

2026年3月期 第2四半期 決算説明資料

証券コード：5332

T O T O株式会社

2025. 10.31

はじめに：TOTO事業概要

※売上高は2024年度実績

<グローバル住設事業>

- 日本** ◆100年以上にわたり市場を築き上げた基幹事業
◆リモデル事業を主力とし、幅広い水まわり商品を提案

- 海外** ◆その国・地域に必要な存在になることを目指す
◆ウォシュレット・節水便器を重点商品に据え、
特に米州とアジア・オセアニア、欧州は今後の成長ドライバー

TOTO連結内
売上高構成比
66%

TOTO連結内
売上高構成比
27%

グローバル共通商品



衛生陶器

高い品質で
世界をリード



洗面器



水栓金具

快適性、節水性と
デザイン性を追求



温水洗浄便座「ウォシュレット」

主力であり成長ドライバー。
住設事業で収益性が最も高い

日本住設特有商品



システムバスルーム



洗面化粧台



システム
キッチン

海外住設特有商品



浴槽「FLOTATION TUB」

<新領域事業（セラミック事業）>

- ◆半導体やフラットパネルディスプレイ等の
製造装置向けのセラミック商品を展開
- ◆衛生陶器で培った技術やノウハウを活用し
高品質・高精密な製品を実現

TOTO連結内
売上高構成比
7%

主要製品



静電チャック



AD部材



構造部材

1. 2026年3月期 第2四半期 決算

減収減益

日本住設事業：減収減益

- ◆価格改定実施月の違い等による販売数量減の影響により減収。
外部調達コスト・人財投資増等の影響もあり減益。
引合い・受注が好調な新商品の拡販を加速していく。

海外住設事業：減収減益

- ◆米州事業は、全チャネルにおいてウォシュレットが大幅伸長、
各種成長投資や為替の影響により増収減益。
- ◆アジア事業は、台湾地域やベトナム等の業績好調により増収増益。
- ◆欧州事業は、ウォシュレット等の販売増により増収赤字幅縮小。
- ◆中国大陸事業は、減収赤字。事業構造改革は計画通り進捗中。

新領域事業：増収増益

- ◆旺盛な先端半導体市況を受け、静電チャックの販売増で増収増益。

	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
売上高	3,557	3,494	▲64 (98%)	▲42	▲21 (99%)	3,600	▲106 (97%)
営業利益 【営業利益率】	241 【6.8%】	208 【5.9%】	▲34 (86%)	▲18	▲15 (94%)	190 【5.3%】	+18 (109%)
経常利益	227	231	+4 (102%)	+16	▲12 (95%)	191	+40 (121%)
親会社株主に 帰属する 中間純利益	169	88	※1 ▲82 (52%)	+22	▲104 (39%)	60	+28 (147%)

※1：中国大陸事業の構造改革費用として、特別損失を計上（期初計画に織り込み済）

■ 為替レート（期中平均）

	2024年 1月～3月	2024年 4月～6月	2024年 7月～9月	2024年 10月～12月	2025年 1月～3月	2025年 4月～6月	2025年 7月～9月
1ドル	148.6円	155.9円	149.7円	152.4円	152.6円	144.6円	147.5円
1元	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	20.9円	20.0円	20.6円
1ユーロ	161.3円	167.9円	164.3円	162.6円	160.6円	163.8円	172.3円
1台湾ドル	4.7円	4.8円	4.6円	4.7円	4.6円	4.7円	4.9円
1ドン	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0060円	0.0060円	0.0056円	0.0056円
1タイバーツ	4.2円	4.3円	4.3円	4.5円	4.5円	4.4円	4.6円
1インドルピー	1.8円	1.9円	1.8円	1.8円	1.8円	1.7円	1.7円

- 〈対象事業期間〉
- 日本住設事業
新領域事業
2025年4月～9月
 - 海外住設事業
2025年1月～6月
(インド2025年4月～9月)

減収減益。

セグメント別業績

〈対象事業期間〉
日本住設事業、新領域事業：2025年4月～9月
海外住設事業：2025年1月～6月（インドは2025年4月～9月）

単位：億円

＜売上高＞	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
日本住設	2,340	2,285	▲55 (98%)		▲55 (98%)	2,400	▲115 (95%)
海外住設	998	911	▲88 (91%)	▲29	▲59 (94%)	909	+2 (100%)
新領域 ※	217	296	+79 (137%)	▲14	+93 (143%)	290	+6 (102%)
その他	1	1	+0		+0	1	+0
合計	3,557	3,494	▲64 (98%)	▲42	▲21 (99%)	3,600	▲106 (97%)

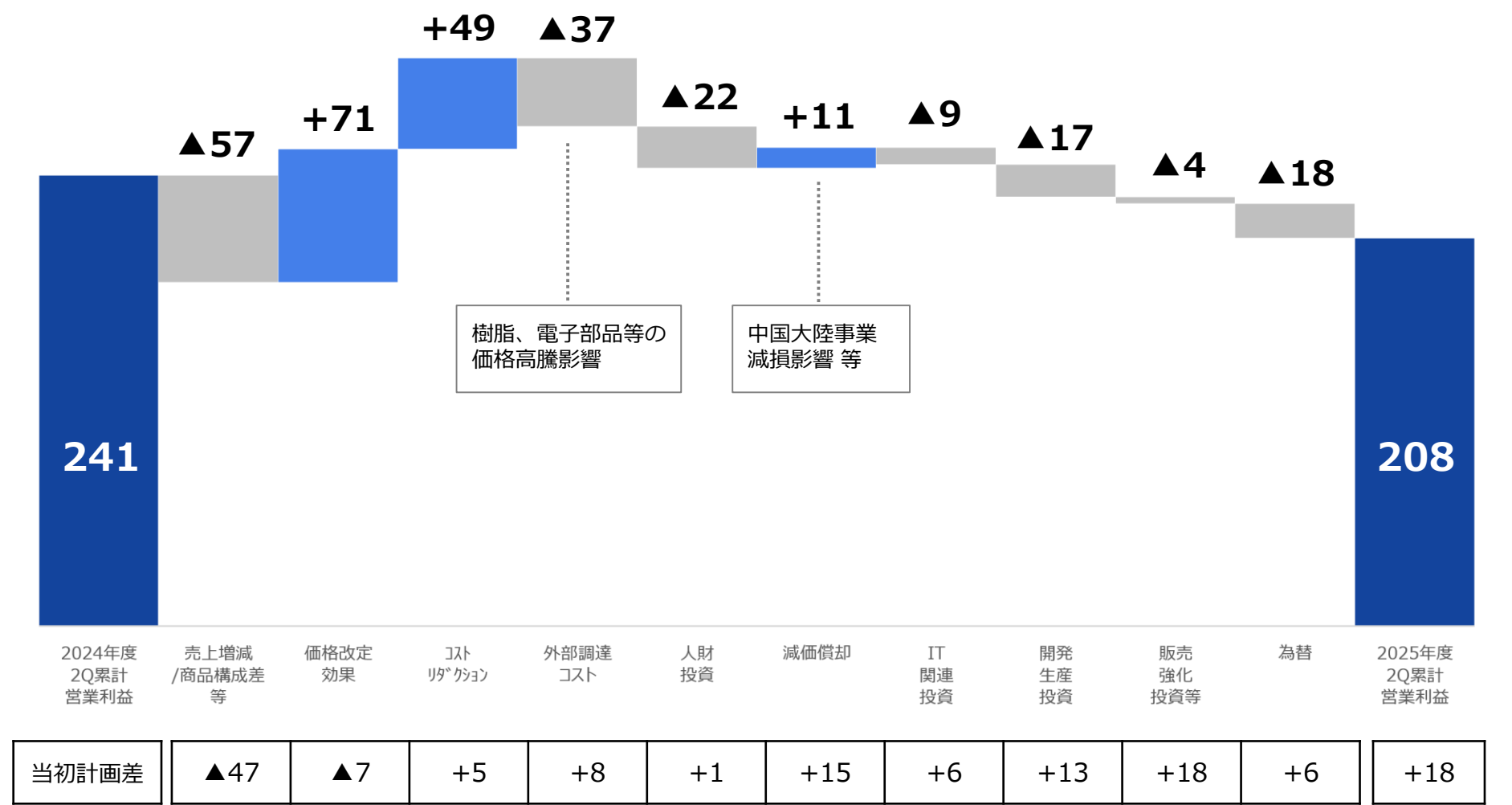
＜営業利益＞	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	計画	計画差 (計画比)
日本住設	91	59	▲33 (64%)	▲3	▲30 (67%)	80	▲21 (73%)
海外住設	71	34	▲37 (48%)	▲1	▲36 (50%)	8	+26 (4.3倍)
新領域 ※	91	129	+38 (142%)	▲14	+52 (158%)	115	+14 (112%)
その他	-12	-14	▲2		▲2	-13	▲1
合計	241	208	▲34 (86%)	▲18	▲15 (94%)	190	+18 (109%)

