

➤ **LIXILグループ**
統合報告書 2020



誰もが描く 住まいの夢を 実現するために



世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まい。
LIXILは、人びとの住まいの夢を実現するために、
先進的な水まわり製品と建材製品を開発、提供しています。

住まいを豊かで快適にするのは、実は意外とシンプルなことです。長い一日の疲れを癒すお風呂。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。水の可能性を広げるシャワーや水栓。空間に彩りを添える内装や外装。

より良い住まいを実現するために、LIXILは、社会やそこで暮らす様々な人びとが抱えてきた困りごとやニーズに対して、環境にやさしい解決策を提案しています。LIXILの製品は、毎日10億人以上の人びとに利用されています。私たちは、これからも、世界中の人びとの豊かで快適な住まいを実現するために、さらなる可能性を追求していきます。

LIXIL CORE (企業理念)

私たちは、
優れた製品と
サービスを通じて、
世界中の人びとの
豊かで快適な
住生活の未来に
貢献します。

LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)

LIXIL Behaviors(3つの行動)は、日々の仕事の中で、LIXILグループの従業員一人ひとりがどのように考え、行動すべきかを示したものです。LIXIL Behaviorsを体現することで、目的意識を持ち起業家精神にあふれた組織をつくり、持続的な成長を実現します。

**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

Contents

SECTION 1

LIXILについて

LIXILの事業、経営戦略、および2020年3月期の取り組みの進捗についてご説明します。

- 04 LIXILについて
- 06 成長の軌跡
- 08 財務ハイライト
- 10 非財務ハイライト
- 12 CEOインタビュー
- 16 CFOインタビュー
- 18 株式会社LIXILグループの執行役
- 20 メガトレンド
- 22 経営戦略の進捗
- 24 LIXILの事業
- 30 主要なリスクと対応策

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示しています。

SECTION 2

LIXILの価値創造プロセス

LIXILがステークホルダーの皆さまと社会にとっての長期的な価値を生み出す方法についてご説明します。

- 32 価値創造プロセス
- 34 LIXILの資本
- 38 LIXILの価値創造への取り組み
- 40 LIXILが生み出す価値

SECTION 3

CR戦略とその成果

LIXILのCR活動が、それが最も必要とされるところで、どのような変化を生み出しているかご説明します。

- 44 CR委員長メッセージ
- 46 コーポレート・レスポンスビリティ戦略
- 48 LIXILが取り組む重要課題
- 50 グローバルな衛生課題の解決
- 52 水の保全と環境保護
- 54 多様性の尊重

SECTION 4

コーポレート・ガバナンス

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。

- 56 コーポレート・ガバナンス対談
- 61 グループ・ガバナンス改革について
- 62 取締役候補者の選定・取締役会への執行役体制の答申案の策定プロセス
- 63 株式会社LIXILグループの取締役
- 64 コーポレート・ガバナンス体制
- 66 指名委員会活動報告
- 67 報酬委員会活動報告
- 68 役員報酬について
- 70 監査委員会活動報告
- 71 ガバナンス委員会活動報告
- 72 内部統制

SECTION 5

業績結果

2020年3月期の業績のご説明およびデータを掲載しています。

- 76 11年間の主要連結財務データ
- 78 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 82 セグメント別事業概況
- 84 主要グループ会社
- 86 IR活動の基本方針
- 87 株式の状況
- 88 会社概要

(注) 当社は2020年5月に、ベルマスティリーザ社を売却することを決定したため、2020年3月期において、同社の事業等を非継続事業に分類しています。これに伴い、LIXILアニュアルレポート2019で掲載した2019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。

LIXILについて

国内外の住宅設備・建材業界を牽引

世界で
毎日**10億人**が利用

世界**150カ国**以上で
事業を展開

従業員数
約**75,000人**

ブランドの歴史
100年以上

売上収益
1兆6,944億円

事業利益
586億円

住まいを豊かで快適にする製品・サービスを提供

LIXILが展開するブランド数
16

研究開発費
275億円

デザインセンター
6拠点

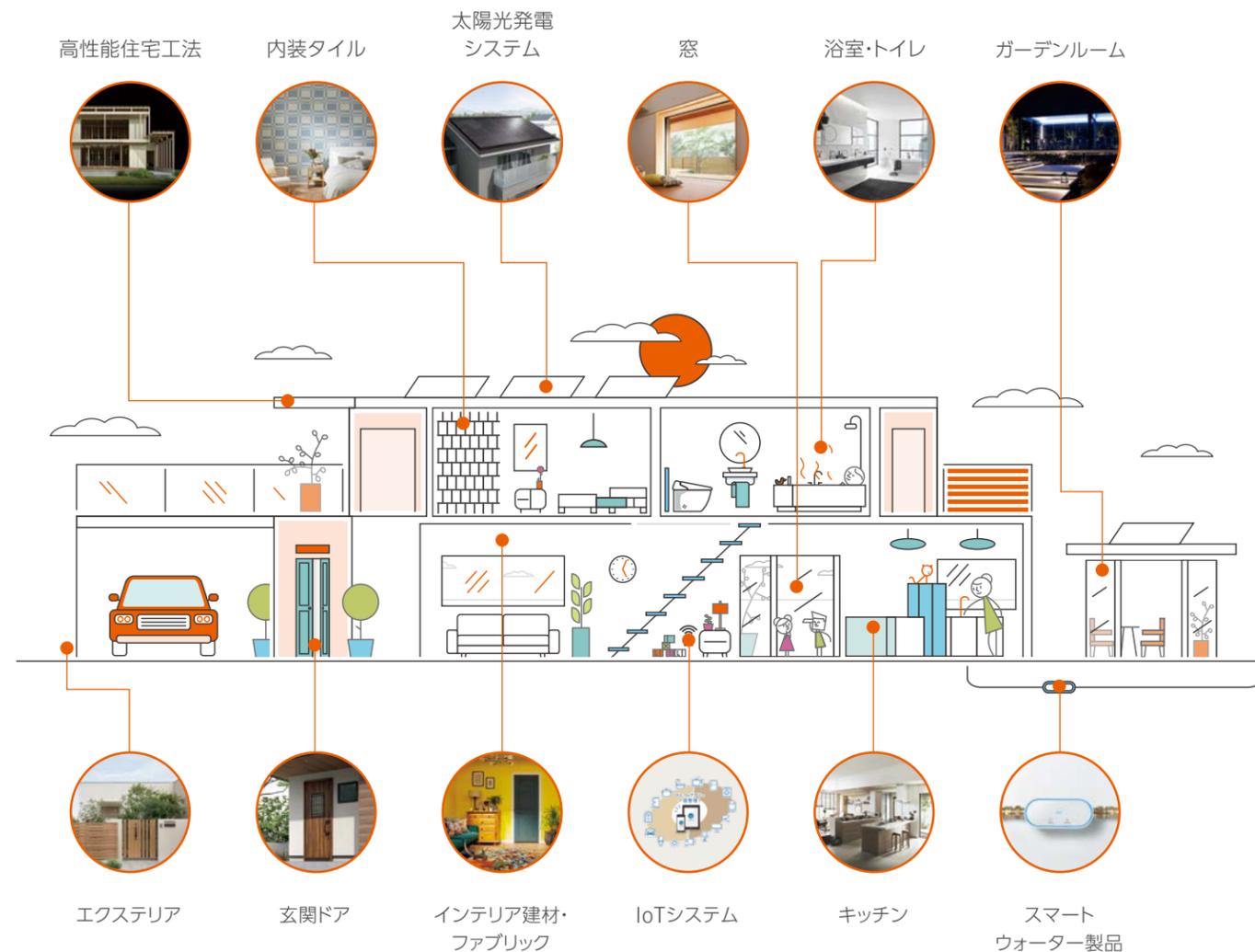
取得特許数・
意匠権数
12,000以上

人びとのより良い暮らしに貢献

グローバルな衛生課題の解決
38カ国
1,860万人の
衛生課題を改善

製品・サービスによる
CO₂削減貢献量
66,000千t-CO₂

住まいを豊かで快適にする製品・サービス



業界を代表するグローバルブランド

INAX



American Standard

TOSTEM

LIXIL

COBRA

DXV

Jaxson

SATO

成長の軌跡

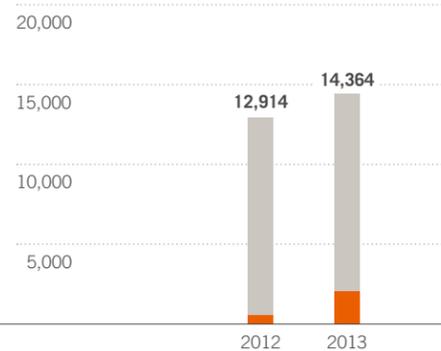
優れた製品とサービスを生み出し
世界中の人びとのより豊かで快適な住生活の実現に
向けて取り組みをさらに強化していきます。

2012年3月期 — 2013年3月期

国内の統合による
経営基盤の確立

LIXILは、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)が統合して誕生しました。この統合で、事業間シナジーの最大化によって確固たる経営基盤を確立し、あらゆる生活空間をカバーする総合的な商品展開が可能となりました。LIXILとは、「住=LIVING」と「生活=LIFE」を掛け合わせたもので、「住生活」そのものを表しています。2011年には指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会が個別の業務執行を行わずに業務執行の監督に特化する、いわゆるモニタリングシステムを選択し、執行と監督を分離しています。

売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS) の推移 (各3月期) (億円)

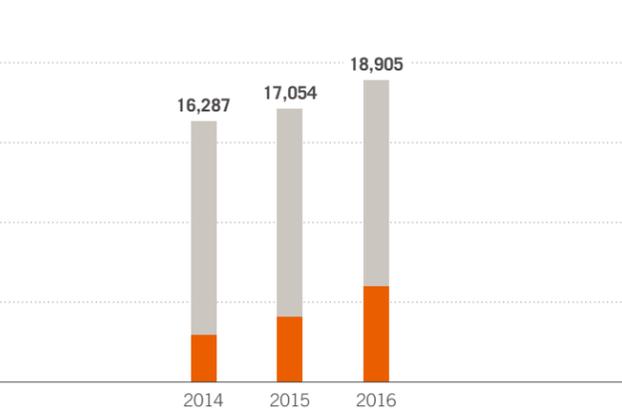
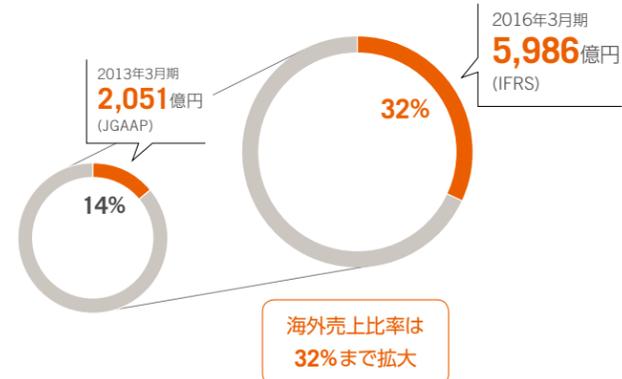


2014年3月期 — 2016年3月期

グローバルな事業拡大と
成長に向けた基盤の確立

2011年から実施した一連の買収・投資によって、GROHE、American Standard、ペルマスティリーザといった世界的ブランドを傘下に収め、LIXILグループの事業は急速にグローバル化しました。

これにより、LIXILは製品とブランド・ポートフォリオ、およびグローバルな販売網を備え、世界の主要な市場での事業基盤を確立しました。



JGAAP

2017年3月期 —

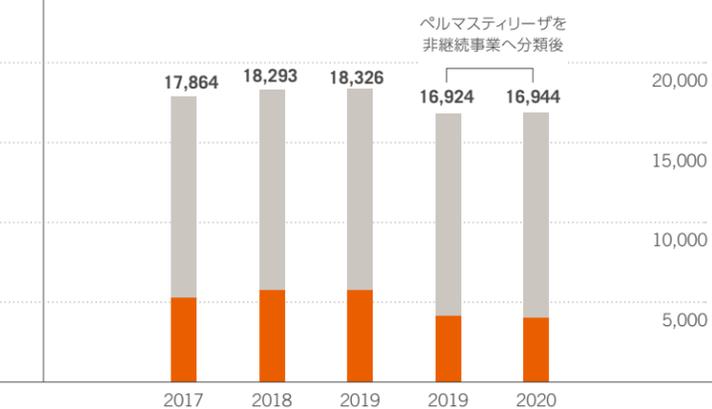
バランスシートの改善と
組織の簡素化および利益率の向上

幅広く事業を世界で展開する企業として成長を遂げた半面、経営層が肥大化し、管轄分野の重複や事業ポートフォリオの過度な拡大が課題となっていました。そこで、さらなる成長の基盤を整備するべく、当社グループの事業構造の簡素化と、持株会社から事業会社へと体制を変更することにより、基幹事業への専念とグループ・ガバナンスの強化を図っています。^{*1} 事業ポートフォリオについては、バランスシートを改善し、より成長性の高い分野への投資を優先できるよう、中核事業との関連性および収益性の観点から見直しを進めています。^{*2} また、グローバルな事業基盤の確立により、国外事業を統括するバーチャルな組織を通じて、地域の枠を超えた連携とイノベーションを強化しています。

さらに、持続的な成長と利益率の向上を目指すため、LIXILでは、製品・サービス・ビジネスモデルにおいて自社を明確に差別化する競争優位性の確立に取り組んでいます。

^{*1} 株式会社LIXILグループは、2020年3月に株式会社LIXILとの合併を決定しました。概要につきましては61ページをご参照ください。

^{*2} 2020年5月にペルマスティリーザ社、6月に株式会社LIXILビバの株式譲渡の決定を公表しました。



IFRS

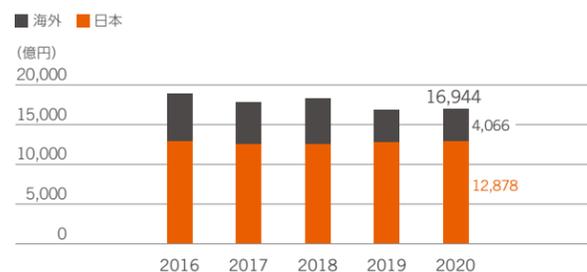
持続的成長に
向けて

世界人口の増加、とりわけ中間所得層の拡大により、住宅建材や水まわり設備に対する需要は今後も拡大すると見込まれます。LIXILは、グローバルで強力なブランドを有し、住宅建材と水まわり設備の分野で独自性の高い製品・サービスを提供する企業として、将来成長と財務体質の強化を目指し、基幹事業への専念および事業間シナジーの拡大によって、生産性と効率性の向上に努めています。組織の機動力を高め、イノベーションを加速し、差別化された製品・サービスを生み出すことで、持続的成長につなげていきます。

財務ハイライト

株式会社LIXILグループおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

売上収益



上期業績好調が寄与し、国内の消費増税後の反動減およびユーロ安による為替換算影響等もあるも、前期比0.1%増の1兆6,944億円となりました。

(注)2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

販管費／販管费率



早期退職優遇制度実施に伴う一時費用の発生により前期比1.6%増の5,069億円となるも、一時費用除く販管费率は前期比0.1ポイント増にとどまりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)／ROE



事業利益の増加に加え、ペルマスティリーザ社の損失の縮小により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比647億円増の125億円となりました。

事業利益／事業利益率



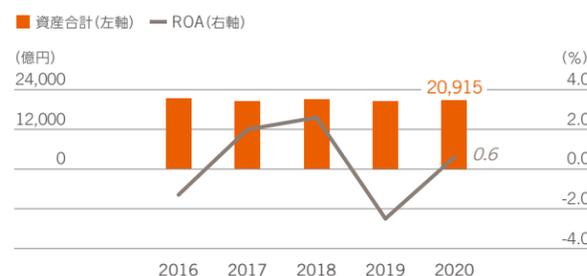
早期退職優遇制度実施の費用計上もあるも、生産効率の改善や国内における価格改定効果により、前期比7.5%増の586億円となりました。

1株当たり当期利益(損失)(EPS)／1株当たり年間配当額／配当性向



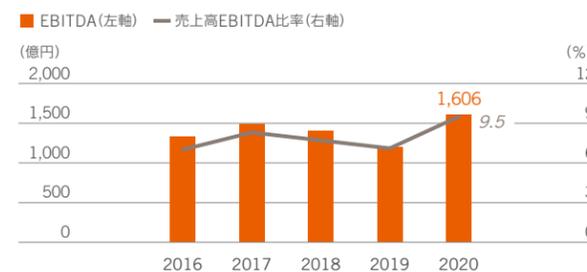
1株当たり当期利益(EPS)は前期比223.13円増の43.15円となり、1株当たり年間配当額は前期と同額の70円としました。

資産合計／ROA



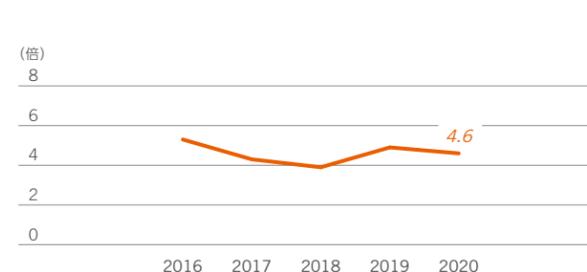
総資産は、前会計年度期末日が休日の影響の一方、IFRS16リース会計適用による使用権資産の増加により、前期末比320億円増加の2兆915億円となりました。

EBITDA／売上高EBITDA比率



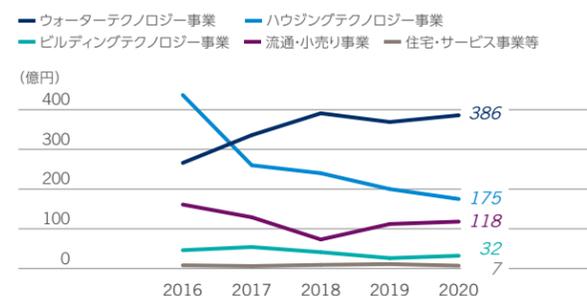
IFRS16リース会計適用影響による減価償却費336億円増により、EBITDAは前期比33.7%増の1,606億円となりました。

ネット有利子負債EBITDA倍率



IFRS16リース会計適用影響によりネット有利子負債が増加したものの、同基準適用影響によるEBITDAの増加により、4.6倍へ若干改善しました。

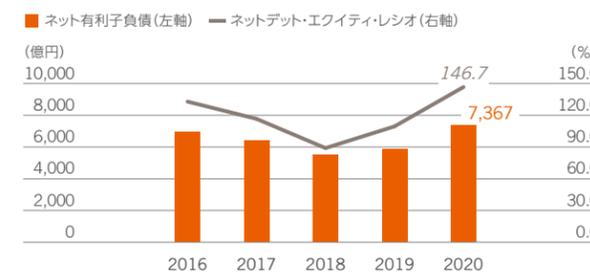
セグメント別資本的支出



主な内容はウォーター事業やハウジング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す。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。

(注)2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

ネット有利子負債／ネットデット・エクイティ・レシオ



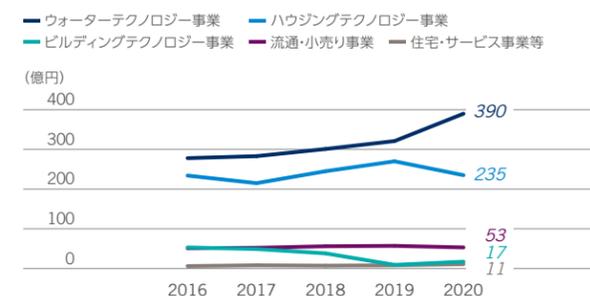
当期末のネット有利子負債残高はIFRS16リース会計適用によるリース負債の増加により、前期末比1,522億円増加の7,367億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分／親会社所有者帰属持分比率



IFRS16リース会計適用により有利子負債が増加したことから、当期末の親会社所有者帰属持分比率は前期末比1.9ポイント減の24.0%となりました。

セグメント別減価償却費



主な内容は全社ITシステム開発および設備の維持更新に伴う償却です。ウォーター事業では国内外向け製品開発の継続的な取り組みにより増加、ハウジング事業では生産効率改善が寄与し、減少となりました。

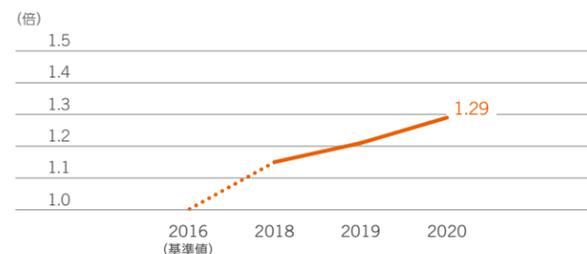
(注)2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

非財務ハイライト (各年3月に終了した期)

Environment

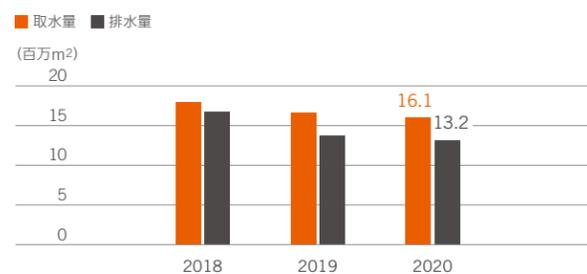
製品・サービスによるCO₂削減貢献量率

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。

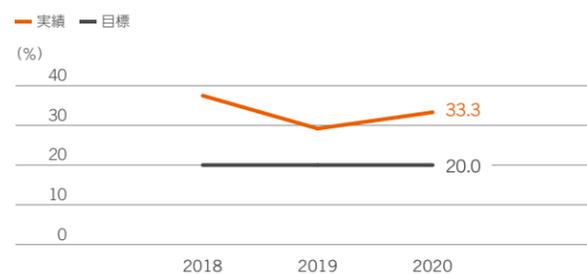
取水量／排水量*2



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16.1百万m³、13.2百万m³となりました。

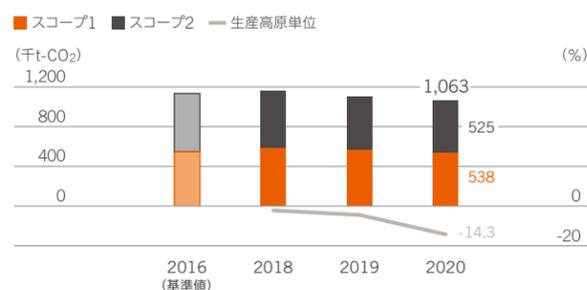
Social

タレント・アクセラレーション・プログラム Stage3 (若手向け選抜トレーニング) 女性参加率 ((株)LIXIL・日本国内)



女性の活躍を推進するため、次世代経営人材育成のためのTAP(Talent Acceleration Program)若手クラス受講者の女性比率を20%とする目標を掲げ、達成しています。

事業所からのCO₂排出量(スコープ1、2)*1



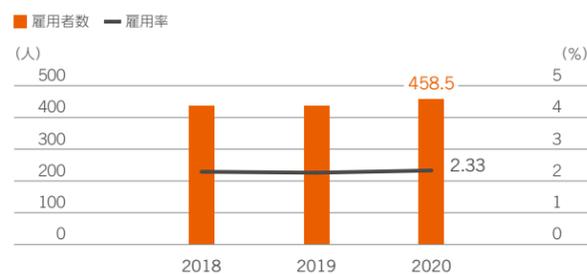
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO₂排出量の削減を進め、生産高原単位-14.3%となりました。

廃棄物等の再資源化率*1



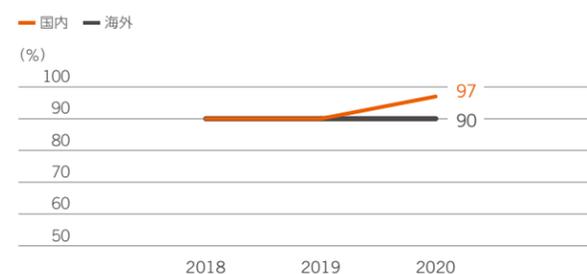
ステークホルダーと協働し、新規に投入する資源の最小化や、リユースやリサイクルを促進し、日本・欧州96%、アジア(日本を除く)90%、北米27%となりました。

障がい者雇用数と雇用率*3 ((株)LIXIL・日本国内)



研究開発や生産、営業事務、企画管理などの幅広い職場で、一人ひとりの特性に合わせて仕事ができる環境を整備し、雇用率は2.33%となりました。

責任ある調達アンケート実施率(購入金額換算)*4



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。その実施率(購入金額換算)は目標の90%に到達しています。

Governance

社内取締役と社外取締役



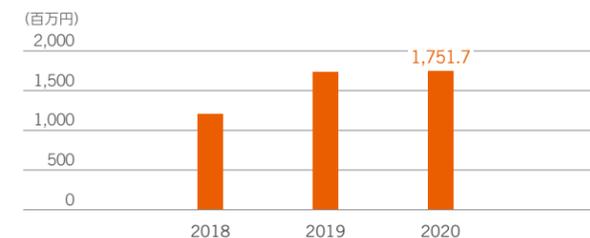
取締役会は社内取締役9名、社内取締役5名の14名体制で運営しました。独立社外取締役比率は64.3%となりました。

取締役会出席率 (2020年3月期)



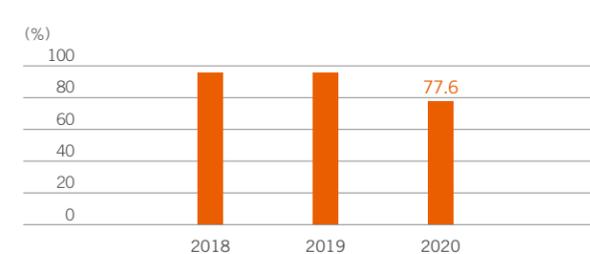
2020年3月期は取締役会を16回開催しました。取締役会への出席率は99.5%となりました。

社会貢献支出額推移*5



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。

コンプライアンス研修受講人数*6 (基礎研修履修・誓約比率)



