

LIXIL

› LIXIL
統合報告書
2021



世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

私たちを取り巻く世界や日々の暮らしは変化を続けています。しかし、いつの時代でも、より豊かで快適な住まいで暮らしたいという人びとの願いは変わりません。

LIXILの存在意義(LIXIL Purpose)は、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」にあります。

私たちの住まいをより豊かで快適にするのは、実は意外とシンプルなもの。水の可能性を広げるシャワーや水栓、料理の創作意欲を高めるキッチン。清潔さと快適さを兼ね備えたトイレ。家の中と外の世界をつなぐドアや窓。空間に彩りを添える内装や外装。長い一日の疲れを癒すお風呂。

LIXILの存在意義(LIXIL Purpose)は、LIXILが未来の住まいと暮らしを築き、持続的な成長を通じて社会に貢献するために、意思決定を行う際の指針となります。



LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)

従業員が社会に貢献するという強い目的意識を持ち、日々の業務の中でLIXIL Behaviors (3つの行動)を実践することで、存在意義の実現に取り組んでいます。

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

1 OVERVIEW

SECTION

LIXILの概要、LIXIL Purpose(存在意義)、ビジョンと経営陣のメッセージをご紹介します。

- 04 LIXILについて
- 08 CEOインタビュー
- 14 CFOインタビュー
- 16 CR委員長メッセージ
- 18 株式会社LIXILの執行役

2 VALUE CREATION

SECTION

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方法についてご説明します。

- 20 メガトレンド
- 22 価値創造プロセス
- 24 LIXILの資本
- 26 LIXILの価値創造への取り組み
- 28 LIXILが生み出す価値

3 STRATEGY

SECTION

持続的成長に向けた取り組みと進捗をご説明します。

- 30 コーポレート・レスポンスビリティ戦略
- 32 LIXILが取り組む重要課題
- 34 成長の軌跡
- 35 経営の基本的方向性
- 36 LIXIL Playbookの優先課題
 1. 組織の簡素化と基幹事業への集中
 2. 日本事業の収益性改善
 3. ウォーター事業における海外事業の成長促進
 4. イノベーションによる長期的な成長基盤の確立
 5. 従業員が能力を発揮できる体制を整え、戦略の実行を通じた、価値創造の実現
- 44 **特集** グローバル人材戦略
- 46 **特集** デジタルトランスフォーメーション
- 48 新型コロナウイルス感染症への対応
- 50 LIXILの基幹事業—ウォーターテクノロジー事業(LWT)
- 53 LIXILの基幹事業—ハウジングテクノロジー事業(LHT)
- 56 財務ハイライト
- 58 非財務ハイライト
- 60 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 66 主要なリスクと対応策

4 GOVERNANCE

SECTION

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。

- 68 取締役会議長メッセージ
- 71 株式会社LIXILの取締役
- 72 コーポレート・ガバナンス体制
- 74 指名委員会活動報告
- 77 監査委員会活動報告
- 78 報酬委員会活動報告
- 79 役員報酬について
- 81 ガバナンス委員会活動報告
- 82 内部統制

5 DATA

SECTION

LIXILの概要・業績についてのデータを掲載しています。

- 86 11年間の主要連結財務データ
- 88 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 90 IR活動の基本方針
- 91 株式の状況
- 92 会社情報

(注)
 当社は2020年5月に、ペルマスティリーザ社の株式譲渡を決定したこと(2020年9月に株式譲渡を完了済み)、および2020年6月にLIXILビバ社の株式譲渡を決定したこと(2020年11月に株式譲渡を完了済み)から、それぞれの事業等を非継続事業に分類しています。これに伴い、LIXIL統合報告書2020で掲載した2020年3月期の業績に関する数字をここでは遡及修正しています。

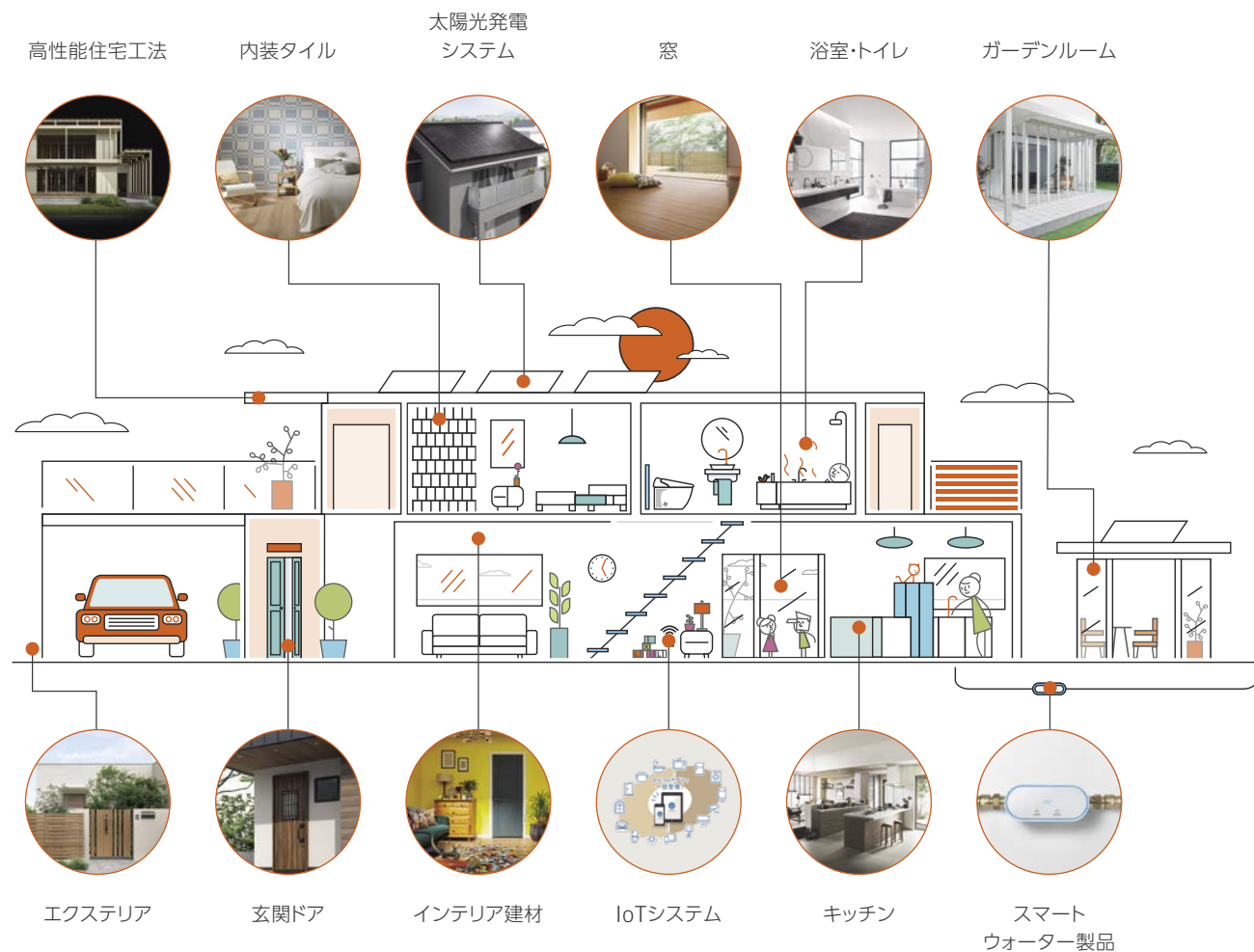
編集方針
 本統合報告書には、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの充実を目的とし、長期の持続的成長に向けた当社の取り組みをまとめています。編集にあたっては、重要度の高い内容にフォーカスし、分かりやすい構成を目指しました。本統合報告書に記載していない詳細の非財務情報、詳細の財務情報、最新ニュースなどはウェブサイトで開催しています。

1 OVERVIEW

SECTION LIXILについて

今年、LIXILは創立10周年を迎えました。
毎日世界で10億人以上の人びとの暮らしを支えているLIXILは、
変革を加速し、今後もさらなる可能性を追求してまいります。

›住まいを豊かで快適にする製品・サービス‹



›グローバルリーダー‹

<p>毎日10億人以上の暮らしを支える</p>	<p>世界150カ国以上で事業を展開</p>	<p>従業員数約55,000人</p>	<p>ブランドの歴史100年以上</p>
<p>売上収益 1兆3,783億円</p>	<p>事業利益 573億円</p>	<p>80工場</p>	<p>ショールーム 116拠点</p>

›製品・デザイン‹

<p>LIXILが展開するブランド数 16</p>	<p>主要なデザインセンター 6拠点</p>	<p>研究開発費 240億円</p>	<p>取得特許数・意匠権数 12,000以上</p>
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------------

›サステナビリティ‹

<p>グローバルな衛生課題の解決 38カ国以上 2,500万人の衛生課題を改善</p>	<p>製品・サービスによるCO₂削減貢献量 66,000千t-CO₂</p>	<p>国内新卒採用の女性比率 48%</p>
---	---	-------------------------------

LIXILについて

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)



INAX、GROHE、American Standardといった世界的ブランド、そしてRICHELLE、SPAGEなどの製品ブランドを通して、使いやすさと美しさを追求したトイレ、洗面化粧台、浴室、キッチンなどの水まわり製品を提供しています。

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
- ・ デベロッパー
- ・ 量販店
- ・ 建設会社
- ・ 大手卸
- ・ 一般消費者

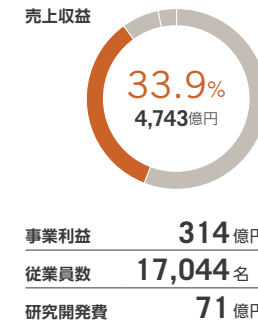
競合

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

製品ブランド



ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



TOSTEM、EXSIOR、INTERIO、SUPER WALL、NODEAといったブランドを通じて、窓や玄関ドア、エクステリア製品、インテリア建材・ファブリックなどを手がけ、そこで過ごす人の「心地よさ」を追求した製品を提供しています。

主要製品およびサービス

金属製建材
住宅サッシ、玄関ドア、各種シャッター、門扉、カーポート、手摺、高欄等

その他建材類
サイディング、屋根材等

その他
太陽光発電システム等

木質内装建材類
窓枠、造作材、インテリア建材等

直接顧客

- ・ 代理店
- ・ 工務店
- ・ 設計事務所
- ・ 販売店
- ・ ハウスメーカー
- ・ デベロッパー
- ・ 建材卸
- ・ 建設会社

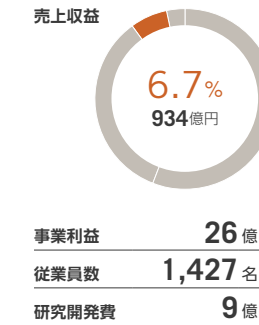
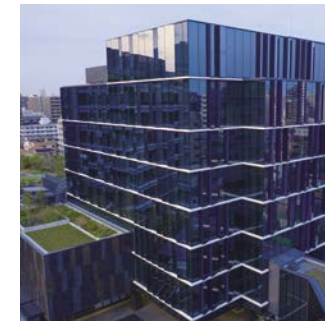
競合

- ・ YKK AP
- ・ 三協立山

製品ブランド



ビルディングテクノロジー事業 (LBT)



環境負荷が少なく、人びとがより快適に動き、暮らせる建物づくりに貢献する、ビル用建材を提供しています。

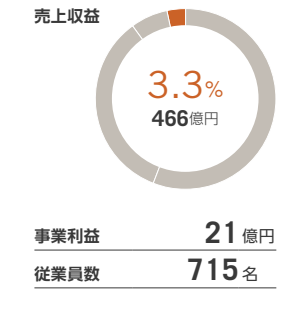
主要製品およびサービス

金属製建材
カーテンウォール、ビル・店舗用サッシ等

直接顧客

- ・ 建設会社
- ・ 設計事務所

住宅・サービス事業等 (H&S)



住まいの価値を高める専門サービスを幅広く展開し、お客さまの住生活を生涯にわたって総合的にサポートしています。

主要製品およびサービス

住宅ソリューション
工務店のフランチャイズチェーンの展開、建築請負等

不動産
土地、建物、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等

金融サービス事業
住宅ローン等

直接顧客

- ・ 住宅フランチャイズ事業：加盟工務店
- ・ 不動産仲介：一般消費者

製品ブランド



➤ 目標達成に向け 順調に進捗しており、 存在意義の実現につなげます。

Q1

LIXILが掲げるビジョンと
目標の実現に向けた進捗状況を
教えてください。

今年、LIXILは創立10周年を迎えました。LIXILはこの10年間、様々な側面において劇的な変化と進化を遂げ、まさに別会社になったといってもおかしくありません。LIXILは、ビジョンと長期戦略の達成に向けて着実に前進してきました。多くの困難とストレスにさらされた状況の中で、力を結集し、大きな成果につなげることができたのは、従業員の力によるものです。まず何よりも、従業員の尽力に対して感謝の気持ちを伝えたいと思います。

LIXILは、主要目標の達成に向けて着実に前進しており、私たちの存在意義(LIXIL 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」に継続的に取り組んでいます。この実現には、未来

を見据えた投資をするための利益を生み出し、長期にわたる持続的な成長を可能とし、成功することで社会に貢献できる企業になるため、変革の取り組みを継続する必要があります。

LIXILがより機動的で起業家精神にあふれた、目的志向型の組織になる必要があるということは明らかです。こうした変革は、革新的で差別化された製品やサービスを開発し、外部環境に左右されにくい経営プロセスを確保する上で、重要な鍵となります。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大が始まった時、私は日本企業にとって、長い間先送りされていた構造改革を推進する好機になると感じました。つまり、これを不幸中の幸いだと受け止め、企業としてチャンスに変えていくべきだと肝に銘じたのです。実際に、LIXILでは、すでに推進していた変革を、コロナ禍でさらに加速させることで、将来の成長につながる基盤を構築してきました。

中期計画に沿ったこれまでの進捗を踏まえ、中期計画で示した方向性の延長線上にある新たな経営の方向性として、「LIXIL Playbook」[P.35参照](#)を策定しました。「LIXIL Playbook」では、4つの優先課題に焦点を当てています。

1. 組織の簡素化と基幹事業への集中

これは、最初に取り組んだ優先課題です。意思決定の迅速化、生産性の向上と全社的な連携を強化するため、組織改革を推進し、概ね完了する

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

瀬戸 欣哉



CEOインタビュー



ことができました。さらに、基幹事業に注力するため事業売却を進めたことで、財務体質を改善し、市場の外的要因によるリスクを低減することができました。

2. 日本事業の収益性改善

日本市場はLIXILにとって最大の市場です。グローバルな事業拡大に向けて投資を行うには、まず国内事業で利益を生み出す必要があります。日本事業については、すでに様々な重要な収益性改善施策を推進してきましたが、2022年3月期中にその成果が顕在化すると確信しています。

3. ウォーター事業における海外事業の成長促進

世界をリードするグローバルブランドを複数有しており、海外の水まわり事業の拡大は、当社の事業成長に直結します。シナジーの最大化を図るとともに、サプライチェーンを最適化し、LIXILならではの強みを活かして新商品パイプラインを拡充していきます。

4. イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

LIXILはデジタル技術を活用した販売モデル、浄水技術、新しい建材製品の導入、新市場の開拓など、イノベーションによる長期的な成長機会の確立に取り組んでいます。

従業員が起業家精神を発揮し、機動的に動き、それぞれの能力を存分に活かすことができる環境を整備することにより、この4つの優先課題を推進しています。「LIXIL Playbook」は当社のビジョンと存在意義を実現するための羅針盤となるものであり、これに基づいて、従業員の力を結集し、必要な施策の推進をすでに開始しています。

Q2 業績目標に関して、進捗状況について教えてください。

LIXILでは、全社の財務指標として投下資本利益率(ROIC)10%を達成することを目指しています。そのためには、まず事業利益^{*1}を改善する必要があります。事業利益率10%の達成は、差別化された商品や

サービスを確立できた証拠であり、新しい事業機会に投資するのに必要な資金を確保し、市場シェアを自律的に拡大していくことができると考えています。

2021年3月期はこの目標の達成に向けて大きく前進することができました。売上総利益率は、生産改革を通じて、外部環境の変化に業績が左右されにくくなったことや、利益率の高い差別化された商品の販売増加により、0.9ポイント改善しました。加えて、生産性の向上により、販管費を前年同期比で384億円(8.5%)削減しました。その結果、COVID-19による事業や市場への影響はあったものの、事業利益率を0.7ポイント改善し、4.2%まで向上させることができました。

2022年3月期の事業利益率は5.6%を目標とし、中期的には7.5%、さらには10%まで高めることができると考えています。そこまで向上できれば、ROICの10%も達成可能だと考えています。

加えて、複数の子会社の売却、収益性の改善、ROICを重視した設備投資の優先により、財務基盤を強化することで、親会社所有者帰属持分比率^{*2}を7.7ポイント改善して31.7%まで向上させるとともに、中期目標としていたネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍を前期に達成することができました。

^{*1} 日本基準における営業利益に相当

^{*2} 日本基準における自己資本比率

Q3 持続的な成長には、財務指標の達成にとどまらず、様々なステークホルダーの期待に応える事業運営が求められます。LIXILのESGに関する目標について教えてください。

まず初めに、「私たちはなぜ存在するのか、どうすればLIXILの強みを活かし、社会に貢献することができるのか」という明確かつ基本的な問いかけから始める必要があります。そうすることで、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というLIXIL Purpose(存在意義)に立ち返って、考えることができます。

LIXILの従業員、ビジネスパートナー、エンドユー

ザーなどのステークホルダーは、尊敬し、誇りに感じることができる企業と関わることを望んでいるはずです。LIXILのESGへの取り組みは、付加的に行っているものではなく、事業戦略に密接に統合されており、長期的な事業成長の鍵となります。

LIXILでは、私たちが手がける事業と専門性を活かして社会課題の解決に貢献するため、「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を柱とした、コーポレート・レスポンスビリティ(CR)戦略を推進しています。こうした取り組みは、LIXILの価値創造プロセスに直接寄与するものであり、すべてのステークホルダーに価値をもたらす、LIXIL Purpose(存在意義)の体現につながります。

Q4 最近発表されたダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の目標について詳しく教えてください。D&Iを推進することによる効果について、どうお考えでしょうか。

私は、インクルージョンこそがLIXILが注力すべき課題だと考えています。誰もが平等に尊重され、真にインクルーシブな企業文化を実現できれば、従業員の主体的な働き方を促進できるだけでなく、より多様でグローバルな職場で働きたいという有能な人材を獲得できます。これは、さらなる成長とイノベーションを実現する上で、不可欠です。ジェンダーの多様性は、顧客志向の組織を構築するうえで重要な指標です。ジェンダーは、多様性の一つの要素にすぎませんが、よりインクルーシブな組織を実現するうえで、進捗を図る指標となります。LIXILは、実社会を反映し、多様な消費者に製品とサービスを提供していますが、当社製品の購買決定権を握るのは、多くの場合女性です。当社には、消費者のニーズを真に理解できる従業員が何よりも必要であり、だからこそ、D&Iは事業に必要不可欠なのです。LIXILの企業文化の変革において、D&Iを中核に据えるべきだと考えるのはこのためです。ただ社会的に正しいことだからというだけでなく、LIXILが時代に即し

CEOインタビュー

た競争力のある企業であり続けるためには、D&Iは戦略的に重要なことだと考えます。

Q5 D&Iは世界的な課題ですが、特に日本でこのような変革を実現するのは難しいのではないのでしょうか。

言うまでもなく、日本はLIXILにとって最大の市場です。私たちは国内の従業員のモチベーションを高め、活躍を推進するための取り組みを行ってきました。生産性を向上させるために、より機動的で実力主義に基づいた働き方に移行するとともに、多様な従業員が、それぞれのライフステージにおける異なるニーズに対応できるよう、柔軟な働き方を可能にしました。しかしながら、ジェンダー不均衡という問題は、残念ながら社会全体が抱える課題であり、LIXILも例外ではありません。当社においても、採用と昇進の面で、女性が活躍する機会が限定されていました。持続可能な多様性を実現するために、誰もが長らく認識していた課題に対して、積極的かつ意識的に取り組まねばなりません。よりインクルーシブな企業文化の醸成に注力するとともに、国内の新卒採用については、半数を女性にすることを目標として掲げており、今年初めてこの目標を達成することができました。また、2030年までに全社で管理職の30%を女性とし、執行役および取締役の50%を女性とするという野心的な目標を設定しています。

Q6 従業員の自律的な働き方の促進を戦略推進の基盤と位置づけ一方で、国内市場の縮小という課題にはどのように対応しますか。

国内では、人口減少に伴い新設住宅着工戸数は減少しており、この傾向は今後も続くと思われま。これは、当社のハウジングテクノロジー事業（LHT）の従来型のビジネスモデルにとってはリスクとなりますが、同時に、新たな機会でもあります。新築は減少する一方で、自宅で過ごす時間が長くなるにつれ、持ち家をリフォームする機会は増えます。ウォーター

テクノロジー事業（LWT）とLHTの両方でリフォームの多商材化を進めていますが、リフォームは利益率も高く、利益率の低いベーシックな商品からの脱却にもつながります。

リフォーム市場の成長は、施工業者の減少が足かせとなっており、さらにリフォームは新築に比べてビジネスパートナーへの営業に手間がかかり、効率が悪いという課題があります。また、リフォームは、これまで水まわり製品が中心で、窓やドア、外壁などの建材製品にまで広がっていませんでした。この解決策として、より簡単に短時間で施工できる製品や効率のよいサービスを開発することに注力し、多彩な商品の提供とオンラインショールームを通して営業プロセスを効率化することで、エンドユーザーとビジネスパートナー双方の課題を解決しています。

一方で、LHTにおける製品のプラットフォーム化を推進するとともに、営業の効率化を図ることで、引き続きコスト削減に取り組めます。

LIXILの全社的な目標は、日本事業をグローバルな投資に必要な資本をもたらすキャッシュジェネレーターに変革し、長期的に持続可能な未来を築いていくことです。

Q7 この1年間、欧州、米国、中国事業は好調で、アジア太平洋地域は回復基調で推移しました。グローバルにおける成長機会はどこに見出されていますか。

グローバル市場における堅調かつ持続可能な成長は、当社の長期的な成功に欠かせない重要な要素で、当社における最優先課題です。INAX、GROHE、American StandardといったLWTの有力ブランドは、高い認知度を誇り、今後の成長を促進する強力な基盤となります。当社では、こうしたブランド力と製品ポートフォリオ、製造拠点や先進技術を活かし、全地域で「ポートフォリオギャップ」を埋めていくことを戦略に掲げています。

ポートフォリオギャップは、新たなビジネスチャンスであるだけでなく、その多くは利益率の高いセグ

メントに存在するため、うまくチャンスを活かすことができれば、より大きな利益を上げることが見込めます。それゆえ、LIXILでは特定の地域やブランドで成功した技術および製品を他の地域やブランドにも展開することで、グローバルなシナジーの創出を目指しています。

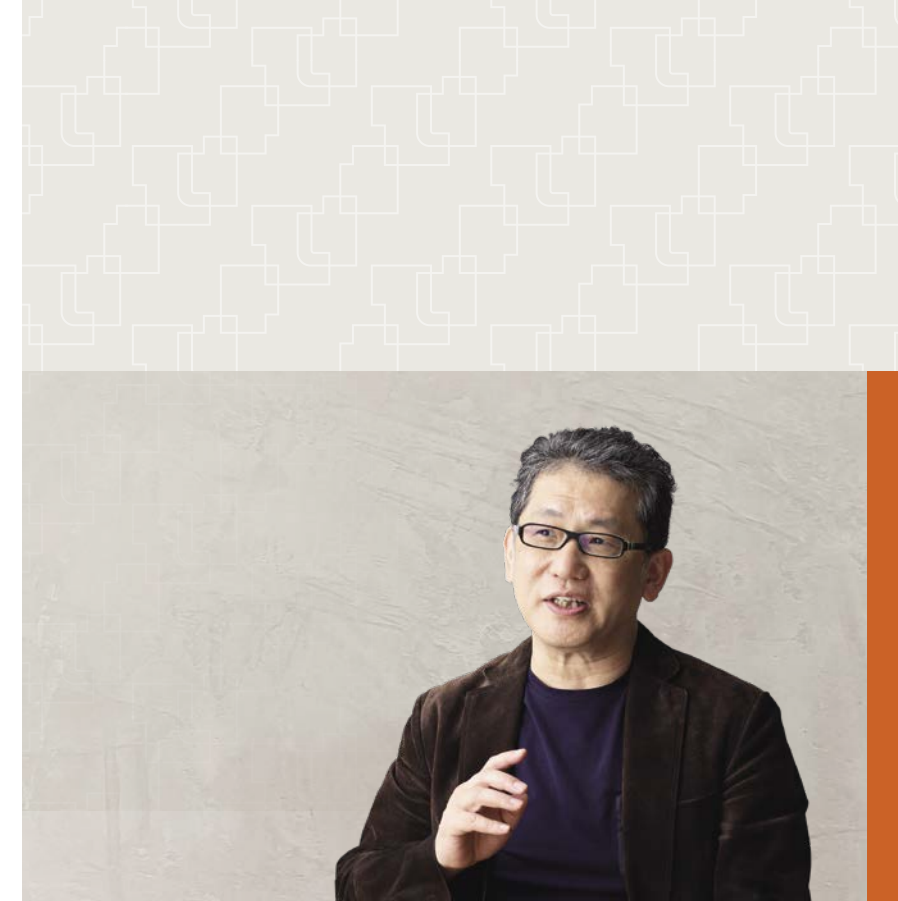
米国、欧州、中国では旺盛な需要が見られ、インド、ベトナム、インドネシアなどのアジア諸国でも成長を見込んでいます。一方、ホスピタリティ業界や商業ビル業界の停滞や、サプライチェーンにおける供給不足の可能性など、COVID-19関連のリスクも含めて潜在的なリスクには警戒しています。

Q8 LIXILはプロダクト・イノベーションのリーダーとして、革新的な製品・サービスの差別化を進めています。LIXILの変革とイノベーションを推進する上で、デジタル化についてどのようにお考えですか。

デジタル化とは、つまりは未来をコントロールすることにあります。LIXILの技術開発部門やデザインセンターでは、イノベーションの創出を中核に据えていますが、これを組織全体に広げていきたいと考えています。全社的な取り組みを通じて、イノベーションに関する共通言語を生み出し、まずは管理職を対象に新しい研修プログラムを実施し、浸透を図っています。

現在のリソースや技術に頼るだけで、持続的な成長を実現できると考えるのは間違いです。10年後にどのような新規事業を創出できるのか、将来を見据え、新たな機会に投資を行い、今、新規事業を育てていく必要があります。

現在進行中の最も大きな変革の一つは、オムニチャネルの小売販路において、販売モデル全体を変えることです。COVID-19が拡大する中、新たなアイデアやイノベーションの導入によって変革を大幅に加速させることができました。こうした取り組みは、COVID-19感染拡大前から進めていましたが、日本の「LIXILオンラインショールーム」やデジタルプラットフォームである「GROHE X」などのイノ



ベーションを通じ、エンドユーザーとの商談をデジタルで行うことができるようになりました。

そのメリットは多岐にわたります。例えば、オンラインショールームは、エンドユーザーがショールームに足を運ぶ手間を省くだけでなく、ビジネスパートナーの生産効率も改善することから、関係者すべてに有益であり、これまでにない新しいデジタル環境を提供します。オンラインショールームの導入は、顧客の購買プロセスとビジネスパートナーとの協働の仕方を再定義する試みで、困難を伴うものでしたが、コロナ禍における将来を見据えた新たな挑戦だったといえます。

デジタル技術は単なるツールではなく、従業員の働き方にも変革をもたらしています。従業員がオンラインでつながりながら働き、デジタル技術を活用して生産性を向上させ、イノベーションを起こすことが可能になったのです。LIXILでは、従業員が仕事と家庭のニーズを両立し、より柔軟な働き方ができる環境を迅速に整備しました。こうした取り組みが功を奏し、魅力的な職場としてのLIXILの評価が高まり、事業展開する多くの国で労働市場がひっ迫しているにも関わらず、有能な人材を惹きつけることができています。

世界は、非常に早いスピードで未曾有の変化を遂げています。デジタル技術は、LIXILだけでなく、業界全体を変革する重要な手段の一つだと考えています。

CFOインタビュー

資本効率のさらなる向上に努め、LIXILの持続的な成長を支えてまいります。

Q1 2021年3月期の業績をどのように評価していますか。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大により、不透明な環境下での事業運営が続いた1年でした。こうした中、最初に注力したのが手元流動性の確保であり、次いで、投資の優先順位付け、在庫・売掛金管理の徹底、そして販管費の管理でした。

その上で、事業ポートフォリオの見直しや、人事施策の「ニューライフ」、ハウジング事業におけるプラットフォーム化をベースとした生産体制への移行については、厳しい環境下ではありましたが進捗させることができ、業績面では通期で粗利率の改善・事業利益の増益を果たすことができました。

Q2 バランスシートの強化についての目標と進展、今後の見通しをお聞かせください。

持続的な成長の実現には、安定的かつ強固な財務基盤の構築が重要です。この認識のもと、当社では財務健全性の指標の一つとして、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下とすることを目指してきました。

2021年3月期は、事業ポートフォリオの見直しによる複数子会社の売却、事業の収益性改善、投下資本利益率(ROIC)を重視した投資の優先順位付けなどの施策の結果、ネット有利子負債は2,522億円減少し、ネット有利子負債EBITDA倍率は目標の3.5倍に改善、また親会社所有者帰属持分比率^{*1}も前年比7.7ポイント改善の31.7%となり、財務基盤の改善に大きな進展がみられたと考えています。

今後の見通しとしては、引き続きネット有利子負債EBITDA倍率を重要視しつつ、将来のキャッシュ・フロー、利益を生むROICの高い成長領域に重点的に投資して、利益率のさらなる向上、財務体質の強化に努めていくことに変わりはありませんが、本年度後半には転換社債^{*2}(600億円)の満期を迎えますので、今後の株価推移や事業の状況を注視しつつ、包括的に対応を検討していきます。

^{*1} 日本基準における自己資本比率
^{*2} 2022年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債

Q3 成長にフォーカスされるということですが、今後の投資方針をお聞かせください。

成長にフォーカスできる時期に到達したと申しましたが、リスクの高い投資を行う必要はないと考えています。可能性までも完全に否定はしませんが、当社が過去に行ったような大型買収などは、基本的に当面必要ないと考えています。その意味で、今後行う当社の成長投資は、生産性改善のための投資や、デジタルトランスフォーメーションへの投資が中心になります。

