



2019年4月9日

各 位

会 社 名 株式会社 LIXIL グループ  
代表者名 代表執行役会長 潮田 洋一郎  
(コード番号 5938 東証・名証各一部)  
問合せ先 IR 室 室長 平野 華世  
(TEL. 03-6268-8806)

**当社代表執行役の異動における一連の経緯及び手続の調査・検討に係る**  
**「調査報告書」の公表について**

当社は、2019年2月25日付けで当社ウェブサイトにおいても公表いたしましたとおり、2018年11月1日付けで行ったCEOの交代等を含む代表執行役等の異動（以下「本件人事異動」といいます。）に関して、本件人事異動が、代表執行役やCEO等の交代という当社における最も重要な戦略的意思決定を含むものであることを踏まえ、コーポレートガバナンスの充実の観点から、本件人事異動における一連の経緯及び手続の適切性・透明性について、調査・検証を行うことが必要であると判断し、第三者の弁護士に委嘱して、調査・検証を実施いたしました（以下「本件調査」といいます。）。

当社では、本件調査の結果等については、株主の皆様を含めたステークホルダーの皆様によりわかりやすい形でお伝えすることが重要であるとの考えのもと、2019年2月25日開催の取締役会において、本件調査の結果等を、同日付けで当社ウェブサイト上で公表した形式及び内容で公表することを決定し、公表いたしました。

その後、株主様との間で行った対話内容及び株主様から頂いた要請内容等を踏まえ、当社として、本件調査を実施した第三者の弁護士より受領した調査報告書の全文を開示することが必要であると判断するに至ったことから、本日、別添のとおり開示することといたしました。本件調査の結果を踏まえた当社の対応等は、2019年2月25日付けで当社ウェブサイトにおいて公表いたしましたとおりであり、その内容等に変更はありません。

なお、別添の調査報告書の全文につきましては、当社における機密情報保護の観点から、必要最低限の範囲で非開示措置を施しております。

今後も長期にわたって成長を実現する企業として、株主および投資家の皆様のご期待にお応えするべく、更なる事業の発展はもとより、コーポレートガバナンスの強化・充実及び透明化についてもこれまで以上に尽力し、企業価値の向上に努めてまいります。何卒、引き続きのご支援の程、宜しくお願い申し上げます。

以上

# 調 査 報 告 書

2019年2月18日

株式会社 LIXIL グループ 御中

西村 あさひ 法律事務所

弁護士 平 尾 覚

弁護士 泰 田 啓 太

当職らは、貴社(以下「**LIXIL グループ**」といいます。 )のご依頼により、2018年10月31日に公表された LIXIL グループ CEO の交代等の人事(以下「**本件人事**」といいます。 )に関して、LIXIL グループ監査委員会の調査補助者として、LIXIL グループ指名委員会及び取締役会の手続その他の関連事項の事実調査(以下「**本件調査**」といいます。 )を行いましたので、その結果を下記のとおりご報告申し上げます。

なお、本報告書は、与えられた時間及び条件の下において、可能な限り適切と考えられる調査、分析等を行った結果をまとめたものですが、今後新たな事実等が判明した場合には、その結論等が変わる可能性があります。また、本報告書は、裁判所等の判断を保證するものではない点にもご留意ください。

記

## 第1 本件調査の概要

### 1 本件調査の経緯

2018年11月27日開催の LIXIL グループ取締役会における議論を踏まえ、本件人事に関し、LIXIL グループ監査委員会が調査を行うことが合意され、併せて、当職らが、監査委員会の調査補助者に選定された。

### 2 本件調査の方法

本件調査においては、LIXIL グループから受領した本件人事に関連する資料の精査を行ったほか、取締役全員に対するヒアリングを実施した。

## 第2 本件調査の結果判明した事実

### 1 指名委員会及び取締役会の権限等

LIXIL グループの取締役会規則第 8 条及び別表第 6 項によれば、執行役の選任及び解任、代表執行役の選定及び解職並びに執行役の職務の分掌(CEO、COO、CFO の決定を含む。)及び指揮命令の関係その他の執行役相互の関係に関する事項は、取締役会決議によって定めることとされている。

本件においては、執行役の選任及び解任、代表執行役の選定及び解職並びに執行役の職務の分掌は、指名委員会において議論・決議がなされ、その後、指名委員会から取締役会に対して議案として提案されているが、もとより、執行役の選任及び解任等が取締役会の決議事項であるからといって、指名委員会においてこれらの事項について決議をし、取締役会に対して議案として提案することが許されないわけではなく、LIXIL グループにおいても、事実上の慣例として、指名委員会における議論を行った後に、指名委員会の決議内容が議案として取締役会に提案されていた。

### 2 2018 年 10 月 26 日に指名委員会が開催されるに至った経緯

潮田洋一郎氏(以下「**潮田氏**」という。)は、当職らによる 1 回目のヒアリングにおいて、「2018 年 10 月 19 日に行った瀬戸欣哉氏(以下「**瀬戸氏**」という。)及び共通の知人との会食(以下「**10 月 19 日の会食**」という。)において、LIXIL グループの経営方針(略)などについて議論を行ったが、その際、このまま瀬戸氏に LIXIL グループの経営を任せるとはできないのではないかという思いを強くした。その後、2018 年 10 月 22 日、LIXIL グループの取締役会が開催された(以下「**10 月 22 日の取締役会**」という。)が、業績が悪化しているにもかかわらず、瀬戸氏は特段の対応策を考えている様子もなく、このままでは LIXIL グループが危機的状況に陥ってしまうのではないかと感じ、これ以上瀬戸氏に LIXIL グループの経営を任せるとはできないと考えた。そこで、10 月 22 日の取締役会の後、山梨広一氏(以下「**山梨氏**」という。)らと話をし、2018 年 10 月 31 日に開催が予定されていた取締役会までに指名委員会を開催し、その場で CEO の交代を提案することを決意した。」と説明している。

この点、瀬戸氏は、当職らによるヒアリングに対して、「10 月 19 日の会食では、(略)について議論した。私は、(略)と助言した。また、(略)と伝えた。(略)」などと述べており、LIXIL グループの経営方針(略)などについて議論を行ったという点において、潮田氏と瀬戸氏の説明は概ね整合している。

