

【交付書面】

# 第82回

## 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2024年6月19日（水曜日）午後1時

オンライン配信開始：午後0時45分（予定）

開催方法

場所の定めのない株主総会  
（バーチャルオンリー株主総会）

議案

取締役10名選任の件

- インターネットおよび書面（郵送）による議決権行使期限  
2024年6月18日（火曜日）午後5時20分まで
- 事前質問の受付期限  
2024年6月14日（金曜日）午後5時20分まで

# LIXIL



事前質問・当日出席はこちらから

（証券コード 5938）

株式会社 LIXIL

## 目次

▶ ご挨拶	2	▶ 株主総会参考書類	27
▶ 招集ご通知	3	議案 取締役10名選任の件	28
当社ウェブサイトに掲載する事項のご案内	4	▶ 配当方針の変更に関するお知らせ (2024年4月30日適時開示)	40
株主総会の流れ	5	▶ ガバナンス	41
事前の議決権行使をする	7	コーポレート・ガバナンスについて	42
事前質問をする	9	取締役会	44
株主総会に出席する (事前のお申込み不要)	10	指名委員会	45
ご留意事項 (必ずご確認ください)	11	監査委員会	46
インターネットを使用することに支障がある株主様	12	報酬委員会	47
▶ 議決権行使のポイント	14	ガバナンス委員会	48
1. 取締役候補者の選任について	15	▶ 株主通信	50
2. コーポレート・ガバナンス体制について	19		
3. インパクト戦略の推進と環境課題の取り組み	21		
4. 経営戦略に関する進捗について	23		
5. 政策保有株式の方針・状況について	25		

## ご挨拶

株主の皆様

平素よりご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

LIXILでは、経営の基本的方向性を示した「LIXIL Playbook」に基づき、優先課題に沿った取り組みを加速させています。しかしながら、2024年3月期においては、主に欧米における金利の上昇や物価高による需要の減速を受け、海外事業は厳しい事業環境が続き、当社の収益に大きく影響しました。一方で、国内事業は新築市場低迷の影響を受けたものの、高断熱窓へのリフォームに対する政府補助金の後押しもあり、かねてから住宅の高性能化に取り組んできた当社にとって大きな商機となっています。市場環境の変化に柔軟に対応し、海外事業の業績回復を確かなものとすべく、欧米を中心に構造改革を推進しており、持続的成長に向けた基盤強化につなげてまいります。

当社では、世界で深刻化する環境の課題への対応に加え、事業活動を通じて新たな価値を生み出すことに注力しています。事業プロセスにおける環境負荷低減にとどまらず、より豊かで持続可能な暮らしを実現するイノベーションが国内外で生まれています。アルミのスクラップを原料にした低炭素型アルミ型材「PremiAL」、全てのプラスチック廃棄物を資源に変える「レビア」、全く新しいシャワー体験を幅広い世代に届ける泡シャワー「KINUAMI」、清潔性に配慮した2本ノズル搭載のシャワートイレは、事業活動を通じて社会や環境に対するインパクト（良い影響）を最大化するという、当社の戦略に沿ったイノベーションの一例です。

LIXILのPurpose（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて、価値創造の原動力となるのは、多様な従業員です。イノベーションの創出には、さまざまな視点やスキルを持つ従業員一人ひとりに、その能力を存分に発揮してもらう必要があります。誰もが自分らしく働きながら成長を実感できる環境の構築と、LIXILの未来を支える人材の育成に今後も注力していきます。

次世代へと続く地球環境と人びとのより良い暮らしのために、私たちは、自社の技術や専門性を最大限に活かしながら、多様な顧客ニーズに応え、新たな価値の創出に取り組んでまいります。株主の皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



株式会社LIXIL  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO  
瀬戸 欣哉

# 招集ご通知

(証券コード 5938)  
2024年6月3日  
(電子提供措置の開始日 2024年5月24日)

# 株主各位

東京都品川区西品川一丁目1番1号  
大崎ガーデンタワー  
**株式会社 LIXIL**  
取締役 代表執行役社長 兼 CEO 瀬戸 欣哉

## 第82回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82回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、インターネットまたは書面（郵送）により事前に議決権を行使することができます。これらの方法による場合は、2024年6月18日（火曜日）午後5時20分までに議決権をご行使くださいますようお願いいたします。

敬具

記

1. 日時 **2024年6月19日（水曜日）午後1時**（午後0時45分よりオンライン配信開始予定）

### 予備日時

通信障害等により、万一上記日時に開催出来なかった場合は、以下の日時に開催いたします。  
詳細は当社ウェブサイト\*に掲載いたします。

**2024年6月21日（金曜日）午後1時**（午後0時45分よりオンライン配信開始予定）

2. 開催方法 **場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会）**

- 完全オンライン（インターネット上のみ）での開催となり、**実際にご来場いただく会場はございません**ので、オンライン上でのご出席をお願いいたします。
- ご出席方法は、本招集ご通知10ページをご覧ください。

3. 目的事項 **報告事項 (1) 第82期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件**  
**(2) 第82期（2023年4月1日から2024年3月31日まで）計算書類の内容報告の件**

**決議事項 議案 取締役10名選任の件**

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、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、以下のウェブサイトに「第82回定時株主総会招集ご通知（交付書面）」、「第82期報告書（交付書面）」および「第82回定時株主総会電子提供措置事項のうち書面交付請求による交付書面に記載しない事項」として掲載しています。

<※当社ウェブサイト> [https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)



<東京証券取引所ウェブサイト> <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記の東京証券取引所のウェブサイト（東証上場会社情報サービス）にアクセスして、「銘柄名（会社名）」に「LIXIL」（全角もしくは半角）または「コード」に当社証券コード「5938」（半角）を入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択のうえ、ご確認くださいませようお願いいたします。



以上

## 当社ウェブサイトに掲載する事項のご案内

◎電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令および当社定款の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載していません。なお、監査委員会および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しています。

- 連結計算書類の連結注記表
- 計算書類の個別注記表

◎政府等の発表その他の事情により、本株主総会の開催日時、開催方法、運営等に変更が生じるときは、当社ウェブサイト\*に掲載いたします。

◎電子提供措置事項に修正が生じたときは、当社ウェブサイト\*および上記の東京証券取引所ウェブサイト\*にその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載いたします。

◎決議の結果につきましては、当社ウェブサイト\*に掲載いたします。

◎当日の本株主総会の様子を後日当社ウェブサイト\*にてオンデマンド配信いたします。

\*当社ウェブサイト [https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)



# 株主総会の流れ

株主総会開催前

株主総会開催当日 2024年6月19日（水曜日）

株主総会終了後



## 開示書類を見る



招集ご通知

報告書

当社ウェブサイト

[https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)



## 事前の議決権行使をする

7・8  
ページ

### インターネットによる事前の議決権行使

当社指定の議決権行使サイトにアクセスしていただき、画面の案内に沿って行使期限までに、議案に対する賛否をご入力ください。

行使  
期限

2024年6月18日（火曜日）午後5時20分  
入力完了分まで

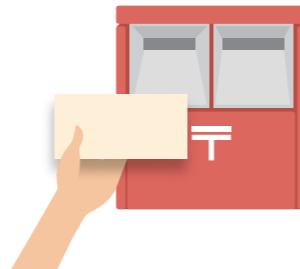


### 書面（郵送）による事前の議決権行使

議案に対する賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

行使  
期限

2024年  
6月18日（火曜日）  
午後5時20分  
到着分まで



## 事前質問をする

9  
ページ

ログインページアドレス

<https://web.sharely.app/login/lixil-82>



送信・  
提出期限

2024年6月14日（金曜日）  
午後5時20分まで

送付先  
(書面（郵送）  
の場合)

〒141-0033 東京都品川区  
西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー  
株式会社LIXIL Governance Legal 宛

※書面（郵送）による事前質問は2024年6月14日（金曜日）  
午後5時20分当社到着分までとさせていただきます。



## 株主総会に出席する

10  
ページ

ログインページアドレス

<https://web.sharely.app/login/lixil-82>



〈ログイン後の画面イメージ〉



開催  
日時

2024年6月19日（水曜日）午後1時  
オンライン配信開始：午後0時45分（予定）



## 動画オンデマンド 配信を見る

当社ウェブサイト

[https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)



## 決議結果をみる

当社ウェブサイト

[https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)







## 事前質問をする

事前のご質問をお送りいただく場合は、下記の送信・提出期限までにご質問をお送りください

送信・提出  
期限

**2024年6月14日（金曜日）午後5時20分まで**

※書面（郵送）による事前質問は2024年6月14日（金曜日）午後5時20分当社到着分までとさせていただきます。

事前質問をされる場合、インターネットまたは書面（郵送）の2つの方法があります。

株主総会にご出席の株主様は、株主総会当日、オンライン出席画面からもご質問をお送りいただくことができます。

### インターネットによる事前質問の送信方法

- 1 下記のアドレスまたはQRコードからバーチャル株主総会システム (Sharely) にアクセスしてください。

アドレス

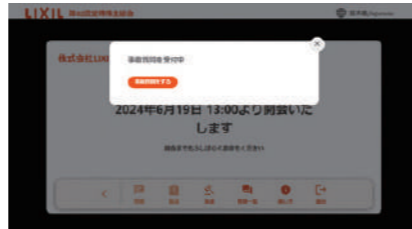
<https://web.sharely.app/login/lxil-82>



- 2 株主番号(数字8桁/半角)、郵便番号(数字7桁/ハイフン不要/半角)、保有議決権数(数字/半角)を入力し、ログインしてください。なお、保有議決権数は同封の議決権行使書に記載される「議決権の数」をさします。



- 3 右記の画面が表示されますので、案内に沿ってお進みください。



- 4 ご質問内容をご記入のうえ、送信してください。

送信1回につき1質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信はお一人につき合計3回までとさせていただきます。規定回数を超えますと、送信ができなくなりますのでご注意ください。



### 書面（郵送）による事前質問の方法

右記の内容に沿って、提出期限までに送付先にお送りいただきますようお願いいたします。また、ご質問に加えて株主様のお名前および株主番号を必ずご記載ください。なお、書式は問いません。

#### 質問要領

1問につき300字以内（日本語または英語のみ）、合計3問までとさせていただきます。ご質問は、本株主総会の目的事項に関するものに限らせていただきます。

#### 送付先

〒141-0033  
東京都品川区西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー  
株式会社LIXIL Governance Legal 宛

#### 提出期限

**2024年6月14日（金曜日）午後5時20分必着**

※ご留意点：書面の郵送費用につきましては株主様のご負担とさせていただきます。

## 株主総会に出席する（事前のお申込み不要）

株主総会当日、パソコン、スマートフォン等によりオンラインでご出席し、審議のご視聴、テキストメッセージによるご質問、議決権行使等をおこなうことができます。

- 1 当日は、下記のアドレスまたはQRコードからバーチャル株主総会システム (Sharely) にアクセスしてください。（インターネットによる事前の議決権行使のアドレス、QRコードとは異なりますのでご注意ください）
- 2 下記「ログイン画面」で、案内に沿ってご入力ください。なお、保有議決権数は同封の議決権行使書に記載される「議決権の数」をさします。（画面イメージは、ご使用の機器や仕様変更により実際の画面と異なる場合があります）

アドレス

<https://web.sharely.app/login/lxil-82>



#### 〈推奨環境〉

下記の環境を推奨いたします。

- ・OS：Windows 10、Windows 11、Mac OS 11、Mac OS 12、Mac OS 13、Android
- ・ブラウザ：Google Chrome、Firefox、Safari

※OS・ブラウザともにいずれも最新版

上記以外の環境（iOS、iPad OS等）でご利用の場合は、テスト視聴にて事前の動作の確認をお願いいたします。詳細は下記の「お願い」をご覧ください。また、上記にかかる費用、料金等は株主様のご負担となります。事前のお申込みは不要ですが、当日はお早めにアクセスをお願いいたします。



#### 〈ログイン後の画面イメージ〉



**お願い** テスト視聴にて事前の動作の確認をお願いいたします。

テスト視聴用URL <https://www.stream.co.jp/check/office/>

※当日オンライン出席用URLとは異なりますのでご注意ください。



## ご留意事項 (必ずご確認ください)

### 1. ご質問の取り扱い方針について

当社は、バーチャルオンリー株主総会の実施にあたり、株主様からインターネットまたは書面（郵送）によりお送りいただくご質問を以下の方針に沿って取り扱います。

(1)事前のご質問につきましては、送信1回につき1質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信は一人につき合計3回まで（書面による場合を含めて合計3回まで）とさせていただきます。インターネットによる送信の場合、規定回数を超えますと、送信ができなくなりますのでご注意ください。

事前質問の受付期限：2024年6月14日（金曜日）午後5時20分まで  
※書面（郵送）による場合は上記時間内に当社必着とさせていただきます。

(2)株主総会当日のご質問につきましては、当日議長が指定する方法に沿って、インターネットを通じておこなっていただきます。ご質問の送信は、送信1回につき1質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信は一人につき合計3回までとさせていただきます。インターネットによる事前のご質問同様、規定回数を超えますと、送信ができなくなりますのでご注意ください。

(3)事前または株主総会当日にいただいたご質問について、本株主総会開催中、それらの全てにご回答できない場合がございますが、ご回答できなかったご質問につきましては、本株主総会の目的事項に関連しないご質問を除き、原則として全てのご質問およびそれらに対する回答を後日当社ウェブサイト\*に掲載いたします。ただし、未公開の重要事実に関するご質問、個人のプライバシーに関するご質問、誹謗中傷を含むご質問等にはお答えできません。なお、事前のご質問につきましては、ご質問とそれらに対する回答を株主総会前に当社ウェブサイト\*に掲載させていただきますことがあります。

(4)株主総会当日において、ご質問に対する回答が十分におこなわれ、本株主総会の目的事項に鑑み審議が尽くされたと判断した場合には、ご質問への回答を打ち切らせていただくことがあります。

(5)複数の株主様から同様のご質問があった場合、株主総会当日または当社ウェブサイト\*において、まとめてご回答させていただきますことがあります。

※当社ウェブサイト：https://www.lixil.com/jp/investor/ir\_event/meeting.html

### 2. 事前の議決権行使の取り扱いについて

(1)インターネットと書面（郵送）により重複して議決権を行使された場合、インターネットによる議決権行使の内容を有効なものとしてさせていただきます。

(2)インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合、最後に行使された内容を有効なものとしてさせていただきます。また、パソコンとスマートフォン等で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効なものとしてさせていただきます。

※ご返送いただいた議決権行使書において、議案について賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取り扱います。

### 3. 当日の議決権行使の取り扱いについて

(1)株主総会当日の議決権行使は、議長が指定する時間まで行使していただくことができます。

(2)事前の議決権行使をされた株主様が、株主総会に出席され、議決権行使をされた場合、事前の議決権行使の内容を取り消したうえで、株主総会当日の議決権行使の内容で集計させていただきます。また、事前の議決権行使をされた株主様が、株主総会に出席され、議決権行使をされなかった場合、事前行使された内容で集計させていただきます。

(3)株主様が事前の議決権行使をされずに、株主総会当日にオンラインご出席用アドレス（本招集ご通知10ページ）にアクセス・ログインされたものの、議決権行使が確認できない場合は、欠席として取り扱います。

### 4. 動議について

(1)動議は、株主総会当日の開会から閉会までの間、オンライン出席画面の「動議」ボタンから提出することができます（必要に応じ、動議の内容を確認させていただくことがあるため、必ず電話番号のご記入をお願いいたします）。また、送信1回につき1動議（300文字以内、日本語または英語のみ）とさせていただきます。

