

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



統合報告書 2024

LIXIL

Our Philosophy

LIXIL's *PURPOSE*

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR EVERYONE, EVERYWHERE

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

LIXIL BEHAVIORS

(3つの行動)

DO THE
RIGHT THING

正しいことをする

WORK WITH
RESPECT

敬意を持って働く

EXPERIMENT
AND LEARN

実験し、学ぶ

LIXILの価値創造ストーリー

LIXIL's Purpose

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

01



The Resources We Rely On

源泉となる資本



目的志向型の
多様な人材



意味のある
製品デザイン



ものづくりを
支える生産体制



グローバルな
営業基盤



多彩なブランド・
ポートフォリオ



持続可能な
資源管理



事業を支える
財務基盤

価値創造の源泉となる「財務・非財務資本」の増強を図る

02

The Way We Create Value

価値創造への取り組み

従業員を原動力とし、LIXIL Playbookに即して新たな価値創造に挑む



6つの要素を活用し、従業員の価値創造を推進

The Value We Create

生み出す価値

アウトプット

事業活動を通じた
企業価値の向上



アウトカム

社会や環境課題の解決における
インパクト創出

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

04

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 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

LIXIL Behaviors (3つの行動)

<p>DO THE RIGHT THING</p> <p>正しいことをする</p>	<p>WORK WITH RESPECT</p> <p>敬意を持って働く</p>	<p>EXPERIMENT AND LEARN</p> <p>実験し、学ぶ</p>
--	---	--

従業員は価値創造の原動力

LIXILが見据える世界 メガトレンドと環境認識 P.26

04 生み出す価値

アウトプット	アウトカム
事業活動を通じた企業価値の向上	社会や環境課題の解決におけるインパクト創出

LIXILがもたらすインパクト P.28

持続的成長に向けた中期目標	事業利益率 7.5% ネット有利子負債EBITDA 倍率 3.5倍以下 親会社所有者帰属持分比率 35%以上
D&Iに関する目標	2030年3月期までに女性取締役・執行役員比率 50% 2030年3月期までに女性管理職比率 30%
社会に対するインパクト目標 <small>*新築戸建住宅向け</small>	2050年3月期までにCO ₂ 排出量実質ゼロ 2026年3月期までに高性能窓の販売構成比 100%* 2026年3月期までに廃棄物等のリサイクル率 90% 2025年3月期までに水使用削減貢献量年間20億m ³ 2025年までに1億人の衛生環境の改善

LIXILの基幹事業 P.43 インパクト戦略 P.46



02 源泉となる資本

目的志向型の多様な人材
従業員数約**49,300人*** *就業人員

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

ものづくりを支える生産体制
世界に広がる**78**の工場

グローバルな営業基盤
世界**150**ヵ国以上で事業を展開

持続可能な資源管理
CO₂排出総量は2019年3月期比で**34.7%**減*
*Scope 1 & 2

多彩なブランド・ポートフォリオ
各地域の主要市場で、ブランドの認知度**70%**以上

事業を支える財務基盤
長期的な事業利益率目標**10%**

03 価値創造への取り組み



LIXIL Playbook

- 優先課題 P.31
- 支える基盤 P.36
- コーポレート・ガバナンス P.67

▶ 価値創造事例～脱炭素・資源循環型社会の実現に向けて貢献～

LIXILはPurposeの実現に向けた価値創造の一例として、低炭素型アルミ型材「PremiAL(プレミアム)」を展開しています。従業員が25年にもわたり培ってきたものづくりのノウハウと技術力が結実し、低炭素型アルミ型材が誕生しました。「LIXIL Playbook」に基づき、脱炭素・資源循環型社会の実現に向けて、持続的成長と社会に対するインパクトを創出します。

01 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

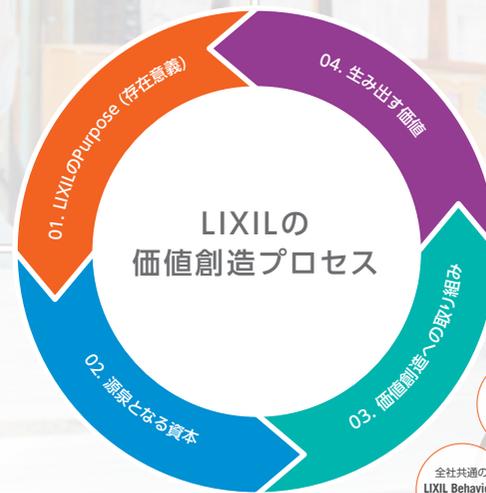


「PremiAL(プレミアム)」

アルミリサイクル材を使用した型材。CO₂排出量削減に大きく貢献し、建築物の環境価値向上にも寄与

THE VALUE WE CREATE 04 生み出す価値

アウトプット	アウトカム
中長期的な売上目標 3,000億円	2031年3月期までに Scope 3 CO ₂ 排出量 -30%^{*1}の3割に寄与する リサイクルアルミ使用比率 100% <small>*1 2019年3月期比</small>



02 THE RESOURCES WE RELY ON 源泉となる資本

- 目的志向型の多様な人材
多様な人材を活用した商品開発
- 意味のある製品デザイン
社会課題を解決する商品デザイン力
- グローバルな営業基盤
全世界のニーズを捕捉する営業基盤
- 持続可能な資源管理
限りのある資源を有効活用するための技術
- 多彩なブランド・ポートフォリオ
多彩な顧客層に対応するブランド力
- ものづくりを支える生産体制
培ってきた生産技術を活用したものづくり
- 事業を支える財務基盤
商品開発を支える財務基盤

THE WAY WE CREATE VALUE 03 価値創造への取り組み



世界で急増するアルミ需要に対応し、従業員が25年にもわたり培ってきたものづくりのノウハウと技術力が結実し、低炭素型アルミ型材が誕生。「LIXIL Playbook」に基づき、持続的成長と社会に対するインパクトの創出を実現



目次

01 OVERVIEW

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

- 6 LIXILの価値創造プロセス
- 9 About LIXIL
- 11 LIXILの歩み
- 12 LIXILの強み
- 13 CEOメッセージ
- 18 CFOメッセージ
- 21 CPOメッセージ
- 24 執行役のご紹介

02 STRATEGY

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

- 26 メガトレンドと環境認識
- 27 主要なリスクと対応策
- 28 LIXILがもたらすインパクト
- 29 中長期目標
- 30 経営の基本的方向性
- 31 LIXIL Playbook
 - 31 LIXIL Playbookの振り返り
 - 32 LIXIL Playbook：「成長」フェーズ
 - 34 LIXIL Playbook：「革新」フェーズ
- 36 LIXILを支える基盤
 - 36 グローバル人事戦略
 - 40 デジタルトランスフォーメーション
 - 42 知的財産戦略
- 43 LIXILの基幹事業
 - 43 ウォーターテクノロジー事業(LWT)
 - 45 ハウジングテクノロジー事業(LHT)
- 46 インパクト戦略
- 47 LIXILが取り組む重要課題
- 49 グローバルな衛生課題の解決
- 50 水の保全と環境保護
 - 52 気候変動対策を通じた緩和と適応
 - 53 水の持続可能性を追求
 - 54 資源の循環利用を促進
 - 55 TCFD・TNFD提言への対応
- 57 多様性の尊重
- 59 人権の尊重
- 61 サプライチェーンマネジメント

03 GOVERNANCE

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

- 63 取締役会議長メッセージ
- 64 取締役会の実効性評価
- 64 取締役会の構成について
- 66 株式会社LIXILの取締役
- 67 コーポレート・ガバナンス体制
- 68 近年のガバナンス改革の変遷
- 68 社外取締役の支援体制
- 70 指名委員会活動報告
- 71 監査委員会活動報告
- 72 報酬委員会活動報告
- 73 役員報酬について
- 75 ガバナンス委員会活動報告
- 76 内部統制

04 DATA

LIXILの概要・業績についてのデータを掲載しています。

- 80 11年間の主要連結財務データ
- 81 財務ハイライト
- 83 非財務ハイライト
- 85 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 91 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 93 ステークホルダーエンゲージメント
- 95 IR活動の基本方針
- 96 株式の状況
- 97 会社情報

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



編集方針

本統合報告書には、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの充実を目的とし、長期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、わかりやすい構成を目指しました。本統合報告書に記載していない詳細の財務・非財務情報、最新のニュースなどはウェブサイトをご覧ください。

参考している
フレームワーク



参加している
国際的イニシアティブ



報告対象範囲

株式会社LIXILおよび連結子会社

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
※一部、対象期間以前・以後の情報も含んでいます。

世界中の人びとの暮らしを支える LIXILの製品・サービス

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



AT A GLANCE

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

売上収益

1兆4,832 億円

事業利益

232 億円

事業展開

世界 **150** カ国

生産拠点

78 工場

従業員数

約 **49,300** 人

取得特許数・意匠権数

13,000 以上

主要なデザインセンター

6 拠点

ユーザー数

毎日 **10** 億人

女性管理職比率

17.1 %

女性取締役・執行役比率

31.3 %

社外取締役比率*

80.0 %

*2024年6月19日以降

男性の育児休業取得率
(株)LIXIL*

87.3 %

*当社独自の育児目的休暇である「配偶者出産・育児休暇(パパの子育て休暇)」を含みます。

(2024年3月31日現在)

(2024年3月期末実績)

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)



売上収益

60.1%
8,969億円

事業利益*1 227億円

従業員数*2 29,108名

研究開発費 171億円

*1 日本基準における営業利益に相当
*2 非正規雇用者を除く

主要製品およびサービス

水まわり設備

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

タイル建材類

住宅・ビル外装タイル、内装タイル等

直接顧客

- 代理店
- 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
- グリナップ
- パナソニック

製品ブランド

• グローバルブランド



• スペシャルティーターブランド



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

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



売上収益

39.9%
5,964億円

事業利益*1 359億円

従業員数*2 19,004名

研究開発費 72億円

*1 日本基準における営業利益に相当
*2 非正規雇用者を除く

主要製品およびサービス

金属製建材

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

木質内装建材類

窓枠、造作材、インテリア建材等

その他建材類

サイディング、屋根材等

住宅・サービス関連

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

その他

太陽光発電システム等

直接顧客

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

競合

- YKK AP
- 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

• グローバルブランド

LIXIL TOSTEM

• スペシャルティーターブランド

NODEA

• カテゴリーブランド

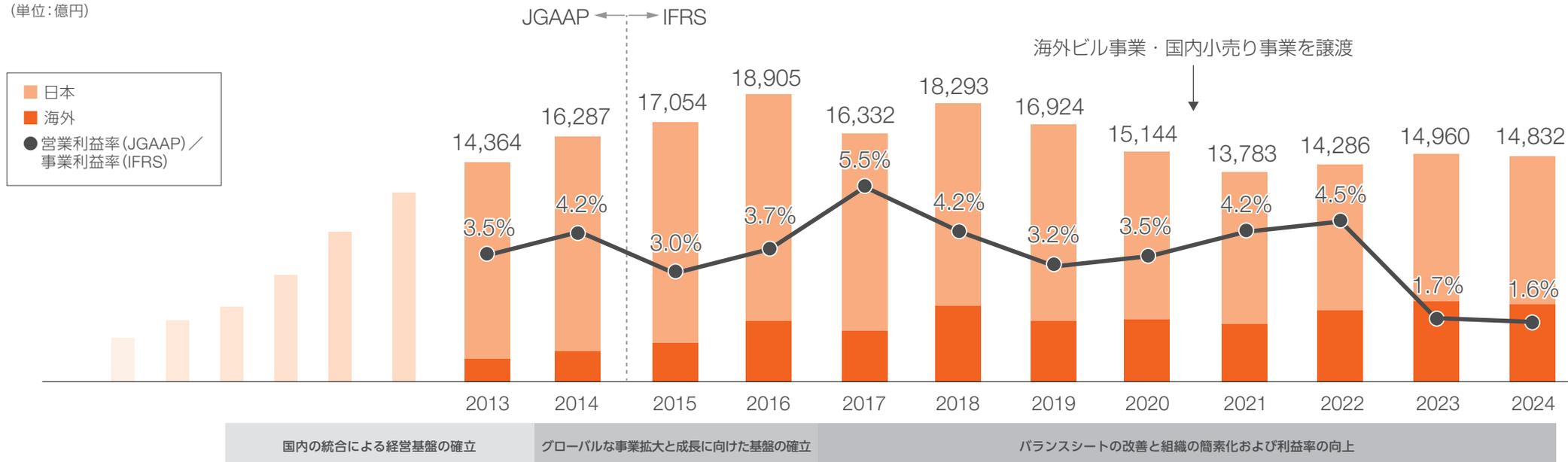
AT ALABI TOSTEM exsior SUPER WALL

• グループ会社ブランド

アイフルホーム コアスホーム GLホーム ERA JAPAN

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

(単位: 億円)



組織の進化

2001

- トステム・INAXが経営統合

2011

- 5社統合しLIXIL誕生
- Permasteelisa 海外ビル事業を子会社化

2013

- American Standard (北米事業) を子会社化
- 

2014

- GROHEグループを 持分法適用関連子会社化
- 

2015

- GROHEグループを 連結子会社化

2020

- 基幹事業への集中
- 海外ビル事業・国内小売り事業を譲渡

価値創造の歩み

1967

- 国産初 シャワートイレ 発売
- 

2010

- 高性能 ハイブリッド窓 [SAMOS] 発売
- 

2013

- 簡易式 トイレシステム [SATO] の生産・販売開始
- 

2014

- システムバスルーム [SPAGE] を発表
- 

2016

- コーポレート・レスポンスビリティ戦略*を策定
 - 優れた防汚機能を持つ新素材「アクアセラミック」を発表
- 

*2023年にインパクト戦略に改定

2020

- 環境ビジョン2050を策定
 - 開発途上国向けの 手洗いソリューション [SATO Tap] を発表
- 

2022

- 循環型素材「レビア」開発
 - 低炭素型アルミ形材 [PremiAL] 発売
- 
- 

2023

- GROHE [Everstream] コンセプト公開
- 

▶ LIXILの強み (事業活動の源泉)

LIXILが持つ固有の財務・非財務資本を投入し、従業員を原動力として「LIXIL Playbook」に即して新たな価値創造に挑み、持続的成長と社会へのインパクト創出につなげています。



1

**目的志向型の
多様な人材**

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重要な資本であり、価値創造プロセスの中核に位置付けられています。全従業員が自律的に働くことができる環境の整備により、従業員の力を当社の長期にわたる企業価値向上につなげることができます。

従業員数
約**49,300人***
* 就業人員

2

**意味のある
製品デザイン**

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。当社のデザイナーは、市場や担当分野の垣根を越えてアイデアを交換し、人びとの暮らしをより良くする製品を創造し続けています。結果として、当社の製品はデザインの側面でグローバルに高い評価を得ています。

主要なグローバル
デザインセンター
6 拠点

3

**ものづくりを支える
生産体制**

日本の「ものづくり」の伝統を礎に、最高品質の製品を競争力のある価格で生産しています。生産現場においてプラットフォーム化を推進したことで、需要変化への迅速な対応と、設備投資の低減が可能となりました。また、グローバルな生産体制とサプライチェーンの活用により、安定供給を実現しています。

世界に
広がる
78の工場

4

**グローバルな
営業基盤**

LIXILは、グローバルな販路と多くのブランドを有し、世界150カ国以上で事業を展開しています。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可能となり、得られた知見や製品アイデアを他地域に展開しています。

世界で
事業を展開
150カ国以上

5

**多彩なブランド・
ポートフォリオ**

業界のトップブランドを多く保有するLIXILは、各ブランドにおいて個性と強みを持ち、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活用して、よりニッチな市場に特化したサブブランドを立ち上げ、長期的なブランド価値向上を目指します。

各地域の主要市場で
ブランドの認知度
70%以上

6

**持続可能な
資源管理**

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、CO₂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、循環型経済の実現に向けた活動も進めています。

CO₂排出総量は
2019年3月期比で
34.7%減*
* Scope 1 & 2

7

**事業を支える
財務基盤**

厳しい事業環境に対応するため、構造改革を推進しています。収益性の面では、長期的に事業利益率10%を目指しています。財務の健全性の観点から、ネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍以下を中期目標とし、資本効率改善のため、投下資本利益率(ROIC)経営を導入しています。

長期的な
事業利益率
目標 **10**%

CEO Message

事業基盤の強化と差別化商品の提供拡大で、
社会・環境へのインパクトを創出

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

この数年間、当社を取り巻く事業環境は大きく変化し、世界的なインフレや物流危機、サプライチェーンの寸断などさまざまな課題に直面しながらも、逆境を乗り越えることで、さらに強い組織へと変革を推進してきました。経営の基本的方向性を示した「LIXIL Playbook」に基づき、持続的な成長の実現に向けて、着実に前進しています。

逆境の中で明確になった課題

直近では、主に欧米における金利の高止まりやインフレの影響を受け、住宅関連需要が想定以上に減退し、業界全体に大きな痛手となりましたが、当社の海外事業も影響を受けました。最大の収益源となっていた欧州市場の低迷に加え、国内市場における新築需要が想定を大きく下回って推移したことも重なり、2024年3月期の業績は減収減益、当初計画に対して未達という非常に厳しい結果となりました。欧米をはじめとする海外住宅市場の需要低迷は、LIXILにとっても販売量や生産数量の減少を招き、固定費負担が収益性の面で大きな課題となっています。強い逆風下にあったとはいえ、この環境悪化を跳ね返すことができる体力が不足していたことが浮き彫りとなり、結果を重く受け止めています。

私は、当社にとって喫緊の課題は、海外事業の収益性改善と、事業環境に左右されない強靱な事業基盤を構築することだと考えています。期初から構造改革を推進し、欧米を中心とした人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築によるコスト低減、事業ポートフォリオの最適化を着実に実行してきました。この構造改革を予定より早期に推進できたことで、当初計画以上の

構造改革費用を2024年3月期に計上することになりましたが、こうした取り組みの成果は、2025年3月期以降の収益改善に貢献する見込みです。環境変化の激しい中で、包括的な構造改革をスピーディーに実行してきたことの意義は大きいと考えています。

日本事業については、新設住宅着工戸数は依然として低水準で推移していますが、省エネ効果の高い高性能窓への改修を後押しする政府補助金の効果もあり、リフォーム需要の取り込みが奏功し、利益のけん引役となりました。リフォーム市場へのシフトに加え、コスト上昇に対応した機動的な価格改定や、これまで実施してきた日本事業の最適化に向けた取り組みが実を結び、収益性改善が進みました。

2025年3月期は「足固めの1年」

2025年3月期は、来期以降に大きな利益成長を実現するための足固めの1年になると考えています。欧米の景気回復の時期は現時点では不透明であり、今期の市場環境の見通しについて楽観視はしていません。海外の需要は前期並みとした上で、国内の新設住宅着工戸数についても弱含むことを想定しています。このように事業環境が厳しい時期だからこそ、変化への対応力を高め、強固な事業基盤を築くため、海外事業の構造改革を今期中に概ね完了させ、さらなる体質強化を図ります。

これに加え、市場の需要回復に先んじて、差別化された商品を軸に、成長機会を着実に捉えていくことができるよう、準備を進める必要があります。社会や環境に

インパクトを生み出す差別化商品のラインナップ拡充を図っており、すでに新たなコア事業の芽として期待できるものも出てきています。2025年3月期には、将来に向けたイノベーションの創出に一段と力を入れ、高付加価値で差別化された、革新的な製品の投入、拡販を進めていきます。

私は、収益性の改善には、高利益率のビジネスへのリソースのシフト、差別化商品の拡販、コスト削減の3つのアプローチが重要だと考えています。中長期目標に掲げた事業利益率10%、ROIC10%に近づけるよう、これらの課題に着実に取り組み、変革を推進していきます。

多様な組織をつなげる一体感の醸成

LIXILの最大の特長は、世界各地で展開するマルチブランドと、多くの資産を保有していることです。これは業界のトップブランドを統合して成長してきた当社の強みであり、この強みを十分に生かして事業を展開していくこ



とが重要だと考えています。一方で、活用できていない資産については、構造改革を通じて整理を進めています。当社は、世界150カ国以上というグローバルなネットワークを有していますが、これは一つの商品を、複数のブランドや地域でスピーディーに展開できる強みであり、事業を何倍にも拡大するチャンスになります。

そして何よりも、戦略推進の原動力となっているのが、世界各地で働く従業員です。GROHE、American Standardなど、多様な歴史と強みを持つ複数ブランドを幅広い国・地域で展開する中で、「ONE LIXIL」として全従業員が同じ方向へと力を結集できるよう、私自身、特に力を入れてきました。「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）を明確化し、これが組織として一つになる求心力となっています。

すべての事業の軸となるPurpose（存在意義）達成の道筋として、2021年3月期に経営の基本的方向性を示す「LIXIL Playbook」を策定し、取り組むべき優先課題を設定しました。Purposeを追求し、当社の特長をさらなる強みへと進化させ、持続的な成長の実現につなげていくロードマップを明確化したのです。先行きが不透明で将来の予測がしにくい事業環境においても、目指すべき方向を明確に示すことで、従業員が一丸となって優先課題に注力することができています。

「LIXIL Playbook」の各種施策は 順調に進捗

「LIXIL Playbook」で掲げた優先課題に沿って、複雑化

していた組織の簡素化、基幹事業への注力、サプライチェーンの強化といった取り組みは順調に進捗し、外部変化への対応力を着実に強化してきたという実感があります。しかしながら、海外事業を中心に、取り組むべき課題はまだ残されています。引き続き構造改革を推進し、外部環境に対する組織の弾力性を高めていきます。

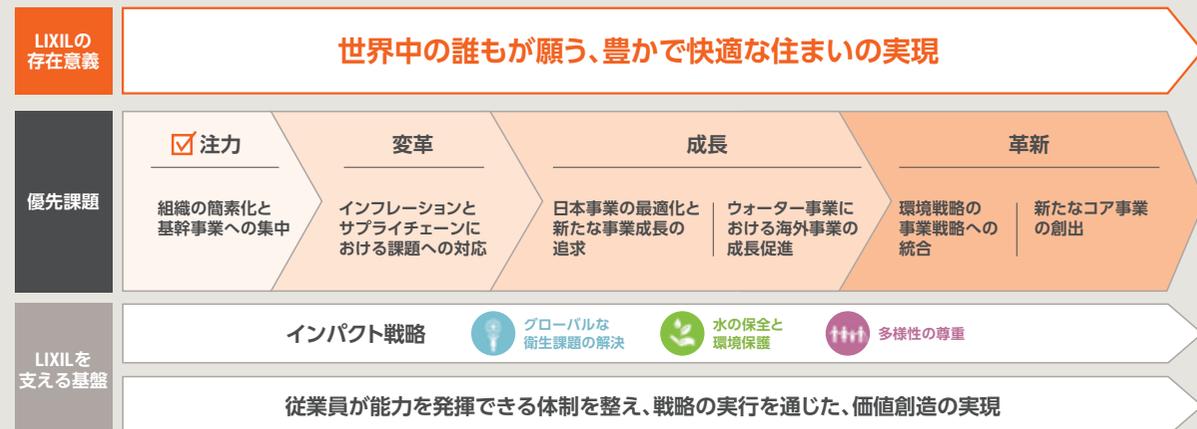
「成長」に向けたフェーズとして、「日本事業の最適化と新たな事業成長の追求」については、継続的に取り組みを進めてきた手ごたえが得られています。新築市場の縮小を背景に、リフォームへのシフトを加速させており、従来の水まわり設備だけでなく、高断熱窓やドアなどの建材分野にまで広げ、幅広くリフォーム需要の取り込みにつなげてきました。国内リフォーム市場へのさらなる注力を図りながら、今後は、成長期待の大きい海外市場向けに、国内開発リソースを展開していきます。加えて、生成AIをはじめ、デジタル化による生産性の向上や新たな価値の提供にも注力します。AI技術の活用

より、市場や顧客ニーズに迅速に対応するとともに、今後さらに一步踏み込んで、需要の喚起につながるような活用方法も模索したいと思います。

海外事業に関しては、各地域で収益性の高いカテゴリへの注力を進めていく必要があります。特に、利益率の高い水栓金具については、欧州では安定したシェアを誇りますが、成長の余地が大きい米国においても、リソースを投入していきます。欧米地域における大幅な需要減という課題に直面しながらも、主要市場の景気回復を見据え、時機を逸せず事業機会を捕捉できるような体制を強化していきます。加えて、若年人口が多く底堅い住宅需要が見込まれる中近東、インド等の成長市場の需要の取り込みも進めていきます。

「革新」のフェーズにおいては、「環境戦略の事業戦略への統合」、「新たなコア事業の創出」を優先課題として設定しており、環境配慮型製品の展開拡大において、

LIXIL Playbook





すでに一定の成果が出てきています。長年にわたって培った経験と技術を結集し、2023年10月に、原材料としてリサイクルアルミの使用率を100%にまで高めた低炭素型アルミ型材「PremiAL R100」を国内で発売しました。PremiALシリーズは、製造時に大量の電力を消費するアルミ新地金からリサイクルアルミ材に置き換えることで、脱炭素化・循環型社会の実現に大きく貢献する商品です。原材料調達を含めたサプライチェーン全体で、CO₂排出量の大幅な削減が求められる中、リサイクルアルミ材の活用はさまざまな業界で注目されています。世界的に脱炭素化への社会的要請が強まる中で、将来の利益成長を期待できる事業が育ってきて

いると、自信を深めています。今後、PremiALシリーズは国内に限らず、アジアをはじめ、海外での早期展開を進めていきます。

社会・環境にインパクトを与える商品の拡充

変化するエンドユーザーのニーズを捉え、日々の暮らしの課題に対応できるよう、差別化商品の開発、投入も着々と進んでいます。日本で大きな反響を呼んだ泡シャワー「KINUAMI」は、まず中国でGROHEブランドから発売を予定しており、グローバル展開を進めます。「KINUAMI」は、全身を泡で包み込み、優しく洗浄できるシャワーシステムです。スイッチ一つで泡と湯を切り替えられる手軽さから、入浴介助が求められる在宅介護の現場など、幅広い層のニーズにも応える商品となりました。私はこの商品を、インクルーシブな視点が新しい社会価値を生み出した一つの好事例だと捉えています。

海外の水まわり製品では、GROHEブランドから、節水と省エネにつながる循環型シャワーシステム「Everstream」を今年、まず欧州で発売します。気候変動や人口増加などを背景に世界中で水不足が広がる中、先進国の多くでは、シャワーやお風呂で使う水が家庭で使用される水の大部分を占めています。社会課題に着目し、貴重な水資源を有効活用する視点から生まれた「Everstream」は、最新技術によって水の再利用を可能とし、従来型のシャワーと比べ、使う水の量を最大で75%、水をお湯にするエネルギーを66%削減できます。当社では、多様化する顧客ニーズに応え、新たな

価値を提供するため、このような高い付加価値を生み出す差別化商品の市場投入を加速化していきます。

コロナ禍が収束し、これまで以上に海外拠点の訪問が容易となり、私が各国の従業員との対話を深める中で実感しているのが、LIXILが「社会・環境にインパクトを与える商品」を生み出していくことに対する強い共鳴です。Purposeを起点に、イノベーションを起こし、社会・環境にインパクトを創出するという方向性が、グローバルでの連携をさらに強めていく求心力となっています。

そしてイノベーションを生み出すために不可欠なのが、組織におけるD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）です。持続可能な未来の暮らしを支えるイノベーションが自律的に生まれる組織を作るため、私たちはこれまでもD&Iの浸透に向けた施策を推し進めてきました。多岐にわたる顧客ニーズを真に理解できるような、さまざまな視点や価値観を持った従業員が、その能力を存分に発揮できる環境を整えることが何よりも重要です。人材育成への投資や多様で柔軟な働き方を推進し、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ていきます。

誰もが願う、豊かで快適な住まいを実現するために

事業環境は引き続き厳しい状況が続きますが、縮小が見込まれる日本市場の売上比率の高さ、資本効率の改善、市場変動や利益率低下による正確な業績予測の難

しさは、企業努力で対処可能な課題であり、経営者として克服に努めていきます。最終的には、私たちの提供する商品すべてが、社会・環境にインパクトを創出し、それらの商品を迅速かつ効率的に、低コストで生み出していくことができる、強靱な事業基盤の構築を目指します。

中長期で目指すのは、「LIXILから商品を買うこと自体が、世の中にとって良い」と認知される、そういう世界を創ることであり、その中核を担うのが、社会・環境にインパクトを生み出す商品群です。2030年には、売上の半分以上をこれらの商品群が占める姿を目指したいと思います。「LIXIL Playbook」の優先課題に沿ってこうした取り組みを中長期的に進めていくことで、目標とする事業利益率10%、ROIC10%は達成できると確信を強めています。

長期的に、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいを実現する企業になるための絵は描いています。今はまず、将来の利益成長につなげる準備期間として、しっかりと足固めを行いながら、新たな暮らしの可能性を広げるイノベーションの創出に注力し、競争力の強化を図ります。事業活動を通じて社会・環境課題の解決に貢献することは、企業として果たすべき役割です。こうした活動は社会全体に利益をもたらすだけでなく、当社事業の持続可能性を高める上でも、非常に重要です。今後もLIXIL Playbookに沿って全社一丸となり、次世代へとつなぐ住まいと暮らしの向上と持続的な成長の実現に取り組んでまいります。



➤ CFO Message

フリー・キャッシュ・フロー増強と
資本効率の向上により、
財務体質の強化へ

藤田 真理子

執行役専務 経理・財務・M&A・IR担当
兼 CFO



2024年3月期の振り返りと 2025年3月期における課題

2024年4月、難しい経営のかじ取りが必要となる局面でバトンを受け取り、CFOに就任いたしました。収益性の改善に取り組み、さらに財務の健全性・安定性を高めていくことで、事業の持続的な成長をサポートしていきたいと考えています。2024年3月期は、国内事業では人件費の上昇やそれに伴う資材価格の高騰、海外事業では欧州・米国地域の需要減退により収益性が大きく悪化し、前期に引き続き厳しい事業環境に対峙した一年でした。

売上収益は、国内事業では、新設住宅着工戸数が減少したものの、高性能の断熱窓リフォーム向けの売上が下支えしました。一方、海外事業では、金利の高止まりとインフレ長期化によって、欧米市場で住宅関連商品の需要低迷が続きました。その結果、前期比128億円減の1兆4,832億円となりました。売上総利益率は31.9%と0.5pt改善しましたが、事業利益は海外での需要低迷が主な原因となり、前期比26億円減の232億円となりました。

国内では原材料・資材価格の上昇を価格改定により吸収しつつあるものの、海外において需要軟化局面で固定費が大きな負担となりました。収益性改善に向けた課題としては、変動費と固定費の適切なコントロールという2つの側面において対応が必要になると考えています。

まず、原材料・資材高などの変動費の上昇に対しては、これまでの取り組みを継続し、機動的な価格改定により収益性の回復と向上を図ります。加えて、付加価値の高い差別化商品の展開により、より利益率の高い商材の売上により商品ミックスを改善し、収益性を高めることが必要となります。

固定費の削減については、2024年3月期は本社費などの販管費削減努力の継続に加え、海外事業における構造改革を推進してきました。欧米における人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築、事業ポートフォリオの最適化等を図りました。2025年3月期においても、構造改革

