

最終更新日：2026年6月24日
TOTO株式会社

代表取締役 社長執行役員 田村信也

問合せ先：経営企画部長 篠崎孝文

証券コード：5332

<https://jp.toto.com/>

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

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。

＜グループ共有理念＞

【社 是】

「愛業至誠」

「良品と均質」「奉仕と信用」「協力と発展」

【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。

そのために

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

【TOTOグループ企業行動憲章】

TOTOグループは、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値及び雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う存在であり続けたいと考えています。その実現のために、TOTOグループで働くすべての人々が社是・企業理念に基づき高い倫理観を持って活動し、社会的責任を果たしていくことを目指します。

この「TOTOグループ企業行動憲章」は、ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、TOTOグループで働くすべての人々の活動の基本スタンスとするものです。

- 私たちは、お客様満足を目指し、イノベーションを通じて地球環境に配慮した安全で誰にでも使いやすい商品やサービスを提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図ります。
 - 私たちは、透明で公正な行動かつ責任ある調達で良識ある事業活動を行い、政治・行政との健全かつ正常な関係を保ちます。
 - 私たちは、社会とのコミュニケーションを行い、積極的、効果的かつ公正に企業情報を開示し、幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図ります。
 - 私たちは、各国、地域すべての人々の人権を尊重した事業活動を展開し、その発展に貢献します。
 - 私たちは、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションによりお客様の満足を目指します。
 - 私たちは、働くすべての人々の能力を高め、多様性、個性を尊重する働き方及び健康と安全に配慮した働きやすい職場を実現します。
 - 私たちは、地球環境問題を人類共通の課題と認識し、企業の存在と活動に必須の要件としてグローバルな観点から主体的に取り組みます。
 - 私たちは、企業市民として、地域や社会に積極的に参画し、その発展に貢献します。
 - 私たちは、反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え組織的な危機管理を徹底します。
 - TOTOの経営トップは経営にあたり、実効あるガバナンスを構築し、自らの役割としてTOTOグループはもとより、取引先をはじめとするサプライチェーンに対して、企業倫理の徹底を図ります。
- またTOTOの経営トップは、本憲章に反し社会から信頼を失うような事態が発生したときには、自らが率先して問題解決にあたります。

(2) 取締役会・監査等委員会・会計監査人を設置し、法令及び定款に適合した業務執行の決定及び職務執行を行います。取締役会においては、公平性・客観性・透明性を重視し、当社から独立した社外取締役5名を招聘しており、当社の経営全般についてのさまざまな助言・提言をいただいています。また、取締役の職務執行を監査する監査等委員会は、社外取締役3名を含む4名で構成されています。経営会議をはじめとする主要会議への出席、取締役（監査等委員である取締役を除く。）との定期的な意見交換等により、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。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を全て実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

<原則1-4:政策保有株式>

当社は、業務提携、各種取引関係の維持・強化及び事業活動の関係などを総合的に勘案し、関係強化が当社の企業価値向上に資すると判断される場合に上場株式を政策的に保有します。これらの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。

政策保有株式の議決権行使については、議案の内容を精査し、当社の利益に資することを前提として、投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断した上で行使します。さらに、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話を行います。

<原則1-7:関連当事者間の取引>

当社では、取締役及び取締役が実質的に支配する企業との競業取引及び利益相反取引は、取締役会での決議を要すると規定しています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)が利益相反取引をしようとする場合、当該取締役は、あらかじめ取締役会決議のほか、監査等委員会の承認を受けるものとしています。

「関連当事者の開示に関する会計基準」及び「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」に基づき当社の財政状態や経営成績に影響を及ぼす可能性のある関連当事者を調査・特定し、当該関連当事者との取引の有無や当該取引の重要性を確認し、開示対象となる取引がある場合は開示を行います。

<補充原則2-4(1):中核人材の登用等における多様性の確保及び人材育成方針と社内環境整備方針>

当社グループは、年齢や性のあり方、国籍等、多様な人財(※)の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいと考えています。

「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続けたいと思える会社」を目指し、更なるダイバーシティの推進、成果に繋がるDXの実践、健康で安心して働ける環境づくりなど、多様な人財が、多様な働き方で活躍できる環境の整備を推進しています。

なお、多様性・人材育成・社内環境整備の詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

(多様性) <https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/diversity/>

(人材育成) <https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/humanresourcesdevelopment/>

(環境整備) <https://jp.toto.com/company/csr/stakeholder/employees/balance/>

(※)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。

<原則2-6:企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮>

当社は、受益者への年金給付を将来にわたり確実に行うため、財務・経理部門に専門部署を配置し、社外の年金コンサルティング会社の助言を受けながら専門能力・知見を補完し、企業年金の資産運用を行っています。また、人事部門や財務・経理部門の適切な資質を持った者及び受益者代表の労働組合委員長で構成する年金管理委員会を設置し、規約や運用の基本方針など年金資産の管理運営・運用に関する事項を審議しています。重要な事項と判断した場合は、経営会議においても審議のうえ承認を得ています。

<原則3-1:情報開示の充実>

(1) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社の企業理念や中・長期経営計画については、当社ウェブサイト、決算説明資料、統合報告書等に記載しています。

・グループ共有理念の概要について

当社のグループ共有理念については、本報告書「Ⅰコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」の(1)に記載しています。

・中・長期経営計画の概要について

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・長期戦略「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。

(理念体系) <https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/>

(中・長期経営計画) <https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/managementplan/>

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本方針は、本報告書「Ⅰコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」の「1. 基本的な考え方」に記載しています。

(3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社の報酬の考え方については、本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営に係る事項【取締役報酬関係】」、又は「定時株主総会招集ご通知」の事業報告に記載しています。

