

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

2024 年 7 月 4 日（木）

2024 年 6 月 19 日（水）に開催した当社第 82 回定時株主総会において、事前または株主総会当日に株主の皆様から頂戴したご質問についてできる限りご回答し、また、株主総会運営の透明性を確保するため、当社のご回答とともに取りまとめ、公表いたします。

回答および公表にあたっては、頂戴したご質問の数が多数に上り、類似したご質問も多く含まれていることから、情報開示としての分かり易さを重視し、類似したご質問はまとめた上で回答しております（そのため、下記の質問数と回答数に差異が生じております）。

また、株主総会当日は、出来るだけ多くの株主の皆様に対してご質問の機会を公平にご提供するため、審議時間の制約等も考慮し、頂戴したご質問のうち、株主総会の目的事項に関するご質問や株主様のご関心が高いと思われる事項等を中心に取り上げております。当日ご回答が出来なかった一部のご質問については、[事前に当社ウェブサイトにて書面でご回答](#)、または本書面においてご回答しております。ご回答は、株主総会当日の回答順（当日質問の事後回答分については、概ね当日の受付順）に記載しております。

なお、招集ご通知「ご留意事項 1. ご質問の取り扱い方針について」に記載の方針に従い、原則として、全てのご質問に株主総会当日または事前もしくは本書面において書面で回答しておりますが、株主総会の目的事項と関わりのない個別の事案や特定の個人のプライバシーに関わる一部のご質問等については、ご質問の公表とご回答を控えておりますのでご了承ください。

### 【事前または株主総会当日に頂戴したご質問の内訳】

質問種別	事前質問	当日質問
業績・事業	4	5
株価	2	5
配当・株主還元	5	2
取締役・取締役会	4	5
役員報酬	2	1
インパクト戦略・人材	1	2
DX・IT	-	2
株主総会運営	-	5 音量や画面操作に関する事項など
個別事案	-	4 特定事案・個人に関する事項など
その他	8 不正防止対策、製品、ウェブサイトなど (うち趣旨不明3問)	-
合計	26	32 (うち1問は2問に分割)

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

- 事前に頂戴したご質問・・・計 26 問につき、類似のご質問をまとめた上、[事前に当社ウェブサイトにて書面でご回答](#)したものの 5 問、株主総会当日に回答するもの 9 問。
- 株主総会当日に頂戴したご質問・・・計 32 問につき、類似のご質問をまとめた上、株主総会当日に回答するもの 10 問、本書面にてご回答するもの 5 問（全体 32 問のうち、1 問については、2 つのご質問を含んでいたため、回答の都合上、2 問に分割しております）。
- なお、株主総会当日にご回答したご質問についても、株主の皆様のご便宜を図るため、本書面に回答要旨を記載しております。当日の質疑応答の詳細は、[当社ウェブサイト](#)で公開している[アーカイブ映像](#)にてご確認ください。

### 1. 事前に頂戴したご質問のうち、株主総会当日に回答したご質問について（全 9 問）

#### Q1. 業績の改善（新規事業への取組み、不採算事業の整理・撤退等）について

##### 瀬戸 CEO 回答）

現在、当社のビジネスが低迷している背景には主に 2 つの要因があると考えています。一つは、海外において、金利が大幅に上昇した影響により住宅に対する投資が低迷した結果、収益源として大きく期待していた欧州事業が低迷していること、もう一つは、国内の新築市場の急減にあります。

海外市場については、金利が下がれば市場の回復が望めますし、人口が増えていく中で、需要が増えていくことは大きな流れとしては変わらないと考えております。

国内については、人口減少もあり、新築市場が今後も縮小していくと考えています。予想以上に市場が縮小した理由としては、近年のインフレの中で、若年層向けの低価格の住宅需要の低下が一時的に大きく下がったということがあると思います。一方、リフォームに関して、これまで日本では水まわりのリフォームの需要が大きかったことがありましたが、政府の窓リフォームの補助金などの影響もあり、窓製品などのリフォーム需要が増加してきています。

