

2026年3月期 決算説明資料

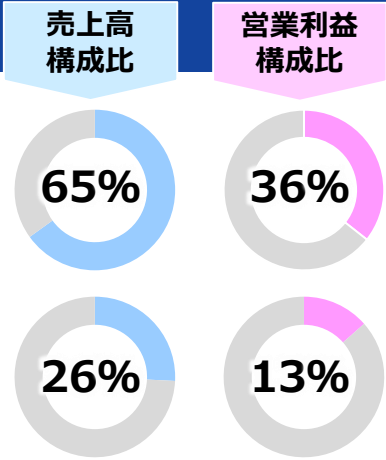
証券コード：5332

TOTO株式会社

2026.4.30

はじめに：TOTO事業概要

<グローバル住設事業>

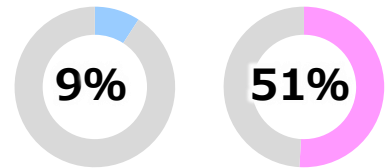


- 日本** ◆100年以上にわたり市場を築き上げた基幹事業
 ◆新築需要に依存しないモデル事業を主とし、幅広い商品を提案
- 海外** ◆その国・地域に必要な存在になることを目指す
 ◆ウォシュレット・節水便器を重点商品に据え、特に米州とアジア・オセアニアは今後の成長ドライバー
 ◆中国大陸は業績が急激に悪化し構造改革を推進中

主な商品	衛生陶器	温水洗浄便座・ウォシュレット	水栓金具	浴槽/ユニットバス 洗面化粧台 システムキッチン 等
高い品質で世界をリード	主力であり海外の成長ドライバー。住設事業で収益性が最も高い	快適性、節水性とデザイン性を追求		

<新領域事業（セラミック）>

- ◆主力は半導体製造装置向けの高品位・高精密セラミック製部材
 ◆衛生陶器で培った技術力や高効率の生産体制で高収益を実現



TOTO（装置部材）	製造装置メーカー	デバイスメーカー	最終用途
主な商品 静電チャック AD部材 高耐久・低パーティクル性が強み	前工程 	半導体 NANDメモリー ロジック 	データセンター PC スマートフォン

本日の説明会のサマリー

1. 2026年3月期 決算

増収増益。計画通りの進捗。

厳しい事業環境の中、売上・営業利益共に過去最高値。

2. トピックス

3. 2027年3月期 計画

増収増益 2期連続の過去最高売上高・営業利益を目指す。

4. 財務関連

5. WILL2030に向けた取組み

グループの成長戦略に変化はない。ベースセグメントを軌道修正し、成長セグメントをより一層伸長させ、2030年のゴールと持続的な成長を目指す。

1. 2026年3月期 決算

**増収増益。全ての事業で計画達成。
厳しい事業環境の中、売上・営業利益共に過去最高値。**

日本住設事業：減収減益（売上高は前年並み）

- ◆リモデルは、新商品拡販効果等により、下期（10月-3月）売上高を挽回し通期で前年伸長。

海外住設事業：減収減益

- ◆米州事業は、ウォシュレットの伸長がけん引し増収。
営業利益は成長投資や関税影響により減益も、計画以上の着地。
- ◆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（グループ会社業績は2年連続の黒字）。
- ◆中国大陸事業は、減収赤字。事業構造改革は計画通り推進中。

新領域事業（セラミック）：増収増益

- ◆旺盛な先端半導体市況を受け、静電チャック・AD部材の販売増で大幅増収増益。

	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)	為替影響		計画	計画差 (計画比)
				影響額	為替影響除 前年差(前年比)		
売上高	7,245	7,374	+130 (102%)	▲27	+157 (102%)	7,345	+29 (100%)
営業利益 【営業利益率】	485 【6.7%】	538 【7.3%】	+53 (111%) 【+0.6pt】	▲19	+72 (115%)	490 【6.7%】	+48 (110%) 【+0.6pt】
経常利益	504	607	+103 (121%)	+43	+60 (112%)	500	+107 (121%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	※1 122	403	+281 (3.3倍)	+49	+232 (2.9倍)	※1 290	+113 (139%)
ROA	6.0%	6.6%	+0.5pt			6.2%	+0.4pt
ROE	2.4%	7.7%	+5.3pt			5.7%	+2.0pt
TOTO版ROIC	4.8%	6.9%	+2.1pt			6.1%	+0.8pt
TOTO版ROIC (調整後)	6.5%	7.4%	+0.9pt			6.7%	+0.7pt

■ 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24年度341億円、25年度152億円を計上（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	154.1円	157.0円
1元	20.6円	21.5円	20.9円	21.2円	20.9円	20.0円	20.6円	21.7円	22.7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	179.4円	183.7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	5.0円	5.0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	0.0059円	0.0060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	4.8円	5.0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

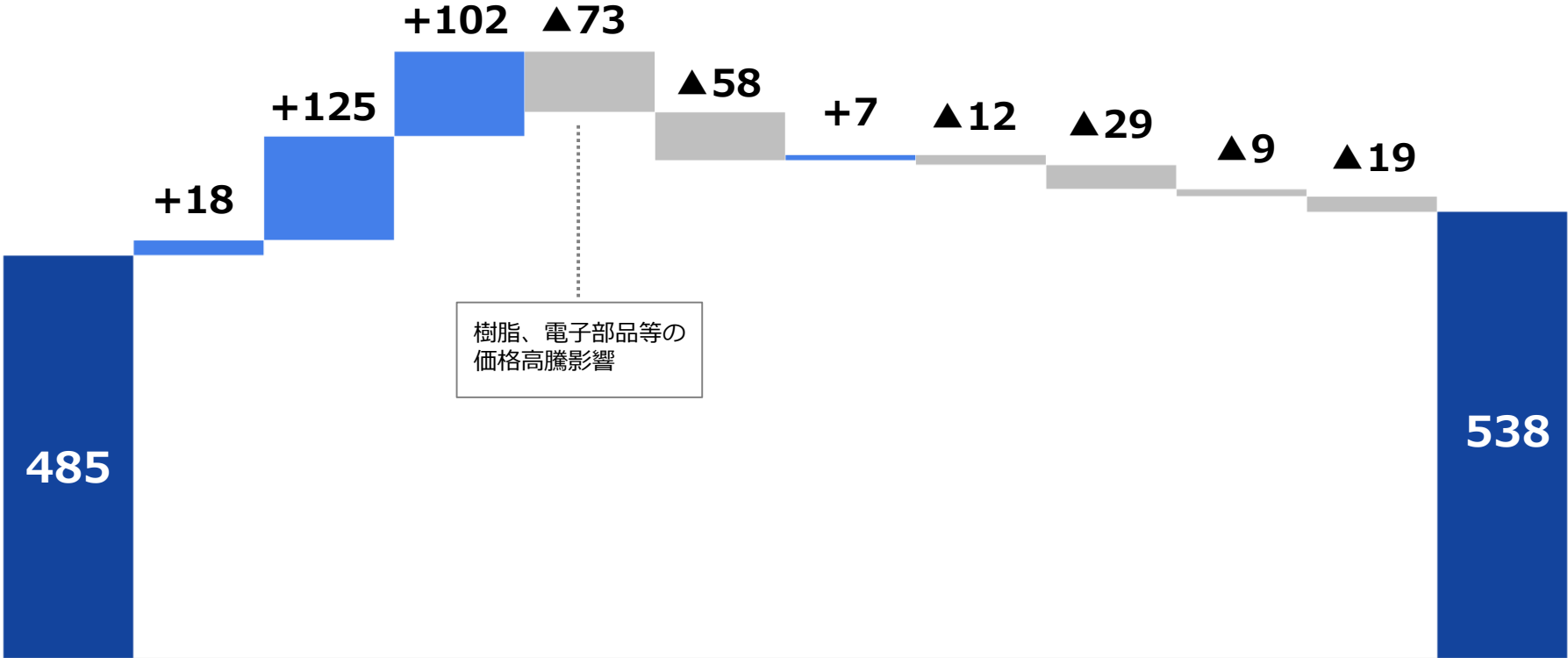
〈対象事業期間〉

- 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2025年4月~
2026年3月)

増収増益

全社営業利益の増減要因

単位：億円



樹脂、電子部品等の
価格高騰影響

	売上増減/商品構成差等	価格改定効果	コストリダクション	外部調達コスト	人財投資	減価償却	IT関連投資	開発生産投資	販売強化投資等	為替	
計画差	+2	+6	+5	+5	+4	▲0	+6	+3	+7	+10	+48

住設事業の売上減や外部調達コスト増の影響等はあったものの、
新領域事業（セラミック）の売上増や価格改定、コストリダクション等の効果で増益。

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～2026年3月

海外住設事業：2025年1月～12月（インドは2025年4月～2026年3月）

単位：億円

〈売上高〉	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)	為替影響		計画	計画差 (計画比)
				影響額	為替影響除 前年差(前年比)		
日本住設	4,813	4,797	▲17 (99.7%)		▲17 (99.7%)	4,780	+17 (100%)
海外住設	1,925	1,901	▲24 (99%)	▲18	▲6 (100%)	1,892	+9 (101%)
新領域 ※	503	674	+171 (134%)	▲9	+180 (136%)	670	+4 (101%)
その他	3	3	+0		+0	3	▲0
合計	7,245	7,374	+130 (102%)	▲27	+157 (102%)	7,345	+29 (100%)

〈営業利益〉	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)	為替影響		計画	計画差 (計画比)
				影響額	為替影響除 前年差(前年比)		
日本住設	219	203	▲16 (93%)	▲10	▲7 (97%)	180	+23 (113%)
海外住設	90	77	▲14 (85%)	▲0	▲13 (85%)	70	+7 (110%)
新領域 ※	204	289	+85 (142%)	▲9	+94 (146%)	270	+19 (107%)
その他	-29	-31	▲2		▲2	-30	▲1
合計	485	538	+53 (111%)	▲19	+72 (115%)	490	+48 (110%)

