

第157期定時株主総会 招集ご通知

日時 2023年6月27日 (火曜日)
受付開始 午前 9 時
開 会 午前10時

場所 北九州市小倉北区中島二丁目1番1号
TOTOミュージアム ホール

目次

■ 株主総会招集ご通知	3
■ 株主総会参考書類	9
■ 事業報告	24
■ 連結計算書類	67
■ 計算書類	69
■ 監査報告書	71

株主総会のライブ配信について

株主総会当日の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を行います。詳細は7ページから8ページをご参照ください。



本招集ご通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/5332/>



30th
SINCE 1993

NEOREST

ごあいさつ



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

私が社長に就任して3年が経過しましたが、2022年も変化の激しい1年でした。新型コロナウイルス感染症拡大の影響に加え、国際社会の分断や原材料費の高騰など世界的に想定を超える様々な変化が起きました。TOTOグループにおいても、サプライチェーンの分断により主力商品の受注停止や受注制限を起し、お客様に多大なご迷惑をおかけいたしました。そのような中でも、グループ社員一人ひとりがTOTOブランドに対するお客様の信頼を守り抜こうと最善を尽くした結果、2年連続で過去最高の売上高を達成することができました。私どもTOTOグループの最大の強みは、初代社長から二代目社長に送られた書簡にある「どうしても親切が第一」というこれまで脈々と受け継いできた企業理念に基づいた行動をグループ社員一丸となつてとれることであると改めて確信しました。市況は依然不透明で想定外の環境変化が今後も起こりえますが、「どうしても親切が第一」という言葉に根差した企業理念を引き続き実践してまいります。

TOTOグループは、2050年の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、すべての人に快適で健康な暮らしをご提供することを目指し、2021年度から始まる新長期戦略として「新共通価値創造戦略 TOTO W I L L 2 0 3 0」を2021年4月に策定しました。その最初の3年間（2021年度～2023年度）を「中期経営課題（W I L L 2 0 3 0 S T A G E 1）」として、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸で活動を推進しています。

2023年度は、「W I L L 2 0 3 0 S T A G E 1」の仕上げの年として重点課題の解決を確実に実行し、2030年、2050年の目指す姿を見据えながら、更なる飛躍に向けて、スピードを上げて取り組んでまいります。

代表取締役 社長執行役員

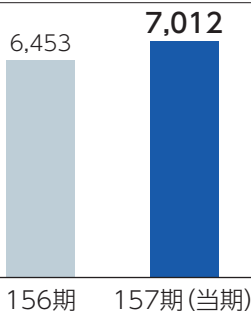
清田 徳明

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

業績ハイライト

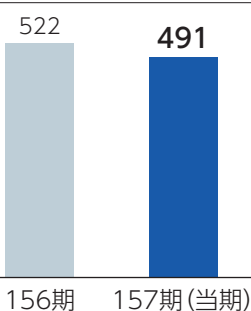
売上高

7,012億円
前期比 **8.7%**増



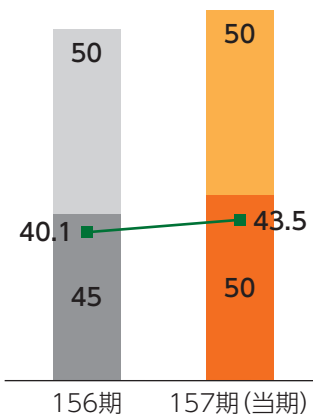
営業利益

491億円
前期比 **5.9%**減



配当金の推移

■ 配当性向(%)
■ 期末配当(円) ■ 中間配当(円)



事業別業績の内訳

グローバル住設事業 (日本住設事業)

売上高構成比 **66.0%**

売上高 **4,628**億円 前期比 5.0%増

営業利益 **195**億円 前期比 14.9%減

グローバル住設事業 (海外住設事業)

売上高構成比 **26.9%**

売上高 **1,886**億円 前期比 8.4%増

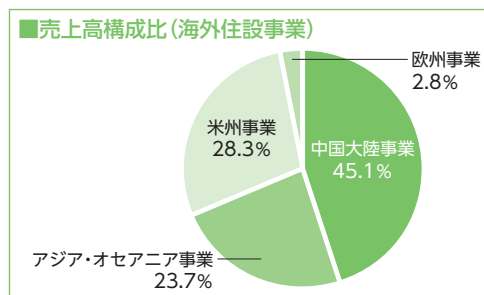
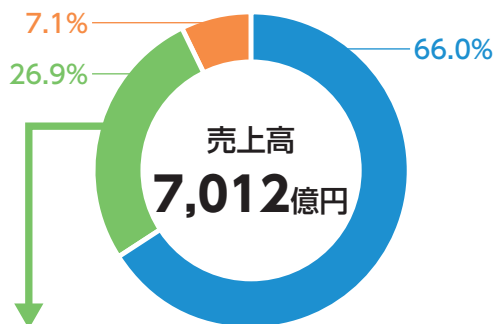
営業利益 **129**億円 前期比 43.8%減

新領域事業 (セラミック事業)

売上高構成比 **7.1%**

売上高 **495**億円 前期比 64.3%増

営業利益 **194**億円 前期比 2.1倍



為替レート (期中平均)

	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1ドル	116.3円	129.7円	138.3円	141.4円
1元	18.3円	19.6円	20.2円	19.9円
1ユーロ	130.4円	138.3円	139.3円	144.3円
1台湾ドル	4.2円	4.4円	4.6円	4.5円
1ドン	0.0051円	0.0056円	0.0059円	0.0058円

株主の皆様へ

北九州市小倉北区中島二丁目1番1号

TOTO株式会社

代表取締役
社長執行役員 清田 徳明

第157期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第157期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスの上、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>

⇒ 「2023年3月期（第157期）」 「招集ご通知」を順に選択いただき、ご確認ください。



東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

⇒ 「銘柄名（会社名）」に「TOTO」又は「コード」に当社証券コード「5332」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知／株主総会資料」欄よりご確認ください。



株主総会資料 掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/5332/teiji/>



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等によって議決権を行使することができますので、お手数ながら、後記株主総会参考書類をご検討の上、2023年6月26日（月曜日）午後5時10分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日 時	2023年6月27日（火曜日）午前10時	
場 所	北九州市小倉北区中島二丁目1番1号 TOTOミュージアム ホール	
会議の 目的事項	報告事項	1. 第157期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）事業報告、 連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項	議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）11名選任の件

以 上

- ・ 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面（交付書面）をあわせてお送りいたしますが、電子提供措置事項のうち、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第13条に基づき、当社ウェブサイトに掲載しております。なお、交付書面につきましては、監査等委員会及び会計監査人が監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。
- ・ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前述のインターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。
- ・ 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、資源節約のため、本冊子をお持ちくださいますようお願い申し上げます。
- ・ 当日はクールビズ（軽装）にて実施させていただきますので、株主の皆様におかれましても、軽装にてご出席くださいますようお願い申し上げます。
- ・ 株主総会当日の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を行います。詳細は7ページから8ページをご参照ください。
- ・ 新型コロナウイルス感染リスクに伴う株主総会当日の当社の対応につきましては、裏表紙に記載しております。
- ・ 当日のお土産の配布はございません。
- ・ 今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト 投資家・IR情報／株主総会
<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>

議決権行使についてのご案内

株主総会出席による 議決権の行使

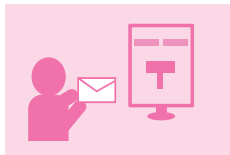


同封の議決権行使書用紙を
会場受付へご提出ください。

株主総会日時

2023年6月27日（火）
午前10時

郵送による 議決権の行使



同封の議決権行使書用紙に
議案に対する賛否を記入の
上、ご返送ください。

行使期限

2023年6月26日（月）
午後5時10分到着

インターネット等による 議決権の行使



次ページの案内に従って議案
に対する賛否をご入力くださ
い。

行使期限

2023年6月26日（月）
午後5時10分まで

6 ページをご確認ください

議決権行使書用紙記入方法のご案内

議決権行使書
TOTO株式会社 御中

議決権の数

議案	原案に対する賛否
議案	()

見本
TOTO株式会社

- ・ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ・ 全員反対の場合：「否」の欄に○印
- ・ 一部候補者を
反対される場合：「賛」の欄に○印
をご記入の上、
反対される候補者
の番号をカッコ内
にご記入ください。

ご注意事項

- ・ 書面（郵送）とインターネット等の双方で議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権の行使を有効とさせていただきます。
- ・ インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。パソコン又はスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。
- ・ 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否を記入せずにご返送された場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufig.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

- 3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力
「送信」をクリック

- 4 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027
(通話料無料/受付時間 午前9時～午後9時)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただけます。

インターネットによるライブ配信についてのご案内

当社の株主総会当日の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。

1. 配信日時

2023年6月27日（火曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

※やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性がございます。

その場合は、当社ウェブサイト（<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>）にてお知らせいたします。

2. ご視聴の方法

(1) パソコン又はスマートフォンなどで以下のURLを直接ご入力いただくか、QRコードを読み込むかの方法により、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal（エンゲージメントポータル）」へアクセスをお願いいたします。

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」URL

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



(QRコード)

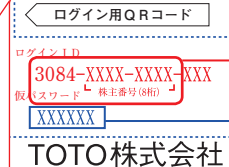
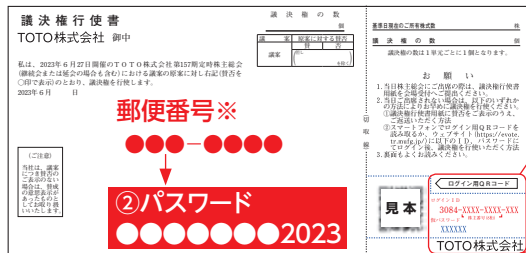
(2) 株主様認証画面（ログイン画面）で以下の「①ログインID」と「②パスワード」を入力し、利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンをクリックしてください。

① ログインID：議決権行使書用紙に記載されている「**3084**」+「**株主番号**」の12桁の半角数字です。
※議決権行使書を投函する前に、必ずお手元にお控ください。

② パスワード：2023年3月末（基準日）時点における株主名簿上のご登録住所の「**郵便番号**」+「**2023**」の11桁の半角数字です。

※ログインID、パスワードのご入力にハイフン（-）は不要です。

※株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」の公開期間は、本招集ご通知到着時からオンデマンド配信期間終了時までです。公開期間外は、株主様認証画面（ログイン画面）は表示されるものの、ログイン後のページにアクセスすることはできません。



① ログインID
3084XXXXXXXX

※こちらはライブ配信視聴用のパスワードではございませんのでご注意ください。

※パスワードに使用する郵便番号は、議決権行使書用紙に記載の郵便番号とは異なる場合がございます。

（2023年3月末（基準日）以降の住所変更や、議決権行使書用紙送付先をご指定いただいている場合などの情報は反映されておりませんので、恐れ入りますが、基準日時点の株主様ご本人のご登録郵便番号をご入力ください。日本国内非居住者の方につきましては、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。）

(3) ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴などに関するご利用規約をご確認の上、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」をクリックしてください。

※当日ライブ視聴ページは、株主総会の開始時刻30分前（午前9時30分）頃よりアクセス可能です。

3. 留意事項

- (1) ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、5ページから6ページにてご案内の方法により事前に行ってくださいようお願い申し上げます。
- (2) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (3) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開などは、固くお断りいたします。
- (4) インターネットの通信環境などにより、映像及び音声の乱れ、配信の中断などの不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。
- (5) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- (6) ライブ配信のご視聴に際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金など）は、株主様のご負担となります。
- (7) ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシーなどに配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。

4. 株主総会終了後のオンデマンド配信のご案内

株主総会日の翌営業日以降1か月間、「2. ご視聴の方法」に記載の手順で、株主総会中の質疑応答を割愛したオンデマンド配信をご覧いただけます。

5. 推奨環境

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」の推奨環境は、以下の通りです。
なお、Internet Explorerはご利用いただけませんので以下のブラウザをご利用ください。

	PC		モバイル		
	Windows	Macintosh	iPad	iPhone	Android
OS	Windows 10以降	MacOS X 10.13 (High Sierra) 以降	iOS 13.0以降	iOS 12.0以降	Android 8.0以降
ブラウザ*各種最新	Google Chrome、Microsoft Edge (Chromium)	Safari、Google Chrome	Safari	Safari	Google Chrome

※上記環境においても通信環境や端末により正常に動作しない場合がございます。

【株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」に関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 0120-676-808（通話料無料）

受付時間：土日・祝日を除く平日午前9時から午後5時まで

ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで

株主総会参考書類 (議案及び参考事項)

議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）11名選任の件

当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）の任期を1年と定めております。現任取締役11名は、本総会終結の時をもって全員の任期が満了いたしますので、株主の皆様には11名の取締役候補者の選任につきましてご承認をお願いいたたく存じます。

本議案につきましては、監査等委員会で協議がなされた結果、全ての取締役候補者について適任であると判断され、株主総会で陳述すべき特段の事項はない旨の意思表示を受けております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、取締役会の規模並びに取締役候補者の選任にあたりましては、当社取締役会が当社グループの企業価値の向上に資するに必要な専門知識や経験などを有する取締役で構成されること、また現時点で最適な人員体制となることを前提に、指名諮問委員会^{*}の答申を受けたくて決定しております。

また、各候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

※指名諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役等の人事に関する審議・確認などを通じて、当社の経営の客観性及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等の候補者の選任及び解任に関する議案や代表取締役の選定及び解職に関する議案を取締役に答申するために設置しています。

委員は半数以上を社外委員とすることとし、取締役会にて委員及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 会長及び代表取締役 社長執行役員を社内委員として構成し、委員長は代表取締役 社長執行役員としています。

決議につき特別な利害関係を有する委員は、その決議に加わることはできません。

取締役候補者一覧

候補者 番号	氏名	地位・担当	取締役会 出席状況
1	喜多村 円 再任	代表取締役 会長 兼 取締役会議長	12/12回 (100%)
2	清田 徳明 再任	代表取締役 社長執行役員 デジタルイノベーション推進、グローバル事業推進、 経営企画、内部監査室、秘書室担当	12/12回 (100%)
3	白川 敬 再任	代表取締役 副社長執行役員 お客様、文化推進、デザイン、法務担当 兼 WILL2030 マーケティング革新担当	12/12回 (100%)
4	林 良祐 再任	取締役 専務執行役員 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	12/12回 (100%)
5	田口 智之 再任	取締役 常務執行役員 人財 [※] 、財務・経理、情報企画、総務、 (茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一) 工場、東京総務担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当	12/12回 (100%)
6	田村 信也 再任	取締役 常務執行役員 海外住設事業担当 兼 WILL2030 海外住設事業担当	12/12回 (100%)
7	久我 俊哉 再任	取締役 常務執行役員 販売推進グループ、物流担当 兼 WILL2030 日本住設事業担当	12/12回 (100%)
8	清水 隆幸 再任	取締役 常務執行役員 浴室事業、キッチン・洗面事業、 サプライチェーン推進担当 兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (サプライチェーン) 担当	12/12回 (100%)
9	武富 洋次郎 再任	取締役 常務執行役員 機器水栓事業、もの創り技術グループ、工務担当 兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (もの創り) 担当	12/12回 (100%)
10	津田 純嗣 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
11	山内 重徳 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)

※ 当社グループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

取締役候補者

候補者
番号

1

き た む ら
喜 多 村

まどか
円

再任

指名諮問委員



(1957年5月24日生)
満66歳

所有する当社株式の数
普通株式：41,500株

取締役在任年数
12年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1981年4月 当社入社
2006年6月 当社執行役員
経営企画部長
2008年4月 当社執行役員
浴室事業部長
2011年4月 当社常務執行役員
システム商品グループ担当
兼 浴室事業部長
2011年6月 当社取締役 常務執行役員
システム商品グループ担当
兼 浴室事業部長
2012年4月 当社取締役 常務執行役員
システム商品グループ担当
2013年6月 当社取締役 専務執行役員
システム商品グループ担当
2014年4月 当社代表取締役 社長執行役員
新領域事業グループ、経営企画本部、秘書室担当
兼 Vプラン新領域事業担当
2015年4月 当社代表取締役 社長執行役員
新領域事業グループ、経営企画本部、グローバル戦略室、秘書室担当
兼 Vプラン新領域事業担当
2016年4月 当社代表取締役 社長執行役員
グローバル事業推進、経営企画、秘書室担当
2017年4月 当社代表取締役 社長執行役員
グローバル事業推進、経営企画、デザイン、秘書室担当
2020年4月 当社代表取締役 会長
兼 取締役会議長 (現任)

