







世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現



01

OVERVIEW

LIXILについて

02 LIXILの価値創造プロセス

03 目次

04 LIXILの歩み

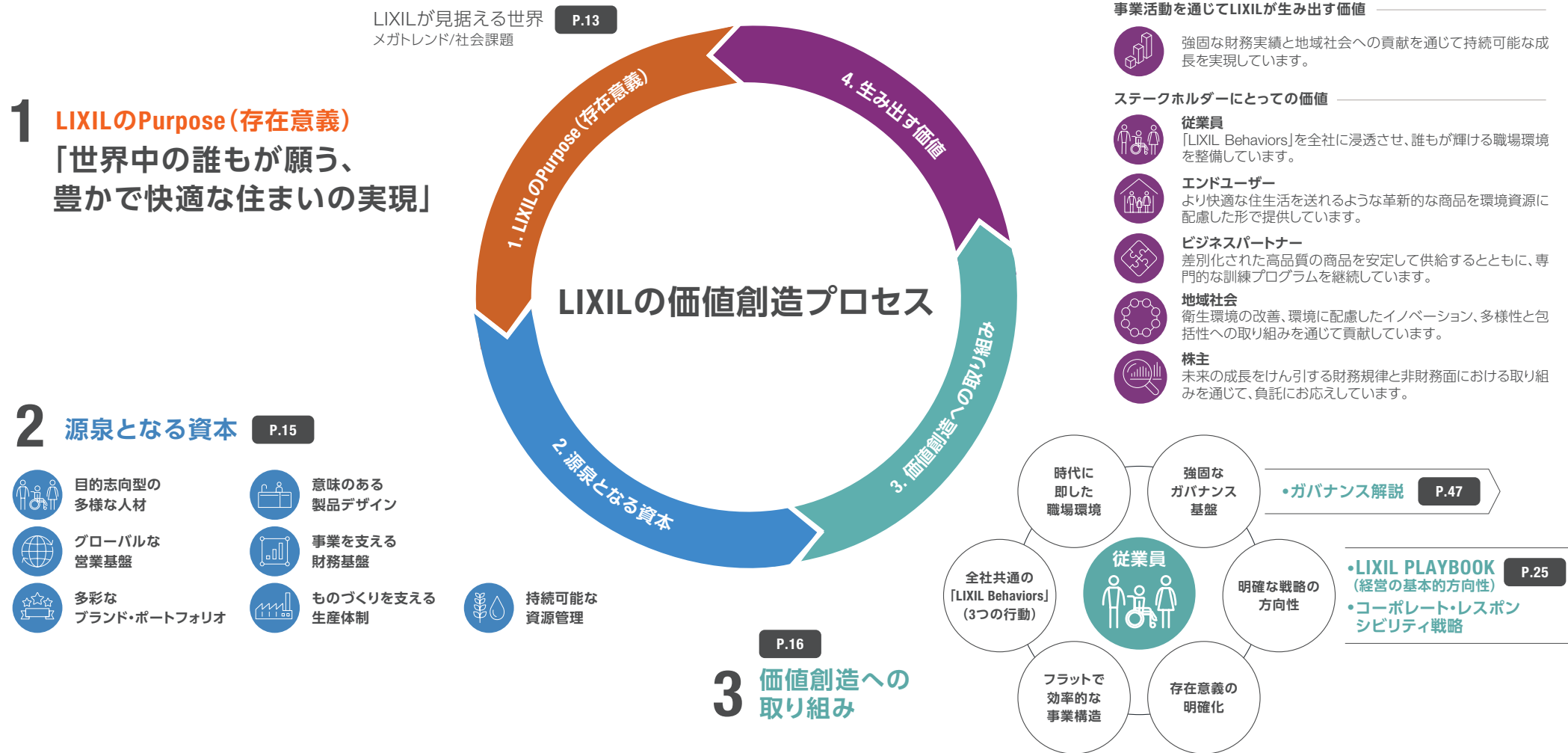
05 LIXILについて

06 CEOメッセージ

11 執行役のご紹介

LIXILの価値創造プロセス

LIXILは事業活動を通じて持続的な価値創造の実現を目指します





## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介

## 01 LIXILについて

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

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介

## 02 ストラテジー

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

## 13 LIXILが見据える世界

## 15 価値創造プロセス

## 15 源泉となる資本

## 16 価値創造への取り組み

## 17 生み出す価値

## 18 CFOメッセージ

## 21 CR委員長/CPOメッセージ

## 25 経営の基本的方向性

## 26 LIXIL Playbookの優先課題

## 26 日本事業の収益性改善

## 27 ウォーター事業における海外事業の成長促進

## 29 イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

## 31 デジタルトランスフォーメーション(DX)

## 33 グローバル人事戦略

## 35 LIXILの基幹事業

## 35 ウォーターテクノロジー事業(LWT)ー日本事業ー

## 38 ハウジングテクノロジー事業(LHT)

## 41 LIXILのCR戦略

## 41 コーポレート・レスポンスイビリティ(CR)戦略の概要

## 42 グローバルな衛生課題の解決

## 43 水の保全と環境保護

## 44 TCFD提言への対応

## 46 多様性の尊重

## 03 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。

## 48 取締役会議長メッセージ

## 49 取締役会の実効性評価

## 50 取締役候補者の選任プロセス

## 51 株式会社LIXILの取締役

## 52 コーポレート・ガバナンス体制

## 54 指名委員会活動報告

## 55 監査委員会活動報告

## 56 報酬委員会活動報告

## 57 役員報酬について

## 59 ガバナンス委員会活動報告

## 60 内部統制

## 04 データ

LIXILの概要・業績についてのデータを掲載しています。

## 64 11年間の主要連結財務データ

## 65 財務ハイライト

## 67 非財務ハイライト

## 69 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

## 75 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点

## 77 IR活動の基本方針

## 78 株式の状況

## 79 会社情報

## 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ご覧いただけます。

参考にして  
いる  
フレームワーク



参画する  
国際的イニシアティブ



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



01 OVERVIEW

LIXILについて

02 LIXILの価値創造プロセス

03 目次

04 LIXILの歩み

05 LIXILについて

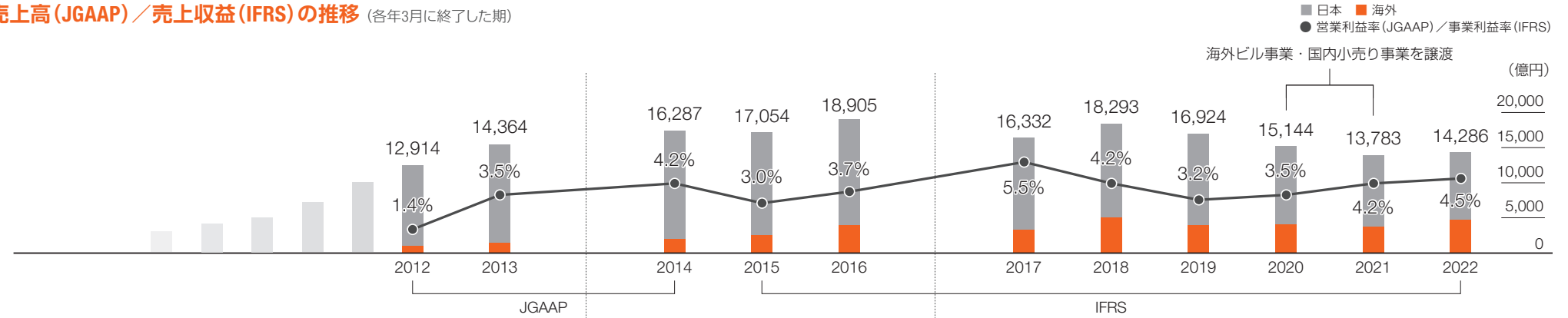
06 CEOメッセージ

11 執行役のご紹介

LIXILの歩み

LIXILは存在意義の実現と持続可能な成長・価値創造に取り組んでいます。

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



事業フェーズ

国内の統合による  
経営基盤の確立

グローバルな事業拡大と  
成長に向けた基盤の確立

バランスシートの改善と  
組織の簡素化および利益率の向上

組織の進化

- 2001 純粋持株会社のもと、トステム・INAXが経営統合
- 2009 American Standard (アジア事業)を子会社化
- 2011 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、LIXIL誕生
- Permasteelisa グループを子会社化
- 2013 American Standard (北米事業)を子会社化

- 2014 GROHE グループを  
持分法適用関連子会社化
- 2015 GROHE グループを連結子会社化

- 2020 海外ビル事業・国内小売り事業を譲渡  
持株会社体制から事業会社体制へ移行

価値創造の歩み

- 1967 国産初シャワートイレを発売
- 1990 世界初の自己発電型自動水栓「オートマージュ」を発表
- 1998 調湿機能付き「エコカラット」を発売
- 2009 ウォーターシステム「GROHE Blue」を発売
- 2010 高性能ハイブリッド窓「SAMOS」を発売
- 2013 簡易式トイレシステム「SATO」の生産・販売を開始

- 2014 スパを自宅で愉しめる  
システムバスルーム  
「SPAGE」を発表
- 2016 水垢や汚物などの付着を防ぐ  
トイレの新素材「アクアセラミック」  
を開発  
コーポレート・レスポンスイビリティ  
(CR)戦略を策定

- 2017 IoTを活用した「GROHE Sense Guard」を発売
- 2020 環境ビジョン2050を策定  
開発途上国向けの手洗いソリューション  
「SATO Tap」を発表
- 2021 GROHEの「Cradle to Cradle®」認証商品を展開  
リサイクル素材の利用を高めた高性能樹脂窓「EW」を  
発売

## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介

## LIXILについて

ウォーター  
テクノロジー事業 (LWT)

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

## 競合

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

## 製品ブランド



\*日本基準における営業利益に相当

ハウジング  
テクノロジー事業 (LHT)

## 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

## 直接顧客

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

## 競合

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

## 製品ブランド

ビルディング  
テクノロジー事業 (LBT)

## 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
- 代理店
- 販売店
- デベロッパー
- ハウスメーカー

住宅・  
サービス事業等 (H&S)

## 主要製品およびサービス

## 住宅ソリューション

工務店のフランチャイズチェーンの展開、建築請負等

## 不動産

土地、建物、不動産管理、不動産事業のフランチャイズチェーンの展開支援等

## 金融サービス事業

住宅ローン等

## 直接顧客

- 住宅フランチャイズ事業：加盟工務店
- 不動産仲介：一般消費者

## 製品ブランド



## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介



## CEOメッセージ

# 存在意義と持続的成長の実現に向けて さらなる変革を推進しています。

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

市場環境が国内外において目まぐるしく変化していますが、このような環境下においても、当社は「LIXIL Playbook」で示した戦略を着実に実行し、ステークホルダーに対して持続的な価値創造を行ってきました。また、抜本的な組織改革を進め、競争優位性を向上させ、長期にわたる利益の創出と持続的な成長につながる体制を構築してきました。

LIXILは、世界150か国以上で事業を展開しており、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というPurpose(存在意義)を掲げています。各顧客セグメントのニーズに応える製品とサービス、ビジネスモデルの提供を通じて、この存在意義を追求しています。

また存在意義の実現につなげるため、より機動的で起業家精神にあふれたインクルーシブな組織へと変革を推進しています。この変革の原動力となっているのが、まさに当社で働く従業員であり、多様な人材がグローバルに活躍し、LIXILの事業を推進しています。「正しいことをす

る」「敬意を持って働く」「実験し、学ぶ」という3つの行動を示した「LIXIL Behaviors」を実践することで、従業員は同じ方向に向かって邁進することができます。

これらの取り組みの成果は顕著に表れており、2022年3月期は新たな課題に直面する中においても、戦略目標に対して着実に前進することができました。進むべき方向は明確であり、将来にわたって持続的な成長の実現に向け、引き続き取り組みを推進していきます。

## 長期的な価値創造

いかなる企業も、幅広いステークホルダーに対する価値創造を目指しています。しかしながら、価値を創造するのは、従業員であり、当社の価値創造プロセス(VCP)の中心に従業員を据えているのはこのためです。インクルーシブな企業文化を醸成し、従業員が誇りを持って働くことができる環境を築くことで、従業員自らが主体性を持って、将来を見据えた変革を推進することができます。当社の成長を牽引するイノベーションを創出していくためには、活発な意見交換を促進する必要がありますが、このような環境が必要不可欠です。



## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介

LIXILは、すべてのステークホルダーに対し価値を創造するために、明確な戦略の方向性、存在意義の明確化、フラットで効率的な事業構造、全社共通の「LIXIL Behaviors」、時代に即した職場環境、強力なガバナンス基盤という6つの要素を活用することで、従業員の主体的な取り組みを支えています。

### 持続的成長を実現するための「LIXIL Playbook」

長期的な成功が見込める分野を特定し、そこに注力することも重要です。そのためには、明確な目標を実現するためのロードマップが必要ですが、国内外の市場の変化に応じて柔軟な対応も求められます。「LIXIL Playbook」では4つの優先課題を掲げ、経営の方向性を定めています。

#### 1. 組織の簡素化と基幹事業への集中

この重要な課題への対応はほぼ完了しており、すでに大きな効果が表れています。また、この課題への取り組みを通じて、より機動的で起業家精神にあふれた組織への転換を推進することができました。引き続き事業ポートフォリオの最適化と構造改革を推進し、バランスシートの強化と業績の変動要因の低減に努めます。

#### 2. 日本事業の収益性改善

日本はLIXILにとって最大の市場であり、国内事業は当社の将

来にとって極めて重要です。少子高齢化の進展に伴い、新設住宅着工戸数が減少傾向にある日本市場は、独自の課題への対応が求められています。これに対し、当社ではリフォーム関連商品の売上の拡大、製品のプラットフォーム化、差別化された高付加価値製品の拡充などの施策を継続的に進めています。この結果、日本事業は変化に対応するレジリエンスを高め、収益性を向上させました。

#### 3. ウォーター事業における海外事業の成長促進

水まわり製品の分野において世界をリードするグローバルブランドを有する当社は、アメリカ、欧州、アジアにおいて独自の地位を確立しています。ポストコロナ時代において、消費者の関心が住まいに向かう中、当社はグローバルで統合された生産ネットワークとサプライチェーン、またチャネル戦略の強化を通じて、高い競争力を有する製品を提供しています。今後も、製品ポートフォリオのギャップを埋め、利益率の高い分野に投資を行うことで、さらなる成長を目指します。

#### 4. イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

優れた技術、デザイン、デジタル、知的財産の活用により、私たちは、製品・サービスのあらゆる面においてイノベーションを追求しています。これは、イノベーションの手法と体制を導入し

た成果であり、イノベーションに関する共通言語を全社に浸透させるためには、教育・研修が不可欠です。こうした取り組みにより、潜在的な需要を捉え、ブランド・エクイティと顧客体験をさらに向上させることが可能となります。

一方で「LIXIL Playbook」に掲げた課題の達成に向けて、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を核としたグローバルな人事戦略を導入して、組織としての競争力を強化する必要があります。私たちは、実力主義への転換を図り、より機動的で、起業家精神にあふれた組織となるべく、人事制度を変革しています。また、従業員を中心に据えた施策を推進することで、全社で従業員エンゲージメントを高めることができます。

また、当社は、従業員・顧客体験の双方に焦点を当てたデジタルトランスフォーメーション(DX)を加速しています。デジタル化は、購買行動に対する理解を深め、生産性を向上させ、新しいビジネスモデルを創造するために不可欠です。

加えて、イノベーションを創出し、ブランド価値の向上につながる差別化された高付加価値製品を継続的に提供することができるよう、顧客志向の組織へと転換を図っています。また、グローバルでデザイン機能を強化し、デザインをLIXILのDNAに組み込んでいます。

さらに、ESG(環境・社会・ガバナンス)活動の基盤となる包括的なCR戦略を実行し、財務的な成果にとどまらない価値を



## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介



ステークホルダーに提供するとともに、国連が掲げる持続可能な開発目標 (SDGs) の達成にも貢献しています。この一環として、2050年までに事業プロセスと製品・サービスを通じてCO<sub>2</sub>の排出量を実質ゼロにするという目標を設定し、その達成に向けた具体的な中間目標を含むロードマップの策定に取り組んでいます。

**急速に変化する事業環境への対応**

この2年間、私たちは、LIXIL設立以来十数年間で最も大きな事業環境の変化に直面し、適応力と弾力性を兼ね備えた組織への転換を迫られました。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大により、私たちのライフスタイルは大きく変わり、国内外の事業環境に

おいても様々な変化が加速しました。ロックダウンにより、原材料から最先端の半導体部品に至るまで、調達難に直面し、価格が高騰しました。また、サプライチェーンの寸断や物流の逼迫を受け、生産の一部を日本に移管して部品の安定供給を確保しましたが、その反面、製造コストの増加につながりました。

さらに、コロナ禍で自宅で過ごす時間が増えたことで、消費者の購買行動のデジタル化が進みました。また、在宅勤務への移行が加速する中で、より柔軟な働き方を求める人が増えています。優秀な人材の獲得競争が激化する中、企業には、従業員が潜在能力を十分に発揮でき、キャリアを伸ばし、働き甲斐を実現できる環境を提供することが求められています。

加えて2022年に現代において起こり得るとは誰もが予測し得なかった武力紛争がヨーロッパで勃発し、さらなる原材料不足、原材料・資材価格の急騰、世界の輸送網の混乱を招きました。

過去40年で最も急速な物価上昇が発生している海外市場もあり、インフレ圧力に拍車がかかっています。これに対し、各国の中央銀行は政策金利の引き上げに踏み切りましたが、住宅や関連商品の需要への影響は、いまだ計り知れない部分があります。私たちは今、大きなパラダイムシフトを経験しています。これまで長らく通用してきたビジネスの前提条件は、もはや成立しなくなっています。

01  
OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介

## 新しい環境における事業運営

このような変化に対応するためには、価格の適正化をより柔軟に行うなどの短期的な施策と、グローバル人事戦略を推進するなどの長期的な施策の両方が必要です。これらの施策を通じて、顧客志向を徹底し、外部環境に対する組織の弾力性を高めることができると考えています。

原材料、生産、物流のコスト増に対しては、コストの低減を図るため、引き続き代替素材への転換などを進めるとともに、販売価格への転嫁を推進します。欧米などの海外市場では当然のことですが、日本ではこれまで、デフレ経済を背景に価格上昇への抵抗が強く、価格転嫁が思うように進みませんでした。しかし、多業種にわたる企業が卸・小売の双方において値上げを実施する中、消費者からも一定の理解が得られるようになってきました。

一方で現実的な問題として、商品カタログへの価格の記載の問題があります。これは業界の従来からの慣行ですが、新価格を反映するのに時間がかかります。この問題を解決するために、商品カタログのデジタル化を進めるとともに、ビジネスパートナーの理解と協力を得られたことで、前期においては年2回以上の値上げを実施することができました。今後も原材料価格が高騰した場合、可能な限り迅速に対応していきます。

長期的には、価格感受性が比較的低い、中高級品価格帯の商品に戦略的に移行することで、原材料価格等の変動の影響

を低減することができると考えています。

一方で供給網の寸断に対応するため、サプライチェーンの冗長化を進めるとともに、ベトナムや中国で生産していた部品の一部を日本で代替生産することで納期を担保しています。また、原材料費が高騰する中、一部の製品においては、銅から安価な亜鉛や樹脂製部品に代替するなど、原材料の面でも対策を行っています。

また、リスク低減のため、部品の共通化も進めてきました。さらに、コロナ禍の先行きが不透明な中で消費者の購買行動は変化し、馴染みがあり、安心感を与える製品が求められるようになったことで、安定供給の確約ができる一定の商品への絞り込みが可能となりました。

事業へのインパクトはまだ限定的ですが、気候変動の影響も重要な問題です。すでに生産施設に影響を及ぼしかねない異常気象が増加しています。気候関連リスクを軽減し、レジリエンスを高めるために、固定費の削減やプラットフォーム化の拡充による柔軟な生産体制の構築を進めています。

気候変動の問題に根本から立ち向かうためには、私たちの職場や生活環境を抜本的に変える必要がありますが、LIXILは変革を牽引していきます。日本では、既存住宅の90%以上にあたるおよそ6,200万戸が現行の省エネ基準を満たしていないといわれていますが、当社の高断熱の窓やドア、壁・天井・床など家全体

の断熱性を高めるリフォーム工法により、こうした住宅のエネルギー効率を向上させることができます。それが冷暖房の節約につながり、日本の脱炭素化に大きく貢献することができます。

また、LIXILでは、アルミサッシや樹脂サッシにおけるリサイクル素材の利用、廃プラスチックや廃木材を利用した循環型素材の開発・商品化を進めています。これらの事業活動を通じて、資源の循環利用を促進することで、環境負荷の低減と温室効果ガスの削減に貢献します。

日本における高品質な住宅に対する需要、従来型の建て替えにかかるコスト増は、リフォーム需要の拡大につながるでしょう。新築とリフォームの比率は、日本では2:1ですが、欧米では1:4~1:5となっています。リフォーム用商材を拡充し、リフォームのメリットを示すことで、新築市場が縮小する傾向にある日本においても、持続的な成長を実現することができます。

さらに、社内においても、本社の縮小と移転、生産体制の再構築、人員配置の最適化など、様々な取り組みを行っています。これらの施策により、無駄を省き、生産性と収益性を高めていきます。

## 2022年3月期の業績

過去1年間において、世界を揺るがすような事業環境の変化がありましたが、これはLIXILにとっても2つの結果を生み出しま

## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

## 02 LIXILの価値創造プロセス

## 03 目次

## 04 LIXILの歩み

## 05 LIXILについて

## 06 CEOメッセージ

## 11 執行役のご紹介



した。まず、生産コストの増加と物流の逼迫の深刻化が、収益により大きな影響を与えました。その一方で、長期的な価値創造を実現するための当社の戦略が正しいということを確認することができました。

2022年3月期は、外部環境の影響を受けながらも、売上収益は4%弱の増加、事業利益は13.2%増の2桁成長を達成することができました。一方で通期目標は未達となり、事業利益は

800億円の期初計画に対し、649億円となりました。これに対し、迅速かつ果敢に様々な施策を推進しています。原材料価格の高騰に対しては、価格の適正化を実施するとともに、将来の価格改定のタイムラグの短縮を図っています。また、前述のとおり、可能な限り代替素材への転換を行い、コモディティ価格の高騰の影響を緩和しています。さらに、より機動的で強靱なサプライチェーンの構築や固定費の削減も進めています。コ

ロナ前の水準の5倍や10倍に高騰したコンテナ輸送費など、一部のコスト上昇については、今後、落ち着くと予想しています。需要面では、より差別化された製品、また欧米を中心とする海外市場におけるウォーターテクノロジー事業の着実な成長に牽引され、売上は増加すると見込んでいます。

これらの施策は、より長期的視野に立った経営の方向性と合致しており、2023年3月期に継続的な成長をもたらすものと確信しています。事業利益は810億円、事業利益率は5.3%への改善を目標としています。収益性と財務体質の継続的な改善に対するコミットメントを反映して、通期90円の配当を予定しています。

### 将来に向けて

従業員をはじめとするステークホルダーからの支援と協力のもとで、私はCEOとしてLIXILを「ブランドの集合体」から「将来の課題を乗り越えることができる目標志向型の組織」へと変革してきました。この数年間、私たちが策定し、ともに実行してきた戦略は、感染症や戦争が引き起こす世界経済への深刻な影響に対して、すでにその価値を証明しています。また、気候変動、経済の不確実性、そして私たちの生活の根本的な変化といった長期的な課題に対しても同様に、LIXILは力強く立ち向かっていくことができると確信しています。



## 01

## OVERVIEW

## LIXILについて

02 LIXILの価値創造プロセス

03 目次

04 LIXILの歩み

05 LIXILについて

06 CEOメッセージ

11 執行役のご紹介

## 執行役のご紹介 (2022年6月21日現在)\*

\*所有株式数およびファントムストック保有株数は2022年6月1日現在



写真左から

## 金澤 祐悟

執行役専務  
マーケティング・デジタル・IT担当  
兼 Chief Digital Officer  
所有株式数 13,386  
ファントムストック保有株数 38,382

## 松本 佐千夫

取締役 代表執行役副社長  
経理・財務・M&A担当  
兼 Chief Financial Officer  
所有株式数 94,844  
ファントムストック保有株数 87,985

## 君嶋 祥子

執行役専務  
法務・コンプライアンス・内部監査担当  
兼 Chief Legal and Compliance Officer  
所有株式数 300  
ファントムストック保有株数 18,060

## 瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長  
兼 Chief Executive Officer  
所有株式数 503,908  
ファントムストック保有株数 344,286

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・シビリティ担当  
兼 Chief People Officer  
所有株式数 49,158  
ファントムストック保有株数 41,819

## 吉田 聡

執行役専務  
LIXIL Housing Technology (LHT)担当  
所有株式数 14,243  
ファントムストック保有株数 30,383

## 大西 博之

執行役専務  
LIXIL Water Technology (LWT) Japan担当  
所有株式数 18,110  
ファントムストック保有株数 28,009

ビジョイ・モハン  
(Bijoy Mohan)

執行役専務  
LIXIL International担当  
所有株式数 0  
ファントムストック保有株数 220,004

# 02 ストラテジー

# STRATEGY

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

LIXILが見据える世界  
メガトレンドと社会課題

## メガトレンド

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



## 重要課題(優先)

- グローバルな衛生課題の解決
- 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
- 製品ライフサイクルを通じた環境への影響
- 環境マネジメント
- 多様性の尊重

詳細はP.41参照



## 対応策

- 事業プロセス、製品・サービスを通じたCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの実現
- 水の環境価値の向上
- 資源の循環利用の促進
- SATO事業を通じた世界の衛生市場の構築
- サプライチェーンの強化
- ウォーター事業の海外成長の促進
- 差別化された製品の開発
- グローバル人事戦略の推進
- デジタルトランスフォーメーションの推進



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

## 13 LIXILが見据える世界

## 15 価値創造プロセス

## 18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

## 25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

## 35 LIXILの基幹事業

## 41 LIXILのCR戦略

## LIXILが見据える世界 主要なリスクと対応策

LIXILでは、事業目標を達成するため、全社共通の基準に基づき定期的に事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを特定・評価し、対応すべきリスクの優先順位を決定しています。また、リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類し、当該リスクに応じた対策を立案・実行するとともに、対策の進捗状況をモニタリングして継続的に改善することで、ステークホルダーに対する持続的な価値の創造を実現しています。加えて、監査委員会が取締役会、執行役員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適切な対策が実施されているかどうかモニタリングしています。

		リスク	対応策
戦略リスク	経済状況、 為替相場・金利の変動	当社は、グローバルに事業活動を行っており、売上収益は世界の需要や物価の変動等の影響を受けます。特に原材料価格や物流コストの上昇は、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また日本国内では新設住宅着工戸数等の大幅な変動が、海外諸国では戦争や内乱等が発生した場合、経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。また、為替相場の変動が売上収益等に影響を与える可能性があります。加えて、市場金利が著しく上昇した場合、当社の経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	海外では地政学リスクを早期把握し、代替調達先を確保するなど、安定的な供給体制を構築しています。一方、日本では、中高級品の拡販、リフォーム戦略の強化等を図っています。また必要に応じたヘッジにより為替相場の変動影響を低減し、資金管理業務等の集約により資金調達の効率化や安定化につなげています。
	原材料等の供給	当社は原材料、資材や部品等を適宜調達しているため、インフレ等による原材料価格の高騰、コモディティの価格変動や重要な物的資源（アルミ、銅等）の調達可能性の変動の結果、売上原価が上昇し、経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。また、資材、部品等の供給品の欠陥や欠品が当社の製品の信頼性や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、物流業務に関してCOVID-19の感染拡大による供給遅延や石油価格の変動、人件費の高騰などが当社の経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	原材料価格高騰分の販売価格への転嫁、複数購買の実施、取引先への責任ある調達アンケートの実施、安全在庫量の確保、リサイクル素材の利用推進、物流効率の改善等により、BCPの観点から踏まえた安定的な供給体制の構築に努めるとともに、循環型社会への移行と物流費の安定化を図っています。
	環境 (気候変動、水、資源)	近年においては気候変動の影響による省エネ関連の法規制の強化や炭素税の導入等、新たな法規制が整備されることにより、従来は問題視されることになかった生産・販売活動が規制の対象となる可能性が高くなっています。また、世界各国における脱炭素化の加速により、化石燃料を使用する製造プロセスの見直しが必要となる可能性があります。さらに、当社の事業活動に起因する水や資源に関わる重大な環境汚染等が発生した場合や異常気象による製造設備への損害等により、当社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	当社では、執行役員から任命を受けた担当役員が委員長を務める環境戦略委員会を設置し、環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、気候変動を含む環境重要課題に対する施策の審議と決定、当社全体の目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築と実行を実施しています。
	人材の獲得と育成及び ダイバーシティ推進	当社が継続的に事業を発展させるためには、専門技術に精通した人材や、経営戦略や組織運営といったマネジメント能力に優れた人材の確保と育成の継続的な推進が不可欠です。しかしながら、特に日本国内においては少子高齢化に伴う労働人口の減少等により、必要な人材を継続的に獲得するための競争は厳しく、人材獲得や育成が計画どおりに進まない場合には、長期的観点から業務運営の効率性が損なわれ、当社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	当社では、女性のさらなる活躍、障がいのある従業員に関する取り組み等を推進するとともに、多様なバックグラウンドを持つ従業員がその個性や能力を十分に発揮し活躍できるよう、多様な人材を受け入れる企業文化の醸成に努めるとともに、人事・教育体系を充実させ、従業員の定着と育成に努めています。
オペレーショナル リスク	災害・事故・感染症等	当社は、日本国内及び海外諸国の複数の拠点において生産・販売活動を行っているため、各地で発生する地震や台風等の自然災害、未曾有の重大事故や感染症が、当社の生産、物流、販売活動等の拠点に甚大な被害を与える可能性があります。特に、災害・事故等の発生により、当社の国内及び海外工場の生産活動が停止した場合、売上収益に悪影響を与える可能性があります。また、感染症の発生や拡大が取引先や当社の事業活動に支障を及ぼした場合、当社の経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	国内拠点では、財務的損失をカバーする包括的な損害保険への加入、工場の分散、サプライヤーの分散や連携強化等により、リスク分散と早期復旧体制を構築、BCP計画の策定と定期的な見直しを実施しています。海外拠点でも保険への加入等の予防策に加え、迅速な対応を可能にする体制を構築しています。
	情報セキュリティ	当社が行う生産・販売活動及び各種事業活動は、コンピュータシステム及び通信ネットワークを利用しています。このため、通信ネットワークに生じる障害やデータセンターの機能停止等により事業活動に支障が出る可能性があります。また、当社では、顧客情報をはじめとする様々な個人情報を取り扱う機会があり、不測の事態により個人情報の遺漏が発生した場合には、社会的信頼の失墜を招くとともに多額の費用負担が生じる可能性があります。その結果、当社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに関する社内規程の整備、不正アクセス等を未然に防止するための対策、従業員に対する教育等を実施し、さらにこれらの取り組みを定期的に評価し、見直すことにより、情報セキュリティマネジメントの継続的な改善を実施しています。