※新領域：セラミック事業

住設事業は減収減益、新領域事業（セラミック）は増収増益。

リモデル（前年比）

売上高 3,468 億円（101%）
 営業利益 199 億円（▲16 億円）

新築（前年比）

売上高 1,329 億円（97%）
 営業利益 4 億円（▲1 億円）

リモデル事業の状況

〈住宅リモデル〉

- 上期は価格改定の時期ずれにより減収も、下期は新商品を中心に順調に推移し増収。
- 特にマンション向けのリモデルが堅調。

〈2026年2月発売新商品〉
浴室クリアキープ搭載
 浴室の床洗浄に加え、
 壁や天井、浴槽のフチなどの
 黒カビやピンク汚れを抑制。



〈パブリックリモデル〉

- オフィス、店舗・商業施設、宿泊施設などの需要が底堅く堅調。

〈2026年2月発売新商品〉
洗面用カラー水栓
 高意匠水栓にカラー展開拡充。



- 「TOTO CONNECT PUBLIC」IoTを活用し、施設管理者・利用者の利便性を上げる商品・サービス。満足度向上を目指し、進化を続ける。

日本住設事業の通期では減収も、下期はリモデルを中心に前年伸長。

海外住設事業_地域別業績

単位：億円

売上高	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)	為替影響		計画	計画差 (計画比)
				為替影響額	為替影響除 前年差(前年比)		
米州事業	705	756	+51 (107%)	▲11	+62 (109%)	751	+5 (101%)
アジア事業	502	549	+47 (109%)	▲1	+48 (110%)	560	▲11 (98%)
欧州事業	49	57	+8 (116%)	+2	+6 (113%)	56	+1 (101%)
中国大陸事業	669	539	▲131 (81%)	▲8	▲123 (82%)	525	+14 (103%)
合計	1,925	1,901	▲24 (99%)	▲18	▲6 (100%)	1,892	+9 (101%)

営業利益	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)	為替影響		計画	計画差 (計画比)
				為替影響額	為替影響除 前年差(前年比)		
米州事業	52	48	▲4 (93%)	▲1	▲2 (96%)	35	+13 (137%)
アジア事業	82	102	+20 (124%)	+0	+20 (124%)	105	▲3 (98%)
欧州事業	-8	-4	+4	▲0	+4	-5	+1
中国大陸事業	-36	-69	▲34	+1	▲35	-65	▲4
合計	90	77	▲14 (85%)	▲0	▲13 (85%)	70	+7 (110%)

中国大陸事業の不調をカバー出来ず、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）

505 百万ドル（109%）

営業利益（前年差）

42 百万ドル（▲1 百万ドル）

2026年度_1Q（2026年_1月～3月）売上高伸長率：前年比 104%

■ 商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	106%	49%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	115%	39%
	水栓金具	92%	7%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	119%	

ウォシュレット販売台数

2026年度_1Q（2026年_1月～3月）前年比：88%※

※ 1Qは前年に新商品発売に伴うセールがあった反動で前年割れ
前々年比では**130%**伸長

■ 市況動向とウォシュレット販売状況

市況 中古住宅販売戸数前年比（納入時期ベース）

2025年 1～12月 : 102%

先行き不透明感や購買行動変化等による市況低迷の中、
温水洗浄便座市場の需要は堅調。

ウォシュレット販売

eコマースやリテール多店舗店を中心に、
全チャンネルで前年伸長

【台数前年比】



ウォシュレットの伸長がけん引し増収。

営業利益は成長投資や関税影響により減益も、計画以上の着地。

■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	6,186 百万台湾ドル	(106%)
ベトナム	15,589 億ドン	(125%)
インド	3,112 百万ルピー	(117%)
タイ	691 百万バーツ	(87%)

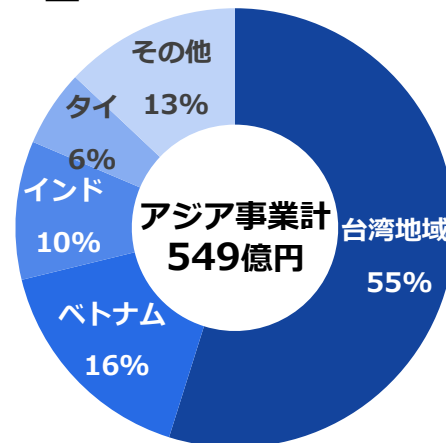
■各国・地域の状況

- 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：販路拡大等の効果で増収
- タイ：市況の厳しさ等を背景に減収

1Q (1月~3月)	売上高前年比
台湾地域	103%
ベトナム	156%
タイ	101%

※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	112%	44%
	温水洗浄便座「ウォシュレット」	105%	25%
	水栓金具	110%	28%
販売台数	温水洗浄便座「ウォシュレット」	93%	

ウォシュレット販売台数
2026年度_1Q (2026年_1月~3月) 前年比：138%

台湾地域は、ウォシュレット一体形便器の拡販等で増収。
ベトナムは市況の回復とともに新商品等の販売が好調で増収。

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

売上高（前年比）

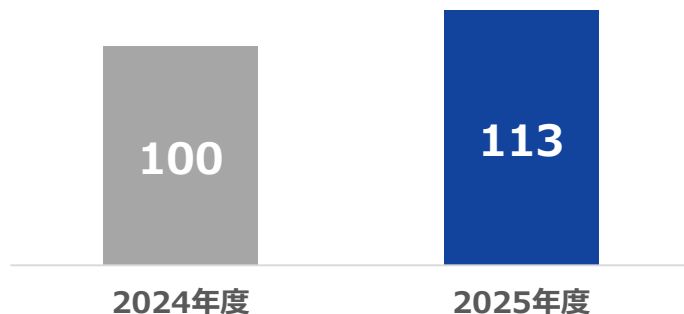
34 百万ユーロ（**113%**）

2026年度_1Q（2026年_1月～3月）売上高伸長率：前年比 113%

営業利益（前年差）

1 百万ユーロ（**+0** 百万ユーロ）

■ウォシュレット 販売台数伸長（指数）



2026年度_1Q（2026年_1月～3月）前年比：123%

■欧州市場での地位確立に向けた取組み

代理店との協業によるプランマー（水道工事店）へのウォシュレット価値訴求イベント活動を継続強化。



プランマー向けイベント

**重点プランマーに対するウォシュレットの拡販効果等により増収増益、
2年連続で通期黒字を継続。**

※連結調整、共通費の配賦等は含まない

売上高（前年比）

2,594 百万元（82%）

営業利益（前年差）

- 253 百万元（▲158 百万元）

2026年度_1Q（2026年_1月～3月）売上高伸長率：前年比 106% ※営業利益は黒字化

■ 商品別伸長率

		前年比	売上高 構成比
売上高	衛生陶器	81%	46%
	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	85%	27%
	水栓金具	78%	22%
販売台数	温水洗浄便座 「ウォシュレット」	87%	

ウォシュレット販売台数
2026年度_1Q（2026年_1月～3月）前年比：100%

■ 事業構造改革（2025年4月発表）

- **生産** 完了
 - ・ 衛生陶器2工場閉鎖
 - ・ 水栓・浴槽工場人員最適化
- **販売** 計画通り進捗
 - ・ 重点エリアに対し、業者連携でのリモデル提案を実施。下期、小売売上2桁伸長
- **商品** 計画通り進捗
 - ・ 中級市場に商品投入。中高級・高級へのシフトアップ含め小売業績に寄与
⇒引き続き戦略商品を続々投入予定

減収赤字も、事業構造改革は計画通りに推進中。

新領域事業 〈セラミック事業〉

売上高（前年比）

674 億円（134%）

営業利益（前年差）

289 億円（+85 億円）

■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：メモリメーカーによるDRAM優先投資の影響を受け

NAND向けは鈍化。

交換需要：メモリメーカーの高い稼働率に伴い交換需要は大幅増加。

| AD部材

AI関連需要が堅調、

かつ単価アップの寄与もあり増収。

■長期展望におけるTOTOの強み～顧客から圧倒的な信頼を獲得～

	3D NANDメモリ向け <small>詳細P39以降にてご説明</small>	ロジック向け	
エッチング装置の技術革新	半導体の複層化における深堀技術革新 (ハイパワーかつ極低温環境)	<ul style="list-style-type: none"> ・数ナノレベルの極微細化 (ウエハの正確な温度制御) ・徹底した低パーティクル 	
TOTOの特性	【静電チャック】 <ul style="list-style-type: none"> ・圧倒的に高い素材純度→高耐久性・高寿命 ・超高精度な表面加工 →正確なウエハ温度制御 ・独自の接着&絶縁技術→極低温下での性能維持 	【AD部材】 <ul style="list-style-type: none"> 独自の緻密膜生成 →業界最高水準の低パーティクル 	【静電チャック】 <ul style="list-style-type: none"> ・高精度ヒーター制御 →均一な温度制御 ・圧倒的な高純度 →高耐久性・高寿命
	【生産体制】 徹底したスマートファクトリー化による高歩留り・高収益体制の実現		

独自技術&生産体制により、先端製造装置の技術革新を支え、長期成長を目指す

旺盛な先端半導体市況を受け、静電チャック・AD部材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	2025年度	前年差 (前年比)	2024年度	2025年度	前年差 (前年比)
衛生陶器	1,028	1,051	+23 (102%)	913	891	▲21 (98%)
温水洗浄便座 「ウォシュレット」	1,116	1,108	▲7 (99%)	602	634	+32 (105%)
水栓機器	930	922	▲8 (99%)	363	331	▲32 (91%)
浴室 ※	1,107	1,092	▲15 (99%)	※ 海外は合算		
キッチン・洗面 ※	492	479	▲13 (97%)			
その他 ※	140	144	+3 (102%)			
合計	4,813	4,797	▲17 (99.7%)	1,925	1,901	▲24 (99%)

2. トピックス

社外からの評価

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



reddot winner 2026

Reddot Design Award

1955年に創設された、ドイツのノルトライン・ウェストファーレン州デザインセンター（ドイツ）が主催する国際的なデザインコンペティションです。



iF Design Award

1953年に創設されたドイツのデザイン賞です。世界で最も歴史の長いデザインアワードで世界60カ国から1万点を超える応募がある国際デザインコンペティションです。



Green Good Design Award

2009年にシカゴ・アテナエウム建築デザイン博物館等が設立した賞で、環境配慮に優れたデザインを評価することで世界中の人々の環境認識を高めることを目的とする国際的な環境賞です。



reddot winner 2026



DESIGN AWARD 2026



DESIGN AWARD 2026



GOOD DESIGN



reddot winner 2026



DESIGN AWARD 2026



GOOD DESIGN



reddot winner 2026



reddot winner 2025 innovative design



DESIGN AWARD 2025



GOOD DESIGN

※1

※2

※2

※3

※1 「G selection shower」 Green Good Design Award 2026受賞対象：一時止水付き多機能シャワー・新吐水技術「CALMING SHAWL」搭載オーバーヘッドシャワー

※2 「エコリモコン」 reddot Design Award 2025 innovative design部門 受賞 / iF Design Award 2025受賞

