最終更新日：2020年7月1日

株式会社LIXILグループ

取締役 代表執行役社長 兼 Chief Executive Officer (CEO) 瀬戸 欣哉
問合せ先：IR室 03－6706－7001
証券コード：5938
https://www.lixil.com/jp/investor/

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。

Ⅰ 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

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)
私たちは、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します。
(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、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、執行役会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・ガバナンス体制図ご参照〕
(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。

なお、当社グループは、2001年に持株会社体制に移行し、持株会社の当社のもと、各事業会社が連携と独自性を保ちながら全体最適を目指してきました。しかしながら、当社グループの経営戦略の進展に伴い、当社は今日では、基幹事業への専念及び事業間シナジーの拡大に注力しており、現執行役及び取締役の最優先課題は、国内外の基幹事業への注力による企業価値の向上にあります。そこで、2020年3月23日に、当社取締役会は、当社の100%連結子会社である株式会社LIXILを、2020年12月1日(予定)に吸収合併することを決定いたしました。
当社と株式会社LIXILの二層構造の解消は、意思決定の迅速化を図るだけでなく、経営及び人的資源の重複をなくし、追加的な運営コストを削減し、経営効率の改善につながります。さらに、変更後の組織体制では、グループ経営体制が簡素化されるため、経営の透明性が高まり、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることもできます。

さらに、2020年12月1日を予定日とした合併の法的効力の発生に先立って、現在の持株会社の下に中核事業会社である株式会社LIXILを有する体制から、2020年4月1日付で、当社と株式会社LIXILの経営を実質的に統合して一体的かつ機動的に運営する体制に変更（先行統合）しております。

【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下さい。
https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/CorporateGovernanceGuideline191028.pdf

〔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・リターンの特性を分析し、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。
経営戦略は、2017年11月に策定・公表した中期計画の4つの柱を主要施策としております。

[中期計画の4つの柱]
1．持続的成長に向けた組織を作る
当社グループは、変化に俊敏に対応できるような環境を構築するため、組織文化の変革を進めております。従業員が起業家精神を発揮し、活発な意見交換や実験的な取り組みを行えるような組織風土を醸成していきます。また、従業員が互いを尊重し、刺激を受け合い、熱意を持って取り組むことができるような環境を作るとともに、社会的に意義のある大きな目標の達成を通じて従業員が一つになることができるような企業を目指してまいります。

2．魅力ある差別化された製品の開発
当社グループは、多様なライフスタイル、ニーズや嗜好に対応する強いブランドを有し、こうしたブランドに対する投資とその真髄となるＤＮＡの強化を進めることで、利益ある成長につなげていきます。また、変化する消費者ニーズや嗜好に対応できるよう、イノベーション、デザイン、品質の向上をさらに追求していきます。さらに、製品開発のための強い知的財産の基盤を持ち、短いサイクルで差別化された製品を市場投入できるよう「アセットライト」のビジネスモデルへ移行するとともに、国内の組織構造の見直しを行い、製品開発、生産、販売の機能を一組織に統合することで、製品開発サイクルのスピード向上を図ってまいります。

3．競争力あるコストの実現
当社グループは、バランスシートと利益率の改善に向け、新技術やインフラの活用により、効率的で柔軟なサプライチェーン管理体制を構築し、コスト管理を向上させます。さらに、間接部門の生産性を高め、必要とする部門に人員の再配置を行うなどの施策推進を通じて、コスト効率の向上につなげてまいります。

4．エンドユーザー・インフルエンサーへのマーケティング
当社グループは、エンドユーザー、並びに工事業者、デザイナー及び工務店などのインフルエンサーとの接点の拡充を図ります。また、「リクシルＰＡＴＴＯリフォーム」をはじめとする新サービスの推進を通じて、リフォームに対するエンドユーザーの不安を取り除き、日本における新たなリフォーム需要を創出してまいります。

(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
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4－1① 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4－3①、②、③　取締役会の役割・責務（3）】
2019年に新設されたガバナンス委員会の調査の結果、前年の代表執行役（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、他の取締役が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、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】
2020年6月30日の定時株主総会では取締役9名のうち独立役員である社外取締役6名が選任されました。法定3委員会およびガバナンス委員会の委員長および委員は全て社外取締役であります。

【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、改善に努めてまいります。

【補充原則4－11①　取締役会の構成に関する考え方】
当社は、「取締役会の構成」に関する意見集約を、2019年10月から12月にかけて、指名委員会主導にて実施いたしました。「取締役会の適正人数」、「執行役兼任社内取締役、非執行役社内取締役、社外取締役の適切な人数配分」、「社外取締役の兼務状況への制限の要否」、「社外取締役の多様性」の4つの観点から取締役14名に対してアンケート調査を実施した上で、回答内容を補足・深掘りする観点から指名委員会委員長・取締役会議長による個別ヒアリングを全取締役に実施すると共に、第三者機関を用いた全取締役による推薦投票・各取締役への個別インタビューについても行いました。その結果は、2020年6月以降の取締役候補者、取締役会及び委員会構成等を検討するにあたっての指名委員会の検討材料といたしました。

