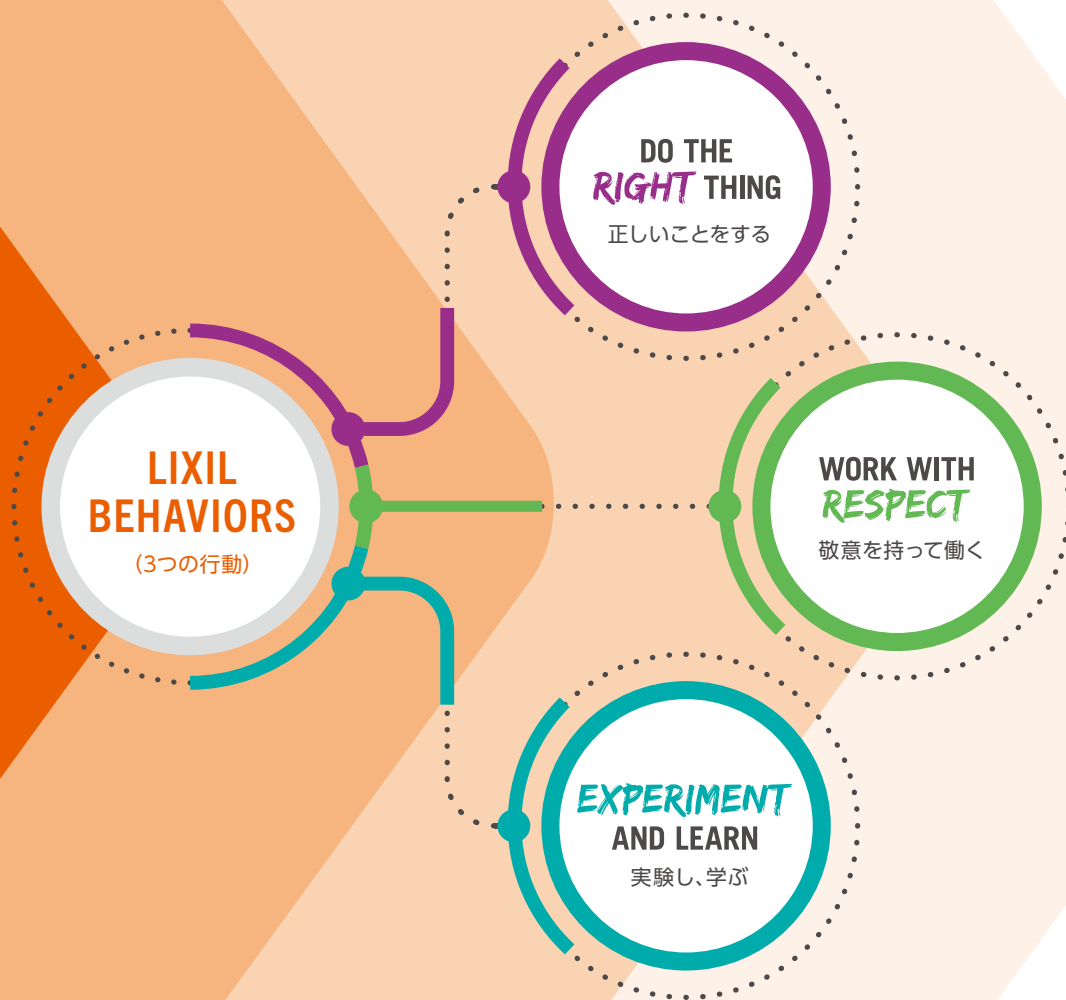


LIXIL

統合報告書 2026

MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR EVERYONE, EVERYWHERE





LIXIL's *PURPOSE*

MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR EVERYONE, EVERYWHERE

世界中の誰もが願う、
豊かで快適な住まいの実現

LIXILのPurpose (存在意義) は、
私たちが持続的に成長し、よりアジャイルで起業家精神に満ちた
組織へと進化を続けるための確かな道標です。
価値創造の原動力である従業員一人ひとりが、
日々の歩みの中でLIXIL Behaviorsを体現すること。
その積み重ねこそが、Purposeの実現につながっています。

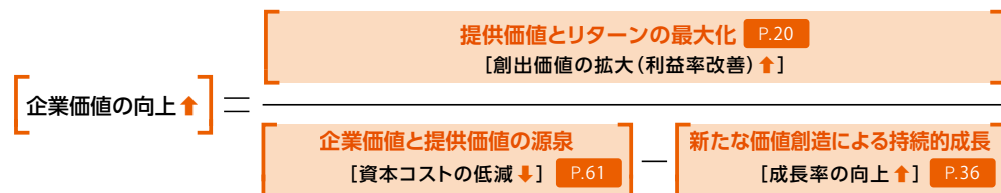
統合報告書発行の目的

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に目的とし、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。

統合報告書2026のポイント

今年は統合報告の開示のフレームワークを意識しつつ、「企業価値の算定式」を用いて、当社の経営戦略・取り組みと企業価値向上の結びつきに重点を置いて説明しています。

企業価値算定式(投資判断の視点)



ポイント

- 企業価値算定式を軸とした構成により、価値創造ストーリーを可視化しました
- CEOと社外取締役の対談を通じ、業績回復に向けた監督と執行の共創を提示しています
- 4月からの新体制に基づき、COO・CIO(Chief Impact Officer)メッセージを新設、目指す方向性を示しました

参考しているフレームワーク



報告対象範囲
株式会社LIXILおよび連結子会社

参画している国際的イニシアティブ



報告対象期間
2025年4月1日～2026年3月31日
※一部、対象期間は以前・以後の情報も含んでいます。

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。

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。

LIXILのオンライン情報

コーポレートサイト

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

会社情報

財務情報

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

株主・投資家向け情報

非財務情報

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

LIXIL's Impact

- 01 LIXILの経営理念
- 02 編集方針
- 03 目次

01 価値創造ストーリー

- 05 LIXILの価値創造プロセス
- 06 CEOメッセージ



- 11 CFOメッセージ



- 16 COOメッセージ



- 19 執行役のご紹介

02 提供価値とリターンの最大化

- 21 メガトレンドと環境認識
- 22 主要なリスクと対応策
- 23 LIXILがもたらすインパクト
- 24 経営の基本的方向性
- 25 LIXIL Playbook
- 30 LIXILのあゆみ
- 31 企業価値の源泉 (LIXILの強み)
- 32 LIXILの基幹事業

03 新たな価値創造による持続的成長

- 37 LIXILを支える基盤
- 37 インパクト戦略と重要課題
- 40 グローバルな衛生課題の解決
- 42 水の保全と環境保護
- 48 多様性の尊重
- 50 グローバル人事戦略
- 52 デジタルトランスフォーメーション (DX)
- 54 知的財産戦略

特集

- 56 CEO × 社外取締役対談



- 60 取締役会・委員会での議論活性化に向けた取り組み

企業価値算定式 (投資判断の視点)

$$\boxed{\text{企業価値の向上}} = \frac{\boxed{\text{利益率の改善}}}{\boxed{\text{資本コストの低減}} - \boxed{\text{成長率の向上}}}$$

04 企業価値と提供価値の源泉

- 62 コーポレート・ガバナンス
- 62 取締役会議長メッセージ
- 63 取締役会の実効性評価 / 取締役会の構成について
- 64 社外取締役のスキルマトリックス評価プロセス
- 65 LIXILの取締役
- 66 近年のガバナンス改革の変遷・取締役会での議論の深化
- 67 各委員会活動報告
- 69 役員報酬について
- 71 コーポレート・ガバナンス体制 / 政策保有株式の保有・状況
- 72 社外取締役メッセージ
- 73 コンプライアンス / リスクマネジメント
- 74 内部監査
- 75 人権の尊重 / サプライチェーンマネジメント
- 76 ステークホルダーエンゲージメント

05 企業情報・データ集

- 79 LIXILについて
- 81 11年間の主要連結財務データ
- 82 ROIC経営による資本効率の改善
- 83 財務ハイライト
- 85 非財務ハイライト
- 87 主要グループ会社
- 88 生産拠点と営業拠点
- 89 株式の状況
- 90 外部評価
- 91 会社情報

01



価値創造ストーリー

05 LIXIL の価値創造プロセス

06 CEO メッセージ

11 CFO メッセージ

16 COO メッセージ

19 執行役のご紹介

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

$$\boxed{\text{企業価値の向上}\uparrow} = \frac{\boxed{\begin{array}{c} \text{提供価値とリターンの最大化} \\ \text{[創出価値の拡大 (利益率改善)\uparrow]} \end{array}}}{\boxed{\begin{array}{c} \text{企業価値と提供価値の源泉} \\ \text{[資本コストの低減}\downarrow\text{]} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{新たな価値創造による持続的成長} \\ \text{[成長率の向上}\uparrow\text{]} \end{array}}}$$

価値創造ストーリー

LIXILのPurposeを起点とした価値創造プロセスを通じ、財務・非財務の各施策がどのように持続的な企業価値向上へと結びつくのか、経営陣のメッセージとともにその全体像を体系的に示します。

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

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



01

04

生み出す価値

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*1

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*1

2050年までにCO₂排出量実質ゼロ P.42
2031年3月期までに高性能窓の販売構成比 100%*2
2031年3月期までに廃棄物などのリサイクル率95%
2031年3月期までに水使用削減貢献量年間20億m³
2031年3月期までにさらに1億人の衛生環境の改善

*1 目標と実績 *2 新築戸建住宅向け

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

ステークホルダー

LIXILの
価値創造プロセス

目的志向型の多様な人材
従業員数48,073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
8拠点

グローバルな営業基盤
世界150ヵ国以上で事業を展開

ものづくりを支える生産体制
世界に広がる75の工場

持続可能な資源管理
CO₂排出総量は *Scope 1 & 2
2019年3月期比で49.7%減*

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

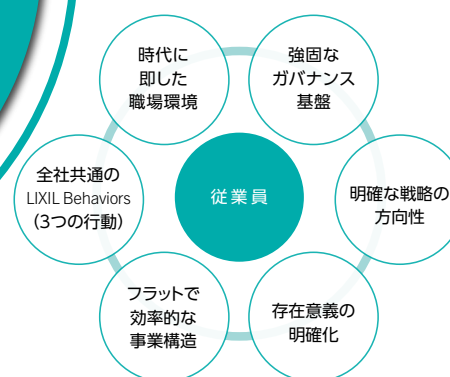
事業を支える財務基盤
長期的な事業利益率目標10%

02

03

源泉となる資本

価値創造への取り組み



LIXIL Playbook

優先課題

支える基盤



CEO MESSAGE

変化に強い組織基盤の構築を推進し、 持続的な収益力の向上を実現

2026年3月期の業績、そして2027年3月期の見通しに目を向けると、外部環境の変化がもたらす影響への対応は、もはや一時的なものではないことが浮き彫りになります。地政学的リスクによるサプライチェーンの分断、インフレーション、住宅に対する顧客ニーズの多様化といった様々な課題は、グローバル企業であるLIXILの業績に対しての常態化されたリスクだと捉えています。

事業を展開する上で、自分たちでコントロールできない外部要因は多々あります。しかし、どれだけ難しい事業環境下にあっても確かなのは、LIXILの製品とサービスが世界10億人以上の人たちの暮らしを支えているという事実です。これは私たちにとって大きな責任であり、そして最大の強みでもあります。当社のパーパス（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて、世界の人たちの暮らしを豊かにするソリューションを提供していくこと、これが私たちの使命なのです。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

瀬戸 欣哉



先行きが不透明な時代において私たちが企業としてなすべきことは、お客さまから選んでもらえる製品とは何かを考え、つくり続けていくことです。生活の質を高め、サステナビリティに配慮し、長期的な価値を実現できる製品やソリューションが、エンドユーザーやビジネスパートナーからこれまで以上に求められています。

昨年、私は2026年3月期を、LIXILが持続的に収益力を備えた企業へと成長する上での転換点にしたいとお話しました。一年が経ち、変革は着実に進み、正しい軌道に乗っていると確信を深めています。地政学的リスクの高まりや供給の分断、コモディティ市場の急激な変動といった激動の渦中であって、私たちはむしろ、収益性の向上、外部環境の変化に強い組織づくり、機動性の強化といった取り組みを大きく進展させ、事業基盤はより強固になりました。外部環境の変動をリスクとしてではなく、変革を加速させる機会として捉えることで、LIXILの新たな成長ステージを切り拓いていきます。

2026年3月期の進捗

2026年3月期の業績は、売上収益、事業利益で増収増益を達成しました。日本の新設住宅着工戸数の低迷や、欧州市場の回復の遅れといった逆風が続きましたが、事業戦略を確実に成果へと結びつけ、利益を伸ばすことができました。LIXIL Playbookに沿って進めてきた取り組みにより、事業基盤の強化が実現できたと自信を持っていいと考えています。

また、不安定な外部環境に対応すべく進めてきた変革の成果は、オペレーションの現場でも目に見える形で表れています。過度に効率的なサプライチェーンを追い求めたことで、新型コロナ禍当時は、不測の事態に対して柔軟に対応することが難しいケースが

ありましたが、この教訓は私たちにとって大きな転換点となりました。バックアップ体制の確保や調達先の分散化など、サプライチェーンを根本から継続的に見直してきたことで、中東情勢をはじめ世界的な混乱が続く中でも、原材料や資材の安定した調達、製品の安定供給を維持することができています。

加えて、事業の持続可能性を高める戦略も、強靱な組織基盤を支える柱となっています。LIXILでは、アルミの循環利用に長年注力してきた結果、日本国内の住宅向け製品に使うアルミの約80%がスクラップ由来のものとなっています。また、日本国内の戦略的パートナーとの連携を強化し、アルミサッシを同一の製品のライフサイクルで繰り返し使用する「水平リサイクル」のモデルを確立しました。供給不安が常に付きまとう事業環境であって、こうした他社にはない取り組みはコスト面や供給面、また環境負荷の低減という点においても、明確な差別化要素となっています。





市場環境と中長期的な見通し

グローバル全体の市場環境を見ると、地域ごとの違いはあるものの、共通して2つの大きな構造的な変化が起きています。1つ目は住宅需要そのものの変化、2つ目はサステナビリティや省エネへの取り組みの加速です。

こうした構造的な変化に加え、地政学的リスクや物流の混乱、コストの高騰をはじめ、外部環境の変化は今後も続き、住宅市場がそのたびに多かれ少なかれ影響を受けるのは免れないでしょう。原材料の調達や物流、エネルギー価格など、中東情勢の動向次第で変動する要素についても、引き続き注視しなくてははいけません。しかし、住宅市場を取り巻く環境に変化があったとしても、長期的な住宅需要のトレンドそのものが変わるわけではありません。住宅購入意欲の低下、プロジェクトの遅れやインフレ圧力は、一時的に住

宅投資が低下する要因にはなりますが、住まいへの潜在的な需要は底堅く存在しています。欧州や日本などの市場を見ると、回復のペースは緩やかではありますが、需要はすでに底を打ったか、底打ちに近い状態にあると考えています。

こうした変化の激しい事業環境において最も重要なのは、「LIXILの製品を買うこと自体に価値がある」と思ってもらえるような製品をつくり続けていくことです。私たちのビジネスにおいて、買うかどうかを判断する主体は、エンドユーザーだけでなく、建築家やデザイナー、施工業者、さらには行政まで多岐にわたり、それぞれ重視する視点が異なっていますが、足元では、こうしたステークホルダーの層の広さによるメリットが生まれ始めています。リサイクル素材を活用した「PremiAL」や「レビア」といった製品は、LIXILの循環型のビジネスを代表するものとして評価を高めているほか、建築家やデザイナーとの関係強化に大きく貢献しています。ショールームを通じたブランド力の向上や、リフォーム需要の拡大も含め、現在当社が取り組んでいる戦略は正しい方向に向かっていると確信しています。

日本事業：リフォームへのシフトの加速

日本国内の住宅市場の変化の波は、想定を大きく上回る勢いで進んでいます。2026年3月期の新設住宅着工戸数は、住宅関連の法改正の影響に加え、主要な建築資材における供給制約、さらにインフレの加速に伴う建築コストの高騰が重なったことで、前年比12.9%減と大きく落ち込みました。ただ、こうした厳しい事業環境においても、日本事業は堅調な業績を維持しました。新築市場の縮小を見越して中長期的に取り組んできたリフォーム事業へのシフトの効果に加え、収益性の高い事業構造への転換を進めてきた

成果が表れています。

製品面では、昨今の光熱費の高騰や環境意識の高まりを背景に、高性能な窓やドア、節水型の水まわり製品は、余裕があれば導入するオプションではなく、日々の生活コストを抑えるうえで不可欠な選択肢の一つとして浸透してきています。私たちは高断熱や省エネなど、高付加価値製品へとリソースを集中させることで、変化する消費者のニーズに応える製品展開を強化しています。

また、注力分野の選択と集中に加え、デジタルトランスフォーメーションを活用した、営業効率の抜本的な改善も進めてきました。日々の営業活動全般にAIツールを組み込むことで、お客さまとの商談データの分析や、効率的な営業ルートやアプローチの優先度の最適化によって、営業現場の生産性が向上し、個々の顧客に対してよりの確で最適な提案ができる体制が構築できています。

水まわり事業においては、営業リソースを新規案件の獲得や顧客サポートに直接振り向けるため、体制の最適化を進めました。従来の体制では、見積もりや手続きといった事務処理に多くの営業リソースが割かれ、営業部隊に新規ビジネスを開拓する時間的余裕がないという課題に直面していました。見積もりや発注業務を自立して行っていただけの流通パートナーとの取り引きに集中することで、事務負担を大幅に削減し、営業の行動量や受注の増加につながっています。

海外事業：

成長に向けた戦略的集中と市場特性に応じたアプローチ

海外では、成熟市場での事業効率を高めて収益性を向上させることと、成長市場での積極的な需要の取り込みを軸に、地域特性に応じた取り組みを進めています。

欧州や米国などの成熟市場では、インフレの長期化や金利の高止まりの影響を受け、住宅市場の回復ペースは当初の想定よりも遅れていますが、私たちは状況が変わるのを待つのではなく、外部環境の変化に強い組織づくりに向けて、財務面、事業展開の両面における施策を前倒しで実行してきました。欧州市場での収益性の向上はその成果の一つです。欧州全体では景気回復の動きは鈍いものの、GROHEのブランド力の強化により、ハイエンドのカテゴリーで高いシェアを獲得しています。

一方、苦戦が続いていた米国では、足元で組織の最適化による成果が出始めています。人員配置や販売戦略の適正化による貢献に加え、北米の浴槽事業のAmerican Bath Group (ABG) への移管の完了により、2027年3月期の米国事業の回復は業績改善の要素として期待しています。

IMEA (インド・中東・アフリカ) 地域は、今後も海外売上成長のけん引役として大きな成長余地があります。中東の地政学的リスクの影響については注視を続けますが、これまでに構築してきた多様な調達ルートや柔軟なオペレーション体制によって、事業への影響は最小限にとどまっています。インドやアフリカでは急速な都市化と中間層の拡大が進んでいます。質の高い住宅・水まわり製品への需要は今後も拡大すると考えています。

海外事業の成長のけん引役となっているGROHEを中核としつつ、私たちが強みを発揮できる領域を見極め、それぞれの市場の特性に応じてAmerican Standard、INAX、TOSTEMの各グローバルブランドを機動的に展開していくことで、成長機会を確実に獲得していきます。

市場からの評価と価値創造

LIXILの持続的な成長に向けては、これまでに述べてきたような事業戦略を着実に実行していくことに加え、上場企業として市場から確固たる信頼を得ることが欠かせません。LIXILに対する市場評価の現状として、EBITDAと事業利益、最終利益のレベル感にギャップがあること、また資産効率に関して課題があることは重く受け止めています。

この原因は大きく分けて2つあります。1つ目は、一部の非効率なものを含め、多くの固定資産を保有しているために減価償却費の負担が重く、会計上の利益を押し下げている点です。2つ目は、グローバルな事業ポートフォリオ全体において、グループ内の資金還流が円滑化されていないという点です。

しかし、これらはいずれも私たちの取り組み次第で解決できる課題です。この状況を打開するために、3つの点に注力し、確実な実行に向けてスピード感を持って取り組んでいます。

- 1、事業全体の収益性の向上
- 2、非効率な資産の最適化もしくは処分
- 3、グループ内資金還流の円滑化

1つ目については、すでに各事業で必要な施策を展開しており、収益性の向上は進んでいます。日本市場では、リフォーム事業へのシフトへの加速や、デジタル技術による営業の生産性向上、流通関係の最適化が成果につながっています。海外市場でも、注力すべきカテゴリーの絞り込みと各地域に適したブランド展開により、収益の質を高められています。

2つ目の資産効率の改善についても、米国市場における事業



ポートフォリオの最適化や組織の簡素化をはじめとする一連の施策を通じて、より筋肉質な事業体制の構築を進めており、これらを確実に実行することで、非効率な資産を整理し、投下資本に対するリターンを向上させていきます。

事業利益と最終利益のギャップの解消に向けては、3つ目で示した通り、利益体質の変革によるグループ内の資金還流の円滑化が必要です。これについても、私たちは強い危機感を持って、具体的な対応に着手しています。

これら3つのアクションを着実に積み重ねることで、企業価値の向上を実現していきます。

組織変革と未来を切り開く人材への投資

LIXILでは変化の激しい事業環境への対応を進めるべく、経営体制を継続的に見直してきましたが、変革を次のステージへと進めるため、2027年3月期から新たにChief Operating Officer (COO)とChief Impact Officer (CIO)を置く新たな経営体制をスタートしました。これは単に組織体制を変えたということではありません。当社の企業文化の変革をさらに進めていくとともに、責任の所在を明確化することで意思決定のスピードを上げ、優先順位をクリアにし、全社的な実行力を上げることで戦略を確実に結果へと結びつける体制をつくるのが狙いです。

COOのもとにデジタル部門とHR部門の機能を一元化したのは、この考え方に基づいています。テクノロジーは目覚ましい勢いで進化していますが、私たちが進める変革の取り組みはテクノロジーだけで実現できるものではありません。それを扱う人材をどのように育て、それぞれの能力をいかに高め、デジタル技術を取り入れた新しい働き方をいかに定着させていくのかなど、「人」の側



面が一緒になることで初めて機能します。この2つの領域を一人のリーダーのもとに集約し、AIの活用を含めた事業全体のデジタル化を一体的に進めていくことで、生産性を大きく向上させることができます。また、組織の可視化や意思決定のスピードアップによって、戦略から実行へスムーズに移行することにもつながるでしょう。

私はAIを、個人の能力を拡張し、日々の業務の実行スピードと質を向上させる「パワースーツ」のようなものだと考えています。AIの導入は人員削減を目的としたものではありません。従業員がより付加価値の高い仕事に取り組み、将来に向けたスキルを身につけるために不可欠なものです。AIなどのデジタルツールで業務効率を上げていくのは当然ですが、リスクリングや適材適所の人材配置も進め、企業文化の変革を同時に進めていくのが狙いです。

また、COOと同様に重要なのが、LIXILがどのような形で世の中に対するインパクト(良い影響)を拡大させていくのかを、より明確に伝えていくCIOの役割です。私たちは「インパクト戦略」で示した3つの優先取り組み分野を日々の業務の中に組み込むことで、インパクト創出に向けた取り組みを強化し、環境負荷の低減においてもリーダーシップを発揮してきました。さらなる差別化に向けては、社内で取り組みを推進してだけでなく、世の中に対して私たちの価値をより深く理解してもらう必要があります。これらを一体的に進めていくことで、企業文化を強化し、実行力を高め、LIXILを選びたいと思ってくれるお客さま、従業員、行政、そしてパートナー企業を拡大していきます。

この新体制は、戦略の実行力を高めていくために不可欠なものであり、私たちが止まることなく変革を継続していくという決意を示したものであります。

パーパスの実現に向けて

LIXILのパーパスである「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)の中で、私は「ベター」という言葉が特に重要だと思っています。これまでと同じ製品を同じようにつくり、売り続けるだけでは、企業としての成長はありません。「より良くしていく」とはどういうことなのかを常に考えていく必要があります。

「LIXILの製品を選ぶことが、社会や環境にとって良いことだ」という認知は着実に高まっています。私たちが取り組むべきなのは、LIXILとして最も大きな違いを生み出せる分野を見極め、そこに集中することです。「どれを買っても同じ」ではなく、その製品が持つインパクトや品質によって選ばれるようになるということです。

簡易式トイレ「SATO」が良い例です。SATOの導入によって衛生環境を改善することで、それまで適切な設備を持たなかった人々の生活の質は大きく向上します。また、「PremiAL」や「レビア」などの循環型素材は、持続可能で効率的な資源活用ソリューションを求めるステークホルダーにとってこれまでにない価値を生み出しています。

同時に、変化に強い組織づくりそのものが、企業が持続的に価値を創造していく上でこれから重要な要素になると考えています。資源やコストの変動が激しい世界において、安定供給を維持し、リサイクル素材などの循環型アプローチを効果的に取り入れ、想定外の混乱に柔軟に対応できることは、強力な優位性となります。外部環境の変化が激しいからこそ、製品、組織体制、従業員一人ひとりの能力開発など、自分たちでコントロールできる要素を徹底的に磨き続けることで、どんな変化にも柔軟に対応し、「選ばれる存在」であるために、努力を続けていきたいと思えます。

CFO就任3年目の総括:変化を確信に変える

2024年にCFOに着任してから3年目を迎えました。私はキャリアの大半を外資系企業で過ごしてきましたが、LIXILという歴史のある企業組織に「触媒(カタリスト)」として招き入れられた背景には、既存の枠組みを壊し、新しい視点で変革を加速させることへの強い期待があったと自覚しています。

現在、私たちは地政学リスクの先鋭化や人口動態の変化に伴う労働力不足など、かつてない不確実性の渦中にあります。こうした変化の時代において、ファイナンス組織のミッションは、単に数字を管理する金庫番にとどまることではありません。CFOである私の役割は、常にデータの羅針盤を手に横に座る助手席のナビゲーターとなり、CEOというドライバーが迅速かつ正確な判断を下せるようにサポートする、すなわち真のビジネスパートナーとなることです。

その変革の核として導入したのが、複数年にわたる見通しを考え続ける「Rolling Forecast」です。従来の日本企業で一般的だった単年度予算や中期経営計画と呼ばれる固定期間の計画は、状況が安定しているときには有効ですが、現在のように変化の多い時代においては、策定したそばから現状と乖離する過去の遺物になりがちでした。しかし、この継続的な予測モデルを昨年より導入したことで、短期的な変動に一喜一憂せず、常に将来像から逆算して意思決定を下す仕組みがようやく定着し始めました。

ある程度の確度となるまで待つのではなく、手元のデータから変化の兆しを読み取り、必要であれば躊躇なく方向を修正する。このスピード感こそが、LIXIL Playbookに取り組んでいく上での鍵となります。就任当初の挑戦は、今や着実な変化につながり、企業価値の最大化を実現するための確信へと変わりつつあります。

CFO MESSAGE

**収益構造のレジリエンス強化と、
企業価値最大化への規律ある成長**

取締役 執行役専務 CFO, 経理・
財務・IR・Risk Management 担当

藤田 真理子



資本効率の向上と株価・PBR改善に向けて

現在、LIXILのPBR(株価純資産倍率)は1倍を下回る水準で推移しています。CFOとしてこの現状を直視したとき、市場からはLIXILの将来的な収益力や価値創造のポテンシャルに対して、まだ十分な信頼を得られていないのだと解釈しています。

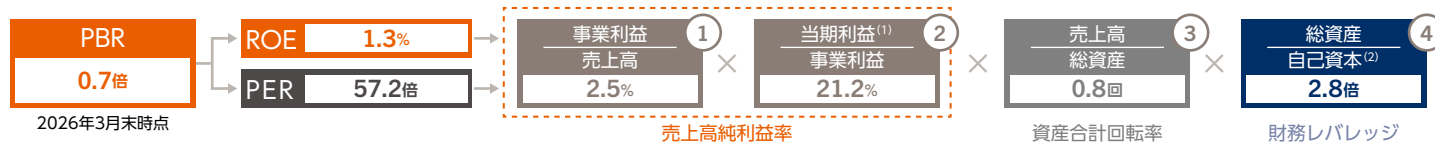
様々な機会で投資家との対話を通じて改めて感じるのは、資本コストを意識した経営がいかに切実な期待であるかということです。株主資本コストを安定的に上回るリターンを出し続けること、つまりプラスのエクイティ・スプレッドを恒常的に創出することが、私たちの果たすべき最低限の規律です。株価を直接コントロールすることはできませんが、その源泉となる資本効率を仕組みとして高めていくことは可能です。

2026年3月期のROEは1.3%となりました。これは構造改革に伴う一時的な費用等の影響を含んだ数字であり、ここから着実にステップアップしていきたいと考えています。

ROEを向上させるためのレバーは明確です。第一に、差別化商品の比率を高め、価格競争に埋没しない稼ぐ力を強化すること。第

二に、後述するAI等のテクノロジーを駆使したMore with Lessの徹底により、販管費を中心としたコスト構造を抜本的につくり変えること。そして第三に、アセットライト戦略によって資産効率を上げること。これら三つの要素を組み合わせることで、ROEを段階的に、かつ着実に目標水準へと引き上げていきます。

加えて、LIXILの最終利益を圧迫している要因の一つに、税負担率の高さがあります。これまでグローバルに事業を拡大してきた過程で、赤字が続く一部の子会社が存在するなど、グループ全体の税務構造が必ずしも最適化されていない状況にありました。私は現状について企業の仕組みとしての改善余地があると捉え、赤字法人の解消やエンティティ(法人)の適正配置、そして国際的な税制変化に即したグループ内資金還流の円滑化に取り組んでいます。会計上の税負担率の適正化は、事業ポートフォリオの最適化と連動した「利益体質の変革」です。こうしたファイナンスとしてできる取り組みを積み重ねることで、ボトムラインを確実に押し上げ、株主還元の出発点となるキャッシュ・フローの最大化に貢献していきたいと考えています。



各指標の推移

(各年3月に終了した期)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ROE (%)	2.4	6.3	8.3	2.6	-2.2	0.3	1.3
事業利益率 (%)	3.5	4.2	4.5	1.7	1.6	2.1	2.5
当期利益率 ⁽³⁾ (%)	23.9	57.7	74.9	62.1	-60.0	6.4	21.2
資産回転率 (回)	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
財務レバレッジ (倍)	4.2	3.2	2.9	3.0	2.9	3.0	2.8

(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

資本効率を全社的な文化として定着させるために、私たちは事業部ごとのROIC(投下資本利益率)管理を軸に据えています。ここで私が大切にしているのは、精緻な計算よりも、現場の担当者が自分のアクションがどう数字につながるかを理解するROICツリーの活用です。

正直に申し上げれば、これまでの当社のROIC管理は、単年度予算に対する進捗確認、つまり分子である利益が計画に届いているか、という視点に偏っていた面がありました。しかし、真の資本効率改善とは、利益を追うだけでなく、投下した資本(分母)をいかにコントロールし、最適化するかにかかっています。これにより、中長期的な視点を持って資本の動態を把握し、分母に対する具体的なアクションを議論できる土壌が定着しました。

また、全社一律でROIC10%という目標を課すのではなく、ポートフォリオ・ミックスの視点を導入しました。各セグメントの事業特性を考慮し、どの事業が全体の目標達成にどう貢献すべきかという役割を明確にしています。こうした仕組みの刷新と対話の積み重ねを通じて、ROICスプレッドを拡大させていきたいと考えています。

事業ポートフォリオの転換とアセットライト戦略

LIXILが目指すのは、単なる規模の拡大ではなく、資本効率を最大化しながら持続的に成長できるレジリエンスを持った組織への変革です。その中核となるのが、従来の自前主義やアセットの所有にこだわらない、アセットライト戦略と戦略的提携モデルへのシフトです。

変化の激しい時代において、あらゆる資産を自前で抱え込むことは時としてリスクにもなります。固定資産を持つことは、一見安定しているように見えますが、状況が変わったときには身動きをとりづらくする要因にもなり得ます。だからこそ、今のLIXILは

自分たちが持つべきものとパートナーに委ねるべきものを、バリューチェーン全体を考えた上で丁寧に整理しています。

CFOの視点から言えば、限られた経営資源(ヒト・モノ・カネ)を、どこに投下すればLIXILの企業価値を最も高められるかという問いに向き合う必要があります。LIXILがアセットライトな戦略的提携へと舵を切っているのは、単なるコスト削減が目的ではありません。我々の限られたリソースを、より付加価値の高い領域へ集中させるための前向きな選択なのです。

この考え方を具体化した事例の一つが、米国における浴槽事業でのAmerican Bath Group (ABG) 社との戦略的提携です。American Standardブランドの浴槽の事業をABGに任せることで販売機会の増加と余力が生まれ、双方が関わるブランド価値の向上や、差別化商品の開発など未来の成長へ振り向けていく、ということが可能となりました。

一方で、シナジーがはっきりと見込まれる場面では、機動的に投資を行います。アイシンからの住宅設備事業の譲受や、旭トステム外装の窯業サイディング事業の終了と金属・樹脂サイディング事業の本体への移管はその好例です。また、ドイツのSchucoとの提携は、グローバル戦略の新しい形を示しています。自社で大きな工場を建てるのではなく、世界トップクラスのブランドと手を組み、ハイエンド市場への接点をつくる。このようなアセットを持たずに市場を広げるという戦い方も一つの選択肢として、私たちは資本の最適な配置方法で事業を進めていきたいと考えています。

こうしたポートフォリオの刷新を支えているのが、M&A案件取り進めにおけるガバナンス体制です。とするとM&Aは買って

終わりになりがちです。しかしながら、M&Aはスタートにすぎません。買って終わりの投資にならないよう、案件のソーシングやディール設計の段階から、財務・リスク管理の専門チームが事業部門と密に連携します。単に表面的な財務諸表を精査するだけでなく、この投資がLIXIL Playbookのどの部分を補完するのか、買収後にどのようなプロセスでシナジーを創出するのかといった、PMI (Post Merger Integration) の姿まで描いています。

キャピタルアロケーション

LIXILが持続的に企業価値を高めていくためには、創出したキャッシュをいかに最適な領域へ再配分するかというキャピタルアロケーションにおける規律が欠かせません。LIXILは中長期的なEBITDAをベースとしたキャッシュ・インフローを、成長投資、財務基盤の維持、そして株主還元と、バランスを考えた上で振り分ける枠組みを運用しています。

投資の優先順位については、明確な基準を設けています。最優先されるのは、将来の稼ぐ力の源泉となる成長投資です。これには、新商品の開発や量産化のための設備投資だけでなく、私たちが変革のエンジンと位置付けるデジタル・AI分野や資産性のないブランドや知的財産への投資も含まれます。ただし、何でも投資すれば良いというわけではありません。アセットライトな戦略的提携を組み合わせることで、投資効率を最大限に高める工夫を凝らしています。投下した資本に対してどれだけの付加価値を生み出せるか、その質を厳格に見極めることが、キャピタルアロケーションの要諦です。

成長投資の一環として、現時点で大規模なM&Aは予定していませんが、M&Aについても検討は続けています。LIXIL



Playbookに沿って取り組みを進める上で、パズルのピースがどうはまるのか。シナジーが明確であり、かつ私たちが設定しているハードルレートを十分に上回るリターンが見込める案件に限り資本投下を検討します。

また、前述したとおり、従来よりディールの初期段階からファイナンス部門が深く関与し、買収後の統合プロセス (PMI) までを一気通貫で設計する体制を整えています。リスクを過大に恐れるのではなく、財務的な視点からリスクを正しく評価し、コントロール可能な状態に置く。このプロセスの透明性を高めることが、結果として投資の成功確率を上げることにつながると考えています。また、リスクマネジメント部門がファイナンス組織内にあることで、リスクを単なる回避対象ではなく管理可能な課題として捉え、不確実な環境でも機動的な意思決定を行うことができるようになりました。

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ています。私たちは、単年度の純利益の変動に一喜一

憂するのではなく、中期的なEBITDAの水準に基づき、年間配当金額を決定する方針を採っています。

なぜEBITDAをベースにするのか。それは、減価償却費などの非資金支出項目や過去の買収に起因する会計上の要因を除いた、事業そのものが生み出すキャッシュ・フローを重視しているからです。原材料価格の高騰や為替の変動など、外部環境が激しく変化する中でも、LIXILが本来持っているキャッシュ創出能力に見合った還元を継続する。この一貫性が、株主の皆さまとの信頼関係を築く土台になると考えています。

自己株式の取得についても、選択肢からは排除せず、資本構成の適正化やROE向上の観点から、必要に応じて機動的に検討していきます。期間収益やキャッシュ・フロー、財務体質など、経営全般にわたる諸要素を総合的に判断した上で、最適な利益配分を行っています。

テクノロジー(AI)がけん引する変革

私がファイナンス組織の変革において一貫して掲げているのが

「10x」の思考法、つまり10%の改善ではなく10倍の成果を目指す、「できる未来」ではなく、「ありたい未来」を考える思考法です。その具体的な象徴が「Day1 Closing」というMoonshot*な目標です。