海外でCOVID-19の影響等で、誓約実施に遅れが生じたため、77.6%(途中経過の数値)となりました。

*1 対象範囲: グループ全体(国内生産・非生産拠点、および海外の生産拠点)
 *2 対象範囲: グループ全体(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 日本国内の直接雇用の従業員のみ
 2018、2019はシニアライフカンパニーを含む
 2020は当該年度の6月1日時点、2018、2019は3月31日時点の人員による厚生労働省が定める「障害者雇用率制度」の算出方法に基づく
 *4 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
 *5 2018はペルマスティリーザを除く
 *6 内訳: 日本98%、海外53.7%

LIXILグループのサステナビリティの方針・取り組みについてはP46～P55をご参照ください。また、より詳細なESG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/

CEOインタビュー



取締役 代表執行役社長 兼 CEO
瀬戸 欣哉

LIXILは、2020年3月期において、中期計画達成に向けて優先課題を順調に進捗させてきました。CEOの瀬戸欣哉が、これまでの成果、今後の方向性や展望について説明します。

Q1

2020年3月期の最も大きな成果は何だったと考えていますか。

より機動的で、起業家精神にあふれた組織となることを目指し、全社一丸となり、様々な変革を推進することができました。2020年3月期通期における最終利益の黒字化は、目に見えるという意味ではわかりやすい結果かもしれませんが、私にとって重要な成果とは、事業の強化に向けて、従業員の働き方を変え、組織構造を見直すといった抜本的な対策を実施できたことです。これらの変革によって、私たちは競合他社に先行し、国内外において「ニューノーマル（新しい日常）」へいち早く対応することができました。加えて、海外でビル事業を展開するペルマスティリーザの売却に合意することができました。この株式譲渡を通じて、長期的な成長と収益性の向上に向けて、基幹事業に注力できるようになります。

Q2

LIXILの中期計画は2017年に策定されたものですが、新型コロナウイルス後の「ニューノーマル」を踏まえた上で、今後、戦略の見直しが必要だと思いませんか。

戦略の見直しが必要だとは考えていません。中期計画で示した戦略があったからこそ、私たちは「ニューノーマル」における様々な変化に備えることができました。この戦略の柱の一つとして、「魅力ある差別化された製品の開発」を掲げてきましたが、人びとが自宅で過ごす時間が多くなったことで、先進的なテクノロジーやエンドユーザーの視点に立った意味のある製品デザインなど、当社の強みについて実感していただける機会が増えたのではないかと思います。加えて、中期計画の中で打ち出した戦略に基づき、従業員のモチベーションを高め、より機動的な新しい働き方ができるよう、積極的にサポートしてきました。従業員が1週間に何万件ものウェブ会議ができるようITインフラを整備し、ソフトウェアや回線の増強など、事前に準備を進めていたおかげで、テレワークへの移行もスムーズに進めることができました。そして最も重要なのは、基幹事業に注力できるよう事業構造の簡素化を進めたことで、成長

私たちは、国内外において、「ニューノーマル」にいち早く対応しています

分野に経営資源を投入できるようになりました。誰も想像できなかったスピードで、新型コロナウイルスの感染拡大と世界経済の停滞が進みましたが、このような環境下においても、私たちが迅速に対応を進めてきたことが功を奏したといえます。

Q3

新型コロナウイルスによって、LIXILのビジネスにはどのような変化が生まれたのでしょうか。

大きく変化したのは2点です。まず、需要面では、衛生面や健康面に配慮した製品により大きな注目が集まっています。日本をはじめ多くの国々では、毎朝早くに家を出て、遅くに帰ってくるという生活スタイルのために、家は寝るための場所、と位置づけられてきました。キッチンをほとんど使わない人もたくさんいたのです。しかし、在宅勤務が増えて長時間の通勤が減るとともに、多くの人が家の価値に気づきはじめました。住宅設備や建材を選ぶ際にも、健康面に配慮し、デザイン性の高いものを求めるようになっていきます。

次に大きく変化したのが、仕事の進め方や商習慣のデジタル化です。ウェブ会議を使って、時間を節約しつつ、デザイン案や設計図を見せたり、バーチャルで試作品を共有したりすることができるようになり、こうした変化はお客さまにも好意的に受け入れられています。また、以前は、実際に現地を訪問して採寸をするといった作業が発生していましたが、現在では、スマートフォンを使って、細かい採寸もできるようになり、購入プロセスを容易に完了できるようになっています。

CEOインタビュー

Q4

LIXIL Housing Technology (LHT)の事業について、大きな変革が進んでいます。注目すべき点を教えてください。

LHTでは、プラットフォーム化戦略の一環として生産ラインの効率化を進めており、大きな成果を上げています。これによって固定費を下げ、より少ない投資で生産ラインを刷新することが可能になりました。この取り組みは、今期も継続するとともに、ブランド価値をさらに高めたいと考えています。大切なのは、お客さまにより良いデザインとテクノロジーを兼ね備えた商品を提供することです。

しかしながら、業界全体のより大きなトレンドにも目を向ける必要があります。LHTの最大の市場である日本において、新設住宅着工戸数はここ数年で減少していきと考えられます。また、今後の新築市場では、より長く使うことができる耐久性のある住宅設備が求められます。だからこそLIXILが提供する、質の高い差別化された製品が求められると考えています。また同時に、リフォーム市場は長期的に拡大すると見えています。水まわりの事業にも関連することですが、在宅勤務が増えたことで、エンドユーザーは自分が住んでいる家を改めて点検し、どこが改善できるか考えるようになってきました。関心の高まりを示す一例として、LIXILのホームページのリフォーム商品ページは、これまでにないほどアクセス数が増えています。

デザインは商品の外観だけでなく、ユーザー体験を左右するものです。

Q5

LIXIL Water Technology (LWT)の事業については、デザインとブランド認知度の重要性を訴えてきました。これも主要戦略の一つでしょうか。

その通りです。デザインは商品の外観というだけでなく、ユーザー体験としても大変重要な要素です。デザインに関して中核的な役割を担っているのが、Chief Design OfficerであるPaul Flowers(ポール・フラワーズ)が率いるグローバルなデザインチームです。Flowersが、LIXILが様々な地域で展開するすべてのブランドの商品デザインを統括しているため、一貫性を保つことができます。些細なことのように聞こえるかもしれませんが、エンドユーザーの立場から見ると、自宅のキッチンと同じ色で統一されていた方が良いと思いませんか。例えば、LIXILのブランドで、オフホワイトの商品を使いたいと思ったら、同じトーンで幅広い商品を提供することができます。

LIXILのブランド戦略は、業界内で差別化を図るために重要です。商品を価格帯によって分けるのではなく、各ブランドに独自の個性を持たせています。例えば、都会的で洗練されたバスルームが好み場合はGROHEを選んでいただけるかもしれませんし、もっと伝統的なデザイン空間にしたい場合にはAmerican Standardがふさわしいでしょう。シンプルなデザインと日本のテクノロジーを重視するのであれば、INAXを選ぶことになるでしょう。このようにライフスタイルによって区分することで、新しい商品あるいは市場で従来とは異なる機会を追求する場合でも、ブランド価値が損なわれることを回避できます。

Q6

組織構造に関しても、様々な見直しを行ってきました。これは今後のLIXILにとってどのような意味があるのでしょうか。

私たちが目指すのは、組織をよりフラット化することで、従業員が管理されすぎることなく、効率的に働ける環境をつくることです。国内では、従来の支社、支店、営業所から構成されていた構造を見直し、支店を廃止するなど、営業組織内の階層を減らし、効率化を図りました。さらに、経営幹

部の階層も削減しました。これにより、私が入社した当時は114名いた経営幹部の数は、現在は24名に減少しました。

また、ホームセンター事業を展開するLIXILビバとビル事業を営むペルマスティリーザの売却を決定し、事業構造の簡素化を図りました。ペルマスティリーザについては、しばらく時間はかかりましたが、ようやく実現に至りました。基幹事業への注力を進め、成長分野に投資を行い、ガバナンスを強化するための重要なステップだと考えています。

加えて、株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの合併を予定しており、経営の効率化や経営資源の重複の削減、グループガバナンスの向上を図ります。私たちは、より豊かで快適な住まいと暮らしを実現するという目標に向けて、起業家精神にあふれたフラットな組織を構築できるよう様々な取り組みを推進していますが、この合併はまさに象徴的であり、今後に向けて、非常に重要な意味を持つものです。

Q7

LIXILを企業としての存在意義を体現できる組織にすることを目指しているとのことですが、これまでの利益重視の姿勢からの転換ということでしょうか。

まさにその反対です。現代の社会では、企業の実存意義を明確にすることが求められています。より多くの利益を上げるには、自社の存在意義を重視した企業文化を醸成する必要があります。これは従業員やお客さまにとって大変重要なことであり、株主の皆さまからも、こうした考えに対する理解が深まっていると信じています。もし企業がより良い社会をつくることに貢献していれば、お客さまはそれに気づき、信頼してくれます。また、従業員のエンゲージメントを高めるためにも、この考え方は重要です。LIXILの従業員が、自分たちの日々の仕事が、社会貢献につながっていると感じることができれば、会社はさらに成功し、すべてのステークホルダーに望ましい結果をもたらすでしょう。

このことは、SATOブランドが展開するソーシャルビジネスの成功によって証明されています。世界人口のうち20億人が、衛生的なトイレを利用できない環境に置かれていますが、LIXILはSATOの事業を通じてこのような人びとにソリューションを届け、衛生環境の改善に貢献しています。これは決して簡単な課題ではありませんが、LIXIL

LIXILグループとLIXILの合併により事業会社体制に移行し、経営効率の向上とグループガバナンスの強化を図ります。

の重要な事業の一つです。これまでに、国内で販売する一体型シャワートイレの売上に応じて、開発途上国向け簡易式トイレSATOを寄付するキャンペーンを展開しました。LIXILの従業員はもちろんのこと、ビジネスパートナーの皆さまからも、この活動への賛同をいただき、LIXIL商品のプロモーションに積極的に協力していただきました。

Q8

前年度の成果を踏まえ、今後の展望についてお聞かせください。

今期は、これまで以上に強い逆風に立ち向かっていく必要があります。すでに進めてきた施策を強化し、コスト削減を継続するとともに、建築業界における取引先とエンドユーザーの両方のニーズに向き合い、新しい働き方を推進していく必要があります。また、世界市場の動向を注視し、LIXILの多様なブランドポートフォリオを活用することで、新しい市場ニーズをいち早く捉え、成長機会につなげていきます。

さらに、私たちは、「より豊かで快適な住まいと暮らしを実現する」という企業としての存在意義を体現していく必要があります。例えば、開発途上国向けの新たな手洗いソリューション「SATO Tap」の開発に成功し、普及に努めています。新型コロナウイルスの脅威が広がる中、手洗いの徹底が感染防止に非常に重要です。しかし世界では、多くの人びとがこまめに手洗いをすることができない環境に置かれています。私たちは、まさに必要とされるタイミングで、この手洗いソリューションの開発、生産を行い、市場に届けることができるよう取り組んでいます。そして、このような取り組みを通じて、お客さまや従業員、株主の皆さまに対して、LIXILは何を提供できるのかを示すことができると考えています。

CFOインタビュー



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

LIXILは、事業ポートフォリオの見直しとバランスシートの改善を着実に進めてきました。CFOの松本佐千夫が、今後の注力分野と事業機会について説明します。

Q1

2020年3月期の業績をどのように見えていますか。

2020年3月期は、売却を決定したペルマスティリーザが非継続事業となりましたが、事業利益は当初計画を概ね達成することができました。これは全事業で当初計画を上回ったこと、特に、消費税増税前の上期に国内需要が旺盛となり日本事業がけん引した結果です。

人事施策としてキャリアオプション制度の導入など、従来計画してきた施策を前倒して実施できたことや、第4四半期以降、新型コロナウイルスの影響を受けたことなどを考えると評価できる内容だったと考えています。

Q2

バランスシートの強化について、どのような進展がありましたか？財務目標を教えてください。

事業ポートフォリオの見直しに伴うペルマスティリーザとLIXILビバの売却決定は、当社のバランスシートの改善を大きく進展させます。

財務健全性の指標であるネットデット・エクイティ・レシオは1倍、ネット有利子負債EBITDA倍率は3.5倍を目標としていますが、この2社の売却に伴い、今期2021年3月期にかなり目標に近づけられると考えています。

前期(2020年3月期)は、新会計基準(IFRS16)の適用により、LIXILビバの店舗に関連する多くのリース負債をオンバランス化して有利子負債に計上しましたが、同社の売却・非連結化により、そうしたリース負債は大きく削減されます。また、子会社2社の売却による収入により、手元流動性の担保と外部からの借入金の減少につながります。当社は、バランスシートの改善を最優先課題の一つと考えています。

Q3

多くのスタッフが在宅勤務に移行したことで、2021年3月期以降のオフィス賃借料等、関連するコスト削減は期待できますか。

まず、前期末に始まった新型コロナウイルス感染拡大、外出自粛要請をきっかけに、社会全体でリモートオフィス化や在宅勤務が進み、通勤に関わる時間等が削減された結果、より生産性や仕事の質の向上が図れると考えています。これによってオフィス外での業務遂行が可能となるため、オフィス・スペースを見直す機会が出てくるのが予想され、コスト削減が期待できると思います。当社は、コロナ感染拡大前から、フレキシブルな勤務体系への移行は、ライフスタイルの変化とともに優秀な人材を維持・確保するために必要な施策であると考えて進めてきました。さらに、在宅勤務が広がる中、当社の商品やサービス提供により、自宅ワークスペースの環境改善に貢献できると考えています。

Q4

前期の成果を踏まえ、今後の展望についてお聞かせください。

公表済みのペルマスティリーザとLIXILビバの売却によりバランスシートの改善については一定の目処がつかしました。

しかし、事業利益率については、まだ改善の余地があると考えています。これについては、中期的に7.5%、最終的に10%以上を目標とし、粗利益の改善と販管費の削減で達成を目指しています。

粗利益率の改善については、差別化された商品・サービスをお客さまに提供することで、より多くの売上・利益を上げていくことが重要です。さらに、製品開発におけるプラットフォーム化(部品の共通化)等による生産効率の改善によるコストダウン、そしてシステム化や業務の効率化による販管費の削減にも取り組んでいます。

運転資本については、長年、売掛金の減少・棚卸資産の減少・買掛金を増やすことでキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善に努めてきました。加えて、2年前からROICを社内管理指標としてグローバルで導入しており、特に新規の設備投資等については、投資効率とキャッシュ・フローを見ながら優先順位を決めて設備投資を決定する仕組みを全社に導入しています。さらに、2020年3月期に資本効率改善のインセンティブを図るためROIC数値を執行役の評価指標に組み入れ、全社の部門単位でROICの目標値を設定し、全社ROICツリー展開により各部門のコントロール箇所を把握し、目標を共有しながら毎月の改善度合いを管理・報告することで、翌月、翌四半期の目標設定をしていくマネジメント・プロセスを整えたことが鍵です。中長期的には、設備投資あるいは販管費等の投入とリターンバランスをとることで利益率の改善を図れると考えており、引き続き改善に取り組んでまいります。

株式会社LIXILグループの執行役

2020年6月30日現在

2019年11月にLIXILグループのグローバルな本社機能を集約し、刷新されたWINGビルの様々な場所で執行役写真を撮影しました。*

*新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、シンガポール駐在のビジョイ・モハンの写真のみシンガポールで撮影しました。

(株)LIXILグループ 執行役の略歴・選任理由を当社ウェブサイトに掲載しています。

LIXILの新社であるWINGビルの詳細については、当社ウェブサイト掲載のトピックスをご参照ください。

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

www.lixil.com/jp/stories/stories_18/



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼
Chief Executive Officer (CEO)

所有株式数	243,308
ファントムストック株式数	139,480



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 (CFO)

所有株式数	86,344
ファントムストック株式数	44,600



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株式数	146,815



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株式数	10,706



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 (CDO)

所有株式数	10,086
ファントムストック株式数	14,070



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 (CPO)

所有株式数	7,758
ファントムストック株式数	17,128



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株式数	11,004



君嶋 祥子

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

所有株式数	0
ファントムストック株式数	5,961

メガトレンド

私たちを取り巻く世界動向をとらえて、LIXILは進化し続けています。

1 | コロナにより変わる世界

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的感染拡大により、突発的な事象が、長期的な影響を及ぼすことが明らかになったといえます。この世界経済を揺るがす事象は、すでに進行していた社会的・経済的变化のスピードを急激に加速させました。健康に対する意識が高まり、オフィスへの通勤に代わって在宅勤務が増え、COVID-19の感染拡大とともに、先進国のデータ通信量が50%~70%上昇するなど、オンライン消費が飛躍的に増加^{*1}しました。ニューノーマル(新しい日常)への対応として鍵になるのは、機動力、イノベーション、そして困難な状況に直面した際の対応力です。

機会 先進的技術を用いた新しい健康・衛生関連製品への需要が大幅に増加

リスク コロナ禍による経済損失と事業成長への中長期的な影響が引き続き不透明

*1 SSR、2020年4月

5 | デジタル化の加速

COVID-19の影響でオンライン消費は一気に拡大し、世界のモバイル決済の取引額は、今後5年間で年率25%増加^{*10}することが見込まれています。これにより世界中の消費者と供給者をつなぐ新たな購買モデルが生まれつつあります。消費者は、数年前までは全く想像もできなかったような、新しい種類の商品を積極的にオンラインで購入するようになりました。例えば、AR(拡張現実)のようなツールを活用することで、キッチン全体の取り付けイメージをデジタルで確認できるようになり、オンラインでの購入が容易になりました。

機会 エンドユーザーに対する理解を深め、3Dイメージなどのデジタル技術の活用により、オンライン上で住まい全体を再現することで、住まいづくりのオンライン化が促進

リスク 先進技術を導入し業界をリードし続けるためには、継続的な投資が必要

*10 Mordor Intelligence、2020年6月

2 | 中間所得層の台頭

COVID-19の感染拡大による景気後退はあるものの、世界の新興中間層は長期的に増加し続ける^{*2}と予測されています。すでに世界人口の半数以上を占め、安定した経済力を持つこの層が2030年までに50億人を超える^{*3}と予想されています。安定的な成長を続ける中国やインドの市場のみならず、高い経済成長を遂げる東南アジア諸国も加わり、新興中間層の増加のうち88%をアジア諸国が占める^{*4}と見込まれています。

機会 可処分所得の増加に伴い、中間所得層にとって衛生環境の改善やより良い住まいを持つことが最優先事項

リスク 新興中間層の経済力は、先進国における中間層の経済力には及ばないため、競争力のある価格設定と費用対効果が非常に重要

*2 Brookings Institution、2020年3月

*3 Brookings Institution、2018年9月

*4 Brookings Institution、2017年2月

*11 Morgan Stanley、2019年10月

*12 United Nations、2020年4月



3 | 成熟する日本市場

日本は世界で最も高齢化が進む一方、個人の貯蓄額も世界最大であり、その額は増加傾向^{*5}にあります。日本は、多くの資産があるにもかかわらず、アメリカ、イギリス、ドイツなどと比較して居住用資産に対する投資水準が低い^{*6}のが特徴ですが、在宅勤務をはじめ、自宅で過ごす時間の増加により、より広い住空間を求めようになり、リフォーム市場に成長の余地があると見込まれます。また、コロナ禍において、住宅のリフォームにより時間をかける^{*7}傾向が見られます。

機会 在宅勤務や余暇を自宅で過ごすことで在宅時間が増えるため、住宅リフォーム市場が拡大

リスク 新設住宅着工戸数は、2030年までに3分の2の水準に減少すると予想されていたが、COVID-19の影響により、さらに減少が加速する懸念

*5 Wisdom Tree Japan、2018年9月

*6 三井不動産、2020年5月

*7 Unruly Group、2020年4月

*13 Gartner、2020年6月

4 | 次世代の消費者の出現

先進国のミレニアル世代や、新興市場の新中間所得層など新しい世代の消費者には、従来とは異なる消費行動が見られます。調査によると、新世代の消費者の消費行動を左右する要素として、シェアリングサービスを好み、商品の購入よりも体験を重視する^{*8}ことなどが挙げられます。また、新興市場の中間所得層の中でも、若年層は、支出の中で住宅関連が大きな割合を占めており、中高年層よりも高い割合^{*9}となっています。

機会 水まわり設備や住宅建材を、個別の商品ではなくライフスタイルの一部として訴求することで差別化が可能

リスク 急成長する市場向けには、限られた品目の製品を大量生産するのが適しているが、これを行うとコモディティ化のリスクが増大

*8 Harris Group、2016年5月

*9 Visa Business and Economic Insights、2018年12月

8 | 問われる企業の存在意義

企業が社会課題にいかに取り組んでいるかが、ますます問われるようになり、企業の長期的な成功に不可欠な要素となっています。若い世代が商品の購入を決める際には、企業の社会問題への取り組みを重視するという研究結果もあり、アメリカのミレニアル世代の70%以上に、サステナブルなブランドの商品を選択する^{*14}という傾向が見られます。また社内においては、すべての従業員が平等に扱われているか、また報酬やキャリアについての相談ができる制度があるかが、採用や勤続年数の長期化の決め手となります。

機会 社会的課題の解決においてリーダーシップを発揮し、世界の中のベストプラクティスを実践することにより、すべてのステークホルダーとの関係において、明確な差別化を実現

リスク 近年増加する社会運動が示すように、社会的責任を果たすためには、慎重かつ十分に考え抜いた上での具体的な行動が極めて重要

*14 The Nielsen Company、2015年10月

経営戦略の進捗

LIXILは2017年に中期計画を発表し、4つの柱に基づき戦略を推進しています。

社会への貢献と持続的な成長の実現に向けて、

起業家精神にあふれた組織を構築できるよう様々な変革を実行してきました。

1 持続的成長に向けた
組織を作る

LIXILは、世界が大きな変革期を迎える中、社内外の環境変化に迅速に対応できる組織を構築するために、その中核となる従業員が最大限の能力を発揮できるような組織文化の醸成に取り組んでいます。従業員が起業家精神を発揮することができる環境を整えることが不可欠であり、素早く効果的に意見交換を行い、機動的な働き方ができるよう、新しい施策を導入してきました。また、世界中の誰もが描く住まいの夢を実現するという目標の達成に向けて、従業員だけでなく、すべてのステークホルダーとともに、互いを尊重し、熱意を持って取り組むことができる企業とならなくてはなりません。加えて、事業環境の変化の中で成長を継続するには、事業領域を常に再定義し続けることも必要となります。

2020年3月期の実績

- 株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの合併を発表しました。この合併により、意思決定の迅速化、経営の効率化、ガバナンスの強化が実現します。LIXILグループは現在の持株会社体制から、事業会社として一体的に業務運営する体制に移行し、基幹事業である水まわり事業や住宅建材事業にさらに注力します。
- ペルマスティリーザ、LIXILピバ、建デポ、LIXIL鈴木シャッターなどの株式譲渡を発表し、事業ポートフォリオの簡素化により、基幹事業に注力する体制を整えました。組織の統合を強化することで、さらなるシナジーの創出に加え、バランスシートと財務体質の強化を図ります。
- 海外事業を一元的に統括するLIXIL Internationalを設置し、地域の枠を超えたシナジーや成長機会の創出を推進する体制を構築しました。また、経理、法務、人事、ITの各主要機能のレポートラインを本社に集約し、グループ全体の目標達成に向けたグローバルでの連携体制を強化しました。
- 全社において、社会課題の解決に向けた取り組みを積極的に推進してきました。開発途上国において安全で衛生的なトイレが利用できない人びとに対してソリューションを提供することで、これまでに1,860万人もの衛生環境を改善し、環境面では、CO₂排出量削減目標を2年前倒しで達成しました。

2 魅力ある差別化された
製品の開発

住宅建材および住宅設備の市場においてコモディティ化が進む中、LIXILはブランド、デザイン、技術、品質面の強化に向けてさらなる投資を行い、収益力を高めていきます。エンドユーザーの視点に立った製品の開発・提供により差別化を図ることで、高所得層だけでなく、増加傾向にある中間所得層のニーズや嗜好に応えることもできます。また、知的財産の分野でも基盤を強化し、「アセットライト」のビジネスモデルへ移行する中で、より短いサイクルでさらに多くの製品を市場投入できる体制の構築につなげていきます。

2020年3月期の実績

- 社内のデザインチームを統括するグローバルなデザイン組織を設置し、ロンドン、ニューヨーク、デュッセルドルフ、東京、常滑に続き、シンガポールにも新しいデザインスタジオを設立しました。
- ブランドに統一性を持たせ、ブランド価値を向上させるため、組織全体でデザインプロセスを刷新するとともに、ブランドごとにデザインバリューやシグネチャーエレメント(造形要素)を明確化することで、当社が展開するブランド間や競合するブランドに対して差別化を図りました。
- 昨年、国際家具見本市であるミラノサローネにおいてINAXブランドの最新の水まわりコレクションを発表しました。社内のデザインプロセスの見直しを行い、エンドユーザーの視点に立った新たなデザインコンセプトが評価され、昨年だけで、多数のデザインアワードを受賞しました。
- ハウジングテクノロジー事業では、スイスやベルギーの企業との業務提携や技術協力を推進することで、大型フレームレスウィンドウや「ガーデンアネックス」といったハイエンド製品の開発・導入を進め、拡大する国内の高級住宅市場の開拓を推進しています。

3 競争力あるコストの実現

財務体質の強化に向けて、新技術やインフラの活用を通じて、より効率的で柔軟性の高いサプライチェーンを構築します。さらに、本社の間接部門の生産性を高めると同時に、経験豊富な人材をお客さまやエンドユーザーに対応する業務に重点的に配置するといった施策を推進し、コスト効率の向上につなげます。