※新領域：セラミック事業

住設事業は減収減益、新領域事業は増収増益。

全社営業利益の増減要因

単位：億円



新領域事業の売上増や価格改定、コストリダクション等の効果はあるも
住設事業の売上減や外部調達コストの影響等により減益。

リモデル（前年比）

売上高 1,628 億円（ 98 % ）
営業利益 64 億円（▲29 億円）

新築（前年比）

売上高 657 億円（ 97 % ）
営業利益 - 5 億円（▲3 億円）

リモデル事業の状況

- ・価格改定実施月^{*}の違い等による販売数量減の影響により前年割れ。市場の足元のセルアウトは順調に推移。

^{*}24年度:8月実施／25年度:10月実施

- ・8月発売の新商品は、レストルーム商品を中心に引合い・受注状況が順調に推移。

⇒ 新商品を中心とした提案をさらに加速させていく

（8月発売新商品）

RESTROOM

ネオレスト
LS-W/AS-W
RS1/2

ウォシュレット一体形便器
GGA

ウォシュレット
SS

LAVATORY

エスクア

ドレーナ

KITCHEN

ザ・クラッソ

▶▶▶ 下期以降も順次投入予定

新商品拡販効果はあるものの、価格改定実施月の違いによる数量減等により減収。
リモデル需要期に向け、新商品をフックとした提案活動を強化していく。

海外住設事業_地域別業績

単位：億円

売上高	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
米州事業	367	379	+13 (103%)	▲10	+23 (106%)
アジア事業	236	244	+7 (103%)	▲9	+16 (107%)
欧州事業	25	29	+4 (115%)	▲0	+4 (116%)
中国大陸事業	371	259	▲111 (70%)	▲9	▲102 (73%)
合計	998	911	▲88 (91%)	▲29	▲59 (94%)

計画	計画差 (計画比)
395	▲16 (96%)
242	+2 (101%)
27	+2 (106%)
245	+14 (106%)
909	+2 (100%)

営業利益	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
米州事業	31	30	▲1 (95%)	▲1	+0 (100%)
アジア事業	35	45	+10 (128%)	▲1	+11 (131%)
欧州事業	-3	-2	+1	▲0	+1
中国大陸事業	8	-39	▲46	+1	▲48
合計	71	34	▲37 (48%)	▲1	▲36 (50%)

計画	計画差 (計画比)
18	+12 (166%)
37	+8 (121%)
-2	+0
-45	+6
8	+26 (4.3倍)

海外住設事業全体では減収減益。

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

売上高（前年比）

255 百万ドル（106%）

営業利益（前年差）

25 百万ドル（+3 百万ドル）

2025年度_3Q（2025年_7月～9月）売上高伸長率：前年比 109%

■ 商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	108%	51%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	110%	37%
	水栓金具	86%	8%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	118%	

ウォシュレット販売台数
2025年度_3Q（2025年_7月～9月） 前年比：115%

■ 市況の動向

中古住宅販売戸数前年比（納入時期ベース）
2025年 1～6月 ：102%
政策金利の高止まり等による先行き不透明感で市況は
低迷する中、ウォシュレットを中心に売上伸長

■ 商品別販売状況

ウォシュレット
eコマースやリテール多店舗店を中心に
全てのチャネルにおいて前年伸長

衛生陶器
中高級品の拡販により前年伸長



全てのチャネルにおいてウォシュレットが大幅伸長し、増収増益。

■売上高_前年比（現地通貨）

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

台湾地域	2,877 百万台湾ドル	(106%)
ベトナム	6,467 億ドン	(112%)
インド	1,401 百万ルピー	(104%)
タイ	307 百万バーツ	(84%)

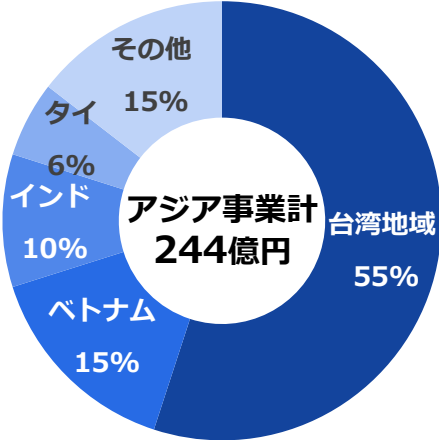
■各国・地域の状況

台湾地域：ウォシュレット一体形便器の拡販等により増収
ベトナム：市況の回復基調を追い風に増収
インド：各種施策等の効果で増収
タイ：市況の厳しさ等を背景に減収

3Q（7月～9月）	売上高前年比
台湾地域	115%
ベトナム	166%
タイ	91%

※インド決算期
2025年4月～2026年3月

■売上高_構成比（億円）



■商品別伸長率（億円）

アジア全体		前年比	売上高構成比
売上高	衛生陶器	107%	46%
	温水洗浄便座「ウォシュレット」	97%	25%
	水栓金具	100%	17%
販売台数	温水洗浄便座「ウォシュレット」	96%	

