

第152期定時株主総会 招集ご通知

日時 平成30年6月26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	25
■ 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152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152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、書面又はインターネット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、平成30年6月25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 平成30年6月26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152期（平成29年4月1日から平成30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1名選任の件
 - 第3号議案 取締役の基本報酬額改定の件
 - 第4号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

■ 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表示の上、平成30年6月25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「インターネットによる議決権行使の注意点」をご参照の上、平成30年6月25日（月曜日）午後5時10分までにインターネット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）とインターネットの双方で議決権を行使された場合は、インターネット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。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

平成30年6月26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
のうえご返送ください。

行使期限

平成30年6月25日（月）
午後5時10分到着

インターネットによる 議決権の行使



当社指定の議決権行使サイト
<https://evote.tr.mufg.jp/>に
て各議案の賛否をご入力ください。

行使期限

平成30年6月25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

議決権行使書
TOTO株式会社 印

ここに議案の賛否を記入してください。

議決権の数
議案 原案に対する賛否
賛 否
第1号議案 賛 否
第2号議案 賛 否
第3号議案 賛 否
第4号議案 賛 否

こちらに議案の賛否をご記入ください。

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2号・第3号・第4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。

インターネットによる議決権行使の注意点

1. 議決権行使サイトについて

- (1) インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォン又は携帯電話から、当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。(ただし、毎日午前2時から午前5時まででは取り扱いを休止します。)
- (2) パソコン、スマートフォン又は携帯電話のご利用環境やご加入のサービス、ご使用の機種によっては、議決権行使サイトがご利用できない場合があります。詳細につきましては、以下に記載のヘルプデスクにお問い合わせください。

2. インターネットによる議決権行使方法について

- (1) 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) において、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
- (2) 株主様以外の第三者による不正アクセス等を防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。

3. 議決権の重複行使について

書面（郵送）とインターネットの双方で議決権を行使された場合は、インターネット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。

4. 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

インターネット接続料・通信料等は株主様のご負担となります。

システム等に関するお問い合わせ
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
電話 0120-173-027（受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料）

《機関投資家の皆様へ》

当社株主総会における議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「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、株主の皆様以下13名の取締役候補者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、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2名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・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	迫 和男 再任	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	12/12回 (100%)
8	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%)
9	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	10/10回 (100%)
10	田口 智之 新任	執行役員 財務・経理、法務、情報企画、総務担当	—
11	梶田 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 新任 社外 独立	—	—

(注) 取締役 常務執行役員 白川敬氏は、平成29年6月27日開催の第151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 お
張本邦雄

再任



(昭和26年3月19日生)
満67歳

所有する当社株式の数
普通株式：47,100株

取締役在任年数
15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

昭和48年4月 当社入社
平成15年6月 当社取締役 執行役員
販売推進グループ長
平成17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
平成18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
平成21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
平成22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
平成23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
平成24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
平成26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



(昭和32年5月24日生)
満61歳

所有する当社株式の数
普通株式：15,800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

昭和56年4月 当社入社
平成18年6月 当社執行役員
経営企画部長
平成20年4月 当社執行役員
浴室事業部長
平成23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
平成23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
平成24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
平成25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
平成26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
平成27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
平成28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
平成29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、平成26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、同氏が新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



(昭和36年10月8日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：10,800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

昭和59年4月 当社入社
平成22年4月 当社執行役員
レストルーム事業部長
平成24年4月 当社執行役員
レストルーム事業部担当
平成24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
平成26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
平成27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
平成28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
平成29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
平成30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、平成28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。



(昭和32年7月10日生)
満60歳

所有する当社株式の数
普通株式：9,400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

昭和55年4月 当社入社
平成22年4月 当社執行役員
名古屋支社長
平成25年4月 当社上席執行役員
販売統括本部担当
平成25年6月 当社取締役 常務執行役員
販売統括本部担当
平成26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
平成27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
平成28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
平成29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
平成30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、平成29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



(昭和36年8月22日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：8,100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

昭和60年4月 当社入社
平成23年4月 当社執行役員
国際事業本部長
平成26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
平成26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
平成28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
平成30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 (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、平成30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。

候補者
番号

6

はやし
林

りょう
良 祐

再任



(昭和38年9月4日生)
満54歳

所有する当社株式の数
普通株式：6,800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

昭和62年4月 当社入社
平成23年4月 当社執行役員
ウォシュレット生産本部長
平成26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
平成27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
平成27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
平成28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
平成30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、平成27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

さ
こ
迫

かず
和
お
男

再任



(昭和34年8月25日生)
満58歳

所有する当社株式の数

普通株式：5,500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

昭和58年4月 当社入社
平成23年4月 当社執行役員
環境建材事業部長
平成27年4月 当社上席執行役員
国際事業本部 副本部長 (欧米統括)
平成28年4月 当社上席執行役員
米州・欧州住設事業担当
兼 米州住設事業部長
兼 Vプラン米州・欧州住設事業担当
平成28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 米州住設事業部長
兼 Vプラン米州・欧州住設事業担当
平成30年4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 (現任)

重要な兼職の状況

・ TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 会長

■ 取締役候補者とした理由

迫和男氏は、米国駐在を経験し、米州事業及び環境建材事業の責任者を経て、平成28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、同氏が新中期経営計画の米州・欧州住設事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、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

8

あそ う たい いち
麻 生 泰 一

再任



(昭和35年3月5日生)
満58歳

所有する当社株式の数

普通株式：6,700株

取締役在任年数

2年

取締役会出席状況

12/12回 (100%)

■ 取締役候補者とした理由

麻生泰一氏は、衛生陶器事業の責任者を経て、平成28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

9

しら かわ
白 川

さとし
敬

再任



(昭和37年8月12日生)
満55歳

所有する当社株式の数
普通株式：5,100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

昭和60年4月 当社入社
平成23年4月 当社札幌支社長
平成26年4月 当社経営企画本部 副本部長
平成26年6月 当社執行役員
経営企画本部長
平成29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
平成29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
平成30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、平成29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

10

た ぐ ち とも ゆ き
田 口 智 之

新任



(昭和40年9月24日生)
満52歳

所有する当社株式の数

普通株式：400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

平成2年4月 当社入社
平成19年4月 TOTO VIETNAM CO.,LTD. 取締役 事務部長
平成23年4月 TOTO ASIA OCEANIA PTE. LTD. 事業企画部長
平成24年4月 同社取締役 事業企画部長
平成26年4月 当社経理部 企画主幹
兼 TOTOファイナンス株式会社 取締役 業務管理部長
平成26年12月 当社経営企画本部 経営企画部 企画主幹
兼 TOTOファイナンス株式会社 取締役 業務管理部長
平成27年4月 当社経営企画本部 経営企画部長
平成28年4月 当社執行役員 財務・経理本部長
平成29年4月 当社執行役員 財務・経理本部長
兼 TOTOファイナンス株式会社 代表取締役社長
平成30年4月 当社執行役員
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・経理の責任者を務め、平成28年からは執行役員として、財務戦略の立案や、財務体質の強化を推進してきました。

このことから、当社は、同氏が管理部門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。

候補者
番号

11

ます だ かず ひこ
榎 田 和 彦

再任

社外

独立



(昭和17年4月24日生)
満76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
4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

特別委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和40年4月 住友軽金属工業株式会社（現 株式会社UACJ）入社
平成8年6月 同社取締役 軽金属第一部長
平成9年4月 同社取締役 支配人
平成9年10月 同社取締役 板事業部 副事業部長
平成10年10月 同社取締役 メモリーディスク事業部 副事業部長
平成11年6月 同社常務取締役 メモリーディスク事業部長
平成13年4月 同社常務取締役
平成13年6月 同社専務取締役
平成16年6月 同社代表取締役社長
平成21年6月 同社代表取締役会長
平成25年6月 同社相談役
平成25年10月 株式会社UACJ相談役
平成26年6月 当社社外取締役（現任）
平成28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
- ・積水樹脂株式会社 社外取締役（平成30年6月28日退任予定）
- ・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0.4%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。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20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。

候補者
番号

12

しも
の
野
まさ
雅
つぐ
承

再任

社外

独立

報酬諮問委員

指名諮問委員

特別委員



(昭和28年12月11日生)
満64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
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

昭和53年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
 平成4年1月 同社よりIBM Corporation (USA) 出向
 平成12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
 平成13年4月 同社取締役 ITS・アウトソーシング事業担当
 平成15年7月 同社常務執行役員 サービス事業担当
 平成19年1月 同社専務執行役員
 平成22年7月 同社取締役副社長執行役員
 平成28年1月 同社最高顧問
 平成28年6月 当社社外取締役 (現任)
 平成29年5月 日本アイ・ビー・エム株式会社副会長
 平成29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0.3%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしております。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20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