2020年3月期における実績

- 長期的な市場課題に対応し、国内事業の活性化を目指した人事プログラム「変わらないと、LIXIL」を導入しました。LIXILでは、実力主義への転換を図っており、人事評価制度の見直しや、キャリアプランニングのサポートなど人事面での施策を導入し、生産性の向上を図っています。また、デジタル化を進めるとともに、従業員のワークライフバランスの改善と柔軟な働き方を実現する取り組みを加速させました。
- 国内従業員を対象とした新たな人事制度(キャリアオプション制度)を導入しました。対象となる従業員は、定年を待たずにキャリア転身を選択できる制度で、従業員にとって有益な選択肢を提供します。また、国内の企業が抱える年齢構成の課題に対応し、若手の活躍の場を広げるとともに、経営に新たな視点を取り入れ、生産性の向上につながります。
- 社内の開発者を養成し、特に事務管理業務の自動化を進めるため、ロボティック・プロセス・オートメーション(RPA)の導入、普及を進めています。
- 2019年3月期に国内向けに導入した新取引制度が軌道に乗り、市場の動向に合わせた機動的な価格決定が可能となりました。
- 国内のインテリア建材とエクステリアの複数商品において、生産工程のプラットフォーム化が完了しました。これによりコスト管理が改善され、新製品のより迅速な市場投入が可能となりました。

4 エンドユーザー、インフル
エンサーへのマーケティング

LIXILは戦略的マーケティングを通じて、工事業者、デザイナーおよび工務店などのインフルエンサーならびにエンドユーザーとの接点の拡充を図ります。また、「リクシルPATTOリフォーム」をはじめとするサービスの推進を通じて、国内リフォーム市場拡大の足かせとなっていた課題を解決し、新たな需要創出を図ります。

2020年3月期における実績

- 新型コロナウイルスの感染拡大による影響が広がる中、デジタル化を加速させました。ショールームでは、オンラインでの接客、360度画像の閲覧、3D完成予想イメージの提供、オンラインでの即時見積もりなど、当社独自のデジタル技術を活用した新たなショールーム体験を可能としました。
- American Standardの浄水フィルター付きキッチン水栓などの新商品を対象に、米国でエンドユーザー向けの直接販売チャネルの強化など、eコマースプラットフォームの構築に投資を行いました。
- 次世代住宅向けにIoTエコシステムを開発するため、IoT製品・サービスのポートフォリオを拡充しました。
- 「ニューノーマル」におけるライフスタイルや働き方の変化を捉えた新たなマーケティングキャンペーンや製品開発を通じ、リフォーム市場における新たな需要の創出をけん引しています。

LIXILの事業

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とおり、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。



American Standard
「Saybrook」キッチン用浄水栓

市場環境

水まわり製品のグローバル市場規模は約5兆円にのぼり、今後も成長が続くと予想されます。海外では、新型コロナウイルス感染症拡大により、数十億ドルの損失が予測されるすでに影響を受けている一方、金融緩和を背景に欧州および北米では市場が堅調に推移しています。世界人口は増加が続き2030年には85億人と予想されていることも、新たな成長をけん引すると見込まれます。特に中間所得層の増加と、省エネや節水技術へのグローバルでのニーズの高まりにより、将来の水まわり商品に対する需要増が見込まれます。日本では、新型コロナウイルス感染症拡大により、新築住宅の長期的な需

要減少が加速する一方、リフォーム市場はまだ小規模ながら、衛生的で健康的な住まいへの関心が高まったことから、成長が期待されます。新型コロナウイルス感染症拡大により、世界中で衛生に対する関心が高まっており、タッチレス水栓や自動洗浄トイレ、シャワートイレ、浄水栓などの商品の需要が高まると予想されます。

事業の特徴と強み

ウォーターテクノロジー事業では、GROHE、American Standard、INAXといった市場をリードするブランドを保有しており、中間所得層のさらなる増加から成長が見込まれる新興国市場で

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

主要ブランド

INAX GROHE American Standard COBRA

D&V Jaxson RICHELLE

SPAGE SAÏO LIXIL

SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> グローバルチームによる連携体制と対応力 世界の主要地域で高い認知度を誇るブランド群と強力なマーケットポジション 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 グローバルのデザインチームが、LIXILとして統一したデザイン思考のもと、各ブランドのユーザーに向けた明確な価値を定義し、商品デザインに反映 世界150か国以上に有する販売網 グローバルのサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症により全世界が健康と衛生に注目 世界人口の増加、所得の向上 日本の技術をベースとした、グローバル市場における差別化商品拡販の機会 環境配慮への意識向上に伴う、関連商品へのニーズの高まり 自宅で過ごす時間が増えたことによるリフォームへの投資の増加
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 成熟した市場への主要拠点の集中 海外におけるブランドとマーケティングへの投資不足 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における新設住宅着工戸数の減少 人件費や資材費等のコスト上昇 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 値下げへの圧力 コスト競争力の高い新興国メーカーの台頭 新型コロナウイルス感染症の影響による景気の後退と停滞、特にサービス・観光分野や商業施設への需要減退

の事業展開、高級品から開発途上国向け簡易式トイレシステム「SATO」まで幅広い価格帯への対応、そして様々なライフスタイルに合わせたデザインの水まわり商品をトータルに供給できることを強みとしています。2019年にLIXIL Internationalを設立し、LWTでは日本を除くすべての地域のデザインから研究開発、生産といったグローバルの経営資源を統括できるようにしました。さらに地域やブランドを超えたシナジー効果を発現させることで、生産効率を向上させ、よりグローバルの需要に柔軟に対応できるという優位性につなげることができるといえます。この運用体制により、すべての工場と研究開発拠点が、すべてのブランドと地域に対応することができ、効率的で柔軟なネットワークを築くことができます。この最適化されたグローバルな運用によって規模の優位性を高め、品質、需要計画の策定、商品開発、顧客サービスにおいて、将来の変化に対応できるプロセスを構築しています。LIXIL Internationalは、革新的なプラットフォームと生産プロセスを擁するグローバルな運用体制を活用しながら特定の地域のニーズに対応し、お客さまにとって本当に価値あるものを提供していきます。

2021年3月期の重点施策

- エンドユーザー、プロユーザー、設計事務所、デベロッパーに対し

- て、明確に差別化された価値を提供することで業界の成長をけん引していきます。
- チャンネル、顧客基盤、ブランドを一層強化し、注力顧客からの売上成長を促進します。
- グローバルな生産拠点を最適化し、プラットフォーム化することにより、生産性を最大限に高めるとともに、コスト競争力と柔軟性を強化します。こうした取り組みにより、新型コロナウイルス感染症の影響による需要変動に柔軟に対応し、商品の安定供給を確保します。
- 拡大するリフォーム需要と、オンライン化が進むエンドユーザーの消費行動に対して、より迅速に対応します。
- 将来のイノベーションに向けた成長投資として、すべてのブランドで、プラットフォームに基づくグローバルな商品の開発・生産体制の構築を継続します。また、日本の技術を活用したシナジー商品の開発を加速し、海外市場に投入していきます。
- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う需要に対応するために、リフォームに注力するとともに、衛生関連製品の開発を早めていきます。また、特に海外では小売りチャンネルにも注力します。
- 国内では成熟した経済に対応した事業構造へ転換を進め、コスト競争力を強化します。
- 各地域において商品売上構成比率の少ない分野の売上を増やし、ROICを高めていきます。

LIXILの事業

ハウジングテクノロジー事業
(LHT)

TOSTEM、INTERIO、EXSIOR、SUPERWALL、川島織物セルコン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。



Interio「ラシッサ」

市場環境

日本では長期的には、少子高齢化による人口減少に伴う新設住宅着工戸数の減少が見込まれます。

さらに、新型コロナウイルスの影響によりこの減少速度は加速し、需要の減退が前倒しで発生することが見込まれています。こうした中、リフォーム需要の喚起と取り込みが一層重要となり、各建材メーカーがこの分野に注力していくことが予想されます。リフォームにおいては、商品そのものの品質や性能、デザイン性などが、施主にとって大きな意味を持つことから、これまで以上にエンドユー

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

木質内装建材類

窓枠、造作材、インテリア建材等

その他建材類

サイディング、石材、屋根材等

インテリアファブリック類

カーテン等

その他

太陽光発電システム等

直接顧客

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

競合

- ・YKK AP ・三協立山

主要ブランド

TOSTEM Interio exsior

SUPER WALL 

ザーの嗜好を理解し、多様なニーズに対応する新しい商品、サービス、ビジネスモデルを通じた差別化が求められていくと予想しています。一方、海外において、アジアの建材市場では新型コロナウイルスの影響を大きく受けたことによる変化はあるものの、依然として、経済成長・人口増加・所得増加を背景に、中長期的には市場の拡大は続くと思われています。

事業の特徴と強み

ハウジングテクノロジー事業では、高い市場シェアを持つ商品群を

SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> 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 日本およびアジアにアルミの溶解・鋳造から最終製品までを一貫生産する技術と設備を保有 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 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮や健康への意識向上に伴う、断熱性能などより高機能の建材へのニーズの高まり 高齢化に伴う新たな商品・サービスに対する需要の増加 新型コロナウイルスによるリフォームへの関心の高まり 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
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 国内競合との商品差別化の難しさ 商品のコモディティ化 原材料価格・需要の変動など外部環境の変化に影響を受けやすい損益構造 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における新設住宅着工戸数の減少 人件費や資材費等のコスト上昇 日本で所得水準が上がらないことによる住宅関連支出の減少 新型コロナウイルスの影響による消費者マインドの低迷

擁し、日本全国を網羅する販売チャンネルを有しています。この商品群は、住まいにおける快適性だけでなく、近年、社会課題となっている気候変動への適応にも貢献します。また、住宅一軒を統一したデザインでコーディネートしたり、住まいに関する困りごとを解決する商品を空間提案として提供することができます。製品の開発・生産・販売が迅速に連携できるシンプルな組織の強みを活用し、グループ内のシナジー効果によるデザイン・技術の高度化と商品開発・生産効率の向上に努めています。事業内のリソースだけではなく、異なる知見や技術を有した他社との事業提携などを通じて、市場ニーズに迅速に応える差別化された高付加価値商品を投入していきます。

2021年3月期の重点施策

- ・ニューノーマルに向けた商品の拡販
「非対面」「非接触」「換気」「テレワーク」「オンとオフの切り替え」を重点切り口に、非対面での荷受けを可能とするIoT宅配ポストや在宅勤務スペースを確保するためのリフォーム商品など、新型コロナウイルスの影響で高まる新たなニーズに対応する商品の拡販を強化し、リフォーム需要の喚起と取り込みを図ります。
- ・SKU削減、商品のプラットフォーム化、生産ラインの最適化の推進による投資効率の向上とコスト競争力の強化

2020年3月期には、エクステリアとインテリア建材のプラットフォーム化による効果が発現し、商品開発期間の短縮や、利益率向上に寄与しました。2021年3月期はサッシ事業の改革を着実に進め、翌年度以降における効果発現を見込んでいます。

- ・プロモーション活動の拡充
室内熱中症の予防、ヒートショック対策、台風などの自然災害対策といった啓発活動を通じて、健康、快適、安心・安全な住まいの実現に向けた商品の拡販を図ります。また、TOSTEMをはじめとするパワーブランドのエンドユーザーやインフルエンサーへの訴求を強化し、高付加価値商品の拡販につなげます。
- ・新規事業領域の開拓
拡大を続ける富裕層向け市場に対し、海外メーカーと提携し、日本の最高品質と最高性能、デザイン性を兼ね備えた商品を投入していきます。また、2019年4月に立ち上げたビジネスインキュベーションセンターの活動を軌道に乗せ、新規性の高い商品を迅速に市場に投入していきます。

LIXILの事業

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働き、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。カーテンウォール、ビル用サッシ、店舗用サッシが主な製品です。

主要製品およびサービス

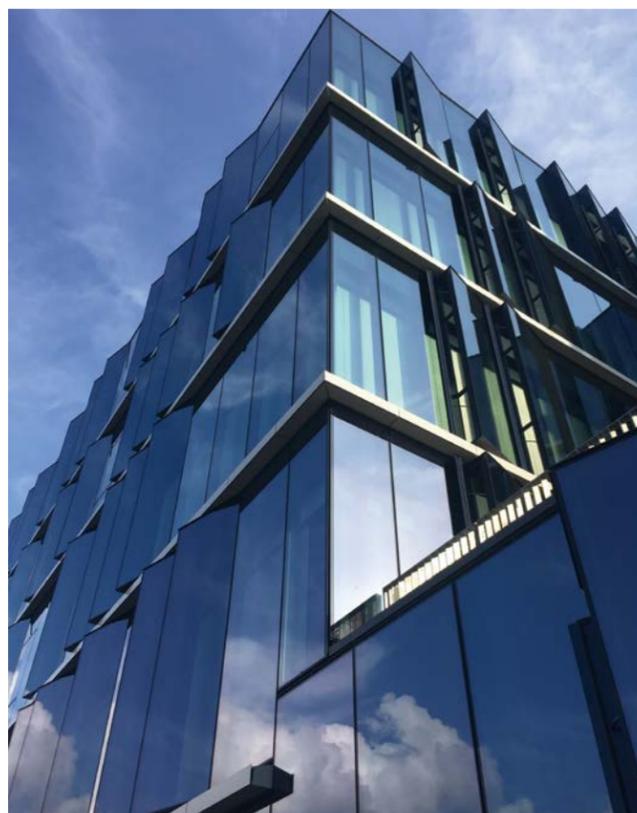
金属製建材
カーテンウォール、ビル・店舗用サッシ等

直接顧客

- ・建設会社
- ・設計事務所

主要ブランド

LIXIL



LIXIL WINGビル星棟

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、地盤調査・改良等

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
- ・地盤調査事業：建設業者・宅建業者
- ・不動産仲介：一般消費者



GLホーム「ウッズヒル」

主要ブランド



流通・小売り事業 (D&R)

ホームセンターの「スーパービバホーム」および「ビバホーム」を展開し、住まいや暮らしに関わる幅広い商品を提供しています。

主要製品およびサービス

ホームセンター
生活用品、DIY用品、建築資材等
(2020年11月売却予定)

直接顧客

- ・一般消費者
- ・建築職人

主要ブランド



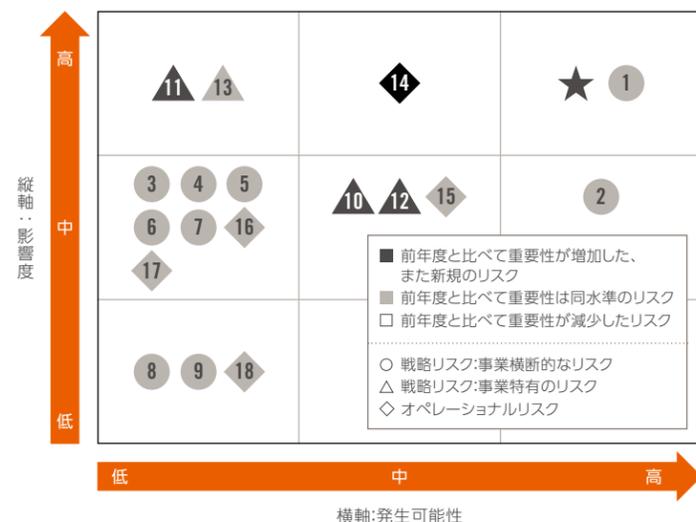
スーパービバホーム
甲斐敦島店 外観

主要なリスクと対応策

LIXILグループでは、事業目標を達成するため、グループ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継続的な価値の創造を実現しています。

LIXILグループでは、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、あらゆる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モニターしています。

(注) LIXILグループ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。



新たなリスク: 新型コロナウイルス感染症の拡大

新型コロナウイルス感染症の拡大により、LIXILグループの事業活動に広範囲にわたって影響が及ぶことが予想されます。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ことが考えられ、一方、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があります。未曾有の事態であり、状況の見通しが難しいことから、供給や生産の鈍化または停止、さらには新製品の開発・発売の延期も生じることが予想されます。これに景気減速が重なり、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。

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
- 金融機関から手元資金を確保し、効果的な設備投資と販管費管理を通じて、十分な手元流動性を維持

事業等のリスク		
戦略リスク	事業横断的なリスク	★ 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) 新商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) 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
		(8) 設備等の操業度に関するリスク
	(9) 他社との連携・企業買収等に関するリスク	
事業特有のリスク	ウォーターテクノロジー事業	(10) 販売チャネルに関するリスク (11) ブランドに関するリスク
	ハウジングテクノロジー事業	(12) 競合他社との競争・商品価格に関するリスク
	ビルディングテクノロジー事業	(13) 長期受注工事契約に関するリスク
オペレーショナルリスク		(14) 災害・事故・感染症等に関するリスク (15) 情報セキュリティに関するリスク (16) 訴訟その他法的手続きに関するリスク (17) 製造物責任や補償請求に関するリスク (18) 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LIXILグループの事業戦略の遂行に影響を及ぼします。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
グループ全体	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。
	為替相場・金利の変動	当社グループは日本国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り入れ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、借入による資金調達の難航や支払利息が増加する可能性があります。
ウォーターテクノロジー事業	販売チャネル	LIXIL Americasは様々なライフスタイルに合わせて幅広く中高級品を展開しています。しかし、その流通構造は、代理店・小売店等を経由した従来型の販売チャネルから、自社のeコマース等を通じたエンドユーザーへのより直接的な販売へ転換が起きています。こうした変化に対し、ビジネスの転換を図り、コスト構造の改革に努めていますが、この転換期に十分な顧客数を確保できない場合、収益性に影響が及び、LIXIL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。
	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、その収益力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できず、収益性に影響が及びることが予想されます。こうした要因により、LIXIL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。
ハウジングテクノロジー事業	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。LIXIL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晒され、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。
ビルディングテクノロジー事業	長期受注工事契約	建築プロジェクト契約案件は、見積もりから入札、受注、契約、施工、引き渡しまでの一連のサイクルが長い特徴があります。プロジェクトの進捗に応じて収益および費用を認識していますが、様々な要因による影響で見積もりと実績の乖離が生じ、プロジェクトの収益性が悪化する可能性があります。また、プロジェクト進行中における経済状態や取引先の財務状況の変化により、一部の債権が回収不能となる、あるいは貸倒引当金の積み増しが必要となる場合があります。

価値創造プロセス

LIXILは
事業活動を通じて
持続的な価値創造の
実現を目指します

1

LIXILの存在意義(パーパス)

「誰もが描く住まいの夢を
実現するために」

2

LIXILの資本

P.34

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75,000人の従業員を有しています。

ものづくりを支える生産体制

世界各地に展開する約100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。

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。

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。

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16のブランドをグローバルに展開しています。

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。

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。

4

LIXILが生み出す価値

P.40

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。

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。

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。

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。

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。

LIXILのSDGs達成に向けた貢献

3

LIXILの価値創造への取り組み

P.38

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。

強固なガバナンス基盤

明確な戦略の方向性

時代に即した職場環境

従業員

存在意義の明確化

全社共通の「LIXIL Behaviors」

フラットで効率的な事業構造

LIXILの資本



LIXILの価値創造プロセスでは、「世界中の誰もが描く住まいの夢を実現する」というビジョン達成のために7つの資本を活用しています。



目的志向型の多様な人材

従業員数
約75,000人

企業が長期にわたって成功できるかどうかは、これまで以上に、従業員の高いエンゲージメントを維持し、多様性のある従業員をチームとして組織できるかにかかっています。従業員が自身の仕事に意義を見出し、学び、成長できるような機会を提供することで、従業員の高い意欲を維持することができます。LIXILでは、特にデザインや生産、顧客やエンドユーザーと良い関係を構築するといった分野において、人的要素は非常に重要となっています。当社では、世界に約75,000人の従業員を擁していますが、合併を通じてLIXILの一員となった出身母体が異なるメンバーを含め、多様な経験や能力を持つ人材が活躍しています。LIXILで働くことを誇りに思い、仕事への意欲が高い従業員から構成されるグローバルなチームを構築するには、この多様性を最大限に尊重することが経営において非常に重要です。また、多様性を重視したマインドセットやスキル育成の一環として、女性の活躍を推進しています。例えば、LIXILの国内における新卒採用者の30%以上を女性が占め、海外を含むLIXIL全体においても女性従業員比率は34.3%と増加しました。

また、今日、企業に対する従業員の期待値も高まっています。企業は、ダイバーシティやインクルージョンを重視する基本姿勢を示すだけでなく、積極的かつ持続的に社会に貢献しているという実績を示すことが求められます。このような企業としての行動が、従業員エンゲージメントの強化や長期的な持続可能性の確保、ひいては業績向上につながります。

世界が急速な変化を遂げる中で、有能な人材を採用し、適材適所に配置し、各人が能力を発揮できるよう、当社では働き方も変えていきます。すべての従業員が、実力主義に基づき、充実したキャリアを築くことができる環境がLIXILにはあると思えるようにしなくてはなりません。ま

た、従業員自身がキャリアプランを自ら管理し、必要なツールや自己研鑽の機会を有し、支えてくれるマネージャーのもとで指導を受けられるような職場環境をつくることで、当社の長期的な成功を実現できるような人材の確保、育成を図っていきます。



グローバルな営業基盤

世界150カ国以上で
事業を展開

LIXILは、世界150カ国以上で事業を展開しており、業界をリードするブランドとグローバルな販路を有しています。この強みにより、世界中どこであっても、新しい市場機会を捉えることができます。当社は、このグローバルな基盤をより強化するため、さらなる組織の統合を進めています。2018年に、Synergy Creation Office (SCO)を設置し、テクノロジー、商品開発、生産から人的資源に至るまで、地域の枠を超えたシナジーを発揮できる分野の特定を行いました。その後、海外事業を統括するLIXIL Internationalの設立により、海外事業全体で早期にシナジー創出を図るという体制がさらに強化されました。

また、デジタル技術の活用によって、エンドユーザーに一層近づくとこの取り組みを続けています。新型コロナウイルスの感染拡大を背景に、健康や衛生に対する意識が高まり、このようなデジタル面での対応力の重要性も増してきました。日本をはじめとする市場では、ビッグデータが商品開発に活用される一方で、独自の技術によるショールームのデジタル化が新たなビジネスチャンスをもたらしています。アメリカでは、エンドユーザーに直接アプローチする直販モデルによって、さらに顧客ニーズに対応できるようになり、中国では、デジタルによるワン・ストップ・サービスが、従来、エンドユーザーが抱えていた課題の解決につながっています。このように、デジタル技術が世界の市場をつなぐ役割を果たしています。



多彩なブランドポートフォリオ

LIXILが展開する
ブランドの認知度
70%以上

LIXILは独自の個性を持つブランドから構成されるポートフォリオを有しており、この多彩なブランドポートフォリオは、全世界における当社の成長戦略の中核に位置付けられています。GROHE、American Standard、INAXやTOSTEMなど、業界をリードするブランドはそれぞれ高い評価を得ており、各地域の主要市場において、これらのブランドは、70%以上の認知度があります。各ブランドには独自の個性や強みがありますが、LIXILはこれらの多彩なブランドを組み合わせることで他に類をみないブランドポートフォリオを構築しています。あらゆる市場セグメントにおけるライフスタイルや嗜好に対応できるよう、従来のブランド単位の組織体制から、すべてのブランドを1つの組織が統括する体制に移行しました。当社独自のプロセスやツールにより、これらの各ブランドの個性は明確に区別されており、互いに競争することなく、むしろ補完し合うことによって、様々なセグメントのエンドユーザーに訴求することができます。各ブランドの個性や価値にさらに磨きをかけることで、今後もエンドユーザーとの接点を強化し、ブランドへのエンゲージメントを長期に渡って高めていきます。

これらのブランドの管理においては、デザインとテクノロジー、イノベーションも併せて考慮しています。グローバルなブランドポートフォリオを最大限に活用できるよう、日本で開発された先進的な技術を戦略的に取り入れ、斬新かつ独自性の高いソリューションを生み出すとともに、ブランドの価値をさらに強化します。同時に、世界の各市場で磨かれたデザインやマーケティング力に、INAXブランドに代表される技術力を組み合わせることで、さらにブランドの魅力を高めています。このような取り組みを通じて、世界で展開するLIXILの各ブランドの認知度とブランド価値をより一層向上させていきます。

LIXILの資本



意味のある製品デザイン

欧州、北米とアジアに合わせて
デザインセンター

6拠点

デザインに対するLIXILのアプローチは、エンドユーザーの声を製品開発の中心に据え、デザインそのものを企業の差別化要因とすることです。このアプローチの中核的役割を担うのがグローバルな社内のデザイン組織であり、欧州、北米とアジアに合わせて6つのデザインスタジオを展開しています。LIXILでは社内にデザイナーを擁し、デザインプロセスの見直しを進めてきました。加えて、社内のデザインチームは、商品開発のすべての工程に携わる体制となっています。その成果として、当社の革新的な製品デザインやブランドコミュニケーションに関して、数多くの国際的な賞を受賞しています。

エンドユーザーは、様々な商品を寄せ集めて持ち込むよりも、コーディネートされた住空間をますます求めるようになってきました。LIXILのデザイン戦略および社内チームは、住まいにおいてエンドユーザーが求める、一体感のあるデザイン空間を提供できるよう、包括的なアプローチを重視しています。



ものづくりを支える生産体制

世界各地に展開する
約100工場

LIXILは、世界各地に約100拠点の工場を展開しています。このグローバルな生産ネットワークによって、世界中のあらゆる市場の需要に対応することが可能となっています。特にグローバルなサプライチェーンに制約が発生した際には、このような生産体制は大きな強みとなります。新型コロナウイルスの感染拡大が世界各地で進む中、ロックダウン(都市封鎖)が実施された国から、より影響の少ない国に生産をシフトすることが可能となり、当社のグローバルに統合された生産体制の利点を活かすことができました。影響を受ける国や地域が変わるごとに、LIXILの生産体制を調整することで、主要製品の安定供給を確保できました。

LIXILでは、複数ブランドの多数の製品を様々な工場生産できる体制を構築しており、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」することができ、すべての市場のニーズに応えます。これにより維持費を削減し、より柔軟に各市場のニーズに対応することができ、すべての市場のニーズに応えます。