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、社内取締役のうち1名が外国籍の女性、社外取締役のうち1名が日本国籍の女性です。 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4－11②　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
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4－11③ 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。2020年3月期における取締役会の実効性を分析・評価しましたので、その結果の概要を以下の通り開示します。
1．分析・評価結果の概要
1）結論
取締役会の実効性評価を実施した結果、当社取締役会は、2020年3月期の取締役会は「有効に機能している」と結論付けました。
2）実施方法
　当社ガバナンス委員会が中心となり、2020年3月期の取締役会の実効性を分析・評価するために、2020年2月から5月にかけてアンケート調査等を実施しました。ガバナンス委員会及び取締役会室が作成し、取締役会での確認プロセスを経た取締役会の実効性評価アンケートに基づき、取締役14名から回答を入手すると共に、今回は初めての試みとして取締役会から監督される立場である執行役（6名、ほか3名は取締役兼任者）からも回答を入手しました。
3）評価項目及び評価採点
　今期は取締役会の構成に関しては、当社にとってあるべき取締役会の規模・構成について慎重に検討する必要があると判断されたため、指名委員会の主導で「取締役会の構成」については別途評価が行われました。
　ガバナンス委員会は、「取締役会の構成」を除く取締役会の実効性評価を担当しました。取締役会の実効性評価アンケートの大項目と評価採点は以下の通りです。
（取締役からの取締役会の実効性評価の大項目）
　1．取締役会の運営に関する項目
　2．取締役会の議題に関する項目
　3．取締役会を支える体制に関する項目
　4．株主・投資家・ステークホルダーとの対話の項目
　5．社外取締役に対する項目
（執行役からの取締役会の実効性評価の大項目）
　1．取締役会の議題に関する項目
　2．取締役会を支える体制に関する項目
　3．株主・投資家・ステークホルダーとの対話の項目
（評価採点）
　採点方法は、取締役・執行役のいずれも各質問項目に5択で、①4点（非常に適切である）、②3点（一応適切である）、③2点（やや不十分である）、④1点（不十分である）、⑤0点（全く適切ではない）で採点計算を行った（単純平均点は2点）。
（評価結果）
　取締役からの回答は総平均で2.8点であり、「一応適切である」に近いが2点台であるため改善の余地があります。執行役からの回答は総平均点

が3.5点で「非常に適切である」と「一応適切である」の間の点数となりました。全体として昨年度の体制よりも大きく改善されたとのコメントもあり、ガバナンス委員会では取締役会の実効性は一応の及第点と評価されました。

2．今後の取組み
当社取締役会は、回答者からの評価点及び各取締役及び執行役からの多くの提言を受けて議論した結果、以下の3点を来期の重点課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。
1）取締役会が担うべき事項、執行側が担うべき事項、協働すべき事項の共通理解の確立
2）取締役会と各委員会（指名・報酬・監査委員会とガバナンス委員会）それぞれが所管する事項の整理
3）ステークホルダーとの対話機会の拡充

【補充原則4－14②　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】 更新

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）※	19,352,400	6.67
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）※	14,014,400	4.83
野村信託銀行株式会社（信託口）※	8,896,200	3.07
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04 （常任代理人 香港上海銀行東京支店）	8,707,063	3.00
LIXIL従業員持株会	7,584,854	2.61
第一生命保険株式会社 （常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社）	6,561,858	2.26
ＪＰモルガン証券株式会社	6,332,777	2.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）※	5,943,000	2.05
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS （常任代理人 香港上海銀行東京支店）	5,454,700	1.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）※	4,982,000	1.72

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 更新

上記「大株主の状況」について
1．当社は、自己株式23,215,701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。

3．2020年3月5日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、野村證券株式会社及びその共同保有者であるノムラインターナショナル ピーエルシー（NOMURA INTERNATIONAL PLC）並びに野村アセットマネジメント株式会社が2020年2月28日現在でそれぞれ次のとおり株券等を保有している旨が記載されているものの、当社として2020年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿の記載内容に基づいて記載しております。なお、その大量保有報告書（変更報告書）の主な内容は次のとおりであります。

野村證券株式会社
保有株券等の数 5,046,835株
株券等保有割合 1.58%

ノムラ インターナショナル ピーエルシー（NOMURA INTERNATIONALPLC）
保有株券等の数 1,393,486株
株券等保有割合 0.44%

野村アセットマネジメント株式会社

保有株券等の数 10,210,900株
株券等保有割合 3.26%

4．2020年3月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書（変更報告書）において、みずほ証券株式会社及びその共同保有者であるアセットマネジメントOne株式会社が2020年2月28日現在でそれぞれ次のとおり株券等を保有している旨が記載されているものの、当社として2020年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。上記大株主の状況は、株主名簿の記載内容に基づいて記載しております。なお、その大量保有報告書（変更報告書）の内容は次のとおりであります。

