



統合報告書 2025

MAKE BETTER HOMES A REALITY FOR
EVERYONE, EVERYWHERE





LIXIL's PURPOSE

世界中の誰もが願う、
豊かで快適な住まいの実現

LIXIL BEHAVIORS (3つの行動)

**DO THE
RIGHT
THING**

正しいことをする

**WORK WITH
RESPECT**

敬意を持って働く

**EXPERIMENT
AND LEARN**

実験し、学ぶ

LIXILのPurpose (存在意義) は、

持続的な成長に向けて、よりアジャイルで起業家精神にあふれた

企業になるための取り組みを続け、意思決定を行う際に指針となるものです。

従業員は、当社における価値創造の原動力であり、

LIXIL Behaviors (3つの行動) を日々の業務の中で

実践することで存在意義の実現につなげています。

編集方針

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を目的とし、長期の持続的成長に向けた当社の取り組みをまとめています。

統合報告書2025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おいて説明しています。

企業価値算定式(投資判断の視点)

企業価値の向上↑

=

創出価値の拡大(利益率改善)↑ P.24

資本コストの低減↓ P.48

成長率の向上↑ P.28

ポイント

- 「企業価値の算定式」を軸に、統合報告書を構成しました
- ステークホルダーの皆さまからの「LIXILが中長期で目指す姿をより深く理解したい」というお声を反映し、中長期の方向性を示しました
- 社外取締役の対談により、コーポレート・ガバナンスの実効性を、より臨場感のある開示で示しました

参考しているフレームワーク



IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値共創ガイダンス」

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



WE SUPPORT



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

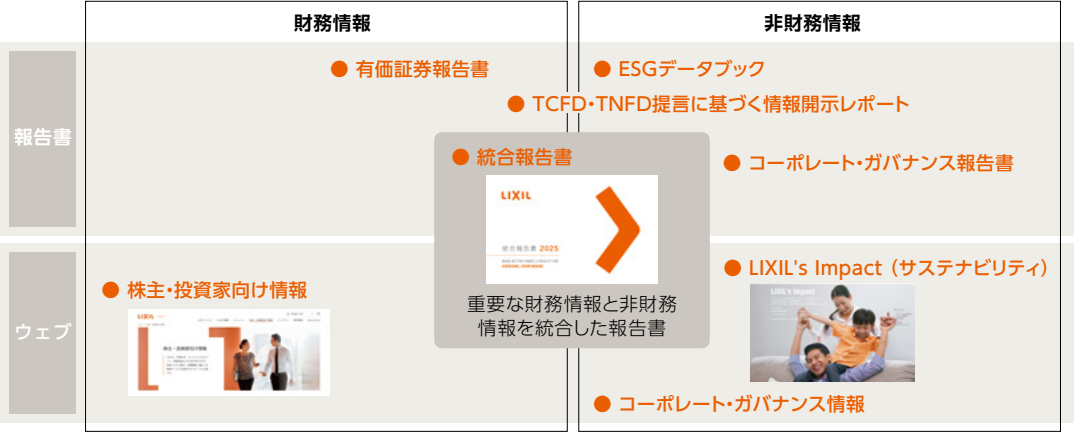


報告対象期間
2024年4月1日～2025年3月31日
※一部、対象期間は以前・以後の情報も含んでいます。

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。

www.lixil.com/jp/

財務情報

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

www.lixil.com/jp/investor/

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。

www.lixil.com/jp/impact/

LIXILの価値創造プロセス

LIXILは事業活動を通じて、
持続的な価値創造の
実現を目指します

01 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



02 源泉となる資本



目的志向型の多様な人材 従業員数48,660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か国以上で事業を展開



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



ものづくりを支える生産体制
世界に広がる77の工場



持続可能な資源管理 *Scope 1 & 2
CO₂排出総量は2019年3月期比で46.9%減*



事業を支える財務基盤
長期的な事業利益率目標10%

LIXILの
価値創造プロセス

01.
LIXILのPurpose
(存在意義)

04.
生み出す価値

02.
源泉となる資本

03.
価値創造への
取り組み

生み出す価値

アウトプット

事業活動を通じて企業
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

LIXILがもたらすインパクト

持続的成長に
向けた中期目標

事業利益率 7.5%
ネット有利子負債EBITDA 倍率 3.5倍以下
親会社所有者帰属持分比率 35%以上

D&Iに関する目標

2030年3月期までに女性取締役・執行役員比率 50%
2030年3月期までに女性管理職比率 30%

社会に対する
インパクト目標

*新築戸建住宅向け

2050年3月期までにCO₂排出量実質ゼロ
2026年3月期までに高性能窓の販売構成比 100%*
2026年3月期までに廃棄物等のリサイクル率 90%
2025年3月期までに水使用削減貢献量年間20億m³
2025年までに1億人の衛生環境の改善

ステークホルダー



従業員



エンド
ユーザー



ビジネス
パートナー



地域社会



株主

価値創造への取り組み



LIXIL Playbook

優先課題

支える基盤

価値創造事例～従業員の成長や多様性がLIXILの価値創造に貢献

従業員の成長を支えるLIXILの柔軟性

LIXILで秘書からIT、そしてマーケティングへと、異色のキャリアを歩む近石理絵さん。3児の母でありながら、「スクラム」というチーム運営やLIXILで重要とされている「アジャイル(機動的)」を駆使し、グローバルブランド戦略を推進しています。多様な仲間と柔軟な働き方の中で、世界中の「住」を豊かにする夢を追いかける彼女の情熱の源を伺いました。



ブランド&マーケティングストラテジー統括部 LWVT
マーケティング戦略部 横断ブランド戦略グループ
近石 理絵

2024年3月インタビュー時点

LIXILで働く中で大切にしていること

LIXIL Behaviorsの中で、個人的に一番好きなのはWork with Respectですが、最も重要で、課題を解決に導いてくれると思うのはDo The Right Thingです。「正しいこと」は、捉え方が違うこともあります。Work with Respectの姿勢で丁寧に対話することで、お互いが納得して進めることができていると思っています。

LIXILで働く魅力・やりがい

LIXILは、柔軟な働き方を支援する会社です。私は三男を出産後2ヵ月でフルタイム復帰しましたが、スーパーフレックス制度や在宅勤務制度を活用し、ミーティングに出られない際にはチームがサポートしてくれました。このサポートにとっても感謝しています。時間を有効に活用しながら、従業員の努力を後押しするLIXILで「住」の豊かさを追求しています。



詳細はこちら  従業員の成長を支えるLIXILの柔軟性

本人からのメッセージ

LIXILは学びの環境がとても充実しています。社内には、家族の介護をしている方、育児中の方、転職されてきた方、ほかの部署から異動されてきた方など、様々な状況や考え方を持つ方々がいます。そういった方々と触れ合い、考え方を知ること自体が私にとっての大きな学びになっています



Fittings事業
商品研究・開発部門 シャワー担当 リーダー
トビアス・ハイネ

2024年7月インタビュー時点

多様な可能性がLIXILの価値創造の源泉

自動車用電子機器メーカーからLIXILへ転職したトビアス・ハイネさん。消費者目線での商品開発を志し、シャワー開発リーダーとして、日本チームと連携し、節水と快適さを両立する革新的なシャワーエンジンを開発。多様なチームを率い、市場の変化に俊敏に対応しながら、持続可能な社会の実現に貢献する彼の取り組みを伺いました。



LIXILで働く中で大切にしていること

短い開発期間と市場環境の変動に対応しながら、高品質の商品を継続的に提供することが必要です。リーダーとして、オープンなコミュニケーションと信頼関係構築を重視し、メンバーの相談に乗り、成長を支援します。人材育成にも注力し、メンバーが挑戦できる環境を提供します。相互信頼を基盤に「実験し、学ぶ」ことを推奨しています。

LIXILで働く魅力・やりがい

新商品開発は初期段階からデザインやマーケティングチームと協力し、世界中のチームと緊密に連携しながら決めています。「分かち合いは思いやり」の精神で知見を共有し、相互の進歩を促します。グローバルイベントでは、各国からの参加者が新技術の商品反映を議論しました。異文化の従業員が同じ目的を共有することで、研究開発を成功に導くことができるのだと思います。



詳細はこちら  LIXILにおける多様な可能性

本人からのメッセージ

LIXILは創造力を発揮し、新しいアイデアを形にすることができる場所です。各自がプロジェクトを主導し、より良い選択を行うことができる環境があります

目次

01 価値創造ストーリー

LIXILのPurpose(存在意義)、価値創造プロセス、LIXILがもたらすインパクトをマネジメントのメッセージとともにご説明します。

- 02 編集方針
- 03 LIXILの価値創造プロセス
- 04 価値創造事例
- 05 目次
- 06 CEOメッセージ
- 11 CFOメッセージ
- 15 CPOメッセージ
- 19 執行役のご紹介
- 20 LIXILがもたらすインパクト
- 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 Playbook

02 利益率改善の取り組み

資本コストを上回る収益性の実現という観点から、創出価値を拡大すべく、利益率改善の取り組みをご説明します。

- 25 中長期の方向性
- 27 LIXIL Playbookの振り返り

03 成長率向上の取り組み

LIXILがステークホルダーの皆さまと社会に対して長期的な価値を生み出すために、成長率を向上させていく取り組みをご説明します。

- 29 LIXIL Playbook :「成長」領域
- 31 LIXIL Playbook :「革新」領域
- 33 LIXILを支える基盤
 - 33 インパクト戦略
 - 34 LIXILが取り組む重要課題
 - 36 グローバルな衛生課題の解決
 - 37 水の保全と環境保護
 - 42 多様性の尊重
 - 43 グローバル人事戦略
 - 45 デジタルトランスフォーメーション(DX)
 - 47 知的財産戦略

04 資本コスト低下の取り組み

資本コストの低減に向けた取り組みとして、コーポレート・ガバナンス体制強化、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査、ステークホルダーとの対話についてご説明します。

- 49 社外取締役対談
- 53 取締役会の実効性評価 / 取締役会の構成について
- 55 近年のガバナンス改革の変遷
- 56 取締役会・委員会での議論活性化に向けた取り組み
- 57 取締役会議長メッセージ
- 58 指名委員会活動報告 / 監査委員会活動報告
- 59 報酬委員会活動報告 / ガバナンス委員会活動報告
- 60 社外取締役メッセージ
- 61 役員報酬について
- 63 コンプライアンス / リスクマネジメント
- 64 内部監査
- 65 人権の尊重 / サプライチェーンマネジメント / ステークホルダーエンゲージメント
- 66 IR活動の基本方針
- 67 外部評価

05 LIXILの概観

LIXILの歩み、その源泉となる資本や基幹事業、持続的な成長を示すデータ類等、LIXILの概観についてご説明します。

- 69 LIXILについて
- 71 LIXILのあゆみ
- 72 LIXILの強み(事業価値の源泉)
- 73 LIXILの基幹事業
- 77 株式会社LIXILの取締役
- 78 コーポレート・ガバナンス体制 / 政策保有株式の保有・状況
- 79 11年間の主要連結財務データ
- 80 ROIC経営による資本効率の改善
- 81 財務ハイライト
- 83 非財務ハイライト
- 85 主要グループ会社 / 生産拠点と営業拠点
- 87 株式の状況
- 88 会社情報

CEO Message

強固な事業基盤を土台に、

収益性改善を加速

1年前の統合報告書では、2025年3月期を成長軌道への回帰を果たすための「足固めの一年」として位置付け、アセットライト化の推進を含めた構造改革の推進と海外事業の収益性の回復や、環境変化に左右されにくい事業基盤の構築を重要な課題として掲げ、取り組みを進めてきました。目標としていたことについては多くの進捗が見られ、体質強化とともに、さらなる事業機会を確実に捉えていくことができたと考えています。



取締役 代表執行役社長 兼 CEO

瀬戸 欣哉



グローバル市場は、国際政治や経済情勢が複雑さを増し、不透明な経営環境が続いています。このような環境下にあっても、当社の経営の基本的方向性であるLIXIL Playbookに基づき、私たちは正しい方向に進んでいると確信を持っています。LIXIL Playbookに沿った施策を着実に実行していくことで、事業成長を加速させ、中長期的な財務目標の達成を目指します。加えて、差別化された製品やソリューションを通じて、社会・環境へのインパクトを拡大しながら、持続的な成長を追求していきます。

2026年3月期は、主要市場において収益の回復の兆しが見られ、新興市場においても力強い成長が期待できる一方で、慎重な舵取りが必要な市場もあります。事業環境の先行きを完璧に見通すことはできませんが、私たちはPurpose（存在意義）である「世界中のすべての人が願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けて、一歩ずつ変革の歩みを進めていきます。

2025年3月期における進捗

2025年3月期は、今後の成長につなげるための体質強化に注力し、LIXIL Playbookに沿った事業の構造改革を進めることで、資産の最適化、生産性の向上の両面で着実に成果が出ています。特に、バスタブやシャワードアなどを含む米国の浴槽事業について、米国浴室事業大手のAmerican Bath Group (ABG) 社への事業の一部譲渡を含む、戦略的パートナーシップを締結したことは、米国事業の回復にとって大きな意味を持つものです。両社のネットワークを通じて販売拡大を目指すとともに、より収益性の高い事業領域に注力することが可能になります。

欧州では、特に当社の主力市場である西ヨーロッパで景気低迷が続きましたが、需要が弱い中でも販売数量が増加するなど、堅調な業績回復が見られました。シャワーや水栓金具の分野では、現地の競合他社に比べても、業界では当社だけが新商品展開の効果などもあり売上を拡大しており、これは大きな成果だと言えます。

また、大型の建設プロジェクトが増加している中東でも大きな売上成長を実現しており、継続的な需要の拡大が期待できる状況です。成長市場であるインド・中東・アフリカ (IMEA) 地域の特性やニーズに的確に対応できるよう、事業運営体制の見直し、強化を図りました。

日本では、新築需要の減少が見込まれる中で、かねてより事業モデルの転換に取り組んできました。リフォーム需要の取り込みは順調に進み、水まわり製品だけでなく、断熱リフォーム窓など建材製品においても、リフォーム売上比率が拡大しました。

このように、構造改革の推進とイノベーションによる差別化に取り組んできたことで、売上収益、事業利益ともに前年比で増収増益と業績を改善させることができました。対処すべき課題はなお残っているものの、中長期的な財務目標の達成に向けた道筋を進むことができていると考えています。

事業ポートフォリオの最適化と成長基盤の確立へ

2026年3月期の市場環境は前年度と大きくは変わらないと見ていますが、これまでの構造改革を弾みに、本格的な成長軌道への回帰に向けて、引き続き変革を推進していきます。

これまでに、私は保有する資産を見直し、アセットライト化を進めることの重要性について話してきました。より機動的な事業運営に加え、健全なバランスシートのもとで、コア事業への戦略的な投資を強化していくためです。

米国事業の立て直しに向けて、2025年3月期に決めた北米地域の浴槽事業でのABG社とのパートナーシップの締結は、まさにこうした方針に基づくものです。

浴槽は浴室事業において重要な商材の一つですが、浴室製品の中でもサイズや重量が大きいため物流コストが高く、生産拠点が限られることで輸送効率が低くなるなど、収益性の面で課題がありました。

ABG社は、北米の浴室分野におけるリーディングカンパニーであり、同地域に50ヵ所の拠点を展開しています。当社のオハイオ州セーラムの生産拠点と、メキシコのモンテレイ、オハイオ州マンスフィールドの生産拠点の一部もABG社に譲渡することで、アセットライト化を図るとともに、戦略的パートナーシップには、事業譲渡後も、浴槽を含む幅広い製品の販売で連携していくことを盛り込みました。浴槽製品の特徴として、浴室関連

製品への波及効果の高さがあります。単純に事業を譲渡して終わりではなく、ABG社と販売面で連携することで、American StandardやDXVをはじめ、LIXILが北米で展開するブランドをさらに市場に浸透させる効果が期待できます。

海外事業の構造改革は概ね完了したと考えていますが、資産に見合った収益を生んでいない事業については、引き続き最適化に取り組んでいきます。

欧州市場でも、製品の差別化をはじめ、事業環境の変化への対応が進んでいます。欧州は、CO₂排出量削減をはじめとする気候変動への対応を強化しています。あらゆる企業が対策を求められるなか、GROHEブランドでは、シャワーのお湯を再利用し、従来のシャワーと比較して最大70%の節水と最大69%の省エネを実現する「Everstream」や、浴室、キッチンで水の使用量を減らす「EcoJoy」など、市場のニーズに応える環境配慮型製品を拡充しています。昨今のエネルギー価格の高騰や水不足への懸念により、シャワーの時間を短縮したり、浴び心地を犠牲にせざるをえないと考える欧州地域のエンドユーザーに対し、こうした製品は、快適さをあきらめることなく、新たな選択肢を提供しています。

欧州事業の回復には、現地の建設業界の独自性を踏まえた、施工業者とのネットワークの強化も背景にあります。欧州では、製品の目利きや販売において配管工などの職人が担う役割が大きく、LIXILにとっても重要なビジネスパートナーです。今年3月にドイツのフランクフルトで開催された国際見本市「ISH」でも、施工業者にとって使いやすい製品を展開し、業界のインフルエン

サーである彼らの支持を得る地道な活動が成果につながっています。

洗練されたデザインと先進の技術を融合したGROHEブランドの製品は、欧州市場で高い認知度を誇りますが、今後、グローバル市場でもさらなる成長が見込めます。

海外事業の今後の展開を考えるうえで、大きなチャンスになるのが新興市場です。なかでもサウジアラビアには大きな成長期待があります。他社に先んじて生産拠点を整備したことなども現地で評価され、幅広い水まわり製品で販売が拡大しており、今後も需要の伸びを見込んでいます。

インド市場については、水まわりに加えハウジング事業でも需要拡大を見込んでいます。中国は数年にわたり不動産不況や景気減速に苦しんでいますが、景気回復局面に向けた現地のトレンドの把握など、必要な準備を継続していきます。

日本事業の成長とイノベーションの加速

日本事業では、事業環境の変化に対応するため、継続的に事業基盤の強化に取り組んできました。新築需要の長期にわたる減少トレンドは、ハウジング事業のLHT、国内水まわり事業のLWT Japanのいずれにとっても大きな影響を及ぼしますが、私たちはこの課題にいち早く対応し、リフォーム事業へのシフトを大きく進めてきました。高断熱窓をはじめ、リフォーム向けの水まわり製品などの開発とプロモーションを強化することで、リ

フォーム向け売上が事業全体に占める割合はこの5年間で約10ポイント上昇しました。

さらに、LIXILにとって成長分野であるリフォーム事業において事業間の相乗効果をより高め、幅広い商材を扱うLIXILならではの強みを発揮できるよう、「リビング事業」を新セグメントとして設置しました。住宅の中でリビング空間の位置付けが重要になってきていることから、LHTのインテリア事業とLWT Japanのキッチン、洗面事業を統合し、統一されたデザインの製品を総合的に提案できるようにしました。また、キッチンと洗面台では部品などで共通点が多く、統合することで製造面でもシナジーが発揮できます。

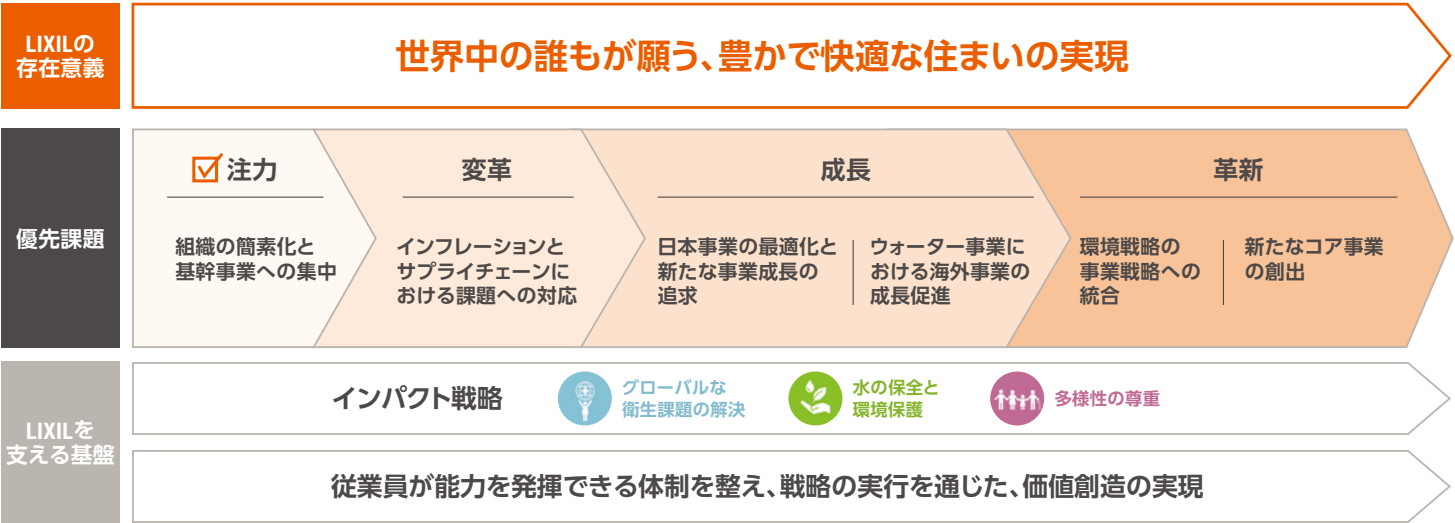
今後の新築着工件数の継続的な減少などの市場環境の変化を見据えると、リフォーム需要の取り込み拡大は、日本事業において最も重要なテーマで、リフォームの収益性にはまだ伸びしろがあると考えています。ただ、様々な商品を一度に販売する新築向けに対し、リフォーム事業は一度に販売できる数が限られているため、どうしても効率が低くなってしまいます。

生産性を上げる鍵の一つはAIの活用です。特に注力しているのはAIを活用した営業活動の支援で、その一つが音声による業務報告の自動化です。営業担当者が訪問先から戻る移動中に、AIに面談内容を話しかけると、自動的にフォーマットに沿ってまとめてくれます。事務所に戻ってからパソコンに向かう必要がなくなり、整理された、よりタイムリーで正確な状況を把握できるようになっています。

また、営業のスケジュールリングにもAIを活用しています。全国に80ヵ所以上あるショールームには年間100万組以上の来店があり、営業がすべての情報を把握するのは困難です。そこで、AIが過去の来店情報を解析し、訪問先を効率的に回れるよう提案しています。営業は無意識に自分の知っている人や話しやすい人を優先しがちなところもありますが、AIを使うことで、ある種人間の弱みをカバーできるのに加え、顧客とのより良い関係の構築や業務の効率化にもつながります。

そのほかにも、ソフトウェアのプログラミングから法律部門の文書の作成、新しい工場をどこに立地させるかといった重要な戦略的決断に至るまで、あらゆる重要な分野でAIが役立つようになってきています。

LIXIL Playbook



中期の成長に向けた道筋

私たちはLIXIL Playbookを通じて、変革、成長、革新に向けた戦略的優先課題への対応を進めてきましたが、長期的に目指す姿に確実に近づいています。事業基盤を強化し、グローバル市場で通用する革新的な製品の開発に経営資源を集中させることで、中期的な目標として事業利益率7.5%、長期的な目標として事業利益率10%、ROIC(投下資本利益率)10%を目指しています。

これからもLIXIL Playbookが経営戦略の根幹であることは変わりません。そのうえで、持続的な成長に向けた道筋を明確にすべく、2028年3月期までの業績目標や優先取り組み課題などを中期の方向性として発表しました。この数年は、新型コロナウイルス

感染症の感染拡大や経済情勢の急激な変化などにより、当初想定していた事業環境からの乖離が大きくなっていました。そうした事業環境の変化に対し、国内、海外の構造改革を含め成長に向けた事業基盤の整備が進んだことから、今回新たに公表することを決めました。

詳細はCFOメッセージもご覧いただければと思いますが、業績面では、2028年3月期までに事業利益1,100億円以上の達成を目指します。そのための取り組みとして、まずコスト構造の変革や収益性の高い製品へのシフトを通じて、米国事業の回復を図ります。欧州や中東といった主要市場や成長市場においては、革新的な新製品の投入により、GROHEブランドのさらなる成長を目指します。日本事業の最適化に関しては、リフォーム事業の強化に引き続き注力するとともに、AI等のデジタル技術の活用を進め、事業の効率化を推進します。さらに、長期的な優先課題として、グローバル市場における成長機会を捉えるべく、差別化製品の開発を加速させていきます。

足元では、関税をはじめとする政策転換によって、米国経済が大きく変化する可能性があります。LIXILの事業にとって、関税の影響はプラスとマイナスの両面があるものの、短期的にはほぼニュートラルだと考えています。関税をめぐっては変化が激しく、先行きが見通しづらい部分もありますが、状況の変化に柔軟に対応していきます。



不透明な事業環境が続きますが、環境や社会にインパクト(良い影響)を生み出す製品やソリューションの開発、拡販は着実に進んでおり、「LIXIL製品を買うことが社会や環境課題の解決に貢献する」という認識が少しずつ広がっていると感じています。こうした取り組みを続けていくことで、LIXILの企業としてのアイデンティティが高まり、LIXILで働くことに従業員が誇りを持ち、さらなる価値を生み出す有能な人材の獲得につながる、という好循環が生まれてきています。

持続的な成長を確かなものとするためには、Purposeの実現に向けて歩みを進めながら、LIXILの製品やサービスを通じてインパクトを生み出しつづけることが重要です。それによって顧客からの評価が高まり「LIXILブランドは信頼できる」「このブランドを使うのがカッコいい」としてもらえるようになります。ま

だ完全にその段階に至っているとは言えませんが、確実に前進できているという実感はあります。引き続き、そこに至る努力を続けていこうと思います。



CFO Message



執行役専務 CFO, 経理・財務・IR・Risk Management 担当
藤田 真理子

中長期の方向性における道筋を
着実に歩み、持続的な企業価値向上と
財務の健全性を確保へ



中長期の方向性と取り組み

LIXILは、持続可能な成長と価値創造を実現していくため、中長期の経営指標として、中期的に事業利益率7.5%、長期目標として事業利益率10%、ROIC10%を掲げています。

今般、中長期の経営指標を達成するためのマイルストーンを設定し、そのための取り組みを取締役会や執行役会場で議論し、その結果を、社外のステークホルダーの皆さまにも「中長期の方向性」としてお示しすることとしました。2028年3月期までの3年間でLIXILがどのような姿を目指し、取り組んでいくかについて、その道筋をご説明したいと思います。

中期目標: 事業利益率7.5%
長期目標: 事業利益率10%、ROIC10%

中期の道筋

	22/3期 実績 (億円)	25/3期 実績	26/3期 計画	増減率	27/3期 イメージ	28/3期 イメージ
売上収益	14,286	15,047	15,400	+2.3%	16,000億円	16,700億円
売上総利益 (GP)	4,869	4,981	5,280	+6.0%	—	—
(%)	34.1%	33.1%	34.3%	+1.2pt	GP率+1.1pt YoY	GP率+1.7pt YoY
販管費 (SG&A)	4,220	4,668	4,930	+5.6%	—	—
(%)	29.5%	31.0%	32.0%	+1.0pt	SG&A率-0.8pt YoY	SG&A率-0.7pt YoY
事業利益*	649	313	350	+11.7%	650億円	1,100億円
(%)	4.5%	2.1%	2.3%	+0.2pt	CE% +1.9pt YoY	CE% +2.4pt YoY

26/3期～28/3期 為替前提: 1USD=155円、1EUR=161.2円
*日本基準の「営業利益」に相当

- 2028年3月期までに事業利益1,100億円以上、事業利益率6.5%の達成を目指す
- 売上成長(主に海外事業)ならびに売上総利益率の改善。
事業利益率に対する貢献は+2.8pt
- 構造改革推進や生産性向上による固定費の改善。
事業利益率に対する貢献は+1.5pt

目標達成の取り組みとして、下記施策を掲げています。

目標達成のための取り組み:2026年3月期から2028年3月期までに

- トップラインの回復:年平均成長率(CAGR) 4.1%
 - 売上総利益率の改善:2.8pt改善
- 販管費率の低下:1.5pt改善
 - 本社コスト:10%削減

● トップラインの回復:CAGR 4.1%

世界的に住宅市場を取り巻く環境の変化が起こっています。LIXILはこれらの変化を成長の機会と捉え、積極的に事業の拡大を目指しています。国内では、新築着工数低迷の影響は継続していますが、新商品やリフォーム需要の高まりに応じた商材の販売強化により堅調な売上を維持しています。海外では、欧州における売上改善ならびに従来から進めている構造改革の効果が現れはじめ、収益が改善しています。インドや中東は、今後も成長市場と捉えており、需要を確実に取り込んでいきます。

● 売上総利益率の改善:2.8pt改善

欧州、特にドイツ、オランダといった中欧地域にて、売上が回復することにより、利益率の向上を見込んでいます。米国については構造改革による事業ポートフォリオの最適化を進めましたが、さらなる収益性の改善を目指し、高付加価値商材の拡販に向けたリソース配置ならびに販売先シフトを加速します。また、差別化商品として、海外でのシャワートイレや、「PremiAL」といった高付加価値商材の拡販を目指します。

● 販管費率の低下:1.5pt改善

サプライチェーンの再構築により固定費を削減します。構造改革を実施した米国ではさらなるトランスフォーメーションを進めます。

● 本社コスト:10%削減

AI等デジタル技術の活用により業務効率を改善していきます。また、人材の再配置等、コスト削減努力を続けることで、よりLEANな業務体制を目指します。

キャピタルアロケーション

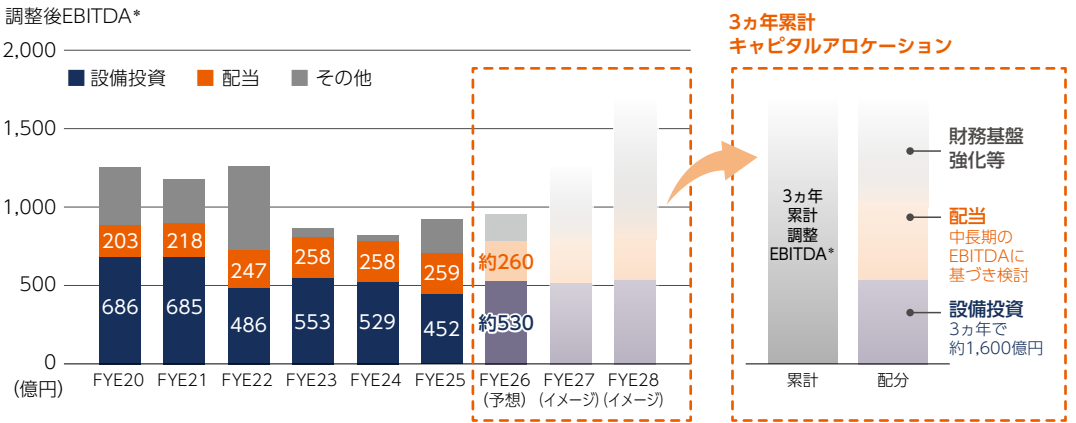
収益性と財務体質の継続的な強化を通じ、中長期にわたる持続的成長と企業価値の向上を目指します。現時点では、将来成長の基盤であるイノベーションを優先事項と捉え、大型のM&Aや設備投資は計画しておりません。期間収益ならびにキャッシュ・フロー、内部留保、財務体質等の経営全般にわたる諸要素を総合的に判断の上、利益配分を決定することを方針としています。