重要な兼職の状況

・西日本鉄道株式会社 社外取締役 (監査等委員)

■ 取締役候補者とした理由

喜多村円氏は、代表取締役 社長執行役員及び代表取締役 会長を歴任し、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏がグループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化を推進すると共に、業務執行の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

2

きよ た のり あき
清 田 徳 明

再任

指名諮問委員



(1961年10月8日生)
満61歳

所有する当社株式の数
普通株式：32,700株

取締役在任年数
11年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年4月 当社入社
2010年4月 当社執行役員
レストルーム事業部長
2012年4月 当社執行役員
レストルーム事業部担当
2012年6月 当社取締役 常務執行役員
レストルーム事業部担当
2014年4月 当社取締役 専務執行役員
レストルーム事業部、機器水栓事業部担当
2015年4月 当社取締役 専務執行役員
システム商品グループ、機器水栓事業部担当
2016年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
事業部門管掌、機器水栓事業、内部監査室担当
兼 Vプランマーケティング革新担当
2017年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
事業部門管掌、機器水栓事業、人財、財務・経理担当
兼 Vプランマネジメントリソース革新担当
2018年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
事業部門・研究・技術管掌、人財、購買、工務担当
兼 WILL2022 マネジメントリソース革新担当
2020年4月 当社代表取締役 社長執行役員
グローバル事業推進、デジタルイノベーション推進、
経営企画、秘書室担当
2021年4月 当社代表取締役 社長執行役員
デジタルイノベーション推進、グローバル事業推進、
経営企画、内部監査室、秘書室担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

清田徳明氏は、代表取締役 副社長執行役員及び代表取締役 社長執行役員を歴任し、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) に対する経営戦略の実現を牽引するうえで適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

3

しら かわ
白 川

さとし
敬

再任



(1962年8月12日生)
満60歳

所有する当社株式の数
普通株式：20,300株

取締役在任年数
6年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年4月 当社入社
2014年6月 当社執行役員
経営企画本部長
2017年4月 当社上席執行役員
販売推進グループ担当
兼 Vプラン日本住設事業担当
2017年6月 当社取締役 常務執行役員
販売推進グループ担当
兼 Vプラン日本住設事業担当
2018年4月 当社取締役 常務執行役員
販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2022 日本住設事業担当
2020年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
お客様、文化推進、デザイン担当
兼 WILL2022 マーケティング革新担当
2021年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
お客様、文化推進、デザイン、法務担当
兼 WILL2030 マーケティング革新担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

白川敬氏は、経営企画本部及び販売推進グループの責任者を経て、2020年からは代表取締役 副社長執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) におけるマーケティング革新の推進と経営戦略の実現を牽引するうえで適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

4

はやし
林

りょう
すけ
良 祐

再任



(1963年9月4日生)
満59歳

所有する当社株式の数
普通株式：20,700株

取締役在任年数
8年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員
ウォシュレット生産本部長
2014年4月 当社執行役員
レストルーム事業部 次長 兼 ウォシュレット生産本部長
2015年4月 当社執行役員
レストルーム事業部、もの創り技術グループ担当
兼 レストルーム事業部長
兼 Vプランデマンドチェーン革新担当
2015年6月 当社取締役 常務執行役員
レストルーム事業部、もの創り技術グループ担当
兼 Vプランデマンドチェーン革新担当
2016年4月 当社取締役 常務執行役員
新領域事業グループ、浴室事業、キッチン・洗面事業担当
兼 Vプラン新領域事業担当
兼 Vプランデマンドチェーン革新担当
2018年4月 当社取締役 常務執行役員
新領域事業グループ、浴室事業、キッチン・洗面事業、
機器水栓事業担当
兼 WILL2022 新領域事業担当
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当
2020年4月 当社取締役 専務執行役員
レストルーム事業、新領域事業グループ、
もの創り技術グループ担当
兼 WILL2022 新領域事業担当
2021年4月 当社取締役 専務執行役員
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 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

林良祐氏は、海外駐在を経験し、レストルーム商品開発及びウォシュレット事業の責任者を経て、2020年からは取締役 専務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) における新領域事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

5

た ぐ ち とも ゆ き
田 口 智 之

再任

報酬諮問委員



(1965年9月24日生)
満57歳

所有する当社株式の数
普通株式：15,900株

取締役在任年数
5年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1990年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員
財務・経理本部長
2018年4月 当社執行役員
財務・経理、法務、情報企画、総務担当
2018年6月 当社取締役 常務執行役員
財務・経理、法務、情報企画、総務担当
2020年4月 当社取締役 常務執行役員
人財、財務・経理、法務、情報企画、総務、購買、工務担当
兼 WILL2022 マネジメントリソース革新担当
2021年4月 当社取締役 常務執行役員
人財、財務・経理、情報企画、総務、
(茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一) 工場、東京総務担当
兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

田口智之氏は、海外駐在を経験し、財務・経理の責任者を経て、2018年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) におけるマネジメントリソース革新の推進と経営戦略の実現を図ると共に、管理部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

6

た む ら し ん や
田 村 信 也

再任



(1967年3月13日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：12,400株

取締役在任年数
4年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員
グローバル事業推進本部長
2018年4月 当社執行役員
米州住設事業部長
2019年4月 当社執行役員
米州・欧州住設事業担当
兼 米州住設事業部長
兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当
2019年6月 当社取締役 常務執行役員
米州・欧州住設事業担当
兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当
2021年4月 当社取締役 常務執行役員
中国・アジア住設事業、米州・欧州住設事業担当
兼 WILL2030 中国・アジア住設事業担当
兼 WILL2030 米州・欧州住設事業担当
2022年4月 当社取締役 常務執行役員
海外住設事業担当
兼 WILL2030 海外住設事業担当 (現任)

重要な兼職の状況

- ・東陶 (中国) 有限公司 董事長
- ・TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長

■ 取締役候補者とした理由

田村信也氏は、海外駐在を経験し、グローバル事業推進本部及び米州事業の責任者を経て、2019年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) における海外住設事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、海外の事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

7

く が と し や
久 我 俊 哉

再任



(1962年3月3日生)
満61歳

所有する当社株式の数
普通株式：9,000株

取締役在任年数
3年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員 九州支社長
2017年4月 当社上席執行役員 九州支社長
2018年4月 当社上席執行役員 販売統括本部長
2020年4月 当社上席執行役員
販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2022 日本住設事業担当
2020年6月 当社取締役 常務執行役員
販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2022 日本住設事業担当
2021年4月 当社取締役 常務執行役員
販売推進グループ、物流担当
兼 WILL2030 日本住設事業担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

久我俊哉氏は、日本国内の販売拠点及び販売統括本部の責任者を経て、2020年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) における日本住設事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、日本の販売部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

8

し みず たか ゆき
清 水 隆 幸

再任



(1962年6月5日生)
満60歳

所有する当社株式の数
普通株式：11,100株

取締役在任年数
3年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年4月 当社入社
2012年4月 当社執行役員 浴室事業部長
2017年4月 当社上席執行役員 浴室事業部長
2018年4月 当社上席執行役員 キッチン・洗面事業部長
2020年4月 当社上席執行役員
浴室事業、キッチン・洗面事業、機器水栓事業担当
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当
2020年6月 当社取締役 常務執行役員
浴室事業、キッチン・洗面事業、機器水栓事業担当
兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当
2021年4月 当社取締役 常務執行役員
浴室事業、キッチン・洗面事業、サプライチェーン推進担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新担当
2022年4月 当社取締役 常務執行役員
浴室事業、キッチン・洗面事業、サプライチェーン推進担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新
(サプライチェーン) 担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

清水隆幸氏は、浴室事業及びキッチン・洗面事業の責任者を経て、2020年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL2030 の中期経営課題 (WILL2030 STAGE 1) におけるデマンドチェーン革新 (サプライチェーン) の推進と経営戦略の実現を図ると共に、事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

9

たけ とみ よう じ ろう
武 富 洋 次 郎

再任



(1965年9月8日生)
満57歳

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1988年4月 当社入社
2017年4月 当社執行役員 機器水栓事業部長
2020年4月 当社上席執行役員 機器水栓事業部長
2021年4月 当社上席執行役員
機器水栓事業、もの創り技術グループ、工務担当
2021年6月 当社取締役 常務執行役員
機器水栓事業、もの創り技術グループ、工務担当
2022年4月 当社取締役 常務執行役員
機器水栓事業、もの創り技術グループ、工務担当
兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (もの創り) 担当 (現任)

所有する当社株式の数

普通株式：8,200株

取締役在任年数

2年

取締役会出席状況

12/12回 (100%)

■ 取締役候補者とした理由

武富洋次郎氏は、海外駐在を経験し、機器水栓事業の責任者を経て、2021年からは取締役 常務執行役員を務め、経営者としての豊富な経験と実績を有しております。

当社は、同氏が新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030 の中期経営課題 (WILL 2030 STAGE 1) におけるデマンドチェーン革新 (もの創り) の推進と経営戦略の実現を図ると共に、事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。

候補者
番号

10

つ だ じゅん じ
津 田 純 嗣

再任 社外

独立



(1951年3月15日生)
満72歳

所有する当社株式の数

普通株式：0株

社外取締役在任年数

5年

取締役会出席状況

12/12回 (100%)

指名諮問委員

報酬諮問委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1976年3月 株式会社安川電機製作所（現 株式会社安川電機）入社
1998年6月 米国安川電機株式会社 取締役副社長
2003年8月 株式会社安川電機 モーションコントロール事業部
インバータ事業担当部長
2004年3月 同社モーションコントロール事業部
インバータ事業統括部長
2005年6月 同社取締役 モーションコントロール事業部
インバータ事業統括部長
2006年3月 同社取締役 インバータ事業部長
2007年3月 同社取締役 ロボット事業部長
2009年6月 同社常務取締役 ロボット事業部長
2010年3月 同社取締役社長 人づくり推進担当 営業統括本部長
2012年6月 同社代表取締役社長 人づくり推進担当 営業統括本部長
2013年3月 同社代表取締役会長兼社長 人づくり推進担当
マーケティング本部長
2014年9月 同社代表取締役会長兼社長 人づくり推進担当
マーケティング本部長 人材多様性推進室長
2016年3月 同社代表取締役会長
2018年6月 当社社外取締役（現任）
2021年6月 九州電力株式会社 社外取締役（現任）
2022年3月 株式会社安川電機 取締役
2022年5月 同社特別顧問（現任）
2022年6月 日本精工株式会社 社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- ・株式会社安川電機 特別顧問
- ・九州電力株式会社 社外取締役
- ・日本精工株式会社 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

津田純嗣氏は、長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営及び人財戦略に関する経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言するなど、従来の枠組みにとられない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただけるものと期待して、引き続き社外取締役候補者としております。

■ 独立性に関する考え方

津田純嗣氏は、当社の取引先である株式会社安川電機の出身であります。直近事業年度における当社の連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしています。（当社独立役員基準については23ページをご参照ください。）

また、当社は同氏を各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている「独立役員」として指定しており、同氏の選任が承認された場合には、引き続き同氏を独立役員として指定する予定です。

■ その他社外取締役に関する特記事項

津田純嗣氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を継続する予定です。

候補者
番号

11

やま うち しげ のり
山 内 重 徳

再任 社外

独立



(1949年2月24日生)
満74歳

所有する当社株式の数
普通株式：0株

社外取締役在任年数
3年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

指名諮問委員

報酬諮問委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1971年7月 住友軽金属工業株式会社（現 株式会社UACJ）入社
2002年3月 同社生産本部名古屋製造所副所長
2002年6月 同社取締役 生産本部名古屋製造所副所長 兼 品質保証部長
2004年6月 同社常務取締役 生産本部副部長 兼 名古屋製造所長
2005年4月 同社取締役常務執行役員 生産本部長 兼 名古屋製造所長
兼 鑄造技術部長
2007年4月 同社取締役専務執行役員 生産本部長 兼 名古屋製造所長
2007年6月 同社代表取締役専務執行役員 生産本部長 兼 名古屋製造所長
2009年6月 同社代表取締役社長
2013年10月 株式会社UACJ 代表取締役会長CEO
2016年4月 同社代表取締役会長
2018年6月 同社相談役
2020年6月 同社名誉顧問（現任）
当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

・株式会社UACJ 名誉顧問

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

山内重徳氏は、長年にわたり株式会社UACJの経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス、グローバル経営及びものづくりの専門家としての経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言するなど、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただけるものと期待して、引き続き社外取締役候補者としております。

■ 独立性に関する考え方

山内重徳氏は、当社の取引先である株式会社UACJの出身であります。直近事業年度における当社の連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.4%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしています。（当社独立役員基準については23ページをご参照ください。）

また、当社は同氏を各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている「独立役員」として指定しており、同氏の選任が承認された場合には、引き続き同氏を独立役員として指定する予定です。

■ その他社外取締役に関する特記事項

山内重徳氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を継続する予定です。

- (注) 1. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者※が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされたことにより被る損害を填補することとしており（ただし、故意又は重過失による場合は除く）、保険料は全額当社が負担しております。
 ※被保険者には取締役・執行役員・退任役員（退任から10年間）を含みます。
 なお、取締役候補者全員がすでに当該保険契約の被保険者となっており、選任後も引き続き被保険者となります。
 また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
2. 津田純嗣氏が社外取締役を務める九州電力株式会社において、2023年1月、九州電力送配電株式会社から業務を受託している非常災害時等の対応業務以外で、同社の所有するシステムを使用するなどにより、他の小売電気事業者の顧客情報等を閲覧していた事案が判明し、2023年4月に、経済産業省から電気事業法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は取締役会等において、日頃からグループガバナンスやリスク管理、法令順守等の視点に立った意見・提言等を行い、法令違反等の予防を行ってまいりました。また、業務改善命令等受領以降は、取締役会等において、法令順守の重要性や原因究明及び再発防止等に関する提言を行うなど、その職責を果たしております。

<ご参考>

取締役及び取締役候補者の専門性と経験

氏名	役職	専門性と経験								
		企業経営	海外事業	ESG	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人材開発	IT・デジタル
喜多村 円	代表取締役 会長 兼 取締役会議長	●	●	●		●	●	●		
清田 徳明	代表取締役 社長執行役員	●	●	●		●	●	●	●	
白川 敬	代表取締役 副社長執行役員	●		●	●		●	●		
林 良祐	取締役 専務執行役員	●	●			●				●
田口 智之	取締役 常務執行役員	●	●				●	●	●	●
田村 信也	取締役 常務執行役員	●	●		●	●				
久我 俊哉	取締役 常務執行役員	●			●					
清水 隆幸	取締役 常務執行役員	●				●				●
武富 洋次郎	取締役 常務執行役員	●	●			●				●
津田 純嗣	社外取締役	●	●	●	●	●		●	●	
山内 重徳	社外取締役	●	●	●		●		●		
井上 茂樹	取締役 常勤監査等委員	●			●	●			●	
皿澤 修一	社外取締役 監査等委員	●	●	●		●		●		
丸森 康史	社外取締役 監査等委員	●	●	●	●		●	●		
家永 由佳里	社外取締役 監査等委員	●		●				●		

(注) 上記一覧表は、取締役及び取締役候補者の有する全ての専門性・経験を表すものではありません。

「当社独立役員基準」について

当社は、社外取締役の候補者が以下の基準を満たす者であることを指名諮問委員会を通じて確認したうえで選任しております。また、上記の候補者の選任が株主総会において承認された場合には、各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員に指定しております。

