

第81回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2023年6月21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

- 本株主総会は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）として、完全オンライン（インターネット上のみ）での開催となります。
- 実際にご来場いただく会場はございませんので、オンラインでのご出席をお願いいたします。

議案

取締役11名選任の件

- インターネット等及び書面（郵送）による議決権行使期限
- 事前質問の受付期限
2023年6月20日（火曜日）午後5時20分まで

- 株主総会閉会后、株主さま限定オンラインイベントを予定しています。
(詳しくは15ページをご覧ください)



LIXIL

目次

▶ ご挨拶	2	■ 4. 経営戦略に関する進捗について…	24
▶ 招集ご通知	3	■ 5. 政策保有株式の方針・状況について…	25
■ 第81回定時株主総会招集ご通知	3	▶ 株主総会参考書類	27
■ 事前の議決権行使をされる株主様	7	■ 議案	
■ 事前質問をされる株主様	9	■ 取締役11名選任の件	28
■ 当日ご出席される株主様	11	▶ ガバナンス	42
■ ご留意事項	13	■ コーポレート・ガバナンスについて…	43
▶ 議決権行使のポイント	16	(取締役会の実効性評価、ガバナンス改革の変遷、2023年3月期取締役会の主な議題)	
■ 1. 取締役候補者の選任について	17	■ 各委員会の概況	45
■ 2. コーポレート・ガバナンス体制、方針について	21	▶ 株主通信	52
■ 3. 気候変動を含む環境課題への取組み・リスク管理について	23	▶ 業績ハイライト	



左のマークの内容は当社ウェブサイト掲載の「第81回定時株主総会招集ご通知」に記載をしています。詳しくは当社ウェブサイトをご確認ください。

【URL】 https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html



左のマークの内容は「第81回定時株主総会招集ご通知（アクセス通知・サマリー版）」に記載をしています。当社ウェブサイトをご覧の株主様及び書面交付請求をされた株主様につきましては「第81期 報告書」3、4及び6ページをご確認ください。

ご挨拶

株主の皆様

日頃よりご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

LIXILの2023年3月期は、原材料や部品価格の高騰、不安定な為替相場、地政学リスクの高まりなど、急激な市場環境の変化の中で、大きく逆風を受けた一年でした。しかしながら、厳しい環境下においても、LIXILでは価格の適正化、機動的なサプライチェーンの構築による安定供給、高付加価値で差別化された製品の提供に先んじて取り組み、より強い組織へと変革を推進してきました。



株式会社LIXIL
取締役 代表執行役社長 兼 CEO
瀬戸 欣哉

経営の基本的方向性を示した「LIXIL Playbook」に基づき、優先課題に取り組んできましたが、環境の変化に先回りして対応し、成長機会を捉えるべく、戦略を進化させました。国内事業および海外の水まわり事業の戦略を更新するとともに、環境面の新たな取り組みを事業戦略に組み込み、地球環境と社会にインパクト（良い影響）を生み出す製品やサービスの開発・提供を強化していきます。光熱水費の上昇や環境意識の向上を受け、既存住宅の省エネ化を実現する高性能住宅工法や高断熱窓、節水機能を搭載した水まわり製品に対する関心や需要が高まっています。LIXILでは、環境配慮型製品のラインアップを拡充し、成長するリフォーム市場のニーズに対応すると同時に、脱炭素化への貢献度を高める取り組みを一段と進めてまいります。

戦略を推進していくためには、インクルーシブな環境を構築し、多様な従業員に存分に力を発揮してもらう必要があります。人事制度や人材育成、採用プロセスなどの見直しを行うとともに、フラットで風通しの良い組織風土作りやデジタル・トランスフォーメーション（DX）を通じて新しい働き方をサポートしています。インクルーシブな労働環境は、従業員の主体的な働き方を促し、様々な知識や視点を活かすことで、イノベーションとさらなる成長を生み出します。

当社の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、私たちは持続的な成長を実現し、環境・社会課題の解決に引き続き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。

招集ご通知

株主各位

(証券コード 5938)
2023年6月5日
(電子提供措置の開始日 2023年5月26日)

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81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、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第81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。

本株主総会は、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）として、完全オンライン（インターネット上のみ）で開催いたします。実際にご来場いただく会場はございませんので、オンラインでのご出席をお願いいたします。

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、当社ウェブサイト「第81回定時株主総会招集ご通知」として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）を掲載しています。



当社ウェブサイト：https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html

電子提供措置事項は、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載していますので、以下の東証ウェブサイトアクセスして、「銘柄名（会社名）」に「LIXIL」（全角若しくは半角）又は「コード」に当社証券コード「5938」（半角）と入力・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をお願いいたします。



東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）：<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

なお、インターネット等又は書面（郵送）により事前に議決権を行使することができますので、これらの方法による場合は、株主総会参考書類をご検討のうえ、2023年6月20日（火曜日）午後5時20分までに議決権を行使していただきますようお願いいたします。なお、インターネット等又は書面（郵送）による議決権行使に際しましては、7～8ページの「事前の議決権行使をされる株主様」をご確認くださいませようをお願いいたします。

敬具

記

1. 日 時 2023年6月21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））
・本株主総会閉会后、引き続き株主さま限定オンラインイベント（45分）を開催いたします。ぜひご参加をお願いいたします。詳細は15ページをご覧ください。

<予備日時>

通信障害等により、万一上記日時に開催できなかった場合は、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。

2023年6月26日（月曜日）午前10時（オンライン配信開始：午前9時45分（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、オンラインでのご出席をお願いいたします。
・ご出席方法は、11～12ページをご覧ください。

3. 目的事項 **報告事項**
(1) 第81期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件
(2) 第81期（2022年4月1日から2023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11名選任の件

4. ご案内
(1) 電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条第2項の規定に基づき、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。したがって、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は、監査報告を作成するに際し、監査委員会及び会計監査人が監査をした対象書類の一部です。
・連結計算書類の連結注記表
・計算書類の個別注記表
(2) 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。
(3) 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（※）及び上記の東証ウェブサイトにてその旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。
(4) インターネットを使用することに支障がある株主様のご参加方法：6ページをご覧ください。
(5) 事前の議決権行使の取扱い・当日の議決権行使の取扱いについて：13ページをご覧ください。
(6) 本株主総会の議事に用いる通信方法及び通信障害対策・代理人によるご出席について：14ページをご覧ください。

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

以上

バーチャルオンリー株主総会について

本株主総会は、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）として、完全オンライン（インターネット上のみ）で開催いたします。

当社は、「産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律」の成立を受けて、2021年6月22日開催の定時株主総会において、バーチャルオンリー株主総会の開催を可能とするための定款変更を上程し、決議いただきました。これにより、当社は株主総会の開催方法としてバーチャルオンリー株主総会を選択することが可能となりました。

これを踏まえ、当社は、本株主総会の開催方法を、当社を取り巻く状況の変化、株主の皆様との対話のあり方、株主の皆様のご意見等を考慮し、社外取締役が過半数を占める取締役会で検討した結果、以下の理由により、本株主総会をバーチャルオンリー株主総会の方法で開催することを決定いたしました。

- ①全ての株主様に対して、物理的な所在や時間的余裕の有無を問わない、平等な形で本株主総会に参加する機会をご提供し、またオンラインならではの工夫をすることにより、本株主総会における株主の皆様のご権利行使の促進、また、株主の皆様との積極的対話や満足度向上の実現が期待できること。
- ②過去3回の定時株主総会をハイブリッド型株主総会で開催した結果、リアル会場出席の株主様の数が限定的である一方、オンライン出席の株主様の数が多数であり、オンライン出席の株主様からも遠方からでも出席できる、気軽に出席できる等肯定的なご意見が多いこと。
- ③本株主総会が、株主提案がなされる等、リアル会場での開催が望ましい状況にないこと。

バーチャルオンリー株主総会の運営にあたっては、13ページの「ご質問の取扱い方針について」に記載のとおり、原則として全てのご質問に回答し、その内容を後日当社ウェブサイトで公開する等、株主様のご懸念を生むことがないように引き続きオープンな株主総会の運営に努めてまいります。

今後の株主総会の開催方法の決定にあたっては、開催の都度、株主の権利を最優先に考え、また感染症への対策等をはじめとした社会的要請を踏まえ、当社取締役会の決議により慎重に決定いたします。

なお、**株主様が実際にご来場いただく会場はございませんので、ご注意ください。**

事前の議決権行使、事前質問及び当日の出席方法について（サマリー）

事前の議決権行使をされる株主様

→詳細は7～8ページをご覧ください

- ・インターネット等又は書面（郵送）により、本株主総会の前日までに議決権行使をすることができます。7～8ページのご案内に沿って、議決権のご行使をお願いいたします。
- ・事前の議決権行使期限は、**2023年6月20日（火曜日）午後5時20分まで**となります（インターネット等の場合は入力完了分、書面（郵送）の場合は到着分まで）。

事前質問をされる株主様

→詳細は9～10ページをご覧ください

- ・事前のご質問をインターネット又は書面（郵送）によりお送りいただくことができます。9～10ページのご案内に沿って、ご質問をお送りください。
- ・事前質問の受付期限は、**2023年6月20日（火曜日）午後5時20分まで**となります（インターネットの場合は入力完了分、書面（郵送）の場合は到着分まで）。

当日ご出席される株主様

→詳細は11～12ページをご覧ください

- ・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、議決権行使等を行うことができます。
- ・事前のお申込みは不要ですが、11～12ページのご案内に沿って、**当日はお早めにアクセスをお願いいたします。**
- ・オンライン出席の推奨環境は、11ページをご覧ください。
- ・テスト視聴で事前の動作確認をお勧めします。詳細は12ページをご覧ください。

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及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、**電話でご連絡いただけますようお願いいたします。**

ご留意事項（必ずご確認ください）

→詳細は13～14ページをご覧ください

	ログイン情報について	ログイン後の操作、配信視聴について
お問合せ先	三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696 5月29日（月）～6月21日（水） 午前9：00～午後5：00 （平日のみ、株主さま限定オンラインイベント終了まで）	コインチェック株式会社 03-6416-5286 6月21日（水） 午前11：00～株主さま限定オンラインイベント終了まで

事前の議決権行使をされる株主様

事前の議決権行使をお願いいたします

行使期限

2023年6月20日（火曜日）午後5時20分まで

株主総会にオンラインでご出席される株主様も、通信障害等に対する備えとして事前の議決権行使をお願いいたします。なお、事前の議決権行使をされた株主様が、株主総会当日、オンラインでご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。

議決権の行使等についてのご案内

株主総会における議決権は、株主の皆様的重要な権利です。株主総会参考書類(27~40ページ)をご検討のうえ、議決権の行使をお願いいたします。

インターネット等による議決権の行使



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。

詳細は8ページをご覧ください

行使期限

2023年6月20日（火曜日）午後5時20分入力完了分まで

注：複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い

- インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合、インターネット等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。
- インターネット等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。

書面による議決権の行使



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

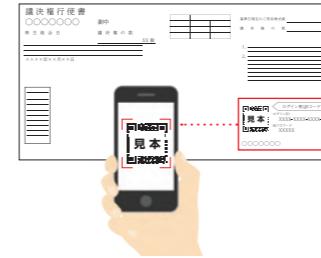
2023年6月20日（火曜日）午後5時20分到着分まで

インターネット等による議決権の行使のご案内

QRコードを読み取る方法

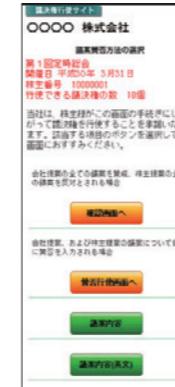
議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 以降は画面の案内に沿って賛否をご入力ください。



