

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

当社は、グループ経営理念を当社並びに当社の子会社及び関連会社(“当社グループ”)全体に浸透させ当社グループ全体でこれを実現することにより持続的な企業価値の向上を最大限実現することができるとの信念の下、そのために必要な最良の企業統治システムを構築するよう日々努力しております。

当社のグループ経営理念の概要は以下のとおりです。

(1) LIXIL CORE(企業理念)

優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献する。

(2)LIXIL Behaviors (3つの行動)

正しいことをする  
敬意を持って働く  
実験し、学ぶ

当社グループは、持株会社である当社の下で、それぞれの事業会社が連携を保ちながら全体最適を目指し、またステークホルダーにとって魅力ある価値の創造と提供を通じて信頼される企業グループであり続けるために、以下の基本的な枠組みを採用し、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に取り組んでおります。

(1)指名委員会等設置会社形態の採用

当社は、経営の執行と監督を明確に分離させ、執行役による迅速・果断な業務決定を可能にするとともに、経営の透明性を確保することを目的として、指名委員会等設置会社形態を採用しております。

(2)任意の機関設置による機能の拡充

指名委員会等設置会社として法令上要求される法定の3委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)に加え、当社はコーポレート・ガバナンスを監視・監督し、その継続的な充実を図るためガバナンス委員会を任意の常設機関として設置しております。その他のガバナンス体制としては、執行役員及びその他の任意の会議体を設置しております。(末尾[参考]コーポレート・ガバナンス体制図参照)

(3)当社グループ全体として統一した企業統治システムの構築

当社は、LIXIL Behaviors(3つの行動)やLIXILグループ行動指針のほかグループ全体での財務・経理マネジメント方針を設定し、これらを当社グループ全体に遵守させ、かつ役員・従業員の研修・トレーニング及びコンプライアンス体制の整備を統一的に行うことで、グローバル化した当社グループ全体にガバナンスの核心部分を浸透させることができるよう努めております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

以下の開示事項の多くはLIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドライン(以下、「当社ガイドライン」)に規定していますので、当社ガイドラインの関連条項を付記しております。当社ガイドラインにつきましては以下をご覧ください。

<https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/CorporateGovernanceGuideline191028.pdf>

【補充原則1-1-1 会社提案議案への反対理由・分析結果】

当社は、2019年6月25日開催の第77回定時株主総会における取締役選任議案において、一部取締役候補者の否決に加え、可決には至ったものの会社提案議案に対し、相当数の反対票が投じられました。

当社取締役会では、その主たる要因を、昨年、代表執行役の異動をはじめとした当社をめぐる一連のコーポレート・ガバナンスにかかる問題の発生を背景に、以下の二点によるものと分析致しました。

・一連の当社コーポレート・ガバナンスにかかる問題を踏まえ、当時の指名委員会が会社提案議案の公表を行ったものの、株主の当社ガバナンスの改善に対する懸念を完全に払拭させるまでには至らなかったこと。

・企業価値向上の観点から、経営の継続性を確保した上で、コーポレート・ガバナンスの強化が望まれたものの、株主提案議案と比較して、会社提案議案について株主の安心感を醸成するまでには至らなかったこと。

以上の分析を踏まえ、当社としては、ガバナンスにかかる問題の再発防止と当社ガバナンスの継続的充実を目的として、取締役会の中にガバナンス委員会を任意常設の委員会として設置することと致しました。

また、当社コーポレート・ガバナンスおよび経営の安定化の状況については、継続的に検証し、その改善の状況等の積極的な情報開示に努めるとともに、広くステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを心がけることにより、企業としての説明責任を果たしてまいります。

【原則1-4 株式の政策保有に関する方針及び政策保有株式の議決権行使の基準】

当社は、営業活動の円滑化又は事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行います。当社ガイドライン第8条「政策保有株式」では、所定のプロセスに従い、毎年、個別の銘柄ごとに、保有目的が適切か、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、売却による将来的リスクはあるか等について、定量的・定性的な観点から総合的に評価した上で、不要の場合は速やかに売却処理を行うこととし、政策保有株式の縮減に努めております。また、その議決権行使に当たりましては、当社グループ及び投資先企業の中長期的な企業価値向上に資するかどうか等の視点に立って十分に検討を行うこととし、当社グループの保有目的に反し得る議案及び株主価値を毀損し得る議案については、必要に応じて当該企業との対話を経た上で、慎重にその賛否を判断し、議決権を行使することとしております。

#### 【原則1 - 7 関連当事者間取引に関する手続の枠組み】

当社役員による関連当事者間の取引については、取締役会決議により定められた「LIXILグループ取締役会規則」において、取締役会の決議事項として承認を要する旨を明示しております。また、取引毎に基準を明示的に定め、これに従い取締役会における承認・報告を通じて常に監視することで、自己又は第三者の利益を図ることを未然に防止し、株主共同の利益を害することの無いよう、体制を整備し、運用しております。(当社ガイドライン第10条「関連当事者取引」)

#### 【原則2 - 6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社グループの主要事業会社である株式会社LIXILが加入しているLIXIL企業年金基金では、年金資産の運用において将来にわたり年金及び一時金の給付を確実にを行うため、許容されるリスクの範囲内で総合的な収益を長期的に確保することを目的としております。そのための運用方針は、各運用資産のリスク・リターンの特徴を分析し、各運用資産間の相関を考慮した上で分散投資を図ることを基本としております。具体的には、株式や債券など各運用資産を効率的に組み合わせた政策的資産構成割合を策定するとともに、それに沿って適切な運用受託機関を選定し、機動的に運用及び評価を実施しております。

また、これらの年金資産の運用方針の決定、運用受託機関の選任、評価などの検討に際しては、専門能力や知見を有するLIXIL企業年金基金の運用執行理事が委員を務める資産運用委員会に諮ることとなっております。

なお、LIXIL企業年金基金においては、運用受託機関から毎月資産管理及び運用状況等に関する報告書が提出され、また四半期に一度、直接担当者から運用実績の報告を受けております。

#### 【原則3 - 1 情報開示】

情報開示に関する当社の基本方針・情報開示の方法は当社ガイドライン第36条「情報開示に関する基本方針」・第37条「情報開示の方法」で定められております。当社の「ディスクロージャー・ポリシー」は以下をご参照下さい。

<https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/policy.html>

##### (i) 経営理念、経営戦略、経営計画

当社の経営理念は当社ガイドライン第2条のとおりです。

経営戦略及び経営計画は、当社ホームページ内「New Management Plan 経営計画」をご参照ください。

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/tdnet/1703108/00.pdf>

##### (ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社ガイドライン第1条「目的」・第2条「グループ経営理念」・第3条「コーポレートガバナンスの基本的な枠組み」及び本報告書「I - 1 基本的な考え方」のとおりであります。

##### (iii) 取締役及び執行役の報酬決定に関する方針・手続

指名委員会等設置会社である当社では、報酬委員会が、後掲「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載の方針に従って、取締役及び執行役の報酬を決定しております(当社ガイドライン第26条「報酬基準」)。

##### (iv) 取締役候補の決定・取締役の解任及び執行役の選解任に関する方針・手続

指名委員会等設置会社である当社では、指名委員会において、取締役候補の個人的資質のみならず取締役会全体の適正な構成という観点も考慮した当社独自の基準(当社ガイドライン第24条「取締役候補者の指名及び取締役の解任方針」)に従って取締役候補を決定いたします。執行役、代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職基準は当社ガイドライン第25条「執行役及び代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職方針」で定めております。独立社外取締役候補の決定に際しては、当社ガイドライン第29条「独立性基準」に定める当社独自の独立性基準を用います。

