直結し、従来の部材製造にとどまらず、それに付随する工程までを一貫して担う機会も増えてきました。唯一無二の信頼関係を強みとして、研究開発と増産への投資は先手先手で行い、さらなる飛躍を目指します。

二本柱の事業があるからこそ、自由度が上がる

長らく赤字だったセラミック事業40年余の歩みにおいて、2020年のスマートファクトリー化とオールTOTO体制での開発連携による黒字化は、歴史的転換点です。そもそもTOTOのファインセラミックス技術は、歩留まりや熱制御の改善など衛生陶器の生産技術革新の過程から生まれました。独自性の高い技術ながらコストが高く、住設事業より新領域に活かすべく技術オリエンテッド戦略でスタートした事業。「良品の供給、需要家の満足が掴むべき実体」という先人の言葉にある、「需要家」を新たに見つけたのです。高い壁を乗り越えるために不屈の精神で不断の努力を続けてきた先輩たちは、今やDXによる社会の変革を支える事業として太い幹に成長したことを誇りに思うでしょう。

今後もセラミック事業と住設事業は技術面のシナジーを広げますが、2つの事業はキャッシュ・フローを補完する関係でもあります。近年はセラミック事業で積み上げた利益をもとに住設事業へも投資を行っていますが、逆の時代もありました。2つの事業を両輪として併せ持っていればこそグループの事業の自由度が高まり、成長し合えるのです。

モロー工場の最先端スマートファクトリー化、米州住設事業の利益率向上

米州住設事業
P.55-57



2025年秋から稼働開始した
TOTO U.S.A.モロー工場 新工場棟

米州住設事業は、ウォシュレットやワンピース便器の販売が好調に推移しており、これら高付加価値商品の拡販を通じてさらなる成長が実現できると確信しています。その根拠は、ウォシュレットの力強い伸長とともに、2025年11月にモロー工場（米ジョージア州）の新工場棟に最先端の設備を導入し、衛生陶器の生産能力が150%向上を可能にする投資を実行したことです。便器とタンクの接着工程の自動化はTOTOグループ初で、「最新鋭工場で生産した便器」というストーリーや、ハイグレード商品が短納期で手に入る付加価値は米州の消費者マインドを刺激します。少量生産の高級品は北米、大量生産の普及品は東南アジアで生産するなど目的に応じて最適化できるのは、グローバルで各地に生産拠点を持つTOTOならではの強みです。

販売面では、主力の建材店、eコマース、大手量販店チェーンなど購入起点を多様化し、アフターサービスでお客様満足度を高めるパッケージ戦略を広げてきました。人口30万人以上の63都市圏にあるショールームへの展開は2026年度の上期中には完了の見込みであり、イベント誘引や展示の強化、従業員教育をプログラム化し、営業活動の量と質を高め、その効果の最大化を図っていきます。

アジア・オセアニア、欧州住設事業を成長軌道に

アジア・オセアニア住設事業
P.58-59

アジア・オセアニア住設事業は、多様な生活様式やニーズを捉えた商品の投入と強固な販路構築によって、台湾・ベトナム・インド・タイを中心に成長しています。今後が楽しみなのはオーストラリア。欧米の生活

文化の影響が大きく、新しいファンが生まれる伸び代があります。2026年度は2桁成長を目指します。

欧州住設事業はドイツのプランマー攻略や英仏の高級ホテル物件獲得などが加速し、2年連続の黒字を予定より早く達成。20年近く地道な努力を重ねてきた欧州住設事業にとって大きな喜びであり、今後も名立たる欧州トップブランドに肩を並べ、さらにその地位を高めていきます。

メリハリを効かせた構造改革で、日本住設事業を筋肉質に

日本住設事業はTOTOグループを支え続ける大黒柱です。近年の収益漸減傾向から、ベースセグメントとして「強固な収益基盤」へと生まれ変わります。成長セグメントが担う爆発的な飛躍とは異なる、外的要因に左右されない「毎年一定の収益を積む成長」が求められます。抜本的な構造改革によって高収益な事業体質に再構築し、2030年度の営業利益率8%以上を達成します。現在の日本住設市場は、新築需要の縮小や、都市圏を中心とする中古マンションリモデル市場の拡大、デジタル技術の進展に伴う新たなライフスタイルや価値観の広がりなど、需要構造や購買行動が変化しています。さらに、原材料費や人件費の高騰といった複合的なコストアップ要因が収益を圧迫する難しい局面にあります。

日本住設事業
P.49-52

そこでTOTOは、長年積み重ねたノウハウを活かした「あんしんリモデル戦略」をベースとして、細分化する顧客像や地域特性に深く寄り添う「One to One」の価値提案を強化します。需要の伸びが見込める都市部などのターゲット市場へ人財を大胆に集中させて営業力を最大化し、市場変化に即応できる体制へ再編。あわせて、AIやDXをフル活用して間接業務を徹底的にスリム化・効率化します。これによって生み出されたリソースを、お客様と向き合う本質的な時間の創出や、人間にしかできない新たなアイデア創出へとシフトさせ、生産・販売・間接を横断したメリハリのある構造改革を強力に断行していきます。

中国大陸住設事業はリモデル戦略によって回復順調

強靭な事業基盤への再構築を終えた中国大陸住設事業は、2026年度上期の初頭から黒字に転じるなど、再成長に向けた新たなステージへと力強く回復しています。好調の理由の一つは、「リモデル戦略」への転換です。顕在化したニーズへの即応に加え、お客様自身も気づいていない潜在ニーズを引き出す新たなライフスタイルのリモデル提案を行うとともに、需要の高い地域やターゲットを絞り込んで最適な商品やサービスを続々と投入しています。

中国大陸住設事業
P.61

これまで以上にきめ細やかな対応が求められるなか、この回復を確かなものにしているのが、生産と販売が一体となった抜本的な構造改革です。生産面においては、再編に伴い閉鎖した北京・華東の両工場から転籍した経験豊富なメンバーの「新しい工場を引っ張っていく」という覚悟のもと、遼寧の新工場が稼働2カ月で過去に例のないほどの高い歩留まり実績を上げました。こうした生産現場の劇的な進化を起点として、現在では販売に関わる現地のグループ員も代理店



2025年10月に開催した東陶（遼寧）有限公司の開業式における「点睛」の儀式にて

も一丸となり、生産から販売に至るまでかつてないスピードが生まれています。中国メーカーが急速に力をつける市場環境においても、TOTOならではの提案をしていくことで、ベースセグメントとして再び安定的な利益を創出する強い基盤を築きます。

「デイリーウェルネス」の価値創造は可能性無限大！

2025年8月に日本で発売した新機能「便スキャン」を搭載したネオレストLS-Wは、一般投票で選ばれる「家電大賞2025-2026」で、トイレ商品として史上初となる総合グランプリとスマートウェルネス家電部門金賞をダブル受賞しました。消費者の皆様から「トイレで毎日の体調を気遣えるなんて、こんな世界が来るのを待っていた」と熱い期待に満ちた大きな反響をいただいたことは、住設事業の可能性を広げる光であり、私たちが提唱する「デイリーウェルネス」の第一弾でもあります。

高収益体質を追求していくものの、効率化の一辺倒では将来の成長に限界が来てしまいます。私たちは、世界で誰もやっていない挑戦にワクワクしたい。意識しなくても、生活のなかで自然と健やかな暮らしをサポートする商品をつくることは、TOTOが大切にする美学です。トイレで集めたデータを活用するこの発想は、当社の住設事業にデータビジネスという新たな扉を開きました。

今後は浴室・キッチン・洗面空間へ生理データを計測するセンシング技術を掛け合わせ、第二、第三の商品を幅広いお客様に提案していきます。さらに、高齢者を見守るセキュリティや宅食サービス、介護施設など、社外連携パートナーとの共創によって提供価値は多様化し、BtoBモデルとしての無限の可能性を秘めています。新たな市場を切り拓くパイオニアとして、象徴となる先駆的な商品を持っていることは私たちの大きな強みです。異業種とのシナジーや競合他社の参入によってデイリーウェルネス市場を活性化させ、高い成長性を持つ一大分野へと育てていきます。

自ら「以心田信（いしんでんしん）」、コミュニケーションに心血注ぐ

TOTOグループの企業価値の源泉は「人」であり、未来を支える貴重な人財です。経験者採用社員や海外拠点の幹部候補などさまざまな属性の人に「TOTOはどんな企業だと感じるか」と聞くと、「人を大事にする会社」「出会ったどの人も親切にしてくれる」といった言葉が返ってくるのはうれしいことです。

グループ員には、「強い個がぶつかり合うことで、強い絆が生まれる」と伝えていますが、ある人が「自分は強くありません、弱いです」と正直に思いを打ち明けてくれました。大切なのは、能力の高さ（優秀さ）ではなく、考えや感情の強さ。コミュニケーションは、自分の考えや感情に目を向けて、声に出して伝えることから始まります。相手から思いの打ち返しがあってこそ互いの理解が深まり、行動につながります。良くないのは、考えない癖が定着して言われるがまま、何にも挑戦しなくなることです。

職場によっては声を上げにくい雰囲気があることに問題意識を感じていたので、「自分の意見を言っていいんだ」と思える風土を自らつくろうと、グループ員のつながりを縦と横に深めるコミュニケーションサイト「以心田信」を始めました。「以心伝心」と自身の名前「田村信也」をかけた名前は公募で選び、ロゴデ

ザインも社内のデザイナーが手掛けてくれました。

ここでは、リーダーとしての考えや気づきや、私自身の性格や人間性もさらけ出すために、趣味の料理や食べ歩きのことなどを楽しく発信しています。組織においてはリーダーが最も熱くあるべきだと思っていますが、距離があればあるほどその熱は伝わりにくくなってしまうもの。だからこそ、画面越しでも熱量がそのまま届くようにと言葉を紡いできました。その想いが伝わってか、今では「いいね！」ボタンやコメント欄に多くの人が反応してくれるようになり、時には辛辣な突っ込みまで入れてくれるようになりました。こうした心の通い合いのなかにこそ、私が目指す新しい組織の姿があります。



「以心田信」に寄せられたグループ員からのコメントに対する返信動画のーコマ

世界中の国や地域に、より大きな「親切」を

TOTOグループのサステナビリティ経営とは、先人の志を未来の可能性へと昇華させる挑戦です。私たちは、企業理念という揺るぎない軸を持ちながら、「社会的価値」と「環境価値」の双方において、これまでの延長線上にはない高い次元での変革を目指しています。

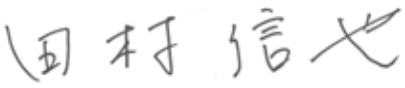
持続可能な社会の実現に貢献するために衛生陶器製造時のCO_2排出ゼロを目指し、2026年よりTOTOサニテクノ小倉工場（北九州市）では、グリーン水素と都市ガスを混焼させる技術による衛生陶器の焼成工程の生産ラインを本格稼働しました。グリーン水素を製造する装置も自社の敷地内に設置しており、2050年にカーボンニュートラルの実現に貢献する活動を強力に推進しています。

応援してくださるステークホルダーの皆様に誠実に向き合いながら、私たちは事業活動それぞれの価値向上に努めていきます。お取引先様とは、より強固なパートナーシップを築き、環境や人権に関する取り組み目標を共有し、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、地域社会がいきいきと輝くための取り組みを続けます。

そして株主・投資家の皆様には、前述の財務戦略に沿った適切なキャピタルアロケーションと積極的な株主還元を通じて、中長期的な経済価値・株主価値の向上について誠実にお応えしていきます。市況が異なるグローバル住設事業と新領域事業に適切な投資を行い、一人ひとりが業務改善を重ね、TOTOグループは確実に成長しています。

環境変化に一喜一憂せず、企業理念と目指す姿を信じてのびのびと挑戦していきたいと考えています。そして、グループ員約32,000人が強い絆のもと、より大きな「親切」をお届けすることで世界中の国や地域からゆるぎなく必要とされる企業であり続け、豊かで快適な未来社会を創造していきます。

代表取締役 社長執行役員



TOTOグループの価値創造モデル

創立の志を受け継

サステナビ

インプット

人的資本 P.73~74

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：31,837名
うち海外グループ員数：14,221名

財務資本 P.75~77

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：5,032億円
純資産：5,339億円
自己資本比率：63.8%

知的資本 P.78

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：263億円
全社グローバルでの特許保有件数（2025年度末時点）：4,774件
全社グローバルでの特許出願件数（2025年度）：（特許件数は非公開情報を含む）834件

自然資本 P.37~38

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：893GWh
うち再生可能なエネルギー消費量：112GWh
総取水量：1,642千m^3
水の再利用率：47.6%
原材料重量：411.0千t

製造資本

製造拠点のグローバル展開

製造拠点：日本20拠点 海外25拠点

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

〈TOTOグループの強み〉

P.19~20

強み❶ デザインとテクノロジーの融合

研究・開発

強み❷ 独自開発の技術による価値創造

調達～生産

強み❸ 高度な生産技術とグローバルな供給体制

物流・販売・アフターサービス

強み❹ 高品質な商品とサービスの提供

デジタルイノベーション

P.71~72

強み❺ ステークホルダーとのリレーション



TOTO水環境基金



ボランティア活動

コーポレート・ガバナンス

経営基盤強化のため価値創造を強化し、資本

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しての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。

ぐ企業理念 P.1~4

リティ経営

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.49~61



住設商品



お客様へのご提案
施工品質
アフターサービス

シナジー

【セラミック事業】 P.62~65



セラミック製品



お客様へのご提案



TOTOギャラリー・間



TOTOミュージアム

きれいと
快適・健康

環境

人との
つながり

P.27~44

アウトカム

2050年

新たな価値創造

（実績は2025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	9.0億m³
事業所からのCO_2排出量（Scope1, 2）	21.4万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	95.2pt
ショールーム満足度（日本）	84.4pt
社員満足度（日本）	78.6pt

経済価値

売上高	7,374億円
調整後TOTO版ROIC	7.4%
ROE	7.7%

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
持続可能な社会に貢献

株主
長期的な信頼と還元

＜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＞

P.79~98

へ再投入する

TOTOグループの強み

グローバル市場で、「良品と
数多くのイノベーションを実現

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づけ、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、

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なか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、国内外で直営のショールームや専門家向けのテクニカルセンターを運営し、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。

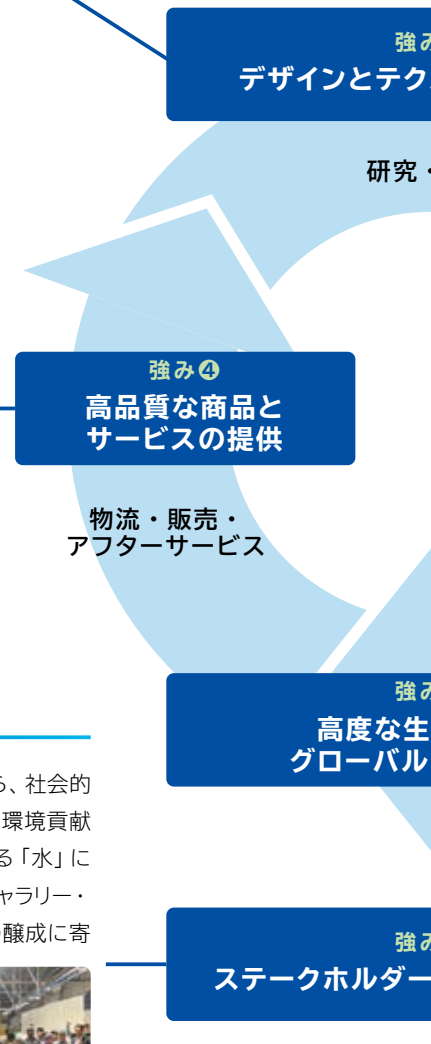


強み 5 ステークホルダーとのリレーション

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関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、次世代の育成を通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経営メンバー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。







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。

均質」を信条に、事業を推進
し、競争優位・ブランドを構築

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。



み❶
ノロジーの融合

・開発

強み❷
独自開発の技術による
価値創造

調達～生産

み❸
産技術と
な供給体制

み❺
とのリレーション

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、世の中を変える商品をいち早く生み出し続けてきました。イノベーションの源泉となる総合研究所を核とした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 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、石や粘土を原料とする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

1917年～

国民の健康で文化的な
生活の実現のために、
衛生陶器の普及を目指す。

1950年～

衛生陶器と水栓金具に
とどまらない総合住設機器
メーカーへ発展。

1980年～

人々の暮らしを豊かにする
商品の開発によって
新しい生活文化を創造。

事業の歩み

1917 「東洋陶器株式会社」創立

1970 「東陶機器株式会社」に社名変更
1975 各部門を統括した新たな研究開発体制「研究室」を設置（のちの総合研究所）
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

商品・技術の歩み

1914
国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功



セラミック（焼き物）の技術

1918
食器生産開始
※ 1969年生産中止



1946
水栓金具生産開始

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



1976
節水消音便器
「CSシリーズ」発売

1976
ファインセラミックスの本格調査・研究着手

1980
温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売



「おしりを洗う」新しい生活文化の創造

1981
システムキッチン
発売



1981
セラミック製品の生産開始

1982
大型の構造部材（エンジニアリングセラミックス）専用ライン開設

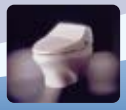


1985
「シャンプードレッサー」発売



「朝シャンブーム」を牽引

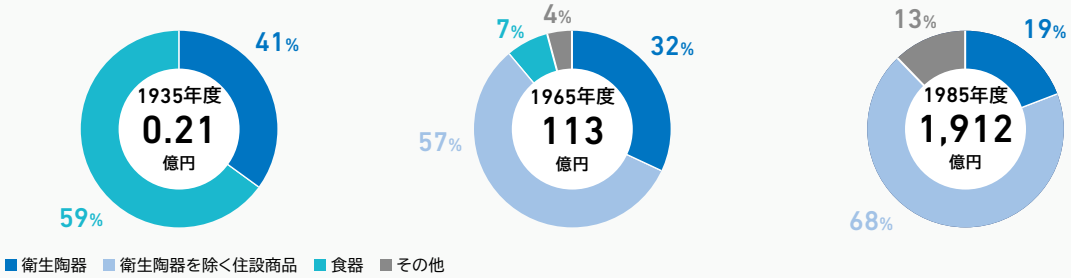
1993
タンクレストイレ
「ネオレストEX」
発売



1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990

売上高構成比

品目別売上高構成



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。

2000年～

日本では、新築需要に依存しない経営体質へ転換。海外は各国・地域に合わせた事業を推進。コア技術を基点とした画期的な商品を創出するとともに、長年培った技術を新たな領域へ展開。

2003 リモデル新宣言
2006 「UD研究所」設立
2007 「TOTO株式会社」に社名変更
2018 リモデルあんしん宣言

2020年～

創立時からの志を受け継ぎ、経済価値と社会価値を両立させながら、さらなる企業価値の向上を目指す。

2021 「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」発表
2024 SBT1.5℃目標の認定取得
2025 CDP気候変動・水セキュリティ「Aリスト」に2年連続選定

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

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



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



陶器（焼き物）から水まわり総合メーカーと進化し、創出した快適な生活文化をグローバルに展開

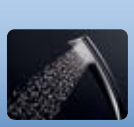
1999
陶器表面を超平滑に仕上げるセフィオンテクト技術を開発



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



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



「健康に寄り添う」という新たな価値提案

2000 2010 2020 2030

1987
ボンディングキャピラリー生産開始



1988
「静電チャック」量産開始



1993
レセプタクル量産開始
※ 2019年生産中止



1999
光フェルール増産
※ 2013年生産中止

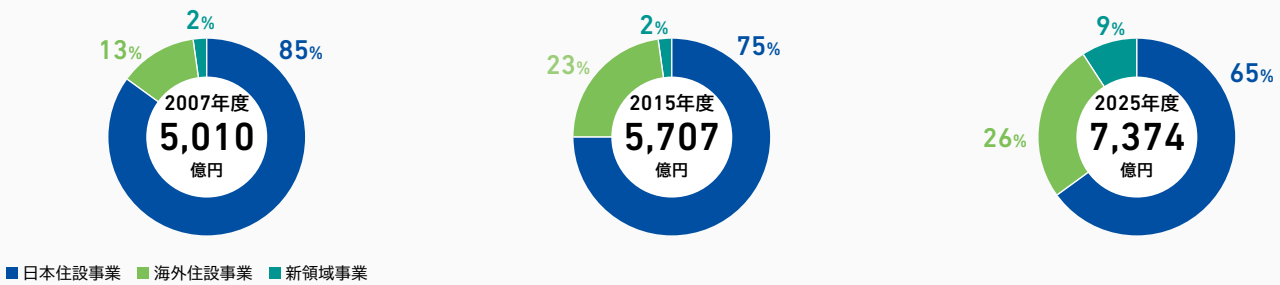


2012
AD法を用いた半導体製造装置部材生産開始



焼き物の技術を活かし、水まわりでない新領域の挑戦

セグメント別売上高構成



※ 2007年度の新領域事業には住設向けの各部品・生活用品なども含み2015年度、2025年度とは内訳が異なります

価値創造の取り組みと事業成長のシナリオ

住設事業におけるシナリオ

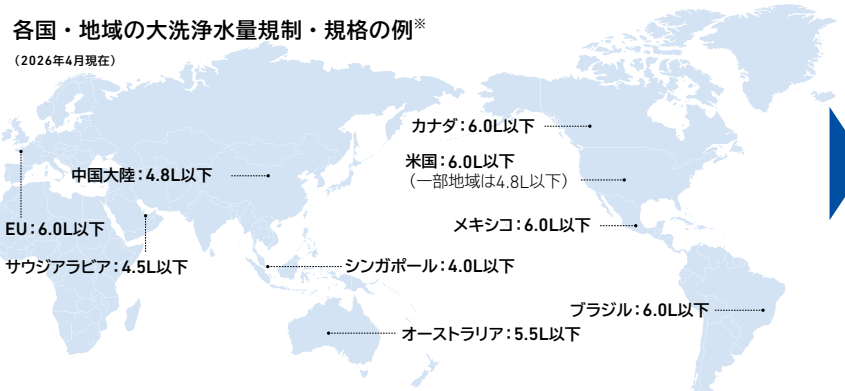
事業機会

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・地域の大洗浄水量規制・規格の例※

（2026年4月現在）



※ 上記の数値は代表例です。トイレの洗浄方式（大のみ流すタイプ／大・小を切り替えるタイプなど）によって、規制の基準値が異なる場合があります。

訪日外国人の増加

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落ち込んだものの、2025年は過去最多の4,000万人を突破し、2030年には6,000万人突破が目標とされています。

訪日外国人数推移

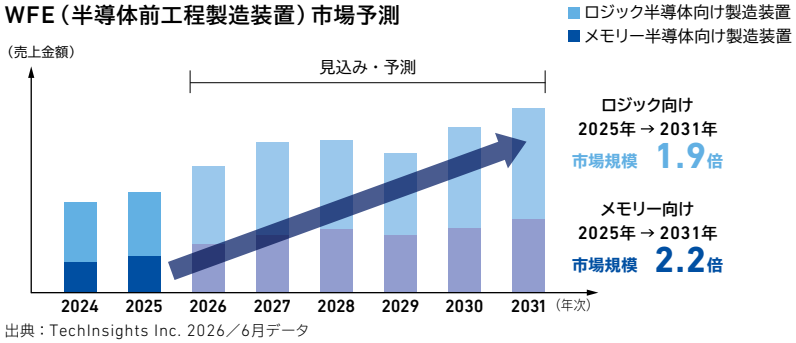


出典：日本政府観光局

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



出典：TechInsights Inc. 2026／6月データ

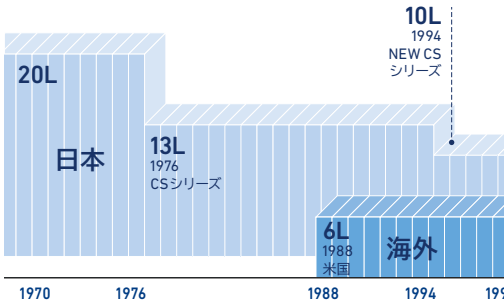
セラミック事業におけるシナリオ

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）



日本のトイレを世界のショールームへ

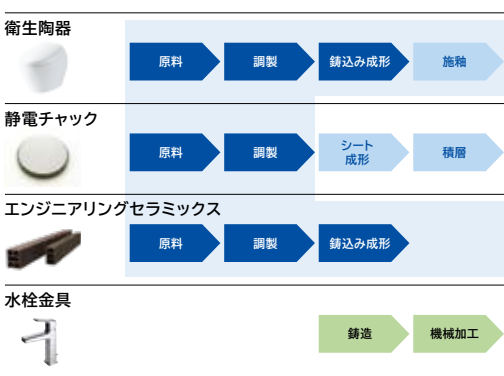
“日本のきれいなトイレ文化”を訪日外国人の方々にTOTOグループの技術力を国内外に広く発信してい



TOTO宮島おもてなしトイレ

住設事業とのシナジーを発揮

長年にわたって衛生陶器や水栓金具の分野で培に活用することで、高品質・高精度な性能を持った製



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。

成果

「きれいと快適・健康」「環境」を両立した商品の提供

2024年現在、世界で3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ため、洗浄水量の多い腰掛便器はまだ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。

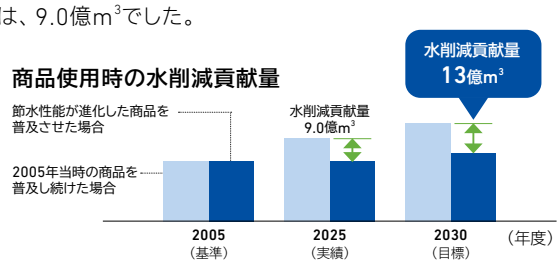
節水便器をはじめとする各商品の節水性能の進化により、2005年当時の商品を普及し続けた場合と比較した2025年度の水削減貢献量は、9.0億m³でした。

