

第80回 定時株主総会招集ご通知

開催日時

2022年6月21日(火曜日) 午後1時

受付開始：午後0時(正午)〈予定〉

開催場所

東京都江東区大島二丁目1番1号 LIXIL WINGビル

※本株主総会は、オンラインでもご出席いただくことができます

※ご出席を希望される株主様は、事前のお申し込みをお願い申し上げます
(会場ご出席、オンラインご出席共通)

※株主総会閉会后、株主様と当社執行役との懇談イベント(40分間程度)を
予定しています(オンラインでもご出席いただくことができます)

LIXIL

目次

■ はじめに	1
■ ご挨拶	2
■ 招集ご通知	3
(ご案内)	
① 事前の議決権行使をされる株主様	5
② オンラインでご出席を希望される株主様	7
③ 会場でご出席を希望される株主様	10
④ 事前質問をされる株主様	12
■ 議決権行使のポイント	14
■ 株主総会参考書類	24
■ ガバナンス	40
■ 株主通信	46

事業報告、連結計算書類、計算書類及び監査報告書は、別添の「第80期報告書」をご参照ください。

新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、同封の議決権行使書のご返送、インターネット等による議決権行使の他、オンラインによるご出席をご検討くださいますようお願い申し上げます。

(証券コード 5938)

株式会社 LIXIL

› 世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現



私たちを取り巻く世界や日々の暮らしは変化を続けています。しかし、より豊かで快適な住まいで暮らしたいという人びとの願いは、いつの時代も変わりません。

LIXILのPurpose（存在意義）は、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」にあります。この存在意義こそが、LIXILが製品やサービスの提供を通じて人びとの住まいと暮らしを支え、持続的な成長を通じて社会に貢献するための指針となっています。

LIXILで働く従業員は強い目的意識を持ち、日々の業務の中でLIXIL Behaviorsの3つの行動を実践することで、存在意義の実現に取り組んでおり、当社の価値創造の原動力となっています。

LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)

› DO THE RIGHT THING 正しいことをする

› WORK WITH RESPECT 敬意を持って働く

› EXPERIMENT AND LEARN 実験し、学ぶ

› ご挨拶



株式会社LIXIL
取締役 代表執行役社長 兼 CEO
瀬戸 欣哉

株主の皆様におかれましては、日頃より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

世界的な新型コロナウイルス感染症の感染拡大がまだ収束せず、地政学的リスクが高まる中、不透明な事業環境が続いていますが、LIXILでは環境の変化に機動的に対応し、持続的な成長を実現するため、様々な施策を推進してきました。当社の経営の方向性を示したLIXIL Playbookに沿って、構造改革を進め、財務体質の改善や国内事業の収益性向上を図るとともに、海外の水まわり事業のさらなる成長を推進し、着実な成果につなげてきました。また、将来を見据え、新たな機会に投資を行い、既存事業の枠組みにとらわれないイノベーションの創出を加速させています。

長期にわたって持続的な成長を実現していくためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）分野において積極的な取り組みを進め、ステー

クホルダーの皆様からの期待に応える事業運営が求められています。日々の暮らしを支える水まわり製品や住宅用建材を提供するメーカーとして、世界の人びとの健康で快適な暮らしのために当社が果たす役割に加え、地球環境や社会への貢献に対しても、これまで以上に大きな期待が寄せられていると感じています。

当社では、「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」という3つの分野をコアポレート・レスポンス戦略の柱として位置づけ、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んできました。特に、気候変動対策のさらなる強化が求められていますが、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、高い省エネ性能を誇る水まわり製品といった環境配慮型製品の拡充を図るなど、当社の強みと専門性を生かすことで、国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献しています。

今後もLIXILは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というPurpose（存在意義）を追求し、差別化された製品・サービスの提供を通じて、次世代のための環境と暮らしの向上に取り組んでまいります。引き続き、皆様のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

招集ご通知

(証券コード 5938)
2022年6月3日

株主各位

東京都江東区大島二丁目1番1号

株式会社 LIXIL

取締役 代表執行役社長 兼 CEO 瀬戸 欣哉

第80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。
このたび新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。
さて、当社第80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、オンラインでもご出席いただくことができます（詳細は4ページ及び7ページから9ページをご覧ください）。また、本株主総会閉会后、株主様と当社執行役との懇談イベント（40分間程度）を予定しています（オンラインでもご出席いただくことができます）。ぜひご出席をお願い申し上げます。

記

1. 日 時 2022年6月21日（火曜日）午後1時 受付開始：午後0時（正午）〈予定〉
2. 場 所 東京都江東区大島二丁目1番1号 LIXIL WINGビル
3. 会議の目的事項 **報告事項**
 1. 第80期（2021年4月1日から2022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80期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類の内容報告の件**決議事項**

第1号議案	取締役11名選任の件
第2号議案	定款一部変更の件

以上

1. 新型コロナウイルス感染症の状況、政府等の発表、オンラインでのご出席に関する通信障害、その他の事情により、本株主総会の開催日時、場所、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。
2. 定時株主総会招集ご通知に添付すべき事業報告、連結計算書類、計算書類及び監査報告書は、「第80期報告書」に記載のとおりです。ただし、連結計算書類の連結注記表及び計算書類の個別注記表は、法令及び当社定款第16条に基づき当社ウェブサイトに掲載しておりますので、「第80期報告書」には記載しておりません。なお、会計監査人及び監査委員会が監査した連結計算書類及び計算書類は、「第80期報告書」に記載の各書類のほか、当社ウェブサイトに掲載している連結注記表及び個別注記表となります。
3. 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類及び計算書類に修正が生じるときは、当社ウェブサイトに掲載いたします。

当社ウェブサイト：<https://www.lixil.com/jp/>

議決権行使、ご出席、事前質問についてのご案内（サマリー）

株主の皆様におかれましては、下記①から③の方法により、議決権のご行使、ご出席をお願い申し上げます。
また、下記④の方法により、オンラインで事前にご質問をお送りいただくことができますので、ご案内申し上げます。

①事前の議決権行使をされる株主様

→詳細は5ページ以降をご覧ください

- ・株主総会にご出席いただけない株主様も、**書面（郵送）又はインターネット等により、事前に議決権を行使することができます。**5ページから6ページのご案内に沿って、議決権のご行使をお願い申し上げます。
- ・**事前の議決権行使期限は、2022年6月20日（月曜日）午後5時20分まで（書面（郵送）の場合は到着分、インターネット等の場合は入力完了分）となります。**
- ・機関投資家の皆様は、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

②オンラインでご出席を希望される株主様

→詳細は7ページ以降をご覧ください

- ・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。
- ・新型コロナウイルス感染症への対策のため、会場でのご出席に代え、オンラインでご出席をご検討いただきますようお願い申し上げます。
- ・オンラインでご出席の場合、**事前のお申込みが必要となります。**7ページから9ページのご案内に沿って、**6月6日（月曜日）午前10時から6月17日（金曜日）午後5時20分までにお申込みをお願い申し上げます。**
- ・オンライン出席の推奨環境については、9ページをご覧ください。また、通信障害等により、想定外の制限、不利益等が発生する可能性もございますので、ご了承いただきますようお願い申し上げます。

③会場でご出席を希望される株主様

→詳細は10ページ以降をご覧ください

- ・**新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、株主の皆様の安全を最優先とするため、会場でのご出席をできる限り控えさせていただきます。**
- ・会場でご出席の場合、**事前のお申込みが必要となります。**10ページから11ページのご案内に沿って、**6月6日（月曜日）午前10時から6月17日（金曜日）午後5時20分までにお申込みをお願い申し上げます。**なお、新型コロナウイルス感染症への対策のため、**会場でご出席いただける株主様を30名（申込み順）**とさせていただきます。
- ・上記②のとおり、株主総会にオンラインでご出席いただくこともできますのでご検討ください。

④事前質問をされる株主様

→詳細は12ページ以降をご覧ください

- ・オンラインで、事前のご質問をお送りいただくことができます。12ページから13ページのご案内に沿って、パソコン、スマートフォン等から、**6月6日（月曜日）午前10時から6月17日（金曜日）午後5時20分までにテキストメッセージによりお送りください。**
- ・事前質問をお送りいただく推奨環境については、13ページをご覧ください。また、通信障害等により、事前のご質問が到達しない可能性もございますので、ご了承いただきますようお願い申し上げます。

敬具

1. 代理人による議決権の行使は、当日会場でご出席される当社の議決権を有する他の株主様1名に委任する場合に限られます。
2. オンライン出席は、株主様本人に限定しておりますので、ご了承いただきますようお願い申し上げます。

①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

2022年6月20日（月曜日）午後5時20分まで

※オンラインでご出席される株主様（事前のお申込みが必要となります）も、事前の議決権行使をお願いいたします。
なお、事前に議決権行使をされた株主様が、オンラインで出席され、株主総会当日、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、株主の皆様の重要な権利です。株主総会参考書類(24ページから39ページ)をご検討の上、議決権の行使をお願い申し上げます。

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

2022年6月20日（月）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



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6ページをご覧ください

行使期限

2022年6月20日（月）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

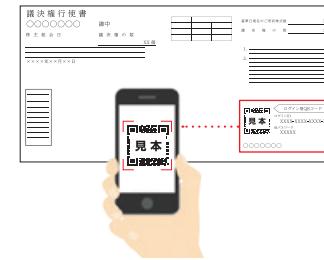
- 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使の内容を有効なものとしてさせていただきます。
- インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効なものとしてさせていただきます。また、パソコンとスマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効なものとしてさせていただきます。

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。



QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。
再行使する場合又はQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

インターネット等による議決権行使でパソコンやスマートフォンの操作方法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 9:00~21:00)

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。

②オンラインでご出席を希望される株主様

事前のお申し込みが必要となります

お申し込み期間

**2022年6月6日（月曜日）午前10時から
6月17日（金曜日）午後5時20分まで**

会場でのご出席に代えて、オンラインでのご出席をご検討ください

オンラインご出席 お申し込み方法

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。

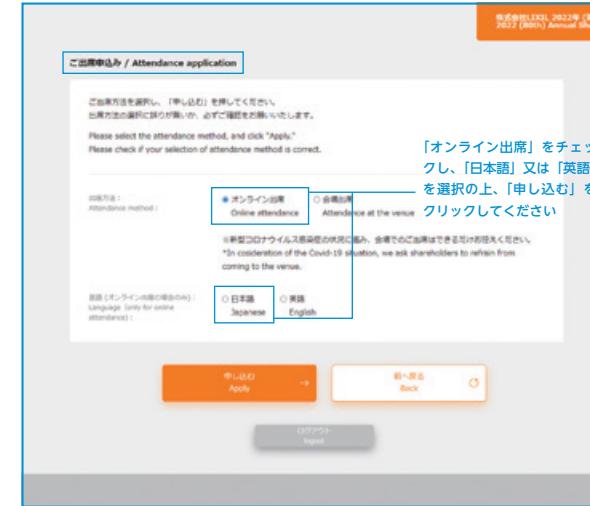
アドレス：<https://area31.smp.ne.jp/area/switch/00051c0005cKDDn0f/loginUrl> QRコード：