※3 「エコリモコン」 Green Good Design Award2026 受賞対象：ウォシュレット アプリコットP

機能性のみならず、デザイン性においても高い評価を獲得。
引き続きデザインとテクノロジーの融合を追求していく。

関連ニュースリリース一覧

https://jp.toto.com/company/press/2026_04_13/

https://jp.toto.com/company/press/2026_03_10/

https://jp.toto.com/company/press/2026_04_15/

「The Sustainability Yearbook -2026 Rankings」 「Top10%」に選定

～米国のS&P Global社によるサステナビリティ評価・2年連続～



経済

確実なガバナンス：
透明性の高い経営と長期的な成長戦略。



環境

徹底した環境配慮：
節水、資源循環、気候変動への対応。



社会

共感を生む社会貢献：
人権の尊重、多様性の推進、
地域社会への貢献。



世界9,200社以上の審査対象企業の中から、掲載された848社中、上位10%の企業として認定。（日本企業：18社）

ニュースリリース
https://jp.toto.com/company/press/2026_02_26/

「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
目指し、引き続きサステナビリティ経営を推進していく。

社外からの評価

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

4 賞受賞

※受賞はNEOREST LS-W



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

家電大賞

トレンド誌「GetNavi」と家電専門サイト「家電 Watch」が共同で開催する、日本最大級の消費者参加型家電アワードです。その年を代表する優れた家電を一般投票で選出し、革新的な技術やデザイン性が高い製品を称えるもので、2015年より毎年開催されています。

NEOREST LS-W/AS-W

便スキャン機能搭載 ウォッシュレット一体形便器



iF Design
Award 2026



GREEN GOOD DESIGN
AWARD 2026

https://jp.toto.com/company/press/2026_03_10/

https://jp.toto.com/company/press/2026_04_15/

デザインとテクノロジーの融合で、引き続き商品進化を追求していく。



第58回「市村産業賞」功績賞・「岩木賞」大賞



独自技術が搭載された製品(浴室床・鏡)が
累計200万台/枚以上出荷を達成

「市村産業賞」功績賞 (初)



浴室床 親水性コーティング技術

- ・「お掃除ラクラクほっカラリ床」
汚れの付着を抑制し、水で流せる親水性
- ・製品適用：システムバス、ユニットバスへの
適用と普及拡大



ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2026_03_16/

「岩木賞」大賞 (初)



浴室用鏡 DLCコーティング技術

- ・「お掃除ラクラク鏡」
DLC(=ダイヤモンドライクカーボン)の極薄膜が
汚れとの結合を防ぐ。
- ・生産技術：10ナノメートルの極薄膜を
コーティングする独自生産技術



ニュースリリース https://jp.toto.com/company/press/2026_02_25_01

世界中のお客様への新しい価値提供に向けて、
技術研究・開発・量産への取り組みを引き続き推進していく。

3. 2027年3月期 計画

増収増益。2期連続の過去最高売上高・営業利益を目指す。

日本住設事業：増収減益

- ◆売上高は新商品の拡販や販売施策等により伸長するものの、外部調達コスト増や各種投資等により増収減益。
引き続き、収益性改善への取り組みを強化していく。（P31以降参照）

海外住設事業：増収増益

- ◆米州事業は、各チャネルにおけるウォシュレットの継続拡販等により増収増益。
- ◆アジア事業は、主要地域の販売伸長はあるものの、外部調達コスト増等により増収減益。
- ◆中国大陸事業は、構造改革効果により増収黒字化。

新領域事業：増収増益

- ◆継続する先端半導体市場拡大を受け、静電チャック・AD部材の販売増により増収増益。

	2025年度	2026年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
売上高	7,374	3,700	4,150	7,850	+476 (106%)	+124	+352 (105%)
営業利益 【営業利益率】	538 【7.3%】	230 【6.2%】	370 【8.9%】	600 【7.6%】	+62 (112%) 【+0.4pt】	+19	+43 (108%)
経常利益	607	222	363	585	▲22 (96%)	▲41	+19 (103%)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	403	195	265	460	+57 (114%)	▲41	+98 (124%)
ROA	6.6%			7.2%	+0.6pt		
ROE	7.7%			8.5%	+0.8pt		
TOTO版ROIC	6.9%			8.6%	+1.6pt		

TOTO版ROIC
税引後営業利益

運転資本+固定資産

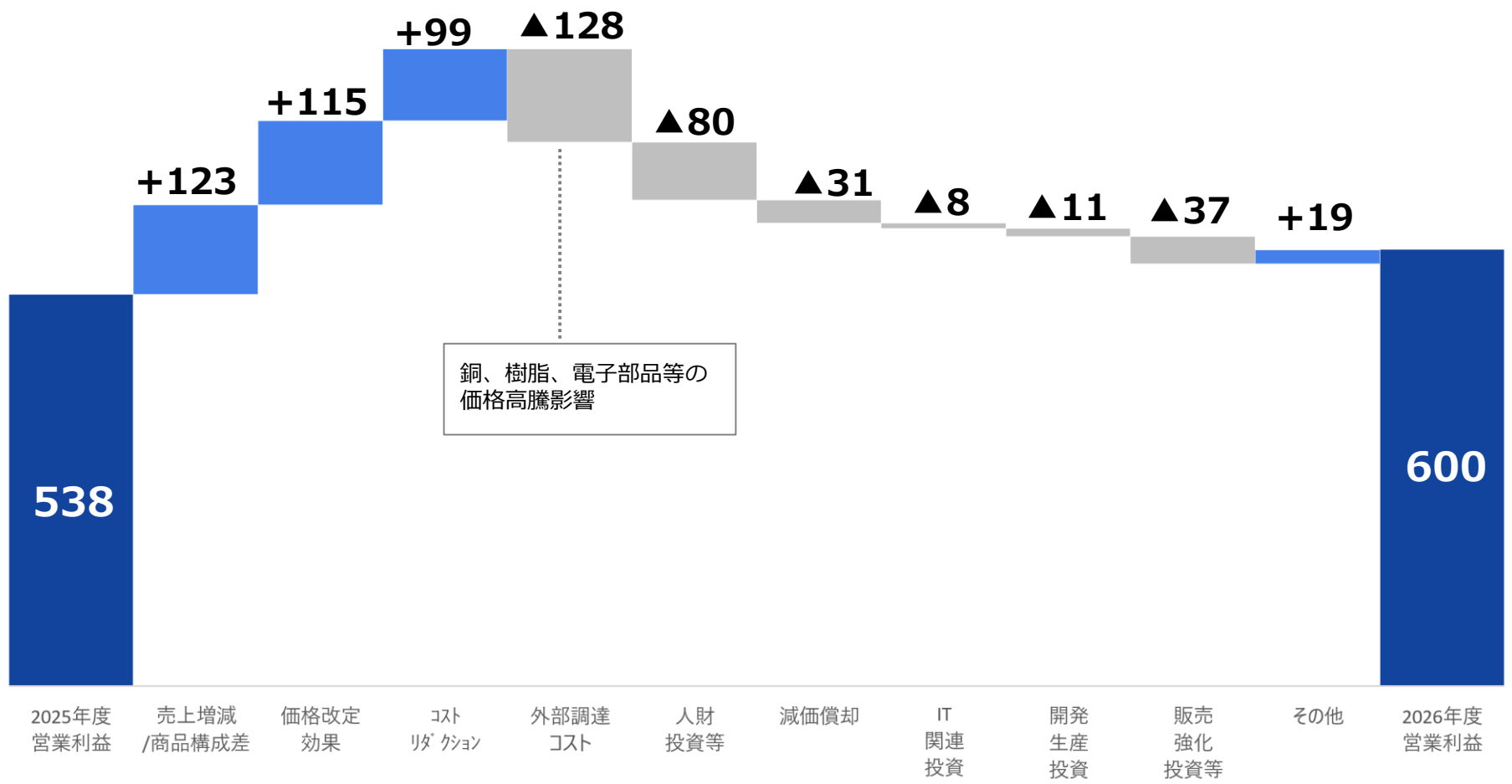
■為替レート (期中平均)

	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	2026年 計画
1ドル	152.6円	144.6円	147.5円	154.1円	157.0円	155.0円
1元	20.9円	20.0円	20.6円	21.7円	22.7円	22.5円
1ユーロ	160.6円	163.8円	172.3円	179.4円	183.7円	180.0円
1台湾ドル	4.6円	4.7円	4.9円	5.0円	5.0円	4.9円
1ドン	0.0060円	0.0056円	0.0056円	0.0059円	0.0060円	0.0059円
1タイバーツ	4.5円	4.4円	4.6円	4.8円	5.0円	4.9円
1インドルピー	1.8円	1.7円	1.7円	1.7円	1.7円	1.8円

増収増益の計画

2027年3月期_計画_全社営業利益の増減要因

単位：億円



外部調達コスト増や人財投資増等の影響はあるが、各事業の売上伸長や価格改定・コストリダクション効果等により増益。

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：2026年4月～2027年3月

海外住設事業：2026年1月～12月（インドは4月～翌3月）

単位：億円

〈売上高〉	2025年度	2026年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
日本住設	4,797	2,260	2,570	4,830	+33 (101%)		+33 (101%)
海外住設	1,901	1,034	1,129	2,163	+262 (114%)	+100	+163 (109%)
新領域 ※	674	405	450	855	+181 (127%)	+24	+157 (123%)
その他	3	1	1	2	▲1	+0	▲2
合計	7,374	3,700	4,150	7,850	+476 (106%)	+124	+352 (105%)

〈営業利益〉	2025年度	2026年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
日本住設	219	20	110	130	▲89 (59%)	▲15	▲74 (66%)
海外住設	63	55	80	135	+72 (2.1倍)	+11	+62 (2倍)
新領域 ※	287	170	195	365	+78 (127%)	+24	+54 (119%)
その他	-31	-15	-15	-30	+1	+0	+1
合計	538	230	370	600	+62 (112%)	+19	+43 (108%)

※：セラミック事業

今期より共通費の配賦方法を一部見直し

日本住設事業は増収減益。海外住設事業・新領域事業は増収増益の計画。

地域別業績

単位：億円

売上高	2025年度	2026年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
米州事業	756	430	440	870	+114 (115%)	+31	+83 (111%)
アジア事業	549	279	344	623	+74 (113%)	+20	+54 (110%)
欧州事業	57	35	35	70	+13 (123%)	+4	+9 (115%)
中国大陸事業	539	290	310	600	+61 (111%)	+45	+16 (103%)
合計	1,901	1,034	1,129	2,163	+262 (114%)	+100	+163 (109%)

営業利益	2025年度	2026年度			前年差 (前年比)	為替 影響額	為替影響除 前年差(前年比)
		上期	下期	通期			
米州事業	44	20	30	50	+6 (113%)	+3	+3 (106%)
アジア事業	97	34	42	76	▲21 (78%)	+4	▲25 (74%)
欧州事業	-4	-2	-4	-6	▲2	+0	▲2
中国大陸事業	-74	3	12	15	+89	+3	+86
合計	63	55	80	135	+72 (2.1倍)	+11	+62 (2倍)

