



➤ **LIXILグループ
アニュアルレポート
2019**

CONTENTS

LIXILグループについて

- 02 LIXILグループの事業
- 04 成長の軌跡

LIXILグループの価値創造

- 06 CEOメッセージ
- 10 LIXILの価値創造プロセス
- 12 LIXILが見据える未来
- 14 財務・非財務ハイライト

価値創造のための事業戦略と成果

- 16 CFOメッセージ
- 18 経営成績と財政状態のレビュー及び分析
- 24 事業概況
- 26 ウォーターテクノロジー事業(LWT)
- 28 ハウジングテクノロジー事業(LHT)
- 30 ビルディングテクノロジー事業(LBT)
- 32 流通・小売り事業(D&R)
- 33 住宅・サービス事業等(H&S)

価値創造のためのCR戦略と成果

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

コーポレート・ガバナンス

- 44 株式会社LIXILグループの取締役
- 46 株式会社LIXILグループの執行役
- 48 取締役会議長及び各委員長メッセージ
- 50 コーポレート・ガバナンス体制
- 52 取締役会及び各委員会の活動状況
- 53 取締役会の実効性評価
- 54 役員報酬について
- 56 取締役候補者の指名・取締役の解任及び執行役の選解任に関する方針・手続
- 57 内部統制

企業情報／データ

- 60 10年間の主要連結財務データ
- 62 主要グループ会社
- 64 IR活動の基本方針
- 65 株式の状況
- 66 会社概要

誰もが描く 住まいの夢を 実現するために

世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まい。

LIXILは、人びとの住まいの夢を実現するために、先進的な技術と製品を開発、提供しています。

LIXILは、2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社が統合して誕生しました。以後、GROHE、American Standardといった世界的ブランドを傘下に収め、日本のものづくりの伝統を礎に、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。現在は、世界150カ国以上で約75,000人の従業員を擁するグローバル企業となり、毎日10億人の人びとにLIXILの製品をご愛用いただいています。

LIXILは、今後も生活者視点に立ち、考え抜いた、意味のある製品デザインにこだわり、世界中のあらゆる人びとのより豊かで快適な住まいと暮らしの実現に向けて、さらなる可能性を追求し、責任ある事業成長を推進します。

編集方針

本アニュアルレポートには、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの充実を目的とし、長期の持続的成長に向けた当社の取り組みをまとめています。編集にあたっては、重要度の高い内容にフォーカスし、分かりやすい構成を目指しました。本アニュアルレポートに記載していない詳細の非財務情報、グループの概要、詳細の財務情報、最新ニュースなどはウェブサイトで開催しています。

(注) 当社は2017年8月に、ペルマスティリーザ社を売却することを決定したため、2018年3月期において、同社の事業等を非継続事業に分類していました。しかし、2019年3月期に、ペルマスティリーザ社が現状のまま売却が可能な状況ではなくなったことから、同社の事業等から生じた損益を継続事業からの損益として表示しています。これに伴い、LIXILアニュアルレポート2018で掲載した2017年3月期と2018年3月期の業績に関する数字は遡及修正しています。

本冊子をお読みいただく前に

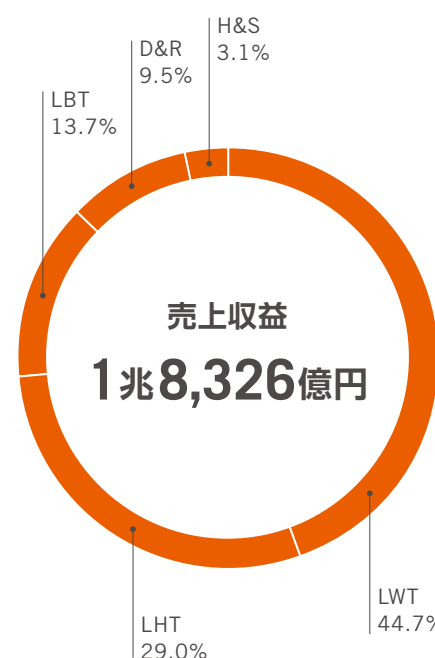
本冊子では、お伝えしたい情報を6つのセクションで構成しています。各セクションではキーとなるメインストーリーを展開するページと、メインストーリーを補うサブストーリーを展開するページとで構成し、LIXILの価値創造ストーリーを読者の方々に共有していただけるよう努めました。

- オレンジ色のページ：報告書の骨格となるメインストーリーを展開
- グレー色のページ：ディテイルを補うサブストーリーとエビデンスを展開



LIXILグループの事業

(2019年3月期)

5つの事業を
通じて人びとの
暮らしを支えるウォーター
テクノロジー事業
(LWT)

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

売上収益	事業利益
8,331億円	602億円

主要製品及びサービス

水まわり設備

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

タイル建材類

住宅・ビル外装タイル、内装タイル等

主要ブランド

ハウジング
テクノロジー事業
(LHT)

TOSTEM、INTERIO、EXSIOR、SUPER WALL、川島織物セルコンといったブランドを通じて、窓や玄関ドア、エクステリア製品、インテリア建材・ファブリックなどを手がけ、そこで過ごす人の「心地よさ」を追求した製品を提供しています。

売上収益	事業利益
5,408億円	207億円

主要製品及びサービス

金属製建材

住宅サッシ、玄関ドア、各種シャッター、門扉、カーポート、手摺、高欄、防潮・防水板、遮煙スクリーン等

木質内装建材類

窓枠、造作材、インテリア建材等

その他建材類

サイディング、石材、屋根材等

インテリアファブリック類

カーテン等

その他

太陽光発電システム等

主要ブランド

ビルディング
テクノロジー事業
(LBT)

環境負荷が少なく、人びとがより快適に働き、暮らせる建物づくりに貢献する、ビル用建材を提供しています。

売上収益	事業利益
2,560億円	-381億円

主要製品及びサービス

金属製建材

カーテンウォール、ビル・店舗用サッシ等

主要ブランド

流通・
小売り事業
(D&R)

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

売上収益	事業利益
1,764億円	78億円

主要製品及びサービス

ホームセンター

生活用品、DIY用品、建築資材等

総合建材センター

建築資材、工具、金物等

(2019年6月売却)

主要ブランド

住宅・
サービス事業等
(H&S)

住まいの価値を高める専門サービスを幅広く展開し、お客さまの住生活を生涯にわたって総合的にサポートしています。

売上収益	事業利益
579億円	35億円

主要製品及びサービス

住宅ソリューション

工務店のフランチャイズチェーンの展開、建築請負、地盤調査・改良等

不動産

土地、建物、不動産管理、不動産事業のフランチャイズチェーンの展開支援等

介護付マンション事業

介護付マンション(2019年9月売却)

金融サービス事業

住宅ローン等

主要ブランド



成長の軌跡

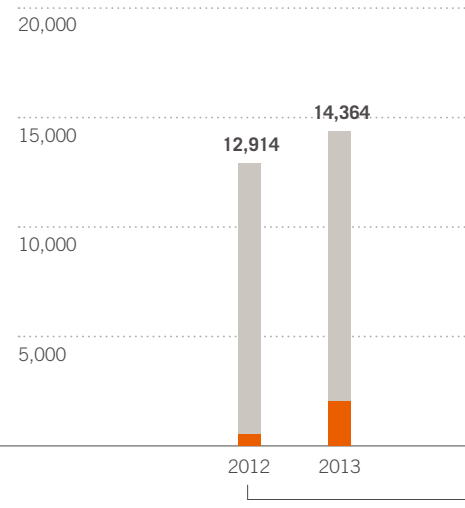
優れた製品とサービスを生み出し
世界中の人びとのより豊かで快適な住生活の実現に
向けて取り組みを今後さらに強化します

2012年3月期 — 2013年3月期

国内の統合による
経営基盤の確立

LIXILは、2011年にグループ内の国内の主要な建材・設備機器メーカー5社(トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ工業、東洋エクステリア)が統合して誕生しました。この統合により、事業間シナジーの最大化によって確固たる経営基盤を確立し、あらゆる生活空間をカバーする総合的な商品展開が可能となりました。LIXILとは、「住=LIVING」と「生活=LIFE」を掛け合わせたもので、「住生活」そのものを表しています。2011年には指名委員会等設置会社へ移行し、取締役会が個別の業務執行を行わずに業務執行の監督に特化する、いわゆるモニタリングシステムを選択し、執行と監督を分離しています。

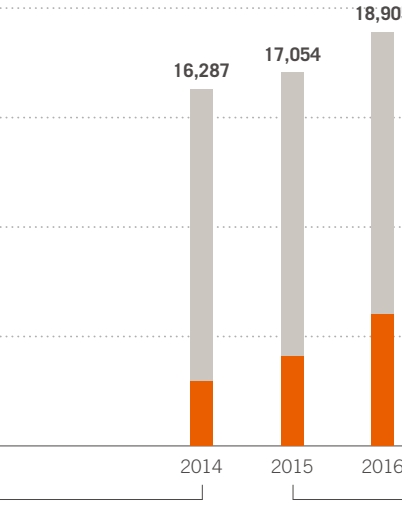
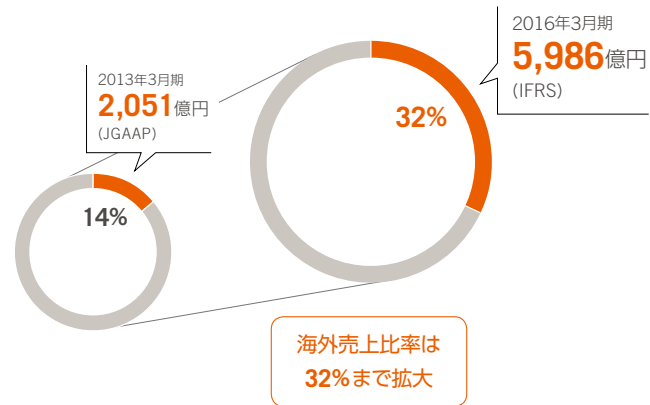
売上高(JGAAP)／売上収益(IFRS)の推移(各3月期)(億円)



2014年3月期 — 2016年3月期

グローバルな事業拡大と
成長に向けた基盤の確立

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

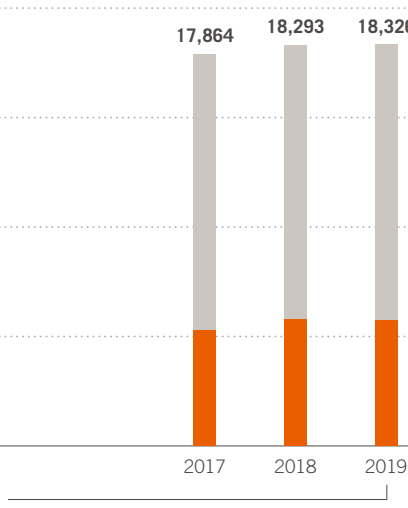


2017年3月期 —

バランスシートの改善と
組織の簡素化及び利益率の向上

幅広く事業を世界で展開する企業として成長を遂げた反面、経営層が肥大化し、管轄分野の重複や事業ポートフォリオの過度な拡大が課題となっていました。そこで、さらなる成長の基盤を整備するべく、意思決定の迅速化と経営の効率化を図るため、組織について階層を減らす等の簡素化を行っています。また、事業ポートフォリオについては、バランスシートを改善し、より成長性の高い分野への投資を優先できるよう、中核事業との関連性及び収益性の観点から見直しを進めています。

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



さらなる
成長に向けて

世界人口の増加、とりわけ中間所得層の拡大により、住宅建材や水まわり設備に対する需要は今後も拡大すると見込まれます。LIXILグループは、グローバルで強力なブランドを有し、住宅建材と水まわり設備の分野で独自性の高い製品・サービスを提供する企業として、さらなる飛躍を目指します。組織の機動力を高め、イノベーションを加速し、これまで以上に早いスピードで差別化された製品・サービスを生み出すことで、将来の売上成長につなげていきます。

CEOメッセージ



One LIXILとして
チーム一丸となって
ステークホルダーに
価値を提供していきます

取締役 代表執行役社長 兼 CEO
瀬戸 欣哉

まずはじめに、このたび応援してくださったステークホルダーの皆さまに、心より感謝申し上げます。いただいた多くの声が定時株主総会の結果を決定づけることとなり、身の引き締まる思いです。LIXILは今、企業としてのあるべき姿と価値基準を確固とする、稀な転機を迎えています。

Doing the Right Thing (正しいことをする)

昨年11月1日付で、私はCEO退任を余儀なくさせられました。その背景には、創業家の一員が取締役会や指名委員会へ過度な影響力を及ぼすといった、ガバナンス上の問題がありました。歴史ある日本の大手企業において、創業家のメンバーやその他過去に実績のあった実力者が大きな影響力を持つことは必ずしも珍しくはありませんが、残念ながら、それが一部企業の成長を妨げ得ることも現実です。しかし、私はそれが正しいことだとは思いません。そのため、LIXILのガバナンスを正し、すべてのステークホルダーのために企業活動が行われるようにすべく、再任を目指す道を選びました。

多くのステークホルダーが同様の懸念を示しました。アクティビストではない機関投資家が、当社にガバナンスの改善や説明責任を求めました。当社の経営陣や従業員も、リスクを顧みず、自らが正しいと思うことを訴えました。皆さまの支援なくして、この問題に対処し、LIXILのガバナンスを強化することはできなかつたと考えています。この場を借りて御礼申し上げます。

そして、定時株主総会までの約8か月間の一連の混乱で、社内外の多くのステークホルダーの方々にご迷惑とご心配をおかけしたことを、深くお詫び申し上げます。

こうした一連の出来事を経て、私はLIXILがさらに強い企業となれるものと確信しています。今日、社会が企業にかける期待はかつてないほどに高まっています。ESG(環境、社会、ガバナンス)投資への関心も高まる中、企業の持続可能性を確保する上で、優れたコーポレート・ガバナンスは非常に重要となります。会社として「正しいことをする」ことが、LIXILのすべての活動の根幹となるよう徹底し

ていかなければなりません。LIXILを誰もが誇りに思える、真に差別化された会社としていくために、改めて邁進していきます。

新経営体制の発足

定時株主総会では合計14名の取締役が選任されましたが、私を含め、11名の取締役は、賛成率が50%台という、異例の結果となりました。これは、このたびの混乱を受け、当社は監督とガバナンスの強化が必要であるとの株主の意向を反映したものだと考えています。

選任された取締役は、チーム一丸となってその実現に取り組む決意を表明しています。新たな取締役会は、社外取締役9名、社内取締役5名で構成されており、高い監督機能を発揮するための幅広い経験と能力を備えています。ガバナンスを強化し、企業価値の向上に向けて経営戦略の継続性を担保する体制が整いました。

また、取締役会から委任された事項の意思決定と業務執行を責務とする執行役会も、新たな体制となりました。これまで執行役会はほとんどが本社機能の責任者で構成されていましたが、今回より、国内外の基幹事業を統括する人材が新たに加わりました。ウォーターテクノロジー事業(LWT)およびハウジングテクノロジー事業(LHT)の海外事業を統括し、LIXIL InternationalのCEOを務めるBijoy Mohan(ビジョイ・モハン)、日本のLHTの責任者である吉田聡、日本のLWTの責任者である大西博之です。そして、日本における営業・国内子会社を統括する大坪一彦が執行役としての職務を継続していきます。この体制により、意思決定をビジネスの現場と密接に連携させるとともに、グループ全体の戦略に沿って、より効率的にビジネス戦略を推進することが可能となります。

中期経営計画について

私たちは、以前発表した中期経営計画について、現在、内容の再点検を進めています。

当社は、2018年4月に「中期経営計画 持続的成長に向

CEOメッセージ

けて]を始動しました。この計画の下、LIXILは、強力なブランドを有し、水まわり設備と住宅建材の分野で真に差別化された製品・サービスを提供する企業として、さらなる飛躍を目指しています。また、中期的には、組織の機動力を高め、イノベーションを加速し、差別化された製品・サービスを生み出すことで、将来の売上成長につなげていきます。

中期経営計画で策定した戦略の基本方針は引き続き着実に推進しており、取り組みの方向性を大きく変えるつもりはありません。ただし、ここ1年の状況を踏まえ、短期的な優先事項を見極めるために、社内外の状況を再評価することが必要だと考えています。

事業ポートフォリオの見直し

LIXILグループは、国内5社が統合して誕生し、さらに海外企業の買収を経て、経営するのが非常に難しい会社となっています。しかし、組織を簡素化し、バランスシートの改善を図ることで、より効率的で機動力のある組織に転換でき、より経営しやすくなるものと考えています。

現在、当社の事業ポートフォリオの最適化へ向けて、各事業の中核事業との関連性および収益性を見直しを始めています。これにより、成長性の高い分野への投資を優先できるとともに、非中核事業および不採算事業は整理に向けて動き始めることができます。

国内サッシ事業について

競争力を高め、成長が見込める分野に経営資源を再投入していくためにも、短期的には、国内サッシ事業の高コスト体質と収益の不安定さに対処しなくてはなりません。

当社のサッシ事業は、コスト構造に課題があります。固定費が高すぎるために、市況の悪化、マーケットの縮小、原材料の値上がり等が起こった際には、一気に大きな減益となります。工場の生産効率やスペース効率を向上させ、差別化された製品の開発と上市サイクルを高速化するなど、外部環境の影響に左右されない事業構造への転換を加速することが必要です。その中でも、特にSKU(在庫管理の

最小単位)の削減、部品の共通化、製品プラットフォームの統一化によって、製造ラインの汎用化を進め、需要の変動により柔軟かつ迅速に対応できるような体制にしていきます。この1年で取り組みは進んでいますが、生産改革を加速させてサッシ事業を従業員が自信と誇りを持てるものに変革していきたいと考えています。

世界No.1のバスルーム・ソリューション・プロバイダーを目指して

サッシ事業をはじめとする構造的な課題に取り組まなければならない一方で、日本には、LIXILのグローバルでの成長に資する技術や知見があります。人口減少と高齢化が進む中、日本では高品質で差別化された商品とサービスの提供がますます重要になります。LIXILにとって、日本は最大の市場であるだけでなく、世界に輸出できる商品や技術を生み出すイノベーターとして、グローバルの事業展開における重要な役割を担っていきます。

グローバル市場において、LIXILはユニークな立場にあります。世界の人口は増加しており、とりわけ中間所得層の継続的な拡大が見込まれます。海外で事業を展開することで、政治的、経済的、そして社会的リスクの可能性は増えますが、将来的な成長の活路を見いだすことができます。世界では、最高級品から開発途上国向けのものまで、水まわり製品に対する需要は高まっており、LIXILは今日、GROHE、American Standard、INAXなどの強力なブランドポートフォリオを通じて、様々なライフスタイルや消費者の嗜好にえています。

世界有数のバスルーム・ソリューション・プロバイダーになるための次の布石として、このほどBijoy MohanをLIXIL InternationalのCEOに任命しました。LIXIL Internationalは、LWTおよびLHTの海外事業を統括するバーチャルな組織です。海外については、アジア太平洋、EMENA(欧州・中東・北アフリカ)、アメリカ、南アフリカの地域ごとに今後も事業運営を進めますが、LIXIL Internationalは、当社の戦略を実行していく上でリソースを地域およびグループ全体で活用するための司令塔のよ

うな役割を果たします。また、R&D、マーケティングおよびイノベーションのシナジーを促進し、より焦点を絞ったアプローチで事業成長の加速を図ります。

誰もが誇れる会社へ

これまで述べた戦略や施策すべてを達成するには、One LIXILとして、チーム一丸となって推し進めなくてはなりません。

定時株主総会の翌日、朝8時半からと夕方4時から、東京の2つの拠点で、従業員との対話集会を開きました。その様子は、社内のSNSで生中継され、従業員はその録画を見ることができるようになりました。

その中で、「会社は誰のためのものだと思いますか」という質問がありました。会社を所有しているのは株主です。しかしながら、株主が所有する価値をつくっているのは、従業員です。お客さまへお渡しする価値をつくるのも従業員、そして経営陣が定めた戦略を実行するのも従業員です。従業員と経営者がこの会社をより良くし、社会に貢献する責任を担っています。だからこそ、LIXILで働く約7万5千人の従業員が、会社に対して誇りを持てることが非常に重要だと思っています。

私たちの優先事項は、ステークホルダーに価値を提供することです。私たちはそれを、人びとが誇りに思う形で実現していきます。業績も達成してはいますが、その原動力は従業員です。それがOne LIXILを可能にするための基盤であり、そして持続可能な成長を実現するための道であると確信しています。

LIXIL CORE(企業理念)

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

LIXIL Behaviors(3つの行動指針)

