



第160期 定時株主総会招集ご通知

日時

2026年6月23日（火曜日）
午前10時（受付開始：午前9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

株主総会のライブ配信について

株主総会当日の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を行います。

詳細は11ページから12ページをご参照ください。

TOTO株式会社

証券コード 5332

目次

■ 株主総会招集ご通知	7
■ 株主総会参考書類	13
第1号議案 定款一部変更の件	
第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件	
第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件	
■ 事業報告	30
■ 連結計算書類	71
■ 計算書類	73
■ 監査報告書	75



パソコン・スマートフォン・
タブレット端末からも
ご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/5332/>



ごあいさつ



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

TOTOグループは、住設事業とセラミック事業という異なる市況で動く2つの事業が相互に補完し合うことで、安定した経営基盤を築いております。2025年度は、厳しい事業環境下にあいながらも、住設事業では、米州、アジア・オセアニア、欧州において確かな成長を遂げたことに加え、半導体市場の需要拡大に応えた結果、セラミック事業が大きく伸長し、グループ全体で過去最高の売上高および営業利益を達成いたしました。

また、事業構造改革を進めている中国大陸事業においては、事業規模に適した生産・販売・商品戦略を計画通りに推進しており、2026年上期での黒字化（年間黒字化）を見込んでおります。

こうした状況をふまえ、2025年度の期末配当は1株当たり10円増配の60円とさせていただきます。

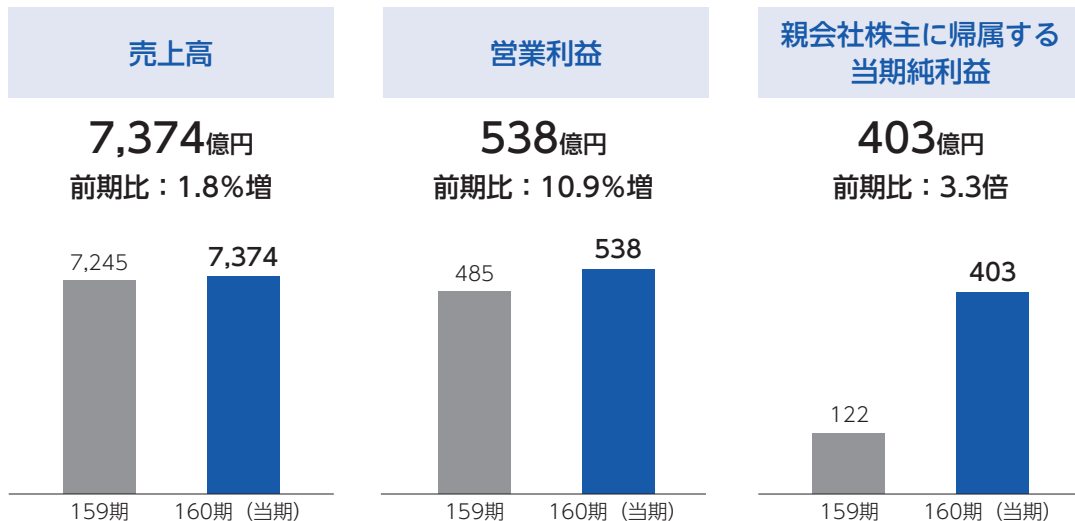
2026年度は「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030 STAGE2」の最終年度になります。4月1日より新たな執行体制へと移行し、事業運営の実務に関わる意思決定は執行に権限委譲し、取締役会はその監督にウエイトをかけることで執行と監督の分離をより明確にし、従前とは違うスピード感で事業運営を行ってまいります。その結果、本年度は、2期連続となる過去最高の売上高および営業利益の計画達成を目指します。なお、2026年度の年間配当は1株当たり10円増配の120円（中間60円、期末60円）とさせていただきます計画です。

今後も進化・成長を続ける半導体市場の需要拡大に連動していくとともに、2030年に向けては『健康』をテーマとした新しい価値提供への挑戦として、「デイリーウェルネス」に関する取り組みを一層強化してまいります。トイレにとどまらず、浴室・キッチン・洗面空間へと商品展開を広げることで、TOTOならではの魅力的価値や新規ビジネスモデルを創出していく所存です。

TOTOは、109年の歴史の中で、何度も危機を乗り越え、確実に成長してきました。初代社長から二代目社長に送られた書簡にある「どうしても親切が第一」という揺るぎない意志のもと、社員全員が同じ方向を向き、社会に必要とされる会社であり続けます。

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

■ 第160期（2026年3月期）業績ハイライト



■ 事業別業績の内訳

グローバル住設事業（日本住設事業）

売上高構成比：65.0%

売上高	4,797億円（前期比：0.3%減）
営業利益	203億円（前期比：7.5%減）

グローバル住設事業（海外住設事業）

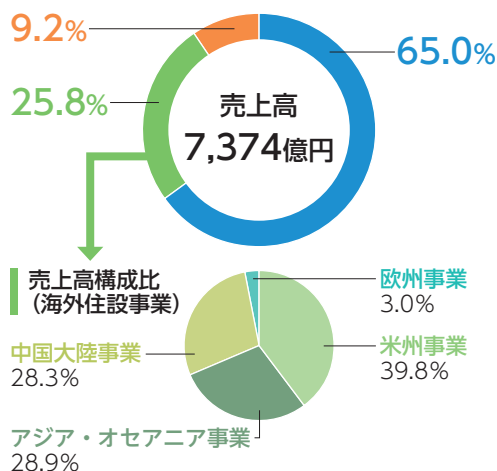
売上高構成比：25.8%

売上高	1,901億円（前期比：1.3%減）
営業利益	77億円（前期比：15.0%減）

新領域事業（セラミック事業）

売上高構成比：9.2%

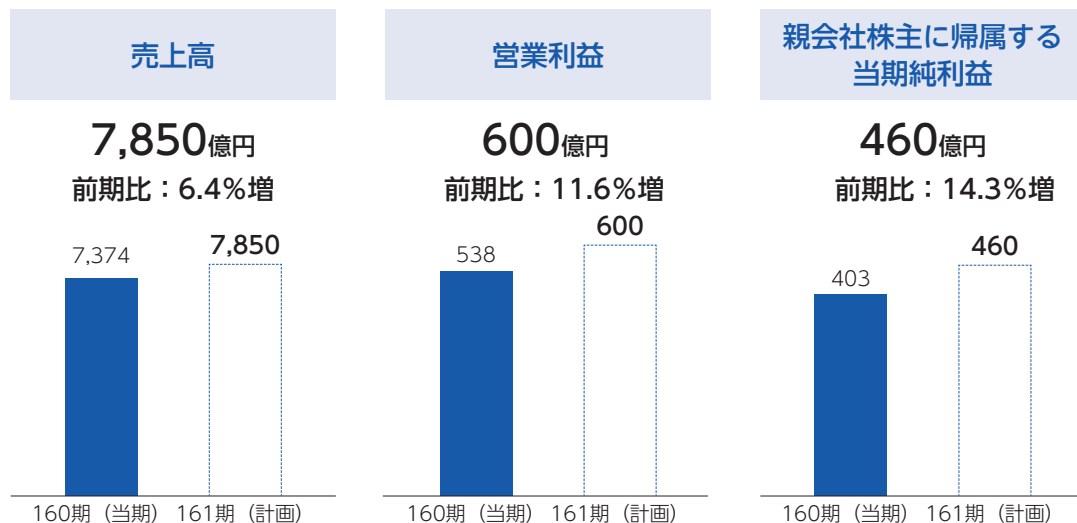
売上高	674億円（前期比：34.0%増）
営業利益	289億円（前期比：41.7%増）



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	152.6円	144.6円	147.5円	154.1円
1元	20.9円	20.0円	20.6円	21.7円
1ユーロ	160.6円	163.8円	172.3円	179.4円
1台湾ドル	4.6円	4.7円	4.9円	5.0円
1ドン	0.0060円	0.0056円	0.0056円	0.0059円

■ 第161期（2027年3月期）計画



- 第161期（2027年3月期）は、過去最高の売上高と営業利益を計画
- 中国大陸事業は、構造改革効果により増収黒字化
- 今後の世界経済・競合状況・為替の変動等にかかわるリスクや不確定要因により、変動する可能性あり

■ 株主還元方針

- 配当性向は40%以上とし、減配せず増配又は維持

配当金の推移

	159期	160期 (当期)	161期 (計画)
中間配当	50円	50円	60円
期末配当	50円	60円	60円
配当性向	139.4%	45.3%	42.9%

トピックス① 「ウォシュレット」文化と「衛生陶器」次世代生産体制

「ウォシュレット」累計出荷台数7,000万台突破

1980年6月の販売開始から45年5ヵ月となる2025年11月に温水洗浄便座「ウォシュレット」の累計出荷台数が7,000万台を突破いたしました。

住宅やパブリックなどさまざまな用途のトイレで採用され、当社の成長を牽引し続けています。



TOTO U.S.A.新工場棟が稼働 米州の生産体制を強化

TOTO U.S.A.は、ジョージア州のモロー工場敷地内において、2025年秋に新工場棟での生産を開始しました。

米州市場における戦略商品である「ワンピース便器」の供給体制強化に向け、当社グループ初となる最新鋭の自動化設備を導入し、米州での衛生陶器の生産能力を従来比150%に拡大しました。



加圧成形設備

東陶（遼寧）の新工場が稼働 中国大陸向け生産体制を強化

東陶（遼寧）は、中国大陸市場向けに高品位な腰掛便器を供給するため、2025年5月に新工場での生産を開始しました。

当工場には、海外拠点初となる最新鋭の焼成窯「ローラーハースキルン」を導入し、生産効率とエネルギー効率を最大限に高めています。



東陶（遼寧）有限公司 新工場

■ トピックス② 産業界とお客様から高く評価されるTOTOの技術と製品力

■ 第58回市村産業賞功績賞及び第18回岩木賞大賞を初受賞

TOTOは、浴室の清掃性を向上させる2つの独自技術で、権威ある賞を初受賞しました。

【第58回市村産業賞功績賞】

汚れを浮かせて落とす親水性コーティング技術（スルホン酸基）を搭載した、浴室床「お掃除ラクラクほっカラリ床」が評価されての受賞。



お掃除ラクラクほっカラリ床

【第18回岩木賞大賞】

水垢の固着を防ぐ極薄のDLCコーティング技術を搭載した、浴室用「お掃除ラクラク鏡」が評価されての受賞。



お掃除ラクラク鏡

両製品とも累計200万台以上を出荷しており、日常のお手入れ負担を軽減する技術力と、その普及拡大が高く評価されました。

■ 家電大賞2025-2026で、「ネオレストLS-W」が総合グランプリとスマートウェルネス家電部門金賞を受賞

日本最大級の消費者参加型家電アワードにおいて、ネオレストLS-Wがユーザーに高く評価されました。



家電大賞2025-2026
総合グランプリ



家電大賞2025-2026
スマートウェルネス家電部門 金賞



ネオレスト LS-W

■ トピックス③ セラミック事業の成長に向けた投資を加速

■ 半導体市場を支えるTOTOの技術

セラミック事業は半導体製造装置用の部材である「静電チャック」や「AD部材」を主力製品としており、特に「静電チャック」は、高純度かつ非常に緻密なセラミック焼成体により高耐久性・長寿命を実現していることがTOTOの強みとなっています。

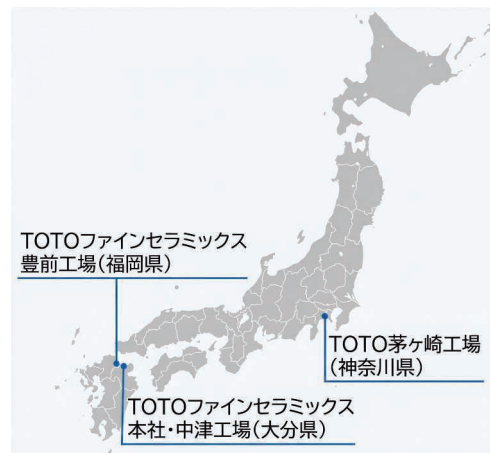
AI需要の高まりに伴う新規需要の増加だけでなく、製造装置内の過酷な環境下での使用に伴う交換需要の増加により、静電チャックの需要は今後ますますの拡大を見込んでいます。

■ 需要拡大に応える約300億円の大規模投資

半導体の進化ならびに需要動向の将来トレンドに計画的に応えるため、研究開発と生産体制の増強に向けた投資を加速させます。

セラミック事業の研究開発拠点であるTOTO茅ヶ崎工場（神奈川県）、製造拠点であるTOTOファインセラミックス本社・中津工場（大分県）およびTOTOファインセラミックス豊前工場（福岡県）の3拠点において、2028年度までに約300億円の大規模な設備投資を決定しており、今後もさらなる生産増強に向けた大規模な投資計画を構想しています。

なお、すでに豊前工場では、静電チャックの生産能力増強を目的とした焼成棟の建設を2025年12月に着工しており、2027年1月の竣工を予定しています。



セラミック事業の研究開発・製造拠点



TOTOファインセラミックス豊前工場で建設中の焼成棟完成イメージ図(2027年1月竣工予定)

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 田村 信也

第160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160期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご案内申し上げます。

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

当社ウェブサイト

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



「2026年3月期（第160期）」「招集ご通知」を順に選択いただき、ご確認ください。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

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



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

株主総会資料 掲載ウェブサイト

<https://s.srdb.jp/5332/>



なお、当日ご出席願えない場合は、書面又はインターネット等によって議決権を行使することができますので、お手数ながら、後記株主総会参考書類をご検討の上、2026年6月22日（月曜日）午後5時10分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日 時	2026年6月23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160期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、 連結計算書類及び計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件 第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

以 上

- ※書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面（交付書面）をお送りいたしますが、電子提供措置事項のうち、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第13条に基づき、当社ウェブサイトに掲載しております。なお、会計監査人及び監査等委員会は、記載を省略した事項を含む監査対象書類を監査しております。
- ※電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前述のインターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。
- ※当日ご出席の際は、お手数ながら本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、資源節約のため、本冊子をお持ちくださいますようお願い申し上げます。
- ※当日はクールビズ（軽装）にて実施させていただきますので、株主の皆様におかれましても、軽装にてご出席くださいますようお願い申し上げます。
- ※株主総会当日の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、インターネットによるライブ配信を行います。詳細は11ページから12ページをご参照ください。
- ※当日のお土産の配布はございません。
- ※今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

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

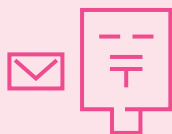


議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

株主総会日時

2026年6月23日（火）
午前10時

郵送による 議決権の行使



議決権行使書用紙に議案に対する賛否を記入の上、ご返送ください。

行使期限

2026年6月22日（月）
午後5時10分到着

インターネット等による 議決権の行使



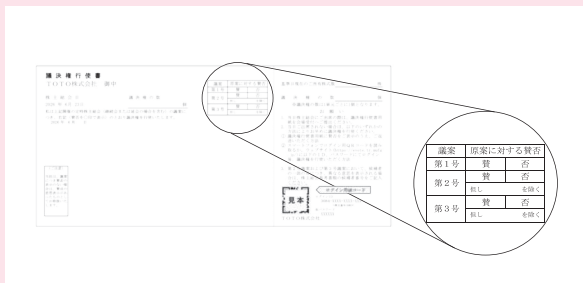
次ページの案内に従って議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月22日（月）
午後5時10分まで

10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



第1号議案

■ 賛成の場合：「賛」の欄に○印

■ 反対の場合：「否」の欄に○印

第2号・第3号議案

■ 全員 賛成の場合：「賛」の欄に○印

■ 全員 反対の場合：「否」の欄に○印

一部候補者を

反対される場合：「賛」の欄に○印

をご記入の上、
反対される候補者の
番号をカッコ内
にご記入ください。

ご注意事項

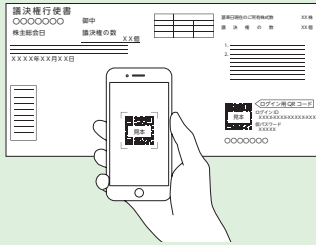
- ※ 書面（郵送）とインターネット等の双方で議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権の行使を有効とさせていただきます。
- ※ インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。パソコン又はスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後の議決権行使を有効とさせていただきます。
- ※ 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否を記入せずにご返送された場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法