ウォシュレット販売台数
2025年度_3Q（2025年_7月～9月）前年比：108%

台湾地域は、ウォシュレット一体形便器の拡販等で増収。
ベトナムは市況が回復傾向で増収。

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

売上高（前年比）

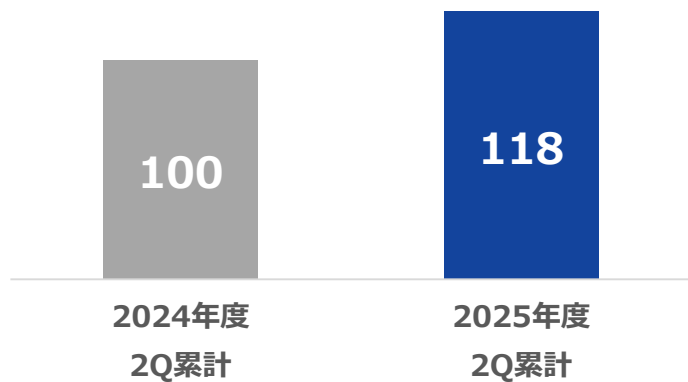
18 百万ユーロ（**116%**）

営業利益（前年差）

1 百万ユーロ（**+0.6** 百万ユーロ）

2025年度_3Q（2025年_7月～9月）売上高伸長率：前年比 107%

■ウォシュレット 販売台数伸長（指数）



2025年度_3Q（2025年_7月～9月）前年比：115%

■欧州市場での地位確立に向けた取組み

プランマー（水道工事店）による省施工大便器とウォシュレットの顧客提案を代理店との協業施策で後押し、ウォシュレットの市場拡大を図る。

【ドイツにおける販売施策：省施工大便器取替えキャンペーン】



省施工を実現する壁掛け式大便器・ウォシュレットセット商品

重点プランマーに対するウォシュレットの拡販効果などにより増収増益、黒字を継続。

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

売上高（前年比）

1,273 百万元（73%）

2025年度_3Q（2025年_7月～9月）売上高伸長率：前年比 95%

営業利益（前年差）

- 162 百万元（▲238 百万元）

■ 商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	72%	45%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	75%	29%
	水栓金具	73%	22%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	78%	

