



第153期定時株主総会 招集ご通知

日時 2019年6月25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	1
■ 株主総会参考書類	5
■ 事業報告	26
■ 連結計算書類	67
■ 計算書類	69
■ 監査報告書	71

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 喜多村 円

第153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153期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面又は電磁的方法（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いただきまして、2019年6月24日（月曜日）午後5時10分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

■ 日 時 2019年6月25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153期（2018年4月1日から2019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13名選任の件
第2号議案 監査役2名選任の件
第3号議案 補欠監査役1名選任の件

■ 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表示の上、2019年6月24日（月曜日）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、2019年6月24日（月曜日）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、当社ホームページ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、当社ホームページ「投資家・IR情報」において周知させていただきます。

当社ホームページアドレス <https://jp.toto.com/company/ir>

- ・ 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。
- ・ 当日はお土産をご用意しておりますが、お持ちいただく議決権行使書用紙の枚数にかかわらず、ご出席の株主お一人様に対し1個とさせていただきます。

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

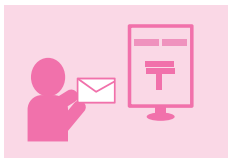


同封の議決権行使書用紙を
会場受付へご提出ください。

株主総会日時

2019年6月25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ご表示
の上、ご返送ください。

行使期限

2019年6月24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各議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2019年6月24日（月）
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

[illegible]

第1号・第2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
をご表示の上、
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3号議案

- ・賛成の場合：「賛」の欄に○印
・反対の場合：「否」の欄に○印

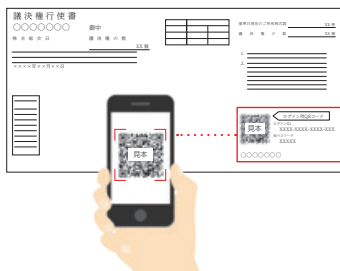
※各議案につきまして賛否を表示せずに提出された場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

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

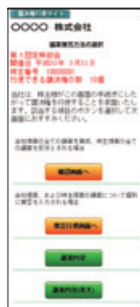
議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 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.mufig.jp/>

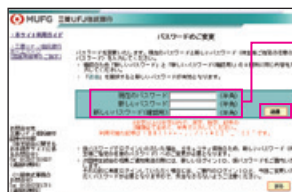
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



「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、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。

株主総会参考書類

(議案及び参考事項)

第1号議案 取締役13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13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13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したいと存じます。

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^{*}の諮問を受けたう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。

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	張本 邦雄 再任	代表取締役 会長 兼 取締役会議長	12/12回 (100%)
2	喜多村 円 再任	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	12/12回 (100%)
3	清田 徳明 再任	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	12/12回 (100%)
4	森村 望 再任	代表取締役 副社長執行役員 販売関連管掌、お客様、文化推進担当 兼 WILL2022 マーケティング革新担当	12/12回 (100%)
5	安部 壮一 再任	取締役 専務執行役員 中国事業革新、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	12/12回 (100%)
6	林 良祐 再任	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	12/12回 (100%)
7	麻生 泰一 再任	取締役 常務執行役員 レストルーム事業、もの創り技術グループ担当	12/12回 (100%)
8	白川 敬 再任	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	12/12回 (100%)
9	田口 智之 再任	取締役 常務執行役員 財務・経理、法務、情報企画、総務担当	10/10回 (100%)
10	田村 信也 新任	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	—
11	桒田 和彦 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
12	下野 雅承 再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
13	津田 純嗣 再任 社外 独立	社外取締役	10/10回 (100%)

(注) 取締役 常務執行役員 田口智之氏及び社外取締役 津田純嗣氏は、2018年6月26日開催の第152期定時株主総会において選任されたため、出席対象となる取締役会の回数が、他の取締役と異なります。

取締役候補者

候補者
番号

1

はりもとくに
張本邦雄

再任



(1951年3月19日生)
満68歳

所有する当社株式の数
普通株式：50,200株

取締役在任年数
16年

取締役会出席状況
12/12回（100%）

指名諮問委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1973年4月 当社入社
2003年6月 当社取締役 執行役員
販売推進グループ長
2005年6月 当社取締役 常務執行役員
マーケティング&コミュニケーショングループ担当
兼 販売推進グループ長
2006年6月 当社取締役 専務執行役員
マーケティンググループ、販売推進グループ担当
2009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担当
2010年4月 当社代表取締役 社長執行役員
システム商品グループ、新領域事業グループ、秘書室、経営企画部、
内部監査室担当
兼 Vプラン新領域事業担当
2011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、内部監査室、秘書室担当
兼 Vプラン新領域事業担当
2012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、内部監査室、文化推進部、
秘書室担当
兼 Vプラン新領域事業担当
2014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
- ・株式会社RKB毎日ホールディングス 社外監査役

■ 取締役候補者とした理由

張本邦雄氏は、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 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62歳

所有する当社株式の数
普通株式：19,000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

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（現任）

■ 取締役候補者とした理由

喜多村円氏は、経営企画及びシステム商品全体の事業の責任者を経て、2014年からは代表取締役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、同氏が中期経営計画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

きよ た のり あき
清 田 徳 明

再任



(1961年10月8日生)
満57歳

所有する当社株式の数
普通株式：12,900株

取締役在任年数
7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 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

清田徳明氏は、レストルーム事業及びシステム商品グループの責任者を経て、2016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、同氏が中期経営計画の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、事業部門・研究・技術の管掌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。



(1957年7月10日生)
満61歳

所有する当社株式の数
普通株式：11,600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

1980年4月 当社入社
2010年4月 当社執行役員
名古屋支社長
2013年4月 当社上席執行役員
販売統括本部担当
2013年6月 当社取締役 常務執行役員
販売統括本部担当
2014年4月 当社取締役 常務執行役員
マーケティンググループ、販売推進グループ担当
2015年4月 当社取締役 常務執行役員
マーケティンググループ、販売推進グループ担当
兼 Vプランマーケティング革新担当
2016年4月 当社取締役 専務執行役員
販売推進グループ、お客様、デザイン担当
兼 Vプラン日本住設事業担当
2017年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
販売関連管掌、お客様、文化推進、内部監査室担当
兼 Vプランマーケティング革新担当
2018年4月 当社代表取締役 副社長執行役員
販売関連管掌、お客様、文化推進担当
兼 WILL2022 マーケティング革新担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

森村望氏は、日本国内の販売拠点及び販売推進グループの責任者を経て、2017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、同氏が中期経営計画のマーケティング革新の推進と経営戦略の実現を図ると共に、販売関連の管掌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

あ べ そう い ち
安 部 壮 一

再任

報酬諮問委員



(1961年8月22日生)
満57歳

所有する当社株式の数
普通株式：9,600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

1985年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員
国際事業本部長
2014年4月 当社執行役員
国際事業本部担当
兼 Vプラン海外住設事業担当
2014年6月 当社取締役 常務執行役員
国際事業本部担当
兼 Vプラン海外住設事業担当
2016年4月 当社取締役 常務執行役員
中国・アジア住設事業担当
兼 Vプラン中国・アジア住設事業担当
2018年4月 当社取締役 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
2019年4月 当社取締役 専務執行役員
中国事業革新、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 (現任)

重要な兼職の状況

・東陶（中国）有限公司 董事長

■ 取締役候補者とした理由

安部壮一氏は、中国駐在を経験し、中国事業及び国際事業の責任者を経て、2018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、同氏が中期経営計画の中国・アジア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。



(1963年9月4日生)
満55歳

所有する当社株式の数
普通株式：8,600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

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 (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、2015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、同氏が中期経営計画の新領域事業、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。

候補者
番号

7

あそ う たい いち
麻 生 泰 一

再任



(1960年3月5日生)
満59歳

所有する当社株式の数

普通株式：8,200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

1982年4月 当社入社
2009年6月 当社執行役員
TOTOサニテクノ株式会社 代表取締役社長
2010年4月 当社執行役員
衛陶生産本部長
2012年4月 当社上席執行役員
衛陶生産本部長
2016年4月 当社上席執行役員
レストルーム事業、もの創り技術グループ担当
2016年6月 当社取締役 常務執行役員
レストルーム事業、もの創り技術グループ担当 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

麻生泰一氏は、衛生陶器事業の責任者を経て、2016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

8

しらかわ
白川

さとし
敬

再任



(1962年8月12日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：6,500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

1985年4月 当社入社
2011年4月 当社札幌支社長
2014年4月 当社経営企画本部 副本部長
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 (現任)

■ 取締役候補者とした理由

白川敬氏は、日本国内の販売拠点及び経営企画本部の責任者を経て、2017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、同氏が中期経営計画の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

9

た
田

ぐち
口

とも
智

ゆき
之

再任



(1965年9月24日生)
満53歳

所有する当社株式の数

普通株式：6,100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

1990年4月 当社入社
2012年4月 TOTO ASIA OCEANIA PTE.LTD. 取締役 事業企画部長
2014年4月 当社経理部 企画主幹
2014年12月 当社経営企画本部 経営企画部 企画主幹
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 (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52歳

所有する当社株式の数
普通株式：1,500株

取締役在任年数
一年

取締役会出席状況
一回

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年4月 当社入社
2008年4月 当社ウォシュレット生産本部 ウォシュレット企画部長
兼 TOTOウォシュレットテクノ株式会社 経営企画部長
2010年4月 当社ウォシュレット生産本部 ウォシュレット企画部長
兼 TOTOウォシュレットテクノ株式会社 取締役 経営企画部長
2011年4月 TOTO VIETNAM CO.,LTD. 社長
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
兼 TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC. 社長
兼 TOTO U.S.A.,INC. 社長
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 TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC. 社長
兼 TOTO U.S.A.,INC. 社長
兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当 (現任)

重要な兼職の状況

- ・ TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC. 社長
- ・ TOTO U.S.A.,INC. 社長

■ 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務め、2016年からは執行役員として、グローバル事業戦略の立案や、米州事業の戦略構築・展開を牽引してきました。このことから、当社は、同氏が中期経営計画の米州・欧州住設事業を牽引するうえで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。



(1942年4月24日生)
満77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%)

報酬諮問委員

指名諮問委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1965年4月 住友軽金属工業株式会社（現 株式会社UACJ）入社
1996年6月 同社取締役 軽金属第一部長
1997年4月 同社取締役 支配人
1997年10月 同社取締役 板事業部 副事業部長
1998年10月 同社取締役 メモリーディスク事業部 副事業部長
1999年6月 同社常務取締役 メモリーディスク事業部長
2001年4月 同社常務取締役
2001年6月 同社専務取締役
2004年6月 同社代表取締役社長
2009年6月 同社代表取締役会長
2013年6月 同社相談役
2013年10月 株式会社UACJ 相談役
2014年6月 当社社外取締役（現任）
2016年6月 株式会社UACJ 名誉顧問（現任）

