

第84回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2026年6月18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11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
2026年6月17日（水曜日）午後5時20分まで
- 事前質問の受付期限
2026年6月11日（木曜日）午後5時20分まで

LIXIL



<https://web.sharely.app/login/lixil-84>

事前質問・当日出席はこちらから

事前に議決権を有効にご行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフトまたはQUOカード(500円分)を贈呈いたします。詳しくは同封のチラシとともに7ページをご覧ください。

（証券コード 5938）

株式会社 LIXIL

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11名選任の件 14

▶ 議決権行使のポイント ... 28

1. 取締役候補者の選任 29

2. コーポレート・ガバナンス体制 34

3. インパクト戦略 36

4. 経営戦略に関する進捗と見通し 37

5. 政策保有株式の方針・状況 39

6. 取締役会・委員会の活動実績 40

・ 取締役会 40

・ 指名委員会 42

・ 監査委員会 43

・ 報酬委員会 44

・ ガバナンス委員会 45

▶ 株主通信 46

ご挨拶

平素よりご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2026年3月期は、世界的な住宅市場の不況をはじめ、非常に厳しい事業環境に直面しましたが、「LIXIL Playbook」で示した優先施策に注力することで事業基盤を強化し、売上収益、事業利益ともに前年比増収増益で着地することができました。国内では堅調なリフォーム需要を確実に捉えたのに加え、海外では欧州の売上回復およびインド、中東、アフリカ（IMEA）地域の売上がけん引役となりました。一方で、中東情勢など、地政学的リスクがグローバルなサプライチェーンに与える影響を注視し、調達先の分散や物流網の最適化を機動的に進めるなど、外部環境の変化に対するレジリエンスを一段と強化しています。



私たちは今、大きな転換期にあります。エネルギーや原材料価格の高騰、供給不安、脱炭素化の流れを、リスクではなく、LIXILを次なるステージへ進化させる好機と捉え、戦略的な取り組みを加速させています。LIXILでは、アルミスクラップを主原料とする低炭素アルミ「PremiAL」や、廃プラスチックを主原料とする「レビア」など、独自の循環型素材や環境配慮型製品の開発や拡販に取り組んできました。不透明な調達環境下にあっても安定供給と収益性の向上を両立できる重要な戦略製品として、グローバルで展開を拡大していきます。さらに、AIのさらなる活用により、業務プロセスの効率化や生産性の向上、顧客体験の高度化を進めていきます。

今期は、変革を一層推進し、戦略実行のスピードを高めるため、金澤祐悟をChief Operating Officer（COO）に、Erin McCuskerをChief Impact Officerに任命しました。多様な従業員が十分に力を発揮できる環境を整備し、社会・環境課題にインパクト（良い影響）を与えられる、差別化された製品やサービスの開発に引き続き取り組んで参ります。当社のPurpose（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けた変革を推進していくために、株主の皆様には、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

招 集 ご 通 知

(証券コード 5938)

2026年6月2日

(電子提供措置の開始日 2026年5月25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84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84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、2026年6月17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

2026年6月18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。

2026年6月19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84期（2025年4月1日から2026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84期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件**

決議事項 議案 取締役11名選任の件

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「第84回定時株主総会招集ご通知（交付書面）」、「第84期報告書（交付書面）」および「第84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-84>



送信・提出期限

2026年6月11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 Corporate Affairs 宛
※書面（郵送）による事前質問は2026年6月11日（木曜日）
午後5時20分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

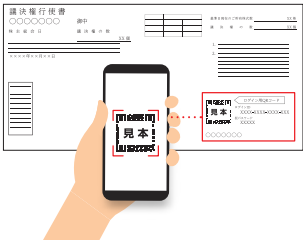
事前に議決権を有効にご行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフトまたはQUOカード(500円分)を贈呈いたします。詳しくは同封のチラシとともに7ページをご覧ください。

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

2026年
6月17日（水曜日）
午後5時20分
入力完了分まで

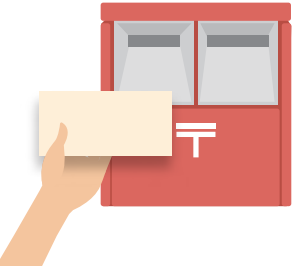


書面（郵送）による事前の議決権行使

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

行使
期限

2026年
6月17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-84>



〈ログイン後の画面イメージ〉



開催
日時

2026年6月18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



決議結果を見る

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

2026年6月17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。



事前に議決権を有効にご行使いただいた株主様には、議案の賛否にかかわらず、抽選で電子ギフトまたはQUOカード(500円分)を贈呈いたします。詳しくは同封のチラシをご覧ください。

ご参考：「電子ギフト」に関する応募方法はこちら⇒



<https://youtu.be/Vxj8vOCGMQ8>

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

2026年6月17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していた
だきます。また、パソコンとスマートフォン等で重
複して議決権を行使された場合も、最後に行使され
た内容を有効なものとしてさせていただきます。

書面（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

2026年6月17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。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



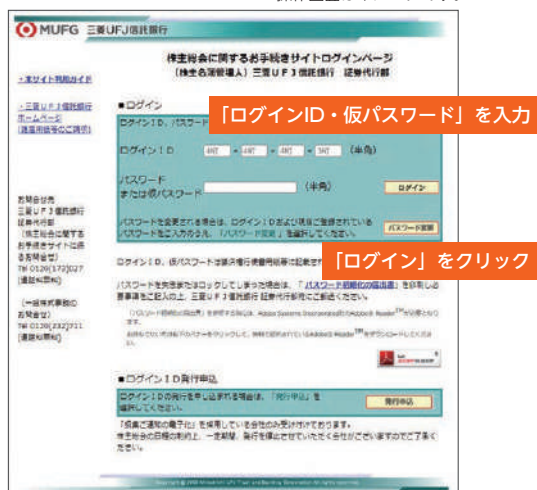
以降は、画面の案内に沿って賛否をご入力ください。

※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 議決権行使サイトにアクセスしてください。 **議決権行使サイト** <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

2026年6月11日（木曜日）午後5時20分まで

※書面（郵送）による事前質問は2026年6月11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-84>



- 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 Corporate Affairs 宛

提出期限

2026年6月11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-84>



〈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。

〈字幕表示について〉

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)

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)

ログイン

当ウェブサイトについて

株主番号の確認方法

Are you an overseas resident?

英語はここから選択

〈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: 2026年6月13日(土曜日) および6月14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：2026年6月11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

2026年6月19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 Corporate Affairs 宛

提出期限：2026年6月11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

2026年5月26日（火曜日）～6月18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

2026年6月18日（木曜日）

正午～株主総会閉会まで

株主総会参考書類

株主総会参考書類

議案 取締役11名選任の件

現在の取締役全員（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11名の選任をお願いするものです。経営体制の変革期において、継続性と変革のバランスを取るため、取締役を1名増員することとし、取締役候補者11名としました。なお、社外取締役候補者8名については、全員が当社の定める社外取締役の独立性基準（26ページ）を満たしています。

候補者番号



せ と きん や
瀬 戸 欣 哉

(1960年6月25日生（満65歳）)

男 性

再 任 執 行

[本総会終結時の在任期間：10年]

所有する当社株式数 696,169株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況 15回/15回 (100.0%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

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

取締役候補者とした理由

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

海外の住宅設備不況に加えて日本の新築着工件数は大きく減少しましたが、欧州での高付加価値商品の拡販、中近東・インド地域の伸長、日本のリフォームビジネスの成長によって事業利益計画を達成出来ました。また、懸案であった米国事業の構造改革を完了させたことで米国事業の赤字脱却に目処がたちました。今期もイラン情勢の悪化など困難な外部環境が続きますが、引き続き、いかなる環境下でも利益を創出できる企業体質への進化を加速させ、持続的な成長を目指します。

候補者番号

2



かなざわ ゆうご
金澤 祐悟

(1976年6月20日生(満49歳))

男性

新任 執行

所有する当社株式数 **48,518株**

他社上場会社兼職先社数 **0社**

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1999年 4 月	住友商事株式会社 入社	2017年 6 月	当社執行役専務 マーケティング・デジタル担当 兼 Chief Digital Officer
2010年 3 月	株式会社MonotaRO 執行役 企画開発部長	2018年10月	当社執行役専務 マーケティング・デジタル・IT 担当 兼 Chief Digital Officer 兼 Chief Information Officer
2010年11月	米国・Zoro Tools, Inc. (現 Zoro Inc.) プレジデント	2025年 4 月	当社執行役専務 Chief Digital Officer, Digital・CX 担当
2013年 3 月	株式会社MonotaRO 執行役副社長 海外事業部長	2026年 4 月	当社代表執行役副社長 兼 COO 兼 人事・Digital・CX 担当 (現任)
2014年 1 月	米国・W.W. Grainger, Inc. バイス・プレジデント		
2016年 8 月	当社専務役員 Chief Digital Officer		
2016年 9 月	当社専務役員 デジタル・事業戦略担当 兼 Chief Digital Officer		