(2)動議が提出され採決される場合、オンライン出席画面の「動議」ボタンから投票をお願いいたします。

(3)動議は、議長の議事整理により、決議事項の採決までの間にまとめて議場に諮らせていただく場合があります。

### 5. 本株主総会の議事に用いる通信方法および通信障害対策について

(1)本株主総会の議事における情報の送受信の方法は、インターネットによるものとなります。

(2)当社は、バーチャルオンリー株主総会の実施にあたり、通信障害を予防する対策として、複数のバックアップ回線を用意するとともに、サーバー分散による負荷の軽減措置等通信障害対策措置が講じられた運営システムを選定しています。

(3)万一通信障害が発生した場合、原因に応じて、速やかにバックアップ回線に切り替える、運営システムの映像配信を切り替える等の対応を取るとともに、対応内容につき当社ウェブサイト\*で周知いたします。また、必要に応じて問合せ窓口を設置し、当社ウェブサイト\*で周知いたします。

(4)通信障害が発生した場合に備え、想定される通信障害の類型化と影響範囲の分析、類型別対応方法、対応項目、社内体制等を定めた対処マニュアルを準備し、状況に応じて迅速に対応することにより混乱を最小限に抑えます。

(5)上記の対応をおこなったにもかかわらず、本株主総会の開催自体ができない場合または議事の進行ができない場合に備え、以下の対応をおこないます。

〈通信障害が、株主総会「開会前」に発生した場合に備えた対応〉

・通信障害により株主総会が開会できなかった場合、以下の予備日時に株主総会を開催いたします。

・詳細は、速やかに当社ウェブサイト\*でご案内いたします。

〈通信障害が、株主総会「開会后」に発生した場合に備えた対応〉

・本株主総会の冒頭で、通信障害等により議事に著しい支障が生じた場合、議長が株主総会の延期または続行を決定することができる旨の決議をお諮りいたします。

・上記の決議に基づき、議長が株主総会の延期または続行の決定をおこなった場合、以下の予備日時に延会または継続会を開催いたします。

予備日時  
2024年6月21日(金曜日)午後1時  
(午後0時45分よりオンライン配信開始予定)

・詳細は、速やかに当社ウェブサイト\*でご案内いたします。

※当社ウェブサイト：

https://www.lixil.com/jp/investor/ir\_event/meeting.html



### 6. 代理人によるご出席について

議決権を有する他の株主様1名を代理人として、議決権を行使することができます。代理人により株主総会にオンライン出席される場合、以下の書面のご提出が必要となりますので、提出期限までにお送りいただきますようお願いいたします。

必要書面：・委任状（委任される株主様のご署名または押印のあるもの）  
・委任する株主様および委任された株主様の議決権行使書のコピー  
送付先：・電子メールの場合：corporatehoumu@lixil.com  
・郵送の場合：〒141-0033

東京都品川区西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー  
株式会社LIXIL Governance Legal 宛

提出期限：2024年6月12日（水曜日）午後5時20分必着

※提出期限までに必要書面が到達しなかった場合は、代理人による出席は認められませんので、ご了承をお願いいたします。

※必要書面に不備があった場合は、代理人による出席が認められないことがあります。

## インターネットを使用することに支障がある株主様

- ・電話会議システム（日本語のみ。通話料は株主様ご負担）で、音声により議事進行をお聴きいただけます。
- ・電話会議システムでは、株主総会でのご質問、議決権行使、動議の提出等はできません。書面（郵送）による事前の議決権行使およびご質問をご利用ください。
- ・電話会議システムのご利用を希望される株主様は、下記お問合せ先（ログイン情報について）に、お電話でご連絡いただけますようお願いいたします。

### お問合せ先

#### ログイン情報について

三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696

2024年5月27日（月曜日）～6月19日（水曜日）

午前9：00～午後5：00

（平日のみ、株主総会閉会まで）

### 7. その他のご留意事項

(1)本株主総会に対応している言語は日本語となります。株主様の便宜のため、同時通訳による英語でのご視聴および議決権行使も可能ですが、日本語と英語の内容に齟齬が生じた場合は日本語の内容が優先するものとします。

(2)本株主総会への出席に必要となる通信機器類および一切の費用は株主様のご負担とさせていただきます。

(3)当社は通信障害について、上記「5.本株主総会の議事に用いる通信方法および通信障害対策について」のとおり合理的な対策を講じていますが、やむを得ない事情または株主様の通信環境等の影響により、配信映像や音声の乱れ、送受信のタイムラグまたは一時中断などの通信障害が発生する可能性があり、株主様が本株主総会に出席できない場合や議決権を行使できない場合等があります。これらの通信障害により株主様に発生した不利益等について、当社としては一切の責任を負いかねますので、ご了承をお願いいたします。

(4)本株主総会において、同一または類似の質問・動議等を繰り返し送信したり、不適切な内容を含む質問等を繰り返し送信する等、議事の進行やシステムの安定的な運営に支障があると議長が判断した場合は、当該株主様との通信を強制的に途絶させていただきます場合があります。

(5)ログイン用の情報（株主番号、郵便番号、保有議決権数）、インターネットを使用することに支障がある株主様用の電話会議システムのアクセス情報等を第三者に開示することは、固くお断りいたします。

(6)本株主総会の模様を録音、録画、撮影、公開、公衆配信等おこなうことは固くお断りいたします。

以上





# 議決権行使のポイント 1 取締役候補者の選任について

## 2024年6月定時株主総会後の取締役会構成について

本株主総会において、議案を原案どおりご承認いただいた場合の取締役会の構成人数は10名です。当社の取締役会は「成長戦略への更なる貢献に向けたフェーズ移行」と「コーポレート・ガバナンスの持続的な質的向上」を目的に、「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を推進しています。今回は、取締役の交代計画に基づき、社外取締役候補者の探索や、取締役会と各委員会構成について検討を行った結果、新任社外取締役1名（現任2名の退任（うち1名は社外取締役））を含む10名の取締役候補者を提案するものです。

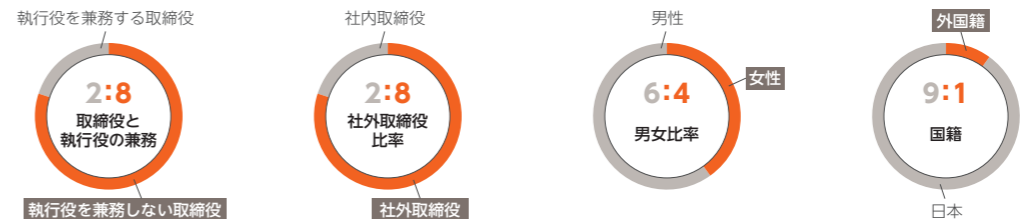
候補者番号	氏名	性別	年齢 (本株主総会時)	在任期間 (本株主総会終結時)	当社における現在の地位および担当 (2024年5月現在)	候補者の属性		取締役会 出席状況	他社上場会社 兼職先社数 (業務執行を 伴う兼職)
1	瀬戸 欣哉	男性	満63歳	8年	取締役 代表執行役社長	再任	執行	15回/15回 (100.0%)	1 (なし)
2	Hwa Jin Song Montesano	女性	満53歳	4年	取締役 代表執行役専務	再任	執行	14回/15回 (93.3%)	1 (なし)
3	青木 淳	男性	満67歳	1年	社外取締役 指名委員会委員 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	12回/12回 (100.0%)	1 (なし)
4	石塚 茂樹	男性	満65歳	1年	社外取締役 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	12回/12回 (100.0%)	1 (なし)
5	大堀 龍介	男性	満59歳	-	-	新任	社外 独立	-	0 (なし)
6	金野 志保	女性	満60歳	3年	社外取締役 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	15回/15回 (100.0%)	1 (なし)
7	田村 真由美	女性	満64歳	2年	社外取締役 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	15回/15回 (100.0%)	2 (なし)
8	西浦 裕二	男性	満71歳	5年	社外取締役 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	15回/15回 (100.0%)	0 (なし)
9	濱口 大輔	男性	満71歳	5年	社外取締役 監査委員会委員長 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	15回/15回 (100.0%)	0 (なし)
10	綿引 万里子	女性	満69歳	3年	社外取締役 報酬委員会委員長 兼 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	14回/15回 (93.3%)	0 (なし)

**社外** 会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者。**独立** 当社が上場している国内の証券取引所に独立役員として届け出る取締役候補者。各候補者について、独立性を有すると判断した具体的な理由は、30～37ページに記載の各「独立性を有すると判断した理由」をご参照ください。当社または当社の子会社の執行役、専務役員、常務役員、使用人、業務執行取締役その他の業務執行者としての地位を兼務する取締役候補者は、**執行** と、兼務しない取締役候補者は、**非執行** とそれぞれ表示しています。

●：本招集ご通知17ページ記載の判断基準を基に各取締役候補者が有しているスキル項目を明確化しています。  
 (背景色)：各社外取締役候補者に関して、指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目を示しています。

スキル項目 (当社の取締役に求められる経験・知見・専門性)										本株主総会終結後の取締役会議長・委員会委員 (本株主総会において各氏の選任が承認された場合) ★：議長/委員長 ●：委員				
企業経営の実務経験	海外事業・管理の経験	行政機関との折衝・公共政策の経験	財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見	法務・コンプライアンスの知見	リスク管理の知見	人材育成・開発・労務の知見	営業・マーケティングの知見	製造・技術・研究開発の知見	IT・デジタルの知見	取締役会議長	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	ガバナンス委員会
●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					
●	●	●			●	●							●	★
●	●				●	●	●	●	●				●	●
		●	●	●	●	●					●	●		●
		●		●	●	●			●			●		●
●	●		●	●	●	●			●			●		●
●		●	●		●	●	●		●	★	●		●	●
	●	●	●	●	●	●						★		★
		●		●	●	●					★		●	●

### 本株主総会において議案が承認された場合



## 取締役求められるスキルについて

取締役会は、当社の業務執行を適切に監督するための豊富な経験や専門的知見等を有する人材で構成する必要があります。指名委員会では、特に重要と考えられる経験・知見・専門性を、下記「スキル項目の選定理由」に記載の理由から、16ページおよび下記に記載の「スキル項目」（以下「スキル」といいます）のとおり定めており、取締役会全体としてこれらの「スキル」を備えることが重要であると考えています。当社はPurpose（存在意義）に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、中長期の経営の基本的方向性である「LIXIL Playbook」で定めた優先課題とインパクト戦略により、社会とともに持続的な成長を図ることを目指した取り組みを推進しています。その達成に向けて、取締役会が業務の執行に対して有効な監督機能を果たすためには、「サステナビリティ」の観点、当社では「スキル」ではなく、全ての取締役が備えるべき「姿勢あるいは視点」であると考えています。「企業経営の実務経験」、「財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見」、「リスク管理の知見」、「人材育成・開発・労務の知見」等、各専門スキルを通じて監督機能が発揮されることを期待しています。

## 取締役候補者のスキルマトリックス評価プロセス

当社では、各取締役候補者が有しているスキルを、下記の「判断基準」を基に明確化しています。また、社外取締役候補者に関しては、個別に指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目を特定しております。詳細は16ページをご覧ください。

スキル項目	判断基準	スキル項目の選定理由
企業経営の実務経験	事業会社でのCEO等の業務執行の経験がある	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、資本コストを踏まえ収益性・成長性を意識し、「LIXIL Playbook」に示された戦略の実行と適切なリスクテイクによる経営が推進されているか、高度な企業経営の経験に基づき、実効性の高い監督を行うため
海外事業・管理の経験	一定期間（3年程度）の海外事業の経験がある	当社の持続的成長にとって重要な位置をなす海外事業において、グローバルなブランド・ポートフォリオを活用した事業戦略および海外事業の特性に応じたマネジメントの最適化について、実効性の高い監督を行うため
行政機関との折衝・公共政策の経験	行政機関との渉外業務、国・諸団体の政策委員の経験がある	当社の製品やサービス、事業プロセスを通じて社会課題の解決を目指し、企業活動の根幹であるガバナンスを支えるため
財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見	財務・会計・ファイナンス・M&A等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、強固な財務基盤の構築、資本コストを踏まえた成長投資（M&A含む）の推進、および安定的な利益の還元を実現する財務戦略の策定について、実効性の高い監督を行うため
法務・コンプライアンスの知見	法務・コンプライアンス等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の基盤である、公正で透明性の高いガバナンス・コンプライアンス体制を構築・監督するため
リスク管理の知見	リスク管理等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、顕在的・潜在的なリスクを的確に見極め、実効性の高い監督を行うことで、経営執行における適切なリスクテイクと果断な意思決定を支えるため
人材育成・開発・労務の知見	人材育成・開発・労務等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	インクルージョンの当社DNAへの組み込み、人材育成への投資、従業員エクスペリエンスの向上等を柱とした当社のグローバルな人事戦略の推進について、人的資本経営の観点から監督を行うため
営業・マーケティングの知見	営業・マーケティング等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	市場・顧客動向の変化への対応、幅広いブランド・ポートフォリオの活用と事業の最適化について、実効性の高い監督を行うため
製造・技術・研究開発の知見	製造・技術・研究開発等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	「LIXIL Playbook」に示した戦略の着実な実行とイノベーションによる価値創造、製品やサービスの製造・開発、品質向上の推進について、実効性の高い監督を行うため
IT・デジタルの知見	IT・デジタル等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	情報セキュリティ体制、デジタル・トランスフォーメーション（DX）による既存ビジネスの変革、新規ビジネスの開発、および生産性の向上に資する経営戦略の実行について、適切な監督を行うため

