



LIXIL's **PURPOSE** (存在意義)

**MAKE BETTER HOMES A REALITY
FOR EVERYONE, EVERYWHERE**

世界中の誰もが願う、
豊かで快適な住まいの実現

LIXILのPurpose(存在意義)は、持続的な成長に向けて、よりアジャイルで起業家精神にあふれた企業になるための取り組みを続け、意思決定を行う際に指針となるものです。従業員は、当社における価値創造の原動力であり、LIXIL Behaviors(3つの行動)を日々の業務の中で実践することで存在意義の実現につなげています。

LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)

DO THE **RIGHT** THING

正しいことをする

WORK WITH **RESPECT**

敬意を持って働く

EXPERIMENT AND LEARN

実験し、学ぶ




従業員は価値創造の原動力


世界中の仲間とともに
豊かで快適な住まいの実現に挑戦する

LIXILの価値創造はいつも
人びとの想いから始まる





1 LIXILのPurpose(存在意義)
「世界中の誰もが願う、
豊かで快適な住まいの実現」を目指して



4 LIXILの創出価値とインパクト
人びとの生活に
快適さ・豊かさをもたらす事業を通じて、
持続的成長と社会への
インパクト創出を目指す

LIXILの価値創造ストーリー
LIXIL's Value Creation Process



2 LIXILの経営資本
価値創造の源泉となる
「財務・非財務資本」の増強を図り



3 LIXILの価値創造活動
従業員を原動力として、
「LIXIL Playbook」に即して
新たな価値創造に挑み

1 LIXILのPurpose (存在意義)

「世界中の誰もが願う、
豊かで快適な住まいの実現」を目指して ——

LIXILの価値創造ストーリー LIXIL's Value Creation Process





LIXILの価値創造ストーリー
LIXIL's Value Creation Process

2 LIXILの経営資本

価値創造の源泉となる
「財務・非財務資本」の増強を図り





LIXILの価値創造ストーリー
LIXIL's Value Creation Process



3 LIXILの価値創造活動

従業員を原動力として、
「LIXIL Playbook」に即して
新たな価値創造に挑み ——



4 LIXILの創出価値とインパクト

人びとの生活に
快適さ・豊かさをもたらす事業を通じて、
持続的成長と社会への
インパクト創出を目指す

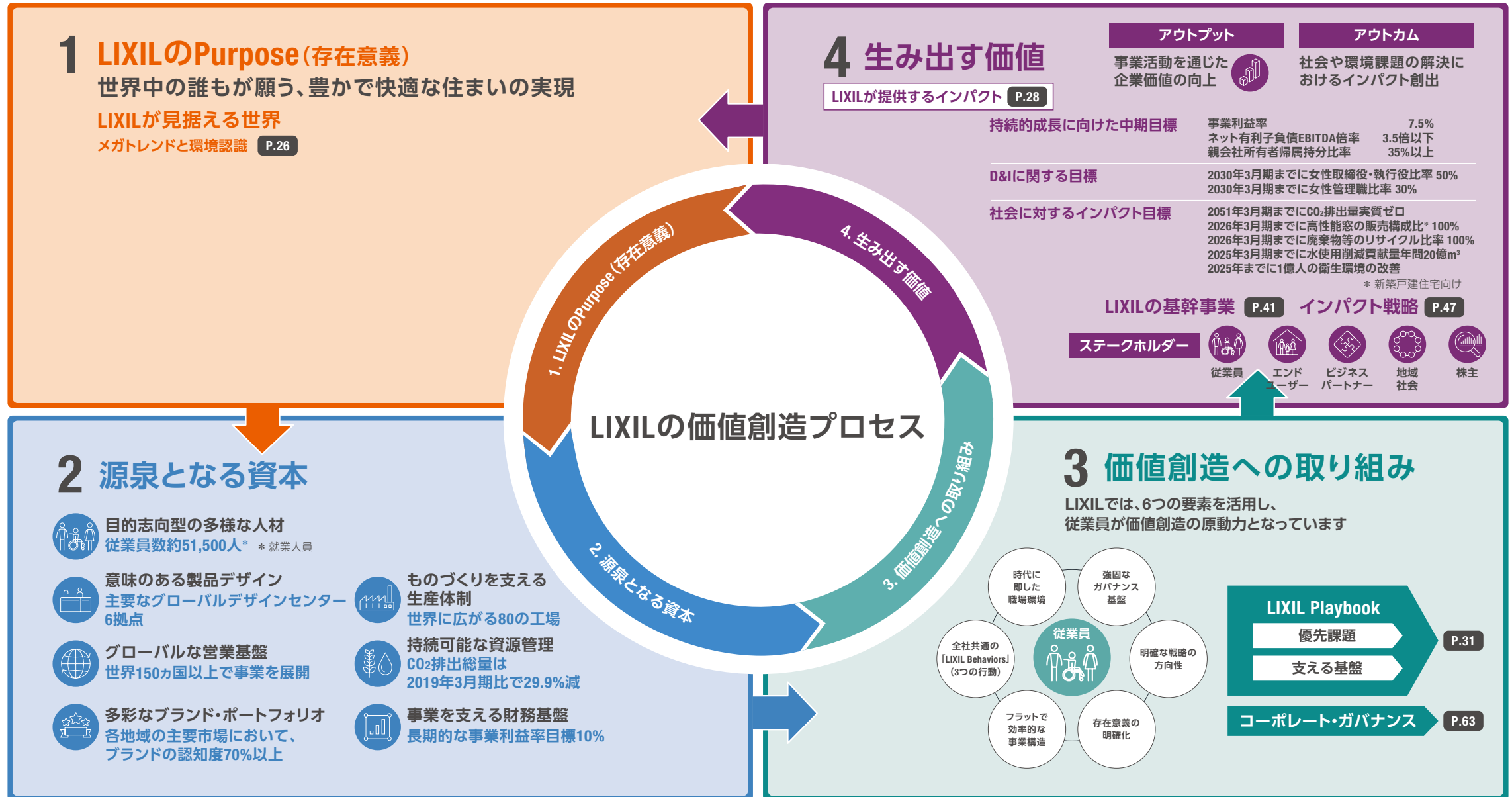
LIXILの価値創造ストーリー

LIXIL's Value Creation Process



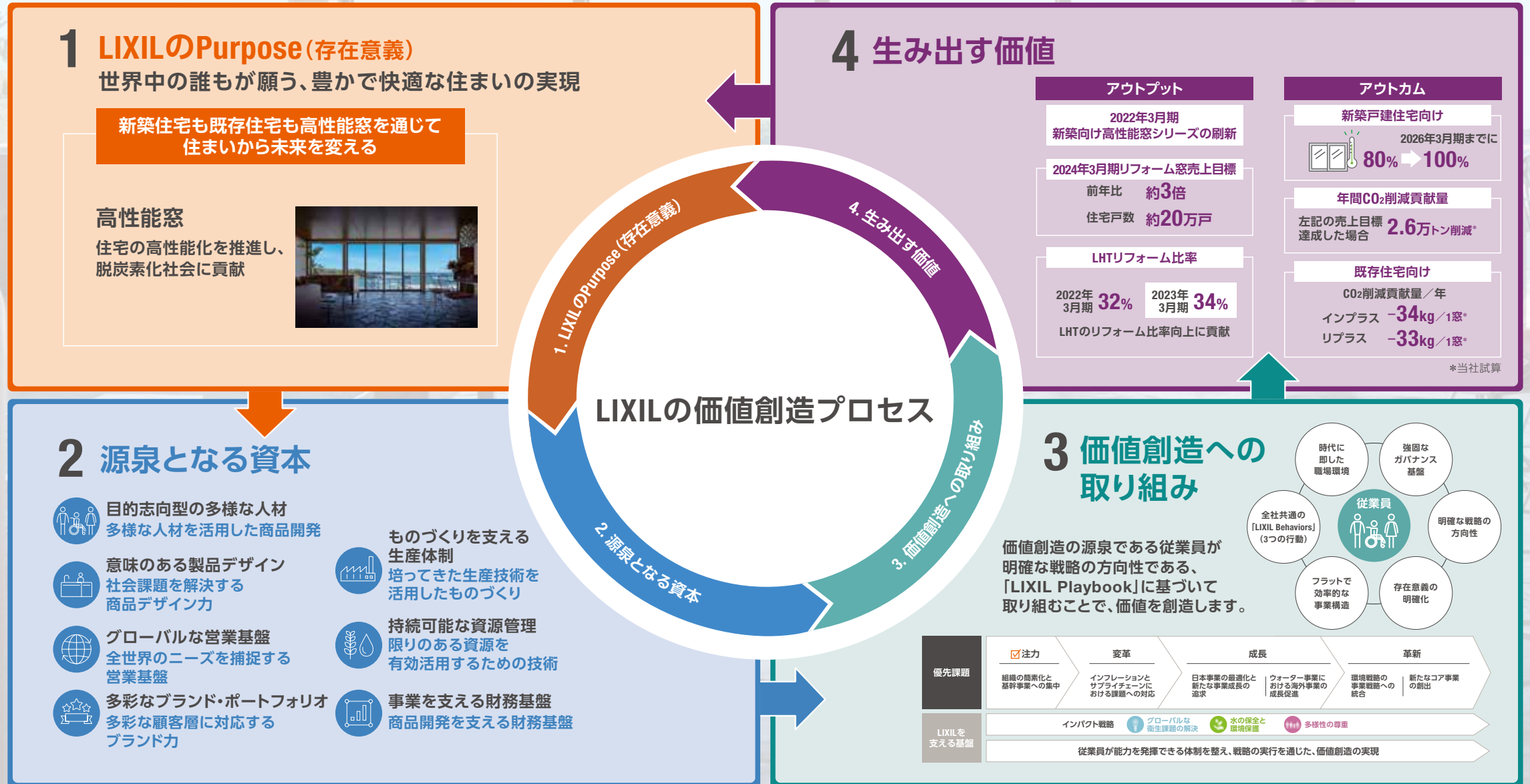
LIXILの価値創造プロセス

LIXILは事業活動を通じて、持続的な価値創造の実現を目指します



価値創造事例～高性能窓を通じて住まいから未来を変える～

LIXILはPurposeの実現に向けた価値創造の一例として、気候変動緩和への貢献などの価値提供に資する高性能窓事業を展開しています。長期にわたって培ってきた高性能窓に関する技術・知見などの資本を活用し、「LIXIL Playbook」に沿った戦略を遂行することで、従業員を原動力に様々な価値を生み出し、持続的成長と社会に対するインパクト創出を実現します。



目次

01 LIXILについて

LIXILのPurpose(存在意義)、価値創造プロセスやLIXILの概要、マネジメントのメッセージをご紹介します。

- 7 LIXILの価値創造プロセス
- 10 LIXILについて
- 12 LIXILの歩み
- 13 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 21 CPOメッセージ
- 24 執行役のご紹介

02 STRATEGY

LIXILがステークホルダーの皆さまと社会に対して長期的な価値を生み出す経営戦略および持続的成長に向けた取り組みと進捗をご紹介します。

- 26 メガトレンドと環境認識
- 27 主要なリスクと対応策
- 28 LIXILがもたらすインパクト
- 29 中長期目標
- 30 経営の基本的方向性
- 31 LIXIL Playbookの優先課題
- 31 インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応
- 32 日本事業の最適化と新たな事業成長の追求
- 33 ウォーター事業における海外事業の成長促進
- 34 環境戦略の事業戦略への統合
- 35 新たなコア事業の創出
- 36 LIXILを支える基盤
- 36 デジタルトランスフォーメーション
- 38 グローバル人事戦略
- 40 知的財産戦略
- 41 LIXILの基幹事業
- 41 ウォーターテクノロジー事業(LWT)
- 45 ハウジングテクノロジー事業(LHT)
- 47 インパクト戦略
- 48 LIXILが取り組む重要課題
- 50 グローバルな衛生課題の解決
- 51 水の保全と環境保護
- 52 環境戦略の更新
- 53 気候変動対策を通じた緩和と適応
- 54 水の持続可能性を追求
- 55 資源の循環利用を促進
- 56 TCFD提言への対応
- 58 多様性の尊重
- 60 人権の尊重
- 62 サプライチェーンマネジメント

03 GOVERNANCE

LIXILがグループ全体の強固なガバナンスをどのように推進しているかご説明します。

- 65 取締役会議長メッセージ
- 66 取締役会の実効性評価
- 67 取締役候補者の選任プロセス
- 68 株式会社LIXILの取締役
- 69 コーポレート・ガバナンス体制
- 72 指名委員会活動報告
- 73 監査委員会活動報告
- 74 報酬委員会活動報告
- 75 役員報酬について
- 77 ガバナンス委員会活動報告
- 78 内部統制

04 DATA

LIXILの概要・業績についてのデータを掲載しています。

- 82 11年間の主要連結財務データ
- 83 財務ハイライト
- 85 非財務ハイライト
- 87 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 93 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 95 ステークホルダーエンゲージメント
- 96 IR活動の基本方針
- 97 株式の状況
- 98 会社情報

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



編集方針

本統合報告書には、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの充実を目的とし、長期的持続的成長に向けた当社の取り組みをまとめています。編集にあたっては、重要度の高い内容にフォーカスし、わかりやすい構成を目指しました。本統合報告書に記載していない詳細の財務・非財務情報、最新のニュースなどはウェブサイトをご覧ください。

参考している
フレームワーク



参画している
国際的イニシアティブ



報告対象範囲

株式会社LIXILおよび連結子会社

報告対象期間

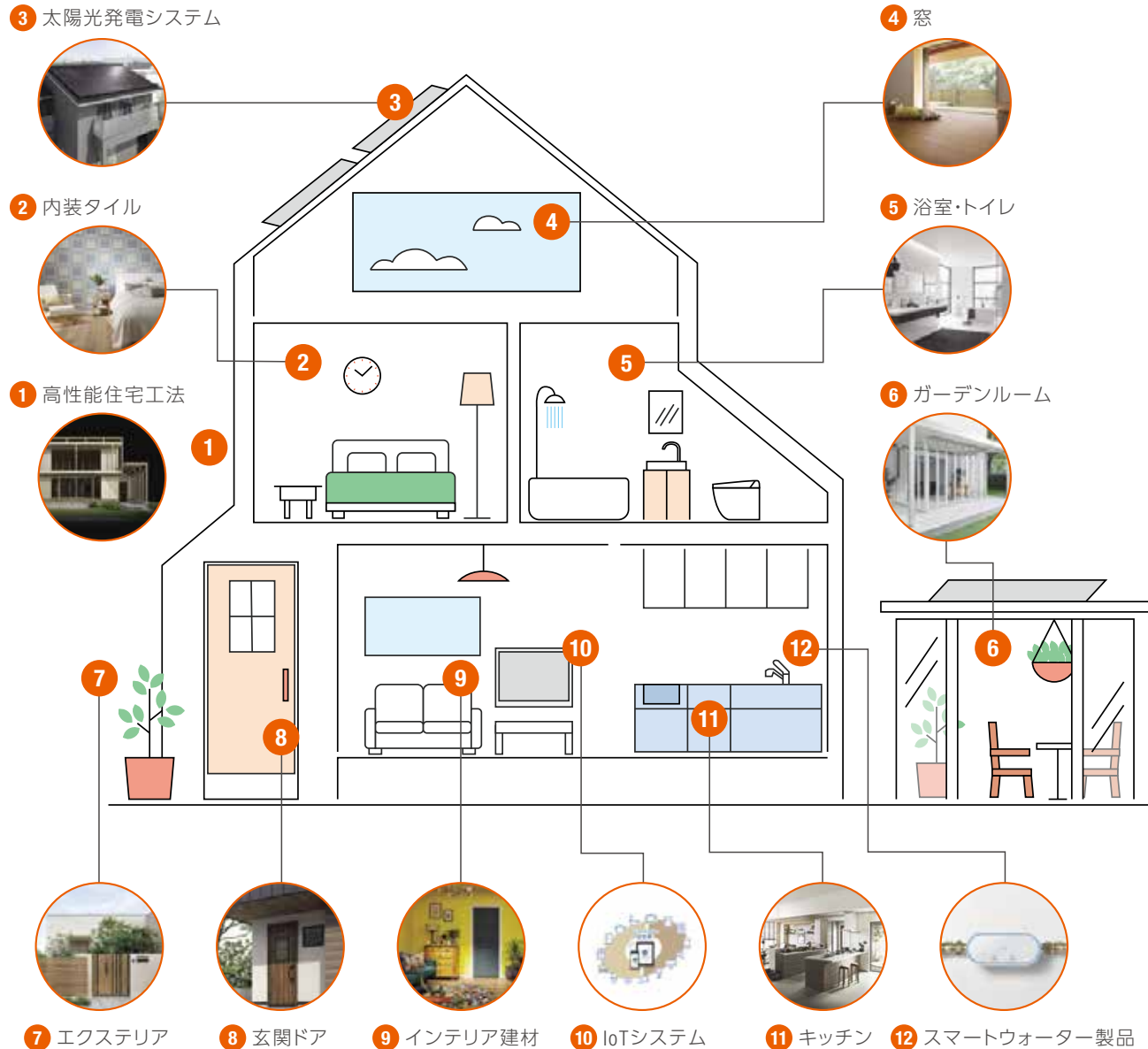
2022年4月1日～2023年3月31日

※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

LIXILについて

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まい。

LIXILは、人びとの住まいの夢を実現するために、世界をリードする技術やイノベーションで、日々の暮らしの課題を解決する高品質な製品をグローバルで幅広く提供しています。



At a Glance

LIXILは業界のリーディングカンパニーとして、これまで培ってきた資本を最大限に活用し、グローバルに事業を展開しています。

毎日**10**億人以上の暮らしを支える



世界**150**カ国以上で事業を展開



従業員数
約**51,500**人



ブランドの歴史
100年以上



売上収益
1兆4,960億円



事業利益
257億円



生産拠点
80工場



ショールーム
116拠点



LIXILが展開する
ブランド数 **16**



主要なデザインセンター
6拠点



研究開発費
235億円



取得特許数・意匠権数
13,000以上



(2023年3月期実績)

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)



売上収益

60.5%
9,153億円

事業利益*1 473億円
従業員数*2 30,913名
研究開発費 167億円

*1 日本基準における営業利益に相当
*2 非正規雇用者を除く

主要製品およびサービス

水まわり設備

衛生機器、シャワートイレ(温水洗浄便座)、水栓金具、手洗器、浴槽、ユニットバス、スマート製品、シャワー、洗面器、洗面カウンター、システムキッチン等

タイル建材類

住宅・ビル外装タイル、内装タイル等

直接顧客

- | | | |
|--------|---------|---------|
| • 代理店 | • 設計事務所 | • 建材商社 |
| • 販売店 | • デベロッパ | • 量販店 |
| • 建設会社 | • 大手卸 | • 一般消費者 |

競合

- | | | |
|-----------------|-------------------------|-------------|
| • Kohler | • Fortune Brands (Moen) | • タカラスタンダード |
| • Roca | • Geberit | • クリナップ |
| • Hansgrohe | • TOTO | • パナソニック |
| • Masco (Delta) | | |

製品ブランド

INAX GROHE American Standard COBRA DXXV RICHELLE SPAGE

※国内事業の基盤強化に向け、キッチン事業、洗面事業、インテリア事業を統合し、2023年4月に「リビング事業部」を始動しました。

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



売上収益

39.5%
5,982億円

事業利益*1 194億円
従業員数*2 19,299名
研究開発費 69億円

*1 日本基準における営業利益に相当
*2 非正規雇用者を除く

主要製品およびサービス

金属製建材

住宅・ビル・店舗用サッシ、玄関ドア、各種シャッター、門扉、カーポート、手摺、高欄、カーテンウォール等

木質内装建材類

窓枠、造作材、インテリア建材等

その他建材類

サイディング、屋根材等

住宅・サービス関連

工務店のフランチャイズチェーンの展開、建築請負、不動産管理、不動産事業のフランチャイズチェーンの展開支援、住宅ローン等

その他

太陽光発電システム等

直接顧客

- | | | |
|--------|---------|-----------|
| • 代理店 | • 設計事務所 | • 工務店 |
| • 販売店 | • デベロッパ | • ハウスメーカー |
| • 建設会社 | • 建材卸 | • 一般消費者 |

競合

- | | | |
|----------|----------|---------|
| • YKK AP | • パナソニック | • ニチハ |
| • 三協立山 | • 大建工業 | • ケイミュー |
| • 四国化成工業 | • 永大産業 | |
| • タカショー | • ノダ | |

製品ブランド

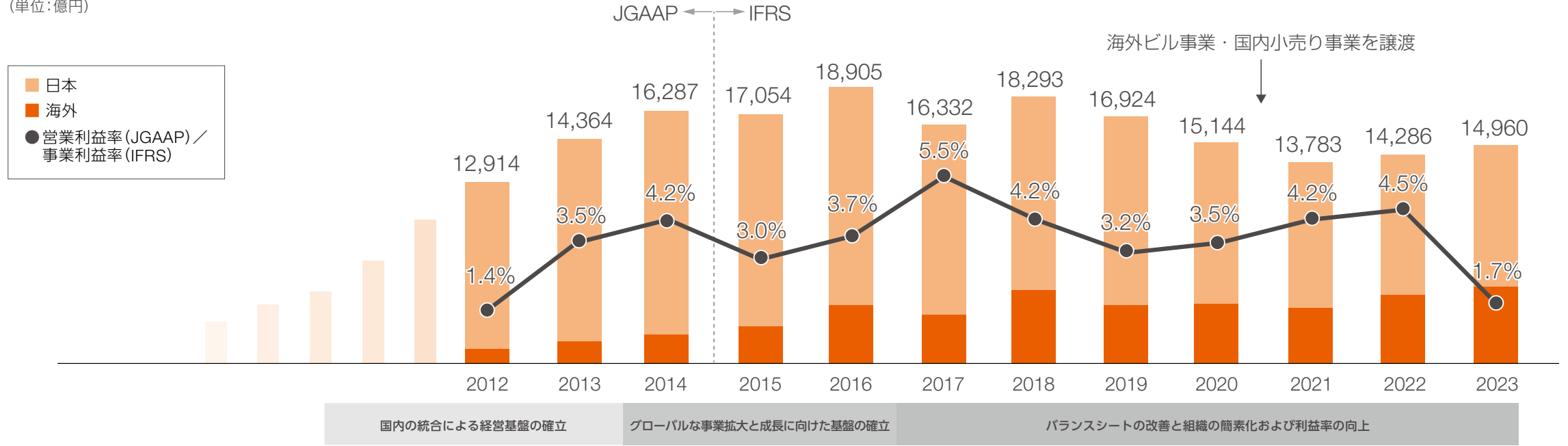
TOSTEM exsior Interio SUPER WALL NODEA AT

アイフルホーム フィアスホーム GLホーム ERA

LIXILの歩み

売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS) の推移 (各年3月に終了した期)

(単位: 億円)



組織の進化

- 2001** トステム・INAXが経営統合
- 2011** 5社統合しLIXIL誕生
- 2013** Permasteelisaグループを子会社化
- 2013** American Standard (北米事業)を子会社化
- 2014** GROHEグループを 持分法適用関連子会社化
- 2015** GROHEグループを 連結子会社化
- 2020** 基幹事業への集中
海外ビル事業・国内小売り事業を譲渡

価値創造の歩み

- 1967** 国産初シャワートイレ発売
- 2010** 高性能ハイブリッド窓「SAMOS」発売
- 2013** 簡易式トイレシステム「SATO」の生産・販売開始
- 2014** システムバスルーム「SPAGE」を発表
- 2016** コーポレート・レスポンスビリティ戦略*を策定
優れた防汚機能を持つ新素材「アクセラミック」を発表
*2023年にインパクト戦略に改定
- 2020** 環境ビジョン2050を策定
- 2021** GROHE「Cradle to Cradle®」認証商品展開
高性能樹脂窓「EW」発売
- 2022** 循環型素材「レビア」開発
低炭素型アルミ型材「PremiAL」発売
- 2023** GROHE「Everstream」コンセプト公開

CEOメッセージ

環境変化を好機と捉え、事業基盤の強化を加速し、 持続的成長の実現へ

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

2023年3月期は、世界的に厳しい経済環境にさらされ、当社も極めて強い逆風を受けた一年でした。世界的なインフレは想定以上に深刻な状況にあり、サプライチェーンに関しても至るところで寸断が生じ、円安や資材高に加え、主要国における金利上昇や将来への不安から消費意欲の減退が見られました。こうした大きな外部変化に対して、当社は価格の適正化やサプライチェーンの課題への対応など機動的に対策を講じてきたことで、増収を確保したものの、利益面では大きく後退する結果となりました。事業環境における逆風に加え、コスト上昇と価格改定の浸透とのタイムラグが発生したことが、減益の要因となりました。

2023年3月期通期の業績は期初の目標に対して未達となり、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできなかったことを重く受け止めています。外部変化への対応は順調に進捗してきましたが、欧米の景気後退と日本における新設住宅着工戸数の予想を大きく上回る減少もあり、本格的な業績の回復は2024年3月期後半になると見込んでいます。しかしながら、こうした逆境に直面したことで、私たちは貴重な教訓を得



て、環境商品の強化による差別化やサプライチェーンの強靱化、継続的な合理化の推進により、長期的な体質強化につなげてまいります。

課題を変革の契機に

供給面の課題については、サプライチェーンの冗長化をはじ

め、より強靱な製品供給体制の構築を進めています。また、今後、他社に先んじた機動的な価格改定の推進に加え、販売数量減少による固定費負担を低減させる施策を講じるなど、さらなる構造改革の必要性を認識しています。

さらに、環境意識の高まりや住宅リフォームの需要が増加する中で、当社は、市場や顧客行動の変化にいち早く対応してき

ました。引き続き、環境に配慮した製品や、革新的で差別化された新たな製品を継続的に投入していきます。こうした取り組みは、当社が推進するデジタルトランスフォーメーション(DX)や新たなビジネスモデルの追求とともに、将来に向けた成長と利益率の向上につながります。

2024年3月期については、引き続き世界経済の不確実性が高い一年になると想定していますが、東南アジアなどの市場は人口増加による高成長が見込め、また、中東も依然として大きな潜在力を秘めた力強い成長市場だと捉えています。こうした市場への取り組みを強化し、リソースを振り向けることで、これらの地域の人びとの暮らしをより豊かにするサポートをしたいと考えています。

LIXIL Playbookの更新

2021年3月期に策定した「LIXIL Playbook」は、従業員が優先して取り組むべき課題と、戦略推進における役割を明確にしたもので、現在も進化を続けています。当初設定した優先課題の中には、対応がほぼ完了したものもあり、順調に進捗しています。「組織の簡素化と基幹事業への集中」に関しては、基幹事業以外の事業の売却や、国内5社統合による複雑な組織構造の簡素化などが含まれており、グローバルな組織運営体制を確立する上で、最初の一步でもありました。事業環境の変化を踏まえて「LIXIL Playbook」を更新し、次の5つを優先課題として設定しています。

- **インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応**
物流・調達ネットワークのさらなる強化、製品のプラットフォーム化による効率化、代替素材の活用によるコスト削減

■ 日本事業の最適化と新たな事業成長の追求

新設住宅着工戸数が減少する中、高性能窓などの省エネ製品を中心に、成長するリフォーム市場へのシフトを加速

■ ウォーター事業における海外事業の成長促進

グローバルなネットワークと幅広いブランドポートフォリオを活かして、各地域で収益性の高いカテゴリーへの参入、高付加価値かつ利益率の高い製品の提供に注力

■ 環境戦略の事業戦略への統合

環境配慮型製品のラインナップを拡充し、差別化と成長機会につなげるとともに、地球環境の保全に貢献

■ 新たなコア事業の創出

イノベーションの創出に注力し、ゲーム・チェンジャーとなるような新しい技術、製品、ビジネスモデルの開発

LIXILの
存在意義

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

優先課題

☑ 注力

組織の簡素化と
基幹事業への集中

変革

インフレーションと
サプライチェーンに
おける課題への対応

成長

日本事業の最適化と
新たな事業成長の
追求

ウォーター事業に
おける海外事業の
成長促進

革新

環境戦略の
事業戦略への
統合

新たなコア事業
の創出



「LIXIL Playbook」の優先課題は更新しましたが、引き続き事業利益率10%、投下資本利益率(ROIC)10%の長期的な財務目標を目指していきます。そのマイルストーンとして、中期的には事業利益率7.5%の安定的な達成を目指しており、単年度における急激な外部環境変化の影響を除けば、その達成に向

けて前進できていると考えています。今後も5つの優先課題への取り組みを着実に進めていくことで、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待にお応えすることができるかと確信しています。

深刻化する環境課題への対応を強化

更新版「LIXIL Playbook」の優先課題には、新たに「環境戦略の事業戦略への統合」を追加しています。ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みに関しては、単に環境への配慮をアピールするといった手段ではなく、事業戦略に組み込んで推進することを明確にしたものです。

世界中の企業がCO₂排出量の削減に取り組む中、LIXILならではの強みを活かして脱炭素に貢献することが可能であり、当社はCO₂排出量削減において野心的な目標を設定しています。建物は世界のエネルギー関連CO₂排出量の約28%、住宅部門だけでも17%を占めています*。LIXILが提供する製品は、断熱性能に優れ、水資源の効率的な利用を可能とし、衛生環境や健康の向上にもつながるなど、世界中の人びとの快適な暮らしを支えながら、環境負荷の低減も実現します。加えて、自社の事業プロセスとバリューチェーン全体において、エネルギー効率の向上や、資源利用の効率化を図っています。さらに、資源の循環利用を促進し、環境や社会に対するインパクト(良い影響)を最大化するため、持続可能かつ事業面での競争力を備えたビジネスモデルの確立に向けた取り組みを進めています。

*出所：Global Alliance for Buildings and Construction, 2022 Global Status Report for Buildings and Construction

インパクト戦略への移行

ESGを取り巻く環境は急速に変化しており、ステークホルダーからの期待もこれまで以上に高まっています。LIXILでは、企業としての責任や義務の枠にとどまらない積極的な取り組みを

さらに加速させるべく、2023年4月に従来のコーポレート・レスポンスビリティ(CR)戦略から「インパクト戦略」へと進化させ、事業戦略の中核に据えています。説明責任と透明性を重視しながら、包括的なアプローチを通じて、環境や社会に対して積極的にインパクトを生み出すことを目指します。加えて、財務面における成果も同時に追求し、長期的な価値創造につなげていきます。

従来から注力してきた、「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」という3つの優先取り組み分野に変更はありません。SATOブランドを通じて、開発途上国向けに手頃な価格で革新的なトイレや手洗いなどの衛生ソリューションの提供を拡大しており、衛生環境を改善し、世界中の人びとの生活の質の向上に向けて、官民の枠を超えた連携を強化していきます。世界で深刻化する環境課題への対応に関しては、環境戦略を更新し、気候変動対策によるCO₂排出量の削減、水の持続性の確保、限りある資源の循環利用の促進という重点領域について中期的なKPIの設定や責任の明確化を行いました。自社のバリューチェーンだけにとどまることなく、既存事業の枠を超えて、社会や環境に対するインパクトの拡大を目指します。多様性の尊重に関しては、ジェンダー不均衡の是正に注力するだけでなく、インクルージョンの推進によって、多様な知識や視点を取り入れ、多岐にわたるお客さまのニーズをよりの確に捉えることで、新しいビジネスチャンスを生み出します。

Purpose (存在意義) を起点としたノベーションの追求

私たちは、当社のPurposeである「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」の追求に向けて、機動的で起業家精神にあふれた組織への変革を進め、全社でイノベーションの創出を加速させてきました。これまでに数多くの成果が生まれており、その事例を2つご紹介します。

2023年より国内で販売を開始している循環型素材「レビア」は、廃プラスチックの再資源化に向けた突破口になると考えています。世界各国における取り組みにかかわらず、現在、世界全体で適切にリサイクルされているプラスチック廃棄物はわずかに9%にとどまり、残りは焼却、埋め立て、あるいは海洋放出されているという実態があります。

当社では、これまで再資源化が難しいとされてきた複合プラスチックや海洋プラスチックを含む、ほぼすべての廃プラスチックをリサイクルする技術を確立しました。廃プラスチックと廃木材を有効利用した「レビア」は、舗装材を皮切りに提供を開始していますが、循環型社会への移行を加速する上で、大きな役割を果たすことが期待されます。今後、廃プラスチックの調達から生産、販売、設置、回収までを網羅するエコシステムの構築に取り組んでいます。

水まわり製品では、GROHEブランドが水をリサイクルする画期的なシャワーシステム、GROHE「Everstream」を開発しました。先進国の多くでは、シャワーやお風呂で使う水が家庭で使用される水の大部分を占めていますが、気候変動や人口増加などを背景に、世界中で水不足が深刻な社会課題となって

います。「Everstream」は、先進技術によって、お湯の再利用を可能とし、水の使用量とお湯を沸かす際のエネルギー消費量の両方を節約することができます。現在、2024年春の商品化を目指しています。

消費者に行動や暮らし方の変化を促すのは容易なことではありません。しかし、世界で拡大する環境課題に対応し、次世代につながる持続可能な暮らしを支えるためには、私たちは企業市民としてやるべきことがあります。「レビア」や「Everstream」のような革新的な技術や製品の提供を通じて、誰もが快適な生活をあきらめることなく、新たな暮らしの可能性や変化を受け入れやすい環境をつくることができると考えています。

イノベーションの推進は、私たちが企業としての責任を果たすだけでなく、当社の持続的成長を実現するために不可欠であり、同時に様々なステークホルダーに対しても価値を提供するものです。しかしながら、このようなイノベーションは偶然に生まれるものではありません。持続的成長を実現するための道筋を示した「LIXIL Playbook」の中にも組み込むことで、イノベーションの創出に戦略的に注力しています。

戦略推進を支える基盤の強化

目標の達成に向けて、戦略を着実に実現していく上で基盤となるのが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を核として、従業員の主体的な取り組みをサポートするグローバル人事戦略の推進です。当社が事業を展開している多くの国で高齢化が進み、優秀な人材の獲得競争が激化しています。D&Iの



推進は、LIXILの長期的な競争力を高める上で必要不可欠であり、LIXILの成長を支える人材の確保や、イノベーションを生む企業文化の構築につながります。

特に、伝統的に男性中心であった住宅設備・建材業界において、当社は先駆的なD&Iの取り組みを通じて、組織や企業文化の変革を推進してきました。インクルーシブな企業文化からは

多様性が生まれ、互いの違いを受け入れられる多様性を持った職場環境があれば、優れた人材が十分に能力を発揮することができるようになります。さらに、LIXILが目指すインクルージョンの実現は、将来の成長の原動力となる画期的なアイデアを生み出す上でも重要です。多様な視点から課題に取り組むことでこそ、新たな発見やイノベーションが生まれると考えています。

絶え間ない進化で企業価値向上へ

不透明な事業環境に直面していますが、当社にとって何より重要なことは、直面している課題を好機と捉え、外部環境の変化に対する耐性を高めていくことです。中長期的には、イノベーションを強化し、差別化された高付加価値製品をさらに拡充することによって、より確固たる収益基盤を確立することが不可欠です。

そして、短期的な利益の追求だけでなく、持続可能な成長を目指すとともに、ステークホルダーの皆さまと連携しながら、社会と環境に対するインパクトの創出を両立させていくことが必要だと考えています。これこそが、長期的な価値創造を実現する方法であり、私たちに信頼を寄せてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えることにつながると確信しています。

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というPurpose(存在意義)のもと、この荒波を乗り越え、従業員の誰もが誇りを持って働くことができる「グレートカンパニー」になるよう、今後も取り組みを続けてまいります。

CF0メッセージ

資本効率の向上とフリー・キャッシュ・フローの増強に努め、事業成長に不可欠となる健全な財務体質の構築へ

松本 佐千夫
取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A・IR担当 兼 CFO

2023年3月期の振り返りと2024年3月期における課題

2023年3月期は、急激な円安や資材・部品価格の高騰、欧州におけるサプライチェーンの制約が第3四半期まで継続するなど、従来以上に厳しい事業環境に対峙した一年でした。

売上収益は、円安の進行や価格改定などにより前期比674億円増の1兆4,960億円となった一方で、事業利益はコストの上昇と価格改定の間のタイムラグにより通期ではコスト高のすべてを期中に賄うことができず、同391億円減の257億円と増収減益となりました。

こうした業績は、とりわけ日本国内における期中での急激な円安の進行を背景とした原材料・資材価格の上昇を期中において価格へと転嫁しきれなかったこと、および、世界各地での物価上昇を背景とした需要の軟化に起因した販売面・生産面での影響が主な要因です。

これら収益性回復に向けた課題については、変動費の上昇と固定費の上昇という2つの側面において各別の対応が必要となるものと考えています。

まず、原材料・資材高などの変動費の上昇に対しては、販売価格面での対応が不可欠と考えています。そこで当社では、従来、これを可能な限り機動的に実施することに努めており、第4四半期には、ようやくコスト上昇に対する価格への転嫁が追いつく兆しが見え始めました。今後もさらなる変動費の上昇が想定される場合には、コストの上昇に即した機動的な販売価格面での対応を通じて収益性の回復と向上を図っていきます。