新任

社外

独立



(昭和26年3月15日生)
満67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

一年

取締役会出席状況

一回

報酬諮問委員

指名諮問委員

特別委員

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

昭和51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

平成10年6月 米国安川電機株式会社 取締役副社長

平成15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

平成16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

平成17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

平成18年3月 同社取締役 インバータ事業部長

平成19年3月 同社取締役 ロボット事業部長

平成21年6月 同社常務取締役 ロボット事業部長

平成22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

平成24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

平成25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

平成26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

平成28年3月 同社代表取締役会長（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、人財育成及び地域密着経営に関する経験・知見も有しております。

当社は、同氏がグローバル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、監督機能を発揮していただけるものと期待しており、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20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締結する予定です。

<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

第2号議案 監査役1名選任の件

現任監査役鬼木元弘氏は本總會終結の時をもって任期が満了いたしますので、監査役1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、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

なる きよ ゆう いち
成 清 雄 一

新任



(昭和37年3月18日生)
満56歳

所有する当社株式の数
普通株式：8,500株

取締役在任年数
4年

監査役在任年数
一年

取締役会出席状況
12/12回 (100%)

監査役会出席状況
一回

略歴、地位及び重要な兼職の状況

昭和62年4月 当社入社
平成16年4月 SIAM SANITARY WARE CO.,LTD. 副社長
平成19年6月 当社東京コーポレート部長
平成22年4月 当社人財開発本部長
平成23年4月 当社執行役員 人財開発本部長
平成26年4月 当社執行役員 コーポレートグループ、法務本部担当
兼 人財本部長
兼 Vプランマネジメントリソース革新担当
平成26年6月 当社取締役 常務執行役員 コーポレートグループ、法務本部担当
兼 Vプランマネジメントリソース革新担当
平成28年4月 当社取締役 常務執行役員 法務、人財、財務・経理、情報企画、
総務、物流、購買、工務担当
兼 Vプランマネジメントリソース革新担当
平成29年4月 当社取締役 常務執行役員 物流、購買、法務、情報企画、総務、
工務担当
平成30年4月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

・株式会社井筒屋 社外監査役

■ 監査役候補者とした理由

成清雄一氏は、平成26年から取締役 常務執行役員を務め、法務、人財、財務・経理、情報企画、総務、物流、購買、工務を担当し、当社の事業及びコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知識と経験を有しております。

このことから、当社は、同氏が財務・会計・法務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、監査役候補者としております。

第3号議案 取締役の基本報酬額改定の件

当社は、平成23年6月29日開催の第145期定時株主総会において、取締役の基本報酬額を「年額5億円以内（うち社外取締役分3,000万円以内）」とご承認いただいております。今般、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営監督機能の一層の強化を図るため社外取締役の報酬の見直しを行います。

つきましては、取締役の基本報酬を「年額5億円以内（うち社外取締役分5,000万円以内）」とし、社外取締役の報酬総額について増額させていただきたく存じます。

なお、現在の取締役は13名（うち社外取締役3名）であります。第1号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は13名（うち社外取締役3名）となります。

第4号議案 取締役に対する譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の取締役（社外取締役を除きます。）に対する報酬については、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に、固定報酬である基本報酬に加えて、業績に応じて決定する業績連動賞与、株主の皆様との価値共有を図る株式報酬型ストック・オプションにて構成しております。

当社の取締役の報酬等の額は、平成23年6月29日開催の第145期定時株主総会において、年額5億円以内（うち社外取締役分3,000万円以内）、また取締役（社外取締役を除きます。）に対する報酬等として年額2億円以内で株式報酬型ストック・オプションとして新株予約権を発行することにつき、ご承認いただいております。

今般、当社は、取締役報酬制度の見直しの一環として、当社の取締役（社外取締役を除きます。以下「対象取締役」といいます。）に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て、上記の報酬枠とは別枠で、対象取締役に対して、新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしたいと存じます。

本議案に基づき、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権（以下「金銭報酬債権」といいます。）とし、その総額は、上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額として、現行の株式報酬型ストック・オプションと同額の年額2億円以内といたします。また、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、取締役会において決定することといたします。ただし、社外取締役に対しては、譲渡制限付株式の付与のための報酬は支給しないものといたします。

これに伴い、本議案が本株主総会で承認可決されることを条件に、現行の株式報酬型ストック・オプションにつきましては今年度以降の付与は行わない予定です。

現在の取締役は13名（うち社外取締役3名）であります。第1号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は13名（うち社外取締役3名）となります。

また、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により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込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けるものとし、これにより発行又は処分をされる当社の普通株式の総数は年100,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合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の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します。)といたします。

なお、その1株当たりの払込金額は各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値(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において、取締役会において決定します。また、これによる当社の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、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約(以下「本割当契約」といいます。)を締結するものとします。

(1) 譲渡制限期間

対象取締役は、本割当契約により割当を受けた日より10年間から30年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間(以下「譲渡制限期間」といいます。)、本割当契約により割当を受けた当社の普通株式(以下「本割当株式」といいます。)について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない(以下「譲渡制限」といいます。))。

(2) 退任時の取扱い

対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社の取締役(指名委員会等設置会社における執行役を含む。)又は監査役のいずれの地位をも退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除

上記(1)の定めにかかわらず、当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役(指名委員会等設置会社における執行役を含む。)又は監査役であったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が、上記(2)に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に上記(2)に定める地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(4) 組織再編等における取扱い

上記(1)の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

(5) その他取締役会で定める事項

上記のほか、本割当契約における意思表示及び通知の方法、本割当契約の改定の方法その他取締役会で定める事項を本割当契約の内容とする。

<ご参考> 第3号議案及び第4号議案をご承認いただいた場合の役員報酬

(取締役及び監査役に対する報酬体系)

	固定報酬		業績連動報酬		譲渡制限付株式
	基本報酬	賞与			
		単年度業績連動	複数年度業績連動		
取締役 (社外取締役除く)	●	●	●	●	
社外取締役	●	—	—	—	
監査役	●	—	—	—	

(取締役の報酬構成)



(注) 1. 社外取締役への業績連動報酬の支給はありません。

(注) 2. 連結営業利益が3期連続増益かつ

3期目の連結営業利益が、当初の連結営業利益目標 (対外発表値) に対して

目標達成率100%以上の場合・・・3期目の連結営業利益の0.2%以内

目標達成率80%以上100%未満の場合・・・3期目の連結営業利益の0.1%以内

以上

添 付 書 類

■ 事業報告 (自 平成29年4月1日 至 平成30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（平成29年4月1日から平成30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。

このような事業環境の中、当社グループは引き続き長期経営計画「TOTO Vプラン2017」（以下「Vプラン2017」という）及び、平成26年度からスタートした4ヵ年の中期経営計画に基づき、「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。

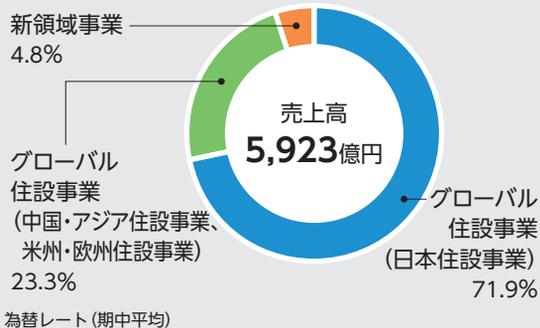
その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が5,923億1百万円（前期比4.4%増）、営業利益が526億2百万円（前期比10.9%増）、経常利益が543億7千6百万円（前期比12.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益が367億9千8百万円（前期比11.6%増）となりました。

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	5,923億円（前期比	4.4%増）
営 業 利 益	526億円（前期比	10.9%増）
経 常 利 益	543億円（前期比	12.9%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	367億円（前期比	11.6%増）
1株当たり当期純利益	217円50銭（前期比	11.6%増）
1株当たり配当金	中間36円	期末36円

【ご参考】事業別の業績ハイライト



	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
1ドル	113.6円	111.1円	111.0円	113.0円
1元	16.6円	16.2円	16.6円	17.1円
1ユーロ	121.1円	122.3円	130.4円	133.0円

グローバル住設事業 (日本住設事業)