このように、海外は市場の状況が良くなってくれば回復していくと考えていますので、それまでの間に出来る限り構造改革を進め、コストを下げて競争力の向上に取り組みたいと考えています。一方、国内に関しては、リフォームの需要を水まわりから全体に広げていこうと考えています。

不採算事業については、当社の経営の方向性である「LIXIL Playbook」の優先課題の一つである「組織の簡素化と基幹事業への集中」に沿って、取組みを進め、ほぼ完了しています。

過去の不採算事業についても、例えば、イタリアのカーテンウォール事業などの売却は既に完了しており、今後の当社業績への影響はほとんどないと考えております。また、国内事業においては、今後の

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

人口減少による新築需要の減少を見越して、既に一部工場の統廃合やアセットライト化を進めています。

加えて、成長性が期待できる新規事業の開発は継続しており、この市場展開により、当社の利益率向上が実現できると考えています。

---

### Q2. 海外事業の継続について

#### 瀬戸 CEO 回答)

国内市場が人口減少によりある程度縮小していく中で、海外市場に力を入れていく理由は世界人口の成長率がだんだん落ちていく中でも、低所得層から中所得層へ所得層が推移し、住宅に対する投資が増え、長期的には、海外の住宅設備市場が増えていくと考えているためです。特に欧州と米国は比較的ハイエンドの需要が増えてきていますので、海外事業は非常に重要な経済性を持っていると考えております。また、日本で開発している社会・環境課題に対応する商品を海外に展開していくことも、大きな事業機会になると考えています。

---

### Q3. 株価向上について

#### 瀬戸 CEO 回答)

当社の株価に関して皆様の期待に応えられず、ご心配をおかけしていること、大変申し訳ございません。株価を回復させるための施策として、もっとも重要なことは収益性の改善だと考えています。事業環境はよくありませんが、昨年度から継続している構造改革を今期で完了し、固定費削減とともに、海外事業における事業回復期には着実にこれを捉え、利益率を向上させることを考えています。また今期の目標とした業績の達成を目指し、株式市場における評価の回復に努めたいと考えております。加えて、将来的には差別化商品をグローバル展開して行くことで利益率をもう一段向上させ、誰にとっても必要な会社になっていくという指標のもとで、事業利益率 10%の達成に近づいていきたいと考えております。

---

### Q4. 配当方針の変更及び 2024 年 3 月期の期末配当について

#### 瀬戸 CEO 回答)

当社はこれまで連結配当性向を前提とした配当方針を採用していましたが、当社の実態を考えると、

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

キャッシュフローベースでの配当方針の方が理解しやすく、また、目標とする安定配当という方針にあっているため、配当方針を見直したものです。

新しい配当方針では、それらの要素を総合的に判断し、長期に安定した配当の実現を基本として、中期的な EBITDA の水準に基づき、年間配当金額を決定するものです。

新しい配当方針は、今期中間配当から適用しますが、今回の 2024 年 3 月期の期末配当についても、当社は直近でも 1,000 億円以上の EBITDA を創出していることから、足元の状況であっても一株あたり年間 90 円の配当をお支払いすることは資金上も問題ない、と考えています。

---

### Q5. 追加の株主還元（株式分割、長期保有者への優待等）について

#### 瀬戸 CEO 回答)

長期にわたり、当社株式の保有を継続いただき、誠にありがとうございます。

当社の株主還元に関する考え方としては、長期に安定した配当実施により株主の皆様へ還元することを基本としております。配当実施に関しては、最終的には取締役会での決議をもって決定されるものですが、これまでも長期安定配当の方針に則り、増配を実施しております。

足元の業績が一時的に悪化しており、ご心配をお掛けしておりますが、今後、収益性を改善させ、キャッシュフローも改善する計画であり、新たな配当方針である中長期的な EBITDA の水準に基づき、年間の配当金額を決定してまいります。