##### (v) 個々の選解任についての説明

独立社外取締役の候補者とする理由は後掲のとおりであり、その他の取締役の選任理由については、当社ホームページ上に開示しております。

<https://www.lixil.com/jp/about/governance/board/reason.html>

また、執行役の選任理由についても、当社ホームページ上に開示しております。

[https://www.lixil.com/jp/about/governance/board/reason\\_exec.html](https://www.lixil.com/jp/about/governance/board/reason_exec.html)

執行役、代表執行役(CEO)を解任・解職した際には、当社ホームページ上で解任・解職した理由を開示いたします。これは、当社ガイドライン第24条「取締役候補者の指名及び取締役の解任方針」第3項及び第25条「執行役及び代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職方針」第5項、第7項を適用し、同規定に従っております。

#### 【補充原則4 - 1 取締役会から執行役への委任の範囲の概要】

当社の取締役会は、経営と監督の明確な分離を図るという指名委員会等設置会社の理念を踏まえ、当社ガイドライン第19条「取締役会の役割・責務」第2項で委任の範囲の概要を定め、取締役会及び執行役会の具体的な決議事項については、「LIXILグループ取締役会規則」及び「LIXILグループ執行役会規則」で定めております。

#### 【補充原則4 - 3 取締役会の役割・責務(3)】

今回の新設されたガバナンス委員会の調査の結果、昨年の代表執行役(CEO)の異動にかかわる意思決定プロセスについて認められた問題として、指名委員会においてCEO及びCOOに指名された2名の指名委員を除外した議論が行われることはなかった点が指摘され、ガバナンス体制そのものが整っていても、特定の取締役に権力が集中し、他の取締役に当該個人に対し遠慮し、あるいは忖度が生じる状況がある場合には、ガバナンスの運用自体が独立の立場から監督されなければ、意思決定の客観性や手続きの公平性が失われることが明らかになりました。こうした客観性及び公平性の欠如に対しては、今回取締役会は、ガバナンス委員会を任意常設の委員会として取締役会の中に設置することにより、取締役会内での監視・監督機能を果たし、特定の個人や委員会が過度に影響力を持つことがないよう、また、会社のガバナンスの仕組みの乱用や問題となる手続きの再発防止の抑止力となるようにします。

#### 【原則4 - 8 独立社外取締役の有効な活用】

2019年6月25日の定時株主総会で取締役の構成が大きく変わり、従来取締役12名(社内取締役8名、社外取締役4名)が取締役14名(社内取締役5名、社外取締役9名)となり、社外取締役が大きく過半数を超えています。各委員会の構成メンバーも全て委員長は、引き続き社外取締役が務めています。

#### 【原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、当社ガイドライン第29条「独立性基準」で規定される基準に従って、社外取締役の独立性を判断しております。また、独立社外取締役の資質については、当社ガイドライン第24条「取締役候補者の指名及び取締役の解任方針」に含まれております。

【原則4 - 10 任意の仕組みの活用】

当社のコーポレート・ガバナンスを監視・監督し、そ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・ガイドラインの見直し及び改訂、取締役会実効性評価の実施の主導などの事項について、協議又は取締役会への提言を行うガバナンス委員会を常設しました。ガバナンス委員会は、取締役会及び法定の3委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)と連携して、当社のガバナンス体制の整備、改善に努めていきます。

【補充原則4 - 11 取締役会の構成に関する考え方】

当社は、取締役会の人員構成については多様性の確保に重点を置いており、当社ガイドライン第20条「取締役会の構成」にその考え方を示しております。現在は、社外取締役のうち1名が女性取締役で、1名が外国籍であります。また、当社ガイドライン第22条「指名委員会、報酬委員会、監査委員会及びガバナンス委員会の構成」で「監査委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任し、特に財務・会計に関する十分な知見を有する者として、原則として公認会計士として経験を有する者を1名以上選任する。」と定めており、現在、1名がこれに該当しています。

【補充原則4 - 11 取締役の他社役員兼任状況】

当社取締役の重要な兼職の状況については、株主総会招集通知及び有価証券報告書の各取締役の経歴欄に開示しております。  
株主総会招集通知 [https://www.lixil.com/jp/investor/ir\\_event/meeting.html](https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/meeting.html)  
有価証券報告書 <https://www.lixil.com/jp/investor/library/financial.html>  
なお、取締役の兼職についての考え方は当社ガイドライン第32条「取締役・執行役の兼職」をご参照下さい。

【補充原則4 - 11 取締役会全体の実効性の分析・評価の結果の概要】

当社は、各取締役に対し、毎年1回、取締役会の実効性に関する自己評価を行うこととしております。2019年3月期につきましては、2019年1月より取締役12名に対して、取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制、取締役に対するトレーニング等にかかるアンケートを個別に実施し、その集計結果に基づいて、2019年3月に全取締役による分析・評価・課題・対策にかかる認識共有を行っております。当該認識共有を踏まえて、「取締役会の構成」に関する集計結果・意見の指名委員会への共有、取締役会の年間スケジュール・議案を事前決定するための議案表の提示、取締役会において、実効性のある議論を行うための、担当執行役等からの報告様式の改定、等を実施したことにより、取締役会の監督機能の向上を図りました。

【補充原則4 - 14 取締役・執行役に対するトレーニングの方針】

当社では、当社ガイドライン第34条「取締役及び執行役の研修」において、取締役・執行役のトレーニング・研修に関する組織的な取り組み方針を定め、実施しております。

【原則5 - 1 株主との対話の促進に関する方針】

株主との対話に関しては、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を実現すべく、当社ガイドライン第11条「株主とのコミュニケーション」にて規定しております。当社ガバナンス委員会は、ガバナンス体制の整備、改善状況については、様々な開示文書を通じて、株主、投資家、その他のステークホルダーに逐次伝達いたします。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 30%以上

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,704,500	5.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,541,900	4.67
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04	10,970,209	3.78
野村信託銀行株式会社(信託口)	8,896,200	3.07
LIXIL従業員持株会	7,102,402	2.45
第一生命保険株式会社	6,561,858	2.26
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	5,743,800	1.98
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,725,000	1.97
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	5,589,615	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	4,769,200	1.64

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

#### 補足説明

上記「大株主の状況」について

1. 当社は、自己株式23,223,744株を所有しておりますが、上記の上位10名の株主からは除いております。上記の持株比率は、自己株式を控除して計算しております。
2. はすべて信託業務に係るものであります。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部、名古屋 第一部
決算期	3月
業種	金属製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情 更新

2019年10月28日に、取締役会の中に常設の委員会として「ガバナンス委員会」を設置することとしました。ガバナンス委員会の役割・責務は以下の通りです。

1. ガバナンス委員会は、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、企業価値の向上を目指して、当社のコーポレート・ガバナンスを監視・監督し、その継続的な充実を図ることを目的として設置する。
2. ガバナンス委員会は、取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査委員会及び関係責任部門と連携し、LIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドラインの見直し及び改訂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又は取締役会への提言を行う。