当社では、3年前にROICを社内管理指標としてグローバルで導入し、投資判断において重視しています。それゆえ、将来のキャッシュ・フローを生む効率的な投資、すなわち新商品や差別化された商品への投資、あるいは生産性向上のためのデジタル技術などに傾斜して投資することを方針としています。毎期の予算策定でも、何にどの程度資金を配分するか、あらかじめ比率を定め、投資額を決定しており、



取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A担当 兼 CFO

松本 佐千夫

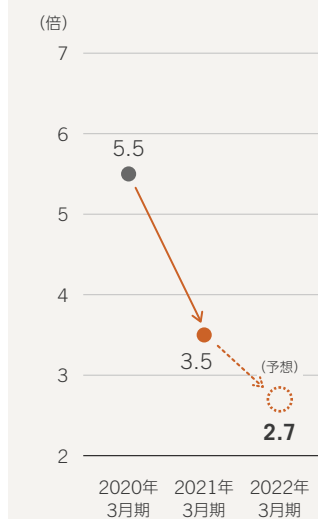
従来よりも今期、今期よりも来期というように、年を追うごとに、将来より多くのキャッシュを生み出す投資に資金を配分していきます。

Q4 2021年3月期の進捗および成果を踏まえ、今後の展望についてお聞かせください。

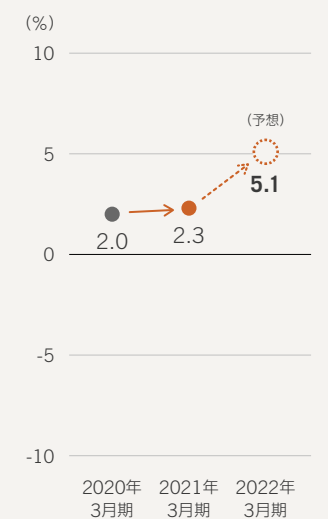
財務体質の強化については中期目標を達成することができました。しかし、資本効率の面では、いまだ取り組むべき課題があると考えています。中でも、販売や管理部門の生産性向上には、デジタル化が鍵と考えており、全社的にはアセットライトの方針を掲げていますが、ITへの投資は増やしています。

今後も投資と効果の刈り取りに努め、資本コストを上回るリターンを継続的に上げられる仕組みを強固にし、株主の皆さまに、還元方針に基づきより高い還元ができるよう努めてまいります。

ネット有利子負債EBITDA倍率



投下資本利益率(ROIC)^{*3}



^{*3} 算出方法：営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

CR委員長メッセージ

➤ LIXILの存在意義を 追求しCR戦略を 推進してまいります。

LIXILでは、事業戦略と直結したコーポレート・レスポンスビリティ(CR)戦略を推進しており、当社の価値創造プロセスにおいて不可欠な要素となっています。事業活動を通じてCR戦略を推進することで、当社の存在意義である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を目指しています。従業員がこのような姿勢を誇りとし、積極的に取り組みに参画していることを大変嬉しく思います。

当社では、サステナビリティの最新動向や社会・事業環境の変化を踏まえ、2021年3月期に重要課題をあらためて見直し、LIXILとステークホルダーにとって最も重要な20の課題を特定しました。また、当社の専門性を活かし、大きく貢献することが

できる優先課題は、CR戦略で掲げる3つの優先取り組み分野であることを改めて確認しました。

グローバルな衛生課題の解決

SATOブランドが展開するソーシャルビジネスの著しい発展に伴い、「2025年までに1億人の衛生環境を改善する」という当社の目標に向けて、順調に進捗しています。このLIXILならではの活動は、当社の専門性と、世界の人びとのより良い暮らしの実現に貢献したいという思いが原動力となっています。この事業を通じて、革新的な衛生ソリューションを最も必要とする人びとに届けられていることを大変誇りに思います。現在SATOでは、世界各地のニーズや課題に対応した製品ラインナップの拡充に注力しています。また、国連児童基金(ユニセフ)、米国国際開発庁(USAID)、国際協力機構(JICA)、Toilet Board Coalition、および現地のNGO等のパートナーと連携して、世界各地で、衛生商品やサービス提供のためのエコシステムの強化や、衛生環境の改善の重要性を伝えるため、政策提言を通じたアドボカシー活動を推進しています。

2020年には、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の予防策として手洗いの重要性が増す中、水道がない家庭向けの安価な手洗いステーション「SATO Tap」を開発し、インドで生産開始しました。「SATO Tap」は、広く普及しているペットボトルをタンクとして使うシンプルな設計を実現し、効果的な手洗いを推進するイノベーションとして米メディアTIMEに2020年の発明品100選の一つに選ばれました。

環境保護の推進

世界のエネルギー、水、および天然資源の消費量が年々増加する中、世界各国は2050年の二酸化炭素排出実質ゼロの実現に向けて気候変動対策を加速させることを表明しました。

企業として、環境保護に貢献する責務を認識し、実行することは極めて重要です。LIXILでは、2050年の

あるべき姿を見据えた「LIXIL環境ビジョン2050」を策定し、事業プロセスと製品・サービスを通じた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となることを目指しています。この実現に向けて、気候変動の緩和と適応、水の持続可能性、および資源循環という3つの分野に注力しています。さらに、CO₂排出量の削減等、2030年に向けた環境目標を策定しており、TCFDの枠組みを用い、気候変動に関する進捗状況のモニタリングや情報開示、リスク・機会分析、戦略策定、事業計画への反映を実施していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)戦略

先進的な製品を開発・提供するLIXILの顧客層は、実社会と同様に多岐に渡ります。当社が持続的成長を遂げ、存在意義を実現していくためには、エンドユーザーに寄り添い、多様なニーズを捉えながらイノベーションを推進できる、真に顧客志向の組織へと転換する必要があります。そのためには、D&Iを中核に据えた組織文化の変革を推進していきます。新しいアイデアや技術を生み出していくには、多様な従業員の潜在能力を引き出すことができるようなインクルーシブな環境の構築が重要になります。

当社では、従業員が働きがいを感じ、能力を発揮できる企業文化を醸成するために変革を加速しています。インクルージョンの実現が私たちの目標であり、それによって持続的な多様性につながるという考えのもと、今年3月にD&I戦略と2030年までに達成を目指す戦略目標を更新しました。全社共通のD&I戦略に基づき、よりインクルーシブな企業文化の醸成に向けた進捗をはかる指標として、まずはジェンダー不均衡を是正するための全社・地域別2030年目標を新たに設定しました [P.44-45参照](#)。

コロナ禍において、世界中の人びとが困難な状況に直面している現在の状況こそ、LIXILが企業としての存在意義を追求し、貢献できることがあると確信しています。これは、従業員が意欲的に取り組むことによって実現するものです。今後も、戦略的かつ機動的な取り組みを通じて、CR戦略を推進してまいります。



取締役 執行役専務
人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレート
レスポンスビリティ担当 兼
Chief People Officer

ジン・ソン・モンテサーノ

株式会社LIXILの執行役
(2021年6月22日現在)*

*所有株式数およびファントムストック付与株数は
2021年4月1日現在

(株)LIXIL 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
Chief Executive Officer

所有株式数	243,308
ファントムストック付与株数	239,988

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付与株数	200,535



松本 佐千夫

取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A担当 兼
Chief Financial Officer

所有株式数	94,644
ファントムストック付与株数	69,619

ジン・ソン・モンテサーノ (Jin Song Montesano)

取締役 執行役専務
人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレートレスポンスビリティ担当 兼
Chief People Officer

所有株式数	8,058
ファントムストック付与株数	33,233



吉田 聡

執行役専務
LIXIL Housing Technology (LHT) Japan担当

所有株式数	10,043
ファントムストック付与株数	21,549

大西 博之

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

所有株式数	13,910
ファントムストック付与株数	19,576



金澤 祐悟

執行役専務
マーケティング・デジタル・IT担当 兼
Chief Digital Officer

所有株式数	12,186
ファントムストック付与株数	27,299



君嶋 祥子

執行役専務
法務・コンプライアンス担当 兼
Chief Legal and Compliance Officer

所有株式数	100
ファントムストック付与株数	14,409



2

VALUE CREATION

SECTION

メガトレンド

LIXILが見据える世界

1

COVID-19による世界危機

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大は貧富の差にかかわらず、世界の国々を脅かす百年に一度の公衆衛生危機といえます。悲劇的な状況の中、感染再拡大の可能性は依然残るものの、世界各国は概ね経済危機^{*1}を回避してきました。新たな環境の下、これまで以上に衛生的で快適な居住空間としての住まいの大切さが再認識されるようになりました^{*2}。

機会

世界経済の成長が見込まれ、ニューノーマルに応える商品や住環境の改善を実現する商品に対する需要が増加

リスク

新たな感染の波が経済回復を遅らせ、サプライチェーンに影響を与え続ける可能性があり、公衆衛生的観点からは長期的影響は不透明

2

中間所得層の台頭

COVID-19は世界の中間所得層に特に大きな打撃を与え、生活水準の長期的上昇に歯止めをかけています^{*3}。しかし、この後退は一時的なものであり、いずれは30年来続いてきた世界の貧困減少傾向に回帰すると予想されます^{*4}。安定した経済力を持つ人口は、2030年までに50億人に増加すると予測されています^{*5}。

機会

可処分所得の増加に伴い、衛生環境の改善やより快適な住まいの実現が最優先事項に

リスク

この層の需要に応えるには競争力のある価格での技術革新が必要、直面する経済問題は短期的に需給に影響

3

成熟する日本市場

日本では、世界最速の高齢化が進んでおり、特に新設住宅着工戸数の減少^{*6}をはじめ、住宅市場における消費動向に影響を及ぼしています。一方で、在宅勤務の増加に伴い、多くの消費者が住環境の改善に関心を寄せており^{*7}、高品質な新築住宅や住宅リフォームに成長が見られます。

機会

消費者は品質やスタイルを意識して購入、リフォームにも前向き

リスク

COVID-19は新設住宅着工戸数の長期的減少傾向を加速化、当社の製品ラインナップも環境変化に対応させることが必要

4

デジタル化の加速

AI搭載の自動組立ラインからビデオ会議で集うバーチャルオフィス、多忙な消費者に応えるインターネット通販まで^{*8}、デジタル化が至る所で進んでいます。消費者が求める商品やその購入方法がめまぐるしく変化中、バーチャルな世界で人びとに真に寄り添うサービスを提供することが事業の課題となります。

機会

迅速に決断力を持って行動を起こすことで変革に向けた事業機会を創出

リスク

新たなプラットフォームの活用には販売チャネルの変革が求められ、多額の投資が必要

5

環境保全の緊急性

世界の消費者は今、循環型経済への移行による脱炭素社会の実現に向けて、目に見える行動を求めています。消費者の約8割^{*9}が、持続可能性を購入を決める際の重要な判断材料としています。気候変動は、原料調達、供給網、製品ライフサイクルにも影響を与えます。

機会

製品のコンセプトから消費者の日々の製品利用を考慮したデザインと技術でリーダーシップを発揮

リスク

気候変動への対応は技術的な課題を伴い、サプライチェーンに多額の投資が必要となり得る

6

水資源の不足

気候変動の影響で最も懸念されるのが、人口動態の変化と生活水準の全般的な向上により、世界的に水の需要が増加しているにもかかわらず、干ばつや洪水の頻発により^{*10}、水の供給が急激に変動していることです。国家や企業、農業関係者や個人にとって包括的な水資源管理は極めて重要です。

機会

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が高まる見込み

リスク

水の適切な使用は製造工程にも影響、持続可能な水の使用を実現するための新しい技術が必要

7

働き方改革

COVID-19の感染拡大は、大規模なオフィスからより柔軟な働き方への長期的シフトに拍車をかけました^{*11}。企業が優秀な人材を確保・維持するには、従業員のニーズの変化に対応し、働き方の選択肢を増やす必要があります。COVID-19の感染拡大が終息したあとも、在宅勤務をする人が増えることが予想されます。

機会

働き方改革をけん引し意欲溢れる多様な人材を惹きつける革新的な企業文化を創造

リスク

従業員のニーズを理解せず、組織を変革できなければ、人材の確保・維持に影響

8

問われる企業の存在意義

ESGへの取り組みは、企業としての存在意義を果たす上で中心的役割を担い、長期的な存続にとっても不可欠です。ステークホルダーは、企業が社会に貢献し、単に利益を追求するだけでなく、明確な存在意義を体現することを期待しています^{*12}。またESGへの取り組みは、企業への信頼の確立、人材の確保と維持、ビジネスパートナーとの関係強化につながり、ブランド価値を測る上で重要な要素となります。

機会

長期的に持続可能な成長を遂げるために重要な環境、社会、ガバナンス(ESG)の分野で当社はけん引できる立場

リスク

社会意識の高い消費者は、実績が劣ると見受けられる企業に対して非寛容

*1 OECD, 2021年3月
*2 Nikkei Asia, 2021年3月
*3 Pew Research Center, 2021年
*4 世界銀行, 2021年
*5 Brookings, 2018年
*6 国土交通省
*7 Unruly Group, 2020年
*8 (株)日立ソリューションズ
*9 IBM, 2020年
*10 NASA, 2019年
*11 McKinsey Global Institute, 2021年
*12 Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020年

価値創造プロセス

1 「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」

2



目的志向型の多様な人材

当社のビジョンを実現するための多様な経験や能力を持つ約55,000人の従業員を有しています。



グローバルな営業基盤

世界150カ国以上の販路を有し、デジタル技術の活用が進んでいます。



多彩なブランド・ポートフォリオ

世界中のあらゆる市場ニーズに対応できる業界を代表する16のブランドをグローバルに展開しています。



意味のある製品デザイン

エンドユーザーのニーズにかなった技術やデザインを追求し、独自の顧客体験の提供や社会課題の解決に貢献しています。



ものづくりを支える生産体制

世界各地に展開する80の工場では、マルチブランドの製品をフレキシブルに供給できる体制を構築しています。



持続可能な資源管理

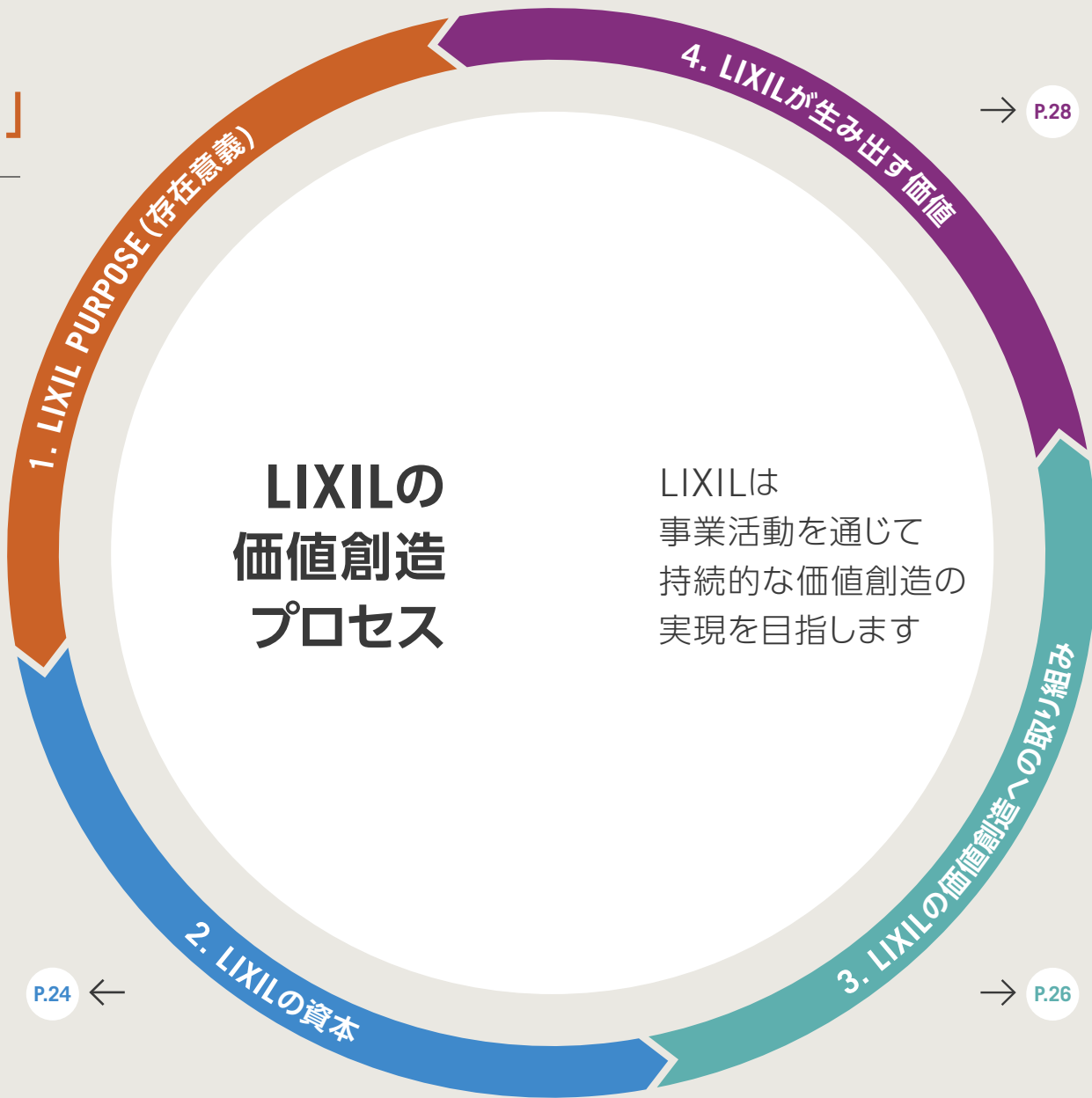
衛生課題の解決や水の保全などの分野において、技術やイノベーションを活用し、環境負荷の低減に取り組んでいます。



事業を支える財務基盤

中長期的な持続的成長や株主の皆さまへの利益還元のために資本効率に配慮した投資を行います。

外部環境
メガトレンド → P.20



4

事業活動を通じてLIXILが生み出す価値



責任ある事業活動を推進し、高い収益性を確保しています。これにより、不安定な市場環境下においても、より安定したリターンを生み出すことができます。さらに、社会課題の解決に貢献することで、持続可能な成長を実現します。

ステークホルダーにとっての価値



従業員
がこの会社で働くことを誇りに思い、高い競争力を発揮できるよう「LIXIL Behaviors」を全社に浸透させ、多様性を受け入れる環境を整備しています。



地域社会
に対し、衛生環境改善、地球温暖化への対応、多様性の尊重などの社会的課題への取り組みを通じて貢献しています。



エンドユーザー
の快適な住生活に貢献する商品やブランドを、環境や社会に配慮し持続可能な形で提供しています。



株主
からの負託に対し、収益性の改善および非財務面における継続的な取り組みを通じてお応えしています。



ビジネスパートナー
と課題を共有し、業界のさらなる発展に向けて、市場の課題に取り組むとともに、差別化された世界水準の品質を備えた商品を提供しています。

LIXILのSDGs達成に向けた貢献



3



LIXILでは、6つの要素を活用し、従業員が価値創造の原動力となっています。

LIXILの資本



LIXILでは、ステークホルダーにとって真の価値を生み出す上で重要な7つの資本を特定しました。いずれも当社特有の能力であり、価値創造プロセスにおいて重要な役割を果たしています。



意味のある製品デザイン

- ⑤ 主要なグローバルデザインセンター6拠点

個々のブランドや製品ポートフォリオの独自性を高めるためには、提供できる価値を明確に打ち出し、消費者インサイトに基づいたデザインを採用せねばなりません。グローバル組織として統括されたデザインチームは、技術やグローバルトレンド、消費者インサイトや環境関連の情報を共有し、連携しています。

世界6拠点の主要なデザインセンターで働く100人以上の社内デザイナーが生み出す製品とデザインは、その高い品質、革新的なデザイン、環境への配慮が認められ、国際的に高い評価を受けています。LIXILのブランドは世界でグリーン・グッドデザイン賞、iFデザイン賞、レッド・ドット・デザイン賞などの400以上の国際的なデザイン賞を受賞しています。耐久消費財のライフサイクルは長いと、製品の利用時に膨大な資源が消費されます。当社では、エンドユーザーが、直感的に消費する水を減らせるよう、心理に働きかけるデザインを工夫することで、環境負荷の低減に貢献しています。



目的志向型の多様な人材

- ⑤ 従業員数約55,000人

LIXILの従業員は事業戦略を遂行していく上で重要な要素であるだけでなく、当社の将来の成功を確かなものとするために必要な人的資本でもあります。LIXILが真のグローバル企業となるために、有能かつ多様な人材が求められますが、そのためにはまず、社会に貢献するという理念に基づく企業であることを示していく必要があります。

従業員という独自の多様な資本を活かしていくためには、一人ひとりが起業家精神をもって、自らのキャリアパスを描き、国内外で学び、キャリアを伸ばしていくための機会を提供できるような組織を築かなければなりません。また、年功序列からの転換を図り、当社が事業を展開する市場やエンドユーザーの多様性を反映した人材を確保するとともに、従業員のやる気を引き出すことができるような実力主義を徹底していく必要があります。



ものづくりを支える生産体制

- ⑤ 世界に広がる80の工場

価値創造には、質の高い製品を競争力のある価格で生産することも重要です。LIXILは、かつては地域や製品別に分かれていた生産体制を統合し、グローバルなサプライチェーンネットワークを構築しています。COVID-19の影響により海外との取引に大きな影響があった際に、このグローバル生産体制は強みを発揮し、どのような状況においても、世界中の需要に対応することができました。

LIXILの工場では、工場建設や関連設備投資に多額の費用をかけることなく、革新的な新製品を効率的に市場に投入するために、複数ブランドの多数の製品を様々な工場で生産できる体制を構築しています。ハウジングテクノロジー事業では製品をプラットフォーム化することによって、同様の効果を生み出すと同時に、生産性を向上して需要変動に左右されにくい体制を構築することができました。

一方で、生産工程すべてに細心の注意を払う日本の「ものづくり」精神に基づいた生産モデルを取り入れ、最高品質の製品を提供できる体制を整えています。



グローバルな営業基盤

- ⑤ 世界150カ国以上で事業を展開

グローバルな販路と業界を代表するブランドを有するLIXILは、世界中で新しい市場機会を特定し、獲得することができます。

これらの機会を効果的に捉えるため、海外事業を統括するLIXIL Internationalを設置し、世界各地の営業チームは、地域やブランドの枠を超えて、全社のリソースを活用することができるようになりました。エンドユーザーのニーズに応え、全社の利益率向上にも寄与することができるよう、当社の既存のポートフォリオから高付加価値製品を投入することで、特定の市場機会を捉えることに重点を置いています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が拡大する中、エンドユーザーとビジネスパートナーの双方に有益なオンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッド型の事業モデルを進化させることで、こういった取り組みを大きく前進させることができました。



持続可能な資源管理

- ⑤ CO₂排出量生産高原単位は生産高百万円当たり1,295kg-CO₂ 2016年3月期比18.7%減

LIXILには、環境負荷の低減に向けたグローバルな取り組みに貢献するという社会的使命があります。当社は使用期間が非常に長い製品を生産しているため、環境負荷の実に90%が製品使用時に発生するということがわかっています。そこで、生産工程だけでなく、製品の日常的な利用に欠かせない資源、さらに原材料の調達から製品の廃棄に至るまですべての工程における環境負荷の削減に取り組んでいます。

当社は環境への取り組みを加速させており、2050年までにCO₂排出量実質ゼロの実現を目指し、製品の提供を通じて世界の循環型経済への移行に貢献します。LIXILは節水につながる製品の開発を通じて、貴重な水資源を将来の世代のために保全することで、社会に大きく貢献することができます。



多彩なブランド・ポートフォリオ

- ⑤ 各地域の主要市場において、ブランドの認知度70%以上

LIXILは市場のあらゆるセグメントを網羅する幅広い製品ブランドを有しており、これはグローバル販売戦略の要となっています。各地域の業界を代表する主要ブランドを活用することで、他の市場や他のブランドの販売チャンネルに参入し、事業拡大ができるよう、戦略的にブランド・ポートフォリオを構築してきました。

トップ・ブランドとしての地位を確立するため、製造から販売に至るまで各分野の専門家の知見を織り込みながら、統合されたグローバルポートフォリオとして管理しています。また、エンドユーザーとの接点を強化して関係を構築し、長期的なブランド価値を創造しています。

ブランドアイデンティティとデザインを一元的に管理することで、ユーザーの購買プロセスに寄り添い、一貫性のある差別化された体験を提供することができます。その結果、当社が掲げるブランドプロミスを実現し、エンドユーザーの支持を得ることができます。



事業を支える財務基盤

- ⑤ 長期的な事業利益率目標10%

株主への適正な利益還元と投資に必要な資金を確保できる堅実な財務体質は、LIXILの成長に必要な不可欠な要素です。世界経済がCOVID-19の影響で変動する中においても、当社はこの実現に向けて着実に進捗してきました。将来にわたって収益性を確保していくために、事業利益率の向上に取り組んでおり、長期的には事業利益率10%を目指しています。

この目標の達成には全従業員の取り組みが必要であり、各執行役に対し、業績目標として、具体的な投下資本利益率(ROIC)の目標値を設定しています。また、基幹事業以外で多くの資本を必要とした事業を売却し、財務体質を強化しました。

さらに、財務関連業務を統合することで効率化を進め、2021年6月30日現在、世界各地にリージョナル・トレジャリー・センターを4拠点、フィナンシャル・シェアード・サービス・センターを3拠点設置しています。

LIXILの価値創造への取り組み



当社の成功のためには、事業戦略は不可欠ですが、戦略は実現されなければ価値を生みだすことはありません。LIXILでは、価値を創造し、企業の礎となるのは従業員であるという考えのもと、事業活動を行っています。

LIXILでは、価値創造への道筋を示すため、従業員を中核とした「価値創造プロセス」モデルを構築しました。そして、従業員が活躍できるような環境の整備には、どのような支援が必要かについて検討を行い、6つの要素を特定しました。

今日、企業には収益性以上のものをステークホルダーが求めるようになっており、この6つの要素には企業戦略、存在意義の明確化やビジョンの共有といった要素が含まれます。また、グローバルに事業展開するLIXILでは、従業員に求められる行動や考え方について共通の指針を有しています。

さらには、新しい働き方への移行が進む中、従業員がその能力を最大限発揮できるよう、柔軟で自律的な働き方ができるような組織と労働環境を構築する必要があります。加えて、取締役会をはじめ、本社における強固なガバナンス体制によって、それを支えていくことが求められます。

1 明確な戦略の方向性

成功企業に共通するのは、明確な戦略を持ち、事業全体でその戦略が共有され、推進されていることです。LIXILは、文化的にも、地域的にも多様な従業員を擁しており、本社において会社の方向性を示すビジョンを共有することが重要となります。

目的志向で、起業家精神に満ち、持続的成長を実現できる企業となるための施策を推進できるよう、経営の方向性を示しています（P.35参照）。成長に向けた構造改革の推進や、より簡素化された強固なバランスシート、将来の成長のための投資を可能とする利益率向上を具体的な目標として取り組んできましたが、正しい方向にむかっていることに確信を深めています。

また、コーポレート・レスポンスビリティ戦略はこの経営の方向性に組み込まれており、グローバルな衛生課題の解決、CO₂実質排出量ゼロと循環型社会の実現、また多様性を尊重する社会の実現を目指した取り組みを推進しています。

4 全社共通の「LIXIL BEHAVIORS」(3つの行動)

世界150カ国以上で事業を展開するLIXILには、デザイン、製造、顧客サービスの専門家が集結しています。多様な人材が集まる組織において、従業員の働き方の共通基盤となるのが「正しいことをする」「敬意を持って働く」「実験し、学ぶ」という3つの行動「LIXIL Behaviors」です。

これらのわかりやすい概念は従業員が多様な職種に従事する中、LIXILが一つのチームとして機能するための鍵となります。

LIXIL Behaviorsに基づき、従業員一人ひとりが、スタートアップ企業を率いるCEOと同じような権限と責任を持っていたら、どのような考え方や行動をすべきかという前提で、すべての従業員に起業家精神の発揮が求められています。階層的な組織は成功につながらず、むしろ、現在の力量を超えるような業務や経験を積ませることでキャリア開発につながると当社では考えています。

2 存在意義の明確化

LIXILの存在意義は「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」です。基幹事業を通して社会に貢献することは、当社の長期的な持続可能性にとって重要です。企業を取り巻く環境が変化する今日、従業員、ビジネスパートナー、および消費者は明らかに尊敬できる企業と関わりたいと願っています。公益に資することは、もはや「した方がよい」のではなく、事業で成功するためには、必要不可欠です。

グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護への取り組みは、喫緊の社会課題の解決に貢献するだけでなく、従業員の誇りともなります。そして、その取り組みを通じてビジネスパートナーやエンドユーザーとの関わりを深めることは、社会貢献だけでなく、当社の将来の成長へとつながるのです。

5 時代に即した職場環境

去年は、事業活動の変革を余儀なくされましたが、LIXILでは多様な従業員のニーズに応える新しくより柔軟な働き方をいち早く整備しました。テレワークは、従業員の生産性とやる気を高め、仕事と私生活の両立をより容易にします。これにより、当社は様々なキャリアの有能な人材を幅広く惹きつけ、実力主義に基づき、活躍する場を平等に提供することができます。

在宅勤務への移行は、すでに進行中のデジタル社会への変化を加速させています。独自開発したオンラインショールームなどの最先端技術の活用により、ビジネスパートナーとのオンライン上での会議が可能となり、エンドユーザーがバーチャル空間で新しい住まいを即座にイメージできるようなデジタル環境を提供しています。

3 フラットで効率的な事業構造

より効率的な事業構造に転換することで、従来の慣習や管理職が多すぎる構造によって発生していた不要な事務作業を排除し、コスト削減を図ることができます。そのため、当社は国内事業の組織と営業体制を簡素化するとともに、海外事業をLIXIL Internationalに集約しました。また、機能ごとの専門性とガバナンスを強化するため、間接部門も合理化し、本社から一元的に管理する体制となりました。

また働き方を時代に即して変革することで、COVID-19による制約で加速的に変化する新たな事業環境において、競争優位性を保つことができます。

同時に、こうした取り組みは、従業員のやる気を高め、ひいては有能で必要な人材を確保し、維持することにもつながります。従業員に起業家精神と顧客志向を浸透させることで、業務に専念し、活躍できる環境を整えることができるのです。