一方で、かかる対応により、物価の上昇に起因した需要の軟化が世界各地で顕在化していることも事実です。販売数量の減少は、コストの上昇への対応速度を鈍化させ、生産面においても製品1つ当たりの固定費負担を増加させます。

こうした固定費負担の増加については、変動費とは異なり、企業にお

けるさらなる固定費削減努力、そして高付加価値製品の拡販努力が求められます。

それゆえ、とりわけ2024年3月期においては、財務面での最優先課題として、従来からのROIC経営・管理による資本効率の改善活動を通じた固定費のさらなる削減(アセットライト化)と、高付加価値製品の開発・生産・販売の実現に向けたフリー・キャッシュ・フロー*の増強策としての在庫水準の適正化に取り組んでいきます。

*フリー・キャッシュ・フロー=営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

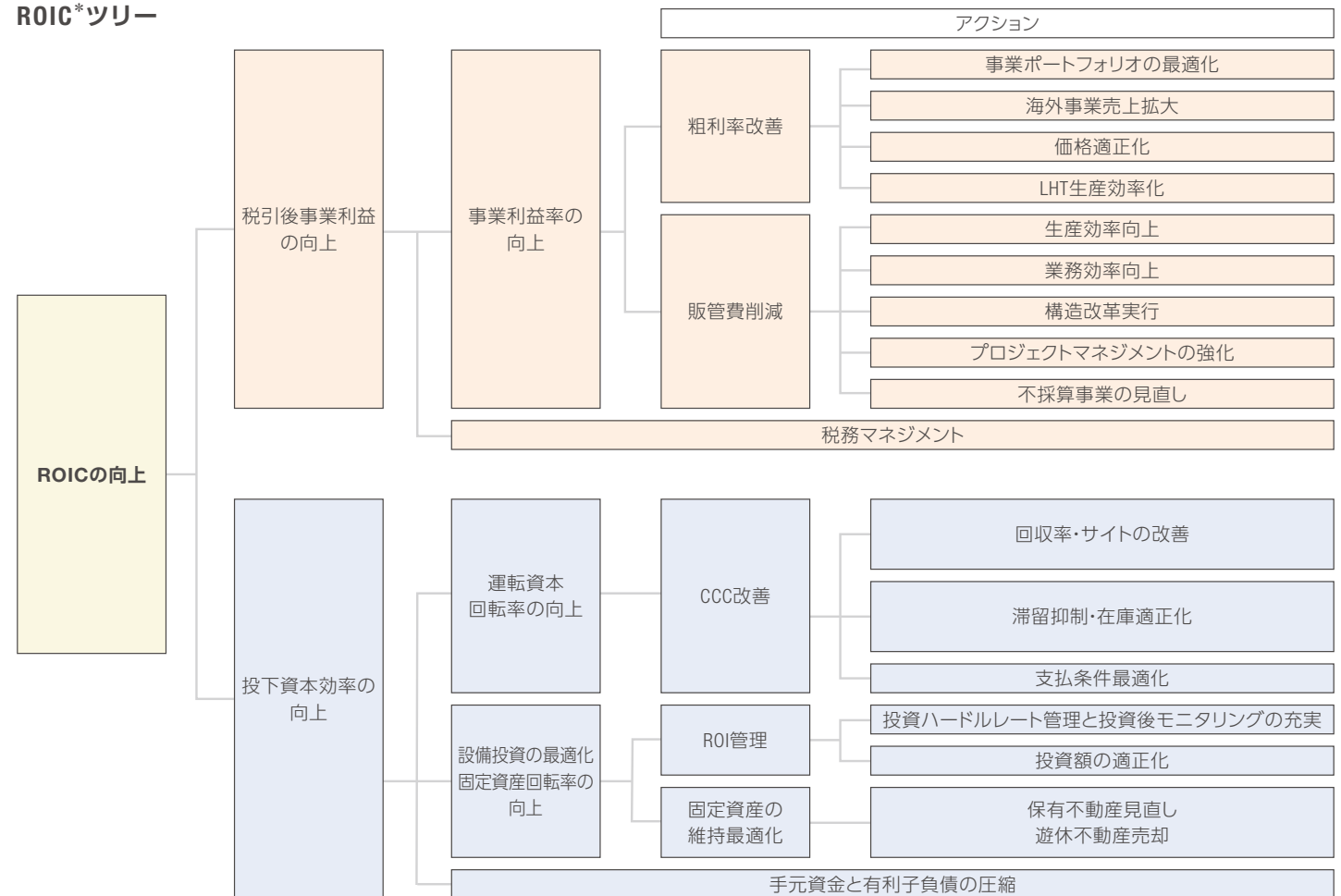
ROIC経営による資本効率の改善

財務体質の強化や収益性の向上を通じた資本効率の改善について、当社では2019年よりグローバルでROIC経営を導入しており、ROICの業績評価指標への組み入れを通じたインセンティブの向上と、ROICツリー展開による部門単位での目標設定、月次での改善度合いの管理・報告を実施しています。

粗利率改善

販売価格と原価低減の両面において事業環境の変化を勝ち抜く取り組みを推進し、利益率の改善を図っています。販売価格については、環境配慮型製品の拡充などによる高付加価値化や差別化製品へのシフトを図るとともに、柔軟な価格設定とこれを可能とする体制の整備に努めています。一方、製造原価については、製造コストの低減につながるアセットライト化を推進しています。

ROIC*ツリー



*ROIC=営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

販管費削減

デジタル化の推進による生産性の向上、ショールームや営業所の集約・最適化、人員配置の最適化に加え、従業員への在宅勤務の浸透・ライフスタイルに合わせた自律的な働き方のさらなる推進を目的に、本社を縮小移転しました。今後もデジタルツールのさらなる活用推進による生産性の向上、間接業務にかかるシェアード・サービスの活用などにより、固定費の削減と資本効率の向上に努めていきます。

税務マネジメント

公正で適切な納税と税務マネジメントを推進していきます。

CCC改善

サプライチェーンの寸断に対応するため、製品供給の安定化を目的とした在庫の戦略的な積み増しなどにより、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)は、前期末比17.7日増の99.2日となり、在庫回転日数の伸長を主因として長期化しました。2024年3月期においては、昨今のサプライチェーン問題の解消を踏まえ、在庫水準を2022年3月末時点の水準まで引き下げることによる在庫回転日数の改善に注力します。

ROI・ROIC管理

投資効率の向上を図るため、投資評価ガイドラインを導入しています。投資判断に採用しているハードルレートは、投資先国のカントリーリスクやインフレーション率の差をベース(例:日本でのハードルレートは10%)に、投資目的区分・案件ごとに算出し判断しています。

固定資産の維持最適化

アセットライト化を推進し、資本効率の向上を図る方針のもと、2023年3月期は、前橋・横浜工場の閉鎖に加え、本社を縮小移転しました。2024年3月期においても、引き続き昨今のサプライチェーンの課題の解消を目的としたサプライチェーンの再編によりアセットライト化を図っていきます。

手元資金と有利子負債の圧縮

2023年3月期は、「パートナーシップ構築宣言」に基づくサプライヤーへの支払期日短縮、および、今後の金利上昇を見据えた運転資本の早期確保を目的とした社債の発行などにより、純有利子負債は、前期末比874億円増の5,117億円となりました。2024年3月期においては、下期以降のフリー・キャッシュ・フローの改善を通じて、有利子負債の圧縮と財務体質の健全化を図ります。

財務の安定性確保

現在は、イノベーションによる将来成長の基盤を築くフェーズにあることから、大型のM&Aや設備投資は検討していません。そのため、当面、大型の借入れや増資計画はありませんが、長期的かつ持続的な成長につながるITや人材、デザイン・ブランドなどの無形資産を内容とした成長投資により営業キャッシュ・フローの増加を図るとともに、保有資産の最適化を通じて成長投資に必要な資金の創出を図ります。

2024年3月期は、円安の影響、さらなる生産性向上を目指したIT投資の増加により資本的支出の金額が増加しますが、こうした影響を除けば、

概ね650億円程度を目安として、資本効率が高く、将来成長に資する投資目的・案件により、多くの資本を投下する方針を継続します。

中長期的かつ持続的な成長のためには、安定的な財務基盤を固める必要があります。

当社では、収益性の向上と財務体質の強化をとともに図る上で、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下に、また親会社所有者帰属持分比率^{*}を35%以上に改善することを中期目標の指標として、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んでまいります。

^{*}日本基準における自己資本比率

キャピタルアロケーション・株主還元に対する考え方

株主還元については、連結配当性向30%以上を配当方針とするとともに、財務状況や利益水準を総合的に勘案した上で、安定的に利益の還元を行うことを基本方針としています。この方針に基づき、2023年3月期においては1株当たり90円を還元するとともに100億円の自己株式を取得しました。また、2024年3月期においても、収益性の改善の継続を前提として1株当たり90円を予想しています。

当社を取り巻く事業環境は日々変化し、当社においても迅速かつ適切な対応が迫られています。上記にて説明した対応策を着実に取り組むことにより、財務の安定性を確保しつつ、当社の持続的な成長の実現に努めてまいります。

CP0メッセージ

従業員の多様性を活かすインクルーシブな企業文化を インパクトの原動力に

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現。LIXILの活動は、すべてこのPurpose(存在意義)を起点にしています。より良い住まいとは、リサイクル素材を活かした、持続可能な住まい。高性能窓による高い断熱性を備えた、快適な住まい。衛生設備を備えた、健康に過ごせる住まい。年齢や障がいの有無を問わず、ひとつ屋根の下で暮らす誰もが生活しやすい、安全・安心な住まいでもあります。私たちは、製品の提供だけでなくとどまらず、ものづくりをはじめ、あらゆる事業活動を持続可能な方法で推進することによって、Purposeを追求し、すべてのステークホルダーに価値のあるインパクト(良い影響)を生み出すことを目指しています。

インパクト戦略への移行

LIXILはPurposeを中核に事業活動を推進しており、社会と環境にインパクトを生み出すことを使命としています。2016年に「コーポレート・レスポンスビリティ(CR)戦略」を策定して以来、責任ある企業市民としての役割を果たすことに注力してきました。しかし、LIXILの取り組みは、もはや企業としての責任や義務の域を超えて進化しています。当社の目指す方向性をより正確に表現し、さらに強い決意でコミットメントを推進するため、LIXILは2023年4月に「CR戦略」から「インパクト戦略」へ移行しました。

インパクト戦略への移行は、社会課題の解決に向けて、当社がより積極的に取り組みを推進することを示すものです。事業活動を通じて、財務的成果を追求するとともに、より包括的なアプローチによって、環境や社会へのインパクトを生み出すことができます。インパクト戦略で



ジン・ソン・モンテサーノ

取締役 代表執行役専務
人事・広報・渉外・Impact戦略担当 兼 Chief People Officer

は、これまで以上に説明責任と透明性の担保を重視しており、これにより、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係が一層強化されるものと考えています。2016年に掲げた3つの優先取り組み分野に変更はありません。ここに、各分野におけるこの1年間の取り組みの成果の一部をご紹介します。

グローバルな衛生課題の解決

世界中のすべての人びとの適切かつ公平な衛生環境へのアクセスを目指し、SDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」などに貢献する当社のソーシャルビジネス「SATO」は、事業立ち上げから10周年を迎え、その影響をますます拡大しています。2023年3月期は、2つの新製品を発表し、ラインナップを拡充しました。迅速な設置が可能なSATO

Slabは、一度に多くのトイレの設置を必要とする人道支援セクターを含め、様々なニーズに対応できる新製品です。2013年に、1つの製品だけでSATO事業を開始したバングラデシュは、現在、私たちにとって最大のマーケットとなっています。製品ポートフォリオの拡充だけでなく、生産から流通に至る強固なサプライチェーンの構築により、現地の衛生市場の拡大に貢献しています。

2023年3月期も、社会に大きなインパクトをもたらすべく、官民連携による市場の創造に注力しました。新たに、官民のパートナーシップを通じて、十分なサービスを受用できていないコミュニティや事業者が衛生設備を拡充できるよう、資金面での支援を行うFINISH Mondialとのパートナーシップを開始しました。このパートナーシップによって、衛生市場のバリューチェーン全体にインパクトを与えることで、経済負担軽減への効果が期待されます。国際連合児童基金(ユニセフ)とのグローバルパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」は、引き続きアフリカとアジアの重点6カ国で精力的に活動しています。日本では、2022年10月から12月にかけて、「みんなにキレイをプロジェクト～世界中にトイレと手洗いを～」を実施し、消費者の意識向上を図るとともに、パートナーシップ活動をさらに支援しました。

また、政府や公共部門などの主要ステークホルダーとの連携を促進し、シナジーの最大化を図ることによって、水と衛生の分野における革新的なソリューションを提供することを目指し、当社初となる公共部門エンゲージメントを専門に行う新組織「LIXIL Public Partners(LPP)」を設置しました。SATO事業をはじめとする既存の活動を推進するとともに、政府、NGO、学術機関と協力して、米国の衛生課題に取り組んでいます。

SATOは4年連続で100万台以上を出荷し、これまでに45カ国で約

4,500万人の衛生環境を改善してきました*1。この成果を誇りに思うとともに、2025年までに衛生環境の改善を通して世界で1億人の生活の質を向上させるという野心的な目標達成に向けて、引き続き全力を尽くしていきます。

* 1 2023年4月現在

水の保全と環境保護

水まわりと住宅建材製品のメーカーとして、環境課題の解決に取り組むことは、当社の存在意義を追求し、持続可能な事業を推進する上で非常に重要なことです。そのため、2020年3月期に「LIXIL環境ビジョン2050」を策定し、「気候変動対策を通じた緩和と適応」「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」の3つを重点領域に決めました。

2023年3月期には環境戦略を更新し、当社の事業プロセスやバリューチェーン、さらには既存事業の枠を超えて地球環境および社会に対するインパクトを拡大することを目指す、新たな中期目標を策定しました。環境戦略をより明確に事業戦略に組み込み、革新的な製品やソリューションの開発を通じて、社会・環境課題への取り組みにインパクトを与えるという当社のコミットメントを明示しています。

「気候変動対策を通じた緩和と適応」では、事業活動や製品・サービスにおけるCO₂排出量の実質ゼロに向けて取り組んでいます。LIXILのCO₂削減目標は、世界の気温上昇を産業革命前比1.5℃に抑えるSBTiの基準に合致しており、認定も更新しています。当社では、事業プロセスにおけるCO₂排出量削減に向けて将来を見据えた製造技術検証を推進しており、2022年は実際の製造工程において水素燃焼によるアルミ型材のエイジング処理の実証実験に成功しました。また、再

生可能エネルギーへの切り替えを推進し、国内外でPPA*2モデルによる太陽光発電システムを導入しました。今後も、このような“追加性”が高い再生可能エネルギーの調達手法を積極的に活用していきます。こうした取り組みにより、前期は16%であった再生可能エネルギーの使用比率が25%へと大幅に上昇したことをうれしく思います。

「水の持続可能性を追求」では、事業活動における水利用の削減に加え、節水型の水まわり製品の開発に取り組んでいます。地球の限られた水資源を守るためには、トイレや浴室での効率的な水利用が重要です。水をリサイクルすることで、従来と比較して水量が4分の1、エネルギー消費を3分の1で通常のシャワー体験を実現するGROHE「Everstream」はその一例で、2024年春の製品化を予定しています。

LIXILは、「資源の循環利用を促進」に向けた製品開発も加速させています。2023年3月期には、これまで埋め立てや焼却処分をせざるを得なかった廃プラスチックと廃木材を融合した循環型素材「レビア」を開発しました。廃プラスチックのリサイクルが急務となる中、「レビア」は廃棄物処理にかかるCO₂排出量の削減に貢献します。現在は舗装材として展開していますが、デッキやフェンスなど様々な用途への応用が可能です。また、2022年には、リサイクルアルミを原料とするサッシPremiALシリーズの提供も開始しました。第1弾商品「PremiAL R70」は、原材料の70%にリサイクルアルミ材を使用しています。当社はすでにリサイクルアルミ材100%で製造する技術を開発しており、2023年秋に「PremiAL R100」の発売を予定しています。

* 2 PPA (Power Purchase Agreement) : 電力購入契約



多様性の尊重 (D&I)

従業員一人ひとりがその可能性と能力を十分に発揮してこそ、社会にインパクトを与えることが可能になります。LIXILは、従業員の英知や視点を活かした革新的な製品やサービスを提供することで、多様化する社会のニーズに応えていきます。

LIXILは従業員の多様性を活かすインクルーシブな企業文化の醸成に向けて、「2030年までにLIXIL全体にインクルージョンの文化を定着させ、ジェンダー不均衡を是正する」というD&I目標を掲げ、着実に歩みを進めています。2023年3月期、人事部門は従業員のD&Iに対する理解と取り組みを深めることに注力し、必要なツールの整備を行いました。リーダーがより効果的にD&Iを推進できるよう、実践的な事例を交えた「リーダー向けD&I推進ガイドブック」を発行したほか、定期的に進捗確認を行うための「D&Iダッシュボード」を構築しました。今後は、D&I推進の成果責任を人事部門から各事業部門に移行し、D&I委員会で、その進捗を確認していきます。

また、D&Iの対外活動の一環として、「異彩を、放て。」をミッションに掲げる福祉実験ユニット、株式会社ヘラルボニーと協業し、障害*3のあるアーティストの作品をタイル製品「エコカラット」のデザインに起用したアール・ブリュットデザイン・エコカラットの販売を開始しました。商品を販売することで得られた利益の一部をアーティストに還元しています。さらに、オンラインショールームでの耳が不自由な方へのサービス向上のため、AI音声認識を活用した文字起こし支援アプリ「AmiVoice ScribeAssist」*4の活用を開始しました。

*3 エコカラットのアール・ブリュットにおける「障害」の表記について：「障害」という言葉については多様な価値観があり、それぞれの考え方を否定する意図はないことを前提に、本製品においては社会側に障壁があるというヘラルボニーの考え方に賛同し、「障害」という表記で統一しています。

*4 株式会社アドバンス・メディア製品

人材戦略と従業員エンゲージメント

LIXILでは、人材戦略を要とした抜本的な改革に引き続き取り組んでおり、持続的な成長を実現するため、長期的な価値創造の原動力である従業員の育成に投資しています。米国ダートマス大学タックスクールオブビジネスと提携し、経営幹部やハイポテンシャルなリーダーに対して、戦略や変革、意思決定、コラボレーションにおける共通言語の確立を目的とした独自の「タック・イノベーション・プログラム」を提供しています。また、マネージャーとしてのスキルや能力の構築に向けて、管理職に限らず、より多くの従業員に「LinkedInラーニング」での学びの機会を提供しています。

D&Iの推進効果は、人材戦略とともに、従業員エンゲージメントに大いに表れています。同じ関心事を持つ従業員同士のつながりをグローバル規模で築くために2022年に立ち上げた5つのEmployee Resource Group (ERG)は、いずれも活発に活動しており、従業員による新たなグループも立ち上がっています。LIXILをより働きやすい会社にするために従業員が積極的に行動を起こし、自ら率先して様々な改善活動を行っていることを大変うれしく思います。

LIXILが推進するESG(環境・社会・ガバナンス)における取り組みは、社外から高い評価を受けています。2022年12月、初めて「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に選出されました。2023年6月現在、当社は年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する日本株を対象としたESG投資指数すべての構成銘柄に選定されています。また、ESGの取り組みと透明性の高い開示が評価され、MSCI ESG格付け最上位ランクの「AAA(Leader)」を初めて獲得しました。CDPの「水セキュリティ」において2年連続で「Aリスト企業」に選定されたほか、4年連続で「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に選定されています。さらに、女性活躍推進に優れた企業として、7回目となる「なでしこ銘柄」にも選定されました。

LIXILでは、異なる個性を持つ多様な従業員が自社のPurpose(存在意義)と製品に対して強い情熱を持って活躍しています。インパクト戦略への移行は、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて、社内の原動力をさらに強化するものだと確信しています。

執行役のご紹介 (2023年6月21日現在)*



(写真左から)

大西 博之

執行役専務
LIXIL Water Technology (LWT) Japan担当
所有株式数 22,696
ファントムストック保有株数 16,007

金澤 祐悟

執行役専務
Marketing・Digital担当
兼 Chief Digital Officer
所有株式数 20,913
ファントムストック保有株数 22,608

吉田 聡

執行役専務
LIXIL Housing Technology (LHT) 担当
所有株式数 19,047
ファントムストック保有株数 18,021

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数 560,624
ファントムストック保有株数 242,315

ジン・ソン・モンテサーノ (Jin Song Montesano)

取締役 代表執行役専務
人事・広報・渉外・Impact戦略担当
兼 Chief People Officer
所有株式数 67,983
ファントムストック保有株数 33,304

ビジョイ・モハン (Bijoy Mohan)

執行役専務
LIXIL International担当
所有株式数 0
ファントムストック保有株数 145,653

松本 佐千夫

取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A・IR担当
兼 CFO
所有株式数 105,131
ファントムストック保有株数 41,368

君嶋 祥子

執行役専務
法務・Compliance・内部監査担当
兼 Chief Legal and Compliance Officer
所有株式数 2,886
ファントムストック保有株数 8,483

*所有株式数およびファントムストック保有株数は2023年6月1日現在

02 ストラテジー

STRATEGY

- 26 メガトレンドと環境認識
- 27 主要なリスクと対応策
- 28 LIXILがもたらすインパクト
- 29 中長期目標
- 30 経営の基本的方向性
- 31 LIXIL Playbookの優先課題
- 36 LIXILを支える基盤
- 41 LIXILの基幹事業
- 47 インパクト戦略
- 48 LIXILが取り組む重要課題
- 50 グローバルな衛生課題の解決
- 51 水の保全と環境保護
- 58 多様性の尊重
- 60 人権の尊重
- 62 サプライチェーンマネジメント

メガトレンドと環境認識

気候変動、水・資源不足などの社会課題は世界中に無数に存在し、国境を越えて複雑化しています。加えて、地政学リスクの高まりなど、当社を取り巻く外部環境も変化し、企業活動は様々な顕在的・潜在的リスクにさらされています。

LIXILでは、これらリスクによる企業活動への影響を最小化し、同時に、長期のメガトレンドを的確に見据え、将来の価値創造の機会を確実に捕捉し、「LIXIL Playbook」に即して戦略を遂行しています。

メガトレンド

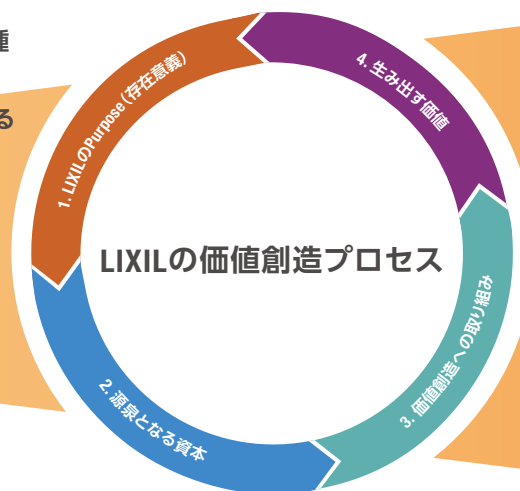
- 気候変動
- 水・資源不足
- 地政学リスクの高まり
- サプライチェーン寸断
- 世界の中間層の台頭
- 日本市場の成熟
- デジタル化の加速
- 働き方改革

- デザインと技術でリーダーシップを発揮
- 浄水技術と革新的な節水製品やサービスに対する世界の消費者の需要増
- プラットフォーム化促進
- 組織再編により対応力強化
- 可処分所得の増加に伴い、衛生環境改善や快適な住まいの実現による需要増
- 日本のリフォーム事業が持つ成長の種
- 変革に向けた事業機会創出
- 意欲あふれる多様な人材を惹きつける革新的な組織に発展

機会

リスク

- 環境(気候変動、水、資源)
- 災害・事故・感染症等
- 原材料等の調達
- 新製品の開発
- 競合他社との競争・製品価格
- 情報・サイバーセキュリティ
- 人材の獲得と育成およびダイバーシティ推進



中長期目標

P.29

LIXILが目指す未来
世界中の誰もが願う、
豊かで快適な
住まいの実現

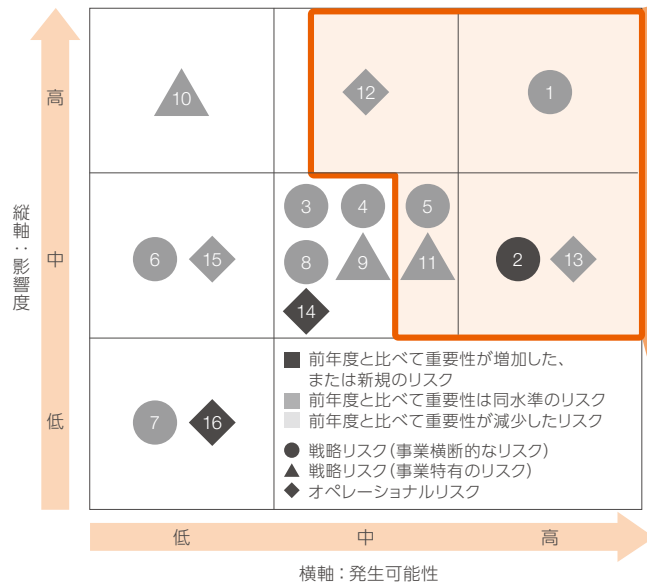
リスクと機会

主要なリスクと対応策 P.27

主要なリスクと対応策

LIXILでは、Purpose(存在意義)を達成するため、LIXILおよびグループ会社共通の基準に基づき定期的にリスクの特定、対応、評価、モニタリングを行っています。これにより、事業環境の特性をより深く理解することで、より確実な情報に基づいた経営判断を行うことを可能とし、ステークホルダーに向けた持続的な価値の創造を実現しています。LIXILでは、戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類し、当該リスクに応じた対策を立案・実行するとともに、対策の進捗状況をモニタリングして継続的に改善しています。取締役会による助言・監督に加え、監査委員会委員である社外取締役が取締役会、執行役会および各種委員会に陪席し、監査委員会においてヒアリングを実施、報告を徴求するなど、業務執行に対するけん制と監督を行っています。

リスクマップおよび凡例



事業等のリスク	2023年3月期の以下に関するリスク	
戦略リスク	1	経済状況、為替相場・金利の変動
	2	地政学
	3	新製品の開発
	4	原材料等の調達
	5	環境(気候変動、水、資源)
	6	事業再編
	7	他社との連携・企業買収等
	8	人材の獲得と育成およびダイバーシティ推進
	9	販売チャネル
	10	ブランド
	11	競合他社との競争・製品価格
オペレーショナルリスク	12	災害・事故・感染症等
	13	情報・サイバーセキュリティ
	14	知的財産
	15	繰延税金資産の回収可能性
	16	規制強化

事業等のリスク	2023年3月期の以下に関するリスク		リスク	対応策
戦略リスク	1	経済状況、為替相場・金利の変動	<ul style="list-style-type: none"> 世界の需要や物価の変動等の影響 原材料価格や物流コスト、エネルギーコストの上昇 新設住宅着工数等の大幅な変動 為替相場の変動、市場金利の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 適切なタイミングでの価格改定 中高級品市場での拡販、リフォーム戦略の強化 安定的な供給体制の構築 為替相場のモニタリング 資金調達の効率化および安定化
	2	地政学	<ul style="list-style-type: none"> 原材料、エネルギー価格や輸送費の高騰および調達リスク 物流における供給停滞・遅延 世界的な物価高や政策金利への影響増長 各国の政策や法規制等の変更 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーの分散化 地域内でのサプライチェーン再編 バックアップ生産体制の整備 政治情勢、政策変更等のモニタリング
	5	環境(気候変動、水、資源)	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動による政策・規制や市場変化による移行リスク 世界的な水問題への対応 原材料・部材の価格高騰 石油由来のプラスチックや木材に関する規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動問題が及ぼすリスクと機会を特定・評価、環境戦略に反映 生産活動におけるエネルギー使用の効率化 再生可能エネルギーの活用 サプライチェーン全体での環境負荷低減 脱炭素製造技術や製品材料の研究 環境配慮型製品の拡販
	11	競合他社との競争・製品価格	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社の価格設定による競争優位の喪失 価格競争の激化による市況価格下落 	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズに沿った高付加価値製品による差別化 プラットフォーム化による投資資本効率の向上 プラットフォーム化による新製品の早期投入 新しい価値を提供し、価格ではなく価値を訴求
	12	災害・事故・感染症等	<ul style="list-style-type: none"> 国内および海外の生産活動停止 取引先の生産・販売活動の一部停止 従業員の健康状態悪化による労働力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画の策定および定期的見直し サプライヤーの分散と早期復旧体制の構築 有事における対応協議 適切な保険の付与
オペレーショナルリスク	13	情報・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 通信ネットワーク障害等による事業活動への支障 個人情報漏洩による社会的信頼の失墜、多額の費用負担 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会の設置、社内規則の整備、従業員教育 老朽化した基幹システムの刷新 サイバー攻撃への対応として専門チーム設置、不正アクセス常時監視と有事の対応整備推進 サイバーセキュリティ強化 EU一般データ保護規則(GDPR)への対応推進

※ 事業等のリスクおよびその対応策の詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/risks.html>

LIXILがもたらすインパクト

当社Purpose(存在意義)達成を追求し、持続的な成長と価値創造を実現するために、事業活動・事業成長を通じた企業価値の向上と、社会や環境課題の解決におけるインパクト(良い影響)創出との両立を目指しています。

自社へのインパクト

企業価値向上

ROIC 10%

事業利益率 中期目標 7.5% → 長期目標 10.0%

ネット有利子負債EBITDA倍率 3.5倍以下

親会社所有者帰属持分比率 35%以上



多様性の尊重

- 2030年3月期までに
 - ・女性取締役・執行役比率 **50%**
 - ・全世界の女性管理職比率 **30%**
 - ・日本の新卒採用を男女同率

多様性の尊重 P.58

社会へのインパクト

社会課題の解決

Scope 1+2
CO2排出量
-50.4%*¹

新築戸建住宅向け
高性能窓の
販売構成比
100%*²
(日本)

リサイクル
アルミの
使用比率
100%

2025年までに
1億人の
衛生環境の
改善

Scope 3
CO2排出量
-30%*¹

安全性を高めた
おいしい水の
提供

再資源化が困難な
廃プラスチックの
削減

節湯水栓・
節水型
トイレの
販売構成比
100%
(日本)

節水製品による水使用削減
貢献量 **年間20億m³***³

インパクト戦略 P.47

*1 2019年3月期比
*2 2026年3月期まで
*3 2025年3月期まで

※その他、特に記載のないものはすべて2031年3月期を目標年度とする

LIXIL PLAYBOOK

注力

変革

成長

革新

組織の簡素化と
基幹事業への集中

インフレーションと
サプライチェーンに
おける課題への対応

日本事業の最適化と
新たな事業成長の
追求

ウォーター事業に
おける海外事業の
成長促進

環境戦略の
事業戦略への
統合

新たなコア事業
の創出

グローバルな
衛生課題の解決
すべての人に衛生を

水の保全と環境保護
CO₂ゼロと循環型の暮らしを

多様性の尊重
すべての人に
インクルージョンを

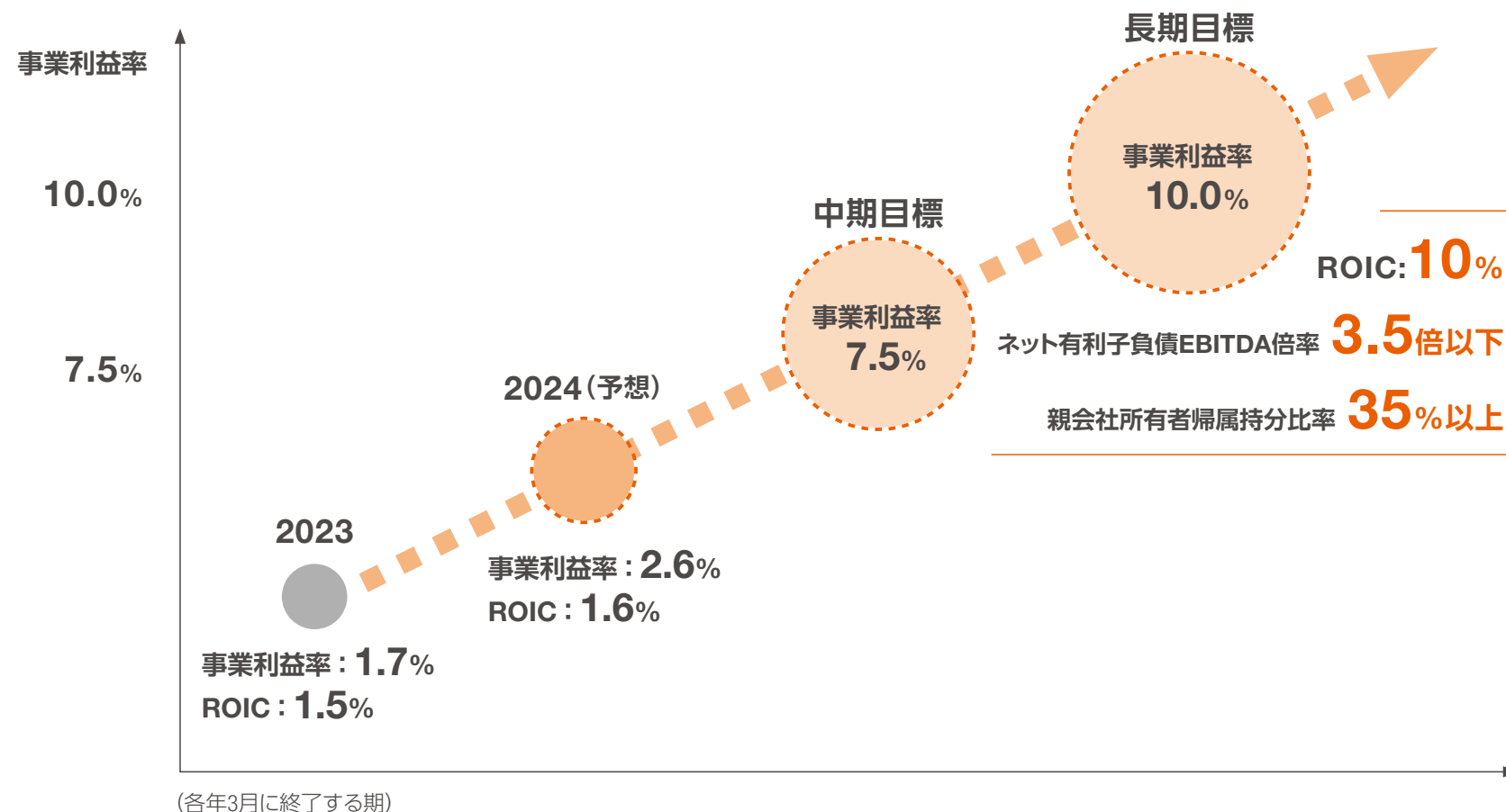
インパクト戦略

中長期目標

LIXILは、中長期の経営指標を達成するための道筋(当社が目指す経営の方向性)として「LIXIL Playbook」を策定し、これに示した戦略の着実な実行を通じて、競争優位性の向上と、収益性の高い企業への変革を図っています。

こうした取り組みを推進するにあたり、近年の激変する経営環境下においては、環境変化に対する機動的な対応と経営資源の適時適切な配分が不可欠となります。

そのため、LIXILでは、「LIXIL Playbook」に沿った戦略の遂行を単年度ごとに計画として公表し、その振り返りを通じて進捗を測るとともに妥当性を確認しています。



経営の基本的方向性

「LIXIL Playbook」は、持続可能な成長と価値創造を実現し、LIXILのPurpose(存在意義)である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けた道筋を示しています。何を目指し、どのように達成するのかを明確にすることで、全従業員が同じ方向に向かって力を結集させることができます。

