



第155期定時株主総会 招集ご通知

新型コロナウイルスの感染リスクを避けるため、株主の皆様には、株主総会当日のご来場を極力見合わせていただきますようお願い申し上げます。

本株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでご視聴いただくことが可能です(5ページから6ページをご参照ください)。

■書面又はインターネット等による**事前の議決権行使をご推奨**申し上げます。

■ご出席の株主様へお配りしておりましたお土産は昨年より取りやめさせていただいております。

日時 2021年6月25日(金曜日)

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	1
■ 株主総会参考書類	7
■ 事業報告	25
■ 連結計算書類	71
■ 計算書類	73
■ 監査報告書	75

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 清田 徳明
社長執行役員

第155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155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。

なお、本株主総会における新型コロナウイルスの感染リスクを避けるため、株主の皆様には、株主総会当日のご来場を極力見合わせていただきますようお願い申し上げます。本株主総会はインターネットによるライブ配信を行いますので、当日はご来場に代えて、インターネットでご視聴いただくことが可能です（5ページから6ページをご参照ください）。また、書面又はインターネット等による事前の議決権行使をご推奨申し上げます。つきましては、お手数ながら、後記株主総会参考書類をご検討の上、2021年6月24日（木曜日）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 2021年6月25日（金曜日）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155期（2020年4月1日から2021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役会の連結計算書類監査結果報告の件

- 決議事項
- 第1号議案 取締役12名選任の件
- 第2号議案 取締役に対する譲渡制限付株式報酬額改定の件

■ 議決権の行使に関する事項

(1) 書面（郵送）による議決権の行使について

同封の議決権行使書用紙に賛否をご記入の上、2021年6月24日（木曜日）午後5時10分までに到着するようご返送ください。

(2) インターネット等による議決権の行使について

4 ページに記載の「インターネット等による議決権行使のご案内」をご参照の上、2021年6月24日（木曜日）午後5時10分までにインターネット等により議決権を行使ください。

(3) 議決権の重複行使について

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。

また、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、スマートフォン又は携帯電話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。

以 上

-
- ・ 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11条に基づき、当社ウェブサイトに掲載しております。なお、これらの書類につきましては、監査役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。
 - ・ 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じた場合には、当社ウェブサイトにおいて周知させていただきます。
 - ・ 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。
 - ・ 株主総会にご出席の株主様へお配りしておりましたお土産は昨年より取りやめさせていただいております。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
 - ・ 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。
 - ・ 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。

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

2021年6月25日（金）
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ご記入
の上、ご返送ください。

行使期限

2021年6月24日（木）
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各議
案の賛否をご入力ください。

行使期限

2021年6月24日（木）
午後5時10分まで

4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

こちらに議案の賛否を
ご記入ください。

議決権の取
扱

議案	賛	否
第1号議案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第2号議案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第1号議案

- ・ 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。

第2号議案

- ・ 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- ・ 反対の場合：「否」の欄に○印

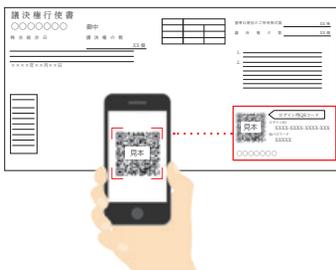
※各議案につきまして賛否を記入せずに提出された場合は、
賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

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。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

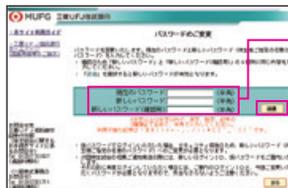
議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

- 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、携帯電話の操作方法等がご不明な場合は、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

当社の株主総会の様子をご自宅等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

2021年6月25日（金曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

※配信ページは、株主総会の開始時刻30分前（午前9時30分）頃より使用可能です。

※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/information/meeting>）にてお知らせいたします。

2. ご視聴の方法

株主様認証画面（ログイン画面）で必要となる「株主ID（株主番号）」、「パスワード（郵便番号）」をあらかじめご用意くださいますようお願いいたします。

(1) パソコン又はスマートフォン等で以下の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、視聴用ウェブサイトへアクセスをお願いいたします。

視聴用
ウェブサイトURL

[https://www.virtual-sr.jp/users/
toto2021/login.aspx](https://www.virtual-sr.jp/users/toto2021/login.aspx)



(QRコード)

(2) 株主様認証画面（ログイン画面）の案内に従って、「株主ID（株主番号）」、「パスワード（郵便番号）」のご入力をお願いいたします。

- ① 株主ID：議決権行使書用紙に記載されている「**株主番号**」（8桁の半角数字）
※議決権行使書を投函する前に、必ずお手元にお控えください。
- ② パスワード：2021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」**（ハイフンを除く7桁の半角数字）

ログイン用QRコード

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX

仮パスワード
株主番号(8桁)
XXXXXXXX

TOTO株式会社

株主番号(株主ID)

※パスワードは、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。

(2021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等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. 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、3ページから4ページにてご案内の方法により事前に行ってくださいます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等での公開等は、固くお断りいたします。
- (4) インターネットの通信環境等により、映像及び音声の乱れ、配信の中断等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) 視聴用ウェブサイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主様のご負担となります。
- (7) 本ライブ配信の映像につきましては、株主総会日の翌営業日以降1か月間、株主総会中の質疑を割愛したうえで事後配信を行います。
- (8) 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等に配慮し、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. 視聴テストの方法

2021年6月25日(金)午前9時から午前9時30分までの間、「2. ご視聴の方法」に記載の手順で、視聴環境のテストを行っていただくことが可能です。

【株主ID/パスワードに関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-191-060(通話料無料)

受付時間：2021年6月25日(金) 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)

第1号議案 取締役12名選任の件

当社では、取締役の任期を1年と定めております。現任取締役12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12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。

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等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*の答申を受けたくえで決定しております。

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、取締役及び監査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・社外監査役を含む取締役又は監査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 ^{*2} 、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 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	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	10/10回 ^{**1} (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担当	10/10回 ^{**1} (100%)
9	武富 洋次郎 新任	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 兼 機器水栓事業部長 兼 TOTOアクアテクノ株式会社 代表取締役社長	-
10	下野 雅承 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
11	津田 純嗣 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
12	山内 重徳 再任 社外 独立	社外取締役	10/10回 ^{**1} (100%)

※1 取締役 常務執行役員 久我俊哉氏、清水隆幸氏、社外取締役 山内重徳氏は、2020年6月24日開催の第154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 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64歳

所有する当社株式の数
普通株式：30,700株

取締役在任年数
10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

■ 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。



(1961年10月8日生)
満59歳

所有する当社株式の数
普通株式：21,900株

取締役在任年数
9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 WILL2030 の中期経営課題 (WILL2030 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58歳

所有する当社株式の数
普通株式：13,500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

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 WILL2030の中期経営課題 (WILL2030 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。



(1963年9月4日生)
満57歳

所有する当社株式の数
普通株式：15,400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

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、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 WILL2030の中期経営課題 (WILL2030 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



(1965年9月24日生)
満55歳

所有する当社株式の数
普通株式：11,900株

取締役在任年数
3年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

報酬諮問委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1990年4月 当社入社
2015年4月 当社経営企画本部 経営企画部長
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、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 W I L L 2 0 3 0 の中期経営課題 (W I L L 2 0 3 0 S T A G E 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。



(1967年3月13日生)
満54歳

所有する当社株式の数
普通株式：8,400株

取締役在任年数
2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
2015年4月 当社グローバル戦略室長
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 (現任)

重要な兼職の状況

- ・東陶 (中国) 有限公司 董事長
- ・台湾東陶股份有限公司 董事長
- ・TOTO KOREA LTD. 会長
- ・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 WILL2030の中期経営課題 (WILL2030 STAGE 1) における中国・アジア住設事業及び米州・欧州住設事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、中国・アジアの事業部門及び米州・欧州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59歳

所有する当社株式の数
普通株式：5,000株

取締役在任年数
1年

取締役会出席状況
10/10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 WILL2030の中期経営課題 (WILL2030 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58歳

所有する当社株式の数
普通株式：7,100株

取締役在任年数
1年

取締役会出席状況
10/10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 キッチン・洗面事業部長
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 (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。



(1965年9月8日生)
満55歳

所有する当社株式の数

普通株式：700株

取締役在任年数

—

取締役会出席状況

—

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1988年4月 当社入社
 2010年4月 TOTO Europe GmbH 商品開発本部 水栓商品開発部長
 2012年4月 当社機器水栓事業部 グローバル事業推進センター 部長
 2013年4月 当社機器水栓事業部 機器水栓開発部長
 2014年10月 当社機器水栓事業部 水栓グローバル事業推進部長
 兼 機器水栓開発部長
 2015年4月 当社機器水栓事業部 副事業部長
 兼 水栓グローバル事業推進部長
 2015年10月 当社機器水栓事業部 副事業部長
 兼 機器開発部長
 2016年4月 当社機器水栓事業部 副事業部長
 2017年4月 当社執行役員 機器水栓事業部長
 兼 TOTOアクアテクノ株式会社 代表取締役社長
 2020年4月 当社上席執行役員 機器水栓事業部長
 兼 TOTOアクアテクノ株式会社 代表取締役社長
 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
 兼 機器水栓事業部長
 兼 TOTOアクアテクノ株式会社 代表取締役社長 (現任)

重要な兼職の状況

・TOTOアクアテクノ株式会社 代表取締役社長

■ 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務め、2017年からは執行役員として、機器水栓事業の戦略立案・展開を牽引してきました。