②下記「ログイン画面」で、案内に沿ってご入力ください。 ③下記「ご出席申込み・事前質問画面」で、案内に沿ってご入力ください。



④下記「ご出席申込み画面」で、案内に沿ってご入力ください。



⑤お申し込みが完了すると、下記「申込み完了画面」が表示されます。お申し込み期間中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。



⑥オンライン出席画面（株主総会当日）



オンライン出席画面のご説明

- ①映像画面：株主総会当日の会場の映像、スライド等が表示されます
- ②質問（動議）提出タブ：株主総会当日のご質問は、こちらから送信してください。また、動議を提出される株主様も、こちらから動議を選択のうえ送信してください
- ③議決権行使タブ：株主総会当日の議決権行使は、こちらから送信してください
- ④動議タブ：株主総会当日に動議が提出され採決される場合、こちらから送信してください。動議の提出は、上記②の質問（動議）提出タブから送信してください
- ⑤拍手ボタン：興味を持たれたシーンで押してください
- ⑥アンケート：アンケートへのご協力をお願いいたします
(株主総会開会中でも終了後でもご回答いただけます)
- ⑦招集通知：PDFでご覧いただけます
- ⑧事業報告：PDFでご覧いただけます

9ページのご留意事項にも必ずお目をお通しください

<重要> オンラインご出席 ご留意事項

- ①事前お申込み： **オンラインでご出席いただく場合も事前のお申込みが必要です。事前のお申込みを完了されていない株主様は、株主総会当日にログインされても、オンラインでのご出席ができません。**
- ②推奨環境： 以下のパソコン環境を整えていただくことを推奨いたします。
・OS：Windows10、Macintosh ※いずれも最新版
・ブラウザ：Microsoft Edge、Google Chrome、Firefox、Safari ※いずれも最新版
上記以外の環境（iOS、Android等搭載のスマートフォン含む）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いたします。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。
- ③通信障害等： 当社は、株主様のオンラインによるご出席にあたり、通信障害、システム不具合等が発生しないよう最善の対策を講じますが、**やむをえない事情により、オンラインでご出席される株主様のご視聴、ご質問、議決権行使等に支障が生じる可能性がありますので、ご了承をお願い申し上げます。通信障害、システム不具合等により、オンラインでご出席される株主様に、万一、不利益等が発生した場合、当社としては責任を負いかねますので、ご了承をお願い申し上げます。**映像と音声は、株主総会会場の進行から、数秒から数十秒遅れて配信されます。
- ④ご質問： 株主総会当日に送信していただくことができます。**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。送信1回につき1問（500字以内）、送信3回までとさせていただきます。**

<ご質問の取扱い方針>

- 当社は、オンラインでお送りいただくご質問を以下の方針に沿って取扱いします。
- ・事前のご質問、株主総会当日のご質問を含め、受付時間内に受領するすべてのご質問に、原則として、ご回答いたします。
 - ・複数の株主様から同様の質問があった場合、まとめて回答させていただくことがあります。
 - ・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。
 - ・ご質問に対する回答が十分に行われ、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。
 - ・株主総会の中でご回答できなかったご質問がある場合、当社で取りまとめ、整理・検討させていただき、後日当社ウェブサイトでご回答させていただきます。
 - ・ご質問の内容によっては、株主総会終了後に開催される株主様との懇談イベントでご回答させていただく場合がございます。

なお、同一又は類似の質問を複数回連続して送信したり、不適切な内容を含む質問を繰り返し送信したりする等、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ので、予めご了承ください。

- ⑤議決権行使： 株主総会当日に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。オンラインでご出席された株主様が、株主総会当日、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上で、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。
- ⑥動議について： オンライン出席の株主様からの動議は、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「質問（動議）提出」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します。また、**送信1回につき1動議（500字以内）とさせていただきます。**詳細は8ページをご覧ください。また、オンラインの映像と音声は、株主総会会場の進行から、数秒から数十秒遅れて配信されるため、閉会時間近くに提出される動議を受け付けることができない可能性がありますので、ご了承をお願い申し上げます。なお、動議が提出され採決される場合、オンライン出席の株主様も採決にご参加いただけます。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。
- ⑦その他： ログイン用の情報（株主番号、郵便番号、議決権の数）及びオンライン出席用のリンク等を第三者に開示すること、株主総会の模様を録音、録画、公開、再配信等することは、固くお断り申し上げます。掲載している画像については、ご使用の機器や仕様変更により実際の画面とは異なる場合がございますので、ご了承をお願い申し上げます。

お問合せ先	ログインについて	ログイン後の操作、配信視聴について
	三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696 6月6日（月）～6月21日（火）：午前9時～午後5時 （平日のみ、株主総会当日は株主総会終了まで）	株式会社Jストリーム 054-333-9211 6月21日（火）：午前10時～午後5時

③会場でご出席を希望される株主様

事前のお申込みが必要となります

お申込み期間

**2022年6月6日（月曜日）午前10時から
6月17日（金曜日）午後5時20分まで**

新型コロナウイルス感染症への対策のため、お申込み順に定員30名とさせていただきます

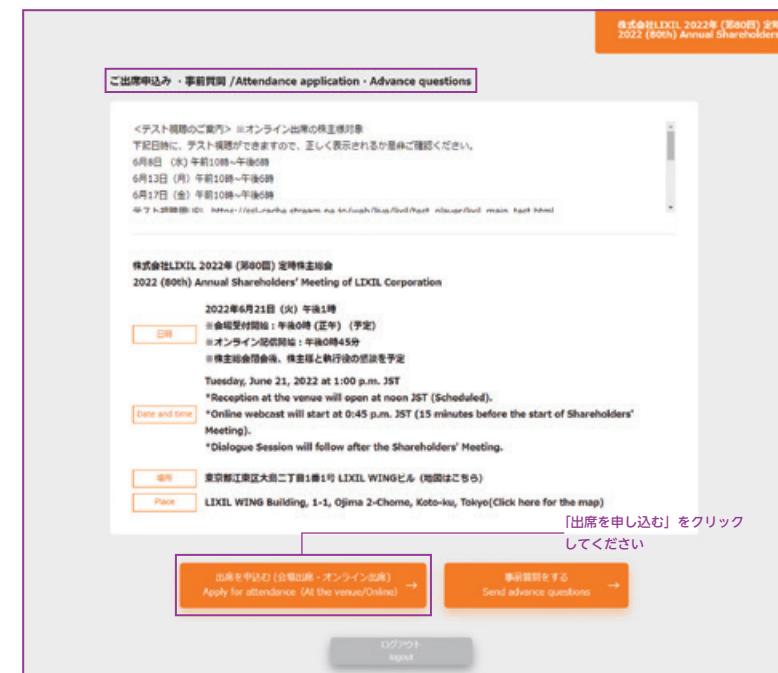
会場ご出席 お申込み方法

- 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://area31.smp.ne.jp/area/switch/00051c0005cKDDn0f/loginUrl> QRコード：



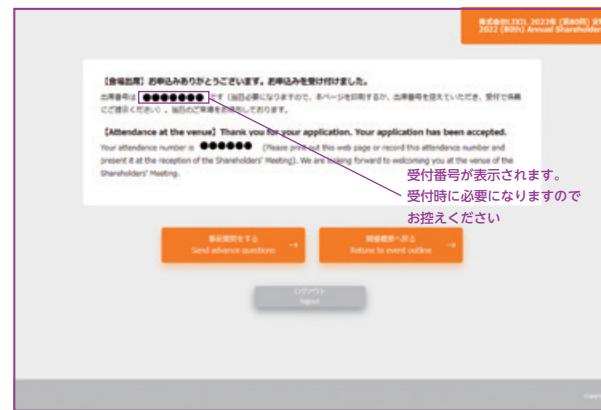
- ②下記「**ログイン画面**」で、案内に沿ってご入力ください。 ③下記「**ご出席申込み・事前質問画面**」で、案内に沿ってご入力ください。



④下記「**ご出席申込み画面**」で、案内に沿ってご入力ください。



⑤お申込みが完了すると、下記「**申込み完了画面**」が表示されます。以下のご留意事項にも必ずお目をお通しください。



<重要> 会場ご出席 ご留意事項

新型コロナウイルス感染症の状況に鑑み、株主の皆様の安全を最優先とするため、会場でのご出席をできる限りお控えいただきますよう強くお願い申し上げます。4ページ及び7ページから9ページに記載のとおり、株主総会には、オンラインでご出席いただくこともできますのでご検討ください。

- ①事前お申込み： **会場でご出席いただく場合も事前のお申込みが必要です。事前のお申込みを完了されていない株主様は、会場にお越しただいてもご入場いただくことができません。**
- ②会場の定員： 新型コロナウイルス感染症への対策のため、**会場でご出席いただける株主様を30名（申込み順）とさせていただきます。**
- ③新型コロナ対策： 会場でご出席される株主様には、ご入場の際、検温、手指の消毒、マスクの着用をお願いいたします。発熱のある株主様、手指の消毒、マスク着用にご協力いただけない株主様は、ご入場をお断りする場合がございます。その他、会場でお示しする注意事項を遵守いただきますようお願い申し上げます。
- ④会場の映像等： 本株主総会の会場の映像と音声、オンラインでご出席いただく株主様に配信いたします。後日、当日の様様として当社ウェブサイトへの掲載も予定しております。映像は、主に会場後方から壇上の役員を映すものですが、会場でご出席の株主様が一部映り込む可能性がありますので、ご了承をお願い申し上げます。
- ⑤その他： 掲載している画像については、ご使用の機器や仕様変更により実際の画面とは異なる場合がございますので、ご了承をお願い申し上げます。

お問合せ先	ログインについて 三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696 6月6日（月）～6月21日（火）：午前9時～午後5時 （平日のみ、株主総会当日は株主総会終了まで）	ログイン後の操作、配信視聴について 株式会社Jストリーム 054-333-9211 6月21日（火）：午前10時～午後5時
-------	--	---