重要な兼職の状況

- ・株式会社UACJ 名誉顧問
- ・株式会社CKサンエツ 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由

榎田和彦氏は、長年にわたり住友軽金属工業株式会社（現 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で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、メーカーにおけるものづくりに関する経験・知見も有しているため、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

榎田和彦氏は、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当該取引金額の割合はそれぞれ0.5%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。そのため、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」として届け出ております。（当社独立役員基準については25ページをご参照ください。）

■ その他社外取締役に関する特記事項

榎田和彦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。



(1953年12月11日生)
満65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
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

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 (現任)

重要な兼職の状況

・日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役副会長

■ 社外取締役候補者とした理由

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で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、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当該取引金額の割合は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当該取引金額の割合は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。そのため、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」として届け出ております。(当社独立役員基準については25ページをご参照ください。)

■ 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

13

津 田 純 嗣

再任

社外

独立



(1951年3月15日生)
満68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%)

報酬諮問委員

指名諮問委員

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

■ 社外取締役候補者とした理由

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で提言いただき、従来の枠組みにとらわれることのない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、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当該取引金額の割合はそれぞれ0.1%未満、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。そのため、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」として届け出ております。（当社独立役員基準については25ページをご参照ください。）

■ 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。

第2号議案 監査役2名選任の件

現任監査役竹本正道氏は本総会終結の時をもって任期が満了し、また現任監査役片柳彰氏は本総会終結の時をもって辞任いたしますので、監査役2名の選任をお願いいたしたいと存じます。

監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

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。

監査役候補者

候補者
番号

1

さら
皿

さわ
澤

しゅう
修

いち
一

新任

社外

独立



(1948年10月12日生)
満70歳

所有する当社株式の数
普通株式：0株

社外監査役在任年数
一年

取締役会出席状況
一回

監査役会出席状況
一回

報酬諮問委員

指名諮問委員

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1971年4月 セントラル硝子株式会社入社
2000年3月 カーレックスガラスカンパニー副社長
2000年6月 カーレックスガラスカンパニー社長
2002年6月 セントラル硝子株式会社取締役
兼 カーレックスガラスカンパニー社長
2004年6月 同社執行役員
兼 カーレックスガラスカンパニー社長
2005年6月 同社執行役員
兼 ディスプレイグラスアライアンス, Inc. 社長
2006年6月 同社常務執行役員
2007年6月 同社代表取締役社長執行役員
2017年6月 同社代表取締役会長 (2019年6月退任予定)

重要な兼職の状況

・セントラル硝子株式会社 代表取締役会長
(2019年6月27日付で退任し、同社特別顧問に就任予定)

■ 社外監査役候補者とした理由

皿澤修一氏は、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・知見に加え、化学から半導体まで幅広い事業の経験・知見も有しております。

このことから、当社は、同氏が経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、社外監査役候補者としております。

■ 独立性に関する考え方

皿澤修一氏は、当社の取引先であるセントラル硝子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及び同社の連結売上高に対する当該取引金額の割合はそれぞれ0.1%未満、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。そのため、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」として届け出ております。

(当社独立役員基準については25ページをご参照ください。)

■ その他社外監査役に関する特記事項

皿澤修一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締結する予定です。

候補者
番 号

2

まる もり やす し
丸 森 康 史

新任

社外

独立

報酬諮問委員

指名諮問委員



(1957年9月19日生)
満61歳

所有する当社株式の数
普通株式：0株

社外監査役在任年数
一年

取締役会出席状況
一回

監査役会出席状況
一回

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1981年4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入社
2008年4月 同社執行役員
2011年5月 同社常務執行役員（2012年6月退任）
2012年6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社代表取締役副社長
2013年6月 株式会社南都銀行社外監査役（2015年6月退任）
2014年12月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社取締役
（2015年3月退任）
2015年3月 旭硝子株式会社（現 AGC株式会社）常勤監査役（社外）
（2019年3月退任）

■ 社外監査役候補者とした理由

丸森康史氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、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・知見に加え、上場企業の監査役として豊富な経験・知見も有しております。このことから、当社は、同氏が財務・会計に関する相当程度の知見を有していることを踏まえ、経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、社外監査役候補者としております。

■ 独立性に関する考え方

丸森康史氏は、2012年6月まで、当社の主要な借入先である株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の業務執行に携わっておりましたが、同社退社後6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。そのため、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」として届け出ております。（当社独立役員基準については25ページをご参照ください。）

また、同氏は同社退社後、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の経営に携わっておりましたが、2015年3月に取締役を退任し、現在は在籍しておりません。

■ その他社外監査役に関する特記事項

丸森康史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締結する予定です。

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

現在の補欠監査役選任の効力は、本総会の開始の時までとなっておりますので、あらためて、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

補欠の監査役候補者は、次のとおりであります。

なお、本選任につきましては、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議によりその選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

候補者と当社との間に特別な利害関係はありません。

みやの 勉

再任

社外

独立



(1962年8月23日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：0株

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1988年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）、友常木村法律事務所
（2005年にアンダーソン・毛利法律事務所と合併）入所
1993年6月 米国 Harvard Law School 法学修士課程修了（LL.M.）
1993年6月 サンフランシスコ Bechtel Corporation 勤務
1993年9月 ニューヨーク Cravath, Swaine & Moore法律事務所勤務
1994年9月 友常木村法律事務所復帰
1996年1月 同事務所パートナー（現任）
2004年1月 「集団行動条項を巡る国内法制上の論点に関する研究会」
（財務省委嘱研究会）常任委員
2005年7月 中央大学法科大学院兼任講師（非常勤講師）
2007年4月 中央大学法科大学院客員講師
2011年6月 当社補欠監査役（現任）
2013年4月 中央大学法科大学院客員教授（2017年3月退任）

重要な兼職の状況

・アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー弁護士

■ 補欠社外監査役候補者とした理由

宮野勉氏は、長年にわたる弁護士としての経験を有しております。

同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、弁護士として企業法務の実務に精通しており、コーポレート・ガバナンスに関する十分な知見を有しております。

当社は、同氏が経営全般の業務執行に対する監査を行うに適任であると判断し、引き続き補欠の社外監査役候補者としております。

■ 独立性に関する考え方

宮野勉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、同氏の所属するアンダーソン・毛利・友常法律事務所に対しては、直近事業年度において、50万円の弁護士報酬の支払いがありますが、当該取引金額の割合は同事務所の総収入の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おります。そのため、同氏が監査役に就任した場合には、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」に指定する予定です。

（当社独立役員基準については25ページをご参照ください。）

■ その他社外監査役に関する特記事項

宮野勉氏が監査役に就任した場合には、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締結する予定です。

＜第1号議案、第2号議案、第3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、社外取締役又は社外監査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。なお、社外監査役の候補者においては監査役会の事前の同意を得ております。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

以 上

■ 事業報告 (自 2018年4月1日 至 2019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（2018年4月1日から2019年3月31日まで）におけるわが国の経済は、緩やかな回復基調が続きました。また、世界経済も全体としては緩やかな回復が続きました。一方で、日本においては、度重なる自然災害の発生等により、住宅に関わる消費者マインド停滞など、厳しい事業環境となりました。また、海外においては、中国にて一線都市を中心とした不動産販売規制強化の影響により高級物件が減少するなど、市況の変化がありました。

このような事業環境の中、当社グループは2018年度から始まる5ヵ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」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。

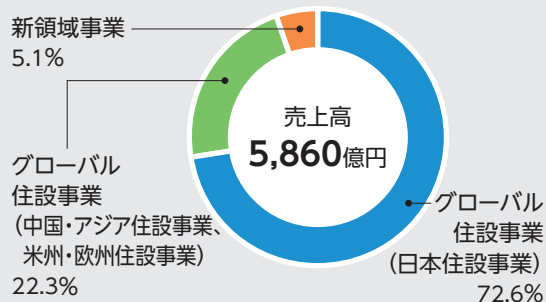
その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が5,860億8千6百万円（前期比1.0%減）、営業利益が401億6千7百万円（前期比23.6%減）、経常利益が431億1千9百万円（前期比20.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益が323億8千万円（前期比12.0%減）となりました。

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	5,860億円（前期比	1.0%減）
営 業 利 益	401億円（前期比	23.6%減）
経 常 利 益	431億円（前期比	20.7%減）
親会社株主に帰属する当期純利益	323億円（前期比	12.0%減）
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	191円26銭（前期比	12.1%減）
1 株 当 た り 配 当 金	中間45円 期末45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	108.2円	109.1円	111.4円	112.9円
1元	17.0円	17.1円	16.4円	16.3円
1ユーロ	133.1円	130.0円	129.6円	128.8円

グローバル住設事業 (日本住設事業)

売上高 **4,251**億円

前期比 0.1%減

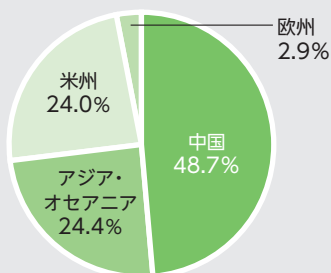
営業利益 **244**億円

前期比 14.7%減

リモデルは増収減益、新築は減収減益となり、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・オセアニア売上高内訳

台湾 42%	ベトナム 33%	その他 25%
--------	----------	---------

売上高 **1,304**億円

前期比 5.5%減 (現地通貨ベース 5.2%減)

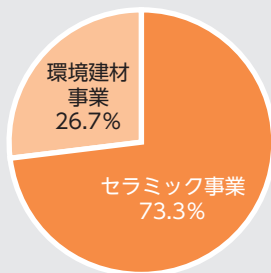
営業利益 **183**億円

前期比 30.5%減 (現地通貨ベース 30.7%減)

中国は減収減益、アジア・米州は増収減益となり、海外全体で減収減益となりました。

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 **302**億円

前期比 6.4%増 (現地通貨ベース 7.3%増)

営業利益 **9**億円

前期比 25.6%減 (現地通貨ベース 24.7%減)