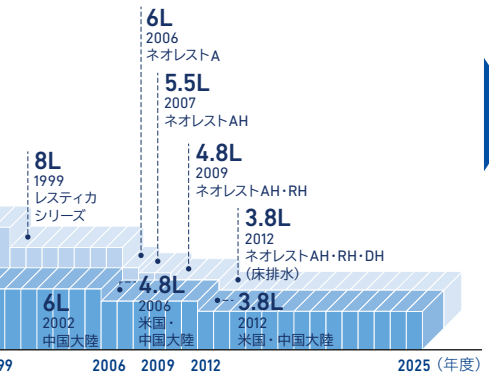
世界の衛生陶器生産量ランキング

順位	社名	地域
1位	A社	欧州
2位	B社	米州
3位	TOTO	日本
3位（タイ）	C社	欧州
3位（タイ）	D社	欧州

出典：伊『CERAMIC WORLD REVIEW』誌（2024年時点）

商品使用時の水削減貢献量





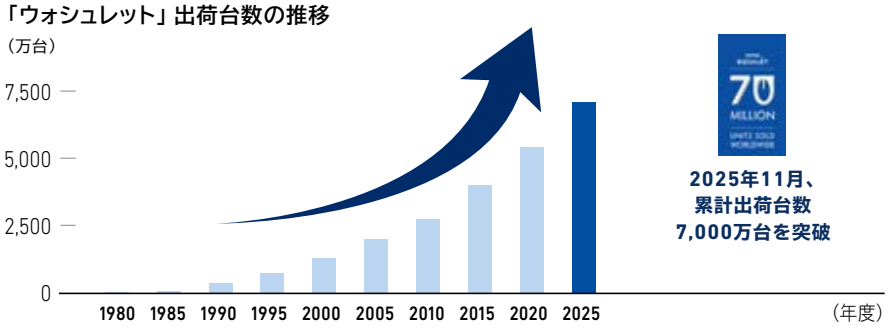
「ウォシュレット」累計出荷台数7,000万台突破

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。



プロジェクト名：THE TOKYO TOILET
トイレ名：はるのおがわコミュニティパークトイレ
クリエイター名：坂 茂

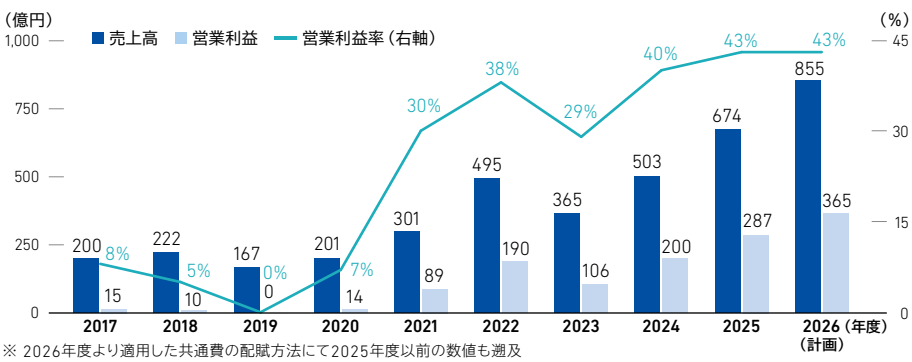
「ウォシュレット」出荷台数の推移



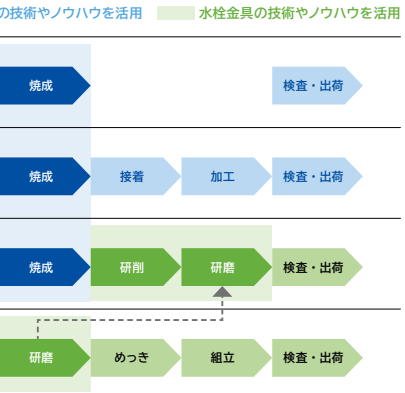
第3の事業の柱へ成長

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



※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及



中・長期経営計画

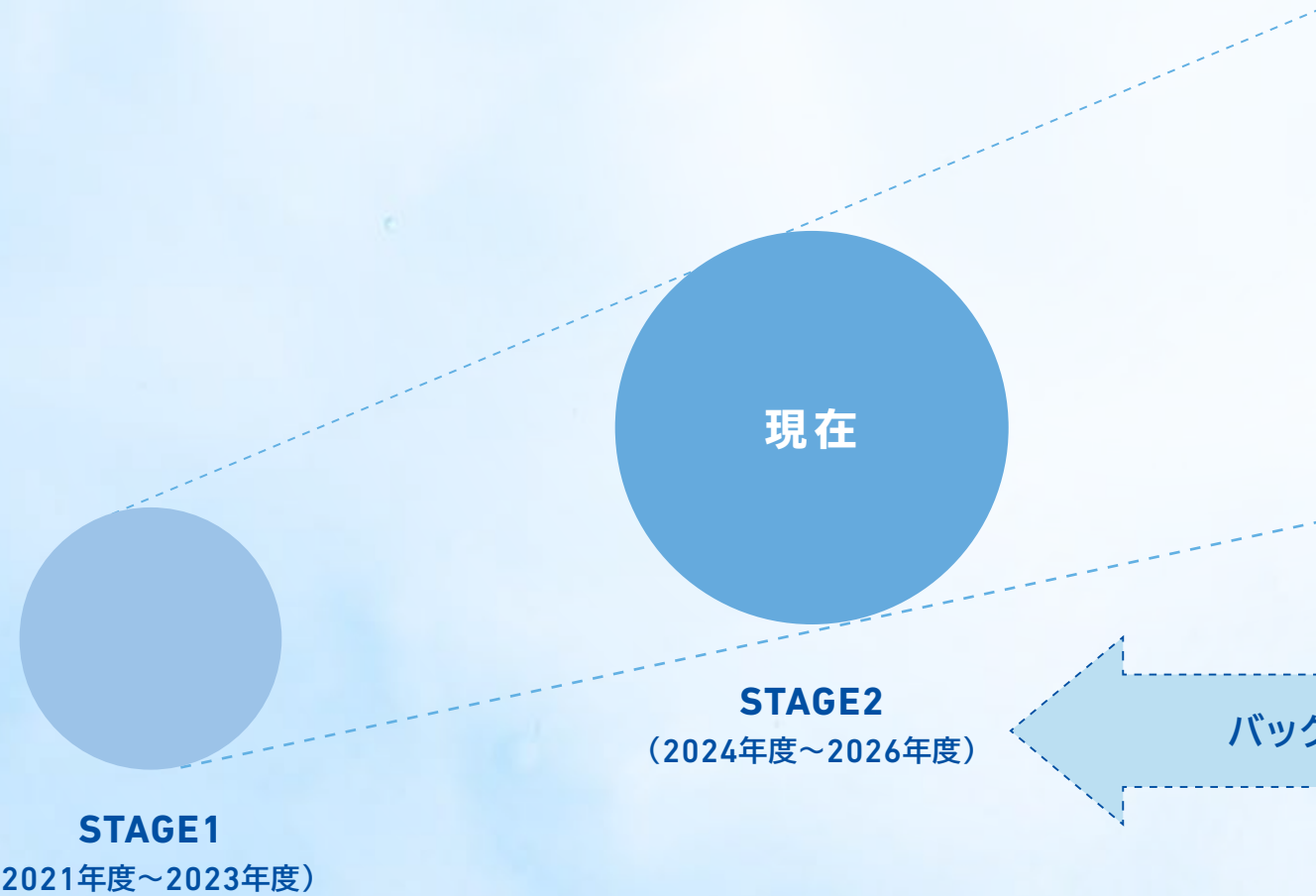
共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

サステナビ

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）



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に貢献することを見据え、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」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、地球環境の負荷を低減しながら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。

リティ経営

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

2030年

きれいで快適・
健康な暮らしの実現

社会・地球環境への貢献

きれいと快適・健康　環境

人とのつながり

共通価値創造戦略 TOTO WILL2030

クキャスト

	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づけ、サステナビリティ経営に取り組んでいます。

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



「健康に寄り添う」
新たな価値を提案



タッチレスで清潔



お客様に期待以上の満足を
（リモデル）

環境





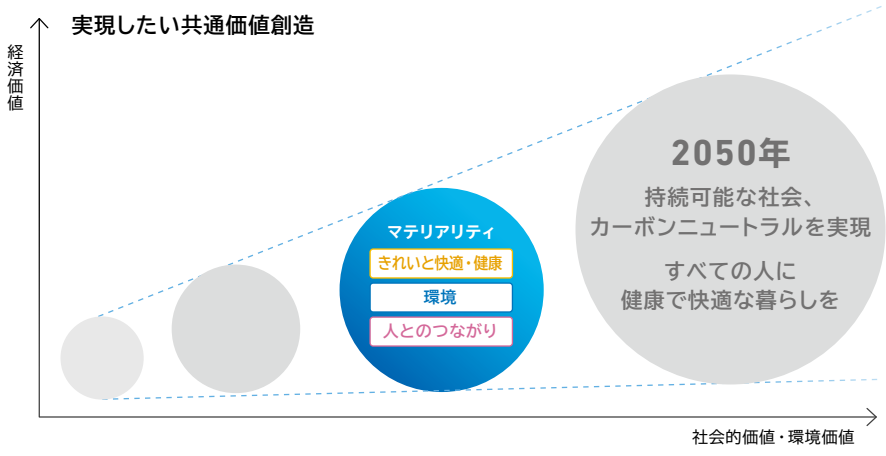
カーボンニュートラルに向けた
取り組み



環境リスクの回避

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。



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追求します。
> 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し、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

事業を通じ「環境」を守ることにより、SDGsに貢献します。



限りある水資源を守り、
未来へつなぐ



地域社会とともに、
持続的発展を目指す



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



多様な人財の活躍
（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

目指す姿		主な取り組み	指標
きれいと快適・健康、環境		きれいで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
きれいと快適・健康	• 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。	きれいで快適なトイレのグローバル展開	トルネード搭載節水大便器出荷比率
			ウォシュレット出荷台数
			きれい除菌水ウォシュレット搭載比率
環境	• 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
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO_2排出量（Scope1, 2）
			CO_2排出量売上高原単位
			商品使用時CO_2削減貢献量※1
人とのつながり	• 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、ともにつくりわかち合う。	お客様満足の向上	アフターサービスお客様満足度※2
			ショールーム満足度（日本）
		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
		働きやすい会社の実現	社員満足度（日本）
			女性管理職比率（日本）
			男性の育児休業取得率（日本）

2026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

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。

	2030年度目標	区分	2025年度実績	2026年度目標	SDGs
	83%	◆	78%	78%	
			86%	88%	
			293万台	312万台	
			55%	54%	
	13億m^3	◆	9.0億m^3	9.5億m^3	
	18.5万t	◆	21.4万t	21.1万t	
			0.290t/百万円	0.269t/百万円	
			275万t	323万t	
	95pt	◆	95.2pt	95.0pt	
	80pt	◆	84.4pt	85.3pt	
			225.7%	100%以上	
	80pt	◆	78.6pt	78.6pt	
			21.3%	21.5%	
			98.5%	85.0%以上	

◆：「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。

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。



2026年2月にはアメリカのフロリダ州オーランドで開催された北米最大の水まわり設備機器の国際見本市「Kitchen & Bath Industry Show（以下KBIS）2026」へ出展しました。「TOTO CLEANOVATION」を展示コンセプトに掲げ、豊かで快適なバスルームを実現できるTOTOならではの水まわり商品を展示しました。新たな洗浄方式「インテグラビティシステム」を搭載したワンピース便器を目玉とし、TOTOが強みとする優れた洗浄力や汚物の排出性能を訴求。また、近年アメリカで販売台数の伸長が著しいウォシュレットは、従来品と比べ消費電力を抑えることのできる瞬間式シートタイプのウォシュレット「S1」の参考出展を含め、さまざまなデザイン・機能・価格帯を充実させたラインナップを展示。これらの展示会などを通じ、「きれいと快適・健康」「環境」を両立したTOTOらしい商品「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。



KBIS2026へ出展

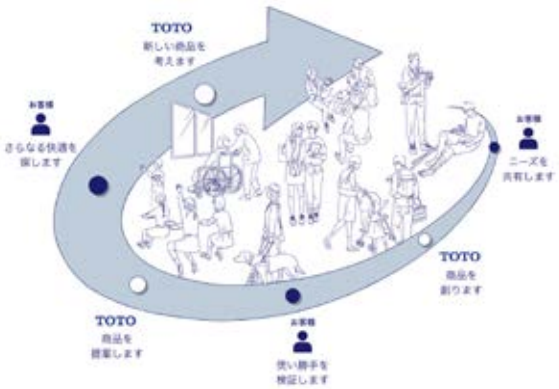


新洗浄方式「インテグラビティシステム」

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、私たちはものづくりを「人を思うこと」だと捉えています。年代、身体状況、ライフスタイルといった一人ひとりのお客様の日常に寄り添うため、多様な当事者の方々に参画いただきインクルーシブなものづくりを追求しています。課題の共有と検証を重ね、商品をスパイラルアップさせています。パブリックトイレ向けウォシュレットのリモコン「エコリモコン」をリニューアルする開発過程では全盲や弱視の方に試作品を検証いただき、ともにアイデアをブラッシュアップしました。丸いボタンを大きくし、周囲より突起させて触知性を高め、文字やピクトグラムを大きく表示することで、だれもが使いやすいデザインへと進化させました。

ユニバーサルデザインに終わりはありません。これからも、さまざまな「その人」の声を聴き続けていきます。



お客様と共創するものづくりのサイクル（UDサイクル）



わかりやすさと見やすさが進化したエコリモコン



当事者参画による検証のイメージ

3 「健康に寄り添う」新たな価値を提案

「きれいと快適」に加え「健康」を実現することに、TOTOだからこそ創造できる新たな価値があるという思いで、2024年からマテリアリティに「健康」を追加しました。具体的な活動として「デイリーウェルネス」という新たなコンセプトのもと、お客様が無理なく自然に続けられる健康習慣を提案できる商品の研究開発を行っています。2025年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」を日本で発売しました。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。発売後、国内外の製品評価コンペティションで、デザイン性・環境貢献性・先進性を高く評価いただいています。



ネオレストLS-W



「TOTOウェルネス」アプリでの表示例



家電大賞2025-2026
総合グランプリ



家電大賞2025-2026
スマートウェルネス家電部門
金賞

（※受賞は ネオレスト LS-W）

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つくり出すことで、お客様にお使いいただく段階も含めた商品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・健康をもたらし、環境に配慮した商品を「サステナブルプロダクツ」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。

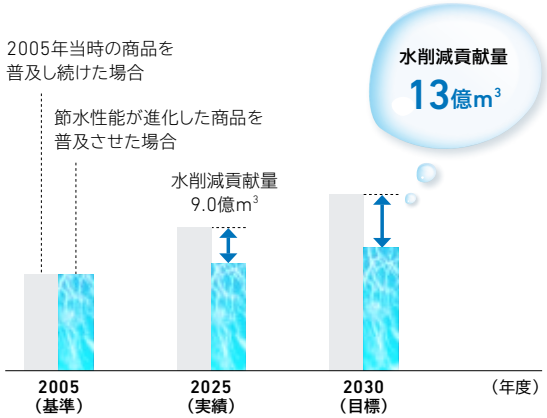
マテリアリティの一つ「環境」においては、SDGs「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献していきます。

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使用期間における削減効果を「商品使用時水削減貢献量」として、目標管理を行っています。2025年度の実績は9.0億m^3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282L※1とすると、2030年度の水削減貢献量の目標13億m^3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



レスティカシリーズ　CS80B
1999年発売

※ 家族4人（男2、女2）
大1回／人・日
小3回／人・日で試算

ネオレストシリーズ
（床排水）

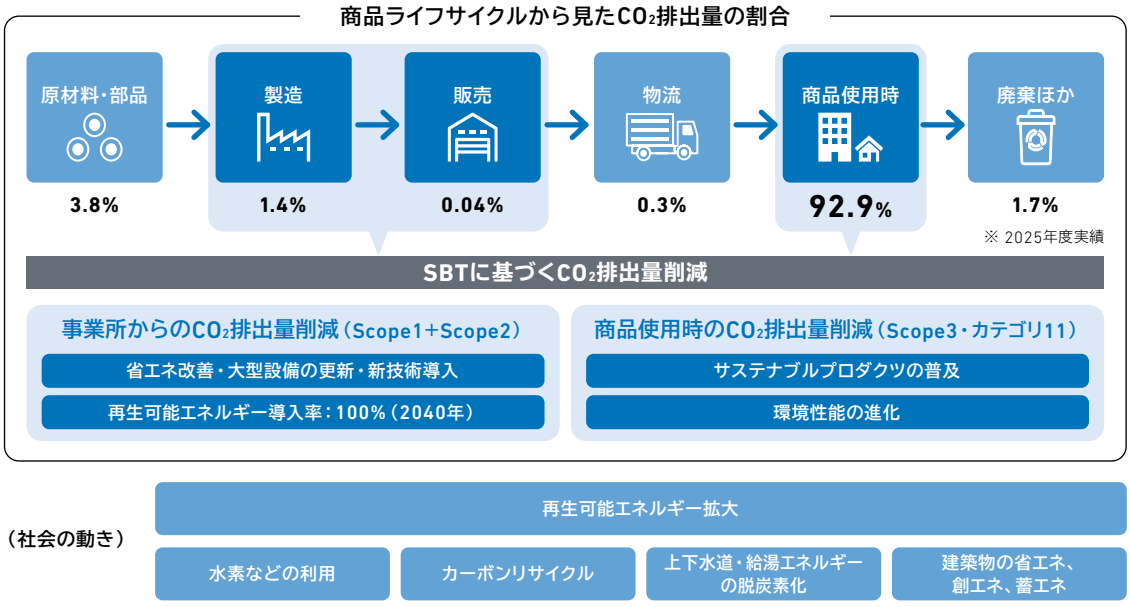
トイレを快適に使用しながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を推進し、現在では、大洗浄1回当たりの水量を3.8Lに抑えた商品を提供しています。また、シャワーなどの水栓金具においても節水性能の向上を追求しています。

※1 出典：国土交通省「令和7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

気候変動の影響を重要なリスクと認識する一方、「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の需要拡大を機会と捉えています。2050年に向け、製造・販売、商品使用時を中心に、SBT※1「1.5℃水準」に基づく温室効果ガス削減に取り組んでいます。事業所からの排出（Scope1+2）では、再生可能エネルギーの導入や衛生陶器製造へのグリーン水素※2活用など、新技術を用いた削減計画を推進しています。また、TOTOの多くの商品は使用期間が約10年から20年と長く、商品ライフサイクルCO_2の9割以上を占める商品使用時（Scope3・カテゴリ11）の削減に向けて、省エネ・節水商品をグローバルに普及させ、カーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

※1 パリ協定が求める水準と整合した科学的根拠に基づいた、企業における温室効果ガス排出削減目標
※2 再生可能エネルギー電力を利用して水を電気分解することで製造される水素



商品におけるライフサイクルアセスメントの進化と環境製品宣言の取得拡大

カーボンニュートラルの実現への貢献と透明性の高い環境データ開示という社会の期待に応えるため、ISOに準拠した環境影響の評価手法（LCA：Life Cycle Assessment）を用い、バリューチェーン全体を通じた環境負荷の把握を進めています。環境影響評価の結果を第三者検証を経て開示するために、これまで、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）の取得を進めてきました。これらのLCA算定活動を通じて、多岐にわたる原材料や部品の環境データ収集に関する経験とノウハウを蓄積し、多様な商品の算定も可能になりました。各国・地域で建築物のLCA算定・開示制度の法制化が進むなか、データ開示の要請がさらに高まることが予想されます。引き続き、LCAの手法を用いて幅広い商品の環境影響を可視化することで、原材料調達から製造、使用、廃棄に至る各段階での環境負荷低減活動を一層進化させていくとともに、市場からの環境データ開示の要請に応えていきます。

【EPDを取得した代表的な商品】



密結便器（便座を除く）　壁掛便器（便座を除く）　洗面用シングルレバー水栓　ウォシュレット®　ウォシュレット一体形便器

環境

3 生物多様性も配慮した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、管理対象の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。



鉱山遵守項目の基準達成率
2025年度実績 100%

商品に使用している木質材料の合法材・再生材使用率
2025年度実績 100%

4 地域社会とともに、持続的発展を目指す

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、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。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、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、2024年に続き、2025年も連続して「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	5億3,834万円
助成先団体数	のべ352団体
活動地域	日本、海外19カ国

TOTO水環境基金 TOTO Water Environment Fund

水循環認証 ACTIVE

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はなく、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。



手洗い場で手を洗う子どもたち（ゴーシェア）

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。



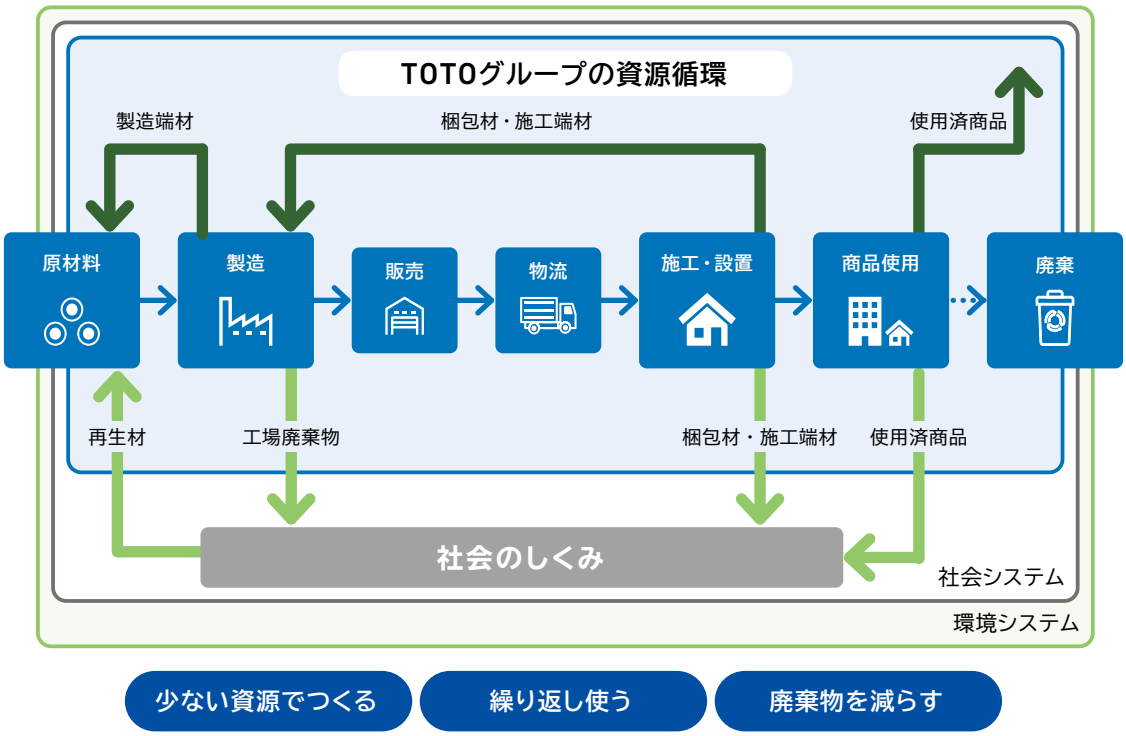
大分県での海岸清掃（APU ECOS）

TOPICS

資源循環について

資源循環の考え方

TOTOグループが広く社会や地球環境に貢献する存在であり続けるため、商品の設計から使用後の廃棄まで、すべての段階において「資源の投入・廃棄を減らす」取り組みを、社会のしくみも活用して推進しています。



少ない資源でつくる　繰り返し使う　廃棄物を減らす

再生プラスチックの活用計画（日本）

資源循環の取り組みの加速を目指し、2028年度までに「TOTOのサステナブルプロダクツ選定基準を満たす大便器※における再生プラスチック使用品番比率100%」とする目標を設定しました。また、代表的な商品においては、独自の品質基準をクリアした再生プラスチック活用の目標を設定し、取り組みを進めています。

※ サステナブルプロダクツ選定基準：トルネード洗浄およびセフィオンテクト仕様で、住宅向けで大洗浄4.8L／回以下、パブリック向けで大洗浄6L／回以下の大便器

パートナーシップへの参画

資源循環に関わる課題に対し、業種を超えたパートナーとの連携を通じて解決策を模索するため、環境省循環経済パートナーシップ（J4CE）や経済産業省サーキュラーパートナーズに参画しています。

取り組み事例

【商品内部部品】



※ 環境省令和6年度「脱炭素型循環経済システム構築促進事業」（うち、プラスチック等資源循環システム構築実証事業）（水まわり製品の製造廃材による再生プラスチックに関する事業）委託業務

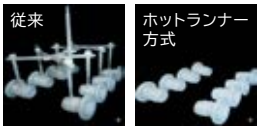
大便器のタンク部などに再生プラスチックを使うことで、バージン材の使用量を抑制。

【洗濯機パン】



ウォシュレットやシステムバス、キッチン、洗濯機パンなどにおいても、再生プラスチックの採用を拡大。

【ホットランナー方式】



プラスチック射出成型において金型内流路の樹脂が固まらないように保持する「ホットランナー方式」を活用し、製造端材を削減。

資源循環の詳細はWEBサイトに掲載しています
https://jp.toto.com/company/sustainability/env/circular/

環境

自然資本の取り組み

自然と共生する社会の実現に向けて

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。

2026年7月、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、TNFD Adopterに登録しました。

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。

自然資本、生物多様性と事業の関係性評価

自然資本や生物多様性と事業活動との関わりを可視化し、サステナビリティ経営につなぐ取り組みを進めています。

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提言する「LEAPアプローチ」に基づき、自然資本への依存と影響、そこから生じるリスクと機会の評価を進めています。

主要事業である衛生陶器の生産を中心に、自然資本との関係性を明らかにするため、ENCOREツールを活用してヒートマップを作成しました。

■高 ■中 □低

バリューチェーン	自然への依存					自然への影響					
	供給		調整・維持			資源利用			排出・汚染		
	水資源	鉱物資源	水循環	気候調整	災害緩和	陸域生態系	水域生態系	水環境	GHG	土壌／水質	廃棄物
調達	□	■	□	□	□	■	□	□	■	■	■
製造	■	■	■	□	■	□	□	■	■	■	■
物流・販売	□	□	□	■	■	□	■	■	■	□	■

事業実態に合わせ、ENCOREの評価結果を補正

自然資本への依存や影響の高い項目に対する取り組みは以下のとおりです。

- 水資源への依存：衛生陶器生産において、水は土石原材料と混合し、泥しょうにして陶器を成形します。この水については、生産工程において、節水・リサイクルを進め、水使用効率の改善に努めています。
- 鉱物資源への依存、陸域生態系への影響：土石原材料については、サプライヤー様とともに自然資本への依存・影響を可能な限り小さくするべく、サステナビリティ調達に取り組んでいます。
- GHG排出の影響：GHG削減については、SBT1.5℃水準の削減目標のもと、削減を推進しています。

TOTOグループ事業全体において、水資源は必要不可欠であり、事業全体の水使用量のうち、衛生陶器の製造工程が約7割と高い比率を占めています。このことから、衛生陶器生産における水資源への依存が、自然資本と事業との重要な接点と特定しました。

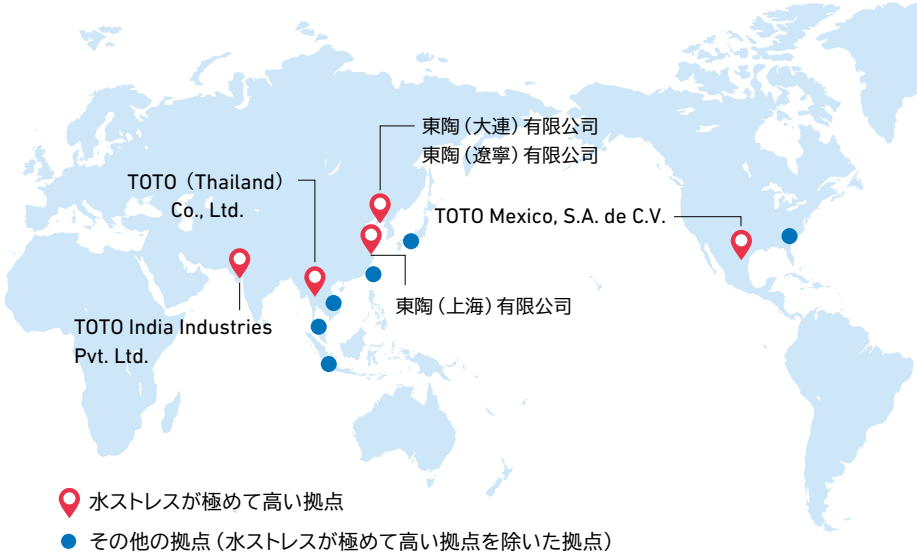
水リスクへの対応

持続可能な事業活動を見据え、水に関するリスク評価を実施しています。

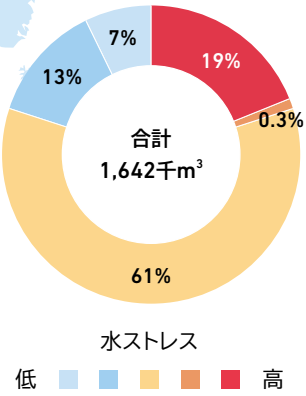
洪水や水質汚染などのリスク評価を実施し、なかでも水ストレス（水の需給に関するひっ迫の程度）と水質汚染については、事業継続への影響が高いと考え、詳細状況の把握を行っています。水資源については、生産工程にて多くの水を使用するため、生産拠点の各々の地域における水ストレスや水質汚染を把握し、より効果的な対応につなげています。

水ストレスが極めて高い（Extremely High）と評価された地域に生産拠点を有しているのは、メキシコ、中国大陸、インド、タイの4カ国・6拠点です。

TOTOの生産拠点



水ストレス別の取水量の割合（2025年度実績）



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施設で再生処理し、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。



東陶（遼寧）有限公司：RO水処理装置

自然資本・生物多様性への目標の設定

TOTOグループ事業全体と自然資本の重要な接点から特定した「衛生陶器製造工程における水資源の保全」の取り組みとして、取水量の削減に努めています。生産時の節水だけでなく、生産排水の再利用を行っています。

「水の再利用率」を取水量削減の管理指標として定め、衛生陶器の製造拠点を中心に、水の再利用の推進・管理を実施しています。

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貢献する取り組みについて、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、およびそれに伴うリスクと機会を特定・評価し、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に貢献することを見据え、「WILL2030」を策定し、地球環境の負荷を低減し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に取り組んでいます。また「きれいと快適・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が定義する「移行リスク」「物理的リスク」「機会」の分類に基づき、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ています。シナリオ分析は2年ごとに実施しており、時間軸として中期を「2030年」、長期を「2050年」と想定しています。

＜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）の予測を参照しました。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ています。

　また、2025年度には、最新の環境変化を反映するため分析の前提となるシナリオを更新し、2024年度実績に基づき影響を再算定しました。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,NZE［IPCC AR6］RCP1.9

＜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	• 省エネ改善・大型設備の更新 • 再エネ導入の拡大	P.41
		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	• 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.70 P.35
	物理的リスク	自然災害（渇水・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	小	小	• BCP体制強化 -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評価および対策の実施	P.38
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	• 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、CO_2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-CO_2 ※
- 制度対象：CO_2排出量の増減を伴う、大型の設備投資
- 適用方法：CO_2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

重大リスクについては「リスク管理委員会」が抽出・評価・モニタリングし、各リスク管理統括部門長を中心に、グループ全体でリスク低減活動を推進しています。長期的な気候変動を含むサステナビリティ課題については、「サステナビリティ委員会」において審議し、その内容は定期的に取締役会に報告しています。

また、実務レベルの運用として、各事業部門・事業所における環境リスクについては、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年に持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に貢献することを目指し、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