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

ログインID・仮パスワードを入力する方法

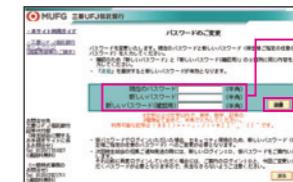
議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

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



「ログインID・仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

- 新しいパスワードを登録する。



「新しいパスワード」を入力
「送信」をクリック

- 以降は画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク
0120-173-027
(通話料無料/受付時間 午前9:00~午後9:00)

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

事前質問をされる株主様

事前のご質問をお送りください

送信期限

2023年6月20日（火曜日）午後5時20分まで

※書面（郵送）による事前質問は2023年6月20日（火曜日）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、インターネット又は書面（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の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下記のアドレス又はQRコードからログイン画面にアクセスしてください。
(インターネット等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)

アドレス：<https://web.sharely.app/login/lxil-81>

QRコード：



- ②下記「ログイン画面」で、案内に沿ってご入力ください。
(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)

株式会社LIXIL 第81回定時株主総会

株主番号
012345678

郵便番号
150-0044

保有議決権数
1000

ログイン

このウェブサイトは?
株主番号等はどこで確認できますか?
Are you an overseas resident?
日本語/Japanese

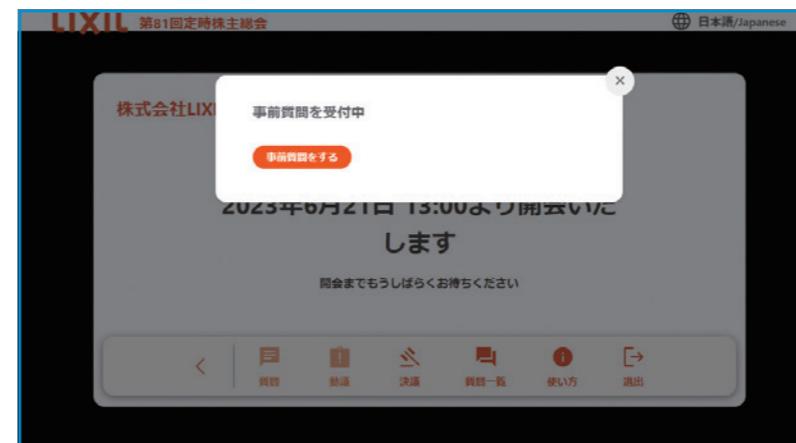
株主番号
(数字8桁/半角)

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)

英語はここから選択

- ③下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下記「事前質問画面」で、ご質問内容をご記入のうえ、送信してください。

株式会社LIXIL 日本語/Japanese

第81回定時株主総会 - 事前質問フォーム

議案を選択

質問の内容を500文字以内で入力してください

500 送信する

ここにご質問をご記入ください
・1回につき1問、500文字以内
・日本語又は英語のみ
・送信3回まで
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。

書面（郵送）による事前質問の方法

下記の内容に沿って、提出期限までに下記送付先にご質問を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及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500文字以内（日本語又は英語のみ）、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：2023年6月20日（火曜日）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。

当日ご出席される株主様

- 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、議決権行使等を行うことができます。
- 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。**
株主総会にオンラインでご出席される株主様も、通信障害等に対する備えとして事前の議決権行使をお願いいたします。詳細は7ページをご覧ください。

オンラインでのご出席方法

- ①下記のアドレス又はQRコードからログイン画面にアクセスしてください。
(インターネット等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)

アドレス：<https://web.sharely.app/login/lixil-81>

QRコード：



<推奨環境> 下記の環境を推奨いたします。

- OS： Windows 10, Windows 11, Mac OS X, Android *いずれも最新版
 - ブラウザ： Google Chrome, Firefox, Safari *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、テスト視聴にて動作のご確認をお願いします。詳細は12ページの「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。

- ②下記「ログイン画面」で、案内に沿ってご入力ください。
(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)

株式会社LIXIL 第81回定時株主総会

株主番号
012345678

郵便番号
150-0044

保有議決権数
1000

ログイン

このウェブサイトは?
株主番号等はどこで確認できますか?
Are you an overseas resident?
日本語/Japanese

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)

英語はここから選択

- ③下記「オンライン出席画面」からご出席ください。

映像画面

株式会社LIXIL 第81回定時株主総会

2023年6月21日 13:00より開会いたします

開会までもうしばらくお待ちください

質問 動議 決議 質問一覧 資料一覧 使い方 退出

質問タブ
ここから質問をご記入ください
・1回につき1問、500文字以内
・日本語又は英語のみ
・送信3回まで
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

動議タブ
ここから動議をご記入ください
・送信1回につき1動議、500文字以内
・日本語又は英語のみ
動議採決方法は、株主総会当日ご案内いたします

議決権行使タブ
ご行使方法は、株主総会当日ご案内いたします

お願い

事前にテスト映像視聴日を設けますので正しく表示されるか是非ご確認ください。
日時：2023年6月17日(土)及び6月18日(日) 午前10時～午後6時
テストURL：<https://web.sharely.app/login/lixil-81-test-jp>
※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又は書面（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、株主総会当日のご質問を含め、ご質問の受付時間内に受領する全てのご質問に、原則としてご回答いたします。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、本株主総会の目的事項と無関係の事項に関するご質問等にはお答えできかねます。
 - ②事前のご質問につきましては、当社ウェブサイト（※）において、株主様のご質問とその回答を株主総会前に掲載させていただくことがあります。
 - ③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限り、ご質問への回答を打ち切らせていただく場合がございます。
 - ④株主総会の中でご回答できなかったご質問がある場合、公表が適切でないものを除き、後日当社ウェブサイト（※）でご回答させていただきます。
 - ⑤複数の株主様から同様のご質問があった場合、まとめてご回答させていただくことがあります。
 - ⑥ご質問の内容によっては、株主総会閉会後に開催する株主さま限定オンラインイベントでご回答させていただくことがあります。
- ※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扱いについて

- ①インターネット等と書面（郵送）により重複して議決権を行使された場合、インターネット等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インターネット等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（11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」タブ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、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（500文字以内、日本語又は英語のみ）とさせていただきます。詳細は12ページをご覧ください。
- 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」タブから投票をお願いいたします。詳細は、12ページをご覧ください。
- 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及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します。
- 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の用意、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通信障害が発生する場合に備え、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又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」に発生する場合に備えた対応
 - ・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」に発生する場合に備えた対応**
 - ・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又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又は続行の決定をおこなった場合、以下の予備日時に延会又は継続会を開催いたします。

予備日時：2023年6月26日（月曜日）午前10時（オンライン配信開始：午前9時45分（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又は押印のあるもの）
委任する株主様及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：2023年6月14日（水曜日）午後5時20分必着
- ※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。

(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及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な通信機器類及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及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、やむを得ない事情又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又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、同一又は類似の質問・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く場合がございます。
- 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、公衆配信等行うことは固くお断りいたします。

以上

株主さま限定オンラインイベント

「LIXIL 株主さま向けトークセッション：未来を見据えたイノベーションの創出」

本株主総会閉会后、株主さま限定オンラインイベントを開催いたします。イノベーションをテーマに、LIXILの取り組みや経営陣のリアルな想いをオンラインでお届けします。株主さま限定コンテンツとなっていますので、ぜひご参加ください。

1. 日時

2023年6月21日（水曜日）本株主総会閉会后、休憩をはさんだのちに開催いたします。開催時間は45分を予定しています。
※通信障害等により、本株主総会を予備日（2023年6月26日）に開催する場合は、本イベントは開催いたしませんのでご了承ください。

2. 参加方法

参加申込みは不要です。本株主総会閉会后、株主総会の配信画面を閉じずにそのままの画面でイベント開催までお待ちください。配信画面のログイン方法は株主総会と同様です。ログイン方法の詳細につきましては、11ページをご参照ください。

3. 内容

LIXILにおけるイノベーションをテーマに、今後の成長の核となる施策・商品に関する情報を登壇者のトークセッションにてご紹介します。また、トークセッションの後に質疑応答の時間も設けています。ご質問をいただく際は、株主総会と同様、配信画面の「質問タブ」よりご質問内容を入力の上、送信してください。

<登壇者>



瀬戸 欣哉
取締役 代表執行役社長
兼 CEO



吉田 聡
執行役専務
LIXIL Housing
Technology
(LHT) 担当



大西 博之
執行役専務
LIXIL Water
Technology
(LWT) Japan 担当



君嶋 祥子<司会>
執行役専務
法務・Compliance・
内部監査 担当 兼
Chief Legal and
Compliance Officer

※都合により、上記の内容を予告なく変更する場合がございますので、ご了承ください。また、本イベントはライブ配信のみで、録画配信を行う予定はありません。

議決権行使のポイント

議決権行使のポイント 1 取締役候補者の選任について

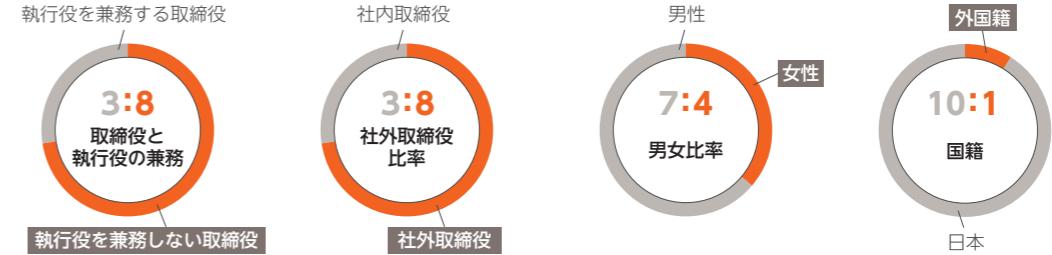
取締役に求められるスキルについて

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・知見を下記の「当社の取締役に求められる経験・知見・専門性」（以下「スキル」といいます）のとおりに定めており、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」の観点は、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が期待されます。

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)	当社における地位及び担当 (取締役会議長・委員会委員については本株主総会後の取締役会で選定予定)	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62歳	7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	松本 佐千夫	男性	満63歳	3年	取締役 代表執行役副社長	再任	執行	15回/15回 (100.0%)	0 (なし)	
3	Hwa Jin Song Montesano	女性	満52歳	3年	取締役 代表執行役専務	再任	執行	15回/15回 (100.0%)	1 (なし)	
4	青木 淳	男性	満66歳	—	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	新任	社外 独立	非執行	—	0 (なし)
5	石塚 茂樹	男性	満64歳	—	社外取締役 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	新任	社外 独立	非執行	—	1 (なし)
6	金野 志保	女性	満59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	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (なし)
7	田村 真由美	女性	満63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	非執行	12回/12回 (100.0%)	2 (なし)
8	西浦 裕二	男性	満70歳	4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	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (なし)
9	濱口 大輔	男性	満70歳	4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	非執行	15回/15回 (100.0%)	0 (なし)
10	松崎 正年	男性	満72歳	4年	社外取締役 取締役会議長 兼 ガバナンス委員会委員長 兼 指名委員会委員	再任	社外 独立	非執行	15回/15回 (100.0%)	3 (なし)
11	綿引 万里子	女性	満68歳	2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	非執行	15回/15回 (100.0%)	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各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、31～38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。当社又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有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。