内部留保については、競争力強化を目的とした設備投資(新商品開発、合理化、IT投資等含む)等の成長投資を優先することを前提に使途を決定します。

株主還元については、長期にわたる安定した配当を実施することを株主還元の基本とし、中期的なEBITDAの水準に基づき年間配当金額を決定するとともに、自己株式の取得は機動的に行うことを方針としています。

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

* 日本基準における自己資本比率



*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)

財務目標: 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

ROIC向上のための取り組み

当社では2019年よりグローバルでROICを経営指標として採用しており、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ツリー展開による事業部単位での目標設定、月次での改善度合いの管理・報告を実施しています。粗利率改善、販管費削減により利益を拡大する一方、有利子負債削減によりROICの改善に向けて取り組んでいきます。

また、当社のバランスシートにおいて、5,456億円*がのれんおよび無形資産となっています。昨年度の米国の浴槽事業の譲渡など、継続してポートフォリオの見直しを続け、一部ののれんおよび無形資産は減少しましたが、総資産の約3割を占めるこれらの資産が継続的に価値を生み出し続けることが重要です。企業価値向上に向け、中長期の視点で、加重平均資本コスト(WACC)を上回るリターンを生み出せているか(ROICスプレッドの拡大)という点を、重点的に管理していきます。

ROIC経営による資本効率の改善についてはP.80参照 * 2025年3月末時点

[構造改革の進捗と効果]

2024年3月期に続き、2025年3月期も海外を中心とした構造改革を推進し、人員配置の再配置、サプライチェーンの再構築、事業ポートフォリオの最適化に取り組みました。

構造改革の費用と効果

	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2026年3月期
(億円)	費用	効果	費用	効果	費用
人員配置の最適化		約60		約10	約30
人員配置の最適化	40		15		
サプライチェーンの再構築					
海外工場の統廃合	25		20		
事業ポートフォリオの最適化					
事業解散・売却等	55		(収益)-15		
合計	120		20		

人員配置の最適化

2024年3月期は欧米を中心とした人員配置の最適化を実施し2025年3月期には、米国にて追加で実施しています。

サプライチェーンの再構築

2024年3月期は中国における工場を閉鎖し、2025年3月期はタイにおける工場閉鎖を決定しました。今回の統廃合でタイの衛生陶器工場は2拠点から1拠点に集約し、効率化を推進します。

事業ポートフォリオの最適化

2024年3月期は米国のDecorative Panelsを解散し、2025年3月期は米国の浴槽事業を一部譲渡しました。2026年3月期は移行期間となるため、構造改革効果の発現は2027年3月期以降となる見通しです。今後さらなる商材・販売先のシフトを加速し、収益性の改善を目指します。

海外事業の構造改革は概ね2025年3月期で終了し、2026年3月期以降に大きな利益成長を実現するための、足固めの一年となりました。2026年3月期は、米国における関税政策の動向を注視しながら、サプライチェーンの一部再構築など見極めが必要ですが、これに伴う大きな費用は発生しない見通しです。事業環境が厳しい時期だからこそ、変化への対応力を高め、強固な事業基盤を築いていきます。



グローバルなCFOの役割

2024年4月にCFOに任命されてから1年が経過しました。CFOはCEOとともに企業価値の向上を担うポジションであり、いわゆる経理財務を所管するだけではなく、マネジメントチームの一員として経営全般を見渡した判断をする必要があります。特にこの変化の多い時代では、今まで以上にCEOのビジネスパートナーとしての役割、それを実現するためのビジネスへの理解の深化やリスクの管理、頻度の高い意見交換や緊密な方向性のすり合わせが非常に重要です。この実現には、取締役会や執行役会などのフォーマルな議論の場に加えて、オンライン会議や日常の会話といった機動性の高いコミュニケーションも非常に有効と考えています。多様な形で話し合う機会を持つことにより、迅速で質の高い意思決定を実現していきます。

また、LIXILでは中長期の方向性を示し、事業構造を変換しています。ビジネス活動という上流で起こったコト・モノは、下流で財務数字となって表れてきます。そのため当社のビジネスの現場で何が起こり、それがどのように数字という結果につながったのかということを、CFOの責任として皆さまにわかりやすい形で発信を続けていきます。

今回、その一環として中長期の方向性と中期の道筋をお示しすることとしました。LIXIL Playbookは、LIXILを目的地へ導く羅針盤であり、環境変化と不確実性の時代にあっても我々が迷わず進むための確固たる指針になると確信しています。CFOとして、財務の面から事業の成長を支え、困難に屈しない組織への変革を後押しし、LIXIL Purposeの実現に向かう航海のパートナーとしてCEOとともに経営の舵をとっていききたいと思います。

2025年3月期の振り返りと2026年3月期の見通し

2025年3月期の振り返り

売上収益は、国内事業では新築着工数低迷の影響を受けたものの、リフォーム売上が下支えしました。海外事業では、欧州の売上改善と中東・インドの成長がドライバーとなりました。その結果、前期比215億円増の1兆5,047億円となりました。

売上総利益率は33.1%と1.2pt改善しました。国内では、新築着工数は当初の予測よりも減少したものの、新築向け売上減少をリフォーム向け売上にてカバーした結果、LWTは好調に推移しました。一方で、窓リフォームの政府補助金消化率が想定より低調に推移した結果、LHTは窓リフォーム向け売上が想定を下回ったことにより、計画比低調に推移しました。海外では、欧州・中東における売上改善ならびに構造改革効果により、前期比増収増益となりましたが、米国は、需要低迷の継続、第三者の不正アクセスによるシステム停止の影響により、減収減益となりました。その結果、事業利益は前期比82億円増加の313億円となりました。

非支配持分を控除した親会社の所有者に帰属する当期利益は、一部の連結子会社の収益性の低迷などに起因する税負担率の上昇があったものの、事業利益の改善、構造改革費用の減少により、前期比159億円増加し、最終利益は20億円となりました。なお、今般の収益性悪化は一過性として、年間配当金は1株当たり90円を維持します。

2026年3月期の見通し

国内では、新設住宅着工戸数は当面弱いと予想している一方で、リフォーム向け売上の成長は加速すると見えています。

特に海外では、トランプ政権の関税政策は様々な影響を受けることが予測されますが、プラスもマイナスもあり、現時点では影響をニュートラルと仮定しています。金利高、人件費高騰などを理由とする世界的な住宅設備・建材不況は継続すると見えています。

欧州では、ドイツの財政規律転換や紛争の終結により、事業環境が好転する可能性はあるものの、本格的な回復は2027年3月期からと予測しています。米国では、浴槽事業の一部譲渡により移行期間の業務提供を継続するため、合理化効果の発現は2027年3月期以降と見えています。2026年3月期においても、構造改革を一部継続します。

これらの状況を受けて、2026年3月期の業績予想は、売上収益1兆5,400億円、事業利益350億円を計画しています。年間配当金は1株当たり90円を予想しています。

CPO Message

インパクトの最大化を通じて、
パーパスの実現へ

— Aligning Purpose, People,
and Performance for a Better Future—



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

ジン ソン モンテサーノ
Jin Song Montesano



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」は、経営陣やすべての従業員の意思決定や行動の指針となっています。このPurposeのもと、私たちは財務的成果や持続可能な成長と、社会や環境課題の解決に向けたインパクト(良い影響)の創出との両立を目指しています。世界的な課題のうち、緊急性が高く、またLIXILが専門性を活かして大きなインパクトを生み出すことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」をインパクト戦略の3つの優先取り組み分野として定め、活動を継続しています。経営の基本的方向性であるLIXIL Playbookでは、インパクト戦略をLIXILを支える基盤と位置付け、事業活動と融合して推進することで、持続的な成長と価値創造を追求しています。LIXILがこれまで蓄積してきた独自の専門性や技術を最大限に活かしながら、従業員やパートナー、さらには地域社会など、様々なステークホルダーと協働し、インパクトの最大化に向けた取り組みを加速しています。先行き不透明な時代において、Purposeを起点としたビジネスアプローチが、社会にとって良い影響をもたらす力強い推進力となることを確信しています。

インパクト戦略から生まれる 多様なイノベーション

昨今、「インパクト」という言葉をよく目にするようになりましたが、LIXILのようにインパクトを企業活動の中心に据える組織はまだ限られています。私たちは、イノベーションを通じて社会と環境へのインパクト創出を目指しており、すでに、インパクト戦略が、製品の設計・開発から従業員のエンゲージメントに至るまで日々の業務に組み込まれていることを実感しています。

LIXILでは、革新的な製品を生み出す研究開発においても、インパクトの視点を常に重視しています。イノベーションは、LIXILのインパクトを生み出す原動力です。市場のニーズに応えるだけでなく、地球規模の課題解決にも貢献する製品づくりを行っています。絶えず革新を続け、新しいソリューションを開発するだけでなく、既存製品の改良にも取り組み、個々の消費者に適した付加価値を提供しています。循環型シャワーシステム「GROHE Everstream」や熱エネルギー再利用シャワーシステム「Rapido Heat Recoveryシャワーシステム」などの節水・省エネ技術や、安全性が高くよりおいしい水を提供する「Greentap」、循環型低炭素アルミ「PremiAL」や廃プラスチックを使った循環型素材「レビア」など、新しい価値を提案する革新的なイノベーションが各事業から打ち出され続けているのは、開発にあたるエンジニアや研究者が常にインパクト戦略を意識しているためだといえるでしょう。



VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代が到来し、世界の不安定さが増大の一途を辿る中、こうした情勢に日々向き合いながら事業を進める上でも、インパクト戦略は単なる差別化要因ではなく、より強靱で持続可能な未来へと導く羅針盤となっています。

3つの優先取り組み分野への新たなコミットメント

インパクト戦略の推進にあたっては、測定可能な目標を定め、説明責任を果たすことが重要です。グローバルにサステナビリティ情報開示基準の策定が進んでいるのは、社会全体が企業に対して透明性のある説明を期待・要求していることの証左でもあります。こうした状況を受けて、LIXILは2025年3月期に、ダブルマテリアリティ評価を行い、インパクト戦略の妥当性を再評価しました。このプロセスを経て、重要課題を精査し、事業、インパクト、環境、そして人事戦略間の整合性をさらに高めたと同時に、欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)などの要求事項への対応も進めています。重要課題の見直しを行った一方、インパクト戦略の3つの優先取り組み分野はこれまでと変わらず掲げていきます。

「グローバルな衛生課題の解決」においては、ソーシャルビジネス「SATO事業」が象徴的な活動となっています。家庭用トイレから始まったSATOは、世界中の学校や医療施設、コミュニティの中でも導入されるようになりました。2025年までに1億人の人びとの衛生環境を改善するという目標の期限が迫りつつある中、2025年3月末の時点で8,200万人に達しています。国際開発

機関、地方自治体、民間企業など、様々なパートナーと協力し、衛生ソリューションの持続可能な市場の構築を目指しています。

「水の保全と環境保護」においては、「LIXIL環境ビジョン2050」のもと、調達から生産、流通、製品の使用・廃棄やサービスの利用に至るまで、バリューチェーン全体において、環境負荷の低減に努めています。これまでに多くの目標で着実に進捗をしていますが、とりわけ、2031年3月期を目標年度とするCO₂排出量削減においては、Scope 1 & 2では目標値50.4%に対し46.9% (2025年3月期時点)、Scope 3では目標値30%に対し21.6% (2024年3月期時点)の削減を達成し、持続可能な社会の実現に向けた私たちの揺るぎない決意を明確に示す結果となっています。世界情勢の複雑化に伴い、一部目標の達成には今後さらなる努力が必要となるでしょう。しかし、私たちは、現状に満足することなく、さらなる高みを目指すため、決意を新たにしています。透明性と継続的な改善にコミットし、たゆまぬ努力とイノベーションを通じて、持続可能な未来の実現に向けて、私たちの果たすべき役割を全うしていきます。

「多様性の尊重」に関しては、多様化する顧客ニーズに応え、イノベーションや持続可能な成長を実現していくためには、多様な従業員のスキルや潜在能力を活かすことが重要です。このためLIXILは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進に積極的に取り組み、従業員一人ひとりが価値を認められ、尊重され、独自の才能を発揮できる職場づくりに努めています。まだ道半ばではありますが、女子学生や社会人女性を対象とした社外向けイベントの開催や女性従業員と経営層との座談会、多様な視

点を活用した社内外との様々なコラボレーションなど、新たな施策にも積極的に取り組み、LIXIL社内にとどまらず、より広いコミュニティにおいても変化を加速させ、インクルーシブな社会の実現にも貢献していきます。

成長とインクルージョンを促す LIXILグローバル人事戦略

LIXILのグローバル人事戦略は、従業員こそが最も貴重な資産であるという揺るぎない信念に基づいています。従業員は、イノベーション、差別化、そして最終的には私たちの成功の原動力です。

CPOとして、私はLIXILの全従業員が自身の価値を認識し、それぞれの才能を最大限に発揮できるよう、あらゆる支援を行うことを使命としています。多くの企業では、人材の潜在能力を十分に引き出せていないという課題に直面しており、LIXILも例外ではありません。人事戦略において、従業員よりも経営層のニーズが優先されるケースも少なくないでしょう。しかし、LIXILは、この現状を変革しようと決意しています。真の価値創造は、従業員一人ひとりが自身の知性を活かし、革新的な製品やサービスを開発し、業務全体の生産性を向上させることによってもたらされると信じています。

そのため私は、この会社が従業員にとっての「home for everyone」となるよう、努めていかなければならないという思いを強くしています。その要となるのは、グローバル人事戦略における3つの柱です。



・インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む：私はこれまでの経験から、高いレベルでD&Iが実現されている職場では革新的な製品やサービスが生まれ、生産性も業績も高くなると考えています。新入社員の多くが、インクルーシブであることについて、イノベーションの原動力と捉えていることは、LIXILの企業文化をよく表しています。

・従業員エクスペリエンスの向上：LIXILでは、職位、職歴、スキルに関わらず、すべての従業員にとって、就職活動で初めてLIXILと接点を持った時から、入社、異動、昇進、そして退職に至るまで、LIXILでのあらゆる経験がポジティブでやりがいのあるものになるように努めています。LIXILで働く約5万人の従業員に対して、退職までの期間を有意義でやりがいのあるものにすることは決して容易ではありませんが、従業員の多様なニーズと希望に応える、インクルーシブで支え合える環境づくりに尽



力しています。

・人材育成への投資：LIXILの持続的な成長には、全社的な人材育成が不可欠です。将来のリーダー育成を見据えた綿密な後継者計画と人材管理プログラムを通じて、高い潜在能力を持つ人材を発掘・育成し、LIXILでのキャリアをとおして成長をサポートしています。その点で、「従業員エクスペリエンスの向上」とも密接に結びついています。従業員にとってポジティブでやりがいのある職場環境をつくることは、優秀な人材の確保と定着、そして未来のリーダー育成につながります。こうして育成されたリーダーたちが、スムーズに経営幹部へと移行していくことで、LIXILの持続的な成長をけん引していくのです。LIXILは、従業員一人ひとりに成長と昇進の機会を提供することで、将来の課題や機会に対処するために必要なリーダーシップを育み、持続的な成長を実現していきます。

【協働とイノベーションでともに未来を切り拓く】

外部からの評価は、私たちの取り組みの進捗を客観的に示すものであり、透明性、説明責任、そして継続的な改善へのコミットメントを改めて強調するものです。2025年3月期は、MSCI ESG格付けにおいて3年連続最高評価「AAA」を獲得しました。またS&P Global Sustainability Yearbook 2025において「Top 1% S&P Global CSA Score」を受賞し、業界において上位1%

のスコアを獲得した最高位の評価を初めて獲得しました。このほか、CDPの「気候変動」と「水セキュリティ」の両分野でA-評価を獲得、「PRIDE指標2024」において最高位「ゴールド」を受賞しています。

これらは、私たちの戦略、コミットメント、そして取り組みが、ステークホルダーの高まる期待と一致していることの証左です。これまでの成果を誇りに思うとともに、インパクト戦略を事業

のあらゆる側面にさらに統合することを重視していきます。

LIXILは過去10数年にわたって複数の企業を統合し、世界中で新しい従業員を迎え入れてきました。世界中の従業員を一つにまとめ、誇りを育み、組織全体の連携を強化する上で、インパクト戦略が重要な役割を果たしてきました。LIXILのビジネスリーダーたちがインパクト戦略をそれぞれの事業計画に組み込み、行動していることは、大変心強いことです。LIXILの一人ひとりがPurposeを真に理解し、公平でインクルーシブな環境に身を置くことで、私たちは変化に適応するだけでなく、より良い未来を自ら創造し、今日の複雑な世界を乗り越えていけると信じています。

LIXILが先進的な企業として確固たる評価を得ている要因は、従業員を戦略の中心に据え、インクルージョンの促進に注力してきたからにほかなりません。今後もこの方向性を継続し、インクルーシブかつアジャイルな組織として、事業活動による財務成果とインパクトの創出の両立を実現できると確信しています。私たちは、LIXILの強みと従業員の力を最大限に活かし、事業活動を通じて世界にインパクトを与えるとともに、未来の課題解決と機会創出に貢献していきます。



執行役のご紹介



瀬戸 欣哉
取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数 696,169
ファントムストックの保有株数 192,261



ジン ソン モンテサーノ
Jin Song Montesano
取締役 代表執行役専務
Chief People Officer,
人事・広報・渉外・Impact戦略 担当
所有株式数 133,946
ファントムストックの保有株数 83,088



金澤 祐悟
執行役専務
Chief Digital Officer,
Digital・CX 担当
所有株式数 46,518
ファントムストックの保有株数 27,632



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 241,174



吉田 聡
執行役専務
LIXIL Housing Technology (LHT) 担当
所有株式数 36,808
ファントムストックの保有株数 22,565



大西 博之
執行役専務
LIXIL Water Technology (LWT) Japan 担当
所有株式数 39,135
ファントムストックの保有株数 21,025



藤田 真理子
執行役専務
CFO, 経理・財務・IR・Risk Management 担当
所有株式数 9,400
ファントムストックの保有株数 8,700



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 11,121
ファントムストックの保有株数 11,121

*所有株式数およびファントムストック保有株数は2025年5月16日時点

LIXILがもたらすインパクト

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



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

メガトレンドと環境認識

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。

メガトレンド

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

機会

- ・ 日本のリフォーム市場の成長
- ・ 日本における既存住宅の高性能化に関する補助金の継続
- ・ 海外市場における住宅需要回復
- ・ 浄水技術と革新的な節水製品やサービスに対する世界の消費者の需要増
- ・ 可処分所得の増加に伴い、衛生環境改善や快適な住まいの実現による需要増
- ・ 意欲あふれる多様な人材を惹きつける革新的な組織に発展

リスク

- ・ 地政学リスクによる原材料・エネルギー等コスト上昇
- ・ 為替変動・金利上昇による住宅需要の停滞
- ・ 災害・事故・感染症等による生産活動停止
- ・ 情報・サイバーセキュリティに関するインシデント発生
- ・ 新製品の開発遅れ
- ・ 競合他社との競争激化

リスクと機会 主要なリスクと対応策 P.22



中長期の方向性 P.25

LIXILが目指す未来

世界中の誰もが願う、
豊かで快適な
住まいの実現

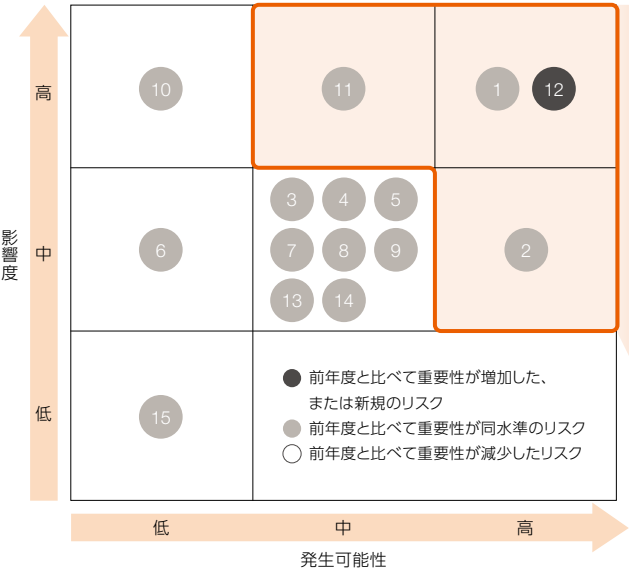


主要なリスクと対応策

LIXILでは、事業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会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



	2025年3月期の以下に関するリスク
(1)	経済状況、為替相場・金利の変動
(2)	地政学
(3)	新製品の開発
(4)	原材料等の調達
(5)	環境(気候変動、水、資源)
(6)	事業再編
(7)	競合他社との競争・製品価格
(8)	人材の獲得と育成およびダイバーシティ推進
(9)	販売チャネル
(10)	ブランド
(11)	災害・事故・感染症等
(12)	情報・サイバーセキュリティ
(13)	知的財産
(14)	繰延税金資産の回収可能性
(15)	規制強化

2025年3月期の以下に関するリスク		リスク	対応策
1	経済状況、為替相場・金利の変動	<ul style="list-style-type: none">世界の需要や物価の変動等原材料価格や物流コスト、エネルギーコストの上昇新設住宅着工数等の大幅な変動為替相場の変動、市場金利の上昇	<ul style="list-style-type: none">適切なタイミングでの価格改定中高級品市場での拡販、リフォーム戦略の強化安定的な供給体制の構築為替相場のモニタリング資金調達の効率化および安定化
2	地政学	<ul style="list-style-type: none">原材料、エネルギー価格や輸送費の高騰および調達リスク物流における供給停滞・遅延世界的な物価高や政策金利への影響増大各国の政策や法規制等の変更	<ul style="list-style-type: none">地域内での供給体制の強化要求性能を明確化し有事の際の備え強化行動計画の作成、定期的コミュニケーションによる、調達機能活用・強化グローバルサプライチェーン整備政治・経済情勢や法規制変更動向注視、注意喚起、リスク対応策や事業継続計画(BCP)の定期見直し
11	災害・事故・感染症等	<ul style="list-style-type: none">国内および海外の生産活動停止取引先の生産・販売活動の一部停止従業員の健康状態悪化による労働力の低下	<ul style="list-style-type: none">BCPの策定および定期的見直し被害収集アプリ等の活用による初動での効率化と的確性確保早期復旧が確保できる体制整備外部専門家との提携による緊急事態への対応
12	情報・サイバーセキュリティ	<ul style="list-style-type: none">通信ネットワーク障害等による事業活動への支障個人情報漏洩による社会的信頼の失墜、多額の費用負担	<ul style="list-style-type: none">情報セキュリティ委員会設置による社内規程の整備や対策の実施定期的バックアップや従業員教育等のランサムウェア対策の強化専門チームによる不正アクセス常時監視EU一般データ保護規則(GDPR)に沿った個人情報責任者の設置、プロセス整備外部専門家と連携した初動の確保と財務的対策構築

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

LIXIL Playbook

2021年3月期に導入したLIXIL Playbookは、持続可能な成長と価値創造を実現し、LIXILのPurposeである「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向けた道筋を示しています。何を目指し、どのように達成するのかを明確にすることで、全従業員が同じ方向に向かって力を結集させることができます。

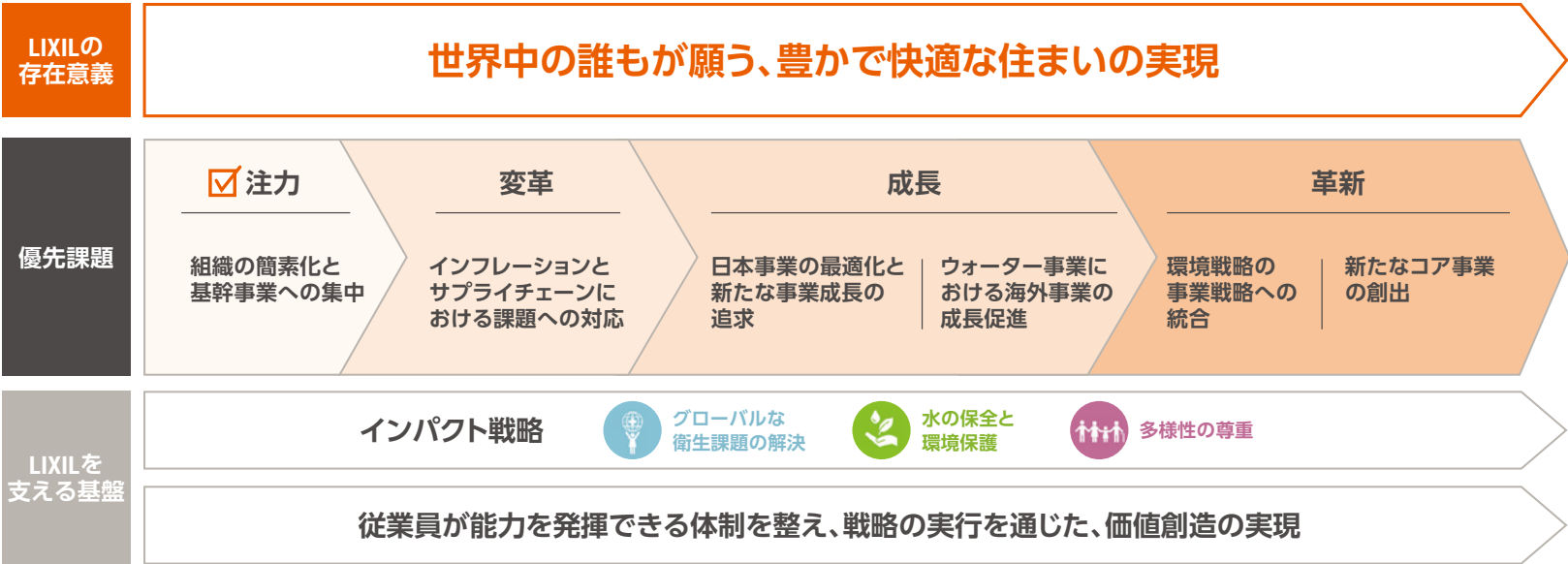
5つの優先課題への注力

2023年3月期には、事業環境の急速な変化に対応するため、LIXIL Playbookを更新しました。当時の課題を反映して追加した「インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応」「環境戦略の事業戦略への統合」を含め、「変革」「成長」「革新」の5つの戦略的優先課題に注力して取り組みを進めています。

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と融合して推進することで、事業成長や企業価値向上に注力します。この戦略は3つの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。



利益率改善の取り組み

25 中長期の方向性

27 LIXIL Playbookの振り返り



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

$$\left[\text{企業価値の向上} \right] = \frac{\left[\text{創出価値の拡大(利益率改善)} \right]}{\left[\text{資本コストの低減} \right] - \left[\text{成長率の向上} \right]}$$

利益率の改善

資本コストを上回る収益性の実現という観点から、創出価値を拡大すべく、利益率改善の取り組みを説明します。

中長期の方向性

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は、2021年3月期に導入したLIXIL Playbookの優先課題に基づき、持続可能な成長と価値創造の実現に注力しています。優先課題のもと取り組むべき領域をより明確にし、変革のスピードを加速させるため、具体的に目指す業績のイメージ(中期の道筋)や戦略的に取り組む施策を含めた中長期の方向性を2025年3月期にまとめました。

連結業績では、2028年3月期までに事業利益を1,100億円以上とすることを目指します。売上収益は1兆6,700億円、事業利益率は6.5%とするイメージです。

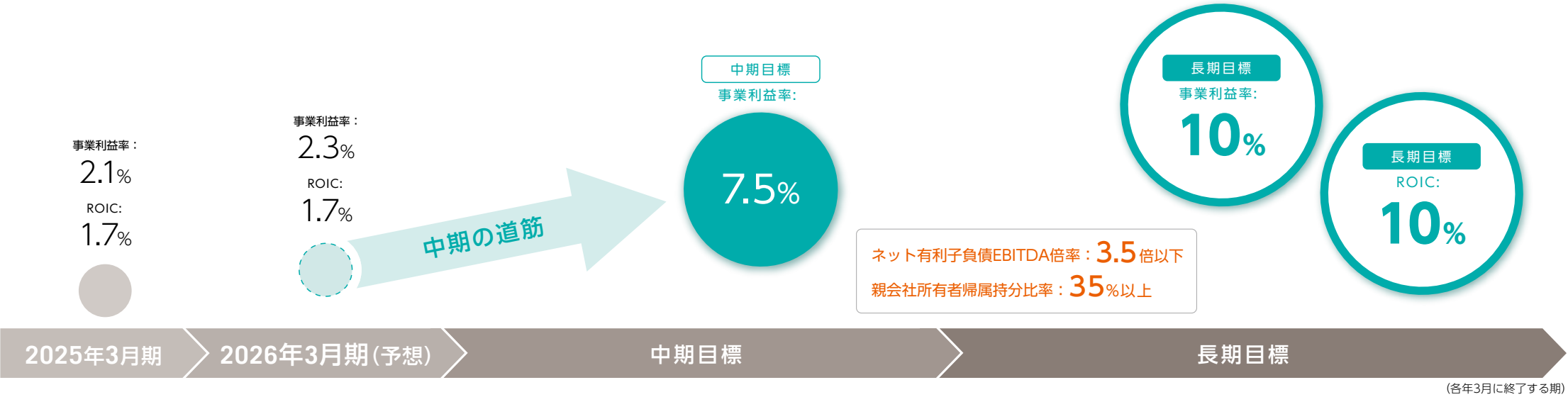
中期の道筋

(億円)	25/3期実績	26/3期計画	増減率	27/3期イメージ	28/3期イメージ
売上収益	15,047	15,400	+2.3%	16,000億円	16,700億円
売上総利益(GP)	4,981	5,280	+6.0%	GP率	GP率
(%)	33.1%	34.3%	+1.2pt	+1.1pt YoY	+1.7pt YoY
販管費(SG&A)	4,668	4,930	+5.6%	SG&A率	SG&A率
(%)	31.0%	32.0%	+1.0pt	-0.8pt YoY	-0.7pt YoY
事業利益*	313	350	+11.7%	650億円	1,100億円
(%)	2.1%	2.3%	+0.2pt	事業利益率	事業利益率
				+1.9pt YoY	+2.4pt YoY

*日本基準の「営業利益」に相当 26/3期～28/3期 為替前提:1USD=155円、1EUR=161.2円

中期の道筋ポイント

- ・ 2028年3月期までに事業利益1,100億円以上(事業利益率6.5%)の達成を目指す
- ・ 売上成長(主に海外事業)ならびに売上総利益率の改善(事業利益率に対する貢献:+2.8pt)
- ・ 構造改革推進や生産性向上による固定費の改善(同:+1.5pt)