このことから、当社は、同氏が機器水栓事業及びもの創り技術部門の監督を行うに適任であると判断し、取締役候補者としております。なお、取締役選任後は、常務執行役員としての職責も担う予定です。

候補者
番号

10

しも の まさ つぐ
下 野 雅 承

再任

社外

独立

指名諮問委員

報酬諮問委員



(1953年12月11日生)
満67歳

所有する当社株式の数
普通株式：1,000株

社外取締役在任年数
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

1978年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1992年1月 同社よりIBM Corporation (USA) 出向
2000年4月 同社理事 サービス事業アウトソーシング・サービス担当
2001年4月 同社取締役 ITS・アウトソーシング事業担当
2003年7月 同社常務執行役員 サービス事業担当
2007年1月 同社専務執行役員
2010年7月 同社取締役副社長執行役員
2016年1月 同社最高顧問
2016年6月 当社社外取締役 (現任)
2017年5月 日本アイ・ビー・エム株式会社副会長
2017年9月 同社取締役副会長
2020年1月 同社名誉顧問 (現任)
2020年3月 株式会社ブロンコビリー 社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

- ・日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉顧問
- ・株式会社ブロンコビリー 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

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ビー・エム株式会社の経営に携わり、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IT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等、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

下野雅承氏は、当社の取引先である日本アイ・ビー・エム株式会社の出身であります。直近事業年度における当社の連結売上高に対する取引金額の割合は0.1%未満です。また、同社は連結計算書類を作成してはおりませんが、同社の単独売上高に対する同社グループとの取引金額の割合は0.5%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。(当社独立役員基準については22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

下野雅承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

津 田 純 嗣

再任

社外

独立



(1951年3月15日生)
満70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

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（現任）
2018年6月 当社社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- ・株式会社安川電機 代表取締役会長
- ・九州電力株式会社 社外取締役（2021年6月25日就任予定）

■ 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等、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

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すが、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22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

12

やま うち しげ のり
山 内 重 徳

再任

社外

独立

指名諮問委員

報酬諮問委員



(1949年2月24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
1年

取締役会出席状況
10/10回 (100%)

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 生産本部副本部長 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等、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それぞれ0.4%未満、0.6%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22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。

役員等賠償責任保険契約について

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。

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。

※被保険者には取締役・監査役・執行役員を含みます。

<第1号議案に関するご参考>

「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等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

第2号議案 取締役に対する譲渡制限付株式報酬額改定の件

当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という）に対する報酬については、固定報酬である基本報酬に加えて、業績連動報酬として支給する賞与、非金銭報酬として支給する譲渡制限付株式報酬にて構成しております。これらの報酬の詳細は58ページから61ページに記載のとおりです。

当社は2018年6月26日開催の第152期定時株主総会において、対象取締役に対する譲渡制限付株式報酬の報酬額の上限を「年額2億円以内かつ100,000株以内」とご承認いただいております。

今般、当社は、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て、近年の当社の株価水準、「新共通価値創造戦略 TOTO WILL 2030」等を総合的に勘案し、譲渡制限付株式の付与のために対象取締役に支給する金銭報酬額を年額3億円以内に改定させていただきたいと存じます。その際、付与株数の上限は年100,000株以内とし変更はありません。

当社の取締役の報酬等の内容に係る決定方針等（取締役報酬基本方針、報酬決定プロセス並びに譲渡制限付株式報酬制度の概要及び割当契約の概要）は、58ページから60ページに記載のとおりであります。

現在の取締役は12名（うち社外取締役3名）であり、第1号議案「取締役12名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、引き続き取締役は12名（うち社外取締役3名）となります。

本議案は、取締役の報酬等の内容に係る決定方針及び当社の株価水準等を総合的に勘案しつつ、報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定しており、相当であるものと判断しております。

<第2号議案に関するご参考>

1. 第2号議案をご承認いただいた場合の取締役の報酬構成

本議案が承認された場合は、58ページにあります<取締役の報酬等についての株主総会の決議>に記載の譲渡制限付株式報酬について、以下の改定を予定しております。

<取締役の報酬等についての株主総会の決議>

基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）*	譲渡制限付株式報酬*
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

※社外取締役への支給は基本報酬のみとしています。

2. 2020年度の譲渡制限付株式報酬の付与実績

決議日	付与対象者数	付与株数	付与株価*	付与総額
2020年6月24日	9名	24,100株	4,245円/株	102,304,500円

※割当決議日の前稼働日における当社株価終値。

3. 2021年度の譲渡制限付株式報酬の付与予定

付与年度	付与対象者数	付与株数	付与株価*	付与総額
2021年度	9名	25,700株	6,800円/株	174,760,000円

※割当決議日の前稼働日における当社株価終値が付与株価となりますが、2021年3月31日における当社株価終値を参考値として記載しています。

以上

添付書類

■ 事業報告 (自 2020年4月1日 至 2021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（2020年4月1日から2021年3月31日まで）における世界経済は、回復の傾向が見られるものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、依然として厳しい状況が続いています。

わが国の経済も同様に持ち直しの傾向があるものの、一部に弱さが見られる等、依然として厳しい状況は継続しています。

このような事業環境の中、当社グループは引き続き、中期経営計画「TOTO WILL 2022」に基づき、「日本」「中国・アジア」「米州・欧州」の3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」「環境建材」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。

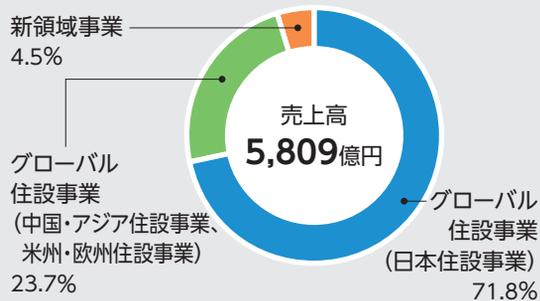
その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が5,809億3千5百万円（前期比2.6%減）、営業利益が413億5千1百万円（前期比12.5%増）、経常利益が413億5千3百万円（前期比14.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益が271億9千9百万円（前期比15.3%増）となりました。

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	5,809億円（前期比	2.6%減）
営業利益	414億円（前期比	12.5%増）
経常利益	414億円（前期比	14.5%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	272億円（前期比	15.3%増）
1株当たり当期純利益	160円55銭（前期比	15.3%増）
1株当たり配当金	中間30円 期末40円	

【ご参考】事業別の業績ハイライト



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	108.9円	107.6円	106.2円	104.5円
1元	15.6円	15.2円	15.4円	15.8円
1ユーロ	120.1円	118.6円	124.1円	124.6円

グローバル住設事業 (日本住設事業)

売上高 **4,170**億円

前期比 4.4%減

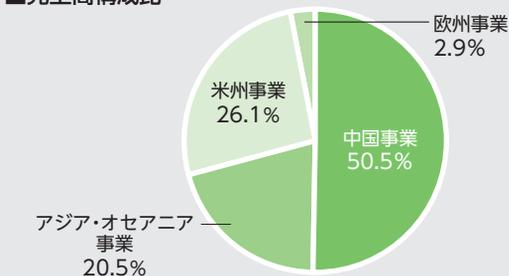
営業利益 **228**億円

前期比 10.0%減

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、日本全体で減収減益となりました。

グローバル住設事業 (中国・アジア住設事業、米州・欧州住設事業)

■売上高構成比



アジア・オセアニア事業売上高内訳

台湾事業	52%	ベトナム事業	27%	その他	21%
------	-----	--------	-----	-----	-----

売上高 **1,377**億円

前期比 1.3%増 (現地通貨ベース 2.5%増)

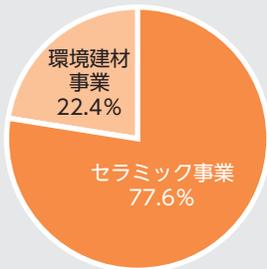
営業利益 **201**億円

前期比 31.7%増 (現地通貨ベース 32.9%増)

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、中国事業・米州事業が増収増益となり、海外全体で増収増益となりました。

新領域事業 (セラミック事業、環境建材事業)

■売上高構成比



売上高 **260**億円

前期比 7.3%増 (現地通貨ベース 8.5%増)

営業利益 **9**億円

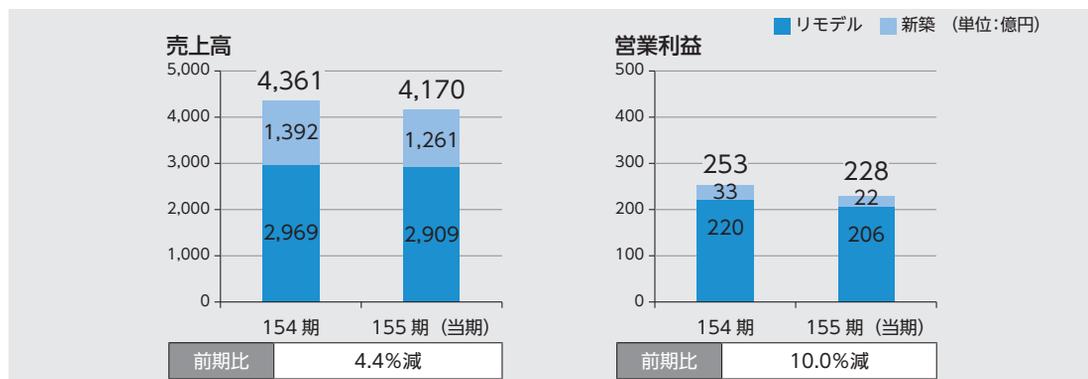
セラミック事業では半導体市場における需要が増加し増収黒字化となり、新領域事業全体で増収黒字化となりました。