みずほ証券株式会社
保有株券等の数 4,079,679株
株券等保有割合 1.27%

アセットマネジメントOne株式会社
保有株券等の数 10,798,000株
株券等保有割合 3.37%

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・責務は以下のとおりです。
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。

当社子会社で監査等委員会設置会社である株式会社LIXILビバ（以下、LIXILビバ）は、当社グループにおける流通・小売り事業を担っております。LIXILビバは2017年4月に東京証券取引所第一部に上場し、当社とLIXILビバは上場会社としての独立性を相互に尊重しており、LIXILビバは独自に経営の意思決定を行っております。
2020年6月9日、当社はLIXILビバをアークランドサカモト株式会社（以下、アークランドサカモト）の完全子会社とする（以下、本取引）ことを、LIXILビバ、アークランドサカモトと合意いたしました。これにより、LIXILビバは2020年11月に当社の連結子会社から外れる予定です。
当社グループでは、ガバナンスの強化、生産性と効率性の向上を図るため基幹事業への専念と事業間シナジーの推進、将来成長と財務体質の強化を図るための事業ポートフォリオの最適化など、事業運営における様々な変革を進めております。LIXILビバの事業は、当社グループが注力する基幹事業とは異なっております。それゆえ、本取引により、当社グループは、基幹事業に経営資源を集中投資して事業間シナジーを促進し、新規事業や利益成長の高い事業にも投資できるようになり、経営の効率化を図ることが期待されます。また、LIXILビバは本取引等を通じ、資本関係においても独立することにより、当社グループはこれまで以上に高い独立性を持つサプライヤーとして、当社グループの重要な顧客である多くのホームセンター小売事業者とのビジネス上の関係を更に発展させることが期待されます。

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 更新	9名

【社外取締役に関する事項】

社外取締役の人数 更新	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	6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
内堀 民雄	他の会社の出身者								△			
鬼丸 かおる	弁護士											
鈴木 輝夫	公認会計士								△			
西浦 裕二	他の会社の出身者								△			
濵口 大輔	その他								△			
松﨑 正年	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f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) 更新

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			

内堀 民雄		○	○	○	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と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0.056%、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の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。	内堀氏は、ミネベアミツミ株式会社の取締役専務執行役員として、同社の経営企画機能の中枢を担い、事業計画の策定・M＆A戦略に携わる等、グローバル製造業のマネジメントとしての豊富な経験と高い知見を持つことに加え、税理士として会計・税務に関する高い専門性を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、特に監査委員会において、会計・税務に関する専門性を活かして、課題の発見・リスクの把握等に貢献してきました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されております。
鬼丸 かおる	○		○	○	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との間には直近事業年度においての取引はなく、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、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。	鬼丸氏は、法律の専門家である弁護士として長年のキャリアを持つことに加え、最高裁判所判事として重大事案に関わってきた実績を持っております。2019年6月の当社取締役就任後は、常に公平な立場から自身の持つ法律家としての専門性を活かし、経営全般の監督を行うだけでなく、指名委員会規則をはじめとした各種規則・規程等の整備を通して、当社取締役会・各委員会の監督機能・ガバナンス機能の向上に貢献してきました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されます。
鈴木 輝夫			○	○	2019年6月就任 鈴木氏は、有限責任あずさ監査法人の副理事長でありましたが、2012年6月に同監査法人を退職しております。同監査法人と当社グループと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（2018年7月1日～2019年6月30日））に対する割合は0.002%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の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。	鈴木氏は、公認会計士として長年にわたり大手監査法人において上場企業の監査業務に従事する等、財務会計分野で高い専門性を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、取締役兼監査委員として、財務会計分野での経験・知見を活かした提言等を通して、取締役会等の実効性向上に貢献することに加え、新たに常設されたガバナンス委員会の委員長として、当社のガバナンス改革を主導し、ステークホルダーとの協働をすすめてきました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されます。