今期より共通費の配賦方法を一部見直し

全地域にて2桁増収、中国大陸事業の黒字化も寄与し増益の計画。

中東情勢における業績への影響について（4/30時点）

現時点で顕在化している以下影響を計画に織り込み。
（営業利益への年間の影響額は▲約70億円）

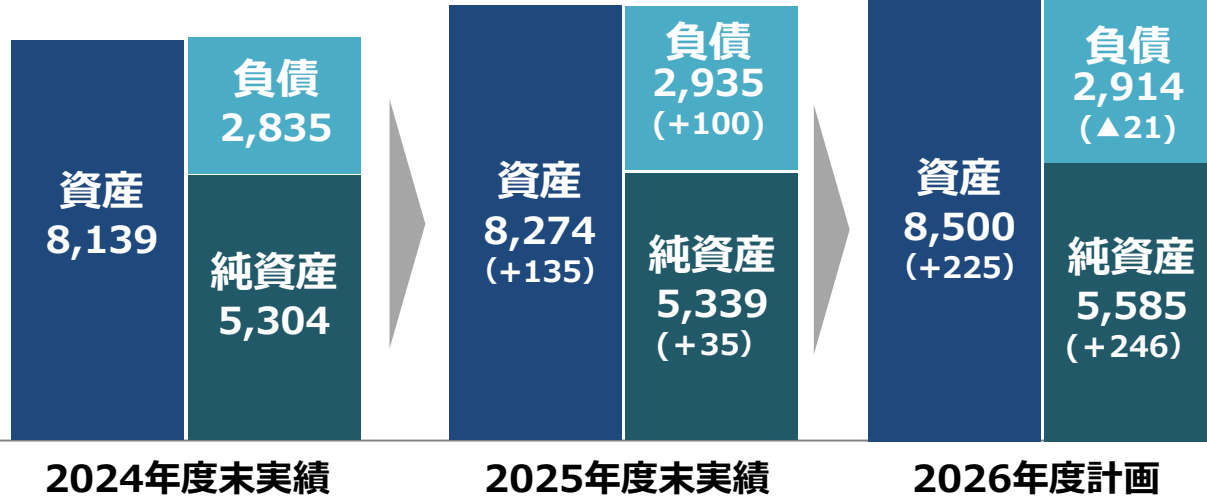
■ 第1四半期の業績影響

事業	生産	販売
日本住設	(浴室) 販売減に伴う減産損 (浴室、ウォシュレット、衛生陶器等) 樹脂等の外部調達コスト増	(浴室) 4月20日より段階的受注再開を実施
海外住設	—	—
新領域	—	—

■ 第2四半期以降の業績影響

事業	生産	販売
日本住設	(浴室、ウォシュレット、衛生陶器等) 樹脂等の外部調達コスト増	—
海外住設	(全地域) 樹脂等の外部調達コスト増	(アジア) 中東地域における販売減
新領域	—	—

4. 財務関連



<規律> 自己資本比率50%以上
DELシオ 0.5倍以下

	25年度実績	26年度計画
自己資本比率	63.8% 対前年 ▲0.3P	65%※
DELシオ	0.14倍	0.13倍

※財務規律から乖離している現状は経営課題と認識。適切な水準検討と共に、負債活用も含めた資本政策をWILL2030 STAGE 3に向け策定・実行していく。

日本を中心に在庫削減の計画

政策保有株式を継続的に縮減

*1：株式のほか出資金等も含む

■ TOTO版ROIC関連指標 (改善ドライバー中心)

	2024年度末	2025年度末	2026年度末
棚卸資産	1,346	1,216	1,189
固定資産	2,979	3,069	3,166
投資有価証券 *1	571	521	494
TOTO版投下資本 (運転資本+固定資産)	5,085	5,031	5,181
TOTO版ROIC	4.8%	6.9%	8.5%

TOTO版ROICは着実に改善傾向、更なる向上を目指す。

	2025年度実績	2026年度計画
営業CF	+712	+732
戦略投資 (設備投資)	▲431	▲526
固定資産・投資 有価証券の売却	+213	+69
投資CF	▲218	▲457
フリーCF	+494	+274
財務CF	▲393	▲217
CF増減	+101	+56
現預金の 期末残高	1,328	1,385

+ : 増加 ▲ : 減少

政策保有株式は継続的に縮減

	規律	計画
手元保有 資金 (月商比)	1.5ヶ月	2.1ヶ月

今後の中東情勢の動向と業績影響を見極めながら適切なタイミングでのアロケーション施策を実施予定。

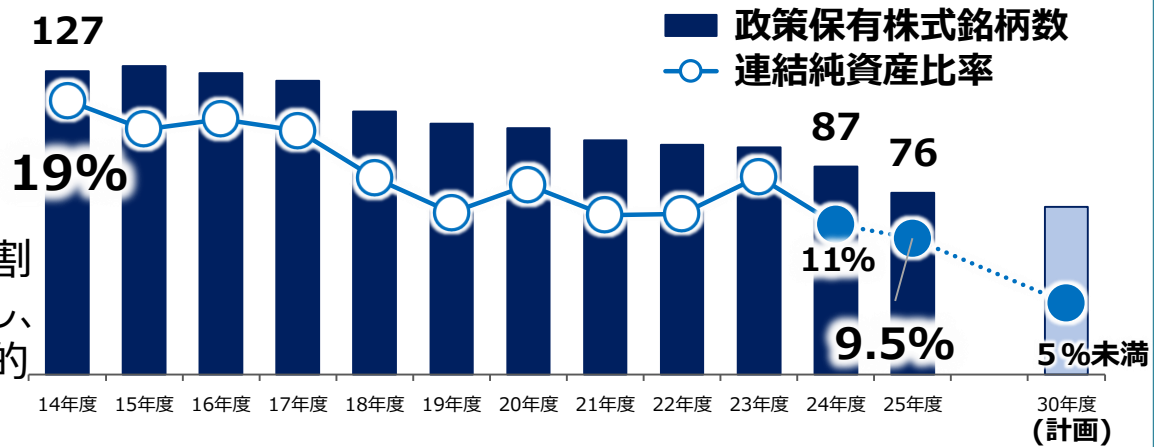
財務規律水準に向けた適切なアロケーションを引き続き検討・実施していく。

政策保有株式の縮減

■ 連結純資産に対する割合

- ・ 2025年度末計画：10%未満
- ・ 2025年度末実績：9.5%
- ・ 2030年度末計画：5%未満

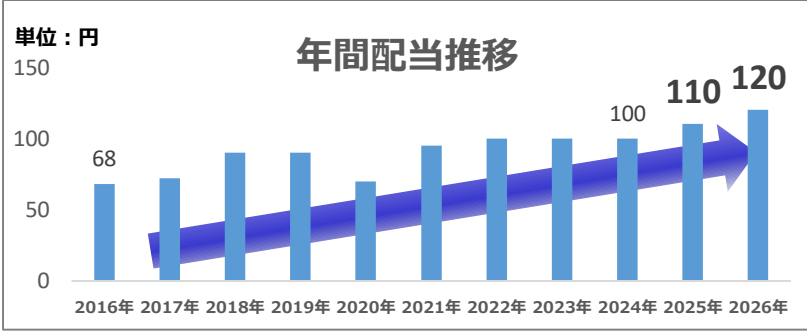
保有の役割・目的を精査し、役割を終えた保有株については売却し、25年度の計画達成。今後も計画的に縮減を推進していく。



配当計画

■ 25年度期末は10円増配。26年度も更に10円増配の計画。

	2025年度		2026年度
	計画	実績	計画
中間	50.0円	50.0円	60.0円
期末	50.0円	60.0円	60.0円
年間計	100.0円	110.0円	120.0円
配当性向	52.1%	45.3%	42.9%



株主還元については、財務規律における配当方針に基づき、25年度、26年度と2年連続の増配予定。

設備投資・減価償却・研究開発費

	2025年度	2026年度
設備投資額	432億円	527億円
減価償却費	343億円	374億円
研究開発費	263億円	305億円

■ STAGE2（2024年～2026年度） 設備投資内訳

	STAGE2 当初計画 (24年～26年)	STAGE2計画 24年～26年		売上高 投資構成比※ <small>※投資額÷期間中売上高</small>	(26年度の主な設備投資内容)
		2026年度 計画	見込み額		
グローバル 戦略投資	720億円	215億円	800億円	13.4%	・ウォシュレット新商品投資 ・衛生陶器工場関連（米州）等
セラミック 戦略投資	290億円	76億円	165億円	8.1%	・生産/開発体制強化投資等
日本戦略 投資	320億円	61億円	154億円	1.1%	・スマートファクトリー化 関連投資等
基盤強化 投資	420億円	175億円	347億円		・システム関連投資等
合計	1,750億円	527億円	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