取締役候補者とした理由

金澤氏は、Chief Digital Officer (CDO) として、当社グループのマーケティング・CX戦略の実績があり、デジタル技術やDXに関する深い知見を有しています。デジタル技術を活用した営業手法の導入や基幹システムの見直し等を通じ、安定した成長軌道の構築に貢献したほか、在宅勤務環境の整備や営業活動におけるAI活用などの施策を主導しています。当社グループが新しい成長フェーズへと移行する中で、2026年4月より代表執行役副社長兼COOとして、「LIXIL Playbook」や中長期の方向性に沿い、業務プロセスの再構築や従業員体験のさらなる向上に加え、イノベーション推進と意思決定の加速を指揮しています。代表執行役副社長兼COOを兼務する取締役として、取締役会の実効性向上に貢献するとともに、取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を期待されることから、新任の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

新たに設置されたCOOに就任し、IT・デジタル領域に加え、新たに人事の役割を担うこととなりました。LIXILが直面する課題がさらに複雑化し、変化のスピードが加速する中で、これからの持続的な成長には「人」の力と「デジタル」の可能性をこれまで以上に高次元で融合させることが不可欠だと確信しています。

目指すのは、AIエージェントを積極的に活用し、従業員一人ひとりがその真価を発揮できる強いLIXILの構築です。AIエージェントは私たちがより創造的で、より人間らしい、価値のある仕事に集中できるようにするための強力なパートナーです。テクノロジーを使いこなすことで、個人の能力を最大限に引き出し、組織全体のスピードと柔軟性を高めていきます。

候補者番号

3



ふじ た ま り こ
藤田 真理子

(1971年4月20日生 (満55歳))

女性

新任 執行

所有する当社株式数 10,000株

他社上場会社兼職先社数 0社

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1996年 4 月	Andersen Consulting Japan (現 アクセンチュア株式会社) 入社	2015年 7 月	VFSジャパン株式会社 (現 いすゞリーシングサービス株式会社) 財務経理統括部長
1999年10月	同社 官公庁本部 ファイナンススペシャリスト	2019年 5 月	UDトラックス株式会社 ファイナンスコントローリング&プランニング バイスプレジデント
2001年 9 月	アールエスコンポーネンツ株式会社 経営企画マネージャー	2022年 9 月	当社LWT-J事業経理統括部リーダー
2004年 4 月	同社 eコマースビジネスマネージャー	2024年 1 月	当社常務役員 副CFO
2006年 2 月	GE Money Japan 本社FP&Aマネージャー	2024年 4 月	当社執行役専務 経理・財務・M&A・IR 担当 兼 CFO
2012年 1 月	GEキャピタル アジア太平洋地域統括本部 FP&A生産性リーダー/RHQシニアファイナンスマネージャー	2024年 9 月	当社執行役専務 経理・財務・IR担当 兼 CFO
2014年 3 月	アマゾンジャパン合同会社 ファッション事業ファイナンスマネージャー	2025年 4 月	当社執行役専務 CFO, 経理・財務・IR・Risk Management 担当 (現任)

取締役候補者とした理由

藤田氏は、複数の外資系企業においてファイナンスマネージャーを歴任し、財務・会計に関する豊富な知見を有していることに加え、海外企業と日本企業の大規模なM&AやPost Merger Integration (PMI) プロセス等に関わってきた実績を有しています。当社入社以降は、LIXIL Water Technology Japan (LWT-J) 事業経理統括部リーダーを務め、2024年からはCFOとして職責を拡大し、当社グループ全体の経理・財務分野を統括し、強固な財務体質の構築をけん引しています。2026年4月からの新執行体制においては、CEOおよびCOOと緊密に連携し業務を執行しています。執行役専務CFOを兼務する取締役として、取締役会の実効性向上に貢献するとともに、取締役会と執行サイドを繋ぐ役割を期待されることから、新任の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

2026年3月期は、地政学的リスクの更なる拡大、世界各国の政局の不安定さにより、原材料の更なる高騰、物流の混乱、為替の変動等多くの課題で収束の兆しが見えない状況が続きましたが、「中期の道筋」を通じて具体化した取り組みに注力し、「LIXIL Playbook」の実現に向けて着実に前進した一年となりました。

引き続き、これら課題に機動的に対応していくと共に、継続的に取り組んできた差別化商品の投入、事業ポートフォリオの最適化・効率化といった戦略をさらに加速させ、企業価値の向上・安定的な株主還元に努めて参ります。

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

あお き じゅん
青 木 淳

(1957年4月30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]

所有する当社株式数 3,074株

他社上場会社兼職先社数 1社

取締役会出席状況
15回/15回 (100.0%)委員会の出席状況
指名委員会：13回/13回 (100.0%)
報酬委員会：12回/12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
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 (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主導しています。また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行っています。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されることから、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製品の販売等の取引がありますが、当社グループの直近事業年度における売上収益に対する割合は0.000002%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 (26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。同氏の選任が承認された場合、当社は同氏を独立役員として、当社が上場している国内の証券取引所に届出を継続する予定です。

社外取締役候補者本人からのメッセージ

世界は元には戻らない。「グローバル」の意味が変わった新たな時代に、住設・建材業界にも構造転換が求められています。短期的な業績回復を目指しつつも、中長期的な成長投資は怠れません。フローからストックへの転換×インパクト戦略、地域市場と製品カテゴリーの選択×ブランド戦略、AX (AIトランスフォーメーション) ×人的資本戦略の実行が不可欠です。企業・組織変革の経験から、取締役会の活動と執行チームの支援を通じて、社外取締役の責務を果たしてまいります。

候補者番号

5



いし づか しげ き
石 塚 茂 樹

(1958年11月14日生(満67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]

所有する当社株式数 3,074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
監査委員会：14回/14回 (100.0%)
報酬委員会：12回/12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

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
		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 (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、社外取締役意見交換会の座長として、経営上の重要な方針、インパクト戦略の監督、取締役会で審議すべき重要事項についての議論をけん引しています。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されることから、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。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0.0001%、当社グループの直近事業年度における売上収益に対する割合は0.0001%であり、両社において主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (26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。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

不透明さが増している国内外の経営環境に対して、当社の柔軟な対応力や改革スピードがより重要になっていると感じています。昨年策定された「中期の道筋」については実行状況をモニタリングしてきましたが、今後は改めて中長期的な企業価値の向上が最重要テーマであることを強く意識し、私が座長を務めている社外取締役意見交換会での自由で活発な議論を活用して、より取締役会の実効性が高まるように貢献していきたいと考えています。

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

6



いし の ひろし
石 野 博

(1951年4月10日生(満75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 3,074株

他社上場会社兼職先社数 3社

取締役会出席状況
12回/12回 (100.0%) ※2025年6月就任

委員会の出席状況
指名委員会：11回/11回 (100.0%) ※2025年6月就任
監査委員会：9回/9回 (100.0%) ※2025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

1975年 4 月	三菱商事株式会社 入社	2013年 4 月	同社 代表取締役社長
2003年 3 月	関西ペイント株式会社 入社	2019年 6 月	同社 相談役
2006年 6 月	同社 取締役国際本部副本部長	2020年 7 月	日本板硝子株式会社 社外取締役 (2026年6月退任予定)
2008年 6 月	同社 常務取締役塗料事業部営業統括	2023年 6 月	関西ペイント株式会社 名誉顧問 (現任)
2010年 4 月	同社 専務取締役営業管掌	2025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 (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		
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	2025年 6 月	オリンパス株式会社 社外取締役 (現任)

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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。また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取締役会議長の経験を有しています。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行い、監査委員会委員として、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行っています。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されることから、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。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0.09%、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0.001%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（26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。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

社外取締役初年度は社内理解を深めつつ、監査委員会・取締役会においては低収益体質の構造要因を議論し、指名委員会においては経営陣若返りの道筋づくりを支援しました。次世代執行役候補育成の機運醸成にも注力し、国内工場や研究開発部門の視察、執行役との面談を通じ、新製品開発・製造・販売への理解を深め助言を行いました。今後は利益率改善を軸にリスクを踏まえ提言してまいります。

候補者番号



おおほりりゅうすけ
大堀龍介

(1964年10月31日生(満61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 **3,074株**

他社上場会社兼職先社数 **0社**

取締役会出席状況
15回/15回 (100.0%)

委員会の出席状況
指名委員会：**13回/13回 (100.0%)**
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

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）	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）
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	2020年 6月	前田道路株式会社 社外取締役（2026年6月退任予定）
2001年 1月	同社 投資調査部長	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
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）	2025年 6月	当社取締役（社外取締役）監査委員会委員長 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・会計、市場分析、リスク管理等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、監査委員会委員長として、国内外のグループ監査体制の整備を主導しています。また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。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されることから、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、当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（26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、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30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。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

内外事業環境の不透明感が増し当社経営体制も大きな変革期を迎えるなか、社外取締役が果たすべき監督機能の重要性は一段と高まっています。少数株主の利益を代表する立場から、企業価値を決める要素（収益性・成長性・資本コスト）のうち、時に軽視されがちな資本コストの低減という側面に格別の留意を図ることを心がけてまいります。