また、ものづくりにおいて、高い品質を追求する取り組みも、もう一つの特徴です。地域をまたいだ研修の機会を提供し、日本の「ものづくり」を支える生産モデルを他の国にも取り入れることで、グローバル全体において高品質な製品を提供できる体制を整えています。さらに、LIXILは、海外の生産拠点における体制強化を推進し、海外事業を統括するLIXIL Internationalにおいて、ものづくりの能力を高めるため、水栓関連と、衛生陶器関連のカテゴリーにおけるサプライチェーン管理を担当する2名の統括責任者を任命しました。これにより、グローバル全体の生産体制を集中的に管理し、ブランドの枠を超えたシナジー効果を高め、コスト効率を向上させることができます。



持続可能な資源管理

事務所からのCO₂排出量
生産高原単位
14.3%削減

社会課題の解決に真の意味で貢献できる組織となるためには、環境負荷の低減に取り組む必要があります。そのために、気候変動対策に関する国際的枠組みである2015年のパリ協定で掲げられた目標の達成に向けて、技術やイノベーションを活用し、継続的に環境負荷の低減を推進していく必要があります。

LIXILでは、2016年にコーポレート・レスポンスイリティ戦略を策定し様々な取り組みを推進してきており、環境面では、事業所からのCO₂排出原単位の削減目標を計画より2年前倒しで達成しました。CO₂排出原単位は生産高百万円あたり1,314kg-CO₂となり、2016年3月期と比較して14.3%の削減を実現しました。当社は環境活動をさらに推進し、2050年までに、環境に配慮した製品・サービスの提供を通じて、CO₂排出量実質ゼロの実現を目指し、循環型経済への移行に貢献していきます。原材料の調達から廃棄に至るまですべての工程における環境負荷の低減に向け、全社で取り組んでいます。

さらに、水の保全も、CO₂排出量削減と同様に重要であり、当社の製品にも密接に関連しています。2050年までに、世界人口の40%以上が十分な水資源にアクセスできなくなると推定*されています。節水型トイレや水栓の提供などによって日常的に使用する水の量を減らすなど、当社のイノベーションを通じて、世界における持続可能な水の利用をサポートしていきます。

*OECD Environmental Outlook to 2050, 2012年



事業を支える財務基盤

長期的な事業利益率目標
10%

財務基盤を強化することは、LIXILの成功にとって必要不可欠な要素です。株主の皆さまに利益を還元し、また収益力を高めるための投資を行う際に必要な資本を確保するためにも重要です。当社は、高い財務目標を設定していますが、十分達成可能だと考えています。中期的には事業利益率7.5%、長期的には10%を目指しています。この目標を確実に達成するため、各執行役に対して、業績目標に連動した具体的な投下資本利益率(ROIC)の目標値を設定しています。ROICを管理指標とすることで、経営陣が各事業部門の進捗状況に基づいて、月次や四半期ごとに状況を把握し、必要な対策を実施しやすくなります。そして、当社の戦略を確実に遂行していくために、このプロセスを通じて社内全体の取り組みを必要に応じて経営陣が調整することができます。

同時に、当社の資産を有効活用することで将来の設備投資を抑制し、負債全体を削減することでバランスシートの強化に取り組んでいます。その一環として、ネットデット・エクイティ・レシオは1倍以下、ネット有利子負債EBITDA倍率は3.5倍を目標としています。ペルマステイリーザやホームセンター事業を展開するLIXILピバを予定通り売却することで、いずれの指標も大幅に目標に近づけることができます。また、この売却により、基幹事業の成長により注力し、各事業分野における主要指標の改善を図ることができます。部門ごとの実績を数値化し、役員の動機付けとするためにROICを社内管理指標として導入しましたが、これと同時に経営陣や財務部門では、事業利益率、ROE、ネット有利子負債EBITDA倍率、自己資本比率などの指標も常に注視しています。

LIXILの価値創造への取り組み

LIXILでは、従業員こそが価値創造の原動力であると考えます。

どのようなアイデアであっても、実現されなければ価値を生み出すことはないように、
当社の戦略を実現するのは、まさに従業員の力によるものなのです。



会社に対するエンゲージメントが高く、熱意を持った人材を集めた真のグローバルチームをつくることは、どの組織にとっても最も重要でありながら、非常に大きな課題です。多くの買収と合併を通じて今日の姿を形成した経緯がある当社にとっては、より難しい問題といえます。この重要な目標を実現するために、LIXILでは、価値創造プロセスの中で、全従業員を単なる「労働力」と位置づけるのではなく、当社の中核をなすのが従業員であると捉えています。商品開発担当者やデザイナー、生産現場のスタッフ、顧客と直接対応する営業担当者まで、従業員の取り組みがLIXIL独自の強みにつながっています。

こうした考え方によって、世界各地の市場のローカルニーズに対応しながら、世界中の従業員が協働することでグローバルなビジネスチャンスにも素早く、柔軟に対応するLIXILの能力を向上させることが可能となります。また、社会的責任を果たし、事業面でも成功をおさめている企業としての認知を高めることにもつながります。価値創造の原動力となるべく、全従業員がこのような働き方をすることで、LIXILは世界中の誰もが描く住まいの夢を実現するという存在意義を達成することができます。

01 明確な戦略の方向性

LIXILでは、2017年に発表した中期計画の目標達成に向けて、従業員が一丸となって取り組んでいます。世界中で事業を展開し、様々なブランドを持つLIXILのような企業にとって、明確な戦略を設定し、推進することが極めて重要です。当社は、利益率向上と社会への

貢献を通じて、持続可能な競争力と成長の実現を目指しています。これを達成するために、LIXILでは(1)持続的成長に向けた組織を作る、(2)魅力ある差別化された製品の開発、(3)競争力あるコストの実現、(4)エンドユーザー、インフルエンサーへのマーケティング、という4つの戦略の柱を設定しました。これらに基づき、外部環境の変化に柔軟かつ機動的に対応できる企業へと進化することで、ステークホルダーの皆さまに長期的な価値を提供していきます。

02 存在意義の明確化

LIXILの事業活動は、世界中の誰もが描く住まいの夢の実現につながっています。事業活動を通じて社会に貢献することは、当社の長期的な持続可能性を高める上で非常に重要であると考えています。従業員が社会に貢献するという目的意識を持つことで、日々の目標を超えた刺激ややる気につながり、外部のステークホルダーとのつながりも深めていくこととなります。LIXILは、人々の住まいのあり方を変えたり、社会課題を解決するソリューションを提供するというユニークかつ重要な役割を果たしています。その一環として、住まいの快適性や機能性を高めるだけでなく、環境に配慮した製品やサービスの提供により、環境負荷低減を推進しています。当社は、コーポレート・レスポンスビリティ(CR)活動の域にとどまらず、日々の事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでおり、これによってすべてのステークホルダーに利益をもたらすことができると考えています。例えば、SATOブランドが展開するソーシャルビジネスなどを通じて、2025年までに1億人の人びとの衛生環境を改善することに取り組んでいます。

03 フラットで効率的な事業構造

複雑な事業構造には、何のメリットもありません。情報が歪曲されて伝わってしまうことで不必要に従業員の混乱を生み、直接費を増加させ、そして何より、意思決定を遅らせることで見えないコストを生み出してしまいます。LIXILは、国内外の住宅設備・建材業界における主要企業を統合して成長してきたことから、権限や事業分野が重複

し、さらに経営層の人数が多過ぎるという組織構造となっていました。そこで、大小を問わず様々な組織変更を断行することにより、組織の階層を減らし、より効率的で、スピード感を持って意思決定が行うことができ、従業員が成果を出すことに集中できる体制が整いました。LIXILは持株会社体制から、より迅速な意思決定を可能にする事業会社体制への移行を進めています。また、国内事業に関しては、営業組織内の階層を減らし、海外事業においても、組織の統合や一元管理ができる体制への移行を進めてきました。加えて、従業員の能力を最大限に引き出すような人事施策を推進するとともに、デジタルツールの活用を通じて従業員間のコミュニケーションを円滑化することで、機動的な組織の構築と同時にコスト削減を図っています。

04 全社共通の「LIXIL Behaviors」
(3つの行動)

LIXILは、独自の組織文化を持つ複数の企業が統合して設立されました。そこで、すべての従業員が同じ目標に向かって力を結集することができるよう、全社の共通基盤として「LIXIL Behaviors」(3つの行動)を導入しました。これは役割や地域を問わず当社のすべての役員に求められる行動指針であり、当社の成功に必要な組織文化の基盤となるものです。LIXIL Behaviorsの一つ目は「Do the Right Thing(正しいことをする)」です。従業員自身が企業にとって最善なこととは何なのか、当事者意識を持って判断し、これまでの職位や上下関係に基づいた規範にとらわれず声を上げ自身の考えを共有することを奨励します。従来の上下関係を重視したアプローチでは、従業員は「上司」が望むであろうと考える判断を下す傾向がありますが、こうした行動はLIXILでは求められません。二つ目は「Work with Respect(敬意を持って働く)」という行動ですが、これは、すべての従業員が自らの意見や考えをオープンかつ公平に発言する機会を提供するということを意図したものです。誰が発言したかということではなく、誰の考えであっても、そのアイデアが優れているかどうかについて注目すべきなのです。三つ目は「Experiment and Learn(実験し、学ぶ)」です。イノベーションを重視する文化は、失敗に価値を認めます。失敗とは責められることではなく、次に成功するための学びを得る機会と考えます。できるだけ失敗のコストを抑え、最大限の学びを得られる実験を設計することがLIXILの新しい文化となります。この新たな文化では、今後に結びつくような実験を率先して行うことが奨励されます。従業員はこの新しい環境で自信を持って働き、よりスピード感を持って対応ができるようになり、その結果、競争が激化する事業環境においても、より迅速なイノベーションの創出が可能になります。

05 時代に即した職場環境

新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中の人びとの働き方に急速かつ根本的な変化をもたらしました。企業は新しいインフラを整え、新しい働き方を進め、ステークホルダーとの新たなコミュニケーション方法を迅速に導入する必要があります。LIXILでは、すでに2017年の時点で抜本的な改革が必要だと考え、準備を進めてきたことから、「ニューノーマル(新しい日常)」に備えることができました。特に国内の従業員の働き方をグローバル・スタンダードに合わせるため、従業員一人ひとりが自らのライフスタイルやニーズに応じて、在宅勤務などのリモートワークができる体制を整え、主体的に就業時間を管理できるフレックスタイム制を活用しています。またデジタル化の一環として、Facebookが提供するWorkplaceのようなソーシャル・プラットフォーム(社内SNS)を通じて、従業員同士のリアルタイムでの非公式なやりとりが増え、社内でネットワークをつくり、活発なコミュニケーションが行われています。これによりコミュニケーションの障害を減らし、互いに学び、協力し合うことを推進しています。さらに、当社の営業担当者と、流通業者、建築業者やお客さまをつなぎ、オンライン会議を実施するなど、生産性を高める取り組みを進めており、こうした手法が急速に新たなビジネススタンダードとなりつつあります。東京本社をはじめとする事業拠点の職場環境を変えていくことで、従業員がもっと快適に、柔軟な働き方ができ、協力して仕事を進めやすくなるような環境を整備していきます。

06 強固なガバナンス基盤

企業としての説明責任を果たし、透明性を向上させるためには、強固なコーポレート・ガバナンスが不可欠です。LIXILでは、取締役会の下に指名委員会、監査委員会、報酬委員会を設置したガバナンス体制を構築しており、昨年はこれらの委員会に加えて、コーポレート・ガバナンスを監視・監督するための任意常設の委員会としてガバナンス委員会を新たに設置しました。各委員会のメンバーと委員長は、すべて社外取締役が務めています。また、指名委員会では、取締役および執行役候補者の選任プロセスの強化について、具体的施策を公表しました。さらに、株式会社LIXILグループと株式会社LIXILは2020年12月に合併する予定です。この合併により意思決定の迅速化だけでなく、グループガバナンスの強化も図ることができます。また、LIXILグループの行動指針やグループ全体の財務・会計管理方針は、取締役や執行役、従業員に対する教育を通じて徹底されています。

LIXILが生み出す価値



LIXILの資本と、
従業員によってもたらされる
新たな価値の創造を通じて、
LIXILはステークホルダーの
皆さまに長期的な価値を
提供していきます。



事業活動を通じてLIXILが生み出す価値

どれだけの価値を生み出したかは、企業を評価する最も重要な指標です。あらゆる面において、付加価値を提供できる企業が長期的な成功を収めることができます。

LIXILの価値創造プロセスは、「誰もが描く住まいの夢を実現するために」という企業としての存在意義を追求し、収益性を高め、持続可能な成長を実現することができるよう設計されています。

価値創造と事業拡大を混同すべきではありません。市場シェア拡大のみに集中してしまうと、調整コストが増加し、収益性が低下するため、実際には価値の低下を引き起こします。むしろ、競争力を強化することで、売上成長と事業拡大を実現しなくてはなりません。

そのためには、コモディティ化された製品を低価格で提供するメーカー、既存事業から新たに参入するメーカー、従来の販売チャネルを破壊しつつあるeコマース事業者などとの差別化が必要です。機動的に対応し、最も優れた商品とサービスを適正な価格で販売することができれば、その利益を株主の皆さまに還元するとともに、新たに収益性の高い成長分野に再投資し、不安定な市場環境においても、それを乗り越えることが可能となります。利益重視のモデルを確立することで、より高い成長率と事業拡大を追求できるようになり、長期的な成長につながります。

しかし、持続可能な利益を生み出すためには、従来の財務指標の達成だけでなく、様々なステークホルダーへの責任も果たしていく必要があります。特に、急速に変化するグローバルな事業環境において、企業が社会に対してどのように貢献できるのかという点について、ますます大きな期待が寄せられています。

LIXILでは、製品の提供を通じて、人びとの生活の質を高め、社会課題の解決に貢献することで、価値創造を実現します。さらに、事業活動における環境への負荷を最小限に抑えることも重要です。このような包括的な取り組みは、従業員エンゲージメントの向上においても重要であるとともに、エンドユーザーの購買行動にもますます大きな影響を与えるようになっており、企業の長期的な持続可能性を示すものです。そして、こうした取り組みが企業をより強固にし、ひいては株主の利益にもつながります。

ステークホルダーにとっての価値とは

ステークホルダーは、それぞれの立場に応じた優先事項や期待を有しており、LIXILは次のような対応を行っています。



LIXILの成長に貢献する従業員

アプローチ

- 従業員意識調査に基づく、人事施策のニーズへの迅速な対応
- グローバルな社内コミュニケーション・プラットフォームの提供
- 従業員ネットワークを通じた従業員の活動や関心事に関するサポート
- 労働組合への対応
- 内部通報制度「Speak Up!」の設置

関連するSDGs



全従業員の
51%以上が
LIXILで働くことを
誇りに思う

取り組みと達成度

継続的な取り組みを通じて、従業員エンゲージメントを向上させ、当社に対する従業員の帰属意識や意欲を高めてきました。従業員調査では、全従業員の51%*が、LIXILで働くことを誇りに思っていると回答しています。また、世界中の人びとの住まいに対するニーズに応え、衛生環境の改善に貢献するという当社の目指す目標に対しても、従業員は強い賛同を示しています。開発途上国向けの衛生ソリューションを提供するSATOブランドなど、衛生環境の改善につながる業務に直接携わっている従業員はもちろんのこと、すべての従業員が、より快適で豊かな住生活の実現のために貢献していることを実感しています。

実力主義を徹底し、従業員がキャリアパスを自ら選択し、将来のキャリアプランを描くことができるようにすることも、非常に重要です。また、人事部門などの主要機能を垂直統合することで、機能を強化し透明性を高めることができます。さらに、多様性を重視し、多様性によっ

て生み出されるエネルギーと創造性を当社の原動力としています。つまり、多様性を尊重する環境を構築することが、当社の人事部門の活動の要となっています。

職場は、企業が従業員をどのように見ているかを示す重要な指標にもなります。新型コロナウイルス感染拡大によって外出自粛が要請される前から、当社は在宅勤務を奨励し、また、従業員間、エンドユーザー、ビジネスパートナーとのコミュニケーションにおいて、デジタル技術の活用を推進してきました。こうした取り組みによって、従業員の満足度が向上しただけでなく、生産性も高まりました。今年4月に国内従業員を対象に実施した意識調査において、在宅勤務に関する施策により、従業員エンゲージメントが前年12月のデータと比較して10ポイント改善しました。

*強くそう思う、そう思うの上位2択。ややそう思うを含む上位3択では82%



LIXILが生み出す価値

当社製品を利用する
エンドユーザー

アプローチ

- 営業とマーケティング活動の推進
- デザイン、テクノロジー、社会動向に関する調査の実施
- カスタマーサービスの提供
- 展示会の開催

関連するSDGs



シナジー商品・
新規事業領域売上
49億円

取り組みと達成度

イノベーションはLIXILのブランド価値の中核に位置づけられています。しかし、真に意味のあるイノベーションとは、当社製品を利用する世界中の人びとの多様なニーズに応え、新しい機能や利便性を提供するものでなくてはなりません。当社では、洗練された先進的なスタイルから時代に左右されないトラディショナルなスタイルまで、エンドユーザーがライフスタイルや嗜好に合わせて選択できるよう、複数のブランドを展開しています。当社の優れた技術と幅広い商品を組み合わせることで、エンドユーザーが求めるライフスタイルにフィットする住空間をつくり上げることが可能となります。

技術、デザイン、マーケティング戦略を組み合わせることで、当社の成長につながっています。2020年3月期において、ウォーターテクノロジー事業の売上収益のうち49億円は、ブランドや地域を横断したシナジー商品や直販チャネルなど新規事業領域によるものです。

また、環境問題に対する懸念や、技術や機能を活用して住まいにおける環境負荷を低減したいというエンドユーザーの願いを踏まえ、ニーズに応える製品を提供しています。さらに、エンドユーザーは自宅で使う製品だけでなく、気候変動問題への対応やますます不足する水資源の保全について問題意識を共有し、社会課題に取り組んでいる企業と取引したいと考えています。

そして、高齢化をはじめとする世界の動向を踏まえ、当社ではユニバーサル・デザイン(UD)の取り組みを推進しています。あらゆる年齢層のすべての人びとが、充実した快適な住生活を送ることができるよう、様々な視点を取り入れた製品・サービスを提供していきます。

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

アプローチ

- ビジネスパートナーに対する満足度調査の実施
- 施工に関する研修会の実施
- 製品安全と製品教育トレーニングの実施
- 取引先の責任ある調達調査の実施

関連するSDGs



取引先の満足度
73.5%

取り組みと達成度

当社は、取引のあるビジネスパートナーに、世界の各市場の安全基準と規制に適合し、信頼に値する高品質な商品を提供できるよう注力しています。当社の調査によると日本において、取引先の満足度は73.5%、当社の責任ある調達への適合率は89%にのぼっています。

また、ビジネスパートナーと協働して共通の課題を克服し、最高品質の商品を競争力のある価格で提供しています。日本では、「リクシルPATTOリフォーム」サービスを通じて、メーカーであるLIXILが流通業者や施工業者と連携し、エンドユーザーがより早く、手軽に、明朗な価格でリフォームが実施できるような体制を構築しています。このサービスは、従来、リフォームに関する工事期間や見積もりの不確かさにエンドユーザーが懸念をいただいていたことから導入されたものであり、リフォームのプロセスに透明性をもたらすことで、エンドユーザーが適正な価格で、安心してリフォーム計画を進めることができるようになります。これは、LIXILが市場の課題に取り組むことで、新しい機会の創出につなげた一例です。

さらに、エンドユーザー向けにより販売しやすい差別化商品を提供することで、業界との関係を強化しています。加えて、LIXILの事業活動を通じたコーポレート・レスポンスビリティ活動の推進や環境負荷の低減に向けた活動は、LIXIL製品を購入、利用する際のエンドユーザーへの差別化要因となっています。



地域社会の課題への貢献

アプローチ

- 人権デューデリジェンスの実施
- 地域コミュニティとの対話と情報交換の場の設定
- ボランティア活動の実施

関連するSDGs



38カ国
1,860万人の
衛生環境を改善

取り組みと達成度

グローバルに事業を展開する企業として、社会全体や事業活動を行う地域コミュニティのニーズに対応する必要があることから、グローバル全体と各地域の両方を網羅するプログラムを実施しています。当社の優れた技術とノウハウを活用することにより、世界で大きな変化を生み出していることは、強みの一つとなっています。

グローバルレベルでは、開発途上国向けに簡易式トイレシステム「SATO」や、手洗いソリューション「SATO Tap」といった独自の衛生ソリューションを提供すると同時に、現地に生産・販売体制を構築することで、地域に根ざしたソーシャルビジネスを展開しています。これまでに、世界38カ国で1,860万人の人びとの衛生環境を改善してきた実績がありますが、今後さらなる取り組みが必要とされています。

また、当社はCO₂排出量実質ゼロの目標を掲げる環境ビジョンに基づき、二酸化炭素排出量を抑え、節水を実現する技術におけるイノベーションを追求しています。当社商品の活用より、バリューチェーン全体の90%以上を占める環境負荷を削減することで、変化を生み出しています。

地域レベルでは、従業員自らが地域社会へ貢献できるよう、積極的に活動を行っています。こうした活動を通じて、近隣地域に「恩返し」をすることで、従業員自らが社会に貢献できたという誇りにつながります。また、LIXILでは、全社で「LIXILコミュニティデー」というプログラムを実施しており、全従業員は、業務時間を利用して、地域社会に貢献するための様々な活動に参加することができます。昨年は、33カ国の約15,000名の従業員がこのプログラムを通じて、地域のコミュニティのために何ができるかを考え、行動し、世界で様々な社会貢献活動が行われました。

LIXILを理解し、
サポートする株主の皆さま

アプローチ

- 定時株主総会の開催
- 投資家との定期的なミーティングの開催
- IR室からの情報開示
- ウェブサイトでの株主・投資家向け情報提供

関連するSDGs



「ダウ・ジョーンズ・
サステナビリティ・
ワールド・インデックス」と
「FTSE4Good Index」の
構成銘柄に選定

取り組みと達成度

当社の価値創造への取り組みは、利益率の改善や長期的な企業価値の向上など、すべて投資家に対する利益につながります。一方で、長期的な企業価値は、様々な分野における目標を達成することから生まれます。従業員と効果的なコミュニケーションを行い、ビジネスパートナーから信頼されるブランド価値を生み出し、ビジネスパートナーや地域社会への貢献を通じて、将来の利益成長の可能性を高め、結果的に当社の株主に利益を還元していくこととなります。例えば、ESG分野の取り組みは、単に「正しいことをする」ということだけでなく、さらに当社の外部評価を高めていくことにもつながります。LIXILは現在、ESG投資の国際的な指標である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス(DJSI)」や「FTSE4Good Index」などの構成銘柄に選定されています。

優れたコーポレート・ガバナンスは企業にとって大変重要です。調査によると、企業経営において閉鎖的な考え方をする企業と比べて、経営の意思決定プロセスを開示し、外部からの監視を高め、多様性のある経営陣を擁する企業は、優れた業績を達成しているという結果が出ています。LIXILグループの現在の取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、取締役会の各委員会では、委員長および委員は社外取締役が務めています。

当社が生み出す価値を伝えることは、当社が強固な戦略を持ち、さらなる成長に向けた体制が整っていることを投資家の皆さまに示すという点で重要です。安定的に利益を生み出し、外部要因に適切に対処することで株価変動を軽減し、持続可能な成長を実現するという当社のミッション遂行のためには、株主の皆さまからの理解、支援が欠かせません。

CR委員長メッセージ



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

企業理念の実現に向け LIXILはCR戦略を 着実に推進していきます

LIXILは「世界中の誰もが願う豊かで快適な住まい」の夢を叶えることを目指しています。コーポレート・レスポンスビリティ(CR)活動は、その実現において重要な役割を果たします。同時に、企業として社会に貢献するLIXILの姿勢は、会社に対する従業員の誇りにつながり、外部ステークホルダーとの関係を深め、当社が持続的な成長を遂げる上での基盤となっています。

LIXILのCR活動は世界的な評価を拡げ、2019年には、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス(DJSI)にも初めて選定されました。サステナビリティを重視した経営を行う先進的企業として世界的に評価されたことを誇りに思い、引き続き取り組みを強化していきます。その進捗状況や事業を取り巻く環境の変化をふまえ、2020年3月期には、CR戦略の3つの優先取り組み分野における新しい目標を設定しました。

「グローバルな衛生課題の解決」に関して、「SATO」はこれまで38カ国以上で延べ1,860万人の生活向上に貢献してきました。この成果を誇らしく思うものの、「1億人の衛生環境を改善する」という目標の達成は遅れており、

達成時期を2025年に延期しました。最初に目標を発表して以降、短い期間で事業を拡大するために何が必要かについて、重要な教訓を得ました。その知識を活かし、決意を新たに目標達成に向かって邁進していきます。

国連児童基金(UNICEF)とパートナーシップ「Make a Splash! みんなにトイレを」を開始して以降、ケニア、エチオピア、およびタンザニアで共に現地政府と協働し、アドボカシーの加速や衛生環境改善に向けた現地キャンペーンを支援し、持続可能な衛生市場の形成を推進しています。この活動は他の国々に広がる可能性も秘めています。UNICEFとの活動には、従業員の寄付プログラム「Team Splash!!」からの約1,000万円、および3年目を迎えた日本でのコーズリレーテッドマーケティング「みんなにトイレをプロジェクト」からの約2,600万円もあてています。

また、LIXILは、衛生市場の開発を共に推進するパートナーシップを拡げ、昨年、独立行政法人国際協力機構(JICA)と開発途上国における衛生環境の改善や安全な水の確保に向けた連携協力覚書を締結しました。

さらに、発展途上国における手洗いの実践を強化するために、水道が未整備の地域向けに、家のどこでも使える低価格の手洗いソリューション「SATO Tap」を開発しました。LIXILは100万米ドルを拠出し、SATO Tapを迅速に普及させ、持続的な手洗いの習慣作りを支援します。

「水の保全と環境保護」では、2016年のCO₂排出量の削減目標を2年前倒しで達成し、新たな「環境ビジョン2050」を策定しました。2050年までに製品・サービスおよび事業活動が排出するCO₂の実質ゼロを目指すほか、未来世代のために水や限りある資源の保全において業界をリードしていきます。