は継続しますが、主にサプライチェーンの最適化により余剰設備の適正化を進め、今期において主な構造改革は完了させる予定です。

これらの状況を受けて、2025年3月期の業績予想は、売上収益1兆5,700億円、事業利益350億円を計画しています。

LIXILを取り巻く事業環境の厳しさは続いており、迅速かつ適切な対応が迫られています。上記にて説明した対応策を着実に取り組むことにより、財務の安定性を確保しつつ、当社の持続的な成長とPurpose（存在意義）の実現に努めていきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、中期的な目標として事業利益率7.5%、ネット有利子負債EBITDA倍率3.5倍以下、親会社所有者に帰属する持分比率35%以上の実現を掲げております。また、長期の財務指標として事業利益率10%、ROIC10%を達成することを目指しています。

2024年3月末時点でのPBRは0.8倍にとどまっており、ROEの向上につながる利益率の改善を推進していきます。そのために事業利益率の改善として、価格適正化、アセットライト化に加え、海外事業の収益性改善に取り組みます。また、当期利益の拡大に向け、構造改革遂行後の効果発現により収益性を良化していきます。



課題認識

・事業利益率	主に海外市場の需要低迷により利益率が悪化
・当期利益率 ⁽³⁾	構造改革によるその他費用計上で悪化
・資産合計回転率	過去から大きな変化なし
・財務レバレッジ	近年は概ね安定的

対策

① 事業利益率の改善	価格適正化、アセットライト化、海外事業の収益性改善
② 構造改革の推進	構造改革遂行後の効果最大化、適切な税務マネジメント
③ 資産効率の改善	棚卸資産の削減、事業ポートフォリオの最適化
④ 適正な財務レバレッジ	適正な財務レバレッジ維持

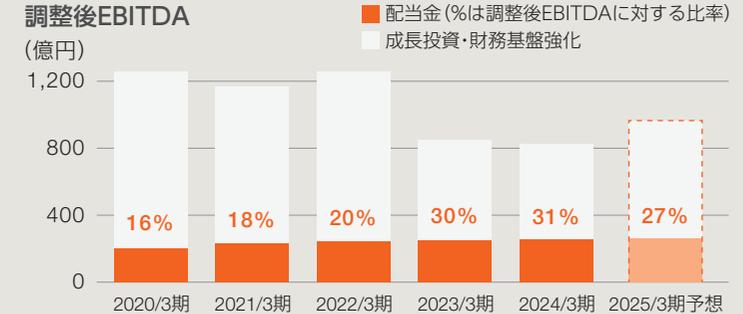
(1) 親会社の所有者に帰属する当期利益 (2) 親会社所有者帰属持分比率 (3) 当期利益/事業利益

キャピタルアロケーション・株主還元に対する考え方

当社は、2024年4月に新たな株主還元方針を発表し、より実態に即した内容に変更しました。この方針のもと、2025年3月期の配当は1株当たり90円を予想しています。

株主還元方針

期間収益ならびにキャッシュフロー、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断の上、利益配分を決定することを方針としております。当社は、その時点でのキャッシュフローの状況を勘案し、財務体質の強化に加え、競争力強化を目的とした設備投資（新商品開発、合理化、IT投資等含む）等の成長投資を優先することを前提に内部留保の使途を決定いたします。株主還元については、長期にわたり安定した配当を実施することを基本とし、中期的なEBITDAの水準に基づき、年間配当金額を決定するとともに、自己株式の取得は機動的に行う方針です。



財務の安定性確保

現在は、イノベーションによる将来成長の基盤を築くフェーズにあることから、大型のM&Aや設備投資は検討しておりせん。また、当面、大型の借入れや増資計画はありませんが、資本的支出の規模は概ね650億円を目安として、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も含む成長投資により営業キャッシュ・フローの増加を図るとともに、保有資産の最適化を通じて成長投資に必要な資金の創出を図ります。

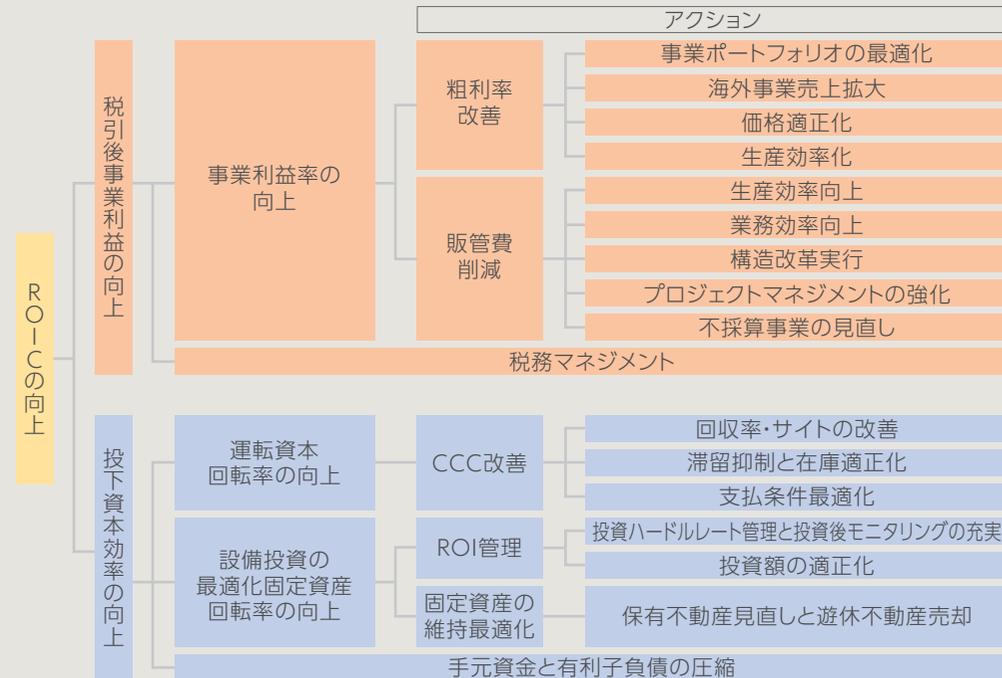
当社では、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下に、また親会社所有者帰属持分比率*を35%以上に改善することを中期目標の指標として、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んでいきます。

*日本基準における自己資本比率

ROIC経営による資本効率の改善

当社では2019年よりグローバルでROIC経営を導入しており、執行役にはROICを指標とした業績連動報酬を導入するなどROICツリー展開による部門単位での目標設定、月次での改善度合いの管理・報告を実施しています。

ROIC*ツリー



*ROIC=営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

粗利率改善

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

販売価格については、環境配慮型商品の拡充などによる高付加価値化や差別化商品へのシフトを図るとともに、柔軟な価格設定とこれを可能とする体制の整備に努めています。一方、製造原価については、製造コストの低減につながるアセットライト化を推進しています。

販管費削減

デジタル化の推進による生産性の向上、ショールームや営業所の最適化に加え、特に欧米での人員配置の最適化を推進しました。今後もデジタルツールのさらなる活用推進による生産性の向上、間接業務にかかるシェアード・サービスの活用などにより、固定費の削減と資本効率の向上に努めてまいります。

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まいります。

CCC改善

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18.1日増の107.2日となり、在庫回転日数の伸長を主因として長期化しました。2025年3月期においては、昨今のサプライチェーン問題の解消を踏まえ、在庫水準を2022年3月末時点の水準まで引き下げることによる在庫回転日数の改善に注力します。

※24/3期にCCC算出方法を見直したため、23/3期の数値も変更しています。

ROI・ROIC管理

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

固定資産の維持最適化

アセットライト化を推進し、資本効率の向上を図る方針のもと、2024年3月期は、構造改革の一環として、アジア地域における工場の閉鎖、米国の事業清算などを実施しました。2025年3月期においても、引き続きサプライチェーンの再編によりアセットライト化を図ってまいります。

手元資金と有利子負債の圧縮

2024年3月期は、パートナーシップ構築宣言に基づくサプライヤーへの支払期日短縮への対応などによる運転資本増加により、ネット有利子負債は、前期末比410億円増の5,527億円となりました。2025年3月期においては、フリー・キャッシュ・フローの改善を通じて有利子負債の圧縮と財務体質の健全化を図ります。

> CPO Message



人的資本の強化と
インクルージョンの促進を通じた、
財務的成果と持続的な
インパクト創出の実現を目指して

ジン・ソン・モンテサーノ
Jin Song Montesano

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

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現。LIXILでは、このPurpose(存在意義)を北極星として、経営層のみならず従業員一人ひとりで、全員が心をつなげて取り組んでいます。持続可能な世界とより良い住環境を目指し、私たちは変わることのない情熱を持って日々努力を重ねています。

2023年4月、私たちはコーポレート・レスポンスイビリティ戦略からインパクト戦略へと移行しました。より積極的かつ包括的なアプローチを追求し、企業としての責任や事業の域を超えた取り組みを加速しています。「LIXIL Playbook」を支えるこの戦略は、事業と一体となってインパクト(良い影響)を生むための基盤となっています。測定可能なインパクトと説明責任に意識を向け、財務的成果を追求しながら、同時に、環境と社会にインパクトをもたらすことを目指しています。

この1年間で、従業員はインパクト戦略のコンセプトを吸収し、自らのものとしてきました。LIXILがより積極的でソリューション志向の組織へ進化する過程において、インパクト戦略への移行は、従業員に対しても、また企業文化に対しても、すでに変化をもたらし始めています。

人的資本の充実

LIXILでは、従業員こそが長期的な企業価値を創出するための最も重要な原動力であると考えています。より革新的でアジャイルな組織へと進化を遂げるために鍵となる人的資本の充実に向けて、グローバル人事戦略をロードマップとした変革を進めています。従業員エクスペリエンスを高め、インクルージョンを組織のDNAに根付かせることで、組織全体の能力の向上を図っています。

従業員の満足度とエンゲージメントの向上にも取り組んでおり、従来型の働き方が多くの制約を生んでいた日本で、まずは優先的に人事制度の大幅な見直しを行いました。ハイブリッドで柔軟な働き方を採用し、様々な障壁を取り除くことで、従業員がプライベートな事情に対処したり、個人的な興味関心を満たしたりしながらも、同時に会社へ貢



献し続けられる環境を整えました。また、社内でのコミュニケーションを円滑にし、従業員の帰属意識を高めるため、ネットワークや人間関係構築の機会も提供しています。さらに、各部署でのD&Iの推進をより活性化するために、管理職を対象としたプログラムを実施し、インクルーシブな文化の醸成を図っています。これらの取り組みによって国内女性従業員の柔軟な働き方とインクルージョンが向上していることは、従業員意識調査「LIXIL Voice」の結果にも表れています。

後継者の育成には、統合的なアプローチを採用し、チームを率いて強い影響力を発揮することができる優秀な人材の強力なパイプラインを築いています。従業員が私たちの最重要資産であり、価値創造の原動力であるならば、その成長と育成に投資することは、会社の成功には必要不可欠です。学びの文化を深め、新入社員から経営幹部に至るまで、全員が成長できる環境を提供しています。

従業員が生み出すインパクト

LIXILが創出するインパクトは、どれも多様な才能やスキルを持つ従業員の力によるものです。D&Iを推進し、人的資本の充実を図る一方で、私たちは新たなイノベーションやビジネスを創出しています。インパクト戦略の3つの優先取り組み分野を推進するなかで、従業員が生み出す成果が顕著に表れています。

革新的な新製品とサービスの展開

私たちの人事戦略は、従業員一人ひとりに学びと成長の機会を提供し、誰もが自らのアイデアを追求できる環境を整えることによって、LIXILに新たな価値を生み出しています。例えば、LIXILブランド「Hydrific」は、米国ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスと連携したシニアエグゼクティブやハイポテンシャル・リーダーを対象としたイノベーション研修プログラムの成果として誕生した新規事業です。楽しく簡単に節水することを目指すこのベンチャーは、2024年3月に最初の製品となる超音波センサー技術を活用したデバイス「Droplet」を発売しました。このデバイスは、家庭での水使用量を一カ所から監視することを可能にした、最先端の超音波センサーです。

また、タックプログラムの重要な要素であるイノベーションの共通言語として「スリーボックス・ソリューション」の社内浸透を図りました。この取り組みがきっかけとなって開発された、カスタマイズ可能なキャットウォール「猫壁(にゃんぺき)」は、ハウジング事業の新たな製品カテゴリーとして採用されています。自身のアイデアを形にしたエンジニアは現在、新製品開発からマーケティング、販売戦略に至るまで、

事業全体を統括しています。

グローバルな衛生課題の解決

私たちのソーシャルビジネスであるSATOは、多様な製品ポートフォリオを通じて、適切かつ公平な衛生環境へのアクセスを拡大しています。当初、主に家庭用トイレとして使用されていたSATOは、地方自治体や人道支援団体との連携を深め、現在では学校や医療施設、コミュニティトイレ、難民キャンプなど、より多くの人びとが利用する場所に導入され、1台当たりのインパクトが拡大しています。

また、この領域においてSATO以外のイニシアチブも成果を上げ始めています。ビル&メリнда・ゲイツ財団との長年にわたる協力やジョージア工科大学との4年間のパートナーシップを経て、LIXILは「第2世代再発明トイレ(G2RT: Generation II Reinvented Toilet)」技術の初の商業ライセンスパートナーに選定されました。この技術は、下水処理システムや便槽などの従来のインフラに依存せず、排泄物を効果的に処理し、アクセスしやすい持続可能な衛生ソリューションを提供します。

LIXIL Public Partnersでは、現行のソリューションが適合しない地域に新しい技術をどのように導入できるかを、米国の地方自治体と協力して探求しています。また、節水型の設備や備品など、当社の主力製品と組み合わせ使用しています。グローバルな衛生課題に取り組むことは、官民の協力が不可欠です。そのため、瀬戸CEOが、国連主催の「Sanitation and Water for All: SWA(すべての人に衛生と水を)」パートナーシップのグローバル・リーダーシップ評議会のメンバーに、民間企業として初めて任命されたことをうれしく思います。この評議会は、世界中の政府と共に水と衛生に関するより

広範な政治的取り組みを推進しています。

LIXILは2025年までに1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献することを目標に掲げており、来年はいよいよ目標年を迎えます。これまでに45カ国で約6,800万人の衛生環境を改善してきたことを大変誇らしく思っています。目標達成に向けて、引き続き全力を尽くして取り組みを進めてまいります。

水の保全と環境保護

LIXILは、世界の環境問題への貢献を拡大するため、「LIXIL環境ビジョン2050」の達成に向けた中期目標を昨年発表しました。2024年3月には、「2050年までにCO₂排出量を実質ゼロにする」という長期目標に基づき、日本の建材業界で初めてSBTネットゼロ認定を取得しました。この認定は、LIXILの中期および長期の目標が、科学的根拠に基づく定量的および定性的基準を満たしていることを示しています。目標達成に向けた具体的な進捗は、この報告書の「戦略」セクション(P.50 - P.56)に詳しく記述しています。

また、環境サステナビリティにおける製品イノベーションの一環として、2023年11月に国内で「GREEN WINDOW」戦略をスタートしました。日本各地の多様な気候を考慮し、お客さまのニーズと快適性を満たしながら、窓のライフサイクル全体にわたってCO₂排出量を削減する最適で持続可能な窓ソリューションを提案する取り組みです。さらに、昨年発表した水リサイクルシャワーシステムGROHE「Everstream」を、2024年に欧州の一部パートナーに向けて発売します。この革新的な技術は、水を衛生的に処理し、再加熱して再利用することで、従来のシャワーが消費する水の1/4、エネルギーの1/3だけで、高品質なシャワー体験を実現します。

多様性の尊重

前述のとおり、LIXILはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)戦略の実施において大きく前進しています。組織の文化を形成し、また、インクルージョンを推進するうえで中心的役割を担う管理職が、真にD&Iを理解して、積極的に行動を起こすことは極めて重要です。取り組みをより実践的な活動に移すため、2024年3月期からはD&I推進のアカウントビリティを人事部門から各部門へ移行しました。「リーダー向けD&I推進ガイドブック」の活用推進を目的としたワークショップをこの1年の間に国内外で125回開催し、毎回部長クラスの管理職がファシリテーターを務めました。参加した約6,000人の管理職からは、非常に好意的なフィードバックが寄せられています。また、日本では、管理職向けの包括的な学習プログラムを導入しました。リーダーシップを発揮してチームメンバーの潜在能力を引き出すために必要なスキルを向上させることを目的とした、自習型の長期育成プログラムです。

私たちのD&I推進の取り組みの効果は顕著に表れています。2024年3月期に実施されたPeople & Organizational Development(人材組織レビュー)において特定された、将来重要な役割を担うことが期待される高いポテンシャルを持った後継者候補187名のうち、57名(30.5%)が女性でした。このような戦略的かつ先進的な取り組みにより、重要ポストの人材プールの構築、後継者数の増加、全社的な女性の昇進率の上昇といった成果が得られています。

先進的な組織としての評価

LIXILのインクルーシブで公平な職場づくりへの取り組みは、

世界中で高く評価されています。2023年には、米フォーブス誌の「World's Top Companies for Women in 2023(女性にとって働きやすい職場2023)」の一社に選ばれ、世界400社中46位、日本に本社を置く企業としては1位、エンジニアリング/製造業部門では、全世界で2位となりました。日本では、職場における女性のエンパワーメントを推進している企業として8回目の「なでしこ銘柄」に選出されるとともに、Equileapが発行する「Gender Equality Global Report and Ranking 2024」において、日本企業上位10社に選ばれました。さらに、Morningstar社の「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)」の構成銘柄に、ジェンダー・イクオリティ・スコアの最上位グループ「グループ1」として2年連続で選ばれたほか、経済産業省の「健康経営優良法人(ホワイト500・大企業部門)」にも認定されました。

そのほか、初めてCDPの気候変動Aリストに選定されました。また、建材業界における重要なESGリスクと機会の効果的な管理が認められ、MSCI ESG格付けにおいて、2年連続最高評価「AAA」を獲得しています。さらに、「Dow Jones Sustainability World Index」には5年連続、「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」には7年連続、S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数には6年連続で選出されています。

従業員を中心に据えた取り組みや、インクルージョンの促進、インパクト戦略への注力により、LIXILは先進的な企業としての評価を確固たるものにしていきます。今後もこの方向性を継続し、インクルーシブかつアジャイルな組織として、事業活動による財務成果と持続可能で長期的なインパクトの創出に全力を尽くしてまいります。



(写真左から)

金澤 祐悟

執行役専務
Marketing・Digital担当
兼 Chief Digital Officer
所有株式数 33,174
ファントムストックの保有株数 27,471

君嶋 祥子

執行役専務
法務・Compliance・内部監査担当
兼 Chief Legal and Compliance Officer
所有株式数 6,527
ファントムストックの保有株数 7,978

大西 博之

執行役専務
LIXIL Water Technology (LWT) Japan担当
所有株式数 30,580
ファントムストックの保有株数 20,903

藤田 真理子

執行役専務
経理・財務・M&A・IR担当 兼 CFO
所有株式数 3,920
ファントムストックの保有株数 3,620

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数 625,627
ファントムストックの保有株数 226,017

**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の保有株数 201,208

**ジン・ソン・モンテサーノ
(Jin Song Montesano)**

取締役 代表執行役専務
人事・広報・渉外・Impact戦略担当
兼 Chief People Officer
所有株式数 99,985
ファントムストックの保有株数 57,813

吉田 聡

執行役専務
LIXIL Housing Technology (LHT) 担当
所有株式数 27,306
ファントムストックの保有株数 21,897

*所有株式数およびファントムストック保有株数は2024年6月1日現在

CONTENTS 02

STRATEGY

ストラテジー

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



メгатrendと環境認識

気候変動、水・資源不足などの社会課題は世界中に無数に存在し、国境を越えて複雑化しています。加えて、地政学リスクの高まりなど、当社を取り巻く外部環境も変化し、企業活動は様々な顕在的・潜在的リスクにさらされています。LIXILでは、これらリスクによる企業活動への影響を最小化し、同時に、長期のメガトレンドを的確に見据え、将来の価値創造の機会を確実に捕捉し、「LIXIL Playbook」に即して戦略を遂行しています。

メガトレンド

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

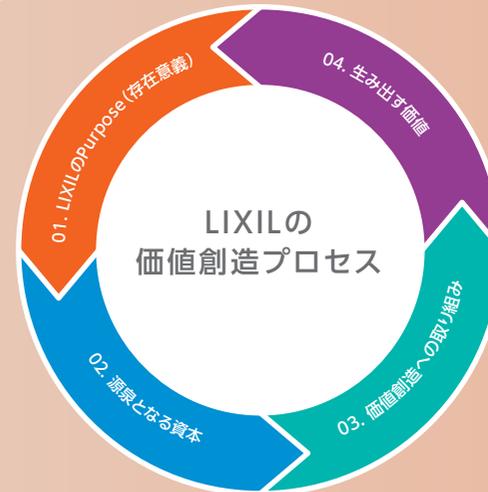
機会

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

リスク

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

リスクと機会 主要なリスクと対応策 P.27



中長期目標 P.29

LIXILが目指す未来

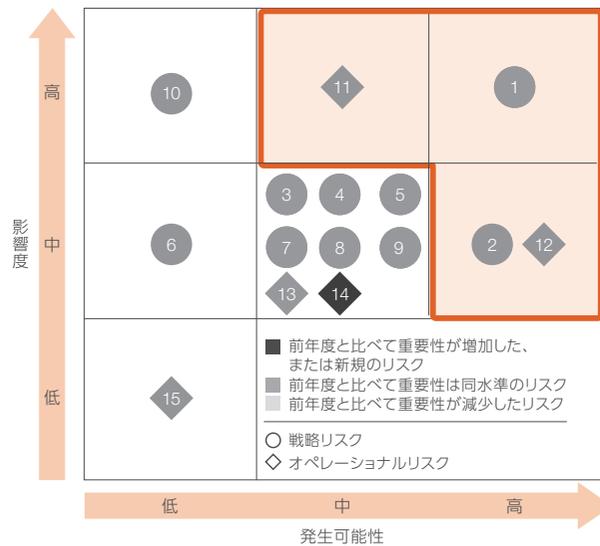
世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現

主要なリスクと対応策

LIXILでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを洗い出し、1年に1回全社的なリスク評価を実施し、評価結果を基に当社グループとしての重要リスクを選定しています。評価結果および重要リスクは本社リスクマネジメント部門よりリスクマネジメント委員会へ報告・決議され、対応すべきリスクの優先順位を決定するとともに、モニタリングを実施しています。

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ており、戦略リスクについては経営方針、事業戦略やインパクト戦略などの、中長期的視点やステークホルダーの視点などを幅広く捉える一方、オペレーショナルリスクについてはリスクオーナーが対策を推進しています。こうした一連の活動の中で、当社グループの重要リスクと対応策を開示することでリスク管理の透明性を高めています。

リスクマップおよび凡例



事業等のリスク	2024年3月期の以下に関するリスク
戦略リスク	(1) 経済状況、為替相場・金利の変動
	(2) 地政学
	(3) 新製品の開発
	(4) 原材料等の調達
	(5) 環境(気候変動、水、資源)
	(6) 事業再編
	(7) 競合他社との競争・製品価格
	(8) 人材の獲得と育成およびダイバーシティ推進
	(9) 販売チャンネル
	(10) ブランド
オペレーショナルリスク	(11) 災害・事故・感染症等
	(12) 情報・サイバーセキュリティ
	(13) 知的財産
	(14) 繰延税金資産の回収可能性
	(15) 規制強化

事業等のリスク	2024年3月期の以下に関するリスク	リスク	対応策	
戦略リスク	1	経済状況、為替相場・金利の変動	<ul style="list-style-type: none"> 世界の需要や物価の変動等 原材料価格や物流コスト、エネルギーコストの上昇 新設住宅着工数等の大幅な変動 為替相場の変動、市場金利の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 適切なタイミングでの価格改定 中高級品市場での拡販、リフォーム戦略の強化 安定的な供給体制の構築 為替相場のモニタリング 資金調達の効率化および安定化
	2	地政学	<ul style="list-style-type: none"> 原材料、エネルギー価格や輸送費の高騰および調達リスク 物流における供給停滞・遅延 世界的な物価高や政策金利への影響増大 各国の政策や法規制等の変更 	<ul style="list-style-type: none"> 地域内での供給体制の強化 サプライチェーンの分断対策 有事の緊急対応先移管や行動計画の作成による調達機能の活用・強化 政治・経済情勢や法規制変更動向の把握
オペレーショナルリスク	11	災害・事故・感染症等	<ul style="list-style-type: none"> 国内および海外の生産活動停止 取引先の生産・販売活動の一部停止 従業員の健康状態悪化による労働力の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画の策定および定期的見直し 有事における危機管理対策本部の設置 外部専門家との提携による緊急事態への対応
	12	情報・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 通信ネットワーク障害等による事業活動への支障 個人情報漏洩による社会的信頼の失墜、多額の費用負担 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ委員会設置による社内規程の整備や対策の実施 定期的バックアップや従業員教育等のランサムウェア対策の強化 専門チームによる不正アクセス常時監視、有事の迅速な初動対応・事業復旧体制の整備 EU一般データ保護規則 (GDPR) に沿う個人情報責任者の設置、プロセス整備

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

》LIXILがもたらすインパクト

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

LIXIL PLAYBOOK P.30

優先課題 P.31

注力 変革 成長 革新

インパクト戦略 P.46

- 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

自社へのインパクト
企業価値の向上



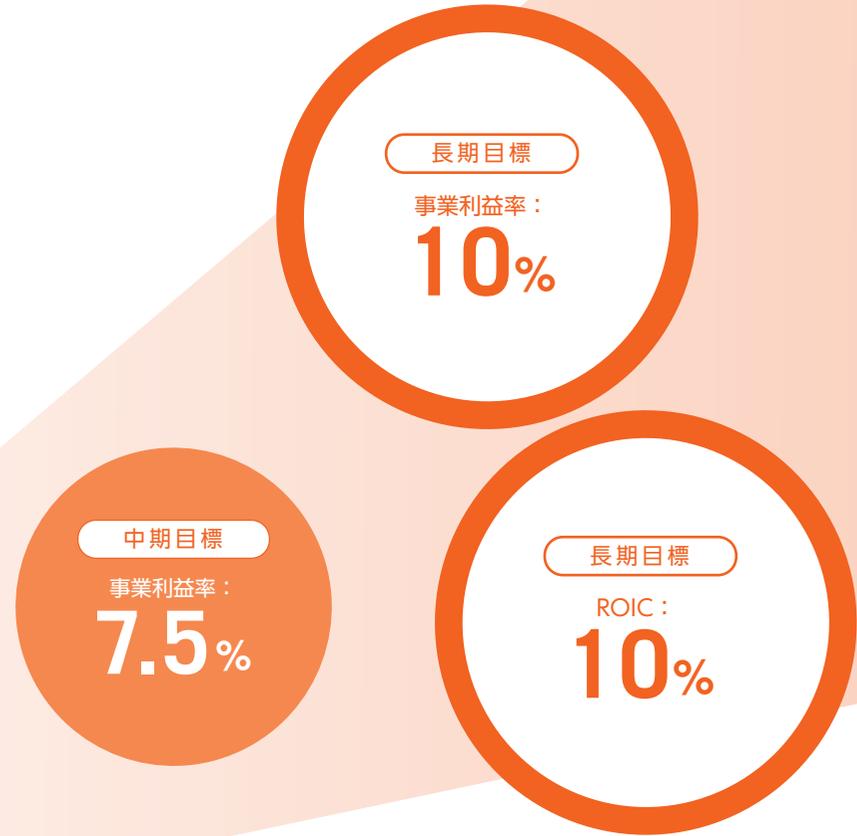
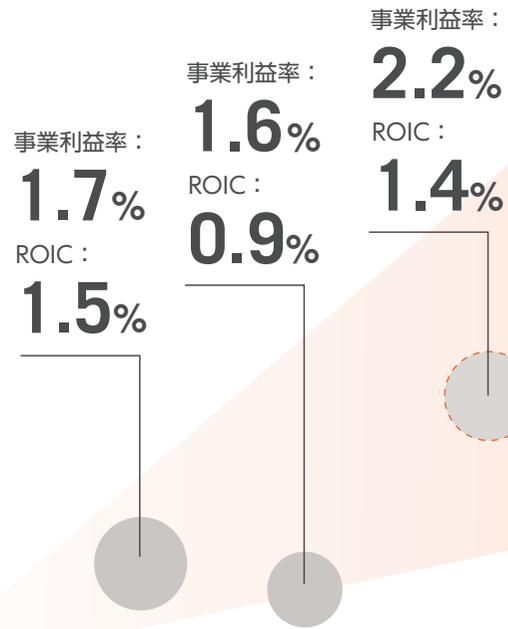
社会へのインパクト
社会や環境課題の解決



*1 2019年3月期比 *2 2026年3月期まで *3 2025年3月期まで **その他、特に記載のないものはすべて2031年3月期を目標年度とする

中長期目標

LIXILは、中長期の経営指標を達成するための道筋(当社が目指す経営の方向性)として「LIXIL Playbook」を策定し、これに示した戦略の着実な実行を通じて、競争優位性の向上と、収益性の高い企業への変革を図っています。こうした取り組みを推進するにあたり、近年の激変する経営環境下においては、環境変化に対する機動的な対応と経営資源の適時適切な配分が不可欠となります。そのため、LIXILでは、「LIXIL Playbook」に沿った戦略の遂行を単年度ごとに計画として公表し、その振り返りを通じて進捗を測るとともに妥当性を確認しています。



ネット有利子負債EBITDA倍率: **3.5倍以下**
 親会社所有者帰属持分比率: **35%以上**



(各年3月に終了する期)