(注) 上欄では、発生可能性・影響度ともに中程度以上のリスクを抜粋しています。完全版については、当社ウェブサイトをご覧ください。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

価値創造プロセス  
源泉となる資本

持続的な価値創造に向けて、価値創造プロセスの資本となる重要な要素を特定しました。いずれもLIXILが持つ固有の能力です。



## 目的志向型の多様な人材

従業員数約52,000人

国内外で活躍するLIXILの従業員は、革新的でインクルーシブな組織への変革の原動力となる人的資本で、価値創造プロセスの中核に位置付けられています。

当社のグローバル人事戦略は、ダイバーシティおよびインクルージョンを実現する取り組みを基盤としています。当社では、インクルージョンを目標として追求すれば、ダイバーシティは結果として自ずと生まれると考えています。インクルーシブな環境を構築し、全従業員が自律的に動くことができるようにすることで、従業員の力を当社の長期的な成功につなげることができます。



## 持続可能な資源管理

CO<sub>2</sub>排出総量は2019年3月期比で17.7%減

LIXILは気候変動への対応と環境保護において重要な役割を担っています。調達、生産を含む事業活動全般において、CO<sub>2</sub>排出量の削減、節水、資源のより効率的な利用を実現するための様々な取り組みを推進しています。

さらに、リサイクルを徹底するため、自然の再生力に着想を得た「Cradle to Cradle®」認証製品を展開するなど、循環型経済の実現に向けた活動も進めています。LIXILでは製品やサービスを通じて、エンドユーザーのCO<sub>2</sub>排出量の削減と資源の循環利用、水の持続可能な使用に貢献しています。



## 意味のある製品デザイン

主要なグローバルデザインセンター6拠点

革新的で顧客志向のデザインは、LIXILのDNAに組み込まれています。世界6拠点にデザインセンターを展開し、約120人の社内デザイナーを擁しています。社内デザイナーは、まさにグローバルな知の集合体であり、市場や担当分野の垣根を越えてアイデアを交換することで、人びとの毎日の暮らしをより良くする製品を生み出すことができます。

LIXILの製品は、その高い品質、革新的なデザイン、環境への配慮が認められ、国際的に高い評価を受けており、500以上の国際的なデザイン賞を受賞しています。



## 多彩なブランド・ポートフォリオ

各地域の主要市場において、  
ブランドの認知度70%以上

業界のトップブランドを統合して誕生したLIXILは、その資産を活用して、様々な地域や製品ラインをカバーする事業を展開しています。各ブランドは独自の個性と強みを持ち、エンドユーザーからの高い認知度を誇ります。このブランド認知度を存分に活用して、より特化したブランドアイデンティティと機能を提供するサブブランドも立ち上げました。

さらに、市場機会を開拓し、商品ラインナップのギャップを埋めるために、各ブランドの強みをほかの市場へと広げています。そうすることで、長期的なブランド価値を創造しています。



## ものづくりを支える生産体制

世界に広がる79の工場

日本の「ものづくり」の伝統を礎に、LIXILではすべての生産工程において細心の注意を払い、最高品質の製品を競争力のある価格で生産しています。

これを実現するため、部品の共通化を図り、製品のプラットフォーム化を推進してきました。これにより、エンドユーザーの需要の変化に素早く対応するとともに、初期の設備投資を低減することができます。

グローバルな生産体制とサプライチェーンネットワークの活用により、部品不足や物流の寸断などの問題に対しても、機動的かつ柔軟に対応し、安定供給を実現しています。



## 事業を支える財務基盤

長期的な事業利益率目標10%

非常に厳しい事業環境にもかかわらず、財務体質を強化し、収益性を向上させることができました。固定費を削減するために生産体制の再編を進め、業務効率化のための構造改革を推進しています。

また、収益の面では、事業ポートフォリオを最適化することで業績の変動要因を低減し、基幹事業における高付加価値製品とサービスに焦点を当てています。

さらに、経営状態を長期にわたり健全に保つために、当社は事業利益率10%の達成を目指しており、各部門に対して、投下資本利益率(ROIC)の向上に向けた目標を設定しています。



## グローバルな営業基盤

世界150カ国以上で事業を展開

グローバルな販路と業界を代表するブランドを有するLIXILは、世界150カ国以上で事業機会を捉えることができます。

また、グローバルな基盤を活用して、各地域の需要に合わせた製品を提供することができます。知見をほかの地域でも共有することで、世界中の優れたアイデアを活用しています。

加えて、各市場で違いはありますが、全地域でデジタル化の推進を加速させています。当社の営業チームはデジタルツールを活用することで、より幅広いサービスをより効率的に提供しています。



02  
STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

価値創造プロセス  
価値創造への取り組み

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。

## 1 明確な戦略の方向性

LIXILの経営陣と従業員は、すべてのステークホルダーに対し継続的に価値を提供することで、持続的な成長を追求しています。この達成に向けて、「LIXIL Playbook」では、変革とイノベーションを通じた長期的な成長を実現するための戦略を明確化しています。

LIXILのCR戦略は、付加的な目標を示すものではなく、事業戦略の中核をなすものです。CR戦略を明確な中・長期目標に組み込むことで、より強固な財務体質と高い利益率を実現するとともにより機動的で起業家精神にあふれた、レジリエンスの高い組織へと転換することができます。

## 4 時代に即した職場環境

COVID-19の感染拡大に伴う制約によって、長期的観点に立った働き方やオフィスの在り方に関する議論が注目されています。従業員からも、仕事と家庭を両立できる柔軟な働き方を求める声が高まっています。

この変化はオフィスの役割を再考する好機でもあります。より柔軟な働き方を導入することで、従業員が働く時間を選択できれば、よりインクルーシブな環境を構築し、生産性を向上することができます。これを実現するため、従業員向けのデジタルツールを強化し、従業員がより機動的に働き、デジタルツールを使いこなせるよう支援しています。

2 全社共通の  
「LIXIL BEHAVIORS」(3つの行動)

LIXILの従業員は世界150カ国以上で、デザイン、製造から販売、顧客サポートに至るまで、多様な業務に従事しています。「LIXIL Behaviors」を通じて、従業員が取るべき行動や考え方の指針を示すことが、全従業員を結びつける基盤となっています。

LIXILでは、従業員が年功序列や役職にとらわれず、公平で倫理的な態度で接し、新しいアイデアの創出や従業員エンゲージメントを高めるオープンな環境を推進しています。モチベーションの高い従業員だけが、期待以上に活躍して業績を伸ばし、能力を高めて個々人の目標を達成することができるのです。

## 5 フラットで効率的な事業構造

当社では、事業構造の簡素化に継続的に取り組んでいます。階層と役職の簡素化を図り、コストを低減するとともに、不要な管理業務の削減を推進しています。この取り組みは、従業員の主体的な働き方を可能にし、従業員を中心に据えた組織を構築するうえで、不可欠です。

日本国内では、従来の営業体制を最適化し、本社の間接部門を縮小するなどの施策を行いました。国外では、間接部門とITインフラを統合し、一元的に管理しています。また、生産性と業務効率の向上を図るため、デジタルトランスフォーメーションを推進しており、これはより柔軟な働き方を実現するためにも重要です。

## 3 存在意義の明確化

LIXILの存在意義は「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」です。このビジョンは、事業を通じた長期にわたる価値創造を可能にするとともに、LIXILがどのように社会に貢献するのか、という問いに答えるものでもあります。

これを実現するため、LIXILではCR戦略を経営戦略の目標に組み込んでいます。この取り組みは以下の2つの点で重要です。第一に、利益以上の価値を創出する企業で働くことを願う優秀な従業員を惹きつけることができます。第二に、持続可能な開発目標への貢献に向けた当社の取り組みにエンドユーザーやビジネスパートナーを巻き込むことが可能になり、企業としての責務を果たすことができます。

## 6 強固なガバナンス基盤

従業員が主体的に働く組織は、強固なガバナンス体制に支えられなければなりません。当社では取締役会のもとに、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、ガバナンス委員会を設置しており、いずれも取締役会の過半数を占める社外取締役が委員長を務めています。

また、内部統制システムにより、業務の信頼性と財務報告の精度を確保するとともに、全地域のコンプライアンスとリスクマネジメントを統括する委員会のもと、全社的な管理体制を強化しています。

さらに、全従業員は「LIXIL行動指針」を遵守し、懸念報告システム「Speak Up!」などを通じて懸念を提起することができ、日々の事業活動においてコンプライアンス文化を醸成しています。

## 「LIXIL BEHAVIORS」(3つの行動)

DO THE  
RIGHT THING

正しいことをする

WORK WITH  
RESPECT

敬意を持って働く

EXPERIMENT  
AND LEARN

実験し、学ぶ



02  
STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

価値創造プロセス  
生み出す価値

すべてのステークホルダーに利益をもたらし、長期的な成長を実現してこそ、価値創造プロセスが機能しているといえます。

事業活動を通じて  
LIXILが生み出す価値

LIXILは、前期を通じて、機動的で起業家精神にあふれた企業へと変革を続けてきました。外部リスクが高まる中、強固な財政基盤と長期的に持続可能な事業モデルを構築することが、ますます重要になっています。

将来の成長を実現していくためには、企業は単に利益を追求するだけでなく、社会にどのように貢献するのかという明確な指針を持たなければなりません。こうした観点から、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という当社の存在意義は、非常に重要です。

価値創造プロセス(VCP)によって生み出される成果は明らかです。LIXILでは、従業員が働く時間を選択し、本当に必要な業務に集中し、主体的にキャリアを形成することを後押ししており、従業員エンゲージメントは継続的に向上しています。

加えて、お客さまとビジネスパートナーのニーズを満たすべく、当社はより顧客志向の組織へと変革を続けています。多様なライフスタイルや嗜好に対応し、より豊かな暮らしを実現する製品を開発しています。

また、不要なコストを削減し、差別化された商品の開発・提供により売上と利益率の向上を図るとともに、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを強化し、持続可能な成長を追求することで、株主に価値をもたらしています。



## LIXILの成長に貢献する従業員

従業員エンゲージメントスコア 73%

当社では、価値創造プロセスの中核に、従業員を位置付けています。企業の成長をけん引するのは、従業員であるためです。

伝統的に男性中心の業界において、当社はダイバーシティとインクルージョンの実現に向けて大きく前進しました。2023年3月期の国内新卒採用の女性比率は53.8%、全世界の従業員の32%を女性が占めていますが、まだまだ改善の余地があります。取締役および執行役の50%、また管理職の30%以上を女性とする目標の達成を目指して、取り組みを進めています。

優秀な人材を惹きつけるには、従業員が自分の仕事に誇りを持ち、働きがいを感じることができるような職場環境を提供する必要があります。昇進することだけが成功を示すのではなく、従業員一人ひとりが自分の定めた目標を達成したかどうか重要です。

これを実現するために、従業員を中心に据え、デジタルツールを活用して定期的に従業員の声を聞くための意識調査を実施しています。従業員に対して会社から一方的に伝えるのではなく、従業員の声に耳を傾けなければなりません。

## SDGs

LIXIL製品を利用する  
エンドユーザー

2022年3月期の売上収益は1兆4,286億円

単に機能を果たすだけのコモディティ化された商品では、現代のエンドユーザーの期待に応えることはできません。優れたデザインを兼ね備え、使うことで喜びを感じられるような商品を提供するとともに、深刻化する環境課題の解決にも貢献することが求められています。

当社が世界で展開する14ブランドと新たに立ち上げたサブブランドは、このようなエンドユーザーのニーズに対応しています。また当社ではエンドユーザーの購買行動の変化に対応するため、デジタルツールを活用するとともに、オムニチャネルの購買体験の実現により、カスタマージャーニーの向上を図っています。

## SDGs



## 地域社会の課題への貢献

45か国以上で3,500万人の衛生環境を改善

LIXILのCR戦略は事業戦略の中核を成すものです。従業員はLIXILが社会に貢献することを望んでいます。また、エンドユーザーは信頼できる企業から商品を購入したいと考えており、株主は社会への取り組みを前面に打ち出す企業に投資することを望んでいます。

当社は[SATO]製品の提供により、多くの人々の衛生環境の改善に貢献する一方、環境への取り組みにおいては、CO2排出量の削減や節水を実現する革新的な技術の開発に注力しています。これらは、事業活動を通じて収益性を確保しつつ、当社の存在意義の実現へとつながる取り組みです。

## SDGs

住まいづくりに関わる  
ビジネスパートナー

国内取引先の商品への満足度78.5%

専門的な知見や見識を兼ね備えたLIXILのビジネスパートナーは、エンドユーザーと当社製品の架け橋としての重要な役割を担っています。当社では日々の業務をより簡単かつ効率的に進めていただけるよう、様々なサービスとデジタルツールを提供し、ビジネスパートナーを支援しています。また、製品の開発においても、ビジネスパートナーのニーズを取り入れています。

一方、世界の多くの市場において、施工業者が深刻な人材不足に直面しています。LIXILでは、欧州・中東・北アフリカ地域と米国において、次世代の施工業者を育成し、やりがいのある高収入の仕事に就くことができるよう、教育プログラムを展開しています。

## SDGs

LIXILを理解し、  
サポートする株主の皆さま[Dow Jones Sustainability World Index]と  
[FTSE4Good Index]の構成銘柄に選定

当社のすべての価値創造への取り組みが、株主の利益につながります。利益率の改善、より生産性の高い従業員、強固な財務体質が利益の伸長を実現するとともに、ブランドのレピュテーションとESGへの取り組みが長期的な価値創造を可能にします。

このような取り組みが認められ、当社は、「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI)」や「FTSE4Good Index」などの権威あるESGの投資指標の構成銘柄に選定されています。また、高い透明性と強固なガバナンス体制を確立することで、事業リスクを低減し、株主利益の保護に努めています。

## SDGs



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## CFOメッセージ

# さらなる資本効率の向上により、 安定した高い還元ができるよう努めています。

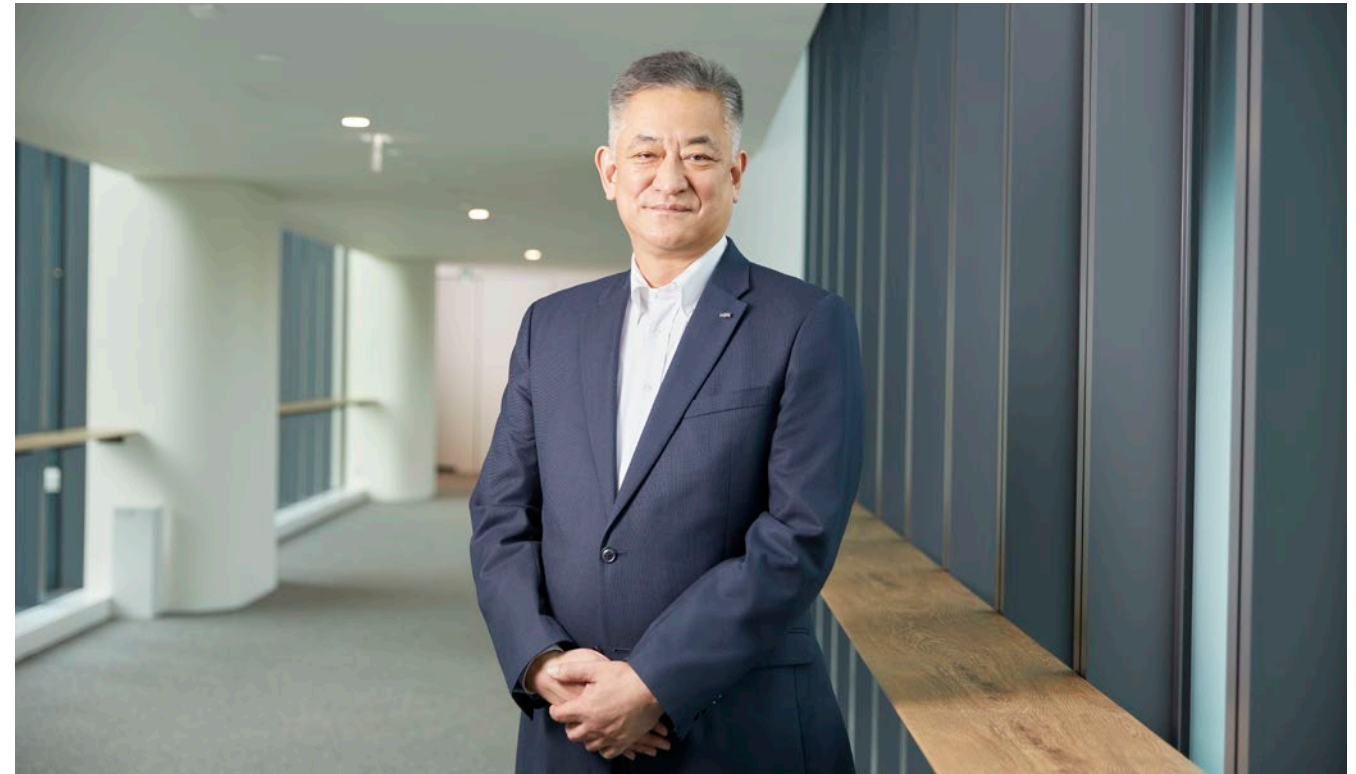
## 2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、COVID-19の影響が続く中、原材料価格および物流費の高騰とサプライチェーンの寸断への対応が求められるという極めて厳しい事業環境でした。

売上高は前年比503億円増収の14,286億円、事業利益は同76億円増益の649億円と、増収増益となりました。期初計画の目標に対しては未達となりましたが、親会社の所有者に帰属する当期利益に関しては期初の目標を達成することができました。

事業利益について計画未達となった主な理由は、地政学的な問題の発展により、原材料・資材価格の上昇、物流の混乱とコスト上昇の加速、商品供給安定化コストの発生が、とりわけ第4四半期において集中したことによるものです。

その影響額は、500億円に上るものと試算しており、そのうち約350億円については、従来取り組んできた構造改革の効果や価格の適正化、追加の販管費削減により相殺することができましたが、第4四半期発生分の追加コストについては、コスト発生時期と対応策の効果発現時期にタイミングのずれが発生することから、期初計画に対しては150億円届かない結果となりました。ただ、他方において、こうした多額かつ急激な価格の上昇影響を除いた場合、あるいは、遅れて発生する対応策の効果を考慮した場合には、期初計画の達成も十分可能であったと考えています。この意味では、数年来取り組んできた様々な構造改革の結果、体質としては事業利



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

益率について中期目標として目指してきた、7%~7.5%を達成するまでには変革を進めることができたのではないかと考えています。こうした体質の強化は、原材料・資材価格、物流費の高騰局面

においても、売上総利益率を改善できたことにおいて、外部環境の変化に対する経営の弾力性が着実に強化されつつあることを実感しています。

# 02 STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/ CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

一方、財務基盤については、中長期的かつ持続的な成長のためには、安定的な財務基盤を固める必要があります。

当社では、収益性の向上と財務体質の強化をともに図る上で、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下に、また親会社所有者帰属持分比率\*を35%以上に改善することを中期目標の指標として、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んでまいりました。2022年3月期は、前年度のネット有利子負債EBITDA倍率目標の達成に加え、自己資本比率についても中期目標を概ね達成し、財務体質の健全化に目処をつけることができました。

\*日本基準における自己資本比率

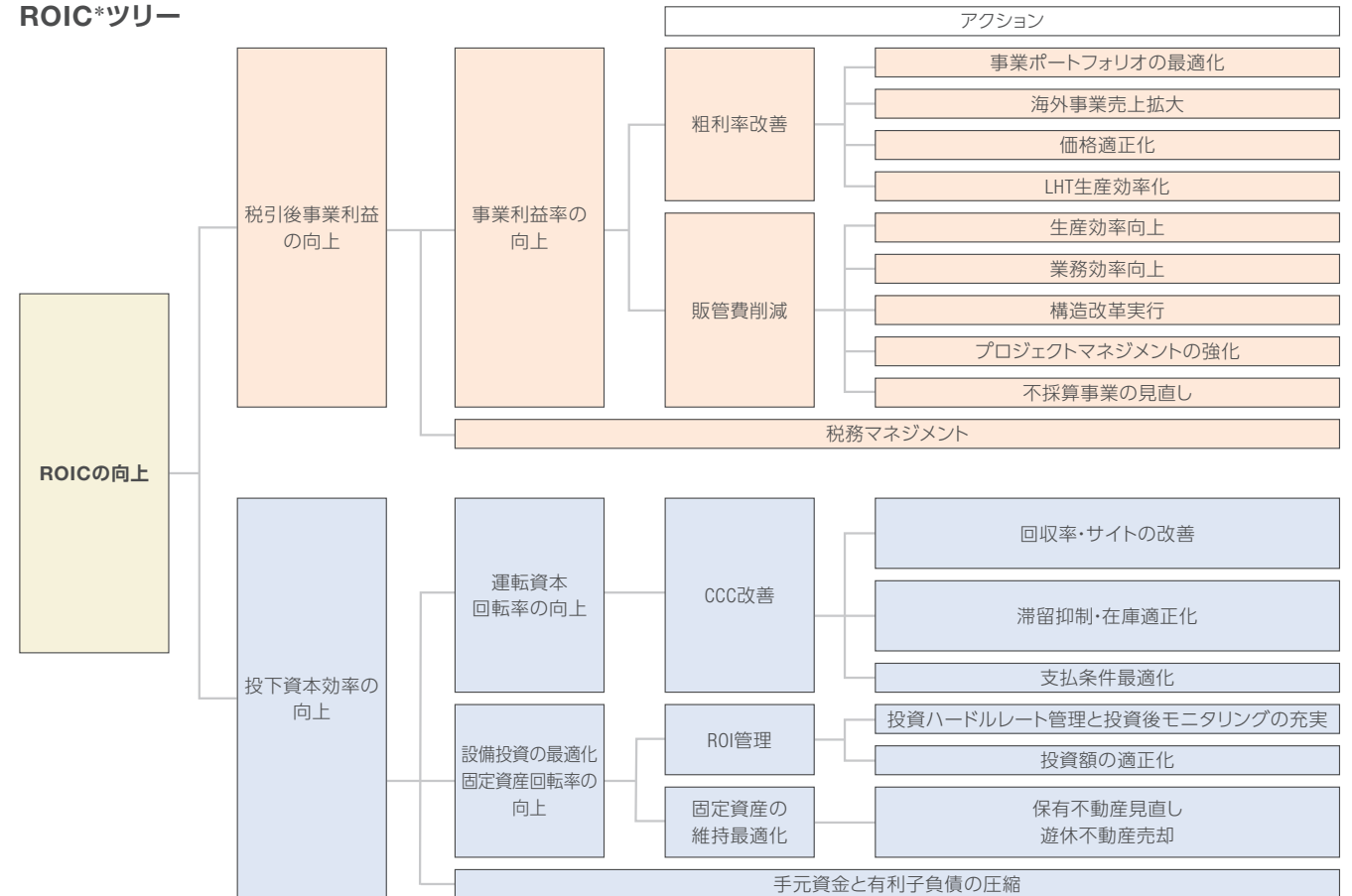
### ROIC経営による資本効率改善

財務体質の強化や収益性の向上を通じた資本効率の改善について、当社では、投下資本利益率(ROIC)の業績評価指標への組み入れを通じたインセンティブの向上と、ROICツリー展開による部門単位での目標設定、月次での改善度合いの管理・報告により、2019年からグローバルで浸透を図っています。

**粗利率改善:** 販売価格と原価低減の両面において事業環境の変化を勝ち抜く取り組みを推進することで、利益率の改善を図っています。

販売価格については、高付加価値化や差別化商品へのシフトを

### ROIC\*ツリー



\*算出方法: 営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)



02  
STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

図るとともに、外部環境の変化にも柔軟に対応可能な価格設定とこれを可能とする体制の整備に努めています。一方、製造原価については、製造コストにおける固定費削減のためのアセットライト化に努めています。2022年3月期は、ハウジング事業において、すべての窓シリーズ商品について刷新を完了し、プラットフォーム化をベースとした生産体制への移行を完了しました。

**販管費削減:** 従来取り組んできたデジタル化の推進による生産性の向上、ショールームや営業所の集約・最適化、人員配置の最適化に加え、従業員への在宅勤務の浸透・ライフスタイルに合わせた自律的な働き方のさらなる推進を目的に、今年8月から来年3月にかけて本社の縮小移転を予定しています。今後もデジタルツールのさらなる活用推進による生産性の向上、間接業務に係るシェアード・サービスの活用などにより、固定費の削減と資本効率の向上に努めていきます。

**税務マネジメント:** 公正で適切な納税と税務マネジメントを推進していきます。

**CCC改善:** サプライチェーンの寸断に対応するため、製品供給の安定化を目的とした在庫の戦略的な積み増しなどにより、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は、前期末比1.3日増の81.4日となり、在庫回転日数の伸長を主因として長期化しました。昨今の状況に照らし合わせ、当面の間はSKUを削減し、在庫水準を高め維持する必要がありますが、サプライチェーンの安定化

の進捗に応じて、今後も改善活動を継続してまいります。

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

**固定資産の維持最適化:** アセットライト化を推進し、資本効率の向上を図る方針のもと、昨年度の前橋工場に続き2022年3月期は、横浜工場の閉鎖、生産ラインの他工場への統合を決定しました。また、本社の縮小移転を決議しました。

**手元資金と有利子負債の圧縮:** 2022年3月期は、転換社債600億円の償還を含む708億円の有利子負債を返済し、純有利子負債は、前年比601億円減少させ4,243億円となりました。

### キャピタルアロケーション・株主還元に対する考え方

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

2023年3月期は、本社移転のほか、近年増加するサイバー攻撃

に対するセキュリティの強化などを目的としたIT投資などの一時的な設備投資額の増加を見込んでいますが、こうした一時的な増加を除く水準としては、650億円程度を目安として、資本効率が高く、将来の成長に資する投資目的・案件により多くの資本を投下する方針を継続します。

株主還元については、連結配当性向30%以上を配当方針とするとともに、財務状況や利益水準を総合的に勘案した上で、株主の皆さまに対し安定的に利益の還元を行うことを基本方針としています。2022年3月期は、財務体質の健全化に目処をつけられたことに加え、構造改革推進の結果、営業キャッシュ・フローの安定的な成長についても自信が持てる段階に入ったことから、期末配当については5円増配し1株当たり85円を決定しました。また、2023年3月期の配当額についてもさらに5円増配の1株当たり90円を予想しています。

また、アセットライト化の推進による資本効率の向上と、現在の事業ポートフォリオ内におけるシナジーの一層の創出に注力するという経営の方向性と財務体質強化の進捗に照らし合わせ、資本効率の向上と株主還元の強化の観点で、当社の企業価値の向上に資するものと判断し、自己株式取得および従来保有している金庫株も含む自己株式の消却を決定しました。

今後も資本コストを上回るリターンを継続的に上げていくことで、株主の皆さまにより高い還元ができるよう努めてまいります。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## CR委員長/CPOメッセージ

## LIXILの存在意義を追求しCR戦略を推進しています。

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現。LIXILは、このPurpose(存在意義)を軸に事業活動を推進しており、私たちと社会との関わりを形成するうえでの指針でもあります。当社は、衛生環境の改善を通して、世界中の人びとの生活の質の向上に貢献し、社会的な価値を創出しています。また、未来の世代のより良い暮らしのために、環境を保護・改善する責任を真摯に受け止め、天然資源の保全に配慮した事業運営を推進しています。このような包括的なビジョンを構築することにより、多様な従業員の活躍を促し、社会のニーズを反映した事業の展開を通じて、様々な機会を創出していきます。そして私たちは、存在意義の実現に向けて注力することで、すべてのステークホルダーに価値のあるインパクトを生み出し、それが結果的に当社の持続的成長と長期的な業績につながるものと確信しています。

## 人的資本の開発

存在意義の実現に向けて、原動力となるのは従業員にほかなりません。先進的な製品を開発・提供する企業として、当社はお客さまに寄り添い、多様なニーズを捉えてイノベーションを推進する、顧客志向の組織でなくてはなりません。LIXILの価値創造の中核を担っているのは従業員であり、彼ら一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる環境を築くことが重要です。

## ジン・ソン・モンテサーノ

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



LIXILは、この2年間で、より革新的でインクルーシブな組織への変革を目指し、グローバル人事戦略を刷新し、様々な取り組みを進めてきました。新しい戦略に基づき、インクルージョンをLIXILの

DNAに組み入れ、全世界で人材育成を強化するとともに、従業員エクスペリエンスの向上に注力しています。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