また、10 月 22 日の取締役会に係る取締役会議事録によれば、同日の取締役会では、監査委員会での審議事項等についての説明に関する質疑応答において、複数の取締役から、

瀬戸氏は LHT の事業にもう少し注力すべき旨の意見、アルミ事業の海外展開に関する質問、瀬戸氏が作成した事業計画の編成プロセスに問題がある旨の指摘がなされ、それに対して瀬戸氏が回答した事実が認められる。

以上の事実関係を踏まえると、潮田氏は、10 月 19 日の会食及び 10 月 22 日の取締役会を経て、潮田氏が、このまま瀬戸氏に LIXIL グループの経営を任せることはできないと考え、10 月 31 日の取締役会に先立ち指名委員会を開催し、CEO 及び代表執行役の交代を提案することを決意し、「潮田氏が LIXIL グループの CEO に復帰するのであれば瀬戸氏は退任する」旨を瀬戸氏が発言していたことを根拠に、潮田氏が CEO に復帰することで、LIXIL グループの CEO 及び代表執行役を交代させようとしたものと考えられる。

この点、潮田氏は、当職らによる 2 回目のヒアリングにおいて、「瀬戸氏が CEO を退任することになった本当の理由は、LIXIL グループの業績悪化である。」、「LIXIL グループが、瀬戸氏の退任理由を業績悪化として公表しなかったのは、瀬戸氏の友人から、瀬戸氏について、退任理由は LIXIL グループの業績悪化としないしてほしい、瀬戸氏の体面を保ってほしいと要請されたからに他ならない。」、「指名委員会においても、瀬戸氏の CEO 退任理由は、業績悪化であることが共有されていたと思う。」と説明している。また、取締役の中には、当職らによるヒアリングにおいて、今回の CEO 及び代表執行役の交代は、業績悪化の責任を取るためであったと述べる者もいる。しかし、過去に開催された指名委員会の議事録等において、LIXIL グループの業績悪化を理由として、瀬戸氏に辞任や解任を求めるなどの議論がなされた形跡は見られない。加えて、当職らによるヒアリングの結果、指名委員の中に、瀬戸氏の CEO 退任理由は業績悪化であると認識している者はいなかった。以上のことからすると、潮田氏が、その内心において、LIXIL グループの業績悪化を理由として瀬戸氏を退任させようと考えたことは否定できないものの、指名委員会において、瀬戸氏の CEO 退任理由が業績悪化であるとの認識が共有されていたと認めることはできない。

なお、LIXIL グループの経営を巡る、潮田氏と瀬戸氏の意見対立は、10 月 19 日の会食に端を発したのではなく、それ以前から両氏の意見は対立していた。瀬戸氏は、「（略）2017 年 7 月頃から、潮田氏と意見が対立するようになった。」と述べ、ある取締役も、「瀬戸氏との月に 1 回のミーティングの際に、潮田氏と意見の対立があると聞かされていた。」と述べる。

また、このような意見の対立を背景として、瀬戸氏が CEO からの辞意を周囲に漏らすこともあったようである。ある取締役は、当職らによるヒアリングに対して、「2018 年 8 月下旬頃、思い詰めた様子の瀬戸氏から『会社を辞めたいと思っている。明日、2 人で話できないか。』』と言われた。翌日、朝食を取る中、瀬戸氏から取締役会の前日、潮田氏との間で、（略）について議論となったが意見が一致せず、やる気をなくしてしまい、取締役を辞めたいと思っている旨の話聞いた。会社のトップが退任するという話は、気軽にできる話ではなく、瀬戸氏の中で意思は固まっているのだろうと感じた。また、その

際、瀬戸氏から、『指名委員会で解任になるのなら、自分から辞任した方がました。』との発言もあった。』と説明している。さらに、別の取締役も、当職らによるヒアリングに対して、「2018年9月下旬頃に、社長室で2人きりで話をしたときに、瀬戸氏は、『自分の思うとおりにいかないし辞めたい。いつ辞めても良い。』という趣旨のことを言っていた。」と説明している。この点、瀬戸氏は、当職らによるヒアリングに対し、上記のような発言をしたこと自体は否定していないものの、仮にそのような発言をしたのであれば、必ずその発言に続けて、「それでも最後まで自分(瀬戸氏)の職務は全うする。」などと話している旨説明している。

### 3 2018年10月26日開催の指名委員会

2018年10月26日に開催された指名委員会(以下「**10月26日の指名委員会**」という。)は、同月24日から行われた日程調整の結果、その開催が決まった。

指名委員会議事録によれば、指名委員全員が出席して開催された10月26日の指名委員会において、2018年11月1日付けで、潮田氏及び山梨氏を執行役に選任すること、潮田氏をLIXILグループの代表執行役会長兼CEOに、山梨氏をLIXILグループの代表執行役社長兼COOに選定することなどを、2018年10月31日に開催が予定されていた取締役会に提案することが、議案として提案された事実が認められる。なお、指名委員5名のうち、2名は電話会議による出席であった。

(略) 潮田氏は、上記議案を提案する理由・背景として、10月19日の会食において、瀬戸氏から「潮田さんがCEOを務めるのであるなら私はいつでも身を引きます」という発言がなされたこと、潮田氏としては、LIXILグループの業績に照らし、瀬戸氏の事業計画では不十分であると感じたことなどを述べた事実が認められる。

なお、潮田氏は、当職らによる1回目のヒアリングにおいて、「10月19日の会食において、瀬戸氏に対して、従前から資本政策は潮田氏が担当すると言ってきたが、このまま株価の低迷が続くようであれば、LIXILグループのCEOに復帰したいと考えている旨伝えた。このときも、瀬戸氏は、『潮田氏がLIXILグループのCEOに復帰するのであれば明日にでも辞める。』と話していた。」と説明している。一方、瀬戸氏は、「10月19日の会食で、潮田氏が瀬戸氏にCEOを降りてほしいと伝え、瀬戸氏がこれを受け入れたという会話はなかった。」と説明しており、10月19日の会食において、瀬戸氏の辞任に関する話がなされたかという点については、両者の説明には齟齬がある。この点、10月19日の会食に同席していた潮田氏及び瀬戸氏の共通の知人は、10月19日の会食において、瀬戸氏が、①(略)、②潮田氏がLIXILグループのCEOに復帰するのであれば瀬戸氏は退任する旨、③引き続き瀬戸氏がCEOを務めさせてもらえるのであれば、やっていきたいと考えている旨を述べたと説明している。