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



こんのしろ
金野志保

(1963年6月28日生(満62歳))

女性

再任

社外

独立

非執行

[本総会終結時の在任期間：5年]

所有する当社株式数 **3,074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
監査委員会：**13回/14回 (92.8%)**

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・ソフトラテリアルズ株式会社(現 株式 会社ASM) 監査役	2017年 6月	アルフレッサホールディングス株式会社 社外取締役
2009年 4月	早稲田大学法務研究科 教授	2018年 6月	株式会社新生銀行(現 株式会社SBI新生銀行) 社外監 査役
2014年 6月	日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 委員(現任)	2018年 6月	マネックスグループ株式会社 社外取締役
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
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
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(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、複数の上場企業の社外取締役・社外監査役の経験や、公的機関等における男女共同参画推進の経験を通じて、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て、課題の発見、リスクの把握等において重要な視座を提供し、監督機能の向上に貢献しています。同氏は社外取締役になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門的知見、民間企業および公的機関で培われた経験を基に、当社社外取締役としてその職務を引き続き遂行できるものと判断しています。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されることから、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(26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。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

地政学リスク等もますます複雑化し、さらに予測不可能なビジネス・社会環境の下、執行陣が適時適切な打ち手を打っているのか、他社役員経験、弁護士の実務経験、さらには組織運営の経験等を踏まえて監督・助言を行うように努めております。また監査委員会の一員としては、リーガルのバックグラウンドから、特に平時・有事のリスク対応を意識して任務を行っております。引き続き当社の企業価値向上に貢献できるよう努めてまいります。

候補者番号

9

たむら まゆみ
田村 真由美

(1960年5月22日生 (満66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 **3,074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
監査委員会：14回/14回 (100.0%)

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

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	ジョンソンディバーシー株式会社 (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
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 (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の日本法人において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取締役・社外監査役を経験しており、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されることから、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、同社グループと当社グループとの間には製品の販売等の取引がありますが、当社グループの直近事業年度における売上収益に対する割合は0.0005%であり、主要な取引先には該当しておらず、証券取引所の定める独立役員の要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準 (26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。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

業績改善に向けての施策は地域により進捗の違いがありますが、確実に前進できるよう監督・サポートしてきました。まだ道半ばですが、当社の強みである製品開発力とインパクト戦略等により確実に利益率の向上を目指していきます。監査委員会では急激に変化する経済環境の中でサイバーリスクやコンプライアンスに関する対応などを監査してまいりました。今後も引き続き難しい環境の中で計画を達成できるよう執行を監督、後押ししてまいります。

候補者番号

10

にし　　う　　ら　　ゆ　　う　　じ
西　　浦　　裕　　二

(1953年1月3日生(満73歳))

男　性

再　任

社　外

独　立

非執行

[本総会終結時の在任期間：7年]

所有する当社株式数　　3,074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：2回/2回(100.0%)　※2025年6月退任

報酬委員会：2回/2回(100.0%)　※2025年6月退任

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

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	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
2012年12月	アクサ生命保険株式会社　取締役会長	2025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（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。当社においても、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に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されることから、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。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。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（26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26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。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

近年、コーポレート・ガバナンスの再構築に取り組んでまいりましたが、外部機関からも高い評価を頂くほどに強固な体制を築くことができました。しかし、現状に安住することなく、経営の土台を踏み固めさらに進化させていくことを、お約束致します。そして、その土台の上に、豊かな暮らしの実現に向けた多様な価値を創出し積み重ねていく活動を、社外取締役として見守り、応援し、時に背中を押すことに、尽力してまいります。

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71歳))

女性

再任 社外 独立 非執行

[本総会終結時の在任期間：5年]

所有する当社株式数 **8,074株**

他社上場会社兼職先社数 **1社**

取締役会出席状況 **15回/15回 (100.0%)**

委員会の出席状況

指名委員会：13回/13回 (100.0%)

報酬委員会：12回/12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
2009年 3月	最高裁判所上席調査官(民事)	2021年 6月	株式会社東芝 社外取締役
2012年 3月	宇都宮地方裁判所所長	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
2014年 7月	横浜家庭裁判所所長	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
2015年 6月	東京高等裁判所判事(部総括)	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(現任)
2016年 4月	札幌高等裁判所長官	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)
2018年 9月	名古屋高等裁判所長官		
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)		

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裁判官として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、行政、労働問題に関する高い専門性、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。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・推進を主導しています。同氏は社外取締役になること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の専門的知見、組織運営の経験等を基に、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。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されることから、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(26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

社会や環境課題の解決に貢献する製品の開発という方向性が根付いてきたことを高く評価するとともに、こうしたLIXILの姿勢の社会的認知を高め、企業価値の向上につなげることの重要性について発言をしてきました。また、指名委員会委員長としては、LIXILの企業価値の持続的向上を図るためには次世代への世代交代を進めることが重要であるとの視点で、執行役の世代交代とCEOの交代計画の策定に注力し、一定の成果を上げることができました。

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

(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、石野博、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。

なお、青木淳、石塚茂樹、石野博、大堀龍介、金野志保、田村真由美、西浦裕二および綿引万里子の各氏は、当社の定める社外取締役の独立性基準（26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、石野博、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。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、金澤祐悟、藤田真理子、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。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。

以上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 20 horizontal dashed lines.

議決権行使のポイント

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

議決権行使のポイント

1 取締役候補者の選任

2026年6月定時株主総会後の取締役会構成

指名委員会では、当社の持続的な成長に資する取締役会構成の実現に向け、「全ての取締役が共通して有するべき姿勢・視点」と、「取締役会全体として備えるべきスキル」を特定し、それらを満たす取締役会構成となるよう議論をおこなってきました。「LIXIL Playbook」で示した事業戦略を一層推進する変革期において、当社に必要な取締役会構成、各委員会構成について検討をおこなった結果、新任取締役2名を含む11名の取締役候補者の選任をお願いするものです。なお、Hwa Jin Song Montesano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 (2026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 (うち業務執行を 伴う兼職)
1	瀬戸 欣哉	男性	満65歳	10年	取締役 代表執行役社長	再 任		執 行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)
2	金澤 祐悟	男性	満49歳	-	代表執行役副社長	新 任		執 行	-	-
3	藤田 真理子	女性	満55歳	-	執行役専務	新 任		執 行	-	-
4	青木 淳	男性	満69歳	3年	社外取締役 報酬委員会委員長 兼 指名委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)
5	石塚 茂樹	男性	満67歳	3年	社外取締役 監査委員会委員 兼 報酬委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)
6	石野 博	男性	満75歳	1年	社外取締役 指名委員会委員 兼 監査委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	12回/12回 (100.0%)	3 (0)
7	大堀 龍介	男性	満61歳	2年	社外取締役 監査委員会委員長 兼 指名委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	0 (0)
8	金野 志保	女性	満62歳	5年	社外取締役 監査委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)
9	田村 真由美	女性	満66歳	4年	社外取締役 監査委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)
10	西浦 裕二	男性	満73歳	7年	社外取締役 取締役会議長 兼 ガバナンス委員会委員長	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	0 (0)
11	綿引 万里子	女性	満71歳	5年	社外取締役 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員	再 任	社 外 独 立	非執行	15回/15回 (100.0%)	1 (0)

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、17～24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。

社外取締役候補者のスキルマトリックス評価プロセス

当社は、「サステナビリティ」および「リスク管理」を「全ての取締役が共通して有するべき姿勢・視点」と位置付けています。他方、下記の「取締役会全体として備えるべきスキル」では、経営陣による果断な業務執行を適切に監督する体制を確保するために、各社外取締役が有するスキルのうち、指名委員会が特に専門性が高いと判断し、その発揮を強く期待するスキルを特定しています。そのため、社内取締役のスキル該当有無は含めておりません。なお、スキルマトリックスを用いて特定した発揮を期待するスキルについては各社外取締役に共有しています。これらのプロセスにより、取締役会の実効性向上のために強化すべきスキルを確認し、今後の社外取締役候補者の要件定義および交代計画を指名委員会において慎重に議論しています。

取締役会全体として備えるべきスキル									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	海外事業	行政機関・ 公共政策	財務・会計 ・M&A	法務 ・コンプライアンス	人材育成 ・開発	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
-	-	-	-	-	-	-	-	-				
-	-	-	-	-	-	-	-	-				
-	-	-	-	-	-	-	-	-				
●	●				●	●	●			●		★
●	●				●	●	●	●				●
●	●	●				●	●			●	●	
										●	★	
		●		●	●						●	
●	●		●	●							●	
●		●	●		●	●		●	★			
		●		●	●					★		●

