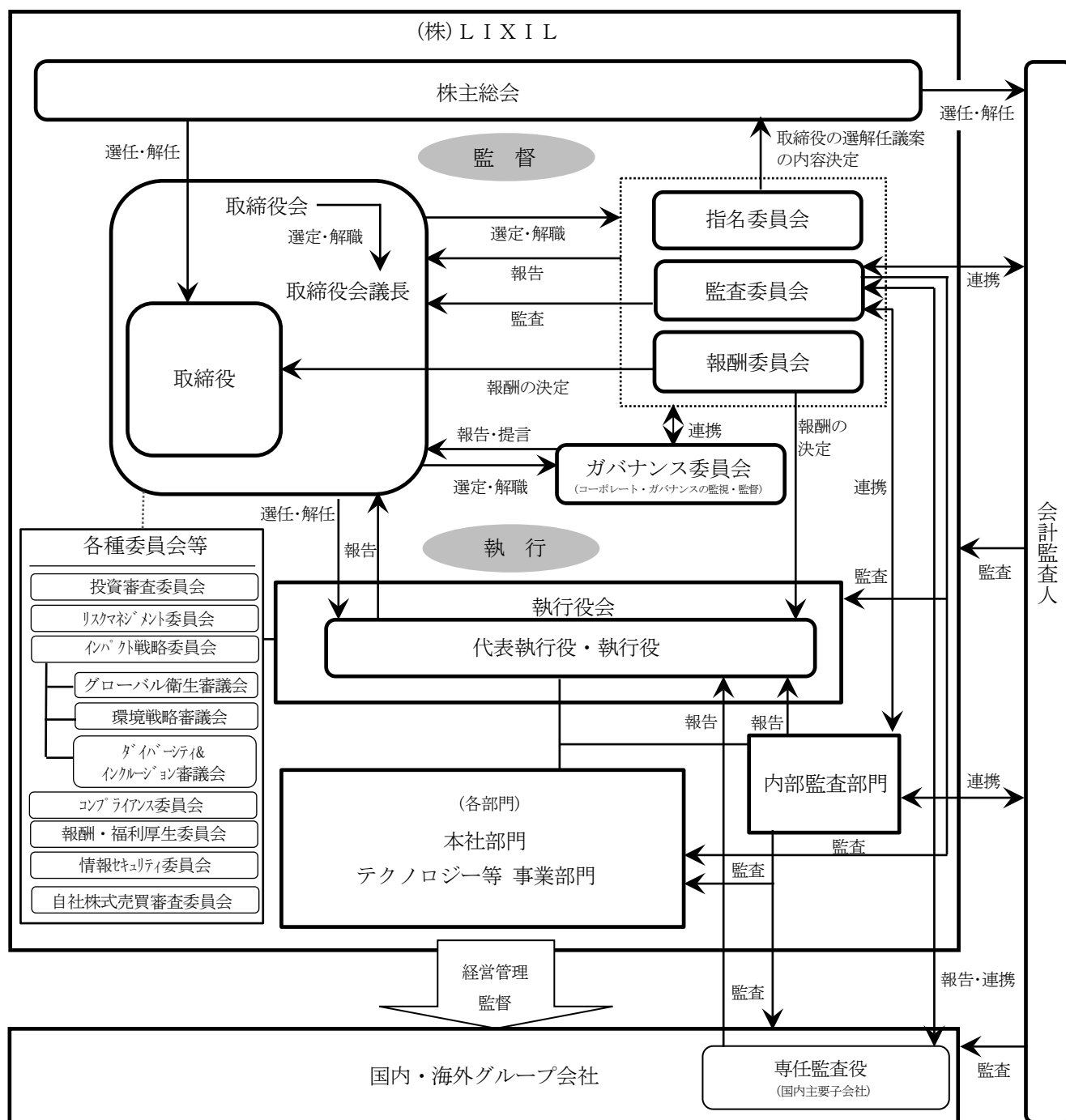
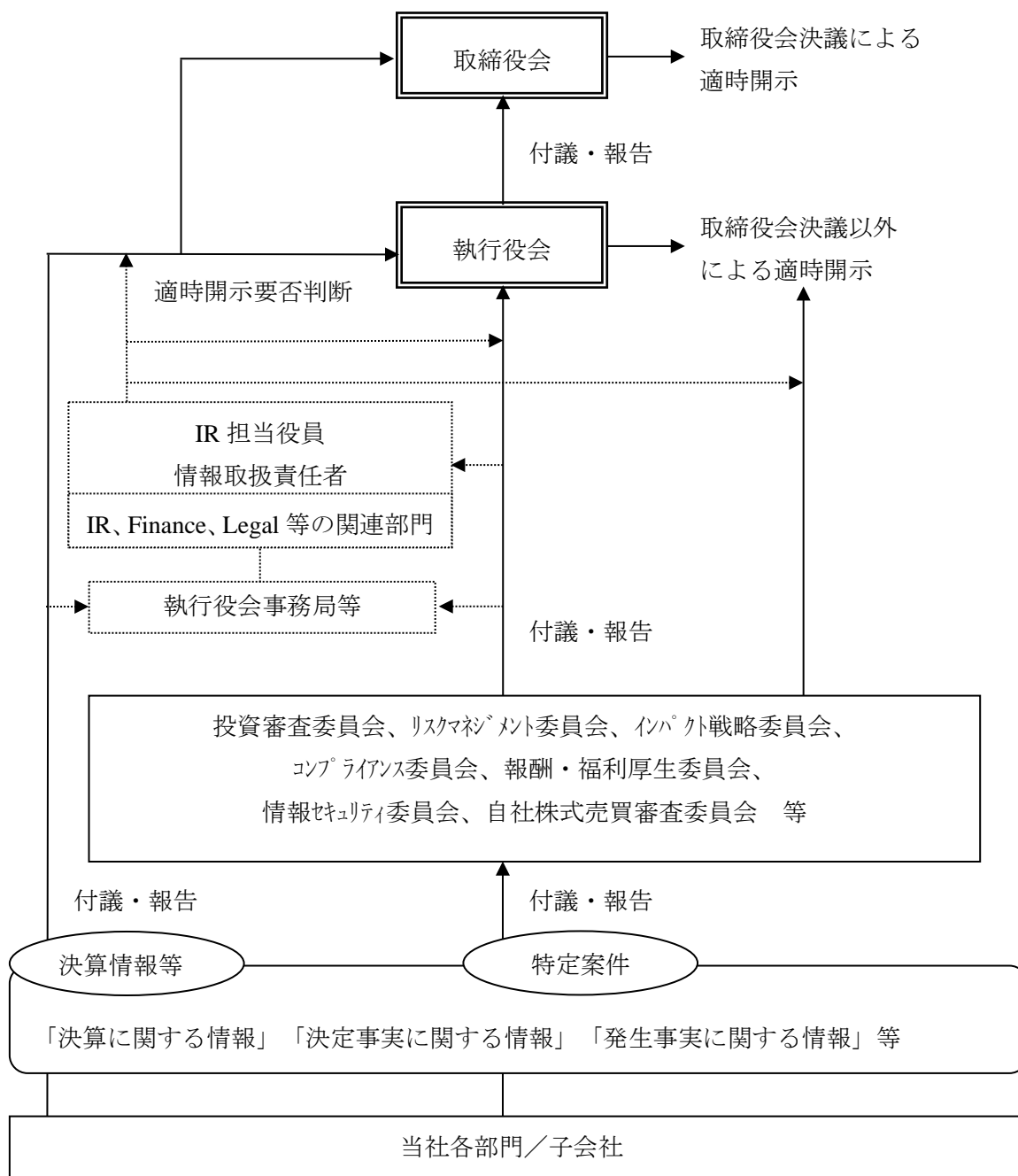