また、当社子会社で監査等委員会設置会社である株式会社LIXILピバ(以下、LIXILピバ)は2017年4月に東京証券取引所第一部に上場しました。LIXILピバは、当社グループにおける流通・小売り事業を担っており、他の事業会社と連携を保ちながらグループ全体の成長と発展を目指しています。当社とLIXILピバは上場会社としての独立性を相互に尊重しており、LIXILピバは独自に経営の意思決定を行っています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	指名委員会等設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	16名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	14名

【社外取締役に關する事項】

社外取締役の人数	9名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	8名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
松崎 正年	他の会社の出身者											
内堀 民雄	他の会社の出身者											
鬼丸 かおる	その他											
河原 春郎	他の会社の出身者											
カート・キャンベル(Kurt M. Campbell)	その他											
鈴木 輝夫	公認会計士											
西浦 裕二	他の会社の出身者											
濱口 大輔	その他											
三浦 善司	他の会社の出身者											

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			

松崎 正年				<p>2019年6月就任 松崎氏は、コニカミノルタ株式会社の取締役取締役会議長であります。同社グループと当社グループの間には製品の購入や修理その他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0.001%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は.00001%であり、両社において主要な取引先には該当しません。</p>	<p>以下の事由を総合的に勘案し、松崎氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であるとと考えております。</p> <p>○コニカミノルタ株式会社において、取締役兼代表執行役社長および取締役会議長を務めるなど、グローバルに事業を展開する上場会社の経営に長年にわたり携わってきたこと。</p> <p>○企業経営者として純粋持株会社および事業会社の双方に対する深い知見を持ち、当社取締役会への提言と監督機能を期待できること。</p> <p>○コーポレート・ガバナンスに関する研鑽・啓蒙に取り組む一般社団法人日本取締役協会の会員として2014年から活動し、2018年に幹事(副会長)に就任。現在「取締役会の在り方委員会」の委員長を務めることから、当社取締役会のコーポレート・ガバナンス機能の向上が期待できること。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、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の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
内堀 民雄				<p>2019年6月就任 内堀氏は、ミネベアミツミ株式会社の専務理事でありましたが、2019年3月に退任しております。同社グループと当社グループの間には電子部品等の購入や製品の販売に関する取引がありますが、同社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.12%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.001%であり、両社において主要な取引先には該当しません。</p>	<p>以下の事由を総合的に勘案し、内堀氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であるとと考えております。</p> <p>○ミネベアミツミ株式会社の取締役専務執行役員として、同社の経営企画機能の中核を担い、事業計画の策定・M&amp;A戦略に携わるなど、グローバル製造業のマネジメントとしての豊富な経験と高い知見を有すること。</p> <p>○税理士として税務に関する専門性を有すること。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、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の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
鬼丸 かおる				<p>2019年6月就任 鬼丸氏は、最高裁判所の判事でありましたが、2019年2月に退官しております。最高裁判所と当社グループの間には製品の販売に関する取引がありますが、裁判所の歳入額(平成29年度ノ一般会計)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高に対する割合は0.000003%であり、双方において主要な取引先には該当いたしません。</p>	<p>鬼丸氏は、弁護士出身の前最高裁判所判事であり、会社の法的問題に意見を述べ、経営全般を監視する上で、彼女以上の経験、識見を持つ人材を探すこと自体極めて困難であり、また、ダイバーシティの観点からも不可欠な女性取締役であるとと考えております。</p> <p>また、以下の事由を総合的に勘案し、鬼丸氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であるとと考えております。</p> <p>○法律の専門家である弁護士として長年キャリアを積んだ上、最高裁判所判事(2013年就任～2019年2月退任)として重大事案に関わってきたこと。</p> <p>○社外取締役として独立性があり、十分な監督機能が期待できること。</p> <p>○当社コンプライアンス意識の徹底、取締役会のダイバーシティ確保等の観点から当社の取締役会の機能強化に期待が持てる人材であること。</p> <p>左記のような該当状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、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の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>

河原 春郎				<p>2019年6月就任 河原氏は、株式会社JVCケンウッドの代表取締役会長兼執行役員CEOでありましたが、2017年6月に退任しております。同社グループと当社グループの間には製品の仕入や修理その他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0.000009%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00001%であり、両社において主要な取引先には該当しません。</p>	<p>以下の事由を総合的に勘案し、河原氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であると考慮しております。</p> <p>○株式会社JVCケンウッドにおいて、取締役会議長や代表取締役会長、社長兼執行役員最高経営責任者を歴任し、グローバルに事業を展開する上場会社の経営に長年にわたり携わってきたこと。</p> <p>○複数の企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見に基づき、当社取締役会への提言と監督機能を期待できること。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、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の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
カート・キャンベル(Kurt M. Campbell)				<p>2019年6月就任 キャンベル氏は、The Asia Groupの創立パートナー会長兼CEOであります。同社と当社グループ間のコンサルティング・アドバイザーに関する取引につきまして、直近事業年度においてその金額は800万円未満であり、両社において主要な取引先には該当しないことを確認すると共に、同社売上高に対する当社グループの占める割合は過去5年間に於いて、毎年2%を下回ることが確認されておりました。この度、同社売上高に対する当社グループの占める割合について、始期が異なる複数の期間において、契約時期及び支払時期など複数の基準で集計し再検証した結果、その中の一つに単年度の売上高に対する当社グループの占める割合が、わずかながら2%を超えるものがあることが確認されました。</p>	<p>以下の事由を総合的に勘案し、キャンベル氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であると考慮しております。</p> <p>○アジア・太平洋地域のビジネス、政治、安全保障に関して非常に高度な専門性を有しており、米国に在住しつつも日本との長期的な友好関係を築き、過去25年以上にもわたって、日本、中国、東南アジア、インドをはじめとするアジア・太平洋地域全体と、深い関係性を構築してきていること。</p> <p>○前米国務次官補東アジア・太平洋担当、北米自由貿易協定(NAFTA)大統領特別顧問代理、財務省ホワイトハウス・フェローなどを歴任しており、米国の国家安全保障問題に精通していること。</p> <p>○アドバイザー兼投資会社であるThe Asia Groupの設立者及び共同会長であり、海外事業やM&amp;Aおよび海外事業リスク管理の豊富な経験と幅広い見識に基づく当社経営への提言を期待できること。</p> <p>同氏の独立性について再検証した結果、左記のとおり、株主の意見および独立役員制度の趣旨を踏まえ、当社の独立性基準をより保守的に捉えて適用し、同氏について独立性を有しない社外取締役とすることが適切と判断いたしました。</p>
鈴木 輝夫				<p>2019年6月就任 鈴木氏は、あずさ監査法人の副理事長でありましたが、2012年6月に同監査法人を退職しております。同監査法人と当社グループの間にはコンサルティングに関する取引がありますが、同監査法人の売上高(公開直近会計年度(平成29年7月1日～平成30年6月30日))に対する割合は0.002%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.0001%であり、双方において主要な取引先には該当いたしません。</p>	<p>鈴木氏は、あずさ監査法人の副理事長まで務めた公認会計士であり、「海外事業管理の方法」、「新任役員のためのコーポレートガバナンスの基礎知識」等の多数の著書がある内部統制の専門家であります。近時、会社の海外子会社の問題も生じているところ、取締役として、会社の財務・会計・内部統制面での高度な専門知識に基づき、海外子会社を含めた経営の監視と助言を行うことが期待されております。</p> <p>また、以下の事由を総合的に勘案し、鈴木氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であると考慮しております。</p> <p>○長年にわたり大手監査法人において上場企業の監査業務に従事するなど、財務会計分野で高い専門性を有しており、当社の取締役会の機能強化に期待が持てる人材であること。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、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の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>