以上に鑑みると、10月19日の会食において、瀬戸氏が、「潮田氏がLIXILグループの

CEO に復帰するのであれば瀬戸氏は退任する」旨の発言をした可能性が高い。もっとも、瀬戸氏のこの発言の趣旨に関しては、潮田氏は、当職らによる 1 回目のヒアリングにおいて、瀬戸氏が具体的な退任の時期を念頭に置いていたというよりは、潮田氏が LIXIL グループの CEO に復帰する意思を有していれば瀬戸氏はすぐにでも辞めるという意味であったと考えている旨述べている。他方、瀬戸氏は、当職らのヒアリングに対して、10 月 19 日の会食において上記の発言をしたことは否定するものの、10 月 19 日の会食以外の場面において、潮田氏に対して、潮田氏が CEO に復帰するのであれば、すぐにでも辞めると話したことがあることを認め、その発言の趣旨につき、「あくまでも個人として CEO という地位に執着するつもりはないという心意気に過ぎなかった。」と述べている。10 月 19 日の会食における上記の瀬戸氏の発言の有無という点において、両者の説明には齟齬があるが、潮田氏も、10 月 19 日の会食の場面では、瀬戸氏が具体的かつ確定的な退任の意思を表明したとは受け止めていないのであり、10 月 19 日の会食の時点において、瀬戸氏が具体的かつ確定的な退任の意思を持っていた事実はないという点では、潮田氏と瀬戸氏の認識に決定的な齟齬はない。

しかし、ある指名委員は、当職らのヒアリングに対して、2018 年 10 月 25 日、潮田氏から、電話で、「10 月 19 日に、瀬戸さんと話し合った結果、瀬戸さんに CEO を辞めてもらって、私が新たに CEO に就任することになった。」と言われた旨述べている。別の指名委員も、当職らのヒアリングに対して、「10 月 26 日の指名委員会は、『緊急事態が起きたので』との事務局からの連絡により、急遽招集されたものである」などと述べている。また、その指名委員は、「2018 年 10 月 25 日夕刻、潮田氏から電話が掛かってきて話をした際、潮田氏から、『瀬戸氏と 2018 年 10 月 19 日に夕食を共にしたところ、瀬戸氏から、CEO を辞めたいと言われた。』と言われ驚いた。」「潮田氏は、『至急、瀬戸氏の後任者を決めなければならず、潮田氏が CEO に、山梨氏が COO に、それぞれ就任する予定である。』などと述べた。」「10 月 26 日の指名委員会において、潮田氏は、『シンガポールからリモートで経営に携わるのか。』という質問に対し、方法はいろいろあるといった回答をしたので、潮田氏と山梨氏は暫定的な代行の立場での就任かと理解した。」などと述べている。さらに、山梨氏は、当職らのヒアリングに対して、「2018 年 10 月 24 日または同月 25 日のビジネスアワーに、潮田氏から電話を受けた。この電話において、潮田氏は、潮田氏自身の CEO 復帰に伴い、瀬戸氏が CEO を退任することについて、瀬戸氏の下承を得たと聞いた。」旨述べている。

以上の説明からすると、潮田氏は、10 月 26 日の指名委員会を招集するに際し、あたかも瀬戸氏が CEO を辞任する具体的かつ確定的な意思を有しているかのような発言をしたと考えられ、その発言内容は、瀬戸氏の意味に関する潮田氏の理解とも整合していない上、指名委員の誤解を招く可能性の高いものであったと考えられる。実際、当職らによるヒアリングにおいて、ある指名委員は、「潮田氏の説明を聞き、瀬戸氏が CEO を辞める意思を表明しているということが、この指名委員会での議論の前提になっていると思った。」旨

説明し、また、別の指名委員も、「10月26日の指名委員会における潮田氏の説明、特に、瀬戸氏が、『潮田さんがCEOを務めるのであるなら私はいつでも身を引きます。』と言ったという説明を聞き、加えて、潮田氏をCEOに選任する議案が提案されているのを見て、瀬戸氏がCEOを退任する意思を固めていると受け止めていた」旨説明している。

もつとも、ある指名委員は、「10月26日の指名委員会の終盤において、瀬戸氏の辞任の意思の有無を改めて確認する必要があると考え、指名委員会の審議内容等を早期に瀬戸氏に伝え、辞任の意思を確認すべきであるとの意見を述べ、その結果、潮田氏が早急に瀬戸氏の意味確認を行うこととなった。」と説明している。また、別の指名委員も、当職らによるヒアリングに対して、瀬戸氏がCEOを退任する意向を有しているか否かは分からないという前提で議論が行われていたと感じており、そのため、指名委員会として、瀬戸氏の意向を確認すべきであるとの結論に達したと認識している旨説明している。

そして、10月26日の指名委員会では、質疑の結果、指名委員全員の一致で、提案された議案はすべて可決されたが、指名委員会議事録においては、「瀬戸氏がLIXILグループのCEO及び執行役(代表執行役及び執行役社長)のいずれの地位からも辞任する意向を示すことを条件に」、各議案を決定した旨の記載とされた。これは、10月26日の指名委員会の時点では、瀬戸氏が代表執行役社長及びCEOを辞任する具体的かつ確定的な意思を有していることが明らかになっていないからこそ、採られた文言であると考えるのが合理的である。