## 13 LIXILが見据える世界

## 15 価値創造プロセス

## 18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

## 25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

## 35 LIXILの基幹事業

## 41 LIXILのCR戦略

## 多様性の尊重(ダイバーシティ&amp;インクルージョン)

LIXILが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進する理由は、単にそれが「正しいこと」であるというだけでなく、長期的な競争力を強化する戦略的価値があると捉えているからです。当社は、インクルージョンの実現を目標に掲げることで、結果として組織の多様性につながると考えています。インクルージョンを推進することで、多様な知識や視点を採り入れ、多岐にわたるお客さまのニーズにより的確に応えることができるのです。

この変革を実現させるために、ジェンダー不均衡の是正を目標に掲げ、着実に改善を進めてきました。人材育成も強化しており、メンタリング・プログラムやD&Iトレーニングを実施するほか、People & Organizational Development(POD:人材組織レビュー)を通じて後継者候補となり得る女性従業員の把握と育成を推進しています。さらに、従業員が中心となって、特性やバックグラウンド、経験を共有できるよう、5つのEmployee Resource Group(ERG)を立ち上げて従業員同士のつながりを強化しました。また、スーパーフレックス制度を導入し、柔軟な働き方を推進しており、このような職場づくりも、インクルージョンの定着に寄与しています。

## 人材育成

LIXILでは国内外の主要ポジションにつき、事業継続性と将来的ニーズの両面から戦略的に後継者を選定する後継者育成システムを導入し、組織横断で持続的成長に不可欠な人材育成を行っています。また、リーダー人材のパイプラインを強化し、従業員の多様なニーズに対応するために、独自の人材育成プログラムを推進しています。

一部の経営幹部とハイポテンシャルリーダーには、米タック・スクール・オブ・ビジネスと提携して独自開発したイノベーション・トレーニング・プログラムを提供し、イノベーションを共通言語とした、より起業家精神あふれる組織への変革を目指しています。また、潜在能力の高い人材を海外任務や管理職の候補として育成する「NEXT/NEXT2ndプログラム」を実施するとともに、すべての管理職向けにLinkedIn Learningを提供し、従業員の自発的な学習とキャリア開発を奨励しています。

## 従業員エクスペリエンスの向上

特に大きな変革を推進してきた日本では、実力主義の徹底に向けて、2022年4月に管理職以上の等級体系を刷新しました。また、日本国内の全従業員を対象に、スーパーフレックス制度をはじめとする、より柔軟な働き方を可能にする制度を導入し、従業員のライフステージに合わせたキャリアアップを支援する体制を強化しています。

従業員の声を聞くこともまた、従業員エクスペリエンスを高めるための重要な要素であり、大幅な改善を図っています。刷新した従業員意識調査「LIXIL VOICE」では、従業員エクスペリエンスにおいて重要な「エンゲージメント」「インクルージョン」「ウェルビーイング」の3点を捉えています。

COVID-19の感染拡大は、従業員の働き方や職場への期待、雇用関係の在り方の変化を加速させ、結果的に、従業員と会社の双方に良い体制を築くことができました。今後も、従業員エクスペリエンスをさらに高めるための改善を続けていきます。



02  
STRATEGY

## ストラテジー

## 13 LIXILが見据える世界

## 15 価値創造プロセス

## 18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

## 25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

## 35 LIXILの基幹事業

## 41 LIXILのCR戦略

## 価値のあるインパクトを目指した取り組み

社会・環境課題への取り組みは、企業にとって人的資本と並ぶ重要な事項であり、社会への責任でもあります。世界は気候変動との戦いにおいて重大な局面を迎えており、「COP26」は2015年のパリ協定以来、最も重要な気候変動会議と見なされていました。会期中、著しい進展と後退局面の双方があり、いずれも世界中の企業に影響を及ぼすものでした。

LIXILでは、社会・環境課題の解決に取り組むことは、企業として存在意義を体現し、長期的に持続可能な事業の推進において必須なものと捉えています。当社の取り組みは、急速に変化する世界におけるリスクを管理し、機会を捉えることにつながり、地球環境の改善にも貢献するものであり、私たちはその進捗を誇りに思っています。LIXILでは、CR戦略のもと、「多様性の尊重」に加え、事業活動を通じた「グローバルな衛生課題の解決」と「水の保全と環境保護」に向けた取り組みを続けています。

## グローバルな衛生課題の解決

適切かつ平等な衛生施設へのアクセスの実現においてSDGsの目標6.2に貢献する当社のソーシャルビジネス「SATO」は、成長を加速させています。SATO製品の出荷台数は3年連続で100万台を突

破し、2025年までに衛生環境の改善を通して世界で1億人の生活の質を向上させるという目標達成に向け、順調に進捗しています。

世界の衛生課題は計り知れません。私たちは、取り組みを加速するべく、2022年3月期はパートナーシップを通じた活動に注力し、アフリカでのSATOの簡易式トイレの大規模な導入を実現しました。国際連合児童基金(ユニセフ)とのシェアードバリュー・パートナーシップは、活動地域を世界で最も人口の多いインド、インドネシア、ナイジェリアの3カ国にも拡大し、手頃な価格の衛生製品の普及につなげています。さらに、米国国際開発庁(USAID)と新たなパートナーシップ「Partnership for Better Living」を発足し、5年間で200万人以上の衛生環境の改善を目指しています。

昨年は、衛生環境の未整備により最も負担を強いられる女性のエンパワーメントを図る取り組みにも注力しました。インドでは、手指の衛生と「SATO Tap」の啓蒙活動を実施したほか、石鹸作りのスキルを身につけるワークショップを開催しました。100名もの女性が参加したこのワークショップは、今後も継続していく予定です。

現在、SATO製品は45カ国以上の家庭や学校、公共施設に導入されています。人びとの暮らしを変えただけでなく、健康の改善、雇用創出、節水にも貢献し、子供たちが学校を続けられる環境の構築につながっています。私たちは、SATO製品が世界の人びとの

生活向上に役立っていることに喜びを感じ、この活動をさらに推進していく考えです。

## 水の保全と環境保護

LIXILの存在意義は、地球環境の保全に取り組まずして、実現できるものではありません。当社は、気候変動に対応する革新的なソリューションを開発し、提供を拡大することによって、事業活動を通じた環境保全に貢献し、社会に価値のあるインパクトを与えられると確信しています。自社のみならず、社会にとっても重要と特定した20の重要課題のうち、環境に関する5つを優先課題としています。

LIXILでは、2019年に、「CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らし」を目指す「環境ビジョン2050」を策定し、「気候変動対策を通じた緩和と適応」「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」の3つの領域に注力した取り組みを進めてきました。当社は、次世代につながる存在意義を追求するため、事業プロセスを通じて、また、パートナー企業と連携して、CO<sub>2</sub>排出実質ゼロの達成や水やその他の天然資源の保護を推進し、環境問題への取り組みで社会に価値のある影響を及ぼすリーディングカンパニーを目指します。

「気候変動対策を通じた緩和と適応」に向けた取り組みでは、再生可能エネルギーへ切り替えることで工場や物流センター、営業

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

所などでのエネルギー総消費量を削減しており、当社全体の再生可能エネルギー利用率は、2022年3月期には16%まで増加しています。日本の「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」で求められる住宅での排出量を削減するソリューションとして、昨年断熱性能に優れた高性能窓「TW」を発売し、新築用サッシをすべてフルモデルチェンジしました。2026年3月期までに、国内における戸建住宅向け高性能窓の販売構成比100%到達を目指します。

「水の持続可能性を追求」では、引き続き事業活動全体を通じた水の効率的な利用を推進しています。すべての製品ブランドの製造に伴う水とエネルギーの消費量を計測し、さらなる効率化に取り組んでいます。また、当社は節水型製品・サービスの提供を通して水の保全に努めており、タッチレス水栓で最大30%の節水を実現しています。タッチレス水栓や節水型トイレを含む、節水・省エネ技術や浄水技術を搭載した水の環境価値を高める製品のラインナップをすべてのグローバルブランドで拡充しており、節湯水栓・節水型トイレの販売構成比100%を、2031年3月期までに国内で達成したいと考えています。

「資源の循環利用を促進」では、循環型ものづくりを推進する「Cradle to Cradle®」認証製品のラインナップを拡げるとも

に、フランスや北欧など欧州数市場で求められつつある「製品パスポート」を環境製品宣言 (EPD) の規格で準備しています。メキシコのトラスカラ工場では、水循環システムを導入し、廃水を処理して製品洗浄や漏水検査に再利用することで、製造工程において年間49,620m<sup>3</sup>の水の再利用を実現しました。さらに、製品製造にリサイクル素材を活用し、窓製品に用いられるプラスチック資源の循環利用のプロセス確立に取り組んでいます。

LIXILでは、環境課題がリスクと機会の両側面を持つという認識のもと、環境関連部門や事業部門、経営陣が一丸となって戦略を推進しています。「環境ビジョン2050」の実現への取り組みを強化するため、2021年11月に従来の「環境委員会」を発展させた「環境戦略委員会」を立ち上げ、今年度中にLIXILが目指す環境への貢献を明示する「環境戦略」を策定する予定です。

道半ばであるものの、LIXILが実践してきた環境保護への取り組みは、世界的な評価を受けています。サプライチェーン全体における気候変動に対する当社の取り組みが評価され、「CDPサプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に2年連続で選定されたほか、CDPの水資源管理に関する調査でも「CDPウォーターセキュリティ2021」において「アリスト企業」に選定されています。また、3年連続のDow Jones Sustainability World Index (DJSI

World) 構成銘柄選定にも貢献しています。

LIXILが存在意義を実現するための中核を成す人事戦略とCR戦略。これらの戦略を着実に推進することで存在意義を体現し、ステークホルダーに価値のあるインパクトを生み出すことで、私たちは社会に貢献してまいります。



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

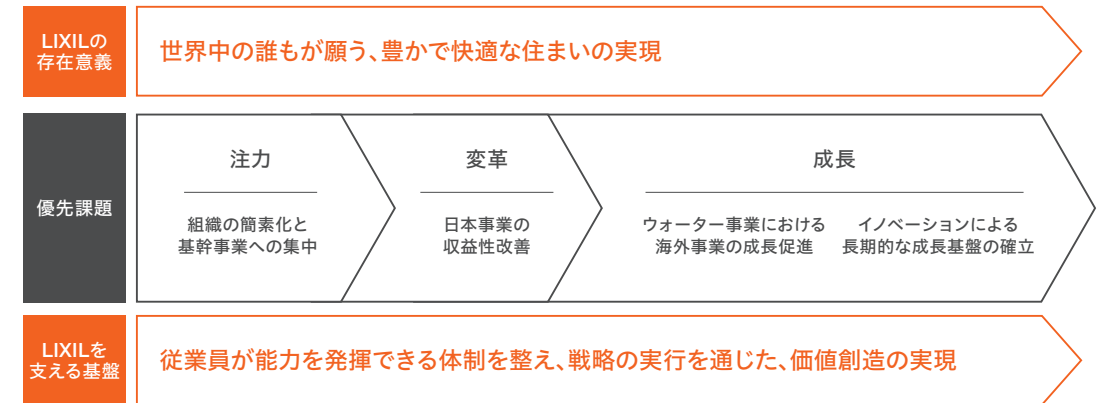
41 LIXILのCR戦略

## 経営の基本的方向性

LIXILは「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という存在意義を追求し、持続的な成長と価値創造を達成するために、「LIXIL Playbook」で定めた4つの優先課題に対する取り組みとCR戦略を推進しています。LIXILは、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでおり、これを実現するためにCR戦略を「LIXIL Playbook」に融合させることで、当社の価値創造プロセスの不可欠な要素として位置付けています。

## LIXIL Playbook

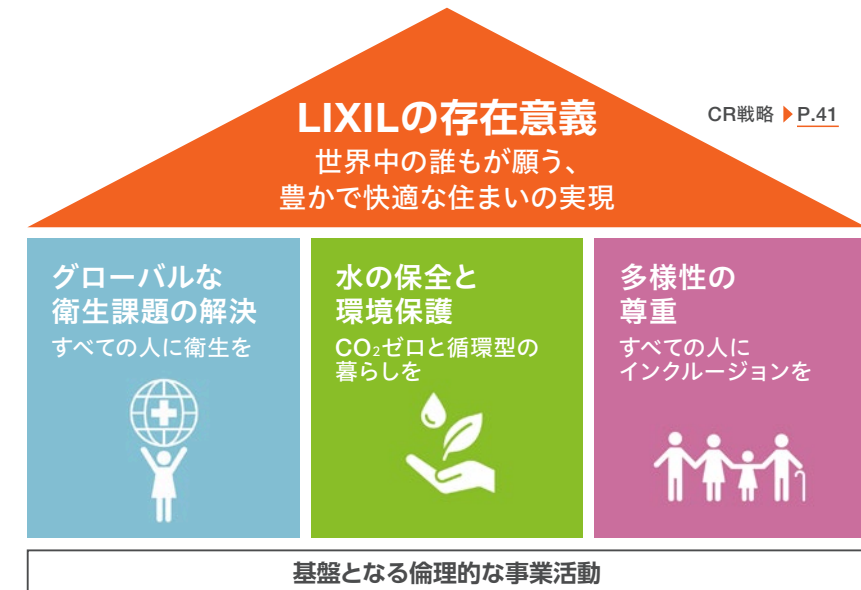
「LIXIL Playbook」は、4つの優先課題に加え、持続可能な成長を実現するために従業員が能力を発揮できる基盤を明確化し、中長期的に当社が目指す経営の方向性を示しています。



LIXIL Playbook ▶ P.16

## コーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略

CR戦略は、すべてのステークホルダーに価値を創造する「価値創造プロセス」、主要な事業戦略や重要課題と深く連動し、持続可能な成長や企業価値の創造に向けた重要な戦略に位置付けられています。世界的な社会課題のうち緊急性が高く、LIXIL固有の専門性を活かし、事業活動を通じて貢献できる領域を3つの優先取り組み分野に定めています。また、倫理的な事業活動の推進がCR活動の基盤となっています。





## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題

## 日本事業の収益性改善

LIXILが将来にわたって成長を続けるには、日本市場での成功が必要不可欠です。

少子化や新設住宅着工戸数の減少という課題に取り組むために、当社は様々な戦略を実行し、より強靱かつ機動的で、収益性の高い組織へと転換を図っています。

## 資本効率と生産性の向上

経費を有効に活用することで、無駄な設備投資の削減を進めています。LIXILでは、LHTとLWTそれぞれの事業において、製品のプラットフォーム化を推進し、コストを低減してより短期間で新製品を発売するために、部品の共通化を進めました。これにより、価格優位性を確立し、利益を高めることができます。

さらに、不要な業務を排除し、従業員が顧客に対して価値を生み出すことに注力できるよう、働き方も変化させています。その一環として、デジタルツールを最大限に利用することで、従業員が顧客志向を徹底し、エンドユーザーのカスタマージャーニーを向上させています。

加えて、スーパーフレックス制度や在宅勤務などの新しい柔軟な働き方を導入していますが、これにより、コストを削減するとともに、従業員の満足度を向上させています。すでに発表したように、働き方の変化に伴い、本社の移転をし、オフィスを縮小します。オフィスは、人をつなぎコミュニケーションが生まれる場としてデザインし、働き方改革を継続的に推進していきます。

## 価格適正化の促進

サプライチェーンの寸断やコモディティ価格の急騰を受け、利益率や収益に与える影響を抑えるために、製品価格の値上げの必要性が高まりました。当社では、欧州や北米などの国外の主要市場で、必要に応じて値上げを実施してきましたが、日本では従来、新

しいカタログの発行時に合わせてのみ、値上げを実施するのが慣習となっていました。日本のデフレ環境の中でしか通用しないこのシステムからの脱却が必須でした。

顧客との長年にわたって築かれた関係を重視する日本において、当社はビジネスパートナーの理解を得ることができました。前期においては、事業環境を踏まえ、複数回の値上げを実施しました。

従来、高価な紙媒体のカタログを利用してきましたが、カタログの電子化を推進し、価格を随時更新できるようになったことも、この値上げの実現につながりました。国内において、過去に例を見ないほど急激に変化する事業環境に対応していく上で、この取り組みは重要です。

## リフォーム関連商品の売上拡大

LIXILでは、リスクへの対応と同時に、成長の機会を見出します。日本では従来より、短期間で住宅を建て替えるのが一般的でしたが、国内の新築市場とリフォーム市場の規模を比較すると、2:1となっています。一方、欧州や北米などでは新築市場を1とすると、リフォーム市場は4倍以上の規模です。

しかし、人口減少に加え、より質の高い、環境に配慮した生活スタイルを好む若者世代の影響で、国内市場には根本的な変化が生まれつつあります。この傾向は、自宅で過ごす時間が長くなったことで、住宅環境の改善に目が向けられるようになったコロナ禍において、加速しています。

リフォーム需要の高まりは、LWTの水まわり商品やLHTの高断熱窓やドア、スーパーウォール工法リフォームなどの建材商品に見られます。日本の既存住宅の90%が現行のエネルギー基準を満たしていないことから、住宅の高性能化に対する大きなニーズと事業機会が存在しています。

## 高付加価値商品への移行

生活スタイルの根本的な変化により、より高価格帯の環境に配慮した、差別化された商品に対するエンドユーザーの関心が高まっています。LIXILは節水や暖房のエネルギー消費の削減、リサイクル素材の活用促進により、より持続可能な暮らしを実現する商品およびサービスを拡充しています。優れたデザインはエンドユーザーのニーズを満たすだけでなく、人の心に寄り添う商品を生み出す上で重要な役割を果たします。

この一例が、世界第2位の規模を誇る日本の富裕層市場をターゲットに、LHTが立ち上げたハイエンドブランド「NODEA」です。アセットライトモデルを活用したこのブランドは、<開・空・間>というコンセプトのもと、開放感に満ち、自然を身近に感じられる、内と外を一体化する超大型パノラマウィンドウを提供しています。

また、優れた製品はエンドユーザーのコストパフォーマンスも向上させます。LIXILのトリプルガラス仕様の高性能ハイブリッド窓「TW」は、単板ガラスと比較して熱損失を80%削減することができます。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題

## ウォーター事業における海外事業の成長促進



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

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

## 市場

- アメリカ地域
- 中国
- 欧州・中東・アフリカ地域
- アジア太平洋地域

## 事業の強み

- 高い認知度を誇る、明確に差別化されたブランド・ポートフォリオの活用により、各地域の製品ギャップを埋めることが可能
- 高価格帯からBOP (Base of the Pyramid) 層向けまですべての価格帯に対応した商品ポートフォリオ
- グローバルなサプライチェーンと生産拠点
- 強力なイノベーションのパイプライン
- 数々の受賞歴を誇る社内デザインチーム
- 世界150か国以上で展開する販売チャンネル

## リスク

原材料・物流・  
人件費の高騰

## 対応策

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

## 事業概要

## リスク

サプライチェーンの  
寸断

製品の  
コモディティ化

施工業者の  
人材不足

## 機会

- 水まわり製品のグローバル市場規模は現在約6兆円、年平均成長率4%で成長の見込み
- COVID-19感染拡大を契機とした健康・衛生・ウェルネスの改善を実現するソリューションに対する需要の高まり
- 在宅時間の増加による堅調なリフォーム需要
- eコマースへの移行と購買活動のオムニチャネル化
- 環境への関心の高まりを背景とした持続可能な製品に対する需要の高まり

## 対応策

- 近隣国での生産とサプライチェーンの冗長化の推進
- 原材料確保に向けた長期的施策の推進
- 部品の共通化などによる生産工程の簡素化
- 代替生産計画の策定
- 在庫水準の引き上げ

- 革新的で差別化された高付加価値製品とサービスの開発
- カスタマージャーニーとブランドへの愛着・ロイヤルティを高めるための顧客体験の向上

- 施工しやすい省施工商品の開発
- 次世代の人材育成

## 戦略

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

## 2022年3月期の業績

- 売上: 4,484億円、前年比19%増
- 事業利益: 434億円、前年比39%増
- LWTの海外売上比率は2021年度3月期の48%から52%に上昇

## 2023年3月期の目標

- 売上目標: 5,020億円、前年比12%増
- 事業利益目標: 500億円、前年比15%増
- LWTの海外売上比率の目標: 54%

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題 ウォーター事業における海外事業の成長促進

## サブブランドで市場細分化を強化

優れたブランドは時を超えて支持されますが、このようなブランドは変化しないわけではなく、時代の流れと変わり続ける消費者のニーズに絶えず対応しています。ドイツで生まれた洗練されたデザインと高い品質を誇るGROHEブランドも例外ではありません。GROHEのブランド力を様々な方法で活かすために、水まわり製品の顧客セグメントを細分化し、ターゲット層を絞ることで、独自の価値を提供する3つのサブブランドを立ち上げました。

洗練されたデザインが高級感を醸し出す「GROHE SPA」は、世界有数のホテルやリゾート地で採用され、多くの人に愛好されています。また、富裕層の邸宅で同様の高級感の再現を試みる建築家やデザイナーの間でも名高いブランドとなっており、まさにショールームで展示されるにふさわしい製品です。

一方、「GROHE Professional」は、当社の主要製品を最も幅広く提供するサブブランドで、施工業者のニーズにより一層的確に応えることを目指しています。そのためGROHE Professionalの製品は施工工程とコストを効率化するように設計されています。さらに、GROHEブランドは施工業者向けの研修プログラムの提供においても、業界をリードしています。

しかし、このような研修プログラムは、「GROHE QuickFix」の取り付けには不要です。GROHE QuickFixの製品には、高品質な製品の取り付けに必要なものすべてが同封されているため、エンドユーザーが自ら製品を取り付けることが可能です。このサブブランドは成長を続けているDIY (Do It Yourself)市場のエンドユーザーをターゲットにしています。

## デジタルトランスフォーメーションでブランド体験を向上

今日の消費者はモノ消費よりコト消費を重視しています。そのため、製品をただ紹介するのではなく、製品がいかにかエンドユーザーの理想のライフスタイルに調和するかということを示すため、販売プロセスを変革する必要があります。欧州と北米地域では、ほかの地域への展開も視野に入れながら、画期的な新しい取り組みを進めています。

カスタマージャーニーとブランド体験の向上を図るべく立ち上げたマルチメディア・コンテンツ・プラットフォームである「GROHE X」は、製品紹介やインスピレーション、プロユーザーやエンドユーザーに役立つノウハウを提供します。2021年3月に立ち上げた「GROHE X」は、B2Bターゲット層の関心に応える業界初のデジタルプラットフォームです。13カ国語でコンテンツを提供するこのプラットフォームは、これまで50万人のユーザーを惹きつけるとともに、多数の賞を受賞しています。

北米では、オムニチャネルの購買行動が増加傾向にある中、代表的ブランドのAmerican StandardとGROHEにおいてもオムニチャネル化を推進しています。ブランドのサイトに新たに導入したデジタルツールは、エンドユーザーの商品探し、インスピレーションの獲得、購入に役立つ画期的なツールです。写真をクリックして購入できる「ショップابل・ルック」、商品の3D画像や拡張現実(AR)表示に加え、エンドユーザーが理想のバスルームやキッチンをシミュレーションできる「ビジュアルライザー」などがその例です。デジタルツールの活用とともに、サイトを訪れたエンドユーザーをLIXILのデザイン専門家がビデオ会議、チャット、電話、電子メールを通じてサポートすることで、顧客体験の向上を図っています。



「GROHE QuickFix」



02  
STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題

## イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

長期にわたる成長を実現するには、製品やサービスにおけるイノベーションの創出が欠かせません。当社では、起業家精神を発揮し、新たなイノベーションを生み出すプロセスを促進しています。

## イノベーションの創出プロセスを再定義

イノベーションは偶発的に起こるものではありません。イノベーションの創出には、適切なスキルとマインドセットを兼ね備えた優れた人材とともに、失敗を恐れず、従業員に実験する自由を与える企業文化が不可欠です。

イノベーションは事業全体に恩恵をもたらすことから、これを創造するプロセスは当社の将来にとって非常に重要です。このため、イノベーションの創造は「LIXIL Playbook」の優先課題の一つであり、当社の長期的な成長の要であると位置づけています。当社では、技術力、デジタル能力、デザイン力に加え、グローバルに展開するマルチブランド・ポートフォリオを活用することで、エンドユーザーのためにイノベーションを生み出しています。エンドユーザーにとって、価値のある製品とサービスを創造するため、グローバルなデザインチーム、研究開発部門、新規事業部門では、消費者インサイトの収集と分析からイノベーションを生み出すプロセスにつなげています。

当社では「LIXIL Behaviors(3つの行動)」の一つに、「実験し、学ぶ」という行動を掲げ、起業家精神にあふれた組織の構築を進めています。また、既存の事業領域外でイノベーションを起こすために、「スリーボックス・ソリューション」の手法を導入し、米タック・スクワール・オブ・ビジネスの協力を得て、国内外で活躍するLIXILのリーダーを対象にした独自の研修プログラムを開発しました。

加えて、既存の事業領域内においてイノベーションを促進し、全社で推進するデジタル戦略(P.31参照)の中核にイノベーションを

据えています。また、既存の事業領域外におけるイノベーションに注力するため、新規事業部を立ち上げて取り組んでいます。さらに、従業員が独自に新規事業のアイデアを提案する場を設け、イノベーションを促進し、有望なアイデアを生み出した従業員を評価しています。当社の知的財産を強化していくことが、将来の成長の原動力となります。

## 課題解決のためのイノベーション創造

当社は、イノベーションにより、世界中のエンドユーザーが直面する日々の暮らしの課題を解決し、人びとの暮らしを向上させるとともに、持続可能性の実現という企業としての目標を果たすことにつなげています。例えば、簡易式トイレシステム「SATO」と手洗いステーション「SATO Tap」は、開発途上国で暮らす多くの人々の衛生環境を改善するために開発されました。ソーシャルビジネスであるSATOは、当社がコーポレート・レスポンスビリティへの取り組みを日々の事業活動の中核に据えていることを体現しています。

イノベーションはまた、深刻化する気候変動が引き起こす水不足などの課題に対応する製品とサービスを創造する上で、不可欠です。LIXILの省エネ型の水栓商品とシャワーヘッド、先進的なウォーターシステムは、清潔な淡水が希少な資源になりつつあるという認識のもとでデザインされています。一方で、高性能窓のような高度な機能を備えた建材は、冬と夏のエネルギー消費を削減することができます。また、当社が発売した「Cradle to Cradle®」認証製品のよ



「Cradle to Cradle®」認証水栓とシャワーレールセット

うに、資源の循環利用にも配慮しながら原材料を利用・再利用する必要があります。

加えて、先端技術やIoT(Internet of Things)の活用もイノベーションの創造に欠かせません。IoTを活用した「Life Assist 2」は、環境負荷を最低限に抑えながら、快適な住環境を実現するため、シャッター、窓、暖房や冷房などの一斉操作を可能にするスマートホームのエコシステムを実現します。一方でサブスクリプションサービス「LIXIL Toilet Cloud」(P.37参照)は、パブリックトイレの清掃作業を効率化するソリューションを提供します。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

LIXIL Playbookの優先課題 **イノベーションによる長期的な成長基盤の確立****顧客志向のデザインによる差別化**

LIXILでは、エンドユーザーの声をデザインに反映させています。デザインは、客観的な指標でもあり、エンドユーザーの関心を惹きつけるとともに、付加価値を提供します。LIXILのデザインプロセスは、各製品の最も重要な側面を明確に定義することを可能にしますが、重要なのは製品の見た目だけではなく、使用者のニーズにどれだけ応えられるかということです。デザインのすべての要素が、独自性を持ち、機能性に優れ、差別化された製品を生み出すことにつながっています。

そのため、優れたデザイナーを集め、デザインプロセスを牽引するグローバルチームを構築しました。現在、デザインチームは東京、シンガポール、上海、ニューヨーク、デュッセルドルフ、ロンドンなどの世界屈指のクリエイティブな都市を拠点に活動しています。

当社では、「プリサーチ」と呼ぶ作業を通じて、製品がどのように使われているかを理解するだけでなく、エンドユーザーの行動や感情を把握することに注力しています。これにより、エンドユーザーが、どのように水まわりおよび建材製品に接しているのかについて、理解を深めることができます。デザインチームは、検証とテスト、改良を繰り返すことで、デザインをさらに高めています。

また、LIXILでは、ブランド固有の「デザインバリューズ」と独自の造形要素「シグネチャーエレメンツ」を製品に組み込んでいます。これにより、ブランドの明確な差別化を図り、直感的にブランドを認知できるようになり、エンドユーザーを惹きつける、一貫性のある製品を提供することが可能となっています。それが、ひいては、

それぞれのブランドのブランドエクイティの構築と、より長期的な価値の創造につながります。

優れたデザインは、世界各地で活用することが可能です。LIXILでは、各地域やブランドが生み出すイノベーションをほかの地域でも活用することができ、生まれたイノベーションを収益化する能力において、他社の追随を許しません。

このような取り組みの明確な成果として、LIXILのデザインチームは、これまでに500以上の権威ある国際的なデザイン賞を受賞し、社外からも高い評価を受けています。

**知的財産を戦略的に創造**

差別化された商品を提供するためには、知的財産の綿密な管理が求められます。イノベーションの創造により、長期にわたって競争優位性と利益率を高め、持続的な成長を遂げるために、当社では、経営戦略、事業戦略、研究開発戦略との足並みを揃えた知的財産戦略を策定しています。

CTO(最高技術責任者)が知財部門を統括し、全社の知的財産戦略の策定において経営陣と密に連携するとともに、知財部門は、各事業部のリーダーと連携してそれぞれの事業計画・課題に沿った事業部ごとの知財戦略を立案します。また、IPランドスケープの手法を導入して知財分析を行い、経営戦略に活かすことで、知的財産を重視した経営を実践しています。