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

DO THE
RIGHT THING

正しいことをする

WORK WITH
RESPECT

敬意を持って働く

EXPERIMENT
AND LEARN

実験し、学ぶ

LIXILの価値創造プロセス

LIXILは、
強固なコーポレート・
ガバナンスのもと、
持続的な成長と
すべてのステーク
ホルダーにとっての
企業価値最大化に
努めます

LIXILの資本

INPUT

人的資本

全世界で約 **75,000名**の従業員

ブランド

業界をリードする **17**の製品ブランドおよび
6つの小売りと住宅事業ブランド

知的資本

研究開発費 **284億円**

財務資本

資本 **5,337億円**

有利子負債 **7,260億円**

自然資本

エネルギー消費量

22.2百万GJ

取水量

16.7百万m³

製造資本

設備投資

676億円

社会的貢献

社会投資とコミュニティ貢献

11億円以上

LIXILの価値創造への取り組み

LIXIL CORE(企業理念)

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

中期経営計画

- 持続的成長に向けた組織をつくる
- 魅力ある差別化された製品の開発
- 競争力あるコストの実現
- エンドユーザー・インフルエンサーへのマーケティング

LIXIL Behaviors(3つの行動指針)

- 正しいことをする
- 敬意を持って働く
- 実験し、学ぶ

コーポレート・レスポンスイリティ(CR)戦略

グローバルな衛生課題の解決
衛生環境の改善を推進する



水の保全と環境保護
製品・サービスによる、水、エネルギー、およびその他の資源の保全に努める



多様性の尊重
社内外の人びとの多様性を尊重する

LIXILが生み出す価値

OUTPUT

人的資本

従業員意識調査^{*1}において、全従業員の**55%**が「LIXILの一員であることに誇りをもっている」という設問に「とてもそう思う」または「そう思う」と回答(6択中の上位2択)

ブランド

毎日 **10億人**の人びとがLIXILの製品を使用

知的財産

世界中で年間約 **1,100件**の特許および意匠を出願

財務資本

事業利益率 **0.7%**

ROE **-9.1%**

自然資本

CO₂排出量を生産高原単位^{*2}当たり

4.5%削減 (1,488kg-CO₂/百万円)

製造資産

グローバルで **103拠点**の工場

社会的貢献

CR戦略における3つの取り組み分野に関連した

115以上のプロジェクトを推進

^{*1} 2017年の調査結果。本調査は2年に1回実施

^{*2} 生産高当たりのCO₂排出量

LIXILが見据える未来

世界の動きと
LIXIL1 | 世界で増加する
中間所得層

中間所得層は増加傾向にあり、その数は38億人*¹にも上ります。今や世界の経済需要をけん引する存在です。中間所得層は、かつては米国、欧州、日本といった成熟市場の特徴でしたが、現在では新興市場における増加が顕著となっています。2040年には、世界の消費の40%が、特に中国やインド*²といったアジア諸国*³によってけん引されることが見込まれています。こうした国々に中間所得層が増えるにつれ、さらなる消費の拡大が期待されます。

機会

- ・ 新しく差別化された水まわり設備や住宅建材に対する世界的な需要が増える。

リスク

- ・ 世界的に高まる地政学的、経済的、社会的リスクが増える。

*1 Brookings Institution and World Data Lab, 2018年9月

*2 World Data Lab, 2018年11月

*3 McKinsey, 2019年7月

2 | 進む日本の高齢化

日本の人口はおよそ1億2,700万人ですが、2040年までに12%減少*⁴が見込まれています。この時には人口の35%が65歳以上*⁴となり、結果として労働力が減少、税負担が増加することが予測されています。しかしながら、日本における人口動態の変化は、利益をもたらす新たな機会となり得ます。日本は、技術力によって生活水準を大いに向上させた実績を持つ市場です。差別化された、消費者ニーズに応える製品やサービスを提供できる企業が、日本市場で勝ち抜くことができます。

機会

- ・ 2030年*⁵に7.4兆円の市場規模が見込まれる住宅リフォームへの需要喚起を主導できる。
- ・ 先進技術を開発し、将来的に成熟市場へ輸出できる。

リスク

- ・ 2030年*⁵には、新設住宅着工件数は3分の1程度まで減少することが予想される。
- ・ 2040年*⁶には1,300万人もの労働人口の減少が見込まれる。

*4 総務省, 2018年9月

*5 野村総合研究所, 2019年6月

*6 厚生労働省, 2019年1月

3 | 新しい消費者の出現

中間所得層が増加する中、消費者のライフスタイルや好みはますます多様化しています。この多様性は、各市場の文化的嗜好の違いによってさらに高まります。しかし、従来の成熟市場では中間所得層の「空洞化」が見られ、特に若年世代の資産が減少しているため*⁷、この状況が消費傾向にも影響を及ぼしています。ピアツーピアネットワークの発展と併せて、消費者は情報に基づいてより吟味した上で商品を選択するようになっています。

機会

- ・ デザイン、技術、品質、ブランドにより差別化を図ることができる。

リスク

- ・ 急成長する市場に合わせて限られた品目のみを大量生産すると、商品がコモディティ化するリスクが上昇する。

*7 Deloitte, 2019年5月

4 | 世界を変える
デジタルライフスタイル

ミレニアル世代やZ世代が中心を担う世界では、あらゆるものがデジタル化されています。IoTソリューションからAI、ビッグデータ解析、ブロックチェーンに至るまで、新しい技術が次々と私たちの生活や仕事、学習、遊びの様式を変えていきます。無制限にあふれる情報や新たな機会を求め、毎日数多くの人びとがオンラインにアクセスしています。2018年だけでも、3億6,500万人以上もの新規ユーザーがインターネットに接続し、総ユーザー数は約44億人*⁸に達しました。常に変化し続ける先取性が成功のドライバーです。

機会

- ・ 新しい消費者に対する理解を深めることで、消費者ニーズに合った製品とビジネスモデルの開発を推進できる。

リスク

- ・ 非従来型の破壊的なプレイヤーが次々と市場に参入し、変化を起こす。

*8 We Are Social and Hootsuite, 2019年1月

5 | 顕在化する
気候変動リスク

異常気象、気温上昇、降雨パターンの変化まで、気候変動リスクが経済や個人個人に及ぼす影響は現実のものとなっています。パリ協定では、気温上昇を産業革命前と比べて2℃未満に抑えることを目標としていますが、抑制に向けた協調の足並みは乱れています。世界のトップ215の企業だけでも、気候変動のリスクにより5年間で1兆ドルものコストが発生することが見込まれています*⁹。気候変動への対処は、企業の持続可能性、そして競争力の確保のために非常に重要です。

機会

- ・ 省エネ機能と節水機能を持つ製品の需要が高まる。

リスク

- ・ サプライチェーンに影響する規制リスクが増加するとともに、風評被害のリスクが生じる。
- ・ エネルギーおよび水に制約のある地域におけるオペレーショナルリスクが増加する。

*9 CDP, 2019年6月

6 | 問われる企業の存在意義

企業が社会にいかにも有益な影響を及ぼすか、今あらゆるステークホルダーの関心事となっています*¹⁰。ESGがますます重視される状況において、企業の存在意義は、企業の持続可能性を反映するものです。ミレニアル世代の人材にとっては、企業の存在意義が、従業員としての誇りや会社への信頼につながります。また、地域社会にもポジティブな変化をもたらすものです。このように、存在意義が生み出す共通の価値は、企業にとって競争力の源泉となる差別化要因になります。

機会

- ・ 社会課題の解決に真に貢献することで、高次のレベルのステークホルダーエンゲージメント、ロイヤルティ、信頼構築を実現することができる。

リスク

- ・ 企業の存在意義を示すことができないと、社会や従業員の支持を得られず、事業活動に支障が出る。

*10 EY Beacon Institute, 2018年4月

7 | 変化する労働環境

技術の発展により、従業員はいつでもどこでもつながることが可能となり、働き方の柔軟性と多様性が高まっています。才能ある人材を引き付け、生産性をより高めるため、ワークスペースの見直しも進んでいます。しかし、同時に雇用の状況も様変わりしています。世界中で独立する労働者が増加して、企業はより柔軟かつ臨機応変に活用できる労働力*¹¹を求めています。これが現在拡大しているギグエコノミーと呼ばれるものです。才能のある最高の人材を確保するためには、変化していく働き方のトレンドに対応した人事制度を整備することが重要になります。

機会

- ・ エンゲージメントが高く、多様性があり、優れた生産性を有する労働力を確保することができる。

リスク

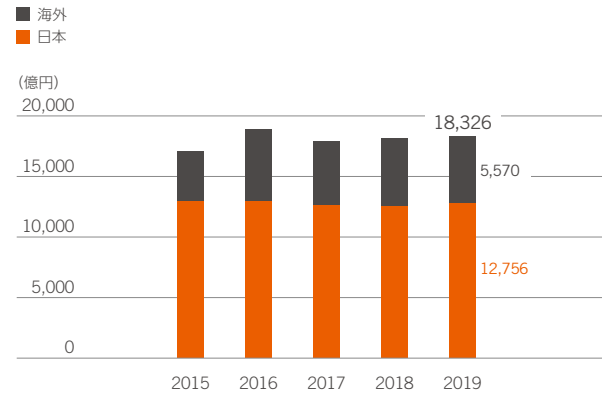
- ・ 優れた人材の採用や維持が困難となる。

*11 BCG, 2019年1月

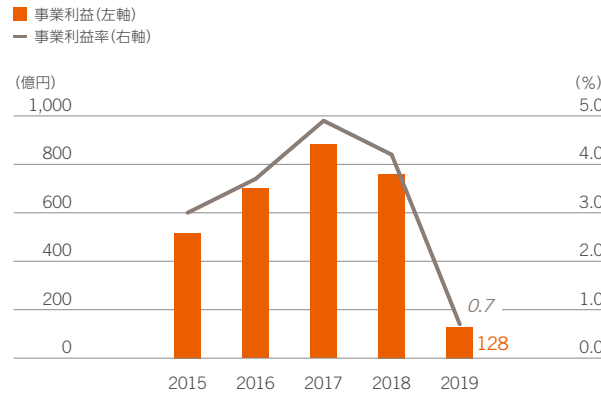
財務・非財務ハイライト

株式会社LIXILグループ及び連結子会社(各年3月に終了した期)

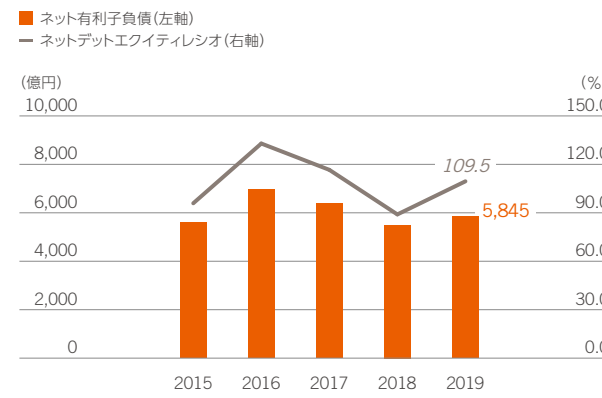
売上収益



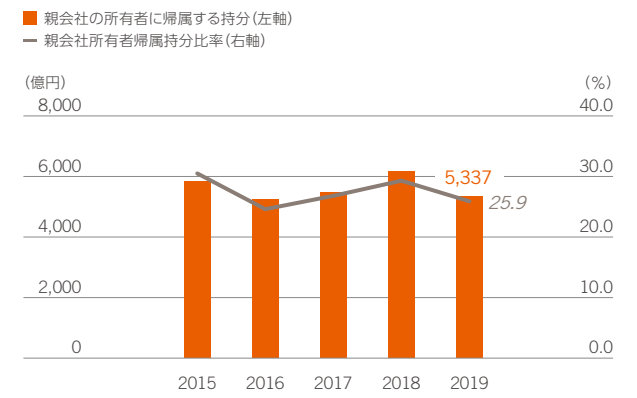
事業利益／事業利益率



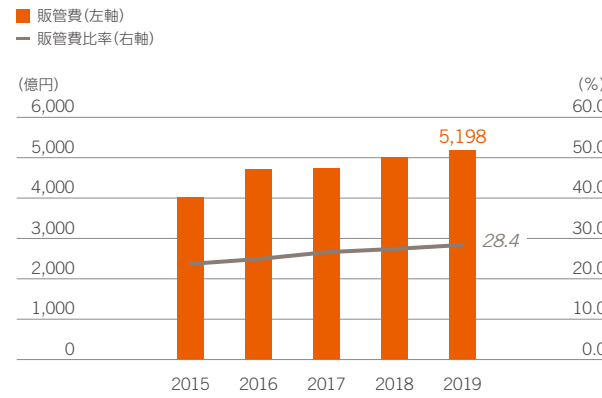
ネット有利子負債／ネットデットエクイティレシオ



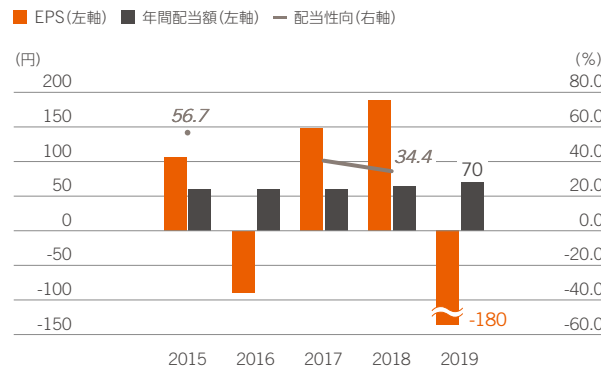
親会社の所有者に帰属する持分／親会社所有者帰属持分比率



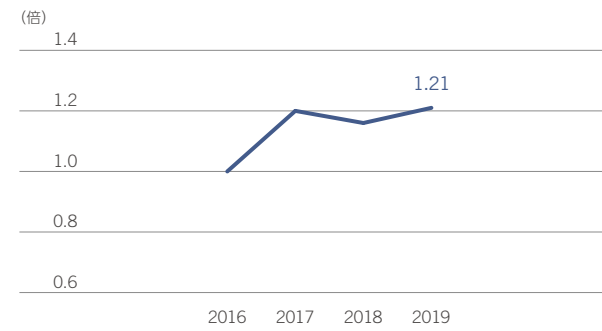
販管費／販管費比率



1株当たり当期利益(損失)(EPS)／1株当たり年間配当額／配当性向

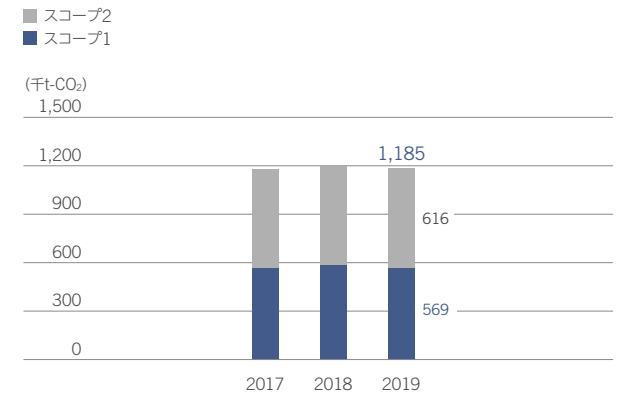


製品・サービスによるCO2削減貢献量の増減率 (2016年3月期比)

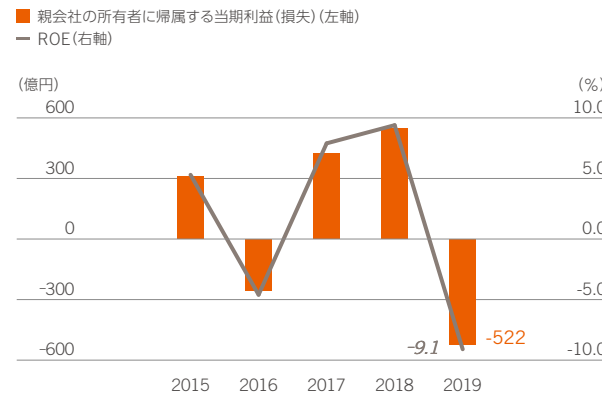


(注) CO₂削減貢献量: お客さまがLIXILの環境に配慮した製品・サービスをご使用いただく間に、当社従来品と比べて削減できるCO₂排出量

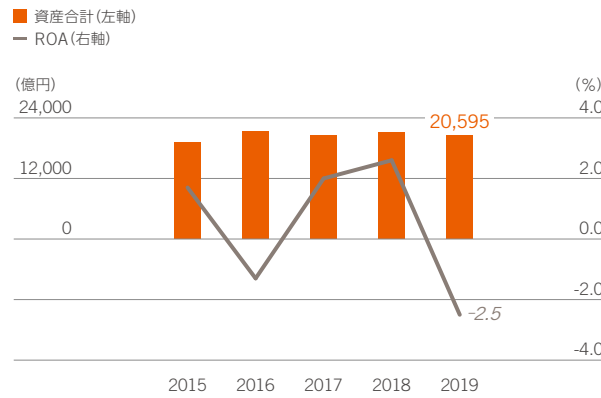
事業所からのCO2排出量(スコープ1、2)



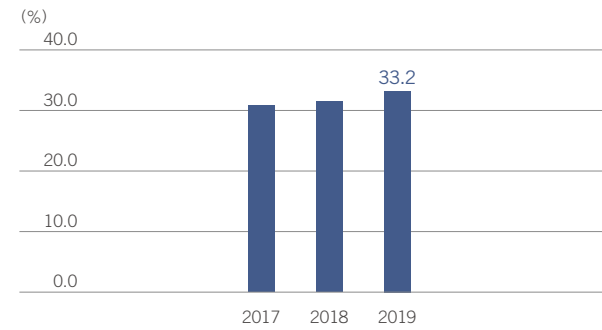
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)／ROE



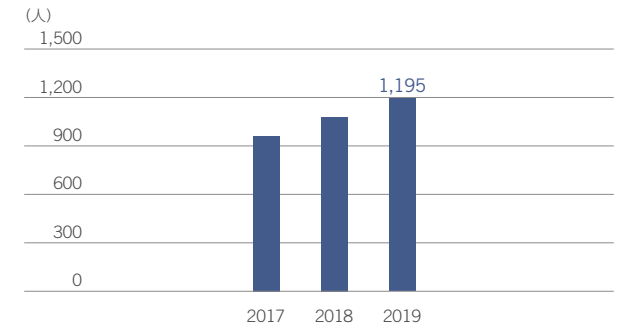
資産合計／ROA



女性の定期採用者率(大学・大学院卒) (株式会社LIXIL、日本国内)



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



CFOメッセージ



代表執行役副社長
経理・財務・M&A・法務担当 兼
Chief Financial Officer 兼
Chief Legal Officer

松本 佐千夫

キャッシュ・フローの改善・ 損益向上を両輪として、 企業価値の向上・安定的な 株主還元を努めてまいります

2019年3月期の概況

2019年3月期の連結業績は、10月以降、国内営業体制及び市場が安定化したこと等により、売上収益は、前期比0.2%増の増収となりました。一方、事業利益は、前期比83.2%減と大幅な減益となりました。これは、主として、国内事業について、組織変更と新たな取引体系の導入を同時期に行ったことによるオペレーションの混乱と、度重なる自然災害の発生を要因として上期において前年から大きく利益を減らしたこと、及び、連結子会社であるペルマスティリーザ社の事業に関連して、多額の一時的な損失を計上したことが要因です。

当社は、2017年8月にペルマスティリーザ社の株式の全部を中国の企業に譲渡することを決定しましたが、2018年

10月に、米国の規制当局より必要な許認可が得られない旨の通知を受け、現状のままでは売却できなくなりました。この時点でペルマスティリーザ社の事業について、北米事業を中心として、人件費・資材等の高騰を主因とした業績の急速な悪化が懸念されたため、直ちに受注物件全件について厳格に精査することとしました。その結果、今後、物件の完成までに要する工事コストの見直しや貸倒引当金などを追加計上し、通期で415億円の事業損失を計上することになりました。

また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比1,068億円減少の522億円の損失となりました。これは、税引前利益の減少(831億円)要因として、事業利益の減少に加え、前年にあった関係会社・投資不動産等の売却益236億円の剥落、ペルマスティリーザ社に関連した「のれん及び無形資産」の減損損失248億円の計上のほか、ペルマスティリーザ社の売却決定時に計上した繰延税金資産の取り崩しにより、税金費用が増加したことによるものです。

収益力の回復に注力する2020年3月期

2019年3月期は、事業利益が大幅な減益となったことに加え、最終決算が損失となり、株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできなかったことを大変申し訳なく感じています。

しかしながら、ペルマスティリーザ社を除く事業については、国内事業において上期のオペレーションの混乱・自然災害影響も落ち着き、下期には様々な施策も予定通りに進捗させることができた結果、新築、リフォーム双方の需要を取り込み、力強く回復させることができました。また、海外事業においても水まわり商品のフルラインナップを提供する取り組みが順調に推移しました。さらに、ペルマスティリーザ社以外の事業については、事業利益の改善に向けてコスト構造の見直しを進捗させることができ、事業基盤は盤石であることから、今後、明るい見通しを期待できるものと考えています。