これらの事実関係に照らすと、潮田氏は、10月26日の指名委員会及びその招集段階において、指名委員に対して、瀬戸氏がCEOを辞任する具体的かつ確定的な意思を有しているかのような誤解を与える言動をしたといわざるを得ない。しかしながら、10月26日の指名委員会においては、その議事録の記載からも明らかのように、終始、瀬戸氏が辞任の意思を有しているという前提で議論が行われたわけではなく、その決議に至るまでには、瀬戸氏が具体的かつ確定的にCEO及び代表執行役を辞任する旨の意思を有しているか否かは分からないというのが多数の指名委員の認識になっていたものと考えられる。

#### 4 2018年10月31日開催の指名委員会までの状況

瀬戸氏は、2018年10月27日に潮田氏から電話連絡を受けた後、古くからの知人数名に連絡し、状況を説明して今後の対応を相談した上で、遅くとも同月30日には、同年11月1日付けでCEOを交代することを承諾し、潮田氏にその旨を伝えた。その際、潮田氏及び瀬戸氏は、瀬戸氏がきれいに辞める方法として、瀬戸氏は2019年3月末日までLIXILグループ代表執行役社長に留任すること、瀬戸氏は2019年6月に開催が予定されている定時株主総会までLIXILグループ取締役役に留任することなども合意した。

以上の経緯につき、潮田氏は、当職らによる1回目のヒアリングにおいて、「10月26日の指名委員会での議論を踏まえ、2018年10月27日、瀬戸氏に対し、電話で連絡をした。

その際、指名委員会で瀬戸氏の事業計画やこれまでの実績等も踏まえて議論したことを説明した上で、『自分(潮田氏)が CEO に就任するのであればいつでも辞めると言っていたが、時期が来たため辞めてほしい。』と伝えたが、指名委員会で何らかの決定がなされたとは伝えていない。」と説明している。一方、瀬戸氏は、当職らによるヒアリングに対して、「自分(瀬戸氏)は、辞任するにしても 11 月 1 日は早すぎて混乱が生じると反対したが、潮田氏から、瀬戸氏に辞任を求めることは 10 月 26 日の指名委員会で機関決定された事項であり、指名委員全員の総意であると説明された。自分(瀬戸氏)は、潮田氏からこのように説明されたため、最終的に CEO から辞任する旨の意思決定をした。」旨説明しており、両者の説明には齟齬がある。

この点、2018 年 10 月 29 日に潮田氏が瀬戸氏に送信した電子メールには、「諸事象を含めて論議した機関決定をくつがえすのは困難」であるとの記載があり、かかる事実に鑑みると、潮田氏が瀬戸氏に対して CEO 等からの辞任を求めるに際して、指名委員会による決定が行われた旨及びその決定を覆すのは困難である旨の説明をしたと考えるのが自然である。

もっとも、上記 3 記載のとおり、10 月 26 日の指名委員会においては、瀬戸氏が辞任の意向を示すことが条件とされたとはいえ、2018 年 11 月 1 日付けで潮田氏及び山梨氏を執行役に選任すること、潮田氏を LIXIL グループの代表執行役会長兼 CEO に、山梨氏を LIXIL グループの代表執行役社長兼 COO に選定することなどを、同年 10 月 31 日に開催が予定されていた取締役会に提案することが決議されている。これらのことからすると、潮田氏の説明は、丁寧さを欠いたことは否定できず、瀬戸氏が指名委員会の決定を条件付きでないものと誤解した可能性もあるが、虚偽であるとまでは認められない。

なお、瀬戸氏は、当職らのヒアリングに対して、「自分(瀬戸氏)は潮田氏の意見対立といった個人的な事情で会社の経営を投げ出すようなことはせず、自分(瀬戸氏)が辞任を決めたのは、あくまでも潮田氏から、自分(瀬戸氏)に辞任を求めることは指名委員全員の総意であり、機関決定がなされた以上、それを覆すことはできないと言われたためである。」と述べている。また、取締役の中には、「瀬戸氏は、中期計画の途中で、自発的に CEO を退任しようなどと考える人物ではない。」と述べる者もいる。

しかし、LIXIL グループの経営に精力的に取り組んできた瀬戸氏が、自らは一切議論に参加していない指名委員会による意思決定がなされたという形式的な理由のみで辞任を決意したというのは、いささか不自然であることは否めない。加えて、瀬戸氏は、後述するように、2018 年 10 月 31 日に開催された取締役会において、瀬戸氏が「皆さんもご存じのとおり、この役員会で常に私の方針に関して潮田さんと、常にとっては言いすぎかもしれませんが、何回かかなり対立があって、意見の統一がなかなかできなかったということが事実としてありました。私自身は潮田さんに呼ばれてきたということもありますので、正直言って 4 日前に言われるということに関しては、大変、あんまりじゃないかという気持ちはありましたけれども、潮田さんがやられるということであれば、引

き継ぎできるようにベストなトライをしますということはお約束しました。」などと発言している。さらに、瀬戸氏は、複数の取締役に対して、CEO の辞任に関する発言をしており、その発言の真意は定かではないものの、少なくとも、瀬戸氏は、従前から、潮田氏との意見対立に関して悩み、そのことを自身の進退と結び付けて考えたことがあったと認められる。

以上の事実からすると、潮田氏が瀬戸氏に対して指名委員会による決定が行われた旨及びその決定を覆すのは困難である旨の説明をしたことが、瀬戸氏が CEO 等から辞任する旨の意思決定をした理由の一つになった可能性は十分にあるが、そののみが辞任の理由となったわけではなく、LIXIL グループの経営方針について生じていた潮田氏との深刻な対立を背景として、潮田氏から退任を強く迫られたことも理由になっていると考えるのが相当である。

以上の事実関係に鑑みると、瀬戸氏が、2018 年 11 月 27 日に開催された取締役会において、「『全ての指名委員から私に辞めてもらいたいと言われている』という事実が違ったときには、私の意見は同じ意見ではなかったと思います。」と発言していることを踏まえても、瀬戸氏による CEO 及び代表執行役から辞任する旨の意思表示を無効ならしめるほどの瑕疵がその意思決定過程に存在したとまで認めることは困難であると考えられる。