売上高 **4,256**億円

前期比 0.5%増

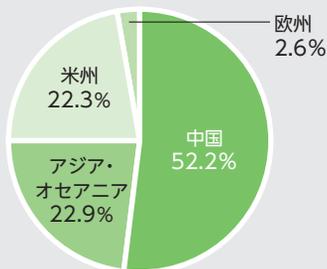
営業利益 **286**億円

前期比 1.6%減

リモデルは増収増益、新築は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 **1,379**億円

前期比 12.9%増 (現地通貨ベース 10.1%増)

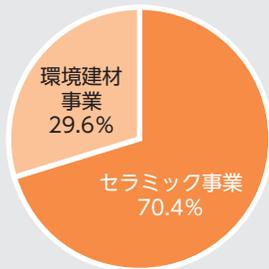
営業利益 **263**億円

前期比 18.7%増 (現地通貨ベース 16.0%増)

引き続き好調な中国事業が牽引し、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 **284**億円

前期比 32.4%増 (現地通貨ベース 30.3%増)

営業利益 **13**億円

前期比 143.2%増 (現地通貨ベース 142.0%増)

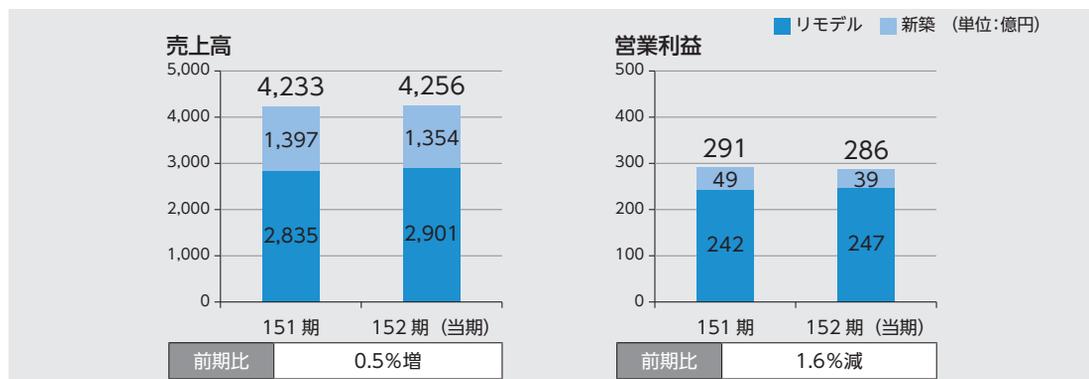
セラミック事業が牽引し、新領域事業全体で増収増益となりました。

(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5,636億4百万円（前期比3.3%増）、営業利益が550億4千1百万円（前期比7.2%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4,256億9百万円（前期比0.5%増）、営業利益が286億6千9百万円（前期比1.6%減）となりました。

当社グループにおいては、「ネオレスト」などの新商品が牽引し、リモデルは前年を上回りましたが、新築は前年を下回る実績となりました。

TOTO、DAIKEN、YKK AP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。

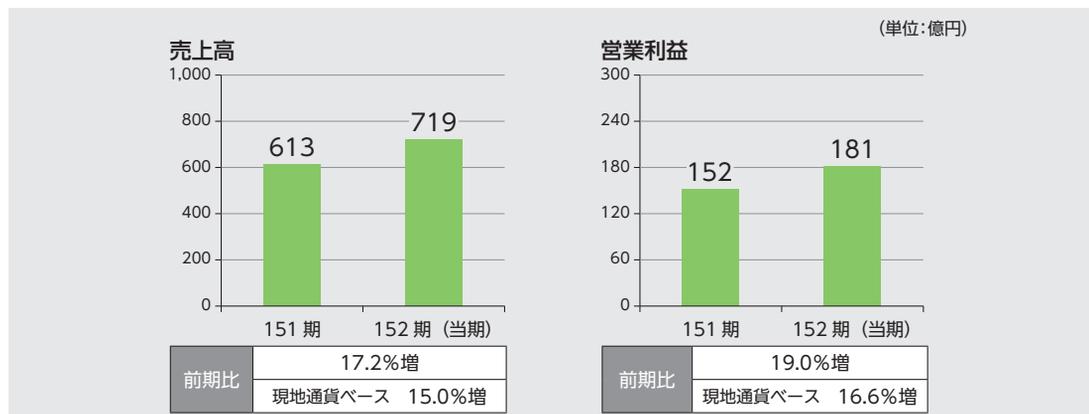
当連結会計年度においては、平成29年7月、TOTO、DAIKEN、YKK APによる「TDY札幌コラボレーションショールーム」をオープンいたしました。

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、「ウォッシュレット」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。



平成29年7月にオープンした
「TDY札幌コラボレーションショールーム」

<中国・アジア住設事業>
(中国)

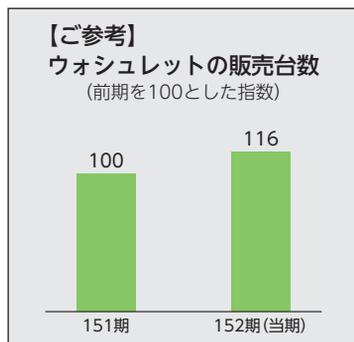


当連結会計年度の業績は、売上高が719億6千6百万円（前期比17.2%増）、営業利益が181億4千5百万円（前期比19.0%増）となりました。

当社グループにおいては、一級都市をはじめとする都市部を中心に、市場環境や消費者の購買行動の変化などを注視しつつ、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。

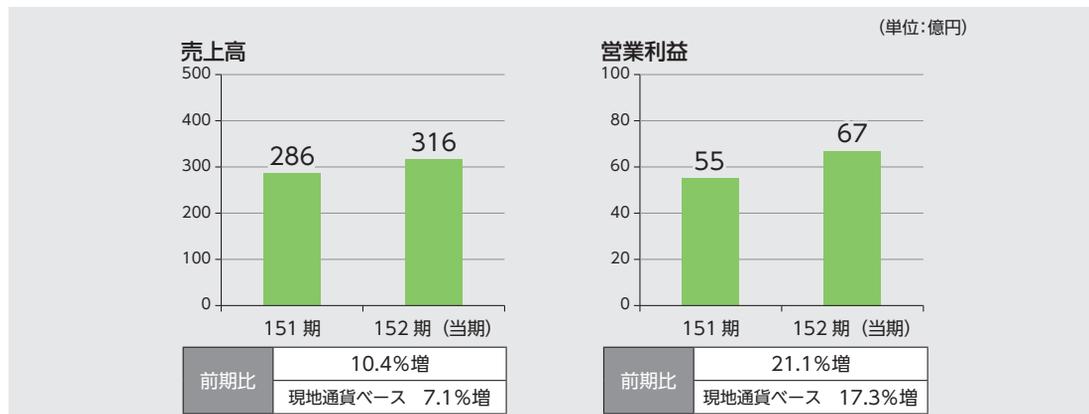
また、中国国内の長期的な市場成長による需要増に対応するため、効率的な生産・最適な供給体制の構築を進めています。

これらの活動に加え、「ウォシュレット」のプロモーション等の効果もあり、売上を着実に伸ばしました。



中国・上海で開催された国際見本市
「Kitchen & Bath China 2017」

<中国・アジア住設事業>
(アジア・オセアニア)

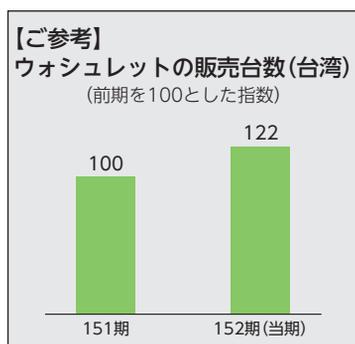


当連結会計年度の業績は、売上高が316億5千6百万円（前期比10.4%増）、営業利益が67億2千8百万円（前期比21.1%増）となりました。

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、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。

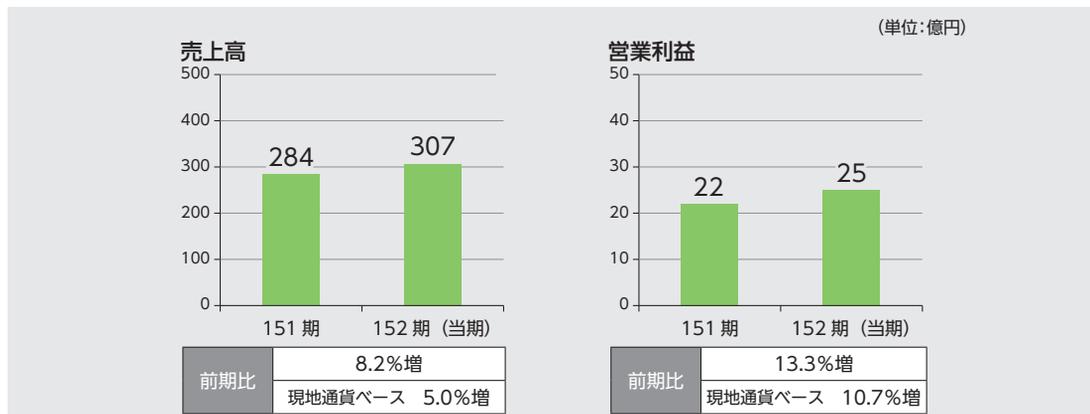
ベトナムでは、市場の成長に合わせて、5スターホテルや高級コンドミニアムなどの著名物件や、個別散在物件の受注強化のため、販売網の強化やアフターサービス体制の整備に取り組んでいます。