本株主総会において議案が承認された場合



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
✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳					
✳	✳	✳	✳	✳	✳									
✳	✳	✳			✳	✳								
✳	✳	✳			✳	✳	✳	✳	✳		●		●	●
✳	✳				✳	✳	✳	✳	✳			●		●
✳	✳	✳		✳	✳	✳			✳			●		●
✳	✳		✳	✳	✳	✳			✳		★		●	●
✳	✳	✳	✳	✳	✳							★		●
✳	✳				✳	✳		✳	✳	★	●			★
		✳		✳	✳	✳					●		★	●

社外取締役の独立性について

当社は上場している国内の各証券取引所に対する独立役員の届出に加えて、独立性を確保するための独自の独立性基準を定めています。詳細は40ページをご参照ください。

議決権行使のポイント 1 取締役候補者の選任について

2023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、議案が承認された場合の取締役会の構成人数は11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」にあり、「コーポレート・ガバナンスの持続的な質的向上」と「次世代へのトランスフォーメーション」を目指しています。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2名（現任2名の退任）を含む11名の取締役候補者を提案するものです。

社外取締役の評価制度について

当社では、社外取締役の貢献度を評価することを目的に、定期的な社外取締役の個人評価を行っています。2023年3月期においては、第2回目の評価を以下の通り実施しました。

【評価方法概要】

評価対象者：社外取締役3名（2021年新任の2名、2022年新任の1名。2022年新任者については簡易評価を実施）

評価方法： 全取締役・全執行役等への外部専門機関による個別インタビュー形式

評価の観点： ・当社のガバナンスの再構築に資する取組みをしているか

- ・議題の目的に即した、的を射た質問等をしているか
- ・委員会の委員として、どのような貢献をしているか 等

当該評価結果については、社外取締役本人にフィードバックを行い、今後の改善につなげるとともに、指名委員会における社外取締役の交代計画の検討材料の一つとして活用しています。

取締役候補者のスキルマトリックス評価プロセス

当社では各スキル項目の該当有無は、以下の判断基準を基に、各取締役候補者本人が自己評価を行い、指名委員会で確認し決定しています。

【判断基準】スキル項目	判断基準
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
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
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
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
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
リスク管理等の知見	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
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
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
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
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

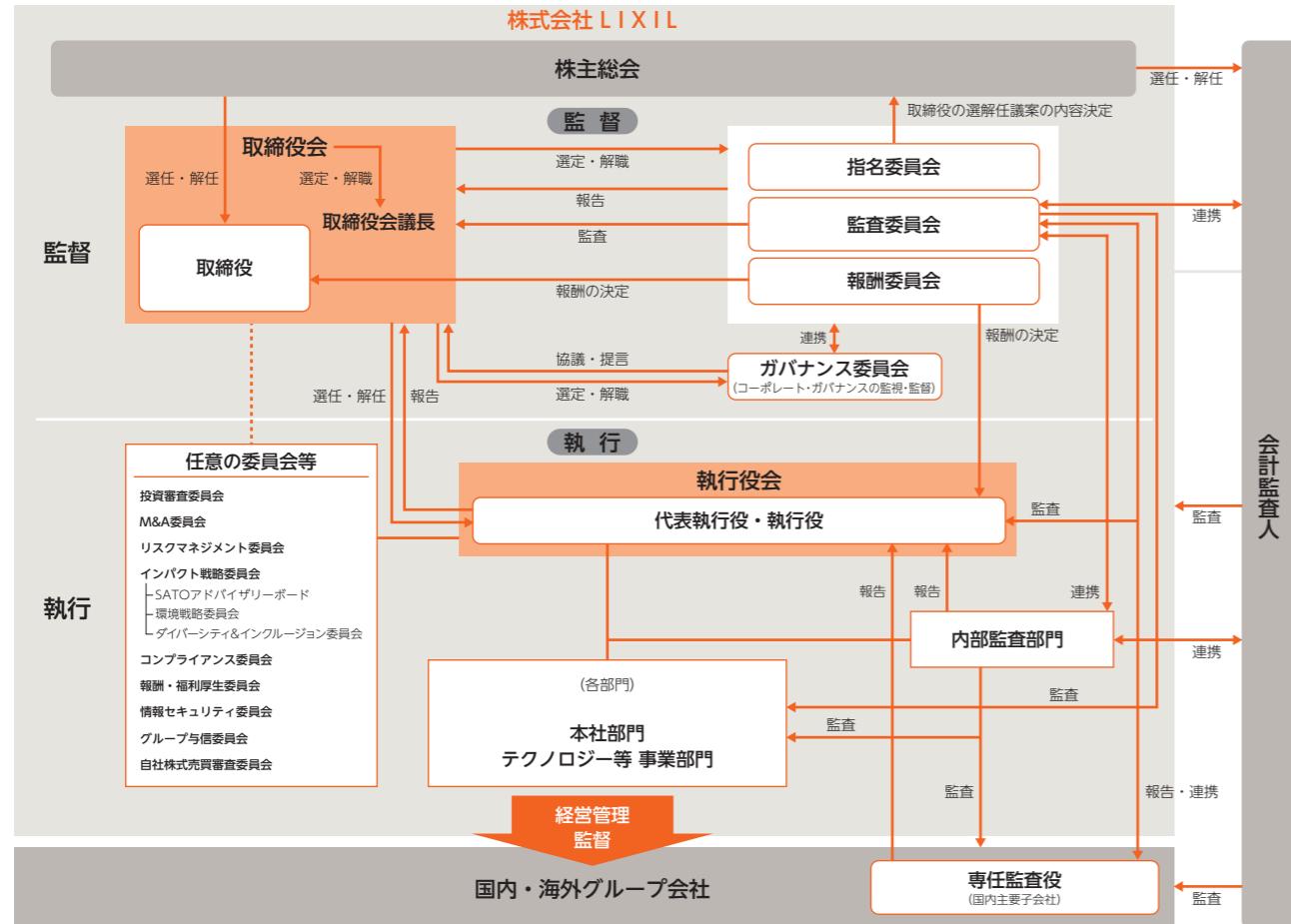
取締役候補者の選任プロセス

時期	社内取締役候補者	社外取締役候補者（再任）	社外取締役候補者（新任）
2022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	社外取締役候補の探索計画の策定
9月		社外取締役の個人評価の実施方法を審議	候補者リストの整備
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個人評価の実施 (詳細は19ページをご参照ください)	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			指名委員と新任候補者との面談を実施
12月			
2023年1月	指名委員長・CEOとの協議結果等を踏まえ、来期体制を検討	個人評価結果のフィードバック 来期以降の社外取締役の交代計画の方針を審議	取締役候補者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	2023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	取締役の選任 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、方針について

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、インパクト戦略等の重要な方針の決議や単なる経営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、合理性を担保した、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、取締役会の役割が「成長戦略への更なる貢献」であることを踏まえ、当社の持続的成長にとって重要なテーマを優先的に議案として設定し、リスクマネジメントが適切になされているかどうかの観点から監督をしています。

LIXILのコーポレート・ガバナンス体制図



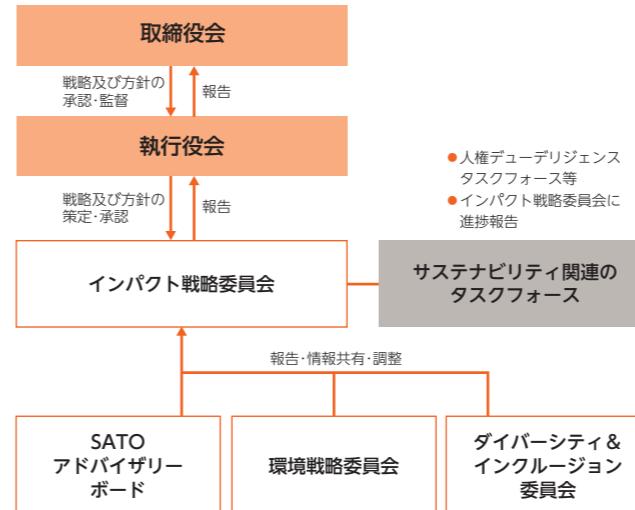
各委員会の構成と社外取締役比率について (本株主総会終結後の取締役会・委員会)



インパクト戦略の推進とリスク管理体制

当社は、インパクト戦略について、取締役会、執行役員会及びインパクト戦略委員会等の連携体制を築き、全社的な取組みを推進しています。

<インパクト戦略の推進とリスク管理体制図>



インパクト戦略及びESGに関連する他の委員会との調整を行い、優先取組み分野におけるコミットメントを管理・追跡

<取締役会の監督と執行状況報告の仕組み>

執行サイドにおけるインパクト戦略の推進に係る取組みは、管掌執行役から取締役会に、執行役の職務執行状況報告の一環として報告される他、インパクト戦略委員会や環境戦略委員会から定期報告されます。また、インパクト戦略委員会から執行役員会へは、議事録の提供及び取組み状況について定期報告されます。

実施内容	報告先	報告者	頻度
執行サイドで策定した方針の報告 非財務のインパクト戦略関連目標の合意・進捗確認を実施	取締役会	CEO	1回/ 半期
各インパクト戦略関連目標の進捗情報を報告	取締役会	管掌執行役	1回/ 四半期
インパクト戦略委員会及び関連する委員会の議事録の提供 取組み内容の報告・承認	取締役会 執行役員会	インパクト戦略委員会	1回/ 四半期

議決権行使のポイント > 3 気候変動を含む環境課題への取組み・リスク管理について

気候変動を含む環境課題への対応（ガバナンス、戦略、リスク管理）

- 当社は、LIXIL環境ビジョン2050に「Zero Carbon and Circular Living（CO₂ゼロと循環型の暮らし）」を掲げ、地球環境と社会に対するインパクト（良い影響）の最大化に向けた取組みを推進しています。「気候変動対策を通じた緩和と適応」「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」を3つの重点領域とし、2023年3月期には、それぞれの領域において定量的・定性的な中間目標を策定しました。詳細は下表をご覧ください。
- 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は、適切なガバナンス体制を構築し、リスクや機会、目標進捗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、執行役員から任命を受けたChief Environmental Impact Officer（CEIO）が委員長を務める環境戦略委員会を設置しています（管理体制については22ページをご参照ください）。
- 気候変動は、私たちが取り組むべき喫緊の課題であり、「気候変動対策を通じた緩和と適応」は当社の重要課題の一つです。当社では、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に基づき、気候変動問題が当社に及ぼすリスクと機会の特定・評価を行い、情報開示フレームワーク（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った情報開示を行っています。また、2031年3月期までのCO₂排出量削減に向けた中期目標は、SBTiの新基準である1.5℃水準に合致しており、認定も更新しています。
- TCFD提言に基づく情報開示詳細については、当社ウェブサイト上に開示しています。
【URL】 https://www.lixil.com/jp/impact/environment/pdf/Disclosures_Based_on_the_TCFD_Recommendations_JPN.pdf