④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

送信期間

2022年6月6日（月曜日）午前10時から
6月17日（金曜日）午後5時20分まで

株主総会にオンラインでご出席の株主様は、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

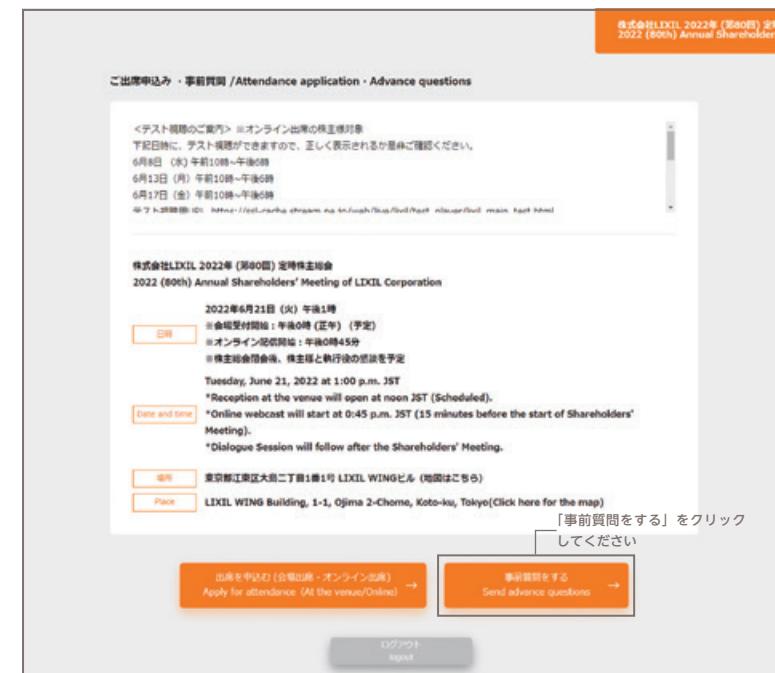
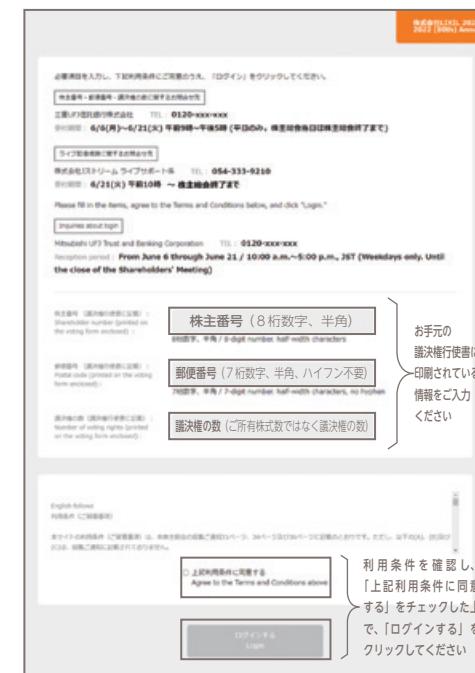
事前質問の送信方法

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。インターネットによる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://area31.smp.ne.jp/area/switch/00051c0005cKDDn0f/loginUrl> QRコード：

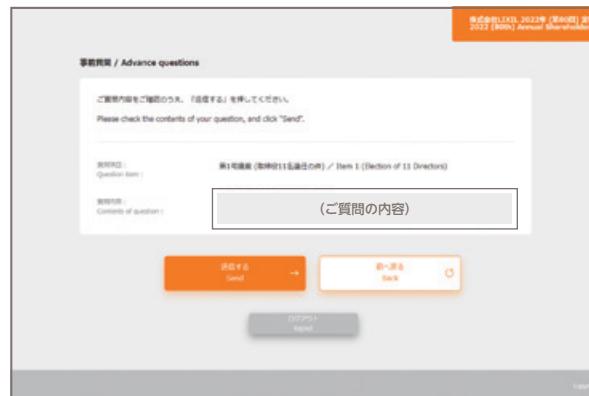


②下記「**ログイン画面**」で、案内に沿ってご入力ください。 ③下記「**ご出席申込み・事前質問画面**」で、案内に沿ってご入力ください。



④下記「事前質問画面」で、案内に沿ってご入力ください。

⑤下記「確認画面」で、ご質問の内容をご確認の上、送信してください。



議決権行使のポイント

<重要> 事前質問 ご留意事項

- ①推奨環境：以下のパソコン環境を整えていただくことを推奨いたします。
 - ・OS：Windows10、Macintosh ※いずれも最新版
 - ・ブラウザ：Microsoft Edge、Google Chrome、Firefox、Safari ※いずれも最新版
 上記以外の環境（iOS、Android等搭載のスマートフォン含む）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いたします。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ご質問：**ご質問は、株主総会の目的事項に関するものに限定させていただきます。送信1回につき1問（500字以内）、送信3回までとさせていただきます。**他の株主様から同様の質問があった場合、まとめてご回答させていただくことがあります。また、株主総会の中でご回答できなかったご質問は、当社で取りまとめ、整理・検討させていただき、後日当社ウェブサイトでご紹介・ご回答させていただくことを予定しています。
- ③その他：掲載している画像については、ご使用の機器や仕様変更により実際の画面とは異なる場合がございますので、ご了承をお願い申し上げます。

お問合せ先	ログインについて	ログイン後の操作、配信視聴について
	三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696 6月6日（月）～6月21日（火）：午前9時～午後5時 （平日のみ、株主総会当日は株主総会終了まで）	株式会社Jストリーム 054-333-9211 6月21日（火）：午前10時～午後5時

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

当社の指名委員会は、取締役会が職務執行の監督に係る役割・責務を実効的に果たすためには、豊富な経験や専門的知見等を有する人材で取締役会を構成する必要があると考えています。指名委員会は、特に重要と考えられる経験・知見を下記の「LIXILに求められている経験・知見・専門性」のとおり定め、取締役会全体の適正なバランスや十分な多様性の確保及び取締役会のサクセッションを重視しています。

候補者番号	氏名	性別	年齢 (本株主総会時)	当社における地位及び担当 (本株主総会後の取締役会で選定予定)	再任	執行	取締役会出席状況	他社上場会社兼職 先社数*	うち、業務執行を伴うもの
1	瀬戸 欣哉	男性	満61歳	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62歳	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	ファ・ジン・ソン・モンテサーノ Hwa Jin Song Montesano	女性	満51歳	取締役 執行役専務	再任	執行	15回/15回 (100.0%)	1	なし
4	内堀 民雄	男性	満69歳	社外取締役 監査委員会委員 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 非執行	15回/15回 (100.0%)	0	なし
5	金野 志保	女性	満58歳	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	再任	社外 独立 非執行	11回/11回 (100.0%)	2	なし
6	鈴木 輝夫	男性	満72歳	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
7	田村 真由美	女性	満62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	—	2	なし
8	西浦 裕二	男性	満69歳	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69歳	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
10	松崎 正年	男性	満71歳	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%)	2	なし
11	綿引 万里子	女性	満67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	再任	社外 独立 非執行	11回/11回 (100.0%)	1	なし

*本株主総会招集通知発送時点の兼職数

なお、各スキル項目の該当有無は、18ページ記載の判断基準を基に、原則として本人による自己評価プロセスによって行っています。

【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、28ページから35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。

LIXILに求められている経験・知見・専門性										本株主総会終了後の取締役会議長・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	グローバルの事業経験	行政機関との折衝	財務会計M&A	法務コンプライアンス	リスクマネジメント	人材育成労務	営業マーケティング	製造・技術研究開発	ITデジタル	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
✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳	✳					
✳	✳	✳	✳	✳	✳									
✳	✳	✳			✳	✳							●	●
		✳	✳	✳	✳	✳			✳		●	●		●
	✳	✳	✳	✳	✳				✳			★		●
✳	✳		✳	✳	✳				✳			●		●
✳		✳	✳	✳	✳	✳	✳				★		●	●
	✳	✳	✳	✳	✳	✳			✳		●		★	●
✳	✳				✳	✳			✳	★	●			★
		✳		✳	✳	✳					●	●	●	●

議決権行使のポイント 1 取締役候補者の選任について

本株主総会時において第1号議案が承認された場合



取締役候補者の選任プロセス

時期	社内取締役候補者（再任・新任とも）	社外取締役候補者（再任）	社外取締役候補者（新任）
2021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		社外取締役の評価制度の導入を決定	社外取締役の探索計画の策定
9月		社外取締役の評価の実施方法を検討	候補者リストの整備 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）
10月	外部専門機関による取締役会の構成に関する評価の実施	外部専門機関による社外取締役の評価を実施（詳細は18ページをご参照ください）	
11月	【評価ポイント】 ・取締役会に求められる経験・知見・専門性 ・多様性の確保 等		
12月		指名委員と新任候補者との面談を実施	
2022年1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	社外取締役の交代計画の方針を決定	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	2022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		

2022年6月定時株主総会後の取締役会構成について

本総会において、第1号議案が承認された場合の取締役会の構成人数は11名となります。現在の取締役会構成から社外取締役1名の増員となりますが、取締役会に期待される役割のフェーズ移行（「ガバナンスの再構築のフェーズ」から「成長戦略への更なる貢献に向けたフェーズ」への移行）の観点及び社外取締役交代計画に基づく、円滑な体制移行の観点からの増員となっております。

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導入いたしました。2022年3月期においては、第1回目の評価を以下の通り実施いたしました。

【評価方法概要】

評価対象者：社外取締役7名

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り組みをしているか

・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、今後の改善に活用するとともに、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、活用しております。

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
グローバルの事業経験	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	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 M&A	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	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
リスクマネジメント	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 労務	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	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	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	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