LIXILは引き続き、CR目標を織り込んだ製品・サービスおよび事業活動を展開しています。GROHEは、2019年7月に全生産工場の電力をグリーン電力に切り替えました。日本では、環境省の「TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に参加し、ハウジングテクノロジー事業のサッシ・ドアおよびZEHを事例としました。また、引き続き事業所の100%再生可能エネルギーへの移行を進めるほか、全世界で製品ライフサイクルを通じたプラスチック使用の削減と代替素材への転換に取り組んでいます。持続可能な水資源の管理手法が評

価され、LIXILはCDPの最高評価「ウォーターAリスト企業」に2年連続で認定されています。

「多様性の尊重」に関しては、2030年までに日本で提供するすべての製品・サービスをLIXILユニバーサルデザインコンセプトに基づいたものにするという目標を掲げています。昨年、災害時には最小限の水で使用可能な新しい「レジリエンストイレ」が「ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化対象)2019」の最優秀レジリエンス賞(企業・産業部門)を受賞しました。また、ジェンダーを超えた新発想の「オルタナティブ・トイレ」を設計し、新本社ビルに設置しました。さらに、AIの画像認識技術を活用して高齢者の健康チェックに貢献する「トイレからのお便り」研究を発表しました。

社内では、インクルージョン文化の醸成を目的に、2019年9月に全世界共通のD&I戦略・施策を推進する「グローバルダイバーシティ&インクルージョン(D&I)部」を新設しました。その後、トップマネジメントを中心に積極的にD&I活動が推進されるよう、瀬戸CEOを委員長とするD&I委員会を設立しています。さらに、今年7月には、新たなD&Iステートメントを発表しました。D&Iに向けた取り組みが評価され、LIXILは「PRIDE指標」の「ゴールド」を3年連続で受賞しています。

2020年3月期、「LIXILコミュニティデー」に33カ国から15,000人以上の従業員が参加し、昨年度からさらに増加したことを大変嬉しく思います。日本では、持続可能な暮らしに関する認識を高めるために、従業員が4,026人の小学生を対象に出前授業を実施しました。

前例のないCOVID-19の感染拡大は、従業員の健康と安全を守りながら、いかに事業を通して社会に貢献するか考えさせられる機会となりました。世界の各拠点が一体となって機動的に対応し、従業員が自発的に社会貢献を企画し、社内SNSを通じて世界中で協力していることを誇りに思います。引き続き、従業員、お客さま、パートナーさまとともにニューノーマルな環境下において社会にさらに貢献するCR活動を推進していくことを楽しみにしています。

コーポレート・レスポンスイビリティ戦略

LIXILは、責任ある持続可能なイノベーションを追求し、世界中の人びとの暮らしの質の向上とビジネスの成長を同時に実現していきます。

LIXILが解決をリードする3つの重要課題

<p>グローバルな衛生課題の解決</p>  <p>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</p> <p>“すべての人に衛生を”</p> <p>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</p>	<p>水の保全と環境保護</p>  <p>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</p> <p>“CO₂ゼロと循環型の暮らしを”</p> <p>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</p>	<p>多様性の尊重</p>  <p>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</p> <p>“すべての人に働きがい” “すべての人により製品を”</p> <p>2020年までにすべての従業員にダイバーシティ&インクルージョン文化を浸透させます 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ます</p>
---	--	---

*日本国内で提供する製品・サービスが対象(2019年8月時点)

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



CR戦略の考え方

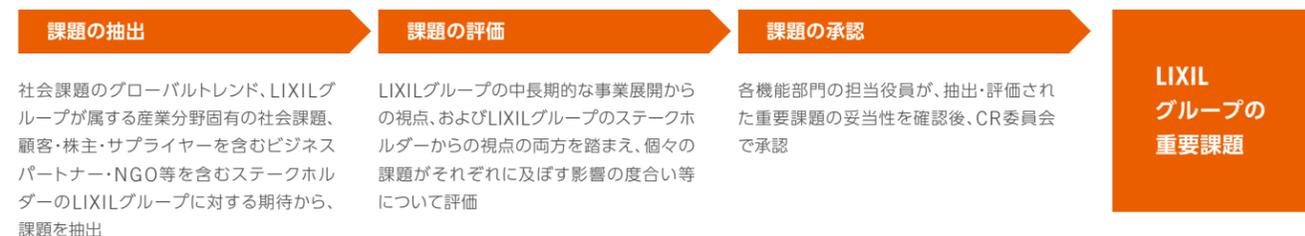
「世界中の人びとの豊かで快適な住まいを実現する」というLIXIL CORE(企業理念)を実現するためには、持続可能なイノベーションを追求し、人びとの暮らしの質の向上とビジネスの成長を両立させ、ステークホルダーの期待に応えていく必要があります。また、ESG投資の主流化に見られるとおり、ESG要素は、中長期的な企業価値に影響を及ぼすことが共通認識となりつつあり、環境・社会的活動と企業戦略を連動させることへの重要性が高まっています。

そのような潮流の中、LIXILは社会的責任を果たすことでステークホルダーからの信頼を高め、事業の持続的成

長の素地を構築するため、16の重要課題(48-49ページ「LIXILが取り組む重要課題」を参照)を特定し、CR活動を展開しています。

「ガバナンス」「公正な事業慣行」「人権」「労働慣行」「品質・顧客」「サプライチェーン」「ステークホルダーエンゲージメント」がCR活動の基盤です。これらの重要課題に取り組むことは、社会的責任を果たすことであり、ステークホルダーからの信頼を獲得し、LIXILのブランドを高めることにつながります。同時に、レピュテーションリスクの低減を通じて、リスクマネジメントにも貢献する取り組みだと考えています。また、社会課題の中でも優先度が高く、LIXILが主要事業の強みを活かして貢献できる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」

重要課題特定プロセス



を、優先取り組み分野と捉えています。これら3つは、LIXILにとって長期的に成長機会を見出せる分野であり、持続的成長の礎になると考えています。

国際的イニシアティブの支持

事業活動を通じた社会課題解決への寄与は、LIXILが住まいの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果たすべきリーダーシップです。

LIXILは、国連が策定した持続可能な開発目標(SDGs)を指針とし、CR戦略はその考えを反映しています。また、国連グローバル・コンパクトの理念に賛同し、署名以来、「人権、労働、環境、腐敗防止」の実践に継続して取り組んでいます。2019年3月には、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。

日本政府のSDGs推進本部による「第2回ジャパンSDGsアワード SDGs副本部長(外務大臣)賞」など、取り組みの結果として社外からいただく評価は、さらなる貢献に向け、方向性を確認する機会です。



CR推進体制とマテリアリティ

重要課題への迅速かつ適切な対応を行うためには、経営層のリーダーシップに加え、各テクノロジー事業との連携が不可欠です。よって、活動の中心となるCR委員会は、本社機能部門の各担当役員と各テクノロジー事業の代表者で構成されています。CR委員会は四半期に一度開催され、経済・環境・社会分野におけるサステナビリティ課題への、より迅速な対応を目指しています。CR委員会で議論された結果は必要に応じて、LIXILグループ取締役会、LIXILグループ執行役員会において決議され、決定事項は、推進責任者である各役員から各部門への指示を通じて具体的な取り組みへと展開されます。2020年3月期は、新CR戦略や人権の重要分野、TCFDへの対応などについて議論・決定を行いました。重要課題の特定にあたっては、下記のプロセスを経て、当社グループおよびステークホルダーの皆さまにとって最も取り組むべき課題を特定しています。

LIXILが取り組む重要課題

重要課題の取り組みについての詳細、および活動の進捗と成果については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。

www.lixil.com/jp/sustainability/

重要課題ごとのアクションプランと進捗

重要課題	目的	2021年3月期の目標	2020年3月期の進捗	進捗状況		
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	グローバル水準のガバナンスを整備する	・グループ会社を含む、ガバナンスルール・手続きの再構築、履行と規則・決裁等の明確化	・国内グループ会社に対するガバナンスセミナーを実施 ・海外グループ会社の組織変更に伴う権限規程の見直しを実施 ・任意・常設の委員会としてガバナンス委員会を設置	・取締役会による監視・監督面でのガバナンスを強化するため、株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの合併を発表 ・指名委員会に係る制度・運用の改訂と明確化	○
	コンプライアンスの徹底	包括的で実効性のあるコンプライアンス活動をグループ全体で展開する	・グループ全体の基礎研修履修・誓約比率：100% ・コンプライアンス体制を運用・改善する仕組みとリソースが適切に配置され、効果的に機能する体制の確立 ・日本・海外共通の内部通報システムを活用、内部通報件数と概要、その他重要なコンプライアンス指標を公表する	・グループ全体の基礎研修履修・誓約比率：全体77.6% (日本98%、海外53.7%) ・地域別・階層別研修履修率はばらつきがあり未達。2021年3月期に継続実施 ・内部通報制度認知率は、国内で63.3%。引き続き教育・周知活動を実施	・各地域においてコンプライアンスイベントを10月から11月の間に開催し、教育・啓発活動を実施	△
	リスク管理体制の構築	グループERM(Enterprise Risk Management)体制を確立・運営する	・グループ会社へのクライシスマネジメント体制の展開範囲：100%	・グループ会社へのクライシスマネジメント体制の展開範囲：100% ・海外発生時の危機事象についても、グループ本社にタイムリーなエスカレーションを実現	・現地には、初動対応やエスカレーションルールをまとめたハンドブックを作成し展開	○
公正な事業慣行	腐敗防止	実効性のある仕組みを、グループ全体で整備する	・グループ各社におけるグローバルポリシーの展開範囲：100% ・グループ全体のコンプライアンス教育・研修の履修率：100%	・グループ各社におけるグローバルポリシーの展開範囲：100% (法人ごとの採択率は未確認)	・グループ全体のコンプライアンス教育・研修の履修率：未達 (地域/ポリシーによりバラツキあり) ・コンプライアンス違反件数：0件	△
人権	人権デューデリジェンス	事業の影響が及ぶ範囲の人権を、バリューチェーン全体の視点で適切に管理する	・人権デューデリジェンスのグローバルでの実施および人権リスクの特定	・人権デューデリジェンス・タスクフォースによる調査を中心に複数の手法で、潜在的な人権リスクを把握	・潜在的な人権リスクの低減に特に注力すべき7つの人権重要分野を特定	○
労働慣行	多様性と機会均等 	グループ全体で多様性を尊重し、有能な人材を確保する	・女性の定期採用者率：30%以上 (株式会社LIXIL、日本国内) ・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)Stage3 (若手向け選抜トレーニング)への女性参加率：20%以上 (株式会社LIXIL、日本国内)	・大学卒(大学院卒)女性の採用者率：30.5% ・女性管理職率：5.7%	・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)Stage3 (若手向け選抜トレーニング)への女性参加比率：33.3%	○
	労働安全衛生	労働安全衛生マネジメントシステムの基盤をグループ全体で確立する	・グループ全体の労働安全衛生マネジメントシステムの運用範囲の割合：100%	・労働安全衛生パフォーマンスデータの取得範囲(従業員数ベース)：100%	・各ビジネスの労働安全衛生マネジメントの仕組みや運用状況に対する内部監査を定期的に実施	○
	働きやすい職場環境の整備	全従業員が働きやすい職場を構築する	・グループ全体の従業員意識調査における「ワークライフバランス」カテゴリーのスコア(好意的回答率)が46% (2018年3月期の42%から10%の上昇率)	・「ワークライフバランス」カテゴリーの好意的回答率44%		△
人材育成	ボトムアップ文化の実現に向けた社員のオーナーシップを高める人材育成を行う	・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数累計：1,300人 (株式会社LIXIL、日本国内) ・入社3年基礎教育の完全運用カバー率：100% (株式会社LIXIL、日本国内)	・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数：70人、累計受講者数：1,265人 (株式会社LIXIL、日本国内) ・入社3年基礎教育の完全運用カバー率：100%	・1年次フォロー研修：192人、2年次コミュニケーション研修：217人、3年次コミュニケーション研修：161人が参加	○	
品質・顧客	製品安全	製品事故を撲滅する	・グループ全体の重大製品事故件数0件	・グループ全体の重大製品事故件数：7件	・重大製品事故は製品事故会議を開催。案件ごとに対策要否を判断。製品改善や使用方法の啓発を実施	△
環境	気候変動の緩和と適応 	気候変動対策に貢献する製品・サービスの提供や事業活動でのエネルギー利用の効率化を進める	・グループ全体の製品・サービスによるCO ₂ 削減貢献量2016年3月期比：1.36倍 ・グループ全体の事業所からのCO ₂ 排出量2016年3月期比：8%削減 ・LIXILの輸送によるCO ₂ 排出原単位2016年3月期比：5%改善	・グループ全体の製品・サービスによるCO ₂ 削減貢献量2016年3月期比：1.29倍 (CO ₂ 削減貢献量：65,868千t-CO ₂) ・グループ全体の事業所におけるCO ₂ 排出量2016年3月期比：6.2%減(生産高原単位：14.3%改善)	・LIXILが荷主となっている国内輸送のCO ₂ 排出原単位2016年3月期比：2.8%改善	○
	水の持続可能性の追求 	節水に貢献する製品・サービスの提供や事業活動での効率的な水資源利用を進める	・水リスク管理の重点事業所における水使用効率を改善	・重点事業所の5拠点で水の使用量・排水量削減、再生水の利用拡大などの目標を策定し活動を推進		
	資源の循環利用の促進 	原材料の調達から廃棄に至るまでの持続可能な資源の利用を進める	・事業所からの廃棄物等の再資源化率：95% (日本・欧州)、66% (アジア)、40% (北米)	・廃棄物等の再資源化率：96.2% (日本・欧州)、90.4% (アジア)、26.6% (北米)		
サプライチェーン	サプライチェーンマネジメント	サプライヤーのCRリスクを認識し、対応する仕組みを整える	・グループ全体の調達先へのCRアンケートのカバー率(購入金額換算)：国内90%、海外60%、評価項目適合率：国内90%	・グループ全体の調達先へのCRアンケートのカバー率(購入金額換算)：購入金額上位国内97%、海外90%。評価項目適合率：国内89%	・フォロー活動を継続し、2021年3月期は計画通り目標達成の見込み	○
ステークホルダーエンゲージメント	衛生課題の解決への貢献 	ビジネスを通じ、世界の衛生状況の改善に貢献する	・使用者数が累計で1億人を達成	・累計出荷台数380万台以上(累計使用者数1,860万人)。38ヵ国以上に出荷	・使用者数累計1億人達成の目標年を、2021年3月期から2026年3月期に変更	△
	社会課題の解決に貢献する製品の研究開発 	製品を通じて、高齢者と障がい者の課題解決に貢献する	・デジタル技術等を活用した研究調査活動：10件	・デジタル技術等を活用した研究調査活動：5件	・対外発表2件：「トイレからのお便り」を国際福祉機器展2019とCEATEC2019に参考出展、クールdeピースPROJECT室内熱中症予防啓発活動	○

グローバルな衛生課題の解決



関係するSDGsの目標

グローバルな
衛生課題の解決

LIXILが取り組む社会課題

世界では、20億人が安全で衛生的なトイレのない環境で暮らしています。不衛生な環境は命を脅かし、1日あたり約800人も5歳未満の子どもが、衛生問題に起因する下痢性疾患で亡くなっています。また、学校にトイレのないことが女子児童の通学の妨げとなったり、屋外排泄の際に暴行やハラスメントが頻発したりするなど、深刻な問題を引き起こす原因になっています。

劣悪な衛生環境が世界に与えた経済損失は、2015年で2,230億米ドル(約22兆円、1米ドル=約100円で換算)にのぼりました*。2030年を目標年とする「持続可能な開発目標(SDGs)」では、目標6.2において「すべての人びとの、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性および女子、ならびに脆弱な立場にある人びとのニーズに特に注意を向ける」が掲げられており、衛生課題の解決に向け、政府、NGO、民間企業など、様々なセクターが協力して取り組むことが求められています。

LIXILの取り組み

LIXILは、2021年3月期までに1億人の人びとの衛生環境を改善することを目標に掲げてきましたが、2020年3月期、その時期を見直し、2026年3月期までの達成を目指すこととしました。残念ながら当初目標の達成には至りませんでした。開発途上国向け簡易トイレシステム「SATO」(以下SATO)出荷台数の増加、バングラデシュでのSATO事業の黒字化など、取り組みは加速しています。これまでの学びを活かし、SATOの一層の普及、そして、節水型の「マイクロフラッシュトイレシステム」、排泄物を衛生的かつ効率的に回収できる「ポータブルトイレシステム」の研究・開発に引き続き取り組む計画です。

実現に向けては、専門機関やNGO、ビジネスパートナーとの連携を進めています。ユニセフとの「Make a Splash! みんなにトイレを」や、下水道設備を必要としない「リインベンテッド・トイレット」の開発に向けたビル&メリンダ・ゲイツ財団とのパートナーシップなど、互いの強みを生かして、世界の衛生問題解決に向けともに歩んでいきます。

取り組みの成果と課題

SATOは「現地に根ざしたソーシャルビジネス」をコンセプトに、アジア、アフリカの6ヵ国で生産され、これまで38ヵ国以上へ約380万台が出荷されています。これは、約1,860万人の衛生環境改善に貢献した事になります。2020年3月期は、前年比40%以上の増加となる116万台が出荷され、初めて年100万台を超えました。

SATOは低価格であり、一定の販売数量確保が重要です。2019年3月期にSATO事業が黒字化したバングラデシュでは、現地最大手のプラスチックメーカーRFLとのパートナーシップで生産が拡大し、一方、屋外排泄を撲滅する現地政府のキャンペーンのもと、グローバルNGOであるBRAC(Bangladesh Rural Advancement Committee)と協働で、衛生意識の啓発とトイレというソリューションの認知に努めてきました。黒字化で、ソーシャルビジネスとして持続可能なモデルを示せた意義は、大きいと捉えています。

ユニセフとのパートナーシップ「Make a Splash! みんなにトイレを」では、互いのノウハウで、グローバルでの衛

生市場確立を目指しています。LIXILはニーズに合った製品の開発と普及に、ユニセフは提言や啓発を通じ、対象国でのトイレ需要創出に取り組むものです。2020年3月期はタンザニアで、2025年までに全国民のトイレへのアクセス確保を目指す現地政府のキャンペーンと連携し、衛生市場確立に着手しました。エチオピア、ケニアでも、それぞれの国に合った取り組みを進めています。

SATOは、数年かけて地域に根付かせた最初のソリューションであり、収益や販売量での成功と同等に、SATOが生み出す社会的インパクトもビジネスの成果として重視しています。ユニセフとのパートナーシップを通じたソーシャルビジネスの拡大は従業員のモチベーション向上にも寄与しています。

グローバルな衛生課題の解決に向けたLIXILの取り組みで、最も重要なのはSATOの拡大です。引き続き、インド、アフリカを中心に普及を進めていきます。そのためには、現地の課題を的確につかみソリューションを開発すること、ならびにそれを適切に実行できるビジネスモデルを構築することが重要と考えています。

SATOトイレシステムが使用されている国

2026年3月期に向けた目標

使用者数
1億人の達成

2020年3月期までの実績

SATOの展開地域
38ヵ国以上

SATO製品累計出荷台数
約**380**万台

衛生環境が改善された人の数
約**1,860**万人

*オックスフォード・エコノミクス、国際NGOウォーターエイド、LIXILが連携し、2016年に実施した調査「衛生環境の未整備による社会経済的損失の分析」から引用

水の保全と環境保護



関係するSDGsの目標



水の保全と
環境保護



LIXILが取り組む社会課題

2015年に採択されたパリ協定では、産業革命以前からの世界の平均気温の上昇を2℃未満に抑え、1.5℃未満を目指すことが合意されました。この実現のため、2050年までにCO₂などの温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることが求められています。

また、世界では安全な飲料水にアクセスできない人が約8億人いるといわれており、水資源の枯渇により2050年には世界の40%以上の人々が十分な量の水を使えなくなることが予想されています。さらに、世界の資源消費量は、2050年までに現在の2倍以上となるとされ、資源を新たに採掘して大量に生産し、大量に廃棄する一方通行の経済から、資源循環型の経済(サーキュラー・エコノミー)への移行が進んでいます。

LIXILの取り組み

2020年3月期、LIXILはこれまでの環境活動をさらに意欲

的なものにするため、2050年を見据えたあるべき姿を示す新たな環境ビジョンを策定しました。「Zero Carbon and Circular Living(CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、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。

そして、重点的に取り組むべき課題として「気候変動の緩和と適応」「水の持続可能性の追求」「資源の循環利用の促進」を設定し、中長期目標やアクションプランの策定を進め、バリューチェーン全体の環境負荷の把握と低減に取り組んでいきます。

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、気候変動の事業への影響について分析を進め、対応策を検討しています。関連情報の適切な開示を推進し、ステークホルダーとのコミュニケーションを増やすことで、さらなる信頼関係を構築し、持続的な企業価値向上を目指しています。

取り組みの成果と課題

気候変動の緩和と適応:断熱性を高めることで冷暖房のエネルギー消費量を削減する窓やドア、お湯の使用量を削減する水栓など、多くの製品・サービスの環境性能向上に取り組んできました。また、事業プロセスでは、使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。すでに、GROHEの全ての生産拠点、LIXIL京都ショールーム、INAXライブミュージアム、LIXIL本社で切り替えを完了しており、今後も拡大していく計画です。

水の持続可能性の追求:節水に貢献するトイレや水栓金具、水漏れを検知するスマートコントローラー、高度な浄水技術を搭載した製品などの水に関連したソリューションをお客さまに提供しています。また、水使用量に関するリスク調査により、リスクが高いと判断された生産拠点において、水の使用量・排水量削減、再生水の利用拡大などの活動を推進してきました。今後は水質や規制、評判等のリ

スクにも着目し、持続的な水利用を推進していきます。

資源の循環利用の促進:再生原料の活用、製品の長寿命化や再利用に配慮した設計、既存製品の一部を交換・更新できる機能や部品の提供、必要な時だけ使えるサービス型製品の拡充などを通して、製品の調達から製造、使用・廃棄までのライフサイクル全体において、原材料の持続可能な利用や資源循環の取り組みを推進していきます。また、海洋プラスチック問題が深刻化する中、サプライチェーンにおける使い捨てプラスチックの削減を進めています。商品包装で使用していたプラスチックの紙資材への変更や、製品輸送時に使用するストレッチフィルムの削減を進めています。

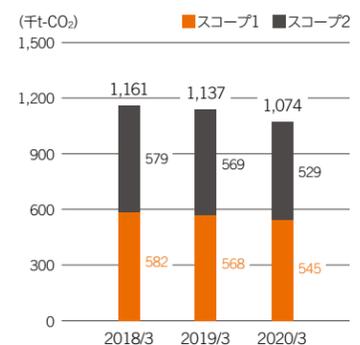
LIXILは総合住生活企業として、お客さまの健康と快適さに加え、環境にも配慮した住まいと暮らしの実現に貢献するとともに、事業活動全体の環境負荷を低減することで、地球環境の持続とビジネス成長の両立を目指します。

2021年3月期に向けた目標

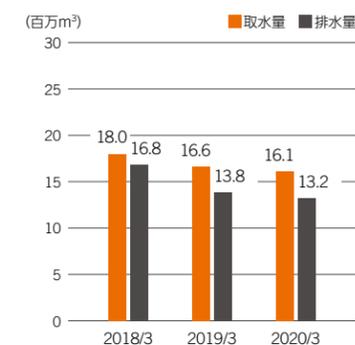
革新的な製品・サービスと、事業プロセス全体の環境配慮を通じ、持続可能な社会に貢献する。

気候変動の緩和と適応・水の持続可能性の追求・資源の循環利用の促進	・グループ全体の製品・サービスによるCO ₂ 削減貢献量*を2016年3月期比1.36倍にする。 *水資源の保全に関する数値(水の使用に伴う間接的なCO ₂ 削減貢献量)が含まれる。
	・グループ全体の事業所からのCO ₂ 排出量を2016年3月期比8%削減する。
	・LIXILの輸送によるCO ₂ 排出原単位を2016年3月期比5%改善する。
	・全生産拠点の水リスク評価を実施し、優先度の高い拠点のKPI目標を策定し、実行する。
	・事業所からの廃棄物の再資源化率を日本・欧州95%、アジア66%、北米40%達成する。

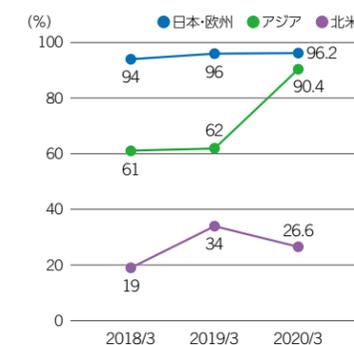
事業所からのCO₂排出量(スコープ1、2)*



取水量/排水量



廃棄物の再資源化率*



*対象範囲の変更により、目標管理に使用している対象範囲と異なる

*製造・販売のプロセスの中で生じた廃棄物の再資源化率

多様性の尊重



関係するSDGsの目標



多様性の尊重

LIXILが取り組む社会課題

世界の様々な地域で高齢化が進んでいます。2050年には、世界の人口の5人に1人が60歳以上となり、その多くが単身あるいは夫婦のみの高齢世帯になると予測されています。また、現在、世界の約15%の人が何らかの障がいを持っており、その比率は年々増加しています。つまり、これからは高齢者や障がい者を含むすべての人びとが置き去りにされることなく、できるだけ多くの人々が利用可能であるように、製品、建物、空間をデザインすることが求められています。製品やサービスなどを通じて、人びとの生活の質の向上に貢献すること、また、高齢者、障がい者、そして女性、すべての人びとが活躍できる機会が提供できる、持続可能な社会の実現が期待されているのです。

LIXILの取り組み

LIXILでは、すべての人の暮らしやすさに配慮し、ユニバーサルデザイン(UD)の活動推進を目的としてUDプロ

ジェクトを展開しています。2018年3月期より経営層からなる検討委員会を発足し、会社横断の多様なメンバー(デザイン、技術開発、マーケティング、広報)でのワークショップを開催しています。ワークショップでは「わかりやすい」「使いやすい」「安全が安心に」「愛着がわく」という4つの軸からなる進化したUDコンセプトを策定しました。