ウォシュレット販売台数

2025年度_3Q（2025年_7月～9月） 前年比：95%

■ 事業構造改革（2025年4月発表）

3つの戦略で安定的な収益構造への事業転換を図る



構造改革
戦略

生産

資産
適正化

適正化した資産規模を維持し
生産効率を最大化

販売

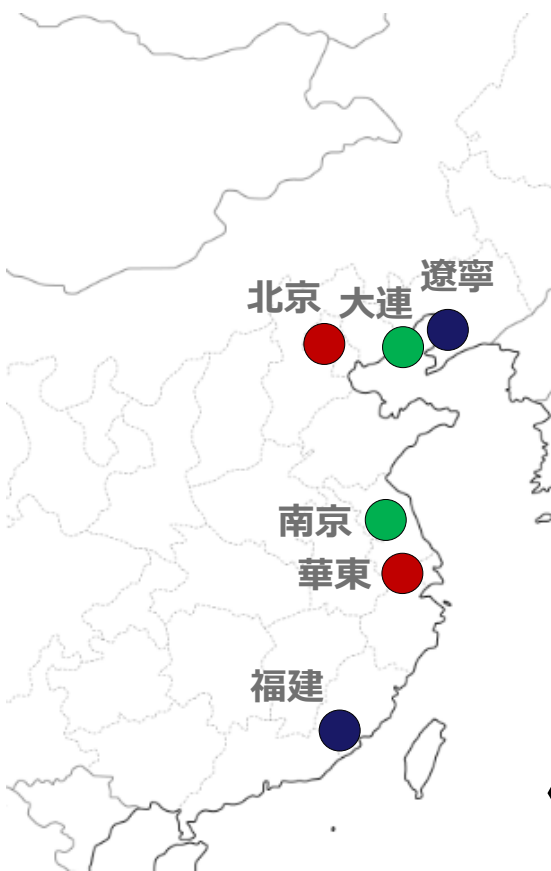
強みが活きる領域へのリソース集中

商品

・高級市場での需要創造
・中高級～中級市場での品揃え拡充

減収赤字も、事業構造改革は計画通りに推進中。

生産：生産再編・人員最適化



〈●●衛生陶器〉実施済

【生産停止工場_4月28日】

◇清算実施状況

・会社清算は計画通り進行中

■東陶北京（北京市）

■東陶華東（上海市）

【生産工場_10月末現在】

■東陶福建（漳州市）

■東陶遼寧（大連市）

2025年5月21日稼働

〈●水栓・浴槽〉2026年3月期_下期

【人員最適化_実施中】

■東陶大連（大連市）

■南京東陶（南京市）

◇水栓・浴槽工場での一部人員最適化を実施中

※工場稼働は継続

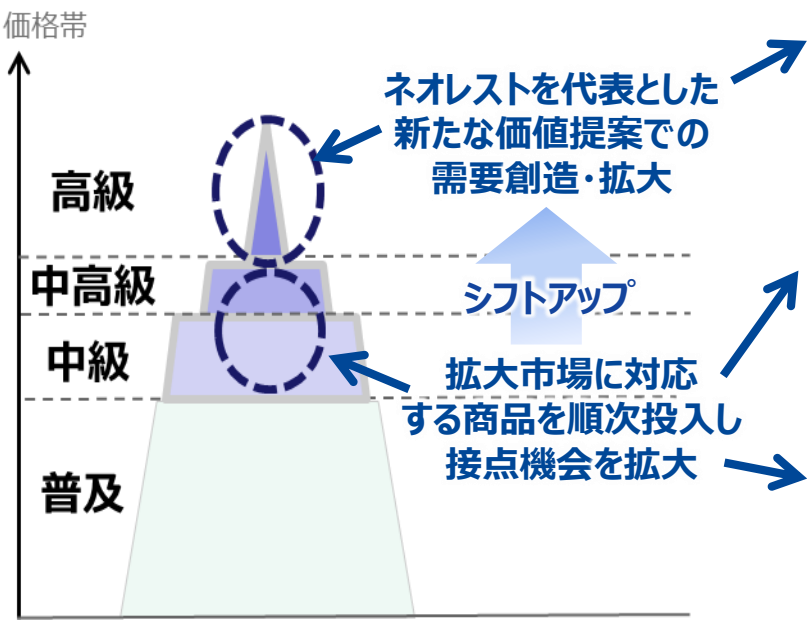
〈上記構造改革に伴う特別損失の計上：約150億円〉

※当該費用は2026年3月期の計画に織込み済み。

衛生陶器の生産再編により生産規模は約4割程度縮減。（4月開示済み）
水栓金具・浴槽工場においても事業規模に適した生産体制とする。

商品：新商品発売計画

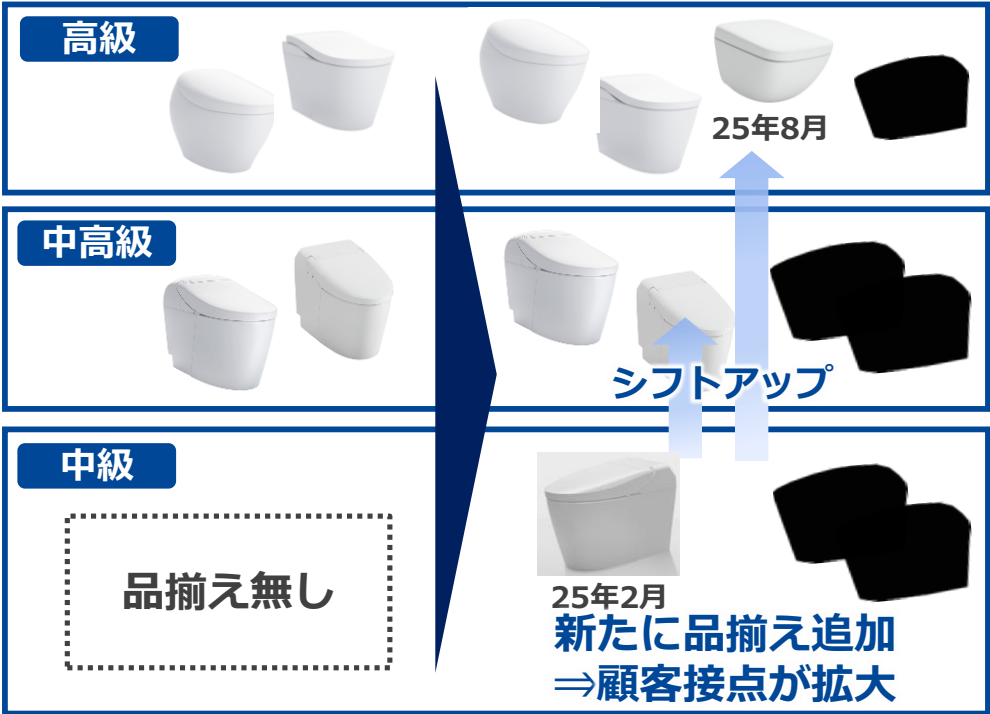
現状の市場構造における
新商品発売計画



一体形便器ラインナップ

～2024年度

2025年度～



新商品を起点に、狙いとする重点エリアでの効果が出始めている。
電商市場においても同様の動きがみられ、新たな顧客接点が広がりつつある。

販売：リモデル需要への取組み

リモデルでTOTOの強みを活かせる領域にリソースを集中

- ✓ 強みを活かせるエリア・用途・業者にリソースを集中
- ✓ オンライン×オフラインを活用したお客様へのコミュニケーション
- ✓ 既存ショールームを活用した提案・施工等の機能強化

【主な取組内容】

TOTOブランドへの信頼・商品の納入実績がある
重点エリアのお客様に対し、重点代理店・内装業者と協業で
リモデル需要喚起・最新商品の価値訴求活動を計画通り実施。

オンライン SNS活用



オフライン 納入マンションでのイベント

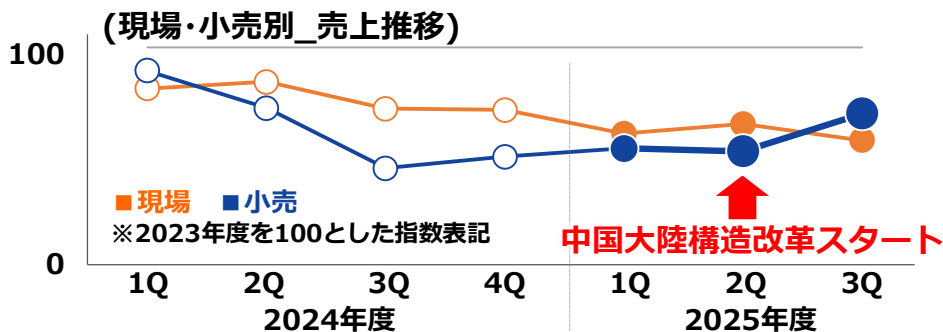


誘引



代理店・内装業者
ショールーム

ターゲット小区を拡大し活動を強化中



新商品投入効果との相乗効果で小売業績は回復傾向へ

重点ターゲットへの活動を計画通り推進中。

全体業績に寄与させるべく、代理店・内装業者との協業活動を着実に進めていく。

売上高（前年比）

296 億円（137%）

営業利益（前年差）

129 億円（+38 億円）

■主力製品概要（静電チャック・AD部材）



■主力製品・各需要の状況

静電チャック 新規・交換：両方の需要あり
データセンターの需要増に伴う
先端半導体市況の好調さを受け増収。

【新規需要】
半導体製造装置の新規投資が進み増加。

【交換需要】
デバイスメーカーの稼働が高い水準を維持し増加。

AD部材
AI関連の需要は堅調なものの、
下期への納期ずれの影響により減収。

旺盛な先端半導体市況を受け、静電チャックの販売増で増収増益。

参考 グローバル住設事業_商品別売上高

単位：億円

海外は米州・アジア・欧州は衛生陶器、ウォシュレットを中心に堅調に推移（P8・P9・P10参照）

売上高 (億円)	日本住設事業			海外住設事業		
	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)	2024年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	前年差 (前年比)
衛生陶器	497	499	+1 (100%)	472	439	▲34 (93%)
温水洗浄便座 「ウォシュレット」	554	531	▲22 (96%)	318	299	▲19 (94%)
水栓機器	431	422	▲9 (98%)	182	152	▲30 (84%)
浴室 ※	550	539	▲11 (98%)	※ 海外は合算 26	20	▲6 (78%)
キッチン・洗面 ※	244	229	▲15 (94%)			
その他 ※	65	66	+1 (102%)			
合計	2,340	2,285	▲55 (98%)	998	911	▲88 (91%)

2. トピックス

米州事業_生産体制の強化

■TOTO U.S.A.の新工場棟で今秋から衛生陶器を生産開始

～TOTOグループ衛生陶器工場では初となる最新鋭の設備を導入～

2つの最新鋭設備

●タンク接着ロボット

TOTOが設備メーカーと共に独自開発。
ワンピース便器の便器とタンクを接着する
ロボットを導入

●無人搬送機AGV

(Automatic Guided Vehicle)

最新鋭設備の導入等により
生産能力は従来比150%



米州事業の主力商品
ワンピース便器



ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_08_22/

米州事業の主力商品の生産地を米国内に徐々にシフト、生産の自動化を進め、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を強化していく。

アジア事業_サウジアラビア王国 現地法人設立

■新会社「TOTO AR Company」設立

～営業拠点とテクニカルセンター開設～

サウジアラビア王国の首都、リヤドに現地法人を設立

| 正式会社名 : TOTO AR Company

| 設立日 : 2025年9月21日



TOTO AR テクニカルセンターエントランス イメージ図

- 経済成長に伴い、水使用量が年々増加中
- 大便器の洗浄水量の規制：平均値3.5リットル以下

現地は欧州と同じ壁掛け便器がメインの市場。
高い節水性能と、欧州事業で磨いてきた
デザインを、サウジアラビア王国のお客様にも
提案していく。



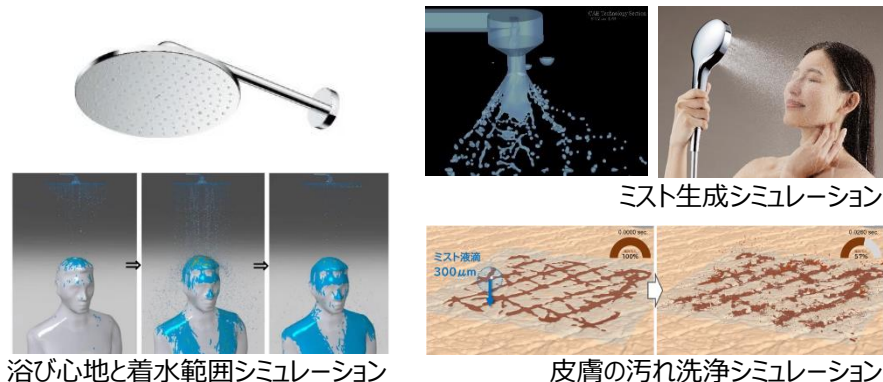
ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_10_31/

**TOTOの世界観や技術力を伝える場を設立、アジア事業の成長を牽引すべく、
中東地域への営業活動を今後加速させていく。**

TOTOグループの“挑戦”と“革新”

- スーパーコンピュータによる解析で
商品開発の為にシミュレーション技術を独自構築

シャワーの流体シミュレーション



「富岳」利用における「優秀成果賞」受賞
(主催：一般財団法人 高度情報科学研究機構)

ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_10_9/

大便器洗浄の流体シミュレーション

1990年度からシミュレーションの
独自ソフト開発に着手。
2010年代には「TSUBAME」を活用。



最新テクノロジーで水を操る技術を
高め、「節水・清掃性・快適性」等
の顧客価値を最大化させていく。

- 技術革新が加速度的に増す半導体業界で
TOTOの技術力を活かした挑戦

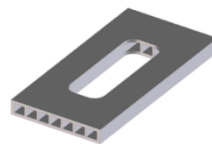
第10回 高機能セラミックス展への出展

【開催日時】 2025年11月12日(水)～14日(金)
【開催場所】 幕張メッセ



2025年度展示ブース・イメージ図

<展示品>



超大型・高比剛性
セラミック部材



SiSiセラミックス
(参考出展)



エアスライド

ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2025_10_29/

TOTOオンリーワンの独自技術で、
半導体業界を中心としたセラミック製品
の用途拡大を目指す

3. 2026年3月期 修正計画

修正計画：ハイライト

各セグメントの上期業績と下期見通しを踏まえて、
通期計画を修正。

売上高 **7,345億円（対当初計画 ▲190億円）**
営業利益 **490億円（対当初計画 ▲35億円）**

日本住設事業：売上高▲170億円 営業利益▲45億円

- ◆上期の住宅リモデル、新築住宅売上が当初見通しを下回ったことによる売上高減
- ◆各種投資の実施時期の見直しによるプラス影響 及び
売上高減少や外部調達コストの増加等のマイナス影響 等を織り込み

海外住設事業：売上高▲20億円 営業利益+5億円

- ◆中国大陸事業構造改革が期初想定以上に進捗していることや、
アジア事業の販売・生産の好調さ 等のプラス影響
- ◆米州事業の関税影響 等のマイナス影響 を織り込み

新領域事業 ：売上高 修正なし 営業利益+5億円

- ◆上期の計画上振れ分 等を織り込み

修正計画：P／L概要

単位：億円

	2024年度	2025年度 修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 当初計画	当初計画差 (当初計画比)
売上高	7,245	7,345	+100 (101%)	▲78	+179 (102%)	7,535	▲190 (97%)
営業利益 【営業利益率】	485 【6.7%】	490 【6.7%】	+5 (101%)	▲29	+34 (107%)	525 【7.0%】	▲35 (93%)
経常利益	504	500	▲4 (99%)	▲26	+23 (105%)	521	▲21 (96%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	※1 122	※1 290	+168 (2.4倍)	▲18	+186 (2.5倍)	※1 310	▲20 (94%)
ROA	6.0%	6.2%	+0.2pt	TOTO版ROIC 税引後営業利益 ―― 運転資本+固定資産		6.6%	▲0.4pt
ROE	2.4%	5.7%	+3.3pt			6.2%	▲0.5pt
TOTO版ROIC	4.8%	6.1%	+1.3pt			7.0%	▲0.9pt
TOTO版ROIC (調整後) ※2	6.5%	6.7%	+0.2pt			7.3%	▲0.3pt

※2:標準実効税率30.4%で計算

■ 為替レート（期中平均） ※1:中国大陸事業の構造改革費用として、特別損失を計上（25年度期初計画に織込済）

	2024年 1月～3月	2024年 4月～6月	2024年 7月～9月	2024年 10月～12月	2025年 1月～3月	2025年 4月～6月	2025年 7月～9月	2025年 10月～12月	2026年 1月～3月
1ドル	148.6円	155.9円	149.7円	152.4円	152.6円	144.6円	147.5円	145.0円	145.0円
1元	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	20.9円	20.0円	20.6円	20.0円	20.0円
1ユーロ	161.3円	167.9円	164.3円	162.6円	160.6円	163.8円	172.3円	165.0円	165.0円
1台湾ドル	4.7円	4.8円	4.6円	4.7円	4.6円	4.7円	4.9円	4.9円	4.9円
1ドン	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0060円	0.0060円	0.0056円	0.0056円	0.0056円	0.0056円
1タイバーツ	4.2円	4.3円	4.3円	4.5円	4.5円	4.4円	4.6円	4.4円	4.4円
1インドルピー	1.8円	1.9円	1.8円	1.8円	1.8円	1.7円	1.7円	1.7円	1.7円

※対象事業期間
■ 日本住設事業、新領域事業
2025年4月～2026年3月

■ 海外住設事業
2025年1月～12月
(インド4月～翌3月)

各セグメントの上期業績と下期見通しを踏まえて、通期計画を修正。

	2024年度 下期実績	2025年度 下期修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 下期当初計画	当初計画差 (当初計画比)
売上高	3,687	3,851	+164 (104%)	▲36	+200 (105%)	3,935	▲84 (98%)
営業利益 【営業利益率】	243 【6.6%】	282 【7.3%】	+39 (116%)	▲11	+50 (120%)	335 【8.5%】	▲53 (84%)
経常利益	277	269	▲8 (97%)	▲43	+35 (113%)	330	▲61 (82%)
親会社株主に 帰属する 中間純利益	-48	202	+250	▲40	+289	250	▲48 (81%)

■ 為替レート（期中平均）

	2024年 1月～3月	2024年 4月～6月	2024年 7月～9月	2024年 10月～12月	2025年 1月～3月	2025年 4月～6月	2025年 7月～9月	2025年 10月～12月	2026年 1月～3月
1ドル	148.6円	155.9円	149.7円	152.4円	152.6円	144.6円	147.5円	145.0円	145.0円
1元	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	20.9円	20.0円	20.6円	20.0円	20.0円
1ユーロ	161.3円	167.9円	164.3円	162.6円	160.6円	163.8円	172.3円	165.0円	165.0円
1台湾ドル	4.7円	4.8円	4.6円	4.7円	4.6円	4.7円	4.9円	4.9円	4.9円
1ドン	0.0060円	0.0061円	0.0060円	0.0060円	0.0060円	0.0056円	0.0056円	0.0056円	0.0056円
1タイバーツ	4.2円	4.3円	4.3円	4.5円	4.5円	4.4円	4.6円	4.4円	4.4円
1インドルピー	1.8円	1.9円	1.8円	1.8円	1.8円	1.7円	1.7円	1.7円	1.7円

※対象事業期間

■ 日本住設事業、新領域事業
2025年10月～2026年3月

■ 海外住設事業
2025年7月～12月
(インド10月～翌3月)

下期見通しを踏まえて修正。

修正計画：セグメント別業績

〈対象事業期間〉
日本住設事業、新領域事業：2025年4月～2026年3月
海外住設事業：2025年1月～12月（インドは4月～翌3月）

単位：億円

＜売上高＞	2024年度	2025年度 修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 当初計画	当初計画差 (当初計画比)
日本住設	4,813	4,780	▲33 (99%)		▲33 (99%)	4,950	▲170 (97%)
海外住設	1,925	1,892	▲33 (98%)	▲49	+16 (101%)	1,912	▲20 (99%)
新領域 ※	503	670	+167 (133%)	▲29	+196 (139%)	670	+0 (100%)
その他	3	3	+0		+0	3	+0
合計	7,245	7,345	+100 (101%)	▲78	+179 (102%)	7,535	▲190 (97%)