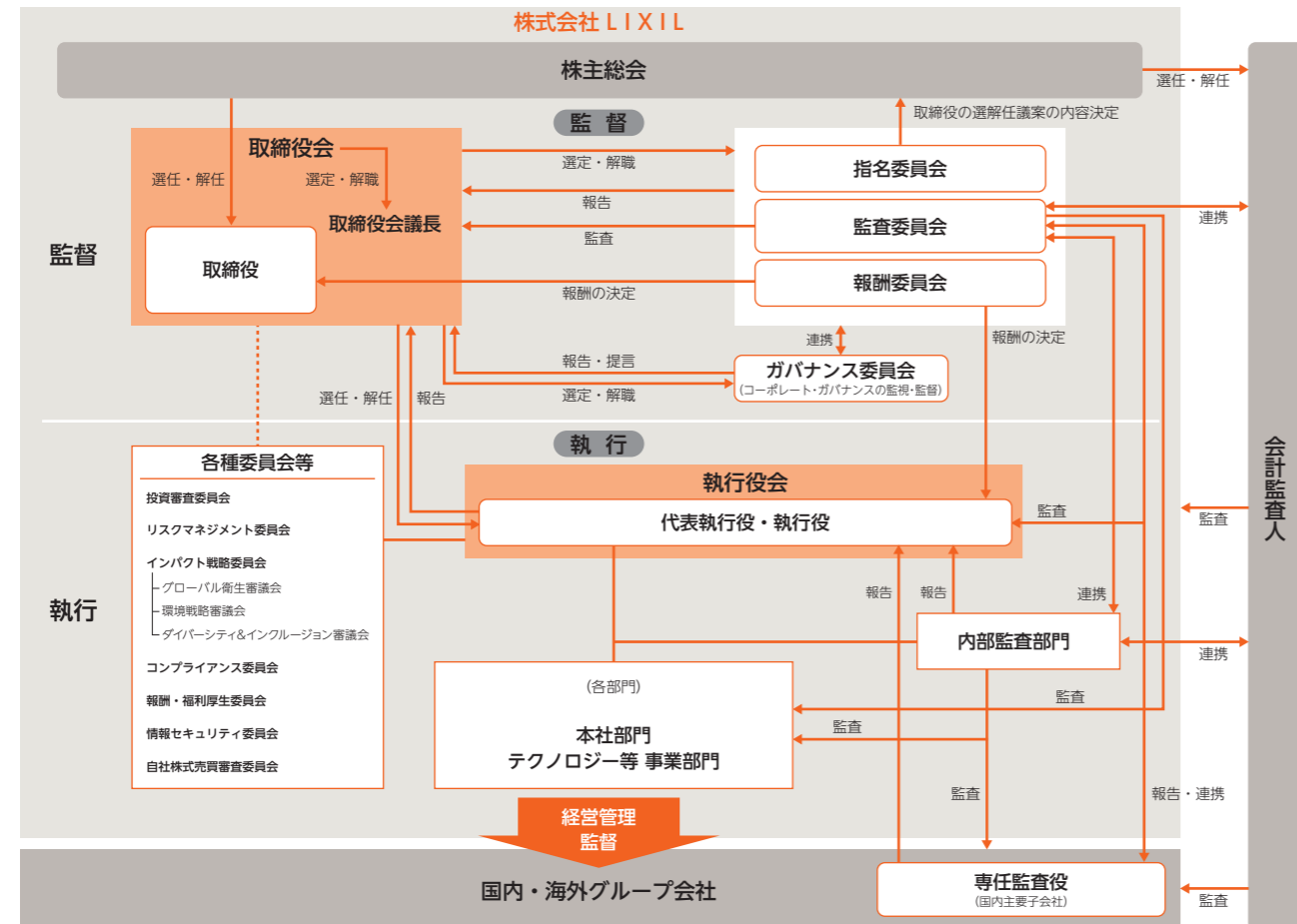
## 取締役候補者の選任プロセス

時期	社内取締役候補者	社外取締役候補者（重任）	社外取締役候補者（新任）
2023年7月	指名委員会において来期取締役会構成の検討を開始		
8月		社外取締役の交代計画の方針を決定 評価を委託する外部専門機関の決定	スキルマトリックスに基づき、社外取締役候補者の探索計画を策定
9月		社外取締役の個人評価の実施方法を審議	<b>候補者リストの整備</b>
10月	外部専門機関による取締役会の構成に係る実効性評価の実施 【評価ポイント】 ・社内取締役と社外取締役の比率 ・取締役に求められる経験・知見・専門性 ・多様性の確保 等	外部専門機関による社外取締役の就任後レビューを実施	外部サーチファームでの探索・取締役からの推薦に基づき、候補者リストを作成（以後継続更新）
11月	指名委員長・CEOとの協議結果等を踏まえて、来期体制を検討		指名委員と新任候補者との面談を実施
12月			
2024年1月		社外取締役の就任後レビューのフィードバック 来期以降の社外取締役の交代計画の方針を審議	社外取締役候補者の指名に向けた当社所定のプロセス（独立性の確認等）を実施
2月		来期取締役会構成・委員会構成等を審議	
3月	来期取締役候補者案・委員会構成案等を決定		
4月	2024年6月 定時株主総会後のスキルマトリックスの最終確定		
5月	スキルマトリックスの公開		
6月	<b>取締役の選任</b> 株主総会に取締役候補者の選任議案をお諮りし、議案への投票に基づき取締役を選任（1年の任期）いただく		

## 議決権行使のポイント 2 コーポレート・ガバナンス体制について

当社は、経営陣による経営執行と、取締役会による経営の監督をコーポレート・ガバナンスの基本としています。取締役会は、重要な方針の決議や単なる経営執行の監督にとどまらず、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境を整備し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を促進する体制を構築しています。今期の取締役会は、「当社の取締役会におけるあるべき監督」についての共通認識の形成を図っています。その上で、中長期的な企業価値の向上に資するテーマを優先的に取締役会の議案として設定し、リスクマネジメントの適切性、変革の実行状況等を監督するとともに、当社の持続的成長と企業価値の向上を促進する観点から適宜指針を示しています。

### LIXILのコーポレート・ガバナンス体制図

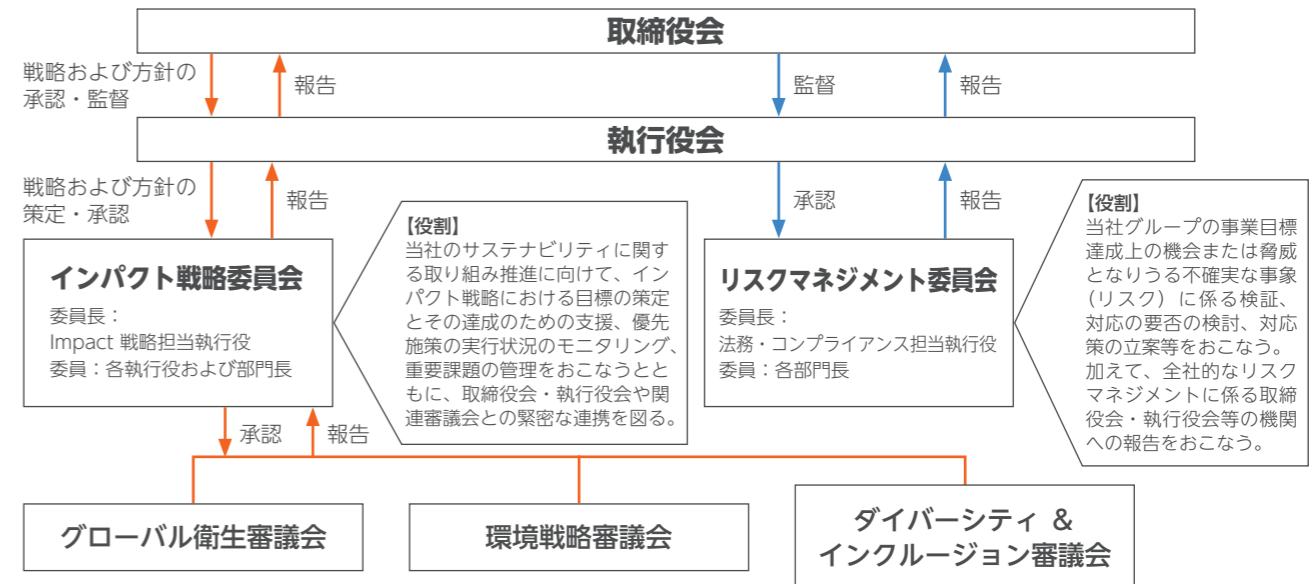


### 取締役会および各委員会の構成と社外取締役比率について (本株主総会終結後)



### インパクト戦略の推進およびリスク管理体制

当社では、事業活動およびインパクト戦略の実行を通じた社会課題の解決のための取り組みを推進しています。当該活動および事業の将来におけるリスクを適切に把握・対処し、監督するための体制を構築しています。





# 議決権行使のポイント 3 インパクト戦略の推進と環境課題の取り組み

## LIXILのインパクト戦略について

当社では、世界的な社会課題のうち緊急性が高く、またLIXILが専門性を活かして大きなインパクト（良い影響）を生み出すことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を3つの優先取り組み分野に定めています。そして、今日と未来にインパクトを生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を目指しています。

当社のインパクト戦略について

([https://www.lixil.com/jp/impact/strategy/impact\\_strategy.html](https://www.lixil.com/jp/impact/strategy/impact_strategy.html))

**LIXILの約束**

**LIXILは、今日と未来の世界にインパクト（良い影響）を生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指しています。**

**優先取り組み分野**

**グローバルな衛生課題の解決**  
すべての人に衛生を

私たちは、世界中の人びとのより良い生活のために、衛生課題に応える革新的な製品とソリューション、ビジネスモデルを提供します。

**水の保全と環境保護**  
CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らしを

私たちは、事業プロセス、製品ライフサイクル全体でエネルギー、水、天然資源の責任ある利用に取り組み、バリューチェーンにおける環境負荷を最小限に抑えます。次世代が受け継ぐ地球環境の改善に貢献する製品やサービスを拡充し、パートナーや消費者とともに環境サステナビリティを推進しています。

**多様性の尊重**  
すべての人にインクルージョンを

私たちは、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、公平な職場づくりをはじめとする様々な取り組みを行っています。多様な従業員の英知と視点を活かしたイノベーション、社内外の様々なコラボレーションを促進することによって、多様化する顧客のニーズに応え、誰もが快適で健康的な生活を送り、いきいきと輝ける社会を目指します。

**指標と目標**

● グローバルな衛生課題の解決  
2025年までに1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献

● 気候変動対策を通じた緩和と適応  
Scope1+2 CO<sub>2</sub>排出量 **-50.4%\***  
Scope3 CO<sub>2</sub>排出量 **-30%\***  
● 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比(日本) **100%**  
● 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本) **100%\***

● 水の持続可能性を追求  
水使用効率向上 **+20%\***  
● 水不足地点での水使用量削減  
● 節水製品による水使用削減  
● 貢献量年間**20億m<sup>3</sup>**

● 資源の循環利用を促進  
● 廃棄物などのリサイクル率 **90%\***  
● リサイクルアルミの使用比率 **100%**

● 多様性の尊重  
2030年3月期までに  
● 女性取締役・執行役員比率**50%**  
● 全世界の女性管理職比率**30%**  
● 日本の新卒採用を**男女同率**

\*1 2019年3月期比 \*2 2026年3月期まで \*3 2025年3月期まで その他、特に記載のないものはすべて2031年3月期を目標年度とする

**重要課題**

優先

- グローバルな衛生課題の解決
- 気候変動対策を通じた緩和と適応
- 水の持続可能性の追求
- 資源の循環利用の促進
- 多様性の尊重
- 製品ライフサイクルを通じた環境への影響
- 環境マネジメント

● 生物多様性の保全 ● 人材と能力開発 ● 製品の安全性 ● 顧客満足 ● 従業員の安全と健康 ● 企業倫理とインテグリティ ● 人権 ● サプライチェーンマネジメント ● コーポレート・ガバナンス ● リスクマネジメント ● ステークホルダーエンゲージメント ● 情報セキュリティ ● 税の透明性 ● 責任あるマーケティングと広告

## LIXIL 環境ビジョン2050



環境に配慮した持続可能な住まいは、豊かで快適な暮らしの実現でもあります。生活者と地球の未来を見据え、LIXILでは環境ビジョン2050「CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らし」を推進しています。

3つの重点領域の主要項目について中期目標を設定し、環境ビジョン2050の達成に向けて取り組みを加速させていきます。

	事業プロセス	自社バリューチェーン	インパクトの拡大
気候変動対策を通じた緩和と適応	Scope 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量 <b>-50.4%*</b>	Scope 3 CO <sub>2</sub> 排出量 <b>-30%*</b>	節湯水栓・節水型トイレの販売構成比 <b>100%</b> (日本) / 新築戸建て住宅向け高性能窓の販売構成比 <b>100%</b> (日本)
水の持続可能性を追求	水使用効率向上 <b>+20%*</b> / 水不足地点での水使用量削減	節水製品による水使用削減貢献量 <b>年間 20億m<sup>3</sup></b>	安全性を高めたおいしい水の提供
資源の循環利用を促進	廃棄物などのリサイクル率 <b>90%*</b>	リサイクル材/再生可能素材使用率の向上 <b>100%</b> / 使い捨てプラスチックの削減 / 資源配慮型製品の拡充 / 再製品化への循環システムの構築	再資源化が困難な廃プラスチックの削減

\*1 2019年3月期比 \*2 2026年3月期まで \*3 2025年3月期まで その他、すべて2031年3月期を目標年度とする

2020年3月期に策定した「LIXIL環境ビジョン2050」では、「Zero Carbon and Circular Living (CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、その実現に向けた3つの重点領域を設定しています。当社は2050年までに、環境分野のリーディングカンパニーを目指し、事業プロセスと製品・サービスを通じてCO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぎます。

環境戦略における3つの重点領域に共通する基盤として、またLIXILの持続可能な成長のために対処すべき課題の一つとして、「生物多様性の保全」を重要課題としています。事業活動全体における生物多様性への依存と影響を把握し、包括的な対策によって生物多様性への負の影響を回避・低減していくために、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するLEAPアプローチに取り組みました。2024年6月には、TNFDフレームワークに基づいた情報開示を予定しています。

重点領域「気候変動対策を通じた緩和と適応」において当社は、情報開示システムを運営する国際非政府組織（CDP）による「気候変動」調査において、2023年に初めて最高評価であるAリスト企業に選定されました。また、2024年3月には、当社の長期目標（long-term target）「2050年までにCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする」ことが日本の建材業界で初めてSBTネットゼロ認定を取得しました<sup>1</sup>。昨年の中期目標の認定更新<sup>2</sup>に続き、今回取得した長期目標のSBTネットゼロ認定の双方がSBTイニシアチブが定める定量的、定性的な基準を満たす科学に基づいたものであることが認められました。また、2024年4月には、当社のCO<sub>2</sub>総排出量削減の根拠となる各フェーズの施策とアクション、Scope1,2の削減を実現するために事業プロセスで使用エネルギーの割合、Scope3の削減に向けたサプライヤーエンゲージメントや、省エネ製品の拡充などを含む2031年3月期までの具体的な取り組みを示す「低炭素社会への移行計画」を策定しました。今後も建材業界の脱炭素をリードするべく、計画を遂行してまいります。

### 気候変動を含む環境課題への対応と取締役会による監督体制

経営陣や事業部門が密接に連携し、全社的な環境戦略の策定と事業への適切な浸透を図るために適切なガバナンス体制を構築し、リスクや機会、目標進捗の確認とモニタリングを行うことが重要です。当社では、サステナビリティ全体を取締役会が監督するガバナンス体制を構築し、執行役会から任命を受けたChief Environmental Impact Officer（CEIO）が委員長を務める環境戦略審議会を設置しています。

\*1 基準年：2019年3月期。SBTi CORPORATE NET-ZERO STANDARD (<https://sciencebasedtargets.org/resources/files/Net-Zero-Standard.pdf>) 「2050年までにScope 1, 2, 3の温室効果ガス排出量を90%削減し、10%以内の残余排出量を炭素除去によりゼロにすること」SBTイダックスが定めるBuildings Products Sectorが対象。

\*2 2019年3月期比。Near-term Commitment SBT認定 ([https://newsroom.lixil.com/ja/20230330\\_environment\\_update](https://newsroom.lixil.com/ja/20230330_environment_update))