(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5,546億7千8百万円（前期比3.0%減）、営業利益が429億2千6百万円（前期比5.7%増）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4,170億2千6百万円（前期比4.4%減）、営業利益が228億1千8百万円（前期比10.0%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拡大による影響を受け、厳しい状況から持ち直しつつあるものの、依然としてショールームの来館も緊急事態宣言の影響で落ち込んでいる状況となっています。一方、新型コロナウイルス感染症拡大で衛生性への関心がより高まっており、「タッチレス商品」である自動水栓の販売が好調です。しかし、第2四半期までの影響が大きく、リモデル・新築共に前年を下回る実績となりました。

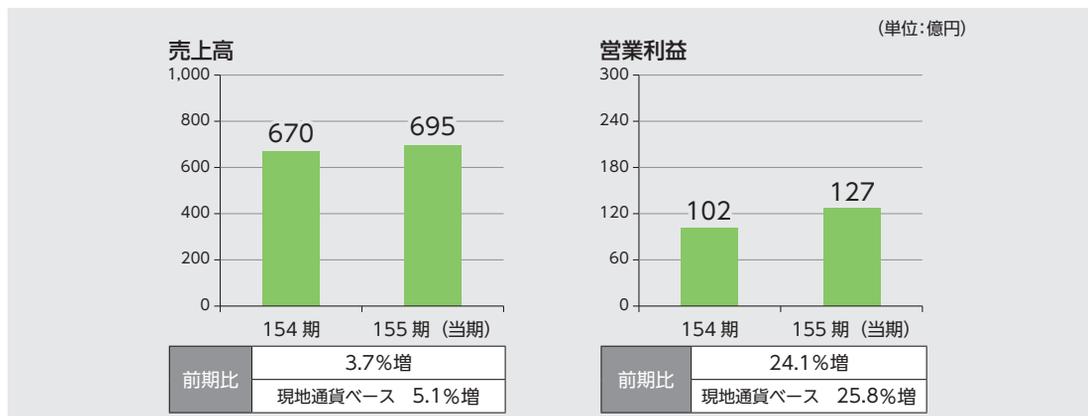
TOTO、DAIKEN、YKK APでは、これからも安心して暮らせる、人と地球にやさしい家づくりの視点「グリーンリモデル」に基づいて、新しい生活様式に対応した提案とお客様のさまざまな暮らしの想いをかなえるライフスタイルの提案「十人十家」を推進しています。

当社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。



販売が好調な「タッチレス商品」である「アクアオート（自動水栓）Aタイプ」

<中国・アジア住設事業>
(中国事業)

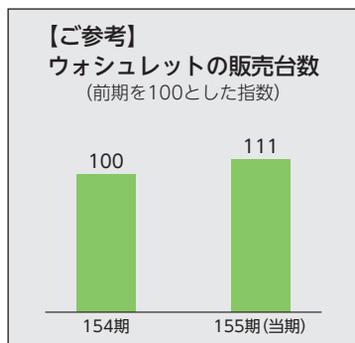


当連結会計年度の業績は、売上高が695億6百万円（前期比3.7%増）、営業利益が126億5千2百万円（前期比24.1%増）となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、その後順調に市況が回復し増益となりました。

当社グループにおいては、新型コロナウイルス感染症拡大による市場環境や消費者の購買行動の変化などに注視しつつ、高級ブランドとしての強みを活用し、引き続き事業活動を推進しています。

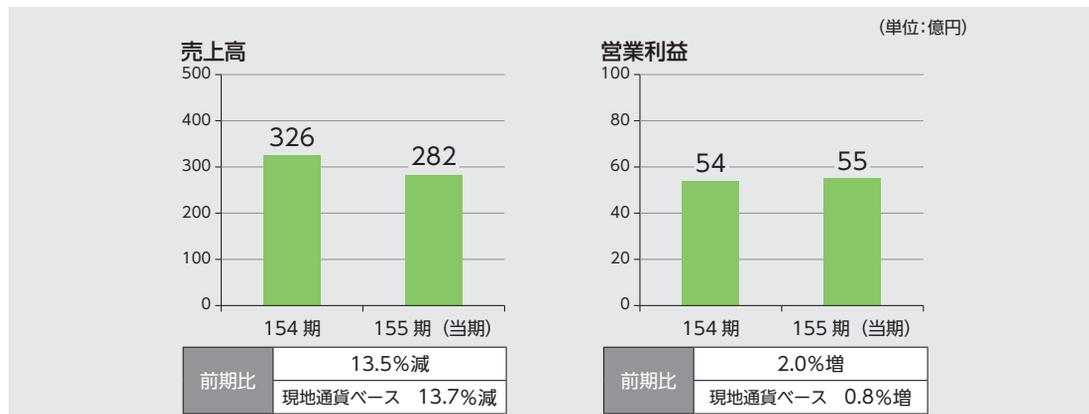
また、中国国内の長期的な市場成長による需要増に対応するため、効率的な生産と最適な供給体制の構築を進めています。加えて、「ウォシュレット」のプロモーション強化を通じて普及拡大に努めています。



全室「ネオレスト」が採用されている
中国の5スターホテル「パークハイアット 蘇州」



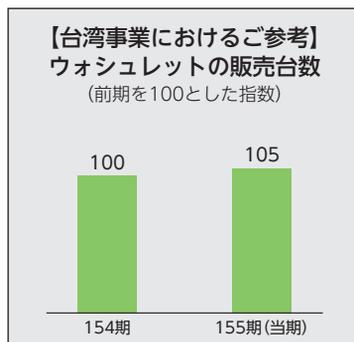
<中国・アジア住設事業>
(アジア・オセアニア事業)



当連結会計年度の業績は、一部地域では新型コロナウイルス感染症拡大の影響はほぼなかったものの、その他の多くの国・地域で依然として影響を受けており、売上高が281億8千4百万円（前期比13.5%減）、営業利益が55億1千6百万円（前期比2.0%増）となりました。

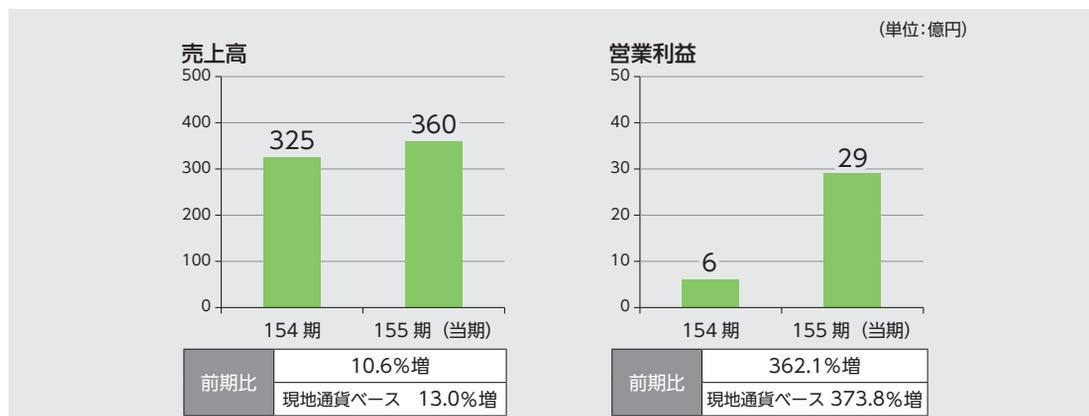
当社グループにおいては、世界の供給基地としてベトナム、タイでの生産体制を充実させると共に、新興国市場での販売力を強化しています。また、日本発の高級ブランドとしての認知を活かした事業活動を推進しています。

各国・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や、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。



2021年3月にベトナムにオープンした
直営ショールーム「ハノイショールーム」

<米州・欧州住設事業>
(米州事業)

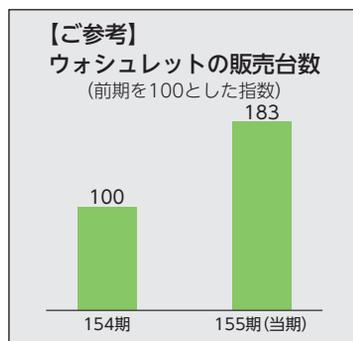


当連結会計年度の業績は、売上高が359億7千2百万円（前期比10.6%増）、営業利益が29億3千5百万円（前期比362.1%増）となりました。

上半期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により事業活動の停止を余儀なくされましたが、北米を中心に「ウォシュレット」の需要が急増するなど温水洗浄便座を取り巻く市場環境が大きく変化をしており、本格的な普及段階へと移行しつつあります。また、衛生性を重視した「タッチレス商品」も堅調です。