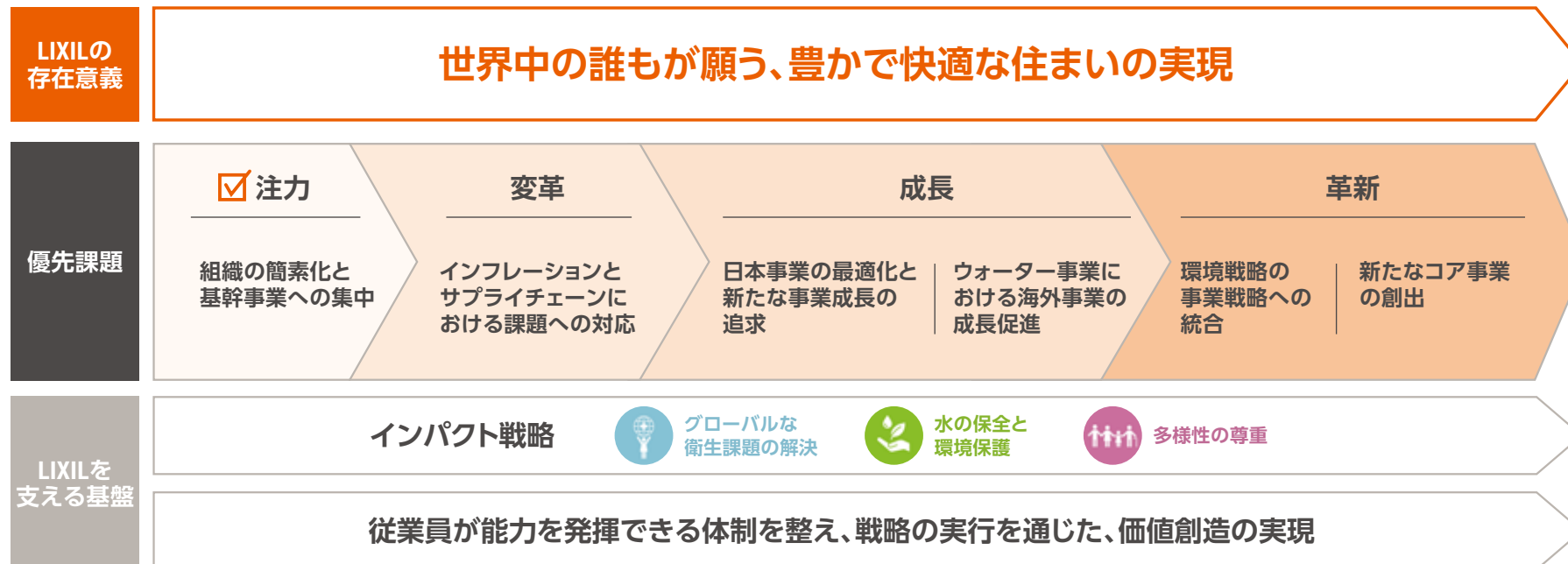
LIXIL Playbookの更新

事業環境が急速に変化する中、持続可能な成長に向けて着実に歩を進めるため、「LIXIL Playbook」を更新しました。進化した「LIXIL Playbook」では、新たに加えた「インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応」、「環境戦略の事業戦略への統合」を含め、5つの戦略的優先課題に注力して取り組みを進めていきます。

LIXILを支える基盤

インパクト戦略は「LIXIL Playbook」の推進を支える基盤であり、緊急性の高い世界的な社会課

題に対し、自社の事業を通じてインパクト(良い影響)を生み出す姿勢を明確化しています。インパクト戦略を事業活動と融合して推進することで、事業成長や企業価値向上に注力します。この戦略は3つの柱で構成されており、グローバル企業としての社会・環境に対するコミットメントにとどまらず、収益性の向上、ブランド・エクイティの強化、長期的な価値創造を目指すものです。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)やグローバル人事戦略、知的財産戦略に加え、デザイン戦略、ESGの重要要素としてのガバナンス、リスクコントロールとコンプライアンスも、「LIXIL Playbook」で示した取り組みを加速させる上で重要な基盤です。



LIXIL Playbookの優先課題

インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応

事業環境の変化は、LIXILおよび業界全体に影響を及ぼしていますが、中でも、インフレーションと供給面での制約は大きな課題となっています。直近数年間において、資材や物流価格の高騰とサプライチェーンの混乱は、調達、製造、配送から、小売価格、消費需要に至るまで、事業のあらゆる面に影響を及ぼしており、多角的な対策が求められています。

私たちは、機動的な調達体制の構築や、適切な在庫水準の確保のため、様々な対策を講じてきました。消費者に近い場所に製造・配送拠点を配置し、調達や組み立ての現地化を進めるとともに、生産・販売計画に即した現場での一体感のある意思決定を通じて、コストを予測可能な水準に抑え、安定供給につなげています。

より強靱で最適化されたサプライチェーンの構築

当社では過剰な在庫を持たないように努めていますが、価格変動による影響を抑えるため、必要な商品の在庫は確保する必要があります。アメリカ地域では、アジアからの主要部品調達を域内での仕入れにシフトしており、欧州からアジアなどに輸送していた製品は、各地域内での生産にシフトしています。このような対策を通じて、より信頼性の高いサプライチェーンを構築し、急激なコスト変動リスクを抑制しています。

さらに、標準化を進めることで必要な部品の点数を減らすとともに、競争力が高く、環境負荷の少ない素材への移行も進めています。

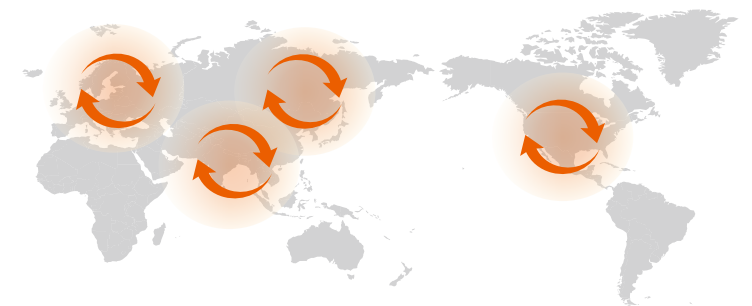
また、コスト上昇への対策としては、価格の適正化を迅速に進めてきました。LIXILは世界150カ国以上で事業を展開しており、価格感受性は市場ごとに異なるため、各市場に関する確かな知識が必要です。日本では、製品の価格改定は年1回という慣行を見直し、機動的に実施する形に変更しました。コスト上昇への対応は、あらゆる市場で進める体制を整えていますが、価格変更により競争上の不利益につながることはないよう留意しています。

製品の差別化を加速

コスト増への対策として最善の方法は、差別化された高付加価値製品に注力することです。コモディティ化された製品は、価格競争が激しく利益率を高く設定することが難しいため、原材料価格上昇の影響をより強く受け、他社動向に応じた価格競争にさらされやすくなります。一方、高付加価値の製品は、消費者が革新的なデザインや機能性の高さに価値を見出すため、当社独自の価格設定と収益性の確保が可能となります。



サプライチェーンの分断に備え輸送網を見直し



各地域での仕入れ、生産体制にシフト



日本事業の最適化と新たな事業成長の追求

日本事業では固定費の削減とともに価格改定を通じて、収益性の改善を進めてきました。持続的な成長と収益力の向上に向けて、リフォーム需要の取り込み拡大や組織基盤のさらなる強化に重点的に取り組んでいきます。

機動的な価格改定の浸透

2021年に「LIXIL Playbook」の優先課題として「日本事業の収益性改善」を掲げ、従来は年1回だった製品の価格改定について、機動的に実施できる体制への転換を進めてきました。価格改定の浸透により、2023年3月期第4四半期は前年同期に比べ収益性が改善しました。

しかしながら、円安や地政学リスクの高まりなど、不透明な事業環境は今後も続くとみられます。「LIXIL Playbook」の更新に伴い、「日本事業の最適化と新たな事業成長の追求」をあらためて優先課題として設定しました。取り組みの柱になるのが、リフォーム需要のさらなる取り込みです。

リフォームを水まわりから断熱改修にも拡大

日本でリフォームといえば、「水まわり商品を取り換える」というイメージが残っています。しかし、国内では暑い夏や寒い冬の期間にも、室内の快適性を高めるために断熱性の高い窓やドア、壁に改修する「水まわり以外」のリフォームにも潜在的に大きな成長が見込めます。

リフォームでは窓単体だけでなく一つの部屋全体、家全体などニーズに応じた様々な断熱改修の提案を強化しているほか、水まわりでは洗浄ノズルが2本で清潔性を高めたシャワートイレや、タッチレス水栓「ナビッシュ」などの人気シリーズから商品を継続的に投入しています。また、子会社の株式会社LIXILトータルサービス(LTS)では、エンドユーザーから直接リフォーム工事を請け負うビジネスモデルを展開しており、実店舗に加えてバーチャルの拠点も各地に揃えています。

リビング事業部の始動

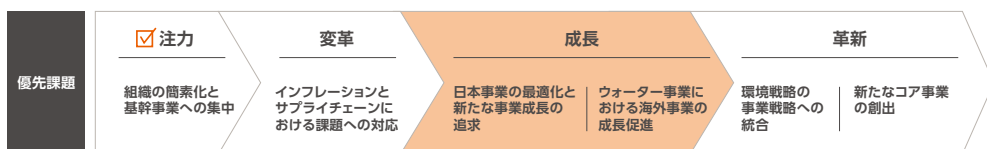
国内事業の基盤強化に向け、LWTJapanのキッチン事業と洗面事業、LHTのインテリア事業を統合した「リビング事業部」を2023年4月に始動しました。これまで各事業で異なっていた仕様や基準を統一するほか、必要に応じてバリエーションを絞り込み、シンプルな提案が可能となるように取り組みます。輸送効率の向上に向けたサプライチェーン見直しの検討なども含め、外部環境が変化しても持続的に成長できる体質へと変化させます。リビング空間全体で統一感を持った提案ができるような体制づくりに加え、事業全体での効率化を進めます。



事業効率化に向けキッチン・洗面・インテリア事業を統合



断熱性の高い窓やドア、壁の需要は拡大



ウォーター事業における海外事業の成長促進

海外の水まわり事業は、重要な成長領域の一つです。業務効率の向上に加え、グローバルなブランドポートフォリオの活用により、差別化された製品・サービスの迅速な市場投入に注力してきました。グローバルな事業基盤と業界をリードするブランドによって、多様化する消費者の嗜好やニーズに対応する製品の提供に加え、誰もが安全な飲料水や衛生的なトイレが利用できる環境の構築に向けて、課題解決に貢献しています。

海外市場におけるさらなる成長には、GROHE、American Standard、INAXの主要ブランドを軸に、各ブランドが地域の枠を超えて、独自の強みや特徴を活かして相乗効果を生み出すことが重要です。

成長機会を捉えるため、海外事業に関するKPO (Key Performance Outcomes)を設定しています。個々の製品の販売だけでなく、水まわり空間全体の購買行動にも目配りした販売戦略を展開し、顧客から選ばれるブランドとなることを目指します。購入後のユーザーとの接点も拡大し、顧客生涯価値(ライフタイムバリュー)を高めます。

GROHEブランドでは、リサイクルシャワーシステムGROHE「Everstream」など、イノベーション創出に注力しながら、サブブランドのGROHE SPAや、「GROHE QuickFix」「GROHE Professional」などを展開。顧客層ごとに異なるニーズに対応し、差別化された製品を提供しています。

American Standardは、エンドユーザーに寄り添う姿勢を象徴する「LIFE. LOVE. HOME」という新しいブランドメッセージを掲げ、ブランド・アイデンティティをグローバルで統一しました。消費者とのつながりを強化し、顧客体験を向上さ

せることで、ブランド価値向上を目指します。

さらに、海外でのINAX製品の存在感も高まっています。シャワートイレは日本では一般的ですが、健康・衛生志向が高まる中、日本の最先端技術を搭載した商品は海外市場での新たな事業機会につながっています。

収益性を高めるには、グローバルな生産拠点を最大限活用した機動的なサプライチェーンを基盤に、調達や購買の効率化だけでなく、部品の共通化を図り、生産コストを抑えたシンプルな生産モデルの構築が不可欠です。また、米国での水栓やシャワー、欧州でのGROHE SPAの拡販など、拡大が期待されるセグメントでの需要の取り込みに注力します。グローバル・ブランドを活用して利益率の高い製品カテゴリーの強化に取り組み、収益性向上につなげます。

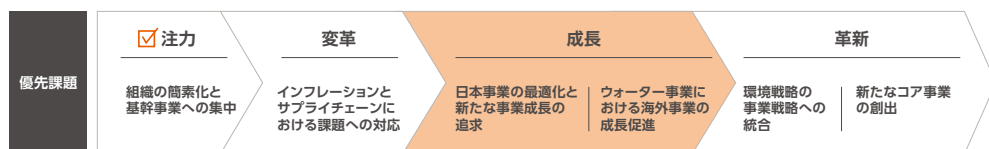
サステナビリティの分野に関してもKPOを設定し、水やエネルギーの使用量削減に貢献する製品・サービスの提供により、差別化を図ります。自社におけるCO₂排出量の削減も不可欠で、生産コスト、市場投入までのリードタイム、使用する原材料など様々な側面から、より機動的な供給基盤の構築に取り組みます。



GROHE SPAの「ミラノデザインウィーク」での展示



American Standardはブランド・アイデンティティを刷新






環境戦略の事業戦略への統合

LIXILは、気候変動をはじめ深刻化する環境問題と向き合い、課題の解決に向けて取り組むことを企業責任として捉えるだけでなく、事業戦略として構築し積極的に推進することで持続的な成長と価値創造へとつなげます。

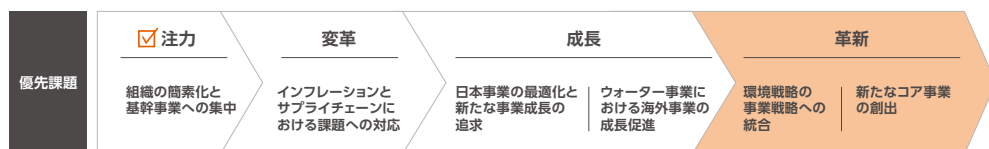
持続的な成長と価値創造に向けて

LIXILでは、2019年に「Zero Carbon and Circular Living (CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、その実現に向けて3つの重点領域を設定し、革新的な製品・サービスの提供と事業活動における環境負荷の低減に取り組んできました。

実現に向けた3つの領域

-  **気候変動対策を通じた緩和と適応**
事業プロセスと製品・サービスによる温室効果ガスの排出を実質ゼロにする
-  **水の持続可能性を追求**
節水や水の循環利用、浄水技術などを通じて、水の環境価値を創造する
-  **資源の循環利用を促進**
循環型社会への変革に貢献し、限りある資源を未来につなぐ

2023年3月に環境戦略を更新し、LIXIL Playbookにおいても、「環境戦略の事業戦略への統合」を新たな優先課題に設定しました。事業活動や自社製品の使用に伴う環境負荷の低減に加えて、地球環境や社会に対して、より大きなインパクト(良い影響)を創出することを目指し、取り組みを加速させます。具体的には、社会全体におけるCO₂排出量の削減や、安全性を高めた美味しい水の提供、プラスチック廃棄物のグローバルな課題解決への貢献を含め、一歩踏み込んだ取り組みを推進します。



LIXIL環境ビジョン2050



ZERO CARBON
AND
CIRCULAR
LIVING

LIXILは、2050年までに、**事業プロセスと製品・サービスを通じて**、CO₂の排出を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐリーディングカンパニーを目指します。

「LIXIL 環境ビジョン2050」の達成に向けて、私たちが取り組むアクションを明確にする、定性的・定量的な中期目標を策定しました。

環境戦略の更新 **P.52**

環境戦略の推進のため組織基盤を強化

環境戦略の推進を組織面でも強化するために「環境戦略委員会」を設置しています。Chief Environmental Impact Officer (CEIO)を議長として、すべての事業部門とコーポレート部門、連結子会社の環境戦略の策定、遂行を統括します。事業部門のリーダーも委員に加わり、経営的視点から環境戦略を強力に事業戦略に統合していく体制が整いました。

高付加価値製品やソリューションを提供

社会や環境課題の解決に大きなインパクトをもたらす製品・サービスやソリューションの提供に継続的に取り組んでいます。2022年に発表した循環型素材「レビア」は、廃プラスチックと廃木材を融合させ再資源化するという革新的なもので、舗装材として製品化されました。従来の手法では、埋め立てや焼却廃棄せざるを得なかった再資源化が難しい廃プラスチックを原材料とすることで、CO₂排出量削減と資源循環に貢献します。

水と衛生の分野における取り組みが求められているのは、開発途上国に限りません。米国でも、トイレが公共の下水道につながっていないという衛生課題を抱える地域があります。LIXILは、政府、自治体、民間企業、地域社会と協力し、環境や地域社会に影響を及ぼす未処理排水の課題解決に向けて、拡張性のあるソリューションの開発に取り組んでいます。



廃プラスチック

廃木材

レビア

新たなコア事業の創出

長期的な成長を実現するには、短期的な利益成長だけでなく、革新的な新しいビジネスを構築し、成長させることが求められます。「LIXIL Playbook」では、優先課題の一つとして、新たなコア事業の創出を掲げています。私たちは起業家精神をもとに、10年後、どのような新規事業を生み出すべきかを考えるとともに、新規事業に必要な投資と、既存事業に求められる投資のバランスを確保していきます。

イノベーションを生む好循環をつくり出すために、近年、人材への投資を継続してきました。米国ダートマス大学タックスクールオブビジネスと連携して、LIXIL独自の研修プログラムを展開し、イノベーションの共通言語として「スリーボックス・ソリューション」の浸透を図りました。共通言語を持つことで、地域横断的なコラボレーションが促進され、様々なバックグラウンドを持つ従業員が同じ目標に向かって協働する体制の構築につながっています。

資源の減少や様々な環境課題に直面する中、私たちは新たなコアとなる事業を生み出すにあたり、消費者のニーズと、社会が直面する幅広い課題の解決に焦点を当て、取り組んできました。これまでに多くのイノベーションの成功事例を生み出しており、一部の事例をご紹介します。

●循環型素材「レビア」

廃プラスチックの処理は世界的に深刻な課題となっていますが、私たちは、こうした課題をチャンスと捉え、幅広い種類の廃プラスチックと廃木材を融合させ、新素材を開発しました。この技術に基づいて生まれた循環型素材「レビア」シリーズはすでに舗装材として販売を開始しており、今後、ラインナップを拡充し、様々な用途への応用を進めていく予定で、資源循環の推進と環境負荷の低減へのさらなる貢献を図ります。



●泡シャワー「KINUAMI」

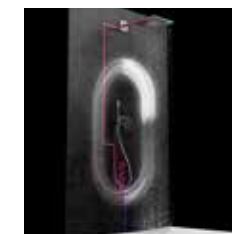
シャワーヘッドから出てくるお湯をスイッチ一つで濃密な絹泡に変えられるシャワーシステムです。「KINUAMI」は快適なシャワー体験を提供するだけでなく、入浴介助が必要とされるようなケースでも実用性を発揮し、高齢者介護向けの活用も進んでいます。

●浄水システム

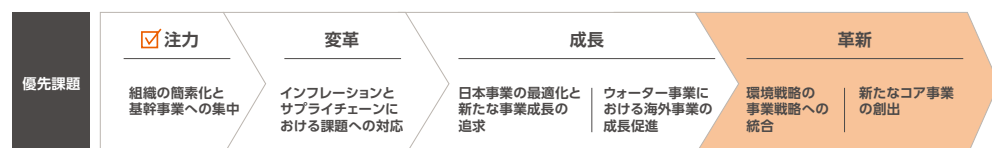
世界の多くの地域では、水道水をそのまま飲むことはできず、使い捨てペットボトル入りの水の需要が大きく増えた要因にもなっています。当社独自の浄水システムは高い濾過技術によって、安全な水を提供することができます。

●リサイクルシャワー GROHE「Everstream」

水を再利用できる革新的なシャワーシステムです。「Everstream」は最新のリサイクルシステムにより、従来型のシャワーと比較して、使う水の量は最大75%、水をお湯に変えるのに必要なエネルギーは66%削減できます。



LIXILが展開する各ブランドは、最適なポートフォリオ戦略に基づき、成長の基盤となる主要製品を有しています。一方で、持続可能な成長の実現に向けて、私たちは新たなコアとなるような新規事業の開発にも取り組んでいます。



LIXILを支える基盤

デジタルトランスフォーメーション(DX)

LIXILは、より価値の高い顧客体験(CX)を提供すべく、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、従業員の働き方にもデジタル技術を積極的に取り入れ、独自の製品・サービスを生み出すとともに、エンゲージメントの向上を進めています。

既存ビジネスの変革

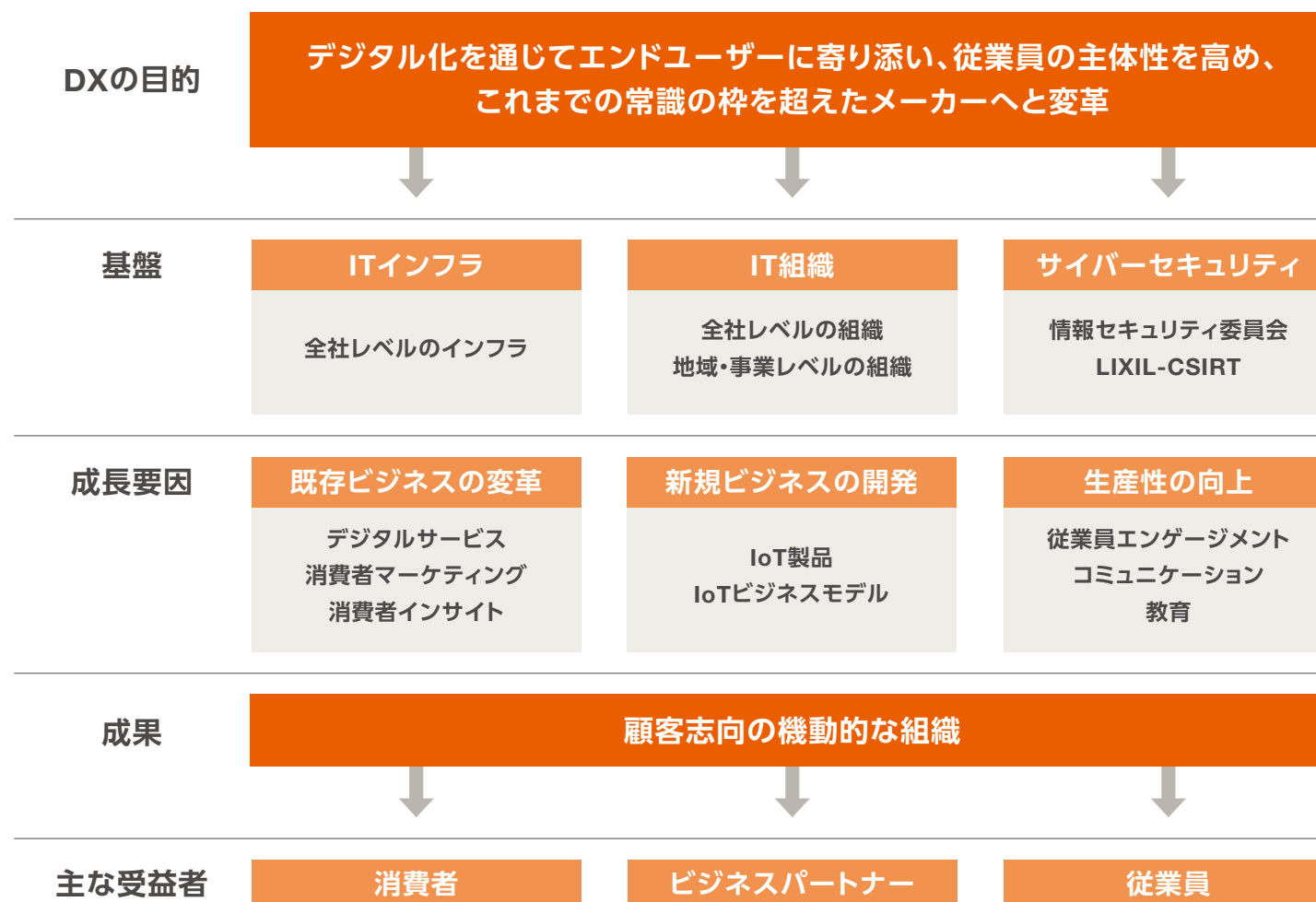
販売プロセスやビジネスの進め方へのデジタル活用を深化させ、業界に先駆けた取り組みを継続しています。コロナ禍の2020年春に導入した「LIXILオンラインショールーム」では2022年12月から、耳が不自由な方、日本語が母国語でない方からも相談を受けられるよう、AI音声認識文字起こし支援アプリ「AmiVoice ScribeAssist*」を活用した接客サービスの提供を始めました。また、「LIXIL商品プランレコメンドシステム」がウェブでも利用可能になっています。AI技術も活用し、お客さまの希望に近い見積もりプランを3D画像とともに素早く提案できます。

*株式会社アドバンス・メディア 製品

新規ビジネスの開発

2022年10月に開設したIoT実験住宅「みらいえらぼ」では、スマートホームシステム「Life Assist2」を中心に他社機器を含めたオープンイノベーションを推進しています。同施設を見学したホームビルダーに、電動シャッターなど高付加価値スマート製品の一括採用が決まるなどの成果が出ています。

非住宅分野でも、AIがトイレ清掃業務の効率化を支援するIoTサービス「LIXIL Toilet Cloud」に、トイレのつまり検知や一括制御ができる新機能を搭載した衛生機器を追加しました。これらの機器は、2023年3月に開業した西日本旅客鉄道株式会社の大阪駅(うめきたエリア)に初導入されました。今後も導入事例の増加を見込んでいます。



生産性の向上

デジタルの民主化を推進するLIXILでは、従業員が自らデジタルツールを活用して新たな価値を創造するという企業文化を目指しています。

専門知識がなくても簡単に開発できるノーコードツールを2021年に導入し、2023年3月時点で1,600本ものアプリが稼働しています。また、様々なデータを一元管理するクラウド型のデータ統合基盤「LIXIL Data Platform (LDP)」を立ち上げ、よりデータドリブンで迅速な意思決定を可能にしました。

さらに、デジタル部門ではスクラム手法を導入し、迅速な開発を進めるとともに、各チームの自律性を確保しながら経営方針と連動したアジャイルな組織への変革も進めています。

IT基盤の強化

海外事業の成長を加速するために、製品、資材などのマスターデータ管理をグローバルで標準化し、マスターデータガバナンスの実装を推進することで、生産体制とサプライチェーンの最適化を図っています。また、事業継続計画(BCP)の観点からグローバルでクラウド化を展開しています。従業員の日常的な作業環境をクラウドに移行することで、セキュリティの強化を図るとともに新しいデジタルワークプレイスを推進し、働き方も変革させていきます。

情報セキュリティ体制の強化

LIXILでは、在宅勤務をはじめとする柔軟な働き方を基本としており、Chief Digital Officer (CDO) が統括する情報セキュリティ委員会主導のもと、情報セキュリティ対策と個人・機密情報の保護を強化しています。

LIXIL デジタルトランスフォーメーション・ロードマップ



*ERP (Enterprise Resource Planning) : 企業資源計画

■ 注力: 組織の簡素化と基幹事業への集中

■ 変革: インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応

■ 成長: 日本事業の最適化と新たな事業成長の追求 / ウォーター事業における海外事業の成長促進

■ 革新: 環境戦略の事業戦略への統合 / 新たなコア事業の創出

グローバル人事戦略

従業員が価値創造の原動力であるという認識のもと、人材育成を重要課題の一つとして捉え、長期的な視点で取り組んでいます。将来のビジネスニーズを踏まえ、グローバル全体で人材を可視化し、後継者の育成に注力しています。

LIXILの人事部門であるGlobal People Organization(GPO)をグローバルな組織として再編し、「従業員の誰もが自信を持ちどこでも活躍できるよう、LIXILを革新的でインクルーシブな組織へ変革する」というミッションの達成に向けて歩みを進めています。GPO戦略では、2023年3月期から2025年3月期の間に実現させる5つのKPO (Key Performance Outcomes)を設定しています。



1. インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む

包括的で戦略的な取り組みを経営陣主導で推進しています。当社では、インクルージョンの実現こそが目指すべき目標であり、ダイバーシティはその結果として生まれるものである、と考えています。経営陣から管理職、従業員までLIXILで働くすべての人が、LIXILの将来の競争優位性を確保する上でなぜダイバーシティ&インクルージョン(D&I)が重要なのか、また、D&Iを重視する文化と、イノベーションを生む文化は密接な関係にあるということを理解しなければなりません。

2. 人材育成への投資

より効果的に変革を推進し、LIXILの将来にとって不可欠なイノベーションを生む文化を構築します。また、人材プログラムの基礎となるインフラの構築に取り組み、全社で人事制度とプロセスを管理することで、グローバルな人材を活用することができます。

3. 従業員エクスペリエンスの向上

従業員を事業活動の中心に据え、従業員エクスペリエンスを向上させます。これは、従業員意識調査「LIXIL Voice」を通じてまず効果的な方法で従業員の声を拾うことから始まります。部下を持つ管理職が従業員データ、分析ツール、レポートにタイムリーにアクセスできるようにすることで、収集

した情報を各々のチームメンバーのキャリアジャーニーの支援や能力開発の促進に活かすことができます。

4. HRコーポレート・ガバナンスの強化

人事データやガバナンスのモデルと体制を強化します。様々なシステムやプロセスをグローバルで管理することで、一貫性と透明性のあるレポートと意思決定が可能になります。

5. ビジネス変革のためのHR変革

事業ニーズの進化に沿ってHR部門の役割を再定義し、従業員を事業活動の中心に据え、不可欠な人事機能を特定し、優先的に取り組みます。



将来を担う人材の育成

マネージャー・エフェクティブネス

LIXILのように大規模かつ複雑な組織でパフォーマンスを向上させるためには、能力の高いマネージャーの存在が必要不可欠です。マネージャーは、職場のカルチャーや個々の業務内容、また、それによって得られる業務経験を決定づけるだけでなく、会社に対する従業員のエンゲージメントにも大きな影響を及ぼす存在です。一般的な退職理由の一つとして上司との関係性が挙げられますが、そのようなことが生じないよう当社では、すべての従業員がやりがいを持って柔軟に働き活躍できる職場の実現を目指し、「会社が導く戦略的なキャリア」と「従業員が切り拓く自発的なキャリア」の2つの側面からキャリア開発支援に取り組んでいます。

2022年3月期からは、「マネージャー・エフェクティブネス」を重視し、部下の能力を引き出すことができるマネージャー人材の育成に取り組んでいます。「インクルーシブな環境づくり」「人材育成」「チームのエンパワーメント」を軸に、管理職を対象とした様々なプログラムを順次導入しています。これらプログラムの一環として、インクルージョンを企業文化に取り入れるための実践的な事例を掲載した「リーダー向けD&I推進ガイドブック」を発行したほか、5,000人以上の管理職に向けたワークショップを実施していきます。今後は、管理職一人ひとりがマネージャーとして必要な知識やスキルを把握し、チームのエンゲージメント向上と育成に取り組んでいきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

LIXILはD&I戦略の主要テーマであるジェンダー不均衡の是正に向けた目標として、「2030年までに取締役および執行役の50%、全世界の管理職の30%を女性とする」を掲げています。この目標を達成するため、D&Iダッシュボードを導入し、各事業部がジェンダー不均衡の是正に向けた取り組みに関する5つの重要なKPI(採用・昇格・退職・管理職比率・従業員意識調査[LIXIL Voice]のインクルージョンスコア)の進捗状況を確認できるようになりました。

タレントマネジメント

全社で有望な人材を発掘するために、各事業部門のリーダーと執行役がPeople & Organizational Development (POD: 人材組織レビュー)を実施し、主要なポジションの後継者、ハイポテンシャル人材、女性人材について議論しています。2023年3月期においては、全社で732名の後継者と156名のハイポテンシャル人材を特定しました。さらに、日本国内では、若手人材の登用を積極的に進めていくため、一部の事業部門においてリスト化の対象範囲を広げ、有望な人材の発掘を行っています。

PODを通じて、性別や国籍、人種、キャリアなどにとらわれず、有能な人材の育成や獲得を行うとともに、インクルーシブな職場環境の整備を進めています。

これにより、緊急時も想定した事業の継続性を担保したほか、LIXILの将来に向け戦略的に後継者を選ぶ体制を構築していま

す。リスト化された後継者には、それぞれ育成計画を作成し、業務アサインメントや異動機会、リーダーシップ研修など、各後継者の強みや課題に基づく育成計画を策定し、実行しています。

次世代を担う人材の育成「NEXTプログラム」

あらゆる世代の多様な人材が重要なポジションを担えるような職場環境を実現するため、LIXILは実力主義のもと、次世代のリーダーとなりうる有望な人材を発掘・育成する「NEXTプログラム」を実施しています。

プログラム概要

	NEXT Tier1	NEXT Tier2
対象	次世代の経営幹部候補として各部門が推薦した者	次世代の管理職候補として各部門が推薦した者
育成目標	3年を目処に、事業部長・統括部長・部長などに昇格	3年を目処に、グループリーダーなどの管理職に昇格

各部門からの推薦やアセスメントの結果、選抜された対象者に対して、育成責任者との間で調整した個人別の育成計画をもとに、難易度の高い課題や業務(ストレッチアサインメント)を割り当てることで、人材育成を加速させています。

また、リーダーに求められる資質・スキルや、イノベーションを実現するために必要な考え方を学ぶイノベーション研修を実施しています。

対象者と育成責任者との1on1ミーティングを定期的を実施し、他者からのアドバイス、フィードバック、サポートを通じた気づきや学びにより成長を促す仕組みを整えています。

経営陣の強いコミットメントのもと推進し、プログラム参加者の積極的な昇格につなげています。

知的財産戦略

LIXILでは、長期にわたる事業優位性と高収益性を実現する競争力を維持するため、経営戦略の実行を強化する知的財産権の取得・活用・リスクマネジメントをとおして、経営戦略を支援する知的財産戦略を実行しています。

ミッションの基盤となる3つの柱

適切なリスクマネジメント体制

第三者の知的財産を尊重し、知的財産権の調査を実施するなど、重大な事業リスクを回避・防止する仕組みを構築しています。知的財産部門と事業部門が連携し、商品開発のプロセスに知的財産権のリスクアセスメントを組み込むなど開発段階から第三者の知的財産権の調査分析を行うことで、訴訟その他の法的リスクの発生を未然に防止するよう努めています。

差別化された価値を守る知的財産マネジメント

LIXILでは、魅力ある差別化された製品やサービスを開発して世界中のエンドユーザーに価値を提供することを経営戦略の柱とし、人的資本とともに重要な経営資源である技術、デザイン、ブランドなどの知的財産に継続的に投資しています。そして、長期にわたって事業優位性と高収益性を実現する競争力を維持すべく、当社の知的財産権を保護し、競争力の源泉である当社の差別化された価値の第三者による模倣を防ぐため、知的財産ポートフォリオマネジメントを推進しています。

知的財産戦略と標準化

当社の差別化された価値については、知的財産権で保護する一方で、抗菌技術など社会的インパクトが期待される先進技術については、将来の普及の基盤となる市場ルールの形成*2を図るための標準化に取り組んでいます。

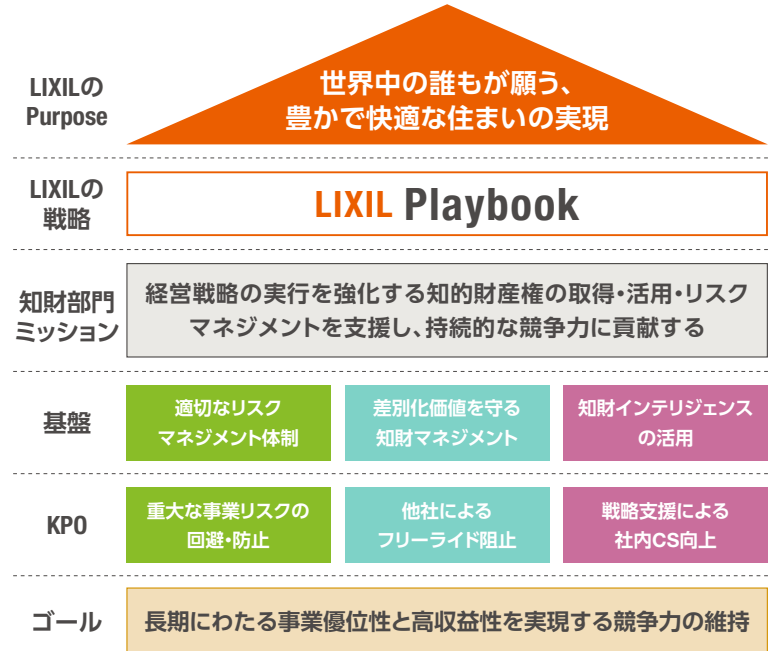
*2 標準化・規格策定による技術・ノウハウのオープン化を通じて多様な事業者が新市場に参入・貢献しやすくなる環境を構築することなど。

参考：経済産業省「市場形成ガイダンス」（2022年3月公表）

知的財産インテリジェンスの活用

LIXILでは、IPランドスケープ*1の手法を導入して知的財産情報の分析を行い、経営戦略や事業戦略に活かすことで、知的財産を重視した経営を実践しています。事業のリスクを回避し、事業の競争優位性を確保するため、知的財産情報ははじめとする各種のデータ分析に基づいて、戦略の策定を支援しています。

*1 IPランドスケープ：経営戦略または事業戦略の立案に際し、(1)経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2)その結果（現状の俯瞰・将来展望など）を経営者・事業責任者と共有すること