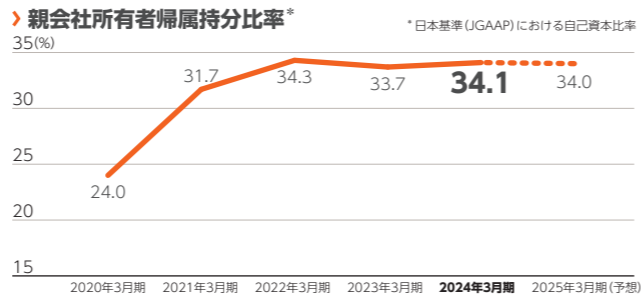
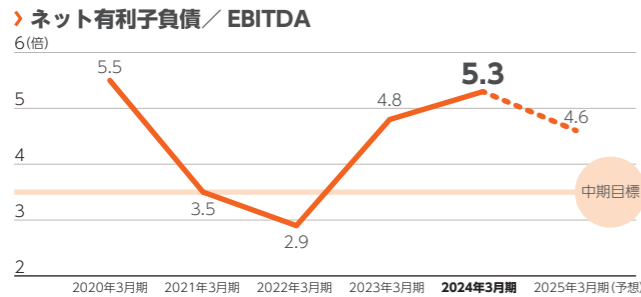
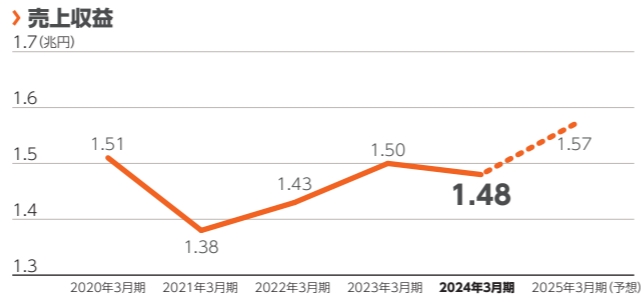
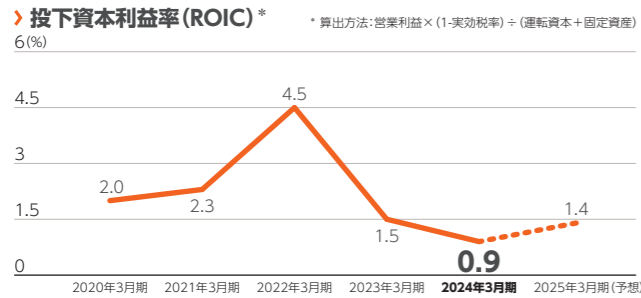
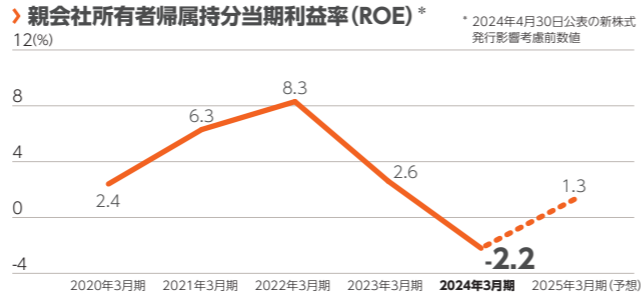
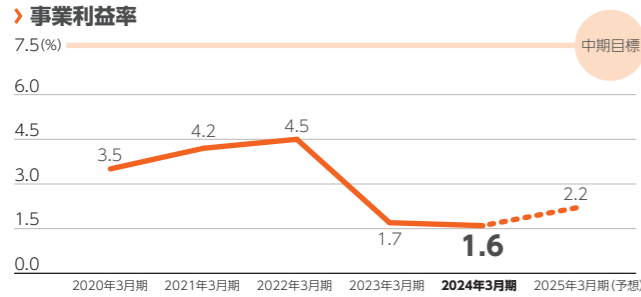


議決権行使のポイント **4 経営戦略に関する進捗について**

経営の基本的方向性

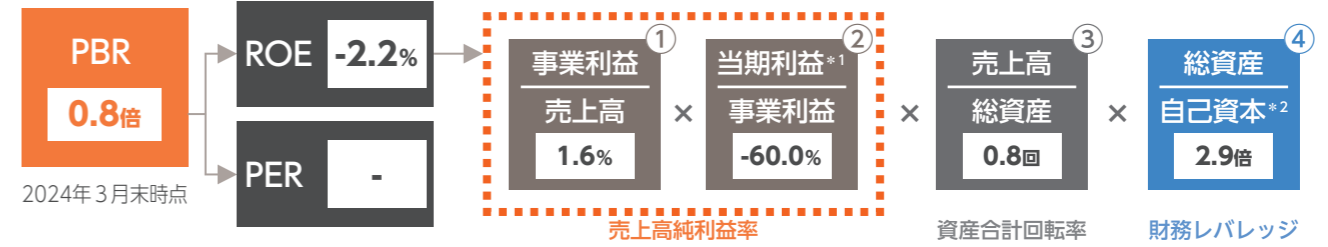
当社は、LIXILのPurpose（存在意義）を実現するため、高い競争力を持ち、持続的な成長ができる、より機動的で起業家精神にあふれた企業となるための取り組みを続けています。  
この達成に向けて、財務体質を強化するための事業ポートフォリオの最適化、基幹事業における生産性と効率性を高め、シナジーを創出するための積極的な取り組みなど、事業の変革を推進しています。

中期目標として掲げる事業利益率7.5%、ネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍以下に対して2024年3月期はそれぞれ1.6%、5.3倍でした。



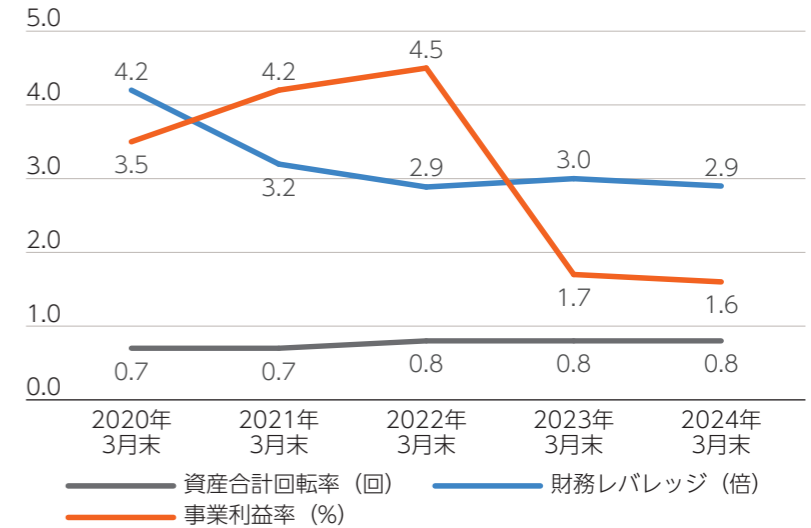
「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けた対応

現状認識



課題認識

- ① 事業利益率 …主に海外市場の需要低迷により利益率が悪化
- ② 当期利益率\*3 …構造改革によるその他費用計上で悪化
- ③ 資産合計回転率 …過去から大きな変化なし
- ④ 財務レバレッジ …近年は概ね安定的



対策

- ① 事業利益率の改善 ……価格適正化、アセットライト化、海外事業の収益性改善
- ② 構造改革の推進 ……構造改革遂行後の効果最大化、適切な税務マネジメント
- ③ 資産効率の改善 ……棚卸資産の削減、事業ポートフォリオの最適化
- ④ 適正な財務レバレッジ …適正な財務レバレッジ維持

\*1 親会社の所有者に帰属する当期利益  
\*2 新会社所有者帰属持分比率  
\*3 当期利益/事業利益



# 株主総会参考書類

## 株主総会参考書類

### 議案 取締役10名選任の件

現在の取締役全員（11名）は、本株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、取締役10名の選任をお願いするものです。当社の定める「スキル項目（当社の取締役求められる経験・知見・専門性）」（15～17ページ）の適正なバランスや十分な多様性を確保するとともに、取締役会・各委員会において、より実効性の高い監督機能を構築する観点から、新任社外取締役1名を含む取締役候補者10名（1名減員）としました。なお、社外取締役候補者8名については、全員が当社の定める社外取締役の独立性基準（39ページ）を満たしています。

候補者番号

1



せ と きん や  
瀬 戸 欣 哉

(1960年6月25日生(満63歳)) 男 性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：8年]

所有する当社株式数 560,624株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 15回/15回 (100.0%)

#### 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	住友商事株式会社入社	2013年12月	英国・GWW UK Online Ltd. (現 Grainger Global Online Business Ltd.) CEO
1997年 5月	米国・Iron Dynamics Process International LLC 代表取締役社長	2014年 3月	株式会社MonotaRO 取締役会長 (2016年から非常勤)
2001年 6月	住商グレンジャー株式会社 (現 株式会社MonotaRO) 代表取締役社長 (2006年3月から同社 取締役 代表執行役社長)	2016年 1月	当社代表執行役 兼 COO
2011年 8月	株式会社K-engine 代表取締役社長	2016年 1月	株式会社LIXIL 代表取締役社長 兼 CEO
2012年 3月	株式会社MonotaRO 取締役 代表執行役会長	2016年 6月	当社取締役 代表執行役社長 兼 CEO (現任。ただし、2019年4月から同年6月の間は、当社取締役)
2013年10月	米国・W.W. Grainger, Inc. シニア・バイス・プレジデント オンラインビジネス担当	2019年 6月	株式会社LIXIL 代表取締役会長
		2020年 4月	同社 代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO
		2024年 1月	株式会社MonotaRO 取締役
		2024年 3月	同社 名誉顧問 (現任)

#### 取締役候補者とした理由

瀬戸氏は、複数の企業経営者としての豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社代表執行役に就任以降は、経営の方向性を示した「LIXIL Playbook」に沿い、構造改革や収益性向上の施策に取り組み、強いリーダーシップを発揮しています。LIXILおよびグループ会社（以下、当社グループ）の事業運営を広く見渡し、取締役会への説明責任を果たしつつ、取締役として重要な意思決定に参画することで、監督と執行の両面から、取締役会の実効性向上に貢献しています。今後も代表執行役社長CEOを兼務する取締役として、取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を期待し得ることから、取締役候補者として選任いたします。

#### 取締役候補者本人からのメッセージ

2024年3月期は、特に欧州での金利上昇による深刻な住宅設備不況の影響を受け、厳しい事業環境が続きました。景気回復は今年度後半以降を見込んでいますが、構造改革の取り組みは成果が出始めています。国内では新築需要の落ち込みが業績に影響していますが、政府の補助金を追い風に断熱リフォーム需要を取り込みました。日本の水まわり・タイル事業は100年の節目を迎え、先進的な水まわり商品を今後も発表していきます。

候補者番号

2



ファ・ジン・ソン・モンテサーノ

Hwa Jin Song Montesano

(1971年4月24日生(満53歳))

女性

再任 執行

[本総会最終時の在任期間：4年]

所有する当社株式数 68,783株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 14回/15回(93.3%)

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1995年 9月	Korea Economic Institute of America, Congressional Affairs Director	2017年 9月	株式会社LIXIL 取締役 専務役員 Chief Public Affairs Officer 兼 Social Sanitation Initiative部管掌 兼 東京2020オリンピック・パラリンピック推進本部管掌
2001年 7月	シンガポール・GlaxoSmithKline plc, Corporate & Government Affairs Director, Asia Pacific	2018年 6月	当社執行役専務 広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief Public Affairs Officer
2005年 7月	シンガポール・GE Money, Vice President - Communications, Asia Region	2019年 6月	当社執行役専務 広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ・人事担当 兼 Chief Public Affairs Officer 兼 Chief Human Resource Officer
2009年 3月	シンガポール・Kraft Foods (現 Mondelez International, Inc.), Vice President - Corporate & Government Affairs, Asia Pacific	2020年 4月	当社執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief People Officer
2012年 7月	ベルギー・GSK Vaccines, Vice President - Global Public Affairs	2020年 4月	株式会社LIXIL 取締役 専務役員Chief People Officer 兼 SATO事業部管掌 兼 東京2020オリンピック・パラリンピック推進本部管掌
2014年11月	当社執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当	2020年 6月	当社取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief People Officer
2014年11月	株式会社LIXIL 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer	2020年 6月	当社取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief People Officer
2015年 2月	同社 取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer	2022年 3月	ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 (現任)
2015年11月	当社執行役専務 広報・コーポレートレスポンスビリティ担当	2022年10月	当社取締役 執行役専務 人事・総務・広報・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief People Officer
2016年 6月	当社執行役専務 広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当	2023年 4月	当社取締役 代表執行役専務 人事・広報・渉外・Impact戦略担当 兼 Chief People Officer (現任)

## 取締役候補者とした理由

モンテサーノ (Montesano) 氏は、人事・広報・渉外・Impact戦略担当代表執行役専務兼Chief People Officer (CPO) として、当社グループ内外のステークホルダー全般とのコミュニケーション、およびエンゲージメントを管掌し、全社的な人事施策の実行を主導する等、当社グループ主要部門での、豊富な経験と知見を有しています。当社グループの事業運営を広く見渡し、取締役会への説明責任を果たしつつ、取締役として重要な意思決定に参画することで、監督と執行の両面から、取締役会の実効性向上に貢献しています。今後も代表執行役専務CPOを兼務する取締役として、取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を期待し得ることから、取締役候補者として選任いたします。

## 取締役候補者本人からのメッセージ

我々の業界やLIXILが直面する課題はこれまで以上に複雑化していますが、経営陣・従業員ともに「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というLIXILのPurpose (存在意義) を明確に理解しています。この一体感があるからこそ、私たちは目標達成に向けて自信をもって邁進できるのです。LIXILでは、すべての人々の未来の住まいを再定義できるような大胆なイノベーションが生み出されるよう、よりアジャイルで、インクルーシブかつオープンな独自の文化の醸成に努めています。従業員をはじめとするLIXILのすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えるべく最善を尽くし、これまで以上に積極的かつ実行力をもって、会社のさらなる成長と輝かしい未来のために取り組んでまいります。

候補者番号

3



あおき 淳

(1957年4月30日生(満67歳))

男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：1年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 12回/12回(100.0%) ※2023年6月就任

委員会の出席状況  
指名委員会：10回/10回(100.0%) ※2023年6月就任  
報酬委員会：10回/10回(100.0%) ※2023年6月就任

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月	株式会社横総合計画事務所入社	2018年 1月	同社 代表取締役 人事、秘書・渉外、企業文化担当
1991年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社入社 アソシエイト・コンサルタント	2019年 1月	同社 取締役 チーフ・ピープル・オフィサー、チーフ・ソーシャルバリュークリエーション・オフィサー、経営全般補佐、人事・社会価値創造・ファシリテイマネジメント担当
1993年 7月	同社 エンゲージメント・マネジャー	2020年 1月	同社 執行役員常務、チーフ・ソーシャルバリュークリエーション・オフィサー、ファシリテイマネジメント・グローバルプロフェッショナル事業・資生堂パーラー・資生堂美容室・資生堂社会福祉財団・コードモロジー担当
1995年 7月	同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー	2022年 1月	株式会社淳風満帆 代表取締役 (現任)
1999年 2月	BNPパリバ・カード・日本代表	2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員 (現任)
2011年11月	フランス・同社 国際人事部部門責任者	2023年 6月	フィデアホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)
2014年11月	株式会社資生堂 常勤顧問		
2015年 4月	同社 執行役員 人事本部長、人事部長		
2016年 1月	同社 中国事業革新プロジェクト担当、秘書・渉外担当、資生堂麗源化粧品有限公司 董事長		
2017年 1月	株式会社資生堂 執行役員常務 クリエイティブ本部長、宣伝・デザイン担当		
2017年 3月	同社 取締役		

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

青木氏は、一級建築士であり、都市計画・建物・建材等に関する豊富な業界の経験・知見を有しています。また上場企業のChief People Officerとして人事・組織変革の中核を担い、人材育成の強化や風土改革、ダイバーシティの推進等に貢献したことに加え、グローバルに事業を展開する上場企業の経営経験を有しています。当社においても、特に人事・組織運営に関する専門性を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、指名委員会委員、報酬委員会委員として、課題の発見、リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

青木氏は、株式会社資生堂の執行役員常務でしたが、2021年12月に退任しています。直近事業年度において、当社グループと当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

意思決定や流通の構造が複雑な当業界においては、「今、そこにお金を使いたくない!」という消費者心理の冷え込みこそ、最大の敵であることを改めて認識させられた1年でした。一方、好調なときには見えづらかった課題に対し、新たな戦略を打ち始めることができました。成長軌道の回復や、グローバルな飛躍を信じてくださる株主の皆様への期待に確実に応えるために、本来やるべきことに立ち返り、目先の課題解決はもちろん、未来への投資の視点も大切に経営の監督を行います。

ご挨拶

招集ご通知

議決権行使のポイント

株主総会参考書類

ガバナンス

株主通信



候補者番号

4



いしづか しげき 石塚茂樹

(1958年11月14日生(満65歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：1年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 12回/12回 (100.0%) ※2023年6月就任

委員会の出席状況 監査委員会：9回/9回 (100.0%) ※2023年6月就任

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社	2020年 4月	ソニーエレクトロニクス株式会社 (現 ソニー株式会社) 代表取締役社長 兼 CEO
2004年 8月	ソニーイーエムシーエス株式会社 (現 ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ株式会社) 執行役員常務	2020年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 代表執行役員副会長
2007年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 業務執行役員 SVP	2021年 4月	ソニー株式会社 取締役
2015年 4月	同社 執行役 EVP	2021年 6月	丸紅株式会社 社外取締役 (現任)
2017年 4月	ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社 (現 ソニー株式会社) 代表取締役社長	2022年 6月	ソニーグループ株式会社 副会長 (2023年3月退任)
2018年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 専務	2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員 (現任)