西浦 裕二	○	○		○	2019年6月就任 西浦氏は、アクサ生命保険株式会社の取締役会長でありましたが、2015年6月に退任しております。同社と当社グループとの間には団体保険の取扱手数料に関する取引がありますが、同法人の保険料等収入（公開直近会計年度（2018年4月1日～2019年3月31日））に対する割合は0.000002%であることから、主要な取引先には該当しておりません。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との間には製品の修理に関する取引がありますが、当社グループの直近事業年度における売上高に対する割合は0.00002%であることから、主要な取引先には該当しておりません。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ありましたが、2018年12月に退任しております。同社と当社グループの間にはクレジット手数料に関する取引がありますが、同社の年間売上高に対する 割合は0.028%であることから、主要な取引先には該当しておりません。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の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。なお、同氏は、三井住友信託銀行株式会社の顧問を5年間務め2020年3月に退任をしておりますが、業務執行に携わっておらず、独立性を有することの判断に影響を与えるものではないと判断しております。また、同社における経歴は、同氏の他業界における長い経験と知見を踏まえた就任であり、主要取引先金融グループの出身者が独立性を有しないとの一般的な懸念にはあたらないものであると判断しております。	西浦氏は、複数の企業の経営に携わり、かつ多くの企業再生案件に関わってきた経営のプロであり、難局に直面する企業の現場で、コーポレートガバナンスの再構築に関する豊富な知見・経験を有しております。2019年6月の当社取締役就任後は、取締役として取締役会の実効性向上に貢献することに加え、指名委員会委員長として、開かれた指名委員会を実現するべく、執行役をはじめとした執行側経営陣との面談を積極的に実施し、指名委員会の持つ権限の明確化、透明性の高い取締役・執行役候補者決定プロセスの立案・推進を主導してきました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されます。
濵口 大輔	○	○		○	2019年6月就任 濵口氏は、企業年金連合会の運用執行理事でありましたが、2019年4月に退任しております。同会と当社グループの企業年金基金との間には会費の支払に関する取引がありますが、同会の経常収支（公開直近会計年度（2018年4月1日～2019年3月31日））に対する割合は0.000002%であることから、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の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。	濵口氏は、企業年金連合会の運用執行理事を長年務めたことに加え、「法制審議会会社法制部会」委員、「コーポレートガバナンスシステムの在り方に関する研究会」委員を歴任する等、コーポレートガバナンスに関する深い見識を持っております。2019年6月の当社取締役就任後は、自身の経験を活かして株主等のステークホルダー目線を取締役会に反映させる等、取締役会の実効性向上に貢献すると共に、報酬委員会委員長として、執行役との意見交換等を通して、当社の役員報酬制度の改訂を主導しました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されます。
松﨑 正年	○			○	2019年6月就任 松﨑氏は、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と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0.003%、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0.00001%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の双方を満たしていることから、同氏は当社に対する独立性を有するものと判断しております。	松﨑氏は、コニカミノルタ株式会社において、取締役兼代表執行役社長及び取締役会議長を務める等、グローバルに事業を展開する上場会社の経営に長年にわたり携わっていることに加え、『取締役会の在り方委員会』の委員長を務める等、コーポレートガバナンスに関する深い見識を持っております。2019年6月の当社取締役就任後は、取締役会議長として取締役会を主導し、取締役会の実効性を高めると共に、上記の経験・見識を活かして当社コーポレートガバナンスの改善に貢献してきました。今後も当社の社外取締役として取締役会の実効性向上に貢献することが期待されます。

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性 更新

	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	4	0	0	4	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	3	0	0	3	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数	8名

兼任状況 更新

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
松本 佐千夫	あり	あり	×	×	なし
ファ･ジン･ソン･モンテサーノ（Hwa Jin Song Montesano）	なし	あり	×	×	なし
金澤 祐悟	なし	なし	×	×	なし
ビジョイ･モハン（Bijoy Mohan）	なし	なし	×	×	なし
吉田 聡	なし	なし	×	×	なし
大西 博之	なし	なし	×	×	なし
君嶋 祥子	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。主要な子会社32社には非常勤の監査役として「専任監査役」を配置し、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

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】

独立役員の人数 更新	6 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や豊富な経験を有し、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年間において、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

経営の監視・監督をする取締役の報酬と、業績の責任を担う執行役の報酬は別体系としています。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します。

取締役が法定任期中の経営の監視・監督を行うに際しては、その行為が持続的な企業価値向上に資することが求められるため、取締役の報酬制度は基本報酬と株価連動報酬により構成しています。

執行役の報酬制度は、事業成長の加速に不可欠で有為な人材の確保、経営目標達成への強い動機づけとその結果に応じて公平・公正に報いること、さらには株主をはじめとするステークホルダーの信頼と評価が適正に報酬に反映されることを実現するという方針の下、基本報酬、業績連動報酬、株価連動報酬で構成しています。

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

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 更新

事業報告において役員区分ごとの報酬等の金額と対象となる員数を開示しております。これに加えて、有価証券報告書と当社のウェブサイトにおいては、報酬等の総額が1億円以上である役員の氏名と報酬等の金額を開示しています。なお、2020年3月期の役員区分ごとの報酬等の金額と対象となる員数は以下のとおりです。
・取締役（社外取締役を除く）6名に対し、基本報酬90百万円、株価連動報酬10百万円、譲渡制限付株式報酬92百万円、合計192百万円
・執行役13名に対し、基本報酬539百万円、業績連動報酬426百万円、株価連動報酬156百万円、譲渡制限付株式報酬50百万円、その他119百万円、合計 1,290百万円
・社外取締役13名に対し、基本報酬134百万円、株価連動報酬14百万円、譲渡制限付株式報酬6百万円、合計154百万円
・全役員32名に対し、基本報酬763百万円、業績連動報酬426百万円、株価連動報酬180百万円、譲渡制限付株式報酬148百万円、その他119百万円、合計1,636百万円

その他は、駐在員としての所得税手当や生計費補助等の付加給付等です。
各報酬制度の詳細は、以下「報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無」に記載しております。

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

[報酬基本方針] 取締役及び執行役の報酬は、以下に定める基本方針に従い決定されます。

① 短期及び中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する
② 事業成長の加速に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する
③ 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
④ 報酬委員会においては、経済・社会情勢や当社の経営状況のほか、外部専門機関の客観的指標や助言を踏まえて検討する
⑤ 個人の報酬については、職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮する