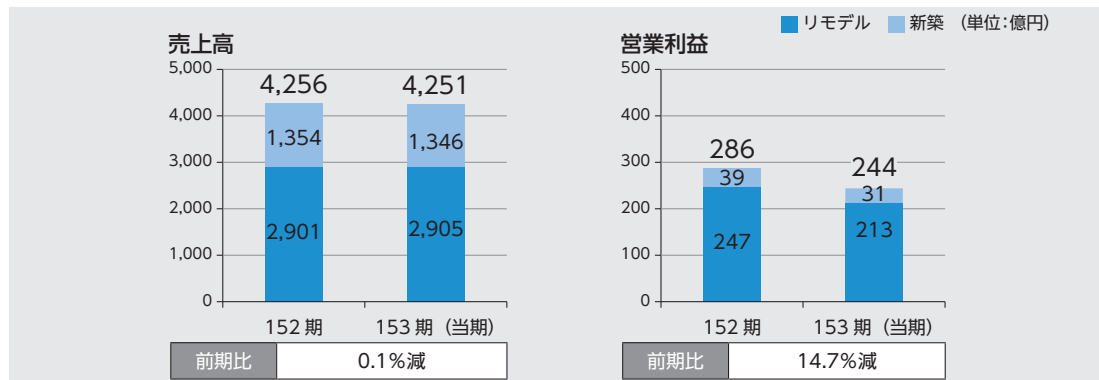
セラミック事業は増収も、生産性の悪化により減益となり、新領域事業全体で増収減益となりました。

(2) 事業別の状況

グローバル住設事業

グローバル住設事業の当連結会計年度の業績は、売上高が5,555億8千4百万円（前期比1.4%減）、営業利益が427億7千4百万円（前期比22.3%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4,251億3千3百万円（前期比0.1%減）、営業利益が244億4千4百万円（前期比14.7%減）となりました。

当社グループの売上高においては、リモデルは前年を上回り、新築は前年を下回る実績となりました。

TOTO、DAIKEN、YKK AP（以下「TDY」という）では、快適性と環境配慮を両立するリフォーム「グリーンリモデル」を引き続き推進しています。

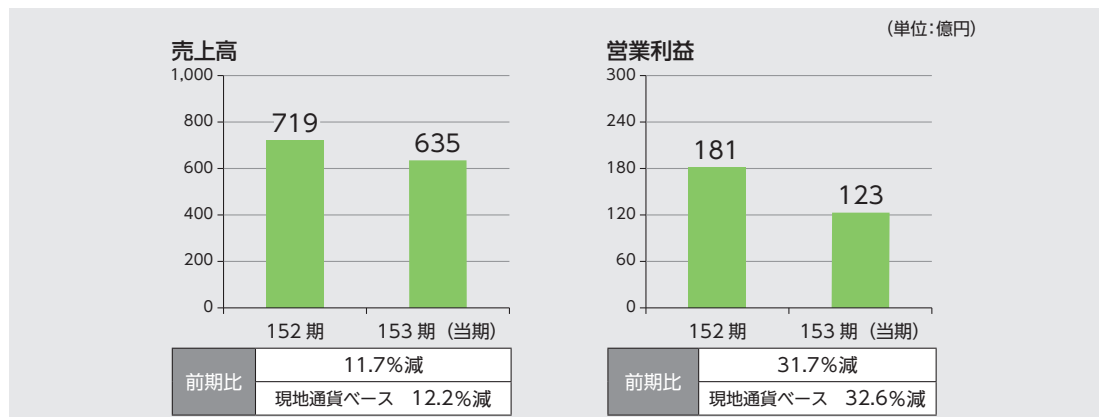
2018年5月、TDY 3社共同で「TDY リモデルコレクション2018」を幕張メッセで開催しました。TDY 3社に加え住宅関連メーカー及びエネルギー会社とコラボレーションし、ライフスタイル、世代、家族構成、趣味、ニーズなどに合わせたリモデルの提案を実施しました。

また、増加している訪日外国人観光客の目に触れるトイレの提案強化をすることで、「ウォシュレット」の訴求機会を増やし、国内だけでなく海外での購買につなげる活動を強化しています。



2018年5月に開催した
「TDY リモデルコレクション2018」

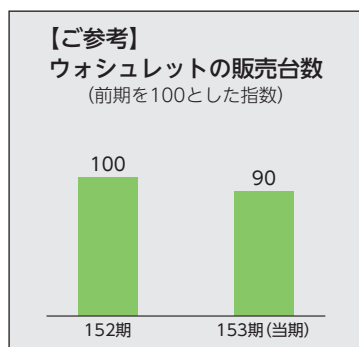
＜中国・アジア住設事業＞ (中国)



当連結会計年度の業績は、売上高が635億3千9百万円（前期比11.7%減）、営業利益が123億9千5百万円（前期比31.7%減）となりました。

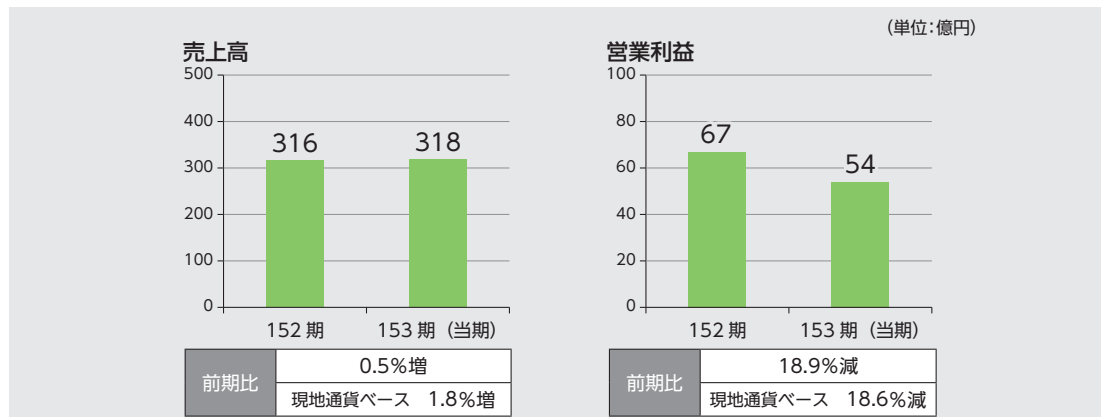
当社グループにおいては、一線から二・三線都市の都市部を中心に、市場環境や消費者の購買行動の変化などに注視しつつ、高級ブランドとしての強みを活用し、事業活動を推進しています。

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。



中国・上海で開催された国際見本市
「Kitchen & Bath China 2018」

<中国・アジア住設事業>
(アジア・オセアニア)

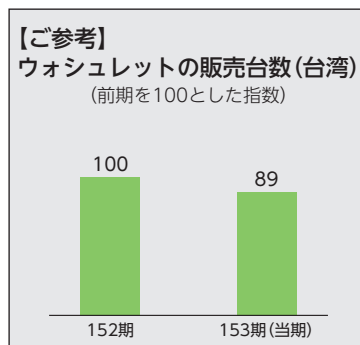


当連結会計年度の業績は、売上高が318億3百万円（前期比0.5%増）、営業利益が54億5千9百万円（前期比18.9%減）となりました。

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、ベトナムや台湾では、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。

ベトナムでは、市場の成長に合わせて、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、販売網の強化やアフターサービス体制の整備に取り組んでいます。

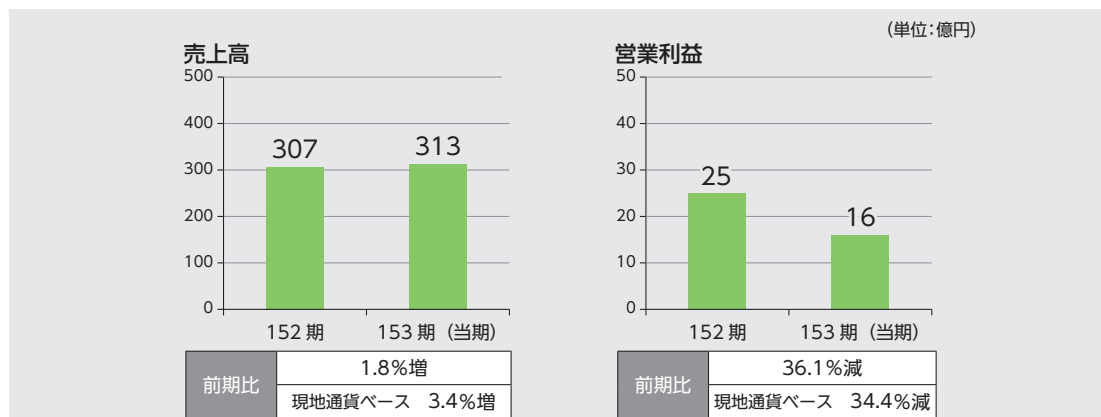
台湾では、新築住宅着工に依存しない販売体制確立に向け、積極的なプロモーションの展開により、「ウォシュレット」の普及に努めています。



全室「ウォシュレット」が採用されている
ベトナムの5スターホテル「スカイ パーク レジデンス」



<米州・欧州住設事業>
(米州)

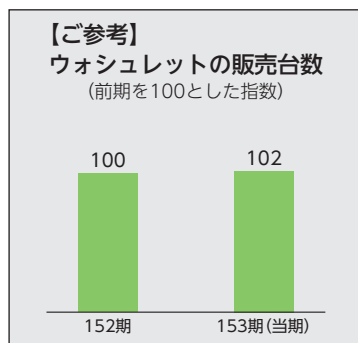


当連結会計年度の業績は、売上高が313億2千9百万円（前期比1.8%増）、営業利益が16億1千6百万円（前期比36.1%減）となりました。

当社グループにおいては、中高級市場における商品優位性や価値伝達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います。

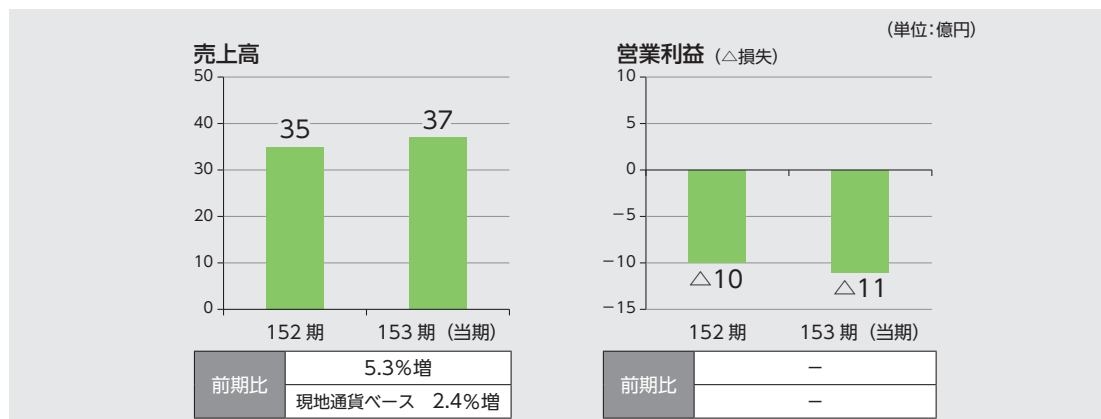
節水性能の高い便器（洗浄水量3.8L）や「ウォシュレット」「ネオレスト」の快適性、デザイン性がお客様から評価され、住宅、非住宅共に採用が増加しています。「ウォシュレット」は、ショールーム展示やホームページの充実、eコマースなど新規ルートの開拓・強化を進めています。