■指標と目標（気候変動の領域部分の抜粋）

領域	フェーズ	中期目標
通じた緩和と適応	事業プロセス	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量を2031年3月期までに50.4%削減する（2019年3月期比）
	自社バリューチェーン	Scope3におけるCO ₂ 排出量を2031年3月期までに30%削減する（2019年3月期比）
	インパクトの拡大	節湯水栓・節水型トイレの販売構成比を2031年3月期までに100%にする（日本） 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比を2026年3月期までに100%にする（日本）

*気候変動を含む重点領域の中間目標は当社ウェブサイトをご覧ください
【URL】 <https://www.lixil.com/jp/impact/approach/environment.html#Mid-term-targets>

ESG説明会の開催



2023年4月、アナリストや機関投資家を対象にESG説明会を開催いたしました。情報の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

【URL】 https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/ins_presentation_detail.html

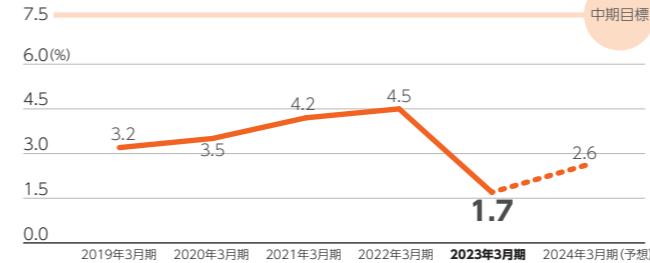
議決権行使のポイント > 4 経営戦略に関する進捗について

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2023年3月期はそれぞれ1.7%、4.8倍でした。

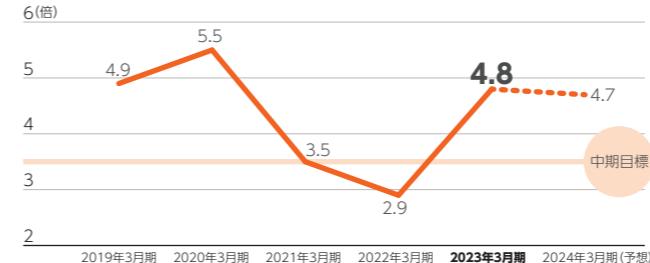
事業利益率



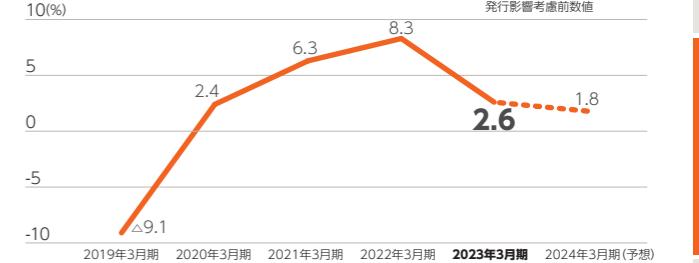
投下資本利益率(ROIC)*1



ネット有利子負債/EBITDA



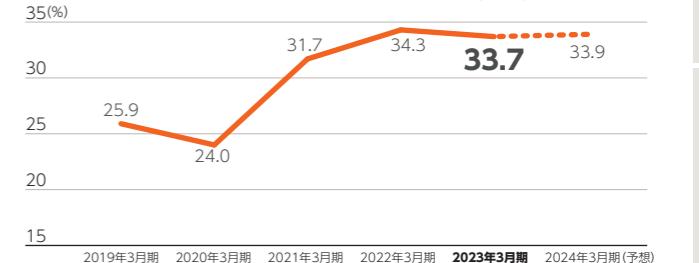
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)*



売上収益



親会社所有者帰属持分比率*



株主総会参考書類

株主総会参考書類

議案 取締役11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11名の選任をお願いするものです。当社の定めるスキルマトリックス（17～18ページ）の「当社の取締役に求められる経験・知見・専門性」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・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2名を含む取締役候補者11名としました。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（40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62歳)) 男性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：7年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **503,908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、担当及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) (現任)
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

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

瀬戸氏は、複数企業の経営者としての豊富な経験と幅広い知識を活かし、強いリーダーシップをもって、LIXIL及びグループ会社（以下「当社グループ」）の重要な業務執行及びコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。会社の事業運営を広く見渡す立場にある代表執行役社長兼CEOとして、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、取締役会の実効性向上に貢献しています。今後も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

コストの急上昇と景気後退による需要減退への対応が今年度の最大の課題です。この数年間でコスト構造の変革、価格感受性が低い商品への移行、価格の適正化をはじめ、長期的な対策として、環境問題に対応する商品・ビジネスを拡充してきました。さらに、デジタル技術の活用により、生産性向上とマーケティング強化を図っています。困難な状況が想定以上に長く続きましたが、結果的に体質強化につなげることができたと考えています。

候補者番号

2



まつもと さちお
松本 佐千夫

(1959年10月27日生 (満63歳)) 男性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：3年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **95,144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%)**

略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1982年 4月	富士ゼロックス株式会社 (現 富士フィルムビジネスイノベーション株式会社) 入社	2017年 6月	LIXILグループファイナンス株式会社 代表取締役社長
2010年 7月	同社 執行役員 経理・財務全般担当 経理部長	2018年 6月	株式会社LIXIL 取締役 副社長 Chief Financial Officer 兼 (Corporate F&T部門) 経理財務本部長
2013年 4月	株式会社LIXIL 専務執行役員CFO 兼 経理本部長 兼 内部統制管掌	2018年 6月	当社代表執行役員副社長 経理・財務・M&A担当 兼 Chief Financial Officer
2013年 6月	同社 取締役 専務執行役員CFO 兼 経理本部長 兼 内部統制管掌	2020年 4月	株式会社LIXIL 代表取締役 副社長 Chief Financial Officer
2013年 6月	当社執行役専務 経理・財務担当 兼 共同CFO	2020年 6月	当社取締役 代表執行役員副社長 経理・財務・M&A担当 兼 Chief Financial Officer
2015年 4月	当社執行役員副社長 経理担当 兼 Chief Financial Officer	2022年10月	当社取締役 代表執行役員副社長 経理・財務・M&A・IR担当 兼 Chief Financial Officer (現任)
2015年 4月	株式会社LIXIL 代表取締役 副社長執行役員 兼 Chief Financial Officer		
2016年 6月	当社執行役員副社長 経理・財務・M&A担当 兼 Chief Financial Officer		

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

松本氏は、経理・財務・M&A・IR担当代表執行役員副社長兼CFOとして、当社グループ全体の財務を監督すると共に、M&A計画、財務戦略の立案等の当社グループ全体の方針策定を担うことに加えて、担当分野における各種ガバナンス強化・業務効率化に関する施策を推進する等、当社グループにおける主要な部門での豊富な経験と見識を兼ね備えています。今後もCFOとして取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を果たし、取締役会での財務戦略、M&A計画といった重要なテーマについて、より実効性の高い議論を行うことが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

2023年3月期は引き続き新型コロナウイルス感染症の影響が残る中、ウクライナへの軍事侵攻をきっかけとした原材料の更なる高騰、物流の混乱、為替の変動等多くの課題に対処してきた一年でした。新年度以降はこれら課題への対策に加え、継続的に取り組んできた戦略（差別化された商品の提供、原価低減、販管費の効率化等）の進展により、キャッシュフロー及び収益性の改善を通じて企業価値の向上・安定的な株主還元に向けて参ります。

候補者番号

3



ファ・ジン・ソン・モンテサーノ
Hwa Jin Song Montesano

(1971年4月24日生 (満52歳)) 女性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：3年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **49,958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、担当及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イビリティ担当 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イビリティ・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イビリティ担当 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イビリティ担当 兼 Chief People Officer
2014年11月	株式会社LIXIL 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer	2022年 3月	ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 (現任)
2015年 2月	同社 取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer	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イビリティ担当 兼 Chief People Officer
2015年11月	当社執行役専務 広報・コーポレートレスポンスイビリティ担当	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)
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イビリティ担当		

取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

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、当社グループの社内外のステークホルダー全般とのコミュニケーション及びエンゲージメントを掌管するとともに、全社的な人事施策の実行を主導する等、当社グループにおける主要な部門での豊富な経験と見識を兼ね備えています。今後もCPOとして取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を果たし、各種人事施策等を推進するにあたっての取締役会と執行役サイドの連携強化、取締役会の監督機能の向上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

世界情勢がこれまで以上に複雑かつ不確実になる中、LIXILは今まで以上に強く、卓越した企業になるべく、課題の優先順位を明確にしました。社会と地球にポジティブなインパクト (良い影響) を与えるというLIXILの強いコミットメントを誇りに思います。従業員は、これらの課題への取り組みを通じて、LIXILがより革新的かつ収益性のある企業になることを確信しています。従業員の声に、一層耳を傾けて彼らの期待や懸念に応えることにより、従業員とLIXILのPurpose (存在意義) の繋がりを更に深め、未来に対する彼らの信頼を強固にすることに努めて参ります。

候補者番号



あおき 青木

じゅん 淳

(1957年4月30日生(満66歳))

男性

新任 社外 独立 非執行

重要な兼職状況
株式会社 淳風満帆 代表取締役

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、担当及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	2017年 3月	同社 取締役
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	2018年 1月	同社 代表取締役 人事、秘書・渉外、企業文化担当
1993年 7月	同社 エンゲージメント・マネジャー	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・ファシリティマネジメント担当
1995年 7月	同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー		
1999年 2月	BNPパリバ・カード・日本代表		
2011年11月	フランス・同社 国際人事部門責任者	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、ファシリティマネジメント・グローバルプロフェッショナル事業・資生堂パートナー・資生堂美容室・資生堂社会福祉財団・コドモロジー担当
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	2022年 1月	株式会社淳風満帆 代表取締役 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

青木氏は、一級建築士として、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。また株式会社資生堂のチーフ・ピープル・オフィサーとして、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、代表取締役としてグローバルに事業を展開する上場企業の経営にも携わってきました。建築等の技術に関する知見、ダイバーシティ&インクルージョンに関する深い知見、企業経営の実務経験、グローバルな事業経験を有していることから、当社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に選任いただくことにより、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、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

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。同社グループと当社グループとの間には修理等に関する取引がありますが、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0.00001%であり、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（40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

「選ばれる製品・サービスを通じてお客さまにご愛顧いただき、より一層喜んでいただくために新たな価値創出に再投資をする」この価値創造のサイクルが、あらゆるビジネスの根幹です。持続的に成長させることで株主の信任が得られ、環境や社会をより良くすることで世の中の信認を得られます。執行チームが「価値創造のサイクル」をフルスピードで回せるよう、「それもあるね!」という新たな視点を提供するとともに、万が一のときには頼れるブレーキ役でありたいと思います。世界中に、豊かで快適な住まいを実現するために！

候補者番号



いしづか しげき 石塚 茂樹

(1958年11月14日生(満64歳))

男性

新任 社外 独立 非執行

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **0株**

他社上場会社兼職先社数 **1社**

略歴、当社における地位、担当及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 執行役員 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		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

石塚氏はソニーグループ株式会社及びそのグループ会社における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、製造技術及び品質マネジメント等に長年にわたり携わってきました。グローバルに事業を展開する企業での長年にわたる経営実務経験及び製造・技術開発に関する高い見識を有していることから、当社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に選任いただくことにより、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、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

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0.0006%、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0.0001%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（40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

