

第83回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2025年6月19日（木曜日）午後1時

オンライン配信開始：午後0時45分（予定）

開催方法

場所の定めのない株主総会
（バーチャルオンリー株主総会）

議案

取締役10名選任の件

- インターネットおよび書面（郵送）による議決権行使期限
2025年6月18日（水曜日）午後5時20分まで
- 事前質問の受付期限
2025年6月12日（木曜日）午後5時20分まで

LIXIL



事前質問・当日出席はこちらから

事前にインターネットで議決権行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフト（500円分）を贈呈いたします。詳しくは7ページをご覧ください。

目次

▶ ご挨拶 2

▶ 招集ご通知 3

当社ウェブサイトに掲載する事項のご案内 ... 4

株主総会の流れ 5

事前の議決権行使をする 7

事前質問をする 9

株主総会に出席する（事前のお申込み不要） ... 10

ご留意事項（必ずご確認ください） 11

インターネットを使用することに支障がある株主様 ... 12

▶ 株主総会参考書類 13

議案 取締役10名選任の件 14

▶ 議決権行使のポイント ... 26

1. 取締役候補者の選任 27

2. コーポレート・ガバナンス体制 31

3. インパクト戦略 33

4. 経営戦略に関する進捗と見通し 35

5. 政策保有株式の方針・状況 38

6. 取締役会・委員会の活動実績 39

・ 取締役会 39

・ 指名委員会 41

・ 監査委員会 42

・ 報酬委員会 43

・ ガバナンス委員会 44

▶ 株主通信 46

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。

2025年3月期は、引き続き厳しい事業環境に直面しましたが、継続的に推進してきた海外事業の構造改革に加え、中東やインドをはじめとする成長市場の需要の取込み、国内におけるリフォーム向け販売の拡大といった戦略的な取組みが奏功し、売上収益、事業利益ともに前年比で増収増益を達成することができました。

LIXILでは、2021年3月期に導入した「LIXIL Playbook」で示した優先課題に基づき、競争力をさらに高め、持続的な成長の実現に向けた取組みを推進してきました。特に、課題となっていた海外事業の収益性改善と、事業環境の変化に左右されない強固な事業基盤を構築するべく、足元の数年間では、海外事業を中心とした構造改革を実行してきました。資産の整理や固定費の削減、生産性の向上が進み、収益性の改善につながるなど成果があらわれています。

これまでの進捗をふまえ、経営の基本的方向性である「LIXIL Playbook」のもとで、将来的に目指す業績のイメージや、今後3年間で注力すべき領域を明確化し、中期の道筋として発表しました。コスト構造の変革や収益性の高い製品へのシフトを通じて、米国事業の回復を図るとともに、欧州や中東といった主要市場や成長市場において、革新的な新製品の投入により、GROHEブランドのさらなる成長を目指します。日本事業の最適化に関しては、リフォーム事業の強化に引き続き注力するとともに、AI等のデジタル技術の活用を進め、事業の効率化を推進します。さらに、長期的な優先課題として、グローバル市場における成長機会を捉えるべく、差別化製品の開発を加速させていきます。

不透明な事業環境が続きますが、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、環境や社会にインパクト（良い影響）を生み出す製品やソリューションの開発、拡販は着実に進んでいます。LIXIL独自の技術やノウハウを活かし、将来の成長が期待できる新たなイノベーションの創出に一段と力を入れてまいります。

株主の皆様には、今後とも変わらずご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



招 集 ご 通 知

(証券コード 5938)

2025年6月3日

(電子提供措置の開始日 2025年5月26日)

株 主 各 位

東京都品川区西品川一丁目1番1号

大崎ガーデンタワー

株式会社 LIXIL

取締役 代表執行役社長 兼 CEO 瀬 戸 欣 哉

第83回定時株主総会招集ご通知

拝啓、平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第83回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、インターネットまたは書面（郵送）により事前に議決権を行使することができます。これらの方法による場合は、2025年6月18日（水曜日）午後5時20分までに議決権をご行使くださいますようお願いいたします。

敬具

記

1. 日時

2025年6月19日（木曜日）午後1時（午後0時45分よりオンライン配信開始予定）

予備日時

通信障害等により、万一上記日時に開催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。

2025年6月20日（金曜日）午後1時（午後0時45分よりオンライン配信開始予定）

2. 開催方法

場所の定めのない株主総会（バーチャルオンリー株主総会）

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

3. 目的事項

報告事項 (1) **第83期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件**

(2) **第83期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類の内容報告の件**

決議事項 議案 取締役10名選任の件

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について、以下のウェブサイトに「第83回定時株主総会招集ご通知（交付書面）」、「第83期報告書（交付書面）」および「第83回定時株主総会電子提供措置事項のうち書面交付請求による交付書面に記載しない事項」として掲載しています。

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



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

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



以上

当社ウェブサイトに掲載する事項のご案内

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

- 連結計算書類の連結注記表
- 計算書類の個別注記表

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

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

◎決議の結果につきましては、当社ウェブサイト^{*}に掲載いたします。

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

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



株主総会の流れ

株主総会開催前



開示書類を見る



招集ご通知

報告書

当社ウェブサイト

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



事前質問をする

ログインページアドレス

<https://web.sharely.app/login/lixil-83>



送信・提出期限

2025年6月12日（木曜日）
午後5時20分まで

送付先
(書面（郵送）の場合）

〒141-0033 東京都品川区
西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー
株式会社LIXIL Governance Legal 宛
※書面（郵送）による事前質問は2025年6月12日（木曜日）
午後5時20分当社到着分までとさせていただきます。



事前の議決権行使をする

7・8
ページ

インターネットによる事前の議決権行使

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

行使期限

2025年6月18日（水曜日）午後5時20分
入力完了分まで

事前にインターネットで議決権行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフト（500円分）を贈呈いたします。詳しくは7ページをご覧ください。

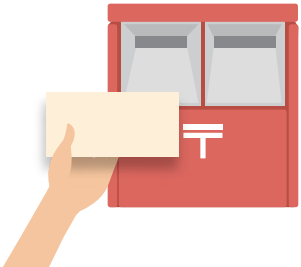


書面（郵送）による事前の議決権行使

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

行使期限

2025年
6月18日（水曜日）
午後5時20分
到着分まで



株主総会に出席する

10
ページ

ログインページアドレス

<https://web.sharely.app/login/lixil-83>



〈ログイン後の画面イメージ〉



開催日時

2025年6月19日（木曜日）午後1時
オンライン配信開始：午後0時45分（予定）

株主総会終了後



動画オンデマンド配信を見る

当社ウェブサイト

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



決議結果をみる

当社ウェブサイト

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





事前の議決権行使をする

下記の行使期限までに事前の議決権行使をお願いいたします

行使
期限

2025年6月18日（水曜日）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。

インターネットによる 事前の議決権行使



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

行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時20分 入力完了分まで

複数回にわたり行使された場合の議決権の取扱い

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

〈インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合〉
最後に行使された内容を有効なものと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させていただきます。



事前にインターネットで議決権行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフト（500円分）を贈呈いたします。

応募方法はこちら➡

<https://youtu.be/Vxj8vOCGMQ8>



書面（郵送）による事前の議決権行使



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

行使
期限

2025年6月18日（水曜日）
午後5時20分 到着分まで

インターネットで議決権を行使される場合

<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。



同封の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。



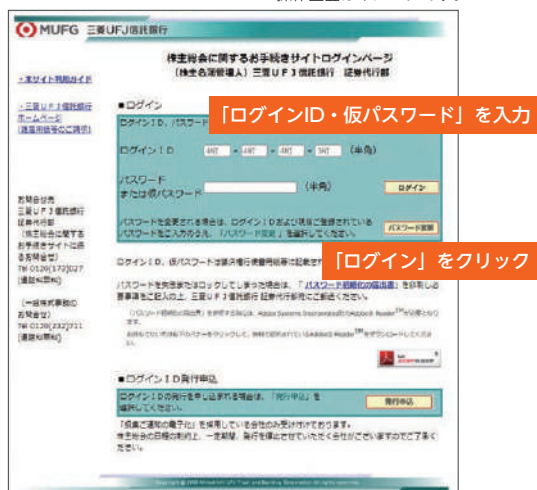
以降は、画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

<ログインID・仮パスワードを入力する方法>

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。 **議決権行使ウェブサイト** <https://evote.tr.mufig.jp/>

2 ※操作画面はイメージです。



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。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、下記にお問い合わせください。

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)

機関投資家の皆さまは、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。



事前質問をする

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

送信・提出
期限

2025年6月12日（木曜日）午後5時20分まで

※書面（郵送）による事前質問は2025年6月12日（木曜日）午後5時20分当社到着分までとさせていただきます。

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

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

インターネットによる事前質問の送信方法

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

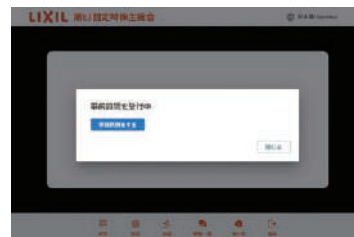
アドレス

<https://web.sharely.app/login/lxil-83>



- 2 株主番号(数字8桁／半角)、郵便番号(数字7桁／ハイフン不要／半角)、保有株式数(数字／半角)を入力し、ログインしてください。
なお、保有株式数は同封の議決権行使書用紙に記載される「基準日現在のご所有株式数」をさします。

- 3 右記の画面が表示されますので、案内に沿ってお進みください。



- 4 ご質問内容をご入力の上、送信してください。

送信1回につき1質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信は一人につき合計3回までとさせていただきます。規定回数を超えたと送信ができなくなりますのでご注意ください。

書面（郵送）による事前質問の方法

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

質問要領

1問につき300字以内（日本語または英語のみ）、合計3問までとさせていただきます。

ご質問は、本株主総会の目的事項に関するものに限定させていただきます。

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

2025年6月12日（木曜日）午後5時20分必着

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

((🎵)) 株主総会に出席する (事前のお申込み不要)

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

- 1 当日は、下記のアドレスまたはQRコードからバーチャル株主総会システム (Sharely) にアクセスしてください。(インターネットによる事前の議決権行使のアドレス、QRコードとは異なりますのでご注意ください)

アドレス

<https://web.sharely.app/login/lxil-83>



〈推奨環境〉

下記の環境を推奨いたします。

- ・OS : Windows 10、Windows 11、Mac OS、iOS、Android
- ・ブラウザ : Google Chrome、Safari (Mac OS・iOSに限る)、Microsoft Edge (Windows 10・Windows11に限る)

※OS・ブラウザともにいずれも最新版

上記以外の環境でご利用の場合は、テスト視聴にて事前の動作の確認をお願いいたします。詳細は下記の「お願い」をご覧ください。また、上記にかかる費用、料金等は株主様のご負担となります。

事前のお申込みは不要ですが、当日はお早めにアクセスをお願いいたします。

オンライン配信では、AI音声認識による字幕表示をご選択いただけます。リアルタイムで入力する字幕のため、実際の音声よりも表示が遅れることに加えて正確に表現しきれない場合がありますので、あらかじめご了承ください。

- 2 下記「ログイン画面」で、案内に沿ってご入力ください。なお、保有株式数は同封の議決権行使書用紙に記載される「基準日現在のご所有株式数」をさします。
(画面イメージは、ご使用の機器や仕様変更により実際の画面と異なる場合があります)

The screenshot shows the LIXIL login interface. Annotations point to the following fields:

- 株主番号 (数字8桁／半角)**: Points to the '株主番号' field containing '123456789'.
- 郵便番号 (数字7桁／ハイフン不要／半角)**: Points to the '郵便番号' field containing '1234567'.
- 保有株式数 (数字／半角)**: Points to the '保有株式数' field containing '100'.
- 英語はここから選択**: Points to the 'Are you an overseas resident?' link.

Other visible text includes 'LIXIL 株式会社LIXIL 第83回定時株主総会', 'ログイン', '当ウェブサイトについて', '株主番号の確認方法', and '日本語/Japanese'.