一方で、2019年3月期の大幅減益の主要因となったペルマスティリーザ社の損失計上については、すでに原因を特定し、再生計画を進めています。ペルマスティリーザ社の収益力回復を目指すとともに、当社グループの潜在能力を最大限に発揮できるよう、引き続き中長期の持続的成長を目指した主要施策を推進してまいります。

子会社において報告された 不適切な取引に対する再発防止策

2019年3月期においては、内部通報制度を通じて、子会社4社について工事完了日操作による先行売上計上等の不適切な取引が報告されました。そのうち1社については、内部統制上の問題ほか、決算数値への影響も懸念されたことから、第3四半期における連結決算報告を1ヵ月遅延させることとなり、株主・投資家の皆さまには、大変なご心配をお掛けすることとなりました。

こうした事態を受けて、当社執行役、監査部門等では議論を重ね、コンプライアンス徹底強化策を順次実施しています。具体的には、まず人事面において子会社従業員の信頼性レビュー、子会社従業員の選任・評価におけるコンプライアンス項目の反映、子会社社長への教育プログラムの設定を行いました。また、組織体制・コミュニケーション面では、子会社社長会の開催、子会社社長と経営陣のコミュニケーション施策の展開、コンプライアンス委員会の実効性強化を、さらに財務面では、会計プロセスの見直し、また監査面では、監査体制の見直し、監査アプローチの改善など多面的かつ、実効性の高い施策を推進し、コンプライアンス強化に向けて一層の取り組みを通じて、再発防止に努めてまいります。

持続的成長を支えるバランスシートの強化

中長期の成長を支える投資を継続し、企業価値を向上させ

せ、株主への安定的な利益還元を継続するためには、これを支える強固なバランスシートが重要です。その意味で、現在の当社が、財務の安定性・資本効率ともに大きな改善が必要であることはいうまでもなく、私にとっての最重要課題であると認識しています。

2019年3月期においては、ペルマスティリーザ社売却の中止と多額の損失計上により、自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)は、健全性の指標としている30%に対し、4.1ポイント下回る25.9%、対前年では3.4ポイント悪化することとなりました。また、ネット有利子負債EBITDA倍率は、対前年では3.3倍分の悪化となりました。

このような状況に対して、新しいマネジメントチームによる新たな視座から事業ポートフォリオの選択と集中を進めることにより、バランスシートを整理すると同時に、成長投資の源泉となるキャッシュ・フローを増やすこと、そして投資の優先順位を明確にすることが急務と考えています。

そこで、2019年3月期には、2014年3月期から取り組みを継続しているキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善に加え、各事業部門が資本コストを意識した効率的な投資を行うためのガイドラインを策定し、グループ全体で適用を開始しました。これらの取り組みの一環として、投資効率の改善度をはかる社内管理指標としてROICを活用し、各部門との共通言語として定期的な対話を重ねることにより浸透を促進し、投資とリターンの効率化を図ることによる収益性の向上追求など、事業運営にも反映させてまいります。

2018年・2019年3月期実績(IFRS)

(億円)

	2018年 3月期実績	2019年3月期			
		業績予想	実績	前期比	予想比
売上収益	18,293	18,450	18,326	0.2%	-0.7%
ペルマスティリーザ以外	16,648	16,795	16,894	1.5%	0.6%
ペルマスティリーザ	1,645	1,655	1,432	-13.0%	-13.5%
事業利益*	760	450	128	-83.2%	-71.6%
ペルマスティリーザ以外	753	540	543	-27.8%	0.6%
ペルマスティリーザ	7	-90	-415	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	546	15	-522	—	—
ペルマスティリーザ以外	664	250	253	-61.9%	1.2%
ペルマスティリーザ	-118	-235	-775	—	—

*事業利益は、売上収益から売上原価、販管費及び一般管理費を控除して算出した金額

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

経営成績の状況

2019年3月期の売上収益の状況

売上収益は、前年同期比0.2%増の1兆8,326億円となりました。国内事業については、ウォーターテクノロジー事業(以下、LWT)は前年とほぼ同水準となったものの、その他の国内事業は増収となり、特にハウジングテクノロジー事業(以下、LHT)の下半期における売上が好調でけん引役

となったことなどから、全体として前年同期比で増収となりました。海外事業については、LWTにおいて中国をはじめとするアジア太平洋地域が増収をけん引したことに加え、欧州・中東・アフリカ地域でも売上が好調でしたが、北米地域では概ね横ばい、加えてペルマスティリーザ社が受注抑制を進めた影響等により、全体として前年同期比で減収となりました。

2019年3月期 事業別・国内外別売上収益

(億円)

	上期			下期			通期		
	2018年3月期	2019年3月期	増減金額	2018年3月期	2019年3月期	増減金額	2018年3月期	2019年3月期	増減金額
国内事業	6,284	6,261	-23	6,605	6,863	258	12,890	13,124	235
LWT	2,078	2,080	2	2,278	2,273	-5	4,356	4,353	-3
LHT	2,579	2,515	-65	2,629	2,786	157	5,208	5,300	92
LBT	512	526	14	555	602	48	1,067	1,128	61
D&R*	875	878	3	860	885	25	1,735	1,764	29
H&S*	239	262	23	284	317	33	523	579	56
海外事業	2,763	2,772	9	2,951	2,746	-205	5,714	5,518	-196
LWT	1,885	1,940	55	2,038	2,039	0	3,923	3,978	55
LHT	73	56	-17	71	52	-19	144	108	-36
LBT	806	777	-29	842	655	-186	1,648	1,432	-216
連結調整、他	-144	-151	-8	-167	-165	2	-311	-316	-6
グループ合計	8,904	8,882	-22	9,389	9,444	55	18,293	18,326	33

*D&R:流通・小売り事業、H&S:住宅・サービス事業等

2019年3月期の事業利益の状況

事業利益は、前年同期比83.2%減の128億円となりました。国内事業については、上期は新取引制度導入に伴う費用増や自然災害の影響で事業利益が落ち込みましたが、下期の需要回復や販管費の抑制などがプラスに作用した結果、LWT、LHT及びビルディングテクノロ

ジー事業(LBT)の国内3事業における事業利益が上期に比べ、大幅に改善しました。一方で、海外事業については、人件費や資材価格の上昇に加え、ペルマスティリーザ社の工事コストの損失引当などから、大幅な減益となりました。

2019年3月期 事業別・国内外別事業利益

(億円)

	上期			下期			通期		
	2018年3月期	2019年3月期	増減金額	2018年3月期	2019年3月期	増減金額	2018年3月期	2019年3月期	増減金額
国内事業	417	223	-193	343	429	86	760	652	-107
LWT	169	104	-65	167	188	21	336	292	-44
LHT	167	51	-116	116	162	46	283	213	-70
LBT	25	8	-17	23	30	6	47	36	-11
D&R*	46	47	1	23	30	7	69	78	8
H&S*	11	14	3	15	21	6	25	35	9
海外事業	182	102	-80	212	-214	-426	394	-112	-506
LWT	182	152	-30	220	159	-62	403	311	-92
LHT	3	-5	-8	-11	-1	10	-8	-6	2
LBT	-3	-45	-42	2	-372	-374	-1	-417	-416
連結調整、他	-192	-188	4	-202	-225	-23	-393	-412	-19
グループ合計	407	138	-269	353	-10	-363	760	128	-632

*D&R:流通・小売り事業、H&S:住宅・サービス事業等

2019年3月期の親会社の所有者に帰属する当期損益の状況

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年同期比1,068億円減少の522億円の損失となりました。これは、税引前利益の減少(831億円)要因として、事業利益の減少に加え、前年にあった関係会社・投資不動産等の売却益236億円の剥落、ペルマスティリーザ社に関連した「のれん及び無形資産」の減損損失248億円の計上のほか、ペルマスティリーザ社の売却決定時に計上した繰延税金資産の取り崩し(135億円)により、税金費用が増加したことによるものです。

2020年3月期の経営成績の見通し

次期の見通しについては、国内経済は緩やかな回復基調が続くとみられますが、米中貿易摩擦やブレグジット問題等の動向が引き続き世界経済の不安定要素となっていることに加え、本年10月に予定される消費税増税の景気への影響が懸念されます。また、住宅投資についても新設住宅着工戸数の中長期的な減少傾向が見込まれるなど、当社を取り巻く経営環境は依然として先行きが不透明な状況が続くものと予測

2020年3月期 業績見通し

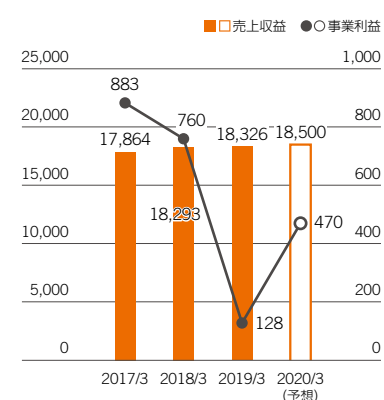
(億円)

	通期			
	2019年3月期	2020年3月期(見通し)	対2019年3月期(増減額)	対2019年3月期(増減比)
売上収益	18,326	18,500	174	0.9%
事業利益	128	470	342	267.2%
営業利益	-150	380	530	—
税引前利益	-180	440	620	—
税金費用	-313	-264	49	—
非支配持分	-29	-26	3	—
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	-522	150	672	—
EBITDA*	813	1,504	691	85.0%
一株当たり当期利益(EPS)(円)	-179.98	51.71	231.69	—

*IFRS16リース会計が改訂され、2019年4月以降適用することによる影響約340億円が含まれています。

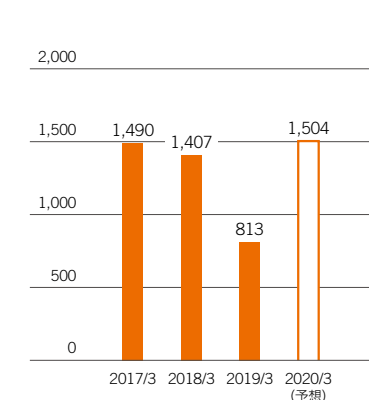
売上収益／事業利益

(億円)



EBITDA

(億円)



経営成績と財政状態のレビュー及び分析

財政状態の状況 (2019年3月期末時点)

2018年3月期においてペルマスティリーザ社の売却を決定したことにより、本社及び同社子会社に関連する資産と負債を「売却目的で保有する資産」と「売却目的で保有する資産に直接関連する負債」へ分類していました。しかしながら、2019年3月期において、ペルマスティリーザ社の株式が現状のままで売却が可能な状況ではなくなったことから、当該分類を中止し、2019年3月期については、資産・負債の各

項目別に残高を表示しています。

なお、以下の資産・負債の増減金額は、2018年3月期における「売却目的」に分類されていたペルマスティリーザ社の資産・負債の金額を2018年9月に各科目に振り替えた際及び2019年3月期に1連結子会社の資産・負債を売却目的へ振り替えた影響を除く、実質増減額を示しています。

連結財政状態 (億円)

	[A]	[B]	増減			
	2018年3月末	2019年3月末	売却目的で保有する資産／資産振替額		その他 (実質増減)	[B]-[A] 増減合計
			非継続事業	その他		
現金及び現金同等物	1,388	1,414	51	-17	-8	27
営業債権及びその他の債権	3,433	4,017	592	-41	32	584
棚卸資産	2,179	2,346	50	-11	128	167
売却目的で保有する資産	1,802	114	-1,810	113	9	-1,688
その他	12,270	12,704	1,117	-45	-637	435
資産合計	21,071	20,595	—	—	-476	-476
営業債務及びその他の債務	3,390	3,924	383	-20	171	534
有利子負債	6,879	7,260	233	0	148	380
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	1,275	50	-1,378	50	104	-1,224
その他	3,032	3,690	762	-29	-75	658
負債合計	14,576	14,924	—	—	348	348
自己株式	-490	-489	—	—	1	1
その他	6,986	6,161	—	—	-825	-825
純資産合計	6,496	5,672	—	—	-824	-824
自己資本比率(%)	29.3%	25.9%				-3.4pt
一株当たり純資産(円)	2,128.77	1,839.59				-289.18
期末株式数(千株)	289,790	290,095				305
Net有利子負債	5,492	5,845				354

資産

2019年3月期末の総資産は、流動資産が前年同期比210億円減少、非流動資産が266億円減少したことにより、前年同期比476億円減少の2兆595億円となりました。主な増加の要因は、前年同期比で棚卸資産が128億円増加したこと、主な減少の要因は、ペルマスティリーザ社に関連するのれん及びその他の無形資産(バランスシート影響額:248億円)を減損処理したこと、及び為替換算による影響です。

負債

2019年3月期末の総負債は、流動負債が前年同期比1,145億円増加、非流動負債が797億円減少したことにより、前年同期比348億円の増加の1兆4,924億円となりました。主な増加の要因は、前年同期

比で営業債務及びその他の債務の増加171億円、及び、有利子負債148億円の増加です。

資本

2019年3月期末の資本合計は、5,672億円、親会社の所有者に帰属する持分合計は、5,337億円で前期末比832億円の減少となりました。主な減少要因は、親会社の所有者に帰属する当期損失522億円に伴う利益剰余金の減少、配当金の支払による減少203億円、確定給付制度の再測定と金融商品の公正価値の変動を主因としたその他包括利益の減少119億円です。

親会社の所有者に帰属する持分比率(自己資本比率)は25.9%となり、1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、1,839.59円となりました。

キャッシュ・フローの状況 (2019年3月期末時点)

2019年3月期における現金及び現金同等物は、換算差額による影響などを含めると、前期末比27億円増加の1,414億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年同期比470億円の減少の694億円の資金増加となりました。資金減少の主な要因は、税引前利益の大幅な減少に加え、営業債権及びその他の債権など運転資本の変動によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払が非支配持分に対するものを含め、前年同期比で39億円増加したのに対し、有利子負債の調達と返済の純額において、2019年3月期には営業キャッシュ・フローの減少分を短期・長期の有利子負債の調達によりまかなった結果、調達が返済を275億円上回ったことなどにより、16億円の資金増加となりました。これは前年同期比では454億円の資金増加となります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前年同期比197億円の資金減少の723億円の資金減少となりました。資金減少の主な要因は、前連結会計年度における子会社の株式売却と投資不動産の処分による収入影響156億円の剥落によるものです。

キャッシュ・フローの状況及び現金残高 (億円)

	2018年3月期	2019年3月期	増減額
継続事業からの税引前利益	900	-180	-1,080
非継続事業からの税引前損失	-249	—	249 ^{*1}
税引前利益	651	-180	-831
減価償却費及び償却費	647	685	38
法人所得税等支払	-319	-293	25
運転資本	-6	-61	-55
売却目的で保有していた処分グループの公正価値評価により認識した損失／再測定により認識した利益	219	-20	-239 ^{*1}
その他	-28	564	592 ^{*2}
営業キャッシュ・フロー	1,164	694	-470
投資キャッシュ・フロー	-526	-723	-197
(うち有形・無形資産取得支出)	-700	-676	23
フリーキャッシュ・フロー	638	-30	-667
財務キャッシュ・フロー	-438	16	454
⋮	⋮	⋮	⋮
現金及び現金同等物の期末残高	1,388	1,414	27

*1 「非継続事業からの税引前損失」と「売却目的で保有していた処分グループの公正価値評価により認識した損失／再測定により認識した利益」は相殺
*2 2019年3月期の営業キャッシュ・フロー「その他」は、減損損失302億円、その他主として為替換算影響

経営成績と財政状態のレビュー及び分析

2020年3月期の見通し

2020年3月期の設備投資額は、前年同期比25.7%増の850億円を、減価償却費は、前年同期比50.5%増の1,031億円を見込んでいます。設備投資額の主な増加要因は、新本社ビルの建設によるもの115億円であり、また減価償却費の主な増加要因は、リース取引にかかる会計基準の改訂影響による増加330億円、ITシステムの償却費増加20億円です。一方、研究開発費は、例年並みの対売上約1.6%の290億円を見込んでいます。

リース取引にかかる新会計基準の適用影響の概要

IFRS16 リース会計が改訂され、2019年4月以降適用することにより、従来賃貸借処理されていたリース契約が資産・負債としてオンバランス化され、資産部分は、減価償却されます。また負債部分については、支払の都度、元本と利息を分けて処理することになります。

諸条件の変化により実際の業績は、2019年3月末時点における見込み額とは異なる可能性があるものの、2020年3月期の財務数値には、右記のような影響を見込んでいます。

セグメント別予想 (2020年3月期)

■ウォーターテクノロジー事業(LWT)

2020年3月期における当事業は、売上収益は前期比3%増の8,600億円、事業利益は前期比8%増の648億円となる見通しです。

国内事業では、2019年10月に予定されている消費税増税による影響として、2020年3月期上期に下期需要の先取りを、また下期には上期需要増に対する反動減を予想しており、新設着工数及びリフォーム需要の予測推移などに照らし、通期では前年並みの売上を見込んでいます。

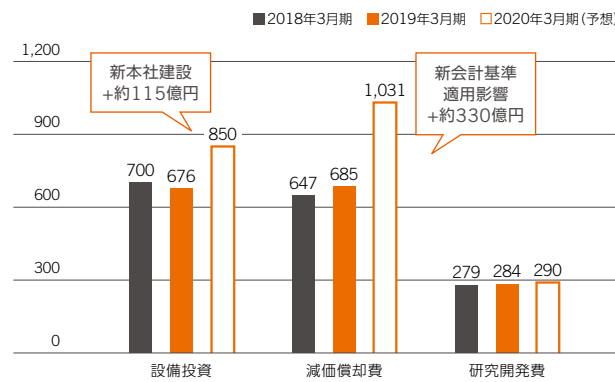
一方の海外事業では、米中貿易摩擦などが世界経済の不安定要素となっているものの、価格改定効果やシナジー商品の拡販と売上原価・販管費の継続的改善活動により、増収増益を見込んでいます。

■ハウジングテクノロジー事業(LHT)

2020年3月期における当事業は、売上収益は前期比1%減の5,350億円、事業利益は前期比25%増の259億円となる見通しです。

国内事業については、LWTと同様に、2019年10月に予定されてい

設備投資/減価償却費/研究開発費 (億円)



総資産	約1,210億円の増加
有利子負債	約1,215億円の増加
EBITDA	約340億円の増加
事業利益	約10億円の増加
販管費	賃借料 約340億円の減少
販管費	減価償却費 約330億円の増加
税前利益	約5億円の減少
金融費用	支払利息 約15億円の増加
営業キャッシュ・フロー	約325億円の増加
財務キャッシュ・フロー	約325億円の減少

る消費税増税による影響として、2020年3月期上期に下期需要の先取りを、また下期には上期需要増に対する反動減を予想しており、通期では前年並みの売上を見込んでいます。また事業利益については、2019年3月期下期以降の商品価格の改定、主要原材料であるアルミ価格の低下などによる利益の改善を見込んでいます。

■ビルディングテクノロジー事業(LBT)

2020年3月期における当事業は、売上収益は前期比3%増の2,630億円、事業損失は、2019年3月期においてペルマスティリーザ社の受注物件精査の結果、認識した追加工事コスト・貸倒引当金等の追加計上影響の剥落を主要因として284億円改善の97億円となる見通しです。

■流通・小売り事業(D&R)

2020年3月期における当事業は、売上収益は前期比7%増の1,880億円、事業利益は出店加速(出店費用の増加)等の影響により、前期比20%減の62億円となる見通しです。

■住宅・サービス事業等(H&S)

2020年3月期における当事業は、2019年3月期における不動産物件売却による損益影響剥落により、売上収益は前期比1%減の570億円、事業利益は、前期比4%減の33億円となる見通しです。

LIXILグループの2020年3月期における業績見通しについてセグメント別の損益見込み額は以下のとおりです。

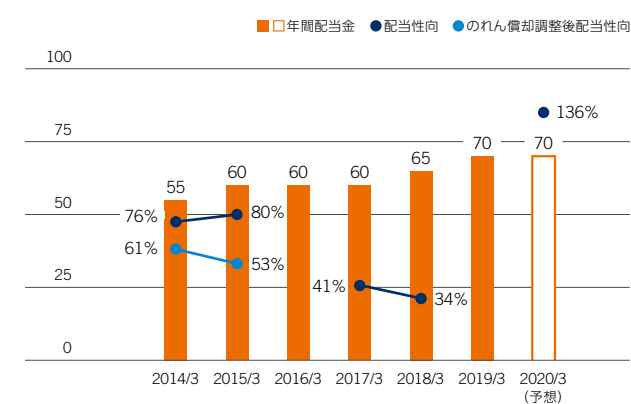
		2019年3月期 実績				2020年3月期 予想			
		国内	海外	計	前年同期比 (%)	国内	海外	計	前年同期比 (%)
LWT	売上	4,353	3,978	8,331	0.6%	4,350	4,250	8,600	3.2%
	事業利益	292	311	602	-18.4%	237	411	648	7.5%
	%	6.7%	7.8%	7.2%	-1.7pt	5.4%	9.7%	7.5%	+0.3pt
LHT	売上	5,300	108	5,408	1.0%	5,280	70	5,350	-1.1%
	事業利益	213	-6	207	-24.7%	269	-10	259	25.2%
	%	4.0%	—	3.8%	-1.3pt	5.1%	—	4.8%	+1.0pt
LBT	売上	1,128	1,432	2,560	-5.7%	1,160	1,470	2,630	2.7%
	事業利益	36	-417	-381	—	23	-120	-97	-74.6%
	%	3.2%	—	—	—	2.0%	—	—	+11.2pt
D&R	売上	1,764	—	1,764	1.6%	1,880	—	1,880	6.6%
	事業利益	78	—	78	11.7%	62	—	62	-19.7%
	%	4.4%	—	4.4%	+0.4pt	3.3%	—	3.3%	-1.1pt
H&S	売上	579	—	579	10.6%	570	—	570	-1.4%
	事業利益	35	—	35	36.1%	33	—	33	-4.5%
	%	6.0%	—	6.0%	+1.1pt	5.8%	—	5.8%	-0.2pt
連結調整・他	売上	—	—	-316	—	—	—	-530	—
	事業利益	—	—	-412	—	—	—	-435	—
LIXILグループ	売上	13,124	5,518	18,326	0.2%	13,240	5,790	18,500	0.9%
	事業利益	652	-112	128	-83.2%	624	281	470	267.2%
	%	5.0%	—	0.7%	-3.5pt	4.7%	4.9%	2.5%	+1.8pt