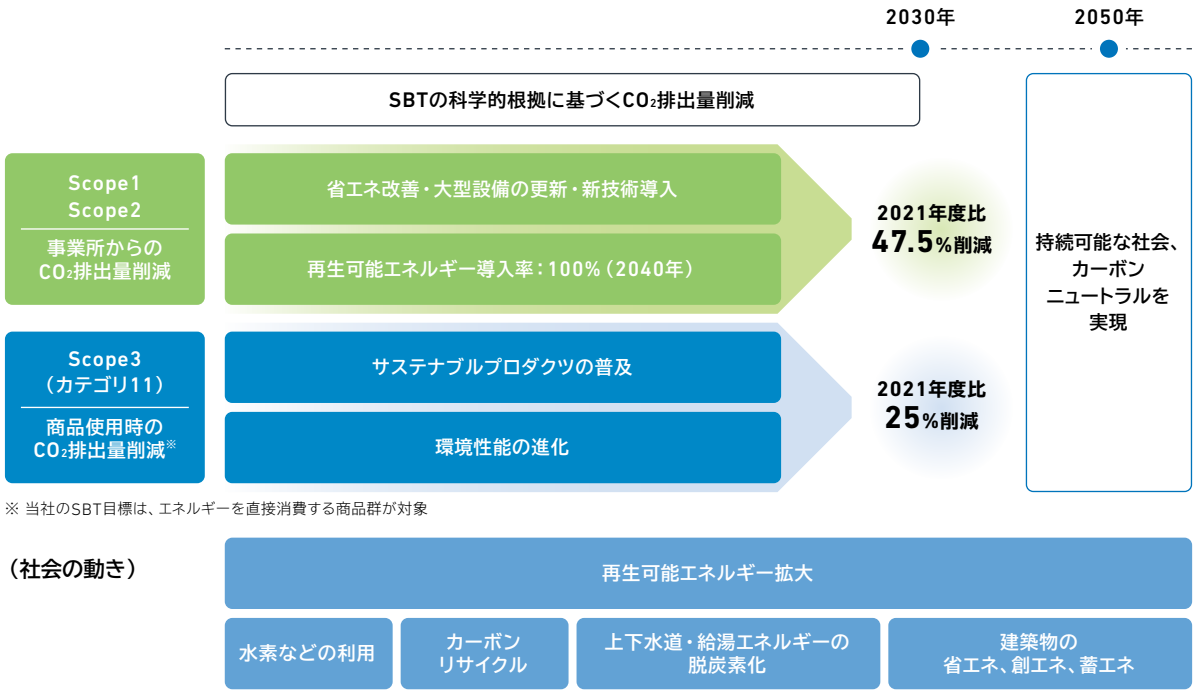
指標と目標に対する取り組み状況

「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に貢献することを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。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
2019年5月、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言へ賛同

RE100 CLIMATE GROUP | CDP
2021年4月、国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟

SCIENCE BASED TARGETS
2024年3月、「SBT（Science Based Targets）イニシアチブ」の「1.5℃水準」の認定を取得



※ 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

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CO_2排出が高い割合を占めています。これに対応して、省エネ改善や高効率な焼成窯への設備更新など、排出削減を進めています。2025年3月には、水素混焼技術の確立を目指し水素発生装置を導入しました。再エネ電力による水の電気分解によりグリーン水素を生成し実証評価を重ね、技術を確立したことで、2026年1月より水素混焼による衛生陶器の生産を世界で初めて※開始しました。また、水素発生装置の導入によるグリーン水素の製造により、「北九州市低炭素水素認証制度」において、第一号の認証を取得しています。Scope2の排出削減に向けて、再生可能エネルギー電力の導入拡大を図っています。将来的には、社会の水素利用やカーボンリサイクルの進展に合わせ、取り組みを推進していきます。Scope3では、「サステナブルプロダクツ」の普及と環境性能の向上を図ります。同時に、住宅・建築物の脱炭素化や省エネ、創エネ、蓄エネという社会の動きとの連携を目指します。


水素発生装置設置の建屋（Sui Station）

※ Claim：TOTOは焼成工程にグリーン水素を使用して衛生陶器生産を行う世界初の企業です
Footnote：ユーロモニター・インターナショナル調べ。2026年2月～3月に実施したカスタム調査による。本クレームは、2023年の衛生陶器生産量（100万個単位）に基づく世界の衛生陶器メーカー上位20社および中国の衛生陶器メーカー3社を対象に検証されたものである。

TOPICS

経済産業省が主導する「GXフューチャー・コンソーシアム」に参画

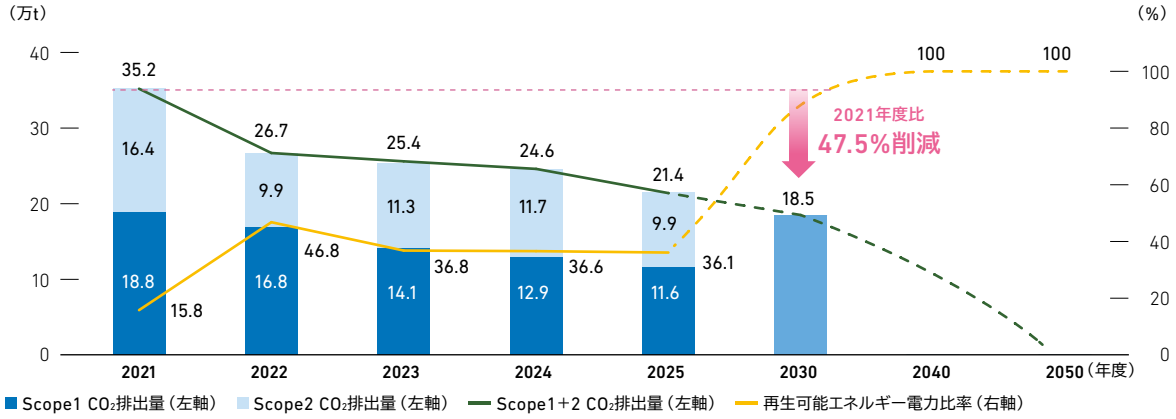
「GXフューチャー・コンソーシアム」（GXFC）は、脱炭素と経済成長の両立を目指す官民連携のプラットフォームです。また、市場ルール形成について議論を行いGXを牽引する実践の場「GXフューチャー・リーグ」（GXFL）にも参画しています。

＜事業所からのCO_2排出量（Scope1、Scope2）に対する目標と進捗＞

事業所からのCO_2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、2025年度実績は、SBTの基準年である2021年度よりCO_2排出量を約38%削減しました。Scope2においては、継続的なScope1、2のCO_2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。2025年度の再生可能エネルギー電力比率は36.1%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。

これらの活動の結果、2025年度のScope1+Scope2でのCO_2排出量は21.4万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、2025年度実績は、「2021年度比約39%削減」の進捗となりました。

事業所からのCO_2排出量：目標と進捗



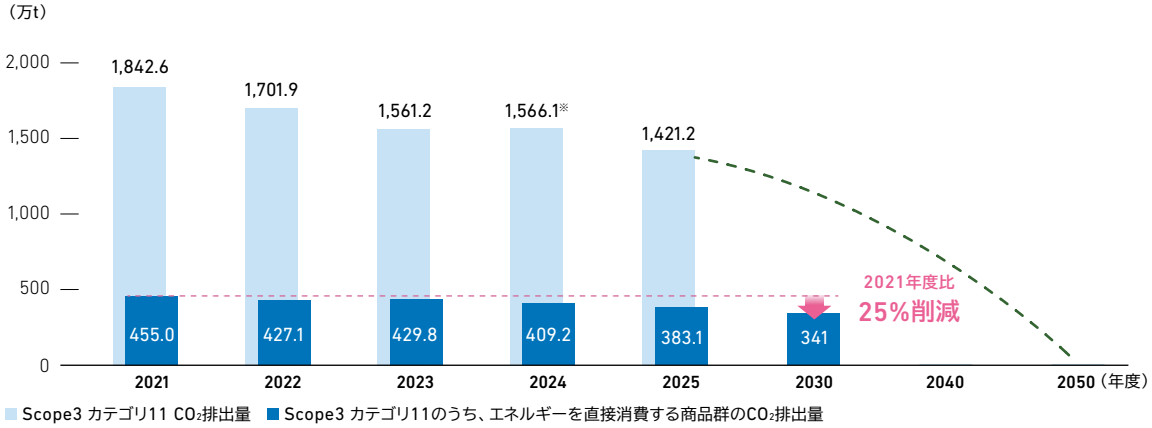
＜商品使用時のCO_2排出量（Scope3・カテゴリ11）の削減に対する目標と進捗＞

2025年度の商品使用時のCO_2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、1,421.2万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、2025年度実績は「2021年度比約16%削減」の進捗となりました。

引き続き、CO_2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。2026年8月には、日本市場において一部のパブリック用途機種を除いたすべての温水洗浄便座の温水供給方式を従来の貯湯式から、より消費電力の少ない瞬間式に切り替えました。

商品使用時のCO_2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し、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。

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、国内外で直営のショールームや建築専門家向けのテクニカルセンターを展開しています。日本では、DAIKEN、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。

ショールームで実物を見ながら接客するスタイルと、自宅にいながら相談できるオンライン相談の2つの方法にてお客様の満足向上に努めています。



アフターサービスでの取り組み

商品そのものの品質とあわせて、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、性表現など）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」「TOTO出版」の活動を通じて、事業に深い関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
「山田紗子展 parallel tunes」(2026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など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」

「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の例

住宅

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-Wの場合 床排水：3.8L、壁排水：4.8L）

ネオレストLS-W



パブリック

きれいと快適・健康

- **タッチレス**
  器具に触れずに、手を差し出すだけで水の出し止めができるので衛生的です。
  洗面器まわりも汚れにくいため、清潔な空間を維持できます。
  水の止め忘れを防ぐだけでなく、低流量（約2L／分）で快適な手洗い感を実現しています。

環境

- **節水：流量2L／分**

アクアオート（自動水栓）コンテンポラリタイプ（角）



サステナブルプロダクツについて

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を提供してきました。また、水や森林資源などの自然資本、地球温暖化に伴う気候変動が及ぼす影響などを考慮して、環境に配慮した企画、開発を続けています。長い期間にわたって進めてきた、これらの取り組みも踏まえて、2021年に「きれいと快適・健康」と「環境」のそれぞれに商品を使用する段階における高いレベルの基準を設け、その両方を満たした商品を「サステナブルプロダクツ」として定義しました。「WILL2030」では、サステナブルプロダクツをグローバルに普及させ、幅広いお客様にお使いいただくことで、社会的価値・環境価値の向上を図るとともに、経済価値も同時に向上させていきます。

サステナブルプロダクツのKPI

「グローバル住設事業の商品売上高」における、「サステナブルプロダクツの売上高」の割合を「サステナブルプロダクツ商品構成比」として、「WILL2030」のKPIに設定しています。KPIを目標管理することで、商品企画・開発および販売活動を通じて、社会的価値・環境価値指標「商品使用時水削減貢献量」や、経済価値指標「売上規模」「営業利益率」などにつなげていくことを目指しています。

<サステナブルプロダクツが目指すこと>

目指すこと	サステナブルプロダクツのグローバル普及	社会的価値・環境価値の向上	経済価値の向上
KPI	サステナブルプロダクツ商品構成比 ＝ サステナブルプロダクツ売上高 ／ グローバル住設事業の商品売上高	〈社会・環境価値指標〉 商品使用時水削減貢献量※	〈経済価値指標〉 売上規模、営業利益率など
2030年度	83%	13億m^3	売上規模1兆円以上 営業利益率12%以上

※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

サステナブルプロダクツ選定基準の例

〈住宅〉

	きれいと快適・健康	環境
大便器	きれい・快適： トルネード洗浄 および セフィオンテクト	節水： 大洗浄4.8L／回以下
ウォシュレット	きれい・快適： おしり洗浄 および ビデ洗浄	節電： タイマー節電など
浴室	きれい・快適： カラリ床 または きれい除菌水	省エネ： 魔法びん浴槽®
水栓金具	快適： 湯水切替および操作感	節水・節湯： エコシングル®

〈パブリック〉

	きれいと快適・健康	環境
大便器	きれい・快適： トルネード洗浄 および セフィオンテクト	節水： 大洗浄6L／回以下
小便器	きれい・快適： セフィオンテクト および タッチレス	節水： 洗浄1.6L／回以下
ウォシュレット	きれい・快適： おしり洗浄 および ビデ洗浄	節電： オフタイム節電など
自動水栓	きれい・快適： タッチレス	節水： 流量4L／分以下

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。



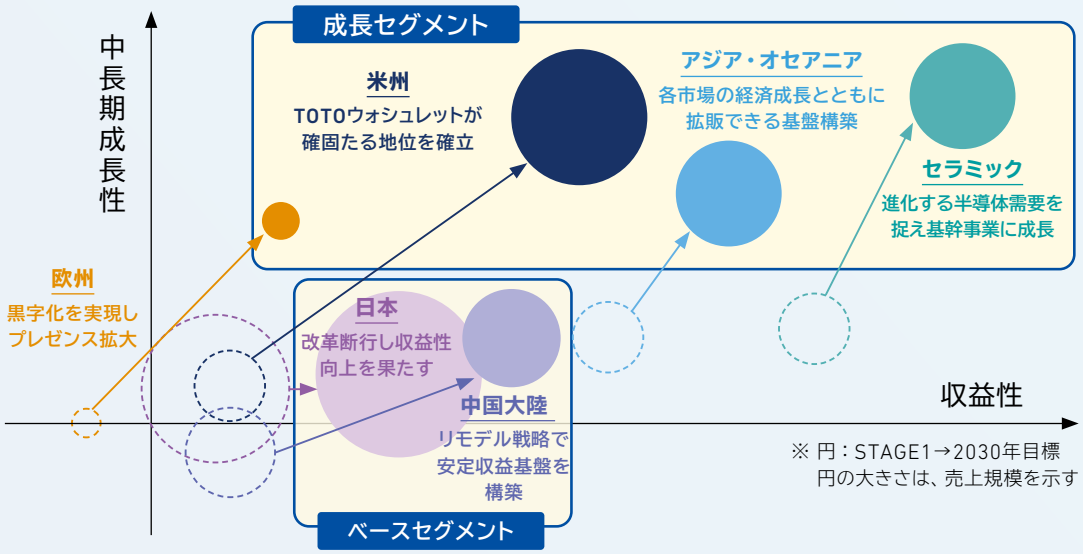
「WILL2030」STAGE2で目指す姿

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

（億円）

	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）



グローバル住設事業

日本住設事業

日本の水まわり文化を切り拓いてきたリーダーとして、
質の高い商品とサービスを届け続けます。
強固な事業体質への転換を図ることで、
グループ全体の成長を支えていきます。



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や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。そのなかでも、都市部の中古マンションの物件数は多く、40代以下のミドル層世帯を中心に今後需要は増加すると見込んでいます。リモデルを検討するお客様一人ひとりに寄り添い、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。パブリックリモデル分野においても、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。

収益面においては、原材料などの外部調達コストの高騰や労務費の上昇、円安による為替影響等に対し、機動的な価格改定や生産拠点におけるコストリダクション（原価削減）に取り組んできましたが、各種投資も含めた累積コスト全てをカバーするには至らず、収益性が低下していることを最重要課題と捉えています。事業体質を改善すべく構造改革を実施し、2030年には営業利益率8%を目指します。

主な取り組み

1. サステナブル高付加価値商品の拡販

きれいと快適・健康に加え、節水・節電など、環境技術を搭載した商品群「サステナブル高付加価値商品」の拡販により環境貢献とあわせて売上増・収益性向上につなげます。

（サステナブル高付加価値商品の例）

• ウォシュレット一体形便器「GGA」（2025年8月発売）

省エネ性能・快適性向上・デザイン性向上を狙いとして、ウォシュレットの貯湯式から瞬間式への切り替えを進めています。ネオレストやウォシュレットアプリコットに加え、瞬間式ウォシュレットが搭載された新商品として、2025年8月にはウォシュレットSSやウォシュレット一体形便器「GGA」を発売し、2026年8月にはウォシュレット一体形便器「GG-800」やマンションリモデル用「GG（壁排水タイプ）」を発売します。これにより全ての住宅用ウォシュレットが瞬間式となります。

貯湯式・瞬間式ウォシュレットの違い

	貯湯式	瞬間式
洗浄水（温水）のつくり方	タンクに貯まった水をヒーターで保温	洗浄時のみ水を加熱
電気代	△	○
連続使用	△（湯切れの可能性有）	○
デザイン	△（タンク分大きい）	○



ウォシュレット一体形便器「GGA」

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」を引き続き推進します。リフォームに関する疑問や不安を持つお客様に対して、“あんしん”してリモデルへ踏み出していただけるようサポートし、リモデル需要喚起につなげます。

そのために、2025年はTOTO公式WEBサイトの「リモデルクラブ店検索機能」を大幅に刷新しました。地図や事例、キーワードなど多彩な条件で工事業者を検索できるようにし、全国4000店以上のなかから「お客様にぴったり」な業者との出会いをサポートしています。結果、お客様による当サイト経由での工事業者ホームページアクセス件数は前年比2.6倍に伸長しました。また、工事業者の対応品質向上のため、リモデル後に業者が自らお客様アンケートを実施できる仕組みの提供にも取組んでいます。リモデル前の業者選びから施工まで、一貫してお客様の体験価値を向上させることで、リモデルの需要喚起を行っています。

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ます。IoTを活用したパブリックトイレ向けの新サービス「TOTO CONNECT PUBLIC」を開発・提案し、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ます。これらの活動により、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も広がり、日本のパブリック物件を通してTOTO商品の魅力を世界へと発信しています。

3. デイリーウェルネスの提案

2025年8月に、「便スキャン」機能を搭載したウォシュレット一体形便器「ネオレストLS-W／AS-W」を発売しました。スマートフォン向けアプリと便スキャンデータを連携させることで、毎日の便の状態から生活習慣の気づきをアプリで提案することができます。商品の先進性が高く評価され、「家電大賞総合グランプリ」「スマートウェルネス家電部門金賞」をダブル受賞※し、またデザイン面・環境貢献面においても「iFデザイン賞2026【ユーザーエクスペリエンス部門】」「GREEN GOOD DESIGN AWARD 2026」を受賞しました。

※ 受賞はネオレストLS-Wのみ

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。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・洗面化粧台も高いシェアを有しています。また、パブリック分野においては、施主様の期待以上の先進的な商品・サービスの提案により、多くの著名物件で商品を採用いただいています。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。

2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度の業績は、売上高4,797億円（前年度比99.7%）、営業利益203億円（対前年度−16億円）と、減収減益となりました。リモデルは新商品の販売が順調に推移し増収だったものの、新築は住宅着工戸数の減少により減収、全体としても減収となりました。また、希望小売価格改定（2025年10月～）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額が上回り、減益となりました。2026年度は、外部調達コストや人財投資の増加、中東情勢の影響による一部商品の段階的受注対応などによる販売減を見込み、売上高4,830億円（前年度比101%）、営業利益130億円（対前年度-89億円）の増収減益を計画しています。

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
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	4,198	4,409	4,628	4,731	4,813	4,797	4,830
営業利益	242	241	207	238	236	219	130
営業利益率	5.8%	5.5%	4.5%	5.0%	4.9%	4.6%	2.7%

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

STAGE2目標（2023年度 ➡ 2026年度）

売上高 CAGR +3%

※ 2024年4月発表

Focus

1.日本のリモデル事業について

（1）TOTO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良い空間をじっくりと丁寧につくり上げていきます。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。当社は、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、お客様がリモデルの実施に踏み切るボトルネックとなっている「リモデル検討に際して必要な情報提供」に着目し、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。メーカー商品だけに留まらないリモデル全般に関する相談ができる「リモデルサポートデスク」や、参考価格や豊富なリモデル事例を掲載したWEBサイト、独自に設定したお客様対応品質基準を満たす全国約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、お客様にリモデル検討に必要な情報を豊富に提供したり、リモデル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。

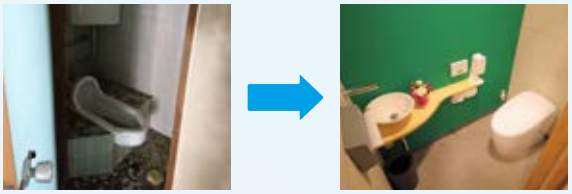
＜新築とリモデルの違い＞

新築



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。

リモデル



特定の空間にこだわり、予算・時間も比較的自由に使える。

（2）ターゲット需要と商品戦略の再定義

TOTOはこれまで、50～70代をリモデル適齢層として中核ターゲットに据え、圧倒的なブランド優位性を背景に地道な活動を重ね、リモデル市場で高いシェアを維持してきました。しかし、市場環境の変化に伴い新たな成長ポケットが顕在化しており、その筆頭が今後さらなる需要拡大が見込まれる「都市部の中古マンションリモデル市場」です。現在、日本全国には約6,500万戸の住宅ストックが存在し、その約7割以上が築20年を超えるリモデル適齢期[※1]を迎えています。そのなかで、国内の分譲マンション資産の約5割が首都圏エリアに集中しており、さらにそのうち約6割がすでに築20年以上[※2]の物件となっています。当該市場の主役は、シニア層に加え、増加傾向にある20～40代のミドル層です。ミドル層はこれまで当社の中核ターゲットではありませんでしたが、市場規模・当社シェアともに拡大の余地があります。ミドル層のライフスタイルや価値観に最適化したマーケティングと商品戦略を掛け合わせることで需要を捉え、生産面での効率性向上との相乗効果により収益向上へつなげます。

※1 出典：総務省「令和5年住宅・土地統計調査」より当社集計。
※2 出典：総務省「令和5年住宅・土地統計調査」より当社集計。（首都圏：東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県の1都3県）

2.構造改革について

（1）課題認識

地政学リスクや世界的なインフレに起因する外部調達コストの高騰や各種投資額の増加に対し、徹底したコストリダクションと、市場環境に応じた機動的な価格改定を実施してきましたが、営業利益は漸減傾向にあります。この本質的な要因は、国内の需要ボリュームが大きく伸長しないなかで、外部要因や各種投資による売上原価および販管費の増加が収益を圧迫し続ける構造にあります。収益を改善するため、コストリダクションや価格改定に加えて、抜本的な構造改革に着手し、外部環境に左右されない強靭な事業体質へと転換します。これにより、2030年の営業利益率8%以上を目指します。

（2）改革内容

1.新たな価値・需要創造

先進的な商品・サービスの開発・販売を通じて「デイリーウェルネス市場」という新しいドメインを自ら創造・牽引します。ウェルネスという新たな価値を提供することで、既存市場の枠を超えた成長へとつなげます。

2.リモデルターゲット需要・商品戦略の再定義 ※ P.51「TOTOのリモデル戦略」参照

3.事業コスト構造の最適化

輸送コスト削減や為替変動リスクヘッジのため地産地消化を推進し国内工場の生産量拡大と生産性向上を図ります。新市場開拓・ターゲット需要拡大による数量増での稼働率向上に伴う既存設備での生産効率最大化を目指します。さらに、販売および間接部門においてDXを活用し、業務効率化とプロセスの最適化を断行することで、販管費を持続的に抑制します。

			PLへの影響
【1】新たな価値・需要創造	「デイリーウェルネス」領域の進化	商品 +20億～	数量増による売上高↑
【2】リモデルターゲット需要・商品戦略の再定義	ターゲット市場へのリソース・商品強化	商品 販売 +120億～	数量増による売上高↑
【3】事業コスト構造の最適化	国内工場の稼働率最大化	生産 +50億～	工場稼働益で売上原価↓
	全生産拠点におけるSF&FA化の加速	生産 +30億～	製造効率化で売上原価・販管費↓
	さらなるコストリダクションの積み上げ	生産 +120億～	製造効率化で売上原価・販管費↓
	DXを活用した業務のコスト構造見直し	販売・間接 +50億～	販管費・一般管理費↓

※ 数値は2030年までの営業利益寄与額

（3）事例紹介：事業コスト構造の最適化

日本国内生産拠点のスマートファクトリー化（SF）、ファクトリーオートメーション化（FA）およびコストリダクション（CR）を推進し、売上原価低減および資産効率の向上を行います。また、為替リスクヘッジのための生産国内回帰も進め、既存固定資産の回転率を向上させます。

テーマ	具体的取り組み例	期待される効果
全生産拠点におけるSF&FAの加速	製品組立自動化、運送および梱包の自動化	• 固定費削減
	各生産工程の可視化・分析	• 歩留改善
さらなるCRの積み上げ	複数生産工程の同一ライン化	• 固定費削減
	商品設計改良、部品共通化、代替材開発、品番削減	• 変動費および固定費削減
	在庫削減（および倉庫費用削減）	• 棚卸資産削減 • 固定費削減

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。



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、節水便器を中心とした性能の高い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住設事業が、TOTOにとっての成長セグメントです。一方、ベースセグメントに位置付けている中国大陸住設事業においては、不動産市況低迷と競争激化に対応し、安定的な収益構造にシフトするための事業構造改革を推進中です。

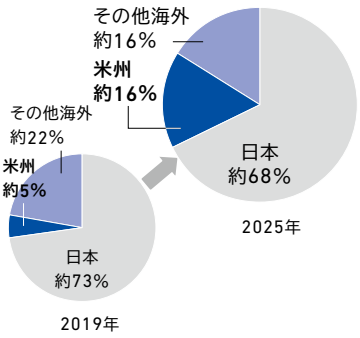
グローバル展開しているメーカーに加え、現地メーカーなどの台頭など、各地域での競合環境は激化しています。環境変化にスピーディーに対応できるよう、各地域での開発体制を強化し、それぞれのニーズに合致した商品を、タイムリーに提案しています。

中国大陸における業績悪化に加え、米州の市場減速、低価格志向への購買行動変化、ベトナムの不動産市況低迷などの影響を受け、「WILL2030」STAGE2における当初計画は未達になる見通しですが、再び成長軌道に乗せるために上記取り組みを強化していきます。

なお、2025年にはTOTOのウォシュレット累計出荷台数が7,000万台を超えました。特に海外の構成比が伸びており、なかでも著しく伸びているのが米州です。その構成比は2019年の5%から2025年には16%と飛躍的に伸長しました。

また、2025年には「Washlet」がオックスフォード英語辞典に新規掲載されました。世界中でTOTO WASHLETの認知と採用が着実に進んでいる結果です。これからも快適な生活文化を世界中に届け、成長を加速させてTOTOの成長を牽引します。

ウォシュレットの販売台数構成比
（2019年・2025年）



2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度は、米州をはじめ、台湾地域、ベトナムなどのアジア、欧州での販売増の一方で、中国大陸での業績悪化影響により、海外住設事業全体では、売上高は1,901億円（前年度比99%）、営業利益は77億円（対前年度-14億円）となりました。

2026年度は、全地域での継続的な成長に加え、中国大陸の構造改革効果による業績改善・黒字化により、売上高は2,163億円（対前年比114%）、営業利益は135億円（対前年度+72億円）と増収増益の計画です。

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
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	1,377	1,740	1,886	1,924	1,925	1,901	2,163
営業利益	169	221	120	109	77	63	135
営業利益率	12.2%	12.7%	6.4%	5.6%	4.0%	3.3%	6.2%

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

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。



北米最大の水まわり設備機器の国際見本市「Kitchen & Bath Industry Show 2026」のTOTOブース


海外で提案しているバスルーム空間例



① ローカライゼーションの推進
② 衛生性・快適性・環境配慮で、その国・地域に貢献

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	  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	オーストラリア 中東 マレーシア フィリピン
2ndステージ 市場浸透	販売網の強化（代理店協業）	  代理店や代理店ショールームの整備	欧州 インド タイ シンガポール 韓国
3rdステージ 高級ブランド確立	接点の強化（TOTO主導）	  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	中国大陸 台湾地域 米州 インドネシア ベトナム

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、日本旅行の増加などの追い風により、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。バスルームリノベーションでの需要の他、住みながら既設のトイレをDIYでアップグレードする取替需要が大きいのが米州の特徴です。特に潜在需要の大きいウォシュレットを中心にお客様のニーズに合わせた販売チャネルの整備・拡大を進めています。

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、購入できる場を充実させ、それぞれのチャネルにおいて、戦略商品の拡販により売上伸長を目指します。

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ているお客様に満足して使い続けていただくために、ご相談いただいてから修理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63都市圏をターゲットに、“新ショールームプログラム”と称し、代理店ショールームの整備と来館および見積り・成約を高める取り組みを推進しています。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誘引活動、そして、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。



ショールームの展示

• 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。

• 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。そうすることで、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、ジョージア州モロー市の新工場棟が2025年11月に稼働しました。自動化が進んだ最新鋭の設備を導

入し、戦略商品であるワンピース便器※の供給体制を強化します。これにより、お客様に戦略商品を確実かつタイムリーにお届けできる体制を整備します。一方で、利益のベースとなるボリュームゾーンの商品は、メキシコやベトナムなどで生産し、生産効率の最適化による収益性向上を図ります。ウォシュレットは現在はアジアの拠点での生産が主軸となっていますが、最適な供給体制について外部環境などを注視しながら検討していきます。

※ 便器とタンクが一体になった形状の腰掛便器


モロー新工場

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年より全国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。


新商品発表イベント

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。

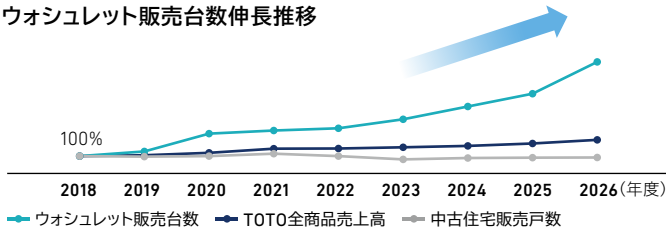
2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度の売上高は756億円（前年度比107%）、営業利益は48億円（前年度比-4億円）となりました。住宅金利は高止まりし、住宅販売時に発生するリノベーションの範囲は縮小傾向の状況が続きました。さらにインフレの長期化や関税政策の影響などにより、低価格志向への購買行動変化なども見られました。そのような市場環境のなかでも、高級・中高級品は Kitchen & Bath shopルートで、中普及品はeコマースやリテールを強化するなどし、ウォシュレットや節水便器の売上を着実に伸ばし、過去最高の売上高を達成しました。営業利益は、IT投資や生産投資、ならびに関税影響により減益となりました。関税影響については、販売強化施策の推進と価格改定の実施にて対応、将来成長に向けた基盤強化は計画どおり進捗しました。