目標達成のための取り組み

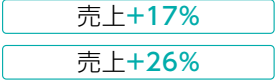
以下の施策を通じて2028年3月期事業利益率6.5%の達成を目指す



トップラインの回復

- ✓ 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
- ✓ 日本リフォーム売上拡大による、売上規模維持

26/3期-28/3期(見込み)



売上総利益(GP)率の改善

- ✓ 欧州地域の売上回復によるミックス改善
- ✓ 米国における商材・販売先のシフト加速
- ✓ 高付加価値商材
(海外シャワートイレ、「PremiAL」)の拡販



販管費(SG&A)率の低下

- ✓ 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適化後の米国事業の
トランスフォーメーション



本社コストの削減

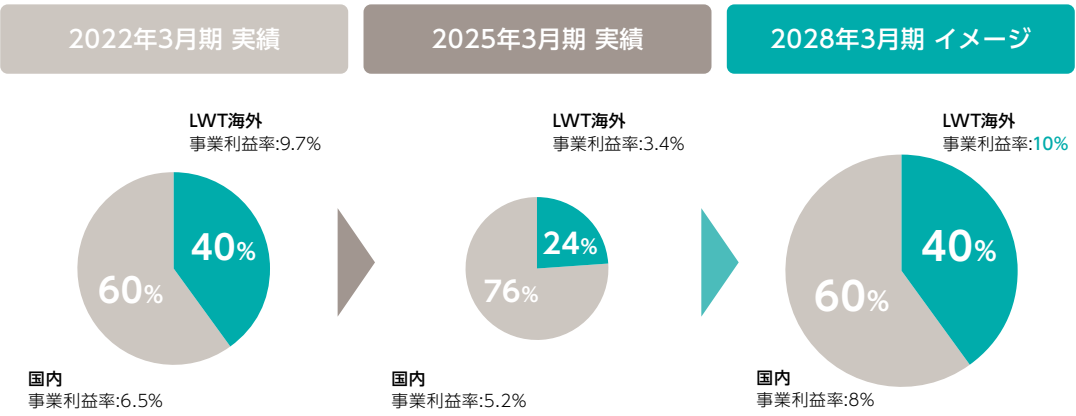
- ✓ AI等のデジタル技術活用による業務効率改善
- ✓ 人材の再配置等による、不断のコスト削減努力



セグメントごとの成長イメージ

2028年3月期までに海外の事業利益構成40%を実現し、国内・海外ともに事業利益率の改善を目指す

国内・海外業績(事業利益イメージ)



- ・国内事業は、原材料価格の上昇、部品の調達難影響受けるも、新型コロナウイルス感染症収束後のリフォーム需要に支えられ堅調に推移
- ・海外事業は、新型コロナウイルス感染症の混乱から回復し、各地域の売上・収益が堅調に推移
- ・海外事業の収益性に支えられ、全体収益をけん引
- ・2024年3月期以降の海外市場の低迷を主因に、LWT海外事業の事業利益が大幅に悪化。2025年3月期において欧州事業は売上回復
- ・中東・インドなどの成長市場は引き続き堅調
- ・日本市場において収益性が総じて安定しており、全社利益への貢献度合いが大きい
- ・当社の収益源である欧州市場のさらなる売上成長により、事業利益率向上
- ・中東・インド・ベトナムなど成長市場の着実な取り込み
- ・日本市場における、適時の価格改定ならびに新商品・サステナビリティ商材の拡販による、収益性の改善
- ・全社的なAI活用による生産性向上

LIXIL Playbookの振り返り

優先課題の進捗状況

事業環境がめまぐるしく変化するなか、持続的な成長を続けていくためには、外的要因に大きく左右されない強固な組織基盤の構築と、一貫した戦略的アプローチが必要です。LIXIL Playbookは、LIXILのPurpose実現に向けて、私たちが中長期で目指す経営の方向性を示したものです。従業員が同じ方向を向き、それぞれの持つ力を最大限発揮する上で重要な役割を担っています。

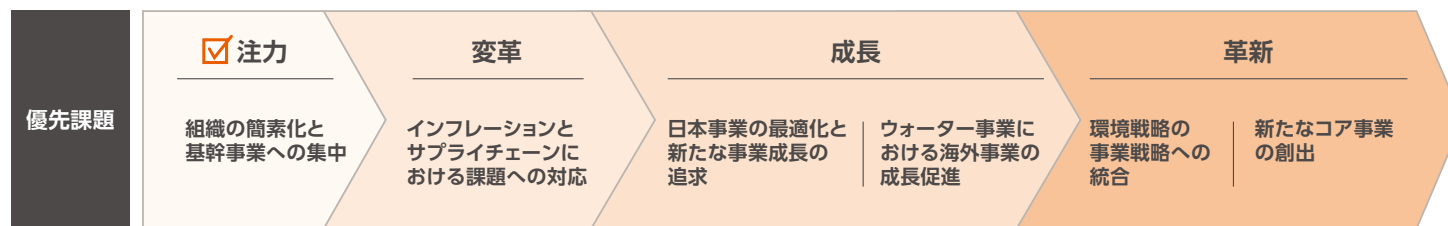
LIXIL Playbookは、優先課題を「注力」「変革」「成長」「革新」の4つの領域に分け、それぞれの優先課題への対応を同時に進めることで、よりスピード感を持った施策を展開しています。

注力 組織の簡素化と基幹事業への集中

意思決定の迅速化と全社的な連携を強化するため、組織の簡素化に取り組みました。また、基幹事業に注力するため事業売却を進め、財務体質を改善しました。この優先課題への対応は大部分が完了し、以下の優先課題への対応を強化しています。

変革 インフレーションとサプライチェーンにおける課題への対応

銅やアルミなどの素材から海上輸送まで、サプライチェーンのあらゆる領域で上昇するコストをどうコントロールするかは収益に大きなインパクトをもたらします。LIXILでは事業を展開する各地域内で仕入れから生産、供給まで行えるようサプライチェーンを最適化し、グローバルの輸送網は継続的に見直しを進めています。各国



の通商政策や地政学リスクなどについても事業への影響を見極めたうえで、より良い供給体制の構築を検討していきます。

成長

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

日本事業および海外ウォーター事業の強化に向け、戦略を進化させています。日本事業では新築需要の減少という構造的な課題に対応するため、リフォーム需要の取り込み拡大に取り組んでいます。ハウジング事業（LHT）では、エネルギー価格の上昇や政府の補助金効果もあり、窓やドアなど省エネ効果の高い高断熱製品の販売が伸びており、今後も堅調に推移する見込みです。また、水まわり事業（LWTJ）では、売上に占めるリフォーム商材売上比率 50%を超えるなど、これまでの取り組みの成果が上がっています。両事業において高付加価値の差別化製品の開発や展開も進んでおり、収益性の向上につながっています。

海外水まわり事業（LIXIL International）は、今後の収益拡大に向け重要な位置付けを担っています。一方で、直近の数年間、世界的な高金利とインフレーションの影響で、住宅設備投資需要が低調に推移しました。特に欧州では数十年に一度といったレベルで需要の減退が見られました。需要の回復局面を見据え、2024年3月期からは

生産性の向上やコスト構造の見直しに向けた構造改革を進め、一定の成果を得ることができました。中東やインドなど成長市場での需要獲得も着実に進んでおり、今後収益を回復軌道に乗せる取り組みを進めていきます。

革新

- ・環境戦略の事業戦略への統合
- ・新たなコア事業の創出

LIXILは、中長期的な成長に向けて、差別化された環境配慮型の製品をはじめ、自社の強みを活かせる事業領域にリソースを集中させています。2023年3月期に更新したLIXIL Playbookでは、環境戦略をより明確に事業戦略に組み込むことを新たな優先課題として設定しました。LIXILが長年培ってきた技術やノウハウ、研究開発力をもとに、環境配慮型製品やソリューションのラインナップは国内外で順調に広がっており、当社の収益拡大と、社会・環境に対するインパクトの両面でプラスの効果を生み出しています。

CO₂排出量を大幅に削減できるリサイクルアルミ型材「PremiAL」や、廃プラスチックを主原料とする循環型素材「レビア」のほか、給湯エネルギーや水の使用量を減らせる循環型シャワーシステム「GROHE Everstream」など、今後需要の拡大が見込める革新的な製品が続々と登場しています。

成長率向上の取り組み

29 LIXIL Playbook:「成長」領域

31 LIXIL Playbook:「革新」領域

33 LIXILを支える基盤

33 インパクト戦略

34 LIXILが取り組む重要課題

36 グローバルな衛生課題の解決

37 水の保全と環境保護

42 多様性の尊重

43 グローバル人事戦略

45 デジタルトランスフォーメーション (DX)

47 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

$$\left[\text{企業価値の向上} \right] = \frac{\left[\text{創出価値の拡大 (利益率改善)} \right]}{\left[\text{資本コストの低減} \right] - \left[\text{成長率の向上} \right]}$$

成長率の向上

LIXILがステークホルダーの皆さまと社会に対して長期的な価値を生み出すために、成長率を向上させていく取り組みをご説明します。

LIXIL Playbook: 「成長」領域

構造改革を加速しコア事業への集中を強化

持続的な成長を実現するために、2021年3月期に導入したLIXIL Playbookでは、「注力」「変革」「成長」「革新」という4つの領域に関して、優先して取り組むべき課題を明確化しています。優先課題の中には対応がほぼ完了したものもあり、事業環境の変化も踏まえ、2023年3月期に優先課題の更新を行いました。

構造改革の加速とグローバルでのシナジー強化

LIXIL Playbookに沿って、日本事業の基盤強化とともに、グローバルなネットワークと幅広いブランドポートフォリオを活用しながら、海外の水まわり事業の成長に注力しています。外部環境の変化に強い事業基盤を構築し、収益性を改善するため、米国や欧州を中心とする海外事業の構造改革を進めてきました。主に人員配置の最適化、サプライチェーンの再構築、事業ポートフォリオの最適化の3つに焦点をあて、コスト構造の見直し、生産能力の見直しと資産の整理を進めました。こうした取り組みにより、2025年3月期の1年間で、事業利益を合計約60億円底上げする効果が生まれています。

構造改革の進捗

	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2026年3月期
(億円)	費用	効果	費用	効果	費用
人員配置の最適化					
人員配置の最適化	40		15		
サプライチェーンの再構築					
海外工場の統廃合	25	約60	20	約10	約30
事業ポートフォリオの最適化					
事業解散・売却等	55		(収益)-15		
合計	120		20		

サプライチェーンの面では、ブランドや地域を越えた製品や顧客などに関するマスタデータの統合が海外事業において完了し、データガバナンス向上のための仕組みづくりが進みました。

LIXILは過去のM&A(合併・買収)により、様々な製品・ブランドを複数の地域で展開しています。そのため統合には一定の期間が必要でしたが、マスタデータを統合することで、地域間で製品や部品が可視化され、最適な生産体制の策定や在庫の最適化が可能になりました。LIXILが持つブランドポートフォリオをもとに、今後グローバル展開をさらに加速させていくうえで、マスタデータの統合は基盤となる取り組みです。

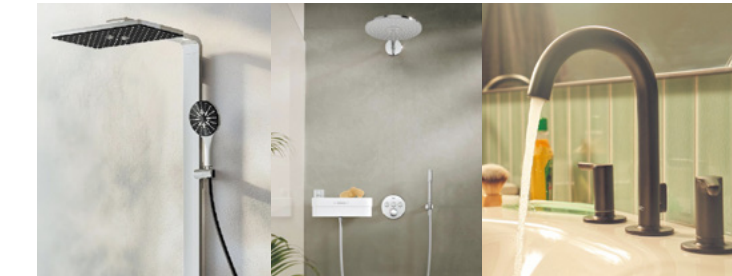
こうした事業基盤の強化に加え、事業環境の変化に対応した組織体制の最適化にも国内外で継続的に取り組んでいます。構造改革と合わせ、外部環境の変化に左右されにくい経営基盤を構築していきます。

コア事業への集中を強化

海外事業を収益のドライバーにするためには、LIXILとして優位

性を発揮できるコア事業への集中が欠かせません。

2025年3月期には、米国事業の立て直しに向けた施策を展開しました。事業ポートフォリオの最適化の一環として、北米地域において米国の浴室事業大手であるAmerican Bath Group (ABG)社との間で戦略的パートナーシップを結びました。ABG社はバスタブやシャワードアといった浴槽製品の製造と流通に関する権利に加え、オハイオ州セララムの生産拠点などをLIXILから取得しました。



水栓金具やシャワーなどコア事業への集中を加速



これにより、LIXILは米国市場において、高性能トイレや水栓金具といった、LIXILとして優位性を持ち、より収益性を高められる領域に経営資源や財務リソースを投入することができるようになります。コア事業への集中に加え、新たな収益機会の創出と販売面での両社の連携が同時に実現できるという点で、米国事業の収益性改善に向けて大きな意味があります。

また、今年2月には、ニューヨークの中心部にLIXIL Water Experience Centerを新設しました。American StandardやGROHE、INAXなどLIXILが展開するグローバルブランドの多彩な製品を体感できる拠点であり、米国でのブランド力の強化にとって重要な位置付けとなります。製品の魅力を感じていただくだけでなく、製品の選択に影響力のあるデザイナーや建築家が集まり、建物のビジョンをどう実現していくかについて意見を交わすことのできる、デザインハブとしての機能も備えています。



2025年2月にニューヨークでオープンした「LIXIL Water Experience Center」

欧州地域では、GROHEブランドにおいて差別化製品の展開が進んでいます。シャワーの水の再利用を可能にし、従来型のシャワーと比較して節水、省エネを実現する「GROHE Everstream」や、濃密な泡シャワーが体験できる「GROHE Purefoam」など、変化する顧客ニーズに対応するイノベーションは市場でも注目を集めています。こうした先進的な製品を継続的に投入することで、インド、アフリカなど、今後拡大が見込まれる市場も含め、グローバルでGROHEブランドをさらに成長させていきます。

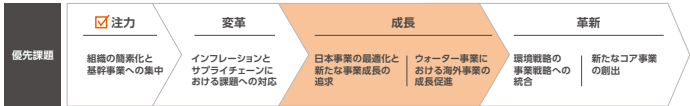


GROHE製品のグローバル展開を加速

中東地域では、事業基盤の拡大に向け戦略的な取り組みが進んでいます。2024年9月にはGROHEブランド製品の新しい生産拠点をサウジアラビアに新設し、稼働を開始しました。トイレをはじめ住宅設備の需要が急拡大する同国において、現地企業とのパートナーシップのもと現地生産を増やし、幅広い水まわり

製品の売上拡大につなげていきます。

アジア・太平洋地域（APAC）では、多様な顧客層にリーチするため、マルチブランド戦略を推進しており今後の成長を取り込んでいきます。付加価値の高い製品の開発や展開に注力し、それぞれのブランドの強みを最も発揮できる市場で新たな事業機会の獲得を進めていきます。



LIXIL Playbook: 「革新」領域

ユーザーの課題を解決するイノベーションを強化

更新版LIXIL Playbookでは、「環境戦略の事業戦略への統合」という優先課題を追加し、社会や環境にインパクト(良い影響)を生み出すイノベーションの推進に注力しています。LIXILの製品やサービスを通じ、世界中の人びとの快適な暮らしを支えるだけでなく、環境負荷の低減も実現することを目指し、「新たなコア事業の創出」へとつなげていくねらいです。その基盤になるのが、長年の研究開発で蓄積された独自の技術とノウハウであり、研究開発(R&D)はイノベーションの推進、顧客体験の向上、そして競争力の強化を図るうえで非常に重要な役割を担っています。

ハウジング事業(LHT)は、国内に加えドイツやタイ、インドにも研究開発拠点を持っています。水まわり事業では、日本で事業を展開するLWT Japanが国内に専用の研究拠点を運営しているほか、海外水まわり事業のLIXIL International(LI)は9カ国・18ヵ所に研究開発拠点を展開しています。海外事業では昨年、800以上の新製品を60カ国以上の市場で発売しました。

2024年度に新製品を発売した国



- ・GROHE: 60カ国
- ・American Standard: 13カ国
- ・INAX: 5カ国

LIXILが持つ人的資本を最大限活用する取り組みも進めています。国内で水まわり事業を展開するLWT Japanは、シャワートイレ事業を継続的に強化するなかで、約20人のリソースを海外の商品開発に振り向けたことで、中国市場向けシャワートイレの新商品発売につながりました。また、デザイン・新技術統括部のメンバーがLIに異動し、先行技術開発のけん引役となるなど、日本の拠点とLIチームとの連携の強化に重点的に取り組んでいます。

長期的な成長を実現するために最も重要になるのが、グローバル市場で展開できる差別化製品の開発です。日本の拠点とLIチームとの連携の強化に重点的に取り組んでいるほか、2025年には、水栓金具やシャワーのグローバルな技術集積拠点として、中国に広州国際コンピテンシーセンターを新設しました。現地のサプライヤーとも連携し、新しい技術や市場のトレンドを製品開発に取り入れ、地域の枠を超えて、新技術の早期導入、展開をグローバルで加速させていきます。

持続可能なイノベーションを通じて影響力を拡大

独自の技術や専門性、日本と海外市場間の連携を活かし、今後の



新たなコア事業になり得るようないくつかの製品やサービスがすでに生まれています。

-KINUAMI / GROHE Purefoam

濃密な泡で体を包み込む、全く新しいシャワーシステム「KINUAMI」と「GROHE Purefoam」は、LIXILならではのシャワー体験を得られる、グローバル展開の新たなモデルです。日本で生まれた「KINUAMI」は当初の想定よりも広いユーザー層が見込めることがわかりました。グローバルモデルとして開発された「Purefoam」は、既存のシャワーシステムと組み合わせることでさらに付加価値を向上させました。2024年11月に中国で販売を開始し、続いて欧州でも販売を始めています。



-PremiAL

全世界のCO₂排出量における建設部門の割合は約37%を占めており、建築業界の脱炭素化は喫緊の課題です。低炭素社会の実現に向け、建築物を建てる際のCO₂排出量の削減に貢献するソリューションも、LIXILから生まれています。LHTによる循環型低炭素アルミ「PremiAL」は、窓枠などの建築廃材を原料にした製品です。製造過程で出る無駄をいかに減らせるかという、25年以上に渡る製造現場での試行錯誤の積み重ねから実現した製品で、原料からアルミをつくる場合に比べ、CO₂排出量を、97%減らすことができます。国内外で引き合いが強まっており、2024年からは東南アジアの2拠点でも量産を開始するなど海外展開も強化しています。



製造現場でのノウハウの蓄積が生んだ「PremiAL」

-レビア

廃プラスチックと廃木材を主原料とする循環型素材の「レビア」は、舗装材「レビアペイブ」をはじめ、幅広い用途での活用に向けて製品ラインナップの拡充を進めています。2024年12月より久居工場（三重県津市）で量産化を開始したほか、廃プラスチ

ックの収集、再利用に向けて、三重県津市とパートナーシップを締結しました。使用後のプラスチックの回収、再資源化、生産、販売、施工、再利用に至るまで、地域社会における廃プラスチックの循環利用に向けて新たな可能性を広げていきます。



「レビア」は大阪・関西万博のパビリオンでも採用

既存の概念を覆す革新製品

また、既存の概念を覆すような革新的な製品の開発も進んでいます。

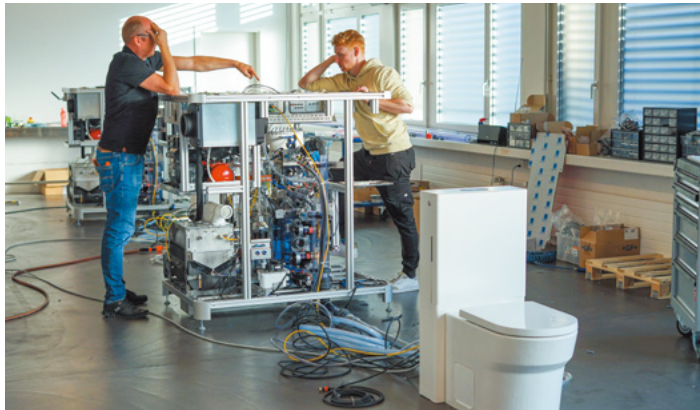
「bathtope」は、「折りたたみ式の浴槽を備えた浴室空間」という全く新しいコンセプトのもと開発されました。移動できる浴槽という新しい考え方は、建築家から「ライフスタイルを一変させる力を持って



「bathtope」は「移動できる」浴室空間

いる」と評価され、海外からも注目を集めています。

ビル&メリンダ・ゲイツ財団の「Reinvented Toilet Challenge（トイレ再発明チャレンジ）」の一環として、LIXILは米ジョージア工科大学とのパートナーシップのもと、「第二代再発明トイレ」(G2RT)の製品化にも取り組んでいます。G2RTは水がなくても独立して動くトイレで、幅広い活用の可能性があります。現在、コスト削減など商業化に向けた作業が進められています。



ジョージア工科大学と連携し製品化を推進

LIXILでは、革新的な製品やサービスを通じて顧客体験を向上させ、同時に環境負荷を減らすことにも取り組んでいます。この取り組みは製品の差別化による収益性の向上だけでなく、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」につなげていきます。



インパクト戦略

LIXILは、今日と未来の世界にインパクト(良い影響)を生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指しています。その実現のため、インパクト戦略では世界的な社会課題のうち緊急性が高く、LIXILが専門性を活かして大きなインパクトを生み出すことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を3つの優先取り組み分野に特定。この戦略を事業戦略に組み込み、自社の知識や規模を活かしながら、ステークホルダーと協働して取り組みを進めています。

LIXILの約束

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

優先取り組み分野

グローバルな衛生課題の解決
すべての人に衛生を

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

3

5

6

9

17

水の保全と環境保護
CO₂ゼロと循環型の暮らしを

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

3

6

7

11

12

13

14

15

多様性の尊重
すべての人にインクルージョンを

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

5

8

9

10

指標と目標

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

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

● 水の持続可能性の追求
■ 水使用効率向上 +20%*1
■ 節水製品による水使用削減貢献量年間 20億m³*3

● 資源の循環利用の促進
■ 廃棄物などのリサイクル率 90%*2
■ リサイクルアルミの使用比率 100%

● 多様性の尊重
2030年3月期までに
■ 女性取締役・執行役比率50%
■ 全世界の女性管理職比率30%
継続年間目標
■ 日本の新卒採用を男女同率

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

重要課題

● 環境マネジメント
● 製品イノベーション

● 気候変動対策
● 生物多様性の保全

● グローバルな衛生課題の解決
● 多様性の尊重

● サイバーセキュリティ
● ビジネスコンダクト

● 資源の循環利用の促進
● 水の持続可能性の追求

● 人権
● 労働者のウェルビーイング

● 人材と能力開発

01 価値創造ストーリー

02 利益率改善の取り組み

03 成長率向上の取り組み

04 資本コスト低下の取り組み

05 LIXILの概観

LIXILが取り組む重要課題

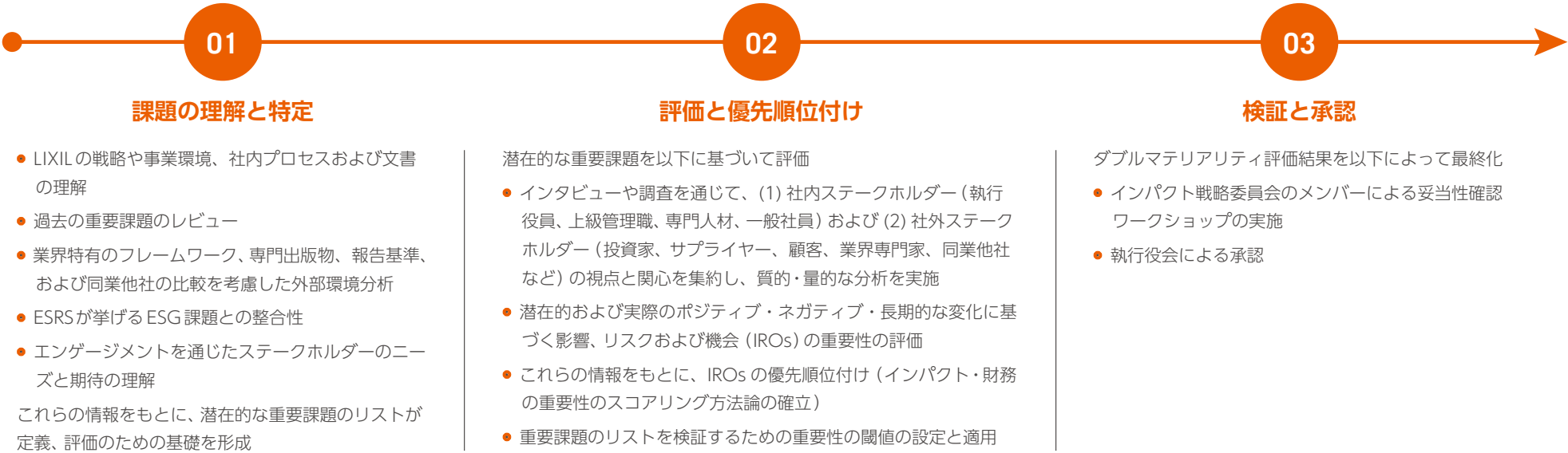
LIXILは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というPurpose（存在意義）を達成するため、環境や社会へのインパクトと、短・中・長期にわたり自社の財務状況に及ぼすインパクトの2つの観点から、自社の持続的成長や企業価値向上に向けて取り組むべきサステナビリティに関する課題を、重要課題に位置付けています。

重要課題の特定・評価、検証

LIXILの重要課題は、社会の情勢や課題とともに、LIXILのPurposeや価値創造プロセス、経営の基本的方向性、インパクト戦略、ステークホルダーのニーズや期待などを踏まえて、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より、インパクト、リスク、機会（IROs）の評価を行い、事業活動や社会への影響の両面から、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定期的に行う上で、事業リスクの管理と重要課題の検証プロセスが統合され、相互補完的な関係となるよう考慮しています。

なお重要課題は、特に関連するインパクト、リスクおよび機会に焦点を当て、1年に1回は検証を実施し、3年に1回を目処に特定および評価を行っています。2025年3月期は、特定および評価を実施しました。

ダブルマテリアリティ評価プロセス



重要課題の評価プロセス

2025年3月期は、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）の開示要求の詳細を定めた欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）に基づき、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実施しました。将来的なCSRDの域外適用を視野に入れ、まずはハイレベルでの検討から着手しています。

重要課題の特定・評価プロセスにおいてステークホルダーエンゲージメントを活用し、インパクト戦略委員会での検証および執行役会の承認を経て、開示を行っています。

重要課題一覧

環境マネジメント	環境ガバナンス体制の強化、環境監査や環境教育などの実施により、環境戦略の実行基盤を強化し、環境パフォーマンスを向上させる。環境に関する国際条約や事業活動地域における法規制、社会的規範を含めたより高い水準の自主基準を順守するために、取引先と連携して化学物質の適正管理と使用量削減を進め、環境汚染物質の排出を抑制する。
気候変動対策	2050年までにCO ₂ 排出量実質ゼロを目指し、事業プロセスにおけるエネルギー使用量の削減、再生可能エネルギーへの移行や燃料転換に取り組む。また、環境に配慮した製品・サービスの提供やステークホルダーとの連携を通じて、社会全体でのCO ₂ 排出量削減および自然災害や気温上昇などによる被害を軽減し、気候変動への緩和と適応に貢献する。
グローバルな衛生課題の解決	すべての人びとのよりよい衛生設備へのアクセスを実現すべく、製品イノベーションやパートナーとの市場エコシステム構築を通じて、経済的機会の創出、人びとの健康やコミュニティにおける生活の質の向上に取り組む。
サイバーセキュリティ	LIXILが保有する情報資産の保護と効率かつ安全な事業運営のため、サイバー攻撃の脅威に対するリスクマネジメントとセキュリティ対策を実施する。また、LIXILで働くすべての人が事業活動のあらゆる場面で予防措置を講じ、リスクに迅速に対応できるよう、従業員教育や啓発活動を行う。
資源の循環利用の促進	限りある資源の持続的な利用に向け、ライフサイクル全体での環境負荷低減に配慮した設計を推進し、原材料の使用量削減やリサイクル材・再生可能な素材の利用、資源をより長く効率的に使える製品・サービスの提供に取り組む。また、事業プロセスで発生する廃棄物の削減や使用後の製品の再資源化をステークホルダーと連携して推進するとともに、再資源化が困難な廃棄物の解決にも取り組み、社会全体での環境負荷低減に貢献する。
人権	「LIXIL行動指針」と「LIXIL人権方針」に基づき、すべてのステークホルダーの人権を尊重し、継続的なデューデリジェンスと懸念報告（内部通報）制度により、リスクの特定と是正・救済に努める。また、サプライヤーに対しては「調達先行動指針」に基づき、人権尊重をはじめ倫理的に行動することを要請し、取り組みの状況をモニタリングする。
人材と能力開発	従業員が価値創造の原動力であるという認識のもと、体系的な人材育成に取り組み、従業員一人ひとりの自発的なキャリア開発を支援する。また、世界的な労働者の高齢化や熟練労働者の不足による事業活動への負の影響を低減するため、バリューチェーンにおける人材育成プログラムや熟練労働者の育成を目的とした学校教育・職業訓練に投資する。
製品イノベーション	最高品質のモノづくり・サービスの追求を志し、イノベーションを促進する職場環境を築き、日々の暮らしの課題を解決し、環境・社会にインパクト（良い影響）をもたらす革新的な製品・サービスを提供する。持続可能なイノベーションと価値創造を担保する知的財産戦略を実行する。
生物多様性の保全	事業活動における自然資本や生物多様性への依存と影響を特定し、リスクと機会を把握することで、自然の損失と変化がもたらす影響に対処し持続可能な自然の利用に取り組む。適切な情報開示やバリューチェーンにおける自然損失の回避・最小化に向けた製品・サービスの提供に加えて、自然を再生・回復する取り組みを推進し、ステークホルダーと連携して生物多様性保全に貢献するビジネスモデルの構築を目指す。
多様性の尊重	ダイバーシティ&インクルージョン文化を促進する。ジェンダー不均衡をはじめとする格差を是正し、誰もが能力を最大限に発揮できる職場環境と公平な機会を提供する。また、バリューチェーンにおけるリスクを把握し、改善に向けた取り組みを支援する。
ビジネスコンダクト	事業活動のあらゆる場面において「LIXIL行動指針」と「LIXIL Behaviors（3つの行動）」を実践する。不正・違反行為の未然防止や早期対処のため、通報者保護策を講じた懸念報告（内部通報）制度を運営する。サプライチェーン上の課題に対応するため、「調達先行動指針」の周知と継続的な対話を通じてサプライヤーとの連携強化を推進する。
水の持続可能性の追求	水まわり製品のリーディングカンパニーとして、節水性能が高い製品・サービスや、安全性を高めたおいしい水の提供を通じて、水の持続可能性を追求する。また、事業プロセスにおける水リスクを特定し、水不足拠点を中心に水使用量の削減、排水管理、水循環システムの導入などの水管理プログラムを実施し、使用効率向上によって責任ある水の使用に取り組む。
労働者のウェルビーイング	従業員の心身の安全と健康のため、健康経営を推進し、労働安全衛生マネジメント指標を改善する。また、多様で柔軟な働き方を実現するため、事業ニーズと社会ニーズに合致する従業員支援制度を導入し、適正な賃金支払いと長時間労働への対応に取り組む。さらに、取引先のリスクを把握し、改善への取り組みを支援する。