加えて、知財部門は、技術開発、製品企画の段階から、包括的な知財分析の結果やマーケティング戦略などに基づいてどのような

知財を取得すべきか事業部に助言し、差別化された商品・サービスを展開すべく、知財ポートフォリオを戦略的に構築しています。

これにより、他社による技術の模倣や関連技術の知財化を防止するとともに、デザインに関してもその独自性と機能性を保護して、競争優位性を保つことが可能となります。



「iF DESIGN AWARD 2021」受賞の「サティス」Sタイプ

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題

## デジタルトランスフォーメーション(DX)

LIXILでは、コロナ禍を起因とする急激な事業環境の変化に柔軟かつ機動的に対応すべく、デジタルトランスフォーメーションを加速してきました。デジタル化により、より顧客志向の組織へと転換するとともに、既存ビジネスの変革、新規ビジネスの開発、生産性の向上を推進しています。

## IT基盤の強化

海外事業の成長を加速するには、世界的に展開するブランド・ポートフォリオのデータ管理の強化が不可欠です。製品、資材などのマスターデータ管理をグローバルで標準化し、マスターデータガバナンスの実装を推進することで、グローバルな生産体制とサプライチェーンの最適化を図っています。加えて、事業継続計画の観点から、セキュリティを強化し、セキュリティリスクを最小化するため、クラウドへの移行を進めています。クラウドへの移行は、変化のスピードが加速する中で機動的な対応を可能にするとともに、在宅勤務の生産性をさらに向上させるために、デジタルワークプレイスのさらなる進化を推進する取り組みの一つでもあります。

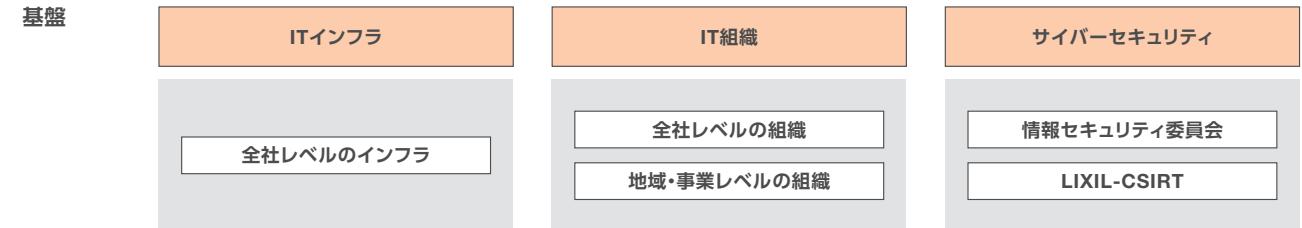
## 既存ビジネスの変革

2020年春に導入した「LIXILオンラインショールーム」は、AIの活用により、さらに利便性と機能が進化しました。世界各地でもデジタルを活用した顧客体験の向上と、販売プロセスの効率化を推進しています。例えばアメリカでは、AR(拡張現実)技術の導入により、エンドユーザーが当社ウェブサイト掲載の商品を自宅に仮想的に配置することが可能です。一方、欧州・中東・北アフリカ地域では、顧客との接点を強化し、顧客サービスを向上すべく、マルチメディアコンテンツとコミュニケーションのプラットフォームとして「GROHE X」を立ち上げました。国内でもプロユーザーとエンドユーザー向けの動画配信プラットフォーム「LIXIL X」を新たに展開しています。また、3Dの完

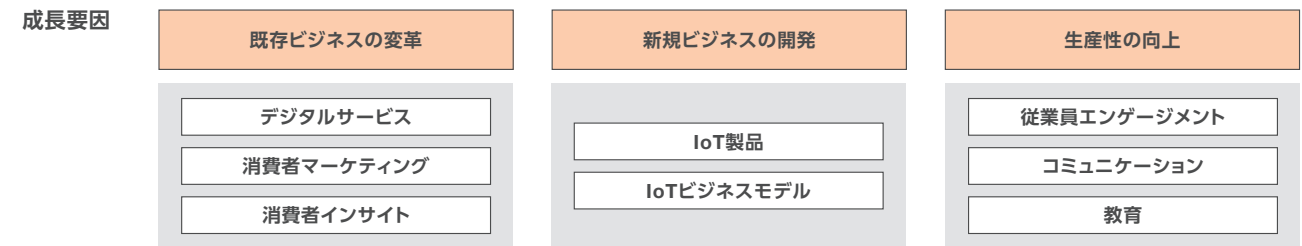
## DXの目的

デジタル化を通じてエンドユーザーに寄り添い、従業員の主体性を高め、これまでの常識の枠を超えたメーカーへと変革

## 基盤



## 成長要因



## 成果



## 主な受益者





## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題 デジタルトランスフォーメーション(DX)

成イメージと見積もりをリアルタイムで提供し、ビジネスパートナーのリフォーム商談を支援する「リフォームアクセルADVANCE」や、水まわり商品の検索や見積もりと発注が可能な「e-Connection(イイコネ)」を提供しています。

## 新規ビジネスの開発

LIXILでは、IoT技術を活用して、より安心・安全で快適な住まいを実現するスマート・ウォーター・コントローラー「GROHE Sense Guard」やスマートホームシステム「Life Assist 2」を開発し、サービスを軸にした新たな事業モデルを展開しています。住宅以外の分野ではパブリックトイレの清掃業務の効率化を図る画期的な「LIXIL Toilet Cloud」サービス(P.37参照)を立ち上げました。急速に拡大している宅配の分野でも2018年よりIoT宅配ボックス「スマート宅配ポスト」を展開、2021年にはフリマアプリ「メルカリ」で出品した商品を投函・発送できる無人宅配ボックス「メルカリポスト」の提供を開始しました。さらに、内部・外部環境の変化に応じてオフィスの窓を自動制御し、省エネを実現する「Segel E-Control system」を展開しています。

## 生産性の向上

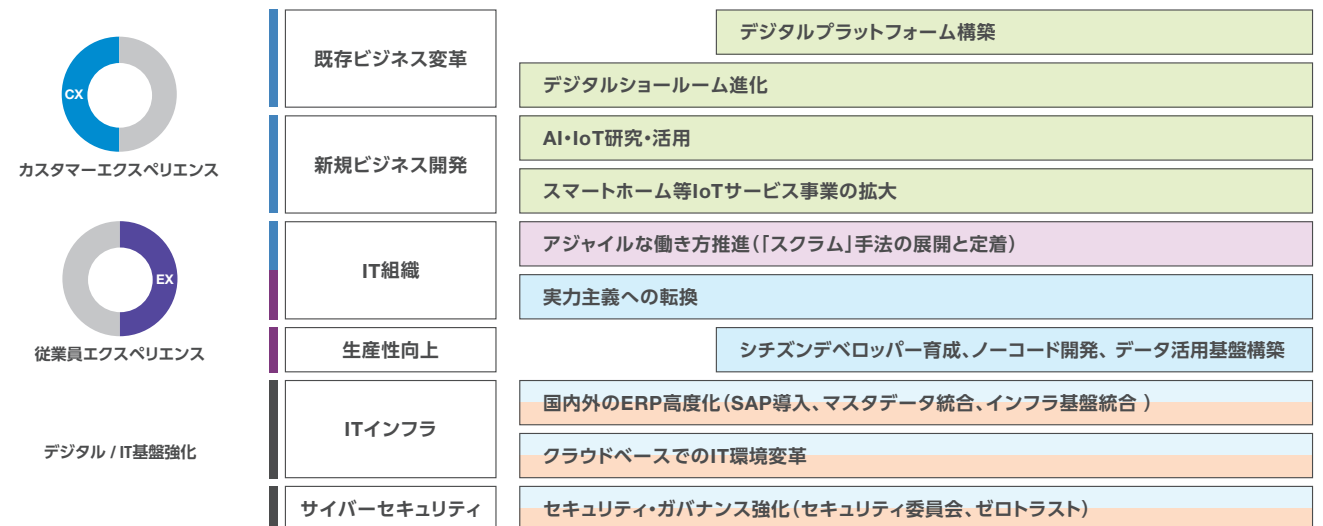
よりデータドリブンで迅速な意思決定を可能にするため、LIXILでは「LIXIL Data Platform(LDP)」を立ち上げ、様々なデータを一元管理するクラウド型のデータ統合基盤を確立しました。従業員が最新のデータ分析ツールを利用して、データを高速に加工・集計処理できる

環境を整え、ビッグデータの活用を推進しています。また、デジタルの民主化を掲げ、デジタル基礎教育を提供するとともに、専門知識のない従業員がシチズンデベロッパーとして、独自の業務ツールを開発できるよう、ノーコード開発ツールを導入しました。2021年7月の導入以来、従業員が開発し、稼働しているアプリの数は560個に達しています。加えて、デジタル部門では、「スクラム」手法を定着させることで、アジャイルな働き方を推進し、開発スピードを上げて納期を短縮しています。

## 情報セキュリティの強化

コロナ収束後も、在宅勤務をはじめとする柔軟な働き方を基本とする当社では、Chief Digital Officerが統括する情報セキュリティ委員会の主導で、情報セキュリティ対策と個人・機密情報の保護を強化しています。グローバルで情報システムセキュリティと世界標準に準拠したデータ保護を確保するため、委員会傘下に全地域における情報システムのセキュリティ強化を担う情報システムセキュリティ分科会と、データ保護に関するガバナンスを強化するデータプライバシー・ガバナンス分科会を設置しています。

## LIXIL デジタルトランスフォーメーション・ロードマップ



1. 組織の簡素化と基幹事業への集中 2. 日本事業の収益性改善 3. ウォーター事業における海外事業の成長促進 4. イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題

## グローバル人事戦略

私たちの働き方や、企業と従業員の関係は、急速に進化しています。人材が企業にとって最も重要な資産であるなら、事業を成功させるために人材育成への投資が不可欠です。LIXILの人事部門であるGPO (Global People Organization)は、「従業員の誰もが自信を持ちどこでも活躍できるよう、LIXILを革新的でインクルーシブな組織へ変革」というミッションの達成に向けて、2022年3月期～2025年3月期のGPO戦略における、以下の5つのKPO (Key Performance Outcome) を策定しました。

- 1. インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む**ために、包括的で戦略的な取り組みを経営陣主導で推進しています。当社では、インクルージョンが目指す目標であり、ダイバーシティはその結果として生まれるものである、と考えています。経営陣から管理職、従業員までLIXILで働くすべての人が、なぜLIXILの将来の競争優位性を確保する上でD&Iが重要なのか、また、D&Iを重視する文化とイノベーションを生む文化は密接な関係にあるということを理解しなければなりません。
- 2. 人材育成への投資**により、より効果的に変革を推進し、LIXILの将来にとって不可欠なイノベーションを生む文化を構築します。また、バイアスを排除した採用戦略の策定と実行から人材育成の加速に至るまで、基礎となるインフラの構築に取り組み、全社で人事制度とプロセスを管理することで、グローバルな人材を活用することができます。
- 従業員を事業活動の中心に据え、**従業員エクスペリエンスを向上**させます。これは、まず従業員の声に効果的に耳を傾けることから始まります。部下を持つ管理職が従業員データ、分析ツール、レポートにタイムリーにアクセスできるようにすることで、収集したインサイトを各々のチームメンバーのキャリアジャーニーの支援や能力開発の促進に活かすことができます。
- 4. HRコーポレートガバナンスを強化**することで、人事データやガバナンスのモデルと体制を強化します。様々なシステムやプロセスをグローバルで管理することで、一貫性と透明性のあるレポートと意思決定が可能になります。
- 5. ビジネス変革のためのHR変革**を実現すべく、事業ニーズの進化に沿ってHR部門の役割を再定義し、従業員エクスペリエンスの分野で世界をリードできるよう、不可欠な人事機能を特定し、優先的に取り組みます。

## グローバル人事戦略



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXIL Playbookの優先課題 グローバル人事戦略

## 国内の人事制度改革

LIXILにとって最大かつ戦略的に重要な市場である日本において、当社の存在意義の追求に向け、より機動的で起業家精神にあふれ、実力主義に基づいた働き方への転換を推進してきました。実力主義とD&Iを徹底し、イノベーションを推進する成長志向のマインドセット (Growth Mindset) の醸成を図っています。このためには、年齢、性別、国籍、障がいの有無などに関わらず、誰もが能力を最大限に発揮し、能力を伸ばすことができるよう、人事制度と施策の変革を進めています。

タレントマネジメント制度については、日本と海外で異なり、従来の日本の制度は年功序列に基づくものでした。これは国内の慣習に沿った制度でしたが、より多様でインクルーシブな組織を構築するために、日本での変革を加速しました。異なる考え方、戦略、制度を持った企業が合併して誕生したLIXILにとって、このような基盤の構築が非常に重要です。

2020年4月より、タレントマネジメント制度を全社で統一するために、間接部門を全社的にグローバル化してきました。2022年4月からは、日本の管理職以上の人事制度について包括的な改革を行いました。これを基礎として今後、国内の全従業員に展開していきます。また、管理職の短期のインセンティブに個人の実績および会社の業績をより反映させることで、事業の進展と実力主義を推進します。さらに、柔軟な働き方を推進し、コラボレーションと対面でのコミュニケーションを促進するための場としてオフィスを再定義することで、働き方を進化させています。加えて、業績評価においては、

賞与額の決定に焦点を当てるのではなく、率直なフィードバックの提供と能力開発を重視したアプローチへと変更するため、現行システムの見直しを行っています。在宅勤務環境においては、難しい面

もありますが、これは、今年より展開されるマネジャーの能力やスキルアップをサポートする「マネージャー・エフェクティブネス」プログラムの焦点でもあります。

## LIXILの変革を加速すべく、国内の人事制度改革を推進



LIXILをより…

## インクルーシブかつアジャイルで、実力主義が徹底された会社へと変革する

2022年4月  
全管理職向け新人事制度導入2023年4月全従業員向け  
新人事制度導入予定

※ 労働組合との合意に基づく



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業

## ウォーターテクノロジー事業 (LWT) — 日本事業 —



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



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

## 戦略の方向性

- 既存事業の体質改善と新たなリフォームビジネスモデル構築による収益改善と持続成長の実現
- 日本の技術力と海外のデザイン性の融合による、商品力強化と生産・調達のグローバル化によるコスト削減

## 市場環境

- 日本の人口減少に伴う中長期的な新設住宅着工戸数の減少
- COVID-19の感染拡大を背景とした、在宅時間の増加による新たなリフォーム需要とオンライン取引の増加

## 事業の特徴と強み

- グローバルでの連携体制と対応力
- 高い認知度を誇り明確に差別化されたブランド群
- 高級品から普及価格帯まですべての市場セグメントに対応した商品群

\*LWTの海外事業の取り組みについてはP.27をご参照ください。

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業 ウォーターテクノロジー事業 (LWT) —日本事業—

## 成長機会と経営戦略に基づく事業戦略

## 成長機会

- COVID-19感染拡大を契機とした全世界における健康と衛生に対する関心の高まり
- ニューノーマルにおける生活の変化
- 環境配慮への意識向上に伴う、持続可能な商品へのエシカル消費の高まり



## 経営戦略に基づく事業戦略

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

## 想定リスクと対応策

## 想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費、物流費、資材の高騰および資材調達といったサプライチェーンのリスク
- 施工職人の不足
- 商品のコモディティ化



## 対応策

- リフォーム事業や新規事業への注力による新たな需要の創造
- サプライチェーンの冗長化およびエンド to エンドでの最適化によるレジリエンス性と効率化の両立
- 省施工商品の開発・施工ネットワークの拡大
- イノベーション、ブランド、デザインへの投資の継続
- 明確に差別化された高付加価値の提供

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業 ウォーターテクノロジー事業 (LWT) —日本事業—

## 経営戦略を具体化する取り組み事例

## 多くなる「おうち時間」への新たなご提案

変わりゆく暮らしへのソリューションとして「アットホームリビング」のご提案を開始しました。リビング・キッチン、洗面化粧室、浴室などの水場をつなげる、テレワークスペースのそばに水場を設置する、帰宅後すぐに手洗いができるように玄関にコンパクトな水場を設置するなど、水場の新たなカタチをご提案しています。また、おうち時間が多くなることによる新たな入浴体験ニーズにお応えするために、お湯に「ハグされる」感覚の全く新しいシャワー体験を提供する「ボディハグシャワー」や、3つの吐水モードを搭載し、これまでにないシャワー体験をお届けする「エコアクアシャワー SPA」の提供を開始しました。



「ボディハグシャワー」

## トイレメーカーの技術・ノウハウとIoT技術を組み合わせたサービスの開発

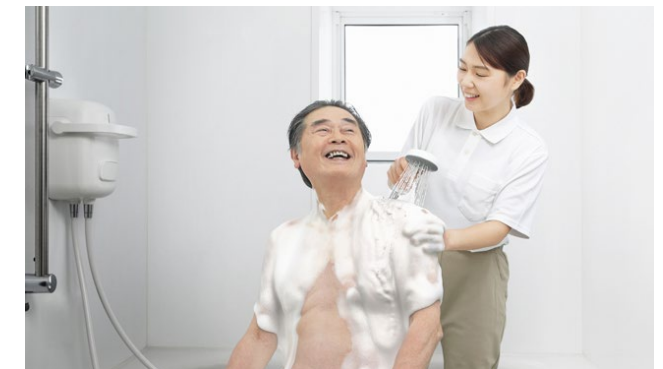
施設管理者が抱えるトイレのメンテナンスに関する困りごとを解決するために、IoT技術を活用した新サービス「LIXIL Toilet Cloud」を開発しました。このサービスでは、LIXILの自社開発AIがトイレの利用状況をモニタリングすることによって、施設特性を踏まえた最適な清掃業務プロセスをリアルタイムで設計し、指示を出します。これによって清掃のムダ・ムラを削減し、日々の清掃業務プロセスを最適化することができます。自社オフィスビルや西日本旅客鉄道株式会社をはじめ、様々な施設で共同実証実験を行い、その効果が確認されています。今後、このサービスを各施設に展開することで、快適で清潔なトイレ空間の実現に貢献していきます。



「LIXIL Toilet Cloud」

## 新規事業への取り組み

新規事業創出への多様な取り組みを進めています。シャワーヘッドから出るお湯を、濃密で温かく全身を包み込む“絹泡”を生成する泡モードに、スイッチ一つで切り替えることができるシャワー「KINUAMI U」を開発し、子会社のNITTO CERAを通じて一般販売を開始しました。この製品は、クラウドファンディングを通じて市場ニーズの把握や製品改良を重ねて開発したものです。また、「安心と快適を、すべての人に。」をコンセプトに、年齢・性別・身体状況に関わらず、すべての人が快適に利用できるトイレ空間を目指して、通常トイレよりも広いスペースで、どんな場所にも設置可能、利用目的に応じて自由に空間形成が可能な可動式アメニティブース「withCUBE」のレンタル・リースを引き続きご提案するなど、世の中のニーズに迅速に対応していきます。



「KINUAMI U」



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業

## ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



TOSTEM、EXSIOR、INTERIO、SUPER WALL、NODEAといったブランドを通じて、窓や玄関ドア、エクステリア製品、インテリア建材などを手がけ、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。



吉田 聡  
執行役専務  
LIXIL Housing Technology (LHT) 担当

## 戦略の方向性

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

## 市場環境

- 日本における人口減少に伴う中長期的な新設住宅着工戸数の減少
- 新築需要の減退に伴う各建材メーカーによるリフォーム分野への注力
- COVID-19の感染拡大や、近年頻発している自然災害を背景とした、新しい暮らし方や安心・安全な住まいへの関心の高まり
- アジアを中心とした建材市場における、中長期的な経済成長・人口増加・所得増加による市場拡大の継続

## 事業の特徴と強み

- 住宅サッシ・ドア、エクステリア分野のマーケットリーダー
- 住宅・ビルの脱炭素化と材料の循環利用におけるリーダーシップ
- 日本全国を網羅する販売網と配送拠点
- 住宅一軒すべてを統一されたデザインでコーディネートできる商品群
- 開発・生産・販売が迅速に連携できるシンプルな組織
- 各事業部におけるプラットフォーム化の推進
- サプライヤーとの強固な調達体制

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業 ハウジングテクノロジー事業 (LHT)

## 成長機会と経営戦略に基づく事業戦略

## 成長機会

- エシカル消費への意識向上に伴う、資源の環境性に配慮した商材や高性能住宅へのニーズの高まり
- 高齢化社会に伴う新たな商品・サービスへの需要増加
- COVID-19の感染拡大による生活の変化
- 富裕層向け市場の拡大
- アジア市場における人口増や所得向上に伴う高機能建材へのニーズの高まり
- 省エネ基準の強化に伴う、省エネ製品の需要増加



## 経営戦略に基づく事業戦略

- 差別化された高付加価値商品やビジネスモデルの開発
- ZEH/ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス/ビル)市場での拡販
- 社会的課題へのソリューションとなる、エンドユーザーのニーズに応える商品・サービスの提供
- 生活の変化に対応するリフォーム商品の多商材化と拡販
- 日本で培った技術やリソースを活かした、各市場のニーズに合わせた商品開発
- 各国の特性に合わせた商品供給と販売体制の強化

## 想定リスクと対応策

## 想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 原材料・資材・部品コストのさらなる高騰
- 海外ロジスティクス確保の熾烈化
- サプライチェーンの混乱
- 環境対応に伴う、操業コストの増加



## 対応策

- リフォーム事業や新規事業への注力による新たな需要の創造
- 環境配慮型の商品・サービスの提供を加速
- 調達方針の見直しと改善
- 市況と連動した商品価格設定
- サプライチェーンマネジメントの強化
- 生産拠点・物流拠点におけるエネルギー効率化

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILの基幹事業 ハウジングテクノロジー事業 (LHT)

## 経営戦略を具体化する取り組み事例

## 住宅の高性能化による脱炭素化への貢献

住宅を含む家庭部門のCO<sub>2</sub>削減目標は66% (2013年度比) と他の部門に比べて最も高い数値が設定され、住宅の高性能化による省エネルギー化は重要な施策の一つと位置付けられています。住宅の脱炭素化の達成に向けて、LIXILでは、すべての窓シリーズを刷新し住宅の高性能化を推進しており、樹脂窓「EW」、トリプルガラスの高性能ハイブリッド窓「TW」などの発売を開始しました。また、9割が以前の省エネ基準である既存住宅においても「リプラス 高断熱汎用枠」をはじめとした窓リフォームや、住宅1棟まるごと改修可能な「まるごと断熱リフォーム」の展開を開始し脱炭素化への貢献を推進しています。



高性能ハイブリッド窓「TW」

## 循環型材料使用のさらなる推進

環境に配慮した材料の循環利用に関する取り組みも継続しています。窓では先進的な樹脂リサイクル技術を持つプロファイン社(ドイツ)と共同開発した樹脂窓「EW」の販売を開始しました。また、インテリア建材では、森林保護につながる国産材針葉樹合板や、国産間伐材をリサイクルした成型板を使用するなど、環境に優しい材料を使用した「ラシッサD」シリーズより、新レーベル「キナリモダン」の販売を開始し、さらに、これまでリサイクル困難と考えられていたあらゆる種類の廃プラスチックと、廃木材を組み合わせることで、歩道や広場などの舗装材として利用可能な新素材の開発に着手しています。プラスチックリサイクルのすそ野を広げる製品と期待されており、新技術の確立、量産化に向けた体制整備を進めています。



「ラシッサD」シリーズ「キナリモダン」

## アジアにおける事業成長

日本で培ったテクノロジーを活かし、アジアにおけるLHTビジネスの販売拡大を進めています。アジアは人口増加や所得水準の向上に伴い、高性能建材のニーズが高まっており、大きな成長ポテンシャルを持つ市場です。この機会をつかみ、窓、インテリア建材、玄関ドアなどの製品をより多くのアジアのお客さまにご提供していくために、LHT海外部門とLHT国内部門を統合しました。1月にはアジア向けの窓の新シリーズとしてアルミ窓「ATIS」を発売し、アジア市場においても住宅の高性能化を推進しています。開発・生産・販売の連携を一層強化し、商品開発やオペレーションの改善を進め、順調に成長しているインド市場をはじめとしたアジア地域における競争力やプレゼンスを高めることを目指しています。



アルミ窓「ATIS」



02  
STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## コーポレート・レスポンスイビリティ(CR)戦略の概要

世界的な社会課題のうち緊急性が高く、また事業への関連性が高い領域を、3つの優先取り組み分野に定め、専門知識や規模を活かしながら取り組みを進めています。

## CR戦略の位置付けと考え方

LIXILでは、Purpose(存在意義)の実現を目指して、CR戦略を基軸に、責任ある持続可能なイノベーションを追求し、安全で快適な製品やサービスの開発に取り組んでいます。CR戦略を主要な事業戦略に組み込んで確実に果たしていくことは、社会全体に利益をもたらすだけでなく、従業員の誇りを醸成するほか、ESG投資の獲得やイノベーションの促進など、当社グループの長期的な持続可能性を高めるうえでも重要であると考えています。

## 3つの優先取り組み分野と重要課題

CR戦略では、社会課題の中でも緊急性が高く、事業への関連性が高い「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を、3つの優先取り組み分野に掲げています。また、LIXILおよびステークホルダーの皆さま、ならびに社会にとって重要性が高く、持続可能な成長や企業価値向上に向けて取り組むべき課題を重要課題として特定し、事業活動を通じて解決に取り組んでいます。重要課題は、リスクの度合いや影響度の観点から優先度を設定しています。優先に位置付けられた重要課題は、CR戦略の3つの優先取り組み分野に特に深く関連するものです。各取り組みにおいては、重要課題に沿って策定されたアクションプランとKPIに基づいて、その進捗や成果を毎年確認しながら、目標達成に向けて活動しています。

## CR委員会による推進体制

CR戦略の策定・見直しや、重点取り組み分野に関する進捗の把握はCR委員会を通じて行われます。CR委員会は、コーポレート部門および事業部門を統括する執行役員および部門長で構成されています。四半期に一度開催され、サステナビリティ課題への迅速な対応に取り組んでいます。委員会での討議・審議結果は執行役員会へ

迅速に報告され、必要なものについては決議がなされます。また、委員会での決定事項は、担当部門での具体的な取り組みとして迅速に展開されます。2022年3月期は、サステナビリティ課題に対する取締役会の監督責任を徹底するため、委員会の体制・機能を再整理しました。個別の方針や対策について、部門横断的に議論する場としての位置付けも強化しました。▶P.52



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXILのCR戦略

## グローバルな衛生課題の解決

開発途上国向けのトイレや手洗いを提供するSATOブランドの展開や連携協力を通じて、2025年までに世界で1億人の衛生環境を改善することを目標に掲げています。

## 安全で衛生的なトイレと手洗い環境のために

世界人口の5人に1人にあたる約17億人が、安全で衛生的なトイレのない環境\*1で暮らしています。また、3人に1人にあたる約23億人が、家庭で基本的な手洗い設備を利用できていません。不衛生な環境は人びとの命を脅かし、地域全体の成長と発展の機会を奪います。SDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」に関する最近の報告書\*2では、2030年までの目標達成に向けて、進捗を4倍に加速させることを提唱しています。

\*1 JMP統計「Progress on household drinking water, sanitation and hygiene, 2000-2020」に基づく（Open defecation, Unimproved, Limitedの合計）

\*2 <https://www.unwater.org/sdg6-update-the-world-is-off-track/>

## 開発途上国向けトイレシステムや手洗い器を展開する「SATO」ブランド

衛生環境の整備が十分ではない開発途上国向けに開発された「SATO」。安価で設置が容易な設計を特長とする同ブランドは、地域のニーズに合わせたトイレ製品を有し、現在そのラインナップは40点を超えました。2022年3月期には、COVID-19をはじめとした感染症対策として有効な手洗い習慣の普及のため2020年に開発した手洗いステーション「SATO Tap」の商用化も開始され、多くのエンドユーザーの衛生環境の改善に貢献しています。3年連続で出荷台数100万台を突破し、これまでに45カ国へ約650万台を出荷しています。（2022年6月現在）

LIXILでは、SATO事業に代表される取り組みによって、これまでにおよそ3,500万人の衛生環境改善に貢献しています。私たちは、2025年までに世界で1億人の衛生環境を改善することを目標に掲げ、着実にその歩みを進めています。

## 各地域での雇用創出にも貢献

私たちは、SATOの現地における製品生産・販売体制の構築と人材育成にも注力しています。「Make（作る）、Sell（売る）、Use（使う）」のビジネスモデルは開発途上国の農村部の起業家精神を育み、地域の雇用を創出しながら、暮らしの継続的な改善を促しています。このように、地域住民を含む様々なステークホルダーとの協働が、「グローバルな衛生課題の解決」に向けた取り組みを加速させ、会社としての長期的成長を実現する基盤の強化につながっています。



## 公益団体や民間事業者と連携し、持続可能な仕組みをつくる

各地域で衛生対策への意識を醸成していくために、私たちは公益団体や民間事業者と連携しながら、複数のプロジェクトを展開しています。その一つが「学校トイレ改善プログラム（STEP）」です。このプログラムは、2023年3月までにアフリカの145校、生徒5万人分のトイレと手洗い設備を改善することで感染症を抑制し、生徒の家族や周辺コミュニティの衛生意識向上にも寄与することを目的としています。このほか、2022年3月期は国際連合児童基金（ユニセフ）および米国国際開発庁（USAID）とのパートナーシップ・共同プロジェクトを拡大・強化しています。また、国際協力機構（JICA）やNGO、現地メーカー、小売業者との連携により、各国・地域におけるQOLの向上、農村部の雇用創出につながる持続可能な仕組みづくりを進展させました。

## 目標達成に向けたその他の取り組み

SATO事業のほかにも、安全な衛生環境へのアクセスを改善するために、様々な取り組みを進めています。米国アラバマ州では、安全な飲料水や衛生設備のない家庭に対し、様々なステークホルダーとともに、革新的な衛生ソリューションの実証実験を行うほか、これらの解決策を拡大するためにほかの州政府との提携の機会も探っています。また、EMENA地域での「GROHE Installer Vocational Training and Education（GIVE）」プログラムや米国での「Trade Up」プログラムなどの取り組みを通じて、施工業者の育成を行い、雇用創出のみならず、地域社会の健康と安全の維持に貢献しています。LIXILは、官民一体となって衛生問題の持続的な解決を目指す世界的規模の団体「Toilet Board Coalition（TBC）」の設立メンバーであり、組織運営や衛生問題解決に取り組む起業家の支援やアドボカシー活動を行っています。



## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## LIXILのCR戦略

## 水の保全と環境保護

環境分野のリーディングカンパニーを目指し、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐ活動を、明確な目標を定めて全社で推進しています。

## 住宅設備メーカーとしての環境課題への責任

現在、世界のエネルギー関連CO<sub>2</sub>排出量の27%は建物に起因し、うち17%を住宅が占めると推定されています\*1。過去50年間で家庭での水の使用量は6倍に増加し\*2、また、2060年までに世界の資源消費量は倍増するといわれています\*3。水まわりと建材製品を開発・提供する会社として、LIXILは、調達から生産、流通、使用、廃棄までのバリューチェーンにおいて、事業活動や製品・サービスを通じたCO<sub>2</sub>の排出を削減するとともに、水やその他の天然資源の持続可能な利用を推進しています。こういった取り組みを通じて、持続可能な成長と価値創造を実現するとともに、環境課題の解決により多く貢献していきます。

\*1 Tracking Buildings 2021, IEA

\*2 World Resources Institute

\*3 Global Material Resources Outlook to 2060

## 5つの重要課題と「LIXIL環境ビジョン2050」

この分野に関する多面的な取り組みを展開するために、以下の5つを重要課題に位置付けています。

- ① 気候変動の緩和と適応
- ② 水の持続可能性の追求
- ③ 資源の循環利用の促進
- ④ 製品ライフサイクルを通じた環境への影響
- ⑤ 環境マネジメント

「LIXIL環境ビジョン2050」では、「Zero Carbon and Circular Living (CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らし)」を掲げています。そして上記の重要課題①～③を、ビジョンの実現に向けた重点領域に定めています。また、これらの重点領域を推進するための基盤として、製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減(上記④)、および全社のマネジメント強化(上記⑤)にも取り組んでいます。2050年までに、事業プロ

セスと製品・サービスを通じて、CO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロにするとともに、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぎます。



ZERO CARBON  
AND  
CIRCULAR  
LIVING

## ビジョン実現に向けた3つの重点領域

## ① 気候変動の対策を通じた緩和と適応

LIXILの製品・サービスにおける、原材料の調達～廃棄までの過程で排出されるCO<sub>2</sub>のうち、製品使用時に消費するエネルギーが多くを占めています。このことから、事業活動によるCO<sub>2</sub>排出のみならず、原材料の調達から製品の使用・廃棄に至るサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出を削減するとともに、高断熱や節水・省エネ機能に優れた環境配慮型製品を継続的に開発・提供することで、「CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」を実現します。

## ② 水の持続可能性を追求

水まわり製品のリーディングカンパニーとして、人びとが水の恩恵を最大限に活用できるよう、国内外で水の持続可能性を追求していきます。節水型製品の開発や浄水機能に優れた製品の開発を推進するほか、製造工程における水使用の効率化に取り組んでいます。

## ③ 資源の循環利用を促進

LIXILは、水や天然資源を大量に消費する一方通行の経済から、循環型経済への転換に積極的に取り組んでいます。原材料の調達から製造、使用、そして製品としての役目を終えた後までを考慮した、循環型ものづくりを推進しています。生産工程においては、廃棄物を減らし、再資源化率を向上させることで、資源を有効に活用することを目指しており、製品の原料としてリサイクル素材の活用を推進していま

す。また、「LIXILプラスチック行動宣言」のもと、プラスチックの使用量削減や循環利用、代替素材の開発などに取り組んでいます。

## 実現に向けた3つの領域

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

## 環境中期計画の成果と、新たな達成目標

LIXILでは、2021年3月期までの5年間の環境中期計画を通じて、工場やオフィスでの省エネ活動や、エネルギー効率化に向けた技術開発、再生エネルギーの導入などに取り組む、事業活動によるCO<sub>2</sub>の排出量を当初設定した目標を大幅に上回って削減することができました。また、グローバル全域での生産拠点における廃棄物の再資源化を積極的に進め、特にアジアにおける再資源化率が大きく改善しました。2022年3月期は、TCFDの枠組みを用いたリスク・機会分析などを行うとともに、「気候変動の対策を通じた緩和と適応」の領域において目標を更新しました。2030年までに、事業所からのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1、2)を2019年3月期比で50%削減し、サプライチェーンからのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を同期比で30%削減することを目指します。

## LIXILの環境ガバナンス体制 ▶ P.52

新たに「環境戦略委員会」を設置し、取締役会がその活動を監督しています。経営陣や事業部門と密接に連携しながら、全社的な環境戦略の策定と事業への展開、実行を図っています。



## 02

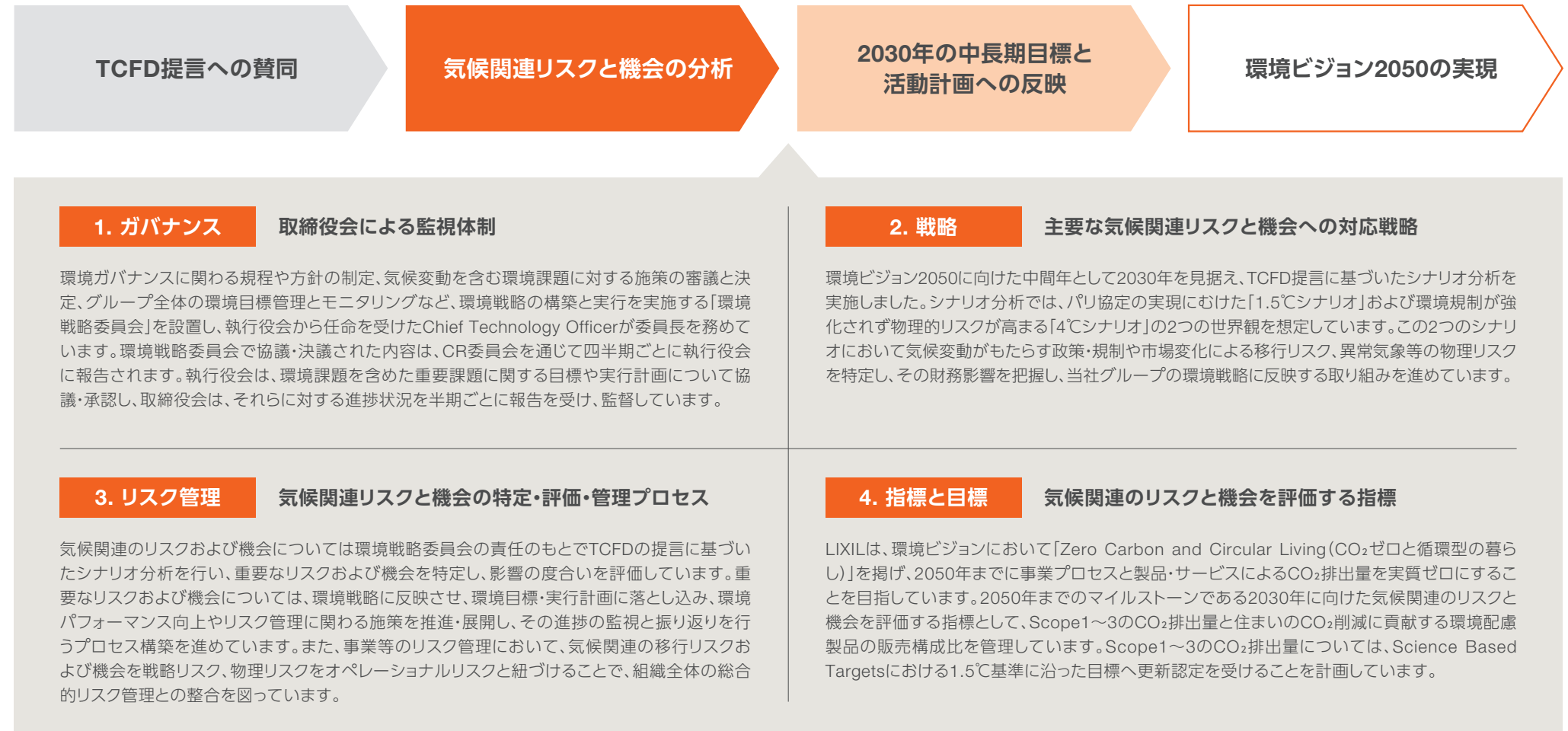
## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILのCR戦略 TCFD提言への対応

LIXILは、重要課題の一つである「気候変動の緩和と適応」に関連して、2019年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。この度、TCFD提言を踏まえて気候変動問題がLIXILに及ぼすリスクと機会の特定・評価を行い、情報開示フレームワーク(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿った開示を行います。この評価結果について、執行役員・取締役会への報告・承認を経て、環境戦略へ反映させる取り組みを進めています。



\* 本文中に記載している表記「2030年」「2050年」は、同年に始まる年度を示しています。  
\* シナリオ分析の詳細内容については、<https://www.lixil.com/jp/sustainability/environment/tcdf.html>をご覧ください。

02  
STRATEGY

## ストラテジー

13 LIXILが見据える世界

15 価値創造プロセス

18 CFOメッセージ

21 CR委員長/  
CPOメッセージ

25 経営の基本的方向性

26 LIXIL Playbookの  
優先課題

35 LIXILの基幹事業

41 LIXILのCR戦略

## シナリオ分析の結果

LIXILは、環境ビジョンに向けたマイルストーンとして2030年を見据え、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) などを参照し、1.5℃と4℃の2つのシナリオによる気候関連リスクと機会の特定・評価を実施しました。

主要なリスクと機会		財務影響の程度		対応戦略	指標と目標		
		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ				
リスク	移行	① 炭素税導入による操業コストの増加	約100億円*1	追加課税なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用効率の改善</li> <li>再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>戦略的な設備投資</li> <li>脱炭素技術の実装検証</li> </ul>	2031年3月期までに ・Scope1,2 50%削減 ・Scope3*4 30%削減 (2019年3月期比)	2051年3月期までに ・Scope1~3 実質ゼロ
		② 市場の変化による原材料・部材調達コストの増加	定量化に必要な パラメータ不足のため 財務影響は非算出				
	物理	③ 台風や洪水等による自社工場の被災による売上機会の喪失	約15億円*2		<ul style="list-style-type: none"> <li>防災行動計画の推進</li> <li>生産バックアップ体制の整備</li> <li>固定資産への保険加入</li> </ul>	—	
機会		④ 新築住宅のZEH普及や既築住宅の省エネルギーフォーム拡大に向けた省エネ商品・サービスの需要増加	約200億円*3	成り行きを維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>エコ商品の開発と拡販 (高性能窓、太陽光発電、高性能住宅工法、節湯水栓・シャワーなど)</li> </ul>	・2026年3月期までに戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本)100% ・2031年3月期までに節湯水栓・節水型トイレの販売構成比(日本)100%	—
		⑤ 低炭素材料を利用した商品、資源の環境性に配慮した商品等の需要増加	定量化に必要な パラメータ不足のため 財務影響は非算出		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生材を利用した低排出商品の開発と拡販 (樹脂サッシ、人工木デッキなど)</li> </ul>		
		⑥ 災害対策・災害復興商材の需要増加			<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災商品の開発と拡販 (シャッター、雨戸、シェード、蓄電、レジリエンストイレなど)</li> </ul>	—	

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

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

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

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

## 02

## STRATEGY

## ストラテジー

- 13 LIXILが見据える世界
- 15 価値創造プロセス
- 18 CFOメッセージ
- 21 CR委員長/  
CPOメッセージ
- 25 経営の基本的方向性
- 26 LIXIL Playbookの  
優先課題
- 35 LIXILの基幹事業
- 41 LIXILのCR戦略

## LIXILのCR戦略

## 多様性の尊重

「多様な人材を惹きつけ、力を発揮させるには、真にインクルーシブな職場環境の構築が必要」という信念に基づいて、D&I戦略に沿った変革を加速させています。

## 多様な人々に寄り添いながら、新たな価値を生み出せる組織へ

社会変化とともに変化する顧客層やそのニーズをLIXILは変革の機会と捉えています。日本市場では2050年には人口の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。同様に世界市場を見ると、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。このような変化を認識し、当社の事業を持続的に発展・成長させていくためには、高齢者や障がいのある人を含むすべてのエンドユーザーに寄り添い、多様なニーズを捉えながら新しい価値を生み出せる組織へと転換する必要があると強く考えています。LIXILのPurpose(存在意義)「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を果たすためにも、多様性を踏まえた人材獲得と育成、インクルーシブな職場環境の整備を加速させています。従業員の様々な気づきとアイディアが、マイノリティの方々にも配慮した斬新な製品開発やイノベーション創出の原動力になると考えています。

## 2030年までに、インクルージョンの文化を定着させる

多様な従業員が潜在能力を発揮しやすい職場環境を構築するべく、LIXILではダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。D&I戦略においては、2030年までに性別や年齢、人種、国籍、障がいの有無、性的指向など、あらゆる多様性を受け入れるインク

ルージョンの文化を組織全体に定着させ、ジェンダー不均衡を是正する目標を掲げています。また、D&I推進の重要な柱の一つとして、障がいのある方が活躍しやすい職場づくりにも注力しています。これらの達成を目指しながら、多様な従業員の英知を結集して、年齢や性別、障がいの有無を問わず様々なユーザーのQOL向上に貢献するユニバーサルデザインコンセプトに基づく製品・サービスの提供に努めています。2022年3月期は、D&Iの理解促進に向けたワークショップやe-learningをグローバルで展開したほか、People & Organizational Development(POD:人材組織レビュー)のプロセスにD&Iの要素を組み込み、社内の多様な人材の特定と育成を加速させています。また、グローバル規模の従業員リソースグループ(ERGs:Employee Resource Groups)として、ジェンダー平等、多文化、障がい、働く親や介護者、LGBTQ+にフォーカスした5つのグループを立ち上げました。各グループにはエグゼクティブ・スポンサーとして執行役が就任し、インクルージョン文化をLIXILのDNAに組み込むべく活動を支援しています。



-  多様性や多文化コミュニティの支援
-  障がいのある人が最大限にパフォーマンスを発揮できる職場づくり
-  ジェンダー平等の実現に向けた取り組み
-  働く親や介護者の支援
-  LGBTQ+の従業員にとって安全で協力的な職場づくり

## D&amp;I推進体制

LIXILは、多様性から生み出される活力を発揮しながら各地域の課題に即した取り組みを進めてきました。この数年、さらに取り組みを押し進めており、2021年3月期には、CEOと執行役で構成される「D&I委員会」を設立し、D&Iの現状や課題などを認識・分析した上で、D&I戦略の更新を実施しました。さらに、2022年3月期には、目標達成に向けて10個のアクションプランを策定し、人材育成や職場環境づくりにおいて、D&Iの観点を組み込んだ施策を段階的に実施しており、インクルージョンの文化を定着させる目標に向けて、多様な従業員がより活躍しやすい職場づくりや、雇用の拡大に取り組ましました。



●トヨタ自動車株式会社と共同開発した、車椅子使用者が外出先でも安心して使える移動型バリアフリートイレ「モバイルトイレ」



●玄関ドアに触れることなく、リモコンでドアや鍵の操作ができる電動オープナーシステム「DOAC」。身体が不自由な方や車椅子使用者、高齢者などを含む様々な人の快適な外出をサポートする。



## 03 ガバナンス

# GOVERNANCE

- 48 取締役会議長メッセージ
- 49 取締役会の実効性評価
- 50 取締役候補者の選任プロセス
- 51 株式会社LIXILの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンス体制
- 54 指名委員会活動報告
- 55 監査委員会活動報告
- 56 報酬委員会活動報告
- 57 役員報酬について
- 59 ガバナンス委員会活動報告
- 60 内部統制

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 取締役会議長メッセージ



取締役会議長 松崎 正年

## 2022年3月期 取締役会の開催回数と取締役の出席回数

氏名	独立役員	開催回数	出席回数
瀬戸 欣哉		15回	15回
松本 佐千夫		15回	15回
ジン・ソン・モンテサーノ		15回	15回
松崎 正年	○	15回	15回
内堀 民生	○	15回	15回
金野 志保*1	○	11回	11回
鈴木 輝夫	○	15回	15回
西浦 裕二	○	15回	15回
濱口 大輔	○	15回	15回
綿引 万里子*1	○	11回	11回
鬼丸 かおる*2	○	4回	4回

\*1 2021年6月22日就任 \*2 2021年6月22日退任

## ガバナンス再構築は確実に進捗。 持続的成長のための監督に重点をシフトします。

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

中期的な戦略の方向性を記したPlaybookが執行側から昨年提示され、そこに示された4つの優先課題および従業員の戦略推進の支援策を念頭に置き、この1年、それらの実行状況を監督してきました。執行側の意思決定を戦略の方向性に適合したものかどうかで判断し、執行役からの報告を通じて担当職務における戦略施策や支援策の推進状況を確認してきました。執行役報告以外にも、Synergy Creation Officeの取り組み状況、デザインやブランドの取り組み状況など、戦略施策の推進に関わるテーマを取締役会議題に加え、推進責任者から推進状況を確認しました。

3年間取り組んできた当社ガバナンスの再構築の到達度を客観的に確認すべく、2022年3月期は外部第三者機関を活用して実効性評価を実施しました。その結果、再構築は確実に進捗していることが確認されましたので、今後は、本来の目的である当社の持続

的成長への貢献に、これまで以上に重点をおいた取締役会運営を行ってまいります。

具体的には、(1)昨今の経営環境の変化、特に構造的な変化を認識して、執行側はPlaybookの見直しを実施することですので、その検討結果を共有した上で、取締役会としても新たな確認のポイントを定めていきたいと思えます。(2)昨年のコーポレートガバナンス・コード改訂でも論点となったサステナビリティ課題に対する取締役会の関わりについて、当社では執行側が取り組む重点領域と推進体制を確認しましたので、その実行状況を監督していきます。(3)持続的成長のための戦略的議論ができるよう、取締役会を運営していきたいと思えます。

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 取締役会の実効性評価

当社は、以下の目的から、毎年1回以上取締役会の実効性評価を実施しています。

- ①取締役会(現体制)の実効性の確認
- ②取締役会・委員会の実効性向上のための、中長期的な課題の洗い出し

## 2021年3月期 重点課題の進捗状況

重点課題として設定した以下の2点について、改善施策を実施しています。

重点課題	①取締役会の運営体制の改善、審議を行うための十分な時間の確保(開催回数、会議資料の内容・分量、事前質問の取り扱い方法等)	②ステークホルダーの定義、取締役会としてのコミュニケーションのあり方についての整理
改善施策	年間予定議題の見直し、取締役会への報告議案の実施方法見直しによる、重要議題へのフォーカス	取締役会において議論を行い、取締役会が監督するべきステークホルダーの範囲を明確化 取締役会に定期的(四半期ごと)にステークホルダーとのコミュニケーション状況が報告される体制の構築

## 2022年3月期の評価プロセス・結果

ガバナンス委員会主導で、取締役・執行役を対象に、第三者となる外部専門機関による評価(全取締役(10名)・全執行役(取締役兼務者を除き5名)への質問票および個人インタビュー)を実施しました。

評価に際しての 主な観点	①取締役会の実効性(機能・運営・構成等)が保たれているか ②執行のモニタリングが十分になされているか ③各委員会の実効性(運営・構成・連携体制等)が保たれているか 等
結果概要 (外部専門機関 による評価)	LIXILの取締役会の実効性は高水準で確保されている。社外取締役の視座・コミットメントが取締役会の高い実効性を支えているため、維持・向上には、社外取締役の交代計画が重要

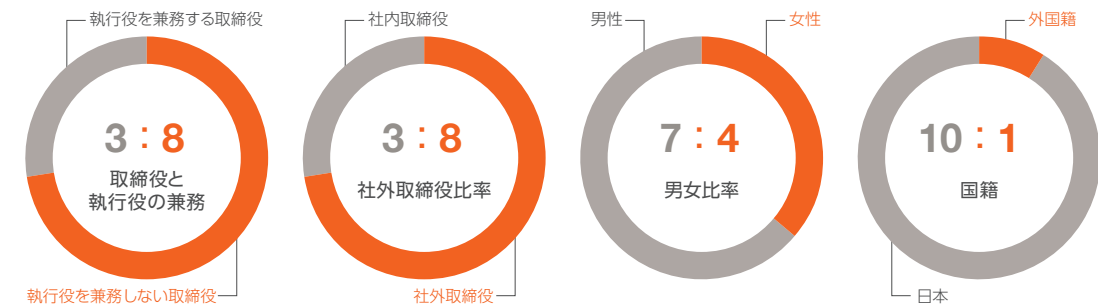
## 2023年3月期に向けた取り組み・重点課題

実効性評価の結果を受け、取締役会およびガバナンス委員会で審議を行った結果、「ガバナンス体制の再構築」の次のフェーズにおける「あるべき取締役会」実現のため、以下を重点課題として設定することを決定しました。

重点課題	①新たなフェーズに適った取締役会の役割の再確認と戦略論議の深化 ②指名委員会等設置会社に求められる委員会活動のあり方の再検討 ③再構築したガバナンス体制を継続的に支える社外取締役の交代計画の実行 ④継続的な企業価値向上を実現できるCEO後継者計画の更新
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

各課題にオーナーを設定し、ガバナンス委員会の監督のもと、課題解決に向けた施策を進めてまいります。

## 2023年3月期 取締役会メンバーの構成 (2022年6月21日現在)





## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

## 48 取締役会議長メッセージ

## 49 取締役会の実効性評価

## 50 取締役候補者の選任プロセス

## 51 株式会社LIXILの取締役

## 52 コーポレート・ガバナンス体制

## 54 指名委員会活動報告

## 55 監査委員会活動報告

## 56 報酬委員会活動報告

## 57 役員報酬について

## 59 ガバナンス委員会活動報告

## 60 内部統制

## 取締役候補者の選任プロセス

時期	社内取締役候補者	社外取締役候補者(再任)	社外取締役候補者(新任)
2021年 7月	指名委員会において来期取締役会構成の検討を開始		
8月		社外取締役の評価制度の導入を決定	社外取締役の探索計画の策定
9月		社外取締役の評価の実施方法を検討	
10月	外部専門機関による取締役会の構成に関する評価の実施		候補者リストの整備 外部サーチファームでの探索・取締役からの推薦に基づき、候補者リストを作成(以後継続更新)
11月	【評価ポイント】 ●取締役会に求められる経験・知見・専門性 ●多様性の確保 等	外部専門機関による社外取締役の評価の実施	
12月		指名委員と新任候補者との面談を実施	
2022年 1月	指名委員長・CEOとの協議結果等を踏まえて、来期体制を検討	社外取締役の交代計画の方針を決定	取締役候補者指名に向けた当社所定のプロセス(独立性の確認等)を実施
2月		来期取締役会構成・委員会構成等を審議	
3月	来期取締役候補者案・委員会構成案等を決定		
4月	2022年6月 定時株主総会後のスキルマトリックスの最終確定		
5月	スキルマトリックスの公開		
6月	取締役の選任 株主総会に取締役候補者の選任議案をお諮りし、議案への投票に基づき取締役を選任(1年の任期)		

## 社外取締役の評価制度

当社では、社外取締役の貢献度を評価することを目的に、定期的な社外取締役の個人評価を導入いたしました。2022年3月期においては、第1回目の評価を以下の通り実施しました。

## 【評価方法概要】

評価対象者：社外取締役7名

評価方法：全取締役・全執行役等への外部専門機関による個別インタビュー形式

## 評価の観点：

- ・当社のガバナンスの再構築に資する取り組みをしているか。
  - ・議題の目的に即した、的を射た質問等をしているか。
  - ・委員会の委員として、どのような貢献をしているか。等
- 当該評価結果については、社外取締役本人にフィードバックを行い、今後の改善に活用するとともに、指名委員会における社外取締役の交代計画の検討材料の一つとして、活用しています。

## 2023年3月期 取締役会議長・委員会構成\*

	瀬戸 欣哉	松本 佐千夫	モンテサーノ	★内堀 民雄	★金野 志保	★鈴木 輝夫	★田村 真由美	★西浦 裕二	★濱口 大輔	★松崎 正年	★綿引 万里子
LIXILに求められている経験・知見・専門性											
企業経営の実務経験	●	●	●				●	●		●	
グローバルの事業経験	●	●	●	●	●	●	●		●	●	
行政機関との折衝	●	●	●	●	●	●		●	●		●
財務 会計 M&A	●	●		●		●	●	●	●		
法務 コンプライアンス	●	●		●	●	●	●		●		●
リスクマネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材育成 労務	●		●		●			●		●	●
営業 マーケティング	●			●				●			
製造・技術 研究開発	●			●						●	
IT デジタル	●			●	●	●	●			●	

## 取締役会議長・委員会構成

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

\*2022年6月21日以降

★独立役員

○議長・委員長

●委員

## 取締役に求めるスキル

当社の指名委員会は、取締役会が職務執行の監督に係る役割・責務を実効的に果たすためには、豊富な経験や専門的知見等を有する人材で取締役会を構成する必要があると考えています。指名委員会は、特に重要と考えられる経験・知見を上記の「LIXILに求められている経験・知見・専門性」のとおり定め、取締役会全体の適正なバランスや十分な多様性の確保、および取締役会のサクセッションを重視しています。

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 株式会社LIXILの取締役 (2022年6月21日現在)\*

\*所有株式数およびファントムストック保有株数は2022年6月1日現在



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長  
兼 Chief Executive Officer  
所有株式数:503,908  
ファントムストック保有株数:344,286

松本 佐千夫

取締役 代表執行役副社長  
経理・財務・M&A担当  
兼 Chief Financial Officer  
所有株式数:94,844  
ファントムストック保有株数:87,985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・コーポレイト  
レス・ポンジビリティ担当  
兼 Chief People Officer  
所有株式数:49,158  
ファントムストック保有株数:41,819

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  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

金野 志保

社外取締役  
兼 指名委員会委員  
兼 監査委員会委員  
兼 ガバナンス委員会委員  
弁護士  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

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  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

田村 真由美

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

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  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

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  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

松崎 正年

社外取締役  
兼 取締役会議長  
兼 ガバナンス委員会委員長  
兼 指名委員会委員  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700

綿引 万里子

社外取締役  
兼 指名委員会委員  
兼 報酬委員会委員  
兼 ガバナンス委員会委員  
弁護士  
所有株式数:0  
ファントムストック保有株数:1,700(株)LIXIL 取締役の略歴・推薦理由を  
当社ウェブサイトに掲載しています。 [www.lixil.com/jp/about/board/](http://www.lixil.com/jp/about/board/)

03 GOVERNANCE

ガバナンス

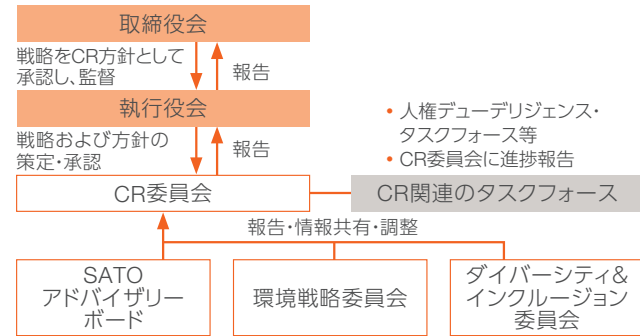
- 48 取締役会議長メッセージ
- 49 取締役会の実効性評価
- 50 取締役候補者の選任プロセス
- 51 株式会社LIXILの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンス体制
- 54 指名委員会活動報告
- 55 監査委員会活動報告
- 56 報酬委員会活動報告
- 57 役員報酬について
- 59 ガバナンス委員会活動報告
- 60 内部統制

コーポレート・ガバナンス体制

株式会社LIXILは、日本の会社法に規定する「指名委員会等設置会社」制度を採用し、執行役をはじめとした経営陣による経営執行と、取締役会による経営の監督をコーポレート・ガバナンスの基本としています。取締役会は、単なる経営執行の監督にとどまらず、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことで、意思決定の合理性を担保しつつ、迅速かつ果敢な意思決定を促進する体制を構築しています。

当社は、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図るため、任意の委員会として「ガバナンス委員会」を設置するとともに、執行部門による任意の委員会等を適宜開催し、経営戦略、CR戦略、中長期方針、投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めています。