※上記のスキルマトリックスに掲載しているスキルは、各社外取締役が保有する全てのスキルを示すものではありません。

※特定したスキルの主な根拠となる経験等は、32ページをご確認ください。

※任意の委員会であるガバナンス委員会は、全取締役により構成されています。

当社の取締役求められる姿勢・視点およびスキル

指名委員会は、「LIXIL Playbook」で定めた課題の解決やインパクト戦略の実行を監督するため、取締役会にとって特に重要である姿勢・視点およびスキルについて、「全ての取締役が共通して有すべき姿勢・視点」と「取締役会全体として備えるべきスキル」の双方を特定しています。「サステナビリティ」および「リスク管理」は、全ての取締役が共通して有すべき姿勢・視点であり、その他9つのスキルは、社外取締役が有する専門性の高いスキルを総合することによって取締役会全体で備えるべきスキルと考えています。指名委員会では、取締役候補者の選定に当たり、各取締役候補者が上記姿勢・視点を有していることを確認するとともに、個々の社外取締役候補者が有する専門性の高いスキルのバランスを考慮し、取締役会の構成を議論しています。なお、当社の取締役会に求められる姿勢・視点およびスキルは、経営戦略や経営環境により変化し得るため、今後も指名委員会において随時見直しを行い、その内容を開示してまいります。

全ての取締役が共通して有すべき姿勢・視点および必要と判断した理由

サステナビリティ	「LIXIL Playbook」で定めた優先課題とインパクト戦略を適切に監督するに当たり、地球環境や人権を重視する姿勢や視点は、全ての取締役が備えるべきであるため
リスク管理	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

取締役会全体として備えるべきスキルおよび必要と判断した理由（社外取締役にに対して特定）

企業経営	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	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・公共政策	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・M&A	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	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
人材育成・開発	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	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	「LIXIL Playbook」に示され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	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

社外取締役に対し特定したスキルの主な根拠となる経験等

青木 淳	企業経営 ：(株)資生堂 代表取締役の経験、カーディフ生損保の創業とCEOの経験 / 海外事業 ：BNPパリバ・カーディフ本社における業務執行の経験 / 人材育成・開発 ：(株)資生堂におけるCPOの経験 / 営業・マーケティング ：(株)資生堂におけるクリエイティブ本部長（宣伝・デザイン担当）の経験 / 製造・技術・研究開発 ：一級建築士であり、都市計画・建物・建材等に関する知見を有する
石塚 茂樹	企業経営 ：ソニー(株)（現 ソニーグループ(株)）代表執行役副会長の経験 / 海外事業 ：グローバル企業（ソニーグループ(株)）における業務執行の経験 / 人材育成・開発、営業・マーケティング、製造・技術・研究開発、IT・デジタル ：ソニー(株)における技術開発の実務や製造事業所長を含む全てのエレクトロニクス事業の統括責任者の経験
石野 博	企業経営 ：関西ペイント(株)代表取締役社長の経験 / 海外事業、営業・マーケティング ：関西ペイント(株)においてグローバル展開を主導した経験 / 行政機関・公共政策 ：海外政府機関等との折衝の経験 / 製造・技術・研究開発 ：いすゞフィリピン社でアジアカーの開発、製造、技術の責任者の経験
大堀 龍介	行政機関・公共政策 ：経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～（伊藤レポート）」委員その他各種会議体委員の経験 / 財務・会計・M&A ：日本証券アナリスト協会認定アナリストとしての知見、JPモルガン運用部門本部長兼日本株式CIOの経験 / 法務・コンプライアンス ：JPモルガン運用部門本部長兼日本株式CIOの経験 / 人材育成・開発 ：JPモルガン運用部門本部長としてアナリストおよびファンドマネジャーの育成に携わった経験
金野 志保	行政機関・公共政策 ：警察庁総合セキュリティ対策会議委員、川崎市幸区民間活用推進委員会委員の経験 / 法務・コンプライアンス ：弁護士の経験 / 人材育成・開発 ：日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 委員の経験
田村 真由美	企業経営 ：複数のグローバル企業（ジョンソン(株)等）の経営計画策定の経験 / 海外事業 ：複数のグローバル企業における業務執行の経験 / 財務・会計・M&A ：グローバル企業（ウォルマート・ジャパンHD合同会社）におけるCFOの経験 / 法務・コンプライアンス ：複数の上場企業における監査役の経験
西浦 裕二	企業経営、行政機関・公共政策、財務・会計・M&A、人材育成・開発、営業・マーケティング ：アリックスパートナーズにおいてコンサルタントとして企業再生を数多く手掛けた経験および同社米国本社副会長の経験、アクサ生命（日本）会長の経験 / IT・デジタル ：複数のIT企業における社外取締役の経験
綿引 万里子	行政機関・公共政策 ：行政・労働問題に関する民事事件の担当経験 / 法務・コンプライアンス ：裁判官、弁護士、複数の第三者委員会委員長等の経験 / 人材育成・開発 ：高等裁判所長官等としての人事管理・人材育成の経験

取締役候補者の決定プロセス

指名委員会等設置会社である当社では、指名委員会が主体となり、指名委員会規則等に則り取締役候補者を決定しています。決定に際しては、31ページに記載の「当社の取締役に求められる姿勢・視点およびスキル」に記載の考え方にに基づき、取締役会構成を議論しています。取締役会の構成、取締役候補者の決定に関する審議内容とプロセスは下記のとおりです。

取締役会の構成に関する審議内容

- 構成に係る取締役会実効性評価の実施

評価の視点

- ①社内取締役（兼執行役）、社内取締役（非執行）、社外取締役の総数、比率
 - ②スキル項目における取締役会に必要な知見・経験・専門性と、多様性・バランス確保
 - ③ジェンダー、年齢の幅、国籍の種類、在任期間等の多様性
 - ④社外取締役の在任期間、交代タイミングの適切性
- ・ 現任社外取締役と指名委員長との面談
 - ・ 当社取締役に必要なスキルの検討
 - ・ 現任社外取締役のスキルとそのバランスを確認

取締役候補者の決定に関するプロセス

社内取締役	
2025年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
2026年 1月	来期以降の社内取締役候補者に関する審議
2月	社内取締役候補と指名委員による面談を実施
3月	来期取締役候補者案を決定

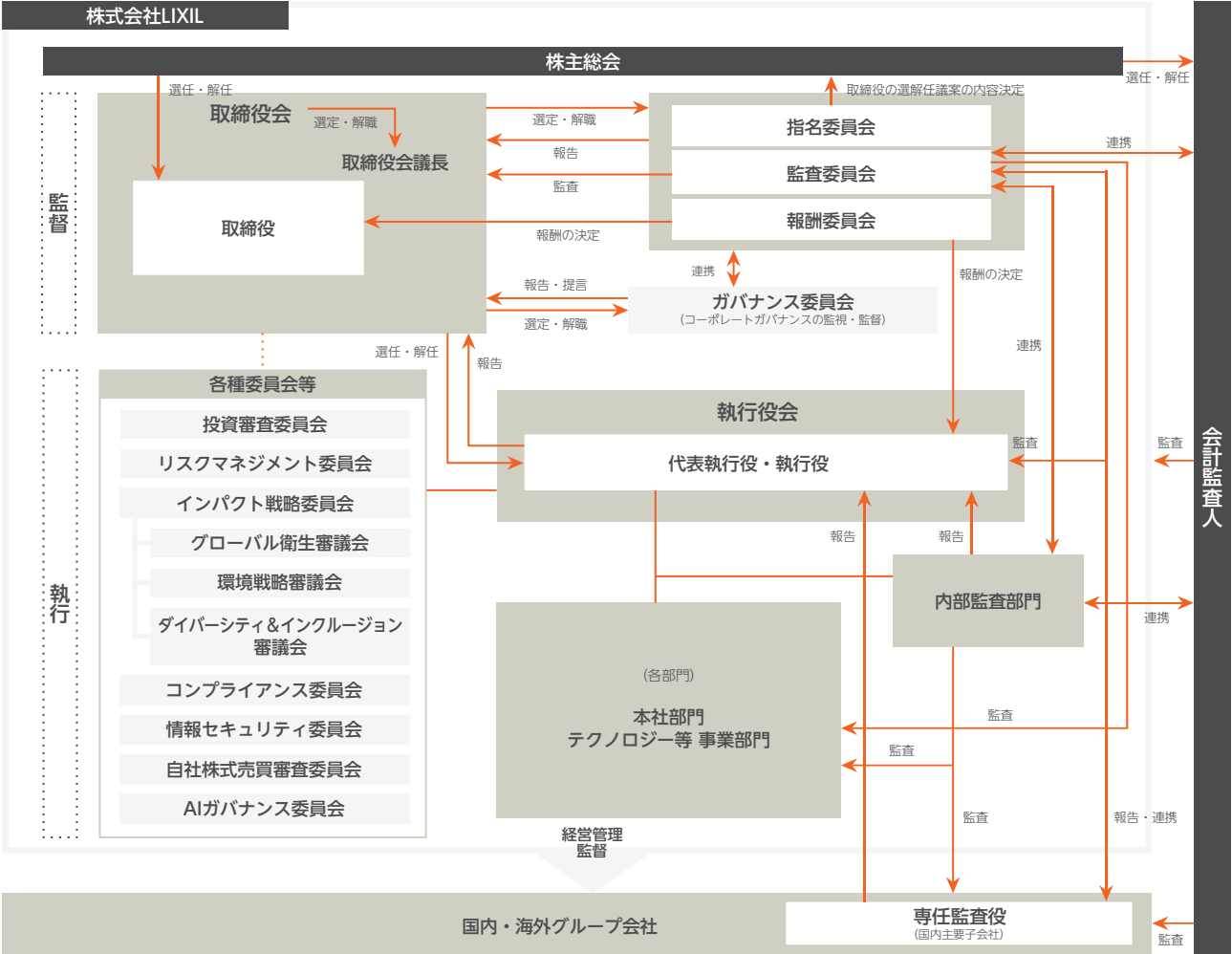
社外取締役	
2025年 6月	社外取締役の交代計画の方針を決定
7月	当社取締役に必要なスキルとそのバランスを考慮し、社外取締役候補者の探索計画を策定
8月	指名委員と新任候補者との面談を実施
9月	社外取締役候補者の指名に向けた当社所定のプロセス（独立性の確認等）を実施
2026年 1月	社外取締役候補者と指名委員長による委員会構成等に係る面談を実施
3月	来期取締役候補者案・委員会構成案等を決定
5月	来期以降の社外取締役の交代計画の方針を審議