LIXILが取り組む重要課題

<https://www.lixil.com/jp/impact/strategy/issues.html>

目標と実績

インパクト戦略の3つの優先取り組み分野



グローバルな衛生課題の解決



水の保全と環境保護



多様性の尊重

2025年3月期の環境および社会データは、当社ウェブサイトに掲載する「ESGデータブック2025」において、2025年8月に第三者保証を受ける予定です。 詳細 <https://www.lixil.com/jp/impact/data/performance.html>

優先取り組み分野	目標年	指標と目標（定量目標のみ記載）	2025年3月期実績	関連する重要課題 ^{*1,2}
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8,200万人 ^{*1}	・グローバルな衛生課題の解決 ・製品イノベーション
水の保全と環境保護	2031年3月期	・ Scope 1 & 2 CO ₂ 排出量 -50.4% ^{*2} ・ Scope 3 CO ₂ 排出量 -30% ^{*2} ・ 節湯水栓 ^{*3} ・節水型トイレ ^{*4} の販売構成比（日本）100% ・ 新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比（日本）100% ^{*10}	・ -46.9% ^{*8} ・ -21.6%（2024年3月期） ・ 節湯水栓 94.5% ・ 節水トイレ 99.4% ・ 97%	・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 ・製品イノベーション ・環境マネジメント ・生物多様性の保全
		・ 水使用効率向上 +20% ^{*2} ・ 節水製品による水使用削減貢献量 年間20億㎡ ^{*11}	・ +23.6%（2024年3月期） ・ 13億㎡（2024年3月期）	
		・ 廃棄物などのリサイクル率 90% ^{*10} ・ リサイクルアルミの使用比率 100% ^{*5}	・ 92.8%（2024年3月期） ・ 80%	
多様性の尊重	2030年3月期	・ 女性取締役・執行役比率50% ^{*6} ・ 全世界の女性管理職比率30% ^{*7} ・ 日本の新卒採用を男女同率	・ 37.5% ・ 17.4% ^{*8} ・ 47.8% ^{*9}	・多様性の尊重 ・人材と能力開発 ・製品イノベーション

^{*1} 「LIXILのグローバルな衛生課題の解決におけるインパクト算定・報告ガイドライン（2024年6月25日）」および当社ウェブサイト「目標と実績」ページをご参照ください。 ^{*2} 2019年3月期比 ^{*3} 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く ^{*4} 一部の集合住宅向けを除く ^{*5} 6063材 ^{*6} 3月31日時点 ^{*7} 国内および海外の直雇用従業員。ただし、売却された子会社および従業員数100人以下の国内子会社は除く ^{*8} 第三者保証取得済（2025年6月） ^{*9} 株式会社LIXIL 2025年4月1日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者 ^{*10} 2026年3月期 ^{*11} 2025年3月期 ^{*12} サイバーセキュリティ、人権、ビジネスコンダクト、労働者のウェルビーイングはすべてに共通する基盤です。重要課題と3つの優先取り組み分野の関連については、現在精査中です。

グローバルな衛生課題の解決

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



グローバルな衛生課題の解決

https://www.lixil.com/jp/impact/sanitation/sanitation_detail.html

ガバナンス

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は、原則として四半期に1回開催されるグローバル衛生審議会のもと、統括されています。グローバル衛生審議会では、インパクト戦略に基づく様々な施策検討や進捗状況の確認を行っています。審議会では、公共政策の動向、社会課題、地域における取り組みについても議論するほか、経験や知見を共有する場としても機能しており、十分な情報に基づいた、効果的な戦略を担保する上で重要な役割を担っています。取り組みの進捗は、インパクト戦略委員会を通じて四半期に1回執行役会に報告されます。取締役会は、それらに対する進捗状況について半期に1回報告を受け、議論・監督を行っています。

戦略

世界では、安全に管理された衛生設備（トイレ）を使用できない人が2022年時点で約35億人にのぼり、そのうち 約4.1億人は日常的に屋外で排泄をしています。また、約20億人が、家庭で基本的な手洗い設備を利用できていません。

LIXIL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。革新的で低価格なトイレや手洗いソリューションを提供することによ

り、2025年までに1億人の衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献することを目指しています。この野心的な目標を達成する上で重要な原動力となるのが、途上国向け簡易トイレなどを展開するSATO事業や、様々なパートナーとの協働を通じた取り組みです。



エンドユーザーのニーズへの対応だけでなく、ユーザーの行動変容につながるような製品開発に取り組むことで、衛生設備を設置する職人の育成や事業機会の確立、経済効果の拡大に貢献し、持続可能な衛生市場を創出するほか、様々なパートナーとの協働により、地域に合わせた製品開発や、現地における生産・販売・拠点の構築、人材育成、販売促進活動、意識啓発を通じた衛生課題解決への需要創出に取り組んでいます。

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には、それを提供する義務があるとの認識が高まっています。衛生環境の改善は、特に女性と子供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。

LIXILは、ビジネスとエコシステムへの投資を通じて、地域社会への負の影響を軽減し、この潜在的なリスクへの対策を講じています。

指標と目標

目標年	指標と目標
2025年	1億人の衛生環境の改善を通じて生活の質の向上に貢献

新たなパートナーシップの締結

SATO事業では、IAESPH (International Academy of Environmental Sanitation and Public Health) とのインド亜大陸周辺諸国における活動、およびWater for Peopleとの東アフリカ・インドにおける活動について、新たにパートナーシップを締結しました。両団体との活動を通じて、既存の衛生システムへのSATO製品の組み込みや、市場インセンティブの提供、製品テストの実施、現地パートナーとの協働などを実現し、持続可能な衛生設備へのアクセス拡大と、より健康的な世界の実現を目指します。

人道的支援における衛生課題へのインパクト

パレスチナのガザ地区における緊急の衛生改善ニーズに対応するため、SATO事業はユニセフ（国際連合児童基金）に対し、SATOの設備キットと手洗いソリューション「SATO Tap」を各4,000個提供しました。さらに、国境なき医師団と提携し、ガザ南部で必要とされる衛生インフラの提供も行っています。これらの支援により、避難民170万人以上にインパクトをもたらすことが期待されています。

水の保全と環境保護



水の保全と環境保護

https://www.lixil.com/jp/impact/environment/environment_detail.html

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

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


- 気候変動対策
- 水の持続可能性の追求
- 資源の循環利用の促進
- 製品イノベーション
- 環境マネジメント
- 生物多様性の保全

ガバナンス

LIXILでは、自社の成長と持続的な価値創造とともに、地球環境と社会に対してインパクトを広げることを目指し、事業運営の変革を進めています。インパクトを発揮するための変革には、適切なガバナンス体制を構築し、リスクや機会、目標・指標の進捗確認とモニタリングを行うことが重要です。

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

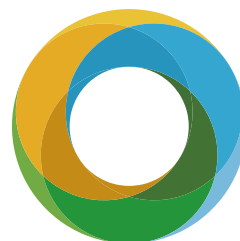
環境戦略審議会は、原則年6回開催しており、環境ガバナンスに関わる規程や方針の制定、気候変動、自然資本および生物多様性から生じるリスクや機会を含む環境課題に対する施策の審議、全社の環境目標管理とモニタリングなど、環境戦略の構築を実施しています。環境戦略審議会で審議された内容は、インパクト戦略委員会を通じて決議され、四半期ごとに執行役会に報告されています。執行役会は、環境課題を含めた重要課題に対する目標や実行計画について協議・承認し、取締役会は半期ごとに報告を受けた後、議論・監督を行っています。

詳細  [コーポレートガバナンス体制「インパクト戦略の推進とリスク管理体制図」](#)

戦略

LIXIL環境ビジョン2050

「LIXIL環境ビジョン2050」では、「Zero Carbon and Circular Living (CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、2050年までに環境分野のリーディングカンパニーを目指しています。事業プロ



ZERO CARBON
AND
CIRCULAR
LIVING

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

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

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

セスと製品・サービスを通じてCO₂の排出量を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぎます。

ビジョン実現に向けた3つの重点領域には、上記重要課題のうち「気候変動対策」「水の持続可能性の追求」「資源の循環利用の促進」を定めています。重点領域を推進するための共通の基盤として、製品ライフサイクルを通じた環境負荷の低減、全社の環境マネジメントの強化、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。

ビジョン実現に向けた3つのフェーズ

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

気候変動対策

LIXILは環境負荷低減に努めると同時に、環境に配慮した製品やサービスの影響を通じて2050年までにCO₂排出ゼロを目指します。さらに事業プロセスおよび製品やサービスが直接的に排出するCO₂排出

量だけにとどまらず、社会全体におけるCO₂排出量の削減に貢献することが重要と捉えています。また、気候変動の影響による雨量の増加、大型台風などの自然災害、気温上昇など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を推進しています。

「事業プロセス」におけるCO₂排出量の削減と事業活動による環境負荷低減に向け、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、CO₂排出量の少ない燃料への転換や電気への転換(電化)などに取り組んでいます。

「自社バリューチェーン」においては、建物の建設に関わる直接的なCO₂排出量と建物使用時の間接的なCO₂排出量を含む、ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減が求められる中、調達や物流におけるサプライヤーエンゲージメント活動を展開するなどの他社

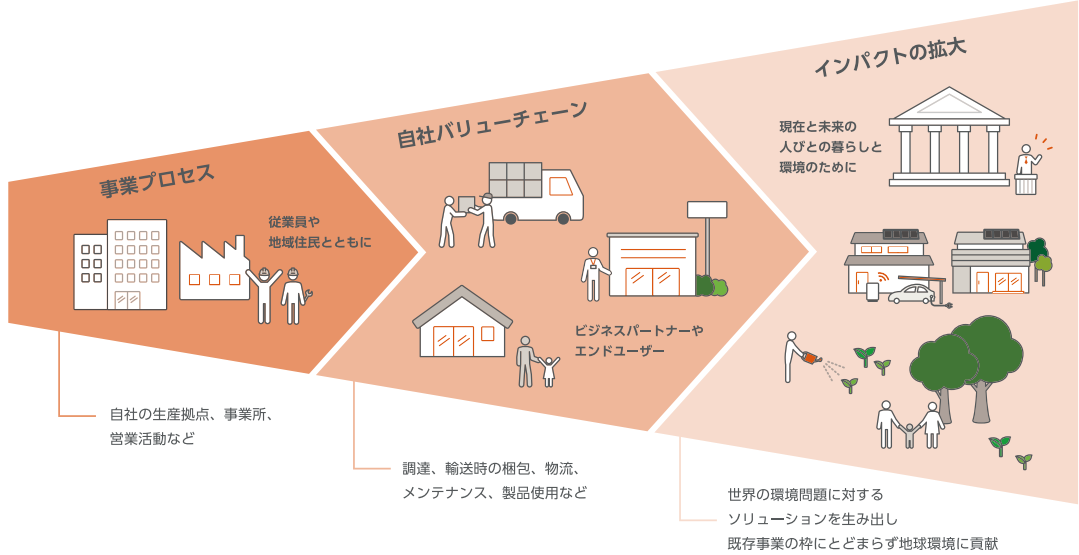
との連携を強化し、製品の省エネ化を進めています。低炭素な原材料・部材の使用、リサイクル材の活用、製品の省資源化、製品寿命の長期化や再利用に配慮した設計を進めることで、製品・サービスのライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。

高断熱製品の開発においてはトリプルガラスの高性能ハイブリッド窓「TW」(TOSTEMブランド)、既存住宅の断熱リフォーム工法などの製品をはじめ、「ナビッシュハンズフリー (エコセンサー付き)」(INAXブランド)などの節湯水栓製品の開発、室内の温度の上昇を抑える「スタイルシェード」(TOSTEMブランド)や防災・減災効果のある住宅用窓シャッター (TOSTEMブランド) など、「緩和」と「適応」を通じ、自社と社会の気候変動対策における「インパクトの拡大」を進めています。

水の持続可能性の追求

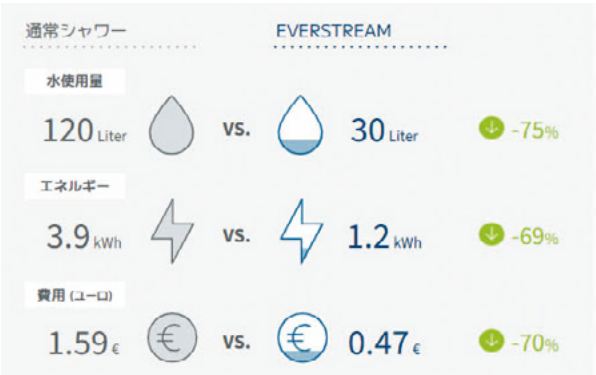
LIXILは、人びとが水の恩恵を最大限に活用できるよう、グローバルな水の持続可能性を追求しています。その実現に向け、事業プロセスにおける水使用効率の向上や水不足拠点における水使用量の削減、節水関連の製品・サービスによる水使用削減への貢献などを通じて、責任ある水の使用を推進します。また、安全で衛生的な水と水へのアクセス向上に向けて政府や公共部門などと取り組み、水道水へのアクセスがある地域においては、浄水技術の活用により、安全性を高めたおいしい水を提供します。これらの取り組みを通じて、水の環境価値を創造します。

「事業プロセス」において責任ある水の利用をグローバルで推進し、2031年3月期までに事業所における水の使用効率(取水量/生産



高)を2019年3月期比で20%向上させる目標を設定しています。全社における水の使用効率を向上させるため、製造工程で水を使用する拠点において地域ごとの水関連事業リスクを把握し、水不足拠点を中心にリサイクル水の循環利用や排水管理などの適切な施策を通じて、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「SATIS」(INAXブランド)やStudio S(American Standardブランド)を含む節水型トイレの節水性能の高い製品・サービスを通じて、2025年3月期までに年間20億m³の水使用量の削減に貢献することを目指しています。また、水をリサイクルして使うことを可能にしたシャワーシステム「GROHE Everstream」(GROHEブランド)や、最先端の超音波センサーを用いることで家庭の水使用量を一つの場所から監視し、行動変容を促すシンプルでスマートな「Droplet」(Hydrificブラ



ンド)などの新たな価値を創造するソリューションを通じて、エンドユーザーの水使用量の削減に貢献しています。

水栓と浄水に関する独自技術を有する世界有数の企業として、一体型浄水栓用のコンパクトな高性能フィルターをはじめとする高性能製品を開発し、市場における競争優位性を確立してきました。さらなる「安全性を高めたおいしい水の提供」に向け、浄水技術の研究開発施設「X-Water Fab Tokoname」(愛知県常滑市)と「X-Water Lab Tokyo」(東京都)のほか、海外拠点においても各市場に適した技術開発を通じて浄水技術のさらなる進化を図り、グローバルで展開できる差別化された浄水製品の提供を通じた「インパクトの拡大」を目指しています。

アメリカでは高い過技術により、水道水に含まれる鉛や塩素、微粒子などの不純物を取り除く「Saybrook Filtered Kitchen Faucet」(American Standardブランド)や、欧州・中東・アフリカ地域市場ではキッチン水栓から冷水や炭酸水を飲めるようにする家庭用ウォーターシステム「GROHE Blue」(GROHEブランド)などを展開しています。

また、LIXILでは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進めています。水と衛生の分野における官民連携強化のために設立されたLIXIL Public Partners (LPP)は、グローバルな水事業の官民連携モデルの展開の加速を目指しています。

資源の循環利用の促進

LIXILが使用する金属、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全社で推進してい

ます。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するほか、「LIXILプラスチック行動宣言」のもと、プラスチックの使用量削減や循環利用、代替素材の開発などを推進しています。原材料を確保し、社会と事業の継続性に貢献するべく、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」における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。生産現場では、衛生陶器の製造に使用する石膏型のリサイクル、汚泥をすべて原材料として社内でリサイクルするための対象物の無害化証明の取得、木屑をバイオマス燃料として売却することなどに取り組んでいます。

「自社バリューチェーン」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、新規に投入する資源を最小化するため、アルミや再生樹脂、再生木材などのリサイクル材・再生可能素材の使用比率を向上する取り組みを推進しています。

国内工場では、新地金精錬などのアルミ製品製造に必要なエネルギーの削減と市中アルミ資材を再生利用した製品開発を推進し、循環型低炭素アルミ「PremiAL」を展開しています。また、PremiAL製造時の産業廃棄物のアルミ鉱さいから自社製品で活用可能な純度の高い水酸化アルミ析出技術の確立、他企業と連携することでアルミスラッジを有価物化する仕組みを構築しました。

プラスチックの削減、循環利用においても、プラスチックパッケージの削減に取り組む活動を展開するとともに、再生プラスチックを使用した「人工木デッキ」などの製品を展開しています。

また、「Cradle to Cradle®」認証製品（GROHEブランド）、取り換え浄水スパウト、樹脂窓「EW」（TOSTEMブランド）や可動式アメニティブース「withCUBE」など、資源効率性の高い製品を拡充し、製品から製品への循環システムの構築に取り組んでいます。

これまで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た「レビア」を展開しています。従来は焼却・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、CO₂排出量の削減にも貢献します。廃プラスチックの安定的な調達、持続可能な循環型社会に向けたエコシス

PremiAL

調達～製造までのCO₂排出量*

リサイクル アルミ 使用比率	調達～製造 までの CO ₂ 排出量	0%比 CO ₂ 削減率
100% PremiAL R100	約 2.9kg -CO ₂	▲80%
70% PremiAL R70	約 6.8kg -CO ₂	▲55%
0% 新地金	約 15.1kg -CO ₂	—

* 2024年2月更新

【参考】LIXIL社内試算: 調達～製造

テムの構築を目指し、「インパクトの拡大」を目指しています。

リスク管理

LIXILでは、製品開発から調達、生産、販売、製品使用、使用後の廃棄に至るあらゆるプロセスにおいて地球環境保全に向け様々な活動を行っています。

自社バリューチェーンに与える影響に気候変動や自然損失対応政策や規制、市場の変化がもたらす移行リスク、異常気象や生態系の変化などによる物理リスクの顕在化があります。さらに、世界的な水資源の課題、原材料・部材の価格高騰、石油由来のプラスチックや木材に関する規制強化、サーキュラーエコノミーへの移行による消費者嗜好の変化などがあります。

それぞれの移行リスク・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、全社共通のリスク評価基準（事業計画への影響度と発生の可能性など）に照らし合わせています。経営は、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。

環境マネジメント

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

LIXILは、環境に関する規制が厳格化される中であっても着実に事業活動を継続できるよう、全従業員および取締役・執行役員を含む全役員に適用される「LIXIL環境方針」を定めています。こ

れには「環境マネジメントシステムの継続的改善」と「コンプライアンスの徹底」が含まれます。環境方針を事業活動に反映し、実行に移すために、全生産工場、国内の非生産拠点および連結子会社を含む内部監査体制が整えられています。生産工場においては、ISO14001の基準に沿った内部監査を通じて環境マネジメントシステムの有効性と法令遵守状況を定期的に評価しています。これには、エネルギーや水の使用効率の改善、廃棄物の削減やリサイクル、有害廃棄物や大気汚染物質の適切な管理も含まれ、ISO14001の管理システムをもとに運用されています。国内の非生産拠点と連結子会社においても、ISOに準じた独自の環境マネジメントシステムに基づいた内部監査を実施し、対象範囲を段階的に広げています。内部監査で指摘された事項には改善措置を講じ、その実施状況を確認することで、マネジメントシステムの効果的な運用を促進しています。また、2018年3月期からは、本社環境部門が事業部門の環境責任者に対して内部監査を行う体制を導入しています。

指標と目標












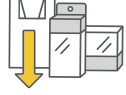
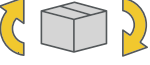


「LIXIL環境ビジョン2050」では「Zero Carbon and Circular Living(CO₂ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、2050年までのCO₂排出ネットゼロおよび水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐことを目指した活動を推進しています。その長期目標である2050年までのCO₂削減目標は、日本の建材業界で初めて2024年3月にSBTネットゼロ認定を取得しました。

「LIXIL環境ビジョン2050」の達成に向けた中期目標を設定し、取り組みを加速させています。企業責任を果たすだけでなく、新しい価値を創造し、インパクトを最大化することを目指して、各重点領域を「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つのフェーズに分類し、これらに対する包括的な戦略アプローチおよび中期目標を定めています。3つのフェーズにおいて、インパクトを最大化するための取り組みを着実に進めていくことで、環境リスクを低減すると同時に、事業機会を捉えながら、持続可能な成長につなげていきます。

TCFD・TNFD提言への対応

LIXILは、2019年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明し、2022年3月期報告からTCFD提言に基づいた情報開示を行っています。2023年12月には自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言に賛同しTNFDフォーラム*へ参画、2024年1月にはTNFD Early Adopter(早期採用者)に登録し、2024年3月期報告からはこれまでの気候変動を含む環境課題に関する情報開示に包含されている自然関連課題の情報をTCFD・TNFD提言に関連付け、開示を統合しました。

環境中期目標

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

※1 2019年3月期比 ※2 2026年3月期まで ※3 2025年3月期まで その他、すべて2031年3月期を目標年度とする

多様性の尊重



多様性の尊重

https://www.lixil.com/jp/impact/inclusion/inclusion_detail.html

多様な従業員の潜在能力を引き出す公平でインクルーシブな環境の構築が重要であると考え、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

ガバナンス

2021年3月期に、CEOを議長とし執行役と部門長で構成されるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)委員会を設立しました。2025年3月期からは、D&I推進のフェーズが全社的な戦略および施策の策定から各部門を主体とする活動へと移行したことに伴い、部門長のみで構成されるD&I審議会へ改編し、さらなる取り組みを推進しています。D&I審議会では、D&I戦略に基づく様々な施策検討を行い、討議・審議された内容はインパクト戦略委員会を通じて四半期に1回執行役会に報告され、必要なものについては決議がなされます。取締役会は半期ごとに進捗状況の報告を受け、議論・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」を目指して、お客さまの様々なニーズに合った革新的な製品やサービスの提供に取り組んでいます。顧客志向を徹底し、そのニーズに対応したイノベーションや持続可能な成長を実現していく上で、多様な従業員の潜在能力を引き出すことができる公平でインクルーシブな環境の構築が重要であると考え、D&Iの推進に取り組んでいます。2030年3月期までにLIXIL全体にインクルージョンの文化を定着させ、ジェンダー不均衡を是正することを目標に掲げています。男女間賃金格差や女性管理職比率の低さなど当社が抱える課題を認識した上で、目標達成に向け

たアクションプランを策定し、人事制度や人材育成、職場環境づくりにおいてD&Iの観点を組み込んだ施策を段階的に進めています。

企業価値創造の最大の原動力である従業員の育成や、働く環境の整備を推進することで、多様なニーズに対応する革新的な製品やサービスを創出し、競争力や独自性を高め、結果的に、生産性や業績の上昇につながります。多様な人材は、多様な視点、スキル、経験をもたらし、組織内の創造性、革新性、問題解決力の向上につながります。そして、優秀な人材の確保と維持は、最終的には競争上の優位性をもたらします。

リスク管理

当社が継続的に事業を発展させるためには、専門技術に精通した人材や、経営戦略や組織運営といったマネジメント能力に優れた人材の確保、育成を継続的に推進していくことが必要となります。特に、日本国内における少子化や高齢化などの問題に伴う労働力不足は、LIXILにとっても非常に重大なリスクです。グローバル人事戦略に基づき、必要な人材を継続的に獲得するために人材獲得や積極的な人材育成に取り組んでいます。

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 国内および海外の直雇用従業員。ただし、売却された子会社および従業員数100人以下の国内子会社は除く
※3 株式会社LIXIL 2025年4月1日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者

女性活躍の推進に向けて

LIXILの新卒採用は、男女同率とすることを目標に掲げています。女子学生を対象としたイベントや、社内でも活躍する女性従業員にフォーカスした記事や動画配信など、新たな施策を積極的に導入し、パイプライン構築と採用ブランディングの向上を図っています。
2025年3月期には、学生だけではなく社会人の女性も対象とした初の社外向けネットワーキングイベントを実施。女性役員によるキャリアについての講演や、女性従業員のパネルディスカッション、参加者との交流を通じて、LIXILで働く魅力を広く伝える場となりました。



女性を対象とした社外向けネットワーキングイベント

グローバル人事戦略

LIXILの人事戦略は、従業員が力を発揮し、より革新的でアジャイルなLIXILへ変革して目標を達成するためのロードマップです。

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、LIXILを革新的でインクルーシブな組織へ改革する」というミッションのもと、2022年3月期よりグローバル人事戦略を推進しており、組織のフラット化や能力主義に基づく人事制度の導入など、基盤の確立を進めました。2025年3月期は、ステークホルダーからのフィードバックと、変化するビジネスニーズに基づき、グローバル人事戦略を示す「Global People Organization (GPO) Strategy House」を、よりシンプルかつ重点エリアを明確にするために見直しました。人的資本強化の主要な3本柱として「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」「人材育成への投資」「従業員エクスペリエンスの向上」を掲げ、戦略実現のための重要要素として「HRコーポレート・ガバナンスの強化」と「ビジネス変革のためのHR変革」を位置付けています。この新たな戦略の構造により、当社の持続的な成功のために必要不可欠な人的資本の強化を、より効果的に行うことが可能になります。

3つの戦略の柱

インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む: 真にインクルーシブな組織を醸成し、イノベーションが自然に生まれる環境を育むことを目指します。過去3年間、管理職へのダイバーシティ&インクルージョン (D&I) ワークショップの展開やデータに基づいた進捗管理ツール導入などをとおして、この考え方を浸透させてきました。その一方で、意識改革は進んでいるものの、管理職のジェンダーバランスの実現など、さらなる取り組みが必要な領域もあります。次なるフェーズでは、これらの課題に対し、ターゲットを絞った施策やリーダーへの責任範囲の拡大を通じて注力していきます。

人材育成への投資: 事業成長に向けた組織力の構築と、従業員の成長に重点を置いています。過去3年間、基礎となるラーニングインフラを整備し、「GROW: Great managers at LIXIL」(管理職育成プログラム)やPeople & Organizational Development (POD:人材組織レビュー)といった全社的な施策を展開しました。今後は、基盤となる全社的なプログラムと合わせ、特定の事業ニーズや優先課題に対応するための施策を強化していきます。

従業員エクスペリエンスの向上: 従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる、働きやすい職場環境の創造と従業員体験の向上を目指します。過去3年間、デジタルツール活用による働き方の効率化や、柔軟な働き方の推進、従業員意識調査「LIXIL Voice」の結果により可視化される課題へ

の戦略的な改善の取り組みなど、働きがいのある職場づくりを推進してきました。今後も、従業員一人ひとりが働きがいを感じられる職場を構築強化していきます。

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」と「ビジネス変革のためのHR変革」は、過去3年間戦略の柱として位置付けられ、グローバルHRの基盤(報酬体系の整備、リージョンのHR戦略ビジネスパートナーの任命、Center of Excellence (CoE)の設立など)構築を大きく推進しました。今後は、戦略を実現させるための重要要素として機能します。



グローバル人事戦略の取り組み

インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む

グローバルダイバーシティ推進月間

LIXILでは、D&Iへの理解を深め、行動を促すことを目的に、10月をグローバルダイバーシティ推進月間として定めています。全従業員が積極的に参加し、インクルーシブな企業文化の醸成に貢献できることを実感してもらう機会として、様々な活動を実施しています。

「ひとりでも多くの従業員にD&Iについて知ってほしい」「インクルーシブな環境を推進する助けになりたい」という従業員の声をきっかけに始まった、初のポッドキャストシリーズはその一例です。5つの従業員リソースグループ*のメンバーがトピック別に実体験を語り、従業員のD&I意識向上につながる良い機会となりました。

*ジェンダー平等、多文化、障がい、働く親や介護者、LGBTQ+にフォーカスしてグローバル規模で展開。各グループのエグゼクティブ・スポンサーを執行役が務め、活動を支援

人材育成への投資

ハイポテンシャル人材の発掘・育成

LIXILでは組織全体で有望な人材を発掘し育成するために、各事業部門の部門長と執行役がPeople & Organizational Development (POD: 人材組織レビュー)を実施し、主要なポジションの後継者、ハイポテンシャル人材、女性人材について議論しています。2025年3月期は、26部門のセッションを経て、全社で909人の後継者と51人(ハイポテンシャル人材全体163人のうち31%)の女性ハイポテンシャル人材を特定しました。

国内では、若手人材の登用を積極的に進めるため、一部の事業部門においてリスト化の対象範囲を広げ、有望な人材の発掘に努めています。緊急時を含むあらゆる状況下での事業の継続性を確保し、LIXILの将来に向けて戦略的にハイポテンシャル人材や後継者を選定する体制を構築しています。選定された人材に対しては、個々の強みや課題に応じた育成計画を策定した上で、チャレンジングな実務アサインメントや異動機会、リーダーシップ研修などを提供し、その成長を促進しています。なお、特定された人材の育成を促進するため、年間を通じたチェックインプロセスを確立し、優秀な人材の流出防止を図っていきます。

管理職の育成「GROW: Great managers at LIXIL」

長期的に持続可能な成長を実現するため、その土台を支える管理職育成と成長を目的とした「GROW: Great managers at LIXIL」を展開し、2024年3月期に日本で先行して導入しました。2025年3月期には他地域への導入を開始し、2025年3月時点でグローバル全体で4,741人の管理職を対象に展開しています。

日本で行ったサーベイでは、約83%がプログラムを通じて、自身の成長へのメリットを実感しており、69%がGROWの体現がチームにいい影響を与えると感じています。



従業員エクスペリエンスの向上

従業員エンゲージメントの取り組み

従業員意識調査「LIXIL Voice」を通じて得られた内容をもとに、エンゲージメント強化を目的とした取り組みをグローバルで実施しています。2025年3月期は新たにCEO瀬戸欣哉と従業員との直接対話セッション「Connect with Kinya」を開始し、戦略やビジョンに関するオープンな質疑応答を通じて、透明性の高いコミュニケーションを推進しています。

また、インパクト戦略を具現化するため毎年開催している「LIXIL コミュニティデー」では、世界中で154の活動が実施され、15,000人以上の従業員が参加し、地域社会に貢献する機会となりました。



「Connect with Kinya」の様子

健康経営の推進

LIXILでは、従業員一人ひとりが豊かで充実した生活を送ることができるよう、心身ともに健康が保たれたウェルビーイングの実現が、活気ある職場づくりを推進し、企業価値の向上につながると考えています。