経営の基本的方向性

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

LIXIL Playbookの更新

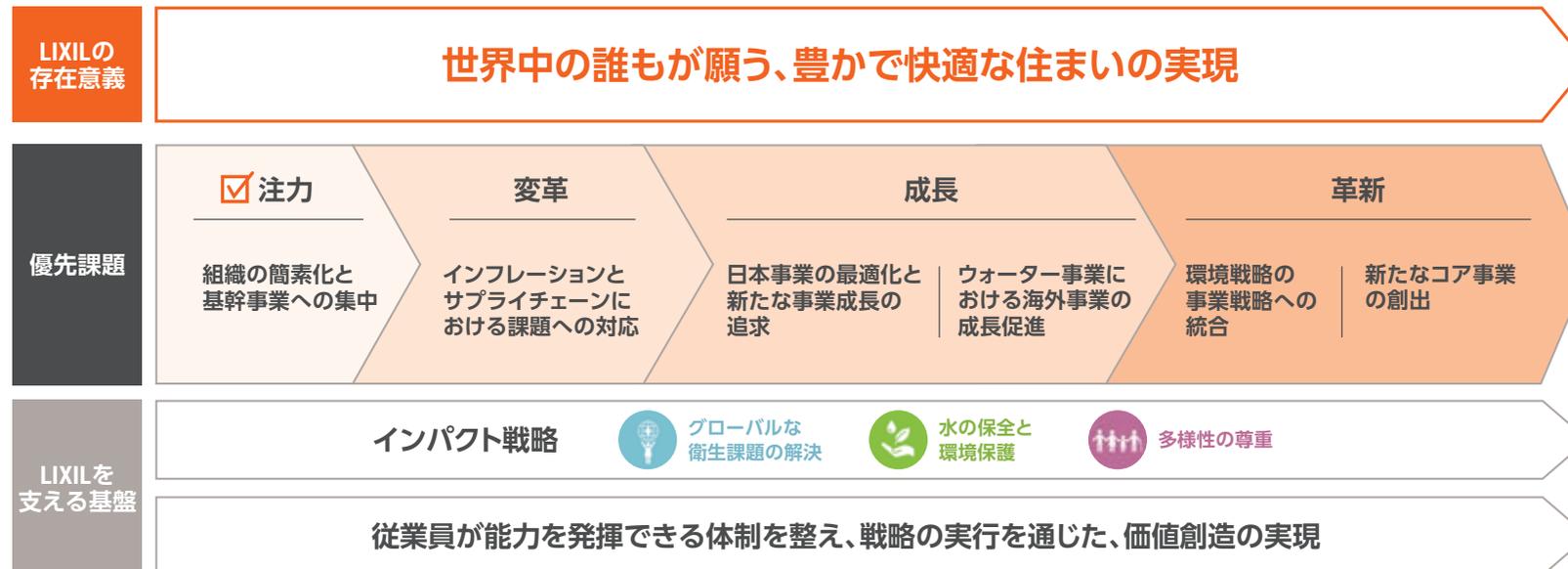
事業環境が急速に変化する中、持続可能な成長に向けて着実に歩を進めるため、2023年3月期に「LIXIL Playbook」を更新しました。進化した「LIXIL Playbook」では、新たに加えた「インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応」、「環境戦略の事業戦略への統合」を含め、5つの戦略的優先課題に注力して取り組みを進めていきます。

LIXILを支える基盤

インパクト戦略は「LIXIL Playbook」の推進を支える基盤であり、緊急性の高い世界的な社会課題に対し、自社の事業を通じてインパクト(良い影響)を生み出す姿勢を明確化しています。インパクト戦略を事業活動と融合して推進することで、事業成長や企業価値向上に注力します。この戦略は3つの柱で構成されており、グローバル企業としての社会・環境に対するコミットメントにとど

まらず、収益性の向上、ブランド・エクイティの強化、長期的な価値創造を目指すものです。

また、デジタルトランスフォーメーション(DX)やグローバル人事戦略、知的財産戦略に加え、デザイン戦略、ESGの重要要素としてのガバナンス、リスクコントロールとコンプライアンスも、「LIXIL Playbook」で示した取り組みを加速させる上で重要な基盤です。



▶ LIXIL Playbookの振り返り

優先課題の進捗状況

めまぐるしく変化する外部環境の中で持続的に成長を続けるためには、環境変化への迅速な対応に加え、一貫した戦略的アプローチが必要です。2021年3月期に公表した「LIXIL Playbook」は、私たちが中長期目標を達成し、最終的にLIXILのPuroposeを実現するための道筋を示したものです。事業環境の変化を踏まえて2023年3月期に更新し、「One LIXIL」として同じ方向を向き、力を結集する上で重要な役割を担っています。

LIXIL Playbookでは、優先課題を「注力」「変革」「成長」「革新」の4つのフェーズで構成しています。

注力

● 組織の簡素化と基幹事業への集中

最初に取り組んだのは、基幹事業以外の事業を売却し、組織を簡素化することです。この取り組みは大部分が完了し、以下の優先課題への対応を強化しています。

変革

● インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応

インフレーションとサプライチェーンの制約への対応は着実に進んでいます。関税、運賃の高騰、輸送の長期化などに対処すべく、米国向け製品は中国ではなくメキシコから供給するなど、各地域内で仕入れと生産を行える体制にサプライチェーンを最適化しています。紅



海航路での海上輸送混乱の影響などを最小化すべく、コストの低減と対応スピードの向上を通じて、グローバルの輸送網は継続的に見直しを進めています。

2024年には、素材の変更によるコスト削減に加え、供給不足に備え、一時的に膨らんだ安全在庫を大幅に削減しました。地域ごとに異なる需要や需要の変化に対応するため、供給能力の最適化を継続しています。

成長

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

日本事業および海外ウォーター事業の強化に向け、戦略を進化させています。

国内ハウジング事業ではこれまで、省エネ効果の高い高断熱製品を強化してきましたが、政府の補助金効果もあり販売が堅調で、収益のドライバーとなっています。また、国内水まわり事業では、売上に占めるリフォーム比率が50%を超えるなど、リフォーム需要の取り込みが成果を上げています。

加えて、製品の差別化を推進することで、コモディティ化された製品に対して独自の価格設定が可能となりました。

海外事業では、欧米を中心にした過去2年間にわたる高金利とインフレーションの影響で、住宅設備投資需

要が低調に推移し、売上減少と収益性の悪化につながりました。中国景気と不動産市況の悪化も、収益にマイナスの影響を及ぼしています。LIXIL Internationalの事業を徹底的に見直し、構造改革を加速させており、今期以降、収益性の回復を目指しています。

革新

● 環境戦略の事業戦略への統合 ● 新たなコア事業の創出

LIXILは、環境戦略を事業戦略に統合し、イノベーションの創出に注力することで、画期的な技術や製品、ビジネスモデルの確立に取り組んでいます。

環境配慮型製品やソリューションのラインナップが順調に広がっており、当社の収益拡大と、社会・環境に対するインパクトの両面でプラスの効果を生み出しています。

使用したお湯を衛生的に再利用できる循環型シャワーシステムGROHE「Everstream」、水の使用量をモニターして節水に貢献するスマートウォーター製品「Droplet」や、排泄物をその場で処理できる第2世代再発明トイレ「Reinvented Toilet」など、LIXILならではの革新的な製品が続々と登場しています。

海外事業の再構築による競争力の強化

2024年3月期は、海外でコスト上昇に起因するインフレーションと金利の上昇という不安定な状況が続き、主要市場である欧米地域において、住宅建設やリフォーム市場が厳しい事業環境に直面しました。私たちの海外ウォーター事業にも大きな打撃となり、同事業を長期的な成長の柱として回復させるべく、戦略的な取り組みを推進しています。



海外ウォーター事業は水栓金具へのシフトを強化

構造改革と成長戦略の推進

この戦略のもと、不採算事業の中止、人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築などを柱とする海外事業の構造改革を加速させました。固定費を見直し、想定される需要に対して適切な水準のリソースで対応できる体制を構築することが目的です。当初の想定以上に早く構造改革に着手できたこともあり、2024年3月期には構造改革関連費用として約120億円*を計上し、2025年3月期には約60億円の収益押し上げ効果を見込んでいます。

*構造改革費用のうち、その他費用・収益として計上された項目

海外ウォーター事業の業績推移



製造現場においても変革の取り組みを進めています。「One LIXIL」として、私たちは、独自のモノづくりの手法やプロセスを幅広く展開することで、社内の生産能力や品質の向上を図っています。また、製品カテゴリーによって独立していた製造部門を統合し、より一貫性のある生産プロセスを構築すると同時に、アセットライト化を推進し、水栓金具の供給拡大に向けて、グローバルでサプライヤーやパートナーとの連携を戦略的に増やしています。この戦略を同時に進めていくことで、製造プロセスを社内管理しながら、リソース配分と投資の最適化を図ることができます。

私たちは「LIXIL Playbook」のもと、海外水まわり事業を担うLIXIL International (LI)の資産と投資の方向性も含めた長期計画を策定し、施策を実施しています。米国市場においては、水栓金具をはじめとする、より利益率の高い商品カテゴリーに注力し、GROHEブランドのデザイン性や技術力といった強みを活用することで、競争力を強化します。また、欧州における主力商品の拡

販や、中東をはじめとする高い成長が見込まれる地域にも引き続き注力します。

さらに、市場規模が大きく潜在的に大きな需要が見込まれる米国市場の開拓だけでなく、ドイツ、フランス、オランダなど、従来から当社が強みを有する欧州の成熟市場においても取り組みを強化することで、LIの収益性の回復につなげていきます。

市場特性やニーズに応じた取り組みに注力

グローバルなネットワークを活用しながら、各市場の特性やニーズに対する深い理解を基に、最適な戦略を推進します。

欧州では、消費者が水まわり製品を購入する際意思決定プロセスにおいて、多くの場合、施工業者が大きな影響力を持っています。私たちは、ロイヤルティ・プロ





GROHEはシャワー製品にモジュール組み立ての仕組みを導入
(写真はGROHE「Everstream」)

グラムやトレーニングプログラムを通じて、重要な取引先である施工業者との関係を強化してきました。こうしたプログラムは、GROHEブランドの製品に対する愛着やロイヤルティを高め、顧客に対して自信を持ってGROHE製品を推奨してもらうという狙いがあります。

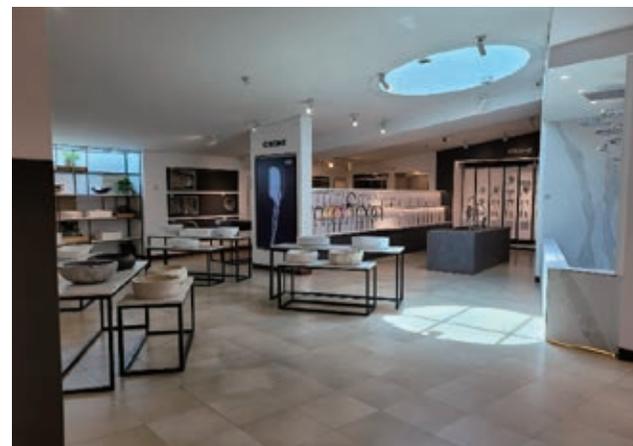
さらに、施工業者と協力し、製品の設置における課題を解決し、施工手順を簡略化するため、新製品設計の開発にも施工業者の意見を積極的に取り入れ、関係強化を図っています。欧州に限らず様々な地域で、熟練技術者の不足に直面していますが、GROHEブランドでは、課題解決の一助となるよう、機能性と耐久性を十分に確保しながらも、熟練の職人でなくても短時間で設置ができる新しいシャワーフレームを導入しました。壁面に埋め込むシャワーフレームをあらかじめ組み立てた状態で配送することで設置にかかる時間を約3時間短

縮することができます。

また、米国市場では、異なるアプローチをとっています。米国での住宅設備市場への参入を強化するためには、施工業者への働きかけに加え、強力な小売り戦略が必要となります。小売りではブランド認知が極めて重要ですが、私たちは世界的なブランド展開と規模を活かし、競合他社にはない差別化された製品を提供しています。GROHEとAmerican Standardという、相互補完的でありながらも、差別化されたブランドを通じて、競合には真似できない強力なラインナップを提供できるのが強みです。

American Standardは、トイレなど衛生陶器の分野で伝統的に強みを持っていますが、水栓金具の分野で消費者の嗜好に合わせるためには、製品の幅広いカラーラインナップが重要になってきています。

水栓金具の販売は私たちの欧州地域の売上の70%



米国では水栓金具の販売を拡大

以上に達していますが、米国地域では20%未満にとどまっています。私たちが持つブランド・ポートフォリオを最大限活用することができれば、利益率の高い水栓金具事業において長期的な収益拡大につなげることができます。実際に、欧州スタイルのGROHE製品を米国で拡販することで、新たな顧客層を獲得しています。

アジア太平洋・中東など新興市場での展開を強化

私たちは、主要市場において強固な基盤を固めつつ、新興市場における機会も開拓しています。経済が急成長するアジア太平洋地域においては、GROHE、INAX、American Standardなど主要なグローバルブランドをすべて展開し、マルチブランド・マルチカテゴリーという独自の強みを活かしています。中東においても、生産能力の拡大とショールームの展開強化を進めています。

2024年3月期のLIXIL海外ウォーター事業の事業利益は18億円でしたが、2025年3月期末には185億円と改善し、事業を完全な回復軌道に戻していく計画です。執行役専務 LIXIL International 担当のBijoy Mohan (ビジョイ・モハン) は「エンドユーザーのニーズをいち早く収集し、需要に応える製品を迅速に提供する組織を確立していきます」と述べています。



持続可能な未来へ向け、イノベーションによって成長を加速

私たちが長期的な成長を実現する上で、世界中の人びとの豊かな生活を実現する革新的な製品は欠かすことのできないものです。私たちだからこそ生み出せる幅広い製品を通じて日々の暮らしや社会、環境の未来にインパクトを生み出すとともに、持続的な成長を目指しています。



低炭素型アルミ型材「PremiAL」の製造工程

低炭素型アルミ型材「PremiAL」の 拡販による循環型経済の推進

気候変動が喫緊の課題となる前から、私たちはリサイクルアルミを使用したアルミ建材の生産において、先駆的な取り組みを続けてきました。アルミは現代の建築に不可欠な材料ですが、その生産工程において大量の電力を消費するため、環境負荷の高さが課題となっています。



「PremiAL R70」を採用した国内大手建設会社の研究所（イメージ）

「PremiAL」は、この環境課題に対する私たちのソリューションです。25年以上にわたって培った経験と技術を結集し、サプライヤーなどのビジネスパートナーと強力に連携することで、原料の調達から運搬、鋳造に至るまで他社に先んじた製造サイクルを実現しています。リサイクルアルミの使用比率70%を達成した「PremiAL R70」を2022年に発表し、サプライチェーン全体におけるCO₂排出量の削減が急務である現在、さまざまな業界から大きな注目を集めています。2023年にはリサイクルアルミの使用比率を100%まで高めた「PremiAL R100」の受注を開始しました。

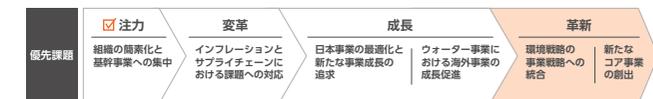
「PremiAL」はアルミの原材料を従来のアルミ新地金からリサイクル材に置き換えることで、CO₂の排出量を大きく削減でき、既に大手建設会社やコンビニエンスストア店舗で「PremiAL R70」が採用されています。その他、自動車メーカーや産業品メーカーも、脱炭素化に向け関心を寄せています。

国内外における需要の拡大に向けた生産体制を整

備するため、富山県の小矢部工場に加え、国内2か所に新たに生産拠点を設け、海外ではタイとベトナムの各工場でも生産できる体制を確立しました。

「Greentap」、蛇口から「ミネラル in ウォーター」

急速に変化する社会や環境への課題に対応するイノベーション創出のためには、専門性を持ったパートナーとの協業がこれまで以上に重要となっています。私たちはこれまで、INAXが開発した独自のセラミックフィルターや活性炭による浄水機能を付加する「X-Water」プロジェクトを通じ、ペットボトルの使用量、プラスチック廃棄物、輸送によるCO₂排出量の削減など、環境負荷の低減に取り組んできました。





「Greentap(グリーンタップ)」

浄水技術に関する専門知識を活かしつつ、さらなる付加価値を提供するため、私たちはサントリー食品インターナショナル株式会社と製品開発で連携しました。「Greentap(グリーンタップ)」は、LIXILの浄水カートリッジでろ過した水道水に、サントリーが独自に開発した植物ミネラルエキスを加えることで、家庭の蛇口から冷たい「ミネラル in ウォーター」を楽しむことができる製品です。

「Greentap」は、すべてのステークホルダーにとってWin-Winなビジネスモデルで、1リットル当たり約33円から、まろやかな味わいで冷たい水を手軽に蛇口から利用できます。一方で、LIXILにとってはカートリッジの継続的な交換によって一定の収益が見込めます。なお、カートリッジの購入はLIXILの公式通販サイトに限定することで、模倣品の流通リスクを抑えます。また、IoTの技術を活かして、ミネラルボトルの残量を検知し、交換時期が来る前に、自動で交換セットを注文することもできます。

「Greentap」は全国の家電量販店での販売をメインに進めつつ、販売先を拡大していきます。

リサイクルシャワー GROHE「Everstream」

シャワーやお風呂は家庭の水消費の大部分を占めており、地域の水供給に負担をかけ、多くの都市部では、水の使用量削減を余儀なくされています。GROHEは水をリサイクルする画期的なシャワーシステム「Everstream」を開発し、水の使用量を気にすることなくシャワーを楽しむことができるようになります。

「Everstream」は従来型のシャワーと比較して、使用する水の量は最大75%、水を温めるのに必要なエネルギーは66%削減できます。この新しいシャワーの登場によって、快適さを犠牲にすることなく気候変動への対応が可能になります。

「Everstream」は、2024年に欧州で発売される予定で、現在、他の市場への展開も計画されています。

続々と登場するイノベーション

上記の製品に加え、LIXILでは社会や環境に貢献する数多くのイノベーションが生まれています。

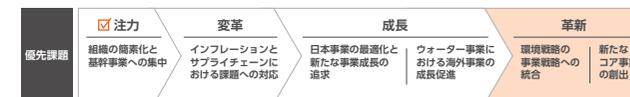
シャワーヘッドのお湯を濃密な泡に切り替えられる泡シャワー、「KINUAMI」は快適なシャワー体験を提供するだけでなく、入浴介助が必要なケースでも実用性を発揮し、高齢者介護向けの活用も進んでいます。「Droplet」は、最先端のスマートウォーター製品で、家庭内の水の無駄遣いを検知し、水の節約を促進すると

同時に水道料金の節約にも役立ちます。

これらはいずれも、限りある資源の有効活用を通して社会や環境に貢献することを意図した製品です。消費者は日常のコストが継続的に減り、企業にとっては革新的な製品を通じて環境目標の達成につながり、私たちにとっては製品の高度な差別化により価格決定権が強化され、新たな収益源となります。私たちは、こうした先進的な製品やソリューションの拡大を通じて、持続可能な方法で収益性を向上させていきます。



スマートウォーター製品「Droplet」



グローバル人事戦略

LIXILでは、従業員こそが価値創造の原動力であると考えています。グローバル人事戦略は、従業員が力を発揮し、より革新的でアジャイルなLIXILへ変革して目標を達成するためのロードマップです。

人事部門であるGlobal People Organization (GPO)により2021年に策定されたグローバル人事戦略は、LIXILの変革に向けて従業員が「LIXIL Playbook」に沿った戦略を効果的に遂行する上で重要な役割を担ってきました。「従業員の誰もが自信を持ちどこでも活躍できるよう、LIXILを革新的でインクルーシブな組織へ変革する」というミッションを達成するため、私たちは5つの柱を定めています。



I. インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む

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

II. 人材育成への投資

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

III. 従業員エクスペリエンスの向上

従業員を事業活動の中心に据え、従業員エクスペリエンスを向上させます。これは、従業員意識調査「LIXIL Voice」を通じてまず効果的な方法で従業員の声を拾うことから始まります。部下を持つ管理職が従業員デー

タ、分析ツール、レポートにタイムリーにアクセスできるようにすることで、収集した情報を各々のチームメンバーのキャリア開発の支援や能力開発の促進に活かすことができます。

IV. HRコーポレート・ガバナンスの強化

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

V. ビジネス変革のためのHR変革

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

これらの5つの柱の中でも、人的資本強化の主要な3本柱として「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」「人材育成への投資」「従業員エクスペリエンスの向上」を掲げており、これらの取り組みは当社の持続的な成功においても特に重要な要素となっています。

人的資本の強化:インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む

LIXILでは、インクルージョンが目指すべき目標であり、ダイバーシティはその結果として生まれるものであると考えています。ジェンダー不均衡の是正を目標に掲げて取り組みを進める中、各部署のD&Iの推進をより活性化するために、管理職を対象としたプログラムも積極的に実施しています。

管理職によるインクルージョンの推進

LIXILでは、インクルージョンをさらに推進するため、2024年3月期よりD&I推進のアカウントビリティを人事部門から各部門へ移す新たなフェーズに移行しました。この変化をけん引する施策として、「リーダー向けD&I推進ガイドブック」の導入や、部長クラスの管理職がファシリテーターを務める管理職向けD&Iワークショップが大きな役割を果たしています。

真にインクルーシブな組織文化を効果的に構築する

ためには、まずチームのリーダーがインクルーシブであるべきです。LIXILでは、こうした考えのもと、管理職に焦点を当てた施策を実施しています。ワークショップでは社内の事例を活用し、部長クラスの管理職がすべての回でファシリテーターを務めました。8ヵ月間にわたって、全125回開催され、約6,000人の管理職が参加しました。参加者からは、非常に好意的なフィードバックが多く寄せられています。

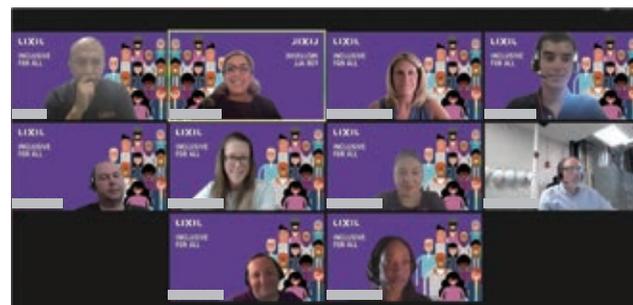
このワークショップは、2023年10月から日本で先行

開始した「GROW: Great Managers at LIXIL」の一環として実施されました。管理職は、チーム文化を醸成し、従業員のエンゲージメントに大きな影響を与える存在であり、LIXILの成長における重要な役割を担っています。長期間にわたって各自のペースで進められるこのプログラムは、管理職のコーチングスキルや部下育成力を向上させることを目的としています。「GROW」では、管理職自身が成長することで、チームメンバーが育つように設計されており、「インクルーシブな職場環境の構築」を含む7つのコアの実践に重点を置いた学習体験を提供しています。

リーダー向けD&I推進ガイドブック



D&I ワークショップ



GROW: 7 Skills



人的資本の強化:人材育成への投資

LIXILの変革を実現し、イノベーション文化を醸成するために、人材プログラムの基盤となる強固なインフラを構築し、学習文化を育むことによって、人材への投資を進めています。

リーダーシップと後継者計画への総合的なアプローチ

インクルーシブな文化を醸成することに加えて、持続可能な企業に必要なのは、重要なリーダーポジションを将来的に担う有能な人材プールです。有能な人材の育成には、それを支える仕組みとその能力を発揮できる職務が必要です。また、上司はチームメンバーの才能を認識し、育成することにおいて重要な役割を果たします。

LIXILでは組織全体で有望な人材を発掘し育成するために、各事業部門の部門長と執行役がPeople & Organizational Development (POD:人材組織レビュー)を実施しています。これは、強靱な組織をつくるための極めて重要な施策であり、常に化する組織のニーズと人材戦略を調整するため、CEO、CPOを含む執行役は、膨大な時間を割いて深く掘り下げたレビューを行い、各部門長たちと徹底的に議論を重ねます。

PODプロセスを通じて、事業のあらゆる側面における人材の分布について貴重な洞察を得るとともに、人材のスキルや経験のギャップが存在する領域を特定します。このプロセスを通じて、後継者や、ハイポテンシャル人材、女性タレントの特定などを行っており、2024年3月期には、全社で712人の後継者と187人のハイポテンシャル人材を特定しました。PODでは、インクルーシブな職場環境づくりを目指した、性別や国籍、人種、キャリアなど、あらゆる多様性を踏まえた人

材育成を推進しています。

これにより、緊急時も想定した事業の継続性を担保し、またLIXILの将来に向けて戦略的に後継者を選定する体制を構築しています。リスト化された人材には、個々の強みや課題に応じた育成計画を作成した上で、業務アサインメントや異動機会、リーダーシップ研修などを提供し、その成長を促進しています。

学習文化を醸成する

PODプロセスを経て得られた洞察は、組織の成長を促し、イノベーションを育むために不可欠な従業員の能力開発にも役立っています。LIXILは、強力な人材基盤の構築や変化への機敏な対応には、学習文化が不可欠であると認識しています。学習と能力開発に必要な柔軟性とツールを提供することで、学び、成長したいと願う従業員の育成に取り組んで

います。

学習文化を醸成するため、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス(Tuck School of Business)とのパートナーシップや、管理職向けのプログラム「GROW」など、様々なプログラムを提供しています。自分のペースで学習できるオンライン学習「LinkedInラーニング」の利用対象者も管理職だけではなく、能力開発計画を立ててもらい、一般職の従業員まで徐々に拡大しています。また、オンラインラーニングでは、個人で勉強して終わりではなく、その後学んだ事を同僚、チームメンバーに勉強会などを通して共有することも推奨しています。これらのプログラムは、基礎スキルの向上を目指すものからキャリアの加速を促すプログラムまで、幅広いテーマを提供しています。この受講者のターゲットを明確にした学習アプローチは、当社のレジリエンスを高めるだけでなく、競争力を強化することにもつながります。



人的資本の強化:従業員エクスペリエンスの向上

従業員エクスペリエンスの向上は、従業員の声にしっかりと耳を傾けることから始まります。LIXILのハイブリッド型をはじめとする多様で柔軟な働き方は、すべての従業員、特に日本の女性従業員の働きやすさとインクルージョンを促進しています。

より働きやすい職場へ

コロナ禍によってもたらされた職場環境の大きな変化に対応するためには、社内において、従業員一人ひとりが尊重され、大切にされていると実感できることが極めて重要です。従業員の期待は以前とは確実に変化しており、企業はこのパラダイムシフトに対応していく必要があります。LIXILでは、従業員の声に耳を傾け、そのニーズを慎重に検討してきました。とりわけ売上と従業員数が最も大きい日本市場においては、特に、エンゲージメント、ウェルビーイング、帰属意識に重点を置く方針にシフトしています。

国や地域をまたいで協働するチームにとっての最適な働き方を検討した結果、当社はハイブリッド型の働き方を採用することとしました。働き方の柔軟性を高めることで、従業員の多様なライフスタイルやライフステージに対応し、例えば介護などをしながらも会社への貢献度を維持できるようになります。働く上での生産性やパフォーマンスの面で妥協することなく、むしろ、従業員のエンゲージメントやモチベーション向上を通じて、最高のパフォーマンスを発揮することが重要です。

これまでに行ってきた取り組みに対する従業員の反応は、データからも確認されています。国内で実施した調査では、デスクワークに従事する従業員の80%が出

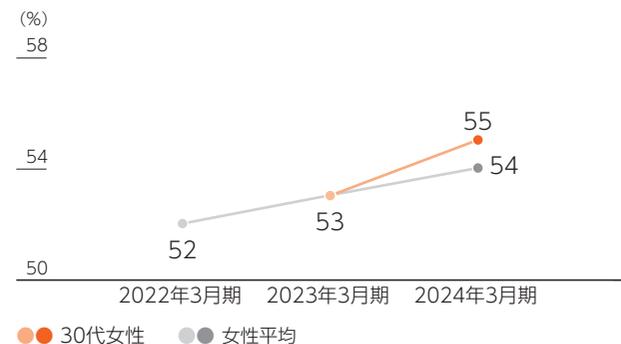
社回数を週1回未満に減らしていることが明らかになっています。また、育児や介護に携わる機会が最も多い30～40代の女性従業員の約10人に9人が、テレワークの継続を希望しているほか、従業員意識調査「LIXIL Voice」では、この層のインクルージョン・スコアが明らかに上昇しており、日本の30代女性人材のインクルージョン・スコアは過去2年間で3ポイント上昇しています。

従業員を中心とした方針を推進してきた結果、LIXILは先進的な職場環境を構築している組織として地位を確立しています。テレワークには大きな利点がある一方で、対面での交流が人間関係構築やネットワーク形成に

おいて重要であることも認識しています。そのため、特に新入社員や中途採用者を対象に、対面でのコミュニケーションやネットワーキングの機会を提供するための取り組みを実施しています。



日本における女性社員のインクルージョンスコア



デジタル トランスフォーメーション (DX)

LIXILは顧客体験 (CX) 向上のためにDXに取り組んでいます。そのためには従業員の働き方にデジタル技術を積極的に取り入れ、従業員体験 (EX) も高めていくことが重要と考えています。

既存ビジネスの変革

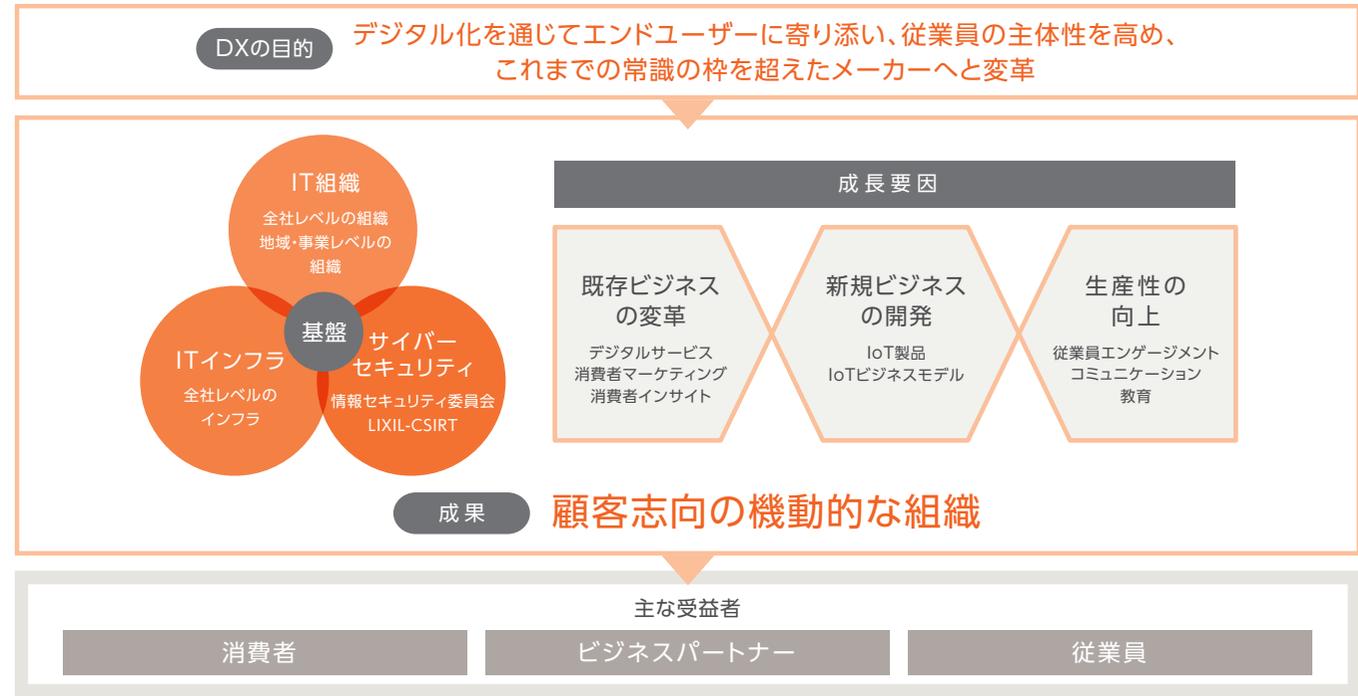
先進的なデジタル技術の効果的な活用により、顧客体験の向上とともに、販売プロセスや流通、販売店様までバリューチェーンを通じた効率化を実現します。