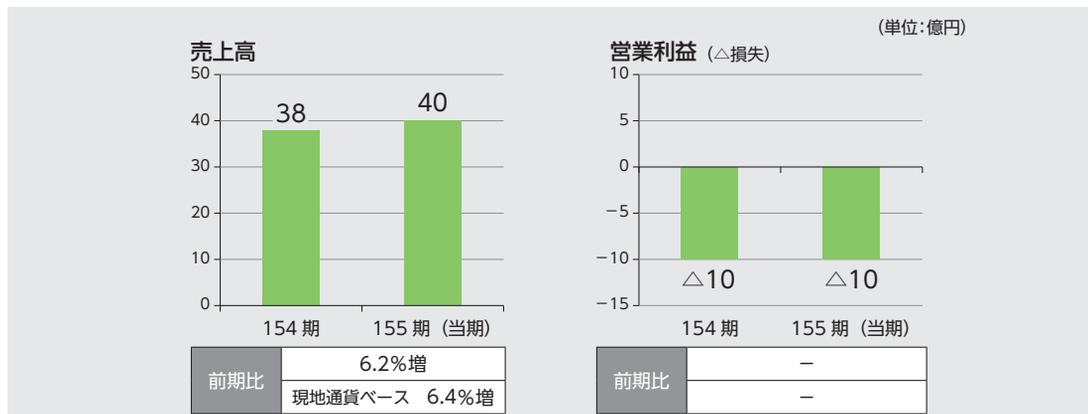
当社グループにおいては、中高級市場において清潔機能を中心に価値伝達を強化、商品優位性によってブランド価値を高め、競合他社との差別化を図っており、「ウォシュレット」をはじめ、高い節水性能（洗浄水量3.8L）を有する節水便器、快適性、デザイン性がお客様に評価されている「ネオレスト」などの採用が増加しています。

ショールーム展示拡充やホームページの充実、eコマース整備など、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。



TOTO U.S.A., Inc.のホームページにて公開されている「TOTO Virtual Showroom」

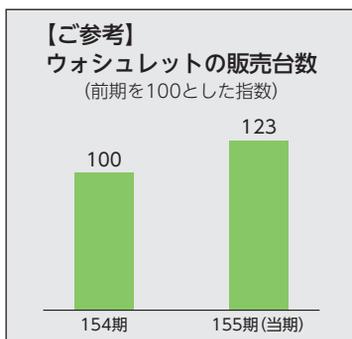
<米州・欧州住設事業>
(欧州事業)



当連結会計年度の業績は、売上高が39億8千8百万円（前期比6.2%増）、営業損失が9億9千5百万円（前連結会計年度は営業損失9億6千7百万円）となりました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、事業活動の制限を余儀なくされましたが、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。

当社グループにおいては、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。

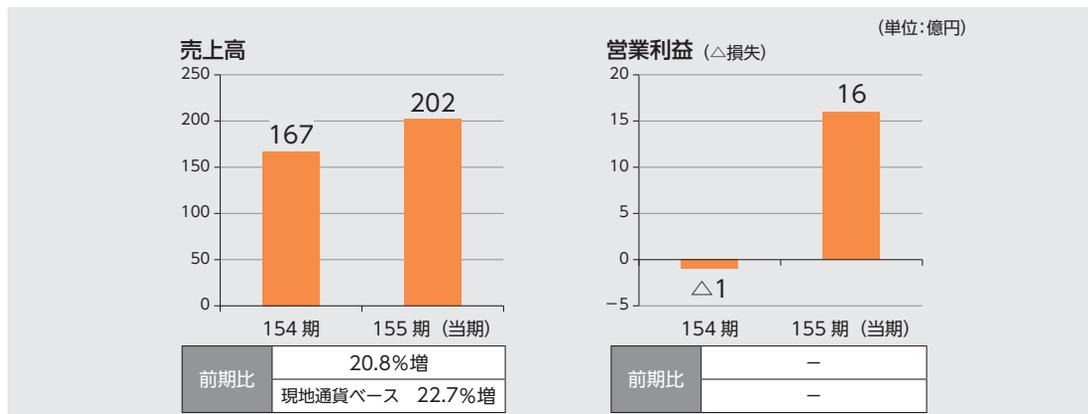


オンラインで開催された
世界最大規模の国際見本市「ISH 2021」

新領域事業

当連結会計年度の業績は、売上高が259億9千万円（前期比7.3%増）、営業利益が8億9千5百万円（前連結会計年度は営業損失4億4千8百万円）となりました。

<セラミック事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が201億6千6百万円（前期比20.8%増）、営業利益が16億3千2百万円（前連結会計年度は営業損失8千4百万円）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拡大の影響を受けたものの、半導体・表示デバイス等の先端デバイスの需要が増加したことにより、それら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も増加しました。

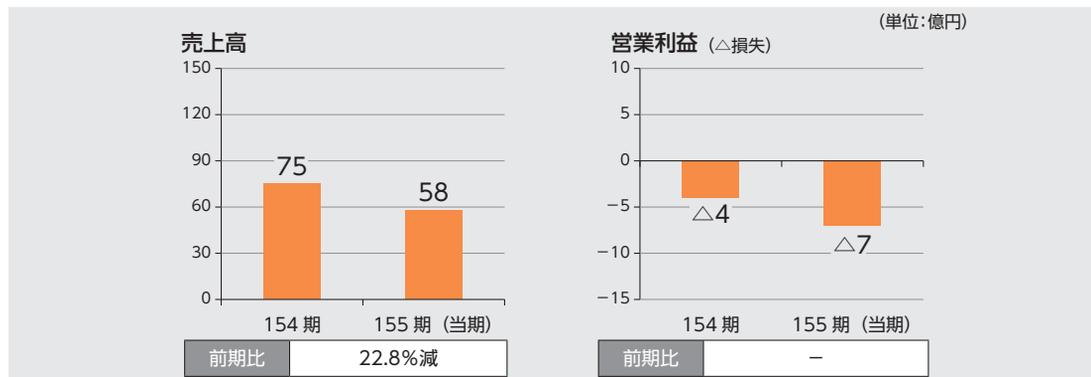
取引先の需要変化に対応できるよう、もの創りを抜本的に改革し、生産性向上に取り組むことで、強固な事業基盤の構築を目指しています。

【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。

<環境建材事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が58億2千4百万円（前期比22.8%減）、営業損失が7億3千6百万円（前連結会計年度は営業損失3億6千4百万円）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拡大の影響により売上が前年より減少しました。



パブリックトイレ向けの商品「ハイドロセラ・フロアPU（薄型）」

その他

＜社外からの評価について＞

・ESG投資指標に選定

ESG投資の世界的指数である「FTSE 4 Good Index Series」の構成銘柄に5年連続で選定されると共に、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）によって採用されている4つのESG投資指数である「FTSE Blossom Japan Index」、[S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数]、「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、及び「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」にも継続して選定されました。

また、「Dow Jones Sustainability Indices」の「World Index」の構成銘柄に、米国のS&P Global社が選定する「S&P Global Sustainability Awards 2021」では「ブロンズクラス」に選定されました。

これらの指標に選定されたことは、TOTOグループのESGに配慮した事業活動、情報開示が評価されたことによるものです。引き続き、TOTOグループは「TOTOグローバル環境ビジョン」の活動を通じて、経営とCSRの更なる一体化を図り、企業価値向上を目指していきます。

・第三セクター TOTO特例子会社「サンアクアTOTO」が JIS 認証取得

福岡県、北九州市、TOTOとの共同出資で設立したサンアクアTOTO株式会社が、日本産業規格「JIS B2061 給水栓」の認証を取得しました。

今回の取得により、2020年4月から品質の証である「JISマーク」の付いた製品を製造・出荷できるようになり、更なる雇用創出につながる事が期待できます。

・デザインへの評価

特許庁が知的財産権制度の有効活用や発展などに貢献した個人や企業を表彰する「令和2年度知財功労賞」において、「デザイン経営企業」として表彰されました。また、2017年8月より生産・販売している「ネオレストNX」の意匠が、公益社団法人発明協会主催の「令和2年度全国発明表彰」において、「発明賞」を受賞しました。加えて、国際的に権威のあるデザイン賞である「レッドドット・デザイン賞2021」において、プロダクトデザインのカテゴリーで6商品が受賞しました。このうち「アクアオート コンテンポラリータイプ（オーバル）」は最優秀賞である「ベスト・オブ・ザ・ベスト」に選出されました。TOTOとしてのレッドドット・デザイン賞受賞は9年連続、「ベスト・オブ・ザ・ベスト」の受賞は2回目となります。

TOTOグループは「健康で文化的な生活を提供したい」という創立時からのスピリットを脈々と受け継ぎ、さまざまな取り組みを続けています。「デザインと機能の高度な融合」をTOTOのデザイン経営の根幹とし、商品企画開発プロセス、お客様ニーズの分析、TOTO独自技術の研究開発推進など、あらゆる価値創造活動で、今後も挑戦と進化を続けていきます。

・「2020年度建築設備技術遺産」に「ネオレストEX」が認定

一般社団法人建築設備技術者協会が主催する「2020年度建築設備技術遺産」に、ウォシュレット一体形便器「ネオレストEX」が認定されました。

今回の認定は、従来、便器後方に設置されていたタンクを無くした「タンクレス便器」を実現したことにより、トイレの空間づくりの自由度を高めたことから、建築設備として価値ある製品と認められたことによるものです。



FTSE4Good

Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



「ネオレストNX」



reddot winner 2021
best of the best

「アクアオート コンテンポラリータイプ（オーバル）」
※海外向け



「ネオレストEX」

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。

当期は、新型コロナウイルス感染症拡大による今後の更なる経済環境の悪化に備えて十分な手元流動性を確保すべく資金調達を行いました。

上記の結果、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367億5千万円増の979億6千4百万円となりました。