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。



ベトナムの販売店

<米州・欧州住設事業>
(米州)

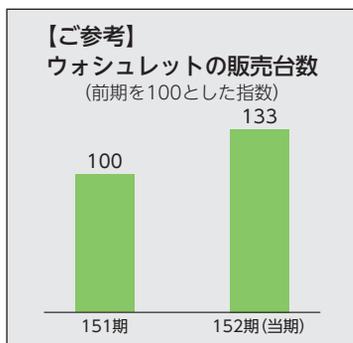


当連結会計年度の業績は、売上高が307億8千4百万円（前期比8.2%増）、営業利益が25億3千万円（前期比13.3%増）となりました。

当社グループにおいては、中高級市場におけるトップメーカーとしての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。

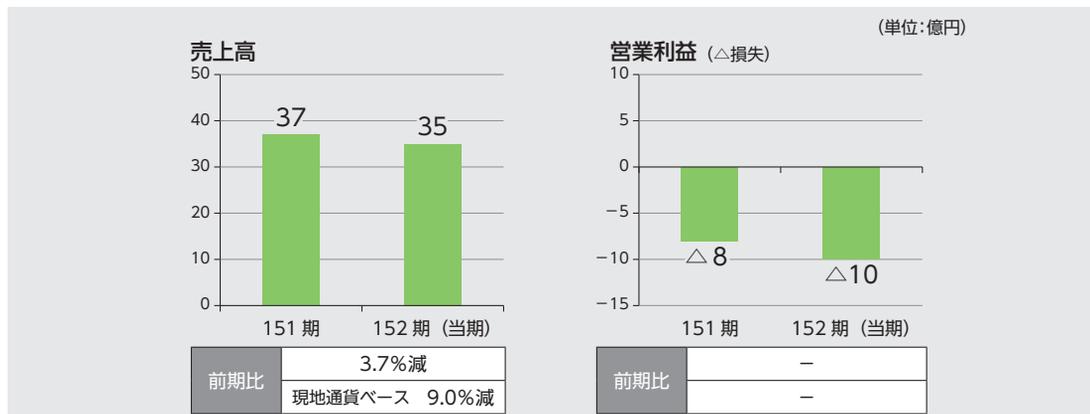
節水性能の高い便器（洗浄水量3.8L）や「ウォシュレット」、「ネオレスト」の快適性、デザイン性がお客様から評価され、選ばれています。また、「ウォシュレット」は、ショールーム展示やホームページの充実、eコマースなど新規ルート強化を進めています。

平成30年1月にフロリダで開催された米国最大規模の水まわり設備の展示会「KBIS 2018 (Kitchen & Bath Industry Show)」並びに、ラスベガスで開催された最新家電の展示会「CES2018 (Consumer Electronic Show)」に出展しました。グローバルフラッグシップモデルの「ネオレスト」をはじめ、「ウォシュレット」、便器など新商品のデザインと技術が大きな注目を浴びました。



平成30年1月にフロリダで開催された「KBIS 2018」

<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35億8千7百万円（前期比3.7%減）、営業損失が10億3千2百万円（前連結会計年度は営業損失8億2千5百万円）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。

便器などデザイン性の高い新商品を発売し、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。



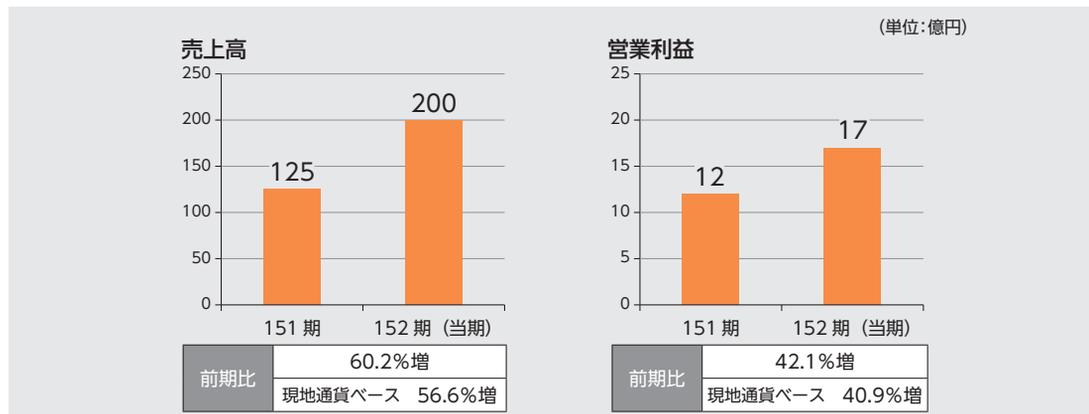
「ネオレスト」が採用されているパラスホテル^(※)認定の「パーク ハイアット パリ ヴァンドーム」
(※) フランス観光担当大臣が最高級ホテルに与える称号

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284億3千4百万円（前期比32.4%増）、営業利益が13億3百万円（前期比143.2%増）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200億3千万円（前期比60.2%増）、営業利益が17億4千4百万円（前期比42.1%増）となりました。

当社グループにおいては、半導体・高速光通信・表示デバイス等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好調でした。

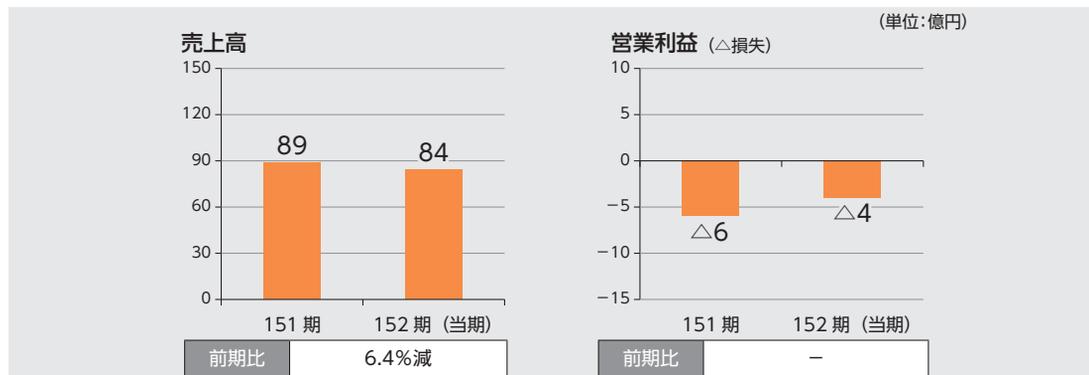
引き続き、生産設備の増強、開発体制の強化を進めつつ、生産性向上に取組み、強固な事業基盤の構築を目指しています。

【ご参考】 当社セラミック製品のご紹介 ～静電チャック～



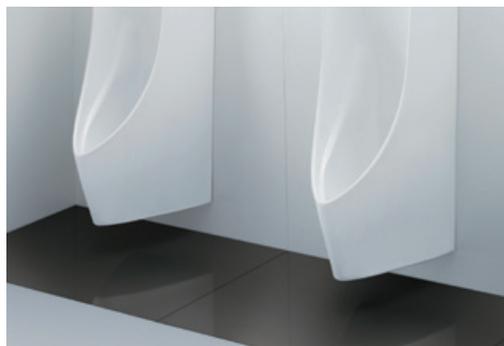
静電チャックは半導体製造装置に使用される部材です。半導体の材料となるシリコンでできた薄い板を、静電気力で固定し、精密な加工を可能にします。

<環境建材事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が84億4百万円（前期比6.4%減）、営業損失が4億4千万円（前連結会計年度は営業損失6億9千1百万円）となりました。

住宅会社向け外壁商品の取引先住宅着工の減少に伴い減収となりましたが、内装防汚陶板「ハイドロセラ」の売上伸長、生産体制強化による利益改善などが進み営業損益は改善しました。