2025年3月期は、従業員が自身の健康状態を把握し、主体的に健康増進に取り組むことを支援するため、LIXIL独自の健康指標「カラダシル」を導入。この独自の健康指標には、健やかなところからだを保つために重要な8つの要素が含まれ、従業員がこれらを意識して生活することで健康増進につなげることができます。

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。

金澤 祐悟

執行役専務 Chief Digital Officer, Digital・CX 担当

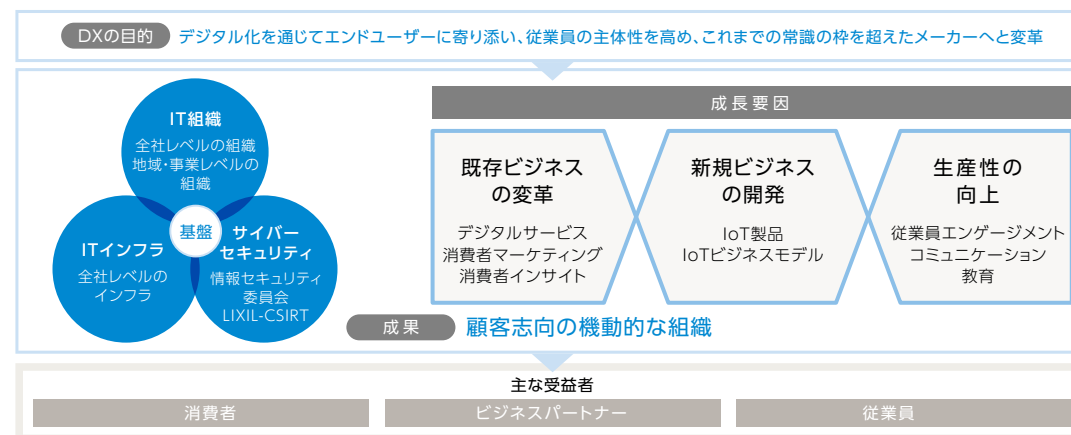
LIXILが大きく変革させたいのは、コンシューマーの体験を変えることです。そのために、関わる人びとの体験をリードし、革新を起こしていくことを考えています。LIXILは製造業であり、B to Bの事業でもあるため、バリューを最終的なコンシューマーに届けるまでに、社内、流通店、コントラクターなど多くの人びとが関与します。その全体がデジタル化していないと、本当のCXを向上させることはできません。

住宅設備業界には複雑なバリューチェーンがあり、それを一気通貫で効率化する必要があります。そのため、当社に関わる周りのプロセスも変える必要があります。価値提供のプロセスに携わる当社に関わる人びとの体験、流通店やコントラクターの体験価値も向上させなければ、コンシューマーへの価値提供には至らないと考えています。デジタルとAIを活用して、すべての人びとの満足度を向上させていきます。

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Chief Digital Officer (CDO) 統括の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。



DXに対する社外評価

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の共同で毎年選定されるDX銘柄において、デジタル技術を前提としたビジネスモデルおよび経営の変革に挑戦し続ける企業として「DXプラチナ企業2025-2027」に選定されました。

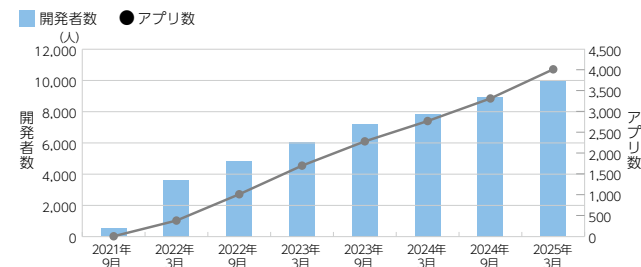


エンゲージメントと生産性の向上

LIXILでは「デジタルの民主化」を掲げ、専門知識がない従業員もデジタル技術を活用した業務変革ができるよう、組織の機動性を高める取り組みを行っています。生成AI技術で業務の質と効率を向上させる「LIXIL AI Portal」やノーコード開発

ツール、デジタル教育プログラム「デジラク」を提供。導入から約4年が経過した現在も開発者数とアプリ数は増加を続け、2025年3月末時点で、開発者数は9,916名、4,020のアプリが稼働しています。また、多くの社員がリモートワーク中心の働き方ができていることはエンゲージメント向上に繋がっています。昨今のサイバー攻撃が深刻なリスクとなる中、リモートワークを続けられる環境を守るためセキュリティ対策にもしっかり取り組んでいます。

ノーコードツールの開発者数・アプリ数の推移



既存ビジネスの変革

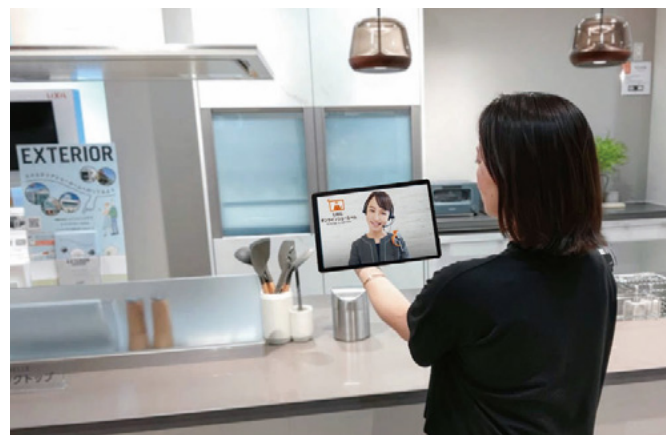
先進的なデジタル技術の効果的な活用により、顧客体験の向上とともに、販売プロセスや流通、販売店さままでバリューチェーンを通じた効率化を実現します。

「LIXILオンラインショールーム」は、コロナ禍を契機に2020年春に導入されました。従来型の販売モデルでは、お施主様は施工業者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かった場合は二の足を踏むこともありました。LIXILオンラインショールームは、都合の良い時に選択肢を検討でき、価格情報がリアルタイムで更新され、3D画像で空間のイメージを表示できます。これにより、お施主様のご負担を劇的に低減しました。

また、家族そろって都合の良い時間に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接客を受けられるなど、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繋がります。

さらに、耳が不自由な方や日本語が母国語でない方からの相談を受けられるよう、AI音声認識文字起こし支援アプリを活用した接客サービスの提供や、土日、夜でも接客できる体制を整えるなど、CX向上を目指した進化を続けています。

月間利用組数は1万件を超え、接客満足度アンケートでは10点満点中8.7点と高評価をいただいています。このオンライン接客は、短時間や曜日を限定して働きたい従業員への柔軟な働き方の提供や、東北のコーディネーターが関東のお客さまをオンラインで担当するなど、新たなサービスの提供に応用されています。



2024年9月には、予約不要の体験型施設「LIXILスタジオ港北」がオープンしました。コーディネーター不在の新スタイルのショールームで、自由に商品を見学・体験できます。施設内のタブレットでオンライン相談にも対応しており、プロユーザーにはLIXIL商品の説明や体験などカスタマイズイベントを開催するコミュニティの場と

しても活用されています。

もう1つの重要な顧客体験となる、ご購入後の各種お問い合わせを受けるコンタクトセンターでは、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、従来オペレーターが行っていたアフターコールワークをAIが代行し、会話をテキスト変換、要約して記録する仕組みを導入することで、生産性を向上させるとともに、人によるバラつきを無くして均一なデータ蓄積を実現しました。蓄積したデータは問い合わせサポートなどの顧客サービスに活用し、新たなデータを収集することでデータ活用のスパイラルアップを実現しています。

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、施設特性を踏まえた最適な清掃業務プロセスをリアルタイムで設計し指示を出します。これにより無駄のない清掃が可能になり、清掃コストを削減可能で人材不足対策に寄与します。IoTトイレとセンサーの受注済み台数は1,000台を越え、導入を具体的に検討中の施設は10,000台以上です。JR西日本の大阪駅、大手スーパーチェーン、ショッピングモールや道の駅などで導入が進み、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きます。スマートホームの今後に向けた取り組みとして、AIによる健康管理を目指しています。経産省の主導するPHR（パーソナル・ヘルス・レコード）基盤と連動して快適な睡眠環境を提供するような住宅機器の制御や行動推奨を目指します。

LIXIL Toilet Cloud



知的財産戦略

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

LIXILのグローバル知的財産戦略

知的財産部門は、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つを活動の基盤とし、LIXIL Playbookにおける優先課題の実現に向けて、持続的な競争力の維持に取り組んでいます。

研究開発部門や事業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は、取締役会および執行役に進捗状況を報告し、監督を受けています（年1回）。また、本社の知的財産部門と海外拠点の知的財産機能が統合したグローバルな組織体制において、海外への人材派遣や共通課題への取り組みなどを行い、グループ全体で知的財産戦略を実行する体制を強化しています。

浄水カートリッジ模倣品への取り組み

当社の知的財産にフリーライドし、お客さまの安全に危害を及ぼす可能性がある模倣品に対しては厳正な対応を行うとの考えのもと、当社の浄水カートリッジの模倣品に対し、商標権や意匠権、著作権等の当社の知的財産権に基づき対応を行っています。



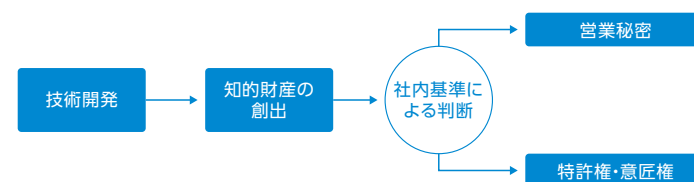
「浄水カートリッジ模倣品撲滅宣言」 <https://newsroom.lixil.com/ja/2024092702>

知的財産の戦略的な保護・活用事例

当社は、事業活動を通じて創出される様々な技術、デザイン、ブランド等の知的財産を、製品の差別化価値を高め、当社が持続的に成長し、社会へのインパクトを生み出し続けるための重要な資本と位置付け、継続的な投資を行い、戦略的な知的財産ポートフォリオの構築とマネジメントを行っています。

例えば、環境負荷の低減や脱炭素社会の実現を目指し、循環資源を用いながらも高い品質を維持した独自製品である「PremiAL」や「レビア」は、LIXILが長年培ってきた持続可能な資源管理のノウハウと技術力が源泉となって生みだされました。将来にわたりその差別化価値を持続させるため、関連するノウハウや技術を知的財産として整理・再評価するとともに、他社製品との差別化に寄与する知的財産について、秘匿すべき領域は営業秘密として管理し、他社の追従の回避に独占排他権の確保が有効な領域には特許権等を取得する管理体制を構築しています。

「PremiAL」・「レビア」知的財産戦略図

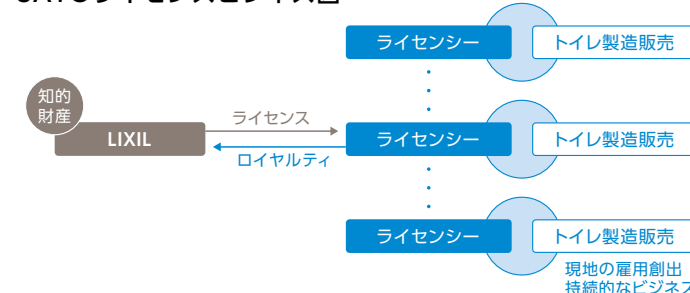


知的財産戦略およびガバナンス体制の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください。

https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/ip_index.html

また、インパクト戦略の一つである「グローバルな衛生課題の解決」に向け、革新的で低価格なトイレや手洗いソリューションを開発途上国に提供する「SATO」事業の発展・成長を支えるため、各製品について特許権、意匠権、商標権等の知的財産ポートフォリオを構築し、これらに基づき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。

SATOライセンスビジネス図



知的財産戦略と標準化

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

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

資本コスト低下の取り組み

- 49 社外取締役対談
- 53 取締役会の実効性評価 / 取締役会の構成について
- 55 近年のガバナンス改革の変遷
- 56 取締役会・各委員会での議論活性化に向けた取り組み
- 57 取締役会議長メッセージ
- 58 指名委員会活動報告 / 監査委員会活動報告
- 59 報酬委員会活動報告 / ガバナンス委員会活動報告
- 60 社外取締役メッセージ
- 61 役員報酬について
- 63 コンプライアンス / リスクマネジメント
- 64 内部監査
- 65 人権の尊重 / サプライチェーンマネジメント /
ステークホルダーエンゲージメント
- 66 IR活動の基本方針
- 67 外部評価



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

$$\left[\text{企業価値の向上} \right] = \frac{\left[\text{創出価値の拡大(利益率改善)} \right]}{\left[\text{資本コストの低減} \right] - \left[\text{成長率の向上} \right]}$$

資本コストの低減

資本コストの低減に向けた取り組みとして、コーポレートガバナンス体制の強化、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部監査、ステークホルダーとの対話についてご説明します。

社外取締役対談

企業再生と経営のプロフェッショナルである西浦裕二氏、司法・組織運営に長けた綿引万里子氏、製造・技術の現場に精通する石塚茂樹氏。異なる強みを持つ3名の社外取締役が、LIXIL Playbookに基づく構造改革の進捗や課題、監督機能の進化、CEO後継者計画の具体化などをテーマにLIXILの現在と未来を多角的に議論しました。

構造改革を先送りせず着実に進めたことは評価されるべき

西浦 現在LIXILが推進している事業の構造改革への評価から話を進めていきましょう。構造改革のベースとなっているのは2021年3月期策定のLIXIL Playbookです。LIXIL Playbookは事業戦略について明確に方向性を示していて、それを取締役、執行役をはじめとした全員が、共有しながら進めている点はとても良い点です。さらに、コロナ禍などで事業環境が悪化した中で



社外取締役 取締役会議長 兼
ガバナンス委員会委員長

西浦 裕二



社外取締役 指名委員会委員長 兼
報酬委員会委員

綿引 万里子



社外取締役 監査委員会委員 兼
報酬委員会委員

石塚 茂樹

LIXIL Playbookを軸に進化させて

いくべきは監督機能の進化と中長期の

方向性実現に向けたロードマップ化

※2025年3月期の役職

も、構造改革を先送りすることなく着実に進めてきたことはきちんと評価すべき点です。国内はほぼ完了し、現在は欧州、米国を中心とした海外の構造改革を進めるフェーズに入っていますが、私は間違いなく成果が出ると確信しています。

綿引 私が社外取締役を選任された2021年は、国内の構造改革が始まった年で、特にLHTを中心に工場閉鎖を含む大胆な改革に歯を食いしばって取り組んでいた時期でした。結果として、現在ではLHT事業の利益率はかなり改善されていますし、欧州においては住宅不況が根深く残る中でも業績が上向いてきていますので、間違いなく構造改革の成果が出始めていると言えるでしょう。最大の課題は米国ですが、費用も時間もかかる中で、ポートフォリオ再編を含む改革に取り組む執行側の姿勢は評価できます。

石塚 確かな成果が出ている反面、気になる点もあります。構造改革には「子会社の整理」と「人員の削減」という2つの意味があると思います。丁寧に取り組まなければならない課題ですが、少し時間がかかりすぎているようにも感じます。時間をかけると財務的な負荷も高まりますし、社員も疲弊してしまいます。もっと一気に進めた方がよかったのではないかと感じています。

執行側との建設的な対話で事業課題を明確化

西浦 社外取締役が業務執行を監督していく上で、執行側からどのように情報が提供されるかは重要なポイントですよね。

石塚 欧州での事業について、業績が悪化している時期でもあり、取締役会から様々な要望を出したところ、非常に詳細な情報が提供されました。しかしながら、内容をよく理解できないこともありまして、やはり資料で説明されるだけでは、把握しきれな

いことが多いんです。私は昨秋に監査委員として、ドイツの工場と事務所を視察しましたが、現地で見聞きしたことで、ようやく「実際にはこうなっている」「ここに問題がある」といった具体的な感覚を掴むことができ、それを自分の言葉で取締役会に伝えることができました。現地の社員と直接顔を合わせて話ができたとや、組織や人事の課題を考える上で、その背景を深く理解する手がかりとなったことはとても有意義でした。やはり社外取締役であっても現地・現場を直接見る機会は必要だと強く感じました。

綿引 私は、取締役会への情報提供が執行側の目線による業績の報告だけでは物足りない思いがありました。石塚さんが報告のフォーマットを作成してくださったことで、議論の質がとも上がったと感じています。フォーマット化によって、サマリーが正確に報告され、現在の問題が何で、それに対してどこまで対応が進んでいるのかといったことがビジュアルに報告されるようになりましたし、各事業部からの報告が同じフォーマットで上がってくるので、比較しやすくなりました。

石塚 私と同じ問題意識をお持ちの青木取締役と、報告側が言いたいことよりも、我々が聞きたいことを簡潔にまとめるよう、執行側に要望しました。

西浦 これは社外取締役の価値ですよ。他社での経験、その中で効果的な手法があれば、積極的に導入していかなければなりません。

石塚 社外取締役の仕事は、執行側にどう思われたとしても、正しいと信じていることを言い続けることだと考えています。たとえ、それが少数派の特殊な意見でも、執行側に、多様な意見があると受け止めていただければ良いのです。ただ幸いなことに、

出身や経歴は違っていても、大事なことに對する認識は私たち社外取締役の中で大きなズレはありません。そのため、社外取締役側からの強い要望が実を結んでいるのかもしれません。

西浦 以前は、社外取締役の皆さんの問題意識や、何が最も大切で優先すべき事項が何なのかといった認識にバラつきもありましたが、問題意識を共有して議論を進められたことで、随分認識が揃ってきたと感じています。例えば、いろいろな注文が出ていたLIXIL Playbookについては、社外取締役の要望が一致して、「もう少しモニタリングがしやすい計画の立て方にしてほしい」と要求し、先日のオフサイトの議論できちんと中期の道筋を立てて進捗が見えやすい形にすることになりました。

綿引 中期の道筋を立てることになったのは、社外取締役側からの強い要望が実を結んだ結果です。これまで定性的な説明は受けても、定量的な進捗状況の管理ができておらず、そこにフラストレーションがありました。

西浦 まさに、これらは問題意識を共有し、取締役会として「あるべき監督機能」を確立しようと務めてきた成果だと言えるでしょうね。

ガバナンス再構築のフェーズから次のフェーズに移った

西浦 監督機能のあり方を考えたとき、私自身は、透明性、客観性、公平性を担保することが最も大事だと考えています。特に2019年に経営が混乱した後のガバナンスの再構築は、会社の土台づくりであり、透明性、客観性、公平性を担保したルールの策定に注力しました。お二方は、社外取締役が監督機能を果たす上で何が最も大事なことだとお考えですか。

綿引 私は「どういう視点を持つか」が大切だと考えています。マイクロマネジメントに陥ることなく、“Oversight”、少し引いたところから全体を客観的に見て、気付きを与えていくことが必要なのではないでしょうか。社外取締役個々人がオールマイティにすべてを知っている必要はありません。それぞれの専門領域や知見といったものを活かして、執行側に気付きを与えていく。社外取締役が、その責任の重さから、とても負荷の高い役割であるという覚悟を持ちながら監督機能を果たしていくべきです。

石塚 2019年、2020年頃のガバナンス再構築のフェーズと、5年経った現在とでは、かなり状況が変わってきていると思います。私は現在のフェーズで必要なのは「効率化」だと考えています。事業の効率化も必要ですし、コーポレート・ガバナンスに必要以上に肥大化している部分があるなら、そのスリム化も必要でしょう。ガバナンスは社外取締役だけでなく、執行側が自律的に取り組むところもあるはずです。正解はない問題ですが、そのあたりは、今一度議論しても良いかもしれません。

綿引 私自身、これまでガバナンス再構築に時間とエネルギーを投入してきましたが、本来どこまで社外取締役がやるべきなのか、もう一度考え直す必要があるのではないかという点は同感です。

西浦 フェーズが変わってきたという点は、石塚さんのご指摘のとおりでしょう。2020年3月期から取締役会がガバナンスの再構築に取り組んできて、土台づくりがしっかりとできたことは、コーポレート・ガバナンスに関する調査で日本企業トップにランキングされるなど、外部から高い評価を受けていることが、何よりの証です。そして、土台が固まってきたからこそ、取締

役会の監督機能がきちんと回るようになった。土台を踏み固める作業は続けていかなければなりません。今後は、この土台を基盤に企業価値の向上、持続的成長に取締役会が貢献していかなければならないはずです。フェーズが変わって、取締役会、社外取締役の役割も変化してきている。だからこそ、やるべきことに関しては、単に説明を聞くだけではなくて、背中を押すということも重要です。より後押しをして前に進むようにする。これも取締役会や監督機能の非常に重要な役割になってきたなと思います。

円滑なCEO交代を具体的に視野に入れなければいけない

西浦 持続的な成長を見据えると、2020年に指名委員会で策定した「CEO後継者計画書」の実践も重要です。「CEO後継者計画書」は毎年見直しを行って少しずつバージョンアップしていますが、2025年3月期は綿引さんが委員長を務めてくださいました。

綿引 瀬戸CEOの年齢と在任年数を考えれば、企業としての新陳代謝を図るためにも円滑なCEOの交代を具体的に視野に入れなければならない時期に来ていると認識しています。これは指名委員全員に共通した認識で、2025年3月期の指名委員会でかなり突っ込んだ議論を行っています。さらに、事業執行のスタイルは現在のままで良いのか、CEOの役割とは何かといった



テーマについても執行側とも対話しながら、後継計画を進めているところです。2024年3月期はCFOが若い世代に交代したのに続き、2025年3月期も新たに選任の執行役に若い方を選びました。執行役に若い力を入れることで新たな化学反応を起してもらって、その化学反応の展開を見ながら次の後継者を選んでいきたいと考えています。こうした真剣な議論を経て、瀬戸CEOの再任を決めました。指名委員会としては、LIXIL Playbookに定められた基本方針に則った事業執行を継続して行うべきだと考えていますし、現在進めている欧州、米国での構造改革を強力に推進できるのも瀬戸CEOだろうと判断しました。瀬戸CEOには現在の体制の総まとめをしていただき、安心して次の世代につないでいけるよう頑張ってくださいと考えています。



西浦 次のCEOをどうするかだけでなく、次の次くらいまで視野に入れていろいろと検討をしているのはLIXILの特徴かもしれません。さらにCEOのみならずほかの執行役についても、後継者はどうあるべきか、誰が担うべきかといったことも視野に入れ、かなり先まで見通しながらやっています。その中で現在は、具体的に次の世代に引き継いでいくべきときに来ている、重要な段階に入っていると言えるでしょう。

中長期の方向性の実現に向けた商品と技術のロードマップが必要

西浦 最後に持続的成長のために、そしてこれからのLIXILのために、何が必要か、社外取締役としてどのような点に注目しているか、皆さんのご意見をお伺いしたいと思います。

石塚 私は先ほど話に出た中期の道筋に注目しています。これからは、中期の道筋を拠り所としてしっかりレビューしていくことが、私たち取締役の基本動作になっていくでしょう。また私が社外取締役の中で製造業における技術者出身という視点で申し上げると、中長期の方向性を実現していくための商品と技術のロードマップが必要だと感じています。LIXILには技術者が技術視点で思いついたことをやってみる文化があり、技術者にとって開発に取り組みやすい良い環境が整っているのですが、その技術が実際にお客さまのところでどう受け入れられるかの視点をもっと強く持つ必要があります。これはいわば課外活動なのですが、私は自分の経験値を活かして工場の講演で語ったり、個別のブレインストーミングをしたり、時に飲み会に行ったり、技術者との交流を意識的にやっています。そうした場で「開発・製造・販売を一気通貫でやっていかないとメーカーの商売は回っ

ていかない」といった話をすると、非常に反応が良いんです。やる気にあふれた開発、製造の現場の力と、その力をどう活かしていくかのロードマップを噛み合わせることで、LIXILを新たな成長軌道に乗せることができるはずです。そこは、アドバイスをするなど、微力ながら貢献していきたいです。

綿引 LIXILは、環境戦略をものすごく考えて商品開発をしています。ただ、そのことをうまく訴求できずにいるため、十分に社会に認知されていないのではないかと非常にもどかしさを感じています。環境戦略をいかに事業戦略として確立していけるか、その努力をもう少し重ねていただきたいです。

もう一点、私は「水」の事業に特に注目しています。新製品の開発の部分で、LWT日本とLWT海外の具体的な協業が始まりました。この事業を成長、発展させることは、LIXILにとって非常に大きな強みになるはずです。また、GROHEという素晴らしいブランドも持っています。このブランドをどうやって活かしていくのか、そうしたところをOne LIXILとして考えられるようになることがウォーターテクノロジー事業の成長、発展の鍵になるのではないかと考えています。

西浦 持続的成長に向けての課題は、今のお二方のご意見で十分カバーしていると思いますが、私から一つだけ付け加えるとすれば「人」の面での取り組みです。会社が持続的に成長していくためには、経営チームのトランスフォーメーションが非常に重要です。それに加えて「多様性」。女性が活躍しやすい会社、多国籍の人たちが自由に活躍できる会社にしていくために、執行側にどんどんリクエストを出していきたいですね。

取締役会の実効性評価

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

2025年3月期の重点課題の進捗状況

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
① 確立した監督態勢の定着と具体化 取締役会として審議すべき重点テーマの明確化、重点テーマに係る具体的な審議・監督方法の検討(取締役会以外のフリーディスカッションの機会の活用を含む) 等
② 社外取締役の定着支援のさらなる工夫 新任取締役オリエンテーション(主要拠点の視察、取締役・執行役からのガイダンス 等)の充実、取締役会ごとの事前説明会の実施 等
③ 取締役間および取締役・執行役間のコミュニケーションの充実 経営戦略に係る議論等重点テーマへの執行役(取締役非兼務)の参画、拠点・展示会等の視察・事業説明会等の充実化、社外取締役による講和等の執行との双方向セッションの実施 等

2025年3月期の評価結果

外部評価専門機関の支援を受けて、評価プロセスの一部(取締役・執行役への質問票の配布および集計ならびに取締役への個別インタビュー)を実施しました。

主な評価軸
①前期重点課題3点にどの程度の改善・変化が見られたか ②「当社の中長期的企業価値向上に焦点を当てた取締役会運営」がどの程度できているか ③取締役会、委員会の構成に係る中長期的な観点からの課題把握 等
結果概要(外部専門機関の評価)
当社取締役会の実効性は確保されていることが確認された。一方で、前期重点課題については改善が確認されたものの、一層のコミュニケーションの拡充、会議体間の役割の整理等、引き続き改善の余地があることも確認された。

2026年3月期に向けた取り組み・重点課題

取締役会での審議の結果、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、課題解決に向けた施策を進めていきます。

重点課題
①重要議案への集中 ②取締役会と各委員会のさらなる連携強化 ③取締役と執行役間の相互理解強化

取締役会の構成について

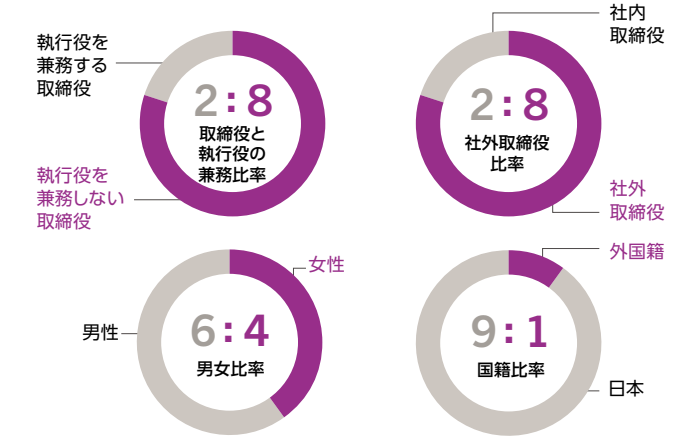
取締役に求められるスキルについて

取締役会は、当社の業務執行を適切に監督するための豊富な経験や専門的知見等を有する人材で構成する必要があります。指名委員会では、特に重要と考えられる経験・知見・専門性を次ページに記載のスキル項目(以下「スキル」といいます)のとおりに定めており、取締役会全体としてこれらの「スキル」を備えることが重要であると考えています。当社はPurpose(存在意義)に「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を掲げ、中長期の経営の基本的方向性であるLIXIL Playbookで定めた優先課題とインパクト戦略により、社会とともに持続的な成長を図ることを目指した取り組みを推進しています。その達成に

向けて、取締役会が業務の執行に対して有効な監督機能を果たすためには、「サステナビリティ」の観点は不可欠であり、当社ではこれを「スキル」ではなく、すべての取締役が備えるべき「姿勢あるいは視点」であると考えています。例えば、地球環境や人権を重視する姿勢や視点は、すべての取締役が当然のこととして心得るべきものであるとの認識の下、当社では個別の「スキル」として位置付けておりません。「企業経営の実務経験」「財務・会計・ファイナンス・M&Aの知見」「リスク管理の知見」「人材育成・開発・労務の知見」等、各専門スキルを通じて監督機能が発揮されることを期待しています。

2026年3月期 取締役会メンバーの構成

(2025年6月19日以降)




参照するリリース 2025/3/24 取締役候補者の決定および執行役の選任に関するお知らせ

当社の取締役求められる経験・知見・専門性

当社では、業務執行を適切に監督するために取締役に必要な経験・知見・専門性を、下記スキル項目のとおり定めております。
各取締役が有するスキルを判断基準をもとに明確化するとともに、各社外取締役に對し、指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目を特定しております。

 各スキル項目の選定理由
<https://www.lixil.com/jp/about/board/reason.html#cont05>

 各スキル項目を有すると判断する基準
<https://www.lixil.com/jp/about/board/reason.html#cont03>

 取締役の指名理由および期待される役割
<https://www.lixil.com/jp/about/board/reason.html#cont04>

スキルマトリックス

氏名	在任期間 ※ 1	スキル項目（当社の取締役に求められる経験・知見・専門性）									
		企業経営の 実務経験	海外事業・ 管理の経験	行政機関との折衝・ 公共政策の経験	財務・会計・ ファイナンス・ M&Aの知見	法務・コンプライ アンスの知見	リスク管理の知見	人材育成・開発・ 労務の知見	営業・マーケティング の知見	製造・技術・ 研究開発の知見	IT・デジタルの 知見
瀬戸 欣哉	9年	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jin Song Montesano	5年	●	●	●			●	●			
青木 淳*	2年	●	●	●			●	●	●	●	
石塚 茂樹*	2年	●	●				●	●	●	●	●
石野 博*	—	●	●				●		●	●	
大堀 龍介*	1年			●	●	●	●	●			
金野 志保*	4年			●		●	●	●			
田村 真由美*	3年	●	●		●	●	●				●
西浦 裕二*	6年	●		●	●		●	●	●		●
綿引 万里子*	4年			●		●	●	●			