(2) 設備投資の状況

当期に実施した設備投資の総額は、253億1百万円となりました。

<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、150億5千万円の設備投資を行いました。

<グローバル住設事業（海外）>

生産設備導入・更新、新商品金型等で、82億6千3百万円の設備投資を行いました。

<新領域事業>

生産設備導入・更新等で、17億8千6百万円の設備投資を行いました。

<全社>

研究開発設備導入で、2億1百万円の設備投資を行いました。

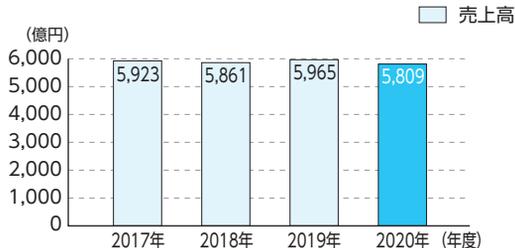
(3) 他の会社の株式の取得等

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

【ご参考】連結財務ハイライト

■ 売上高



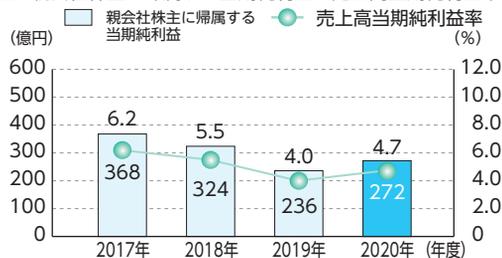
■ 営業利益・売上高営業利益率



■ 経常利益・売上高経常利益率



■ 親会社株主に帰属する当期純利益・売上高当期純利益率



(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	2017年度 (第152期)	2018年度 (第153期)	2019年度 (第154期)	2020年度 (第155期)
売 上 高	(百万円)	592,301	586,086	596,497	580,935
営 業 利 益	(百万円)	52,602	40,167	36,760	41,351
経 常 利 益	(百万円)	54,376	43,119	36,111	41,353
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	36,798	32,380	23,583	27,199
1株当たり当期純利益	(円)	217.50	191.26	139.26	160.55
総 資 産	(百万円)	564,319	574,960	583,934	647,635
純 資 産	(百万円)	342,219	346,658	341,141	373,707

(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移

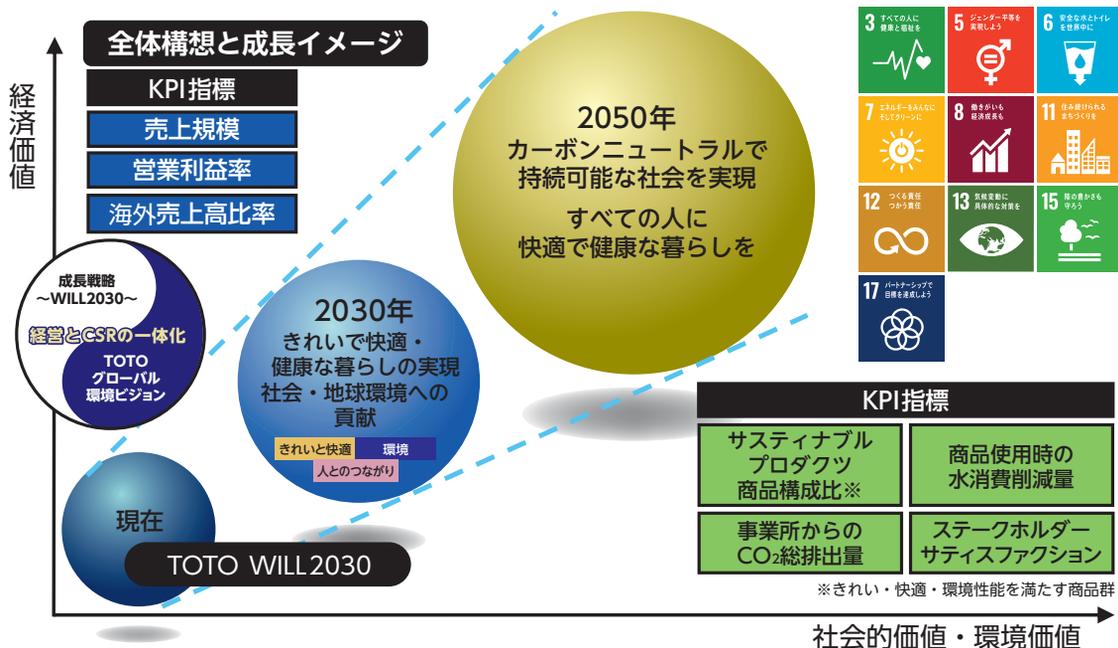
区 分	年 度	2017年度 (第152期)	2018年度 (第153期)	2019年度 (第154期)	2020年度 (第155期)
売 上 高	(百万円)	400,218	404,041	403,631	397,053
営 業 利 益	(百万円)	16,066	11,085	10,425	9,410
経 常 利 益	(百万円)	39,011	44,918	28,921	27,912
当 期 純 利 益	(百万円)	31,618	40,182	23,801	23,238
1株当たり当期純利益	(円)	186.89	237.35	140.55	137.16
総 資 産	(百万円)	387,429	406,023	402,081	462,777
純 資 産	(百万円)	219,273	239,724	241,911	260,291

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」策定

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、「社会・地球環境への貢献」「きれいで快適・健康な暮らしの実現」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	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%	78% (日本) 85% (海外) 70%
	商品使用時の水消費削減量 (水ストレスの軽減)	9億m ³	17億m ³
	事業所からのCO ₂ 総排出量	35.7万t ※2018年度実績	25.0万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 92pt	80pt 80pt 95pt
経済価値	売上規模*	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外売上高比率 (住設事業)	25%	50%以上

※新収益認識基準調整後

中期経営課題 (WILL2030 STAGE1)

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 STAGE1)」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 STAGE1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」「新領域」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。



セグメント別計画値*

(単位：億円)

2020年度実績

	売上高	営業利益
住設事業 (日本)	4,198	228
リモデル	2,886	211
新築	1,313	17
住設事業 (海外)	1,377	177
中国	695	116
アジア	282	46
米州	360	25
欧州	40	△10
セラミック事業	201	18
全社計	5,778	397
ROA	6.5%	
ROE	7.7%	

2023年度計画

	売上高	営業利益
住設事業 (日本)	4,650	285
リモデル	3,412	265
新築	1,238	20
住設事業 (海外)	2,000	280
中国	1,000	170
アジア	420	65
米州	520	50
欧州	60	△5
セラミック事業	245	60
全社計	6,900	600
ROA	9.0%	
ROE	10.2%	

※新収益認識基準調整後

<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、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。

■中国・アジア住設事業

中国では、国民の所得増加にともない、温水洗浄便座が普及し始めています。中国事業においては、市場環境や消費者の購買行動の変化などを捉えながら、「高級ブランドTOTO」としての強みを活用し、事業活動を推進しています。

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ともない、TOTOブランドの認知度が高まっています。アジア事業においては、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・欧州住設事業

米州・欧州においては、温水洗浄便座の普及が加速しており、衛生性を重視した「タッチレス商品」にも大きな注目が集まっています。

「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、きれいで快適な水回りを世界に広めています。

<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）による社会変革は、新型コロナウイルス感染症拡大によって世界中で加速しています。クラウドサービスやAIといったデジタル技術が今後発展していくうえでの課題は、膨大なデータをどのように処理するかであり、半導体の大容量記憶・高速処理・低消費電力といった技術進化が欠かせません。加速度的に進化する半導体市場において、TOTOは高いセラミック技術と次世代のもの創りで、DXによる社会変革を支えます。

<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・生産体制で既存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。また、新型コロナウイルス感染症拡大、大規模災害など、さまざまなリスクに対しても影響を最小限に抑えるべく、生産・販売が一体となって取り組んでいます。
今後は、需要変動への追従強化とリードタイム短縮に取り組み、ニューノーマルに適應するサプライチェーン体制を構築していきます。
- ・「もの創り革新」では、自動化・IoT・AIを活用した究極のムダ取り・品質向上のために、Smart Factory化に取り組み、具体的な計画を策定し推進しています。
今後は、Smart Factory化の更なる加速に加え、商品開発においてもDXを活用しスピード向上を図り、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）

■多様な人財が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社をつくる 「マネジメントリソース革新」

場所と時間を柔軟に活用できる「新しい働き方の実現」を推進しています。

今後は、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きます。

(当期までの主な進捗状況)

- ・ やりがいを感じる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、有給休暇取得を進めました。
今後も働きやすい職場づくりを継続し、創出した時間で自己成長を図り、新たな価値の創出につなげていきます。
- ・ 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。
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。
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、事業を継続するために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制度を拡大しました。
今後は在宅勤務で得られた生活者視点や自己啓発での学びを会社に持ち寄り、お客様への新たな価値提案につなげていきます。

<TOTOグローバル環境ビジョンについて>

当社グループでは、さまざまな事業活動と「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 WILL 2030」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、2050年のカーボンニュートラルを目指して、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、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きます。



(当期までの主な進捗状況)

■ 「きれいと快適」

「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」を目指す姿とし、「きれいで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／トルネード洗浄」)を複合させた「きれいなトイレ」と、「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、あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保することを目指している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。

主な取り組みの2020年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2020年度実績	(ご参考)	
		2023年度目標	SDGsのテーマ
トルネード出荷比率 (海外)	46%	56%	 
ウォシュレット出荷台数 (海外)	77万台	134万台	 
きれい除菌水ウォシュレット展開比率 (海外)	35%	62%	