エレクトロニクス分野において、長年にわたり開発・企画・設計・製造そしてマーケティング&セールス等広範囲な領域で経験を積んで参りました。特に、技術系バックグラウンドをもつ社外取締役として、製造業の基本である品質・コスト・サプライチェーンの向上に加えて、先行きが不透明な時代にあっても持続的な成長を目指す当社の価値創造に貢献したいと考えております。

候補者番号



このしほ
金野志保

(1963年6月28日生(満59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]

重要な兼職状況
金野志保はばたき法律事務所 代表兼弁護士

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：**10回/10回 (100.0%)** ※2022年6月就任
監査委員会：**14回/14回 (100.0%)**

略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年 4月	弁護士登録	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)
2005年 6月	ヤフー株式会社 監査役	2016年 6月	株式会社カカコム 社外取締役
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	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)
2009年 4月	早稲田大学法務研究科 教授	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
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	株式会社新生銀行 社外監査役
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	2018年 6月	マネックスグループ株式会社 社外取締役 (現任)
2015年 3月	金野志保はばたき法律事務所 代表 兼 弁護士 (現任)	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 6月	ワタミ株式会社 社外取締役	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 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

金野氏は、法律の専門家である弁護士として長年のキャリアを持つことに加え、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わ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、数多くの上場企業の社外役員としての経験を有していることに加えて、弁護士業務を通じて得られたコーポレート・ガバナンスやダイバーシティ&インクルージョンに関わる深い知見を基に、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。2021年6月の当社取締役就任以降は、監査委員会、指名委員会及びガバナンス委員会の委員を務め、特に法務・コンプライアンスに関する専門性を活かして、コーポレート・ガバナンスに係る重要な視座の提供等、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代表兼弁護士です。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の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

昨年度は監査委員会委員及び指名委員会委員として尽力して参りました。社会が大きく変容していく中、当社は環境戦略を変更し、地球環境及び社会に対するインパクト (良い影響) を拡大することを目指すことといたしました。当社が社会のサステナビリティに貢献し、持続可能な事業運営をなすことにより企業価値を向上させることを目指すために、引き続きDEI (Diversity, Equity & Inclusion) を含む人的資本経営を意識しながら、社外取締役として貢献して参りたいと思います。

候補者番号



たむらまゆみ
田村真由美

(1960年5月22日生(満63歳)) **女性**

再任 **社外** **独立** **非執行**

[本総会終結時の在任期間：1年]

重要な兼職状況
なし

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

12回/12回 (100.0%) ※2022年6月就任

委員会の出席状況
監査委員会：**9回/9回 (100.0%)** ※2022年6月就任

略歴、当社における地位、担当及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	ジョンソンディパーシー株式会社 (現 シーパイエス株式会社) 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及び期待される役割の概要

田村氏は、長年にわたるグローバル企業における豊富な経営経験と財務・会計に係る高い知見を有し、経営計画策定・M&Aにも携わってまいりました。また、NPO法人でダイバーシティ&インクルージョン推進に理事として関わった実績を有しています。近年は数多く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深い知見を有していることから、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。2022年6月の当社取締役就任以降は、監査委員会及びガバナンス委員会の委員を務め、特に財務・会計に関する専門性を活かし、課題の発見・リスクの把握等に貢献する等、積極的な発言・活動を通して、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の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

昨今の社会情勢や経済状況の変化により、財務的な成果のみならず企業の姿勢や貢献も一層注目されています。また当社の提供する製品やサービスの社会における重要性も増しております。それらを踏まえ当社がグローバルカンパニーとしてビジョンに向かって革新的に事業を進めチャレンジできるよう、これまでの国内外の企業経験を生かし、社外取締役としてのガバナンス機能を果たしていきたいと思っております。

候補者番号



にし 西 浦 裕 二

(1953年1月3日生(満70歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：4年]

重要な兼職状況

なし

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：13回/13回 (100.0%)

報酬委員会：11回/11回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当及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	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
2000年 2月	ブーズ・アレン・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
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 (現任)		

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

西浦氏は、複数の企業の経営に携わり、多くの企業再生案件に関わってきた経営のプロであり、難局に直面する企業の現場で、コーポレート・ガバナンスの再構築に関する豊富な知見・経験を有しています。2019年6月の当社取締役就任以降は、社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することに加え、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・推進を主導してきました。また、継続して指名委員会委員長を務め、当社の持続的成長を人の側面から支えるために、CEO後継者計画書の策定・実行、社外取締役の交代プロセスの明確化等の各種施策を主導してきました。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。同社と当社グループとの間には修理等に関する取引がありますが、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0.000004%であることから、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 (40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、三井住友信託銀行株式会社の顧問を5年間務め2020年3月に退任していますが、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。また、同社における経歴は、同氏の他業界における長い経験と知見を踏まえた就任であり、主要取引先金融グループの出身者が独立性を有しないと一般的な懸念にはあたらないものであると判断しています。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

LIXILのコーポレート・ガバナンスに関しては、外部機関より続けて高い評価を頂いています。しかし現状に安住するのではなく、ガバナンスの質の向上ならびに安定化に、さらに注力していくことをお約束します。そしてガバナンスという「経営の土台」の上で、事業が一層発展するよう、執行陣を精一杯監督・支援して参ります。引き続きこうした取組みを、温かくかつ厳しく見守って頂きますよう、お願い申し上げます。

候補者番号



はま 濱 口 大 輔

(1953年6月5日生(満70歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：4年]

重要な兼職状況

なし

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：11回/11回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当及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 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

濱口氏は、企業年金連合会の運用執行理事を長年務めたことに加え、「法制審議会会社法制部会」委員、「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」委員を歴任する等、コーポレート・ガバナンスに関する深い見識を有しています。2019年6月の当社取締役就任以降は、投資家の経験を活かして株主等ステークホルダー目線を取締役に反映させる等、取締役会の実効性向上に貢献するとともに、報酬委員会委員長として、執行役との意見交換等を通して、当社の役員報酬制度の改定を主導し、経営陣による中長期の企業価値向上を後押しする報酬制度の構築を主導しています。また指名委員会及びガバナンス委員会の委員として、各委員会での積極的な発言・活動等を通して、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

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、同社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 (40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

昨年度は世界的なインフレ等の影響を受けて、当社は残念ながら芳しくない業績に終わりました。そのような外部環境の変動にも左右され難いように、当社の企業体質を強化した上で、新たな成長軌道に乗せていく必要があります。そのために必要な諸施策をCEO以下執行陣が、激動する経済・社会情勢の中でも果敢に実行していくように、社外取締役としての監督と監視の役割を着実に果たしていく所存です。

候補者番号

10



まつ ざき まさ とし
松崎正年

(1950年7月21日生(満72歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：4年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **0株**

他社上場会社兼職先社数 **3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%)**

略歴、当社における地位、担当及び重要な兼職の状況

1976年 4月	小西六写真工業株式会社 (現 コニカミノルタ株式会社) 入社	2014年 4月	同社 取締役 取締役会議長
2003年10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 取締役	2016年 5月	いちご株式会社 社外取締役 (2023年 5月退任予定)
2005年 4月	コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカ ミノルタ株式会社) 執行役	2016年 6月	株式会社野村総合研究所 社外取締役
	コニカミノルタテクノロジーズセンター株式会社 代表取締役社長	2016年 6月	日本板硝子株式会社 社外取締役
2006年 4月	コニカミノルタホールディングス株式会社 (現 コニカ ミノルタ株式会社) 常務執行役	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 取締役会議長 兼 指名委員 会委員
2006年 6月	同社 取締役 常務執行役	2019年10月	当社取締役 (社外取締役) 取締役会議長 兼 指名委員 会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2009年 4月	同社 取締役 代表執行役社長	2021年 6月	当社取締役 (社外取締役) 取締役会議長 兼 ガバナ ンス委員会委員長 兼 指名委員会委員 (現任)
		2022年 6月	コニカミノルタ株式会社 特別顧問 (現任)
		2022年 6月	ウシオ電機株式会社 社外取締役 (現任)
		2023年 3月	ライオン株式会社 社外監査役 (現任)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

松崎氏は、コニカミノルタ株式会社において代表執行役社長、取締役会議長を務める等、グローバルに事業を展開する上場会社の経営に長年にわたり携わった実務経験に加え、一般社団法人日本取締役協会「サステナビリティ委員会」の委員長を務める等、コーポレート・ガバナンスに関する深い見識を有しています。2019年6月の当社取締役就任以降は、取締役会議長として取締役会を主導し、上記の経験・見識を活かして当社コーポレート・ガバナンスの実効性向上、持続的成長に貢献してきました。また、2021年6月以降においては、新たにガバナンス委員会委員長を務め、取締役会実効性評価の実行を主導し、取締役会、委員会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性基準 (40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

独立性を有すると判断した理由

松崎氏は、コニカミノルタ株式会社の取締役 取締役会議長でしたが、2022年6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製品の購入や修理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0.0022%、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0.00001%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性基準 (40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

社外取締役候補者本人からのメッセージ

ガバナンス体制再構築が一段落し、この一年は、本来の目的である当社の持続的成長、中長期的企業価値向上のための、取締役会での議論の質の向上に注力して参りました。社外取締役からの提案による議題の設定等、一定の前進は見られたと思います。向こう一年は、業績回復に向けた打ち手の確からしさ、将来に向けた取組みを確認していくとともに、リスクと機会の両面からサステナビリティ課題への取組みに目配りして参ります。

候補者番号

11



わた ひき ま り こ
綿引万里子

(1955年5月2日生(満68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]

重要な兼職状況
なし

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：**9回/9回 (100.0%)** ※2022年6月就任

略歴、当社における地位、担当及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 (現任)
2015年 6月	東京高等裁判所判事 (部総括)		
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及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、労働問題に関わる事案を含む多くの民事事件の解決に当たってきたことに加え、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わってきた実績を有しています。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、裁判官として多くの事件処理に当たってきた経験、高等裁判所の長官としての組織運営の経験を基に、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。2021年6月の当社取締役就任以降は、指名委員会、報酬委員会及びガバナンス委員会の委員を務め、特に法務、人材育成・開発、労務に関する専門性を活かし、各委員会での積極的な発言・活動を通して、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

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 (40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。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

事業活動を通じて社会に貢献することは、社会全体に利益をもたらすだけでなく当社グループの長期的持続可能性を高めるためにも重要であるとの基本姿勢が、事業活動の第一線にまで隈なく浸透した企業体質を実現できるように、執行部門との連携を更に深めていきたいと考えています。また、これからの事業活動における大きなリスク要因ともなりかねない人権問題について、法律家として培ってきた人権感覚、法的知見を背景に、執行部門のサポートを続けていく所存です。

(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、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年及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青木淳及び石塚茂樹の両氏の選任が承認された場合、両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、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年、綿引万里子、青木淳及び石塚茂樹の各氏は、当社の定める社外取締役の独立性基準（40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、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年及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金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年及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青木淳及び石塚茂樹の両氏の選任が承認された場合、当社は両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、松本佐千夫、Hwa Jin Song Montesano、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年及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、松本佐千夫、Hwa Jin Song Montesano、金野志保、田村真由美、西浦裕二、瀧口大輔、松崎正年及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青木淳及び石塚茂樹の両氏の選任が承認された場合、当社は両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行うとすることにより、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、当社及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、又は、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、詐欺的な行為又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又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、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。