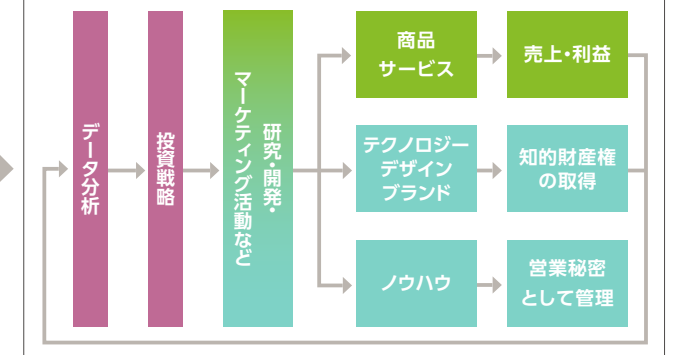


LIXIL Playbook

持続的成長を 実現するための優先課題

- 組織の簡素化と基幹事業への集中
- インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応
- 日本事業の最適化と新たな事業成長の追求
- ウォーター事業における海外事業の成長促進
- 環境戦略の事業戦略への統合
- 新たなコア事業の創出

経営戦略に基づく事業戦略と知的財産戦略の融合



LIXILの基幹事業

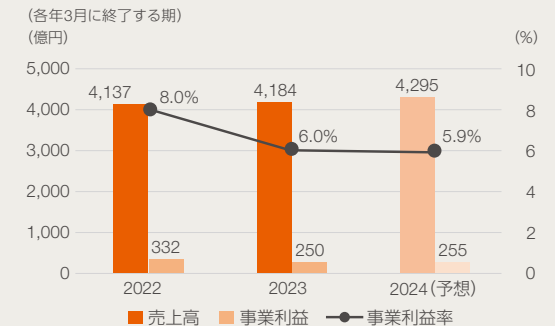
ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 日本事業



LWT日本事業ではコア技術とデザインを日々進化させ、水まわりやタイル製品の開発を通じて、これまでにない体験価値をお客さまにご提案しています。

大西 博之

執行役専務 LIXIL Water Technology (LWT) Japan 担当



市場環境

- 日本における人口減少に伴う中長期的な新設住宅着工戸数の減少
- 新たな働き方の浸透によるリフォームニーズとオンライン取引の増加

成長機会

- エシカル消費への意識向上に伴う、資源の環境性に配慮した商材へのニーズの高まり
- 新型コロナウイルス感染拡大を契機とした、全世界における健康と衛生に対する高い関心の継続
- ポストコロナ時代においても継続する快適な在宅時間へのニーズとリフォーム需要の増加
- 生活慣習の変化による入浴や浄水などにおける新たな顧客ニーズ

対応策

- リフォーム事業や新規事業への注力による新たな需要の創造
- サプライチェーンの冗長化およびエンドtoエンドでの最適化によるレジリエンス性と効率化の両立
- 省施工商品の開発・施工ネットワークの拡大
- イノベーション、ブランド、デザインへの投資の継続
- 市況と連動した商品価格設定
- 差別化された高付加価値の提供
- 「パートナーシップ構築宣言」に基づくサプライヤーとの関係強化

事業の強み

- グローバルでの連携体制と対応力
- 高い認知度を誇り明確に差別化されたブランド群
- 高級品から普及価格帯まですべての市場セグメントに対応した商品群
- 日本全国を網羅する販売網と配送拠点
- サプライヤーとの強固な調達体制

想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費・物流費・資材・エネルギー価格のさらなる高騰
- 資材調達環境の悪化
- サプライチェーンの混乱
- 施工職人の不足

事業戦略

- 健康や衛生関連商品の拡販と開発の加速
- 生活の変化に対応するリフォーム商品の拡販と新規事業の拡大
- デジタルプラットフォームの活用による販売チャネルの拡充
- ブランド、商品、サービスの強みを活かすことによる、利益率の高い市場セグメントへの参入とマーケットシェアの獲得
- より持続可能な商品や素材の開発
- LWT日本事業とLHTのさらなる協業

経営戦略を具体化する取り組み事例

多様な入浴スタイルのご提案

ユーザーの入浴スタイルは多様化しており、LWT日本事業ではユーザーそれぞれの入浴スタイルに合わせたバスルームやシャワーを選択していただけるようにラインナップを強化しています。2022年5月に、柔らかく温かい“絹泡”で新たな入浴体験をご提供する泡シャワー「KINUAMI U」の一般向け販売を開始したほか、同年6月には、お湯にやさしく包まれて温まる新感覚のシャワー「ボディハグシャワー」を発売しました。また、2023年4月には、360度身体がお湯に包まれ湯船に浸かったかのように芯まで温まるU字型シャワーヘッド「SHIN-ON」を企画し、株式会社NITTO CERA(株式会社LIXILの100%子会社)から一般販売を開始しました。「SHIN-ON」は、「KINUAMI U」に続き、クラウドファンディングでの応援ユーザーの声をもとに、デザインだけでなく、使い勝手や清掃性を改良しました。その結果、「2022年度グッドデザイン賞」では、「グッドデザイン・ベスト100」に選出されています。



タイル名称統一100周年

2022年は、張付煉瓦、化粧煉瓦、敷瓦などの名称が「タイル」に統一されてから100年目となりました。これを契機に全国タイル業協会／全国タイル工業組合が4月12日を「タイルの日」とし、タイル業界全体でタイルの魅力をあらためて伝える、様々な活動が行われました。LWT日本事業においても、INAXライブミュージアムにおいて、タイル名称統一100周年を記念する巡回企画展「日本のタイル100年一美と用のあゆみ」を開催したほか、使われなくなったタイルを集めてアート作品をつくる「みんなのタイルアートプロジェクト」などを実施しました。また、製品においても、「エコカラット」シリーズに株式会社ヘラルボニーが契約するアーティストが描いたアール・ブリュット(障害のあるアーティストによって描かれた作品)デザインを投入しました。これは、LIXILタイル製造における「高精度加飾技術」によって実現しました。LWT日本事業ではこの製品販売の利益の一部を、同社を通じてアーティストに還元することによって、アーティストの新たな収入源を創出し、誰もがともに歩める社会の構築に貢献しています。



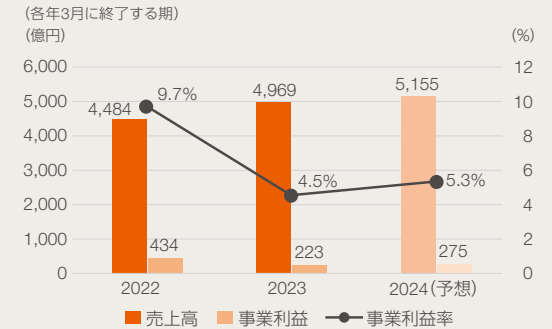
LIXILの基幹事業

ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 海外事業



LIXILは、世界をリードするブランド・ポートフォリオ、機動的な生産体制、イノベーションの活用を通じて、海外市場で成長を続けています。また、明確な戦略のもとで、海外事業の持続的成長を追求しています。

ビジョイ・モハン (Bijoy Mohan)
執行役専務 LIXIL International 担当



市場環境

- 水栓金具、シャワー、浴槽、トイレなどのバスルーム関連製品、キッチン用水栓金具、飲料水システムを中心とした水まわりテクノロジーが対象
- 水まわり製品のグローバル市場規模は約8兆円、予測年平均成長率は期待が高く4%を維持
- 高齢化・個別化、サステナビリティの流れが成長を加速化
- 市場進出戦略の特徴は多数のプロユーザー向けチャンネルと小売りチャンネルをまたがる強固な販売パートナーシップ

事業の強み

- アメリカ地域、欧州・中東・アフリカ地域、アジア太平洋地域、中国の150カ国以上をまたがる、正にグローバルな市場での大規模販売が可能
- 認知度が高く、明確に差別化されたブランド・ポートフォリオの活用により、各地域の製品ギャップを埋めることが可能
- 高価格品から経済的な製品まで、すべての価格帯に対応した商品ポートフォリオ
- グローバルなサプライチェーンと生産拠点
- 顧客体験とサステナビリティの向上に焦点を当てた強力なイノベーションのパイプライン
- 数々の受賞歴を有する社内デザインチーム

成長機会

- 環境への関心の高まり、エネルギーコストの上昇、水不足の深刻化を背景とした持続可能な製品に対する需要の高まり
- 個人の好みや自宅のホームスパのテーマを活かすデザイン、色、仕上げ
- 健康・衛生・ウェルネスの改善を実現し、高齢者の地域居住を可能にするソリューションに対する需要の高まり
- 施工が容易な衛生製品や施工も含めたサービスのニーズの高まり

事業戦略

- 利益率の高い製品カテゴリーを拡大し、マルチブランド・ポートフォリオを活用して各地域のポートフォリオ・ギャップを充填
- 革新的で高付加価値の差別化された製品・サービスの提供により、平均販売価格を向上
- 各地域特有のニーズに沿ってチャンネル戦略を強化
- 購買プロセスの初期段階でエンドユーザーを惹きつけ、顧客体験を向上
- 市場細分化を強化し、各セグメント特有の潜在ニーズと需要に対応
- 製品・サービス、事業活動の環境負荷を低減
- 社内技術を活用してグローバルなイノベーションプラットフォームを強化

想定リスク・対応策

1. 原材料・人件費のさらなる高騰

- タイムリーな価格改定および製品ミックスの最適化
- 中・高価格帯商品への注力
- 代替素材への転換

2. サプライチェーンの課題

- 近隣国での生産とサプライチェーンの冗長化を推進
- 複数の供給源を確保し、外部供給のリスクを軽減
- 部品の共通化などによる生産工程の簡素化
- 代替生産計画の策定とコストの変動費化

3. 製品のコモディティ化

- 革新的で差別化された高付加価値製品・サービスの開発
- カスタマージャーニーとブランドへの愛着・ロイヤルティを高めるための顧客体験の向上
- リピートセールスビジネスの構築と拡大

4. 施工業者の人材不足

- 施工しやすい省施工商品の開発
- 施工業者の次世代の人材育成

経営戦略を具体化する取り組み事例

ユーザーに寄り添う American Standardの 新ブランド戦略

American Standard は、特に北米市場において高い知名度と約150年の歴史を持つグローバルブランドです。生活者の視点を重視しつつ、ブランド全体の一体感を強化し、ミレニアル世代にも顧客層を広げるべく、ブランドの再定義に乗り出しました。「inviting(迎え入れる)」「dependable(信頼のおける)」「pioneering(先駆的)」を新たなブランド価値として定義し、新ブランドメッセージ「LIFE. LOVE. HOME」の訴求とともに、American Standardを特徴づける造形要素「シグネチャーエレメント」を製品デザインに採用することで、水まわりのグローバルブランドであるGROHEやINAXと差別化を図っています。

新しいブランド・アイデンティティの展開は、米国とアジアですべてに始まっています。2022年11月に米国でウェブサイトとソーシャルメディアを刷新し、2023年2月にはアジア太平洋地域での発表となるイベントをタイ・バンコクで行いました。American Standardならではの暖かさや親しみやすさを体現し、アジア向けに展開する「Loven Collection」は、比較的小さなスペースにも置ける仕様で、マンションなど都市部の住宅の水まわり空間にもマッチします。今年、米国でもバスルームの新コレクションを販売予定です。製造から配送、顧客との接点に至るまで、一貫した顧客体験を提供することで、ブランドへの親近感を高め、愛着を持てる住まいづくりをサポートします。



American Standardは新しい造形要素でブランドを再定義

バスルームのトータルソリューション提供に向けて Basco社を買収

2022年12月、米国のシャワードアメーカー大手、Basco社を買収し、米国内の販売チャネルや流通網をはじめとする統合とシナジー創出を進めています。この買収により、LIXILは米国のシャワードア分野で業界第4位の地位を獲得しました。購買プロセスの簡素化を通じて、顧客ニーズに応え、利便性向上を目指す取り組みにも合致しています。

「LIXIL Playbook」に基づき、潜在的な需要のあるセグメントに注力していますが、米国ではシャワードアが加わったことで、キッチンから浴室まですべての水まわり領域をカバーできるようになり、従来よりも質の高い提案が可能になりました。個々の商品の販売にとどまらず、水まわり空間全体の提案ができるようになったことで、早い段階でエンドユーザーの購買意欲を高めることが期待できます。海外でもリフォーム需要は高まっており、事業ポートフォリオの強化は収益拡大にも寄与する見込みです。



シャワードア大手Basco社を買収

LIXILの基幹事業

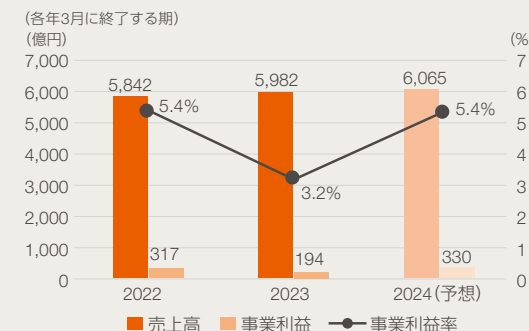
ハウジングテクノロジー事業(LHT)



LHTではイノベーションを通じて新たな価値を創出し、
 暮らしの豊かさと環境負荷低減を両立できる製品を
 日本そしてアジアのお客さまへお届けしています。

吉田 聡

執行役専務 LIXIL Housing Technology (LHT) 担当



市場環境

- 日本の人口減少に伴う中長期的な新設住宅着工戸数の減少と各建材メーカーによるリフォーム分野への注力
- 世界的なエネルギー危機に伴う省エネ・再エネ需要の高まり
- 2050年のカーボンニュートラル実現を背景とした脱炭素社会への関心の高まり
- 近年頻発している自然災害に対応した、安全・安心な住まいや新たな暮らし方への関心の高まり
- アジアを中心とした建材市場における、中長期的な経済成長・人口増加・所得向上による市場拡大の継続

事業の強み

- 住宅サッシ・ドア、エクステリア分野のマーケットリーダー
- 住宅・ビルの低炭素・循環型素材におけるリーダーシップ
- 日本全国を網羅する販売網と配送拠点
- 住宅一軒すべてを統一されたデザインでコーディネートできる商品群
- 高い技術力とグローバルなデザイン力によって実現されるイノベティブな商品開発
- 開発・生産・販売が迅速に連携できるシンプルな組織
- 各事業部におけるプラットフォーム化の推進
- リーンスタートアップ手法の活用による迅速な新規事業の創造
- サプライヤーとの強固な調達体制

成長機会

- エシカル消費への意識向上に伴う、環境配慮型製品の需要増加
- 省エネ基準の強化や政府の補助金事業に伴う、高性能住宅への関心の高まり
- 高齢化社会に伴う新たな商品・サービスへの需要増加
- 富裕層向け市場の拡大
- アジア市場における人口増や所得向上に伴う高性能建材へのニーズの高まり

想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費・物流費・資材・エネルギー価格のさらなる高騰
- 資材調達環境の悪化
- サプライチェーンの混乱
- 環境対応に伴う、操業コストの増加
- 施工職人の不足

対応策

- リフォーム事業や新規事業への注力による新たな需要の創出
- 環境配慮型の商品・サービスの提供を加速
- 調達方針の見直しと改善
- 市況と連動した商品価格設定
- 差別化された高付加価値の提供
- サプライチェーンマネジメントの強化
- 生産拠点・物流拠点におけるエネルギー効率化
- 「パートナーシップ構築宣言」に基づくサプライヤーとの関係強化

事業戦略

- 差異化された高付加価値商品やビジネスモデルの開発
- ZEH/ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス/ビル)市場での拡販
- 高齢者やペットなどのニッチ市場のニーズに応える商品・サービスの提供
- 生活の変化に対応するリフォーム商品の多商材化と拡販
- 日本の技術やリソースを活かした、各市場のニーズに合わせた商品開発
- アジア地域における生産拠点の増設と販売体制の強化
- LHTとLWTJのさらなる協業

経営戦略を具体化する取り組み事例

住宅開口部のさらなる断熱性能を向上

電気代の高騰が社会的な課題となっている中、住まいにおけるエネルギー消費の抑制がユーザーの関心事となっています。政府は脱炭素化に向けた取り組みとして、住宅の省エネリフォームを推進しており、過去最大規模となる1,000億円の補助金事業を開始しました。LHTではこうした動きを受け、窓や扉のラインナップ強化を継続的に行っています。既存窓を1日でトリプル(3重)ガラス仕様の高性能窓に交換できる、取替窓「リプラス 高断熱汎用枠」を発売。新築戸建住宅向け製品では、ハイブリッド防火戸で業界初となるトリプルガラス仕様をハイブリッド窓「TW」のラインナップに追加しました。今後もこうした取り組みを進め、2026年3月期までに新築戸建住宅における高性能窓の販売比率100%を目指しています。



アジア地域における事業成長

アジア地域は現在までに約34億人の人口を有し、今後さらなる経済成長と市場規模の拡大が見込まれている市場です。富裕層や中間層の増加にともない、アジア市場における日本品質への需要は年々大きくなっています。LHTの製造拠点は中国、ベトナム、そしてタイに設置されており、供給面においてもアジア市場における成長の基盤は整っています。そして2022年11月よりインドでサッシの現地生産を開始し迅速に供給できる体制を構築しました。現地ディーラーのネットワークも広がっており、インド全土で95のディーラーが58か所のショールームを展開しています。2023年1月にはハイエンド窓「GRANTS」に高さ4.5mの大開口窓や、高さ3mものコーナースライディングドアなどをラインナップとして追加しました。また、インドネシアにおいてもビジネスの成長に向けて活動を活発に行っており、現地のアルミ材料企業とのアライアンスを締結するなど供給体制を強化しています。今後もアジア地域において着実にビジネスの拡大を進めていく予定です。



インパクト戦略

LIXILのPurpose(存在意義)は「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」です。それは、急速に変化する世界において、日々の暮らしを支える製品を生み出し、新しい働き方を推進する私たちの原動力です。LIXILの「インパクト戦略」では、世界規模の課題の解決に向けて、より大きなインパクト(良い影響)をもたらすことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を3つの優先取り組み分野に設定しています。未来を見据えた活動を通じて、私たちは暮らしと社会にインパクトを生み出しています。



LIXILが取り組む重要課題

LIXILおよびステークホルダーの皆さまにとって最も優先して取り組むべき課題を重要課題として特定し、解決に取り組んでいます。

重要課題の位置付けと考え方

LIXILは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というPurpose(存在意義)を達成するため、LIXILおよびステークホルダーの皆さま、ならびに社会にとって重要性が高く、また、当社の持続可能な成長や企業価値の向上に向けて取り組むべき課題を重要課題に位置付けています。これらの重要な課題に対応する目標の進捗状況を確認しながら、事業活動を通じて解決に取り組んでいます。

LIXILの重要課題は、社会の現状や課題とともに、LIXILのPurposeや価値創造プロセス(VCP)、経営の基本的方向性、インパクト戦略、ステークホルダーのニーズや期待などを踏まえ、P.49に示すプロセスにより、リスクおよび機会の両面から課題の抽出や評価を行い、特定しています。これらの重要課題については、LIXILおよび社会を取り巻く環境の変化に合わせ、随時見直しを行っています。

インパクト戦略の3つの優先取り組み分野



グローバルな衛生課題の解決



水の保全と環境保護



多様性の尊重

重要課題一覧

優先

当社ウェブサイトに掲載するデータブックにおいて、非財務データについては2023年8月に第三者保証を受ける予定です
<https://www.lixil.com/jp/impact/data/performance.html>

重要課題	目標年	指標と目標(定量目標のみ記載)	2023年3月期実績
グローバルな衛生課題の解決	2025年まで	1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献	約4,500万人
気候変動対策を通じた緩和と適応	2031年3月期まで *6 2026年3月期まで *7 2025年3月期まで	<ul style="list-style-type: none"> Scope1+2 CO₂排出量 -50.4%*2 Scope3 CO₂排出量 -30%*2 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比(日本) 100% 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本) 100%*6 	<ul style="list-style-type: none"> -29.9%*1 -11.9%(2022年3月期) 節湯水栓 92.2%*3 節水トイレ 99.2%*4 90%
水の持続可能性の追求		<ul style="list-style-type: none"> 水使用効率向上 +20%*2 節水製品による水使用削減貢献量 年間20億m³*7 	<ul style="list-style-type: none"> +16.0%*1 13億m³(2022年3月期)
資源の循環利用の促進		<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物などのリサイクル率 90%*6 リサイクルアルミの使用比率 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 88.1%*1 74%*5
製品ライフサイクルを通じた環境への影響		上記に含む	—
環境マネジメント		—	—
多様性の尊重		2030年3月期まで	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役・執行役比率50% 全世界の女性管理職比率30% 日本の新卒採用を男女同率

*1 2023年6月時点 未確定値 *2 2019年3月期比 *3 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く *4 一部の集合住宅向けを除く *5 6063材

その他の重要課題

- 生物多様性の保全
- 人材と能力開発
- 製品の安全性
- 顧客満足
- 従業員の安全と健康
- 企業倫理とインテグリティ
- 人権
- サプライチェーンマネジメント
- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント
- ステークホルダーエンゲージメント
- 情報セキュリティ
- 税の透明性
- 責任あるマーケティングと広告

重要課題の特定

LIXILは2016年3月期に重要課題を特定したのち、2021年3月期に下記の重要課題の特定プロセスに基づいて20の課題を再設定しました。2023年3月期には、環境の重点領域に共通する基盤として、またLIXILの持続可能な成長のために対処すべき課題の一つとして、「生物多様性の保全」を重要課題に追加しました。全社的に持続可能な原材料調達や限られた資源を有効に活用するための取り組みなどをおして、生物多様性の保全に貢献していきます。

各重要課題については、ESG評価機関における評価基準を踏まえたリスクの度合いや、LIXILおよびステークホルダー、社会への影響度の観点から、優先度を設定しています。

LIXILが強みを活かして主体的に取り組むことにより課題解決に大きく貢献し、ステークホルダーおよび社会に大きな影響を与える領域や、ステークホルダーのニーズに基づき取り組みを強化すべき領域を「優先」に位置付けています。

「優先」に位置付けた重要課題は、インパクト戦略の3つの優先取り組み分野に特に深く関連しており、これらの重要課題を基軸に取り組みを進めています。また、2023年3月期に、これまで重要課題の優先度として「優先」「高」「中」を設定していたものを「優先」のみとし、優先項目を明確かつシンプルに示す形に変更しました。

重要課題の特定プロセス

課題の抽出 IDENTIFY

- ・ ESG評価機関の評価項目 (DJSI、MSCI) ならびに SASB、GRI、SDGs などのグローバルスタンダードより、候補となる課題を抽出
- ・ 抽出した課題について、各評価項目の重み付けなどを参考にインパクトを設定

課題に関する ディスカッション DISCUSS

- ・ リスク側面の重要課題を中心に、CR委員会*で討議
- ・ 事業部門およびコーポレート部門へのヒアリング

課題の精査・評価 REFINE

- ・ 抽出・評価した課題の妥当性を執行役が精査
- ・ 上記の結果を踏まえ、LIXILおよびステークホルダー、社会への影響度の観点から、課題の優先度を設定
- ・ 執行役会にて承認

以後、継続的にレビューを行い、重要課題の見直しを実施

*2023年4月より「CR委員会」は「インパクト戦略委員会」に変更となりました。

グローバルな衛生課題の解決

人びと、特に女性や女兒が安全な衛生設備を利用できるようにすると同時に、子どもにとって危険な感染症を防ぎます。

戦略

世界では、約36億人が安全に管理された衛生設備(トイレ)を使用できず、そのうち約4.9億人は日常的に屋外で排泄をしています。また、約23億人が家庭で基本的な手洗い設備を利用できていません。2030年までにSDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」を達成するには、進捗のペースを現在の4倍に加速すべきとされています。

*出所:「家庭の水と衛生の前進2000-2020」(WHO/ユニセフ共同監査プログラム(JMP)による報告書)

LIXILは、革新的で低価格なトイレや衛生ソリューションを提供するSATO事業を基軸に、2025年までに1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて、生活の質の向上に貢献することを目指しています。併せて、市場ニーズが安価なSATOブランド製品から上位製品へ移行することを想定しています。戦略および取り組みは、SATOアドバイザリーボードのもと統括しています。

SATOの多様な製品ポートフォリオ

2023年に10周年を迎えたSATO事業は、ブランドコンセプトを「A BETTER LIFE. EVERY DAY.」に刷新し、製品ポートフォリオを40点以上に拡充しています。開発途上国向け簡易式トイレシステム「SATO」や低価格な手洗いソリューション「SATO Tap」を展開するほか、2023年3月期はトイレ用床版「SATO Slab」と

多様な配管に対応する「Universal I-Trap」を発売しました。SATOブランド製品は、アジア、アフリカの6カ国で生産・販売しています。年間出荷台数は4年連続で100万台を突破しました。これまでに45カ国で約750万台を出荷しており、約4,500万人の衛生環境改善に貢献しています(2023年4月現在)。



人材育成や事業創出、衛生教育など 多角的なアプローチによる衛生市場の確立

SATO事業では、現地での生産・販売体制の構築や人材育成を通じて「Make(作る)、Sell(売る)、Use(使う)」のサイクルを回し続けることで、地域に事業や雇用を生み出しています。また、アフリカ地域での「学校トイレ改善プログラム(STEP)」をはじめ、様々な衛生教育活動を各地で行っています。これらの取り組みを通じて、継続的な衛生環境の改善と持続可能な衛生市場の確立を目指しています。

インパクトの最大化に向けた パートナーシップの強化

LIXILはインパクトの最大化に向け、様々なパートナーとの連携を強化しています。国際連合児童基金(ユニセフ)とのグローバルパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」や、米国国際開発庁(USAID)との5カ年の連携協定「Partnership for Better Living (PBL)」のほか、2023年3月期はFINISH Mondialと金融サービスを活用したソリューション提供に向けた連携を開始しました。また、官民連携強化を目指す新組織「LIXIL Public Partners (LPP)」では、米国での実証事業を起点に水と衛生の分野における官民連携モデルの展開を加速させていきます。



水の保全と環境保護

調達から生産、流通、製品の使用・廃棄やサービスの利用に至るまで、すべてのプロセスにおいて、エネルギー、水、およびその他の天然資源の保全に努めます。

戦略

世界のエネルギー関連CO₂排出量の約28%は建物によるもので、住宅部門で17%を占めています*1。また、人口増加などに伴い、家庭における水使用量は1960年から6倍に増加しています*2。水資源の枯渇で2050年には世界の40%以上の人が必要な量の水を使えなくなると予想され*3、安全に管理された飲料水にアクセスできない人は2020年時点で20億人にのぼります*4。そして、世界の資源消費量は、2050年までに現在の2倍になると試算されています*1。これらの課題を踏まえ、LIXILは「水の保全と環境保護」を3つの優先取り組み分野の一つに定め、以下の6つを重要課題に位置付けています。「生物多様性の保全」については、LIXILの持続可能な成長のために対処すべき課題の一つとして、2023年3月期に重要課題に追加されました。

出所:

- *1 国連環境計画 (UNEP)
- *2 世界資源研究所 (WRI)
- *3 Indiatimes
- *4 国際連合児童基金 (ユニセフ)

- 気候変動対策を通じた緩和と適応
- 水の持続可能性の追求
- 資源の循環利用の促進
- 製品ライフサイクルを通じた環境への影響
- 環境マネジメント
- 生物多様性の保全

「LIXIL環境ビジョン2050」では、「Zero Carbon and Circular Living (CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、2050年までに、環境分野のリーディングカンパニーを目指しています。そして、事業プロセスと製品・サービスを通じてCO₂の排出を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぎます。ビジョン実現に向けた3つの重点領域には、上記重要課題のうち「気候変動対策を通じた緩和と適応」「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」を定めています。重点領域を推進するための共通の基盤として、製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減、および全社の環境マネジメント強化、各領域に深く関連する生物多様性の保全にも取り組んでいます。



ZERO CARBON
AND
CIRCULAR
LIVING

- **気候変動対策を通じた緩和と適応**
事業プロセスと製品・サービスによる温室効果ガスの排出を実質ゼロにする
- **水の持続可能性を追求**
節水や水の循環利用、浄水技術などを通じて、水の環境価値を創造する
- **資源の循環利用を促進**
循環型社会への変革に貢献し、限りある資源を未来につなぐ

環境マネジメント

「LIXIL環境ビジョン2050」が追求する環境リスクの低減と社会に提供する環境価値を拡大するため、グループ全体の環境マネジメントを強化しています。LIXILは、サステナビリティ全体を取締役会が監督するガバナンス体制を構築し、執行役会から任命を受けたChief Environmental Impact Officer (CEIO)が委員長を務める環境戦略委員会を設置しています。環境戦略委員会は、四半期に1回以上開催しており、環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、気候変動から生じるリスクや機会を含む環境課題に対する施策の審議と決定、全社の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築と実行を実施しています。協議・決議した内容は、インパクト戦略委員会に報告します。重要な意思決定事項は、執行役会に上申し、協議・承認され、取締役が議論・監督しています。また、全従業員および取締役・執行役を含む役員を対象とする指針として「LIXIL 環境方針」を定めているほか、環境に関する内部監査や従業員教育、社内評価制度などを通じて、環境ガバナンスを強化しています。

環境戦略の更新

環境ビジョン2050の実現に向けた取り組みをさらに加速させるため、2023年3月期に環境戦略を更新し、中期目標を設定しました。

ビジョン実現に向けた3つのフェーズ

今回の戦略更新では、LIXILが企業責任を果たすだけでなく、新しい価値を創造し、インパクト(良い影響)を最大化することを目指して、3つの重点領域において「事業プロセス」「自社バリューチェーン」「インパクトの拡大」のフェーズに分類し、これらに対する包括的な戦略アプローチや中期目標を定めました。幅広い活動を通じてインパクトを拡大し、より豊かで快適な未来の実現に貢献することを目指しています。

1. 事業プロセス

LIXILの生産拠点、事業所、営業拠点における活動を指します。関連するステークホルダーは、従業員や周辺地域の住民などです。

2. 自社バリューチェーン

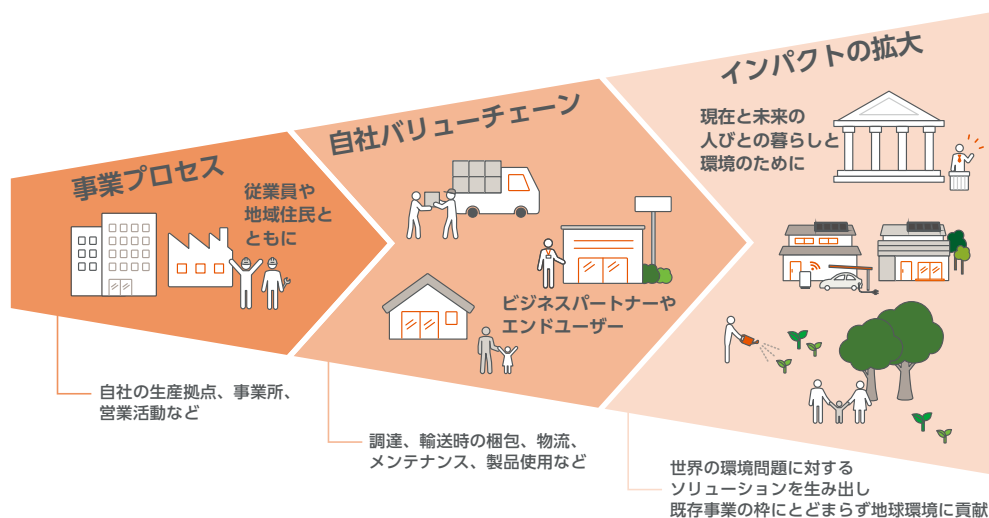
製品の原材料の採掘から加工などの「購入した製品やサービスなどに関わる活動」から、輸送時の梱包、物流、エンドユーザーによる製品使用などの「販売する製品やサービスに関わる活動」まで、一連のバリューチェーンの中で社外のステークホルダーとの接点をもって発生するプロセスなどを指しま

す。主なステークホルダーは、ビジネスパートナーやエンドユーザーです。

3. インパクトの拡大

自社製品の製造や使用に伴うバリューチェーンを超え、環境問題に対するソリューションを生み出し、既存事業の枠にとどまらず地球環境の未来に貢献することを示しています。

3つの重点領域の各フェーズにおいては、以下の環境中期目標を掲げて、取り組みを推進しています。



環境中期目標

	事業プロセス	自社バリューチェーン	インパクトの拡大
気候変動対策を通じた緩和と適応	Scope 1+2 CO ₂ 排出量 -50.4% ^{*1}	Scope 3 CO ₂ 排出量 -30% ^{*1}	節湯水栓・節水型トイレの販売構成比 100% ^(日本) 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 100% ^{*2 (日本)}
水の持続可能性を追求	水使用効率向上 +20% ^{*1} 水不足拠点での水使用量削減	節水製品による水使用削減貢献量 年間 20億m³ ^{*3}	安全性を高めたおいしい水の提供
資源の循環利用を促進	廃棄物などのリサイクル率 90% ^{*2}	リサイクル材/再生可能素材使用率の向上 リサイクルアルミの使用比率 100% 使い捨てプラスチックパッケージの削減 資源配慮型製品の拡充 再製品化への循環システムの構築	再資源化が困難な廃プラスチックの削減

*1 2019年3月期比 *2 2026年3月期まで *3 2025年3月期まで ※その他、すべて2031年3月期を目標年度とする

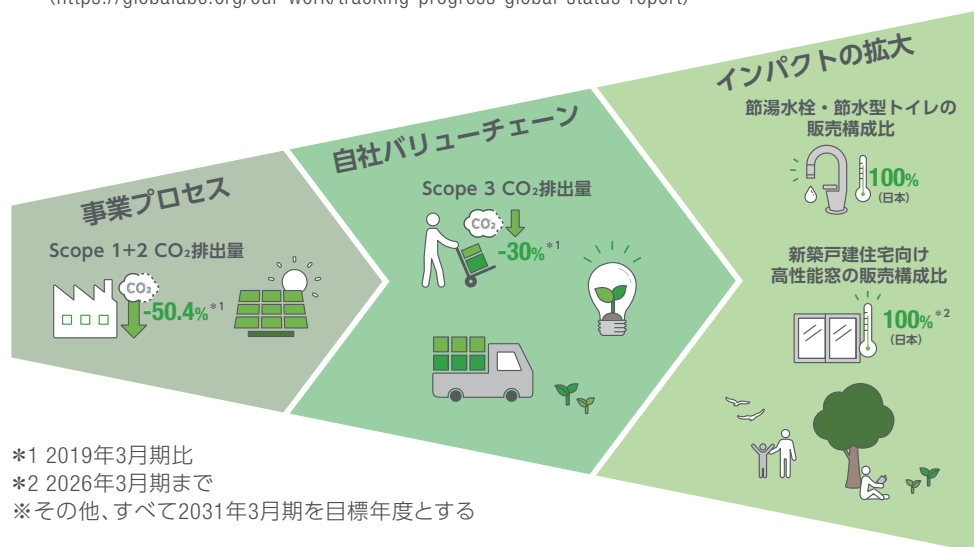
気候変動対策を通じた緩和と適応

事業プロセスと製品・サービスによるCO₂の排出を実質ゼロにする目標に向け、全社で取り組みを推進するとともに、気候変動の適応に資するソリューションを提供します。

考え方

建物は世界のエネルギー関連のCO₂排出量の約28%を占め、住宅部門だけでも17%にのぼります*1。LIXILは、事業プロセスにおける環境負荷低減に努めるとともに、環境に配慮した製品・サービスの提供を通じて2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指します。さらに、LIXILの事業プロセスおよび製品・サービスが直接的に排出するCO₂排出量にとどまらず、社会全体におけるCO₂排出量の削減に貢献することが重要と捉えて取り組みを推進しています。また、自然災害対策や室内熱中症予防などへのソリューションを提供し、気候変動の適応にも貢献していきます。

*1 United Nations Environment Programme
(<https://globalabc.org/our-work/tracking-progress-global-status-report>)



*1 2019年3月期比
*2 2026年3月期まで
※その他、すべて2031年3月期を目標年度とする

事業プロセスにおける取り組み

LIXILは、2031年3月期までに、Scope 1、2を2019年3月期比で50.4%削減する目標を定めています。工場やオフィスでの徹底した省エネ活動のほか、電化の推進、100%再生可能エネルギー由来の電力への切り替え、一部の生産拠点における石油系燃料から天然ガスへの切り替えなど、エネルギーの効率化や電化・燃料転換を進めています。2023年3月期には、前橋工場(群馬県)で水素への燃料転換に向けた実証実験に成功しました。さらに、CO₂を分離・回収し有効活用するCCU*2やメタネーションなどの新技術の応用も視野に入れ、2030年以降の実用化を目指した検討を開始しています。

また、国内外の拠点で100%再生可能エネルギーへの移行を進める中で、自社で発電した再生可能エネルギーの活用を推進し、新たな再生可能エネルギー設備に対する投資を促す効果がある「追加性」を考慮したオンサイト型PPAモデルによる太陽光発電設備も導入しています。2023年3月期末時点の再生可能エネルギー比率は25%となりました。