■ 「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」を目指す姿とし、「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ともに、「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、生活用水不足や劣悪な衛生環境で困っている人をなくそうとしている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。

主な取り組みの2020年度の指標と実績は次のとおりです。



「TOTO水環境基金」助成先団体の活動により再生した古井戸 (インド)

指標	2020年度実績	(ご参考)	
		2023年度目標	SDGsのテーマ
商品使用時水消費削減量*	9億m ³	11億m ³	 
事業所からのCO ₂ 総排出量	30.7万 t	29.4万 t	
施策によるCO ₂ 排出量削減	3.8万 t	4.2万 t	
商品使用時CO ₂ 排出量削減*	321万 t	360万 t	 
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)	96件	150件	

※2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

■ 「人とのつながり」

「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともに作り、わかち合う」を目指す姿勢とし、「お客様満足の上昇」「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によるお客様満足の上昇や、植樹活動や地域清掃等のボランティア活動への社員の参加促進などにより、いつまでも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、全従業員が「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、若者や障がい者を含むすべての男性及び女性が、働きがいのある人間らしい仕事をしている社会を目指している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。

主な取り組みの2020年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2020年度実績	(ご参考)	
		2023年度目標	SDGsのテーマ
アフターサービスお客様満足度	92pt	94pt	 
ショールーム満足度（日本）	73pt	75pt	
ボランティア活動参加率	67%	100%	 
社員満足度（日本）	74pt	76pt	
女性管理職比率（日本）	14%	21%	
ライフイベントによる離職率*（日本）	2.1%	0%	

※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 (2021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		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 洗面化粧台等
	中国・アジア 住設事業	中国事業	
		アジア・ オセアニア事業	
	米州・欧州 住設事業	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 (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
	環境建材事業*	環境建材の製造・販売	光触媒 (ハイドロテクト) タイル建材等
そ の 他		不動産賃貸業等	—

※2021年4月1日付で、環境建材事業は新領域事業から日本住設事業に変更となりました。

6. 主要な営業所及び工場並びに従業員の状況 (2021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 (神奈川県) 滋 賀 工 場 (滋賀県) 支 社 [13] 北 海 道 支 社 (北海道) 東 北 支 社 (宮城県) 北 関 東 支 社 (埼玉県) 東 関 東 支 社 (千葉県) 東 京 支 社 (東京都) 横 浜 支 社 (神奈川県) 信 越 支 社 (新潟県) 支 店 ・ 営 業 所 [88] シ ョ ー ル ー ム [100]	社 (福岡県) 場 [4] 場 (神奈川県) 場 (滋賀県) 社 [13] 社 (北海道) 社 (宮城県) 社 (埼玉県) 社 (千葉県) 社 (東京都) 社 (神奈川県) 社 (新潟県) 支 店 ・ 営 業 所 [88] シ ョ ー ル ー ム [100]	小 倉 第 一 工 場 (福岡県) 滋 賀 第 二 工 場 (滋賀県)
	子 会 社	TOTOサニテクノ株式会社 (大分県) TOTOウォ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マテリア株式会社 (岐阜県)	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）
		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		14,759名
	中国・アジア 住設事業	中国事業	6,526
		アジア・オセアニア事業	9,865
	米州・欧州 住設事業	米州事業	1,457
		欧州事業	131
新領域事業	セラミック事業		684
	環境建材事業		288
その他			90
合計			33,800 (前期末比 246名増)

(注) 従業員数は就業人員であります。

② 当社の状況

従業員数	在籍人員数	平均年齢	平均勤続年数
8,158名 ^{※1} (前期末比 11名減)	9,273名 ^{※2} (前期末比 98名減)	44歳2ヶ月	18年1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1,732名）は除外し、子会社からの出向従業員（当期617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 (2021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マテリア(株)	100	100	タイル建材の製造・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
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	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 万マレーシアリングギット	100	温水洗浄便座の製造・販売

会 社 名	資 本 金	出 資 比 率	主 要 な 事 業 内 容
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

- ① TOTO Europe GmbHに対して、財政基盤強化のため、増資を行いました。なお、TOTO Europe GmbHへの増資については資本準備金として処理していることから、資本金の変動はありません。
- ② 東陶（福建）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 TOTO MEXICO,S.A.DE C.V.に対して設備投資のため、TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC.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5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 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 (2021年3月31日現在)

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	32,000

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、企業体質の強化と将来の事業展開を勘案した内部留保の充実と安定的な配当を基本方針としています。

内部留保資金につきましては、長期安定的な経営基盤の確立に向けて、商品力の向上と生産・販売体制の整備・強化及び新規事業や海外事業の展開などに活用してまいります。

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30円、期末40円とさせていただきます。

II 株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数

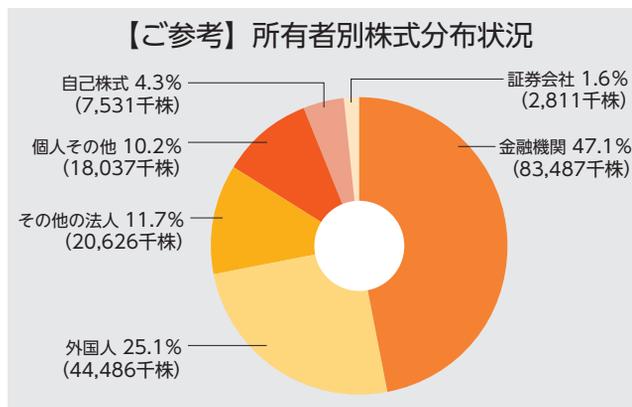
700,000,000株

2. 発行済株式総数

176,981,297株

3. 株主数

24,173名 (前期末比6,485名減)



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)	22,936	13.5
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,421	6.7
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
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	3,428	2.0
BBH FOR FIDELITY CONTRAFUND	3,290	1.9
株式会社三菱UFJ銀行	3,087	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	2,784	1.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口9)	2,741	1.6
積水ハウス株式会社	2,671	1.6

(注) 持株比率は、自己株式 (7,531,777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 (社外取締役を除く)	9名	24,100株

(注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、58ページから61ページに記載しております。

2. 社外取締役及び監査役へは、株式を交付しておりません。

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及び監査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（社外取締役を除く） 当社監査役（社外監査役を除く）	1名	3個	1名	3個	1名	3個
	－名	－個	－名	－個	－名	－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、監査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（社外取締役を除く） 当社監査役（社外監査役を除く）	2名	6個	1名	11個	2名	25個
	－名	－個	－名	－個	－名	－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、監査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（社外取締役を除く） 当社監査役（社外監査役を除く）	2名	13個	3名	22個	4名	11個
	1名	1個	1名	5個	1名	2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	13,500株	普通株式	6,500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、監査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（社外取締役を除く） 当社監査役（社外監査役を除く）	4名	18個	5名	20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	10,500株	普通株式	11,500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、監査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。			

(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

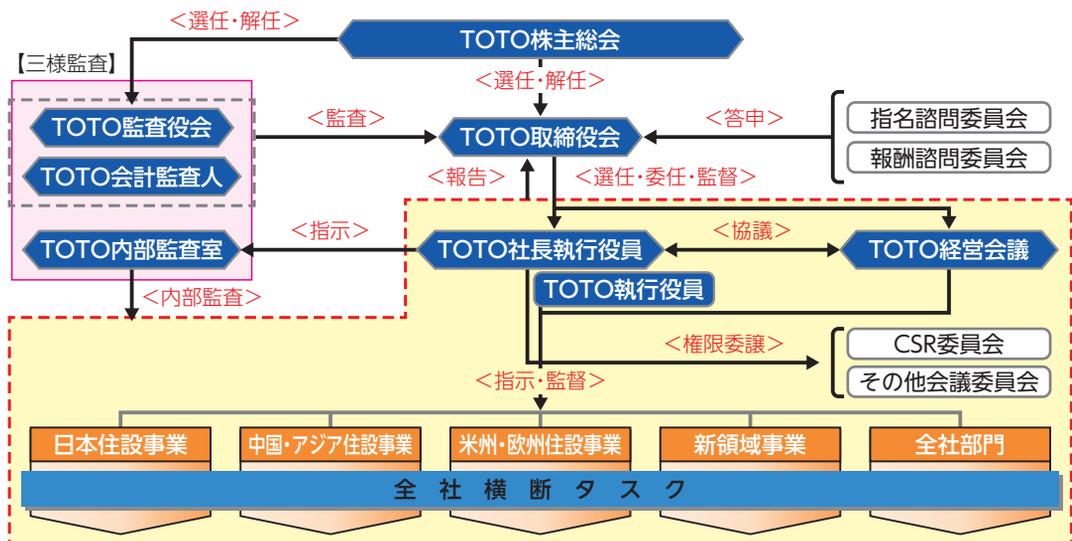
当社グループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築すると共に、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

- 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・監査役会・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3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役会は、社外監査役2名を含む4名で構成されています。取締役会をはじめとする主要会議への出席・取締役との定期的な意見交換等により、監査役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 監査役監査、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、監査役、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、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。また、取締役の責任を明確にするため、取締役の任期を1年としています。

【監査役及び監査役会】

監査役全員で構成する監査役会は、原則月1回開催し、取締役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、取締役会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、取締役との定期的な意見交換など、監査役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。

社外監査役には、企業財務・企業法務等の専門性や企業経営に係る高度な見識・経験を保持している方を招聘し、取締役会の意思決定や取締役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、取締役及び監査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・社外監査役を含む取締役又は監査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等について評価・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 2020年度における取締役会・監査役会の構成