2026年度は、売上高は870億円（前年度比115%）、営業利益は50億円（前年度比+6億円）と、売上高は前年度の過去最高値を上回り、営業利益も増益の計画です。市況の不透明感は当面続くと予想していますが、引き続きウォシュレットを中心とした販売強化施策の推進により、2026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

（億円）

	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	2026年度
売上高	360	443	535	589	705	756	870
営業利益	25	30	−11	26	49	44	50
営業利益率	7.0%	6.7%	–	4.4%	7.0%	5.8%	5.7%

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

STAGE2目標
（2023年度 ➡ 2026年度）

売上高 CAGR
+19%

※ 2024年4月発表

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すすめてもらえるように、まずは販売員の自宅にウォシュレットを設置し、体験してもらいました。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。

リテール多店舗店での拡販

ウォシュレット拡販のための新たなチャネルの一つが、全米チェーンのリテール多店舗店です。取り扱い店舗の拡大にあわせ、商材の拡充や目につきやすい展示や梱包の工夫を進めてきました。また、施工動画をホームページに掲載するなど、お客様ご自身が自宅でお使いの便器にウォシュレットを取り付けられるサポートの充実も図っています。ウォシュレットを実店舗やオンラインで購入し、自分で取り付けられる、その手軽さが受け入れられています。ウォシュレットの認知や関心の高まりに伴い、新たな全米チェーンからも引き合いをいただいています。TOTO商品をますます身近な商品へと進化させていきます。



店舗での展示の工夫

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、訪問修理網を段階的に拡大し、2025年にはターゲット商圏におけるカバー率が100%となりました。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）

INTERVIEW

モロー新工場立ち上げによるサプライチェーンのスピード向上と、収益性向上に向けた取り組み

執行役員　米州住設事業部長　室井太郎



2025年秋にモロー新工場で衛生陶器の生産を開始しました。TOTOグループでは初となるタンク接着ロボットや無人搬送機AGV（Automatic Guided Vehicle）など、最新鋭の自動化設備を導入することにより、品質向上に加え、生産能力は従来比150%に向上します。

米州住設事業の主力商品である便器とタンクが一体となったデザイン性の高いワンピース便器の生産を、これまでのアジアから米州内にシフトすることで、お客様に確実かつタイムリーに供給できる体制を整備しています。米州住設事業の収益性の最大化を目指し、最新鋭工場での衛生陶器の生産を進めることにあわせ、需要が伸長するウォシュレットの米州域内での生産も含め、あらゆる可能性を検討しています。

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。売上規模が大きく安定成長が期待できる台湾地域に加え、ベトナムとインドについては、事業成長の牽引役と位置づけ、市場のポテンシャルを最大限に引き出す戦略を展開します。

• 台湾地域

2010年代半ばまでは新築現場が中心でしたが、今はリモデル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。

2026年には直営ショールームをリニューアルしハード・ソフト面ともに提案力の強化を図り、地域内の代理店ショールームへのノウハウ展開も実施していきます。

• ベトナム

国民の平均年齢は若く、また、不動産市況の回復期に入り、長期的に経済成長が期待できる市場です。

市場ニーズに合う商品のスピーディーな市場投入とあわせて、販売力の高い販売店をさらに拡充し、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、衛生陶器や水栓金具の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見ています。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。1・2級都市を中心としたターゲット都市圏において、販売網および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。

商品面では、インドのお客様の商品選定の起点となるシャワーの品揃えとデザインの向上が課題で、市場ニーズに合う商品ラインナップを拡充していきます。

また、衛生陶器工場では、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

足元では新築現場が軟調に推移しておりますが、ターゲットとするハイエンドマーケットでは、長期的には都市圏を中心に住宅供給戸数が増加し、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、機能と品質を認めていただき、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。





VinHomes Zurich
ハノイ市内・全1000室大便器・ウォシュレット



インド直営ショールーム

2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度は、台湾地域やベトナム、インドなどの主要地域の伸長が事業を牽引し、売上高は549億円（前年度比109%）、営業利益は102億円（対前年度+20億円）となりました。2026年度は、主要地域の継続的な伸長により、売上高は623億円（前年度比113%）、一方営業利益は中東情勢影響を受けた外部調達コスト増影響などにより、76億円（対前年度-21億円）と増収減益の計画です。台湾地域は、2025年度は住宅市況が低迷するなかで、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より増収となりました。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、2026年度も売上高を伸ばします。ベトナムは、2025年度は市況回復を追い風に、売上も徐々に回復し、増収となりました。2026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の計画です。コスト改善に向けては、グローバル全体でのサプライチェーン体制の検討を進めていきます。インドでは、市場最適商品投入に加えて、ジオマーケティングを活用したターゲット代理店の選定およびショールームの拡充を引き続き進め、ウォシュレットの認知拡大を図ります。

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
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	282	325	448	450	502	549	623
営業利益	40	47	65	55	77	97	76
営業利益率	14.1%	14.5%	14.6%	12.3%	15.3%	17.7%	12.2%

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

STAGE2目標（2023年度 ➡ 2026年度）

売上高 CAGR +16%

※ 2024年4月発表

TOPICS

中東におけるTOTOフィロソフィーと商品価値伝達の取り組み

高級大型現場が活況な中東のなかでも、一人当たりGDPが高いサウジアラビアでは、TOTO商品の潜在購買層が多くいます。

「サウジビジョン2030」にて高級住宅やリゾート施設などの大型現場の開発投資が数多く計画されている魅力的な市場です。TOTOは2025年9月に首都リヤドに現地法人「TOTO AR Company」を設立し、大型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直接コンタクトを取り、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。また、2026年秋に「TOTOテクニカルセンター」をオープンし、商品のフィロソフィー・世界観、技術力、ウォシュレット価値の訴求を強化しブランド認知拡大に注力します。



サウジアラビア
TOTOテクニカルセンター

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ています。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。上記取り組みは計画以上に進捗しており、現地通貨ベースでは「WILL2030」の当初計画を前倒しで黒字化を達成しました。



プランマー向けイベント展示会場

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も生まれています。

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。

2025年度振り返りと2026年度計画

2025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57億円（前年度比116%）、営業利益は-4億円（対前年度+4億円）となりました。また、現地法人として2年連続の通期黒字を継続しました。

ドイツにおいては、壁掛けネオレストWXシリーズなどの高級帯商品の拡販に加え、既存の壁裏配管を活用し省施工でトイレの取替が実現できる「単品交換」の提案によるさらなるウォシュレットの需要拡大を目指します。

イギリス、フランスにおいては、2026年5月にオープンしたロンドンの新ショールームでのブランド発信を強化し、5つ星ホテルなどへの提案を進めます。また、感性に訴えるデザイン性の高い商品の継続投入により、販売拡大を図ります。

これらの活動により、2026年度は、売上高70億円（ 前年度比123%）、営業利益は-6億円（対前年度-2億円）を計画しています。


単品交換



イギリス・ロンドン新ショールーム
photography by Ella Ling

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
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	40	48	53	45	49	57	70
営業利益	−9	−10	−13	−13	−8	−4	−6
営業利益率	−	−	−	−	−	−	−

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

グローバル住設事業

海外住設事業

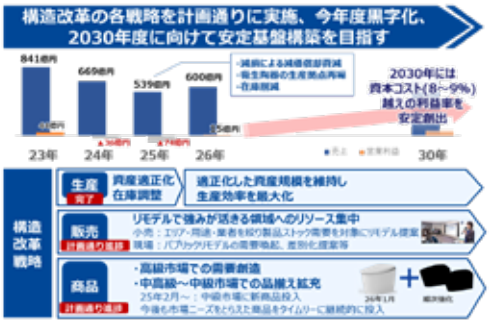
中国大陸住設事業

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。

不動産市況の低迷が続き、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、2025年度と2年連続で赤字に転じましたが、将来の安定的な事業運営に向けた構造改革を進めており、計画どおり進捗しています。



構造改革の柱は3つです。生産面では、衛生陶器の生産拠点を再編し、生産効率の最大化を目指し、2025年度中に2工場での生産停止と新たな工場での生産開始を計画どおり進めました。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・パートナー）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、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。また、このように拡充した商品は、中国大陸のみならず他のリージョンにも展開し、グローバルにおける競争力向上に寄与させてまいります。

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。



クリスマスの商品プロモーション

2025年度振り返りと2026年度計画

2025年度は、市況低迷の継続や在庫調整などの影響により売上高は539億円（前年度比81%）、営業利益は-74億円（前年度比-34億円）となりました。2026年度はリモデル活動強化や新商品投入効果により売上高は600億円（前年度比111%）、営業利益は15億円（前年度比+89億円）を計画しています。リモデルでの販売増に加え、構造改革による固定費削減効果などにより黒字化を目指します。

主要KPI結果と今後の計画

（億円）

	基準年	STAGE1			STAGE2		
	実績	実績			実績		計画
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	695	924	851	841	669	539	600
営業利益	113	155	79	41	−41	−74	15
営業利益率	16.2%	16.7%	9.2%	4.8%	−	−	2.5%

※ 2026年度より適用した共通費の配賦方法にて2025年度以前の数値も遡及

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が活用されているフィールド

ファインセラミックスは、私たちが日ごろから使っているスマートフォンやPCのほか、DXやAIの社会実装に伴い需要が急拡大しているデータセンターなどで使われる半導体の製造工程において重要な役割を果たしています。

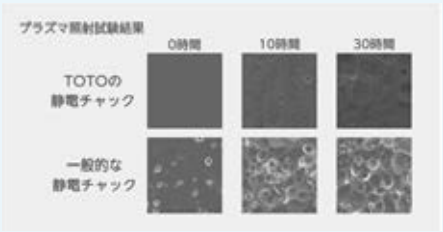


TOTOグループのファインセラミックスの強み

セラミック事業には、衛生陶器をはじめとした水まわりの分野で100年にわたり培ってきた製品開発および量産における技術やノウハウが活かされています。お客様（半導体製造装置メーカー）が直面する課題を解決に導く高度な設計と付加価値を提案することで構築されたお客様との強固な信頼関係を基盤に事業を推進し、先端半導体業界を下支えしています。

<静電チャック>


静電チャック



高純度素材によって圧倒的な耐久性を有することから、NAND型フラッシュメモリの非常に過酷な環境である極低温環境のエッチング工程の製造装置などに採用されています。TOTOの高純度アルミナは、長時間プラズマを照射しても腐食が少なく済むため、お客様の歩留まり改善と品質安定化に貢献しています。高まる多層化のトレンドに加え、進化する技術に求められる品質水準に迅速かつ的確に応えるため、お客様と連携しながら次世代製品の開発を進めています。

<AD部材>



AD部材

世界に先駆けて実用化を実現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ものを、基材に向けて高速噴射することで、緻密かつ高密着なセラミック膜を形成する技術です。ナノレベルの超微細なパーティクルの発生を抑制し、装置の安定したパフォーマンスを支える技術力がお客様から高く評価され、ロジック半導体向けのエッチング工程の製造装置に採用されています。

<エンジニアリングセラミックス>


エンジニアリングセラミックス

液晶や有機ELパネルなどの製造装置に使用されるエンジニアリングセラミックスは、金属よりも強くて軽く、耐摩耗性があることが特徴です。衛生陶器の成形・焼成技術や水栓金具の精密加工技術を活かし、大型でありながら、たわまない部材を一体でつくることができます。微細な回路の正確な露光を可能にするため、振動を抑え、極めて高い運動精度を実現することで、ディスプレイ製造の分野で活用されています。今後は、さらに強みを生かすことのできる分野での用途拡大に向けて取り組んでいきます。

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・高精密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
（最高技術責任者）

成長セグメント

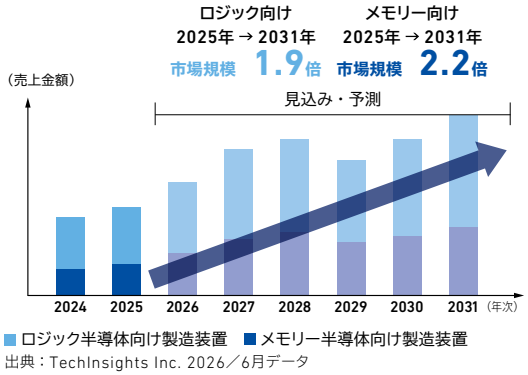
「WILL2030」STAGE2の取り組み

市場環境の認識

AIの社会実装やデジタルシフトの潮流は世界規模で加速しており、半導体需要を強力に牽引しました。性能面においても、大容量化や微細化といった高度な進化が続いており、TOTOの技術力を発揮する絶好の機会となっています。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製造装置に採用されており、半導体市場の伸長とともに当社製品の需要も拡大していきます。

静電チャックは主にNAND型フラッシュメモリの製造装置に使われているため、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と見込んでいます。また、デバイスメーカーの継続的な設備投資により、世界中の製造装置の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



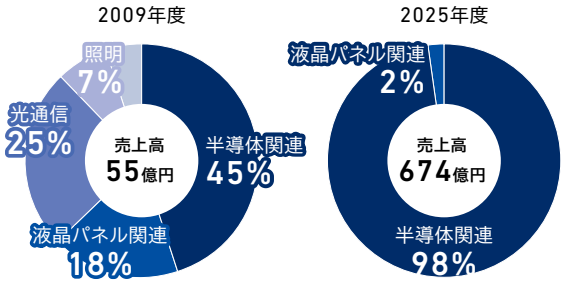
出典：TechInsights Inc. 2026／6月データ

事業の強み

これまでさまざまな製品を手掛けてきたセラミック事業ですが、TOTOのファインセラミックスが強みを発揮できる領域である半導体関連製品に集中することで、TOTOグループ全体を支える事業へと成長しました。

半導体や製造装置のスペックが進化するほど、これまで以上に製品の技術力や品質、供給体制の向上が求められます。TOTOはそうした課題に対し、強みである高度な設計力と提案力をもってスピーディーに対応することでお客様から信頼を得ており、次世代品の実現に向けた共創を進めています。これらを実現できるリソースをグループ内に有することも強みの源泉となっています。

売上構成の変化



半導体領域に特化
選択と集中

また、静電チャックの需要の特性として、新規投資だけでなく、納入済みの装置の稼働に伴い、交換需要が発生するため、市場の調整局面でも業績を下支えします。TOTOの高品質な製品は、半導体製造工程の安定性や生産性の向上を支えており、安定稼働のためのキーパーツとなっています。

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

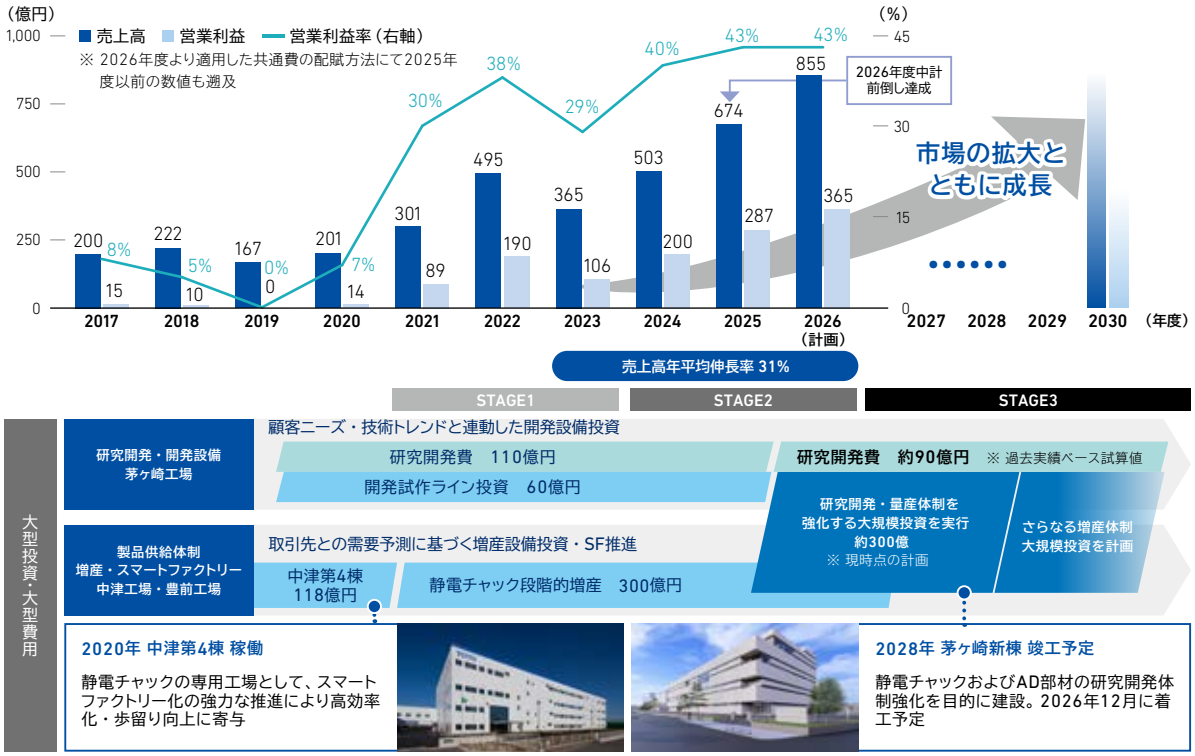
半導体製造装置の高度化に追随していくため、住設事業を含めたグループ内のリソースを総動員した独自の素材、設計・評価技術、製造プロセス・ノウハウにより、他社の追随を許さない次世代製品開発を強化しています。お客様と情報共有を行いながら、お客様の開発計画と同期したタイムリーな新製品開発を推進します。今後も、オンリーワン製品で価値を向上させ、提案活動を行っていきます。

2.高効率で需要変動に強い生産・製品供給体制の構築



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と情報を共有し、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、DX活用による開発生産性向上を実現します。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・AD部材の増産体制の構築のための生産投資、製品開発において将来的に必要となる新技術の獲得に向けた研究開発投資をさらに拡大していきます。

売上高・営業利益・営業利益率の推移と事業成長の見立て・投資計画



2025年度振り返りと2026年度計画

これまで取り組んできた新技術・次世代製品による価値向上やスマートファクトリーのさらなる進化によって、高まる需要に追随することができた結果、2025年度は売上高は674億円（前年度比134%）、営業利益287億円（対前年度+87億円）と過去最高となり、STAGE2計画を1年前倒しで達成することができました。

2026年度もNAND型フラッシュメモリおよびロジック半導体の需要拡大により静電チャック、AD部材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も着実に進めながら、売上高855億円（前年度比127%）、営業利益365億円（対前年度+78億円※）を計画しています。

※ 2026年度からの配賦基準を変更

住設事業とのシナジー

セラミック事業が重要な事業へと成長した原動力となったのは、TOTOのDNAである「需要家の満足」の追求と「良品と均質」への徹底的なこだわりを、TOTOグループ間の連携によって連綿と受け継いできたためです。

セラミック事業のもの創りは、住宅設備事業でこれまで培ってきた、材料技術、生産技術、解析技術などを注ぎ込むことにより、進化し続けています。その象徴がスマートファクトリーです。衛生陶器事業が持つ生産工程での個体識別ノウハウなど、グループの製造技術やノウハウを活かし、高品質なもの創りを効率的・安定的に実現するとともに、急激な需給変化に耐え得る生産体制を構築しました。これにより、好不況を繰り返すシリコンサイクルの谷間にあたる時期にも高い収益性を維持することができ、セラミック事業がTOTOグループの柱の事業になったことを示しています。

開発領域においても、住設事業の各事業部や総合研究所技術本部などとの連携により、半導体業界の枠に留まらない柔軟なアイデアを創出、具現化し先端の半導体製造を下支えするキーパーツの開発・生産を実現しています。

半導体市場の激しい変化のスピードを捉え続けるために、総力をあげて今後も取り組んでいきます。



INTERVIEW

静電チャックの生産性向上、リードタイム短縮、均質化を実現する加工機開発プロジェクト



セラミック事業部
セラミック生産技術部
生産技術第一グループ
小松 誠



技術本部 生産技術推進部
藤田 幸三

従来の静電チャックの製造工程は、長らく労働集約的かつ属人的な作業に深く依存していました。そのため製品完成までのリードタイムが長く、目まぐるしく変化する市場の需要に迅速に追従できない上、仕掛り在庫は増加の一途をたどっていました。

この状況を打破するため、「品質管理革新・もの創り革新・生産管理革新」の3つを柱とするスマートファクトリー化の推進を決意しました。そのうち、もの創り革新は工程のムダを取り、スリム化した工程を自動化し、工程間をデータでつなぎ、データを利用して工程統合を進めることで、生産性向上、リードタイム短縮、均質化を図るものです。そうした取り組みによって事業の収益性に貢献することに挑戦しました。この推進に不可欠だったのが、全社のもの創り技術の研究開発を推進する技術本部との連携です。

これまで多くの工程で技術本部と協力して推進しており、そのなかでも象徴的な事例が、飛躍的な生産性向上のための、外径加工・厚み加工・測定の個別工程を一つの設備に統合する、新たな加工機の開発プロジェクトです。

開発当初、製品の位置決めなど、各工程によって異なる要求を一つの設備で解決するという極めてハードルの高い課題に直面しました。事業部内で検討を重ねたものの目途が立たず、技術本部との議論を重ねるなかで、製品の動きに合わせて加工機を同期運動させる新たなアプローチを導き出しました。設備メーカーに依頼したところ、この前例のない手法は、技術的な難色を示されたものの、独自のロジックを共有し納得いただくことで、加工機の開発を成し遂げました。

結果として、対象工程を4つから1つに統合することに成功し、人による作業の大幅低減、生産性は3倍、リードタイムは1/35、品質バラつきは1/3へと飛躍的に向上しました。全社のもの創りを通じて培われてきた技術本部の深いナレッジと、現状を変えようとする事業部の執念が融合した結果、工程の完全自動化を実現しました。

今後も技術本部と強力に連携し、TOTOグループの全知見を結集させることで、スマートファクトリーのさらなる高みへ挑み続けていきます。

全社横断革新活動

マネジメントリソース革新活動

人財・IT・財務の三位一体戦略で、各事業のROIC向上を力強く牽引します。



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もって仕事に取り組める環境づくりを進めています。そのために、“ダイバーシティのさらなる進化”“安全・健康で、安心して働ける風土・基盤構築の推進”に取り組み、社員一人ひとりのエンゲージメントを向上させ、より自律的に働ける風土を醸成します。取り組みの進捗や成果を測る指標（KPI）として、働きやすい職場環境や仕事のやりがいなどの社員満足度を掲げており、調査結果を各部門で分析し、課題と対策を策定・実行しています。

その上で、“DXの実践”“資本効率マネジメント”にも取り組み、これにより、各部門の「付加価値生産性」の向上、および「投下資本の効率化」につなげ、「WILL2030」で目指す経済価値、社会的価値・環境価値の達成に貢献します。

ダイバーシティのさらなる進化、安全・健康で、安心して働ける風土・基盤構築の推進

＊具体的な活動事例⇒p.73~74「人財戦略」を参照

多様な人財（年代、国、性別、ライフステージや制約の有無）が多様な働き方のもと、高いエンゲージメントを持って、能力を最大限に発揮し活躍できる環境を整備します。また、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。これにより組織活力を向上させ、強い個の集団をつくり、各事業のさまざまなチャレンジにつなげていきます。

DXの実践

＊具体的な活動事例⇒p.71~72「デジタルイノベーション」p.73～74「人財戦略」を参照

DXを「商品・サービスの付加価値創造と生産性向上を支える、事業活動の基盤」と位置付けています。DXを通じて、既存の商品・サービスの価値をさらに高めるとともに、デイリーウェルネスを中心とした新たなビジネスモデルを創出することで、競合優位性を築き、お客様満足の最大化を実現します。業務面においては、全部門の業務プロセスにDXを活用し、オペレーションの効率化による付加価値生産性の向上を達成します。

その実現に向けて、デジタル技術を活用し、社員一人ひとりが自律的に価値を生み出す組織への変革を進めます。具体的には、IT学習機会の充実や各種研修、個別サポートによる部門課題の解決に加え、全社横断での業務改革支援を推進します。あわせて、変革マインドの強化や社員同士が称え合う風土づくりを通じて、個人の学びを組織のチャレンジへと発展させ、より大きな課題に挑む「DXの連鎖」を生み出します。これらの取り組みにより、「学び・チャレンジ・成果」のサイクルを加速させて業務の余力を創出し、商品・サービスの高付加価値化や、新たな生活価値・ビジネスモデルの創出につなげていきます。

資本効率マネジメントの深化・定着

＊具体的な活動事例⇒P.75～77「財務戦略」を参照

TOTO版ROICを重要指標に据え、ブレイクダウンした「ROICツリー」を各事業のKPIに落とし込み、ROICの数値目標を設定しています。また、各事業の年度活動計画を展開する際、ROICに関する理解を深める勉強会なども実施しています。そうすることで、投下資本効率を高めるPDCAサイクルを定着させ、各現場では資本効率を意識した事業活動への変革が進んでいます。

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。



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、世界に通用するラグジュアリーブランドを確立し、「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を選びたいと思っていただけるように、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の「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。

1.きれいと快適・健康と環境性能の進化

商品の環境性能を向上するために、節水や省エネなどをさらに進化させています。

これらの取り組みに加え、再生材料の使用拡大を進めています。これまでは、商品の内部部品を中心に再生材料を使用してきましたが、今後は外観部品にまで使用範囲を拡大していきます。独自の品質基準をクリアしたTOTOの再生材料ならではの質感を活かし、新たなデザインを提案します。

2.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。

2025年度は、将来を見据え、今後グローバルで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、文化、生活実態、年々変化する価値観に加え競争環境についてマーケティングリサーチ活動を行いました。

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。

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。

3.海外市場における商品企画体制

中国大陸市場を中心に、世界各地でローカルメーカーが台頭しており、競争激化により市場構造も変化しています。そのようなマーケットにおいて競争力を強化するため、海外各国における商品企画体制を見直しました。これまでの高級ゾーンにおけるグローバル共通の展開を中心とした戦い方に加え、今後は各拠点が主導して地域のニーズに即座に応える「ローカル最適商品」の展開を強化します。「TOTOブランドの本質である品質基準」と「各地域で求められるニーズ・コスト構造」を両立させることで、グローバルでの競争力を高めていきます。

中国大陸の急速な市場環境変化に対応し、スピード感を持って投入した中級商品群は、狙いのリモデル市場において成果を得ています。他の地域も同様に、各地域のニーズに合わせた最適な商品をスピーディーにお客様へお届けしていきます。

<これまで>

TOTOのコア技術を搭載した商品を日本で各国・地域に合うよう企画およびデザイン

<新体制>

TOTOのコア技術を生かしながら、現地ニーズを捉えた機能・デザインをタイムリーに反映

<新体制で開発・販売した事例：中国大陸住設事業>

■商品戦略全体像



2026年1月に発売した中級ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5B」



ローシルエットで柔らかな曲線を描くデザインのウォシュレット一体形便器。ノイズレスな形状は、ホコリや汚れが溜まりにくく、衛生的でお手入れが簡単。節水、節電、部品削減などを行い環境負荷軽減に貢献する点も高く評価されました。

「iFデザイン賞2026」受賞

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。



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「強靭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、さらなる強靭化と体質強化を進めることを目標としています。2025年度は長期化する中国大陸の市況低迷や購買行動変化による需要変動、米国の関税政策によるサプライチェーンへ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。

2026年度は既存の枠組みや慣習にとらわ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、事業ごとの課題に対する取り組みを推進します。加えて、中東情勢悪化に伴い顕在化したサプライチェーンリスク対策として、サプライヤー様が自己調達する粗原料・材料などの調達課題に関しても連携しながら取り組んでいきます。

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、2025年度から2027年度にかけて生産・販売拠点間取引のシームレスな自動化（EDI※1化）のためのシステム投資を段階的に進めています。足元では、在庫可視化によるグローバルの生産・調達計画の見直しや市場ニーズに沿った品番削減、リードタイム短縮などを進めました。また、米州市場における戦略商品であるワンピース便器※2の供給体制を強化し、今後の需要伸長に耐え得る体制づくりと、グループ間の輸入との最適な物流体制を構成することを目的に、衛生陶器の新工場棟の稼働を開始しました。2026年度もこれらの活動を継続するとともに需要予測精度向上などを進め、さらなる体質強化を図り、新工場棟本格稼働によるサプライチェーンの最適化を実現します。

日本においては、商品安定供給体制を継続しながら、2025年度は高収益体質への転換に向けて、品番削減や、実態納期に即した在庫水準の適正化に取り組みました。2026年度は事業効率の視点に立ちこれまでの活動を強化するとともに、TOTOの強みである「サステナブルプロダクツ」の比率を高め、業績の向上に努めていきます。