パブリックトイレ向けの商品「ハイドロセラ・フロアPU（厚型）」

その他

<全般>

・創立100周年

当社は平成29年5月15日に創立100周年を迎えました。これまで当社の発展を長年支えてくださったお客様や様々なステークホルダーの皆様への感謝の想いを伝えるとともに、これからもお客様の満足を追求し、世界のお客様から必要とされる企業を目指していきます。

・タイに新たな衛生陶器生産工場を建設

TOTOタイランド (TOTO (THAILAND) CO., LTD.) 敷地内に、新たに衛生陶器生産工場 (TOTOタイランド第2工場 (仮称)) を建設します。新工場は平成29年5月より着工し、平成31年4月からの本格稼働を目指します。



TOTOタイランド第2工場 (仮称) の外観イメージ

・“グローバル統一モデル”の商品を発売

平成29年5月、国内外の多様なニーズにこたえるために水栓金具10シリーズを発売しました。同8月には、次世代の“グローバル統一モデル”として「ネオレストNX」を日本で発売しました。今後、順次世界で発売していきます。

なお、「ネオレストNX」は国際的なデザイン賞である「iFデザイン賞2018」と「レッドドット・デザイン賞2018」(*)をダブル受賞しました。

また、「台付シングル混合水栓ZLシリーズ」「ベッセル式洗面器」が「iFデザイン賞2018」、台付シングル混合水栓「GSシリーズ」「GAシリーズ」が「レッドドット・デザイン賞2018」(*)をそれぞれ受賞しました。

「iFデザイン賞」は5年連続、「レッドドット・デザイン賞」は6年連続の受賞となります。

(※)「レッドドット・デザイン賞2018」は 「ネオレストNX」

平成30年4月に受賞しました。



・「ラグビーワールドカップ2019™日本大会」のオフィシャルスポンサーに決定

平成29年9月、「ラグビーワールドカップ2019™日本大会」オフィシャルスポンサーの契約を締結しました。日本で初めての開催となる大会の成功に向け、貢献していきます。

<社外からの評価について>

・「光電センサー内蔵自動水栓」が「建築設備技術遺産」に認定
TOTOミュージアム所蔵の「光電センサー内蔵自動水栓」が、一般社団法人建築設備技術者協会より、平成29年度「建築設備技術遺産」に認定されました。



「光電センサー内蔵自動水栓」

・「自動洗浄小便器」の意匠が「平成29年度全国発明表彰」の「発明賞」を受賞
平成27年4月より生産・販売している「自動洗浄小便器」の意匠が、公益社団法人発明協会主催の「平成29年度全国発明表彰」において、「発明賞」を受賞しました。
なお、全国発明表彰の受賞は、今回で6回目となります。



「自動洗浄小便器」

・「FTSE4Good Index Series」に選定
平成29年7月、社会的責任投資（SRI）の世界的指数である「FTSE4Good Index Series」（フツツイ・フォー・グッド・インデックス・シリーズ）の構成銘柄に2年連続で選定されました。



FTSE4Good

・「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」における「Asia Pacific」構成銘柄に選定
平成29年9月、世界的な社会的責任投資の指標である「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」(ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス)における「Asia Pacific」構成銘柄に9年連続で選定されました。

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

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、381億8千万円となりました。

<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、121億5千7百万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、179億8千万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、77億8千6百万円の設備投資を行いました。

<全社>

研究開発設備導入で、2億5千5百万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	平成26年度 (第149期)	平成27年度 (第150期)	平成28年度 (第151期)	平成29年度 (第152期)
売上高	(百万円)	544,509	567,889	567,305	592,301
営業利益	(百万円)	37,426	46,137	47,446	52,602
経常利益	(百万円)	39,662	46,764	48,183	54,376
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	24,813	35,723	32,960	36,798
1株当たり当期純利益	(円)	73.80	212.03	194.86	217.50
総資産	(百万円)	516,995	536,265	553,996	566,132
純資産	(百万円)	280,582	285,522	306,053	342,219

(注) 在外子会社等の収益及び費用は、各社の決算日の直物為替相場により円貨に換算していましたが、当連結会計年度より期中平均相場により円貨に換算する方法に変更しております。平成28年度については、遡及修正後の数値を記載しております。

(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移

区分	年度	平成26年度 (第149期)	平成27年度 (第150期)	平成28年度 (第151期)	平成29年度 (第152期)
売上高	(百万円)	370,343	387,564	392,803	400,218
営業利益	(百万円)	7,951	11,899	7,471	16,066
経常利益	(百万円)	17,983	23,250	21,671	39,011
当期純利益	(百万円)	10,666	21,699	17,701	31,618
1株当たり当期純利益	(円)	31.72	128.80	104.65	186.89
総資産	(百万円)	358,776	371,681	388,764	387,429
純資産	(百万円)	176,957	186,372	196,701	219,273

4. 企業集団の対処すべき課題

当社グループは平成21年7月に策定した、長期経営計画「Vプラン2017」を推進してきました。

その戦略フレームは、コーポレート・ガバナンスの強化、「国内住設」「海外住設」「新領域」の3つの事業軸と、3つの全社横断革新活動「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」の推進です。

「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループを挙げてこれらの事業活動に取り組んできました。

なお、平成28年度より、グローバル視点で住設事業を一本化し、「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つの事業軸で推進しています。

当社グループは平成29年10月、新たに平成30年（2018年）度から平成34年（2022年）度までの5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を策定しました。

「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。



<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おり、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、全社最適の生産技術開発体制で既成概念を超えた新た

な発想によるものづくりを進める「ものづくり革新」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きました。
 - ・「ものづくり革新」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・品質向上の取組みとして「Smart Factory」を進めています。

■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」

「働き方改革」を継続して掲げ、推進しています。多様な人財の安心とチャレンジを後押しし、ダイバーシティを強みにできる職場づくりに取り組んでいます。

(※) 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。

(当期までの主な進捗状況)

- ・女性・障がい者の活躍推進とあわせて、60歳以上の方も高い役割の担い手となりチャレンジする場を拡大し、全世代の更なる活躍を推進しました。
- ・在宅勤務や、一時的に希望エリアでの勤務を希望できる制度など、場所と時間を柔軟に活用できる働き方の検討により、ライフイベントと両立しやすい環境を整備してきました。

<TOTOグローバル環境ビジョンについて>

TOTOグループは、各国各地域の社会問題や環境問題と向き合い、「水を大切に」「温暖化を防ぐ」「資源を大切に」「地球を汚さない」「生物多様性を守る」「地域社会のために」の6つのテーマについて環境目標を設定し、各地域で取組みを進めてきました。

平成30年度からは、従来からのテーマである「環境」に加えて、事業に関係の深い社

会的テーマとして、「きれいと快適」「人とのつながり」を設定し、経営とCSRの更なる一体化を図っていきます。

(当期までの主な進捗状況)

■ 「水を大切に」(商品使用時の水消費量削減)

グローバルでの商品使用時における水消費量は、平成29年度は7.8億m³削減(平成17年度比性能向上分)となりました。これは、「節水便器」や浴室・キッチン・洗面での「エアインシャワー」といった節水商品を幅広く展開し、普及促進したことによるものです。特に、海外においては、節水便器の販売が伸長したことにより、水消費量の削減に寄与しました。

■ 「温暖化を防ぐ」(商品使用時・事業所からのCO₂排出量削減)

グローバルでの商品使用時のCO₂排出量削減については、お湯を節約することでガスや電気の消費を抑えられる「エアインシャワー」「エコシングル水栓」、また省エネ性能の高い「ウォシュレット」「魔法びん浴槽」などの普及促進により、平成29年度は324万t削減(平成17年度比性能向上分)となりました。

また、グローバルでの事業所からのCO₂排出量削減については、新規省エネ工場の稼働に加えて、各事業所において生産性向上、高効率機器の導入、既存設備の省エネ改良などの活動を横断的に推進した結果、平成29年度はCO₂総排出量が34.2万t、施策によるCO₂削減量が3.1万t(平成26年度からの累計値)となりました。

■ 「地域社会のために」(ボランティア参加人数)

地球環境に貢献する「グリーンボランティア活動」をはじめ、グローバルで社員のボランティア活動を展開しています。各国・各拠点で様々な活動を企画した結果、平成29年度のボランティア参加人数は52,300人となりました。

「水」をテーマとして、地域社会の課題解決に取り組む市民団体、NPO・NGO団体を支援する「TOTO水環境基金」においては、ステークホルダーの皆様の環境貢献への関わりが増すほど助成金が増えるしくみによって運営しています。