また、自己株式の取得は機動的に実施することを方針としており、2 年前にも余剰資金が生まれた際に実施しております。

今後、収益性が改善していく中では、追加の株主還元策についても検討していきたい、と考えています。今後ともご支援のほど何卒宜しくお願い致します。

---

### Q6. 取締役候補者の年齢・任期及び生え抜きの取締役の起用について

#### 西浦 指名委員長 回答)

まず、高齢の候補者がいることについては、年齢はあくまでも一つの視点であると考えており、社外取締役あるいは取締役に求められる能力、スキルや知見を総合的に判断することとしています。また、生え抜きか否かについては、特に重要視はしていません。なお、業務執行を行う執行役の中には、トステム出身の吉田氏、INAX 出身の大西氏がおり、事業を牽引しています。

年齢・在任期間については、社外取締役の就任時の目安が 75 歳以下とすることや在任期間を最長 10

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

期 10 年以内であることを定めており、高齢化ならびに長期間については歯止めをかける工夫をしています。

---

### Q7. 取締役会の人数及び役割について

#### 松崎 取締役会議長 回答)

取締役 10 名のうち、社内取締役は CEO と CPO (Chief People Officer) の 2 名であり、他社と比較しても当社が多いということはなく、ご質問は「社外取締役が 8 名も必要なのか」というご趣旨かと存じます。当社では、社外取締役の適正人数を決める際、二つの観点で考えています。

一つは、指名委員会等設置会社に対し法律が定める 3 つの委員会（指名・監査・報酬委員会）を機能させるに必要な人数であることです。当社では社内取締役が執行業務に専念するために、社外取締役のみで委員会を構成することを方針としているため、それなりの人数が必要となります。

もう一つは、当社の様々な経営課題に対し、多様な角度から執行側に質問し、または意見を述べるために必要な経験と知見の多様性を踏まえると、それなりの人数が必要になると考えています。例えば、現在は欧州事業が需要の低迷によって苦戦しておりますが、需要が回復した時に本当に業績が回復できる体制が整っているのかを確認することは社外取締役としても確認しなければならない重要な課題です。これを販売、製品開発、生産拠点、構造改革、あるいは労務問題といったさまざまな角度から社外取締役に確認をしていただくためには、多様な視点が必要となり、現在のところは 8 名の社外取締役が適正であると指名委員会を中心に議論をした結果、今回の選任議案を提案させていただきました。

一方で社外取締役の人数が多いと議論が発散してしまうため、議長によってそのかじ取りが必要になることもまた事実でございますので、株主様のご懸念は実際にある課題です。今後とも、当社における適正な取締役の人数を継続的に確認する必要があると考えております。

---

### Q8. 役員報酬の支払基準について

#### 綿引 報酬委員長 回答)

執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株価連動報酬によって構成されています。

基本報酬は、外部専門機関の客観的な調査に基づく国内及び国外の同輩企業の報酬水準を参照しながら、当該執行役の職責、職務の難易度、リテンション等を踏まえて決定しています。グローバルビジネスをハンズオンでマネージする職責を有する執行役については、海外の同輩企業の報酬水準についても重要視しています。

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

2025 年 3 月期の基本報酬については、一部執行役については、職責拡大とそれに伴う業務実績を評価して基本報酬の上方改定を行いました。2024 年 3 月期のきわめて厳しい業績に鑑み、それ以外の執行役については、基本報酬の上方改定は行っていません。

業績連動報酬は、期首に株主の皆様が開示した連結業績予想に対する実績の達成率を基準として算定することとしており、当期の業績を反映する報酬として設計しています。

2024 年 3 月期については、ご指摘のように業績が低迷しており、業績予想を大きく下回ることとなっていましたので、執行役全員について、業績連動報酬は不支給としております。

株価連動報酬については、ファントムストック 50%、譲渡制限付株式 50%を付与することとしています。これらは、最終的に付与される報酬額が株価に連動する仕組みとなっており、執行役が株主の皆様と利害を共有し、中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブを高めることを目的とするものとなっています。

なお、当社においては、CEO の報酬の 75%は、業績や株価に連動するものとなっており、経営の結果責任が十分に報酬に反映されるものと考えています。

最後にペイ・レシオについてのご質問ですが、昨年の有価証券報告書でご報告申し上げたように、ペイ・レシオが 49.4 倍と高くなっていることは十分に認識しております。