「LIXILオンラインショールーム」は、耳が不自由な方、日本語が母国語でない方のためにAI音声認識による接客サービスを導入し、より便利になりました。そして、Webツール「かんたんプラン選び」はお客さまの希望に近い見積もりプランを3D画像と共に素早く提案できます。またコールセンターでは、お客さまとのやり取りを自動的に要約して記録するAI技術の導入で生産性向上を実現しています。今後Q&A作成やチャットボットなどの自動応答サービスへの展開を進めることで、さらなるサービス向上に役立てていく計画です。

新規ビジネスの開発

LIXILは、デジタル技術による新規ビジネス開発に取り組んでいます。

非住宅トイレの清掃業務効率化を支援するIoTサービス「LIXIL Toilet Cloud」は、施設の管理コストを低減す



るサービスビジネスで、さらなる進化を遂げています。

住宅分野ではスマートホームシステム「Life Assist2」とつなげられる電動シャッターや玄関ドア、おそうじ浴槽などがまとめて戸建住宅に採用される事例が増えてきています。また、2024年4月発売のミネラル in ウォーターの新サービス「GreenTap」にもIoTが搭載されています。

エンゲージメントと生産性の向上

LIXILでは「デジタルの民主化」を掲げ、専門知識がない従業員もデジタル技術を活用した業務変革ができるよう、組織の機動性を高める取り組みを行っています。これまでに生成AI技術で、業務の質や効率を向上させ

る「LIXIL AI Portal」の導入や、独自の業務アプリを開発できるノーコード開発ツールのほか、誰もが受講できるデジタル教育プログラム「デジラク」の提供を通じ、こうした活動を加速させています。

サイバーセキュリティへの取り組み

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

企業を狙うサイバー攻撃が増えている昨今、LIXILではセキュリティ強化を目的としたゼロトラストの徹底を進めています。

カスタマーエクスペリエンス(CX)向上の取り組み IoTでお客さまの暮らしをより快適に **CX**

おうちの蛇口から冷たい「ミネラル in ウォーター」を楽しめる、家庭用水栓の新サービス「Greentap」は、サントリー食品インターナショナル株式会社との共同開発で生まれたものですが、このサービスにもデジタルが活かされています。

ペットボトルの買い出しやスペースの確保、冷蔵庫で冷やす作業などさまざまな手間から解放され、家事ラクが実現します。専用アプリ「Greentap」と連動させることで、ミネラルボトルの残量を検知し、自動で交換セットの注文が可能となります。このようにIoTを活用いただくことで、お客さまのスマートな暮らしづくりを応援します。



清掃員の頑張りだけでは きれいなトイレは保てない **CX**

「LIXIL Toilet Cloud」サービスは、非住宅トイレのメンテナンスに関する施設管理者の困りごとを、IoT技術で解決する新しいトイレ管理ソリューションです。LIXILの自社開発AIがトイレの利用状況をモニタリングし、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、指示を出します。これにより、清掃コストを大幅に低下させることが可能になり、人手不足解消にも役立ちます。

このたび機能を大幅にアップグレードし、便器のつまり検知やアプリによる一括操作、水石鹸の補充指示の機能が追加されました。これにより、清掃効率の向

上に加え、清掃員のEX向上、さらには離職防止にも寄与します。この新機能搭載の衛生機器は導入事例が増えており、運用・保守業務までDX刷新することで、快適で清潔なパブリックトイレ空間の維持コストを低減しています。



従業員エクスペリエンス(EX)向上の取り組み 生成AIを業務にフル活用 **EX**

生成AIをはじめとするデジタル技術の活用を推進して組織の機動性を高めるための取り組みを行っています。LIXILには、生成AIツール開発の内製のエンジニアチームがあり、生産性向上のためのツールを提供しています。それらは、日々使用するオフィスツールに組み込まれており、例えばメールツールで返信する文章を提案してくれるなど、業務の質と効率の向上のための支援を行っています。こうしたツールは、毎日4,500名を超える従業員が活用しています。また、教育コンテンツも充実しており、デジタルに苦手意識がある人も安心してAIを活用できる環境を整えています。とりわけ、デジタル教育プログラム「デジラク」では、デジタル部門が事業ニーズを考慮し開発した研修メニューを通じて、生産向上や業務改革に役立つデジタル技術や知識を全従業員に提供して



います。

シチズンデベロッパーが 新しい企業文化を醸成 **EX**

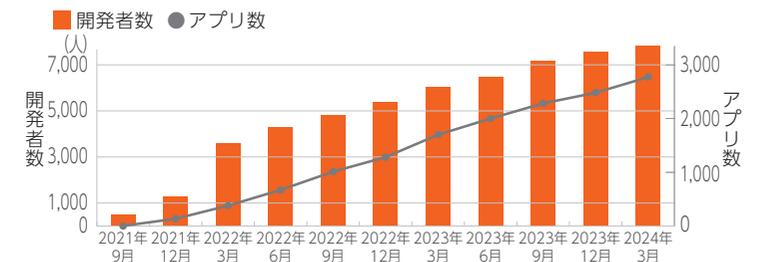
LIXILでは、プログラミング言語などを必要としない「ノーコード」でアプリ開発ができるツールを導入し、専門知識のない従業員がシチズンデベロッパーとして独自の業務ツールを開発、運用できる環境を整えました。一人ひとりが自らの業務を見直し、創意工夫をしながらデジタル化を推進していく「デジタルの民主化」が急速に浸透しています。

例えば「画像認識AIを搭載したアルミ型材棚卸アプリ」はアルミ型材の蔵置場所で写真を撮るとAIが画像認識し、型材の数をカウント・集計してくれるというもので、生産性が大幅に向上しました。

「デジタルの民主化」を現場に浸透させるため、LIXILでは全役員が先陣を切ってアプリ開発に挑戦し、全従業員に共有しました。それを契機に、従業員の間自分たちもできるという機運が高まり、企業文化が変わるきっかけになりました。

導入から約3年が経過した現在も、開発者数、アプリ数共に増加を続けており、2024年3月末現在、開発者数は7,854名、2,778のアプリが稼働しています。

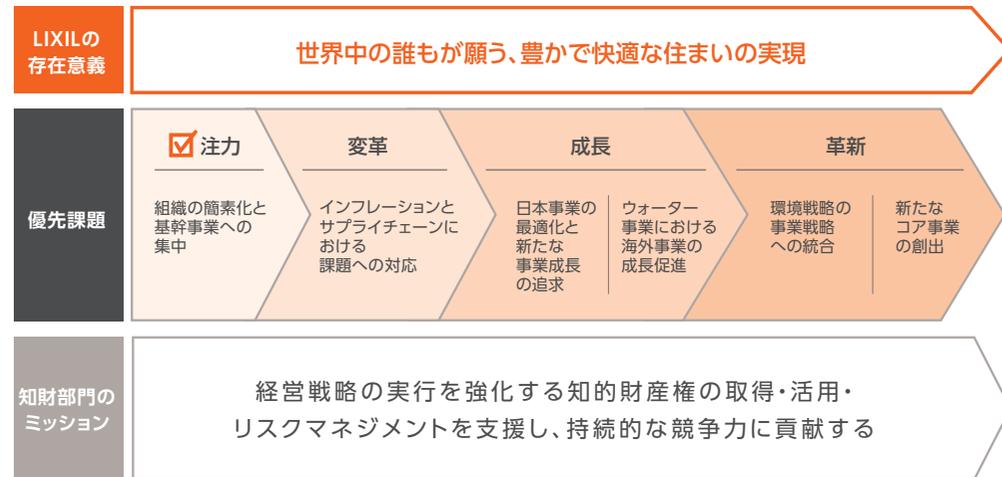
ノーコードツールの開発者数・アプリ数の推移



知的財産戦略

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

LIXILの知的財産戦略の考え方



知的財産戦略の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/ip_index.html

知的財産戦略と標準化

当社の差別化された価値については、知的財産権で保護する一方で、抗菌技術など社会的インパクトが期待される先進技術については、将来の普及の基盤となる市場ルールの形成*1を図るための標準化に取り組んでいます。

*1 標準化・規格策定による技術・ノウハウのオープン化を通じて多様な事業者が新市場に参入・貢献しやすくなる環境を構築することなど。参考：経済産業省「市場形成ガイダンス」(2022年3月公表)

知的財産を戦略的に保護・活用する取り組み

LIXILでは、第三者の知的財産を尊重し、他社の知的財産権による重大な事業リスクを回避・防止する仕組みを構築しています。また、技術、デザイン、ブランドなどの知的財産に継続的に投資して競争力の源泉である差別化された価値を保護し、長期にわたる事業優位性と高収益性を実現します。

例えば「PremiAL」は、25年以上の研究により、リサイクルアルミの使用比率100%を達成しています。PremiALは今後の市場成長と大きな収益への貢献が期待されており、当社は、リサイクルアルミの製造技術を営業秘密として秘匿して、その差別化価値を保護しています。また、「KINUAMI」は、シャワーヘッドから出るお湯をスイッチ一つで濃密な絹泡に変える画期的な商品です。当社は、他社の知的財産も適法に活用して早期に商品化を行いました。



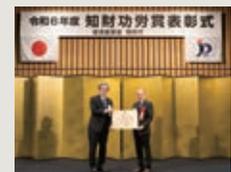
なお、当社の知的財産戦略は、市場や知的財産情報を分析し、事業戦略を強化する観点で策定されています。

知的財産戦略を強化するためのグローバルな体制構築

当社は日本だけでなく、海外の主要拠点でも知的財産機能を有しています。事業の海外展開に合わせ、また、グローバルな観点で知的財産戦略を実施するために、本社の知的財産部門と海外の知的財産機能を統合したグローバルな組織を構築しました。これにより、長期的に成長が見込まれる海外市場における知的財産戦略の実行を強化します。

知的財産戦略に対する社外評価

当社におけるこれまでの知的財産戦略の取り組みを高く評価いただき、知的財産権制度を積極的に活用している企業として、令和6年度の知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞しました。



› LIXILの基幹事業

ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 日本事業



100年の歴史で培ったコア技術とものづくりを進化させ、
これまでにない体験価値をご提案

2024年、LIXILの水まわり・タイルの国内事業は、伊奈製陶株式会社の設立から100周年を迎えました。100年の歴史はイノベーションの歴史であり、LWTJでは現在でも新たな価値をお客さまにお届けするために、これまで培ったコア技術とものづくりの力を最大限に活かし、イノベーション創出への取り組みを続けています。環境や社会へ貢献するとともに持続的な事業の成長を実現してまいります。

大西 博之

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

事業の強み

- グローバルでの連携体制と対応力
- 高い認知度を誇り明確に差別化されたブランド群
- リフォーム対応力に優れた幅広い製品群
- 日本全国を網羅する販売網と配送拠点
- サプライヤーとの強固な調達体制

課題

- コア技術、ものづくりの力の継続強化とグローバル展開
- 製品の長寿命化とリサイクル性を考慮した設計
- 資源の循環利用の促進
- 各業務プロセスにおけるデジタル・AIの活用
- BCPを踏まえた安定的な供給体制の構築

機会

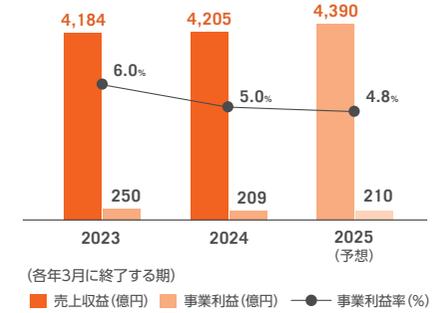
- リフォーム市場の緩やかな成長
- エシカル消費への意識向上に伴う、資源の環境性に配慮した製品へのニーズの高まり
- 生活習慣の変化による入浴や浄水などにおける新たな顧客ニーズ
- 高齢化・都市化社会に伴う新たな製品・サービスへの需要増加
- 中国・アジアをはじめとする海外市場でのシャワートイレ需要増加

想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費・物流費・資材・エネルギー価格のさらなる高騰
- 資材調達環境の悪化
- 世界情勢の変化に伴うサプライチェーンの混乱
- ドライバーや施工職人の不足

2024年3月期の業績概要

水まわり事業を手がけるLIXIL Water Technology (LWT) の国内事業の売上収益は、価格改定に加えリフォーム売上が増加するも新築着工数の落ち込みの影響を受け、前年同期から微増の4,205億円でした。事業利益は、新築向け需要の停滞による粗利益の減少を価格改定と固定費削減で補えず16.4%減の209億円、事業利益率は5.0% (1.0pt低下) となりました。



事業戦略と具体的な施策

これまで推進してきた業務効率化の施策により事業基盤の強化が進んできました。今後はさらなる事業基盤の強化を目指して、製造やサプライチェーンの構造改革を進めてまいります。販売においては、国内の新築住宅需要の停滞は継続すると考えられますので、リフォームへのシフトを進めます。また、環境への配慮にコア技術を掛け合わせ新たなイノベーションを創出し、新しい価値を創出してまいります。そして、こういった新たな技術とこれまでの歴史の中で培ったコア技術を、国内だけではなく世界に展開していくことも加速させていきます。海外のLWT事業と共に、重点先行技術開発の推進、アジア地域におけるシャワートイレ事業の拡販、海外サプライヤーの活用促進、タイルの輸出拡大などに取り組んでいきます。

ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 海外事業



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

ビジョイ・モハン
(Bijoy Mohan)

執行役専務 LIXIL International担当

事業の強み

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

課題

- コスト変動費化のさらなる推進など、事業活動の柔軟性に向けた課題への取り組み
- 革新的な製品を市場に投入するまでの時間の短縮
- チェンジマネジメントの強化
- 業績低下による業績連動報酬(短期インセンティブ報酬)の低下、それに起因する人材獲得競争の激化

機会

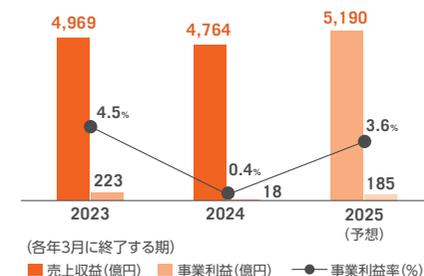
- 環境への関心の高まり、エネルギーコストの上昇、水不足の深刻化を背景とした持続可能な製品に対する需要の高まり
- 個人の好みや自宅のホームスパのテーマを活かすデザイン、色、仕上げ
- 健康・衛生・ウェルネスの改善を実現し、高齢者の地域居住を可能にするソリューションに対する需要の高まり
- 施工が容易な衛生製品や施工も含めたサービスのニーズの高まり

想定リスク

- 事業の中核地域である欧州、アメリカ、中国の住宅市場の悪化
- 原材料・人件費の高騰
- サプライチェーンの課題
- 製品のコモディティ化
- 施工業者の人材不足

2024年3月期の業績概要

2024年3月期のLWT海外事業の売上収益は、金利の上昇やインフレを背景とした需要減退により、4,764億円(前期比4.1%減)と減収となりました。現地通貨ベースでは、アメリカ地域、欧州・中東・アフリカ地域、アジア太平洋地域、中国を含む



すべての地域で減収となりました。事業利益は、コスト削減施策を講じて収益性の改善に努めたものの、販売数量の減少により前期比204億円減の18億円となりました。2024年3月期は、事業活動の強化を含む幅広い収益性改善策に着手しましたが、2025年3月期については業績向上の実現に向けさらなる対策を講じていきます。

事業戦略と具体的な施策

当社は、持続可能な成長の促進と市場シェアの拡大を目指す強固な施策を軸に、事業戦略を進めています。中でも、利益率の高い製品カテゴリーを戦略的に拡充し、事業を展開するすべての地域で製品ギャップを埋めていくマルチブランド・ポートフォリオの充実に重点を置いています。さらに、革新的で差別化された高付加価値製品・サービスを継続的に提供することで、平均販売価格を引き上げていく取り組みも進めています。

各地域の多様なニーズを把握した上で、ブランドやチャネル戦略を適切に見直し、あらゆるタッチポイントで顧客の信頼と満足度の最大化を図っています。私たちは、購買プロセスの初期段階で顧客の心をつかみ、シームレスな購買体験や個々の顧客に合わせたソリューションの提供を通じて、顧客体験全体の価値を向上させることを目指しています。

市場を細分化し、各セグメントにおける特有のニーズや好みに合わせた的確な対応を行うことで、顧客満足度とロイヤルティの最大化を実現していく考えです。さらに、製品・サービスの提供や事業活動における環境負荷の削減と、すべての人にとって持続可能な未来を実現するための取り組みも引き続き進めていきます。LIXILの最先端テクノロジーを活用することで、グローバルなイノベーションプラットフォームを継続的に強化し、組織の変革的な成長を推進するとともに、より快適な未来を形作ることを目指しています。

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



イノベーションを通じて、豊かで快適な住まいと環境負荷低減の両立へ

脱炭素と資源循環に向けた取り組みを継続し、GREEN WINDOWやPremiAL、レビアなど環境価値の高い製品をご提案しています。国による窓リノベへの大型補助金事業の後押しも受けて、住宅の省エネリフォームも推進し住宅の低炭素化にも注力してきました。新築戸建住宅分野でも、高性能窓の販売比率100%を目指すなど、環境負荷低減と事業成長の両立を目指しています。

吉田 聡

執行役専務 LIXIL Housing Technology (LHT) 担当

事業の強み

- 住宅サッシ・ドア、エクステリア分野のマーケットリーダー
- 住宅・ビルの低炭素・循環型素材におけるリーダーシップ
- ストック住宅の断熱改修を開口部および一棟全体で実現する商品・技術力
- 高い技術力とデザイン力、リーニスタートアップ手法の活用によって実現されるイノベティブな商品開発
- プラットフォーム化の推進と開発・生産・販売が迅速に連携できるシンプルな組織
- サプライヤーとの強固な調達体制

課題

- 新たな価値を創出するためのチャレンジャーマインドのさらなる醸成
- 大量生産から多様なニーズへとシフトするための対応力強化
- 成長分野に対する柔軟なリソースシフト
- 新たな働き方の浸透とDX推進

機会

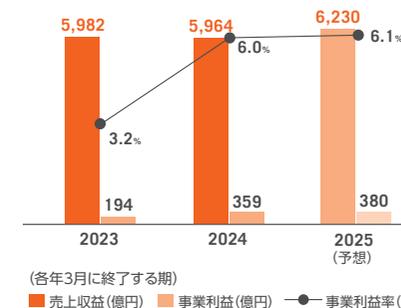
- エシカル消費への意識向上に伴う、環境配慮型製品の需要増加
- 省エネ基準の強化や政府の補助金事業に伴う、高性能住宅への関心の高まり
- 高齢化社会に伴う新たな商品・サービスへの需要増加
- 富裕層向け市場の拡大
- アジア市場における人口増や所得向上に伴う高機能建材へのニーズの高まり

想定リスク

- 日本における新設住宅着工戸数の減少
- 人件費・物流費・資材・エネルギー価格のさらなる高騰
- 円安や地政学リスクに伴う資材調達環境の悪化
- 施工職人の高齢化に伴う人材不足

2024年3月期の業績概要

住宅建材事業等を展開するLIXIL Housing Technology (LHT)では、リフォーム需要を取り込んだものの、新築向けの売上の低迷を受け、売上収益は5,964億円とほぼ横ばいでした。事業利益は前年から85.4%増の359億円と大きく伸びました。コスト上昇に対応



した価格改定により収益性を回復したほか、政府の補助金の後押しもあり高性能の断熱窓の販売が好調で、大幅な増益となりました。事業利益率は6.0%と前年から2.8pt上昇しました。国内のリフォーム向け売上構成比は前年比3.5pt増加し、38%となりました。

事業戦略と具体的な施策

これまでに培われた技術力とデザイン力、そしてデジタルデバイスの優位性を礎に、プラットフォーム化による低投資で継続的な製品開発などによって、住宅市場のみならず現在堅調に成長している非住宅領域にも注力していきます。また、海外市場での深耕、リフォーム市場での拡販、「PremiAL」や「GREEN WINDOW」などの環境価値の高い製品の提案などを通じたビジネスの発展を目指した取り組みを加速させていきます。こういった取り組みをスピーディーに行うためにも、LHTの強みと弱みを精査し、パートナー企業との協業による製品やサービスの開発にもこれまで以上に積極的に取り組みビジネスを変革していきます。そして、将来のビジネスの源泉となる「レビア」などの新規事業にも投資を継続し、お客さまにこれまでにないご提案ができるように努めていきます。

インパクト戦略

LIXILのインパクト戦略では、世界的な社会課題のうち緊急性が高く、またLIXILが専門性を活かして大きなインパクト(良い影響)を生み出すことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を3つの優先取り組み分野に定めています。現在、そして未来を見据え、インパクト戦略を事業戦略に組み込み、水まわり製品や住宅建材における知識や規模を活かしながら、従業員やパートナー、さらには地域社会など様々なステークホルダーと協働して取り組みを進めています。

LIXILの約束

LIXILは、今日と未来の世界にインパクト(良い影響)を生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、
世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指しています。

優先取り組み分野

グローバルな衛生課題の解決
すべての人に衛生を

私たちは、世界中の人びとのより良い生活のために、衛生課題に応える革新的な製品とソリューション、ビジネスモデルを提供します。



水の保全と環境保護
CO2ゼロと循環型の暮らしを

私たちは、事業プロセス、製品ライフサイクル全体でエネルギー、水、天然資源の責任ある利用に取り組み、バリューチェーンにおける環境負荷を最小限に抑えます。
次世代が受け継ぐ地球環境の改善に貢献する製品やサービスを拡充し、パートナーや消費者とともに環境サステナビリティを推進しています。



多様性の尊重
すべての人にインクルージョンを

私たちは、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、公平な職場づくりをはじめとする様々な取り組みを行っています。
多様な従業員の英知と視点を活かしたイノベーション、社内外との様々なコラボレーションを促進することによって、多様化する顧客のニーズに応え、誰もが快適で健康的な生活を送り、いきいきと輝ける社会を目指します。



指標と目標

● **グローバルな衛生課題の解決**
2025年までに**1億人**の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献

● **気候変動対策を通じた緩和と適応**

- Scope 1 & 2 CO₂排出量-50.4%*1
- Scope 3 CO₂排出量-30%*1
- 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比(日本)100%
- 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本)100%*2

● **水の持続可能性を追求**

- 水使用効率向上+20%*1
- 節水製品による水使用削減貢献量年間20億m³*3

● **資源の循環利用を促進**

- 廃棄物などのリサイクル率90%*2
- リサイクルアルミの使用比率100%

● **多様性の尊重**

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

*1 2019年3月期比 *2 2026年3月期まで *3 2025年3月期まで その他、特に記載のないものはすべて2031年3月期を目標年度とする

重要課題

優先

- グローバルな衛生課題の解決
- 気候変動対策を通じた緩和と適応
- 水の持続可能性の追求
- 資源の循環利用の促進
- 多様性の尊重
- 製品ライフサイクルを通じた環境への影響
- 環境マネジメント

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

01 OVERVIEW

02 STRATEGY

03 GOVERNANCE

04 DATA

LIXILが取り組む重要課題

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

重要課題の位置付けと考え方

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

LIXILの重要課題は、社会の情勢や課題とともに、LIXILのPurposeや価値創造プロセス(VCP)、経営の基本的方向性、インパクト戦略、ステークホルダーのニーズや期待などを踏まえ、P.48に示すプロセスにより、リスクおよび機会の両面から課題の抽出や評価を行い、特定しています。これらの重要課題については、LIXILを取り巻く環境や社会的ニーズの変化に合わせ、随時見直しを行っています。

インパクト戦略の3つの優先取り組み分野



グローバルな衛生課題の解決



水の保全と環境保護



多様性の尊重

重要課題一覧

2024年3月期の環境及び社会データは、当社ウェブサイトに掲載する「ESGデータブック2024」において、2024年8月に第三者保証を受ける予定です。
<https://www.lixil.com/jp/impact/data/performance.html>

重要課題(優先)	目標年	指標と目標(定量目標のみ記載)	2024年3月期実績
グローバルな衛生課題の解決	2025年まで	1億人の人びとの衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献	約6,800万人* ¹
気候変動対策を通じた緩和と適応	2031年3月期まで *10 2026年3月期まで *11 2025年3月期まで	<ul style="list-style-type: none"> Scope 1 & 2 CO₂排出量 -50.4%*² Scope 3 CO₂排出量 -30%*² 節湯水栓*³・節水型トイレ*⁴の販売構成比(日本) 100% 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本) 100%*¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> -34.7% -15.2% (2023年3月期) 節湯水栓 94.1% 節水トイレ 99.4% 93%
水の持続可能性の追求		<ul style="list-style-type: none"> 水使用効率向上 +20%*² 節水製品による水使用削減貢献量 年間20億m³*¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> +16.0% (2023年3月期) 15億m³ (2023年3月期)
資源の循環利用の促進		<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物などのリサイクル率 90%*¹⁰ リサイクルアルミの使用比率 100%*⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> 88.1% (2023年3月期) 78%
製品ライフサイクルを通じた環境への影響		上記に含む	—
環境マネジメント		—	—
多様性の尊重	2030年3月期まで	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役・執行役員比率50%*⁶ 全世界の女性管理職比率30%*⁷ 日本の新卒採用を男女同率 	<ul style="list-style-type: none"> 31.3% 17.1%*⁸ 44.8%*⁹

*1 「LIXILのグローバルな衛生課題の解決におけるインパクト算定・報告ガイドライン(2024年6月25日)」 *2 2019年3月期比 *3 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く *4 一部の集合住宅向けを除く *5 6063材 *6 3月31日時点 *7 国内及び海外の直雇用従業員。ただし、売却された子会社及び従業員数100人以下の国内子会社は除く *8 「LIXIL ESGデータブック2024(先行開示データ:環境及び社会データ)」において、2024年6月に第三者保証取得済 *9 株式会社LIXIL 2024年4月1日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者

その他の重要課題

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

重要課題の評価

LIXILは2016年3月期に特定した重要課題について、2021年3月期に再検証を行い、課題を改めて特定しました。LIXILでは、現在、3年に1度を目処に右図のプロセスに基づいて、重要課題の評価と特定を行っています。当社では、インパクト戦略に関する施策や実績の評価を確実かつ定期的に行う上で、事業リスクの管理と重要課題の検証プロセスが相互補完的な関係にあるよう考慮しています。また、重要課題、特に関連するインパクト、リスクおよび機会については、少なくとも年に1回検証し、必要に応じて見直しを行っています。

重要課題のうち、LIXILが強みを活かして主体的に取り組むことによりステークホルダーおよび社会に大きなインパクトをもたらす可能性や、ステークホルダーのニーズ、またESG評価機関における評価基準を踏まえたリスクと機会に基づき取り組みを強化すべき領域を「優先」に位置付けています。

「優先」に位置付けた重要課題は、インパクト戦略の3つの優先取り組み分野に特に深く関連しており、これらの優先課題を基軸に取り組みを進めています。

ESG関連報告義務に向けて

当社の欧州地域における事業は、企業サステナビリティ報告指令(CSRD)に従い、重要なデータおよび情報を欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)に基づいて提示することが求められます。この包括的な開示要件は、環境、社会、ガバナンス(ESG)の問題を幅広く取り扱い、当社の欧州事業は2026年3月期に終了する会計年度から毎年報告を行うこととなります。

これらの新しい報告義務に対応するため、LIXILは昨年初めにCSRD導入に向けた重要なプロジェクトを開始しました。現在、CSRDガイドラインに従って、当社の欧州事業に求められるダブルマテリアリティ評価と開示要件の検証を行っています。

重要課題の評価プロセス

課題の抽出 IDENTIFY

- ESG評価機関の評価項目(DJSI、MSCI)ならびにSASB、GRI、SDGsなどのグローバルスタンダードを参照し、またステークホルダーから意見を取り入れ、候補となる課題を抽出
- 自社で設定したマテリアリティ評価基準に従い、抽出された課題のインパクトを測定

課題に関する ディスカッション DISCUSS

- インパクト戦略委員会(旧コーポレート・レスポンシビリティ委員会)において、課題の重要性をリスク側面から評価
- 事業部門およびコーポレート部門へのヒアリング

課題の精査・評価 REFINE

- 抽出・評価された課題の妥当性を執行役が精査
- 上記の結果とあわせて、LIXILおよびステークホルダー、社会への影響度を考慮し、重要課題の優先度を設定
- 執行役会にて承認

継続的に重要課題の評価プロセスを実施しています。

グローバルな衛生課題の解決

衛生課題に応える革新的な製品とソリューション、ビジネスモデルを提供し、世界中の人びとの生活の質の向上に貢献しています。

戦略と進捗

世界では、安全に管理された衛生設備(トイレ)を使用できない人が2022年時点で約35億人にのぼり、そのうち約4.1億人は日常的に屋外で排泄をしています。また、約20億人が、家庭で基本的な手洗い設備を利用できていません。2030年までにSDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」を達成するには、進捗のペースを現在の4倍に加速すべきとされています。

*出所: 「家庭の水と衛生の前進2000-2020」
(WHO/ユニセフ共同調査プログラム(JMP)による報告書)
(<https://www.unicef.or.jp/news/2021/0133.html>)

LIXILは、革新的で低価格のトイレや手洗いソリューションを提供することにより、2025年までに1億人の人びとの衛生環境の改善を目指しています。2024年3月31日現在、SATO製品は45カ国へ約860万台が出荷され、約6,800万人の衛生環境改善に貢献しています。LIXIL Public Partners(LPP)などの取り組みと併せて、SATO事業は、この野心的な目標を達成するための最も重要な原動力となっています。当初家庭用を主なターゲットとして展開していたSATO製品は、現在では学校、公衆トイレ、難民キャンプなどにも利用の場が広がっています。低価格でありながら付加価値の高いSATOのソリューションは、市場における製品需要を創出すると同時に、長期にわたって生活の質の向上に貢献しています。目標達成に向けた進捗は、グローバルな衛

生課題の解決に向けた戦略や取り組みを監督するグローバル衛生審議会へ報告され、さらに、インパクト戦略委員会を通じて四半期ごとに執行役会に報告されています。



SATO製品の施工

LIXIL Public Partners (LPP)

LIXIL初の公共部門エンゲージメント専門部隊であるLPPは、政府や公共部門などの主要ステークホルダーとの連携を促進し、シナジーの最大化を図ることを目的に設立されました。SATO事業などの既存の取り組みをベースに、LPPは政府、NGO、学術機関と協力し、衛生分野における革新的な製品やソリューションを提供しています。

インパクト最大化に向けたパートナーシップの強化

LIXILはインパクトの最大化に向け、国際連合児童基金(ユニセフ)、米国国際開発庁(USAID)、FINISH Mondialなど、水と衛生分野の専門性を備えた有力な国際機関や現地組織、専門機関、NGO、ビジネスパートナーと

の連携を強化しています。これらのパートナーシップを通じて、地域に合わせた製品開発や現地における生産・販売拠点の構築のほか、能力開発や販売促進活動、意識啓発を通じた需要創出に取り組んでいます。