このコンセプトに基づき、子どもからお年寄りまでの一人ひとりが豊かで快適な住生活をおくれるよう、様々な視点からのアイデアを取り入れた製品やサービスの開発を進めています。

また2018年3月期には、「我々はあらゆる違いを尊重し、組織を越えたオープンで率直なコミュニケーションを大切にします。多様性から生み出される活力を起業家精神醸成の源とし、成長とイノベーションの原動力とします」という「LIXILダイバーシティ&インクルージョン宣言」(右ページ参照)を策定し、ダイバーシティ&インクルージョンにおける重点領域を定め、国や地域それぞれの課題に対し活動を行っています。

取り組みの成果と課題

新しい発想で開発した「レジリエンストイレ」は、災害時であっても、老若男女、要配慮者がいつもと同じように使うことができるトイレです。平常時は一般的な水洗トイレとして使用でき、洗浄に5Lの水を用いますが、災害時は洗浄水量を1Lに低減し、機能を維持したまま使用が可能です。快適性、清掃性、安全性に配慮した商品であり、避難所となる学校や体育館、防災拠点となる庁舎などを中心に提案、普及に取り組んでいます。今後もユーザビリティ、アクセスビリティなどの使いやすさと、感度の高いLIXILらしいデザインをさらに追求し、あらゆるニーズに対応した新しい製品・サービスを提供しエンドユーザーの期待に応えていきます。

LIXILが目指すダイバーシティ&インクルージョンとは、文化や制度の異なる地域ごとに最適化されるべきものです。それらの様々な個性が交流することによって多様性から得られる恩恵が最大化すると考えます。今後も各地域での多

様性の取り組みを推進するとともに、人材育成や人材配置などに関しては地域横断的な試みを検討し、グループ全体にダイバーシティ&インクルージョンの文化を根付かせていくことに尽力します。

LIXIL ダイバーシティ&インクルージョン宣言 4つの重点領域

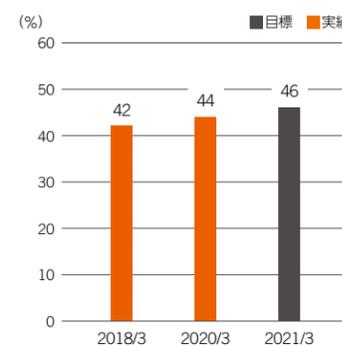
- Gender&Age**
性別・年齢に関係なく平等な育成・キャリア機会を創出することで、個人の特性・強みを最大限に活かします。
- Disability**
障がいを持つ人びとが最大のパフォーマンスを発揮できるよう、必要なリソースや教育機会の提供、文化醸成を積極的に行います。
- Family & Life**
変化するライフステージの中で、従業員がそれぞれの生活を大切にしながら、高いエンゲージメントを維持し働き続けられるようサポートします。
- Culture & Identity**
LIXILの人びとにおけるあらゆる違い(人種、宗教、文化、性的指向など)を尊重し活かすために、相互理解とコミュニケーションを促進します。

2021年3月期に向けた目標

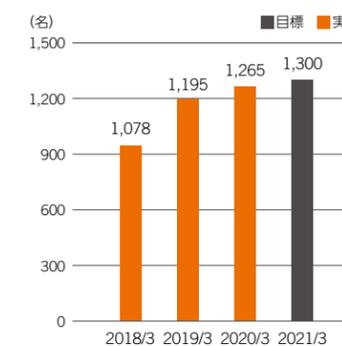
従業員が生き活きと個々の能力を最大限に発揮できる職場を構築し、強い企業体質を実現する。

働きやすい職場環境の整備	・グループ全体の従業員意識調査における「ワークライフバランス」カテゴリーの好意的回答率を前年度比で10%上昇させる。(従業員意識調査は2020年3月期までは2年に1回実施。2021年3月期からは年4回とし、改善サイクルの迅速化を図る)
多様性と機会均等	・すべての社員にダイバーシティ&インクルージョン文化を浸透させる。
労働安全衛生	・グループ全体の労働安全衛生マネジメントシステムの運用範囲の割合を100%にする。
人材育成	・グループ全体の次世代人材800名に対して共通の教育機会を提供する。 ・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数累計：1,300人(日本国内)を目指す。

グループ全体の従業員意識調査における「ワークライフバランス」カテゴリーの好意的回答



次世代人材活躍推進プログラム(TAP)累計受講者数(株)LIXIL・日本国内



タレント・アクセラレーション・プログラム Stage3(若手向け選抜トレーニング)参加者の女性比率(株)LIXIL・日本国内



コーポレート・ガバナンス対談

ROUND-TABLE DISCUSSION

LIXILグループでは、2019年6月より新経営体制となり、ガバナンスを強化する取り組みを進めてきました。

この1年を振り返って、瀬戸CEOと6名の社外取締役とが、ガバナンス改革の進捗、評価、課題をレビューしました。

参加者：瀬戸CEO、内堀取締役、鬼丸取締役、鈴木取締役、濱口取締役、西浦取締役、松崎取締役



瀬戸 欣哉
取締役 代表執行役社長 兼 CEO



松崎：当社では、昨年の年次株主総会で取締役14名が選任され、新生LIXILグループとしてスタートいたしました。まずはこの1年の当社のガバナンス改革を振り返り、取締役として各委員会に出席されてどのような取り組みを進められてきたのかお話しいただけます。最初に、社内取締役の瀬戸さん、いかがでしょうか。

瀬戸：まず、対立していたメンバーで構成されている取締役会が機能するのか、建設的な議論ができるのかに注目を集めました。初日に皆さんと顔を合わせて意見交換をした際に当社の事業改善のために全力で取り組む決意と意気込みを感じたので問題ないと思っていました。この1年間、多様なスキルや経験を持つ社外取締役と自由闊達で有意義な議論ができたと思っています。

◇◇◇◇◇

松崎：社外取締役の皆さんにうかがいます。鈴木さんはガバナンス委員会の委員長として、2019年10月31日開催の決算説明会でガバナンス問題の検証結果を公表されました。当社のガバナンス改革については、しっかりと総括すべきだなどのご意見でガバナンス委員会を設置された経緯があります。この検証結果を踏まえて、どこに問題があったのか、また、改善のためにどのような措置を講じられたのか、お話しいただけますか。

鈴木：結論としては、2019年4月に公表した第三者による調査報告に特に不合理な点はなく、指名委員会等設置会社として基本的な枠組みは整備されているもの

コーポレート・ガバナンス対談



松崎 正年

社外取締役 兼
取締役会議長 兼
指名委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員



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



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



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



鬼丸 かおる

社外取締役 兼
ガバナンス委員会委員長 兼
指名委員会委員 兼
監査委員会委員



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

の、指名に関するプロセスに運用に伴う様々な問題点が残っていることがわかりました。ガバナンス体制が存在しても独立した誰かが運用を監督し、協議・提言しながら実行させなければ正しく機能しない場合があることが検証プロセスでわかったので、ガバナンス委員会をとおして取締役会の実効性評価を実施しました。取締役会には、客観性や公平性、さらに透明性が求められるため、各委員会が実行したことに対して独立した立場で運用状況を常時監視・監督する体制の継続が今後も必要と考え、ガバナンス委員会を常設化する提案をしました。新しいガバナンス委員会は、社外取締役だけで構成し、最低でも四半期に一度開催するのが望ましいでしょう。ステークホルダーとのコミュニケーションにも注力し、調査結果をステークホルダーの皆さまに直接報告しており、今後は対話を充実させる所存です。

◇◇◇◇◇

松崎：西浦さんは、ガバナンス改革に関して、指名委員会委員長としてどのようなリーダーシップを発揮されましたか。

西浦：コーポレート・ガバナンスの土台を固めることができたと思います。昨年のガバナンス問題は指名委員会が震源地だったので、主に3つの点に取り組みました。1つ目は、指名委員会の役割を明確にし、曖昧な解釈を防止するため規則類を見直し、コーポレートガバナンス・ガイドラインを改定しました。2つ目は、公正に公平に、かつ透明性の高いプロセスで取締役候補の選任

を進める必要があったため、全取締役の方にアンケート調査をしました。取締役会の規模を決定し、候補の選任では誰に続投を望むかという議論に移りました。社外取締役の選任には、全取締役による推薦投票を採用しました。3つ目は、指名委員会がブラックボックスと見られていたので、退任・新任も含めて執行役全員と面談を行い、丁寧にコミュニケーションを進めた結果、執行役の任期の見直しに着手し、株主総会に議案を提出しました。

◇◇◇◇◇

松崎：濱口さんが新任取締役に就任され、報酬委員会の委員長として報酬の枠組みを短い時間の中で決定されましたが、取り組まれた報酬制度の見直しのポイントはどこにあったのでしょうか。

濱口：役員報酬の役割としては、単なる職務への対価にとどまらず、経営目標の達成に資することが重要です。そのために、経営戦略の実行部隊である執行役の皆さんと十分にコミュニケーションをとり、目標達成へのインセンティブとして報酬制度を機能させることを主眼にして見直しを進めました。業績連動報酬のKPIから売上高を外し、代わりにROICを入れたのは、まさにそういう目的です。選択と集中を加速させ、利益率を重視し、資本効率を改善するという経営目標達成への強い動機付けとするためです。株価連動報酬を新たに採用したのも、外国人幹部を積極的に登用していく経営のグローバル化戦略にフィットさせるためです。

松崎：指名委員会のメンバーとして、法務の専門家である鬼丸さんがガバナンスの観点から主に注力されたことはどのようなことでしたか。

鬼丸：法律上は指名委員会等設置会社というガバナンスが最も厳しいはずの会社で、不透明なプロセスのもとで過去の瀬戸さんの交代に疑問を感じ、理由を探るために規則類を見直しました。ガイドラインは秀逸ですが、指名委員会等設置会社を隠れ蓑にして伝統的な古い体制を温存できた、つまり運用が問題ではなく、要は、非常に粗削りな規則を皆が勝手に解釈したということです。形だけで中身がないのは好ましくないと考え、まず指名委員会の規則を緻密に修正しました。ガバナンス問題の再発防止のために、規則類や細則を充実させるのが私の使命だと思っています。

◇◇◇◇◇

松崎：内堀さんは社外取締役として、また、監査委員会メンバーとしてガバナンス改革をどう評価されますか。

内堀：LIXILの新生取締役会は社内取締役3名、独立社外取締役6名の体制ですから、会社の未来の方向性について社内取締役の意向で決定されたという言い訳は一切できません。社外取締役の責任は重大ですから全力を尽くさねばなりません。

◇◇◇◇◇

松崎：最後に、取締役会の運営については、健全に機能させること、総括においては大きな方向性を見誤らないための質問を必ず行うことを議長としての役割とし

ました。また、取締役が経営執行を適切に監督する一方で、執行役による経営執行のスピードを阻害することがないように、必要以上にブレーキをかけないことにも注力しました。この1年間、重要な意思決定ができたのは、執行部からの情報提供の適時性・透明性が非常に高かったことが大きいと思います。

◇◇◇◇◇

松崎：2020年12月1日にはLIXILグループとLIXILが合併し、新生LIXILが皆さんも含めて取締役9名で発足する予定です。今後1年、当社の持続的成長、企業価値向上のために、私たちが取締役会としてどのような貢献をし、どういう役割を果たしていくかということについて議論したいと思います。最初に監査委員会のメンバーでもある内堀さんに見解をうかがいます。

◇◇◇◇◇

内堀：企業価値向上という観点で、シンプルで良いのがLIXILの株価を上げることです。1つ目に、CEOが描く中長期的な目標や夢。2つ目に、具体的な削減目標を数値で設定し、収益力の向上を図る財務体質の改善。3つ目は、どのようなガバナンス体制をつくるかです。

鬼丸：法務関係では、まだ改善の余地が残る細則等の改正を行います。

◇◇◇◇◇

松崎：西浦さんは引き続きガバナンス強化のために、指名委員会委員長としてどういうことに集中されますか。

西浦：第一に、株式会社LIXILとの統合を踏まえ規則類

コーポレート・ガバナンス対談



を改正します。第二に、取締役会の構成人数、社内取締役の比率や任期と交代のタイミング・条件、新任取締役の外部からの採用方法、などの見直しに着手します。第三に、瀬戸さんの意見も参考にして、2021年3月期に、CEO後継者計画のたたき台を策定し、交代の必要性の要件、選定プロセス、候補者のパイプラインなどを整備します。この1年はさらなるガバナンス強化や先進的なガバナンスモデルを目指して大胆に取り組む決意です。

◇◇◇◇◇

松崎：瀧口さん、社外取締役の立場として、我々はどういう役割を担うのが望ましいとお考えでしょうか。

瀧口：よく社外取締役による監督と監視といいますが、自らベンチに入ってサインを出す野球の監督とは役割が違います。主役はあくまでCEO以下の執行陣です。逆に社外取締役が主役になるとき、もしくは主役にならざるを得ないときというのは、経営悪化や不祥事発生などの危機のときです。そういうことにならないように、日頃から執行陣と意思疎通を図り、要すれば助言し、応援し、一方でしっかり監視もしていくことが必要です。

◇◇◇◇◇

松崎：鈴木さん、ガバナンス強化のために取締役会としてどう貢献していくかという中で、監査委員会のメンバーとしては何が今後の課題になってくるとお考えでしょうか。

鈴木：株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの合併に伴い、グループ・ガバナンスが次の課題だと思って

います。今後、十分な監査を行うため、さらに専任監査役制度を充実させていきます。また、子会社のガバナンスとグループ会社自体のガバナンスの統合・再編も考える必要があります。

◇◇◇◇◇

松崎：瀬戸さん、ガバナンスをさらに改善するために、執行役の立場から今後の取締役会はどういう機能を果たすべきだと思われませんか。

瀬戸：取締役会の人数が活発に議論できる規模になったので、大きな変化をもたらすでしょう。また、私は強い意志で経営執行する際にはエンジン全開になるので、社外取締役にしっかりとチェック機能を果たしてもらうことが重要だと思っています。同時に、私以外の執行役の議論や職責遂行を確認していただくことで、後継者計画につながってくるのではないかと思います。また、LIXILの今後のあるべき姿についても自由闊達に議論できる建設的な取締役会になることを希望します。

◇◇◇◇◇

松崎：議長としては、取締役の意見も踏まえ、また、ステークホルダーの関心事も含めて議題を設定することが重要だと考えています。意思決定のための材料がどの程度であれば、経営執行のスピードを阻害することなく取締役会として適切な判断ができるのか、引き続きうまくバランスを図りながら議長としての責務を果たしてまいります。

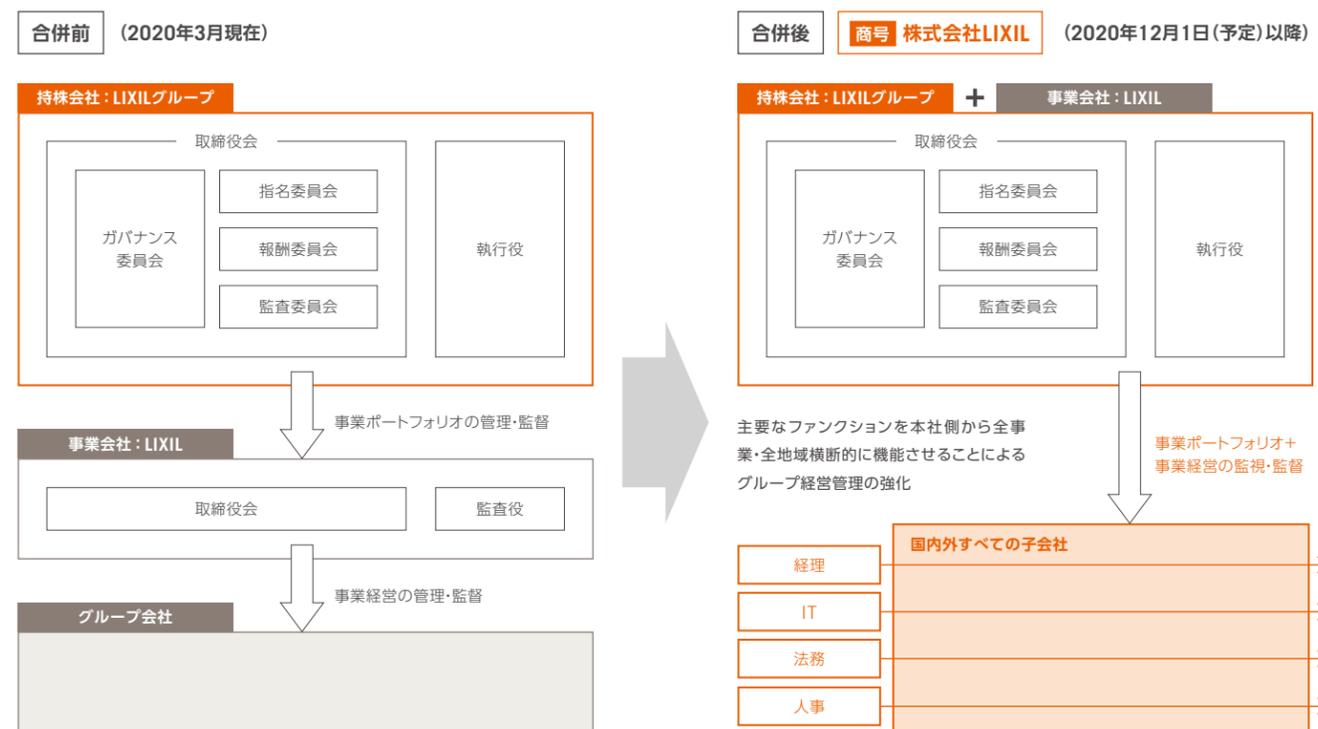
グループ・ガバナンス改革について

当社は、持株会社体制のもと、事業展開を加速させてきましたが、経営戦略の進展に伴い、現在は、国内外の基幹事業への専念と事業間シナジーの拡大による企業価値の向上を最優先課題としています。

当社と株式会社LIXILの二層構造の解消は、当社の意思決定を迅速化し、経営効率を改善させるだけでなく、グループ経営体制の簡略化により、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化を図

ることになります。そのため、当社は2020年12月1日付で株式会社LIXILを合併し、商号を株式会社LIXILに変更した上で、事業会社として運営する体制に移行することを決定しました。

当社、LIXIL、LIXIL以外の事業会社のガバナンス



(注) 2020年4月1日付で株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの経営は実質的に統合しています。

- **【取締役会による監視・監督面でのガバナンスの強化】：経営の透明性の向上**
 1. 実効性を追求した取締役会による監視・監督
持株会社のポートフォリオマネジメントの監視・監督に加え、事業運営も監視・監督
 2. 経営の透明性の向上
二重構造の解消により、取締役会が、グループ内最大の事業会社LIXILの果敢な経営執行を後押し
- **【執行面でのガバナンスの強化】：グループ・ガバナンスの向上・経営効率の向上**
 1. 意思決定の迅速化
 2. 経営および人的資源の重複の排除(追加的な運営コストの削減)
 3. 本社機能軸によるグループ横断的な経営管理・監督

取締役候補者の選定・取締役会への執行役体制の答申案の策定プロセス

指名委員会等設置会社である当社では、指名委員会において、取締役候補の個人的資質のみならず取締役会全体の適正な構成という観点も考慮した当社コーポレートガバナンス・ガイドライン第24条にしたがって取締役候補者を決定します。執行役、代表執行役（CEO）の選任・選定および解任・解職基準は当社ガイドライン第25

条で定めています。独立社外取締役候補の決定に際しては、当社ガイドライン第29条に定める当社独自の独立性基準を用います。

コーポレートガバナンス・ガイドラインは、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

取締役候補者の選定プロセス

A. 取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 全取締役を対象とした質問票回答の結果集計（2019年10月） 質問票回答内容に関する個別ヒアリング（2019年11月） 	
B. 取締役候補者の選任	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 取締役会議長、指名委員会委員長、CEOによる意見交換 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 	<ul style="list-style-type: none"> 全取締役による推薦投票（2019年12月～2020年1月） 投票内容に関する個別ヒアリング（2020年1月） 取締役以外からの参考意見聴取 上記の結果に関する報告と提案（2020年2月）

上記を踏まえ、2020年3月開催の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ました。

取締役会への執行役体制の答申案の策定プロセス

STEP 1.	2019年8月～10月	執行役人事に関する規則・ガイドラインの改訂
STEP 2.	2019年8月～9月	現任執行役との個別面談（執行役に対する理解の深化）
STEP 3.	2019年12月	瀬戸CEOを再任する前提のもと、来期執行役体制の提案を受けることを合意
STEP 4.	2020年1月	来期執行役体制に関するCEOからの提案
STEP 5.	2020年2月	退任候補者 および 新任候補者との面談（意向の確認）
STEP 6.	2020年2月	CEO再任方針の確認 ならびに 来期執行役選任に関する答申案の審議
STEP 7.	2020年3月	執行役体制に係る取締役会への答申案を指名委員会にて決議

上記のステップを踏み、2020年3月 指名委員会からの答申案について取締役会で決議を行い、2020年4月1日より新しい執行体制がスタートしています。

CEOサクセッションプラン

指名委員会では、次期CEO候補者について、瀬戸CEOから、下記の点について説明を受けています。

1. 非常時における措置および対象者
2. 中長期におけるCEO後継者候補（社内）
3. 将来的にCEO後継者候補となりうる人材

CEOサクセッションプランについては、現在指名委員会にて検討を進めており、来期以降の指名委員会においても、継続的に検討していきます。

 **ご参考** 指名委員会活動報告 P66

株式会社LIXILグループの取締役

（2020年6月30日現在）



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼
Chief Executive Officer (CEO) (兼)
(株)LIXIL 代表取締役会長 兼 社長 兼
CEO 兼 取締役会議長
所有株式数：243,308
ファントムストック株式数：139,480



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株式数：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株式数：1,921



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 (CFO) (兼)
(株)LIXIL 代表取締役副社長 CFO
所有株式数：86,344
ファントムストック株式数：44,600



鬼丸 かおる

社外取締役 兼
ガバナンス委員会委員長 兼
指名委員会委員 兼
監査委員会委員 弁護士
(旧職)最高裁判所 判事
所有株式数：0
ファントムストック株式数：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株式数：1,921



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 (CPO) (兼)
(株)LIXIL 取締役 専務役員 CPO
所有株式数：7,758
ファントムストック株式数：17,128



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株式数：1,921



松崎 正年

社外取締役 兼
取締役会議長 兼 指名委員会委員 兼
ガバナンス委員会委員
(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株式数：1,921

(株)LIXILグループ 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/governance/board/

指名委員会活動報告

「守りを固める」ことにとどまらず、
「攻めに転ずる」活動により、
ガバナンスの一層の強化を
目指します。



指名委員会委員長
西浦 裕二

2020年3月期における課題と取り組み

ガバナンス改革は、当社の最重要テーマの一つと位置付けられ、指名委員会としては主に3つの課題に取り組みました。第一は「指名委員会の規則類の改訂」です。これにより、規則の恣意的な解釈や制度の乱用の抑止を目指しました。第二に「取締役会構成の見直しならびに取締役候補の選任」については、透明度の高いプロセスを心がけました。そして第三に、執行の監督機能を高めるべく、「全執行役との面談」を丁寧に行うとともに、「執行役の任期を事業年度に合わせる」こと等を検討しました。

2020年3月期における対応状況

規則類の見直しに関しては、第一段階を完了し、ガバナンスの向上へとつなげることができました。取締役会の構成については、規模の縮小、社外取締役の比率拡大、多様性の向上等を図り、とりわけ社外取締役候補の選任において、全取締役が推薦投票を行うという思い切った手法を導入しました。執行役とのコミュニケーションは多角度から実施するとともに、その任期を事業年度に合わせることに合意形成を行いました。当社のガバナンス改革は、当期に大きく前進することができたと確信しています。

2020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*1

氏名	開催回数	出席回数
西浦 裕二(委員長)	12回	12回
鬼丸 かおる	12回	12回
河原 春郎	12回	12回
松崎 正年	12回	12回
伊奈 啓一郎	12回	12回

*1 2019年6月25日以降

2021年3月期における取り組み課題

大きな取り組み課題は3点です。第一に、前年度に続き「指名委員会関連規則」の再点検に取り組みます。規則類の改訂は今期で大きな山を越えると考えています。第二は「CEOサクセッションプラン(後継者計画)」の策定です。これは指名委員会の法定の役割ではないものの、積極的関与が求められ、また、強固なガバナンスの確立のために、極めて重要なテーマです。第三は「社外取締役のあり方」について改めて検討します。昨年度に、取締役会構成の大幅な見直しを行いました。それを一歩進め、社外取締役候補の評価、選任プロセス等について考えていきます。

2021年3月期 指名委員会構成*2

氏名
西浦 裕二(委員長)
鬼丸 かおる
濱口 大輔
松崎 正年

*2 2020年6月30日以降

報酬委員会活動報告

経営目標の達成と
ガバナンスの徹底に資する
役員報酬制度を通じて、
企業価値の向上に寄与します。



報酬委員会委員長
濱口 大輔

2020年3月期における課題と取り組み

当社の報酬委員会では、「優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献する」という企業理念を持続的に実現していくためには、執行役に対する経営目標達成への強い動機付けと、全役員によるコーポレート・ガバナンスの徹底が重要であると考え、それらへ貢献する役員報酬のあるべき姿を決定しています。

2020年3月期は、当社の経営戦略において、事業の選択と集中を加速し、資本効率の改善を図ることで収益力を高める方向へと大きく舵を切った年であったため、役員報酬もこの方向性と調和する制度に変更しました。