2019年1月、ラスベガスで開催された最新家電の展示会「CES2019（Consumer Electronics Show 2019）」並びに、2019年2月に開催の米国最大規模の水まわり設備の展示会「KBIS2019（Kitchen & Bath Industry Show 2019）」に出展しました。多くのお客様が使うパブリックトイレにIoT技術を取り入れた商品や、トイレ、浴槽、洗面をそろえた最高級の空間提案「NEOREST COLLECTIONS」を展示し、来場者の注目を集めました。



「KBIS 2019」で展示された
「NEOREST COLLECTIONS」

<米州・欧州住設事業>
(欧州)



当連結会計年度の業績は、売上高が37億7千8百万円（前期比5.3%増）、営業損失が11億4千万円（前連結会計年度は営業損失10億3千2百万円）となりました。

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。

欧州のお客様の嗜好に沿う高いデザイン性の新商品を発売し、展示会やセミナー、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。

2019年3月、ドイツ・フランクフルトで開催された世界最大規模の住宅設備機器の国際見本市「ISH2019 (International Sanitary and Heating 2019)」に出展しました。コーポレートメッセージ「Life Anew」のもと、今までとは「ちがう」価値を生み出し、世界の人々に期待を超える「まいにち」をお届けしたい、というメッセージを発信しました。



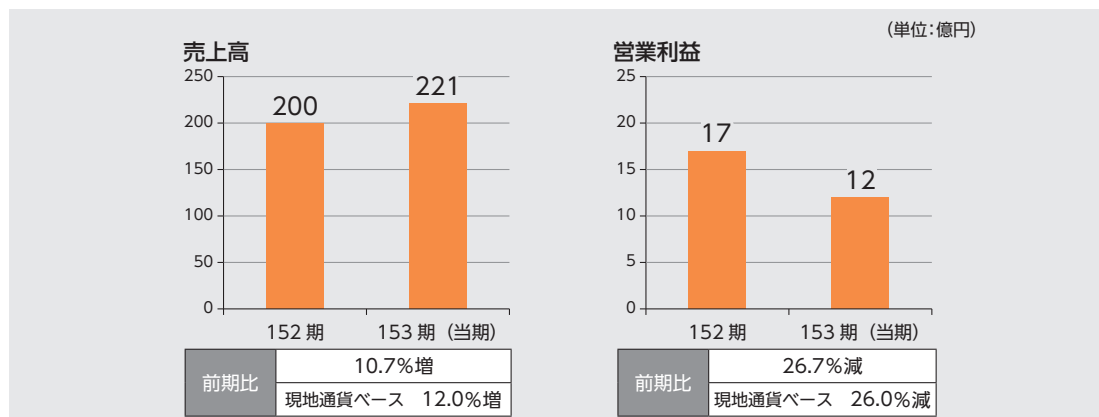
2019年3月にドイツ・フランクフルトで開催された「ISH 2019」

新領域事業

新領域事業の当連結会計年度の業績は、売上高が302億4千4百万円（前期比6.4%増）、営業利益が9億6千9百万円（前期比25.6%減）となりました。

当社のオンリーワン技術を活かした「セラミック事業」、環境浄化技術「ハイドロテクト」による建材や塗料などを展開する「環境建材事業」を「新領域事業」として、事業活動を推進しています。

<セラミック事業>

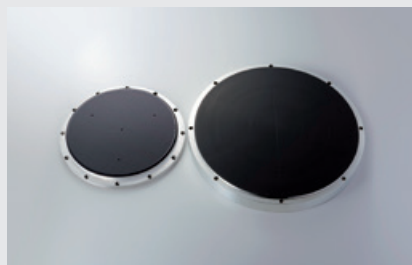


当連結会計年度の業績は、売上高が221億7千4百万円（前期比10.7%増）、営業利益が12億7千8百万円（前期比26.7%減）となりました。

当社グループにおいては、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需要が増加しました。

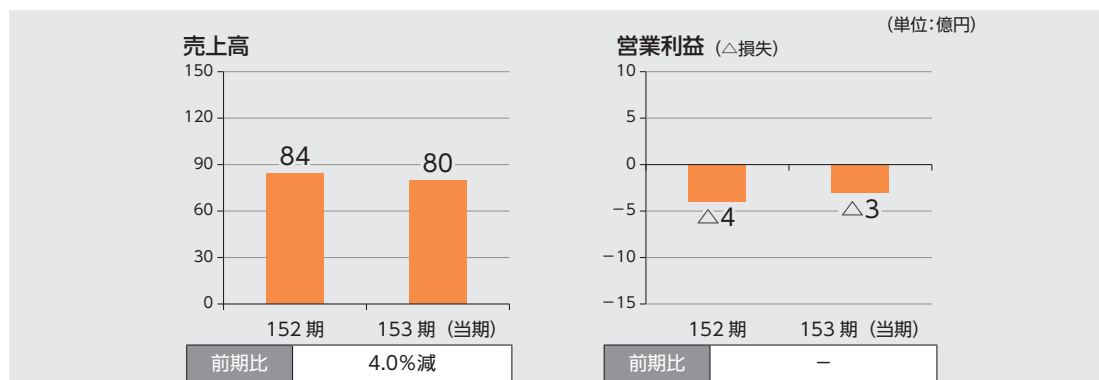
今後も取引先の需要に対応できるよう、もの創りを抜本的に改革し、生産性向上に取り組むことで、強固な事業基盤の構築を目指します。

【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80億6千9百万円（前期比4.0%減）、営業損失が3億8百万円（前連結会計年度は営業損失4億4千万円）となりました。

当社グループにおいては、住宅会社向け外壁商品の取引先住宅着工数の減少などの影響はありましたが、内装防汚陶板「ハイドロセラ」を中心とした生産体制強化活動を推進しており、引き続き事業体質の更なる改善を目指しています。



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

<全般>

(タイに新たなウォシュレット生産工場を建設)

TOTOタイランド (TOTO (THAILAND) CO., LTD.) が新たに取得した敷地に、ウォシュレット生産工場 (TOTOタイランド第3工場 (仮称)) を建設します。新工場は「ウォシュレット」の量産工場と位置付け、2018年5月より着工し、2020年4月からの本格稼働を目指します。本工場はTOTOグループの国内外を合わせた「ウォシュレット」生産拠点としては5拠点目、海外の生産拠点としては3拠点目になります。



TOTOタイランド第3工場 (仮称) の外観イメージ

(セラミック製品の新生産工場棟を建設)

TOTOファインセラミックス株式会社本社・中津工場内に新工場棟を建設します。新工場棟は2019年1月より着工し、2020年10月からの稼働開始を目指します。

新工場棟は、静電チャックの量産工場と位置付けており、これまで培ってきた最先端のセラミック加工技術とノウハウを結集させ、IT技術も駆使することで、生産性向上を目指したスマートファクトリー化の実現を図ります。



TOTOファインセラミックス中津新工場棟の外観イメージ

(「ウォシュレット」累計出荷台数5,000万台突破)

2019年3月、温水洗浄便座「ウォシュレット」の累計出荷台数が5,000万台を突破しました (シートタイプ・ウォシュレット一体形便器、国内・海外合計)。1980年6月に販売開始以来38年8ヵ月を経過し、着実に出荷台数を伸ばしてまいりました。

今後も各国・各地域のニーズにあわせて「ウォシュレット」を進化させ、清潔で快適なトイレ文化を国内外に広めていきます。

<社外からの評価について>

(子育てサポート企業として「プラチナくるみん」に認定)

次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポートについて高い水準で取り組んでいる企業として、厚生労働省より「プラチナくるみん」に認定されました。



(第29回「電波功績賞」電波産業会会長賞受賞)

デザインと機能の融合を目指し、便座に隠蔽しながら人の動きまで検出できるセンサーを商品に搭載、電波の有効利用に大きく貢献したとして、「便座用マイクロ波センサの実用化」で第29回「電波功績賞」電波産業会会長賞を受賞しました。「便座用マイクロ波センサー」は「ネオレスト」など一部のレストルーム商品に採用しています。

(「FTSE 4 Good Index Series」の構成銘柄に3年連続で選定)

社会的責任投資の世界的指数である「FTSE4Good Index Series」(フッチー・フォー・グッド・インデックス・シリーズ)の構成銘柄に3年連続で選定されました。



(ESG投資指標「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に選定)

世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Indices」の「World Index」の構成銘柄に選定されました。同銘柄への選定は7回目です。また、アジア・太平洋地域版の「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄にも10年連続で選定されています。



(世界的なESG投資の調査・評価会社Robeco SAM社によるCSR格付に選定)

世界の代表的なESG投資の調査・評価会社Robeco SAM社による2019年のCSR格付「Robeco SAM Sustainability Award 2019」にて、建設関連製品部門「ブロンズクラス」に選定されました。今回を含めて6回目の選定となります。また今年度は、サステナビリティパフォーマンスが前年度と比較して大きく改善した企業として「Industry mover」にも選定されました。



(国際的に権威のあるデザイン賞を受賞)

国際的に権威のあるデザイン賞である「iFデザイン賞2019」にて、ウォシュレット一体形便器「ネオレストAH/RH」「壁掛RP便器+ウォシュレットRX」「台付シングル混合水栓GMシリーズ」が受賞しました。また、「レッドドット・デザイン賞2019」では、台付シングル混合水栓「GMシリーズ」「ZAシリーズ」「GEシリーズ」「GCシリーズ」の4シリーズが受賞しました。「GMシリーズ」はダブル受賞となり、TOTOとしてのiFデザイン賞の受賞は6年連続、レッドドット・デザイン賞の受賞は7年連続となります。