財務政策・配当方針

連結ベースで配当性向を30%以上とすることを配当方針としています。また、投資効率と安全性指標を重要目標達成指標(KGI:Key Goal Indicator)として、投資による収益性の向上と財務体質の改善を両立し、企業価値の向上と安定的な株主還元を努めています。

2020年3月期においては、前年同額の1株あたり年間70円の配当を見込んでいます。

年間配当金/配当性向/のれん償却調整後配当性向 (円)



事業概況

(2019年3月期)

ウォーターテクノロジー事業 (LWT)

売上収益



事業利益	602億円
従業員数	32,868名
研究開発費	197億円
資本的支出	369億円

直接顧客

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

競合

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

ハウジングテクノロジー事業 (LHT)

売上収益



事業利益	207億円
従業員数	18,820名
研究開発費	73億円
資本的支出	200億円

直接顧客

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

競合

YKK AP
三協立山

ビルディングテクノロジー事業 (LBT)

売上収益



事業利益	-381億円
従業員数	7,461名
研究開発費	15億円
資本的支出	37億円

直接顧客

建設会社
設計事務所

競合

YKK AP
遠大
地場企業

流通・小売り事業 (D&R)

売上収益



事業利益	78億円
従業員数	1,357名
資本的支出	112億円

直接顧客

一般消費者
建築職人

競合

DCMホールディングス
カインズ
コメリ
コーナン商事

住宅・サービス事業等 (H&S)

売上収益



事業利益	35億円
従業員数	1,374名
資本的支出	11億円

直接顧客

住宅フランチャイズ事業：加盟工務店
地盤調査事業：建設業者・宅建業者
不動産仲介：一般消費者

② 生産拠点と営業拠点

工場数

103
拠点

国内	43	海外	60
----	----	----	----

	アメリカ	欧州	アフリカ	アジア太平洋	日本
LWT	11	4	4	22	20
LHT	—	—	—	8	23*
LBT	2	5	—	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

127
拠点

国内	103	海外	24
----	-----	----	----

アメリカ	欧州	アジア太平洋	日本
1	9	14	103

国内リフォームショップ・
リフォームネット加盟店数合計 **12,354**店

国内流通小売店舗数 (D&R) **96**店

国内住宅FC加盟工務店数 (H&S) **194**店

セグメント別事業概況

ウォーター テクノロジー事業 (LWT)

市場環境

水まわり製品のグローバル市場規模は約5兆円にのぼり、今後も成長が続くと予想されます。海外では、金融緩和を背景に欧州及び北米で市場が堅調に推移している一方、世界人口は増加が続き2030年には85億人と予想され、新たな成長をけん引すると見込まれます。

特に中国での中間所得層の増加と、欧州での省エネや節水技術へのニーズの高まり等により、将来の水まわり商品に対する需要増が見込まれます。日本では新設住宅着工は長期的には減少するものの、現在のリフォーム市場は

規模が小さく、今後の成長が見込まれることから、新築とリフォームを合わせた日本の水まわり商品市場は、中期的には現状並みの規模が続くと見込んでいます。

事業の特徴と強み

ウォーターテクノロジー事業では、世界の各地域の文化に根差したGROHE、American Standard、INAX、SATOといった認知度の高いブランドを複数保有しており、水まわり商品や衛生陶器の分野でグローバル市場をリードしています。また、特に中間所得層の増加から成長が見込まれる新興国市場での事業展開、高級品から普及品まで幅広い価格帯への対応、そして様々なライフスタイルに合わせたデザインの水まわり商品をトータルに供給できることを強みとしています。さらに、地域やブランドを超えたシナジー効果を発現させることで、生産効率を向上させ、グローバルの需要に柔軟に対応できるという優位性につなげることができま。世界に誇る日本の技術を海外へ移管し、各地域の好みに合わせたデザインの商品を、知名度の高いブランドで拡販することがグループの成長ドライバーです。これにより、差別化した商品の投入を加速していきます。



GROHE
「Bathroom Collections」
フル・バスルーム・ソリューション

SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> 世界の各地域で高い認知度を誇るブランド群 高級品から普及価格帯まですべての市場セグメントに対応した商品群 世界150カ国以上に有する販売網 グローバルのサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 世界人口の増加、所得の向上 日本の技術をベースとした、グローバル市場における差別化商品拡販の機会 環境配慮や健康への意識向上に伴う、節水・断熱性能の高い商品へのニーズの高まり 国内リフォーム市場の成長余力
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 価格競争への圧力 将来の成長に適さない事業構造 ブランド・マーケティングへの投資不足 	<ul style="list-style-type: none"> 流通構造の変化による販売チャネルの混乱 日本における新設住宅着工件数の減少 人件費や資材高等のコスト上昇 施工職人の不足 景気の後退 新しいビジネスモデルの拡大による製品のコモディティ化 コスト競争力の高い新興国メーカーの台頭

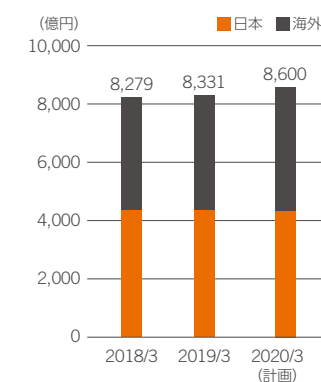
2019年3月期ハイライト

- 国内事業では、2018年4月に、メーカーとしての競争力を高めるため、組織改編を実施しました。ユーザーのニーズを製品開発・販売までより早く反映させるために、技術・製造・販売を一体組織としました。また、事業責任の明確化、情報連携の強化、営業担当者の専門化による営業効率の向上を図るため、価格体系や役割分担を当社とお客さまの双方において明確化する新取引制度を導入しました。
- ウォーターテクノロジー事業の成長ドライバーである「日本の技術を搭載したシナジー商品の海外での販売」と「新規事業」は、売上成長をけん引し、2019年3月期における海外売上成長の74%を支えました。
- 成長著しいアジア地域での需要を捉えるべく、中国やベトナムの主要都市に旗艦店となるショールームを開設しました。
- ユーザー視点に立った開発を強化するため、新たに上海にR&D拠点を開設しました。LIXILグループがアジアで展開するすべての水まわりブランドを網羅する研究開発拠点となります。
- 欧州で保険会社とタイアップし、デジタル技術を活用して水漏れや水の消費量を管理する新たなビジネスモデルを開始しました。

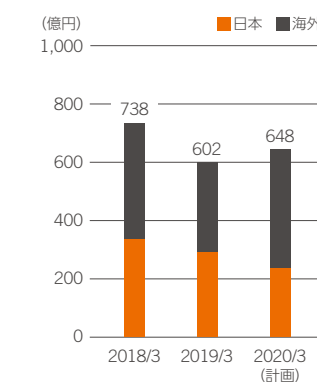
2020年3月期の重点施策

- 日本の技術を搭載したシナジー製品の開発と海外市場への投入の加速
- 国や地域の枠を超えた有形・無形のリソースの活用を促進することによる投資効率の向上とコスト競争力の強化
- 日本において成熟期に適合した事業構造への転換による、コスト競争力の強化

売上収益



事業利益



ハウジング テクノロジー事業 (LHT)



TOSTEM「LW」

市場環境

日本では長期的には、少子高齢化による人口減少に伴う新設住宅着工件数の減少が見込まれます。しかし、2019年10月の消費税率引き上げ前後の需要変動の平準化を図るための「次世代住宅ポイント」等、様々な政府施策が導入され、また、各建材メーカーがリフォーム需要喚起に向けた取り組みを行うことにより、中期的には現状並みの市場規模が続くと予想しています。また、海外において、アジアでは依然として、経済成長・人口増加・所得増加を背景に、建材市場の拡大が続くと見込んでいます。

事業の特徴と強み

ハウジングテクノロジー事業では、高い市場シェアを持つ製品群を擁し、日本全国を網羅する販売チャンネルを有しています。また、住宅一軒を統一したデザインでコーディネートできる製品を提供することができます。こうした強みを活用し、グループ内のシナジー効果によるデザイン・技術の高度化と製品開発・生産効率の向上に努めるとともに、他社との事業提携などをとおして、差別化された高付加価値商品を投入していきます。

2019年3月期ハイライト

- ・国内事業では2018年4月に、組織改編で技術・製造・販売を一体組織としました。また、価格体系や役割分担を当社とお客さまの双方において明確化する新取引制度を導入しました。
- ・生産面では、前期に引き続き、SKU(在庫最小管理単位)の削減、開発・製造のプラットフォーム化、これらに伴う生産ラインの集約を進め、生産効率の改善を進めました。
- ・販売面では、中長期戦略における高付加価値商品の拡販への準備を加速させています。上下左右のフレームが室内から見えない新発想の窓TOSTEM「LW」の発売や、高級窓の世界的ブランドのSKY-FRAME社(スイス)との事業提携を行いました。
- ・技術力とデザイン性を活かした、ハイグレード窓サッシTOSTEM「GRANTS」を東南アジアで発売しました。
- ・新ビジネスとして、東京電力の子会社と設立した合弁会社により、実質負担ゼロで太陽光発電システムを設置でき、毎月の電気代も削減できる、国内初のサービス「建て得バリュー」を開始しました。また、住まいのIoT製品の組み合わせ「Life Assist (ライフアシスト)」を4月に発売し、スマートスピーカーやスマートフォンアプリによる、建材や家電の操作や一括管理を可能にしました。

SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> ・住宅サッシ及びエクステリア分野のマーケットリーダー(国内シェアナンバー1) ・日本全国を網羅する販売網と配送拠点 ・日本及びアジアにアルミの溶解・鋳造から最終製品までを一貫生産する技術と設備を保有 ・住宅一軒すべてを統一されたデザインでコーディネートできる製品群 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮や健康への意識向上に伴う、断熱性能などより高機能の建材へのニーズの高まり ・高齢化に伴う新たな商品・サービスに対する需要の増加 ・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 ・国内リフォーム市場の成長余力
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・国内競合との商品差別化の難しさ ・商品のコモディティ化 ・原材料価格・需要の変動など外部環境の変化に影響を受けやすい損益構造 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本における新設住宅着工件数の減少 ・人件費や資材高等のコスト上昇 ・日本で所得水準が上がらないことによる住宅関連支出の減少

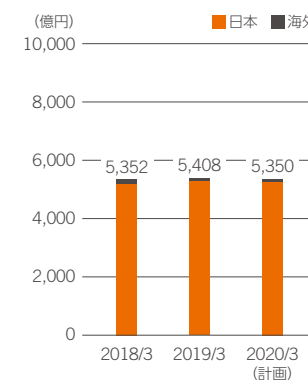
2020年3月期の重点施策

- ・成熟期に適合した事業構造への転換による、外部事業環境に左右されにくい体質づくり
- ・SKU削減、製造のプラットフォーム化、生産ラインの最適化の促進による投資効率の向上とコスト競争力の強化
- ・コスト競争力強化へ向け、最適なサプライチェーンの再構築
- ・国内外における新規市場開拓(リフォーム、富裕層向け等)

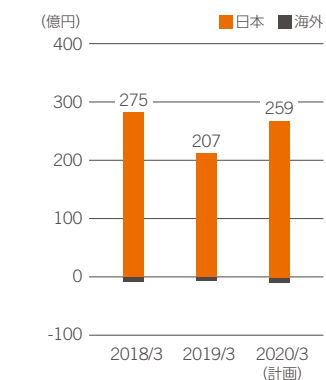


LIXIL「カーポートSC」

売上収益



事業利益



ビルディング テクノロジー事業 (LBT)



東京ミッドタウン 日比谷

市場環境

国内市場環境は、東京オリンピック・パラリンピック以降も、政府による地方創生施策や、首都圏の再開発や新駅計画、2025年開催予定の大阪万博等の大型プロジェクト工事により、中期的に現在の需要水準が継続すると見込んでいます。また、今後は地球温暖化対策のため、ZEB^{*1}に対応できる製品により、新たな付加価値を創出します。

海外では、都市部の人口の増加と省エネルギーへの需要拡大が成長を牽引しています。2017年に184億ユーロと推定される世界のカーテンウォール市場は、2021年までに280億ユーロに達すると予測され、この成長の大部分は、現在のビル建材市場のうち、39%を占めるアジア太平洋地域に起因すると見込んでいます。世界のビル建材市場の他の地域の構成は、北米28%、ヨーロッパ24%、その他9%となっています。

*1 ZEB: Net Zero Energy Building / 消費するエネルギーの収支ゼロ化を目指した建物

事業の特徴と強み

LIXILは、高層カーテンウォールにおいて国内トップシェアであり、低層の店舗用サッシ、マンションサッシ、環境配慮型サッシなどにおいても高いシェアを維持し、全方位で製品を開発・販売している点が強みです。

また、ペルマスティリーザ社は、カーテンウォールの世界的なリーディングカンパニーとして、特に高い技術力が要求される複雑なデザインの建設プロジェクトにおいて、広範なノウハウと専門知識、そして独自のエンジニアリング技術を提供しています。ペルマスティリーザ社では、初期の計画段階から建築家やデザイナーと緊密に連携し、厳格な品質管理システムを活用することにより、各物件の顧客のニーズに合わせた設計や最適なプロジェクト実施手法を提供します。

2019年3月期ハイライト

- 海外事業を担うペルマスティリーザ社については、2017年8月に全株式を同社と親和性の高い事業を営む中国企業に譲渡することを決定しました。しかしながら、2018年10月に、アメリカの対米外国投資委員会(CFIUS)から、

SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> 高い技術力とノウハウ グローバルに展開する組織とプレゼンス 実績に裏付けされた顧客との高い信頼関係 フレキシブルな現場対応力・技術力 海外工場を活用したコストメリット 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における断熱・耐震化へのニーズの高まり 日本政府による地方創生計画 グループ内シナジーを活用したプロジェクト提案が可能
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 受注生産による生産効率の悪さ 普及型商品における他社との差別化の難しさ(日本) プロジェクト工期が3~5年にわたるため、経済情勢や物件自体の工事進捗等の影響を受けやすく、工程管理の難しさ(海外) 	<ul style="list-style-type: none"> 人件費や資材等のコスト上昇 建設業界における労働力不足 ビジネスパートナーの財務的安定性(海外/上流・下流) 貿易摩擦や政治情勢の変化による経済の減速 例: 英国のEU離脱

この株式譲渡を承認しない旨の通知を受領したため、同社を現状のまま売却することができなくなりました。ペルマスティリーザ社は、北米事業を中心に手がけるプロジェクトの採算が悪化していたため、同社が手がけるすべてのプロジェクトを精査し、今後の物件完成までに要する総工事コストを見直し、今後発生すると見込まれる損失等を計上するとともに、再生計画を立案、実行に着手しました。

日本では、今後、ビルディング事業の短中期的な売上の柱となる、大臣認定防火設備(個別認定品)のビル用アルミサッシ[PRO-SE・BFG]を開発・発売しました。

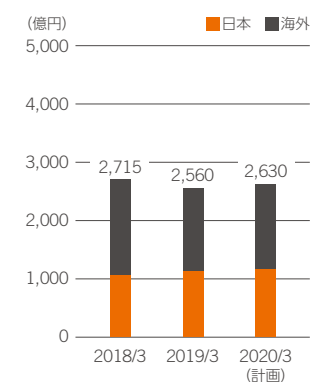
ZEBに対して、環境配慮型高断熱サッシ[PRESEA-H]の提案・販売活動を強化しました。

2020年3月期の重点施策

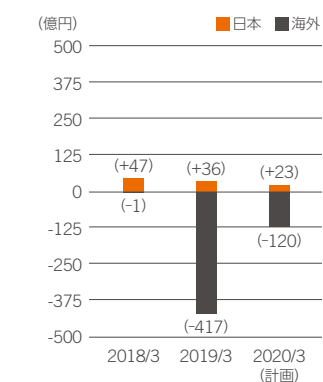
- ペルマスティリーザ社については、専任チームによる、2019年3月期に策定した再生計画の着実な実行によるキャッシュ・フローの改善、収益性の回復に注力
- 環境配慮型 高性能サッシの拡充
- 製品の安定供給を図るために、大型プロジェクトごとに生産予定の山積み管理^{*2}を強化
- 生産ラインの自動化・集約化による工場の生産性向上

*2 山積み管理: 工場に投入される仕事量(山)を配分し、日々の仕事量を均一化にすること

売上収益



事業利益



セグメント別事業概況

流通・ 小売り事業 (D&R)

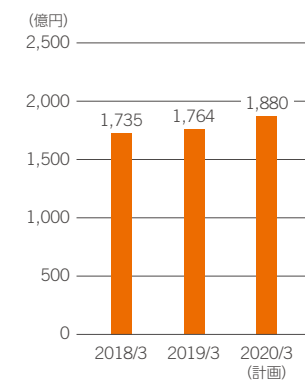


福岡県初出店となる「スーパービバホーム岡垣店」(2018年11月オープン)

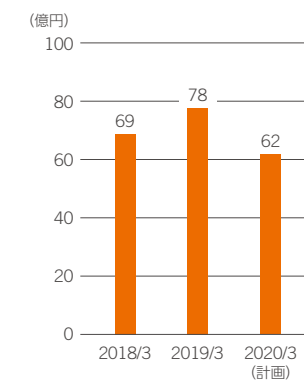
SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> 高いリフォーム関連売上構成比率 人口が集中し、集客が見込める大都市圏からの高い売上構成比率 リフォーム事業やデベロッパ事業とシナジーのある形での事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> 建築資材卸の地場流通業者の減少 リフォーム施工業者の多能工化 中古住宅流通・リフォーム市場の拡大
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 出店ペースに対し、人材獲得、育成に要する時間の長さ 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における人口減少に伴う客数の減少 Eコマースの台頭による消費者行動の変化

売上収益



事業利益



住宅・ サービス事業等 (H&S)

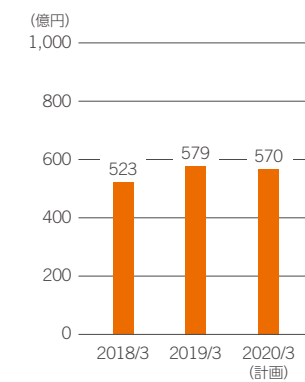


ジーエルホーム「ウッズヒル」

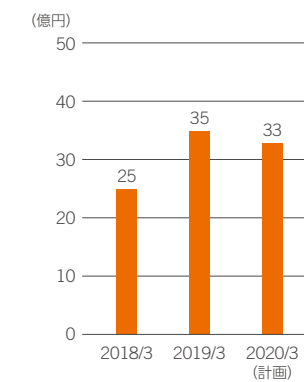
SWOT分析

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> LIXILグループ内の他事業とのシナジー(ハード+ソフトの相乗効果) 日本を網羅するフランチャイズネットワーク(住宅、不動産) 	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足による差別化サービス・経営支援サービスニーズの高まり 中古流通・リフォーム市場の拡大
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> 高い新築関連売上構成比率 	<ul style="list-style-type: none"> 日本における新設住宅着工件数減少

売上収益



事業利益



事業の特徴と強み

建材の製造・販売を中核事業とするLIXILグループにおいて、住宅・サービス事業は住宅FC事業、不動産事業、不動産FC事業、地盤調査・保証事業、金融サービス事業、事業者向け経営支援サービス事業等、主にモノ(ハード)以外のサービス(ソフト)に関わる多種多様な事業を展開しています。LIXILグループの各事業と連携することで、より付加価値の高いサービスを提供しています。

2019年3月期ハイライト

- ・中長期的な国内の新設住宅着工戸数減少への対応として、既存事業の領域の拡大、ストック領域(中古・リフォーム)事業を強化した結果、新築以外の領域における売上の構成比は、前年同期比4.0ポイント増の38.7%を達成しました。