〈ログイン後の画面イメージ〉



下記の日時にテスト視聴が可能です。

上記アドレスまたはQRコードからSharelyにアクセスいただき、事前の動作の確認をお願いいたします。

日時：2025年6月14日（土曜日）および6月15日（日曜日） 午前10:00～午後6:00

ご留意事項 (必ずご確認ください)

1. ご質問の取扱い方針

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

(1)事前のご質問につきましては、送信 1 回につき 1 質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信はお一人につき合計 3 回まで（書面による場合を含めて合計 3 回まで）とさせていただきます。インターネットによる送信の場合、規定回数を超えますと、送信ができなくなりますのでご注意ください。

事前質問の受付期限：2025年6月12日（木曜日）午後5時20分まで
※書面（郵送）による場合は上記時間内に当社必着とさせていただきます。

(2)株主総会当日のご質問につきましては、当日議長が指定する方法に沿って、インターネットを通じておこなっていただきます。ご質問の送信は、送信 1 回につき 1 質問（300字以内、日本語または英語のみ）、送信はお一人につき合計 3 回までとさせていただきます。インターネットによる事前のご質問同様、規定回数を超えますと、送信ができなくなりますのでご注意ください。

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

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

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

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

2. 事前の議決権行使の取扱い

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

(2)インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合、最後に行使された内容を有効なものとしてさせていただきます。また、パソコンや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

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

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

(3)株主様が事前の議決権行使をされずに、株主総会当日にオンラインご出席用アドレス（本招集ご通知10ページまたは招集ご通知（アクセス通知・サマリー版）5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. 動議の提出・採決方法等

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

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

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

5. 本株主総会の議事に用いる通信方法および通信障害対策

(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を用意するとともに、サーバー分散による負荷の軽減措置等通信障害対策措置が講じられた運営システムを選定しています。

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

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

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

〈通信障害が、株主総会「開会前」に発生した場合に備えた対応〉

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

・詳細は、速やかに当社ウェブサイト*でご案内いたします。

〈通信障害が、株主総会「開会后」に発生した場合に備えた対応〉

- ・本株主総会の冒頭で、通信障害等により議事に著しい支障が生じた場合、議長が株主総会の延期または続行を決定することができる旨の決議をお諮りいたします。
- ・上記の決議に基づき、議長が株主総会の延期または続行の決定をおこなった場合、以下の予備日時に延会または継続会を開催いたします。

予備日時

2025年6月20日(金曜日)午後1時
(午後0時45分よりオンライン配信開始予定)

- ・詳細は、速やかに当社ウェブサイト*でご案内いたします。

※当社ウェブサイト：

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



6. 代理人によるご出席

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

必要書面：・委任状（委任される株主様のご署名または押印のあるもの）

・委任する株主様および委任された株主様の議決権行使書のコピー

送付先：・電子メールの場合：corporatehoumu@lixil.com

・郵送の場合：〒141-0033

東京都品川区西品川一丁目1番1号 大崎ガーデンタワー

株式会社LIXIL Governance Legal 宛

提出期限：2025年6月12日（木曜日）午後5時20分必着

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

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

7. 其他のご留意事項

- (1)本株主総会に対応している言語は日本語となります。株主様の便宜のため、同時通訳による英語でのご視聴および議決権行使も可能ですが、日本語と英語の内容に齟齬が生じた場合は日本語の内容が優先するものとします。
- (2)本株主総会への出席に必要な通信機器類および一切の費用は株主様のご負担とさせていただきます。
- (3)当社は通信障害について、上記「5.本株主総会の議事に用いる通信方法および通信障害対策」のとおり合理的な対策を講じていますが、やむを得ない事情または株主様の通信環境等の影響により、配信映像や音声の乱れ、送受信のタイムラグまたは一時中断などの通信障害が発生する可能性があり、株主様が本株主総会に出席できない場合や議決権を行使できない場合等があります。これらの通信障害により株主様に発生した不利益等について、当社としては一切の責任を負いかねますので、ご了承をお願いいたします。
- (4)本株主総会において、同一または類似の質問・動議等を繰り返し送信したり、不適切な内容を含む質問等を繰り返し送信する等、議事の進行やシステムの安定的な運営に支障があると議長が判断した場合は、当該株主様との通信を強制的に途絶させていただく場合があります。
- (5)ログイン用の情報（株主番号、郵便番号、保有株式数）、インターネットを使用することに支障がある株主様用の電話会議システムのアクセス情報等を第三者に開示することは、固くお断りいたします。
- (6)本株主総会の模様を録音、録画、撮影、公開、公衆配信等おこなうことは固くお断りいたします。

以上

インターネットを使用することに支障がある株主様

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

お問合せ先

ログイン情報について

三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-858-696

2025年5月27日（火曜日）～6月19日（木曜日）

午前9：00～午後5：00

（平日のみ、株主総会閉会まで）

ログイン後の操作、配信視聴について

Sharely株式会社 03-6683-7661

2025年6月19日（木曜日）

正午～株主総会閉会まで

株主総会参考書類

議案 取締役10名選任の件

現在の取締役全員（10名）は、本株主総会終結の時をもって任期満了となりますので、指名委員会の決定に基づき、取締役10名の選任をお願いするものです。当社の定める「スキル項目（当社の取締役求められる経験・知見・専門性）」（27～29ページ）の適正なバランスや十分な多様性を確保するとともに、取締役会・各委員会において、実効性の高い監督機能を構築する観点から、新任社外取締役1名を含む取締役候補者10名としました。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（25ページ）を満たしています。

候補者番号

せと きん ざ
瀬戸 欣哉

(1960年6月25日生（満64歳）)

男 性

再任 執行

[本総会終結時の在任期間：9年]

所有する当社株式数 625,627株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 17回/17回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

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

取締役候補者本人からのメッセージ

欧米での高金利下での住宅設備不況、中国の不動産不況、日本での新築着工の更なる減少など厳しい環境が業績に影響しましたが、新製品の売れ行きが好調で特に欧州・中近東・インドなどでシェアの獲得が進んでいます。また米国でのAmerican Bath Groupへの浴槽事業売却ならびに同社との提携開始、アジアの工場の統廃合など順調に構造改革は進行しており、先日発表した中長期の方向性で成長軌道に戻ることをお示しすることがようやく出来ました。

候補者番号

2



ファジンソンモンテサーノ
Hwa Jin Song Montesano

(1971年4月24日生(満54歳))

女性

再任 執行

[本総会最終時の在任期間：5年]

所有する当社株式数 100,085株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 17回/17回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1995年 9月	Korea Economic Institute of America, Congressional Affairs Director	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
2001年 7月	シンガポール・GlaxoSmithKline plc, Corporate & Government Affairs Director, Asia Pacific	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
2005年 7月	シンガポール・GE Money, Vice President - Communications, Asia Region	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
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	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
2012年 7月	ベルギー・GSK Vaccines, Vice President - Global Public Affairs	2020年 6月	当社取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼 Chief People Officer
2014年11月	当社執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当	2022年 3月	ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 (現任)
2014年11月	株式会社LIXIL 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ビリティ担当 兼 Chief People Officer
2015年 2月	同社 取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer	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
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	2025年 4月	当社取締役 代表執行役専務 Chief People Officer, 人事・広報・渉外・Impact戦略担当 (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ビリティ担当		
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		

取締役候補者とした理由

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

取締役候補者本人からのメッセージ

LIXILの革新的な製品とソリューションを支えているのは、従業員です。厳しい一年ではありましたが、全世界で従業員のエンゲージメントのスコアが向上し、日本では特に著しく上昇しました。また、企業の持続可能性を評価するDow Jones Sustainability Index (ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス) において、業界No.1に選出されました。これは、従業員がPurpose (存在意義) の実現に向けて、一丸となって取り組んでいる証です。今後はより一層、人材育成、インクルージョンの浸透、イノベーションを促進する文化の醸成に注力し、従業員への支援を強化してまいります。

候補者番号

3



あお き じゅん
青 木 淳

(1957年4月30日生 (満68歳)) 男 性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：2年]

所有する当社株式数 **0株**
他社上場会社兼職先社数 **1社**
取締役会出席状況 **17回/17回 (100.0%)**

委員会の出席状況
指名委員会：16回/16回 (100.0%)
報酬委員会：11回/11回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月	株式会社横総合計画事務所入社	2018年 1月	同社 代表取締役 人事、秘書・渉外、企業文化担当
1991年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社入社 アソシエイト・コンサルタント	2019年 1月	同社 取締役 チーフ・ピープル・オフィサー、チーフ・ソーシャルバリュークリエーション・オフィサー、経営全般補佐、人事・社会価値創造・ファシリティマネジメント担当
1993年 7月	同社 エンゲージメント・マネジャー	2020年 1月	同社 執行役員常務、チーフ・ソーシャルバリュークリエーション・オフィサー、ファシリティマネジメント・グローバルプロフェッショナル事業・資生堂パーラー・資生堂美容室・資生堂社会福祉財団・コードモロジー担当
1995年 7月	同社 シニア・エンゲージメント・マネジャー	2022年 1月	株式会社淳風満帆 代表取締役 (現任)
1999年 2月	BNPパリバ・カード・日本代表	2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2011年11月	フランス・同社 国際人事部門責任者	2023年 6月	フィデアホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)
2014年11月	株式会社資生堂 常勤顧問	2024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)
2015年 4月	同社 執行役員 人事本部長、人事部長		
2016年 1月	同社 中国事業革新プロジェクト担当、秘書・渉外担当、資生堂麗源化粧品有限公司 董事長		
2017年 1月	株式会社資生堂 執行役員常務 クリエイティブ本部長、宣伝・デザイン担当		
2017年 3月	同社 取締役		

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

独立性を有すると判断した理由

青木氏は、株式会社資生堂の執行役員常務でしたが、2021年12月に退任しています。直近事業年度において、同社グループと当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (25ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

ここ数年、製品および地域市場ごとに異なる事業環境に晒され、異なる事業課題に取り組む中、業績にも差が出がちです。その中で、いかに経営陣の結束を強め智慧を補い合い優先施策に絞って実行するか、企業経営や人事責任者の経験から取締役会、各委員会で発言するとともに執行チームのサポートに努めてきました。益々不確定要素が多くなりますが、段階を追って着実に収益力を高めることに力点をおき、社外取締役の責務を果たしてまいります。

ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

候補者番号

4



い し づ か し げ き
石 塚 茂 樹

(1958年11月14日生(満66歳)) 男 性

再 任 社 外 独 立 非 執 行

[本総会終結時の在任期間：2年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 17回/17回 (100.0%)

委員会の出席状況
監査委員会：14回/14回 (100.0%)
報酬委員会：9回/9回 (100.0%) ※2024年6月就任

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社	2020年 4月	ソニーエレクトロニクス株式会社 (現 ソニー株式会社) 代表取締役社長 兼 CEO
2004年 8月	ソニーイーエムシーエス株式会社 (現 ソニーグローバルマニュファクチャリング&オペレーションズ株式会社) 執行役員常務	2020年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 代表執行役員副会長
2007年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 業務執行役員 SVP	2021年 4月	ソニー株式会社 取締役
2015年 4月	同社 執行役 EVP	2021年 6月	丸紅株式会社 社外取締役 (現任)
2017年 4月	ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズ株式会社 (現 ソニー株式会社) 代表取締役社長	2022年 6月	ソニーグループ株式会社 副会長 (2023年 3月退任)
2018年 6月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 専務	2023年 6月	当社取締役 (社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
		2024年 6月	当社取締役 (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 (現任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

石塚氏は、グローバルに事業を展開する上場企業での経営経験を有することに加え、エンジニア出身者として、情報セキュリティ、IT・デジタル技術、製造技術、品質マネジメント、マーケティング等の深い知見を有しています。当社においても、経営実務経験、および製造・技術開発に関する高い見識を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、監査委員会委員として、情報セキュリティ、IT・デジタル技術、品質マネジメント、リスクの把握等において重要な視座を提供しています。また報酬委員会委員として、透明性の高い役員報酬制度の確立に資する発言をおこなっています。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への貢献が期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

独立性を有すると判断した理由

石塚氏は、ソニーグループ株式会社の副会長でしたが、2023年3月に退任しています。同社グループと当社グループとの間にはデジタル機器の修繕や修理等に関する取引がありますが、同社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00002%、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0.0005%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の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準（25ページ）の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

取締役会では中期計画に関するアドバイスをこない、監査委員としてドイツ法人を往査し、また報酬委員として積極的に意見を述べてきました。それ以外に各事業部での講演会や幹部との意見交換会、技術者や現場との対話を重ね、商品や品質、販売・サービスに至る企業の競争優位性強化の一助となるように尽力してまいりました。今後も引き続き、中期計画の実現状況に応じて適切なアドバイスを心がけ、企業価値向上に貢献していく所存です。

候補者番号

5



いし の ひろし
石 野 博

(1951年4月10日生(満74歳))

男 性

新任 社外 独立 非執行

所有する当社株式数

0株

他社上場会社兼職先社数

2社

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1975年 4 月	三菱商事株式会社 入社	2012年 6 月	同社 代表取締役専務執行役員 営業国際調達管掌
2003年 3 月	関西ペイント株式会社 入社	2013年 4 月	同社 代表取締役社長
2006年 6 月	同社 取締役国際本部副本部長	2019年 6 月	同社 相談役
2008年 6 月	同社 常務取締役塗料事業部営業統括	2020年 7 月	日本板硝子株式会社 社外取締役 (現任)
2010年 4 月	同社 専務取締役営業管掌	2023年 6 月	関西ペイント株式会社 名誉顧問 (現任)
2011年 6 月	同社 取締役専務執行役員 営業国際調達管掌		

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

石野氏は、大手商社における海外業務の経験を有することに加え、グローバルに事業を展開する上場メーカーでの製造から営業、販売に至る事業オペレーション、リスク管理に関する深い経験・知見を有しています。加えて、同社の代表取締役社長、および他の上場メーカーにおける社外取締役としての取締役会議長の経験を有しています。グローバルな製造業の経営経験者の視座に立った経営の監督や、当社の取締役会、委員会の実効性向上への貢献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