- ① 企業経営に関する一定以上の経験者、専門家、有識者等（実績ある会社経営者、投資銀行業務に精通する者、弁護士、公認会計士、会社法等を主たる研究対象とする研究者又はこれらに準ずる者）
- ② 現在又は過去において当社、当社の子会社又は関連会社（以下併せて「当社グループ」という）の取締役（社外取締役は除く。以下同じ）、監査役（社外監査役は除く。以下同じ）、会計参与、執行役又は支配人その他の使用人（以下併せて「取締役等」という）となったことがない者
- ③ 現在又は過去における当社グループの取締役等（重要でない者を除く）の配偶者又は3親等以内の親族でない者
- ④ 当社グループの主要な借入先である金融機関において、直近過去5年間取締役等となったことがない者
- ⑤ 当社グループとの間で、最近5事業年度のいずれかの年度に双方いずれかにおいて連結売上高の2%以上の取引がある取引先において、直近過去5年間取締役等となったことがない者
- ⑥ 当社グループから最近5事業年度のいずれかの年度に合計1,000万円以上の報酬を受領している弁護士、公認会計士、各種コンサルティングなどの専門的サービス提供者（当該サービス提供者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者及び当該団体に直近過去5年間所属していた者をいう）でない者
- ⑦ 当社の主要株主又は当社が主要株主である会社、当該会社の親会社、子会社又は関連会社の取締役等でない者

以 上

添付書類

■ 事業報告 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

I 企業集団の現況に関する事項

1. 企業集団の事業の経過及び成果

(1) 業績の概況

当連結会計年度（2022年4月1日から2023年3月31日まで）におけるわが国の経済は一部に弱さが見られるものの、緩やかに持ち直しています。しかし、世界的な金融引き締め等を背景とした世界経済の下振れが、わが国の経済を下押しするリスクとなっています。また、同時に物価上昇や供給面の制約等についても懸念があります。

このような事業環境の中、当社グループは「新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030」を実現していくための最初の3年間の経営課題である、中期経営課題（WILL 2030 STAGE 1）に基づき、「日本住設事業」「海外住設事業」の2つの事業で構成される「グローバル住設事業」と「セラミック事業」で構成される「新領域事業」の2つの事業軸で活動を推進しました。

当社は、「きれいと快適」「環境」を両立するTOTOらしい商品を「サステナブルプロダクト」と位置付け、これら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ます。

その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が7,011億8千7百万円（前期比8.7%増）、営業利益が491億2千1百万円（前期比5.9%減）、経常利益が547億6千万円（前期比3.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益が389億4千3百万円（前期比3.0%減）となりました。

事業別の業績は、次のとおりです。なお、事業別の売上高については、外部顧客への売上高を記載しています。

■ 当期の連結業績

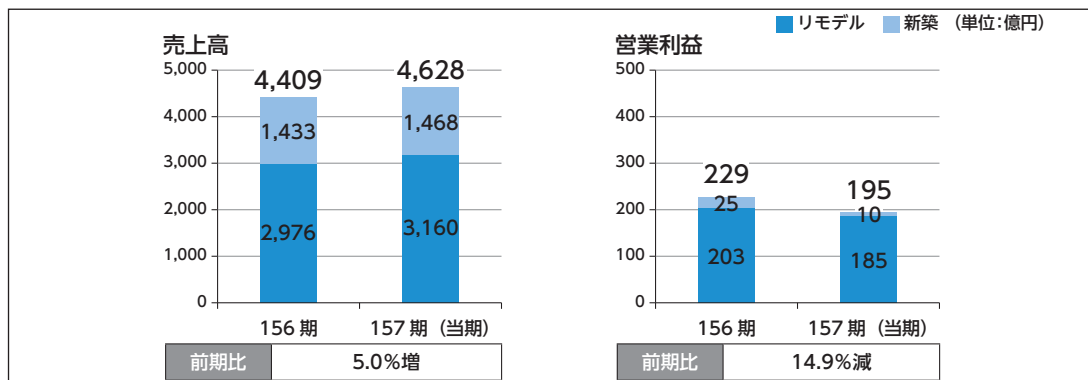
売上高	7,012億円	（前期比	8.7%増）
営業利益	491億円	（前期比	5.9%減）
経常利益	548億円	（前期比	3.7%減）
親会社株主に帰属する当期純利益	389億円	（前期比	3.0%減）
1株当たり当期純利益	229円66銭	（前期比	3.0%減）
1株当たり配当金	中間50円 期末50円		

(2) 事業別の状況

グローバル住設事業

当連結会計年度の業績は、売上高が6,514億2千1百万円（前期比5.9%増）、営業利益が323億4千8百万円（前期比29.3%減）となりました。

<日本住設事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が4,627億8千万円（前期比5.0%増）、営業利益が194億5千6百万円（前期比14.9%減）となりました。

当社グループにおいては、住宅向け需要を中心にリモデル・新築ともに堅調に推移し、一部供給が滞っていた商品の納期も正常化したことにより、売上高は前年より伸長しました。

TOTO、DAIKEN、YKK APは、2002年2月のアライアンス開始より20周年を迎え、新たなアライアンスメッセージ「暮らしの中に笑顔。」を発信しました。人と社会へ貢献するわたしたちの約束として「グリーンリモデル」を中心に据え、お客様の暮らしの想いを叶えるライフスタイルの提案「十人十家」の推進と共に新たなリモデル価値提案活動を推進しています。

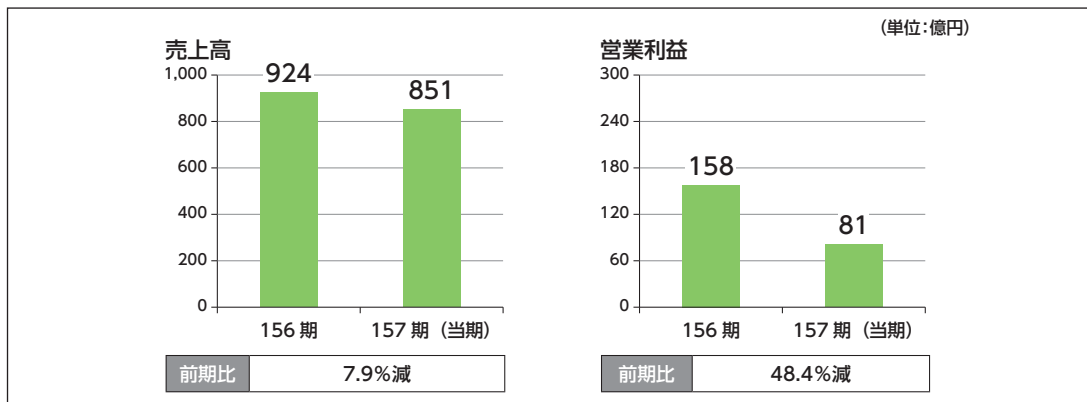
2018年度から取り組む「あんしんリモデル戦略」を進化させ、デジタルを活用した提案や情報発信などを拡充しています。リモデルのすべての工程において、お客様の不安やお困りごとに応える取り組みを加速させています。

当社グループが創り出した清潔なトイレ文化を世界へ発信していくことに加え、新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえ、衛生的な空間と新しい生活様式に対応した商品の提案・開発を強化しています。



12年ぶりに水まわり主要商品を一斉投入
 (左上) THE CRASSO (ザ・クラッソ) (右上) SYNLA (シンラ)
 (左下) Octave (オクターブ) (右下) ネオレストLS

<海外住設事業> (中国大陸事業)

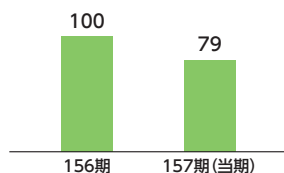


当連結会計年度の業績は、売上高が851億2千6百万円（前期比7.9%減）、営業利益が81億3千7百万円（前期比48.4%減）となりました。

当社グループにおいては、新型コロナウイルス感染症再拡大の影響を受けましたが、徐々にその影響からは脱しつつあります。引き続き、市場環境や消費者の購買行動の変化などに注視しつつ、事業活動を推進しています。

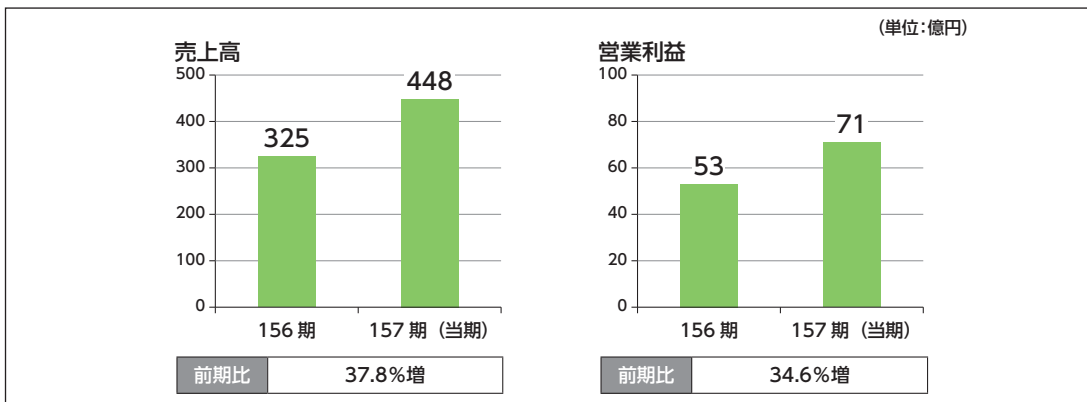
また、中国大陸の長期的な市場成長による需要増に対応するため、効率的な生産と最適な供給体制の構築を進めています。加えて、中国大陸における更なるブランド価値向上を目指し、「ウォシュレット」のプロモーション強化を通じて普及拡大に努めています。

【ご参考】 ウォシュレットの販売台数 (156期を100とした指数)



上海駅での新商品「ネオレスト」のプロモーション

<海外住設事業>
(アジア・オセアニア事業)

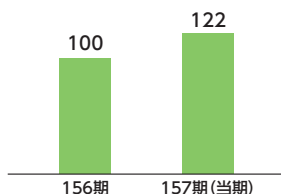


当連結会計年度の業績は、売上高が447億5千3百万円（前期比37.8%増）、営業利益が71億4千万円（前期比34.6%増）となりました。

当社グループにおいては、各国・各地域の新型コロナウイルス感染症拡大による制約は解消に向かっています。新興国市場での販売力を強化すると共に、世界の供給基地としてベトナム、タイでの生産体制を充実させ、日本発の高級ブランドとしての認知を活かした事業活動を推進しています。

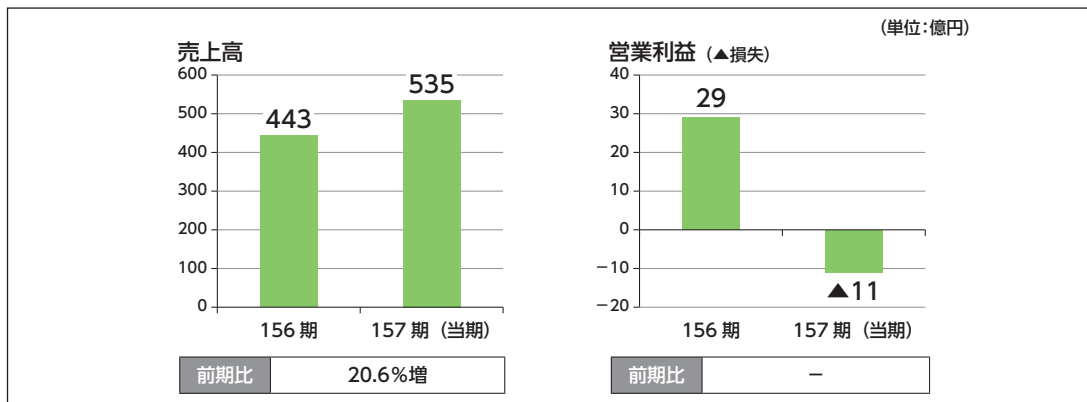
各地域の市場成長に合わせて、5スターホテルや高級コンドミニウムなどの著名物件及び個別散在物件の受注強化のため、販売網の強化や積極的なプロモーション展開による「ウォシュレット」の普及、アフターサービス体制の整備に取り組んでいます。

【台湾地域におけるご参考】
ウォシュレットの販売台数
(156期を100とした指数)



全室「ウォシュレット」が採用されている高級ホテル
「ルメリディアン台中」(台湾地域)

<海外住設事業>
(米州事業)



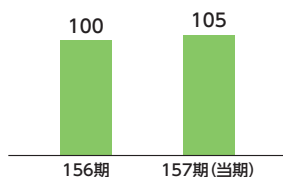
当連結会計年度の業績は、売上高が534億5千9百万円（前期比20.6%増）となったものの、物流コストの高騰影響が大きく、営業損失が10億8千7百万円（前連結会計年度は営業利益29億1千1百万円）となりました。

米国における急速なインフレ進行、金利上昇等による不動産市場の悪化環境下においても、「ネオレスト」「ウォシュレット」は引き続き堅調な実績を維持しています。更に温水洗浄便座認知層の拡大及び「ネオレスト」「ウォシュレット」の拡販を進めていくと共に、市場環境、消費者の購買行動の変化を注視しながら事業を推進しています。

当社グループにおいては、中高級市場において清潔機能を中心に価値伝達を強化し、商品優位性によってブランド価値を高め、競合他社との差別化を図っており、「ウォシュレット」をはじめ、高い節水性能（洗浄水量3.8L）を有する節水便器及び「ネオレスト」などの快適性、デザイン性がお客様に評価されています。

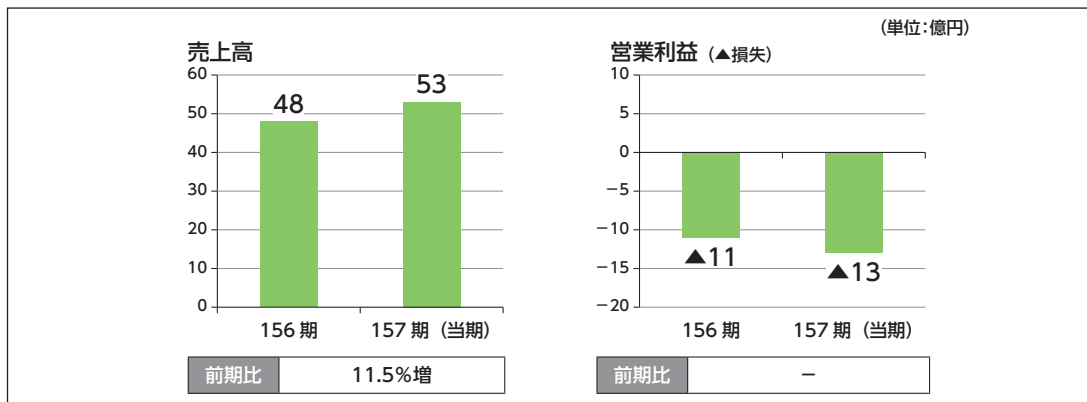
ショールーム展示の拡充やホームページの充実、eコマースの整備など、お客様接点の強化や効率的な供給体制づくりを推進しています。

【ご参考】
ウォシュレットの販売台数
(156期を100とした指数)



北米最大規模の国際見本市「KBIS2023」に出展

<海外住設事業>
(欧州事業)

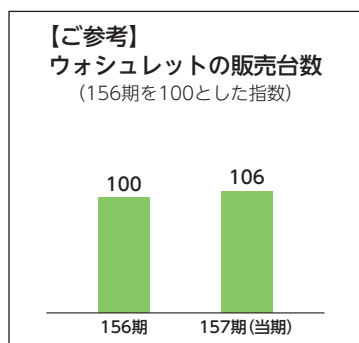


当連結会計年度の業績は、売上高が53億2百万円（前期比11.5%増）、営業損失が12億9千7百万円（前連結会計年度は営業損失10億6千万円）となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業活動への制約は概ね解消しましたが、ドイツにおける国策影響（省エネ改修支援政策）により、一時的に水まわり需要の減少が見られました。

当社グループにおいては、引き続き欧州のお客様の嗜好に沿うデザイン性の高い商品の販売、ショールーム展示を通じてお客様への価値訴求を強化しています。

ドイツ、フランス、イギリスを中心に、販売チャネルの構築及び著名物件の獲得を進めており、販売代理店におけるショールーム展示の質の向上や、施工店の開拓・拡大に注力しています。「ウォシュレット」や「ネオレスト」など差別化商品の認知が向上し、ホテルなどの高級現場における商品の採用が進んでいます。