(4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

当社の取締役候補の指名の考え方については、本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営に係る事項【取締役関係】」及び「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」、又は「定時株主総会招集ご通知」の事業報告に記載しています。

(5) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

取締役の個々の選任理由については、「定時株主総会招集ご通知」に記載しています。

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

<補充原則3-1(3):サステナビリティについての取組み>

更新

当社グループは、2050年に持続可能な社会、カーボンニュートラルの実現を見据え、2030年に「きれいで快適・健康な暮らしの実現」「社会・地球環境への貢献」を目指す、10カ年の中・長期経営計画「共通価値創造戦略TOTO WILL2030」を2021年4月に策定しました。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、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未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。

WILL2030を通じたこれらの取り組みによって、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」にも貢献していきます。

なお、サステナビリティについての取組みの詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://jp.toto.com/company/sustainability/>

<補充原則4-1(1):取締役会から経営陣への委任の範囲の概要>

当社では、取締役会の決議をもって決定する事項を取締役会規則に定めています。主な事項として、株主総会に関する事項、人事・組織に関する事項、決算に関する事項、株式・社債及び新株予約権に関する事項、会社財産等に関する事項、TOTOグループの経営に関する事項、会社法等の法令に定める事項、定款に定める事項、その他重要事項が該当します。

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、稟議規定を定め、社内取締役および常務執行役員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。

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

<原則4-8:独立社外取締役の有効な活用>

更新

当社では、取締役10名のうち5名を独立性の高い社外取締役として選任しており、取締役会における独立した中立な立場での意見を踏まえた議論を可能にしています。

当社の社外取締役は、コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、事業リスクなどにグローバル視点も含め高い知見を持つ経営の専門家を選任しており、取締役会等を通じて、内部監査室、会計監査人及び内部統制部門の活動状況等について報告を受け、客観的な視点から当社経営に対する有益な発言を行うなど、経営のチェック機能を高め、より透明性の高い経営監督体制の整備に取り組んでいます。

<原則4-9:独立社外取締役の独立性判断基準及び資質>

当社では、会社法に定める社外取締役の要件、及び金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、当社が定める「独立役員の要件」を満たす方を社外取締役に選任しており、選任後の状況についても定期的に確認しています。

同要件については、本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【独立役員関係】」に記載しています。

<補充原則4-10(1):指名委員会・報酬委員会の権限・役割等>

当社は、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。各委員会の権限・役割等については、本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【任意の委員会】」及び「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」に記載しています。

<補充原則4-11(1):取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方>

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、ジェンダーや職歴などの多様な視点、多様な経験、多様な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、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、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。

本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」にも詳細を記載しています。

なお、当社の各取締役の専門性・経験を一覧化したスキルマトリックスを、「定時株主総会招集ご通知」に記載しています。

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

<補充原則4-11(2):取締役の兼任状況>

取締役の兼任状況については、「定時株主総会招集ご通知」に記載しています。

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

また、社外取締役の兼任状況については、本報告書「Ⅱ経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況」の「1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】」にも記載しています。

なお、取締役が他の上場会社の役員を兼任する数については、役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を当社の業務に振り向けることができる合理的な範囲までとして制限を設けています。

<補充原則4-11(3):取締役会の実効性に関する分析・評価の概要>

更新

TOTO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ともに、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、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・報酬制度の実効性およ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会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一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)アンケートの集計および分析の結果は、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、今回の評価で改善また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いたしました。

当社は、充実した議論のための活動を継続するとともに、認識した課題の改善に取り組むことで、今後さらなる取締役会の実効性の確保及び機能向上を図ってまいります。

<補充原則4-14(2):取締役に対するトレーニングの方針>

当社では取締役に対して、それぞれの役割や責務を果たす上で必要な知識の習得や適切な更新のためのトレーニングの機会を提供しています。また当該費用に関しては、取締役の求めに応じて負担しています。

株主・投資家の皆様の期待に応える点においては、取締役は取締役会等で IR 活動状況や各種 SRI(社会的責任投資)調査結果等の報告を受けて情報取得に努めています。

また上記以外にも、取締役はその期待される役割・責務に関わる理解を深めるために、新任の取締役を対象とした社内研修会(会社法を含む各種法令教育)を実施し、新任時は外部セミナーもあわせて受講しています。

就任後も適宜セミナーの受講や、原則月2回開催する取締役兼執行役員および常務執行役員で経営課題を議論する機会を通じて、必要なスキル・知識の習得に努めています。

当社を取り巻く状況への理解を深めるために、社外取締役は国内外の事業所で業況説明を受ける機会を設けています。

また社外の監査等委員である取締役は当社の執行上重要な会議体への出席や、国内外事業所での往査活動を行っています。

<原則5-1:株主との建設的な対話に関する方針>

当社では、株主・投資家との建設的な対話を行うべきであると考え、社長執行役員を株主との対話を統括する役員とし、取締役および執行役員ならびにIR担当部門を中心に対応しています。また、株主・投資家からの評価・要望は、全社的に共有し、経営に活かしています。

なお当社は、「TOTOグループ コミュニケーション方針」に当社の考えるコミュニケーション目的及び投資家への対応方針を開示しています。

また、国内外の株主・投資家を対象とし、透明性と公平性を期するため、IR ポリシーを定めています。

本報告書「Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の「2. IRに関する活動状況」もあわせてご参照ください。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】