[報酬体系]

上記〔インセンティブ関係〕に記載の通り、取締役の報酬制度は基本報酬と株価連動報酬により構成され、執行役の報酬制度は基本報酬、業績連動報酬、株価連動報酬で構成されます。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。

[基本報酬] 取締役及び執行役の基本報酬については、外部専門機関のデータにおける日本企業の売上高1兆円～2兆円の企業群の50%ileを基準に25%ile～75%ileを参照して決定します。なお、海外居住者についてはそれぞれの居住地のデータを参照します。執行役については、各人の職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮するため、本水準外の報酬を設定することがあります。

[業績連動報酬] 業績連動報酬において重要なことは、執行役の取り組み対する強い動機づけと、業績結果に応じて公平・公正に報いることであるため、その算定方法については、報酬委員会による執行役へのヒアリングを丁寧に行った上で決定します。

①算定対象期間：業績連動報酬の算定対象期間と会計年度は一致しています。

②計算式：業績連動報酬＝「業績連動報酬の基準額（下記③）」×「業績目標達成度に応じた支給率（下記④及び⑤）」

③業績連動報酬の基準額：年間の基本報酬に役位別に設定された係数（副社長以上75%、専務以下50%）を乗じることにより決定します。役位別の係数は、単年業績への責任の程度を踏まえて設定します。なお、各人の基準額においては、職責等を踏まえ、役位別に設定された係数とは異なる係数を適用する場合があります。

④業績目標達成度：業績目標達成度は、業績連動報酬の算定対象期間の期首に決算短信等で開示された業績予想の数値に対して、有価証券報告書で開示される実績数値が達成した割合を算出して適用します。業績目標が複数ある場合は、各々の業績目標達成度に、各業績目標が業績目標全体に占める割合を乗じ、それらを合計して算出します（以下「ウェイト適用後達成度」）。2020年3月期の業績目標は、全社の重要管理指標であるROIC（業績目標全体に占める割合40%）のほか、事業管理指標である事業利益（同30%）と親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、「当期利益」）（同30%）を設定しました。なお、2020年3月期の業績目標達成度は以下の通りです。

ROIC：目標2.3%、実績3.0%、業績目標達成度130.3%、ウェイト適用後達成度52.1%
事業利益：目標47,000百万円、実績58,576百万円、業績目標達成度124.6%、ウェイト適用後達成度37.4%
当期利益：目標15,000百万円、実績12,518百万円、業績目標達成度83.5%、ウェイト適用後達成度25.0%
総合達成率：114.6%

⑤業績目標達成度と支給率の関係：上記④で算出された業績目標達成度に応じて、業績達成への難易度と動機づけの効果を総合的に鑑み、支給率を以下のとおりに設定しています。なお、2020年3月期の支給率は129.1%です。上記④から⑤の一連の計算においては、支給率の算定時点において小数点第2位以下を四捨五入します。

業績目標達成度・支給率

50%未満の場合 ： 0%
50%以上100%未満の場合： 業績目標達成度と同じ
100%以上150%未満の場合：｛（業績目標達成度－100）×2＋100｝%
150%以上の場合： 200%

⑥当社において重大な会計上の誤り又は不正による決算の事後修正が行われた場合においては、報酬委員会が当該事由に基づき、将来支払われる予定の業績連動報酬の修正または支払済みの業績連動報酬の返還につき審議の上、修正または対象執行役に対し返還を求める旨の決定をできるものとしています。さらに、業績連動報酬の評価対象期間の開始時点において予定されていなかった事象が発生した場合には、報酬委員会は、社内での事実確認及び必要に応じて外部専門機関の見解を踏まえ、その事象と対象執行役の経営責任等を総合的に勘案した上で、業績連動報酬の算出方法の調整をすることができることとしています。

[株価連動報酬] 取締役及び執行役が、中長期にわたり当社の持続的な企業価値の向上を図るための監視・監督、経営判断を行うこと、及び株主との企業価値共有を強めること、加えてグローバル役員報酬体系の統一により国内外から企業価値の更なる向上に資する人材を確保するために、2020年3月期から株価連動型の金銭報酬制度（ファントムストック制度）を導入しています。

①付与日：2021年3月期以降の各事業年度において、執行役は事業年度開始日、取締役は定時株主総会日に擬似株（以下「ファントムストック」）が付与されます。なお、2020年3月期は期中の制度開始のため、取締役・執行役ともに11月5日に付与しました。

②付与株数：役員に付与されるファントムストックの株数は、年間の基本報酬に役位別に設定された係数を乗じることにより算定される付与額（社外取締役20%、副社長以上75%、専務以下25%）を、付与日の前30営業日の当社株価終値の平均値で除することにより算定します。なお、算定に適用する株価は、前30営業日の当社株価の終値の平均値を円単位に切り上げます。また、各人の付与額においては、職責等を踏まえて役位別に設定された係数とは異なる係数を適用する場合があります。