今回で第13回目となる助成の募集を行い、その結果、新たに国内6団体、海外4団体への助成を行っています。

特に海外においては、途上国における衛生的な環境づくり、環境保全、教育、ジェンダー等の課題解決に取り組む団体の活動を支えることにより、持続可能な世界の実現に貢献します。

5. 企業集団の主要な事業内容 (平成30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・欧州 住設事業	米州		
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 (平成30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	社 (福岡県) 場 [5]		
		茅 ヶ 崎 工 場	(神奈川県)	小 倉 第 一 工 場	(福岡県)
		滋 賀 工 場	(滋賀県)	小 倉 第 二 工 場	(福岡県)
		滋 賀 第 二 工 場	(滋賀県)		
		支 社	[13]		
		北 海 道 支 社	(北海道)	中 部 支 社	(愛知県)
		東 北 支 社	(宮城県)	北 陸 支 社	(石川県)
		北 関 東 支 社	(埼玉県)	関 西 支 社	(大阪府)
		東 関 東 支 社	(千葉県)	四 国 支 社	(香川県)
		東 京 支 社	(東京都)	中 国 支 社	(広島県)
横 浜 支 社	(神奈川県)	九 州 支 社	(福岡県)		
信 越 支 社	(新潟県)				
支 店	・ 営 業 所 [87]				
シ ョ ー ル	ー ム [100]				
子 会 社	TOTOサニテクノ株式会社	(大分県)	TOTOプラテクノ株式会社	(福岡県)	
	TOTOウォッシュレットテクノ株式会社	(福岡県)	TOTOメンテナンス株式会社	(東京都)	
	TOTOバスクリエイト株式会社	(千葉県)	TOTOエンジニアリング株式会社	(東京都)	
	TOTOハイリビング株式会社	(千葉県)	TOTOエムテック株式会社	(東京都)	
	TOTOアクアテクノ株式会社	(福岡県)	TOTO関西販売株式会社	(大阪府)	
	TOTOファインセラミックス株式会社	(大分県)	TOTOファイナンス株式会社	(福岡県)	
	TOTOマテリア株式会社	(岐阜県)			

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		14,781名
	中国・アジア 住設事業	中国	7,302
		アジア・オセアニア	7,721
	米州・欧州 住設事業	米州	1,370
欧州		115	
新領域事業	セラミックス		663
	環境建材		373
その他			103
合計			32,428 (前期末比 2,094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 (注1) 7,960名 (前期末比 421名増)	在籍人員数 (注2) 9,330名 (前期末比 625名増)	平均年齢 43歳7ヶ月	平均勤続年数 16年4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1,993名）は除外し、子会社からの出向従業員（当期623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 (平成30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・光通信用部品等)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エンジニアリング(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.	21,919 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.	348,000 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。
5. TOTO VIETNAM CO.,LTD.については、国内売上高の割合が輸出売上高の割合を超過したため、当連結会計年度より米ドルからベトナムドンへ機能通貨を変更しております。

(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ビジネッツ(株)と、TOTOエキスパート(株)を平成29年12月1日付で合併いたしました。
- ③TOTO 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。
- ④TOTO (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51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 (平成30年3月31日現在)

借入先	借入額
	百万円
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,256
三菱UFJ信託銀行株式会社	6,200

(注) 株式会社三菱東京UFJ銀行は、平成30年4月1日に株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しております。

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30%を目標とし、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36円、期末36円とさせていただきます。

II 株式に関する事項 (平成30年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数

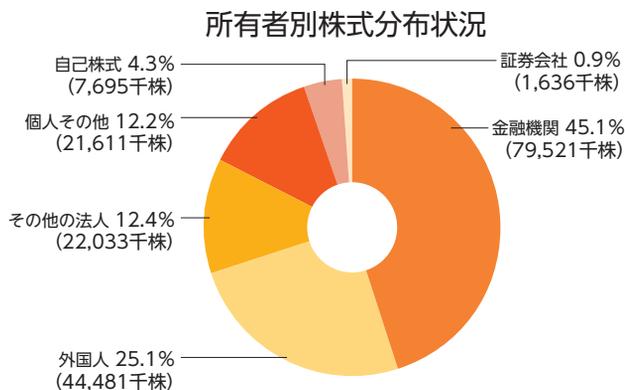
700,000,000株

2. 発行済株式総数

176,981,297株

3. 株主数

28,176名 (前期末比4,332名増)



4. 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,780	9.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	11,689	6.9
明治安田生命保険相互会社	10,358	6.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,469	2.6
日本生命保険相互会社	4,314	2.5
株式会社三菱東京UFJ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)	2,939	1.7
BBH FOR FIDELITY CONTRAFUND	2,889	1.7
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	2,769	1.6
野村信託銀行株式会社 (投信口)	2,737	1.6

(注) 1. 持株比率は、自己株式 (7,695,972株) を控除して計算しております。

2. 株式会社三菱東京UFJ銀行は、平成30年4月1日に株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しております。

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	平成19年7月31日		平成20年6月27日		平成21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	平成19年8月18日 ～平成49年8月17日		平成20年7月19日 ～平成50年7月18日		平成21年7月18日 ～平成51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	平成22年6月29日		平成23年6月29日		平成24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）	2名	8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	17,500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	平成22年7月21日 ～平成52年7月20日		平成23年7月21日 ～平成53年7月20日		平成24年7月21日 ～平成54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	平成25年6月27日		平成26年6月27日		平成27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	6名	44個	7名	20個
	一名	一個	一名	一個	一名	一個
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	平成25年7月20日 ～平成55年7月19日		平成26年7月19日 ～平成56年7月18日		平成27年7月18日 ～平成57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	平成28年6月29日		平成29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）	9名	38個	10名	40個
	一名	一個	一名	一個
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	平成28年7月21日 ～平成58年7月20日		平成29年7月21日 ～平成59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、当社監査役並びに従業員に対する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

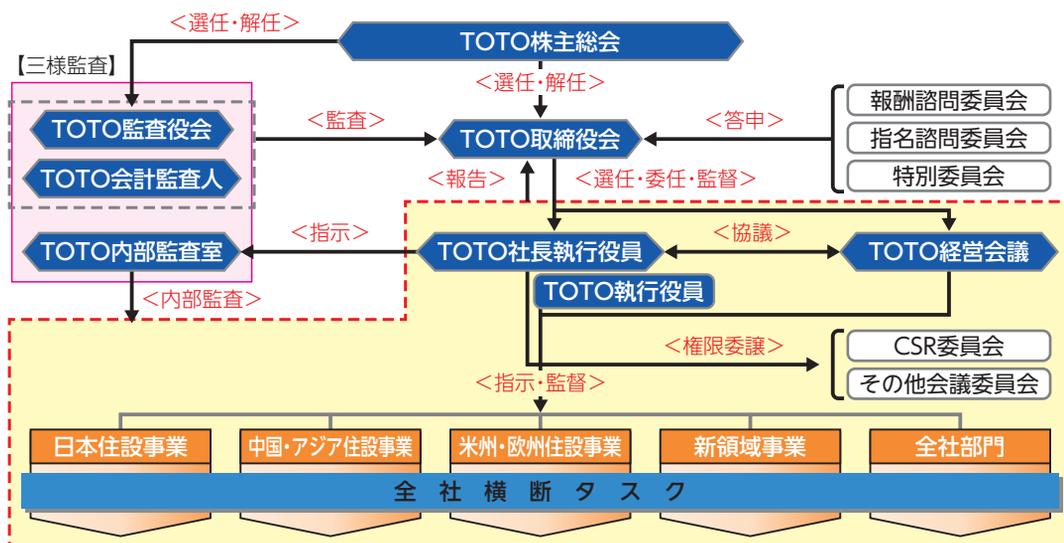
当社グループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現にあたっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築すると共に、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

- 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、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、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、取締役の基本報酬、年次賞与、株式報酬型ストック・オプション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、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2名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 平成29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。

平成30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	—	—	—	—
取締役	安部壮一	—	○	—	—
取締役	成清	—	—	—	—
取締役	林良祐	—	—	—	—
取締役	迫和男	—	—	—	—
取締役	麻生泰一	—	—	—	—
取締役	白川敬毅	—	—	—	—
取締役	小川弘毅	○	○	○	○
取締役	梶田和彦	○	○	○	○
取締役	下野雅承	○	○	○	○

【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	鬼木元弘	—	—	—	—
常勤監査役	仲宏敏	—	—	—	—
監査役	竹本正道	○	○	○	○
監査役	片柳彰	○	○	○	—

(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、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。

平成30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。

さらに、平成28年度に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課題と認識した「情報共有」について、その改善の取組み状況について確認しました。