6 強固なガバナンス基盤

先進的なガバナンス体制を誇るLIXILでは、明確なビジョンのもと、開かれた透明性の高い経営を推進しており、コーポレート・ガバナンスはその中核を成しています。当社の取締役会は、過半数を社外取締役が占め、経営陣の監督機能を果たしています。また、海外のベストプラクティスに従って、取締役会のもとに、報酬委員会、監査委員会、および指名委員会を設置しており、いずれも社外取締役が委員長を務めています。

さらに、LIXILは風通しが良く、インクルーシブな企業文化を醸成しており、内部通報窓口「Speak Up!」を通じて誰もが懸念を提起できます。全従業員が遵守するLIXIL行動指針が設定されており、研修を通して財務・会計管理方針の遵守を徹底しています。また、リスク管理体制を通して、業務の適正性、および財務報告の精度、信頼性を確保しています。

LIXILが生み出す価値

事業活動を通じて
LIXILが生み出す価値

企業が成功を収める上で必要な要素は、近年複雑化しています。利益だけではなく、明確な社会的目的を持ち、利益の追求と社会貢献が一体となっていなければなりません。同時に、株主に報い、さらなる成長に必要な資金を生み出すためにも、財務の健全性と安定的で長期的な収益力という従来の指標の達成も引き続き重要となります。これにより、当社のすべてのステークホルダーに対し、価値を創造することができるのです。

LIXILは、長期的な成長に必要な健全な財務体質と、世界の人びとの生活に製品を通して貢献することの両方を実現できる優位な立場にあります。それゆえ、当社の存在意義は「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」なのです。

価値創造プロセスは、将来の成長を見据えたLIXILの取り組みの中核となるものです。当社では、有能な人材の獲得競争が激化する中で重要な指標となる従業員のエンゲージメントが向上しており、人口減少が進む日本では特筆すべきことです。これは、従業員が働く時間を選択し、本当に必要な業務に集中し、主体的にキャリアを形成することができるためです。

より顧客志向の組織へと変化を遂げるLIXILは、様々なライフスタイルや好みに応じ、よりよい暮らしを実現する製品を開発しています。そのため、ダイバーシティとインクルージョンは当社の未来にとって非常に重要です。

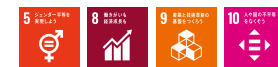
また、成功を阻害する障壁を排除する取り組みを着実に進めてきました。わずか10年前、LIXILは企業の統合を通じて、他に類を見ない世界的ブランドを結集しました。近年では、目標達成に寄与する基幹事業に集中し、将来に向けた投資ができるよう負債の削減に努めています。

企業は、創造した価値に基づいて評価されます。有形・無形を問わず資本を生み出してこそ、株主に報いることができ、将来に向けた投資に必要な財源を確保することができるのです。



LIXILの成長に貢献する従業員

SDGs



従業員満足度72%

LIXILでは、価値創造プロセスにおいて、人的資本の分野で大幅に前進することができました。当社はダイバーシティとインクルージョンを重視し、誰もが潜在能力を発揮し、成功する機会に恵まれる実力主義の徹底に注力しています。

伝統的に男性中心の業界では、ジェンダーの不均衡の是正が、多様性の進捗を示す指標となります。当社では、2022年3月期の国内新卒採用の女性比率は48%、全世界の従業員の31%を女性が占めています。今後、取締役および執行役の50%、また管理職の30%以上を女性とすることを目指しています。

また、LIXILでは、様々な取り組みを通して、従業員の働きやすさの向上に注力しています。今では昇進や報酬は、勤続年数ではなく会社への貢献度に基づいています。また、より回復力のある、機動的な組織へ転換するための取り組みを推進し続けるため、従業員には、主体的なキャリア形成が推奨されています。さらに、管理職がより優れた指導者となり、管轄部署を成功へと導けるよう、管理職の教育にも投資しています。2021年1月に実施したエンゲージメント調査では従業員の72%が肯定的な回答をしており、これらの取り組みがエンゲージメントの向上につながっています。

当社製品を利用する
エンドユーザー

SDGs

2021年3月期のグローバルシナジーを
実現した製品の売上は約2.9億米ドル

LIXILのブランド・ポートフォリオは、適切な衛生環境を実現する最も基本的な商品から、高級感に溢れた革新的なデザインやスタイルのものまで、エンドユーザーの多様なライフスタイルに対応する幅広い商品の提供を可能にします。また、優れた技術と機能性により、環境負荷の低減や、貴重な資源である水の節約も可能にします。さらに、150カ国以上に広がるグローバルな販売網と、最新のデジタル技術により、世界中のお客さまに卓越した商品と革新的な顧客体験を提供しています。

住まいづくりに関わる
ビジネスパートナー (建築家、流通業者、
住宅建設業者等)

SDGs



国内取引先の商品への満足度79%

エンドユーザーのニーズに応えるには、様々な専門家やビジネスパートナーの協力が必要です。当社では、世界の各市場の現地規格に準拠し、安全基準や規制に適合した高品質な商品の提供に注力すると共に、魅力的で差別化された商品を幅広く提供することでビジネスパートナーを支援しています。また、家のリフォームが簡単にできる「PATIOリフォーム」や「LIXILオンラインショールーム」を通じてビジネスパートナーやエンドユーザーとの商談を変革するデジタル環境を提供するなど、共通の課題を解決するために協働しています。



地域社会の課題への貢献

SDGs

38カ国以上で2,500万人の
衛生環境を改善

社会貢献は、LIXILの重要な取り組みであり、グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重を柱とするコーポレート・レスポンシビリティ戦略は、当社の企業戦略に統合されています。当社では、多くの人びとの衛生環境を改善する開発途上国向け簡易式トイレシステム「SATO」の提供や、低炭素や節水を実現する技術革新に取り組むことで、ステークホルダーの期待に応えています。従業員はLIXILが社会に貢献すること、エンドユーザーは信頼できる企業から商品を購入すること、そして株主は社会貢献に注力する企業へ投資することを望んでいるのです。

LIXILを理解し、
サポートする株主の皆さま

SDGs

「Dow Jones Sustainability World Index」と
「FTSE4Good Index」の構成銘柄に選定

当社の価値創造への取り組みは、株主の利益につながります。この利益には、利益率の改善やより生産性の高い従業員、強固な財務体質がもたらす直接的な利益だけでなく、同様に重要なブランドの存在意義の実現や社会貢献が含まれます。ESGへの取り組みは、長期的には投資家に利益をもたらす、当社の企業価値に対する評価を高めます。LIXILは現在、「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)」や「FTSE4Good Index」などの権威あるESGの投資指標の構成銘柄に選定されています。当社は、高い透明性と強固なガバナンスを通して事業リスクを低減し、株主利益の保護に努めています。

3 STRATEGY

SECTION

コーポレート・レスポンスイビリティ戦略

責任ある持続可能な イノベーションを追求

LIXIL Purpose
世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

グローバルな 衛生課題の解決



人びと、特に女性や女兒が、安全な衛生施設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病気感染を防ぐ

“すべての人に衛生を”

2025年までに衛生環境の改善に関する取り組みを通じ、1億人の生活の質を向上させます

- 衛生課題の解決に貢献する製品の研究開発を推進する
- 途上国におけるトイレの衛生状況を改善するビジネスを展開し、持続可能なものとする
- 世界各地で展開するLIXILの事業活動を通じて、グローバルな衛生課題の解決に貢献する施策・活動を促進する

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、水、エネルギー、およびその他の天然資源の保全に努める

“CO₂ゼロと循環型の暮らしを”

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

- ライフサイクル全体を考慮した製品・サービスの環境配慮設計と拡販を推進する
- すべての事業プロセスにエネルギー使用効率の改善、再生可能エネルギーの活用などによるCO₂削減、水使用効率の向上、資源循環の推進などを組み込み、環境負荷を低減する

多様性の尊重



多様な従業員の英知や視点を活かし、成長とイノベーションの原動力とする製品やサービスなどを通じて、年齢、性別、障がいの有無を問わず、すべての人びとの生活の質の向上に貢献する

“すべての人に働きがい” “すべての人により製品を”

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
2030年までにすべての製品・サービス*をLIXILユニバーサルデザインコンセプトに基づくものとしします

- 2030年までに取締役および執行役の50%を女性とする
- 2030年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
- 「ひとりにいい、みんなにいい、ずっといい」ユニバーサルデザイン製品やサービスの生活の質の向上に貢献する

*日本国内で提供する製品・サービスが対象



倫理的な事業活動を行うことが、LIXILのコーポレート・レスポンスイビリティ活動の基盤となっています

ガバナンス	公正な事業慣行	人権	労働慣行	品質・顧客満足	サプライチェーン	ステークホルダーエンゲージメント
-------	---------	----	------	---------	----------	------------------

コーポレート・レスポンスイビリティ戦略の考え方

LIXILでは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というLIXIL Purpose(存在意義)の実現を目指して、コーポレート・レスポンスイビリティ(CR)戦略を基盤に、責任ある持続可能なイノベーションを追求し、安全で快適な製品やサービスの開発に取り組んでいます。CR戦略は、LIXILの主要な事業戦略や重要課題 (P.32-33参照)、すべてのステークホルダーに価値を創造する「価値創造プロセス(VCP)」と深く連動しており、LIXILの持続可能な成長や企業価値の創造に向けた重要な戦略に位置付けられています。

CR戦略では、世界的な社会課題のうち緊急性が高く、LIXIL固有の専門性を活かし、事業活動を通じて貢献できる領域として、「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定めています。また、「ガバナンス」「公正な事業慣行」「人権」「労働慣行」「品質・顧客」「サプライチェーン」「ステークホルダーエンゲージメント」に関して倫理的な事業活動を行うことがCR戦略の基盤となっています。

国際的イニシアティブの支持

LIXILは、先進的な水まわり製品と建材製品を開発・提供するグローバル企業として、人びとの健康で快適な暮らしを支えるという重要な役割を担っており、様々な国際的イニシアティブに賛同・参加しながら、事業活動を通じて社会課題の解決への貢献に取り組んでいます。



LIXILは、国連総会で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献に取り組むほか、国連が提唱する「グローバル・コンパクト(UNGC)」の理念に賛同・署名し、UNGCが掲げる「人権、労働、環境、腐敗防止」の4分野・10原則の実践に取り組んでいます。また、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、シナリオ分析を進めています。

SDGsへの貢献

LIXILは、持続可能な開発目標(SDGs)の考え方をCR戦略に反映し、経営判断に際する大きな指針としています。

またSDGsの達成に向けて、LIXILのお客さまやビジネスパートナー、地域社会の自治体や住民の皆さま、株主・投資家、国際機関、NGO・NPOなど、様々なステークホルダーとの連携を進めています。2020年12月には、「LIXIL×SDGs NEXT STAGE」を開始し、お客さまや次世代を担う子どもたち、ビジネスパートナーとともにSDGsへの取り組みを強化し、SDGsやLIXILの取り組みに関わる情報発信やイベント、キャンペーンなどを実施しています。

LIXILが取り組む重要課題

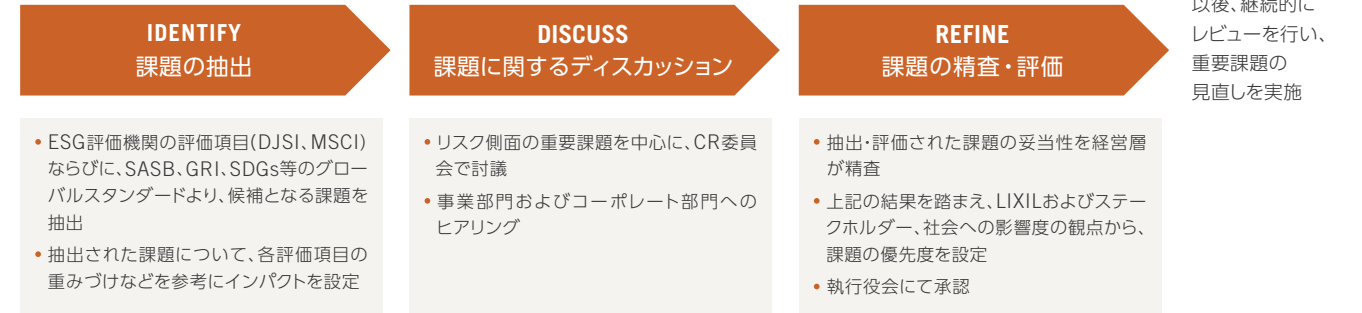
LIXILは、持続可能な社会を実現するため、LIXILおよびステークホルダーの皆さま、ならびに社会にとって重要性が高く、持続可能な成長や企業価値の向上に向けて取り組むべき課題を重要課題として特定しています。これらの重要な課題に対応する目標の進捗状況を確認しながら、事業活動を通じて解決に取り組んでいます。

LIXILの重要課題は、社会の現状や課題とともに、LIXIL Purpose (存在意義)や価値創造プロセス(VCP)、中期経営計画、コーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略などの事業戦略、ステークホルダーのニーズや期待などを踏まえ、重要課題の特定プロセスに沿って、リスクおよび機会の両面から課題の抽出や評価を行い、特定されています。LIXILおよび社会を取り巻く環境の変化に合わせ、重要課題の見直しを行っています。

重要課題の位置づけ

重要課題の特定は、LIXIL Purpose(存在意義)や資本に基づいてステークホルダーや社会全体に価値を創造する当社の「価値創造プロセス(VCP)」や、事業戦略、そしてCR戦略とも深く連動しています。これらを基盤とした明確な戦略の方向性を示すことにより、持続的成長に向けた組織の構築や価値の創造を実現しています。

重要課題の特定プロセス



2021年3月期に特定された重要課題

2021年3月期は、2016年3月期に特定された重要課題の見直しを行い、重要課題の特定プロセスに基づき、新たに20の重要課題を特定しました。これらの課題については、ESG評価機関が重視するリスクの度合いや、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「優先」「高」「中」に分類しています。「優先」に分類された重要課題は、CR戦略の3つの優先取り組み分野に密接に関係しており、今後もこれらの重要課題を中心に、CR活動への取り組みをさらに加速していきます。

● 優先：

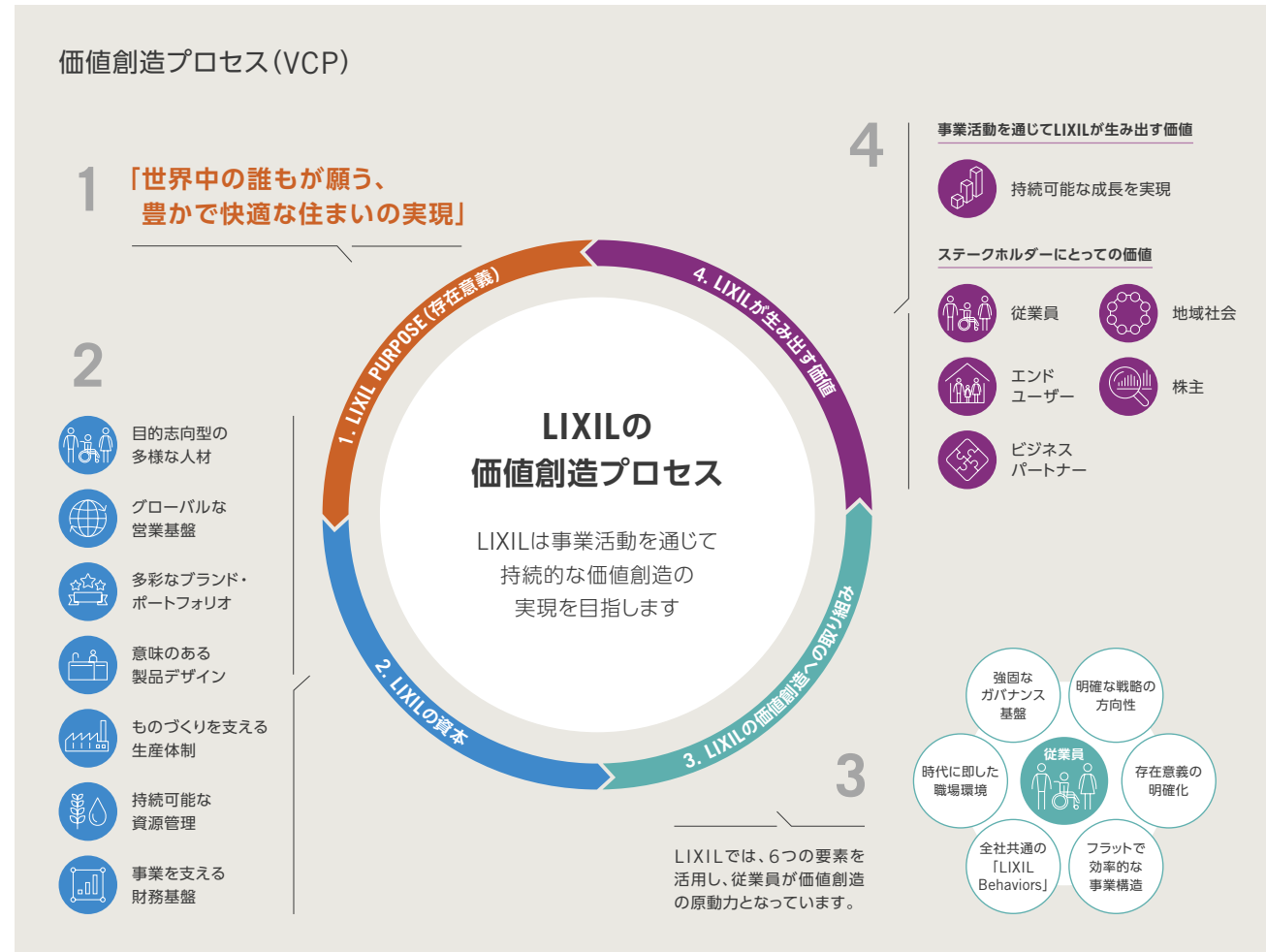
LIXILが強みを活かして主体的に取り組むことにより、課題解決に大きく貢献し、ステークホルダーおよび社会に大きな影響を与える領域。ステークホルダーのニーズに基づき、取り組みを強化すべき領域。

● 高：

ステークホルダーのニーズへの対応、および事業継続上の適正なリスク管理の観点から、取り組むべき領域。

● 中：

事業活動の基本として、ステークホルダーからも要請され、適切に取り組むべき領域。

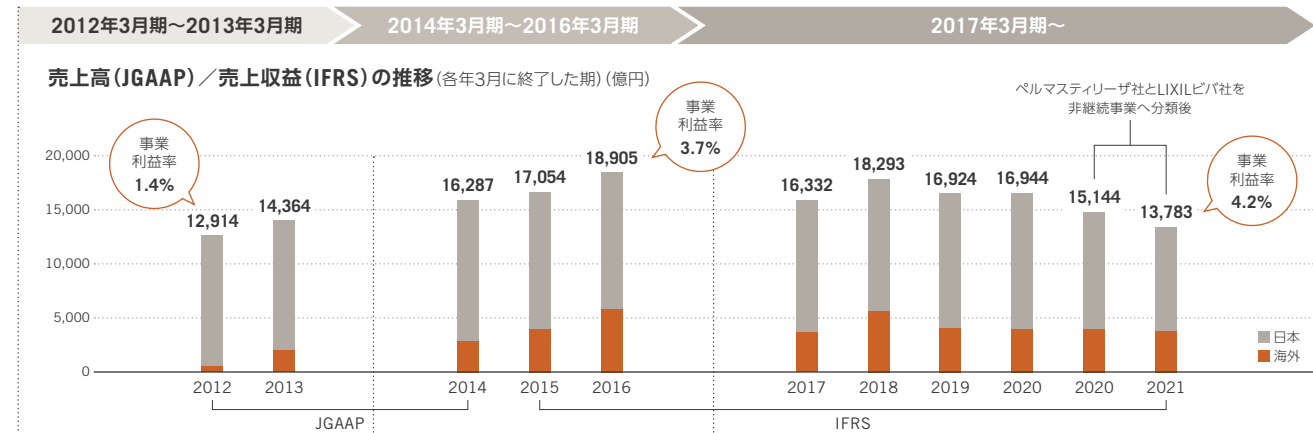


成長の軌跡

2021年、LIXILは創立10周年を迎えました。
LIXILは、独自の仕組みや文化を持つグローバルなブランドが統合して誕生し、One LIXILとして「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、大きな進化を遂げてきました。

LIXIL

10 YEARS



事業フェーズ	2012年3月期~2013年3月期 (JGAAP)	2014年3月期~2016年3月期	2017年3月期~
国内の統合による経営基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる生活空間をカバーする総合的な商品展開を可能にする事業ポートフォリオの構築 	グローバルな事業拡大と成長に向けた基盤の確立	バランスシートの改善と組織の簡素化および利益率の向上
		<ul style="list-style-type: none"> 製品とブランド・ポートフォリオ、およびグローバルな販売網を確立し、世界の主要な市場での事業基盤を確立 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹事業への専念による、生産性と効率性の向上 事業間シナジーの拡大を推進 事業ポートフォリオの最適化による、将来成長と財務体質の強化

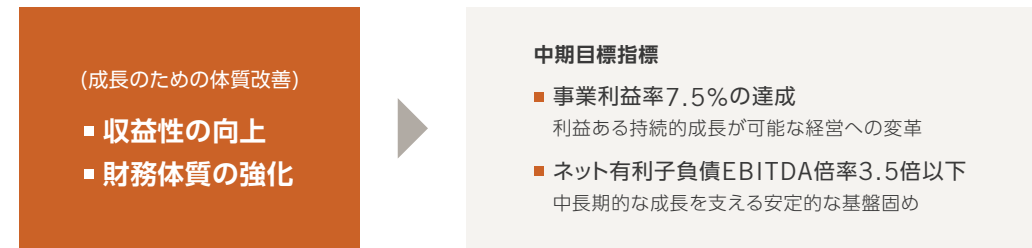
事業構造と企業文化の変化

<p>事業構造</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011年にグループ内の国内の主要な建材・設備機器メーカー5社 (トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ工業、東洋エクステリア) が統合してLIXIL誕生 	<ul style="list-style-type: none"> 一連の買収・投資によってLIXILの事業のグローバル化の加速 (主なM&A: American Standard, GROHEなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内事業の活性化に向けた全社施策「変わらないと、LIXIL」の推進 海外事業を統括する組織 (LIXIL International) の設置 本社機能のLIXIL WINGビルへの集約 (東京) ベルマスティリーザ社、LIXILビバ社の事業譲渡 持株会社体制から事業会社体制への移行
<p>企業文化</p> <ul style="list-style-type: none"> 簡易式トイレシステム「SATO」の生産・販売開始 (American Standard) 	<ul style="list-style-type: none"> 初めてグローバル従業員意識調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 存在意義 (LIXIL Purpose) の明確化 LIXIL Behaviors (3つの行動) の導入 役職の簡素化 Workplace* やその他デジタルツールの浸透 柔軟な働き方の推進 イノベーションに関する共通言語の設定

経営の基本的方向性

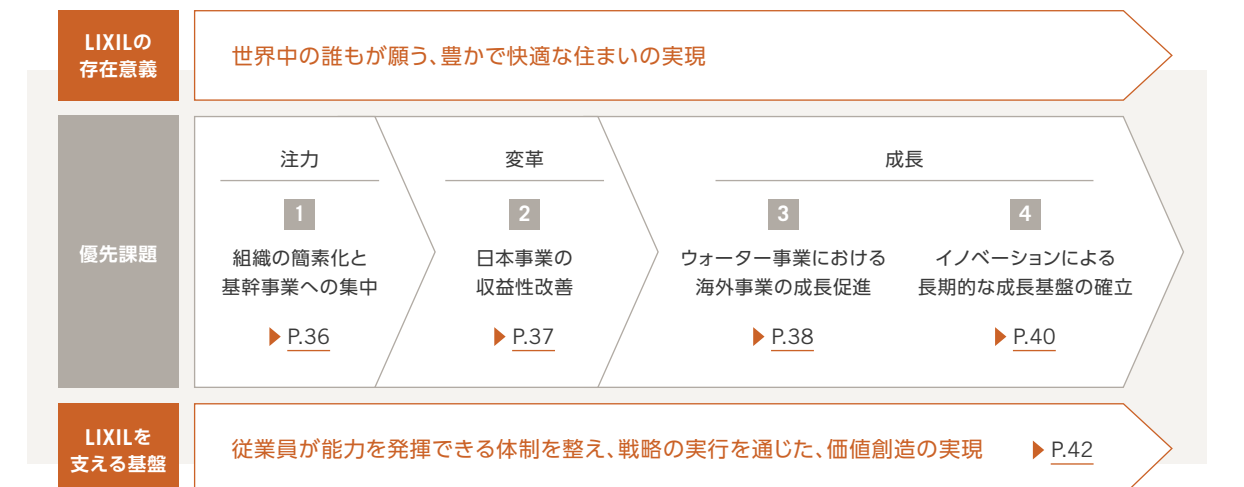
LIXILでは、企業としての存在意義 (LIXIL Purpose) を果たすため、高い競争力を持ち、持続的な成長ができる、より機動的で起業家精神にあふれた企業となるための取り組みを続けています。この達成に向けて、ガバナンス体制の強化や成長を加速させ、財務体質を強化するための事業ポートフォリオの最適化、基幹事業における生産性と効率性を高め、シナジーを創出するための積極的な取り組みなど、事業の変革を推進しています。

これらの取り組みを通じて、事業利益率を中期的には7.5%、さらには10%まで高めることができると考えており、事業利益率を10%まで向上できれば、投下資本利益率 (ROIC) 10%も達成可能となると考えています。



LIXIL PLAYBOOK

こうした経営の基本的方向性のもと、まずはバランスシートの改善と組織の簡素化に取り組むことで成長基盤を整備し、利益率の向上に注力してきました。当社では、中長期的を目指す経営の方向性を「LIXIL Playbook」としてまとめ、全社で共有しています。LIXIL Playbookは、LIXILの持続的成長に向けて、以下の4つの優先課題に加え、従業員がその能力を存分に発揮できる環境の整備を、戦略実行を支える基盤として明確化しています。



*Facebookが提供するソーシャル・プラットフォーム (社内SNS)

LIXIL PLAYBOOKの優先課題

1 | 組織の簡素化と基幹事業への集中

LIXILが将来にわたって成長を続けていくには、市場ニーズに迅速に対応できる無駄のない、効率的な組織の構築が不可欠です。このため、基幹事業以外の事業からの撤退や組織の簡素化を進めるとともに、成長機会を捉えるための基幹事業の最適化に取り組んでいます。

基幹事業への集中

昨年、当社は2つの事業を売却することによりバランスシートの強化を図りました。カーテンウォール事業を展開するペルマスティリーザ社の売却により、変動が激しい海外のカーテンウォール市場から撤退しました。また、ホームセンター事業のLIXILビバの株式譲渡も完了し、これにより関連する建物のリース債務を解消して負債比率を低減し、競合する他の小売事業者との関係を強化することが可能になりました。これらの事業譲渡により、財務体質を強化し、親会社所有者帰属持分比率を2020年3月期の24.0%から31.7%に改善することができました。また、将来の成長に向けて、経営資源を基幹事業に集中することが可能になりました。

国内組織の簡素化

LIXILは5社の統合により誕生し、知名度の高いブランドを複数有する企業となりましたが、その結果、国内組織は極めて複

雑な組織構造となり、肥大化しました。そこで、抜本的に組織を簡素化し、コスト削減を図り、迅速な意思決定を可能にする新たな体制を構築する取り組みを進めてきました。経営管理体制を簡素化して経営幹部の数を50%以上削減し、組織の階層を減らして管理職1人に対する部下の数を最適化しました。これらの取り組みは、従業員がその能力を存分に発揮できるような体制を整え、チームワークを強化し、イノベーションを高めるための組織改革の一環であり、LIXILが起業家精神にあふれた、機動的な企業へと変革を遂げるために非常に重要です。

海外事業の統合

海外事業拡大の推進は、LIXILの長期的に持続可能な成長のために、重要な戦略の一つです。その実現に向けてグローバルな連携を加速するために、海外事業をLIXIL Internationalのもとに集約しました。LIXIL Internationalは、業界を代表する世界的なブランドを有するウォーターテクノロジー事業に注力し、各地域と市場に適した製品やサービスをより円滑かつ効率的に生み出すために、当社のブランド、技術、生産能力をはじめとする強みを活用しています。

当社はグローバルな事業展開を通じて、未開拓の新しい市場機会を見出し、それを世界各地で保有する技術やデザイン力を活用して捉えていきます。また、財務、人事、法務、ITなどの管理部門の機能は一元化され、海外の各地域において、エンドユーザーやビジネスパートナーとの連携、販売チャネルの拡充に注力できるよう、営業とマーケティング活動を支えています。



2 | 日本事業の収益性改善

海外での事業機会を捉え、成長につなげていく上で、国内事業は財務面でそれを支える重要な役割を担います。日本の人口は減少傾向にあるものの、国内事業は高い収益性を実現できると考えています。



国内ハウジングテクノロジー事業の取り組み

国内のハウジングテクノロジー事業は、より収益性の高い持続可能なビジネスへの転換に向けて、大きく前進しました。例えば、製品のプラットフォーム化を行うことで、一つの生産ラインで複数の異なる製品を生産することが可能となり、生産性の向上を実現しました。これにより、新型コロナウイルス感染症の拡大によって経済が停滞する中でも、需要変動に左右されにくい体質を構築することができました。

ハウジングテクノロジー事業の成長戦略は、リフォーム事業の拡大とZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)市場への拡販、付加価値を提供する差別化された製品の開発、主力ブランドの強化、収益性の高いニッチ市場への注力という4つの重要分野に焦点を置いています。国内の新築市場は縮小傾向にあるものの、ライフスタイルが変化し、リフォームに対する消費者の関心が高まる中、新たなビジネスの機会が生まれています。日本の住宅

市場に根本的なイノベーションをもたらすことが、LIXILにとって重要な事業機会となります。

国内ウォーターテクノロジー事業の取り組み

国内のウォーターテクノロジー事業では、事業構造の転換と海外事業の成長のサポートの2つの分野に注力しています。日本では、自宅で過ごす時間が長くなり、住環境を改善することに目が向けられるようになりました。これまでのように、こわれたものを取り替えるのではなく、生活の質を向上するためのリフォームが増えていきます。この変化を捉えた新たな価値創造、およびエンドユーザーへのアプローチを強化することで、リフォーム需要をより一層喚起し、獲得するための事業プロセスの整備を進めています。その一方で、販売体制・プロセスおよびサプライチェーンの最適化によるコストの削減の取り組みを並行して進め、持続的に成長できる事業構造に転換していきます。