社外取締役の独立性について

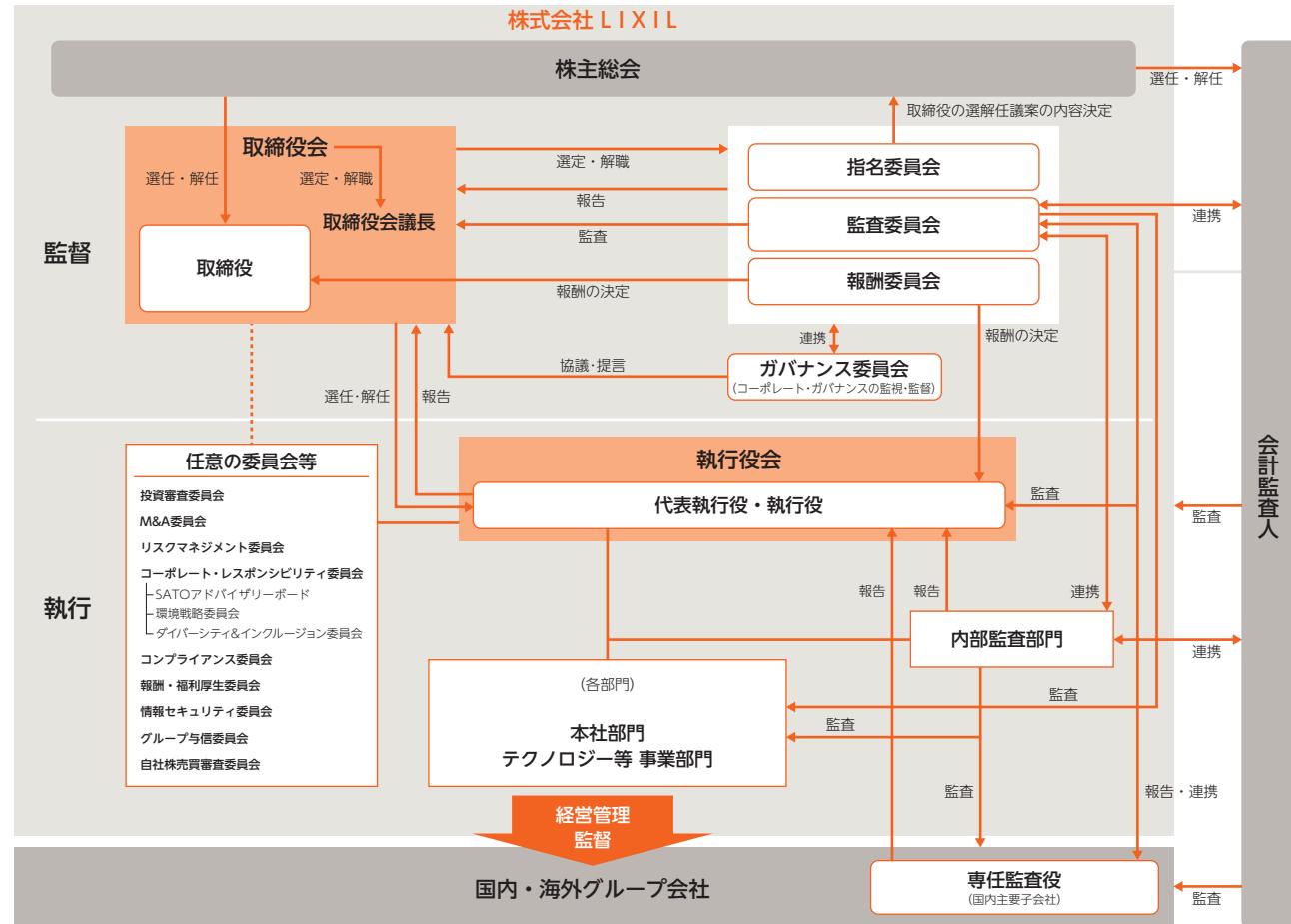
当社は上場している国内の各証券取引所に対する独立役員の届け出に加えて、独立性を確保するための独自の独立性基準を定めております。詳細は37ページをご参照ください。

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、執行役をはじめとした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、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を減らす環境整備を行うことで、意思決定の合理性を担保しつつ、迅速かつ果敢な意思決定を行うことを促進する体制を構築しています。

取締役会は、執行部門と連携してコーポレート・レスポンシビリティ (CR) 戦略 (CR方針) を策定するとともに、当社の経営戦略 (人的資本や知的財産への投資等重要性の高い事項への経営資源の配分・事業ポートフォリオ等) とCR方針の整合性を継続的に確認する役割を担っています。

LIXILのコーポレート・ガバナンス体制図



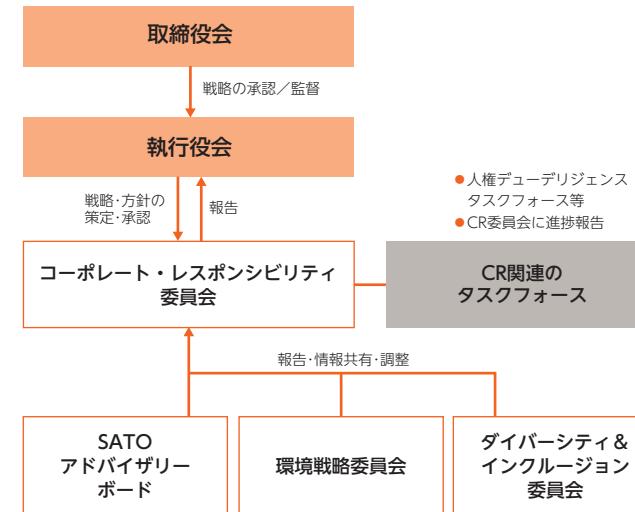
各委員会の構成と社外取締役比率について (本株主総会終結後の取締役会・委員会)



サステナビリティの推進とリスク管理体制

当社は、CR戦略について、取締役会、執行役員会及びCR委員会等の連携体制を築き、全社的な取り組みを推進しています。

<サステナビリティの推進とリスク管理体制図>



CR及びESGに関連する他の委員会との調整を行い、CRの優先取り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サステナビリティに係る取り組みは、CR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、CR委員会や環境戦略委員会から定期報告されます。また、重大及び重要な意思決定事項は、執行役員及び取締役会に上申され、報告・承認されます。

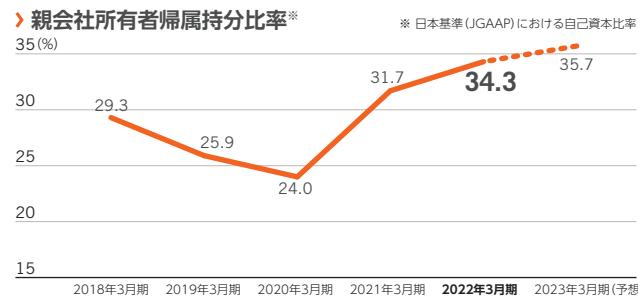
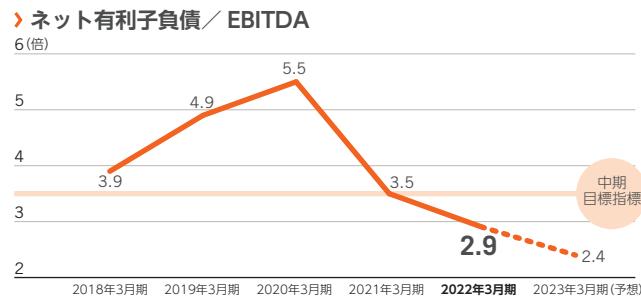
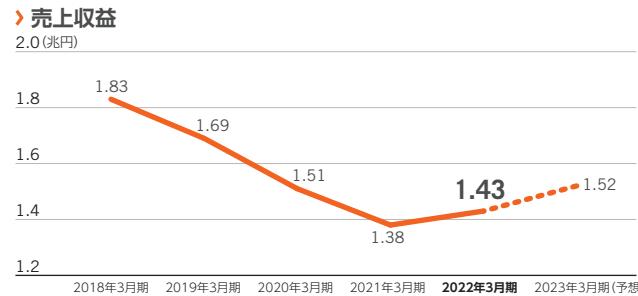
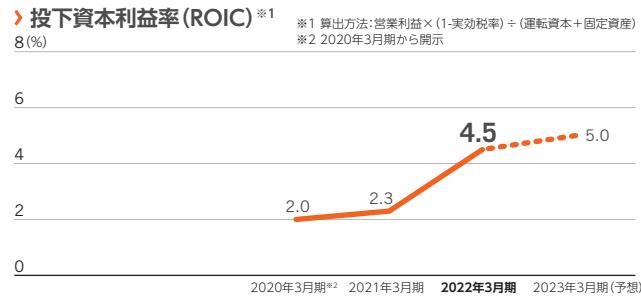
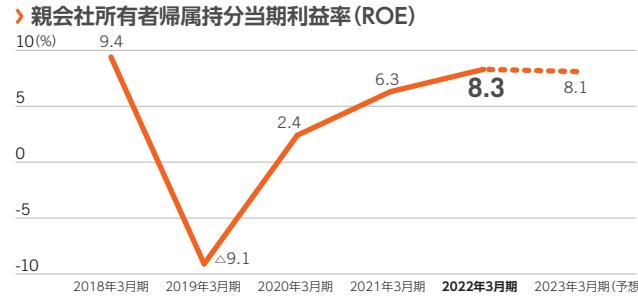
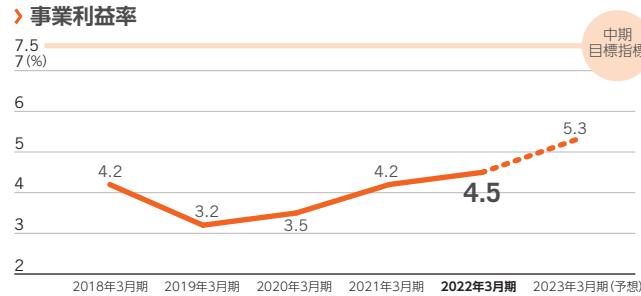
実施内容	報告先	報告者	頻度
執行サイドで策定した方針の報告 非財務のサステナビリティ目標の合意・進捗確認を実施	取締役会	CEO	1回/ 半期
各サステナビリティ目標の進捗情報を報告	取締役会	管掌 執行役	1回/ 四半期
CR委員会及び関連する委員会の議事録の提供 取り組み内容の報告・承認	取締役会 執行役員	CR委員会	1回/ 四半期

議決権行使のポイント 3 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）を果たすため、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。

中期目標指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2022年3月期はそれぞれ4.5%、2.9倍を達成、持続的な価値創造に向けて着実に前進しています。



議決権行使のポイント 4 政策保有株式の方針・状況について

LIXIL及びグループ会社は、営業活動の円滑化又は事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引の状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2022年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は49銘柄となっています。

過去3年間の政策保有株式売却実績*

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売却銘柄数	一部売却 1銘柄	全部売却 5銘柄	全部売却 4銘柄 一部売却 2銘柄

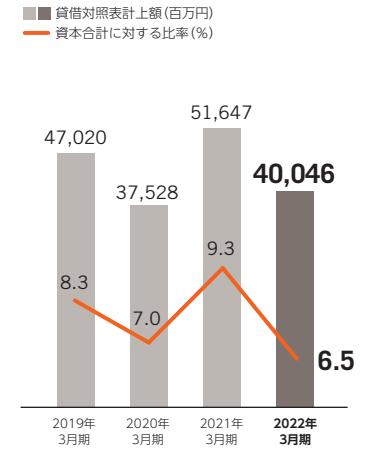
*当社及び日株式会社LIXILで保有する政策保有株式のうち、上場株式に関するものを記載