サステナビリティの推進とリスク管理体制図



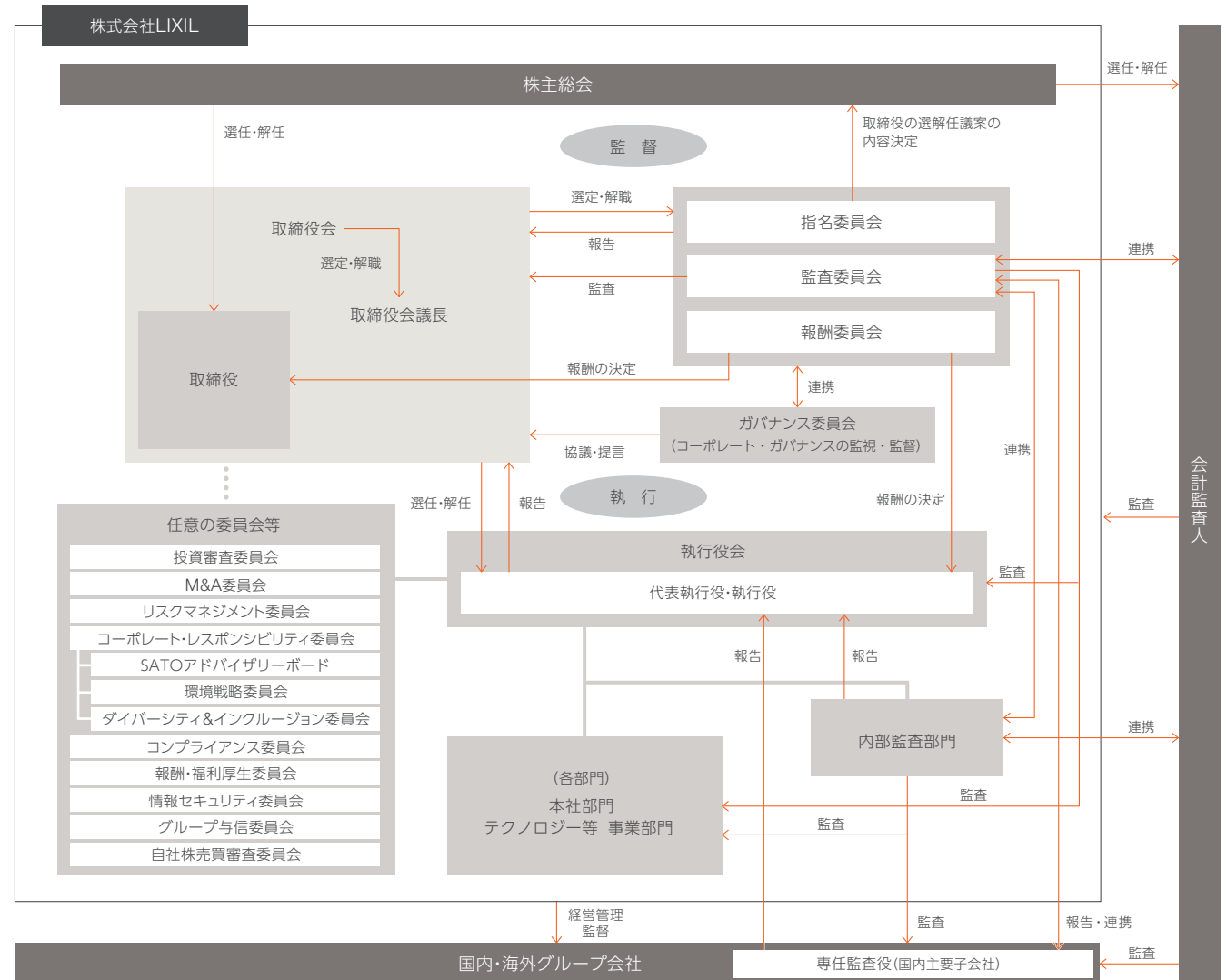
CRおよびESGに関連する事項の委員会との調整を行い、CRの優先取り組み分野におけるコミットメントを管理・追跡。

取締役会が、執行部門が策定したCR戦略を検討の上、方針として承認し、当社の経営戦略(人的資本や知的財産への投資等重要性の高い事項への経営資源の配分・事業ポートフォリオ等)と当該方針の整合性を継続的に確認する役割を担っています。

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

[www.lixil.com/jp/about/governance/](http://www.lixil.com/jp/about/governance/)

コーポレート・ガバナンスの体制図 (2022年6月21日現在)



## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

## 48 取締役会議長メッセージ

## 49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

## 51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

## 54 指名委員会活動報告

## 55 監査委員会活動報告

## 56 報酬委員会活動報告

## 57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

## 60 内部統制

## コーポレート・ガバナンス体制

## 2022年3月期の会議体の開催状況

■ 取締役会	15回
法令で定められた事項や経営の基本方針、経営上の重要事項に関わる意思決定を行うとともに、取締役および執行役の職務の執行状況の監督を行う。	
■ 指名委員会	12回
株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する。また、執行役および代表執行役（CEO）の選任・選定および解任・解職、取締役会議長、各委員会の構成員および委員長の選定および解職等について取締役会から諮問を受け、十分な検討および審議を経た上で、取締役会にその意見を答申する。	
■ 監査委員会	15回
取締役および執行役の職務の執行状況の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容を決議。	
■ 報酬委員会	11回
取締役および執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針並びに個人別の報酬等を決定。	
■ ガバナンス委員会	8回
当社のコーポレート・ガバナンスの継続的な充実を図るため、当社コーポレートガバナンス基本方針の見直しおよび改定、取締役会実効性評価の実施などについて、協議または取締役会への提言を行う。	
■ 執行役会	14回
取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行の決定機関として、当社および当社グループ全体の業務執行に関わる重要事項について決定。各執行役は開催された執行役会のすべてに出席。	
■ 投資審査委員会	33回
当社および当社子会社が実施する重要な投資等（M&Aに係るものを除く）、資金調達、ならびに、子会社の新設、事業再編、組織再編等に関する案件の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。	
■ M&A 委員会	21回
当社および当社子会社が実施するM&A案件（事業等の売却を含む）の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。	
■ リスクマネジメント委員会*1	0回
当社および当社グループの非日常的なリスクを予測し、事前に対処する体制を整え、リスク対応能力の向上に努める。	

\*1 各地域におけるリスクマネジメント対応のためのタスクフォースの立ち上げと、本社とタスクフォース間で機動的な連携を取っていることにより、2022年3月期の開催はありませんでした。

\*2 統合報告書2021で環境委員会と表記していましたが、環境ガバナンスの強化や環境戦略の構築と実行を目的として、2021年11月より環境戦略委員会に改組されています。

■ コーポレート・レスポンス委員会	4回
当社グループ全体の重要課題の特定および見直しを行い、コーポレート・レスポンス戦略の目標や施策を策定するとともに、重点テーマと具体的な活動の実行状況のモニタリングと活動促進の支援を実施。	
■ SATO アドバイザリーボード	3回
SATO事業の事業戦略および主要な事業課題（年次目標や戦略計画、社内外のパートナーシップ、リスクマネジメント等）に関するレビューの実施とガイダンスの策定。	
■ 環境戦略委員会*2	4回
環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、環境課題に対する施策の審議と決定、当社グループ全体の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築と実行を実施。	
■ ダイバーシティ&インクルージョン委員会	2回
全社におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する基本方針やロードマップの策定、遂行を統括。	
■ コンプライアンス委員会	4回
当社グループのコンプライアンス推進に関する重要方針・計画策定等に関する事項を決議し、研修、啓蒙活動等の報告を行う。	
■ 報酬・福利厚生委員会	10回
当社および当社グループの役員ならびに従業員の報酬・福利厚生に係る方針、および役員の個人別報酬等を決定（但し、報酬委員会の専権事項は除く）するとともに、報酬・福利厚生に関する諸規程を監督する。	
■ 情報セキュリティ委員会	4回
全社における情報セキュリティおよびデータプライバシーに関する基本的事項を決議する機関として、各対応方針の決定および承認、課題解決ならびに施策実行決裁、周知徹底を実施。	
■ グループ与信委員会	5回
当社および当社子会社が行う社外との商取引に関わる債権管理について、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めることを目的として決議および審議。	
■ 自社株売買審査委員会	14回
役員等から自社株式等の売買等を行う旨の事前届出があった場合に、インサイダー取引を未然に防止し企業の社会的責任を果たすため審査を実施。	

## 政策保有株式の保有・状況

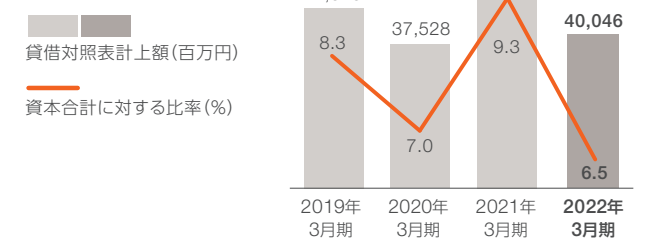
当社グループは、営業活動の円滑化または事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引の状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2022年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は49銘柄となっています。

## 政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額\*

区分		2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
銘柄数	上場株式	57	58	53	49
	非上場株式	108	105	102	98
	合計	165	163	155	147
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場株式	45,051	36,185	50,317	38,733
	非上場株式	1,969	1,343	1,330	1,313
	合計	47,020	37,528	51,647	40,046

\* 当社および旧株式会社LIXILで保有する政策保有株式を合計して記載

## 政策保有株式の推移





## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 指名委員会活動報告



指名委員会委員長 西浦 裕二

## 2022年3月期の課題と取り組み

2019年以降取り組んできた「コーポレート・ガバナンスの再構築」に、一つの区切りを付けていくことが、2022年3月期(以下、当期)の大きな目標であり、引き続き次のような課題に取り組んでまいりました。

- ① 指名委員会に関わる規則・規定類の見直し(コーポレートガバナンス・コードの改訂対応を含む)
- ② CEO後継者、取締役・執行役候補の選定・選任プロセスの明確化、透明性の向上
- ③ 役員の評価制度の導入(社外取締役を含む)
- ④ 取締役会の構成の点検(スキルマトリックス、多様性等)
- ⑤ 委員会の構成の点検(法定三委員会ならびにガバナンス委員会)

## 2022年3月期における進捗

こうした「再構築の取り組み」は、予定通り進みました。当社のコーポレート・ガバナンスは、ますます安定し、外部の諸機関からも高い評価をいただいています。

当期、とりわけ注力してきたことのひとつは、「社外取締役のあり方」に関する検討です。具体的には、「選任基準」や「選任体制」を見

直し、「交代計画」についての方針も策定しました。さらに、当社として初めて、「社外取締役の個別評価」も実施しました。

当社では、ガバナンスに関わる委員会活動(法定の三委員会に加えてガバナンス委員会)は、すべて社外取締役が運営しています。従って、社外取締役の選任や円滑な交代は、ガバナンスの安定ならびに一層の質的向上のための、最重要課題のひとつであると認識しています。

なお、当期は、上記の取り組みを通して新任社外取締役候補を、1名選任しました。

## 今後の活動方針

指名委員会としての基本的な役割(来期の取締役・執行役候補の選任)をベースとしつつ、「コーポレート・ガバナンスの進化」ならびに「次の世代への移行」を目指した施策にも取り組んでまいります。

具体的には、

- ① CEO後継者計画のブラッシュアップ(計画ならびに候補者リストの更新)
- ② 社外取締役の交代計画の推進(新任取締役候補者リストの拡充と実際の探索活動の推進)
- ③ 次の世代を担う経営人材の発掘や理解の促進(グループ面談の実施等)

といった取り組みに力を入れます。

これらの取り組みを通して、ガバナンスをさらに安定させ、当社の「持続的な成長」に貢献してまいります。

## 2022年3月期 指名委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
西浦 裕二(委員長)	12回	12回
濱口 大輔	12回	12回
松崎 正年	12回	12回
綿引 万里子*1	10回	10回
鬼丸 かおる*2	2回	2回

\*1 2021年6月22日就任 \*2 2021年6月22日退任

## 2023年3月期 指名委員会構成\*

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

\* 2022年6月21日以降

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

- 48 取締役会議長メッセージ
- 49 取締役会の実効性評価
- 50 取締役候補者の選任プロセス
- 51 株式会社LIXILの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンス体制
- 54 指名委員会活動報告
- 55 監査委員会活動報告
- 56 報酬委員会活動報告
- 57 役員報酬について
- 59 ガバナンス委員会活動報告
- 60 内部統制

## 監査委員会活動報告



監査委員会委員長 鈴木 輝夫

## 2022年3月期の課題と取り組み

## 監査委員会の体制

監査委員会は、当社および子会社の内部監査部門ならびに子会社監査役等と密接な連携を保つことにより、効率性を目指して監査を実施しています。グループの内部統制を強化する体制としては「専任監査役」を主要子会社に配置し監査活動の実効性を高めコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。監査委員会を補助すべき組織として監査委員会事務局を設置しています。監査委員会事務局および専任監査役の人事異動・人事評価等に関しては、執行役からの独立性を確保するため監査委員会の決議事項としています。

## 2022年3月期における進捗

## 監査委員会の活動状況

監査委員会は、取締役会に先立ち月次に開催されるほか、随時開催されます。当事業年度では監査委員会は合計15回開催されました。まん延防止等重点措置発出時においては、主にウェブ会議システムを用いて活動を実施しました。年次監査計画に従って、年間を通じて代表執行役との意見交換を4回、執行役等へのヒアリ

ングは4回実施しました。毎月開催される監査委員会においてはCorporate Audit統括部（内部監査部門）ならびに直属の専任監査役から監査結果の報告を受けるとともに監査委員会から適宜指示を行いました。また、グループ専任監査役会議は3回開催されグループ各社の情報共有やグループの統一的な監査方針の共有化を図っています。現地往査については一部ウェブ会議によるものも含め国内子会社4社、1工場を実施しました。海外拠点については、Corporate Audit統括部からの海外監査結果報告の聴取に加え、アジア（中国）、北米、欧州の各拠点でウェブ会議による現地監査担当者からの聴取と現地会計監査人との情報交換を実施しました。この他、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進状況や環境対策の実施状況を確認いたしました。

会計監査人との情報交換は8回実施しており、会計監査人からマネジメントレター、監査状況の報告やKAM（監査上の主要な検討事項）について協議しました。

## 今後の活動方針

2022年6月21日の定時株主総会後の取締役会で2023年3月期の監査委員会の構成が決定されました。前年に引き続き国内外のグループ監査体制の整備・発展と透明性高く効率的で実効性の高い監査活動を実施してまいります。

## 2022年3月期 監査委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
鈴木 輝夫(委員長)	15回	15回
内堀 民雄	15回	15回
金野 志保*1	9回	9回
鬼丸 かおる*2	6回	5回

\*1 2021年6月22日就任 \*2 2021年6月22日退任

## 2023年3月期 監査委員会構成\*

氏名
鈴木 輝夫(委員長)
内堀 民雄
金野 志保
田村 真由美

\* 2022年6月21日以降

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 報酬委員会活動報告



報酬委員会委員長 濱口 大輔

## 2022年3月期の課題と取り組み

2022年3月期の経営陣は、グローバルな外部環境に起因する様々なオペレーション上の課題に対して弛みなく事業や組織の見直しや強化を図り、さらにはニューノーマル社会における新たな事業機会を捉え、成長に向けた取り組みを推進してきました。

このような状況において、報酬委員会では、グローバルな事業を通じて社会に貢献できる優秀な役員を確保することの重要性を改めて強く認識し、グローバルな基準でも競争力のある執行役の報酬制度はどうあるべきかについて、CEOや外部専門機関と議論を重ね、今後の方向性を次の通り確認しました。

- 日本企業の報酬水準にとらわれることなく、従来以上にグローバルな水準に近づけていく。
- 個別報酬の決定に際しては、役位にとらわれず、個別の職責・業績・経験・人材確保の難易度等を一層重視していく。

このほか、社外取締役の報酬についても、コーポレートガバナンス・コードの改訂等を背景として優秀な人材の獲得競争が高まる可能性を見据えて、必要な見直しを行いました。

## 2022年3月期 報酬委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
濱口 大輔 (委員長)	11回	11回
内堀 民雄	11回	11回
西浦 裕二	11回	11回

## 2023年3月期 報酬委員会構成\*

氏名
濱口 大輔 (委員長)
内堀 民雄
西浦 裕二
綿引 万里子

\* 2022年6月21日以降

## 2022年3月期における進捗

報酬体系・報酬制度の大枠は従来のもを維持した上で、社外取締役および執行役の報酬については以下の通り決定しました。

1. 社外取締役の報酬については、報酬水準を国内企業における上位グループの水準へ引き上げ、さらに株主との利害共有を深めることを目的に株価連動報酬(業績連動型ではない)を増額しました。
2. 執行役の報酬水準については、業種や売上高、時価総額等を基準とした各国の同輩企業の報酬データを外部専門機関から入手し、確認しました。次に、これらのデータと比較しながら、各執行役の職責・業績・経験・人材確保の難易度等を加味した上で、個別の総報酬を決定しました。なお、国内外の報酬額の差については、段階的に解消していくこととしています。また、ESGに関する課題への取り組みを従来以上に強化している中で、中長期の企業価値向上へのインセンティブ機能を強化する目的で、報酬ミックスについては株価連動報酬の比重を高める方向としました。

## 今後の活動方針

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



## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 役員報酬について

## 報酬の基本方針

取締役および執行役の報酬は、以下に定める基本方針に従い決定しています。

- ・短期および中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する
- ・事業成長の加速に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する
- ・株主、従業員およびすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する
- ・報酬委員会においては、経済・社会情勢や当社の経営状況のほか、外部専門機関の客観的指標や助言を踏まえて検討する
- ・個人の報酬については、職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮する

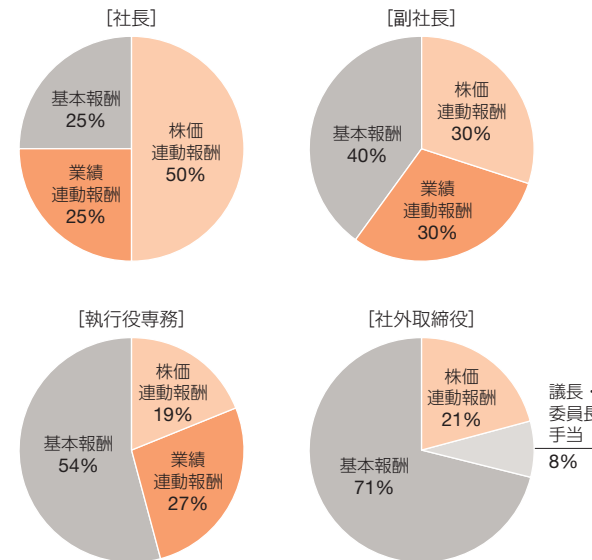
## 報酬体系

経営の監視・監督をする取締役の報酬と、業績の責任を担う執行役の報酬は別体系としています。取締役が執行役を兼務する場合は、執行役の報酬制度を適用しています。

## 報酬ミックス

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

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



※執行役専務、社外取締役については、中央値を記載しています。

## 基本報酬

上記の基本方針に基づき、米国を中心とするグローバルな報酬水準を参考情報として参照しながら、各役員の職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮して個別に決定しています。

## 2022年3月期の業績目標達成度

業績目標項目	業績目標全体に占める割合	目標	実績	業績目標達成度 (実績/目標×100)
ROIC	40%	5.1%	4.5%	88.2%
事業利益	30%	80,000百万円	64,875百万円	81.1%
当期利益	30%	47,000百万円	48,603百万円	103.4%
全項目の業績目標達成度 (各業績目標項目の達成度に、業績目標全体に占める割合を乗じた数字の合計)				90.6%

## 業績連動報酬

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

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

業績連動報酬の基準額は、基本報酬に各役員の職責等に応じて個別に設定した割合を乗じて算定されます。

2021年3月期は、構造改革等による一過性の特殊要因の影響が営業利益および当期利益の数値に大きく出ることが予想されたため、特例措置として、業績目標項目は事業の実態を反映する事業利益のみに限定しましたが、資本効率の改善は引き続き重要な経営目標の一つであるため、2022年3月期の業績目標項目は2020年3月期と同様、投下資本利益率(ROIC)、事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益(当期利益)としました。下図に基づき、2022年3月期の支給率は、90.6%です。

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

## 業績目標達成度に応じた支給率

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

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 役員報酬について

## クローバック条項他について

当社において重大な会計上の誤りまたは不正による決算の事後修正が行われた場合においては、報酬委員会が当該事由に基づき、将来支払われる予定の業績連動報酬の修正または支払い済みの業績連動報酬の返還につき審議の上、修正または対象執行役に対し返還を求める旨の決定をできるものとしています。さらに、報酬委員会は算定対象期間に発生した事象の業績に与える影響を総合的に考慮し、業績連動報酬の算出方法の調整をすることができるとしています。

## 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を促すために、および株主との企業価値共有を強めるために、加えてグローバル役員報酬体系の統一により国内外から優秀な人材を確保するために、2020年3月期から株価連動型の金銭報酬制度（ファントムストック制度）を導入しています。本制度は擬似株（ファントムストック）を付与するものですが、現物の自社株を付与する制度と実質的に同じ効果があります。ファントムストックは、取締役については定時株主総会日に、執行役については事業年度開始日に付与されます。保有株数は、年間の基本報酬に各役員の職責等に応じて設定した割合を乗じて算定される付与額を、付与時の株価\*で除して決定されます。ファントムストックの保有期間は、取締役については1年、執行役については3年とし、保有期間終了時の株価\*に保有株数を乗じた金額が確定精算されます。すなわち、保有期間の株価の変動に応じて報酬額が増減する仕組みになっています。

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

## 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(2022年3月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	株価連動報酬	各種手当	
社外取締役	149	121	—	28	—	8
執行役	974	484	314	5	171	8
合計	1,123	605	314	33	171	16

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

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](http://www.lixil.com/jp/about/governance/compensation.html)

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## ガバナンス委員会活動報告



ガバナンス委員会委員長 松崎 正年

## 2022年3月期の課題と取り組み

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

2022年3月期(以下、当期)は、主に、(1)取締役会実効性評価の実施、(2)改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、(3)開示書類の適正性・適時性の監督に注力しました。

## 2022年3月期における進捗

(1)取締役会実効性評価の実施については、3年間取り組んできた当社ガバナンスの再構築がどこまで到達したかを俯瞰的かつ客観的に把握するために、当期は外部第三者機関を活用して質問票とヒアリングによる評価を実施しました。その結果、当社のガバナンス再構築は確実に進捗していることが確認されたとともに、取締役会・委員会の実効性は高い水準で確保でき

ていることが確認できました。一方で、さらなる向上に向けて取り組むべき課題も共有できました。これらの課題に対しすでにオーナーを決め、対応方針を策定しています。

(2)改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応については、会社としての対応が求められる改訂箇所に対して執行側が策定した対応方針を確認するとともに、サステナビリティ課題への取り組みなど取締役会としての対応が求められる箇所に対して、ガバナンス委員会で対応方針を協議しました。これらを当社コーポレートガバナンス基本方針の改定に反映しました。

(3)開示書類の適正性・適時性の監督については、株主総会招集ご通知、統合報告書、有価証券報告書の作成方針・スケジュールの報告を担当部署から受け、適正性・適時性の観点から助言を行い、統合報告書の発行早期化、各開示書類間の記載内容の整合性の向上に反映されました。

(取締役会の実効性評価について P.49をご参照ください。)

## 今後の活動方針

ガバナンス委員会の目的に鑑み、2023年3月期(以下、来期)も社外取締役全員で委員会を構成していきます。当期の実効性評価の結果特定された課題は、当社ガバナンスのさらなる向上、実効性の継続にとって重要な課題ですので、来期は、対応状況のフォローに重点を置き、その過程で、当社の持続的成長のために社外取締役が果たすべき役割、取締役会・委員会のあるべき姿について議論してまいります。

## 2022年3月期 ガバナンス委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
松崎 正年(委員長)	8回	8回
内堀 民雄	8回	8回
金野 志保*1	6回	6回
鈴木 輝夫	8回	8回
西浦 裕二	8回	8回
濱口 大輔	8回	8回
綿引 万里子*1	6回	6回
鬼丸 かおる(前委員長)*2	2回	2回

\*1 2021年6月22日就任 \*2 2021年6月22日退任

## 2023年3月期 ガバナンス委員会 構成\*

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

\* 2022年6月21日以降

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

- 48 取締役会議長メッセージ
- 49 取締役会の実効性評価
- 50 取締役候補者の選任プロセス
- 51 株式会社LIXILの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンス体制
- 54 指名委員会活動報告
- 55 監査委員会活動報告
- 56 報酬委員会活動報告
- 57 役員報酬について
- 59 ガバナンス委員会活動報告
- 60 内部統制

## 内部統制

## リスクマネジメント

## 内部統制システム

LIXILおよびグループ会社は、業務の適正性・効率性、財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築・運営・評価し、企業価値の向上に努めています。また、グループ全体でリスクを意識した業務管理体制を強化し、コンプライアンス経営を重視する企業グループとして、法令等に適合した様々な仕組みを構築しています。

## エンタープライズリスクマネジメント(ERM)

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

## リスクマネジメント(RM)

起業家精神を育むべく、リーダーたちが経営目標の達成に影響を及ぼすリスクを識別し、リスク対応の責任を担うリスクオーナーとなり、リスクやその対応状況を影響度や発生可能性の観点から評価し、共有・報告・対応することでリスクを管理する体制を推進しています。リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに大別し、戦略リスクについては経営方針、事業戦略やCR戦略など中長期的な視点やステークホルダーの視点などを幅広く捉えたフレームワークとなるよう、各関係部門との連携を図っています。オペレーショナルリスクについては自律的なリスクマネジメントを推進しており、各組織や地域で定期的または必要に応じてリスク会議体やア

## リスク管理の取り組み(各年3月に終了した期)



ジェンダを設け協議・対応し、その内容を本社に報告する仕組みを構築しています。

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

## クライシスマネジメント(CM)

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

本部における迅速な意思決定を促します。

当社グループでは年々巧妙化するサイバーセキュリティの重要性を理解し、サイバー攻撃などによる被害を最小化するためにLIXIL-CSIRT (LIXIL Computer Security Incident Response Team) を設置し、運用しています。コンピュータやネットワークを常時監視することで問題を早期発見し、発生時の影響分析や原因解析を行うことにより、迅速な対応に努めています。また、サイバー攻撃に対するBCP(事業継続計画)の構築も進めています。

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](http://www.lixil.com/jp/investor/strategy/risks.html)



## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

48 取締役会議長メッセージ

49 取締役会の実効性評価

50 取締役候補者の  
選任プロセス

51 株式会社LIXILの取締役

52 コーポレート・ガバナンス  
体制

54 指名委員会活動報告

55 監査委員会活動報告

56 報酬委員会活動報告

57 役員報酬について

59 ガバナンス委員会  
活動報告

60 内部統制

## 内部統制

## コンプライアンス

## LIXIL行動指針

LIXILおよびグループ会社は、共通の価値観と倫理観をもって適正な事業活動を行うために、全役職員が守るべき共通のルールとして「LIXIL行動指針」を19言語で展開し、定期的に見直しを行っています。この行動指針については、毎年当社グループの全役職員を対象に研修と遵守の誓約を行っています。また、当社グループにとって特にハイリスクな分野において、行動指針に基づきグローバル共通の基本規程・細則を制定しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

 [www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL\\_CoC\\_jp.pdf](http://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf)

## LIXIL人権方針

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

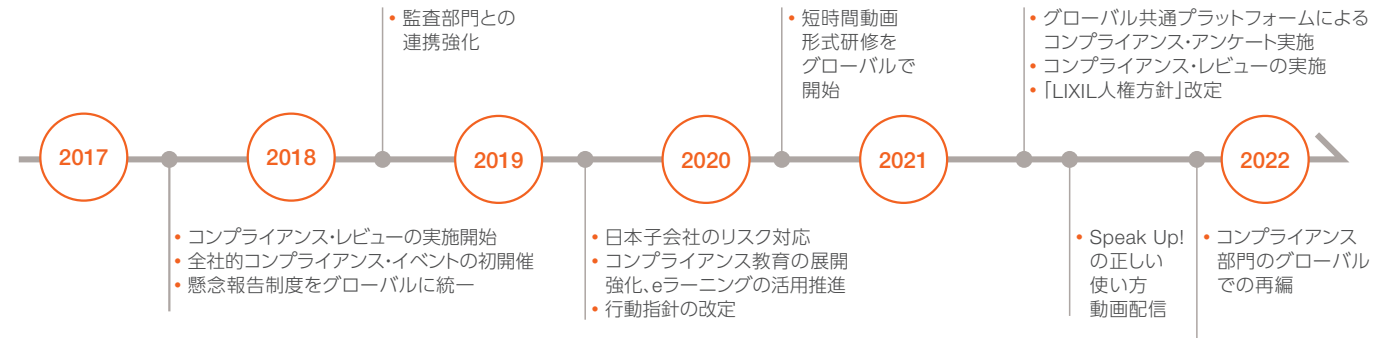
詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

 [https://www.lixil.com/jp/sustainability/society/h\\_rights.html](https://www.lixil.com/jp/sustainability/society/h_rights.html)

## コンプライアンス体制

当社および国内関連会社に加え、各地域にコンプライアンス委員会を設置し、施策の進捗を振り返り、対策を議論する場として活用しています。また、2022年1月には新体制に移行し、グローバル全社レベルでコンプライアンス方針、手順、プログラムの効率化や標準化を進めることで、当社グループのコンプライアンス文化と体

## コンプライアンスの取り組み (各年3月に終了した期)



制をさらに強化するとともに、リスク管理を向上させることを目指しています。

## 企業風土

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

## 教育・研修プログラム

新入社員や新任管理職・役員へのコンプライアンス教育・法令研修のほか、グローバル共通の基本規程に関して、全役職員に対し教育・研修を実施しています。また、ビジネスを展開する地域のリスクに応じ、eラーニングや短時間の動画形式の研修を活用し、効果的な教育・研修を展開しています。加えて、ニュースレターやWorkplaceで情報を発信し、従業員の知識とコンプライアンス意識の向上・啓発に努めています。

## レビュープロセス

経営陣が自組織のコンプライアンス体制を定期的にチェックするために「コンプライアンス・レビュー」を、また、当社グループのコンプライアンス文化の醸成度を把握するために、全役職員を対象に「コンプライアンス・アンケート」を実施しています。コンプライアンス委員会にそれらの結果を報告し、施策へ反映することで、統一した取り組みを進めています。

## 懸念報告(内部通報)制度

コンプライアンス違反に関する情報収集および不正・違反行為の未然防止や早期対処を目的に、懸念報告(内部通報)制度を設けています。24時間体制の懸念報告システムSpeak Up!を導入し、2017年以降、受付通報件数は国内外合わせて300件強で推移しています。定期的に周知活動を行うのみならず、正しい利用方法の認知度を高めるため、2021年にはアニメーション動画を作成し、全世界で展開しました。報告された懸念事項は、内容に応じて、適切な部署が調査を行い、傾向を分析し、体制整備や社員教育等、不正・違反行為の未然防止につなげています。