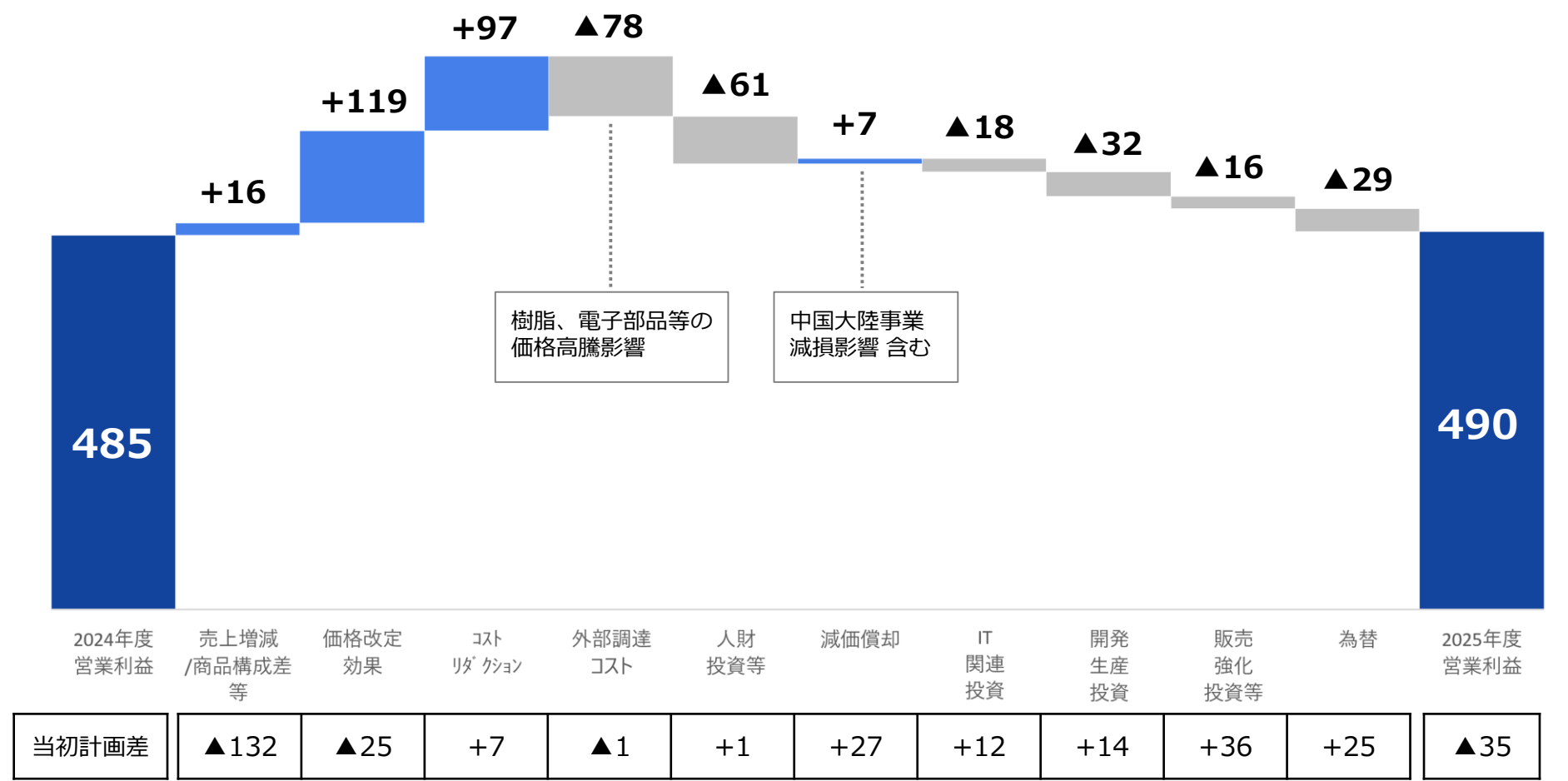
＜営業利益＞	2024年度	2025年度 修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 当初計画	当初計画差 (当初計画比)
日本住設	219	180	▲39 (82%)	+2	▲41 (81%)	225	▲45 (80%)
海外住設	90	70	▲20 (78%)	▲1	▲19 (78%)	65	+5 (108%)
新領域 ※	204	270	+66 (132%)	▲30	+96 (147%)	265	+5 (102%)
その他	-29	-30	▲1		▲1	-30	+0
合計	485	490	+5 (101%)	▲29	+34 (107%)	525	▲35 (93%)

※新領域：セラミック事業

日本住設事業の上期実績や海外住設事業の各地域の状況を織り込み。

修正計画：全社営業利益の増減要因

単位：億円



コストリダクションの積み上げや各種投資の実施時期見直しの影響や、グローバル住設事業各地域の業績影響を織り込み。

修正計画：海外住設事業_地域別業績

単位：億円

売上高	2024年度	2025年度 修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 当初計画	当初計画差 (当初計画比)
米州事業	705	751	+46 (107%)	▲23	+69 (110%)	800	▲49 (94%)
アジア事業	502	560	+58 (112%)	▲8	+65 (113%)	555	+5 (101%)
欧州事業	49	56	+7 (115%)	+0	+7 (114%)	52	+4 (108%)
中国大陸事業	669	525	▲144 (78%)	▲19	▲126 (81%)	505	+20 (104%)
合計	1,925	1,892	▲33 (98%)	▲49	+16 (101%)	1,912	▲20 (99%)

営業利益	2024年度	2025年度 修正計画	前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)	2025年度 当初計画	当初計画差 (当初計画比)
米州事業	52	35	▲17 (68%)	▲2	▲15 (71%)	65	▲30 (54%)
アジア事業	82	105	+23 (127%)	▲1	+24 (129%)	87	+18 (121%)
欧州事業	-8	-5	+3	▲0	+3	-7	+2
中国大陸事業	-36	-65	▲29	+2	▲32	-80	+15
合計	90	70	▲20 (78%)	▲1	▲19 (78%)	65	+5 (108%)

中国大陸事業構造改革の想定以上の進捗や、アジア事業の好調さ、米州事業の関税影響等を織り込み。

米州事業の計画修正について

- ・ **米国関税政策の影響**（営業利益への影響額は当初計画差▲約20億円）
- ・ **中古住宅購入者の購買行動の変化**
等により、下期の売上高・営業利益計画を修正。

【現状の市場構造とTOTOの取組み】

＜TOTOの取組＞

＜中古住宅販売動向＞

販売件数は微増で推移

＜中古住宅販売前後の工事動向＞

住宅購入者の購買行動変化が発生

- ・ 水まわり改修工事件数の減少
- ・ 工事部位／単価の縮小
⇒ **建材店の売上伸長鈍化・ミックス悪化**
- ・ 単品交換の増加
⇒ **eコマース・リテール店での
ウォシュレット購入者の増加**

販売

建材店（Kitchen & Bath Shop）

主要63都市圏における有力代理店協業
での高級便器・ウォシュレット提案強化

eコマース

プロモーション強化で高シェアを堅持

リテール多店舗

販売店舗／ラインナップ拡充

生産

米国内衛生陶器工場稼働によるコスト改善

商品

各チャネルに最適な新商品の投入

ウォシュレット拡販を軸とした長期事業成長戦略に変更はない。
現在実施しているチャネル別の取組みを更に加速させていく。

長期経営計画「TOTO WILL2030」 セグメント別進捗状況

■ 成長セグメント

米州	外的要因はあるもののウォシュレット拡販は順調で概ね計画通りの進捗。
アジア	台湾・ベトナム等の主要国を中心に販売好調で概ね計画通りの進捗。
欧州	ウォシュレットの拡販効果により黒字化を達成。計画以上の進捗。
セラミック	底堅い需要伸長の中、静電チャックの売上伸長により計画以上の進捗。