石野氏は、関西ペイント株式会社の代表取締役でしたが、2019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0.07%、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0.00003%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の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準（25ページ）の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届け出る予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

企業の目的は利益を生み株主、社会に還元することと考えます。そのためには顧客の満足、競合相手との差別化、社内の意気、自律が必要です。達成に問題があれば構造的真因を探して正す必要があります。限られたリソースで執行する困難を執行側と共有すると共に、これまでの国内外での購買・生産・企画・販売の実務と企業再生と立ち上げ、M&Aの経験からサポート、監督することにより、当社の企業価値向上に貢献する所存です。

ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

候補者番号

6



おおほりりゅうすけ
大堀 龍 介

(1964年10月31日生(満60歳)) 男性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：1年]

所有する当社株式数 **0株**

他社上場会社兼職先社数 **0社**

取締役会出席状況
14回/14回 (100.0%) ※2024年6月就任

委員会の出席状況
指名委員会：**14回/14回 (100.0%)** ※2024年6月就任
監査委員会：**9回/9回 (100.0%)** ※2024年6月就任

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1987年 4月	野村證券株式会社（現 野村ホールディングス株式会社）入社（1996年5月退社）	2009年 1月	同社 JPM運用本部本部長 兼 日本株式チーフ・インベストメント・オフィサー（2017年3月退社）
1996年 5月	JPモルガン資産運用部門（現 JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社）入社	2017年10月	一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム理事（現任）
2001年 1月	同社 投資調査部長	2020年 6月	前田道路株式会社 社外取締役（現任）
		2024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および期待される役割の概要

大堀氏は、大手金融機関のアナリストとして、また外資系運用会社の運用責任者として豊富な経験を有し、財務・市場分析、リスク管理に関する深い知見を有しています。加えて、機関投資家と企業との対話を促進する団体の理事を務め、政府機関主催の情報開示に関する研究会に参加するなど、企業の情報開示に関する高い見識を有しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、指名委員会委員として、透明性の高い取締役・執行役候補者決定プロセスに資する発言をおこなっています。また監査委員会委員として、特に市場分析や情報開示に関する専門性を活かし、課題の発見、リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に資する発言をおこなっています。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への貢献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

大堀氏は、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社の業務執行者でしたが、2017年3月に退職しています。直近事業年度において、同社と当社グループ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（25ページ）の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社は当社の大株主であるJPモルガン証券株式会社（当事業年度末時点における同社による当社株式の保有比率は1.64%）の兄弟会社ですが、両社の関係は米国のJPモルガン・チェース・アンド・カンパニーを間接の親会社とするものであり直接の影響を与える関係にはなく、かつ、JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社は当社の株主ではないため、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。また、同氏は、1996年5月まで、当社の幹事証券会社（主幹事証券会社ではない）である野村證券株式会社に在籍していましたが、退職後29年経過しており、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

当社の業績が低迷し、また目覚ましい好転の道筋が見えにくい現況下において、社外取締役に求められる執行チームに対する牽制・監督の役割はとりわけ重要なものとなっています。特に投資家出身者である私に対しては、少数株主の利害の代弁者としての機能への期待が大きいと考えております。その期待に応えるべく強い覚悟を持って、当社の中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンスの一層の強化に尽力いたします。

候補者番号



金野志保

(1963年6月28日生(満61歳))

女性

再任

社外

独立

非執行

[本総会終結時の在任期間：4年]

所有する当社株式数

0株

他社上場会社兼職先社数

1社

取締役会出席状況 17回/17回 (100.0%)

委員会の出席状況

監査委員会：14回/14回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1991年 4月	弁護士登録	2016年 6月	株式会社カカコム 社外取締役
2005年 6月	ヤフー株式会社(現 LINE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・ソフトウェア株式会社(現 株式会社ASM) 監査役	2017年 6月	アルフレッサホールディングス株式会社 社外取締役
2009年 4月	早稲田大学法務研究科 教授	2018年 6月	株式会社新生銀行(現 株式会社SBI新生銀行) 社外監査役
2014年 6月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 委員(現任)	2018年 6月	マネックスグループ株式会社 社外取締役
2014年 8月	特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 監事	2021年 6月	当社取締役(社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2015年 3月	金野志保はばたき法律事務所 弁護士(現任)	2022年 6月	当社取締役(社外取締役) 指名委員会委員 兼 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2015年 6月	ワタミ株式会社 社外取締役	2023年 6月	当社取締役(社外取締役) 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員(現任)
2016年 6月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 女性弁護士社外役員プロジェクトチーム 座長(現任)	2024年 9月	株式会社メルカリ 社外取締役(現任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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

独立性を有すると判断した理由

金野氏は、金野志保はばたき法律事務所の弁護士です。同法律事務所と当社グループとの間には取引がないことから、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(25ページ)の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

取締役会においては、私の専門分野であるコンプライアンス、ガバナンス、ダイバーシティー等を中心に貢献できるよう努めてまいりました。監査委員会では、組織的監査への改革の中、特に私の担当として内部監査部門の強化に力を入れてまいりましたが、昨年度は更に監査委員として、ドイツ法人の往査に参り、日本からでは得難い情報を得ることができました。引き続き当社の持続的成長に向け尽力してまいります。

ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

候補者番号



た む ら ま ゆ み
田村 真由美

(1960年5月22日生(満65歳)) 女 性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：3年]

所有する当社株式数 **0株**

他社上場会社兼職先社数 **2社**

取締役会出席状況 **17回/17回 (100.0%)**

委員会の出席状況
監査委員会：14回/14回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1983年 4月	ソニー株式会社 (現 ソニーグループ株式会社) 入社	2015年 6月	本田技研工業株式会社 社外監査役
1991年 9月	ジョンソン株式会社 入社	2017年 6月	同社 社外取締役監査等委員
2002年 7月	ジョンソンディバシー株式会社 (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) 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)
	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および期待される役割の概要

田村氏は、複数のグローバル企業においてCFOを歴任し、経営計画策定やM&Aに携わるなど、財務・会計に関する深い知見を有しています。また複数の上場企業の社外役員を経験しており、コーポレート・ガバナンスやダイバーシティ&インクルージョンに関する見識を有しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、監査委員会委員として、特に財務・会計に関する専門性を活かし、課題の発見・リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上への貢献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、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) 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 (25ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

市場やグローバルでの経済環境が急速に変化する中で、当社は依然財務基盤強化の途上にあります。利益率改善と資産の効率化のために様々な打ち手を講じ、また人的資本の強化と中期ビジョンに向かって事業の成長と企業価値を向上させていかなければなりません。社外取締役として執行の着実な実行を監督していくとともに効果的にリスクマネジメントしながら支援していく所存です。

候補者番号

9

にし うら ゆう じ
西 浦 裕 二

(1953年1月3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：6年]

所有する当社株式数 0株

他社上場会社兼職先社数 0社

取締役会出席状況 17回/17回 (100.0%)

委員会の出席状況

指名委員会：16回/16回 (100.0%)

報酬委員会：11回/11回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1975年 4月	住友信託銀行株式会社 (現 三井住友信託銀行株式会社) 入社 (2000年1月退社)	2015年12月	三井住友トラストクラブ株式会社 代表取締役会長 (2018年12月退任)
2000年 2月	ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社 (現 PwCコンサルティング合同会社) 代表取締役社長	2015年12月	三井住友信託銀行株式会社 顧問 (2020年3月退任)
2006年 1月	アリックスパートナーズ 日本代表	2019年 6月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員
2011年 1月	アリックスパートナーズ 米国本社副会長	2019年10月	当社取締役 (社外取締役) 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2012年12月	アクサ生命保険株式会社 取締役会長	2024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 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		

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

西浦氏は、多くの企業再生案件に関わってきた経営のプロフェッショナルであり、財務分析・M&A、リスク管理、マーケティング等、企業経営に関する広範かつ深い知見を有しています。当社社外取締役就任以降は、上記の経験・知見を活かし、取締役会議長として専門性豊かな取締役で構成される取締役会での議論を主導し、成長戦略の監督とリスク管理を適切におこなうことで取締役会の実効性向上をけん引しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上への貢献が期待し得ることから、社外取締役候補者として選任いたします。

独立性を有すると判断した理由

西浦氏は、アクサ生命保険株式会社の取締役会長でしたが、2015年6月に退任しています。同社と当社グループとの間には団体保険の取扱手数料に関する取引がありますが、同社の保険料等収入に対する割合は0.00001%であることから、主要な取引先には該当していません。また、同氏はアクサ損害保険株式会社の取締役会長でしたが、2015年6月に退任しています。直近事業年度において、同社と当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当していません。同氏は、三井住友トラストクラブ株式会社の代表取締役会長でしたが、2018年12月に退任しています。直近事業年度において、同社と当社グループとの間には取引がないことから、主要な取引先には該当していません。いずれの会社も当社の主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (25ページ) の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏は、住友信託銀行株式会社 (現 三井住友信託銀行株式会社) に2000年1月まで在籍していましたが、退職後25年経過しており、また、同社の顧問を2015年12月から5年間務め2020年3月に退任しましたが、業務執行に携わっておらず、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

LIXILのコーポレート・ガバナンス体制は、一時不安定な時期がありましたが、その後、外部機関からも高い評価を頂くほど進化しました。現状、当社の「企業発展の土台」は、とても強固で安定した状態にあります。厳しい経営環境下ではありますが、この「土台」の上に、執行チームと連携して企業価値を高く築き上げていくこと、すなわち持続的な成長を目指していくことを、社外取締役の一人として、お約束致します。

ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

候補者番号

10



わた ひき ま り こ
綿引 万里子

(1955年5月2日生(満70歳))

女性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：4年]

所有する当社株式数 **5,000株**

他社上場会社兼職先社数 **1社**

取締役会出席状況 **17回/17回 (100.0%)**

委員会の出席状況

指名委員会：**16回/16回 (100.0%)**

報酬委員会：**11回/11回 (100.0%)**

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4 月	東京地方裁判所判事補	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
2009年 3 月	最高裁判所上席調査官（民事）	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
2012年 3 月	宇都宮地方裁判所所長	2023年 6 月	当社取締役（社外取締役）報酬委員会委員長 兼 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員
2014年 7 月	横浜家庭裁判所所長	2024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 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）	2024年 7 月	株式会社アインホールディングス 社外取締役（現任）
2016年 4 月	札幌高等裁判所所長官		
2018年 9 月	名古屋高等裁判所所長官		
2020年 8 月	弁護士登録		
2020年 8 月	岡村総合法律事務所 弁護士（現任）		
2021年 6 月	株式会社東芝 社外取締役		

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

綿引氏は、長年にわたる裁判官としてのキャリアを有し、企業法務、行政・労働問題に関する事案を含む多くの民事事件の解決に携わった経験を有するとともに、複数の高等裁判所の長官を歴任し、コンプライアンス・ガバナンスの徹底、人事管理・人材育成、危機管理等の組織運営に関する実績と知見を有しています。また、裁判官退官後は、複数の民間組織の第三者委員会の委員長等を務め、コンプライアンス・ガバナンスの改善に寄与してきました。同氏は企業の業務執行に当たった直接の経験はありませんが、裁判官として多くの事件処理に携わった経験、特に行政、労働問題に関する高い専門性、高等裁判所長官としての組織運営の実務経験等を基に、当社社外取締役としてその職務を引き続き遂行できるものと判断しています。当社においても、上記の経験・知見を活かし、取締役会において積極的に発言するとともに、指名委員会委員長として、透明性の高い取締役・執行役候補者決定プロセスの立案・推進をけん引しています。今後も当社の社外取締役として取締役会、委員会の実効性向上への貢献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（25ページ）の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しています。なお、同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

2025年3月期から指名委員会委員長として、CEOの後継計画、社外取締役の交代計画等を担っています。LIXILの企業価値を高めるためには、次世代人材への世代交代を図ることも重要であり、そのために、後継計画の具体化に向けた取組みを加速していきたいと考えています。グローバル企業として多くのブランドやアセットを抱えるLIXILの効率的かつ合理的な経営体制の在り方について、執行側と会話を重ねつつ、次の経営体制の構築に向けて尽力したいと考えています。

(注) 1. 各候補者と当社の間には、いずれも特別の利害関係はありません。

2. 独立役員

当社は、青木淳、石塚茂樹、大堀龍介、金野志保、田村真由美、西浦裕二および綿引万里子の各氏を当社が上場している国内の証券取引所に対して独立役員として届け出しています。本株主総会において各氏の選任が承認された場合、当社は、各氏の独立役員としての届出を継続する予定です。また、当社は、本株主総会において石野博氏の選任が承認された場合、同氏を独立役員として当該証券取引所に届け出る予定です。

なお、青木淳、石塚茂樹、大堀龍介、金野志保、田村真由美、西浦裕二、綿引万里子および石野博の各氏は、当社の定める社外取締役の独立性基準（25ページ）を満たしています。