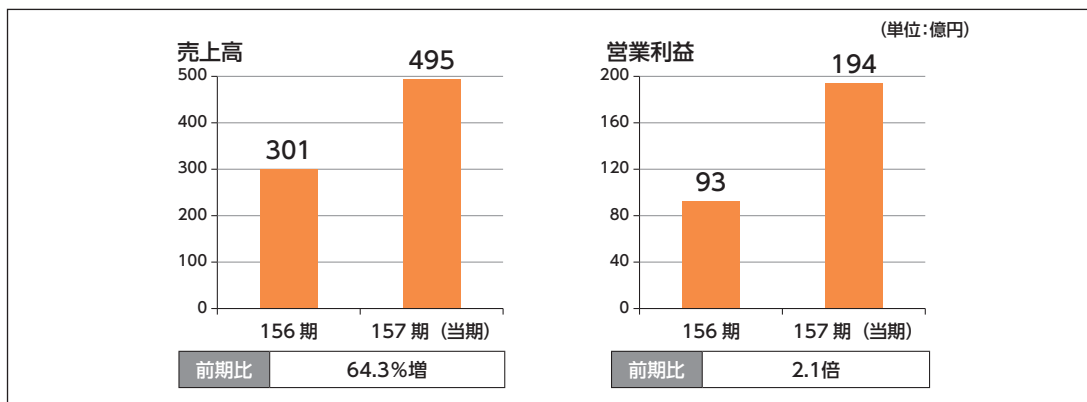
注目の集まる単独会場「Forum 0 (フォーラムゼロ)」に
欧州トップブランド以外で初出展



世界最大規模の国際見本市「ISH2023」に出展
(左)エントランスの様子 (右)「Forum 0」外観

新領域事業

<セラミック事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が494億8千8百万円（前期比64.3%増）、営業利益が193億8千5百万円（前期比2.1倍）となりました。

第4四半期には半導体需要が減速しましたが、年間を通して需要が増加したことで、半導体の製造装置に採用されている当社セラミック製品の売上也増加しました。また、主要商品の新規・交換需要の取り込みが進み、増益に寄与しています。

TOTOオンリーワン商品の開発・価値提案、スマートファクトリーの更なる進化、グローバルサプライチェーン等による強固な事業基盤構築で、アフターコロナにおけるニューノーマル及びDX（デジタルトランスフォーメーション）による社会変革を支えています。

【ご参考】
当社セラミック製品のご紹介
～静電チャック～



静電チャックは半導体前工程製造装置に使用される部材です。半導体の材料となるシリコンでできた薄い板を、静電気力で固定し、精密な加工を可能にします。

その他

<社外からの評価について>

- ・ESG投資指標に選定

グローバルな環境情報開示システムを運営する国際的NGOであるCDPより「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定されました。また、世界的な投資調査・評価機関である、米国のS&P Global社が行ったサステナビリティ評価「The Sustainability Yearbook - 2023 Rankings」において、「Top 10%」に選定されました。今回で8回目の選定となります。

2. 資金調達についての状況

(1) 資金調達

当社グループは、設備投資に必要な資金及びその他の所要資金には手元資金を充当することを基本方針とし、その他ではグループ内ファイナンスの活用により、効率的な資金調達をしております。

当期末のコマーシャル・ペーパー及び借入金の残高は前期に対し298億7千9百万円増の679億1千9百万円となりました。

(2) 設備投資の状況

設備投資の総額は、重要な設備投資計画を含め、656億6千4百万円となりました。

<グローバル住設事業（日本）>

情報化投資、生産設備導入・更新、新商品金型、ショールーム展示品の入替等で、設備投資額は147億5百万円となりました。

<グローバル住設事業（海外）>

生産工場建設、生産設備導入・更新、新商品金型等で、設備投資額は485億3千3百万円となりました。

<新領域事業>

生産設備導入・更新等で、設備投資額は20億8千7百万円となりました。

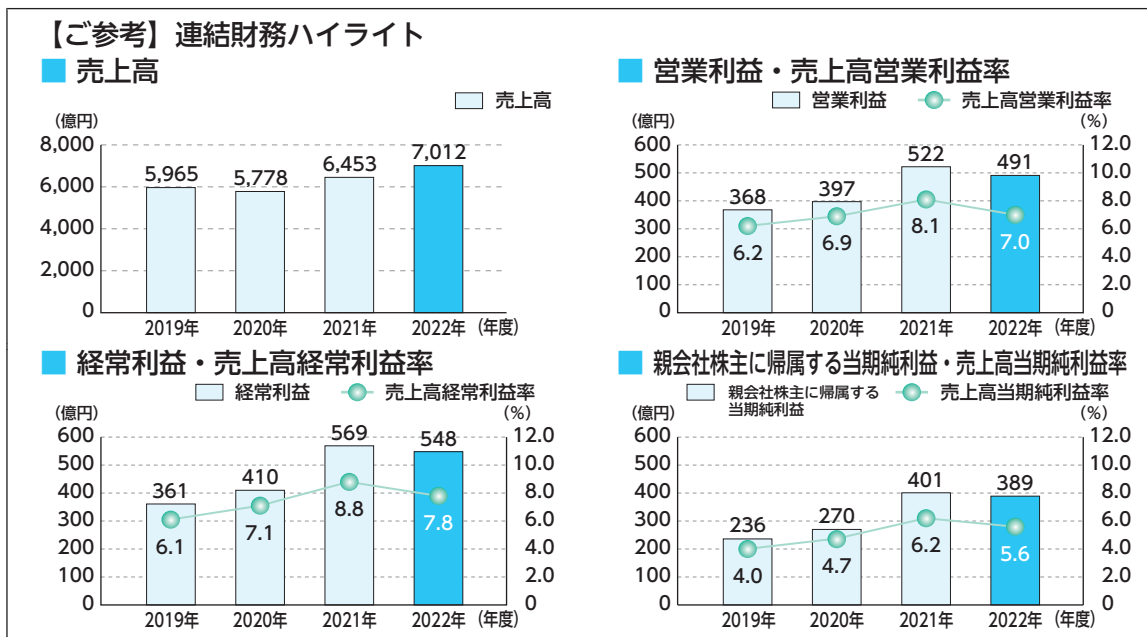
<全社>

研究開発設備導入で、設備投資額は3億3千8百万円となりました。

(3) 他の会社の株式の取得等

該当事項はありません。

3. 直前3事業年度の財産及び損益の状況



(1) 企業集団（連結）の営業成績及び財産の状況の推移

区分	年度	2019年度 (第154期)	2020年度* (第155期)	2021年度 (第156期)	2022年度 (第157期)
売上高	(百万円)	596,497	577,840	645,273	701,187
営業利益	(百万円)	36,760	39,656	52,180	49,121
経常利益	(百万円)	36,111	41,035	56,870	54,760
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	23,583	26,978	40,131	38,943
1株当たり当期純利益	(円)	139.26	159.24	236.74	229.66
総資産	(百万円)	583,934	646,011	641,025	731,638
純資産	(百万円)	341,141	373,173	413,372	461,092

(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移

区分	年度	2019年度 (第154期)	2020年度* (第155期)	2021年度 (第156期)	2022年度 (第157期)
売上高	(百万円)	403,631	395,834	430,469	465,951
営業利益	(百万円)	10,425	8,332	10,736	15,958
経常利益	(百万円)	28,921	28,029	40,820	32,365
当期純利益	(百万円)	23,801	23,319	36,021	23,102
1株当たり当期純利益	(円)	140.55	137.64	212.50	136.24
総資産	(百万円)	402,081	463,296	424,615	482,843
純資産	(百万円)	241,911	260,521	280,991	291,114

※ 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第156期の期首より適用しております。第155期の〔(1) 企業集団（連結）の営業成績及び財産の状況の推移〕並びに〔(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移〕につきましては、当該会計基準等を遡って適用した後の数値となっております。

4. 企業集団の対処すべき課題

「新共通価値創造戦略 TOTO W I L L 2030」

当社グループは、2050年の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、すべての人に快適で健康な暮らしを提供することを目指します。

そのために、「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」を目指し、2021年度から始まる10カ年の「新共通価値創造戦略 TOTO W I L L 2030」を策定しました。



	KPI指標	2020年	2023年	2030年
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% (日本) 74% (海外) 56%	75% (80%) (64%)	78% (85%) (70%)
	商品使用時の ^{※1} 水消費削減 (水ストレスの削減)	9億m ³	10.0億m ³	17億m ³
	事業所からの ^{※2} CO ₂ 総排出量	30.7万t	25.9万t	25万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度 74pt ショールーム満足度 73pt アフターサービス満足度 ^{※3} 92pt	75.4pt 75.8pt 94.2pt	80pt 80pt 95pt
経済価値	売上規模	5,778億円	7,380億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	7.2%	10%以上
	海外売上高比率 (住設事業)	25%	28%	50%以上

※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 CO₂総排出量は、2021年度をピークにカーボンニュートラルに向けて削減する計画

※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

中期経営課題 (WILL2030 STAGE 1)



TOTO WILL2030を実現するための最初の3年間（2021年度～2023年度）を「中期経営課題（WILL2030 STAGE 1）」として具体的な目標を定め、環境変化に対応していきます。

WILL2030 STAGE 1では、事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」をより一体化させ、更なる企業価値向上を目指します。

その戦略フレームは、企業活動のベースとなる「コーポレートガバナンス」と時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」があり、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断革新活動です。

<グローバル住設事業について>

■日本住設事業

日本では、新築住宅着工戸数が減少し、ストック型社会への移行が進む中、日本住設事業においては、リモデル（住宅・パブリック）に注力しています。住宅リモデルでは「あんしんリモデル戦略」の推進により、お客様のリモデルへの不安を取り除くことに加え、デジタルを活用しリモデルへの期待感が高まる情報を発信します。パブリックではTOTOが創り出した清潔なトイレ文化を世界に発信します。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえ、お客様の衛生的な空間と快適な暮らしへのニーズの高まりに対応した商品の提案・開発を強化します。

これらの戦略推進により、強固な事業体質を確立・維持します。

■海外住設事業

（中国大陸事業）

中国大陸では、国民の所得増加に伴い、温水洗浄便座が普及し始めています。中国大陸事業においては、更なるブランド価値向上を目指し、市場環境や消費者の購買行動の変化などを捉えながら、「ウォシュレット」のプロモーション強化等を通じて事業活動を推進しています。

（アジア・オセアニア事業）

アジア諸国・地域についても、所得水準の上昇や下水道普及に伴い、TOTOブランドの認知度が高まっています。アジア・オセアニア住設事業においては、各国・地域の販売基盤を更に強化すると共に、将来の需要増加を見据えた「世界の供給基地」として工場建設を進めています。

（米州住設事業）

米州においては、温水洗浄便座市場が引き続き拡大しており、フラッグシップ商品の「ネオレスト」や高い節水性能を有する「トルネード洗浄大便器」と共に、TOTOブランドへの支持を広げています。

（欧州住設事業）

欧州においても、「ウォシュレット」を中心に、デザインと機能を融合させたTOTOらしい商品の販売・サービスネットワークを更に拡充し、きれいで快適な水回りを広めています。

<新領域事業について>

■セラミック事業

DX（デジタルトランスフォーメーション）時代の本格的な到来に伴い、世界中でAIや自動運転など、様々な形で変革がもたらされています。その礎となる先端半導体は、今や社会における成長・発展の鍵となっており、製造プロセスが高精度化の一途をたどる中においても、先端半導体の開発は今後も一層加速していきます。進化が続く半導体に対し、自らDXによる変革を取り込むことにより高い技術を更に積み上げ、精密セラミック製品を通じ、半導体の未来と社会の発展を支えていきます。

<全社横断革新活動について>

■全社最適視点での商品戦略を担う「マーケティング革新」

日本発のコアテクノロジーをグローバルでも共通基盤技術として活かしながら、エリアごとの市場や特性に応じた商品企画・開発を推進し、世界に通用する美しく快適な商品を展開しています。デザインとテクノロジーの融合をグローバル統一プロモーションとして世界へ発信しています。

■モノ・情報の流れを最適・高速化し、魅力ある商品をお客様へお届けする「デマンドチェーン革新」

原材料調達から、お客様施工現場到着までの流れにおいて高速サプライチェーンを構築する「サプライチェーン革新」と、全社最適の商品開発・生産体制で既成概念を超えた新たな発想によるもの創りを進める「もの創り革新」からなる「デマンドチェーン革新」の活動を推進しています。これまで日本で培ってきた、商品企画から、研究開発、購買、生産、物流、販売、アフターサービスまで一体となった活動をグローバルに展開し、お客様のご要望に素早く効率的に応える体制を構築しています。

(当期までの主な進捗状況)

- ・「サプライチェーン革新」では、グローバルでリスクに備えたBCP^{*}対応強化と「納期乖離」「棚卸資産」「サプライチェーンコスト」の極小化という三律背反課題に生産・販売一体となって取り組んでいます。世界的な需要増による電子部品の逼迫や、中国大陸における新型コロナウイルス感染症再拡大の影響により一部の商品で供給が滞りましたが、安定供給体制の再構築に取り組んだ結果、納期は正常化しています。今後も安定供給を継続するBCP体制の確立を図りながら、事業体質の強化に取り組んでいきます。
- ・「もの創り革新」では、開発プロセスにおける設計のプラットフォーム化、生産プロセスにおける自動化を中心としたスマートファクトリー化などに加え、高精度なCAE解析を活用したデジタル検証や製造工程のリアルタイムデジタル化によるビッグデータ解析など、DXと融合させたもの創りプロセスへの変革を推進しています。今後も、サステナブルプロダクツをスピーディに世界中のお客様にお届けするため、強靱なもの創り体制を構築していきます。

^{*}BCP：Business Continuity Plan（事業継続計画）

■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「マネジメントリソース革新」

ダイバーシティの更なる進化を目指し、「多様な人財」が「多様な働き方」で活躍できる職場づくりに取り組んでいます。また、場所と時間を柔軟に活用できる「多様な働き方」の実現を推進しています。

(当期までの主な進捗状況)

- ・女性、障がいをお持ちの方、LGBTQ（性的マイノリティ）の方など、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しました。職場におけるLGBTQなど性的マイノリティへの取り組みの評価指標である「PRIDE指標2022」で「ゴールド」を受賞しました。今後も多様な人財の活躍を後押しし、会社の成長につなげ、選ばれる会社を目指していきます。
- ・全世代のチャレンジ・活躍推進に向け、国内すべての当社グループ社員の定年年齢を現在の60歳から65歳に段階的に引き上げます。あわせて、職場をけん引するリーダーの活躍に対して、よりタイムリーに報いるため、管理職社員資格を統合し、過去の評価や経験にとらわれず、現在担う役割と成果に応じた処遇へと見直しを行いました。引き続き、全世代が能力を最大限に活かし、チャレンジできる風土醸成を進めます。
- ・多様な働き方の実現に向けて、働きやすい職場づくりに取り組み、場所と時間を柔軟に活用できる働き方のひとつである在宅勤務や有給休暇取得を推進しました。今後は、コロナ禍で進んだ「在宅勤務・WEB会議のメリット最大化」と「リアルコミュニケーション」を組み合わせ、更なる生産性の向上を目指します。また、現業職場における働きやすい職場づくりやIT環境の整備を推進していきます。
- ・DX推進のためのリテラシーの向上やRPAにより業務効率化を推進できる開発力の向上に向け、DX基礎知識のeラーニングやIT応用スキルの研修機会の拡充を進めました。

<TOTOグローバル環境ビジョンについて>

当社グループでは、様々な事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」が一体となり、「新共通価値創造戦略 TOTO W I L L 2 0 3 0」の達成を目指しています。このビジョンでは、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれいで快適な暮らしを世界に届け、環境にやさしいものづくりを行い、人とのつながりを大切に活動しています。

これらの取り組みにより、環境や社会的価値、経済価値を同時に実現し、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。

また、当社グループでは、主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会 (FSB) が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言にも賛

同し、気候変動が及ぼす機会とリスクを分析し、情報開示しています。加えて、当社グループでは、2050年のカーボンニュートラルを目指して、使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指す国際的イニシアチブ「RE100」への加盟、科学的根拠に基づいたCO₂排出削減目標の認定制度である「SBT (Science Based Targets)」の取得など、マイルストーンを設定し、従来からのCO₂削減の取り組みに加え、再生可能エネルギーの調達拡大などを推進しています。



(当期までの主な進捗状況)

■ 「きれいと快適」

目指す姿として、「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」を設定し、「きれい快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