* 実現は困難だが、達成すれば多大なインパクトと革新をもたらす、壮大で挑戦的な目標や計画

現在のプロセスを前提に決算を1日早くしようとするだけでは、既存の作業を少し効率化するだけの発想にとどまっています。しかし、あえて1日で決算を終えるにはどうすべきか、と問い直すことで、これまでのオペレーションを根本から疑い、再定義せざるを得なくなります。気づかないうちにとらわれている制約を取り払うことで生まれる思考の飛躍こそが、AIやデジタル技術を真に使いこなし、ビジネスのスピードに即応できるファイナンス組織へと進化するための鍵となります。

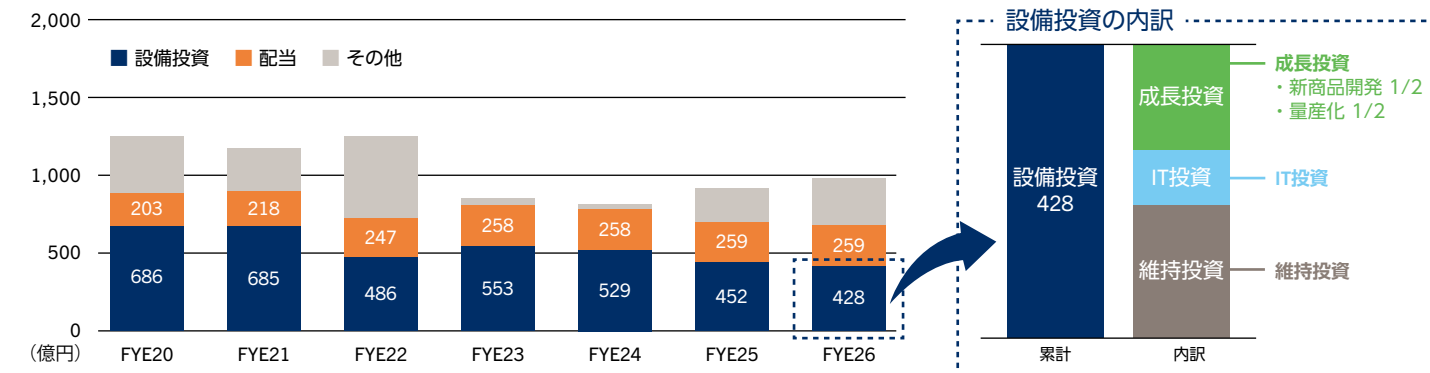
この変革を加速させるエンジンがAIです。私たちは、AIを一部の専門家だけのものではなく、全社員が日常的に使いこなす市民AI userとなることを目指しています。

LIXILが目指すのは、面倒くさいと感じるような非効率な作業を、AIによって駆逐することです。日本では苦勞して時間をかけることを美德とする文化があります。それは、こだわりや粘り強さとして現れる誇るべきものですが、それが強く出ると不必要な我慢という形になることもあります。私はそれを変えたいと思っています。効率化を単なるコスト削減ではなく、より付加価値の高い仕事へシフトするため、楽しむプロセス(Have fun!)と視点を変えてほしいと伝えています。例えば部門内では、AIを活用した自作のツールやアイディアを競うAIコンテストを定期的に開催しています。ここでは役職や年齢に関わらず、現場の社員がこんなに仕事になったという事例を共有し、お互いに刺激合っています。この草の根の活動こそが、楽しみながらオペレーションコストを低減し、ファイナンスの役割を「集計」から「インサイトの提供」へと変える原動力になっています。

一方で、こうしたテクノロジー主導の変革を成功させるためには、マネジメント側に忍耐強さが求められます。特にAIのような新しい技術では正解は自分たちでつくり出していかなければならず、AIへの投資は、翌月にすぐ目に見えるROI(投資対効果)が出るものばかりではありません。新しいツールを使いこなし、組織文化として定着させるためには、相応の時間と教育、そして何より失敗する機会を長期的な目線で後押しし続ける必要があります。

変革のスピードを緩めるつもりはありませんが、同時に従業員が失敗を恐れずに挑戦できるマインドを持ち、LIXIL Behaviors(3つの行動)であるExperiment and Learn(実験し、学ぶ)を実践できるよう、丁寧な腹落ち感の醸成も重視して

調整後EBITDA*



* 調整後EBITDA: 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)

います。トップダウンで新しいシステムを押し付けるのではなく、対話を通じてなぜこれが必要なかを共有し、バランスを取りながら進める。この一見遠回りに見えるプロセスが、結果として組織のレジリエンスを強め、非連続な成長を実現するための土台になると確信しています。

AIが人間の仕事を奪うのではなく、AIによって人間が能力を発揮し、創造的な意思決定に集中できる環境をつくる。それが、私の目指すファイナンスの未来像です。

攻めのリスクマネジメントとガバナンス

不確実性が高まっている現状において、避けるべきは判断の遅れによって機会を逸することです。地政学リスクや市場の急変など、完璧な確証が得られるまで動かずにいることのリスクは、かつてないほど大きくなっています。私が重視しているのは、確信を持てるまで待つのではなく、手元にある数字やデータから最善と思われる判断を下す際のスピード感です。もちろん、一度下した判断が常に正しいとは限りません。大切なのは、状況の変化を敏感に察知し、必要であれば躊躇なく、かつ迅速に方向転換を行う経営判断のスピードを持つことです。素早く判断し、アクションにつなげ、見込み違いや失敗があれば即座に次の手を打つ。こうした機動的な対応力が、変化の激しい外部環境下においてLIXILのレジリエンスを高めると考えています。

こうした迅速な意思決定を支えるために、テクノロジーを活用した新しいガバナンスの形を模索しています。LIXILは、AIをビジネスに積極的に取り入れる一方で、そのリスクを適切に管理するためのAIガバナンス委員会を設置しました。ここではAIの倫理的な

利用やセキュリティについて、多角的な視点から運用ルールの整備を行っています。さらに、現在は監査や内部統制のプロセスそのものをAIによって自動化・高度化する試みも進めています。人の目では見落としがちな変化の予兆をデータから早期に検出し、リスクが顕在化する前に対処する。ガバナンスを単なるブレーキにとどめるのではなく、より安全に、より速く走り続けるためのセンサーへと進化させていきたいと考えています。規律を維持しつつ、変化に対して柔軟に対応できるガバナンス体制の構築に向けて、AIを活用しながら挑戦し続けていきます。

投資家の皆さまへのメッセージ

私がファイナンス組織の変革において大切にしているのが「守・破・離」という考え方です。前任者が築いた強固なガバナンスの基盤をしっかりと守りつつ（守）、デジタル技術やAIを駆使して既存の業務プロセスを抜本的に破る（破）。そして今、私たちはこれまでの延長線上にない新しい価値を創造する（離）フェーズへと進んでいきたいと考えています。

このプロセスにおいて、ファイナンス組織の価値観を変えていく必要があります。長年、経理や財務の仕事はミスをしていないことを第一とする減点法で評価される傾向にありました。しかし、これからのLIXILが求めるのは、受動的な金庫番ではなく、ビジネスの成長に能動的にコミットするビジネスパートナーです。

私が変革を進める上で大事にしているのは、独りよがりな改革にしないことです。私はリーダーとして、必ずしもすべての現場の事象に精通しているわけではありません。だからこそ、現場で汗をかいている専門家たちの知恵を尊重し、そこに私の持つ財務的な解

決策の引き出しを掛け合わせることを重視しています。

現場の想いや悩みを数字という言葉で翻訳し、具体的なアクションへとつなげていく。こうした対話の積み重ねが、組織全体のレジリエンスを強め、企業価値の最大化につながると考えています。

私の取り組んでいるファイナンス組織の変革に終わりはありません。これまでに整えてきた仕組みをより確かなものにしながら、ファイナンス組織が真にビジネスをナビゲートする存在へと進化し続けられるよう、着実に歩みを進めてまいります。投資家や各ステークホルダーの皆さまには、その歩みを中長期的な視点で見守っていただければ幸いです。





COO MESSAGE

変革を次のステージへ
デジタルと人材の力を融合させ、
変化に強く強靱な組織を構築

取締役 代表執行役副社長 兼 COO
兼 人事・Digital・CX 担当

金澤 祐悟

私たちは今、外部環境が根本から変わり、絶え間なく変化し続ける不確実な世界で事業を展開しています。地政学リスクをはじめ、先行きの不透明さが常態化する一方で、深刻な労働力不足、グローバルでの人材獲得競争の激化、そして生成AIの急激な台頭など、私たちが直面する課題はますます複雑化しています。激しい変化の波の中で、これまでの業務のあり方を根本から見直すことが求められています。このような環境下で持続的な成長を実現するために重要になるのは、これまでにないスピードと機動力によって、事業戦略を推進していく力だと考えています。

私は今年4月、新設されたChief Operating Officer (COO)に就任しました。私が果たす役割は、業務の執行を統括するという従来のCOOの枠にとどまるものではありません。デジタル部門とHR部門をCOOが統括するというこの一見ユニークな体制こそが、目まぐるしく変わり続ける事業環境において、LIXILがどう対応し、何に注力していくのかという戦略をあらわしています。

LIXIL Playbookが示すとおり、デジタル部門とHR部門は、事業戦略を実行し、組織全体の変革を推進していくための極めて重要な基盤です。私は、デジタルの力と人が持つ可能性を結びつけることで、大きな相乗効果を引き出し、他社が追従できないLIXILならではの競争優位性へとつなげていくことができると考えています。この確信は、Chief Digital Officer (CDO)としてLIXIL全体のデジタルトランスフォーメーションをけん引してきた、これまでの経験に裏打ちされたものです。デジタルツールやAIを一部の専門家のものではなく、すべての従業員が日常的に使いこなすものとして「デジタルの民主化」を推進する中



で、テクノロジーが本当の意味で価値を発揮するのは、従業員一人ひとりが主体的に創意工夫をし、使いこなしたときだということを、私は現場で何度も目にしてきました。LIXILでは、デジタルスキルを全社の共通言語とすることで、現場のチームが自律的に課題解決を図り、それぞれの能力を存分に発揮できる土壌が出来上がっています。

私の役割は、この組織全体のエネルギーとパワーを結集し、CEOが掲げる戦略的ビジョンを具体的なアクションへと落とし込んでいくことです。組織全体の変革を加速させる推進役として、統括領域の幅広さを最大限に活用し、あらゆる業務における効率化はもちろんのこと、スピードと革新性を重視した組織づくりに全力で取り組んでまいります。

こうした私の取り組みの根底にあるのが、CEOである瀬戸欣哉との強固なパートナーシップです。私はこれまでのキャリアの多くの期間を瀬戸の近くで過ごしてきました。その経験から、瀬戸のビジョンを誰よりも深く、直感的に理解することができると思っています。長年にわたる揺るぎない信頼関係があるからこそ、私にしかできないやり方で彼が目指す戦略の実行を補佐するとともに、時には異なる視点から議論を戦わせることもできるのです。私たちは一丸となって、どのような環境下でも成果を出し、長期的な成長軌道を実現できる、変化に強い組織づくりに注力していきます。

デジタルとHRのシナジーで、現場の可能性を最大化

LIXILにおいて、このタイミングでデジタルとHRのつながりを強化することは、これまでの方向性を変えるということではなく、事業戦略の推進を加速させるために必要な進化だと言えます。それぞれの領域における専門性を維持しながら、指揮系統を一つに統一することで組織の壁を取り除き、国や地域の垣根を超えた推進力を生み出すことができます。こうした取り組みこそが、LIXIL全体としての変革を進めていく上での強力な原動力になります。

人の力とテクノロジーの進化は対立する概念として捉えられがちですが、むしろ、AIエージェントを含むデジタルツールは、私たちの能力を高めるために必要不可欠なパートナーだと考えるべきです。この数ヵ月間、世界各地の拠点をまわり従業員と対話を重ねる中で、人材育成からより機動的な組織づくりに至るまで、HRの領域における複雑な課題は、テクノロジーが持つ可能性を、私たちがどう活用していくかということと本質的につながっているとあらためて感じました。適切な戦略の下、従業員がデジタルという武器を自在に使えるようにしていくことで現場から生まれるエネルギーが、LIXILの成長を加速させていくのです。

人事戦略を深化させ、従業員一人ひとりの能力を底上げ

HR部門を率い、LIXILの企業文化やHR部門の変革において大きな役割を果たした、前任のジン・モンテサーノからバトンを引き継ぐことを大変光栄に思います。モンテサーノはこれまで、多様な従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できるインク





ルーシブな環境づくりを軸に、強固なグローバル人事戦略を築き上げてきました。私は、この戦略をさらに一歩進め、多様性を力に変えるインクルージョンの文化を深化させ、持続的に高いパフォーマンスを発揮できる組織の構築に注力していきます。

こうした企業文化のもと、私たちは従業員が最大の資産であり、価値創造の主役だと位置付けています。一人ひとりが持つ影響力を最大化し、変革のスピードを上げていくために、デジタルの力を活用して、従来の複雑な業務プロセスや、慣習的に行われてきた作業を見直し、効率化していきます。これにより、私たちはより付加価値の高い、人間にしかできない創造的な仕事に集中することができます。これは単なる効率化にとどまりません。一人ひとりが持つ潜在能力を最大限に引き出し、働く喜びややりがいが高めるための取り組みなのです。

さらに、変化の激しい時代において常に競争力を維持するためには、継続的なリスクリングとマインドセットの転換も欠かせません。業務最適化のための重要なパートナーであるAIエージェントと協業することで生まれた余力を、従業員がより意味のあるクリエイティブな業務に従事する時間にシフトしていきます。LIXILには、変化と挑戦を前向きに受け入れる文化がすでに根付いています。新しい働き方に挑戦する従業員の一步に、会社は最大限のバックアップ体制で応えていきます。

One LIXILで変革のスピードを加速

デジタルとHRの力をさらに高め、LIXIL Playbookの基盤を強化することで、私たちはより機敏で収益性が高く、いかなる変化にも揺るがない強い組織へと変わっていくことができます。



COOとしての私の責務は、デジタルと人材の力を「確かな企業価値」に変え、この変革の成果をすべてのステークホルダーの皆さまに還元していくことです。

COOとして新たな挑戦を始めるにあたり、私たちの成功の鍵は、従業員一人ひとりの総力が担っているということにあらためて強く実感しています。私はこれからも、現場で実際に起きていることを自分の目で捉え、世界中のチームの声に耳を傾けながら、One LIXILとして様々な課題に向き合い、解決のための道を見出していきたいと思います。全社で目線を一つに、持続的な成長とともに、LIXILのPurpose（存在意義）である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を追求していきます。





(写真左から)

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数 767,844
ファントムストックの保有株数 207,220

金澤 祐悟

取締役 代表執行役副社長
兼 COO 兼 人事・Digital・CX 担当
所有株式数 66,798
ファントムストックの保有株数 39,885

(写真左から)

エリン マッカスカー
(Erin McCusker)

執行役専務
Chief Impact Officer, 広報・渉外・
Impact戦略 担当
所有株式数 0
ファントムストックの保有株数 15,324

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 278,081

吉田 聡

執行役専務
LIXIL Housing Technology・Living 事業 担当
所有株式数 46,850
ファントムストックの保有株数 27,803



(写真左から)

大西 博之

執行役専務
LIXIL Water Technology Japan 担当
所有株式数 48,263
ファントムストックの保有株数 25,567

キム ハンスル
Hanseul Kim

執行役専務
Chief Transformation Officer,
Corporate Transformation・M&A 担当
所有株式数 24,421
ファントムストックの保有株数 22,421

藤田 真理子

取締役 執行役専務
CFO, 経理・財務・IR・Risk Management 担当
所有株式数 15,448
ファントムストックの保有株数 14,148



02



提供価値と リターンの最大化

- 21 メガトレンドと環境認識
- 22 主要なリスクと対応策
- 23 LIXIL がもたらすインパクト
- 24 経営の基本的方向性
- 25 LIXIL Playbook
- 30 LIXIL のあゆみ
- 31 企業価値創造の源泉 (LIXIL の強み)
- 32 LIXIL の基幹事業

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

$$\left[\text{企業価値の向上} \uparrow \right] = \frac{\left[\text{提供価値とリターンの最大化} \right. \\ \left. \left[\text{創出価値の拡大 (利益率改善)} \uparrow \right] \right]}{\left[\text{企業価値と提供価値の源泉} \right. \\ \left. \left[\text{資本コストの低減} \downarrow \right] \right] - \left[\text{新たな価値創造による持続的成長} \right. \\ \left. \left[\text{成長率の向上} \uparrow \right] \right]}$$

提供価値とリターンの最大化

不透明で変化の激しい外部環境においても着実な成長を遂げるべく、LIXILの「稼ぐ力」の現状と課題を分析。収益性向上に向けたPlaybookに基づく戦略の実行と、効率的なオペレーション体制の構築によるリターンの最大化について詳述します。

世界的な人口の動態変化により、海外では人口増加や可処分所得の増加による、衛生環境改善や快適な住まいへの需要が期待されます。一方で、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。また、気候変動、水・資源不足などの社会課題は世界中に存在し、複雑化しています。LIXILでは、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。

—— 機会 ——

日本における断熱・省エネルギー市場の成長

日本における既存住宅の高性能化を促す政策支援の継続

海外市場における住宅需要回復

資源不足による循環型経済の定着

浄水技術と革新的な節水製品やサービスに対する需要増

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

新興国の都市化と可処分所得の増加に伴う衛生環境改善や快適な住まいに対する需要増加

地政学リスクの高まりと分断の深刻化

気候変動と生物多様性

水・資源不足

サプライチェーン寸断とレジリエンス

世界の中間層の台頭

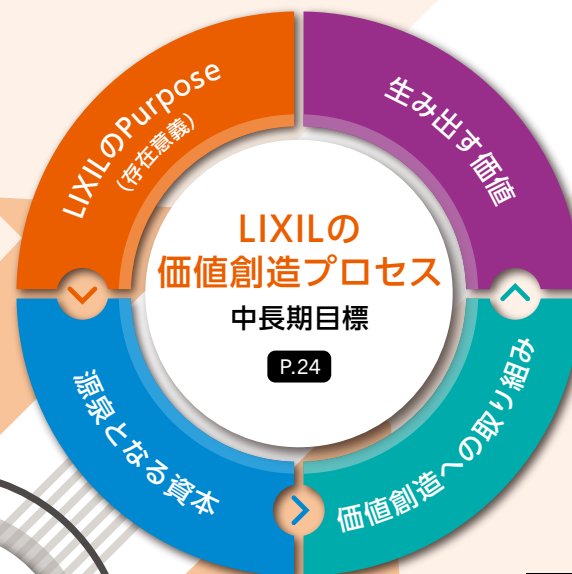
日本市場の成熟

デジタル化の加速と生成AIの普及

メガトレンド

リスクと機会

P.22



—— リスク ——

地政学リスクによる原材料・エネルギー価格の高止まり

マクロ経済の不透明感による住宅投資の抑制

為替変動・金利上昇による住宅需要の停滞

紛争・災害・事故等によるサプライチェーンの寸断、生産活動停止

デジタル化加速によるインシデントリスクの増大

技術革新や市場変化に対する研究開発の適応遅延

競合他社との競争激化

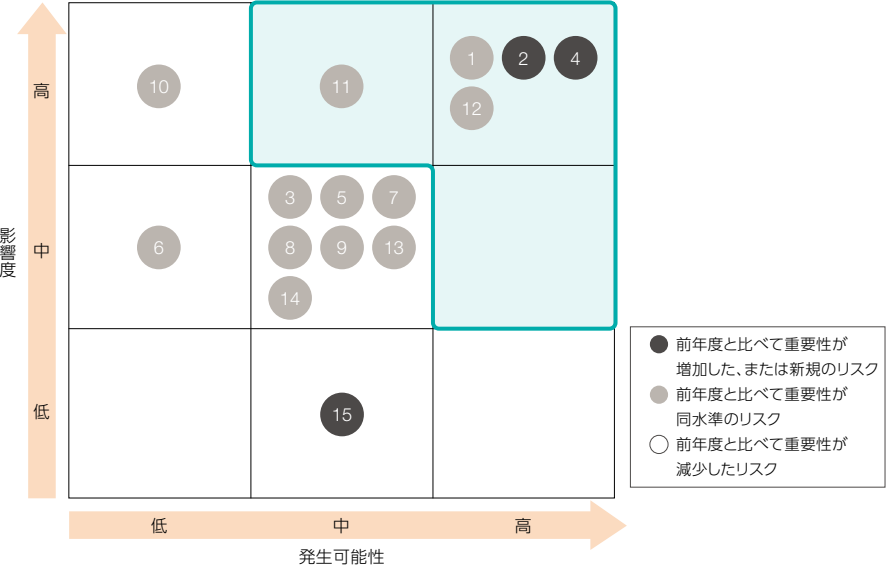
LIXILが目指す未来

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現



LIXILでは、事業の継続と安定的発展を目的に、グループ全体でEnterprise Risk Management (ERM)の構築を推進しています。CFOを委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、ERMの推進状況やリスクへの対応状況および大規模インシデントの発生状況を把握し、リスクに係る意思決定を行っています。重要事項については執行役員に報告するとともに、取締役会は定期的にCFO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。また、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。

リスクマップおよび凡例



2026 年 3 月期の以下に関するリスク		発生可能性	影響度	重要性の前年からの変化
(1)	経済状況、為替相場・金利の変動	高	高	同水準
(2)	地政学	高	中→高	増加
(3)	新製品の開発	中	中	同水準
(4)	原材料等の調達	中→高	中→高	増加
(5)	環境（気候変動、水、資源）	中	中	同水準
(6)	事業再編	低	中	同水準
(7)	競合他社との競争・製品価格	中	中	同水準
(8)	人材の獲得と育成およびダイバーシティ推進	中	中	同水準
(9)	販売チャネル	中	中	同水準
(10)	ブランド	低	高	同水準
(11)	災害・事故・感染症等	中	高	同水準
(12)	情報・サイバーセキュリティ	高	高	同水準
(13)	知的財産	中	中	同水準
(14)	繰延税金資産の回収可能性	中	中	同水準
(15)	規制強化	低→中	低	増加

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。

近時の中東情勢による顕在リスクへの対応状況

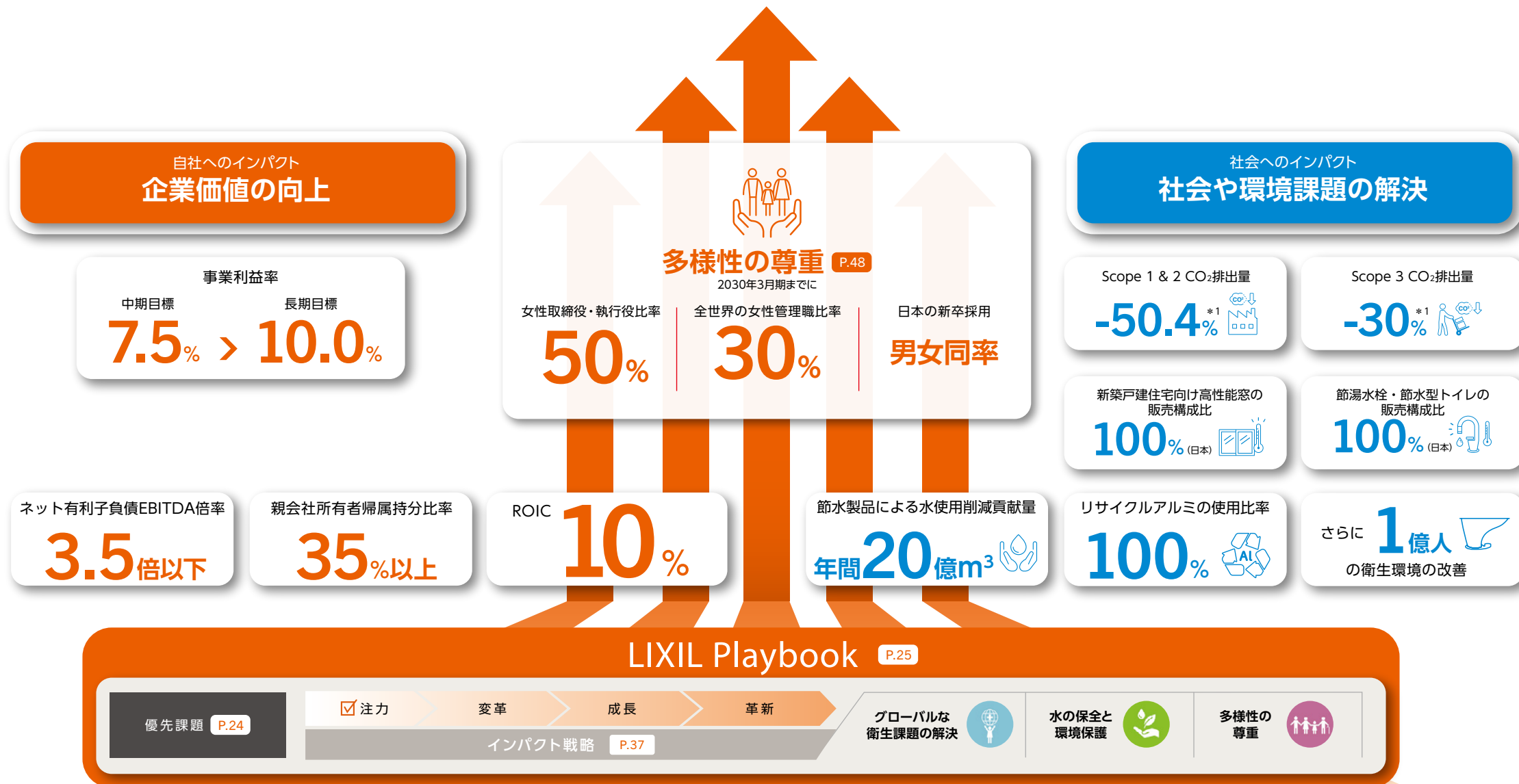
不透明な事業環境:中東地域の紛争長期化により、原油・アルミ地金等の市況が高騰。国内事業へのコスト悪化影響の精査、グローバルでの生産最適化・価格改定等の影響低減施策の精査に時間を要する状況

各種リスクの見極め:今後の原材料調達(特に樹脂やプラスチック、化成品、梱包材等)および製品供給の見通し、各種コストの上昇可能性が極めて不透明であり、現時点では、業績予想への合理的な織り込みが困難

	主なリスク要因	対応の方向性
製造・供給	- 石油由来原材料の高騰・供給懸念 - アルミ価格の高騰 - 銅価格の高止まり、その他副資材の高騰・供給懸念	- 追加的価格改定 - 調達先の多角化 - アルミはスクラップ材の比率増加
コスト高騰・供給懸念（燃料・物流費）	- 各工場の燃料費・電力代高騰 - 海上、陸上、航空すべてにおける運賃高騰、サーチャージ	- ヘッジによる価格変動リスクの回避 - 出荷における優先度を柔軟に判断
製品納期	一部の部品・資材の供給不安により、出荷遅延や納期確約の所要期間延長	納期調整や供給懸念はあるも、主力商材への出荷限定など、売上影響を軽減

統合報告書公開時点（2026年6月）ではコスト上昇要因ならびに価格改定による相殺効果を踏まえ、両面で精査中です。業績予想への影響につきましては、本報告書公開後に当社が公表する情報をご確認ください。

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。



*1 2019年3月期比

※インパクトKPIのうち、特に記載のないものは目標年を2031年3月期とする

2021年3月期に導入したLIXIL Playbookは、持続的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。私たちが何を目指し、いかに達成するのか。羅針盤を明確にすることで、世界中の従業員が同じ方向へと力を結集し、変革を加速させています。

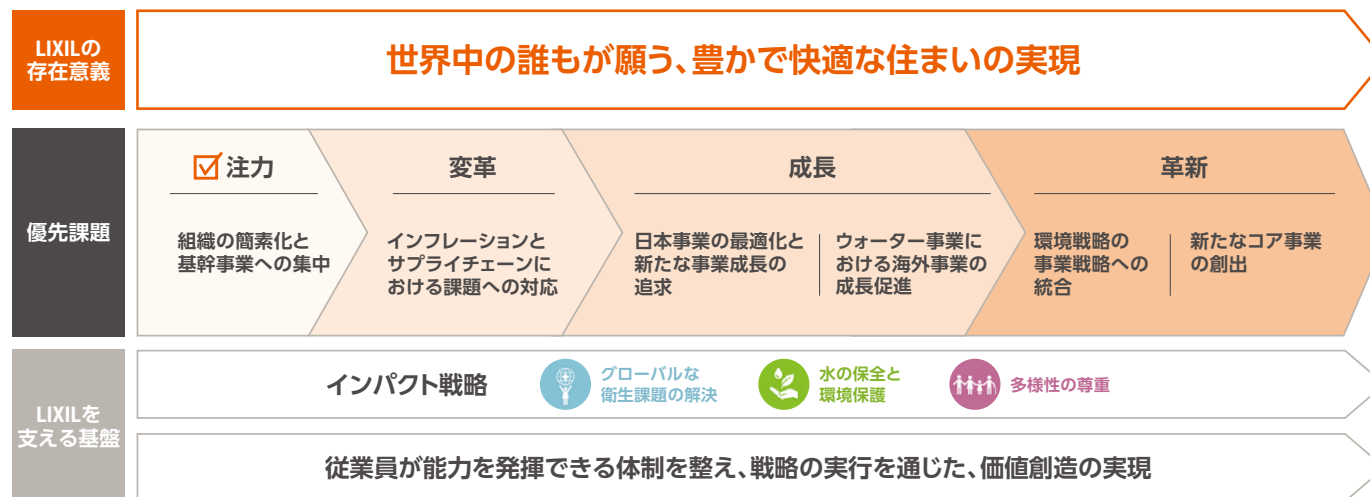
LIXIL Playbook

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。

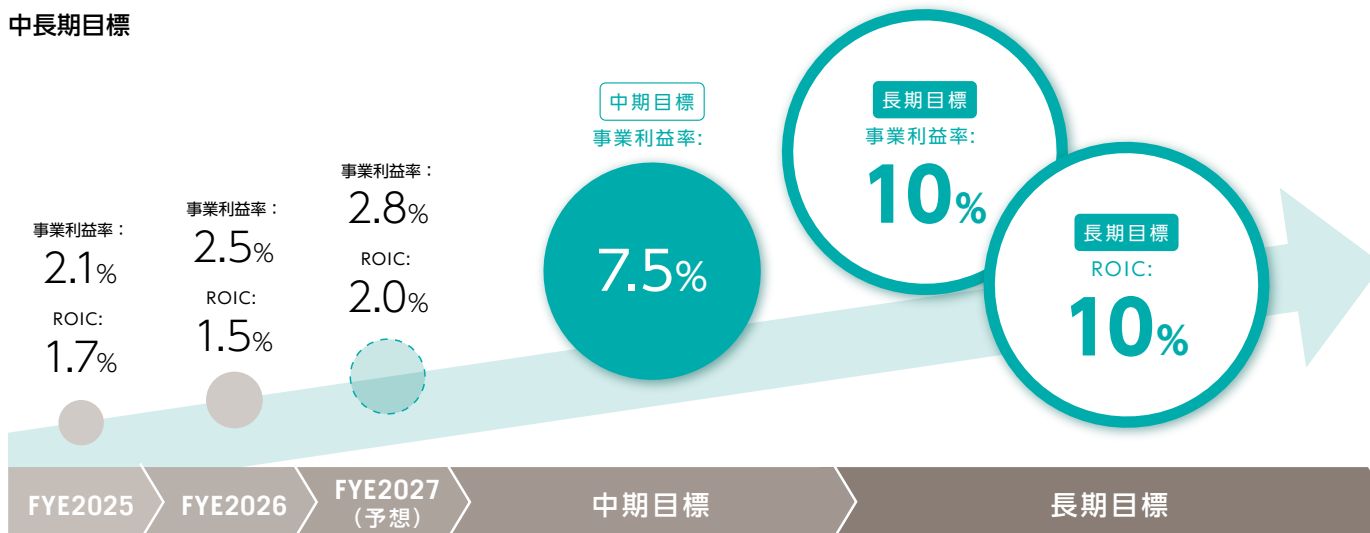
LIXILを支える基盤

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に統合することで、事業成長や企業価値向上に注力します。この戦略は3つの優先取り組み分野で構成されており、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。



中長期目標



中期の道筋の進捗状況についてはこちら [2026年3月期決算説明資料](#)

優先課題の進捗状況

この一年間、私たちはPlaybookで掲げた優先課題に基づいた施策を着実に進めてきました。インフレ圧力や地政学リスク、地域ごとの市場環境のばらつきなど、外部環境は引き続き厳しい状況にあります。これまでの数年間にわたる取り組みによって、事業基盤は強化されています。主要市場における差別化製品の展開の拡大による収益性の向上に加えて、新たなコア事業の育成など、持続的成長に向けた道筋は明確になっています。

注力 組織の簡素化と基幹事業への集中

私たちは組織構造とポートフォリオの簡素化を進め、価値を最大化できる領域への集中を進めてきました。これまで継続的に実施してきた一連の構造改革は進捗し、差別化が難しい事業領域から、高付加価値かつ成長性の高い事業領域に経営資源を配分し、収益の質を改善しています。

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

コモディティ価格の上昇と不安定なサプライチェーンによる影響は続いていますが、調達戦略の最適化により、ボラティリティの高い状況にあっても、迅速に対応する能力が高まっています。過度に効率的なサプライチェーンは、地政学的リスクなどの課題が表面化した場合の変化に弱いというこれまでの教訓を活かし、供給の安定性を維持しつつ、コスト構造の最適化を両立できる体制の整備を継続的に進めています。これらの取り組みにより、厳しい条件下でも製品の安定供給を維持し、供給不安などによる影響を最小限に抑えることができています。

成長 日本事業の最適化と新たな事業成長の追求

日本は重要な中核市場であり、これまでの数年間にわたる構造改革と戦略的な施策によって、現在では最も安定的かつ強力な収益源の一つとなっています。特にリフォーム事業は、今後の持続的な成長

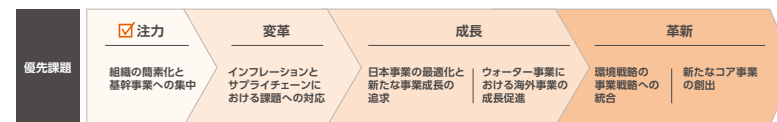
を実現する上での原動力です。新設住宅着工戸数が大幅に減少する中でも、リフォームへの注力を先んじて進めたことで、堅調な業績を維持することができています。政府の補助金とも連動した積極的なリフォーム需要の喚起に加え、デジタルツールの活用による生産性の向上や複数カテゴリーの製品を組み合わせたトータルな空間提案の拡大などを進め、さらなる収益性向上を図ります。

成長 水まわり事業における海外事業の成長促進

海外事業は着実に成長軌道へと回帰しつつあります。構造改革と戦略的な取り組みによって、収益性は向上しています。けん引役となっているのが欧州事業で、市場環境には逆風が残る中、GROHEブランドの堅調な販売とマーケットシェアの拡大が続いています。米国事業は依然として需要低迷の影響を受けていますが、構造改革とポートフォリオの最適化を通じて業績改善に向けた土台を構築しました。American Bath Groupと締結した戦略的パートナーシップに基づき、2026年3月期には北米の浴槽事業の同社への譲渡が完了しました。また、中東やインドを含む成長市場に対しても、引き続き注力していきます。

革新 環境戦略の事業戦略への統合

環境戦略はPlaybookの中核であり、持続可能な成長を続ける上で私たちの差別化の源泉です。商品開発から製造、サプライチェーンに至るまで、あらゆる側面に環境戦略の視点を取り入れ、事業運



営を行っています。資源を有効活用できる生産体制を構築し、循環型のビジネスモデルを進化させることによって、環境負荷を低減し、外部環境の変化に適応できる事業基盤を強化することができます。持続可能性と供給の安定性が同時に求められる事業環境にあって、こうした取り組みの重要性はさらに高まっています。社会・環境課題の解決に向けた取り組みをさらに加速させ、インパクト創出と事業成長の両方を追求していくために、2027年3月期からChief Impact Officer (CIO) 職を新たに設けました。

革新 新たなコア事業の創出

私たちは環境戦略と長期ビジョンに合致した新たな成長領域への投資を継続しています。循環型低炭素アルミ「PremiAL」や廃プラスチックを主原料とする「レビア」といった製品は、先進的で環境負荷の低減に貢献するソリューションを開発していくLIXILのコミットメントを象徴する製品です。同時に、布製のたためる浴槽を備えた「bathtope」などのイノベーションを通じて、次世代の中核事業の構築も進めています。テクノロジー、デザイン、サステナビリティを融合させ、変化する多様な顧客ニーズに応える差別化された商品の開発や育成に取り組むと同時に、既存の中核事業の強化を並行して進めることで、LIXILの中長期的で持続的な成長を実現していきます。

「成長」領域

事業基盤を再構築、逆風の中で収益力を回復

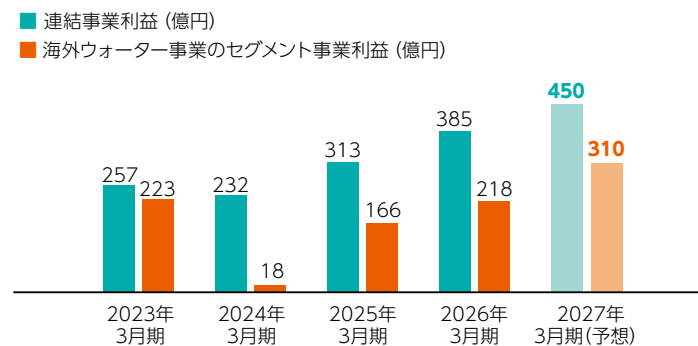
世界各地で不透明な事業環境が続く中、LIXILの収益力は本格的な回復軌道へと着実に戻りつつあります。当社の業績は海外ウォーター事業を中心に一時的に落ち込みましたが、2026年3月期の連結事業利益は前年比23%増の385億円まで回復しました。欧州や成長市場での収益性の向上や日本事業の収益基盤の強化など、過去数年間にわたり、私たちが戦略的に推進してきた施策が成果として実を結んでいます。