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

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。

- 1 「ログインID・仮パスワード」を入力

- 2 「ログイン」をクリック

- 3 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

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

三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部 ヘルプデスク



0120-173-027

(通話料無料/受付時間 午前9時~午後9時)

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

インターネットによるライブ配信についてのご案内

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

1. 配信日時

2026年6月23日（火曜日）午前10時から株主総会終了時刻まで

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

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

2. ご視聴の方法

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

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」URL

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



(QRコード)

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

① ログインID：議決権行使書用紙に記載されている「3084」＋「株主番号」の12桁の半角数字です。

※議決権行使書を投函する前に、必ずお手元にお控えください。

② パスワード：2026年3月末（基準日）時点における株主名簿上のご登録住所の「郵便番号」＋「2026」の11桁の半角数字です。

※ログインID、パスワードのご入力にハイフン（-）は不要です。

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

① ログインID
3084XXXXXXXXX

※こちらはライブ配信視聴用のパスワードではございませんのでご注意ください。

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

(2026年3月末（基準日）以降の住所変更や、議決権行使書用紙送付先をご指定いただいている場合などの情報は反映されておりませんので、恐れ入りますが、基準日時点の株主様ご本人のご登録郵便番号をご入力ください。日本国内非居住者の方につきましては、常任代理人のご指定がある場合は、当該代理人の郵便番号をご入力ください。)

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

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

3. 留意事項

- (1) **ライブ配信をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使やご質問を含めた一切のご発言を行っていただくことはできません。議決権につきましては、9ページから10ページにてご案内の方法により事前に行ってくださいますようお願い申し上げます。**
- (2) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (3) ライブ配信の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開などは、固くお断りいたします。
- (4) インターネットの通信環境などにより、映像及び音声の乱れ、配信の中断などの不具合が生じる場合がございますので、ご了承ください。
- (5) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- (6) ライブ配信のご視聴に際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金など）は、株主様のご負担となります。
- (7) ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシーなどに配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。ご了承ください。

4. 株主総会終了後のオンデマンド配信のご案内

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

5. 推奨環境

株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」の推奨環境は以下のとおりです。

	PC		モバイル		
	Windows	Macintosh	iPad	iPhone	Android
OS ※各種最新	Windows	MacOS	iPadOS	iOS	Android
ブラウザ ※各種最新	Google Chrome、 Microsoft Edge (Chromium)	Safari、 Google Chrome	Safari	Safari	Google Chrome

（上記環境においても、OS、ブラウザ固有の不具合や通信環境、端末により一部画面表示が崩れたり、正常に動作しない場合がございます。）

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

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

受付時間：土日・祝日を除く平日午前9時から午後5時まで

ただし、株主総会当日は午前9時から株主総会終了時刻まで

株主総会参考書類 (議案及び参考事項)

第1号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

(1) 取締役の定員の変更

当社の取締役会は、より迅速かつ実効的な意思決定を行うと共に、取締役会の規模を適切化し、コーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、現行定款第17条に定める取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数の上限を、現在の14名から7名に減員するものであります。

(2) 剰余金の配当等の決定機関の変更

従来の機動性を重視した取締役会における決議に加え、株主の皆様との対話をより深化させるため、株主総会の決議によっても定めることができるよう、現行定款第38条を変更するものであります。

なお、本定款変更については、本総会の終結の時をもって効力を生じるものといたします。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	変更案
第4章 取締役および取締役会 (定員) 第17条 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、 <u>14名以内とする。</u> 2. 当社の監査等委員である取締役は、5名以内とする。	第4章 取締役および取締役会 (定員) 第17条 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、 <u>7名以内とする。</u> 2. 当社の監査等委員である取締役は、5名以内とする。
第7章 計算 (剰余金の配当等) 第38条 当社は、剰余金の配当等、会社法第459条第1項各号に掲げる事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、 <u>株主総会の決議によらず、取締役会の決議によって定める。</u>	第7章 計算 (剰余金の配当等) 第38条 当社は、剰余金の配当等、会社法第459条第1項各号に掲げる事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、 <u>取締役会の決議によって定めることができる。</u>

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）の任期を1年と定めております。現任取締役9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。

つきましては、取締役会による経営の監督機能を更に強化し、より一層の迅速な意思決定等を図るため、3名減員し、株主の皆様へ6名の取締役の選任のご承認をお願いいたたく存じます。

取締役候補者は、次のとおりであります。

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

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

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、取締役人事に関する審議・確認等を通じて、当社の経営の客観性及び透明性の確保に資することを目的とし、株主総会に提出する社外取締役を含む取締役候補者の選任及び解任に関する議案や代表取締役の選定及び解職に関する議案を取締役会に答申するために設置しています。

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。

なお、決議につき特別な利害関係を有する委員は、その議論に加わることはできません。

取締役候補者一覧

候補者 番号	氏名		地位・担当	取締役会 出席状況
1	清田 徳明	再任	代表取締役 会長 兼 取締役会議長	12/12回 (100%)
2	田村 信也	再任	代表取締役 社長執行役員 住設事業管掌、 経営企画、内部監査室、秘書室担当	12/12回 (100%)
3	林 良祐	再任	取締役 専務執行役員 最高技術責任者、事業部門管掌、 お客様品質、デザイン、レストルーム事業、 環境建材事業、セラミック事業担当 兼 WILL2030 新領域事業担当	12/12回 (100%)
4	田口 智之	再任	取締役 専務執行役員 最高財務責任者、コーポレート部門管掌、 法務、人財*、財務・経理、情報企画、 総務、リスク管理統括担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当	12/12回 (100%)
5	津田 純嗣	再任 社外 独立	社外取締役	12/12回 (100%)
6	吉田 謙次	新任 社外 独立	—	—

※ 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。

- (注) 1.当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。
当該保険契約では、被保険者※が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされたことにより被る損害を填補することとしており（ただし、故意又は重過失による場合は除く。）、保険料は全額当社が負担しています。
※被保険者には取締役・執行役員・退任役員（退任から10年間）を含みます。
なお、再任の取締役候補者全員がすでに当該保険契約の被保険者となっており、選任後も引き続き被保険者となります。吉田謙次氏は、選任後に当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しています。
- 2.次ページ以降に記載の各候補者の年齢は、本株主総会時点のものであり、所有する当社株式の数は、100株未満を切り捨てて表示しています。

取締役候補者



候補者
番号

1

きよ た のり あ き
清田 徳明

再任

生年月日	1961年10月8日生（満64歳）
所有する当社株式の数	普通株式：48,300株
取締役在任年数	14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	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
2010年 4月	当社執行役員 レストルーム事業部長	2020年 4月	当社代表取締役 社長執行役員 グローバル事業推進、 デジタルイノベーション推進、 経営企画、秘書室担当
2012年 4月	当社執行役員 レストルーム事業部担当	2021年 4月	当社代表取締役 社長執行役員 デジタルイノベーション推進、 グローバル事業推進、 経営企画、内部監査室、秘書室担当
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	2024年 4月	当社代表取締役 社長執行役員 デジタルイノベーション推進、 経営企画、内部監査室、 秘書室担当
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	2025年 4月	当社代表取締役 会長 兼 取締役会議長（現任）
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		

重要な兼職の状況

- ・日本精工株式会社 社外取締役（2026年6月就任予定）

取締役候補者とした理由

清田徳明氏は、代表取締役 社長執行役員を経て、2025年からは代表取締役 会長を務め、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

たむら しんや
田村 信也

再任

生年月日	1967年3月13日生（満59歳）
所有する当社株式の数	普通株式：21,900株
取締役在任年数	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

1991年 4月	当社入社	2022年 4月	当社取締役 常務執行役員 海外住設事業担当
2016年 4月	当社執行役員 グローバル事業推進本部長	兼 WILL2030 海外住設事業担当	
2018年 4月	当社執行役員 米州住設事業部長	2024年 4月	当社取締役 専務執行役員 グローバル事業推進、海外住設事業担当
2019年 4月	当社執行役員 米州・欧州住設事業担当 兼 米州住設事業部長 兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当	兼 WILL2030 海外住設事業担当	
2019年 6月	当社取締役 常務執行役員 米州・欧州住設事業担当 兼 WILL2022 米州・欧州住設事業担当	2025年 4月	当社代表取締役 社長執行役員 デザイン、デジタルイノベーション推進、 経営企画、内部監査室、秘書室担当
2021年 4月	当社取締役 常務執行役員 中国・アジア住設事業、米州・欧州住設事業担当 兼 WILL2030 中国・アジア住設事業担当 兼 WILL2030 米州・欧州住設事業担当	2026年 4月	当社代表取締役 社長執行役員 住設事業管掌、 経営企画、内部監査室、秘書室担当（現任）

取締役候補者とした理由

田村信也氏は、取締役 専務執行役員を経て、2025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、同氏が共通価値創造戦略TOTO WILL2030の中期経営課題（WILL2030 STAGE2）における経営戦略の実現を牽引するうえで適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。



候補者
番号

3

はやし
林

りょう すけ
良祐

再任

生年月日	1963年9月4日生（満62歳）
所有する当社株式の数	普通株式：29,000株
取締役在任年数	11年
取締役会出席状況	12/12回（100%）

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4月	当社入社	2020年 4月	当社取締役 専務執行役員 レストルーム事業、新領域事業グループ、 もの創り技術グループ担当 兼 WILL2022 新領域事業担当
2011年 4月	当社執行役員 ウォシュレット生産本部長	2021年 4月	当社取締役 専務執行役員 レストルーム事業、環境建材事業、 セラミック事業担当 兼 WILL2030 新領域事業担当
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	2024年 4月	当社取締役 専務執行役員 最高技術責任者、レストルーム事業、 環境建材事業、セラミック事業、 もの創り技術グループ担当 兼 WILL2030 新領域事業担当 兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (もの創り) 担当
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	2026年 4月	当社取締役 専務執行役員 最高技術責任者、事業部門管掌、 お客様品質、デザイン、レストルーム事 業、環境建材事業、セラミック事業担当 兼 WILL2030 新領域事業担当（現任）
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		

取締役候補者とした理由

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

当社は、同氏が共通価値創造戦略TOTO WILL2030の中期経営課題（WILL2030 STAGE2）における新領域事業の推進と経営戦略の実現を図ると共に、事業部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。



候補者
番号

4

たぐち
田口

ともゆき
智之

再任

生年月日	1965年9月24日生（満60歳）
所有する当社株式の数	普通株式：22,500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

1990年 4月	当社入社	2025年 4月	当社取締役 専務執行役員 最高財務責任者、法務、人財、財務・経理、 情報企画、総務、（茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/ 小倉第一）工場、東京総務担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当
2016年 4月	当社執行役員 財務・経理本部長	2026年 4月	当社取締役 専務執行役員 最高財務責任者、コーポレート部門管掌、 法務、人財、財務・経理、情報企画、 総務、リスク管理統括担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当（現任）
2018年 4月	当社執行役員 財務・経理、法務、情報企画、総務担当		
2018年 6月	当社取締役 常務執行役員 財務・経理、法務、情報企画、総務担当		
2020年 4月	当社取締役 常務執行役員 人財、財務・経理、法務、情報企画、総務、 購買、工務担当 兼 WILL2022 マネジメントリソース革新担当		
2021年 4月	当社取締役 常務執行役員 人財、財務・経理、情報企画、総務、 （茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一）工場、 東京総務担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当		

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、2025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、同氏が共通価値創造戦略TOTO WILL2030の中期経営課題（WILL2030 STAGE2）におけるマネジメントリソース革新の推進と経営戦略の実現を図ると共に、管理部門の監督を行うに適任であると判断し、引き続き取締役候補者としております。



候補者
番号

5

つ だ じゅん じ
津田 純嗣

再任

社外

独立

生年月日	1951年3月15日生（満75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	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

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	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
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	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
2006年 3月	同社取締役 インバータ事業部長	2016年 3月	同社代表取締役会長
2007年 3月	同社取締役 ロボット事業部長	2018年 6月	当社社外取締役（現任）
2009年 6月	同社常務取締役 ロボット事業部長	2021年 6月	九州電力株式会社 社外取締役 （2024年6月退任）
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	2022年 3月	株式会社安川電機 取締役
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	2022年 5月	同社特別顧問（現任）
		2022年 6月	日本精工株式会社 社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社安川電機 特別顧問
- 日本精工株式会社 社外取締役（2026年6月退任予定）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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

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

独立性に関する考え方

津田純嗣氏は、当社の取引先である株式会社安川電機の出身ですが、直近事業年度における当社の連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしています。（当社独立役員基準については29ページをご参照ください。）また、当社は同氏を各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている「独立役員」として指定しており、同氏の選任が承認された場合には、引き続き同氏を独立役員として指定する予定です。

その他社外取締役に関する特記事項

- 津田純嗣氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度とする責任限定契約を継続する予定です。
- 津田純嗣氏が社外取締役を務めていた九州電力株式会社において、2023年1月、九州電力送配電株式会社から業務を受託している非常災害時等の対応業務以外で、同社の所有するシステムを使用するなどにより、他の小売電気事業者の顧客情報等を閲覧していた事案が判明し、2023年4月に、経済産業省から電気事業法に基づく業務改善命令を受けました。同氏は取締役会等において、日頃からグループガバナンスやリスク管理、法令順守等の視点に立った意見・提言等を行い、法令違反等の予防を行ってまいりました。また、業務改善命令等受領以降は、取締役会等において、法令順守の重要性や原因究明及び再発防止等に関する提言を行うなど、その職責を果たしております。



候補者
番号

6

よし だ けん じ
吉田 謙次

新任

社外

独立

生年月日	1960年9月3日生（満65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	—
取締役会出席状況	—

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	株式会社オリエンタルランド 入社	2021年 6月	同社代表取締役社長 兼 COO 社長執行役員
2015年 4月	同社執行役員 経理部長		京成電鉄株式会社 社外監査役（現任）
2016年 4月	同社執行役員 経理部担当	2025年 4月	株式会社オリエンタルランド 取締役
2017年 4月	同社執行役員 フード本部長	2025年 6月	同社特別顧問（現任）
2019年 4月	同社常務執行役員 フード本部長		
2020年 4月	同社常務執行役員 フード本部長・ 第8テーマポート推進本部長		

重要な兼職の状況

- ・株式会社オリエンタルランド 特別顧問
- ・京成電鉄株式会社 社外監査役（2026年6月退任予定）

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

吉田謙次氏は、長年にわたり株式会社オリエンタルランドの経営に携わり、その経歴を通じて培った現場に根差した顧客視点・事業運営・財務ガバナンス・大規模プロジェクトマネジメントに関する高度な専門知識と豊富な実務経験を有しております。

このことから、当社は、同氏が 従来の枠組みにとらわれることのない視点から当該経験・知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言するなど、経営全般の合理性・透明性を高めるために、監督機能を発揮いただけるものと期待して、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

吉田謙次氏は、当社の取引先である株式会社オリエンタルランドの出身であります。直近事業年度における当社の連結売上高及び同社の連結売上高に対する取引金額の割合はいずれも0.1%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしています。（当社独立役員基準については29ページをご参照ください。）

また、同氏の選任が承認された場合には、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」として指定する予定です。

その他社外取締役に関する特記事項

吉田謙次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 監査等委員である取締役4名選任の件

当社では、監査等委員である取締役の任期を2年と定めております。現任の監査等委員である取締役4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、株主の皆様にご承認をお願いいたしております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

14ページに記載のとおり、取締役会の規模並びに取締役候補者の選任は指名諮問委員会の答申を受けたうえで決定しております。

なお、本議案につきましては、監査等委員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。

監査等委員である取締役候補者一覧

候補者番号	氏名	地位・担当	取締役会出席状況	監査等委員会出席状況
1	吉岡 雅之 再任	取締役 常勤監査等委員	12/12回 (100%)	13/13回 (100%)
2	家永 由佳里 再任 社外 独立	社外取締役 監査等委員	11/12回 (91.7%)	13/13回 (100%)
3	長沼 知穂 再任 社外 独立	社外取締役 監査等委員	12/12回 (100%)	13/13回 (100%)
4	堀越 秀一 新任 社外 独立	—	—	—