3. 責任限定契約

現行定款第30条第2項において、社外取締役との間で、当社への損害賠償責任を一定の範囲に限定する契約を締結できる旨を定めています。これにより、青木淳、石塚茂樹、大堀龍介、金野志保、田村真由美、西浦裕二および綿引万里子の各氏と当社との間で、当該責任限定契約を締結していますが、本株主総会において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石野博氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の内容の責任限定契約を締結する予定です。それらの契約内容の概要は、次のとおりです。

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

4. 補償契約

当社は、瀬戸欣哉、Hwa Jin Song Montesano、青木淳、石塚茂樹、大堀龍介、金野志保、田村真由美、西浦裕二および綿引万里子の各氏と当社との間で会社法第430条の2第1項に基づく補償契約を締結していますが、本株主総会において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石野博氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の内容の補償契約を締結する予定です。

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

5. 役員等賠償責任保険契約

当社は、当社および当社子会社の取締役、執行役、監査役、専務役員、常務役員等を含む主要な業務執行者を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しています。保険料は当社が全額負担しており、被保険者の実質的な保険料の負担はありません。本株主総会において各候補者の選任が承認された場合、各氏は当該保険契約の被保険者となります。当該保険契約では、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または、該当責任の追及にかかる請求を受けることによって生ずることのある損害について、補填することとされています。ただし、被保険者の背信行為、犯罪行為、詐欺的な行為または法令に違反することを被保険者が認識しながらおこなった行為、被保険者が違法に得た私的利益または便宜供与等に起因して生じた損害は補填されない等、一定の免責事由があります。なお、当該保険契約は各氏の任期中の更新を予定しています。

【ご参考】 当社の社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役の独立性を確保するため、以下の基準を定めています。

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

以上

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

2025年6月定時株主総会後の取締役会構成

当社の取締役会は「成長戦略への更なる貢献に向けたフェーズ移行」と「コーポレート・ガバナンスの持続的な質的向上」を目的に、「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を推進しています。今回は、取締役の交代計画に基づき、社外取締役候補者の探索や、取締役会と各委員会構成について検討をおこなった結果、新任社外取締役1名を含む10名の取締役候補者の選任をお願いしたいと考えています。なお、社外取締役の濱口大輔氏は、本株主総会終結の時をもって退任予定です。

候補者番号	氏名	性別	年齢 (本株主総会時)	在任期間 (本株主総会終結時)	当社における現在の地位および担当 (2025年5月現在)	候補者の属性			取締役会出席状況	他社上場会社 兼職先社数 (業務執行を伴う兼職)
1	瀬戸 欣哉	男性	満64歳	9年	取締役 代表執行役社長	再任		執行	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)
2	Hwa Jin Song Montesano	女性	満54歳	5年	取締役 代表執行役専務	再任		執行	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)
3	青木 淳	男性	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	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)
4	石塚 茂樹	男性	満66歳	2年	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	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)
5	石野 博	男性	満74歳	—	—	新任	社外 独立	非執行	—	2 (なし)
6	大堀 龍介	男性	満60歳	1年	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	14回/14回 (100.0%)	0 (なし)
7	金野 志保	女性	満61歳	4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	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)
8	田村 真由美	女性	満65歳	3年	社外取締役 監査委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員	再任	社外 独立	非執行	17回/17回 (100.0%)	2 (なし)
9	西浦 裕二	男性	満72歳	6年	社外取締役 取締役会議長 兼 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	17回/17回 (100.0%)	0 (なし)
10	綿引 万里子	女性	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	17回/17回 (100.0%)	1 (なし)

社外 会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者。**独立** 当社が上場している国内の証券取引所に独立役員として届け出る取締役候補者。各候補者について、独立性を有すると判断した具体的な理由は、16～23ページに記載の各「独立性を有すると判断した理由」をご覧ください。当社または当社の子会社の執行役、専務役員、常務役員、使用人、業務執行取締役その他の業務執行者としての地位を兼務する取締役候補者は、**執行** と、兼務しない取締役候補者は、**非執行** とそれぞれ表示しています。

●：本招集ご通知29ページ記載の判断基準を基に各取締役候補者が有しているスキルを明確化しています。

（背景色）：各社外取締役候補者に関して、指名委員会が特に発揮を期待するスキルを示しています。

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

取締役に求められるスキル

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、次ページ「スキル項目の選定理由」に記載の理由から、上記および次ページに記載の「スキル項目」（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」の観点は不可欠であり、当社ではこれを「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。

取締役候補者のスキルマトリックス評価プロセス

当社では、各取締役候補者が有しているスキルを、下記の「判断基準」を基に明確化しています。また、社外取締役候補者に関しては、個別に指名委員会が特に発揮を期待するスキルを特定しております。詳細は28ページをご覧ください。

スキル項目	判断基準	スキル項目の選定理由
企業経営の実務経験	事業会社でのCEO等の業務執行の経験がある	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、資本コストを踏まえ収益性・成長性を意識し、「LIXIL Playbook」に示された戦略の実行と適切なリスクテイクによる経営が推進されているか、高度な企業経営の経験に基づき、実効性の高い監督をおこなうため
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おこなうため
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おこなうため
法務・コンプライアンスの知見	法務・コンプライアンス等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の基盤である、公正で透明性の高いガバナンス・コンプライアンス体制を構築・監督するため
リスク管理の知見	リスク管理等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、顕在的・潜在的なリスクを的確に見極め、実効性の高い監督を行うことで、経営執行における適切なリスクテイクと果断な意思決定を支えるため
人材育成・開発・労務の知見	人材育成・開発・労務等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	インクルージョンの当社DNAへの組み込み、人材育成への投資、従業員エクスペリエンスの向上等を柱とした当社のグローバルな人事戦略の推進について、人的資本経営の観点から監督をおこなうため
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おこなうため
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おこなうため
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、適切な監督をおこなうため

取締役候補者の選任プロセス

指名委員会等設置会社である当社では、指名委員会が取締役候補者を決定しています。決定に際しては、当社の業務執行を適切に監督するために特に重要と考えられる経験・知見・専門性（スキル項目）を、取締役会全体として備えることを重視しています。指名委員会の活動の詳細については41ページを、スキル項目については28～29ページをご覧ください。

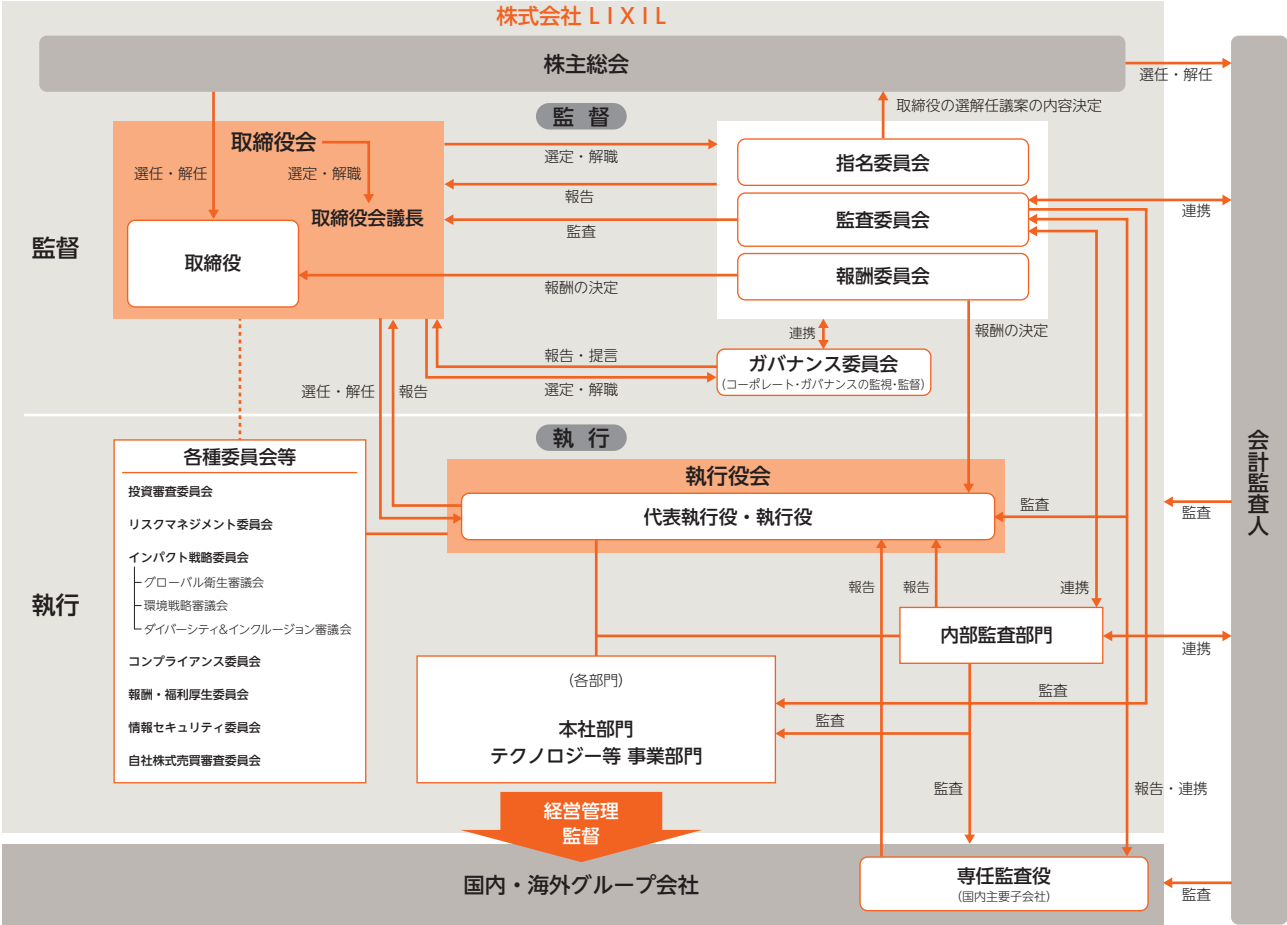
時期	社内取締役候補者	社外取締役候補者（重任）	社外取締役候補者（新任）
2024年 5 月	（2024年6月株主総会以降の指名委員会へ向けた活動）取締役候補者の検討に係る論点について申し送り事項の整理		
7 月	上記を受け、指名委員会において来期取締役会構成の検討を開始		
8 月		社外取締役の交代計画の方針を決定 実効性評価を委託する外部専門機関の決定	スキルマトリックスに基づき、社外取締役候補者の探索計画を策定
9 月		取締役会、各委員会への貢献度向上を目的とした社外取締役レビューの実施方法を審議	候補者リストの整備 外部サーチファームでの探索・取締役からの推薦に基づき、候補者リストを作成（以後継続更新）
10月	取締役会実効性評価（構成に係る部分）の実施に関する審議、および外部専門機関による実施 ※評価結果から得られた示唆は、2026年6月株主総会以降の取締役会構成の検討に活用		
	【取締役会構成の評価ポイント】 ・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レビューを実施	指名委員と新任候補者との面談を実施
		社外取締役候補者の指名に向けた当社所定のプロセス（独立性の確認等）を実施	
		来期以降の社外取締役の交代計画の方針を審議	
11月			
12月	CEOと指名委員会による社内取締役の構成に関する意見交換の実施		
2025年 1 月	来期以降の社内取締役候補者に関する指名委員会での審議		
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	（2025年6月株主総会以降の指名委員会へ向けた活動）社外取締役レビューのフィードバックの実施		
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