2020年3月期の重点施策

- ・中長期的な国内新設住宅着工戸数減少への対応として、引き続き中期目標である既存事業の領域の拡大、ストック領域(中古・リフォーム)事業の売上構成比率50%を目指した強化方策の推進
- ・建材事業とのシナジー強化。特に住宅業界の人手不足に対する事業者支援サービスや、顧客への提案力の向上を目的としたクロスセルの強化方策の展開

事業の特徴と強み

流通・小売り事業は、LIXILグループにおいて一般消費者を直接の主要顧客とする数少ない事業の1つであり、(株)LIXILビバが運営するホームセンターで「住生活」に関するあらゆる商品・資材・各種工事やサービスを提供しています。近年、リフォーム関連の中間流通市場では、これまで主要な役割を担っていた小規模専門卸や地場流通業者が、事業承継問題等により年々減少する一方、施工業者がリフォーム施工で専門外工事を手がけるケース(多能工化)が増加してきました。こうした環境変化の下、大きな売場面積で、リフォームに必要な多種多様な商品の在庫を常時確保することで、プロ事業者のワンストップ仕入を可能としている点が強みです。

2019年3月期ハイライト

- ・2017年4月の(株)LIXILビバの上場以降、出店を加速し、当期は当初計画どおりの7店舗を新規出店し、期末時点の店舗数は日本全国96店となりました。
- ・プロ向けリフォーム関連売上構成比率は、中長期目標50%に対し、当期は前期比1.8ポイント増の39.6%を達成しました。

2020年3月期の重点施策

- ・中長期目標であるリフォーム関連売上構成比率50%に向けて、更なる構成比率の引き上げ
- ・プロ事業者の顧客化促進を目指した、新規エリアでの出店の加速(年間7店舗出店を目標)

コーポレート・レスポンシビリティ(CR)委員長メッセージ



執行役専務 広報・IR・渉外・
コーポレートレスポンシビリティ・人事担当 兼
Chief Public Affairs Officer 兼 Chief People Officer

Jin Song Montesano

目標達成に向け LIXILのCR戦略は 着実に前進を 続けています

人びとが夢見るより快適な住生活。LIXILはその夢を叶えることを目指しています。LIXILのコーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略は、企業としての存在意義の核となるもので、2019年3月期には、CR戦略の3つの優先取り組み分野とCR活動の世界的評価の向上で、さらに進展しました。

まず、「グローバルな衛生課題の解決」に関して、簡易式トイレ「SATO」のソーシャルビジネスがバングラデシュで黒字化を達成しました。社会貢献事

業の経済的自立が可能だと証明でき、嬉しく思います。また、衛生環境の改善を通じた世界の子どもの暮らしの変革を目指した新たなパートナーシップ「Make a Splash! みんなにトイレを」を国連児童基金(UNICEF)と締結、さらに、家庭向け「リインベンテッド・トイレット」の開発と2市場以上での試験導入に向けたパートナーシップをビル&メリング・ゲイツ財団と締結しました。

次に、「水の保全と環境保護」に関しては、電気の使用によるCO₂排出量ゼロを実現する取り組みの第一歩として、京都ショールームとINAXライブミュージアムの2拠点で再生可能エネルギー100%の電力に切り替え、持続可能な地球環境実現への貢献を前進させました。また、タイのトステム工場では、地元産廃業者と協業し、埋立てゴミのゼロ化も達成しました。

最後に、「多様性の尊重」については、車椅子や座って料理する人びと向けのキッチン「ウエルライフ」をフルモデルチェンジし、2019年3月期に販売を開始しました。ユニバーサルデザインは多様性に向けた取り組みの根幹にあり、引き続き、実際に使う人にとって意味のある製品づくりに注力するとともに、多様性への理解を広める活動を推進していきます。

過去3年間、新CR戦略に基づいた取り組みは着実に進展を遂げており、社外から高く評価されています。LIXILは、エシカルコーポレーション主催のレスポンシブル・ビジネス・アワードで、革新的な「SATO」ブランドの製品と衛生課題への取り組みが認められ、「イノベーション・オブ・ザ・イヤー賞」を受賞しました。同様に、世界中の地域社会に安全で衛生的なトイレを低価格で提供す

る取り組みが第2回「ジャパンSDGsアワード」にて評価され、SDGs推進副本部長(外務大臣)賞を受賞しました。さらに、LIXILは、持続可能な水資源の管理手法が評価され、国際的非営利団体CDPの最高評価「ウォーターAリスト企業」に認定された他、引き続きDow Jones Sustainabilityアジア太平洋地域指数、FTSE4Good指数、およびMSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄として選ばれています。

このような実績とともに、LIXILが世界中の人びとの暮らしを良くしているという実感が、従業員の誇りの源となっています。その誇りが、各従業員が自らできる限りCR活動に参加したいという原動力となっていることを嬉しく思います。「Make a Splash! みんなにトイレを」パートナーシップの一環で始動した、寄付プログラム「Team Splash!」に約1,000人の従業員が登録していることは、まさにその思いの表れです。また、2018年3月期に開始した「LIXILコミュニティ・デー」も、2019年3月期は世界23カ国から前年の2倍にあたる6,900名が参加するという飛躍を遂げており、社会貢献を大事にする文化が着実に醸成されていると言えます。

今後の活動に向けて、LIXILは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同する署名をしました。また、より長期的に持続可能な地球環境の実現に貢献するために、環境ビジョンの更新に向け、取り組みを進めています。今後、気候関連の財務情報の開示強化を含め、地球環境を守るためにさらに推進する取り組みや、CRに関するより幅広い活動について皆さまにお伝えできることを楽しみにしています。

コーポレート・レスポンシビリティ戦略

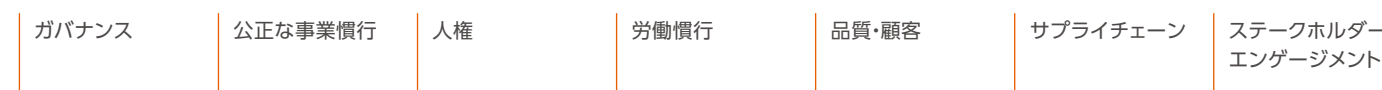
LIXILは、責任ある持続可能なイノベーションを追求し、世界中の人びとの暮らしの質の向上とビジネスの成長を同時に実現していきます。

LIXILが解決をリードする3つの重要課題

<p>グローバルな衛生課題の解決</p>  <p>“1億人” 2020年までに1億人の人びとの衛生環境を改善し、生活の質の向上につなげます</p>	<p>水の保全と環境保護</p>  <p>“環境負荷ネットゼロ” 2030年までに、製品・サービスによる環境貢献が、事業活動による環境負荷を超える「環境負荷ネットゼロ」を実現します</p>	<p>多様性の尊重</p>  <p>“すべての人に働きがい” “すべての人により製品を” 2020年までにすべての従業員にダイバーシティ&インクルージョン文化を浸透させます。2030年までにすべての製品・サービス*をLIXILユニバーサルデザインコンセプトに基づくものとします</p>
--	---	---

*日本国内を対象とします(2019年8月現在)

倫理的な事業活動を行うことが、LIXILのコーポレート・レスポンシビリティ活動の基盤となっています



CR戦略の考え方

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

そのような潮流の中、LIXILは社会的責任を果たすことでステークホルダーからの信頼を高め、事業の持続的成長の素地を構築するため、16の重要課題(36-37ページ「LIXILが取り組む重要課題」を参照)を特定し、CR活動を

展開しています。

「ガバナンス」「公正な事業慣行」「人権」「労働慣行」「品質・顧客」「サプライチェーン」「ステークホルダーエンゲージメント」がCR活動の基盤です。これらの重要課題に取り組むことは、社会的責任を果たすことであり、ステークホルダーからの信頼を獲得し、LIXILのブランドを高めることにつながります。同時に、レピュテーションリスクの低減を通じて、リスクマネジメントにも貢献する取り組みだと考えています。また、社会課題の中でも優先度が高く、LIXILが主要事業の強みを活かして貢献できる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を、優先取り組み分野と捉えています。これら3つは、LIXILにとって長期的に成長機会を見出せる分野であり、持続的成長の礎になると考えています。

LIXILが取り組む重要課題

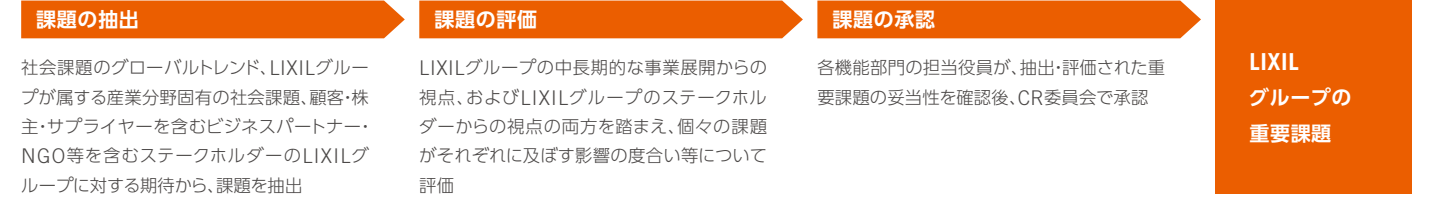
重要課題の取り組みについての詳細、および活動の進捗と成果については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。

<https://www.lixil.com/jp/sustainability/>

推進体制と特定プロセス

重要課題への迅速かつ適切な対応を行うためには、経営層のリーダーシップに加え、各テクノロジー事業との連携が不可欠です。よって、活動の中心となるCR委員会は、本社機能部門の各担当役員と各テクノロジー事業の代表者で構成されています。CR委員会で討議された結果は必要に応じて、LIXILグループ取締役会、LIXILグループ執行役員会において決議され、決定事項は、推進責任者である各役員から各部門への指示を通じて具体的な取り組みへと展開されます。重要課題の特定にあたっては、右図のプロセスを経て、当社グループおよびステークホルダーの皆さまにとって最も取り組むべき課題を特定しています。

重要課題特定プロセス



重要課題ごとのアクションプランと進捗

重要課題	目的	2021年3月期の目標	2019年3月期の進捗	進捗状況		
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	グローバル水準のガバナンスを整備する	・グループ会社を含む、ガバナンスルール・手続きの再構築、履行と規則・決裁等の明確化	・グループ会社で発生した問題に関する外部調査の指摘事項を踏まえ、ガバナンス・コンプライアンスの強化策(グループ会社役員制度見直し、社長教育等)を推進	○	
	コンプライアンスの徹底	包括的で実効性のあるコンプライアンス活動をグループ全体で展開する	・グループ全体の基礎研修履修・誓約比率:100% ・コンプライアンス体制を運用・改善する仕組みとリソースが適切に配置され、効果的に機能する体制の確立 ・日本・海外共通の内部通報システムを活用、内部通報件数と概要、その他重要なコンプライアンス指標を公表する	・グループ全体の基礎研修履修・誓約比率:全体96.1%(日本96%、海外96.3%) ・地域別・階層別研修履修率はばらつきがあり未達。2020年3月期に継続実施 ・内部通報制度認知率は、国内で63.3%。引き続き教育・周知活動を実施	・各地域においてコンプライアンスイベントを10月から11月の間に開催し、教育・啓発活動を実施	△
	リスク管理体制の構築	グループERM(Enterprise Risk Management)体制を確立・運営する	・グループ会社へのクライシスマネジメント体制の展開範囲:100%	・グループ会社へのクライシスマネジメント体制の展開範囲:100% ・海外発生した危機事象について、グループ本社にタイムリーなエスカレーションを実現、	現地には、初動対応やエスカレーションルールをまとめたハンドブックを作成し展開	○
公正な事業慣行	腐敗防止	実効性のある仕組みを、グループ全体で整備する	・グループ各社におけるグローバルポリシーの展開範囲:100% ・グループ全体のコンプライアンス教育・研修の履修率:100%	・グループ各社におけるグローバルポリシーの展開範囲:100%(法人ごとの採択率は未確認)	・グループ全体のコンプライアンス教育・研修の履修率:未達(地域/ポリシーによりバラツキあり) ・コンプライアンス違反件数:0件	△
人権	人権デューデリジェンス	事業の影響が及ぶ範囲の人権を、バリューチェーン全体の視点で適切に管理する	・人権デューデリジェンスの日本での実施とグローバル展開の計画の策定	・人権デューデリジェンスタスクフォースで策定したグローバル展開計画を再考し、次年度スタートで、日本から順次海外に展開する計画とした		△
労働慣行	多様性と機会均等	グループ全体で多様性を尊重し、有能な人材を確保する	・女性の定期採用者率:30%以上(株式会社LIXIL、日本国内) ・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)Stage3(若手向け選抜トレーニング)への女性参加率:20%以上(株式会社LIXIL、日本国内)	・大学卒(大学院卒)女性の採用者率:33.2% ・女性管理職率:5.72% ・女性の管理職候補者を増やすための施策(上位資格層(一般社員)の30%以上を候補	・若手育成計画等へ登録)を実施中 ・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)Stage3(若手向け選抜トレーニング)への女性参加比率:29.2%	○
	労働安全衛生	労働安全衛生を含むEHSマネジメントシステムの基盤をグループ全体で確立する	・グループ全体のEHSマネジメントシステムの運用範囲の割合:100%	・労働安全衛生パフォーマンスデータの取得範囲(従業員数ベース):100%	・各ビジネスの労働安全衛生マネジメントの仕組みや運用状況に対する内部監査を定期的実施	○
	働きやすい職場環境の整備	全従業員が働きやすい職場を構築する	・グループ全体の従業員意識調査における「ワークライフバランス」カテゴリーのスコア(好意的回答率)が46%(前回より10%向上)	・一部組織(LWT EMENA、住宅・サービス事業等)を除き2018年度は従業員意識調査の実施なし。またEMENAの2018年サーベイには該当設問なし		—
	人材育成	ボトムアップ文化の実現に向けた社員のオーナーシップを高める人材育成を行う	・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数累計:1,300人(株式会社LIXIL、日本国内) ・入社3年基礎教育の完全運用カバー率:100%(株式会社LIXIL、日本国内)	・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数:117人、累計受講者数:1,195人(株式会社LIXIL、日本国内) ・入社3年基礎教育の完全運用カバー率:100%	・1年次フォロー研修:218人、2年次コミュニケーション研修:183人、3年次コミュニケーション研修:139人が参加	○
品質・顧客	製品安全	製品事故を撲滅する	・グループ全体の重大製品事故件数0件	・グループ全体の重大製品事故件数:8件	・重大製品事故は製品事故会議を開催。案件ごとに対策要否を判断。製品改善や使用方法の啓発を実施	△
環境	気候変動の緩和と適応	気候変動対策に貢献する製品・サービスの提供や事業活動でのエネルギー利用の効率化を進める	・グループ全体の製品・サービスによるCO ₂ 削減貢献量2016年3月期比:1.36倍 ・グループ全体の事業所からのCO ₂ 排出量2016年3月期比:8%削減 ・LIXILの輸送によるCO ₂ 排出原単位2016年3月期比:5%改善	・グループ全体の製品・サービスによるCO ₂ 削減貢献量2016年3月期比:1.21倍(CO ₂ 削減貢献量:61,577千t-CO ₂) ・グループ全体の事業所におけるCO ₂ 排出量2016年3月期比:3.2%増(生産高原単位:4.5%改善)	・LIXILが荷主となっている国内輸送のCO ₂ 排出原単位2016年3月期比:1.1%改善	○
	水資源の保全	節水に貢献する製品・サービスの提供や事業活動での効率的な水資源利用を進める	・水リスク管理の重点事業所における水使用効率を改善	・重点事業所の6拠点で水の使用量・排水量削減、再生水の利用拡大などの目標を策定し活動を推進		○
	持続可能な資源利用	原材料の調達から廃棄に至るまでの持続可能な資源の利用を進める	・事業所からの廃棄物等の再資源化率:95%(日本・欧州)、66%(アジア)、40%(北米)	・廃棄物等の再資源化率:95%(日本・欧州)、62%(アジア)、34%(北米)		○
サプライチェーン	サプライチェーンマネジメント	サプライヤーのCRリスクを認識し、対応する仕組みを整える	・グループ全体の調達先へのCRアンケートのカバー率(購入金額換算):国内90%、海外60%、評価項目適合率90%	・グループ全体の調達先へのCRアンケートのカバー率(購入金額換算):購入金額上位90%カバー(483社)。平均適合率93.5%(国内)	・低評価先訪問フローにより改善率は100%達成	○
ステークホルダーエンゲージメント	衛生課題の解決への貢献	ビジネスを通じ、世界の衛生状況の改善に貢献する	・受益者数が累計で1億人を達成	・累計出荷台数250万台以上(累計受益者数1,250万人) この1年で新たに10ヵ国、累計25ヵ国以上に出荷		△
	社会課題の解決に貢献する製品の研究開発	製品を通じて、高齢者と身体障がい者の課題解決に貢献する	・デジタル技術等を活用した研究調査活動:10件	・デジタル技術等を活用した研究調査活動:5件 ・高齢者入浴事故の学会発表(大学と協働で日本生気象学会等で発表)	・高齢施設の夜間見守り検証(2019年1月よりアクセラレータープログラムのZ-Works社と協同でセンサーを活用し実施) など	○

グローバルな衛生課題の解決



グローバルな衛生課題の解決

関係するSDGsの目標



LIXILが取り組む社会課題

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

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

LIXILの取り組み

LIXILは、2021年3月期までに1億人の人びとの衛生環境を改善することを目標に掲げています。目標達成に向け、開発途上国向け簡易トイレシステム「SATO」(以下、SATO)のさらなる普及、節水型の「マイクロフラッシュトイレシステム」、排泄物を衛生的かつ効率的に回収できる「ポータブルトイレシステム」の研究・開発に取り組んでいます。

2018年7月には、ユニセフと革新的なグローバルパートナーシップ「Make a Splash! みんなにトイレを」をスタートさせました。同パートナーシップは、互いのノウハウを活かしてグローバルでの衛生市場の確立を目指すものであり、LIXILはニーズに合った製品の開発、普及を推進し、ユニセフは提言や啓発活動を通じて対象国におけるトイレ需要を創出する計画です。

さらに2018年11月には、ビル&メリンダ・ゲイツ財団とともに、下水道設備を必要としない「リインベンテッド・トイレ」の開発に向けたパートナーシップを締結しました。

取り組みの成果と課題

衛生問題の解決は、LIXIL単独で実現できるものではありません。これまでに様々な専門機関やNGO、ビジネスパートナーと連携し、互いの強みを活かしたパートナーシップにより取り組みを進めてきました。

SATOは、「現地に根ざしたソーシャルビジネス」をコンセプトとして、現在アジア、アフリカの6ヵ国で生産が行われ、25ヵ国以上へ約250万台が出荷されています。これは、約1,250万人^{*2}の衛生環境改善に貢献した計算です。

2019年3月期は、バングラディッシュで黒字化を達成しました。SATOは低価格商品であり、黒字化の達成には一定の販売数量の確保が必要です。これまで、屋外排泄を撲滅するという現地政府のキャンペーンのもと、グローバルNGOであるBRAC(Bangladesh Rural Advancement Committee)の支援を得て、衛生意識の啓発とトイレというソリューションの認知に努めるとともに、現地最大手のプラスチックメーカーRFLとのパートナーシップによって普及が進んだことで、SATOは黒字化を実現することができました。これにより、社会的事業としてSATO事業が持続可能