③ファントムストックの付与日から確定精算日までの期間（以下「保有期間」）：取締役の保有期間については、企業価値向上へ取り組む役割と経営を監視・監督する役割を鑑み、会社法で定められた任期に合わせて1年とし、執行役については、持続的な企業価値向上へ取り組む役割と、中

長期に渡り経営に携わるためのリテンションの観点から3年としています。したがって、執行役の自己都合による退任及び当社からの再任要請拒否による退任が対象保有期間の3年未満において発生した場合には、対象保有期間のファントムストックの権利は消滅します。なお役員は、ファントムストックの保有期間において、当社の株主総会における議決権その他の株主権（剰余金の配当を受ける権利を含むがこれに限らない）を有しません。また、役員の死亡により相続人が承継する場合を除き、付与日から確定精算日までの間、本権利の全部又は一部について第三者に譲渡、担保権の設定その他の処分をすることはできず、又は承継させないものとしています。

④確定精算日：ファントムストックの保有期間が満了した時点において、役員が保有する全株式について、確定精算を行います。なお、役員の責めによらない退任（定年、死亡を含む）、及び当社を消滅会社とする合併や第三者買収の結果退任する場合は、退任時点において全ての保有株式について確定精算を行います。

⑤確定精算額：確定精算額は、役員が確定精算日において保有している株数に、確定日の前30営業日の当社株価終値の平均値を乗じることにより算定します。ただし確定精算額は付与額の500%を上限とします。なお、算定に適用する株価は、前30営業日の当社株価の終値の平均値を円単位に切り上げます。

【社外取締役のサポート体制】

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。

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、2020年6月30日の定時株主総会以降、取締役9名でうち社外取締役6名であります。社内取締役のうち1名が外国籍の女性、社外取締役のうち1名が日本国籍の女性です。
取締役会は、原則として月1回開催することとしており、2020年３月期においては16回開催されました。取締役会のメンバー及び2020年３月期の取締役会への出席状況は以下の通りであります。
瀬戸 欣哉 16/16回（100%）
松本佐千夫（新任）
ファ・ジン・ソン・モンテサーノ（新任）
内堀 民雄 11/11回（100%）
鬼丸 かおる 11/11回（100%）
鈴木 輝夫 11/11回（100%）
西浦 裕二 11/11回（100%）
濵口 大輔 11/11回（100%）
松﨑 正年 11/11回（100%）

（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、2020年６月30日以降、社外取締役４名であります。
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、2020年３月期においては17回開催されました。指名委員会のメンバー及び2020年３月期の指名委員会への出席状況は以下の通りであります。
西浦 裕二 12/12回（100%）
鬼丸 かおる 12/12回（100%）
濵口 大輔（新任）
松﨑 正年 12/12回（100%）

・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解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、2020年６月30日以降、社外取締役３名であります。
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、2020年３月期においては17回開催されました。監査委員会のメンバー及び2020年３月期の監査委員会への出席状況は以下の通りであります。
鈴木 輝夫 10/10回（100%）
内堀 民雄 10/10回（100%）
鬼丸 かおる（新任）

・報酬委員会は、取締役及び執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針や、取締役及び執行役の個人別の報酬等の決定を行っております。なお、2020年3月期の報酬委員会から、当社グループの海外法人の幹部の報酬等についても、グループ全体の報酬ガバナンスの充実を図る目的で、当社の報酬委員会において管理することとしました。
なお、報酬委員会が役員報酬の決定を行う際には、当社の経営方針と外部専門機関の助言等を充分に踏まえて審議を行いました。
報酬委員会の構成は、2020年6月30日以降、社外取締役３名であります。
報酬委員会は1年に1回以上開催することとしており、2020年3月期では14回開催されました。報酬委員会のメンバー及び2020年３月期の報酬委員会への出席状況は以下の通りであります。
濵口 大輔 12/12回（100%）
内堀 民雄（新任）

西浦 裕二 12/12回（100%）

・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ております。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に報告します。
ガバナンス委員会は2019年6月25日の定時株主総会後に設立され、構成は2020年6月30日以降、全社外取締役6名であります。ガバナンス委員会は四半期に1回以上開催することとしており、2020年3月期では6回開催されました。ガバナンス委員会のメンバー及び2020年3月期のガバナンス委員会への出席状況は以下の通りであります。
鬼丸 かおる 6/6回（100%）
内堀 民雄（新任）
鈴木 輝夫 6/6回（100%）
西浦 裕二 6/6回（100%）
濵口 大輔（新任）
松﨑 正年 6/6回（100%）

（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、2020年4月以降は8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、2020年3月期には全部で26回開催されました。各執行役の出席状況は以下の通りであります。
瀬戸 欣哉 17/17回（100%）
松本 佐千夫 26/26回(100%)
ファ・ジン・ソン・モンテサーノ 26/26回(100%)
金澤 祐悟 26/26回(100%)
ビジョイ・モハン 14/17回(82%)
吉田 聡 16/17回(94%)
大西 博之 17/17回(100%)
君嶋 祥子 (新任)