欧州を中心とした海外事業の収益回復

海外の主要市場における需要低迷が続く中、当社の海外ウォーター事業の収益性は、新型コロナ禍の影響で大きく落ち込んだ2024年3月期から大幅な改善を達成しました。

これは、厳しい事業環境から得た教訓をもとに、より変化に強い事業の再構築に注力してきたことによるものです。市場の需要の変動に機敏に対応できるよう、グローバルで生産およびオペレーション体制を刷新したのに加え、組織面では、従来のEMENA地域を「欧州」と「IMEA（インド、中東、アフリカ）」の二つに再編し、地域特性に応じた戦略の推進と成長市場へのフォーカスを高めました。

海外ウォーター事業の収益性改善が続く



結果として、海外ウォーター事業を展開するLIXIL International (LI)の事業利益は、2024年3月期の18億円から、2026年3月期は218億円へと大幅に改善しました。重要なけん引役となった欧州ではGROHEブランドが高いシェアを誇りますが、西欧や中欧での復調に加え、東欧においても売上が拡大しています。



シャワー製品や水栓金具の販売が拡大

この収益回復は、業界全体が冷え込む逆風の中で実現できたことに大きな意味があります。つまり、市場全体の回復に先んじて当社のレジリエンスと競争力が向上したことを示しています。海外ウォーター事業を統括するBijoy Mohanは、この背景について次のように語ります。「市場環境が簡単に好転することはないでしょう。主要な市場の多くで逆風が続くと予想しています。しかし、こ

うした前例のない市場環境にあることで、本当にフォーカスすべきことはなにかについて深く考え、戦略を進化させることにつながりました。その結果として収益力を高めることができていたとも言えます」

欧州における収益回復の原動力となったのが、プロの施工業者との継続的な関係の強化です。欧州市場では、施工業者が製品の選択に大きな役割を持っています。現場で設置のしやすい商品設計に加え、施工業者向けのロイヤルティプログラム「GROHEプラス」を新しく展開するなど、施工業者を徹底的に味方につける戦略が奏功しました。また、次世代を担う職人の育成プログラム「GIVE」を通じて、若い才能へアプローチしスキル向上を支援するとともに、ブランドへの支持拡大につなげています。



施工業者向けのロイヤルティプログラム「GROHEプラス」を新しく展開

「成長」領域：事業基盤を再構築、逆風の中で収益力を回復

将来の成長をけん引する新興市場

また、成長市場における事業の拡大も業績回復を加速させました。特に、海外ウォーター事業において大きな成長を実現したインドや中東では、現地パートナーシップの強化や、ハイエンド製品を訴求するビジネスモデルの変革を通じて、旺盛な需要を取り込んでいます。中東市場には地政学的なリスクをはじめ不確実性は残るものの、長期的に重要な成長のドライバーであることは変わりません。LIXILが強みを持つ領域でのブランドの浸透と需要の拡大に今後も注力していきます。

一方、米国では、住宅市場は引き続き厳しい状況にあります。American Bath Groupへの浴槽事業の売却など、これまでに進めてきた構造改革の効果が顕在化しつつあり、2026年3月には単月で黒字化を達成しました。引き続き販売戦略の最適化などにより、さらなる効率化と競争力の強化を図っていきます。また、ハイエンド向けの注力商品を投入するなど、高付加価値製品を拡充していきます。

収益の柱を構築する日本事業

事業環境の激変は、日本市場でも想定以上のペースで進行しました。2026年3月期は、国内の新設住宅着工戸数が前年比12.9%減と、これまでで最低の水準にまで落ち込みました。しかし、このような厳しい環境下でも、リフォーム事業の着実な拡大が成果につながり、水まわり事業、ハウジング事業、リビング事業のすべてにおいて堅調な業績を達成することができました。

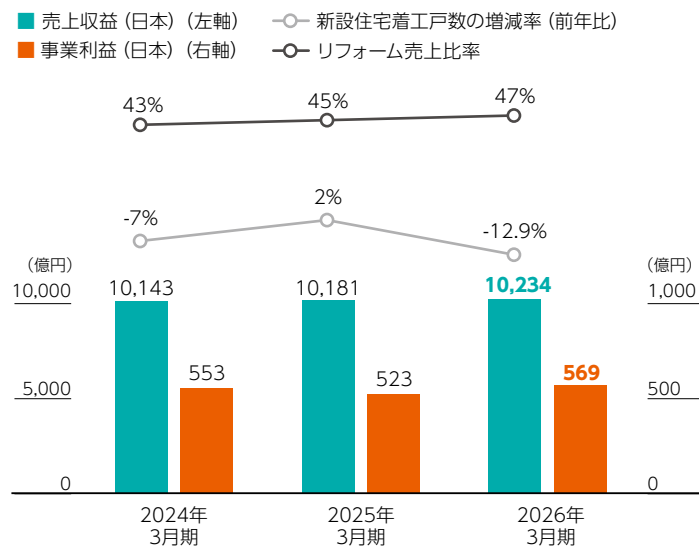
特に2026年3月期に大きく利益を拡大した水まわり事業では、過去数年にわたる営業体制の改革が大きな役割を果たしました。従

来の体制では、見積もりや受注などの手続きに多くの時間を割くケースが頻繁に起きていました。

こうした事務手続きを自社でこなせる取引先への選択と集中を段階的に進め、新規の案件獲得など、営業として付加価値を発揮できる領域にリソースを集中させることができるようになりました。2023年から本格的に着手したこの取り組みの成果として、取引先との関係の強化やリフォームをはじめとする受注が増加し、収益性の底上げにつながっています。

日本事業におけるリフォーム売上比率は、全体で47%、水まわりだけでみると57%まで高まっています。資材高による住宅建設コストの高まりで新築需要が落ち込む中、リフォーム事業にはなお成長

新築需要が大幅に落ち込むも堅調な利益成長を実現



余地があります。政府の補助金制度や省エネ住宅へのシフトの流れを追い風に、高断熱窓は今後も堅調な需要が期待できます。

また、収益性を高める上ではリフォーム事業の生産性向上が今後の優先課題です。日々の営業現場におけるAIなどのデジタルツールの活用を一層進め、営業の生産性向上を図ります。加えて、一つのリフォーム案件でより多くの製品を導入できるよう、高断熱窓などを入口に、窓、ドア、水まわりなどを組み合わせたLIXILならではの空間提案を強化していくことで、ユーザーの満足度を高めつつ、利益率を高める取り組みを進めていきます。



リフォーム売上の拡大が収益性に貢献

「革新」領域

「制約」を「機会」に変え、差別化とイノベーションを加速

現在、世界のあらゆる産業が、環境負荷の低減や深刻な労働人口の減少といった、事業運営上の構造変化に直面しています。こうした課題は一見、企業の成長にとっての「制約」に思われるかも知れません。しかし、LIXILはこれらのプレッシャーをむしろイノベーションを誘発し、長期的な成長を実現するための重要なきっかけとして捉えています。独自の技術を活用し、従来のプロセスを根本から見直すことは、他社には真似のできない差別化された価値を創出するきっかけとなります。「制約」をさらなる成長へのエネルギーへと転換することでイノベーションを継続的に生み出すとともに、競争力の向上と、持続的な収益拡大の基盤強化に取り組んでいます。

環境負荷低減のプレッシャーを競争優位性に転換

環境基準が世界的に厳格化する中、CO₂排出量の削減、廃棄物の最小化、および資源効率の向上が強く求められています。これに対し、LIXILは原材料の調達、使用、そして再利用のあり方そのものを再考することで新規資源の投入を最小限に抑える「循環型」の製品やシステムの開発という形で応えてきました。

その象徴的な例が、アルミスクラップからつくるアルミ素材「PremiAL」や、廃プラスチックを主原料とする素材「レビア」といった革新的な循環型素材です。環境面での制約を、単に守るべき規制としてではなく、新たな価値をつくり出すための大きなチャンスと捉え、製品開発に循環型の考え方を組み込むことで、こうしたイノベーションを生み出しました。さらには、LIXILの製品を選ぶこと自体がお客さまの環境課題の解決に直結し、自社だけでなくステークホルダーが掲げる環境目標の達成にも貢献するという、独自のポジションを確立しています。



レビアは製品ラインナップを拡大

アルミの循環型エコシステム構築

注力している分野の一つが、アルミリサイクルのエコシステムの拡大です。日本国内で発生するアルミスクラップは、従来その多くが海外へ輸出されており、本格的にリサイクルを進める上での課題となっていました。

この課題の解決には行政による施策も不可欠ですが、企業による取り組みも欠かせません。私たちは重要なパートナー企業と協業を重ねてきました。その大きな成果の一つとして、建築リースを手がける大和リースがリース物件で繰り返し使用されたアルミサッシを回収し、それをPremiALとして再生させる循環型スキームの構築を実現しました。廃棄物を削減するだけでなく、100%新地金のアルミ型材を使用する場合に比べ、年間約272トンのCO₂排出量削減*という大きな効果を期待できる取り組みです。



様々なパートナーとの協業でリサイクルアルミのエコシステムを拡大

 *LIXILと大和リース、アルミサッシの水平リサイクルを実現する循環システムを構築

バリューチェーンの中で原材料が絶え間なく循環する仕組みをつくることで、新たな天然資源の採掘の抑制とCO₂排出量の削減を実現すると同時に、外部の市況高騰に左右されない調達の安定化とコスト効率の向上を両立させています。

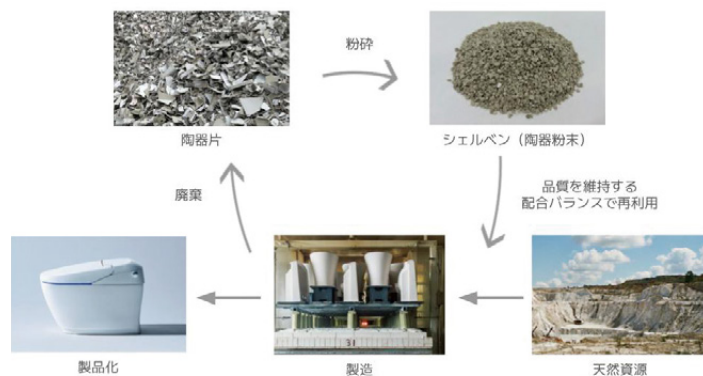
200トンの陶器片を8,000台のトイレに

環境課題をチャンスに変えるイノベーションは、生産現場の挑戦からも生まれています。

衛生陶器の主力製造拠点である愛知県の榎戸工場では、製造工程で年間約200トンに及ぶ陶器片が発生します。これは、大便器約8,000台分に相当する膨大な量です*。これまでは産業廃棄物として処理され、道路の路盤材など別の用途に回されていました。現場のチームが、最適な原料の配合バランスに取り組み続けた結果、製品の品質を維持したまま、陶器片すべてを自社の衛生陶器の原材料として再利用できる仕組みを確立することに成功しました。

今後は、このリサイクル技術を国内およびグローバルのほかの衛生陶器工場にも横展開し、そのインパクトをさらに拡大していく計画です。

「革新」領域：「制約」を「機会」に変え、差別化とイノベーションを加速



陶器片すべてを自社の衛生陶器の原材料として再利用

 *LIXIL 榎戸工場にて、製造工程で発生する陶器片を衛生陶器の原料として100%再資源化する製造方法を確立し、運用開始

エネルギー循環ソリューションの拡大

資材だけでなく、LIXILはエネルギーの活用に着目したソリューションも進化させています。

「GROHE Rapido Heat Recovery」などのシャワー製品は、本来無駄になってしまう排熱エネルギーを回収して再利用するよう設計されており、水まわりにおける総合的なエネルギー効率を向上させています。こうしたイノベーションは、環境性能への貢献によってブランド力を高める一方で、エネルギー価格の高騰が続く中、競争優位性や付加価値の向上につながっています。

人手不足を新たな商機に

環境課題に加えて、社会全体を揺るがしているのが、熟練・非熟練を問わず進行する深刻な労働人口の減少です。建設現場やビルの維持管理業務においてこの課題は顕著ですが、LIXILはこれを新たな商機と捉え、現場の運営効率を向上させる製品やソリューションの開発を急ピッチで進めています。

IoTソリューション：モノを売ってから始まるビジネス

大きな変化を生みつつあるのが、水まわり製品へのIoT技術の適用です。LIXILが展開するIoTトイレ「LIXIL Toilet Cloud」は、リアルタイムで使用状況をモニタリングできるほか、現場での対応に最も時間がかかるといわれるトイレの詰まりなどのトラブルを事前に把握することも可能です。清掃業でも人手不足は深刻な課題となっていますが、LIXIL Toilet Cloudを導入したビルの管理会社は清掃スケジュールを最適化することで、より人手を必要とする場所にリソースを集中させることができるようになっています。



便器の使用状況をモニタリングできるIoTトイレ

これは単に人手不足という顧客の課題を解決するだけでなく、LIXILにとっては「製品を売って終わり」という一回限りのビジネスから、継続的なソリューションを提供するビジネスモデルへの転換でもあります。IoTトイレは一般的なトイレに比べて導入コストは上がりますが、長期間使用するほど運用コストを下げるこ

ができ、鉄道の駅や商業施設などの非住宅部門を中心に、採用が広がっています。

製品というハードウェアとデジタル技術を活用したサービスを組み合わせることで、新たなビジネスモデルを創出し、顧客との関係性をより深めていくことができる事例の一つと言えます。

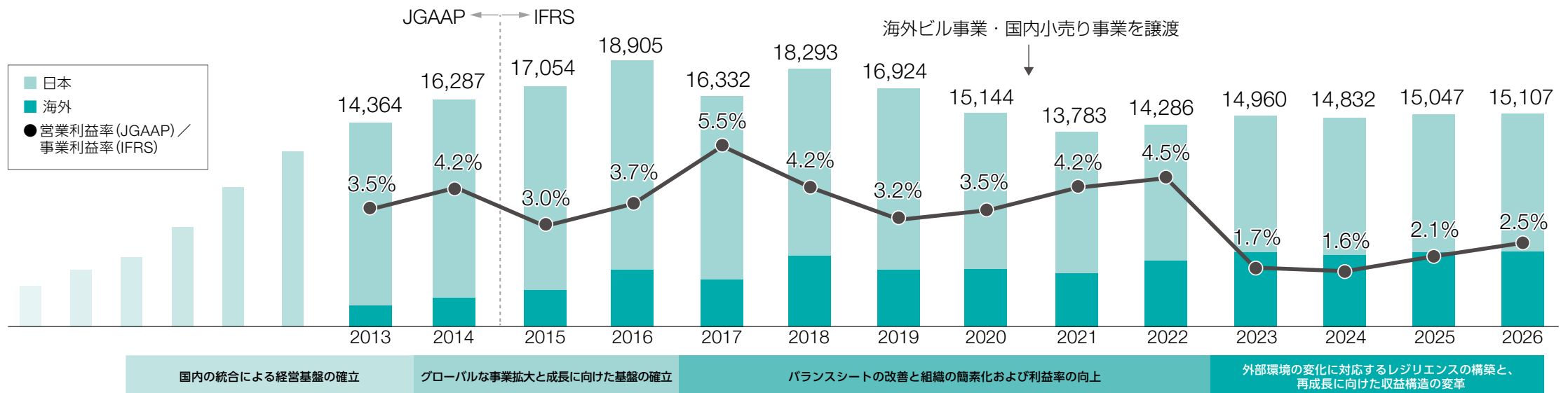
施工の簡素化でボトルネックを解消

人手不足に対するもう一つのアプローチが、施工プロセスそのものを簡素化する製品の開発です。住宅業界全体において、熟練した施工技術者の不足は、製品が売れても現場で取り付けられないという、深刻なボトルネックになりつつあります。

この課題を解決するため、LIXILはGROHEブランドにおけるシャワーフレームシステムなど、省施工型ソリューションに注力しています。施工業者からの声を反映し、現場での複雑な配管作業を最小限にする設計とすることで、取り付けのハードルを下げるとともに作業時間を短縮できます。結果として品質のブレがなくなることによって最終的な顧客体験を向上させ、ブランド価値の底上げにもつながっています。

これまでの一連の取り組みの中には、地域や事業の垣根を越えてグローバルに展開が可能なものも多く含まれており、さらなる拡大が期待できます。今後も新たな課題に直面することが想定されますが、制約をイノベーションの源泉とする考え方を進化させ、社会や環境に対するインパクト(良い影響)の拡大と、長期的な成長の両輪で企業価値の向上につなげていきます。

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 | 2025
海外浴槽事業の一部を譲渡 |
|-------------------------------|--|--|---|---------------------------------|--|-----------------------------|

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
途上国向けの手洗いステーション「SATO Tap」を発表
 | 2022
循環型素材「レビア」開発
循環型低炭素アルミ「PremiAL」発売
 | 2024
布製浴槽を備えた浴室「bathtope」発売
 |
|--|---|--|---|---|---|--|--|

LIXILの収益創出力は、事業優位性や商品開発力のみに依存するものではありません。高度な生産体制、卓越したデザイン、強固なブランド、そしてグローバルな営業基盤。これら多層的な資本が、変革の原動力となる人的資本を介して有機的に連動することで、持続的な「企業価値の源泉」が形成されています。



ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 日本事業

コア技術とものづくりの追求によりイノベーションを加速し、
リフォームの需要を創造。併せて社会・環境への貢献も両立

新築住宅需要の低迷など厳しい事業環境の中、コア技術を基盤としたイノベーションを加速し、すべての人に豊かで快適な暮らしを提供します。リフォームの成長を最重点とし、非住宅市場の強化や付加価値の高い空間提案に注力します。新カテゴリーの育成、海外事業の成長に引き続き取り組むとともに、AIによる営業生産性向上、環境対応も強化し、社会課題の解決と持続的な事業の成長を両立してまいります。

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
- ・製品の長寿命化とマテリアルリサイクル等の循環利用促進
- ・リフォーム工事能力の強化
- ・営業・製造・業務などあらゆるプロセスにおけるデジタル・AIのフル活用
- ・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
- ・健康意識の高まりやライフスタイル変化に伴う新たな顧客ニーズ
- ・高齢化・都市化に伴う新たな製品・サービスへの需要増加
- ・海外市場でのシャワートイレ需要増加

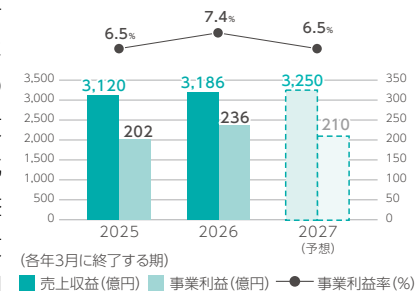
想定リスク

- ・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
- ・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

2026年3月期の業績概要

水まわり製品を手がけるLWT日本事業は、新築需要減少の影響を受けたものの、衛生陶器やバスルーム製品のリフォーム需要の獲得が進み、価格改定の効果もあり、売上収益は前期比2.1%増の3,186億円でした。事業利益はリフォーム向け売上の増加や価格改定効果発現によって、前期比34億円増の236億円、事業利益率は7.4% (0.9pt改善) となりました。

*セグメント変更後で記載



事業戦略と具体的な施策

新築住宅需要の低迷や資材価格の高止まりなど不透明な事業環境が続く中、前期より開始した新中期計画のもと、リフォーム市場へのシフトや新商品投入、構造改革が着実に成果を上げています。

2027年3月期は、リフォームの成長を最重点に掲げ、新カテゴリーの育成、海外事業の成長に向けた取り組みも加速します。

リフォームにおいては、非住宅市場の強化、商品単体から空間全体への提案（フェムケアトイレ空間やキッチン・洗面をつなぐリビング空間のコーディネートなど）を通じて、お客さまに新たな付加価値を提供します。

新カテゴリーの育成においては、ミネラル浄水栓「Greentap」や新コンセプト浴室「bathtope」、AIを活用し清掃業務等を最適化する「LIXIL Toilet Cloud」などを展開し、将来の収益の柱として育成します。

海外事業では、海外LWT事業と一体となった研究開発体制により、特にグローバルシャワートイレの開発を加速し競争優位性を高めます。

また、AI活用による営業生産性の向上や、セラミックスおよびFRP（繊維強化プラスチック）のマテリアルリサイクル等の環境対応を進め、社会課題の解決と持続的な事業の成長を両立してまいります。人材面においては、若手・ハイポテンシャル・グローバル人材の育成とシニアの活用を図り、競争力を高めます。

ウォーターテクノロジー事業 (LWT) 海外事業

海外市場における業務効率の改善、強固なブランド・ポジショニング、

ユーザー目線のイノベーション戦略を通じた、

中長期的な企業価値を創造

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 執行役専務 LIXIL International 担当
Bijoy Mohan



事業の強み

- ・アメリカ、欧州、インド・中東・アフリカ地域、アジア太平洋地域、中国の150ヵ国以上にわたるグローバルな販売体制
- ・各地域の商材ギャップを補完する、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
- ・高価格帯からエントリー層までを網羅する総合的な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
- ・グローバル・コンピテンシーセンターの活用による、顧客体験とサステナビリティの向上に注力したイノベーションのパイプラインの構築
- ・卓越した意匠性と機能性を実現する、数々の受賞歴を誇る社内デザインチーム

課題

- ・固定費から変動費へ、事業環境の変化に応じた柔軟な業務体制への変革
- ・競争優位性を維持するための、革新的な新商品の市場投入期間の短縮
- ・円滑な組織変革を実行するための、推進体制の強化
- ・業績連動報酬が低迷期における優秀な人材の獲得
- ・顧客接点の最適化や管理業務の効率化に向けた、AI・デジタル活用の加速
- ・多様化するグローバルな販路を通じた、ブランド評価とGROHEの魅力を訴求

機会

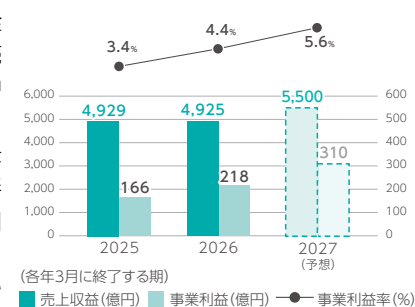
- ・環境への関心の高まり、エネルギーコストの上昇、水不足の深刻化を背景とした持続可能な製品に対する需要の高まり
- ・個人の嗜好やホームSPAというテーマを活かすデザイン、色、仕上げ
- ・健康・衛生・ウェルネスの改善を実現し、高齢者の地域居住を可能にするソリューションに対する需要の高まり
- ・施工が容易な衛生製品や取り付け施工サービスに対する需要の高まり
- ・中東や東南アジアなどの高成長地域における活発な建設活動

想定リスク

- ・中東情勢と米国政策の不透明感に起因するサプライチェーンの分断、世界経済の成長鈍化
- ・事業の中核地域であるアメリカや中国の住宅市場の低迷継続
- ・原材料費、エネルギー価格、人件費の継続的な高騰
- ・製品のコモディティ化の高まりに伴う価格競争の激化
- ・慢性的な専門業者の人材不足による、施工や製造能力への悪影響
- ・サステナビリティやコンプライアンスに関する、厳格化・多様化する現地規制への対応

2026年3月期の業績概要

LWT海外事業は、欧州においては水栓金具を含め大半の商品カテゴリーで売上が回復し販売数量の増加に加え、中東・インドも引き続き堅調な需要継続による売上拡大がありました。一方で、米国においては前年の浴槽事業譲渡に伴う売上減少やリフォーム市場が需要回復には至らず、また中国においても引き続き不動産市況が低迷したことなどから、売上収益は前期比0.1%減の4,925億円でした。事業利益は、欧州・中東における売上改善や構造改革による効果が寄与したことなどから、前期比52億円増の218億円、事業利益率は4.4% (1.1pt改善)となりました。



事業戦略と具体的な施策

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、GROHE SPAなどの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、平均販売価格の引き上げに取り組んでいます。各地域の多様なニーズを捉え、ブランドやチャネル戦略を適切に見直し、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きます。そのために、機動的な供給体制への移行と事業拠点の合理化により、競争力のある強靱な事業運営を推進していきます。

また、特に商品ポートフォリオ全体での水消費量の削減を中心に、製品・サービスを通じた環境負荷の低減の取り組みも引き続き進めていきます。LIXILのグローバル・コンピテンシーセンターと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づく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

脱炭素化と資源循環に貢献するため、高性能窓、PremiAL、reviaなど環境価値の高い製品提案を継続しています。国の大型補助金を追い風に、住宅の省エネリフォームや低炭素化に注力し、新築戸建分野における高性能窓の販売比率100%を達成。また、LIXIL製造のアルミ型材を使用する製品すべてにPremiALの標準展開を開始しており、今後も環境負荷低減と事業成長の両立を実現します。

吉田 聡 執行役専務 LIXIL Housing Technology (LHT) ・Living事業 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、リーン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
- ・防犯・防災に関する意識の高まりに伴う開口部・外構リフォーム関連製品の需要増加

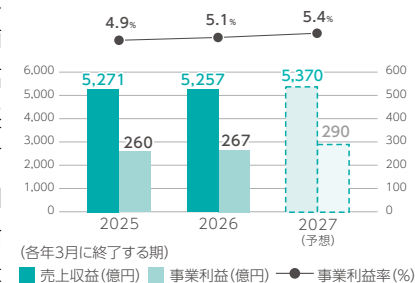
想定リスク

- ・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
- ・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

2026年3月期の業績概要

住宅建材製品を展開するLHTは、低炭素社会の実現に向けた国策による補助金制度を背景に、窓を中心とした高断熱商品のリフォーム向け売上が堅調に推移した一方で、新設住宅着工戸数の低迷により新築向け売上が低調であったことなどから、売上収益は前期比0.3%減の5,257億円でした。事業利益は売上減少の影響に加え、窯業サイディング事業終了に係る費用計上の影響があったものの、価格改定とコストダウン効果などで補ったことから、前期比7億円増の267億円、事業利益率は5.1% (0.1pt改善) となりました。

*セグメント変更後で記載



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、業績好調なインドをはじめとし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」「NODEA」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。

リビング事業 (Living)

暮らしを、空間を、もっと自由に。多様化する社会で求められる、

差異化された暮らしの価値創造と社会課題の解決に挑戦

LIXILはキッチン・洗面化粧台、インテリア建材事業を統合し、新たな成長の柱となるリビング事業部を新設し、2年間の稼働を経て、2025年に「リビング事業」を発足しました。私たちは、商品単体のイノベーションのみならず、共働きの増加や高齢化など、多様化するライフスタイルや変化するライフステージに寄り添った暮らし方を、そして空間に美しく調和して自分らしさを表現する、LIXILならではのデザイン哲学「Design Style」のセオリーに基づいた付加価値の高い空間を通じて、差異化された暮らしの価値創造に挑戦していきます。

上田 裕介 常務役員 リビング事業担当



事業の強み

- ・キッチン、洗面化粧台、インテリア建材における高い認知度と信頼性
- ・付加価値のある商品を生み出す高い技術力とデザイン力
- ・多様性に富んだ従業員の柔軟な発想を活かしたイノベティブな製品開発
- ・住空間全体のコーディネート提案を可能とする製品群
- ・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

- ・魅力的な顧客価値の創造
- ・安定かつ競争力のあるサプライチェーンへの変革
- ・持続可能な経営基盤の構築
- ・省施工・環境配慮・積載効率向上による社会課題の解決

機会

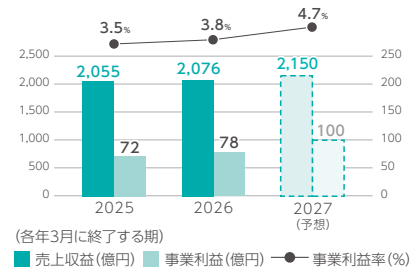
- ・リフォーム市場の緩やかな成長
- ・エシカル消費への意識向上に伴う、環境配慮型製品の需要増加
- ・ライフスタイルの多様化による新たな顧客ニーズ
- ・高齢化・都市化社会に伴う新たな製品・サービスへの需要増加

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
- ・ドライバーや施工職人の不足
- ・急激な為替変動

2026年3月期の業績概要

国内でキッチン、洗面、インテリア建材を扱うリビング事業においては、リフォーム向け売上が堅調に推移したほか、キッチンは新築向け売上も好調を維持したことなどから、売上収益は前期比1.0%増の2,076億円でした。事業利益はリフォーム関連製品の売上増による影響に加え、原材料や資材のコスト上昇による影響を価格改定効果でカバーしたことなどから、6億円増の78億円、事業利益率は3.8% (0.3pt改善) となりました。



事業戦略と具体的な施策

新築市場が低迷する中、リフォーム市場などの成長市場へのシフトを加速させるため、キッチン、洗面化粧台、インテリア建材の統合によるシナジー効果の最大化に注力してまいります。差異化された顧客価値の創造と、効率的で環境負荷低減に貢献するサプライチェーンの構築を両輪とした戦略を推進します。

顧客価値創造の具体例として、2025年10月に発売したインテリア建材の主力商材「ラシッサ」では、建具には欠かせない丁番を外から見えなくすることでノイズをなくし、デザイン性を高めると同時に、職人さんが一人でも施工できるようにオリジナル設計をすることで施工現場の負荷とならないようにしました。また、昨今洗面化粧台市場で増えてきた造作洗面にもチャレンジし、2025年4月に「カスタムバニティ」発売を開始。2026年4月にもバリエーションを追加し成長市場への投資を継続していきます。さらに、統合効果を最大化するため、キッチン、洗面化粧台、インテリア建材で共通の素材や工法の採用、生産・開発プロセスなどを最適化することで、事業の効率化・合理化を推進し、競争力強化と持続可能なものづくりへの挑戦を続けてまいります。

03



新たな価値創造による持続的成長

37 LIXIL を支える基盤

37 インパクト戦略と重要課題

40 グローバルな衛生課題の解決

42 水の保全と環境保護

48 多様性の尊重

50 グローバル人事戦略

52 デジタルトランスフォーメーション (DX)

54 知的財産戦略

このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

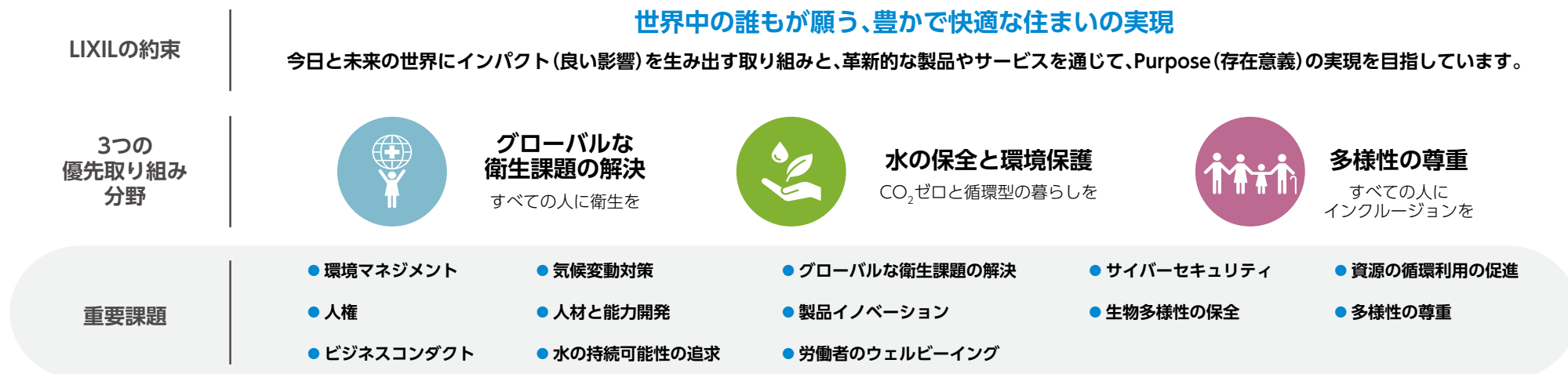
$$\begin{aligned}
 \left[\text{企業価値の向上} \uparrow \right] &= \frac{\left[\begin{array}{c} \text{提供価値とリターンの最大化} \\ \text{[創出価値の拡大 (利益率改善) \uparrow]} \end{array} \right]}{\left[\begin{array}{c} \text{企業価値と提供価値の源泉} \\ \text{[資本コストの低減 \downarrow]} \end{array} \right]} - \left[\begin{array}{c} \text{新たな価値創造による持続的成長} \\ \text{[成長率の向上 \uparrow]} \end{array} \right]
 \end{aligned}$$

新たな価値創造による持続的成長

インパクト戦略をPlaybookを支える重要な基盤と位置付け、環境・社会課題の解決を通じた持続可能な成長への取り組みを解説。併せて、その実行を加速させる人材、DX、知的財産などの経営基盤の強化についてご説明します。

インパクト戦略と重要課題

LIXILは、世界的な社会課題の中でも特に緊急性が高く、自社の専門性を活かして大きなインパクトを創出できる領域として、「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」をインパクト戦略における3つの優先取り組み分野と定めています。また、持続的な成長や企業価値の向上に向け、取り組むべきサステナビリティに関する課題を、環境・社会へのインパクトと、自社の財務状況に対する短期・中期・長期的インパクトという2つの観点から特定・評価し、重要課題として位置付けています。



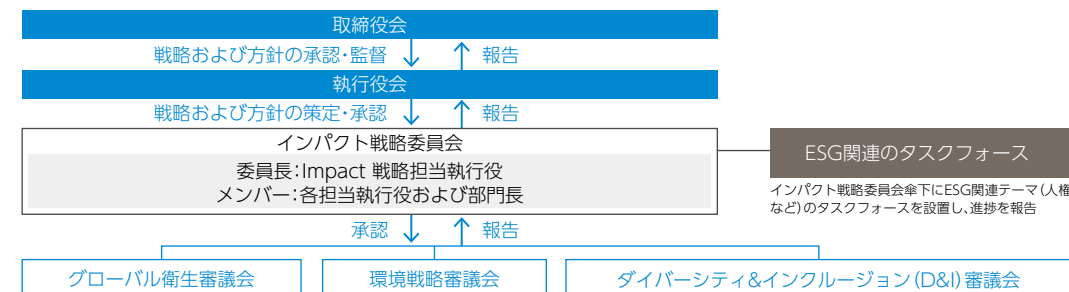
LIXILが取り組む重要課題

LIXILでは、社会の情勢や課題に加え、当社のPurpose(存在意義)、価値創造プロセス、経営方針、インパクト戦略、ならびにステークホルダーの期待や要望を踏まえて課題を抽出しています。そして重要課題の評価プロセスに則り、抽出した課題をインパクト、リスク、機会(IROs)の観点から評価を行い、事業活動と社会への影響の双方を考慮して、重要課題を特定しています。また、インパクト戦略に関する施策や実績の評価を確実かつ継続的に行う上で、事業リスクの管理と重要課題の検証プロセスが相互に補完し合う関係となるよう考慮して総合的に推進しています。

重要課題は、IROsに焦点を当てて、原則として年に1度の検証と3年ごとの特定および評価を実施しています。2025年3月期には、欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)に基づくダブルマテリアリティの考え方を取り入れた評価プロセスを導入して特定および評価を行いました。社内外のステークホルダーへのインタビューや調査を通じて得られた意見を考慮したダブルマテリアリティ評価の結果は、インパクト戦略委員会での検証を経て、執行役会の承認を得ています。また、取締役会へも報告を行っています。

推進体制

LIXILでは、Chief Impact Officerを委員長とする「インパクト戦略委員会」を設置し、3つの優先取り組み分野の進捗状況を監督するほか、重要課題や開示方針に関する議論・検討を推進しています。同委員会は原則として四半期ごとに開催され、2026年3月期は、ESG評価、KPIの更新、人権に関するアンケート調査などについての議論や決議を行いました。



インパクト戦略と重要課題

目標と実績

インパクト戦略の3つの優先取り組み分野	目標年	指標	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	目標
 グローバルな衛生課題の解決	2025年	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	約8,200万人	1億300万人 ^{*9}	1億人
 水の保全と環境保護	2031年3月期	Scope 1 & 2 CO ₂ 排出量削減率(2019年3月期比)	-34.2 ^{*7}	-46.5 ^{*7}	-49.7 (560千t-CO ₂ ^{*10})	-50.4%
	2031年3月期	Scope 3 CO ₂ 排出量削減率(2019年3月期比)	-21.6	-18.5	— ^{*11}	-30%
	2031年3月期	節湯水栓の販売構成比(日本) ^{*1}	94.1	94.5	96.4	100%
	2031年3月期	節水型トイレの販売構成比(日本) ^{*2}	99.4	99.4	99.4	100%
	2026年3月期	新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比(日本)	93	97	100	100%
	2031年3月期	水使用効率向上(2019年3月期比)	23.6	33.3	— ^{*11}	20%
	2031年3月期	節水製品による水使用削減貢献量(年間)	12 ^{*8}	15 ^{*8}	— ^{*11}	20億㎡
	2026年3月期	事業所から排出される廃棄物などのリサイクル率	92.8	95.3	— ^{*11}	90%
	2031年3月期	リサイクルアルミの使用比率 ^{*3}	78	80	86	100%
 多様性の尊重	2030年3月期	女性取締役・執行役比率 ^{*4}	31.3	37.5	31.3	50%
	2030年3月期	全世界の女性管理職比率 ^{*5}	17.1	17.4	17.0 ^{*10}	30%
	2030年3月期	日本の新卒採用を男女同率 ^{*6}	44.8	47.8	41.0 ^{*10}	50%