## 5 2018 年 10 月 31 日開催の指名委員会

LIXIL グループでは、毎月の取締役会の前に指名委員会を開催することが予定されていたことから、2018 年 10 月 31 日、取締役会の前に、指名委員会が開催された(以下「**10 月 31 日の指名委員会**」という。)。この指名委員会には、指名委員全員が出席した。なお、指名委員 5 名のうち、1 名は電話会議による出席であった。

( 略 ) 10 月 31 日の指名委員会では、まず、潮田氏から、瀬戸氏に対する確認結果として、瀬戸氏は退任を承諾したが、代表執行役の肩書きは 2019 年 3 月まで残してもらいたいとの希望を有していることなどが報告された。なお、その際、潮田氏は、瀬戸氏とどのようなやり取りをした結果、瀬戸氏が辞任を承諾したかまでは指名委員会に説明していなかった。10 月 31 日の指名委員会では、2018 年 11 月 1 日付けで、潮田氏及び山梨氏を執行役に選任すること、潮田氏を LIXIL グループの代表執行役会長兼 CEO に、山梨氏を LIXIL グループの代表執行役兼 COO にそれぞれ選定すること、2019 年 4 月 1 日付けで、山梨氏を LIXIL グループの代表執行役社長に選定することなどを、2018 年 10 月 31 日に開催が予定されている取締役会に提案することが議案とされた。

その後の質疑では、複数の指名委員から、プレスリリースの記載において 2018 年 11 月 1 日付けで CEO を交代する理由を明らかにすべきであること、山梨氏が COO に就任するのは代行という立場であるのか、代行という立場でないのであれば、山梨氏を COO に選任する背景や理由を指名委員においてきちんと共有すべきであることなどの意見が出された。

その意見を受け、潮田氏から、山梨氏が COO に就任する理由として、今後は、役職員らの意見を集約し、分かりやすく経営政策をまとめていく必要があるが、経歴や経験、スキルからして、山梨氏が適任であると考えている旨説明がなされた。

上記のような質疑の結果、指名委員会は、指名委員全員の一致で、上記議案を決議した。

## 6 2018年10月31日開催の取締役会

10月31日の指名委員会の後、続けて取締役会が開催された(以下「**10月31日の取締役会**」という。)。10月31日の取締役会では、当初、審議事項は「第77期中間配当(第2四半期末を基準とする剰余金の配当)実施について」のみの予定であったが、指名委員会委員長である山梨氏から、10月31日の指名委員会で同日の取締役会に提案することが決議された、2018年11月1日付けで、潮田氏及び山梨氏を執行役に選任すること、潮田氏をLIXILグループの代表執行役会長兼CEOに、山梨氏をLIXILグループの代表執行役兼COOにそれぞれ選定すること、2019年4月1日付けで、山梨氏をLIXILグループの代表執行役社長に選定することなどを内容とする動議が提出され、同議案についても審議を行った。なお、取締役12名のうち、1名は電話会議による出席であった。

(略) 審議に先立ち、潮田氏から、今後のLIXILグループは、純粋持株会社と事業会社でCEOを別の者とし、経営も分けた上で、今後のグループ全体の方向性を事業と独立させた形で検討していくべきであると考えている中で、自分の体力が残っているうちに、LIXILグループのCEOに就任したいなどと瀬戸氏に伝え、瀬戸氏の下承を得た旨の説明がなされた。

次いで、瀬戸氏からは、「皆さんもご存じのとおり、この役員会で常に私の方針に関して潮田さんと、常にとっては言いすぎかもしれませんが、何回かかなり対立があって、意見の統一がなかなかできなかったということが事実としてありました。私自身は潮田さんに呼ばれてきたということもありますので、正直言って4日前に言われるということに関しては、大変、あんまりじゃないかという気持ちはありましたけれども、潮田さんがやられるということであるのであれば、引き継ぎできるようにベストなトライをしますということはお約束しました。ただ、会社のプロセスとして、こういうのはやはりそれなりの順番として、指名委員会で話して、それからちゃんとこの取締役会で議論してと言う、そういうプロセスはきちんとやってくださいねということをお願いをいたしました。」との発言がなされた。

(略) その後の質疑では、複数の取締役から、なぜ2018年11月1日付けでの辞任なのかという質問がなされ、潮田氏から、自身がLIXILグループのCEOを務めていた頃に比べて、事業会社の意思決定が機動的でなくなっており、顧客の声がダイレクトに反映されていないように思われる旨、また、最近、顧客や営業の従業員からも同様の意見を聞く

ことが多く、危機感を感じていた旨に加え、以前から純粋持株会社と事業会社に分けて経営を行うことに関して瀬戸氏との間に意見の対立があった旨、そもそも人事変更というのは突然生じるものである旨の説明がなされた。その回答に対して、ある取締役から、「One LIXIL という形で動きが始まっていて、その CEO に対する信頼感、信任感も生まれてきたときに、『またかよ』という印象を、絶対従業員も持ちますし、それは従業員だけではなくて、我々グループ全体に関わっている取引先等も含めて、そういう印象を持って、要するに LIXIL グループというのはいつどうなるか分からない不安定な会社だという、信頼感を非常に損ねると思うのですね。」「中間決算の発表時に代わるというのは、絶対何かがあったのだと、絶対憶測が起こるわけですよ。不必要な混乱を招くという面では、一番避けるべきタイミングである」、「(過去の人事は)事前に発表せずに代わるということは唐突性がありますけれども、従業員にとってみれば全然唐突性はないのですよ。…そういう意味では全然違います。」などの意見が述べられた。また、別の取締役からは、「これは外形的に見ますと、最高責任者を代えるのに、指名委員会の委員長と指名委員会の方がそれぞれ代わられるということですよ。見方によれば何かお手盛り人事ではないかと。一体何のために指名委員会を運営してきて、透明な公共性のあるといえますか、ステークホルダーに対してきちっとしたプロセスで後継者を指名しようとするのに、たまたまそういう立場の人がというのは、それいかなものかという感じがするわけですよ。」「今この時期に、何回も言いますが、唐突にといえますか、あるいは社外取締役の方も含めて、一体このトップの交代が、会社にとってどういういいメリットがあって、いい判断だということをも十分説明いただいて、その上でいいのかどうかということだと思えるのですけれども、私は時期が、今日ここで出てきて決議するというのは、一体そんな理由がどこにあるのですかというのを、まず申し上げたいと思うのですけれども。」などの反対意見が述べられた。