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、経営陣による経営の執行と、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、持続的な企業価値向上に資する観点から、取り扱い議案の優先順位付けの明確化を実施し、将来の成長をけん引する戦略的テーマについて重点的に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・報酬委員会および任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、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継続して取り組んでいます。

〈LIXILのコーポレート・ガバナンス体制図〉



ご挨拶

招集ご通知

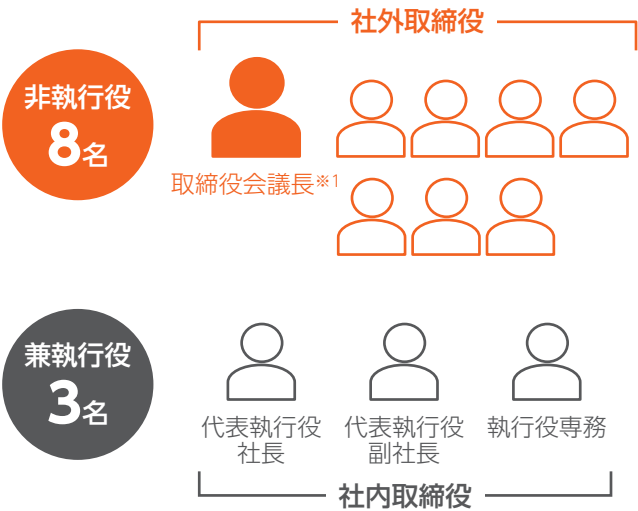
株主総会参考書類

議決権行使のポイント

株主通信

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

取締役会



法定三委員会



※1 取締役会議長：西浦裕二
※2 指名委員会：綿引万里子（委員長）、青木淳、石野博、大堀龍介
※3 監査委員会：大堀龍介（委員長）、石野博、金野志保、田村真由美
※4 報酬委員会：青木淳（委員長）、石塚茂樹、綿引万里子

執行役を兼務する取締役



執行役を兼務しない取締役

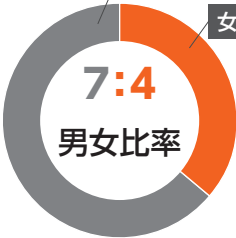
社内取締役



社外取締役

男性

女性



- 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：72.7%、執行役を兼務しない取締役：72.7%
- 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

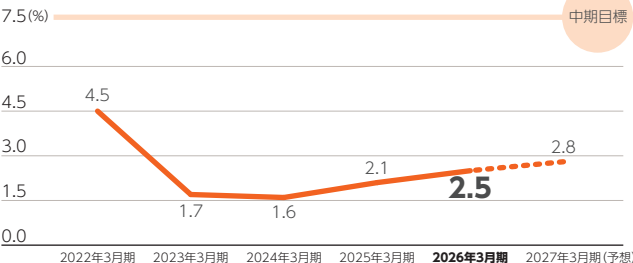
4 経営戦略に関する進捗と見通し

財務指標の推移

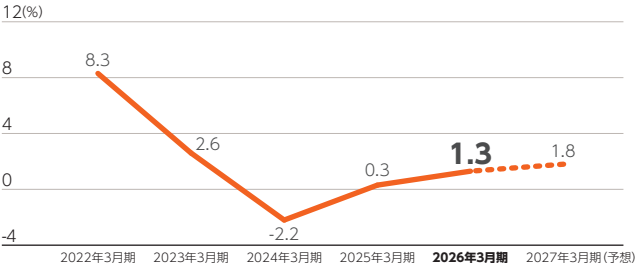
当社は、LIXILのPurpose（存在意義）を実現するため、高い競争力を持ち、持続的な成長ができる、より機動的で起業家精神にあふれた企業となるための取組みを続けています。この達成に向けて、財務体質を強化するための事業ポートフォリオの最適化、基幹事業における生産性と効率性を高め、シナジーを創出するための積極的な取組みなど、事業の変革を推進しています。

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2026年3月期はそれぞれ2.5%、4.4倍でした。

事業利益率

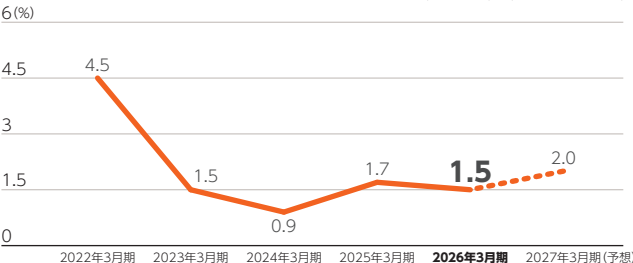


親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)

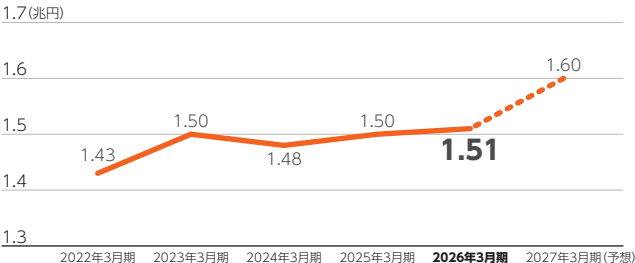


投下資本利益率(ROIC)*

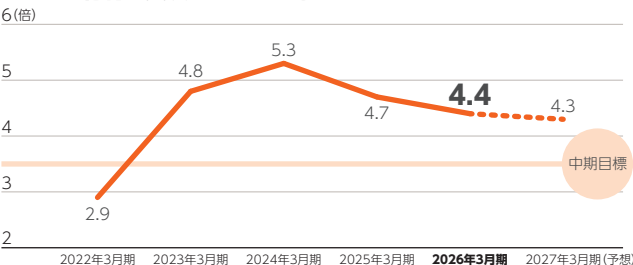
* 算出方法: 営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ (運転資本 + 固定資産)



売上収益

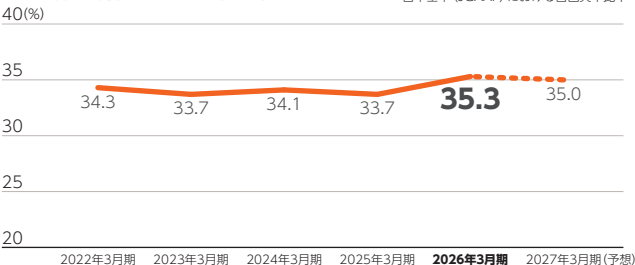


ネット有利子負債EBITDA倍率



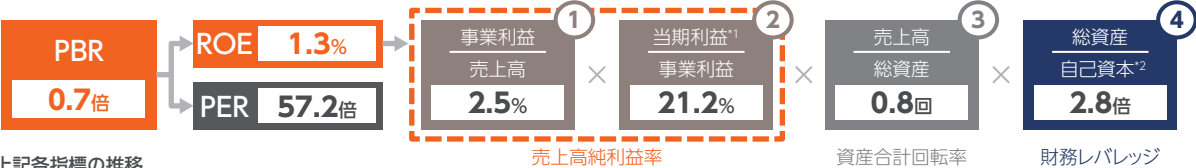
親会社所有者帰属持分比率*

* 日本基準 (UGAAP) における自己資本比率



PBRやROEの向上に向けた取り組み

2026年3月末時点のPBR・ROE



上記各指標の推移

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
ROE	(%)	2.4	6.3	8.3	2.6	-2.2	0.3	1.3
①事業利益率	(%)	3.5	4.2	4.5	1.7	1.6	2.1	2.5
②当期利益率 ^{*3}	(%)	23.9	57.7	74.9	62.1	-60.0	6.4	21.2
③資産回転率	(回)	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
④財務レバレッジ	(倍)	4.2	3.2	2.9	3.0	2.9	3.0	2.8