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

石塚氏は、グローバルに事業を展開する上場企業での経営経験を有することに加え、エンジニア出身者として、IT・デジタル技術、製造技術、品質マネジメント、マーケティング等の深い知見を有しています。当社においても、経営実務経験、および製造・技術開発に関する高い見識を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、監査委員会委員として、IT・デジタル技術、品質マネジメント、リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

石塚氏は、ソニーグループ株式会社の副会長でしたが、2023年3月に退任しています。同社グループと当社グループとの間にはデジタル機器の修繕や修理等に関する取引がありますが、同社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00006%、当社グループの直近事業年度における売上収益に対する割合は0.000005%であり、両社において主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

当社の社外取締役に就任して以来、製造業での長年の経営経験をもとに取締役会や監査委員会で積極的に発言するとともに、複数の国内工場や開発拠点を訪問し現場の社員との交流に努めてまいりました。今後は技術開発をベースにした新たな成長戦略の立案や実行を更にサポートし、中長期的な企業価値の向上に貢献していく所存です。

候補者番号

5



おおほり りゅうすけ 大堀龍介

(1964年10月31日生(満59歳)) 男性

新任 社外 独立 非執行

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 0社

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月	野村證券株式会社入社 (1996年5月退社)	2009年 1月	同社 JPM運用本部本部長 兼 日本株式チーフ・インベストメント・オフィサー (2017年3月退社)
1996年 5月	JPモルガン資産運用部門 (現 JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社) 入社	2017年10月	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム理事 (現任)
2001年 1月	同社 投資調査部長	2020年 6月	前田道路株式会社 社外取締役 (現任)

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

大堀氏は、大手金融機関のアナリストとして、また外資系運用会社の運用責任者として豊富な経験を有し、財務・市場分析、リスク管理に関する深い知見を有しています。加えて、機関投資家と企業との対話を促進する団体の理事を務め、政府機関主催の情報開示に関する研究会に参加するなど、企業の情報開示に関する高い見識を有しています。大堀氏のこれらの経験・知見に基づく投資家との対話を通じた経営の透明性向上、また投資家の視座に立った経営の監督について貢献が期待されることから、当社の社外取締役としてその職務を遂行できるものと判断しています。同氏を新たに取締役として選任いただくことにより、当社の取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、新任の社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

大堀氏は、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社の業務執行者でしたが、2017年3月に退職しています。直近事業年度において、同社と当社グループの間には取引がないことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社は当社の大株主であるJPモルガン証券株式会社 (当事業年度末時点における同社による当社株式の保有比率は2.35%) の兄弟会社ですが、両社の関係は米国のJPモルガン・チェース・アンド・カンパニーを間接の親会社とするものであり直接の影響を与える関係にはなく、かつ、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社は当社の株主ではないため、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。また、同氏は、1996年5月まで、当社の幹事証券会社 (主幹事証券会社ではない) である野村證券株式会社に在籍していましたが、退職後28年経過しており、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届け出る予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

これまで投資家の立場から、財務分析、業界分析、企業と投資家との対話促進などに携わってまいりました。上場企業において独立社外取締役に担う重要な役割の一つが、少数株主の意見を代表し、取締役会や各委員会で意見を述べ議論に反映させることだと理解しています。投資家の視点を持ち取締役会や各委員会での議論に参加することを通じて、中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンスに大いに貢献してまいります。

候補者番号



金の志保

(1963年6月28日生(満60歳)) 女性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：3年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 15回/15回(100.0%)

委員会の出席状況

指名委員会：3回/3回(100.0%) ※2023年6月選任

監査委員会：14回/14回(100.0%)

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1991年 4月	弁護士登録	2016年 6月	株式会社カカコム 社外取締役
2005年 6月	ヤフー株式会社 監査役	2016年11月	日本弁護士連合会 司法制度調査会 社外取締役ガイドライン検討プロジェクトチーム 委員(現任)
2008年 3月	アドバンスト・ソフトマテリアルズ株式会社(現 株式会社ASM) 監査役	2017年 6月	アルフレッサホールディングス株式会社 社外取締役
2009年 4月	早稲田大学法務研究科 教授	2018年 6月	株式会社新生銀行(現 株式会社SBI新生銀行) 社外監査役
2014年 6月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 委員(現任)	2018年 6月	マネックスグループ株式会社 社外取締役(現任)
2014年 8月	特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 監事	2021年 6月	当社取締役(社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2015年 3月	金野志保はばたき法律事務所 弁護士(現任)	2022年 6月	当社取締役(社外取締役) 指名委員会委員 兼 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2015年 6月	ワタミ株式会社 社外取締役	2023年 6月	当社取締役(社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員(現任)
2016年 6月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 女性弁護士社外役員プロジェクトチーム 座長(現任)		

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

金野氏は、法律の専門家である弁護士であり、弁護士業務を通じて得たコーポレート・ガバナンスやダイバーシティに関する深い知見を有しています。同氏は企業の業務執行に当たった直接の経験はありませんが、コーポレート・ガバナンスおよびダイバーシティ&インクルージョンに関する深い知見、ならびに上場企業社外役員の経験をもとに、当社社外取締役の職務を引き続き遂行できるものと判断しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、監査委員会委員として、特に法務・コンプライアンスに関する専門性を活かし、課題の発見、リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

金野氏は、金野志保はばたき法律事務所の弁護士です。同法律事務所と当社グループとの間には取引が無いことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準(39ページ)の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

予測が大変難しい世界経済の中において、グローバルカンパニーとして多様なステークホルダーの期待に応えるべく、企業理念の実現に向かってチャレンジする執行サイドをサポートしながら適切に監督すべく、引き続き尽力してまいりたいと思います。特に当社のダイバーシティ&インクルージョンやサステナビリティ課題については、女性としてかつ弁護士として培った知見を活かしつつ、一層の助言と監督を行ってまいりたい存じます。

候補者番号



たむらまゆみ 田村真由美

(1960年5月22日生(満64歳)) 女性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：2年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 2社

取締役会出席状況 15回/15回(100.0%)

委員会の出席状況

監査委員会：14回/14回(100.0%)

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社) 入社	2015年 6月	本田技研工業株式会社 社外監査役
1991年 9月	ジョンソン株式会社 入社	2017年 6月	同社 社外取締役監査等委員
2002年 7月	ジョンソンディバイシー株式会社(現 シーバイエス株式会社) 執行役員	2017年 6月	株式会社日立ハイテクノロジーズ(現 株式会社日立ハイテク) 社外取締役
2004年12月	アディダスジャパン株式会社 CFO	2019年 6月	清水建設株式会社 社外取締役(現任)
2007年 6月	株式会社西友 執行役員 シニアバイスプレジデント 兼 最高財務責任者(CFO)	2022年 3月	協和キリン株式会社 社外監査役(現任)
2010年 5月	ウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社(現 株式会社西友ホールディングス) 執行役員 シニアバイスプレジデント 兼 最高財務責任者(CFO)	2022年 6月	当社取締役(社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員(現任)

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

田村氏は、複数のグローバル企業においてCFOを歴任し、経営計画策定やM&Aに携わるなど、財務・会計に関する深い知見を有しています。また複数の上場企業の社外役員を経験しており、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティ&インクルージョンに関する見識を有しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、監査委員会委員として、特に財務・会計に関する専門性を活かし、課題の発見・リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

田村氏は、株式会社西友ホールディングスの執行役員 シニアバイスプレジデント兼最高財務責任者(CFO)でしたが、2013年に退任していません。直近事業年度において、同社と当社グループの間には取引がないことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準(39ページ)の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

ガバナンス体制が強化されていく中で、いかに企業価値を上げていくかは継続的な課題です。当社のビジョンに向かって中長期の戦略の遂行が確実になされるよう、取締役会としても取り組んで行くことが重要です。経済環境や社会情勢が大きく変化する中で、日本のみならず世界で支持されるLIXILになるために、事業体質の強化とインパクト戦略(良い影響を生み出す)の実践を社外取締役として監督・支援していく所存です。



候補者番号



にし いうら ゆう じ

西 浦 裕 二

(1953年1月3日生 (満71歳))

男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：5年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 0社

取締役会出席状況 15回/15回 (100.0%)

委員会の出席状況

指名委員会：13回/13回 (100.0%)

報酬委員会：14回/14回 (100.0%)

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1975年 4月	住友信託銀行株式会社 (現 三井住友信託銀行株式会社) 入社 (2000年1月退社)	2015年12月	三井住友トラストクラブ株式会社 代表取締役会長 (2018年12月退任)
2000年 2月	ブーズ・アレックス・アンド・ハミルトン株式会社 代表取締役社長	2015年12月	三井住友信託銀行株式会社 顧問 (2020年3月退任)
2006年 1月	アリックスパートナーズ 日本代表	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員
2011年 1月	アリックスパートナーズ 米国本社副会長	2019年10月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員 (現任)
2012年12月	アクサ生命保険株式会社 取締役会長		
2013年 3月	アクサ損害保険株式会社 取締役会長		
2014年 6月	株式会社スクウェア・エニックス・ホールディングス 社外取締役		

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

西浦氏は、多くの企業再生案件に関わってきた経営のプロフェッショナルであり、財務分析・M&A、リスク管理、マーケティング等、企業経営に関する広範かつ深い知見を有しています。当社社外取締役就任以降は、上記の経験・知見を活かし、取締役会の実効性向上を牽引するとともに、指名委員会委員長として、執行役をはじめとした執行側経営陣との面談を積極的に実施し、指名委員会の持つ権限の明確化、透明性の高い取締役・執行役候補者決定プロセスの立案・推進を主導しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

西浦氏は、アクサ生命保険株式会社の取締役会長でしたが、2015年6月に退任しています。同社と当社グループとの間には団体保険の取扱手数料に関する取引がありますが、同社の保険料等収入に対する割合は0.00001%であることから、主要な取引先には該当していません。また、同氏はアクサ損害保険株式会社の取締役会長でしたが、2015年6月に退任しています。直近事業年度において、同社と当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当していません。同氏は、三井住友トラストクラブ株式会社の代表取締役会長でしたが、2018年12月に退任しています。直近事業年度において、同社と当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当していません。いずれの会社も当社の主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏は、住友信託銀行株式会社 (現 三井住友信託銀行株式会社) に2000年1月まで在籍していましたが、退職後24年経過しており、また、同社の顧問を2015年12月から5年間務め2020年3月に退任しましたが、業務執行に携わっておらず、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

コーポレート・ガバナンスとは、「企業価値の持続的な成長のための土台」と言うてよいでしょう。社外取締役は委員会活動等を通して、この土台の整備・強化に取り組んでまいりました。今後は土台を更に踏み固めていくと同時に、その上に安定した高い建物を築いていくこと、すなわち事業の発展を目指す活動に注力してまいります。引き続き、こうした活動を温かくかつ厳しく見守り続けていただけますよう、お願い申し上げます。

候補者番号



はま ぐち だい すけ

濱 口 大 輔

(1953年6月5日生 (満71歳))

男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：5年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 0社

取締役会出席状況 15回/15回 (100.0%)

委員会の出席状況

指名委員会：3回/3回 (100.0%) ※2023年6月退任

監査委員会：9回/9回 (100.0%) ※2023年6月就任

報酬委員会：4回/4回 (100.0%) ※2023年6月退任

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1976年 4月	三菱商事株式会社 入社	2013年 8月	公益社団法人日本証券アナリスト協会 理事
1996年 4月	英国・MCF Financial Services Ltd. 社長	2019年 4月	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム 理事
1999年 7月	三菱商事企業年金基金 常務理事 兼 運用執行理事	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 報酬委員会委員長 兼 監査委員会委員
2005年 8月	企業年金連合会 年金運用部長	2020年 4月	株式会社LIXIL 監査役
2009年 4月	企業年金連合会 運用執行理事 チーフインベストメントオフィサー	2020年 6月	当社取締役 (社外取締役) 報酬委員会委員長 兼 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
		2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 監査委員会委員長 兼 ガバナンス委員会委員 (現任)

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

濱口氏は、企業年金の運用執行に長年携わった経験によるリスク管理や財務分析に関する深い知見、および海外法人の社長を務めたことによる海外事業に関する知見を有しています。また会社法やコーポレート・ガバナンスに関する政府機関の検討会議において委員を務める等、当該分野に関する知見を有しています。当社社外取締役就任以降は、上記の経験・知見を活かし、ステークホルダーの目線を取締役会に反映させるため積極的に発言をおこなう等、取締役会の実効性向上に貢献するとともに、監査委員会委員長として、当社グループの監査の実効性を担保する施策を牽引しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

濱口氏は、企業年金連合会の運用執行理事でしたが、2019年4月に退任しています。直近事業年度において、同会と当社グループの企業年金基金との間には取引がないことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

特に海外住宅市場の不振の影響を受けて、当社の業績は残念ながら引き続き低迷していますが、このような環境にあるときこそ、中長期的企業価値向上のための諸施策を実行に移していく必要があります。執行陣がそれに着実に取り組んでいくように、引き続き投資家の目線で、社外取締役としての監督と監視の役割をしっかりと果たしていく所存です。

候補者番号

10



わた ひき

ま り こ

綿引 万里子

(1955年5月2日生 (満69歳))

女性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：3年]

所有する当社株式数 5,000株

他社上場会社兼職先社数 0社

取締役会出席状況 14回/15回 (93.3%)

委員会の出席状況

指名委員会：13回/13回 (100.0%)

報酬委員会：14回/14回 (100.0%)

## 略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月	東京地方裁判所判事補	2020年 8月	岡村総合法律事務所 弁護士 (現任)
2009年 3月	最高裁判所上席調査官 (民事)	2021年 6月	株式会社東芝 社外取締役
2012年 3月	宇都宮地方裁判所所長	2021年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2014年 7月	横浜家庭裁判所所長	2022年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2015年 6月	東京高等裁判所判事 (部総括)	2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 報酬委員会委員長 兼 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員 (現任)
2016年 4月	札幌高等裁判所所長官		
2018年 9月	名古屋高等裁判所所長官		
2020年 8月	弁護士登録		

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

綿引氏は、長年にわたる裁判官としてのキャリアを有し、企業法務、行政・労働問題に関する事案を含む多くの民事事件の解決に携わった経験を有するとともに、複数の高等裁判所の長官を歴任し、コンプライアンス・ガバナンスの徹底、人事管理・人材育成、危機管理等の組織運営に関する実績と知見を有しています。また、裁判官退官後は、複数の民間組織の第三者委員会の委員長等を務め、コンプライアンス・ガバナンスの改善に寄与してきました。同氏は企業の業務執行に当たった直接の経験はありませんが、裁判官として多くの事件処理に携わった経験、高等裁判所長官としての組織運営の実務経験等を基に、当社社外取締役としてその職務を引き続き遂行できるものと判断しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、報酬委員会委員長として、役員報酬制度の確立等を牽引しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上に貢献することが期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

## 独立性を有すると判断した理由

綿引氏は、岡村総合法律事務所所属の弁護士です。同法律事務所と当社グループの間には取引が無いことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

## 社外取締役候補者本人からのメッセージ

世界中の誰もが願う豊かで快適な住まいの実現というパーパスの下、グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重を目指すLIXILの経営方針に共感して、社外取締役として取り組んできました。しかし、この3年の業績の不振、企業価値の低迷については、ステークホルダーの皆様に対し、社外取締役として大きな責任を感じています。中長期的企業価値向上に向けて執行が正しい判断をしているのかをより厳しく監督していきたいと考えています。