政策保有株式の銘柄及び貸借対照表計上額*

区分		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
銘柄数	上場株式	57	58	53	49
	非上場株式	108	105	102	98
	合計	165	163	155	147
貸借対照表計上額 (百万円)	上場株式	45,051	36,185	50,317	38,733
	非上場株式	1,969	1,343	1,330	1,313
	合計	47,020	37,528	51,647	40,046

*当社及び日株式会社LIXILで保有する政策保有株式を合計して記載

政策保有株式の推移



議決権行使の ポイント

5 定款変更議案について

■本社移転に伴う本店所在地の変更

当社及び一部グループ会社は、現在のWINGビル（東京都江東区）から住友不動産大崎ガーデンタワー（東京都品川区）へ本社を移転いたします。それに伴い、本店所在地の定款変更をいたします。なお、本店移転日は、2023年3月31日までに開催される当社の取締役会において決定いたします。

これは、当社が推進する働き方変革の一環として、オフィス環境を整えることを目的としています。

また、新本社への移転、WINGビルの土地・建物の売却は、本社運営費用の削減や、資本効率の向上につながるものと判断いたしました。

■電子提供制度の導入

株主総会資料の電子提供制度にかかる改正会社法が2022年9月1日に施行されます。それに伴い、制度導入に向けた定款変更をいたします。なお、上場会社（振替株式発行会社）については、電子提供制度の導入が法令上、義務付けられています。

この制度は、2023年3月以降の株主総会より、株主総会資料を掲載したウェブサイトのURLを当社から株主様に通知し、株主様は当該ウェブサイトにて株主総会資料をご覧いただくというものです。

詳細については、本株主総会招集通知に同封している電子提供制度リーフレットをご確認ください。

株主総会参考書類

第1号議案 取締役11名選任の件

現在の取締役全員（10名）は、本総会終結の時をもって任期満了により退任となりますので、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あります。取締役会に期待される役割のフェーズ移行（「ガバナンスの再構築のフェーズ」から「成長戦略

候補者番号

1



瀬戸 欣哉

(1960年6月25日生 (満61歳)) 男性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：6年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **248,608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おります。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おります。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

LIXILを取り巻くビジネスの環境は今世紀に入って最大の変化を示しています。コモディティ価格を中心としたインフレーション、疾病、自然災害や戦争によるサプライチェーンの寸断、輸送コストの急騰、環境問題の先鋭化、地政学リスクの拡大はこれまでのビジネスの前提になる常識を変えるレベルのものになっています。しかしながら、我々はこうしたリスクへの対応をコストと捉えるだけでなく、積極的に問題を解決することで価値を創造する機会と考え、より強くなり持続的な利益成長を遂げる所存です。

への更なる貢献に向けたフェーズ」への移行)の観点及び社外取締役交代計画に基づく、円滑な体制移行の観点から、取締役候補者を1名増員することとしています。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（37ページ）を満たしております。

候補者番号

2



松本 佐千夫

(1959年10月27日生 (満62歳)) 男性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：2年]

重要な兼職状況

LIXILグループファイナンス株式会社
代表取締役社長

所有する当社株式数 **94,844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	2016年 6月	当社執行役副社長 経理・財務・M&A担当兼Chief Financial Officer
2010年 7月	同社 執行役員 経理・財務全般担当 経理部長	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 (現任)
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	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 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	2018年 6月	当社代表執行役副社長 経理・財務・M&A担当兼 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 4月	株式会社LIXIL 代表取締役 副社長 Chief Financial Officer
2015年 4月	当社執行役副社長 経理担当兼Chief Financial Officer	2020年 6月	当社取締役 代表執行役副社長 経理・財務・M&A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		

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担当代表執行役副社長として、当社グループ全体の財務を監督するとともに、財務戦略、M&A計画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おります。今後もChief Financial Officer (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

2022年3月期は新型コロナウイルス感染症、原材料等の高騰、物流の混乱等の課題に対応しつつ、引き続き事業ポートフォリオの見直し、収益性の改善、ROICを重視した投資の優先順位づけなどの施策を実施することにより、財務基盤の改善が進んだと考えています。経営課題に対処しつつ、引き続きキャッシュ・フローの改善、収益改善を両輪として、企業価値の向上・安定的な株主還元に向けてまいります。

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51歳)) 女性

再任 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 49,158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, 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	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	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	Kraft Foods, 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	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 (現任)
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		
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		
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		

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・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当執行役専務として、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管掌するとともに、「変わらないと、LIXIL」をはじめとした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Chief People Officer (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

LIXILは、世界に認められるエクセレント・カンパニーとなるべく、従業員に焦点を当てた取り組みを推進し、企業体質の強化を図ってきました。柔軟な働き方を可能とする環境を構築し、これが今後も変わらぬ働き方として経営陣と従業員の間で受け入れられています。このような施策を通じ、LIXILは新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大以降も、組織としてのレジリエンスを高め、より強い企業として進化を遂げています。国内外の従業員が、LIXILで働くことにこれまで以上の満足感ややりがいを感じられる環境を提供することは、LIXILの長期的な競争力や業績の向上を実現する上で重要です。当社はダイバーシティ&インクルージョン (D&I) を組織のDNAに組み込むべく、全社で取り組むと共に、人材開発を強化し、次世代リーダーを継続的に生み出していくための人材パイプラインの構築に向けて投資を行っています。引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

候補者番号

4



うち ぼり たみ お

内堀 民雄

(1952年9月6日生 (満69歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[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 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

監査委員会：15回/15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

1977年 4月	ミネベアミツミ株式会社入社	2013年 6月	同社 取締役専務執行役員 経営企画部門担当 兼経営企画部長
1982年11月	同社 米国子会社出向	2016年 6月	同社 取締役専務執行役員 経営企画本部長
1988年 5月	同社 欧州子会社出向	2018年 7月	同社 専務理事 (2019年3月まで)
2003年12月	同社 経営管理部長	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼監査委員会委員
2007年 6月	同社 執行役員業務本部総合企画部門長 兼総合企画部長	2019年 8月	株式会社LIXIL 監査役
2011年 6月	同社 常務執行役員	2020年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼監査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)
2012年 5月	同社 管理・企画・経理部門副担当兼経営企画部長		

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

内堀氏は、ミネベアミツミ株式会社の取締役専務執行役員として、同社の経営企画機能の中核を担い、事業計画の策定・M&A戦略に携わる等、日本国内及びグローバル製造業のマネジメントとしての豊富な経験と高い知見を持つことに加え、税理士として会計・税務に関する高い専門性を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、特に監査委員会において、会計・税務に関する専門性を活かして、課題の発見・リスクの把握等に貢献してきました。2020年6月以降は報酬委員会及びガバナンス委員会の委員を新たに務め、各委員会での積極的な発言・活動等を通じて監督機能の向上に貢献しております。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

内堀氏は、ミネベアミツミ株式会社の専務理事でありましたが、2019年3月に退任しております。同社グループと当社グループとの間には原材料等の購入や製品の販売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0.059%、当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0.002%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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

LIXILの持続可能性をガバナンスする取締役会の構成員として、益々複雑化する世界経済の中で、将来の不確実性をいかに排除し、企業価値向上のために取り組むべき重要課題を明確化し、どのような優先順位で資本を配分するのか等の観点から、今後も引き続き各種委員会等を含め様々な場面で積極的に発言をし、監督機能を果たしていくことに誠心誠意努力する所存でありますので、よろしく願い申し上げます。

「ご挨拶」
「招集ご通知」
「議決権行使のご出席、事前質問についてのご案内」
「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

5



このしほ
金野志保

(1963年6月28日生 (満58歳)) **女性**

再任 **社外** **独立** **非執行**

[本総会終結後の在任期間：1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 **2社**

取締役会出席状況
11回/11回 (100.0%) ※2021年6月就任

委員会の出席状況
監査委員会：9回/9回 (100.0%) ※2021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

1991年 4月	弁護士登録 (第一東京弁護士会)	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)
1997年 4月	最高裁判所司法研修所 教官補佐	2016年 6月	株式会社カカクコム 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 社外監査役 (現任)
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) 兼監査委員会委員兼ガバナンス委員会委員 (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)		
2015年 6月	ワタミ株式会社 社外取締役		

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&インクルージョン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あ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おります。2021年6月の当社取締役就任後は、監査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、取締役会、委員会の実効性向上に貢献しております。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あります。直近事業年度において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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

就任後1年が経過しました。社会情勢が大きく揺れ動く中であっても、当社の経営変革・ガバナンス改革をさらに前進させるために執行陣・社外取締役は果敢に日々努力を続けております。私自身もその一員として、引き続き、主に法的及びガバナンスの観点等からの監督を行うことにより、当社の中長期的な企業価値向上に尽力して参る所存です。引き続きよろしくお願いたします。

候補者番号

6



すずきてるお
鈴木輝夫

(1949年10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：3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
監査委員会：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

1973年 4月	アーサーアンダーセン アンド カンパニー (現 有限責任あずさ監査法人) 東京事務所入所	2010年 6月	同監査法人 副理事長 (2011年8月まで)
1989年 4月	英和監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 代表社員	2012年 6月	同監査法人 退職
1997年 2月	大蔵省 企業会計審議会幹事 (1998年8月まで)	2012年 6月	花王株式会社 社外監査役 (2016年3月まで)
2003年 6月	朝日監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 本部長	2013年 7月	株式会社セブン-イレブン・ジャパン 顧問 (現任)
2005年 2月	金融庁企業会計審議会内部統制部会臨時委員 (2016年3月まで)	2015年 6月	株式会社クボタ 社外監査役 (2019年3月まで)
2005年 6月	あずさ監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 本部長	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼監査委員会委員
2006年 6月	有限責任あずさ監査法人 専務理事、RA本部長	2019年 8月	株式会社LIXIL 監査役
		2019年10月	当社取締役 (社外取締役) 兼ガバナンス委員会委員長 兼監査委員会委員
		2020年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼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及び期待される役割の概要

鈴木氏は、公認会計士として長年にわたり大手監査法人において上場企業の監査業務に従事する等、財務会計分野で高い専門性を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、特に監査委員会において、会計監査・財務会計分野での経験・知見を活かした提言等を通して、取締役会等の実効性向上に貢献してきました。2020年6月以降は監査委員会委員長として、新型コロナウイルス感染症拡大の環境下においても、当社グループの監査の実効性が担保されるための各種取り組み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

鈴木氏は、有限責任あずさ監査法人の副理事長でありましたが、2012年6月に同監査法人を退職しております。直近事業年度において、同監査法人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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