更新

記載内容	取組みの開示(アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026 年 6 月 24 日

該当項目に関する説明

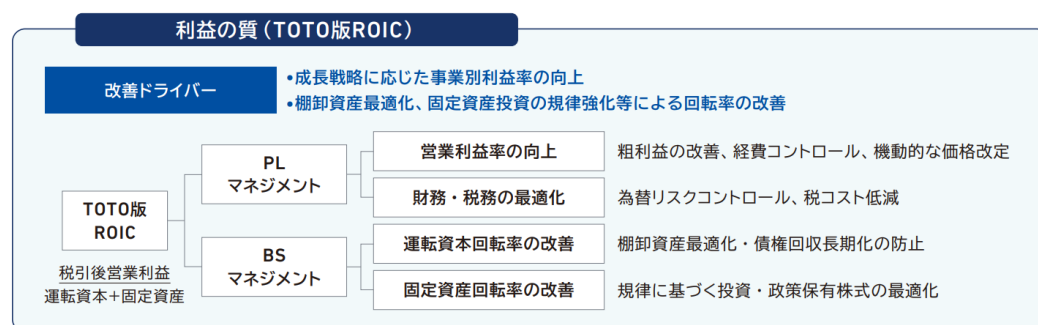
当社は、持続的成長を目的として、キャッシュを戦略投資に積極配分するとともに、株主還元と財務健全性とのバランスが取れた財務戦略の推進を基本方針としています。

「利益の成長」だけでなく、「利益の質」の向上を目的として投下資本の収益性指標である TOTO 版 ROIC を活用するとともに、「キャピタルアロケーションの質」の向上を目的として資本配分規律を策定し、資本コストや株価を意識した経営を推進しています。

TOTO グループの資本コスト(WACC)は 8~9%と認識しています。財務戦略ならびに中・長期経営計画の推進を通じて、2030 年度には資本コストを上回る 12%以上の TOTO 版 ROIC の達成を目指します。

なお、中・長期経営計画の詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/managementplan/>



2. 資本構成 更新

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,158,300	17.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,568,850	8.86
明治安田生命保険相互会社	10,358,416	6.30
日本生命保険相互会社	5,393,691	3.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,613,061	2.20
TOTO持株会	3,251,941	1.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,855,966	1.74
HSBC-FUND SERVICES CLIENTS A/C 500 HKMPF10 PCT POOL	2,549,500	1.55
野村信託銀行株式会社(投信口)	2,434,700	1.48
JOHN HANCOCK INVESTMENT TRUST-JOHN HANCOCK DISCIPLINED VALUE INTERNATIONAL FUND	2,320,400	1.41

支配株主(親会社を除く)の有無	—
親会社の有無	なし

補足説明

- ・上記大株主の状況は、2026 年 3 月 31 日現在の株主名簿に基づいて記載しています。
- ・当社株式の保有に関し、以下の大量保有報告書及び大量保有報告書の変更報告書が公衆の縦覧に供されておりますが、当社として 2026 年 3 月 31 日における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

保有者：株式会社三菱UFJ銀行及び共同保有者 2 社
提出日：2025 年 7 月 7 日
報告義務発生日：2025 年 6 月 30 日
保有株券等の数：7,698,699 株

保有者：三井住友信託銀行及び共同保有者 1 社
提出日：2025 年 10 月 21 日
報告義務発生日：2025 年 10 月 15 日
保有株券等の数：12,174,500 株

保有者：野村證券株式会社及び共同保有者 1 社
提出日：2025 年 7 月 22 日
報告義務発生日：2025 年 7 月 15 日
保有株券等の数：14,200,344 株

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア、福岡 既存市場
決算期	3 月
業種	ガラス・土石製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000 人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1000 億円以上 1 兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10 社以上 50 社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

—

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

—

Ⅱ 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】 更新

定款上の取締役の員数	12 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5 名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係(※1)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
津田純嗣	他の会社の出身者								△			
吉田謙次	他の会社の出身者											
家永由佳里	弁護士											
長沼知穂	他の会社の出身者											
堀越秀一	他の会社の出身者								△			

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e 及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
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(2026年6月25日退任予定)	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として選任しております。 なお、独立役員の指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員の要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。

吉田謙次		○	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26日退任予定)	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、社外取締役として選任しております。 なお、独立役員の指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員の要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。
家永由佳里	○	○	徳永・松崎・斉藤法律事務所 パートナー弁護士 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)に弁護士として携わっており、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として選任しております。 なお、独立役員の指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員の要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。
長沼知穂	○	○	株式会社美点凝視 取締役	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。 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として選任しております。 なお、独立役員の指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員の要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。
堀越秀一	○	○		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およ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として選任しております。 なお、独立役員の指定にあたっては、証券取引所が定める「独立性に関する判断基準」に抵触しない上、当社が独自に定める「独立役員の要件」を満たしていることを確認し、取締役会において決議しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

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ています。
監査等委員会補助者の異動、評価等については、監査等委員会の同意を得たうえで決定します。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人より年度会計監査計画の提示を受けると共に、四半期毎の監査結果の報告や年度末での会計監査結果の報告を受け、意見交換を行っています。また、随時、会計監査人と会合を開き意見交換を行うと共に、必要に応じて会計監査人による会計監査に同行するなど、密接な連携を図っています。
監査等委員会と内部監査室とは、毎月、情報連絡会を開催し、双方の監査状況の把握、意見交換を行うなど、密接な連携を図っています。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	7	0	2	5	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	7	0	1	5	1	0	社外有識者

補足説明

【指名諮問委員会】 更新

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、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、特別の利害関係を有する委員は、その議論に加わることができません。

2025年度は3回開催されました。

【報酬諮問委員会】 更新

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。

2025年度は2回開催されました。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5名
---------	----

その他独立役員に関する事項

<当社の独立役員についての考え方>

すべての社外取締役は、実質的に当社の経営者、及びあらゆる特定のステークホルダーからも独立した判断を下すことができる人財として招聘しておりますので、すべての社外取締役を独立役員として指定しております。