台付シングル混合水栓
「GMシリーズ」

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。

(2) 設備投資の状況

当期に実施した設備投資の総額は、573億2千9百万円となりました。

<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、272億9千3百万円の設備投資を行いました。

<グローバル住設事業（海外）>

生産工場建設、生産設備導入・更新、新商品金型等で、153億5千7百万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、144億6千9百万円の設備投資を行いました。

<全社>

研究開発設備導入で、2億9百万円の設備投資を行いました。

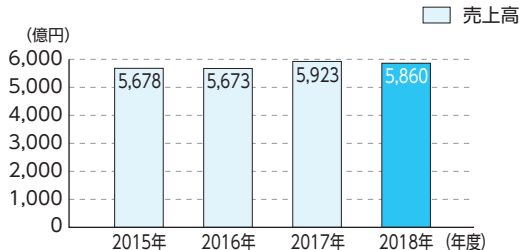
(3) 他の会社の株式の取得等

該当事項はありません。

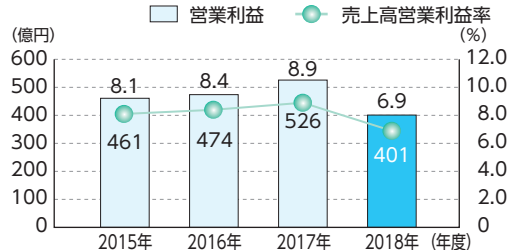
3. 直前3事業年度の財産及び損益の状況

【ご参考】連結財務ハイライト

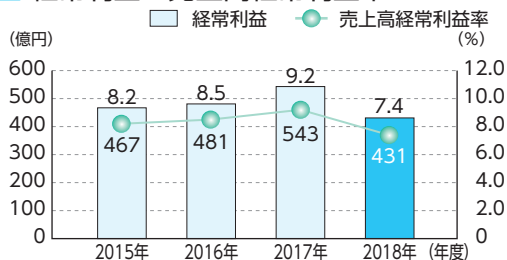
■ 売上高



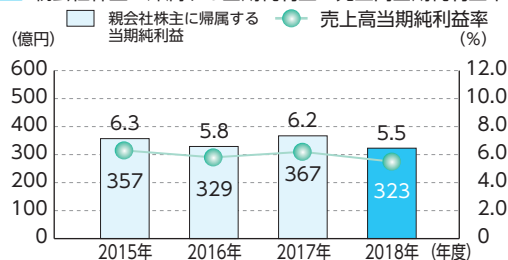
■ 営業利益・売上高営業利益率



■ 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	2015年度 (第150期)	2016年度 (第151期)	2017年度 (第152期)	2018年度 (第153期)
売 上 高	(百万円)	567,889	567,305	592,301	586,086
営 業 利 益	(百万円)	46,137	47,446	52,602	40,167
経 常 利 益	(百万円)	46,764	48,183	54,376	43,119
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	35,723	32,960	36,798	32,380
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	(円)	212.03	194.86	217.50	191.26
総 資 産	(百万円)	536,265	553,996	564,319	574,960
純 資 産	(百万円)	285,522	306,053	342,219	346,658

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、前連結会計年度の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。

(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移

区 分	年 度	2015年度 (第150期)	2016年度 (第151期)	2017年度 (第152期)	2018年度 (第153期)
売 上 高	(百万円)	387,564	392,803	400,218	404,041
営 業 利 益	(百万円)	11,899	7,471	16,066	11,085
経 常 利 益	(百万円)	23,250	21,671	39,011	44,918
当 期 純 利 益	(百万円)	21,699	17,701	31,618	40,182
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	(円)	128.80	104.65	186.89	237.35
総 資 産	(百万円)	371,681	388,764	387,429	406,023
純 資 産	(百万円)	186,372	196,701	219,273	239,724

4. 企業集団の対処すべき課題

2017年に創立100周年を迎えた当社グループは、次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていきます。その実現のため、2018年度から始まる5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を策定しました。

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「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動です。これらの事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」がより一体となり、更なる企業価値向上を目指します。



＜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、エリア毎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。デザインと技術の進化をグローバル統一プロモーションで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、全社最適の技術開発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、「生産・販売・物流・購買・情報の一体行動」「総合リードタイムの徹底短縮」の基本方針のもと、生産部門と販売部門が一体となり、「納期乖離」「棚卸資産」「サプライチェーンコスト」の極小化をグローバルで推進しています。
- ・「もの創り革新」では、「素材」「グローバルプラットフォーム（設計の効率化）」「次世代生産方式」「グローバル生産拠点最適化」の4つの視点での革新活動を継続しています。「次世代生産方式」においては、自動化・IoTを活用した究極のムダ取り・品質向上のために、Smart Factory化に取組み、具体的な計画を策定し推進しています。

■「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。

節水技術をさらに進化させた節水商品の普及や、各事業所における生産性向上、高効率機器の導入などの施策によるCO₂排出量の削減、さらに「TOTO水環境基金」を通じた市民による環境活動への支援によって、地球環境への貢献を進めていきます。

主な取り組みの2018年度の指標と実績は次のとおりです。



「TOTO水環境基金」助成団体による活動の様子（ケニアでの植樹活動）

指標	2018年度実績	(ご参考)	
		2022年度目標	SDGsのテーマ
商品使用時水消費削減量*	8.6億m ³	11億m ³	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
事業所からのCO ₂ 総排出量	35.1万 t	45.0万 t	
施策によるCO ₂ 排出削減量	0.9万 t	2.2万 t	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
商品使用時CO ₂ 排出削減量*	323万 t	370万 t	
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数	38件	100件 (2018年度からの累計)	

※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。」を目指す姿とし、「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によるお客様満足の向上や、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、多様な人財の個性を尊重するダイバーシティ活動などにより、いつまでも人とのつながりを大切にしていきます。

主な取り組みの2018年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2018年度実績	(ご参考)	
		2022年度目標	SDGsのテーマ
アフターサービスお客様満足度（日本）	91.5%	90%	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も
受付から修理まで2日以内完了率（海外）	75.7%	80%	
ボランティア活動参加率 (のべ参加人数／連結社員数＝参加率)	100%以上	100%以上	12 つくる責任 つかう責任 17 パートナリシップで目標を達成しよう
有給休暇取得率（日本）	80.8%	100%	
女性管理職比率（日本）	10.5%	20%	
ライフイベントによる離職率*（日本）	3.4%	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 (2019年3月31日現在)

事業区分			事業内容	主要な製品
地域区分				
グローバル 住設事業	日 本		住宅設備機器の 製造・販売	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		
		アジア・ オセアニア		
		米 州		
	米州・欧州 住設事業	欧 州		
新 領 域 事 業			セラミック（精密セラミックス・ 光通信用部品等）の製造・販売	静電チャック 光通信用部品 大型精密セラミック製品等
			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	—

6. 主要な営業所及び工場並びに従業員の状況 (2019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 (福岡県) 茅 ヶ 崎 工 場 (神奈川県) 滋 賀 工 場 (滋賀県) 滋 賀 第 二 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 [87] シ ョ ー ル ム [100]	小 倉 第 一 工 場 (福岡県) 小 倉 第 二 工 場 (福岡県) 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	（中国 北京市）
		北京東陶有限公司	（中国 北京市）
		東陶機器（北京）有限公司	（中国 北京市）
		南京東陶有限公司	（中国 南京市）
		東陶（大連）有限公司	（中国 大連市）
		東陶（上海）有限公司	（中国 上海市）
		東陶華東有限公司	（中国 上海市）
		東陶（福建）有限公司	（中国 漳州市）
		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）
		台湾東陶股份有限公司	（台湾）
		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		名 14,796
	中 国 ・ ア ジ ア 住 設 事 業	中 国	7,338
		アジア・オセアニア	8,588
	米 州 ・ 欧 州 住 設 事 業	米 州	1,439
		欧 州	119
新領域事業	セ ラ ミ ッ ク		730
	環 境 建 材		333
そ の 他			88
合 計			33,431 (前期末比 1,003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
（注）1 8,034名 （前期末比 74名増）	（注）2 9,342名 （前期末比 12名増）	43歳10ヶ月	16年11ヶ月

（注）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1,900名）は除外し、子会社からの出向従業員（当期592名）を含めております。

（注）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 (2019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・光通信部品等)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
北 京 東 陶 有 限 公 司	1,500 万米ドル	55	衛生陶器の製造・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	25,000 万人民币	100	衛生陶器の製造・販売
TOTO Asia Oceania Pte.Ltd.	26,227 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.	498,000 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
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 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.	3,850 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. 北京東陶有限公司、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

- ①TOTO 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。
- ②TOTOマテリア（株）に、TOTOエクセラ（株）を2018年4月1日付で合併いたしました。
- ③TOTOエンジニアリング（株）と、TOTOアクエア（株）を2018年4月1日付で統合し、TOTOアクアエンジ（株）に社名変更しています。
- ④TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.に対して、TOTO（THAILAND）CO.,LTD.株式購入のため増資を行いました。
- ⑤TOTO（THAILAND）CO.,LTD.に対して工場建設のため、TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.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 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（2019年3月31日現在）

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	12,573
	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45円、期末45円とさせていただきます。

Ⅱ 株式に関する事項 (2019年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数

700,000,000株

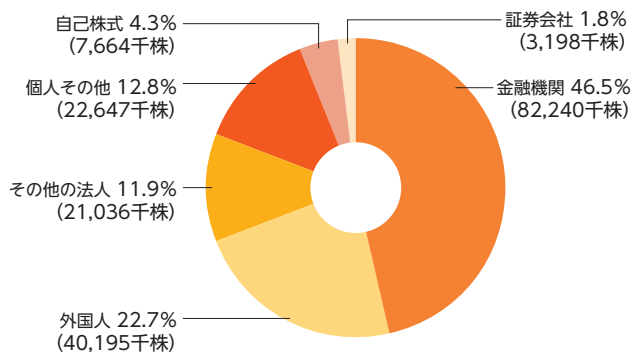
2. 発行済株式総数

176,981,297株

3. 株主数

33,226名 (前期末比5,050名増)

【ご参考】所有者別株式分布状況



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)	19,974	11.8
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	10,358	6.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	10,347	6.1
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	5,393	3.2
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,686	2.8
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	3,087	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	3,018	1.8
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	2,919	1.7
BBH FOR FIDELITY CONTRAFUND	2,851	1.7
積 水 ハ ウ ス 株 式 会 社	2,671	1.6