2020年3月期における対応状況

2020年3月期の報酬委員会は、以下の課題に取り組みました。

1. グローバルに人材を招聘・確保するため、明確な報酬方針のもと、役割責任に応じた基本報酬・業績連動報酬・株価連動報酬の報酬ミックスを設定しました。

基本報酬の水準については、当社と同等規模の売上高1兆～2兆円の企業群をベンチマークに設定し、役位別にモデルケースの報酬水準を明確にした上で、各役員

2020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*1

氏名	開催回数	出席回数
濱口 大輔(委員長)	12回	12回
河原 春郎	12回	12回
西浦 裕二	12回	12回
三浦 善司	12回	12回

*1 2019年6月25日以降

報酬は各々の職責・経験・人材確保の難易度・居住地などを考慮して決定する仕組みとしました。

2. 重要な経営目標である資本効率の改善への強い動機付けを図るべく、業績連動報酬を改訂しました。業績連動報酬の対象とする業績目標項目については、規模拡大の指標となる売上高を廃止し、新たな経営指標と定めたROICと、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益の3つに決めました。また業績目標達成度に応じた支給率の算定式などについても、より合理的な制度に変更しました。

3. グローバル一体経営を促進するために、中長期の企業価値向上につながる株価連動報酬(ファントムストック)をグローバルに統一された制度として導入しました。

そのほか、グループ全体の役員報酬ガバナンスを強化するために、海外法人の幹部の報酬についても報酬委員会で管理することとし、また報酬制度の透明性を高めるために、執行役委任契約書や役員報酬規程を新たに導入しました。

2021年3月期における取り組み課題

新型コロナウイルス感染拡大の影響も含めた経済・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して、役員報酬制度が適切に機能しているかを常時確認しながら、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*2

氏名
濱口 大輔(委員長)
内堀 民雄
西浦 裕二

*2 2020年6月30日以降

役員報酬について

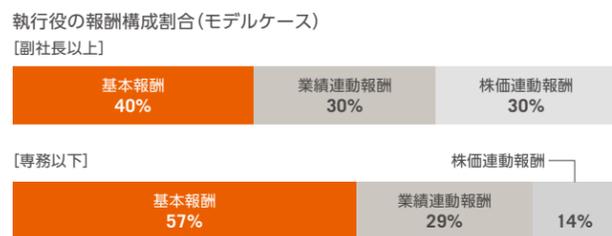
報酬の基本方針

取締役および執行役の報酬は、以下に定める基本方針にしたがい決定しています。

- 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ます。



2020年3月期の業績目標達成度

業績目標項目	業績目標全体に占める割合	業績目標	実績	業績目標達成度 (業績目標/実績×100)	業績目標達成度× 各業績目標項目が 目標全体に占める割合
ROIC*1	40%	2.3%	3.0%	130.3%	52.1%
事業利益	30%	47,000百万円	58,576百万円	124.6%	37.4%
当期利益*2	30%	15,000百万円	12,518百万円	83.5%	25.0%
合計	100%	—	—	—	114.6%

*1 ROIC=事業利益 × (1-実効税率) ÷ (資本合計+有利子負債)

*2 親会社の所有者に帰属する当期利益

基本報酬

外部専門機関のデータにおける日本企業の売上高1兆円~2兆円の企業群の50%ileを基準に25%ile~75%ileを参照して決定しています。海外居住者については、それぞれの居住地のデータを参照しています。

業績連動報酬

執行役が一丸となり半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、前事業年度までは計算式に組み入れられていた個人業績を廃止し、当該事業年度は全社業績のみで算定するものとしています。

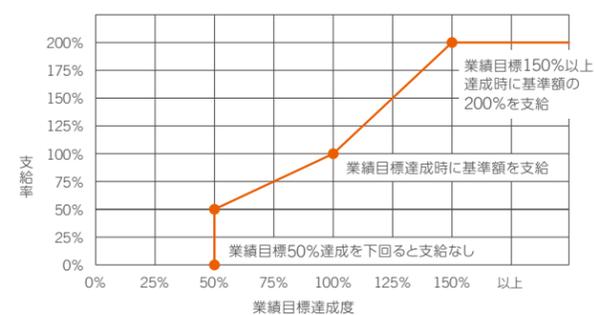
$$\text{業績連動報酬} = \text{業績連動報酬の基準額} \times \text{業績目標達成度に応じた支給率}$$

業績連動報酬の基準額は、年間の基本報酬に役位別に設定された係数を乗じることにより決定しています。

役位	業績連動報酬の基準額(モデルケース)
副社長以上	基本報酬 × 75%
専務以下	基本報酬 × 50%

業績目標達成度に応じた支給率は以下の通りに計算されます。

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



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こととしています。

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)を導入しました。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。

2020年3月期は期中に制度を開始したため、取締役・執行役ともに11月5日を付与日としました。2021年3月期以降、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、年間の基本報酬に役位別に設定された係数を乗じることにより算定される付与額を、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ています。

役位	付与額(モデルケース)
社外取締役	基本報酬 × 20%
副社長以上	基本報酬 × 75%
専務以下	基本報酬 × 25%

ファントムストックの保有期間は、取締役は1年、執行役については3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

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(2020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	譲渡制限付 株式報酬	その他	
取締役(社外取締役を除く)	192	90	—	10	92	—	6
執行役	1,290	539	426	156	50	119	13
社外取締役	154	134	—	14	6	—	13
合計	1,636	763	426	180	148	119	32

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。

なお、当該事業年度においてESGパフォーマンスを直接的な評価指標にしている報酬制度はありませんが、取締役および執行役が持続的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、株価連

動報酬を導入しているほか、執行役の業績連動報酬における業績指標も持続可能な事業戦略に基づくものとしています。

監査委員会活動報告

国内外のグループ監査体制を整備・発展させ、より高いレベルでのコンプライアンス体制の構築を目指します。



監査委員会委員長
鈴木 輝夫

2020年3月期における取り組み

監査委員会の体制

当社の監査委員会は、当社および子会社の内部監査部門ならびに専任監査役と密接な連携を保つことにより、効率性を目指して監査を実施しています。監査委員会は、定期的に内部監査部門ならびに専任監査役から監査結果の報告を受けるとともに適宜指示を行い、執行役等へのヒアリングの実施、社内的重要な会議への陪席、重要な会議の議事録や稟議書等の閲覧等により、当社および主要な子会社の内部統制システムの構築・運用状況の監査や、取締役および執行役の職務執行状況の監査を行っています。また、定期的にグループ専任監査役会を開催し、各社の情報やグループの統一的な監査方針の共有化を図っています。なお、当社の監査委員は、グループ監査機能を一層強化するために主要な事業子会社である株式会社LIXILの監査役も兼務しています。

当社グループの監査を支える体制の整備

監査委員会または監査委員が法令または内規に定める権限の行使、取締役および執行役の職務の執行の適法性および妥当性の監査を補助すべき専任組織として監査委員会事務局を設置しています。監査委員会は専任監査役担当者(4名)を選任しており、各専任監査役はグループ会社

32社の非常勤監査役に就任し、派遣先で監査役監査の役割を担うとともに、グループ・ガバナンスの充実に寄与しています。専任監査役は、当社の監査委員会から直接派遣されるため、業務監査および内部統制上の問題の兆候に気づいた場合には、直ちに監査委員会に報告します。当該監査委員会事務局および専任監査役に対する監査委員会および監査委員からの監査業務に必要な指示については、執行役はそれに対する指揮命令は行わないこととしており、監査委員会事務局および専任監査役の人事異動および人事評価等に関しては監査委員会の決議事項としています。

2021年3月期における取り組み

2020年6月30日の定時株主総会後の取締役会で2021年3月期の監査委員会の構成が決定され、委員長の鈴木輝夫、委員の内堀民雄および鬼丸かおるの社外取締役(3名)で監査委員会を担当します。このうち委員長の鈴木輝夫は公認会計士として長年監査業務に従事した経験があり、監査委員の内堀民雄は税理士資格を有しており、2名は財務、会計および税務に関する相当程度の知見を有しています。本年12月に予定される株式会社LIXILとの統合により実現する一元的なグループ経営体制のもとで、より効率的で実効性の高い監査活動を進めます。

2020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*1

氏名	委員会開催回数	出席回数
三浦 善司(委員長)	10回	10回
鈴木 輝夫	10回	10回
内堀 民雄	10回	10回
濱口 大輔	10回	10回
川本 隆一	10回	10回

*1 2019年6月25日以降

2021年3月期 監査委員会構成*2

氏名
鈴木 輝夫(委員長)
内堀 民雄
鬼丸 かおる

*2 2020年6月30日以降

ガバナンス委員会活動報告

多様性を尊重し、既存の枠組みにとらわれない体制づくりを推進します。



ガバナンス委員会委員長
鬼丸 かおる

ガバナンス委員会設置の背景

当社のコーポレート・ガバナンスを強化し、すべての利害関係者に対し透明性と客観性を高め、ひいては企業価値を高めることを目的として、ガバナンス委員会を取締役会内の任意常設の委員会とすることを2019年10月開催の取締役会で決議し、活動を進めてまいりました。

今期ガバナンス委員会の構成

2020年3月期の当社取締役会実効性評価の結果等を踏まえ、今期のガバナンス委員会は、透明性と客観性をさらに追求し、オープンで独立した観点でディスカッションを行

い当社のガバナンスを評価していくため、社外取締役全員で構成することといたしました。

今期活動の抱負

ガバナンス委員会は、多様性を重視した当社社外取締役の幅広い知見を最大限に活用して、既存の枠組みにとらわれることなく、当社取締役会の実効性を高めるために意見を出し合い、変革し続けるLIXILの強固なガバナンス体制を維持してまいります。

ご参考 ガバナンス対談 P56

取締役会の実効性評価

当社は、グループ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、取締役会の実効性評価と分析を行っています。

■ 実効性評価のプロセス

当社ガバナンス委員会が中心となり、2020年2月から5月にかけてアンケート調査等を実施しました。今回は、取締役14名に加えて、執行役(6名、ほか3名は取締役兼任者)からも回答を入手しました。

取締役からの取締役会の実効性評価の大項目

1. 取締役会の運営に関する項目
2. 取締役会の議題に関する項目
3. 取締役会を支える体制に関する項目
4. 株主・投資家・ステークホルダーとの対話の項目
5. 社外取締役に対する項目

執行役からの取締役会の実効性評価の大項目

1. 取締役会の議題に関する項目
2. 取締役会を支える体制に関する項目
3. 株主・投資家・ステークホルダーとの対話の項目

■ 評価結果の概要・今後の取り組み

全取締役および執行役から忌憚のない評点およびコメントに基づき、当社取締役会として2020年3月期の取締役会は「有効に機能している」と結論付けました。

回答者からの評点、および、各取締役ならびに執行役からの多くの提言を受けて議論した結果、以下の3点を2021年3月期の重点課題として認識し、取締役会の実効性の向上を図ります。

- 1) 取締役会が担うべき事項、執行側が担うべき事項、協働すべき事項の共通理解の確立
- 2) 取締役会と各委員会(指名・報酬・監査委員会とガバナンス委員会)それぞれが所管する事項の整理
- 3) ステークホルダーとの対話の機会の拡充

内部統制

リスクマネジメント

内部統制システム

LIXILグループは、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。

LIXILグループエンタープライズリスクマネジメント(ERM)

LIXIL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)

中期計画の達成に影響を及ぼすリスクを識別し、評価に基づき特に重点管理するものを重要リスクと定義し、リスク対応の責任を担うリスクオーナーを定め、その対応状況を共有・報告することでリスクを管理しています。

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でのリスクマネジメントのアプローチを行い、本社における全社的な重要リスクを経営陣が積極的に関与してリスク管理する一方、主要な地域ごとにリスクマネージャーを配置することにより、本社と事業現場の円滑な連携を図っています。また、地域毎の事業特性を反映したリスクを把握し、LIXILグループの役員・従業員が同一の目線でリスクを捉え、対応ができるよう、グループERMの文化の醸成に努めています。

クライシスマネジメント(CM)

危機が発生した場合に備えて、LIXIL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。危機管理に関わる基本方針・定義・体制などを定めた危機管理基本規程を策定し、国内外のグループ会社において周知徹底しています。危機となる可能性のある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、ハンドブックを展開し、また、適切な部門とのタイムリーな情報共有、経営層による意思決定、一貫性・誠実性ある外部情報開示を実現するため、全社での対応体制を明確にし、危機による損害の最小化を図っています。

また、危機発生時に必ずしも経営層が一か所に集まって協議できるとは限らないことを想定し、本社における危機管理対策本部をウェブ上でも随時開催できるように設置し、タイムリーかつ迅速な意思決定を行える体制を整備しています。

LIXIL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)を設立し、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グループ行動指針

LIXILグループは、グループとして共通の価値観と倫理観をもって適正な事業活動を行うことを目的に、全世界の役員・従業員が守るべき共通のルールとして「LIXILグループ行動指針」を18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、当グループの全役職員を対象に研修と遵守の誓約を行う仕組みを導入しています。

また、「LIXILグループ行動指針」に基づくルールをグループ全体で統一・明確化するために、反腐敗、競争法、個人情報保護など当グループにとって特にリスクが高いと判断した10分野につき、順次、グローバルポリシーを制定し、また、必要に応じ、ポリシーの下位規程としてガイドラインを制定しています。これらのポリシーやガイドラインは主要言語に翻訳し、グループ全役職員に対する教育・研修プログラムを実施することで、全役職員の理解促進に努めています。

「LIXILグループ行動指針」の詳細は、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

全社員向けの会議や現地視察などの機会、さらにLIXILグループ内のコミュニケーションツール等を活用し、経営層自らがコンプライアンスについて語るにより、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、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を高め、楽しく自発的に学ぶ機会とするために、毎年、クイズやコンテスト等の啓発イベントを企画し、国内外で開催しています。

コンプライアンス委員会

LIXILグループおよび国内関連会社に加え、ビジネスユニットごとに

コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス上の施策のグローバル展開の実効化、グループコンプライアンス委員会への報告体制の整備に取り組んでいます。また、コンプライアンス体制の定期的な見直しのためにコンプライアンス・レビューを実施し、その結果を各コンプライアンス委員会およびグループコンプライアンス委員会に報告するなど、統一した取り組みを進め、コンプライアンスの実態を可視化し、活動を振り返り、さらに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

LIXILグループでは、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を醸成するため、新入社員や新任管理職・役員に対するコンプライアンス教育や、法令研修を実施しています。また、グローバルポリシーについて、全役職員に対する教育・研修プログラムを実施しています。ビジネスを展開する地域のリスクに応じたコンプライアンス教育計画を構築し、eラーニングや対面研修を組み合わせながら、今後も効果的な教育・研修プログラムの展開を継続します。このほか、国内外においてニュースレターを発行し、従業員の知識およびコンプライアンス意識の向上・啓発に努めています。

内部通報制度

LIXILグループでは、コンプライアンス違反に関する情報の収集および不正・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、2017年より日本に導入しました。2019年には日本の旧内部通報窓口を閉鎖し、Speak Up!に一本化し、グローバルで情報を一元管理する体制の構築が完了しました。報告された懸念事項については、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向けた取り組みにつなげています。

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グループにおける内部監査の位置づけ

当社グループでは、Corporate Audit(内部監査部門)が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、グループ全体として遺漏のない監査を実施しています。(2020年4月末現在、当社グループ全体の内部監査要員は64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、LIXILグループ全体の持続的成長を実現するために内部監査体制およびプロセスを継続的に見直し、当社グループ全体のガバナンス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

当社グループの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の統括部長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。また統括部長は、LIXILグループ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することで、情報連携をさらに強化した新体制がスタートしています(2020年4月1日より内部監査組織はグローバルHQとの連携を強化した新体制へ移行)。

この新体制において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ています。組織構造としては、財務経理、法務/コンプライアンス、IT、人事などの4つの執行側の管理部門のグローバル一元化の組織変革に沿った形で、透明性を高めるために、機能軸と地域軸の双方にて部門の肥大化・重複化の懸念されたこれまでのネットワーク(業務横断)組織は改め、よりシンプルで

筋肉質な組織にすべく軌道修正を図っています。国内、海外のそれぞれの大きなカテゴリの中で、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

当社グループでは、Corporate Audit内に新たにIT部を組成し、既存の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。

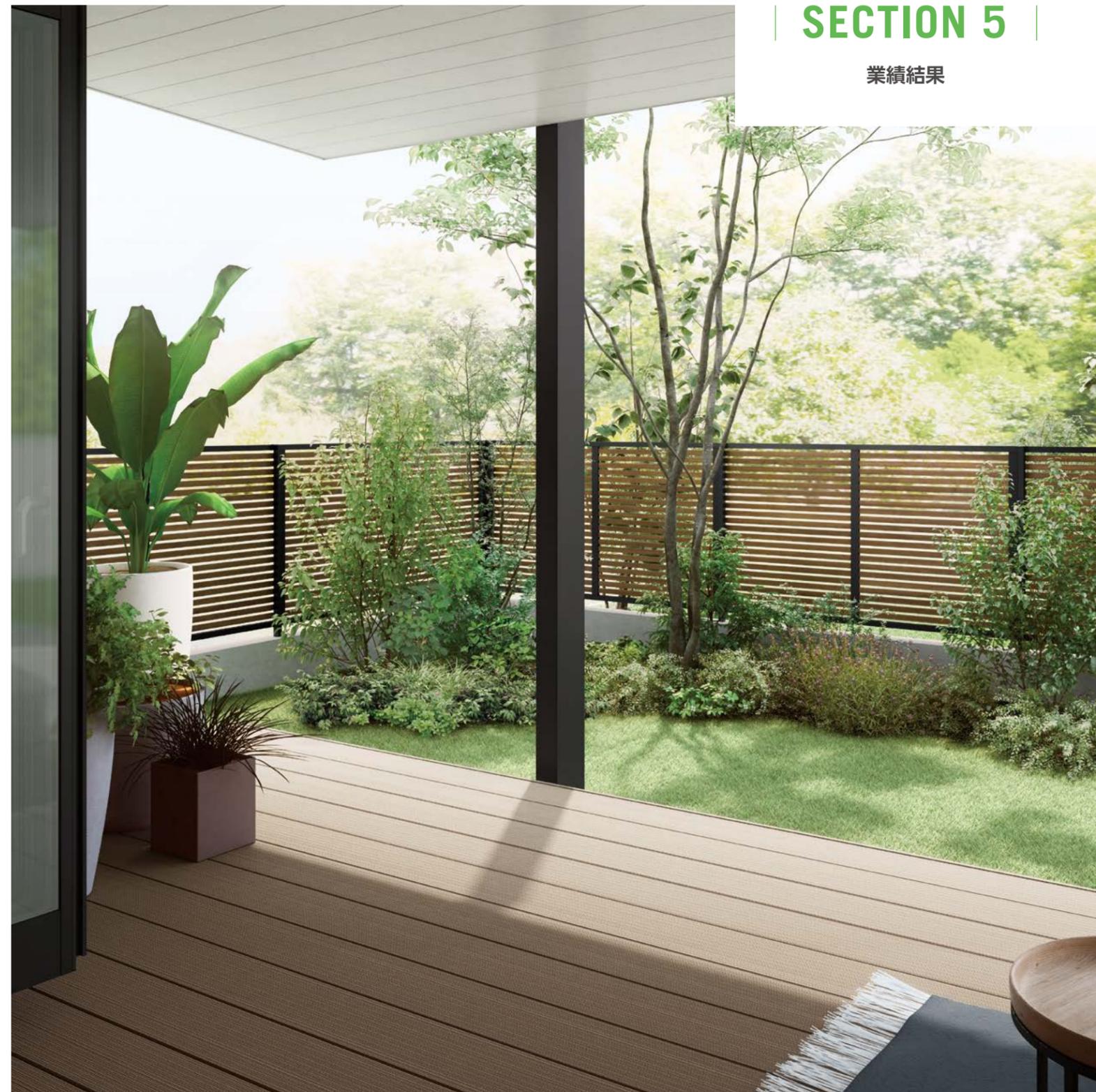


内部監査の取り組み (各年3月に終了した期)



SECTION 5

業績結果



11年間の主要連結財務データ

株式会社LIXILグループおよび連結子会社

3月31日終了事業年度	日本基準 (JGAAP)							国際会計基準 (IFRS)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016	2017	2018	2019*5	2020	
経営成績														
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥ 982,607	¥1,214,939	¥1,291,396	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,673,406	¥1,845,117	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,786,447	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,694,439	
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	25,984	40,409	17,915	50,485	69,080	51,674	56,259	51,722	70,069	88,312	76,046	54,485	58,576	
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	2.6	3.3	1.4	3.5	4.2	3.1	3.0	3.0	3.7	4.9	4.2	3.2	3.5	
営業利益 (IFRS)								48,041	39,011	67,535	59,107	49,011	39,121	
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)	(5,332)	15,780	1,868	21,347	20,952	22,013	(18,664)	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	
研究開発費	14,756	13,688	15,350	14,025	17,380	18,199	—	18,211	25,523	26,362	27,875	28,188	27,515	
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)	30,844	45,779	52,107	73,795	64,321	62,622	76,403	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	
減価償却費	32,916	36,289	39,370	44,736	49,168	50,724	60,451	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	
EBITDA*2	60,485	80,106	59,887	100,627	124,822	108,887	128,692	102,126	132,274	149,013	140,707	120,053	160,569	
キャッシュ・フロー														
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,074	48,680	33,979	28,432	83,533	138,931	137,012	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,397)	(218,333)	(129,228)	16,547	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)	153,144	10,010	(171,758)	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	
現金及び現金同等物の期末残高	89,302	92,329	127,351	114,662	139,039	160,378	138,801	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	
財政状態														
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,033,504	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	
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	516,322	536,408	538,776	566,312	601,795	613,651	637,517	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	
ネット有利子負債	158,980	175,487	266,771	307,089	463,479	418,720	528,386	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	
1株当たり情報														
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) *1 / 1株当たり当期純利益 (損失) (IFRS) (EPS) (円)	¥ (19.12)	¥ 55.50	¥ 6.49	¥ 73.42	¥ 72.06	¥ 75.46	¥ (65.11)	¥ 105.80	¥ (89.33)	¥ 148.01	¥ 189.13	¥ (179.98)	¥ 43.15	
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)	1,842.78	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株当たり年間配当額 (円)	40	40	40	40	55	60	60	60	60	60	65	70	70	
主な指標														
売上高EBITDA比率*2 (%)	6.2	6.6	4.6	7.0	7.7	6.5	7.0	6.0	7.0	8.3	7.7	7.1	9.5	
自己資本当期純利益率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分当期純利益率 (IFRS) (ROE) (%)	(1.0)	3.0	0.4	3.9	3.6	3.7	(3.3)	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	
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純利益率 (IFRS) (ROA) (%)	(0.5)	1.4	0.1	1.4	1.3	1.2	(0.9)	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	0.9	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	49.7	45.2	35.7	38.3	33.2	32.1	26.4	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	
配当性向 (%)	—	72.1	616.3	54.5	76.3	79.5	—	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	
ネットデット・エクイティ・レシオ*3 (%)	30.9	33.3	50.5	54.7	78.1	69.5	97.2	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	
従業員数 (人) *4	35,976	41,090	48,163	45,602	51,419	52,427	—	—	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	
株価指標														
期末株価終値 (円)	¥ 1,903	¥ 2,160	¥ 1,733	¥ 1,858	¥ 2,846	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,825	¥ 2,376	¥ 1,478	¥ 1,345	
時価総額	595,742	676,197	542,523	540,221	827,426	891,265	718,459	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	
株価収益率 (PER) (倍)	(99.5)	38.9	267.0	25.3	39.5	37.7	—	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	1.03	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 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 ネットデット・エクイティ・レシオはネット有利子負債÷親会社の所有者に帰属する持分で算出しています。

*4 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。

*5 当社は2020年5月にベルマスティリーザ社の売却を決定したため、同社の事業を2020年3月期から「非継続事業」に分類しています。また、比較のため、2019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	2010年4月	2010年4月	2011年8月	2011年12月	2013年8月	2014年1月	2014年10月
American Standard Asia Pacific	新日軽株式会社	サンウエーブ工業株式会社	株式会社川島織物セルコン	Permasteelisa Group	ASD Holding Corp. (ASB)	GROHE Group S.à r.l.	GROHE DAWN WaterTech Holdings Pty Ltd.*9
売上規模	売上規模	売上規模	売上規模	売上規模	売上規模	売上規模	売上規模
235億円	1,100億円	850億円	343億円*7	1,160億円	820億円	1,575億円	129億円
取得金額	取得金額	取得金額	取得金額	取得金額	取得金額	取得金額	取得金額
176億円	65万円	137億円	22億円および株式交換	608億円	305億円	801億円	86億円
所有割合	所有割合	所有割合	所有割合	所有割合	所有割合	所有割合	所有割合
100%	100%	80%*6	100%	100%	100%	44%*8	51%*10
のれん	のれん	のれん	のれん	のれん	のれん	のれん	のれん
21億円(ネット)	正ののれん54億円	負ののれん61億円	正ののれん17億円	正ののれん343億円	正ののれん147億円	正ののれん1,573億円	正ののれん12億円
知的財産権				無形固定資産	無形固定資産	無形固定資産	無形固定資産
35億円				350億円	217億円	2,093億円	78億円

*6 2013年3月に100%

*7 事業分離した自動車等内装事業を除く

*8 2016年9月に100%

*9 現 LIXIL AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.