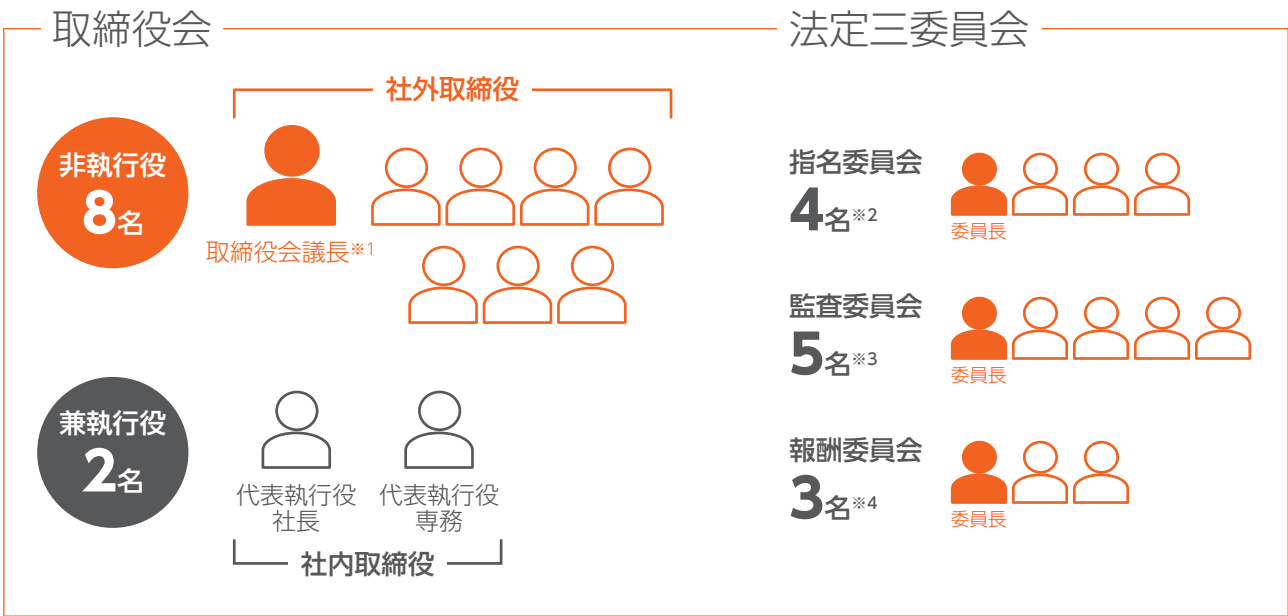
2 コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営陣による経営執行と、取締役会による経営の監督をコーポレート・ガバナンスの基本としています。取締役会は、重要な方針の決議や単なる経営執行の監督にとどまらず、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境を整備し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促進する体制を構築しています。今期の取締役会では、当社の持続的成長と企業価値の向上を促進する観点から、「成長戦略」および「変革の実行状況」に係るテーマを優先的に取締役会の議案として設定し、監督してまいりました。加えて、指名委員会等設置会社である当社では、法定の指名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置し、各委員会における明確な役割を定め、強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいます。

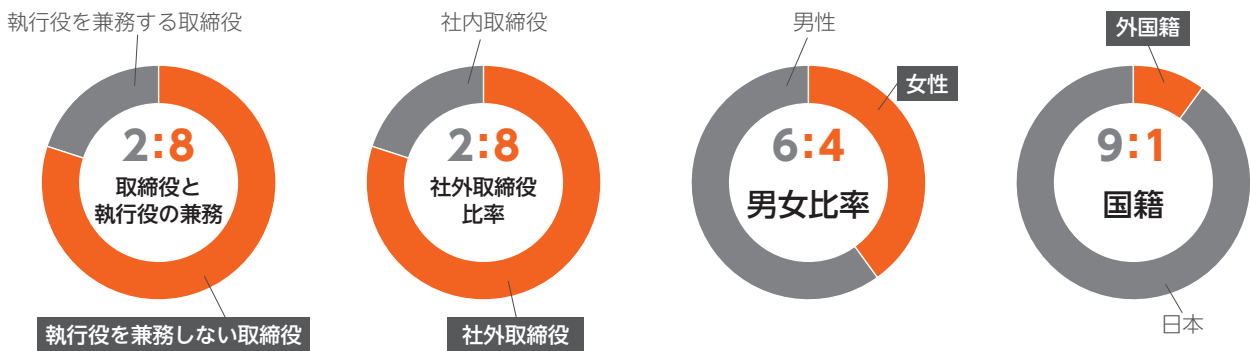
LIXILのコーポレート・ガバナンス体制図



本株主総会において議案が承認された場合の取締役会および各委員会の構成等



※1 西浦裕二
※2 綿引万里子（委員長）、青木淳、石野博、大堀龍介
※3 大堀龍介（委員長）、石塚茂樹、石野博、金野志保、田村真由美
※4 青木淳（委員長）、石塚茂樹、綿引万里子



- 特徴①

取締役会議長と法定三委員会の委員長は社外取締役
- 特徴②

社外取締役：8割、執行役を兼務しない取締役：8割
- 特徴③

法定三委員会はいずれも社外取締役のみで構成
- 特徴④

社外取締役全員が独立役員

議決権行使のポイント

3 インパクト戦略

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

当社のインパクト戦略について
(https://www.lixil.com/jp/impact/strategy/impact_strategy.html)

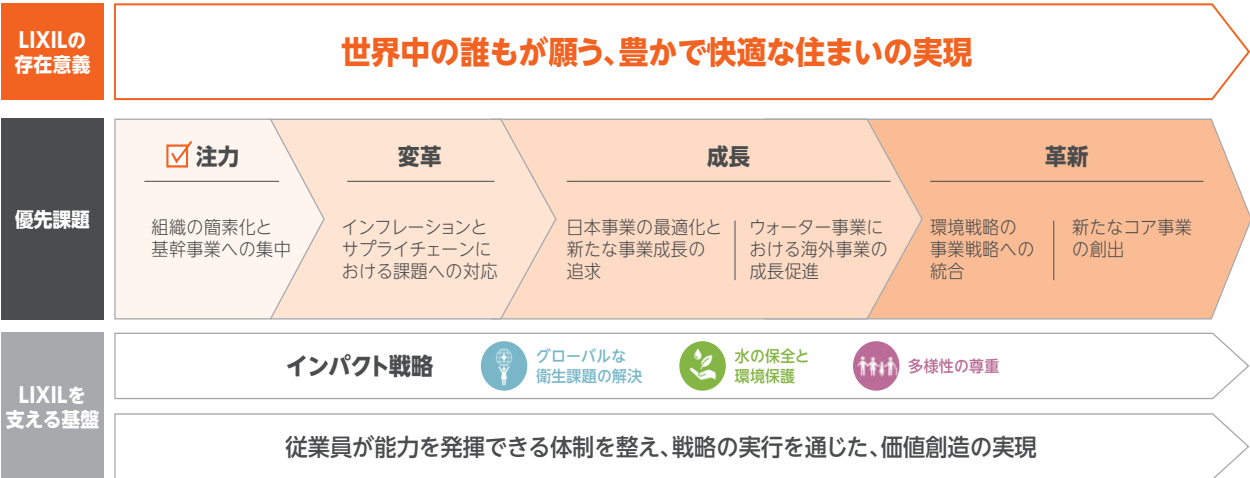
LIXILの約束	LIXILは、今日と未来の世界にインパクト（良い影響）を生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、 世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指しています。		
優先取り組み分野	<div><h3>グローバルな衛生課題の解決</h3><p>すべての人に衛生を</p><p>私たちは、世界中の人びとのより良い生活のために、衛生課題に応える革新的な製品とソリューション、ビジネスモデルを提供します。</p><div><div>3</div><div>5</div><div>6</div><div>9</div><div>17</div></div></div>	<div><h3>水の保全と環境保護</h3><p>CO₂ゼロと循環型の暮らしを</p><p>私たちは、事業プロセス、製品ライフサイクル全体でエネルギー、水、天然資源の責任ある利用に取り組み、バリューチェーンにおける環境負荷を最小限に抑えます。次世代が受け継ぐ地球環境の改善に貢献する製品やサービスを拡充し、パートナーや消費者とともに環境サステナビリティを推進しています。</p><div><div>3</div><div>6</div><div>7</div><div>11</div><div>12</div><div>13</div><div>14</div><div>15</div></div></div>	<div><h3>多様性の尊重</h3><p>すべての人にインクルージョンを</p><p>私たちは、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、公平な職場づくりをはじめとする様々な取り組みを行っています。多様な従業員の英知と視点を活かしたイノベーション、社内外の様々なコラボレーションを促進することによって、多様化する顧客のニーズに応え、誰もが快適で健康的な生活を送り、いきいきと輝ける社会を目指します。</p><div><div>5</div><div>8</div><div>9</div><div>10</div></div></div>
指標と目標	<div><ul style="list-style-type: none">● グローバルな衛生課題の解決<p>2025年までに1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献</p></div>	<div><ul style="list-style-type: none">● 気候変動対策<ul style="list-style-type: none">■ Scope1&2 CO₂排出量 -50.4%*1■ Scope3 CO₂排出量 -30%*1■ 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比(日本) 100%■ 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本) 100%*2● 水の持続可能性を追求<ul style="list-style-type: none">■ 水使用効率向上 +20%*1■ 節水製品による水使用削減● 資源の循環利用の促進<ul style="list-style-type: none">■ 廃棄物などのリサイクル率 90%*2■ リサイクルアルミの使用比率 100%<p>*1 2019年3月期比 *2 2026年3月期まで *3 2025年3月期まで その他、特に記載のないものはすべて2031年3月期を目標年度とする</p></div>	<div><ul style="list-style-type: none">● 多様性の尊重<p>2030年3月期までに</p><ul style="list-style-type: none">■ 女性取締役・執行役比率50%■ 全世界の女性管理職比率30%<p>継続年間目標</p><ul style="list-style-type: none">■ 日本の新卒採用を男女同率</div>
重要課題	● 環境マネジメント ● 気候変動対策 ● グローバルな衛生課題の解決 ● サイバーセキュリティ ● 資源の循環利用の促進 ● 人権 ● 人材と能力開発 ● 製品イノベーション ● 生物多様性の保全 ● 多様性の尊重 ● ビジネスコンダクト ● 水の持続可能性の追求 ● 労働者のウェルビーイング		

Blank lined area for notes.

議決権行使のポイント

4 経営戦略に関する進捗と見通し

LIXILの経営の基本的方向性（LIXIL Playbook）



LIXIL Playbookに沿った施策の推進状況については、49～53ページをご覧ください。

今後3年間*の道筋

- LIXIL Playbookを推進し、2028年3月期までに事業利益1,100億円以上（事業利益率6.5%）の達成を目指す
- 売上成長（主に海外事業）ならびに売上総利益率の改善
- 構造改革推進や生産性向上による固定費の改善

* 2026年3月期～2028年3月期

今後3年間*の優先注力点

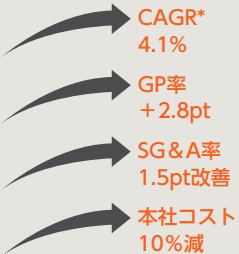
1. 米国事業の業績回復
2. GROHEブランドの成長
3. 日本におけるリフォーム事業の強化
4. グローバル市場に向けた差別化商品開発の加速

* 2026年3月期～2028年3月期

目標達成のための取組み

- 売上収益の回復
- 売上総利益（GP）率の改善
- 販管費（SG&A）率の低下
- 本社コストの削減

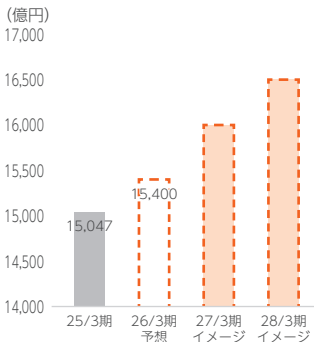
26/3期 → 28/3期



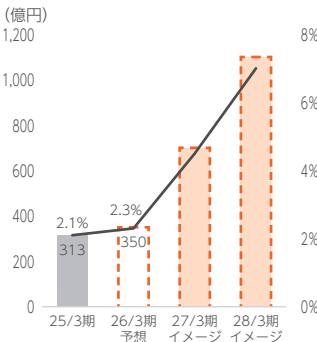
*年平均成長率

上記を通じて2028年3月期 事業利益率6.5%の達成を目指す

売上収益



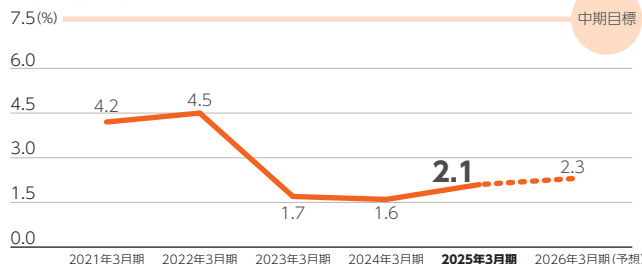
事業利益と事業利益率



財務指標の推移

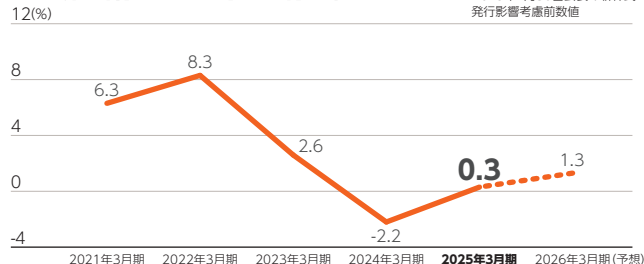
当社は、LIXILのPurpose（存在意義）を実現するため、高い競争力を持ち、持続的な成長ができる、より機動的で起業家精神にあふれた企業となるための取組みを続けています。この達成に向けて、財務体質を強化するための事業ポートフォリオの最適化、基幹事業における生産性と効率性を高め、シナジーを創出するための積極的な取組みなど、事業の変革を推進しています。中期目標として掲げる事業利益率7.5%、ネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍以下に対して2025年3月期はそれぞれ2.1%、4.7倍でした。