(注) 1. 各候補者と当社の間には、いずれも特別の利害関係はありません。

2. 独立役員

当社は、青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔および綿引万里子の各氏を当社が上場している国内の証券取引所に対して独立役員として届け出しています。本株主総会において各氏の選任が承認された場合、当社は、各氏の独立役員としての届出を継続する予定です。また、当社は、本株主総会において大堀龍介氏の選任が承認された場合、同氏を独立役員として当該証券取引所に届け出る予定です。

なお、青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、綿引万里子および大堀龍介の各氏は、当社の定める社外取締役の独立性基準 (39ページ) を満たしています。

3. 責任限定契約

現行定款第30条第2項において、社外取締役との間で、当社への損害賠償責任を一定の範囲に限定する契約を締結できる旨を定めています。これにより、青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔および綿引万里子の各氏と当社との間で、当該責任限定契約を締結していますが、本株主総会において青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔および綿引万里子の各氏の選任が承認された場合、当社は各氏との間で、当該責任限定契約を継続する予定です。また、当社は、本株主総会において大堀龍介氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の内容の責任限定契約を締結する予定です。それらの契約内容の概要は、次のとおりです。

- ・当該社外取締役が任務を怠ったことによって当社に損害賠償責任を負う場合は、1,000万円又は法令が規定する額のいずれか高い額を限度として、その責任を負う。
- ・上記の責任限定が認められるのは、当該社外取締役が責任の原因となった職務の遂行について善意かつ重大な過失がないときに限るものとする。

4. 補償契約

当社は、瀬戸欣哉、Hwa Jin Song Montesano、青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔および綿引万里子の各氏と当社との間で会社法第430条の2第1項に基づく補償契約を締結していますが、本株主総会において瀬戸欣哉、Hwa Jin Song Montesano、青木淳、石塚茂樹、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔および綿引万里子の各氏の選任が承認された場合、当社は各氏との間で、当該補償契約を継続する予定です。また、当社は、本株主総会において大堀龍介氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の内容の補償契約を締結する予定です。

当該補償契約においては、会社法第430条の2第1項第1号に定める費用 (弁護士費用等の防御費用) を法定の範囲内において当社が補償することとしています。ただし、補償額には上限を設けるとともに、補償の実施等の決定は取締役会の審議によりおこなうことにより、被補償者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。

5. 役員等賠償責任保険契約

当社は、当社および当社子会社の取締役、執行役、監査役、専務役員、常務役員等を含む主要な業務執行者を被保険者として、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。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料の負担はありません。本株主総会において各候補者の選任が承認された場合、各氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、該当責任の追及にかかる請求を受けることによって生ずることのある損害について、補填することとされています。ただし、被保険者の背信行為、犯罪行為、詐欺的な行為または法令に違反することを被保険者が認識しながら行った行為、被保険者が違法に得た私的利益または便宜供与等に起因して生じた損害は補填されない等、一定の免責事由があります。なお、当該保険契約は各氏の任期中の更新を予定しています。



【ご参考】 当社の社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役の独立性を確保するため、以下の基準を定めています。

1. 当社は、以下の各号のいずれにも該当しない社外取締役について、独立性を有しているものとする。
  - (1) 当社の10%以上の議決権を保有する株主、又はその会社の業務執行者（以下、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する「業務執行者」をいう。）
  - (2) 当社が10%以上の議決権を保有する会社の業務執行者
  - (3) 当社グループとの間で双方いずれかの年間連結総売上高の2%以上に相当する金額の取引がある取引先、又はその会社の業務執行者
  - (4) 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者又はその業務執行者
  - (5) 当社グループの会計監査人又は会計参与である監査法人又は税理士法人の社員、パートナー又は従業員である者
  - (6) 当社グループから年間1,000万円以上の寄付若しくは助成を受けている者、又は当該寄付若しくは助成を受けている者が法人、組合その他の団体（法人等という。）である場合には、当社グループから年間に法人等の総収入の2%を超える寄付若しくは助成を受けている法人等の業務執行者
  - (7) 弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタントその他の専門的アドバイザーとして、当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者、又は当該利益を得ている者が弁護士法人、法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファーム等の法人、組合その他の団体（弁護士法人等という。）である場合には、当社グループから年間に弁護士法人等の総収入の2%を超える金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士法人等に所属する者
  - (8) 本人の配偶者、二親等内の親族及び同居の親族が本項第1号から第7号までのいずれかに該当する者
  - (9) 過去5年間に於いて、本項第1号から第8号までのいずれかに該当していた者
  - (10) 当社グループの業務執行者（本項第1号の定めにかかわらず、業務執行取締役、執行役又は執行役員、支配人その他の使用人をいう。）が役員に就任している会社の業務執行者
2. 当社の取締役会は、社外取締役に就任した者が前項の独立性基準を充足し続けていることについて、継続的に監視する。

## 配当方針の変更に関するお知らせ（2024年4月30日 適時開示）

当社の実態に即した内容を反映するとともに、各ステークホルダーにとって理解しやすい内容に見直し、下記の通り配当方針を変更することといたしました。今後も、財務体質を強化し、成長投資と株主還元のバランスをより一層意識した経営資源の配分を実践することにより、更なる持続的成長と企業価値向上を実現することを目指します。なお、変更後の配当方針は、2025年3月期の間配当（第2四半期末）より適用いたします。

変更前	変更後
当社では、株主還元については、連結配当性向30%以上を配当方針とするとともに、財務状況や利益水準を総合的に勘案した上で、安定的に利益の還元を行うことを基本方針としております。経営の方向性と財務体質強化の進捗に照らし、資本効率の向上と株主還元の強化の観点で、機動的な自己株式の取得も適宜検討します。	当社は、期間収益並びにキャッシュフロー、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断の上、利益配分を決定することを方針としております。当社は、その時点でのキャッシュフローの状況を勘案し、財務体質の強化に加え、競争力強化を目的とした設備投資（新商品開発、合理化、IT投資等を含む）等の成長投資を優先することを前提に内部留保の用途を決定いたします。株主還元については、長期にわたり安定した配当を実施することを基本とし、中期的なEBITDAの水準に基づき、年間配当金額を決定するとともに、自己株式の取得は機動的に行うことを方針としております。

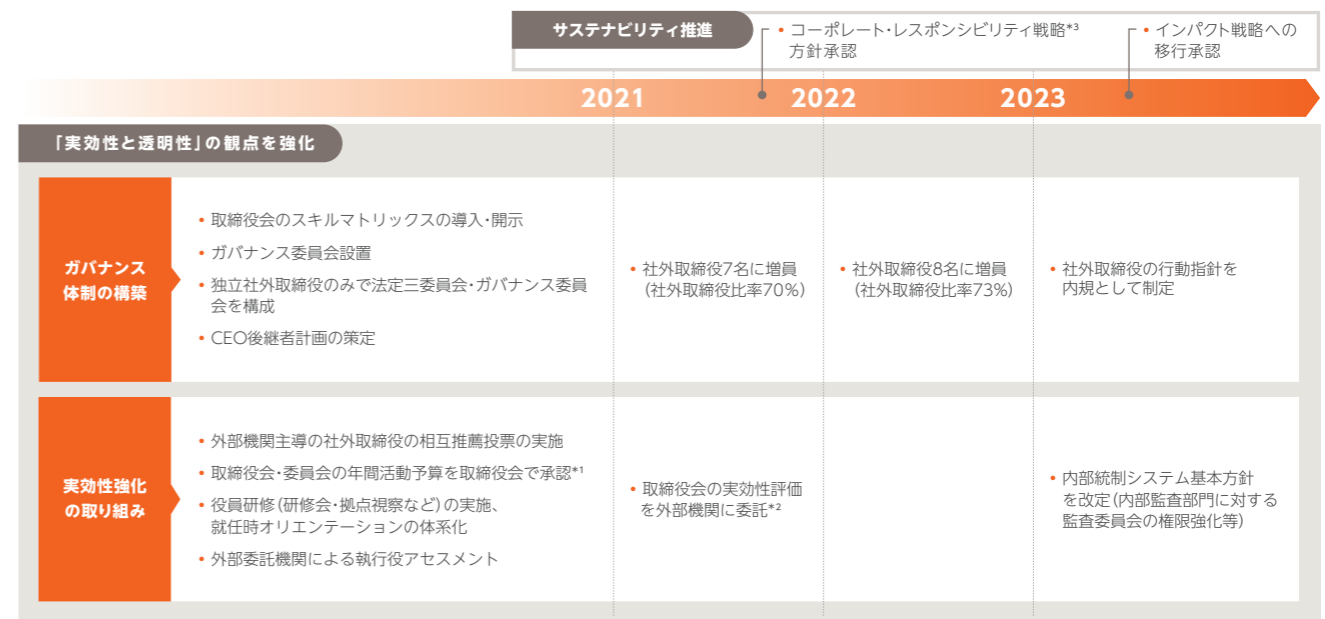
(注) 安定的・継続的に創出可能と判断したEBITDA：事業利益+減価償却費（IFRSにおけるリース会計適用による現金の流出を伴う減価償却費の計上額を補正）

# ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスについて

### ■ ガバナンス改革の変遷

LIXILでは、ステークホルダーにとって魅力ある価値の創造と提供を通じて信頼される企業グループであり続けるために、①指名委員会等設置会社形態の採用、②任意の機関設置による機能の拡充、③当社グループ全体として統一した企業統治システムの構築の基本的な枠組みを採用し、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組んでいます。



\*1 以降、毎年実施 \*2 以降、3年に1回以上は委託 \*3 2023年にコーポレート・レスポンス戦略からインパクト戦略へ移行

## 取締役会の実効性評価

### 1 実施目的

取締役会・委員会の実効性を確認し、実効性向上のための中長期的な課題の洗い出しをおこなうために実施しています。

### 2 前期(2023年3月期)重点課題3点の進捗状況のご報告

重点課題	①当社取締役会における「あるべき監督」の確立	②社外取締役の交代計画の更新と実行・新任社外取締役の定着支援	③組織監査体制の強化に向けた取り組みの促進
改善施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社社外取締役に求められている役割の意見交換・コンセンサスの形成</li> <li>取締役会で審議すべき重点テーマの明確化および当該テーマの議案設定等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社における社外取締役の行動指針の策定（重点課題①と連携して実施）</li> <li>新任社外取締役へのオリエンテーション（拠点視察・執行役からのガイダンス等）の実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織監査の実施に向けた監査委員会の活動方針・体制の見直し</li> <li>内部統制システム基本方針の改定</li> <li>内部監査部門の体制強化方針等</li> </ul>
実施結果	今期実効性評価の結果、各課題の重点施策の実行を通して、当社の取締役会は実効的に運営されていることが確認されたものの、各課題は継続した改善が必要。		

### 3 今期(2024年3月期)の評価結果

第三者の外部専門機関による評価（取締役・執行役への質問票配布および取締役への個別インタビュー）を実施しました。

主な評価軸・評価の狙い	<ul style="list-style-type: none"> <li>①前期重点課題3点が順調に進捗しているか</li> <li>②「当社の中長期的企業価値向上に焦点を当てた取締役会運営」がどの程度できているか</li> <li>③取締役会、委員会の構成に係る中長期的な観点からの課題把握等</li> </ul>
結果概要（外部専門機関の評価）	当社取締役会の実効性は確保されていることが確認された。一方で、本質的な議論の実施、監督（取締役）・執行（執行役等）間の十分なコミュニケーション等、企業価値向上を実現する議論のため、改善の余地があることも確認された。

### 4 来期(2025年3月期)に向けた取組み・重点課題

ガバナンス委員会等での審議の結果、取締役会・委員会の実効性の更なる向上を実現するために、以下を重点課題として設定し、課題解決に向けた施策を進めていきます。

重点課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①確立した監督態勢の定着と具体化</li> <li>②社外取締役の定着支援の更なる工夫</li> <li>③取締役間および取締役・執行間のコミュニケーションの充実</li> </ul>
------	---

## 取締役会

主な役割	法令で定められた事項、経営方針の決定等の重要事項に関わる意思決定をおこなうとともに、中長期的な成長戦略、企業価値向上に向けた戦略等に係る審議を実施しています。加えて、取締役および執行役の職務の執行状況の監督の役割を担っています。		
人員構成 取締役 11名	松崎 正年 <b>議長</b> (100%出席)	田村 真由美 (100%出席)	開催回数
	青木 淳* (100%出席)	西浦 裕二 (100%出席)	
	石塚 茂樹* (100%出席)	濱口 大輔 (100%出席)	
	金野 志保 (100%出席)	綿引 万里子 (93%出席)	
	瀬戸 欣哉 (100%出席)	松本 佐千夫 (100%出席)	
Hwa Jin Song Montesano (93%出席)			15回 (2024年3月期)

\*2023年6月21日就任。以降開催の取締役会（12回）に全て出席。

**活動概況** 今期の取締役会は、国内外における市場環境等が厳しい局面において、短期的な業績回復の視点のみならず、中長期的な業績回復・企業価値の向上に向けた打ち手が打っているか等、重要な監督テーマを積極的に議案として設定し、十分な時間をかけて議論してきました。

### 2024年3月期取締役会の主な議題 ※決算関連議題を除く

テーマ	主な議題
成長戦略・企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業におけるLIXIL Playbookの進捗状況に係る審議（各月の執行役報告で確認）</li> <li>中期的な成長戦略と目標達成に向けた打ち手に係る審議（11月、3月）</li> <li>長期の成長実現に向けた課題と機会に係る審議（3月）</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定三委員会、ガバナンス委員会からの定期報告・審議（CEO後継者計画・社外取締役の交代計画・取締役会実効性評価対応等）（各月で実施）</li> </ul>
インパクト戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>インパクト戦略に基づく優先分野（グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重）への取り組み状況の報告（9月、3月）</li> </ul>
その他重要テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営上の重要リスクおよびリスクマネジメントの取り組み状況（10月）</li> <li>サイバーリスクへの対応状況（12月）</li> <li>株主還元の方針（9月、2月、3月）等</li> </ul>

### 取締役会議長からのメッセージ

2024年3月期は、前期実効性評価を受けて「当社取締役会におけるあるべき監督の確立」のオーナーとして、社外取締役との間で、(1)ガバナンスの目的は中長期的企業価値の向上にある、(2)企業価値とは、(3)監督とは、(4)当社監督側（社外取締役）として対処すべき課題は何か、等について認識の共有を図ってきました。(4)を受け、業績回復、将来の成長に関係する議題を取締役会で議論する前に、社外取締役の間で論点の確認を行ってきました。

一年を振り返り、認識の共有は進んだと思いますが、「あるべき監督の確立」は途上であると認識しており、企業価値向上として目に見えた結果が示せるよう、後任に託します。

取締役会議長  
社外取締役 **松崎 正年**  
(2024年5月時点の取締役会議長)





## 指名委員会

<b>主な役割</b>	株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します。また、執行役、役付執行役および代表執行役の選任・選定および解任・解職、ならびに取締役会議長、各委員会の構成員および委員長の選定・解職について、十分な検討および審議を経た上で、取締役会にその意見を答申します。			
<b>人員構成</b> 社外取締役 4名	西浦 裕二 <small>委員長</small>	松崎 正年	<b>開催回数</b> 13回 (2024年3月期)	<b>出席率</b> 全員 100%
	青木 淳*	綿引 万里子		