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、改善の取組みが図られています。

- ・投資計画を含む中長期経営計画の議論の充実
- ・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

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執行業務の仕組みを構築し、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 (平成30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
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、 内部監査室担当 兼 Vプランマーケティング革新担当
取締役	安部 壮一	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 東陶(中国)有限公司 董事長
取締役	成清 雄一	常務執行役員 物流、購買、法務、情報企画、総務、工務担当 株式会社井筒屋 社外監査役
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
取締役	迫 和男	常務執行役員 米州・欧州住設事業担当 兼 米州住設事業部長 兼 Vプラン米州・欧州住設事業担当 TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC. 社長 TOTO U.S.A., Inc. 社長
取締役	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 販売推進グループ担当 兼 Vプラン日本住設事業担当
社外取締役	小川 弘毅	西部瓦斯株式会社 相談役 黒崎播磨株式会社 社外取締役
社外取締役	榭田 和彦	株式会社UACJ 名誉顧問 積水樹脂株式会社 社外取締役 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
常勤監査役	鬼木 元弘	
常勤監査役	仲 宏敏	
社外監査役	竹本 正道	日東電工株式会社 特別顧問
社外監査役	片柳 彰	株式会社ワコールホールディングス 社外監査役

(注) 1. 当社と各兼職先との間に特別な取引関係はありません。

2. 取締役 小川弘毅氏、同 榎田和彦氏、同 下野雅承氏、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 鬼木元弘氏は、当社において長年にわたり経理業務に携わっており、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 古部清氏、監査役 宮崎敏氏は平成29年6月27日開催の第151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 白川敬氏、監査役 仲宏敏氏は平成29年6月27日開催の第151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. 平成30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	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	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	成 清 雄 一	株式会社井筒屋 社外監査役

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と、業績や株価によって変動する業績連動報酬によって構成されています。

業績連動報酬は、連結営業利益の0.8%を上限として業績に連動して支給される賞与（短期業績連動報酬）と株主の皆様との利益意識を共有し、企業価値向上及び株価上昇への貢献意欲や士気を一層高めることを目的とした株式報酬型ストック・オプション（中長期業績連動報酬）からなり、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る設計としています。

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は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	合計
取 締 役	名	百万円	百万円	百万円	百万円
(うち社外取締役)	14	390	420	70	881
(うち社外取締役)	(3)	(28)			(28)
監 査 役	5	50			50
(うち社外監査役)	(2)	(19)			(19)
合 計	19	441	420	70	932

(注) 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。(平成23年6月29日第145期定時株主総会決議)

	固定報酬	業績連動報酬	
		短期業績連動	中長期業績連動
	基本報酬	賞与	株式報酬型ストック・オプション
取締役	年額5億円以内 (うち社外取締役分3,000万円以内)	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200個以内
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報酬等の種類別の額

平成29年度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	合計
代表取締役 張本 邦雄	百万円 63	百万円 78	百万円 10	百万円 153
代表取締役 喜多村 円	63	78	10	153
代表取締役 清田 徳明	40	52	8	101
代表取締役 森村 望	40	52	8	101

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
小川 弘毅	12回開催 うち12回出席	長年にわたり西部瓦斯株式会社の経営に携わり、住宅関連業界にも精通していることから、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言すると共に、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。特に取締役会において、主に販売活動に関して国内から海外まで幅広い発言を行いました。
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われない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。特に取締役会において、経営資源の配分から事業運営に至るまで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われない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。特に取締役会において、販売面の強化から事業運営に至るまで幅広い発言を行いました。

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	17回開催 うち17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。
片柳 彰	12回開催 うち11回出席	17回開催 うち16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、財務面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、平成18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た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 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	83
(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	83
(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	80

- (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 of 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ました。リスクポイントの上位項目を最重点リスクとして、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の取締役会で確認されています。

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、社長執行役員からの指示のもと、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設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. その他監査役職務の執行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。

Ⅷ 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、大正6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へ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さ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、当社グループは、平成21年7月に策定した、長期経営計画「Vプラン2017」を推進してきました。

その戦略フレームは、コーポレート・ガバナンスの強化、「国内住設」「海外住設」「新領域」の3つの事業軸と、3つの全社横断革新活動「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」の推進です。

「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループを挙げてこれらの事業活動に取り組んできました。

なお、平成28年度より、グローバル視点で住設事業を一本化し、「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つの事業軸で推進しています。

当社グループは平成29年10月に、新たに平成30年（2018年）度から平成34年（2022年）度までの5カ年の中期経営計画「TOTO WILL2022」を策定しました。「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。

(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」49～52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ったものです。

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平成17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、平成20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こととされています。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。