## 03

## GOVERNANCE

## ガバナンス

- 48 取締役会議長メッセージ
- 49 取締役会の実効性評価
- 50 取締役候補者の選任プロセス
- 51 株式会社LIXILの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンス体制
- 54 指名委員会活動報告
- 55 監査委員会活動報告
- 56 報酬委員会活動報告
- 57 役員報酬について
- 59 ガバナンス委員会活動報告
- 60 内部統制

## 内部統制

## 内部監査

## LIXILおよびグループ会社における内部監査の位置付け

LIXILおよびグループ会社では、Corporate Audit統括部(内部監査部門)が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、グループ全体として統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。(2022年3月末現在、当社グループ全体の内部監査要員は54名で構成。)またCorporate Audit統括部の活動では、会計監査、業務監査、内部統制評価などの従来の内部監査に加え、当社グループ全体の持続的成長を実現するために内部監査体制およびプロセスを継続的に見直し、ガバナンスおよび内部統制の強化、また人材開発を図っています。

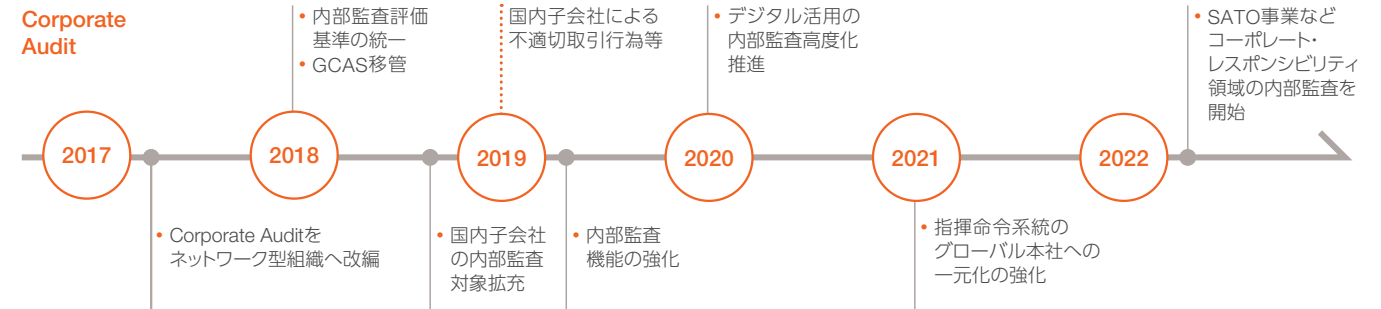
## 持続成長に向けた内部監査体制の強化

当社グループは、グローバルチームを含めたすべての監査組織は、本部組織であるCorporate Audit統括部の統括リーダーへレポートするとともに、本部組織からは各グローバルチームに対して、タイムリーな情報発信や密な情報共有を行っています。また統括部リーダーは、上場会社として取締役会の機能発揮に向けLIXILの取締役 代表執行役社長 兼 CEOに対して直接レポートするとともに、部門の責任者として取締役会の監査委員会にもレポートし、連携を確保しています。

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

この体制においてCorporate Audit統括部として「内部監査業務を通じ、内外の環境変化等に即応した経営に資する価値を継続的に提供していくこと」をミッションに掲げ、国内外で各部やグループ

## 内部監査の取り組み (各年3月に終了した期)



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。2022年からは、CR戦略の優先取り組み分野の一つである「グローバルな衛生課題の解決」で中心的な役割を果たすSATO事業の業務監査やモニタリングの運用を開始し、内部監査体制におけるサステナビリティへの対応も強化しています。

## デジタルを活用した内部監査の高度化推進を加速

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



# 04 データ DATA

- 64 11年間の主要連結財務データ
- 65 財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト
- 69 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 75 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 77 IR活動の基本方針
- 78 株式の状況
- 79 会社情報

04  
DATA

## データ

## 11年間の主要連結財務データ

(株式会社LIXILおよび連結子会社)

(単位:百万円)

	日本基準 (JGAAP)					国際会計基準 (IFRS)					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
3月31日終了事業年度											
<b>経営成績</b>											
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥1,291,396	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,633,229	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,514,449	¥1,378,255	¥1,428,578
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	17,915	50,485	69,080	51,722	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288	64,875
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	1.4	3.5	4.2	3.0	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2	4.5
営業利益 (IFRS)				48,041	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842	69,471
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)	1,868	21,347	20,952	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048	48,603
研究開発費	15,350	14,025	17,380	18,211	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975	22,864
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)	52,107	73,795	64,321	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498	48,634
減価償却費	39,370	44,736	49,168	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786	80,722
EBITDA *2	59,887	100,627	124,822	102,126	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895	145,597
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,979	28,432	83,533	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043	118,296
投資活動によるキャッシュ・フロー	(142,067)	(12,397)	(218,333)	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)	(24,805)
財務活動によるキャッシュ・フロー	138,348	(31,753)	153,144	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)	(108,094)
現金及び現金同等物の期末残高	127,351	114,662	139,039	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061	100,404
<b>財政状態</b>											
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,481,063	1,465,689	1,786,294	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544	2,091,529	1,741,814	1,782,882
純資産 (非支配持分控除後) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する持分 (IFRS) *3	528,414	561,161	593,487	583,747	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271	612,385
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	538,776	566,312	601,795	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767	614,968
ネット有利子負債	266,771	307,089	463,479	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444	424,299
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) / 1株当たり当期利益 (損失) (IFRS) *1 (EPS) (円)	¥6.49	¥73.42	¥72.06	¥105.80	¥(89.33)	¥148.01	¥189.13	¥(179.98)	¥43.15	¥113.92	¥167.21
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)	1,817.34	1,930.02	2,041.34	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59	1,730.99	1,902.89	2,106.30
1株当たり年間配当額 (円)	40	40	55	60	60	60	65	70	70	75	85
<b>主な指標</b>											
売上高EBITDA比率 (%) *2	4.6	7.0	7.7	6.0	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0	10.2
自己資本当期純利益率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROE) (%)	0.4	3.9	3.6	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3	8.3
総資産当期純利益率 (JGAAP) / 資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROA) (%)	0.1	1.4	1.3	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7	2.8
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	35.7	38.3	33.2	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7	34.3
配当性向 (%)	616.3	54.5	76.3	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8	50.8
ネットデット・エクイティ・レシオ (%) *4	50.5	54.7	78.1	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7	69.3
従業員数 (人) *5	48,163	45,602	51,419	—	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	51,879	51,640
<b>株価指標</b>											
期末株価終値 (円)	¥1,733	¥1,858	¥2,846	¥2,847	¥2,295	¥2,825	¥2,376	¥1,478	¥1,345	¥3,075	¥2,290
時価総額	542,523	540,221	827,426	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456	717,501
株価収益率 (PER) (倍)	267.0	25.3	39.5	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0	13.7
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	0.95	0.96	1.39	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62	1.09

\*1 JGAAPではのれん償却後の金額です。

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

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

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

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

(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。

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報



04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

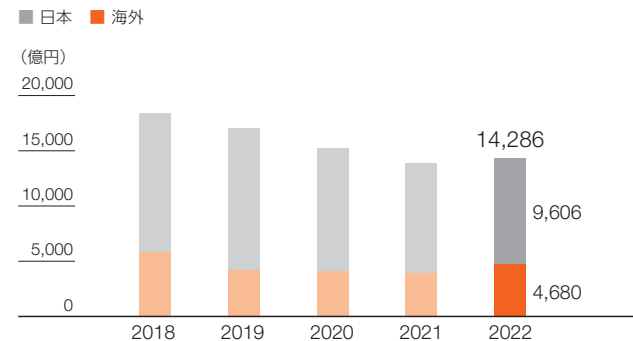
78 株式の状況

79 会社情報

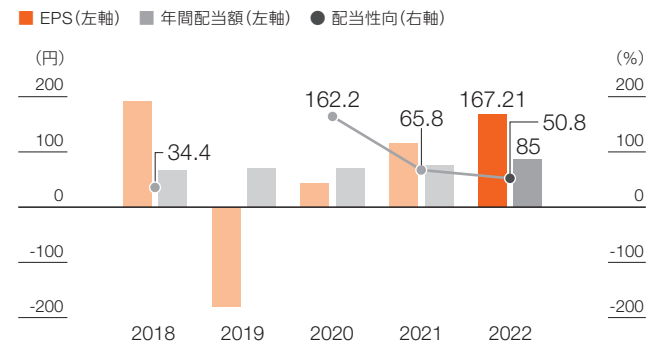
## 財務ハイライト

株式会社LIXILおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

## 売上収益

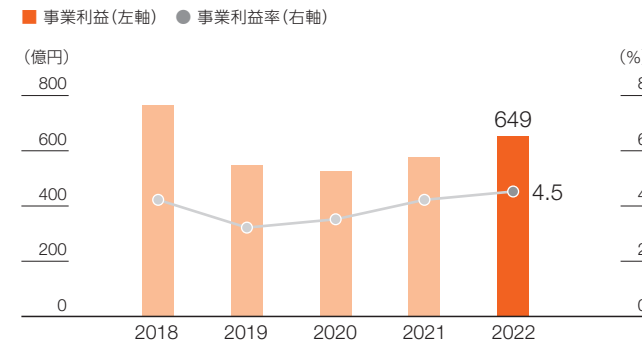


売上収益は、国内の一部事業で部品調達難・物流ひっ迫の影響を受けたものの、欧米を中心に販売の好調が継続したことなどから、前期比3.7%増の1兆4,286億円となりました。

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

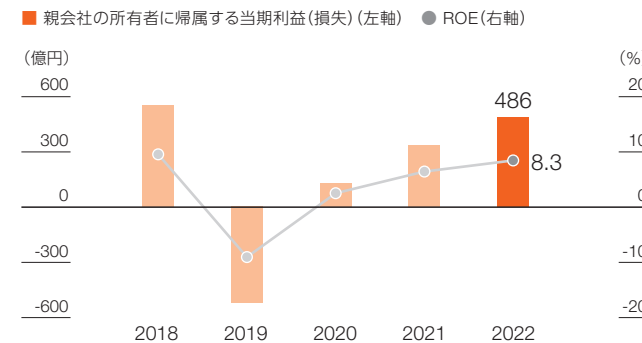
1株当たり当期利益(EPS)は前期末比53.29円増の167.21円となり、1株当たり年間配当額は前期末から10円増額の85円といたしました。

## 事業利益 / 事業利益率



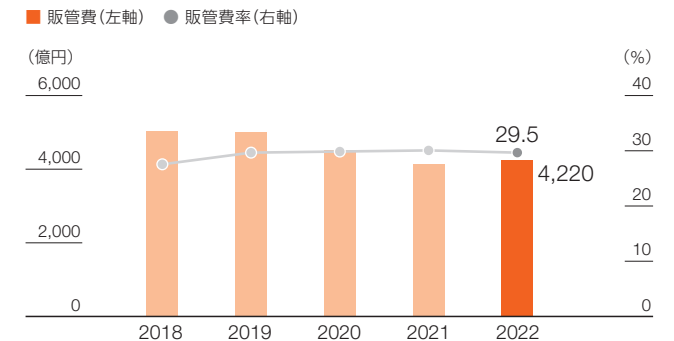
事業利益は、価格の適正化、海外事業の売上構成比率の上昇などによる粗利増に加え、生産性向上施策などによる販管費率の改善が寄与し、前期比13.2%増の649億円となりました。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) / ROE



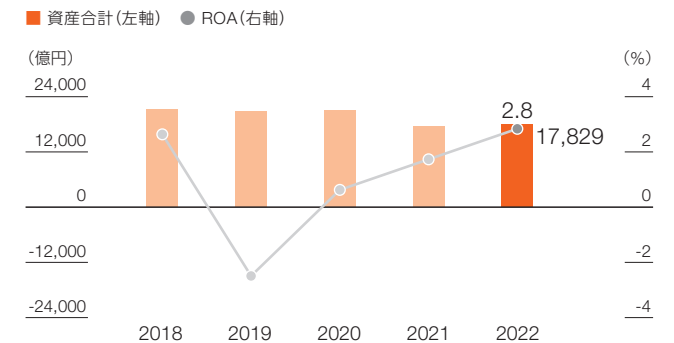
親会社の所有者に帰属する当期利益は、構造改革の進展と、基幹事業への集中による業績変動要因の低減を主因として、前期比156億円増の486億円となりました。

## 販管費 / 販管費率



販管費は、売上の伸長に伴う金額の増加や物流費の上昇などがあつたものの、販管費削減施策および生産性向上施策が奏功し、前期比2.4%増の4,220億円、販管費率は前期比0.3ポイントの良化となりました。

## 資産合計 / ROA



総資産は、サプライチェーン寸断回避などを目的とする棚卸資産の積み増しと、アセットライト化の推進による固定資産圧縮の結果、前期末比411億円増の1兆7,829億円となりました。

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

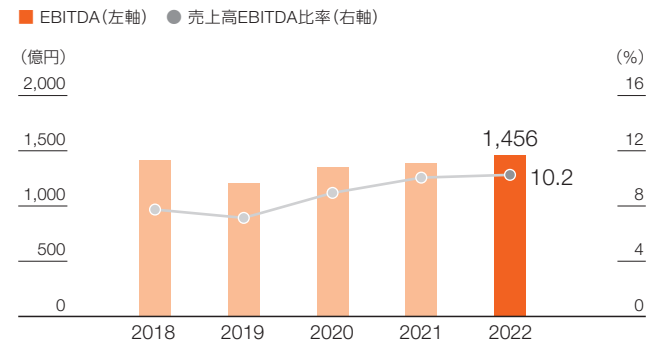
78 株式の状況

79 会社情報

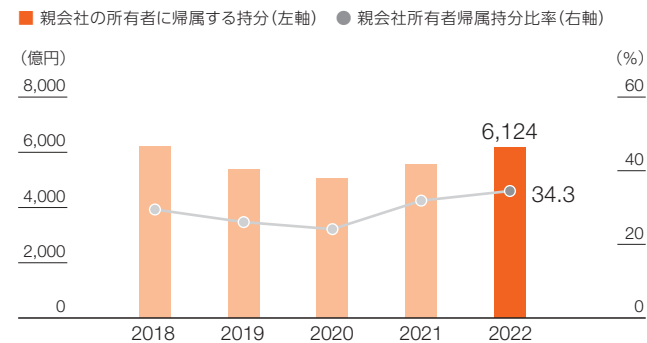
## 財務ハイライト

株式会社LIXILおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

## EBITDA/売上高EBITDA比率

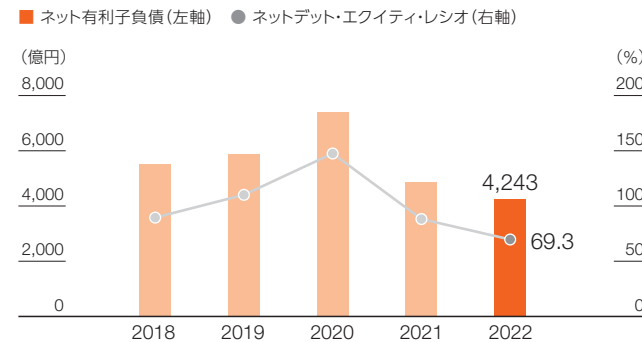


売上高EBITDA比率は、外部環境が厳しい中、収益性改善施策などにより事業利益が増益となり、前期比0.2ポイント増の10.2%となりました。

親会社の所有者に帰属する持分/  
親会社所有者帰属持分比率

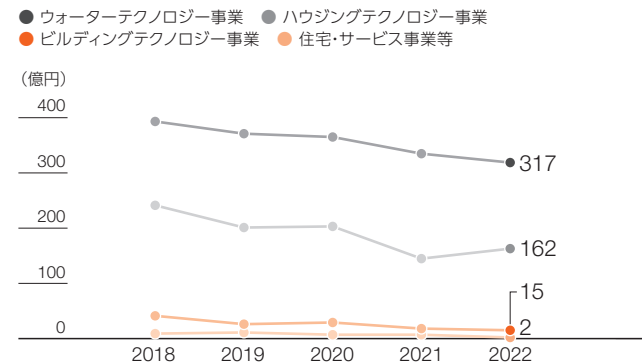
当期末の親会社所有者帰属持分比率は事業の収益性改善に加え、転換社債の償還により有利子負債が前期末比708億円減少したことなどから、2.6ポイント増の34.3%となりました。

## ネット有利子負債/ネットデット・エクイティ・レシオ



ネット有利子負債は、転換社債の償還を含む有利子負債圧縮により、前期末比601億円減の4,243億円となりました。

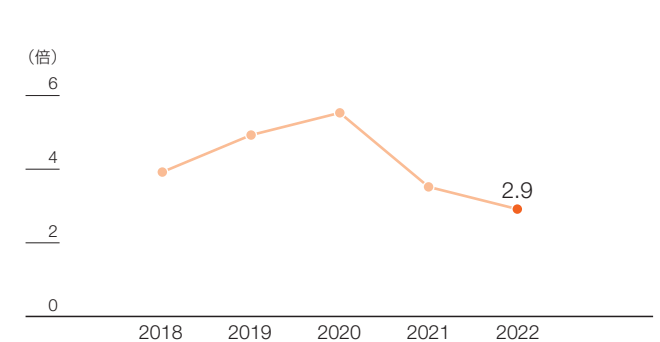
## セグメント別資本的支出



主な内容は基幹事業における新製品開発投資、合理化および維持更新投資です。アセットライト化の推進および資本効率の向上策推進により、資本的支出は減少しました。

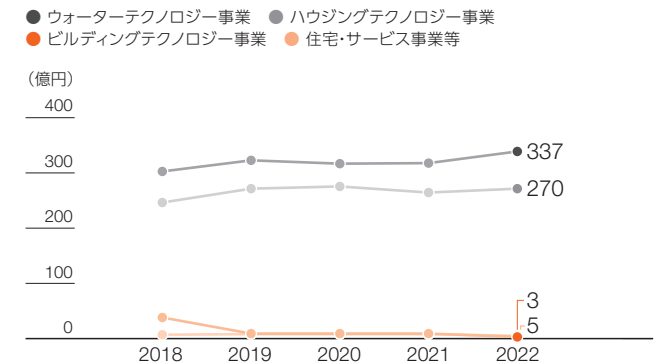
\* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

## ネット有利子負債EBITDA倍率



ネット有利子負債EBITDA倍率は事業の収益性改善、ROICを重視した投資の優先順位付けなどの施策の進捗により、前期末の3.5倍から2.9倍に改善しました。

## セグメント別減価償却費



主に全社ITシステム開発および設備の維持更新に伴う償却であり、ウォーター事業では国内外向け製品開発の継続により、ハウジング事業では合理化予定の工場資産の加速償却により増加しました。

\* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

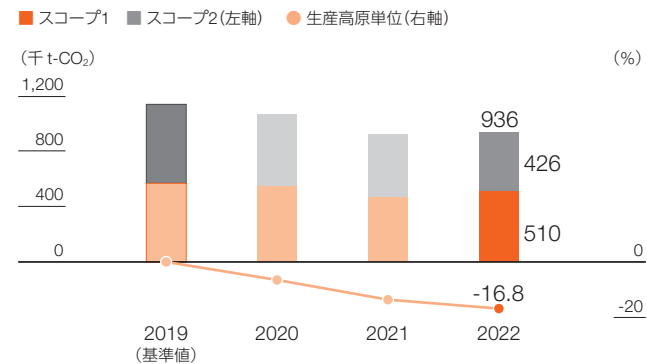
78 株式の状況

79 会社情報

## 非財務ハイライト

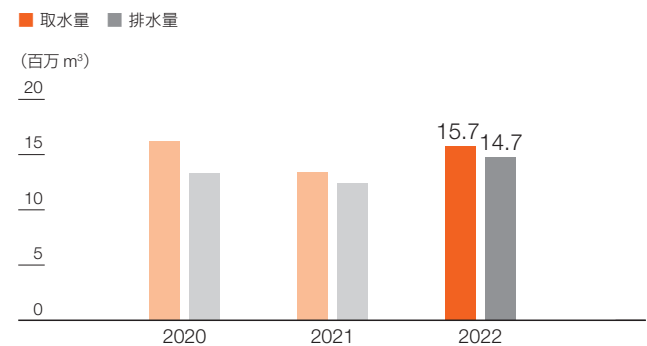
(各年3月に終了した期)

## Environment

事業所からのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1、2)\*1

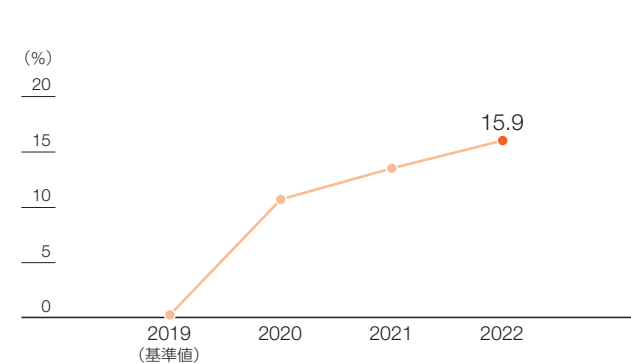
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO<sub>2</sub>排出総量-17.7%、生産高原単位-16.8%となりました。

## 取水量/排水量\*2



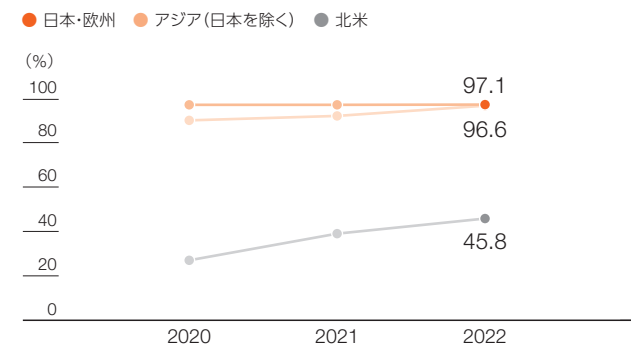
水の効率利用や循環利用の推進により、取水量および排水量の削減を続けており、それぞれ15.7百万m<sup>3</sup>、14.7百万m<sup>3</sup>となりました。

## 使用電力の再生可能エネルギー比率\*1



事業所で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替えを推進し、2022年3月期末で15.9%に達しました。

## 廃棄物等の再資源化率\*1



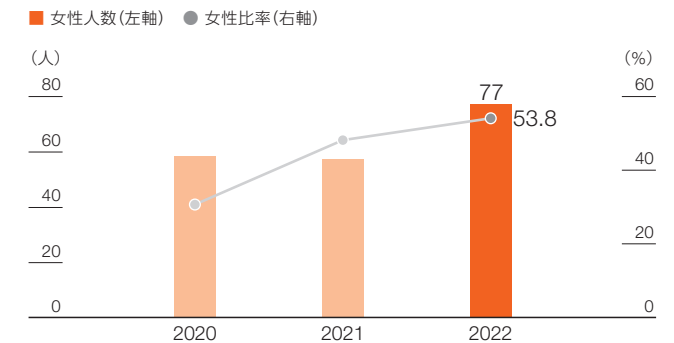
新規に投入する資源の最小化や、リユース・リサイクルなどの資源の有効・循環利用、廃棄物の再資源化を積極的に進め、日本・欧州の再資源化率は97.1%に達しました。

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP.41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/performance.html](http://www.lixil.com/jp/sustainability/data/performance.html)

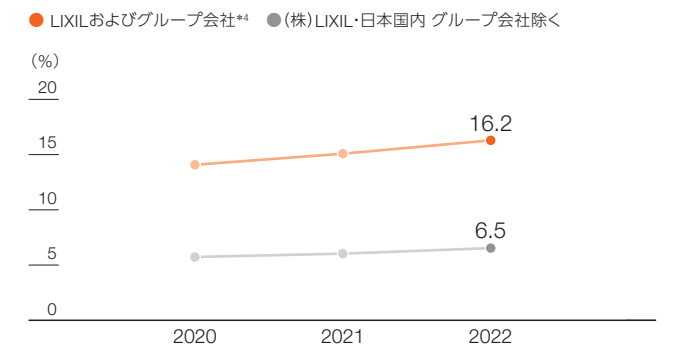
## Social

## 新卒採用者の女性比率\*3



目標として設定していた50%を達成しました。2023年3月期以降も、この目標を継続します。

## 女性管理職比率



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

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

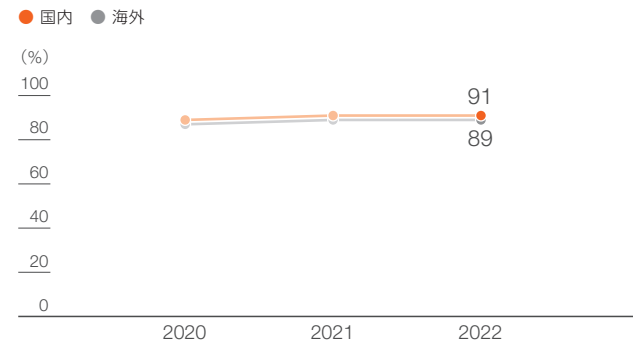
78 株式の状況

79 会社情報

## 非財務ハイライト

(各年3月に終了した期)

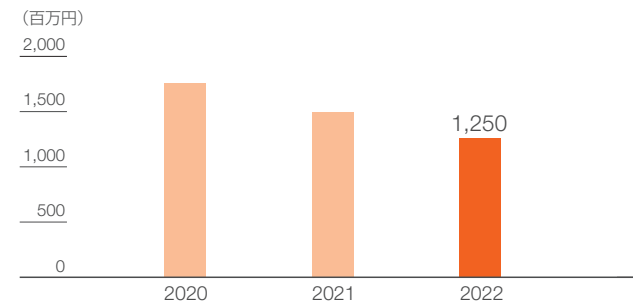
## 責任ある調達アンケート(評価項目適合率)\*5



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

\* 対象範囲を再検討中のため海外の目標は未定

## 社会貢献支出額推移\*6



LIXILの資産を適切かつ効率的に社会に還元するよう努め、地域社会の一員として課題解決に向けた様々な活動に取り組んでいます。

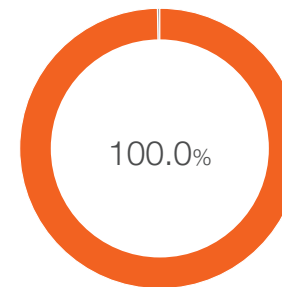
## Governance

## 社内取締役と社外取締役(2022年3月期)



取締役会は社外取締役7名、社内取締役3名の10名体制(うち女性取締役3名)で運営しました。独立社外取締役比率は70%となりました。

## 取締役会出席率(2022年3月期)

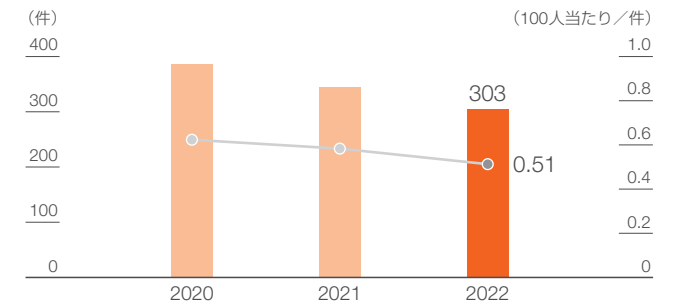


2022年3月期は取締役会を15回開催しました。取締役会への出席率は100%となりました。

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP.41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/performance.html](http://www.lixil.com/jp/sustainability/data/performance.html)

## 懸念報告件数



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

- \*1 対象範囲: 株式会社LIXILおよびグループ会社(国内生産・非生産拠点、および海外の生産拠点)
- \*2 対象範囲: 株式会社LIXILおよびグループ会社(国内生産・非生産拠点、および海外の生産拠点、テナント入居等により取水量を把握できない一部の拠点を除く)
- \*3 対象範囲: 株式会社LIXIL(日本国内グループ会社を除く)  
大学卒(大学院卒)女性の採用者率
- \*4 直接雇用の従業員のみ(国内は直接雇用従業員100名以下の連結子会社を除く)
- \*5 対象範囲: 株式会社LIXILとその子会社の調達先(American Standard Brandsを除く)  
国内: 国内事業所での調達  
海外: 海外事業所での調達
- \*6 対象範囲: 株式会社LIXILおよび海外グループ会社の一部



04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

当連結会計年度における我が国経済は、COVID-19による影響が長期化する中、一旦は沈静化がみられたことから経済活動は段階的に持ち直しの方向に向かったものの、新たな変異株の出現による感染の再拡大が続いており、先行きは依然として不透明な状況が続いています。住宅投資に関しては、コロナ禍における住宅需要の高まりや政府による各種の住宅取得支援施策等を受けて堅調に推移し、新設住宅着工戸数は866千戸(前期比6.6%増)と3年ぶりの増加に転じ持ち直しの傾向がみられたものの、海外からの資材・部品の調達難による工期延長や物件引き渡し時期の遅れ等の影響が懸念されています。

世界経済に関しては、先進国を中心としたワクチン接種の普及に伴う行動制限緩和等により経済活動は回復傾向がみられ、正常化に向けて進みつつありますが、国内と同様に変異株による世界的な感染の再拡大に加え、半導体に代表される部品の調達・供給不安、サプライチェーンの寸断、資源・エネルギー価格の高騰及び海運等を中心とした物流費の大幅な上昇等の影響が継続、顕在化してきています。加えて、2月のロシアによるウクライナに対する軍事侵攻、および各国の対ロシア経済制裁措置の発令による地政学的リスクも重なり、先行きは不透明感を増しています。

## 経営成績の状況

## 2022年3月期の業績全般について

当連結会計年度は、COVID-19の影響が続く中、資材・エネルギー価格および物流費の高騰に加えてサプライチェーンの寸断への対応が求められるという極めて厳しい事業環境ではありましたが、増収増益という結果となりました。期初の業績予想値に対しては残念ながら未達となったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益に関しては期初の目標を達成する事ができました。