中国大陸は、2025年度は構造改革戦略に基づき、生産体制の再構築を実施しました。市況や商品ニーズの変動に応じた生産調整により、一定の業績影響を生じながらも在庫の適正化を進めてきました。2026年度は適正な在庫を維持しながら「お客様の希望どおりに商品をお届けするしくみ」の構築を着実に進めるため生産リードタイム短縮など、需要変動対応力の強化を図ります。

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CO_2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、社会から信頼され続けるクリーンな供給網を確立します。

※1：Electronic Data Interchange（電子データ連携）
※2：便器とタンクが一体となった形状の腰掛便器

デマンドチェーン革新活動（もの創り革新）

AIでDXを深化させ、激動する市場にスピード感を持って新たな価値を創造し続けます。



常務執行役員
梅本 歩

「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

「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年度は、水まわり4部位へと展開している「きれい除菌水」をはじめとするクリーン技術をさらに応用展開し、魅力ある商品を創出し市場投入しました。2026年度も引き続き、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も加速させ、現地ニーズに適応した新商品のタイムリーな市場投入を実施していきます。さらに、廃材を活用した「高意匠マテリアル」の開発を推進し環境訴求を通じたブランド価値向上にも取り組みます。また、開発におけるスピードや精度を高めるためのAI活用にも取り組み、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っていきます。

「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。

2026年度は、高難易度作業の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。

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

TOTO U.S.A.（ジョージア州モロー市） 衛生陶器 新工場棟が稼働



米州市場向けに中高級の腰掛便器の生産体制を強化することを目的に、2025年11月に新工場棟にて生産を開始しました。米州住設事業のさらなる飛躍のため、TOTOグループ初となる便器とタンクの自動接着ロボットをはじめとする最新鋭の設備を導入し、ワンピース便器の生産性を向上させます。新工場棟が稼働することで、米州での衛生陶器の生産能力は従来と比べ150%となります。これまで、ワンピース便器は、アジア圏からの輸入割合が大きく、輸送に時間がかかっていましたが、今後は米州域内のワンピース便器の生産数が増え、お客様へ確実かつタイムリーに商品をお届けできる体制となります。米州の戦略商品であるワンピース便器の販売を促進し、「きれいと快適・健康」「環境」を両立したTOTOらしい商品「サステナブルプロダクツ」により米州の皆様の豊かで快適な暮らしの実現に貢献していきます。

デジタルイノベーション

「WILL2030」では、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づけています。

「製品・サービスの新たな付加価値創造」と「開発・製造プロセス革新」の検討・実装に加え、活動を担う「DX人財の育成」として、データサイエンティスト育成や全グループ員のリテラシー向上に取り組んでいます。

これら3つの活動に主幹部門を配置し各事業と連携、経営層も参画しながら、TOTOグループの強みをさらに磨き、価値創造力を高めていきます。

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つけています。

他社との協業による価値創出

社会環境の変化に伴いトイレの利用者からは「混雑緩和」や「バリアフリー設備の検索」、「より安全・安心で清潔なトイレの利用」といった新たな要望が寄せられています。一方で、施設管理者側には「清潔で快適なトイレを効率的に維持管理する」という課題が生じています。

これらに対応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。



TOTO CONNECT PUBLIC
「バリアフリートイレみまもり機能」

さらに、パブリックトイレの安全・安心の価値を高めるために「バリアフリートイレみまもり機能」を追加しました。本機能は富士通株式会社との実証実験を経て実用化したもので、富士通のミリ波センサーとAIを活用したみまもり技術を採用しています。カメラを使用せずに利用者のプライバシーを保護しながら24時間の自動見守りが可能です。トイレ内での転倒や長時間の滞留といった異常を早期に検知し、施設管理者へ自動で通知します。

デジタル技術を活用した新しい商品の提供

「便スキャン」機能を搭載した「ネオレストLS-W／AS-W」は、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表示するとともに、計測したデータをもと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。デジタル技術を用いて新しいトイレの価値を提案しています。



便スキャンセンサー

ひとづくりにおけるデジタル化

計画的なDX人財の育成

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。

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。2025年度には、従来の取り組みに加え、短期間で実践につなげて成果を創出することを目指す、自部門の具体的なテーマに合わせた応用教育を行うコースも新設しました。

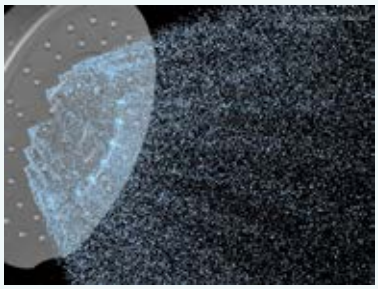
各部門へ帰任したデータサイエンティストは、それぞれの現場で製造設備の予知保全や生産計画の最適化、アフターサービスにおける業務効率化など、多様なデータ革新を起こしています。ものづくりから顧客接点に至るまで、全社的な効率化や新たな価値創出に結びついています。

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、活用の幅を広げています。これにより、膨大な計算量が必要なシャワーからの吐水や、浴室床の水はけのシミュレーションが可能になりました。



ミストシャワーの吐水を再現

「富岳」利用の研究は、(一財) 高度情報科学技術研究機構より評価され、2022年の受賞に続き、2025年は2回目となる「優秀成果賞」を受賞しています。ミストシャワーにおける微小水滴の飛散シミュレーションの確立と皮膚の溝の汚れに対する洗浄力の評価手法の確立が評価されました。デジタル技術の高度化により、さまざまな商品のさらなる品質向上を目指します。

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。



人財戦略

企業理念を共有した多様な人財の活躍～人的資本を最大化する組織へ

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る“人財”と位置づけ、脈々と受け継がれる精神「どうしても親切が第一」を不変の絆に、社会やお客様の役に立つことを存在意義としています。個の自律的成長を支えるしくみで全世代のチャレンジを促す風土を醸成し、つながりや成長を実感できる働きがいを追求することで、一人ひとりの可能性を最大限に引き出します。

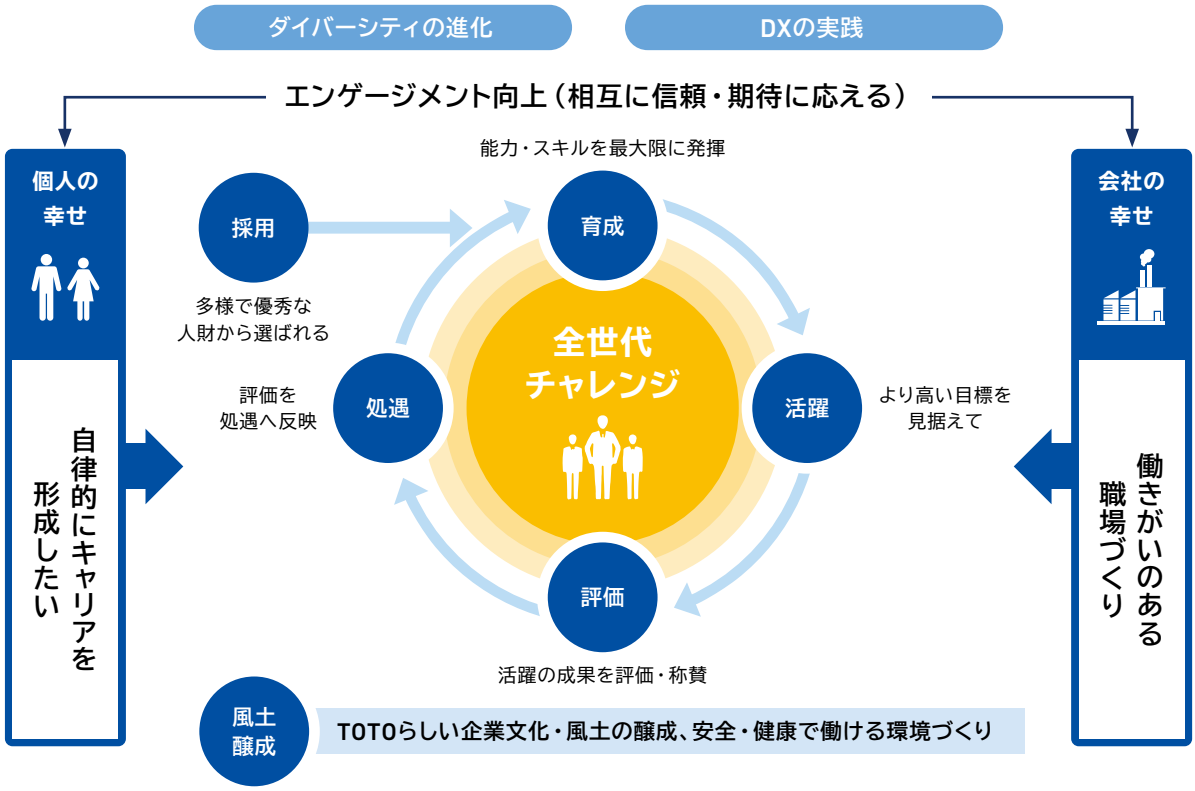
目指す姿

“企業理念の実現”

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。

人財戦略

多様な人財が集まり、安心してイキイキとチャレンジし、社員が誇りに思い、働き続けたいと思える会社



TOPICS

グローバルに結束を高め、経営理念の体現を称える「海外社長賞」

海外の全拠点を対象に、経営理念の体現として、「WILL2030」の達成をするためのチャレンジを称え、その知見を全社で共有します。

授賞式では経営陣との対話や工場見学、国内関連部門との情報共有を実施し、「経営理念の実践が認められる実感」を通じ、多国籍な社員のエンゲージメントと結束を高めます。



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	2025年度実績	2026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。	意識調査総合スコア（TOTO日本※）	78.6pt	78.6pt
	意識調査 安心・やりがい指標	77.0pt	77.5pt

※ TOTO日本：TOTO国内グループ会社

1. ダイバーシティの進化

多様な人財が互いに称え尊重し合い、能力を最大限に発揮する環境へ。

施策	指標	2025年度実績	2026年度目標
●女性活躍の推進とリーダーシップの多様化			
個々の強みを活かすリーダー研修や管理職登用後のネットワーキング強化を通じ、意思決定層の多様化を構築して組織の成長へとつなげています。	女性管理職比率	21.3%	21.5%
●障がいがある方の活躍推進			
全TOTO国内グループ会社で障がい者採用を継続し、相互理解を深める勉強会などを通じ、受け入れ職場を拡大することで、一人ひとりがさらに活躍できる環境づくりを目指します。	障がい者雇用率	2.82%	2.70%以上（法定）
●グローバル経営基盤の強化			
海外事業の成長に向け、経営理念を体現した海外事例を称える海外社長賞の実施や、理念に基づく経営力を備えた海外グループ会社の幹部候補を育成し、登用の進捗管理を行うことで、さらなる事業拡大と世界中にTOTOファン創出を強力に推進します。	海外グループ会社幹部育成研修修了者数	37人	40人

2. 柔軟な働き方とウェルビーイングの実現

ライフイベントとキャリアを両立し、心身ともに健康で最高のパフォーマンスを発揮できる土台を整備しています。

施策	指標	2025年度実績	2026年度目標
●キャリア継続支援と柔軟なワークスタイル			
育児・介護・治療などに合わせて、勤務地限定制度や在宅勤務などの選択肢を拡充。社員の多様な働き方に寄り添い、キャリアの継続とチャレンジを支援します。	男性育休取得率	98.5%	85.0%以上
●「健康経営」とワークライフバランスの徹底			
社員と家族の健康を支えるため、健康管理やメンタル、感染症、健康増進の4つを重点化。eラーニング研修や意識向上イベントの実施を通じ、心身ともに万全な状態で、誰もが最大限にパフォーマンスを発揮できる環境の実現を目指します。	働きやすい職場づくり指標（意識調査）	80.9Pt	82.1Pt

3. 成果につながるDXの実践

デジタル技術を活用し、全社員が主体的に効率化・価値創造を推進する組織への変革を進めています。

施策	指標	2025年度実績	2026年度目標
●対話を通じたDX人財の育成の強化	部門DX 実践テーマ数	400件	400件
DXを自分ごととして捉えられるように、座学に加えて対話型研修を強化。 DX推進者の連携基盤を構築し、事例やノウハウを共有・展開し全社のDXを加速する。			
●「学び−チャレンジ−成果」サイクルの確立			
生成AIやRPA等を活用した現場主導の業務効率化と成功事例の共有を通じ、「学び・チャレンジ・成果」のサイクルを確立することで経営基盤を強化します。			

財務戦略



強固な財務基盤のもと、
積極的な戦略投資と
安定的な株主還元を通じて、
さらなる企業価値向上を目指します。

取締役
専務執行役員
田口 智之
（最高財務責任者）

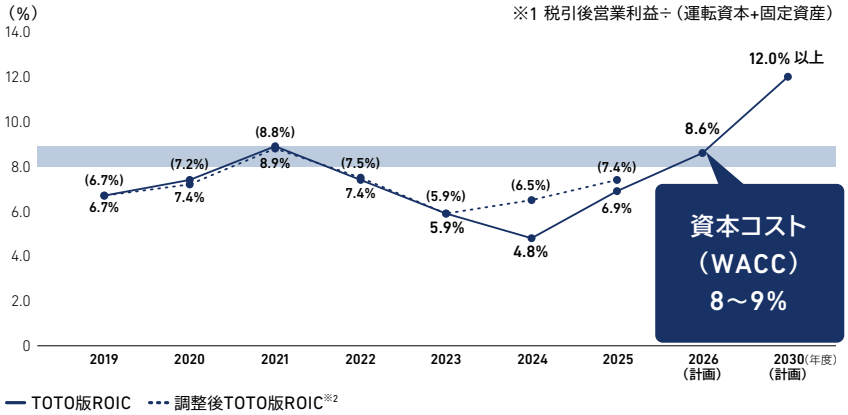
資本コストや株価を意識した経営

財務規律に裏付けられた財務健全性のもとで、積極的な戦略投資と株主還元に適切にキャッシュを配分することが財務戦略の基本方針です。近年、米州・アジア・欧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、中国大陸住設事業や日本住設事業では市況や経営環境が著しく変化し、また国際情勢も不安定となっているなど、財務戦略の舵取りがより重要になっています。そのような複雑な経営環境のもと、高い「利益の質」を実現するための重要指標としてTOTO版ROICを導入し、TOTO版ROICツリーと連動したKPIを管理することで、投下資本最適化と収益性向上を通じた企業価値向上に取り組んでいます。加えて、TOTO版ROICの管理の実効性を高めるために、TOTO版ROICを事業別に分解し、事業計画策定とあわせて定期的にモニタリングするとともに、各事業の特性に応じた戦略を検討・推進しています。

2022年度以降、利益率や投下資本回転率の低下によってTOTO版ROICは低下傾向が続いていましたが、中国大陸住設事業の市況低迷などによってTOTO版ROICが底を打った2024年度（4.8%）以降、成長セグメントの利益拡大ならびにベースセグメントの効率性向上の取り組みを着実に進めています。結果、経営環境の不透明感は継続しているものの、2025年度はTOTO版ROICを対前年+2.1ptの6.9%まで改善させることができました。財務戦略を通じて資本効率を継続的に高めていくことにより、2026年度は、資本コスト（WACC：8～9%と認識）と同水準の8.6%を計画するとともに、2030年度には資本コストを上回る水準である12%以上のTOTO版ROICの達成を目指します。

非常に意欲的な目標ではありますが、社員一人ひとりが資本収益性を深く理解し、たゆまぬ改善を継続して実践することで達成できる目標と考えています。そのために、ROICツリーを活用したKPI管理はもちろん、TOTO版ROICの改善事例を社内で展開するなど、さまざまな取り組みを通じて、社員一人ひとりの意識を高め、全社一丸で企業価値の向上を目指します。

「WILL2030」TOTO版ROIC※1



※2 調整後TOTO版ROIC（上段の（ ）付き数値）は、税引後営業利益を、標準実効税率30.4%で計算

事業の構造改革と成長戦略投資

米州・アジア・欧州そして新領域などの成長セグメントには積極的にキャッシュを配分する一方、高い効率性が求められる日本住設・中国大陸のベースセグメントにおいては、構造改革や投資水準の最適化を行うなど、事業ポートフォリオマネジメントの観点から経営資源を最適配分することが、財務戦略の重要な役割と考えています。

【中国大陸住設事業の構造改革】

今後の大幅な事業成長が見込めないなかでも、利益を継続して出せる体質の確立が急務です。その実現に向けて、2024年度に実施した固定資産の減損に続き、2025年度には急激な市況環境の変化に対応できる体制への構造改革を断行しました。具体的には、4拠点あった衛生陶器生産工場を2拠点に再編したほか、水栓・浴槽生産工場においても人員数の最適化を実施しています。2026年度は、営業利益の黒字化を達成させ、今までの取り組みを結実させます。

【日本住設事業の構造改革】

人口減少により市場が縮小し、物価上昇によりコスト環境も悪化していくなかでも、住設事業ならびにTOTO全社における最も重要な屋台骨として、資本コストを上回るTOTO版ROICを継続的に生み出せる体質への進化を目指します。2025年度には、1年間をかけて構造改革プランを検討し、「新たな価値・需要創造」「リモデル市場におけるターゲット需要・商品戦略の再定義」そして「事業コスト構造の最適化」の三つの柱を立てました。これらに基づき、2026年度以降は、経営資源の集中と徹底したスリム化を進めていきます。

設備投資においても、STAGE2当初計画では320億円の日本戦略投資を予定しておりましたが、この方向性を踏まえて投資規模の最適化を行い、投資額は154億円となる見込みです。

【米州・アジア・欧州住設事業を中心とした、グローバル住設の成長戦略】

ウォシュレットの地位確立や経済成長に後押しされる各地域においては、成長戦略へ積極的に経営資源を配分しています。2025年度に稼働を開始した米州の衛生陶器新工場による生産体制の強化と、安定した供給体制の確立、各地域での販売・代理店網の拡大などを通じて、確実な成長を実現していきます。グローバル住設における成長戦略投資（グローバル戦略投資）はSTAGE2当初計画では720億円を予定しておりましたが、この方針のもと、投資額は800億円に拡大する見込みです。

【新領域事業の成長戦略】

新技術による価値向上・スマートファクトリーによる生産性の向上、そして拡大する半導体需要に応えられる十分な生産体制構築のための設備投資を進めています。市場環境や需要動向に合わせた最適な生産体制の構築のために、STAGE2で計画していた投資の一部を、STAGE3に繰り延べました。結果、STAGE2当初計画では290億円を予定しておりましたが、投資額は165億円に減少する見込みです。一方、STAGE3においては、現時点では約300億円の投資実行を計画しているほか、さらなる増産体制確立のための追加の大規模投資も構想しています。新領域事業においては、今後の積極的な戦略投資により、事業成長を確実なものにしていきます。

■STAGE2（2024年～2026年度）　設備投資内訳

	STAGE2当初計画（2024年～2026年）	STAGE2見込み額（2024年～2026年）	（2026年度の主な設備投資内容）
グローバル戦略投資	720億円	800億円	・ウォシュレット新商品投資 ・衛生陶器工場関連（米州）など
セラミック戦略投資	290億円	165億円	・生産／開発体制強化投資 など
日本戦略投資	320億円	154億円	・スマートファクトリー化　関連投資 など
基盤強化投資	420億円	347億円	・システム関連投資 など
合計	1,750億円	1,466億円	

時期ずれとなっている投資については、今後計画どおり実行

財務面における投下資本の最適化（政策保有株式の縮減）

財務面における投下資本の最適化として、政策保有株式の縮減を推進しています。2014年度末の連結純資産比19%から着実に縮減を進め、2025年度末には9.5%まで縮減しました。この2025年度の売却による約200億円のキャッシュ・インは、キャピタルアロケーション方針に沿って成長戦略投資や株主還元に充当する予定です。今後は2030年度末に連結純資産比5%未満とすることを目指し、保有役割・効果を精査しながら着実に推進していきます。

株主還元方針

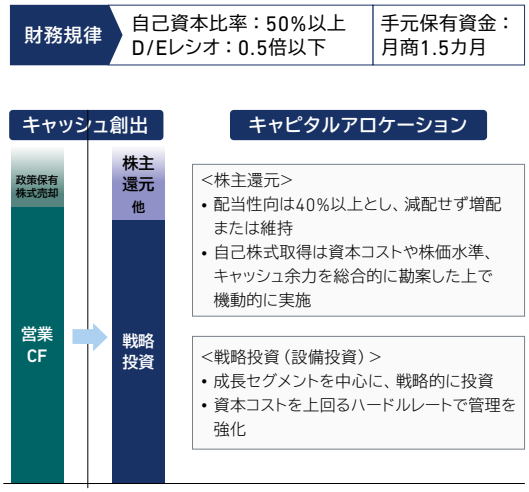
キャピタルアロケーションにおいて、株主還元を戦略投資同様に重要視しています。STAGE2では「配当性向は40%以上とし、減配せず増配または維持」とし、自己株式の取得も、資本コスト・株価水準・キャッシュ余力・経営環境などを総合的に勘案した上で検討するとしています。2025年度の配当については、営業利益が計画を上回ったことを踏まえて増配し、1株当たり110円（中間・期末合計）としました。2026年度の配当については、国際情勢やサプライチェーンの混乱などの経営環境の不確実性が続いているものの、利益計画と足元の財務の水準も踏まえ、2年連続での増配となる1株当たり120円（中間・期末合計）を計画しています。

また、2025年度は2024年度に実施した政策保有株式の売却によるキャッシュ・インを活用し、200億円（531万株）の自己株式の取得を行ったほか、既保有分も含めた自己株式消却（1,062万株、消却前の発行済み株式の6%）を行いました。

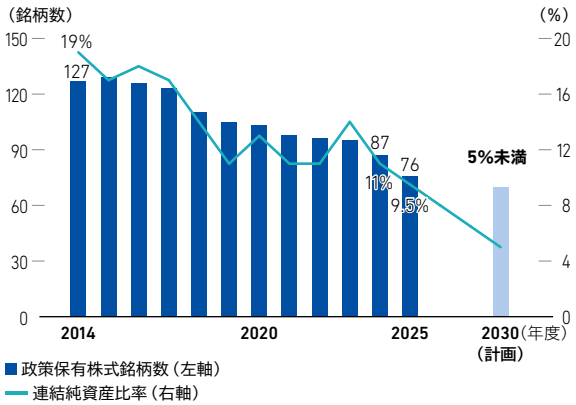
財務規律

これらの財務戦略の推進基盤が「財務健全性」であり、STAGE2では「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。当社の事業特性として、住設事業のブランドと競争優位性の源泉である衛生陶器の生産設備の投資回収期間が、10年以上と長期にわたる点があります。加えて、成長を牽引する新領域事業はシリコンサイクルによる高いボラティリティにさらされています。これらを踏まえ、安定的に成長戦略投資と株主還元を行うためにも、固定資産投資は自己資本で対応することを基本としています。加えて、自己資本に裏付けられた固定資産投資という考え方が企業価値を損なわないための規律づけを行っています。設備投資の意思決定においては、資本コスト（WACC）に基づいたハードルレートを設定し、正味現在価値（NPV）をもとにして、その投資が企業価値の向上に資するかを判断しています。

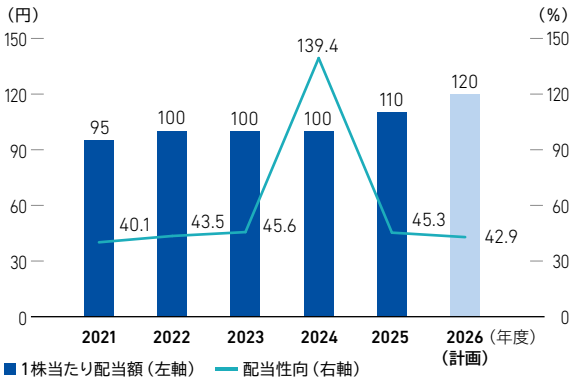
キャピタルアロケーション（資本配分規律）



政策保有株式推移（連結純資産に対する割合）



1株当たり配当額／配当性向



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。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※1を進めています。知財活動において生成AIを活用して業務改善を行い、IPランドスケープ活動を含めた知財戦略業務へのリソースを増やすことで、事業戦略・研究戦略と連動した知的財産戦略の立案、推進を加速させています。

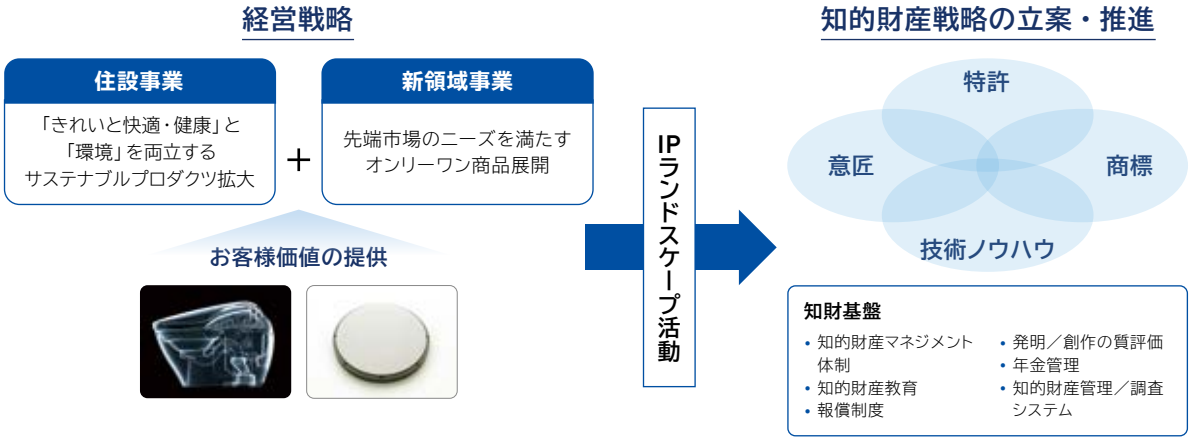
また、創造性を補完するパートナーとして生成AI技術を活用し、多様な市場ニーズや社会課題に対応した革新的なビジネスモデルに関する特許創出活動を推進しています。

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。

※1 IPランドスケープ活動…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

知的財産の保護と活用

創造した価値に対して、当社のコア領域に属する知的財産権を独占するとともに、製造技術をはじめとする技術ノウハウは秘匿すべき重要な知的財産と位置づけて管理するクローズ戦略と、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。



経営戦略と知財戦略の連動

セラミック事業への積極投資と連動した知財戦略を推進しており、同分野の特許出願を戦略的に加速させ、事業競争力の源泉となる知財ポートフォリオを構築しています。

各年における分野別の特許出願件数割合※2



※2 LexisNexis社「PatentSight+」によるデータを用いて当社にて加工

コーポレート・ガバナンス

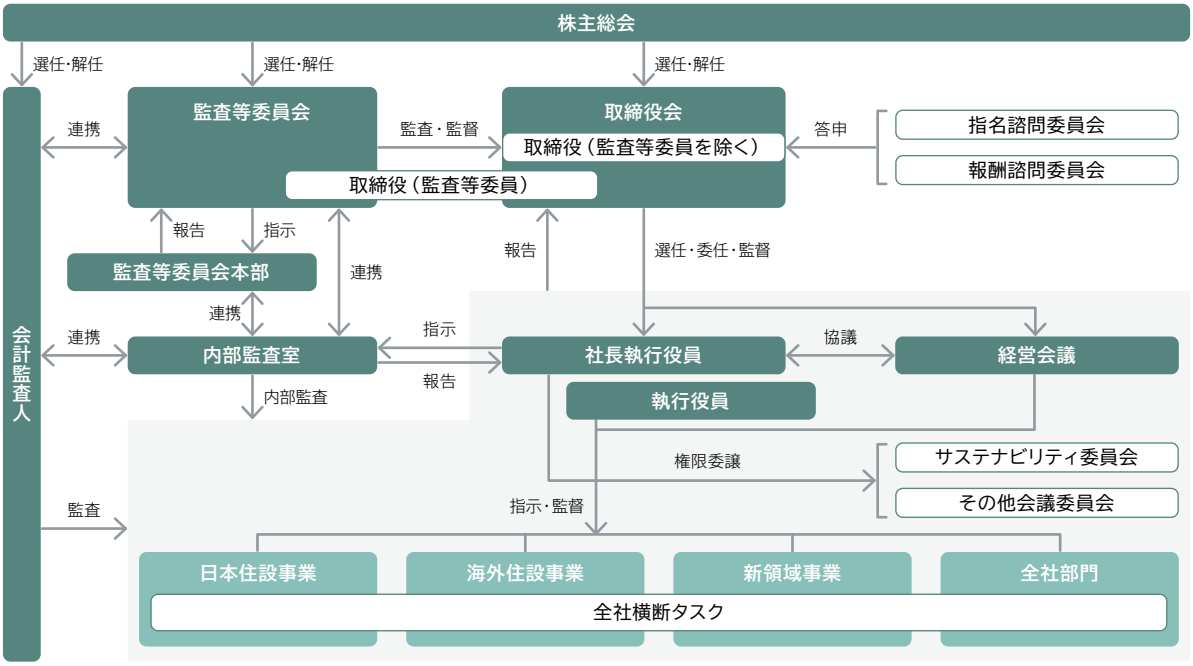
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