* 社外取締役
※1 2025年6月19日以降

● 各取締役が有しているスキル項目

■ 各社外取締役に指名委員会が特に発揮を期待するスキル項目

近年のガバナンス改革の変遷

監督機能(ガバナンス)の実効性向上の取り組み

	～2023/3	～2024/3	～2025/3	2025/4以降の展開
実施事項	・独立社外取締役のみで法定三委員会を構成 ・CEO後継者計画の策定 ・役員研修体制を体系化 ・取締役会の実効性評価を外部機関に委託	・社外取締役行動指針の策定 ・内部統制システムの改定	・ガバナンス委員会の構成見直し(6月からの社内取締役の参画を決定) ・社外取締役意見交換会の新設を決定	・中長期の企業価値向上に向けた取締役会運営の再構築(下記参照) ・社外取締役意見交換会での審議を開始

取締役会での重点監督テーマの変遷

当社の取締役会では、持続的成長・企業価値向上を促進する観点から、毎期年間予定議案を定め、重点的に監督・審議するテーマを設定しております。特に中長期的な価値創造を実現するために重要と考える以下のテーマは、定期的に取り締役会の議案として設定し、その取り組み状況を継続的に監督しております。

	～2023/3	～2024/3	～2025/3	2025/4以降の展開
経営戦略の 審議・監督	中長期の経営戦略・LIXIL Playbookの進捗状況			中期の道筋の進捗状況の監督
価値創造・成長に 向けた施策の監督	CR戦略に係る取り組み状況	インパクト戦略に基づく優先分野(グローバルな衛生課題の解決、 水の保全と環境保護、多様性の尊重)への取り組み状況		中長期の企業価値向上に向けた 各種重点テーマの監督
	人的資本に係る戦略(従業員エンゲージメント向上施策等)			
	研究開発・知的財産に係る戦略・活動状況			
	デジタルトランスフォーメーション(基幹システム刷新、AI活用等)			
変革のための 施策の監督	収益性の改善状況(成長事業へのリソースシフト、アセットライト化、販管費の適正化等)			構造改革の進捗状況の監督
重要リスクの監督	新型コロナウイルス感染症への対応 (グローバルサプライチェーン改善等)	サイバーリスクに対するセキュリティ強化 (データのクラウド管理推進、認証の強化等)		上記項目に係る重要リスクの監督

取締役会・各委員会での議論活性化に向けた取り組み

当社では、取締役会・各委員会において、持続的な成長・企業価値向上に資する活発な議論を促進する目的から、以下の取り組みを継続的に実施しています。

取締役・執行役への集合研修

取締役会における監督のあり方等についての共通認識を持ち、取締役会での議論の実効性向上を図る観点から、取締役・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。

社外取締役への現場視察・研修

LHTおよびLWT日本の視察（技術開発状況・新商品説明会・生産拠点等）を実施するとともに、事業状況を正確に把握する観点から、各事業部の責任者との意見交換を行っています。また、社外取締役と従業員との相互理解を深めるためのラウンドテーブルミーティングを実施しています。

専任事務局による実効性向上の取り組み

取締役会・各委員会の審議を活性化し、実効性を向上させることを目的に、各会議体専任の事務局を設置しています。円滑な運営の実現に向けて事務局間で緊密な連携を図るほか、以下の取り組みを通じて、審議の前提となる社内情報等の効果的な提供・新任メンバーの早期キャッチアップ等のサポートに注力しています。

- 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（執行役から管掌領域に係るガイダンス、国内基幹工場、旗艦ショールーム等の重要拠点の視察等）



INAXライブミュージアム視察の様子



LHT新商品展示会視察の様子



新任社外取締役オリエンテーションの様子（下妻工場・LIXILショールーム東京視察の様子）



取締役会議長メッセージ

厳しい環境下においても、「持続的な成長」の基本方針を見失うことなく審議を尽くします



取締役会議長
西浦 裕二

「持続的な企業価値の向上」との基本方針の下、2026年3月期の取締役会は、次のような観点を大切に運営してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、一時不安定な時期がありました。今では外部機関からも高い評価をいただけるほど進化しました。しかし、現状に甘んじることなく、引き続き点検し強化していきます。また、取締役会のみならず、各委員会活動のあり方についても、点検してまいります。

新しい価値を産み出し続けるための支援

「持続的な企業価値の向上」の鍵を握るのは、「新しい価値」を

産み出し続けることです。当社の社外取締役には多彩な人材が揃っており、それぞれの過去の経験・知見を踏まえて、「新しい価値」に関して活発な意見交換、助言が行われています。また、取締役会の場に留まらず、執行陣や従業員などを対象とした講演や討議会への参加なども、今まで以上に活発に取り組んでまいります。

足元の業績にとらわれず施策に取り組む審議

当社の経営環境は激変しており、そのことが足元の業績へも影響を及ぼしています。しかし取締役会としては、痛みを伴う施策やコスト先行の施策についても、先送りすることなく取り組むべきであると考え際には、積極的に執行陣の背中を押していきたいと考えます。

経営チームの次世代への円滑な移行

持続的な成長のためには、経営チームの次世代への円滑な移行は大切なポイントです。そのために、「CEOの後継者計画」のみならず、「社外取締役の交代計画」についても、常にブラッシュアップを心がけています。次世代について考える際には、多様性の観点はますます重要になるとも考えています。

最後に、一取締役としての所感を、ひとことお伝えします。

工場や技術の展示会へも足を運び、当社の革新的な商品群について、眼で確かめ肌で感じながら、理解するように努めています。

す。そのたびに「新しい価値」の登場に感銘を受けつつ、事業活動を通じて社会的な課題の解決に取り組んでいることを実感しています。

事業活動と環境活動の一体化に、当社ならではの強みがあると言えるでしょう。

2025年3月期 主な議題 ※決算関連議題を除く

テーマ	主な議題
経営戦略の審議・監督	・中期の経営戦略 ・各事業におけるLIXIL Playbookの進捗状況（各月の執行役報告で確認）
価値創造・成長に向けた施策の監督	・AIを活用したビジネスモデル ・人的資本に係る戦略（従業員エンゲージメント向上施策等） ・グローバルでのR&D体制および活動状況 ・知的財産戦略の実行状況 ・デザイン・ブランド戦略
変革のための施策の監督	・欧米を中心としたコスト構造最適化に向けた施策 ・シャワートイレ事業の当社への承継
重要リスクの監督	・サイバーリスクへの対応状況 等

指名委員会活動報告



指名委員会委員長 綿引 万里子

2026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

* 2025年6月19日以降

長期的な課題認識と取り組みの方向性

当社の持続的な成長を目的とした「経営チームの次世代へのトランスフォーメーション」を実現する取り組みを継続して行っています。

- 1. 現任CEOの評価分析および新たな執行体制の検討
- 2. 次世代人材の育成のモニタリングと計画的な世代交代
- 3. 社外取締役の交代計画に基づく、持続的かつ円滑な交代

2025年3月期における具体的な取り組み・進捗

2025年3月期の指名委員会においては、厳しい経営環境と業績低迷の中、CEO交代計画および後継者育成について、これまで以上に深い議論を重ねてまいりました。具体的には、現任CEOおよび次期・次世代CEO候補者に関する外部アセスメントを行い、得られた示唆を踏まえて、現任CEOと意見交換を重ねることにより、現任CEOのパフォーマンス分析と課題の共有を図り、CEO再任に当たっての指名委員会の考え方、社外取締役が監督機能を果たす上で必要と考える要望事項を明確に伝達したほか、執行チームの一体感の醸成を目的としたコミュニケーションの促進、執行役の世代交代も前進させました。また、社外取締役の交代について、当社の経営により貢献できる取締役会とするために、社外取締役全員を対象とした外部専門機関による「社外取締役レビュー」を行い、社外取締役の貢献度をより向上させる活動を行いました。指名委員会は、多様な経験・知見・専門性を有した人材で構成されており、各視座からの意見交換により、当社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しています。

今後の重点取り組み事項

引き続き、CEO交代計画に基づくCEO後継候補者のモニタリング、次世代を担う経営人材の理解および執行役後継候補者の育成状況のモニタリングを推進します。また、取締役会のさらなる質的向上を目指した社外取締役の交代計画を実行してまいります。

監査委員会活動報告



監査委員会委員長 大堀 龍介

2026年3月期 監査委員会構成*

氏 名
大堀 龍介 (委員長)
石塚 茂樹
石野 博
金野 志保
田村 真由美

* 2025年6月19日以降

長期的な課題認識と取り組みの方向性

監査委員会の役割には、取締役・執行役の職務執行監査、内部統制システムの運用状況確認、会計監査人再任評価等があり、これら監査手続きの透明性および実効性をより高めることを目指し活動を進めています。また、各監査委員の専門性を活かした重点テーマを個別に設定し、あるべき姿の実現に努めています。

2025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Compliance&Ethics部門等からの報告を受けるとともに、課題や懸念事項に対し適宜指示および助言を行いました。昨年10月には海外往査を実施し、欧州拠点における潜在的なリスクの把握に努めました。また、グループ各社の内部統制運用状況確認と監査方針共有化を目的としたグループ専任監査役会議や、代表執行役との意見交換会、執行役等へのヒアリングを計画通り開催しました。会計監査人とは定期的に情報交換の場をもち、海外の監査実施状況や、KAM（監査上の主要な検討事項）の状況等について意見交換を行いました。個別重点テーマとしては、前期からの継続テーマである会計監査人再任プロセスの整備と内部監査体制の強化に加え、非財務情報および統合報告書等の外部開示資料の充実や内部統制体制の強化等に取り組み、一定の成果を残すことができました。

今後の重点取り組み事項

2025年6月19日の定時株主総会後の取締役会で2026年3月期の監査委員会の構成が決定されました。監査委員会は今後も組織監査の強化を目指し、引き続き国内外のグループ監査体制を整備し、透明性があり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

2026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

* 2025年6月19日以降

長期的な課題認識と取り組みの方向性

LIXIL Playbookに基づく取り組みを通じた持続的な企業価値向上に向けて、実効的な報酬体系を以下の観点に基づき構築しています。

- 1. 透明性・公正性の高い決定プロセスに基づき決定しているか
- 2. 経営戦略の方向性と合致し、目標達成を促しているか
- 3. ステークホルダーへの説明責任を果たしているか

2025年3月期における具体的な取り組み・進捗

- 2025年3月期は、昨今の経営状況を踏まえ、以下の検討課題に取り組みました。
- ①執行役の報酬水準の決定方法を見直し、プロセスや参照市場等の判断要素をより明確にすることで、報酬水準の合理性、公正性および透明性の向上を図りました。この見直しに基づき、2026年3月期は、職責が拡大する執行役の報酬のみを改定しました。
 - ②執行役の長期インセンティブ報酬について、将来の改定を見据えた業績連動性のさらなる強化を討議しました。
 - ③社外取締役の株価連動報酬について、企業価値の長期拡大を目指して株主との目的意識の共有を促すために、ファントムストック制度から譲渡制限付株式報酬制度へ改定しました。
- 上記の取り組みにあたっては、多様な経験を有する報酬委員が忌憚なく意見を闘わせ、外部専門機関のデータや先進事例等を参考に、当社の現状および将来に最適な仕組みを追求しました。

今後の重点取り組み事項

当社にとっての役員報酬は、全社統合的な秩序・規則という位置付けを超えた、各国市場への適応力を最大化する人的資本経営のキーレバーであり、事業の伸展とともに進化すべきものです。そのような特性に鑑み、今後とも引き続き、株主のご意見に真摯に耳を傾け、企業価値拡大への動機付けとして実効性ある報酬制度を構築、運用します。

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

2026年3月期 ガバナンス委員会構成*

氏 名	
西浦 裕二(委員長)	金野 志保
青木 淳	田村 真由美
石塚 茂樹	綿引 万里子
石野 博	瀬戸 欣哉
大堀 龍介	ジン ソン モンテサーノ

* 2025年6月19日以降

2025年3月期における具体的な取り組み・進捗

2025年3月期のガバナンス委員会は、取締役会実効性評価に係る重点課題のフォローアップを進めることに加えて、LIXILとして実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を築くために必要な体制・運営方針についての審議を複数回行い、当社のガバナンスの型を改めて検討してきました。

新たなガバナンス委員会のスタート

検討の結果、これまでのガバナンス改革を進めてきた社外取締役の貢献に加えて、実際に経営執行を担っている社内取締役も交えて、踏み込んだ議論をしていくことが、より当社のガバナンス向上、ひいては企業価値の向上に資するとのコンセンサスを得ることができたことから、新たに社内取締役2名を加えた新しい体制で活動してまいります。

社外取締役による審議機会の継続確保

一方で、2025年3月期ガバナンス委員会が進めてきた社外取締役による審議・意見交換は非常に効果的であることから、社外取締役意見交換会を新たに設置し、経営上の重要テーマについて、自由闊達に議論できる場を引き続き確保いたします。

2026年3月期に向けた抱負・取り組み事項

2025年3月期実効性評価の重点課題である「重要議案への集中」「取締役会と各委員会のさらなる連携強化」「取締役と執行役の相互理解強化」のフォローアップ状況を引き続き注視するほか、ガバナンス体制の点検・強化にも弛むことなく取り組んでまいります。

社外取締役メッセージ



石塚 茂樹

社外取締役
監査委員会委員
兼 報酬委員会委員

取締役会においては、中期計画の内容について議論を重ね、その結果、今後3カ年の数値目標が設定されるに至りました。また監査委員としてドイツの工場や倉庫を往査、報酬委員として本来のあるべき姿について意見を述べてきました。それ以外の活動として、各事業部での講演会や幹部との意見交換会を複数回実施、特に技術者や製造現場との対話を重ね、商品や品質、販売・サービスに至るバリューチェーン上の競争優位性強化の一助となるように尽力してまいりました。

今後も中期計画の執行状況を定期的に監視していき、変化に応じた適切なアドバイスを心がけてまいります。また技術や製造部門、販売マーケティング部門などでの対話も継続し、現場力と社員のモチベーション向上にも努め、当社の中期的な成長に貢献していく所存です。



石野 博

社外取締役
指名委員会委員
兼 監査委員会委員

企業の目的は利益を生み株主、社会に還元することと考えます。そのためには顧客の満足、競合相手との差別化、自社内の意気、自律が必要です。その達成に問題があれば事象だけでなく構造的真因を探して正す必要があります。限られたリソースの中で執行する困難を執行側と共有し、これまでの国内外での購買・生産・企画・販売の実務と企業再生と立ち上げ、M&Aの経験からサポート、監督することにより、当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。そのために執行側には、現在と将来の当社のありたい姿、目標を可能な限り数値化し、達成の手段と時間軸を明確にした工程表を作成することを求め（環境が大きく変われば暫時見直す）、その進捗を取締役会でモニターすることにより、広く意見を交換したいと考えます。



金野 志保

社外取締役
監査委員会委員
弁護士

時には執行サイドのチャレンジを積極的に支援し、他方で守りに穴がないかを丁寧にチェックする等して、適時適切な監督をなすべく努めております。経営への助言については、特に私の専門分野であるコンプライアンス、ガバナンス、ダイバーシティの観点を中心に貢献できるよう尽力しております。監査委員会としては、組織的監査への大幅な改革を開始して2年経過し、その効果が出てきていると思いますが、単純に組織的監査にとどまることなく、昨年度はさらに監査委員として、ドイツ法人の往査にまいり、日本からでは得難い情報を得ることができました。当社の持続的成長のため、より一層尽力してまいりたいと思います。



田村 真由美

社外取締役
監査委員会委員

市場やグローバルの経済環境が急速に変化する中で、当社は依然財務基盤強化の途上にあります。利益率改善と資産の効率化のために様々な打ち手を講じてきました。そこには痛みを伴うこともありますが、それらが着実に次への成長へつながるか監督してまいりました。これからも筋肉体質にするためにアセットを見直しながら、当社の技術的な強みやデザインの先進性およびインパクト戦略における取り組みで、資本の効率化と同時に事業を成長させていかなければなりません。

今後はその点に一層焦点を当て、効果的にリスクマネジメントをしながら成長が期待される海外事業での展開や財務会計の健全性をしっかりモニターし、執行がスピード感をもって取り組んでいけるよう支援をしていく所存です。

役員報酬について

当社の役員報酬の考え方

株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまの期待に応えられるように、Purpose（存在意義）の実現に向けて、LIXIL Playbookに基づく取り組みを通じた持続的な成長と企業価値向上への役員の動機付けとして実効的である報酬体系としています。

報酬基本方針

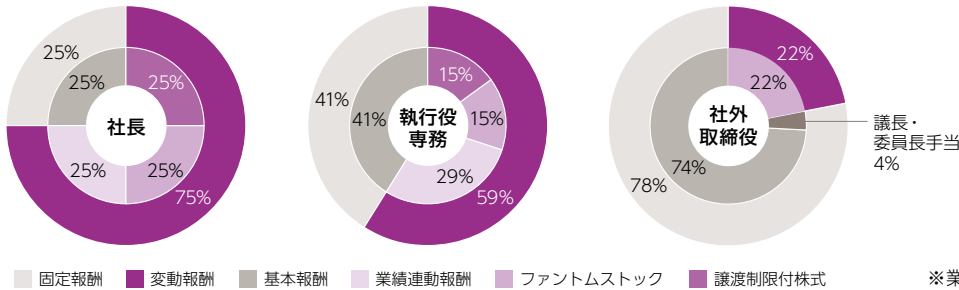
- ・短期および中長期の業績と持続的な企業価値の向上を促進する。
- ・事業成長の加速に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する。
- ・株主、従業員およびすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって決定する。
- ・報酬委員会においては、経済・社会情勢や当社の経営状況のほか、外部専門機関の調査に基づく客観的指標や外部専門機関の助言を踏まえて検討する。
- ・個人の報酬については、職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮する。

取締役と執行役の報酬制度 ※取締役を兼務する執行役は、執行役の報酬制度を適用する。

種類		対象	概要	2025年3月期における対応
固定	基本報酬	取締役 執行役	外部専門機関による役員報酬に関する調査結果を用いて、事業規模が同水準の国内外企業と報酬水準比較をした上で、各役員の職責、業績、経験、人材確保の難易度等を考慮して個別に決定しています。なお、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、報酬水準については、事業規模が同水準の企業を幅広く参照しています。	経営状況に鑑み、執行役の基本報酬は、職責拡大による改定のみを実施しました。
	業績連動報酬	執行役	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。	業績目標達成度は82.94%であり、支給率は82.9%です。
変動	株価連動報酬 （譲渡制限付株式）	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。	2025年の定時株主総会後に、取締役の報酬制度として、ファントムストック制度に代わり、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。
	株価連動報酬 （ファントムストック）	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、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・クロージャックの対象

報酬ミックス



業績連動報酬

業績連動報酬の基準額は、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて個別に設定された係数を基本報酬に乗じて算定しています。業績連動報酬の算定方法および業績目標項目、達成度は以下表のとおりです。

算定方法

業績連動報酬

=

業績連動報酬の基準額

×

業績目標達成度に応じた支給率

2025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%	1.4%	1.7%	121.43%
事業利益	30%	35,000百万円	31,337百万円	89.53%
当期利益	30%	8,000百万円	2,001百万円	25.01%
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)				82.94%

業績目標達成度に応じた支給率

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

株価連動報酬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、報酬基本方針に基づき、各役員の職責等に応じて設定された係数を年間の基本報酬に乗じることにより算定される基準額を、割当時の株価*で除して決定しています。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。

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、報酬基本方針に基づき、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*で除して決定しています。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になっています。

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

マルス・クローバック条項

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

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

2025年3月期の取締役および執行役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	株価連動報酬		その他	
				ファントムストック	譲渡制限付株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	9 (9)	9 (9)	—	—	—	0 (0)	1
社外取締役	181 (181)	144 (144)	—	37 (37)	—	—	9
執行役	1,534 (1,437)	608 (511)	335 (335)	322 (322)	247 (247)	22 (22)	8
合計	1,724 (1,627)	761 (664)	335 (335)	359 (359)	247 (247)	22 (22)	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対しては、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、2025年3月期に費用計上した金額を記載しています。

コンプライアンス / リスクマネジメント

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。

- 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



詳細については当社ウェブサイトに掲載しています。

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

- LIXIL人権方針



詳細については当社ウェブサイトに掲載しています。

https://www.lixil.com/jp/impact/foundation/h_rights.html

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ビデオメッセージを配信したり、従業員がコンプライアンスについて楽しく自発的に学ぶために、コンテストなどの啓発イベントを国内外で開催したりしています。



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。正しい利用方法や懸念報告後のプロセスに関して、定期的に周知活動を行っています。報告された懸念事項は、内容に応じて、適切な部署が調査し、傾向を分析、体制整備や社員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

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の推進等をおし、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。

- リスクマネジメント



詳細については当社ウェブサイトに掲載しています。

https://www.lixil.com/jp/about/governance/risk_management.html

- 事業等のリスク



詳細については当社ウェブサイトに掲載しています。

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

リスク評価の取り組み

当社グループでは、年に1回全社的なリスク評価を実施しています。評価結果はリスクマネジメント委員会へ報告され、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、定期的に重要リスクのモニタリングを実施し、リスク対応策の見直しや進捗の確認を行っています。グループを取り巻く事業環境の変化を踏まえ、評価対象とするリスクの見直しを行っています。さらに、グローバルリスクの討議を行う会議体を新たに設置するなど、グループ全体のリスクマネジメント体制を強化しています。

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)を推進しています。また、各種規程やガイドラインを定めるとともに、大規模自然災害やサイバー攻撃などの危機発生時のBCP(事業継続計画)の策定を強化しています。これらは定期的に見直しを行うとともに、一定以上のレベルの危機事象が発生した際には、本社危機対策本部を設置し迅速な初動対応とエスカレーションを図っています。

内部監査

LIXILおよびグループ会社における内部監査の位置付け

当社グループでは、Corporate Audit統括部（内部監査部門）が国内外の内部監査組織を統括し、指揮命令系統を一元化することで、統一かつ網羅的なグループ監査を実施しています。（2025年3月末現在、内部監査要員は64名）また、Corporate Audit統括部は会計監査、業務監査、内部統制評価に加え、持続的成長を実現するために内部監査体制およびプロセスを見直し、ガバナンスおよび内部統制の強化、人材開発を図っています。全体ミッションは「内部監査業務を通じ、環境変化に即応した経営基盤を強化する価値を提供すること」です。

内部監査の実効性、独立性を高めるための取り組み

当社グループのすべての監査組織は、Corporate Audit統括部の統括リーダーヘレポートし、本部組織からタイムリーな情報発信や密な情報共有を行っています。Corporate Audit統括部は、執行役会に四半期ごとに監査結果を報告し、監査委員会の定例会議に出席して監査結果やリスク情報を報告しています。CEOに直属し、監査委員会の指示・助言を仰ぎながら活動し、外部監査人にも定期的に直接連携する体制で、監査の独立性、客観性を確保しています。決算や財務の不正・誤謬を防ぐための取り組みも強化しています。今後も、内部監査が監査委員会の要請を受けて実効性評価を行う機会が増えていく予定です。

内部監査の取り組み（各年3月に終了した期）



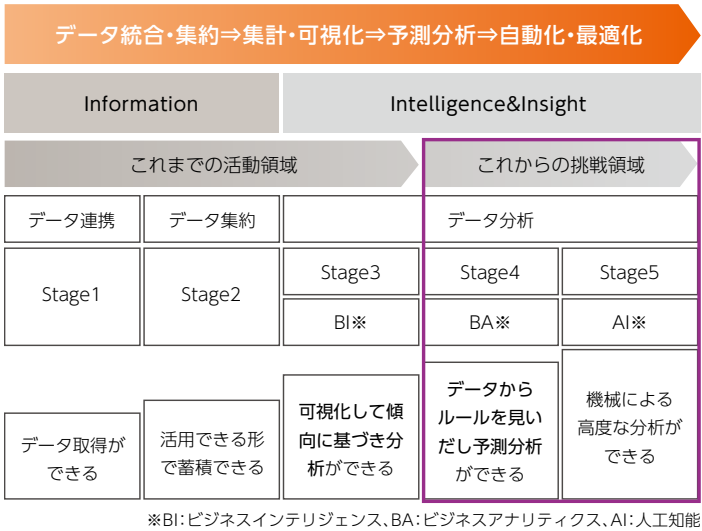
非財務情報監査への取り組み

コンプライアンス部門との連携強化により、法令や規則に違反しないための管理手法の確認、リスク軽減、信頼性向上に注力しています。EHS（環境・健康・安全）については、欧州の内部監査部門を中心にパイロット実施し、第三者外部認証とは別にサンプルベースでの監査を試行しています。これらの領域は、不正行為の予防や腐敗防止、業務の適正性の向上、コンプライアンス意識の向上に貢献すると考えています。最近のトレンドとして、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報の信頼性確保が重要視されています。

内部監査のデジタル化のさらなる加速

監査の高度化や効率化のために、デジタル化を活用した監査の仕組みが重要になっており、1) データの可視化および傾向分析の強化、2) データを活用した予測分析への挑戦を進めています。AIやビッグデータ分析、プロセスマイニング、RPAなどのデジタ

ル技術の活用が進んでおり、内部監査はリスクマネジメントとの統合を深め、サイバーセキュリティやESGリスクの監視をさらに強化してまいります。



人権の尊重／サプライチェーンマネジメント／ステークホルダーエンゲージメント

人権の尊重

LIXILは、「LIXIL人権方針」に基づき、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ます。



人権の尊重

https://www.lixil.com/jp/impact/foundation/h_rights.html

LIXILの人権重要分野

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

人権デューデリジェンスのプロセス

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

人権リスクの特定

LIXILでは、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のみならずサプライヤーにも拡大し、M&Aの意思決定プロセスでは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。

是正・救済－人権リスク低減のための取り組み

従業員に対する人権に関するアンケート調査で特定されたリスクおよび課題に対して、リスク低減や課題改善のための対策を行っています。

サプライチェーンマネジメント

環境や人権に配慮した責任ある調達と製品の安定供給、サプライヤーとのパートナーシップ強化に取り組んでいます。



サプライチェーンマネジメント

https://www.lixil.com/jp/impact/foundation/supply_chain.html

高リスク分野への対応

LIXILは、人権や環境への負の影響を生じさせるリスクが高い原材料として、「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。高リスク分野は以下のリスクをもとに特定されており、人権デューデリジェンス・タスクフォースや関連部署で討議された後、インパクト戦略委員会によって承認されています。

- ・人権リスク：強制労働、児童労働、低賃金、長時間労働、安全衛生上の課題 等
- ・環境リスク：地球温暖化や水資源、生態系への影響 等
- ・法的リスク：特定の材料および人権デューデリジェンスに関する国内外の規制動向 等
- ・ビジネスリスク：購入金額、主要製品との関連性 等

2025年3月期までに、重要なサプライヤーの特定基準に人権・環境・製品固有のリスクの有無を確認する項目を新たに追加し、木材のサプライヤーを対象としたデューデリジェンスの実施を決定しました。2026年3月期は、デューデリジェンスを実施し具体的なリスクの特定・評価を行うとともに、今後は人権や環境に負の影響を及ぼすリスクが高いと思われるその他の原材料についても同様の取り組みを展開していく予定です。

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの積極的かつ能動的なエンゲージメントを通じて、生活の質の向上や社会課題の解決に貢献します。



ステークホルダーエンゲージメント

<https://www.lixil.com/jp/impact/foundation/stakeholder.html>

LIXIL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、従業員やその家族といったあらゆるステークホルダーに対して、主体的に働きかけ対話を行うことで、より大きなインパクトを社会にもたらす事業活動を行っています。また、事業での協働や社会貢献活動においては、グローバルな衛生課題の解決、水の保全と環境保護、多様性の尊重といった当社のインパクト戦略の優先取り組み分野に関わる活動や、自社の専門性を活かした分野に注力しています。これらに関連する社会課題の解決を促進するには、ステークホルダーとの建設的な対話と協働が不可欠です。



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・評価したうえで、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。当社の对外発信の内容は社内関係者と協働して作り上げております。



四半期ごとの決算説明会



2025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(2025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	2回
投資家面談(IR)	407回
株主とのエンゲージメント(SR)	10回
うち社外取締役対応	1回
マネジメント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

- 期初計画について
 - ✓ 上振れ・下振れ要因と達成確度
- 国内業績について
 - ✓ 新築・リフォームの需要動向
- 海外業績について
 - ✓ 各地域の需要動向
- 構造改革の進捗状況
 - ✓ 中長期の方向性について
 - ✓ 中長期の目指す姿とタイムライン
- PBRとROEについて
 - ✓ 収益性と資本効率改善

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会(2025年3月期)

取締役会での活動報告	年4回に加えて随時
執行役員での活動報告	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活動報告は随時おこなっております。

株主・投資家の声を受けた主な改善内容

- 中長期の方向性について
 - ✓ 中期の道筋について開示(詳細はP.25参照)
 - ✓ キャピタルアロケーションの開示(詳細はP.12参照)
- 取締役会の実効性について
 - ✓ 本報告書において対談企画実施(詳細はP.49参照)

外部評価 (2024年4月～2025年6月)

主な外部評価：グローバル



MSCI ESG格付けにおいて、
3年連続最高評価「AAA」を獲得
(2025年2月)

免責事項は当社ウェブサイトをご参照ください。



The S&P Global Sustainability Yearbook 2025
において、「Top 1% S&P Global Corporate
Sustainability Assessment (CSA) Score」に選定
(2025年2月)



CDP「気候変動」「水セキュリティ」の両分野でA-評価
(2025年2月)
CDP「気候変動」最高位となる初のAリスト入り
(2024年2月)
サプライヤーエンゲージメントではA-評価
(2024年3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

SBTi CORPORATE NET-ZERO STANDARD
*2024年4月3日時点。SBTi ガイダンスが定める Buildings Products Sector が対象

主な外部評価：日本



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(9回目)
(2025年3月)



経済産業省ならびに日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人認定制度」
において、「健康経営優良法人」に9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3年連続で選定
(2025年3月)



ESGファイナンス・アワード・ジャパン
「環境サステナブル企業」に選定
(2025年2月)



社外からの評価・表彰

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

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 Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