セクターを超えたパートナーシップ

LIXILは、米国ジョージア工科大学およびビル&メリンダ・ゲイツ財団と連携し、衛生インフラへのアクセスが不十分な地域において画期的なソリューションの提供に取り組んでいます。ジョージア工科大学率いる共同開発チームが手がける「第2世代再発明トイレ(G2RT: Generation II Reinvented Toilet)」は、下水処理システムや浄化槽といった従来の衛生インフラに接続する必要がなく、利用しやすい持続可能な衛生ソリューションです。2024年3月期、LIXILはジョージア工科大学から初の商業ライセンスを取得し、手頃な価格で耐久性のある実用的な製品としてG2RTの実用化に取り組んでいます。



G2RTは従来の下水処理システム等に接続せず排泄物を処理する機能を備えた独立型トイレシステム

水の保全と環境保護

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

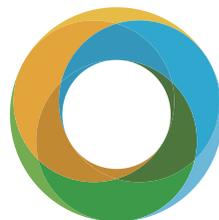
LIXILは「水の保全と環境保護」を3つの優先取り組み分野の一つに定め、以下の6つを重要課題に位置付けています。

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

LIXIL環境ビジョン2050

「LIXIL環境ビジョン2050」では、「Zero Carbon and Circular Living (CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、2050年までに環境分野のリーディングカンパニーを目指しています。事業プロセスと製品・サービスを通じてCO₂の排出量を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぎます。

ビジョン実現に向けた3つの重点領域には、上記重要課題のうち「気候変動対策を通じた緩和と適応」「水の持続可能性を追求」「資源の循環利用を促進」を定めています。重点領域を推進するための共通の基盤として、製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減、全社の環境マネジメント強化、各領域に深く関連する生物多様性の保全にも取り組んでいます。



ZERO CARBON AND CIRCULAR LIVING

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

ビジョン実現に向けた3つのフェーズ

LIXILは、環境ビジョンの実現に向けた取り組みをさらに加速させていくため、環境戦略を事業戦略に統合し、経営の優先課題として取り組んでいます。事業活動や自社製品の使用に伴う環境負荷低減を通して企業責任を果たすだけでなく、新しい価値を創造し、インパクト(良い影響)を最大化することを目指して、同戦略では3つの重点領域において、「事業プロセス」「自社バリューチェーン」「インパクトの拡大」のフェーズに分類し、これらに対する包括的な戦略アプローチや中期目標を定めています。

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

2. 自社バリューチェーン
製品の原材料の採掘から加工などの「購入した製品やサービスなどに関わる活動」から、輸送時の梱包、物流、エンドユーザーによる製品使用などの「販売する製品やサービスなどに関わる活動」まで、一連のバリューチェーンの中で社外のステークホルダーとの接点から発生するプロセスを指します。主なステークホルダーは、ビジネスパートナーやエンドユーザーです。

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

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

環境マネジメント

「LIXIL環境ビジョン2050」が追求する環境リスクの低減と社会に提供する環境価値を拡大するため、グループ全体の環境マネジメントを強化しています。

LIXILは、サステナビリティ全体を取締役会が監督するガバナンス体制を構築し、執行役会から任命を受けたChief Environmental Impact Officer (CEIO)が委員長を務める環境戦略委員会*を設置しています。

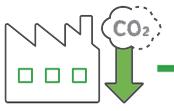
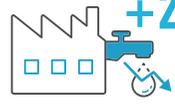
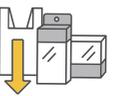
環境戦略委員会は、四半期に1回以上開催しており、環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、気候変動、自然資本および生物多様性から生じるリスクや機会を含む環境課題に対する施策の審議と決定、全社の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築と実行を実施しています。協議・決議した内容は、インパクト戦略委員会に報告されます。重要な意思決定事項は、執行役会に上申し、協議・承認され、取締役会にて議論・監督

しています。

また、全従業員および取締役・執行役を含む役員を対象とする指針として「LIXIL環境方針」を定めているほか、環境に関する内部監査や従業員教育、社内評価制度などを通じて、環境ガバナンスを強化しています。

*2025年3月期より環境戦略審議会

環境中期目標

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

※1 2019年3月期比 ※2 2026年3月期まで ※3 2025年3月期まで ※その他、特に記載のないものは、すべて2031年3月期を目標年度とする

気候変動対策を通じた緩和と適応

事業プロセスと製品・サービスによるCO₂の排出量を実質ゼロにする目標を掲げ、全社で取り組みを推進するとともに、ユーザーのエネルギー使用効率を高め、CO₂排出量削減に寄与するソリューションの提供を通じ、気候変動の緩和と適応に貢献しています。

考え方

世界のエネルギー関連のCO₂排出量の19%は、建築・建材業界の直接的な排出によるもので、住宅やビルなど建物の使用による間接的な排出も18%を占めています*1。LIXILは、事業プロセスにおける環境負荷低減に努めるとともに、環境に配慮した製品・サービスの提供を通じて2050年までにCO₂排出量実質ゼロを長期目標に設定しています。この長期目標は、2024年3月に国内建材業界では初めてSBTネットゼロ認定を取得しました*2。2024年4月には、事業プロセス、自社バリューチェーン、インパクトの拡大の各フェーズにおける具体的な施策やアクションを示した「低炭素社会への移行計画」を発表しました。

さらに、LIXILの事業プロセスおよび製品・サービスの直接的なCO₂排出量の削減にとどまらず、社会全体におけるCO₂排出量の削減に貢献することが重要と捉えて取り組みを推進しています。また、気候変動への適応に貢献するため、自然災害対策や室内熱中症予防などへのソリューションを提供しています。

*1 出所: United Nations Environment Programme (<https://globalabc.org/our-work/tracking-progress-global-status-report>)
 *2 出所: 日本の建材業界初、LIXILの長期目標「2050年までにCO₂排出量実質ゼロ」がSBTネットゼロ認定を取得 (https://newsroom.lixil.com/ja/20240403_sbt_netzero)

事業プロセス

LIXILは、2031年3月期までに、Scope 1 & 2のCO₂排出量を2019年3月期比で50.4%削減する中期目標を定めています。工場やオフィスでの徹底した省エネ活動のほか、電化の推進、100%再生可能エネルギー由来の電力への切り替え、石油系燃料から天然ガスへの切り替え、水素への燃料転換など、エネルギーの効率化や使用量の削減、電化・燃料転換を進めています。また、新たな再生可能エネルギー設備に対する投資を促す効果がある「追加性」を考慮したオンサイト型PPAモデルによる太陽光発電設備は、国内6工場、海外を含むと15工場で稼働しています。2024年3月期の再生可能エネルギー比率は年間28.3%となりました。

*PPA事業者が電力需要家の敷地や屋根などに太陽光発電設備を設置し、そこで発電した電力を電力需要家に販売する事業モデル

自社バリューチェーン

LIXILは、2031年3月期までに、Scope 3のCO₂排出量を2019年3月期比で30%削減 (SBT WB 2°C水準*3) することを中期目標に設定しました。建物の建設に関わる直接的なCO₂排出量と建物使用時の間接的なCO₂排出量を含む、ライフサイクル全体でのCO₂排出削減が求められる中、サプライヤーなどとの連携による調達や物流における排出削減や、製品の省エネ化を進めています。また、より低炭素な原材料・部材、リサイクル材の活用、製品の省資源化などにも取り組んでいます。

2024年3月期は、調達におけるCO₂排出削減に向け、国内主要サプライヤー約400社に対する排出量算定に関する説明会や、新たにCO₂排出量算定を始めるサプライヤーに対する排出量算定ツールの提供や説明会を行いました。

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

インパクトの拡大

LIXILは日本において、新築戸建住宅向け高性能窓の構成比を2026年3月期までに100%とする目標と節湯水栓や節水型トイレの販売構成比を2031年3月期までに100%とする目標を掲げています。開口部の断熱性を高める窓・玄関ドアなどの製品、壁や天井、床など住宅全体の断熱化を実現する高性能住宅工法、節湯・節水に貢献する水まわり製品、創エネ機能を有する製品・サービス、IoT技術を活用した宅配ボックス製品などを通じて、気候変動を緩和するインパクトの拡大を進めています。また、LCA (ライフサイクルアセスメント) を用いた製品の総CO₂排出量の算定を推進し、2024年3月期には、地域の気候特性に合わせ、省エネを推進することでCO₂排出量削減に効果的な窓製品を提案する販売戦略「GREEN WINDOW」を開始しました。



トリプルガラスの高性能ハイブリッド窓「TW」(TOSTEMブランド)

水の持続可能性を追求

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

考え方

現在、家庭で安全に管理された飲み水にアクセスできない人びとは約22億人にのぼり*1、2050年には世界で50億人以上が水不足の状態に陥ると言われています*2。人口増加などに伴い、家庭における水使用量は1960年から6倍に増加しています*3。LIXILは、次世代を含む誰もが水の恩恵を最大限に受けられることができるよう、事業プロセスにおいて責任ある水の利用を推進するとともに、安全性を高めたおいしい水を提供することを通じて、水の持続可能性を追求します。

*1 出所: Progress on household drinking-water, sanitation and hygiene 2000-2022: Special focus on gender (<https://www.who.int/publications/m/item/progress-on-household-drinking-water-sanitation-and-hygiene2000-2022special-focus-on-gender>)

*2 出所: 「2021 State of Climate Services: Water」 (<https://library.wmo.int/idurl/4/57630>)

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

事業プロセス

LIXILは、2031年3月期までに事業所における水の使用効率(取水量/生産高)を2019年3月期比で20%向上する目標を掲げています。水使用効率の向上に向けて、特に水不足拠点を中心にリサイクル水の循環利用や排水管理などを推進しています。2023年3月期は、約66万m³のリサイクル水を使用しました。また、製造プ

ロセスで水を使用する83カ所の全ての生産拠点を対象に水リスク調査を毎年実施し、拠点ごとのリスク評価結果を踏まえた対策を講じています。その他、Science Based Targets Network (SBTN)のコーポレートエンゲージメントプログラムに参画し、水リスク評価に関する指針策定にも貢献しています。また、水不足のリスクが高いタイの工場において、雨水と工場廃水をリサイクルできる水循環システムを導入したほか、水使用量の最適化を継続的に実施し、2024年3月期は工業水使用量を前期から年間約72,700m³削減しました。

自社バリューチェーン

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

インパクトの拡大

LIXILは、衛生的な水のサービス提供を通じて、地下水汚染のリスクを低減し、管理された衛生施設とより安全な水へのアクセスを向上する取り組みを推進しています。官民連携強化を目指す組織「LIXIL Public

Partners (LPP)」では、米国の公共下水道が整っていない農村地域で排水処理設備や節水製品などを導入する実証実験を行っています。また、水道水へのアクセスがある地域では、浄水栓・浄水カートリッジによって、安全性を高めた、よりおいしい水を提供しています。浄水技術の研究開発施設「X-Water Fab Tokoname」(愛知県常滑市)および「X-Water Lab Tokyo」(東京都)のほか、海外拠点においても技術開発を進めることで、各市場に適した浄水製品の展開を行い、グローバル市場での差別化を図っています。



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

資源の循環利用を促進

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

考え方

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

* 出所: 国連環境計画(UNEP):

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

事業プロセス

LIXILは、2026年3月期までに、事業所から排出される廃棄物などのリサイクル率をグローバル全体で90%にする目標を掲げています。工場では、製造工程の改善を通じた原材料使用量および廃棄物の削減や、廃棄物

の再資源化を進めるほか、木屑のバイオマス燃料化などの取り組みを通じて、資源の有効利用を推進しています。

自社バリューチェーン

LIXILは、バリューチェーン全体における資源の持続的な利用と廃棄物削減を目指して、新規に投入する資源の最小化に向け、アルミや再生樹脂、再生木材などのリサイクル材・再生可能素材の使用比率を向上する取り組みを推進しています。

2031年3月期までに、ハウジング事業で使用されるアルミ形材におけるリサイクルアルミの使用比率を100%にする目標を掲げています。2024年3月期には、原材料の100%にアルミリサイクル材を使用した「PremiAL R100」の展開や、省エネと資源循環を軸に、日本の地域の気候特性に合わせて効果的にCO₂排出量を削減できる窓製品を提案する販売戦略「GREEN WINDOW」を開始しました。

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

インパクトの拡大

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



アルミリサイクル率100%の低炭素型アルミ形材「PremiAL R100」

TCFD・TNFD提言への対応

LIXILは、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、2022年3月期報告からTCFD提言に基づいた情報開示を行っています。2023年12月には自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に賛同しTNFDフォーラム*へ参画、2024年1月にはTNFD Early Adopter(早期採用者)に登録しました。これを受け、2024年3月期報告からはこれまでの気候変動を含む環境課題に関する情報開示に包含されている自然関連課題の情報をTCFD・TNFD提言に関連付け、開示を統合しました。

*TNFD フォーラム : <https://tnfd.global/engage/tnfd-forum/>

	概要	関連ページ
ガバナンス	取締役会は、環境課題を含めた重要課題に対する目標や実行計画に関する進捗状況について執行役会から半期ごとに報告を受け、議論・監督を行っています。気候変動、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会に対する施策の審議、全社の目標管理とモニタリングなどは環境戦略審議会*で協議され、インパクト戦略委員会で決定し、執行役会において目標や実行計画について協議・承認を実施しています。 人権と自然資本および生物多様性を含めた環境課題との関連性を認識したうえで、人権尊重を事業活動の基本とした「LIXIL人権方針」を定めています。また、従業員やお客さま、調達先などのビジネスパートナー、株主や投資家、事業拠点の地域社会に暮らす人びとなどの事業活動に関連する人権課題について、ステークホルダーとの対話に努めています。 *旧環境戦略委員会	コーポレート・ガバナンス体制 P.67 人権方針 P.59 ステークホルダーエンゲージメント P.93
戦略	気候変動が自社のバリューチェーンにもたらすリスクと機会を特定するためにシナリオ分析を実施しています。1.5℃シナリオおよび4℃シナリオにおいて、気候変動がもたらす政策・規制や市場変化による移行リスク、異常気象などの物理リスクを特定し、その財務影響を把握しました。気候変動課題には、水や資源循環、生物多様性といった環境課題が関連していることを認識し取り組みを進めています。 自然資本および生物多様性と自社バリューチェーンとの依存、影響の関係、リスクと機会を特定するためにTNFDが提唱するLEAPアプローチに基づく評価を実施しています。LEAPアプローチによって特定された重要なリスクと機会は、気候変動課題の取り組みと関連づけられたことから、自然関連課題に対する取り組みがすでに戦略に反映されていることが示されました。	水の保全と環境保護 P.50
リスクと影響の管理	気候関連および自然関連の依存、影響、リスクと機会については、環境戦略審議会の責任のもとで重要度を特定し、影響の度合いを評価しています。事業等のリスクはそれぞれの重要性を判断した上で、あらゆる階層の組織で対応策を立案・実行し、進捗状況をモニタリングすることで、継続的に改善する活動を展開しています。	リスクマネジメント P.76
指標と目標	気候関連および自然関連の依存、影響、リスクと機会を評価し管理するための測定指標を設定し進捗を管理しています。またLIXIL環境ビジョン2050に向けた中期目標として気候関連および自然関連のリスクと機会に対する指標を設定し、各指標は実績を開示しています。	環境中期目標 P.51 ESGデータ

詳細はこちらの開示レポートをご覧ください。

気候変動、自然資本および生物多様性を含む環境課題への対応戦略

主要なリスクと機会			財務影響の程度※		対応戦略	指標と目標		
			TCFD	TNFD			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	2031年3月期までに •Scope 1 & 2 50.4%削減 •Scope 3*4 30%削減 (2019年3月期比)	2050年までに •Scope 1 & 2, Scope 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			
		③ 自社工場の環境負荷に関する法規制の導入・厳格化への未対応		●	—		—	—
	物理(急性)	④ 気候変動に起因する台風や洪水等による 自社工場の被災による売上機会の損失	●	●	約15億円*2		•防災行動計画の推進 •計画的な設備投資・更新	—
	物理(慢性)	⑤ 濁水・水質汚染等、利用可能な水資源減少に 伴う自社工場の操業停止による売上 機会の喪失	●	●	定量化に必要な パラメータ不足のため 財務影響は非算出		•水使用効率の改善、水循環システムの導入 •自社工場における水リスク管理	2031年3月期までに水使用効率20%改善(2019年3月期比)
機会		⑥ 新築住宅のZEH普及や既築住宅の省エネ リ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	•エコ商品の開発と拡販 (高性能窓、太陽光発電、高性能住宅工法、 節湯水栓・シャワーなど)	•2026年3月期までに新築戸建住宅向け高性能窓の 販売構成比(日本)100% •2031年3月期までに節湯水栓・節水トイレの 販売構成比(日本)100%
		⑦ 低炭素材料を利用した商品、再生材の使用 比率や水の再利用率を引き上げるなど 環境に配慮した取り組みに対する消費者 の嗜好変化による需要の増加	●	●	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		•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) •水使用効率の改善、水循環システムの導入 •自社工場における水リスク管理	2031年3月期までにリサイクルアルミの使用比率 100%
		⑧ 災害対策・災害復興商材などの需要増加	●				•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)	—
		⑨ 節水・水質改善などに貢献する商材など の需要増加	●				•節水・浄水商品の開発と拡販 •安全な水の提供や水の汚染リスク低減への 貢献	2025年3月期までに節水製品による水使用削減 貢献量 年間 20億m ³

※TCFDのシナリオ分析に基づく

*1 Scope 1 & 2のCO₂排出量に対して炭素税(国際エネルギー機関(IEA)が公表する1.5℃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

多様性の尊重

多様な従業員の英知や視点を活かしたイノベーションを通じて、多様化する顧客ニーズに応えるとともに、ダイバーシティ&インクルージョンへの理解を促進する啓発活動にも取り組むことで、インクルーシブな社会の実現を目指します。

戦略

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

当社は、2020年3月にD&Iをグローバルに推進する部署を設置し、全社共通の施策の展開に取り組んできました。また、2021年3月期には、CEOを議長とし執行役と部門長で構成されるD&I委員会を設立し、D&I戦略や推進施策を更新しました。D&I推進のフェーズが全社的な戦略および施策の策定から各部門を主体とする活動に移ったことに伴い、2025年3月期からは議長を含むメンバーが執行役から部門長に変更になり、各部門の現状を踏まえた上で活発な議論を行い取り組みを推進していきます。また、体制の変更に伴い、機関の名称も「D&I委員会」から「D&I審議会」に変更になります。D&I審議会において討議・審議されたD&I戦略に基づく様々な施策は「インパクト戦略委員会」を通じて四半期ごとに執行役に報告され、必要なものについては

決議がなされるなど、LIXIL全体でD&Iの取り組みを加速させています。

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

LIXILはグローバル人事戦略において、人的資本強化の主要な3本柱として「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」「人材育成への投資」「従業員エクスペリエンスの向上」を掲げており、これらの取り組みは当社D&I戦略における中期目標の達成においても重要な施策となっています。

従業員は価値創造における最大の原動力です。従業員がその力を発揮することによって生まれるイノベーションや社内外との様々なコラボレーションを通じて、多様化する顧客ニーズに応え、年齢、性別、障がいの有無を問わず、すべての人びとの健康で快適な暮らしを支えることを目指しています。

多様な人びとがお互いを尊重しながらいきいきと暮らすことができる「インクルーシブな社会」の実現に向

けて、誰もが利用しやすいユニバーサルデザイン(UD)の推進を行うとともに、D&Iへの理解を促進する啓発活動などにも取り組んでいます。



インクルージョンの文化の定着に向けた取り組み

目標として掲げるインクルージョンの文化の定着を目指して、従業員意識調査「LIXIL Voice」の結果指標の一つに同項目を設定し、進捗を可視化、調査結果に基づき施策を展開しています。

- 従業員リソースグループ(ERGs)：ジェンダー平等、他文化、障がい、働く親や介護者、LGBTQ+にフォーカスした5つのERGsをグローバル規模で立ち上げ、インクルーシブな職場環境の構築につなげる様々な活動を実施。各グループのエグゼクティブ・スポンサーに執行役が就任し、活動を支援
- D&I推進プログラム：管理職向けD&I推進ガイドブックの活用に向けたワークショップを実施

女性活躍の推進と実力主義の徹底

さらなる女性活躍の推進と年齢、性別、国籍などに関係なく評価される実力主義の徹底を目指して、国内において職務等級制度を採用した新人事制度への転換を2022年4月より図っています。

管理職については、職務・職責を基本とした等級制度に改定し、給与に個人の貢献および会社の業績を従来以上に反映させる仕組みを導入しています。また、これまで女性従業員の割合が多かった勤務地限定社員制度(地域別賃金)を廃止しました。これにより、将来的な転勤の可能性による賃金差をなくし、個々人の職務・職責による実力主義の報酬体系を目指すなど、ジェン

ダー不均衡の是正を加速させています。

また、主要ポジションの後継者育成計画の作成に向けたPeople & Organizational Development (POD:人材組織レビュー)プロセスにD&Iの観点を組み込み、全社で有望な女性人材の発掘・育成に取り組んでいます。PODのフォローアップ施策の一つとして、2024年3月期は特定された人材を対象にリーダーシップ向上を目的とした「女性アウトリーチプログラム」を開始しました。

多様で柔軟な働き方の推進

従業員が多様なライフステージの中で高いパフォーマンスを発揮し続けられるよう、柔軟な働き方や出産・育児・介護などを支援する制度の拡充や風土づくりに取り組んでいます。

国内では、2025年までに男性従業員の育児休業取得率100%*を目指しており、様々な施策を展開しています。毎月19日を育休理解促進日として情報発信を行い男性育休に対する認識や理解の促進に努めているほか、2024年3月期は相談窓口の設置や対象従業員への働きかけなど積極的な促進活動を実施しました。

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

ユニバーサルデザイン(UD)推進の取り組み

LIXILはUDのコンセプトに「ひとりにはいい、みんなにいい、ずっといい。」を掲げており、「ボディハグシャワー」をはじめとする多様なライフスタイルに寄り添った住宅設備・水まわり製品を提供しています。また、誰もが安心して快適に利用できるパブリックトイレの実現に向けた研究・提案なども行っており、そのノウハウや提案経験を活かしてパブリックトイレをクラウド上で自動設計するサービス「A-SPEC」を無料で提供しています。

い、ずっといい。」を掲げており、「ボディハグシャワー」をはじめとする多様なライフスタイルに寄り添った住宅設備・水まわり製品を提供しています。また、誰もが安心して快適に利用できるパブリックトイレの実現に向けた研究・提案なども行っており、そのノウハウや提案経験を活かしてパブリックトイレをクラウド上で自動設計するサービス「A-SPEC」を無料で提供しています。

D&Iへの理解を広める活動

従業員を対象としたUD教育を行うほか、小学生を対象に出前授業やパラスポーツを通じて多様性について学ぶ体験授業などを実施しています。また、UDウェブサイトやパブリックトイレの情報を集約した「LIXILパブリックトイレラボ」を通じて情報発信を行うなど、インクルーシブな社会の実現に向けた取り組みを行っています。



スポーツを通じて多様性を学ぶ体験授業「ユニバーサル・ラン」

人権の尊重

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

人権方針

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

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

LIXILは人権の取り組みを強化するため、人権方針を定期的に見直し、改定しています。2022年3月期に執行

役会の承認のもと人権方針を改定し、CEOによる署名を行いました。主な改定内容として、ガバナンス体制の構築、2021年3月期に特定した人権重要分野および人権デューデリジェンスのプロセス、ならびにそれらを通じた人権リスク低減に向けたコミットメント、加えて懸念報告（内部通報）制度の詳細記載などが挙げられます。

 LIXIL人権方針についてはこちら

LIXILの人権重要分野

LIXILでは、人権方針を策定するとともに、潜在的な人権リスクの低減に特に注力すべき分野として「人権重要分野」を下記のとおり特定し、人権デューデリジェンスの強化に取り組んでいます。従業員を対象に定期的実施している人権リスク調査の結果を踏まえた上で、優先順位を付け、「人権重要分野」の取り組みを強化しています。

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

ガバナンス

部門横断の「人権デューデリジェンス・タスクフォース」を設置し、その進捗を法務・コンプライアンス・内部監査担当の執行役が監督するガバナンス体制のもと、全社で人権デューデリジェンスの実施や透明性のある報告を強化しています。人権デューデリジェンスに関する重要な方針や施策については、必要に応じてインパクト戦略委員会に報告をしており、インパクト戦略委員会から執行役会、取締役会に報告しています。

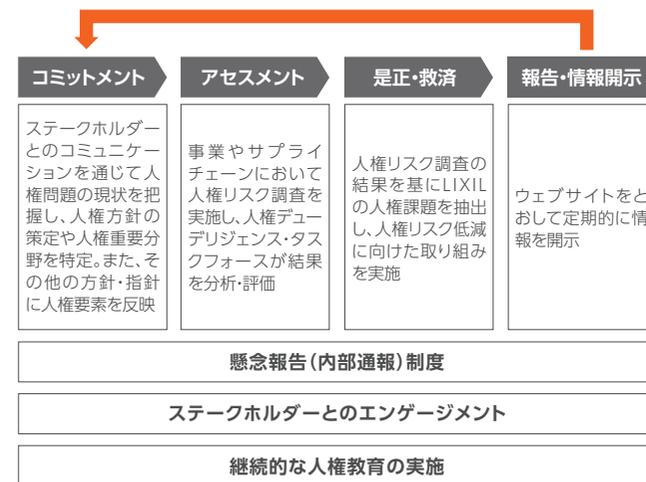
コミットメント強化に向けた主な活動実績

2016年3月期	人権方針の策定
2018年3月期	人権デューデリジェンス・タスクフォースを設立
2021年3月期	7つの人権重要分野を特定
2022年3月期	<ul style="list-style-type: none"> • ガバナンス強化のため、法務・コンプライアンス・内部監査担当執行役を監督責任者に任命 • 人権方針の改定、執行役会による承認およびCEOによる署名 • 国内外の全従業員（間接雇用を含む）を対象とした「人権に関するアンケート調査」を初めて実施
2023年3月期	「人権・コンプライアンスに関するアンケート」の実施
2024年3月期	「人権・コンプライアンスに関するアンケート」の実施

人権デューデリジェンスのプロセスと取り組み

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

コミットメント強化に向けた主な活動実績



2022年3月期には、LIXIL国内外の全従業員(間接雇用を含む)を対象とした人権に関するアンケート調査を実施したほか、2023年3月期以降は国内外の従業員を対象とした従業員意識調査「LIXIL Voice」(年1回実施)に人権重要分野に関する設問を設けています。これらの調査を通じて、差別、過剰な時間外労働、ハラスメント、個人情報の取り扱いなどの潜在的な人権リスクについて確認しており、原因の分析およびその未然防止に向けて以下に示す予防策を進めています。

2024年3月期は、前期に引き続き、社内における教育研修の強化に向けて下記の取り組みを行うとともに、業務時間の適正化や過重労働防止に向けた施策強化、休暇取得の推進などにも注力しました。

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

ティ、D&I、ハラスメントなどに関する啓発教育を継続的に実施(通期)

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

懸念報告(内部通報)制度・苦情処理メカニズム

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

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

📄 懸念報告に関する制度についてはこちら

📄 懸念報告件数のデータ P.84参照

サプライチェーンマネジメント

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

考え方

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

また、サプライヤーに対しては、「調達先行動指針」を複数言語で展開・配付し、人権の尊重、国際的な労働基準の遵守、環境保護や公正な事業活動などを求めています。

さらに、地球環境への負荷が低い部品・原材料を調達するための方針・基準を示した「グリーン調達ガイドライン」を定めるほか、国内では内閣府・経済産業省などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。公正取引委員会などの官公庁が定める指針などに沿って、2024年1月には「適正な取引価格の取決めに関する方針」を制定し、取引先と社内へ周知を図りました。今後は、同方針の適切な運用に向けて実行状況の継続的なモニタリングを実施していく予定です。

※関連する方針・ガイドラインなどについては、下記のリンクからご覧ください。

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

責任ある調達のための管理体制

新規サプライヤーの選定および既存サプライヤーのモニタリングにおいて、当社の調達先行動指針で求めるサステナビリティへの取り組み状況を評価しています。評価の結果、改善が必要と判断したサプライヤーに対しては、訪問やオンライン面談など対話の機会を取り入れ、是正措置計画について協議し、その後、課題解決に向けた取り組みを支援しています。一定期間において是正措置が実施されないなど、人権または環境への負の影響の軽減・防止が困難と判断した場合には、取引終了も選択肢として検討します。

責任ある調達アンケートと是正・支援

LIXILでは、重要な取引品目の扱いの有無や代替の困難性、取引金額の規模などを基準に重要サプライヤーの特定を行っており、特定されたサプライヤーに対して責任ある調達アンケートをはじめとするモニタリングや是正措置および支援を優先的に実施しています。アンケートの結果は、サプライヤーの選定や取引継続の判断材料の一つとしており、評価項目適合率が基準に満たない「高リスク調達先」に対しては事業所訪問や教育などを通じた改善指導を個別に行っています。

サプライチェーンにおけるCO₂排出量削減の取り組み

2024年3月期は、CO₂総排出量の上位80%を占める国

内主要サプライヤー約400社に対して、LIXILの調達活動や排出量算定に関する説明会を実施しました。併せて、新たにCO₂排出量算定を始めるサプライヤーに対して、Scope 1, 2, 3算定ツールの提供や活用方法の説明会を行いました。今後は、個別サプライヤーとの協議を通じたさらなる削減支援を進めるとともに、海外サプライヤーとの連携も推進していく予定です。

社内教育 バイヤー人材の育成

LIXILでは、本社購買部門に所属するメンバーが講師となり、国内および海外の事業所のバイヤーに対して購買コンプライアンス教育を年3回行っており、うち少なくとも1回は人権に関する教育を実施しています。

責任ある調達アンケート結果

取り組み項目	KPI		2024年3月期	
			目標	実績
調達方針の共有化・アンケート調査と活動フォロー	実施率 (購入金額換算)	国内	90%	90% (1,216社)
		海外	90%	90% (427社)
	評価項目適合率	国内	90%	92%
		海外	—※1	91%
改善率	国内	100%	100%	

対象範囲：(株)LIXILとその子会社の調達先

国内：国内事業所での調達

海外：海外事業所での調達

※1 対象範囲を再検討中のため未定

GOVERNANCE

ガバナンス

- 63 取締役会議長メッセージ
- 64 取締役会の実効性評価
- 64 取締役会の構成について
- 66 株式会社LIXILの取締役
- 67 コーポレート・ガバナンス体制
- 68 近年のガバナンス改革の変遷
- 68 社外取締役の支援体制
- 70 指名委員会活動報告
- 71 監査委員会活動報告
- 72 報酬委員会活動報告
- 73 役員報酬について
- 75 ガバナンス委員会活動報告
- 76 内部統制



取締役会議長メッセージ

考え方の原点を大切にしながら、
持続的成長に向けた審議に取り組んでまいります。



取締役会議長 西浦 裕二

以下のような視点を共有しながら、取締役会での審議を進めてまいります。

ガバナンスのたゆまぬ進化

コーポレートガバナンスとは、「企業価値の持続的な成長のための土台」です。取締役会は数年間にわたり、この土台の整備・強化に取り組んできました。その結果、当社はガバナンスの側面で、外部からの高い評価をいただくことも増えました。しかし、現状に甘んじるのではなく、「土台」をさらに踏み固め、さらに進化させてまいります。