西浦 裕二			<p>2019年6月就任</p> <p>西浦氏は、アクサ生命保険株式会社の取締役会長でありましたが、2015年6月に退任しております。同社と当社グループの間には保険代替事務取扱いに関する取引がありますが、同社の直近事業年度における売上高に対する割合は0.00001%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.000006%であり、両社において主要な取引先には該当いたしません。また、同氏は、アクサ損害保険株式会社の取締役会長でありましたが、2015年6月に退任しております。同社と当社グループの間には製品の販売に関する取引がありますが、同社の直近事業年度における売上高に対する割合は0.0002%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.000004%であり、両社において主要な取引先には該当いたしません。</p>	<p>西浦氏は、複数の企業の経営に携わり、かつ多くの企業再生案件に関わってきた経営のプロであります。難局に直面する企業の現場で、コーポレート・ガバナンスの再構築に関する豊富な経験を有しております。執行も熟知した専門家として、経営全般の監視、助言を行うことが期待されております。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
濱口 大輔			<p>2019年6月就任</p> <p>濱口氏は、公益社団法人日本証券アナリスト協会の理事であります。同協会と当社グループの間には会場費の支払に関する取引がありますが、同協会の直近事業年度の収益に対する割合は0.02%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00002%であり、両社において主要な取引先には該当いたしません。</p>	<p>濱口氏は、企業年金連合会の運用執行理事を長年務めただけでなく、「法制審議会会社法制部会」委員、「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」委員等を歴任したコーポレート・ガバナンスの専門家であります。株主の視点から、会社のガバナンスの問題を糺し、会社の中長期的成長を図る上で、豊富な経験と高度な専門知識に基づいた、経営の監視と助言を行うことが期待されています。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
三浦 善司			<p>2019年6月就任</p> <p>三浦氏は、株式会社リコーの代表取締役社長執行役員CEOでありましたが、2017年3月に退任しております。同社グループと当社グループの間にはデジタルサインエージの設置・製品の購入や製品の販売に関する取引がありますが、同社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.009%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00004%であり、両社において主要な取引先には該当しません。また、同氏は、日立オートモティブシステムズメジャメント株式会社の取締役会長であります。同社と当社グループの間には製品の購入に関する取引がありますが、同社の売上高に対する割合は0.003%、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00004%であり、両社において主要な取引先には該当しません。</p>	<p>以下の事由を総合的に勘案し、三浦氏が備える資質(スキルセット)は、当社取締役会が最善のガバナンス体制を構築する上で必要であると考慮しております。</p> <p>○株式会社リコーにおいて、代表取締役社長執行役員及びCEOを務めるほか、海外関係会社の取締役社長や会長・CEOを歴任しており、グローバルに事業を展開する上場会社の経営に長年にわたり携わってきたこと。</p> <p>○企業経営者として豊富な経験と幅広い識見に加え、CFO(財務担当)やCSO(経営戦略担当)としての実績を有していること。</p> <p>左記のような取引状況はあるものの、同氏の独立性に影響を与えるおそれがないと判断し、さらに、証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社が定める社外取締役の独立性基準の双方を満たしていることから、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>

## 【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	5	0	1	4	社外取締役
報酬委員会	4	0	0	4	社外取締役
監査委員会	5	1	1	4	社外取締役

## 【執行役関係】

執行役の人数

9名

## 兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
瀬戸 欣哉	あり	あり	×	×	なし
大坪 一彦	あり	あり	×	×	なし
松本 佐千夫	あり	なし	×	×	なし
Hwa Jin Song Montesano(ファジン・ソン・モンテサーノ)	なし	なし	×	×	なし
二瓶 亮	なし	なし	×	×	なし
金澤 祐悟	なし	なし	×	×	なし
Bijoy Mohan(ビジョイ・モハン)	なし	なし	×	×	なし
吉田 聡	なし	あり	×	×	なし
大西 博之	なし	なし	×	×	なし

## 【監査体制】

監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

## 当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会または監査委員が法令または内規に定める権限の行使、取締役及び執行役の職務の執行の適法性及び妥当性の監査を補助すべき専担組織として監査委員会事務局を設置しております。Corporate Audit(内部監査部門)内において兼務で専任監査役担当者(14名)を選任しており、各専任監査役はグループ会社40社の非常勤監査役に就任し、派遣先で監査役監査の役割を担うとともに、グループガバナンスの充実に寄与しています。専任監査役は、当社の監査委員会から直接派遣されるため、専任監査役は業務監査及び内部統制上の問題の兆候に気づいた場合には、直ちに監査委員会に報告いたします。当該監査委員会事務局及び専任監査役に対する監査委員会及び監査委員からの監査業務に必要な指示については、執行役はそれに対する指揮命令は行わないこととしており、監査委員会事務局及び専任監査役の人事異動及び人事評価等に関しては監査委員会の決議事項としております。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

監査の実施にあたり、監査委員、専任監査役、及び内部監査部門は、定期的に会合を持ち、情報の共有化を図るとともに常時連携を保ち、それぞれ効率的な監査の実施に努めております。また、会計監査人とも積極的な情報交換を行い、会計監査における緊密な連携を図っております。また、経理部門及び内部統制部門は、内部統制に関してCorporate Audit(内部監査部門)の内部監査を、事業報告に関して監査委員会監査を、会社法及び金融商品取引法に基づき会計監査を受けております。なお、当社は会計監査人に有限責任監査法人トーマツを選任し、会社法と金融商品取引法に基づく会計監査についての監査契約を同監査法人と締結し、監査計画の説明を受け、また監査報告を受領する他、必要に応じて監査実施状況の聴取を行っております。

## 【独立役員関係】

独立役員の数 更新

8名

## その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を有する社外役員を全て独立役員に指定しております。

社外取締役は、企業経営、金融、財務会計、法律等の分野で高い見識と豊富な経験を有し、独立した客観的な立場から経営陣の職務執行を監督する資質を有するとともに、当社の独立性判断基準を満たすこととしております。

当社の独立性判断基準は、以下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と定めております。

イ. 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。)

ロ. 当社が10%以上の議決権を保有する会社の業務執行者

ハ. 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

ニ. 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

ホ. 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

ヘ. 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

ト. 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(弁護士法人等をいう。)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

チ. 本人の配偶者、二親等内の親族及び同居の親族がイからトまでのいずれかに該当する者  
 リ. 過去5年間に於いて、イからチまでのいずれかに該当する者  
 ヌ. 当社グループの業務執行者(イ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

また、当社ガイドライン第28条「独立社外取締役間の情報等の共有」において、独立社外取締役意見交換会を設置することを定めています。

## 【インセンティブ関係】

取締役・執行役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入、その他

該当項目に関する補足説明 更新

取締役の報酬は、固定報酬(基本報酬)、株価連動報酬(ファントムストック)により構成されています。株価連動報酬は、株価動向が取締役の報酬額に連動する仕組みとしています。

執行役の報酬は、固定報酬(基本報酬)、業績連動報酬及び株価連動報酬(ファントムストック)により構成されています。業績連動報酬は、単年度の会社業績により決定されます。会社業績評価は、ROIC、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益を評価指標としています。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、社外取締役、執行役、従業員、子会社の取締役、子会社の従業員