コーポレート・ガバナンスについて

取締役会の実効性評価

1 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行うために評価を実施しています。

2 前期(2022年3月期)重点課題4点の進捗状況のご報告

重点課題	①新たなフェーズに適った取締役会の役割の再確認と戦略論議の深化	②指名委員会等設置会社に求められる委員会活動のあり方の再検討	③再構築したガバナンス体制を継続的に支える社外取締役の交代計画の実行	④継続的な企業価値向上を実現できるCEO後継者計画の実行
改善施策	当社の持続的成長にとって重要なテーマ11点のコンセンサス形成及び取締役会議案としての設定	各委員会の課題事項をガバナンス委員会で横断的に審議(指名委員会等設置会社における組織監査のあり方等)	当期指名委員会で交代計画の妥当性を改めて検証した上で、計画に則り実行	後継者候補リストの確認・更新 執行役後継者候補を含む、「次の世代のリーダー」に関する人材理解の促進
実施結果	当期実効性評価の結果、各課題の重点施策の実行を通して、取締役会・委員会が「成長戦略への更なる貢献」の役割を果たしていることを確認しています。			

3 当期(2023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及び取締役への個別インタビュー)を実施しました。

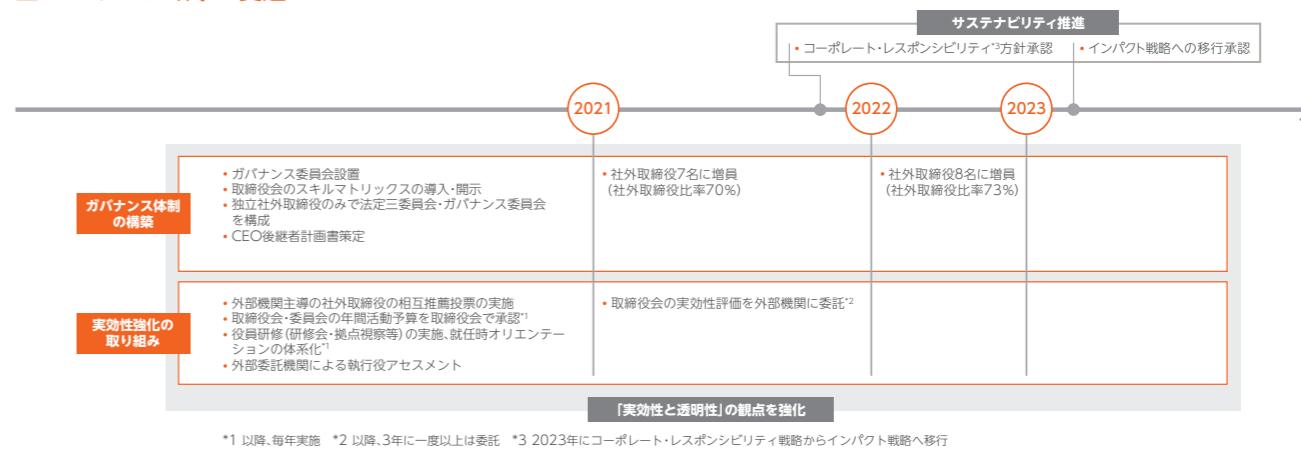
主な評価軸	<ul style="list-style-type: none"> ①前期重点課題4点が順調に進捗しているか ②「コーポレート・ガバナンスの再構築」から「企業価値の更なる向上の実現」を目指すステージへの移行が図れているか ③経営の重要テーマに係る審議が十分に行われているか 等
結果概要(外部専門機関の評価)	当社のコーポレート・ガバナンスの主要課題が「コーポレート・ガバナンスの再構築」から「企業価値の更なる向上の実現」を目指すステージに進展しているなか、当社取締役会の実効性は確保されていることが確認された。

4 来期(2024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ました。各課題にオーナーを設定し、課題解決に向けた施策を進めてまいります。

重点課題	<ul style="list-style-type: none"> ①取締役会による「あるべき監督」の確立 ②社外取締役の円滑な交代計画と定着支援 ③組織監査体制の強化に向けた取組みの促進
------	--

■ ガバナンス改革の変遷



■ 2023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
Playbook	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサプライチェーン改善 中長期的な成長戦略
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 法定三委員会、ガバナンス委員会からの報告・審議(CEOサクセッションプラン・社外取締役の交代計画・取締役会実効性評価対応 等)
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 持続的成長に向けた重要テーマの特定 サステナビリティに関する取組み状況のレビュー インパクト戦略
その他	<ul style="list-style-type: none"> 資本政策(自己株式の取得・消却) 知的財産戦略の推進状況、ガバナンス体制 その他重要テーマ(情報セキュリティ・品質・安全衛生 等)の活動状況・体制

各委員会の概況

ガバナンス委員会

主な役割	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及び改定、取締役会実効性評価の実施等について、協議又は取締役会への提言を行います。		
人員構成 社外取締役 8名	松崎 正年 委員長 (100%出席)	田村 真由美* (100%出席)	開催回数 7回 (2023年3月期)
	内堀 民雄 (86%出席)	西浦 裕二 (100%出席)	
	金野 志保 (100%出席)	濱口 大輔 (100%出席)	
	鈴木 輝夫 (100%出席)	綿引 万里子 (100%出席)	

*2022年6月21日就任。以降開催の委員会（5回）に全て出席。

活動概況	2023年3月期は、主に①前期取締役会実効性評価の重点課題のフォローアップ（戦略論議の深化等）、②取締役会の実効性評価の企画・実行を進めてきました。
6月～1月	2022年3月期実効性評価の重点課題のフォローアップ（戦略論議の深化等）状況の確認・審議
8月～11月	2023年3月期実効性評価の評価プロセスを第三者に委託する可否を検討及び決定
11月	当社の持続的成長にとって重要なテーマ11点のコンセンサス形成及び取締役会への報告（以降の取締役会議案等に11テーマを組み込み）
1月	コーポレートガバナンス・コードの対応状況の確認・審議
3月	当社コーポレートガバナンス基本方針の改定内容の確認・検討
4月	2023年3月期実効性評価結果を受領。課題事項等を審議
5月	取締役会に2023年3月期実効性評価の結果の概要及びガバナンス委員会の審議結果等を報告 課題毎に設定された各オーナーによる重点課題解決施策の検討

委員長からのメッセージ

2023年3月期は、(1)前期の実効性評価のフォロー、(2)今期の実効性評価の企画・実行、(3)改訂コーポレートガバナンス・コードへの取締役会の対応状況の確認、(4)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、当社の持続的企業価値向上のために取締役会・討議会で何を議論すべきかを、社外取締役の間で議論し、執行側と共有しました。(2)については、ガバナンス体制再構築から次のフェーズに向けた進捗を確認するための質問を工夫し、実行しました。

2024年3月期は、当社が対処すべき課題に対し、取締役会が果たすべき役割について、社外取締役間のディスカッションに時間を使っていきたいと思っております。

ガバナンス委員会委員長
社外取締役 **松崎 正年**
(2023年5月時点の委員長)



指名委員会

主な役割	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定します。また、執行役・代表執行役（CEO）の選任・選定及び解任・解職、取締役会議長、各委員会の構成員、各委員長の選定及び解職等について取締役会から諮問を受け、取締役会にその意見を答申します。		
人員構成 社外取締役 5名	西浦 裕二 委員長	松崎 正年	開催回数 13回 (2023年3月期)
	金野 志保*	綿引 万里子	出席率 全員 100%
	濱口 大輔		

*2022年6月21日就任。以降開催の委員会（10回）に全て出席

活動概況	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」の基盤として、「次世代人材の理解、育成計画のモニタリング」及び「社外取締役の交代計画の策定」等に注力しました。また取締役会、各委員会の質的向上に寄与するため、当社独自の取組みである「社外取締役の個人評価」を継続して実施しました。
7月	年間活動計画の議論、社外取締役交代計画の基本方針の策定
8月～11月	社外取締役の個人評価の設計、実施目的、実施方法、結果活用に関する審議 取締役会・各委員会の構成・運営に関する実効性評価の設計に関する審議
10～12月	次世代人材の理解、育成計画のモニタリングに関する審議、及びモニタリング実施 外部専門第三者機関による社外取締役の個人評価の実施
12月～2月	各評価結果の分析と社外取締役への評価結果フィードバック CEO後継者計画に基づくCEO選任に係る方針決定、来期執行体制に係る審議
3月	取締役候補者（株主総会議案）及び執行役選任に係る取締役会への答申案を決議

委員長からのメッセージ

2023年3月期の指名委員会では、これまで注力してきたガバナンスの再構築のフェーズから、LIXILの持続的な成長のフェーズへの移行を目指し、「経営チームの次の世代へのトランスフォーメーション」の基盤作りに取り組んでまいりました。具体的には、「CEO後継者計画の更新」、「次世代人材の理解、育成計画のモニタリング」、「社外取締役の交代計画策定」等です。今後も、「取締役会、各委員会の構成の見直し」、「社外取締役の交代計画の推進」、「経営チームの更なる理解と取締役会の監督機能の向上」、「次の世代を担う経営幹部の後継候補者リストの拡充」等を通して、当社のコーポレート・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
(2023年5月時点の委員長)



監査委員会

主な役割	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、監査報告書や会計監査人の選解任議案等の作成を行います。国内外のグループ会社には直接往査に加え、Corporate Audit統括部（内部監査部門）や専任監査役を派遣・配置し、効率的な監査を実施しています。		
人員構成 社外取締役 4名	鈴木 輝夫 委員長	金野 志保	開催回数 14回 (2023年3月期)
	内堀 民雄	田村 真由美*	出席率 全員 100%

*2022年6月21日就任・以降開催の委員会（9回）に全て出席

活動概況	監査委員会は、国内外のグループ監査体制を整備・発展させることで、より高いレベルでのコンプライアンス体制の構築並びに展開を目指しており、効率性や透明性にも配慮しています。今期は毎月開催される委員会に加えて、東南アジアの各拠点及び子会社の新規ビジネスにおける内部統制システムの遵守状況を中心に確認しました。
7月～8月	2023年3月期の監査方針の作成、年次監査計画の決議、選定監査委員及び特定監査委員の選任
8月～10月	会計監査人監査報酬同意、子会社往査1社、代表執行役との意見交換開始（年間4回実施）
11月～12月	執行役ヒアリング（LWT-J）、海外拠点往査（ベトナム・タイ）、子会社往査2社
1月～3月	執行役ヒアリング（LHT、Digital/IT）、現地会計監査人との意見交換（北米・欧州）、子会社往査1社、工場往査
4月～5月	工場往査、取締役・執行役の職務執行確認、会計監査人の再任・不再任・解任決議、内部統制システムの確認、監査報告書作成

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月次報告、代表執行役との意見交換や会計監査人との情報交換、工場往査等、迅速な情報収集に努めております。国内子会社については専任監査役の監査報告会開催及び往査への同席を行いました。海外についてはCorporate Audit統括部の監査結果聴取に加え、ベトナム、タイの内部統制状況について現地での聴取を行いました。北米、欧州については現地会計監査人を招聘し意見交換を実施しました。この他、世界的な価格高騰の影響及び価格転嫁状況等について確認して参りました。来期も引き続きグループ監査体制の整備・発展と透明性が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
鈴木 輝夫
(2023年5月時点の委員長)