中長期の時間軸での成長追求

当社を取り巻く事業環境は、激変しています。そのことが足元の業績へも影響を及ぼしています。そうした変化に対する執行陣の対応に注目しつつ、対策がけっして短期的なものとならないように見守っていきたくと考えます。目指すべきことは、「持続的な企業価値の向上」です。例えば、短期の業績に影響を与えたとしても、持続的な成長に必要な投資は疎かにはしません。また、配当の在り方も、中長期的な業績見通しを踏まえて考えてまいります。

革新的な商品分野の育成

近年、当社は当社ならではの革新的な素材や商品の市場投入に注力しています。現時点では売上規模は小さいものの、今後大きく花開き、将来のLIXILの牽引車、コア事業となる可能性もあります。取締役会としては、中長期的な事業育成の観点から監督機能を発揮し、それらの新規事業の可能性を見極めてまいります。

人的資本経営の具体化

人材をコストとしてではなく「資本」と位置付ける「人的資本戦略」という考え方が広がっています。当社の取締役会としては、言葉に走るだけでなく、具体的に、「何を手掛けるのか」あるいは「どこを変えるのか」との議論を前へ進めてまいります。また、「資本を充実

させていく」との観点から、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)にもますます配慮していきます。

社会および環境に対するインパクトの創出

CO₂排出量、住宅における消費エネルギーの大幅削減、あるいはリサイクル素材の活用など、脱炭素・循環型社会の実現に向けての努力に、取締役会としても大いに注目していきます。換言すれば、事業活動を通じて、社会的課題の解決に取り組んでまいります。

2024年3月期 主な議題 ※決算関連議題を除く

テーマ	主な議題
成長戦略・企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> 各事業におけるLIXIL Playbookの進捗状況に係る審議(各月の執行役報告で確認) 中期的な成長戦略と目標達成に向けた打ち手に係る審議(11月、3月) 長期の成長実現に向けた課題と機会に係る審議(3月)
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 法定三委員会、ガバナンス委員会からの定期報告・審議(CEO後継者計画・社外取締役の交代計画・取締役会実効性評価対応 等)(各月で実施)
インパクト戦略推進	<ul style="list-style-type: none"> インパクト戦略に基づく優先分野(グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重)への取り組み状況の報告(9月、3月)
その他重要テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 経営上の重要リスクおよびリスクマネジメントの取り組み状況(10月) サイバーリスクへの対応状況(12月) 株主還元の方向性(9月、2月、3月) 等

取締役会の実効性評価

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

2024年3月期の評価結果

第三者の外部専門機関による評価(取締役・執行役への質問票配布および取締役への個別インタビュー)を実施しました。

主な評価軸・評価の狙い	<ul style="list-style-type: none"> ①前期重点課題3点*が順調に進捗しているか ②「当社の中長期的企業価値向上に焦点を当てた取締役会運営」がどの程度できているか ③取締役会、委員会の構成に係る中長期的な観点からの課題把握等
結果概要 (外部専門機関による評価)	<p>当社取締役会の実効性は確保されていることが確認された。一方で、本質的な議論の実施、監督(取締役)・執行(執行役等)間の十分なコミュニケーション等、企業価値向上を実現する議論のため、改善の余地があることも確認された。</p>

*1.当社取締役会における「あるべき監督」の確立 2.社外取締役の交代計画の更新と実行・新任社外取締役の定着支援 3.組織監査体制の強化に向けた取り組みの促進

2025年3月期に向けた取り組み・重点課題

ガバナンス委員会等での審議の結果、取締役会・委員会の実効性のさらなる向上を実現するために、以下を重点課題として設定し、課題解決に向けた施策を進めていきます。

重点課題

- ①確立した監督態勢の定着と具体化
- ②社外取締役の定着支援のさらなる工夫
- ③取締役間および取締役・執行役間のコミュニケーションの充実

2024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	14回
松崎 正年	○	15回	15回
青木 淳*	○	12回	12回
石塚 茂樹*	○	12回	12回
金野 志保	○	15回	15回
田村 真由美	○	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	○	15回	14回

*2023年6月21日就任

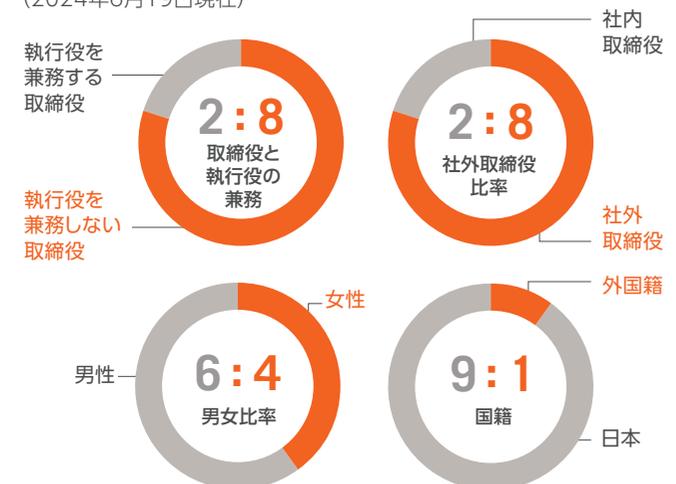
取締役会の構成について

取締役に求められるスキルについて

取締役会は、当社の業務執行を適切に監督するための豊富な経験や専門的知見等を有する人材で構成する必要があります。指名委員会では、特に重要と考えられる経験・知見・専門性を、次ページの「スキル項目の選定理由」に記載の理由から、次頁に記載の「スキル項目」(以下「スキル」といいます)のとおり定めており、取締役会全体としてこれらの「スキル」を備えることが重要であると考えています。当社はPurpose(存在意義)に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、中長期の経営の基本的方向性である「LIXIL Playbook」で定めた優先課題とインパクト戦略により、社会とともに持続的な成長を図ることを目指した取り組みを推進しています。その達成に向けて、取締役会が業務の執行に対して有効な監督機能を果たすためには、「サステナビリティ」の観点は、当社では「スキル」ではなく、全ての取締役が備えるべき「姿勢あるいは視点」であると考えています。「企業経営の実務経験」、「財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見」、「リスク管理の知見」、「人材育成・開発・労務の知見」等、各専門スキルを通じて監督機能が発揮されることを期待しています。

2025年3月期 取締役会メンバーの構成

(2024年6月19日現在)



取締役会の構成について

当社の取締役に求められる経験・知見・専門性

当社では各スキル項目の該当有無を、以下の判断基準を基に各取締役候補者が有しているスキルとして明確化し、その中でも社外取締役に於いて指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目について特定しております。

●：下記判断基準を基に各取締役が有しているスキル項目を明確化しています。 ■（背景色）：社外取締役に於いて、指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目を示しています。

スキル項目	判断基準	スキル項目の選定理由	瀬戸 欣哉	モン テサー ノ	青木 淳	石塚 茂樹	大堀 龍介	金野 志保	田村 真由美	西浦 裕一	濱口 大輔	綿引 万里子
企業経営の実務経験	事業会社でのCEO等の業務執行の経験がある	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、資本コストを踏まえ収益性・成長性を意識し、「LIXIL Playbook」に示した戦略の実行と適切なリスクテイクによる経営が推進されているか、高度な企業経営の経験に基づき、実効性の高い監督を行うため	●	●	●	●			●	●		
海外事業・管理の経験	一定期間(3年程度)の海外事業の経験がある	当社の持続的成長にとって重要な位置をなす海外事業において、グローバルなブランド・ポートフォリオを活用した事業戦略および海外事業の特性に応じたマネジメントの最適化について、実効性の高い監督を行うため	●	●	●	●			●		●	
行政機関との折衝・公共政策の経験	行政機関との渉外業務、国・諸団体の政策委員の経験がある	当社の製品やサービス、事業プロセスを通じて社会課題の解決を目指し、企業活動の根幹であるガバナンスを支えるため	●	●	●		●	●		●	●	●
財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見	財務・会計・ファイナンス・M&A等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、強固な財務基盤の構築、資本コストを踏まえた成長投資(M&A含む)の推進、および安定的な利益の還元を実現する財務戦略の策定について、実効性の高い監督を行うため	●				●		●	●	●	
法務・コンプライアンスの知見	法務・コンプライアンス等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上の基盤である、公正で透明性の高いガバナンス・コンプライアンス体制を構築・監督するため	●				●	●	●		●	●
リスク管理の知見	リスク管理等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、顕在的・潜在的なリスクを的確に見極め、実効性の高い監督を行うことで、経営執行における適切なリスクテイクと果敢な意思決定を支えるため	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
人材育成・開発・労務の知見	人材育成・開発・労務等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	インクルージョンの当社DNAへの組み込み、人材育成への投資、従業員エクスペリエンスの向上等を柱とした当社のグローバルな人事戦略の推進について、人的資本経営の観点から監督を行うため	●	●	●	●	●	●		●		●
営業・マーケティングの知見	営業・マーケティング等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	市場・顧客動向の変化への対応、幅広いブランド・ポートフォリオの活用と事業の最適化について、実効性の高い監督を行うため	●		●	●				●		
製造・技術・研究開発の知見	製造・技術・研究開発等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	「LIXIL Playbook」に示した戦略の着実な実行とイノベーションによる価値創造、製品やサービスの製造・開発、品質向上の推進について、実効性の高い監督を行うため	●		●	●						
IT・デジタルの知見	IT・デジタル等の活動に対して、当社の取締役会において、提言・助言ができる十分な知見を有する	情報セキュリティ体制、デジタル・トランスフォーメーション(DX)による既存ビジネスの変革、新規ビジネスの開発、および生産性の向上に資する経営戦略の実行について、適切な監督を行うため	●			●		●	●	●		

▶ 株式会社LIXILの取締役 (2024年6月19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2024年6月1日現在

取締役の略歴・指名理由を
当社ウェブサイトに掲載しています。

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



瀬戸 欣哉
取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数:625,627
ファントムストック保有株数:226,017



ジン・ソン・モンテサーノ
Jin Song Montesano
取締役 代表執行役専務
人事・広報・渉外・Impact戦略担当
兼 Chief People Officer
所有株式数:99,985
ファントムストック保有株数:57,813



青木 淳
社外取締役
報酬委員会委員長
兼 指名委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
一級建築士
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



石塚 茂樹
社外取締役
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
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



大堀 龍介
社外取締役
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
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:0



金野 志保
社外取締役
監査委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
弁護士
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



田村 真由美
社外取締役
監査委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



西浦 裕二
社外取締役
取締役会議長
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
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



濱口 大輔
社外取締役
監査委員会委員長
兼 ガバナンス委員会委員長
所有株式数:0
ファントムストック保有株数:2,625



綿引 万里子
社外取締役
指名委員会委員長
兼 報酬委員会委員
兼 ガバナンス委員会委員
弁護士
所有株式数:5,000
ファントムストック保有株数:2,625

近年のガバナンス改革の変遷 (各年3月に終了した期)



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

社外取締役の支援体制

当社の各事業および経営の重要事項への理解を深めるために、以下の活動を継続的に実施しています。

現場視察・研修等

全役員を対象に、外部講師による研修会を年1回以上実施しています。(今期はリスクマネジメント等の観点から、サステナビリティをテーマに実施)また、社外取締役を対象に、各事業の新技术および新商品説明会、住まいの未来をコンセプトにしたIoT実験住宅「みらいえらぼ」等の現場視察を実施しました。

取締役会での本質的な審議に向けた情報提供

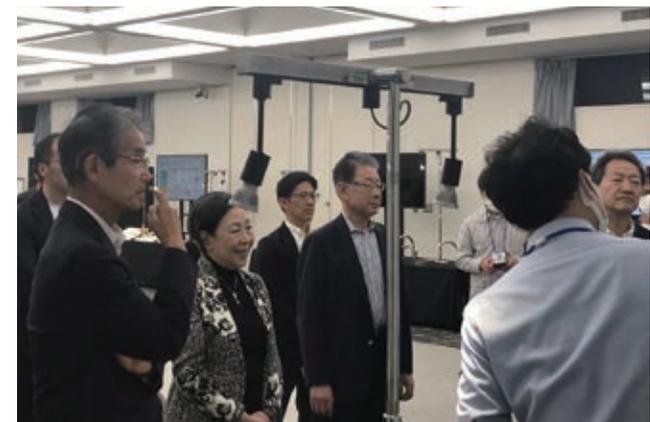
事業の理解を深め、取締役会での本質的な審議を促進

することを目的に、以下の施策を実施しています。

- ① 重要テーマに係る事前説明会の実施
- ② 当社グループに係る基礎情報(社内用語集、生産体制、人員構成等)の提供

新任社外取締役就任時の情報提供

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



LWT Japan 新技术検討会での視察の様子

2024年3月期の会議体の開催状況*1

■ 取締役会	15回
法令で定められた事項、経営方針の決定等の重要事項に関わる意思決定を行うとともに、中長期的な成長戦略、企業価値向上に向けた戦略等に係る審議を実施する。加えて、取締役および執行役の職務の執行状況の監督の役割を担う。	
■ 指名委員会	13回
株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する。また、執行役、役付執行役および代表執行役の選任・選定および解任・解職、ならびに取締役会議長、各委員会の構成員および委員長を選定・解職について、十分な検討および審議を経た上で、取締役会にその意見を答申する。	
■ 監査委員会	14回
取締役および執行役の職務の執行状況の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容を決議。	
■ 報酬委員会	14回
取締役および執行役の職務の対価として当社から受ける報酬等に係る方針ならびに個人別の報酬等を決定。	
■ ガバナンス委員会	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	15回
取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行の決定機関として、当社および当社グループ全体の業務執行に関わる重要事項について決定。	
■ 投資審査委員会*2	27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*3	24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回
当社グループの事業目標達成上の機会または脅威となりうる不確実な事象(リスク)に係る検証、対応の要否の検討、対応策の立案等を行う。加えて、全社的なリスクマネジメントに係る取締役会・執行役会等の機関への報告を行う。	

■ インパクト戦略委員会	4回
当社のサステナビリティに関する取り組み推進に向けて、インパクト戦略における目標の策定とその達成のための支援、優先施策の実行状況のモニタリング、重要課題の管理を行うとともに、取締役会、執行役会や関連審議会との緊密な連携を図る。	
■ SATOアドバイザリーボード*4	4回
SATO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。SATOアドバイザリーボードは2024年度末で解散。2025年3月期以降、事業レビューはLIXILの事業ガバナンスのもとで行われ、インパクト戦略およびその活動に関する指標と目標は、後継となるグローバル衛生審議会において審議される。	
■ 環境戦略委員会*5	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*5	1回
全社におけるダイバーシティ&インクルージョンに関する基本方針やロードマップの策定、遂行を統括。	
■ コンプライアンス委員会	4回
当社グループのコンプライアンス推進に関する重要方針・計画策定などに関する事項を決議し、研修、啓発活動などの報告を行う。	
■ 報酬・福利厚生委員会	6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、および役員個人の報酬等を決定(ただし、報酬委員会の専権事項は除く)するとともに、報酬・福利厚生に関する諸規程を監督する。	
■ 情報セキュリティ委員会	4回
全社における情報セキュリティおよびデータプライバシーに関する基本的事項を決議する機関として、各対応方針の決定および承認、課題解決ならびに施策実行決裁、周知徹底を実施。	
■ グループ与信委員会*3	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を実施する。	
■ 自社株式売買審査委員会	6回
役員等から自社株式などの売買などを行う旨の事前届出があった場合に、インサイダー取引を未然に防止し企業の社会的責任を果たすため審査を実施。	

政策保有株式の保有・状況

当社は、営業活動の円滑化または事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引の状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2024年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は44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		2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
銘柄数	上場株式	53	49	47	44
	非上場株式	102	98	88	82
	合計	155	147	135	126
貸借対照表 計上額 (百万円)	上場株式	50,317	38,733	27,236	35,670
	非上場株式	1,330	1,313	1,570	1,313
	合計	51,647	40,046	28,806	36,983

* 当社が保有する政策保有株式のうち、上場株式に関するものを記載

政策保有株式の推移

■ 貸借対照表計上額(百万円)
■ 資本合計に対する比率(%)



*1 委員会は対面開催に加え、オンライン等での方法により開催 *2 2024年4月よりM&A委員会、グループ与信委員会の機能を統合 *3 2024年4月より投資審査委員会に統合
*4 現:グローバル衛生審議会 *5 現:環境戦略審議会 *6 現:ダイバーシティ&インクルージョン審議会

指名委員会活動報告



指名委員会委員長 綿引 万里子

長期的な課題認識と取り組みの方向性

指名委員会では、LIXILの持続的な成長を目的とした「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を実現するための取り組みを行ってまいりました。

- ① 社外取締役の交代計画に基づく円滑な議長・委員長の交代
- ② 新たな執行体制への円滑な移行
- ③ CEOの選任に係る審議と現CEOとの対話
- ④ 次世代人材の理解と育成状況の確認

2024年3月期における具体的な取り組み・進捗

「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を実現するための取り組みは、計画どおり進みました。今期、特に注力してきたことは、「社外取締役の交代計画に基づく円滑な議長・委員長の交代」および「新たな執行体制への円滑な移行」です。具体例の一つとして、昨年策定した「社外取締役の交代計画」に基づき、これまで取り組んできた強固なコーポレート・ガバナンス体制を継承することに重点を置き交代計画を実行しました。また、もう一つの具体例は、次世代へのトランスフォーメーションを実現するため、執行役の次世代人材との

対話による理解と人材育成のモニタリングから得られた示唆により、円滑な体制変更を行いました。これらの活動により、経営チームの次世代へのトランスフォーメーションの基盤と、取締役会、各委員会の一層の質的向上が実現できました。今期は、上記の取り組みにより、代表執行役(副社長CFO)の退任と新たな執行役の選任、取締役会議長および委員会委員長の交代、新任の社外取締役候補1名の選任(社外取締役1名の退任)を実現しました。

今後の重点取り組み事項

指名委員会として、引き続き、「コーポレート・ガバナンスの持続的な質的向上」と「次世代へのトランスフォーメーション」の実現に向けて活動してまいります。具体的には、

- ① CEO交代計画に基づく、CEO選任に係る審議と人材育成のモニタリング
- ② 次世代を担う経営人材の理解促進および執行役の後継候補者の育成状況のモニタリング
- ③ 取締役会のさらなる質的向上を目指した社外取締役の交代計画の実行に取り組んでまいります。

2024年3月期 指名委員会構成、開催回数および委員の出席回数

氏名	開催回数	出席回数
西浦 裕二(委員長)	13回	13回
青木 淳*1	10回	10回
松崎 正年*2	13回	13回
綿引 万里子	13回	13回

*1 2023年6月21日就任 *2 2024年6月19日退任

2025年3月期 指名委員会構成*

氏名
綿引 万里子(委員長)
青木 淳
大堀 龍介
西浦 裕二

* 2024年6月19日以降

監査委員会活動報告



監査委員会委員長 濱口 大輔

長期的な課題認識と取り組みの方向性

監査委員会の役割は、各取締役・執行役の職務執行の監査、内部統制システムの適正な構築および運用状況の確認、会計監査人の監査手続き・再任評価等、多岐にわたっていますが、これらの監査手続きの効率性および実効性をより高めることを目指し、昨年7月の新体制スタート時より組織監査の強化に取り組んでまいりました。そして、この取り組みを加速するために、各監査委員の専門性を生かした重点テーマを個別に設定し、社内外の関係者との意見交換を重ねながら、あるべき姿の実現に努めています。

2024年3月期における具体的な取り組み・進捗

監査委員会は、取締役会に先立ち月次で開催され、当事業年度では合計14回開催しました。年次監査計画に従って、代表執行役との意見交換を4回、執行役等へのヒアリングは4回実施しました。また、執行役会等社内の重要な会議にも出席して情報収集を行いました。

毎月開催される監査委員会においてはCorporate Audit統括部(内部監査部門)ならびにCompliance &

Ethics部門等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4回開催されグループ各社の内部統制運用状況を確認し、グループの統一的な監査方針の共有化を図っています。また、会計監査人との意見交換では、サステナビリティ情報開示基準の動向や、KAM(監査上の主要な検討事項)に関する詳細な意見交換を行い、のれんの評価手続きや海外の監査状況等について理解を深めました。

以上の監査活動に加え組織監査の強化に向けて監査委員一人一人が、「会計監査人再任ルールの制定」・「内部監査体制の強化」・「内部統制システム実効性評価プロセスの見直し」等の重点テーマに積極的に取り組み、一定の成果を残すことができました。

今後の重点取り組み事項

2024年6月19日の定時株主総会後の取締役会で2025年3月期の監査委員会の構成が決定されました。今後も組織監査の強化を目指し、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。

2024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
濱口 大輔* ¹ (委員長)	9回	9回
石塚 茂樹* ¹	9回	9回
金野 志保	14回	14回
田村 真由美	14回	14回

* 1 2023年6月21日就任

2025年3月期 監査委員会構成*

氏名
濱口 大輔(委員長)
石塚 茂樹
大堀 龍介
金野 志保
田村 真由美

* 2024年6月19日以降

報酬委員会活動報告



報酬委員会委員長 青木 淳

長期的な課題認識と取り組みの方向性

複数のブランドを通じて住宅建材・設備の分野でグローバルにフットプリントを持つ当社にとっては、各市場での競争優位性を獲得することが重要です。したがって、役員報酬は、多様な市場を横断して優秀な人材の獲得を担保する「戦略的な選択」の一端を担います。

経営上の重要な選択である以上、役員報酬制度は企業運営上のキーレバーとして機能することが求められます。そのためには、報酬委員会が、CEOの各役員への期待や評価を十分に把握することや、役員報酬は全てのステークホルダーとの共通の目的である企業価値の継続的拡大に資するものであるかを確認することが重要です。また、決定プロセスの透明性を確保することや、処遇が公正であることの説明責任を果たすことが極めて重要です。

以上より、報酬委員会では、外部専門機関が提供する客観的な各市場の報酬水準データや役員報酬に係る先進事例を踏まえて、経営陣とのディスカッションを重ね、役員報酬制度を適宜見直すとともに、各取締役および執行役の個別報酬について、妥当性および公正性を検証の上、決定してまいります。

2024年3月期における具体的な取り組み・進捗

2024年3月期においては、全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制度であるかという視点で審議を進めました。特に、業績目標達成への動機付けの重要性を強く認識し、報酬ミックスやインセンティブ報酬の在り方について、経営陣と意見交換を重ねた上で、報酬委員会において審議し、必要な見直しを行いました。

2024年3月期の執行役に対する業績連動報酬は不支給になったほか、2024年3月期の厳しい業績を踏まえ、2025年3月期においては、職責の変更に伴う貢献度を考慮して一部執行役に限り基本報酬の上方改定を行った以外は、執行役および社外取締役の基本報酬の上方改定は行わないこととしました。

今後の重点取り組み事項

経済・社会情勢が著しく変化する中で、役員報酬制度が、経営陣が一丸となって持続的な企業価値創造に向けて邁進する強い動機付けとして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。

2024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
綿引 万里子(委員長)	14回	14回
青木 淳*1	10回	10回
西浦 裕二	14回	14回

*1 2023年6月21日就任

2025年3月期 報酬委員会構成*

氏名
青木 淳(委員長)
石塚 茂樹
西浦 裕二
綿引 万里子

* 2024年6月19日以降

役員報酬について

報酬基本方針

取締役および執行役の報酬は、以下に定める基本方針に従い決定しています。

- ・短期および中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する。
- ・事業成長の加速に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する。
- ・株主、従業員および全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決定する。
- ・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、外部専門機関の調査に基づく客観的指標や外部専門機関の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。

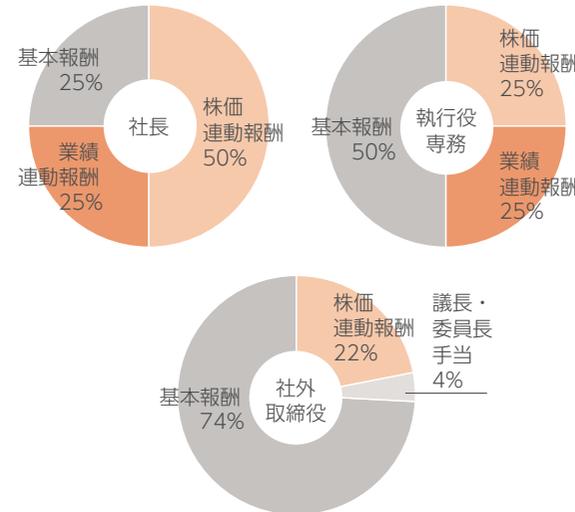
報酬体系

経営の監視・監督をする取締役の報酬と、業績に責任を担う執行役の報酬は別体系です。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ます。

報酬ミックス

報酬基本方針の趣旨に沿って、報酬委員会が各役員の職責、業績、経験、人材確保の難易度や、ESGに関する取り組み課題等を踏まえて、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。

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



※執行役専務、社外取締役については、中央値を記載しています。

基本報酬

報酬基本方針に基づき、外部専門機関による役員報酬に関する調査結果を用いて、事業規模が同水準の国内外企業と報酬水準比較をした上で、各役員の職責、業

績、経験、人材確保の難易度等を考慮して個別に決定しています。

業績連動報酬

執行役が一丸となり単年の経営目標に取り組み、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、全社業績目標を支給率算定の基礎として算定しています。

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

業績連動報酬の基準額は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて個別に設定された係数を基本報酬に乗じて算定しています。2024年3月期の業績目標項目は2023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。2024年3月期の支給率は、下表のとおり業績目標達成度が50%に達しなかったため、0%です。

なお、非業務執行の取締役については、業績連動報酬を支給しません。

2024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%	1.6%	0.9%	56.25%
事業利益	30%	40,000百万円	23,162百万円	57.91%
当期利益	30%	11,000百万円	△13,908百万円	△126.44%
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)				1.94%

業績目標達成度に応じた支給率

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

株価連動報酬

株価連動報酬は、取締役および執行役が、株主との利害共有を深め、中長期的な企業価値創造に勤しむことを促すために導入しています。2020年3月期から取締役および執行役に対して導入している株価連動型金銭報酬制度のファントムストック制度と、2024年3月期から執行役に対して導入している譲渡制限付株式報酬制度で構成しています。執行役のファントムストック制度と譲渡制限付株式報酬制度の割合は、原則としてそれぞれ50%です。

株価連動報酬I ファントムストック制度

本制度では、取締役に対しては定時株主総会日に、執行役に対しては事業年度開始日に擬似株(ファントムストック)を付与します。付与株数は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて設定された係数を年間の基本報酬に乗じることにより算定される基準額を、付与時の株価*で除して決定しています。ファントムストックの保有期間は、取締役については1年、執行役については3年とし、確定精算時の株価*に保有株数を乗じた金額が確定精算されます。すなわち、保有期間の株価の変動に応じて報酬額が増減する仕組みになっています。

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

株価連動報酬II 譲渡制限付株式報酬制度

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

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

株式保有ガイドライン

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

代表執行役：基本報酬の額の3倍、
その他の執行役：基本報酬の額の1倍

マルス・クローバック条項

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

2024年3月期の取締役および執行役の報酬等の総額

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		その他	
				ファントムストック	譲渡制限付株式報酬		
社外取締役	178 (178)	144 (144)	—	34 (34)	—	—	10
執行役	1,060 (955)	621 (516)	—	213 (213)	225 (225)	1 (1)	8
合計	1,238 (1,133)	765 (660)	—	247 (247)	225 (225)	1 (1)	18

- (注) 1. 日本基準による金額です。
2. 上記の報酬等の総額は連結報酬等(当社および当社子会社が負担する報酬等の合計額)として記載しています。括弧内の金額が、当社が負担する報酬等の総額です。
3. 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。
4. 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。

ガバナンス委員会活動報告



ガバナンス委員会委員長 濱口 大輔

長期的な課題認識と取り組みの方向性

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に活動しています。また、当社取締役会および各委員会の実効性を確認し、実効性のさらなる向上を実現するための課題（フォローアップ課題）を明らかにするために、取締役会実効性評価の実行を主導しています。ガバナンス委員会は、社外取締役全員で構成されることから、取締役会・各委員会での課題認識の共有等、社外取締役の相互理解を促進するためのフリーディスカッションの場としても活用しています。

2024年3月期における具体的な取り組み・進捗

ガバナンス委員会は、任意常設の委員会として、四半期に1回以上開催するほか、年間の予定議案に基づき随時開催しています。当事業年度では合計8回開催して

います。

前期フォローアップ課題「当社取締役会におけるあるべき監督の確立」への対応を通じ、当社の社外取締役に何が求められているか、社外取締役の間で議論し、コンセンサスを形成しました。その上で、実際に監督が必要な重点テーマを審議し、取締役会の議題として設定しました。

今期取締役会実効性評価の企画・実行に際しては、前期フォローアップ課題が順調に進捗しているか、「当社の中長期的企業価値向上に焦点を当てた取締役会運営」がどの程度できているか等の確認すべき重要事項を明確にした上で、質問票の内容等を委員全員で検討しました。

今後の重点取り組み事項

今期取締役会実効性評価により、取締役間および取締役・執行役間のコミュニケーションを拡充して、監督態勢の定着と具体化を図ることが課題として確認されました。当期は、特にコミュニケーションの充実を土台に、専門性豊かな多数の社外取締役が、取締役会でより深く議論できるよう、当社のガバナンス向上に資するための共通認識の醸成をさらに加速していきます。

2024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*1 (委員長)	8回	8回
青木 淳*2	7回	7回
石塚 茂樹*2	7回	7回
金野 志保	8回	8回
田村 真由美	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	8回	8回

*1 2024年6月19日退任 *2 2023年6月21日就任

2025年3月期 ガバナンス委員会構成*

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

* 2024年6月19日以降

内部統制

リスクマネジメント

考え方と推進体制

当社グループは、事業の継続と安定的発展を目的に、グループ全体でERM(Enterprise Risk Management)の構築・運用を行っております。その一環として、国際的なリスクマネジメントシステム規格であるISO31000、および国際的なフレームワークであるCOSO-ERMに基づき、全社員・役員を対象とした「リスクマネジメント基本規程」を定めています。その他、各種運用規程・細則等も定めており、実効性のあるリスクマネジメント体制の構築を図っています。

当社のリスクマネジメントの管理・構築は、Chief Legal & Compliance Officer (CLCO)が統括しており、CLCOを委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会で審議される議題のうち、重要事項については、上位会議体である執行役員に報告しています。また、取締役会は定期的にCLCOから報告を受け、リスクマネジメントの取り組み状況を監督しています。さらに、監査委員会はリスクマネジメント部門より報告を受け、リスクマネジメントの実効性を監督しています。

リスクマネジメントの取り組み

当社グループでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを洗い出し、1年に1回全社的なリスク評価を実施し、評価結果を基に当社グループとしての重要リスクを選定しています。評価結果および重要リスクは本社リスクマネジメント部門よりリスクマネジメント委

リスク管理の取り組み(各年3月に終了した期)



員会へ報告・決議され、対応すべきリスクの優先順位を決定するとともに、モニタリングを実施しています。

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ており、戦略リスクについては経営方針、事業戦略やインパクト戦略などの、中長期的視点やステークホルダーの視点などを幅広く捉える一方、オペレーショナルリスクについてはリスクオーナーが対策を推進しています。こうした一連の活動の中で、リスク選好度や許容度も考慮しながら、当社グループの重要リスクと対応策を開示することでリスク管理の透明性を高めています。