なお、社外取締役候補者については指名諮問委員会において当社が定める「独立役員の要件」(注)を満たしていることを必須条件として指定しております。

(注)「独立役員の要件」

- ・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)
- ・現在又は過去において当社、当社の子会社又は関連会社(以下あわせて「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(以下あわせて「取締役等」という。)となつたことがない者
- ・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
- ・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年間取締役等となつたことがない者
- ・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年間取締役等となつたことがない者
- ・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
- ・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

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、その他
---------------------------	-----------------

該当項目に関する補足説明

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。)に対して、賞与を前事業年度の連結営業利益の0.8%を上限とし、業績に連動して支給しています。また、対象取締役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、株主の皆様との価値共有を一層進めることを目的として、年額3億円以内かつ100,000株以内の譲渡制限付株式報酬を支給しています。(2022年6月24日開催の第156期定時株主総会において決議)

ストックオプションの付与対象者	
-----------------	--

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

取締役全員の基本報酬総額・賞与総額・譲渡制限付株式報酬総額、及び、それらの合計金額を開示しています。報酬等の総額が1億円以上である者については、事業報告、有価証券報告書において個別開示を行っています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

<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材・多様な人材を引き付けることができる魅力的な制度内容であること
- (3)報酬諮問委員会・取締役会を通じ、取締役報酬の決定プロセス及び分配バランスの妥当性が確認されていることを基本方針としています。

<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・客観性ならびに定款、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上で、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なら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・客観性ならびに定款、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		○	—	—	—

※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およ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、かつステークホルダーの皆様との価値共有を進め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、その達成率に各ウェイトを乗じたものの合計値 (ただし、係数の上限は 1.1 とし下限はなしとする)	
	WILL2030 社会的価値・環境価値指標	ウェイト
	サステナブルプロダクツ商品構成比	30%
	商品使用時の水削減貢献量	20%
	事業所からのCO2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%

	●社会的価値・環境価値指標の導入 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。
--	--

◆譲渡制限付株式報酬

更新

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ともに株主の皆様との価値共有を一層進めることを目的とし、対象取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機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、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	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特定譲渡制限付株式は、当社は当然に無償で取得する また、譲渡制限が解除された後であっても、特定譲渡制限付株式を割り当てた取締役が、譲渡制限期間中に法令等に違反する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は、割り当てた株式の全部又は一部について無償取得することができる。 (マルス・クローバック)

<報酬の割合の決定方針>

更新

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

以上より、2026 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。

	インセンティブ		
	短期	中期	長期
	業績連動		株価連動
基本報酬 (34%)	業績連動賞与(34%)		譲渡制限付 株式報酬 (32%)
	単年度 (25%)	複数年 (9%)	
固定報酬	変動報酬		

(注)上記割合となる前提

- ・連結営業利益が 60,000 百万円(2026 年 4 月 30 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

【社外取締役のサポート体制】

(社外取締役(監査等委員である取締役を除く。))

- ・秘書室、経営企画部がサポート業務にあたっています。
- ・取締役会の事務局である経営企画部が、実情を踏まえて審議に入れるよう、取締役会の開催通知や資料の事前配付を行うとともに、取締役会付議事項について事前説明を実施しています。また、国内外事業所の現場視察の企画・推進を担っています。

(社外の監査等委員である取締役)

- ・監査等委員会本部がサポート業務にあたっています。
- ・取締役会議題については、取締役会の事務局である経営企画部が、実情を踏まえて審議に入れるよう、取締役会の開催通知や資料の事前配付を行うとともに、取締役会付議事項について事前説明を実施しています。
- また監査等委員会本部は、監査等委員会の開催及び監査等委員の重要な会議への出席の調整、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び会計監査人との会合の企画・推進を担っています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等					
氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤・報酬有無等)	社長等退任日	任期
木瀬照雄	特別顧問	経済団体や公益団体等の社外役職など(当社経営に非関与)	非常勤・報酬あり	2014 年 3 月 31 日	定めなし
張本邦雄	特別顧問	経済団体や公益団体等の社外役職など(当社経営に非関与)	非常勤・報酬あり	2020 年 3 月 31 日	定めなし
喜多村円	相談役	経済団体や公益団体等の社外役職など(当社経営に非関与)	非常勤・報酬あり	2025 年 3 月 31 日	定めあり
元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数			3 名		
その他の事項					

当社では取締役会決議により社長・会長経験者に相談役を委嘱しています(任期有り)。当社の相談役は、業界団体や財界での活動など事業に関連する活動の他、社会活動や審議会委員など公益的な活動を主に担っています。現経営陣を間接的にサポートすることが主たる目的であり、当社の経営に関与することはありません。

また、相談役を退任した者に取締役会決議により特別顧問を委嘱しています。当社の特別顧問の活動内容は相談役と同等ですが、その活動領域を限定しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

(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。

【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、取締役会議長及び社外取締役以外の取締役は執行役員を兼任しています。(取締役兼執行役員)

社外取締役には当社グループが目指す経営を実践している先進企業の経営経験者や会計・法務等の専門知識を有する方を招聘しています。社外取締役は経験豊富な経営者としての高い知見や専門知識に基づき、経営全般についてさまざまな助言と提言を行っています。

【監査等委員及び監査等委員会】

監査等委員である取締役全員で構成する監査等委員会は、原則月1回開催し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の職務の執行に関して、適法性及び妥当性の観点から監査を行っており、経営会議をはじめとする主要会議に出席し、必要に応じて意見の表明を行うと共に、監査方針に則り監査を行っています。

また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)との定期的な意見交換など、監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

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

【指名諮問委員会】

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

委員は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、特別の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。

【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(注)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。

(注)当社では、会社法上の子会社に加え、「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】

社内取締役および常務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) 2026 年度における取締役会・監査等委員会の構成

更新

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 6 月 24 日現在、取締役 10 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5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。