- ・ PBR改善のためにはROE向上が必要
- ・ 資産回転率と財務レバレッジは安定的
- ・ ROE向上のポイントは事業利益率と当期利益率の改善

- ✓ 事業利益率：海外事業の収益性改善
- ✓ 当期利益率：税負担率の適正化

収益性改善 によるROE向上

事業利益率改善

- ・ 日本事業におけるリフォーム事業の強化
- ・ 米国事業の業績回復
- ・ グローバル市場に向けた差別化商品開発の加速
- ・ DXやAI活用による販管費(固定費)の削減

当期利益率改善

- ・ 構造改革一巡によるその他費用減少
- ・ 赤字子会社の収益性改善による税負担率の適正化

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

議決権行使のポイント

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、2026年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は40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*

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売却銘柄数	全部売却 3銘柄	—	全部売却 4銘柄 一部売却 3銘柄

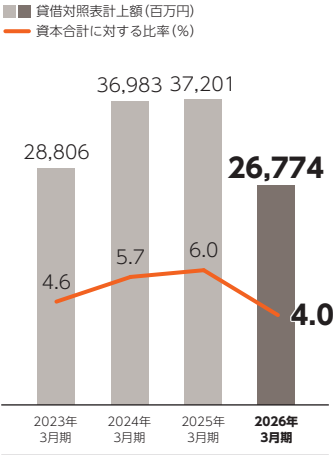
*当社が保有する政策保有株式のうち、上場株式に関するものを記載

政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額*

区分		2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
銘柄数	上場株式	47	44	44	40
	非上場株式	88	82	79	76
	合計	135	126	123	116
貸借対照表計上額 (百万円)	上場株式	27,236	35,670	35,859	25,119
	非上場株式	1,570	1,313	1,342	1,320
	合計	28,806	36,983	37,201	26,439

*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



議決権行使のポイント

6 取締役会・委員会の活動実績

各社外取締役ごとの活動実績の詳細については、「第84期 報告書」記載の「社外役員に関する事項」もご覧ください。

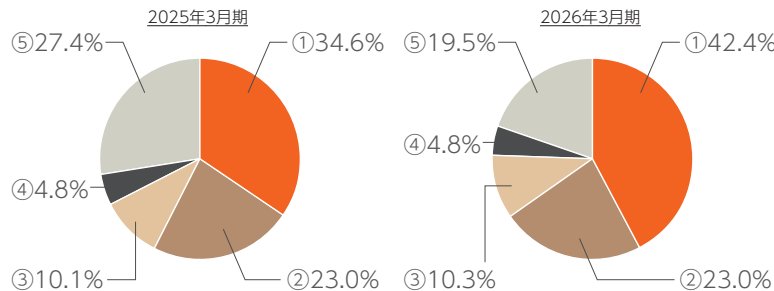
取締役会

主な役割	企業価値向上に向けた中長期的な成長戦略の審議や、法令で定められた事項および経営方針に係る重要事項に関する意思決定を行うとともに、経営の透明性・公正性を確保するため、取締役および執行役の職務執行を独立かつ客観的な立場から監督しています。				
人員構成 取締役 10名	西浦 裕二	議長	金野 志保	開催回数	出席率
	青木 淳		瀬戸 欣哉	15 回 (2026年3月期)	全員100%
	石塚 茂樹		田村 真由美		
	石野 博*		Hwa Jin Song Montesano		
	大堀 龍介		綿引 万里子		
* 2025年6月19日就任。以降開催の取締役会（12回）に全て出席。					
活動概況	足元の業績達成および持続的な企業価値向上に向けた各種施策を、適切に監督してまいりました。特に今期（2026年3月期）は、取扱い議案の優先順位付けの明確化等を実施し、将来の成長をけん引する戦略的テーマについて審議時間を重点的に配分することで、より一層充実した議論を実現しています。				

今期（2026年3月期）の重点監督テーマ・主な議題

重点監督テーマ	主な議題
① 次世代の価値創造ドライバーに関する監督	・ キャピタルアロケーション ・ 人材マネジメントの全体像と課題（従業員エンゲージメント向上施策等） ・ インパクト戦略の進捗状況 ・ デザイン・ブランド戦略 ・ 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）
② 成長戦略と業績進捗に関する監督	・ 単年度業績および「中期の道筋」達成に向けた進捗状況 ・ 長期的な成長戦略・経営ビジョン
③ 事業構造変革に関する監督	・ アセットライト戦略の進捗状況 ・ M&A案件に関する進捗状況
④ 重要リスクに関する監督	・ サイバーリスクへの対応状況 ・ 経営上の重要リスクおよび全社リスクマネジメントの取り組み状況
⑤ その他	・ 委員会報告、IRおよびSR活動に係る報告、決算関連の議案 等

上記審議時間内訳の推移



ポイント

- 中長期的な企業価値向上に向けた議論の深化
- 中長期戦略と短期的な業績管理の最適なバランス
- 議案の絞り込みと戦略的テーマへの時間配分

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

取締役会議長からのメッセージ

前期（2026年3月期）の取締役会においては、「取締役会実効性評価」の結果を踏まえ、主に以下のような重点テーマに留意して、運営してまいりました。

1. 重要議案への集中

審議時間にメリハリを設け、経営戦略、経営計画の進捗状況等の重要議案に関しては、全体の過半（緊急追加案件を入れると7割）の審議時間を投入するようにいたしました。

2. 取締役会と各委員会の更なる連携強化

取締役会における各委員会からの活動報告は定例化しています。また、「社外取締役意見交換会」を設け、委員会活動に横串を通しつつ、自由な意見交換を行うようにしています。

3. 取締役・執行間の相互理解強化

各執行役からの取締役会における活動報告のみならず、執行役の会議の傍聴、懇親会の開催等を通して、相互理解を深めつつあります。

審議の中核にある当社の「インパクト戦略」に関しては、厳しい経営環境下ではありますが、豊かな暮らしの実現に向けた多様な価値を、着実に産み出し続けています。取締役会としては、目先の業績にとらわれることなく、中長期的な観点で必要な施策に関しては、執行サイドの「背中を押す」ように心がけています。総じて、取締役会と執行サイドは、適度な緊張関係を維持しつつ、「価値の創出」に向けた良好な協調関係を築くことができていると確信しています。

これからも、取締役会運営の高度化・効率化、審議の質の一層の向上を通して、「持続的な成長」を目指してまいります。

取締役会議長
社外取締役 **西浦 裕二**
(2026年5月時点の取締役会議長)



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	石野 博*	開催回数
	青木 淳	大堀 龍介	13 回 (2026年3月期)
			出席率
			全員 100%

* 2025年6月19日就任。以降開催の委員会（11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の透明性と客観性を高め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、あるべき取締役会構成の明確化、執行体制の更なる強化と世代交代に注力しました。
取締役候補者の選任	・ 構成に係る取締役会実効性評価の結果に基づき、取締役会構成の検討を実施※ ・ スキルマトリックスの定義、運用の見直しを実施 - 重要施策を監督するにあたり、取締役会にとって特に重要である姿勢・視点およびスキル（スキル項目）を「①全ての取締役が共通して有するべき姿勢・視点」と「②取締役会全体として備えるべきスキル」に分類※ - 「LIXIL Playbook」で定めた課題の解決やインパクト戦略の実行を監督するため、取締役が有する専門性の高いスキル等のバランスを考慮し、取締役候補者を決定
CEO交代計画	・ 円滑なCEO交代に向けた活動計画を策定（策定にあたりCEOと指名委員会との面談を計3回実施） ・ CEOの円滑な交代は中長期的な企業価値向上に向けた取締役会の重要な役割であるとの認識のもと、上記CEO交代計画の進捗について、社外取締役意見交換会にて共有し、意見交換
CEOの再任理由	・ 当社各種規程に定めのある事項に加え、当社CEO交代計画書に基づき、毎年12月に「業績、株価の推移」「施策の進捗」「社内評価」の3つの観点から、CEOの再任の是非を検討 ・ 評価結果はCEOへフィードバックし、翌期の再任審議の際に振り返りを実施 CEOの再任理由（2027年3月期）： ・ 海外事業の収益改善および国内におけるリフォームや環境商品等の施策により、新築着工数減少の中でもAOPの進捗を評価。 ・ 環境戦略を事業戦略とする姿勢が社内外で高い評価を受けており、更なるインパクト戦略の展開に期待している。 ・ 来期以降の業績回復と経営体制の変革推進のため、瀬戸氏がCEOとして最も適任であると判断した。
執行役の世代交代	・ 新たな代表執行役および執行役の選定、選任に関して、当社各種規程に基づき、CEOから提案を受け、面談を実施 ・ 重任の執行役との面談において、自己評価の確認と指名委員会の評価・期待の伝達を実施