^{*1} 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない製品を除く ^{*2} 一部の集合住宅向けを除く ^{*3} 6063材 ^{*4} 3月31日時点 ^{*5} 直接雇用の従業員のみ。ただし、100人以下の連結子会社(国内)は除く ^{*6} 株式会社LIXILの大学卒・大学院卒の新卒入社者(翌4月1日付入社の比率を記載) ^{*7} 過去の開示数値との差異が生じていますが、これは、当社の再算定基準未滿の対象組織の変更による影響を報告対象年度の数値に反映しているためです。本変更による削減目標への重大な影響はありません。 ^{*8} 過去の開示数値との差異が生じていますが、これは、事業実態をより適正に反映させるため、2026年3月期において集計プロセスの一部を自動化し、過年度実績値についても、再計算した数値を反映しているためです。本変更による目標値への重大な影響はありません。 ^{*9} 2025年の目標に対する実績で、データ算出期間は2025年12月末までを対象としています。詳細は [「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\(2024年6月25日\)」](#)を、最新のデータは [「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:2026年3月期 年次報告」](#)をご覧ください。 ^{*10} 2026年6月に第三者保証取得済 ^{*11} 2026年3月期実績は、2026年8月に当社ウェブサイト公開予定です

インパクト戦略を次のステージへ

LIXILは2026年4月、事業を通じた社会・環境課題の解決へのコミットメントをさらに強固なものとするため、3つの優先取り組み分野の目標を更新しました。持続的な企業成長を促進し、インパクトの創出に向けた取り組みを加速させていきます。新たな目標および戦略的アプローチの全体像については、各優先取り組み分野のページをご覧ください。

インパクト戦略と重要課題



CIOメッセージ

インパクト創出は、LIXILがPurpose(存在意義)を追及する上で本質となる活動です。社会へインパクト(良い影響)をもたらすことは、変化に強い組織を築き、新たな価値を創出し、持続的な成長をけん引するイノベーションの強力な原動力となります。

エリン マッカスカー

Erin McCusker

執行役専務 Chief Impact Officer,
広報・渉外・Impact戦略 担当

LIXILにおいて、Purposeはすべての行動の指針であり、事業活動の根幹に組み込まれています。LIXIL Playbookの基盤であるインパクト戦略は、事業、製品、サービスの在り方を絶えず進化させる原動力であると同時に、ステークホルダーと共創し、インパクトを創出するための道標でもあります。このインパクトを起点に未来を描く独自の視点こそが、LIXILの競争力の源泉です。

確かな成果と、さらなる高みへ

初代CIOという大任を拝命し、LIXILが歩んできた道のりが、着実に成果につながっていることを実感しています。2026年3月期において、私たちは、大きな節目となる実績を上げました。

- ・ **グローバルな衛生課題の解決** : 1億人の衛生環境を改善
- ・ **水の保全と環境保護** : 国内の新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比率100%

事業所から排出される廃棄物などのリサイクル率90%(2年前倒しで達成)しかし、これらは通過点にすぎません。私たちは2031年3月期に向け、さらに1億人の衛生環境改善を目指すとともに、国内の高性能窓販売構成比率100%の継続、事業所における廃棄物リサイクル率95%、リサイクルアルミを含むグリーンアルミ調達によるさらなるCO₂排出量削減など、次なるス

テージを見据えた目標を掲げ、取り組みを加速させています。また、従業員一人ひとりがその可能性を十分に発揮できる環境を整え、イノベーションの創出につなげられるよう、D&Iを推進し、さらには、そのポジティブな変化をバリューチェーン全体に広げていくことを目指します。

さらなるインパクト創出に向け、次のステージへ

私たちの歩みは単なる指標の達成にとどまりません。LIXILは今、より高度な説明責任と透明性を担保しながら、「インパクト」の視点を組織全体へと深く浸透させる新たなステージへと移行しています。CIO新設の目的は、社会・環境インパクトを財務価値と並ぶ成長の源泉と位置付け、互いに責任を共有しあう企業文化を醸成するとともに、「インパクト」の視点を、あらゆる意思決定プロセスにおいて重視することにあります。事業戦略の根幹にこの考え方を取り入れることで、LIXILの競争優位性は揺るぎないものになり、製品やビジネスモデルに変革をもたらすだけでなく、当社のレジリエンスを強化し、規制環境を含む変化への適応力を高めます。一方で、対応の遅れは、事業リスクや対応コストの増大に直結するため、着実かつ迅速に取り組みを進めていきます。

LIXILでは、各事業部門が主体性を持って、事業戦略との整合性を高めながら目標達成に取り組んでいます。インパクトの概念が組織に十分に浸透した今、私たちはより統合的なアプローチにより、3つの優先取り組み分野の相乗効果を最大化し、ガバナンスと情報開示の強化、そして機動的で実効性の高い組織運営を推進していきます。また、インパクトを重視する文化をさらに浸透させ、従業員エンゲージメントを向上させるとともに、選ばれる企業として、LIXILの存在感を高めていきます。

エコシステムの構築によるインパクトの拡大

LIXILが一社の力だけで社会を変えることはできません。複雑化する社会課題の解決には社会全体の協働が求められており、より広範なエコシステムへの投資が欠かせません。私たちは、「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3つのフェーズという考え方を、すべての優先取り組み分野へと適用しました。この統合的なアプローチを通じて、今後より一層パートナーシップを深め、社会全体を見据えた本質的で大きなインパクトを生み出していきます。

執行役専務CIOとして、従業員とともにLIXILのインパクト創出をさらに前進させていくことに、強い決意を持って取り組んでいます。あらゆる意思決定のプロセスにインパクトの視点を組み込むことで、インパクト創出と事業成長の両方を追求しながら、Purposeの実現に向けた歩みを着実に進めていきます。

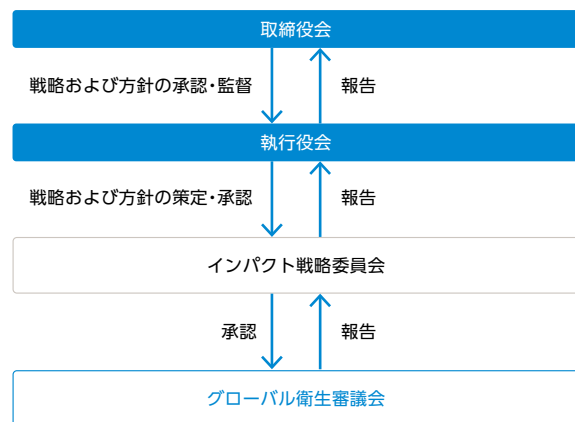
インパクト戦略と重要課題 | グローバルな衛生課題の解決

2025年、LIXILは「1億人の衛生環境を改善する」という目標を達成しました。この成果を基盤として、2031年3月期までに、さらなる1億人を目指します。

持続可能な衛生環境の構築に向けて、インパクトをより一層拡大していきます。

ガバナンス

LIXILではグローバル衛生審議会を設置し、グローバルな衛生課題の解決に向けた戦略および取り組みを統括しています。審議会は原則四半期ごとに開催され、公共政策の動向や新たな社会課題、地域ごとの取り組みについて、議論・評価を実施しています。取り組みの進捗は、インパクト戦略委員会を経て四半期ごとに執行役員へ報告されます。取締役会は半期ごとに報告を受け、進捗の議論・監督を行っています。



戦略

LIXILでは、グローバルな衛生課題を緊急性の高い世界的な社会課題として認識し、インパクト戦略の3つの優先取り組み分野の一つに定めるとともに、重要課題として位置付けています。

衛生環境の整備が遅れている地域に対して、革新的な衛生ソリューションを手頃な価格で提供するSATO事業を2013年に立ち上げ、アフリカやアジアにおける衛生市場の開拓に成功しました。革新的で低価格なトイレと手洗いソリューションの提供により、2025年を目標年として「1億人の衛生環境を改善する」という野心的な目標を掲げ、これまでに世界59の国と地域に向けて、1,000万台以上のトイレや手洗い設備を出荷し、一般家庭だけでなく、学校や医療施設といった公共施設、さらには難民キャンプなどの人道支援現場へと、インパクトを拡大してきました。

私たちは目標を上回る1億300万人の衛生環境改善を達成しました。この重要なマイルストーンの達成は、当社単独で創出し得るものではなく、活動地域の知見やネットワークを持つ多様なパートナーとの強固な協働が不可欠でした。ユニセフ（国際連合児童基金）とのグローバルパートナーシップ「MAKE A SPLASH!」をはじめ、多様なNGOや現地メーカー、販売店などと連携し、サプライチェーンの構築から資金調達の支援、コミュニティへの啓発・教育活動まで広範なアプローチを展開してきました。

世界の衛生課題は依然として深刻であり、未だ約34億人が安全に管理されたトイレを利用できず、約17億人が家庭で基本的な

衛生サービスを利用できていません*。2030年までに「すべての人々に適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを」というSDGsターゲット6.2の達成には取り組みをさらに加速させる必要があります。そこでLIXILでは、2031年3月期に向けて「さらに1億人の衛生環境を改善する」という新たな目標を設定しました。次の1億人へのアプローチには、LIXILの製品やサービスがもたらす「直接的なインパクト」だけではなく、パートナーシップを通じたエコシステム構築などによる「間接的なインパクト」が含まれます。LIXILは、民間企業ならではのイノベーションと市場主導型のモデルをさらに強化することで、社会へもたらすインパクトを拡大し、グローバルな衛生課題の解決に貢献し続けます。

*「家庭の水と衛生の前進2000-2024」（WHO・ユニセフ共同監査プログラム）



インパクト戦略と重要課題 | グローバルな衛生課題の解決

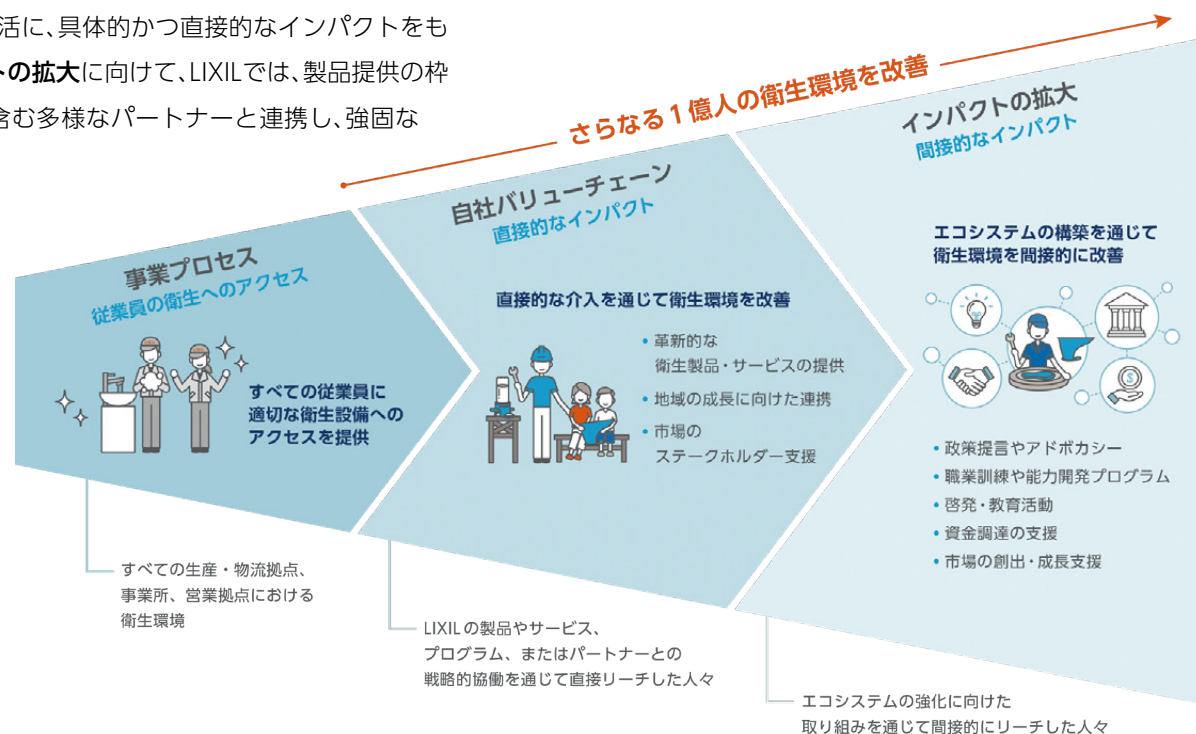
さらなるインパクトの拡大に向けて

次なる1億人へのアプローチとして、私たちは戦略的な3つのフェーズで取り組みを推進しています。

事業プロセスにおいて、すべての生産・物流拠点、およびオフィスで全従業員に安全かつ適切な衛生設備を提供することにコミットします。まずは自社内の衛生環境を最優先に確保することで、持続的な価値創造に不可欠な基盤を固めます。そして、このコミットメントを**自社バリューチェーン**へと拡大し、直接的な介入を通じて衛生環境の改善を推進します。簡易式トイレシステム「SATO」をはじめとするLIXILの革新的な製品・サービスの活用や、Toilet Board Coalition等のパートナーとの戦略的協働により、私たちがリーチする人々の生活に、具体的かつ直接的なインパクトをもたらします。**インパクトの拡大**に向けて、LIXILでは、製品提供の枠を超えて、ユニセフを含む多様なパートナーと連携し、強固な

グローバル・エコシステムの構築を支援します。政策提言、職業訓練、能力開発、持続可能な市場の育成など、システム全体の強化を目的とした広範な取り組みを通じて、この間接的なインパクトを増幅させていきます。

これらのアプローチは、新興国における新たな衛生市場の創出と成長に密接に結びついています。安全な衛生環境が普及することは、地域経済と生活の質を向上させ、将来的なLIXILの製品・サービスに対する需要の不可欠な基盤となります。社会課題の解決によるインパクト創出を成長の核となる推進力と位置付けることで、LIXILは中長期的な収益性の向上やブランド価値の強化を含む、持続的な企業価値の向上を実現します。



リスク管理

安全な衛生環境へのアクセスは基本的人権であり、国や地方自治体、そして地域社会に関わる民間企業などは、それを提供する責任を果たすことが期待されています。衛生環境の改善は、特に女性と子どもたちの健康状態を向上させるだけでなく、地域全体の経済発展や人びとの尊厳向上にも大きく寄与します。地政学的な不安定性の高まり、資金が不十分な政策、そして脆弱な市場ベースのエコシステム（知的財産権やパートナーシップの機会など）は、民間企業がこれらの市場における衛生課題の解決に向けたイノベーションに投資する意欲を削いでいます。近年では、自然災害などによって整備された衛生設備が損壊し、元の衛生習慣に戻ってしまうリスクも懸念されており、これらに対するレジリエンスを高めることも課題となっています。LIXILは、ビジネスとエコシステムへの継続的な投資を通じてこの潜在的なリスクへの対策を講じ、地域社会への負の影響を軽減するとともに、長期的かつ持続可能な成果の実現を目指します。

指標と目標

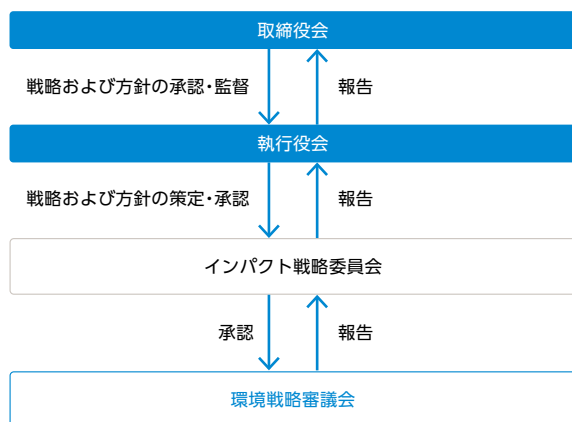
目標年	指標と目標
2031年3月期	直接的および間接的に、さらなる1億人の人びとの衛生環境を改善

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護

LIXILは、「Zero Carbon and Circular Living (CO₂ゼロと循環型の暮らし)」の実現に向けた「LIXIL環境ビジョン2050」を掲げるとともに、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みを推進しています。環境分野において企業責任を果たすにとどまらず、新しい価値を創造することで地球環境や社会へのインパクトを最大化することを目指し、環境リスクを低減すると同時に事業機会を捉え、持続可能な成長につなげていきます。

ガバナンス

LIXILでは、本社環境部門責任者が議長を務める環境戦略審議会が、環境リスクおよび機会の特定、戦略策定、目標 (KPI) に対する進捗管理などを推進しています。審議内容は、四半期ごとにインパクト戦略委員会に報告され、経営の意思決定に反映されています。2026年3月期は、環境戦略の3つの重点領域である「気候変動対策」「水の持続可能性の追求」「資源の循環利用の促進」の目標管理とモニタリングを行いました。併せて、気候変動リスクへの対応策となる中期目標の新規追加など、各領域における次期目標の更新や具体的な施策について討議し、環境戦略の実行と強化を進めました。また施策を推進するにあたり必要となる環境ガバナンス体制の確認や、水不足リスク管理方針の策定などについて審議・報告を行いました。



戦略

LIXIL環境ビジョン2050

「LIXIL環境ビジョン2050」では、事業プロセスと製品・サービスを通じたCO₂の排出量を2050年までに実質ゼロ*にし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐことを目指しています。LIXILの重要課題のうち、「気候変動対策」「水の持続可能性の追求」「資源の循環利用の促進」をビジョン実現に向けた3つの重点領域として

定め、その推進のための共通基盤として、製品イノベーションによるライフサイクルを通じたCO₂排出量や水使用量などの環境負荷の低減、全社の環境マネジメントの強化、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。

*当社のネットゼロ目標はSBTiネットゼロ認定を取得しています。これは、2050年までにScope 1, 2, 3の温室効果ガス排出量を90%削減し、10%以内の残余排出量を炭素除去によりゼロにすることと定義されています。

ビジョン達成に向けた新たな中期目標(新KPI)の策定

中期目標のうち、2026年3月期を目標年としていた国内の「新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比100%」は計画どおり達成、「廃棄物などのリサイクル率90%」は前倒しで達成しています。そこで、進捗状況を精査し、ビジョン達成をさらに確実にすべく、2031年3月期を見据えて以下の目標を更新・追加しました。

国内の新築戸建住宅向け
高性能窓の販売構成比

100%を継続

高性能窓は、日本の住宅の断熱性能向上による暖冷房時の消費エネルギー削減に寄与するものです。今までの成果を確実に定着させて社会へのインパクトを最大化するために、100%目標を維持することで継続的な普及に取り組めます。

事業所から排出される
廃棄物などのリサイクル率

95%に引き上げ

事業所から排出される廃棄物などのリサイクル率に関しては、海外の生産拠点での廃棄物の再資源化を飛躍的に向上させることで、前倒しの目標達成を実現しました。今後は目標率を引き上げ、生産拠点における取り組みや実績を、そのほかの事業活動へも幅広く展開していくことに注力し、循環型社会の実現に向けた挑戦を加速します。

リサイクルアルミを含む
グリーンアルミの調達による

CO₂ 排出量削減

グリーンアルミとは、「リサイクルアルミ」と「非化石エネルギー由来のアルミ」の総称です。リサイクルアルミの最大限の活用と、従来の新地金(バージン材)から非化石エネルギー由来のアルミへの置き換え推進のアプローチを掛け合わせ、「リサイクルアルミ使用比率100%」の目標を堅持しながら、Scope 3の削減を加速させ、同時に安定的な調達基盤の構築を図り、低炭素社会の実現に貢献していきます。

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護

ビジョン実現に向けた3つのフェーズ

LIXILは、事業活動や自社製品の使用に伴う環境負荷低減を通じて新しい価値を創造し、企業責任の全うを超えるインパクトの最大化を目指しています。各重点領域において、「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3つのフェーズに対して包括的な戦略アプローチや中期目標を定めています。

●事業プロセス

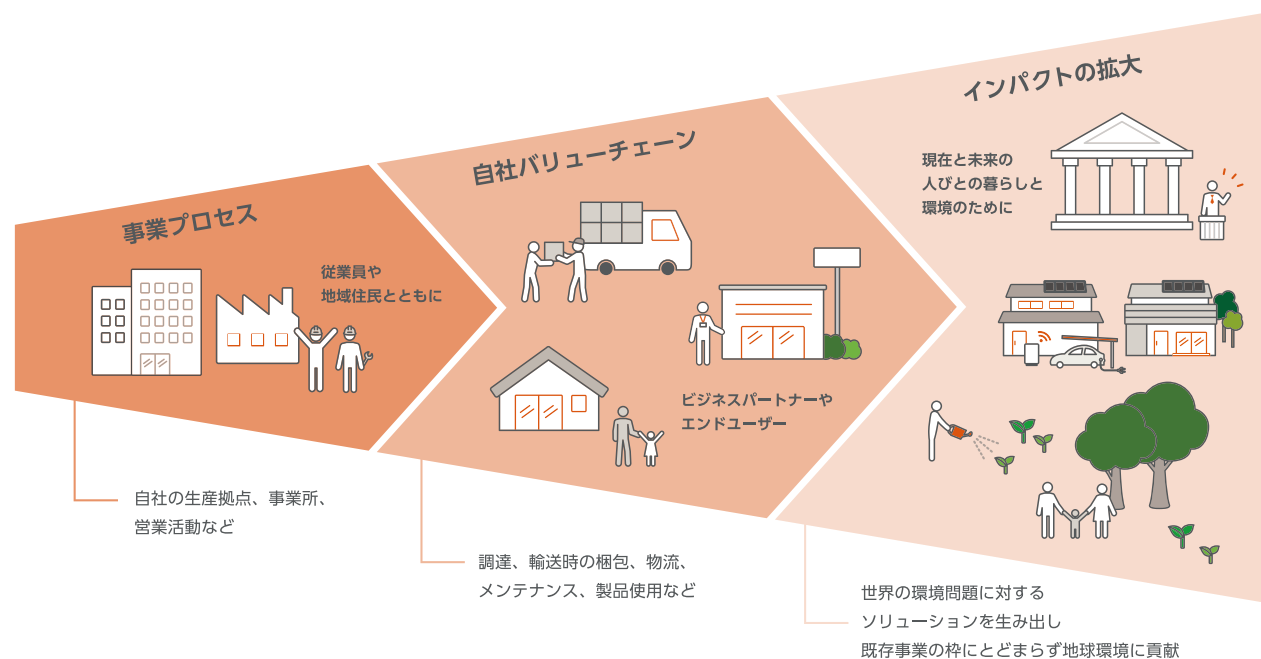
LIXILの生産拠点、事業所、営業拠点における活動を指します。関連するステークホルダーは、従業員や周辺地域の住民などです。

●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において発生するプロセスなどを指します。主なステークホルダーは、ビジネスパートナーやエンドユーザーです。

●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越え、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。



気候変動対策

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

LIXILは、自社の事業活動に直接的に起因する環境負荷の低減はもちろんのこと、社会全体におけるCO₂排出量削減に貢献することが重要と捉えています。また、気候変動に伴う自然災害や気温上昇による被害の軽減に貢献する製品・サービスを提供し、気候変動への適応策も推進しています。

事業プロセスにおいて、工場やオフィスでの徹底した省エネ活動や、再生可能エネルギーの利用、従来の化石燃料と比較してCO₂排出量の少ない燃料や電気への転換などにより、CO₂排出量の削減と事業活動による環境負荷低減に取り組んでいます。

自社バリューチェーンでは、サプライヤーや他社との調達・物流における連携強化や、製品の省エネ化を進めています。また、製造時のCO₂排出量が少ない原材料・部材、リサイクル材の活用をとおりて製品の省資源化、製品寿命の長期化や再利用に配慮した設計を進め、バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。

さらに、日本の一般的な住宅における消費エネルギーの約6割を暖冷房と給湯が占めるという状況に鑑み、**インパクトの拡大**に向けて、開口部の断熱性を高める窓や玄関ドアなどの製品、節湯・節水に貢献する水まわり製品、また、豪雨などの自然災害や猛暑による熱中症に備えるソリューションの提供を通じて、気候変動による影響の緩和と適応に取り組んでいます。

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護



水の持続可能性の追求

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

LIXILは、人びとが水の恩恵を最大限に活用できるよう、グローバルな水の持続可能性を追求しています。すべての事業活動を通じて責任ある水の使用を推進するとともに、水資源の保全といった環境価値を創造します。

事業プロセスにおいて、製造工程で水を使用する拠点の地域ごとの水関連事業リスクを把握し、リサイクル水の循環利用や排水管理などの適切な施策を通じて、全社的な水の使用量の削減に取り組んでいます。

自社バリューチェーンでは、当社の従来品と比較して節水性能の高い節湯水栓や節水型トイレなどの製品・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取り組んでいます。

さらに、LIXILでは、衛生的な水のサービスを提供することで**インパクトの拡大**を目指しています。地下水汚染のリスクを低減し、管理された衛生設備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するほか、水道水へのアクセスが確保された地域においては、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することを通じて、水の持続性を追求しています。



資源の循環利用の促進

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

LIXILでは、生産に使用する金属、木材、樹脂、セラミックなど、様々な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、持続可能な利用や資源循環の取り組みを推進しています。原材料の調達と事業の継続、さらには社会的レジリエンスを確かなものにするために、リサイクル素材の活用や再利用に配慮した設計といった循環型のものづくりを推進し、貴重な資源の最大活用に取り組んでいます。

事業プロセスにおいて、資源の持続的な利用および廃棄物削減を実現するため、設計および生産工程の改善を通じて従来製品と比較して原材料使用量を減らすとともに、リサイクル率の向上に積極的に取り組んでいます。

自社バリューチェーンでは、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従来の使用比率よりも向上する取り組みを通じて、新規に投入する資源を最小化し、資源の持続的な利用と廃棄物削減を推進しています。このほか、使い捨てプラスチックパッケージの削減や製品寿命の長期化、再利用に配慮した設計などによる従来製品よりも資源効率性の高い製品の拡充、製品から製品への循環システムの構築にも取り組んでいます。

さらに、「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だけでなく、代替素材の開発にも注力しており、**インパクトの拡大**に向けて、再資源化が困難な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。

リスク管理／指標と目標

LIXILでは、環境戦略審議会のもとで気候変動、自然資本および生物多様性に関する重要なリスクと機会を特定し、事業への影響度合いを評価しています。また、市場変化がもたらす移行リスクや異常気象、生態系の変化などによる物理リスクを、戦略およびオペレーションによる事業へのリスクと紐付け、事業計画への影響度と発生可能性などの全社共通のリスク評価基準に照らし合わせています。経営陣は、LIXIL内の事業規模の違いや外部環境の変化などを踏まえ、リスク間の相対的な関係を考慮した上で対処すべきリスクの優先順位を決定しています。

また、関連規制を遵守しながら事業活動を継続するための指針として、全従業員と役職員に適用される「LIXIL環境方針」を定めるとともに、ISO14001に基づく環境マネジメントシステム(EMS)を構築しています。全生産拠点、国内の非生産拠点および子会社を対象とする内部監査を毎年実施し、生産拠点では、ISO14001の認証取得を推進しています。2026年3月期末現在、対象拠点の90.4%が認証を取得しています。

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護

バリューチェーン				気候	自然	環境課題のリスクと機会		対応戦略		関連する目標	
上流	調達		●	●	移行リスク	政策	市場		活動基盤の強化	■ 環境マネジメント 全生産拠点で ISO14001 に準じた環境マネジメントシステムを運用し、内部監査による確認・改善プロセスを回すことで、環境法規制への未対応リスクを最小化しています（生産拠点の ISO14001 取得率 90.4%）。 ■ サプライチェーンマネジメント、サプライヤーエンゲージメント 調達先行動指針およびグリーン調達ガイドラインに基づくリスク評価と是正支援（改善率 100%）を継続するとともに、GHG 排出量上位 80% を占めるサプライヤーへの GHG 算定・削減支援を推進しています。今後は、環境データの一元管理システムを導入し適用範囲を拡大することで、トレーサビリティ向上を通じたサプライチェーンのレジリエンス強化を図ります。	 Scope 3 CO ₂ 排出量 2031年3月期までに -30%*
			●	●	移行リスク	政策	調達先における環境関連法規制への未対応による調達活動の停止				
			●	●	物理リスク	慢性	原材料の採掘などに伴う生態系破壊による調達活動の停止				
			●	●	機会	政策	市場			サプライチェーンにおける環境データのトレーサビリティ構築によるレジリエンス向上	
自社	製造		●	●	移行リスク	政策	自社工場における環境関連法規制への未対応による企業価値毀損	資源の循環利用の促進	■ リサイクル材使用による新規投入資源の最小化 30 年にわたるアルミリサイクル技術の開発とサプライヤーとの強固なパートナーシップにより、業界トップクラスのリサイクルアルミ平均使用比率 86% を実現しています。その環境価値を強みに、循環型低炭素アルミ「PremiAL」シリーズとして収益化しています。GROHE ブランドでは水栓金具の合金精錬工程を内製化し、原材料の黄銅の 80% をリサイクル材に転換しています。 ■ 資源効率性の高い製品の拡充 パーツの更新・アップグレードが可能な設計の導入や、所有から利用へ転換するサービスモデルの展開により、ライフサイクル全体の資源投入量を抑制するとともに、顧客との接点増加を通じた中長期的な関係強化と新たな収益機会の創出を推進しています。 ■ 再資源化困難な廃棄物の再利用 再資源化困難な廃棄物を再利用した「revia」など、独自の製法技術による循環型素材の開発・市場創出を通じ、社会へのインパクト拡大と事業成長の両立を図っています。その一環として、成長投資としての「revia」量産化に加え、自治体連携による廃プラの地域循環システム構築を推進し、環境価値を強みとした差異化戦略を実行する持続的な事業基盤の構築を進めています。	 リサイクルアルミの使用比率 2031年3月期までに 100%	
			●	●	移行リスク	政策	炭素税導入による操業コストの増加				
			●	●	移行リスク	政策	環境負荷低減に向けた設備導入によるコストの増加				
			●	●	機会	政策	市場		資源効率化・脱炭素化に向けた技術革新の投資及び新技術導入による中長期的収益基盤強化		
			●	●	物理リスク	急性	台風や洪水に伴う自社工場の被災による売上機会の損失				
			●	●	物理リスク	慢性	渇水などに伴う自社工場の操業停止による売上機会の損失				
下流	商品		●	●	機会	政策	市場	工場の CO ₂ 排出削減	■ 省エネ・再エネの推進 現場での省エネ活動の深化や天然ガスへの燃料転換などに加え、構造改革を通じた生産効率化により、抜本的な排出削減を推進しています。電力の再エネ化は、採算性や安定調達性を考慮して自社投資やオンサイト PPA を優先しつつ、地域特性を踏まえた最適な再エネ化を推進しています。これらにより、通常の投資枠内でキャッシュフローの健全性を維持しながら、Scope1&2 の 49.7% 削減を実現しています。 ■ 技術革新への投資 高温炉における水素への燃料転換や、設置制約を克服する薄型軽量太陽光パネルの導入など、脱炭素化に向けた革新技術の実証を進めています。また、企業連携による水素 SC 構築や自社の副生水素回収など、将来の水素調達に向けた活動にも取り組んでいます。	 Scope 1+2 CO ₂ 排出量 2031年3月期までに -50.4%*	
			●	●	機会	市場	低炭素材料を利用した製品、資源循環に配慮した製品などの需要増加				
			●	●	物理リスク	急性	台風や洪水に伴う自社工場の被災による売上機会の損失				
			●	●	物理リスク	慢性	渇水などに伴う自社工場の操業停止による売上機会の損失				
			●	●	機会	政策	市場		ZEH 普及やリフォーム拡大による省エネ製品・サービスの需要増加		
			●	●	機会	市場	低炭素材料を利用した製品、資源循環に配慮した製品などの需要増加				
下流	商品		●	●	機会	市場	気温上昇による自然災害や健康被害に対応した製品の需要増加	水リスク管理	■ 水リスク評価、水の使用効率向上 WWF Water Risk Filter や LEAP アプローチを用いたリスク評価に基づき、取水価格高騰や規制リスクが顕在化している拠点へ優先的に投資することで、採算性とリスク低減を両立させています。具体的には、タイでの雨水・廃水リサイクルやインドでの無排水システム（100%循環）導入などにより、グローバル全体で水使用効率を 33.3% 向上させました（2019 年 3 月期比）。 ■ 自然災害への BCP 対応 過去の洪水被害やリスク分析を通じて BCP 策定を強化し、設備の防水対策や排水機能を強化するとともに、保険による財務補償を確保しています。あわせて、調達先の多角化や代替生産体制の構築により、自然災害下での供給体制を強化しています。	 水の使用効率向上 2031年3月期までに +20%*	
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
下流	商品		●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加	製品・サービスを通じた気候変動対策	■ 住宅の高性能化、リフォーム推進 高性能製品の拡充に加え、省エネ住宅設計支援ツールの提供や体験型ショールーム「住まいスタジオ」の開設、日本最大級のリフォームネットワークの展開を通じ、川下領域において多角的な市場基盤を確立しています。メーカーの枠を超え、需要創出から施工までを一貫してサポートする独自のバリューチェーンにより、拡大するリフォーム需要を収益へと直結させています。 ■ 太陽光関連ビジネスモデル創出 合弁会社「LIXILTEPCO スマートパートナーズ」を通じ、太陽光発電と電力供給を組み合わせたサービスを展開することで、住宅の ZEH 化とレジリエンス向上に貢献しています。さらに、本モデルで創出した再エネ価値をクレジットとして自社活用し、追加コストを抑制しながら Scope2 削減を実現するなど、顧客価値と自社の脱炭素化を両立させる独自のエコシステムを確立しています。 ■ 気候変動への応答商品の拡充 暴風雨から住まいを守るシャッターや熱中症を防ぐ「外付け日よけ」に加え、断水・避難時でも安全な衛生環境を提供するトイレや可動式アメニティブースなどの拡充を通じ、住宅と社会の両面でレジリエンス向上に貢献しています。	 新築戸建て住宅向け 高性能窓の販売構成比 2031年3月期までに 100%（日本） 節湯水栓・節水型トイレの 販売構成比 2031年3月期までに 100%（日本）	
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
下流	商品		●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加	製品・サービスを通じた水の持続可能性の追求	■ 節水製品による水使用削減 節湯水栓や節水型トイレ、循環型シャワー、IoT 漏水検知システムなど、各地域の特性に合わせたソリューションを、世界各地で深く根付いた強固なブランドを通じて展開しています。あわせて、官民連携を通じた下水道未整備地域への排水処理システム導入により、公衆衛生向上と地下水汚染防止を図るとともに、社会課題解決を起点とした次なる成長市場の基盤形成を進めています。	 節水製品による 水使用削減貢献量 2031年3月期時点で 年間 20 億 m ³	
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				
			●	●	機会	市場	節水・水質改善などに貢献する製品の需要増加				

※ 基準年：2019 年 3 月期

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護

環境価値を生み出す製品イノベーション

LIXILは、「LIXIL環境ビジョン2050」の達成に向けて、「気候変動対策」「水の持続可能性の追求」「資源の循環利用の促進」の3つの重点領域において定量的な中期目標を設定しています。これらの目標達成をけん引するのが、製品・サービスを通じたイノベーションです。自社の事業に伴う環境負荷の低減に加え、製品の使用段階におけるCO₂排出量や水使用量の削減に直接的に貢献する革新的な製品をグローバルに展開することで、事業成長と環境価値創出を両立し、人々の暮らしへのインパクトの最大化を推進しています。



気候変動対策

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

LIXILは日本において、2031年3月期までに新築戸建住宅向け高性能窓および節湯水栓や節水型トイレの販売構成比率を100%とする目標を掲げています。日本の住宅におけるエネルギー消費の大半を占める暖冷房と給湯に着目し、断熱性能の向上と、給湯使用量の削減を両軸とした製品展開により、使用段階でのCO₂排出量削減を加速させ、気候変動の緩和に向けたインパクトの拡大を進めています。また、台風や豪雨といった自然災害や猛暑による熱中症に備えるソリューションの提供を通じて、気候変動の適応にも貢献していきます。

●新築戸建住宅向け高性能窓

高性能ハイブリッド窓「TW」は、屋外側の強度・耐久性に優れるアルミと室内側の断熱性が高く結露を軽減する樹脂を組み合わせた複合構造とトリプルガラスにより、高い断熱性能を実現しています。従来の単板ガラス窓と比較して熱流出を約80%抑制し、新築住宅におけるCO₂排出量を約37%削減します。高い断熱性能により、居住者の快適性向上を実現するとともに、エネルギー消費量を減らし、CO₂排出量の削減に貢献します。



製品性能

●節湯水栓による給湯エネルギー削減

浄水器ビルトイン型のキッチン用タッチレス水栓「ナビッシュハンズフリー」は、自動センサーによる吐水制御と湯水の適切な切り替えを可能にする「エコセンサー」により、無意識の給湯使用を抑制します。従来品と比較して約37%の省エネと約30%の節水が期待でき、家庭におけるエネルギー使用量と水使用量の双方の削減に貢献します。