「除菌」「防汚」「清掃」の技術（「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状ノトルネード洗浄」）や「タッチレス」などの非接触技術の提案、「ウォシュレット」に代表される「快適なトイレ」の提供を通じて、清潔で健康的な生活環境を世界中に提供しています。

これにより、SDGsのテーマ「3：すべての人に健康と福祉を」などに貢献しています。

■ 「環境」

目指す姿として、「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」「地域社会と共に、持続的発展を目指す」を設定し、「節水商品の普及」や「CO₂排出量削減」、「地域に根付いた社会貢献活動」に取り組んでいます。

「節水商品の普及」により、限りある水資源を守ると共に、「TOTO水環境基金」の活動により、生活用水不足や衛生環境の改善を進めている団体への支援を続けています。

これにより、SDGsのテーマ「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献しています。



「TOTO水環境基金」の支援により設置された手洗い器を使用している子供たち（モザンビーク）

■ 「人とのつながり」

目指す姿として、「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともに作り、わかち合う」を設定し、「お客様満足の向上」「社員のボランティア活動推進」「働きやすい会社の実現」に取り組んでいます。

「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供やショールームでの提案活動によるお客様満足の向上、植樹活動や地域清掃などのボランティア活動への社員の参加促進などにより、人とのつながりを大切にしています。

また、「多様な人財の個性を尊重するダイバーシティ活動の推進」や「働き方改革」により、当社グループ社員が「働きがいのある人間らしい仕事」をして、イキイキと働けるよう活動を推進しています。

これにより、SDGsのテーマ「8：働きがいも経済成長も」などに貢献しています。

グローバル環境目標

目指す姿		主な取り組み	指標	区分	2022年度 (実績)	2023年度 (目標)	SDGsのテーマ	
きれいと快適・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	◆	73% 日本:77% 海外:63%	75% 日本:80% 海外:64%		
きれい と 快適	・きれいで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	トルネード出荷比率 (海外)		62%	64%		
			ウォシュレット出荷台数 (海外)		86万台	100万台		
			きれい除菌水ウォシュレット展開比率 (海外)		59%	57%		
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。 ・地域社会とともに、持続的発展を目指す。	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水消費削減量 ※1	◆	9.5億㎡	10.0億㎡		
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO ₂ 総排出量 施策によるCO ₂ 排出削減量 商品使用時CO ₂ 排出削減量 ※1	◆	26.9万t 8.9万t 335万t	25.9万t 10.2万t 345万t		
		地域に根付いた社会貢献活動	地域の課題解決に寄与するプロジェクト数 (2018年度からの累計)		135件	150件		
		人とのつながり	お客様満足度の向上	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)	◆	94.0Pt 75.3Pt		94.2Pt 75.8Pt
人との つながり	・次世代のために、文化支援や社会貢献を行う。 ・働く喜びを、ともに作りわかち合う。	働きやすい会社の実現	社員のボランティア活動推進	ボランティア活動参加率		91.8%	100%以上	
			社員満足度 (日本)	◆	74.9pt	75.4Pt		
			女性管理職比率 (日本)		18.7%	20%以上		
			ライフイベントによる離職率 (日本) ※3		0%	0%		

※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

◆: W I L L 2 0 3 0 の長期目標

※2 対象範囲: 日本・米州・欧州・中国大陸・台湾地域・インド・タイ・ベトナム

※3 働き続けたい育児・介護者の離職率

5. 企業集団の主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

事業区分		事業内容	主要な製品	
グローバル 住設事業	日本住設事業		住宅設備機器の 製造・販売	
	海外住設事業	中国大陸事業		衛生陶器 温水洗浄便座 ユニットバスルーム 水栓金具 システムキッチン 洗面化粧台 タイル建材等
		アジア・ オセアニア事業		
		米州事業		
		欧州事業		
新領域 事業	セラミック事業	セラミック製品 (精密セラミックス等) の製造・販売	静電チャック 大型精密セラミック製品等	
そ の 他		不動産賃貸事業等	—	

6. 主要な営業所及び工場並びに従業員の状況 (2023年3月31日現在)

(1) 企業集団の主要な拠点等

国内 主要 拠点	当 社	本 工 場 [4] 茅 ヶ 崎 工 場 (福岡県) 滋 賀 工 場 (神奈川県) 支 社 [13] 北 海 道 支 社 (滋賀県) 東 北 支 社 (北海道) 北 関 東 支 社 (宮城県) 東 関 東 支 社 (埼玉県) 東 京 支 社 (千葉県) 横 浜 支 社 (東京都) 信 越 支 社 (神奈川県) 支 店 ・ 営 業 所 [86] シ ョ ー ル ー ム [97]	小 倉 第 一 工 場 (福岡県) 滋 賀 第 二 工 場 (滋賀県) 中 部 支 社 (愛知県) 北 陸 支 社 (石川県) 関 西 支 社 (大阪府) 四 国 支 社 (香川県) 中 国 支 社 (広島県) 九 州 支 社 (福岡県)
	子 会 社	TOTOサニテクノ株式会社 (大分県) TOTOウォッシュレットテクノ株式会社 (福岡県) TOTOバスクリエイト株式会社 (千葉県) TOTOハイリビング株式会社 (千葉県) TOTOアクアテクノ株式会社 (福岡県) TOTOファインセラミックス株式会社 (大分県)	TOTOプラテクノ株式会社 (福岡県) TOTOメンテナンス株式会社 (東京都) TOTOアクアエンジ株式会社 (東京都) TOTOエムテック株式会社 (東京都) TOTO関西販売株式会社 (大阪府) TOTOファイナンス株式会社 (福岡県)
海外 主要 拠点	子 会 社	東陶 (中国) 有限公司 (北京市) 東陶機器 (北京) 有限公司 南京東陶有限公司 東陶 (大連) 有限公司 東陶 (上海) 有限公司 東陶華東有限公司 (上海市) 東陶 (福建) 有限公司 (漳州市) 東陶 (遼寧) 有限公司 (大連市) 台湾東陶股份有限公司 TOTO Asia Oceania Pte.Ltd. (シンガポール) TOTO MALAYSIA SDN.BHD. (マレーシア) TOTO VIETNAM CO.,LTD. (ベトナム) TOTO (THAILAND) CO.,LTD. (タイ) TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD. (インド) TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC. (アメリカ ジョージア州) TOTO U.S.A.,Inc. (アメリカ ジョージア州) TOTO MEXICO, S.A. DE C.V. (メキシコ) TOTO Europe GmbH (ドイツ)	
	関連会社	P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk. (インドネシア)	

(注) []内の数値は事業所の数を示しております。

(2) 従業員の状況

① 企業集団の状況

事業区分		従業員数 [※]	
グローバル 住設事業	日本住設事業	14,772名	
	海外住設事業	中国大陸事業	6,776
		アジア・オセアニア事業	10,110
		米州事業	1,511
		欧州事業	137
新領域事業	セラミック事業	757	
その他		89	
合計		34,152 (前期末比 462名減)	

※ 従業員数は就業人員であります。

② 当社の状況

従業員数 ^{※1}	在籍人員数 ^{※2}	平均年齢	平均勤続年数
7,934名 (前期末比 50名減)	9,059名 (前期末比 94名減)	44歳11ヶ月	19年8ヶ月

※1 従業員数は就業人員であります。なお、子会社への出向従業員（当期1,641名）は除外し、子会社からの出向従業員（当期516名）を含めております。

※2 在籍人員数は出向従業員等を含めた人員数であります。
なお平均年齢及び平均勤続年数は、在籍人員数を基に算定しております。

7. 重要な子会社の状況（2023年3月31日現在）

(1) 重要な子会社及び関連会社の状況

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
(子会社)	百万円	%	
TOTOサニテクノ(株)	100	100	衛生陶器の製造・販売
TOTOウォシュレットテクノ(株)	100	100	温水洗浄便座の製造・販売
TOTOバスクリエイト(株)	100	100	ユニットバスルームの製造・販売
TOTOハイリビング(株)	100	100	システムキッチン・洗面化粧台の製造・販売
TOTOアクアテクノ(株)	100	100	水栓機器製品等の製造・販売
TOTOファインセラミックス(株)	100	100	セラミック（精密セラミックス等）の製造・販売
TOTOプラテクノ(株)	100	100	合成樹脂製品・ゴム製品等の製造・販売
TOTOメンテナンス(株)	100	100	製品のアフターサービス
TOTOアクアエンジ(株)	100	100	住宅設備機器の施工・販売・設計・請負

会 社 名	資 本 金	出資比率	主 要 な 事 業 内 容
(子会社)	百万円	%	
TOTOエムテック(株)	100	100	住宅設備機器の販売
TOTO関西販売(株)	42	100	住宅設備機器の販売
TOTOファイナンス(株)	100	100	当社及び当社子会社への資金貸付
東陶(中国)有限公司	5,385 万米ドル	100	持株会社、中国大陸における製品の販売
東陶機器(北京)有限公司	2,400 万米ドル	60	衛生陶器の製造・販売
南京東陶有限公司	1,740 万米ドル	75	浴槽(鋳物ホーロー・樹脂)等の製造・販売
東陶(大連)有限公司	1,891 百万円	75	水栓金具の製造・販売
東陶(上海)有限公司	1,275 万米ドル	100	温水洗浄便座・衛生設備関連商品の製造・販売
東陶華東有限公司	4,200 万米ドル	100	衛生陶器の製造・販売
東陶(福建)有限公司	126,500 万人民币元	100	衛生陶器の製造・販売
東陶(遼寧)有限公司	40,000 万人民币元	100	衛生陶器の製造・販売
台湾東陶股份有限公司	29,460 万台湾ドル	92.3	衛生陶器等の製造・販売
TOTO Asia Oceania Pte.Ltd.	27,059 万米ドル	100	持株会社、アジア・オセアニアにおける製品の販売
TOTO MALAYSIA SDN.BHD.	5,000 マレーシアリングギット	100	温水洗浄便座の製造・販売
TOTO VIETNAM CO.,LTD.	62,765,650 万ベトナムドン	100	衛生陶器等の製造・販売
TOTO(THAILAND)CO.,LTD.	524,000 万タイバーツ	100	衛生陶器等の製造・販売
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.	350,000 万インドルピー	70	衛生陶器等の製造・販売
TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC.	8,832 万米ドル	100	持株会社、米州におけるセラミック製品・建材製品の販売
TOTO U.S.A.,Inc.	7,842 万米ドル	100	衛生陶器の製造、米州における製品の販売
TOTO MEXICO,S.A.DE C.V.	4,746 万米ドル	100	衛生陶器の製造・販売
TOTO Europe GmbH	160 万ユーロ	100	持株会社、欧州における製品の販売
(関連会社)			
P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk.	5,160,000 万インドネシアルピア	37.9	衛生陶器・水栓金具等の製造・販売

- (注) 1. 東陶機器（北京）有限公司、東陶（大連）有限公司、東陶（上海）有限公司、東陶華東有限公司、東陶（福建）有限公司、東陶（遼寧）有限公司に対する当社の出資比率は、当社の子会社である東陶（中国）有限公司を通じての間接所有分です。
2. 南京東陶有限公司に対する当社の出資比率には、当社の子会社である東陶（中国）有限公司を通じての間接所有分45%を含んでおります。
3. TOTO MALAYSIA SDN.BHD.、TOTO VIETNAM CO.,LTD.、TOTO(THAILAND)CO.,LTD.、TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.に対する当社の出資比率は、当社の子会社であるTOTO Asia Oceania Pte.Ltd.を通じての間接所有分です。
4. TOTO U.S.A.,Inc.及びTOTO MEXICO,S.A.DE C.V.に対する当社の出資比率は、当社の子会社であるTOTO AMERICAS HOLDINGS,INC.を通じての間接所有分です。

(2) 企業結合の経過

東陶（遼寧）有限公司に対して、工場建設のため、東陶（中国）有限公司が増資を行いました。

(3) 企業結合の成果

連結子会社は48社、持分法適用会社は4社であり、企業結合の成果は「I 企業集団の現況に関する事項」の「1. 企業集団の事業の経過及び成果」に記載しております。

8. 主要な借入先及び借入額（2023年3月31日現在）

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	12,000

百万円

9. 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつとしており、今後の事業展開を勘案した積極的な将来投資及び安定的な配当を基本方針としています。

配当性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の40%を目処とし、業績に連動した利益還元を目指しつつ、安定的な配当の維持に努めてまいります。配当は、今後も中間・期末の年間2回を予定しております。

また、自己株式の取得につきましては、機動的な資本政策等遂行の必要性、財務体質への影響等を考慮したうえで、総合的に判断してまいります。

当期の配当金につきましては、取締役会決議により、1株につき中間50円、期末50円とさせていただきます。

II 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数

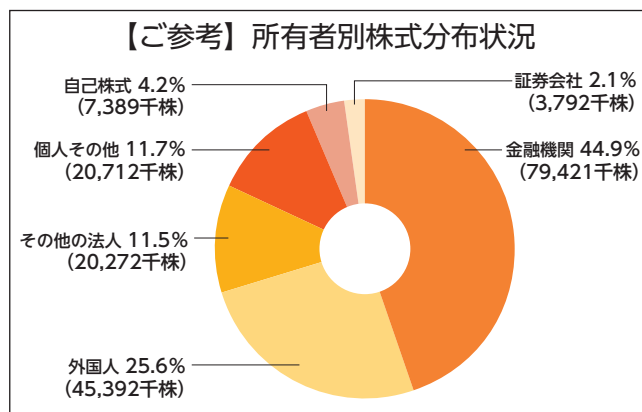
700,000,000株

2. 発行済株式総数

176,981,297株

3. 株主数

33,672名 (前期末比3,725名増)



4. 大株主

株 主 名	当 社 へ の 出 資 状 況	
	持 株 数	持 株 比 率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,516	19.8
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,349	7.9
明治安田生命保険相互会社	10,358	6.1
日本生命保険相互会社	5,393	3.2
株式会社三菱UFJ銀行	3,087	1.8
T O T O 持 株 会	2,805	1.7
積水ハウス株式会社	2,671	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,636	1.6
日本特殊陶業株式会社	2,547	1.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,533	1.5

(注) 持株比率は、自己株式 (7,389,240株) を控除して計算しております。

5. 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

	交付対象者数	株 式 数
取締役	9名	25,700株

(注) 1. 当社の株式報酬の内容は、55ページから58ページに記載のとおりです。
2. 監査等委員である取締役及び社外取締役へは、株式を交付していません。

Ⅲ 新株予約権等に関する事項

当期末における当社取締役の新株予約権等の保有状況

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)		
	第1回	第2回	第3回
発行決議日	2007年7月31日	2008年6月27日	2009年6月26日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	1名 3個	1名 3個	1名 3個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 1,500株	普通株式 1,500株	普通株式 1,500株
新株予約権の払込金額	1株当たり 1,608円	1株当たり 1,062円	1株当たり 982円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	1株当たり 1円	1株当たり 1円	1株当たり 1円
権利行使期間	2007年8月18日 ～2037年8月17日	2008年7月19日 ～2038年7月18日	2009年7月18日 ～2039年7月17日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した時に限り、新株予約権を行使できるものとする。ただし、この場合、新株予約権者は、上記いずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り、新株予約権を行使することができる。		

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)		
	第4回	第5回	第6回
発行決議日	2010年6月29日	2011年6月29日	2012年6月28日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	2名 6個	1名 11個	2名 25個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 3,000株	普通株式 5,500株	普通株式 12,500株
新株予約権の払込金額	1株当たり 888円	1株当たり 968円	1株当たり 918円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	1株当たり 1円	1株当たり 1円	1株当たり 1円
権利行使期間	2010年7月21日 ～2040年7月20日	2011年7月21日 ～2041年7月20日	2012年7月21日 ～2042年7月20日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した時に限り、新株予約権を行使できるものとする。ただし、この場合、新株予約権者は、上記いずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り、新株予約権を行使することができる。		

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)		
	第7回	第8回	第9回
発行決議日	2013年6月27日	2014年6月27日	2015年6月26日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	2名 13個	2名 17個	3名 9個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 6,500株	普通株式 8,500株	普通株式 4,500株
新株予約権の払込金額	1株当たり 1,782円	1株当たり 1,998円	1株当たり 3,432円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	1株当たり 1円	1株当たり 1円	1株当たり 1円
権利行使期間	2013年7月20日 ～2043年7月19日	2014年7月19日 ～2044年7月18日	2015年7月18日 ～2045年7月17日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員いずれの地位をも喪失した時に限り、新株予約権を行使できるものとする。ただし、この場合、新株予約権者は、上記いずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り、新株予約権を行使することができる。		