*会計監査人に関する事項並びに業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況については、当社ウェブサイトに掲載する「第81期 報告書」の38～42ページをご参照ください
(https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)

報酬委員会

主な役割	取締役及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並びに個人別の報酬等を決定しています。		
人員構成 社外取締役 4名	濱口 大輔 委員長	西浦 裕二	開催回数
	内堀 民雄	綿引 万里子*	出席率
			11回 (2023年3月期)
			全員 100%

* 2022年6月21日就任。以降開催の委員会（9回）に全て出席

活動概況	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グローバルな観点で競争力のある報酬水準であるか、③外国人も含め豊富な経験を有する役員が活躍できる報酬制度であるか、という視点を重視して活動しました。
6月	2023年3月期の取締役の報酬等の決定方針及び個別報酬を決議
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 2024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、報酬ミックスについて外部専門機関と議論 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 2024年3月期の執行役の報酬等の決定方針と個別報酬を審議
2月～3月	2024年3月期の執行役の報酬等の決定方針及び執行役の個別報酬を決議 2024年3月期より、譲渡制限付株式報酬制度及び株式保有ガイドラインの導入を決議
4月	2023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 2024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行うための金銭報酬債権の額を決議
5月	2023年3月期の業績連動報酬の支給額を決議 2024年3月期の業績連動報酬の業績目標項目の数値を審議 株主総会後の報酬委員会への送り事項を確認

委員長からのメッセージ

2023年3月期は、当社の経営陣が持続的な価値創造をより一層推進するためには、今後の中長期インセンティブ報酬がどうあるべきかを報酬委員会で議論しました。その結果、中長期のインセンティブ報酬の一部として譲渡制限付株式報酬制度^{*1}を導入するとともに、執行役が自社株式の保有に努めるべく株式保有ガイドラインを設定しました。激動する経済・社会情勢の変化および当社の経営戦略の変化に対応して、経営陣が一丸となって経営目標達成に向けて邁進する強い動機付けとして、役員報酬制度が適切に機能しているかを常に意識し確認しながら、今後とも活動していく所存です。

報酬委員会委員長
社外取締役 **濱口 大輔**
(2023年5月時点の委員長)



* 1 譲渡制限付株式報酬制度については、50ページをご参照ください。
* 2 役員報酬制度の詳細は、当社ウェブサイトに掲載する「第81期 報告書」の20～33ページをご参照ください（https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html）。

(ご参考) 執行役を対象とする譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社では、執行役の中長期インセンティブ報酬制度として2020年3月期よりファントムストック制度を導入しています。この制度は、執行役が株主の皆様と株価変動のメリットとリスクを共有し、中長期にわたり持続的な企業価値向上を図るための経営判断を促進すること、加えてグローバル役員報酬体系の統一により国内外の優秀な人材を確保することを目的としています。導入以降、現在に至るまで、ファントムストック制度に期待する効果が確かに発揮されていることを報酬委員会が確認しています。

その一方で、日本のコーポレート・ガバナンス改革がめざましく進んでいる昨今においては、経営陣が自社株式を保有する意義がますます強調されるようになってきたことを鑑み、執行役の中長期インセンティブ報酬制度の見直しに関する審議が報酬委員会において行われてきました。

その結果、執行役が、在任期間にわたり株主の皆様との利害共有を深め、中長期的な価値創造に勤しむことを促すために、2024年3月期から、現行のファントムストック制度を執行役の中長期インセンティブ報酬制度全体の50%とし、残りの50%を譲渡制限付株式報酬制度とすることを2023年2月16日の報酬委員会において決議いたしました。なお、この目的を達成するために、本制度の譲渡制限期間は退任時までとしています。

さらに、新たに株式保有ガイドラインとして、執行役が在任期間において保有する自社株式数の目安（代表執行役は基本報酬の額の3倍以上、執行役は基本報酬の額の1倍以上）を定め、株主の皆様との利害共有を担保する仕組みを整えました。

(旧制度)

基本報酬	業績連動報酬	株価連動報酬
		ファントム ストック

2024年3月期以降の執行役の報酬制度

基本報酬	業績連動報酬	株価連動報酬
		ファントム ストック
		譲渡制限付 株式

(注) 対象の執行役は、取締役を兼務する者を含み、国内非居住者を除きます。

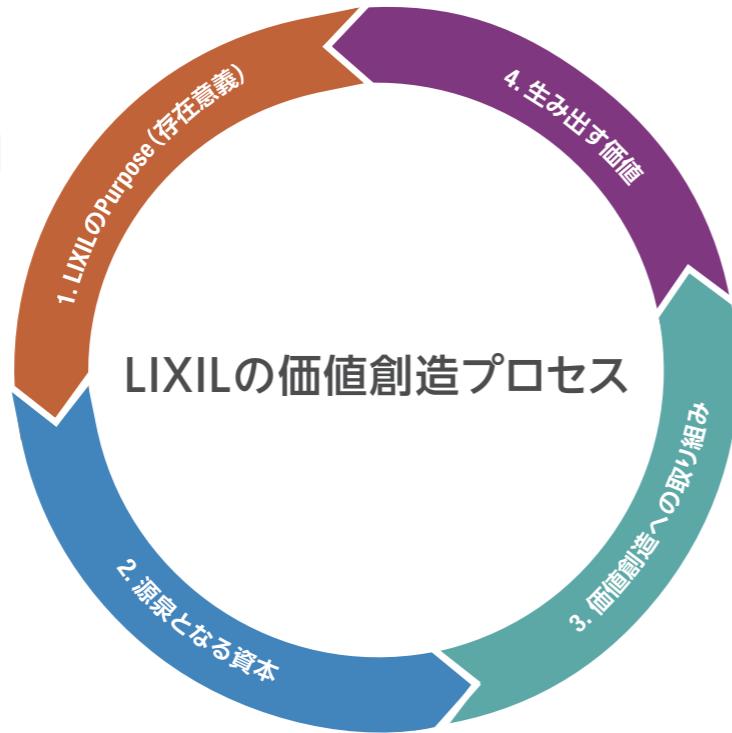
LIXILの価値創造プロセス

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

1 LIXILのPurpose (存在意義) 「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」

2 源泉となる資本

- 目的志向型の多様な人材
- グローバルな営業基盤
- 多彩なブランド・ポートフォリオ
- 意味のある製品デザイン
- 事業を支える財務基盤
- ものづくりを支える生産体制
- 持続可能な資源管理



4 生み出す価値

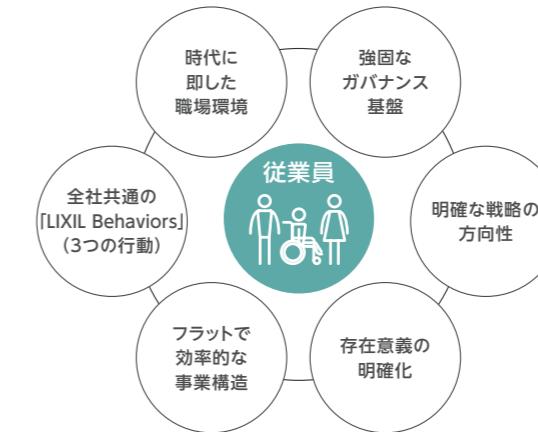
事業活動を通じてLIXILが生み出す価値

強固な財務実績と地域社会への貢献を通じて持続可能な成長を実現しています。

ステークホルダーにとっての価値

- 従業員**
[LIXIL Behaviors]を全社に浸透させ、誰もが輝ける職場環境を整備しています。
- エンドユーザー**
より快適な住生活を送れるような革新的な商品を環境資源に配慮した形で提供しています。
- ビジネスパートナー**
差別化された高品質の商品を安定して供給するとともに、専門的な訓練プログラムを継続しています。
- 地域社会**
衛生環境の改善、環境に配慮したイノベーション、多様性と包括性への取り組みを通じて貢献しています。
- 株主**
未来の成長をけん引する財務規律と非財務面における取り組みを通じて、負託にお応えしています。

3 価値創造への取り組み



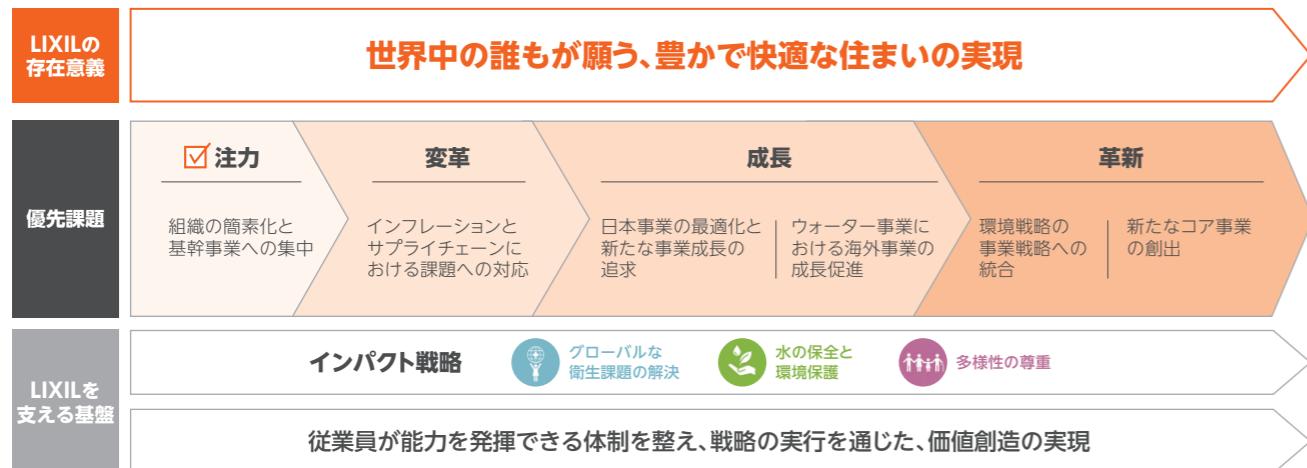
› LIXILの経営の基本的方向性

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、持続的な成長を遂げるために、中長期の経営の方向性である「LIXIL Playbook」で定めた優先課題に注力しています。また、機動的で起業家精神にあふれた組織への転換を図り、戦略を実行する従業員がその能力を存分に発揮できる体制を整えることに取り組んでいます。

近年、激変する経営環境下においても中長期の目標を達成し、社会に対する価値創造を加速させるため、当社は「LIXIL Playbook」に定める戦略を更新しました。

<主な更新点>

- ・インフレーションとサプライチェーン課題への対応
- ・新たな成長分野への投資を通じた収益性の改善
- ・環境戦略の事業戦略への統合による、企業価値向上と、社会や地球環境へのインパクト（良い影響）の拡大の両立
- ・新たなコア事業の確立



インパクト戦略

LIXILのPurpose（存在意義）は、急速に変化する世界において、私たちが暮らしと社会にインパクト（良い影響）を生み出す原動力です。これを実現するために、LIXILのインパクト戦略は、世界的な社会課題のうち緊急性が高く、当社の事業を通じて大きなインパクトを生み出すことができる領域である「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」の3つを優先取り組み分野として定めています。専門知識や事業規模を活かしながら、様々なステークホルダーと協働して進捗を確認しながら取り組みを進めています。インパクト戦略を事業活動と統合して推進することは、収益の改善、ブランド力の向上、そして、長期的な価値創造につながります。