BCM・BCP対応

当社グループは、事業継続の重要性を認識しており、有事の際にも事業を継続し、被害を最小限に抑えながら早期の復旧を図るため、BCM(事業継続マネジメント)を推進しています。また、危機管理の基本方針として、規程やガイドライン等を定めるとともに、大規模自然災害やサイバー攻撃などの危機発生時のBCP(事業継続

計画)の策定を強化しています。これらは定期的に見直しを行うとともに、一定以上のレベルの危機事象が発生した際には、本社危機対策本部を設置し、迅速な初動対応とエスカレーションを図っています。

以下について当社ウェブサイトに掲載しています。
事業等のリスクについて

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

コンプライアンス

LIXIL行動指針

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

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

https://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

コンプライアンス体制

当社および国内関連会社に加え、グローバル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。グローバル全社レベルでプログラムの効率化や標準化を進め、当社グループのコンプライアンス文化と体制をさらに強化し、リスク管理の向上を図っています。

コンプライアンスの取り組み(各年3月に終了した期)



企業風土

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

教育・研修プログラム

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

レビュープロセス

当社グループのコンプライアンス施策や人権に関する取り組みの浸透度を把握するために、国内外の従業員

を対象とした従業員意識調査「LIXIL Voice」(年1回実施)にコンプライアンスや人権重要分野に関する設問を設けています。結果はコンプライアンス委員会やインパクト戦略委員会に報告し、コンプライアンス文化の醸成と人権リスクを低減する取り組みを進めています。

懸念報告(内部通報)制度・苦情処理メカニズム

コンプライアンス違反に関する情報収集および不正・違反行為の未然防止や早期対応を目的に、24時間体制の懸念報告システム「Speak Up!」を整備、2017年以降、受付通報件数は国内外合わせて年間約300～400件で推移しています。正しい利用方法や懸念報告後のプロセスの認知度を高めるため、アニメーション動画を作成し、定期的に周知活動を行っています。報告された懸念事項は、内容に応じて、適切な部署が調査し、傾向を分析、体制整備や社員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

人権尊重の取り組み P.59参照

サプライチェーンマネジメント P.61参照

内部監査

LIXILおよびグループ会社における内部監査の位置づけ

LIXILおよびグループ会社では、Corporate Audit統括部（内部監査部門）が国内外のグローバルな内部監査組織を統括し、内部監査内の指揮命令系統を一元化することで、グループ全体として統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。（2024年3月末現在、当社グループ全体の内部監査要員は62名で構成）またCorporate Audit統括部の活動では、会計監査、業務監査、内部統制評価などの従来の内部監査に加え、当社グループ全体の持続的成長を実現するために内部監査体制およびプロセスを継続的に見直し、ガバナンスおよび内部統制の強化、また人材開発を図っています。

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

内部監査の実効性を確保するための取り組み

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

内部監査の取り組み（各年3月に終了した期）



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

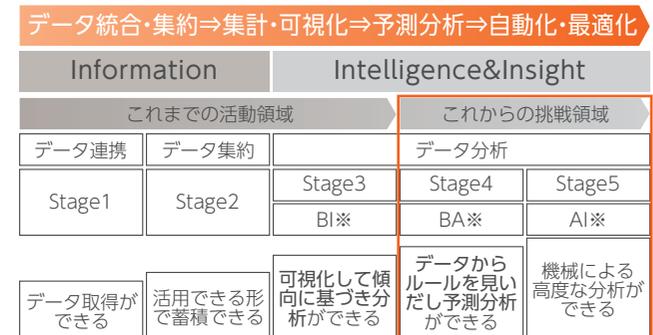
コンプライアンス監査や非財務情報監査への取り組みスタート

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

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

内部監査のデジタル化のさらなる加速

監査の高度化や効率化のために、デジタル化を活用した監査の仕組みはさらに重要になってきており、1)データの可視化および傾向分析の強化、2)データを活用した予測分析への挑戦をしてまいります。



※BI:ビジネスインテリジェンス、BA:ビジネスアナリティクス、AI:人工知能

DATA

データ

- 80 11年間の主要連結財務データ
- 81 財務ハイライト
- 83 非財務ハイライト
- 85 経営成績と財政状態のレビューおよび分析
- 91 主要グループ会社／生産拠点と営業拠点
- 93 ステークホルダーエンゲージメント
- 95 IR活動の基本方針
- 96 株式の状況
- 97 会社情報



04

11年間の主要連結財務データ (株式会社LIXILおよび連結子会社)

単位:百万円

3月31日終了事業年度	日本基準 (JGAAP)		国際会計基準 (IFRS)								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*7	2021*7	2022	2023	2024
経営成績											
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥1,628,658	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,633,229	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,514,449	¥1,378,255	¥1,428,578	¥1,495,987	¥1,483,224
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	69,080	51,722	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288	64,875	25,745	23,162
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	4.2	3.0	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2	4.5	1.7	1.6
営業利益 (IFRS)		48,041	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842	69,471	24,903	16,351
当期純利益 (損失) (JGAAP) / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS)*1	20,952	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048	48,603	15,991	(13,908)
研究開発費	17,380	18,211	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975	22,864	23,536	24,339
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)	64,321	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498	48,634	55,349	52,873
減価償却費	49,168	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786	80,722	81,900	81,330
EBITDA*2	124,822	102,126	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895	145,597	107,645	104,492
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,533	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043	118,296	15,005	45,794
投資活動によるキャッシュ・フロー	(218,333)	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)	(24,805)	(29,319)	(27,680)
財務活動によるキャッシュ・フロー	153,144	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)	(108,094)	19,839	(3,673)
現金および現金同等物の期末残高	139,039	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061	100,404	106,677	124,485
財政状態											
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,786,294	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544	2,091,529	1,741,814	1,782,882	1,853,534	1,886,595
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	593,487	583,747	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271	612,385	625,433	642,511
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	601,795	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767	614,968	627,720	644,338
ネット有利子負債	463,479	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444	424,299	511,723	552,707
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) / 1株当たり当期利益 (損失) (IFRS) (EPS) (円)*1	¥72.06	¥105.80	¥(89.33)	¥148.01	¥189.13	¥(179.98)	¥43.15	¥113.92	¥167.21	¥55.54	¥(48.43)
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)	2,041.34	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59	1,730.99	1,902.89	2,106.30	2,178.77	2,237.53
1株当たり年間配当額 (円)	55	60	60	60	65	70	70	75	85	90	90
主な指標											
売上高EBITDA比率 (%) *2	7.7	6.0	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0	10.2	7.2	7.0
自己資本当期純利益率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分当期純利益率 (IFRS) (ROE) (%)	3.6	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3	8.3	2.6	(2.2)
総資産当期純利益率 (JGAAP) / 資産合計親会社所有者帰属持分当期純利益率 (IFRS) (ROA) (%)	1.3	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7	2.8	0.9	(0.7)
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS) (%)	33.2	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7	34.3	33.7	34.1
配当性向 (%)	76.3	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8	50.8	162.0	—
配当金の調整後EBITDA比率 (%) *4							16	18	20	30	31
ネットデット・エクイティ・レシオ*5	78.1	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7	69.3	81.8	86.0
従業員数 (人)*6	51,419	—	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	51,879	51,640	51,501	49,310
株価指標											
期末株価終値 (円)	¥2,846	¥2,847	¥2,295	¥2,825	¥2,376	¥1,478	¥1,345	¥3,075	¥2,290	¥2,177	¥1,877
時価総額	890,952	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456	717,501	625,038	539,097
株価収益率 (PER) (倍)	39.5	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0	13.7	39.2	—
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	1.39	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62	1.09	1.00	0.84

*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 2024年から新設。調整後EBITDAは事業利益+減価償却費 (IFRSにおけるリース会計適用による現金の流出を伴う減価償却費の計上額の補正)

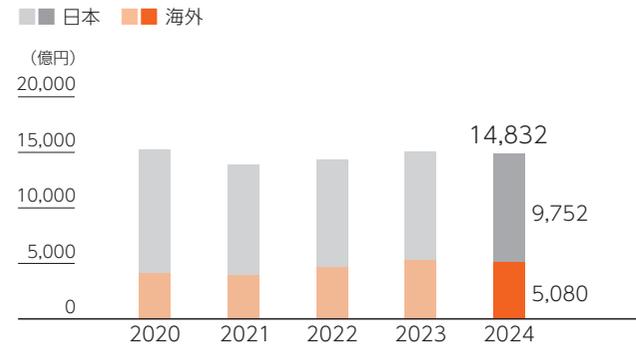
*5 ネットデット・エクイティ・レシオはネット有利子負債÷親会社の所有者に帰属する持分で算出しています。

*6 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。

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

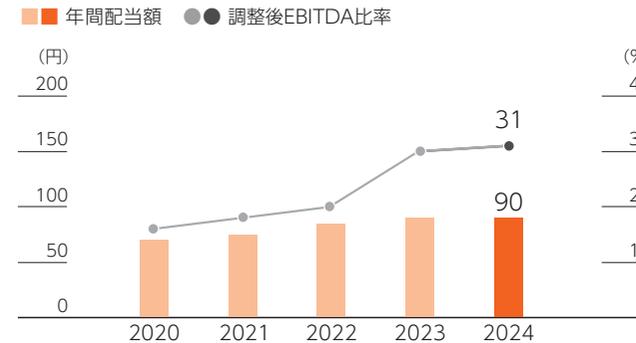
(注) JGAAPの数値は、百万円未満を切り捨て、IFRSの数値は百万円未満を四捨五入して記載しています。

売上収益



売上収益は、円安による為替換算影響があったものの、海外の需要低迷の影響を受け、前期比0.9%減の1兆4,832億円となりました。

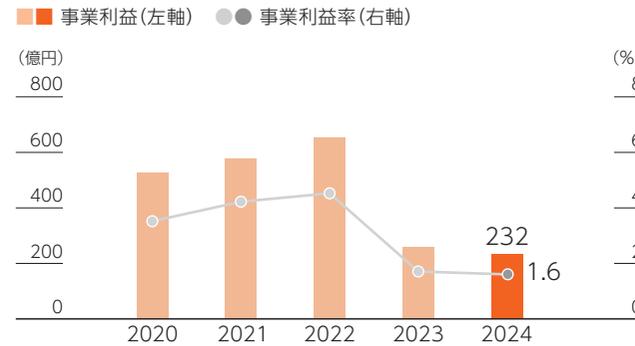
1株当たり年間配当額／調整後EBITDA比率



1株当たり年間配当額は前期と同額の90円としました。調整後EBITDAに対する比率は31%となりました。

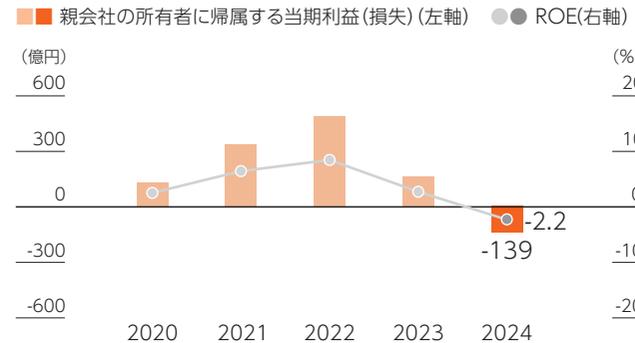
*調整後EBITDAは事業利益 + 減価償却費 (IFRSにおけるリース会計適用による現金の流出を伴う減価償却費の計上額の補正)

事業利益／事業利益率



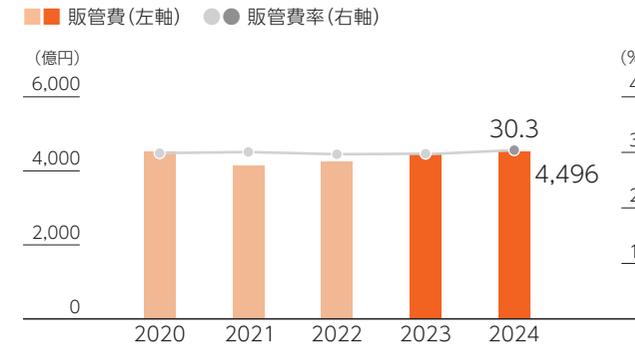
事業利益は、インフレーションによるコスト増に加え、特に海外事業における減収の影響を受け、前期比10.0%減の232億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)／ROE



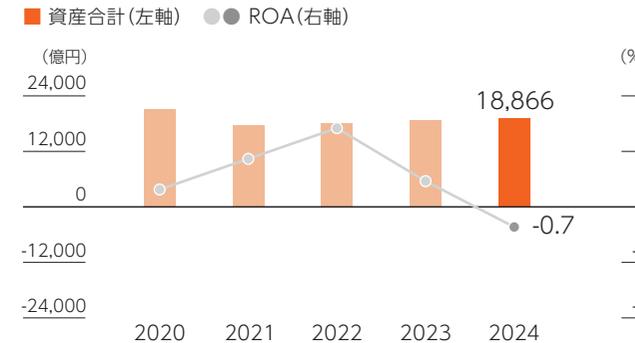
親会社の所有者に帰属する当期利益は、構造改革費用の計上、金融費用の増加、税金費用の増加などを主因として前期比299億円減の139億円の赤字となりました。

販管費／販管費率



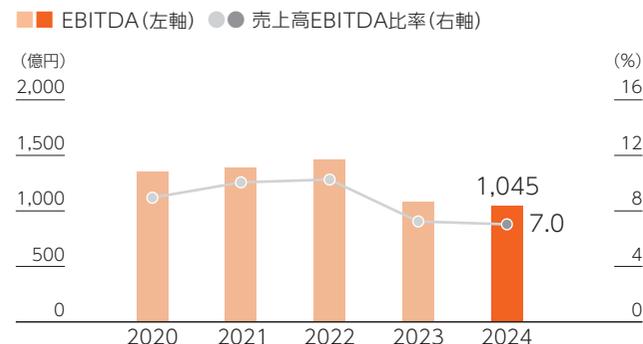
販管費は、各種削減施策を推進したものの、為替影響を含めた人件費増の影響を受け、前期比1.5%増の4,496億円、販管費率は前期から若干の増加となりました。

資産合計／ROA



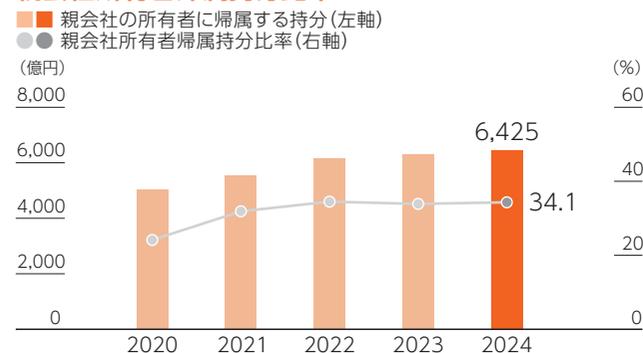
総資産は、棚卸資産の削減を進めたものの、円安による為替換算影響などにより、前期末比331億円増の1兆8,866億円となりました。

EBITDA/売上高EBITDA比率



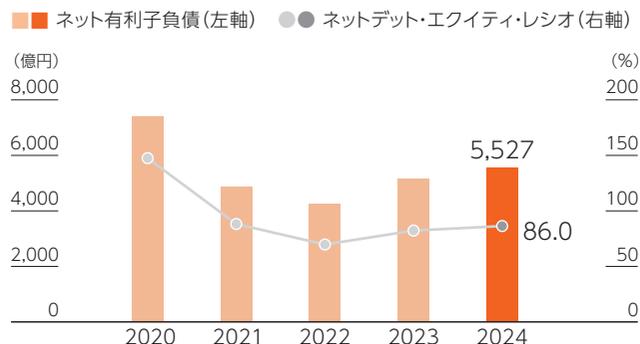
売上高EBITDA比率は、外部環境が厳しい中、事業利益の減少を主因として、前期比0.2ポイント減の7.0%となりました。

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



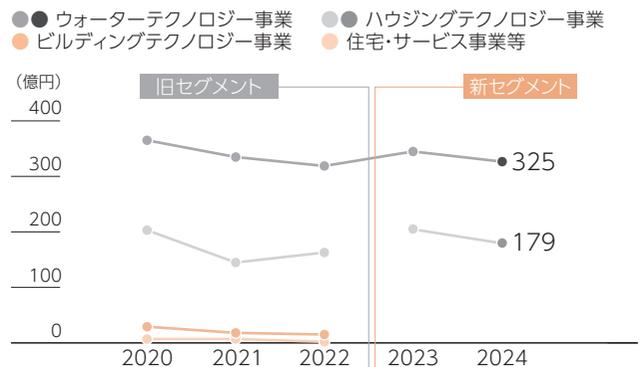
当期末の親会社所有者帰属持分比率は、有利子負債が前期末比588億円増加しましたが、円安による為替換算影響などにより、0.3ポイント増の34.1%となりました。

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、運転資本の増加などにより、前期末比410億円増の5,527億円となりました。

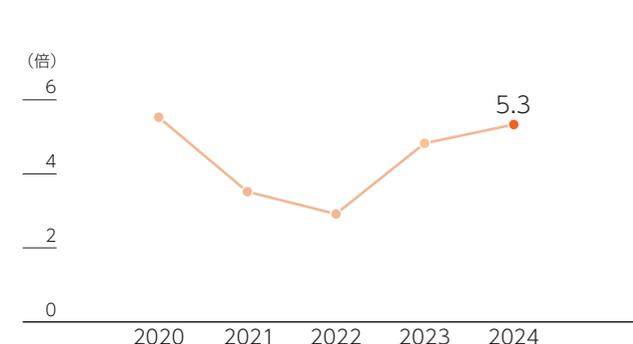
セグメント別資本的支出



IT投資は増加したものの、投資効率の向上、前期の海外物流拠点投資の剥落などにより、資本的支出は減少しました。

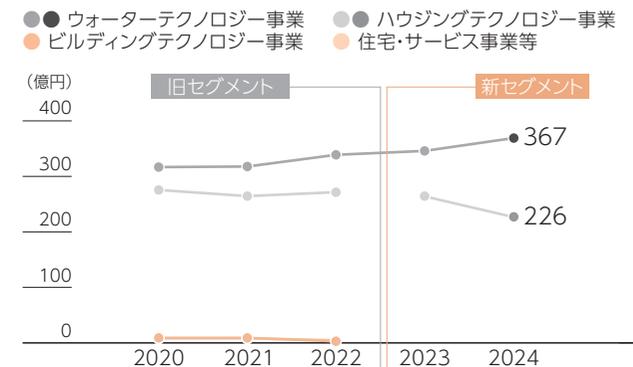
* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く
* 2023年3月期よりセグメント変更

ネット有利子負債EBITDA倍率



ネット有利子負債EBITDA倍率は、ネット有利子負債の増加、事業の収益性悪化により前期末の4.8倍から5.3倍に悪化しました。

セグメント別減価償却費



主に全社ITシステム開発および設備の維持更新に伴う償却です。ウォーター事業では海外における減価償却費の為替影響により増加、ハウジング事業では前期における生産拠点の統廃合などにより減少しました。

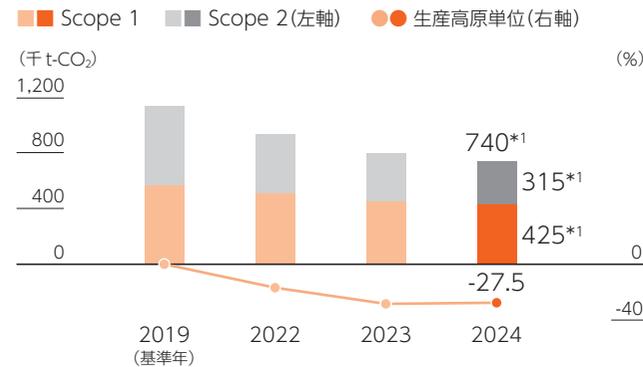
* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く
* 2023年3月期よりセグメント変更

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP.46をご参照ください。
2024年3月期の環境および社会データは、「LIXIL ESGデータブック2024」において、
2024年8月に第三者保証を受ける予定です。

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

Environment

事業所からのCO₂排出量 (Scope 1 & 2)*2



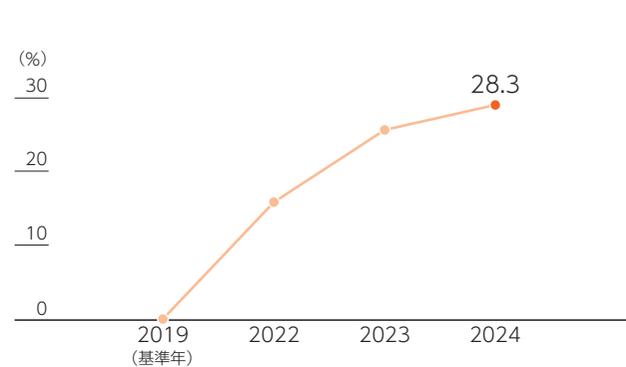
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO₂排出総量 -34.7%、生産高原単位-27.5%となりました。(2019年3月期比)

新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 (日本)

	2023年3月期	2024年3月期
高性能窓	90.0%	93.0%

2022年3月期、すべての窓シリーズ製品の刷新を行い、2026年3月期までに国内の高性能窓比率100%を目指しています。

使用電力の再生可能エネルギー比率*2



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、2024年3月期末は28.3%に達しました。

節湯水栓*3・節水型トイレ*4の販売構成比 (日本)

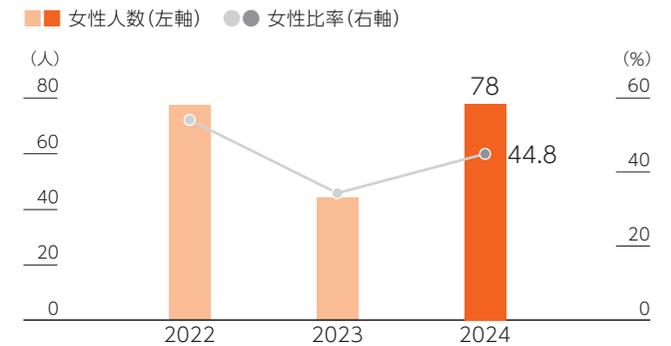
	2023年3月期	2024年3月期
節湯水栓	92.3%*	94.1%
節水トイレ	99.2%	99.4%

節湯水栓や節水型トイレなどの節水性能の高い製品の提供を通じて、エンドユーザーのエネルギー使用と水使用量削減に貢献しています。2031年3月期までに、国内における節湯水栓・節水型トイレの販売構成比100%を目指しています。

* 環境活動による影響を正確に評価する一環として過去データを遡って算出し、最終値に更新

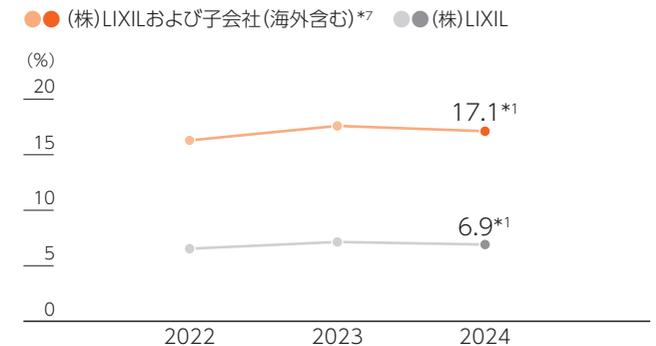
Social

新卒採用者(正社員)の女性比率*5



優秀な女性人材の獲得に引き続き注力し、国内の新卒採用男女同率を目指します。

女性管理職比率*6



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

男性の育児休業取得率*6

	2023	2024
株式会社LIXIL	77.3%	87.3%*1

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

2025年3月期までに男性従業員の育児休業取得率100%を目指します。

男女の賃金の差異*1

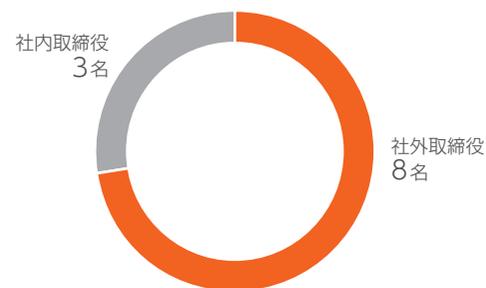
	2024
株式会社LIXIL 全労働者	59.8%
うち正社員	66.1%
うち契約社員	91.6%

* 賃金には基本給のほか時間外勤務手当等の基準外賃金および賞与を含む。正社員は管理職、一般社員、シニア社員をすべて含む。当社から社外への出向者を含み、他社から当社への出向者を除く。契約社員はパート社員、嘱託社員を含み、派遣社員を除く。また、全世界における男女の賃金の差異は、80.3%となっています。

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

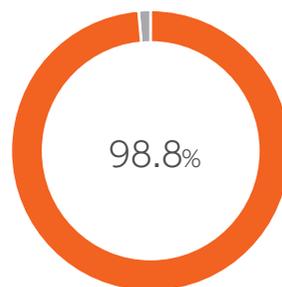
Governance

社内取締役と社外取締役 (2024年3月期)



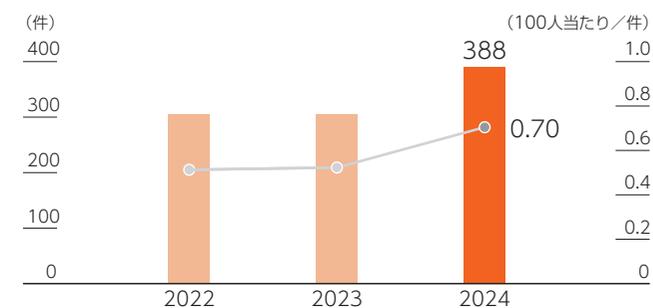
取締役会は社外取締役8名、社内取締役3名の11名体制（うち女性取締役4名）で運営しました。独立社外取締役比率は7割を超えています。

取締役会出席率 (2024年3月期)



2024年3月期は取締役会を15回開催しました。LIXILでは、コーポレートガバナンス基本方針において、最低出席率を75%と定めています。

懸念報告件数



コンプライアンス違反に関する情報を収集し、不正・違反行動の未然防止や早期対処を行っています。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 [LIXIL ESGデータブック2024 (先行開示データ:環境および社会データ)]において、2024年6月に第三者保証取得済
- *2 対象範囲:株式会社LIXILおよび連結子会社 (国内生産・非生産拠点、ならびに海外の生産拠点)。非連結子会社については、建物をLIXILの事業会社が所有し同社の管理下にある場合及び主要な製造拠点を集計対象範囲に含む
- *3 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く
- *4 一部の集合住宅向けを除く
- *5 対象範囲:株式会社LIXIL 2024年4月1日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者
- *6 直接雇用の従業員のみ
- *7 ただし、2024年3月期中に売却された子会社および100人以下の連結子会社 (国内)は除く
※集計は各事業会社の資格制度に基づく

経営成績と財政状態のレビューおよび分析

当連結会計年度における我が国経済は、新型コロナウイルス感染症の分類が5類へ移行したことにより厳しい行動制限も緩和され、個人消費の回復に加えてインバウンド需要の高まりがみられるなど社会活動、経済活動の正常化が進み、国内景気は緩やかな回復基調にあります。しかしながら、依然として経済全体において物価の上昇が続いていることに加え、日米金利差の拡大などに起因する急激な円安の進行や世界的な金融引き締めが引き続き国内景気を下押しするリスクとなっています。また、住宅投資に関しては、特に持ち家および分譲において住宅ローン金利上昇の懸念や建築資材価格の高止まりの影響等から減少傾向に歯止めがかからず、新設住宅着工戸数は軟調に推移し、先行きは不透明な状況となっています。一方で、政府が創設した大規模な住宅省エネ化支援策である「先進的窓リノベ事業」における補助金制度の活用により、断熱製品を中心とした窓リフォーム市場においては大規模な需要が創出されました。なお、本制度は来年度においても引き続き規模を拡大して適用となります。

世界経済に関しては、ロシア・ウクライナ紛争の長期化や不安定な中東情勢、米中関係などの地政学的リスクに加え、インフレーションの抑制に向けた世界的な金融引き締め政策の長期化、不動産市場の低迷および消費意欲の低下による中国経済の先行きの懸念などの影響を受けて景気の停滞感が続いています。一方で、欧州・米国においてはこれまでの金利上昇局面が一服したものの高止まりの状況が続いていますが、直近では利下げ観測もあり、その動向次第では消費マインドに大きな影響を与えることから、引き続き状況を注視し

ていく必要があります。

経営成績の状況

2024年3月期の業績全般について

当連結会計年度は、国内事業では人件費の上昇や資材価格の高騰、海外事業では欧州・米国地域の需要減退により収益性が大きく悪化し、前連結会計年度に引き続き厳しい事業環境に対峙した1年でした。

売上収益は、国内事業では、新設住宅着工戸数が減少したものの、高性能の断熱窓リフォーム向けの売上が下支えしました。一方、海外事業では、金利の高止まりとインフレーションの長期化によって、欧州・米国市場で住宅関連商品の需要低迷が続きました。その結果、前年同期比128億円減の1兆4,832億円となりました。売上総利益率は31.9%と0.5pt改善しましたが、事業利益は海外での需要低迷が主な要因となり、前年同期

比26億円減の232億円となりました。

国内では原材料・資材価格の上昇を価格改定により吸収しつつあるものの、海外において需要軟化局面で固定費が大きな負担となりました。収益性改善に向けた課題としては、変動費と固定費の適切なコントロールという2つの側面において対応が必要になると考えています。

まず、原材料・資材高などの変動費の上昇に対しては、これまでの取り組みを継続し、機動的な価格改定により収益性の回復と向上を図ります。加えて、付加価値の高い差別化商品の展開により、より利益率の高い商材の売上により商品ミックスを改善し、収益性を高めることが必要となります。

固定費の削減については、当連結会計年度は本社費などの販管費削減努力の継続に加え、海外事業における構造改革を推進してきました。欧州・米国地域におけ

2024年3月期の業績概況

単位：億円

	2023年3月期	2024年3月期	増減額	増減率
売上収益	14,960	14,832	-128	-0.9%
売上総利益 (%)	4,686 31.3%	4,727 31.9%	+41 +0.5pt	+0.9% —
販管費	4,429	4,496	+67	+1.5%
事業利益*1 (%)	257 1.7%	232 1.6%	-26 -0.2pt	-10.0% —

*1 日本基準の「営業利益」に相当

る人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築、事業ポートフォリオの最適化等を図りました。次期においても引き続き構造改革は継続しますが、主にサプライチェーンの最適化により余剰設備の適正化を進め、主な構造改革は完了させる予定です。

当社グループを取り巻く事業環境の厳しさは続いており、迅速かつ適切な対応が迫られています。上記にて説明した対応策を着実に取り組むことにより、財務の安定性を確保しつつ、当社の持続的な成長とPurpose(存在意義)の実現に努めてまいります。