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にしています。

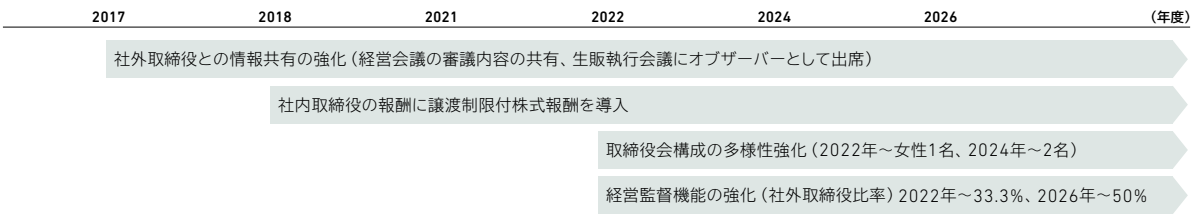
（TOTOグループ経営に関する理念体系については、P3～4をご参照ください）

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス強化のためのこれまでの主な取り組み

当社は、経営監督機能強化のためにさまざまな取り組みを継続的に行い、最適なガバナンス体制の構築を進めています。



取締役会の構成の変遷

（名）

	2013年度	2014年度	2016年度	2020年度	2022年度	2024年度	2025年度	2026年度
機関設計	監査役会設置会社（～2022年6月）				監査等委員会設置会社（2022年6月～）			
取締役会 合計	17	16	17	16	15	14	13	10
取締役 合計	13	12	13	12	15	14	13	10
うち社外取締役	2	2	3	3	5	5	5	5
監査役 合計	4	4	4	4	—	—	—	—
うち社外監査役	2	2	2	2	—	—	—	—

● 取締役会

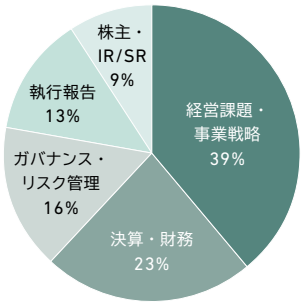
取締役全員で構成する取締役会は、原則月1回開催し、全社・全グループ最適視点の意思決定を行うことはもちろんのこと、ステークホルダー最適視点の意思決定、および取締役相互の職務執行監督を行っています。社外取締役は経験豊富な経営者としての高い知見や専門知識に基づき、経営全般についてさまざまな助言と提言を行っています。当社では実効性ある監督および議論の活性化のために、社外取締役のサポートを継続して実施しています。

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	社内取締役と常務執行役員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。

2025年度の主な議題と時間比率

分類	主な議題
経営課題・事業戦略	中期経営課題、中国事業戦略、新領域事業戦略、日本住設事業改革
決算・財務	決算・配当、自己株取得・消却、政策保有株式、資金計画
ガバナンス・リスク管理	取締役会実効性評価、役員人事・報酬、リスク管理・コンプライアンス活動報告、監査報告
執行報告	経営会議審議内容報告、サステナビリティ活動報告
株主・IR／SR	IR／SR活動報告



● 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会に答申するために設置しています。

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ています。委員長は企業理念や事業戦略を踏まえた取締役候補者の選任理由を取締役会に明瞭に伝えることができる、執行の最高責任者である代表取締役 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、その議論に加わることができません。2025年度は3回開催し、2026年度の取締役会構成および執行体制や、スキルマトリックスの見直しについて議論しました。

● 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。

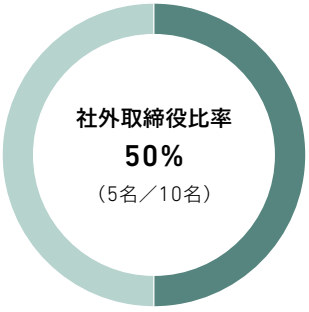
委員は過半数を社外委員とすることとし、取締役会にて委員および委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を含む社外委員6名と、社内委員として代表権を持たない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。2025年度は2回開催し、報酬制度のレビューおよび見直しや、株式報酬へのクローバック条項の導入について議論しました。

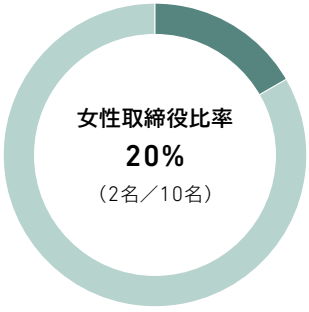
取締役会の構成とスキルマトリックス

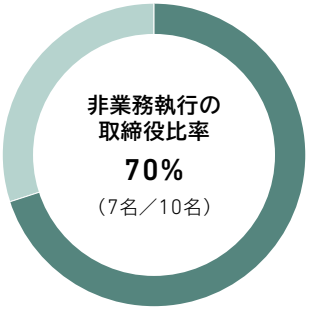
当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。当社の社外取締役には、当社グループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務などの専門知識を有する方を招聘し、社内取締役には、当社の企業理念を理解し事業に精通した者を指名することで、取締役会の知識・経験・能力のバランスおよび多様性を確保しています。

	性別 男性 女性	在任年数	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	2025年度取締役会出席状況	2025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				「WILL2030」の実現に向けて必要な専門性・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	●	14年	■		12/12回		◎	●	●	●	●	●		●	
代表取締役 社長執行役員 田村 信也	●	7年	■ 委員長		12/12回		◎	●	●	●	◎	◎	◎	●	
取締役 専務執行役員 林 良祐	●	11年			12/12回		●				●			◎	◎
取締役 専務執行役員 田口 智之	●	8年		■	12/12回		●	◎	◎	◎	●				●
社外取締役 津田 純嗣 独立	●	8年	■	■	12/12回		◎	●	●	●	●	●	●	●	
社外取締役 吉田 謙次 独立	●	—	■	■	—		◎	●	●	●		●			
取締役 常勤監査等委員 監査等委員会委員長 吉岡 雅之	●	2年			12/12回	13/13回	●	◎			●				
社外取締役 監査等委員 家永 由佳里 独立	●	4年	■	■	11/12回	13/13回	●		◎						
社外取締役 監査等委員 長沼 知穂 独立	●	2年	■	■	12/12回	13/13回	●	◎					●		
社外取締役 監査等委員 堀越 秀一 独立	●	—	■	■	—	—	●	◎			●		●		

- 報酬諮問委員会の委員長は、取締役でない社外委員です。
- 独立 は、独立社外取締役を示すものです。
- 各人に特に期待する項目を◎としています。
- 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。







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「WILL2030の実現に向けて必要な専門性・経験」の2つの観点で9項目を設定しました。

スキル項目と選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営を支える基盤となる専門性・経験	
企業経営	企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識に基づいて、業務執行の監督と重要な意思決定を行うことが重要であるため
財務・会計	戦略投資に積極的に配分し、財務の健全性と株主還元に留意したバランスの取れた財務戦略を推進するため
法務・リスク管理	経営上のリスクを的確に認識して、法令や社会規範などを遵守して適切に対応するため
人事・人財開発	多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社、社員が誇りに思える会社をつくるため
「WILL2030」の実現に向けて必要な専門性・経験	
海外事業	「その国・地域のTOTOになる」ことを目指し、グローバルに事業を展開して企業価値を向上していくため
サステナビリティ	「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」をマテリアリティとしたサステナビリティ経営を推進するため
営業・マーケティング	世界中のお客様に質の高い商品とサービスを提供するため
製造・技術・研究開発	デザインとテクノロジーを融合した商品を創出して、高度な生産技術で良品と均質を実現するため
IT・デジタル	「商品・サービス」「ものづくり」「ひとづくり」におけるDXを実践し、価値創出と効率化を実現するため

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

毎年度評価	定期的に実施
(1) 内部統制システムの運用状況 (2) 経営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・コードの取締役会関連項目	(4) 取締役全員を対象に、集計と結果分析を外部機関に委託したアンケート 〈アンケート項目〉 ①取締役会の構成　②取締役会の運営　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

● 2025年度の評価結果の概要

(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) アンケートの集計および分析の結果は、以下のように認識しました。

①2022年度のアンケートで課題となった項目は、今回の評価で改善または取り組みの進捗が認められたが、女性や外国人財の取締役登用に向けた取り組みは引き続きの課題という認識が示された。

②新たな課題としては、取締役会と業務執行の権限配分のバランスの見直しなどがあり、取り組みを進めていく。

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。
当社は、充実した議論のための活動を継続するとともに、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財・多様な人財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。報酬額は取締役会にて決議しており、当該決議に際しては、あらかじめその内容について、報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

なお、取締役会は、上記の報酬決定にあたり、その具体的な手続きの一部（以下の権限）について、代表取締役 社長執行役員へ委任しています。この委任された権限の行使にあたり、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おり、客観性と透明性を担保しています。

- 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

このように委任した理由は、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によるものです。

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）

● 2025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）	11	305	419	82	806
うち社外取締役	2	30	—	—	30
監査等委員である取締役	4	88	—	—	88
うち社外取締役	3	48	—	—	48

・ 業績指標に関する実績：連結営業利益53,759百万円（複数年度業績連動賞与は支給）

各報酬の支給条件など

● 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

<table>
<tr><td rowspan="3">支給条件</td><td colspan="2">以下基準の両方を達成した場合</td></tr>
<tr><td>基準1</td><td>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</td></tr>
<tr><td>基準2</td><td>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</td></tr>
<tr><td>原資</td><td colspan="2">前事業年度の連結営業利益の0.15%に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）</td></tr>
</table>

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。

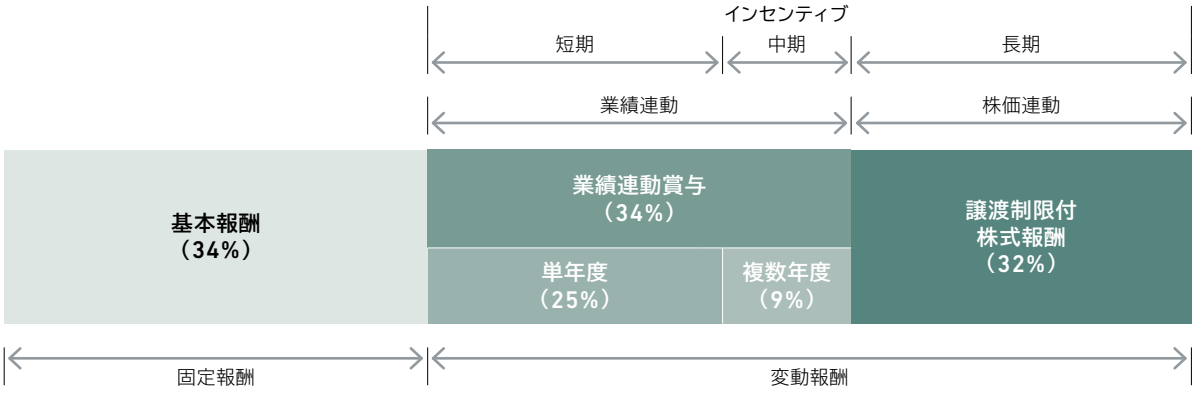
割当契約の概要

❶ **譲渡制限期間**	割当日より30年間
❷ **発行または処分する株式の種類**	普通株式
❸ **割当対象者**	対象取締役
❹ **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
❺ **割当株数**	役位別の配分基準に応じた株数
❻ **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）
❼ **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
❽ **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る）
❾ **当社による無償取得**	譲渡制限期間満了時点又は上記❽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特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する。 また、譲渡制限が解除された後であっても、特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、譲渡制限期間中に法令等に違反する非違行為を行った場合、又は違反したと取締役会が認めた場合は、割り当てた株式の全部又は一部について無償取得することができる。（マルス・クローバック条項）

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、その値によって各報酬の割合が大きく変動します。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、2026年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりとなります。



※ 上記割合となる前提
- 連結営業利益が60,000百万円（2026年4月30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

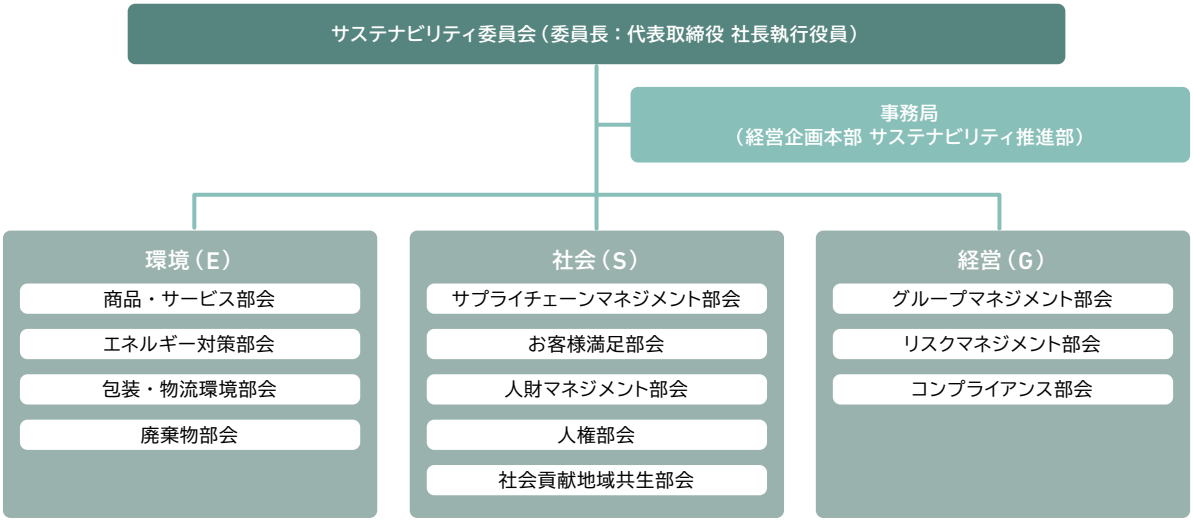
サステナビリティ推進体制

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。長期的な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。

また、サステナビリティ委員会の活動内容については、年1回、取締役会へ報告しています。



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・最高財務責任者を委員長とする「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。

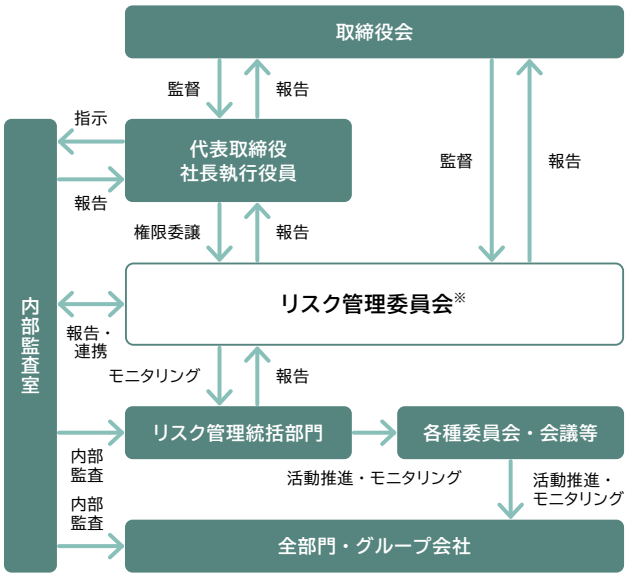
WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

リスクマネジメント

経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の「主要なリスクと影響度・発生頻度」のとおりです。これらのリスクは、管理プロセスを通じて特定・評価されたものであり、残余リスクの影響度と発生頻度を以下に示しています。なお、将来に関する事項は、2025年度末現在において、判断したものです。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制は、リスク管理の包括的な責任を負う取締役会と、取締役会によって示された戦略的方向性を方針や手順に落とし込み、これらの方針を実行に移す「リスク管理委員会」（原則、年4回開催）によって構成されています。公平性・客観性・透明性を担保するために、最終的な決定権は非業務執行取締役である独立社外取締役を含む取締役会に置き、リスク管理委員会はその管理下で定期的な報告とリスク監視を行っています。全社的なリスクマネジメント体制を確実なものとするため、国際的なフレームワークである「COSO-ERM」の枠組みに基づく強固な連携を整備しています。各部門のリスクオーナーによる日常的なリスク管理（第1線）、代表取締役 社長執行役員のもと、取締役 専務執行役員・最高財務責任者を委員長としたリスク管理委員会やリスク管理統括部門による全社的なリスク管理（第2線）、業務執行部門から独立した内部監査室による、独立した視点での推進状況や体制に関する監査（第3線）が相互に機能しています。各種委員会などを通じて全部門ならびにグループ会社と連携し、リスクの未然防止活動とリスク対応力の向上に努めています。また、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、内部監査の充実を図っています。これらによる監査（三様監査）を実施し、リスクマネジメントのプロセスの有効性の評価や改善を行い、リスクの未然防止、最小化を図っています。



※ 委員長：取締役 専務執行役員・最高財務責任者
副委員長：リスク管理統括担当部門長
委員：各部門長

主要なリスクと影響度・発生頻度

リスク項目	影響度	発生頻度
大規模災害	大	高
製品の欠陥	大	中
地政学リスク等による原材料等の調達障害	中	高
労働安全衛生	大	中
感染症蔓延	大	中
訴訟の提起	中	高
機密情報・個人情報の漏えい	中	中
情報システム障害の発生	中	中
地政学的な紛争・治安悪化リスク	大	中
人財の獲得競争の激化	中	中

リスク項目	影響度	発生頻度
環境に関する規制	小	高
サプライチェーンを含めたコンプライアンス違反	小	高
風評被害	小	高
知的財産権侵害	小	高
気候変動（炭素価格等）	中	中
市場環境の変動	想定する事象によって、影響度・頻度は大きく異なる	
競合他社との競争激化による急激な製品価格下落	製品の開発・生産・販売・サービスが多岐にわたるため、想定する事象によって影響度・頻度は大きく異なる	
急速な技術革新	想定する事象によって、影響度・頻度は大きく異なる	

各リスクのリスクシナリオやリスク対応策はWEBサイトに掲載しています
https://jp.toto.com/company/sustainability/gov/business-risks/

人権の尊重

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/20260406_human_rights_policy.pdf

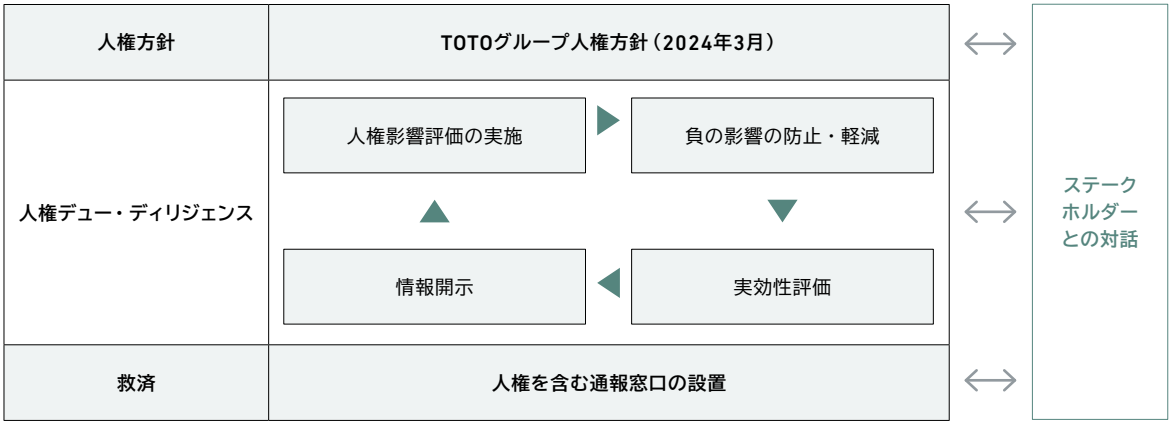
主な取り組み

● 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

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。

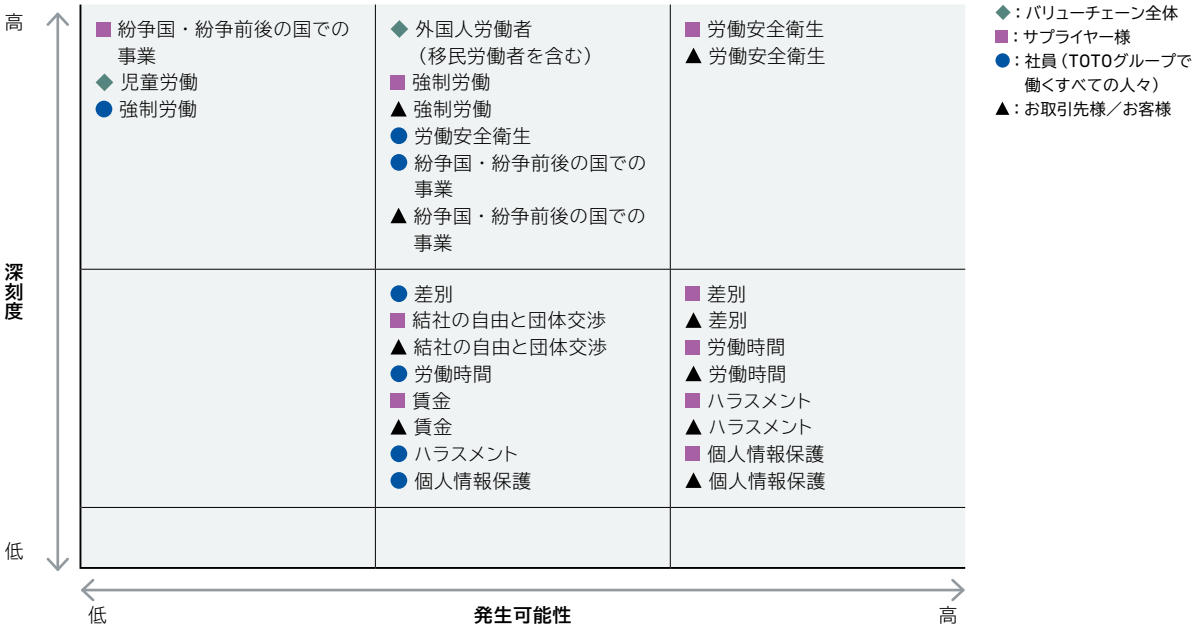
取り組みの全体像



● 人権影響評価の実施

2024年度に、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じて人権や労働に関する潜在的なリスクを評価し、改善・是正に取り組んでいます。

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において特定した「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。さらに、2025年度は、課題への取り組みを点検し、人権リスク低減に向けた施策の実施状況を確認しました。

あわせて、お取引先様やお客様における潜在的な人権リスクへの理解を深めるとともに、構内協力企業様や施工店様への周知活動を進めています。

苦情処理メカニズム

TOTOグループでは、人権問題やコンプライアンス問題に対応するため、社員向けの社内・社外相談窓口を設け、日本・海外のグループ会社へ展開しています。また、2025年度には一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟し、直接取引のあるサプライヤーや取引先・お客様に加え、2次以降のサプライヤーや地域コミュニティなどを含む幅広いステークホルダーから、人権に関する苦情・通報を受け付ける体制を整備しました。なお、2025年度までにJaCER窓口への人権に関する苦情・通報はありませんでした。

JaCER
一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）の苦情通報フォーム
https://jacer-bhr.org/application/index.html

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。



社会

- 講演・研修依頼、教育現場などへの講師派遣
- NPO・市民団体への活動支援、各種ボランティア活動（TOTO水環境基金など）
- 文化活動（TOTOギャラリー・間、TOTO出版）
- TOTOミュージアム
- 工場見学会、TOTO夏まつり
- NGO、NPO、有識者との意見交換



お客様

- ショールーム
- お客様相談室
- リモデルサポートデスク
- 工場リモデルフェア
- 各種展示会
- オンラインによる体験ショールームや相談





株主

- 株主総会
- 各種説明会
- 株主・投資家向けWEBサイト
- 株主アンケート
- 機関投資家との対話



社員

- 社長によるオンラインミーティングや取締役による拠点訪問
- 各種職場ミーティング
- 意識調査アンケート
- イントラネット・グループ報
- 内部通報制度（社内・社外窓口）



お取引先様

- 方針説明会
- サステナビリティアンケート
- サステナビリティヒアリング
- 通報制度（社外窓口）

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。

また、株主・投資家の皆様からの貴重なご意見は、取締役会や関連部門に共有することで、社内議論を進め、TOTOグループの持続的な企業価値向上の実現を目指しています。

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。

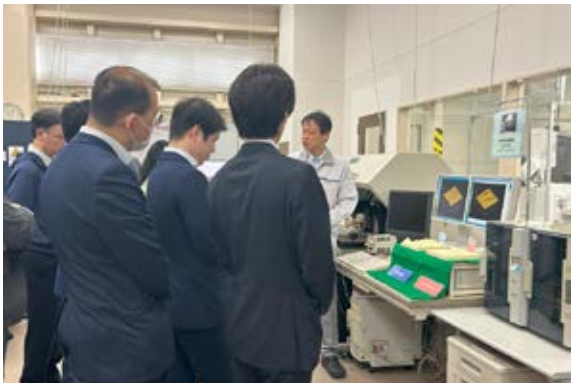
IRポリシーに関する情報はWEBサイトに掲載しています
https://jp.toto.com/company/ir/disclosure

機関投資家との対話

定期的なIR面談対応の他、海外IR、証券会社主催のカンファレンスなどを通し、機関投資家の皆様との接点の拡充に努めています。また事業への理解を深めていただくための工場見学会や事業の執行責任者などによる事業説明会も行っています。2022年度からセラミック事業説明会を定期開催し、2025年度は初めて米州住設事業とアジア住設事業の説明会を実施しました。

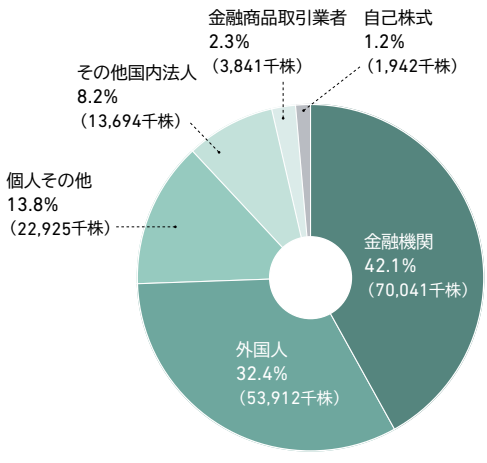


米州・アジア住設事業説明会



茅ヶ崎研究所 見学会

所有者別株式分布状況



※ 2026年3月31日時点

個人投資家との対話

TOTOへの理解をより深めていただけるよう、対面に加えオンラインを活用した対話・説明会の場を充実させています。

各種説明会やイベント出展を通じて、当社の事業活動や関心の高いトピックスなど、さまざまな情報を発信しています。



個人投資家向けイベント

社外取締役メッセージ

経営と現場が連動するTOTOの強みと日本住設事業の構造改革への課題

TOTOは、変化の激しい経営環境のなかでも、経営と現場がしっかりと連動しており、一度決めたことであっても状況に応じて機敏に変えていける強さを持つ会社です。経営と現場のPDCAが密接につながり、結果だけでなくプロセスまで評価し、その内容がしっかりと報告されている点は秀逸です。大きな問題が発生した際にも、課題の抽出から方針の策定、現場での実行までを全社横断で迅速に進める体制は素晴らしく、監督する側としても非常に見通しの良い状態になっています。加えて、資本コストを意識したROIC経営が、現場まで浸透していることも現場訪問を通じて感じています。「どうしても親切が第一」という先人の言葉が全社に深く根付いていることで、方針や方策の解像度が高まり、具体的な行動へとつながっていく企業文化は、TOTOの大きな強みです。

一方で、TOTOはやや「優しい」会社であるとも感じています。中国大陸住設事業の構造改革は順調に進んでいますが、次に日本住設事業の構造改革が始まりました。この局面では、その「優しさ」が改革のスピードや徹底の障害となる可能性もあります。これまでの延長線上にはない踏み込んだ構造改革が必要であり、各種リソースの再配分などを含め、意思決定のスピードがより一層求められるなか、経営陣がどこまで改革を進められるのかを注視していく必要があります。

グローバル展開における今後の課題

中国大陸住設事業の構造改革については、PDCAを回しながら1年目が終わり、施策は計画どおりに進捗しています。2年目に入ってもPDCAがうまく回り続け、成果に結びつくか、継続的に注視していきます。アジア・オセアニア地域では、中国大陸のローカルメーカーの進出もあり、高級価格帯のみならず、中級価格帯での競合も激しくなってきています。そうしたなか、各地域のニーズに合わせた仕様の見直しを含めて機敏に対応し、商品の開発や生産、販売体制を強化したことは特筆すべき点です。米州住設事業においても、これまでの地道な取り組みが成果につながっている点は高く評価できますが、ここでも競合他社への対応が必要になっています。

現在のTOTOはやや日本の中央集権的な体制であり、現地運営も日本人が中心となっています。今後、グローバル全体で競争が一層激しくなることを踏まえると、各地域のオペレーション変革の重要性はさらに高まっていきます。真のグローバル化を進めるため、また人財確保という観点からも、各地域で現地人財のマネジメント層を登用・育成していくことを急ぐ必要があります。



執行体制を踏まえた権限委譲の進展と「WILL2030」STAGE3への期待

TOTOは、執行側の体制が十分に整っているからこそ、今後はさらなる権限委譲を進め、取締役会では、執行に関する議題はなるべく少なくし、より中長期的な方針についての議論を深めていくべきだと考えています。これは社外取締役就任当初から申し上げており、なお改善の余地があります。特に、グローバル住設事業とセラミック事業に続く次の柱を生み出すための基礎研究の方針など、中長期の成長課題についてはさらに議論を活発化させるべきです。2027年度は「WILL2030」STAGE3が始まる節目でもあり、グローバルでの成長戦略や、日本住設事業の構造改革が重要テーマとして本格化していくでしょう。各施策のPDCAを踏まえ、次の打ち手につなげていくことが重要であり、社外取締役としての長期的かつ俯瞰的な視点を持って議論を重ねていきたいと考えています。