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)	
	第10回	第11回
発行決議日	2016年6月29日	2017年6月27日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）	3名 15個	4名 17個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 7,500株	普通株式 8,500株
新株予約権の払込金額	1株当たり 3,664円	1株当たり 3,367円
新株予約権の行使に際して出資される財産の価額	1株当たり 1円	1株当たり 1円
権利行使期間	2016年7月21日 ～2046年7月20日	2017年7月21日 ～2047年7月20日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員いずれの地位をも喪失した時に限り、新株予約権を行使できるものとする。ただし、この場合、新株予約権者は、上記いずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り、新株予約権を行使することができる。	

(注) 当期中において、新株予約権の発行はありません。

IV コーポレート・ガバナンスの状況と会社役員に関する事項

1. コーポレート・ガバナンスの状況

(1) 基本的な考え方

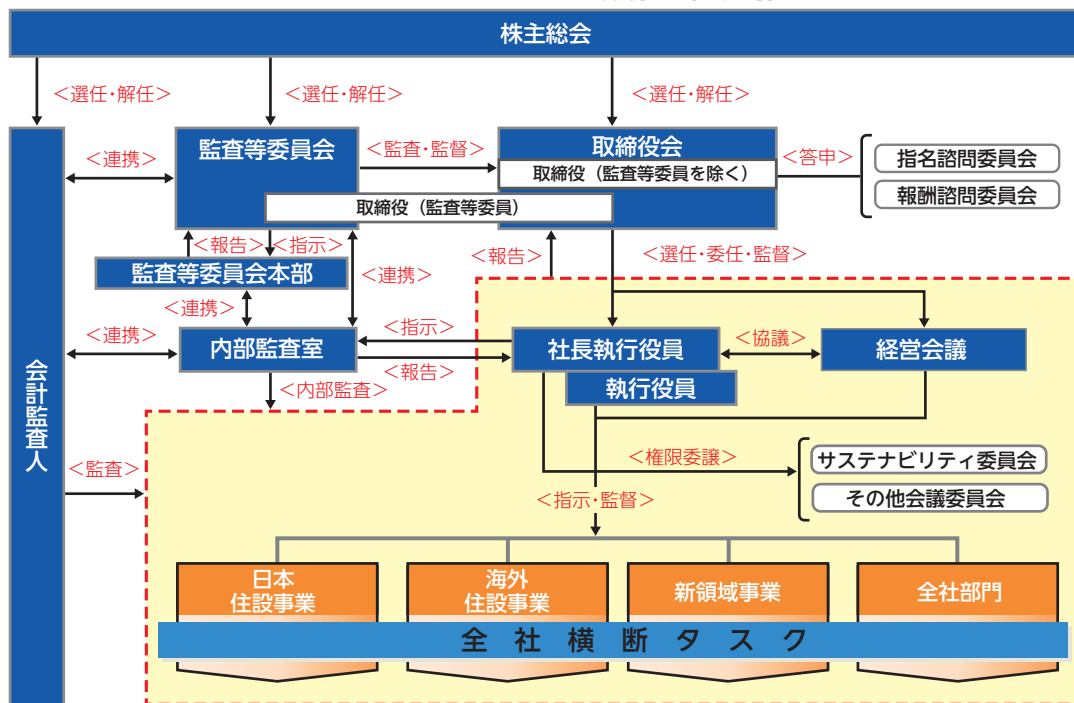
当社グループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築すると共に、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

- ① 当社グループは、将来にわたって引き継ぐべき「心」にあたる「グループ共有理念」と、その時代において進むべき方向性、つまり「体の動かし方」にあたる「事業活動ビジョン」から構成される「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定し、すべての事業活動の拠り所としています。
- ② 取締役会・監査等委員会・会計監査人を設置し、法令及び定款に適合した業務執行の決定及び職務執行を行います。取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についての様々な助言・提言をいただいています。また、取締役の職務執行を監査する監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名で構成されています。経営会議をはじめとする主要会議への出席、取締役（監査等委員である取締役を除く。）との定期的な意見交換などにより、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
- ③ 監査等委員会監査、会計監査人監査に加え、より高い内部監査システムを確立するため、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、内部監査の充実を図っています。また、監査等委員会、会計監査人及び内部監査室各々による監査（三様監査）を実施すると共に、監査等委員である取締役による各監査結果の確認や情報連絡会など相互の緊密な連携により、監査の実効性強化・質的向上に努めています。

(2) コーポレート・ガバナンス体制

① 当社のコーポレート・ガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンス体制図（ご参考）



【取締役及び取締役会】

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、及び取締役相互の職務執行監督を行っています。

また、自らの業務執行を実践していくために、監査等委員である取締役、取締役会議長及び社外取締役以外の取締役は執行役員を兼任しています。（取締役兼執行役員）

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・法務等の専門知識を有する方を招聘しています。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、経営全般について様々な助言と提言を行っています。

【監査等委員及び監査等委員会】

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、適法性及び妥当性の観点から監査を行っており、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共に、監査方針に則りインターネット等を経由した手段も活用しながら監査を行っています。また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）との定期的な意見交換など、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

社外の監査等委員である取締役には、企業経営に係る高度な見識・経験や会計・法務等の専門性を保持している方を招聘し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の業務執行について客観的かつ公正な立場から監査を行っています。

【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・確認等を通じて、当社の経営の客観性及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及び解任に関する議案や代表取締役の選定及び解職に関する議案を取締役に答申するために設置しています。

委員は半数以上を社外委員とすることとし、取締役会にて委員及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、及び代表取締役会長と代表取締役社長執行役員を社内委員として構成し、委員長は代表取締役社長執行役員としています。

決議につき特別の利害関係を有する委員は、その決議に加わることはできません。

【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、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであることの確認並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、取締役会にて委員及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もたない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。

【内部監査】

内部監査は、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、当社及びグループ会社の業務が法令や定款、企業理念、社内規定に従って適正かつ効率的に遂行されているかなどについて評価・検証を行っています。

【執行役員】

取締役会の意思決定事項を効果的かつ効率的に実務執行するために、執行役員制度を導入しています。

【経営会議】

取締役兼執行役員で構成する経営会議は原則月2回開催され、その審議を経て業務執行に関する重要事項を決定しています。

② 2022年度における取締役会・監査等委員会の構成

<取締役会構成メンバーの基本的考え方>

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・法務等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・能力のバランス及び多様性を確保しています。

2023年3月末現在、取締役15名は、当社グループにおいてキャリアを有する社内取締役10名、高い独立性を有する社外取締役5名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの特性を活かして議論を行い、法令上及び経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。

また、監査等委員会は、当社グループにおいてキャリアを有する常勤の監査等委員である取締役1名、高い独立性を有する社外の監査等委員である取締役3名で構成され、適法性及び妥当性の観点から監査を行っています。

【取締役会の構成】

役名	氏名	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役	喜多村 円	—	○	—
代表取締役	清田 徳明	—	○	—
代表取締役	白川 敬	—	—	—
取締役	林 良祐	—	—	—
取締役	田口 智之也	—	—	○
取締役	田村 信也	—	—	—
取締役	久我 俊哉	—	—	—
取締役	清水 隆幸	—	—	—
取締役	武富 洋次郎	—	—	—
社外取締役	津田 純嗣	—	○	○
社外取締役	山内 重徳	—	○	○
取締役 (常勤監査等委員)	井上 茂樹	○	—	—
社外取締役 (監査等委員)	皿澤 修一	○	○	○
社外取締役 (監査等委員)	丸森 康史	○	○	○
社外取締役 (監査等委員)	家永 由佳里	○	○	○

(注) 報酬諮問委員会には社外委員として社外有識者も選任されています。

③ 取締役会の実効性評価の概要

当社の取締役会の役割は、ステークホルダー最適視点の意思決定及び取締役相互の職務執行監督を行い、更に公平で公正な経営を執行・監督する仕組みを構築すると共に、その拠り所となるTOTOグループの共有理念や中長期経営計画・年度方針等の経営の基本方針を決定することです。この役割のもとに、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、取締役会並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・評価にあたっては、取締役全員の忌憚のない意見を引き出すこと及び客観的な分析を担保するために、集計と結果の分析を外部機関に委託したアンケート調査を定期的に継続して実施しています。

2022年度の取締役会の実効性評価では、2022年11月から12月にかけて取締役全員を対象に、取締役会の構成・運営や指名・報酬制度の実効性及び社外取締役の支援体制などの匿名のアンケート調査を、外部機関に委託して実施しました。

2023年3月度の取締役会において、社外取締役含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、アンケート結果と合

わせて、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- (1) 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令及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) アンケートの集計及び分析の結果は、以下のように認識しました。
 - ① 前回2019年度のアンケートで課題となった項目が全て今回の評価で改善されており、取締役会の取り組みのPDCAサイクルが着実に機能していると共に、社外取締役への当社事業に関する知識習得機会の確保によって引き出された有益な発言・意見が、取締役会における高い水準での議論につながっている。
 - ② 課題としては、更なる女性や外国人財の取締役登用にに向けた取り組みなどがあり、引き続き対策を強化していく。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いたしました。

④ 現状の体制を選択している理由

当社グループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要と考えています。

その実現にあたっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。

当社は、意思決定と監督、及び効果的かつ効率的な業務執行の仕組みを構築し、企業価値の持続的な向上を図っています。

- 責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
- 経営の透明性・健全性の強化（指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置）
- 監督・監査機能の強化（独立性の高い社外取締役の選任）
- 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

当社は、監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することにより、取締役会の監査・監督機能を一層強化すると共に、業務執行の意思決定をより迅速かつ効率的に行うため、2022年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。

監査等委員会設置会社の枠組みを基に指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

2. 取締役 (2023年3月31日現在)

地位	氏名	担当又は重要な兼職の状況等
代表取締役	喜多村 円	会長 兼 取締役会議長 西日本鉄道株式会社 社外取締役 (監査等委員)
代表取締役	清田 徳明	社長執行役員 デジタルイノベーション推進、 グローバル事業推進、経営企画、内部監査室、秘書室担当
代表取締役	白川 敬	副社長執行役員 お客様、文化推進、デザイン、法務担当 兼 W I L L 2 0 3 0 マーケティング革新担当
取締役	林 良祐	専務執行役員 レストラン事業、環境建材事業、 セラミック事業担当 兼 W I L L 2 0 3 0 新領域事業担当
取締役	田口 智之	常務執行役員 人財、財務・経理、情報企画、総務、 (茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一) 工場、東京総務担当 兼 W I L L 2 0 3 0 マネジメントリソース革新担当
取締役	田村 信也	常務執行役員 海外住設事業担当 兼 W I L L 2 0 3 0 海外住設事業担当 東陶 (中国) 有限公司 董事長 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長
取締役	久我 俊哉	常務執行役員 販売推進グループ、物流担当 兼 W I L L 2 0 3 0 日本住設事業担当
取締役	清水 隆幸	常務執行役員 浴室事業、キッチン・洗面事業、 サプライチェーン推進担当 兼 W I L L 2 0 3 0 デマンドチェーン革新 (サプライチェーン) 担当
取締役	武富 洋次郎	常務執行役員 機器水栓事業、もの創り技術グループ、 工務担当 兼 W I L L 2 0 3 0 デマンドチェーン革新 (もの創り) 担当
社外取締役	津田 純嗣	株式会社安川電機 特別顧問 九州電力株式会社 社外取締役 日本精工株式会社 社外取締役
社外取締役	山内 重徳	株式会社UACJ 名誉顧問
取締役 (常勤監査等委員)	井上 茂樹	—
社外取締役 (監査等委員)	皿澤 修一	—
社外取締役 (監査等委員)	丸森 康史	—
社外取締役 (監査等委員)	家永 由佳里	徳永・松崎・斉藤法律事務所 パートナー弁護士 株式会社ミスターマックス・ホールディングス 社外取締役 (監査等委員)

- (注) 1. 各兼職先と当社との間には通常取引がありますが、当該取引金額は僅少であり、特別な取引関係はありません。
2. 社外取締役 津田純嗣氏、同 山内重徳氏、社外取締役（監査等委員） 皿澤修一氏、同 丸森康史氏、同 家永由佳里氏の5名は、各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員であります。
3. 情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、井上茂樹氏を常勤の監査等委員として選定しております。
4. 社外取締役（監査等委員） 丸森康史氏は、長年にわたる金融機関（現株式会社三菱UFJ銀行他）での業務執行経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
5. 当期中の取締役の異動
- (1) 社外取締役 下野雅承氏、監査役 成清雄一氏は2022年6月24日開催の第156期定時株主総会の終結の時をもって退任いたしました。
- (2) 社外取締役（監査等委員） 家永由佳里氏は2022年6月24日開催の第156期定時株主総会において新たに選任され就任いたしました。
6. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、被保険者※が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む）に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされたことにより被る損害を填補することとしており（ただし、故意又は重過失による場合は除く）、保険料は全額当社が負担しております。
- ※被保険者には取締役・執行役員・退任役員（退任から10年間）を含みます。

【ご参考】 社外取締役の出身会社及び所属会社・事務所と当社との関係

氏名	出身会社及び所属会社・事務所	地位	独立性に関する考え方
津田純嗣	株式会社安川電機	特別顧問	直近事業年度における当社の連結売上高及び株式会社安川電機の連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、当社が定める独立役員の要件を満たしています。
山内重徳	株式会社UACJ	名誉顧問	直近事業年度における当社の連結売上高及び株式会社UACJの連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.4%未満であり、当社が定める独立役員の要件を満たしています。
皿澤修一	セントラル硝子株式会社	—	当社とセントラル硝子株式会社との間で、直近事業年度における取引関係はなく、当社が定める独立役員の要件を満たしています。
丸森康史	株式会社三菱UFJ銀行	—	2012年6月まで、当社の主要な借入先である株式会社三菱東京UFJ銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の業務執行に携わっていましたが、同社退社後10年以上が経過しており、退社以降は同社の経営に携わっていないことから、当社が定める独立役員の要件を満たしています。
家永由佳里	徳永・松崎・斉藤法律事務所	パートナー弁護士	家永由佳里氏と当社との間においては、顧問契約などの取引関係はありません。なお、同氏の所属する徳永・松崎・斉藤法律事務所に対する直近事業年度の弁護士報酬は1,000万円未満です。また、当該取引金額の割合は同事務所の総収入の1.0%未満であり、当社が定める独立役員の要件を満たしています。

3. 取締役及び監査役の報酬等

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（取締役報酬基本方針）

取締役報酬は、基本報酬・賞与・譲渡制限付株式報酬によって構成されており、

- ・株主総会で承認いただい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、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであること

を報酬諮問委員会・取締役会を通じて確認しています。当社の取締役報酬基本方針は以下のとおりです。

<取締役報酬基本方針>

当社の取締役報酬は、

- ① 株主様と利害を共有し中長期的な期待に応え、TOTOグループ企業理念の実現と企業価値の持続的な向上を図っていくため、各取締役の経営意欲創出につながる制度内容であること
 - ② 当社グループの将来を委ねる優秀な人材・多様な人材を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
 - ③ 報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセス及び分配バランスの妥当性が確認されていること
- を基本方針としています。

この取締役報酬基本方針並びに報酬諮問委員会からの答申に基づき、2011年6月29日開催の第145期定時株主総会、2018年6月26日開催の第152期定時株主総会、2021年6月25日開催の第155期定時株主総会並びに2022年6月24日開催の第156期定時株主総会において取締役・監査役の報酬額の上限は次のように決議されました。

<取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議内容>

・監査等委員会設置会社への移行前

		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	社内取締役	年額5億円以内 ^{*1} (うち社外取締役分5,000万円以内 ^{*2})	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内 ^{*1}	年額3億円以内 かつ100,000株以内 ^{*3}
	社外取締役	—	—	—
監査役		年額1億5,000万円以内 ^{*1}	—	—