質疑の中で、ある指名委員から、自分の認識としては、今回の CEO の交代は、瀬戸氏から「もう僕は降りてもいい」という話があったというところからすべてが始まった印象がある旨の意見が述べられた。また、別の指名委員から、潮田氏と瀬戸氏との間で CEO 交代に関する話がなされ、瀬戸氏がその件を了解したのであれば、自分の立場からはもうどうもしようがないということで、最終的に 10 月 31 日の取締役会に至った旨の意見が述べられた。そして、更に別の指名委員からは、CEO の交代については、10 月 26 日の指名委員会でじっくり議論しており、その後、潮田氏から瀬戸氏に CEO 交代に関する確認がなされ、両名合意の上で、10 月 31 日の取締役会で提案されたと理解している旨の意見が述べられた。さらに、ある取締役から、瀬戸氏が CEO になってからの 3 年間では、数字的にはそんなに上がっていない旨、それにもかかわらず、向こう 3 年ほどは業績を向上させる策がほとんどない旨、瀬戸氏は顧客回りをせず、営業現場にも出向かないため、顧客や現場の従業員の考えが分かっていない旨の意見が述べられた。なお、瀬戸氏からは、冒頭の説明を除き、辞任に至る経緯や潮田氏及び山梨氏を代表執行役に選定することなどについて、特

段質問はなされず、意見も述べられなかった。

10月31日の取締役会では、上記のとおり質疑がなされた後、賛成者が挙手する方法で採決が行われ、潮田氏、金森良純氏、菊地義信氏、白井春雄氏、川口勉氏、山梨氏及び吉村博人氏の合計7名の取締役が挙手したことにより、賛成多数で議案は可決された(以下「**本件決議**」という。)。この採決に当たり、質問を遮って採決を強行したというような事情は認められない。なお、決議に反対したのは、瀬戸氏、伊奈啓一郎氏及び川本隆一氏であった。また、幸田真音氏及びバーバラ・ジャッジ氏は、発言をした後に、以前から許可を得ていたとおり、別の会議への出席のため、取締役会を退席しており、採決には参加していない。

## 7 瀬戸氏の辞表提出

瀬戸氏は、2018年10月31日、①同日付けで株式会社LIXILの取締役を辞任する旨、②同日付けでLIXILグループのCEOを辞任する旨、③2019年3月31日付けでLIXILグループの執行役を辞任する旨の辞任届をそれぞれ作成し、提出した。

### 第3 10月31日の取締役会における本件決議の有効性について

執行役の選解任は取締役会の権限と責任において行われるものであり、また、LIXILグループにおいては、CEO及び代表執行役の選解任は、取締役会の権限において行われることとされている。そのため、本件では、10月31日の取締役会における本件決議の有効性が問題となる。

この点、単に取締役会決議が前提とした事項が後に誤りであることが判明したからといって、そのみを理由として取締役会決議の有効性が否定されるわけではないことは当然であるが、「取締役会の目的となっている議題ないし議案につき、各取締役が合理的な判断をするのに客観的に必要な範囲で、説明若しくは資料の提供がなされず、又は十分な審議がされないまま決議がなされた場合には」、取締役会決議に手続上の瑕疵があると評価され得る<sup>1</sup>。

しかし、上記第2記載の事実に鑑みれば、本件決議に際して、出席取締役に対して十分な情報が与えられず、あるいは不正確な情報しか与えられなかったといった事情は認められず、また、出席取締役から質問がなされ、それに対する回答も行われている上、質問を遮って採決を強行したような事情は存在しない。

なお、瀬戸氏は、「自分(瀬戸氏)が辞めることは指名委員会の総意であり、この機関決定は覆せない旨の潮田氏の情報は、瀬戸氏の辞任を必須としていなかった10月26日の指

<sup>1</sup> 福岡地判平成23年8月9日(ジュリスト1433号30頁)参照。

名委員会の決定から見て誤った情報であり、自分(瀬戸氏)はこの不正確な情報に基づいて辞任を受け入れ、10月31日の取締役会に臨んだ」と主張しているが、瀬戸氏自身が10月31日の取締役会に出席し、自ら経緯等を説明していることに鑑みると、たとえ瀬戸氏の主張が真実であったとしても、本件決議の有効性には影響は与えない。

その他に本件決議を無効たらしめる事由は見当たらないことからすると、本件決議は適法であり、有効であると評価するのが相当である。

なお、本件においては、10月31日の取締役会に先立ち、10月26日及び10月31日の指名委員会が開催されており、指名委員会において、2018年11月1日付けで、潮田氏及び山梨氏を執行役に選任すること、潮田氏をLIXILグループの代表執行役会長兼CEOに、山梨氏をLIXILグループの代表執行役兼COOにそれぞれ選定すること、2019年4月1日付けで、山梨氏をLIXILグループの代表執行役社長に選定することなどを、10月31日の取締役会に提案することが決議されている。もとより、CEO及び代表執行役の選解任は、あくまで取締役会の権限と責任において行われるものであり、仮に指名委員会の決議に瑕疵があったとしても、ただちに取締役会決議の有効性に影響を及ぼすわけではない。また、上記第2記載の事実関係に鑑みるならば、指名委員会の議事に際して誤った前提事実の下、議論がなされたといった事情は認められず、その決議の有効性に疑義を差し挟むべき瑕疵が存在したとは認められない。

#### 第4 一連の手続におけるガバナンス上の問題点について

上記第3記載のとおり、10月31日の取締役会における本件決議は、法的に有効に成立していると認められる。もっとも、2018年6月1日に適用が開始された改訂版のコーポレートガバナンス・コード(以下「改訂版CGC」という。)は、CEOの選解任について、その補充原則4-3②において、「取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。」と定めており、コーポレートガバナンスの観点から、本件のCEO及び代表執行役の交代に関する一連の経緯の適切性についてさらに検討を行う。