「健康」を切り口としたTOTOブランドのさらなる進化に期待

現在TOTOが将来の方向性の一つとして掲げる「健康」には大きな注目と期待を寄せています。世界の最先端トレンドは間違いなくこの方向へ進んでいくはずであり、住設の商品においても「健康」を軸とした訴求は極めて重要です。従来の「きれいと快適」という価値を一歩超え、デイリーウェルネスを通じてお客様の健康に寄り添うという新たな挑戦であり、TOTO全体のブランド価値をさらに引き上げる大きな意義があります。この「きれいと快適・健康」を軸とした新たな価値創造と、セラミック事業のさらなる成長、この2点はステークホルダーの皆様にもぜひ注目していただきたいと思っています。

心理的安全性と現場主義が支える迅速で開かれた経営監督体制

TOTOでは、取締役会での議論に加え、毎月全社の部門長が参加する「生販執行会議」において、業績やトピックスなど、さまざまな議論や報告が行われています。この会議に我々社外取締役も参加することで、会社の現状をタイムリーに把握でき、実効性の高い監督が可能な体制が整っています。

環境変化が激しく、予測困難な事象が次々と発生する昨今、リスク対応にはスピード感が重要です。TOTOでは執行責任者が迅速に対応し、取締役会や経営会議以外にも「生販執行会議」、「代表取締役と社外取締役との意見交換会」などを通じて、社外取締役へもタイムリーな報告が行われています。情報収集・分析はDXやAIを活用しつつも、最終的な経営判断を下すのは人です。現在のTOTOにはしっかりと経験を積んだ経営人財がいるので、この経営体制を持続するためにも、継続的に人財育成に注力する必要があると考えています。

TOTOの組織的な強みは、経営層と社員、あるいは上司と部下の間に「心理的安全性」が保たれている点です。言いたいことが言えない環境は事実の隠ぺいを生み、それが重なっていくとリスク対応の遅れにつながります。その点TOTOでは、率直な意見を交わせる風通しの良い環境づくりに執行側が努めており、この企業風土を高く評価しています。

さらに、TOTOが大切にする現場主義のもと、監査等委員は多くの現場へ赴き、拠点の経営層だけでなく、現場のリーダーの方たちからも直接声を聞き取り、四半期ごとに社長へ報告しています。こうした直接の対話は、社員の方々にとっても会社とのコミュニケーションを図る貴重な機会になっていると感じています。

戦略的議論における法務視点のリスク監督

2026年度より経営体制を見直し、意思決定の迅速化を図るため、執行への大幅な権限委譲を行いました。執行側に委ねられる権限範囲が広がった分、今後の取締役会では、大局的な視点で中長期の戦略をじっくりと議論する時間を増やすべきだと考えています。

そのなかで法務という専門分野を活かして内部統制やリスク評価のモニタリングを行うことが私の役割です。絶対に起こしてはいけないリスクを未然に防ぐ「守りのガバナンス」を徹底するにあたり、私が直接見ることができないところは、内部統制の運用状況などをしっかりと確認していきたいと考えています。一方で、成長に向けた積極的な判断を後押しする「攻めのガバナンス」も重要です。今後もこうしたリスクテイクに対して、適切な評価ができているかという観点で判断を後押しする助言をしていきたいです。



多様な人財の確保・定着と中長期的なグローバル人財戦略

TOTOの離職率は高くはありませんが、人財の流動性が高まるなかで、多様な人財の確保と定着が必要です。社員に長く働き続けてもらうには、働きやすさや適切な処遇に加え、自己成長できているという実感が不可欠です。個人の成長が会社の成長につながり、それが働くモチベーションやエンゲージメントの向上を生み出します。また、TOTOは歴史ある会社のなかでは女性管理職比率が比較的高い水準にあります。そのため、管理職自身が働きがいを感じ続けられるようなサポートを継続していくことも必要です。

海外拠点においては、現地人財の登用がまだ十分とは言えません。昇進機会の創出や意思決定できるポジションへの登用は、モチベーションの向上や多様性の観点からも重要です。一方で、海外グループ会社は目が届きにくい部分がありますので、本当に信頼できる人財を見極めて登用することや、本社としてしっかりとモニタリングできる体制を構築しなければなりません。このバランスを取りながら、中長期的な視点でグローバルな人財戦略を進めてほしいと考えています。

セラミック事業のさらなる飛躍に期待

私が今、特に期待しているのは、セラミック事業のさらなる成長です。かつては、長く赤字が続き収益化に時間を要した事業ですが、今やTOTOを支える頼もしい存在となっています。技術がいつ、どのような形で花開くかは長期的な視点で見極める必要があります。体力のない会社であれば難しいと思いますが、TOTOはそれができる非常に体力のある会社です。現在、日本住設事業の収益改善にも取り組んでいますが、各事業を長期的な視点で捉え、ステークホルダーの皆様にも温かく見守っていただければと思います。

社外取締役メッセージ

「WILL2030」STAGE2の2年間の手ごたえ

2025年度で「WILL2030」STAGE2の2年目を終えました。この2年間で、中国大陸住設事業では事業基盤の改善、日本住設事業では構造改革による収益体質の強化、セラミック事業では成長の加速が進み、変革の実行スピードは一段と高まったと評価しています。その背景には、現場の努力と、課題を早期に共有し、部門や地域を越えて対応する組織の力があります。例えば、中国大陸住設事業では、閉鎖した工場の一部の社員が新工場へ移り、その経験や技能を活かしたことで、早期に高い歩留まりを実現しました。構造改革を設備や拠点の再編だけで終わらせず、人財の力を成果につなげた事例でした。

特に印象に残っていることが2つあります。1つめは、米国ジョージア州モロー市の新工場棟です。最新鋭の自動化設備に加え、成長を見据えて改善や挑戦を続ける現地社員の姿に、TOTOの現場力を実感しました。今後は、こうした設備投資を生産性や収益性の向上にどうつなげるかを確認していく必要があります。2つめは、中東情勢によるサプライチェーンリスクへの対応です。社員の安全を最優先に、お客様への影響を最小限に抑えるため、短期間で全社的な対応が進められました。部門や地域を越えた連携が機能し、組織の実行力が発揮されたと評価しています。

こうした迅速な対応を支えたのは、危機管理のしくみに加え、ネガティブな情報ほど早く共有する風土です。日ごろから部門や地域を越えて互いの役割や課題を理解していることが、有事の意思決定と実行の速さにつながったと考えています。

多様な視点と信頼が生み出すガバナンス

良いガバナンスとは、信頼関係を土台に、経営陣と社外取締役が率直に意見を交わし、意思決定の質を高めることだと考えています。TOTOには本音で議論できる関係があり、多様な経験や専門性を持つメンバーが、経営陣とは異なる視点から意思決定を多面的に検証できています。

取締役会では、海外事業の成長戦略や新領域事業への投資などを継続的に議論してきました。私は「リスクを重視するあまり、将来の成長機会を逸していないか」「目指す成長に対して、投資の規模やスピードは十分か」といった視点から意見を述べてきました。また情報発信では、企業が伝えたいことだけでなく、投資判断に必要な情報を意識することが重要だと伝えてきました。この1年で成長投資や財務戦略に関する内容が充実し、施策の背景や狙いが以前より伝わりやすくなったと評価しています。



社外取締役
監査等委員
長沼 知穂

資本市場の視点を活かした社外取締役としての使命

私の役割は、現場で生み出されている価値を、資本市場から見ても理解・評価できる形につなぐことです。これまで多くの国内外の現場を訪問してきましたが、どの現場にも共通しているのは、TOTOという会社や製品への強い愛着と誇りです。その思いが改善や挑戦を支え、高い品質や顧客満足につながっています。資本市場での経験を活かし、こうした現場の強みが将来の成長性や収益性、資本効率にどう結びつくのかを問い、企業価値向上につながる議論に貢献していきます。

また、ROICを意識した経営にも変化が見え始め、成果につながった取り組みを組織全体へ広げる動きも進んでいます。DXやAIも、活用自体を目的とせず、生産性や需要予測の精度など経営上の成果につなげ、その効果を社内外へ分かりやすく示すことが重要だと考えています。

現場力と組織力により切り拓くTOTOの未来への期待

TOTOの競争力の源泉は、技術やブランドに加え、それを継承し、改善し続ける人財と企業文化にあると考えています。日本や中国大陸の構造改革、環境変化への対応を通じて、現場で課題に向き合い、組織全体で成果を生み出す力を改めて確認しました。社員一人ひとりの主体性が、TOTOの品質と実行力を支えています。

また、住設事業とセラミック事業を併せ持つTOTOだからこそ生み出せる価値があります。両事業で培った技術や知見を次の成長へどうつなげるかは、企業価値を左右する重要なテーマです。マテリアリティに追加した「健康」の領域では、「Aging Gracefully」に代表される取り組みを、社会課題の解決と持続的な成長の双方につなげることを期待しています。今起きている変化を企業価値向上につなげられるよう、今後も社外取締役として議論を尽くしていきます。

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、社外取締役に対して、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。



国内工場にて



衛生陶器の焼成工程における水素発生装置前で



事業説明・意見交換

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く、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

重要な兼職の状況
- 日本精工株式会社
  社外取締役
- 明治安田生命保険相互会社
  社外取締役



代表取締役
社長執行役員

田村 信也

1967年3月13日生

住設事業管掌、経営企画、内部監査室、
秘書室 担当



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、事業部門管掌、
お客様品質、デザイン、レストルーム事業、
環境建材事業、セラミック事業 担当
兼 WILL2030 新領域事業 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、コーポレート部門管掌、
法務、人財、財務・経理、情報企画、総務、
リスク管理統括 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
常勤監査等委員

吉岡 雅之

1965年8月24日生

重要な兼職の状況
- 株式会社井筒屋
  社外監査役

社外取締役



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



社外取締役　社外

吉田 謙次

1960年9月3日生

重要な兼職の状況

- 株式会社オリエンタルランド
  特別顧問

監査等委員である社外取締役



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・松﨑・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



社外取締役　社外
監査等委員

堀越 秀一

1961年5月26日生

会社情報／主な評価・受賞

会社概要（2026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	31,837名		

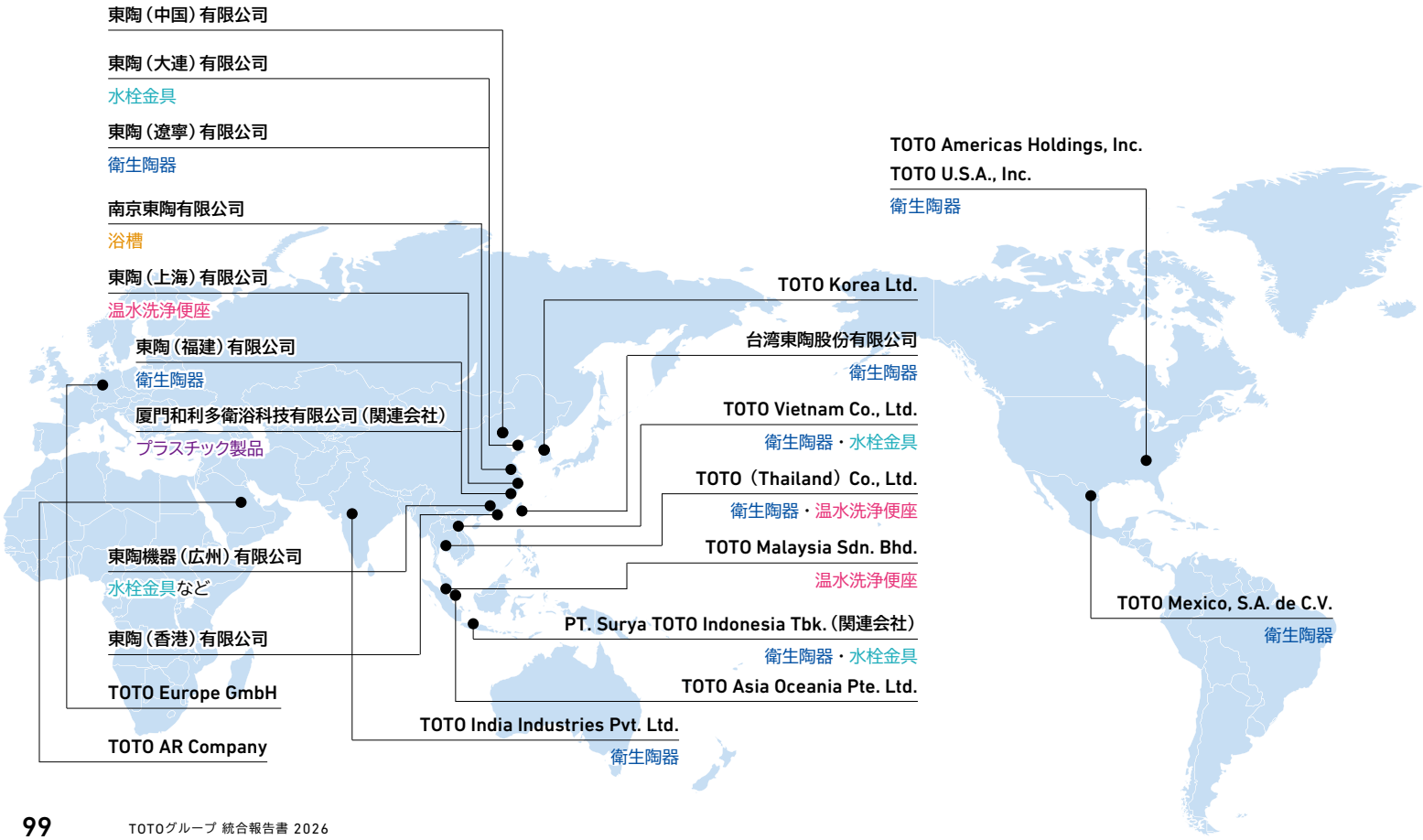
※ 契約社員、派遣社員を含む

グループ会社・主な関連会社

日本グループ会社

製造など	販売など	サービスなど
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



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。（2026年8月現在）

ESGインデックスへの組み入れ状況

- Dow Jones Best-in-Class World Index
- FTSE4Good Index Series
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- 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）

※ 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.

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 2026のTop 10%に選出

PRIDE指標2025のゴールド認定を取得

主な受賞

カテゴリ	受賞内容					
デザイン	「iFデザイン賞2026」を受賞 ※「TOTO Wellness UX」はユーザーエクスペリエンス（UX）部門	【受賞商品】	 G selection shower※	 WASHLET G5B※	 AURORA※	 TOTO Wellness UX
	「レッドドットデザイン賞2026」を受賞	【受賞商品】	 G selection shower※	 WASHLET G5B※	 GKシリーズ※	 GNシリーズ※
	「GREEN GOOD DESIGN AWARD 2026」を受賞	【受賞商品】	 AURORA※	 ネオレストLS-W／AS-W	 エコリモコン	 G selection shower 一時止水付き多機能ハンドシャワー※／オーバーヘッドシャワー※
技術	「水垢汚れを抑止するDLCコーティング技術とそれによる浴室鏡の開発」で、「第18回岩木トライボコーティングネットワークアワード（岩木賞）」の最高賞である「大賞」を受賞					
	「防汚性に優れた水まわり製品を可能にするスルホン酸表面改質技術」で、「第58回（令和7年度）市村産業賞」の「功績賞」を受賞					

※海外向け

主要財務指標

（百万円）

	2016年度※2（2017.3）	2017年度※2（2018.3）	2018年度※2（2019.3）	2019年度※2（2020.3）	2020年度※2（2021.3）
売上高※3	566,009	590,959	584,733	595,709	577,840
売上原価	348,407	368,148	371,565	383,562	367,242
原価率※3	61.6%	62.3%	63.5%	64.4%	63.6%
販管費	171,451	171,550	174,354	176,331	170,940
販管費率※3	30.3%	29.0%	29.8%	29.6%	29.6%
営業利益※3	46,150	51,260	38,814	35,816	39,656
営業利益率※3	8.2%	8.7%	6.6%	6.0%	6.9%
親会社株主に帰属する当期純利益※3	32,960	36,798	32,380	23,921	26,978
親会社株主に帰属する当期純利益率※3	5.8%	6.2%	5.5%	4.0%	4.7%
設備投資額	34,950	40,341	35,881	35,598	43,731
減価償却費	18,994	21,357	23,347	25,343	25,231
研究開発費	19,388	20,594	21,528	21,467	22,395
研究開発費率※3	3.4%	3.5%	3.7%	3.6%	3.9%
総資産	553,996	564,319	574,960	582,482	646,011
流動資産	282,076	277,845	287,630	289,535	326,383
固定資産	271,920	286,473	287,329	292,946	319,628
総負債	247,942	222,099	228,301	241,653	272,838
純資産	306,053	342,219	346,658	340,829	373,173
営業キャッシュ・フロー	62,604	45,489	14,593	63,843	59,551
投資キャッシュ・フロー	(35,257)	(36,374)	(26,928)	(36,705)	(42,622)
財務キャッシュ・フロー	(18,905)	(11,244)	14,562	(20,878)	22,702
フリー・キャッシュ・フロー※1	27,347	9,115	(12,335)	27,138	16,929
1株あたり配当（円）	68.00	72.00	90.00	90.00	70.00
ROA（営業利益ベース）※4	8.5%	9.2%	6.8%	6.2%	6.5%
ROE（純利益ベース）※5	11.5%	11.7%	9.6%	7.1%	7.7%
TOTO版ROIC※5	10.2%	10.5%	7.8%	6.7%	7.4%
調整後TOTO版ROIC※5	9.9%	10.5%	7.5%	6.7%	7.2%
TOTO版投下資本※6	330,634	347,690	376,906	367,778	393,583
自己資本比率	53.6%	59.1%	58.9%	57.3%	56.7%
D/Eレシオ（倍）	0.11	0.11	0.19	0.19	0.27
手元保有資金（対月商比）※7（カ月）	2.3	2.1	2.0	2.1	3.0
EPS※4（円）	194.9	217.5	191.3	141.3	159.2
BPS（円）	1,756.0	1,968.6	2,000.4	1,971.6	2,160.7
総資産回転率※4（回）	1.04	1.06	1.03	1.03	0.94
発行済み株式数（自己株式除く／期中平均）（株）	169,146,109	169,187,042	169,300,355	169,349,269	169,418,598

※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 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、2016年以降は遡及適用後の数値を記載しています。
※3 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。
※4 税引後営業利益÷（運転資本＋固定資産）

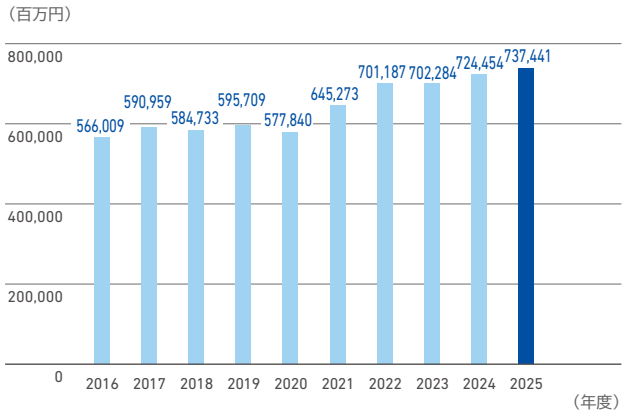
（百万円）

	2021年度※2（2022.3）	2022年度※2（2023.3）	2023年度※2（2024.3）	2024年度※2（2025.3）	**2025年度※2（2026.3）**
売上高※3	645,273	701,187	702,284	724,454	**737,441**
売上原価	408,382	458,217	463,284	470,386	**474,861**
原価率※3	63.3%	65.3%	66.0%	64.9%	**64.4%**
販管費	184,710	193,848	196,233	205,588	**208,820**
販管費率※3	28.6%	27.6%	27.9%	28.4%	**28.3%**
営業利益※3	52,180	49,121	42,766	48,479	**53,759**
営業利益率※3	8.1%	7.0%	6.1%	6.7%	**7.3%**
親会社株主に帰属する当期純利益※3	40,131	38,943	37,196	12,168	**40,257**
親会社株主に帰属する当期純利益率※3	6.2%	5.6%	5.3%	1.7%	**5.5%**
設備投資額	35,101	36,331	58,145	50,698	**43,159**
減価償却費	26,939	31,412	34,136	35,018	**34,360**
研究開発費	24,024	21,539	23,117	25,054	**26,296**
研究開発費率※3	3.7%	3.1%	3.3%	3.5%	**3.6%**
総資産	641,025	731,638	790,255	813,924	**827,483**
流動資産	307,623	359,288	354,030	374,570	**372,102**
固定資産	333,401	372,349	436,224	439,354	**455,380**
総負債	227,652	270,546	279,699	283,519	**293,568**
純資産	413,372	461,092	510,556	530,404	**533,914**
営業キャッシュ・フロー	49,356	31,579	76,311	71,381	**71,240**
投資キャッシュ・フロー	(31,893)	(35,269)	(53,790)	(38,383)	**(21,816)**
財務キャッシュ・フロー	(75,772)	8,779	(18,954)	(19,007)	**(38,555)**
フリー・キャッシュ・フロー※1	17,463	(3,690)	22,521	32,998	**49,424**
1株あたり配当（円）	95.00	100.00	100.00	100.00	**110.00**
ROA（営業利益ベース）※4	8.1%	7.2%	5.6%	6.0%	**6.6%**
ROE（純利益ベース）※5	10.4%	9.1%	7.8%	2.4%	**7.7%**
TOTO版ROIC※5	8.9%	7.4%	5.9%	4.8%	**6.9%**
調整後TOTO版ROIC※5	8.8%	7.5%	5.9%	6.5%	**7.4%**
TOTO版投下資本※6	427,591	483,557	530,327	508,501	**503,163**
自己資本比率	63.2%	62.0%	63.6%	64.1%	**63.8%**
D/Eレシオ（倍）	0.10	0.17	0.15	0.14	**0.14**
手元保有資金（対月商比）※7（カ月）	1.7	1.7	1.8	2.0	**2.2**
EPS※4（円）	236.7	229.7	219.3	71.7	**243.0**
BPS（円）	2,391.4	2,674.3	2,962.2	3,077.0	**3,211.9**
総資産回転率※4（回）	1.00	1.02	0.92	0.90	**0.90**
発行済み株式数（自己株式除く／期中平均）（株）	169,514,672	169,569,793	169,613,552	169,649,722	**165,662,358**

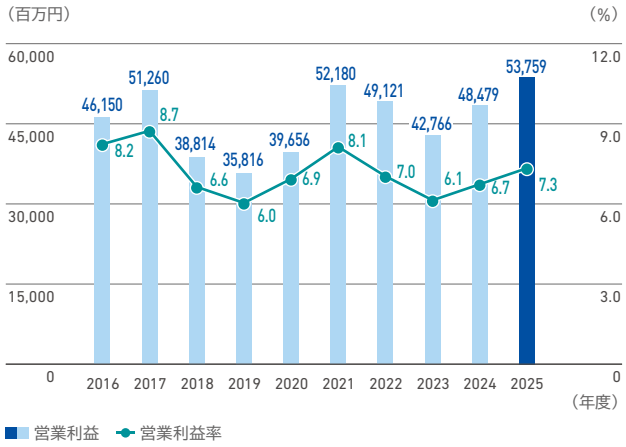
※5 標準実効税率30.4%にて計算
※6 運転資本＋固定資産
※7（現預金＋短期有価証券）÷月商

財務ハイライト

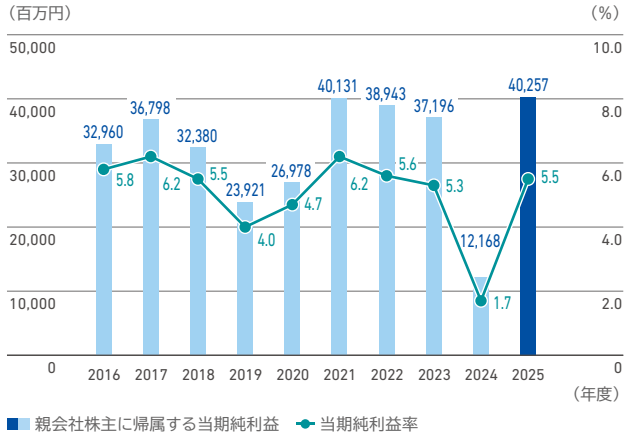
売上高



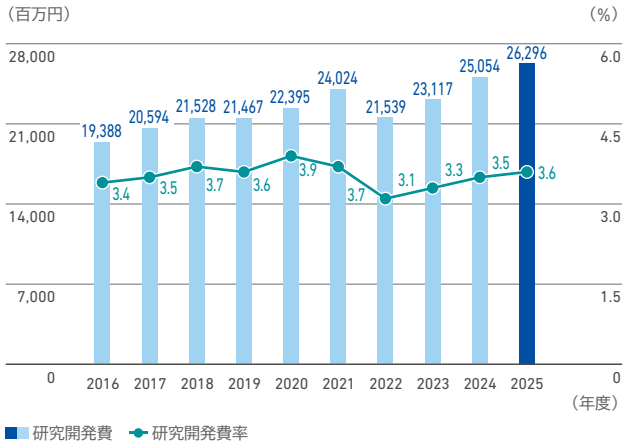
営業利益／営業利益率



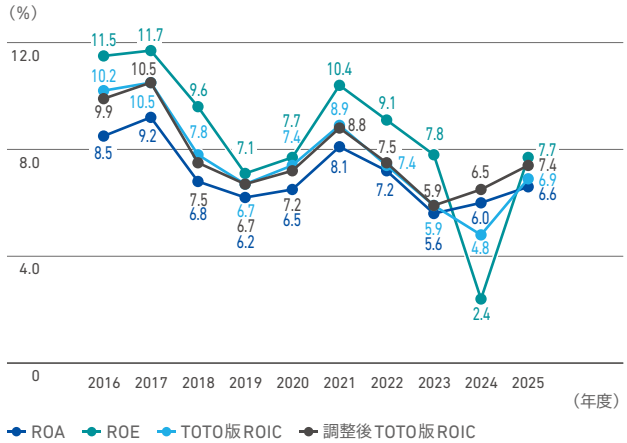
親会社株主に帰属する当期純利益／当期純利益率



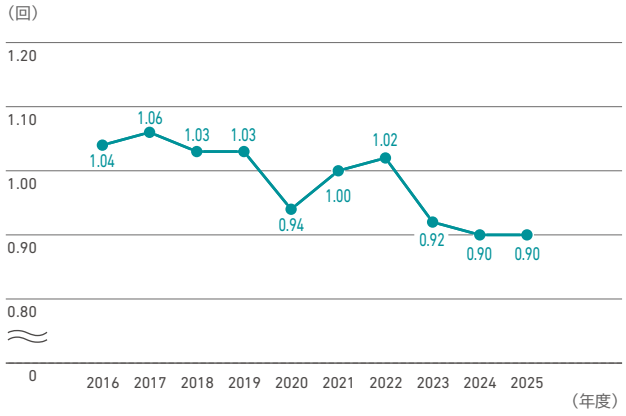
研究開発費／研究開発費率



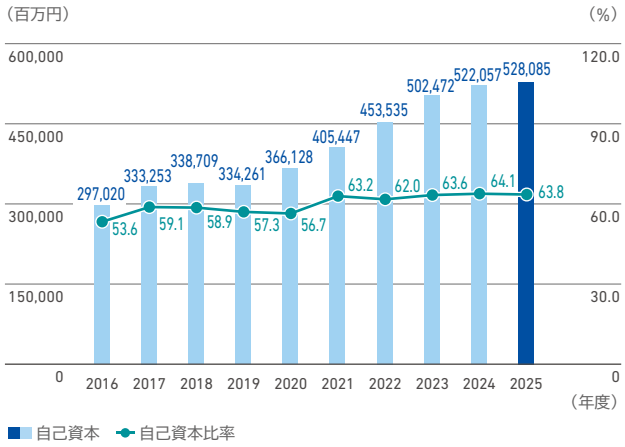
ROA（営業利益ベース）／ROE（純利益ベース）／TOTO版ROIC（税引後営業利益÷（運転資本+固定資産））／調整後TOTO版ROIC