該当項目に関する補足説明 更新

株式報酬制度として、2015年3月期までストックオプション制度を導入しておりました。(2017年3月期は例外的に新任執行役のみ付与)

## 【取締役・執行役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

(個別の執行役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

開示状況は、取締役(社外取締役を除く)、執行役及び社外取締役について、種類別に報酬総額を開示しており、その総額が1億円以上の者については、個人別にそれらを有価証券報告書で開示しています。

2019年3月期の有価証券報告書における記載内容は以下の通りです。

- ・取締役(社外取締役を除く)6名に対し、基本報酬160百万円、譲渡制限付株式報酬56百万円、合計216百万円
- ・執行役14名に対し、基本報酬717百万円、業績連動報酬36百万円、譲渡制限付株式報酬355百万円、ストックオプション34百万円、その他44百万円、合計1,186百万円
- ・社外取締役5名に対し、基本報酬70百万円、譲渡制限付株式報酬20百万円、合計90百万円

・固定報酬(基本報酬)

2019年3月期の業績低迷に伴う取締役・執行役の経営責任を鑑みて、2018年11月から2019年6月まで減額措置を実施しております。減額率は役位に応じて5%~20%を適用しております。

・業績連動報酬

2019年3月期においては、業績連動報酬の支給条件(親会社の所有者に帰属する当期利益が黒字、かつ事業利益率2%超)を満たさなかったため支給しておりません。なお、2019年3月期に計上いたしました過年度における単年度及び中長期の業績連動報酬36百万円(対象人数7名)が含まれております。

・株式報酬

2018年6月25日の取締役会にて普通株式発行を決議し、2018年7月17日に割当を実施しております。

なお、翌事業年度の割当については、付与条件(親会社の所有者に帰属する当期利益が黒字、かつ事業利益率2%以上)を満たさないため付与されません。

・ストックオプション

2019年3月期においては付与されておりませんが、過去の付与にかかる費用が発生しております。

・その他

外国籍役員に対して生計費補助や医療保険補助等の付加給付を行いました。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

#### [報酬の基本方針]

- (イ)業績連動報酬を充実させ、短期及び中長期の業績と企業価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。
- (ロ)持続的な成長に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する報酬制度とする。
- (ハ)株主、従業員及び全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。
- (ニ)透明性と客観性を確保するため、報酬委員会において外部専門機関の客観的指標との比較評価を実施する。
- (ホ)個人の報酬について、職務・業績貢献及び経営状況等に見合った報酬管理を行う。

#### [報酬制度]

経営の監督機能を担う取締役と業務執行責任を担う執行役の報酬は別体系としております。なお、取締役が執行役を兼任する場合は、執行役の報酬制度を原則として適用いたします。

#### (イ)報酬体系

取締役の報酬は以下の構成としております。

- ・固定報酬(基本報酬)
- ・株価連動報酬(ファントムストック)

執行役の報酬は以下の構成としております。

- ・固定報酬(基本報酬)
- ・業績連動報酬
- ・株価連動報酬(ファントムストック)

取締役・執行役ともに、個々人の報酬については、報酬の基本方針に従い、個別に審議を行い決定しております。なお、執行役の報酬制度においては、短期及び中長期の業績と企業価値の向上への動機づけを高めることを重視しております。

#### (ロ)報酬水準ガイドライン

外部専門機関のデータ等を用いて比較検証の上、前年度の業績目標達成度、社外経営環境等を踏まえて決議しております。

#### (ハ)報酬内容

##### i)固定報酬(基本報酬)

役位別に外部専門機関のデータ等を用いて検証を行い設定しております。

##### ii)業績連動報酬

単年度の会社業績の結果に応じて支払われる業績連動報酬であります。基本報酬における一定割合をターゲット支給額として設定し、0%から200%の範囲で支給額が変動する仕組みであります。

##### iii)株価連動報酬(ファントムストック)

株価連動報酬制度(ファントムストック)を当社取締役及び執行役と海外幹部共通の報酬体系として実施することにより、組織や地域を超えた当社役員への登用及び当社役員と海外幹部間の異動への機動的対応力の強化を図ってまいります。また、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることも目的としております。2019年10月に、株式報酬制度を終了し、株価連動報酬を導入することを決議しております。

・付与日と保有期間

取締役:定時株主総会日に付与し、会社法で定められた任期中保有

執行役(取締役兼務含む):定時株主総会日に付与し、3年間保有

・ファントムストックの付与株数の決定方法

年間の固定報酬(基本報酬)における一定割合をターゲット支給額として設定し、その金額を付与日の前30営業日の当社株価終値の平均値(注)で除することにより決定します。

・ファントムストックの保有期間終了時の支給金額決定方法

保有株式数に、保有期間終了日の前30営業日の当社株価終値の平均値(注)を乗じることにより決定します。

(注):前30営業日の当社株価の終値の平均値を円単位で四捨五入

##### iv)その他

なお、個別に審議を行った上でその他の報酬制度を活用することがあります。

#### (ニ)個別報酬

取締役・執行役ともに、個々人の報酬については、報酬の基本方針、報酬制度(KPI含む)、報酬ガイドラインに従い、担う職責の大きさ、個人の経験等のほか、前事業年度の会社業績の達成度等を踏まえて決議しております。

### [社外取締役のサポート体制] 更新

取締役会開催に際しては、資料を社外取締役に事前に配布するとともに、個々の問合せに対しては取締役会室、報酬委員会事務局、監査委員会事務局の担当者が対応する体制をとっております。

### [代表取締役社長等を退任した者の状況]

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
藤森 義明	相談役	当社グループの取引先等ステークホルダーとの良好な関係づくり、営業活動の支援	非常勤 報酬有	2016/06/15	2016年6月16日から2019年12月31日

## その他の事項

**2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)** 更新

## (取締役会)

取締役会は法令で定められた事項や経営の基本方針及び経営上の重要事項に係る意思決定をするとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督しております。特に、社外取締役は、独立した立場から高い監督機能を発揮し、コーポレート・ガバナンスをより強固で実効あるものとしております。

取締役会の構成は、2018年4月～2018年6月21日は取締役10名のうち社外取締役5名、2018年6月21日～2018年10月は取締役12名のうち社外取締役5名、2018年11月～2019年5月20日は取締役12名のうち社外取締役4名、2019年5月20日～2019年6月25日は取締役11名のうち社外取締役4名、2019年6月25日以降は取締役14名のうち社外取締役9名であります。社外取締役9名のうち1名が女性、1名が外国籍です。

取締役会は、原則として月1回開催することとしております。2019年3月期においては16回開催され、各取締役は全て出席いたしました。

## (指名、監査、報酬委員会、ガバナンス委員会)

指名委員会、監査委員会及び報酬委員会が法令で定められた役割・責務を実効的に果たすことができるようにすること、及び各委員会を横断しコーポレート・ガバナンスを監視・監督する役割を担っているガバナンス委員会がその責務と役割を実効的に果たすことができるようにするために、当社は特に以下の体制をとっております。

(1)各委員会の構成員の過半数は、いずれも当社の独立性基準を充足する独立社外取締役とする。

(2)各委員会の委員長及び議長は、いずれも独立社外取締役が務める。

各委員会の審議内容及び決議事項については、直後に開催された取締役会において、各委員会の委員長から報告しております。

・指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定しております。また、取締役会が、執行役及び代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職等を指名委員会に対して諮問し、指名委員会は、執行役及び代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職等について取締役会にその意見を答申いたします。