(2025年6月現在)
免責事項は当社ウェブサイトをご参照ください。

LIXILの概観

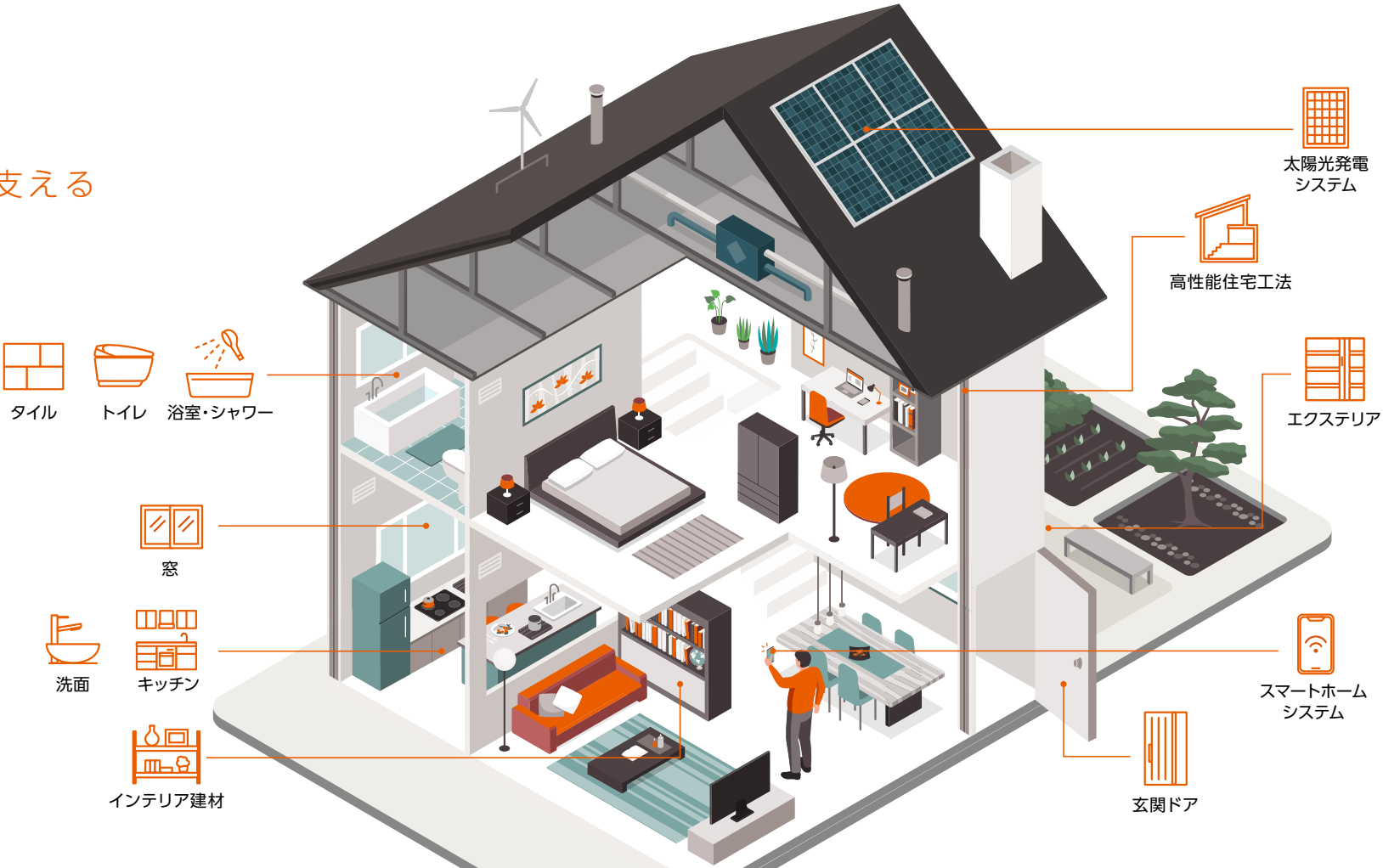
- 69 LIXILについて
- 71 LIXILのあゆみ
- 72 LIXILの強み(事業活動の源泉)
- 73 LIXILの基幹事業
- 77 株式会社LIXILの取締役
- 78 コーポレート・ガバナンス体制 /
政策保有株式の保有・状況
- 79 11年間の主要連結財務データ
- 80 ROIC経営による資本効率の改善
- 81 財務ハイライト
- 83 非財務ハイライト
- 85 主要グループ会社 / 生産拠点と営業拠点
- 87 株式の状況
- 88 会社情報



LIXILについて

世界中の人びとの暮らしを支える
LIXILの製品・サービス

世界中の誰かが願う、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
1兆5,047億円

事業利益
313億円

事業展開
世界150カ国

生産拠点
77拠点

従業員数
48,660人

取得特許数・意匠権数
13,000以上

主要なデザインセンター
8拠点

ユーザー数
毎日10億人

女性管理職比率
17.4%

女性取締役・執行役比率
37.5%

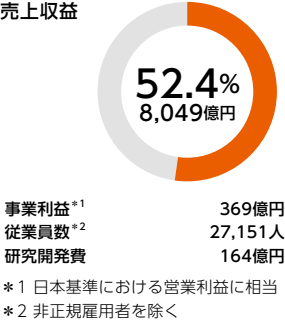
社外取締役比率*
80.0%

* 2025年6月19日以降

男性の育児休業取得率（(株) LIXIL）*
90.7%

* 当社独自の育児目的休暇である
「配偶者出産・育児休暇（パパの子育て休暇）」を含みます。
(2025年3月31日現在)

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)



主要製品およびサービス

水まわり設備
衛生機器、シャワートイレ (温水洗浄便座)、水栓金具、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
- ・販売店
- ・建設会社
- ・設計事務所
- ・デベロッパー
- ・大手卸
- ・建材商社
- ・量販店
- ・一般消費者

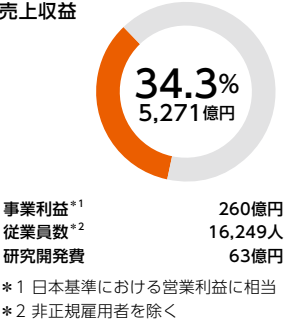
競合

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

製品ブランド

- ・ グローバルブランド
- ・ スペシャルティープブランド
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)



主要製品およびサービス

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

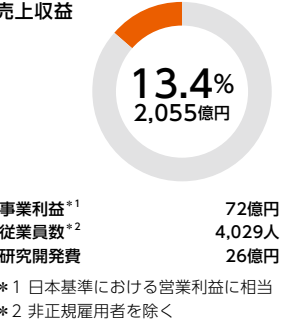
競合

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

製品ブランド

- ・ グローバルブランド
- ・ カテゴリブランド
- 
- 
- 
- 
- 
- ・ スペシャルティープブランド
- ・ グループ会社ブランド
- 
- 
- 
- 
- 

リビング事業 (Living)



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

競合

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

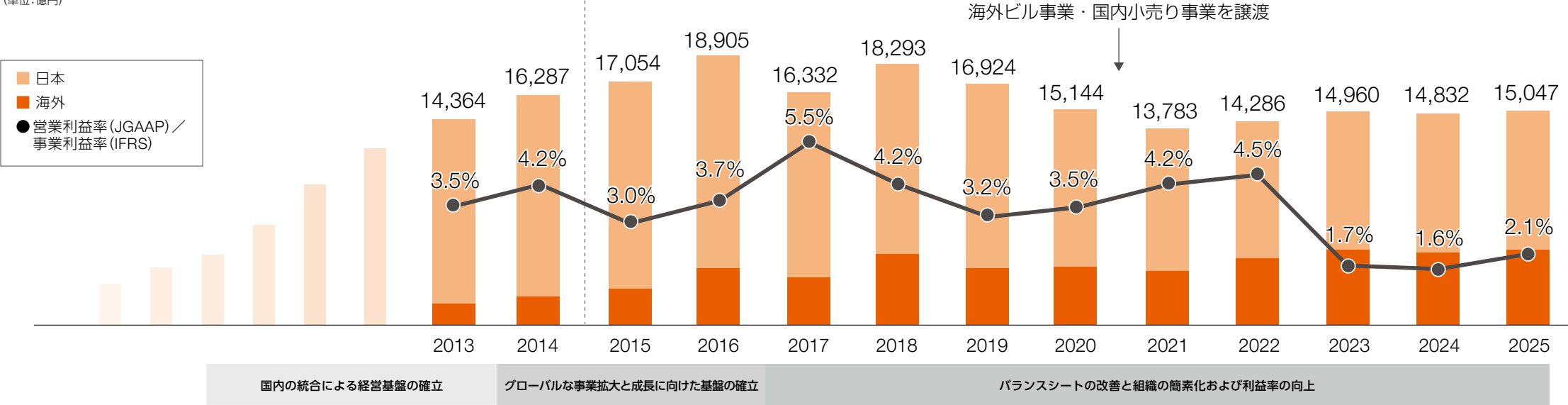
製品ブランド

- ・ グローバルブランド
- 
- 



※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「リビング事業部」を始動しました。

LIXILのあゆみ










売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS) の推移 (各年3月に終了した期) JGAAP IFRS
(単位: 億円)



組織の進化

2001 <ul style="list-style-type: none">トステム・INAXが経営統合	2011 <ul style="list-style-type: none">5社統合しLIXIL誕生Permasteelisa 海外ビル事業を子会社化	2013 <ul style="list-style-type: none">American Standard (北米事業) を子会社化 	2014 <ul style="list-style-type: none">GROHEグループを持分法適用関連子会社化 	2015 <ul style="list-style-type: none">GROHEグループを連結子会社化	2020 <ul style="list-style-type: none">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 <ul style="list-style-type: none">海外浴槽事業の一部を譲渡
--	--	--	---	--	--	--

価値創造の歩み

1967 <ul style="list-style-type: none">国産初シャワートイレ発売 	2010 <ul style="list-style-type: none">高性能ハイブリッド窓「SAMOS」発売 	2013 <ul style="list-style-type: none">簡易式トイレシステム「SATO」の生産・販売開始 	2014 <ul style="list-style-type: none">システムバスルーム「SPAGE」を発表 	2016 <ul style="list-style-type: none">コーポレート・レスポンス戦略*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  <p>* 2023年にインパクト戦略に改定</p>	2020 <ul style="list-style-type: none">環境ビジョン2050を策定開発途上国向けの手洗いソリューション「SATO Tap」を発表 	2022 <ul style="list-style-type: none">循環型素材「レビア」開発循環型低炭素アルミ「PremiAL」発売 	2023 <ul style="list-style-type: none">GROHE「Everstream」コンセプト公開 	2024 <ul style="list-style-type: none">布製浴槽を備えた浴室「bathtope」発売 
--	---	--	---	---	---	---	--	--

LIXILの強み (事業活動の源泉)

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

1



目的志向型の
多様な人材


LIXILの従業員は、革新的でインクルーシブな組織への変革の原動力となる重要な資本であり、価値創造プロセスの中核に位置付けられています。全従業員が自律的に働くことができる環境の整備により、従業員の力を当社の長期にわたる企業価値向上につなげることができます。

従業員数

48,660人*

*就業人員

2



意味のある
製品デザイン

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

主要なグローバル
デザインセンター

8拠点

3



ものづくりを支える
生産体制

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

世界に
広がる

77の工場

4



グローバルな
営業基盤

LIXILは、グローバルな販路と多くのブランドを有し、世界150ヵ国以上で事業を展開しています。グローバルな基盤を活用して、各地域の需要に合わせた製品を提供することが可能となり、得られた知見や製品アイデアを他地域に展開しています。

世界で
事業を展開

150ヵ国以上

5



多彩なブランド・
ポートフォリオ

業界のトップブランドを多く保有するLIXILは、各ブランドにおいて個性と強みを持ち、エンドユーザーからの高い認知度を誇ります。このブランド認知度を活用して、よりニッチな市場に特化し、長期的なブランド価値向上を目指します。

各地域の主要市場で
ブランドの認知度

70%以上

6



持続可能な
資源管理

LIXILは気候変動への対応と環境保護において重要な役割を担っています。調達、生産を含む事業活動全般において、CO₂排出量の削減、節水、資源のより効率的な利用を実現するための様々な取り組みを推進しています。さらに、循環型経済の実現に向けた活動も進めています。

CO₂排出総量は
2019年3月期比で

46.9%減*

*Scope 1 & 2

7



事業を支える
財務基盤

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

長期的な
事業利益率

目標10%

LIXILの基幹事業

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、社会・環境への貢献とお客さまへの付加価値創造を両立

昨年迎えた水まわり・タイル100周年を機に、技術の進化の系譜をあらためてまとめ、そこから未来を見据えた指針として「イノベーション創出指針」と「技術Playbook」を策定しました。これまで培ってきたコア技術やものづくりの力を追求し、次の100年に向けたイノベーションに挑戦し続けます。さらに、リフォーム市場への注力、賃貸・非住宅分野への取り組み、構造改革による事業基盤の強化などにより、持続的な成長を実現してまいります。

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

事業の強み

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

課題

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

機会

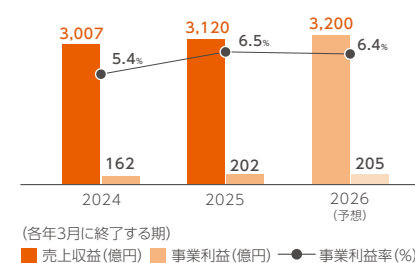
- ・リフォーム市場の緩やかな成長
- ・エシカル消費への意識向上に伴う、資源の環境性に配慮した製品へのニーズの高まり
- ・生活習慣の変化による入浴や浄水などにおける新たな顧客ニーズ
- ・高齢化・都市化社会に伴う新たな製品・サービスへの需要増加
- ・中国・アジアをはじめとする海外市場でのシャワートイレ需要増加

想定リスク

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

2025年3月期の業績概要

水まわり事業を手がけるLIXIL Water Technology (LWT) の売上収益は、リフォーム市場での成長、新商品の拡販、価格改定の効果発現によって前年から成長したことにより、新築需要の減退による影響が続いているなかでも前期比3.8%増の3,120億円でした。事業利益は、資材価格高騰や為替の影響をリフォーム売上の増加と価格改定の効果発現によってカバーし、前期比40億円増の202億円、事業利益率は6.5% (1.1pt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

新築住宅需要の低迷や原材料高騰の影響は大きかったものの、新商品の投入やリフォーム市場へのシフト、構造改革などが着実に成果に結びついてきています。引き続き、リフォーム市場へのシフトを進めるとともに、賃貸・非住宅分野への取り組みを強化することで、新築市場でも売上・利益の確保に努めてまいります。

構造改革も引き続き進めて事業基盤の強化を図ります。大きな取り組みとしては、トイレとタイルの事業統合を行い、間接業務やサプライチェーンの合理化を図ります。また、リフォーム市場の成長に向けて、工事能力を強化します。

さらに、「イノベーション創出指針」と「技術Playbook」に基づき、海外LWT事業と一体で要素技術研究を実施することで、技術やデザインの開発活動を加速させます。海外事業のさらなる拡大を目指し、シャワートイレ事業やタイル輸出などに取り組みます。シャワートイレ事業においては、アイシンとの事業統合の効果を発揮し、グローバル市場での競争優位性を築いていきます。

環境戦略と事業戦略の統合を前提とし、これらの戦略を推進することで、社会・環境への貢献とお客さまへの付加価値創造の両立を図ってまいります。人材面においても若手・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



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

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

事業の強み

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

課題

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

機会

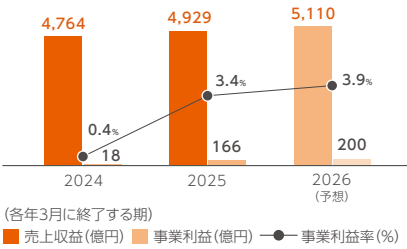
- ・環境への関心の高まり、エネルギーコストの上昇、水不足の深刻化を背景とした持続可能な製品に対する需要の高まり
- ・個人の好みや自宅のホームスパのテーマを活かすデザイン、色、仕上げ
- ・健康・衛生・ウェルネスの改善を実現し、高齢者の地域居住を可能にするソリューションに対する需要の高まり
- ・施工が容易な衛生製品や施工も含めたサービスのニーズの高まり

想定リスク

- ・アメリカの政策に対する不安感と貿易摩擦を背景とした世界経済に対するリスクの上昇
- ・事業の中核地域である欧州、アメリカ、中国の住宅市場の低迷継続
- ・原材料・人件費の高騰
- ・製品のコモディティ化
- ・施工業者の人材不足

2025年3月期の業績概要

LWT海外事業の売上収益は、米国・中国においては需要低迷が継続した一方で、欧州・中東において売上が堅調に推移したことや為替換算影響があったことにより、前期比3.5%増の4,929億円となりました。現地通貨ベースでは、米国・中国を除く地域で増収となりました。事業利益は、売上増加による影響のほか構造改革効果の発現により販管費が削減されたことなどから、前期比148億円増の166億円、事業利益率は3.4% (3.0pt改善) となりました。



事業戦略と具体的な施策

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

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

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

脱炭素と資源循環に向けた取り組みを継続し、高性能窓やPremiAL、reviaなど環境価値の高い製品をご提案しています。国による窓リノベへの大型補助金事業の後押しを受けて、住宅の省エネルギーや低炭素化にも注力してきました。また新築戸建住宅分野においては、高性能窓の販売比率100%を目指すなど、環境負荷低減と事業成長の両立を実現してまいります。

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

事業の強み

- ・住宅サッシ・ドア、エクステリア分野のマーケットリーダー
- ・住宅・ビルの低炭素・循環型素材におけるリーダーシップ
- ・ストック住宅の断熱改修を開口部および一棟全体で実現する商品・技術力
- ・高い技術力とデザイン力、リー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

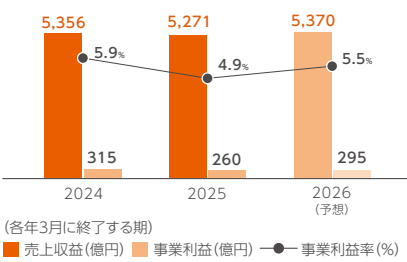
- ・エシカル消費への意識向上に伴う、環境配慮型製品の需要増加
- ・省エネ基準の強化や政府の補助金事業に伴う、高性能住宅への関心の高まり
- ・高齢化社会に伴う新たな商品・サービスへの需要増加
- ・富裕層向け市場の拡大
- ・アジア市場における人口増や所得向上に伴う高機能建材へのニーズの高まり
- ・防犯・防災に関する意識の高まりに伴う開口部・外構リフォーム関連製品の需要増加

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

2025年3月期の業績概要

住宅建材事業等を展開するLIXIL Housing Technology (LHT) では、低炭素社会の実現に向けた国策による大規模な補助金制度の導入を背景に窓を中心とした断熱商品のリフォーム向け売上が大きく伸長したものの、新築需要の減退による影響を大きく受けたことに加え、前年に売却した事業に係る売上剥落などにより、売上収益は前期比1.6%減の5,271億円でした。事業利益は新築向け売上の低迷による影響を大きく受けたことに加え、引き続き資材・エネルギー価格の高止まりによるコスト増加の影響もあり、前期比55億円減の260億円、事業利益率は4.9%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、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「revia」「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く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に挑戦

LIXILはキッチン・洗面、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、インテリア分野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

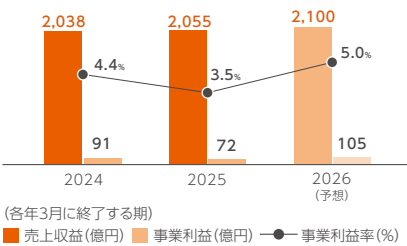
- ・リフォーム市場の緩やかな成長
- ・エシカル消費への意識向上に伴う、環境配慮型製品の需要増加
- ・ライフスタイルの多様化による新たな顧客ニーズ
- ・高齢化・都市化社会に伴う新たな製品・サービスへの需要増加

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

2025年3月期の業績概要

リビング事業は、国内事業の変革に取り組んでいく中で、商品・製造プロセス・ビジネスモデルにおいて類似点の多い「ウォーターテクノロジー事業」の「キッチン・洗面事業」および「ハウジングテクノロジー事業」の「インテリア事業」を統合し、「リビング事業」として新たに発足しました。リビング事業の売上収益は、新築需要の減退による影響を、リフォーム向け売上で補い、前期比微増の2,055億円でした。事業利益は、資材の高騰や販管費の増加を価格改定や売り伸ばし策でカバーしたものの、為替影響が大きく、前期比18億円減の72億円、事業利益率は3.5%となりました。



事業戦略と具体的な施策

リフォーム市場へのシフトを加速させるため、キッチン、洗面、インテリア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、今春発売の「ランドリープラス」は、共働き世帯の増加や気候変動による洗濯家事の負担増大といった社会背景に着目し、統一感のあるデザインのアイテムを自由に組み合わせ、間取りやライフスタイルに合わせたランドリー空間を提供します。これまで家中を移動しながら行っていた洗濯家事を1ヵ所に集約することで、天候や時間を気にせず作業でき、身体的・精神的な負担を軽減します。また、2030年問題をはじめとする社会課題解決に貢献するイノベーションにも注力していきます。例えば、今春発売した「UL (ウルトラライト) キッチン」は、優れたデザイン性と軽量化・施工の簡素化を両立、輸送・施工時の作業負担と環境負荷を軽減します。また、既存の床に重ねて張れる「うわばReフロア」は、工期短縮と施工時の騒音軽減を実現します。さらに、キッチン、洗面、インテリア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。

株式会社LIXILの取締役 (2025年6月19日時点)*



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。

<https://www.lixil.com/jp/about/board/>



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長
兼 CEO
所有株式数:696,169
ファントムストック保有株数:192,261



ジン ソン モンテサーノ
Jin Song Montesano

取締役 代表執行役専務
Chief People Officer,
人事・広報・渉外・Impact戦略 担当
所有株式数:133,946
ファントムストック保有株数:83,088



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:0



石塚 茂樹

社外取締役
監査委員会委員
兼 報酬委員会委員
所有株式数:0



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:0



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:0



金野 志保

社外取締役
監査委員会委員
弁護士
所有株式数:0



田村 真由美

社外取締役
監査委員会委員
所有株式数:0



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
所有株式数:0



綿引 万里子

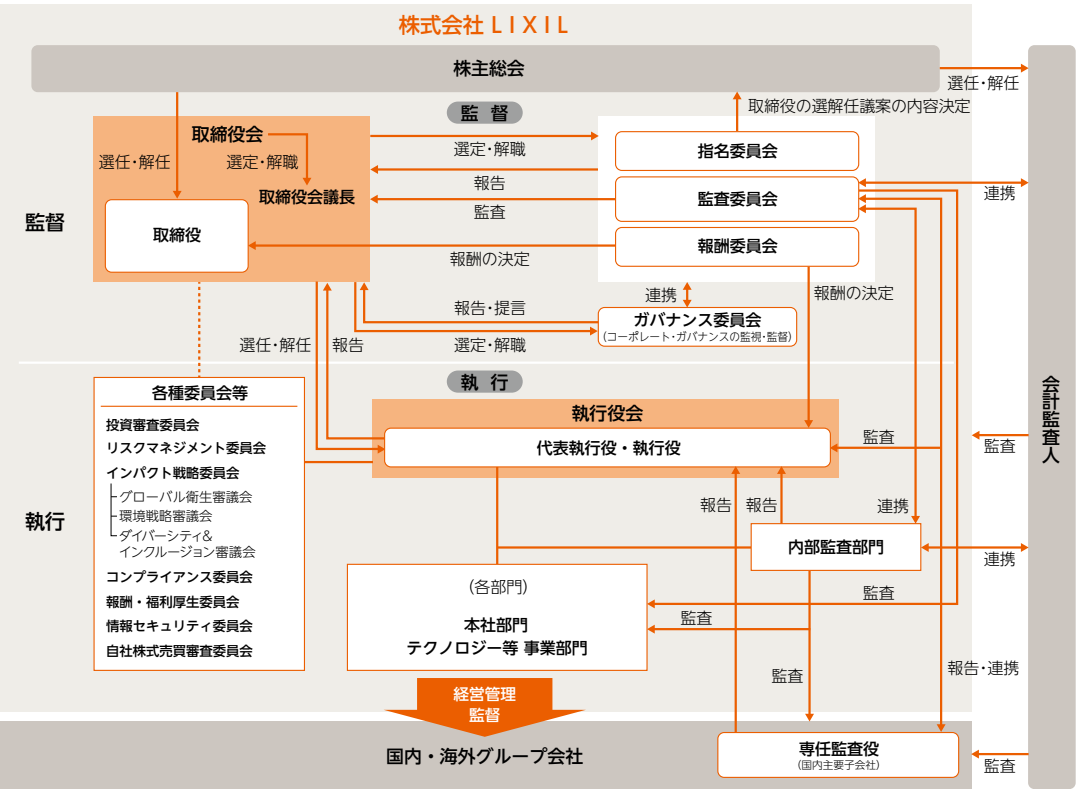
社外取締役
指名委員会委員長
兼 報酬委員会委員
弁護士
所有株式数:5,000

*所有株式数は2025年5月16日時点。ファントムストックは2025年6月19日時点。
※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

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営陣による経営執行と、取締役会による経営の監督をコーポレート・ガバナンスの基本としています。取締役会は、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・果断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、当社の持続的成長と企業価値の向上を促進する観点から、「成長戦略」および「変革の実行状況」に係るテーマを優先的に取締役会の議案として設定し、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取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制図



詳細はこちら  2025年3月期の会議体の開催状況

政策保有株式の保有・状況

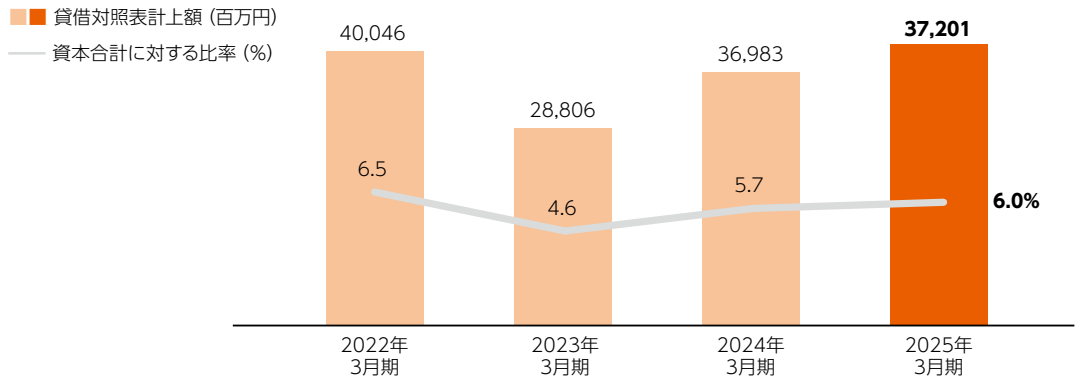
当社は、営業活動の円滑化または事業活動に必要な外部提携の必要性が認められる場合に株式の政策保有を行っています。毎年個別の銘柄ごとに、保有先との取引の状況、投資総額、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に評価し、その内容を取締役会において検証しています。当社グループを取り巻く環境の変化に伴い、適宜保有目的の再検証を行い、政策保有株式の縮減に努めています。その結果、2025年3月末時点で政策保有株式(上場株式)は44銘柄となっています。

政策保有株式の銘柄および貸借対照表計上額*

区分		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
銘柄数	上場株式	49	47	44	44
	非上場株式	98	88	82	79
	合計	147	135	126	123
貸借対照表計上額(百万円)	上場株式	38,733	27,236	35,670	35,859
	非上場株式	1,313	1,570	1,313	1,342
	合計	40,046	28,806	36,983	37,201

*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



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	2015	2016	2017	2018	2019	2020*5	2021*5	2022	2023	2024	2025
経営成績											
売上収益	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,633,229	¥1,829,344	¥1,692,432	¥1,514,449	¥1,378,255	¥1,428,578	¥1,495,987	¥1,483,224	¥1,504,697
事業利益	51,722	70,069	89,781	76,046	54,485	52,290	57,288	64,875	25,745	23,162	31,337
事業利益率(%)	3.0	3.7	5.5	4.2	3.2	3.5	4.2	4.5	1.7	1.6	2.1
営業利益	48,041	39,011	69,251	59,107	49,011	32,010	35,842	69,471	24,903	16,351	29,687
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)	12,518	33,048	48,603	15,991	(13,908)	2,001
研究開発費	18,211	25,523	26,089	27,875	28,188	27,508	23,975	22,864	23,536	24,339	25,323
有形固定資産および無形資産の取得による支出	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639	68,635	68,498	48,634	55,349	52,873	45,170
減価償却費	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502	105,557	84,786	80,722	81,900	81,330	83,193
EBITDA*1	102,126	132,274	146,441	140,707	120,053	134,832	137,895	145,597	107,645	104,492	114,530
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351	157,701	151,043	118,296	15,005	47,990	100,002
投資活動によるキャッシュ・フロー	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)	(41,314)	(54,151)	(24,805)	(29,319)	(29,876)	(28,127)
財務活動によるキャッシュ・フロー	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579	(153,285)	(93,425)	(108,094)	19,839	(3,673)	(72,470)
現金および現金同等物の期末残高	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421	95,862	111,061	100,404	106,677	124,485	123,527
財務状態											
資産合計	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544	2,091,529	1,741,814	1,782,882	1,853,534	1,886,595	1,830,804
親会社の所有者に帰属する持分	583,747	524,806	547,244	616,897	533,656	502,165	552,271	612,385	625,433	642,511	617,886
資本合計	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167	535,137	554,767	614,968	627,720	644,338	620,070
ネット有利子負債	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537	736,689	484,444	424,299	511,723	552,707	534,273
1株当たり情報											
1株当たり当期利益(損失)(EPS)(円)	¥105.80	¥(89.33)	¥148.01	¥189.13	¥(179.98)	¥43.15	¥113.92	¥167.21	¥55.54	¥(48.43)	¥6.97
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59	1,730.99	1,902.89	2,106.30	2,178.77	2,237.53	2,150.86
1株当たり年間配当額(円)	60	60	60	65	70	70	75	85	90	90	90
主な指標											
売上高EBITDA比率(%)	6.0	7.0	9.0	7.7	7.1	8.9	10.0	10.2	7.2	7.0	7.6
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)(%)	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)	2.4	6.3	8.3	2.6	(2.2)	0.3
資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)(%)	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)	0.6	1.7	2.8	0.9	(0.7)	0.1
資産合計回転率(回)	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9	24.0	31.7	34.3	33.7	34.1	33.7
配当性向(%)	56.7	—	40.5	34.4	—	162.2	65.8	50.8	162.0	—	1,291.2
配当金の調整後EBITDA比率(%)*2	—	—	—	—	—	16	18	20	30	31	28
ネットデット・エクイティ・レシオ*3	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5	146.7	87.7	69.3	81.8	86.0	86.5
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
株価指標											
期末株価終値(円)	¥2,847	¥2,295	¥2,825	¥2,376	¥1,478	¥1,345	¥3,075	¥2,290	¥2,177	¥1,877	¥1,728
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
時価総額(百万円)	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086	421,414	963,456	717,501	625,038	539,097	496,381
株価収益率(PER)(倍)	26.9	—	19.1	12.6	—	31.2	27.0	13.7	39.2	—	247.9
株価資本合計倍率(PBR)(倍)	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80	0.78	1.62	1.09	1.00	0.84	0.80