将来の事業成長への投資を継続的に行っていく。

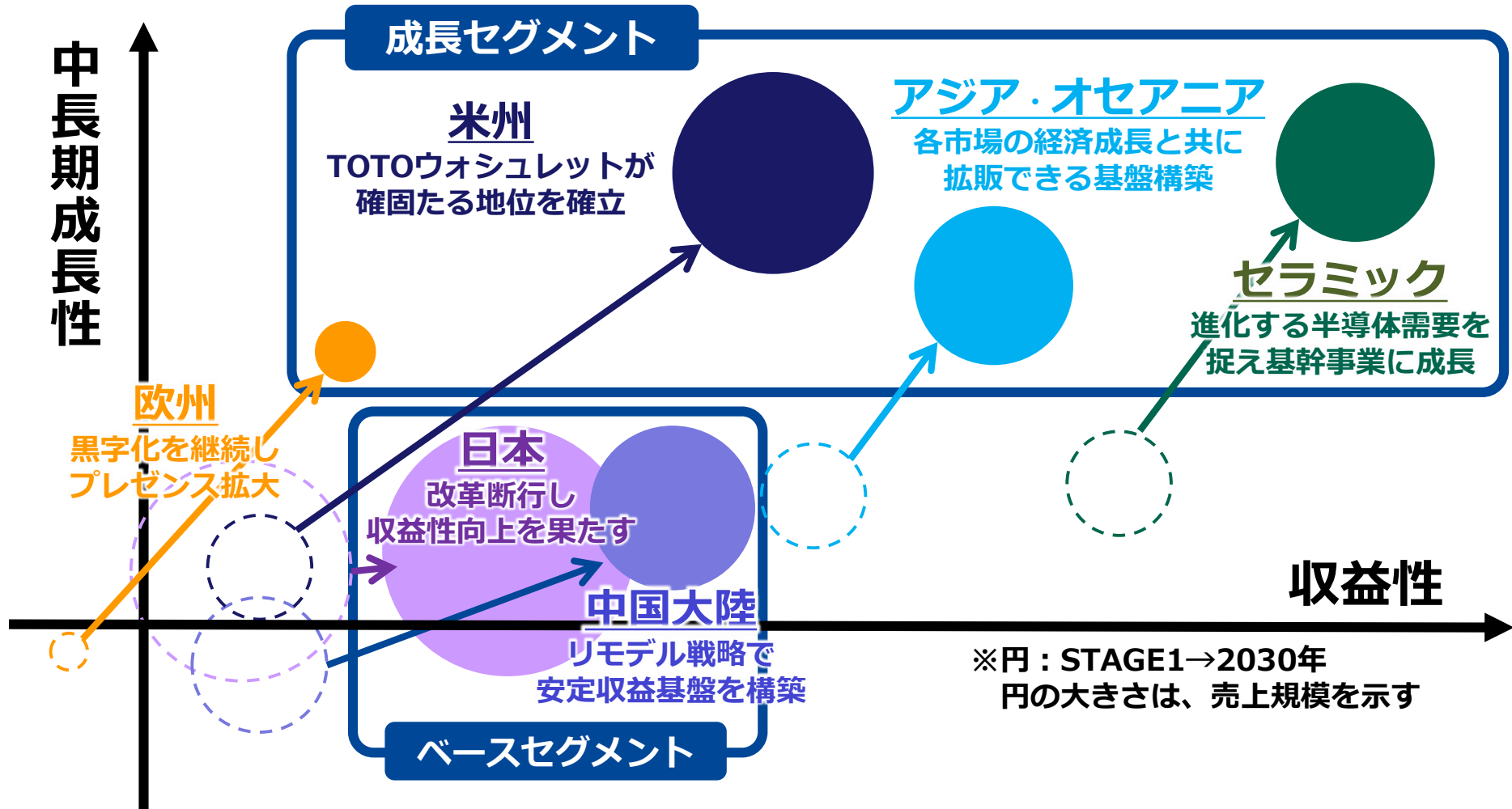
5. WILL2030に向けた取り組み

- 5 - 1 : 2030年に向けた全社成長の意志
- 5 - 2 : グローバル住設事業
- 5 - 3 : セラミック事業

5 – 1. 2030年に向けた全社成長の意志

2030年に向けた全社成長の意志

グループの成長戦略に変化はない。
ベースセグメントを軌道修正し、成長セグメントをより一層伸長させ、
2030年のゴールと持続的な成長を目指す。



5 - 2. グローバル住設事業

①米州事業 2030年に向けた顧客接点構築

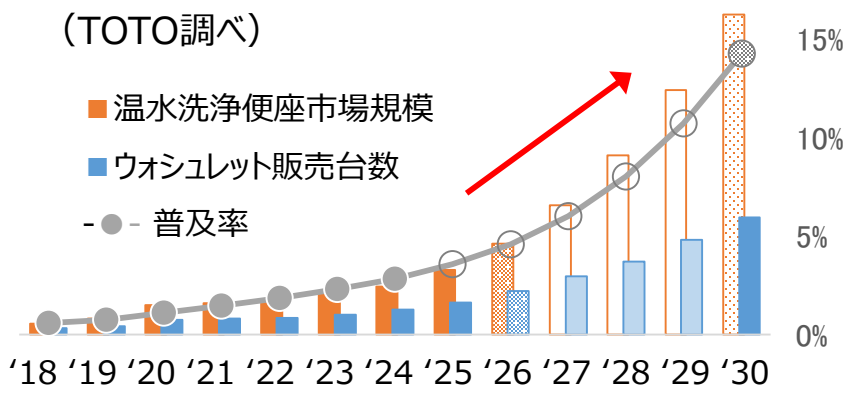
米州事業におけるウォシュレット需要創出モデル



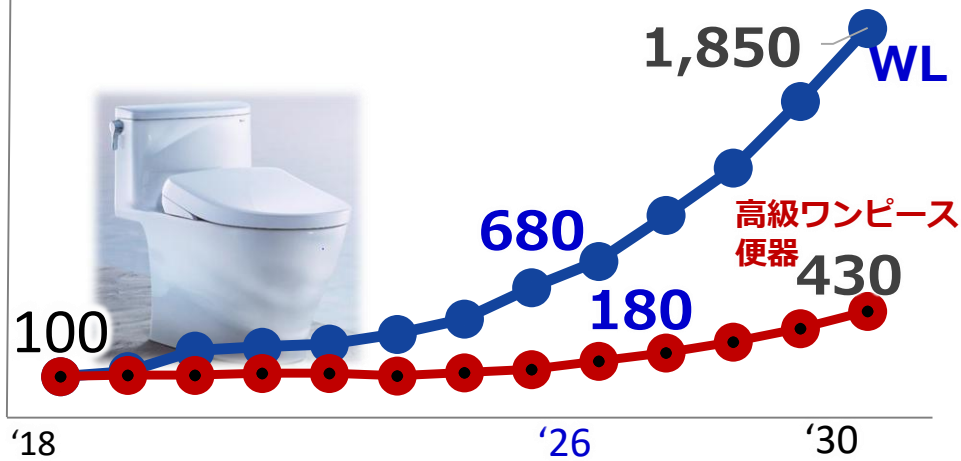
人口30万人以上の63都市圏で4つのパッケージを漏れなく実現

普及率加速の中、ターゲット市場において、NO1のシェアを継続。

<温水洗浄便座市場規模（想定）と販売計画>



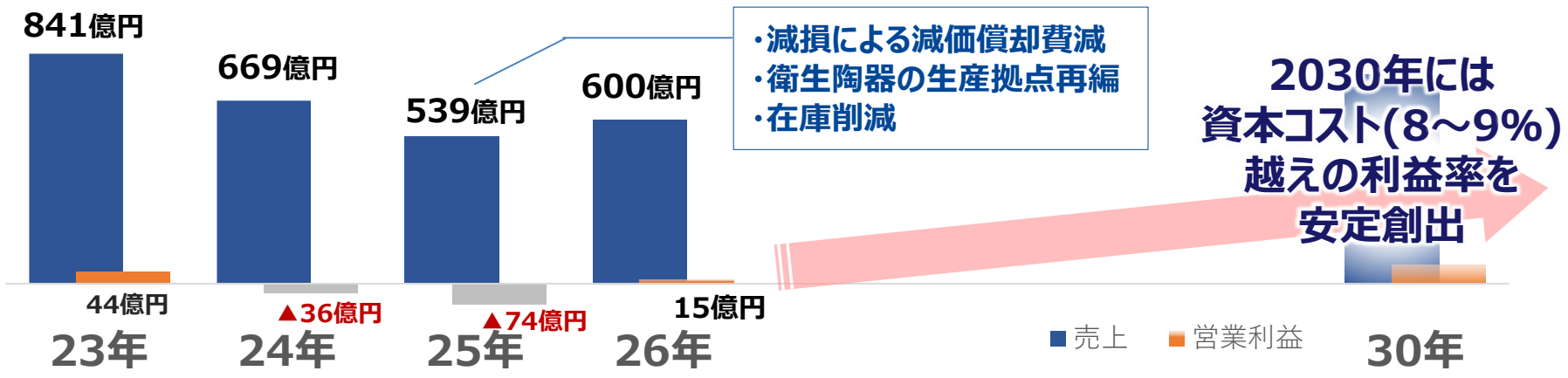
<重点商品台数伸長度（'18年を100とした指数）>



全米の需要地に整備した“4本柱”の販売インフラを活用し、市況に左右されない持続的な長期的成長を目指す。

②中国大陸事業 事業構造改革

構造改革の各戦略を計画通りに実施、今年度黒字化、2030年度に向けて安定基盤構築を目指す



構造改革戦略

生産

完了

資産適正化

在庫調整

適正化した資産規模を維持し
生産効率を最大化


販売

計画通り進捗

リモデルで強みが活きる領域へのリソース集中

小売：エリア・用途・業者を絞り製品ストック需要を対象にリモデル提案
現場：パブリックリモデルの需要喚起、差別化提案等

+




商品

計画通り進捗

- 高級市場での需要創造
- 中高級～中級市場での品揃え拡充

25年2月～：中級市場に新商品投入
今後も市場ニーズをとらえた商品をタイムリーに継続的に投入

+



26年1月
順次強化

TOTO Copyright © TOTO LTD. All Rights Reserved.

30

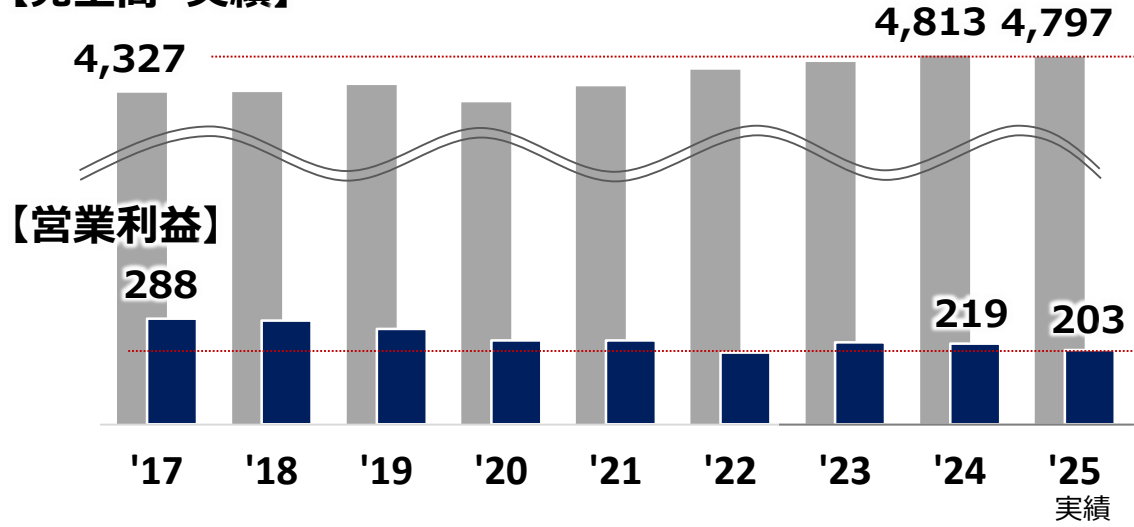
③日本住設事業 構造改革：環境認識と課題

26年3月期2Q決算資料より

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営業利益が漸減傾向。
 ⇒対策を講じなければ2030年には赤字転落リスクあり、需要構造変化も見極めながら、今から抜本的な構造改革に取り組む必要がある