(注) 1.当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。

当該保険契約では、被保険者※が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされたことにより被る損害を填補することとしており（ただし、故意又は重過失による場合は除く）、保険料は全額当社が負担しています。

※被保険者には取締役・執行役員・退任役員（退任から10年間）を含みます。

なお、吉岡雅之氏、家永由佳里氏、長沼知穂氏はすでに当該保険契約の被保険者となっており、選任後も引き続き被保険者となります。堀越秀一氏は、選任後に当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しています。

2.次ページ以降に記載の各候補者の年齢は、本株主総会時点のものであり、所有する当社株式の数は、100株未満を切り捨てて表示しています。

監査等委員である取締役候補者



候補者
番号

1

よし おか

吉岡

まさ ゆき

雅之

再任

生年月日	1965年8月24日生（満60歳）
所有する当社株式の数	普通株式：2,000株
取締役在任年数	2年
取締役会出席状況	12／12回（100％）
監査等委員会出席状況	13／13回（100％）

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年 4月 当社入社
- 2018年 4月 当社執行役員 財務・経理本部長
- 2024年 4月 当社監査等委員会本部付
- 2024年 6月 当社取締役 常勤監査等委員（現任）

重要な兼職の状況

- 株式会社井筒屋 社外監査役

監査等委員である取締役候補者とした理由

吉岡雅之氏は、海外駐在を経験し、経営企画部長、財務・経理本部長を務め、その経歴を通じて培った財務・会計やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験と実績を有しております。

このことから、当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス及び財務・会計に関する高度な専門知識と豊富な実務経験・知見に基づき、業務執行に対する監査及び監督を行うに適任であると判断し、引き続き監査等委員である取締役候補者としております。

候補者
番号

2

いえなが

家永

ゆかり

由佳里

再任

社外

独立

生年月日	1974年10月26日生 (満51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	11/12回 (91.7%)
監査等委員会出席状況	13/13回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2003年10月	弁護士登録 (福岡県弁護士会)、徳永・松崎・斉藤法律事務所勤務	2016年1月	徳永・松崎・斉藤法律事務所 パートナー弁護士 (現任)
2015年6月	株式会社ミスターマックス・ホールディングス 社外取締役	2022年5月	株式会社ミスターマックス・ホールディングス 社外取締役 監査等委員 (現任)
	オーケー食品工業株式会社 社外取締役 (2022年8月退任)	2022年6月	当社社外取締役 監査等委員 (現任)

重要な兼職の状況

- ・徳永・松崎・斉藤法律事務所 パートナー弁護士
- ・株式会社ミスターマックス・ホールディングス 社外取締役 監査等委員

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

家永由佳里氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、長年にわたり弁護士事務所 (徳永・松崎・斉藤法律事務所) に弁護士として携っており、また、上場企業の社外取締役の経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を監査等委員会及び取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス及び上場企業の社外取締役としての経験・知見に基づく貴重な意見を監査等委員会及び取締役会において提言するなど、監査機能及び監督機能を発揮いただけるものと期待して、引き続き監査等委員である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

家永由佳里氏と当社との間においては、顧問契約などの取引関係はありません。なお、同氏の所属する徳永・松崎・斉藤法律事務所に対する直近事業年度の弁護士報酬は1,000万円未満です。加えて、当該取引金額の割合は同事務所の総収入の2%未満であり、当社が定める独立役員要件を満たしています。(当社独立役員基準については29ページをご参照ください。)

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

その他社外取締役に関する特記事項

家永由佳里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

3

ながぬま

長沼

ちほ

知穂

(旧姓：足立)

再任

社外

独立

生年月日	1977年5月2日生 (満49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	2年
取締役会出席状況	12/12回 (100%)
監査等委員会出席状況	13/13回 (100%)

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2000年 4月	国際証券株式会社 (現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社) 入社 (2002年3月退社)	2009年 4月	メリルリンチ日本証券株式会社 (現 BofA 証券株式会社) 入社 (2023年5月退社)
2002年 4月	みずほ証券株式会社 入社 (2004年2月退社)	2023年 6月	株式会社美点凝視 パートナー
2004年 3月	ゴールドマン・サックス証券会社 (現 ゴールドマン・サックス証券株式会社) 入社 (2009年3月退社)	2024年 6月	当社社外取締役 監査等委員 (現任)
		2024年 7月	株式会社美点凝視 取締役 (現任)

重要な兼職の状況

・株式会社美点凝視 取締役

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

長沼知穂氏は、長年にわたり国際的な証券会社における機関投資家への営業業務に携わっており、その経歴を通じて培った金融に関する高度な専門知識と豊富な実務経験に基づく貴重な意見を監査等委員会及び取締役会において提言いただいております。

当社は、同氏が経営全般並びにコーポレート・ガバナンス及び金融に関する高度な専門知識と豊富な実務経験・知見に基づく貴重な意見を監査等委員会及び取締役会において提言するなど、監査機能及び監督機能を発揮いただけるものと期待して、引き続き監査等委員である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

長沼知穂氏及び同氏が所属する株式会社美点凝視と当社との間においては、取引関係はなく、当社が定める独立役員 の条件を満たしています。(当社独立役員基準については29ページをご参照ください。)

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

その他社外取締役に関する特記事項

長沼知穂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

4

ほりこし
堀越

ひでかず
秀一

新任

社外

独立

生年月日	1961年5月26日生（満65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	—
取締役会出席状況	—
監査等委員会出席状況	—

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	株式会社東京銀行 入行	2016年 5月	株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員 東アジア本部長・中国拠点担当
2011年 6月	株式会社三菱東京UFJ銀行 執行役員 欧州本部 欧州法人業務部長 兼 BTMU*（ヨーロッパ） 出向 ※The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ	2018年 4月	株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員 東アジア本部長・中国拠点担当 三菱UFJ銀行（中国）有限公司 頭取
2012年 5月	同社執行役員 香港総支配人 兼 香港支店長	2018年 6月	株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員 東アジア本部長（2018年6月退任）
2014年 8月	同社執行役員 三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司 頭取	2018年 6月	綜通株式会社 代表取締役社長
2015年 5月	株式会社三菱東京UFJ銀行 常務執行役員 三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司 頭取	2022年 6月	同社代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

・ 綜通株式会社 代表取締役会長（2026年6月退任予定）

監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

堀越秀一氏は、長年にわたり株式会社三菱UFJ銀行において、金融業界における国内外の経営・事業戦略、国際戦略の策定・実行に携わっており、その経歴を通じて培った国際金融業務及び海外事業戦略に関する高度な専門知識と実務経験を有しております。

このことから、当社は、同氏が従来の枠組みにとらわれることのない視点から当該経験・知見に基づく貴重な意見を監査等委員会及び取締役会において提言するなど、監査機能及び監督機能を発揮いただけるものと期待して、監査等委員である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

堀越秀一及び同氏が所属する綜通株式会社と当社との間においては、取引関係はありません。また、2018年6月まで、当社の主要な借入先である株式会社三菱UFJ銀行の業務執行に携わっておりましたが、2026年6月をもって同社退社後8年が経過し、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要件を満たしています。（当社独立役員基準については29ページをご参照ください。）

また、同氏の選任が承認された場合には、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」として指定する予定です。

その他社外取締役に関する特記事項

堀越秀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。

<ご参考>

第2号議案及び第3号議案が承認された場合の取締役体制（予定）

氏名	役職	性別	企業経営を支える基盤となる 専門性・経験				TOTO WILL2030の実現に向けて 必要な専門性・経験					
			企業 経営	財務・ 会計	法務・ リスク 管理	人事・ 人財 開発	海外 事業	サステナ ビリティ	営業・ マーケ ティング	製造・ 技術・ 研究開発	IT・ デジタル	
清田 徳明	代表取締役会長 兼 取締役会議長	指名	男性	◎	●	●	●	●	●	●	●	
田村 信也	代表取締役 社長執行役員	指名	男性	◎	●	●	●	◎	◎	◎	●	
林 良祐	取締役 専務執行役員		男性	●				●			◎	◎
田口 智之	取締役 専務執行役員	報酬	男性	●	◎	◎	◎	●				●
津田 純嗣	社外取締役	社外 指名 独立 報酬	男性	◎	●	●	●	●	●	●	●	
吉田 謙次	社外取締役	社外 指名 独立 報酬	男性	◎	●	●	●		●			
吉岡 雅之	取締役 常勤監査等委員		男性	●	◎			●				
家永 由佳里	社外取締役 監査等委員	社外 指名 独立 報酬	女性	●		◎						
長沼 知穂	社外取締役 監査等委員	社外 指名 独立 報酬	女性	●	◎					●		
堀越 秀一	社外取締役 監査等委員	社外 指名 独立 報酬	男性	●	◎			●		●		

(注) 各人に特に期待する項目を◎としています。

上記一覧表は、取締役の有するすべての専門性・経験を表すものではありません。

指名 …… 指名諮問委員

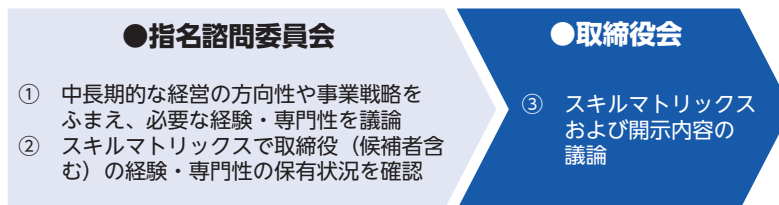
報酬 …… 報酬諮問委員

※報酬諮問委員会には社外委員として社外有識者も選任予定です。

【スキルマトリックスによる確認プロセス】

取締役会がその役割や責務を実効的に果たすためには、中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして、必要な専門性と経験が取締役会全体で確保されていることが重要であり、それらは事業環境の変化に伴い変化するものと考えています。

当社取締役会及び指名諮問委員会では、取締役に必要な経験・専門性（スキル）を特定したうえで、その保有状況をスキルマトリックスにより確認しています。そのプロセスは、以下のとおりです。



【スキル項目の選定理由】

スキル項目	選定理由
企業経営	企業経営者としての豊富な経験や幅広い見識に基づいて、業務執行の監督と重要な意思決定を行うことが重要であるため、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
財務・会計	戦略投資に積極的に配分し、財務の健全性と株主還元留意したバランスの取れた財務戦略を推進することは、企業経営を支える基盤であると考え、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
法務・リスク管理	経営上のリスクを的確に認識して、法令や社会規範などを遵守して適切に対応することは、企業経営を支える基盤であると考え、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
人事・人財開発	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、社員が誇りに思える会社をつくることは、企業経営を支える基盤であると考え、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
海外事業	「その国・地域のTOTOになる」ことを目指し、グローバルに事業を展開して企業価値を向上していくために、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
サステナビリティ	「きれい」と快適・健康」「環境」「人とのつながり」をマテリアリティとしたサステナビリティ経営を推進するために、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
営業・マーケティング	世界中のお客様に質の高い商品とサービスを提供するために、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
製造・技術・研究開発	デザインとテクノロジーを融合した商品を創出して、高度な生産技術で良品と均質を実現するために、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。
IT・デジタル	「商品・サービス」「ものづくり」「ひとづくり」におけるDXを実践し、価値創出と効率化を実現するために、取締役会に必要なスキル項目に選定しています。

「当社独立役員基準」について

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

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

以 上

事業報告 (自 2025年4月1日 至 2026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（2025年4月1日から2026年3月31日まで）における世界経済は世界的なAI関連需要が急速に拡大する一方、米国関税政策等による経済状況の不確実性の高まりや主要地域における住宅市場の停滞、物価上昇等の影響を受け、成長はやや緩慢となっています。

上記に加え、中東情勢の悪化に伴い、世界経済及びサプライチェーンへの影響が懸念されています。

わが国の景況感においては、緩やかな回復により底堅さを保っているものの、世界情勢による物価高が続けば個人消費にも物価高を通じて影響が及ぶリスクが存在しています。

このような事業環境の中、当社グループは2021年度より推進している10ヵ年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」で定めた目指す姿の実現に向けて、中期経営課題であるWILL2030 STAGE2（2024年度～2026年度）に基づき、「グローバル住設事業」と「新領域事業」の2つの事業軸で活動を推進しました。

「グローバル住設事業」では、「きれいと快適・健康」「環境」を両立するTOTOらしい商品を「サステナブルプロダクト」と位置付け、これらの商品をグローバルで普及させることにより、地球環境に配慮した、豊かで快適な社会の実現に貢献しています。

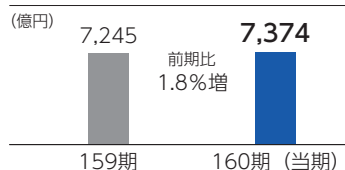
また「新領域事業」では、TOTOオンリーワンのセラミック商品の開発・価値提案などで半導体市場の進化に貢献し、DXによる社会変革を支えます。

その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が7,374億4千1百万円（前期比1.8%増）、営業利益が537億5千9百万円（前期比10.9%増）、経常利益が606億8千9百万円（前期比20.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、中国大陸事業における事業再編費用や投資有価証券売却益等の特別損益を計上したことにより402億5千7百万円（前期比230.8%増）となりました。

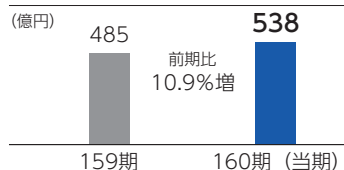
事業別の業績は、次のとおりです。なお、事業別の売上高については、外部顧客への売上高を記載しています。

当期の連結業績

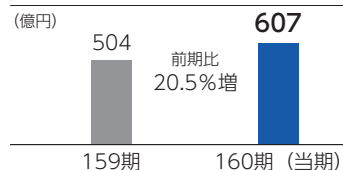
■ 売上高



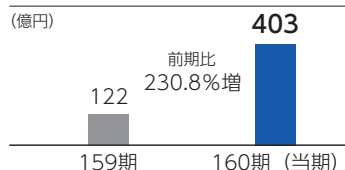
■ 営業利益



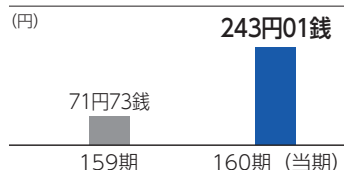
■ 経常利益



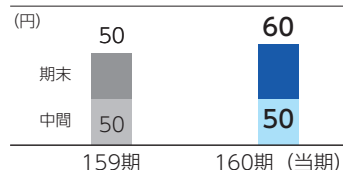
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



■ 1株当たり当期純利益



■ 1株当たり配当金



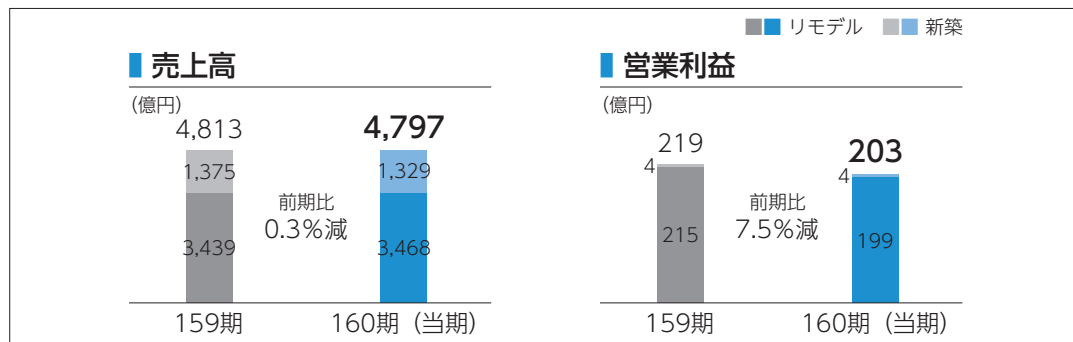
(2) 事業別の状況

グローバル住設事業

「日本住設事業」「海外住設事業」の2つの事業で構成しています。

当連結会計年度の業績は、売上高が6,697億4千2百万円（前期比0.6%減）、営業利益が279億2千1百万円（前期比9.7%減）となりました。

<日本住設事業>

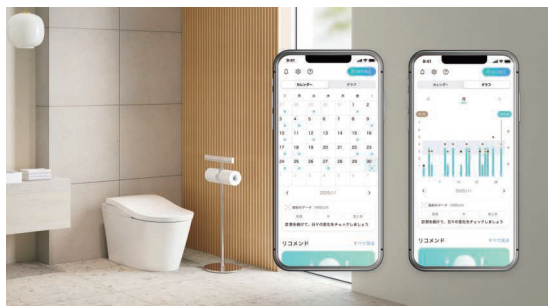


当連結会計年度の業績は、売上高が4,796億6千3百万円（前期比0.3%減）、営業利益が202億5千3百万円（前期比7.5%減）となりました。

2018年度に開始した「あんしんリモデル戦略」は年々進化を遂げ、ショールームだけでなくオンライン（WEB）上においても、お客様一人ひとりに寄り添ったサービスでお客様により良い生活価値を提案することにより、リモデルの需要喚起を図っています。