※1 2011年6月29日第145期定時株主総会決議（決議時取締役数：14名、監査役数4名）

※2 2018年6月26日第152期定時株主総会決議（決議時取締役数：13名）

※3 2021年6月25日第155期定時株主総会決議（決議時取締役数：12名）

・監査等委員会設置会社への移行後

		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）

<取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬決定プロセス>

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

当社は、当事業年度に係る取締役の個人別報酬等について、報酬諮問委員会において多角的な検討を行ったうえで、取締役の報酬等の内容及び決定プロセスが取締役報酬基本方針に沿うものであることを確認しています。取締役会は、報酬諮問委員会の答申を尊重し、報酬等の内容が当該基本方針に沿うものであると判断しています。

取締役会では取締役の報酬決定にあたり、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏へ以下の権限について、委任しています。

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

委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、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判断したためです。委任した権限の行使について、代表取締役 社長執行役員である清田徳明氏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、報酬諮問委員会はその設定内容に対して決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性並びに定款、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであることを確認のうえ、答申することとしています。

<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。

<各報酬の支給条件等について>

(基本報酬)

取締役の基本報酬は固定報酬であり、役位や職責等に応じて報酬月額を設定のうえ、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及び社外取締役を除く。以下「対象取締役」という）の賞与は、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様との価値の共有を目指すことを目的としています。賞与原資は、連結営業利益を基に「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
- ・複数年度業績連動賞与：以下表のとおり

支給条件	以下基準の両方を達成した場合	
	基準1	前事業年度を最終年とする連続した過去3期分の連結営業利益の平均値が、前々事業年度を最終年とする連続した過去3期分の平均値を超えること
	基準2	前事業年度のROEが5.0%以上であること
原資	前事業年度の連結営業利益の0.15%以内で次のESG指標に関する支給係数（上限1.0）を乗算する。 $\text{（支給係数）} = \text{（前事業年度におけるSP比}^*\text{の実績値）} / \text{（前事業年度におけるSP比の目標値）}$ ※ サステナブルプロダクツ商品構成比	

当事業年度における賞与に係る指標の実績は、2023年3月期の連結営業利益49,121百万円で、対象取締役に支給される367百万円は、連結営業利益の0.75%となります。

(譲渡制限付株式報酬)

対象取締役が付与する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共に株主の皆様との一層の価値共有を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づ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又は処分を受けるものとします。

付与にあたっては、役位別の配分基準を設定しています。1株当たりの払込金額は、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（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）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲内で、取締役会において決定します。

また、これによる当社普通株式の発行又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。

なお、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の無償割当てを含む）又は株式併合が行われた場合や、その他譲渡制限付株式として発行又は処分をされる当社普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。

・割当契約の概要

①譲渡制限期間	割当日より30年間
②発行又は処分する株式の種類	普通株式
③割当対象者	対象取締役
④発行又は処分する株式の割当方法	特定譲渡制限付株式を割り当てる方法による
⑤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）
⑥当社による無償取得	以下のいずれかに該当する特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する。 ・譲渡制限期間満了時点又は上記⑤で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反するなどの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における、全部又は一部の株式

<各報酬の割合の決定方針>

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

以上より、2022年度における取締役報酬の割合の決定方針は、以下のとおりとなります。

		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	35%	50% ^{*1*2}	15%
	社外取締役	100%	—	—
監査等委員である取締役		100%	—	—

*1 連結営業利益：54,000百万円（2022年4月28日決算短信開示値）

*2 複数年度業績連動賞与は支給の見込み

(2) 取締役及び監査役の報酬等の総額区分

	人員	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	合計
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	12	335	367	120	824
うち、社外取締役	3	28			28
監査等委員である取締役	4	58			58
うち、社外取締役	3	32			32
監査役	4	24			24
うち、社外監査役	2	6			6

- (注) 1. 当社は、2022年6月24日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
 2. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する報酬等には、監査等委員会設置会社への移行前における取締役に対する報酬等を含んでいます。
 3. 監査等委員である取締役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。
 4. 業績指標に関する実績：連結営業利益49,121百万円（複数年度業績連動賞与は支給）
 5. 譲渡制限付株式報酬の交付実績は、45ページ「Ⅱ 株式に関する事項」の「5. 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況」に記載のとおりです。

(3) 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

当期における報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりです。

	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
代表取締役 喜多村 円	56	76	24	157
代表取締役 清田 徳明	56	76	24	157
代表取締役 白川 敬	37	51	15	104

4. 社外取締役の状況

(1) 主な活動状況

氏名	取締役会出席状況	監査役会・監査等委員会出席状況	主な活動状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
津田 純 嗣	12回開催 うち 12回出席	—	長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言すると共に、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。 特に取締役会において、グループ会社のマネジメントから事業運営に至るまで、グローバル視点での幅広い発言を行いました。
山内 重 徳	12回開催 うち 12回出席	—	長年にわたり株式会社UACJの経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言すると共に、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。 特に取締役会において、リスク管理から事業運営に至るまで、グローバル視点での幅広い発言を行いました。
皿澤 修 一	12回開催 うち 12回出席	監査役会 2回開催 うち 2回出席 監査等委員会 10回開催 うち 10回出席	長年にわたりセントラル硝子株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培ったグローバル企業の経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。 特に監査等委員会及び取締役会において、製造・技術・研究開発やリスク管理並びにガバナンスなどについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。
丸森 康 史	12回開催 うち 12回出席	監査役会 2回開催 うち 2回出席 監査等委員会 10回開催 うち 10回出席	長年にわたり金融機関（現株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社他）の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。 特に監査等委員会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びに財務・会計などについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。
家永 由佳里	10回開催 うち 10回出席	監査等委員会 10回開催 うち 9回出席	長年にわたり弁護士事務所（徳永・松崎・斉藤法律事務所）に弁護士として勤務しており、また、上場企業の社外取締役の経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な知識・知見に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。 特に監査等委員会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びにガバナンスなどについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。

(注) 社外取締役（監査等委員）家永由佳里氏は、2022年6月24日開催の第156期定時株主総会において選任されたため、出席対象取締役会の回数は、就任後開催のものです。

(2) 責任限定契約に関する事項

当社は、2006年6月29日開催の第140期定時株主総会において定款を変更し、社外取締役との責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき、当社が社外取締役の全員と締結している責任限定契約の内容の概要は次のとおりであります。

(責任限定契約の内容の概要)

在任中、その任務を怠ったことにより会社に損害を与えた場合において、社外役員が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として、会社に対し損害賠償責任を負うものとし、当該限度額を超える部分については、会社は社外役員を免責する。

V 会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称 EY新日本有限責任監査法人

2. 当期に係る会計監査人の報酬等の額

	区 分	支 払 額
		百万円
(1)	当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	99
(2)	(1)の合計額のうち、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務の対価として当社及び当社の子会社が支払うべき報酬等の合計額	99
(3)	(2)の合計額のうち、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	98

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、「会社法」に基づく監査と「金融商品取引法」に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できませんので、(3)の金額にはそれらの合計額を記載しております。

2. 当社の重要な子会社のうち、東陶（中国）有限公司、東陶機器（北京）有限公司、南京東陶有限公司、東陶（大連）有限公司、東陶（上海）有限公司、東陶華東有限公司、東陶（福建）有限公司、東陶（遼寧）有限公司、台湾東陶股份有限公司、TOTO Asia Oceania Pte.Ltd.、TOTO MALAYSIA SDN.BHD.、TOTO VIETNAM CO.,LTD.、TOTO(THAILAND)CO.,LTD.、TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.、TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC.、TOTO U.S.A.,Inc.、TOTO MEXICO,S.A.DE C.V.、TOTO Europe GmbHは、当社の会計監査人以外の監査法人による監査を受けております。

3. 監査等委員会は、取締役・社内関係部署・会計監査人より必要な資料の入手、報告を受けたうえで、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務執行状況、報酬見積りの算定根拠について確認し、審議した結果、これらにつき適切であると判断し、会計監査人の報酬等の額に同意しております。

3. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当するとき（職務上の義務に違反し、又は職務を怠ったときなど）は、監査等委員である取締役全員の同意によって会計監査人を解任します。

また、会計監査人の適正な職務の執行が困難と認められるときは、監査等委員会は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定します。

VI 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の内容及び当該体制の運用状況の概要は、次のとおりです。

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1)TOTOグループ企業理念、TOTOグループ企業行動憲章及びTOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定を定め、これらを遵守します。
- (2)取締役規定、取締役会規則及び稟議規定を定め、法令及び定款に適合した業務執行の決定及び職務執行を行います。
- (3)取締役会の業務執行監督機能を強化すると共に意思決定の透明性確保のため、社外取締役を招聘します。
- (4)取締役として特に留意すべき法令につき、研修の実施などにより全取締役に周知徹底を図ります。
- (5)TOTOグループ外部コミュニケーション規定を定め、法令上要求される情報のみならず、ステークホルダーに影響を及ぼす情報を、公正、適時かつ分かりやすく開示します。

【運用状況の概要】

「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きます。また取締役は「TOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定」に基づき法令及び定款を遵守しています。

取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についての様々な助言・提言をいただいています。

社会から必要とされる企業であり続けるために、コミュニケーションを通じたステークホルダー満足向上に努め、適切で迅速な情報収集や開示・活用並びにステークホルダーとの協業に努めています。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務の執行に係る情報については、取締役会規則、経営会議規則及び稟議規定に基づき、取締役会議事録、経営会議議事録及び稟議書を、書面又は電磁的記録により、適切かつ確実に検索性の高い状態で保存・管理することとし、10年間は閲覧可能な状態を維持します。

【運用状況の概要】

取締役会議事録、経営会議議事録及び稟議書について、各規定・規則に基づき書面及び電磁的記録により10年間は閲覧可能な状態で保存・管理を実施しています。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1)TOTOグループリスクマネジメント規定を定め、危機発生の未然防止、発生した危機の早期解決及び損害の極小化、並びに解決した危機の再発防止を図ります。
- (2)代表取締役を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループの事業及び業務執行に係るリスクを把握し、管理すると共に、具体的なリスクに関する管理統括部門の設置、リスクシミュレーションの実施などにより、リスク管理体制の整備及び維持を図ります。

【運用状況の概要】

年4回開催のリスク管理委員会において、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命しました。抽出された重大リスクは、想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価し、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループをあげて、リスクの低減活動を推進しました。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1)毎月1回開催する定例取締役会に加え、臨時取締役会を必要に応じて随時開催することにより、重要な業務執行については十分な審議を経て決定します。
- (2)取締役会による決定を要しない業務執行のうち、一定の重要な事項については、業務執行取締役等で構成される経営会議（原則として月2回開催）の審議を経て決定します。
- (3)業務執行における迅速な意思決定と責任の明確化を実現するために「執行役員制度」を導入しています。
- (4)方針管理規定を定め、経営方針を全部門に展開し、経営目標の達成を図ります。
- (5)職制規定、業務分掌規定並びに会議及び委員会に関する規定を定め、職制、業務組織、会議及び委員会の権限及び職責を明確にし、業務の合理化・効率化を図ります。

【運用状況の概要】

取締役会を月1回開催し、重要案件をタイムリーに審議・決議しました。重要案件は、取締役会での審議前に経営会議での事前審議・論点整理を行い、また取締役への資料の事前配付や説明を行うなど、十分な検討時間を確保し、取締役会での議論の活性化につなげました。

経営方針・経営目標に関する取締役会の意思決定事項が方針管理規定に基づき展開され、執行役員制度を通じて合理的効率的に執行されているか、その達成状況は毎月取締役全員に報告されています。

5. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1)TOTOグループ企業理念、TOTOグループ企業行動憲章及びTOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定を定め、当社グループで働くすべての人が、法令及び定款に基づいて職務を執行するよう周知徹底を図ります。
- (2)代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置するほか、業務執行部門から独立した内部監査室を置き、社長執行役員 の指示のもと、当社グループ全体のコンプライアンス体制の整備及び維持を図ります。
- (3)コンプライアンスの手引きの配付、各事業所ごとの研修、eラーニングによる教育などを順次行い、当社グループで働くすべての人のコンプライアンス意識の向上を図ります。

- (4)当社グループで働くすべての人及び取引先の関係者が、法令違反その他のコンプライアンスに反する行為について、不利益な処遇を受けることなく通報できるよう、社内のコンプライアンス担当部門及び社外の第三者機関を窓口とする内部通報制度を整備し、運用します。

【運用状況の概要】

定例で年4回開催しているコンプライアンス委員会において、グローバルでのコンプライアンス教育・モニタリングなどの年度計画・実施結果を確認・承認するプロセスを盛り込むことで、より効果的で透明性の高いコンプライアンス推進活動を進めています。

当社グループ社員として求められる行動が、各国・地域で働くすべての社員に浸透するよう企業理念やトップコミットメント、各行動指針をまとめた「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成（14言語に翻訳）し、海外グループ会社まで配付しています。また社員一人ひとりにコンプライアンスを浸透させるためにeラーニングを展開し、新任部課長、新任グループ会社社長、新入社員などを対象に教育を実施しています。

また当社グループでは、国内において社外第三者によるコンプライアンス問題の通報窓口が機能しています。通報者の氏名などの秘密は厳守されます。海外においても、同様の通報制度を展開中です。

6. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1)前記「3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制」及び「5. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」は、グループ会社にも適用します。
- (2)財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制を整備、運用、評価して業務の改善に努めます。
- (3)グループ会社・関連会社等運営規定を定め、グループ会社における経営上の重要事項については、当社における稟議決裁、又は当社の事前承認、もしくは当社への事前報告を義務付け、当社グループにおける業務の適正を確保します。
- (4)グループ会社の事業に密接な関係を持つ当社の部門を所管部門として定め、所管部門長が、当該会社の事業活動の状況を把握し必要な指導・支援を行うことにより、当社グループにおけるグループ会社の職務執行の効率性を確保します。
- (5)グループ会社に当該会社の取締役及び監査役を派遣し、グループ会社のガバナンスの強化を図り、経営のモニタリングを行います。

【運用状況の概要】

「グループ会社・関連会社等運営規定」に基づき、各グループ会社内の規定類の整備を行うと共に、重要事項については当社における稟議決裁や事前承認などを実施しています。またグループ会社ごとに当社の所管部門を定め、取締役や監査役の派遣及び必要な指導・支援を通じて、業務の適正及び効率性を確保しています。

内部監査室によるグループ会社各社の内部監査や、各グループ会社の監査役からの監査報告を通じて、内部統制の有効性を確認しています。

7. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項及び当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性と監査等委員会からの指示の実効性の確保に関する事項

- (1)監査等委員会の職務を補助するため、業務執行組織から独立した、監査等委員会直属の監査等委員会本部を設置し、管理職を含め、専任の監査等委員会補助者を複数名配置します。

- (2)監査等委員会補助者の異動、評価などについては、監査等委員会の同意を得たうえで決定します。

【運用状況の概要】

監査等委員会直属の監査等委員会本部に6名の専任の監査等委員会補助者を配置し監査業務を補助いたしました。また、監査等委員会補助者の異動、評価は、監査等委員会の同意を得たうえで決定いたしました。

8. 取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制

- (1)取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び担当部門は、以下の事項につき、監査等委員会に定期的に報告を行います。
- ① 当社グループの経営の状況・業績及び業績見込み
 - ② 重大な危機の発生
 - ③ 内部通報制度の運用状況及び通報内容
- (2)監査等委員会が監査に必要な情報を適時に入手できるよう、以下の体制を整備します。
- ① 当社及びグループ会社の稟議書等、業務執行に関する主要な資料の閲覧
 - ② 経営会議・生販執行会議等、主要な会議への出席
 - ③ グループ会社取締役・監査役等からの当該会社の業況聴取
 - ④ その他、監査等委員会が適切に職務を遂行するために必要な情報の提供

【運用状況の概要】

経営会議をはじめとする主要会議や委員会に監査等委員である取締役の出席を要請し、稟議書等の業務執行に関する主要な資料を閲覧に供しました。更に必要に応じ取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び担当部門からの報告を実施しております。これらを通じて、当社グループ経営の状況や業績、重大な危機の発生を監査等委員会に報告しました。

9. 監査等委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査等委員会がその職務を執行するために必要な費用又は債務は、監査等委員会の請求に応じて当社が支出します。

【運用状況の概要】

監査等委員会の職務執行上、必要な費用又は債務は、監査等委員会の請求に応じて、適切に支出処理をいたしました。

10. その他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

監査等委員会が、その職務を適切に遂行できるよう、取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び各部門、並びに各グループ会社との意思疎通を図るため、以下のような機会を確保します。