世界の経済情勢が大きく変動しておりグローバルで事業展開をしているLIXIL及びグループ会社においても事業面で多大な影響を受けていますが、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を共通の存在意義として社会に貢献する企業グループとなるため、今後も改革を推進し、将来の経営基盤を構築していきます。私も社外取締役として、企業の存在意義を達成できるような活動が遂行できるようなガバナンス体制が実現できるように積極的に貢献できればと願っております。

候補者番号

7



たむら まゆみ
田村 真由美

(1960年5月22日生 (満62歳)) **女性**

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 **2社**

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) 合同会社西友 (現 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)		

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にも携わってきました。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おります。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遂行できるものと判断しております。同氏を新たに取締役に選任することにより、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、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) 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) 及び合同会社西友 (現 株式会社西友) 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) でありますが、2013年7月に退任しております。直近事業年度において、両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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

企業が成長し続けるには、ビジョンに向かって革新的に事業を進めチャレンジしていくことが求められます。それを支えるには大切にしている価値観としっかりしたガバナンスが重要と考えております。ステークホルダーの皆様及び社会から信頼され期待され、グローバルカンパニーとして成長し続けられるよう、私の外資系での企業経営と日本企業での社外役員の経験を活かし、社外取締役としての務めを果たして参りたいと考えております。

候補者番号

8



にし うら ゆう じ
西 浦 裕 二

(1953年1月3日生 (満69歳)) **男性**

再任 **社外** **独立** **非執行**

[本総会最終時の在任期間：3年]

重要な兼職状況
なし

所有する当社株式数 **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：**12回/12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

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	三井住友トラストクラブ株式会社 代表取締役会長 (2018年12月退任)
2006年 1月	アリックスパートナーズ 日本代表	2015年12月	三井住友信託銀行株式会社 顧問 (2020年3月退任)
2011年 1月	アリックスパートナーズ 米国本社副会長	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼指名委員会委員長兼報酬委員会委員
2012年12月	アクサ生命保険株式会社 取締役会長	2019年10月	当社取締役 (社外取締役) 兼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)
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、かつ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・経験を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、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、開かれた指名委員会を実現するべく、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。2020年6月以降においても継続して指名委員会委員長を務め、当社コーポレート・ガバナンスの透明性の更なる向上のために、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ありましたが、2015年6月に退任しております。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、当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0.00001%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ありましたが、2015年6月に退任しております。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ありましたが、2018年12月に退任しております。直近事業年度において、両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の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (37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おります。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月に退任しておりますが、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おります。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の一般的な懸念にはあたらないものであると判断しております。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

コーポレート・ガバナンスは、企業の成長を支える「土台」です。これまで、取締役会は一丸となって、この土台を再構築し、踏み固めることに注力してきました。その結果、いまでは一層「高い建物」を立てることができるようになったと確信しています。もちろん、これで安心するのではなく、土台を常に点検し、より強固なものとするよう、努力を続けてまいります。今後もLIXILの進化に注目頂き、応援して頂きますよう、お願い申し上げます。

候補者番号

9



はまぐち だいすけ

濱口 大輔

(1953年6月5日生 (満69歳))

男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：3年]

重要な兼職状況

なし

所有する当社株式数 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：12回/12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 非鉄金属部門	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	同社 金融、資本市場部門 在英金融子会社社長	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) 兼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 (2019年4月2日退職)	2020年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼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持っております。2019年6月の当社取締役就任後は、自身の経験を活かして株主等の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。2020年6月以降は指名委員会及びガバナンス委員会の委員を新たに務め、各委員会での積極的な発言・活動等を通じて監督機能の向上に貢献しております。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ありましたが、2019年4月に退任しております。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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

課題であったガバナンスの改善は大きく進展しており、今後はLIXILを新たな成長軌道に乗せていく必要があります。ESGに関する課題への取り組みを一層強化していく必要もあります。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71歳))

男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会最終時の在任期間：3年]

重要な兼職状況

なし

所有する当社株式数 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

指名委員会：12回/12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 非執行取締役 取締役会議長 (現任)
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 (現任)
2005年 4月	コニカミノルタ株式会社 執行役、 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 (2009年3月退任)	2016年 6月	株式会社野村総合研究所 社外取締役 (2021年6月退任)
2006年 4月	コニカミノルタ株式会社 常務執行役	2016年 6月	日本板硝子株式会社 社外取締役 (2020年7月退任)
2006年 6月	同社 取締役 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
2009年 4月	同社 取締役 代表執行役社長 (2014年3月 代表執行役社長退任)	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
		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)

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、取締役兼代表執行役社長を務め、同社代表執行役社長退任後、同社にて非執行取締役として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ていることに加え、一般社団法人日本取締役協会「取締役会の在り方委員会」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持っております。2019年6月の当社取締役就任後は、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に貢献してきました。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、委員会の課題の把握とアクションプランの推進体制の構築等、取締役会、委員会の実効性向上に係る各種取り組みを主導しました。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

松崎氏は、コニカミノルタ株式会社の非執行取締役 取締役会議長であります。同社グループと当社グループ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0.0073%、当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0.00002%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 (37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おります。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

直近の実効性評価の結果、当社取締役・執行役及び第三者機関から、コーポレート・ガバナンスの再構築は一定の成果を上げたことが確認されました。今後、取締役会本来の役割である当社の中長期的企業価値向上のための監督に、従来以上に注力して参ります。具体的には、Strategy Playbookに示された優先戦略課題の実行状況の監督をはじめ、経営環境の構造変化への対応、サステナビリティ課題への対応状況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67歳))

女性

再任 **社外** **独立** **非執行**

[本総会最終後の在任期間：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

1社

取締役会出席状況

11回/11回 (100.0%) ※2021年6月就任

委員会の出席状況

指名委員会：**10回/10回 (100.0%)** ※2021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	2009年 3月	最高裁判所上席調査官 (民事)
1983年 4月	岐阜地方・家庭裁判所判事補	2012年 3月	宇都宮地方裁判所所長
1986年 4月	東京地方裁判所判事補	2014年 7月	横浜家庭裁判所所長
1986年 8月	最高裁判所事務総局行政局付	2015年 6月	東京高等裁判所判事 (部総括)
1988年 8月	東京地方裁判所判事補	2016年 4月	札幌高等裁判所所長官
1989年 4月	大阪地方裁判所判事補	2018年 9月	名古屋高等裁判所所長官
1990年 4月	大阪地方裁判所判事	2020年 5月	定年退官
1992年 3月	最高裁判所調査官 (行政)	2020年 8月	弁護士登録 (第一東京弁護士会)
1997年 4月	東京地方裁判所判事	2020年 8月	岡村総合法律事務所 弁護士 (現任)
2001年 4月	東京地方裁判所判事 (部総括)	2021年 6月	当社取締役 (社外取締役) 兼指名委員会委員兼ガバナンス委員会委員 (現任)
2005年 3月	司法研修所教官 (民事次席教官)		
2006年10月	東京高等裁判所判事	2021年 6月	株式会社東芝 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

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おります。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おります。2021年6月の当社取締役就任後は、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、人材育成・開発、労務に関する専門性を活かして、指名委員会における社外取締役の交代計画等の重要な取り組み施策の推進を担う等、積極的な発言・活動を通して、取締役会、委員会の実効性向上に貢献しております。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あります。直近事業年度において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 (37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おります。

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、存在意義の下に、社会貢献を果たしつつ、収益を実現するというまさにサステナブルな取組みを続けるLIXILの経営姿勢に共感して、この1年間取締役としての職責を果たしてきました。今年は、インテグリティ溢れる組織作りやD&Iの推進に向けて、40年以上にわたる裁判官としての経験や退官後の弁護士としての経験を生かしていきたいと考えております。

(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、内堀民雄、金野志保、鈴木輝夫、西浦裕二、濱口大輔、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各証券取引所に対して独立役員として届け出ておりますが、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け出を継続する予定であります。また、当社は、本株主総会において田村真由美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あります。

なお、内堀民雄、金野志保、鈴木輝夫、西浦裕二、濱口大輔、松崎正年、綿引万里子及び田村真由美の各氏は、当社の定める社外取締役の独立性基準 (37ページ) を満たしております。

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おります。これにより、内堀民雄、金野志保、鈴木輝夫、西浦裕二、濱口大輔、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おりますが、本株主総会において内堀民雄、金野志保、鈴木輝夫、西浦裕二、濱口大輔、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あります。また、当社は、本株主総会において田村真由美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、次のとおりであります。

- ・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、本株主総会において各氏の選任が承認された場合、各氏との間で会社法第430条の2第1項に基づく補償契約を締結することを予定しており、同項第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おります。

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おります。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氏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おります。

【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おります。

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1000万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1000万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。

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

- (1) 当社が推進する働き方変革の一環として、オフィス環境を整えることを目的とした本社移転に伴い本店所在地を東京都品川区に変更するものです。なお、この変更につきましては、2023年3月31日までに開催される当社取締役会において決定する本店移転日をもって効力を生ずるものとし、附則にその旨の規定を設けるものです。
- (2) 「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。
 - ① 変更案第16条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
 - ② 変更案第16条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
 - ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第16条）は不要となるため、これを削除するものです。
 - ④ 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

2. 変更の内容

次のとおり変更いたします。

（下線は変更部分を示します。）

現行定款	変更定款案
<p style="text-align: center;">第1章 総則</p> <p>(本店の所在地)</p> <p>第3条 当社は本店を東京都<u>江東区</u>に置く。</p>	<p style="text-align: center;">第1章 総則</p> <p>(本店の所在地)</p> <p>第3条 当社は本店を東京都<u>品川区</u>に置く。</p>
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p> <p style="text-align: center;">< 削 除 ></p>

現行定款	変更定款案
<p style="text-align: center;"><新 設></p>	<p>(電子提供措置等)</p> <p>第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</p> <p>2. 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
<p style="text-align: center;"><新 設></p>	<p style="text-align: center;">附則</p> <p>1. 第3条（本店の所在地）の変更は、2023年3月31日までに開催される当社の取締役会において決定する本店移転日をもって効力を生ずるものとする。</p> <p>2. 本附則1. および2. は、本店移転の効力発生日経過後にこれを削除する。</p> <p>3. 変更前定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更後定款第16条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下施行日という）から効力を生ずるものとする。</p> <p>4. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条はなお効力を有する。</p> <p>5. 本附則3. 乃至5. は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</p>