■ ベースセグメント

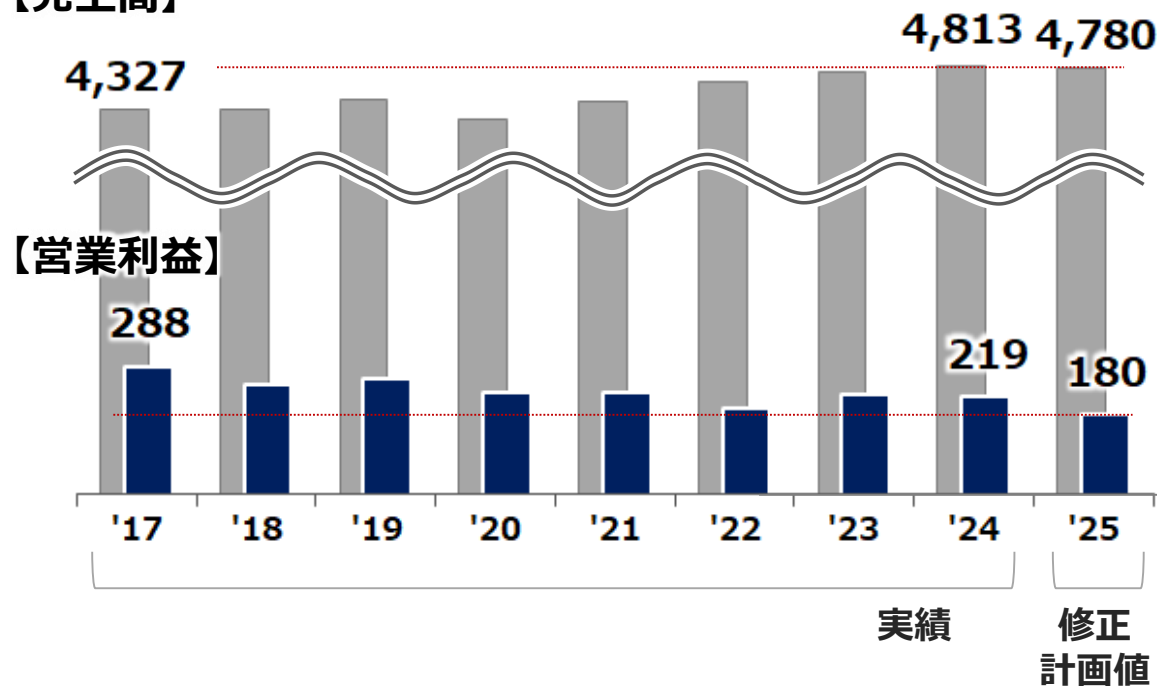
中国大陸	生産戦略は完遂の見通しで、商品戦略・販売戦略も計画通り遂行中。 3つの戦略効果により、来年度黒字化の見通し。
日本	価格改定やコストリダクションは継続的に実施しているものの、 外部調達コストや各投資負担増による収益性悪化に対しては対策を検討中。

成長セグメント及び中国大陸事業の構造改革は計画通りに進捗中。
日本住設事業の収益性向上が最大の課題。

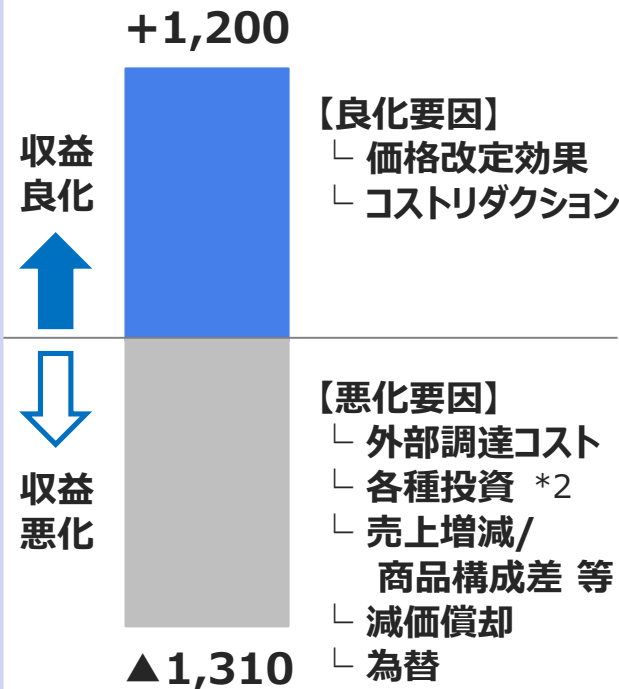
売上高は順調に伸長。営業利益は継続的なコストリダクションや価格改定の効果を出しているものの、様々なコストアップ増により漸減傾向。

■ 日本住設事業_業績推移 *1

【売上高】



17年度→25年度
営業利益増減要因別
累積増減額



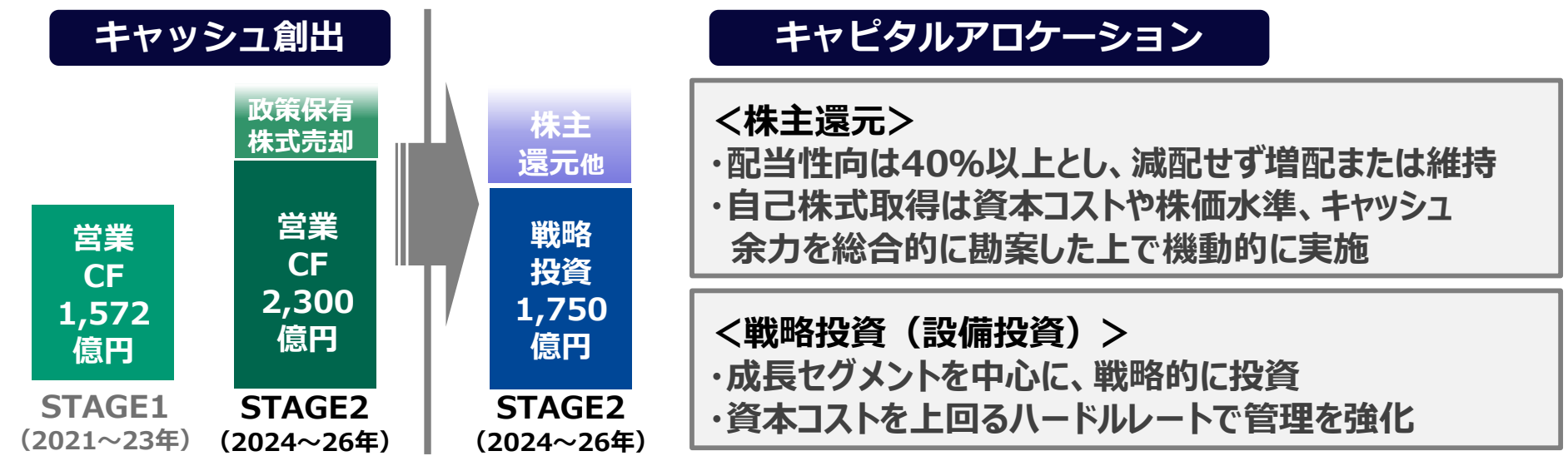
*1：2021年度より新収益認識基準を適用、共通費の配賦基準を見直した実績

*2：人財投資、IT戦略投資、開発生産投資、販売強化投資 等

- ✓ 長年の取組みで蓄積してきたリモデルノウハウを活用・進化させていく。
- ✓ 商品・販売・生産・間接領域における、事業活動最適化のための
全方位での収益改善策の検討を、全社をあげて推進していく。