事業利益率



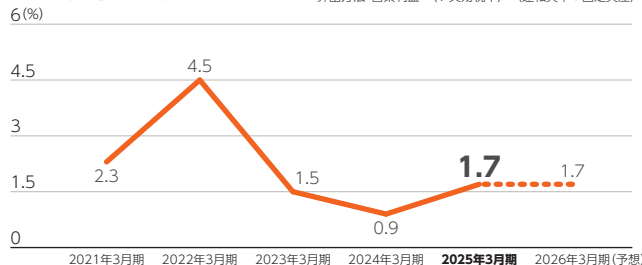
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) *

* 2025年4月30日公表の新株式発行影響考慮前数値

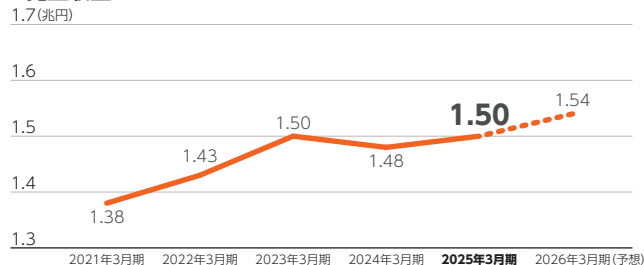


投下資本利益率(ROIC) *

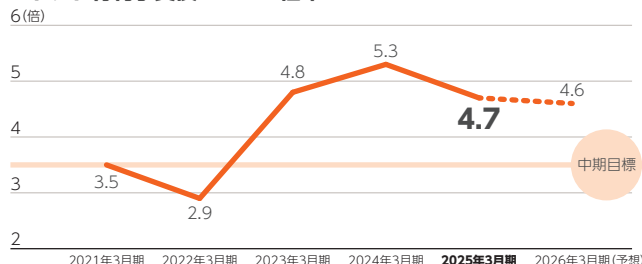
* 算出方法: 営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ (運転資本 + 固定資産)



売上収益

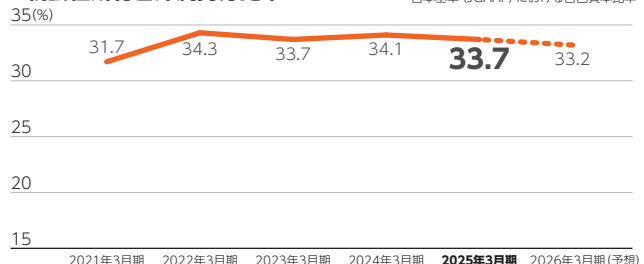


ネット有利子負債EBITDA倍率



親会社所有者帰属持分比率 *

* 日本基準 (UGAAP) における自己資本比率



メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

5 政策保有株式の方針・状況

当社は、営業活動の円滑化また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おこなっています。毎年個別の銘柄毎に、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おこない、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2025年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は44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*

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売却銘柄数	全部売却 2銘柄 一部売却 2銘柄	全部売却 3銘柄	—

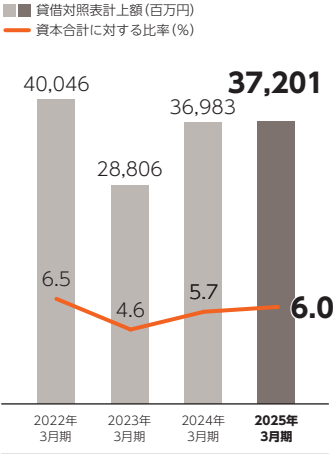
*当社が保有する政策保有株式のうち、上場株式に関するものを記載

政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額*

区分		2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
銘柄数	上場株式	49	47	44	44
	非上場株式	98	88	82	79
	合計	147	135	126	123
貸借対照表計上額 (百万円)	上場株式	38,733	27,236	35,670	35,859
	非上場株式	1,313	1,570	1,313	1,342
	合計	40,046	28,806	36,983	37,201

*当社が保有する政策保有株式を記載

政策保有株式の推移



取締役会

主な役割	法令で定められた事項、経営方針の決定等の重要事項に関わる意思決定をおこなうとともに、企業価値向上に向けた観点から、中長期的な成長戦略等に係る審議を実施しています。加えて、取締役および執行役の職務の執行状況の監督の役割を担っています。					
人員構成 取締役 10名	西浦 裕二	議長	(100%出席)	瀬戸 欣哉	(100%出席)	開催回数 17 回 (2025年3月期)
	青木 淳		(100%出席)	田村 真由美	(100%出席)	
	石塚 茂樹		(100%出席)	濱口 大輔	(88%出席)	
	大堀 龍介*		(100%出席)	Hwa Jin Song Montesano	(100%出席)	
	金野 志保		(100%出席)	綿引 万里子	(100%出席)	

* 2024年6月19日就任。以降開催の取締役会（14回）に全て出席。

活動概況	国内外の厳しい市場環境等に対応し、早期の業績回復を図るための施策を監督してまいりました。また、当社の持続的成長と企業価値の向上を促進する観点から、中長期的な「成長戦略」および「変革の実行状況」に係るテーマについても、下記のとおり優先的に取締役会の議案として設定し、審議を行ってきました。
------	---

■ 今期（2025年3月期）の「成長戦略」および「変革の実行状況」に係る主な議題

テーマ	主な議題
経営戦略の審議・監督	・ 中期の経営戦略 ・ 各事業におけるLIXIL Playbookの進捗状況（各月の執行役報告で確認）
価値創造・成長に向けた施策の監督	・ AIを活用したビジネスモデル ・ 人的資本に係る戦略（従業員エンゲージメント向上施策等） ・ グローバルでのR&D体制および活動状況 ・ 知的財産戦略の実行状況 ・ デザイン・ブランド戦略
変革のための施策の監督	・ 欧米を中心としたコスト構造最適化に向けた施策 ・ シャワートイレ事業の当社への承継
重要リスクの監督	・ サイバーリスクへの対応状況 等

■ 今期（2025年3月期）取締役会の実効性評価

取締役会・委員会の実効性を確認し、実効性向上のための中長期的な課題の洗い出しをおこなう観点から、第三者の外部専門機関による評価（取締役・執行役への質問票配布および取締役への個別インタビュー）を実施しました。

評価結果：

- 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ました。
- 一方で、以下の重点課題が確認されたことから、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、課題解決に向けた施策を進めています。
- 重要議案への集中
 - 取締役会と各委員会の更なる連携強化
 - 取締役と執行役間の相互理解強化

取締役会議長からのメッセージ

前期の「取締役会実効性評価」において指摘された課題のうち、「確立した監督体制の定着と具体化」に関し、監督の役割を一層効果的に果たすべく、中長期の方向性について執行陣とじっくり議論を行うことができました。今後は、懸案である海外事業の業績回復などの重点課題に十分な審議時間を投入できるよう、議案の整理や論点の明確化に一層取り組んでまいります。

一方、当社を取り巻く環境は激変しており、そのことが業績へも影響を及ぼしていることは事実です。こうした中、取締役会としては「持続的な成長を果たす」という理念を共有しつつ、足元の業績に苦戦する中でも、中長期の戦略・施策を崩さずに進めていくことを、監督の基本方針と致します。

具体的には、①成長戦略の一角に環境戦略を位置付けつつ、「新しい価値」を産み続けていくこと、②変革のための痛みを伴う施策やコスト先行の施策についても、先送りすることなく取り組んでいくこと、③目先ではなく、中長期的な視点から経営チームの「次の世代への移行」について考え続けていくこと、などです。

幸い、当社の取締役会には、多彩な人材が揃い、活発な意見交換が行われています。こうした人達の経験・知見を、十分に引き出し、当社の戦略・施策へ十分反映させ、一層充実した取締役会の運営を心掛けていきたいと考えています。

皆様方から、忌憚の無いご意見をお聞かせ頂ければ幸いです。

取締役会議長
社外取締役 西浦 裕二
(2025年5月時点の取締役会議長)



メ モ

指名委員会

主な役割	法定の役割である株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案内容の決定をおこないます。また取締役会へ提出する取締役会議長および各委員会委員長とその委員会構成に関する答申案、ならびに執行役の選解任に関する答申案を策定する役割を担っています。		
人員構成 社外取締役 4名	綿引 万里子 委員長	大堀 龍介*	開催回数
	青木 淳	西浦 裕二	出席率
			16 回 (2025年3月期)
			全員 100%

* 2024年6月19日就任。以降開催の委員会（14回）に全て出席

活動概況	取締役等の指名に関する決定プロセスを透明化、客観化することで監督機能の強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制を充実させることを目的に活動しています。今期は特に、当社の持続的成長と企業価値向上を促進する観点から、取締役会構成の多様化と質的向上に注力しました。	
テーマ	実施内容	
取締役候補者の選任	<ul style="list-style-type: none">・ 構成に係る取締役会実効性評価の結果に基づく取締役会構成の検討・ 社外取締役候補者の探索・ 新任社外取締役オリエンテーションの実施・ 取締役会、各委員会への貢献度測定を目的とした、外部専門機関によるレビューの実施（社外取締役レビュー）	
CEO後継者計画	<ul style="list-style-type: none">・ 外部専門機関による現任CEOの評価・分析・ 外部専門機関による次期・次世代CEO候補者の評価・分析・ 上記評価・分析結果に基づく、CEOと指名委員による意見交換・ 全社外取締役によるCEOの再任に関する意見交換、およびCEOへの要望事項の明確化・ 上記意見交換を踏まえたCEO再任審議（検討項目：会社業績、株価の推移、施策の進捗、社内評価等）・ 後継候補者に関する現任CEOとの意見交換	
執行役候補者、次世代人材の理解	<ul style="list-style-type: none">・ 次世代人材の育成状況の確認・ 執行体制のトランスフォーメーションの監督・ 執行役、執行役候補と指名委員との面談	

※ CEO後継者計画については、2025年4月1日付当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」8ページに記載の「補充原則 4－1③ CEO の後継者計画の概要」をご覧ください。

委員長からのメッセージ

2025年3月期の指名委員会においては、厳しい経営環境と業績低迷の中、CEO交代計画及び世代交代に向けた後継者育成について、これまで以上に深い議論を行ってまいりました。具体的には、現任CEO及び次期・次世代CEO候補者に関する外部アセスメントを行い、そこから得られた示唆を踏まえて、現任CEOと意見交換を重ねることにより、現任CEOのパフォーマンス分析と課題の共有を図り、CEO再任に当たった指名委員会の考え方、社外取締役が監督機能を果たす上で必要と考える要望事項を明確に伝達したほか、執行チームの一体感の醸成を目的としたコミュニケーションの促進、執行役及び次期執行役候補の若手登用を実現し、世代交代を一定程度前進させることができました。当社指名委員会は、企業経営、投資家、グローバルな人材育成・開発、法務・コンプライアンス、リスク管理等の多様な経験・知見・専門性を有した人材で構成されており、各視座からの積極的な意見交換により、当社の企業価値向上と持続的成長に貢献しています。

指名委員会委員長
社外取締役

綿引 万里子

(2025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、監査報告書および会計監査人の選解任議案等の作成を担っています。国内外のグループ会社にはCorporate Audit統括部（内部監査部門）や専任監査役を派遣・配置し、適宜報告を受け、指示をおこなう等、透明性があり効率的で実効性の高い監査を実施しています。		
	人員構成	開催回数 14回 (2025年3月期)	出席率 全員 100%
	社外取締役 5名		
	濱口 大輔 委員長 石塚 茂樹 大堀 龍介*		

* 2024年6月19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、組織監査の強化を目的として、通常の監査活動に加え、各監査委員の専門性を活かした重点テーマを個別に設定し精力的に活動してまいりました。具体的には、昨年度からの継続テーマである会計監査人再任プロセスの整備と内部監査体制の強化に加え、非財務情報および統合報告書等の外部開示資料の充実や内部統制体制の強化等の重点テーマに取り組み、関係部門と積極的に意見交換をおこない、改善に向けた提言・助言をおこないました。また、今年度は海外往査を実施し、欧州拠点におけるビジネス面およびガバナンス面の潜在的なリスクの把握に努めました。
7月	2025年3月期の監査方針および年次監査計画・重点活動テーマ決議、選定監査委員および特定監査委員の選定
8月～10月	会計監査人監査報酬同意、執行役ヒアリング（経理・財務・IR担当）、欧州往査、非財務情報開示の論点確認
11月～3月	執行役ヒアリング（LWT-J担当）、大規模災害時の事業継続計画の確認、統合報告書等外部開示資料の評価、内部統制（J-SOX）部門ヒアリング、執行役ヒアリング（LHT担当）
4月～5月	取締役・執行役の職務執行確認、会計監査人の再任決議、内部統制システム実効性評価、監査報告書作成、執行役ヒアリング（IT・Digital担当）
定期開催	代表執行役との意見交換（年4回）、グループ専任監査役会議（年4回）、会計監査人意見交換（年11回）