製品性能

●気候変動への適応

LIXILは、気候変動への適応として、住まいのレジリエンス（回復力・強靱性）向上に資する製品を展開しています。外付日よけ「スタイルシェード」は日射熱を効果的に遮蔽し、室内温度上昇を抑制することで室内熱中症リスクを低減するとともに、冷房効率を高めることで省エネにも寄与します。住宅用窓シャッターは強風や飛来物による被害を軽減し、強風雨から住まいと人命を守ります。窓の室内側に後付け可能なPVロールスクリーンシステムは遮光性やプライバシー保護、断熱性能向上による日々の快適性を提供するほか、非常時の電源確保を可能にし、有事の際のレジリエンス強化に貢献します。



PVロールスクリーンシステム
(令和7年度新エネ大賞にて「新エネルギー財団会長賞」を受賞)

インパクト戦略と重要課題 | 水の保全と環境保護

 水の持続可能性の追求

 資源の循環利用の促進

 水の持続可能性の追求

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

LIXILは、2031年3月期までに製品・サービスの提供を通じて年間20億㎡の水使用量削減に貢献することを目標としています。主として節水性能の高い製品・サービスの普及と、IoT技術を活用した漏水防止ソリューションの展開により、この目標の実現に向けて取り組んでいます。

● 節水トイレによる水使用量の削減

「SATIS」は、高い洗浄性能と優れた節水性能を両立した製品であり、従来品と比べ最大49%の節水を実現しています。また、機能性素材「アクアセラミック」により汚れが付着しにくく、少ない水量でも清潔性を維持します。


 製品性能

米国市場向けの「STUDIO S」は、米環境保護局「Water Senseプログラム」の厳格な基準を満たし、従来規格と比較して20%以上の節水を実現しています。加えて、節水を義務付ける米カリフォルニア州のグリーンビルディング基準(CALGreen)も満たす製品を提供しています。

 製品性能 (英語のみ)

 資源の循環利用の促進

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

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に向けて、リサイクル材・再生可能素材の活用を推進しています。2031年3月期までに、ハウジング事業で使用されるアルミ型材におけるリサイクルアルミの使用比率100%を目標とし、新規資源の投入の最小化を図っています。また、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による資源効率性の高い製品の拡充、製品から製品への循環システムの構築にも取り組んでいます。

LIXILは世界でも有数のアルミリサイクル技術を有しています。2026年2月には、アルミリサイクルに対する取り組みが資源循環と経済価値の両立として高く評価され、環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門において、サーキュラーエコノミー賞を初めて受賞しました。



● 循環型低炭素アルミ「PremiAL」

LIXILでは、約30年にわたり開発してきた独自技術により、新地金と同等の品質を保ちながら、リサイクルアルミの使用比率を高めています。「PremiAL R100」は、原材料の100%にリサイクルアルミを使用し、新地金からの製造時と比較してCO₂排出量を約80%削減します。さらに、2025年10月からは、リサイクルアルミを60%以上使用し、新地金からの製造時と比較してCO₂排出量を約50%削減した「PremiAL」を、当社が製造するアルミ型材を使用する全製品へ価格据え置きで標準展開しています。

これらの製品は、建材の環境負荷を定量的に示す第三者検証「SuMPO EPD」を取得しています。CO₂排出量削減と資源の循環利用という環境価値をコストではなく競争優位性に変えることで、循環型ビジネスをさらに進化させ、社会により大きなインパクトを創出していきます。

 製品性能

● 循環型素材「レビア」

「レビア」は、再資源化が困難とされてきた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て開発した循環型素材です。これまでは焼却・埋め立て処分、熱回収されてきた廃プラスチックを再資源化することで、従来の一般的な処理方法と比較してCO₂排出量の削減と資源循環の両立に貢献します。2025年3月期には量産化を開始し、自治体との連携を通じた資源の地域内循環の構築にも取り組んでいます。

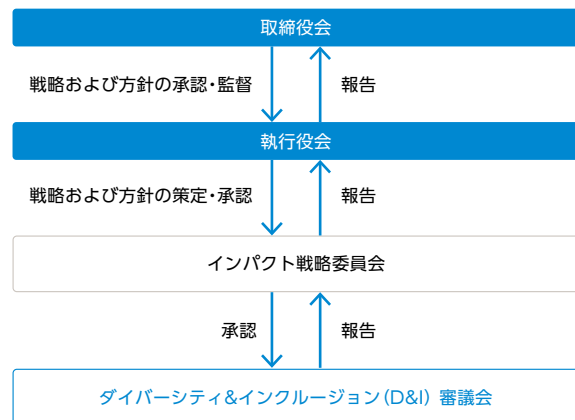
 製品性能

インパクト戦略と重要課題 | 多様性の尊重

LIXILは、多様性を尊重し、公平でインクルーシブな環境を醸成することで、グローバルに活躍する従業員一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、持続的な成長の実現を目指しています。

ガバナンス

LIXILのD&I推進活動は、全社的な戦略の策定段階から各部門主体での実行フェーズへと進化してきました。各部門の責任者で構成されるD&I審議会では、D&I戦略に基づき、部門ごとのニーズに応じた施策の検討を行うとともに、部門の枠を超えた活発な議論や好事例の共有を通じて、全社的な取り組みを推進しています。主な審議内容は、四半期ごとにインパクト戦略委員会を通じて執行役員に報告され、必要に応じて意思決定が行われます。取締役会は半期ごとに進捗報告を受け、適切な議論と監督を行っています。



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」というPurpose(存在意義)のもと、お客さまの多様なニーズに応える革新的な製品やサービスの提供に取り組んでいます。その実現には、多様な従業員が徹底した顧客志向を持って存分に活躍できることが不可欠です。そのため、当社では、D&Iを「グローバル人事戦略」の中核に位置付け、「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」ことを戦略の柱の一つとしています。多様な視点が尊重され、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる、公平でインクルーシブな文化の醸成を目指しています。また、インクルージョンの推進を社内にとどめることなく、バリューチェーン、さらには社会全体に至るまで、あらゆる側面に組み込み、インパクトを拡大することを目指しています。

これまで着実な進展を遂げてきた一方で、男女間賃金格差や女性管理職比率などの継続的な課題も認識しています。これらの課題に対応するため、人事制度や人材育成、職場環境づくりの各側面において、インクルージョンを体系的に組み込んだ取り組みを推進しています。多様な人材がもたらす幅広い視点とスキルは、複雑な課題解決に不可欠な創造力の源泉であり、当社のイノベーションの原動力となります。職場環境の継続的な改善を通じて、従業員エンゲージメントを高めるとともに、優秀な人材の獲得および定着を促進し、長期的な競争優位性の強化につなげていきます。

3つのフェーズ

LIXILは社内、バリューチェーン、そして社会全体へとインクルージョンを広げるため、相互に関連する3つのフェーズ「事業プロセス」「自社バリューチェーン」「インパクトの拡大」において取り組みを推進しています。

- **事業プロセス:** インクルージョンを、リーダーの行動や従業員のライフサイクルへ意識的に組み込むことで、「A home for everyone — 誰もが自分らしく働ける場所」を実現し、帰属意識とイノベーションを育むとともに、すべての従業員がいきいきと活躍できる環境づくりを推進しています。
- **自社バリューチェーン:** ユーザー起点のイノベーションと戦略的なパートナーシップを駆使することで、高齢化社会をはじめとする世界的な人口動態の変化を先取りした、インクルーシブかつ独自性ある高品質なソリューションを提供します。これにより、新たな市場セグメントを開拓し、持続可能な成長をけん引していきます。
- **インパクトの拡大:** 多様な熟練技能者のパイプラインを強化し、地域のパートナーと協働することで、業界の未来をゆるぎのないものとし、すべての人にインクルーシブな住空間デザインを推進する強靱なエコシステムを構築していきます。

女性管理職比率の向上

LIXILは、2030年までにジェンダー不均衡を是正することを目標に掲げ、その実現に向けた取り組みを加速させています。2026年3月時点で、当社の女性取締役・執行役員は31.3%、女性管理職は17.0%となっています。具体的な施策の一つとして、主要ポジションの後継者育成計画の強化に向けたPeople & Organizational Development (POD: 人材組織レビュー) プロセスにD&Iの観点を組み込んでいます。2026年3月期においては、26部門のPODセッションを経て、全社で195人の女性後継者と76人の女性ハイポテンシャル人材(全社で特定されたハイポテンシャル人材196人のうち38.7%)を特定しました。また、長期的な人材パイプラインの構築に向け、「女性キャリア推進プログラ

インパクト戦略と重要課題 | 多様性の尊重

ム]などの育成施策を展開しています。本プログラムは、中堅女性人材が管理職就任前に自身のリーダーシップスタイルを確立できるよう支援し、人材マネジメントに対する期待値を再定義するとともに、自信の醸成を後押ししています。一方、「女性タレントアウトリーチプログラム」では、すでにリーダーとして活躍する人材を対象に、経営層への可視性向上や、アセスメント、個別の人材育成計画、メンターシップを通じた成長支援を行っています。

新卒採用における男女同率の推進

国内では、新卒採用における男女同率を継続的な目標としており、直近の採用では41.0%となりました。採用競争力の向上を図るため、社内で活躍する女性従業員のキャリア事例の発信やターゲット層へのアプローチを強化しています。2025年3月期以降、継続的に学生と働く女性をつなぐ社外ネットワーキングイベントを開催しており、女性役員によるキャリア講演や女性従業員によるパ

ネルディスカッション、参加者との交流機会を通じて、多様な人材にとって魅力的な就職先としての認知向上を図っています。

エンパワーメント: ERGsが創出するインパクト

2021年3月期に「MULTI-CULTURAL」「ABILITY」「BETTER TOGETHER」「WORKING PARENTS & CAREGIVERS」「LGBTQ+」の5つのテーマで立ち上げた従業員リソースグループ(ERGs)は、社内にインクルーシブな文化を醸成させる上で重要な役割を担っています。ERGsは、従業員同士がつながり、実体験を共有し、コミュニティ、エンゲージメント、そしてアライシップを育む場を提供しています。2026年3月期には、ERGsのガバナンス体制を見直すとともに、活動スケジュールを最適化し、各グループの計画的な運営と実行を支援しました。これにより、従業員の参加機会が増え、社内コミュニケーションのさらなる活性化につながっています。



リスク管理

継続的な事業発展には、高度な専門性を持つ技術者やマネジメント能力に優れたリーダーなどの人材の継続的な確保、育成、そして定着が不可欠です。特に、日本における少子高齢化に伴う労働力不足は、事業継続における重大なリスクとなります。LIXILは、この課題に対処するため、「グローバル人事戦略」を推進しています。人材パイプラインの強化と従業員一人ひとりの能力向上を図ることで、長期的な事業成長の源泉となる多様でインクルーシブな人材を確保しています。

指標と目標

目標年	指標と目標
2030年3月期	女性取締役・執行役比率 50% ^{※1}
	全世界の女性管理職比率 30% ^{※2}
継続年間目標	日本の新卒採用を男女同率 ^{※3}

※1 3月31日時点

※2 直接雇用の従業員のみ。ただし、100人以下の連結子会社(国内)は除く

※3 株式会社LIXILの大学卒・大学院卒の新卒入社者(翌4月1日付入社の比率を記載)

グローバル人事戦略

LIXILの人事戦略は、従業員一人ひとりの可能性を引き出し、革新的でアジャイルな組織への変革を通じて、事業目標の達成を実現していくためのロードマップです。

LIXILは「従業員の誰もが自信を持ち、どこでも活躍できるよう、革新的でインクルーシブな組織へと改革する」というGlobal People Organization (GPO) ミッションのもと、2022年3月期より人事の変革基盤を確立してきました。さらに、ステークホルダーからのフィードバックや事業ニーズの変化を踏まえ、グローバル人事戦略「GPO Strategy House」の重点領域を再定義しました。本戦略では、人的資本強化のための「3つの戦略の柱」と、「戦略を実現するための2つの重要要素」を軸に、従業員一人ひとりの力を最大限に引き出し、事業の持続的成長を目指します。

3つの戦略の柱

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(行動)がダイバーシティ(実体)を生む」という考えのもと、D&Iを単なる啓発活動ではなく、ビジネスを支える優先取り組み分野として事業戦略に組み込んでいます。具体的には、各部門の責任者で構成されるD&I審議会主導のもと、各組織の特性に即した取り組みを推進しています。また、全従業員を対象とした従業員意識調査「LIXIL Voice」を通じてインクルージョンスコアを継続的に測定し、データに基づき、リーダーの行動変容と説明責任の明確化を推進しています。

人材育成への投資: 将来のビジネスニーズを見据え、個々のポテンシャルを引き出す学習文化の醸成と組織力の強化に注力しています。会社主導の戦略的なキャリア形成と、従業員が自ら切り拓くキャリア開発の双方を支援するとともに、人材組織レビュー (POD) を通じて次世代リーダーの計画的な発掘・育成を推進しています。管理職育成プログラム「GROW」やデジタルスキル研修など、役割や個々のニーズに合わせた多様な学習機会を提供し、変化に迅速に対応できる人材を育成しています。

従業員エクスペリエンスの向上: 従業員が職場で体験するあらゆる価値を高め、心身のウェルビーイングを実現することで、高いエンゲージメントを生み出す職場づくりを目指します。「LIXIL Voice」を通じて従業員の声を経営に反映し、具体的な改善アクションにつなげるとともに、柔軟な働き方の推進やライフステージに応じたキャリア支援、健康経営の実践により、誰もが能力を最大限に発揮できる環境を整備しています。

戦略を実現するための2つの重要要素

HRコーポレートガバナンスの強化: グローバルで人事データとプロセスの統合を進め、データに基づく人事施策の展開と、透明性のある迅速な意思決定を支援します。

ビジネス変革のためのHR変革: HRパートナーシップの強化と人事業務の効率化を通じて、変化し続けるビジネスニーズに対応できるHR体制を整えています。

GPO Strategy House

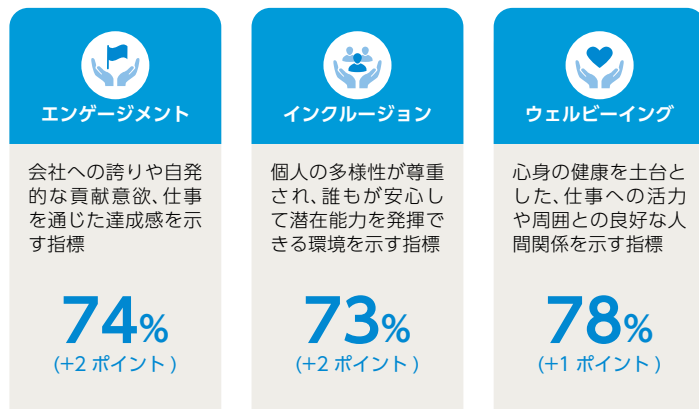


グローバル人事戦略

「LIXIL Voice」を通じた人事戦略の推進と価値創造

LIXILでは、従業員エクスペリエンス (EX) 向上の基盤として、「LIXIL Voice」を年1回実施しています。本調査は、従業員満足度調査にとどまらず、「エンゲージメント」「インクルージョン」「ウェルビーイング」の3つの重要指標 (KPI) をデータとして可視化する戦略的ツールです。調査結果に基づき、経営層から各部門のリーダーまでが組織の現状をタイムリーに把握し、現場での建設的な対話と具体的な改善アクションにつなげています。こうした取り組みが実を結び、2026年3月期は回答率92%と過去最高を記録し、すべてのKPIで前回からスコアが向上しました。従業員一人ひとりの声を起点とした組織運営を行うことにより、誰もが能力を最大限に発揮できる職場環境を構築し、人的資本の価値向上と、よりアジャイルな企業文化の醸成を推進しています。

重要指標と定義 | 2026年3月期実績 (前年比)



エンゲージメントの向上とキャリア支援

エンゲージメントスコアは前年比で2ポイント向上し、その主要ドライバーである「キャリア上の目標達成」のスコアも3ポイント上昇しました。LIXILでは、従業員一人ひとりがやりがいを持って働き、ありたい姿に向けて自ら積極的にキャリアを切り開く「My Career Journey」という考えのもと、社内公募制度 (ジョブポスティング) の活用や、上司と部下の定期的な1on1ミーティングによるキャリア対話を強化しています。

2026年3月期は、国内の若手社員に向けて、LIXILにおけるキャリアの考え方を学ぶセッションを実施し、キャリアビジョンや将来のありたい姿を考える機会を提供することで、若手社員の主体的なキャリア形成を後押ししました。



インクルージョンの浸透とERG活動

インクルージョンスコアは前年比で2ポイント上昇しました。特に、LHTにおいて顕著な改善が見られるなど、生産拠点や現場を含む全社で、インクルージョンの文化が着実に浸透しています。

2026年3月期は、従業員リソースグループ (ERGs) の活動がさらに活発化し、新たに各ERGの「推進月間」を導入しました。LGBTQ+への理解を促す社内イベントをはじめ、障がい当事者に

よるエピソードトークセッション、育児・介護の両立支援ランチ会など、幅広い取り組みを実施しました。また、「Better Together ERG」では、LIXIL Voiceの結果をもとに、工場でのケーススタディ体験会を実施するなど、現場や事業部門との連携を強化した活動を行い、インクルーシブな職場環境の構築に努めています。



ウェルビーイングの実現に向けて

ウェルビーイングのスコアは前年比で1ポイント上昇しました。LIXIL Voiceに寄せられた自由記述コメントでは、在宅勤務や業務に応じた柔軟な勤務時間が、ストレスの少ない健康的な働き方や、ワークライフバランスの向上につながっているという声が多数寄せられました。

2026年3月期は、有給休暇の取得促進に向けて、CEOからの国内全従業員に向けたメッセージ発信に加え、各部門長が自組織の有休取得状況を定期的に確認し、チームへ積極的な取得を働きかける体制を強化しました。また、育児・介護・治療といった多様なライフステージの変化に応じた支援制度の拡充にも継続的に取り組んでいます。今後も、誰もが心身ともに健康に働ける環境を提供し、健康経営の推進とウェルビーイングの実現を後押ししていきます。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

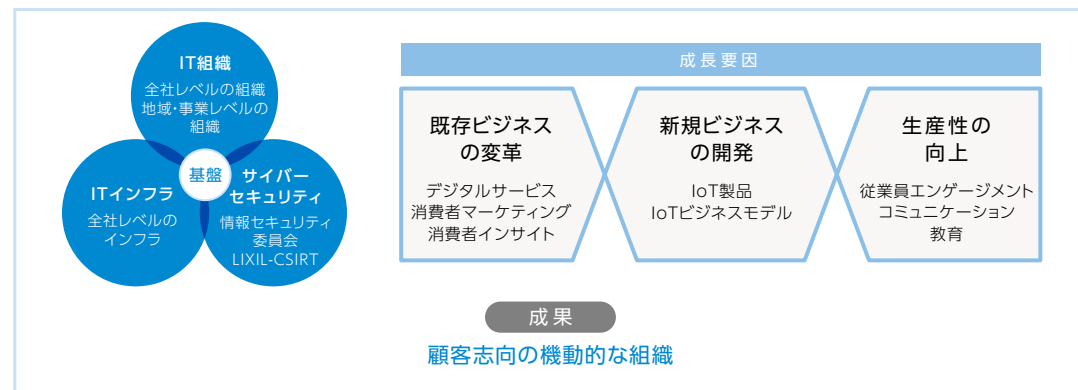
LIXILは顧客体験(CX)向上のためにDXに取り組んでいます。

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。

LIXILがデジタル変革を通じて見据えるのは、エンドユーザーであるコンシューマー体験の抜本的な刷新です。そのために、関わる人々の体験をリードし、革新を起こしていくことを目指しています。住宅設備業界には、製造から流通、施工に至る複雑なバリューチェーンが存在します。BtoBの事業基盤を持つ当社にとって、真のCXを実現するためには、このプロセス全体のデジタル化と一貫通貫の効率化が不可欠です。私たちは、自社のみならず、流通店やコントラクターの方々の体験価値をも向上させてこそ、最終的なお客さまへの真の価値提供に至ると確信しています。デジタルとAIを駆使してバリューチェーンに関わるすべての人々の満足度を高め、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいを実現してまいります。

DXの目的

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



IT基盤およびサイバーセキュリティへの取り組み

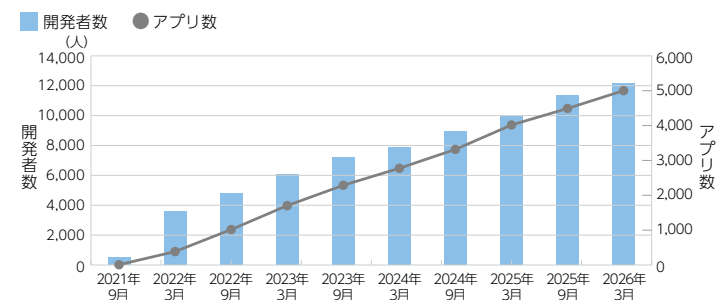
海外事業の成長を加速するためには、ブランド・ポートフォリオのデータ管理強化が不可欠です。製品や資材のマスターデータ管理をグローバルで標準化し、マスターデータガバナンスの実装を推進することで、生産体制とサプライチェーンの最適化を図っています。

また、LIXILでは情報セキュリティ委員会主導で情報セキュリティ対策と個人・機密情報の保護を強化しています。企業を狙うサイバー攻撃が増える中、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と事業継続のための対策を進めています。

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きました。ノーコード開発ツールやデジタル教育プログラム「デジラク」を提供し、導入から5年が経過した現在も、開発者数・アプリ数は増加を続けています。そして今では「AIの民主化」へと進化し、GeminiやNotebookLM*といった最新の生成AIを安全に利用できる環境をいち早く整備するとともに、利用ガイドラインの策定を通じた適切なリスク管理を徹底しています。さらに、社内の活用ナレッジを蓄積し、具体的な成功事例を広く公開・共有することで、すべての従業員が日常業務でAIを使いこなす文化を醸成しています。また、LIXILでは、AIが単なるツールではなく自律的に判断・行動する「AIエージェント」へと進化していく未来を見据え「AIガバナンス委員会」を設置しました。誰もが安全に、倫理的に、そして効果的に、責任あるAIを全社的に推進し、組織全体の生産性と従業員の体験価値を高めます。

ノーコードツールの開発者数・アプリ数の推移



*Gemini、NotebookLMは、Google LLCの商標または登録商標です。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

既存ビジネスの変革

先進的なデジタルとAI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、販売店さままでバリューチェーンを通じた効率化を実現します。

これまでお客さまは建築会社さまとショールームに足を運ぶ必要があり、購入の意思が固まっていない場合は二の足を踏むこともありましたが、「LIXILオンラインショールーム」は、バーチャルでご自宅など

から都合の良いときに選択肢を検討でき、即時に希望のプランのイメージを3D画像で確認することができます。これにより、お客さまのご負担を劇的に低減しました。

また、ショールームのコーディネーターに家族揃ってリフォームの相談ができたり、子育て中のお客さまが子育てしながら相談できたり、自宅の寸法を測りながら相談できるなど、時間・地理的制約がないことが大きなユーザーメリットにつながっています。

またショールームにお越しいただいたお客さまにも、予約不要でタブレット越しにオンラインで相談できるサービスを展開しています。自由にショールームの商品を見学・体験していただきながら、気になる展示品についての質問や、商品の相談をすることができ、要望に沿ったオリジナルプランのご提案まで一貫してサポートします。タブレット案内サービスは予約制も導入したことにより、週末などの混雑時における予約困難な状況が大幅に解消され、利便性が向上しました。

このオンラインショールームは、短時間勤務や曜日限定勤務を希望する従業員へ柔軟な働き方を提供するとともに、「居住地に縛られない執務環境」を実現しました。これにより、全国規模での適材適所な人員配置が可能となり、離職率も一時15%以上だった時期から5%を下回るまで改善し、従業員エンゲージメントと優秀な人材確保に大きく寄与しています。

さらに、購入後の主要な顧客接点となるコンタクトセンターにおいても、生成AIを活用したサービスと品質・生産性向上を目指しています。例えば、修理依頼の電話対応中にAIがオペレーターに推奨フレーズやアドバイスを提供します。これにより、オペレーターのスキルのバラつきによる機会損失防



止とサービス向上を実現しています。

営業部門でも、戦略的にAI活用を推進し生産性向上を図っています。AIが膨大な情報を解析して、その日の最適訪問ルートとお客さまの関心事に合わせた提案内容を提示します。また、出先の車から、面談内容をAIに音声入力すると、AIが所定のフォーマットに沿った日報を自動生成します。それにより、事務所に戻ることなく現場で業務を完結することができるようになりました。こうした時間の有効活用が、重点顧客への手厚いフォローや訪問率向上を実現しています。手作業で作成するレポートよりも多くの顧客情報が蓄積されるようになり、AIによるデータ活用のスパイラルアップを加速させています。

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す。AIがトイレの利用状況データに基づき、最適な清掃業務プロセスを清掃スタッフにアプリで提示します。これにより、少ない清掃スタッフでの運用が可能になります。また、トイレの詰まりを検知して管理者に通知する機能を持つIoTトイレが好評で、新たに中小規模施設向けの床置きタイプのトイレもラインナップに追加されました。センサーとIoTトイレの受注台数は2,000台を超え、導入を具体的に検討中の台数は20,000台以上です。駅や空港、ショッピングモール、オフィスビルなどで導入が進み、他社との差別化要因となっています。

住宅分野では、スマートホームシステム「Life Assist2」が大手ハウスメーカーに採用されるなどして採用数を増やしています。また昨今の防犯意識の高まりから、電動シャッターや玄関の電子錠、監視カメラと組み合わせた導入も増えています。あらたにキッチンや浴室など水回り製品との連携機能も提供し、LIXILの総合力を活かしています。

LIXIL Toilet Cloud



知的財産戦略

LIXILでは、持続的な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、事業部門との密な連携のもと知的財産権の取得・活用・リスクマネジメントを最適化し、経営戦略を支援する知的財産戦略を実行しています。



LIXILでは、経営戦略の実行を強化する知的財産戦略を進めています。さらに知的財産戦略と技術標準化戦略を一体的に推進することで、環境配慮型製品やデジタル製品等に関する市場ルールの形成に参画し、グローバル市場での成長を実現します。

片岡 将己

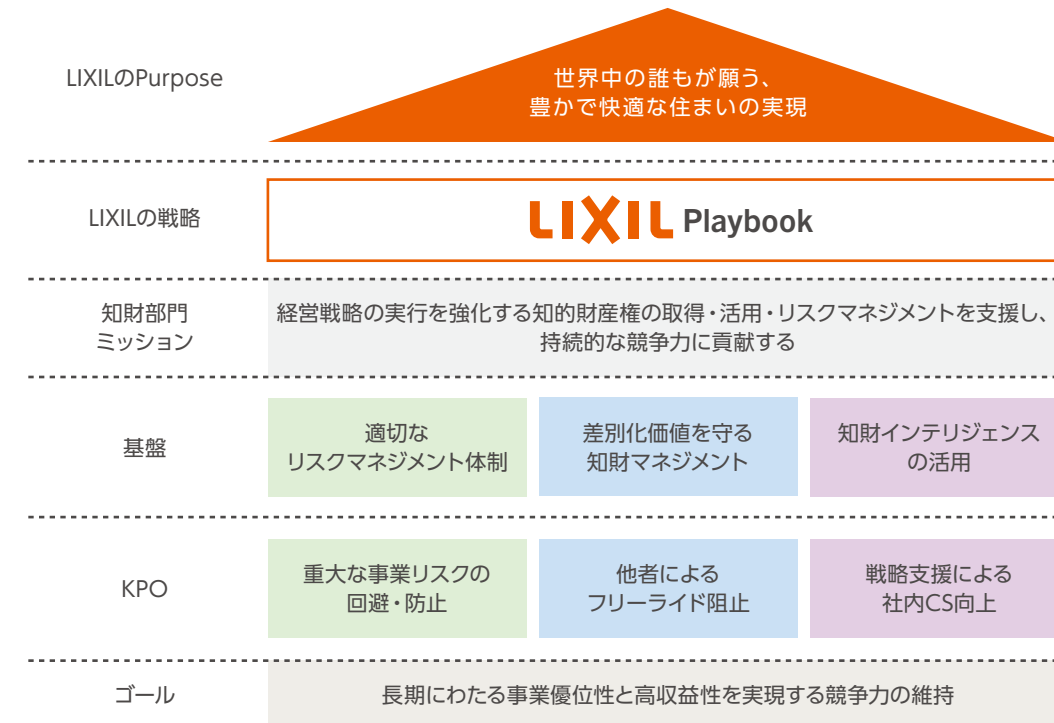
Chief Intellectual Property Officer (CIPO) 兼
Chief Standardization Officer (CSO),
知的財産・標準化部門担当

LIXILはこれまで、経営戦略と連動した知的財産戦略を確実に推進し、全世界で約2万件に及ぶ知的財産ポートフォリオ*を構築してきました。これを礎として、2026年4月よりCEO直轄の役員としてCIPO/CSOを新設し、知的財産・標準化部門を率いる新たな体制をスタートしました。現在、住宅産業は、省エネ性能のさらなる向上やサーキュラーエコノミーの実現、スマートホーム機器などのIoT機器のグローバル標準化といった変化の渦中にあります。この新体制で私たちが目指すのは、知的財産戦略と技術標準化戦略を一体的に推進することで、LIXILのPurposeを実現するためにLIXILが持つ独自の技術や価値をグローバルに活用し、市場ルールの形成を率先するリーダーとなることです。

*ポートフォリオには、特許・意匠・商標などの登録済みの権利に加えて、現在出願中（公開済み）の案件を含みます。

LIXILのグローバル知的財産戦略

本社と海外拠点の知的財産部門が統合したグローバルな組織において、重大な事業リスクの回避・防止を実現する「適切なリスクマネジメント体制」、第三者によるフリーライドを防止する「差別化価値を守る知財マネジメント」、経営戦略・事業戦略の策定を支援するための「知財インテリジェンスの活用」の3つの柱を戦略の基盤とし、持続的な競争力の強化に取り組んでいます。事業部門や研究開発部門、ブランド部門との緊密な連携のもと、LIXIL Playbookおよび事業方針に即して策定した知的財産戦略の実行は、進捗状況が定期的に取り締役会および執行役に報告され、実効性の高い監督を受けています。



知的財産戦略

持続的成長を実現する知的財産の保護と活用

当社は、事業活動を通じて創出される技術やデザイン等の知的財産を、持続的成長とインパクト創出に不可欠な重要な資本と位置付け、投資を継続しています。グローバルで保有する約2万件の知的財産ポートフォリオを戦略的に活用することで、製品の差別化価値を高め、社会・環境課題の解決と高収益性の両立をけん引しています。

事業戦略と連動した知財インテリジェンス

自他社の知財リスクや強みを分析し、経営戦略・事業戦略・開発戦略等の各レイヤーでの戦略の策定および実行の精度を高める知財インテリジェンスの活用により、事業の競争力や自由度を強化しています。浄水等のコア技術に加え、国内外の将来の事業テーマに関する技術動向や標準化動向の分析等を実施し、開発部門と連携することで、イノベーションによる新たな価値創造や次世代の事業戦略を見据えた知的財産の取得強化を図っています。また、「PremiAL」や「revia」等の循環型製品においては、長年培った資源管理ノウハウや技術力を営業秘密の観点から評価し、営業秘密の秘匿と特許権等の独占権の確保を組み合わせた管理体制を構築しています。

インパクト戦略の拡大を支える知財活動

グローバルな衛生課題の解決に取り組むSATO事業の発展・成長のため、各製品ラインナップについて知的財産ポートフォリオを構築し、これに基づく現地パートナー企業へのライセンスや模倣品対策を行うことで、現地での雇用創出と安定したビジネスの推進を支援しています。また、LIXILは2023年にWIPO GREEN*のパートナーとなり、WIPO GREENのデータベースへの「レビア」およびSATOの登録を通じて、さらなる環境技術・衛生技術の普及に向けて取り組んでいます。

*世界知的所有権機関(WIPO)が設立した環境技術のグローバルイノベーションカタログであるデータベースや環境技術の普及を促進するネットワーク等からなるプラットフォーム。

ブランドとデザインの保護による価値創造

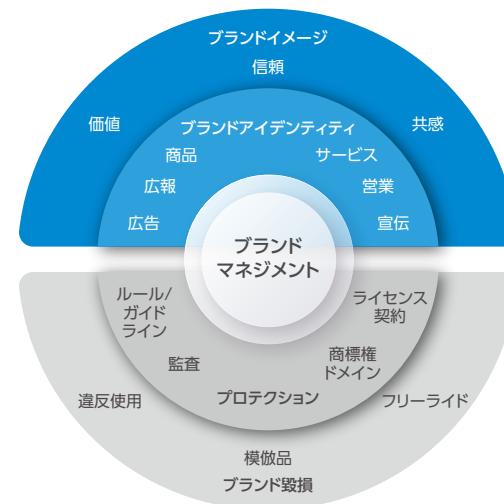
多彩で唯一無二のブランド群はLIXILの最大の強みであり、ブランドセキュリティ機能の実行により、ブランド価値の持続的な向上に取り組んでいます。製品のコモディティ化を防ぐため、使い心地などの感覚、体験を構想して生み出された意味ある製品デザインとブランドの価値を、意匠権や商標権の活用をとおして多面的に保護しています。

また、お客さまの安全に危害を及ぼす可能性がある浄水カートリッジの模倣品への対応をはじめ、LIXILのブランド毀損につながる知的財産へのフリーライド・権利侵害行為に対し、厳正な排除活動を実施しています。

イノベーションの基盤強化

従業員への継続的な知的財産教育に加え、事業に貢献した発明者を称える「LIXIL Inventor Award」を毎年開催しています。CEOが直接表彰を行う式典の様子を全社にウェブ配信するなど、社内のイノベーション意欲を高める活動をとおして、持続的な価値創造の源泉となる人的資本投資と連動した基盤強化を行っています。

知的財産戦略およびガバナンス体制



環境変化の中で、 何を捨て、 何を残すか。

中長期の価値を見据えた意思決定と、 これからの経営

中期の道筋を踏まえ、価値創造・成長に向けた施策に対する取締役会の監督機能はどう強化され、今後どのように変化していくのか。瀬戸欣哉 CEO と、上場企業の Chief People Officer を務めてきた青木淳社外取締役、複数のグローバル企業の日本法人で CFO を歴任した田村真由美社外取締役が、短期の業績評価にとどまらない中長期の企業価値向上に向けた意思決定のあり方について議論しました。

SPECIAL INTERVIEW



社外取締役
監査委員会委員

田村 真由美

取締役 代表執行役社長
兼 CEO

瀬戸 欣哉

社外取締役 報酬委員会委員長
兼 指名委員会委員

青木 淳



環境変化の中で見えてきた経営課題

瀬戸 2026年3月期の業績は、全体としてほぼ中期の道筋で示した計画どおりの着地となりました。国内のリフォームシフトや欧州での高付加価値化、中東・インドへの先行投資など、ここ数年来の判断の積み重ねが結果につながったのだと捉えています。しかし、その中身は当初想定していたものとは、大きく異なるものもありました。言い換えれば、計画どおりに進んだ1年というよりも、外部環境の変化に対する対応力によって支えられた1年であり、その意味では中長期の経営のあり方が問われた1年だったと認識しています。

田村 私は欧州でのターンアラウンドから始まった構造改革と、成長に向けた事業基盤の構築が、一つひとつ効果を表し始めていると感じています。米中といった難しい市場は残っていますが、改善に向けたステップは着実に進んでいると思います。社外取締役として見ても、短期の数字だけでなく中長期の打ち手をどう積み上げるかという議論が以前より深まってきた印象です。そういっ

た意味では、今後一層議論を充実させていきたいと思います。

青木 2026年3月期は、米国の関税影響に始まり、中東地域の緊迫化に終わる、地政学リスクの高まりと外部環境の変化が非常に大きい1年でした。その混乱の中で設定した計画を達成したことは、十分に評価できるのではないのでしょうか。ただし、より重要なのは、従前の環境に戻ることを前提にしないこと。すでに別のフェーズに入っているという認識で経営を見直していくことです。業績回復はもちろん重要ですが、それ以上に、中長期視点でどこに投資し、何を残し、何を变えていくのか。その意思決定に関する議論が、事業の枠を超えて行われていくことが重要です。私が高く評価しているのは、当社にその傾向が強まってきている点なのです。

瀬戸 振り返れば、2020年のコロナ禍以降、毎年のように想定外の出来事が起こり、その都度対応を迫られてきました。当社はもとも、外的需要環境の変化に対して必ずしも強い構造にはなっておらず、その点は依然として課題ではあります。私は、中長期的に当社を需要環境の変化に強い企業にしていくためには、アセットの水準をどう見直すか、サプライチェーンをどう再構築するか、そして製品の差別化によっていかに利益率を高めていくか、この3つの論点に向き合う必要があると考えています。中でも利益率を上げていくことは、本質的にも最も重要なことでしょう。現在、世界中の製造業に共通する課題は、コモディティ化をいかに回避するかです。付加価値の高い製品として認知され、需要が落ちても選ばれ続けるブランドを構築できるかが、長期的に勝ち残る鍵になると考えています。一方で、最も難しいのが、アセットライト化です。短期的に見栄えの良い数字をつくる、いわゆるV字回復のようなアプローチは、結果として株主利益を損なう可能性もあるでしょ