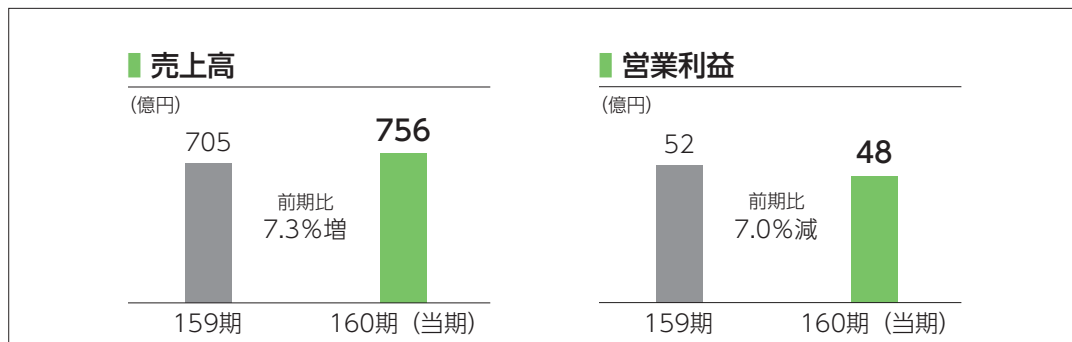
また、これまで創り出してきた清潔なトイレ文化を日本から世界へ発信していくことに加え、より衛生的で環境性能に優れた高付加価値商品の開発・提案を強化しています。

一方で、各種コストアップなどの影響により営業利益が漸減傾向であることに対しては構造的課題と捉え、変化していく国内需要に対しての新しい付加価値提供と共に、資産と事業活動の徹底的な効率化を図り、2030年度時点での資本コスト越えの利益率を実現すべく強固な事業体質を再構築します。



【受賞商品】 TOTO Wellness UX
（ネオレストLS-W/AS-W、「TOTOウェルネス」アプリ）

<海外住設事業> (米州事業)

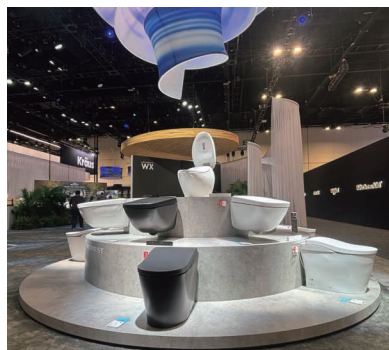


当連結会計年度の業績は、売上高が756億2千3百万円（前期比7.3%増）、営業利益が47億9千万円（前期比7.0%減）となりました。

米国では、中高級市場において清潔機能を中心に価値伝達を強化し、「ネオレスト」及び「ウォッシュレット」並びに節水大便器などの快適性、デザイン性がお客様に評価されています。

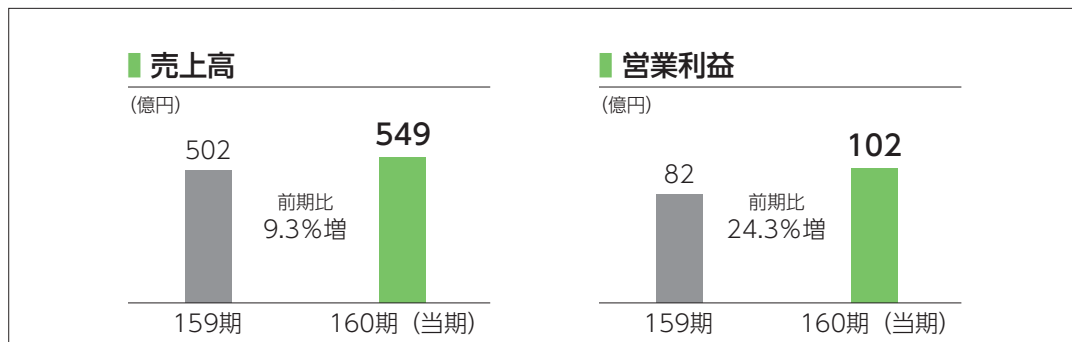
また、米州市場での供給体制強化を目的として、2025年11月よりジョージア州モロー市の既存工場敷地内に建て替えた新工場棟にて衛生陶器の生産を開始しました。最新鋭の設備を導入し、生産能力は従来と比べ150%に拡大、お客様へ確実かつタイムリーに商品をお届けできる体制を構築します。

さらに、ショールーム展示の拡充やホームページの充実、eコマースやリテール多店舗店による販売体制整備、アフターサービス体制の整備など、お客様接点の強化や効率的な供給体制づくりを推進しています。



アメリカ合衆国フロリダ州オーランドで開催された
北米最大規模の国際見本市
「KBIS2026」

<海外住設事業> (アジア・オセアニア事業)



当連結会計年度の業績は、売上高が549億1千4百万円（前期比9.3%増）、営業利益が102億3千9百万円（前期比24.3%増）となりました。

アジア地域では、高級ブランドとしての認知度を活かした事業活動を推進しています。そのうち、台湾地域では「ウォシュレット」を中心とした顧客接点強化や、ショールームにおける販売員の教育、展示内容の拡充を行い、リモデル需要の取り込みを進めています。ベトナム、インド、中東などのその他地域では中期的な成長を目指し販売力強化やお客様接点の量・質の向上やアフターサービス体制の整備などに取り組んでおり、その一環として、中東地域では2025年9月にサウジアラビア王国の首都リヤドに現地法人「TOTO AR Company」を設立しました。

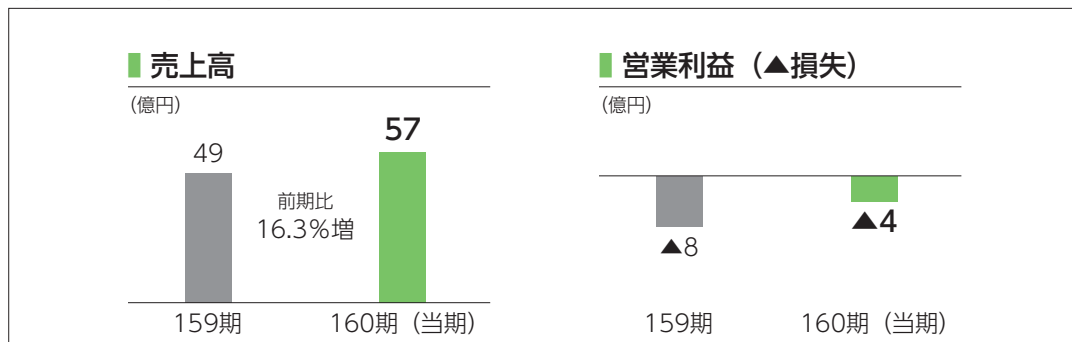
また、各国・地域において「ネオレスト」や「ウォシュレット」の積極的なプロモーションを展開し、5スターホテルなどの著名物件の受注強化を推進しています。

あわせて、世界の供給基地として生産体制を充実させ、各国・地域に根差した企業としての活動を推進しています。



「ウォシュレット」が採用されている高級ホテル
「コートヤード・バイ・マリオット・ダナン・ハン・リバー」(ベトナム)

<海外住設事業> (欧州事業)



当連結会計年度の業績は、売上高が56億7千7百万円（前期比16.3%増）、営業損失が4億2千8百万円（前連結会計年度は営業損失8億1千2百万円）となりました。

欧州では、グローバルにおけるTOTOブランドの発信と、欧州のお客様の嗜好に合ったデザイン性の高い商品の販売やショールーム展示を通じて価値訴求の取り組みを強化しています。

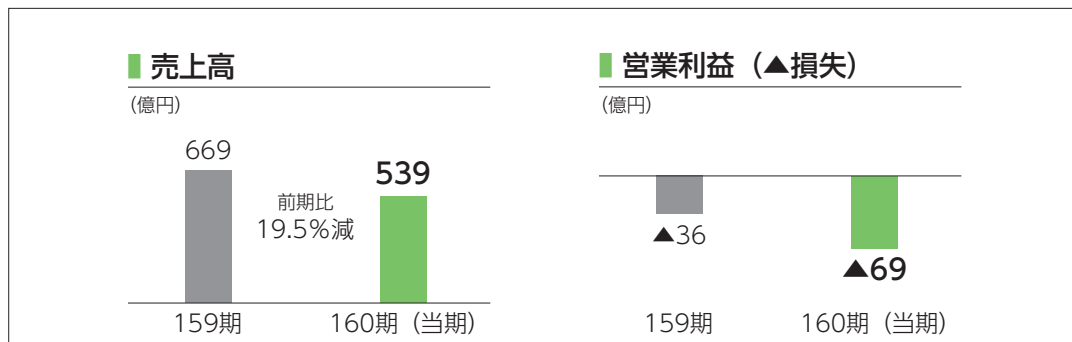
重点的に活動を推進しているドイツでは、販売代理店との協業及び施工店の開拓・拡大に注力しています。そういった中、2025年3月に実施された世界最大級の住宅設備展示会「ISH 2025」において、前回に続きメイン展示ホールの「Forum0」に一社単独で出展し、ブランド価値訴求を行った結果、多くのお客様から高い評価をいただいています。

イギリス、フランスでは、5スターホテルなどの高級現場での「ネオレスト」や「ウォシュレット」を中心としたきれいで快適な高付加価値商品の認知度が向上し、採用が進んでいます。



「ウォシュレット」が採用されている高級ホテル
「ホテル・プラザ・アテネ・パリ」（フランス）

<海外住設事業> (中国大陸事業)



当連結会計年度の業績は、売上高が538億6千3百万円（前期比19.5%減）、営業損失が69億3千4百万円（前連結会計年度は営業損失35億5千4百万円）となりました。

独自技術・新たな付加価値の提案とあわせて、急速に変化する市場に対応できる商品やコスト競争力のある商品投入など、新たな事業戦略を推進しています。長年培ってきたTOTOブランドへの信頼を軸に、当社の強みが活きるリモデル領域にリソースを集中し、お客様へのきめ細かい提案を実践していきます。

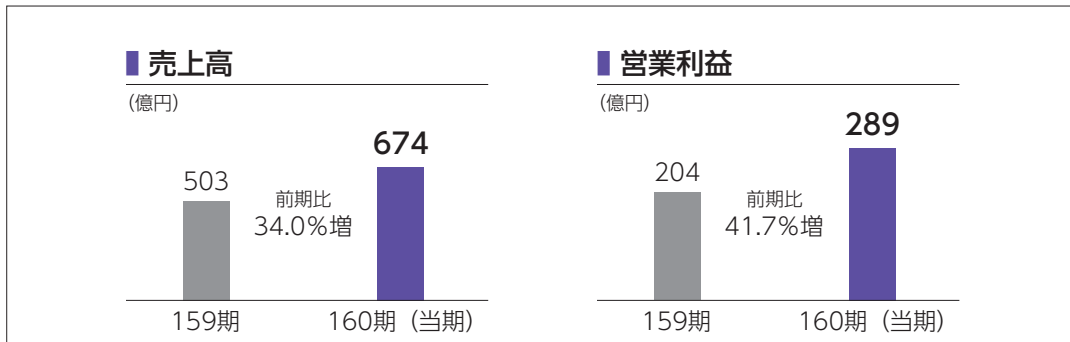
また、生産体制については、衛生陶器工場2拠点の閉鎖やその他工場でも人員体制の最適化を図るなど事業規模に適した体制の再構築を進め、生産効率を高める最新鋭の設備を備えた工場への集約を実施することで、変化の激しい市場環境へ柔軟に対応し、安定的な収益構造への事業転換を図ります。2030年度、資本コストを超える収益性の確保を見据え、2026年度には黒字化達成に向け、事業活動を推進しています。



ウォシュレット一体形便器「WASHLET G5B」

新領域事業

<セラミック事業>



当連結会計年度の業績は、売上高が674億1千4百万円（前期比34.0%増）、営業利益が289億4千3百万円（前期比41.7%増）となりました。

半導体デバイスメーカーの既設工場での稼働率向上に伴い、交換需要が堅調に推移し、当社グループの半導体製造装置に採用されているセラミック製品の売上も前年に比べて拡大しました。

世界的なAI需要の拡大など、今後も伸長が期待される半導体市場を見据え、当社は静電チャックを中心としたファインセラミックス技術の深耕と開発強化に注力しています。

加えて、スマートファクトリーのさらなる高度化を推進し、自動化・最適化による高効率生産を実現することで需要変動への即応力を高め、技術革新と生産革新の両輪を回し、変化の激しい市場環境において着実な成長を実現し、半導体サプライチェーンにおける存在感を高めていきます。

【ご参考】

スマートフォン製造を支える TOTOのファインセラミックス

TOTOのファインセラミックス商品は半導体や液晶パネルの製造装置の一部材として使用されています。



その他

<社外からの評価について>

(サステナビリティ関連)

世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Best in Class Indices」の「World Index」の構成銘柄に2026年5月に選定されました。同銘柄への選定は14回目となります。また、アジア・太平洋地域版の「Asia Pacific Index」の構成銘柄にも17年連続で選定されています。

また、グローバルな環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体であるCDPより、気候変動、水セキュリティへの取り組みにおいて、最高評価の「Aリスト」に選定されました。気候変動については3年連続、水セキュリティについては2年連続の選定となり、「Aリスト」へのダブル選定は2年連続となりました。

(デザインへの評価)

国際的に権威のある「iFデザイン賞2026」のプロダクトデザイン部門において、「G selection shower」、「AURORA」、「WASHLET G5B」が受賞となりました。加えて、ユーザーエクスペリエンス (UX) 部門において、「TOTO Wellness UX」が、テクノロジーと健康習慣をシームレスに繋ぐ卓越した顧客体験を高く評価され、初受賞となりました。これにより、当社グループでは13年連続の「iFデザイン賞」受賞となります。

当社グループでは、引き続きデザインとテクノロジーの融合を追求し、TOTOらしい商品をグローバルに普及させることで、「持続可能な社会」、「きれいで快適・健康な暮らし」の実現に貢献していきます。

2. 資金調達についての状況

(1) 資金調達

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

当期末のコマーシャル・ペーパー及び借入金の残高は前期に対し88百万円減の677億8千5百万円となりました。

(2) 設備投資の状況

当期に実施した当社グループの設備投資の支出額は、431億5千9百万円となりました。

<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、設備投資の支出額は184億8千2百万円となりました。