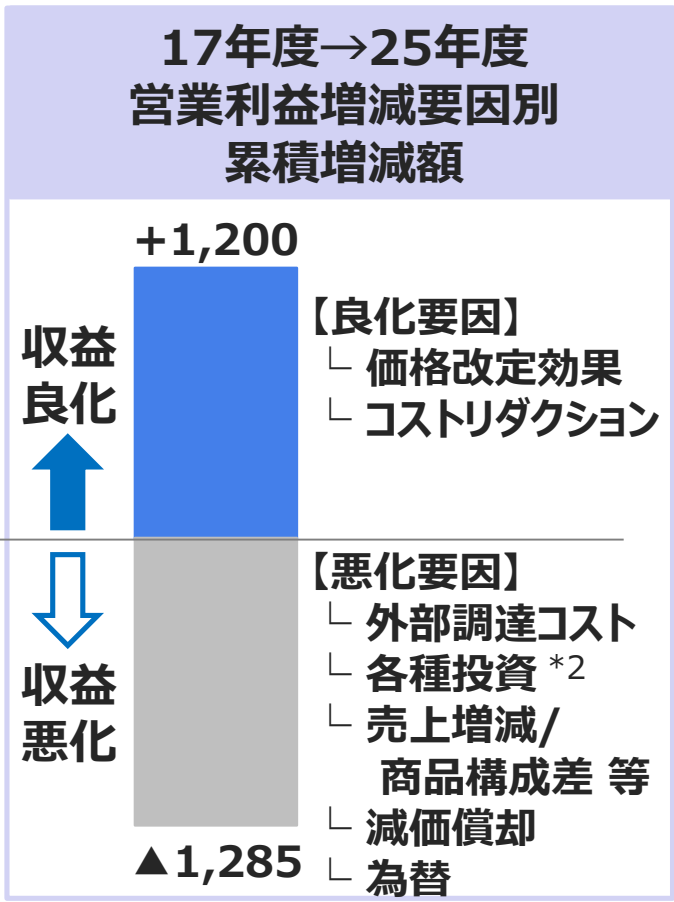
■日本住設事業_業績推移 *1

【売上高 実績】



*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。

販売活動

お客様に寄り添うリモデル需要喚起活動と付加価値商品提案



新しいビジネスモデル開拓 (デイリーウェルネス 等)



デジタル技術活用

収益性改善活動

全方位での改善テーマ推進で収益性向上を図る (ROICで判断)

販売部門

- ・機動的な価格改定
- ・デジタル活用による生産性向上

商品・生産部門

- ・コストリダクションの継続強化
- ・SF、FA化* による生産性向上

その他テーマも順次検討を進める

間接部門

- ・業務効率化

- ・グローバル開発体制強化



<構造改革の柱>

- 【1】新たな価値・需要創造（TOTOが果たすべき使命）
- 【2】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
- 【3】事業コスト構造の最適化（固定費・変動費）

※変化する需要に対し、新しい価値提供と同時に、資産と事業活動の最適化を継続的に図りながら、事業体質改革を図る。

2030年・日本住設事業 収益目標

営業利益率 : 8%以上

TOTO版ROIC目標（全社） : 12%以上への寄与

構造改革概要

市場を先導してきたTOTOだからできる価値提案 & 生産革新と、徹底的な事業活動効率化により強固な事業体質を再構築する

※PL向上策を中心に改革着手、投下資本最適化の追加対策も検討・実行していく



※金額は2030年までの効果額

暮らすだけで健康になれる未来を“先駆けて”お客様に提供する

<TOTOが提案する「デイリーウェルネス」>

1. 「DAILY WELLNESS」 対応トイレの進化

リコメンド進化、
センシング開発を推進



2. 他空間への展開



浴室・キッチン・
洗面空間等に展開

3. 新たなビジネスモデル構築

社外連携パートナーとの共創による
価値提供領域拡大



目指す顧客価値コンセプト

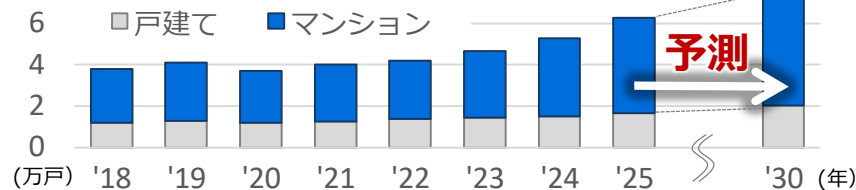
Aging Gracefully

デイリーウェルネスに関する取り組みを一層強化。スピード感をもって
TOTOならではの魅力的価値・新規ビジネスモデルを創出する。

構造改革概要（例②）：ターゲット市場へのリソース・商品強化

ターゲット市場である「都市部」x「中古マンション市場」への対応を強化

中古住宅買取再販市場規模



出典：株式会社矢野経済研究所「中古住宅買取再販市場に関する調査を実施（2025年）」（2025年11月28日発表）
 注1. 成約戸数ベース
 注2. 2025年以降予測値

マンション
リモデル

継続してターゲット シニア層
 信頼関係重視（50～70代）



新たなターゲット ミドル層
 デジタルネイティブ（～40代）



都市部


東京都23区+
政令指定都市

ショールーム体感重視
 ～住みながら部位ごとにリフォーム
 都市部への人口集中が継続

自己リサーチ重視
 ～中古マンション購入をきっかけにリフォーム
 複数部位のリフォーム増加

戦略

✓商品 **継続して強化**
 > サステナブル高付加価値商品
 ✓プロモーション
 > 地域・需要に応じたショールーム展示
 ✓有力元請店様(リモデルクラブ)協業

✓商品 **新たに強化**
 > デザイン性・コストカ高い商品
 ✓プロモーション
 > SNSや情報関連サイト発信 
 ✓有力リフォーム専門会社との協業

構造改革

✓ 需要地へのリソース再配分 > セールス 20%増強（26年度） **新たに強化**

狙いのターゲットに対し新たな戦略と構造改革を実行することで、売上拡大を図り、生産増にも寄与させる。

国内工場の稼働率最大化

- ✓ ターゲット市場への商品投入でシェア増と稼働率増による収益改善

（都市圏のマンションリフォーム専用品等）



継続して強化 シニア層

新たに強化 ミドル層

中古マンション市場拡大

サステナブル高付加価値商品

デザイン性・コストが高い商品



製品特性を活かした生産とSF化・FA化加速による効率化

- ✓ グローバルでの生産拠点最適化（衛生陶器等）
地産地消化の推進による生産量拡大と生産性向上
- ✓ DX活用で能力増＋生産性向上（ウォシュレット）
組み立てラインの更なる自動化

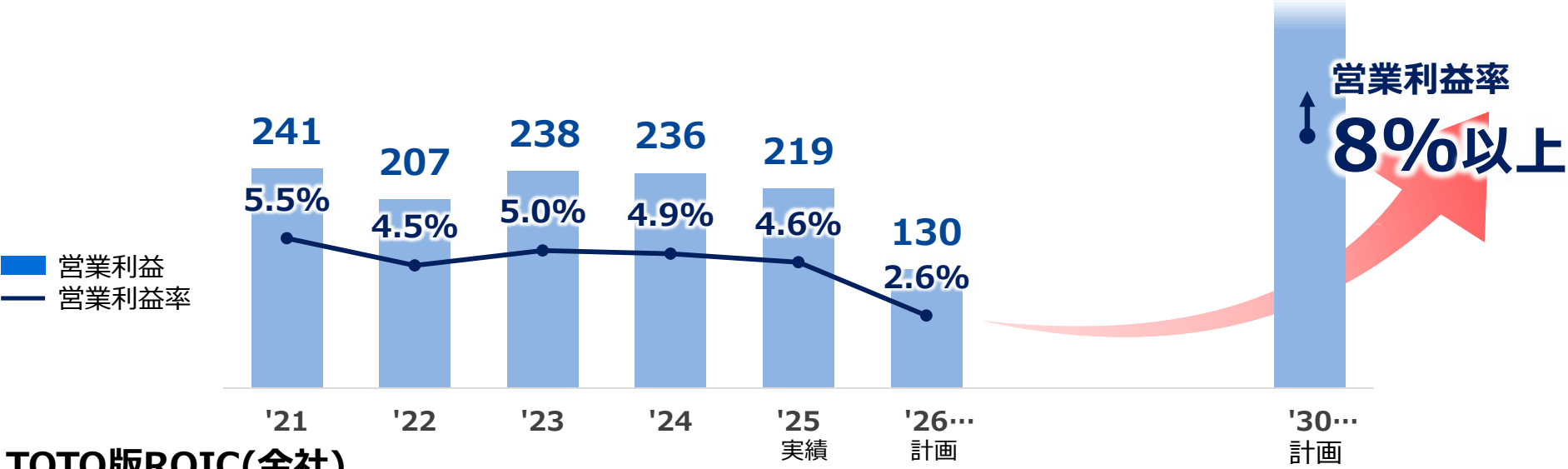


※ 人員リソースは、育成＋国内需要地や成長セグメント事業への配置転換等で適宜再配分を実施。

需要拡大ゾーンでの台数増・稼働率増×生産効率向上により
収益性の底上げを図る。

2030年に向けた成長の意志

日本住設事業の営業利益 配布基準見直し後ベース(21~25年度は遡って遡及)



TOTO版ROIC(全社)