う。だからこそ、この問題は一定の時間軸を持って解いていく必要があると認識しています。短期的に何を捨てるかではなく、中長期の価値を見据えて何を残すか。それがいまの意思決定の軸です。

青木 サプライチェーンの問題やアセットの問題など、今後取り組む課題は非常に難易度の高いものが多いです。それらを短期間で一気に解決することはできませんが、時間軸を意識しながら、一つずつ着実にやり切り、その一方で未来に向けた野心的な投資も実行していく。短期の回復と中長期の投資を両立させることにこそ、中期の道筋の本質があると思います。一般的な中期経営計画は、3年後の蓋然性の高い数字にコミットする形をとることが多いのですが、中期の道筋は、短期の業績回復を進めながらも中長期の価値創造に向けた投資を継続していくものであり、将来投資を犠牲にしてまで3年後の数字をつくるものではありません。社外取締役も、その進捗を責任を持って監督し、必要に応じて支援していかなければなりません。

田村 持続的に成長し、企業価値を上げていくことも重要です。そのためには、キャピタルアロケーションの観点も欠かせません。R&D投資、設備投資、IT投資、人的投資、さらには株主還元も含め、必要な投資が必要な配分で実行されているかを継続的にモニターしていく必要があると考えています。またそれらが中長期の視点でLIXILが目指す方向と整合し、かつリターンを生む投資になっているかも注視していきたいと思っています。

意思決定の質を高める対話と情報基盤

田村 昨年、執行役がチームとして、中期の道筋の施策について徹底的にディスカッションしてプランをつくり上げていく取り組みが始まりました。これは、中長期の視点で戦略や課題を捉え

施策を練る上で非常に意義のある取り組みであり、その内容が社外取締役に共有されることで、取締役会に上がってくる情報の質と量が大きく変わり、改善されてきたと感じています。結果として、取締役会の実効性も一段と高まってきたのではないのでしょうか。

青木 執行役による中期的な取り組みに関する集中討議では、執行側のリーダーたちがそれぞれ担当する事業を超えて議論できるようになっていますよね。いわば“領空侵犯”が認められていて、中期の道筋の方向性だけではなく、さらにその先を見据えた議論が風通し良く行われています。私は、これを、中長期の企業価値向上に向けた意思決定の質を高めていくための、大きなステップだと捉えています。実際に、指名委員として各リーダーと接する中でも、LIXIL全体の課題を自分事として語る場面が増えてきており、組織の中で、視野の広がりや当事者意識の変化が生まれ、それが中長期の意思決定の質の向上にもつながっていると感じています。

田村 私は監査委員会に所属していますが、監査委員会は四半期ごとに瀬戸さんをはじめ執行役の皆さんと意見交換を行っており、その中で出てきた課題感や気づきを社外取締役意見交換会で共有し、そこでまた議論を行い、適宜取締役会にフィードバックしています。社外取締役意見交換会の取り組みが2026年3月期から始まって以降、社外取締役に入ってくる情報の量も質も上がり、執行側と取締役会が同じ前提を共有した上で、持続的な成長に向けた論点をより具体的に議論できるようになってきていると思います。結果として、取締役会の議論も方向性の確認にとどまらず、意思決定に直接つながるレベルまで深まってきていると感じています。

瀬戸 これは私自身の課題でもあるのですが、ハンズオンで決め

ていくタイプゆえに、これまでチーム全体で議論するという点で欠けている部分があったのではないかと思います。社外取締役の方々から厳しいご指摘も受け、この2年くらいで、その点はかなり意識して改善してきたつもりです。チームで議論し意思決定していくプロセスが以前より機能してきているのであれば、皆様のご指摘やご助言によって、意思決定のあり方そのものを見直すことができた結果だと受け止めています。

海外事業マネジメントと監督の要諦

瀬戸 取締役会で社外取締役の皆さんに活発に議論いただいているテーマの一つが、海外事業です。現在、海外事業では二つの大きなテーマに取り組んでおり、その一つである米国事業のターンアラウンドは方向性も固まり、今期から結果を出せる見込みです。もう一つはGROHE事業の収益性向上です。中東・インドでの売上の伸びはGROHEによるところが大きく、中国でもGROHEは成長を維持しており、事業の回復は軌道に乗りつつあります。「GROHE SPA」も導入し、ブランドエクイティを高めながら利益率の向上を図る段階に入っています。

青木 海外事業が中長期の成長ドライバーであるという点は、取締役会メンバーの共通認識だと思います。私が2023年に社外取締役に就任して以来、グローバルビジネスのマネジメントは継続的に注視してきた論点です。その中で強く認識したのは、本社の取締役会が海外事業をどこまでグリップできているかが極めて重要だという点です。現在も継続的な課題ではありますが、以前と比べれば改善は着実に進んでいると感じています。

田村 昨年の統合報告書の社外取締役対談でも触れられていますが、執行役からの報告だけではなかなか現地の実情をつかみにく

いという問題があります。一昨年の社外監査委員の欧州往査に続き、昨年は社外取締役が中国を訪問するなど、国内外で現場との意見交換も進んでいます。機会を捉えて現地に出向き、従業員と話をしたり、現地の市場を理解することは、数字では見えない課題を把握する上でとても重要で、企業価値向上の視点でも欠かせないことだと思います。

青木 以前、GROHE事業が厳しい状況に陥った際に、取締役会としてどこに課題があるのかを明確にし、それを踏まえて執行側が迅速に対応したことで改善が進んだことがありました。この経験から海外事業ではリーダー層（マネジメント層）をどう監督するかが極めて重要だと認識しています。具体的には、目標の共有、数字の把握、そして人事です。特に「人」の部分は難易度が高い領域ですが、世界中のリーダーが集まり課題や目標を共有する「グローバルリーダーシップカンファレンス」が近時は毎年開催されているなど、前進が見られます。

田村 財務視点では、大きく三つ論点があります。一つは、グルー



プ内の財務面における“いびつさ”の是正です。地域ごとの利益差や税務構造など、グループ全体の最適化という観点では改善余地があります。また、資本政策においても、配当はEBITDAベースで行われていますが、EBITDAと事業利益の間に乖離があり、ここにも構造的な歪みが見られます。こうした点を整理し、グループとしてのあるべき姿に近付けていく取り組みを進めています。二つ目が、資金調達です。金利上昇局面にある中で、今後の資金調達コストの上昇も見据えた財務戦略が求められています。三つ目がIRです。大規模な構造改革は過去2～3年かけて取り組んできましたが、今後もアセットライト戦略の実施や中長期の成長のための改革が継続的に行われる可能性があります。その際に発生する一過性コストについて、マーケットに過度に反応されないよう、投資家の理解を得るための丁寧なコミュニケーションが必要です。その意味でも、日常的なIRの強化が重要だと考えています。

瀬戸 海外事業の基盤強化のための重要な論点をご提示いただいたと思います。執行側でも、GROHEのブランドエクイティ向上に



向けて、例えばアーキテクト＆デザイナーに対するアプローチを強化していくなど、具体的な施策をさらに展開していきたいと思っています。引き続き、こうした論点について議論を深めて意思決定の質を高めていきたいと考えています。

インパクト戦略はLIXILの大きな原動力

瀬戸 最後に、持続的な企業価値向上に向けて何が重要か、皆さんの率直なご意見を伺いたいと思います。

青木 私は、三つのポイントがあると思っています。一つ目はブランド戦略。マーケットと製品カテゴリーでマトリクスをつくるとすると、そのすべてのマスにLIXILが解を出す必要はありませんが、「どの顧客に対して、どの製品で勝負するのか」という点については、明確な意思を持つ必要があります。GROHEは突出した強さを持っていますが、それに続く第二、第三のブランドをどう育てていくかが、今後の重要な意思決定のテーマになると感じています。二つ目が、インパクト戦略の拡充です。特に「水の保全と環境保護」の分野は、まだ拡張の余地が大きいとみています。PremiALやreviaといった高い環境価値と特色のある素材を持っていることも含めて、LIXILがサーキュラーエコノミーをけん引する企業として優位性を確立できる可能性は大いにあります。その優位性を活かし、どの市場で勝負していくのかという点は、引き続き深く議論していく必要があると考えています。三つ目が、AIによるトランスフォーメーションです。LIXILが先行している領域ですが、生産性向上の大きなチャンスであり、さらに踏み込んでいく余地があると感じています。

田村 インパクト戦略はKPIを設定してその進捗を公表していますが、各種指標の達成が目的なのではなく、社会にどのようなイン

パクトを与え、その結果としてどのような価値が生まれているのかという点や、そこにあるストーリーやプロセスを、社会に認知してもらい広げていくことも重要です。個人的には、コンソーシアムと言うと大げさですが、他企業も巻き込んだ大きな取り組みとなることを期待しています。もちろん、収益につなげていくことも不可欠です。その意味では、インパクト戦略の担い手、人的資本の強化にも引き続き取り組んでいただきたいと思います。

青木 今、人的資本のお話が出ましたが、AX (AIトランスフォーメーション) を視野に入れたとき、組織体制が変わり、必要とされるプロファイルも変わっていくでしょうね。LIXILのマネジメントの強みは意思決定者と現場がとても近い距離にあるという点にあります。その強みを活かしながら、現場で価値を生み出せる人材、これから必要とされるプロファイルをどのように育成していくかという点で、LIXILには大きな可能性があると感じています。

瀬戸 一例を挙げると、おふたりがポイントに挙げてくださったインパクト戦略は、本当に大事な部分です。世界規模の衛生課題の解決にこれほど深くコミットしている企業は、決して多くありません。LIXILは、すべての人に豊かで快適な住まいの実現を届けるべく、新たな価値を提供し続けています。だからこそ、インパクト戦略、あるいはLIXILのパーパスが、従業員のエンゲージメントとなり、事業の原動力になっているのだと考えています。一方で、価値を実現していくためには差別化が不可欠であり、その積み重ねがブランドになるのだとすれば、当社にはまだ伸び代があります。LIXILなら少し高くても買おう、十分な投資になる、そう思っただけのように引き続き取り組みを進めていきたいと考えています。

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、取締役会および各委員会において実効性の高い議論が促進されるよう、以下の取り組みを継続的に実施しています。

社外取締役意見交換会での議論

社外取締役間の情報格差の是正や認識共有すべき事項、取締役会での審議のため意見交換すべきと判断した事項等をテーマに、「社外取締役意見交換会」を適宜開催しています。2026年3月期は、各委員会の活動状況（CEO後継者計画の審議状況、役員報酬制度の内容と課題等）の共有や、取締役会で審議された事項（企業価値向上に向けた中長期戦略等）の認識合わせおよびその後の取締役会での審議における論点の整理等をテーマに、フリーディスカッションを行いました。

取締役・執行役への集合研修

経営上の重要テーマに係る共通認識を醸成し、取締役会の議論の実効性を向上する観点で、取締役および執行役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。直近では、他社の取締役会議長を招き、コーポレート・ガバナンスをテーマに開催しました。

社外取締役の現場視察

当社の事業に対する理解を促進するため、各事業で開発している技術・新商品の展示会や生産拠点等の視察を実施しています。（2026年3月期は、計13拠点を社外取締役延べ65名が視察しました。）さらに、視察時には従業員とのラウンドテーブルミーティング等を開催し、現場との相互理解を深めています。また、業界構造を的確に把握する目的から流通店さまの展示会の視察等も行い、多角的な情報収集に努めています。

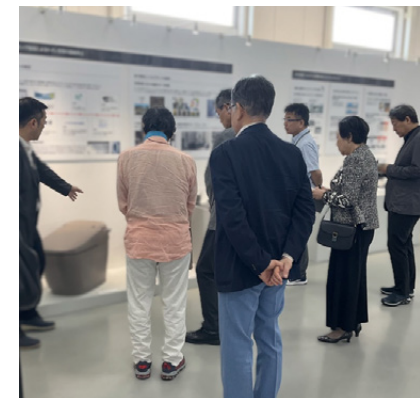
専任事務局による実効性向上の取り組み

取締役会および各委員会の審議を活性化し、その実効性を高めることを目的に、各会議体に専任の事務局を設置しています。円滑な会議運営に向けて事務局間で緊密に連携するほか、以下の取り組みを通じて、審議の前提となる情報の適切な提供や、新任役員の早期キャッチアップ等、サポート体制の充実に注力しています。

- ①重要テーマに係る取締役会事前説明会の実施
- 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
- ③新任社外取締役就任時の情報提供（全執行役から管掌領域に係る延べ10時間のガイダンス、国内の主要な製造拠点、研究開発拠点およびショールーム等、計9拠点の視察等）



LHT新商品展示会視察の様子



LWT日本事業新商品内覧会視察の様子



LWT海外事業 Innovation Dayの視察に際した意見交換会の様子



新任オリエンテーションの様子（知多工場）

04



このセクションでご理解いただきたい企業価値算定式の項目

$$\left[\text{企業価値の向上} \uparrow \right] = \frac{\left[\text{提供価値とリターンを最大化} \right. \\ \left. \left[\text{創出価値の拡大 (利益率改善)} \uparrow \right] \right]}{\left[\text{企業価値と提供価値の源泉} \right. \\ \left. \left[\text{資本コストの低減} \downarrow \right] \right] - \left[\text{新たな価値創造による持続的成長} \right. \\ \left. \left[\text{成長率の向上} \uparrow \right] \right]}$$

企業価値と提供価値の源泉

コーポレート・ガバナンスの高度化、リスク管理、人権尊重の徹底を通じ、持続的な企業価値向上を支える健全な経営基盤の構築についてご説明します。資本コストの低減と、中長期的な成長のレジリエンスを強化する取り組みを詳述します。

企業価値と提供価値の源泉

62 コーポレート・ガバナンス

62 取締役会議長メッセージ

63 取締役会の実効性評価 / 取締役会の構成について

64 社外取締役のスキルマトリックス 評価プロセス

65 LIXIL の取締役

66 近年のガバナンス改革の変遷・取締役会での議論の深化

67 各委員会活動報告

69 役員報酬について

71 コーポレート・ガバナンス体制 / 政策保有株式の保有・状況

72 社外取締役メッセージ

73 コンプライアンス / リスクマネジメント

74 内部監査

75 人権の尊重 / サプライチェーンマネジメント

76 ステークホルダーエンゲージメント

取締役会議長メッセージ

取締役会の実効性をさらに高め、当社の「持続的な成長」を支え続けます。



取締役会議長 西浦 裕二

取締役会の運営の振り返り

例年実施している「取締役会の実効性評価」の分析結果を踏まえ、2026年3月期は以下のようなテーマに留意して運営してまいりました。

- ①重要議案への集中：審議時間にメリハリを設け、経営戦略、経営計画の進捗確認等の重要議案に、過半の時間を投入するようにいたしました。
- ②取締役会と各委員会のさらなる連携強化：取締役会における各委員会からの活動報告は定例化しています。また、「社外取締役意見交換会」を設け、委員会活動に横串を通しつつ、自由な意見交換を行うようにしています。
- ③取締役・執行間の相互理解強化：各執行役からの取締役会における活動報告のみならず、執行役の会議の傍聴、懇親会の開催等をととして、相互理解を深めています。

取締役会審議における重点

審議の中核には、当社の「インパクト戦略」があります。本戦略の下、豊かな暮らしの実現へ向けた「新しい価値」を、着実に創出し続けています。各取締役は、工場や技術の展示会へも積極的に足を運び、「新しい価値」の創出を体感しています。

こうした「新しい価値」の創出に向けて、取締役会においては、極めて活発な質疑応答や執行陣への助言が行われています。また、取締役会の場にとどまらず、現場の視察や執行陣との対話にも、積極的に取り組むようにしています。

厳しい経営環境下ではありますが、痛みを伴う施策やコスト先行の施策に関しても、先送りすることなく、中長期的な観点から執行陣の「背中を押す」ように心がけています。「持続的な成長を目指す」ことこそ、取締役会の使命であると考えます。

これからの取締役会運営の力点

最新の「取締役会実効性評価」（2026年4月）の結果を踏まえつつ、次のような課題に取り組んでいく予定です。

- ①討議の質のさらなる向上。
- ②運営の高度化・効率化。
- ③後継者計画に関する議論の深化。

また、本年5年ぶりに「コーポレートガバナンス・コード」の改訂案が金融庁より公表されました。今回の改訂の狙いは「形式から実質への転換を加速させ企業価値向上の最大化を目指す」とのことです。こうした趣旨を踏まえつつ、さらに例年の「実効性評価」において現状を検証しつつ、当社の「持続的な成長」を支える土台を固めてまいります。

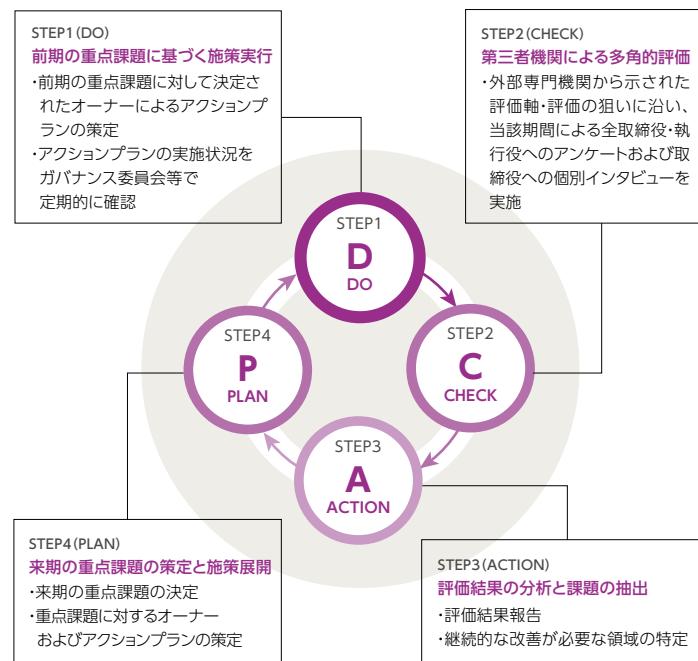
2026年3月期 主な議題

重点監督テーマ	主な議題
① 次世代の価値創造ドライバーに関する監督	・キャピタルアロケーション ・人材マネジメントの全体像と課題（従業員エンゲージメント向上施策等） ・インパクト戦略の進捗状況 ・デザイン・ブランド戦略 ・各事業における「LIXIL Playbook」の進捗状況（各月の執行役からの報告で確認）
② 成長戦略と業績進捗に関する監督	・単年度業績および中期の道筋達成に向けた進捗状況 ・長期的な成長戦略・経営ビジョン
③ 事業構造変革に関する監督	・アセットライト戦略の進捗状況 ・M&A案件に関する進捗状況
④ 重要リスクに関する監督	・サイバーセキュリティリスクへの対応状況 ・経営上の重要リスクおよび全社リスクマネジメントの取り組み状況
⑤ その他	・委員会報告、IRおよびSR活動に係る報告、決算関連の議案 等

取締役会の実効性評価：PDCAサイクルの実践と実効性向上に向けた取り組み

全取締役で構成するガバナンス委員会が主導で、取締役会・委員会の実効性を確認して、実効性向上のための中長期的な課題の洗い出しおよび改善を行うために実施しています。

PDCAサイクルの図



2025年3月期重点課題3点の進捗状況

重点課題として設定した以下の3点について、改善施策を継続して実施しております。

重点課題および改善施策

重点課題①：重要議案への集中

<アクションプラン>

- 中期の道筋の監督に資する議案の拡充と運営の整備
- 重要議案の審議時間確保のための運用ルール見直し

重点課題②：取締役会と各委員会のさらなる連携強化

<アクションプラン>

- 社外取締役意見交換会の活用による情報格差是正およびフリーディスカッションの実施
- 各委員会・事務局による実効性評価の振り返りおよび2026年3月期の対応検討

重点課題③：取締役と執行間の相互理解強化

<アクションプラン>

- 「社外取締役の行動指針」のアクセシビリティ向上と定期的な改廃
- 取締役・執行間のコミュニケーション機会創出（事業に関する勉強会、交流会の設定等）

2026年3月期の評価結果

第三者の外部専門機関から、以下のとおりの評価軸や評価の狙いが示され、調査結果の報告を受けております。

主な評価軸・評価の狙い

- 2025年3月期重点課題3点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
- 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

結果概要（外部専門機関の評価）

当社取締役会は、各種施策により一定の進捗を見せ、監督機能の実効性向上に資する取り組みを積み重ねていること、概ね実効的に機能していることが確認されました。一方で、2025年3月期課題について引き続き継続的な取り組みを要する段階にあることも併せて報告を受けております。

2027年3月期に向けた取り組み・重点課題

ガバナンス委員会での審議の結果、取締役会・委員会の実効性のさらなる向上を実現するために、以下を重点課題として設定しました。各課題解決に向け、オーナーの選定およびアクションプランの策定・実行を進め、取締役会のさらなる実効性向上につなげてまいります。

2027年3月期の重点課題

- 取締役会における討議の質の向上
- 取締役会運営の高度・効率化
- 後継者計画に関する議論の深化

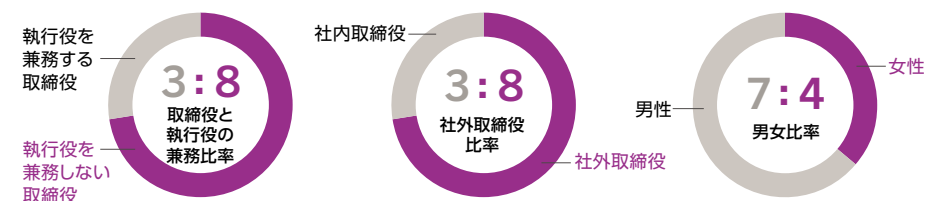
取締役会の構成について

当社の取締役に求められる姿勢・視点およびスキル

指名委員会は、LIXIL Playbookで定めた課題の解決やインパクト戦略の実行を監督するため、取締役会にとって特に重要である姿勢・視点およびスキルについて、「すべての取締役が共通して有するべき姿勢・視点」と「取締役会全体として備えるべきスキル」の双方を特定しています。「サステナビリティ」および「リスク管理」は、すべての取締役が共通して有するべき姿勢・視点であり、その他9つのスキルは、各社外取締役が有する専門性の高いスキルを総合することによって取締役会全体で備えるべきスキルと考えています。指名委員会では、取締役候補者の選定にあたり、各取締役候補者が上記姿勢・視点を有していることを確認するとともに、個々の社外取締役候補者が有する専門性の高いスキルのバランスを考慮し、取締役会の構成を議論しています。なお、当社の取締役に求められる姿勢・視点およびスキルは、経営戦略や経営環境により変化し得るため、今後も指名委員会において随時見直しを行い、その内容を開示してまいります。

2027年3月期 取締役会メンバーの構成

2026年6月18日以降



社外取締役のスキルマトリックス評価プロセス

当社は、「サステナビリティ」および「リスク管理」を「すべての取締役が共通して有すべき姿勢・視点」と位置付けています。他方、下記の「取締役会全体として備えるべきスキル」では、経営陣による果断な業務執行を適切に監督する体制を確保するために、各社外取締役が有するスキルのうち、指名委員会が特に専門性が高いと判断し、その発揮を強く期待するスキルを特定しています。そのため、社内取締役のスキル該当有無は含めておりません。なお、スキルマトリックスを用いて特定した発揮を期待するスキルについては各社外取締役に共有しています。これらのプロセスにより、取締役会の実効性向上のために強化すべきスキルを確認し、今後の社外取締役候補者の要件定義および交代計画を指名委員会において慎重に議論しています。

※スキルマトリックスに掲載しているスキルは、各社外取締役が保有するすべてのスキルを示すものではありません。

スキルマトリックス

● 各社外取締役が有しているスキル

氏名	在任期間 ※1	取締役会全体として備えるべきスキル								
		企業経営	海外事業	行政機関・公共政策	財務・会計・M&A	法務・コンプライアンス	人材育成・開発	営業・マーケティング	製造・技術・研究開発	IT・デジタル
瀬戸 欣哉	10年	—	—	—	—	—	—	—	—	—
金澤 祐悟	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
藤田 真理子	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
青木 淳*	3年	●	●				●	●	●	
石塚 茂樹*	3年	●	●				●	●	●	●
石野 博*	1年	●	●	●				●	●	
大堀 龍介*	2年			●	●	●	●			
金野 志保*	5年			●		●	●			
田村 真由美*	4年	●	●		●	●				
西浦 裕二*	7年	●		●	●		●	●		●
綿引 万里子*	5年			●		●	●			

* 社外取締役

※1 2026年6月18日時点

すべての取締役が共通して有すべき姿勢・視点、および必要と判断した理由

取締役会全体として備えるべきスキル、および必要と判断した理由

取締役の指名理由および期待される役割

社外取締役に對し特定したスキルの主な根拠となる経験等
企業経営 ：(株)資生堂 代表取締役の経験、カーディフ生損保の創業とCEO経験 海外事業 ：BNPパリバ・カーディフ本社における業務執行の経験 人材育成・開発 ：(株)資生堂におけるCPOの経験 営業・マーケティング ：(株)資生堂におけるクリエイティブ本部長(宣伝・デザイン担当)の経験 製造・技術・研究開発 ：一級建築士であり、都市計画・建物・建材等に関する知見を有する
企業経営 ：ソニー(現 ソニーグループ(株)) 代表執行役副会長の経験 海外事業 ：グローバル企業(ソニーグループ(株)) における業務執行の経験 人材育成・開発、営業・マーケティング、製造・技術・研究開発、IT・デジタル ：ソニー(現)における技術開発の実務や製造事業所長を含む、すべてのエレクトロニクス事業の統括責任者の経験
企業経営 ：関西ペイント(株)代表取締役社長の経験 海外事業、営業・マーケティング ：関西ペイント(株)においてグローバル展開を主導した経験 行政機関・公共政策 ：海外政府機関等との折衝の経験 製造・技術・研究開発 ：いすゞフィリピン社でアジアカーの開発、製造、技術の責任者の経験
行政機関・公共政策 ：経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～(伊藤レポート)」委員その他各種会議体委員の経験 財務・会計・M&A ：日本証券アナリスト協会認定アナリストとしての知見、JPモルガン運用部門本部長兼日本株式会社CIOの経験 法務・コンプライアンス ：JPモルガン運用部門本部長兼日本株式会社CIOの経験 人材育成・開発 ：JPモルガン運用部門本部長としてアナリストおよびファンドマネジャーの育成に携わった経験
行政機関・公共政策 ：警察庁総合セキュリティ対策会議委員、川崎市幸区民間活用推進委員会委員の経験 法務・コンプライアンス ：弁護士経験 人材育成・開発 ：日本弁護士連合会男女共同参画推進本部 委員の経験
企業経営 ：複数のグローバル企業(ジョンソン(株)等)の経営計画策定の経験 海外事業 ：複数のグローバル企業における業務執行の経験 財務・会計・M&A ：グローバル企業(ウォルマート・ジャパンHD合同会社)におけるCFOの経験 法務・コンプライアンス ：複数の上場企業における監査役の経験
企業経営、行政機関・公共政策、財務・会計・M&A、人材育成・開発、営業・マーケティング ：アリックスパートナーズにて、コンサルタントとして企業再生を数多く手がけた経験および同社米国本社副会長の経験、アクサ生命(日本)会長の経験 IT・デジタル ：複数のIT企業における社外取締役の経験
行政機関・公共政策 ：行政・労働問題に関する民事事件の担当経験 法務・コンプライアンス ：裁判官、弁護士、複数の第三者委員会委員長等の経験 人材育成・開発 ：高等裁判所長官等としての人事管理・人材育成の経験

LIXILの取締役 (2026年6月18日時点) *1

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。**瀬戸 欣哉**取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数：767,844
ファントムストック保有株数
：207,220**金澤 祐悟**取締役 代表執行役副社長
兼 COO
兼 人事・Digital・CX 担当
所有株式数：66,798
ファントムストック保有株数
：39,885**藤田 真理子**取締役 執行役専務 CFO,
経理・財務・IR・
Risk Management 担当
所有株式数：15,448
ファントムストック保有株数
：14,148**青木 淳**社外取締役
報酬委員会委員長
兼 指名委員会委員
一級建築士
所有株式数：3,074**石塚 茂樹**社外取締役
報酬委員会委員
所有株式数：3,074**石野 博**社外取締役
指名委員会委員
兼 監査委員会委員
所有株式数：3,074**大堀 龍介**社外取締役
監査委員会委員長
兼 指名委員会委員
所有株式数：3,074**金野 志保**社外取締役
監査委員会委員
弁護士
所有株式数：3,074**田村 真由美**社外取締役
監査委員会委員
所有株式数：3,074**西浦 裕二**社外取締役
取締役会議長
兼 ガバナンス委員会委員長*2
所有株式数：3,074**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
弁護士
所有株式数：8,074

*1 所有株式数は2026年5月19日時点。ファントムストックは2026年4月1日時点

*2 任意の委員会であるガバナンス委員会は、全取締役により構成

近年のガバナンス改革の変遷・取締役会での議論の深化

監督機能(ガバナンス)の実効性向上の取り組み

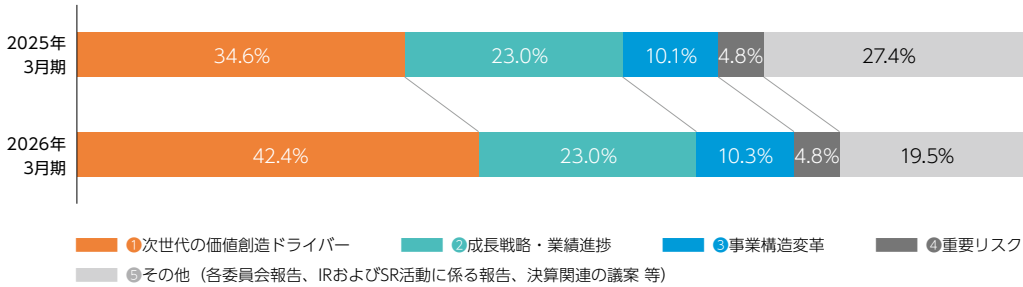
	～2024/3	～2025/3	～2026/5	2026/6以降の展開
実施事項	・法定三委員会・ガバナンス委員会を独立社外取締役で構成 ・CEO後継者計画の策定 ・役員研修体制を体系化 ・社外取締役行動指針の策定 ・内部統制基本システムの改定 等	・ガバナンス委員会の構成を見直し(全取締役で構成) ・社外取締役意見交換会の新設を決定 ・一般社団法人コーポレートガバナンス研究所主催「JCGR コーポレートガバナンス調査」で1位を獲得	・新体制でのガバナンス委員会がスタート ・社外取締役意見交換会の定期開催開始 ・「JCGR コーポレートガバナンス調査」で2年連続の1位を獲得	・企業価値向上に資する中長期戦略等に係る討議の質のさらなる向上 ・改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応

取締役会での重点監督テーマの変遷

2026年3月期の取締役会では、取り扱い議案の優先順位付けの検討等を行い、将来の成長をけん引する戦略的テーマについて審議時間を重点的に配分することで、より一層充実した議論を実現しています。

	～2024/3	～2025/3	～2026/5	2026/6以降の展開
① 次世代の価値創造ドライバーに関する監督			キャピタルアロケーション	
		人材マネジメントの全体像と課題(従業員エンゲージメント向上施策等)		
		インパクト戦略に基づく優先分野への取り組み状況		
		デザイン・ブランド戦略		
		各事業におけるLIXIL Playbookの進捗状況		
② 成長戦略と業績進捗に関する監督			中期の道筋達成に向けた進捗状況	
		長期的な成長戦略・経営ビジョン		
③ 事業構造変革に関する監督			アセットライト戦略の進捗状況	
		M&A案件に関する進捗状況		
④ 重要リスクに関する監督			サイバーセキュリティリスクへの対応状況	
		経営上の重要リスクおよび全社リスクマネジメントの取り組み状況		

2026年3月期の重点監督テーマに係る審議割合の推移



<2026年3月期のポイント>	
中長期的な企業価値向上に向けた議論の深化	「次世代の価値創造ドライバー」に係る審議割合が大幅に増加し、将来の成長に向けた本質的な議論に一層注力しています。
中長期戦略と短期的な業績管理の最適なバランス	「成長戦略・業績進捗」の割合は昨年度と同水準となり、継続して安定した割合を維持しています。
議案の絞り込みと戦略的テーマへの時間配分	定例報告や決算関連等に関する議論の割合をスリム化し、戦略的テーマの議論の割合を高めることで、より実効性の高い監督機能を発揮しています。

指名委員会活動報告



指名委員会委員長 綿引 万里子

2027年3月期 指名委員会構成*

氏 名

綿引 万里子(委員長)

青木 淳

石野 博

大堀 龍介

* 2026年6月18日以降

2026年3月期における具体的な取り組み・進捗

2026年3月期の指名委員会においては、厳しい経営環境が続く中でも力強い業績回復を実現するために、執行役の世代交代とCEO交代計画の策定に注力してまいりました。具体的には、LIXILの企業価値の持続的向上を図るためには次世代への世代交代を進めることが重要であるとの観点から、現任CEOと意見交換を重ね、円滑なCEO交代に向けた活動計画を策定し、その進捗をモニタリングする体制を整えたほか、戦略の実行と変革を加速させるべく新たに代表執行役COOを選任するとともに、LIXILの中長期的企業価値向上の要となるインパクト戦略を担当するCIOを選任しました。また、CEO再任にあたっては、2026年3月期の振り返りと2027年3月期への期待を伝える文書を交付し、2027年3月期以降の会社業績のさらなる回復と経営体制の変革の推進を要請し、執行役の選任のプロセスにおいても、執行役との個別面談を行い、自己評価を確認した上で、指名委員会の評価と2027年3月期への期待を丁寧に伝えるなど、執行に対する評価と期待を透明化し、執行役とこれを共有しました。以上のような活動を通じて、執行チームのより強固な体制への移行、世代交代を進めることができました。取締役体制については、LIXIL Playbookで定めた課題の解決やインパクト戦略の実行の監督をより充実させるため、スキルマトリックスの再定義を行い、監督機能のさらなる強化を図りました。多様な経験・知見・専門性を有した人材で構成された取締役会は、LIXILの企業価値向上と持続的成長に向けた体制づくりに貢献できるものと確信しています。

今後の重点取り組み事項

指名委員会として、これまで築き上げてきたコーポレート・ガバナンスの持続的な実効性の向上と執行体制のさらなる強化と円滑な世代交代に向けて、今期策定した計画を推進すべく、継続的に活動してまいります。

監査委員会活動報告



監査委員会委員長 大堀 龍介

2027年3月期 監査委員会構成*

氏 名

大堀 龍介(委員長)

石野 博

金野 志保

田村 真由美

* 2026年6月18日以降

2026年3月期における具体的な取り組み・進捗

定期開催の監査委員会では、Corporate Audit統括部(内部監査部門)やグループ専任監査役(国内子会社監査役)およびCompliance&Ethics部門等から定期的に報告を受けるとともに、課題や懸念事項に対し適宜適切な指示および助言を行いました。当期は、会計監査人の再任プロセスを見直し、RFI(情報提供依頼書)を受けての各監査法人からの情報収集および個別のインタビューに基づく客観的な比較手法を導入することで、会計監査人再任の透明性の確保と監査品質の維持・向上に努めました。また、近年リスクが高まっているサイバー攻撃に対する情報セキュリティ対策の進捗状況や主要事業分野における重要リスクの管理状況について執行部門へのヒアリングを通じて確認し、リスク管理体制が十分に機能しているかを検証しました。さらに、今後の非財務情報の開示拡充を見据え、ESGデータの第三者保証に関する対応状況を確認しました。加えて、内部監査部門およびグループ専任監査役、内部統制部門と緊密に連携して組織監査の強化を図り、国内外の子会社における内部統制の適切性を継続的にモニタリングすることで、独立した立場から多角的な視点で実効性の高い監査活動を実践いたしました。

今後の重点取り組み事項

2026年6月18日の定時株主総会後の取締役会で2027年3月期の監査委員会の構成が決定されました。監査委員会は組織監査のさらなる強化を目指し、引き続き内部監査部門や会計監査人等と緊密に連携して国内外のグループ監査体制をより強固なものとし、透明性があり効率的で実効性の高い監査活動を実施してまいります。

報酬委員会活動報告



報酬委員会委員長 青木 淳

2027年3月期 報酬委員会構成*

氏 名

青木 淳(委員長)

石塚 茂樹

綿引 万里子

* 2026年6月18日以降

2026年3月期における具体的な取り組み・進捗

2026年3月期は、「報酬制度の業績連動性の強化」に取り組みました。前期に実行した「(人材に見合った)報酬水準を決定するプロセスの合理性と公正性、透明性の向上」に続き、次の課題として「(業績に見合った)インセンティブ報酬の妥当性の向上」を取り上げました。

昨年の株主総会当日およびその後の株主の皆さまからのご指摘を踏まえ、報酬委員会では、業績連動報酬(STI)制度の算定実績に違和感を持った点を精査、分析し、今期はSTI制度の改善にフォーカスしました。

当社は現在、低迷期を脱して飛躍を遂げようという「業績回復期」にあり、中期の道筋を策定したところです。①確実かつ地道に本業の収益基盤を強化させる。②そのために必要な中長期的な投資は妨げない。③一方、資本効率重視の観点から大胆な構造改革の機会を逃さず実行する。この3つをバランスよく追求することを前提として、STI制度の改善を行いました。