なお、当社の各取締役の専門性・経験を一覧化したスキルマトリックスを、「定時株主総会招集ご通知」に記載しています。

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

【取締役会・監査等委員会等の構成】

役名	氏名	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	2025 年度取締役会出席状況
代表取締役	清田 徳明	—	○	—	12/12回
代表取締役	田村 信也	—	○	—	12/12回
取締役	林 良祐	—	—	—	12/12回
取締役	田口 智之	—	—	○	12/12回
社外取締役	津田 純嗣	—	○	○	12/12回
社外取締役	吉田 謙次	—	○	○	—
取締役 常勤監査等委員	吉岡 雅之	○	—	—	12/12回
社外取締役 監査等委員	家永 由佳里	○	○	○	11/12回
社外取締役 監査等委員	長沼 知穂	○	○	○	12/12回
社外取締役 監査等委員	堀越 秀一	○	○	○	—

(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. 現状のコーポレート・ガバナンス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であると考えています。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。

Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2026 年実績: 株主総会開催日の 28 日前に「招集ご通知」を電子提供(自社及び東証ホームページに掲載)し、株主総会開催日の 20 日前に「招集ご通知(議案部分まで)」を郵送しています。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は決算集計時間、会計監査人及び監査等委員会の監査に必要な時間を考慮した決算スケジュールをふまえ、多数の株主様にご来場いただけるよう、株主総会の開催日を決定しています。
電磁的方法による議決権の行使	電子投票を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向けに株式会社 ICJ が運営する議決権電子行使プラットフォームを採用しています。
招集通知(要約)の英文での提供	外国人株主向けの参考資料として「招集ご通知」の英訳版を作成し、自社ホームページ(TOTO グローバルサイト) URL: (https://jp.toto.com/en/company/ir/reference/meeting/) や信託銀行が運営する株主総会議案掲載サイト等に掲載しています。
その他	・株主総会場において、映像機器を用いて報告事項のビジュアル化を実施しています。 ・自社ホームページ IR サイト上に「招集ご通知」等の株主総会関連書類及び事業報告映像を掲載しています。 ・定時株主総会の様子は、ウェブサイト上で同時中継しています。また、株主総会終了後には、ウェブサイト上で1ヶ月間、動画を公開しています。

2. IRIに関する活動状況

更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、「TOTOグループ コミュニケーション方針」に当社の考えるコミュニケーション目的及び投資家への対応方針を開示しています。 「TOTOグループ コミュニケーション方針」は下記のとおりです。 ◆目的: TOTO グループは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・活用ならびにステークホルダーとの協業に努めます。 ◆本文: ・TOTO グループに関わるすべての情報を、適正かつ速やかに収集する仕組みを確立し、積極的な情報収集に努めます。 ・ステークホルダーに影響を及ぼし、かつ、TOTO グループの企業価値を左右する情報は、TOTO グループの利益・不利益に関わらず、公正、適時かつ分かりやすい情報開示に努めます。 ・コミュニケーション活動を通じて取得した情報を企業活動にフィードバックする仕組みを確立し、情報の有効活用にも努めます。 ・情報の収集・開示・活用に際しては、法令を遵守し、特に個人情報・顧客情報の保護に十分配慮します。 ・投資家に対する情報開示については透明性・公平性を期するため、IR ポリシーに基づいたコミュニケーションを実行します。 ・これら実施状況については、随時、点検・見直しを行い、方針遵守に努めます。 また、国内外の株主・投資家を対象とし、透明性と公平性を期するため、「IR ポリシー」を定めています。 「IR ポリシー」は下記のとおりです。 ◆基本方針: 決算情報の開示にあたっては、東京証券取引所の定める規則や金融商品取引法などの法令に従って行い、義務がなくてもすべての投資家・株主にとって開示が有効と思われる情報に関しては、積極的に開示します。 ◆開示方法: 決算短信や適時開示規則による情報開示は、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)にて公開した後 TOTO ホームページにも掲載します。適時開示規則によらない情報も、自社ホームページ等を通じて速やかに開示します。 決算情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するために、各四半期決算期日の翌日から決算発表が完了するまでを「沈黙期間」とし、決算に関するコメントや質問への回答を控えます。ただし、この沈黙期間中に業績予想を大きく変化する見込が出てきた場合には適宜情報開示します。 ◆業績見通しについて: 当社で発表する将来の業績に関する見通しは、発表時点で入手可能なデータにより策定しているものです。さまざまな要素により、実際の業績がそれらの見通しと異なる結果となる場合があります。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	事業をご理解いただき、投資対象として認知いただくため、個人投資家向けの会社説明会を実施しています。(2025 年度実績: 対面での説明会を 7 回実施 ※オンライン説明会含む)	なし

アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	第2四半期・通期決算発表時に説明会を開催しています。さらに、事業をよりご理解いただくため、工場見学会や事業の執行責任者を中心とした戦略説明会を適宜開催しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧州、米国などにて、個別面談等を実施しています。また、証券会社主催の海外機関投資家に向けたカンファレンスに参加し、面談を実施しています。	あり
IR 資料のホームページ掲載	日本語 URL: (https://jp.toto.com/company/ir/) 英語 URL: (https://jp.toto.com/en/company/ir/) 決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書、決算説明会資料、株主総会の招集通知、報告書のほか、決算説明会の動画や当日の質疑応答も掲載しています。タイムリーでフェアな開示のため、決算短信や決算説明資料に関しては、日本語に併せ英語版も同タイミングで掲載しています。	
IR に関する部署 (担当者) の設置	経営企画本部の下に、IR 担当部署を設置しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「TOTOグループ企業行動憲章」にて、ステークホルダーの定義及び、ステークホルダーの立場の尊重について記載しています。 URL: (https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/group/) また、企業行動憲章を実践するための具体的な指針として「TOTOグループビジネス行動ガイドライン」を制定し、全従業員が一丸となって全てのステークホルダーの満足を実現することを目指しています。 URL: (https://jp.toto.com/company/profile/governance/businessguideline/)
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループは、サステナビリティ経営を、サステナビリティの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営と考えています。 社長執行役員を委員長として、サステナビリティ委員会を開催し、“環境 (Environment)”・“社会 (Social)”・“経営 (Governance)”の3分野を俯瞰することで、サステナビリティ経営に取り組んでいます。 URL: (https://jp.toto.com/company/sustainability/management/structure/) 「共通価値創造戦略TOTO WILL2030」では、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、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未来社会を実現するとともに、経済的成長の実現を目指します。WILL2030を通じたこれらの取り組みによって、国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」にも貢献していきます。 URL: (https://jp.toto.com/company/sustainability/management/indicators/) 2019 年、金融安定理事会 (FSB) により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」による提言に対し、賛同を表明しました。 URL: (https://jp.toto.com/company/sustainability/env/tcfd/) 2021 年、2050 年のカーボンニュートラルを目指して設定した 2030 年度の温室効果ガス削減目標が、国際的な団体の「SBT イニシアチブ」より、「2℃を十分に下回る水準 (WB2℃)」で認定取得し、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す国際的イニシアチブ「RE100」へ加盟しました。2024 年、新たに設定した 2030 年度の温室効果ガス削減目標が、「SBT イニシアチブ」より、「1.5℃目標」であると認められ、認定取得しました。 URL: (https://jp.toto.com/company/sustainability/env/tcfd/) なお、環境保全活動、サステナビリティ活動の詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。 URL: (https://jp.toto.com/company/sustainability/)
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	「TOTOグループ コミュニケーション方針」において、情報提供の方針を明記しています。 URL: (https://jp.toto.com/company/profile/philosophy/policy/)
その他	人財戦略: 多様な個性が挑戦し、価値を創造し続ける組織へ 当社は、「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、働き続けたいと思える会社」の実現を掲げています。 多角的な視点を創造的なアイデアへと昇華させるために、ジョブマッチングや両立支援をさらに加速させます。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整えることで、個人の挑戦を事業の成長へと繋げ、持続的な企業価値向上を実現します。 1. ダイバーシティの進化 多様な人財が尊重し合い、能力を最大限に発揮できる環境構築を進めています。 ・ 女性活躍の推進とリーダーシップの多様化 個々の強みを活かしたリーダー像を構築する研修や、管理職登用後のネットワーキング (悩み共有・横の繋がり) を強化し、意思決定層の多様化を図っています。これにより、市場環境の変化への適応力を高めるとともに、全社員が能力を最大限に発揮できる活気ある組織風土の醸成を目指しています。

【KPI・実績】女性管理職比率: 2025 年実績 21.3%(目標 21.0%)／ 2026 年目標 21.5%

・ **グローバル経営基盤の強化**

持続的な海外事業の成長を目指すためには“国・地域を超えたグローバルでの連携”と“現地社員の力”が重要であり、海外グループ会社合同研修を日本にて継続開催しています。企業理念を軸とした経営判断力、ガバナンス・経営管理リテラシーを高めた海外グループ会社の幹部候補を育成しています。育成を経て、確実に登用が図られているか、進捗を確認することで、海外事業の伸長・拡大を図るだけでなく、「世界中に TOTO ファン」の輪を広げ、社会からの信頼を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

【KPI・実績】海外グループ会社幹部育成研修 修了者数: 2025 年実績 37 人(目標 40 人)／ 2026 年目標 40 人

2. **柔軟な働き方とウェルビーイングの実現**

ライフイベントとキャリアを両立し、心身ともに健康で最高のパフォーマンスを発揮できる土台を整備しています。

・ **キャリア継続支援と柔軟なワークスタイル**

育児・介護・治療等のライフイベントに合わせ、一時的に希望勤務地での就業を選択できる勤務地限定制度や業務特性に応じた在宅勤務といった多様な選択肢を拡充。社員のキャリア継続と挑戦をバックアップします。

【KPI・実績】男性育休取得率: 2025 年実績 98.5%(目標 85.0%)／ 2026 年目標 85%以上

・ **「健康経営」とワークライフバランスの徹底**

「健康管理」「メンタルヘルス対策」「感染症対策」「健康増進(健康づくり)」の4つを重点的な取組みとして掲げ、e ラーニング等の研修だけでなく、健康への意識を高めるイベントの実施などを通じ、社員も家族も最大限のパフォーマンスを発揮できる環境の実現を目指します。

【KPI・実績】働きやすい職場づくり指標(意識調査): 2025 年実績 80.9Pt (目標 81.1Pt)／ 2026 年目標 82.1Pt

3. **成果に繋がる DX の実践**

テクノロジーを武器に、全社員が主体的かつ効率的に価値を創造する組織への変革を進めています。

・ **対話を通じた DX 人材の育成の強化**

全従業員が DX を自分ごととして捉えることを目指し、従来の座学研修に加え、各職場での課題抽出と解決策を議論する「対話型研修」を強化しています。

あわせて、各部門の DX 推進者による相互連携プラットフォームを構築することで、成功事例やノウハウを全社横断的に共有・展開し、DX 推進の加速を図っています。

・ **「学び-チャレンジ-成果」サイクルの確立**

ワークフローや RPA、および生成 AI を積極的に活用し、現場主導の業務効率化を推進しています。

また、成功事例の可視化と共有を行うことで、さらなる高難度課題への挑戦を促す

「学び-チャレンジ-成果」のサイクルを確立し、経営基盤の強化を図ります。

【KPI・実績】部門 DX 実践テーマ数: 2025 年実績 400 件(目標 260 件)／ 2026 年目標 400 件

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

更新

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2025年度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としています。また取締役は「TOTOグループコンプライアンス推進マネジメント規定」に基づき法令及び定款を遵守しています。