委員長からのメッセージ

監査委員会では、Corporate Audit統括部をはじめ、コンプライアンス部門等の各部門からの報告を月次で受けるほか、代表執行役との意見交換会や会計監査人との情報交換会、執行役の職務執行状況ヒアリング等を通じて、迅速かつ正確な情報収集に努めております。また、今年度は欧州往査を実施し、構造改革の進捗やマーケットの動向等の現場確認を通じて潜在的なリスクの把握を行いました。国内においては大規模災害時の事業継続計画の確認、不正発生抑止に向けた内部統制体制の強化策の検討、非財務情報をはじめとした外部開示資料の改善提言をおこなう等、監査委員会の各委員が個々の専門性を活かした活動を展開し、一定の成果を残すことができました。来期は更に充実した監査体制を構築し、透明性があり実効性の高い監査活動を実施してまいります。

監査委員会委員長
社外取締役 **濱口 大輔**
(2025年5月時点の委員長)



* 会計監査人に関する事項、業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況については、当社ウェブサイトに掲載する「第83期 報告書」をご覧ください
(https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)。

ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

報酬委員会

主な役割	取締役および執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針ならびに個人別の報酬等を決定しています。		
人員構成 社外取締役 4名	青木 淳 委員長	西浦 裕二	開催回数 11回 (2025年3月期)
	石塚 茂樹*	綿引 万里子	出席率 全員 100%

* 2024年6月19日就任。以降開催の委員会（9回）に全て出席

活動概況	公正かつ合理的な報酬決定プロセスのもと、①役員報酬制度は経営戦略の方向性と合致しているか、②インセンティブ報酬が業績目標達成への動機付けとして機能しているか、③ステークホルダーへの説明責任を果たしているかという視点を重視して活動しました。特に、今期は執行役の報酬水準の合理的な決定方法を整備したほか、2025年定時株主総会後に取締役の報酬制度として、ファントムストック制度に代わり、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。
6月	2025年3月期の取締役の報酬等の決定方針および個別報酬を決議
7月	役員報酬制度の全般における課題を審議し、報酬委員会の年間計画を策定
8月～10月	2026年3月期以降を見据えた役員報酬制度の改定方針を審議
11月～1月	執行役の報酬制度、報酬水準および報酬ミックスについて外部専門機関の調査に基づく指標や助言を踏まえて審議 CEOへ各執行役に関する期待役割や評価等をヒアリング 2026年3月期の執行役の報酬等の決定方針および個別報酬を審議 2026年3月期の取締役の報酬等の決定方針を審議
2月～3月	2025年定時株主総会後に、取締役の株価連動報酬として、ファントムストック制度に代わり、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議 2026年3月期の執行役の報酬等の決定方針および個別報酬を決議
4月	2025年3月期の執行役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 執行役の譲渡制限付株式報酬としての株式割当をおこなうための金銭報酬債権の額を決議
5月	2025年3月期の執行役の業績連動報酬の支給額を決議 2026年3月期の執行役の業績連動報酬の業績目標項目の数値を確認 株主総会後の報酬委員会への申し送り事項を確認

委員長からのメッセージ

2025年3月期は、昨今の経営状況を踏まえてステークホルダーへの説明責任を果たすべく、以下のとおり取り組みました。執行役については、報酬水準の決定方法を見直し、プロセスや参照市場等の判断要素をより明確にすることで、報酬水準の合理性、公正性及び透明性を向上させました。この見直しに基づき、職責が拡大する執行役の報酬のみを改定しました。さらに、長期インセンティブ報酬の業績連動性の強化について、将来の改定を見据えて討議しました。社外取締役については、企業価値拡大に向けて株主との目的意識の共有を促すために、ファントムストックから譲渡制限付株式へ改定しました。審議に際しては、多様な経験を有する委員が忌憚なく意見を聞かせ、外部専門機関のデータや先事例等を参考に、当社に最適な仕組みを追求しています。当社の役員報酬は、全社統合的なルールを超えた、各国市場での競争力を最大化する人的資本経営のキープレーであり、事業の伸展とともに進化するべきものです。そのような特性に鑑み、今後も株主のご意見に真摯に耳を傾け、企業価値拡大への動機づけとして実効性ある報酬制度を構築、運用します。

報酬委員会委員長
社外取締役 **青木 淳**
(2025年5月時点の委員長)



* 役員報酬制度の詳細は、当社ウェブサイトに掲載する「第83期 報告書」をご覧ください (https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)。

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および改定を含む当社のコーポレート・ガバナンスに関連する諸事項に関して、協議または取締役会への提言をおこないます。			
人員構成 社外取締役 8名	濱口 大輔 委員長	金野 志保	開催回数	出席率
	青木 淳	田村 真由美	6 回 (2025年3月期)	全員 100%
	石塚 茂樹	西浦 裕二		
	大堀 龍介*	綿引 万里子		

* 2024年6月19日就任。以降開催の委員会（5回）に全て出席。

活動概況	前期取締役会実効性評価に係る重点課題である「確立した監督体制の定着と具体化」、「取締役間および取締役・執行間のコミュニケーションの充実」のフォローアップを進めるとともに、取締役会・委員会全体としての実効性をより高める観点から、ガバナンス委員会の在り方を含む適切な監督体制を検討いたしました。		
確立した監督体制の定着と具体化	・ 取締役会年間予定議案・運営方針の審議 ・ 配当を含む資本政策、経営戦略等の経営上の重要テーマに係る意見交換 ・ 執行側経営陣による経営管理・事業管理の実施状況に係る意見交換 等		
コミュニケーションの充実	〈社外取締役間のコミュニケーションの充実〉 法定三委員会（指名・監査・報酬）に係る社外取締役間の意見交換の拡充 等 〈取締役間、取締役・執行役間のコミュニケーションの充実〉 現場視察、事業に係る意見交換会、インフォーマルな会合等の機会増		
監督体制の在り方	ガバナンス委員会の今後の役割・構成を審議し、2025年6月以降の運営体制変更・社外取締役意見交換会の設置を決定		

委員長からのメッセージ

2025年3月期は、前期取締役会実効性評価に基づく重点課題のフォローアップを進めたことに加えて、実効性あるコーポレート・ガバナンス体制を築くために必要な体制・運営方針についての審議をおこないました。審議の結果、今後ガバナンスを一層充実させていくためには、社外取締役だけの議論では十分でなく、社内取締役を含めた取締役全員での議論が必要との結論に達したことから、2025年6月以降の新体制では、委員会の構成および運営を見直していくこととしました。同時に、社外取締役意見交換会を新たに設置し、経営上の重要テーマについて、社外取締役だけで自由闊達に議論できる場を引き続き確保します。

ガバナンス委員会委員長
社外取締役 **濱口 大輔**
(2025年5月時点の委員長)



ご挨拶

招集ご通知

株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

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

01 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

LIXIL Behaviors (3つの行動)

DO THE
RIGHT THING

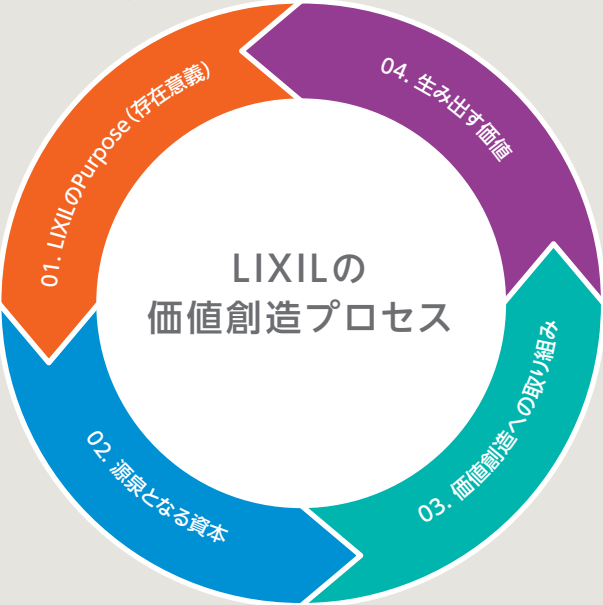
正しいことをする

WORK WITH
RESPECT

敬意を持って働く

EXPERIMENT
AND LEARN

実験し、学ぶ



02 源泉となる資本

目的志向型の多様な人材
従業員数約**48,660人***
*25年3月末 就業人員

意味のある製品デザイン
主要なグローバルデザインセンター**6** 拠点

グローバルな営業基盤
世界**150**ヵ国以上で事業を展開

多彩なブランド・ポートフォリオ
各地域の主要市場で、ブランドの認知度**70**%以上

ものづくりを支える生産体制
世界に広がる**78**の工場*
*24年3月末時点

持続可能な資源管理
CO₂排出総量は2019年3月期比で**34.7**%減*
*Scope 1 & 2、24/3期実績

事業を支える財務基盤
長期的な事業利益率目標**10**%

04 生み出す価値

アウトプット

事業活動を通じた企業価値の向上

アウトカム

社会や環境課題の解決におけるインパクト創出

持続的成長に向けた中期目標

事業利益率 7.5%
ネット有利子負債EBITDA倍率 3.5倍以下
親会社所有者帰属持分比率 35%以上

D&Iに関する目標

2030年3月期までに女性取締役・執行役員比率 50%
2030年3月期までに女性管理職比率 30%

社会に対するインパクト目標

*新築戸建住宅向け

2050年3月期までにCO₂排出量実質ゼロ
2026年3月期までに高性能窓の販売構成比 100%*
2026年3月期までに廃棄物等のリサイクル率 90%
2025年3月期までに水使用削減貢献年間20億m³
2025年までに1億人の衛生環境の改善

ステークホルダー

従業員

エンドユーザー

ビジネスパートナー

地域社会

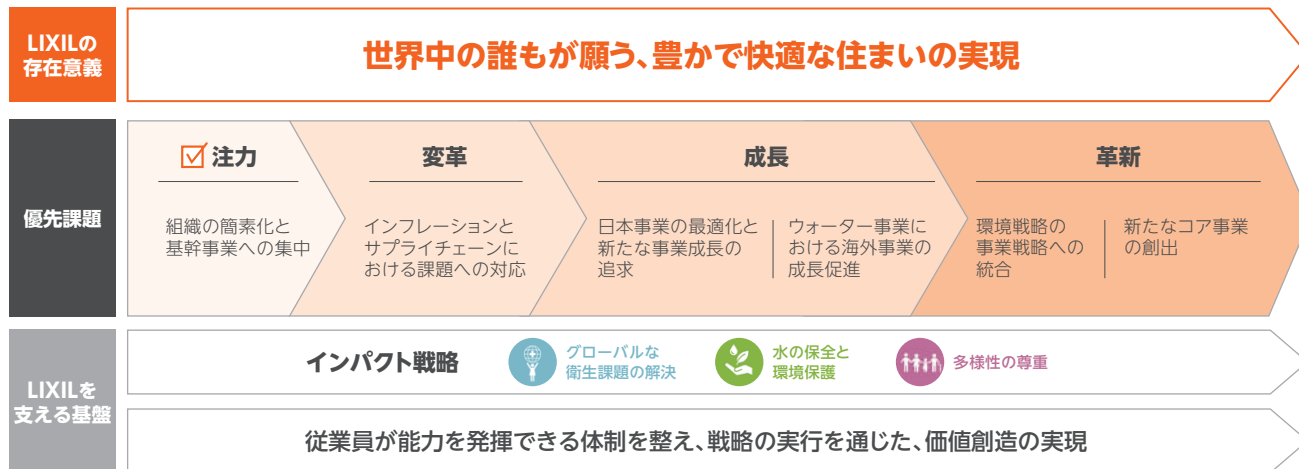
株主

03 価値創造への取り組み



＞LIXILの経営の基本的方向性

「LIXIL Playbook」は、持続可能な成長と価値創造を実現し、LIXILのPurpose（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けた道筋を示しています。



世界的に住宅市場を取り巻く環境は不透明ですが、LIXILは変化を成長の機会と捉え、積極的に事業に取り組んでいます。国内では、新築着工数低迷の影響が継続するなか、リフォーム需要の高まりに対応し、関連商品の販売強化により堅調な売上を維持しています。海外では、欧州・中東における売上改善ならびに昨年から進めている構造改革の効果が表れ始め、売上と収益性の両面で改善が進んでいます。特に米国では、3月に浴槽事業の譲渡を決定するなど、事業構造の最適化に注力しています。

LIXILは中期目標として事業利益率7.5%、長期目標として事業利益率10%、ROIC10%を掲げています。これらの目標達成に向けて、LIXIL Playbookに沿った施策を推進していきます。具体的には、欧米を中心とした売上回復、インド・中東といった海外成長市場の需要の取込みと日本のリフォーム売上拡大の実現、欧州地域の商品ミックスの改善や高付加価値商材の拡販による売上総利益率の改善、固定費の削減による販管費率の低下、AI等のデジタル技術の活用や人材配置の最適化による不断のコスト削減努力など、多岐にわたる取組みを進めています。

また、LIXILはイノベーションの創出にも注力しています。直近では、折りたたんで収納できる布製浴槽を備えた浴室「bathtope」を発売するなど、お客様のニーズに応える革新的な製品を開発しています。さらに、環境に配慮した循環型低炭素アルミ「PremiAL」や循環型素材「レビア」を展開し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