改善にあたっては、競合他社や指名委員会等設置会社などの約100社を調査し、外部専門機関の助言を受けつつ、執行側とも意見交換を行いました。その具体的な変更点は、以下のとおりです。

1) KPIのウェイト 2) 目標達成率の計算方法 3) 支給率カーブ 4) 個人評価に基づく加算

今後の重点取り組み事項

極めて不確定要素の多い事業環境にある今期ですが、先に述べた課題認識は共通です。引き続き、「(業績に見合った)インセンティブ報酬の妥当性の向上」として、株価連動報酬(LTI)制度の改善にも取り組んでまいりたいと思います。

ガバナンス委員会活動報告



ガバナンス委員会委員長 西浦 裕二

2027年3月期 ガバナンス委員会構成*

氏 名

西浦 裕二(委員長) 田村 真由美

青木 淳 綿引 万里子

石塚 茂樹 瀬戸 欣哉

石野 博 金澤 祐悟

大堀 龍介 藤田 真理子

金野 志保

* 2026年6月18日以降

これまでの歩み

当社のガバナンス体制は、一時不安定な時期もありましたが、いまでは外部機関からも高い評価をいただけるほどに、強固なものとなっています。ここまで、「取締役会の実効性評価」を例年実施し、その分析結果を、ガバナンス委員会の審議の基準としてきました。そして、各委員会の運営方針の見直し、「CEO後継者計画」の策定、「社外取締役の交代計画」など、規程類を順次整備してまいりました。

2026年3月期の取り組み

2026年3月期も「実効性評価」の結果に基づき、一年間の振り返り、取締役会の運営改善など、ガバナンス体制の一層の強化に努めてまいりました。また、2026年3月期より、ガバナンス委員会へは社内・社外のすべての取締役が参加して審議するようになり、ガバナンスの在り方について、ますます多様な観点からチェックするようになっていきます。

2027年3月期の審議方針

引き続き、「実効性評価」の分析結果を、審議のベースに位置付けてまいります。2027年3月期においては、次のような項目を重点テーマとして設定しました。

①取締役会における討議の質のさらなる向上

②取締役会運営の高度化・効率化

③後継者計画に関する議論の深化

さらに、2026年に「コーポレートガバナンス・コード」の改訂案が金融庁から公表されましたが、その趣旨を反映した審議、改善を行ってまいります。

当社のガバナンス体制は、強固なものとなりつつありますが、現状に安住することはいたしません。「経営の土台」であるガバナンス体制を、さらに踏み固め、その土台の上に、企業価値を積み上げ続けてまいります。「持続的な成長」を目指すための基盤づくりこそ、ガバナンス改革の目的であると考えます。

役員報酬について

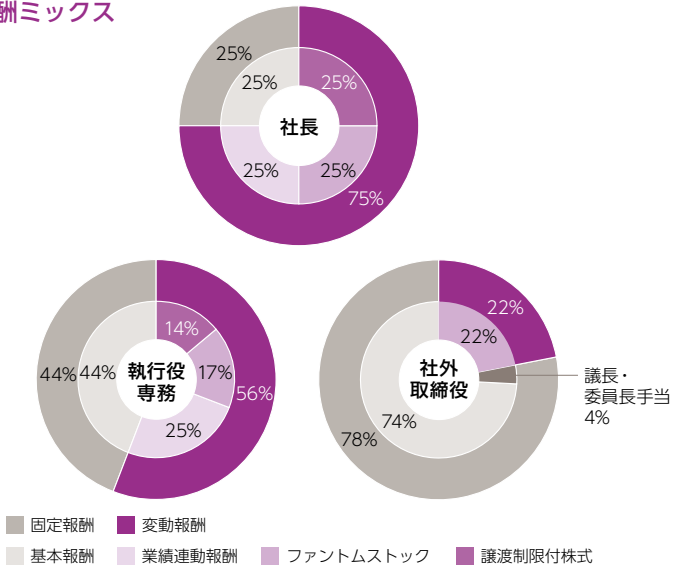
当社の役員報酬制度の考え方

当社の役員報酬制度は、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまからの企業価値向上の期待に応えるべく、役員に対し、Purpose（存在意義）の実現に向けたLIXIL Playbookに基づく取り組みを強く動機付ける実効性の高い仕組みです。

報酬基本方針

- 短期および中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する。
- 事業成長の加速に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する。
- 株主、従業員およびすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって決定する。
- 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。

報酬ミックス



*業績連動報酬、ファントムストックおよび譲渡制限付株式は、2026年3月期の基準額を表示しています。

取締役と執行役の報酬制度

※取締役を兼務する執行役に対しては、執行役の報酬制度を適用する。

種類		対象	概要	2026年3月期の実績
固定	基本報酬	取締役 執行役	Purpose（存在意義）の実現に向けて、グローバルに様々な業界から経営人材を獲得する重要性に鑑み、幅広く、事業規模が同水準の国内外企業の客観的なベンチマークデータを参照の上、各役員の職責、経験、人材確保の難易度等を考慮して個別に決定します。	一部の執行役の基本報酬は、職責拡大等に基づく改定を実施しました。
変動	業績連動報酬	執行役	《2026年3月期》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、業績目標項目は、全社の指標（ROIC、事業利益、当期利益）のみとしています。業績目標達成度が150%以上の場合は、支給率が200%（最大支給率）であり、50%未満の場合は支給率が0%です。 《2027年3月期》前述の報酬委員長のメッセージに記載のとおり、制度を改定します。後述の「業績連動報酬」の記載をご参照ください。	業績目標達成度は98.83%であり、支給率は98.8%です。
		取締役 執行役	在任期間にわたり株主の皆さまとの利害共有を深めることおよび中長期的な企業価値向上に勤しむことを促すために、取締役および執行役に導入しています。1年に1回、譲渡制限付株式を割り当て、役員退任時に譲渡制限を解除します。	
		執行役	上記の譲渡制限付株式と同様の目的に加えて、本制度はグローバルな採用・異動において柔軟かつ機動的に対応ができる利点があります。1年に1回、疑似株（ファントムストック）を付与し、付与から3年後の株価に応じて、現金が支給される制度です。	

→ マルス・クローバックの対象

2026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	
				譲渡制限付株式報酬	ファントムストック		
社外取締役	182 (182)	144 (144)	－	30 (30)	8 (8)	－	9
執行役	1,964 (1,939)	638 (613)	613 (613)	266 (266)	378 (378)	69 (69)	9
合計	2,146 (2,121)	782 (757)	613 (613)	296 (296)	386 (386)	69 (69)	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. 執行役を兼務する取締役に對しては、執行役としての報酬等を支払っています。
4. 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。
5. 業績連動報酬および株価連動報酬は、2026年3月期に費用計上した金額を記載しています。

役員報酬について

業績連動報酬

業績連動報酬の基準額は、事業規模が同水準の国内外企業の客観的なベンチマークデータを参照の上、各執行役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ます。

2026年3月期の業績連動報酬の算定方法、業績目標項目および達成度は以下表のとおりです。

算定方法

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

＜2027年3月期＞持続的な成長と価値創造に向けて、単年度の財務数値には直ちに表れないものの、将来の企業価値向上に結実する取り組み等への成果が著しく高い場合には、上記の算定式に個別の支給額を加算します。

2026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%	1.7%	1.5%	88.24%
事業利益	30%	35,000 百万円	38,500 百万円	110.00%
当期利益	30%	8,000 百万円	8,143 百万円	101.79%
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)				98.83%

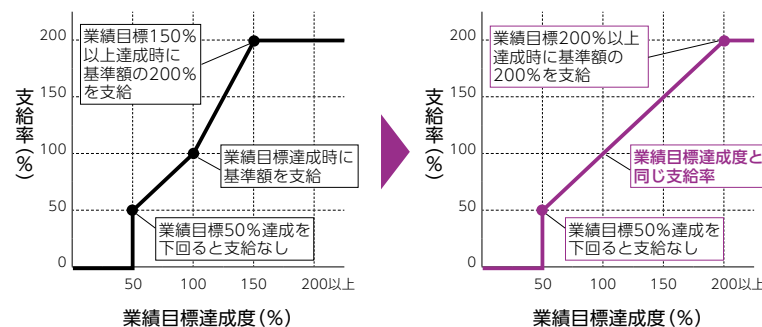
＜2027年3月期＞高い資本効率と最終利益の実現に向け、事業利益の着実な創出を促進するため、業績目標項目の構成は「事業利益：50%、当期利益：30%、ROIC：20%」とします。また、資本効率の向上に不可欠な構造改革を躊躇なく断行できる環境を整えるために、各業績目標項目の達成度が負の数値となった場合は、当該数値をゼロとして算出します。

株価連動報酬① 譲渡制限付株式報酬制度

取締役および執行役に対して、1年に1回、譲渡制限付株式を割り当てます。割当株数は、事業規模が同水準の国内外企業等の客観的なベンチマークデータを参照の上、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*で除して決定します。取締役および執行役の退任時点において、譲渡制限が解除されます。

*原則、就任日の前30営業日の当社株価終値の平均値を使用します。

業績目標達成度に応じた支給率



＜2027年3月期＞近年の事業環境や当社の業績動向を踏まえ、上図(右)のとおり、業績達成度が100%を超えた場合の支給率を改定します。

株価連動報酬② ファントムストック制度

執行役に対して、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、事業規模が同水準の国内外企業の客観的なベンチマークデータを参照の上、各執行役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*で除して決定します。ファントムストックの保有期間は3年であり、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です。

*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。

マルス・クロウバック条項

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役員に重大な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。

株式保有ガイドライン

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。

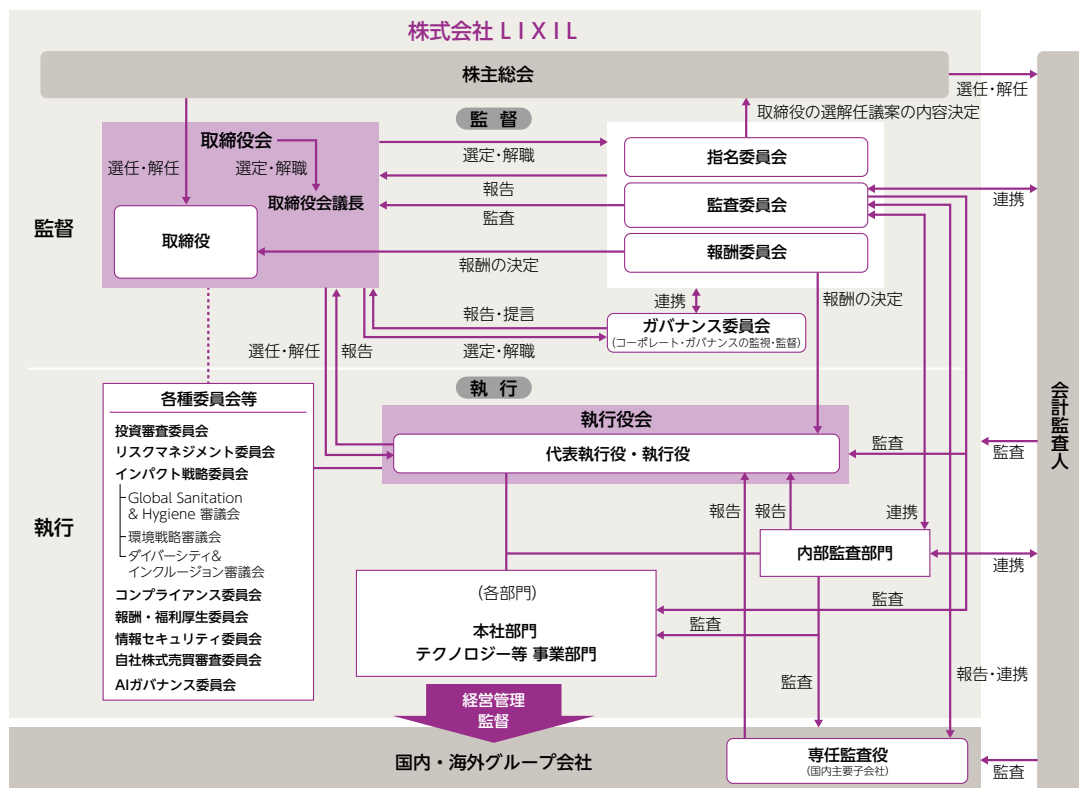
代表執行役：基本報酬の額の3倍

その他の執行役：基本報酬の額の1倍

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営陣による経営の執行と、取締役会による経営の監督をコーポレート・ガバナンスの基本としています。取締役会は、重要な方針の決議や単なる経営執行の監督にとどまらず、経営陣による適切なリスクテイクを支える環境を整備し、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を促進する体制を構築しています。今期の取締役会では、持続的な企業価値向上に資する観点から、取り扱い議案の優先順位付けの明確化を実施し、将来の成長をけん引する戦略的テーマについて重点的に監督してまいりました。加えて、指名委員会等設置会社である当社では、法定の指名委員会・監査委員会・報酬委員会および任意の委員会であるガバナンス委員会を設置し、各委員会における明確な役割を定め、強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築に継続して取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



詳細はこちら  2026年3月期の会議体の開催状況

政策保有株式の保有・状況

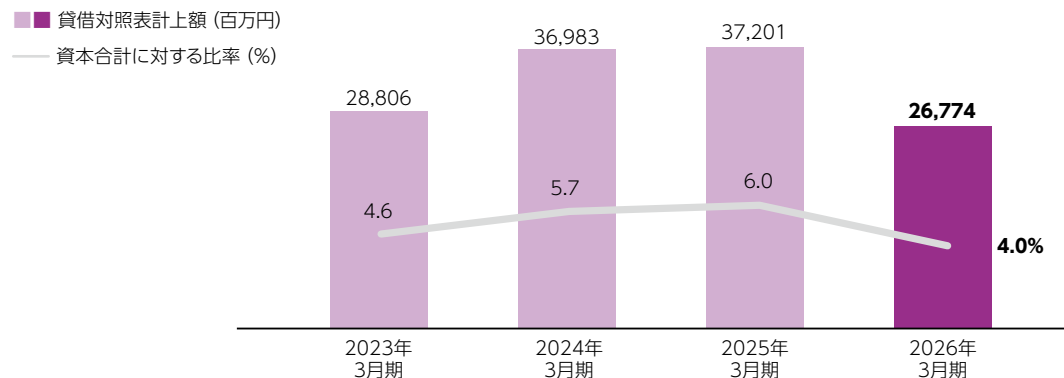
当社は、営業活動の円滑化または事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引引きの状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2026年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は40銘柄となっています。

政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額*

区分		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
銘柄数	上場株式	47	44	44	40
	非上場株式	88	82	79	76
	合計	135	126	123	116
貸借対照表計上額(百万円)	上場株式	27,236	35,670	35,859	25,454
	非上場株式	1,570	1,313	1,342	1,320
	合計	28,806	36,983	37,201	26,774

*当社が保有する政策保有株式を記載

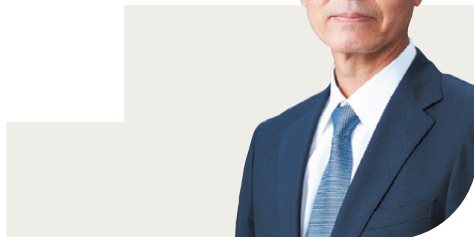
政策保有株式の推移



社外取締役メッセージ

石塚 茂樹

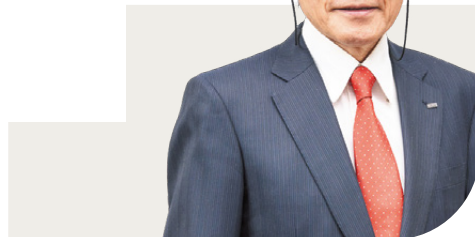
社外取締役
報酬委員会委員



当社の取締役としての3年間の活動を通じてグローバルなオペレーションの現状について私自身の理解は深まってきた一方で、ますます不透明さが増している国内外の経営環境の厳しさに対して、変化への柔軟な対応力や改革の実行スピードの加速がより重要になっていると危機感も感じています。早期の業績回復への道筋や昨年策定された中期の道筋についてはその実行状況をモニタリングしてきましたが、今後は改めて中長期的な企業価値、時価総額の向上が最重要テーマであることを取締役会として強く意識するように促していく所存です。そのために昨年より私が座長を務めている社外取締役意見交換会での自由で活発な議論を活用して、より取締役会の実効性が高まるように貢献していきたいと思っています。

石野 博

社外取締役
指名委員会委員
兼 監査委員会委員



社外取締役初年度は社内理解を深めつつ、監査委員会・取締役会においては低収益体質の構造要因を議論し、資本効率の観点から改善の方向性を提示しました。指名委員会においては経営陣若返りの道筋づくりを支援しました。次世代執行役候補育成の機運醸成にも注力し、国内工場や研究開発部門の視察、執行役との面談を通じ、新製品開発・製造・販売への理解を深め助言を行いました。来期は海外往査も含め、株主目線で構造的真因を踏まえた財務体質改革と企業価値向上に向け、執行の監督と提言を強化してまいります。

金野 志保

社外取締役
監査委員会委員
弁護士



執行サイドへの監督が主たる責務であるボードの一員としての監督と、監査委員会の一員としての監督と、視点の異なる2つの監督を意識し日々業務を行っています。ボードメンバーの一員としては、一層予測不可能となっているビジネス・社会環境下、執行陣が適時適切な打ち手を打っているのか、他社取締役経験、弁護士としての実務経験および組織運営経験等を活かした助言・監督を行うように努めています。監査委員会の一員としては、リーガルのバックグラウンドから、平時・有事のリスク対応を意識して任務を行っています。この1年、他社において監査委員長を務めてきた経験を活かし、さらに組織的監査の実効性を上げるべく尽力してまいりました。引き続き当社の企業価値向上に貢献できるよう努めてまいります。

田村 真由美

社外取締役
監査委員会委員



当社のアセットライト戦略などの構造改革は一つひとつ着実に実行されていますが、まだスピードが市場の変化に追いついていません。特に最近の社会情勢や経済環境変化などにどのように対応していくのか、より耐性をつけていくことも課題です。EBITDAベースで安定的に配当する計画ですが、やはり事業の成長・利益性向上のため中長期を見据えて取り組んでいかなければなりません。当社の強みである製品開発力とインパクト戦略などにより確実に利益率の向上を目指していきます。また過去の会社統合などにより必ずしも理想的な財務・税務体制ではなく、その点も注力していきたいと思っています。新しい執行体制によりさらに効果的に戦略施策の立案・実行、および資本コストを上回る収益を安定的に出し企業価値を上げていけるよう取締役会として一層尽力してまいります。

コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスの徹底と健全で倫理的な態度と行動の浸透を目的として、グループ全体でコンプライアンスプログラムの構築・運用を行っています。

「LIXIL行動指針」や、特に高リスクの分野においてグローバル共通の基本規程・細則を制定、定期的な研修やレビューを実施し、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。

企業風土

コンプライアンス意識の向上と文化の浸透を目的として、経営層自らがコンプライアンスについてメッセージを配信したり、従業員が楽しく自発的に学ぶための啓発イベントを国内外で開催したりしています。

また、経営層が掲げるコンプライアンスの理念を、現場の声や実態をもとに実効的な施策に変え、ミドルリーダーの行動を通じて現場に定着させることを目的とした、コンプライアンス文化醸成プログラムを展開しています。



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、懸念報告システム「Speak Up!」を整備しています。報告は匿名でも受け付けており、報告された内容の守秘を徹底するとともに、報告者が不利益な扱いを受けることのないよう適正に対応しています。併せて、従業員に対して定期的に周知活動を行っています。



LIXIL行動指針/教育・研修プログラム/懸念報告(内部通報)制度・苦情処理メカニズム/
コンプライアンス体制/レビュープロセス/企業風土



LIXIL人権方針

リスクマネジメント

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・運用を行っています。全社員・役員を対象とした「リスクマネジメント基本規程」および各種運用規程・細則の制定や、定期的なリスク評価の実施、BCMの推進等をととして、リスクマネジメントの実効性を高めています。また、リスクマネジメント委員会において、全社リスクマネジメントの推進状況や大規模インシデントの発生情報を把握し、ERMに係る意思決定を行っています。

ERMの取り組み

当社グループでは、外部環境変化に基づくトップダウンリスクと、各事業のリスク評価によるボトムアップリスクの両面から年に1回全社重要リスクを選定し、対応すべきリスクの優先順位を決定しています。また、リスクマネジメント委員会による定期的な重要リスクのモニタリングを通じて、リスク対応策の見直しや進捗確認を行っています。

BCM・BCPの取り組み

当社グループでは、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、各種規程やガイドラインを定めるとともに、定期的にBCP(事業継続計画)の見直しを行っています。また、一定レベル以上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関係部門とともに迅速な初動対応とエスカレーションを図っています。



リスクマネジメント

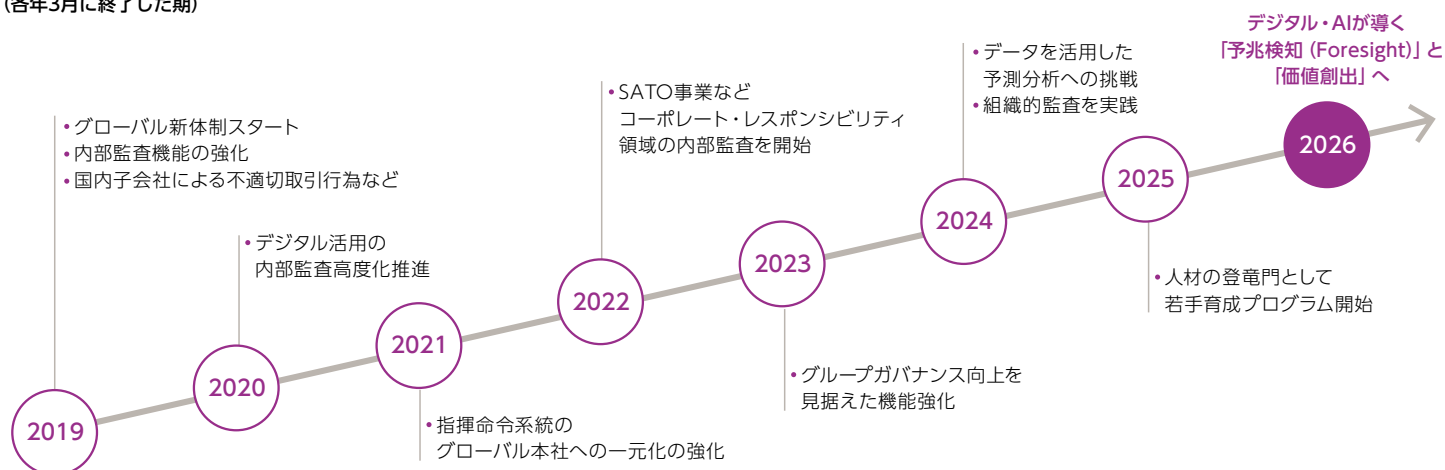


事業等のリスク

LIXILおよびグループ会社における内部監査の位置付けと進化

LIXILおよびグループ会社では、Corporate Audit (CA) 統括部がグローバルに内部監査組織を統括する「One CA」体制を敷き、網羅的なグループ監査を実施しています。監査の独立性と客観性を担保するため、2021年よりグローバル基準 (IPPF) を適用し、2025年4月からはGroup CEO直属組織へと移行しました。この移行により、経営トップや監査委員会との直接対話が「形式的な報告の枠を超え、より本質的な経営課題の共有へと着実に深化」しています。これによりデュアル・レポーティングラインは真に強固なものとなり、「組織的監査」の実効性を高い次元で担保しています。さらに、CA部門を「次世代リーダーの登竜門」と位置付け、事業会社の監査部門としては異例の新卒直接採用と社内外の経験者を融合させ、全社的視座を持ったグローバル監査リーダーの育成を加速させています。

内部監査の進化と次なる次元への飛躍 (各年3月に終了した期)



非財務情報およびESG領域への監査拡充

コンプライアンス部門との連携による不正予防や、欧州を中心としたEHS (環境・健康・安全) 監査の試行など、過去からの取り組みを継続・発展させつつ、ESGリスクの監視をさらに強化しています。非財務情報の信頼性確保に向けた監査プロセス構築にも注力していきます。

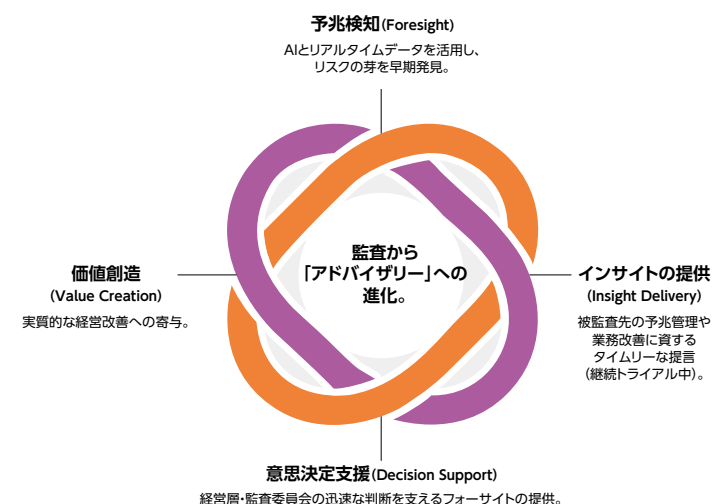
サイバーセキュリティとデータガバナンスの強化

サイバーセキュリティリスクの高まりを受け、ビジネスe-mail詐欺 (BEC) などの脅威に対し、地域個別ではなくLIXIL全体での横断的な監査と進捗トラッキングを実施していきます。また、IT全般統制の重要性増大に伴い、監査対象データをグローバルで集約・可視化する基盤を確立し、データガバナンスの強化を推進しています。

デジタル技術を活用した監査の高度化

(予兆検知と価値創出)

昨今の急激な環境変化に対し、内部監査は従来の「事後チェック」にとどまらない未来志向への変革を進めています。現在、各拠点に分散していたJ-SOX評価業務の切り出し・集約を完遂し、デジタルツールを用いた「網羅的検証」へ転換することで現場工数を大幅に削減しました。これにより創出した余力を、生成AIやリアルタイムデータを活用してリスク顕在化前に対処する「予兆検知 (Foresight)」や、経営課題に直結する非定型・コンサルティング型監査へと重点的にシフトさせています。単なる保証 (アシュアランス) にとどまらず、経営に対する「アドバイス・インサイト (洞察)・フォーサイト (予見)」を提供し、企業価値の向上に直接寄与する「価値創出 (Value Creation)」を実践する戦略的パートナーとして進化を続けています。



人権の尊重

LIXILは、経営理念を実現する上で人権の尊重は不可欠であると認識し、「LIXIL人権方針」に基づき、お客さま、従業員、ビジネスパートナーを含む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。

LIXIL人権方針

LIXILでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を含む国際規範に準拠した「LIXIL人権方針」を策定しています。また、特に人権に与える影響が大きく潜在的な人権リスクの低減に注力すべき分野を「人権重要分野」として特定し、人権デューデリジェンスの強化に取り組んでいます。

人権デューデリジェンス

多部門のメンバーで構成される人権デューデリジェンス・タスクフォースによる調査を中心に、様々な活動を通じて潜在的な人権リスクの特定に努めています。調査対象は、LIXIL社内のみならずサプライヤーにも拡大しています。また、M&Aの意思決定プロセスにおいて人権リスクの視点を織り込むことを社内のガイドラインで定めています。

2023年3月期からは、国内外の従業員を対象とした従業員意識調査「LIXIL Voice」に人権重要分野に関する設問を設け、年に一度のアセスメントを実施しています。2026年3月期は、対象従業員の92%から回答を得ています。

人権リスクへの対応・是正の仕組み

自社の従業員を対象とした人権に関するアンケート調査で特定されたリスクや課題に対しては、継続的な啓発・教育の実施を通じてリスク低減を図っています。また、HR部門との緊密な連携により、リスクの根本原因の特定と対応策について協議し、未然防止に向けた取り組みを推進しています。

LIXILでは、守秘義務や報復禁止、懸念報告（内部通報）の手続きを明確に定めた基本規程に基づき、懸念報告制度を運用しています。毎年300から400件程度の懸念報告が寄せられており、これらの報告は組織における課題を早期に把握して改善につなげる重要な仕組みとして機能しています。すべての案件について確認、調査を行い、事実が確認された案件については、適切な是正措置を講じるとともに、再発防止策の実施を通じて継続的な改善につなげています。

サプライチェーンマネジメント

LIXILは、環境や人権に配慮した責任ある調達と製品の安定供給の両立を図るとともに、サプライヤーとの対話に基づく持続可能なパートナーシップの強化を推進しています。

LIXIL調達方針・調達先行動指針

LIXILでは、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、持続可能な調達活動を推進するため、「LIXIL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」を定めています。また、「調達先行動指針」を策定し、サプライヤーに対しても人権の尊重、国際的な労働基準の遵守、環境保護、公正な事業活動など、人権や環境に配慮した事業運営を求めています。

責任ある調達のための管理体制

人権や環境に配慮した責任ある調達を推進するため、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、「調達先行動指針」に基づくサステナビリティへの取り組み状況を評価しています。また、サプライチェーンにおけるリスクの特定と改善を目的に、毎年「責任ある調達アンケート」を実施しています。

2026年3月期は、日本国内において898社を対象に調査を実施し、評価適合率は93%となりました。また、海外サプライヤー426社を対象とした調査では、評価適合率は95%でした。評価の結果、改善が必要と判断されたサプライヤーに対しては、訪問やオンライン面談などによる対話を通じて、是正措置計画の策定と実行について協議を重ね、課題解決に向けた取り組みを支援しています。

高リスク分野への対応

LIXILでは、人権や環境への負の影響が生じるリスクの高い原材料として「木材」を特定し、リスクの防止・軽減に向けた取り組みを進めています。今後は、木材に加え、人権や環境への影響が懸念されるその他の原材料についても対象を拡大し、サプライチェーン全体における責任ある調達のさらなる強化に取り組んでいきます。

ステークホルダーエンゲージメントの考え方



LIXILは、「インパクト」の視点をあらゆる意思決定プロセスにおいて重視し、事業成長とインパクト創出の両方を追求しています。複雑化する社会課題の解決には、社会全体の協働が重要です。私たちは、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、従業員やその家族など、ステークホルダーとのエンゲージメントに主体性を持って取り組んでいます。

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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

資本コストや株価を意識した経営を実践する観点から、まずは自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価した上で、改善に向けた計画を策定・開示し、その後も投資者との対話により、取り組みをアップデートしております。

投資家・アナリストとの対話で得られた示唆は、IR部門から随時取締役会をはじめとした社内関係者に報告され、担当部門が検討する体制が構築されております。当社の対外発信の内容は社内関係者と協働してつくり上げております。



四半期ごとの決算説明会

詳細はこちら  [株主・投資家向け情報](#)



2026年4月インパクト説明会

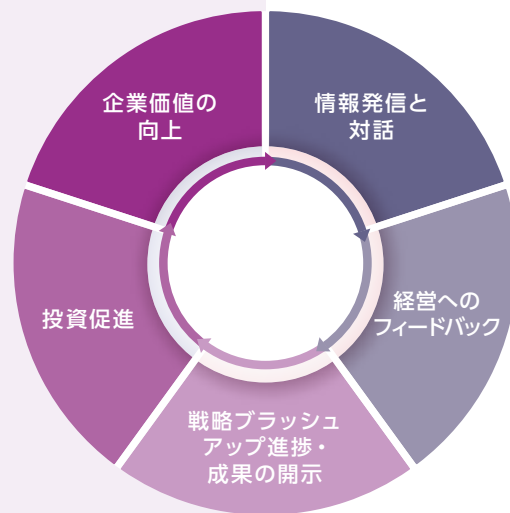
株主・投資家との対話

投資家との対話実績(2026年3月期)

決算説明会(四半期ごと)	4回
経営・事業関連説明会	3回
投資家面談(IR)	420回
株主とのエンゲージメント(SR)	11回
うち社外取締役対応	1回
うちマネジメント対応	3回
マネジメントによるスモールミーティング	2回
IR室長によるスモールミーティング	2回
カンファレンス参加(国内外)	6回

株主・投資家からの主なご質問・ご要望

- 決算実績の評価と通期計画の確度について
 - ✓ 実績に対する社内評価と、上振れや未達の要因
 - ✓ 通期計画に対する変動要素と達成確度
- 海外事業の収益性改善について
 - ✓ 米国事業のターンアラウンドの進捗
 - ✓ 海外各地域の需要動向と見通し
- 外部環境の変化への対応について
 - ✓ 原材料価格の高騰による影響と対応策
 - ✓ 中東情勢による顕在リスクと対応策
- 2027年3月期以降の成長軌道について
 - ✓ 利益成長に対する考え方と増益ドライバー
 - ✓ 事業利益目標達成時の株主還元の方法



社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会(2026年3月期)

取締役会での活動報告	年4回に加えて随時
執行役会での活動報告	年4回に加えて随時

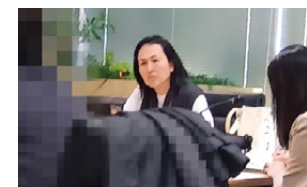
社外取締役との意見交換、事業部門との業績・市場動向についての意見交換、メールや対話によるマネジメントの情報共有、社内イントラをつかったIR活動報告は随時行っております。

株主・投資家の声を受けた主な改善内容

- 市場ニーズに即した開示改善
 - ✓ パーセプションスタディ実施、結果を受けて海外に関する開示改善
- マネジメントとの対話機会の定例化
 - ✓ 資本市場からニーズの高いマネジメント参加のスモールミーティングを定例化。将来性を訴求
- 事業理解深化に向けた事業説明会・工場見学会実施
 - ✓ [PremiAL]主力工場での見学会開催
 - ✓ リビング事業説明会と工場見学会開催
- 機関投資家開拓とファン株主獲得への取り組み
 - ✓ マネジメント参加の海外カンファレンスによる対話深化



2025年5月CEOスモール



2025年11月CFOスモール



2025年11月海外カンファレンス

05

LIXIL

MAKE BETTER HOMES A REALITY
FOR EVERYONE, EVERYWHERE

企業情報・データ集

LIXILの事業の概観やあゆみ、財務・非財務データおよび各種指標を掲載しています。

これらを通じて、事業活動の成果と進捗を客観的かつ定量的に示し、投資判断に資する情報を提供します。

企業情報・データ集

79 LIXIL について

81 11 年間の主要連結財務データ

82 ROIC 経営による資本効率の改善

83 財務ハイライト

85 非財務ハイライト

87 主要グループ会社

88 生産拠点と営業拠点

89 株式の状況

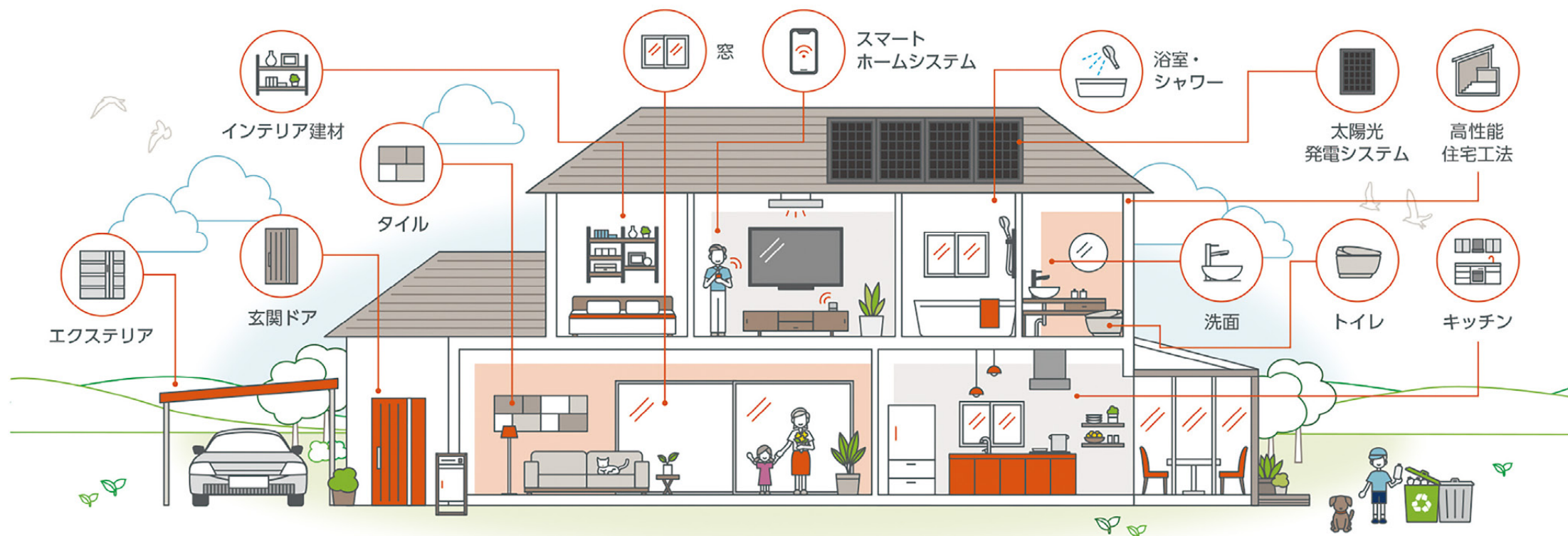
90 外部評価

91 会社情報

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

1兆5,107億円

事業展開

世界150カ国

従業員数

48,073人

主要なデザインセンター

8拠点

女性管理職比率

17.0%

社外取締役比率*

72.7%

* 2026年6月18日以降

事業利益

385億円

生産拠点

75拠点

取得特許数・意匠権数

13,000以上

ユーザー数

毎日10億人

女性取締役・執行役比率*

31.3%

* 2026年6月18日以降

男性の育児休業取得率（(株) LIXIL）*

86.9%

* 当社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。

（特に記載のないものは、すべて2026年3月31日現在）

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)