› LIXILの人的資本について：グローバル人事戦略

LIXILの存在意義を実現するための中核

<従業員は価値創造の原動力>人材は企業にとって最も重要な資産であり、持続的な企業価値向上のためには人材育成への投資が不可欠です。LIXILの人事部門であるGPO（Global People Organization）は、「従業員の誰もが自信を持ちどこでも活躍できるように、LIXILを革新的でインクルーシブな組織へ変革」という目標の達成に向けて、2022年3月期～2025年3月期のGPO戦略における、5つのKPO（Key Performance Outcome）を策定しました。

インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む	インクルージョンが目指す目標であり、ダイバーシティはその結果として生まれるもの、と考えています。全従業員が、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の重要性を認識し、D&Iと革新を生む文化の密接な関係性を理解する必要があります。
人材育成への投資	変革を推進し、LIXILの将来にとって不可欠なイノベーションを生む文化を構築します。採用から人材育成に至るまでの基盤を構築し、全社で人事制度と手法を管理することで、グローバルな人材活用を実現します。
従業員エクスペリエンスの向上	従業員を事業活動の中心に据え、従業員の声に効果的に耳を傾けます。上司が部下の人事データに適時にアクセスできるよう基盤を整備し、部下の育成計画策定や能力開発の促進に活かすことができます。
HRコーポレートガバナンスの強化	人事データやガバナンス体制を強化することにより、様々なシステムや手法をグローバルに管理することで、一貫性と透明性のある情報収集と意思決定が可能になります。
ビジネス変革のためのHR変革	ビジネス変革のためのHR変革を実現すべく、事業ニーズの進化に沿って人事部門の役割を再定義し、従業員を事業活動の中心に据え、不可欠な人事機能を特定し、優先的に取り組みます。



多様性の尊重
“すべての人に
インクルージョンを”



変革：サプライチェーンの再構築

グローバルサプライチェーンの変革

新型コロナウイルス感染症のパンデミックや地政学リスクの高まり、資材・物流コストの上昇などの外部環境の変化を受け、安定的な製品の供給や物流コスト、在庫管理における競争優位性の確保には、グローバルサプライチェーンのさらなる強靱化が求められています。

部品の調達難や調達価格の高騰といったコスト増に対しては、販売価格の最適化や、素材の変更によるコストダウンを図るとともに、高付加価値の差別化商品へのシフトにより収益性改善を進めます。また、サプライチェーンの混乱による供給寸断への対策としては、調達先地域の多様化や、SKU（最小部品単位）の削減、基本設計や部品を共通化するプラットフォームをベースとした生産体制の構築にこれまでから注力してまいりましたが、これらの取り組みに加え、近年の外部環境の急激な変化に対応するため、新たな打ち手として次の事項に取り組んでいます。

これまでの取り組み

調達先の多様化
SKUの縮減、プラットフォーム化

今後の重要課題

地域間の仕入状況の再編
ノックダウンや後工程の現地化

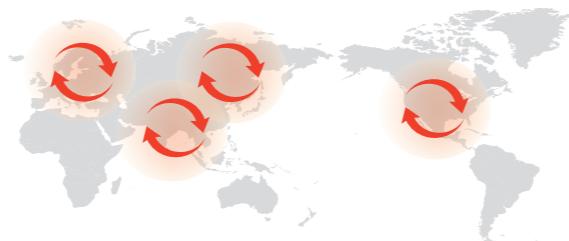
安定供給のための取り組み

コスト増への対応

サプライチェーンの再編

予期しない事態によってグローバルサプライチェーンが分断されるリスクに備え、地域内で、調達、生産、販売モデルを構築することや、生産・販売計画に即した現場での意思決定の統一化がこれまで以上に重要度を増しています。米州ではアジアからの調達に頼る部分が大きかった体制から域内での仕入れにシフトし、また、欧州からアジア等に輸送していた製品も、今後は各域内で生産する体制にシフトしてまいります。

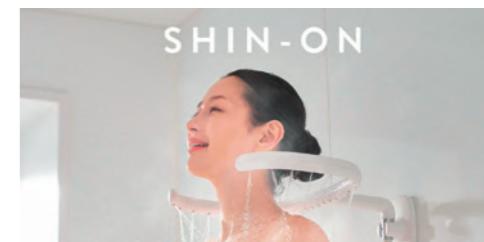
また、従来は大規模生産拠点的ない地域には完成品を輸送する仕組みを採用してきましたが、高騰する輸送コストへの対応、出荷のリードタイムの短縮化を目指し当該国では調達や生産が難しい部品だけを輸送し、それ以外は現地で生産、組立、販売するという取り組みも進めています。



成長：シャワー・バスルームソリューション提供によるウォーター事業の成長促進

新たなシャワーソリューション提供による差別化

当社では、ユーザーの声を元に、U字型のシャワーヘッドで前後左右の広範囲から出てくるお湯で身体を包み込んで温めるシャワー「SHIN-ON」*1を開発し、洗練されたデザイン、使い勝手のよい製品を目指して改良を重ね、2023年4月より株式会社NITTO CERA（株式会社LIXILの100%子会社）から一般販売を開始しました。ハンドシャワーを使用した時よりも身体が温まり、浴びた後も温もりが持続。使用湯量は節水シャワーでの入浴時と同等レベルで、浴槽にお湯を張るよりも少ない湯量で入浴できるため、節水・節湯（省エネ）にもつながります。



通常シャワー浴	節水シャワー 8.5L/分×10分 =85.0L	
SHIN-ON浴	節水シャワー 8.5L/分×5分 =42.5L	SHIN-ON 8.5L/分×5分 =42.5L
浴槽浴	節水シャワー 8.5L/分×5分 =42.5L	浴槽 180L



Basco製シャワードアを設置したバスルーム

北米事業におけるバスルームソリューションの拡充

LIXILでは、海外市場におけるバスルームソリューションの強化によって、成長機会につなげる戦略を推進してきました。この一環として、2022年12月に米国のシャワードアメーカーBasco社の事業を取得しました*2。北米市場では、浴室リフォームの鍵となるのはバスルームドアであり、LIXILの成長戦略を推進していく上で重要な一歩です。これにより、プロユーザーおよびエンドユーザーの購入プロセスを簡素化し、シャワーソリューションを包括的に提供することができるようになりました。また、北米における販売チャネルの多様化に加え、サプライチェーンの強化にもつながります。バスルームの商品選びにおける選択肢を広げ、効率的な購買プロセスを確立することで付加価値を提供し、エンドユーザーに選ばれるブランドを目指してまいります。

*1 <https://www.shinon-shop.com/>

*2 https://newsroom.lixil.com/20221214_basco（英語のみ）



高性能ハイブリッド窓「TW」

成長：高性能窓の拡販により脱炭素社会に貢献

日本では現在、既存住宅約6,200万戸のうち90%以上にあたる住宅が現行の省エネ基準を満たしていません。そのため、家全体の断熱性を高め、住宅のエネルギー効率を向上させることが喫緊の課題です。政府も省エネ効果の高い断熱窓への改修に対して過去最大規模（1,000億円）の補助金制度^{*1}を開始し、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が対象となっています^{*2}。昨今の光熱費高騰を受け、エネルギー効率への消費者の関心も高まっており、断熱性能を高めるための窓リフォームの需要が増えています。

当社では2022年3月期に新築戸建て住宅向けの全ての窓シリーズの刷新が完了しています。また、2026年3月期に国内の新築戸建て住宅向けの高性能窓の販売構成比100%を目指しています。この取り組みから誕生したのが、トリプルガラス仕様の高性能ハイブリッド窓「TW」と、リフォーム向けに応用した取替窓「リプラス 高断熱汎用枠」です。1枚ガラスからトリプルガラスに交換することで、熱流出を約80%抑えることができます。

日本における新築着工戸数が減少する中、リフォーム需要の獲得が商機となっており、断熱性能の高い高性能窓を展開することで日本の脱炭素社会に貢献してまいります。

*1 先進的窓リノベ事業。補助率は最大50%。

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



水の保全と環境保護 “CO₂ゼロと循環型の暮らしを”



革新：インパクトの拡大に向けて、環境戦略を更新

LIXILでは、2019年に「CO₂ゼロと循環型の暮らし」を目指す「LIXIL環境ビジョン2050」を策定し、その実現に向けグローバルな取り組みを推進しています。気候変動対策によるCO₂排出量の削減、私たちの生活に欠かせない水の持続性の確保、限りある資源の循環利用の促進という重点領域に注力した活動を継続的に展開してきました。世界で深刻化する環境課題に対応し、自社のバリューチェーンにとどまらず、既存事業の枠を超えたインパクトの拡大を目指すため、環境戦略を更新し、意欲的な中期目標を設定しました^{*1}。事業活動全般において、環境の取り組みを強化し、現在そして次世代の人びとの暮らしに変化を生み出すことを目指します。

	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 ₂ 排出量 ↓ -50.4% ^{*1}	Scope 3 CO ₂ 排出量 ↓ -30% ^{*1}	節湯水性・節水型トイレの販売構成比 100% ^{*2} (日本) 新築戸建て住宅向け高性能窓の販売構成比 100% ^{*2} (日本)
水の持続可能性を追求	水使用効率向上 +20% ^{*1} 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 ³ ^{*3}	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 90% ^{*2}	リサイクル材/再生可能素材使用率の向上 100% ^{*2} 使い捨てプラスチックパッケージの削減 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

低炭素型アルミ型材「プレミアル (PremiAL)」シリーズを新展開^{*2}

- ・リサイクルアルミ使用100%を目指す
- ・当社Scope3の30%削減目標の3割の削減に寄与
- ・建材のエンボイド・カーボン削減

廃プラスチックと廃木材を融合した新しい循環型素材「レビア」を開発^{*3}

- ・年間18.5万トンの廃プラの有効活用とCO₂排出量60万トン削減を目指す
- ・水平リサイクルによる循環利用が可能

*1 https://newsroom.lixil.com/ja/20230330_environment_update
 *2 https://newsroom.lixil.com/ja/20221215_01
 *3 <https://newsroom.lixil.com/ja/2022101802>

株主の皆様のお声を聞かせてください

当社では、株主の皆様のお声を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（所要時間は5分程度）へのご協力をお願いいたします。

本アンケートは株主通信部分（52～60ページ）を対象としています。

ご回答いただいた方の中から抽選で
薄謝（QUOカードPay500円分）を進呈させていただきます

●アンケート実施期間（2023年5月26日から7月30日まで）

①下記URLにアクセス

②アクセスコード入力後にアンケートサイトが表示



<https://www.e-kabunushi.com>

アクセスコード

5938

いいかぶ

検索



kabu@wjm.jp ←こちらへ空メールを送信
「件名」「本文」は無記入。
アンケートのURLが直ちに自動返信されます。



スマートフォンから
カメラ機能でQRコード読み取り→
QRコードは株式会社デンソーウェーブ
の登録商標です。



本アンケートは、株式会社リンクコーポレートコミュニケーションズの提供する「e-株主リサーチ」サービスにより実施いたします。 <https://www.link-cc.co.jp>

アンケートの
お問い合わせ

「e-株主リサーチ事務局」
MAIL : info@e-kabunushi.com

(2201)

単元未満株式をお持ちの皆様へ

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）あるいは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。



お問い合わせ先

株式についてのお問い合わせ

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

第81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/>