修正計画：財務規律



戦略投資		主な設備投資内容	2025年度 当初計画	2025年度 修正計画	計画差
グローバル戦略投資	・衛生陶器工場関連（米州・中国大陸） ・ウォシュレット新商品投資 等		314 億円	326 億円	+12 億円 (為替影響 等)
セラミック戦略投資	・生産/開発体制強化 等		90 億円	62 億円	▲28 億円 (時期ずれ 等)
日本戦略投資	・新商品関連投資 ・スマートファクトリー化関連投資 等		62 億円	50 億円	▲12 億円 (一部計画見直し)
基盤強化投資	・システム関連投資 等		119 億円	126 億円	+7 億円
			585 億円	565 億円	▲20 億円

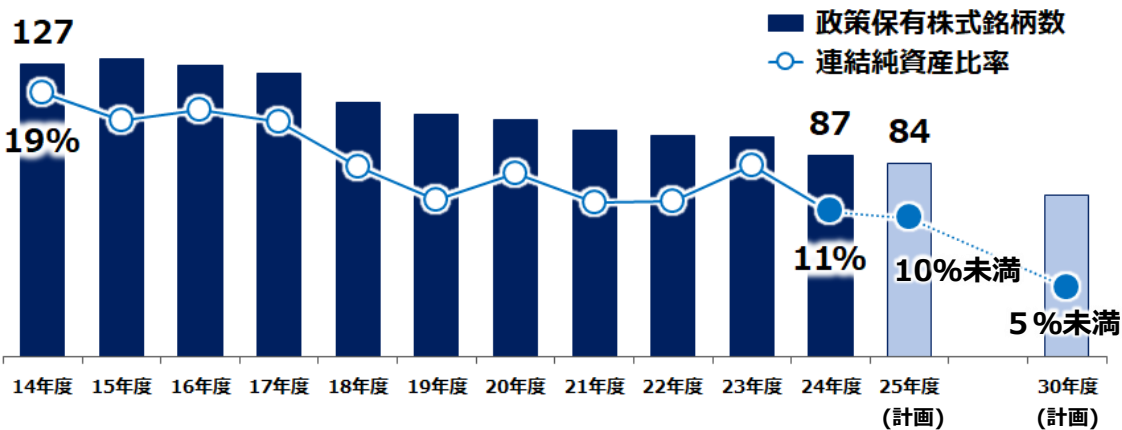
戦略投資は計画通り進捗。将来の事業成長への投資を継続的に行っていく。

政策保有株式の縮減

■ 連結純資産に対する割合

- ・ 2024年度末実績：11%
- ・ 2025年度末計画：10%未満
- ・ 2030年度末計画：5%未満

2030年度末計画に向けて
保有合理性の有無を確認の上
計画的に縮減を推進していく



配当計画

■ 株主還元方針に則り、
配当は年間で100円とする

	2024年度	2025年度
中間	50.0円	50.0円
期末	50.0円	50.0円
年間計	100.0円	100.0円
配当性向	139.4%	56.7%

自己株式取得・消却

■ 自己株式の取得結果

上限200億円に対し**200億円(531万株)**を取得
(取得期間:2025年5月1日～8月20日)

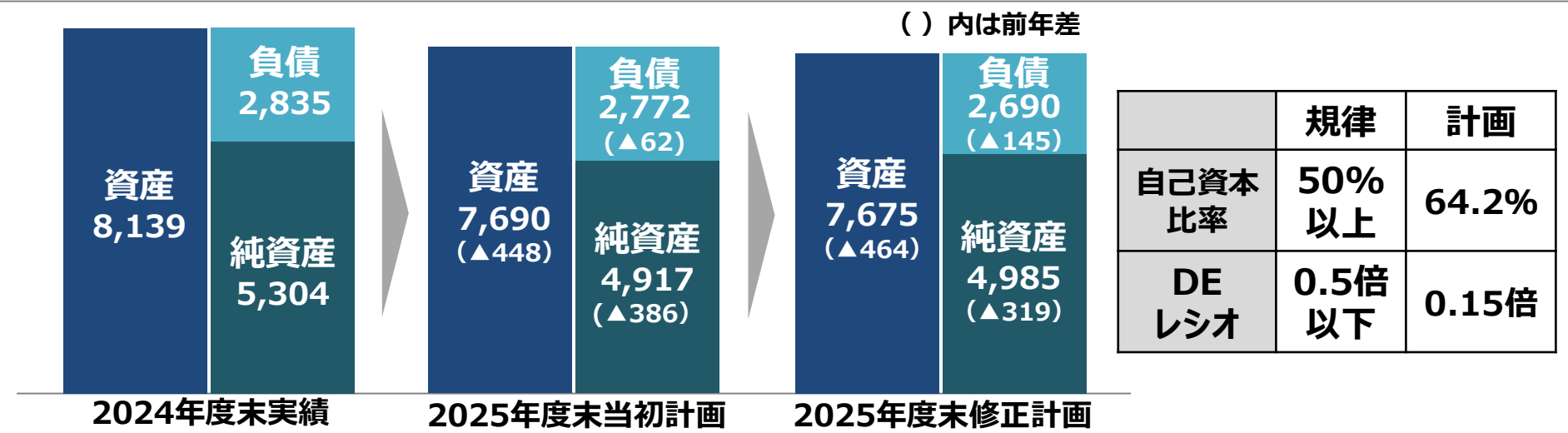
■ 自己株式の消却結果

取得した自己株式の全株式(531万株)に
既保有株式(531万株)を加えた

1,062万株*を消却 (消却日:2025年9月30日)

*消却前の発行済株式総数に対する割合 6.0%

政策保有株式売却分も含め適切なアロケーションを実施していく。



■ TOTO版ROIC関連指標（改善ドライバー中心）

	2024年度末	2025年度末修正計画	差額
棚卸資産	1,346	1,189	▲157
固定資産	2,979	3,079	+100
投資有価証券*1	571	537	▲34
TOTO版投下資本 (運転資本+固定資産)	5,085	5,035	▲50
TOTO版ROIC	4.8%	6.1%	+1.3pt
TOTO版ROIC (調整後)*2	(6.5%)	(6.7%)	+0.2pt

- 日本・海外ともに在庫を削減
- 成長セグメントへの投資の増加
- 政策保有株式は継続的に縮減

*1：株式のほか出資金等も含む
*2：標準実効税率30.4%で計算

棚卸資産・政策保有株式等の縮減によりROICは改善。

修正計画：CF

単位：億円

	2024年度 実績	2025年度 修正計画	
営業CF	+714	+452	・ 中国大陸事業の構造改革費用 ・ 下請法改正への対応 等により前年減
戦略投資 (設備投資)	▲507	▲565	
固定資産・投資 有価証券の売却	+134	+124	政策保有株式は継続的に縮減
投資CF	▲384	▲442	
フリーCF	+330	+10	
財務CF	▲137	▲402	自己株式取得を実施 (▲200億)
CF増減	+192	▲392	
+：増加 ▲：減少			
現預金の 期末残高	1,227	835	

	規律	計画
手元保有 資金 (月商比)	1.5ヶ月	1.4ヶ月

中国大陸事業の構造改革費用等の一時的費用によりフリーCFが減少
自己株式取得により手元保有資金を財務規律の水準に縮減

このプレゼンテーション資料は、2025年10月31日現在の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。世界経済・競合状況・為替の変動等にかかわるリスクや不確定要因により実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

あしたを、ちがう「まいにち」に。

TOTO