＜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。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の監査役だけでなく、取締役会での議決権を持つ取締役が必要であり、共に高い独立性を有することが重要であると考えています。

2021年3月末現在、取締役会での議決権を持つ取締役12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9名、高い独立性を有する社外取締役3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、監査役会は、当社グループにおいてキャリアを有する常勤監査役2名、高い独立性を有する社外監査役2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	社外取締役	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	安 部 壮	—	—	○
取 締 役	林 祐 一	—	—	—
取 締 役	田 智 之 祐	—	—	—
取 締 役	田 信 也 信	—	—	—
取 締 役	久 我 俊 哉	—	—	—
取 締 役	清 水 隆 幸	—	—	—
取 締 役	下 野 雅 承	○	○	○
取 締 役	津 内 純 嗣	○	○	○
取 締 役	山 内 重 徳	○	○	○

【監査役会の構成】

役 名	氏 名	社外監査役	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会
常勤監査役	成 清 雄 一	—	—	—
常勤監査役	井 上 茂 樹	—	—	—
監 査 役	皿 澤 修 一	○	○	○
監 査 役	丸 森 康 史	○	○	○

(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・評価を行っております。

分析・評価にあたっては、取締役及び監査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。

2021年3月度の取締役会では、社外取締役及び社外監査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、2019年度の実効性評価で取締役及び監査役全員を対象に実施したアンケート結果から認識した課題について、その取り組み状況について評価しました。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会に報告されるように運用されています。
- (3) コーポレートガバナンス・コードの全項目、特に取締役会関連項目は詳細に点検し、適正に対応しています。
- (4) 取締役会の多様性に関して、他社状況や議決権行使助言会社の評価も確認しながら検討を行うなど、アンケート結果から認識した課題について、改善の取り組みを進めています。

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おります。

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、監査役会設置会社の枠組みの中で、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・社外監査役の設置）
- 意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役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. 取締役及び監査役 (2021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
代表取締役	清 田 徳 明	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
代表取締役	白 川 敬	副社長執行役員 お客様、文化推進、デザイン担当 兼 WILL2022 マーケティング革新担当
取 締 役	安 部 壮 一	専務執行役員 中国・アジア住設事業、内部監査室担当 兼 WILL2022 中国・アジア住設事業担当 東陶 (中国) 有限公司 董事長
取 締 役	林 良 祐	専務執行役員 レストラン事業、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
取 締 役	田 口 智 之	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
取 締 役	田 村 信 也	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 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長 TOTO U.S.A., INC. 社長
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 WILL2022 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、機器水栓事業 担当 兼 TOTOハイリビング株式会社 代表取締役社長 兼 WILL2022 デマンドチェーン革新担当
社外取締役	下 野 雅 承	日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉顧問 株式会社ブロンコビリー 社外取締役
社外取締役	津 田 純 嗣	株式会社安川電機 代表取締役会長
社外取締役	山 内 重 徳	株式会社UACJ 名誉顧問
常勤監査役	成 清 雄 一	株式会社井筒屋 社外監査役
常勤監査役	井 上 茂 樹	
社外監査役	皿 澤 修 一	
社外監査役	丸 森 康 史	

- (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. 取締役 下野雅承氏、同 津田純嗣氏、同 山内重徳氏、監査役 皿澤修一氏、同 丸森康史氏の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. 監査役 成清雄一氏は、当社において担当役員として経理業務に携わった経験があり、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。
また、監査役 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。

4. 当期中の取締役・監査役の異動

- (1) 取締役 張本邦雄氏、同 森村望氏、同 麻生泰一氏、同 榊田和彦氏、監査役 仲宏敏氏は2020年6月24日開催の第154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) 取締役 久我俊哉氏、同 清水隆幸氏、同 山内重徳氏、監査役 井上茂樹氏は2020年6月24日開催の第154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。

5. 2021年4月1日付で次のとおり担当等が変更になっております。

地位	氏名	担当又は重要な兼職の状況等
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 WILL2030 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 WILL2030 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 WILL2030 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 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 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 WILL2030 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 WILL2030 デマンドチェーン革新担当
取締役	安部 壮一	

6. 2021年6月1日付で次のとおり一部変更となる予定です。

地位	氏名	担当又は重要な兼職の状況等
取締役	田村 信也	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 東陶(中国)有限公司 董事長 台湾東陶股份有限公司 董事長 TOTO KOREA LTD. 会長 TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC. 会長

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財・多様な人財を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
 - ③ 報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセス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期定時株主総会並びに2018年6月26日開催の第152期定時株主総会において取締役の報酬額の上限は次のように決議されました。

<取締役の報酬等についての株主総会の決議>

	基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
取 締 役	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2億円以内 かつ100,000株以内※2

※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）

※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）

<報酬決定プロセス>

当社は、2021年2月26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、委任をしています。

- ・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。

<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（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、「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて連結営業利益額を基に算出します。

業績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。

対象取締役への支給は、算出した賞与原資を設定した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行います。支給時期は年1回で、支給内容は以下のとおりです。

- ・単年度業績連動賞与：前事業年度の連結営業利益の0.6%以内を支給
- ・複数年度業績連動賞与：以下2つの基準を達成した場合、前事業年度の連結営業利益の0.15%以内を支給
 - ① 前事業年度を最終年とする過去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過去3期分の平均値を超えること
 - ② 前事業年度のROEが5.0%以上であること

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。

(譲渡制限付株式報酬)

対象取締役に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内で調整します。

・ 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又は監査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 ・ 取締役又は監査役のいずれの地位をも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等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>

対象取締役の各報酬のうち、賞与はその業績指標を連結営業利益に基づき原資配分する性質上、その値によって各報酬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、2020年度における対象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
55%	30% ^{*1*2}	15%

※1 連結営業利益：310億円（2020年10月30日決算短信開示値）

※2 複数年度業績連動賞与は不支給の見込み

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役には基本報酬のみとしています。

(2) 監査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

監査役報酬は、基本報酬のみとしています。2011年6月29日開催の第145期定時株主総会において、監査役の報酬額の上限は年額1億5,000万円以内にする事が決議されました。また、それぞれの監査役の基本報酬額は監査役の協議により職務と責任に応じて決定しています。

<監査役の報酬等についての株主総会の決議>

	基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
監査役	年額1億5,000万円以内*	—	—

※2011年6月29日第145期定時株主総会決議（決議時監査役数：4名）

(3) 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* ¹	譲渡制限付株式報酬* ²	合計
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役	16	387	247	107	742
（うち社外取締役）	（4）	（36）			（36）
監査役	5	95			95
（うち社外監査役）	（2）	（24）			（24）
合計	21	483	247	107	838

※1 業績指標に関する実績：連結営業利益414億円（複数年度業績連動賞与は不支給）

※2 譲渡制限付株式報酬の交付実績は、49ページ「II 株式に関する事項 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」参照

(4) 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	63	50	17	131
代表取締役 清田 徳明	63	50	16	129

4. 社外役員の状況

(1) 主な活動状況

① 社外取締役

氏名	取締役会出席状況	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
下野 雅承	12回開催 うち12回出席	長年にわたり日本アイ・ビー・エム株式会社の経営に携わり、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、IT戦略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。
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、人財戦略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	10回開催 うち10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、投資戦略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。

(注) 社外取締役 山内重徳氏は、2020年6月24日開催の第154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が、他の社外取締役と異なります。

② 社外監査役

氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
皿澤修一	12回開催 うち12回出席	12回開催 うち12回出席	<p>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、社外監査役としての職務を適切に遂行しました。</p> <p>特に監査役会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びに環境施策等について、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>
丸森康史	12回開催 うち12回出席	12回開催 うち12回出席	<p>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、社外監査役としての職務を適切に遂行しました。</p> <p>特に監査役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等について、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>

(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、社外取締役及び社外監査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、当社が社外取締役及び社外監査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	96
(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	96
(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	95

- (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、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. 監査役会は、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

監査役会は、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、監査役会は、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ています。
- (4)「取締役法令遵守ガイド」を作成・更新し、取締役として特に留意すべき法令につき、全取締役に周知徹底を図っています。
- (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、適時かつわ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おります。

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3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おります。

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・管理を実施しております。

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等により、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・金銭的影響の視点から、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回開催する定時取締役会に加え、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・監査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】

年4回開催の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・モニタリング等の年度計画・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、新入社員等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等を実施しています。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おります。

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おります。

7. 監査役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からの独立性と監査役からの指示の実効性の確保に関する事項

- (1)監査役の職務を補助するため、業務執行組織から独立した、監査役直属の監査役室を設置し、管理職を含め、専任の監査役補助者を複数名配置します。
- (2)監査役補助者の異動、評価等については、監査役の同意を得たうえで決定します。

【運用状況の概要】

監査役直属の監査役室に4名の専任の監査役補助者を配置し監査業務を補助いたしました。また、監査役補助者の異動、評価は、監査役の同意を得たうえで決定いたしました。

8. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

(1)取締役及び担当部門は、以下の事項につき、監査役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)監査役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、監査役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】

取締役会をはじめとする主要会議や委員会に監査役の出席を要請し、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役に報告しました。