なお、LIXILグループにおける今回のCEO及び代表執行役の交代は、瀬戸氏の辞任と潮田氏の就任という形式のものであるが、瀬戸氏が辞任の意思を表明する前に、指名委員会において条件付ではあるとはいえ潮田氏のCEO就任に関する決議が行われていることを考えると、ガバナンス上の問題を考察するに当たっては、瀬戸氏の辞任と潮田氏の就任とを別個に検討するのではなく、一連の手続として検討するのが相当である。

以下、検討を行う。

## 1 手続の客観性について

本件人事は、10月26日の指名委員会で初めて提案されたものであるが、そこでの議論を主導した潮田氏は、潮田氏がCEOに就任するのであれば瀬戸氏は辞任する旨の瀬戸氏の発言を繰り返し述べて強調していた。そして、潮田氏が、10月26日の指名委員会において、「もし、皆さんの賛同を得られれば、瀬戸さんが火曜日<sup>2</sup>の朝帰ってくるので、火曜日に瀬戸さんと面談時間を設けて、『瀬戸さんが言ったように私がもしCEOに復帰するならあなたは身を退くと仰ったので、今はその時期だ。』ということをお話したいと思えます。」と述べていることからすると、潮田氏は、指名委員会の決議を得たことをサポートとして、瀬戸氏の従前の発言を根拠に、瀬戸氏に辞任を迫ろうと考えていたことが窺われる。現に、潮田氏が瀬戸氏に宛てて送信した2018年10月29日付けのメールにて、指名委員会の決定を「機関決定」であるとして記載していることは、その考えの表れであるといえる。潮田氏のかかる考え方は、突き詰めると、潮田氏がCEOに就任すると決めた場合には、瀬戸氏はCEOを辞任すべきであるということに行き着くが、このような手順によるCEOの交代は、いささか透明性を欠くものといわざるを得ない。ところが、指名委員会においては、潮田氏の説明に疑義が呈されることもなく、潮田氏の説明を前提として議論が行われていた。

また、本件人事は、指名委員であり、かつ、指名委員会で唯一の社内取締役である潮田氏をCEOに選定し、指名委員長でもある社外取締役の山梨氏をCOOに選定するものである。すなわち、指名委員会の議論を主導する立場にあった2名をCEO及びCOOに選定するというものであった。それにもかかわらず、その2名を除いた指名委員だけで議論を行うというプロセスは採られず、潮田氏の主導の下に指名委員会の議論が行われていた。

CEO及び代表執行役の選解任は、あくまで取締役会の権限と責任において行われるものであり、仮に指名委員会の決議に瑕疵があったとしても、ただちに取締役会決議の有効性に影響を及ぼすわけではなく、また、指名委員会の議事に際して誤った前提事実の下、議論がなされたといった事情は認められず、その決議の有効性に疑義を差し挟むべき瑕疵が存在したとは認められないことからすると、以上の点は、法的な問題を惹起させるものではないが、手続の客観性・透明性という観点からは、考えられるベスト・プラクティスに照らして、必ずしも望ましくないといわざるを得ない。

## 2 手続の透明性について

10月26日の指名委員会の時点においては、瀬戸氏がCEOを辞任する確定的な意思表示

---

<sup>2</sup> 「火曜日」とは2018年10月30日のことであり、予定されていた10月31日の取締役会の前日となる。

を行った事実はなかったのであるから、本件人事を検討するに当たっては、瀬戸氏の辞任の意思の有無が重要な点になるはずであった。従前から潮田氏と瀬戸氏は LIXIL グループの経営方針を巡って意見を対立させていただけでなく、本件人事が、潮田氏の主導によって提案され、潮田氏を瀬戸氏の後任の CEO に選任するというものであることに照らせば、指名委員会におけるベスト・プラクティスとしては、直接瀬戸氏から意見聴取を行い、その意思確認を行うという方法が、より望ましかった。

しかしながら、10月26日の指名委員会においては、瀬戸氏が CEO 等を退任することからその後任人事案を10月31日の取締役会に提案する必要があるとの情報が伝えられたこともあり、日程的に厳しい状況にあったことなどから、瀬戸氏の意思の確認は指名委員会で行われず、潮田氏に委ねられることになったため、瀬戸氏の意思確認が不透明な状況で行われることになった。

2018年11月27日に開催された LIXIL グループの取締役会において、10月19日の会食や10月26日の指名委員会後の潮田氏と瀬戸氏のやり取りにおける瀬戸氏の発言内容を巡って潮田氏と瀬戸氏との間で見解の対立が顕在化した。これは、本件人事が瀬戸氏の辞任という形をとっていながら、瀬戸氏が辞任の意思を表明する過程が不透明なままにされたことから生じた問題であると考えられる。

### 3 CEO の選任にかけた時間について

本件人事は、10月26日の指名委員会で初めて提案された。

それ以前の指名委員会においては、（略）同日の指名委員会において、山梨氏が、指名委員会の開催趣旨について、「場合によっては大きな会社の方向性を変えていく議論をしていく時期に来ているのではないか」という議論もありますので、その方向性に沿って指名委員会として議論をしていくべきグループ全体の将来の経営の体制ですとか、経営構造ですとか、当然その中に経営陣や取締役の構成といったことを含め、じっくり議論をしたい旨説明し、それを受けて、潮田氏が、「今の1人の人間が経営できる範囲を超えていて、違う産業の中での、あるいは違う国での競争まで1人でしなくてはいけないという状況の結果がこれの業績に表れているのではないだろうか。（略）」と発言して議論を行うなど、（略）に関する議論が行われている。もっとも、同日の指名委員会においても、瀬戸氏の退任を見据えた具体的な後任候補者に関する議論が行われてはおらず、また、潮田氏及び山梨氏を CEO ないし COO に指名するなどの議論も行われていない。