指名委員会の構成は、2018年4月～2018年6月21日は取締役3名(社内取締役1名、社外取締役2名、委員長は社外取締役)、2018年6月21日以降は取締役5名(社内取締役1名、社外取締役4名、委員長は社外取締役)であります。

指名委員会は、1年に1回以上必要に応じて開催することとしております。2019年3月期においては14回開催され、各委員は全て出席いたしました。

・監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行状況の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選任議案等の内容の決議をしております。

監査委員会の構成は、2019年6月25日定時株主総会以降取締役5名(社外取締役4名、社内取締役1名、委員長は社外取締役)であります。監査委員会は、原則として2ヶ月に1回以上必要に応じて開催することとしており、現在毎月1回以上の委員会を開催しております。

監査委員会は、原則として2ヶ月に1回以上必要に応じて開催することとしており、現在毎月1回以上の委員会を開催しております。

・報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。さらに、取締役及び執行役の報酬に係る基本方針、報酬制度(KPI含む)、報酬水準ガイドライン、及びこれらに基づいた各種の報酬を決定しております。

報酬委員会の構成は、2018年4月～2018年10月は取締役5名(社内取締役2名、社外取締役3名、委員長は社外取締役)、2018年11月～2019年6月25日は取締役3名(社内取締役1名、社外取締役2名、委員長は社外取締役)、2019年6月25日以降は社外取締役4名であります。

報酬委員会は、1年に1回以上必要に応じて開催することとしております。2019年3月期において、報酬委員会は12回開催され各委員は全て出席いたしました。

## (ガバナンス委員会)

ガバナンス委員会は、当社のコーポレート・ガバナンスを監視・監督し、そ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・ガイドラインの見直し及び改訂、取締役会実効性評価実施の主導などの事項について、協議又は取締役会への提言を行います。ガバナンス委員会は、法定の3委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)と連携して、当社ガバナンス体制の整備、改善に努めていくものとし、四半期に1回以上開催することとしています。また改善状況については、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書などの開示文書を通じて、株主、投資家、その他のステークホルダーの皆様へ報告します。

## (専任監査役制度)

当社グループの監査委員会を支える体制の充実及びグループの内部統制の強化のため、子会社の監査業務を専ら遂行する「専任監査役」を主要子会社に配置し、子会社における監査活動の実効性を高めコーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

グループ専任監査役は14名以内の適正人員で構成し、監査委員会との定期的な会合や監査委員会事務局経由で監査実施状況の報告等を行います。

## (執行役会)

執行役会は、執行役で構成し、取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行の決定機関として、当社及び当社グループ全体の業務執行に係る重要事項について決定等を行っております。

執行役会の構成は、2018年4月～2018年6月21日は10名、2018年6月21日～2018年9月は9名、2018年10月は8名、2018年11月～2019年3月は10名、2019年4月～2019年6月25日は9名、2019年6月25日～2019年7月3日は10名、2019年7月3日以降は9名であります。

執行役会は、原則として毎月2回開催することとし、臨時執行役会は必要に応じて随時開催することとしております。2019年3月期には22回開催され、執行役の出席率は97.1%でありました。

## (内部監査)

当社の内部監査は、国内外の主要グループ会社に編成した内部監査組織と連携をとることで、グループ全体として漏れのない監査を実施しております。(2019年9月末は、グループ全体65名で構成。)また、会計監査、業務監査、内部統制評価等の従来の内部監査に加え、リスク及びコストの最小化、改善策や是正措置等の構築を推進し、当社グループ全体のガバナンス強化、内部統制及び人材開発を図っております。

(監査委員会監査)

当社の監査委員会は、当社及び子会社の内部監査部門並びに専任監査役と密接な連携を保つことにより、効率性をめざして監査を実施しております。監査委員会は、定期的に内部監査部門並びに専任監査役から監査結果の報告を受けるとともに適宜指示を行い、執行役等へのヒアリングの実施、社内の重要な会議への陪席、重要な会議の議事録や稟議書等の閲覧等により、当社及び主要な子会社の内部統制システムの構築・運用状況の監査や、取締役及び執行役の職務執行状況の監査を行っております。また、定期的にグループ専任監査役会議を開催し、各社の情報やグループの統一的な監査方針の共有化を図っております。なお、監査委員会は5名の監査委員により構成されており、このうち委員の鈴木輝夫は公認会計士として長年監査業務に従事した経験があり、また委員の内堀民雄は税理士資格を有しており、両名は財務、会計及び税務に関する相当程度の知見を有しております。当社の監査委員である両名は、グループ監査機能を一層強化するために主要な事業子会社である株式会社LIXILの監査役も今年7月から兼務しています。

(会計監査)

当社は有限責任監査法人トーマツとの間で、会社法監査及び金融商品取引法監査について監査契約を締結しております。当社監査委員会と会計監査人とは定期的な情報共有の場を持っており、各々の監査方針や期中に発生した諸問題について情報交換を実施する等、相互の監査の質の向上に努めております。また、事業年度末には監査報告会を実施し、具体的な決算上の課題につき意見交換を行っております。2019年3月期において当社の監査業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は次のとおりであります。

・業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員：勝島 康博、瀧口 豊、古川 真之

・会計監査業務に係る補助者の構成

公認会計士 20名、会計士試験合格者等 10名

(その他の委員会)

当社はグループ会社に対するガバナンスを充実させるために、任意の委員会として取締役会の中にガバナンス委員会を設置すると共に、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、M & A委員会、投資審査委員会、及びコーポレート・レスポンシビリティ委員会を適宜開催し、経営戦略、中長期方針や投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めております。

(責任限定契約)

当社は定款に社外取締役の責任限定契約に関する規定を設けております。当該定款に基づき、当社は社外取締役の全員と責任限定契約を締結しており、その概要は次のとおりであります。

・社外取締役は、本契約締結後、任務を怠ったことによる損害賠償責任について、その職務を行うにつき、善意でかつ重大な過失がないときは、1,000万円又は法令が規定する額のいずれか高い額を限度としてその責任を負担する。

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由 更新

経営の執行と監督の分離を行い、執行役による迅速な業務決定を可能にするとともに、経営の透明性を確保することを目的として、2011年6月23日開催の株主総会での承認を経て、指名委員会等設置会社へ移行いたしました。

当社は2019年10月28日開催の取締役会の決議により、取締役会の中に任意の委員会である、ガバナンス委員会を常設機関として設置しています。ガバナンス委員会は、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、企業価値の向上を目指して、当社のコーポレート・ガバナンスを監視・監督し、その継続的な充実を図ることを目的としています。ガバナンス委員会は、取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査委員会及び関係責任部門と連携し、LIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドラインの見直し及び改訂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又は取締役会への提言を行います。(当社ガイドライン第23条 ガバナンス委員会の役割・責務)

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	招集通知の発送に先立ちホームページ上に開示することで早期周知に努めております。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は、いわゆる株主総会の集中日を回避するとともに、早期の株主総会開催を行っております。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から、当社の指定する議決権行使サイトにて議決権を行使できる環境を整えております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	株主総会招集通知の英訳版を作成し、ホームページに掲載しております。
その他	株主総会議案の議決結果につきましては、「企業内容等の開示に関する内閣府令」に基づき臨時報告書を株主総会終了後に遅滞なく提出の上、ホームページに掲載しております。また決議通知もホームページに掲載しております。