（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5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。

（内部監査）
当社グループでは、Corporate Audit(内部監査部門)が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、グループ全体として遺漏のない監査を実施しております。（グループ全体64名で構成（2020年4月末現在））またCorporate Audit(内部監査部門)の活動では、会計監査、業務監査、内部統制評価などの従来の内部監査に加え、LIXILグループ全体の持続的成長を実現するために内部監査体制及びプロセスを継続的に見直し、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3名の監査委員により構成されており、このうち委員長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。また、当社と株式会社LIXILとの経営を実質的に統合し一体的かつ機動的に運営する体制として、3名の監査委員全員が株式会社 LIXILの監査役を兼務しています。

（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。
2020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、濵口豊、古川真之
・会計監査業務に係る補助者の構成
　公認会計士 18名、会計士試験合格者等 7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

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）

Ⅲ 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

	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しています。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。 https://www.lixil.com/jp/investor/ 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	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。 LIXILグループ行動指針 https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf LIXILグループ企業行動憲章 https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_GCoCB_jp.pdf
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	コーポレート・レスポンシビリティ（CR）戦略を策定し、ホームページに掲載しております。 https://www.lixil.com/jp/sustainability/approach/responsibilty.html
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	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。 https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/policy.html
その他	＜役員の多様性＞ 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9名のうち2名が女性、執行役8名のうち2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。 ＜多様性の尊重＞ 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。 また、LIXIL Diversity & 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。 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。

Ⅳ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

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う。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、当社及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る。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る。
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例的に開催し、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担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、取締役会で定期的に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。

(ヲ)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

・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おります。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。