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、危機発生の未然防止、発生した危機の早期解決及び損害の極小化、並びに解決した危機の再発防止を図ります。
- ② 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】

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・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価し、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループをあげて、リスクの低減活動を推進しました。

(4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 毎月1回開催する定時取締役会に加え、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(12言語に翻訳)、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、新入社員等を対象に教育を実施しています。
また当社グループでは、国内外全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、または当社の事前承認、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ともに、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います。
内部監査室によるグループ会社の内部監査や、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、評価等については、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いたしました。また、監査等委員会補助者の異動、評価は、監査等委員会の同意を得たうえで決定いたしました。

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

- ① 取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び担当部門は、以下の事項につき、監査等委員会に定期的に報告を行います。
 - イ) 当社グループの経営の状況・業績及び業績見込み
 - ロ) 重大な危機の発生
 - ハ) 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。
 - イ) 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
 - ロ) 経営会議・生販執行会議等、主要な会議への出席
 - ハ) 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
 - ニ) 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。さら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) 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

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

【運用状況の概要】

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

(10) その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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

- イ) 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
- ロ) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)との意見交換
- ハ) 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】

取締役会が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。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

更新

当社は、TOTOグループ企業行動憲章およびTOTOグループコンプライアンス方針において、「反社会的勢力とは断固として対決し、関係を遮断する」旨を規定しています。また、反社会的勢力への対応にあたっては、リスクマネジメント活動において下記の事項を定めるとともに、取引先等との契約書の中に反社会的勢力排除条項を明記し、関係を遮断しています。

- ・対応統括部署: リスク管理統括本部
- ・所轄警察署との連携、顧問弁護士への速やかな相談
- ・民事暴力相談センターからの情報収集
- ・企業防衛マニュアルに沿った対応の周知徹底

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

該当項目に関する補足説明

＜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等、総合的な事業活動による価値の創造と提供を図ってまいりました。現在では、日本市場で築いた事業モデルを活かし、米州・アジアをはじめとする世界の水まわり市場の積極開拓により、一層の価値向上を図る一方、日本の水まわり市場において確固たる地位を築いたことによる供給責任にも応えています。創立以来、長きにわたり、広く社会の発展に寄与し続けたことが、現在の当社の企業価値ひいては株主共同の利益につながっています。

当社は、公開企業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、特定の者またはグループによる大量買付行為に応じて当社株式の売却を行うか否かの最終的な判断は、当社株式を保有する株主の皆様にご委ねられるべきものと考えています。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考えています。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

更新

＜適時開示体制の概要＞

【適時開示に関する基本姿勢】

当社グループは「TOTO グループコミュニケーション方針」において、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ることを定めています。「TOTO グループコミュニケーション方針」並びに「IR ポリシー」については、本報告書「Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」の「2. IRに関する活動状況」に記載しています。