※ スキルマトリックスに関する詳細は29～32ページをご参照ください。

委員長からのメッセージ

2026年3月期の指名委員会においては、厳しい経営環境が続く中でも力強い業績回復を実現するために、執行役の世代交代とCEO交代計画の策定に注力してまいりました。具体的には、現任CEOと意見交換を重ね、円滑なCEO交代に向けた活動計画を策定し、その進捗をモニタリングする体制を整えたほか、戦略の実行と変革を加速させるべく新たに代表執行役COOを選任するとともに、LIXILの中長期的企業価値向上の要となるインパクト戦略を担当するCIOを選任しました。また、CEO再任にあたっては、2026年3月期の振り返りと2027年3月期への期待を伝える文書を交付し、執行役の選任プロセスにおいても、執行役との個別面談を行い、今期の自己評価を確認した上で、指名委員会の評価と来期への期待を丁寧に伝えるなど、執行に対する評価と期待を透明化し、執行役とこれを共有しました。取締役体制については、「LIXIL Playbook」で定めた課題の解決やインパクト戦略の実行の監督をより充実させるため、スキルマトリックスの再定義を行い、多様な経験・知見・専門性を有した人材で取締役会を構成する体制整備に努めました。

指名委員会委員長
社外取締役

綿引 万里子

(2026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、定期的に報告を受け、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 社外取締役 5名	大堀 龍介 委員長 （100%出席）	金野 志保（93%出席）	開催回数 14 回 (2026年3月期)
	石塚 茂樹（100%出席）	田村 真由美（100%出席）	
	石野 博*（100%出席）		

* 2025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、より高いレベルでのガバナンスとコンプライアンス体制の構築を目指し活動しました。具体的には、会計監査人再任プロセスの見直しに取り組み、複数の監査法人の比較検討をおこないました。また、非財務情報の開示拡充を見据えた第三者保証に関する対応状況および全社的なリスクマネジメント体制の構築と運用状況、サイバー攻撃への対応状況等について執行部門へのヒアリングを通じて確認し、潜在的リスクの把握とガバナンス強化に向けた提言をおこない、内部統制の実効性向上に努めました。		
7月	2026年3月期の監査方針および年次監査計画決議、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、ESG情報開示に関する第三者保証の課題確認		
11月～3月	執行役ヒアリング（LWT-J担当）、執行役ヒアリング（LIXIL International担当）、アジア地域のコンプライアンス状況ヒアリング、リスクマネジメント部門ヒアリング、内部統制部門（海外・国内）ヒアリング、情報セキュリティ対策進捗ヒアリング、品質管理部門活動状況ヒアリング		
4月～5月	執行役ヒアリング（LHT担当）、執行役ヒアリング（Finance担当）、取締役・執行役の職務執行確認、会計監査人の再任決議、内部統制システム実効性評価、監査報告書作成		
定期開催	代表執行役との意見交換（年4回）、グループ専任監査役会議（年4回）、会計監査人意見交換（年10回）		

委員長からのメッセージ

監査委員会では、Corporate Audit統括部やコンプライアンス部門等からの月次報告に加え、代表執行役や会計監査人との定期的な意見交換、執行役ヒアリング等を通じて、迅速かつ的確な情報の把握に努めております。今年度は、会計監査人再任プロセスの見直しを進めたほか、非財務情報の第三者保証に係る対応状況、全社的なリスクマネジメント体制の構築と運用状況、サイバー攻撃への対応状況の確認など、重要な課題に対して積極的な助言と改善の指示をおこないました。また、グローバル視点による監査の強化として海外拠点往査の検討を進める等、ガバナンスのさらなる強化に向けた活動を展開し一定の成果をあげることができました。今後も独立性と客観性を担保しつつ、実効性の高い監査を通じて、持続的な成長と企業価値の向上に力強く貢献してまいります。

監査委員会委員長
社外取締役 **大堀 龍介**
(2026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84期 報告書」をご覧ください
(https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)。

報酬委員会

主な役割	取締役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 3名	青木 淳 委員長	綿引 万里子	開催回数
	石塚 茂樹		12 回 (2026年3月期)
			出席率 全員 100%

活動概況	当社は、不透明な世界情勢や経営環境の変化に対応し、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」を果たすべく、経営の基本的方向性「LIXIL Playbook」に基づいた変革を推進しています。報酬委員会は、この戦略実行を強力に後押しし、中長期的な企業価値向上と株主価値の最大化を実現するため、役員報酬制度を経営戦略と密接に連動させるという方針に基づき、2025年の定時株主総会后、下表のとおり活動しました。特に、執行役が持続的な企業価値向上を強力にけん引するインセンティブ構造を構築するため、2027年3月期より業績連動報酬制度を改定することを決定しました。
6月	2026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 取締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
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	2027年3月期以降の業績連動報酬の改定方針を審議
11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
12月～1月	CEOへ各執行役に関する期待役割や評価等をヒアリング 2027年3月期の執行役の報酬等の決定方針および個別報酬を審議
2月	2027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	2026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	2026年3月期の執行役の業績連動報酬の支給額を決議 2027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決議 2027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審議 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

2026年3月期は、前期の成果である「（人材に見合った）報酬水準の決定プロセスの合理性と透明性の向上」に続き、「（業績に見合った）インセンティブ報酬の妥当性の向上」に取り組みました。昨年の株主総会当日およびその後の株主の皆様からのご指摘を踏まえ、特に業績連動報酬（STI）制度の改善に注力しました。現在、当社は飛躍に向けた業績回復期にあります。この局面に際し、①収益基盤の強化、②中長期的投資の継続、③資本効率を重視した構造改革という3要素の促進を追求すべく、STI算定実績を精査の上、他社調査や外部専門機関の助言、執行側の意見を踏まえ検討を重ねました。その結果「KPIのウェイト」「目標達成率の計算方法」「支給率カーブ」「個人評価に基づく加算」の変更により、業績連動性を強化することとしました。不確実要素の多い2027年3月期においても、引き続き「インセンティブ報酬の妥当性向上」を目指し、株価連動報酬（LTI）制度の改善をはじめ、企業価値向上への動機付けとして実効性ある役員報酬体系を追求してまいります。

報酬委員会委員長
社外取締役 青木 淳

(2026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84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

ガバナンス委員会

主な役割	全てのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高めるとともに、企業価値の向上を目指しています。その目的を達成すべく、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、取締役会実効性評価の実施をはじめとする諸事項について協議し、取締役会への提言をおこないます。				
人員構成 取締役 10名	西浦 裕二	委員長	金野 志保	開催回数	出席率
	青木 淳		瀬戸 欣哉*	5 回 (2026年3月期)	全員 100%
	石塚 茂樹		田村 真由美		
	石野 博*		Hwa Jin Song Montesano*		
	大堀 龍介		綿引 万里子		

* 2025年6月19日就任。以降開催の委員会（3回）に全て出席。

活動概況	2025年3月期取締役会実効性評価に係る重点課題のフォローアップおよび2026年3月期取締役会実効性評価の企画・実行を主導してまいりました。			
2025年3月期の重点課題の進捗状況	2025年3月期の3つの重点課題に対し、課題ごとにオーナーとなる取締役を選定しました。各オーナーは、以下の通り各種施策を実行しました。ガバナンス委員会では、これらの経過報告を受け、その進捗を適切に管理することで、着実な改善を図りました。			
	重点課題	①重要議案への集中	②取締役会と各委員会の更なる連携強化	③取締役・執行間の相互理解強化
	各種施策	中期の道筋の監督に資する議案等の審議時間確保に向けた運用ルールの見直し	社外取締役意見交換会の活用による情報格差是正およびフリーディスカッションの実施	継続的なコミュニケーション機会の創出（事業に関する勉強会、交流会の設定等）
2026年3月期の実効性評価の実施・結果	「中長期的な企業価値向上に焦点を当てた取締役会運営」等を評価軸として、第三者機関による客観的な評価（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。その結果、当社の取締役会は概ね実効的に機能していることが確認されました。2025年3月期の課題についても、着実に改善されており、その取り組みをさらに定着・深化させるべく、引き続き継続的な取り組みをおこなってまいります。			
2027年3月期に向けた新たな重点課題	2026年3月期の評価結果およびガバナンス委員会での審議を踏まえ、更なる実効性向上を実現するため、今期は新たに①取締役会における討議の質の向上、②取締役会運営の高度・効率化、③後継者計画に関する議論の深化の3点を重点課題として設定し、課題解決に向けた施策を推進してまいります。			

委員長からのメッセージ

当社では毎年、「取締役会の実効性評価」を実施しています。その評価結果に関しては、ガバナンス委員会で審議し、重点取り組み課題を明確にしています。併せて、課題ごとに取り組み体制を決め、着実に改善していくことを目指しています。さらに、改善の進捗状況については、一年経過後に振り返りを行うようにもしています。こうした審議に関しては、前年より、全取締役が参加して行うようになりました。こうした改善の積み重ねにより、当社のガバナンス体制は、強固なものとなりつつあります。一時は、不安定な時期もありましたが、現在では外部機関からも高い評価を頂くようになっています。しかし、現状に安住することはいたしません。ガバナンス委員会を通して、現状を点検し、改善を積み重ねていきます。また、2026年に「コーポレートガバナンス・コード」の5年ぶりの改訂案が公表されましたが、その趣旨を咀嚼しつつ、「経営の土台」としてのガバナンス体制を踏み固めていくことに、引き続き取り組んでまいります。