売上収益



事業利益^{*1} 454億円
従業員数^{*2} 26,440人
研究開発費 160億円

*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、浴槽、ユニットバス、スマート製品、シャワー

タイル建材類

住宅・ビル外装タイル、内装タイル等

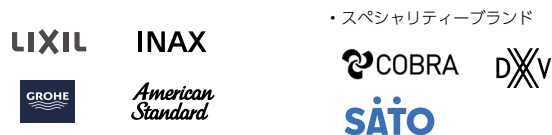
直接顧客

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

競合

- | | | |
|------------|------------------------|---------|
| ・Kohler | ・Masco (Delta) | ・TOTO |
| ・Roca | ・Fortune Brands (Moen) | ・パナソニック |
| ・Hansgrohe | ・Geberit | |

製品ブランド

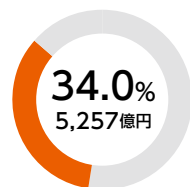


・スペシャリティーブランド

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



売上収益



事業利益^{*1} 267億円
従業員数^{*2} 16,183人
研究開発費 65億円

*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

その他建材類

窓枠、造作材、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、スマート製品等

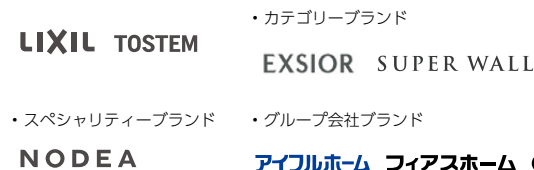
直接顧客

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

競合

- | | |
|---------|--------|
| ・YKK AP | ・タカショー |
| ・三協立山 | ・ニチハ |
| ・四国化成工業 | ・ケイミュー |

製品ブランド



・カテゴリーブランド

・グループ会社ブランド

アイフルホーム フィアスホーム GLホーム ERA JAPAN

リビング事業 (Living)



売上収益



事業利益^{*1} 78億円
従業員数^{*2} 4,116人
研究開発費 26億円

*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

システムキッチン、セクショナルキッチン、洗面化粧台、洗面カウンター等

インテリア建材

室内ドア・引き戸、室内用窓、床材、カウンター・造作材、階段、収納等

直接顧客

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

競合

- | | | |
|------------|---------|-------|
| ・TOTO | ・パナソニック | ・永大産業 |
| ・タカラスタンダード | ・トクラス | ・ノダ |
| ・クリナップ | ・大建工業 | |

製品ブランド



※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、2025年4月に「リビング事業」を始動しました。

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

	国際会計基準 (IFRS)										
3月31日終了事業年度	2016	2017	2018	2019	2020*5	2021*5	2022	2023	2024	2025	2026
経営成績											
売上収益	¥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	¥1,504,697	¥1,510,704
事業利益	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288	64,875	25,745	23,162	31,337	38,500
事業利益率(%)	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2	4.5	1.7	1.6	2.1	2.5
営業利益	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842	69,471	24,903	16,351	29,687	28,403
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048	48,603	15,991	(13,908)	2,001	8,143
研究開発費	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975	22,864	23,536	24,339	25,323	25,092
有形固定資産および無形資産の取得による支出	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498	48,634	55,349	52,873	45,170	42,824
減価償却費	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786	80,722	81,900	81,330	83,193	83,083
EBITDA*1	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895	145,597	107,645	104,492	114,530	121,583
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043	118,296	15,005	47,990	100,002	82,689
投資活動によるキャッシュ・フロー	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)	(24,805)	(29,319)	(29,876)	(28,127)	(23,593)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)	(108,094)	19,839	(3,673)	(72,470)	(72,468)
現金および現金同等物の期末残高	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061	100,404	106,677	124,485	123,527	115,624
財務状態											
資産合計	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	1,830,804	1,883,927
親会社の所有者に帰属する持分	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271	612,385	625,433	642,511	617,886	664,838
資本合計	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767	614,968	627,720	644,338	620,070	668,361
ネット有利子負債	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444	424,299	511,723	552,707	534,273	531,588
1株当たり情報											
1株当たり当期利益(損失)(EPS)(円)	¥(89.33)	¥148.01	¥189.13	¥(179.98)	¥43.15	¥113.92	¥167.21	¥55.54	¥(48.43)	¥6.97	¥28.33
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	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	2,150.86	2,312.94
1株当たり年間配当額(円)	60	60	65	70	70	75	85	90	90	90	90
主な指標											
売上高EBITDA比率(%)	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0	10.2	7.2	7.0	7.6	8.0
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3	8.3	2.6	(2.2)	0.3	1.3
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)(%)	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7	2.8	0.9	(0.7)	0.1	0.4
資産合計回転率(回)	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7	34.3	33.7	34.1	33.7	35.3
配当性向(%)	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8	50.8	162.0	—	1,291.2	317.7
配当金の調整後EBITDA比率(%)*2	—	—	—	—	16	18	20	30	31	28	26
ネットデット・エクイティ・レシオ*3	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7	69.3	81.8	86.0	86.5	80.0
従業員数(人)*4	60,677	59,248	61,140	62,940	61,634	51,879	51,640	51,501	49,310	48,660	48,073
株価指標											
期末株価終値(円)	¥2,295	¥2,825	¥2,376	¥1,478	¥1,345	¥3,075	¥2,290	¥2,177	¥1,877	¥1,728	¥1,622
期末発行済株式数	—	—	—	313,319,159	313,319,159	313,319,159	313,319,159	287,109,659	287,211,790	287,340,460	287,514,957
時価総額(百万円)	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456	717,501	625,038	539,097	496,381	466,206
株価収益率(PER)(倍)	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0	13.7	39.2	—	247.9	57.2
株価資本合計倍率(PBR)(倍)	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62	1.09	1.00	0.84	0.80	0.70

*1 EBITDAは事業利益+減価償却費で算出しています。

*2 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)

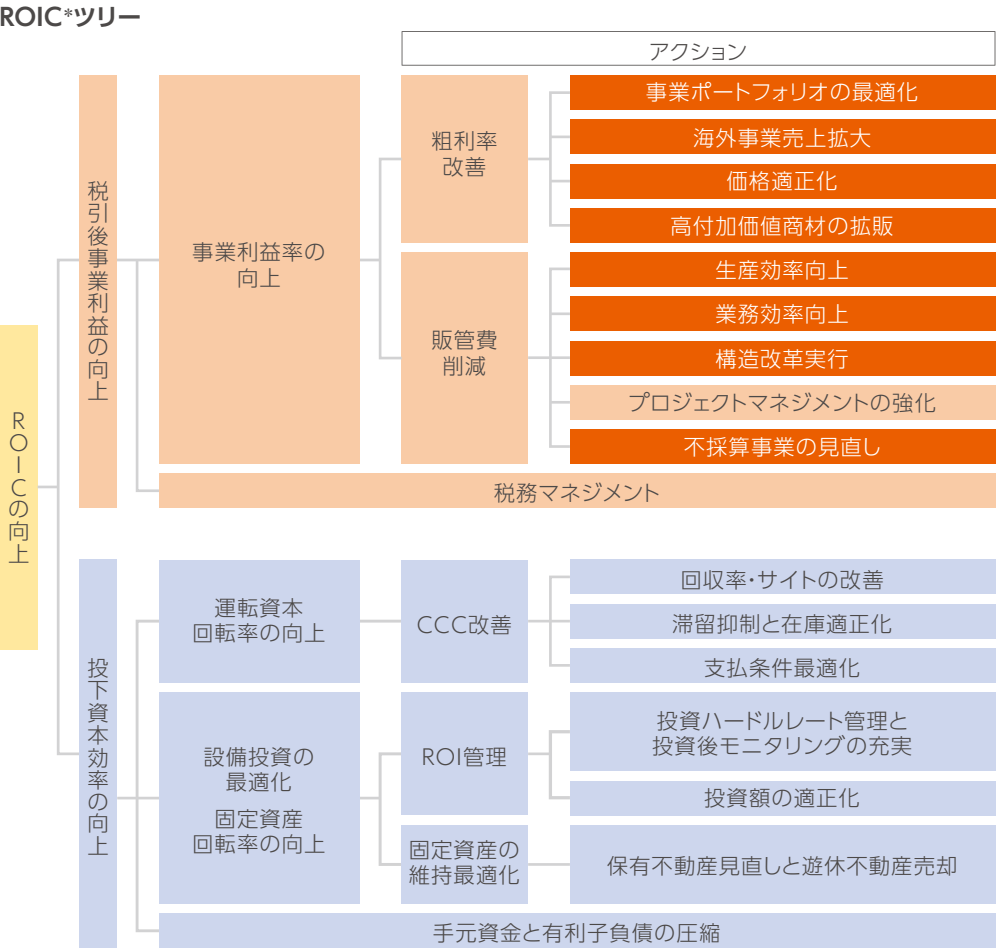
*3 ネットデット・エクイティ・レシオはネット有利子負債÷親会社の所有者に帰属する持分で算出しています。

*4 2016年3月期以降の従業員数はIFRSを適用して集計しています。

*5 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月期も同様に組替を行っています。

(注) 百万円未満を四捨五入して記載しています。

当社は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=営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

2026年3月期に注力した取り組み

粗利率改善

事業ポートフォリオの最適化	・ 窯業サイディング事業の終了
海外事業売上拡大	・ 欧州における販売数量増加、シャワー関連商品の売上回復 ・ インド・中東における売上拡大
価格適正化	・ 国内において、コスト上昇に合わせた機動的な価格改定を実施

販管費削減

構造改革実行	・ 米国にて追加の人員配置の最適化を実施 ・ 米国にて物流ネットワーク再編
不採算事業の見直し	(上記事業ポートフォリオの最適化を参照)

中期的な取り組み

粗利率改善

海外事業売上拡大	・ 欧米市場回復期における着実な売上回復の実現 ・ 海外成長市場(インド・中東地域)の需要取り込み
高付加価値商材の拡販	・ 米国における商材・販売先のシフト加速 ・ 海外でのシャワートイレ、[PremiAL]など高付加価値商材の拡販

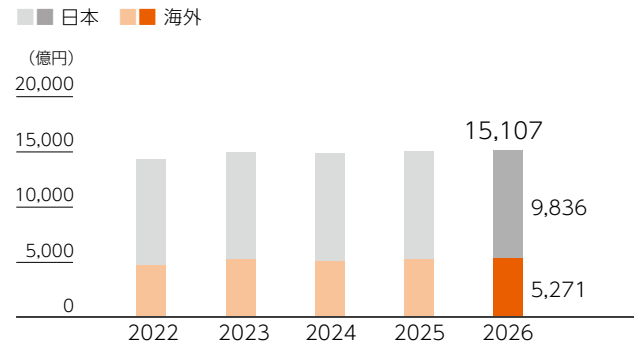
販管費削減

生産効率向上	・ サプライチェーンの再整理による固定費の削減 ・ 事業ポートフォリオ最最後の米国事業のトランスフォーメーション
業務効率向上	・ AI等のデジタル技術活用による業務効率改善 ・ 人材の再配置等による、不断のコスト削減努力

詳細はCFOメッセージ P.11

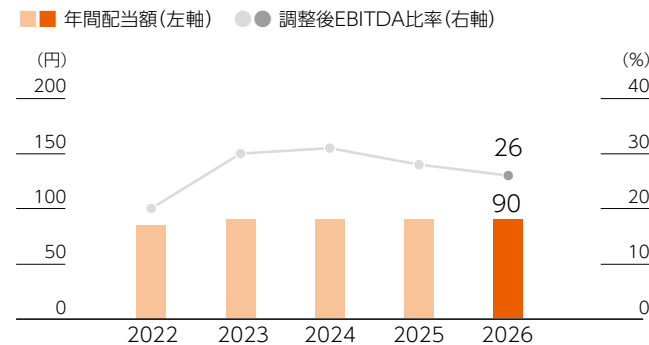
2026年3月期決算説明資料

売上収益



売上収益は、国内でのリフォーム売上伸長と、円安による海外売上の為替換算影響を受け、前期比0.4%増の1兆5,107億円となりました。

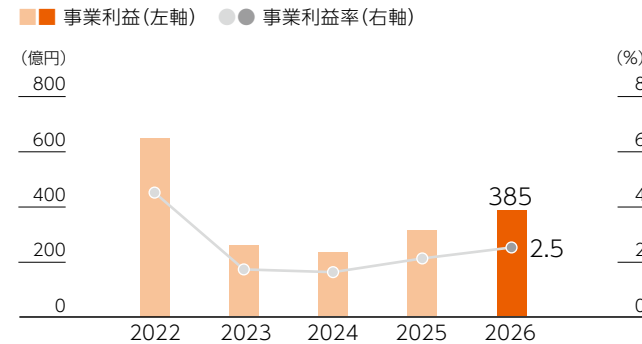
1株当たり年間配当額／調整後EBITDA比率



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26%となりました。

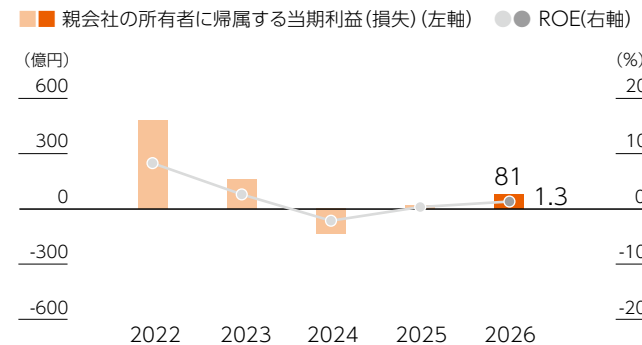
*調整後EBITDAは事業利益 + 減価償却費（IFRSにおけるリース会計適用による現金の流出を伴う減価償却費の計上額の補正）

事業利益／事業利益率



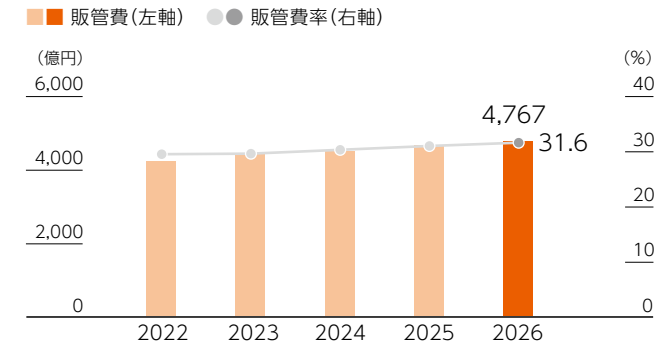
事業利益は、国内におけるリフォーム売上伸長と価格改定、海外における欧州や中東の高付加価値商品へのシフトにより、前期比22.9%増の385億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）／ROE



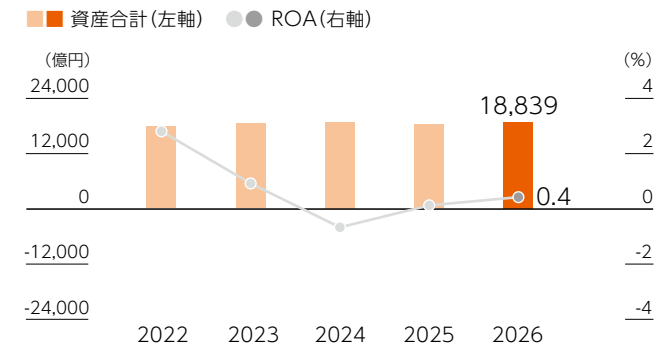
親会社の所有者に帰属する当期利益は、その他費用ならびに金融費用は増加したものの、事業利益の改善、法人所得税費用減少により、前期比61億円増の81億円の黒字となりました。

販管費／販管費率



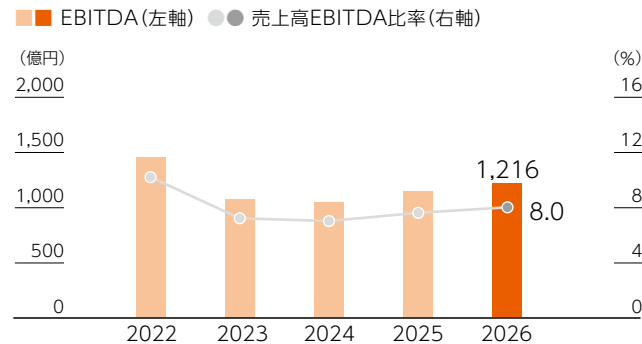
販管費は、国内人件費の増加、為替影響による海外販管費増加の影響を受け、前期比2.1%増の4,767億円、販管費率は前期比0.5pt増の31.6%となりました。

資産合計／ROA



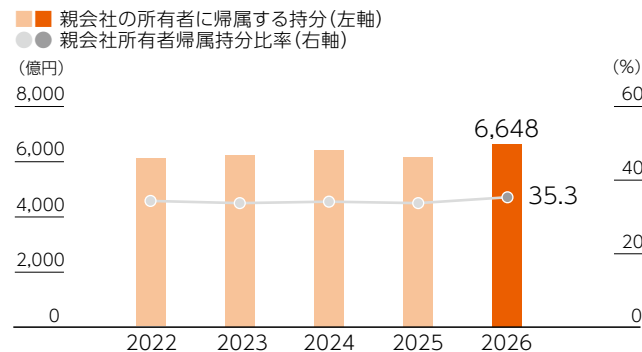
総資産は、為替換算影響により、前期末比531億円増の1兆8,839億円となりました。

EBITDA／売上高 EBITDA 比率



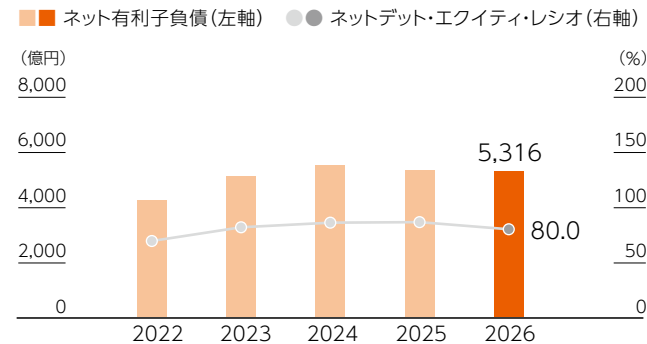
売上高EBITDA比率は、外部環境が厳しい中、事業利益の増加を主因として、前期比0.4pt増の8.0%となりました。

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



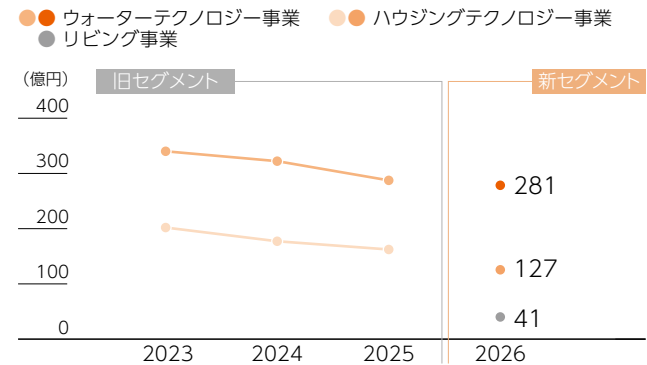
当期末の親会社所有者帰属持分比率は、有利子負債が前期末比106億円減少、為替換算差額による純資産の増加により、前期比1.6pt増の35.3%となりました。

ネット有利子負債／ネットデット・エクイティ・レシオ



ネット有利子負債は、前期末比27億円減の 5,316億円となりました。

セグメント別資本的支出

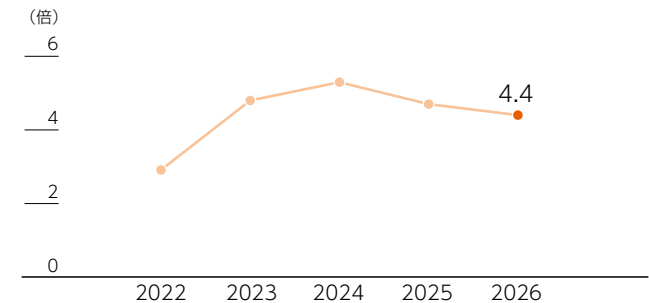


IT投資は前年並み、投資効率の向上などにより資本的支出は減少しました。

* 2026年3月期より2報告セグメントから3報告セグメントに変更

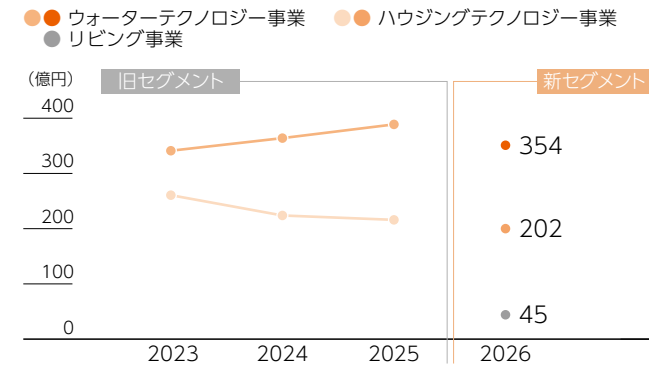
* セグメント別資本的支出は2023年3月期から4年分掲載

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減少、事業の収益性改善により前期末の4.7倍から4.4倍に改善しました。

セグメント別減価償却費



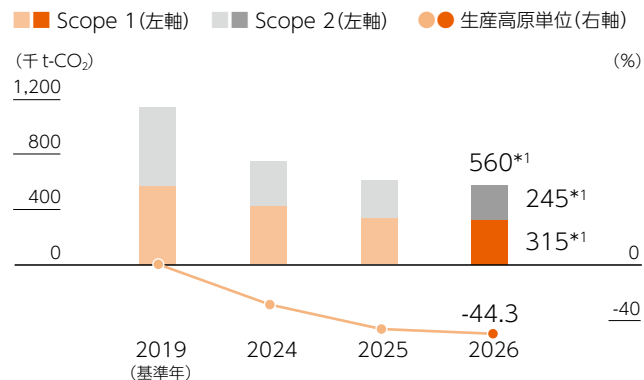
減価償却費は前年並みで推移しました。

* 2026年3月期より2報告セグメントから3報告セグメントに変更

* セグメント別減価償却費は2023年3月期から4年分掲載

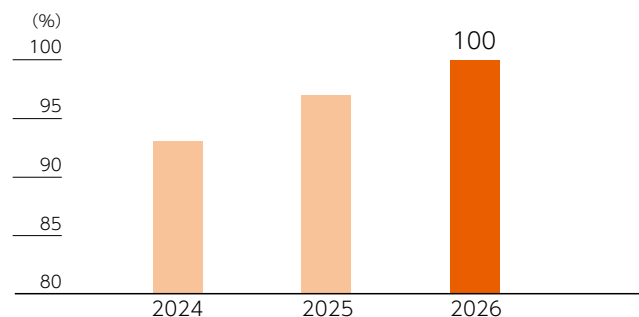
Environment

事業所からの CO₂ 排出量 (Scope 1 & 2) *2



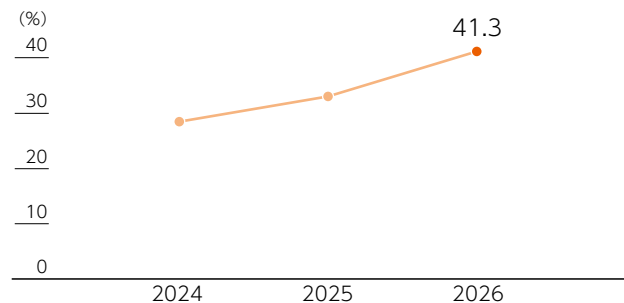
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO₂排出総量 -49.7%、生産高原単位-44.3%となりました。(2019年3月期比)

新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 (日本)



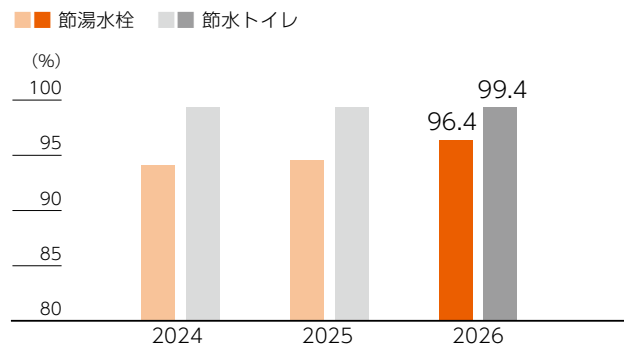
2022年3月期、すべての窓シリーズ製品の刷新を行い、2026年3月期までに日本国内の高性能窓比率100%という目標を達成しました。

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、2026年3月期末は41.3%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)



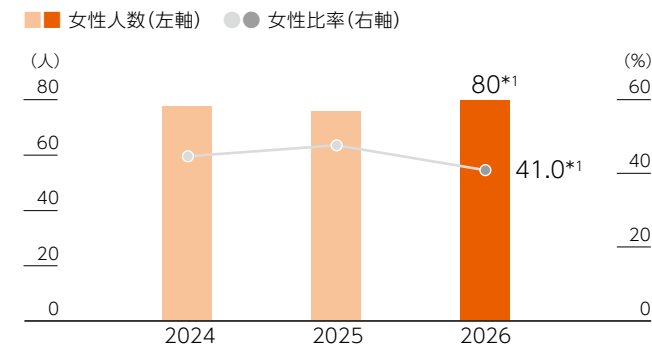
節湯水栓や節水型トイレなどの節水性能の高い製品の提供を通じて、エンドユーザーのエネルギー使用と水使用量削減に貢献しています。2031年3月期までに、日本国内における節湯水栓・節水型トイレの販売構成比100%を目指しています。

ESGデータ

2026年3月期実績を含む「LIXIL ESGデータブック2026」は、2026年8月に当社ウェブサイトに公開予定です

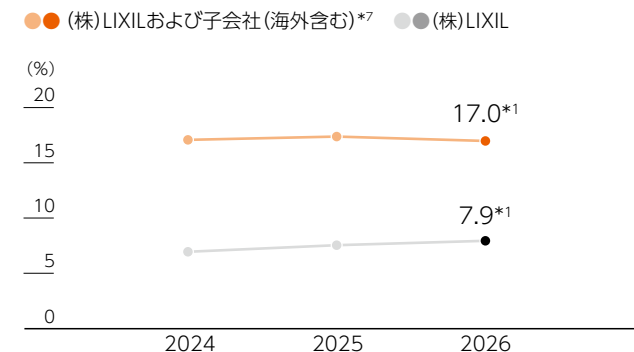
Social

新卒採用者 (正社員) の女性比率*5



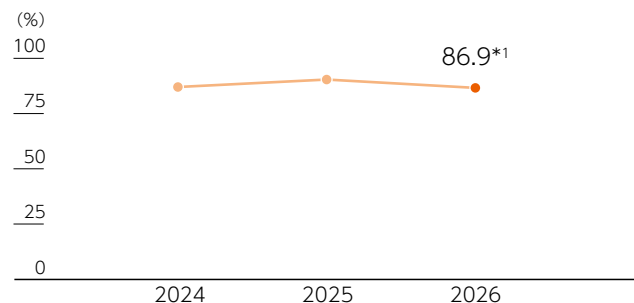
優秀な女性人材の獲得に引き続き注力し、日本国内の新卒採用男女同率を目指します。

女性管理職比率*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



* 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

男女の賃金の差異*1

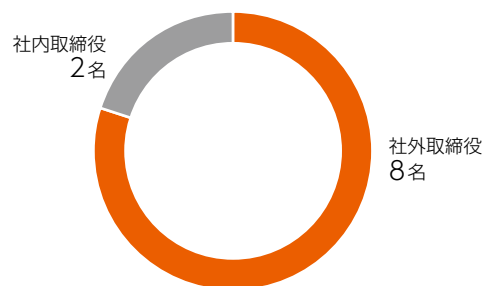
	2026
株式会社LIXIL 全労働者	62.7%
正規雇用労働者	68.4%
パート・嘱託社員等	93.0%

* 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。正規雇用労働者は管理職、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。パート・嘱託社員等はパート社員、嘱託社員を含み、派遣社員を除く。

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

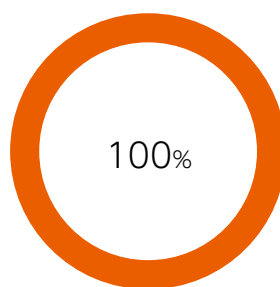
Governance

社内取締役と社外取締役 (2026年3月期)



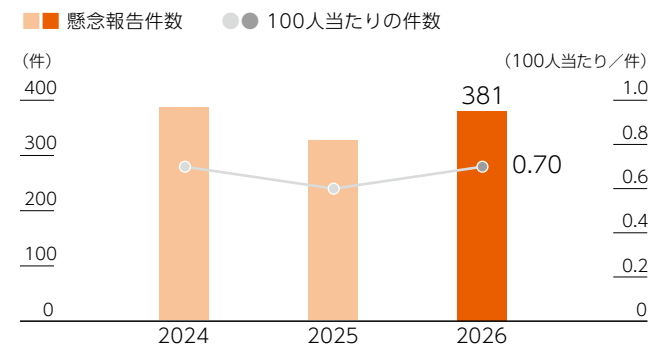
取締役会は社外取締役8名、社内取締役2名の10名体制(うち女性取締役4名)で運営しました。独立社外取締役比率は8割です。

取締役会出席率 (2026年3月期)



2026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 2026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および主要な製造拠点を集計対象範囲に含む
過年度実績について、過去の開示数値との差異が生じているが、これは、当社の再算定基準未満の対象組織の変更による影響を報告対象年度の数値に反映しているため
- *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 株式会社LIXILの大学卒・大学院卒の新卒入社者(翌4月1日付入社の比率を記載)
- *6 直接雇用の従業員のみ
- *7 ただし、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

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 482,958	100	LWT
ASD Holding Corp.子会社16社	—	—	—	LWT
A-S (China) Co., Ltd.	中国上海市	千USDドル 30,000	100	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	百万ベトナムドン 743,386	100	LWT
LIXIL (Thailand) Public Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 383	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 3,676	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
台灣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

*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2026年3月31日時点で1,406百万南アフリカランドです。
*4 有価証券報告書提出会社です。
*5 議決権の所有割合欄は、2026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。

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住宅研究所	東京都品川区	100	100	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	東京都江東区	450	60	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
大分ステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州ステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
株式会社ジーエイチエス	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
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, Living
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
株式会社LIXILトーヨーサッシ商事	東京都墨田区	100	100	Living
その他38社*2 *3				

持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (千円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
サンヨーホームズ株式会社*4	大阪府大阪市西区	6,223,793	24*5	LHT
その他34社				

欧州

工場数 LWT 5

ショールーム数 6

日本

工場数 LWT 13

LHT 16

Living 7

ショールーム数 85

アメリカ

工場数 LWT 8

ショールーム数 1

インド・中東・アフリカ地域

工場数 LWT 2

LHT 1

ショールーム数 5

中国・アジア太平洋

工場数 LWT 19

LHT 4

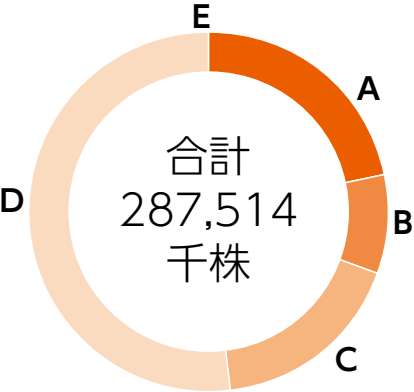
ショールーム数 14

全体	国内	海外	合計
工場	36	39	75
ショールーム	85	26	111

株式数および株主数

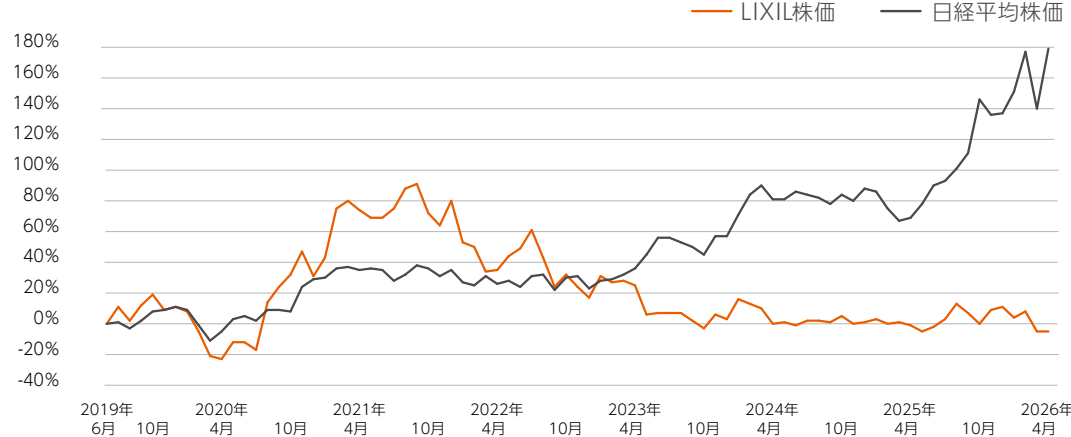
会社が発行する株式の総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数(自己株式71,473株を除く)	287,443,484株
株主の総数	257,823名

所有者別分布状況



A 金融機関	62,922千株
B 国内法人	25,245千株
C 外国人	50,316千株
D 個人その他	148,959千株
E 自己株式	71千株
合計	287,514千株

株価の推移*



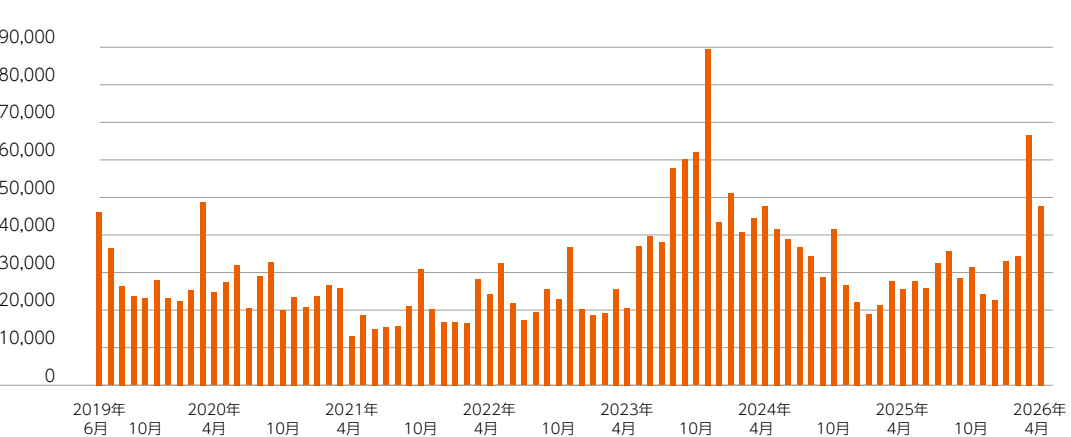
* 2019年6月末日の終値を起点とした相対株価の推移を表しています。

大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	35,006*	12.18%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	10,221*	3.56%
LIXIL従業員持株会	8,661	3.01%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,371	1.87%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	4,672	1.63%
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,999	1.39%
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%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,784	1.32%
LIXIL取引先持株会	3,417	1.19%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,139	1.09%

(注) 1. 上記のほかに当社は自己株式71千株を所有しています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。
2. *はすべて信託業務に係るものです。

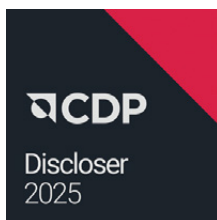
出来高(千株)



主な外部評価：グローバル



The S&P Global Sustainability Yearbook 2026
において、「Top 10% S&P Global Corporate
Sustainability Assessment (CSA) 2025 Score」
に選定
(2026年2月)



CDP「気候変動」「水セキュリティ」の両分野でA-評価
(2026年1月)
CDPサプライヤーエンゲージメント評価で最高評
価のサプライヤーエンゲージメント・リーダー選定
(2026年4月)



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

長期ネットゼロ目標：2050年までに Scope 1, 2, 3 を 90% 削減し、10% 以内の残余排出
量を炭素除去によりゼロにする
短期目標：FYE2031 までに Scope 1&2 を 50.4%、Scope 3 を 30% 削減する

SBTi CORPORATE NET-ZERO STANDARD

* 2024年4月3日時点。SBTi ガイドンスが定める Buildings Products Sector が対象

主な外部評価：日本



DXプラチナ企業
2025-2027
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プラチナ企業2025-2027」に選定
(2025年4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(10回目)
(2026年3月)



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

経済産業省ならびに日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」
において、「健康経営優良法人」に10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4年連続で選定
(2026年3月)



第7回ESGファイナンス・アワード・ジャパン「サーキュラーエコノミー賞」、およ
び「環境サステナブル企業」に選定
(2026年2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



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

(2026年3月末時点、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。

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

68,807百万円

決算期

3月31日

従業員数

連結従業員数 48,073人

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

証券コード:5938

株式会社 LIXIL www.lixil.com/jp

2026.06.22発行