- ① 取締役会への監査方針及び監査計画並びに監査結果の説明
- ② 取締役（監査等委員である取締役を除く。）との意見交換
- ③ 内部監査室・経営企画本部・法務本部・人財本部・財務・経理本部・総務本部等、監査等委員会が適切な監査の遂行のために必要と考える部門との情報交換

【運用状況の概要】

取締役会で監査方針及び監査計画並びに監査結果の報告を受けました。取締役（監査等委員である取締役を除く。）と監査等委員会は定期的に意見交換を実施しております。また、上記部門とは、定期的に監査等委員と連絡会を実施し、情報交換を行っています。

Ⅶ 会社の支配に関する基本方針

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき、会社の支配に関する基本方針について取締役会において次のとおり決議いたしております。

1. 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、当社グループの事業特性、並びに当社の企業価値の源泉を十分理解し、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保し、向上させることができる者であることが必要と考えております。

当社は、1917年の創立以来、一貫して「社会の発展への寄与」を理念とする経営を行ってまいりました。水まわりを中心とした豊かで快適な生活文化創造にあたっては、たゆまぬ研究開発と市場開拓を行い、必要な設備や人材育成に長期的投資を行うことによって、日本市場の中で、「環境配慮」を実現する節電・節水技術の開発、「清潔・快適」「ユニバーサルデザイン」を実現する素材開発、「安心・信頼」を実現するビフォア・アフターサービス体制など、総合的な事業活動による価値の創造と提供を図ってまいりました。現在では、日本市場で築いた事業モデルを活かし、米州・アジアをはじめとする世界の水まわり市場の積極開拓により、一層の価値向上を図る一方、日本の水まわり市場において確固たる地位を築いたことによる供給責任にも応えています。創立以来、長きにわたり、広く社会の発展に寄与し続けたことが、現在の当社の企業価値ひいては株主共同の利益につながっています。

当社は、公開会社として、当社株式の自由な売買を認めることは当然のことであり、特定の者又はグループによる大量買付行為に応じて当社株式の売却を行うか否かの最終的な判断は、当社株式を保有する株主の皆様にご委ねられるべきものと考えております。しかしながら、当該大量買付行為が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を著しく損なうと判断される場合には、必要かつ相当な手段を採ることによって当社の長期的な株主価値を確保することが必要であると考えております。

2. 基本方針の実現に資する取り組み

(1) 社是・企業理念及び中長期経営計画

当社グループは、社是「愛業至誠：良品と均質 奉仕と信用 協力と発展」と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」に基づき、広く社会や地球環境にとって有益な存在であり続けることを目指して企業活動を推進しています。

当社の企業価値の源泉は、①高品質な製品を提供し続けてきた高度な生産技術力、②ユニットバス・ウォシュレットなどの新たな生活文化の創造に寄与する商品やネオレスト・ハイドロテクトなどの環境配慮商品を創造してきた研究開発力、③お客様の多様なニーズにきめ細やかに対応できる高品質かつ豊富な商品群、④お客様に安心・安全・信頼の証として認知された企業ブランド、⑤取引先との良好かつ長期的なパートナーシップに基づく販売力、⑥前記①～⑤の維持・発展を担う当社グループ社員にあります。

当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保・向上させるため、2021年度から始まる10カ年の「新共通価値創造戦略 TOTO W I L L 2 0 3 0」を策定しました。

TOTO W I L L 2 0 3 0を実現するための最初の3年間（2021年度～2023年度）を「中期経営課題（W I L L 2 0 3 0 S T A G E 1）」として具体的な目標を定め、環境変化に対応していきます。

W I L L 2 0 3 0 S T A G E 1では、事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」をより一体化させ、更なる企業価値向上を目指します。

その戦略フレームは、企業活動のベースとなる「コーポレートガバナンス」と時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」があり、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断革新活動です。

(2) コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えます。

当社のコーポレート・ガバナンス体制につきましては、当社ウェブサイト (<https://jp.toto.com/company/ir/governance/>) に記載のとおりです。

3. 基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取り組み

当社は、上記の基本方針のもと、2006年4月28日開催の取締役会において「当社株式の大量買付行為に関する対応方針（買収防衛策）」を導入いたしました。その後、直近では2016年6月29日開催の当社第150期定時株主総会の決議により更新（以下、更新後の買収防衛策を「本プラン」といいます）いたしました。本プランの有効期限である、2019年6月25日開催の第153期定時株主総会の終結の時をもって本対応方針を継続しないことを、2019年4月26日開催の取締役会において決議いたしました。

なお、当社は本プラン廃止後も、当社株式の大量買付を行おうとする者に対しては、大量買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて当社取締役会の意見などを開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努めるなど、金融商品取引法、会社法及びその他関係法令に基づき、適切な措置を講じてまいります。

4. 上記各取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

上記2. 及び3. に記載の取り組みは株主共同の利益を確保し、向上させるための取り組みであり、上記1. の基本方針に沿うものであります。これらの取り組みは、株主共同の利益を損なうものではなく、また、当社の役員の地位の維持を目的としたものではありません。

(注) 本事業報告の億円単位は表示単位未満を四捨五入しており、百万円単位及び株式数は表示単位未満を切り捨てて表示しております。

■ 連結貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流 動 資 産	359,288	流 動 負 債	228,839
現金及び預金	98,123	支払手形及び買掛金	85,047
受取手形、売掛金及び契約資産	99,391	短期借入金	23,135
商品及び製品	100,639	コマーシャル・ペーパー	43,200
仕掛品	16,500	未払金	10,854
原材料及び貯蔵品	28,466	未払費用	37,773
その他	16,412	未払法人税等	6,201
貸倒引当金	△245	未払消費税等	1,189
固 定 資 産	372,349	役員賞与引当金	272
有 形 固 定 資 産	242,500	製品点検補修引当金	779
建物及び構築物	93,652	事業再編引当金	1,451
機械装置及び運搬具	90,177	その他	18,935
土地	26,695	固 定 負 債	41,706
建設仮勘定	9,541	長期借入金	1,583
その他	22,433	退職給付に係る負債	20,573
無 形 固 定 資 産	29,467	その他	19,549
ソフトウェア	21,556	負 債 合 計	270,546
その他	7,911	(純資産の部)	
投 資 其 他 の 資 産	100,380	株 主 資 本	396,262
投資有価証券	60,859	資 本 金	35,579
長期貸付金	99	資 本 剰 余 金	29,430
差入保証金	6,700	利 益 剰 余 金	344,968
退職給付に係る資産	27,918	自 己 株 式	△13,715
繰延税金資産	2,335	その他の包括利益累計額	57,273
その他	2,637	その他有価証券評価差額金	17,539
貸倒引当金	△170	為 替 換 算 調 整 勘 定	29,626
資 産 合 計	731,638	退職給付に係る調整累計額	10,107
		新 株 予 約 権	262
		非 支 配 株 主 持 分	7,294
		純 資 産 合 計	461,092
		負 債 純 資 産 合 計	731,638

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

■ 連結損益計算書 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		701,187
売 上 原 価		458,217
売 上 総 利 益		242,969
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		193,848
営 業 利 益		49,121
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	3,323	
雑 収 入	4,278	7,602
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	76	
雑 損 失	1,887	1,963
経 常 利 益		54,760
特 別 利 益		
土 地 等 売 却 益	312	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	48	
受 取 補 償 金	8,979	9,340
特 別 損 失		
会 員 権 売 却 損	2	
事 業 再 編 費 用	1,787	
新型コロナウイルス感染症関連損失	2,335	4,125
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		59,975
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	14,430	
法 人 税 等 調 整 額	4,463	18,893
当 期 純 利 益		41,081
非支配株主に帰属する当期純利益		2,138
親会社株主に帰属する当期純利益		38,943

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流 動 資 産	226,599	流 動 負 債	169,663
現金及び預金	46,085	買掛金	48,150
受取手形	6	短期借入金	32,622
電子記録債権	11,208	コーポラル・ペーパー	43,200
売掛金及び契約資産	80,539	リース債	18
商品及び製品	33,640	未払	13,998
仕掛品	966	未払費用	16,652
原材料及び貯蔵品	1,909	未払法人税等	3,954
前払費用	1,030	契約負債	3,852
短期貸付	30,787	預り金	6,111
未収入金	17,927	役員賞与引当金	272
その他の他	2,677	製品点検補修引当金	643
貸倒引当金	△180	事業再編引当金	185
固 定 資 産	256,243	固 定 負 債	22,065
有 形 固 定 資 産	75,267	長期借入金	500
建物	36,679	リース債	23
構築物	2,030	退職給付引当金	17,048
構築物	1,384	資産除去債務	1,297
機械及び装置	15,944	繰越税金負債	3,153
車両及び運搬具	122	その他	41
工具・器具・備品	4,204	負 債 合 計	191,729
土地	13,389	(純資産の部)	
リース資産	22	株 主 資 本	273,378
建設仮勘定	1,488	資本金	35,579
無 形 固 定 資 産	19,714	資本剰余金	29,315
ソフトウェア	19,466	資本準備金	29,101
その他	248	その他資本剰余金	213
投 資 そ の 他 の 資 産	161,261	利 益 剰 余 金	222,198
投資有価証券	51,548	利益準備金	8,290
関係会社株	53,088	その他利益剰余金	213,907
関係会社出資	33,799	圧縮記帳積立	1,576
長期貸付	6	別途積立	172,000
差入保証金	5,288	繰越利益剰余金	40,331
長期前払費用	71	自 己 株 式	△13,715
その他	17,480	評価・換算差額等	17,474
貸倒引当金	△22	その他有価証券評価差額金	17,474
資 産 合 計	482,843	新 株 予 約 権	262
		純 資 産 合 計	291,114
		負 債 純 資 産 合 計	482,843

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

■ 損益計算書 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		465,951
売 上 原 価		322,524
売 上 総 利 益		143,426
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		127,468
営 業 利 益		15,958
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	11,090	
雑 収 入	6,168	17,258
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	114	
雑 損 失	736	851
経 常 利 益		32,365
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	48	48
特 別 損 失		
関 係 会 社 出 資 金 評 価 損	2,166	
会 員 権 売 却 損	2	
事 業 再 編 費 用	347	
新 型 コ ロ ナ ウ イ ル ス 感 染 症 関 連 損 失	962	3,478
税 引 前 当 期 純 利 益		28,935
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	4,646	
法 人 税 等 調 整 額	1,186	5,832
当 期 純 利 益		23,102

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

■ 連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年5月15日

TOTO株式会社
取締役会 御 中

E Y 新 日 本 有 限 責 任 監 査 法 人 所
福 岡 事 務 所
指定有限責任社員 公認会計士 高 田 慎 司
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 吉 村 祐 二
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 内 野 健 志
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、TOTO株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、TOTO株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関する責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

■ 計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年5月15日

TOTO株式会社
取締役会 御 中

E Y 新 日 本 有 限 責 任 監 査 法 人 所
福 岡 事 務 所
指定有限責任社員 公認会計士 高 田 慎 司
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 吉 村 祐 二
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 内 野 健 志
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、TOTO株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第157期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計

算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

■ 監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第157期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

監査等委員会が定めた監査等委員会監査等の基準に準拠し、当期の監査の方針、監査計画等に従い、インターネット等を経由した手段も活用しながら、取締役、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、各監査等委員から監査の実施状況及び結果について報告を受けました。また取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社を訪問して事業の実情を調査するとともに子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針（会社法施行規則第118条第3号イ）及び各取組み（同号ロ）については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月18日

TOTO株式会社 監査等委員会

監査等委員（常勤） 井 上 茂 樹 ㊞

監査等委員 皿 澤 修 一 ㊞

監査等委員 丸 森 康 史 ㊞

監査等委員 家 永 由 佳 里 ㊞

(注) 監査等委員皿澤修一、丸森康史及び家永由佳里は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

■ 株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
配当金の受領	期末配当金 3月31日、中間配当金 9月30日
株主確定日	(その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日)
公告掲載方法	電子公告制度により行います。 https://jp.toto.com/company/ir (ただし、やむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行います)
上場証券取引所	東京・名古屋・福岡
証券コード	5332
単元株式数	100株
株主名簿管理人 (特別口座管理機関)	三菱UFJ信託銀行株式会社
同 連 絡 先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 電 話 0120-232-7111 (通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株式に関する『マイナンバー制度』のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係のお手続きが必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届いただく必要がございます。

株式関係業務におけるマイナンバーの利用

法令に定められたとおり、支払調書には株主様のマイナンバーを記載し、税務署へ提出いたします。

主な支払調書

- * 配当金に関する支払調書
- * 単元未満株式の買取請求など株式の譲渡取引に関する支払調書

マイナンバーのお届出に関するお問い合わせ先

- 証券口座にて株式を管理されている株主様
お取引の証券会社までお問い合わせください。

- 証券会社とのお取引がない株主様
下記フリーダイヤルまでお問い合わせください。
三菱UFJ信託銀行 証券代行部
フリーダイヤル 0120-232-7111

本株主総会の決議結果につきましては、当社ウェブサイト (<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>) において開示いたします。これをもって決議ご通知に代えさせていただきますので、ご了承くださいませようお願い申し上げます。

TOTO株式会社

<https://jp.toto.com>

株主総会会場ご案内図

会場

TOTOミュージアム ホール
北九州市小倉北区中島二丁目1番1号

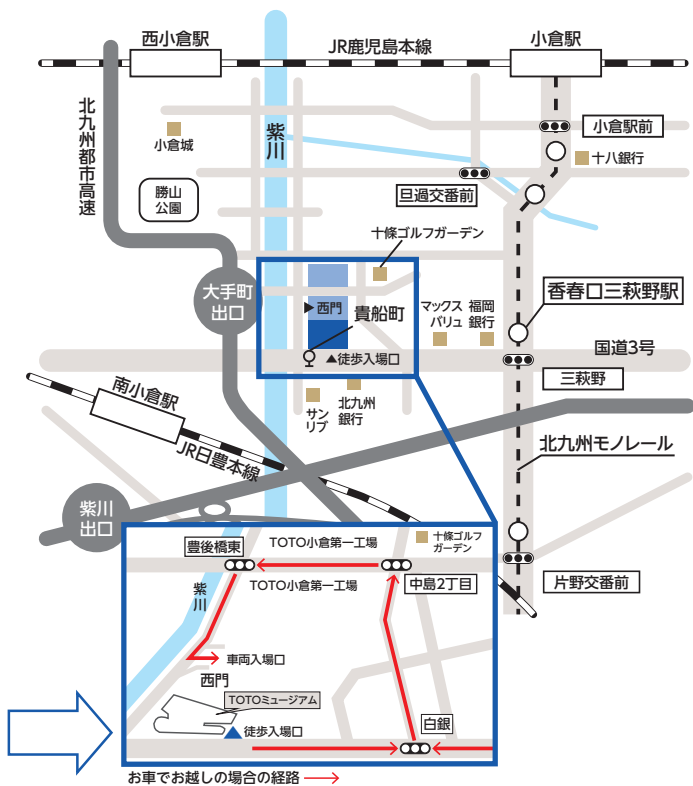


公共交通機関のご案内

- 西鉄バス「貴船町」から徒歩1分
- 北九州モノレール
香春口三萩野駅から徒歩10分
- JR南小倉駅から徒歩15分
JR小倉駅からタクシー10分

お車でお越しの場合

西門（紫川沿い）よりご入場いただき、
株主総会駐車場をご利用ください。
※駐車場の台数には限りがあります。



NAVITIME

出発地から株主総会会場まで
スマートフォンでご案内します。
右図を読み取りください。



新型コロナウイルス感染リスクに伴う当社株主総会の対応について

《株主の皆様へのお願い》

- 株主の皆様のご来場につきましては、ご自身の体調をご確認の上、ご判断いただきますようお願い申し上げます。
- 会場内でのマスク着用につきましては、株主様ご自身においてご判断くださいますようお願い申し上げます。

《当社の対応》

- 本株主総会に出席する役員は株主様との距離を十分確保できることからマスクを着用いたしません。運営スタッフはマスクを着用して対応させていただきます。

今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト 投資家・IR情報/株主総会
<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>

「ウォシュレット」はTOTOの登録商標です。