ペイ・レシオが報酬水準の適正さを見る上で一つの指標となることは承知しておりますが、これまでご説明したような報酬設計の下で、執行役の報酬については、当該期の業績や中長期的企業価値を反映する株価に連動する報酬体系を採っていることをご理解いただけますと幸いです。

---

### Q9. 不正及び虚偽報告の発生防止について

#### 君嶋 執行役 回答)

当社は、虚偽報告などの不正には、組織的不正と個人に起因する不正があると考えております。組織的不正を防ぐためには、まず第一に健全で風通しの良い企業風土があること、第二に内部統制システムが適切に機能していることが必要です。

当社では、健全で風通しの良い企業風土を維持・強化するため、LIXIL Purpose の下、全役職員が LIXIL Behaviors の一つである「正しいことをする」ことが期待されています。また、当社グループ全体で共通の行動指針を持ち、これは年に一回全役職員が熟読し誓約する運用を行っております。

また、従業員が報復を恐れずに声を上げられるよう、当社グループには 24 時間体制の懸念報告システムと通報者保護制度があり、報告された懸念事項は適切に調査・再発防止策が講じられています。

不正・不祥事を未然に防ぎ、早期に発見・対応が取れるよう、第一線にある現場はもちろん、第二・第三のディフェンスラインについても、日常的な研修、コンプライアンス意識向上のための施策、内部

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

監査部門による業務監査、会計監査人による AI 異常検知システムを用いたデータ解析等の活用により、現場とデータの両面から不正・不祥事を早期に発見し、対応できるように努めております。

さらに、これらの執行の活動は独立社外取締役のみで構成される監査委員会において、適切に監視・監督して頂いています。

### 2. 株主総会当日に頂戴したご質問のうち、当日ご回答したご質問について（全 10 問）

---

#### Q10. アルミ地金の値上がりの今後の見通しと対応について

##### 瀬戸 CEO 回答)

ご指摘のとおり、中国の景気回復等もあり、直近でアルミの価格が値上がりしております。現時点では想定範囲内ではありますが、想定を超えた場合、マイナスのインパクトが発生する可能性があります。ただし、当社は原材料に関してヘッジをしておりますので、実際に収益に対するインパクトが発生するのは数か月後になります。今後の値動きを注視し、コスト上昇が継続する場合は、機動的な価格改定などを検討します。

---

#### Q11. ペルマスティリーザに関する損失について

##### 瀬戸 CEO 回答)

ペルマスティリーザ社関連につきまして、当期（2025 年 3 月期）以降の追加の損失計上は蓋然性がないと考えております。もちろん、可能性としては、（偶発債務として）過去に手がけた建造物に関して何らかの訴訟がありえると考えますが、基本的にはそういった蓋然性はないと考えております。

---

#### Q12. 当社株式を保有しない取締役候補者が含まれる件について

##### 西浦 指名委員長 回答)

社外取締役の多くが当社株式を保有していないことは承知しております。今後も当社株式保有を義務化することは検討しておりませんが、株式保有を推奨していこうと考えております。一方で、社外取締役は総報酬の 2 割強を、株価連動報酬であるファントムストックで付与しておりますので、株主の方々

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

と利害を共有し、株式価値や企業価値の向上に努めていくということは確信をもってお伝えできると思います。

---

### Q13. 株価低迷・業績低迷に関する CEO の責任について

#### 瀬戸 CEO 回答)

現在の株価が皆様の期待に応えられていないものであること、また、現在の収益性が、当社本来の収益性を反映していないということに関しては、CEO として責任を感じております。しかしながら、私自身はこの状況を良くする自信をもっておりますし、大変難しい状況の中でも全力を尽くしていこうと決心しており、自分の仕事を誠心誠意頑張ることが責任だと考えております。CEO の指名は指名委員会の判断であります。私自身は一切恥じることなく全力を尽くしていると自信をもってお答えできると思っております。