\*2023年6月21日就任。以降開催の委員会（10回）に全て出席

<b>活動概況</b>	当社の持続的な成長を目的とした「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を実行するため、①社外取締役の交代計画に基づく円滑な議長・委員長の交代、②新たな執行体制への円滑な移行、③CEOの選定に係る審議と現CEOとの対話、④次世代人材の理解と育成状況の確認等に注力しました。また、取締役会・委員会活動の質的向上と経営への貢献を目的とし、①就任2年未満の社外取締役を対象に貢献状況のフィードバックをおこなう「就任後レビュー」、②当社取締役会における「あるべき監督の確立」の議論に基づいた「社外取締役の行動指針（ガイドライン）」の策定等に取り組みました。
7月	年間活動計画の議論、スキルマトリックスに基づく社外取締役の探索に関する社外取締役に求める要件の確認
8月～9月	社外取締役の交代計画（議長・委員長交代）に関する審議 次世代人材の理解、および育成状況のモニタリング実施
10～11月	外部専門第三者機関による社外取締役の就任後レビューの実施
12月～2月	CEO後継者計画に基づくCEO選任に係る方針決定、CEOとの面談 来期執行体制に係るCEOとの意見交換、執行役候補者との面談および審議 就任後レビューの社外取締役への評価結果フィードバック
3月	取締役候補者（株主総会議案）および執行役選任に係る取締役会への答申案を決議
4～5月	取締役会・各委員会の構成、および指名委員会の運営に関する実効性評価の振り返り

### 委員長からのメッセージ

2024年3月期の指名委員会では、LIXILの持続的な成長を目的に、「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を実行してまいりました。具体的には、「社外取締役の交代計画に基づく持続可能な取締役体制作り」、「執行役の交代計画に基づく円滑な体制変更」を実行し、実行にあたっては、取締役、CEOをはじめとする執行役、次の世代を担う経営幹部等と丁寧な対話をおこないました。今後も、LIXILの経営チームが、持続的な成長と企業価値の向上を推進していくために、次世代へのトランスフォーメーションが実（じつ）のある計画に基づいて実行できるように、コーポレート・ガバナンスの更なる質的向上を目指してまいります。

指名委員会委員長  
社外取締役 **西浦 裕二**  
(2024年5月時点の委員長)



## 監査委員会

<b>主な役割</b>	監査委員会は、取締役・執行役の職務執行状況の監督、担当役員等への聴取や主要な会議への出席、会計監査人との意見交換、監査報告書および会計監査人の選解任議案等の作成を担っています。国内外のグループ会社にはCorporate Audit統括部（内部監査部門）や専任監査役を派遣・配置し、適宜報告を受け、指示をおこなう等、効率的で実効性の高い監査を実施しています。			
<b>人員構成</b> 社外取締役 4名	濱口 大輔* <small>委員長</small>	石塚 茂樹*	<b>開催回数</b> 14回 (2024年3月期)	<b>出席率</b> 全員 100%
	金野 志保	田村 真由美		

\*2023年6月21日就任・以降開催の委員会（9回）に全て出席

<b>活動概況</b>	監査委員会は、組織監査の強化を目的として、通常の監査活動に加え、各監査委員の専門性を活かした重点テーマを個別に設定し、昨年7月の新体制スタート時より積極的に活動して参りました。具体的には、会計監査人再任ルールの制定・内部監査体制の強化・内部統制システム実効性評価プロセスの見直し等の重点テーマに取り組み、社内外の関係者との意見交換を重ね、あるべき姿の実現に努めました。
7月	2024年3月期の監査方針および年次監査計画・重点活動テーマ決議、選定監査委員および特定監査委員の選任、社外ヒアリング（監査人再任ルール）
8月～10月	会計監査人監査報酬同意、社外ヒアリング（内部監査体制強化）
11月～12月	執行役ヒアリング（LHT担当）、会計監査人グローバルミーティング、社外ヒアリング（監査人交代ルール）
1月～3月	執行役ヒアリング（Digital担当、LWT-J担当）、内部統制システム基本方針改定および評価プロセス構築
4月～5月	取締役・執行役の職務執行確認、会計監査人の再任決議、内部統制システム実効性評価、監査報告書作成
定期開催	代表執行役との意見交換（年4回）、グループ専任監査役会議（年4回）、会計監査人意見交換（年11回）

### 委員長からのメッセージ

監査委員会では、Corporate Audit統括部をはじめ、コンプライアンス部門等の各部門からの報告を月次で受けるほか、代表執行役との意見交換会や会計監査人との情報交換会、執行役の職務執行状況ヒアリング等を通じて、迅速かつ正確な情報収集に努めております。また、今期は通常の監査活動に加えて、組織監査の強化に向けて、監査委員一人一人に重点テーマを設定し、社内外のヒアリングを積極的におこないながら、あるべき姿の実現を目指した活動を展開し、一定の成果を残すことができました。来期は関係各部門との連携を更に強化し、国内外のグループ監査体制の整備および発展と透明性高く効率的で実効性の高い監査活動を実施して参ります。

監査委員会委員長  
社外取締役 **濱口 大輔**  
(2024年5月時点の委員長)



\*会計監査人に関する事項、業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況については、当社ウェブサイトに掲載する「第82期 報告書」の39～43ページをご参照ください（[https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)）。

## 報酬委員会

<b>主な役割</b>	取締役および執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針ならびに個人別の報酬等を決定しています。		
<b>人員構成</b> 社外取締役 3名	綿引 万里子 <b>委員長</b>	西浦 裕二	<b>開催回数</b>
	青木 淳*		<b>出席率</b>
			14回 (2024年3月期)
			全員 100%

\*2023年6月21日就任。以降開催の委員会(10回)に全て出席

<b>活動概況</b>	公正かつ合理的な報酬決定プロセスのもと、①役員報酬制度は経営戦略の方向性と合致しているか、②インセンティブ報酬が業績目標達成への動機付けとして機能しているかという視点を重視して活動しました。
6月	2024年3月期の取締役の報酬等の決定方針および個別報酬を決議
7月～10月	役員報酬制度の全般における課題を議論し、報酬委員会の年間計画を策定 2025年3月期以降を見据えた役員報酬制度の改定を審議
11月～1月	執行役の報酬制度、報酬水準および報酬ミックスについて外部専門機関の客観的指標・助言を踏まえて議論 CEOから、当社の経営や各執行役に関する期待役割や評価等をヒアリング 2025年3月期の執行役の報酬等の決定方針および個別報酬を審議
2月～3月	2025年3月期の執行役の報酬等の決定方針および個別報酬を決議
4月	2024年3月期の業績連動報酬の支給額の見込みと算定方法の調整有無を審議 2025年3月期の取締役の報酬等の決定方針を審議 譲渡制限付株式報酬としての株式割当をおこなうための金銭報酬債権の額を決議
5月	2024年3月期の業績連動報酬の支給額を決議 2025年3月期の業績連動報酬の業績目標項目の数値を確認 株主総会後の報酬委員会への申し送り事項を審議

### 委員長からのメッセージ

2024年3月期においては、全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬制度であるかという視点で審議を進めました。特に、業績目標達成への動機づけの重要性を強く認識し、報酬ミックスやインセンティブ報酬の在り方について、経営陣と意見交換を重ねた上で、報酬委員会において審議し、必要な見直しをおこないました。

引き続き、経済・社会情勢が著しく変化する中で、役員報酬制度が、経営陣が一丸となって持続的な企業価値創造に向けて邁進する強い動機付けとして適切に機能しているかを常に意識し、確認しながら活動していく所存です。

報酬委員会委員長  
社外取締役 **綿引 万里子**  
(2024年5月時点の委員長)



\*役員報酬制度の詳細は、当社ウェブサイトに掲載する「第82期 報告書」の21～34ページをご参照ください ([https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html))。

## ガバナンス委員会

<b>主な役割</b>	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図るため、当社コーポレートガバナンス基本方針の見直しおよび改定、取締役会実効性評価の実施等について、協議または取締役会への提言をおこないます。			
<b>人員構成</b> 社外取締役 8名	松崎 正年 <b>委員長</b>	(100%出席)	田村 真由美 (100%出席)	<b>開催回数</b>
	青木 淳*	(100%出席)	西浦 裕二 (100%出席)	
	石塚 茂樹*	(100%出席)	濱口 大輔 (100%出席)	
	金野 志保	(100%出席)	綿引 万里子 (88%出席)	
				8回 (2024年3月期)

\*2023年6月21日就任。以降開催の委員会(7回)に全て出席。

<b>活動概況</b>	2024年3月期は、主に①前期取締役会実効性評価に係る重点課題のフォローアップ(当社取締役会におけるあるべき監督の確立等)、②取締役会実効性評価の企画・実行を進めてきました。
	<b>【2023年3月期(前期)取締役会実効性評価に係る重点課題のフォローアップ】</b>
6月～2月	重点課題①「当社取締役会におけるあるべき監督の確立」の実行 ・取締役会における監督の定義および当社社外取締役に求められている役割の意見交換・コンセンサスの形成 ・取締役会で審議すべき重点テーマ・執行側への依頼事項の明確化等
7月～8月	重点課題②「社外取締役の交代計画の更新と実行・新任社外取締役の定着支援」の実行サポート ・「当社における社外取締役の行動指針」の意見交換・コンセンサス形成(重点課題①と連携)
8月～2月	重点課題③「組織監査体制の強化に向けた取り組みの促進」の実行サポート ・内部統制システム基本方針の改定内容・監督体制に係る審議 ・内部監査部門の体制強化方針に係る審議等
	<b>【2024年3月期(今期)取締役会実効性評価プロセスの実行】</b>
8月～11月	評価プロセスの検討および決定(評価方法、外部評価機関、質問項目等)
4月	2024年3月期実効性評価結果の受領。課題事項等の審議・オーナーの決定
5月	取締役会への実効性評価の結果概要およびガバナンス委員会の審議結果の報告
<b>適宜実施</b>	当社コーポレートガバナンス基本方針の改定内容の監督、外部開示書類の作成方針および内容の確認・協議

### 委員長からのメッセージ

2024年3月期は、(1)前期実効性評価のフォロー、(2)今期実効性評価の企画・実行、(3)開示資料のレビューと改善に向けた助言、に取り組みました。

(1)を通じ、フォローすべき三つの課題について、社外取締役の間の意見交換を進めました。特に、業績回復、将来の成長に関する取締役会での議論の前に、社外取締役の間で論点を確認しました。(2)については、当社の中長期的企業価値向上に向けた取締役会・委員会運営の立ち位置を確認するための質問を工夫し、実行しました。評価結果をもとに、2025年3月期にフォローすべき課題を定めました。課題のオーナーに、更なる実効性の向上に向けた推進を託します。

ガバナンス委員会委員長  
社外取締役 **松崎 正年**  
(2024年5月時点の委員長)

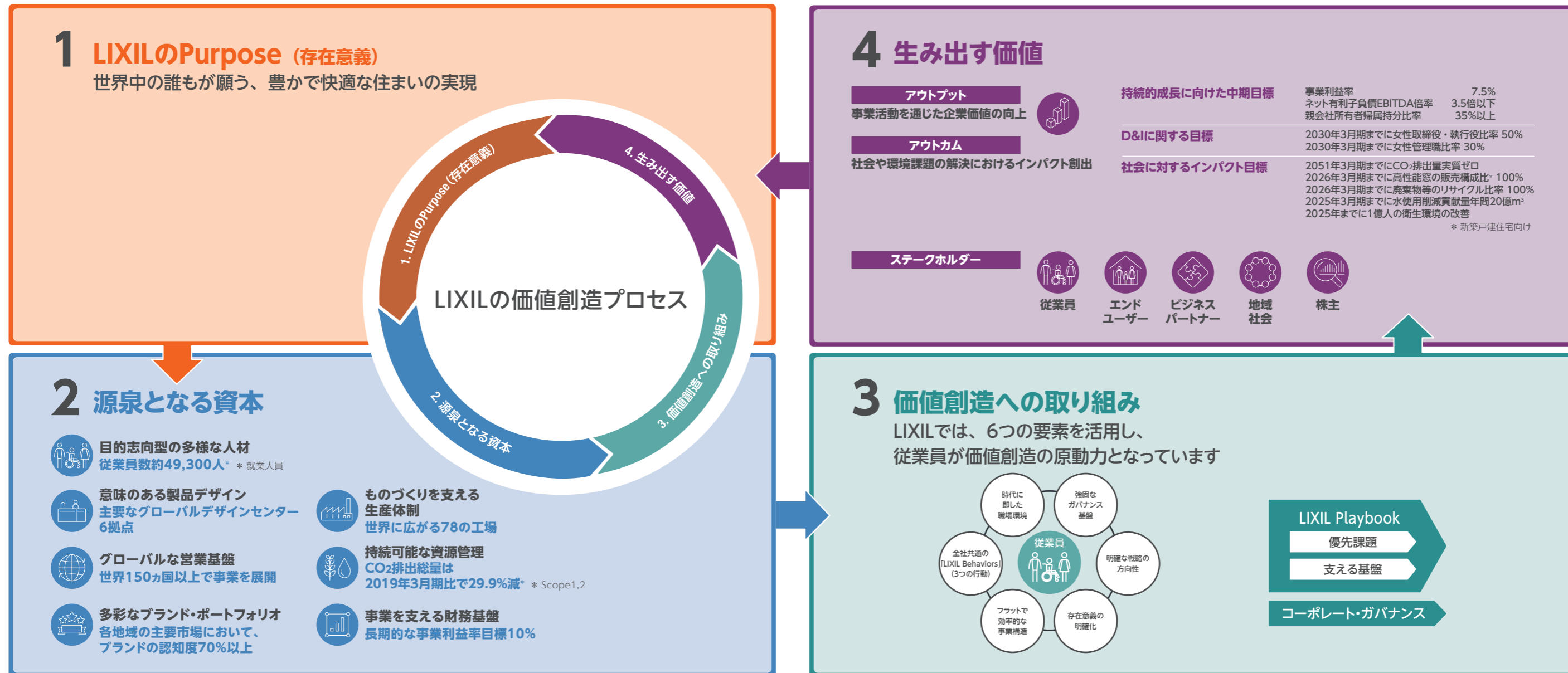






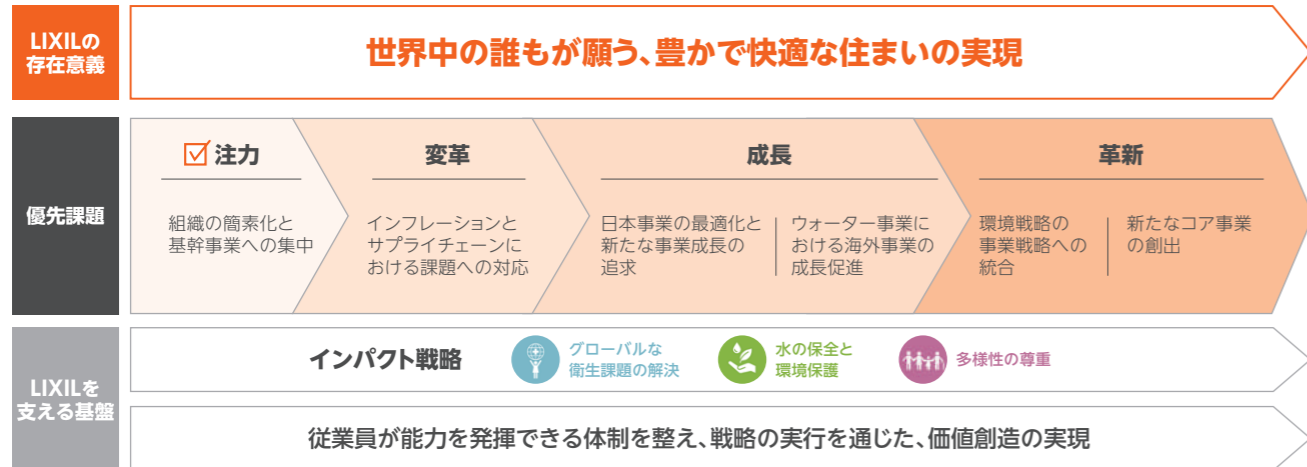
# LIXILの価値創造プロセス

LIXILは事業活動を通じて、持続的な価値創造の実現を目指します



## ▶ LIXILの経営の基本的方向性

「LIXIL Playbook」は、持続可能な成長と価値創造を実現し、LIXILのPurpose（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けた道筋を示しています。何を目指し、どのように達成するのかを明確にすることで、全従業員が同じ方向に向かって力を結集させることができます。