事業利益について計画未達となった主な理由は、地政学的な問題の発展により、資材・エネルギー価格の上昇、物流の混乱とコスト上昇の加速、商品供給安定化コストの発生などによるものです。その利益悪化影響額のうちかなりの部分についてはこれまで取り組んできた構造改革の効果や価格の適正化、追加の販管費削減によりカバーすることができましたが、期初計画に届くまでには至り

ませんでした。ただ、仮にこうした多額かつ急激なコスト上昇影響を除外した場合、あるいは、遅れて発生する施策の効果を考慮した場合には、期初計画の達成も十分可能であったものと考えています。この意味では、数年来取り組んできた様々な構造改革の結果、体質としては中期目標指標として目指してきた事業利益率7.5%を達成できるレベルまでには変革を進めることができたのではないかと考えています。こうした体質の強化は、資材・エネルギー価格および物流費の高騰局面においても、売上総利益率を改善できたことにおいて、外部環境の変化に対する経営の弾力性が着実に強化されつつあることを実感しています。当連結会計年度においては、ハウジングテクノロジー事業におけるプラットフォームをベースとした生産体制への移行も完了しましたので、今後一層の強化につながることを期待しています。

## 2022年3月期の業績概況

(単位:億円)

	2021年3月期	2022年3月期	増減額	増減率
売上収益	13,783	14,286	+503	+3.7%
売上総利益 (%)	4,692 34.0%	4,869 34.1%	+176 +0.0pt	+3.8% —
販管費	4,119	4,220	+101	+2.4%
事業利益 (%)	573 4.2%	649 4.5%	+76 +0.4pt	+13.2% —

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

## 2022年3月期の経営成績の状況

当社およびその連結子会社(以下「当社グループ」)における当連結会計年度の業績は、国内事業における部品の調達難や物流のひっ迫の影響に伴う供給の遅れ等があったものの、海外事業においては特に欧州・中東・アフリカ地域及び北米地域で引き続き旺盛な需要に支えられ、加えてアジア太平洋地域でも経済活動の回復がみられたことから、売上収益は1兆4,286億円(前期比3.7%増)と増収となりました。また、利益面においては、国内、海外とも特に下半期から顕著となった資材・エネルギー価格の高騰に加え、サプライチェーンの寸断に起因する物流費の上昇等外的要因による大幅なコスト増加があったものの、これまで重点的に取り組んできた構造改革や価格の適正化、収益性改善の施策等による成果に下支えされ、事業利益は649億円(前期比13.2%増)、営業利益は前連結会計年度に実施した希望退職プログラムにかかる一時費用の剥落の影響等もあり695億円(前期比93.8%増)、継続事業からの税引前利益は673億円(前期比99.0%増)となり、COVID-19の影響が最も顕著であった前連結会計年度比でそれぞれ増益となりました。

これらの結果、子会社の売却に伴い前連結会計年度に計上した非継続事業からの当期利益が剥落したものの、非支配持分を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は486億円(前期比47.1%増)となりました。

## ウォーターテクノロジー事業

ウォーターテクノロジー事業においては、国内、海外ともに前連結会計年度におけるCOVID-19の影響に伴う需要減少から回復をみせており、海外事業、特に欧州・中東・アフリカ地域及び北米地域の旺盛な需要に支えられ、売上収益は 8,622億円(前期比10.0%

増)、事業利益は売上収益の増加に伴う粗利増に加え、資材価格の高騰に対応した販売価格の見直し、国内におけるリフォーム商品や中高級価格帯商品の売上構成比率の上昇による利益率向上の効果等もあり766億円(前期比23.3%増)と増収増益となりました。

## セグメント別業績概況

(単位:億円)

		2021年3月期	2022年3月期	増減額	増減率
ウォーター テクノロジー事業	売上収益	7,838	8,622	+784	+10.0%
	事業利益	621	766	+145	+23.3%
	(%)	7.9%	8.9%	+1.0pt	—
ハウジング テクノロジー事業	売上収益	4,743	4,667	-76	-1.6%
	事業利益	314	282	-32	-10.3%
	(%)	6.6%	6.0%	-0.6pt	—
ビルディング テクノロジー事業	売上収益	934	893	-41	-4.3%
	事業利益	26	35	+9	+33.9%
	(%)	2.8%	3.9%	+1.1pt	—
住宅・サービス事業等	売上収益	466	303	-163	-35.0%
	事業利益	21	-1	-23	—
	(%)	4.6%	-0.5%	-5.0pt	—
全社・消去	売上収益	-198	-198	-1	+0.3%
	事業利益	-410	-433	-23	+5.5%
	(%)	—	—	—	—
合計	売上収益	13,783	14,286	+503	+3.7%
	事業利益	573	649	+76	+13.2%
	(%)	4.2%	4.5%	+0.4pt	—

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

## ハウジングテクノロジー事業

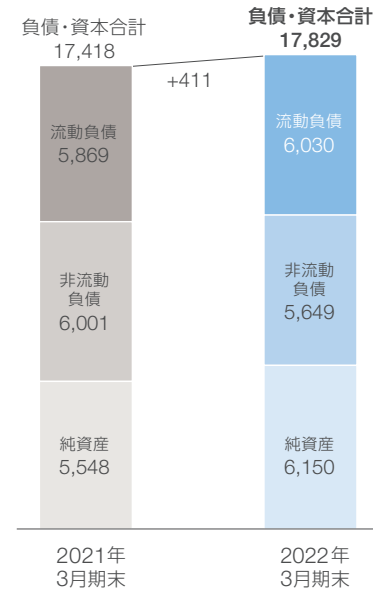
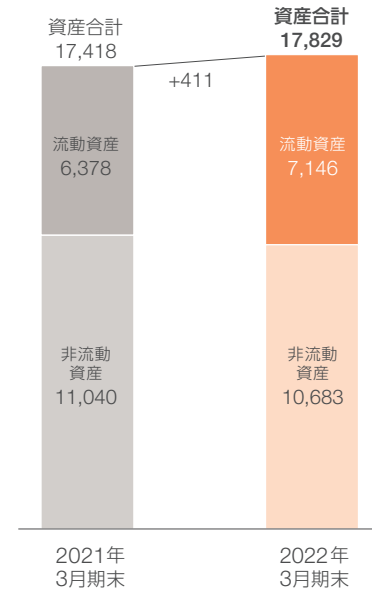
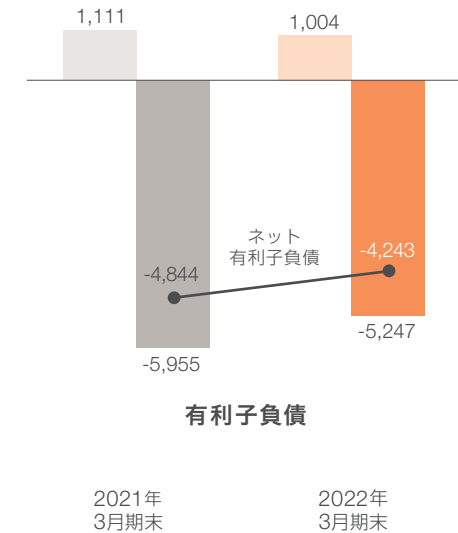
ハウジングテクノロジー事業においては、「ニューノーマル」への意識の高まり、および在宅時間の増加による消費者心理の変化等を背景にリフォーム需要が堅調に推移しているものの、前連結会計年度における子会社売却の影響等もあり、売上収益は4,667億円(前期比1.6%減)、事業利益は引き続き販売価格の見直しや販管費の抑制、生産効率の向上等の体質強化に向けた各種施策の効果により収益性の改善がみられたものの、主原料であるアルミ地金の想定以上の価格高騰や物流費の上昇等のコストアップ影響を大きく受け282億円(前期比10.3%減)と減収減益となりました。

## ビルディングテクノロジー事業

ビルディングテクノロジー事業においては、大型物件を中心とした工程の見直しに伴う建材供給時期の遅れ等から、売上収益は893億円(前期比4.3%減)と減収となりましたが、事業利益は体質強化への継続的な取り組みおよび生産性向上施策の進展等により利益率の改善に努めた結果35億円(前期比33.9%増)と増益となりました。

## 住宅・サービス事業等

住宅・サービス事業等においては、前連結会計年度における子会社売却の影響が大きく、売上収益は303億円(前期比35.0%減)、事業損益は販管費の抑制に努めたものの、子会社売却影響に加え資材価格の高騰もあり、1億円の事業損失(前期は21億円の事業利益)と減収減益となりました。

連結財政状態  
(単位:億円)現金及び現金同等物  
(単位:億円)

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

## 財政状態の状況 (2022年3月期末時点)

中長期的かつ持続的な成長のためには、安定的な財務基盤を固める必要があり、当社グループでは、様々な施策を通じて、バランスシートの強化に努めています。2022年3月期は、これら施策の進展により、財務体質の健全化に目処をつけることができました。

## 2022年3月期の資産・負債および資本の状況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べて411億円増加の1兆7,829億円となりました。流動資産は、サプライチェーンの寸断による調達および供給リスクを回避するための安全在庫確保や価格上昇などによる棚卸資産の増加に加え、次年度に予定している本社移転に伴い現社屋にかかる非流動資産を売却目的で保有する資産へ振替した影響などにより、前連結会計年度末に比べて768億円増加の7,146億円となりました。一方、非流動資産は、上記の流動資産への振替の影響に加え、主に設備投資額の抑制や遊休資産の売却などによる減少や、政策保有株式の売却に伴うその他の金融資産の減少などにより、前連結会計年度末に比べて358億円減少の1兆683億円となりました。

また、資本は6,150億円であり、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んできた結果、ネット有利子負債EBITDA倍率は2.9倍と前連結会計年度よりもさらに改善したことに加え、親会社所有者帰属持分比率についても34.3% (前期比2.6ポイント改善) となりました。

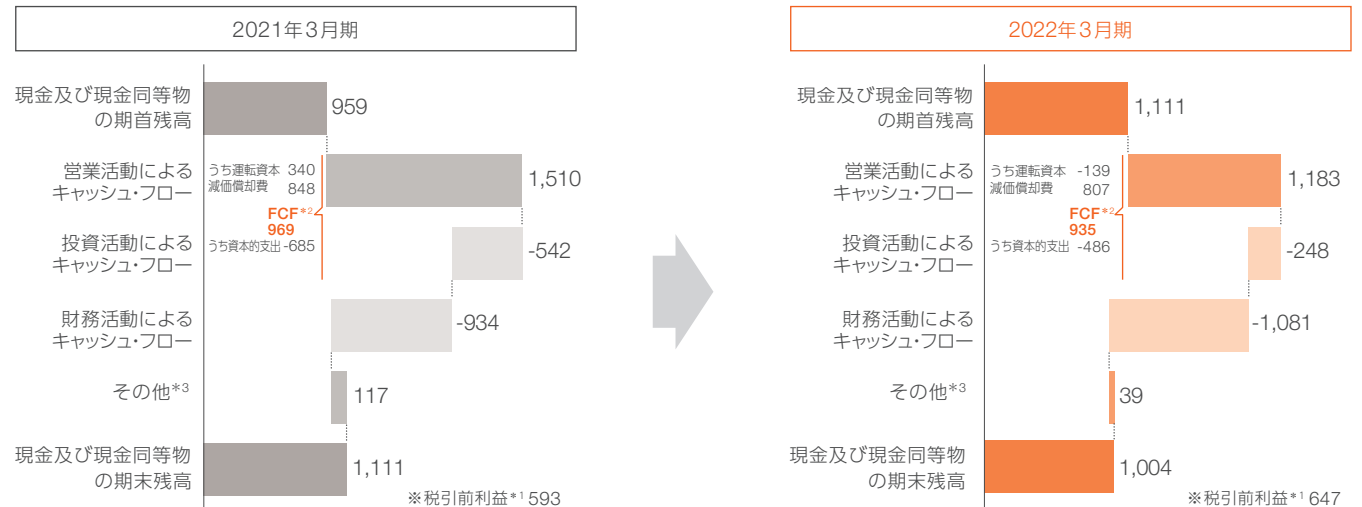
## キャッシュ・フローの状況 (2022年3月期)

2022年3月期末における現金及び現金同等物は、換算差額による影響などを含めると、前期比107億円減少の1,004億円となりました。

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

1,183億円の資金増加となりました。前期比327億円の減少となり、主な要因は、継続事業からの税引前利益の増加があったものの、棚卸資産や営業債権及びその他の債権、営業債務及びその他の債務などの運転資本の変動に加え、前連結会計年度における子会社の売却による資金減少などによるものです。

## キャッシュ・フローの状況および現金残高 (億円)



\*1 非継続事業を含む ※2 フリーキャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フローで計算 ※3 その他 = 為替換算影響額 + 売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物



04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

## 2023年3月期の見通しについて

国内・海外ともワクチン接種等COVID-19の拡大防止策が講じられる中で経済環境は持ち直しの動きが続くことが期待されますが、一方でロシア・ウクライナ紛争等の地政学的リスクに起因する世界的な情勢不安に加え、引き続き資材・エネルギー価格の高騰やコンテナ不足による物流費の上昇等の業績圧迫要因が継続することも懸念され、依然として先行きが不透明な状況が続くと見込まれます。

このような事業環境のもと、当社グループは組織としての機動力や環境変化への対応力を強化してきたことに加え、経営の基本的方向性で定めた4つの優先課題への取り組みの進展が着実に成果として現れてきています。今後も不透明な事業環境が続くものと思われませんが、中長期的には持続可能な成長を達成できると確信しています。また、CR戦略で定めた目標に向かって取り組みを進めることで、ステークホルダーの皆さまに提供する価値をさらに高め、ひいては、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という当社グループの存在意義を実現するために邁進してまいります。

## 2023年3月期 業績予想

- 売上収益：1兆5,200億円（前期比6%増）
- 事業利益：810億円（前期比25%増：事業利益率5.3%）
- 営業利益：780億円（前期比12%増）
- 税引前利益：760億円（前期比13%増）
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：510億円（前期比5%増）
- 配当金：1株当たりの配当金は中間・期末それぞれ45円、年間90円に増配を予定

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

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

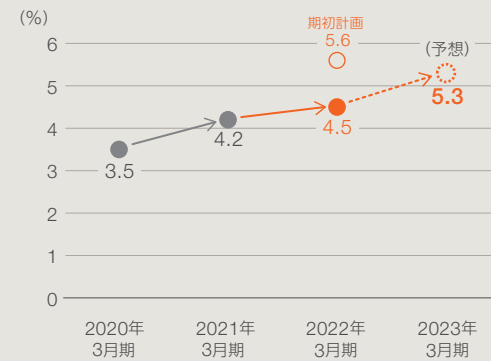
77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

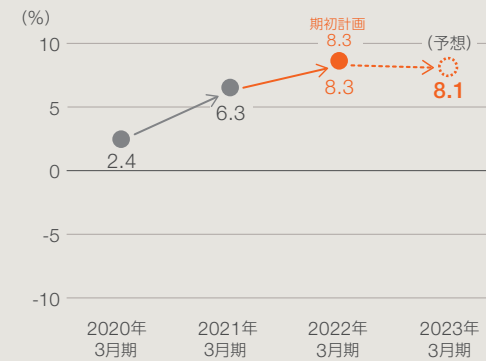
79 会社情報

## 経営成績と財政状態のレビューおよび分析

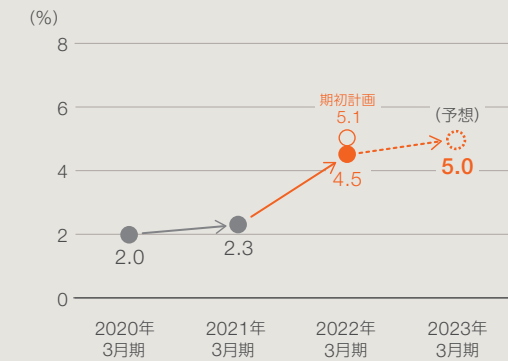
## 事業利益率



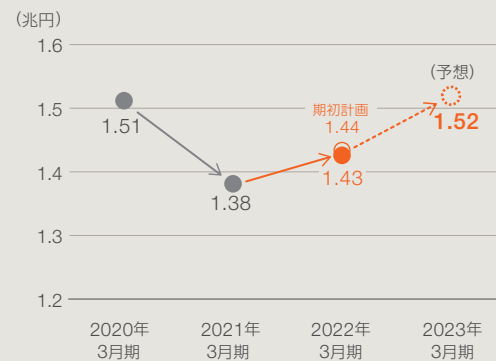
## 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)\*



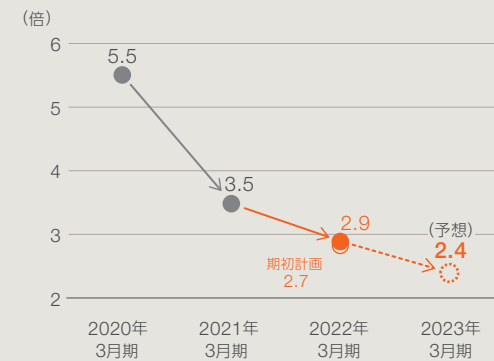
## 投下資本利益率 (ROIC)



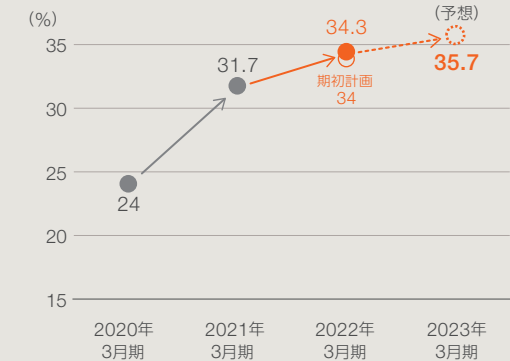
## 売上収益



## ネット有利子負債EBITDA倍率



## 親会社所有者帰属持分比率



\* 2022年4月28日公表の自己株式の取得影響考慮前数値

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 主要グループ会社

(2022年3月31日現在)

## 連結子会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
株式会社LIXILトータルサービス	東京都江東区	100	100	LWT, LHT
株式会社ダイナワン	愛知県常滑市	90	100	LWT
株式会社テムズ	東京都江東区	60	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l. その他の子会社47社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 412,955	100	LWT
ASD Holding Corp. 子会社10社	—	—	—	LWT
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd.	Cayman, Islands	千USDドル 24,907	100	LWT
A-S (China) Co., Ltd.	中国上海市	千USDドル 30,000	100	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	百万ベトナムドン 743,386	100	LWT
驪住(中国)投資有限公司	中国上海市	千人民元 450,605	100	LWT
驪住建材(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	千人民元 395,464	100	LWT
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	1,730	100	LWT
台湾伊奈股分有限公司	台湾台北市	千NTドル 282,677	92	LWT
LIXIL India Sanitaryware Private Limited	Andhra Pradesh, India	千ルピー 69,823	100	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 2,616	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都江東区	75	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都江東区	316	100	LHT
旭トステム外装株式会社	東京都江東区	100	80	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
株式会社LIXILトヨーサッシ商事	東京都江東区	100	100	LHT
ソニテック株式会社	東京都江東区	66	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
大分ステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州ステム株式会社	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	4,310	100	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万ルピア 173,617	75	LHT
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 858,318	100	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都江東区	100	100	LBT
株式会社LIXIL住生活ソリューション	東京都江東区	100	100	H&S
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都江東区	100	100	H&S
株式会社LIXILリアルティ	東京都台東区	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
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*1	東京都江東区	100	100	(金融 サービス業)
その他44社*2				

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 主要グループ会社

(2022年3月31日現在)

## 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*3	大阪府大阪市西区	5,945	27**4	—
その他48社				

\*1 当社は、2022年5月12日にLIXILグループファイナンス株式会社と合併することを決定し、同日付で合併契約を締結いたしました。

\*2 その他のうち、LIXIL Africa (Pty) Ltd. は債務超過会社であり、債務超過額は2022年3月31日時点で1,559百万南アフリカランドであります。

\*3 有価証券報告書提出会社です。

\*4 議決権の所有割合は、2022年3月31日時点の同社の発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する当社の所有株式数の割合を記載しています。

## 生産拠点と営業拠点

(2022年3月31日現在)

## 工場数

79  
拠点国内  
39海外  
40

	日本	アメリカ	欧州	中国・ アジア太平洋
LWT	20	9	4	21
LHT	19*	—	—	6

\* 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

111  
拠点国内  
84海外  
27

日本	欧州	中国・ アジア太平洋
84	8	19

国内リフォームショップ・  
リフォームネット加盟店数合計 **11,800**店国内住宅FC加盟工務店数(H&S) **201**店



04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## IR活動の基本方針

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

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

株主・投資家向け情報

 [www.lixil.com/jp/investor/](http://www.lixil.com/jp/investor/)

## 活動実績 (2021年4月～2022年3月)

- 市場への経営メッセージの伝達(機関投資家・アナリスト向け)  
決算説明会…4回(四半期ごと)  
個別面談…285回  
経営・事業関連説明会…3回  
スモールミーティング…3回  
カンファレンス参加…3回  
株主との懇親イベント…1回
- 市場のメッセージの社内へのフィードバック  
取締役会での活動報告…年4回(決算発表後)に加えて随時  
事業部門との業績・市場動向についての意見交換…随時  
メールベースでのマネジメントへの情報共有…随時

## 外部評価 (2021年4月～2022年6月)



「GOMEZ IRサイトランキング2021」  
IRサイト総合ランキングにて銀賞、業種別「金属製品」部門において1位受賞(2021年12月)



「FTSE4Good Index Series」  
「FTSE Blossom Japan Index」  
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」  
[FTSE4Good Index Series]と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に5年連続で選定、新設された「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定(2021年6月、2022年3月)



「CDP  
ウォーターセキュリティ」  
最高位Aランクに選定  
(2021年12月)

## 免責事項

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

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

「MSCI日本株女性活躍指数」  
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に5年連続で選定(2021年6月)

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

「Dow Jones Sustainability World Index」  
[DJSI World]の構成銘柄に3年連続で選定、同時に「DJSI Asia Pacific」の構成銘柄にも選定(2021年11月)



「CDP  
サプライヤー・エンゲージメント・  
リーダー・ボード」  
最高評価を2年連続で獲得  
(2022年2月)



「日経SDGs経営調査」  
日経SDGs経営調査にて星4.5、日経スマートワーク調査にて星4を獲得(2021年11月)



「IR優良企業特別賞」  
「“共感!”IR賞」  
日本IR協会のIR優良企業賞2021で、「IR優良企業特別賞」および「“共感!”IR賞」を受賞(2021年11月)



「DX銘柄2022」  
経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が共同で実施する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2022」に選定(2022年6月)

04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

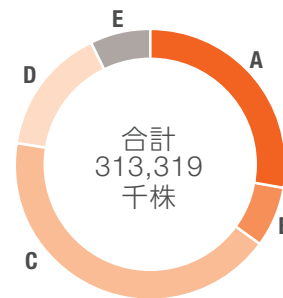
## 株式の状況

(2022年3月31日現在)

## 株式数および株主数

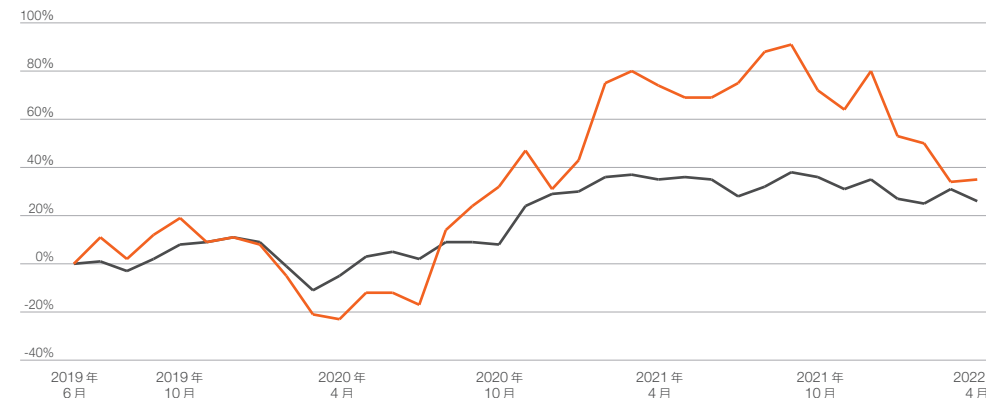
会社が発行する株式の総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数 (自己株式22,580,170株を除く)	290,738,989株
株主の総数	45,481名

## 所有者別分布状況



A 金融機関	87,837千株
B 国内法人	22,172千株
C 外国人	132,993千株
D 個人その他	47,735千株
E 自己株式	22,580千株
合計	313,319千株

## 株価の推移\*



\*2019年6月末日の終値を起点とした相対株価の推移を表しています。

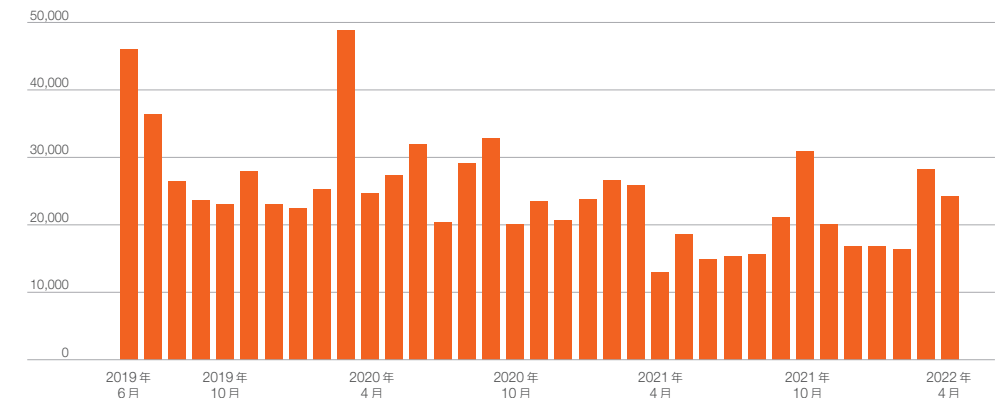
## 大株主

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)	48,591*	16.71%
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	27,431	9.44%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	12,530*	4.31%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	9,526	3.28%
LIXIL従業員持株会	6,361	2.19%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,532	1.90%
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04 (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,489	1.89%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	4,244	1.46%
第一生命保険(株) (常任代理人(株)日本カストディ銀行)	3,937	1.35%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	3,904	1.34%

(注)

- 左記の他に当社は自己株式22,580千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。
- \*はすべて信託業務に係るものです。

## 出来高(千株)



04  
DATA

## データ

64 11年間の  
主要連結財務データ

65 財務ハイライト

67 非財務ハイライト

69 経営成績と財政状態の  
レビューおよび分析75 主要グループ会社/  
生産拠点と営業拠点

77 IR活動の基本方針

78 株式の状況

79 会社情報

## 会社情報

(2022年3月31日現在)

社名  
株式会社LIXIL英文社名  
LIXIL CORPORATION設立年月日  
1949年9月19日本店  
〒136-8535  
東京都江東区大島二丁目1番1号資本金  
68,418百万円決算期  
3月31日従業員数  
連結従業員数 51,640名会計監査人  
有限責任監査法人トーマツ主な事業内容  
住宅およびビルの建材・設備機器の製造・販売、その他住宅に付帯する事業およびその関連サービス業上場金融商品取引所  
株式会社東京証券取引所 プライム市場  
株式会社名古屋証券取引所 プレミア市場株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関  
三菱UFJ信託銀行株式会社定時株主総会  
6月開催

## LIXILのオンライン情報

## コーポレートサイト

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

 [www.lixil.com/jp/](http://www.lixil.com/jp/)

## 財務情報

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

 [www.lixil.com/jp/investor/](http://www.lixil.com/jp/investor/)

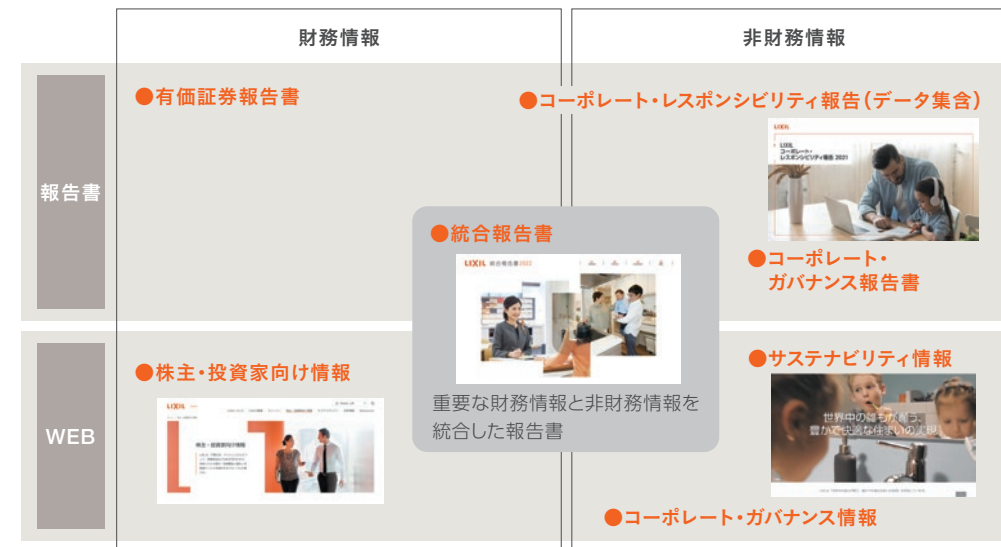
## 非財務情報

サステナビリティサイトでは、LIXILのCR戦略や、SDGsへの貢献、国内外の取り組みを紹介しています。

 [www.lixil.com/jp/sustainability/](http://www.lixil.com/jp/sustainability/)

## 情報開示の全体像

各資料の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。



## 見直しに関する注意事項

この統合報告書には、株式会社LIXILの将来についての計画、戦略および業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。したがって実際の業績は当社の見直しとは異なり得ることをお含みおください。



株式会社 LIXIL  
[www.lixil.com/jp](http://www.lixil.com/jp)

証券コード: 5938