2024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、国内事業において補助金制度に下支えされ断熱窓を中心とするリフォーム製品の売上伸長があったものの、引き続き新設住宅着工戸数の減少の影響を大きく受けたことに加え、海外事業、主に欧州および米国地域において金利の高止まりやインフレーションの長期化に起因する大幅な需要減退の影響などもあり、売上収益は1兆4,832億円(前期比0.9%減)と減収となりました。一方で、利益面においては、国内・海外とも引き続き構造改革や販売価格の適正化、収益性改善の施策などの実行に努めたものの、資材・エネルギーおよび部品価格の高止まりによるコスト増加に加え、特に海外事業における需要の軟化や市況低迷などによる減収の影響をカバーしきれず、事業利益は232億円(前期比10.0%減)と減益となりました。また、構造改革の実施に伴うその他の費用の増加などから営業利益は164億円(前期比34.3%減)、加え

て金利上昇による金融費用の増加の影響などもあり継続事業からの税引前利益は67億円(前期比66.3%減)とそれぞれ大幅な減益となりました。

また、収益性の一時的な悪化などに起因する法人所得税費用の増加に加え、2020年9月に売却を完了している当社の連結子会社であったペルマスティリーザ社にかかる非継続事業からの当期損失を計上しました。これらの結果、非支配持分を控除した親会社の所有者に帰属する当期損失は139億円(前年同期は160億円の親会社に帰属する当期利益)となりました。

セグメント別業績概況

単位: 億円

		2023年3月期	2024年3月期	増減額	増減率
ウォーターテクノロジー事業(LWT)	売上収益	9,153	8,969	-184	-2.0%
	事業利益	473	227	-245	-51.9%
	(%)	5.2%	2.5%	-2.6pt	—
ハウジングテクノロジー事業(LHT)*1	売上収益	5,982	5,964	-18	-0.3%
	事業利益	194	359	+165	+85.4%
	(%)	3.2%	6.0%	+2.8pt	—
連結調整ほか*2	売上収益	-175	-101	+74	—
	事業利益	-409	-354	+54	—
合計	売上収益	14,960	14,832	-128	-0.9%
	事業利益	257	232	-26	-10.0%
	(%)	1.7%	1.6%	-0.2pt	—

*1 従来LHTのみに帰属していた海外子会社の損益を、管理体系を見直し、LWTへの組み替えを24/3期より実施。これにより同社の報告セグメントをLWTとLHTに変更。

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

ウォーターテクノロジー事業

ウォーターテクノロジー事業においては、国内事業は新築需要の減退による影響が続いているものの、これまで取り組んできた価格改定の効果の発現に加え、リフォーム関連製品の売上が引き続き堅調に推移したことなどもあり対前年同期比で僅かに増収となりました。一方で、海外事業は円安による為替換算影響があったものの、特に欧州、米国地域における金利水準の高止まりに加え、インフレーションが継続している影響などで住宅関連の投資意欲がそがれたことによる需要の減退が著しく、対前期比で減収となりました。その結果、同事業の売上収益は8,969億円(前期比2.0%減)と減収となりました。

また、事業利益は、国内事業・海外事業とも価格改定効果による粗利の確保に加えて販管費の削減に努めたものの、売上の減少による影響や固定費の負担をカバーしきれず、227億円(前期比51.9%減)と大幅な減益となりました。

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、これまで取り組んできた価格改定の効果の発現に加え、国策による大規模な補助金制度の導入を背景に住宅性能・快適性の向上や環境保護を目的としたリフォーム需要が刺激され大幅に伸長したものの、ウォーターテクノロジー事業と同様に新築需要の減退による影響を大きく受けたことなどにより、売上収益は5,964億円(前期比0.3%減)と僅かながら減収となりました。

一方で、事業利益は引き続き資材・エネルギー価格

の高止まりによるコスト増加の影響はあるものの、リフォーム関連製品の売上伸長や価格改定効果による粗利の確保に加え、生産現場の資産ライト化などの生産性向上施策に伴う収益性の改善が着実に進んでいることなどから、359億円(前期比85.4%増)と大幅な増益となりました。

財政状態の状況 (2024年3月期末時点)

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

当社では、収益性の向上と財務体質の強化を共に図る上で、ネット有利子負債EBITDA倍率を3.5倍以下に、また親会社所有者帰属持分比率を35%以上に改善

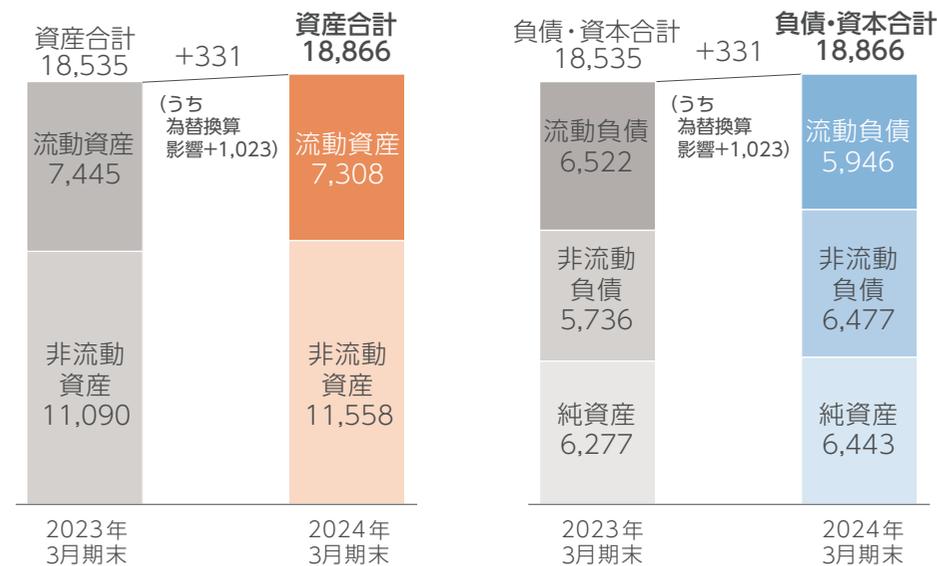
することを中期目標の指標として、アセットライト化の推進に基づく資本効率の向上と有利子負債の削減に取り組んでいきます。

2024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331億円増加の1兆8,866億円となりました。流動資産は、為替換算に伴う増加影響に加え、手元資金の増加や期末休日に伴う営業債権及びその他の債権の増加などがあったものの、棚卸資産の政策的な調整に伴う大幅な減少などもあり、前連結会計年度末に比べて138億円減少の7,308億円となりました。一方、非流動資産は、主にのれん及びその他の無形資産において

連結財政状態

単位:億円



為替換算に伴う増加影響があったことなどから、前連結会計年度末に比べて468億円増加の1兆1,558億円となりました。

また、資本は6,443億円、親会社所有者帰属持分比率は34.1%（前連結会計年度末比0.4ポイント増加）です。

キャッシュ・フローの状況 (2024年3月期末時点)

2024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、前連結会計年度末に比べて179億円増加の1,245億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

480億円の資金増加となりました。前期比330億円の増加となり、この主な要因は、継続事業からの税引前利益の減少があったものの、税金支払額の減少に加え、棚卸資産、営業債務及びその他の債務、営業債権及びその他の債権などの運転資本の変動に伴う影響があったことなどによるものです。

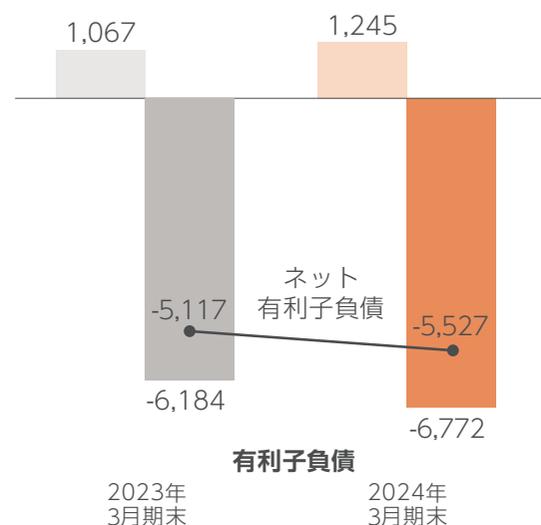
投資活動によるキャッシュ・フロー

299億円の資金減少となりました。前期比6億円の減少となり、この主な要因は、政策保有株式の売却や子会社の吸収分割に伴う一時的な収入などがあったものの、主に設備投資に伴う有形固定資産及び無形資産の取得による支出があったことなどによるものです。

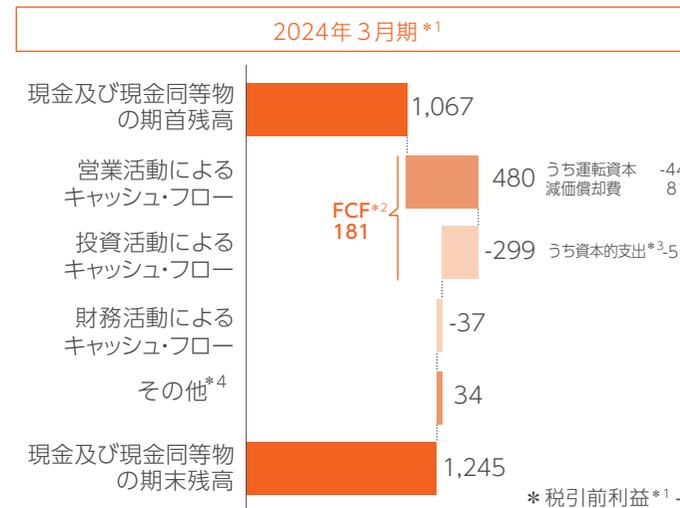
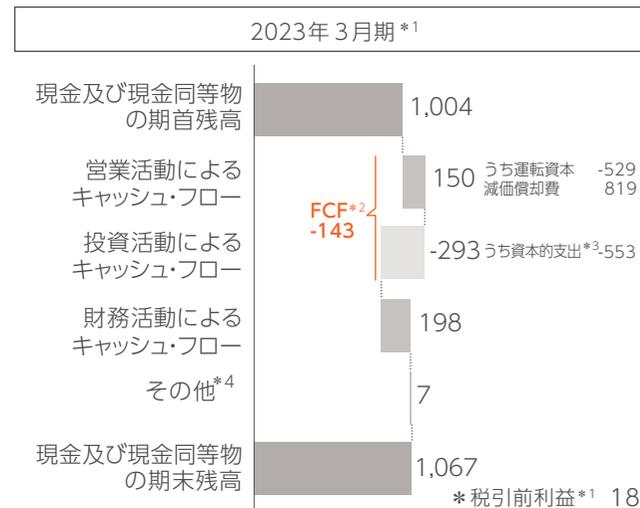
財務活動によるキャッシュ・フロー

37億円の資金減少となりました。前期比235億円の資金減少であり、短期、長期とも有利子負債の調達と返済を機動的に行ったことに加え、配当金やリース負債の支払があったことなどによるものです。

現金及び現金同等物 単位:億円



キャッシュ・フローの状況および現金残高 単位:億円



*1 非継続事業を含む *2 フリーキャッシュフロー (FCF) = 営業CF + 投資CF で計算

*3 資本的支出 = 有形資産の取得 + 無形資産の取得 (IFRS16リースによる使用权資産の取得を除く)

*4 「その他」 = 為替換算影響額

2025年3月期の見通しについて

国内・海外とも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、一方で国際紛争や米国大統領選挙などの地政学的リスクに起因する世界的な情勢不安に加え、不動産市場の低迷やインフレーション及び金利の動向次第では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。

このような厳しい事業環境のもと、当社グループにおいては経営の基本的方向性を示した「LIXIL Playbook」の優先課題に基づき、これまでも積極的な対策を講じてきました。特に喫緊の課題である海外事業の収益性の回復に向けて継続して構造改革に取り組むとともに、欧州及び米国地域を中心とした人員配置の最適化、不採算事業の整理などの事業ポートフォリオのさらなる見直し、サプライチェーンの再構築などを推進していきます。こうした取組みの成果は、次期以降の収益性の改善に必ず貢献するものと考えています。

また、当社グループは、業績の向上と持続的成長に向けて、差別化商品の拡大と、社会や環境へのインパクト創出を同時に実現することを目指しています。これまでも機動的で起業家精神にあふれた組織へと変革する取組みを続けてきましたが、今後も引き続き、デジタル化の加速とインクルーシブな企業文化の醸成を通じてイノベーションを推進し、新たな成長機会の確立につなげていきます。

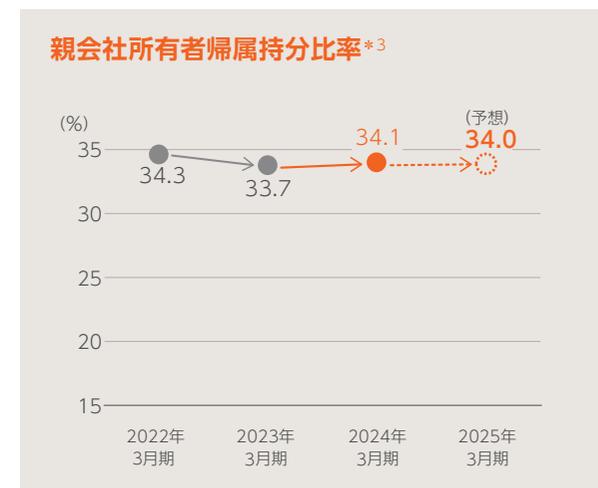
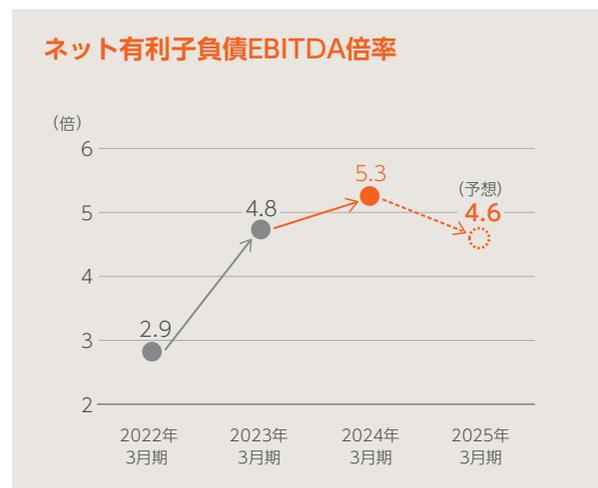
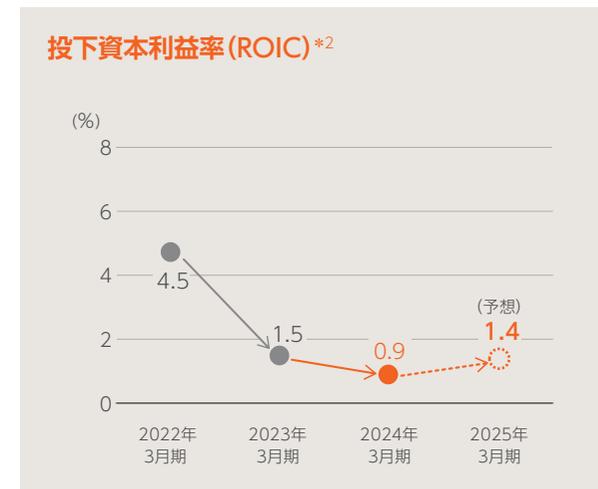
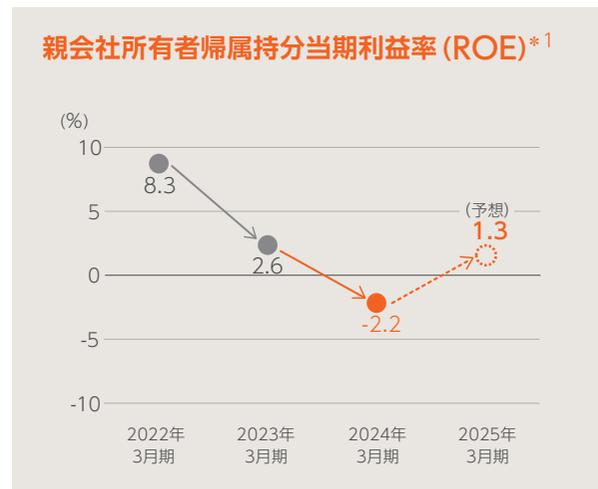
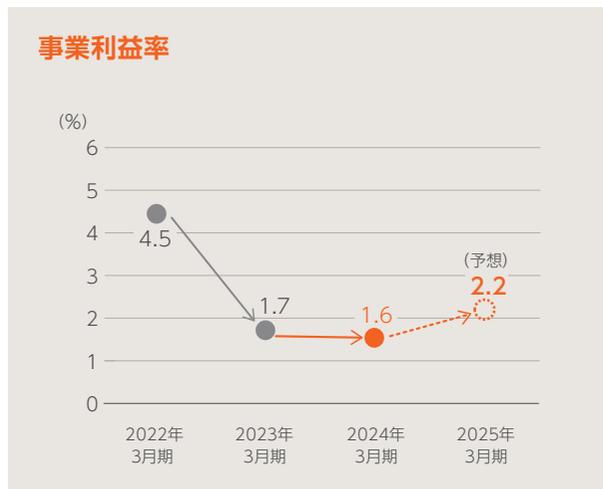
これまで取り組んできた事業基盤の強化による成果は見え始めており、長期的な成長への道筋は変わっていません。ステークホルダーの皆様を提供する価値をさらに高め、ひいては、「世界中の誰もが願う、豊かで快

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前進してまいります。

2025年3月期 業績予想

- 売上収益:1兆5,700億円(前期比6%増)
- 事業利益:350億円(前期比51%増:事業利益率2.2%)
- 営業利益:250億円(前期比53%増)
- 税引前利益:150億円(前期比125%増)
- 親会社の所有者に帰属する当期利益:80億円(前期比-)
- 配当金:1株当たりの配当金は中間・期末それぞれ45円、年間90円を予定

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



*1 2024年4月30日公表の新株式発行影響考慮前数値 *2 算出方法: 営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産) *3 日本基準(JGAAP)における自己資本比率

主要グループ会社 (2024年3月31日現在)

連結子会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
株式会社LIXILトータルサービス	東京都墨田区	100	100	LWT, LHT
株式会社テムズ	東京都品川区	60	100	LWT
株式会社ダイナワン	東京都中央区	90	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.*1	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG*1	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.その他の子会社47社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.*1	New Jersey, USA	千USDドル 412,962	100	LWT
ASD Holding Corp.子会社15社	—	—	—	LWT
A-S (China) Co., Ltd.	中国上海市	千USDドル 30,000	100	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	百万バトナムドン 743,386	100	LWT
LIXIL (Thailand) Public Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 277	99	LWT
LIXIL AFRICA HOLDINGS (Pty) Ltd.*1	Krugersdorp, 南アフリカ共和国	百万南アフリカランド 2,926	100	LWT
驪住(中国)投資有限公司*1	中国上海市	千人民元 450,605	100	LWT
台湾驪住設備股分有限公司	台湾台北市	千NTドル 282,677	100	LWT
驪住科技(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
LIXIL India Sanitaryware Private Limited	Andhra Pradesh, India	千ルピー 81,787	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都品川区	75	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都品川区	316	100	LHT
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都品川区	100	100	LHT

*1 特定子会社です。

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

*3 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2024年3月31日時点で1,455百万南アフリカランドです。

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
旭ステム外装株式会社	東京都品川区	100	80	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社LIXIL TEPCOスマートパートナーズ	東京都墨田区	450	60	LHT
株式会社LIXILトヨーサッシ商事	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
株式会社LIXILリアルティ	東京都台東区	160	100	LHT
大分システム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州システム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
株式会社ジーエイチエス	東京都品川区	100	100	LHT
株式会社LIXIL住生活ソリューション	東京都品川区	100	100	LHT
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	LHT
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.*1	Singapore	30,565	100	LHT, LWT
TOSTEM THAI Co., Ltd.*1	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	LHT
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	4,310	100	LHT, LWT
驪住通世泰建材(大連)有限公司	中国遼寧省大連市	千USDドル 43,500	100	LHT
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 858,318	100	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Jakarta, Indonesia	百万ルピア 173,617	75	LHT
その他40社*2 *3 *4				

*4 その他のうち、ソニテック株式会社については、2023年12月1日に同社の株式を譲渡したことにより、当社の子会社ではなくなっております。株式譲渡の概要につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 30. その他の収益およびその他の費用 (1) その他の収益」に記載のとおりです。

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)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
サンヨーホームズ株式会社*1	大阪府大阪市西区	5,945	ハウジングテクノロジー事業	27*2	—
その他39社					

*1 有価証券報告書提出会社です。

*2 議決権の所有割合欄は、2024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 (2024年3月31日現在)

工場数

78
拠点

		国内 37	海外 41		
	日本	アメリカ	欧州	中国・ アジア太平洋	
LWT	20	12	4	20	
LHT	17*	—	—	5	

* LHT工場のうち、7工場でビル品目も生産しています。

ショールーム数

117
拠点

		国内 84	海外 33		
	日本	アメリカ	欧州・ 中東・アフリカ	中国・ アジア太平洋	
	84	1	11	21	

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 **11,721**店

国内住宅FC加盟工務店数 **182**店

ステークホルダーエンゲージメント

LIXILは、ステークホルダーとの積極的かつ能動的なエンゲージメントを通じて、生活の質の向上や社会課題の解決に貢献することを、重要課題の一つに位置付けています。お客さま、取引先などのビジネスパートナー、事業拠点の地域社会に暮らす人びと、株主・投資家、従業員やその家族といったあらゆるステークホルダーに対して、主体的に働きかけ対話を行うことで、より大きなインパクトを社会にもたらす事業活動を行っています。



お客さま

製品やサービスについて、適切かつタイムリーな情報開示を行うとともに、お客さまの声を製品やサービスをはじめとする事業活動に反映しています。電話やEメールのほか、世界117拠点のショールームやオンラインショールームでお客さまからの相談に対応しています。

[顧客満足 >](#)



取引先
(調達先)

取引先との双方向のコミュニケーションを図り、信頼関係の構築や関係性の強化に努めています。責任ある調達アンケート結果を踏まえて、調達方針の共有化と現状把握を行うとともに、改善活動のフォローに活かしています。取引先とのミーティングを定期的で開催し、法規制の動向や新たな購買方針について情報共有を行っています。

[サプライチェーンマネジメント >](#)



株主・投資家

持続的な成長と企業価値の向上に向けた対話を、世界中の投資家と年間で397回実施しています。毎年、投資家向けのESG説明会をオンラインで開催しており、持続的な企業価値向上への取り組みとして、価値創造プロセスやインパクト戦略、ガバナンスなどについて説明を行うとともに、視聴者からの質疑に対応しています。また、統合報告書や当社ウェブサイトのIRページ、東京証券取引所のウェブサイト日本語・英語によるタイムリーかつ透明性の高い情報開示を行っています。

[株主・投資家向け情報 >](#) [2024年ESG説明会 >](#)



地域社会

LIXILは世界中に78工場を有しています。事業を展開している地域固有の文化や慣習を尊重し、生産や雇用についての責任を果たすだけでなく、企業市民としてより良い地域社会づくりへの貢献を目指しています。国内の工場や営業拠点では、これまで地域の皆さまとの「コミュニティ・ダイアログ」を開催したほか、現在は地域説明会やオンラインを含む工場見学などの機会を通じて、対話を進めています。また、地域の学校などで、LIXIL従業員による衛生や環境、多様性など社会課題に関する授業も行っています。その他、SDGsへの社会的関心の高まりを受け、LIXILのSDGsへの貢献について国内向けに発信する活動「LIXIL×SDGs NEXT STAGE」を行っています。

[LIXIL×SDGs NEXT STAGE >](#)



従業員

LIXILでは、約49,300人の従業員が働いています。グローバルでの従業員意識調査や労使間の対話を継続的に行うことで、従業員の声を反映したインクルーシブで働きがいのある職場環境の実現に取り組んでいます。

[多様性と機会均等 >](#) [働きがいのある職場 >](#)



NPO・NGO、
教育・研究機関

NPO・NGO、教育・研究機関とのパートナーシップのもと、調査研究やソリューションの開発、講演を行っています。



行政、業界団体

企業が、健全な距離を保ちつつ政府や自治体と活発な議論を行うことは、持続可能な社会をつくる上で重要なことであると考えています。その一環として、LIXILは、行政との対話や協働に取り組む様々な団体(建材設備や住宅関連の業界団体、各種経済系団体)に参加しています。また、参加することにより、事業に関連する法律や国際協定などについての最新情報の収集などを行っています。

IR活動の基本方針

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

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

株主・投資家向け情報

www.lixil.com/jp/investor/

活動実績(2023年4月～2024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…397回
 - 経営・事業関連説明会…3回
 - スモールミーティング…2回
 - カンファレンス参加…5回
 - 株主との懇親イベント…1回
- 市場のメッセージの社内へのフィードバック
 - 取締役会での活動報告…年4回(決算発表後)に加えて随時
 - 事業部門との業績・市場動向についての意見交換…随時
 - メールベースでのマネジメントへの情報共有…随時

外部評価(2023年4月～2024年6月)

主な外部評価:グローバル



Produced by MSCI Research as of February 2024

MSCI ESG格付けにおいて、2年連続最高評価「AAA」を獲得(2024年3月)
免責事項は当社ウェブサイト*をご参照ください。



日本の建材業界初、SBTiによるLIXIL2050年長期ネットゼロ目標の認定取得(2024年3月)
基準年:2019年3月期
SBTi CORPORATE NET-ZERO STANDARD
2024年4月3日時点。SBTガイダンスが定める
Buildings Products Sectorが対象



CDP「気候変動」分野において最高位となるAリスト評価(2024年2月)



The S&P Global Sustainability Yearbook 2024において、「Top 10% S&P Global CSA Score」を受賞(2024年2月)

主な外部評価:日本



DXグランプリ2024
Digital Transformation

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「DXグランプリ企業2024」に選定(2024年5月)



環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」において「環境サステナブル企業」に認定(2024年2月)



経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に選定(8回目、2024年3月)



経済産業省ならびに日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人」に8年連続で認定。大規模法人部門の上位500社に与えられる「ホワイト500」に選定(2年連続、2024年3月)

主な指数組み入れ

GPIFが採用する6つのESG指数すべての構成銘柄に選定



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

2023 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

(2024年6月現在、継続的に選定されている)
免責事項は当社ウェブサイト*をご参照ください。

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

S&P Global社の「DJSI World」(5年連続)、「DJSI Asia Pacific」(7年連続)の構成銘柄に選定(2023年12月)



FTSE Russell社の「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定(7年連続、2023年6月)

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

株式の状況 (2024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59,323株を除く)	287,152,467株
株主の総数	171,398名

所有者別分布状況



A 金融機関	79,492千株
B 国内法人	31,116千株
C 外国人	71,029千株
D 個人その他	105,514千株
E 自己株式	59千株
合計	287,211千株

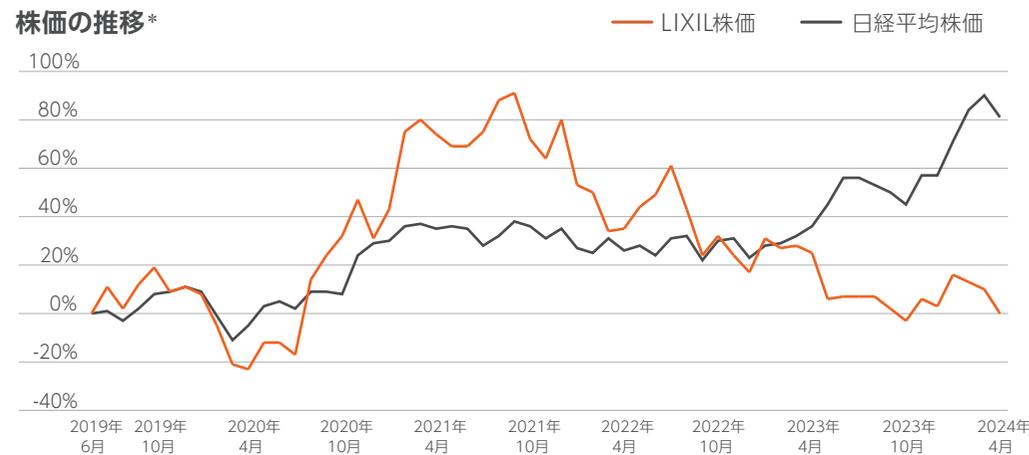
大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	48,512*	16.89%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	14,887	5.18%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	12,687*	4.42%
LIXIL従業員持株会	7,463	2.60%
JPモルガン証券(株)	6,757	2.35%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,364	1.87%
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行(株))	3,824	1.33%
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,620	1.26%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,248	1.13%
LIXIL取引先持株会	3,056	1.06%

(注)

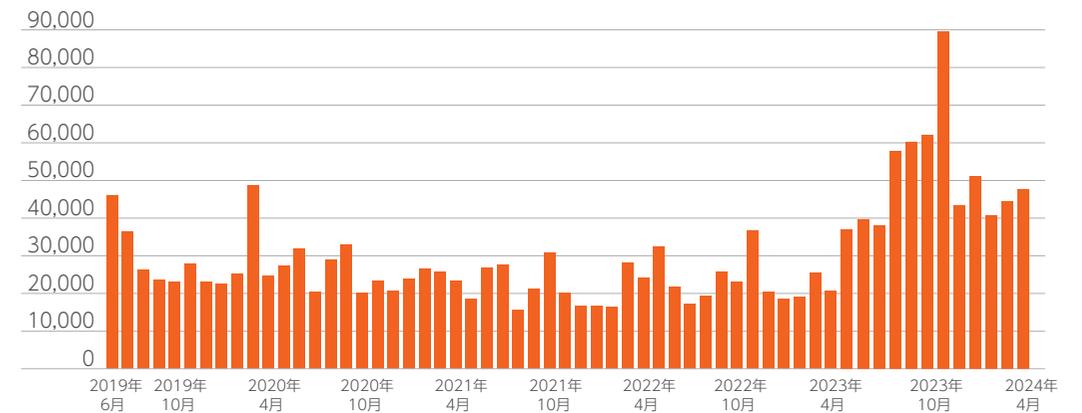
- 上記のほかに当社は自己株式59千株を所有しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。
- *はすべて信託業務に係るものです。

株価の推移*



* 2019年6月末日の終値を起点とした相対株価の推移を表しています。

出来高(千株)



社名
株式会社LIXIL

英文社名
LIXIL Corporation

設立年月日
1949年9月19日

本店
〒141-0033
東京都品川区西品川一丁目1番1号
大崎ガーデンタワー

資本金
68,530百万円

決算期
3月31日

従業員数
連結従業員数 49,310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

<p>コーポレートサイト</p> <p>LIXILのコーポレートサイトでは、会社の概要やサステナビリティへの取り組み、最新ニュースのほか、会社の動向に関するレポートや、社長からのメッセージなどを掲載しています。</p> <p> www.lixil.com/jp/</p>	<p>財務情報</p> <p>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。</p> <p> www.lixil.com/jp/investor/</p>	<p>非財務情報</p> <p>コーポレートウェブサイトでは、LIXILのインパクト戦略やSDGsへの貢献、国内外の取り組みを紹介しています。</p> <p> www.lixil.com/jp/impact/</p>
---	--	--

情報開示の全体像

各資料の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。



見通しに関する注意事項

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



株式会社 LIXIL
www.lixil.com/jp

証券コード: 5938