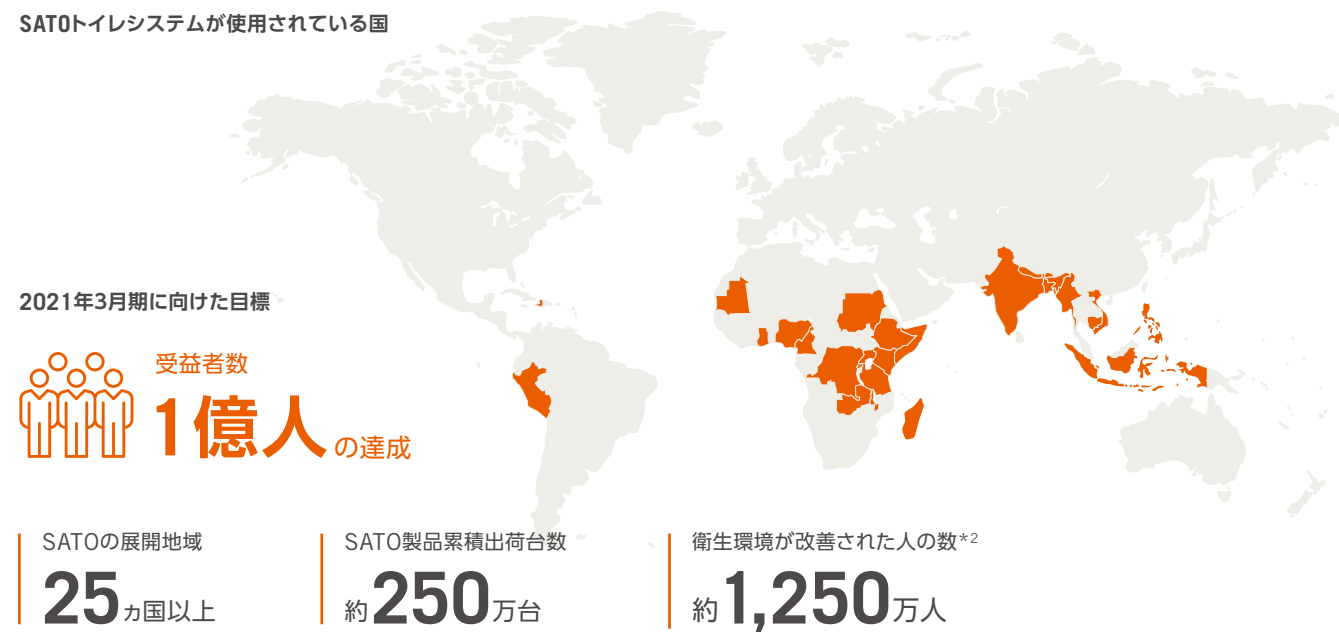
であることを示せた意義は大きいと捉えています。

さらには、「Make a Splash! みんなにトイレを」を通じて、エチオピア、ケニア、タンザニアにおいて政府や現地のパートナーと協働で、衛生環境を改善する活動を進めています。

SATOは、衛生環境についての教育も含め、数年かけて地域に根付かせた最初のソリューションであり、収益や販売量といった観点での成功と同等に、SATOが生み出す社会的インパクトもビジネスの成果として重視しています。ユニセフとのパートナーシップを通じたソーシャルビジネスの拡大は従業員のモチベーション向上にも寄与しており、大きな成果であると考えています。

グローバルな衛生課題の解決に向けたLIXILの取り組みの中で、最も重要なのがSATOの拡大であると認識しており、引き続きインド、アフリカを中心に普及を推進していく計画です。そのためには、現地の抱えている課題を的確につかみ、課題解決へ向けたソリューションを開発すること、ならびにソリューションを適切に実行できるビジネスモデルを構築することが重要と考えています。

SATOトイレシステムが使用されている国



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

*2 製造台数250万台(2019年3月時点)を基にSATO1台あたりの利用者数が平均5人と想定し、算出

水の保全と環境保護



水の保全と環境保護

LIXILが取り組む社会課題

異常気象や自然災害のリスクが顕在化する中、2015年、持続可能な社会の実現に向けたSDGsや国際的な枠組みであるパリ協定が採択されました。パリ協定では、今世紀末までに二酸化炭素(CO₂)など温室効果ガスの人為的な排出量と生態系の吸収量のバランスを取るという目標が示されたことにより、脱炭素社会への変革の動きが広がっています。

また、水資源の枯渇が深刻化しており、2050年には、約40億人(世界人口の約40%)が、安定的に水を利用できない水ストレスに直面するといわれています。さらに、金属、木材、樹脂、窯業原料など、天然資源の持続可能な利用も、次世代に向けての大きな課題です。

LIXILの取り組み

LIXILでは、気候変動などの社会課題から生じる機会とリスクを特定し、事業戦略と一体となった環境戦略を推進し

ています。2017年3月期には「環境ビジョン 2030」を掲げ、2030年までに「製品・サービスによる環境貢献」が、「事業活動による環境負荷」を超える「環境負荷ネットゼロ(±ゼロ)」の実現を目指しています。そして、このビジョンのもと、事業との関連性が高く、重点的に取り組むべき環境課題として、「気候変動の緩和と適応」「水資源の保全」「持続可能な資源利用」を特定するとともに、中期目標およびアクションプランを策定し、グローバルな環境マネジメントシステムのもと、バリューチェーン全体の環境負荷の把握と低減活動にグループ一体となって取り組んでいます。

金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)が2017年に発表した提言により、近年、気候変動に関わる企業情報開示の要求が高まっています。LIXILは対応を進め、ステークホルダーとのコミュニケーションの機会を増やすことで、さらなる信頼関係を構築し、持続的な企業価値向上を目指す方針です。

関係するSDGsの目標



取り組みの成果と課題

「気候変動の緩和と適応」については、住宅・建築物の省エネルギーや温室効果ガスの排出削減に貢献する製品・サービスを開発・提供し、環境と調和する住まいづくりを促進しました。国内トップクラスの断熱推奨水準を実現する充填付加断熱工法「スーパーウォールデュアル」のハウス・オブ・ザ・イヤー・イン・エナジー 2018受賞、「加温自動水栓」の環境・設備デザイン賞受賞、株式会社LIXIL TEPCO スマートパートナーズ「建て得バリュー」の省エネ大賞受賞など、多くの製品・サービスが高い評価を得ました。

また、拠点での取り組みとして、再生可能エネルギー100%の電力調達を開始しました。2019年2月よりLIXIL 京都ショールーム、2019年6月よりINAXライブミュージアムに導入しており、今後も拡大していく計画です。

「水資源の保全」については、水リスク調査・分析により、リスクが高いと判断された生産拠点において、水の使用量・排水量削減、再生水の利用拡大などの目標を策定し、活動を推進しました。

「持続可能な資源利用」については、製品の調達から製造、使用・廃棄までのライフサイクル全体において、原材料の持続可能な利用や資源循環の取り組みを推進しています。LIXIL Housing Technologyのトステムタイでは、産業廃棄物処理業者との協働により「産廃廃棄物の埋立ゼロ」を達成するとともに、取り組みが評価され、タイ工業省より「3Rsアワード」「埋立ゴミゼロアワード」を受賞しました。

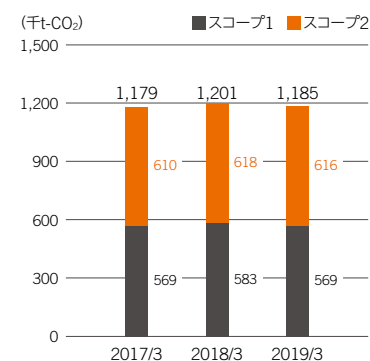
地球環境の変化は、人びとの住まいと暮らしに大きな影響を及ぼします。LIXILは総合住生活企業として、健康と快適さだけでなく環境にも配慮した住まいと暮らしの提供に努めるとともに、事業活動全体の環境負荷を低減することで、地球環境の持続とビジネス成長の両立を目指します。

2021年3月期に向けた目標

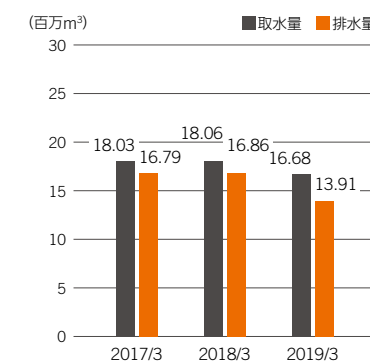
革新的な製品・サービスと、事業プロセス全体の環境配慮を通じ、持続可能な社会に貢献する。

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

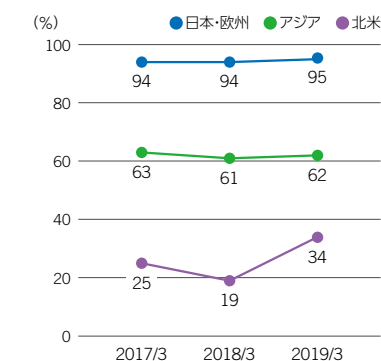
事業所からのCO₂排出量(スコープ1、2)



取水量/排水量



廃棄物の再資源化率*



*製造・販売のプロセスの中で生じた廃棄物の再資源化率

多様性の尊重



関係するSDGsの目標



LIXILの取り組み

LIXILでは、すべての人の暮らしやすさに配慮し、ユニバーサルデザイン(UD)の活動推進を目的としてUDプロジェクトを展開しています。2018年3月期より経営層からなる検討委員会を発足し、会社横断の多様なメンバー(デザイン、技術開発、マーケティング、広報)でのワークショップを開催しています。ワークショップでは「わかりやすい」「使いやすい」「安全が安心に」「愛着がわく」という4つの軸からなる進化したUDコンセプトを策定しました。このコンセプトに基づき、子どもからお年寄りまでの一人ひとりが豊かで快適な住生活をおくれるよう、様々な視点からのアイデアを取り入れた製品やサービスの開発を進めています。

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



多様性の尊重

LIXILが取り組む社会課題

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

取り組みの成果と課題

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

LIXILが目指すダイバーシティ&インクルージョンとは、文化や制度の異なる地域ごとに最適化されるべきものです。それらの様々な個性が交流することによって多様性が

ら得られる恩恵が最大化すると考えます。今後も各地域での多様性の取り組みを推進するとともに、人材育成や人材配置などに関しては地域横断的な試みを検討し、グループ全体にダイバーシティ&インクルージョンの文化を根付かせていくことに尽力します。

▶ LIXIL ダイバーシティ&インクルージョン宣言 4つの重点領域

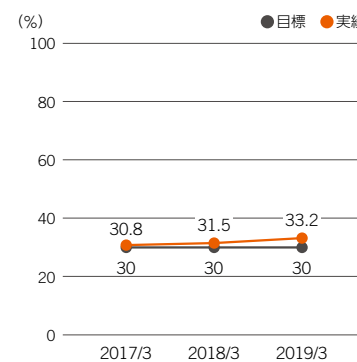
- Gender&Age**
性別・年齢に関係なく平等な育成・キャリア機会を創出することで、個人の特性・強みを最大限に活かします。
- Disability**
障がいを持つ人びとが最大のパフォーマンスを発揮できるよう、必要なリソースや教育機会の提供、文化醸成を積極的に行います。
- Family & Life**
変化するライフステージの中で、従業員がそれぞれの生活を大切にしながら、高いエンゲージメントを維持し働き続けられるようサポートします。
- Culture & Identity**
LIXILの人びとにおけるあらゆる違い(人種、宗教、文化、性的指向など)を尊重し活かすために、相互理解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

2021年3月期に向けた目標

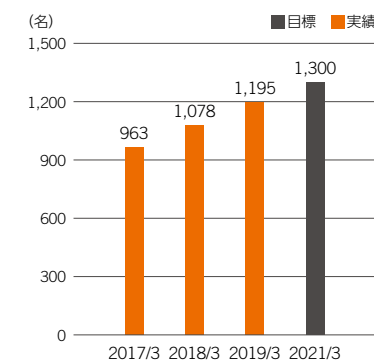
従業員が活き活きと個々の能力を最大限に発揮できる職場を構築し、強い企業体質を実現する。

働きやすい職場環境の整備	・グループ全体の従業員意識調査における「ワークライフバランス」カテゴリの好意的回答率を前年度比で10%上昇させる。(従業員意識調査は2年に1回実施。前回は2018年3月期、次回は2020年3月期中実施予定)
多様性と機会均等	・すべての社員にダイバーシティ&インクルージョン文化を浸透させる。
労働安全衛生	・グループ全体のEHSマネジメントシステムの運用範囲の割合を100%にする。
人材育成	・グループ全体の次世代人材800名に対して共通の教育機会を提供する。 ・次世代人材活躍推進プログラム(TAP)受講者数累計:1,300人(日本国内)を目指す。

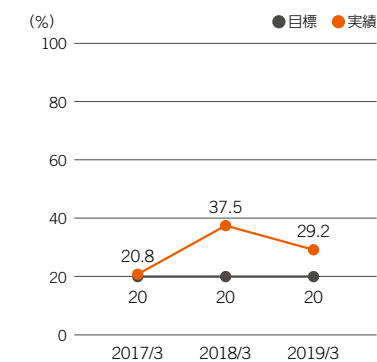
女性の定期採用者率(大学・大学院卒)
(株)LIXIL・日本国内)



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



リーダーシップトレーニング
女性参加率(株)LIXIL・日本国内)



2018年3月期から次世代人材活躍推進プログラム(TAP) Stage 3(若手向け選抜トレーニング)への参加比率に変更

株式会社LIXILグループの取締役

2019年6月25日現在

(株)LIXILグループ 取締役・執行役の略歴は、
当社ウェブサイトに掲載しています。

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



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO
(兼) (株)LIXIL 代表取締役
会長 兼 取締役会議長



大坪 一彦

取締役 代表執行役副社長
(兼) (株)LIXIL 代表取締役
社長 兼 CEO 兼
LIXILジャパンカンパニー CEO



鬼丸 かおる

社外取締役 兼
指名委員会委員
(旧職) 最高裁判所 判事



河原 春郎

社外取締役 兼 指名委員会
委員 兼 報酬委員会委員
(旧職) (株)JVCケンウッド
代表取締役会長 兼
執行役員CEO



吉田 聡

取締役 兼 執行役専務
(兼) (株)LIXIL 取締役
専務役員



川本 隆一

取締役 兼 監査委員会委員



カート・キャンベル

社外取締役
(旧職) 米国 国務省 東アジア・
太平洋担当国務次官補



鈴木 輝夫

社外取締役 兼
監査委員会委員 公認会計士
(旧職) あずさ監査法人
副理事長



伊奈 啓一郎

取締役 兼 指名委員会委員



松崎 正年

社外取締役 兼 取締役会議長
兼 指名委員会委員
(現職) コニカミノルタ(株)
取締役 取締役会議長



西浦 裕二

社外取締役 兼 指名委員会
委員長 兼 報酬委員会委員
(旧職) 三井住友トラスト
クラブ(株) 代表取締役会長



濱口 大輔

社外取締役 兼 報酬委員会
委員長 兼 監査委員会委員
(旧職) 企業年金連合会
運用執行理事 チーフ
インベストメントオフィサー



内堀 民雄

社外取締役 兼
監査委員会委員 税理士
(旧職) ミネベアミツミ(株)
取締役 専務執行役員



三浦 善司

社外取締役 兼 監査委員会
委員長 兼 報酬委員会委員
(旧職) (株)リコー 代表取締役
社長 執行役員CEO

株式会社LIXILグループの執行役

2019年7月22日現在

(株)LIXILグループ 取締役・執行役の略歴は、
当社ウェブサイトに掲載しています。

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



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼
CEO

二瓶 亮

執行役専務
技術担当 兼
Chief Technology Officer



大坪 一彦

取締役 代表執行役副社長
営業・国内子会社担当



金澤 祐悟

執行役専務
マーケティング・デジタル・IT 担当 兼
Chief Digital Officer 兼
Chief Information Officer



Bijoy Mohan

執行役専務
LIXIL International CEO



松本 佐千夫

代表執行役副社長
経理・財務・M&A・法務担当 兼
Chief Financial Officer 兼
Chief Legal Officer



Jin Song Montesano

執行役専務 広報・IR・渉外・
コーポレートレスポンス・人事担当 兼
Chief Public Affairs Officer 兼
Chief People Officer



吉田 聡

取締役 執行役専務
LHT Japan 担当

大西 博之

執行役専務
LWT Japan 担当



取締役会議長及び各委員長メッセージ



取締役会議長

松崎 正年

ガバナンスは何のためにあるのか。私は、会社の持続的成長、中長期的企業価値向上のためにあると思います。したがって、企業価値を持続的に高めるために何をすべきかについて、CEOを中心とした執行役の考えに耳を傾け、議論をした上で長期ビジョンや中期経営計画を承認し、その実行を監督していくことが、取締役会の一番重要な役割だと考えています。

ガバナンスの基本は、特定の人に権力が集中しないようにすることです。この点、当社は、執行役による経営執行と、社外取締役を含む取締役会による監督機能の分離を前提とした、ガバナンスとしてあるべき形の

指名委員会等設置会社を採用しています。この形が実際に機能するには、実務に関わらない社外取締役が状況を的確に理解し、合理的な判断ができるだけの説明責任と情報開示を、執行側がきちんと果たすことが求められます。

一方、監督側である取締役会は、執行側との適度な距離感を意識することが重要です。海外では取締役会のあるべき姿として“Noses in, Fingers out”（関心は持ちつつ、手は出さない）という言葉があります。日頃から当社の経営に関心を持ち、状況を把握しながらも、執行側に本来任せるべき領域に立ち入って経営執行のスピードを阻害することのないよう、適度な距離感を保つ必要があります。社外取締役には、社外ならではの客観的な視点・立場を活かした監督役が求められます。

この度の株主総会の結果選任された社外取締役は、会計や法務の専門家から経営トップ経験者まで実績豊富な方々であり、スキルや経験の多様性のある取締役会構成になったと思います。取締役会議長として、社外取締役のスキル・経験を最大限引き出し、活発な議論を通じて、取締役会の役割をしっかりと果たせる運営に努めていく所存です。

現時点での当社に対する理解として、過去のM&Aがもたらした財務バランスの健全化や会社構造の簡素化の必要性を感じています。したがって、取締役会として海外子会社の経営の状況にも関心を持つ必要があります。一方、国内および海外でのマーケットシェアとブランド力はLIXILグループの財産だと思えます。事業の収益力を高める上で不可欠なイノベーション創出力もあると見ています。

LIXILグループが持つポテンシャルを最大限発揮し、企業価値の持続的向上につなげていけるよう、この一年、取締役会議長として取締役会の運営に全力で取り組んでまいります。



指名委員会委員長

西浦 裕二

昨年10月以降の経営の混乱は、指名委員会が発生源となりました。したがって、これからの当社のガバナンス改革において、指名委員会のあり方は重要な論点の一つであると認識し、責任の重さを痛感しています。どこに問題があったのか、どのように変えていくべきか、改めて新たな視点で検証してまいります。そして、誰が経営者であっても、また誰が指名委員であっても、恣意性を排し、論理的・客観的かつ公正な結論を導くことができるような制度の確立を目指します。

また、指名委員会の役割の範囲として、会社法に定められている取締役候補の選解任はもとより、

中長期的なサクセッション・プランについて検討するなど、当社の持続的な発展に資するよう、視界を広げて取り組んでいくことを計画しています。そして、いずれの取り組み課題においても、高い透明性を確保しつつ、「多様性(形ではなく考え)を活かす組織づくり」を目指すことを、基本的な視座に据えていきたいと考えます。

ガバナンスを巡る一連の問題を奇貨として、「LIXILグループのコーポレート・ガバナンスは、やはり先進的だ」とご評価いただけるような姿に、一日でも早く近づきたいと、強い覚悟で臨んでまいります。



監査委員会委員長

三浦 善司

企業にとって、何よりも重要なこと。それは、「インテグリティ(誠実さ)」だと思います。監査委員会の役割は、会社の持続的な成長のために、マネジメントと社員全員が同じ方向を向き、インテグリティをもって業務を推進するための仕組みが機能しているかについての点検・構築であると考えます。

この度選任された監査委員の5名は、会計、M&A、サプライチェーン管理などを含む多様な経験を持ち合わせています。皆の専門性を活かし、知見を合わせて当社の総点検を行い、業務監査等とおして、監査対象の状況を深く把握することで、不正の温床がないことを確認し、必要に応じて改

善を促す体制を整えたいと思います。その結果、真面目に一生懸命働いている社員がやりがいを感じられる、仕事がしやすく、成果が見えやすい仕組みの構築に寄与する所存です。

ガバナンス改革では、過去の問題を振り返り、要因を分析し、同じ問題が二度と起きないことを担保する社内プロセスや体制を整備していくことも必要です。LIXILグループが、そのポテンシャルを活かし、日本が胸を張って誇れる優良企業に成長するよう、監査委員会の委員長として、この一年、使命感をもって取り組んでまいります。

取締役会メンバーの構成 2019年6月25日現在

取締役と執行役の兼任



社内取締役と社外取締役



ダイバーシティ



国籍



	独立役員	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
瀬戸 欣哉				
大坪 一彦				
吉田 聡				
川本 隆一			○	
伊奈 啓一郎		○		
松崎 正年	○	○		
内堀 民雄	○		○	
鬼丸 かおる	○	○		
河原 春郎	○	○		○
カート・キャンベル				
鈴木 輝夫	○		○	
西浦 裕二	○	委員長		○
濱口 大輔	○		○	委員長
三浦 善司	○		委員長	○



報酬委員会委員長

濱口 大輔

報酬委員会が企業価値向上のために果たすべき役割は、経営戦略との調和を図った上で、経営陣の報酬制度を通じて、経営目標の達成に資することです。LIXILグループは今、企業規模の拡大を狙った以前の戦略とは決別し、新たな経営戦略の実現に向けて再スタートを切っています。報酬委員会の使命は、その新しい経営戦略にマッチするように報酬制度を変えていくことです。従来のLIXILグループの報酬制度は、業績連動報酬を積極的に採用し、また株式報酬をいち早く取り入れるなど、形の上では先進的であると評価できる一方、細部の設計においては改善すべき点も多いと考えてい