*2 CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization

自社のバリューチェーンにおける取り組み

LIXILは、2031年3月期までに、Scope 3を2019年3月期比で30%削減(SBT WB 2°C水準*3)することを目指します。省エネ型のトイレ製品やキッチン関連製品など、製品の省エネ化による製品使用時のCO₂排出削減を進めるとともに、サプライヤーなど他社との連携により調達や物流におけるCO₂排出削減に取り組んでいます。2023年3月期は、調達におけるCO₂排出削減に向け、サプライヤーを対象とするアンケート調査を実施しました。また、より低炭素な原材料・部材、リサイクル材の活用、製品の省資源化などにも取り組んでいます。

*3 SBT(Science Based Targets:科学的根拠に基づく目標):世界の気温上昇を産業革命前より2°Cを十分に下回る(Well Below 2°C:WB2°C)水準

インパクトの拡大に向けた取り組み

LIXILは日本において、節湯水栓や節水型トイレの販売構成比を2031年3月期までに100%とする目標と、新築戸建住宅向け高性能窓の構成比を2026年3月期までに100%とする目標を掲げています。開口部の断熱性を高める窓・玄関ドアなどの製品、壁や天井、床など住宅全体の高断熱化を実現する高性能住宅工法、節湯・節水に貢献する水まわり製品、創エネ機能を有する製品・サービス、IoT技術を活用した宅配ボックス製品などを通じて、気候変動の緩和に向けたインパクトの拡大を進めています。

水の持続可能性を追求

水まわり製品のリーディングカンパニーとして、節水や水の循環利用、浄水技術などを通じて、水の環境価値を創造します。

考え方

現在、家庭で安全に管理された飲み水にアクセスできない人びとは約20億人にのぼり*1 2050年には世界人口のおよそ40%が深刻な水ストレスに直面すると言われてしています*2。人口増加などに伴い、家庭における水使用量は1960年から6倍に増加しています*3。LIXILは、次世代を含む誰もが水の恩恵を最大限に活用できるよう、事業プロセスにおいて責任ある水の利用を推進するとともに、安全性を高めたおいしい水を提供することを通じて、水の持続可能性を追求します。

*1 出所: The WHO/UNICEF Joint Monitoring Programme (JMP)
Progress on household drinking water, sanitation and hygiene 2000-2020: Five years into the SDGs
(<https://washdata.org/reports/jmp-2021-wash-households>)

*2 出所: OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction - Key Facts and Figures
(<https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/oecdenvironmentaloutlookto2050theconsequencesofinaction-keyfactsandfigures.htm>)

*3 出所: World Resources Institute. (WRI): Domestic Water Use Grew 600% Over the Past 50 Years
(<https://www.wri.org/insights/domestic-water-use-grew-600-over-past-50-years>)

事業プロセスにおける取り組み

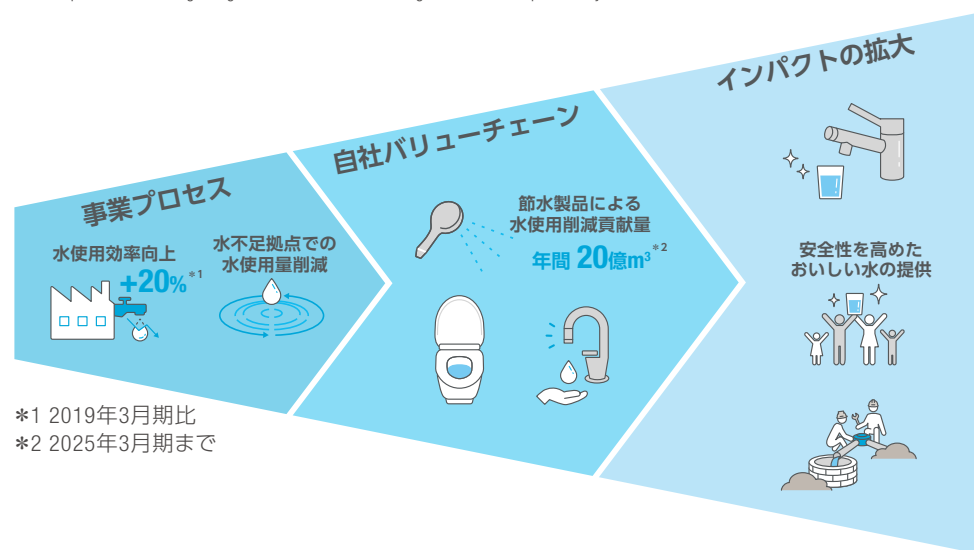
LIXILは、2031年3月期までに事業所における水の使用効率を2019年3月期比で20%向上する目標を掲げています。水使用効率の向上に向けて、特に水不足拠点を中心にリサイクル水の循環利用や排水管理などを推進しています。2023年3月期は、約66万m³のリサイクル水を使用しました。また、製造プロセスで水を使用する生産拠点77拠点における水リスク調査を2017年3月期から実施し、拠点ごとのリスク評価結果を踏まえた対策を講じています。そのほか、Science Based Targets Network (SBTN)のコーポレートエンゲージメントプログラムに参画し、水リスク評価に関する指針策定にも貢献しています。

自社のバリューチェーンにおける取り組み

LIXILは、2025年3月期時点で年間20億m³の水使用量の削減に貢献することを目指します。節湯水栓や節水型トイレなどの節水性能の高い製品・サービスのほか、スマートコントローラーなどIoTによる漏水防止対策に貢献するソリューションを通じて、エンドユーザーの水使用量の削減に貢献しています。

インパクトの拡大に向けた取り組み

LIXILは、衛生的な水のサービス提供を通じて、地下水汚染のリスクを低減し、管理された衛生施設とより安全な水へのアクセスを向上する取り組みを推進しています。官民連携強化を目指す新組織「LIXIL Public Partners (LPP)」では、米国の公共下水道が整っていない農村地域で排水処理設備や節水製品などを導入する実証実験を行っています。また、水道水へのアクセスがある地域では、浄水栓・浄水カートリッジによって、安全性を高めた、よりおいしい水を提供しています。浄水技術の研究開発施設「X-Water Fab Tokoname」(愛知県常滑市)と「X-Water Lab Tokyo」(東京都)のほか、海外拠点においても各市場に適した技術開発を通じて、グローバルで展開できる差別化された浄水製品の開発を進めています。



*1 2019年3月期比
*2 2025年3月期まで



水をリサイクルして使うことを可能にしたシャワーシステム GROHE「Everstream」

資源の循環利用を促進

原材料の調達から製造、使用・廃棄までの製品ライフサイクル全体において、原材料の持続可能な利用や資源循環の取り組みを全社で推進しています。

考え方

2050年には、世界の資源消費量は現在の2倍になると試算されています*。LIXILは、金属・木材・樹脂・セラミックなどの原材料の調達から製造、使用・廃棄、さらに再利用までの製品ライフサイクル全体において、原材料の持続可能な利用や再利用に配慮した設計などの資源循環の取り組みを推進しています。また、世界ではプラスチックの廃棄量が過去20年間で2倍以上に増加する一方、そのリサイクル率は9%にとどまるという課題がある中、2021年3月期に発表した「LIXILプラスチック行動宣言」のもと、プラスチックの使用量削減や循環利用、代替素材の開発にも取り組んでいます。

*出所：国連環境計画(UNEP)：

With resource use expected to double by 2050, better natural resource use essential for a pollution-free planet
(<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/resource-use-expected-double-2050-better-natural-resource-use>)

事業プロセスにおける取り組み

LIXILは、2026年3月期までに、事業所から排出される廃棄物などのリサイクル率をグローバル全体で90%にする目標を掲げています。工場では、製造工程の改善を通じた原材料使用量および廃棄物の削減や、廃棄物の再資源化を進めるほか、木屑のバイオマス燃料化などの取り組みを通じて、資源の有効利用を推進しています。

自社のバリューチェーンにおける取り組み

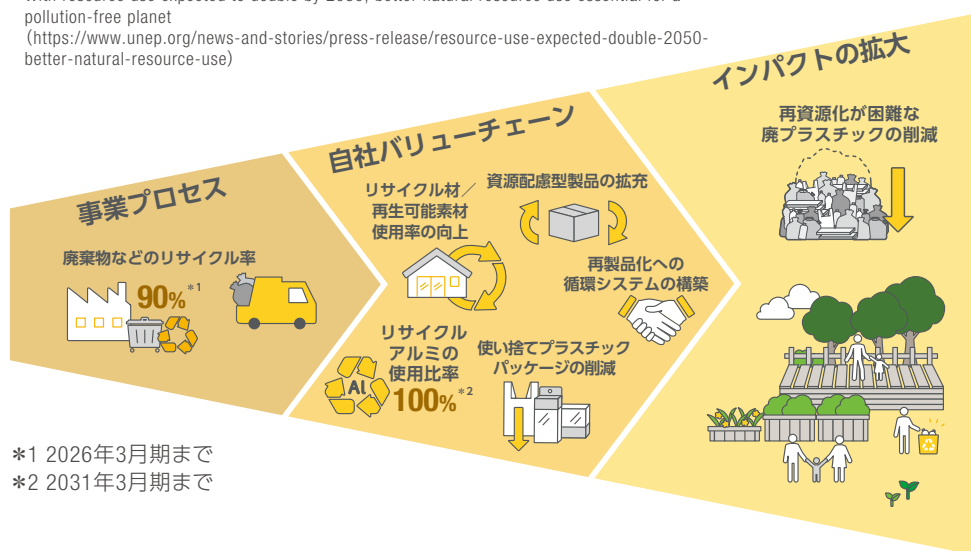
LIXILは、新規に投入する資源を最小化することを目指して、アルミや再生樹脂、再生木材などのリサイクル材・再生可能素材の使用比率を向上する取り組みを推進しています。

2031年3月期までに、ハウジング事業で使用されるアルミ材におけるリサイクルアルミの使用比率を100%にする目標を掲げています。2023年3月期には原材料の70%にアルミリサイクル材を使用した「PremiAL R70」を展開し、2024年3月期にアルミリサイクル率100%の「PremiAL R100」を販売予定です。

そのほか、使い捨てプラスチックパッケージの削減や、製品寿命の長期化、再利用に配慮した設計などを通じた資源効率性の高い製品の拡充、さらには、製品から製品への循環システムの実現に向けた取り組みを進めています。

インパクトの拡大に向けた取り組み

LIXILは、再資源化が困難な廃プラスチックの削減に向け、廃プラスチックを有効活用した循環型素材の開発に取り組んでいます。2023年3月期には、複合プラスチックや海洋プラスチックをはじめ、ほぼすべての種類の廃プラスチックと、建築物の解体や補修などから生じる廃木材を融合した循環型素材「レビア」を開発しました。政府や自治体、業界団体、ビジネスパートナーなどのステークホルダーと連携しながら、調達から生産、販売、施工、回収に至るエコシステムの構築に取り組み、資源循環型社会の実現に貢献します。



*1 2026年3月期まで

*2 2031年3月期まで

TCFD提言への対応

LIXILは、重要課題の一つである「気候変動の緩和と適応」に関連して、2019年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。TCFD提言を踏まえ、気候変動を含めた環境問題がLIXILに及ぼすリスクと機会を特定・評価し、執行役員・取締役会に報告・協議した上で、環境戦略に反映させる取り組みを進めています。2023年3月期には「LIXIL Playbook」を更新し、5つの戦略的優先課題の一つに「環境戦略の事業戦略への統合」を設定しました。TCFD提言への対応についても、気候変動との関連性の高い水や資源に関わる戦略との統合的な管理に着手しています。

	概要	2023年3月期の進捗	関連ページ
ガバナンス	取締役会がサステナビリティ全体を監督するガバナンス体制として、環境戦略委員会を設置しています。環境戦略委員会は、四半期に1回以上開催され、環境ガバナンスに関わる方針や規程の策定、気候変動から生じるリスクや機会を含む環境課題に対する施策の審議と決定、グループ全体の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築・実行を実施しています。環境戦略委員会で協議・決議した内容は、インパクト戦略委員会に報告されます。執行役員は、目標や実行計画について協議・承認し、取締役会は、それらに対する進捗状況を半期ごとに報告を受け、議論・監督をしています。	環境戦略委員会において、「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」の領域における中期目標を策定するとともに、環境ビジョン2050の実現に向けた包括的なアプローチを定め、執行役員及び取締役会での協議・承認を経て、環境戦略を見直しました。	<p>P.69 コーポレート・ガバナンス体制</p>
戦略	環境ビジョン2050に向けた中間年として2030年を見据え、気候変動が自社のバリューチェーンにもたらす政策・規制や市場変化による移行リスク、異常気象などの物理リスクの中で、特に事業への影響が大きいと想定されるリスクと機会を特定するためにシナリオ分析を実施しています。国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存シナリオを参照の上、「1.5℃シナリオ」および「4℃シナリオ」の2つの世界観を想定しています。この2つのシナリオにおいて、気候変動がもたらす政策・規制や市場変化による移行リスク、異常気象などの物理リスクを特定し、その財務影響を把握し、当社グループの環境戦略に反映する取り組みを進めています。	<ul style="list-style-type: none"> 「LIXIL Playbook」を更新し、戦略的優先分野の一つに「環境戦略の事業戦略への統合」を設定しました。環境戦略の事業戦略への統合による、企業価値向上と、社会や地球環境へのインパクト(良い影響)の拡大の両立を目指します。 「生物多様性の保全」について、3つの重点領域に共通する基盤として、またLIXILの持続可能な成長のために対処すべき課題の一つとして重要課題に追加しました。 	<p>P.47 インパクト戦略</p> <p>P.51 水の保全と環境保護</p>
リスク管理	気候関連のリスクおよび機会について、環境戦略委員会の責任のもとでTCFD提言に基づいたシナリオ分析を行い、重要なリスクおよび機会を特定し、影響の度合いを評価しています。事業等のリスクはそれぞれの重要性を判断した上で、あらゆる階層の組織で対応策を立案・実行し、進捗状況をモニタリングすることで、継続的に改善する活動を展開しています。		<p>P.27 主要なリスクと対応策</p>
指標と目標	特定した事業リスクや、TCFD提言に沿ったシナリオ分析により特定した気候関連リスクおよび機会を管理するために、Scope1~3のCO ₂ 排出量とCO ₂ 削減に貢献する環境配慮製品の販売構成比を指標として管理しています。Scope1、2および重要なScope3の排出量、水使用量、廃棄物排出量などは、第三者保証を取得しています。また、各指標の目標と実績を開示しています。	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減目標について、Science Based Targets initiative (SBTi)が示す2℃水準から1.5℃水準へ上方修正し、目標認定を更新しました。 水と資源に関わる2030年に向けた中期目標を追加しました。 	<p>P.52 環境戦略の更新</p> <p>ESGデータ</p>

環境課題に関する開示(TCFD提言への対応)の詳細は、こちらをご覧ください。

気候変動を含む環境課題への対応戦略

主要なリスクと機会		財務影響の程度		対応戦略	指標と目標		
		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ				
リスク	移行	① 炭素税導入による操業コストの増加	約100億円*1	追加課税なし	・エネルギー使用効率の改善 ・再生可能エネルギーの利用拡大 ・戦略的な設備投資 ・脱炭素技術の実装検証	2031年3月期までに ・Scope1、2 50.4%削減 ・Scope3*4 30%削減(2019年3月期比)	2051年3月期までに Scope1~3実質ゼロ
		② 市場の変化による原材料・部材調達コストの増加	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出		・低炭素原材料・部材の調達 ・資源配慮設計の推進 ・サプライヤーエンゲージメント ・生産拠点における資源の有効・循環利用	2026年3月期までに 廃棄物などのリサイクル率 100%	
	物理(急性)	③ 台風や洪水等による自社工場の被災による売上機会の損失	約15億円*2		・防災行動計画の推進 ・計画的な設備投資・更新	—	
	物理(慢性)	④ 渇水等による自社工場の操業停止による売上機会の喪失	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出		・水使用効率の改善、水循環システムの導入 ・生産拠点における水リスク管理	・2031年3月期までに水使用効率20%改善(2019年3月期比)	
機会		⑤ 新築住宅のZEH普及や既存住宅の省エネルギー拡大に向けた省エネ商品・サービスの需要増加	約200億円*3	成り行きを維持	・エコ商品の開発と拡販(高性能窓、太陽光発電、高性能住宅工法、節湯水栓・シャワーなど)	・2026年3月期までに新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本)100% ・2031年3月期までに節湯水栓・節水トイレの販売構成比(日本)100%	
		⑥ 低炭素材料を利用した商品、資源の環境性に配慮した商材等の需要増加	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出		・再生材を利用した低排出商品の開発と拡販(樹脂サッシ、人工木デッキなど)	2031年3月期までにリサイクルアルミの使用比率 100%	
		⑦ 災害対策・災害復興商材等の需要増加	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出		・防災・減災商品の開発と拡販(シャッター、雨戸、シェード、蓄電、レジリエンストイレなど)	—	
		⑧ 節水・水質改善などに貢献する商材などの需要増加	定量化に必要なパラメータ不足のため財務影響は非算出		・節水・浄水商品の開発と拡販 ・安全な水の提供や水の汚染リスク低減への貢献	2025年3月期までに節水製品による水使用削減貢献量 年間20億m ³	

*1 Scope1、2のCO₂排出量に対して炭素税(国際エネルギー機関(IEA)が公表する1.5°C目標実現のために導入が必要と想定される炭素税価格を使用)が課せられた場合の想定額を算出

*2 世界資源研究所(WRI)が提供するAqueduct Floodsおよび日本の各自治体のハザードマップを用いて、全生産拠点の浸水リスクを評価(事業継続計画(BCP)によるリスク低減を加味せず、生産拠点の立地条件のみに基づく)し、国土交通省の治水経済調査マニュアルが提示する浸水高さごとの想定停止日数と、該当拠点の1日当たりの生産高を乗じて損失額の平均値を算出

*3 日本政府が掲げる2030年目標における家庭部門のCO₂排出量66%削減の実現に向け、2030年時点で新築住宅および既存住宅のZEH比率が向上した前提のもと、主な関連商品のシェア・単価・利益率から利益額を算出

*4 製品使用において間接的に消費される給湯エネルギーなどに由来した排出量は除く

多様性の尊重

多様な従業員の英知や視点を活かしたイノベーションを通じて、多様化する顧客ニーズに応え、年齢、性別、障がいの有無を問わずすべての人びとの健康で快適な暮らしを支えることで、誰もがいきいきと輝ける社会を目指します。

戦略とマネジメント

世界人口に占める65歳以上の割合は、2022年の10%から2050年には16%に上昇すると見込まれています。^{*1}

また、近年では各国で女性の社会進出が進んでいますが、世界の女性の労働参加率は47%弱(男性は72%)であり、国際労働機関(ILO)が2022年に発表した報告書^{*2}では、世界の女性の賃金は男性と比べて平均で20%も低い状況にあるとしています。

さらに、現在、世界の約15%にあたる10億人が何らかの障がいがあり^{*3}、その比率は年々増加しています。

LIXILは「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を目指して、お客さまの多様なニーズに合った革新的な製品やサービスの提供に取り組んでいます。顧客志向を徹底し、様々なニーズに対応したイノベーションや持続可能な成長を実現していく上で、多様な従業員の潜在能力を引き出すことができる公平でインクルーシブな環境の構築が重要であると考え、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。

当社は、2020年3月にD&Iをグローバルに推進する部署を設置し、全社共通の施策の展開に取り組んできました。また、2021年3月期には、CEOを議長とし執行役と部門長で構成されるD&I委員会を設立し、D&I戦略や推進施策を更新

しました。D&I委員会において審議・決定したD&I戦略に基づく様々な施策は「インパクト戦略委員会(旧 コーポレート・レスポンスイビリティ委員会)」において定期的に進捗を確認するなど、LIXIL全体でD&Iの取り組みを加速させています。

^{*1} [World Population Prospects 2022: Summary of Results] (UN)

^{*2} [Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations] (ILO)

^{*3} ILO

2030年に向けたD&Iロードマップ

D&I戦略では、2030年3月期までにLIXIL全体にインクルージョンの文化を定着させ、ジェンダー不均衡を是正することを目標に掲げています。男女間賃金格差や女性管理職比率の低さなど当社が抱える課題を認識した上で、目標達成に向けたアクションプランを策定し、人事制度や人材育成、職場環境づくりにおいてD&Iの観点を組み込んだ施策を段階的に進めています。

2023年3月期は、従業員意識調査「LIXIL Voice」におけるインクルージョンスコアや女性管理職比率などのKPIを可視化したダッシュボードをリーダー向けに導入し、各部門がD&I推進の効果を自ら把握することができる仕組みを整えたほか、LIXILにおける「リーダー向けD&I推進ガイドブック」を発行し、より実践的な事例を共有しています。

そのほか、D&I推進の重要な柱の一つとして、障がいのある従業員が活躍しやすい職場づくりにも注力しています。

LIXILはこうした多様な従業員の英知・視点を活かしたイノベーションや社内外との様々なコラボレーションを通じて、多様化する顧客ニーズに応え、年齢、性別、障がいの有無を問わず、すべての人びとの健康で快適な暮らしを支えることを目指しています。

多様な人びとがお互いを尊重しながらいきいきと暮らすことができる「ユニバーサル社会」の実現に向けて、誰もが利用しやすいユニバーサルデザイン(UD)の推進を行うとともに、多様性への理解を促進する啓発活動などにも取り組んでいます。

2030年までにLIXIL全体に
インクルージョンの文化を定着させ、
ジェンダー不均衡を是正する目標を達成します

ジェンダーの不均衡を是正する取り組みにより2030年までの達成を目指す組織横断的な目標

- ・2030年3月期までに取締役および執行役の50%を女性とする
 - ・2030年3月期までに全世界の管理職の30%を女性とする
 - ・日本の新卒採用を男女同率とする*
- *グループ会社を除く

インクルーシブな文化の醸成

D&I戦略で目標として掲げるインクルージョンの文化の定着を目指して、従業員意識調査「LIXIL Voice」のKPIの一つにインクルージョンを設定しており、調査結果に基づいた施策を展開しています。2022年3月期には、ジェンダー平等、他文化、障がい、働く親や介護者、LGBTQ+にフォーカスした5つの従業員リソースグループ(ERGs:Employee Resource Groups)をグローバル規模で立ち上げ、各グループのエグゼクティブ・スポンサーに執行役が就任し、活動を支援しています。また、「アンコンシャス・バイアス」や「心理的安全性」などD&Iの理解促進に向けたワークショップやeラーニングをグローバル規模で実施するほか、リーダー向けD&I推進ガイドブックの活用に向けたワークショップを順次実施しています。

女性活躍の推進と実力主義の徹底

従業員の誰もが能力を最大限に発揮でき、LIXILがその成長の後押しができるよう、さらなるD&Iの推進と実力主義の徹底を目指して、国内において職務等級制度を採用した新人事制度への転換を図っています。

管理職については2022年4月より新人事制度へ移行しました。職務・職責を基本とした等級制度に見直し、給与に個人の貢献および会社の業績を従来以上に反映させる仕組みを導入しています。また、これまで女性従業員の割合が多かった勤務地限定社員制度(地域別賃金)を2022年4月に廃止しました。こ

れにより、将来的な転勤の可能性による賃金差をなくし、個人々の職務・職責による実力主義の報酬体系を目指しています。

一般社員については、属人的な要素を排除し、職務内容や業績貢献に応じた報酬を実現するための諸手当の制度変更を2023年4月に実施しました。加えて、2024年4月には職能資格制度から職務等級制度への移行および勤務地限定社員制度の廃止を行い、性別や年齢にとられない実力主義の人事制度への転換を図る予定です。LIXILは引き続き人事制度と運用方法を発展させ、ジェンダー不均衡の是正を加速させていきます。

仕事と家庭の両立支援

従業員が多様なライフステージの中で高いパフォーマンスを発揮し続けられるよう、仕事と家庭の両立を支援する制度と風土づくりに取り組んでおり、柔軟な働き方や出産・育児・介護などをサポートする制度の拡充を進めています。2023年3月期は、LIXIL国内で時短制度の延長を行ったほか、男性育休の促進に向けて毎月19日を育休理解促進日に定め、様々な情報発信を行っています。2025年3月期までに男性従業員の育児休業取得率100%を目指します。*

*直雇用の従業員のみを対象。当社独自の育児目的休暇である「配偶者出産・育児休暇(パパの子育て休暇)」を含みます。

ユニバーサルデザイン推進の取り組み

LIXILはUDのコンセプトに「ひとりにはいい、みんなにいい、ずっといい。」を掲げており、多様なライフスタイルに寄り添った

住宅設備・水まわり製品を提供しています。また、誰もが安心して快適に利用できる、パブリックトイレの実現に向けた研究・提案なども行っています。

2023年3月期は、多様なライフスタイルに応える「ボディハグシャワー」を発売したほか、認知症の方に配慮したパブリックトイレに関する企画・提案などを行いました。

多様性への理解を広める活動

従業員を対象としたUD教育を行うほか、小学生を対象に出前授業やスポーツ義足体験授業などを実施しています。また、UDウェブサイトやパブリックトイレの情報を集約した「LIXILパブリックトイレラボ」を通じて情報発信を行うなど、ユニバーサル社会の実現に向けた取り組みを行っています。

LIXIL ユニバーサルデザインコンセプトと方針



人権の尊重

「LIXIL人権方針」に基づき、お客さま、調達先などのビジネスパートナー、工場や事業所周辺の地域の皆さま、従業員など、すべてのステークホルダーの人権に配慮した事業活動を推進しています。

人権方針

LIXILは、人権尊重を事業活動の基本としています。「LIXIL人権方針」は、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」、「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範に準拠しています。また、ユニセフの「子どもの権利とビジネス原則」の考え方にに基づき、子どもを含むすべての人びとの人権尊重の取り組みを推進しています。国際的に認められた人権水準と各国・地域の法令の間に差異がある場合、LIXILは、より高い水準を遵守します。それらが矛盾する場合には、現地法を遵守しながら、国際的な人権の原則を尊重するための方法を追求していきます。

人権方針において掲げている「人権重要分野」では、国際的な基準に準拠した形で、差別の禁止、強制労働および児童労働の禁止、結社の自由および団体交渉権の尊重、適正な賃金の支払いなどを定めています。そのほか、人身売買や同一労働・同一賃金、移民労働などに関する法令を遵守することも明記しています。また、人権方針では、自社のみならず、調達先などのビジネスパートナーに対してもLIXILの人権方針の内容を支持し、同様の方針を採用するよう期待する旨を明記しています。

LIXILは人権の取り組みを強化するため、人権方針を定期的に見直し、改善しています。2016年3月期に策定した人権

方針を2022年3月期に見直し、執行役会の承認のもとに改定し、CEOによる署名を行いました。主な改定内容として、法務・コンプライアンス・内部監査担当の執行役が監督するガバナンス体制や2021年3月期に特定した「人権重要分野」、人権デューデリジェンスのプロセス、およびそれらを通じた人権リスク低減に向けたコミットメント、懸念報告（内部通報）制度などに関して、より詳細に明記しています。

LIXIL人権方針についてはこちら

LIXILの人権重要分野

LIXILでは、人権方針を策定するとともに、潜在的な人権リスクの低減に特に注力すべき分野として「人権重要分野」を下記のとおり特定し、人権デューデリジェンスの強化に取り組んでいます。人権重要分野については、定期的実施予定の人権リスク調査の結果を踏まえ、見直しを行っていきます。

- 均等な機会の提供および差別の禁止
- 強制労働および児童労働の禁止
- 結社の自由および団体交渉権の尊重
- 適正な賃金の支払いおよび労働時間の管理
- 職場における健康と安全の確保
- ハラスメントの禁止
- 適法、公正かつ、透明性のある個人情報の取得と取り扱い

体制

部門横断の「人権デューデリジェンス・タスクフォース」を設置し、法務・コンプライアンス・内部監査担当の執行役が人権課題を監督するガバナンス体制のもと、全社で人権デューデリジェンスの実施や透明性のある報告を強化しています。人権デューデリジェンスに関する重要な方針や施策については、必要に応じてインパクト戦略委員会に報告をしており、インパクト戦略委員会から執行役会、取締役会に報告しています。今後、グローバルでのビジネスと人権への取り組みをより一層強化するため、人権デューデリジェンス・タスクフォースを含むガバナンス体制の見直しを計画しています。

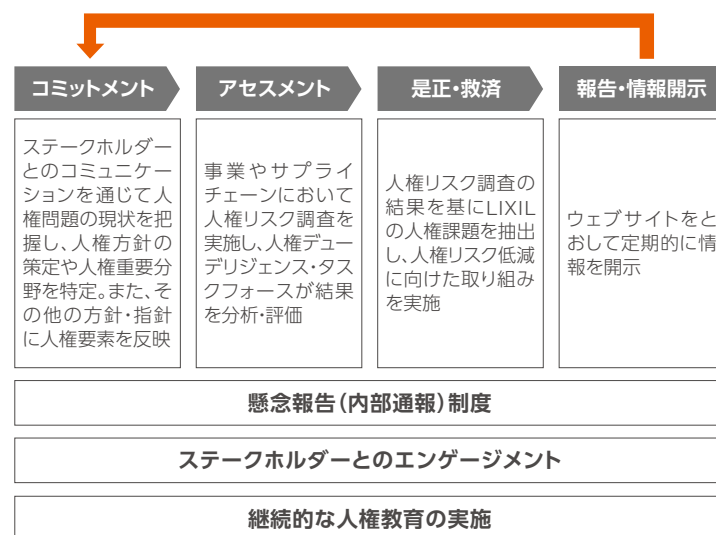
コミットメント強化に向けた主な活動実績

2016年3月期	人権方針の策定
2018年3月期	人権デューデリジェンス・タスクフォースを設立
2021年3月期	7つの人権重要分野を特定
2022年3月期	<ul style="list-style-type: none"> • ガバナンス強化のため、法務・コンプライアンス・内部監査担当執行役を監督責任者に任命 • 人権方針の改定、執行役会による承認およびCEOによる署名 • 国内外の全従業員（間接雇用を含む）を対象とした「人権に関するアンケート調査」を初めて実施

人権デューデリジェンスのプロセスと取り組み

LIXILは、下記の人権デューデリジェンスのプロセスをとおし、潜在的な人権リスクを分析・評価するとともに、リスク低減に向けた取り組みを行っています。

人権デューデリジェンスのプロセス



2022年3月期には、LIXIL国内外の全従業員(間接雇用を含む)を対象とした人権に関するアンケート調査を実施し、調査結果に対する対応として、3つのリスク低減措置を計画しました。2023年3月期は、リスク低減計画の中でも特に「人権に対する理解を深めるための研修やワークショップなどの実施と強化」に対して、下記の取り組みを行いました。

- UNDP「ビジネスと人権アカデミー」の研修・個別ガイダンスを人権デューデリジェンス・タスクフォースの推進担当者が受講(2022年10月、2023年1月)
- 取締役・執行役を対象に外部専門家による「ビジネスと人権」に関する研修の実施、全従業員を対象に同研修の動画・資料(日・英2言語対応)を社内SNSで公開(2023年3月)
- CEOを含む経営層による人権に関するリレーメッセージの発信(2022年11月)
- 社内SNSで人権に関する情報発信の強化(月1回程度、通期)
- 全従業員を対象にコンプライアンスや情報セキュリティ、D&Iなどに関する啓発教育を継続的に実施(通期)

人権に関するアンケート調査のほか、労働安全監査、従業員意識調査、責任ある調達アンケートなどを実施し、事業やサプライチェーンにおける潜在的な人権リスクの特定・低減に努めています。

懸念報告(内部通報)制度

コンプライアンス違反に関する情報収集および不正・違反行為の未然防止や早期対処を目的に、守秘・報復禁止および懸念報告の手続きを明示した基本規程に基づき、懸念報告(内部通報)制度を設けています。

海外子会社を含むグループ全従業員および調達先などのビジネスパートナーを含む外部のステークホルダーを対象に、オンラインシステム「LIXILコンプライアンスホットラインーSpeak Up!」(18言語対応)を通じて報告を受け付けているほか、日本においては社外弁護士を通じた通報窓口も設置しており、いずれも匿名通報が可能です。

懸念報告(内部通報)に関する制度についてはこちら

サプライチェーンマネジメント

環境や人権に配慮した責任ある調達とサプライヤーとのパートナーシップの強化に取り組んでいます。

考え方

LIXILは、国連グローバル・コンパクトの人権、労働、環境、腐敗防止の4分野・10原則を踏まえ、「調達方針」および「調達先に関するコンプライアンス基本規程」に則り、世界中のサプライヤーとの健全なパートナーシップのもと、調達活動を行っています。「LIXIL人権方針」では、調達先などのビジネスパートナーの人権にも配慮した事業活動を推進する旨を明記しています。

また、サプライヤーに対しては、2018年3月期に定めた「調達先行動指針」を複数言語で展開・配付し、人権の尊重、国際的な労働基準の遵守、環境保護や公正な事業活動などを求めています。2023年3月期は、同行動指針を改定し、人権・労働・環境などの側面で項目を追加するとともに、違反に関する報告窓口を明記するなど、リスク管理体制を強化しました。直接のサプライヤーのみならず、その先のサプライヤーに対しても同行動指針の遵守を期待する旨も記載しています。

さらに、地球環境への負荷が低い部品・原材料を調達するための方針・基準を示した「グリーン調達ガイドライン」を定めるほか、LIXIL国内では内閣府・経済産業省などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。

※関連する方針・ガイドラインなどについては、下記のリンクからご覧ください。

LIXIL調達方針
調達先行動指針
グリーン調達ガイドライン
パートナーシップ構築宣言

環境や人権を重視した責任ある調達促進のために

LIXILは、新規サプライヤーに対してコンプライアンスを確認するための書類を配付し、リスク評価を行っています。ビジネスの特性などを踏まえた初期リスク評価の結果に応じて、贈収賄の防止、労務管理、安全衛生、人権尊重のための取り組みについても回答を受けて、状況を確認しています。また、既存のサプライヤーについても責任ある調達アンケートの実施や訪問・オンライン面談などを通じて、取り組み状況の定期的な確認や改善に向けたフォローを行っています。

責任ある調達アンケート結果

取り組み項目	KPI		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期	
			目標	実績	目標	実績	目標	実績
調達方針の共有化・アンケート調査と活動フォロー	実施率 (購入金額換算)	国内	90%	94% (1,293社)	90%	90% (1,357社)	90%	90% (1,185社)
		海外	90%	85% (378社)*1	90%	90% (415社)	90%	90% (421社)
	評価項目適合率	国内	90%	91%	90%	91%	90%	92%
		海外	—	89%	—	89%	—*2	92%
	改善率	国内	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		海外	—	—	—	—	—	—

※対象範囲:(株)LIXILとその子会社の調達先

国内:国内事業所での調達

海外:海外事業所での調達

*1 2021年3月期よりアンケートの実施を段階的に開始したアジア地域を除く場合は92%(336社)

*2 対象範囲を再検討中のため未定

責任ある調達アンケートの実施とフォロー

LIXILは、サプライチェーンにおけるリスクを特定するため、責任ある調達アンケートの実施とフォローに取り組んでいます。アンケートの結果は、サプライヤーの選定や取引継続の判断材料の一つとしています。評価項目適合率が基準に満たない「高リスク調達先」に対しては、事業所訪問や教育などを通じた改善指導を個別に行っており、サプライチェーンマネジメント戦略の優先課題である「持続可能なパートナーシップの推進」と「サプライヤーの体質強化」の達成に貢献しています。

03 ガバナンス

GOVERNANCE

- 65 取締役会議長メッセージ
- 66 取締役会の実効性評価
- 67 取締役候補者の選任プロセス
- 68 株式会社LIXILの取締役
- 69 コーポレート・ガバナンス体制
- 72 指名委員会活動報告
- 73 監査委員会活動報告
- 74 報酬委員会活動報告
- 75 役員報酬について
- 77 ガバナンス委員会活動報告
- 78 内部統制



持続的成長を支えるLIXILのコーポレート・ガバナンス



取締役会議長メッセージ

持続的成長に向けた戦略・施策の執行状況を注視し、 有効な指針の提供に努めます



取締役会議長 **松崎 正年**

当社ガバナンスの再構築が確実に進捗していることが前期の実効性評価で確認されたため、2023年3月期は、取締役会運営の重点を、(1)当社の成長戦略の手引書である更新版「LIXIL Playbook」の理解と進捗の監督、(2)改訂コーポレートガバナンス・コードでも注目されたサステナビリティ課題に対する取り組みの監督、(3)持続的成長のための戦略的議論、に置きました。

(1)については、今回の更新が、①経営環境が大きく変化する中で、中期財務目標を達成するための施策、②中期財務

目標の達成にとどまらず、当社を「すばらしい会社」にするための施策、③それらを支える本社部門の支援策の更新に集約されることを理解し、CEOほか執行役からの執行状況報告が更新版に紐づいたものであることを確認してきました。