【参考】コーポレート・ガバナンス体制図



<適時開示体制概要>



【25 年 6 月 23 日時点の取締役会のスキルマトリックス】

氏名	スキル項目（当社の取締役に求められる経験・知見・専門性）									
	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
瀬戸 欣哉	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Hwa Jin Song Montesano (ファ・ジン・ソン・モンテサーノ)	○	○	○			○	○			
青木 淳*	○	○	○			○	○	○	○	
石塚 茂樹*	○	○				○	○	○	○	○
石野 博*	○	○				○		○	○	
大堀 龍介*			○	○	○	○	○			
金野 志保*			○		○	○	○			
田村 真由美*	○	○		○	○	○				○
西浦 裕二*	○		○	○		○	○	○		○
綿引 万里子*			○		○	○	○			

*: 社外取締役

○: 下記判断基準を基に各取締役が有しているスキル項目を明確化しています。

(背景色): 社外取締役にに関して、指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目を示しています。

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・専門性を、下記「スキル項目の選定理由」に記載の理由から、「スキル項目」（以下「スキル」といいます）として定めており、取締役会全体としてこれらの「スキル」を備えることが重要であると考えています。当社は Purpose（存在意義）に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、中長期の経営の基本的方向性である「LIXIL Playbook」で定めた優先課題とインパクト戦略により、社会とともに持続的な成長を図ることを目指した取り組みを推進しています。その達成に向けて、取締役会が業務の執行に対して有効な監督機能を果たすためには、「サステナビリティ」の観点から、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。例えば、地球環境や人権を重視する姿勢や視点は、全ての取締役が当然のこととして心得るべきもの

であるとの認識の下、当社では個別の「スキル」として位置付けておりません。「企業経営の実務経験」、「財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見」、「リスク管理の知見」、「人材育成・開発・労務の知見」等、各専門スキルを通じて監督機能が発揮されることを期待しています。

スキル項目について

当社では、業務執行を適切に監督するために取締役に必要な経験、知見、専門性を、下記「スキル項目」のとおり定めており、その選定理由は下記「スキル項目の選定理由」の通りです。また、各取締役が有するスキルを、下記の「判断基準」を基に明確化しています。

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