ます。「戦略は細部に宿る」精神で、かつスピード感を持って改めるべきは改めていきたいと思えます。その際特に留意したいのが、オープンなコミュニケーションです。指名委員会等設置会社では報酬委員会は強い権限を持っていますが、その権限にあぐらをかかず、重要な経営戦略を決める取締役会、経営陣の指名に携わる指名委員会、戦略の実行部隊である執行陣などと十分に意思疎通を図り、連携していきたいと思えます。報酬制度を活かしていくためには、そのような連携が非常に重要だからです。

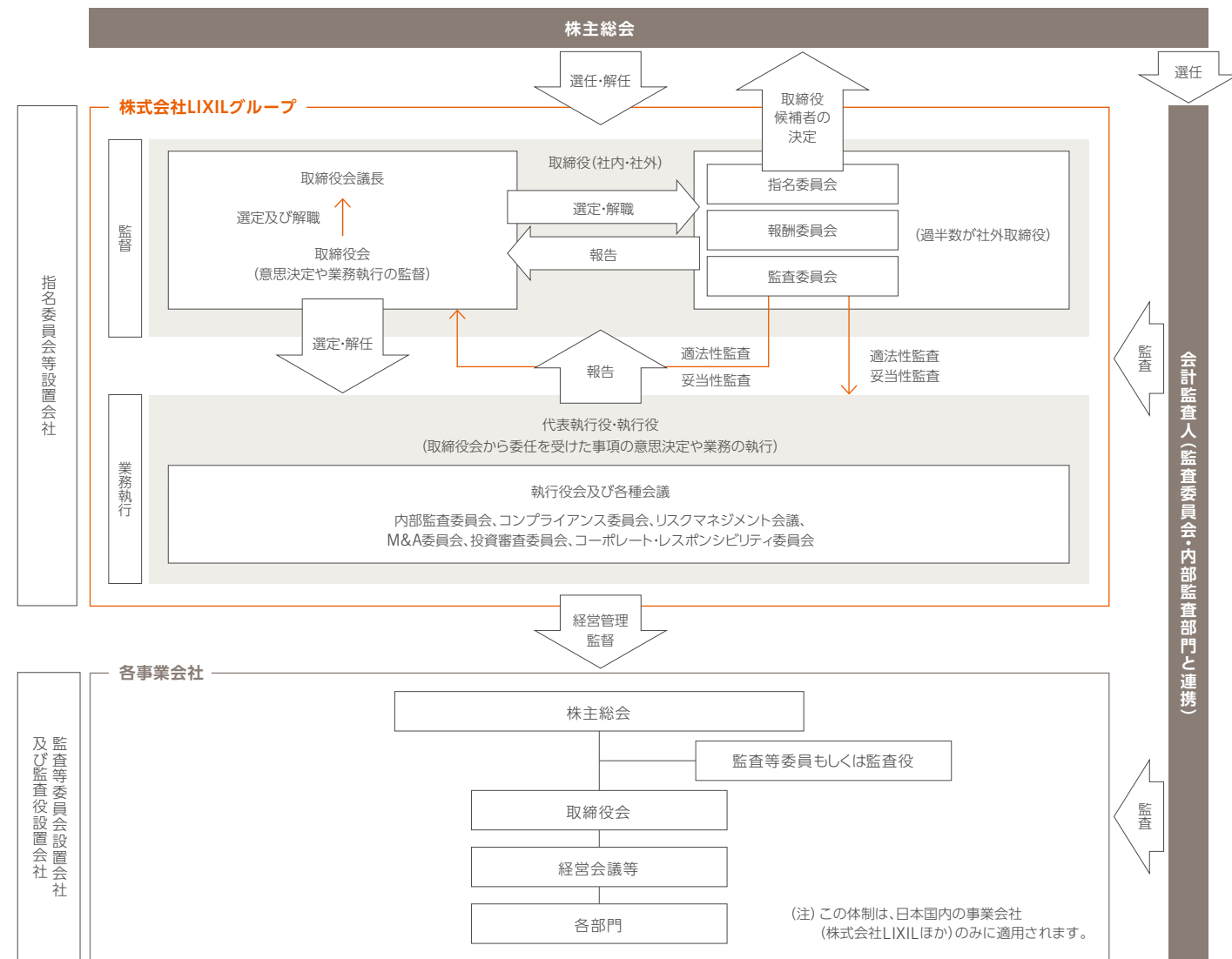
コーポレート・ガバナンス体制

当社は日本の会社法に規定する「指名委員会等設置会社」制度を採用し、経営の執行と監督を明確に分離し、執行役による迅速・果敢な業務決定を可能にするとともに、経営の透明性を確保することを目的としています。

また、純粋持株会社として、グループ会社に対するガバナンスを充実させるために、適宜開催する「内部監査委員会」

「コンプライアンス委員会」「リスクマネジメント会議」「M&A委員会」「投資審査委員会」「コーポレート・レスポンスビリティ委員会」において、経営戦略、中長期方針や投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めています。

コーポレート・ガバナンスの体制図 2019年6月21日現在



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

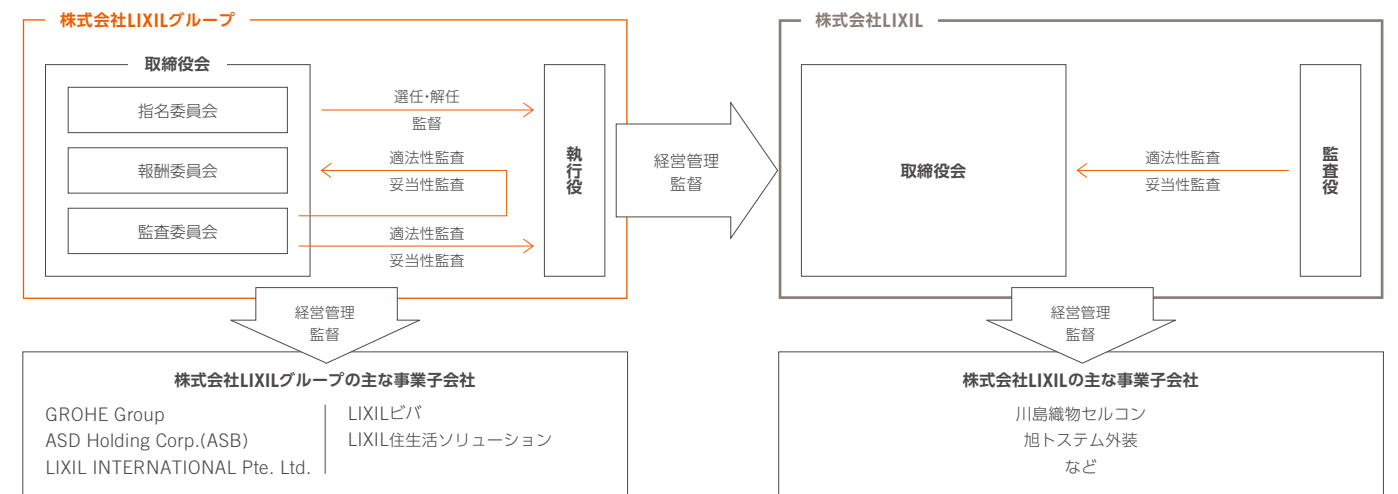
<https://www.lixil.com/jp/about/governance/>

グループガバナンスの仕組み

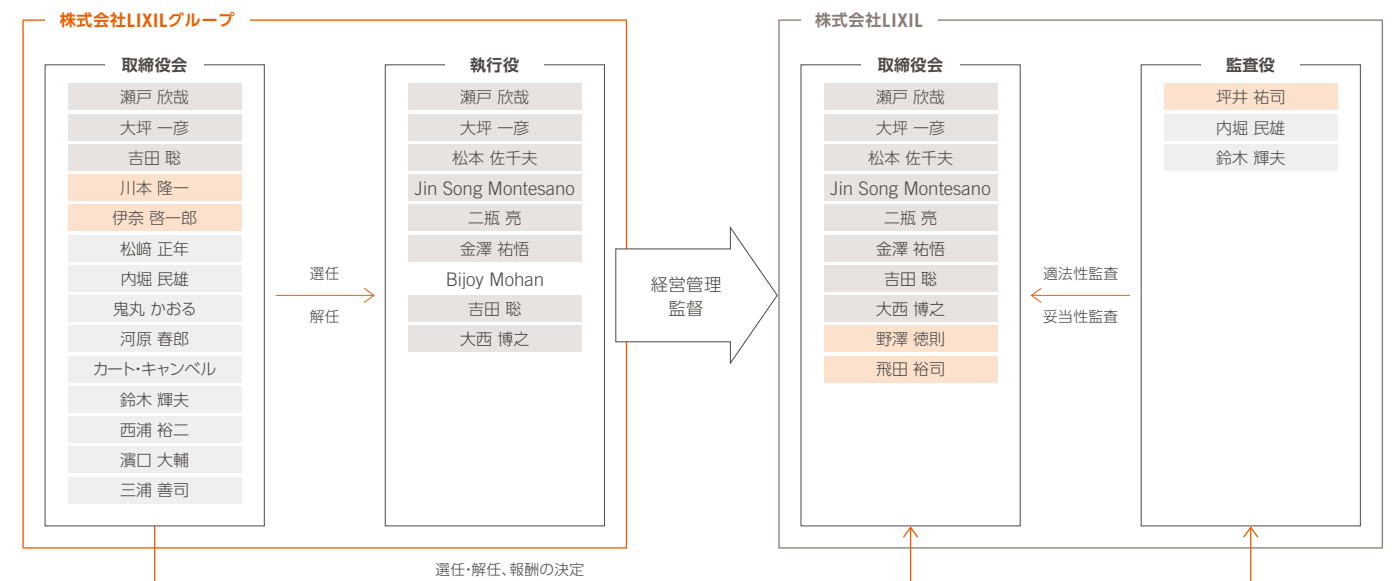
当社は、主要事業子会社である株式会社LIXILをはじめとするグループ会社の経営については、その自主性を尊重しつつ事業状況の定期的な報告を受け、重要案件についての承認を行っています。また、当社の監査委員会は、当社の会計

監査人や当社内部監査部門から監査内容について定期的に報告を受けるとともに、グループ各社の監査役とは定期的にグループ監査役会を開催し、連携を図っています。

株式会社LIXILグループ、株式会社LIXIL、主要事業会社のガバナンス 2019年6月21日現在



株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの役員 2019年8月26日現在



■ 株式会社LIXILグループの取締役・執行役で株式会社LIXILの取締役を兼務する者 ■ 執行役を兼務しない社内役員 ■ 社外役員

取締役会及び各委員会の活動状況

2019年3月期の会議体の開催状況

取締役会	16回	法令で定められた事項や経営の基本方針、経営上の重要事項に関わる意思決定を行うとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督。
指名委員会	14回	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定。指名委員会は、執行役及び代表執行役(CEO)の選任・選定及び解任・解職、各委員会の構成員及び委員長を選定及び解職等について取締役会から諮問を受け、十分な検討及び審議を経た上で、取締役会にその意見を答申する。
報酬委員会	12回	取締役及び執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議。
監査委員会	18回	取締役及び執行役の職務の執行状況の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容を決議。
執行役会	22回	取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行の決定機関として、当社及び当社グループ全体の業務執行に関わる重要事項について決定。
内部監査委員会	4回	企業活動が適法・適正に行われているか、法律だけでなく会社として決めた基準どおりに経営がなされているかを監査し、チェックする。
コンプライアンス委員会	4回	グループ各社に対するコンプライアンス体制の構築・運営管理の指導や、法令遵守等の実施状況のモニタリングを実施。
リスクマネジメント会議	4回	当社に加えて、国内を中心にグループ各社にもリスクマネジメント会議の設置を義務づけ、各社のリスクの状況を確認。
コーポレート・レスポンスビリティ委員会	3回	当社グループ全体の重要課題を特定及び見直しを行い、コーポレート・レスポンスビリティ戦略の目標や施策を策定するとともに、重点テーマと具体的活動の実行状況のモニタリングと活動促進の支援を実施。
M&A委員会	19回	当社及び当社子会社が実施するM&A案件(事業等の売却を含む)の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。
投資審査委員会	27回	当社及び当社子会社が実施する重要な投資等(M&Aに係るものを除く)、資金調達、ならびに、子会社の新設、事業再編、組織再編等に関する案件の内容について、執行役会からの授権の範囲内で審議、決定。

(注)投資戦略委員会、投融資審議会、子会社新設審議会、事業撤退審議会は、コーポレート・ガバナンスの有効性の向上を目的として、2018年4月1日よりM&A委員会、投資審査委員会に改組統合されています。

2019年3月期の取締役会及び各委員会の出席状況

氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
潮田 洋一郎	100%	100% ^{*1}	—	—
山梨 広一	100%	100% ^{*1}	100% ^{*1}	—
瀬戸 欣哉	100%	—	—	—
金森 良純	100%	—	—	100% ^{*4}
菊地 義信	100%	100% ^{*2}	100%	—
伊奈 啓一郎	100%	—	100% ^{*1}	—
白井 春雄	100% ^{*3}	—	—	100% ^{*3}
川本 隆一	100% ^{*3}	—	—	—
川口 勉	100%	100% ^{*2}	—	100%
幸田 真音	100%	100% ^{*3}	100%	—
Barbara Judge	100%	100% ^{*3}	100%	—
吉村 博人	100%	100%	—	100%

*1 2018年4月1日～2018年10月31日の出席状況

*2 2018年11月1日～2019年3月31日の出席状況

*3 2018年6月21日～2019年3月31日の出席状況

*4 2018年4月1日～2018年6月21日の出席状況

取締役会の実効性評価

当社は、LIXILグループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるグループガバナンス体制を構築・維持するために、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の実効性の強化・改善に努めることが重要で

あると考えています。この取り組みの一環として、当社グループは、各取締役に対し、毎年1回、取締役会の実効性に関する自己評価を行うこととしています。

実効性評価のプロセス

2018年6月の定時株主総会で選任された取締役により構成される取締役会は、取締役会議長を中心に、取締役会・各委員会の実効性の評価を以下のプロセスにより実施しました。

2019年1月より取締役12名に対して、取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制、取締役に対するトレーニング等にかかるアンケートを個別に実施し、その集計結果に基づいて、2019年3月に全取締役による分析・評価・課題・対策にかかる認識共有を行っています。

評価結果の概要

当該認識共有を踏まえて、①「取締役会の構成」に関する集計結果・意見の指名委員会への共有、②取締役会の年間スケジュール・議案を事前決定するための議案表の提示、③取締役会において、実効性のある議論を行うための、担当執行役等からの報告様式の改定等を実施したことにより、取締役会の監督機能の向上を図りました。

今後の取り組み

LIXILグループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を支えるグループガバナンス体制を構築・維持するために、今回の取締役会の実効性評価結果及びかかるプロセスの中で各取締役から提示された多様な意見を踏まえて、継続的に取締役会の機能向上に取り組んでまいります。

2019年1月実施アンケートの評価結果から得た検討事項とその改善状況

検討事項	改善状況
CEO交代の決定プロセスにおける指名委員会の役割及び運営	2019年2月に当社のコーポレートガバナンス・ガイドライン及び指名委員会規則を改訂し、指名委員会の役割と権限を明確化しました。
取締役会の構成に関する考え方	第77回定時株主総会の取締役候補者選定にあたり、社外取締役候補者の比率を増やし、グローバルな製造業の経営経験を持つ複数の人材を社外取締役候補者としてしました。
取締役会において十分な議論ができる体制	年間スケジュール・予定議案の明示、取締役会資料の早期配布及び取締役の理解促進を目的とした資料作成ルールの整備、長期的な視点で重要テーマを議論する場の設置を行いました。

当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。各原則の実施状況については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

 https://www.lixil.com/jp/investor/library/governance_guidelines.html

役員報酬について

報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、株主の負託に応じて経営方針を実現するため、各役員の仕事執行への動機づけを導くことができる公正な報酬体系をもって運営することを方針としています。

- 業績連動報酬を充実させ、短期及び中長期の業績と企業価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。
- 持続的な成長に不可欠で有為な人材をグローバルに確保する報酬制度とする。
- 株主、従業員及びすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。
- 透明性と客観性を確保するため、報酬委員会において外部専門機関の客観的指標との比較評価を実施する。
- 個人の報酬について、職務・業績貢献及び経営状況等に見合った報酬管理を行う。

報酬制度

経営の監督機能を担う取締役と業務執行責任を担う執行役の報酬は別体系とし、取締役が執行役を兼任する場合は、執行役の報酬制度を原則として適用しています。

決定プロセス

報酬委員会が法令で定められた役割・責務を実効的に果たすために、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役が務めることとし、報酬委員会が、取締役及び執行役の報酬に係る基本方針、報酬制度(KPI含む)、報酬水準ガイドライン及びこれらに基づいた各種の報酬を決定し、報酬委員会における審議内容及び決議事項について、直後に開催される取締役会において報告しています。

報酬体系・内容

報酬の種類	総報酬に占める各報酬制度の割合(中央値)		報酬の内容
	取締役	執行役	
固定報酬(基本報酬)	71%	68%	役位別に外部専門機関のデータ等を用いて検証を行い設定
業績連動報酬	—	15%	単年度の会社業績及び個人業績の結果に応じて支払。基本報酬における一定割合をターゲット支給額として設定し、0%から200%の範囲で支給額が変動
株式報酬	29%	17%	取締役及び執行役が株主との企業価値の共有を深め、株価上昇及び持続的な企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるため、基本報酬における一定割合を譲渡制限付株式として交付。割当株式のうち半数は譲渡制限期間を3年間、残りの半数は30年間(任期終了の場合はその時点)

上記の他、個別に審議を行った上でその他の報酬制度を活用することがあります。

(注)役員区分ごとの中央値です。また、業績連動報酬はKPIを100%達成時の金額をベースに算出し、株式報酬は割当時の金額をベースに算出しています。

2019年3月期実績

固定報酬(基本報酬):

当事業年度の業績低迷に伴う取締役・執行役の経営責任を鑑みて、2018年11月から2019年6月まで減額措置を実施し、減額率は役位に応じて5%~20%を適用しました。

業績連動報酬:

当事業年度においては、業績連動報酬の支給条件(親会社の所有者に帰属する当期利益が黒字、かつ事業利益率2%超)を満たさなかったため支給していません。

- 会社業績(70%):
売上高25%、事業利益30%、親会社の所有者に帰属する当期利益15%

- 個人業績(30%):
個人業績の達成率はCEOから提案される個人別評価を報酬委員会が審査の上、決定

株式報酬:

2018年6月25日の取締役会において普通株式発行を決議し、2018年7月17日に割当を実施。なお、翌事業年度の割当については、付与条件(親会社の所有に帰属する当期利益が黒字、かつ事業利益率2%以上)を満たさないため付与されません。

ストックオプション:

当事業年度においては付与されていませんが、過去の付与にかかる費用が発生しました。

その他:

外国籍役員に対して生計費補助や医療保険補助等の付加給付を実施しました。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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	譲渡制限付株式報酬	ストックオプション	その他	
取締役(社外取締役を除く)	216	160	—	56	—	—	6
執行役	1,186	717	36	355	34	44	14
社外取締役	90	70	—	20	—	—	5
合計	1,492	947	36	431	34	44	25

上記報酬等の総額は、日本基準による金額であり、当社が負担する報酬等のほかに、当社子会社が負担する報酬等を含めた金額を表示しています。

繰延STI・クローバック(報酬の返還)条項・権利延長などのガイドライン

当事業年度においては、設定していません。

ESGパフォーマンスを直接的な評価指標にしている報酬制度

当事業年度においては、ありません。

ただし、執行役については、業績連動報酬において、持続可能な事業戦略に基づく全社経営目標を会社業績のKPIとして設定しているほか、個人業績においても持続的な業績上昇や企業価値向上に係る貢献を評価しています。

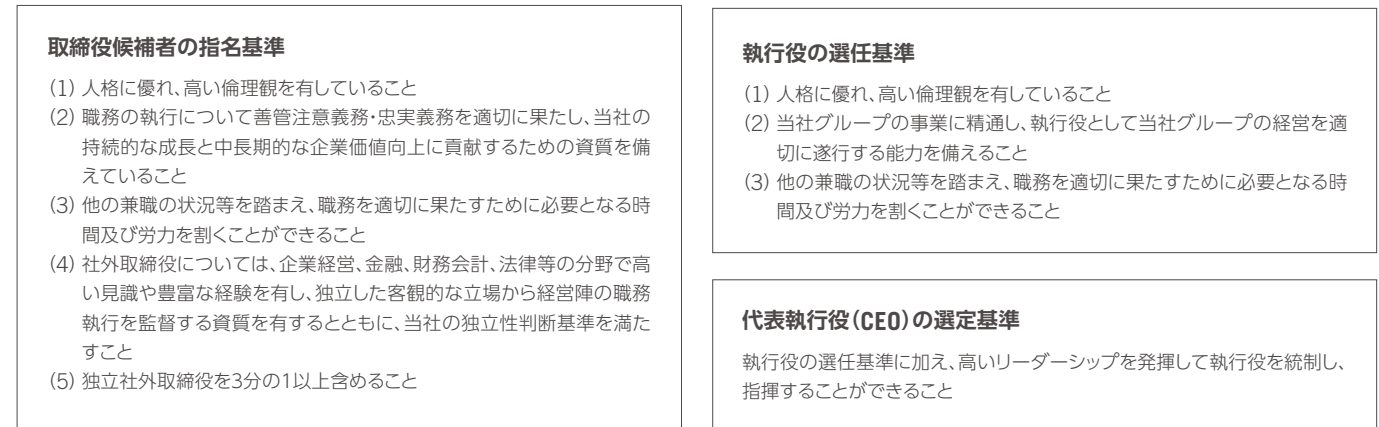
取締役候補者の指名・取締役の解任及び執行役の選解任に関する方針・手続

指名委員会等設置会社である当社では、指名委員会において、取締役候補の個人的資質のみならず取締役会全体の適正な構成という観点も考慮した当社コーポレートガバナンス・ガイドライン第23条に従って取締役候補者を決定します。執行役、代表執行役（CEO）の選任・選定及び解任・解職基準は当社ガイドライン第24条で定めていま