また、LIXIL Internationalが管轄する海外事業は、今後も大きな成長を見込んでいます。世界をリードする日本のコア技術を海外事業に展開することで商品を差別化し、コスト競争力を向上して海外事業の成長に貢献していきます。

変わらないと、LIXIL

より機動的で起業家精神あふれる組織の構築により従業員の力を引きだすため、国内事業の活性化を目指した施策「変わらないと、LIXIL」を導入して、組織変革、従業員エンゲージメントの向上、国内事業の生産性向上を加速させています。

変わらないと、LIXIL

顧客志向に変える

顧客体験を向上させるための顧客志向の組織への転換

エンドユーザーとより直接的な関係を構築するため、ショールームと営業拠点におけるデジタル化の取り組みに投資しています。加えて、日本国内のエンドユーザーに近い業務に、経験豊富な人材を重点的に配置していきます。

キャリアを変える

全従業員がキャリアを自身の意思で構築することを促し、実力主義に基づく機動的な企業文化を醸成

起業家精神あふれる会社は、トップダウン型の経営よりも、従業員の主体性を尊重し、年功序列よりも実力主義を重んじます。LIXILの従業員は、イノベーションを創出する力を高め、主体的に自身のキャリアを形成することが推奨されており、キャリア計画や育成を強力にサポートしています。

働き方を変える

柔軟かつ効率的な働き方による生産性の向上と、より多様性に配慮した職場環境の醸成

従業員は、新しい働き方へと転換し、そうした環境下で能力を発揮することが求められます。従業員が在宅勤務を基本とし、個人のライフスタイルに合わせて一日の予定を組むことができるようになったことで、生産性の向上につながっています。

LIXIL PLAYBOOKの優先課題

③ | ウォーター事業における海外事業の成長促進

American Standard、GROHE、INAX等のトップブランドを主要市場で展開するLIXIL Internationalは、海外事業の成長を実現すべく、強固な基盤を確立し、新規市場の開拓、社内シナジーの向上や商品ライナップの拡充に注力しています。

ギャップを埋める

海外戦略については、世界市場におけるギャップを埋めることに重点を置いています。ブランド・ポートフォリオやグローバルな生産体制、先進技術を活かすことで、競合他社よりも迅速かつ効率的に、革新的な新商品を上市することができます。

この「ポートフォリオ・ギャップ」は、従来、水まわり事業を地域ごとに展開してきたことに起因するものです。グローバルな観点からみれば、特定のブランドや地域向けに開発した技術や事業モデルは、他の地域でも応用することができます。加えて、当社のグローバルな生産拠点やサプライチェーンを活用すること

で、投下資本を低減するアセットライトの手法で増産をすることができます。

従来、水まわり製品は、購買プロセス、商品ミックス、販売チャンネルが市場ごとに異なっているにも関わらず、設計事務所や建築会社、エンドユーザーが求めるニーズは世界で似通っていることは、この戦略の後押しとなっています。当社では、顧客やビジネスパートナーに寄り添うことで、世界のニーズを満たす革新的な製品やサービスを提供します。

市場機会の多くは、LIXILにとって利益率が高い分野であり、全体の利益率を押し上げながら新規セグメントへ参入することが可能です。一方で、当社が強みを持つセグメントにおいては、利益を損なう

ことになるため、競合他社の新規参入は難しくなります。

Synergy Creation Office

Synergy Creation Officeは、新たな市場機会を捉えるため、日本で培った技術と専門知識を海外でも活用し、革新的な製品の開発、提供につなげることを目的に2018年に新設されました。LIXILでは、ここ数年来、製品開発におけるシナジーの発揮や、グローバルでのベストプラクティスの共有を推進してきたことで、2021年3月期のグローバルシナジーを実現した製品の売上は、3年前の2倍以上の約2.9億ドルに拡大しました。例え

ば、汚れや水垢を防ぐ衛生陶器の新素材「アクアセラミック」や、プッシュ水栓の技術を活用し、コントロールボタンでシャワーを好きな浴び心地に設定できる「GROHE SmartControl」は、日本初の技術をグローバルに応用することで生まれたシナジー製品の好例です。

グローバルなブランド・ポートフォリオとデザインを一元的に統括

LIXILは、国内5社の統合や買収を通して業界のトップブランドを結集し、幅広いブランド・ポートフォリオを有しています。現在、すべてのブランドの管理は、新設され

たブランド・アイデンティティチームが担い、グローバル・マーケティングチームや社内のデザインチームであるLIXIL Global Designと連携しています。ブランド・アイデンティティチームとLIXIL Global DesignはPaul Flowers（ポール・フラワーズ）が統括し、フラワーズの指揮下で各主要ブランドは、独自のポジショニングと価値を明確化しました。デザインチームは、情報や技術、グローバル・トレンド、消費者インサイトなどを共有し、多様な消費者セグメントに訴求できる商品のデザイン・開発につなげています。当社の各ブランドは、相互補完的な関係にあり、長期的にブランド価値を向上させる取り組みを継続しています。

CR SPOTLIGHT

LIXIL環境ビジョン2050



私たちの暮らしは、多くのエネルギーや天然資源を消費しています。LIXILは、環境保全をコーポレート・レスポンス・戦略の優先取り組み分野に定め、2050年を見据えたあるべき姿を示す環境ビジョンを2020年3月期に策定しました。環境ビジョンでは「Zero Carbon and Circular Living(CO₂ゼロと循環型の暮らし)」の実現に向け、3つの領域に重点を置いています。2050年までに、事業プロセスと製品・サービスを通じて

CO₂排出の実質ゼロを目指す「気候変動対策を通じた緩和と適応」、節水や水の循環利用、浄水技術を通じて水の価値を創造する「水の持続可能性の追求」、ライフサイクル全体における「資源の循環利用の促進」の取り組みを進めていきます。

気候変動対策を通じた緩和と適応

LIXIL Internationalのすべての水栓金具工場・物流センター(全10拠点)、日本国内のLIXIL本社などの事業所4拠点、物流センター2拠点、営業36拠点の使用電力を、100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。



100%再エネ化を実現しているGROHEの水栓工場(タイ)

LIXILは、住まいの省エネや、ZEHやZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の普及に貢献する製品・サービスを提供しています。断熱性に優れた高性能窓については、その売上構成比を2026年3月期までに100%にする計画です。

水の持続可能性を追求

製造工程で水を使用する拠点において、地域ごとの水関連事業リスクを把握し、水使用効率の改善や循環利用、排水管理などの適切な施策を実施しています。2022年3月期より、水質および規制リスクにも管理対象を拡大し、国や地域に応じた計画や施策を進めていきます。

住まいの節水に加えて、浄水、水漏れへの早期対応など、水まわりの様々な価値を提供する製品・サービスを提供しています。特に、清潔さを長期間保つ「アクアセラミック」や当社のセラミックスを活用した浄水カートリッジなどの技術のグ

ローバル展開を進め、水の安全性や水質向上、環境負荷低減に貢献しています。

資源の循環利用を促進

生産拠点における廃棄物の削減を目指し、廃棄物の再資源化を積極的に進めています。また、様々なステークホルダーとの協働により、新規に投入する資源の最小化や、リユース・リサイクルのさらなる促進に取り組んでいます。2021年3月期は、「LIXILプラスチック行動宣言」を発表し、プラスチックの循環利用や代替素材の開発などを推進しています。

GROHEは、循環型ものづくりを推進

する「Cradle to Cradle®」認証製品の発売を開始しました。原材料の安全性、原料の再利用、再生可能エネルギー利用、責任ある水管理、社会的な公正さの5つの条件を満たした3つの水栓製品とシャワーレールセットが、ゴールド認証を取得しています。



「Cradle to Cradle®」認証製品

LIXIL PLAYBOOKの優先課題

4 | イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

短期的に業績が堅調だからといって、長期的な成功につながるとは限りません。長期的な構造改革に取り組まず、現時点で成功していることに注力することは「サクセストラップ（成功の罠）」とも呼ばれています。LIXILでは、保有するリソースを投入して、変化するグローバル市場への対応に取り組んでいます。経営陣は、「スリーボックス」と呼ばれる手法を導入して、将来性のあるイノベーションと現在有効なイノベーションの両方の創出に注力しています。この一環として、長期的な成長の実現に向けて、どのように事業を変革すべきかを議論するため、全社にイノベーションに関する共通言語を浸透させています。

浄水事業

長年、手に入るのが当たり前のように思われてきた水は、今後100年以内に最も希少な天然資源の一つになると言われています。今日、水の安全性と味に対する消費者の関心が高まる一方で、使い捨てペットボトルが引き起こす膨大なゴミ問題も深刻化しており、2050年には海洋プラスチックごみが海に生息する魚の数よりも多くなると予測されています。

この環境問題の解決に重要な役割を果たすのが、浄水技術の活用です。LIXILは、省スペースで安全な水を提供する浄水器内蔵型のキッチン水栓や、水栓から炭酸水、冷水、湯水が楽しめるウォーターシステムを提供しています。当社の浄水器は、質の高い飲料水を提供するだけでなく、水道水を美味しくすることもできるのです。環境負荷の低減を実現するほか、ペットボトルの水を購入するよりもはるかに経済的です。

当社は、浄水事業のノウハウを有し、一

部の市場では消耗品のリピート購入を促進する魅力的なビジネスモデルを展開していますが、これらは全世界への応用が可能だといえます。日本で20年来蓄積してきた蛇口一体型の浄水器の技術は、American Standardから発売された浄水器内蔵型のキッチン水栓に活用されています。

一方、GROHEは、過去10年間にわたって、水質を向上させる商品を開発してきました。プラスチック廃棄物やCO₂排出量の削減につながる環境への貢献は、2020年12月にGerman Sustainability Awardでも評価されています。

オンラインショールーム

長年慣れ親しんだビジネスのやり方を変えることは、どのような企業にとっても非常に難しいことです。LIXILも例外ではなく、従来型のショールームを国内88か所で展開しており、これに関連して高い費用がかかるという構造となっていました。



しかし、2020年に新型コロナウイルス感染症の感染拡大の最盛期に全ショールームを一時閉鎖したことが、変化を促す転機となりました。

幸いなことに、当社ではすでに、デジタルを活用した新たな販売モデルの構築を進めていました。「LIXILオンラインショールーム」の導入により、当社の営業担当者とエンドユーザーおよびビジネスパートナーが効率的に打ち合わせでき、顧客満

足度の向上につながっています。

従来型の販売モデルでは、往々にして、エンドユーザーは施工業者や工務店と一緒にショールームに足を運ばざるを得ず、まだ購入の意思が固まっていない場合は、二の足を踏むこともありました。また、営業スタッフとの打ち合わせには時間がかかり、的確な判断を下すためには、建築家やデザイナー、施工業者などの専門家の立ち会いが必要でした。さらに見積もりには3~4日を要したため、時間がかかり、骨の折れるプロセスでした。

LIXILオンラインショールームは、そういった顧客体験を一変します。購入検討中のエンドユーザーは都合の良い時に、施工業者やデザイナー同席のもと選択肢を検討することが可能で、価格情報がリアルタイムで更新されるため、予算内に収まるかどうかを心配する必要もありません。さらに、新しい空間のイメージを3D画像で表示することも可能で、LIXILオンラインショールームは、コスト削減と販売サイクルの短縮に貢献しています。

加えて、エンドユーザーとの打ち合わせを行うだけでなく、製品の仕様等の重要な情報をオンラインで入手できるため、ビジネスパートナーの仕事の効率化にも寄与しています。

このように、LIXILオンラインショールームは、新たな社会や経済環境に対応し、従来の販売プロセスや流れを一変させました。



CR SPOTLIGHT

ペットボトル消費の削減につながるフィルター内蔵型キッチン水栓



American Standardの「Saybrook Filtered Kitchen Faucet」は、日本のろ過技術により、水道水に含まれる鉛や塩素、微粒子などの不純物を取り除き、ボタン一つで安全な飲み水を提供する水栓です。付属の小型フィルターは、手の届きやすい調理台の上や棚の内壁に設置できるほか、フィルター交換時期を示すLEDライ

トが水栓に備えられた画期的なデザインです。安全で使いやすい浄水製品により、人びとの健康を守るとともに、ペットボトル飲料水が不要となることで、環境負荷の低減につながります。これは、GROHEの「GROHE Blue」やINAXのタッチレス水栓「ナビッシュ」と同様に、LIXILの水の安全性と環境に配慮した製品です。

お客さまの利便性向上と従業員の柔軟な働き方につながる「LIXILオンラインショールーム」

「LIXILオンラインショールーム」では、ショールームコーディネーターへオンラインで相談することができます。利用者数は1年間で14,000組以上に上りました。時間や地理的な制約がなく、離れて暮らす家族全員での参加や、お子さまがいるご家族の利用も促進するほか、新型コロナウイルス感染症の感染

防止対策にも資するなど、お客さまの利便性が向上しました。新設したナイトタイム枠は共働き世帯に好評で、利用率は全体の2割に達し、幅広い顧客ニーズに対応しています。顧客満足度の向上に加え、コーディネーターの在宅接客など柔軟な働き方が可能となったことで、従業員満足度の改善にもつな

がっています。今後もさらなるサービス強化に取り組んでいきます。

LIXIL PLAYBOOKの優先課題

5 従業員が能力を発揮できる体制を整え、戦略の実行を通じた、価値創造の実現

従業員はLIXILの事業活動の原動力であり、組織変革を推進していくのも従業員の力によるものです。全社において、従業員を変革の担い手に変えていくための様々な施策を講じています。

存在意義の共有

LIXIL Playbookの4つの優先施策の基盤となるのは、従業員が活躍できる環境の構築です。従業員が目的意識を持ち、起業家精神を発揮し、機動的に働くことができるよう、様々な取り組みを進めています。

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という当社の存在意義を共有することで、従業員は同じ方向を向いて力を結集することができます。社会への貢献は、当社の事業活動の根幹であり、また、従業員の誇りであるとともに、長期的成長を実現する基盤となります。ソーシャルビジネスを展開するSATO事業は、当社の存在意義を象徴するものです。

当社では、よりインクルーシブで、従業員を中心に据えた企業文化の構築を目指

しており、これが組織変革の中核にあります。インクルーシブな文化を構築することで、すべての従業員が平等であると感じ、自身の考えを自由に発言することができます。このような環境は、当社の成長に必要なイノベーションを創出していく上で、必要な意見やアイデアを引き出すために不可欠です。

さらに、機動的な働き方を実現するためには、新たな技術的ソリューションも必要です。LIXILは統合と企業買収によって成長してきたため、複数のレガシー化したメインフレームシステムを継承してきました。現在は、データとプロセスの統一と統合を進め、チームワークやイノベーションを推進しやすい真にグローバルなITシステムとデジタル環境の構築を進めています。

目指すべき方向性の共有に加えて、明確な財務目標、強固なコンプライアンス文化の醸成を図ることで、当社の戦略推進を支える基盤を築いています。

イノベーション創出に向けたフレームワークの共有

イノベーションが偶然起こるのを待つのではなく、イノベーションを創造する取り組みを推進しています。イノベーションは、ビジョンを具体化したものですが、イノベーションを起こす手法と組織体制がなければ実現できません。

LIXILでは、世界各地で多様な従業員が働いていますが、より起業家精神にあふれた企業へと変わることができるよう、イノベーションについて共通言語を持つこと

ができるような取り組みを進めています。

2020年に、米タック・スクール・オブ・ビジネスのVijay Govindarajan(ビジャイ・ゴビンダラジャン)教授を招聘し、世界中から集まったLIXILのリーダー90名を対象に、教授が提唱するイノベーションの戦略的枠組みである「スリーボックス・ソリューション」に焦点を当てた独自の研修プログラムを実施しました。その結果、変革とイノベーションを語るための共通言語を確立することができました。さらに、研修中に生まれたアイデアを検討し、実現化に向けた取り組みを進めています。将来、成長が見込める分野で活発な議論とチームワークを促進するために、この言語を組織全体へ浸透させていきます。

加えて、2019年に国内で設立されたハウジングテクノロジー事業のビジネス

インキュベーションセンター(BIC)も、イノベーションを創造するための重要な取り組みの一つです。BICでは新しいユニークな商品やサービスを迅速に市場に投入することを目的とし、コラボレーションを通じてターゲットを絞った商品の開発を行っています。BICの大半の商品は需要を把握するために、まずクラウドファンディングサイト「Makuake」を通じて展開してきました。例えば、玄関ドアに後付けできる宅配ボックス「ATMO」とキャットウォール「猫壁(にゃんぺき)」は、公開から24時間以内に目標金額を達成しました。

LIXILが起業家精神に満ちた顧客志向の組織へと変革を図る中、イノベーションを創造するための全社共通のフレームワークは、短期と長期の双方の成長を実現するために不可欠なものです。

CR SPOTLIGHT

すべての人びとの健康で快適な暮らしを支える、衛生分野での多角的な取り組み



世界の約4人に1人にあたる20億人は、安全で衛生的なトイレのない生活を送り、家庭で基本的な手洗い設備を利用できない人は30億人に上ります。LIXILは、衛生環境の改善を通じて生活の質の向上につなげることを目指しており、開発途上国向け簡易式トイレシステム「SATO」の提供を中心に「2025年までに1億人の衛生課題の解決」に取り組んでいます。2013年より「SATO」を38カ国以上に510万台出荷し(2021年4月現在)、昨年は水道設備がなくてもコロナ対策に有効で衛生的な手洗いができるソリューション「SATO Tap」を



発表しました。同ブランドでは、シンプルな設計により手に入れやすい価格帯を実現し、あらゆる人びとが利用できる製品を提供しています。LIXILは、今後も上下水道の整備が十分でない地域でのさらなる普及を進めていきます。

またLIXILは、世界の子どものための衛生環境を改善するため、2018年にユニセフとグローバルパートナーシップ

「MAKE A SPLASH!」を締結しました。ユニセフの水と衛生分野のリーダーシップと、世界的なトイレ設計・技術の専門性を有するLIXILによるこの「シェアードバリュー(価値共有型)・パートナーシップ」では、開発途上国におけるトイレや手洗い製品などの衛生市場を確立し、低価格で製品が提供されるよう、マーケット主導型のプログラムを展開しています。

LIXILはエンドユーザーやプロユーザーのお客さま、LIXILの従業員とともに、「MAKE A SPLASH!」と連動した様々な貢献活動を行っています。昨年

GROHEでは、シャワーシステムや自動調温水栓製品の販売と連動した寄付活動を展開し、約14万ユーロを寄付しました。2021年は「Energy for Life」と題し、対象国を13カ国に拡大することで取り組みを加速させています。



グローバル人材戦略

機動的で、起業家精神にあふれた組織を構築するには、人事戦略のあり方を変えなくてはなりません。LIXILでは従来型の人事管理制度から脱却し、新たなビジョンのもと、従業員が自分の仕事に誇りを持ち、革新的な取り組みができるように、より風通しが良く、よりインクルーシブな組織づくりを推進しています。



LIXILの組織改革を推進

LIXILで変革を推進していくには、グローバルな人事組織であるGlobal People Organization (GPO)が重要な役割を果たします。企業戦略に即した組織改革の施策を策定し、組織の簡素化、実力主義に基づく透明性が高い人事システムの構築や機動的でインクルーシブな企業文化の醸成を推進しています。GPOの戦略は、「企業文化とエンゲージメント」「従業員の活躍を支援する効果的な管理職の育成」および「従業員の主体的なキャリア形成

の推進」の密接に関連する3つの柱を中心に構築されています。これを基盤として、GPOは現在、LIXILのグローバル戦略をさらに加速させる取り組みを実行しています。

主な取り組み

1. インクルージョンを目標とする

当社は、「多様な人材を惹きつけ、力を発揮させるには、真にインクルーシブな職場環境の構築が必要」という信念に基づいて変革を進めています。CEOの瀬戸欣哉

が委員長を務めるダイバーシティ&インクルージョン委員会(D&I委員会)がそのプロセスを監督することで、経営トップが事業全体におけるD&I施策の推進を徹底させ、GPOとその関連部署は、採用、研修、昇進や人事評価に至るまで、人事方針や施策にD&I戦略を反映させていきます。

進捗を図るには、明確な指標が必要です。当社は、ジェンダー不均衡の是正をインクルーシブな文化醸成の進捗を示す指標とし、2030年までに取締役・執行役の女性比率50%、全社の女性管理職比率30%の達成を目指しています。

2025年3月期の主な施策には、偏見を排除し、D&Iを促進するための指針やプロセスを設計し、採用・昇進プロセスの改善を行うとともに、従業員、管理職、および経営陣がD&Iの考え方や取るべき行動を理解・実践するための教育プログラムを展開することなどが含まれます。

2. 組織文化の変革を加速

より機動的で革新的な企業文化への変革を加速すべく、組織を横断する専門チームを設置した他、社内のチェンジマネジメント能力の強化や全社規模の管理職研修の実施や、人事評価制度の統一に向けた取り組みの開始、米タック・スクール・オブ・ビジネスと独自のリーダー育成プログラムの構築などに取り組んできました。また、複数年にわたって実施してきた組織の簡素化の一環として、役職名の統一や希望退職プログラムの実施、全世界の等

級制度の見直し等を推進しています。さらに、技術の進歩に伴い、これまで蓄積してきたスキルがすぐに通用しなくなる可能性が高まっており、従業員のスキルアップと再教育に注力するとともに、デジタルやブランド等の分野で重要なスキルのギャップを埋めるため、新たな人材の採用にも力を入れています。

3. 従業員の働きやすさを改善

従業員の潜在能力を最大限に活かし、活力を高めるには、従業員の声にもっと耳を傾けなければなりません。デジタルツールを活用して全従業員の意識や満足度の把握・分析を行うことで、従業員の声聞く取り組みを強化することは、2022年3月期の重要な施策の一つです。さらに、雇用形態を問わず、雇用期間のすべてのステージにおいて、従業員のやる気を高めることに的を絞った施策を策定しました。加えて、入社研修や昇進から結婚・出産などのライフイベントなど、個人の状況に応じたサポートを提供し、すべての従業員にとって「重要な局面」における体験を捉え、分析し、改善するためのシステムを設計しています。このシステムから収集したインサイトは、管理職が担当部署の従業員個人に合わせたキャリア育成の選択肢を提供する際に活かすことができます。

4. ガバナンスと組織内の能力強化

全社的なガバナンスを強化するために、従業員、管理職、および役員に適用される世界共通および地域別の報酬・福利厚生基準の設計・導入を進めています。従来矛盾の多かったシステムの改善には、Chief People Officerのジン・ソン・モンテサーノが委員長を務め、新設された報酬・福利厚生委員会が取り組んでいます。また、人事業務の透明性と公平性の確保に向けてGPO自体の監督を強化する一方で、より迅速に組織のニーズに対応できるようGPO内の能力向上を図っています。

CR SPOTLIGHT

男女の機会均衡を支援する仕組みを通じてインクルージョンを推進

LIXILは、ジェンダー不均衡の是正を通じ、全従業員が多様なライフステージの中で能力を十分に発揮し、活躍できるインクルーシブな職場環境や制度、風土づくりを目指したD&I戦略を展開しています。

中でも、出産・育児を支援する仕組みとして、産休・育休からの早期復職者への金銭的サポート制度を創設したほか、「配偶者出産・育児休暇(ばばの子育て休暇)」や時短制度の拡充、延長保育料や認可外保育施設の利用料補助の提供などに取り組んでいます。

その他、子どもの看護や家族の介護のための休暇制度の拡充、従来の生理休暇に加えてつわりや不妊治療なども対象とする「セルフケア休暇」を設けています。こうした多様なライフステージを支援する仕組みを活用することで、女性が継続的にキャリアアップできる環境を整えています。

インクルーシブな製品やサービスのアジャイル開発

LIXILは、玄関ドア用の電動オープンシステム「DOAC(ドアク)」を2020年9月より販売開始しました。「DOAC」は、玄関ドアに触れることなく、リモコンでドアや鍵の操作ができるため、身体が不自由な方や車椅子使用者、高齢者などを含む様々な人の快適な外出をサポートします。

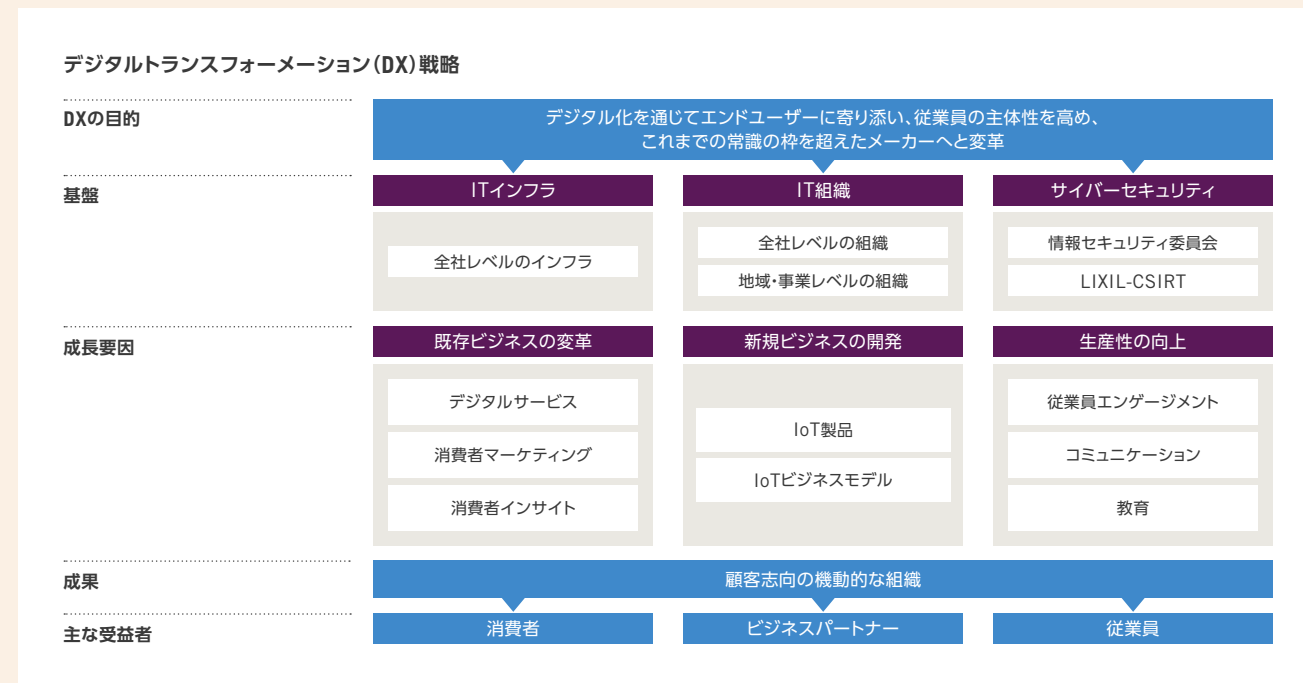
「DOAC」は、付加価値の高い商品やサービスを迅速に開発する新規事業部門「ビジネスインキュベーションセンター」で開発されました。課題を抱える当事者を開発アドバイザーに迎えるなど、当事者とともに開発に取り組む「インクルーシブデザイン」の手法を採用しています。当事者のニーズを的確に捉えたスピーディーな開発や多様な人びとの生活向上への貢献など

が評価され、「第8回ソーシャルプロダクト・アワード2021」のソーシャルプロダクト賞を受賞しました。



デジタルトランスフォーメーション

今まさに、構造改革が必要とされています。新型コロナウイルス感染症が拡大する中でLIXILが急速に進めてきたデジタル化は、当社の事業を変革し、消費者の新たなニーズに応え、生産性や従業員エンゲージメントを向上させてきました。デジタル化は単なるツールではなく、LIXILの変革において、中心的役割を果たします。



グローバルなインフラの増強

LIXILのデジタル戦略の根幹にあるのが、変革の実現です。時間もコストもかかる段階的な改善を試みるのではなく、デジタル化を通じて、まったく新しい世界へと飛躍することができました。日本で導入された「ゼロトラスト」モデルもそうした取り組みのひとつです。ネットワーク全体の境界型防御に代わり、ユーザーが必要な部分だけに接続することで全体のセキュリティと機敏性を高めます。また、グローバル全社でERPシステムを従来のメイン

フレームからGoogle Cloudへ移行することで、カスタマイズの余地を残しつつ、時代の変化に柔軟に対応することが可能になります。

加えてインフラをさらに強化し、全世界での円滑な稼働を実現するために、本社直轄で各地域を統括するグローバル・インフラストラクチャ・チームを新たに設置しました。このチームは、セキュリティからネットワーク、ID管理、サーバーシステムまで、LIXIL全社のインフラ設計を担当し、遅延の縮小や業務の効率化を推進しています。

既存ビジネスの変革

先進的なデジタル技術の効果的な活用により、顧客体験を向上し、販売プロセスを効率化することができます。例えば国内で導入した「LIXILオンラインショールーム」(P41)は、様々な可能性を秘めたデジタル環境です。また接点を強化する新設のデジタルプラットフォーム「GROHE X」では、オンライン上でエンドユーザー向けのコンテンツを提供すると同時に、ビジネスパートナーと営業担当者がオンライン上で直接やりとりできます。

新規ビジネスの開発

デジタル技術は、様々な新商品の開発にも用いられています。インターネットを活用してユーザーが荷物の集配を遠隔管理できる「スマート宅配ポスト」はその一例です。またホームモニタリングシステム「GROHE Sense Guard」は、外出中でも自動的に水漏れを検知し、被害が生じる前に給水を遮断します。この画期的な商品は保険業界からも注目を集めています。

生産性とエンゲージメントの向上

生産性を高めるためにもデジタルツールを導入し、社内ソーシャルネットワーク「Workplace」を使うことで、地域や部門を超えた従業員同士の協業を迅速に進めることができます。またエンゲージメントを高めるため、従業員のフィードバックをリアルタイムで収集できるアプリケーションを活用して、従業員の声を施策に反映させています。さらに、必要に応じて従業員の教育に「LinkedInラーニング」などのデジタルソリューションを活用しています。