* 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。

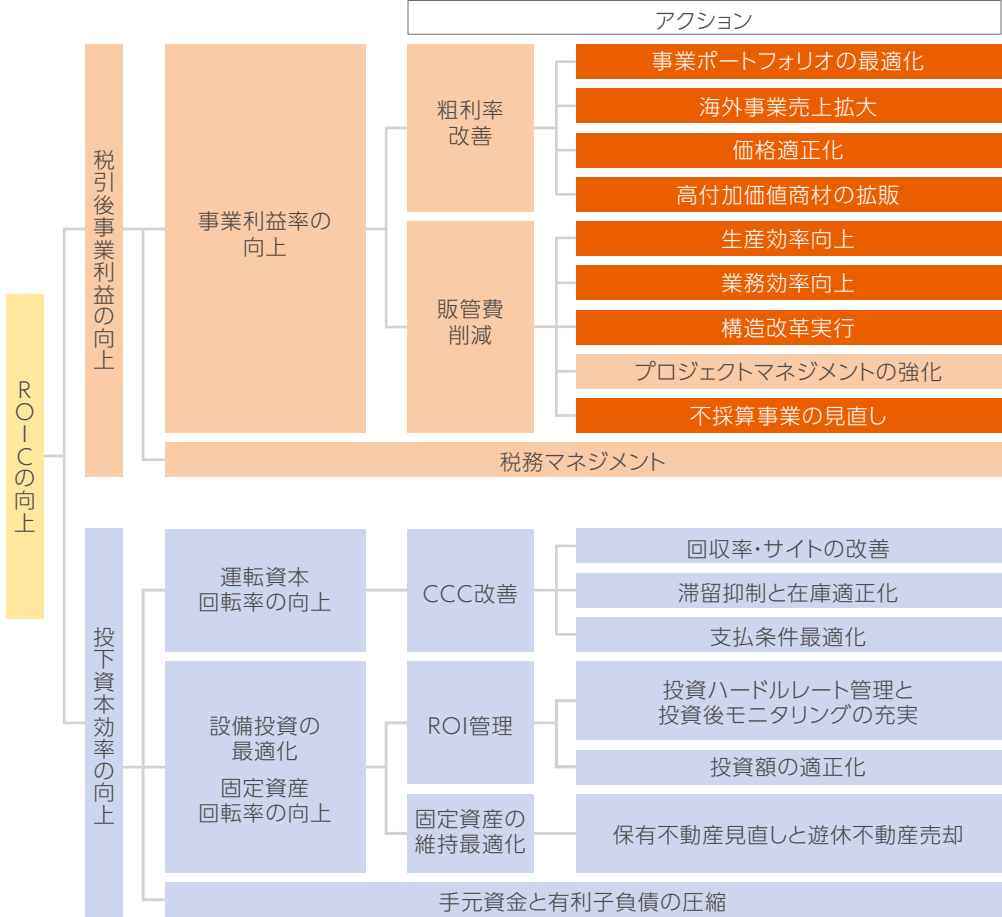
* 5 ペルマスティリーザ社とLIXILビバ社の株式売却を決定したことに伴い、ペルマスティリーザ社およびその子会社、ならびにLIXILビバ社の事業を「非継続事業」に分類しています。また、比較のため、2020年3月期も同様に組替を行っています。

(注) 百万円未満を四捨五入して記載しています。

ROIC 経営による資本効率の改善

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

ROIC*ツリー



*ROIC=営業利益×(1-実効税率)÷(運転資本+固定資産)

2025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	・ 米国の浴槽事業の一部譲渡
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 ・ タイ工場の統廃合を決定
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)

今後3ヵ年の目標達成のための取り組み

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適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

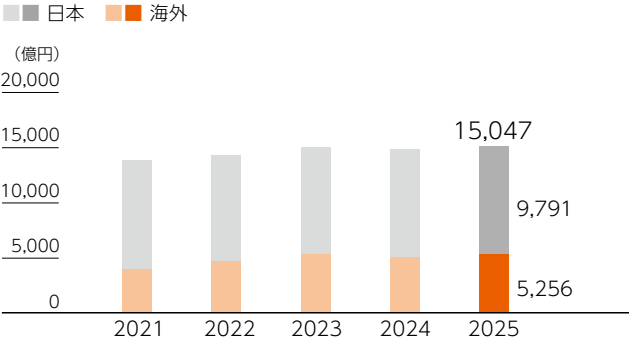


詳細は CFO メッセージ、2025 年 3 月期決算説明資料参照

CFO メッセージ P.11
決算説明会資料 <https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/tdnet/2600504/00.pdf>

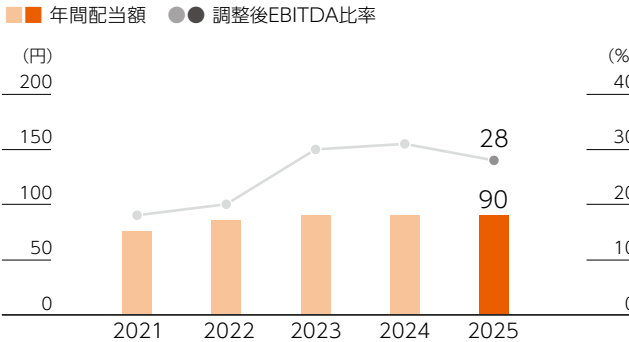
財務ハイライト 株式会社LIXILおよび連結子会社(各年3月に終了した期)

売上収益



売上収益は、海外において欧州・中東における売上改善と円安による為替換算影響を受け、前期比1.4%増の1兆5,047億円となりました。

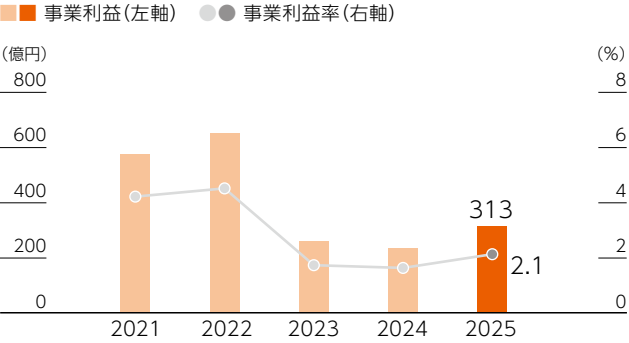
1株当たり年間配当額／調整後EBITDA比率



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28%となりました。

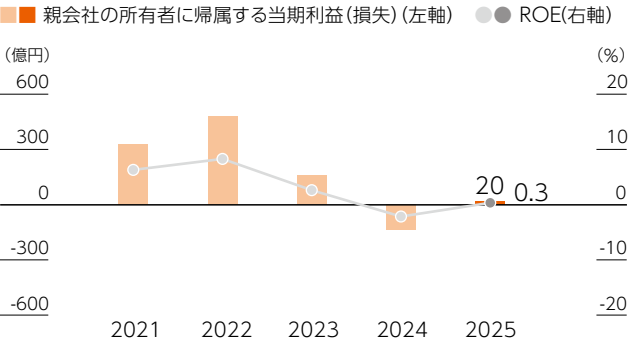
*調整後EBITDAは事業利益 + 減価償却費 (IFRSにおけるリース会計適用による現金の流出を伴う減価償却費の計上額の補正)

事業利益／事業利益率



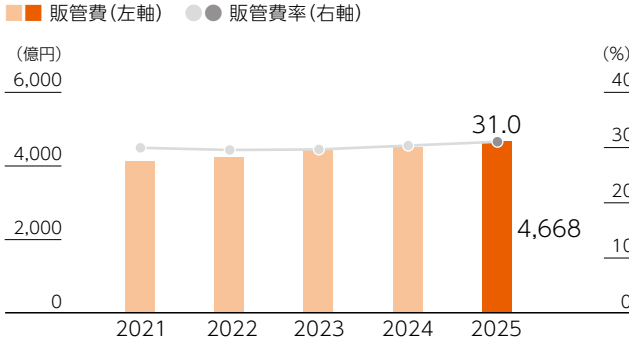
事業利益は、主に海外における売上改善と構造改革効果により、前期比35.3%増の313億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)／ROE



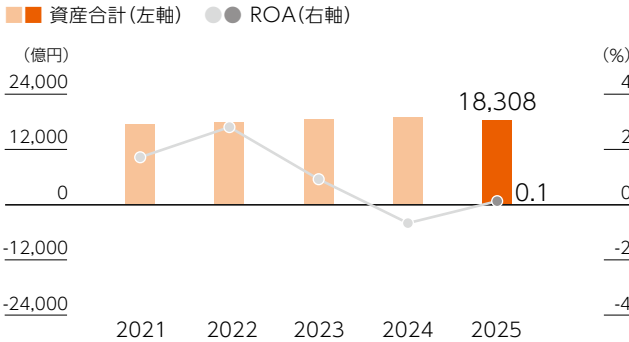
親会社の所有者に帰属する当期利益は、税金費用は増加したものの、事業利益の改善、構造改革費用減少により、前期比159億円増の20億円の黒字となりました。

販管費／販管費率



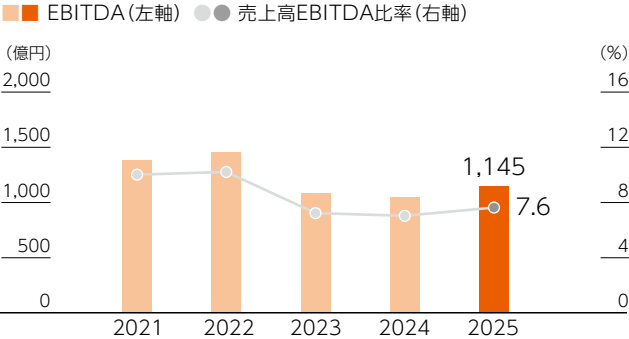
販管費は、国内人件費の増加、為替影響による海外販管費増加の影響を受け、前期比3.8%増加の4,668億円、販管費率は前期から0.7pt上昇となりました。

資産合計／ROA



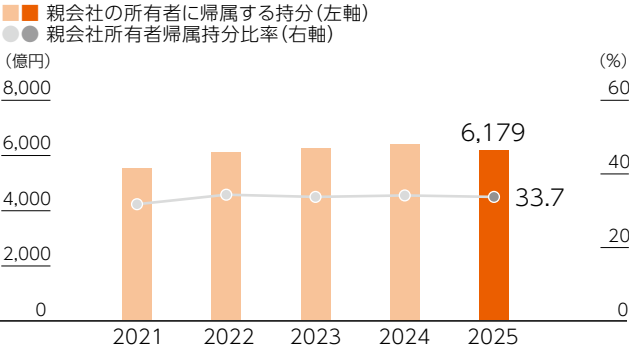
総資産は、主に米国における浴槽事業譲渡により、前期末比558億円減の1兆8,308億円となりました。

EBITDA / 売上高 EBITDA 比率



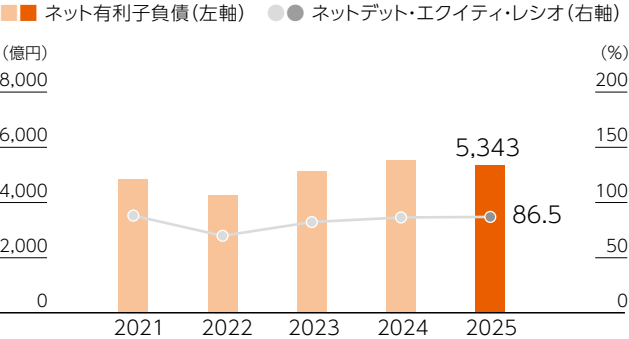
売上高EBITDA比率は、外部環境が厳しい中、事業利益の増加を主因として、前期比0.6ポイント増の7.6%となりました。

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



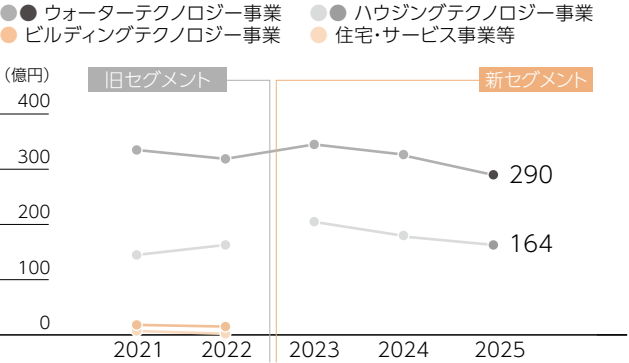
当期末の親会社所有者帰属持分比率は、有利子負債が前期末比194億円減少しましたが、配当支払による純資産の減少により、0.4ポイント減の33.7%となりました。

ネット有利子負債 / ネットデット・エクイティ・レシオ



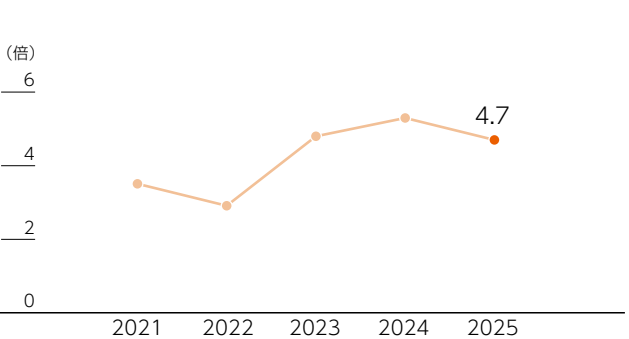
ネット有利子負債は、運転資本の減少などにより、前期末比184億円減の5,343億円となりました。

セグメント別資本的支出



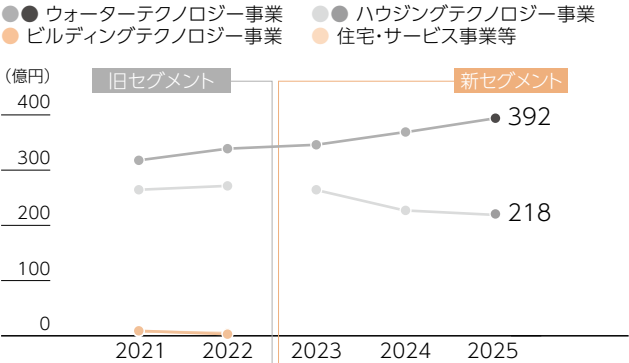
使用権資産（リース）への投資は増えてましたが、それを除けばIT投資の減少、投資効率の向上などにより資本的支出は減少しました。
* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く
* 2023年3月期よりセグメント変更

ネット有利子負債 EBITDA 倍率



ネット有利子負債EBITDA倍率は、ネット有利子負債の減少、事業の収益性改善により前期末の5.3倍から4.7倍に改善しました。

セグメント別減価償却費

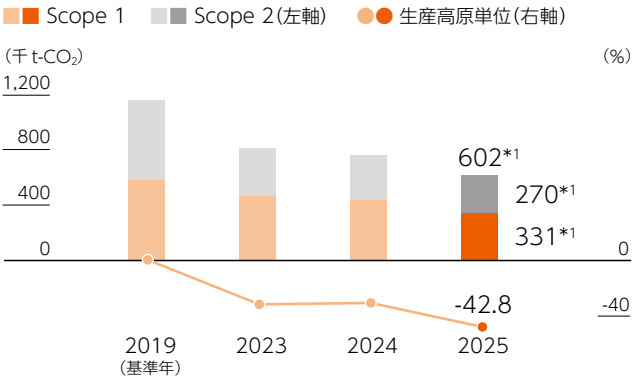


主にITシステム開発に関する償却により減価償却費が増加しました。
* 2020年3月期適用のIFRS16リース会計影響を除く
* 2023年3月期よりセグメント変更

非財務ハイライト (各年3月に終了した期)

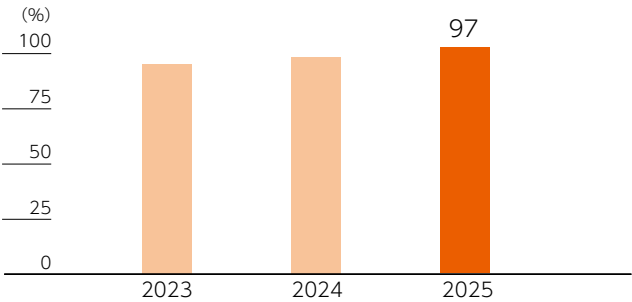
Environment

事業所からの CO₂ 排出量 (Scope 1 & 2) *2



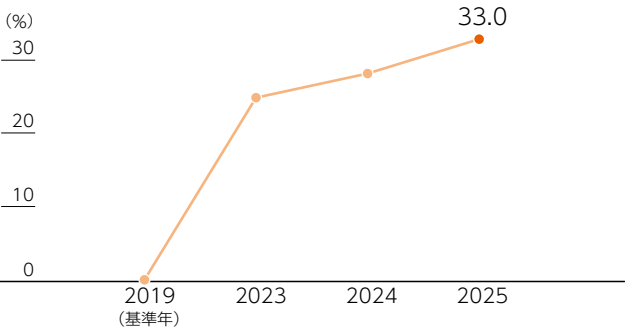
エネルギーの効率化や再生可能エネルギーの活用により、CO₂排出総量 -46.9%、生産高原単位-42.8%となりました。(2019年3月期比)

新築戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 (日本)



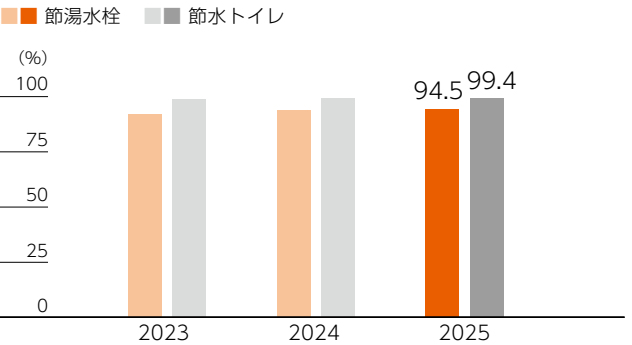
2022年3月期、すべての窓シリーズ製品の刷新を行い、2026年3月期までに日本国内の高性能窓比率100%を目指しています。

使用電力の再生可能エネルギー比率*2



事業所で使用する電力の再生可能エネルギーへの切り替えを推進し、2025年3月期末は33.0%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)



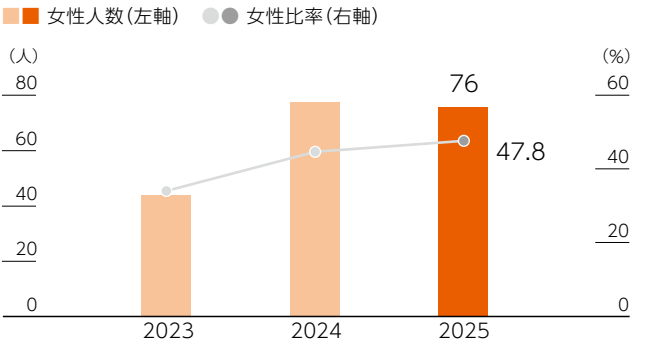
節湯水栓や節水型トイレなどの節水性能の高い製品の提供を通じて、エンドユーザーのエネルギー使用と水使用量削減に貢献しています。2031年3月期までに、日本国内における節湯水栓・節水型トイレの販売構成比100%を目指しています。

LIXILのサステナビリティの方針・取り組みについてはP.33をご参照ください。
2025年3月期の環境および社会データは、「LIXIL ESGデータブック2025」において、
2025年8月に第三者保証を受ける予定です。

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

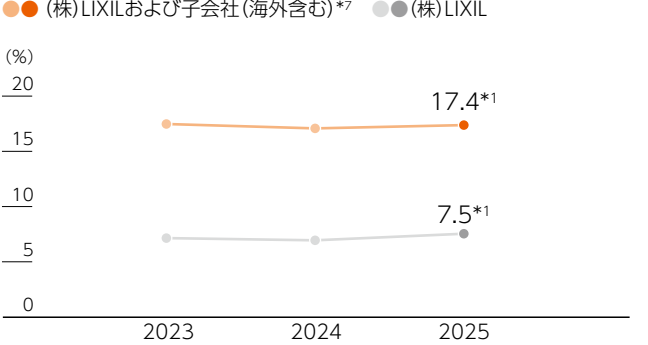
Social

新卒採用者 (正社員) の女性比率*5



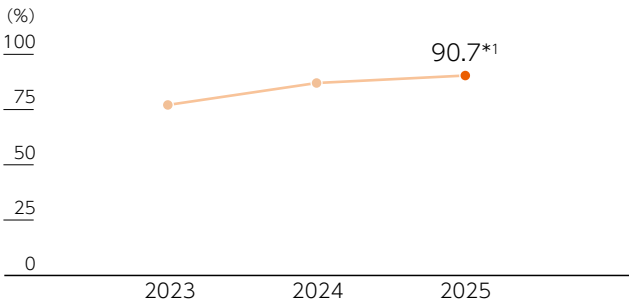
優秀な女性人材の獲得に引き続き注力し、日本国内の新卒採用男女同率を目指します。

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
3年前と比較して13.7%増加し、90.7%となりました。

男女の賃金の差異*1

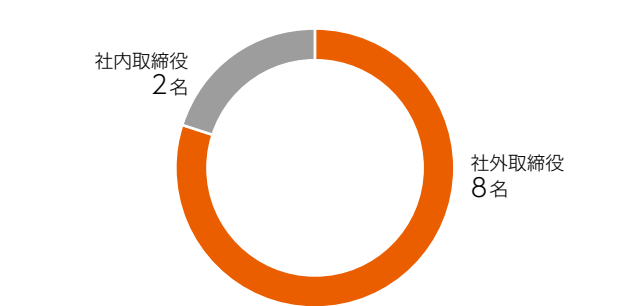
	2025
株式会社LIXIL 全労働者	61.2%
正規雇用労働者	66.9%
パート・嘱託社員等	93.5%

* 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。

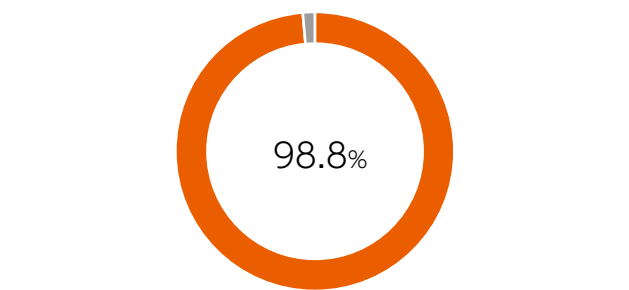
Governance

社内取締役と社外取締役 (2025年3月期)



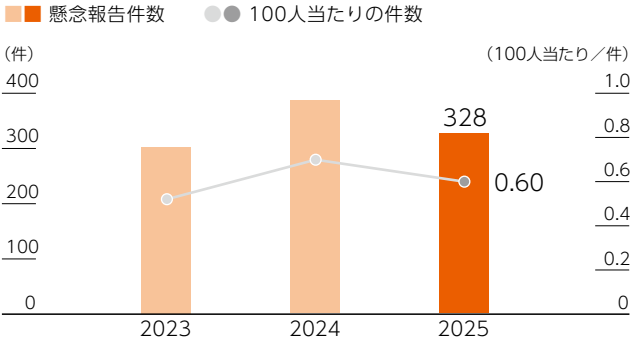
取締役会は社外取締役8名、社内取締役2名の10名体制（うち女性取締役4名）で運営しました。独立社外取締役比率は8割です。

取締役会出席率 (2025年3月期)



2025年3月期は取締役会を17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応を行っています。なお、重大な法令違反等を含む会社に大きな影響を与えるコンプライアンス違反はありません。

*1 2025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
*3 湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く
*4 一部の集合住宅向けを除く
*5 対象範囲:株式会社LIXIL 2025年4月1日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者
*6 直接雇用の従業員のみ
*7 ただし、2025年3月期中に売却された子会社および100人以下の連結子会社（国内）は除く
※集計は各事業会社の資格制度に基づく

主要グループ会社（2025年3月31日現在）

連結子会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
株式会社LIXILトータルサービス	東京都墨田区	100	100	LWT, LHT
株式会社テムズ	東京都品川区	60	100	LWT
株式会社ダイナワン	東京都中央区	90	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.*1	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
Grohe AG*1	Düsseldorf, Germany	千ユーロ 60,885	100	LWT
LIXIL Europe S.à r.l.その他の子会社48社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp. *1	New Jersey, USA	千USドル 412,957	100	LWT
ASD Holding Corp.子会社15社	—	—	—	LWT
A-S (China) Co., Ltd.	中国上海市	千US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 2,926	100	LWT
驪住 (中国) 投資有限公司*1	中国上海市	千人民元 450,605	100	LWT
台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
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都品川区	100	100	LHT

*1 特定子会社です。
*2 その他のうち、LIXIL India Private Limitedは特定子会社です。
*3 その他のうち、LIXIL Africa (Pty) Ltd.は債務超過会社であり、債務超過額は2025年3月31日時点で1,440百万南アフリカランドです。

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
旭トステム外装株式会社	東京都品川区	100	80	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社LIXIL TEPCOスマートパートナーズ` *4	東京都墨田区	450	60	LHT
株式会社LIXILトーヨー サッシ商事	東京都墨田区	100	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
株式会社LIXILリアルティ	東京都台東区	160	100	LHT
大分トステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州トステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
株式会社ジーエイチエス	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USドル 43,500	100	LHT
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 858,318	100	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Jakarta, Indonesia	百万ルピア 173,617	75	LHT
その他39社*2 *3				

*4 2025年4月1日に東京都江東区へ移転しています。

持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金 または出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	主要な 事業の内容
サンヨーホームズ株式会社*1	大阪府大阪市西区	5,945	ハウジングテクノロジー事業	26*2	—
その他36社					

*1 有価証券報告書提出会社です。
*2 議決権の所有割合欄は、2025年3月31日時点の同社の発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する当社の所有株式数の割合を記載しています。

生産拠点と営業拠点 (2025年3月31日現在)

工場数					
77 拠点					
国内 36			海外 41		
	日本	アメリカ	欧州	インド・中東・ アフリカ	中国・ アジア太平洋
LWT	19	10	5	2	19
LHT	17*	—	—	1	4

* LHT工場のうち、7工場でビル品目も生産しています。

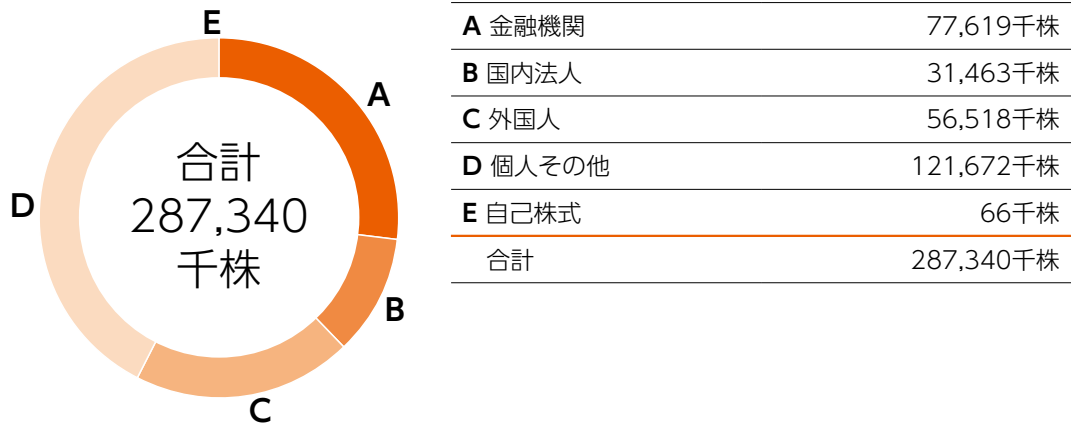
ショールーム数				
113 拠点				
国内 85			海外 28	
日本	アメリカ	欧州	インド・中東・ アフリカ	中国・ アジア太平洋
85	1	7	7	13

株式の状況 (2025年3月31日現在)

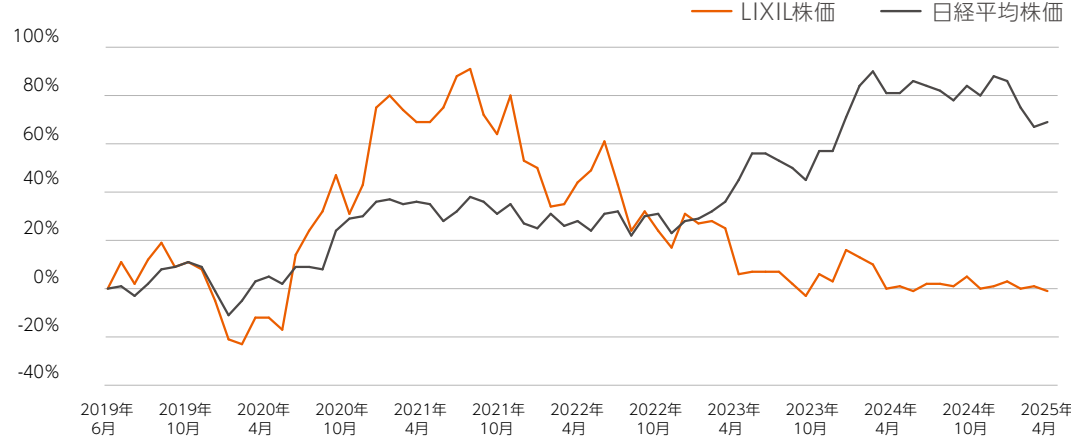
株式数および株主数

会社が発行する株式の総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数(自己株式66,074株を除く)	287,274,386株
株主の総数	208,427名

所有者別分布状況



株価の推移*



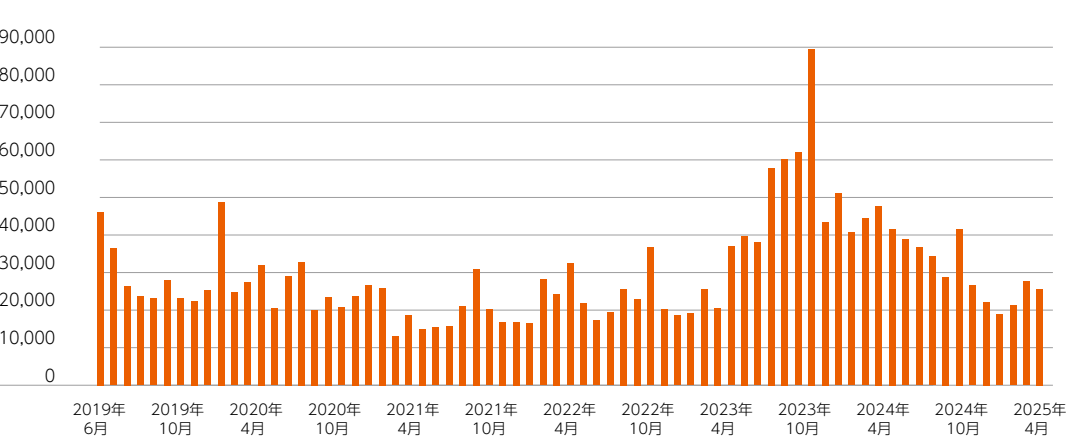
* 2019年6月末日の終値を起点とした相対株価の推移を表しています。

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)	47,335*	16.48%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	11,958	4.16%
LIXIL従業員持株会	8,185*	2.85%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,353	1.86%
JPモルガン証券(株)	4,720	1.64%
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行(株))	3,824	1.33%
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,672	1.28%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,337	1.16%
LIXIL取引先持株会	3,262	1.14%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部)	3,054	1.06%

(注) 1. 上記のほかに当社は自己株式66千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)



会社情報 (2025年3月31日現在)

社名
株式会社LIXIL

英文社名
LIXIL Corporation

設立年月日
1949年9月19日

本店
〒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
68,654百万円

決算期
3月31日

従業員数
連結従業員数 48,660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

2025.06.23発行