V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

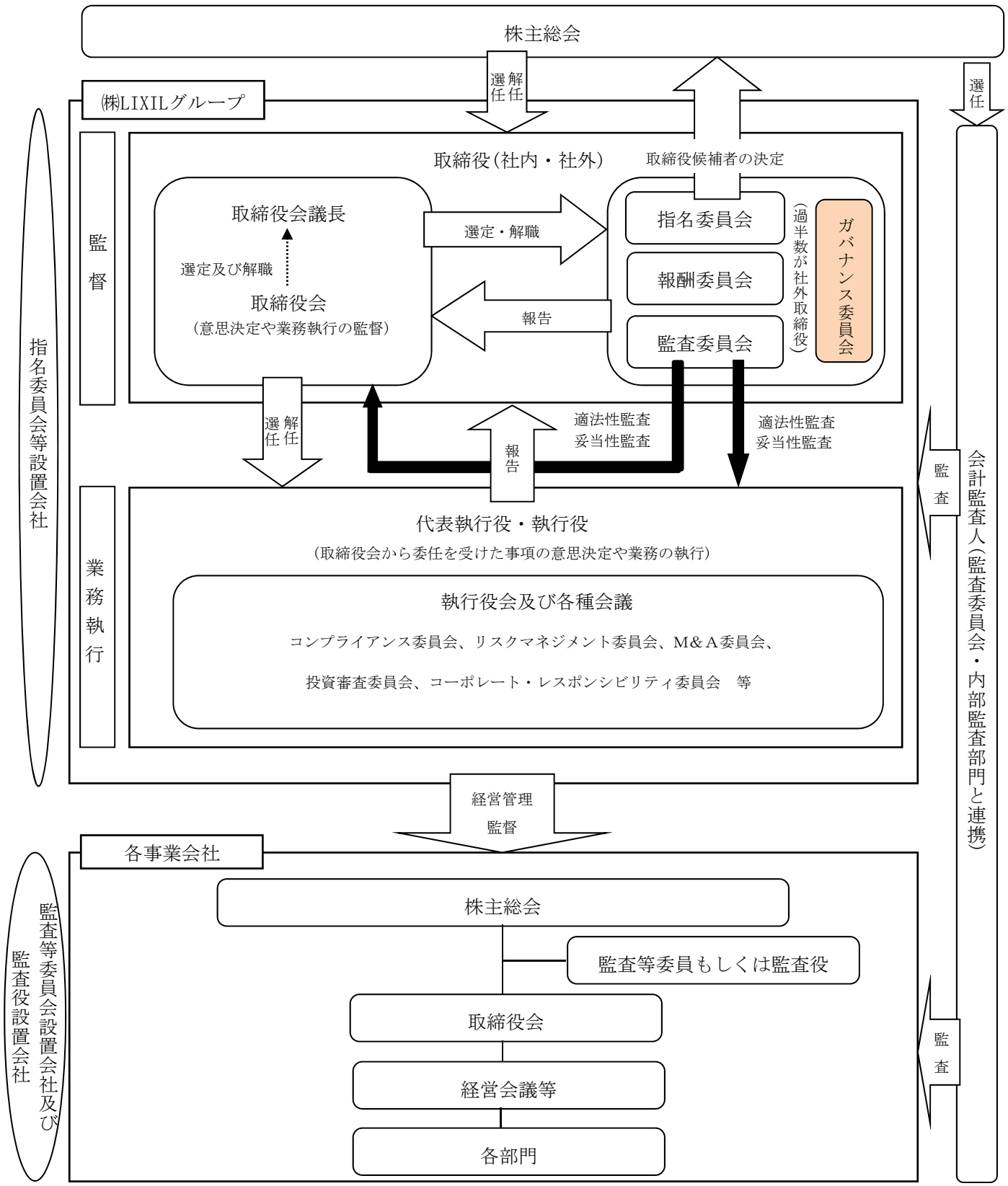
該当項目に関する補足説明

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。

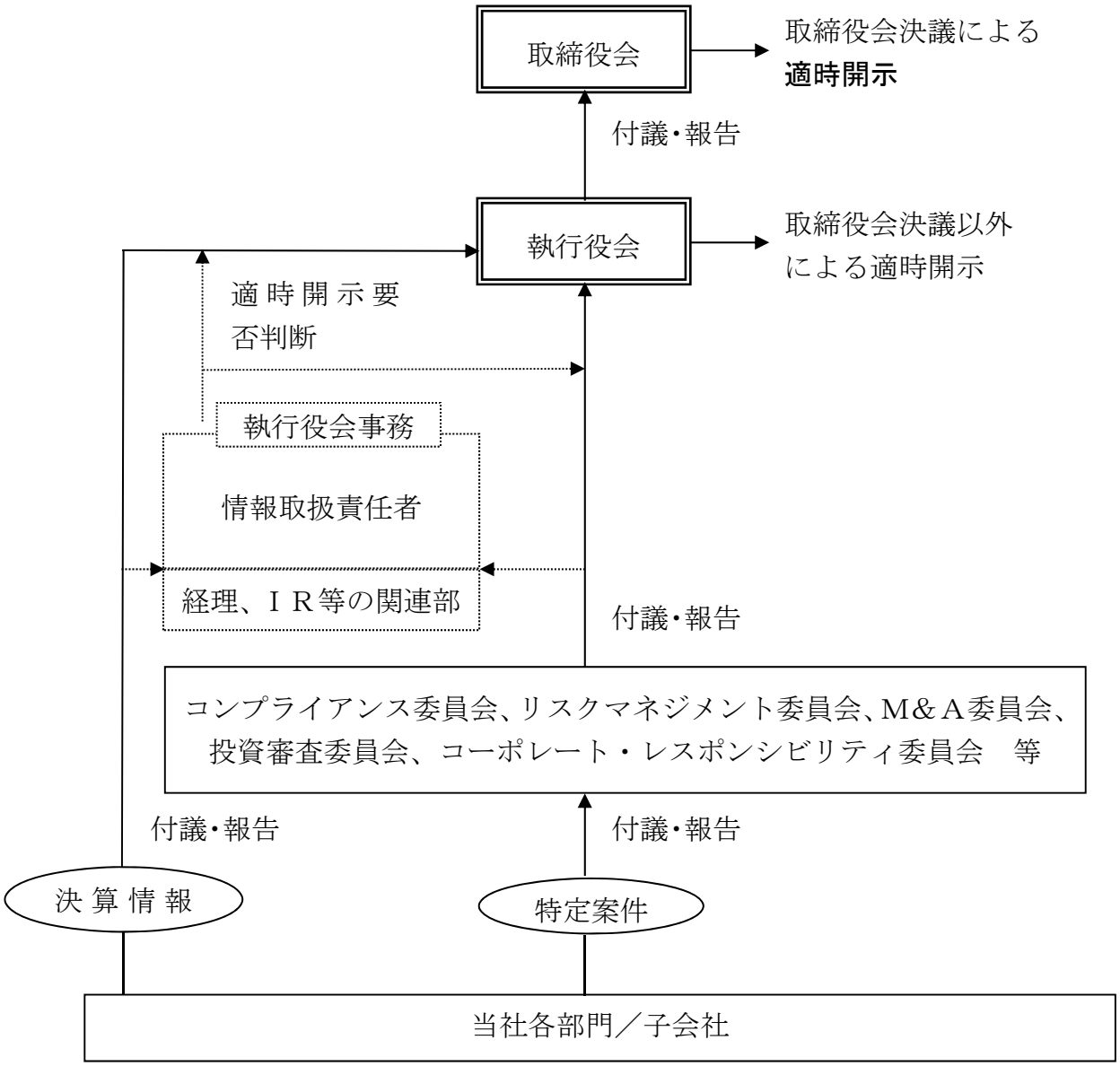
2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

当社は、情報開示について取締役会決議後または執行役会承認後に適時・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会に報告されます。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、執行役会に報告されます。
執行役会に付議される案件については、事前に執行役会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＞


取締役会
取締役会決議による
適時開示
付議・報告
執行役会
取締役会決議以外
による適時開示
適 時 開 示 要
否判断
執行役会事務
情報取扱責任者
経理、ＩＲ等の関連部
付議・報告
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、コーポレート・レスポンシビリティ委員会　等
付議・報告
付議・報告
決 算 情 報
特定案件
当社各部門／子会社