---

### Q14. 業績低迷・株価低迷に関する CEO の報酬について

#### 綿引 報酬委員長 回答)

CEO の報酬は基本報酬、業績連動報酬、株価連動報酬によって構成されております。特に CEO については報酬額の 75%が業績連動報酬および株価連動報酬によって支払われることになっており、業績低迷や株価低迷といったものが十分に報酬に反映される設計となっていると認識しております。株主の皆様からのご指摘を踏まえ、今後も報酬委員会としては、業績の向上、そして株価の向上に向けてインセンティブとなるような報酬体系をさらに考えていくように審議をしていきたいと考えております。

---

### Q15. D&I (ダイバーシティ・アンド・インクルージョン) の「インクルージョン」について

#### 瀬戸 CEO 回答)

インクルージョン (inclusion) とは「含まれる」という意味であり、様々な人が「自分はこのグループの仲間である」と感じ、受容されることがインクルージョンであると考えています。当社は、インクルージョンが目的でダイバーシティ (多様性) はその結果であり、多様な従業員の潜在能力を引き出すことができるインクルーシブな環境を構築することが重要だと考えています。当社は、持続的成長と社会や環境に対する良いインパクトの同時創出を目指すインパクト戦略を推進しており、多様性の尊重は

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

インパクト戦略の中の優先的な取り組みの一つと考えております。そして D&I のダイバーシティに関しましては、インクルージョンを推進した結果として現れ、顕在化するものと考えております。

---

### Q16. 業績回復と成長シナリオ、目標数値達成について

#### 瀬戸 CEO 回答)

当社は LIXIL Playbook に基づき、国内においてはコアではないビジネスから撤退することや、組織の効率化、国内の事業の変革を実現、海外においてはビジネスチャンスポートフォリオに組み入れ、イノベーションを起こしていくというストーリーを策定しましたが、現実には新型コロナウイルスによる影響や、欧米における金利上昇等、外的な環境で様々なことが生じてしまいました。そのような中、こうした状況に対応できる体制を構築し、例えば、サプライチェーンの再構築や海外事業のさらなる効率性の向上、価格改定の機動性をあげるといったことを実施しております。

一方で、需要そのものが非常に低下しているのが現在の日本および海外の状況で、この状況を変えるには、まず日本については外壁も含めた水まわりだけでないリフォーム市場を増やしていくこと、そして海外においては市況が回復した時にそれを確実に掴める状況を作ること、そして最後に付加価値の高い、環境や社会問題に関連する差別化商品を開発していくことで、中期的に 7.5%の事業利益率、長期的には 10%を達成できると考えております。外部環境がここ数年で激しく変化している中、具体的にこの年までに達成するといったことをお示しするのは困難であることは、ご理解いただきたいと思います。今後の検討事項として議論していきたいと考えております。

---

### Q17. 競合他社への人材流出について

#### 瀬戸 CEO 回答)

当社出身者がほかの企業や団体で活躍されている状況は把握しております。人材の流出は残念なこともありますが、人材の流動性も高まっており、当社で学んだ方が他社で活躍されているということは、当社として誇りに思うべきことではないかなと考えております。また、当社を一度離れた方が、外で学ばれた後で当社に戻ってくることも、実際にはございます。

当社は、LIXIL という会社が何を目指しているかということ LIXIL Purpose において明確にしております。また、環境や社会に貢献する形で LIXIL Purpose を達成しようとする全社的に取り組んでおり、そうした Purpose に共感する方々を集めてくるという意味では多少の流動性はむしろ当社にとってはプラスになる部分も多いと考えております。一方、人材育成、職場環境の整備、適正な報酬の維持によっ