### 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ホームページの投資家向け情報に掲載しております。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	適宜行う方針にしております。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算、四半期決算短信発表時等に開催し、決算内容、経営方針及び施策の進捗状況等について説明しております。説明会の音声は、日本語・英語でライブ配信を行った上で、説明会終了後速やかに当社ホームページに掲載いたします。また、その他に重要な開示事項に関する説明会、個別ミーティングやグループミーティングなど多数開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	毎四半期、決算説明会の音声を配信する際、同時通訳で英訳した音声も配信しております。さらに、海外での投資家訪問を年数回実施し、決算内容及び経営方針等について説明しております。また、個別ミーティングやグループミーティングなど多数開催しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	アニュアルレポートを含むIR資料の掲載のほか、個人投資家向けのページも作成し掲載しております。また、代表者自身による経営方針説明、決算説明会等の音声配信(日本語・英語)なども行っております。 <a href="https://www.lixil.com/jp/investor/">https://www.lixil.com/jp/investor/</a> さらに、IRに関するご質問は、ホームページ「お問い合わせ」からIR室が直接お受けして対応しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRに関する専門部署としてIR室を設置しております。	

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

補足説明
------

社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	<p>当社ホームページに掲載している、以下の中に明示しています。</p> <p>LIXILグループ行動指針  <a href="https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf">https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf</a></p> <p>LIXILグループ企業行動憲章  <a href="https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_GCoCB_jp.pdf">https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_GCoCB_jp.pdf</a></p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>コーポレート・レスポンスビリティ(CR)戦略を策定し、ホームページに掲載しております。  <a href="https://www.lixil.com/jp/sustainability/approach/responsibility.html">https://www.lixil.com/jp/sustainability/approach/responsibility.html</a></p>
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	<p>ディスクロージャー・ポリシーを策定し、ホームページに掲載しております。  <a href="https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/policy.html">https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/policy.html</a></p>
その他	<p>&lt; 役員の多様性 &gt;  当社ガイドライン第20条「取締役会の構成」では、「取締役会の人員構成については、(中略)ジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保に重点を置き、性別・国籍・年齢のみならず、知識・経験・見識・バックグラウンドも含めた多様な構成を目指す。」と規定しております。当社役員の男女別構成は、取締役14名のうち1名が女性、執行役9名のうち1名が女性となっております。また、取締役のうち1名、執行役のうち2名が外国籍となっております。</p> <p>&lt; 多様性の尊重 &gt;  当社ガイドライン第15条で「多様性の確保等」を規定しています。LIXILグループは、社内外の人びとの多様性を尊重します。特に、製品やサービスなどを通じて、高齢者や身体障がい者の生活の質の向上に貢献し、社内では、多様な従業員の英知や視点を活かし、成長とイノベーションの原動力とします。</p> <p>また、LIXIL Diversity &amp; Inclusion宣言「我々はあらゆる違いを尊重し、組織を越えたオープンで率直なコミュニケーションを大切にします。多様性から生み出される活力を起業家精神醸成の源とし、成長とイノベーションの原動力とします。」のもとで各拠点の実情に応じた取り組みを実践しています。</p> <p>当社グループは年齢、性別、国籍、価値観、障がいの有無などに関係なく誰もが尊重され生き生きと働ける会社を目指しており、女性活躍推進に加え、障がい者の活躍の場を広げ、LGBTへの理解を深め、そして全員が自身のパフォーマンスを十分に発揮できるよう働き方改革にも取り組んでおります。</p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社における内部統制及びリスクマネジメントに係る体制の主な内容は次のとおりです。なお、これらにつきましては取締役会において、会社法に基づく内部統制システムに関する基本方針として決議しております。

(イ)当社の執行役、使用人及び当社子会社の取締役、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制  
当社及び当社子会社(以下当社グループという)は、グループ共通の倫理規定として行動指針を定め、役員を含む全従業員が年1回の研修及び遵守の誓約を行う。あわせて当社グループは、当社グループの役職員が当社法務部門又は外部の弁護士に対して直接通報を行うことができる懸念報告(内部通報)制度を整備する。  
また、当社グループは、反社会的勢力を一切認めず、またその活動の助長や運営に資する疑いとなる行為に自ら関与しない。それら反社会的勢力による被害防止のため、圧力には組織で対処し、毅然とした態度で臨む。

(ロ)当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制  
当社は、法令及び社内規程に基づき、文書等の保存を行う。取締役及び監査委員は、規程に基づき、常時、その文書等を閲覧できる。  
また、情報の管理については、情報セキュリティ規程、個人情報保護方針を定めて対応する。

(ハ)当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
当社は持株会社としてグループ会社の抱えるリスクを常に注視するとともに、そのヘッジの状況について確認及び指導を行っております。各社にリスクマネジメント会議等を設置し、定期的に各社のリスクの状況を確認するとともに、適宜開催するリスクマネジメント委員会において、当社およびグループ各社に多大な影響を及ぼす可能性がある未知なるリスクを予測し、事前に対処する体制を整えリスク対応能力の向上に努めております。さらに、定期的に開催される取締役会・執行役会等において、必要に応じて各社のリスクに対する報告を義務づけております。  
さらに、当社グループは、危機管理基本規程等を定め管理しており、その抱えるリスクを常に注視するとともに、事業継続計画については、当社グループは、BCP(Business Continuity Plan)要領書、同マニュアルに基づく教育・訓練を実施する。

(ニ)当社の執行役及び当社子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制  
当社取締役会は、執行役の職務の分掌を定め、各執行役が責任をもって担当する領域を明確にする。  
また、全執行役が出席する執行役会を定期的に開催し、業務執行に係る基本的事項及び重要事項に係る意思決定を機動的に行う。  
さらに、執行役会の下部機関として各種委員会を設置し、グループ全体の経営戦略や投資案件を審査し、意思決定の迅速化を図る。  
また、当社グループ全体を網羅する中期経営計画及び短期計画を策定する。かかる策定の作業については、当社子会社の自立的な経営判断・独立性を尊重しながら、その意思決定をサポートする。

(ホ)その他当社グループにおける業務の適正を確保するための体制  
当社は、グループ会社の経営についてはその自主性を尊重しつつ、事業状況の定期的な報告を受け、重要案件についての承認を行う。  
また、連結財務諸表の正確性、適正性を確保するため、内部統制システムを整備し、適切に運用する。

(ヘ)当社の監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人  
当社は、監査委員会の職務を補助すべき専任組織として監査委員会事務局を設置する。また、当社グループの監査委員会を支える体制の充実及びグループの内部統制の強化のため、子会社の監査業務を専ら遂行する「専任監査役」を主要子会社に配置する。なお、監査委員会を補助すべき取締役は置かない。

(ト)前号の使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項及び監査委員の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項  
監査委員会事務局及び専任監査役の人事異動及び人事評価等に関しては監査委員会の決議事項としており、当該使用人の任命・異動・評価等については、事前に監査委員と人事部門長が協議する。  
また、当該使用人に対する監査委員会及び監査委員からの監査業務に必要な指示については、各部門はその指示の実効性が確保されるように適切に対応する。