<グローバル住設事業（海外）>

生産設備導入・更新、新商品金型等で、設備投資の支出額は191億3千5百万円となりました。

<新領域事業>

生産設備導入・更新等で、設備投資の支出額は49億6千6百万円となりました。

<全社>

研究開発設備導入で、設備投資の支出額は5億7千4百万円となりました。

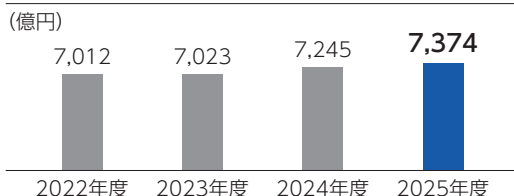
(3) 他の会社の株式の取得等

該当事項はありません。

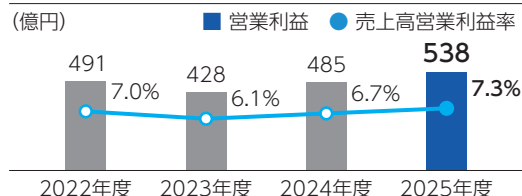
3. 直前3事業年度の財産及び損益の状況

ご参考 連結財務ハイライト

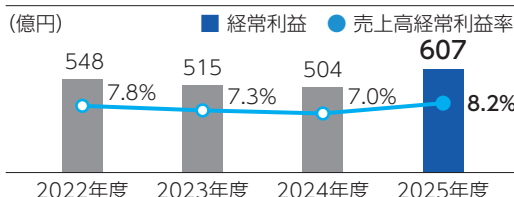
■ 売上高



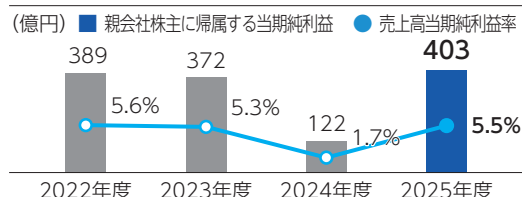
■ 営業利益・売上高営業利益率



■ 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	2022年度 (第157期)	2023年度 (第158期)	2024年度 (第159期)	2025年度 (第160期)
売上高	(百万円) 701,187	702,284	724,454	737,441
営業利益	(百万円) 49,121	42,766	48,479	53,759
経常利益	(百万円) 54,760	51,515	50,369	60,689
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円) 38,943	37,196	12,168	40,257
1株当たり当期純利益	(円) 229.66	219.30	71.73	243.01
総資産	(百万円) 731,638	790,255	813,924	827,483
純資産	(百万円) 461,092	510,556	530,404	533,914

(2) 当社の営業成績及び財産の状況の推移

区分	2022年度 (第157期)	2023年度 (第158期)	2024年度 (第159期)	2025年度 (第160期)
売上高	(百万円) 465,951	459,178	479,433	493,014
営業利益	(百万円) 15,958	14,166	18,839	22,742
経常利益	(百万円) 32,365	32,288	33,640	43,499
当期純利益	(百万円) 23,102	28,150	30,490	45,018
1株当たり当期純利益	(円) 136.24	165.97	179.73	271.75
総資産	(百万円) 482,843	509,385	524,440	548,446
純資産	(百万円) 291,114	317,374	323,881	333,351

4. 企業集団の対処すべき課題

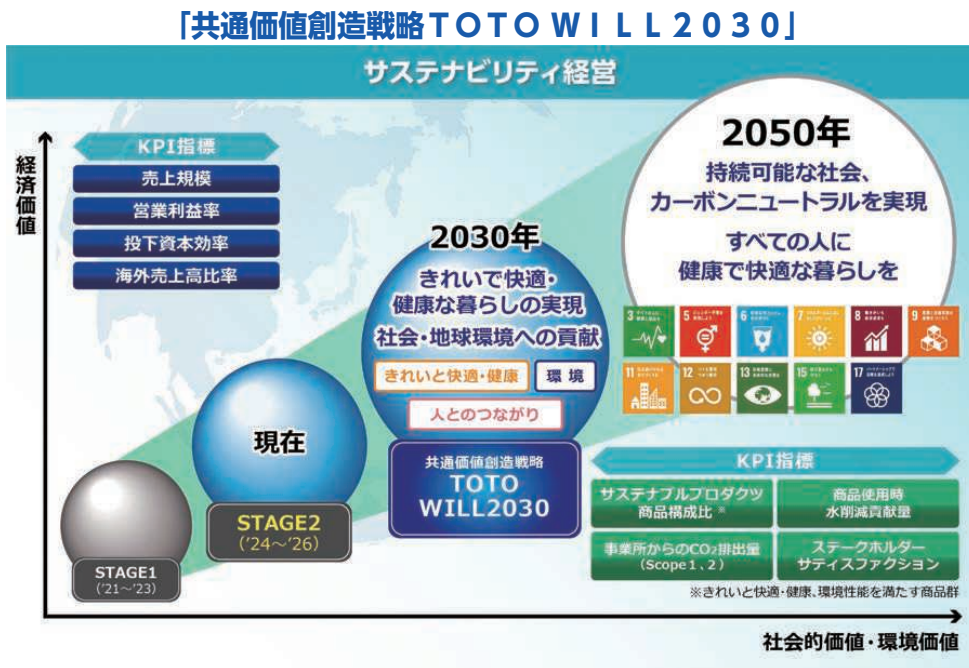
(1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、社是「愛業至誠：良品と均質 奉仕と信用 協力と発展」とTOTOグループ企業理念「私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。」に基づき、広く社会や地球環境にとって有益な存在であり続けることを目指して企業活動を推進しています。

(2) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、2050年の持続可能な社会・カーボンニュートラルの実現に貢献し、すべての人に快適で健康な暮らしを提供することを目指します。

そのために、2030年のありたい姿として「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を実現すべく、10ヵ年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」を2021年4月末に発表しました。



その中では、企業として取り組むべき重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」として設定、サステナビリティ経営を推進し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な社会を実現すると共に、経済的成長の実現を目指しています。

その推進フレームは、「コーポレート・ガバナンス」と時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」をベースとし、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断の革新活動です。

中期経営課題 (WILL2030 STAGE2)



<グローバル住設事業について>

■日本住設事業

少子高齢化に伴い新築住宅着工戸数が減少し、ストック型社会への移行が進む中、日本住設事業においては、リモデル（住宅・パブリック）に注力しています。住宅リモデルでは「あんしんリモデル戦略」を進化させ、豊富な住宅ストックに対する需要喚起を行い、デジタルやAIを活用しながらお客様一人ひとりに合わせた提案を強化していきます。パブリックでは建築ストックのリモデル需要を喚起し、TOTOが創り出した最新の快適かつ衛生的なトイレ空間の採用拡大を図っていきます。

営業利益が漸減傾向であることに対しては構造的課題と捉え、変化していく国内需要に対しての新しい付加価値提供と共に、資産と事業活動の徹底的な効率化を図り、2030年度時点での資本コスト越えの利益率を実現すべく強固な事業体質を再構築します。

■海外住設事業

(米州事業)

米国では、環境意識の高まりや衛生意識の定着を背景に、温水洗浄便座が普及期に入っており、「ウォシュレット」の売上が高い伸長率で推移し、市況全体が厳しい中でも事業全体を牽引しています。「ウォシュレット」の確固たる地位確立に向けて、建材店のショールームやeコマース、リテール多店舗店などの顧客接点の構築と更なる進化により、需要喚起を加速させ、「ネオレスト」「ウォシュレット」を軸としたきれいで快適、環境性能に優れた高付加価値商品で市場をリードし、それをアフターサービス体制で支えながら、市況を上回る成長の実現を目指していきます。

(アジア・オセアニア事業)

所得水準上昇による購買力の向上や下水道の普及に伴い、TOTO商品をご採用いただける機会が拡大しています。多様な文化・生活様式を擁するアジア諸国・地域において、販売基盤を更に強化し、最も信頼され、愛されるブランドを目指し事業活動を推進していきます。

特に、ベトナム、インド、中東などの成長市場において、代理店網の拡充、著名物件の獲得を強化し、質の高い節水大便器や「ウォシュレット」などの提案を推進していきます。

(欧州事業)

「ネオレスト」「ウォシュレット」を中心に、デザインと機能を融合させたTOTOらしい商品の販売・サービスのネットワークを更に拡充し、きれいで快適な水回りの認知拡大を図っています。流通協働による販売網の更なる発展や著名物件への納入、継続的な新商品投入等により欧州トップブランドとしての地位実現を目指し、事業活動を推進していきます。

(中国大陸事業)

成長市場から成熟市場へと移り変わり急速な市場環境変化が起こる中で、これまでの新築依存の事業体制からリモデルへの転換を図り、リモデル需要獲得のための基盤構築を進め、お客様から選ばれ続けるブランドを目指し事業活動を推進していきます。市場環境や消費者の購買行動の変化を適切に捉え、当社の強みを活かせる領域にリソースを集中します。ショールームやeコマースといったオフライン・オンライン双方でのお客様接点の強化、元請工事業者との協業、高級市場の価値創造と中高級・中級市場対応できる商品投入、リモデル向けのプロモーション強化などを通じてリモデル売上の拡大を図っていきます。

<新領域事業について>

■セラミック事業

DXによる社会の変革をTOTOのセラミック技術で支えることを目指す姿とし、今後更に高度化する半導体製造装置に対して技術開発を強化し、伸長する半導体市場への商品供給のため生産性を高めていきます。商品・販売面では、次世代半導体製造装置・半導体露光装置へのオンリーワン商品の価値提案、新たな用途への採用を目指し、新技術に挑戦していきます。生産面ではDX化やAI解析の導入、サプライヤーから顧客までバリューチェーン全体におけるデータ連携などによりスマートファクトリーを更に進化させ、オンデマンド生産を実現する高効率な生産体制を構築して、競争・変化の激しい半導体市場に対応していきます。

<全社横断革新活動について>

■マーケティング革新

日本発のコアテクノロジーをグローバルでも共通基盤技術として活かしながら、エリアごとの市場や特性に応じた商品企画・開発を推進し、世界に通用する美しく快適な商品を展開しています。デザインとテクノロジーの融合を世界に向けて統一したプロモーションで発信しています。

■デマンドチェーン革新

「デマンドチェーン革新」では、「サプライチェーン革新」と「もの創り革新」それぞれの活動を推進し、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で展開し、お客様のご要望に素早く効率的に応える体制を構築しています。

「サプライチェーン革新」では、棚卸資産の最適化による収益性、資本効率の向上、地政学・経済的リスクを踏まえたBCP※体制強化の取り組みを、地域固有の状況に合わせて生産・販売一体となって推進しています。

(※) BCP : Business Continuity Plan (事業継続計画)

「もの創り革新」では、社内外の既存技術の応用展開により魅力ある商品を創出すると共に、生成AIと高速流体解析の融合により開発プロセスを変革します。また、設計のプラットフォーム化を通じて開発効率の向上と生産プロセスの自動化を推進します。バリューチェーン全体のデジタル連携とデータ分析に基づく改善を徹底し、タイムリーな商品創出と市場変化に即応できる生産体制を構築することで、競争力の強化と持続的な成長を図っていきます。

■マネジメントリソース革新

多様な人財が集まり、安心してイキイキとチャレンジし、社員が誇りに思い働きたいと思える会社を実現します。

「DXの実践」では、人とAIの協働による業務プロセスの自動化・高度化を通じて業務品質の向上と意思決定の迅速化を図るための「個と組織の強化」及び「部門DXの後押し」を推進することで、価値創出・効率化につながる全社横断業務改革を実践していきます。

「ダイバーシティの更なる進化」を目指し、事業戦略に沿った最適なフィールドを提供します。「適所適財」のジョブマッチングと両立支援を加速させることで、事業の成長と社員の挑戦を強力にバックアップし、一人ひとりが自分らしく輝き、最高のパフォーマンスを発揮できる環境を構築します。

「強固な事業基盤整備」では、「何よりも安全を最優先」とし、労働災害ゼロと拠点安全活動の自立に向けた取り組みを進化させます。

財務においては、セグメント別の投下資本効率マネジメントの深化及び定着に向け、事業部・生産本部（グローバル）単位、地域単位、部門単位、グループ全体でのROICマネジメントを推進していきます。

<サステナビリティの推進について>

当社グループでは、2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に貢献し、すべての人に健康で快適な暮らしを提供することを目指しています。これらの取り組みにより、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」についても貢献していきます。

「共通価値創造戦略 TOTO WILL2030」では、マテリアリティを企業理念の実現にあたり取り組むべき重要課題と位置付け、サステナビリティの推進に取り組んでいます。

■ 「きれいと快適・健康」

目指す姿として、「きれい・快適を世界で実現する」「すべての人の使いやすさを追求する」を設定し、「きれいで快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

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

これらの取り組みにより、SDGsの目標「3：すべての人に健康と福祉を」などに貢献しています。

■ 「環境」

目指す姿として、「限りある水資源を守り、未来へつなぐ」「地球との共生へ、温暖化対策に取り組む」を設定し、「節水商品の普及」や「CO₂排出量削減」に取り組んでいます。

「節水商品の普及」では、限りある水資源を守ることで、SDGsの目標「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献しています。

2050年の持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現に向けて、パリ協定と整合した科学的根拠に基づく2030年までの温室効果ガスの削減目標を策定し、削減活動を推進しています。

事業所からのCO₂排出量（スコープ1、スコープ2）削減については、省エネ改善や大型設備の更新と共に、再生可能エネルギーの導入を拡大し、使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指しています。

商品使用時のCO₂排出量（スコープ3カテゴリ11）削減については、サステナブルプロダクツの普及や商品の環境性能の進化により、地球環境に配慮した豊かで快適な社会の実現に貢献していきます。

これらの取り組みにより、SDGsの目標「13：気候変動に具体的な対策を」などに貢献しています。

■「人とのつながり」

目指す姿として、「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともにつくりわかち合う」を設定し、「お客様満足の向上」「地域に根差した社会貢献活動の推進」「働きやすい会社の実現」に取り組んでいます。

ショールームでの提案活動や「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、植樹活動や地域清掃等の幅広い社会貢献活動への社員の参加促進などにより、人とのつながりを大切にしています。

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

これらの取り組みにより、SDGsの目標「8：働きがいも経済成長も」などに貢献しています。

【ご参考】グローバルに広がる社会貢献活動



TOTOグループは、各国・地域及び地球規模での社会課題の解決を目指し、各地の生活環境・文化・歴史を尊重した社会貢献活動に取り組んでいます。経営資源を有効に活用し、事業活動と共に社会貢献活動にも取り組むことで、その国・地域で必要とされる存在を目指します。



TOTOグループは地域を支える団体と協働で社会課題の解決を目指すために、2005年度に「TOTO水環境基金」を設立し、地域の水と暮らしの関係を見直す継続的な活動を支援しています。



海岸清掃（大分県）



手洗い場設置（フィリピン）

これまでの活動実績

- ・助成総額 5億3,834万円
- ・助成先団体数 352団体
- ・活動地域 国内45都道府県
海外19カ国



WILL2030 社会的価値・環境価値指標

目指す姿	主な取り組み	指標	区分	2025年度実績	2026年度目標	SDGsのテーマ	
きれいと快適・健康・環境	きれいで快適な環境商品展開	サステナブルプロダクツ商品構成比	◆	78%	78%		
きれいと快適・健康	きれいで快適なトイレのグローバル展開	トルネード搭載節水大便秘器出荷比率		86%	88%		
		ウォシュレット出荷台数		293万台	312万台		
		きれい除菌水ウォシュレット搭載比率		55%	54%		
環境	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時水削減貢献量 ※1	◆	9.0億m ³	9.5億m ³		
		事業所からのCO ₂ 排出量 (Scope 1, 2)	◆	21.4万t ※2	21.1万t		
	カーボンニュートラルの実現	CO ₂ 排出量売上高原単位		0.290t/百万円	0.269t/百万円		
		商品使用時CO ₂ 削減貢献量 ※1		275万t	323万t		
人とのつながり	お客様満足度の向上	アフターサービスお客様満足度 ※3	◆	95.2pt	95.0pt		
		ショールーム満足度 (日本)	◆	84.4pt	85.3pt		
	地域に根差した社会貢献活動の推進	社員のボランティア・寄付等の実施率		225.7%	100%以上		
		社員満足度 (日本)	◆	78.6pt	78.6pt		
	働く喜びを、ともにつくりわかち合う。	働きやすい会社の実現	女性管理職比率 (日本)		21.4% ※2		21.5%
			男性の育児休業取得率 (日本)		98.0% ※2		85.0%以上

※1 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

※2 第三者保証取得前の実績 (2025年6月末に保証取得予定)