当社は事業環境が急速に変化する中、「LIXIL Playbook」で示した優先課題に沿って取り組みを進めています。

足元では、欧州・米国で高止まりしている金利の引き下げへの期待感が強まっていることを受け、需要の回復に遅れが生じているなど、外部環境の変化に伴う販売および生産数量の減少による固定費の負担増加を収益性の回復における課題と認識し、海外を中心に、経営の弾力性を高めるための構造改革を進めています。

その一方で、成長を加速する取り組みとして、AIの活用を含むデジタルトランスフォーメーションを推進しています。また日本で蓄積した知見と技術を引き続き活用し、海外市場の成長をサポートしています。海外では、基幹市場への集中と成長市場での需要の取り込みを通じて、事業ポートフォリオの安定化を図ります。

さらに、長期的な成長を実現するための革新的な取り組みとして、イノベーションの創出を加速することにより、当社の新たなコア事業を創出し、社会や環境課題の解決に貢献していきます。当社は財務的成果を向上する差別化製品の拡大による事業基盤の強化を追求するとともに、社会へのインパクト（良い影響）を生み出すことを目指しています。

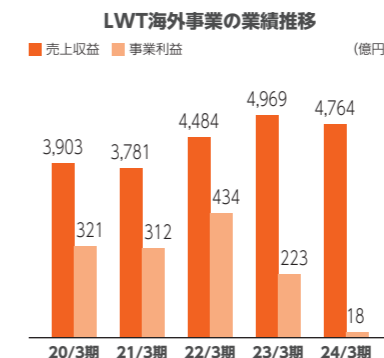
これら長期的な取り組みの実現においては、人的資本の強化は重要な施策であり、LIXILを支える基盤の一つとなります。

私たちは経営の基本的方向性を示した「LIXIL Playbook」に基づき、優先課題への取り組みを着実に進めて来ました。日々変化する事業環境や新たな課題にどのように対応しているのか、私たちが目指す持続的な成長に向けた取り組みについてご紹介します。

## ▶ 海外事業の回復に向けた基盤強化

LIXIL Playbookにおいて、「ウォーター事業における海外事業の成長促進」を優先課題の一つに据え、グローバル市場における持続可能な成長に向けて継続的に取り組んでいます。この実現に向けては、世界で高い評価を受ける「GROHE」や「American Standard」「INAX」などのブランド力を強化することが非常に重要であり、地域ごとに異なる市場の特性やエンドユーザーのニーズに迅速に対応する体制の構築や、グローバルな製品ポートフォリオの拡充を進めています。

しかしながら、2024年3月期には、特に当社にとって主力市場となっている欧米地域において、金利の高止まりや物価高を受け、住宅投資における需要回復の遅れが発生するなど、厳しい事業環境に直面しました。これにより、海外事業の収益は大きな打撃を受け、2024年3月期の海外ウォーター事業の事業利益は、前年から大きく落ち込みました。



**2024年3月期 外部環境**  
海外市場における金利上昇等を背景とした需要低迷

需要回復に備え、構造改革を戦略的に推進

**主な施策**  
人員配置の最適化  
サプライチェーンの再構築  
事業ポートフォリオの最適化  
成長市場への更なる展開  
潜在的成長市場へのアプローチ

このような事業環境の変化に対応するには、需要の回復に先んじた取り組みが重要です。LIXILでは海外事業の収益性の改善に向けて、2024年3月期の期初から主に「人員配置の最適化」「サプライチェーンの再構築」「事業ポートフォリオの最適化」の3つの分野で、包括的な構造改革に着手しました。壁パネル材の連結子会社であったDecorative Panels International, Inc.社を解散するなど、不採算事業や相乗効果を見込めない事業を中心に、事業ポートフォリオの最適化にもスピード感をもって取り組みました。アジア地域での一部工場の整理など、サプライチェーンの再構築においても一定の成果が出ています。

当初の予想以上に早く構造改革に着手できたこともあり、2024年3月期には構造改革関連費用として約120億円\*を計上し、2025年3月期には約60億円の収益押し上げ効果を見込んでいます。一部については翌年度以降も持続的な効果が期待できます。

\*構造改革費用のうち、その他費用・収益として計上された項目。



構造改革の主要な施策については2025年3月期で完了できるように推進しており、生産設備の最適化は2026年3月期以降も継続して実施することで、生産性の向上と収益性のさらなる改善につなげていきます。海外事業の需要については、不透明な状況は続くものの、金利環境は年内の改善を見込んでいます。主要市場への注力に加え、回復軌道への早い段階での復帰を確実なものとするため、成長市場の需要の取り込みや、潜在市場へのアプローチも積極的に進めていきます。



米国で水栓金具の販売を強化

その一つが、利益率の高い製品カテゴリーへのシフトで、主要な取り組みとなるのが浴室やキッチンの水栓金具製品の販売強化です。欧州を中心に、GROHEブランドの水栓金具はトップブランドとして高いシェアを誇り、デザイン性や技術力の面で高い競争力を持っています。水栓金具の分野で、今後さらなる成長を見込む米国では、2024年3月期からGROHEやAmerican Standardブランドの水栓金具の販売拡大に向けて、リソースのシフトを強化しています。

また、「GROHE」のプレミアム・サブブランドである「GROHE SPA」の展開も本格化させます。唯一無二のオーダーメイドデザインや、高級素材、最新カラーといった差別化要素を武器に、ブランド力を訴求していきます。

欧米地域に加え、中東やアジアなど成長市場への展開も拡大していきます。中国での展開を始めた「KINUAMI」のように、日本の先進技術と高い品質を備えた製品を、各市場の特性やニーズに合わせて積極的に展開していきます。

構造改革の費用と効果

(億円)	FYE2024	FYE2025	FYE2025
	費用 <sup>1)</sup>	効果	費用
人員配置の最適化			
人員配置の最適化	40	30	65
サプライチェーンの再構築			
海外工場の統廃合	25	10	
事業ポートフォリオの最適化			
Decorative Panels解散	55	20	
合計	120	60	(計画値)

<sup>1)</sup>構造改革費用のうち、その他費用・収益として計上された項目

## 社会・環境課題へ新たなソリューションを生み出す製品群を拡大

長期的な成長に向けて、LIXILでは革新的なアイデアやアプローチをもとに、社会や環境課題の解決に貢献できる製品やサービスを生み出しています。気候変動をはじめ、私たちを取り巻く環境が変化し続けるなか、LIXIL独自の技術や専門性を活かしながら、世界中の人びとの暮らしを支え、環境や社会への貢献を拡大していきます。

「LIXIL Playbook」では優先課題として「環境戦略の事業戦略への統合」と「新たなコア事業の創出」を設定しており、環境性能を高めた差別化製品など、革新的で将来の収益貢献が見込める新しい事業の育成に取り組んでいます。

その候補の一つが、リサイクルアルミの使用比率を高めた低炭素型のアルミ型材「PremiAL」です。アルミの原材料を新地金からリサイクル材に置き換えることで、製錬工程におけるCO<sub>2</sub>の排出量を97%削減できます。

全世界のCO<sub>2</sub>排出量に占める建設部門の割合は約37%とされており、建築物のCO<sub>2</sub>排出量削減の推進は国内外の企業にとって不可欠な取り組みと言えます。「PremiAL」は様々な企業にとって脱炭素化を進める上で有効な選択肢になり得ます。

LIXILは、長年に渡って培った経験と技術を結集し、2022年にはリサイクルアルミ使用比率70%の低炭素型アルミ型材「PremiAL R70」、2023年にはアルミ再生率を100%にまで高めた「PremiAL R100」を相次いで市場に投入しました。「PremiAL R70」は、すでにビル建材として国内大手ゼネコンの研究所に採用が決まったほか、国内コンビニエンスストア大手の店舗でも導入されています。

PremiALの生産には、原材料となるアルミの廃材を継続的に仕入れ、安定した品質で製造する技術が必要となります。富山県の小矢部工場での生産に加え、国内外での需要の拡大に向けた生産体制の構築を進め、下妻、有明だけでなく、タイとベトナムの各工場でも生産できる体制を確立し、海外への積極展開も見据えています。

企業の枠を超えたコラボレーションによる、新たな高付加価値製品も生まれています。本年3月に発売したサントリー食品インターナショナル株式会社（以下、サントリー食品）との共同開発製品「Greentap」は、LIXILの浄水カートリッジでろ過した水道水に、サントリー食品が独自に開発した植物ミネラルエキスを加えることで、家庭の蛇口から「ミネラル in ウォーター」を楽しむことができる製品です。

1リットルあたりの価格は33円からと、利用者はスーパーなどで購入するよりも安価で手軽にミネラルウォーターを楽しめる一方で、LIXILにとってはカートリッジの継続的な交換によって一定の収益性が見込めるWin-Winなビジネスモデルと言えます。また、カートリッジの購入はLIXILの公式通販サイトに限定することで、模倣品の流通リスクを抑えます。

「Greentap」は全国の家電量販店での販売をメインに進めつつ、販売先を拡大していきます。



「PremiAL R70」を採用した国内大手ゼネコンの研究所（イメージ）





GROHE Everstream

海外の水まわり製品では、節水と省エネにつながる循環型のシャワーシステム「GROHE Everstream」を今年、まず欧州で発売します。衛生的に水进行处理し、再利用することで、従来型のシャワーと比べ使う水の量を75%、水をお湯にするエネルギーは66%削減することができます。顧客ニーズは多様化していますが、LIXILには、イノベーションを継続的に生み出すための土壌があります。「PremiAL」や「Greentap」、「Everstream」のほかにも、廃プラスチックと廃木材を原料とした再生素材「レビア」や、濃密な泡による全く新しいシャワー体験ができる「KINUAMI」など、差別化された製品やソリューションを通じて、様々な社会課題の解決に貢献し、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて、新たな価値を創造していきます。

### トピックス：住宅開口部の断熱改修の促進により脱炭素社会に貢献

電気代の高騰が社会的な課題となっている中、住まいにおけるエネルギー消費の抑制への関心が高まっています。政府が創設した大規模な住宅省エネ支援策である「先進的窓リノベ事業」（補助金事業）の活用により、窓の断熱改修が増加し、省エネリフォームの市場が大きく拡大しています。本制度は2024年においても規模を拡大して継続<sup>\*1</sup>しており、当社製品では内窓「インプラス」および取替窓「リプラス」等の窓リフォーム製品に加えて、「リシエント玄関ドア」等のドアリフォーム製品が対象となっています<sup>\*2</sup>。

\*1 先進的窓リノベ2024事業。予算1,350億円、一戸当たり最大200万円までの補助金が交付。

\*2 <https://www.lixil.co.jp/shoenehojokin/2024/madorinobe/>



## ▶ LIXILの人的資本について：グローバル人事戦略

LIXILでは従業員が価値創造の原動力であるという認識のもと、人材育成を重要課題の一つとして捉え、長期的な視点で取り組んでいます。将来のビジネスニーズを踏まえ、グローバル全体で人材を可視化し、後継者の育成に注力しています。グローバル人事戦略のなかでも、「従業員エクスペリエンスの向上」「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」「人材育成への投資」の3つを人的資本強化のための主要な柱としています。これらの取り組みの進捗を日々確認しながら人的資本の向上に取り組んでいます。

### 従業員エクスペリエンスの向上

新型コロナウイルス感染症の拡大は、より柔軟な働き方への長期的シフトに拍車をかけました。企業が優秀な人材を確保・維持するには、従業員のニーズの変化に対応し、働き方の選択肢を増やす必要があります。LIXILでは、最大の市場である日本において、人事ポリシーを見直してリモート勤務と出社のハイブリッドな働き方を導入しました。日本の在宅勤務可能な従業員を対象に実施した調査では、大多数の従業員がリモートワークの継続を希望しており、特にこの傾向は30代の女性社員においてさらに顕著であることが分かっており、多様な人材の確保に大きく寄与しています。

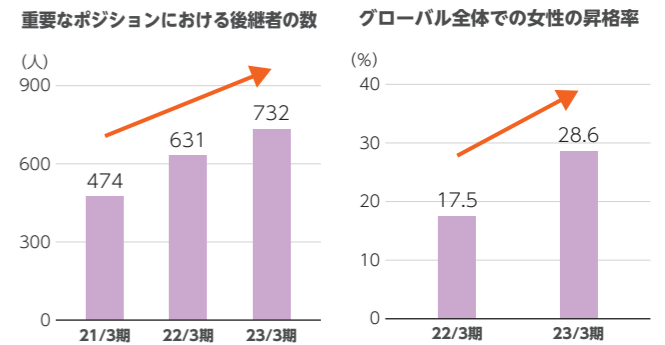


### インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む

LIXILでは2020年3月期からダイバーシティ&インクルージョン（D&I）推進を強化し、2024年3月期には人事部門から各事業部へと推進の主体を移行しています。現場のマネージャーが職場のカルチャーを包括的に変革する役割を果たすことを目指し、マネージャー人材の育成に取り組んでいます。この活動の一環として、「リーダー向けD&I推進ガイドブック」を発行し、D&Iワークショップを展開しました。8カ月間にわたり、全世界における約6,000人のマネージャーがワークショップに参加し、D&I推進に向けての意識を高めています。

### 人材育成への投資

LIXILの変革を遂げるために、適切な人材を適所に配置することが必要不可欠です。年に一度、経営陣は人材と後継者計画をレビューするプロセス（POD：People Organizational Development）を実施し、後継者計画の立案、重要ポジションに最適な後継者の特定、女性のハイポテンシャル人材の特定と支援を強化しています。PODプロセスに基づく育成計画と活動の結果、重要ポジションにおける後継者の数が年々増加しているとともに、グローバル全体での女性の昇格率が上昇しています。









株主の皆さまの声をお聞かせください



当社では、株主の皆さまの声をお聞かせいただくため、アンケートを実施いたします。お手数ではございますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。

(所要時間は5分程度)

本アンケートは本招集ご通知の株主通信部分 (50～58ページ) を対象としています。

右記URLにアクセスいただき、  
アクセスキー入力後に表示される  
アンケートサイトにてご回答ください。

<https://koekiku.jp>

アクセスキー 59386jhj



スマートフォンから  
カメラ機能でQRコードを読み取り

QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

ご回答いただいた方の中から抽選で薄謝を進呈させていただきます。

本アンケートは、株式会社プロネクサスの提供する「コエキク」サービスにより実施いたします。  
アンケートのお問い合わせ「コエキク事務局」✉ [koekiku@pronexus.co.jp](mailto:koekiku@pronexus.co.jp)  
アンケート実施期間 (2024年5月24日から7月24日)

## 単元未満株式をお持ちの皆さまへ

証券市場で売買できない単元未満株式を、当社に買い取るよう請求（買取り請求）または1単元（100株）の株式にするために必要な数の株式を買い増すよう請求（買増し請求）することができます。

詳細は当社ウェブサイト (<https://www.lixil.com/jp/investor/share/unit.html>) をご覧ください。



## 株式についてのお問い合わせ先

- 三菱UFJ信託銀行：0120-232-711
- LIXIL：050-1790-5765

第82回定時株主総会招集ご通知には、LIXILの将来についての計画と予測の記述が含まれています。これらの計画と予測は、リスクや不確定要素を含んだものであり、実際の業績はさまざまな重要な要素により当社の計画・予測と大きく異なる結果となる可能性があります。

## 株式会社 LIXIL

本店：東京都品川区西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー  
ウェブサイト：<https://www.lixil.com/jp/>