以上

ガバナンス

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・実施頻度

当社は、以下の目的から、毎年1回以上取締役会の実効性評価を実施しています。

- ①取締役会（現体制）の実効性の確認
- ②取締役会・委員会の実効性向上のための、中長期的な課題の洗い出し

2 前期（2021年3月期）重点課題の進捗状況のご報告

重点課題として設定した以下の2点について、改善施策を実施しています。

重点課題	①取締役会の運営体制の改善、審議を行うための十分な時間の確保（開催回数、会議資料の内容・分量、事前質問の取り扱い方法等）	②ステークホルダーの定義、取締役会としてのコミュニケーションのあり方についての整理
改善施策	年間予定議題の見直し、取締役会への報告議案の実施方法見直しによる、重要議題へのフォーカス	取締役会において議論を行い、取締役会が監督すべきステークホルダーの範囲を明確化 取締役会に定期的（四半期ごと）にステークホルダーとのコミュニケーション状況が報告される体制の構築

3 当期（2022年3月期）の評価プロセス・結果

ガバナンス委員会主導で、取締役・執行役を対象に、第三者となる外部専門機関による評価（全取締役（10名）・全執行役（取締役兼務者を除く5名）への質問票の配布・回答及び個人インタビュー）を実施しました。

評価に際しての主な観点	①取締役会の実効性（機能・運営・構成等）が保たれているか ②執行のモニタリングが十分になされているか ③各委員会の実効性（運営・構成・連携体制等）が保たれているか 等
結果概要（外部専門機関による評価）	LIXILの取締役会の実効性は高水準で確保されている。社外取締役の視座・コミットメントが取締役会の高い実効性を支えているため、維持・向上には、社外取締役の交代計画が重要。

4 来期（2023年3月期）に向けた取り組み・重点課題

実効性評価の結果を受け、取締役会及びガバナンス委員会と審議を行った結果、「ガバナンス体制の再構築」の次のフェーズにおける「あるべき取締役会」実現のため、以下を重点課題として設定することを決定しました。

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後継者計画の更新
------	---

各課題にオーナーを設定し、ガバナンス委員会の監督のもと、課題解決に向けた施策を進めてまいります。

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	松崎 正年 委員長	西浦 裕二	開催回数	
社外取締役	内堀 民雄	濱口 大輔	8回 (2022年3月期)	
7名	金野 志保*	綿引 万里子*		出席率
	鈴木 輝夫			全員 100%

*2021年6月22日就任。以降開催の委員会（6回）に全て出席

活動概況	ガバナンス委員会では、ガバナンスの充実に向けた取り組みとして、以下のプロセスに沿って①取締役会の実効性評価、②当社コーポレートガバナンス基本方針の検討を進めてきました。
7月～11月	当社コーポレートガバナンス基本方針の改定方針の確認・検討
8月～9月	ガバナンス委員会で取締役会の実効性評価について、第三者機関による評価の可否を検討及び決定
10月～11月	実効性評価の質問票への回答及び個別インタビュー実施
1月	ガバナンス委員会が第三者機関から評価結果を受領。課題事項等を審議
2月	取締役会に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
2月～5月	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、ガバナンス委員会での審議・監督を実施

委員長からのメッセージ

今年度は、(1)実効性評価の企画・実行、(2)改訂コーポレートガバナンス・コードに取締役会として取り組むべきことの議論、(3)株主総会招集通知ほか開示資料のレビューと改善に向けた助言に主に取り組みました。3年間取り組んできた当社ガバナンス再構築がどこまで到達したかを俯瞰的かつ客観的に把握するため、今年度の実効性評価は第三者機関に依頼しました。その結果、当社取締役会・委員会の実効性は高い水準で確保できていることを確認しました。一方で、更なる向上に向けて取り組むべき課題も共有できました。次年度は、これらの課題に対する対応状況を確認しつつ、当社ガバナンスの次のフェーズで果たすべき役割について議論してまいります。

ガバナンス委員会委員長
社外取締役 **松崎 正年**
(2022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 4名	西浦 裕二 委員長	松崎 正年	開催回数 12回 (2022年3月期)	出席率 全員 100%
	瀧口 大輔	綿引 万里子*		

*2021年6月22日就任。以降開催の委員会（10回）に全て出席

活動概況	CEO後継者計画の実行や規則類の見直し等により、コーポレート・ガバナンスの質的な向上に継続して取り組みつつ、社外取締役交代計画の策定、社外取締役の評価制度導入、第三者機関による各委員会の構成・運営の実効性評価など、当社の成長戦略への更なる貢献ができる取締役会や各委員会の構築を目指し、活動しました。
6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～9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
11月	第三者機関による社外取締役評価及び取締役会・各委員会の構成・運営に関する実効性評価の実施
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 各評価結果に基づき、社外取締役交代計画（新任社外取締役候補者の要件審議含む）の決議 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

これまで指名委員会は、「ヒト」の観点から、ガバナンスの再構築ならびに土台の強化に注力してきました。具体的には、「規則類の見直し」「執行役の評価」や「社外取締役の評価」に関する制度の導入、「委員会の構成や運営に関する検証」等です。今後は、LIXILの「持続的な成長」のために、「次の世代の経営チームへの移行」に関する計画や手順を確立することがますます重要になると考えています。具体的には、「CEO後継者計画」や「社外取締役の交代計画」のブラッシュアップ、そして、「次の世代を担う経営幹部人材の理解」や「育成計画のモニタリング」等です。以上の観点から、コーポレート・ガバナンスの一層の質的向上を目指して参ります。

指名委員会委員長
社外取締役 **西浦 裕二**
(2022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 3名	鈴木 輝夫 委員長	金野 志保*	開催回数 15回 (2022年3月期)	出席率 全員 100%
	内堀 民雄			

*2021年6月22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・展開を目指しており、毎月開催される委員会の他、今期は重点課題としてIT統制の状況や工事会計に関する収益基準の確認、海外においては各地域の監査状況についての確認を実施しました。
7月～8月	2022年3月期の監査方針、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～9月	専任監査役運用規程改定、会計監査人監査報酬に同意、代表執行役との意見交換開始（年間4回実施）
10月～12月	執行役ヒアリング（LHT-ビル事業、LWT）、欧州・北米ヒアリング、子会社往査2社
12月～3月	執行役ヒアリング（HR、IT）、中国ヒアリング、子会社往査2社
4月～5月	工場往査実施、取締役・執行役の職務執行確認、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定、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報告を月次で受けるほか、代表執行役との意見交換や会計監査人との情報交換、工場往査の実施等、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直属の専任監査役と往査を実施（4社）し、定期的な監査報告会も開催、海外子会社についてはCorporate Audit統括部からの監査結果の聴取や、アジア（中国）、北米、欧州の拠点とのウェブ会議による聴取を実施いたしました。この他、DXの推進状況や環境対策の実施状況を確認してまいりました。来期も引き続き国内外のグループ監査体制の整備・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 **鈴木 輝夫**
(2022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、別添「第80期 報告書」の35ページから38ページをご参照ください。

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及び個人別の報酬等を決定しています。		
人員構成 社外取締役 3名	濱口 大輔 委員長	西浦 裕二	開催回数 11回 (2022年3月期)
	内堀 民雄		出席率 全員 100%

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	2022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～9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 2023年3月期以降を見据えた役員報酬制度の改定を審議
10月	従来の業績連動報酬におけるクローバック条項に加え、報酬等の減額・停止の規定を追加
11月～1月	執行役の報酬制度、報酬水準、報酬ミックス、各種手当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 2023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審議
2月～3月	2023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
4月	2022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
5月	2022年3月期の業績連動報酬の支給額を決議 2023年3月期の業績連動報酬の業績目標項目の数値を決議 2023年3月期の取締役の報酬等の決定方針を審議、総会後の報酬委員会への申し送り事項を確認

委員長からのメッセージ

2022年3月期は、グローバルに優秀な人材を確保していくために、日本企業の報酬水準にとらわれることなくグローバルな基準でも競争力を維持出来るように、執行役報酬の在り方を見直しました。また社外取締役の報酬についても、優秀な人材の獲得競争が高まる可能性を見据えて、必要な見直しを行いました。激動する経済・社会情勢の変化並びにそれを踏まえた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**
(2022年5月時点の委員長)