しかし、デジタル技術や機動的な働き方を十分に活かすには、従業員の再教育やスキルアップへの投資も欠かせません。事業の意思決定に役立つインサイトを導き出せるデータアナリストや、事業プロセスなどを改善するためのデジタルツールを企画開発できるITエンジニアといった人材に投資せねばなりません。さらに、機動的な組織を構築するために広く多くの従業員がデジタル技術を使いこなせるようになる必要があります。社内の技能水準を上げるため、シチズンデベロッパーの育成に投資することで、従業員がローコード・ノーコード開発により独自のツールを開発して、業務プロセスを改善する取り組みを進めています。

CR SPOTLIGHT

CO₂排出量削減につながるIoT宅配ボックス「スマート宅配ポスト」

近年、ネットショッピング等の普及で宅配便の取り扱い量が増加し、再配達に伴う労働生産性低下やCO₂排出量の増加が課題となっています。LIXILのIoT宅配ボックス「スマート宅配ポスト」では、スマートフォンでの解錠や荷受け通知受信、集荷依頼機能により、不在時でも複数の荷物の受け取りや発送などが可能です。2019年に東京都江東区・江戸川区で行った実証実験では、

再配達率が41.7%から14.9%に低下し、宅配事業者の労働時間削減やCO₂排出量の削減効果を実現しています。



働き方改革と顧客志向の徹底を加速



LIXILでは、働き方改革や顧客志向の徹底を加速させるため、DXを通じて従業員や顧客のニーズをより迅速かつ的確に把握・対応できるよう、SAP社のソリューション「Qualtrics®」を、2021年3月期に導入しました。Qualtricsにより刷新した従業員意識調査「LIXIL VOICE」では、約2週間で大規模なアンケート集計や課題・対策などの高度な分析が可能となり、調査

回数も隔年から年4回に増やしてタイムリーに取り組むことで、従業員エンゲージメントの向上につながっています。また、ショールームでは、エンドユーザーの声をQualtricsで集計・分析して対応改善に取り組み、顧客満足度の向上にも貢献しています。デジタル変革の取り組みが評価され、2020年に「SAP Japan Customer Award」を受賞しました。

情報セキュリティの強化

Chief Digital Officerが委員長を務める情報セキュリティ委員会は、情報セキュリティ方針の決定や承認、セキュリティ対策状況の報告などを行います。また分科会から提出される報告書や監査結果に基づいて、情報セキュリティ計画を策定、戦略の進捗状況を確認するとともに、セキュリ

ティ対策の強化を行います。さらに、サイバー攻撃による被害を最小化するためにLIXIL Computer Security Incident Response Team (LIXIL-CSIRT)を設立し、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に発見して、影響や原因を分析し、迅速な対応に努めています。

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)は、産業全体に甚大な影響を与えた一方、新しいアイデアや変化を受け入れる動きを加速させました。LIXILは、お客さまやビジネスパートナー、従業員、地域社会を守るため、COVID-19感染拡大防止に取り組むグローバルチームを設け、バリューチェーン全体で対策を進めています。また、ポストコロナ時代に向け、働き方改革やデジタル化、製品開発、グローバル展開などを加速し、様々な取り組みを実行しています。



従業員

- スーパーフレックスや在宅勤務、工場等での柔軟なシフト体制などの整備や、社内コミュニケーションの改善や生産性向上につながるデジタルツールの強化
- COVID-19ワクチン接種に関して、従業員が正しい知識やサポートを得られるよう、明確な社内ガイドラインを策定
- 感染予防策やメンタルヘルスケア、リモートでのコミュニケーションなどに関する情報やアドバイスを、社内SNSで継続的に配信



地域社会

- COVID-19感染拡大防止に貢献する製品やサービスのアイデアを共有・実現する、従業員有志によるワーキンググループの設立
- 3D印刷技術を活用した医療用マスクやフェイスシールド、消毒用足踏みポンプなどを開発・製造し、医療関係者や学校などに寄贈
- 消毒剤やせっけん、マスクなどの衛生用品、手洗い設備などを地域コミュニティに寄贈



LIXILの従業員有志によるフェイスシールドの制作・寄贈に謝意を示す医療従事者

LIXILの基幹事業

ウォーター テクノロジー事業 (LWT)



GROHE「Sensia Arena」

戦略の方向性

国内

1 既存事業の体質改善と新たなリフォームビジネスモデル構築による収益改善と持続成長の実現

2 日本の技術力と海外のデザイン性の融合による商品力強化と生産・調達のグローバル化によるコスト削減

グローバル

1 グループ内の強みを効果的に組み合わせ、各地域で利益率の高い市場セグメントに参入することによる、グローバル市場におけるマーケットシェアの拡大

2 日本の技術を活用したシナジー商品の開発を加速し、グループ全体の成長のけん引

市場環境

- 水まわり製品のグローバル市場規模(約5兆円)の継続的な成長
- 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
- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大を背景とした、世界における健康と衛生に関連した新たなリフォーム需要とオンライン取引の増加

事業の特徴と強み

- グローバルでの連携体制と対応力
- 世界150カ国以上に有する販売網と各地域での強力なマーケットポジション
- 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
- グローバルで展開する社内デザインチーム
- グローバルに統合したサプライチェーン

成長機会と経営戦略に基づく事業戦略

成長機会

- COVID-19拡大を契機とした全世界における健康と衛生に対する関心の高まり
- ニューノーマルにおける生活の変化
- 世界人口の増加、所得の向上による海外市場の成長
- 日本で培った高度なテクノロジーによる商品の差別化
- 環境配慮への意識向上に伴う、持続可能な商品への需要の高まり

経営戦略に基づく事業戦略

- 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
- 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、製品、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
- 全ブランドでプラットフォーム化したグローバル製品パイプラインの活用を通じたシナジーの発揮と、新しい市場セグメントへの参入
- より持続可能な商品や素材の開発

想定リスクと対応策

想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費や資材費、輸送費のコスト上昇(特定の材料や調達部品の不足による影響含む)
- 施工職人の不足
- 新しいビジネスモデルの台頭による商品のコモディティ化
- コスト競争力の高い新興国メーカーの台頭
- COVID-19の影響からの回復の遅れおよび一時的な停滞

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喚起と創造
- プラットフォーム化生産による生産性の向上とサプライチェーンの最適化、およびデジタルツール活用による利益率の改善
- 省施工商品の開発・施工ネットワークの拡大
- 新規事業の拡大
- イノベーション・ブランド・デザインへの投資の継続
- 成長市場へのリソースの投入とリバースイノベーションの創出
- 明確に差別化された価値の提供
- グローバルに統合された運用体制の活用による市場ニーズへの対応

経営戦略を具体化する取り組み事例

ニューノーマルにおける新たな需要への対応

衛生への関心の高まりを背景に、家庭内での「非接触」に関する需要が世界中で増加しています。日本ではINAXブランドのタッチレス水栓「ナビッシュ」の2021年3月期の売上は前年比で76%増加し、タッチレス水栓を搭載した洗面化粧台も、下期において堅調に売上を伸ばしました。タッチレス水栓に関しては、当社は国内で43件の特許*1と、77%の国内シェア*2を有しています。また、世界150カ国以上で水栓事業を展開しており、さらなる事業の成長に注力しています。海外では、エンドユーザー自身が簡単に取り付けられるタッチレストイレなど、新たなニーズに迅速に応える商品の拡充を続けています。



INAX「ナビッシュ」タッチレス水栓

American Standard「Cadet Suite」タッチレストイレ

*1 住宅・キッチン関連、自社調べ(2021年3月末時点)

*2 パルプ工業会データおよび自社出荷データから算出(2021年3月末時点)

LIXILの基幹事業

社会課題の解決に貢献する製品の開発

地震などの災害時には、水道などのライフラインが遮断される可能性が高く、水や食料に加え、衛生的なトイレの確保は、健康や命に関わる重要な問題です。LIXILでは、東日本大震災の経験をもとに、災害時でも平常時と同じように使用できる災害配慮トイレ「レジリエントトイレ」を開発しました。洗浄水量を平常時の5Lから災害時は1Lに切り替え、機能を維持したまま少量の水で使用できるため、災害時のトイレ課題の解決に貢献しています。日本国内の避難所となる学校や防災拠点となる公共施設で設置を進めているほか、地域の防災教育にも活用されています。



INAX「レジリエントトイレ」国立代々木競技場 第一体育館 屋外トイレ



INAX「Aqua Power Showerhead」の紙パッケージ

循環型社会の実現に貢献する製品やサービスの開発

LIXILでは、原材料の調達や製造、使用時や廃棄後までを見据えた循環型のものづくりを推進しています。GROHEでは、2018年に始まった「Less Plastics Initiative（プラスチック削減イニシアティブ）」を通じて、約2,350万個の使い捨てプラスチックパッケージを削減しました。また、INAXでもグローバル市場向けのハンドシャワーのパッケージに紙を採用し、大幅なプラスチック削減に成功しました。

2021年3月期に発表した全社共通の「LIXILプラスチック行動宣言」に基づき、引き続き環境に配慮した製品やサービスを推進していきます。

持続的な成長の実現に向けたイノベーション創出

さらに国内市場に向けた新規事業の一例として、トイレ空間をまるごとレンタル・リースでき、どこでも簡単に必要な数だけ設置できるトイレユニット「withCUBE」を商品化し、さらにその用途開発を進めています。トイレ以外の用途としても、医療・防災シーンにおける仮設型の隔離スペースや臨時診療室、避難する方のプライベート空間としての利用を想定しています。また、GROHEブランドではブランド体験をオンラインで提供できるプラットフォーム「GROHE X」*を立ち上げました。製品や技術を紹介するデジタルコンテンツに加え、オンラインでの商談も可能です。その利便性の高さを好評いただいております。今後、日本国内でも展開を予定しています。

*ウェブサイト(英語): www.grohe-x.com/



利用検証用「withCUBE」外観



「GROHE X」

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



EXSIOR「プラスG」エクステリア

戦略の方向性

- 1 収益性を重視したビジネスモデルへの転換
- 2 新たな需要の創造による成長基盤の確立

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
- 新築需要の減退に伴う各建材メーカーによるリフォーム分野への注力
- 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大や、近年頻発している自然災害を背景とした、新しい暮らし方や安心安全な住まいへの関心の高まり
- 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・所得増加による市場拡大の継続

事業の特徴と強み

- 住宅サッシおよびエクステリア分野のマーケットリーダー (国内シェアナンバー1)
- 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製品群
- 開発・生産・販売が迅速に連携できるシンプルな組織
- 異なる知見や技術を有した他社との事業提携

LIXILの基幹事業

成長機会と経営戦略に基づく事業戦略

成長機会	経営戦略に基づく事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> 環境や健康への意識向上に伴う、断熱性能の高い高機能の建材へのニーズの高まり 高齢化社会に伴う新たな商品・サービスに対する需要の増加 COVID-19の感染拡大による生活の変化 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機能建材へのニーズの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 差別化された商品やビジネスモデルの開発 ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)*市場への拡販 社会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 ユーザーニーズに応える差別化された高付加価値商品の開発(最先端の技術を有する企業との協業) 日本の技術やリソースを活かした市場のニーズに合わせた商品開発 各国の特性に合わせた販売体制の強化 <p><small>*高断熱・高効率設備による省エネや太陽光発電などによるエネルギー創出により、エネルギー消費量がネットゼロとなる住宅</small></p>

想定リスクと対応策

想定リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 日本における新設住宅着工戸数の減少 資材費等のコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 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 資材調達方法の改善 市況を踏襲した商品価格の設定

経営戦略を具体化する取り組み事例

ニューノーマルにおける新たな需要への対応

ニューノーマル下において「非対面」「非接触」「換気」のニーズに応える商品需要が国内で増加し、「スマート宅配ポスト」の2021年3月期の売上は前期比53%増、玄関用収納網戸は前期比61%増と堅調に売上を伸ばしました。また、近年の日本国内における台風の大型化や被害の深刻化を背景に、リフォーム用シャッターの需要が伸長し、2021年3月期の国内売上は前期比55%増となりました。さらに、在宅勤務時のオンとオフの切り替えを可能とする商品や勤務スペースを確保するためのリフォーム商品への関心も高まっており、引き続き新たな需要へ迅速に対応していきます。



TOSTEM「リシェント玄関ドア3 採風デザイン」

ハイエンド・ブランド「NODEA」の展開開始

世界第2位の規模を誇る日本の富裕層市場*は年を追うごとに成長を続けており、本市場をターゲットとしたハイエンドブランド「NODEA(ノデア)」を立ち上げました。NODEAは、新しい概念<開・空・間>のもと、外と内をこれまでにない新しい感覚でつなぐスケールの大きな窓や、インテリア、エクステリアなどの製品を国内市場に提供します。NODEAの大型パノラマウィンドウは、スイスに拠点を置くSky-Frame社との共同開発によるもので、今後も国内外で最先端の技術を有する企業との協業を進めながら商品ラインナップの拡充に努めていきます。

*2019年時点 市場規模630億円(LIXIL試算)



NODEA「SKY-FRAME」窓

太陽光発電とスマート蓄電システムでZEHの普及へ

LIXILと東京電力エナジーパートナー株式会社が設立した「株式会社LIXIL TEPCO スマートパートナーズ(LTSP)」の新サービス「建て得んち」では、指定のLIXIL製品が採用されたZEH仕様の住宅を新築するお客さま向けに、蓄電システムと太陽光発電システムの初期費用を、10年間の余剰電力収入の提供と引き換えに低減しています。環境性能が高い建材・設備の導入による消費電力削減や、太陽光発電・蓄電池の導入による光熱費削減、自然災害における停電対策などを実現しながら、ZEHの普及促進に貢献しています。

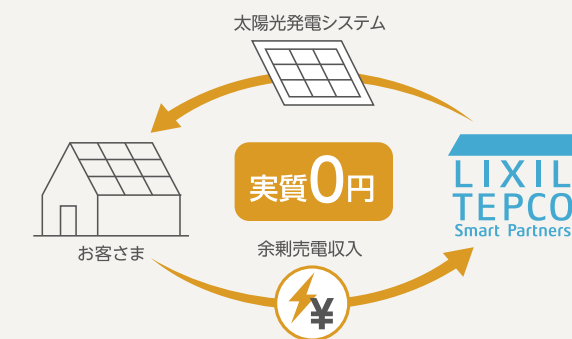
気候変動の緩和と適応を推進する「THINK HEAT」活動

LIXILは、気候変動の緩和と適応に向け、ZEHの推進や高性能建材の普及啓発活動「THINK HEAT～考えよう ヒトと地球にやさしい温度～」に取り組んでいます。地域の自治体やビジネスパートナーと協働して、室内温度や冷暖房効率の重要性、室内熱中症予防などに関する啓発プログラムや、CO₂排出量削減に貢献する製品売上の一部による外付け日よけ寄贈活動を行うほか、小学校でのオリジナル出前授業など未来世代への教育活動も実施しています。気候変動の緩和と適応への取り組みが評価され、「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞しました。



小学校との共同実証実験で、外付け日よけが設置された教室

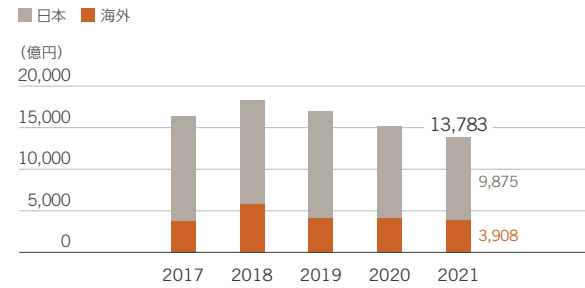
サービスの一例：高性能建材と太陽光発電システム、電力販売を組み合わせたサービス「建て得バリュー」イメージ図



財務ハイライト

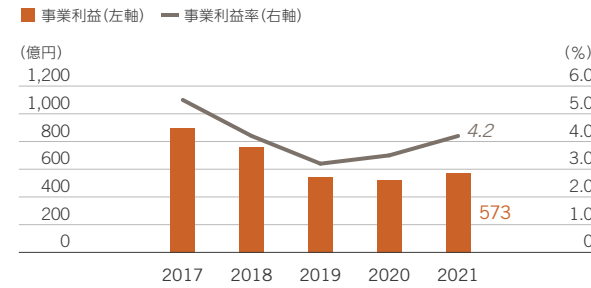
株式会社LIXILおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

売上収益



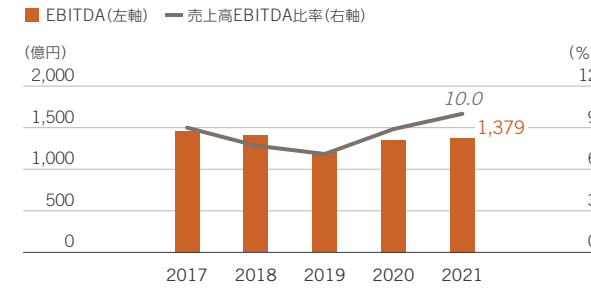
上期は新型コロナウイルス感染症拡大影響により落ち込むも、下期は米国、欧州を中心に需要の回復がみられ、前期比9.0%減の1兆3,783億円となりました。

事業利益/事業利益率



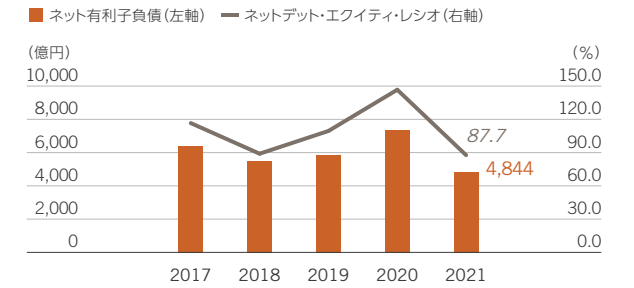
生産性向上施策およびコロナ禍における経費抑制策等による販管費削減と、リフォーム商材売上比率上昇等による粗利率上昇が寄与し、前期比9.6%増の573億円となりました。

EBITDA/売上高EBITDA比率



減収影響をカバーして事業利益が増益となったことにより、EBITDAは1,379億円、売上高EBITDA比率は前期末比1.1ポイント増の10%となりました。

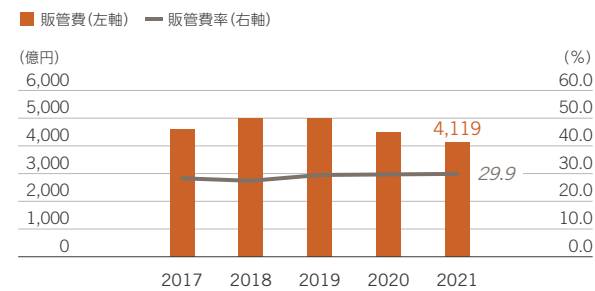
ネット有利子負債/ネットデット・エクイティ・レシオ



当期末のネット有利子負債残高は主要子会社*が連結除外となったことによる減少により、前期末比2,522億円減の4,844億円となりました。

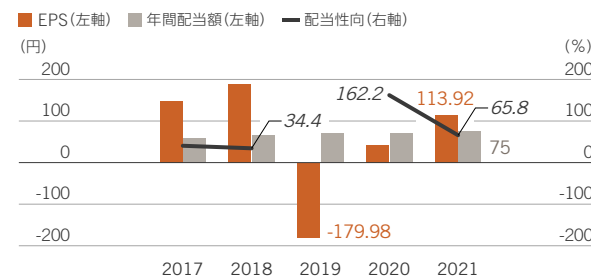
*主要子会社：ペルマスティリーザ社、LIXILビバ社など

販管費/販管費率



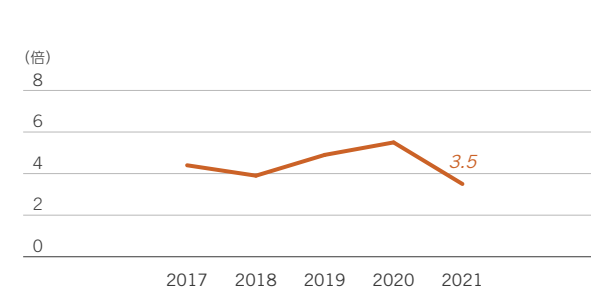
生産性向上施策による販管費削減により前期比8.5%減の4,119億円となり、減収影響あるも販管費率は前期比0.2ポイント増にとどまりました。

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)は前期末比70.77円増の113.92円となり、1株当たり年間配当額は前期末から5円増額の75円といたしました。

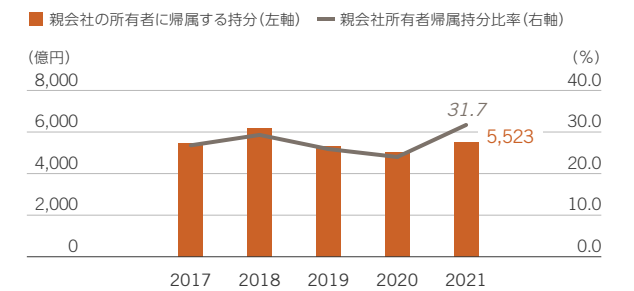
ネット有利子負債EBITDA倍率



主要子会社*の連結除外影響、事業の収益性改善、ROICを重視した投資の優先順位付けなどの施策の結果、財務健全性についての中期目標である3.5倍を達成しました。

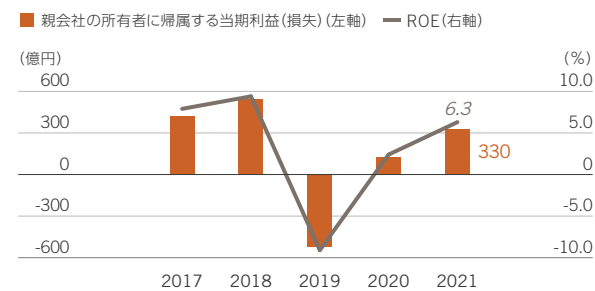
*主要子会社：ペルマスティリーザ社、LIXILビバ社など

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



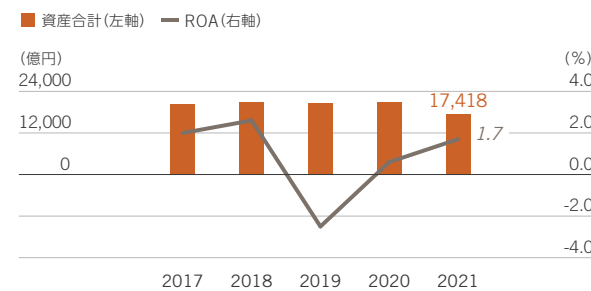
事業の収益性改善、ROICを重視した投資の優先順位付けなどの施策の結果、ネット有利子負債が2,522億円減少し、当期末の親会社所有者帰属持分比率は前期末比7.7ポイント増の31.7%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)/ROE



下期の事業の回復と構造改革の進展により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比205億円増の330億円となりました。

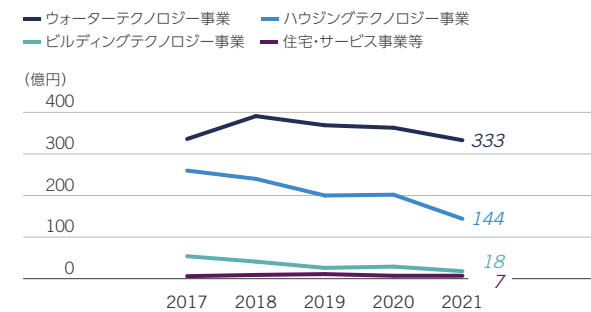
資産合計/ROA



総資産は、主要子会社*の株式譲渡が完了し、連結除外となったことにより、前期末比3,497億円減の1兆7,418億円となりました。

*主要子会社：ペルマスティリーザ社、LIXILビバ社など

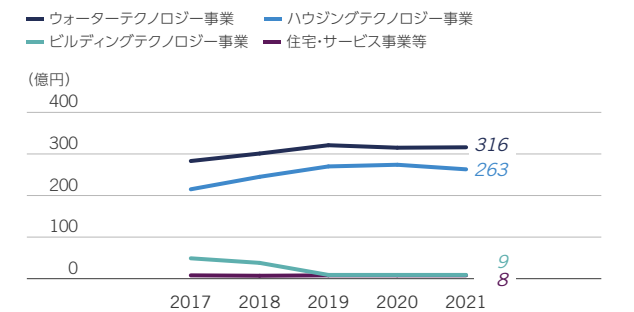
セグメント別資本的支出



主に基幹事業における新製品開発投資、合理化および維持更新投資であり、コロナ禍における抑制に加えハウジング事業では生産効率改善により資本的支出が減少しました。

*2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

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あり、ウォーター事業では国内外向け製品開発の継続により横ばい、ハウジング事業では生産プロセスの効率性改善施策等の進捗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

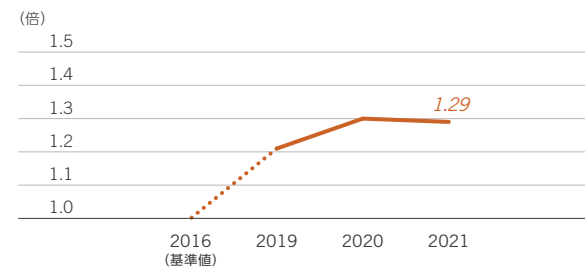
非財務ハイライト

(各年3月に終了した期)

Environment

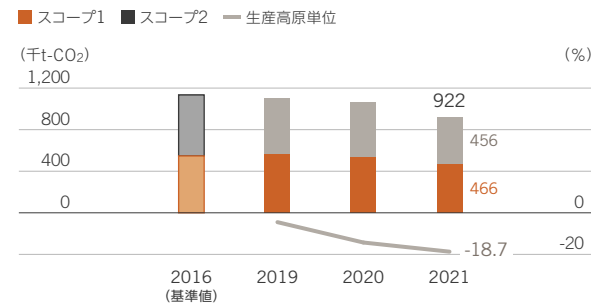
製品・サービスによるCO₂削減貢献量率

LIXILの環境に配慮した製品・サービスの使用で、当社従来製品と比較して期待できるCO₂削減効果の累積量



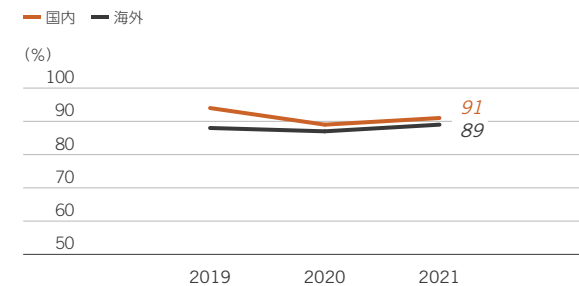
断熱・省エネ・創エネなどエネルギー消費削減に資する製品・サービスの開発・提供を推進し、CO₂削減貢献量が1.29倍(2016年3月期比)となりました。今年度の集計にあたり、過年度を含めてデータの見直しを実施しました。

事業所からのCO₂排出量(スコープ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排出量の削減を進め、生産高原単位-18.7%となりました。

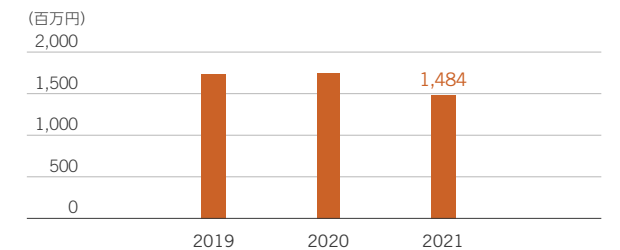
責任ある調達アンケート(評価項目適合率)*5



責任ある調達の推進のため、調達先に対するアンケートを実施しています。国内の評価項目適合率は目標の90%に到達しています。

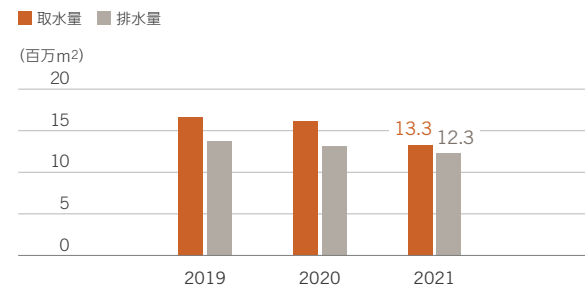
*対象範囲を再検討中のため海外の目標は未定

社会貢献支出額推移*6



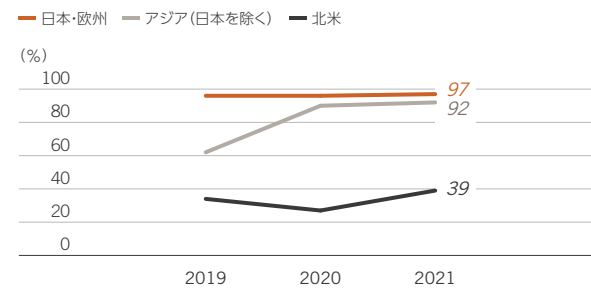
LIXILの資産を適切かつ効率的に社会に還元するよう努め、地域社会の一員として課題解決に向けた様々な活動に取り組んでいます。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により、社会貢献支出額が減少しました。

取水量/排水量*2



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、それぞれ13.3百万m³、12.3百万m³となりました。

廃棄物等の再資源化率*1



ステークホルダーと協働し、新規に投入する資源の最小化や、リユースやリサイクルを促進し、日本・欧州97%、アジア(日本を除く)92%、北米39%となりました。

Governance

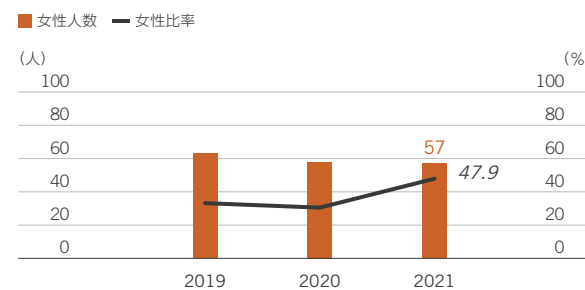
社内取締役と社外取締役



取締役会は社外取締役6名、社内取締役3名の9名体制(うち女性取締役2名)で運営しました。独立社外取締役比率は66.6%となりました。

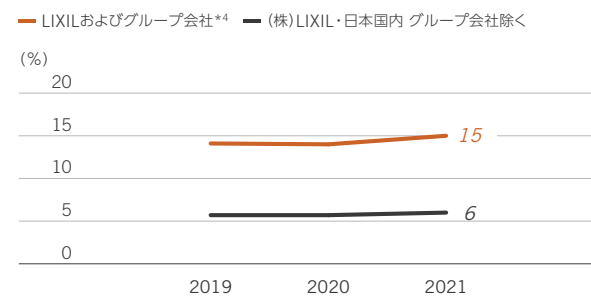
Social

新卒採用者の女性比率*3



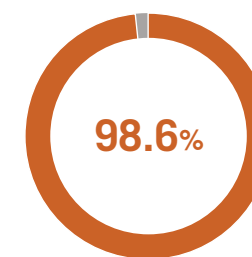
2021年3月期までの目標30%は達成し、新たに50%の目標を設定しました。

女性管理職比率



ダイバーシティ&インクルージョンの戦略を更新し、2030年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設定しました。