*10 2017年12月に100%

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

2020年3月期における我が国経済は、企業収益の改善を背景に雇用環境の回復や個人消費の持ち直しが見られ、緩やかな景気回復基調が期待されたものの、大型台風などの自然災害や2019年10月の消費税率の引き上げによる消費マインドの冷え込みに加え、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響などから先行き不透明な状況が続いています。住宅投資は、昨年度に引き続き貸家が大きく落ち込むとともに持家および分譲住宅についても前年割れに転じた

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るペルマスティリーザ社の株式を譲渡することを決定したため、同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。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、前年同期からの増減比率の記載にあっても、前年同期実績を同様に組み替えています。

2020年3月期の売上収益の状況

売上収益は、前期比0.1%増の1兆6,944億円となりました。国内事業については、ハウジングテクノロジー事業(以下、LHT)、ウォーターテクノロジー事業(以下、LWT)、および流通・小売り事業(以下、D&R)が増収に貢献し、上期の好調な売上が、下期の消費税増税後の反動減や新型コロナウイルス感染症の影響による需要減を補い、前期比0.6%増の1兆3,231億円となりました。海外事業の売上収益は、前期比2.5%減の3,986億円でしたが、ユーロ安による為替換算影響(-150億円)を除く現地通貨ベースでは、前期比1.2%の増収でした。

2020年3月期 事業別・国内外別売上収益 (億円)

	2019年3月期	2020年3月期	増減金額
国内事業	13,155	13,231	76
LWT	4,353	4,382	29
LHT	5,300	5,339	39
LBT*	1,159	1,128	-31
D&R	1,764	1,842	78
H&S*	579	540	-38
海外事業	4,086	3,986	-100
LWT	3,978	3,903	-75
LHT	108	83	-25
連結調整、他	-316	-272	44
グループ合計	16,924	16,944	20

*LBT:ビルディングテクノロジー事業、H&S:住宅・サービス事業等

結果、新設住宅着工戸数は前期比7.3%減の884千戸となり、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。

世界経済に関しては、米中貿易摩擦をはじめとする通商問題と中国の経済成長鈍化に加え、年明け以降の新型コロナウイルス感染症の拡大が及ぼす影響は想像以上に大きく、国内のみならず世界経済への深刻かつ長期的な影響が懸念されています。

2020年3月期の事業利益の状況

事業利益は前期比7.5%増の586億円となりました。国内事業については人事プログラム「変わらないと、LIXIL」の一環として実施した早期退職優遇制度(キャリアオプション制度)に伴う一時費用の計上により、販管費が大幅な増加となりましたが、特にLHTでの価格改定効果や、プラットフォーム化推進等による生産効率の改善によって増益を達成しました。海外事業については、北米地域で売価改善や販管費低減を図る継続的な取り組みが奏功し、欧州や中国でも売上が好調であったことから、東南アジア地域以外のすべての地域で増益となりました。

2020年3月期 事業別・国内外別事業利益 (億円)

	2019年3月期	2020年3月期		増減金額	
		実績値	参考値*	実績値	参考値*
国内事業	653	705	748	52	94
LWT	292	294	308	2	17
LHT	213	292	311	78	98
LBT	37	27	33	-10	-4
D&R	78	63	63	-14	-14
H&S	35	30	32	-5	-2
海外事業	305	313	313	8	8
LWT	311	321	321	11	11
LHT	-6	-9	-9	-3	-3
連結調整、他	-414	-432	-419	-19	-6
グループ合計	545	586	642	41	96

*参考値:国内事業における早期退職優遇制度(キャリアオプション制度)による費用計上影響額を除く

2020年3月期の親会社の所有者に帰属する当期損益の状況

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比647億円増の125億円となりました。新型コロナウイルス感染症対応関連費用をその他の費用に計上しましたが、事業利益の増加に加え、ペルマスティリーザ社の損失縮小により、黒字化を達成しました。

2021年3月期の経営成績の見通し

新型コロナウイルス感染症による影響は、当社が事業を展開する地域によって大きく異なり、また、状況の変化も著しいことから、影響が精査でき、開示が可能となった段階で公表させていただきます。

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大が全世界に深刻な影響を及ぼす中、当社では、従業員をはじめとするステークホルダーの安全確保を最優先に、迅速な対応を行ってきました。一部の国では、一時的に生産活動の停止を余儀なくされましたが、当社グループの

強みであるグローバルなサプライチェーンネットワークを活用することで、世界のお客さまに商品を継続的に提供する体制を維持しています。「アフターコロナ」「ウィズコロナ」として今後予想される衛生的で健康的な住宅への関心の高まりを全力でサポートすべく、当社グループといたしましては、在宅勤務をベースとした働き方改革やデジタル化の加速による生産性の向上、グローバル展開の加速、ニューノーマル(新しい日常)に対する商品群の強化という3つの取り組みを、中期計画を実行していくなかで強化していきます。特に、当社グループが取り扱う商品群は感染症の防止対策として世の中に役立つラインナップを豊富に取り揃えており、持続的な事業活動を通じて社会に貢献することができるものと確信しています。また、持続的な成長に向けた競争力の強化に向けてより機動的な事業運営体制を構築するとともに、従業員に焦点を当てた施策を通じて変革を推進していきます。

財政状態の状況 (2020年3月期末時点)

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に伴い、2020年3月期末より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。

連結財政状態 (億円)

	[A]	[B]	増減			
	2019年3月末	2020年3月末	会計基準適用影響* (IFRS16)	ペルマスティリーザ 売却決定による振替	その他 (実質増減)	[B]-[A] 増減合計
現金及び現金同等物	1,414	959	—	-70	-386	-456
営業債権及びその他の債権	4,017	3,071	—	-199	-747	-946
棚卸資産	2,346	2,276	—	-22	-49	-70
売却目的で保有する資産	114	582	—	535	-66	468
有形固定資産	5,528	4,969	—	—	-559	-559
使用権資産	—	2,150	—	—	2,150	2,150
その他	7,177	6,909	1,663	-244	-1,687	-268
資産合計	20,595	20,915	1,663	0	-1,344	320
営業債務及びその他の債務	3,924	3,365	—	-308	-251	-559
有利子負債	7,260	8,326	1,663	-47	-551	1,066
売却目的で保有する資産に 直接関連する負債	50	919	—	899	-30	869
その他	3,690	2,954	—	-544	-192	-736
負債合計	14,924	15,564	1,663	0	-1,023	640
自己株式	-489	-489	—	—	0	0
その他	6,161	5,840	—	—	-321	-321
純資産合計	5,672	5,351	—	—	-320	-320
自己資本比率(%)	25.9%	24.0%				-1.9pt
一株当たり純資産(円)	1,839.59	1,730.99				-108.60
期末株式数(千株)	290,095	290,103				8
Net有利子負債	5,845	7,367				1,522

*新会計基準(IFRS16(リース))が2019年3月期期首より強制適用されたことによる、期首(2019年4月1日)時点における影響額

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

資産

2020年3月期末の総資産は、流動資産が前期比1,490億円減少、非流動資産が1,810億円増加したことにより、前期比320億円増加の2兆915億円となりました。流動資産の主な減少の要因は、有利子負債の返済などにより手元資金が386億円減少したことに加え、前連結会計年度末が休日であったことなどに伴う営業債権及びその他の債権が747億円減少したためです。非流動資産の主な増加の要因は、新会計基準（IFRS16 リース）が適用となったことによる有形固定資産の減少および使用権資産の増加により、合計で1,591億円増加したこと、およびユーロ安に伴う為替換算による影響です。

負債

2020年3月期末の総負債は、流動負債が前期比1,315億円減少、非流動負債が前期比1,955億円増加したことにより、前期比640億円増加の1兆5,564億円となりました。前連結会計年度末が休日であったことなどに伴う営業債務及びその他の債務が251億円減少するも、IFRS16 リース会計が適用となったことによる有利子負債の増加が主な増加の要因となりました。

資本

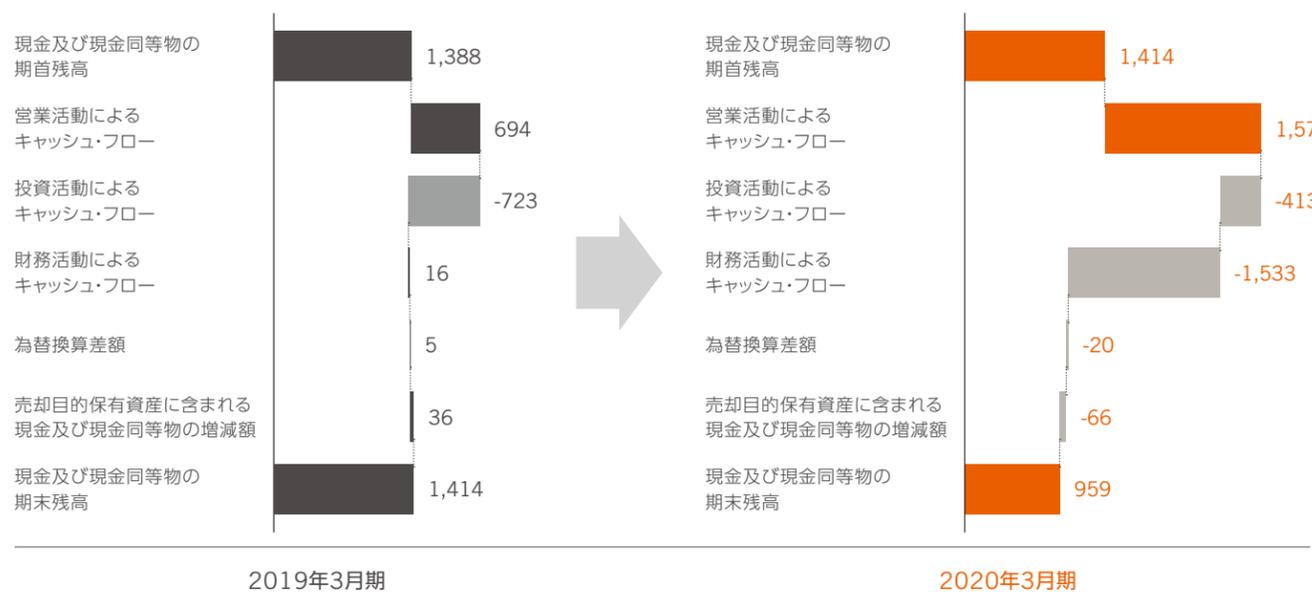
2020年3月期末の資本合計は5,351億円、親会社の所有者に帰属する持分合計は、5,022億円で前期末比315億円の減少となりました。主な減少要因は、配当金の支払による減少203億円、海外子会社の為替換算差額と金融商品の公正価値の変動を主因としたその他の包括利益の減少242億円です。

親会社の所有者に帰属する持分比率（自己資本比率）は24.0%、1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）は1,730.99円となりました。

キャッシュ・フローの状況（2020年3月期末時点）

2020年3月期における現金及び現金同等物は、前期末比456億円減少の959億円となりました。

連結キャッシュ・フロー計算書（億円）



新会計基準（IFRS16「リース」）適用影響は下記の通りです。

- 営業活動によるキャッシュ・フローへの影響（減価償却費及び償却費の増加） 336億円増加
- 財務活動によるキャッシュ・フローへの影響（リース負債の支払増加） 410億円減少

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比884億円増加の1,577億円の資金増加となりました。資金増加の主な要因は、前期末が休日だった影響による運転資本の改善に加え、法人所得税等の支払額の減少があったこと、およびIFRS16 リース会計の適用影響としての減価償却費の増加336億円などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比310億円増加の413億円の資金減少となりました。資金減少の主な要因は、有形固定資産および無形資産の取得による支出があった一方で、子会社の売却、関連会社に対する持分の処分に伴う収入影響124億円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払のほか、社債の

償還による支出600億円の増加、有利子負債の調達と返済の純額において、営業キャッシュ・フローの増加を背景とした運転資金外部調達420億円の減少を行ったこと、およびIFRS16 リース会計の適用によるリース負債の支払が410億円増加したことなどにより、1,533億円の資金減少となりました。これは前期比で1,549億円の資金減少となります。

資本の財源および資金の流動性について

当社グループは、健全な財政状態を維持しつつ、事業活動に必要な資金を安定的かつ機動的に確保すべく、営業活動によるキャッシュ・フローの創出や幅広い調達手段の実現に努めています。手元流動性については、非常時の決済資金相当額を維持することを基本とし、財務柔軟性を確保するため、銀行などの金融機関からの借入に加え、コマーシャル・ペーパー発行枠およびコミットメントラインの確保、受取手形・債権の流動化を通じて、調達手段の多様化を図っています。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴いさらなる経営環境の悪化が懸念されることに対する備えとしては、上記の基本方針とは別に新たな短期資金の調達枠の設定などを進めています。また、当社グループ内においても設備投資案件の優先順位付け、在庫管理の徹底、販管費の縮減方策などを通じてさらなる手元流動性の確保に努めています。

財務状況に関する主要指標の推移

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
キャッシュ・フロー対ネット有利子負債比率(倍) *1	5.8	4.8	4.8	8.4	4.2
ネットデット・エクワイティ・レシオ(%) *2	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) *3	16.7	7.7	15.5	14.9	26.5

*1 (有利子負債-現金及び現金同等物)÷営業キャッシュ・フロー

*2 (有利子負債-現金及び現金同等物)÷親会社の所有者に帰属する持分

*3 営業キャッシュ・フロー÷利払い

子会社の売却について

2020年5月にペルマスティリーザ社、6月に株式会社LIXILビバの株式譲渡の決定を公表しました。いずれも当社グループの基幹事業とはビジネスの形態が異なることもあり、両社の株式を譲渡することで、基幹事業に経営資源を集中投資し、事業間シナジーを促進するほか、新規事業や利益成長度の高い事業への投資を行うことによ

り、経営の効率化の向上を目指すものです。なお、ペルマスティリーザ社の事業と同様に、LIXILビバの事業についても、2021年3月期第1四半期より非継続事業に分類されます。

セグメント別事業概況

(2020年3月期)

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)

売上収益



事業利益	615億円
従業員数	32,661名
研究開発費	189億円

2020年3月期ハイライト

- 理想的な使いやすさと心地よい暮らしを追求したシステムキッチン「リシェルS」や、システムバスルーム「SPAGE(スパージュ)」 「Arise(アライズ)」などの主力商品に加えて、平常時も災害時も、いつもと同じ場所・同じ使い方で、子供から高齢者まで誰でも使える業界初の災害配慮トイレ「レジリエンスタイル」を発売し、多くの賞を受賞し、積極的なマーケティング活動を展開しました。
- 売上収益はユーロ圏に伴う為替換算影響などにより前期比0.6%減となりました。一方、利益面では継続的なコストダウンに伴う粗利増や販管費の抑制などにより事業利益は前期比2.1%増となりました。
- 国内事業は上期好調がけん引し増収となりました。また、事業利益は早期退職優遇制度(キャリアオプション制度)による費用計上影響があったものの増益でした。
- 海外事業は東南アジアにおける需要減退および為替換算影響を要因として減収となりましたが、為替影響を除く売上成長は1.8%増でした。
- アメリカでは売上収益は前期比横ばい、売価改善・製造コスト低減により増益となりました。
- 中欧・東欧では売上好調が継続しており、欧州売上は前期比6%増となりました。
- 中国では通期の売上収益が前期比9%増となりましたが、東南アジアでは需要減退によりアジア全体では減収減益でした。

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)

売上収益



事業利益	283億円
従業員数	18,650名
研究開発費	76億円

2020年3月期ハイライト

- 外と内がつながる心地よいリビング空間を創り出すTOSTEMブランドの窓「LW(エルダブリュー)」や、木のぬくもりと家具のような質感にこだわった「フェンスAA」などデザイン性の高い商品の強化に努めたほか、デザイン豊富な「ラシッサ」シリーズをはじめとしたインテリア建材の販売が引き続き好調に推移しました。
- 売上収益は前期比0.3%増、利益面においては価格改定効果に加えて特にエクステリア商品やインテリア建材の新商品の売上伸長によるミックスの良化、プラットフォーム化の進捗に伴う生産効率の改善効果などによる粗利増が奏功した結果、事業利益は前期比36.5%増と増収増益となりました。

ビルディングテクノロジー事業 (LBT)

売上収益



事業利益	27億円
従業員数	6,758名*
研究開発費	9億円

2020年3月期ハイライト

- オリンピックの需要収束による受注減などにより売上収益は前期比2.7%減、事業利益は前期比27.6%減と減収減益でした。
- ペルマスティリーザ社については、2020年5月に米国企業へ全株式を譲渡することを決定し、2020年3月期から非継続事業に分類しています。譲渡先の米国企業は、様々な企業を多角的に運営し、安全性向上や業務改善といった事業支援において独自の知見とノウハウを有しており、ペルマスティリーザ社の再生計画を推進し、収益性の向上と自律的な成長を実現する理想的な譲渡先です。一方、LIXILとしては、今回の株式譲渡により、基幹事業以外の分野におけるリスクを低減し、これまで推進してきた変革のための取り組みを次の段階へと進めることができます。水まわりおよび建材事業のさらなる強化と、成長性の高い分野への経営資源の投入を進めていきます。

*非継続事業に分類したペルマスティリーザ社および同社子会社に係る従業員数が含まれています。

流通・小売り事業 (D&R)

売上収益



事業利益	63億円
従業員数	1,447名

2020年3月期ハイライト

- 2017年4月の株式会社LIXILビバの上場以来、出店を加速し、当期は当初計画どおりの7店舗を新規出店し、期末時点の店舗数は日本全国102店となりました。
- 2019年9月より、東松山市の新物流センターを稼働開始しました。
- 売上収益は前期比4.4%増でしたが、人件費の増加に加えて新物流センター建設・ITシステム強化などの先行投資負担により事業利益は前期比18.1%減でした。
- 2020年6月に、株式会社LIXILビバをアークランドサカモト株式会社の完全子会社化することに合意する決定をしました。LIXILビバは、これまで上場企業として独立性を保った事業運営を行ってきましたが、今回の決定により、資本関係においても当社から独立することになります。

住宅・サービス事業等 (H&S)

売上収益



事業利益	30億円
従業員数	1,087名

2020年3月期ハイライト

- 家族の夢と絆を育む家「セシボ」、人の暮らしに優しい温熱環境と省エネ性能を実現したパッシブデザインの「アリエッタ VERDEA(ベルデア)」、美しいデザインと耐震や断熱など“美しい品質”の「ウッズヒル」などの商品の提案・販売活動を強化しました。
- 中長期的な国内の新設住宅着工戸数減少への対応として、既存事業の領域の拡大、ストック領域(中古・リフォーム)事業を強化しましたが、不動産売上の減少により、減収減益となりました。また、新築以外の領域における売上の構成比は、前期比1.8ポイント減の36.9%となりました。

生産拠点と営業拠点 (2020年3月末現在)

工場数

97
拠点

国内	41	海外	56
----	----	----	----

	日本	アメリカ	欧州	アフリカ	アジア太平洋
LWT	20	11	4	3	22
LHT	21*	—	—	—	7
LBT	—	2	5	—	2

*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

131
拠点

国内	103	海外	28
----	-----	----	----

日本	アメリカ	欧州	アフリカ	アジア太平洋
103	1	9	1	17

国内リフォームショップ・リフォームネット加盟店数合計 **12,343**店

国内住宅FC加盟工務店数 (H&S) **218**店



(注) 工場数は、2020年3月期において非継続事業に分類したペルマスティリーザ社の数字を含んでいます。

主要グループ会社

2020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*1*2	東京都江東区	34,600	100	LWT, LHT, LBT
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
GROHE Group S.à r.l.*3	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
GROHE Group S.à r.l. その他の子会社45社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 412,949	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	6,200	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	Andhrapradesh, India	千ルピー 62,905	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 2,025	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都江東区	75	100	LHT
株式会社川島織物セルコン	京都府京都市左京区	9,382	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トヨーサッシ商事	東京都千代田区	100	100	LHT
ソニテック株式会社	東京都新宿区	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

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
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 727,818	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ビバ*4*5	埼玉県さいたま市浦和区	24,596	53	D&R
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
ジャパンホームシールド株式会社	東京都墨田区	205	100	H&S
株式会社LIXILリアルティ	東京都中央区	160	100	H&S
株式会社ジーエイチエス	東京都江東区	100	100	H&S
JHSエンジニアリング株式会社	東京都墨田区	20	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)
Permasteelisa S.p.A.*6	Veneto, Italy	千ユーロ 6,900	100	—
Permasteelisa S.p.A. 子会社34社	—	—	—	—
その他54社*7	—	—	—	—

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*4	大阪府大阪市西区	5,945	28	H&S
その他59社	—	—	—	—

*1 当社は、2020年3月23日開催の取締役会において、株式会社LIXILと合併することを決定し、同日付で合併契約を締結しました。概要につきましては61ページをご参照ください。

*2 株式会社LIXILは、2019年9月2日付で同社の住宅・サービス事業等セグメントに属する介護付有料老人ホームおよび高齢者向け住宅の運営を株式会社シニアライフカンパニーに吸収分割により承継した上で、同社の発行済全株式をトラストガーデン株式会社に譲渡しました。

*3 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。

*4 有価証券報告書提出会社です。

*5 当社は、当社が保有する株式会社LIXILビバのすべての株式を、LIXILビバに譲渡することを予定しています。詳細は当社ウェブサイト IRニュース掲載 2020年6月9日の適時開示をご覧ください。www.lixil.com/jp/investor/ir_news/

*6 当社は、2020年5月1日開催の取締役会において、Permasteelisa S.p.A.の発行済株式の100%を譲渡することを決定し、同日付で株式譲渡契約を締結しました。

*7 その他のうち、LG-TOSTEM BM Co., Ltd.は、当社に対する持分が100分の50以下ではありますが、実質的に支配しているため子会社として扱っています。また、株式会社LIXIL鈴木シャッターについては、2019年9月30日に同社の全株式を三和ホールディングス株式会社に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。

IR活動の基本方針

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

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

株主・投資家向け情報

www.lixil.com/jp/investor/

活動実績 (2019年4月～2020年3月)

- 株主総会(2020年6月30日開催)
 - …来場者数 24名、
 - ライブ配信視聴者数 332名
- 新型コロナウイルス感染症拡大の状況に鑑み、株主の皆さまの安全を最優先とし、本株主総会では株主の皆さまのご来場をお控えいただき、ライブ配信をご覧いただけますよう、お願い申し上げます。株主の皆さまのご理解とご協力に深く感謝申し上げます。
- 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…357回
 - 経営・ガバナンス関連説明会…3回
 - スモールミーティング…1回
 - カンファレンス参加…国内2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 (2019年4月1日から2020年7月31日)



「Gomez IRサイトランキング2019」
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(2019年12月)



「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3年連続で選定(2019年9月)



「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」の構成銘柄に初めて選定(2019年9月)



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」
S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスの「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定(2019年3月)

免責事項

株式会社LIXILグループの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グループへの後援、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)

「S&P Japan 500 ESG Index」
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)



「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3年連続で選定(2020年3月)



「ウォーターセキュリティ2019 Aリスト企業」
CDPウォーター企業調査で最高評価。「ウォーターセキュリティ2019 Aリスト企業」に2年連続で選定(2020年2月)

株式の状況

2020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23,215,701株を除く)	290,103,458株
株主の総数	57,734名

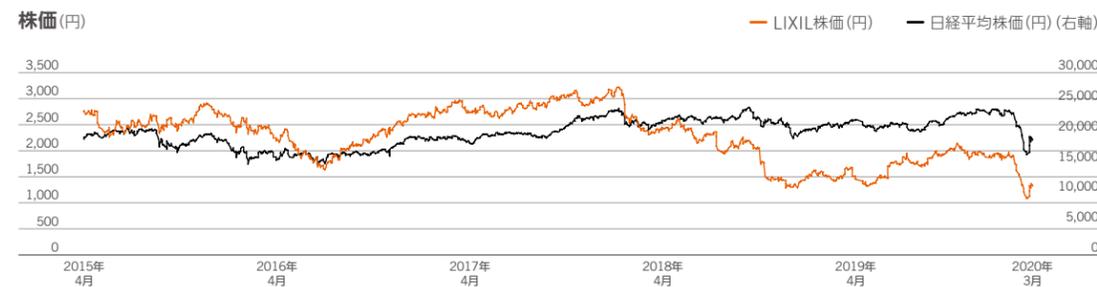
所有者別分布状況



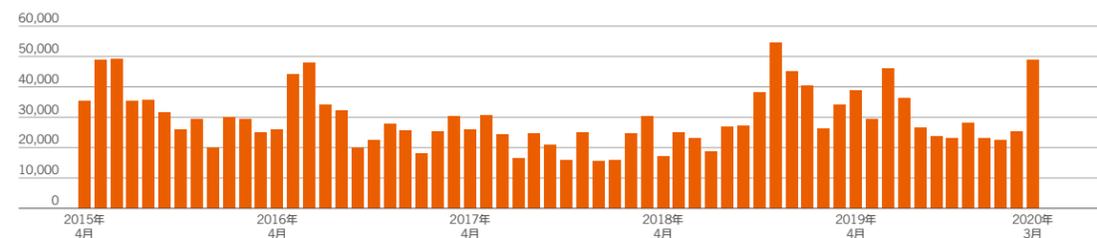
株価チャート

決算年	2016	2017	2018	2019	2020
最高値*2(円)	2,959	2,999	3,255	2,639	2,156
最安値*2(円)	2,233	1,593	2,285	1,270	1,065

*2 東京証券取引所市場第一部における最高値・最安値株価



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)	19,352*1	6.67%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	14,014*1	4.83%
野村信託銀行(株)(信託口)	8,896*1	3.07%
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	8,707	3.00%
LIXIL従業員持株会	7,584	2.61%
第一生命保険(株)(常任代理人 資産管理サービス信託銀行(株))	6,561	2.26%
JPモルガン証券(株)	6,332	2.18%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	5,943*1	2.05%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,454	1.88%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	4,982*1	1.72%

(注) 1. 上記の他に当社は自己株式23,215千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。

会社概要

2020年3月31日現在

社名

株式会社LIXILグループ
(2020年12月1日 株式会社LIXILに商号変更予定)

英文社名

LIXIL GROUP CORPORATION
(2020年12月1日 LIXIL CORPORATIONに商号変更予定)

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

36名(連結従業員数 61,634名)

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

主な事業内容

国内外の住生活関連事業・都市環境関連事業を営む会社の株式または持分
を取得、所有することによる当該会社の事業活動の支配、管理

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月中、東京にて開催

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グループ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ご承知おきください。

LIXILグループのオンライン情報

コーポレートサイト

LIXILグループのコーポレートサイトでは、グループの概要やCRへの取り組み、最新ニュースのほか、グループ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、より良い住空間を目指すLIXILグループのコーポレート・レスポンシビリティへの意志や、その実現に向け世界中で取り組む、革新的で責任ある取り組みを紹介しています。

 www.lixil.com/jp/sustainability/

証券コード: 5938

LIXIL
Link to Good Living

株式会社 **LIXILグループ**
www.lixil.com/jp/

2020.08.24発行