(注) 持株比率は、自己株式 (7,664,017株) を控除して計算しております。

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）	2 名	10個	2 名	10個	3 名	21個
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
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	6,500株	普 通 株 式	12,000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）	5 名	27個	2 名	36個	3 名	52個
当社監査役（社外監査役を除く）	1 名	3 個	1 名	1 個	1 名	1 個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普 通 株 式	15,000株	普 通 株 式	18,000株	普 通 株 式	26,000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）	4名 32個 1名 1個	5名 39個 1名 5個	6名 18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 16,000株	普通株式 22,000株	普通株式 10,000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）	8名 1名	35個 3個	9名 1名	37個 3個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普 通 株 式 19,000株		普 通 株 式 20,000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）譲渡制限付株式報酬の導入に伴い、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

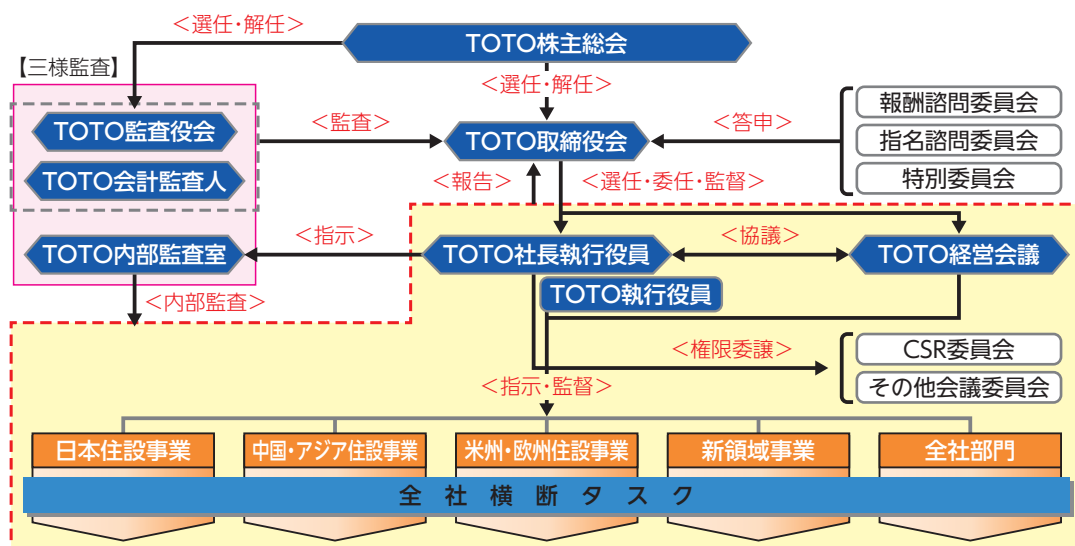
当社グループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築すると共に、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

- 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にしていきます。
- 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、監査方針に則り各拠点に赴き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。

【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、年次賞与、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。

【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。

【特別委員会】

特別委員会は、「当社株式の大量買付行為に関する対応方針」(買収防衛策、以下「本プラン」という)の導入に伴い設置するものであり、取締役会に対し本プランに基づく対抗措置の発動又は不発動に関する勧告を行います。公正性及び中立性の確保に資するため、当社の社外取締役、社外監査役により構成されています。

【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 2018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。

2019年3月末現在、取締役会での議決権を持つ取締役13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	報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会	特別委員会
代表取締役	張 本 邦 雄	—	—	○	—
代表取締役	喜 多 村 円	—	—	○	—
代表取締役	清 田 徳 明	—	—	—	—
代表取締役	森 村 望 一	—	—	—	—
取 締 役	安 部 壮 一	—	○	—	—
取 締 役	林 迫 良 祐	—	—	—	—
取 締 役	麻 生 和 泰	—	—	—	—
取 締 役	白 川 敬 一	—	—	—	—
取 締 役	田 口 智 之	—	—	—	—
取 締 役	梶 田 和 彦	○	○	○	○
取 締 役	下 野 雅 承	○	○	○	○
取 締 役	津 田 純 嗣	○	○	○	○

【監査役会の構成】

役 名	氏 名	社外監査役	報酬諮問 委員会	指名諮問 委員会	特別委員会
常勤監査役	成 清 雄 一	—	—	—	—
常勤監査役	仲 宏 敏	—	—	—	—
監 査 役	竹 本 正 道	○	○	○	○
監 査 役	片 柳 彰 彰	○	○	○	—

(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、さら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きます。

2019年2月には、2016年度に実施したアンケート結果から課題と認識した「情報共有」の改善の取り組み状況について、社外取締役及び社外監査役全員にアンケートを実施して評価しました。

2019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、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、全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、規則通り上程されており、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) 当社の取締役会では全メンバーで活発な議論が行われ、社外役員の意見を取り入れたガバナンス強化が図られています。
- (5) アンケート結果から課題と認識した「情報共有」について、改善の取り組みが図られています。

- ・社外役員への経営会議審議内容報告の充実
- ・社外役員が執行会議にオブザーバー出席することによる情報の共有
- ・国内外の拠点訪問を通じた経営陣候補者の業務執行状況などの共有

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（報酬諮問委員会、指名諮問委員会の設置）
- 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（2019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	張 本 邦 雄	会長 兼 取締役会議長 西日本鉄道株式会社 社外取締役 株式会社RKB毎日ホールディングス 社外監査役
代表取締役	喜 多 村 円	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
代表取締役	清 田 徳 明	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
代表取締役	森 村 望	副社長執行役員 販売関連管掌、お客様、文化推進担当 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	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
取 締 役	迫 和 男	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. 会長
取 締 役	麻 生 泰 一	常務執行役員 レストラン事業、もの創り技術グループ担当
取 締 役	白 川 敬	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	田 口 智 之	常務執行役員 財務・経理、法務、情報企画、総務担当
社外取締役	榊 田 和 彦	株式会社UACJ 名誉顧問 株式会社CKサンエツ 社外取締役
社外取締役	下 野 雅 承	日本アイ・ビー・エム株式会社 取締役副会長
社外取締役	津 田 純 嗣	株式会社安川電機 代表取締役会長
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	仲 宏 敏	
社外監査役	竹 本 正 道	
社外監査役	片 柳 彰	

- (注) 1. 各兼職先と当社との間には通常の取引がありますが、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 榊田和彦氏、同 下野雅承氏、同 津田純嗣氏、監査役 竹本正道氏、同 片柳彰氏の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。

4. 当期中の取締役・監査役の異動

- (1) 取締役 成清雄一氏、同 小川弘毅氏、監査役 鬼木元弘氏は2018年6月26日開催の第152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 田口智之氏、同 津田純嗣氏、監査役 成清雄一氏は2018年6月26日開催の第152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. 2019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
取 締 役	安 部 壮 一	専務執行役員 中国事業革新、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	迫 和 男	

3. 取締役及び監査役の報酬等

(1) 取締役及び監査役の報酬等の決定に関する方針

取締役及び監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役及び社外取締役並びに監査役ごとの報酬限度額を決定しています。

- ① 取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬に加えて、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に、連結営業利益の0.8%を上限として業績に応じて決定する賞与と、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると共に、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た譲渡制限付株式報酬からなる業績連動報酬にて構成しています。この設計により、取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機付けています。

また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会では報酬体系及び配分バランスが、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を報酬諮問委員会を通じて確認したうえで、報酬を決定しています。

なお、業務執行から独立した立場である社外取締役に固定報酬のみとしています。

- ② 監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。

なお、経営の監査機能を十分に機能させるため監査役には固定報酬のみとしています。

(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	株式報酬型 ストック・オプション	譲渡制限付 株式報酬	合計
	名	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円
取 締 役	15	401	223	16	48	690
(うち社外取締役)	(4)	(34)				(34)
監 査 役	5	68				68
(うち社外監査役)	(2)	(22)				(22)
合 計	20	470	223	16	48	759

- (注) 1. 「株式報酬型ストック・オプション」は、「譲渡制限付株式報酬」の導入に伴い、当事業年度において新たな付与を行っておりませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した額を記載しております。
2. 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(2011年6月29日第145期定時株主総会決議、2018年6月26日第152期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞 与	譲渡制限付株式報酬
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 2 億円以内 かつ100,000株以内
監 査 役	年額 1 億5,000万円以内	—	

(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	株式報酬型 ストック・オプション	譲渡制限付 株式報酬	合計
代表取締役 張本 邦雄	百万円 63	百万円 39	百万円 2	百万円 7	百万円 113
代表取締役 喜多村 円	63	39	2	7	113

(注) 「株式報酬型ストック・オプション」は、「譲渡制限付株式報酬」の導入に伴い、当事業年度において新たな付与を行っておりませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した額を記載しております。

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
榎 田 和 彦	12回開催 うち12回出席	長年にわたり住友軽金属工業株式会社（現株式会社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、ガバナンス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。
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、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。
津 田 純 嗣	10回開催 うち10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、財務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 津田純嗣氏は、2018年6月26日開催の第152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
竹 本 正 道	12回開催 うち12回出席	13回開催 うち13回出席	長年にわたり日東電工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き、社外監査役としての職務を適切に遂行しました。 特に監査役会及び取締役会において、事業戦略やリスク管理並びに品質管理等について、グローバル視点での幅広い発言を行いました。
片 柳 彰	12回開催 うち12回出席	13回開催 うち13回出席	長年にわたり金融機関（現株式会社三菱UFJ銀行、現三菱UFJニコス株式会社他）の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融及び経営の幅広い知見に基づき、社外監査役としての職務を適切に遂行しました。 特に監査役会及び取締役会において、事業戦略や人材育成並びにリスク管理等について、グローバル視点での幅広い発言を行いました。

(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

なお、新日本有限責任監査法人は2018年7月1日付をもって、名称をEY新日本有限責任監査法人に変更しています。

2. 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分		支 払 額
(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	百万円 91
(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	91
(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	90

- (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、北京東陶有限公司、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、TOTO Asia Oceania Pte.Ltd.、TOTO MALAYSIA SDN.BHD.、TOTO VIETNAM CO.,LTD.、TOTO (THAILAND) CO.,LTD.、TOTO INDIA INDUSTRIES PVT.LTD.、台湾東陶股份有限公司、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、担当取締役を通じ財務・経理本部、あわせて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-

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、危機発生の未然防止を推進しました。

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・金額的影響の視点から、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（13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、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やeラーニングを展開しています。

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。さら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】

監査役の職務執行上、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・経営企画部・財務・経理本部等、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、内部監査室、財務・経理本部等は、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年の創業以来、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。創業以来、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、当社株券等を保有する株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応え続けるためにも、これまでに築いた当社の企業価値ひいては株主共同の利益を損なうことなく、長期にわたって持続的に向上させていくことが必要と考えております。