(2)については、リスクと成長機会の両面で、執行の取り組みを注視してきました。リスクの面では、地球環境や人権に関し、当社の取り組みが国際社会の要請に後れを取っていないかを確認してきました。成長機会の面では、社会の要請に受け身で対応するだけでなく、成長戦略の一角に環境戦略を位置付け、競争力の源泉として人事戦略を強化するなど、取締役会の意見も踏まえ、成長の機会と捉えて取り組んでいることを確認しました。

(3)については、ガバナンス委員会を通じて、「当社の持続的成長のために、取締役会で議論すべき議題は何か」を社外取締役の間で意見交換し、その結果を社内取締役と共有し、取締役会で議論してきました。定例の執行状況報告では十分にカバーできていなかった議題や論点を補うことができたと思います。

「足元の業績に苦戦する中でも、中期的な戦略・施策を崩さずに進める」という執行部門の考えを、取締役会は支持し

ていますが、「高粗利ビジネス構造の確立」が施策実行の成果として表れることが重要になりますので、実行状況に注目していきたいと思います。取締役会として当社の持続的成長に有効な指針を示せるように、社外取締役全体としての継続的な能力向上も課題だと認識しています。

2023年3月期 主な議題 *決算関連議題を除く

テーマ	主な議題
Playbook	・グローバルサプライチェーンの改善 ・中長期的な成長戦略
ガバナンス	・法定三委員会、ガバナンス委員会からの報告・審議(CEO後継者計画・社外取締役の交代計画・取締役会実効性評価対応等)
サステナビリティ	・持続的成長に向けた重要テーマの特定 ・サステナビリティに関する取り組み状況のレビュー ・インパクト戦略
その他	・資本政策(自己株式の取得・消却) ・知的財産戦略の推進状況、ガバナンス体制 ・その他重要テーマ(情報セキュリティ・品質・安全衛生等)の活動状況・体制

取締役会の実効性評価

取締役会・委員会の実効性を確認し、実効性向上のための中長期的な課題の洗い出しを行うために評価を実施しています。

2022年3月期 重点課題の進捗状況

重点課題	①新たなフェーズに適った取締役会の役割の再確認と戦略論議の深化	②指名委員会等設置会社に求められる委員会活動のあり方の再検討	③再構築したガバナンス体制を継続的に支える社外取締役の交代計画の実行	④継続的な企業価値向上を実現できるCEO後継者計画の実行
改善施策	当社の持続的成長にとって重要なテーマ11点のコンセンサス形成及び取締役会議案としての設定	各委員会の課題事項をガバナンス委員会で横断的に審議(指名委員会等設置会社における組織監査のあり方など)	今期指名委員会で交代計画の妥当性をあらためて検証した上で、計画に則り実行	後継者候補リストの確認・更新、執行役後継者候補を含む、「次の世代のリーダー」に関する人材理解の促進
実施結果	当期実効性評価の結果、各課題の重点施策の実行を通して、取締役会・委員会が「成長戦略への更なる貢献」の役割を果たしていることを確認しています。			

2023年3月期の評価プロセス・結果

外部専門機関である株式会社ボードバイザーズによる評価(取締役・執行役への質問票配布および取締役への個別インタビュー)を実施しました。

主な評価軸	①前期重点課題4点が順調に進捗しているか ②「コーポレート・ガバナンスの再構築」から「企業価値の更なる向上の実現」を目指すステージへの移行が図れているか ③経営の重要テーマに係る審議が十分に行われているか など
結果概要 (外部専門機関による評価)	当社のコーポレート・ガバナンスの主要課題が「コーポレート・ガバナンスの再構築」から「企業価値の更なる向上の実現」を目指すステージに進展している中、当社取締役会の実効性は確保されていることが確認された。

2024年3月期に向けた取り組み・重点課題

ガバナンス委員会などでの審議の結果、取締役会・委員会の実効性のさらなる向上を実現するために、以下を重点課題として設定しました。各課題にオーナーを設定し、課題解決に向けた施策を進めてまいります。

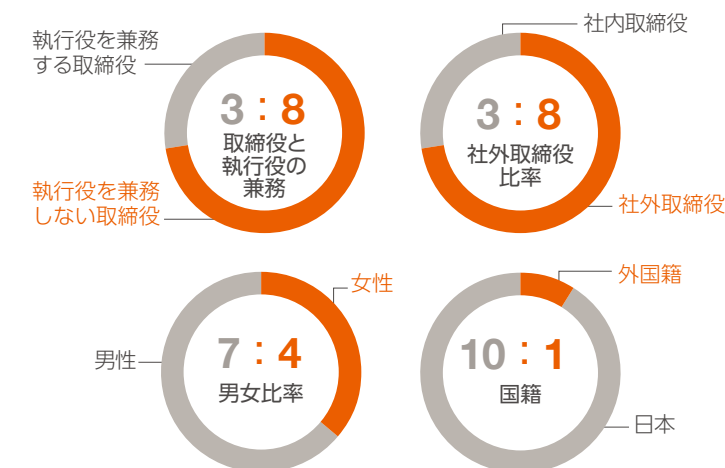
重点課題	①取締役会による「あるべき監督」の確立 ②社外取締役の円滑な交代計画と定着支援 ③組織監査体制の強化に向けた取り組みの促進
------	---

2023年3月期 取締役会の開催回数と取締役の出席回数

氏名	独立役員	開催回数	出席回数
瀬戸 欣哉		15回	15回
松本 佐千夫		15回	15回
ジン・ソン・モンテサーノ		15回	15回
松崎 正年	○	15回	15回
内堀 民雄	○	15回	14回
金野 志保	○	15回	15回
鈴木 輝夫	○	15回	15回
田村 真由美*	○	12回	12回
西浦 裕二	○	15回	15回
濱口 大輔	○	15回	15回
綿引 万里子	○	15回	15回

*2022年6月21日就任

2024年3月期 取締役会メンバーの構成 (2023年6月21日現在)



取締役候補者の選任プロセス

時期	社内取締役候補者	社外取締役候補者(再任)	社外取締役候補者(新任)
2022年 7月	指名委員会において来期取締役会構成の検討を開始		
8月		社外取締役の交代計画の方針を決定 評価を委託する外部専門機関の決定	社外取締役候補の探索計画の策定
9月		社外取締役の個人評価の実施方法を審議	候補者リストの整備 外部サーチファームでの探索・取締役からの推薦に基づき、候補者リストを作成(以後継続更新) 指名委員と新任候補者との面談を実施
10月	外部専門機関による取締役会の構成に係る実効性評価の実施		
11月	【評価ポイント】 ●社内取締役と社外取締役の比率 ●取締役に求められる経験・知見・専門性 ●多様性の確保 など	外部専門機関による社外取締役の個人評価の実施	
12月			
2023年 1月	指名委員長・CEOとの協議結果等を踏まえて、来期体制を検討	個人評価結果のフィードバック 来期以降の社外取締役の交代計画の方針を審議	取締役に候補者指名に向けた当社所定のプロセス(独立性の確認等)を実施
2月	来期取締役会構成・委員会構成等を審議		
3月	来期取締役候補者案・委員会構成案等を決定		
4月	2023年6月 定時株主総会後のスキルマトリックスの最終確定		
5月	スキルマトリックスの公開		
6月	取締役に選任 株主総会に取締役候補者の選任議案をお諮りし、議案への投票に基づき取締役に選任(1年の任期)いただく		

社外取締役に係る評価制度

当社では、社外取締役に係る貢献度を評価することを目的に、定期的な社外取締役の個人評価を行っています。2023年3月期においては、第2回目の評価を以下のとおり実施しました。

【評価方法概要】

評価対象者：社外取締役3名(2021年就任の2名、2022年就任の1名。2022年就任者については簡易評価を実施)

評価方法：全取締役・全執行役等への外部専門機関による個別インタビュー形式

評価の観点：

- 当社のガバナンスの再構築に資する取り組みをしているか
- 議題の目的に即した、的を射た質問などを行っているか

- 委員会の委員として、どのような貢献をしているかなど
- 当該評価結果については、社外取締役本人にフィードバックを行い、今後の改善につなげるとともに、指名委員会における社外取締役の交代計画の検討材料の一つとして、活用しています。

取締役に求められるスキル

取締役会は、当社の業務執行を適切に監督するための豊富な経験や専門的知見等を有する人材で構成する必要があります。指名委員会では、特に重要と考えられる経験・知見を上記の「取締役に求められる経験・知見・専門性」(以下「スキル」といいます)のとおり定めて、取締役会全体としてこれらの「スキル」

2024年3月期 取締役会議長・委員会構成*

取締役役に求められる経験・知見・専門性	瀬戸欣哉	松本 佐千夫	モンテン・ジョンソン	★青木 淳	★石塚 茂樹	★金野 志保	★田村 真由美	★西浦 裕二	★濱口 大輔	★松崎 正年	★綿引 万里子
企業経営の実務経験	●	●	●	●	●		●	●		●	
海外事業・管理の経験	●	●	●	●	●		●		●	●	
行政機関との折衝・公共政策の経験	●	●	●	●		●		●	●		●
財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見	●	●					●	●	●		
法務・コンプライアンスの知見	●	●				●	●		●		●
リスク管理の知見	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材育成・開発・労務の知見	●		●	●	●	●		●		●	●
営業・マーケティングの知見	●			●	●			●			
製造・技術・研究開発の知見	●			●	●					●	
IT・デジタルの知見	●				●	●	●	●		●	

取締役会議長・委員会構成

取締役会議長											○
指名委員会				●				○		●	●
監査委員会					●	●	●		○		
報酬委員会				●				●			○
ガバナンス委員会				●	●	●	●	●	●	○	●

*2023年6月21日以降

★独立役員 ○議長・委員長 ●委員

を備えることが重要であると考えています。当社はPurpose(存在意義)に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、中長期の経営の方向性である「LIXIL Playbook」で定めた優先課題とインパクト戦略により、社会とともに持続的な成長を図ることを目指した取り組みを推進しています。その達成に向けて、取締役会が業務の執行に対して有効な監督機能を果たすためには、「サステナビリティ」の観点から、当社では「スキル」ではなく、すべての取締役に備えるべき「姿勢あるいは視点」であると考えています。「企業経営の実務経験」「財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見」「リスク管理の知見」「人材育成・開発・労務の知見」など、各専門スキルを通じて監督機能が発揮されることが期待されます。

株式会社LIXILの取締役 (2023年6月21日現在)*

*所有株式数およびファントムストック保有株数は2023年6月1日現在

取締役の略歴・推薦理由を
当社ウェブサイトに掲載しています。

www.lixil.com/jp/about/board/



瀬戸 欣哉
取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数:560,624
ファントムストック保有株数:242,315



松本 佐千夫
取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A・IR担当
兼 CFO
所有株式数:105,131
ファントムストック保有株数:41,368



ジン・ソン・モンテサーノ
Jin Song Montesano
取締役 代表執行役専務
人事・広報・渉外・Impact戦略担当
兼 Chief People Officer
所有株式数:67,983
ファントムストック保有株数:33,304



青木 淳
社外取締役
指名委員会委員
兼 報酬委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
一級建築士
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:0



石塚 茂樹
社外取締役
監査委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:0



金野 志保
社外取締役
監査委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
弁護士
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,000



田村 真由美
社外取締役
監査委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,000



西浦 裕二
社外取締役
指名委員会委員長
兼 報酬委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,000



濱口 大輔
社外取締役
監査委員会委員長
兼 ガバナンス委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,000



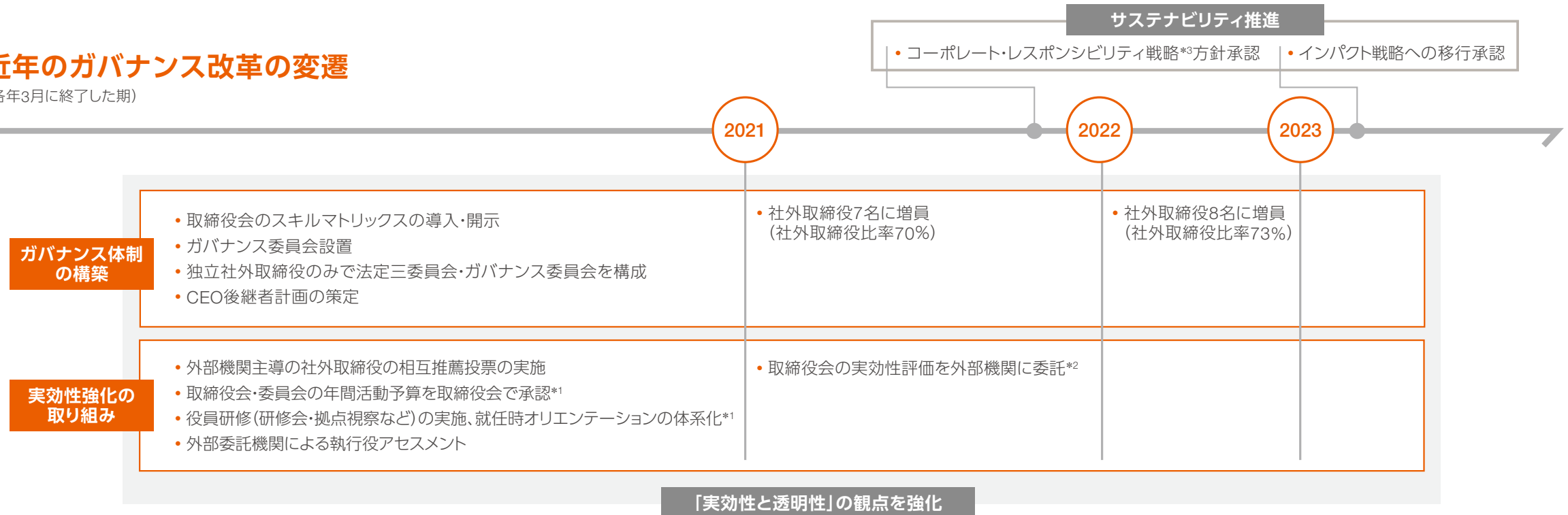
松崎 正年
社外取締役
取締役会議長
兼 ガバナンス委員会委員長
兼 指名委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,000



綿引 万里子
社外取締役
報酬委員会委員長
兼 指名委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
弁護士
所有株式数:5,000
ファントムストック保有株数:2,000

近年のガバナンス改革の変遷

(各年3月に終了した期)



*1 以降、毎年実施 *2 以降、3年に1回以上は委託 *3 2023年にコーポレート・レスポンス戦略からインパクト戦略へ移行

社外取締役の支援体制

当社の各事業および経営の重要事項への理解を深めるために、生産拠点などの現場視察・研修会の開催を継続的に実施しています。

社外取締役への情報提供体制

当社では、年1回以上、社外取締役を含む役員全員を対象に、リスクマネジメントなどの経営の重要事項をテーマに、外部講師による役員研修会を実施しています。また、事業の理解を深め、取締役会での本質的な審議を促進することを目的に、社外取締役の要望も踏まえ、以下の施策を実施しています。

- ① 重要テーマに係る事前説明会の実施
- ② 生産拠点などの現場視察
- ③ 当社グループに係る基礎情報(生産体制、人員構成など)の提供

新任社外取締役への情報提供体制

就任後、速やかに、執行役から管掌領域に係るガイダンスを実施しています。加えて、LWTJおよびLHTの国内基幹工場、旗艦ショールームなどの重要拠点の視察を実施しています。

2023年3月期の試み

社外取締役を対象とした現場視察として、LWTJの新技术に係る展示会、生産拠点(大谷工場)等の視察を実施しました。また、リスクマネジメント研修の一環として、「ビジネスと人権」をテーマに役員研修会を実施しました。



大谷工場での視察の様子

2023年3月期の会議体の開催状況

■ 取締役会	15回
法令で定められた事項や経営の基本方針、経営上の重要事項に関する意思決定を行うとともに、取締役および執行役の職務の執行状況の監督を行う。	
■ 指名委員会	13回
株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する。また、執行役および代表執行役(CEO)の選任・選定および解任・解職、取締役会議長、各委員会の構成員および委員長の選定および解職等について取締役会から諮問を受け、十分な検討および審議を経た上で、取締役会にその意見を答申する。	
■ 監査委員会	14回
取締役およ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を決議。	
■ 報酬委員会	11回
取締役および執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針ならびに個人別の報酬等を決定。	
■ ガバナンス委員会	7回
当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図るため、当社コーポレートガバナンス基本方針の見直しおよび改定、取締役会実効性評価の実施などについて、協議または取締役会への提言を行う。	
■ 執行役会	14回
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、当社および当社グループ全体の業務執行に関わる重要事項について決定。	
■ 投資審査委員会	21回
当社および当社子会社が実施する重要な投資等(M&Aに係るものを除く)、資金調達、ならびに、子会社の新設、事業再編、組織再編等に関する案件の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。	
■ M&A 委員会	31回
当社および当社子会社が実施するM&A案件(事業等の売却を含む)の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。	
■ リスクマネジメント委員会*	0回
当社および当社グループの非日常的なリスクを予測し、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。	

* 増大するリスクに備え、本社および現地でタスクフォースを設置するなど機動的なリスクマネジメント対応を行っており、2023年3月期の開催はありませんでした。

■ コーポレート・レスポンス委員会(現:インパクト戦略委員会)	4回
当社グループ全体の重要課題の特定および見直しを行い、コーポレート・レスポンス戦略の目標や施策を策定するとともに、重点テーマと具体的活動の実行状況のモニタリングと活動促進の支援を実施。	
■ SATOアドバイザーボード	3回
SATO事業の事業戦略および主要な事業課題(年次目標や戦略計画、社内外のパートナーシップ、リスクマネジメントなど)に関するレビューの実施とガイダンスの策定。	
■ 環境戦略委員会	8回
環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、環境課題に対する施策の審議と決定、当社グループ全体の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築と実行を実施。	
■ ダイバーシティ&インクルージョン委員会	1回
全社におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する基本方針やロードマップの策定、遂行を統括。	
■ コンプライアンス委員会	4回
当社グループのコンプライアンス推進に関する重要方針・計画策定などに関する事項を決議し、研修、啓蒙活動などの報告を行う。	
■ 報酬・福利厚生委員会	4回
当社および当社グループの役員ならびに従業員の報酬・福利厚生に係る方針、および役員の個人別報酬等を決定(ただし、報酬委員会の専権事項は除く)するとともに、報酬・福利厚生に関する諸規程を監督する。	
■ 情報セキュリティ委員会	4回
全社における情報セキュリティおよびデータプライバシーに関する基本的事項を決議する機関として、各対応方針の決定および承認、課題解決ならびに施策実行決裁、周知徹底を実施。	
■ グループ与信委員会	4回
当社および当社子会社が行う社外との商取引に関わる債権管理について、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ることを目的として決議および審議。	
■ 自社株式売買審査委員会	8回
役員等から自社株式などの売買などを行う旨の事前届出があった場合に、インサイダー取引を未然に防止し企業の社会的責任を果たすため審査を実施。	

政策保有株式の保有・状況

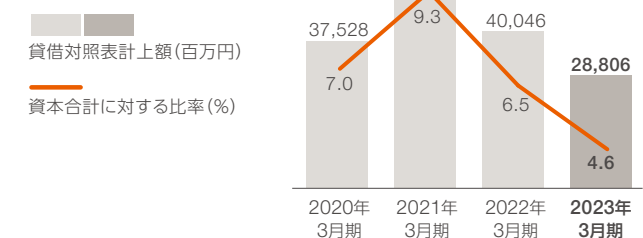
LIXILおよびグループ会社は、営業活動の円滑化または事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引の状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2023年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は47銘柄となっています。

政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額*

区分		2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
銘柄数	上場株式	58	53	49	47
	非上場株式	105	102	98	88
	合計	163	155	147	135
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場株式	36,185	50,317	38,733	27,236
	非上場株式	1,343	1,330	1,313	1,570
	合計	37,528	51,647	40,046	28,806

* 当社および旧株式会社LIXILで保有する政策保有株式を合計して記載

政策保有株式の推移



指名委員会活動報告



指名委員会委員長 西浦 裕二

長期的な課題認識と取り組みの方向性

指名委員会では、これまで取り組んできたガバナンスの再構築のフェーズから、LIXILの持続的な成長のフェーズへの移行として、「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」の基盤づくりを行うことに重点を置き、以下の活動に取り組んでいます。

- ① CEO再任、取締役・執行役候補の選定・選任プロセスの明確化、透明性の向上
- ② 次世代人材の理解、育成計画のモニタリング
- ③ 社外取締役の交代計画および社外取締役の個人評価
- ④ 委員会の構成の見直し

2023年3月期における具体的な取り組み・進捗

「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」の基盤づくりの取り組みは、計画どおり進みました。今期、特に注力してきたことは、「次世代人材の理解、育成計画のモニタリング」および「社外取締役の交代計画の策定」です。具体例の一つとして、グループ面談などを通し、これからの執行役候補者

を理解することに努めています。また、もう一つの具体例は、当社独自の取り組みとして、「社外取締役の個人評価」を継続して実施しており、そこから得た示唆に基づき、社外取締役候補の探索や社外取締役の交代計画について検討しています。これらの活動により、経営チームの次世代へのトランスフォーメーションの足がかりと、取締役会、各委員会のさらなる実効性の向上が実現できました。なお、今期は、上記の取り組みにより、新たな代表執行役の選定、新任の社外取締役候補2名を選任(2名退任)しました。

今後の重点取り組み

指名委員会として、これまで築き上げてきた「コーポレート・ガバナンスの持続的な質的向上」と「次世代へのトランスフォーメーション」を目指し、継続的に活動してまいります。具体的には、

- ① CEO交代計画に基づく人材育成のモニタリング
- ② 次世代を担う経営人材の理解促進および執行役後継候補者リストの拡充
- ③ 取締役会のさらなる質的向上を目指した社外取締役の交代計画の策定

に取り組んでまいります。

2023年3月期 指名委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
西浦 裕二(委員長)	13回	13回
金野 志保*	10回	10回
濱口 大輔	13回	13回
松崎 正年	13回	13回
綿引 万里子	13回	13回

* 2022年6月21日就任

2024年3月期 指名委員会構成*

氏名
西浦 裕二(委員長)
青木 淳
松崎 正年
綿引 万里子

* 2023年6月21日以降

監査委員会活動報告



監査委員会委員長 濱口 大輔

長期的な課題認識と取り組みの方向性

監査委員会は、当社および子会社の内部監査部門ならびに子会社監査役等と密接な連携を保ち、効率性・実効性の向上を目指して監査を実施しています。監査委員会を補助すべき組織として監査委員会室を設置し、監査委員会事務局と専任監査役を配置しています。専任監査役はグループの内部統制を強化するために主要子会社に配置しコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。監査委員会事務局および専任監査役の人事異動・人事評価等に関しては、執行役からの独立性を確保するため監査委員会の決議事項としています。

2023年3月期における具体的な取り組み・進捗

監査委員会は、取締役会に先立ち月次に開催されるほか、随時開催されます。当事業年度では監査委員会は合計14回開催されました。年次監査計画に従って、代表執行役との意見交換を4回、執行役などへのヒアリングは3回実施しました。また、執行役会議など社内での重要な会議にも出席して情報収集を行いました。毎月開催される監査委員会においてはCorporate

Audit統括部(内部監査部門)ならびに直属の専任監査役から監査結果の報告を受けるとともに監査委員会から適宜指示を行いました。また、グループ専任監査役会議は3回開催されグループ各社の内部統制運用状況を確認し、グループの統一的な監査方針の共有化を図っています。現地往査については国内子会社4社、2工場を実施しました。海外拠点については、Corporate Audit統括部からの海外監査結果報告の聴取に加え、監査委員1名をタイ、ベトナムに派遣し往査を実施しました。北米、欧州については、現地会計監査人を招聘し情報交換を実施しました。

会計監査人との情報交換等は12回実施しており、会計監査人からマネジメントレター、監査状況の報告やKAMの検討、IESBA(国際会計士倫理基準審議会)改訂対応について協議しました。

今後の重点取り組み

2023年6月21日の定時株主総会後の取締役会で2024年3月期の監査委員会の構成が決定されました。新たな監査委員会の体制を構築するとともに、引き続き国内外のグループ監査体制の整備・発展と透明性高く効率的で実効性の高い監査活動を実施してまいります。

2023年3月期 監査委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
鈴木 輝夫*1(委員長)	14回	14回
内堀 民雄*1	14回	14回
金野 志保	14回	14回
田村 真由美*2	9回	9回

*1 2023年6月21日退任 *2 2022年6月21日就任

2024年3月期 監査委員会構成*

氏名
濱口 大輔(委員長)
石塚 茂樹
金野 志保
田村 真由美

* 2023年6月21日以降

報酬委員会活動報告



報酬委員会委員長 綿引 万里子

長期的な課題認識と取り組みの方向性

報酬委員会では、優秀な役員を確保することの重要性を強く認識しており、グローバルな基準で競争力のある執行役の報酬制度がどうあるべきかについて、CEOや外部専門機関と議論を重ね、今後の方向性をあらためて次のとおり確認しました。

- 職責がグローバルで、かつ能力・経験・人材確保の必要性もグローバルな基準に合う執行役については、日本企業の報酬水準にとらわれることなく、従来以上にグローバルな報酬水準に近づける。
- ただし、グローバルな報酬水準と日本企業の報酬水準には大きな格差があることから、業績への貢献度などに基づく社内での公平性にも配慮しながら、報酬水準の改定は慎重に進める。
- ESGに関する課題への取り組みを従来以上に強化している中で、中長期の企業価値向上へのインセンティブ機能を強化する目的で、ESGに対する貢献度が高い役員の株価連動報酬の比重を高める方向とする。

2023年3月期における具体的な取り組み・進捗

2020年3月期から取締役および執行役に対して株価連動型の金銭報酬制度であるファントムストック制度を導入していますが、執行役が在任期間にわたり株主の皆様との利害共有を深め、中長期的な価値創造に勤しむことを促すために、2024年3月期から執行役に対して譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。さらに、執行役が在任期間において保有する自社株式数の目安として、株式保有ガイドラインを設定しました。

なお、2023年3月期の当社の業績を鑑み、2024年3月期の取締役・執行役の報酬については、上方改定を行わないこととしました。

今後の重点取り組み

激動する経済・社会情勢の変化および当社の経営戦略の変化に対応して、経営陣が一丸となって経営目標達成に向けて邁進する強い動機づけとして、役員報酬制度が適切に機能しているかを常に意識し確認しながら、今後とも活動していく所存です。

2023年3月期 報酬委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
濱口 大輔 (委員長)	11回	11回
内堀 民雄*1	11回	11回
西浦 裕二	11回	11回
綿引 万里子*2	9回	9回

*1 2023年6月21日退任 *2 2022年6月21日就任

2024年3月期 報酬委員会構成*

氏名
綿引 万里子 (委員長)
青木 淳
西浦 裕二

* 2023年6月21日以降

役員報酬について

報酬基本方針

取締役および執行役の報酬は、以下に定める基本方針に従い決定しています。

- 短期および中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する
- 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
- 株主、従業員およびすべ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
- 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
- 個人の報酬については、職責、業績、経験、人材確保の難易度などを考慮する

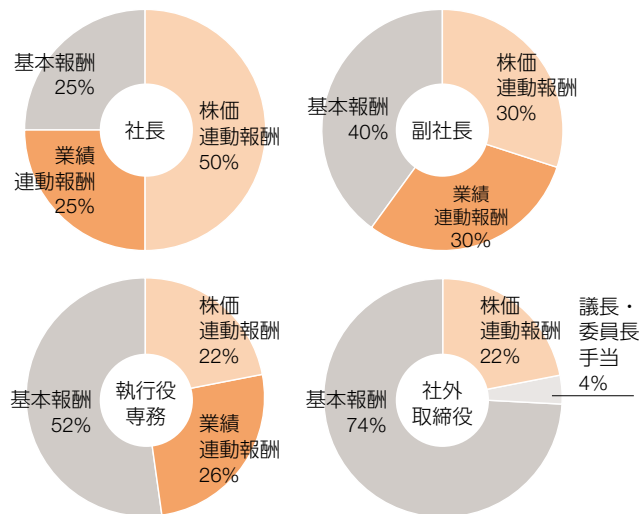
報酬体系

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務する場合は、執行役の報酬制度を適用しています。

報酬ミックス

報酬基本方針の趣旨に沿って、報酬委員会が各役員の職責・業績・経験・人材確保の難易度や、ESGに関する取り組み課題などを踏まえて、個別に報酬ミックスを決定しています。特に、構造改革やESGへの取り組みなど、中長期視点での企業価値向上への貢献が大きく期待される役員については、総報酬に占める株価連動報酬の比率を高めています。

下図において、業績連動報酬は基準額、株価連動報酬は付与額を表記しているため、実支給額とは異なります。



※執行役専務、社外取締役については、中央値を記載しています。

基本報酬

報酬基本方針に基づき、外部専門機関による役員報酬に関する調査結果を用いて、事業規模が同水準の国内外企業と

2023年3月期の業績目標達成度

業績目標項目	業績目標全体に占める割合	目標	実績	業績目標達成度 (実績/目標×100)
ROIC	40%	5.0%	1.5%	30.0%
事業利益	30%	81,000百万円	25,745百万円	31.8%
当期利益	30%	51,000百万円	15,991百万円	31.4%
全項目の業績目標達成度 (各業績目標項目の達成度に、業績目標全体に占める割合を乗じた数字の合計)				30.9%

報酬水準比較をした上で、各役員の職責、業績、経験、人材確保の難易度などを考慮して個別に決定しています。

業績連動報酬

執行役が一丸となり単年の経営目標へ取り組み、その業績結果に応じて公平・公正に報いられることを実現するため、全社業績目標のみで算定しています。

$$\text{業績連動報酬} = \text{業績連動報酬の基準額} \times \text{業績目標達成度に応じた支給率}$$

業績連動報酬の基準額は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて個別に設定された係数を基本報酬に乗じて算定しています。2023年3月期の業績目標項目は2022年3月期と同様、投下資本利益率(ROIC)、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益(当期利益)としました。下図に基づき、2023年3月期の支給率は、0%となりました。

なお、社外取締役は経営の監視・監督を行う立場であることから、社外取締役には業績連動報酬を支給しません。

業績目標達成度に応じた支給率

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%

株価連動報酬

2020年3月期から取締役および執行役に対して株価連動型の金銭報酬制度であるファントムストック制度を導入していますが、執行役が在任期間にわたり株主の皆さまとの利害共有を深め、中長期的な価値創造に勤しむことを促すために、2024年3月期から、執行役に対して譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。執行役のファントムストック制度と譲渡制限付株式報酬制度の割合は、原則としてそれぞれ50%としています。

株価連動報酬I ファントムストック制度

取締役および執行役が、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を促し、また、株主との企業価値共有を強めるために、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優秀な人材を確保するために、本制度を導入しています。本制度は擬似株(ファントムストック)を付与するものです。ファントムストックは、取締役については定時株主総会日に、執行役については事業年度開始日に付与します。付与株数は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて設定された係数を年間の基本報酬に乗じることにより算定される基準額を、付与時の株価*で除して決定しています。ファントムストックの保有期間は、取締役については1年、執行役については3年とし、確定精算時の株価*に保有株数を乗じた金額が確定精算されます。すなわち、保有期間の株価の変動に応じて報酬額が増減する仕組みになっています。

* 付与日、確定精算日のそれぞれ前30営業日の当社株価終値の平均値を使用します。

株価連動報酬II 譲渡制限付株式報酬制度

譲渡制限付株式は、原則として事業年度開始日から2ヵ月以内に割り当てます。割当株数は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて設定された係数を年間の基本報酬に乗じることにより算定される基準額を、割当時の株価*で除して決定しています。執行役の退任時点(ただし、会社法における役員としての地位が残る場合には、当該役員としての地位から退任した時点)で譲渡制限が解除されます。

* 事業年度開始日である4月1日の前30営業日の当社株価終値の平均値を使用します。

株式保有ガイドライン

2024年3月期から、株式保有ガイドラインとして執行役が在任期間において保有する自社株式数の目安を以下のとおり定めています。

* 代表執行役：基本報酬の額の3倍、その他の執行役：基本報酬の額の1倍

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2023年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	株価連動報酬	各種手当	
社外取締役	175	140	—	35	—	8
執行役	1,222	575	—	423	224	8
合計	1,397	715	—	458	224	16

(注) 1. 上記報酬等の総額は、日本基準による金額であり、当社が負担する報酬等のほかに、当社子会社が負担する報酬等を含めた金額を表示しています。
2. 社外取締役の基本報酬の額には、議長・委員長手当が含まれています。
3. 業績連動報酬および株価連動報酬は、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
4. 各種手当として、生計費補填や所得税手当等を支給しました。

マルス・フローバック条項

業績連動報酬および株価連動報酬において、当社に重大な会計上の誤りがあった場合や対象者に重大違反行為などがあつたと取締役会が判断した場合には、報酬委員会が当該事由に基づき、権利確定前の報酬の減額、消滅および権利確定後の報酬の返還を決定できるものとしています。

ガバナンス委員会活動報告



ガバナンス委員会委員長 松崎 正年

長期的な課題認識と取り組みの方向性

ガバナンス委員会は、取締役会や法定三委員会を補完し、それらと連携を取りつつ当社コーポレート・ガバナンスの継続的充実を図ることを目的としています。

2023年3月期(以下、当期)は、主に、(1)前期実効性評価のフォロー、(2)当期実効性評価の企画・実行、(3)改訂コーポレートガバナンス・コードへの取締役会の対応状況の確認、(4)開示資料のレビューと改善に向けた助言、に注力しました。

2023年3月期における具体的な取り組み・進捗

(1)を通じ、当社の持続的企業価値向上のために、取締役会などでどんな議題を取り上げるべきかを、社外取締役の間で議論し、執行側と共有し、議題選定に反映してきました。

(2)については、当期は特にガバナンス体制再構築から次のフェーズに向かっての進捗を確認するための質問を工夫し、実

行しました。評価の結果、取締役会議論の質的向上など、前進を確認できましたが、一方で取り組むべき課題も共有できました(後述)。

(3)については、サステナビリティ課題への取締役会の関与をはじめとする、改訂コーポレートガバナンス・コードで取締役会が対応を求められた事柄をレビューし、対応できていることを確認しました。

(4)については、株主総会招集通知、統合報告書、有価証券報告書の内容について、改善された点、改善課題について、作成者と社外取締役の間で議論しました。統合報告書における財務目標の打ち出し方、価値創造プロセスの打ち出し方、事業戦略表記の統一性に改善余地があるなどの意見が出されました。

今後の重点取り組み

当期実効性評価の結果、①あるべき監督の姿(ベストプラクティス)の確立、②社外取締役の円滑な交代計画の定着、③当社における監査委員会の機能の在り方について、をフォローすべき課題と決めました。新年度は、課題ごとにオーナーと委員の間でこれらについて議論を深めることに最も時間を使っていきたいと思っています。

2023年3月期 ガバナンス委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
松崎 正年(委員長)	7回	7回
内堀 民雄*1	7回	6回
金野 志保	7回	7回
鈴木 輝夫*1	7回	7回
田村 真由美*2	5回	5回
西浦 裕二	7回	7回
濱口 大輔	7回	7回
綿引 万里子	7回	7回

*1 2023年6月21日退任 *2 2022年6月21日就任

2024年3月期 ガバナンス委員会構成*

氏名
松崎 正年(委員長)
青木 淳
石塚 茂樹
金野 志保
田村 真由美
西浦 裕二
濱口 大輔
綿引 万里子

* 2023年6月21日以降

内部統制

リスクマネジメント

内部統制システム

LIXILおよびグループ会社は、業務の適正性・効率性、財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築・運営・評価し、企業価値の向上に努めています。また、グループ全体でリスクを意識した業務管理体制を強化し、コンプライアンス経営を重視する企業グループとして、法令等に適合した様々な仕組みを構築しています。その一環として、リスクマネジメントの管理・構築およびそれらの監査機能は、法務・コンプライアンス・内部監査担当の執行役専務の統括のもと、事業部門とは独立した形で強固なリスクマネジメントを構築しています。