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

◆：WILL2030の長期目標

5. 企業集団の主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

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

6. 主要な営業所及び工場並びに従業員の状況 (2026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	本社	(福岡県)		
		工場	[4]		
		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)	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	[82]		
ショールーム	[94]				
子会社	TOTOサニテクノ株式会社	(大分県)	TOTOメンテナンス株式会社	(東京都)	
	TOTOウォッシュレットテクノ株式会社	(福岡県)	TOTOアクアエンジ株式会社	(東京都)	
	TOTOバスクリエイト株式会社	(千葉県)	TOTOエムテック株式会社	(東京都)	
	TOTOハイリビング株式会社	(千葉県)	TOTO関西販売株式会社	(大阪府)	
	TOTOアクアテクノ株式会社	(福岡県)	TOTO中部販売株式会社	(愛知県)	
	TOTOファインセラミックス株式会社	(大分県)	TOTO九州販売株式会社	(福岡県)	
	TOTOプラテクノ株式会社	(福岡県)	TOTOファイナンス株式会社	(福岡県)	
海外 主要 拠点	子会社	東陶 (中国) 有限公司	(北京市)		
		東陶機器 (北京) 有限公司			
		南京東陶有限公司			
		東陶 (大連) 有限公司			
		東陶 (上海) 有限公司			
		東陶華東有限公司	(上海市)		
		東陶 (福建) 有限公司	(漳州市)		
		東陶 (遼寧) 有限公司	(大連市)		
		台湾東陶股份有限公司			
		TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.	(シンガポール)		
		TOTO MALAYSIA SDN. BHD.	(マレーシア)		
		TOTO VIETNAM CO., LTD.	(ベトナム)		
		TOTO (THAILAND) CO., LTD.	(タイ)		
		TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.	(インド)		
TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.	(アメリカ ジョージア州)				
TOTO U.S.A., INC.	(アメリカ ジョージア州)				
TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.	(メキシコ)				
TOTO Europe GmbH	(ドイツ)				
関連会社	P.T. SURYA TOTO INDONESIA Tbk.	(インドネシア)			

(注) [] 内の数値は事業所の数を示しています。

(2) 従業員の状況

① 企業集団の状況

事業区分		従業員数 [*]	
グローバル 住設事業	日本住設事業	14,552 名	
	海外住設事業	米州事業	1,505
		アジア・オセアニア事業	9,187
		欧州事業	121
		中国大陸事業	3,985
新領域事業	セラミック事業	880	
その他		94	
合計		30,324 (前期末比 2,644 名減)	

※従業員数は就業人員であります。

② 当社の状況

従業員数 ^{*1}	在籍人員数 ^{*2}	平均年齢	平均勤続年数
7,758名 (前期末比 78名減)	8,849名 (前期末比 83名減)	45.8歳	20.6年

※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1,498名）は除外し、子会社からの出向従業員（当期407名）を含めています。

※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います。

7. 重要な子会社の状況 (2026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)		%	
TOTOサニテクノ(株)	100百万円	100	衛生陶器の製造・販売
TOTOウォシュレットテクノ(株)	100百万円	100	温水洗浄便座の製造・販売
TOTOバスクリエイト(株)	100百万円	100	ユニットバスルームの製造・販売
TOTOハイリビング(株)	100百万円	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)	100百万円	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)	100百万円	100	セラミック製品（精密セラミック等）の製造・販売
TOTOプラテクノ(株)	100百万円	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)	100百万円	100	製品のアフターサービス
TOTOアクアエンジ(株)	100百万円	100	住宅設備機器の施工・販売・設計・請負
TOTOエムテック(株)	100百万円	100	住宅設備機器の販売

会社名	資本金	出資比率	主要な事業内容
(子会社)		%	
TOTO 関西販売(株)	42百万円	100	住宅設備機器の販売
TOTO 中部販売(株)	18百万円	100	住宅設備機器の販売
TOTO 九州販売(株)	100百万円	100	住宅設備機器の販売
TOTOファイナンス(株)	100百万円	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、住宅設備機器の販売
東陶機器 (北京) 有限公司	2,400 万米ドル	60 (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 (45)	浴槽 (樹脂・鋳物ホーロー) 等の製造・販売
東陶 (大連) 有限公司	1,891 百万円	75 (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 (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 (100)	衛生陶器の製造・販売
東陶 (福建) 有限公司	126,500 万人民币元	100 (100)	衛生陶器の製造・販売
東陶 (遼寧) 有限公司	112,000 万人民币元	100 (100)	衛生陶器の製造・販売
台湾東陶股份有限公司	29,460 万台湾ドル	92.3	衛生陶器等の製造、住宅設備機器の販売
TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.	27,059 万米ドル	100	持株会社、住宅設備機器の販売
TOTO MALAYSIA SDN.BHD.	5,000 万マレーシアリングギット	100 (100)	温水洗浄便座の製造、住宅設備機器の販売
TOTO VIETNAM CO.,LTD.	381,664,043 万ベトナムドン	100 (100)	衛生陶器、水栓金具の製造、住宅設備機器の販売
TOTO(THAILAND)CO., LTD.	524,000 万タイバーツ	100 (100)	衛生陶器等の製造、住宅設備機器の販売
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.	350,000 万インドルピー	70 (70)	衛生陶器等の製造、住宅設備機器の販売
TOTO AMERICAS HOLDINGS,INC.	8,832 万米ドル	100	持株会社
TOTO U.S.A., INC	7,842 万米ドル	100 (100)	衛生陶器の製造、住宅設備機器等の販売
TOTO MEXICO,S.A.DE C.V.	4,746 万米ドル	100 (100)	衛生陶器の製造、住宅設備機器の販売
TOTO Europe GmbH	160 万ユーロ	100	持株会社、住宅設備機器の販売
(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) 出資比率の () 内は、間接所有割合で内数です。

(2) 企業結合の経過

企業結合の経過なし。

(3) 企業結合の成果

連結子会社は48社、持分法適用会社は5社であり、企業結合の成果は「I 企業集団の現況に関する事項」の「1. 企業集団の事業の経過及び成果」に記載しています。

8. 主要な借入先及び借入額 (2026年3月31日現在)

借入先	借入額
株式会社三菱UFJ銀行	12,000

百万円

9. 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

配当性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の40%以上とします。配当額につきましては、減配せず増配又は維持とし、株主の皆様への安定的な利益還元を行います。配当は、今後も中間・期末の年間2回を予定しており、取締役会決議により、当期は1株につき中間50円、期末60円とさせていただきます。

また、自己株式の取得につきましては、資本コストや株価水準、キャッシュ余力を総合的に勘案したうえで、機動的に実施してまいります。

II 株式に関する事項 (2026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

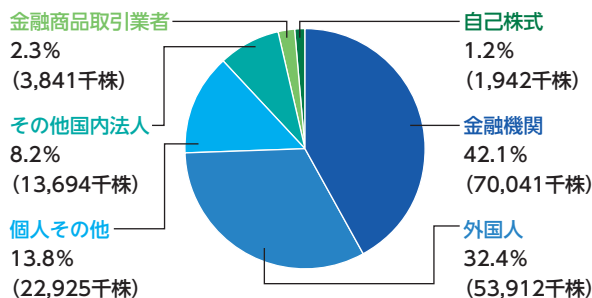
166,358,397株

3. 株主数

52,670名

(前期末比 320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 (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)	28,158	17.13
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,568	8.86
明治安田生命保険相互会社	10,358	6.30
日本生命保険相互会社	5,393	3.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,613	2.20
TOTO持株会	3,251	1.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,855	1.74
HSBC-FUND SERVICES CLIENTS A/C 500 HKMPF 10PCT POOL	2,549	1.55
野村信託銀行株式会社 (投信口)	2,434	1.48
JOHN HANCOCK INVESTMENT TRUST- JOHN HANCOCK DISCIPLINED VALUE INTERNATIONAL FUND	2,320	1.41

(注) 持株比率は、自己株式 (1,942,038株) を控除して計算しています。

5. 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況

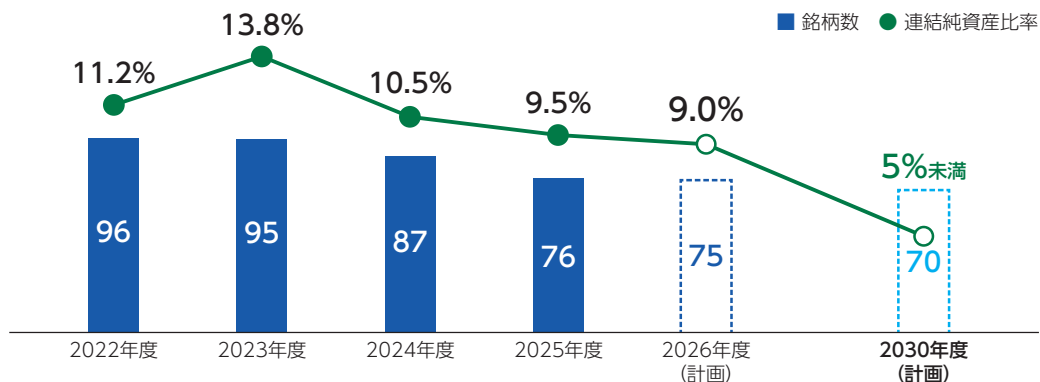
	交付対象者数	株式数
取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)	7名	21,900株

(注) 当社の株式報酬の内容は、59ページから63ページに記載のとおりです。

【ご参考】 政策保有株式に関する方針

政策保有株式について、毎年、取締役会で個別銘柄毎に、取引量や安全性などの定量評価及び企業価値向上へ資するか否かの定性評価を行い、保有継続可否等の判断をし、継続して保有する必要のない株式の売却を意思決定しています。

政策保有株式の保有に関する実績と計画



Ⅲ 新株予約権等に関する事項

当期末における当社取締役の新株予約権等の保有状況

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)			
	第4回	第6回	第7回	第8回
発行決議日	2010年6月29日	2012年6月28日	2013年6月27日	2014年6月27日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役 及び社外取締役を除く。）	1名 3個	1名 12個	1名 6個	1名 6個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 1,500株	普通株式 6,000株	普通株式 3,000株	普通株式 3,000株
新株予約権の払込金額	1株当たり 888円	1株当たり 918円	1株当たり 1,782円	1株当たり 1,998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	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	2012年7月21日 ～2042年7月20日	2013年7月20日 ～2043年7月19日	2014年7月19日 ～2044年7月18日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員のいずれの地位をも喪失した時に限り、新株予約権を行使できるものとする。ただし、この場合、新株予約権者は、上記いずれの地位をも喪失した日の翌日から10年間に限り、新株予約権を行使することができる。			

名 称	新株予約権 (株式報酬型ストック・オプション)		
	第9回	第10回	第11回
発行決議日	2015年6月26日	2016年6月29日	2017年6月27日
保有人数及び新株予約権の数 当社取締役（監査等委員である取締役 及び社外取締役を除く。）	2名 4個	2名 8個	2名 8個
新株予約権の目的となる株式の種類と数	普通株式 2,000株	普通株式 4,000株	普通株式 4,000株
新株予約権の払込金額	1株当たり 3,432円	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	1株当たり 1円
権利行使期間	2015年7月18日 ～2045年7月17日	2016年7月21日 ～2046年7月20日	2017年7月21日 ～2047年7月20日
行使の条件	新株予約権者は、当社の取締役及び執行役員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) 1.第1回から第3回及び第5回について、取締役の保有はありません。

2.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

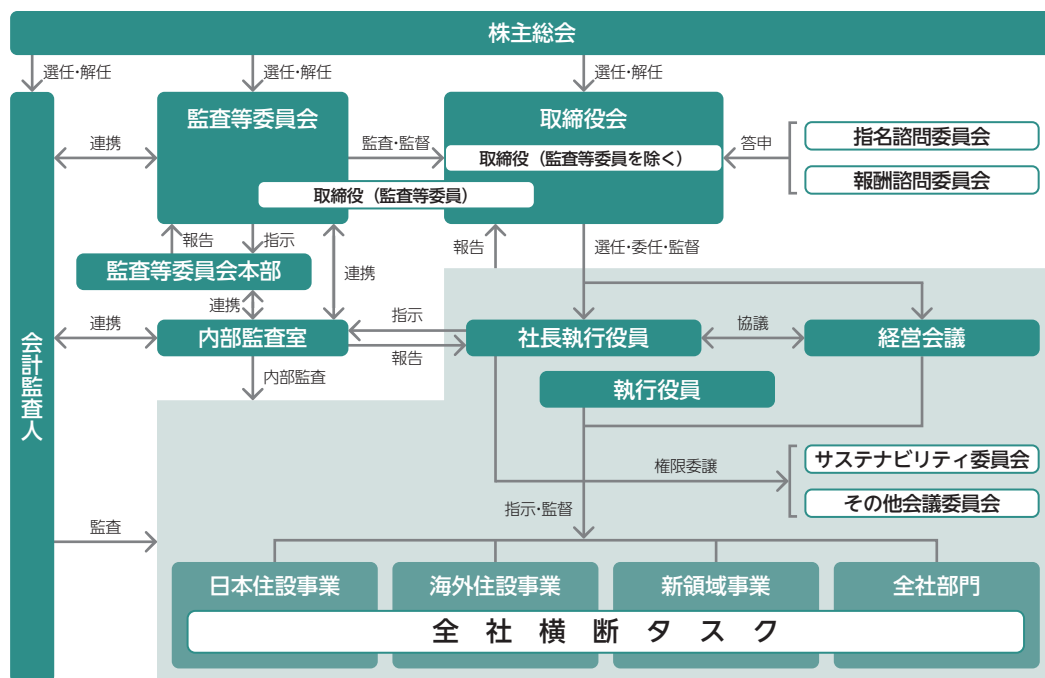
(1) 基本的な考え方

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 当社は、取締役会における監査・監督機能の強化、業務執行の迅速かつ効率的な意思決定を目的として、監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についてのさまざまな助言・提言を受けています。また、取締役の職務執行を監査する監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名で構成されています。経営会議をはじめとする主要会議への出席、取締役（監査等委員である取締役を除く。）との定期的な意見交換などにより、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。
- ③ 監査等委員会監査、会計監査人監査に加え、より高い内部監査システムを確立するため、業務執行部門から独立した内部監査室を設置し、社長執行役員の指示のもと、内部監査の充実を図っています。また、監査等委員会、会計監査人及び内部監査室各々による監査（三様監査）を実施すると共に、監査等委員である取締役による各監査結果の確認や情報連絡会など相互の緊密な連携により、監査の実効性強化・質的向上に努めています。

(2) コーポレート・ガバナンス体制

① コーポレート・ガバナンス体制と各機関の役割



【取締役及び取締役会】

取締役全員で構成する取締役会は、原則月1回開催し、全社・全グループ最適視点の意思決定を行うことはもちろんのこと、ステークホルダー最適視点の意思決定、及び取締役相互の職務執行監督を行っています。

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

【監査等委員及び監査等委員会】

監査等委員である取締役全員で構成する監査等委員会は、原則月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職務の執行に関して、適法性及び妥当性の観点から監査を行っており、経営会議をはじめとする主要会議に出席し、必要に応じて意見の表明を行うと共に、監査方針に則り監査を行っています。また、取締役（監査等委員である取締役を除く。）との定期的な意見交換など、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

【指名諮問委員会】

指名諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役人事に関する審議・確認等を通じて、当社の経営の客観性及び透明性の確保に資することを目的とし、株主総会に提出する社外取締役を含む取締役候補者の選任及び解任に関する議案や代表取締役の選定及び解職に関する議案を取締役に答申するために設置しています。

委員は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。

なお、決議につき特別の利害関係を有する委員は、その議論に加わるできません。

【報酬諮問委員会】

報酬諮問委員会は、原則年1回以上開催し、取締役の基本報酬、賞与、株式報酬の決定プロセスと配分バランスが、定款、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであることの確認並びにその活動を通じて取締役報酬の妥当性・客観性確保に資することを目的として設置しています。

委員は過半数を社外委員とすることとし、取締役会にて委員及び委員長を選任しています。委員会は、独立役員5名を含む社外委員6名と、社内委員として代表権をもたない取締役1名で構成し、委員長は社外委員から選任しています。