そこで、特定の者又はグループによって当社株券等の大量買付行為が行われた場合には、これまで当社の企業価値を支えていただいた株主の皆様のために、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に資するか否かの判断材料の提供と検討期間を確保すると共に、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資しないと判断される場合には一

定の対抗措置を講じることができるように大量買付行為に関する対応方針を定めておくことが必要と考えています。

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おります。

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、2017年10月に策定した、2018年度から始まる5ヵ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を推進しています。

「TOTO WILL2022」では、コーポレート・ガバナンスを土台に、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動により、グローバル推進体制を強化していきます。

これらの事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」がより一体となり、更なる企業価値向上を目指します。

(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、前述の「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」の「1. コーポレート・ガバナンスの状況」50～53ページ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

大量買付行為に際して、株主の皆様が当社株式の売却、すなわち大量買付行為を受け入れるか否かの判断を適切に行っていただくためには、大量買付者から提供される情報のみならず、当該行為が当社に与える影響や、大量買付者が当社の経営に参画した場合の経営方針、事業計画の内容等の必要かつ十分な情報、及び当該大量買付行為に対する当社取締役会の評価・意見等も含めた十分な情報が提供されることが不可欠であると考えております。そこで、当社は、当社の企業価値ひいては株主共同の利益の確保に資するため、「当社株式の大量買付行為に関する対応方針」（買収防衛策、以下「本プラン」という）を導入しております。

本プランは、大量買付者が大量買付行為を行うにあたり、所定の手続に従うことを要請

すると共に、係る手続に従わない大量買付行為がなされる場合や、係る手続に従った場合であっても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害するものであると判断される場合には、係る大量買付行為に対する対抗措置として、新株予約権の無償割当て（会社法第277条以下に規定されています。）の方法により、当社取締役会が定める一定の日における株主に対して新株予約権を無償で割り当てるというものです。

本プランに従って割り当てられる新株予約権（以下「本新株予約権」という）には、(1) 大量買付者及びその関係者による行使を禁止する行使条件や、(2) 当社が本新株予約権の取得と引き換えに大量買付者及びその関係者以外の株主の皆様へ当社株式を交付する取得条項等を付すことが予定されております。

4. 本プランが基本方針に沿い、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に合致し、当社役員の地位の維持を目的とするものでないことについて

当社取締役会は、以下の理由から上記3. の取組みが当社の上記1. の基本方針及び企業価値ひいては株主共同の利益の確保に資するものであり、また、当社役員の地位の維持を目的とするものではないと判断しております。

(1) 買収防衛策に関する指針の要件等を完全に充足していると考えられること

本プランは、経済産業省及び法務省が2005年5月27日に発表した「企業価値・株主共同の利益の確保又は向上のための買収防衛策に関する指針」の定める三原則（「企業価値・株主共同の利益の確保・向上の原則」「事前開示・株主意思の原則」「必要性・相当性の原則」）を完全に充足しており、また株式会社東京証券取引所の定める買収防衛策の導入に係る諸規則の趣旨に合致したものです。なお、本プランは、2008年6月30日に公表された、経済産業省の企業価値研究会の報告書「近時の諸環境の変化を踏まえた買収防衛策の在り方」の内容も勘案しております。

(2) 当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させることを目的としていること

本プランは、当社株券等に対する大量買付行為がなされた際に、当該大量買付行為に応じるべきか否かを株主の皆様が判断し、また当社取締役会が株主の皆様のために代替案を提示し、大量買付者と交渉を行うこと等を可能とするために必要な情報や時間を確保することにより、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し向上させることを目的とするものです。

(3) 株主意思を重視するものであること

- ① 本プランの更新にあたっては、定時株主総会において株主の皆様への承認をお諮りします。また、本プランの有効期間の満了前であっても、株主総会において本プランを廃止する旨の決議が行われた場合には、本プランはその時点で廃止されることとなります。
- ② 本プランは、本プランに基づく対抗措置の発動又は不発動の決定を株主の皆様が取締役に委ねる前提として、当該対抗措置の発動条件を個別の場合に応じて具体的に設定し、株主の皆様を示すものです。加えて、当社取締役会は、本プランに従い対抗措置を発動するか否かの判断を行うにあたり、株主の皆様の意思を尊重する趣旨から必要かつ相当であると判断した場合には、株主意思確認総会を開催し、株主の皆様への意思を確認することとしています。したがって、当該発動条件に従った対抗措置の発動は、株主の皆様のご意向が反映されたものとなります。

(4) 独立性の高い社外者の判断の重視と情報開示

当社は、当社取締役会の判断の合理性及び公正性を担保するために、取締役会から独立した機関として、特別委員会を設置します。なお、特別委員会は、当社社外取締役、社外監査役又は社外有識者により構成されます。

加えて、当社取締役会が特別委員会の勧告を最大限尊重したうえで決定を行うことにより、当社取締役会が恣意的に本プランに基づく対抗措置の発動を行うことを防ぐと共に、特別委員会の判断の概要については適時かつ適切に株主の皆様等に情報開示することとされており、当社の企業価値ひいては株主共同の利益を確保し、向上させるべく本プランの透明な運営が行われる仕組みが確保されています。

(5) 合理的な客観的要件の設定

本プランは、予め定められた合理的かつ客観的な要件が充足されなければ発動されないように設定されており、取締役会による恣意的な発動を防止できる仕組みを確保しています。

(6) 外部専門家等の意見の取得

本プランにおいては、大量買付者が出現した場合、取締役会及び特別委員会が、当社の費用で、外部専門家等の助言を得ることができるとされています。これにより、取締役会及び特別委員会による判断の公正性及び客観性がより強く担保される仕組みが確保されています。

(7) デッド・ハンド型やスロー・ハンド型の買収防衛策ではないこと

本プランは、当社の株主総会で選任された取締役で構成される取締役会によりいつでも廃止することができることとしており、デッド・ハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の過半数を交替させてもなお、発動を阻止できない買収防衛策）ではありません。

また、当社は、取締役任期を1年としており、期差任期制度を採用していないため、本プランは、スロー・ハンド型買収防衛策（取締役会の構成員の交替を一度に行うことができずその発動を阻止するのに時間が掛かる買収防衛策）でもありません。

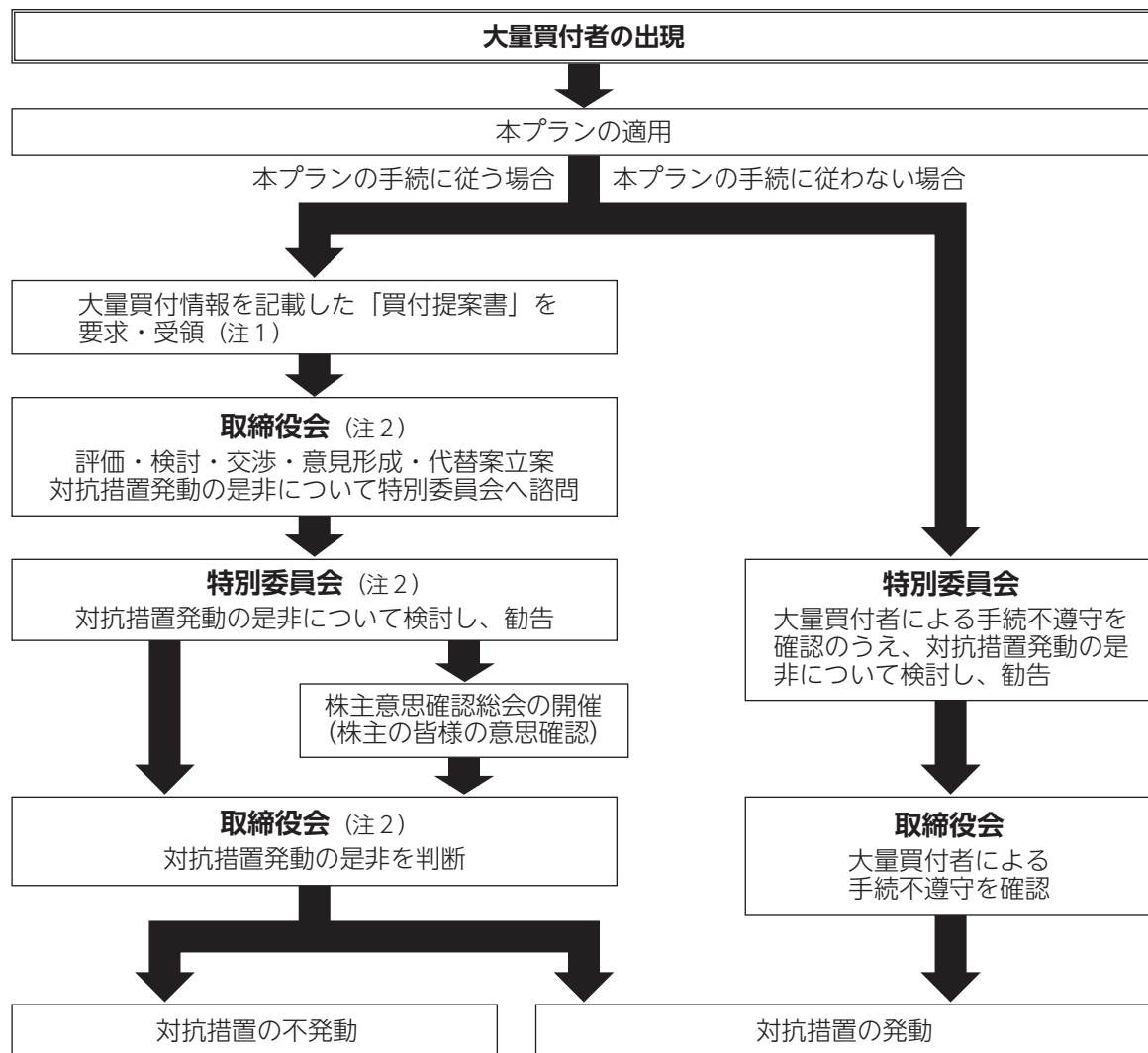
(※) 本プランの全文はインターネット上の当社ホームページ

(<https://jp.toto.com/company/ir>) に掲載しております。

(※) 本プランの有効期限は、2019年6月25日開催予定の当社定時株主総会の終結の時までとなっております。

当社は、2019年4月26日開催の取締役会において、この有効期限をもって本プランを継続しないことを決議しました。

概要イメージ図



（注1）大量買付者に対する追加情報提供要求は原則として60日以内に行う

（注2）取締役会評価期間（特別委員会の検討期間を含む）は、
i. 対価を現金（円貨）のみとする全部買付けの場合：60日以内 ii. その他の場合：90日以内
※株主意思確認総会を開催する場合を除く