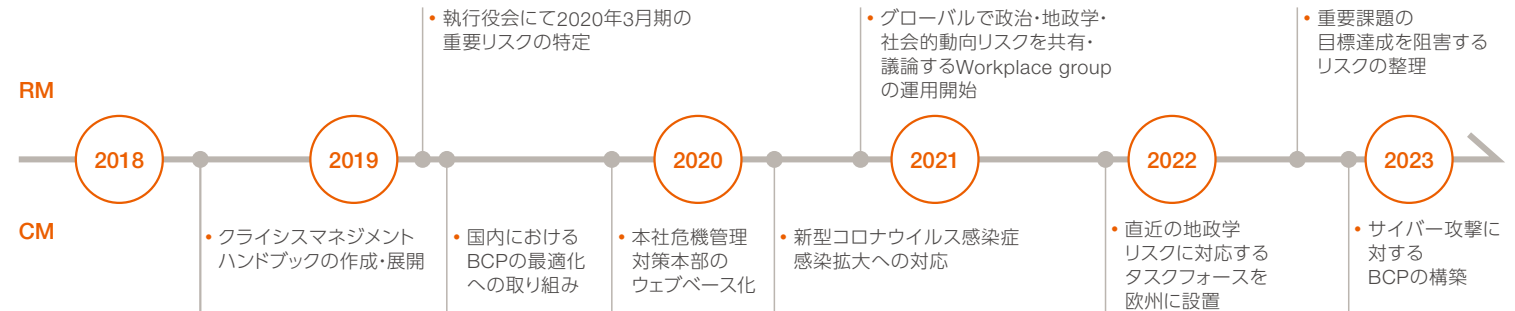
エンタープライズリスクマネジメント(ERM)

当社グループでは、グループ全体でのERMの構築・運用を通じて、事業の継続と安定的発展を図っています。また、ERMの中でも事象の発生時に即時対応が求められるリスクについては、クライシスマネジメントとして管理しています。

リスクマネジメント(RM)

リーダーたちが経営目標の達成に影響を及ぼすリスクを識別し、対応の責任を担うリスクオーナーとなり、リスクの管理を行っています。リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類し、戦略リスクについては経営方針、事業戦略やインパクト戦略などの、中長期的視点やステークホルダーの視点などを幅広く捉えたフレームワークとなるよう、

リスク管理の取り組み(各年3月に終了した期)



各関係部門との連携を図り、「重要課題」の目標達成を阻害する可能性のあるリスクを特定・評価することで、対応すべきリスクの優先順位を決定しています。オペレーショナルリスクについては自律的なリスクマネジメントを推進しており、各組織や地域で定期的にまたは必要に応じてリスク会議体やアジェンダを設け協議・対応し、その内容を本社に報告する仕組みを構築しています。

クライシスマネジメント(CM)

当社グループ全社を対象とする危機管理体制を確立しています。危機事象が発生した際の迅速な初動対応とエスカレーションを可能とするため危機管理に関する規程などを展開し、本社、事業部門、現場といった階層での対策本部をいつでも起動できる体制を整えています。

当社グループでは年々巧妙化するサイバーセキュリティの重要性を理解し、サイバー攻撃などによる被害を最小化するためにLIXIL-CSIRT (LIXIL Computer Security Incident Response Team)を設置し、運用しています。コンピュータや

ネットワークを常時監視することで問題を早期発見し、発生時の影響分析や原因解析を行うことにより、迅速な対応に努めています。さらに、サイバー攻撃に対するBCP(事業継続計画)を構築し、緊急時の報告基準やフロー、各部門の連携した対応など、危機管理体制を整備しています。

以下について当社ウェブサイトに掲載しています。
事業等のリスクについて

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

知的財産戦略について

https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/ip_index.html

重要課題について

<https://www.lixil.com/jp/impact/structure/issues.html>

コンプライアンス

LIXIL行動指針

LIXILおよびグループ会社は、共通の価値観と倫理観をもって適正な事業活動を行うために、全役職員が守るべき共通のルールとして「LIXIL行動指針」を19言語で展開、定期的に見直し、研修を行うとともに、毎年全役職員が遵守の誓約を行っています。また、特にハイリスクな分野において、行動指針に基づきグローバル共通の基本規程・細則を制定しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

 www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf

LIXIL人権方針

当社グループでは、2021年6月、「LIXIL人権方針」を見直し、ガバナンス体制や人権尊重の取り組みの強化、課題への対応と説明責任を果たすプロセスの透明性の向上部分について、改定を行いました。

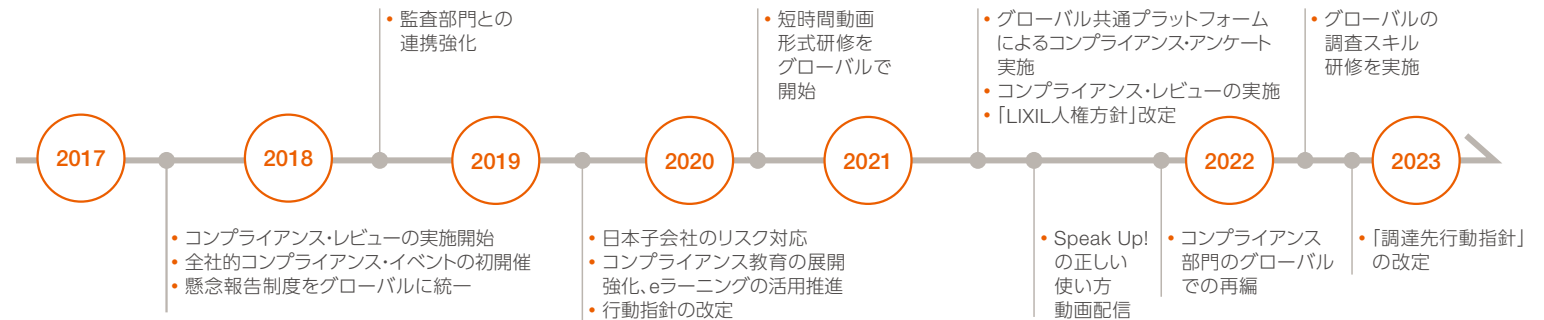
詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

 https://www.lixil.com/jp/impact/society/h_rights.html

コンプライアンス体制

当社および国内関連会社に加え、各地域にコンプライアンス委員会を設置し、施策の進捗を振り返り、対策を議論する場として活用しています。2022年1月の新体制移行後は、グローバル本社レベルでプログラムの効率化や標準化を進め、当社グループのコンプライアンス文化と体制をさらに強化し、リスク管理の向上を図っています。

コンプライアンスの取り組み (各年3月に終了した期)



企業風土

経営層自らがコンプライアンスについてビデオメッセージを配信するなど、率先垂範してコンプライアンス意識の向上と文化の浸透に取り組んでいます。また、従業員がコンプライアンスについて楽しく自発的に学ぶために、コンテストなどの啓発イベントを国内外で開催しています。

教育・研修プログラム

新入社員や新任管理職・役員へのコンプライアンス研修・法令研修のほか、グローバル共通の基本規程に関して、全役職員に対し教育・研修を実施しています。また、地域のリスクに応じ、効果的な教育・研修を展開しています。加えて、ニュースレターやWorkplaceで情報を発信し、従業員の知識とコンプライアンス意識の向上・啓発に努めています。

レビュープロセス

経営陣が自組織のコンプライアンス体制を定期的にチェックするために「コンプライアンス・レビュー」を、また、当社グルー

プのコンプライアンス文化の醸成度を把握するために、全役職員を対象に「コンプライアンス・アンケート」を実施しています。結果はコンプライアンス委員会に報告し、施策へ反映することで、統一した取り組みを進めています。

懸念報告(内部通報)制度

コンプライアンス違反に関する情報収集および不正・違反行為の未然防止や早期対応を目的に、24時間体制の懸念報告システム「Speak Up!」を整備、2017年以降、受付通報件数は国内外合わせて300件強で推移しています。正しい利用方法や懸念報告後のプロセスの認知度を高めるため、2021年および2022年にはアニメーション動画を作成し、定期的に周知活動を行っています。報告された懸念事項は、内容に応じて、適切な部署が調査し、傾向を分析、体制整備や社員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

 人権尊重の取り組みP.60参照

 サプライチェーンマネジメントはP.62参照

内部監査

LIXILおよびグループ会社における内部監査の位置づけ

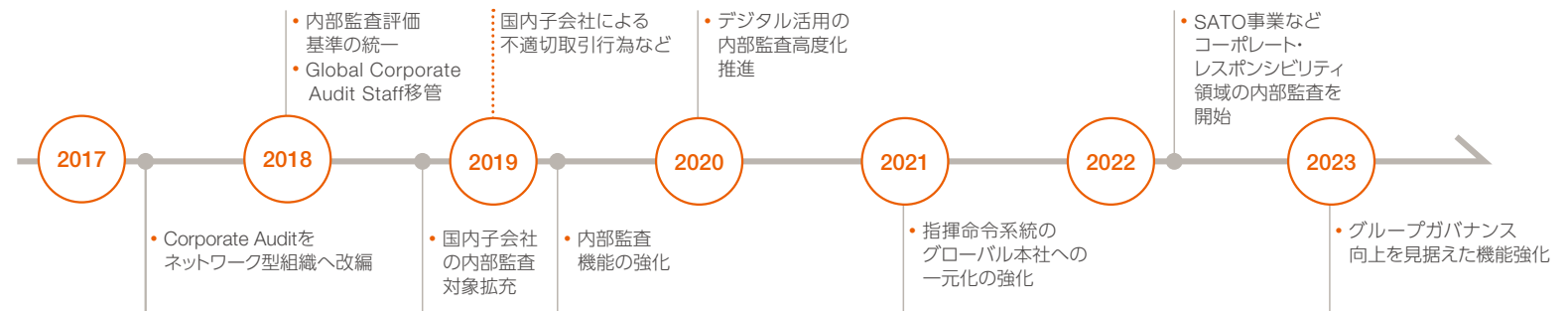
LIXILおよびグループ会社では、Corporate Audit統括部（内部監査部門）が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、内部監査内の指揮命令系統を一元化することで、グループ全体として統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。（2023年3月末現在、当社グループ全体の内部監査要員は57名で構成。）またCorporate Audit統括部の活動では、会計監査、業務監査、内部統制評価などの従来の内部監査に加え、当社グループ全体の持続的成長を実現するために内部監査体制およびプロセスを継続的に見直し、ガバナンスおよび内部統制の強化、また人材開発を図っています。

全体ミッションとしては「内部監査業務を通じ、内外の環境変化等に即応した、経営基盤を強化する経営に資する価値を継続的かつ定量的に提供していくこと。」を掲げています。

内部監査の実効性を確保するための取り組み

当社グループは、グローバルチームを含めたすべての監査組織は、本部組織であるCorporate Audit統括部の統括リーダーへレポートするとともに、本部組織からはタイムリーな情報発信や密な情報共有を行っています。また、Corporate Audit統括部門は、執行役から成る経営会議である執行役会に四半期毎に監査結果を報告するとともに、社外取締役から成る監査委員会の定例会議に出席し、監査結果に加え、特定のリスク情報やグループガバナンスに関

内部監査の取り組み（各年3月に終了した期）



する課題認識などについて直接監査委員会に報告しています。組織的には内部監査管掌執行役に直属しますが、監督機関である監査委員会の指示・助言を仰ぎながら緊密に連携した活動を展開するとともに、外部監査人にも定期的に直接報告する体制とし、監査の独立性、客観性を確保しています。今後、グループガバナンスのさらなる向上へ向け、内部監査が監査委員会の要請を受けて実効性評価を行うなどの機会はさらに増えていく予定です。

コンプライアンス監査や非財務情報監査への取り組みスタート

昨今ではコンプライアンス部門との連携強化により、企業が法令や規則に違反しないための適切な管理手法の確認、また企業のリスクを軽減し信頼性を高めることができるようなコンプライアンスに関する内部監査の取り組みに注力しています。また、EHS (Environment (環境)・Health (健康)・Safety (安全))については、欧州のリージョンの内部監査部門を中心にしてパイロット実施。設計指向の第三者外部認

証とは別に、サンプルベースでの監査を試行しています。今後、中長期視点での将来展望が必要となるこれらの領域は、不正行為の予防や腐敗防止、業務の適正性の向上、経営陣や従業員のコンプライアンス意識の向上などに貢献していくものと考えています。

04 データ

DATA

- 82 11年間の主要連結財務データ
- 83 財務ハイライト
- 85 非財務ハイライト
- 87 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 93 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 95 ステークホルダーエンゲージメント
- 96 IR活動の基本方針
- 97 株式の状況
- 98 会社情報

11年間の主要連結財務データ

(株式会社LIXILおよび連結子会社)

単位:百万円

3月31日終了事業年度	日本基準 (JGAAP)					国際会計基準 (IFRS)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*6	2021*6	2022	2023
経営成績											
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,633,229	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,514,449	¥1,378,255	¥1,428,578	¥1,495,987
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	50,485	69,080	51,722	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288	64,875	25,745
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	3.5	4.2	3.0	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2	4.5	1.7
営業利益 (IFRS)			48,041	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842	69,471	24,903
当期純利益 (損失) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS) *1	21,347	20,952	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048	48,603	15,991
研究開発費	14,025	17,380	18,211	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975	22,864	23,536
設備投資額 (JGAAP) / 有形固定資産および無形資産の取得による支出 (IFRS)	73,795	64,321	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498	48,634	55,349
減価償却費	44,736	49,168	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786	80,722	81,900
EBITDA *2	100,627	124,822	102,126	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895	145,597	107,645
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,432	83,533	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043	118,296	15,005
投資活動によるキャッシュ・フロー	(12,397)	(218,333)	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)	(24,805)	(29,319)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,753)	153,144	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)	(108,094)	19,839
現金及び現金同等物の期末残高	114,662	139,039	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061	100,404	106,677
財政状態											
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,465,689	1,786,294	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544	2,091,529	1,741,814	1,782,882	1,853,534
純資産 (非支配持分控除後) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) *3	561,161	593,487	583,747	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271	612,385	625,433
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	566,312	601,795	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767	614,968	627,720
ネット有利子負債	307,089	463,479	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444	424,299	511,723
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) / 1株当たり当期利益 (損失) (IFRS) *1 (EPS) (円)	¥73.42	¥72.06	¥105.80	¥(89.33)	¥148.01	¥189.13	¥(179.98)	¥43.15	¥113.92	¥167.21	¥55.54
1株当たり純資産 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (BPS) (円)	1,930.02	2,041.34	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59	1,730.99	1,902.89	2,106.30	2,178.77
1株当たり年間配当額 (円)	40	55	60	60	60	65	70	70	75	85	90
主な指標											
売上高EBITDA比率 (%) *2	7.0	7.7	6.0	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0	10.2	7.2
自己資本当期純利益率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROE) (%)	3.9	3.6	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3	8.3	2.6
総資産当期純利益率 (JGAAP) / 資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROA) (%)	1.4	1.3	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7	2.8	0.9
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	38.3	33.2	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7	34.3	33.7
配当性向 (%)	54.5	76.3	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8	50.8	162.0
ネットデット・エクイティ・レシオ *4	54.7	78.1	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7	69.3	81.8
従業員数 (人) *5	45,602	51,419	—	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	51,879	51,640	51,501
株価指標											
期末株価終値 (円)	¥1,858	¥2,846	¥2,847	¥2,295	¥2,825	¥2,376	¥1,478	¥1,345	¥3,075	¥2,290	¥2,177
時価総額	581,655	890,952	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456	717,501	625,038
株価収益率 (PER) (倍)	25.3	39.5	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0	13.7	39.2
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	0.96	1.39	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62	1.09	1.00

*1 JGAAPではのれん償却後の金額です。

*2 EBITDAは、JGAAPでは営業利益+減価償却費+のれん償却費、IFRSでは事業利益+減価償却費で算出しています。

*3 JGAAPでは純資産合計から新株予約権と非支配株主持分を控除後、IFRSでは親会社の所有者に帰属する持分の金額です。

*4 ネットデット・エクイティ・レシオはネット有利子負債÷親会社の所有者に帰属する持分で算出しています。

*5 2016年3月期以降の従業員数はIFRSを適用して集計し、JGAAPを適用して集計した従業員数とは異なります。

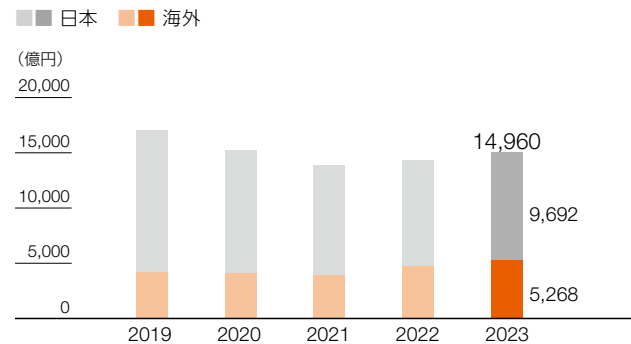
*6 ペルマステリヤーザ社とLIXILビバ社の株式売却を決定したことに伴い、ペルマステリヤーザ社およびその子会社、ならびにLIXILビバ社の事業を「非継続事業」に分類しています。また、比較のため、2020年3月期も同様に組み替えを行っています。

(注) JGAAPの数値は、百万円未満を切り捨て、IFRSの数値は百万円未満を四捨五入して記載しています。

財務ハイライト

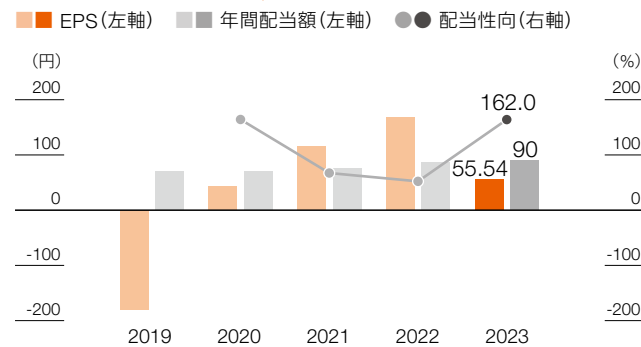
株式会社LIXILおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

売上収益



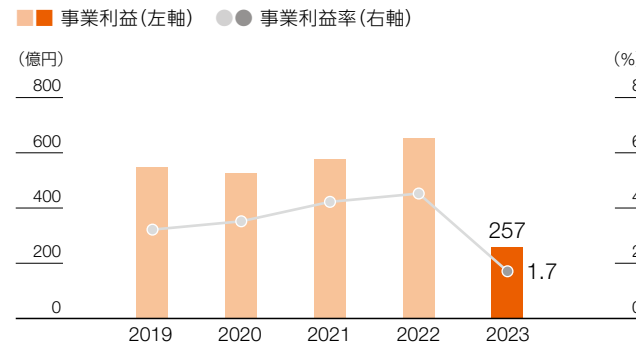
売上収益は、円安による為替換算影響に加え、国内における価格改定効果やリフォーム向け売上の伸長などから、前期比4.7%増の1兆4,960億円となりました。

1株当たり当期利益(損失)(EPS) / 1株当たり年間配当額 / 配当性向



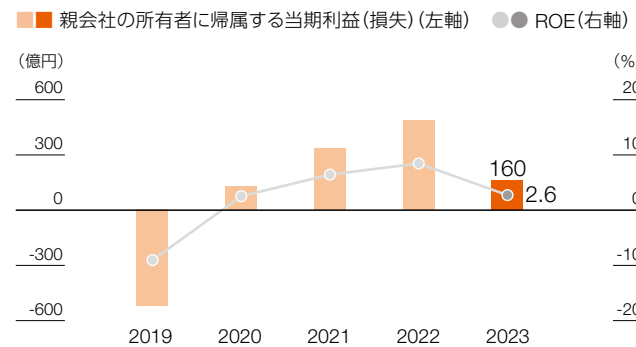
1株当たり当期利益(EPS)は前期比111.67円減の55.54円となりましたが、1株当たり年間配当額は前期から5円増額の90円としました。

事業利益 / 事業利益率



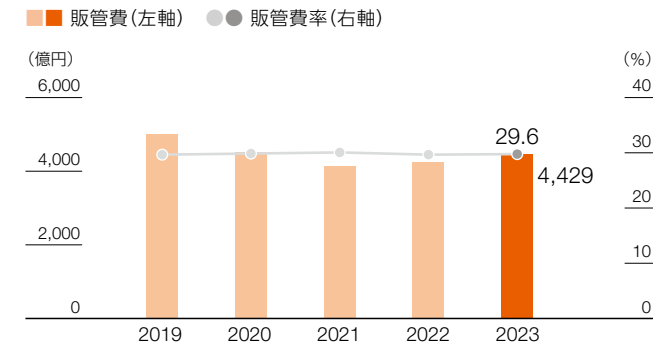
事業利益は、資材・部品価格の上昇、欧州における物流体制の制約、米国での在庫調整などの影響を受け、前期比60.3%減の257億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) / ROE



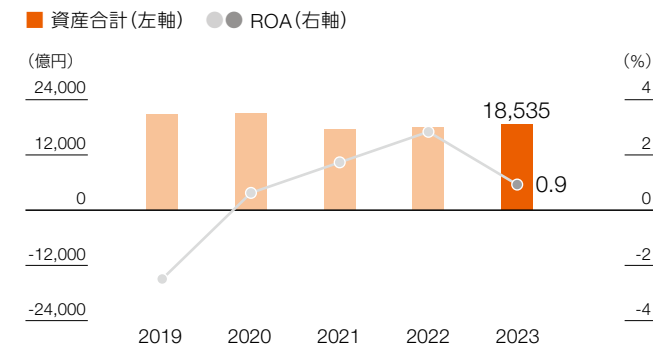
親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の減少を主因として前期比326億円減の160億円となりました。

販管費 / 販管費率



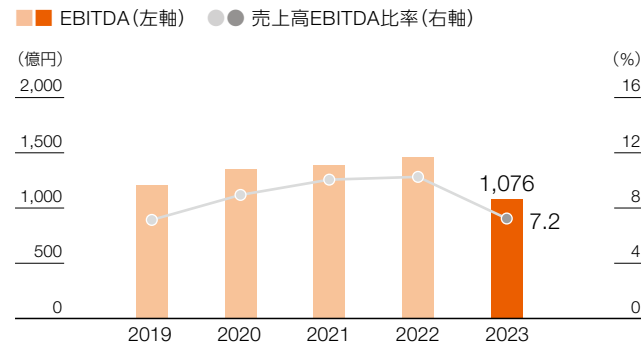
販管費は、生産性向上を含む各種削減施策を推進したものの、販売活動の回復に伴う販売費の増加や物流費のさらなる上昇などもあり、前期比4.9%増の4,429億円、販管費率は前期とほぼ同水準となりました。

資産合計 / ROA



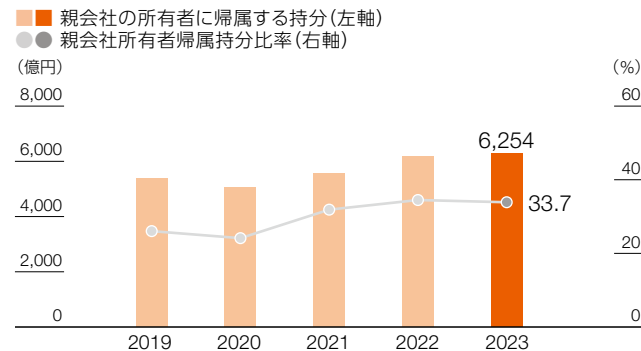
総資産は、円安による為替換算影響およびサプライチェーン寸断回避を目的とする棚卸資産の積み増しなどにより、前期末比707億円増の1兆8,535億円となりました。

EBITDA／売上高EBITDA比率



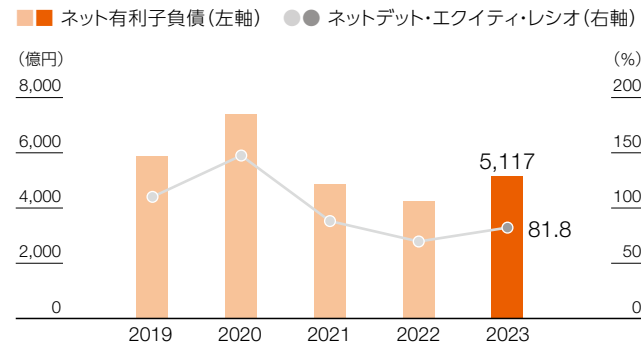
売上高EBITDA比率は、外部環境が厳しい中、事業利益の減少を主因として、前期比3.0ポイント減の7.2%となりました。

親会社の所有者に帰属する持分／親会社所有者帰属持分比率



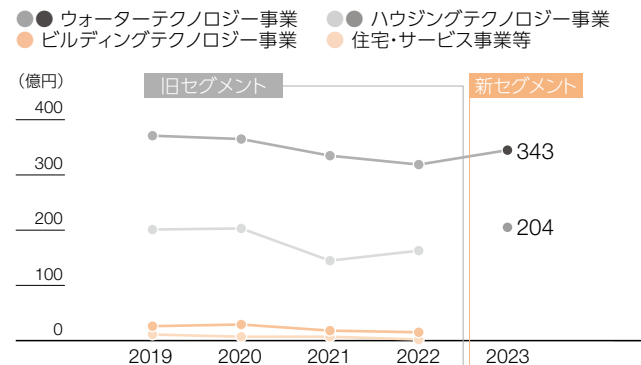
当期末の親会社所有者帰属持分比率は、事業の収益性悪化に加え、社債の新規発行などにより有利子負債が前期末比937億円増加したことなどから、0.6ポイント減の33.7%となりました。

ネット有利子負債／ネットデット・エクイティ・レシオ



ネット有利子負債は、サプライヤーに対する支払期日短縮推進を目的とした資金調達などにより、前期末比874億円増の5,117億円となりました。

セグメント別資本的支出

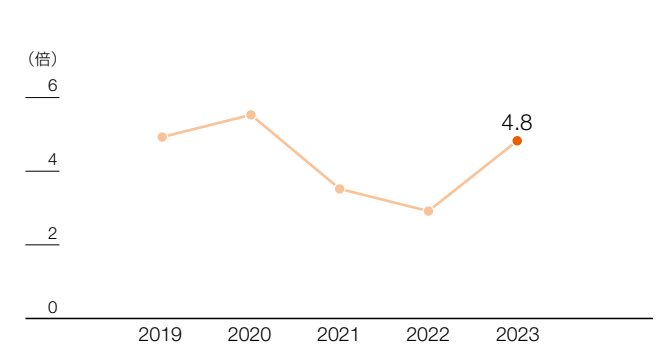


主に基幹事業における新商品開発投資、海外物流拠点の新設、IT投資の増加、本社移転費用の派生などにより、資本的支出は増加しました。

* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

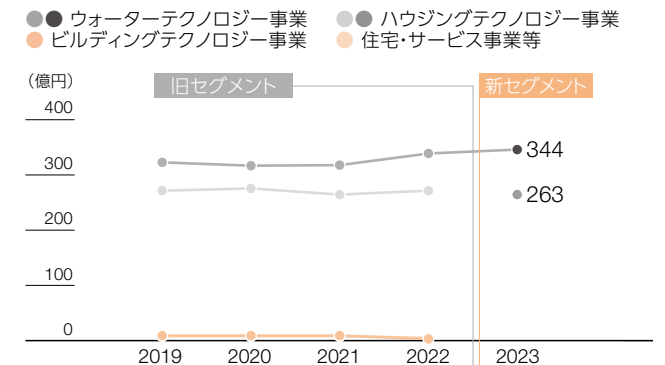
* 2023年3月期よりセグメント変更

ネット有利子負債EBITDA倍率



ネット有利子負債EBITDA倍率は、ネット有利子負債の増加、事業の収益性悪化により前期末の2.9倍から4.8倍に悪化しました。

セグメント別減価償却費



主に全社ITシステム開発および設備の維持更新に伴う償却です。ウォーター事業では国内外向け商品開発の継続により増加、ハウジング事業では工場資産の合理化に伴う加速償却が期中に完了したことにより減少しました。

* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

* 2023年3月期よりセグメント変更

非財務ハイライト

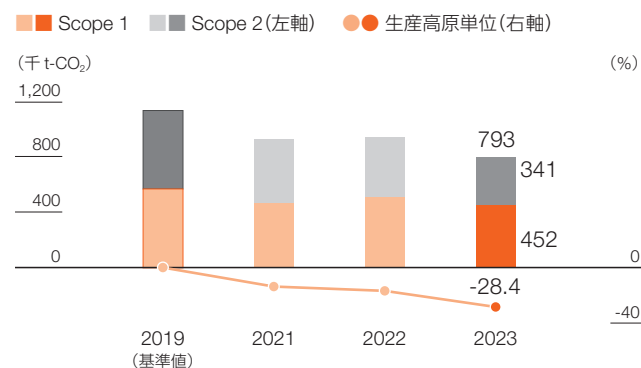
(各年3月に終了した期)

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP.47をご参照ください。
当社ウェブサイトに掲載するデータブックにおいて、非財務データについては第三者保証を受ける予定です。

<https://www.lixil.com/jp/impact/data/performance.html>

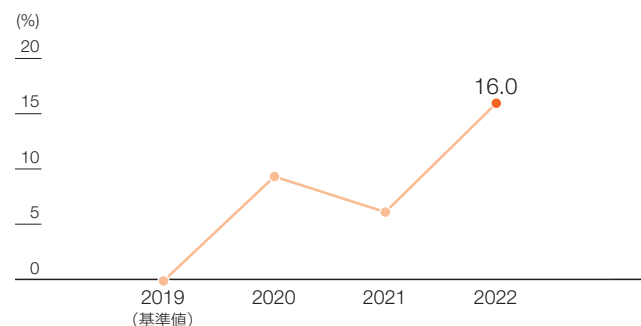
Environment (2023年6月時点 未確定値)

事業所からのCO₂排出量 (Scope 1、2)*¹



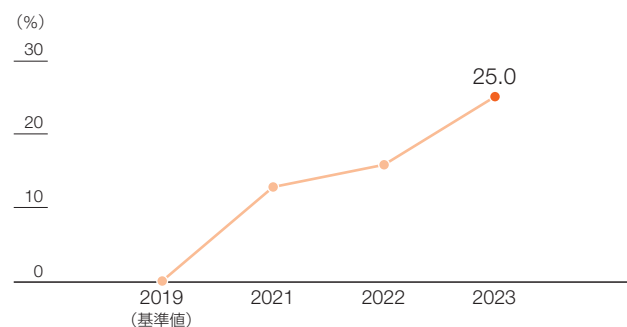
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO₂排出総量-29.9%、生産高原単位-28.4%となりました。(2019年3月期比)

事業所における水の使用効率*¹



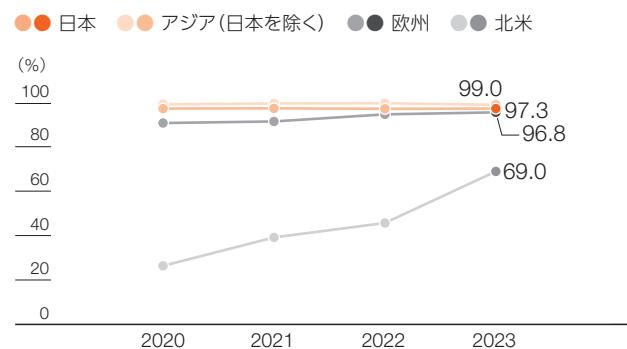
水の効率利用や循環利用の推進により、取水量および排水量の削減を続けており、水の使用効率は16%向上しました。(2019年3月期比)

使用電力の再生可能エネルギー比率*¹



事業所で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替えを推進し、2023年3月期末は25.0%に達しました。

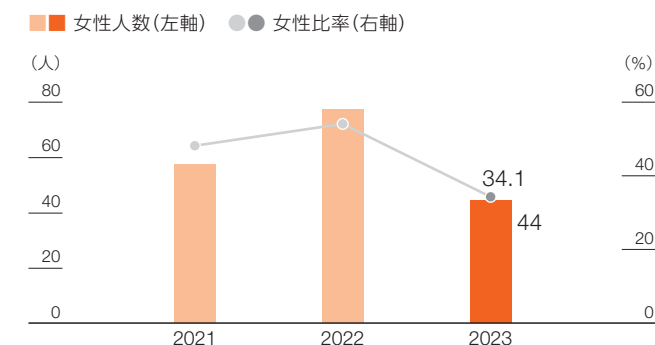
廃棄物等のリサイクル率*¹



新規に投入する資源の最小化や、リユース・リサイクルなどの資源の有効・循環利用、廃棄物の再資源化を積極的に進め、リサイクル率は全社で88.1%となり、特に北米におけるリサイクル率は2019年3月期の2倍以上となりました。

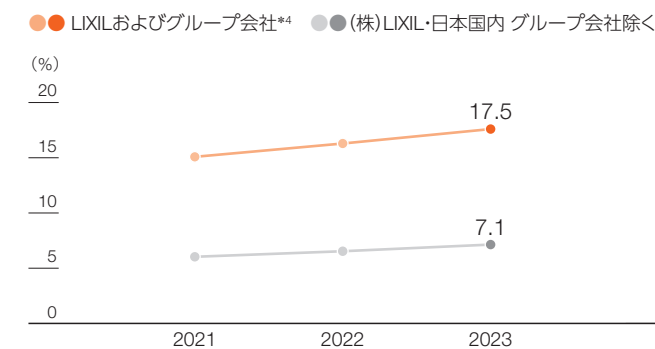
Social (2023年6月時点 未確定値)

新卒採用者の女性比率*²



有望な女性人材の獲得に引き続き注力し、日本国内の新卒採用男女同率を目指します。

女性管理職比率*³



2030年3月期までに全社で女性管理職の比率を30%にするという目標を掲げて活動しています。

男性の育児休業等取得率*3

株式会社LIXIL	77%
-----------	-----

* 独自の育児目的休暇である「配偶者出産・育児休暇（ばばの子育て休暇）」を含む

2025年3月期までに男性従業員の育児休業取得率100%を目指します。

男女の賃金の差異*3

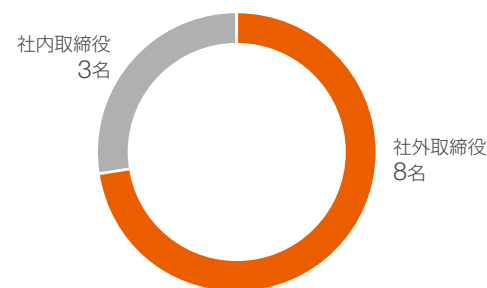
	全労働者	うち正社員	うち契約社員
株式会社LIXIL	57.4%	63.6%	95.9%

* 賃金には基本給のほか時間外勤務手当等の基準外賃金および賞与を含む。正社員は管理職、一般社員、シニア社員をすべて含む。当社から社外への出向者を含み、他社から当社への出向者を除く。契約社員はパート社員、嘱託社員を含み、派遣社員を除く

2022年4月より段階的に新人事制度へ移行し、個々人の職務・職責による実力主義の報酬体系を目指しています。

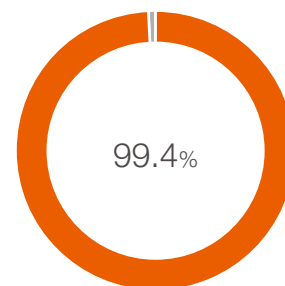
Governance

社内取締役と社外取締役 (2023年3月期)



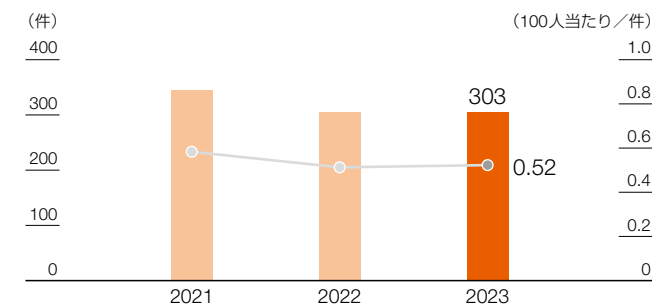
取締役会は社外取締役8名、社内取締役3名の11名体制(うち女性取締役4名)で運営しました。独立社外取締役比率は7割を超えています。

取締役会出席率 (2023年3月期)



2023年3月期は取締役会を15回開催しました。LIXILでは、コーポレートガバナンス基本方針において、取締役会への最低出席率を75%と定めています。

懸念報告件数



コンプライアンス違反に関する情報を収集し、不正・違反行動の未然防止や早期対応を行っています。なお、重大な法令違反等を含む会社に大きな影響を与えるコンプライアンス違反はありません。

*1 対象範囲:株式会社LIXILおよびグループ会社(国内生産・非生産拠点、ならびに海外の生産拠点)

*2 対象範囲:株式会社LIXIL(日本国内グループ会社を除く)大学卒(大学院卒)女性の採用者率

*3 直接雇用の従業員のみ

*4 ただし、2023年3月期中に売却された会社および100人以下の連結子会社(国内)は除く
※集計は各事業会社の資格制度に基づく

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

当連結会計年度における我が国経済は、資材・エネルギー価格の高騰に加え、日米金利差の拡大などに起因する円安の進行、および世界的な金融引き締めが国内景気を押し下げるリスクとなっており、ひいてはインフレーションの進行による消費マインドの低下が懸念されています。また、住宅投資に関しては、新設住宅着工戸数は引き続き軟調に推移しており、貸家および分譲については底堅い動きをみせているものの、持家は住宅ローン金利上昇の懸念や建築資材価格の高止まりの影響などから減退傾向が続いていることもあり、先行きは不透明な状況となっています。一方で、政府主導で「先進的窓リノベ事業」に対する補助金制度が創設されるなど、過去に例のない大規模な住宅省エネ化支援策による需要喚起も期待されています。