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

て、当社に残っていただくインセンティブを作ることは、もちろん重要であると考えております。

---

### Q18. 国内住宅市場における高齢化対応、海外市場におけるインド等への進出について

#### 瀬戸 CEO 回答)

当社は、今後の高齢化社会における住宅の状況を鑑みた戦略にこれまでも取り組んでまいりました。当社としては、社会課題に対応する商品を次々に発売しており、一定の成果をあげております。そして特に中国等では、こういった差別化された商品が注目を集めております。例えば、今年、KINUAMI は中国最大の展示会においてもっとも注目を浴びる商品となり、当社の社会問題に応える商品が、海外でも非常に大きなビジネスチャンスを産みつつあります。また、インドは、水まわりおよび LHT の建材事業に関して最大の成長市場になりつつあります。インドだけではなくインドから中近東に至る市場は、欧米が住宅不況であるのに対して成長しておりますので、当社としても現地ネットワークを活用してさらに売上を拡大していこうと考えております。

---

### Q19. 不正アクセス対策等、情報セキュリティ対策について

#### 金澤 執行役 回答)

当社は、ファイアウォールのような境界防御や、侵入検知等に取り組んでいます。しかし、最近は、リモートワークを含めた多様な働き方となっており、ゼロトラストという考え方を取り入れています。アクセスそのものを見て、境界だけを守るのではなく、毎回のアクセスを信頼せずに守るという考え方を持っています。もう一つは、例えば、従業員個人の PC にセンシティブな情報が保存されているとリスクが高まりますので、クラウドシフトを進めており、極力重要な情報はクラウドの安全な場所に保管し、攻撃表面を小さくした上で防御するというようなことに取り組んでおります。最後に、アイデンティティの乗っ取りについては、MFA（多要素認証）といった技術も取り入れて対応しております。

### 3. 当日頂いたご質問のうち、本書面においてご回答するご質問について（全 5 問）

---

### Q20. 株主総会当日のライブ配信の音量について

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

株主総会当日のライブ配信について、音声小さく聞こえづらいとのご意見を頂戴しました。当社で確認した限り、株主総会当日の配信環境には問題がなかったと考えておりますが、対応策を検討の上、対応可能な事項につきましては、今後改善させていただき、株主の皆様により快適にご出席いただけるよう努めてまいります。貴重なご意見を頂戴し、ありがとうございました。

---

### Q21. 議案の投票結果の詳細について

投票結果の詳細は、関東財務局に提出済みの 2024 年 6 月 20 日付臨時報告書に記載しています。当社「株主・投資家向け情報」ウェブサイトにも、同臨時報告書を掲載していますので、ご確認下さい。

当社 2024 年 6 月 20 日付「臨時報告書」：[https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym7/158063/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym7/158063/00.pdf)

---

### Q22. バーチャル株主総会へのアクセス方法について

バーチャル株主総会へのアクセス方法がわかりにくい旨のご意見を頂戴しました。招集ご通知やバーチャル株主総会のプラットフォームにおける表記等を見直し、快適にアクセス頂けるよう改善に努めてまいります。貴重なご意見を頂戴し、ありがとうございました。

---

### Q23. 綿引取締役の 2024 年 3 月期開催の取締役会及び委員会の欠席理由について

詳細なご回答は差し控させていただきますが、2024 年 3 月期に開催した取締役会（全 15 回）及びガバナンス委員会（全 8 回）のうち、それぞれ 1 回（同日開催）について、やむを得ない事由により欠席されたものとなります。

---

### Q24. DX 投資及び IT 投資の具体的な金額及び今後の計画等について

当社は、投資効率の向上による財務体質の改善と収益性の向上の両立を目指しており、2024 年 3 月期決算説明資料（20 ページ）にて IT 投資を含む資本的支出を開示しております。また、顧客体験（CX）

## 第 82 回 定時株主総会 質疑応答

向上のためにデジタルトランスフォーメーション（DX）に取り組んでいます。そのためには従業員の働き方にデジタル技術を積極的に取り入れ、従業員体験（EX）も高めていくことが重要と考えています。

当社のデジタルトランスフォーメーションの詳細につきましては、統合報告書 2024（40 ページ）に掲載しておりますので、ご参照ください。

当社「2024 年 3 月期決算説明資料」：<https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/tdnet/2427535/00.pdf>

当社「統合報告書」ウェブサイト：  
[https://www.lixil.com/jp/investor/library/annual\\_reports.html](https://www.lixil.com/jp/investor/library/annual_reports.html)

以上