※役員報酬制度の詳細は、別添「第80期 報告書」の21ページから31ページをご参照ください。

株主通信

LIXILの価値創造プロセス

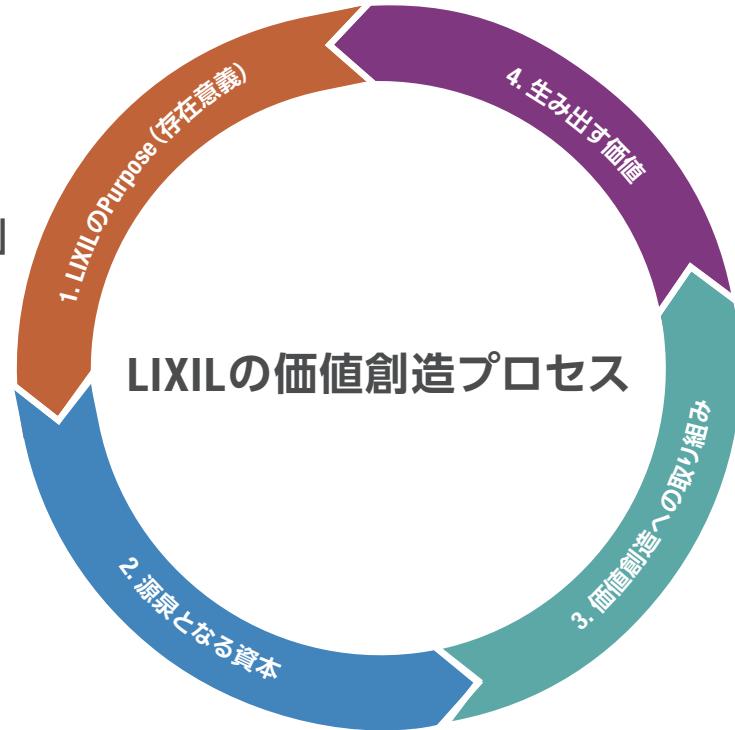
LIXILは事業活動を通じて持続的な価値創造の実現を目指します

LIXILが見据える世界
メガトレンド/社会課題

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

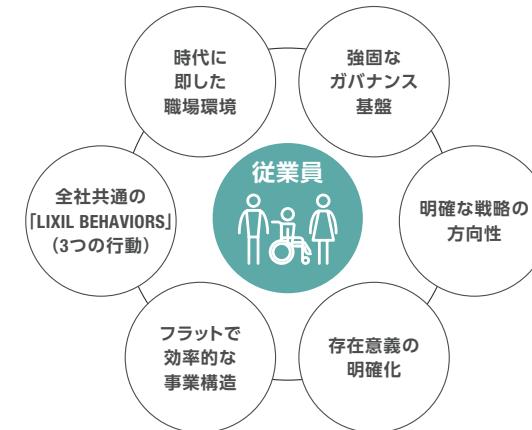
事業活動を通じてLIXILが生み出す価値

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

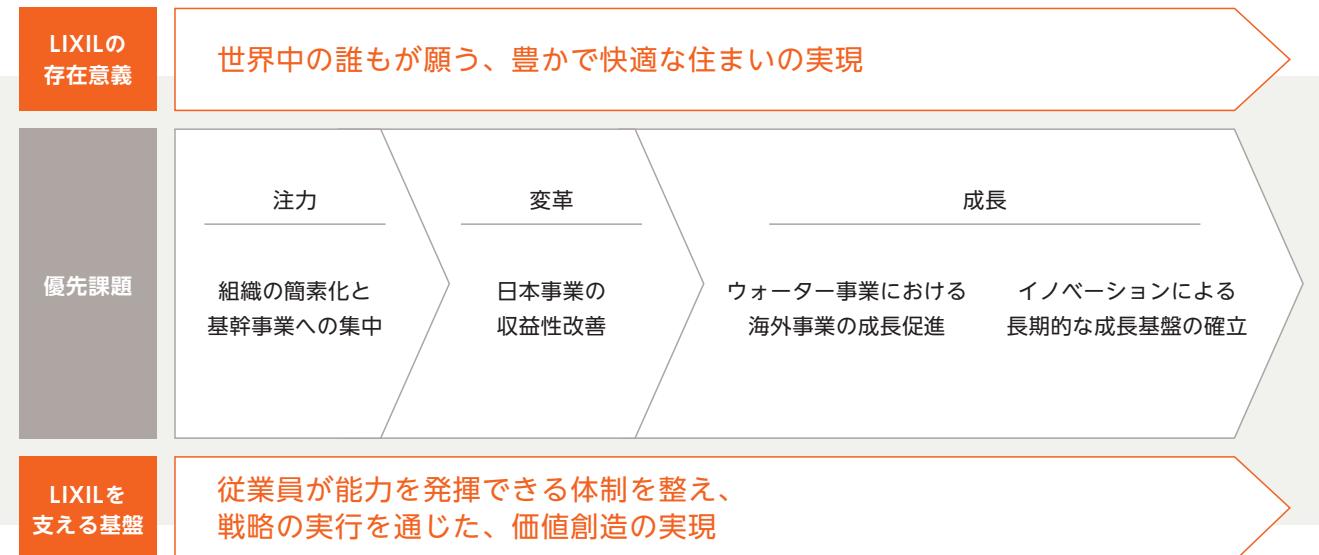
- 従業員**
「LIXIL BEHAVIORS」を全社に浸透させ、誰もが輝ける職場環境を整備しています。
- エンドユーザー**
より快適な住生活を送れるような革新的な商品を、環境資源に配慮した形で提供しています。
- ビジネスパートナー**
差別化された高品質の商品を安定して供給するとともに、専門的な訓練プログラムを継続しています。
- 地域社会**
衛生環境の改善、環境に配慮したイノベーション、多様性と包括性への取り組みを通じて貢献しています。
- 株主**
未来の成長をけん引する財務規律と非財務面における取り組みを通じて、負託にお応えしています。

3 価値創造への取り組み



取り巻く外部環境の変化とさらなる成長に向けて

「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）を実現し、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4つの優先課題とコーポレート・レスポンスイリティ戦略を推進しています。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ています。



2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大、原材料価格の高騰、部品調達難、物流のひっ迫等による困難な事業環境において、課題に着実に対応し、変化をチャンスと捉え、成長に向けた取り組みを推進してきました。その結果、事業利益率7.5%、ネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍以下という中期目標に対してそれぞれ4.5%、2.9倍を達成、持続的な価値創造に向けて着実に前進しています。



日本事業の収益性改善と住宅の高性能化による脱炭素化社会への貢献

LIXIL Playbookの優先課題に向けての取り組み

生産体制の再編等による固定費の削減と製品のプラットフォーム化、販売価格の適正化により日本事業の生産性と収益性を向上するとともに、窓商品を刷新する等新商品を迅速に上市しています。加えて、構造改革と機動的な組織への転換を継続的に推進して外部環境に対する弾力性を高め、リフォーム向けビジネスを拡大し、持続可能な成長を実現します。2022年3月期は、こうした取り組みの下で、ハウジング事業では生産面においては製品のプラットフォーム化を完了し、すべての窓シリーズ商品の刷新を完了しました。

外部環境変化からの事業機会

脱炭素化社会の実現には住宅の高性能化・省エネ化が喫緊の課題であり商機です。また、原材料価格が高騰し、新築価格が上昇する中、既存住宅のリフォーム需要がさらに高まることが予想されます。国内の新築市場は縮小傾向ですが、省エネ・資源循環型のリフォーム商材の拡充と売上伸長により持続的な成長を達成し、脱炭素化に貢献します。



水の保全と環境保護
“CO₂ゼロと循環型の暮らしを”





▶ コロナ禍の新たなニーズを捉え ウォーター事業における海外事業の成長を促進

LIXIL Playbookの優先課題に向けての取り組み

ウォーター事業では、グローバルで統合された生産体制と著名ブランドのポートフォリオ、先端技術を活用して海外事業を拡大しています。同事業は前期に大幅な増収増益を達成、海外売上比率も52%まで伸長しました。今後も利益率の高い分野に投資し、デジタル技術を活用して顧客体験の向上を図り、地域間のシナジーを強化して持続的成長につなげます。

外部環境変化からの事業機会

コロナ禍で加速した欧州のDIY需要の高まりと施工業者不足に 대응べく、GROHEブランドは「GROHE QuickFix」シリーズを立ち上げました。エンドユーザーが簡単にリフォームできるよう、取り付け説明書に加え、取り付け用工具と説明ビデオを同時提供しています。このように差別化された商品を通じて潜在的ニーズに応え、海外での成長を加速します。



▶ デジタル化の加速により、 イノベーションによる長期的な成長基盤を確立

LIXIL Playbookの優先課題に向けての取り組み

革新的な製品やサービスを通じてエンドユーザーに新たな価値を提供するために、起業家精神に満ちた組織への変革を推進しています。日々の業務において「実験し、学ぶ」を実践し、全社でイノベーションに関する共通言語と教育を導入するとともに、新規事業の推進を通じて継続的にイノベーションを創出できる組織を構築しています。



外部環境変化からの事業機会

コロナ禍で在宅時間が増えたことで購買行動が急速にデジタル化しました。「LIXILオンラインショールーム」の利便性をさらに向上し、海外でも商品を自宅に仮想設置できるツール等をオンラインストアで提供して商品選択を支援する等、デジタル化により従来のビジネスモデルの転換を進め、エンドユーザーに寄り添うサービスを世界で展開しています。

インクルーシブな文化を醸成、 人材の多様化の実現によるイノベーションの創出

「多様性」に関する考え方

事業戦略は実現されなければ価値を生み出すことはありません。LIXILでは、従業員が価値創造の中核にあり、事業戦略を遂行し、存在意義の実現を支えています。

それゆえ、従業員が社会の多様なニーズを真に理解し、消費者の皆様にとって有意義な価値を提供するために、LIXILでは、全社共通のダイバーシティ&インクルージョン（D&I）戦略に基づき、組織全体における多様性を推進し、多様性を受け入れるインクルーシブな文化の醸成に取り組んでいます。



個性と能力を最大限発揮できる職場環境

インクルーシブな文化は、多様な視点と顧客志向の実現に不可欠で、新しいアイデアやテクノロジーを創出する基盤となります。そのためには、従業員全員が敬意をもって尊重しあって働くことが大切で、それを可能とするための制度作りも必要です。

LIXILでは近年スーパーフレックス制度等、働き方の柔軟化を求める制度改革や、介護休暇や子の看護休暇、セルフケア休暇等、多様なライフステージに合わせた働き方を支援する制度などを導入しました。これにより実力主義のもと、潜在能力を十分に発揮でき、キャリアを開発し、働き甲斐のある職場環境を醸成しています。

直近の従業員エンゲージメント調査では、こうした制度が、よりインクルーシブな職場づくり、また特に女性従業員の新たなチャレンジやキャリア開発を後押しする効果があることが示されました。加えて、新たな商品・サービスの創出にもつながっています。



多様性の尊重
“すべての人に
インクルージョンを”



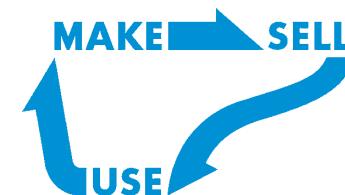
**グローバルな
衛生課題の解決**
“すべての人に衛生を”



社会課題解決への取り組みが 従業員の誇りを醸成

「Make-Sell-Use」サイクルで広がる活動の輪

1億人の衛生環境の改善を目指して開発途上国向けに進める簡易式トイレシステム「SATO」及び手洗いステーション「SATO Tap」の事業では、現地メーカーやNGOと連携して、現地での生産・販売体制を構築しています。Make（作る）、Sell（売る）、Use（使う）というサイクルを回すことで、地域に雇用を生み出し、自立的・継続的な衛生環境の改善を可能にしています。また、さまざまなステークホルダーとの協働が、会社としての長期的成長を実現する基盤の強化につながっています。



ユニセフとのパートナーシップ

2021年、当社は国際連合児童基金（ユニセフ）とのパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」の活動地域を、世界でも特に人口の多いインド、インドネシア、ナイジェリアに拡大しました。このパートナーシップは、衛生製品やサービスの入手可能性、価格、品質を向上させることで、持続可能な衛生市場を構築することを目的とし、衛生需要の喚起やサプライチェーン、流通ネットワークの構築、地元の起業家や職人による製品の販売、設置、サービスの支援など、多岐にわたる活動を行っています。

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（46ページ～54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（図書カード500円）を進呈させていただきます

●アンケート実施期間（2022年5月27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

いいかば

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)

※当社では地球環境等を配慮した省資源化に努めて欲しい旨のご要望を踏まえ、2022年3月期 中間株主通信でお知らせいたしました通り、今回の株主通信のアンケートより電子化し、アンケートご回答者へのカレンダーの配布を廃止することといたしました。また、今回よりアンケートにご回答いただいた方の中から抽選で薄謝（図書カード500円）を進呈させていただきます。

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：03-3638-8111

第80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：東京都江東区大島二丁目1番1号
ウェブサイト：<https://www.lixil.com/jp/>