世界経済に関しては、引き続きロシア・ウクライナ紛争の長期化に伴う資材・エネルギー価格の高騰の影響が続いています。加えて、欧米各国のインフレーションの抑制に向けた急速な金融引き締めの動きや、中国のゼロコロナ政策の反動および不動産市況の低迷による経済成長の鈍化など、地政学リスクによる景気回復の下振れの懸念が拭えず、状況を注視していく必要があります。

しかしながら、国内・海外とも、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、アフターコロナに適応した社会づくりを目指し、大幅な行動制限の緩和とともに経済活動の正常化に向けた動きが加速しており、今後は景気の持ち直しが期待されています。

経営成績の状況

2023年3月期の業績全般について

当連結会計年度は、急激な円安や資材・部品価格の高騰、欧州におけるサプライチェーンの制約が第3四半期会計期間まで継続するなど、従来以上に厳しい事業環境に対峙した一年でした。売上収益は、円安の進行や価格改定などにより前期比674億円増の1兆4,960億円となった一方で、事業利益はコストの上昇と価格改定間のタイムラグにより通期ではコスト高のすべてを期中に賄うことができず、前期比391億円減の257億円と増収減益となりました。こうした業績は、とりわけ日本国内における急激な円安の進行を背景とした原材料・資材価格の上昇を期中において製品価格へと転嫁しきれなかったこと、および世界各地での物価上昇を背景とし

た需要の軟化に起因した販売面・生産面での影響が主な要因です。

これら収益性回復に向けた課題については、変動費の上昇と固定費の上昇という2つの側面において各別の対応が必要となるものと考えています。まず、原材料・資材高などの変動費の上昇に対しては、販売価格面での対応が不可欠と考えています。そこで当社では、従来、これを可能な限り機動的に実施することに努めており、第4四半期会計期間には、ようやくコスト上昇に対する価格への転嫁が追いつく兆しが見え始めました。今後もさらなる変動費の上昇が想定される場合には、コストの上昇に即した機動的な販売価格面での対応を通じて収益性の回復と向上を図っていきます。

2023年3月期の業績概況

単位：億円

	2022年3月期	2023年3月期	増減額	増減率
売上収益	14,286	14,960	+674	+4.7%
売上総利益 (%)	4,869 34.1%	4,686 31.3%	-182 -2.8pt	-3.7% —
販管費	4,220	4,429	+209	+4.9%
事業利益*1 (%)	649 4.5%	257 1.7%	-391 -2.8pt	-60.3% —

*1 日本基準の「営業利益」に相当

一方で、かかる対応により、物価の上昇に起因した需要の軟化が世界各地で顕在化していることも事実です。販売数量の減少は、コストの上昇への対応速度を鈍化させ、生産面においても製品一つ当たりの固定費負担を増加させます。こうした固定費負担の増加については、変動費とは異なり、企業におけるさらなる固定費削減努力、そして高付加価値製品の拡販努力が求められます。

それゆえ、とりわけ次期においては、財務面での最優先課題として、従来からのROIC経営・管理による資本効率の改善活動を通じた固定費のさらなる削減(アセットライト化)と、高付加価値製品の開発・生産・販売の実現に向けたフリー・キャッシュ・フローの増強策としての在庫水準の適正化に取り組んでいきます。

2023年3月期の経営成績の状況

当社およびその連結子会社(以下「当社グループ」)における当連結会計年度の業績は、海外事業においてサプライチェーンの寸断や米国および中国地域での需要減退の影響などを受けたものの、円安に伴う為替換算の影響に加え、国内事業における価格改定の浸透による増収効果やリフォーム向け製品の売上伸長などもあり、売上収益は1兆4,960億円(前期比4.7%増)と増収となりました。一方で、利益面においては、国内・海外とも引き続き構造改革や価格の適正化、収益性改善の施策などの実行に努めたものの、

資材・エネルギーおよび部品価格のさらなる上昇、欧州地域における物流体制の制約に伴うコスト増加に加え、米国地域における大幅な金利上昇を背景とした需要の軟化、中国地域の市況低迷などによる悪化影響をカバーしきれず、事業利益は257億円(前期比60.3%減)、営業利益は249億円(前期比64.2%減)、継続事業からの税引前利益は198億円(前期比70.6%減)とそれぞれ大幅な減益となりました。

これらの結果、非支配持分を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は160億円(前期比67.1%減)となりました。

セグメント別業績概況

単位:億円

		2022年3月期	2023年3月期	増減額	増減率
ウォーターテクノロジー事業(LWT)	売上収益	8,622	9,153	+531	+6.2%
	事業利益	766	473	-294	-38.3%
	(%)	8.9%	5.2%	-3.7pt	—
ハウジングテクノロジー事業(LHT)*1	売上収益	5,842	5,982	+140	+2.4%
	事業利益	317	194	-123	-38.9%
	(%)	5.4%	3.2%	-2.2pt	—
連結調整ほか*2	売上収益	-178	-175	+3	—
	事業利益	-434	-409	+25	—
合計	売上収益	14,286	14,960	+674	+4.7%
	事業利益	649	257	-391	-60.3%
	(%)	4.5%	1.7%	-2.8pt	—

*1 LHTのうち、複数の事業をグローバルに行っている会社業績の国内と海外の内訳を第1四半期から変更しており、それに伴い前年実績も更新

*2 国内・海外の売上収益/事業利益の合計と「計」の金額の差は、連結調整・他の金額

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)

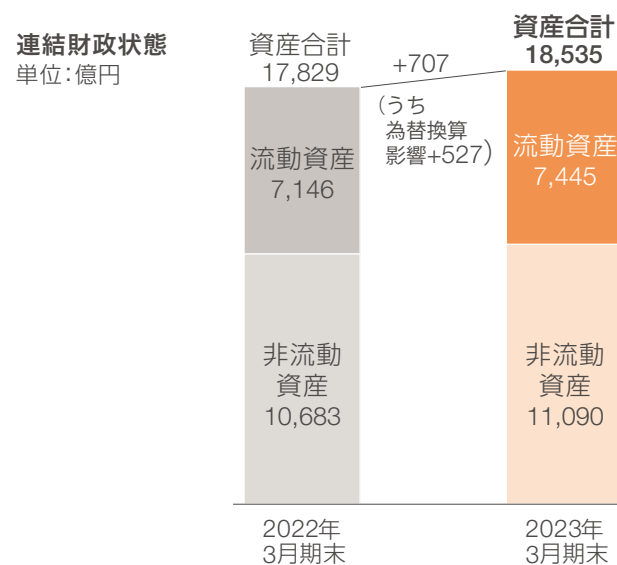
ウォーターテクノロジー事業においては、国内事業は新設住宅着工戸数が弱含みに推移しているものの、価格改定効果の発現に加え、リフォーム関連商品の売上が堅調であったことなどから、前期を若干上回る売上を確保しました。また、海外事業は米国地域における金利上昇を背景とした需要の軟化や中国地域におけるゼロコロナ政策後の経済活動の回復の遅れの影響など外部環境によるマイナス要因があったものの、円安の進行による為替換算影響に加え、これまでコロナ禍で低迷していたアジア太平洋地域における経済活動の回復などもあり、対前期比で増収となりました。その結果、同事業の売上収益は9,153億円(前期比6.2%増)と増収となりました。

一方で、事業利益は国内・海外とも価格改定効果による粗利の増加、国内におけるリフォーム商品や中高級価格帯商品の売上構成比率の上昇などがあったものの、前連結会計年度から続いている資材・エネルギーおよび部品価格の高騰に加えて、海外においては欧州地域におけるサプライチェーンの混乱や米国地域における顧客の在庫調整の影響を受けたことなどもあり、473億円(前期比38.3%減)と減益となりました。

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)

ハウジングテクノロジー事業においては、これまで取り組んできた価格改定効果の発現に加え、住宅性能・快適性の向上を目的としたリフォーム需要が堅調に推移したことなどにより、売上収益は5,982億円(前期比2.4%増)と増収となりました。

一方で、事業利益は価格改定による適正な粗利の確保とともに、高性能窓製品の販売伸長や、アセットライト化が軌道に乗ってきたことによる収益性の改善が着実に進んでいるものの、新築住宅の需要低迷による販売数量の減少の影響に加え、想定以上の資材価格の高騰、および海外からの部品調達価格のさらなる上昇による大幅なコスト増加などもあり、194億円(前期比38.9%減)と減益となりました。

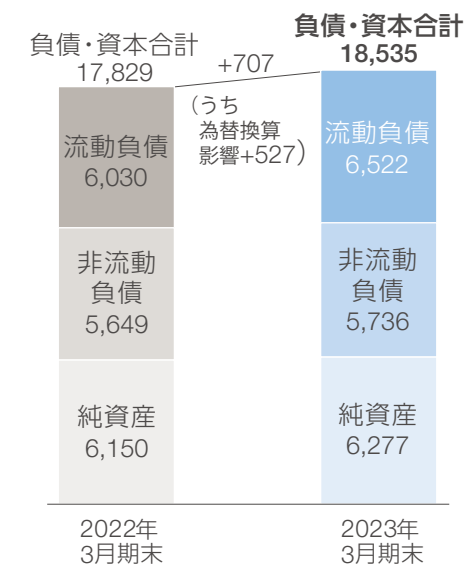


財政状態の状況 (2023年3月期末時点)

中長期的かつ持続的な成長のためには、安定的な財務基盤を固める必要があります。当社グループでは、様々な施策を通じて、バランスシートの強化に努めています。収益性の向上と財務体質の強化を共に図る上で、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下に、また親会社所有者帰属持分比率を35%以上に改善することを中期目標の指標として、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んでいきます。

2023年3月期の資産・負債および資本の状況

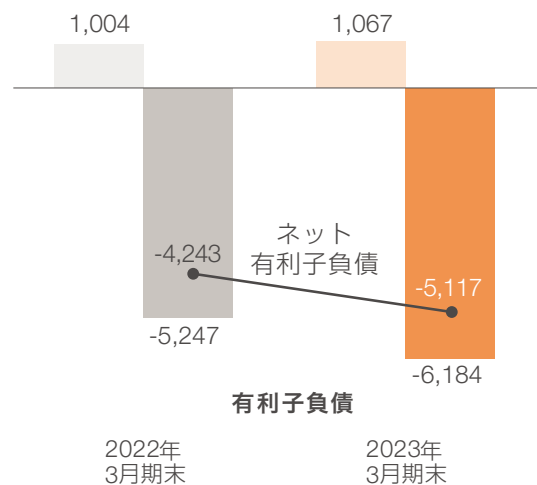
当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べて707億円増加の1兆8,535億円となりました。流動資産は、前連



結会計年度に計上した売却目的で保有する資産が日本社ビル(WINGビル)の売却完了に伴い減少したものの、主にサプライチェーンの寸断への対応に伴う在庫水準の引き上げなどの影響による棚卸資産の増加があったことなどから、前連結会計年度末に比べて299億円増加の7,445億円となりました。一方、非流動資産は、上場株式の売却によるその他の金融資産の減少などがあったものの、主にのれんおよびその他の無形資産において円安の進行に伴う為替換算影響に加えて子会社の取得による増加があったことなどから、前連結会計年度末に比べて407億円増加の1兆1,090億円となりました。

また、資本は6,277億円、親会社所有者帰属持分比率は33.7%(前連結会計年度末比0.6ポイント減少)となりました。

現金及び現金同等物 単位:億円



キャッシュ・フローの状況 (2023年3月期末時点)

2023年3月期末における現金及び現金同等物は、換算差額による影響などを含めると、前期比63億円増加の1,067億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

150億円の資金増加となりました。前期に比べて1,033億円の大規模な減少となり、この主な要因は、継続事業からの税引前利益の減少に加えて、営業債務およびその他の債務、営業債権およびその他の債権、棚卸資産などの運転資本の変動に伴う減少があったことなどによるものです。

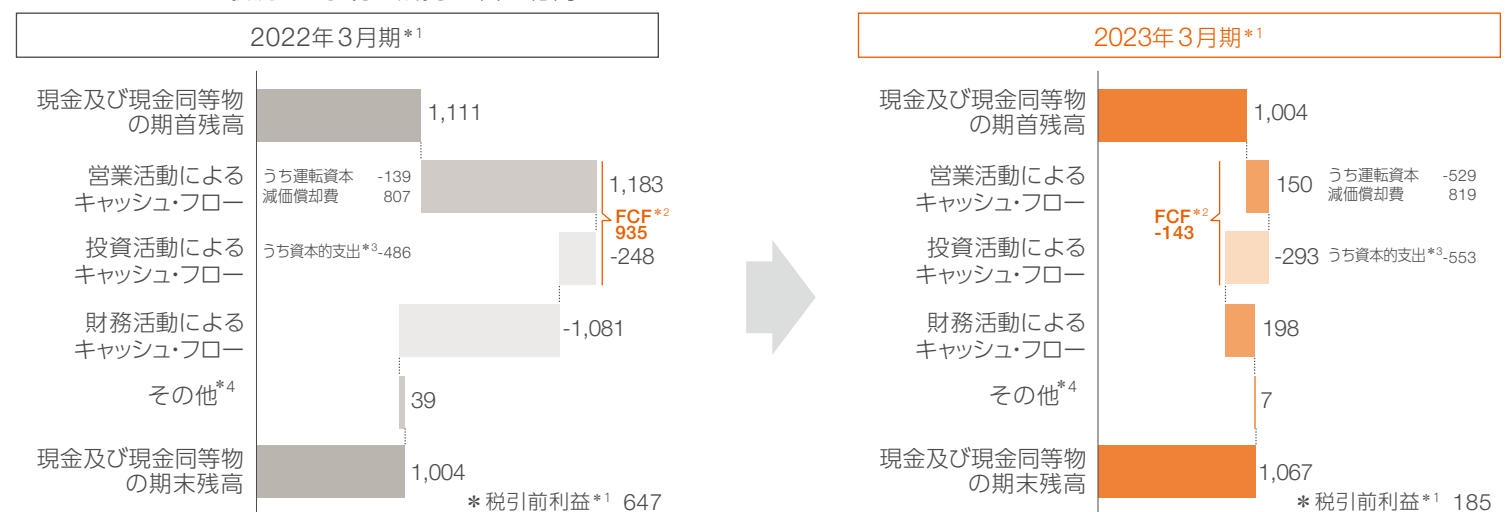
投資活動によるキャッシュ・フロー

293億円の資金減少となりました。前期比45億円の資金減少であり、この主な要因は、有形固定資産の処分による収入や上場株式の売却による収入があったものの、有形固定資産および無形資産の取得に加え、子会社の取得による支出があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

198億円の資金増加となりました。前期比1,279億円の資金増加であり、配当金やリース負債の支払のほか、資本効率の向上と株主還元強化を目的として自己株式の取得を実施した一方で、社債の新規発行を含む有利子負債の調達と返済を機動的に行ったことなどによるものです。

キャッシュ・フローの状況および現金残高 単位:億円



*1 非継続事業を含む *2 フリー・キャッシュ・フロー= 営業キャッシュ・フロー+投資キャッシュ・フロー

*3 資本的支出=有形資産の取得+無形資産の取得(IFRS16リースによる使用权資産の取得を除く) *4 「その他」= 為替換算影響額

2024年3月期の見通しについて

国内・海外とも新型コロナウイルス感染症の影響が薄れる中で経済環境は持ち直しの動きが続くことが期待されますが、一方でロシア・ウクライナ紛争などの地政学リスクに起因する世界的な情勢不安に加え、さらなる物価および金利の上昇や、資材・エネルギー価格の高止まりなどの業績圧迫要因が継続することも懸念され、依然として先行きが不透明な状況が続くと見込まれます。

このような事業環境のもと、当社グループにおいては引き続き販売価格の適正化、素材の変更によるコストダウンなどを進めているほか、域内での調達および生産体制への移行、製造工程の現地化などを推進しています。また、国内事業ではリフォーム需要のさらなる獲得強化やビジネスモデルの最適化に取り組んでおり、今後も成長が見込まれる水まわり製品の海外市場の需要を取り込むため、高付加価値製品の販売を拡大させます。

一方で、昨今の気候変動に関する消費者や社会の関心の高まりに対しては、これまでも環境配慮型製品の拡充等に対応していましたが、さらに持続的な成長および企業価値創造を達成する手段として、当社グループの事業戦略に環境戦略を統合させるとともに、より魅力的で付加価値の高い製品を開発・販売していきたいと考えています。

これまで取り組んできた事業基盤の強化による成果は表れ始めており、長期的な成長への道筋は変わっていません。

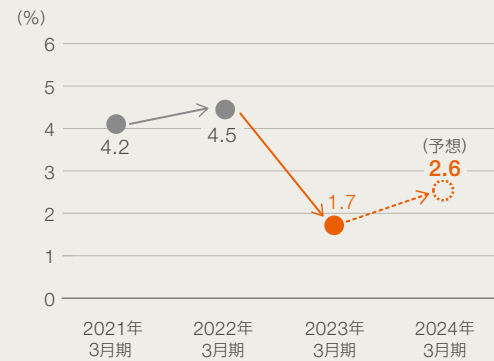
ステークホルダーの皆さまに提供する価値をさらに高め、ひいては、当社グループの存在意義である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて前進していく所存です。

2024年3月期 業績予想

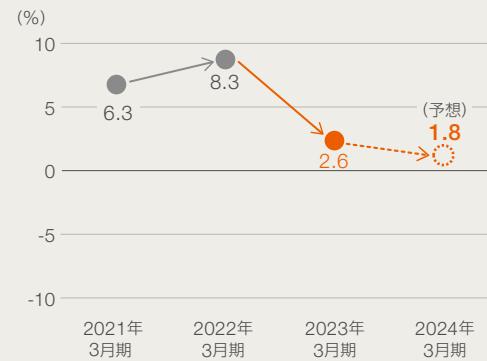
- 売上収益：1兆5,300億円(前期比2%増)
- 事業利益：400億円(前期比55%増:事業利益率2.6%)
- 営業利益：280億円(前期比12%増)
- 税引前利益：210億円(前期比6%増)
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：110億円(前期比31%減)
- 配当金：1株当たりの配当金は中間・期末それぞれ45円、年間90円を予定

なお、上記の見通しは現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、様々な要因によりこれらの見通しとは異なる結果となる可能性があります。

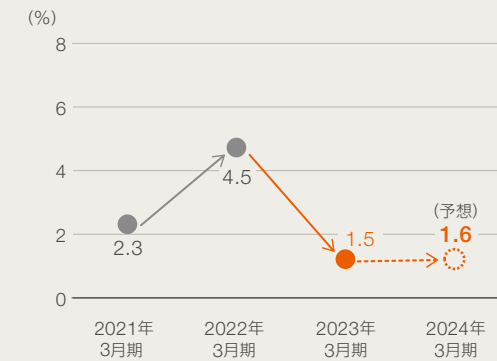
事業利益率



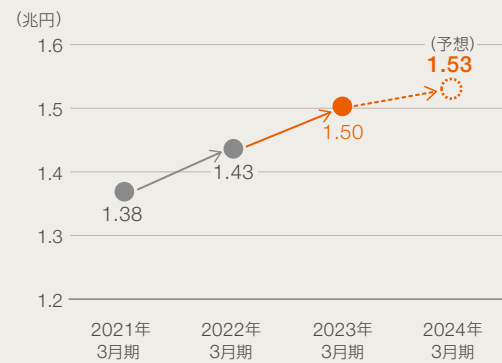
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)*1



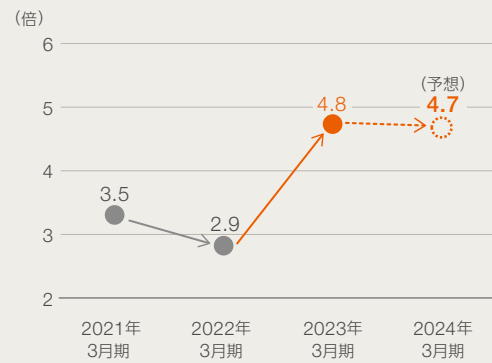
投下資本利益率 (ROIC)*2



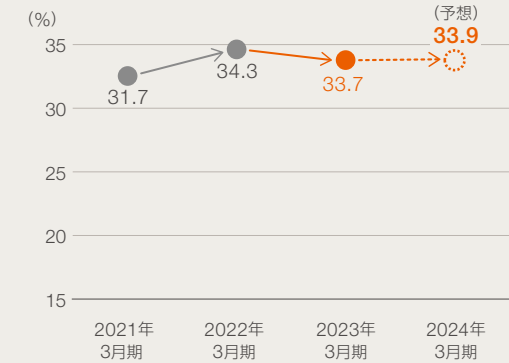
売上収益



ネット有利子負債EBITDA倍率



親会社所有者帰属持分比率*3



*1 2023年4月28日公表の新株式発行影響考慮前数値 *2 算出方法: 営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産) *3 日本基準(JGAAP)における自己資本比率

主要グループ会社

(2023年3月31日現在)

連結子会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
株式会社LIXILトータルサービス	東京都墨田区	100	100	LWT, LHT
株式会社テムズ	東京都品川区	60	100	LWT
株式会社ダイナワン	東京都中央区	90	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.*1	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG*1	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l. その他の子会社49社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.*1	New Jersey, USA	千USDドル 412,961	100	LWT
ASD Holding Corp. 子会社15社	—	—	—	LWT
A-S (China) Co., Ltd.	中国上海市	千USDドル 30,000	100	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	百万ベトナムドン 743,386	100	LWT
LIXIL (Thailand) Public Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 277	99	LWT
LIXIL AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.*1	Krugersdorp, 南アフリカ共和国	百万南アフリカランド 2,726	100	LWT
驪住(中国)投資有限公司*1	中国上海市	千人民元 450,605	100	LWT
台湾驪住設備股分有限公司*2	台湾台北市	千NTドル 282,677	100	LWT
驪住科技(蘇州)有限公司*3	中国江蘇省蘇州市	千人民元 395,464	100	LWT
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	1,730	100	LWT
LIXIL India Sanitaryware Private Limited	Andhra Pradesh, India	千ルピー 69,823	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都品川区	75	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都品川区	316	100	LHT
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都品川区	100	100	LHT

*1 特定子会社です。

*2 台湾伊奈股分有限公司は台湾驪住設備股分有限公司に商号を変更しています。

*3 驪住建材(蘇州)有限公司は驪住科技(蘇州)有限公司に商号を変更しています。

*4 その他のうち、LIXIL India Private Limitedは特定子会社です。

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
旭トステム外装株式会社	東京都品川区	100	80	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社LIXIL TEPCOスマートパートナーズ	東京都墨田区	450	60	LHT
ソニテック株式会社	東京都墨田区	66	100	LHT
株式会社LIXILトーヨーサッシ商事	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
株式会社LIXILリアルティ	東京都台東区	160	100	LHT
大分トステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州トステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
株式会社ジーエイチエス	東京都品川区	100	100	LHT
株式会社LIXIL住生活ソリューション	東京都品川区	100	100	LHT
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	LHT
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.*1	Singapore	30,565	100	LHT
TOSTEM THAI Co., Ltd.*1	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	LHT
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	4,310	100	LHT, LWT
驪住通世泰建材(大連)有限公司	中国遼寧省大連市	千USDドル 43,500	100	LHT
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 858,318	100	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万ルピア 173,617	75	LHT
その他41社*4 *5 *6				

*5 その他のうち、LIXIL Africa (Pty) Ltd.は債務超過会社であり、債務超過額は2023年3月31日時点で1,399百万南アフリカランドです。

*6 当社は、2022年5月12日にLIXILグループファイナンス株式会社と合併することを決定し、同日付で合併契約を締結しました。

持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
サンヨーホームズ株式会社*1	大阪府大阪市西区	5,945	27*2	—
その他42社				

*1 有価証券報告書提出会社です。

*2 議決権の所有割合欄は、2023年3月31日時点の同社の発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する当社の所有株式数の割合を記載しています。

生産拠点と営業拠点

(2023年3月31日現在)

工場数

80
拠点

	国内 37	海外 43		
	日本	アメリカ	欧州	中国・ アジア太平洋
LWT	20	13	4	21
LHT	17*	—	—	5

* LHT工場のうち、7工場でビル品目も生産しています。

ショールーム数

116
拠点

	国内 84	海外 32	
	日本	欧州	中国・ アジア太平洋
	84	10	22
国内リフォームショップ・ リフォームネット加盟店数合計	11,768店		
国内住宅FC加盟工務店数	195店		

ステークホルダーエンゲージメント

事業活動をとともに支えてくださるステークホルダーと協働し、社会課題の解決に取り組んでいます。

ステークホルダー	エンゲージメントの方法
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品やサービスに関する適切かつタイムリーな情報開示 ● お客さまの声を製品やサービスに反映 ● 電話・Eメール・ショールームでのお客さまからの相談への対応 顧客満足>
取引先 (調達先)	<ul style="list-style-type: none"> ● 取引先との双方向コミュニケーションによる信頼関係の構築や関係性の強化 ● 責任ある調達アンケート実施による調達方針の共有化と現状把握 ● 上記結果の改善活動のフォロー実施・取引先とのミーティングを定期的開催 ● 法規制の動向や新たな購買方針に関する情報共有 サプライチェーンマネジメント>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資家との対話の実施(年間368回)・投資家向けのESG説明会開催 ● 統合報告書や当社ウェブサイトのIRページでの情報開示 ● 東京証券取引所のウェブサイトでの適時の情報開示(和・英) 株主・投資家向け情報> 2023年ESG説明会>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでの従業員意識調査の実施 ● 労使間の対話の継続的な実施 ● 上記を反映したインクルーシブで働きがいのある職場環境の実現 従業員>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 各地域固有の文化や慣習の尊重 ● より良い地域社会づくりへの貢献 ● 地域説明会や工場見学を通じた対話の実施 ● 地域の学校での出前授業の実施(LIXIL従業員による衛生や環境、多様性など社会課題に関する授業) ● 「LIXIL×SDGs NEXT STAGE」の実施(当社のSDGsへの貢献について発信する活動) コミュニティ> LIXIL×SDGs NEXT STAGE>
NPO・NGO、 教育・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーシップの構築(調査研究、ソリューションの開発、講演の実施)
行政、業界団体	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政との対話や協働に取り組む様々な団体に参加(サッシ、配管、金属などの業界団体や、各種経済系団体) ● 上記参加による事業に関連する法律や国際協定などの最新情報の収集

「3つの優先取り組み分野」における ステークホルダーとの協働

ユニセフとの協働「MAKE A SPLASH!」



グローバルな
衛生課題の解決

LIXILは、ユニセフとのグローバルパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」を通じて、低・中所得国におけるトイレや手洗い製品など衛生市場の確立や衛生環境の改善に取り組んでいます。

「MAKE A SPLASH!」についてはこちら

Think Heat～地球の気候変動には、 へらす、そなえる、未来へつなぐ。



水の保全と
環境保護

気候変動の緩和と適応に関する啓発・訴求活動としてスタートした「Think Heat」では、主に小学校を対象とした出前授業「健康と環境にいい住まい方」を実施するほか、地域のお客さまや自治体、ビジネスパートナーと協働して、CO₂排出削減に資する断熱窓などのエコ製品の売り上げの一部によって、保育所に外付日よけ「スタイルシェード」を贈呈しています。

「Think Heat～地球の気候変動には、へらす、そなえる、未来へつなぐ。」についてはこちら

障害のあるアーティストの作品を起用した タイル「アール・ブリュット エコカラット」



多様性の尊重

LIXILは、株式会社ヘラルボニーが契約するアーティストが描いたアール・ブリュット(障害のあるアーティストによって描かれた作品)デザインをタイル製品「エコカラット」に起用し、販売を開始しました。一人ひとりのアーティストが持つ特性を活かした作品を起用した製品の販売によって得られた利益の一部をアーティストの新たな収入源として還元することで、誰もが一緒に歩めるインクルーシブな社会の構築に貢献します。「アール・ブリュット エコカラット」についてはこちら

*エコカラットのアール・ブリュットにおける「障害」の表記について:
「障害」という言葉については多様な価値観があり、それぞれの考え方を否定する意図はないことを前提に、本製品においては社会側に障壁があるというヘラルボニーの考え方に賛同し、「障害」という表記で統一しています。

IR活動の基本方針

LIXILの経営と資本市場(国内外)のコミュニケーションを担当し、グループの企業価値向上に資するよう行動します。市場に経営メッセージを正確かつ有効に伝達するとともに、市場のメッセージを経営に伝達し、企業価値の向上につなげていく不断の努力をします。

特に、投資判断に影響を与える決定事項、発生事実、決算に関する情報が発生した場合などの重要情報の開示については、東京証券取引所の定める適時開示規則に沿ってディスクロージャーを行います。適時開示規則に該当しない情報についても、投資家のご要望に応えるべく積極的かつ公平に開示することを基本方針としています。

株主・投資家向け情報

 www.lixil.com/jp/investor/

活動実績 (2022年4月～2023年3月)

- 市場への経営メッセージの伝達 (機関投資家・アナリスト向け)
 - 決算説明会…4回(四半期ごと)
 - 個別面談…368回
 - 経営・事業関連説明会…5回
 - スモールミーティング…3回
 - カンファレンス参加…5回
 - 株主との懇親イベント…1回
- 市場のメッセージの社内へのフィードバック
 - 取締役会での活動報告…年4回(決算発表後)に加えて随時
 - 事業部門との業績・市場動向についての意見交換…随時
 - メールベースでのマネジメントへの情報共有…随時

外部評価 (2022年4月～2023年6月)



FTSE Russell Indexes

FTSE Russell社の「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(2022年3月)「FTSE4Good Index Series」[FTSE Blossom Japan Index]の構成銘柄に選定(6年連続、2022年6月)



MSCI ESG Ratings「AAA」

MSCI社の「ESG Ratings」がAAからAAAにランクアップ(2023年2月)
免責事項は当社ウェブサイト*をご参照ください。



CDP「水セキュリティ A」

水リスクに対応する多面的な取り組みにより、最高位Aリストに選定(2年連続、2022年12月)



CDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」

最高評価を獲得(3年連続、2023年3月)

Member of Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability Indices

S&P Global社の「DJSI World」の構成銘柄に選定(4年連続)。同時に、「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄にも選定(6年連続)(2022年12月)

2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI ESG Leaders Indexes

MSCI社の「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定(2022年12月)
免責事項は当社ウェブサイト*をご参照ください。

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI社の「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」の構成銘柄に選定(6年連続、2022年6月)
免責事項は当社ウェブサイト*をご参照ください。



DX銘柄2023 Digital Transformation

「DX銘柄2023」

経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄」に選定(2年連続、2023年5月)



なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に選定(7回目、2023年3月)



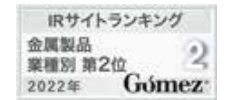
健康経営優良法人 ホワイト500

経済産業省ならびに日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、大規模法人部門の上位500社に与えられる「ホワイト500」に選定(2023年3月)



「環境サステナブル企業」

環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において「環境サステナブル企業」に選定(2023年2月)



「Gomez IRサイトランキング2022」

IRサイト総合ランキングにて銀賞、業種別「金属製品」部門において2位受賞(2022年12月)



「“共感!”IR賞」

日本IR協議会のIR優良企業賞2022で、「“共感!”IR賞」を受賞(2022年11月)

* <https://www.lixil.com/jp/about/evaluation.html>

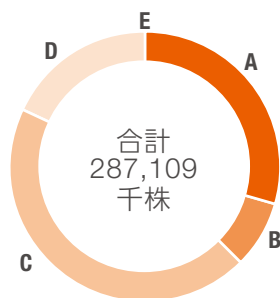
株式の状況

(2023年3月31日現在)

株式数および株主数

会社が発行する株式の総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式51,992株を除く)	287,057,667株
株主の総数	53,606名

所有者別分布状況



A 金融機関	84,603千株
B 国内法人	23,111千株
C 外国人	127,917千株
D 個人その他	51,425千株
E 自己株式	51千株
合計	287,109千株

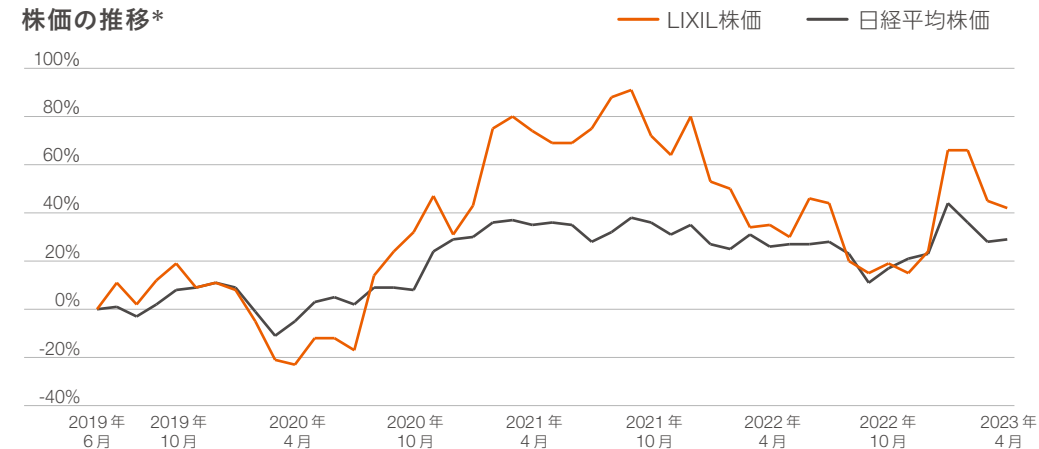
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	47,895*	16.69%
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	29,837	10.39%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	14,075*	4.90%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	13,820	4.81%
LIXIL従業員持株会	6,834	2.38%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT (常任代理人(株)三菱UFJ銀行)	6,596	2.30%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,562	1.94%
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04 (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,420	1.89%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	4,740	1.65%
JPモルガン証券(株)	4,496	1.57%

(注)

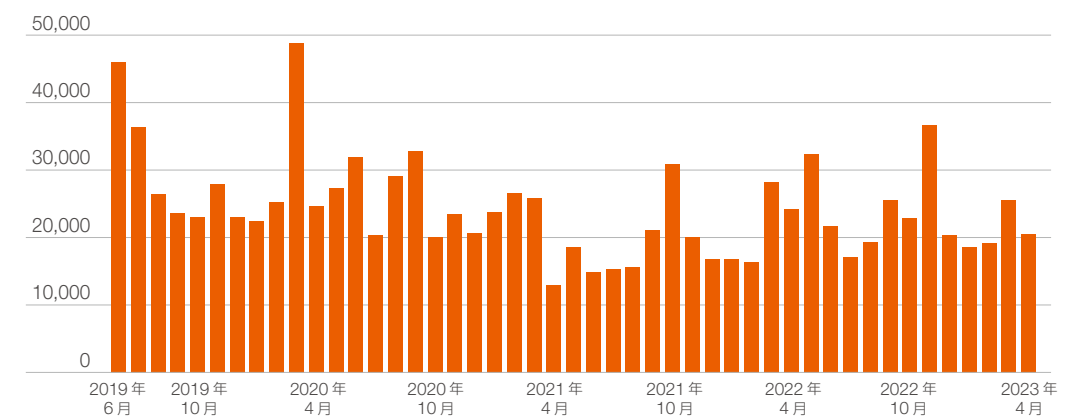
- 1.左記の他に当社は自己株式51千株を所有しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。
- 2.*はすべて信託業務に係るものです。

株価の推移*



*2019年6月末日の終値を起点とした相対株価の推移を表しています。

出来高(千株)



会社情報

(2023年3月31日現在)

社名

株式会社LIXIL

英文社名

LIXIL Corporation

設立年月日

1949年9月19日

本店

〒141-0033
東京都品川区西品川一丁目1番1号
大崎ガーデンタワー

資本金

68,418百万円

決算期

3月31日

従業員数

連結従業員数 51,501名

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

主な事業内容

住宅およびビルの建材・設備機器の製造・販売、その他住宅に付帯する事業およびその関連サービス業

上場金融商品取引所

株式会社東京証券取引所 プライム市場
株式会社名古屋証券取引所 プレミア市場

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

6月開催

LIXILのオンライン情報

コーポレートサイト

LIXILのコーポレートサイトでは、会社の概要やサステナビリティへの取り組み、最新ニュースのほか、会社の動向に関するレポートや、社長からのメッセージなどを掲載しています。

 www.lixil.com/jp/

財務情報

IRサイトでは、決算情報や決算説明会の動画配信、業績データなど、充実したコンテンツを掲載しています。

 www.lixil.com/jp/investor/

非財務情報

コーポレートウェブサイトでは、LIXILのインパクト戦略や、SDGsへの貢献、国内外の取り組みを紹介しています。

 www.lixil.com/jp/impact/

情報開示の全体像

各資料の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。



見通しに関する注意事項

本統合報告書には、株式会社LIXILの将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。したがって、実際の業績は当社の見通しとは異なりうることをご承知おきください。



株式会社 LIXIL
www.lixil.com/jp

証券コード: 5938