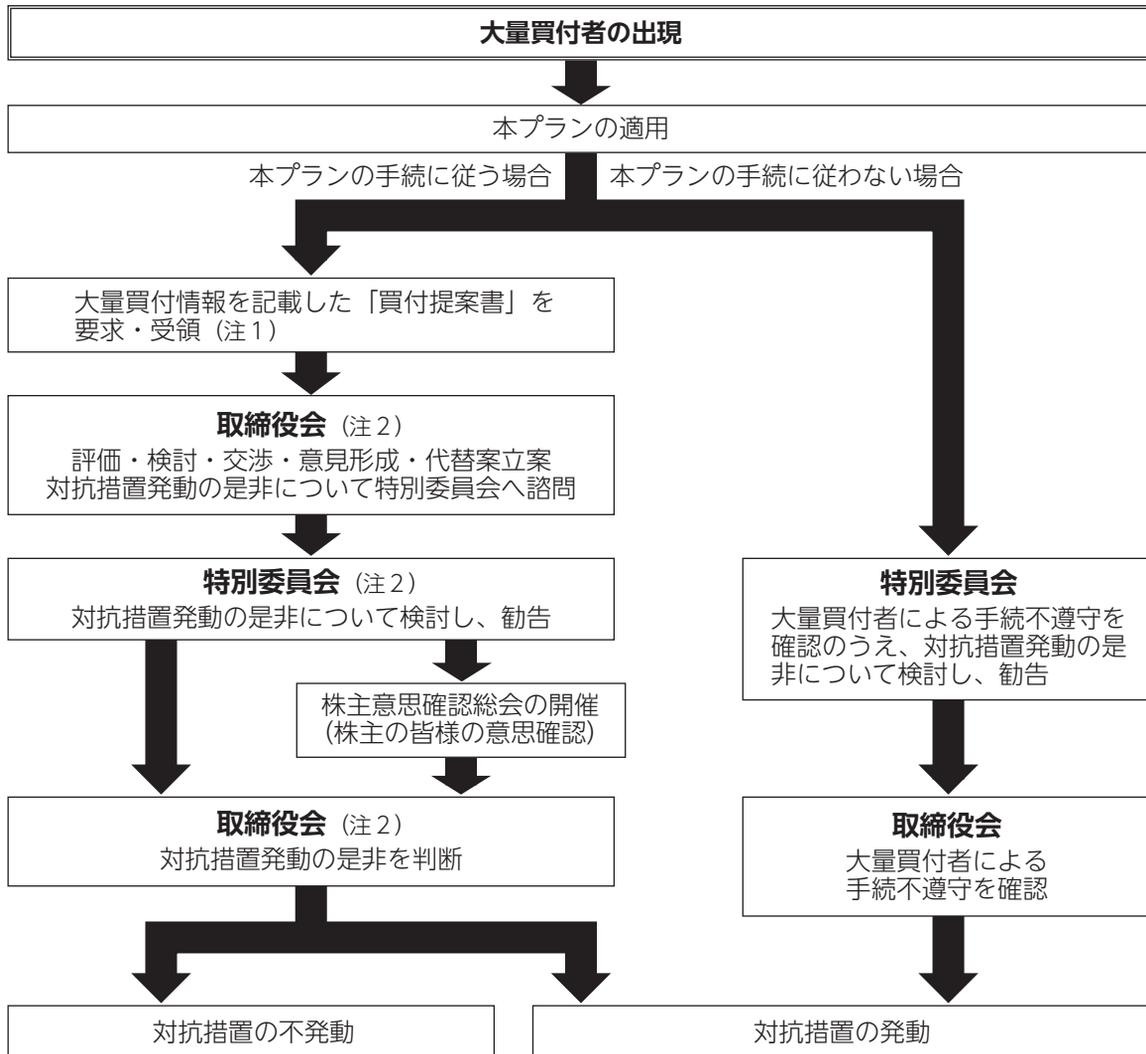
(7) デッド・ハンド型やスロー・ハンド型の買収防衛策ではないこと

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。

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
 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、株主の皆様当社グループをより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 (平成30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	284,343	流 動 負 債	176,424
現金及び預金	103,728	支払手形及び買掛金	79,452
受取手形及び売掛金	95,883	短期借入金	23,808
商品及び製品	39,947	コマーシャル・ペーパー	9,000
仕掛品	12,207	未払金	11,718
原材料及び貯蔵品	15,024	未払費用	30,020
繰延税金資産	6,498	未払法人税等	3,315
その他	11,261	未払消費税等	3,136
貸倒引当金	△206	役員賞与引当金	315
固 定 資 産	281,788	製品点検補修引当金	86
有 形 固 定 資 産	188,940	事業再編引当金	663
建物及び構築物	79,503	その他	14,906
機械装置及び運搬具	59,599	固 定 負 債	47,488
土地	27,211	長期借入金	3,011
建設仮勘定	9,407	退職給付に係る負債	39,569
その他	13,218	その他	4,906
無 形 固 定 資 産	16,999	負 債 合 計	223,912
のれん	31	(純資産の部)	
ソフトウェア	11,815	株 主 資 本	306,898
その他	5,152	資 本 金	35,579
投資その他の資産	75,848	資 本 剰 余 金	29,216
投資有価証券	64,521	利 益 剰 余 金	256,351
長期貸付金	119	自 己 株 式	△14,248
差入保証金	6,527	その他の包括利益累計額	26,354
退職給付に係る資産	563	その他有価証券評価差額金	19,815
繰延税金資産	1,830	為替換算調整勘定	10,999
その他	2,546	退職給付に係る調整累計額	△4,460
貸倒引当金	△260	新 株 予 約 権	509
資 産 合 計	566,132	非 支 配 株 主 持 分	8,456
		純 資 産 合 計	342,219
		負 債 純 資 産 合 計	566,132

(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 (自平成29年4月1日 至平成30年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		592,301
売 上 原 価		368,148
売 上 総 利 益		224,152
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		171,550
営 業 利 益		52,602
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	3,298	
雑 収 入	2,190	5,489
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	75	
雑 損 失	3,639	3,715
経 常 利 益		54,376
特 別 利 益		
土 地 等 売 却 益	81	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	139	
会 員 権 売 却 益	3	224
特 別 損 失		
土 地 等 売 却 損	34	
会 員 権 売 却 損	0	
減 損 損 失	152	
事 業 再 編 費 用	158	346
税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益		54,254
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	11,614	
法 人 税 等 調 整 額	4,807	16,422
当 期 純 利 益		37,832
非 支 配 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		1,033
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益		36,798

(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 (平成30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	148,202	流 動 負 債	137,819
現金及び預金	18,244	買掛金	50,376
受取手形	10,249	短期借入金	41,989
売掛金	74,938	コーポラル・ペーパー	9,000
商品及び製品	13,704	リース債	30
仕掛品	600	未払	12,454
原材料及び貯蔵品	1,131	未払費用	15,955
前払費用	909	未払法人税等	595
繰延税金資産	3,112	未払消費税等	2,038
短期貸付	9,372	前受	21
未収入金	13,905	預り金	4,367
その他	2,032	役員賞与引当金	315
固 定 資 産	239,227	製品点検補修引当金	86
有 形 固 定 資 産	84,470	事業再編引当金	587
建物	43,016	固 定 負 債	30,337
構築物	1,913	長期借入金	500
構築物	1,555	リース債	45
機械及び装置	17,220	退職給付引当金	27,636
車両及び運搬具	102	資産除去債	1,387
工具・器具・備品	4,878	その他	767
土地	13,351	負 債 合 計	168,156
リース資産	41	(純資産の部)	
建設仮勘定	2,389	株 主 資 本	199,073
無 形 固 定 資 産	10,324	資本金	35,579
ソフトウェア	10,078	資本剰余金	29,101
その他	245	資本準備金	29,101
投 資 其 他 の 資 産	144,433	利 益 剰 余 金	148,640
投資有価証券	57,808	利益準備金	8,290
関係会社株	51,245	その他利益剰余金	140,350
関係会社出資	28,942	圧縮記帳積立	1,868
長期貸付	8	別途積立	95,307
長期前払費用	5,225	繰越利益剰余金	43,174
繰延税金資産	17	自 己 株 式	△14,248
その他の	80	評価・換算差額等	19,690
貸倒引当金	1,132	その他有価証券評価差額金	19,690
	△27	新 株 予 約 権	509
資 産 合 計	387,429	純 資 産 合 計	219,273
		負 債 純 資 産 合 計	387,429

(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 (自平成29年4月1日 至平成30年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		400,218
売 上 原 価		261,802
売 上 総 利 益		138,416
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		122,350
営 業 利 益		16,066
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	21,833	
雑 収 入	3,039	24,873
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	87	
雑 損 失	1,840	1,928
経 常 利 益		39,011
特 別 利 益		
投 資 有 価 証 券 売 却 益	0	0
特 別 損 失		
土 地 等 売 却 損	4	
会 員 権 売 却 損	0	
減 損 損 失	25	
関 係 会 社 出 資 金 評 価 損	579	610
税 引 前 当 期 純 利 益		38,401
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	2,535	
法 人 税 等 調 整 額	4,246	6,782
当 期 純 利 益		31,618

(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

平成30年5月15日

TOTO株式会社

取締役会 御 中

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株式会社の平成29年4月1日から平成30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

■ 計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

平成30年5月15日

TOTO株式会社

取締役会 御 中

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436条第2項第1号の規定に基づき、TOTO株式会社の平成29年4月1日から平成30年3月31日までの第152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、平成29年4月1日から平成30年3月31日までの第152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」（平成17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。

平成30年5月17日

TOTO株式会社 監査役会

常勤監査役 鬼 木 元 弘 ㊟

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、ご了承くださいませ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)

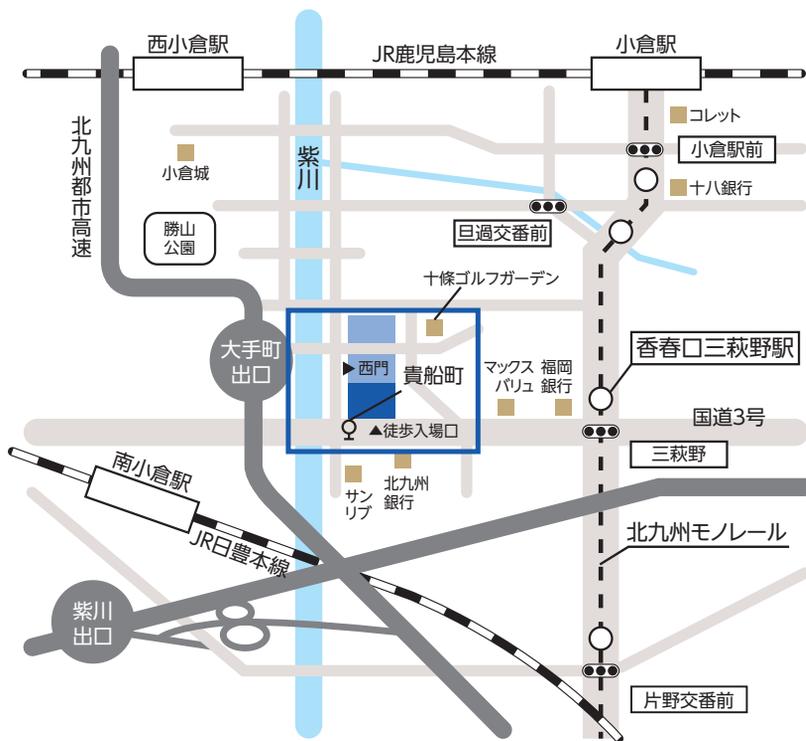
■JR

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

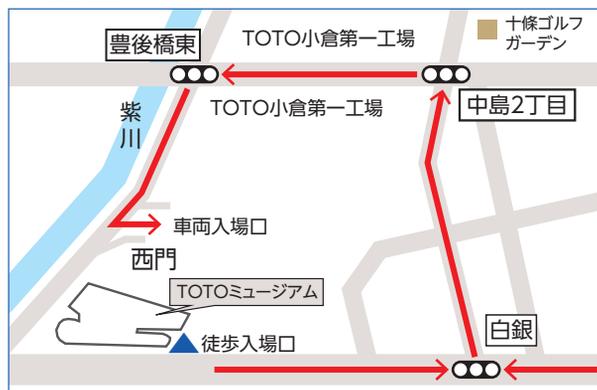
お車でお越しの場合

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 →