取締役会出席率(2021年3月期)

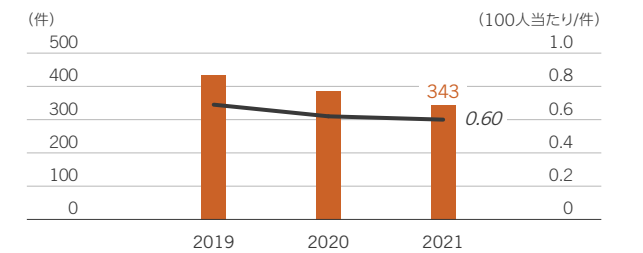


2021年3月期は取締役会を17回開催しました。取締役会への出席率は98.6%となりました。

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP30~P33をご参照ください。また、より詳細なESG関連データは、当社ウェブサイトに掲載しています。

www.lixil.com/jp/sustainability/data/

内部通報件数



コンプライアンス違反に関する情報を収集し、不正・違反行為の未然防止や早期対応を行っています。なお、重大な法令違反等に該当する事例はありません。

*1 対象範囲: LIXILおよびグループ会社(国内生産・非生産拠点、および海外の生産拠点)
 *2 対象範囲: LIXILおよびグループ会社(国内生産・非生産拠点、および海外の生産拠点、テナント入居等により取水量を把握できない一部の拠点を除く)
 *3 対象範囲: (株)LIXIL・日本国内グループ会社除く
 大学卒(大学院卒)女性の採用者率
 *4 直接雇用の従業員のみ。(2020年3月期以降は国内の直接従業員100名以下の連結子会社を除く)
 *5 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
 海外はGROHE Group S.à r.l.、American Standard Brands除く
 2019年3月期はGROHE Group S.à r.l.およびAmerican Standard Brandsを除く
 2020年3月期以降はAmerican Standard Brandsを除く
 *6 2019年3月期と2020年3月期はペルマスティリーザを含む、2021年3月期はChinaとAsia Pacificを含む

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、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大の影響により経済活動や社会活動が大きく抑制された結果、個人消費や企業収益が急速に悪化する等、極めて厳しい状況で推移しました。その後、社会経済の活動レベルの段階的な引き上げや新型コロナワクチンの早期普及への期待等によって持ち直しの動きはみられましたが、再度の感染拡大により緊急事態宣言が2022年3月期においても再発令され、未だ先行きが不透明な状況が続いています。住宅投資に関しては、貸家および分譲住宅が依然として前年割れの状況が続いており、一方で直近では持家について明るい兆しはみられるものの、新設住宅着工戸数は中長期的にも減少傾向が見込まれ、当社にとっては引き続き厳しい環境となっています。

世界経済に関しても、COVID-19の拡大は深刻な状況であり、主要都市のロックダウン(都市封鎖)や外出禁止令等により社会経済活動が大きく制限され、その後の各国政府の財政政策等により段階的に回復基調に戻りつつありますが、収束の目途が立たない中、日本国内と同様に景気の先行きは不透明な状況となっています。また、各国・地域における社会経済活動の制限緩和や経済対策による需要の回復に差があることに加え、世界的なコンテナ不足による海上輸送のひっ迫、原材料価格の高騰やウッドショックの深刻化等不確実な要素もあり、今後も経済動向を注視する必要があります。

経営成績の状況

当社は2020年5月に当社の連結子会社であったペルマスティリーザ社の株式譲渡を決定したこと(2020年9月に株式譲渡を完了済み)および2020年6月に当社の連結子会社であった

LIXILビバ社の株式譲渡が決定したこと(2020年11月に株式譲渡を完了済み)から、ペルマスティリーザ社および同子会社ならびにLIXILビバ社の事業をそれぞれ非継続事業に分類しています。このため、売上収益、事業利益*、営業利益および税引前利益については、非継続事業を除いた継続事業の金額を記載しています。また、前年同期実績も同様に組み替えています。

*日本基準の営業利益に相当

2021年3月期の業績全般について

当連結会計年度は、COVID-19の拡大により不透明な環境下での事業運営が続いた1年でした。こうした中で、最初に注力したのが手元流動性の確保であり、次いで、投資の優先順位付け、在庫・売掛金管理の徹底、そして販管費の管理でした。その上で、事業ポートフォリオの見直しや、人事施策のニューライフ、ハウジングテクノロジー事業におけるプラットフォーム化をベースとした生産体制への移行については、厳しい環境下ではありましたが進捗させることができ、業績面では通期で粗利率の改善、事業利益の増益を果たすことができました。

2021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」)の当連結会計年度における業績は、COVID-19拡大の影響による経済活動の制限により上半期に大きく落ち込み、下半期において海外事業、特に米国と欧州を中心に需要の回復がみられたものの、売上収益は1兆3,783億円(前期比9.0%減)と減収となりました。

利益面では、国内事業における継続的な粗利率改善活動の効果に加え、従業員の生産性向上を図る各種施策やコロナ禍における経費抑制策等による販売費及び一般管理費の削減により減

収の影響を補うことができた結果、事業利益は573億円(前期比9.6%増)と増益となりました。また、営業利益は国内事業の活性化に向けた包括的な全社施策「変わらないと、LIXIL」の一環として3月に実施した希望退職プログラム「ニューライフ」にかかる一時費用の発生があったものの、一部子会社の売却益の計上等により358億円(前期比12.0%増)と増益となりました。一方で、税引前利益は前連結会計年度に計上した関連会社に対する持分の処分益110億円の剥落の影響により338億円(前期比17.4%減)、継続事業からの当期利益は164億円(前期比41.0%減)とそれぞれ減益となりました。

また、ペルマスティリーザ社およびLIXILビバ社の売却にかかる損益を含む非継続事業からの当期利益は212億円(前年同期は141億円の非継続事業からの当期損失)となりました。以上の結果、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330億円(前期比2.6倍)と大幅な増益となりました。

セグメント別の概況は次のとおりです。なお、ペルマスティリーザ社の株式譲渡を決定したことに伴い、従来「ビルディングテクノ

ロジー事業」に含めていたペルマスティリーザ社および同子会社の事業を非継続事業に分類しています。また、LIXILビバ社の株式譲渡が決定したことに伴い、従来「流通・小売り事業」に含めていたLIXILビバ社の事業を非継続事業に分類しています。このため、前年同期実績も同様に組み替えています。

ウォーターテクノロジー事業

ウォーターテクノロジー事業においては、国内、海外ともに当連結会計年度を通してCOVID-19の影響を大きく受けたことに加え、国内事業は新設住宅着工戸数の落ち込みによる需要減少や前連結会計年度における消費税増税前の需要増の反動等もあり厳しい状況となった一方で、海外事業は下半期におけるアメリカ地域、欧州・中東・アフリカ地域および中国地域の急速な需要回復等もありましたが、売上収益は7,838億円(前期比5.4%減)と減収となりました。一方で、事業利益は売上収益の減少に伴う粗利減を商品価格の見直しや販売費及び一般管理費の抑制等で補ったこと等により621億円(前期比1.0%増)と増益となりました。

セグメント別業績概況

(単位:億円)

		2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
ウォーターテクノロジー事業	売上収益	8,285	7,838	-447	-5.4%
	事業利益	615	621	6	1.0%
	(%)	7.4%	7.9%	+0.5pt	—
ハウジングテクノロジー事業	売上収益	5,422	4,743	-679	-12.5%
	事業利益	283	314	31	11.1%
	(%)	5.2%	6.6%	+1.4pt	—
ビルディングテクノロジー事業	売上収益	1,128	934	-194	-17.2%
	事業利益	27	26	-1	-2.2%
	(%)	2.4%	2.8%	+0.4pt	—
住宅・サービス事業等	売上収益	540	466	-75	-13.8%
	事業利益	30	21	-8	-28.4%
	(%)	5.5%	4.6%	-0.9pt	—
全社・消去	売上収益	-231	-198	33	-14.3%
	事業利益	-432	-410	21	-4.9%
	(%)	—	—	—	—
合計	売上収益	15,144	13,783	-1,362	-9.0%
	事業利益	523	573	50	9.6%
	(%)	3.5%	4.2%	+0.7pt	—

2021年3月期の業績概況

(単位:億円)

	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
売上収益	15,144	13,783	-1,362	-9.0%
売上総利益	5,026	4,692	-334	-6.6%
(%)	33.2%	34.0%	+0.9pt	—
販管費	4,503	4,119	-384	-8.5%
事業利益	523	573	50	9.6%
(%)	3.5%	4.2%	+0.7pt	—

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

ハウジングテクノロジー事業

ハウジングテクノロジー事業においては、ウォーターテクノロジー事業と同様、COVID-19の影響を大きく受けたことに加え、新設住宅着工戸数の落ち込みによる需要減少や前連結会計年度における消費税増税前の需要増の反動等により、売上収益は4,743億円(前期比12.5%減)と減収となりましたが、事業利益はプラットフォーム化の進捗に伴う生産効率の改善効果やリフォーム売上比率向上による粗利率の改善に加え、販売費及び一般管理費を抑制したこと等が奏功し、314億円(前期比11.1%増)と増益となりました。

ビルディングテクノロジー事業

ビルディングテクノロジー事業においては、COVID-19の影響に加え、オリンピック・パラリンピック競技大会に関連した需要の収束による国内需要減等の厳しい環境もあり、売上収益は934億円(前期比17.2%減)、事業利益は受注粗利の改善施策や販売費及び一般管理費の抑制等で補ったものの26億円(前期比2.2%減)と減収減益となりました。

住宅・サービス事業等

住宅・サービス事業等においては、引き続き重点施策であるBtoCビジネス等の新事業領域の伸長があったものの、COVID-19の影響に加え、前連結会計年度における消費税増税前の旺盛な新築需要が減少したこと等から、売上収益は466億円(前期比13.8%減)、事業利益は21億円(前期比28.4%減)と減収減益となりました。

なお、セグメント別の売上収益はセグメント間取引消去前であり、事業利益は全社費用控除前の金額です。

財政状態の状況 (2021年3月期末時点)

持続的な成長の実現には、安定的かつ強固な財務基盤の構築が重要であり、当社では、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。2021年3月期は、それら施策の進展により、財務基盤の改善を大きく進捗させることができました。2020年5月にペルマスティリーザ社の株式譲渡を決定したこと(2020年9月に株式譲渡を完了済み)および2020年6月にLIXILビバ社の

株式譲渡が決定したこと(2020年11月に株式譲渡を完了済み)から、非継続事業を構成する資産および負債をそれぞれ「売却目的で保有する資産」「売却目的で保有する資産に直接関連する負債」へ分類しています。

2021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3,497億円減少の1兆7,418億円となりました。流動資産は、手元流動性確保のための短期資金の調達に伴う現金及び現金同等物の増加があった一方で、売上収益の減少に伴い営業債権及びその他の債権、および棚卸資産が減少したことに加え、ペルマスティリーザ社およびLIXILビバ社の株式譲渡が完了し連結除外となったことにより売却目的で保有する資産をはじめ各科目における減少があったことなどから、前連結会計年度末に比べて1,050億円減少の6,378億円となりました。また、非流動資産は、為替換算による増加があったものの、流動資産と同様にLIXILビバ社が連結除外となったことによる各科目の減少等もあり、前連結会計年度末に比べて2,447億円減少の1兆1,040億円となりました。

また、資本は5,548億円、親会社所有者帰属持分比率は31.7%(前期比7.7ポイント改善)であり、ネット有利子負債EBITDA倍率は、事業ポートフォリオの見直しによる複数子会社の売却、事業の収益性の改善、ROICを重視した投資の優先順位付け等の施策の結果、財務健全性の指標の一つとして目指してきた3.5倍を達成しました。

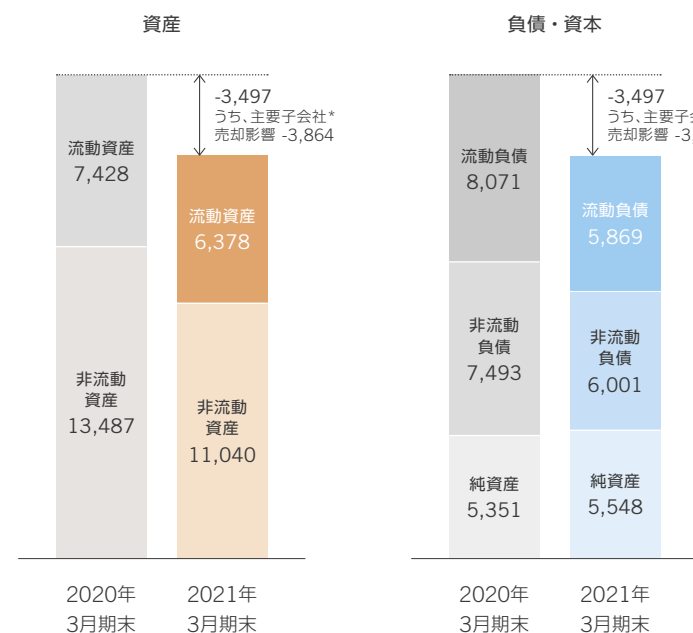
キャッシュ・フローの状況 (2021年3月期末時点)

2021年3月期末における現金及び現金同等物は、前期比152億円増加の1,111億円となりました。

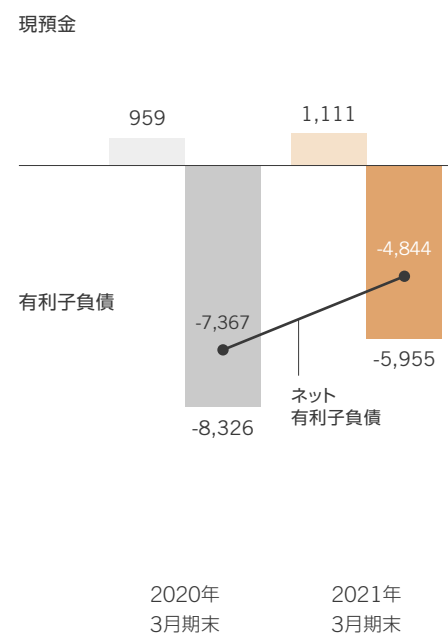
営業活動によるキャッシュ・フロー

1,510億円の資金増加となりました。前期比67億円の減少であり、主な要因は、棚卸資産や営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務等の運転資本の変動に加え、継続事業からの税引前利益の減少、および法人所得税等の支払額の増加による資金減少等によるものです。

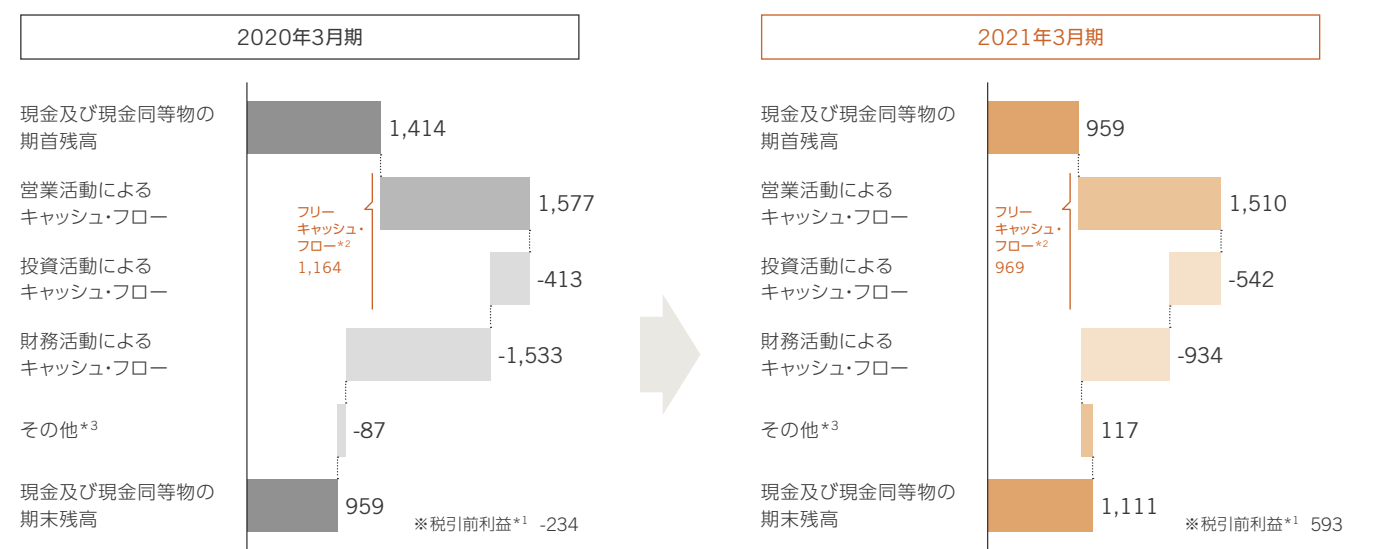
連結財政状態(億円)



*主要子会社:ペルマスティリーザ社、LIXILビバ社等



キャッシュ・フローの状況および現金残高*1(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・フローで計算
*3 その他 = 為替換算影響額 + 売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

投資活動によるキャッシュ・フロー

542億円の資金減少となりました。前年同期に比べて128億円の資金減少であり、有形固定資産および無形資産の取得による支出に加え、子会社の売却による収入や支出によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

934億円の資金減少となりました。前年同期に比べて599億円の資金増加であり、配当金やリース負債の支払のほか、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。

2022年3月期の見通しについて

国内・海外ともワクチン接種等COVID-19の拡大防止策が講じら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、一方で世界的には半導体や樹脂材料、木材の供給不足による価格高騰やコンテナ不足による輸送費の上昇等のリスク要素もあり、依然として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、当社グループは引き続き外部環境からの影響を受けにくく、かつ、利益ある持続的成長のできる経営への変革に努め、ウォーターテクノロジー事業、ハウジングテクノロジー事業を基幹事業と位置付け、経営資源を集中させるとともに、国内事業の収益性向上を図り、キャッシュジェネレーターへと進化させてまいります。また、生み出したキャッシュ・フローを海外事業の成長投資に充て、当社グループ全体の利益の伸長および財務体質の強化を図ってまいります。

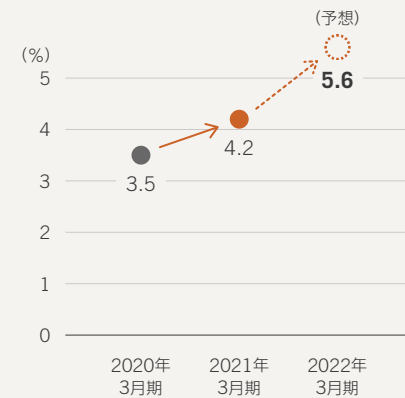
なお、財務体質の強化については中期目標を達成することができました。しかしながら、資本効率の面ではまだ取り組むべき課題があると考えています。中でも、営業部門や管理部門の生産性向上にはデジタル化が鍵であると考えており、全社的にはアセットライトの方針を掲げていますが、デジタルトランスフォーメーション(DX)への投資は増やしています。

今後も投資と効果の刈り取りに努め、資本コストを上回るリターンを継続的に上げられる仕組みを強固にし、それをもって株主の皆さまに対しより高い還元ができるよう努めてまいります。

2022年3月期 業績予想

- 売上収益：1兆4,400億円(前期比5%増)
- 事業利益：800億円(前期比40%増：事業利益率5.6%)
- 営業利益：780億円(前期比118%増)

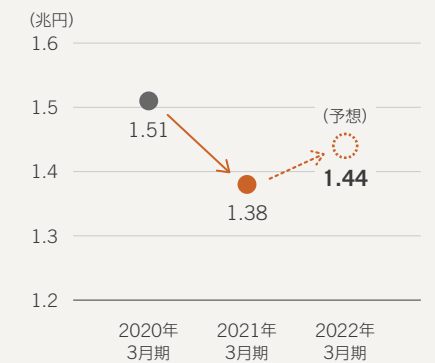
事業利益率



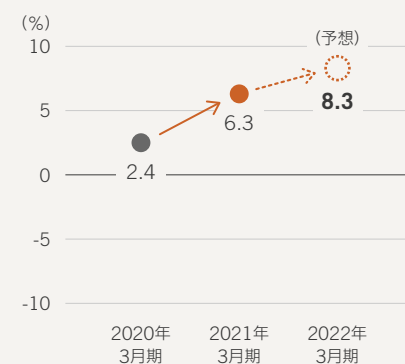
- 税引前利益：755億円(前期比123%増)
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：470億円(前期比42%増)
- 配当金：1株当たりの配当金は中間・期末それぞれ40円、年間80円に増配を予定

なお、上記の次期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ことがあります。

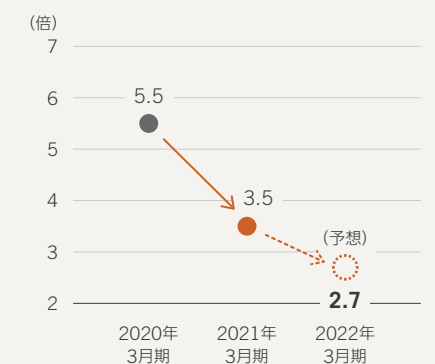
売上収益



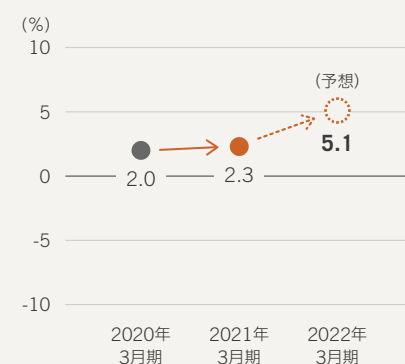
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



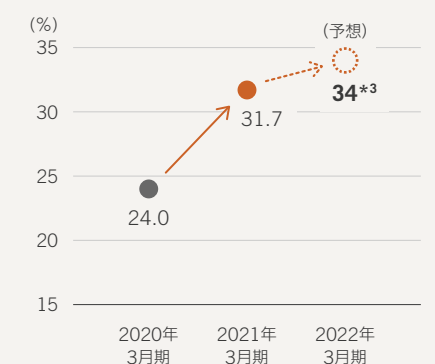
ネット有利子負債EBITDA倍率



投下資本利益率(ROIC)*1



親会社所有者帰属持分比率*2



*1 算出方法：営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

*2 日本基準における自己資本比率

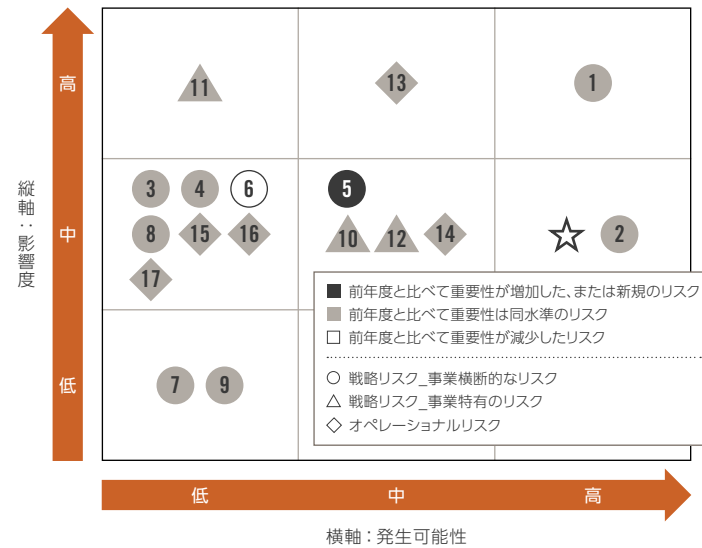
*3 2022年満期ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債について「償還」を前提として計算

主要なリスクと対応策

LIXILでは、事業目標を達成するため、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、評価、モニタリングを行っています。これにより、事業環境の特質をより深く理解し、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。

当社では、戦略リスクおよびオペレーショナルリスクを定期的にモニターし、各事業レベルで対応策を実施することで、リスク管理に努めています。また、監査委員会が取締役会および各種委員会へ参加し、対処すべき優先順位の高いリスクについて有効な対策が実施されているかどうかモニターしています。

(注) LIXILの戦略リスクおよびオペレーショナルリスク、ならびにその対応策の詳細については、www.lixil.com/jp/investor/strategy/risks.htmlをご覧ください。



新型コロナウイルス感染症に関するリスク

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大が、当社グループの事業活動に少なからず影響を及ぼす結果となりましたが、地域差はあるものの、国内・海外事業とも概ね回復の方向に向かっています。労働安全衛生の担保ができずに従業員の保護を十分に行えない場合、人的被害につながる事が考えられます。一方、感染が再拡大し、ロックダウン等の政府規制が実施された場合は、各地域の業務に影響が及ぶ可能性、原材料の供給遅延や生産の鈍化や停止が生じる可能性があります。また、COVID-19拡大による経済活動への影響については不確定要素が多く、状況が変化した場合、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

対応策：

- ・グローバルでの人事施策の策定、人びとの安全と健康を最優先にした労働安全衛生措置とコミュニケーションプロセスの実施
- ・ITインフラの活用により、オンライン業務へ移行
- ・柔軟なグローバルサプライチェーンの整備により、製品と資材の供給を維持

事業等のリスク	
戦略リスク	☆ 新型コロナウイルス感染症に関するリスク (1) 経済状況の変動に関するリスク (2) 為替相場・金利の変動に関するリスク (3) 新製品の開発に関するリスク (4) 原材料等の供給に関するリスク (5) 環境に関するリスク (6) 事業再編に関するリスク (7) 他社との連携・企業買収等に関するリスク (8) 人材の獲得と育成及びダイバーシティ推進に関するリスク (9) 設備等の操業度に関するリスク
	事業横断的なリスク
	事業特有のリスク
	ウォーターテクノロジー事業 ハウジングテクノロジー事業
	(10) 販売チャンネルに関するリスク (11) ブランドに関するリスク (12) 競合他社との競争・製品価格に関するリスク
	オペレーショナルリスク
	(13) 災害・事故・感染症等に関するリスク (14) 情報セキュリティに関するリスク (15) 訴訟その他法的手続きに関するリスク (16) 製造物責任や補償請求に関するリスク (17) 繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

戦略リスク

戦略リスクは、当社グループの事業戦略の遂行に影響を及ぼす可能性があります。影響の程度が中程度以上または発生可能性があるものとして、以下の戦略リスクを評価しています。

リスク	対応策
経済状況の変動 日本国内の売上収益は住宅需要、景気、物価の変動、業界の動向の影響を受けます。特に新設住宅着工戸数や建設会社の建設工事受注高の変動は、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、米国、EMENA(欧州・中東・北アフリカ)、アジア太平洋、中国の海外諸国において生産活動および販売活動を行っており、これらの地域において戦争、貿易摩擦、社会不安等が発生した場合には、当該地域における販売活動およびサプライチェーンに変動が生じ、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内において、新築市場のシェア拡大、中高級品市場への拡販、リフォーム戦略の強化を実施 ・外部の第三者機関等を通じて政治情勢、政策変更等をモニターし、リスク顕在化の兆候を早期に把握 ・代替調達先の確保による製品・原材料を含めた適切な在庫水準の維持により、安定的な供給体制を構築
為替相場・金利の変動 当社グループは海外で広く事業を展開しているため、為替変動は、外貨建取引により発生する資産および負債の円貨換算額、ならびに外貨建で取引されている商品の価格や売上収益に重要な影響を与える可能性があります。また、当社グループの資金調達は、主として金融機関からの借入れや社債の発行等の有利子負債によっており、市場金利が著しく上昇した場合には金利負担が増加し、借入や社債の発行による資金調達の難航や支払利息・社債利息が増加する可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・運転資金および投融資による資金需要を把握し、投資審査委員会ですべての案件を審査する体制を日本の財務部門において構築 ・中国、シンガポール、ドイツ、米国にリージョナル・トレジャリー・センターを設置し、為替のモニターとヘッジ手続きを実行、各地域における資金管理業務を集約して資金調達を効率化
気候変動・環境規制 気候変動の影響を受けて省エネ関連の法規制の強化や炭素税など新たな法規制が導入されることにより、従来は問題視されることのなかった生産・販売活動が法令違反に該当する可能性が増加しています。また、今後世界的な脱炭素化の流れが加速していくことにより、化石燃料を使用する製造プロセスの見直しが必要となる可能性があります。加えて、異常気象による製造設備への損害等により、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・「環境パフォーマンスデータ報告規定」を整備・運用、グループ全体での環境負荷削減を推進するとともに、内部監査を実施して環境マネジメントシステムを効果的に運用 ・脱炭素社会を実現する製造技術や製品材料の研究を推進
販売チャンネル LIXIL Americasは様々な需要に応じて幅広い商品を展開しています。流通構造がエンドユーザーへの直接的な販売へと変革する中、eコマースを活用するなどビジネスの転換を図ることで、売上成長を促進し、コスト構造の改革に努めています。しかしながら、この転換期に十分な顧客数を確保できない場合、あるいは、コスト構造の改革が計画通りに進まない場合、売上成長が鈍化したり、当社グループが計上しているのれんについて減損損失の計上が必要となる可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・正規代理店における販売計画を強化するとともに、施工会社への販路を拡大 ・eコマースの自社プラットフォームを活用し、エンドユーザーの直接需要を効率的に取りこむ ・情報セキュリティを確保し、デジタルプラットフォーム運営の支障を回避する管理システムを確立
ブランド GROHEブランドは、アジアやアフリカ等の新興市場への展開を進めており、従来よりも柔軟な価格設定や、地域特有の商品の開発が求められています。この展開により、GROHEのブランド価値が棄損され、その売上成長が鈍化、あるいは、利益率が低下する可能性があります。また、ウォーターテクノロジー事業にてGROHEブランドが戦略的に管理されない場合、ブランドやデザインの差別化が十分になされず、売上成長が鈍化、あるいは利益率が低下した場合、当社グループののれんについて減損損失の計上が必要となる可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・継続的なブランド投資により、ブランド価値を維持し、差別化された商品を開発 ・GROHEブランドおよび競合他社の販売価格をグローバルにモニター・分析することで、統一的な価格戦略を実行し、最適な価格帯を維持 ・ブランドとデザインのシグネチャーエレメンツ(造形要素)を確立して、ブランド価値を維持し、ウォーターテクノロジー事業の製品の他ブランドとの差別化を図る
競合および価格競争 日本国内の建材・建築資材市場は寡占市場となっており、売上収益は競合他社の価格設定に影響を受けます。当社グループは高品質で魅力的な商品を市場へ投入する能力を保持していますが、価格面において競争優位に展開できる確証はありません。当社グループの商品・サービスが厳しい価格競争にさらされ、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> ・成長市場セグメントへの商品投入を目的とした海外メーカーとの連携などを通じて、付加価値の高い差別化された商品の市場投入を進める ・共通部分の生産を汎用設備で行うプラットフォーム化を推進、投下資本効率の向上と新商品の市場投入サイクルの短期化を図る