ガバナンス委員会委員長
社外取締役
西浦 裕二
(2026年5月時点の委員長)



株主通信

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



02 源泉となる資本

目的志向型の多様な人材 従業員数48,073人* *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8拠点

グローバルな営業基盤
世界150カ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75の工場

持続可能な資源管理 *Scope 1 & 2
CO₂排出総量は2019年3月期比で46.9%減*

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	アウトカム
事業活動を通じた企業価値の向上	社会や環境課題の解決におけるインパクト創出

LIXILがもたらすインパクト

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

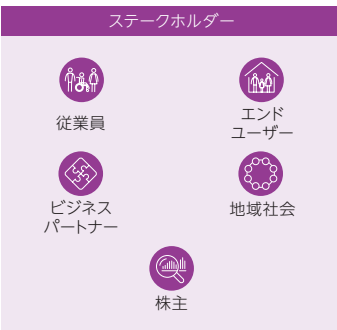
D&Iに関する目標

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%

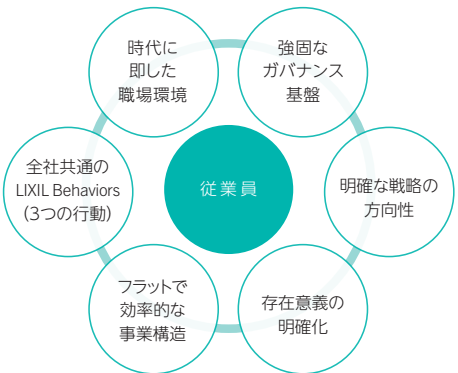
社会に対するインパクト目標

*新築戸建住宅向け

2050年3月期までにCO₂排出量実質ゼロ
2031年3月期までに高性能窓の販売構成比 100%*
2031年3月期までに廃棄物等のリサイクル率 95%
2031年3月期までに水使用削減貢献年間20億m³
2031年3月期までにさらに1億人の衛生環境の改善

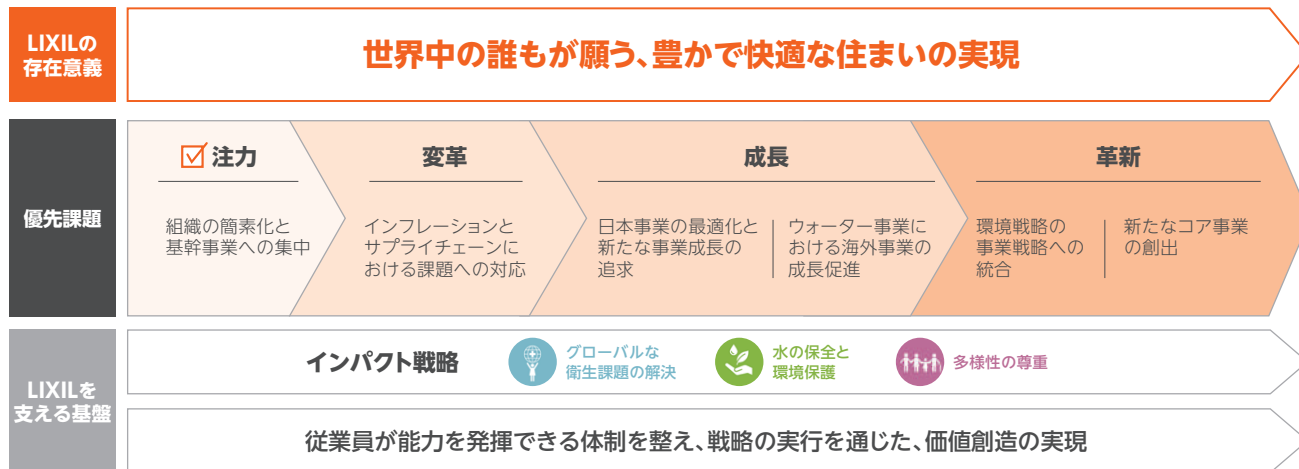


03 価値創造への取り組み



▶ LIXIL Playbook 優先課題の進捗状況

この一年間、私たちはPlaybookで掲げた優先課題に基づいた施策を着実に進めてきました。インフレ圧力や地政学リスク、地域ごとの市場環境のばらつきなど、外部環境は引き続き厳しい状況にありますが、これまでの数年間にわたる取り組みによって、事業基盤は強化されています。主要市場における差別化製品の展開の拡大による収益性の向上に加えて、新たなコア事業の育成など、持続的成長に向けた道筋は明確になっています。



組織の簡素化と基幹事業への集中

私たちは組織構造とポートフォリオの簡素化を進め、価値を最大化できる領域への集中を進めてきました。これまで継続的に実施してきた一連の構造改革は進捗し、2026年3月期には北米の浴槽事業のAmerican Bath Groupへの譲渡が完了しました。差別化が難しい事業領域から、高付加価値かつ成長性の高い事業領域に経営資源を最適に配分し、収益の質を改善しています。

インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応

コモディティ価格の上昇と不安定なサプライチェーンによる影響は続いていますが、調達戦略の最適化により、ボラティリティの高い状況にあっても、迅速に対応する能力が高まっています。

過度に効率的なサプライチェーンは、地政学的リスクなどの課題が表面化した場合の変化に弱いというこれまでの教訓を生かし、供給の安定性を維持しつつ、コスト構造の最適化を両立できる体制の整備を継続的に進めています。これらの取り組みにより、厳しい条件下でも製品の安定供給を維持し、供給不安などによる影響を最小限に抑えることができています。

日本事業の最適化と新たな事業成長の追求

日本は重要な中核市場であり、これまでの数年間にわたる構造改革と戦略的な施策によって、現在では最も安定的かつ強力な収益源の一つとなっています。

特にリフォーム事業は、今後の持続的な成長を実現するうえでの原動力です。新築着工件数が大幅に減少する中でも、リフォームへの注力を先んじて進めたことで、堅調な業績を維持することができています。政府の補助金とも連動した積極的なリフォーム需要の喚起に加え、デジタルツールの活用による生産性の向上や複数カテゴリーの製品を組み合わせたトータルな空間提案の拡大などを進め、さらなる収益性向上を図ります。

ウォーター事業における海外事業の成長促進

海外事業は着実に成長軌道へと回帰しつつあります。構造改革と戦略的な取り組みによって、収益性は向上しています。

けん引役となっているのが欧州事業で、市場環境には逆風が残るなか、GROHEブランドの堅調な販売とマーケットシェアの拡大が続いています。米国事業は依然として需要低迷の影響を受けていますが、構造改革とポートフォリオの最適化を通じて業績改善に向けた土台を構築しました。また、中東やインドを含む成長市場に対しても、引き続き注力していきます。



環境戦略の事業戦略への統合

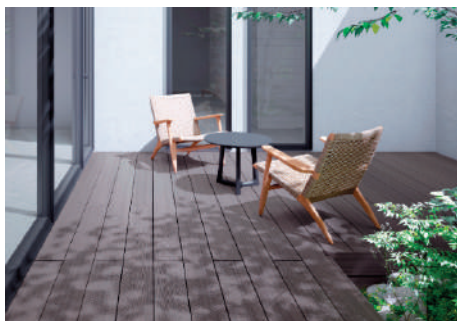
環境戦略はPlaybookの中核であり、持続可能な成長を続ける上で私たちの差別化の源泉です。商品開発から製造、サプライチェーンに至るまで、あらゆる側面に環境戦略の視点を取り入れ、事業運営を行っています。

資源を有効活用できる生産体制を構築し、循環型のビジネスモデルを進化させることによって、環境負荷を低減し、外部環境の変化に適応できる事業基盤を強化することができます。持続可能性と供給の安定性が同時に求められる事業環境にあって、こうした取り組みの重要性はさらに高まっています。社会・環境課題の解決に向けた取り組みをさらに加速させ、インパクト創出と事業成長の両方を追求していくために、2027年3月期からChief Impact Officer（CIO）職を新たに設けました。

新たなコア事業の創出

私たちは環境戦略と長期ビジョンに合致した新たな成長領域への投資を継続しています。循環型低炭素アルミ「PremiAL」や廃プラスチックを主原料とする「レビア」といった製品は、先進的で環境に配慮したソリューションを開発していくLIXILのコミットメントを象徴する製品です。

同時に、布製のたためる浴槽を備えた「bathtope」などのイノベーションを通じて、次世代の中核事業の構築も進めています。テクノロジー、デザイン、サステナビリティを融合させ、変化する多様な顧客ニーズに応える差別化された商品の開発や育成に組み込むと同時に、既存の中核事業の強化を進めることで、LIXILの中長期的で持続的な成長を実現していきます。



レビアの施工例



PremiALの製造工程



bathtope

メモ

Blank lined area for notes.

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 20 horizontal dashed lines.

メ モ

15 horizontal dashed lines for writing.

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

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(46～51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 5938vPrL



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(2026年5月25日から7月25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84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/>