【内部監査】

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

※ご参考：当社では、会社法上の子会社に加え、「TOTOグループ共有理念」のもとで一体経営を推進する関連会社を含めて「グループ会社」と定義しています。

【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 2025年度における取締役会・監査等委員会の構成

<取締役会構成メンバーの基本的考え方>

当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルを持ったメンバーで構成されることが重要であると考えています。当社の社外取締役には、当社グループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務等の専門知識を有する方を招聘し、社内取締役には、当社の企業理念を理解し事業に精通した者を指名することで、取締役会の知識・経験・能力のバランス及び多様性を確保しています。

2026年3月末現在、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8名、高い独立性を有する社外取締役5名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの特性を活かして議論を行い、法令上及び経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。

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

【取締役会の構成】

役名	氏名	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
代表取締役	清田 徳明	—	○	—
代表取締役	田村 信也	—	○	—
取締役	林 良祐	—	—	—
取締役	田口 智之	—	—	○
取締役	武富 洋次郎	—	—	—
取締役	北崎 武彦	—	—	—
取締役	竹内 直幹	—	—	—
社外取締役	津田 純嗣	—	○	○
社外取締役	山内 重徳	—	○	○
取締役 常勤監査等委員	吉岡 雅之	○	—	—
社外取締役 監査等委員	丸森 康史	○	○	○
社外取締役 監査等委員	家永 由佳里	○	○	○
社外取締役 監査等委員	長沼 知穂	○	○	○

(注) 報酬諮問委員会には社外委員として社外有識者も選任されています。

③ 取締役会の実効性評価の概要

当社の取締役会の役割は、ステークホルダー最適視点の意思決定及び取締役相互の職務執行監督を行い、更に公平で公正な経営を執行・監督する仕組みを構築すると共に、その拠り所となるTOTOグループの共有理念や中長期経営計画・年度方針等の経営の基本方針を決定することです。この役割のもとに、毎年取締役会においてコーポレート・ガバナンスの状況を確認し、取締役会並びに企業統治体制の有効性・適正性について分析・評価を行っています。

分析・評価にあたっては、取締役全員の忌憚のない意見を引き出すこと及び客観的な分析を担保するために、集計と結果の分析を外部機関に委託したアンケート調査を定期的に継続して実施しています。

2025年度の取締役会の実効性評価では、2025年11月から12月にかけて取締役全員を対象に、取締役会の構成・運営や指名・報酬制度の実効性及び社外取締役の支援体制などの匿名のアンケート調査を、外部機関に委託して実施しました。

2026年3月度の取締役会では、社外取締役を含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、アンケート結果とあわせて、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

これら取締役会全体の実効性に関する分析・評価の結果は次のとおりです。

- (1) 内部統制システム整備の基本方針に則り、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する体制など、すべての項目が確実に運用されています。
- (2) 取締役会決議案件については、規則どおり上程されており、また、経営会議決議事項など重要案件の執行状況が取締役に報告されるように運用されています。
- (3) 取締役会構成のジェンダー面の多様性や社外取締役比率1/3以上など、コーポレートガバナンス・コードの全項目に適正に対応しています。
- (4) アンケートの集計及び分析の結果は、以下のように認識しました。
 - ① 前回2022年度のアンケートで課題となった項目は、今回の評価で改善又は取組みの進捗が認められたが、女性や外国人の取締役登用にに向けた取組みは引き続きの課題という認識が示された。
 - ② 新たな課題としては、取締役会と業務執行の権限配分のバランスの見直しなどがあり、取組みを進めていく。

以上より、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。

④ 現状の体制を選択している理由

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

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

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

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

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

2. 取締役 (2026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	清田 徳明	会長 兼 取締役会議長
代表取締役	田村 信也	社長執行役員、 デザイン、デジタルイノベーション推進、経営企画、 内部監査室、秘書室担当
取締役	林 良祐	専務執行役員 最高技術責任者、レストルーム事業、 環境建材事業、セラミック事業、もの創り技術グループ担当 兼 WILL2030 新領域事業担当 兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (もの創り) 担当
取締役	田口 智之	専務執行役員 最高財務責任者、法務、人財、財務・経理、 情報企画、総務、(茅ヶ崎/滋賀・滋賀第二/小倉第一) 工場、 東京総務担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当
取締役	武富 洋次郎	常務執行役員 浴室事業、キッチン・洗面事業、機器水栓事業、 サプライチェーン、工務担当 兼 WILL2030 デマンドチェーン革新 (サプライチェーン) 担当
取締役	北崎 武彦	常務執行役員 お客様、文化推進、販売推進グループ担当 兼 WILL2030 日本住設事業担当 兼 WILL2030 マーケティング革新担当
取締役	竹内 直幹	常務執行役員 グローバル事業推進、海外住設事業担当 兼 WILL2030 海外住設事業担当
社外取締役	津田 純嗣	株式会社安川電機 特別顧問 日本精工株式会社 社外取締役
社外取締役	山内 重徳	株式会社UACJ 名誉顧問
取締役 常勤監査等委員	吉岡 雅之	株式会社井筒屋 社外監査役
社外取締役 監査等委員	丸森 康史	株式会社百十四銀行 社外取締役 監査等委員
社外取締役 監査等委員	家永 由佳里	徳永・松崎・斉藤法律事務所 パートナー弁護士 株式会社ミスターマックス・ホールディングス 社外取締役 監査等委員
社外取締役 監査等委員	長沼 知穂	株式会社美点凝視 取締役

- (注) 1. 各兼職先と当社との間には通常取引がありますが、当該取引金額は僅少であり、特別な取引関係はありません。
2. 社外取締役 津田純嗣氏、同 山内重徳氏、社外取締役 監査等委員 丸森康史氏、同 家永由佳里氏、同 長沼知穂氏の5名は、各証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けている独立役員であります。
3. 情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、吉岡雅之氏を常勤の監査等委員として選定しています。

4. 取締役 常勤監査等委員 吉岡雅之氏は、当社において長年にわたり財務・経理部門において業務に携わり、また、社外取締役 監査等委員 丸森康史氏は、長年にわたる金融機関（株式会社三菱UFJ銀行他）での業務執行経験があり、並びに社外取締役 監査等委員 長沼知穂氏は、長年にわたり金融機関(BofA証券株式会社他)での業務経験があり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。当該保険契約では、被保険者※が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して保険期間中に損害賠償請求がなされたことにより被る損害を填補することとしており（ただし、故意又は重過失による場合は除く。）、保険料は全額当社が負担しています。
※被保険者には取締役・執行役員・退任役員（退任から10年間）を含みます。
6. 2026年4月1日付で次のとおり担当等が変更になっています。

地 位	氏 名	担当又は重要な兼職の状況等
代表取締役	田 村 信 也	社長執行役員 住設事業管掌、 経営企画、内部監査室、秘書室担当
取 締 役	林 良 祐	専務執行役員 最高技術責任者、事業部門管掌、 お客様品質、デザイン、レストルーム事業、環境建材事業、 セラミック事業担当 兼 WILL2030 新領域事業担当
取 締 役	田 口 智 之	専務執行役員 最高財務責任者、コーポレート部門管掌、 法務、人財、財務・経理、情報企画、総務、リスク管理統括担当 兼 WILL2030 マネジメントリソース革新担当
取 締 役	北 崎 武 彦	常務執行役員 お客様サービス、文化推進、販売推進グループ、 デジタルイノベーション推進担当 兼 WILL2030 日本住設事業担当 兼 WILL2030 マーケティング革新担当

3. 取締役の報酬等

(1) 取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

<取締役報酬基本方針>

当社の取締役報酬は、

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

<報酬決定プロセス>

◆取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬決定プロセス

当社は、2022年6月24日開催の取締役会において、取締役の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、報酬諮問委員会へ諮問することとし、決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性並びに定款、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものである旨の答申を受けています。

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

取締役会では取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬決定にあたり、代表取締役社長執行役員 田村信也氏へ以下の権限について、委任しています。

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

委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、担当部門の執行を指揮監督する各取締役の実績について横断的に適正な評価を行うには、執行の最高責任者である社長執行役員が適しているとの判断からです。委任した権限を行使する場合、代表取締役 社長執行役員が設定した内容は報酬諮問委員会へ諮問しなければならないこととし、報酬諮問委員会はその設定内容に対して決定プロセスと分配バランスの妥当性・客観性並びに定款、株主総会決議事項及び取締役報酬基本方針に沿ったものであることを確認の上、答申することとしています。

◆監査等委員である取締役の報酬決定プロセス

監査等委員である取締役の報酬は、基本報酬のみとしています。また、監査等委員である各取締役の基本報酬額は、監査等委員である取締役の協議により職務と責任に応じて決定しています。

<報酬等の構成と上限>

◆報酬構成と支給対象

報酬 構成	固定／変動		固定報酬	変動報酬		
	インセンティブの種類		—	短期	中期	長期
	報酬の種類		基本報酬	単年度業績 連動賞与	複数年度業 績連動賞与	譲渡制限付 株式報酬*
支給 対象	取締役（監査等委員で ある取締役を除く。）	社内取締役	○	○	○	○
		社外取締役	○	—	—	—
	監査等委員である取締役		○	—	—	—

(注) 譲渡制限付株式報酬は、退任までの長期保有を前提としており、株価を介して間接的に業績と連動する仕組みとしています。

◆取締役の報酬等についての株主総会の決議

		基本報酬（固定報酬）	賞与（業績連動報酬）	譲渡制限付株式報酬
取締役（監 査等委員で ある取締役 を除く。）	社 内 取 締 役	年額5億円以内 (うち社外取締役分5,000万円以内)	前事業年度の 連結営業利益の0.8%以内	年額3億円以内 かつ100,000株以内
	社 外 取 締 役		—	—
監査等委員である取締役		年額1億5,000万円以内	—	—

(注) 2022年6月24日第156期定時株主総会決議（決議時取締役数：15名、うち監査等委員である取締役数：4名）

<報酬の支給条件等について>

◆基本報酬

取締役の基本報酬は固定報酬であり、役位や職責等に応じて報酬月額を設定の上、各取締役へ支給することとしています。

◆賞与

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下「対象取締役」とする。）の賞与は、業績向上に対する意欲や士気を向上させ、かつ株主の皆様と価値を共有することを目的としています。賞与原資は、「単年度業績連動賞与」と「複数年度業績連動賞与」に分けて連結営業利益額を基に算出します。

主な指標として連結営業利益を選択した理由は、事業に直結した利益であり、業績向上に対するインセンティブが適切に機能すると判断したためです。

対象取締役へは、賞与原資を役位別の原資配分基準ポイントに沿って按分し、個別の減額査定を確定させた後に年1回支給します。

なお、前事業年度の連結業績における親会社株主に帰属する当期純利益が赤字の場合には、賞与は支給しません。支給内容は以下のとおりです。

- ・単年度業績連動賞与：前事業年度の連結営業利益の0.6%以内を支給
- ・複数年度業績連動賞与：以下表のとおり

支給条件	以下基準の両方を達成した場合															
	基準1	前事業年度を最終年とする連続した過去3期分の連結営業利益の平均値が、前々事業年度を最終年とする連続した過去3期分の平均値を超えること														
基準2	前事業年度のROEが5.0%以上であること 5.0%以上の場合、計画達成率に応じて原資を増減する															
原資	前事業年度の連結営業利益の0.15%に、以下を各々乗算する															
	①前事業年度のROEの計画値に対する達成率 (ただし、達成率の上限は1.2とし下限はなしとする)															
	②次のサステナビリティ指標に関する支給係数*															
	※各指標の目標達成率を算出し、その達成率に各ウエイトを乗じたものの合計値 (ただし、上限は1.1とし下限はなしとする)															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>WILL2030 社会的価値・環境価値指標</th> <th>ウエイト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サステナブルプロダクツ商品構成比</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>商品使用時水削減貢献量</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>事業所からのCO₂排出量</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>アフターサービスお客様満足度</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>ショールーム満足度（日本）</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>社員満足度（日本）</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>		WILL2030 社会的価値・環境価値指標	ウエイト	サステナブルプロダクツ商品構成比	30%	商品使用時水削減貢献量	20%	事業所からのCO ₂ 排出量	20%	アフターサービスお客様満足度	10%	ショールーム満足度（日本）	10%	社員満足度（日本）	10%
	WILL2030 社会的価値・環境価値指標	ウエイト														
	サステナブルプロダクツ商品構成比	30%														
	商品使用時水削減貢献量	20%														
事業所からのCO ₂ 排出量	20%															
アフターサービスお客様満足度	10%															
ショールーム満足度（日本）	10%															
社員満足度（日本）	10%															
<ul style="list-style-type: none"> ・社会的価値・環境価値指標の導入 																
<p>サステナビリティ経営に取り組んでいる当社では、「共通価値創造戦略TOTO WILL2030」における「サステナブルプロダクツ商品構成比」を複数年度業績連動賞与の社会的価値・環境価値指標として、2022年度より設定しています。2023年度からは、より地球環境に配慮しながら豊かで快適な未来社会の実現を目指すため、WILL2030の長期目標で掲げる社会的価値・環境価値の全6項目を複数年度業績連動賞与の指標として設定しています。</p>																

当事業年度における賞与に係る指標の実績は、2026年3月期の連結営業利益53,759百万円で、対象取締役に支給される419百万円は、連結営業利益の0.78%となります。

◆譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は、対象取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図ると共に株主の皆様との一層の価値共有を目的とし、対象取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機付ける設計としています。

対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社普通株式について発行又は処分を受けるものとします。

当社普通株式の発行又は処分にあたっては、当社と対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

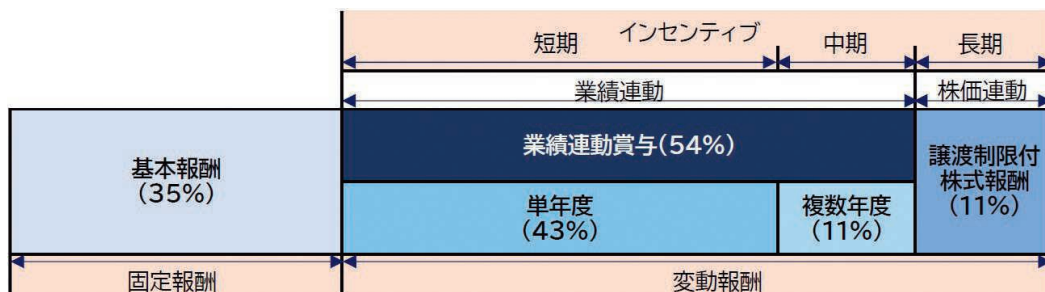
・割当契約の概要

①譲渡制限期間	割当日より30年間
②発行又は処分する株式の種類	普通株式
③割当対象者	対象取締役
④発行又は処分する株式の割当方法	特定譲渡制限付株式を割り当てる方法による
⑤割当株数	役位別の配分基準に応じた株数
⑥1株当たりの払込金額の決定	取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における当社普通株式の終値を基礎として、取締役会で決定する (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)
⑦株式分割、併合等による総数の調整	当社普通株式の株式分割（無償割当てを含む。）又は株式併合、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普通株式の総数の調整が必要な場合は、当該総数を合理的な範囲で調整する
⑧譲渡制限の解除の条件	対象取締役本人が、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役であったことを条件として、以下の時点をもって譲渡制限を解除する。 ・譲渡制限期間が満了した時点 ・取締役の地位を退任した直後の時点（任期満了、死亡その他正当な理由がある場合に限る。）
⑨当社による無償取得	以下のいずれかに該当する特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する。 ・譲渡制限期間満了時点又は上記⑧で定める譲渡制限解除時点において、譲渡制限が解除されない株式 ・特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、法令、社内規程に違反するなどの非違行為を行った場合、又は違反したと取締役会が認めた場合における、全部又は一部の株式

<報酬の割合の決定方針>

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

以上より、2025年度における対象取締役の報酬の割合の決定方針は、以下のとおりとなります。



(注) 上記割合となる前提

- ・連結営業利益：52,500百万円（2025年4月28日決算短信開示値）
- ・複数年度業績連動賞与を支給
- ・複数年度業績連動賞与算出に係るROE計画達成率、並びにサステナビリティ指標の支給係数共に 1.0