(注)2020年9月に当社の連結子会社であったベルマスティリーザ社の株式譲渡を実行したことにより、当連結会計年度より当該リスクに係る内容および対応策は記載していません。

4 GOVERNANCE

SECTION

取締役会議長メッセージ



**積極的なOVERSIGHTを通じて、
経営を後押しし、企業価値の
向上に努めてまいります。**

取締役会議長
松崎 正年

取締役会議長として私は、「取締役会の役割は、経営執行を積極的にOversightすることである」との考えで、取締役会を運営しています。すなわち、経営執行に何が起きているのか、リスクがどこにあって可能性はどこにあるのか、といったことを積極的に把握することに努めた上で、理に合っていると思えば執行陣を後押しする一方、修正が必要と思ったら修正を促し、変化を促す、言い換えれば執行陣の気付かぬリスクを指摘することが企業価値向上につながるという考えで、運営しています。

この一年、執行陣の企業変革への取り組みに取締役会がどう関わったかについて、ご紹介いたします。当社執行陣は、取締役会決議の必要な重要案件について事前に情報提供してくれます。取締役会では目的を確認し、意思決定に必要な論点についての質疑応答を経て、当社の持続的成長にとって善と判断したら、挑戦的な目標であっても後押ししてきました。例えば、40歳以上・在籍10年以上の社員を対象に希望退職を募るという取り組み。さすがにコロナ禍にあって慎重な対応を求める意見もありましたが、若い世代が起業家精神を持って活躍できる会社にしたいと

のCEOの意志は、日本企業共通の課題を打開しようとするものであり、応援しようと判断して承認しました。

「2030年までに取締役・執行役の男女比率を1:1にする」との挑戦的な目標も取締役会として承認しました。「実現には障害が多過ぎる」との異論もありましたが、達成までのマイルストーンを確認した上で、人びとの生活に使う製品を提供している当社として、10年かけて計画的に取り組んで挑戦すべき目標であり、実現を応援していこう、という結論に至りました。

ガバナンスの再構築については、社外取締役が主導して、当社流の型を作るべく積極的に活動しています。過去の経緯を踏まえ、当社においては、CEO、取締役会議長、指名委員会委員長など特定の人に権限が集中できない仕組みづくりが重要との考えで、取り組んできました。CEO後継者計画や選解任基準の策定も進めてきました。再構築とそのアップデートには継続して取り組んでまいります。

取締役会の実効性評価

当社は、当社およびグループ会社全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるガバナンス体制を強化・改善するために、毎年1回以上、取締役会の実効性に関する自己評価を行っています。

2021年3月期においては、「取締役会の運営に関する評価」と「取締役会の構成に関する評価」に分けて実施しています。

取締役会の運営に関する評価

ガバナンス委員会主導にて、全取締役・執行役へのアンケート調査等を実施しました。

取締役による取締役会の実効性評価の大項目	1. 取締役会の運営に関する項目 2. 取締役会の議題に関する項目 3. 取締役会を支える体制に関する項目 4. ステークホルダーとの対話の項目 5. 社外取締役に係る項目
執行役による取締役会の実効性評価の大項目	1. 取締役会の議題に関する項目 2. 取締役会を支える体制に関する項目 3. ステークホルダーとの対話の項目

評価採点方法：取締役・執行役のいずれの質問項目についても、5択(4点(非常に適切である)~0点(全く適切ではない))で評価を実施し、その結果を基に質問ごとに平均点を算出しています。

評価結果の概要

当社取締役会として2021年3月期の取締役会は「有効に機能している」と結論付けました。

2021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		17回	17回
松本 佐千夫*		11回	11回
ジン・ソン・モンテサーノ*		11回	11回
内堀 民雄	○	17回	17回
鬼丸 かおる	○	17回	16回
鈴木 輝夫	○	17回	16回
西浦 裕二	○	17回	17回
濱口 大輔	○	17回	17回
松崎 正年	○	17回	17回

*2020年6月30日就任

なお、取締役からの回答は総平均で3.3点であり、前回(2020年3月期)の総平均点2.8点から0.5点改善しています。

今後の取り組み

以下の2点を2022年3月期の重点課題として認識し、実効性の向上を図ります。

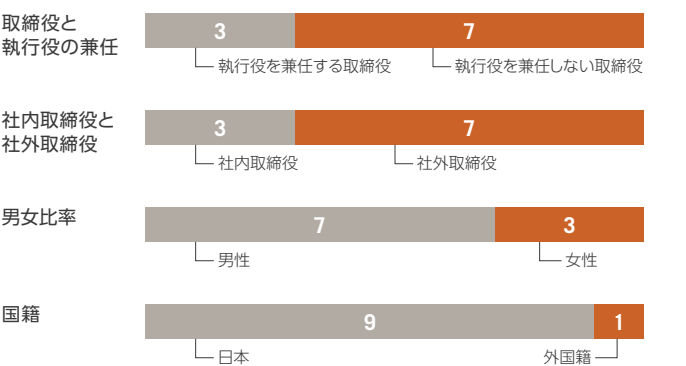
- 1) 取締役会の運営体制の改善、審議を行うための十分な時間の確保
- 2) ステークホルダーの定義、取締役会としてのコミュニケーションのあり方についての整理

取締役会の構成に関する評価

指名委員会主導にて、下記の観点から取締役全員に対してアンケート調査を実施し、2021年6月以降の取締役会・委員会構成および新任の社外取締役候補者探索に係る審議の検討材料としました。

- 取締役会の適正人数
- 執行役兼任社内取締役、非執行社内取締役、社外取締役の適切な人数配分
- 社外取締役における独立性基準の考え方
- 社外取締役の適切な交代人数
- 社外取締役の兼職状況への制限の要否
- 社外取締役の継続年数の制限の要否
- 社外取締役就任(新任・再任)時の年齢制限の要否
- 社外取締役の多様性

2022年3月期 取締役会メンバーの構成(2021年6月22日現在)



株式会社LIXILの取締役

(2021年6月22日現在)*

*所有株式数およびファントムストック付与株数は2021年4月1日現在

取締役候補者の選定プロセス

A 取締役会構成の評価	• 全取締役へ取締役会構成に関するアンケートの結果集計(2020年10月)	
B 社外取締役選任基準の見直し	• 取締役会構成に関する評価の一環として、全取締役への社外取締役の就任(新任・再任)時の年齢制限、任期、兼職数等の制限の必要性に関するアンケートの結果集計(2020年10月)	
C 取締役候補者の選定	社内取締役	社外取締役
	<ul style="list-style-type: none"> 選任の視座・ポイントの整理 外部専門機関によるアセスメント実施(執行役としての評価を含む) 指名委員会における活動状況の評価 取締役に必要なスキル項目「経験・知見・専門性」の見直し、スキルマトリックスを踏まえての検討 取締役会議長、指名委員会委員長、CEOによる意見交換(2021年1月) 指名委員会委員長からの提案に基づく指名委員会での審議(2021年2月~3月) 	<ul style="list-style-type: none"> 選任の視座・ポイントの整理 社外取締役の選任基準の見直し 社外取締役候補者リストの整備 指名委員全員による新任候補者へのインタビュー(2021年1月) 取締役に必要なスキル項目「経験・知見・専門性」の見直し、スキルマトリックスに基づく多様性に関する審議(2021年2月~4月) 社外取締役選任計画の整理・検討(2021年1月~継続中)

上記を踏まえ、指名委員会における審議を通じて、取締役候補者を決定しています。なお、社外取締役の選任計画は、当社の取締役会の継続性と構成における重要な位置付けと認識し、指名委員会にて継続して検討を重ねてまいります。

スキルマトリックス

当社の指名委員会は、次の2つの観点から、当社取締役にとって

特に重要と考えられる経験・知見について、下記スキルマトリックスの「LIXILに求められている経験・知見・専門性」の通りに定義しています。

- LIXILのすべての事業活動の中核にある『世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現』という観点
- 現在・未来のLIXILにおける経営効率のさらなる向上とグループガバナンスの強化を図る観点

2022年3月期 取締役会議長・委員会構成*

LIXILに求められている経験・知見・専門性

	瀬戸 欣哉	松本 佐千夫	ジン・ソン・モンテサーノ	内堀 民雄	鈴木 輝夫	西浦 裕二	濱口 大輔	松崎 正年	金野 志保	綿引 万里子
企業経営に関する実務経験	●	●	●			●		●		
海外事業・管理に関する経験	●	●	●	●	●		●	●		
行政機関との折衝・公共政策に関する経験	●	●	●	●	●	●	●		●	●
財務・会計・ファイナンス・M&Aに関する知見	●	●		●	●	●	●			
法務・コンプライアンスに関する知見	●	●		●	●		●		●	●
リスク管理に関する知見	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材育成・開発・労務に関する知見	●		●			●	●	●	●	●
営業・マーケティングに関する知見	●			●		●				
製造・技術・研究開発に関する知見	●			●				●		
IT・デジタルに関する知見	●			●	●			●	●	

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				●	●	●	◎	●	●	●

*2021年6月22日以降

★独立役員 ◎議長・委員長 ●委員



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼
Chief Executive Officer
所有株式数：243,308
ファントムストック付与株数：239,988



松本 佐千夫

取締役 代表執行役副社長
経理・財務・M&A担当 兼
Chief Financial Officer
所有株式数：94,644
ファントムストック付与株数：69,619



ジン・ソン・モンテサーノ (Jin Song Montesano)

取締役 執行役専務
人事・総務・広報・IR・渉外・コーポレート
レスポンスビリティ担当 兼
Chief People Officer
所有株式数：8,058
ファントムストック付与株数：33,233



内堀 民雄

社外取締役 兼
監査委員会委員 兼
報酬委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員
税理士
(旧職)ミネベアミツミ(株)
取締役 専務執行役員
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：1,921



鈴木 輝夫

社外取締役 兼
監査委員会委員長 兼
ガバナンス委員会委員
公認会計士
(旧職)あずさ監査法人
副理事長
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：1,921



西浦 裕二

社外取締役 兼
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
(旧職)三井住友トラストクラブ(株)
代表取締役会長
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：1,921



濱口 大輔

社外取締役 兼
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
(旧職)企業年金連合会
運用執行理事 チーフ
インベストメントオフィサー
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：1,921



松崎 正年

社外取締役 兼
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
(現職)コニカミノルタ(株)
取締役 取締役会議長
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：1,921



金野 志保

社外取締役 兼
監査委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員
弁護士
(現職)金野志保はばたき法律事務所
代表
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：0



綿引 万里子

社外取締役 兼
指名委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員
弁護士
(旧職)札幌高等裁判所 長官、
名古屋高等裁判所 長官
所有株式数：0
ファントムストック付与株数：0

(株)LIXIL 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/

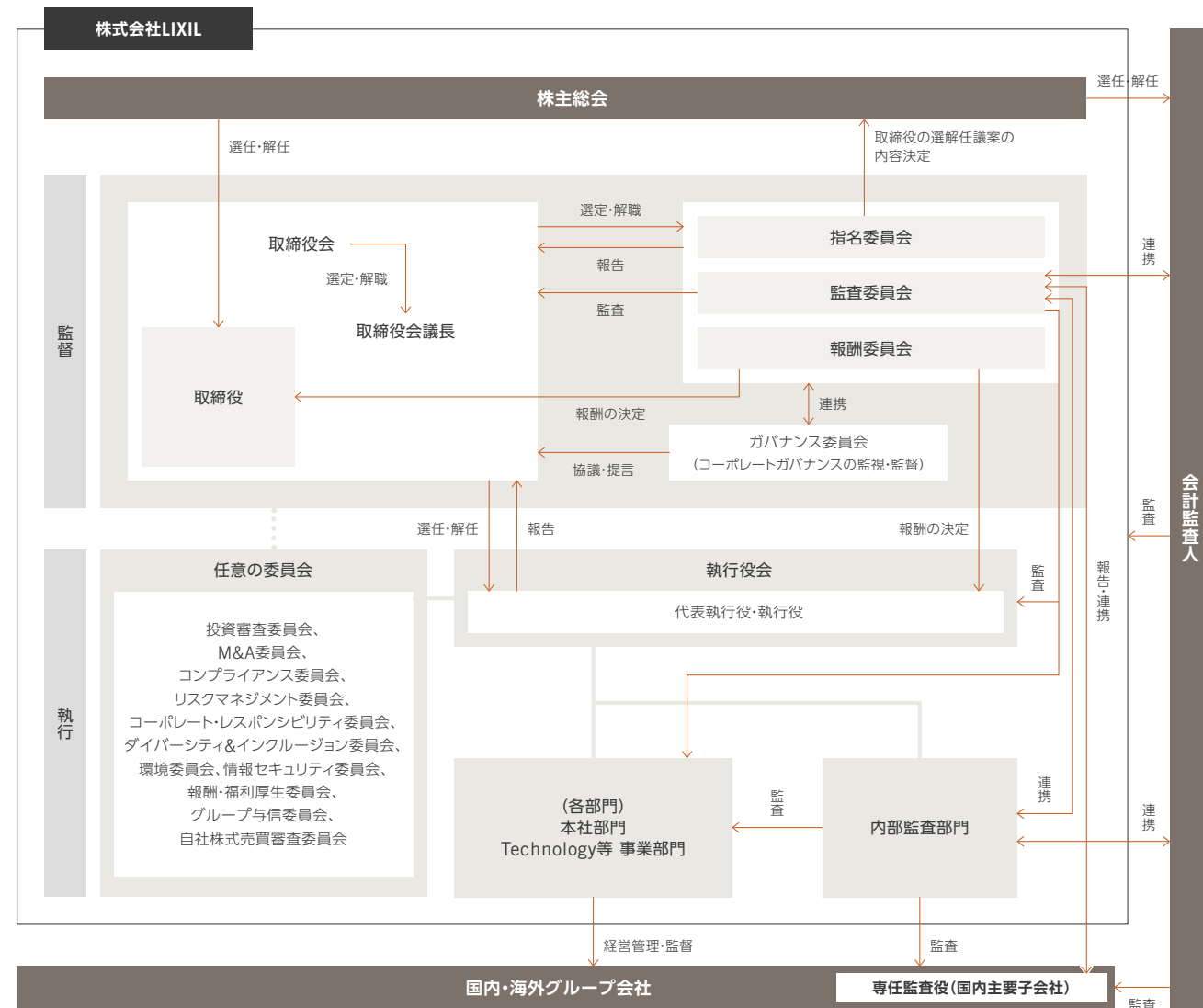
コーポレート・ガバナンス体制

株式会社LIXILは日本の会社法に規定する「指名委員会等設置会社」制度を採用し、経営の執行と監督を明確に分離し、執行役による迅速・果敢な意思決定を可能にするとともに、経営の透明性を確保することを目的としています。

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、任意の委員会として「ガバナンス委員会」を設置するとともに、「投資

審査委員会」「M&A委員会」「コンプライアンス委員会」「リスクマネジメント委員会」および「コーポレート・レスポンスビリティ委員会」等の任意の委員会を適宜開催し、経営戦略、中長期方針、投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めています。

コーポレート・ガバナンスの体制図 (2021年6月22日現在)



コーポレート・ガバナンスおよび内部統制システムその他については、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

2021年3月期の会議体の開催状況

■ 取締役会	17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わ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	14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を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	16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任議案等の内容を決議。	
■ 報酬委員会	13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、および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	21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。各執行役は開催された執行役会のすべてに出席。	
■ 投資審査委員会	32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、執行役会からの授權の範囲内で審議、決定。	
■ M&A委員会	20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、執行役会からの授權の範囲内で審議、決定。	
■ 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・計画策定等に関する事項を決議し、研修、啓蒙活動等の報告を行う。	
■ 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。	
■ コーポレート・レスポンスビリティ委員会	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・レスポンスビリティ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。	
■ ダイバーシティ&インクルージョン委員会	3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。	

■ 環境委員会	2回
環境戦略の制定や見直し、重要施策の審議や決定、実行計画の監視や振り返りなどを通じて、グループ全体の環境マネジメントの強化や環境パフォーマンスの改善を推進。	
■ 情報セキュリティ委員会	3回
全社における情報セキュリティに関する基本的事項を決議する機関として、情報セキュリティ対応方針の決定および承認、セキュリティ対策状況の報告を実施。	
■ 報酬・福利厚生委員会	7回
当社および当社グループの役員の報酬等に係る方針、および個人別の報酬等を決定 (但し、報酬委員会の専権事項は除く)。	
■ グループ与信委員会	5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等の売買等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。

*各地域におけるリスクマネジメント対応のためのタスクフォースの立ち上げと、本社とタスクフォース間で機動的な連携を取っていることにより、2021年3月期の開催はありませんでした。

政策保有株式の保有・縮減に関する方針

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、2021年3月末時点で政策保有株式 (上場株式) は53銘柄となっています。

過去3年間の政策保有株式売却実績*

年	売却銘柄数
2019年3月期	全株式売却1銘柄
2020年3月期	一部売却1銘柄
2021年3月期	全株式売却5銘柄

*当社および旧株式会社LIXILで保有する政策保有株式 (上場株式) の減少銘柄数

指名委員会活動報告



指名委員会委員長

西浦 裕二

2021年3月期の課題と取り組み

当社のコーポレートガバナンスの土台を踏み固めるため、主に以下の5点に取り組みました。①前々期から継続した「指名委員会に関わる規則類の改定」②次期「取締役会の構成」について、全取締役の意見を集約した検討 ③その検討結果を踏まえ、「社外取締役の選任基準」を明確にした上での「新規の社外取締役候補者の探索」④懸案となっていた「CEO後継者計画の策定」⑤「執行役アセスメント」を実施し、その結果も踏まえ、規則に定めたプロセスに基づき、次期執行体制に関する答申書の審議を行いました。

2021年3月期の実績・進捗

5つの取り組みテーマは、予定どおり完了し、当社のコーポレートガバナンス改革を大きく前進させることができました。第一に、当社初となる「CEO後継者計画」を完成させたことは、持続的かつ強固なコーポレートガバナンス体制を確立するための、重要な一里

2021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)	14回	14回
鬼丸 かおる	14回	14回
濱口 大輔*1	11回	11回
松崎 正年	14回	14回

*1 2020年6月30日就任

塚となったと考えています。この「CEO後継者計画」の内容や後継候補者パイプラインは、毎年見直し・更新を行ってまいります。第二に、「新たな社外取締役候補者の探索」に取り組んだ結果、新任2名の選任を完了しました。これにより、専門知識やジェンダーの観点からも、一層多様性に富む取締役会になると確信しています。また、今回の探索プロセスにおいて得た示唆を、今後活かす検討も行いました。第三に、周囲の声の聴取を含めて、外部の第三者機関による「執行役のアセスメント」を綿密に行ったことにより、より深い執行役候補者の理解を基に、執行体制に関する審議、答申書の策定を行うことができました。

2022年3月期の課題

これまでの活動で、当社のコーポレートガバナンス体制の再構築は、当初の狙いを概ね果たすことができました。今期は、これらの成果を改めて総点検し、経営の土台を踏み固めていく所存です。具体的には、「規則類の見直し」や「CEO後継者計画の更新」といった継続課題に取り組みつつ、「社外取締役の評価制度の導入」「委員会の構成や運営の検証」といった新たなテーマにも取り組み、コーポレートガバナンスのさらなる「質的な向上」を目指します。環境の変化や新たな要請を受け止めつつ、ここまで作り上げてきた「コーポレートガバナンスという仏」に「魂を吹き込む努力」を続けてまいります。

2022年3月期 指名委員会構成*2

氏名
西浦 裕二(委員長)
濱口 大輔
松崎 正年
綿引 万里子

*2 2021年6月22日以降

CEO後継者計画書の策定、取締役会への執行役体制の答申案等の策定プロセス

～2020年 6月	(2020年6月定時株主総会前の指名委員会にて実施)CEO後継者計画書策定の一環として、当社のCEOに求められる要件・資質に関する検討を実施
2020年 7月～	新体制の指名委員会にて、CEO後継者計画書の検討・策定を開始
2020年 8月～ 9月	執行役アセスメントの実施方法を検討
2020年10月	指名委員会にてCEO後継者計画書を決議 → 取締役会への報告、関連部門への共有
2020年10月～12月	執行役アセスメント(CEOを除く執行役7名を対象にした360度評価および本人への深層インタビュー)を外部専門機関にて実施
2020年12月	執行役アセスメントを実施した外部専門機関から、指名委員会・CEOに対してアセスメント結果を共有および執行役へのフィードバック 瀬戸CEOがCEOを継続することに係る方針の確認 瀬戸CEOから来期執行役体制の提案を受けることを合意
2021年 1月	瀬戸CEOから指名委員会に対して2021年4月以降の執行役体制案を提案
2021年 2月	執行役体制に係る取締役会への答申書の審議および内定決議
2021年 2月～ 3月	指名委員会委員長および報酬委員会委員長と執行役候補者との面談(就任受諾意思確認・報酬通知等)
2021年 3月	執行役体制に係る取締役会への答申書を決議

上記のプロセスに沿ってCEO後継者計画書の策定、執行役アセスメントの実行、取締役会への執行役体制の答申書の策定等を進めてきました。

CEOの後継者計画書の主な記載事項・考え方

指名委員会・現任CEOの役割の明確化

指名委員会の主な役割		現任CEOの主な役割	
役割 1	CEO後継者計画の策定・改定、運用の「能動的な監督」	役割 1	CEO後継候補者パイプラインの作成(後継候補者の選任、追加、変更を主導)
役割 2	「LIXILのこれからのCEOに求められる資質と要件」の定義・定期的な見直し	役割 2	CEO後継候補者の「育成計画」の策定・実行
役割 3	CEO後継候補者に係る評価・パイプラインの整備・「育成計画」のモニタリング等	役割 3	通常時における、指名委員会と連携した「新たなCEO選定プロセスの実施」
役割 4	通常時におけるCEO交代に係るプロセスの監督・CEO選定に係る取締役会上程書の策定等		
役割 5	CEOの交代が緊急に必要となった場合における、CEOの選定・承認プロセスの推進		

指名委員会活動報告

CEO選定のプロセス・基本的な考え方

- CEOの任期の基本的な考え方は、「CEOが取締役会において合意した経営計画(定量的な目標値を含む)を達成するのに必要な期間」とし、指名委員会はCEOが掲げた計画・目標の進捗度について定期的なモニタリングを行い、CEOの継続・再任に関する審議を行います。
- 新たなCEOの選定プロセスは、「通常時」と「緊急時」に分けて考えます。
通常時：現任CEOの発意もしくは指名委員会での判断に基づき、選定プロセスを開始します。CEO後継候補者は、予めCEOと指名委員会との間で協議された後継候補者パイプラインならびに優先順位に基づき、選定を行います。選定プロセスを経たうえで、指名委員会は新CEOに関する答申案を取締役会へ上程し、取締役会はこれを審議・決定します。
緊急時：予め定められたプロセスに基づき、指名委員会がCEOの選定・承認プロセスを進めます。
- 当社における今後のCEO後継候補者は、「社内候補者」の中から選定することを原則とします。

CEO後継候補者パイプラインは下記の時間軸に分類して現任CEOが作成し、その後、指名委員会からの助言等に基づき、年一回更新を行います。

- ・緊急時における措置および対象者
- ・中期的な後継候補者(社内人材)
- ・将来的にCEO候補となり得る人材

CEO後継候補者への「育成機会」の提供

指名委員会は、CEOによるCEO後継候補者への育成計画の実行を監督します。CEOは後継候補者の育成状況(進捗状況)について、半年に一回指名委員会へ報告し、指名委員会は育成機会の提供ならびに育成状況に関して、CEOへの助言を行います。

執行役アセスメント

CEO後継候補者の評価・理解を行うための施策の一環として、CEOを除く執行役7名を対象にした執行役アセスメントを実施しています。評価の客観性を保つ観点から外部専門機関にアセスメントの実施を依頼し、執行役本人・他の執行役・部下への個別インタビューを行う手法を採用しました。

「当社のCEOに求められる要件・資質」を基に各人の評価がなされ、その評価結果は執行役本人、指名委員会およびCEOに共有されます。指名委員会では、当該結果も考慮に入れつつ2021年4月以降の執行役体制の検討・取締役会への執行役体制の答申案の策定を行うとともに、CEO後継候補者の育成計画の検討材料として活用しています。

監査委員会活動報告



監査委員会委員長

鈴木 輝夫

2021年3月期の取り組み

監査委員会の体制

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つことにより、効率性をめざして監査を実施しています。グループの内部統制を強化する体制としては「専任監査役」を主要子会社に配置し監査活動の実効性を高めコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。監査委員会を補助すべき組織として監査委員会事務局を設置しています。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。

監査委員会の活動状況

監査委員会は、取締役会に先立ち月次で開催される他、随時開催されます。当事業年度では監査委員会は合計16回開催されました。新型コロナウイルス感染症の拡大による活動制限下において監査委員会は、十分な感染対策を講じ、緊急事態宣言下において

は主にウェブ会議システムを用いて活動を実施しました。年次監査計画に従って、年間を通じて代表執行役との意見交換を4回、執行役等へのヒアリングは6回実施しました。毎月開催される監査委員会においては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情報共有や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一部ウェブ会議によるものも含め国内子会社4社、2工場を実施しました。活動制限により海外拠点往査は実現できませんでしたが、内部監査部門からの海外監査結果報告の聴取やアジアや北米の拠点とのウェブ会議を用いてLIXIL International担当執行役にヒアリングを実施しました。

会計監査人との情報交換は8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(監査上の主要な検討事項)について協議しました。

2022年3月期の取り組み

2021年6月22日の定時株主総会後の取締役会で2022年3月期の監査委員会の構成が決定されました。前年に引き続き国内外のグループ監査体制の整備・発展を目指し、さらに効率的で実効性の高い監査活動を実施してまいります。

2021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(委員長)	16回	15回
内堀 民雄	16回	16回
鬼丸 かおる*1	9回	9回
濱口 大輔*2	7回	7回

*1 2020年6月30日就任 *2 2020年6月30日退任

2022年3月期 監査委員会構成*3

氏名
鈴木 輝夫(委員長)
内堀 民雄
金野 志保

*3 2021年6月22日以降

報酬委員会活動報告



報酬委員会委員長

濱口 大輔

2021年3月期の課題と取り組み

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の拡大により業績面での不確実性が高い困難な環境の中でも、多岐にわたる構造改革や事業ポートフォリオの見直し等を強力に推進していくという当社の経営戦略に則って、報酬委員会では特に以下の視点を重視して審議・決定しました。

- i 役員報酬制度は経営戦略の方向性と合致し、かつ経営陣が一丸となって経営目標達成へと向かう強い動機付けとして機能しているか
- ii 優秀な人材を確保して変革を推進するために、日本企業の報酬水準にとらわれることなくグローバルな観点でも競争力のある報酬水準になっているか
- iii 多様でインクルーシブな組織を基礎として変革を起こす企業文化を促進するために、外国人を含め社内外で豊富な経験を有する役員が活躍できる報酬制度になっているか

以上の視点を踏まえて、報酬水準や報酬構成割合、各種手当の見

直しをしたほか、業績連動と株価連動報酬については2021年3月期の特例措置を実施しました。

2021年3月期の実績・進捗

まず2021年3月期の特例措置として、総報酬に占める業績連動報酬の配分を減らし、株価連動報酬の配分を増やしました。この措置は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で業績が大きく振れる可能性があったことから業績連動報酬の総報酬への影響を抑え、一方で経営陣の構造改革推進へのインセンティブを強化するという目的で決定しました。また、業績連動報酬の業績目標項目においては、改革等による一過性の特殊要因の業績への影響が大きくなることと予想されたため、事業の実態を反映する事業利益のみに限定しました。

さらに執行役の報酬制度の決定に際しては、役位にとらわれず個別の職責・業績・経験・人材確保の難易度等を重視し、かつ従来以上にグローバルな水準に近づけて競争力を維持するように配慮しました。

また社外取締役の報酬についても、優秀な人材の獲得競争が高まる可能性を見据えて、必要な見直しを審議しました。

2022年3月期の課題

経済・社会情勢の変化、ならびにそれを踏まえた当社の経営戦略の変化に対応して、役員報酬制度が適切に機能しているかを引き続き確認しながら、要すれば見直しを検討していくこととします。

2021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)	13回	13回
内堀 民雄*1	11回	11回
西浦 裕二	13回	13回

*1 2020年6月30日就任

2022年3月期 報酬委員会構成*2

氏名
濱口 大輔(委員長)
内堀 民雄
西浦 裕二

*2 2021年6月22日以降

役員報酬について

報酬の基本方針

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、人材確保の難易度等を考慮する

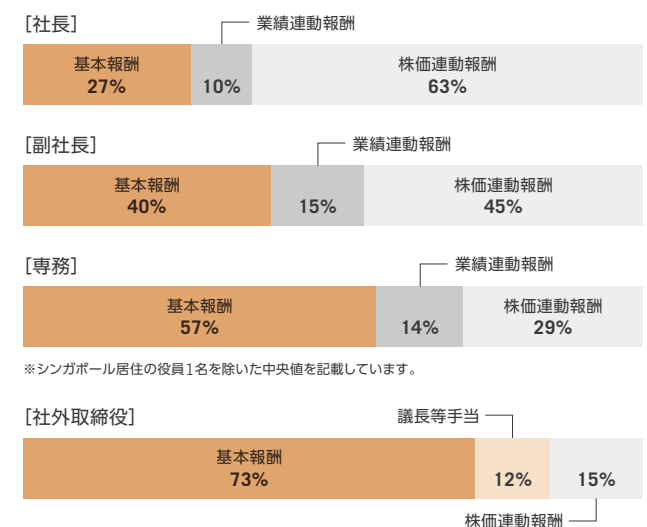
報酬体系

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任する場合は、原則として執行役の報酬制度を適用しています。