これらの取組みは、多様な従業員が、それぞれの能力を最大限に発揮することで実現しています。LIXILは、社員が能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい環境づくりに努めています。

これからもLIXILは、LIXIL Playbookに基づき、持続可能な成長と社会・環境へのインパクト（良い影響）を実現していきます。

▶ 構造改革を加速しコア事業への集中を強化

持続的な成長を実現するために、2021年3月期に導入した「LIXIL Playbook」では、「注力」、「変革」、「成長」、「革新」という4つの柱に関して、優先して取り組むべき課題を明確化しています。優先課題の中には対応がほぼ完了したものもあり、事業環境の変化もふまえ、2023年3月期に優先課題の更新を行いました。

構造改革の進捗 (億円)	FYE2024	FYE2025	FYE2025	FYE2026	FYE2026
	費用	効果	費用	効果	費用
人員配置の最適化		約60		約10	約30
人員配置の最適化	40		15		
サプライチェーンの再構築					
海外工場の統廃合	25		20		
事業ポートフォリオの最適化					
事業解散・売却等	55		(収益)-15		
合計	120		20		

構造改革の加速とグローバルでのシナジー強化

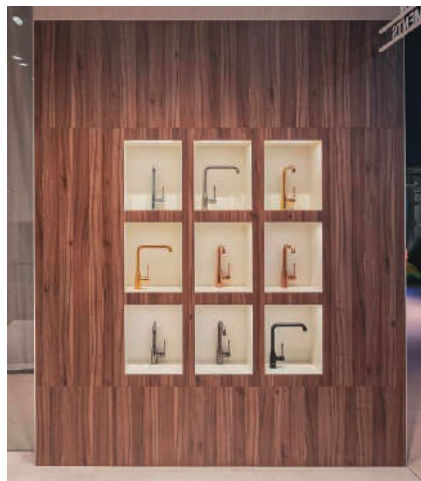
LIXIL Playbookに沿って、日本事業の基盤強化とともに、グローバルなネットワークと幅広いブランドポートフォリオを活用しながら、海外の水まわり事業の成長に注力しています。外部環境の変化に強い事業基盤を構築し、収益性を改善するため、米国や欧州を中心とする海外事業の構造改革を進めてきました。主に人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築、事業ポートフォリオの最適化の3つに焦点をあて、コスト構造の見直し、生産能力の最適化と資産の整理を進めました。こうした取組みにより、2024年3月期と2025年3月期の2年間で、事業利益を合計約60億円底上げする効果が生まれています。

サプライチェーンの面では、ブランドや地域を越えた製品や顧客などに関するマスタデータの統合が海外事業において完了し、データガバナンス向上のための仕組みづくりが進みました。LIXILは過去のM&A（合併・買収）により、様々な製品・ブランドを複数の地域で展開しています。そのため統合には一定の期間が必要でしたが、マスタデータを統合することで、地域間で製品や部品が可視化され、最適な生産体制の策定や在庫の最適化が可能になりました。LIXILが持つブランドポートフォリオをもとに、今後グローバル展開をさらに加速させていくうえで、マスタデータの統合は基盤となる取組みです。

コア事業への集中を強化

海外事業を収益のドライバーにするためには、LIXILとして優位性を発揮できるコア事業への集中も欠かせません。

2025年3月期には、米国事業の回復に向けた施策を展開しました。事業ポートフォリオの最適化の一環として、北米地域において米国の浴室事業大手であるAmerican Bath Group (ABG) 社との間で戦略的パートナーシップを結びました。ABG社はバスタブやシャワードアといった浴槽製品の製造と流通に関する権利に加え、オハイオ州セラムの生産拠点などをLIXILから取得することになります。これにより、LIXILは米国市場において、高性能トイレや水栓金具といった、LIXILとして優位性を有し、より収益性を高められる領域に経営資源や財務リソースを投入することができるようになります。コア事業への集中に加え、新たな収益機会の創出と販売面での両社の連携が同時に実現できるという点で、米国事業の回復に向けて大きな意味があります。



水栓金具事業などコア事業への集中を加速

また、本年2月には、ニューヨークの中心部にLIXIL Water Experience Centerを新設しました。American StandardやGROHE、INAXなどLIXILのグローバルブランド製品を体感できる拠点として、米国でのブランド力の強化にとって重要な位置づけとなります。



ニューヨークに新設したLIXIL Water Experience Center

欧州地域では、GROHEブランドにおいて差別化製品の展開が進んでいます。シャワーの水の再利用を可能にし、従来型のシャワーと比較して節水、省エネを実現する「GROHE Everstream」や、濃密な泡シャワーが体験できる「GROHE Purefoam」など、変化する顧客ニーズに対応するイノベーションは市場でも注目を集めています。こうした先進的な製品を継続的に投入することで、中東やインド、アフリカなど、今後成長が見込まれる市場も含め、グローバルでGROHEブランドをさらに成長させていきます。

アジア・太平洋地域（APAC）では、LIXILブランドのマルチ展開を軸に事業を展開しており、今後の成長を取り込んでいきます。付加価値の高い製品の開発や展開に注力し、それぞれのブランドの強みを最も発揮できる市場で新たな事業機会の獲得を進めていきます。

ユーザーの課題を解決するイノベーションを強化

更新版LIXIL Playbookでは、「環境戦略の事業戦略への統合」という優先課題を追加し、社会や環境にインパクト（良い影響）を生み出すイノベーションの推進に注力しています。LIXILの製品やサービスを通じ、世界中の人びとの快適な暮らしを支えるだけでなく、環境負荷の低減も実現することを目指し、「新たなコア事業の創出」へとつなげていくねらいです。その基盤になるのが、長年の研究開発で蓄積された独自の技術とノウハウであり、研究開発（R&D）はイノベーションの推進、顧客体験の向上、そして競争力の強化を図るうえで非常に重要な役割を担っています。

ハウジング事業のLHTは、国内に加えドイツやタイ、インドにも研究開発拠点を持っています。水まわり事業では、日本で事業を展開するLWT Japanが国内に専用の研究拠点を運営しているほか、海外水まわり事業のLIXIL International（LI）は9か国・18か所に研究開発拠点を展開しています。海外事業では昨年、800以上の新製品を60か国以上の市場で発売しました。

長期的な成長にとって最も重要になるのが、グローバル市場で展開できる差別化製品の開発です。日本の拠点とLIチームとの連携の強化に重点的に取り組んでいるほか、2025年には、水栓金具やシャワーのグローバルな技術集積拠点として、中国に広州国際コンピテンシーセンターを新設しました。現地のサプライヤーとも連携し、新しい技術や市場のトレンドを製品開発に取り入れ、地域の枠を超えて、新技術の早期導入、展開をグローバルで加速させていきます。

持続可能なイノベーションを通じて影響力を拡大

独自の技術や専門性、日本と海外市場間の連携を活かし、今後の新たなコア事業になりうるようないくつかの製品やサービスが既に生まれています。

-KINUAMI / GROHE Purefoam

濃密な泡で体を包み込む、全く新しいシャワーシステム「KINUAMI」と「GROHE Purefoam」は、LIXILならではのシャワー体験を得られる、グローバル展開の新たなモデルです。日本で生まれた「KINUAMI」は当初の想定よりも広いユーザー層が見込めることがわかりました。グローバルモデルとして開発された「Purefoam」は、既存のシャワーシステムと組み合わせることでさらに付加価値を向上させました。まず中国で発売し、欧州でも販売を開始しました。



-PremiAL

全世界のCO₂排出量における建設部門の割合は約37%を占めており、建築業界の脱炭素化は喫緊の課題です。低炭素社会の実現に向け、建築物を建てる際のCO₂排出量の削減に貢献するソリューションも、LIXILから生まれています。LHTによる循環型低炭素アルミ「PremiAL」は、窓枠などの建築廃材を原料にした製品です。製造過程で出る無駄をいかに減らせるかという、25年以上にわたる製造現場での試行錯誤の積み重ねから実現した製品で、原料からアルミを作る場合に比べ、型材ベースのCO₂排出量を、97%減らすことができます。国内外で引き合いが強まっており、2024年からは東南アジアの2拠点でも量産を開始するなど海外展開も強化しています。



-レビア

廃プラスチックと廃木材を主原料とする循環型素材の「レビア」は、舗装材「レビアペイプ」をはじめ、幅広い用途での活用に向けて製品ラインナップの拡充を進めています。2024年12月より久居工場（三重県津市）で量産化を開始したほか、廃プラスチックの収集、再利用に向けて、三重県津市とパートナーシップを締結しました。使用後のプラスチックの回収、再資源化、生産、販売、施工、再利用に至るまで、地域社会における廃プラスチックの循環利用に向けて新たな可能性を広げていきます。



既存の開発プロセスと異なるアプローチ

また、既存の概念を覆すような革新的な製品の開発も進んでいます。

「bathtope」は、「折りたたみ式の浴槽を備えた浴室空間」という全く新しいコンセプトのもと開発されました。移動できる浴槽という新しい考え方は、建築家から「ライフスタイルを一変させる力を持っている」と評価され、海外からも注目を集めています。



ビル&メリンダ・ゲイツ財団の「Reinvented Toilet Challenge（トイレ再発明チャレンジ）」の一環として、LIXILは米ジョージア工科大学とのパートナーシップのもと、「第二世代再発明トイレ（G2RT）」の製品化にも取り組んでいます。G2RTは水がなくても独立して動くトイレで、幅広い活用の可能性があります。現在、コスト削減など商業化に向けた作業が進められています。

LIXILでは、革新的な製品やサービスを通じて顧客体験を向上させ、同時に環境負荷を減らすことにも取り組んでいます。この取組みは製品の差別化による収益性の向上だけでなく、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」につなげていきます。

トピックス：補助金制度を活用し、住宅開口部リフォームで省エネを実現

低炭素社会への移行が求められる現在、住まいにおけるエネルギー消費の抑制に注目が集まっています。日本政府は「2050年カーボンニュートラル」を宣言しており、住宅の省エネルギーリフォームへの支援を強化しています。昨年に引き続き1,350億円の予算で、省エネ効果の高い断熱窓・ドアに改修する費用に対して最大50%の補助が交付される制度「先進的窓リノベ2025事業」が開始され、開口部リフォームの需要はより一層高まっています。調査^{*1}によると、窓リフォームを実施した理由として、「窓の断熱性能の向上」「省エネ効果を高めて光熱費を削減したい」「結露を防ぎたい」が上位の結果となりました。これらの結果からわかるように、開口部リフォームは光熱費の削減だけでなく、住まいの快適性向上にも大きく貢献します。断熱性能の向上は、夏は涼しく、冬は暖かい室内環境をもたらす、ヒートショックのリスクを低減します。また、結露の抑制は、カビやダニの発生の予防につながります。

当社の製品では、リフォーム内窓「インプラス」および取替窓「リプラス」等の窓リフォーム製品に加えて、「リシエント玄関ドア3」等のドアリフォーム製品が「先進的窓リノベ2025事業」の対象となっています^{*2}。内窓「インプラス」は2024年3月期と2025年3月期の内窓設置工事の補助金申請件数が最も多く^{*3}、豊富なラインアップをご提供して多くのお客さまから選ばれている商品です。LIXILは、今後も住む人にとってより快適で安心できる暮らしを提供し、ひいては社会全体が豊かで快適になるよう貢献していきます。

^{*1} 2024年12月 LIXIL調べ リフォーム実施者 n=612

^{*2} <https://www.lixil.co.jp/shoenehojokin/2025/madorinobe/>

^{*3} 2024年3月期と2025年3月期「先進的窓リノベ事業」の内窓設置工事の申請件数（戸建住宅および集合住宅の全ての性能合算）。期間：2024年3月期（申請期間：2023年4月-12月）、2025年3月期（申請期間：2024年4月-12月）。LIXIL調べ

窓・ドア断熱リフォームが
今ならお得に!

最大50%相当還元

最大 **200** 万円



※制度の適用には条件があります。



■インプラス「居室仕様」カラーラインアップ
LIXILの独自技術「ダストバリア」を搭載しており、ホコリを寄せ付けにくく、お掃除が簡単です。



* ホワイトは2025年12月末販売終了予定となります。

* プリウムメタルグレー、チーク、チェリー、ライトオークにはダストバリア機能はありません。

株主の皆さまの声をお聞かせください /



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

(所要時間は5分程度)

本アンケートは本招集ご通知の株主通信部分(46～54ページ)を対象としています。

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

<https://koekiku.jp>

アクセスキー 5938JV3n



スマートフォンから
カメラ機能でQRコードを読み取り

QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

ご回答いただいた方の中から抽選で薄謝を進呈させていただきます。

本アンケートは、株式会社プロネクサスの提供する「コエキク」サービスにより実施いたします。
アンケートのお問い合わせ「コエキク事務局」✉ koekiku@pronexus.co.jp
アンケート実施期間(2025年5月26日から7月26日)

単元未満株式をお持ちの皆さまへ

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

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



株式についてのお問い合わせ先

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

第83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/>