9. 監査役の仕事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

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

【運用状況の概要】

監査役の仕事執行上、必要な費用又は債務は、監査役の請求に応じて、適切に支出処理をいたしました。

10. その他監査役の仕事が実効的に行われることを確保するための体制

監査役が、その職務を適切に遂行できるよう、取締役及び各部門、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、監査役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。取締役と監査役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、定期的に監査役と連絡会を実施し、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り、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等、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依頼さ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・ウォシュレット等の新たな生活文化の創造に寄与する商品やネオレスト・ハイドロテクト等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・発展を担う従業員等にあります。

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。

WILL2030 STAGE1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」「新領域」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/profile/governance/index.htm>) 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等を開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、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. に記載の取組みは株主共同の利益を確保し、向上させるための取組みであり、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 (2021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	328,240	流 動 負 債	233,992
現金及び預金	143,332	支払手形及び買掛金	69,351
受取手形及び売掛金	91,121	短期借入金	55,923
商品及び製品	54,165	コマーシャル・ペーパー	40,600
仕掛品	12,081	未払金	11,643
原材料及び貯蔵品	16,989	未払費用	31,877
その他	10,778	未払法人税等	3,865
貸倒引当金	△228	未払消費税等	3,430
固 定 資 産	319,394	役員賞与引当金	185
有 形 固 定 資 産	219,257	製品点検補修引当金	50
建物及び構築物	81,560	事業再編引当金	207
機械装置及び運搬具	67,301	その他	16,857
土地	26,837	固 定 負 債	39,936
建設仮勘定	28,425	長期借入金	1,440
その他	15,133	退職給付に係る負債	21,541
無 形 固 定 資 産	21,862	その他	16,953
ソフトウェア	16,233	負 債 合 計	273,928
その他	5,628	(純資産の部)	
投資その他の資産	78,274	株 主 資 本	348,738
投資有価証券	56,062	資本剰余金	35,579
長期貸付金	103	資本剰余金	29,334
差入保証金	6,606	利益剰余金	297,789
退職給付に係る資産	8,948	自己株式	△13,964
繰延税金資産	4,363	その他の包括利益累計額	17,923
その他	2,411	その他有価証券評価差額金	14,981
貸倒引当金	△221	為替換算調整勘定	△496
資 産 合 計	647,635	退職給付に係る調整累計額	3,437
		新株予約権	366
		非支配株主持分	6,678
		純 資 産 合 計	373,707
		負 債 純 資 産 合 計	647,635

(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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		580,935
売 上 原 価		368,440
売 上 総 利 益		212,494
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		171,143
営 業 利 益		41,351
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	2,338	
雑 収 入	2,014	4,353
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	165	
雑 損 失	4,185	4,350
経 常 利 益		41,353
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	92	92
特 別 損 失		
土 地 等 売 却 損	4	
投 資 有 価 証 券 売 却 損	0	
有 価 証 券 評 価 損	117	
新型コロナウイルス感染症関連損失	2,259	2,380
税金等調整前当期純利益		39,064
法人税、住民税及び事業税	10,600	
法人税等調整額	785	11,385
当期純利益		27,678
非支配株主に帰属する当期純利益		478
親会社株主に帰属する当期純利益		27,199

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」は当社ウェブサイト (<https://jp.toto.com/company/ir/information/meeting>) に掲載しています。

貸借対照表 (2021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	222,896	流 動 負 債	187,133
現金及び預金	81,105	買掛金	42,493
電子記録債権	10,032	短期借入金	65,874
商品及び製品	76,071	コーポラル・ペーパー	40,600
仕掛品	18,173	リース債	23
材料及び貯蔵品	674	未払費用	13,448
前払費用	1,143	未払消費税	16,230
短期貸付	938	未払法人税等	2,168
未収入金	19,512	前払消費税	981
その他	13,327	預り金	30
	1,917	役員賞与引当金	4,836
固 定 資 産	239,881	製品検査補修引当金	185
有 形 固 定 資 産	82,826	事業再編引当金	50
建物	40,169	固 定 負 債	15,353
構築物	2,252	長期借入金	500
構築物	1,092	リース債	27
機械及び装置	19,307	退職給付引当金	11,228
車両及び運搬具	72	資産除去債	1,343
工具・器具・備品	4,604	その他	2,253
土地	13,319	負 債 合 計	202,486
リース資産	19	(純資産の部)	
建設仮勘定	1,987	株 主 資 本	245,040
無 形 固 定 資 産	14,863	資本剰余金	35,579
ソフトウェア	14,603	資本剰余金	29,220
その他	260	資本準備金	29,101
投 資 そ の 他 の 資 産	142,191	その他資本剰余金	118
投資有価証券	49,180	利 益 剰 余 金	194,205
関係会社株	51,947	利益準備金	8,290
関係会社出資	34,001	その他利益剰余金	185,915
長期貸付	5	圧縮記帳積立	1,688
差入保証金	5,308	別途積立	143,000
長期前払費用	21	繰越利益剰余金	41,226
繰延税金資産	653	自 己 株 式	△13,964
その他	1,097	評価・換算差額等	14,884
貸倒引当金	△24	その他有価証券評価差額金	14,884
資 産 合 計	462,777	新株予約権	366
		純 資 産 合 計	260,291
		負 債 純 資 産 合 計	462,777

(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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		397,053
売 上 原 価		265,486
売 上 総 利 益		131,567
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		122,156
営 業 利 益		9,410
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	17,413	
雑 収 入	3,567	20,980
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	47	
雑 損 失	2,430	2,478
経 常 利 益		27,912
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	89	89
特 別 損 失		
有 価 証 券 評 価 損	117	
関 係 会 社 出 資 金 評 価 損	512	
新 型 コ ロ ナ ウ イ ル ス 感 染 症 関 連 損 失	455	1,085
税 引 前 当 期 純 利 益		26,917
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	3,413	
法 人 税 等 調 整 額	265	3,679
当 期 純 利 益		23,238

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

「株主資本等変動計算書」「個別注記表」は当社ウェブサイト (<https://jp.toto.com/company/ir/information/meeting>) に掲載しています。

■ 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

2021年5月14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
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2020年4月1日から2021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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

監査役及び監査役会の責任は、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、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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

2021年5月14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
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2020年4月1日から2021年3月31日までの第155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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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、継続企業的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。

監査役及び監査役会の責任は、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、監査役及び監査役会に対して、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、監査役及び監査役会に対して、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

■ 監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第155期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、当期の監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、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、以下の方法で監査を実施しました。
 - 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いたしました。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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び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、意見を表明いたしました。
 - ③ 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。
 - ④ 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、当社の会社役員として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。

2021年5月14日

TOTO株式会社 監査役会

常勤監査役 成 清 雄 一 ㊟

常勤監査役 井 上 茂 樹 ㊟

監 査 役 皿 澤 修 一 ㊟

監 査 役 丸 森 康 史 ㊟

(注) 監査役皿澤修一及び監査役丸森康史は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

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 0120-232-711 (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出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 0120-232-711

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/information/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

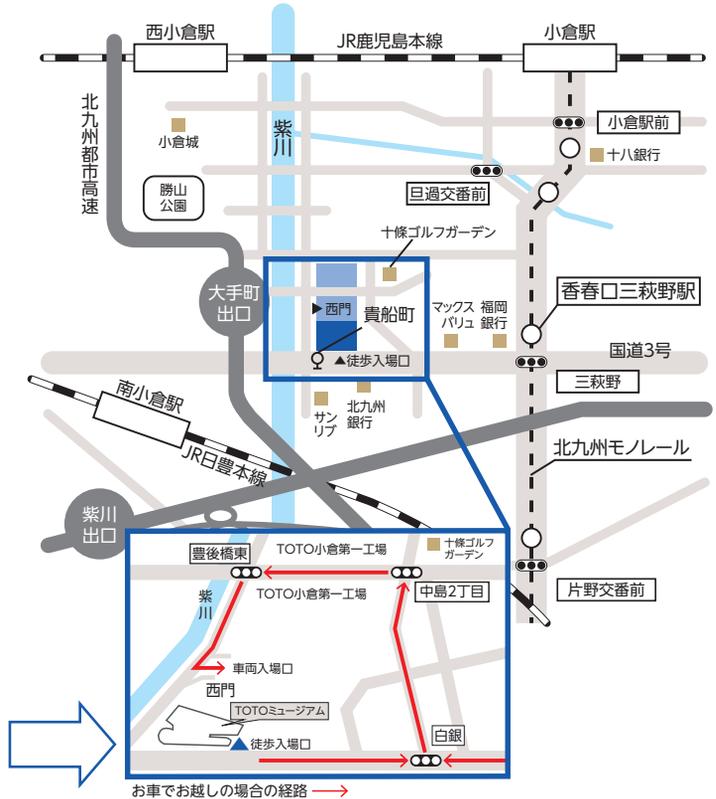


公共交通機関のご案内

- 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。



〈お願い〉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

新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、当社は株主総会の運営において、以下のとおり対応させていただきます。株主の皆様のご理解とご協力を賜りたく、お願い申し上げます。

- 当日は間隔をあげた座席配置を行う予定です。そのため、十分な座席数を確保できない可能性がございます。
- 受付で検温にご協力ください。発熱が認められる株主様は入場をお断りさせていただきます。
また、入場された株主様につきましても、咳き込むなど体調不良と見受けられる場合、運営スタッフがお声かけの上、ご退場いただく場合がございます。
- 会場内でマスクの常時ご着用と、受付での手指のアルコール消毒にご協力ください。
- 本総会に出席する当社役員及び運営スタッフも、マスクを着用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/information/meeting>

「ウォシュレット」はTOTOの登録商標です。