(チ)当社の執行役及び使用人が監査委員会に報告するための体制、その他の監査委員会への報告に関する体制  
執行役は会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに監査委員に報告する。  
監査委員は、執行役または会計監査人その他の者から、重要な報告または意見もしくは書類を受領したときは監査委員会に報告する。  
代表執行役と監査委員は、監査上の知見につき定期的に意見交換を行う。  
また、法務部門は、懸念報告(内部通報)の状況に関し定期的に監査委員会に報告する。  
監査委員は定例の取締役会に出席し、取締役会で定期的実施される執行役の職務執行状況報告を受ける。  
執行役及び従業員は、監査委員会によるヒアリング等において、職務の執行状況を監査委員に報告する。専任監査役は、監査委員会との定期的な会合や監査委員会事務局経由で監査実施状況の報告等を行う。

(リ)当社の子会社の取締役、監査役等、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当社の監査委員会に報告をするための体制  
当社は、定期的に子会社を含む取締役等が出席する経営会議等を開催し、経営上の重要情報の共有に努めるとともに、当社子会社において重要な事象が発生した場合には、子会社に対して随時当社監査委員会への出席・報告を義務づける。

(ヌ)当社の監査委員への報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制  
当社グループの内部通報制度運用規程において、当社監査委員が構成員となっているコンプライアンス委員会に対して当社グループの役職員が直接通報を行うことができることを定め、その直接通報の方法等を当社グループ内に周知する。また、当該通報その他監査委員に報告をしたこと自体による解雇その他の不利益取扱いの禁止を明記する。

(ル)当社の監査委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項  
当社は、監査委員会がその職務の執行について、当社に対し、会社法404条に基づく費用の前払い等の請求をした時は、担当部署において審議の上その費用を負担する。  
また、その職務の執行費用を支弁するため、毎年一定額の予算を設ける。

(7)その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査委員会は、当社及び子会社の会計監査人や当社内部監査部門から監査内容について定期的に報告を受けるとともに、グループ各社の専任監査役等とは定期的にグループ専任監査役会議を開催し、連携を図っていく。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況 更新

・当社グループは、反社会的勢力との接触を禁止して、「私たちは、反社会的な団体・個人(総会屋・暴力団など)を一切認めず、その活動を助長し、またはその運営に資することとなる疑いがある行為に自ら関与しません。彼らの脅しや強迫的な態度には、お客様としてであっても、取引先としてであっても組織で対処し、それに屈することなく毅然とした態度で臨みます。」との、基本的な考え方を明文化しております。

・当社グループは、上記の基本的な考え方を含む「LIXILグループ行動指針」を定め、経営トップからのメッセージとして全社員が実践することを求めています。この運用に当たっては、主管部署を定めるとともに、コンプライアンス委員会において整備状況の定期的な見直しと再評価を実践しております。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

#### 該当項目に関する補足説明

当社では、多数の株主に株式を中長期で保有していただくことが望ましいと考え、業績を向上し企業価値を高めて、株主の支持をいただけるような施策を講じてまいります。よって、敵対的買収防衛策については、特に定めておりません。

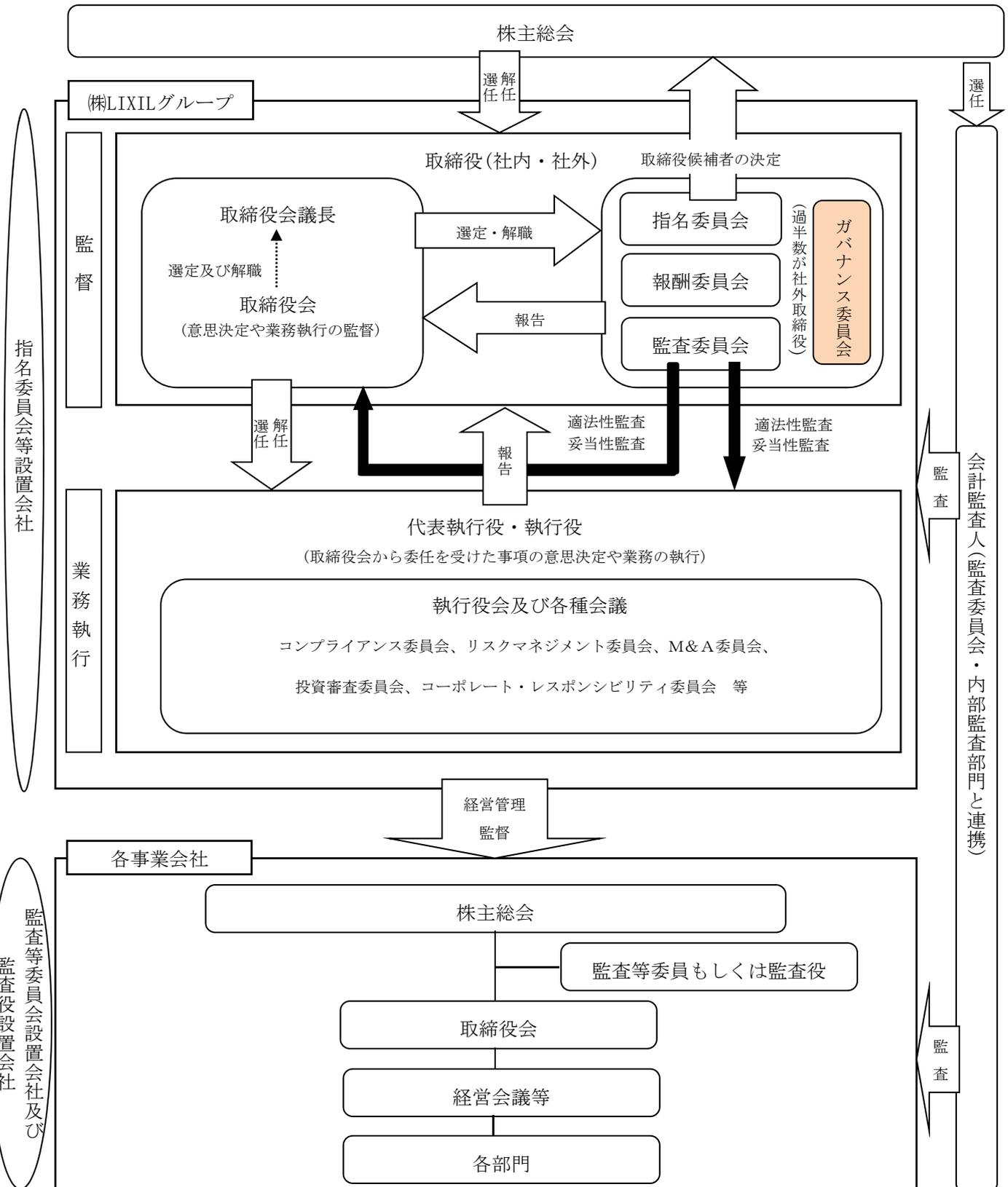
### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

当社は、情報開示について取締役会決議後または執行役員承認後に適時・適切な開示が行われるよう次の社内体制をとっております。重要な会社情報については、「職務権限規程」等の社内規程に基づき、当社各部門または子会社から直接執行役員に報告されます。また特定案件については、各委員会等で審議または報告の上、執行役員に報告されます。

執行役員に付議される案件については、事前に執行役員事務局にて議案の検討を行い、情報取扱責任者は経理及びIR等の関連部門と適時開示の要否判断を行っております。(模式図参照)

\* 特定案件: (1) 投融資案件 (2) 環境戦略案件 (3) 再建審議案件 (4) 子会社新設案件 (5) 事業撤退案件 (6) 災害・事故等案件 (7) その他製造物責任や不正など突発的事実の発生案件

【参考】コーポレート・ガバナンス体制図



<適時開示体制概要>