また、複数の指名委員が、当職らによるヒアリングに対して、「これまでの指名委員会において、瀬戸氏が CEO を辞めることを見据えた将来的な人事に関する議論は一切なかったと思う。瀬戸氏が CEO を辞めることになったのは、突然の出来事であると感じた。」「瀬戸氏の後任を誰にするかという点を直接に議論したことはない。LHT を分割するという議論があり、その際に、LHT の CEO を別のの人に任せるというような話は出ていた。今回の

人事に関する提案は唐突に出てきた感じであった。」と説明している。

以上の事実関係を踏まえると、本件人事に関しては、10月26日の指名委員会より以前の指名委員会において、議論されたことはほとんどなかったと考えられる。

そして、10月26日の指名委員会に初めて提案されて、その5日後の10月31日の取締役会で正式に可決されていることからすると、今回のCEOの選任手続に十分な時間がかけられたとはいえない。

#### **4 上記のガバナンス上の問題を招いた原因・背景について**

##### **(1) 取締役に潮田氏に対する遠慮があったこと**

本件人事は、その実質的な提案者が潮田氏であり、かつ、潮田氏をLIXILグループのCEOに選任するというものであった。この点に関し、当職らによるヒアリングに対して、ヒアリング対象者の一人は、「創業家である潮田氏が自分でCEOをやると言っている状況で、それに異を唱えることのできる者はおらず、誰も反対のしようがないという状況であった」旨説明している。また、瀬戸氏の辞任の意思の有無について、指名委員会が自ら確認をすべきではなかったかとの質問に対して、ヒアリング対象者の一人は、「潮田氏が瀬戸氏は了解していると言っているにもかかわらず、潮田氏の発言を疑うかのように、指名委員会が直接瀬戸氏の意向を確認するというのは想定していなかった。」旨説明し、別の一人は、「潮田氏と瀬戸氏が2人できちんと話し合って結論を出すのがよく、自分はそのことに口を出すべき立場にもないと考えた。」旨説明している。

また、瀬戸氏でさえも、「自分は潮田氏に呼ばれてCEOになったのであるから、潮田氏がCEOに就くのであれば、自分はCEOを降りる。」旨、潮田氏に述べている事実が認められる。

これらの状況に照らせば、社外取締役を含めた多くの取締役に、程度の差はあるものの、潮田氏に対するある種の遠慮があったことが認められ、このことが、潮田氏が提案する人事に対して、ガバナンスを効かせた議論をすることができなかった原因・背景の一つになっていると考えられる。

##### **(2) CEOを初めとする執行役の職務分掌に関する指名委員会の役割が不明確であったこと**

LIXILグループの指名委員会規則においては、指名委員会の権限として、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すること、並びにその決定のために必要な基本方針等を定めることのみを定めており、執行役の選解任、役付執行役の選定・解職及びCEOやCOO等の執行役の職務分掌に関する指名委員会の権限や役割については、何も定めていない。なお、これら本件人事に関する事項は、法的には取締役会の権限

と責任において行われるものであることからすると、指名委員会による本件人事に関する決議は、あくまで指名委員会として、取締役会に対して法的効力のない勧告を行ったに過ぎないものと評価できる。

また、今回のように、指名委員自身が社長や CEO の候補者となる場合の手続についても定められていないことから、指名委員会の役割や関わり方は不明確なものにならざるを得ない。このことが、本件人事に関するガバナンス上の問題を引き起こした原因・背景の一つになっているものと考えられる。

## **第 5 今後検討すべき対応策**

上記第 4 で検討したガバナンス上の問題点及びそれを招いた原因・背景並びに改訂版 CGC を踏まえると、LIXIL グループにおいては、今後、次の事項について適切な体制・手続の整備を検討することが考えられる。

### **1 CEO の選任に関する手続**

LIXIL グループにおいては、LIXIL グループ・コーポレートガバナンス・ガイドラインで執行役の選任基準が定められているものの、選任に関する具体的な手続が策定されていないことから、改訂版 CGC が、新たに、「客観性・適時性・透明性ある手続」に従って、資質を備えた CEO を選任すべきこと(補充原則 4-3②)を明記したことを踏まえ、LIXIL グループの実情に即した、代表執行役 CEO を始めとする執行役の選任に関する手続を整備することが考えられる。

また、その際には、指名委員会の権限・役割を明確にすべきであるが、指名委員会の判断の客観性・独立性をより確保する観点から、指名委員自身が執行役候補者となった場合の手続も整備すべきである。

### **2 CEO の解任に関する基準及び手続**

LIXIL グループにおいては、CEO の解任に関する基準及び手続が定められていないことから、改訂版 CGC が、新たに、「CEO を解任するための客観性・適時性・透明性ある手続」を確立すべきであること(補充原則 4-3③)を明記したことを踏まえ、LIXIL グループの実

情に即した、CEO の解任に関する基準及び手続を整備することが考えられる<sup>3</sup>。

また、その際には、指名委員会の権限ないし役割を明確にすべきである。

### 3 筆頭独立社外取締役の選任及び独立社外取締役のみを構成員とする会合について

社外取締役がより独立した客観的な立場から自らの意見を形成し、取締役会や指名委員会等においてその意見を述べるができるようにするという観点から、独立社外取締役のみを構成員とする会合を創設し、当該会合を招集し、議長役を果たす役割を有する筆頭独立社外取締役を選任することの当否について検討することが考えられる。

以 上

---

<sup>3</sup> 例えば、具体的な取締役の解任手続について、テクノプロ・ホールディングスは、CEO の解任基準として、「業績要件」と「該当する場合には経営トップとして相応しくないと見なされる要件」とを定めた上で、後者の要件「への該当・非該当に係る審議及び必要な調査は、当社の独立社外取締役、独立社外監査役の全員で構成する独立役員会議が行う。審議及び調査の結果、独立役員会議が CEO 解任が適当であると判断した場合には、独立役員会議議長(筆頭独立社外取締役)が、取締役会へ CEO 解任を付議する」旨、並びに前者の「業績要件」に該当する場合及び独立役員会議による審議を要しない解任事由にあたる事実が判明した場合には、取締役会は無条件で CEO 解任を決議する」旨を定めている(同社のコーポレートガバナンス・ガイドライン別紙 2 第 3 項参照)。