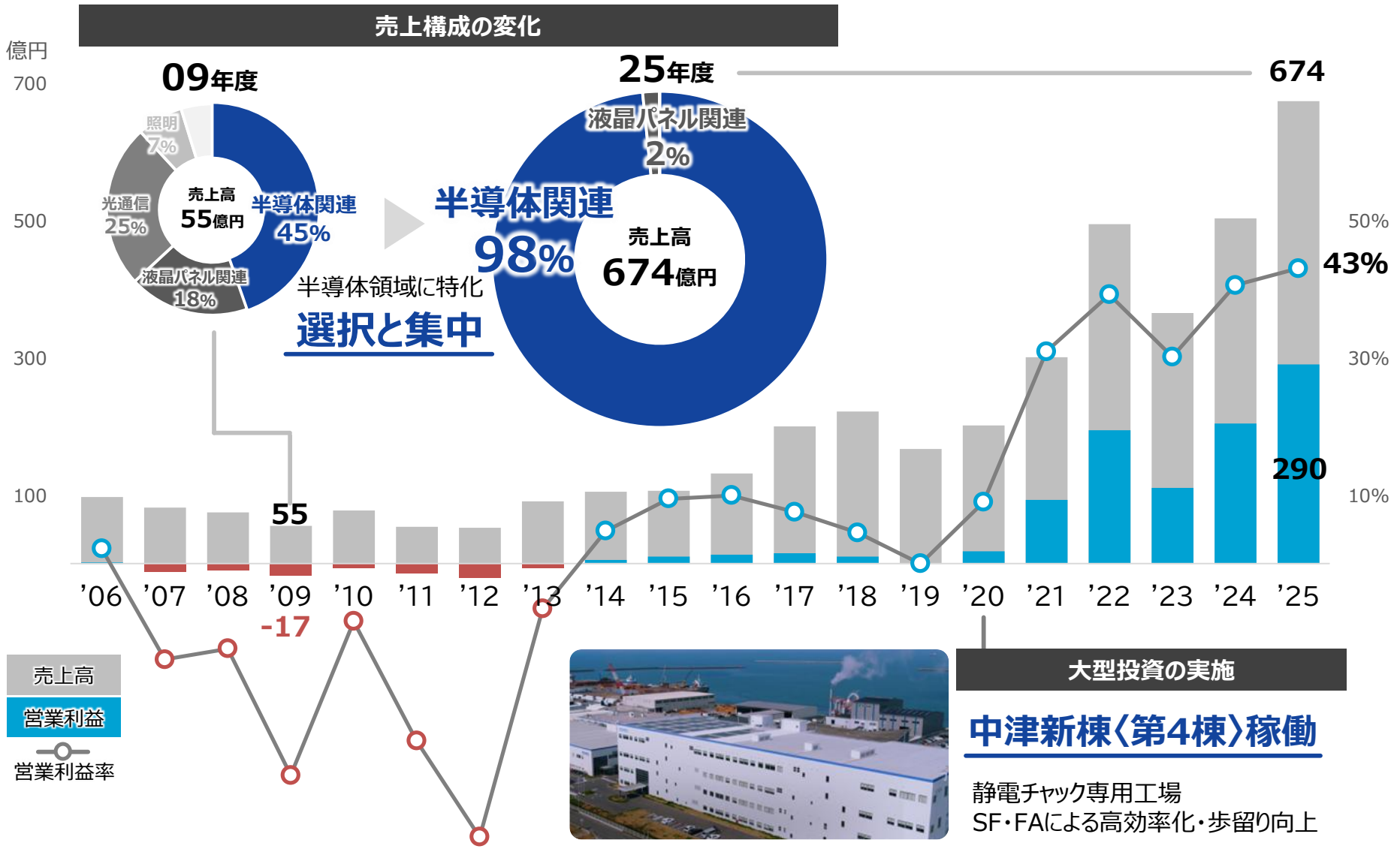
8.9%	7.4%	5.9%	4.8%	6.9%	8.6%	12%以上
------	------	------	------	------	------	-------