報酬構成割合

従来の役位別の報酬構成割合は廃止し、上記の基本方針の趣旨に沿って、各役員の業績連動報酬の基準額と株価連動報酬の付与額は、職責・業績・経験・人材確保の難易度等を踏まえて個別に決定する方式に変更しています。

下図のうち、執行役については、2021年3月期の特例措置(後述)を反映した報酬構成割合です。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おり、実支給額とは異なります。



基本報酬

左記の基本方針に基づき、日本国内外の報酬水準を参考情報として参照しながら、各役員の職責、業績、経験、人材確保の難易度等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。

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

業績連動報酬の基準額は、基本報酬に各役員の職責等に応じて個別に設定した割合を乗じて算定されます。なお、2021年3月期については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により業績が大きく振れる可能性があったことから、2020年8月の報酬委員会において、総報酬への影響を抑えるために業績連動報酬の基準額を期首の設定額の半分とし、業績目標達成度に応じた支給率の上限と下限については維持する決定をしました。

【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%

2021年3月期の業績目標達成度

2021年3月期は、構造改革等による一過性の特殊要因の影響が営業利益および当期利益の数値に大きく出ることが予想されたため、特例措置として、業績目標項目は事業の実態を反映する事業利益のみに限定しました。目標値は、第1四半期決算発表で公表した連結業績予想25,000百万円、実績は57,288百万円のため業績目標達成度229.2%となり、支給率は200%となりました。

なお、資本効率の改善は、引き続き重要な経営目標の一つであるため、2022年3月期においては、ROICを業績目標項目に再び含める予定です。

役員報酬について

クローバック条項他について

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

株価連動報酬

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、および株主との企業価値共有を強めること、加えてグローバル役員報酬体系の統一により国内外から企業価値のさらなる向上に資する人材を確保するために、2020年3月期から株価連動型の金銭報酬制度（ファントムストック制度）を導入しています。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が、現物の自社株を付与するのと実質的に同じ効果があります。

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(2021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	
取締役(社外取締役を除く)	34	18	—	16	3
執行役	2,153*	429	293	1,250	8
社外取締役	154	120	—	34	9
合計	2,341	567	293	1,300	20

(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. 社外取締役の報酬等の額には、議長等手当が含まれています。

* 執行役の報酬等の総額には、各種手当が含まれており、報酬等の種類別の総額の合計とは一致していません。

以上に記載の報酬制度に基づく各役員の個別報酬については、報酬委員会が各役員に期待される業績目標やESG(環境・社会・ガバナンス)に関する取り組み課題等を踏まえて報酬構成割合を決定しており、またそれらの実績を基本報酬の改定に反映してい

なお、執行役は事業年度開始日、取締役は定時株主総会日に付与するものとしています。役員に付与されるファントムストックの株数は、年間の基本報酬に各役員の職責等に応じて個別に設定した割合を乗じて算定される付与額を、付与日の前30営業日の当社株価終値の平均値で除することにより算定します。ファントムストックの保有期間は、執行役については3年、社外取締役については1年としています。

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等については、当社ウェブサイトに掲載しています。

 www.lixil.com/jp/about/governance/compensation.html

ます。特に構造改革やESGへの取り組み等、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るなどの対応をしています。

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

2021年3月期の取り組み

ガバナンス委員会は、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、経営の透明性・公正性を高め、企業価値の向上を目指して、当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図ることを目的に活動しています。2021年3月期においては、主に以下の4つの事項に注力しました。

第一は、取締役会の実効性評価です。前回の評価において明らかとなった各種課題と、その解決のためのアクションプランの実施状況を監督するとともに、執行部門への助言や取締役会への提案等を積極的に実施してきました。前期(2021年3月期)評価の実施にあたっては、取締役会や執行役から寄せられた意見等を踏まえて、質問票の見直しを行うことで、より効果の高い評価の実施を目指しました。

第二は、取締役会・各委員会の連携体制の強化です。前期から

2021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
鬼丸 かおる(委員長)	7回	7回
内堀 民雄*1	4回	4回
鈴木 輝夫(前委員長)	7回	7回
西浦 裕二	7回	7回
濱口 大輔*1	4回	4回
松崎 正年	7回	7回

*1 2020年6月30日就任

社外取締役の全員がガバナンス委員会に参画することにより、取締役会・各委員会を横断して、コーポレート・ガバナンスに係る包括的な議論を行うことができる体制を構築しています。各会議体が抱える課題や取り組み事項等については、適宜取締役会議長、各委員長からガバナンス委員会に共有がされ、会議体の枠組みを超えて意見交換を行っています。

第三は、コーポレート・ガバナンス基本方針の改定です。2020年12月の旧株式会社LIXILとの統合にあたり、各委員会・執行部門とも連携の上、十分な検討を行うことで、当社の企業実態に即してガバナンスが機能していくための下地作りを進めました。

第四は、情報開示の適正性・適時性の監督です。有価証券報告書等の各種開示書類の作成方針・スケジュールについて報告を受け、情報開示の適正性・適時性について監督を行うとともに、より透明性の高い開示を行うための助言を行っています。

ご参考 取締役会の実効性評価について P.69

2022年3月期の取り組み

ガバナンス委員会の最も重要な役割である、取締役会・各委員会を横断したコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を行うために、引き続き社外取締役全員にて委員会を構成しています。

取締役会実効性評価から明らかとなった課題の解決および取締役会・委員会の実効性向上に向けた活動を監督するとともに、当社グループ全体の持続的成長を支えるために、取締役会や各委員会そして執行部門との連携を強化するための活動を今期も継続して実施します。

2022年3月期 ガバナンス委員会構成*2

氏名
松崎 正年(委員長)
内堀 民雄
金野 志保
鈴木 輝夫
西浦 裕二
濱口 大輔
綿引 万里子

*2 2021年6月22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。

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)

起業家精神を育むべく、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、リスク対応の責任を担うリスクオーナーとなり、リスクやその対応状況を影響度や発生可能性の観点から評価し、共有・報告・対応することでリスクを管理する体制を推進しています。リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに大別し、戦略リスクについては経営方針、事業戦略やコーポレート・レスポンスビリティ戦略など中長期な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、各関係部門との連携を図っています。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。

様々なリスクに対応できるよう、トップダウンとボトムアップの両方向のアプローチを取り、また、主要な地域ごとにリスク担当者を配置することにより、本社・地域・事業現場の円滑な連携を図っています。こうした一連の活動を通じて、LIXILの役員・従業員のリスク感度を向上させ、リスクを可視化し適時適切なリスクテイクや回避判断を戦略実行の一環として行うERMの構築・運用に努めるとともに、当社グループの重要リスクと対応策を社内外に開示しています。

クライシスマネジメント(CM)

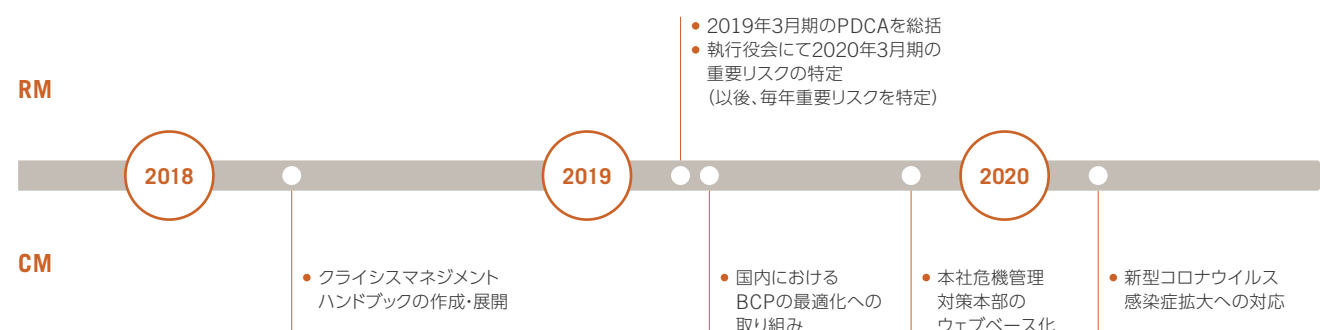
当社グループ全社を対象とする危機管理体制を確立しています。危機事象が発生した際の迅速な初動対応とエスカレーションを可能とするため危機管理に関する規程やハンドブックを展開し、本社、事業部門、現場といった階層での対策本部をいつでも起動できる体制を整えています。また、平時のリスクマネジメントの体制に加え、IAT (Issue Assessment Team)を設置し、被害状況等が適時に経営層に伝わる仕組みを整えることで、本社危機管理対策本部における迅速な意思決定を促します。

当社グループでは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。

事業等のリスクについては、当社ウェブサイトに掲載しています。

www.lixil.com/jp/investor/strategy/risks.html

リスク管理の取り組み (各年3月に終了した期)



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言語で展開し、定期的に見直しを行っています。この行動指針については、毎年当社グループの全役職員を対象に研修と遵守の誓約を行っています。また、当社グループにとって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

企業風土

経営層自らがコンプライアンスについて語り、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、オンラインクイズ大会やコンテスト等の啓発イベントを国内外で開催しています。

コンプライアンス委員会

当社グループ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。

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教育・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へ教育・研修を実施しています。今後も、ビジネスを展開する地域のリスクに応じた教育計画の構築、eラーニングやウェビナー・短時間の動画形式の研修の活用により、効果的な教育・研修プログラムを展開します。このほか、国内外でニュースレターを発行し、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。

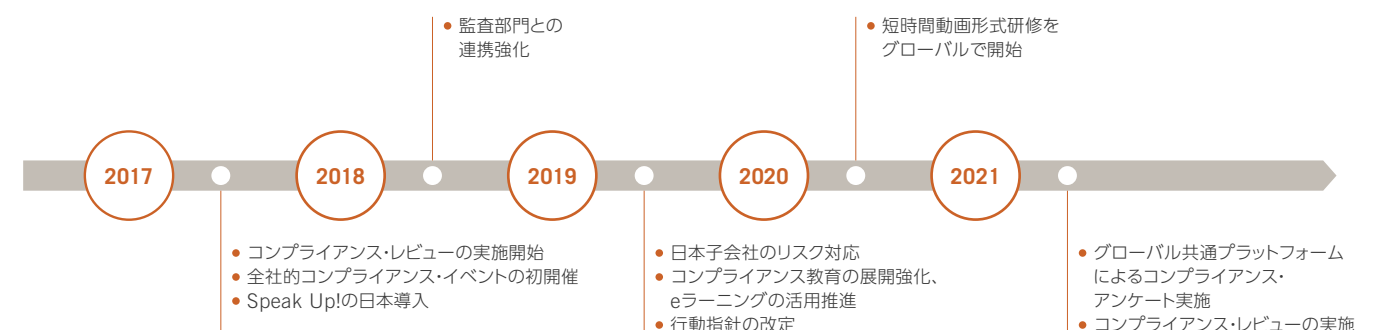
レビュープロセス

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、全役員および従業員を対象に「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。

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、内部通報制度を設けています。24時間体制の懸念提起システムSpeak Up!を2016年より海外子会社に、日本では2017年に従前の内部通報窓口に加えて導入し、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。2019年には日本の旧窓口を閉鎖し、Speak Up!に一本化することで、国内外の情報を一元管理する体制を構築しました。正しい利用方法の認知度を高めるため、定期的に周知活動を行うとともに、報告された懸念事項は、内容に応じて、適切な部署が調査を行い、傾向を分析し、体制整備や社員教育等、不正・違反行為の未然防止につなげています。

コンプライアンスの取り組み (各年3月に終了した期)



内部統制

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付け

LIXILおよびグループ会社では、Corporate Audit（内部監査部門）が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、グループ全体として統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。（2021年4月末現在、当社グループ全体の内部監査要員は51名で構成。）またCorporate Audit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。

持続成長に向けた内部監査体制の強化

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、本部組織からは各グローバルチームに対して、タイムリーな情報発信や密な情報共有を行っています。また統括リーダーは、LIXILの取締役 代表執行役社長 兼 CEOに対して直接レポートするとともに、部門の責任者として取締役会の監査委員会にもレポートしています。

内部監査内の指揮命令系統をグローバルにて一元化し、情報連携をさらに強化しています。

この体制においてCorporate Auditとして「内部監査業務を通じ、内外の環境変化等に即応した経営に資する価値を継続的に提供していくこと」をミッションに掲げ、国内外で各部やグループの役割や責任範囲を明確に定義した運用を徹底しています。

デジタルを活用した内部監査の高度化推進を加速

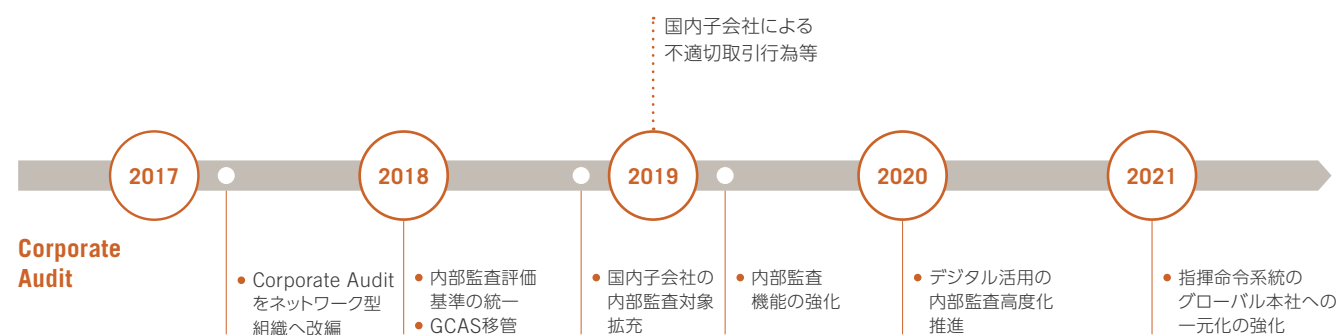
リモートワークやオンラインショールームなど、ビジネス環境が激変していくなかで、内部監査でもこれまでのような会計の専門家としての知見だけではなく、テクノロジーやデータサイエンスなどデジタルを活用した先端技術を内部監査に融合させ、将来を予測し、付加価値のある洞察を提供する事を積極的に進めています。これを実現するために、当社グループでは、Corporate Audit内にIT部を2020年4月に組成し、内部監査活動の高度化を目的としてIT改革プロジェクトを包括的に推進しています。IT部では監査業務のデジタル活用として(1)監査業務のタイムリーな可視化、(2)監査データの集約化と一元化、(3)データ分析による業務の効率化と強化を掲げるとともに、当社グループ全体のIT関連監査領域そのものの拡大を目指しています。



ダイバーシティ&インクルージョンを意識した、グローバル内部監査人材の育成をスタート

LIXILの内部監査人は、現在5カ国8拠点にて国籍、文化、性別、経験などにおいて多様なメンバーで展開しています。変化の激しい時代だからこそ、思考の多様性やそれぞれの立場を偏見なく尊重し合い、グローバルでリードできる「人材」の育成を意識して活動してまいります。

内部監査の取り組み（各年3月に終了した期）



5 DATA

SECTION



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)						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016	2017	2018	2019	2020*6	2021*6
経営成績													
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥1,214,939	¥1,291,396	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,673,406	¥1,845,117	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,633,229	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,514,449	¥1,378,255
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	40,409	17,915	50,485	69,080	51,674	56,259	51,722	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	3.3	1.4	3.5	4.2	3.1	3.0	3.0	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2
営業利益 (IFRS)							48,041	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842
当期純利益 (損失) (JGAAP) *1 / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS)	15,780	1,868	21,347	20,952	22,013	(18,664)	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048
研究開発費	13,688	15,350	14,025	17,380	18,199	—	18,211	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975
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)	45,779	52,107	73,795	64,321	62,622	76,403	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498
減価償却費	36,289	39,370	44,736	49,168	50,724	60,451	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786
EBITDA *2	80,106	59,887	100,627	124,822	108,887	128,692	102,126	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,680	33,979	28,432	83,533	138,931	137,012	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043
投資活動によるキャッシュ・フロー	(13,543)	(142,067)	(12,397)	(218,333)	(129,228)	16,547	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(41,687)	138,348	(31,753)	153,144	10,010	(171,758)	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)
現金及び現金同等物の期末残高	92,329	127,351	114,662	139,039	160,378	138,801	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061
財政状態													
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,166,834	1,481,063	1,465,689	1,786,294	1,875,249	2,060,873	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544	2,091,529	1,741,814
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	526,973	528,414	561,161	593,487	602,564	543,750	583,747	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	536,408	538,776	566,312	601,795	613,651	637,517	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767
ネット有利子負債	175,487	266,771	307,089	463,479	418,720	528,386	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444
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)	¥ 55.50	¥ 6.49	¥ 73.42	¥ 72.06	¥ 75.46	¥ (65.11)	¥ 105.80	¥ (89.33)	¥ 148.01	¥ 189.13	¥ (179.98)	¥ 43.15	¥ 113.92
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)	1,850.34	1,817.34	1,930.02	2,041.34	2,104.27	1,894.55	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59	1,730.99	1,902.89
1株当たり年間配当額 (円)	40	40	40	55	60	60	60	60	60	65	70	70	75
主な指標													
売上高EBITDA比率 *2 (%)	6.6	4.6	7.0	7.7	6.5	7.0	6.0	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0
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) (%)	3.0	0.4	3.9	3.6	3.7	(3.3)	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3
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	0.1	1.4	1.3	1.2	(0.9)	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	45.2	35.7	38.3	33.2	32.1	26.4	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7
配当性向 (%)	72.1	616.3	54.5	76.3	79.5	—	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8
ネットデット・エフイティ・レシオ *4 (%)	33.3	50.5	54.7	78.1	69.5	97.2	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7
従業員数 (人) *5	41,090	48,163	45,602	51,419	52,427	—	—	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	51,879
株価指標													
期末株価終値 (円)	¥ 2,160	¥ 1,733	¥ 1,858	¥ 2,846	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,825	¥ 2,376	¥ 1,478	¥ 1,345	¥ 3,075
時価総額	676,197	542,523	540,221	827,426	891,265	718,459	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456
株価収益率 (PER) (倍)	38.9	267.0	25.3	39.5	37.7	—	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	1.17	0.95	0.96	1.39	1.35	1.21	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62

*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・エフイティ・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 ベルマスティリーザ社とLIXILビバ社の株式売却を決定したことに伴い、ベルマスティリ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月期も同様に組替を行っています。

(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。

近年実施した主なM&A (買収時点の数値)

2009年7月

American Standard Asia Pacific

売上規模	235億円
取得金額	176億円
所有割合	100%
のれん	21億円(ネット)
知的財産権	35億円

2010年4月

新日軽株式会社

売上規模	1,100億円
取得金額	65万円
所有割合	100%
のれん	正ののれん54億円

2010年4月

サンウエーブ工業株式会社

売上規模	850億円
取得金額	137億円
所有割合	80% *7
のれん	負ののれん61億円

2013年8月

ASD Holding Corp. (ASB)

売上規模	820億円
取得金額	305億円
所有割合	100%
のれん	正ののれん147億円
無形固定資産	217億円

2014年1月

GROHE Group S.à r.l.*8

売上規模	1,575億円
取得金額	801億円
所有割合	44% *9
のれん	正ののれん1,573億円
無形固定資産	2,093億円

2014年10月

GROHE DAWN WaterTech Holdings Pty Ltd.*10

売上規模	129億円
取得金額	86億円
所有割合	51% *11
のれん	正ののれん12億円
無形固定資産	78億円

*7 2013年3月に100%

*8 現 LIXIL Europe S.à r.l.

*9 2016年9月に100%

*10 現 LIXIL AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

*11 2017年12月に100%

主要グループ会社

(2021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	東京都江東区	100	100	LWT, LHT
株式会社ダイナワン	愛知県常滑市	90	100	LWT
株式会社テムズ	東京都千代田区	60	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.*1	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l. その他の子会社48社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 412,955	100	LWT
ASD Holding Corp. 子会社10社	—	—	—	LWT
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd.	Cayman Islands	千USDドル 24,907	100	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
驪住(中国)投資有限公司	中国上海市	千人民元 298,975	100	LWT
驪住建材(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	千人民元 356,036	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
台湾伊奈股分有限公司	台湾台北市	千NTドル 282,677	72	LWT
LIXIL India Sanitaryware Private Limited	Andhra Pradesh, India	千ルピー 69,823	98	LWT
LIXIL AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.	Krugersdorp, 南アフリカ共和国	百万南アフリカランド 2,444	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都江東区	75	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都世田谷区	316	100	LHT
旭トステム外装株式会社	東京都江東区	2,000	80	LHT
株式会社LIXILトータルソーサッシ商事	東京都江東区	100	100	LHT
ソニテック株式会社	東京都江東区	66	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	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LIXIL TEPCOスマートパートナーズ	東京都江東区	450	60	LHT
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	Singapore	30,565	100	LHT
TOSTEM THAI Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	LHT
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 GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	千USDドル 40,700	100	LHT, LWT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万ルピア 173,617	75	LHT
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 858,318	100	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都江東区	100	100	LBT
株式会社LIXIL住生活ソリューション	東京都江東区	450	100	H&S
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都江東区	1,250	100	H&S
株式会社LIXILリアルティ	東京都台東区	160	100	H&S

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
株式会社ジーエイチエス	東京都江東区	100	100	H&S
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	H&S
LIXILグループファイナンス株式会社	東京都江東区	3,475	100	(金融サービス業)
その他89社*2,3,4,5,6,7,8				

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*9	大阪府大阪市西区	5,945	27*10	—
その他56社*11				

- *1 GROHE Group S.à r.l.は、2020年4月にLIXIL Europe S.à r.l.に商号変更しています。
*2 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2021年3月31日時点で1,407百万南アフリカランドです。
*3 当社は、2020年12月1日付で、当社を存続会社とし、連結子会社であった株式会社LIXIL(以下「旧LIXIL社」)を消滅会社とする吸収合併を実行しました。また、存続会社である当社の商号を、2020年12月1日付で「株式会社LIXILグループ」から「株式会社LIXIL」に変更しました。その他の会社数には、旧LIXIL社が含まれています。
*4 その他のうち、Permasteelisa S.p.A.および同子会社33社については、Permasteelisa S.p.A.の株式を譲渡したことにより、当社の子会社ではなくなっています。
*5 その他のうち、株式会社LIXILビバについては、同社の株式を譲渡したことにより、当社の子会社ではなくなっています。
*6 その他のうち、株式会社川島織物セルコンおよび同子会社3社については、株式会社川島織物セルコンの株式を譲渡したことにより、当社の子会社ではなくなっています。
*7 その他のうち、ジャパンホームシールド株式会社および同子会社であるJHSエンジニアリング株式会社他2社については、ジャパンホームシールド株式会社の株式を譲渡したことにより、当社の子会社ではなくなっています。
*8 その他の会社数には、吸収合併や株式譲渡等により当連結会計年度において連結の範囲から除外した旧LIXIL社、Permasteelisa S.p.A.、株式会社LIXILビバ、株式会社川島織物セルコン、ジャパンホームシールド株式会社およびJHSエンジニアリング株式会社等の子会社が47社含まれています。
*9 有価証券報告書提出会社です。
*10 議決権の所有割合は、2021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。
*11 その他の会社数には、株式譲渡等により当連結会計年度において持分法の適用の範囲から除外した関連会社が9社含まれています。

生産拠点と営業拠点

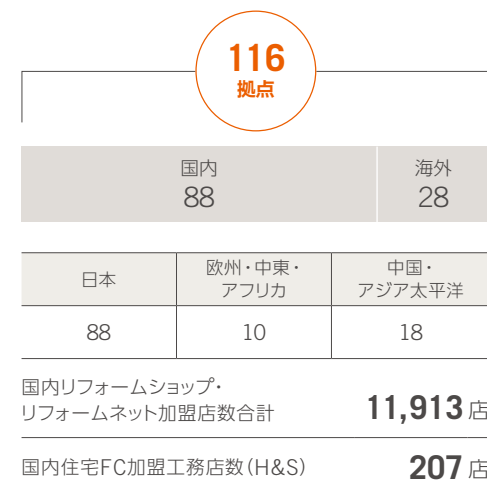
(2021年3月31日現在)

工場数



* 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



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断続的努力をします。

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 (2020年4月～2021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…298回
 - 経営・事業関連説明会…2回
 - スモールミーティング…3回
 - カンファレンス参加…国内1回、海外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 (2020年4月1日から2021年5月31日)



「Gomez IRサイトランキング2020」
モーニングスター株式会社のIRサイト総合ランキングにおいて銀賞、業種別「金属製品」部門において2位を受賞(2020年12月)

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

「DJSI Asia Pacific Index」
S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスとRobeco SAM社のダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)の「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に4年連続で選定(2020年11月)

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

「DJSI World」
S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスとRobeco SAM社のダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)の「DJSI World」の構成銘柄に2年連続で選定(2020年11月)

「S&P JAPAN 500 ESG」
S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスの「S&P Japan 500 ESG Index」の構成銘柄に選定(2020年5月)

免責事項

株式会社LIXILのMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社LIXILへの後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数」
MSCI社の「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に4年連続で選定(2020年6月)



「FTSE4Good Index Series」
「FTSE Blossom Japan Index」
FTSE Russellの「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に4年連続で選定(2020年6月)



「なでしこ銘柄」
経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「なでしこ銘柄」に4年連続で選定(2021年3月)



「CDPサプライヤー・エンゲージメント評価」
CDPの「CDPサプライヤー・エンゲージメント評価」において、初の最高評価を獲得(2021年2月)

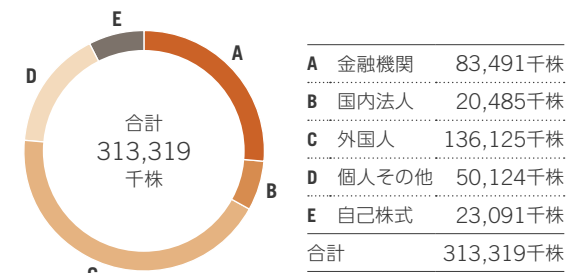
株式の状況

(2021年3月31日現在)

株式数および株主数

発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式23,091,431株を除く)	290,227,728株
株主の総数	44,877名

所有者別分布状況

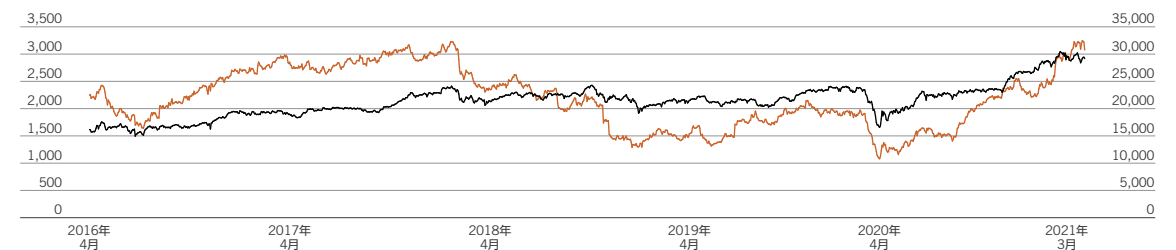


株価チャート

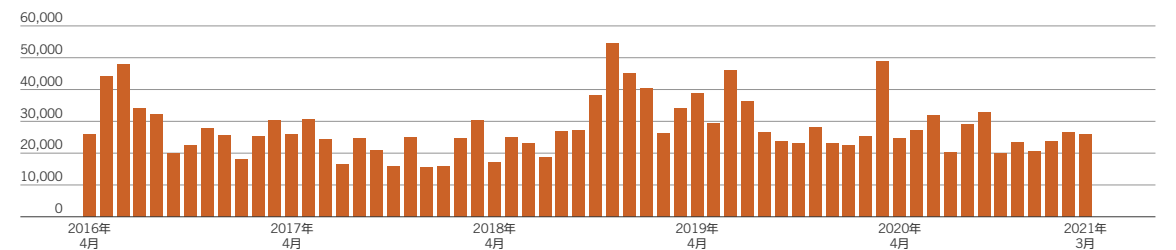
決算年	2017	2018	2019	2020	2021
最高値*2(円)	2,999	3,255	2,639	2,156	3,280
最低値*2(円)	1,593	2,285	1,270	1,065	1,147

*2 東京証券取引所市場第一部における最高値・最低値株価

株価(円)



出来高(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)	20,981*1	7.23%
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	18,286	6.30%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	11,026*1	3.80%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	9,941	3.43%
LIXIL従業員持株会	6,595	2.27%
第一生命保険(株) (常任代理人(株)日本カストディ銀行)	6,561	2.26%
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OMO4 (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,781	1.99%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,453	1.88%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT (常任代理人(株)三菱UFJ銀行)	5,375	1.85%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	4,648	1.60%

(注) 1. 上記の他に当社は自己株式23,091千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. *1はすべて信託業務に係るものです。

会社情報

(2021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

〒136-8535
東京都江東区大島二丁目1番1号

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 51,879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 市場第一部
株式会社名古屋証券取引所 市場第一部

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CR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、市場データなど、充実したコンテンツを掲載しています。

 www.lixil.com/jp/investor/

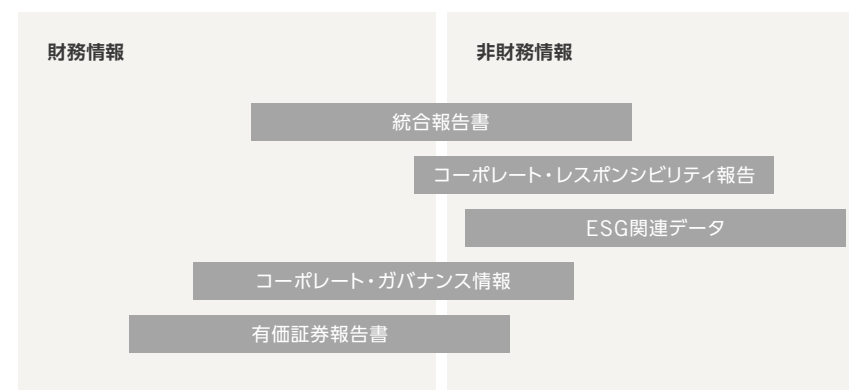
非財務情報

サステナビリティサイトでは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を通してSDGsへの貢献を目指すLIXILのコーポレート・レスポンスビリティ戦略や、国内外の取り組みを紹介しています。

 www.lixil.com/jp/sustainability/

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

この統合報告書には、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得ることをお含みおきください。

証券コード: 5938



株式会社 LIXIL
www.lixil.com/jp/

2021.06.29発行