【適時開示に関する社内体制】

当社グループの適時開示に関する社内体制は以下のとおりです。

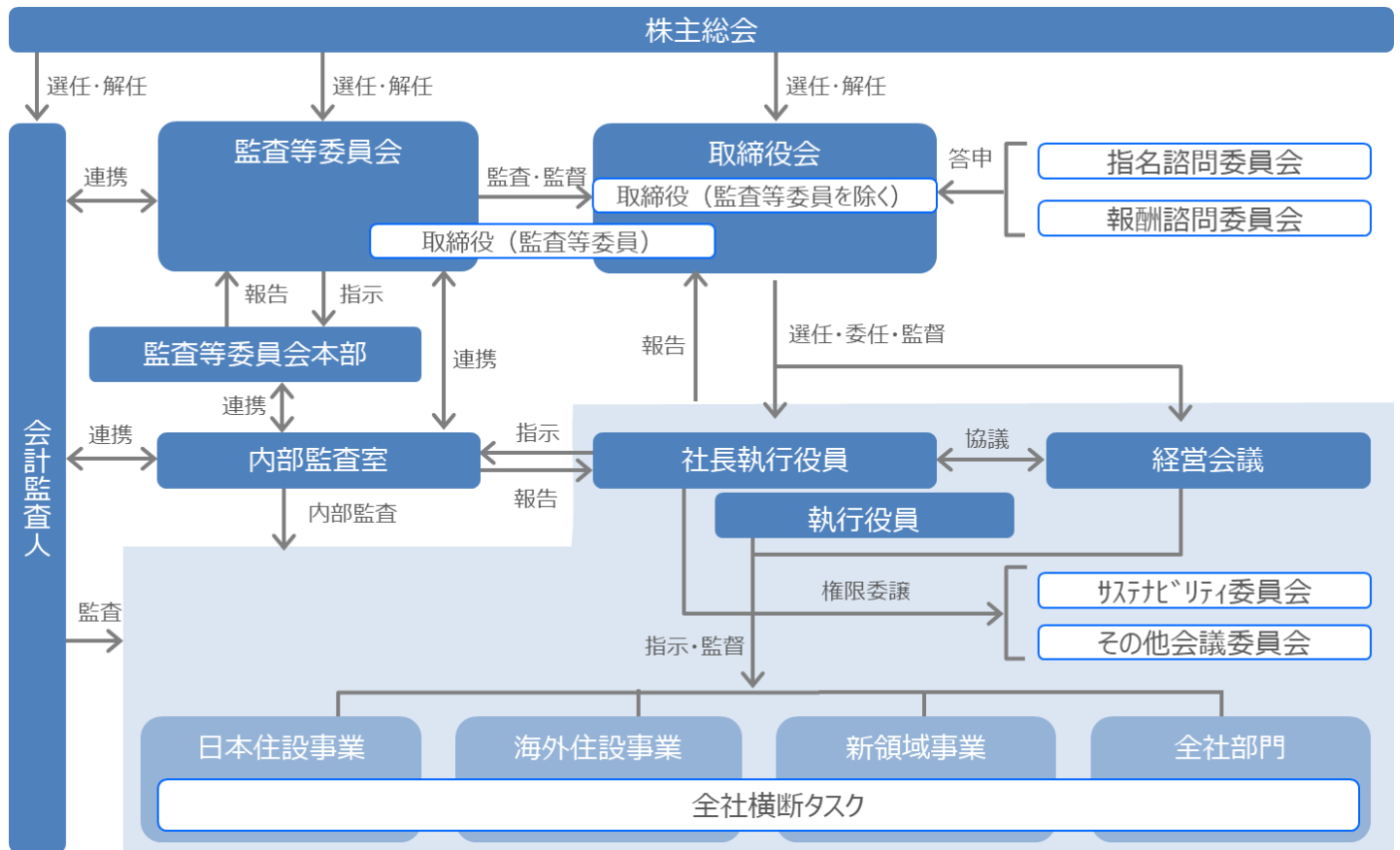
1. 決定事実に関する情報、決算情報の開示

- (1) 当社グループの関係部門が重要情報の認識・把握。
- (2) 関係部門は取締役会、経営会議事務局である経営企画本部へ報告。
- (3) 経営企画本部が主催し定期的（原則月に一度）に開催する情報開示検討会議にて情報開示可否を判定し、情報開示の内容、方法等を決定。
- (4) 内部監査室、監査等委員会（監査等委員会本部）は情報検討会議のモニタリングを行う。
- (5) 経営企画本部は、取締役会・経営会議に情報開示可否を報告・提案。
- (6) 取締役会・経営会議にて、情報開示可否を決定。
- (7) 情報開示担当部門にて開示を行う。

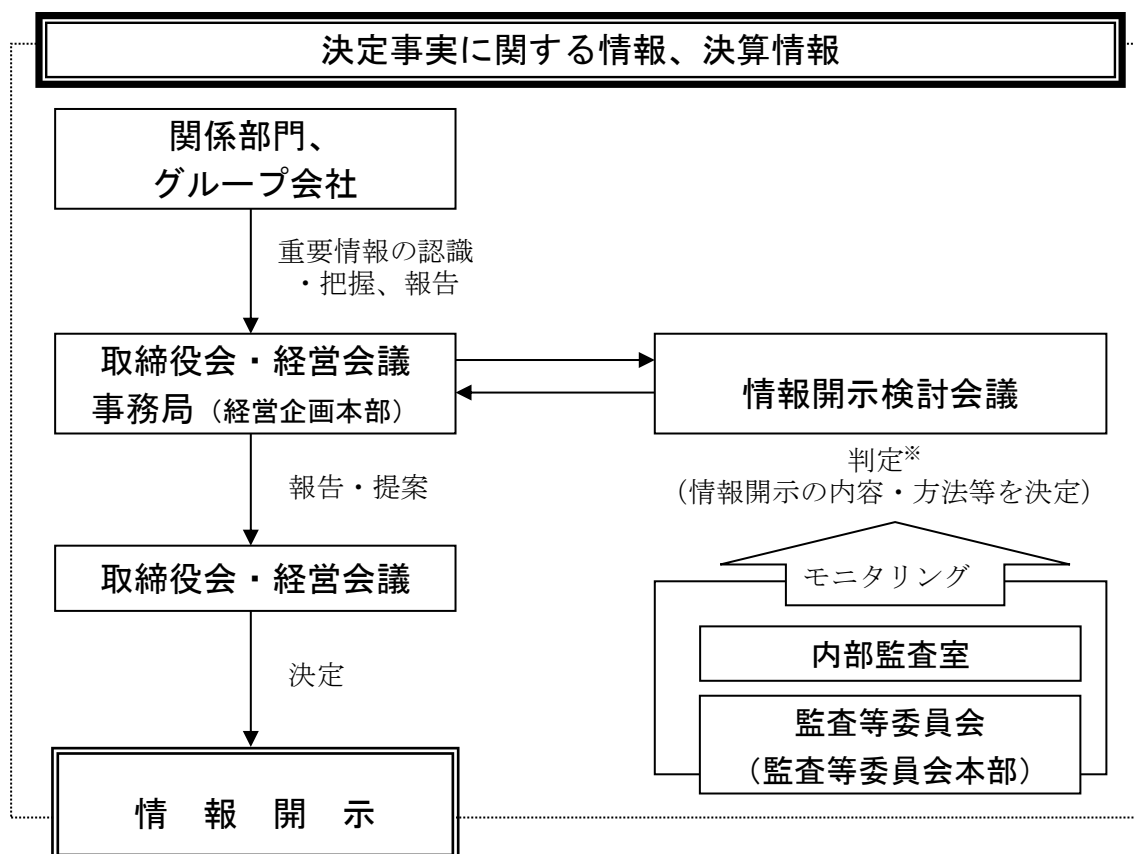
2. 発生事実に関する情報の開示

- (1) 当社グループの関係部門が発生事実の認識・把握。
- (2) 関係部門は、リスク管理委員会事務局であるリスク管理統括本部に連絡。
- (3) リスク管理統括本部が対応体制レベルを決定。
- (4) 緊急対策本部等が、リスク管理委員会事務局からの連絡や関連部門からの報告をうけ情報開示可否を決定。
- (5) 情報開示担当部門にて開示を行う。

[参考資料：模式図]



【適時開示体制の概要】 更新



※ 経営企画本部、総務本部、財務・経理本部、法務本部等で内容を確認・検討する他、必要に応じ、重要情報の主管部門等の各部門及び社外の専門家と協議