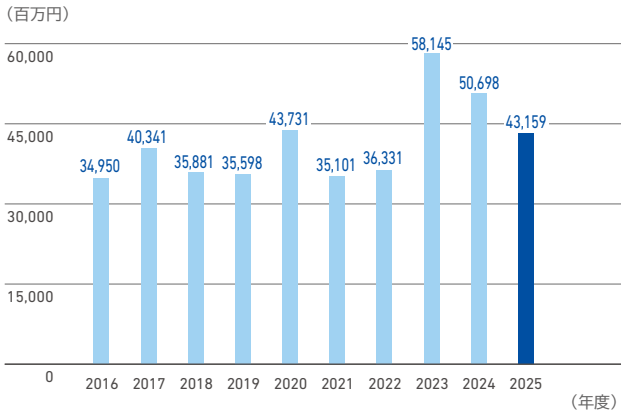
総資産回転率



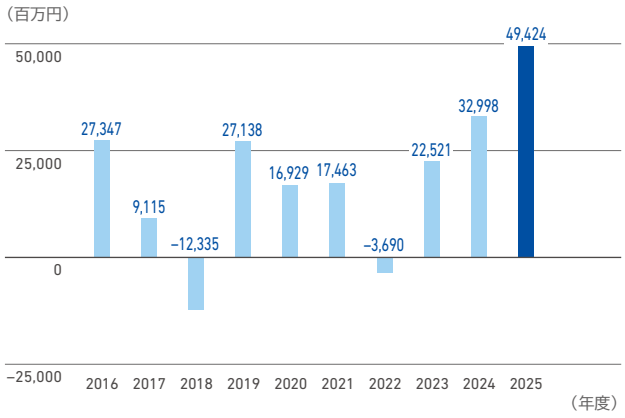
自己資本／自己資本比率



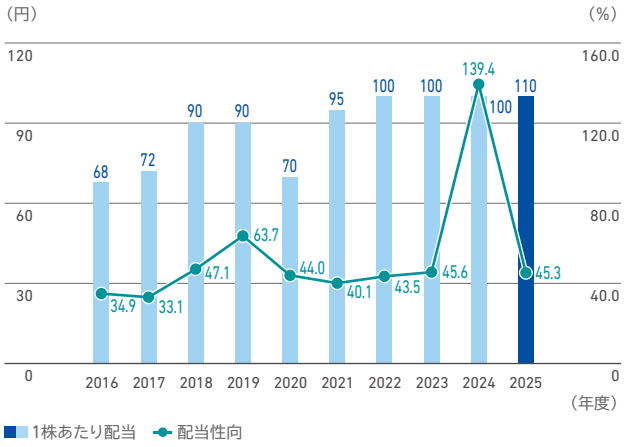
設備投資額



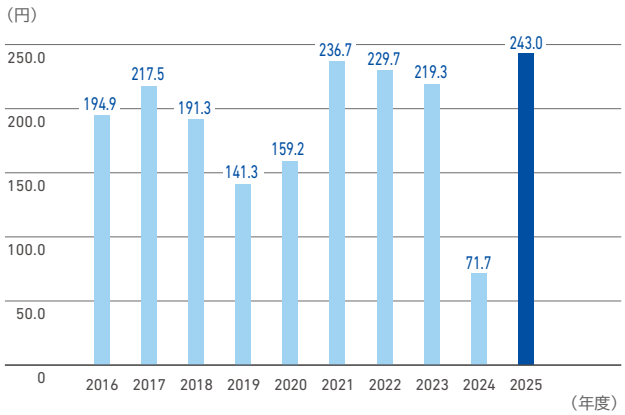
フリー・キャッシュ・フロー



1株あたり配当／配当性向



EPS



株主総利回り（TSR配当込み）※

（%）

	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	133.6%	122.2%	106.9%	82.3%	96.2%	170.5%	105.5%
TOPIX	134.6%	187.4%	123.3%	202.2%	115.1%	328.2%	112.6%

※ 当計算は、2026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。なお、特に記載のない限り、本章における「TOTO」はTOTO株式会社単体、「TOTOグループ」はTOTO株式会社および連結子会社を指します。

報告対象期間　2025年度（日本：2025/4/1 ～ 2026/3/31、海外：2025/1/1 ～ 2025/12/31）を対象としています。

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	2025年度実績	2026年度目標	SDGs
きれいと快適・健康、環境		きれいで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%	78%	
きれいと快適・健康	• 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。	きれいで快適なトイレのグローバル展開	トルネード搭載節水大便器出荷比率		86%	88%	
			ウォシュレット出荷台数		293万台	312万台	
			きれい除菌水ウォシュレット搭載比率		55%	54%	
環境	• 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	◆	9.0億m^3	9.5億m^3	
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO_2排出量（Scope1, 2）	◆	21.4万t	21.1万t	
			CO_2排出量売上高原単位		0.290t/百万円	0.269t/百万円	
			商品使用時CO_2削減貢献量※1		275万t	323万t	
人とのつながり	• 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、ともにつくりわかち合う。	お客様満足の向上	アフターサービスお客様満足度※2	◆	95.2 pt	95.0 pt	
			ショールーム満足度（日本）	◆	84.4 pt	85.3pt	
		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		225.7%	100%以上	
		働きやすい会社の実現	社員満足度（日本）	◆	78.6 pt	78.6 pt	
			女性管理職比率（日本）		21.3%	21.5%	
			男性の育児休業取得率（日本）		98.5%	85.0%以上	

2026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

◆：WILL2030の長期目標

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	2025年度実績	2026年度目標
商品使用時水削減貢献量※	日本・海外	—	9.0億m^3	9.5億m^3
商品使用時CO_2削減貢献量※	日本・海外	—	275万t	323万t
事業所からのCO_2排出量（Scope1, 2）	日本・海外	—	21.4万t	21.1万t
CO_2排出量売上高原単位	日本・海外	—	0.290t/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	—	36.1%	45%
総取水量	日本・海外	—	164万m^3	190万m^3
総取水量原単位向上率	日本・海外	—	36%	30%
輸送燃料原単位削減率	日本	2021年度比	18.3%	15.3%以上
包装材料使用量削減率	日本	2021年度比	2.27%	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	14.8%	1.5%
製造事業所のリサイクル率	日本	—	99.6%	99%以上
	海外	—	94%	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

※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

環境パフォーマンスデータ

温室効果ガス（GHG）

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
Scope1・2・3の合計	千t-CO_2	19,990	18,433	16,760	16,843※1	**15,300**
Scope1・2の合計	千t-CO_2	352	267	254	246	**214**
Scope1	千t-CO_2	188	168	141	129	**116**
（売上高原単位）	t-CO_2/百万円	0.29	0.24	0.20	0.18	**0.16**
うち非エネルギー起源のGHG	千t-CO_2	5.1	4.5	4.0	4.6	**4.3**
Scope2	千t-CO_2	164	99	113	117	**99**
（売上高原単位）	t-CO_2/百万円	0.25	0.14	0.16	0.16	**0.13**
Scope3	千t-CO_2	19,638	18,166	16,506	16,597※1	**15,086**
（売上高原単位）	t-CO_2/百万円	30.4	25.9	23.5	22.9	**20.5**
カテゴリ1	千t-CO_2	750	751	619	607	**574.8**
カテゴリ2	千t-CO_2	168	175	78	140	**120**
カテゴリ3	千t-CO_2	45	47	41	40	**39**
カテゴリ4	千t-CO_2	130	62	51	46	**43**
カテゴリ5	千t-CO_2	17	9	10	10	**9**
カテゴリ6	千t-CO_2	5	5	5	5	**4**
カテゴリ7	千t-CO_2	15	15	15	14	**14**
カテゴリ8	千t-CO_2	—	—	—	—	—
カテゴリ9（日本）	千t-CO_2	52	52	47	45	**43**
カテゴリ10	千t-CO_2	—	—	—	—	—
カテゴリ11	千t-CO_2	18,426	17,019	15,612	15,661※1	**14,212**
うち直接排出※2	千t-CO_2	—	—	—	4,092	**3,831**
カテゴリ12（日本）	千t-CO_2	30	31	29	29	**27**
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 エネルギーを直接消費する商品群のCO_2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	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）	2025年度（2026年3月期）
総エネルギー消費量	MWh	1,350,455	1,224,689	1,061,083	982,734	**893,300**
（売上高原単位）	MWh/百万円	2.09	1.75	1.51	1.36	**1.21**
再生可能でないエネルギー消費量	MWh	1,291,489	1,058,595	940,222	863,952	**780,875**
（売上高原単位）	MWh/百万円	2.00	1.51	1.34	1.19	**1.06**
燃料消費量	MWh	963,366	859,726	724,761	651,673	**580,734**
（売上高原単位）	MWh/百万円	1.49	1.23	1.03	0.90	**0.79**
電力消費量	MWh	315,155	189,117	208,011	205,825	**196,798**
（売上高原単位）	MWh/百万円	0.49	0.27	0.30	0.28	**0.27**
その他のエネルギー消費量	MWh	12,969	9,752	7,451	6,454	**3,344**
（売上高原単位）	KWh/百万円	20.10	13.91	10.61	8.91	**4.53**
再生可能なエネルギー消費量	MWh	58,966	166,094	120,861	118,781	**112,424**
（売上高原単位）	KWh/百万円	91.38	236.88	172.10	163.96	**152.45**
再生可能エネルギー比率	%	4.4	13.6	11.4	12.1	**12.6**
再生可能エネルギー電力比率	%	15.8	46.8	36.8	36.6	**36.1**
エネルギーコスト	百万円	10,093	12,897	11,557	11,342	**10,684**

水資源の保全

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
総取水量	千m^3	2,675	2,407	2,017	1,785	**1,642**
（売上高原単位）	m^3/百万円	4.15	3.43	2.87	2.46	**2.23**
地表水	千m^3	—	—	—	—	—
地下水	千m^3	463	426	419	354	**328**
海水	千m^3	—	—	—	—	—
生産随伴水	千m^3	—	—	—	—	—
第三者の水	千m^3	2,212	1,981	1,598	1,431	**1,314**
総排水量※	千m^3	1,850	1,713	1,451	1,363	**1,325**
（売上高原単位）	m^3/百万円	2.87	2.44	2.07	1.88	**1.80**
地表水	千m^3	702	668	609	596	**622**
地下水	千m^3	—	—	—	—	—
海水	千m^3	33	40	39	49	**57**
第三者の水	千m^3	1,115	1,004	803	718	**646**
水消費量※	千m^3	825	694	566	422	**317**
水リサイクル量	千m^3	2,163	2,008	1,737	1,765	**1,494**
水の再利用率	%	44.7	45.5	46.3	49.7	**47.6**

※ 2025年に過年度における排水量および水使用量の集計方法の見直しに伴い、当該数値について遡及修正を行いました。

環境パフォーマンスデータ

廃棄物

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
廃棄物等発生量	千t	142.5	116.8	94.8	86.2	**73.8**
（売上高原単位）	kg/百万円	220.8	166.6	135.0	119.0	**100.1**
総廃棄物処理量	千t	22.3	14.8	15.0	15.0	**16.5**
（売上高原単位）	kg/百万円	34.6	21.1	21.4	20.6	**22.3**
内訳：（埋め立て量）	千t	—	7.8	8.0	8.1	**8.9**
（エネルギー回収を伴う焼却量）	千t	—	6.1	5.9	5.7	**6.4**
（エネルギー回収を伴わない焼却量）	千t	—	0.9	1.1	1.1	**1.2**
リサイクル量（サーマルリサイクルは含まない）	千t	120.2	102.0	79.8	71.2	**57.4**
（売上高原単位）	kg/百万円	186.3	145.5	113.6	98.3	**77.8**
リサイクル率（サーマルリサイクルを含む）	%	99.5	99.8	99.8	99.0	**96.1**
（日本）	%	99.9	99.6	99.6	99.2	**99.6**
（海外）	%	99.3	99.9	99.9	98.9	**94.0**
有害廃棄物発生量	千t	—	0.78	0.90	1.11	**1.20**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.31	1.11	1.28	1.53	**1.63**
有害廃棄物処理量	千t	—	0.68	0.86	1.05	**1.01**
（売上高原単位）	kg/百万円	—	0.97	1.22	1.45	**1.37**
内訳：（埋め立て量）	千t	—	0.59	0.77	0.99	**0.35**
（エネルギー回収を伴う焼却量）	千t	—	0.02	0.04	0.06	**0.05**
（エネルギー回収を伴わない焼却量）	千t	—	0.07	0.05	0.01	**0.61**
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	**0.19**
（売上高原単位）	kg/百万円	—	0.14	0.06	0.08	**0.26**

※ 2023年度から集計方法を変更しました。

大気排出

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
化学物質排出量（日本）	t	26.8	27.6	22.3	31.5	**30.2**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.04	0.04	0.03	0.04	**0.04**
SOx排出量	t	81.7	86.1	83.6	86.0	**85.0**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.13	0.12	0.12	0.12	**0.12**
NOx排出量	t	135.2	128.3	110.8	95.3	**83.8**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.21	0.18	0.16	0.13	**0.11**
ばいじん排出量	t	43.6	41.5	29.4	27.5	**33.9**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.07	0.06	0.04	0.04	**0.05**
VOC排出量（日本）	t	26.7	27.5	22.2	31.2	**29.9**
（売上高原単位）	kg/百万円	0.04	0.04	0.03	0.04	**0.04**

原材料

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
原材料重量	千t	649.0	572.8	505.1	465.0	**411.0**

木質材料の合法材・再生材構成比

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
合法木材	%	15	13	15	14	**10**
再生材	%	85	87	85	86	**90**
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	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）	2025年度（2026年3月期）
ISO14001認証取得の割合	%	73.9	76.6	77.3	73.9	**72.9**

環境法令違反

指標	単位	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）	2025年度（2026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**

社会パフォーマンスデータ

お客様

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
アフターサービスお客様満足度	pt	93.1	94.0	94.2	95.1	**95.2**
お客様満足度調査結果（日本）						
ショールーム満足度	pt	74.7	75.3	76.5	81.9	**84.4**
応答品質評価	点	78.8	77.5	79.7	82.3	**84.7**

品質マネジメントシステム

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
ISO9001認証取得の割合	%	74.5	77.4	77.6	74.3	**73.1**

雇用状況

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
連結従業員数	人	36,853	36,188	35,027	34,673	**31,837**
男性	人	24,404	23,746	22,744	22,597	**20,300**
女性	人	12,449	12,442	12,283	12,076	**11,537**
女性比率	%	33.8	34.4	35.1	34.8	**36.2**
正社員	人	31,777	31,448	30,853	30,268	**27,826**
契約社員	人	2,779	2,705	2,530	2,459	**2,253**
派遣社員	人	2,297	2,035	1,644	1,946	**1,758**
従業員数（日本）	人	18,355	18,087	17,726	17,819	**17,616**
男性	人	11,056	10,936	10,677	10,848	**10,754**
女性	人	7,299	7,151	7,049	6,971	**6,862**
女性比率	%	39.8	39.5	39.8	39.1	**39.0**
正社員	人	13,903	13,968	14,021	14,057	**14,163**
契約社員	人	2,395	2,280	2,182	2,093	**1,950**
派遣社員	人	2,057	1,839	1,523	1,669	**1,503**
30歳未満比率	%	14.8	14.1	13.8	13.8	**13.7**
男性	%	9.0	8.7	8.5	8.5	**8.6**
女性	%	5.7	5.4	5.3	5.2	**5.1**
30歳以上、50歳未満比率	%	50.2	47.7	45.1	43.9	**43.1**
男性	%	27.0	25.6	24.1	23.7	**23.8**
女性	%	23.2	22.1	20.9	20.2	**19.3**
50歳以上比率	%	35.0	38.2	41.1	42.3	**43.2**
男性	%	24.7	26.6	28.2	28.6	**28.9**
女性	%	10.3	11.6	12.9	13.8	**14.3**

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
新卒採用数（日本）	人	232	232	240	278	**216**
男性	人	165	168	168	198	**151**
女性	人	67	64	72	80	**65**
女性比率	%	28.9	27.6	30.0	28.8	**30.1**
新卒入社の定着状況（TOTO）						
3年以内離職率	%	—	10.2	15.4	16.0	**8.0**
経験者採用（TOTO）						
正規雇用労働者の経験者採用全体の比率	%	65	59	54	51	**55**
正規雇用労働者の社外からの経験者採用比率	%	7	16	27	28	**20**
平均年齢（TOTO）	歳	44歳6カ月	44歳11カ月	45歳4カ月	44歳6カ月	**44歳2カ月**
平均勤続年数（日本）	年	15.3	15.8	16.3	16.7	**16.9**
男性	年	17.2	17.7	18.2	18.5	**18.7**
女性	年	12.4	12.9	13.4	13.8	**14.3**
従業員数（海外）	人	18,498	18,101	17,301	16,854	**14,221**
男性	人	13,348	12,810	12,067	11,749	**9,546**
女性	人	5,150	5,291	5,234	5,105	**4,675**
女性比率	%	27.8	29.2	30.3	30.3	**32.9**
正社員	人	17,874	17,480	16,832	16,211	**13,663**
契約社員	人	384	425	348	366	**303**
派遣社員	人	240	196	121	277	**255**
地域別従業員構成比						
日本	%	49.8	50.0	50.6	51.4	**55.3**
中国	%	18.2	18.3	18.5	17.7	**11.9**
アジア・オセアニア	%	28.0	27.5	26.7	26.7	**28.3**
米州	%	3.7	3.9	4.0	3.9	**4.2**
欧州	%	0.3	0.4	0.3	0.3	**0.3**
TOTOグループ（日本）における外国籍従業員数	人	46	48	48	51	**63**

ダイバーシティ

指標	単位	2021年度（2022年3月期）	2022年度（2023年3月期）	2023年度※2（2024年3月期）	2024年度（2025年3月期）	2025年度（2026年3月期）
従業員の国籍別構成比※1						
日本	%	—	—	51.1	50.8	**55.4**
ベトナム	%	—	—	12.7	12.4	**13.0**
中国	%	—	—	19.9	17.5	**12.5**
タイ	%	—	—	7.8	7.5	**7.8**
インド	%	—	—	4.3	4.4	**5.0**

※1 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。
※2 2023年度は米州地域および欧州地域のグループ会社を除外しています。

社会パフォーマンスデータ

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
管理者数	人	3,872	3,523	3,691	3,712	**3,655**
男性	人	3,152	2,767	2,854	2,838	**2,773**
女性	人	720	756	837	874	**882**
女性管理職比率	%	18.6	21.5	22.7	23.5	**24.1**
部長相当職以上※	人	749	767	1,200	1,235	**1,205**
男性	人	717	729	1,068	1,093	**1,059**
女性	人	32	38	132	142	**146**
女性比率	%	4.3	5.0	11.0	11.5	**12.1**
課長相当職以上※	人	2,139	1,793	2,491	2,477	**2,450**
男性	人	1,722	1,353	1,786	1,745	**1,714**
女性	人	417	440	705	732	**736**
女性比率	%	19.5	24.5	28.3	29.6	**30.0**
管理者数（日本）	人	2,888	2,560	2,636	2,659	**2,667**
男性	人	2,439	2,082	2,097	2,095	**2,098**
女性	人	449	478	539	564	**569**
女性管理職比率	%	15.5	18.7	20.4	21.2	**21.3**
新規管理職登用者	人	253	212	231	229	**212**
男性	人	178	140	149	170	**167**
女性	人	75	72	82	59	**45**
女性比率	%	29.6	34.0	35.5	25.8	**21.2**
管理者数（海外）	人	984	963	1,055	1,053	**988**
男性	人	713	685	757	743	**675**
女性	人	271	278	298	310	**313**
女性管理職比率	%	27.5	28.9	28.2	29.4	**31.7**
障がい者数						
日本	人	307	314	321	329	**342**
障がい者雇用比率						
日本	%	2.53	2.58	2.65	2.70	**2.82**
海外	%	0.76	0.74	0.78	0.75	**0.67**

※ 2021年度および2022年度は、TOTOグループ（日本）で算出

男女の賃金差異（TOTO）※平均女性賃金/平均男性賃金

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
全労働者	%	—	60.5	60.6	61.1	**61.7**
うち正規雇用労働者	%	—	62.6	62.6	62.8	**63.6**
うちパート・有期労働者	%	—	79.2	75.7	76.8	**76.0**

ワークライフバランス（日本）

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
総離職率	%	2.5	2.7	2.7	2.6	**2.8**
自己都合離職率	%	2.1	2.5	2.2	2.3	**2.2**
就業時間						
年間平均所定労働時間	時間/人	1,901.8	1,901.0	1,907.9	1,898.2	**1,898.2**
年間平均実労働時間	時間/人	1,937.8	1,916.0	1,913.8	1,905.5	**1,905.5**
月間平均時間外・休日労働時間	時間/人	18.5	18.1	16.4	16.1	**15.8**
長時間労働者数	人	23	49	31	8	**13**
有給休暇取得日数	日	18.2	18.8	19.0	18.4	**18.3**
有給休暇取得率	%	91.2	94.3	95.6	92.7	**91.8**
休業・休暇制度利用者						
育児休業等取得者（TOTOグループ）	人	—	—	—	364※	**442**
男性	人	—	—	—	188	**262**
女性	人	—	—	—	176※	**180**
育児休業等取得率（TOTOグループ）						
男性	%	—	57.9	64.7	72.6	**98.5**
女性	%	—	—	—	100	**100**
育児休業等取得者（TOTO）	人	200	237	247	231※	**260**
男性	人	66	96	120	109	**140**
女性	人	134	141	127	122※	**120**
育児休業等取得率（TOTO）						
男性	%	37.7	66.7	73.2	83.2	**95.9**
女性	%	100	100	100	100	**100**
男性育児休業等平均取得日数（TOTO）	日	—	—	29.3	57.2	**49.8**
育児休業後の復職率（TOTO）	%	97.4	96.3	97.8	92.3	**96.3**
介護休業取得者（TOTO）	人	13	17	10	12	**10**
男性	人	1	1	4	1	**2**
女性	人	12	16	6	11	**8**
両立（育児・介護・療養）支援制度利用者（TOTO）						
育児短時間勤務・フレックス勤務利用者（TOTO）	人	318	310	305	316	**333**
男性	人	6	4	10	10	**7**
女性	人	312	306	295	306	**326**
介護短時間勤務・フレックス勤務利用者（TOTO）	人	9	5	9	10	**7**
男性	人	2	0	1	0	**0**
女性	人	7	5	8	10	**7**
在宅勤務利用者（TOTO）	人	3,554	4,771	5,238	5,669	**4,481**

※ 2024年度の女性育児休業取得者について、前期の数値確定後に1名追加の認定が発生したため、遡及して数値を修正しています。

社会パフォーマンスデータ

人財育成

指標	単位	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）	2025年度（2026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（TOTO）	人	2	2	3	3	**3**
1人あたりの平均研修時間	時間	10.1	10.3	10.4	10.7	**11.2**
1人あたりの平均研修費用	千円	30.0	31.5	32.7	35.0	**37.7**
幹部育成研修の受講者	人	—	108	111	124	**128**
日本	人	62	90	93	90	**91**
海外	人	—	18	18	34	**37**
リーダーシップ開発研修の受講者（日本）	人	230	244	246	236	**228**
多面観察による上司評価実施者（日本）※	人	79	74	90	780	**880**
昇格者研修の受講者（日本）	人	1,144	1,137	1,051	1,191	**1,020**

※ 多面観察による上司評価実施者（日本）の2024年度以降については、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を示す。

労働安全衛生

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
休業災害度数率						
TOTOグループ従業員	単位無	0.28	0.21	0.20	0.14	**0.30**
TOTOグループ委託業者（構内協力企業）	単位無	0.46	0.90	0.00	0.15	**0.16**
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	670	494	513	511	**527**
定期健康診断後の精密検査受診率（法定項目）（日本）	%	100	100	100	100	**100**
メンタルヘルス研修受講率（日本）						
メンタルヘルスセルフケア研修受講率（日本）	%	—	100	100	100	**100**
メンタルヘルスラインケア研修受講率（日本）	%	100	100	100	100	**100**
特定保健指導（生活改善 プログラム）実施率（日本）	%	97.3	96.6	97.0	99.9	**99.6**

労働組合

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
労働組合などに属する従業員比率	%	87.8	87.7	87.3	87.0	**85.9**

社員満足度（日本）

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
意識調査　総合スコア	pt	75.2	74.9	75.9	77.8	**78.6**
意識調査　安心・やりがい指標	pt	74.1	73.3	74.6	76.2	**77.0**

サプライチェーンマネジメント

指標	単位	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）	2025年度（2026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	1,397	1,378	1,360	1,305	**1,241**
重要サプライヤー数	社	573	620	601	584	**540**
調査対象サプライヤー数	社	498	531	518	486	**434**
遵守項目の基準達成率	%	100	100	100	100	**100**

社会貢献

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
社会貢献支出額	億円	12.7	12.4	12.5	12.3	**13.6**
社員のボランティア・寄付等の実施率※	%	84.0	91.8	108.1	143.9	**225.7**

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

TOTO水環境基金

指標	単位	第16回（2021-2023）	第17回（2022-2024）	第18回（2023-2025）	第19回（2024-2026）	第20回（2025-2027）
助成先団体	団体	12	11	13	11	**16**
助成金総額	万円	2,747	2,478	2,733	2,760	**2,760**

公共政策への関与（日本）

指標	単位	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）	2025年度（2026年3月期）
政治団体への寄付金	千円	2,500	2,700	2,800	1,200	**1,620**

社会パフォーマンスデータ

コンプライアンス

指標	単位	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）	2025年度（2026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	62	75	58	**78**
日本	件	44	56	63	50	**71**
海外	件	3	6	12	8	**7**
コンプライアンス社員意識調査（日本）						
職場浸透度	点	82.8	83.8	84.2	85.8	**86.5**
個人意識度	点	90.8	91.3	91.3	92.1	**92.6**

人権の尊重（日本）

指標	単位	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）	2025年度（2026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	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）	2025年度（2026年3月期）
取締役・監査等委員の人数※	人	16	15	15	14	**13**
女性人数	人	0	1	1	2	**2**

※ 2021年度は、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＋エネルギー起源CO_2以外の温室効果ガス（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.6.0）」 【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（マーケット基準） 【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.6.0）」 【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	主要商品※1 1台あたりの使用期間※2におけるCO_2排出量※3×販売台数 ※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） ※2 当社が定める商品分類毎の使用期間 ※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CO_2排出量 【電力のCO_2排出係数（日本）】 電気事業低炭素社会協議会「2024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 2024” 【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」（2025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	TOTOグループ
Scope3 カテゴリ12（販売した製品の廃棄）	千t-CO_2	該当年度に販売した製品の廃棄物種類ごとの重量に、廃棄物の種類ごとの排出量原単位を乗じて算定 製品の廃棄物種類ごとの重量は、主要製品の材料構成や販売台数を元に推定	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	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 【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」 【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	TOTOグループ
再生可能でないエネルギー※消費量	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）、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 【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 ※ 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	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	事業所で発電した再生可能エネルギー及び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 【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	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	事業所での取水量（上水道・地下水・工業用水）の合計 上水道・工業用水：水道局からの請求書の使用量を集計 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 【参照法令等】 環境報告 ガイドライン（環境省）	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エネルギー回収を伴う焼却量を含まない再資源化量の合計	TOTOグループ
リサイクル率（サーマルリサイクルを含む）	%	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 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。	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	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		
ばいじん排出量	t		
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法規則対象物質」については
WEB（https://jp.toto.com/company/sustainability/env/pollution_prevention/）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）	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）
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対品質を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
従業員の年代別構成比	%	各年代別の数値（割合）については、各年度3月31日時点の在籍人員の割合 ※ 本籍会社がTOTOグループ（日本）の正社員と契約社員	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
新卒採用数	人	各年度の翌年4月1日時点の新卒採用者数（4月1日定期入社数）	TOTOグループ（日本）の正社員
新卒入社の3年以内離職率	%	「3年度前の4月1日に入社した新卒（定期）正社員のうち、3年以内に離職した正社員数」÷「3年度前の4月1日に入社した新卒（定期）正社員数」×100（%） ※ 地域正社員は除く	TOTOの正社員
経験者採用比	%	• 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に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
地域別従業員構成比	%	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
国籍別従業員構成比	%	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 勤務地に応じた集計 海外は現地従業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、2021年度および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 勤務地に応じた集計 海外は現地従業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	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	%	• 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：従業員数に対する障がい者数で算出 【各年度の12月31日時点】	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	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、時間休取得も含む） 日本から海外へ出向している者は除外 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3月31日時点在籍者で、その年度に育児休業等を開始した人数 ※ 男性従業員については、育児目的休暇（「パパママ休暇」・「出産・育児支援休暇」）取得者含む	TOTOグループ（日本）の正社員・契約社員
従業員育児休業等取得率	%	【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 ※ 2025年度以降、育児等の目的休暇（出産・育児支援休暇）取得者も分子に含んで算出 【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
両立（育児・介護・療養）支援制度利用者	人	【育児短時間勤務・育児フレックス勤務利用者】 各年度の翌年4月1日時点で、育児短時間勤務・育児フレックス勤務利用者数 【介護短時間勤務・介護フレックス勤務利用者】 各年度の翌年4月1日時点で、介護短時間勤務・介護フレックス勤務利用者数	TOTOの正社員・契約社員
在宅勤務利用者	人	対象年度中に1回以上制度を利用した人数	TOTOグループ（日本）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 ※ 名誉フェロー含む	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	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	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	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	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（厦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（厦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（厦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/sustainability/soc/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年度より算出 • 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 【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/sustainability/soc/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	%	毎年8月～翌年9月に特定保健指導を実施しているため、2025年度は2026年5月時点での数値 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従業員比率	%	総社員数（経営層除）に占める組合員数の割合で算出 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・やりがい指標として算出	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/20260406_human_rights_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/20260406_human_rights_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グループ
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グループ

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
TEL：03-6836-2024
FAX：03-6836-2200

サステナビリティ推進部
TEL：03-6836-2027
FAX：03-6836-2200

広報部
TEL：03-6836-2025
FAX：03-6836-2200

URL：https://jp.toto.com

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。

2026年8月発行

TOTO

TOTOグループ　統合報告書　2026