※上記概要イメージ図は、本プランの理解を容易にすることを目的とした参考資料です。詳細につきましては本文をご参照ください。

※本事業報告の記載金額及び株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。
※本事業報告の文中には、株主の皆様にご理解いただくために、ご参考として写真やグラフ等を掲載しています。

■ 連結貸借対照表 (2019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	287,630	流 動 負 債	190,648
現 金 及 び 預 金	98,367	支 払 手 形 及 び 買 掛 金	65,116
受 取 手 形 及 び 売 掛 金	96,656	短 期 借 入 金	25,714
有 価 証 券	10	コマーシャル・ペーパー	37,600
商 品 及 び 製 品	52,067	未 払 金	12,603
仕 掛 品	12,909	未 払 費 用	30,065
原 材 料 及 び 貯 蔵 品	17,001	未 払 法 人 税 等	2,756
そ の 他	10,819	未 払 消 費 税 等	2,275
貸 倒 引 当 金	△201	役 員 賞 与 引 当 金	178
		製 品 点 検 補 修 引 当 金	58
固 定 資 産	287,329	事 業 再 編 引 当 金	375
有 形 固 定 資 産	197,801	そ の 他	13,902
建 物 及 び 構 築 物	79,488	固 定 負 債	37,653
機 械 装 置 及 び 運 搬 具	59,527	長 期 借 入 金	2,152
土 地	27,016	退 職 給 付 に 係 る 負 債	31,214
建 設 仮 勘 定	18,556	そ の 他	4,286
そ の 他	13,213	負 債 合 計	228,301
無 形 固 定 資 産	18,245	(純資産の部)	
ソ フ ト ウ ェ ア	13,387	株 主 資 本	325,645
そ の 他	4,857	資 本 金	35,579
投 資 そ の 他 の 資 産	71,282	資 本 剰 余 金	29,241
投 資 有 価 証 券	53,907	利 益 剰 余 金	275,019
長 期 貸 付 金	112	自 己 株 式	△14,194
差 入 保 証 金	6,572	その他の包括利益累計額	13,063
退 職 給 付 に 係 る 資 産	703	その他有価証券評価差額金	13,709
繰 延 税 金 資 産	7,542	為 替 換 算 調 整 勘 定	3,854
そ の 他	2,700	退 職 給 付 に 係 る 調 整 累 計 額	△4,500
貸 倒 引 当 金	△256	新 株 予 約 権	487
		非 支 配 株 主 持 分	7,462
資 産 合 計	574,960	純 資 産 合 計	346,658
		負 債 純 資 産 合 計	574,960

(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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		586,086
売 上 原 価		371,565
売 上 総 利 益		214,521
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		174,354
営 業 利 益		40,167
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	3,267	
雑 収 入	2,544	5,812
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	50	
雑 損 失	2,810	2,860
経 常 利 益		43,119
特 別 利 益		
土 地 等 売 却 益	527	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	2,068	2,596
特 別 損 失		
土 地 等 売 却 損	49	
投 資 有 価 証 券 売 却 損	0	
会 員 権 売 却 損	0	
有 価 証 券 評 価 損	0	
減 損 損 失	35	
在外子会社清算に伴う為替換算調整勘定取崩損	293	379
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		45,335
法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	10,732	
法 人 税 等 調 整 額	1,416	12,149
当 期 純 利 益		33,186
非支配株主に帰属する当期純利益		805
親会社株主に帰属する当期純利益		32,380

(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」は当社ホームページ (<https://jp.toto.com/company/ir>) に掲載しています。

貸借対照表 (2019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	166,550	流動負債	144,239
現金及び預金	33,169	支払手形	5
受取手形	9,692	買掛金	34,603
売掛金	75,096	短期借入金	35,861
有価証券	10	コーポレート・ペーパー・債務	37,600
商品及び製品	18,039	未払金	26
仕掛品	823	未払費用	13,713
材料及び貯蔵品	1,403	未払法人税等	15,657
前払費用	855	未払消費税	796
短期貸付	12,688	前受り	659
未収入金	13,495	預り金	37
その他の金	1,275	役員賞与引当金	4,664
固定資産	239,473	製品検査補修引当金	178
有形固定資産	85,473	事業再編引当金	58
建物	43,753	固定負債	22,059
構築物	2,258	長期借入金	500
構築物	1,406	退職給付引当金	49
機械及び装置	16,377	退職給付引当金	18,900
車両及び運搬具	78	資産除却負債	1,382
工具・器具・備品	4,807	負債合計	1,226
土地	13,302		
リース資産	37		
建設仮勘定	3,451	(純資産の部)	
無形固定資産	12,000	株主資本	225,622
ソフトウェア	11,758	資本金	35,579
その他の金	241	資本剰余金	29,126
投資その他の資産	141,999	資本準備金	29,101
投資有価証券	47,189	その他の資本剰余金	24
関係会社株	51,245	利益剰余金	175,110
関係会社出資	34,070	利益剰余金	8,290
長期貸付	7	その他の利益剰余金	166,820
差入保証金	5,306	圧縮記帳積立	1,808
長期前払費用	119	別途積立	109,500
繰延税金資産	2,961	繰越利益剰余金	55,511
その他の引当	1,124	自己株式	△14,194
	△26	評価・換算差額等	13,615
		その他有価証券評価差額金	13,615
		新株予約権	487
資産合計	406,023	純資産合計	239,724
		負債純資産合計	406,023

(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 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		404,041
売 上 原 価		269,000
売 上 総 利 益		135,041
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		123,955
営 業 利 益		11,085
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	31,999	
雑 収 入	3,703	35,702
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	109	
雑 損 失	1,760	1,870
経 常 利 益		44,918
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	2,007	2,007
特 別 損 失		
土 地 等 売 却 損	27	
投 資 有 価 証 券 売 却 損	0	
有 価 証 券 評 価 損	0	
関 係 会 社 出 資 金 評 価 損	1,071	1,099
税 引 前 当 期 純 利 益		45,827
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	3,048	
法 人 税 等 調 整 額	2,595	5,644
当 期 純 利 益		40,182

(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」は当社ホームページ (<https://jp.toto.com/company/ir>) 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

2019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

指定有限責任社員 公認会計士 堺 昌 義 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 芳 野 博 之 ㊞
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

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2018年4月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任

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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

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すべ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。

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

独立監査人の監査報告書

2019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

指定有限責任社員 公認会計士 堺 昌 義 ⑤
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 芳 野 博 之 ⑤
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 内 野 健 志 ⑤
業務執行社員

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2018年4月1日から2019年3月31日までの第153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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

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、2018年4月1日から2019年3月31日までの第153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、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号ロの各取組みは、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。

2019年5月16日

TOTO株式会社 監査役会

常勤監査役	成 清 雄	㊟
常勤監査役	仲 宏 敏	㊟
監 査 役	竹 本 正 道	㊟
監 査 役	片 柳 彰	㊟

(注) 監査役竹本正道及び監査役片柳彰は、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で必要となります。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、当社ホームページ「投資家・IR情報」(<https://jp.toto.com/company/ir>)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、ご了承くださいますようお願い申し上げます。

TOTO株式会社

ホームページ：<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
＜株主総会会場外観＞



公共交通機関のご案内

■西鉄バス

「貴船町」バス停から
徒歩1分（50m）

■北九州モノレール

香春口三萩野駅から
徒歩10分（800m）

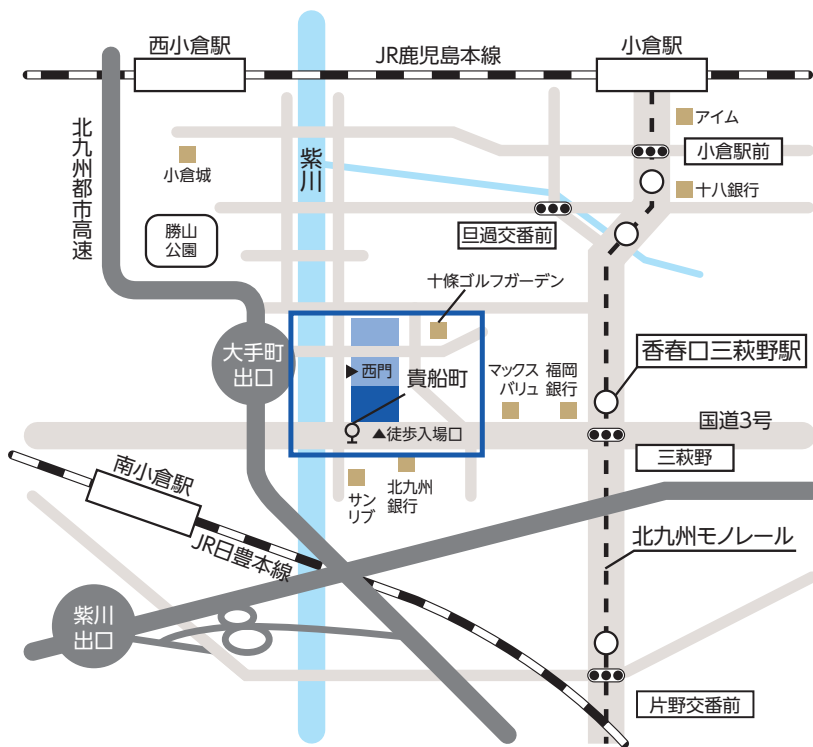
■J R

南小倉駅から
徒歩15分（1200m）
小倉駅から
タクシー10分（2600m）

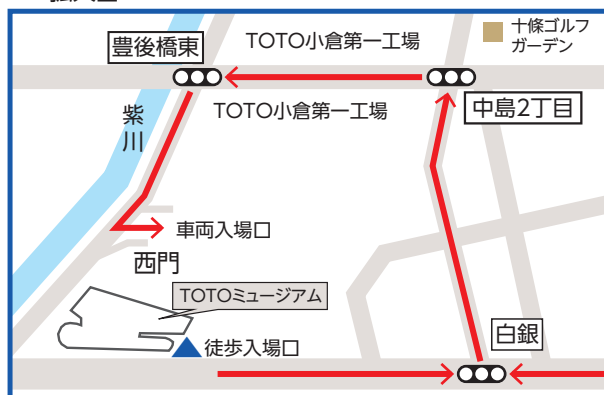
お車でお越しの場合

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。

会場の駐車場には限りがあり
ますので、公共交通機関を
ご利用くださいますようお願い
申し上げます。



＜拡大図＞



お車でお越しの場合の経路 →