追加施策も含めた構造改革策を全社一丸で断行し効果額を積み上げ、2030年での資本コスト越えの利益率を実現する。

5 - 3. セラミック事業

セラミック事業 業績推移

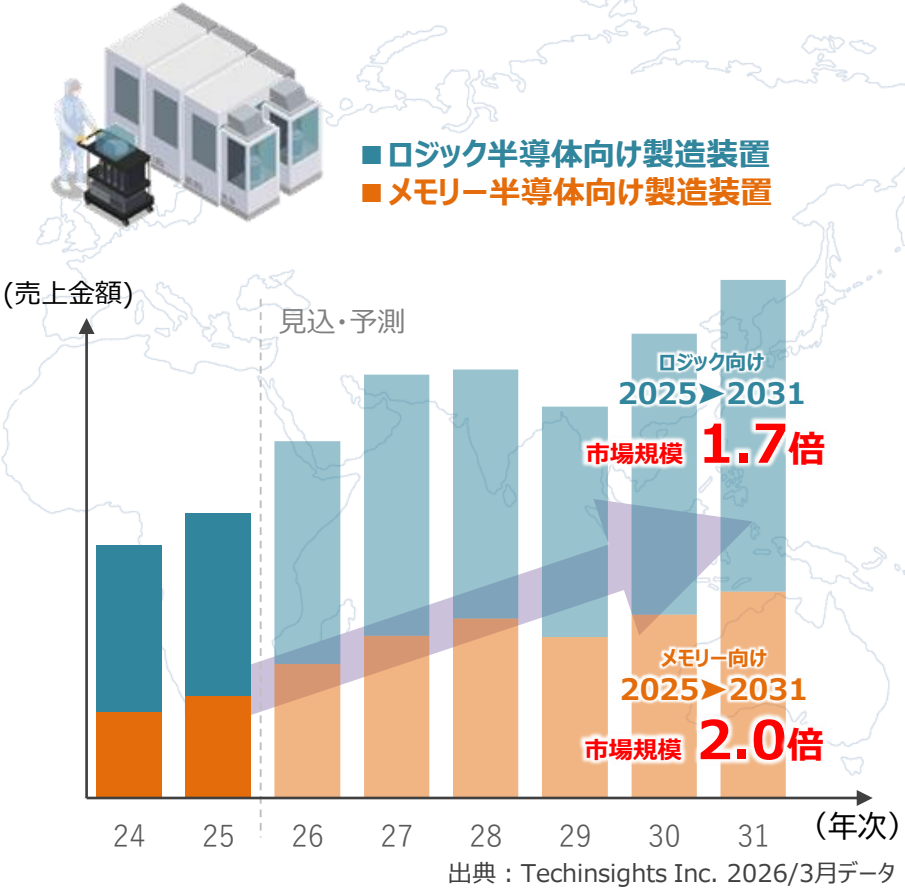


製品の選択と集中の取組や新棟（SF・FA）の稼働によって高収益体質へ転換

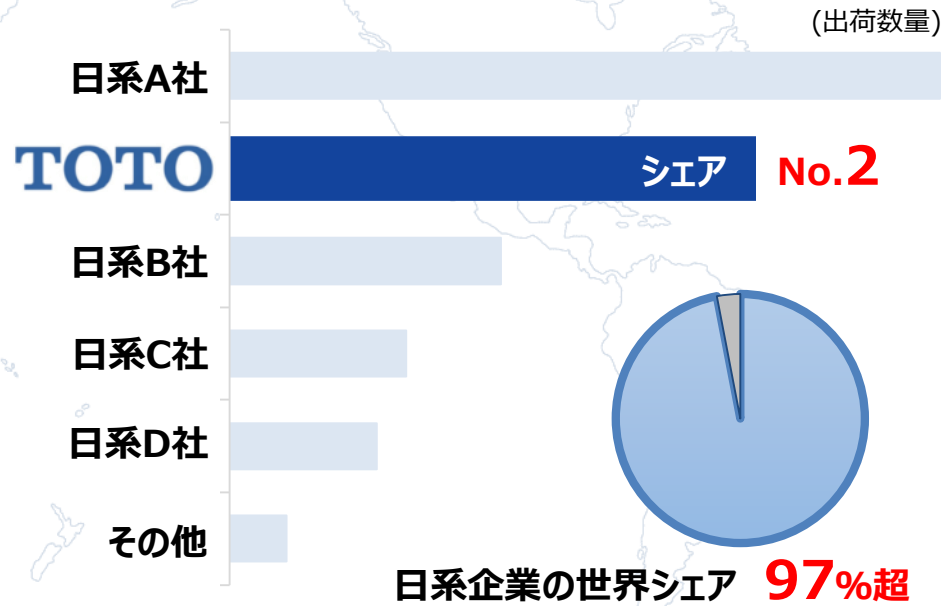
半導体製造装置市場の成長予測 / 静電チャック市場における当社のポジション

世界の半導体製造装置の市場規模予測

※WFE（半導体前工程製造装置）市場予測



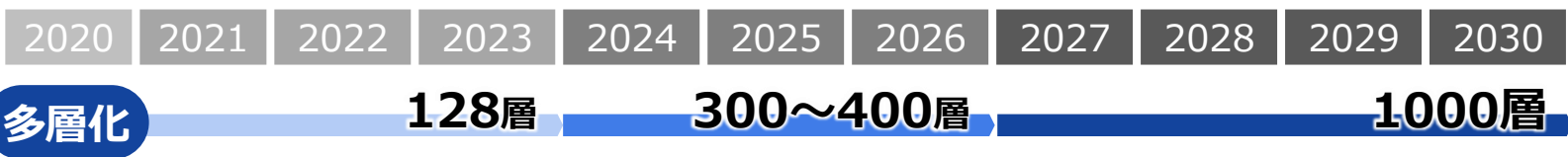
静電チャック 2025年メーカー別世界シェア



AI需要が牽引する半導体市場は、今後も着実な成長が見込まれている。
TOTO静電チャックは、最先端半導体装置に採用されることで今後も着実に成長。

3DNANDメモリーの技術トレンド

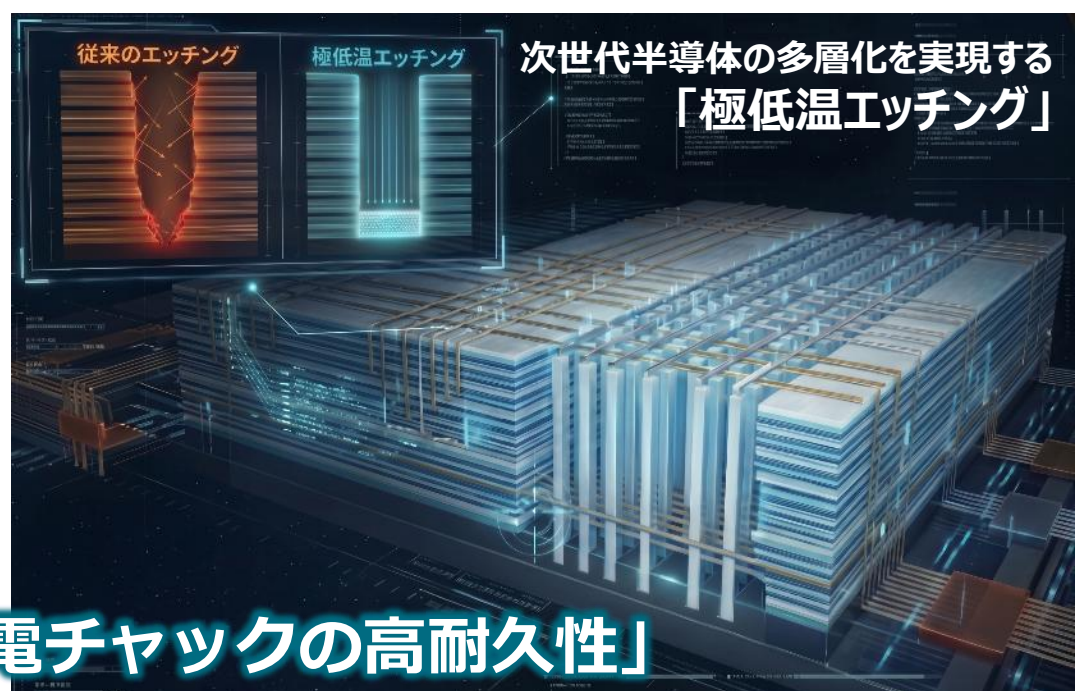
半導体製造の技術革新によって、静電チャックに求められる性能も進化



記憶容量を増やすための「多層化」

より深く速く精密に貫通する技術
「極低温エッチング技術」

過酷なプラズマ環境下で
お客様の生産性を最大化する「静電チャックの高耐久性」



※イメージ画像：AI生成

技術の高度化に伴い、メモリーは多層化。
エッチング環境は過酷となるため、耐久性がますます重要な要素となる。

TOTO静電チャックの特長

長寿命・高耐久

高純度かつ非常に緻密なセラミック焼成体により
高い耐プラズマ性を実現していることがTOTOの強み

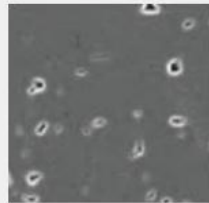


プラズマ照射試験結果

TOTOの
静電チャック

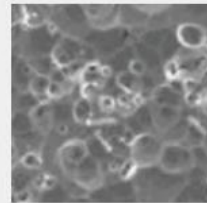
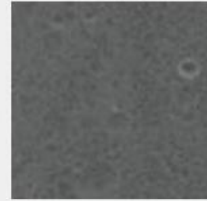
一般的な
静電チャック

0時間



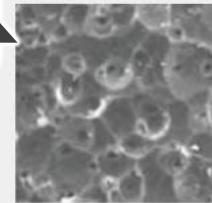
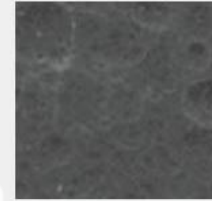
表面の凹凸が
少なく緻密

10時間



腐食による
ダメージが顕著

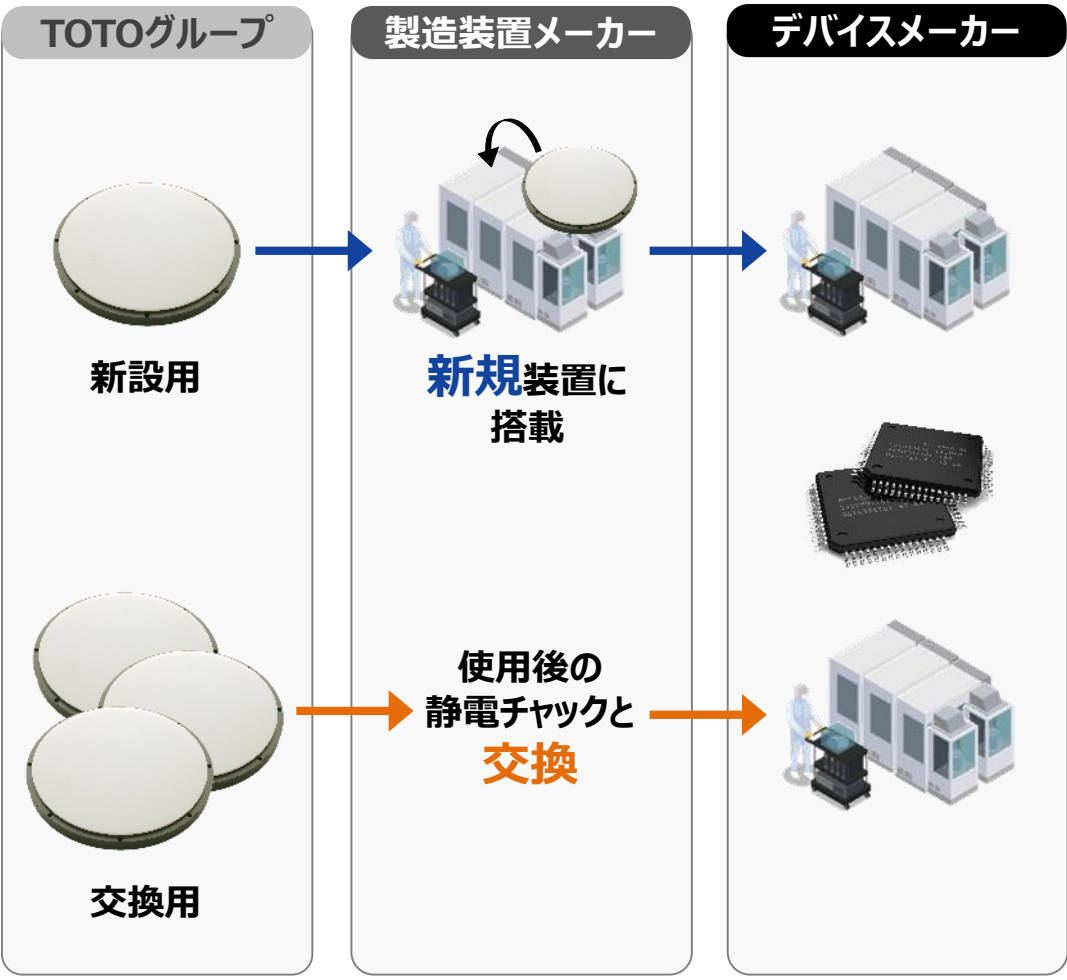
30時間



多層化のトレンドをはじめ、今後の新たな要求品質に応えるため
各種投資をしながら次世代製品開発を進めていく

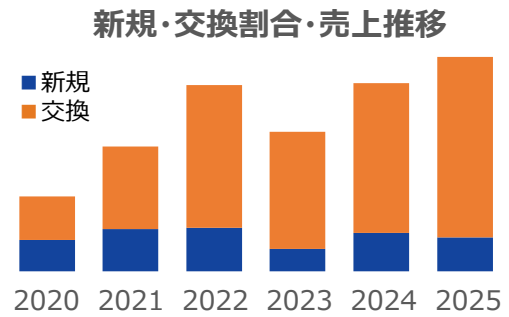
お客様の課題を解決する設計力・価値提案力などが高く評価され
強固な信頼関係のもとで次世代に向けた研究開発を継続中。

TOTO静電チャックの需要特性



新規需要

デバイスメーカーの設備投資増に応じ成長装置のアップグレード需要が期待できる
新しい世代の市場投入、付加価値の向上



交換需要

デバイスメーカーの新規設備投資による製造装置数の増加と設備稼働の高まりによって増加
メモリー半導体の多層化によりチャンバー内の過酷さが増し、交換頻度が高くなる傾向

AI需要の高まりに伴う新規需要の増加および装置内の過酷な環境下での使用に伴う交換需要の増加により、TOTO静電チャックの需要も今後ますますの拡大を見込む。

開発・製造におけるグループ間連携

セラミック事業部

販売拠点

東京汐留事業所



TOTO U.S.A
セラミック事業部
(シリコンバレー・サンノゼ)



研究開発拠点

オンリーワン商品の
スピーディーな開発

セラミック事業部本拠点
TOTO茅ヶ崎工場(神奈川県)



製造拠点

スマートファクトリー
による強固な事業基盤

TOTOファインセラミックス (株)
本社・中津工場(大分県)
豊前工場 (福岡県)



ALL TOTOの技術力

総合研究所

TOTO茅ヶ崎工場(神奈川県)

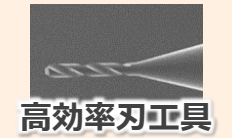


研究開発協力

共同研究・
分析技術力強化 など

技術本部・エレクトロニクス技術本部

TOTO本社・小倉工場

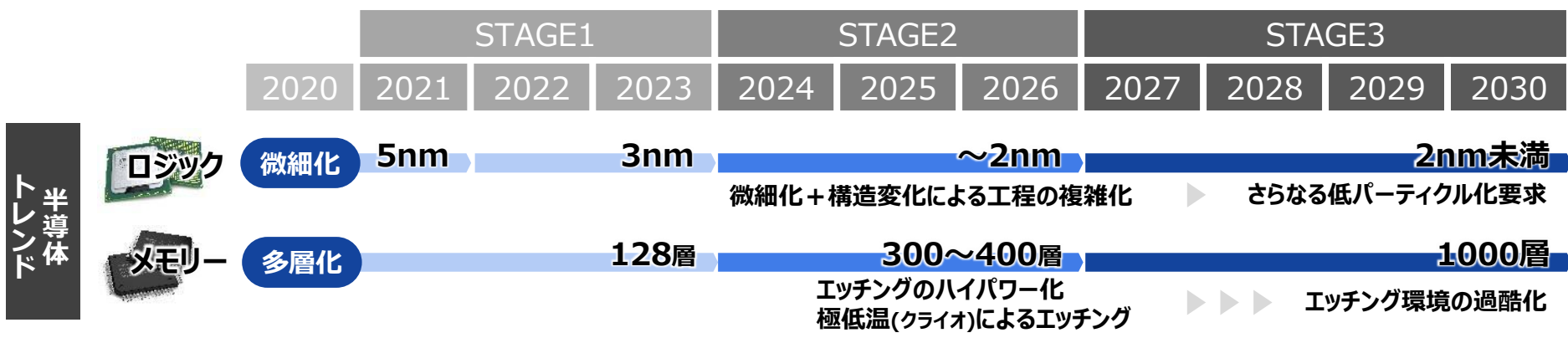


生産技術協力

スマートファクトリー・
AI・ビッグデータ活用 など

研究開発拠点においては総合研究所と連携し、開発・分析技術力等を強化。
製造拠点においては技術本部と連携し、スマートファクトリーを継続的に進化。

事業成長の見立て／投資計画



研究開発拠点 茅ヶ崎

顧客ニーズ・技術トレンドと連動した開発設備投資

研究開発費 110億円

開発試作ライン投資 60億円

研究開発費 約90億円 ※過去実績ベース試算値

製造拠点 中津・豊前

取引先との需要予測に基づく増産設備投資・SF推進

中津第4棟 118億円

静電チャック段階的増産 300億円

需要動向に応じ時期ずれ

研究開発・量産体制を強化する大規模投資を実行 約300億 ※現時点の計画

さらなる増産体制大規模投資を計画

https://jp.toto.com/company/press/2026_04_30/

今後も新製品開発、開発・量産設備に継続的な投資を実施。
 進化・成長を続ける半導体市場に当社の社是である「良品と均質」で応えていく。

このプレゼンテーション資料は、2026年4月30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