(2) 取締役の報酬等の総額区分

	人員	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	合計
	名	百万円	百万円	百万円	百万円
取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	11	305	419	82	806
うち、社外取締役	2	30			30
監査等委員である取締役	4	88			88
うち、社外取締役	3	48			48

(注) 1. 業績指標に関する実績：連結営業利益53,759百万円（複数年度業績連動賞与は支給）

2. 譲渡制限付株式報酬の交付実績は、50ページ「II 株式に関する事項」の「5. 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対し交付した株式の状況」に記載のとおりです。

(3) 報酬等の総額が1億円以上である取締役の報酬等の種類別の額

当期における報酬等の総額が1億円以上の取締役は以下のとおりです。

	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	合計
	百万円	百万円	百万円	百万円
代表取締役 清田 徳明	56	99	18	175
代表取締役 田村 信也	56	99	16	172
取締役 林 良祐	33	59	10	104
取締役 田口 智之	33	59	9	103

4. 社外取締役の状況

(1) 主な活動状況

氏名	取締役会 出席状況	監査等委員会 出席状況	主な活動状況及び社外取締役に 期待される役割に関して行った職務の概要
津田 純 嗣	12回開催 うち 12回出席	—	<p>長年にわたり株式会社安川電機の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言すると共に、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。</p> <p>特に取締役会において、事業戦略や地政学リスクへの対応などについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>
山内 重 徳	12回開催 うち 12回出席	—	<p>長年にわたり株式会社UACJの経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会において提言すると共に、従来の枠組みにとらわれない視点を当社の経営に反映し、監督機能を発揮しました。</p> <p>特に取締役会において、事業戦略や資本政策などについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>
丸 森 康 史	12回開催 うち 12回出席	13回開催 うち 13回出席	<p>長年にわたり金融機関（株式会社三菱UFJ銀行、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社他）の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。</p> <p>特に監査等委員会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びに財務・会計などについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>
家 永 由佳里	12回開催 うち 11回出席	13回開催 うち 13回出席	<p>長年にわたり弁護士事務所（徳永・松崎・斉藤法律事務所）に弁護士として勤務しており、また、上場企業の社外取締役の経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な知識・知見に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。</p> <p>特に監査等委員会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びにガバナンスなどについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>
長 沼 知 穂	12回開催 うち 12回出席	13回開催 うち 13回出席	<p>長年にわたり国際的な証券会社(BofA証券株式会社他)における機関投資家への営業業務に携わっており、その経歴を通じて培った金融に関する高度な専門知識と豊富な実務経験に基づき、監査等委員である取締役としての職務を適切に遂行しました。</p> <p>特に監査等委員会及び取締役会において、事業運営やリスク管理並びに営業・マーケティングなどについて、グローバル視点での幅広い発言を行いました。</p>

(2) 責任限定契約に関する事項

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

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

(責任限定契約の内容の概要)

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

V 会計監査人に関する事項

1. 会計監査人の名称 EY新日本有限責任監査法人

2. 当期に係る会計監査人の報酬等の額

区 分		支払額
(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 113
(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	113
(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	112

- (注)
- 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います。
 - 当社の重要な子会社のうち、東陶(中国)有限公司、東陶機器(北京)有限公司、南京東陶有限公司、東陶(大連)有限公司、東陶(上海)有限公司、東陶華東有限公司、東陶(福建)有限公司、東陶(遼寧)有限公司、台湾東陶股份有限公司、TOTO Asia Oceania Pte. Ltd.、TOTO MALAYSIA SDN. BHD.、TOTO VIETNAM CO., LTD.、TOTO (THAILAND) CO., LTD.、TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.、TOTO AMERICAS HOLDINGS, INC.、TOTO U.S.A., INC.、TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.、TOTO Europe GmbHは、当社の会計監査人以外の監査法人による監査を受けています。
 - 監査等委員会は、取締役、社内関係部署、会計監査人より必要な資料の入手、報告を受けたいうで、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います。

3. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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

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

VI 業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要

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

1. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

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

【運用状況の概要】

「TOTOグループ経営に関する理念体系」を制定し、すべての事業活動の拠り所にしていきます。また取締役は「TOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定」に基づき法令及び定款を遵守しています。

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

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

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

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

【運用状況の概要】

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

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1)TOTOグループリスクマネジメント規定を定め、危機発生 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)取締役を委員長とするリスク管理委員会を設置し、当社グループの事業及び業務執行に係るリスクを把握し、管理すると共に、具体的なリスクに関する管理統括部門の設置、リスクシミュレーションの実施などにより、リスク管理体制の整備及び維持を図ります。

【運用状況の概要】

定例で年4回開催のリスク管理委員会において、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、各々のリスクに「リスク管理統括部門長」を任命しました。抽出された重大リスクは、想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金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回開催する定例取締役会に加え、臨時取締役会を必要に応じて随時開催することにより、重要な業務執行については十分な審議を経て決定します。
- (2)取締役会による決定を要しない業務執行のうち、一定の重要な事項については、業務執行取締役等で構成される経営会議（原則として月2回開催）の審議を経て決定します。
- (3)業務執行における迅速な意思決定と責任の明確化を実現するために「執行役員制度」を導入しています。
- (4)方針管理規定を定め、経営方針を全部門に展開し、経営目標の達成を図ります。
- (5)職制規定、業務分掌規定並びに会議及び委員会に関する規定を定め、職制、業務組織、会議及び委員会の権限及び職責を明確にし、業務の合理化・効率化を図ります。

【運用状況の概要】

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

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

5. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1)TOTOグループ企業理念、TOTOグループ企業行動憲章及びTOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定を定め、当社グループで働くすべての人が、法令及び定款に基づいて職務を執行するよう周知徹底を図ります。
- (2)取締役を委員長とするコンプライアンス委員会を設置するほか、業務執行部門から独立した内部監査室を置き、社長執行役員の指示のもと、当社グループ全体のコンプライアンス体制の整備及び維持を図ります。
- (3)コンプライアンスの手引きの配付、各事業所ごとの研修、eラーニングによる教育などを順次行い、当社グループで働くすべての人のコンプライアンス意識の向上を図ります。
- (4)当社グループで働くすべての人及び取引先の関係者が、法令違反その他のコンプライアンスに反する行為について、不利益な処遇を受けることなく通報できるよう、社内のコンプライアンス担当部門及び社外の第三者機関を窓口とする内部通報制度を整備し、運用します。

【運用状況の概要】

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

当社グループ社員として求められる行動が、各国・地域で働くすべての社員に浸透するよう企業理念やトップコミットメント、各行動指針をまとめた「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を作成（12言語に翻訳）し、海外グループ会社まで配付しています。また社員一人ひとりにコンプライアンスを浸透させるためにeラーニングを展開し、新任部課長、新任グループ会社社長・部門長、新入社員などを対象に教育を実施しています。

また当社グループでは、国内外すべての拠点で社外第三者を介したコンプライアンスに関する通報窓口が設置されています。通報者の氏名などの秘密は厳守されます。

6. 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1)前記「3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制」及び「5. 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」は、グループ会社にも適用します。
- (2)財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制を整備、運用、評価して業務の改善に努めます。

- (3)グループ会社・関連会社等運営規定を定め、グループ会社における経営上の重要事項については、当社における稟議決裁、又は当社の事前承認、もしくは当社への事前報告を義務付け、当社グループにおける業務の適正を確保します。
- (4)グループ会社の事業に密接な関係を持つ当社の部門を所管部門として定め、所管部門長が、当該会社の事業活動の状況を把握し必要な指導・支援を行うことにより、当社グループにおけるグループ会社の職務執行の効率性を確保します。
- (5)グループ会社に当該会社の取締役及び監査役を派遣し、グループ会社のガバナンスの強化を図り、経営のモニタリングを行います。

【運用状況の概要】

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

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

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

- (1)監査等委員会の職務を補助するため、業務執行組織から独立した、監査等委員会直属の監査等委員会本部を設置し、管理職を含め、専任の監査等委員会補助者を複数名配置します。
- (2)監査等委員会補助者の異動、評価などについては、監査等委員会の同意を得たうえで決定します。

【運用状況の概要】

監査等委員会直属の監査等委員会本部に5名の専任の監査等委員会補助者を配置し監査業務を補助しました。また、監査等委員会補助者の異動、評価は、監査等委員会の同意を得たうえで決定しました。

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

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

【運用状況の概要】

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

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

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

【運用状況の概要】

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

10. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

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

【運用状況の概要】

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

Ⅶ 会社の支配に関する基本方針

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

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います。

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

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

2. 基本方針の実現に資する取り組み

(1) 社是・企業理念及び中長期経営計画

当社グループは、社是「愛業至誠：良品と均質 奉仕と信用 協力と発展」とTOTOグループ企業理念「私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します」に基づき、広く社会や地球環境にとって有益な存在であり続けることを目指して企業活動を推進しています。

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

当社の企業価値ひいては株主共同の利益を中長期的に確保・向上させるため、2021年度から始まる10カ年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略TOTO WILL2030」を策定しました。

その中では、企業として取り組むべき重要課題であるマテリアリティを「きれいと快適・健康」「環境」「人とのつながり」として設定、サステナビリティ経営を推進し、地球環境に負荷をかけずに豊かで快適な社会を実現すると共に、経済的成長の実現を目指しています。

その推進フレームは、「コーポレート・ガバナンス」と時代の変化に先んじるための「デジタルイノベーション」をベースとし、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す3つの全社横断の革新活動です。

(2) コーポレート・ガバナンスの強化

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

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

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

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

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

4. 上記各取り組みに対する当社取締役会の判断及びその理由

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

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

連結計算書類

■ 連結貸借対照表 (2026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	372,102	流動負債	238,392
現金及び預金	132,855	支払手形及び買掛金	80,716
受取手形、売掛金及び契約資産	103,192	短期借入金	23,271
商品及び製品	80,027	コマーシャル・ペーパー	43,200
仕掛品	15,330	未払金	16,957
原材料及び貯蔵品	26,258	未払費用	40,567
その他	14,674	未払法人税等	11,701
貸倒引当金	△237	未払消費税等	1,931
固定資産	455,380	役員賞与引当金	294
有形固定資産	267,941	製品点検補修引当金	299
建物及び構築物	108,030	事業再編引当金	－
機械装置及び運搬具	77,420	その他	19,453
土地	27,056	固定負債	55,176
建設仮勘定	35,139	長期借入金	1,314
その他	20,295	繰延税金負債	27,070
無形固定資産	38,983	退職給付に係る負債	16,556
ソフトウェア	31,062	その他	10,235
その他	7,921	負債合計	293,568
投資その他の資産	148,455	(純資産の部)	
投資有価証券	63,431	株主資本	415,639
長期貸付金	94	資本金	35,579
差入保証金	6,578	資本剰余金	29,216
退職給付に係る資産	72,393	利益剰余金	356,012
繰延税金資産	3,004	自己株式	△5,168
その他	3,353	その他の包括利益累計額	112,446
貸倒引当金	△400	その他有価証券評価差額金	26,455
資産合計	827,483	為替換算調整勘定	61,750
		退職給付に係る調整累計額	24,240
		新株予約権	141
		非支配株主持分	5,687
		純資産合計	533,914
		負債純資産合計	827,483

(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 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		737,441
売上原価		474,861
売上総利益		262,579
販売費及び一般管理費		208,820
営業利益		53,759
営業外収益		
受取利息及び配当金	2,863	
雑収入	7,160	10,023
営業外費用		
支払利息	736	
雑損失	2,356	3,093
経常利益		60,689
特別利益		
固定資産売却益	84	
投資有価証券売却益	14,729	14,813
特別損失		
投資有価証券売却損	54	
投資有価証券評価損	26	
減損損失	1,583	
事業再編費用	15,176	16,840
税金等調整前当期純利益		58,661
法人税、住民税及び事業税	19,443	
法人税等調整額	991	20,435
当期純利益		38,226
非支配株主に帰属する当期純利益		△2,030
親会社株主に帰属する当期純利益		40,257

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

計算書類

貸借対照表 (2026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	259,414	流動負債	182,149
現金及び預金	82,822	買掛金	43,618
電子記録債権	9,693	短期借入金	36,799
売掛金及び契約資産	84,480	コマーシャル・ペーパー	43,200
商品及び製品	25,009	リース債務	45
仕掛品	814	未払金	18,831
原材料及び貯蔵品	2,210	未払費用	18,261
前払費用	1,609	未払法人税等	9,349
短期貸付金	34,431	契約負債	4,930
未収入金	16,222	預り金	6,521
その他	2,120	役員賞与引当金	294
固定資産	289,031	製品点検補修引当金	299
有形固定資産	76,396	固定負債	32,945
建物	34,028	リース債務	87
構築物	1,750	繰延税金負債	13,750
構築物	1,077	退職給付引当金	15,282
機械及び装置	13,440	資産除去債務	3,259
車両及び運搬具	157	その他	64
工具・器具・備品	4,770	負債合計	215,094
土地	13,306	(純資産の部)	
リース資産	71	株主資本	306,792
建設仮勘定	7,793	資本金	35,579
無形固定資産	27,966	資本剰余金	29,101
ソフトウェア	27,727	資本準備金	29,101
その他	239	利益剰余金	247,280
投資その他の資産	184,668	利益準備金	8,290
投資有価証券	52,097	その他利益剰余金	238,989
関係会社株式	51,338	圧縮記帳積立金	1,378
関係会社出資金	34,898	繰越利益剰余金	237,610
差入保証金	5,065	自己株式	△5,168
前払年金費用	39,876	評価・換算差額等	26,418
その他	1,411	その他有価証券評価差額金	26,418
貸倒引当金	△19	新株予約権	141
資産合計	548,446	純資産合計	333,351
		負債純資産合計	548,446

(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 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売 上 高		493,014
売 上 原 価		335,002
売 上 総 利 益		158,012
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費		135,269
営 業 利 益		22,742
営 業 外 収 益		
受 取 利 息 及 び 配 当 金	14,132	
雑 収 入	8,422	22,554
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	527	
雑 損 失	1,270	1,798
経 常 利 益		43,499
特 別 利 益		
固 定 資 産 売 却 益	84	
投 資 有 価 証 券 売 却 益	14,434	14,518
特 別 損 失		
投 資 有 価 証 券 売 却 損	54	
投 資 有 価 証 券 評 価 損	26	81
税 引 前 当 期 純 利 益		57,936
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	11,351	
法 人 税 等 調 整 額	1,566	12,917
当 期 純 利 益		45,018

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

■ 連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026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	福 岡 事 務 所
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 嵯 峨 貴 弘
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 吉 村 祐 二
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 廣 住 成 洋

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、TOTO株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

■ 計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026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					
福 岡 事 務 所					
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	嵯 峨 貴 弘			
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	吉 村 祐 二			
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	廣 住 成 洋			

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、TOTO株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第160期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以上

■ 監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第160期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

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

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2026年5月15日

TOTO株式会社 監査等委員会

監査等委員（常勤） 吉 岡 雅 之 印

監査等委員 丸 森 康 史 印

監査等委員 家 永 由佳里 印

監査等委員 長 沼 知 穂 印

(注) 監査等委員丸森康史、家永由佳里及び長沼知穂は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場ご案内図

会場

TOTOミュージアム ホール
北九州市小倉北区中島二丁目1番1号



公共交通機関のご案内

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

お車でお越しの場合

拡大図のご案内を参照に西門（紫川沿い）よりご入場いただき、株主総会駐車場をご利用ください。※駐車場の台数には限りがあります。

- ・今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。
- ・本株主総会の決議結果につきましては、当社ウェブサイト (<https://jp.toto.com/company/ir/reference/meeting>) において開示いたします。これをもって決議ご通知に代えさせていただきますので、ご了承くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト 投資家・IR情報／株主総会

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

「ウォシュレット」はTOTOの登録商標です。
「QRコード」は㈱デンソーウェーブの登録商標です。

表紙写真：ウォシュレットSW ※日本発売予定なし