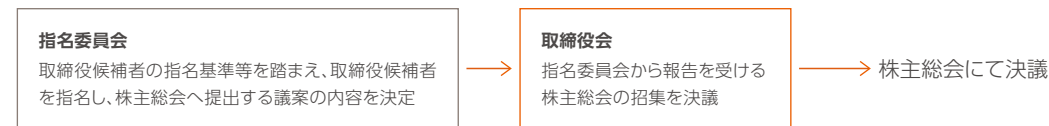
す。独立社外取締役候補の決定に際しては、当社ガイドライン第28条に定める当社独自の独立性基準を用います。

コーポレートガバナンス・ガイドラインは、当社ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.lixil.com/jp/about/governance/policies.html>

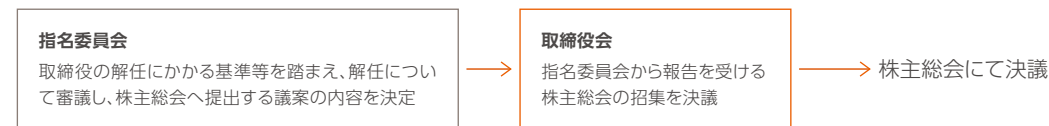
役員の選解任プロセス



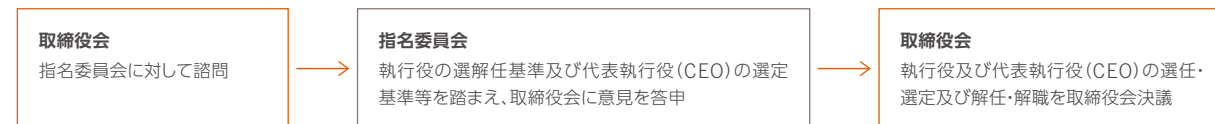
取締役候補者の指名



取締役の解任



執行役及び代表執行役（CEO）の選任・選定及び解任・解職



内部統制

リスクマネジメント

内部統制システム

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

LIXILグループエンタープライズリスクマネジメント（ERM）

LIXILグループでは、グループ全体でのERMの構築・運用を通じて、事業の継続と安定的発展を確保しています。また、ERMにおいて、事象の発生時に即時の対応が求められるリスクについてはクライシスマネジメントとして管理しています。

リスクマネジメント（RM）

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

様々なリスクに対応できるよう、リスクマネジメントのアプローチとしてトップダウンとボトムアップの両方向を目指しています。本社における全社的な重要リスクを経営陣が積極的に関与してリスク管理を進めていく一方、主要な海外リージョンにリスクマネージャーを配置することで本社と現場の円滑な連携を図っています。各リージョンにおける事業特性を反映したリスクを把握し、LIXILグループの役員・従業員が同一の目線でリスクを捉え、その対応ができるよう、グループERMの文化の醸成に努めています。

クライシスマネジメント（CM）

危機が発生した場合に備えて、全LIXILグループを対象とする危機管理体制を確立しています。危機管理に関わる基本方針・定義・体制などについて定めた危機管理基本規程を策定し、国内外のグループ会社に対して周知徹底しています。危機になる可能性のある事象が発生した際の迅速な初動対応とエスカレーションが可能となるようハンドブックを展開し、また、適切な部門とのタイムリーな情報共有、経営層による意思決定、一貫性・誠実性のある外部への適宜開示を実現するため、全社での対応体制を明確化し、危機によるダメージの最小化を図っています。

LIXILグループではサイバーセキュリティの重要性を理解し、サイバー攻撃などによる被害を最小化するためにLIXIL-CSIRT（LIXIL Computer Security Incident Response Team）を設立、運用しています。コンピュータやネットワークを常時監視することで問題の早期発見をし、発生時の影響分析や原因解析を行って迅速な対応に努めています。

事業等のリスクについては、当社ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.lixil.com/jp/investor/strategy/risks.html>

リスク管理の取り組み（各年3月に終了した期）



内部統制

コンプライアンス

LIXILグループ行動指針

LIXILは、グループとして共通の価値観と倫理観をもって適正な事業活動を行うことを目的に、全世界の当社役員・従業員が守るべき共通のルールとして「LIXILグループ行動指針」を策定、18言語に翻訳し、発行しています。この行動指針については、毎年、当社の全役職員を対象に研修と遵守の誓約を行う仕組みを導入しています。

また、「LIXILグループ行動指針」に基づくルールをLIXIL全体で統一・明確化するために、2018年12月末までに、反腐敗、競争法、個人情報保護など当社にとって特にリスクが高いと判断される優先順位の高い10分野につき、順次、グローバルポリシーを制定し、必要に応じ、ポリシーの低位規程のガイドラインを制定しています。これらのポリシーやガイドラインは主要国言語に翻訳し、全役職員に対する教育・研修プログラムを実施することで、全役職員の理解促進に努めています。

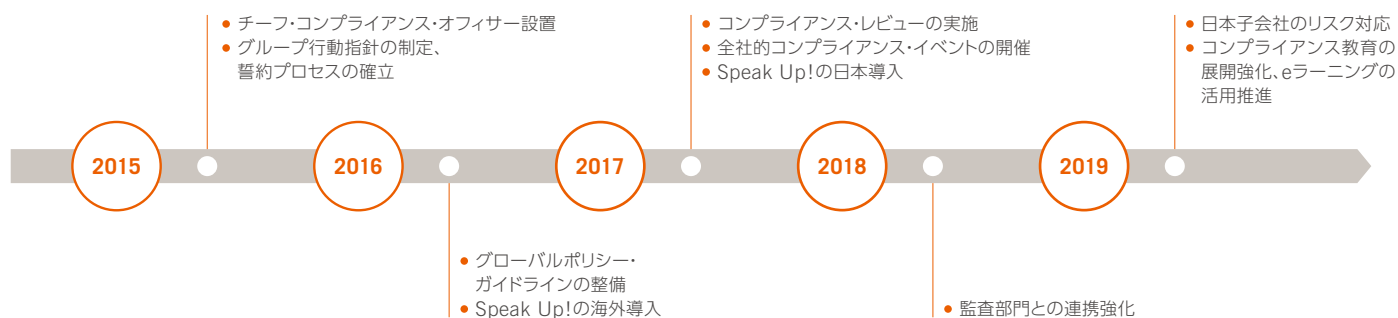
LIXILグループ行動指針については、当社ウェブサイトに掲載しています。

https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf

企業風土

全社員会議や現地視察などの機会、あるいはLIXIL内のコミュニケーションツールを利用し、経営層自らがコンプライアンスについて語り、率先垂範してコンプライアンス意識の向上とグループ文化への浸透に取り組んでいます。また、LIXILグループの従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を高め、楽しく自発的に学ぶ機会とするために、毎年、クイズやコンテスト等の啓発イベントを国内外で開催しています。

コンプライアンスの取り組み (各年3月に終了した期)



内部監査

LIXILグループにおける内部監査の位置付け

LIXILグループにおける内部統制評価を含む内部監査は、組織全体の公正性・効率性などの観点から、リスクマネジメント・管理・統治の有効性を評価し改善提案することでグループの目的達成に寄与します。これは内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている内部監査人協会 (IIA) が定義する内部監査 (組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的な保証業務及びコンサルティング活動) に沿うものです。

ネットワーク型の組織構造

LIXILグループは、当社及び国内外のグループ子会社における包括的かつ効率的な内部監査・内部統制評価、部門横断的な協働業務を行うことによるシナジーの創出、独立的立場での保証業務及び適切な領域に対してインパクトのあるコンサルティング業務をとおして更なる付加価値を提供していくことを目指すべく、内部監査部門をネットワーク型の組織として設立しています。

グローバルな機能軸としてCorporate Audit Group (CAG)内にQuality Assurance (QA)、J-SOX、IT部門を設立しています。

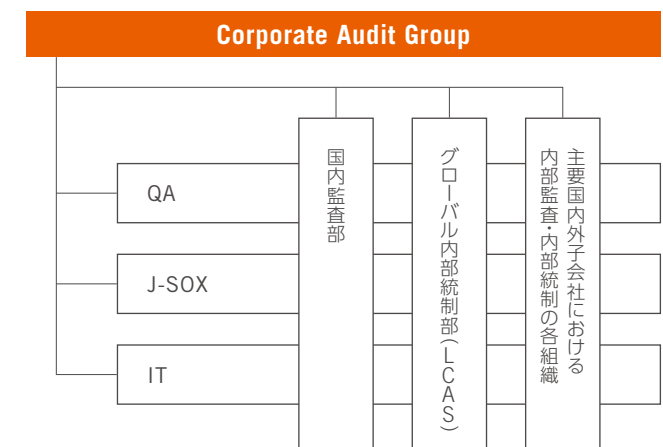
QA部門はCAGの業務品質向上のための広範囲な役割を担います。リスクベース監査に必要となるグローバルリスクマップの作成や、監査手法の高度化、教育訓練、及び内部監査委員会の事務局などを担当します。J-SOX部門は、CAG内の他の部署が実施するJ-SOX業務をリードするCenter-of-Excellence (中核的役割を果たす部門)の役割を担います。IT部門はIT監査に加え、内部監査・内部統制にITを活用し、有効性及び効率性を高めること、またデータ分析の有効活用により洞察に富んだ監査を実施することで、ガバナンス及びコンプライアンス強化に貢献します。

監査軸として国内やアジア、欧州・北米などを担当する監査部門を

地域軸として配置し、各部門のカバー領域に関して保証業務、コンサルティング業務及びJ-SOX業務を行います。

監査を行う部隊とそれらを品質やJ-SOX、ITといった横断的な部隊が密接に連携することで、CAG全体の最適化とより包括的な管理・統治及び改善を推進していきます。

なお、高い監査機能とコンサルティング機能を有していたGlobal Corporate Audit Staff (GCAS)は、監査・保証業務の強化と正常化が進んだことから、社内の経営コンサルティング・プロジェクトマネジメント業務を強化するため、社内コンサル部門へ移管しました。



*2019年3月期末、グループ全体で60名で構成

内部監査委員会

当社は、任意の内部監査委員会を設置しています。メンバーである執行役とCorporate Audit Group Officerが定期的に連携を取ることによって、当社及びグループ会社の内部監査、内部統制、リスク管理、統治状況及び改善状況を共有し、執行役による適時の判断に寄与します。

内部監査の取り組み (各年3月に終了した期)



10年間の主要連結財務データ

株式会社LIXILグループ及び連結子会社

3月31日終了事業年度	日本基準 (JGAAP)							国際会計基準 (IFRS)					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016	2017	2018*5	2019	
経営成績													
売上高 (JGAAP) / 売上収益 (IFRS)	¥ 982,607	¥1,214,939	¥1,291,396	¥1,436,395		¥1,628,658	¥1,673,406	¥1,845,117	¥1,705,427	¥1,890,450	¥1,786,447	¥1,829,344	¥1,832,608
営業利益 (JGAAP) / 事業利益 (IFRS)	25,984	40,409	17,915	50,485		69,080	51,674	56,259	51,722	70,069	88,312	76,046	12,798
営業利益率 (JGAAP) / 事業利益率 (IFRS) (%)	2.6%	3.3%	1.4%	3.5%		4.2%	3.1%	3.0%	3.0%	3.7%	4.9%	4.2%	0.7%
営業利益 (IFRS)									48,041	39,011	67,535	59,107	(15,029)
当期純利益 (損失) (JGAAP) *1 / 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS)	(5,332)	15,780	1,868	21,347		20,952	22,013	(18,664)	30,864	(25,605)	42,503	54,581	(52,193)
研究開発費	14,756	13,688	15,350	14,025		17,380	18,199	—	18,211	25,523	26,362	27,875	28,443
設備投資額 (JGAAP) / 有形固定資産及び無形資産の取得による支出 (IFRS)	30,844	45,779	52,107	73,795		64,321	62,622	76,403	61,454	72,083	68,215	69,953	67,639
減価償却費	32,916	36,289	39,370	44,736		49,168	50,724	60,451	50,404	62,205	60,701	64,661	68,502
EBITDA *2	60,485	80,106	59,887	100,627		124,822	108,887	128,692	102,126	132,274	149,013	140,707	81,300
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,074	48,680	33,979	28,432		83,533	138,931	137,012	98,563	121,085	132,531	116,362	69,351
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,397)		(218,333)	(129,228)	16,547	(119,041)	19,122	(58,052)	(52,606)	(72,328)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)		153,144	10,010	(171,758)	46,618	(154,403)	(79,899)	(43,843)	1,579
現金及び現金同等物の期末残高	89,302	92,329	127,351	114,662		139,039	160,378	138,801	147,708	129,646	121,563	138,751	141,421
財政状態													
総資産 (JGAAP) / 資産合計 (IFRS)	1,033,504	1,166,834	1,481,063	1,465,689		1,786,294	1,875,249	2,060,873	1,915,427	2,130,120	2,042,165	2,107,131	2,059,544
純資産 (JGAAP) / 資本合計 (IFRS)	516,322	536,408	538,776	566,312		601,795	613,651	637,517	590,855	537,308	559,431	649,573	567,167
ネット有利子負債	158,980	175,487	266,771	307,089		463,479	418,720	528,386	559,971	697,413	638,345	549,159	584,537
1株当たり情報													
1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP) *1 / 1株当たり当期利益 (損失) (IFRS) (EPS)	¥ (19.12)	¥ 55.50	¥ 6.49	¥ 73.42		¥ 72.06	¥ 75.46	¥ (65.11)	¥ 105.80	¥ (89.33)	¥ 148.01	¥ 189.13	¥ (179.98)
1株当たり純資産 (JGAAP) / 1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS) (BPS)	1,842.78	1,850.34	1,817.34	1,930.02		2,041.34	2,104.27	1,894.55	2,038.56	1,828.84	1,902.18	2,128.77	1,839.59
1株当たり年間配当額	40	40	40	40		55	60	60	60	60	60	65	70
主な指標													
EBITDA比率 *2	6.2%	6.6%	4.6%	7.0%		7.7%	6.5%	7.0%	6.0%	7.0%	8.3%	7.7%	4.4%
自己資本当期純利益率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROE)	(1.0)	3.0	0.4	3.9		3.6	3.7	(3.3)	5.3	(4.6)	7.9	9.4	(9.1)
総資産当期純利益率 (JGAAP) / 資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROA)	(0.5)	1.4	0.1	1.4		1.3	1.2	(0.9)	1.7	(1.3)	2.0	2.6	(2.5)
総資産回転率 (JGAAP) / 資産合計回転率 (IFRS) (回)	0.9	1.0	1.0	1.0		0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
自己資本比率 (JGAAP) / 親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	49.7	45.2	35.7	38.3		33.2	32.1	26.4	30.5	24.6	26.8	29.3	25.9
配当性向	—	72.1	616.3	54.5		76.3	79.5	—	56.7	—	40.5	34.4	—
ネットデットエクイティレシオ *3	30.9	33.3	50.5	54.7		78.1	69.5	97.2	95.9	132.9	116.6	89.0	109.5
従業員数 (人) *4	35,976	41,090	48,163	45,602		51,419	52,427	—	—	60,677	59,248	61,140	62,940
株価指標													
期末株価終値 (円)	¥ 1,903	¥ 2,160	¥ 1,733	¥ 1,858		¥ 2,846	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,825	¥ 2,376	¥ 1,478
時価総額 (百万円)	595,742	676,197	542,523	540,221		827,426	891,265	718,459	891,265	718,459	884,378	743,817	463,086
株価収益率 (PER) (倍)	(99.5)	38.9	267.0	25.3		39.5	37.7	—	26.9	—	19.1	12.6	(8.2)
株価純資産倍率 (JGAAP) / 株価資本合計倍率 (IFRS) PBR (倍)	1.03	1.17	0.95	0.96		1.39	1.35	1.21	1.40	1.25	1.49	1.12	0.80

*1 JGAAPではのれん償却後の金額です。

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

*3 ネットデットエクイティレシオはネット有利子負債÷期末自己資本で算出しています。

*4 2016年3月期以降の従業員数はIFRSを適用して集計した数字です。JGAAPを適用して集計した従業員数とは異なります。

*5 当社は2017年8月に、ペルマスティリーザ社を売却することを決定したため、2018年3月期において、同社の事業等を非継続事業に分類していました。しかし、2019年3月期に、ペルマスティリーザ社が現状のままで売却が可能な状況ではなくなったことから、同社の事業等から生じた損益を継続事業からの損益として表示しています。

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

近年実施した主なM&A (買収時点の数値)

2009年7月	2010年4月	2010年4月	2011年8月	2011年12月	2013年8月	2014年1月	2014年10月
American Standard Asia Pacific	新日軽株式会社	サンウエーブ工業株式会社	株式会社川島織物セルコン	Permasteelisa Group	ASD Holding Corp. (ASB)	GROHE Group S.à r.l.	GROHE DAWN WaterTech Holdings Pty Ltd.
売上規模 235億円	売上規模 1,100億円	売上規模 850億円	売上規模 343億円*7	売上規模 1,160億円	売上規模 820億円	売上規模 1,575億円	売上規模 129億円
取得金額 176億円	取得金額 65万円	取得金額 137億円	取得金額 22億円及び株式交換	取得金額 608億円	取得金額 305億円	取得金額 801億円	取得金額 86億円
所有割合 100%	所有割合 100%	所有割合 80%*6	所有割合 100%	所有割合 100%	所有割合 100%	所有割合 44%*8	所有割合 51%*9
のれん 21億円(ネット)	のれん 正ののれん54億円	のれん 負ののれん61億円	のれん 正ののれん17億円	のれん 正ののれん343億円	のれん 正ののれん147億円	のれん 正ののれん1,573億円	のれん 正ののれん12億円
知的財産権 35億円				無形固定資産 350億円	無形固定資産 217億円	無形固定資産 2,093億円	無形固定資産 78億円

*6 2013年3月に100%

*7 事業分離した自動車等内装事業を除く

*8 2016年9月に100%

*9 2017年12月に100%

主要グループ会社

2019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	東京都江東区	34,600	100	LWT, LHT, LBT, H&S
株式会社LIXILトータルサービス	東京都江東区	100	100	LWT
株式会社ダイナワン	愛知県常滑市	90	100	LWT
株式会社テムズ	東京都千代田区	60	100	LWT
GROHE Group S.à r.l.	Luxembourg	千ユーロ 57,143	100	LWT
GROHE Group S.à r.l. 子会社58社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 412,956	100	LWT
ASD Holding Corp. 子会社9社	—	—	—	LWT
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd.	Cayman Islands	千USDドル 24,907	100	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	百万ベトナムドン 743,386	100	LWT
驪住建材(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	4,000	100	LWT
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	1,730	100	LWT
台湾伊奈股分有限公司	台湾台北市	千NTドル 282,677	72	LWT
LIXIL India Sanitaryware Private Limited	Andhrapradesh, India	千ルピー 40,384	97	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都江東区	75	100	LHT
株式会社川島織物セルコン	京都府京都市左京区	9,382	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都世田谷区	316	100	LHT
旭トステム外装株式会社	東京都江東区	2,000	80	LHT
株式会社LIXIL鈴木シャッター	東京都豊島区	1,989	100	LHT
株式会社LIXILトヨーサッシ商事	東京都千代田区	100	100	LHT
ソニテック株式会社	東京都新宿区	66	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
大分トステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州トステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
株式会社LIXIL TEPCOスマートパートナーズ	東京都江東区	450	60	LHT
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	Singapore	30,565	100	LHT
TOSTEM THAI Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	LHT
驪住通世泰建材(大連)有限公司	中国遼寧省大連市	千USDドル 43,500	100	LHT
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	千USDドル 40,700	100	LHT
LG-TOSTEM BM Co., Ltd.*1	韓国ソウル市	百万ウォン 15,355	50	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万インドネシアルピア 173,617	75	LHT

会社名	住所	資本金または 出資金(百万円)	議決権の 所有割合(%)	主要な事業の 内容
LIXIL WINDOW SYSTEMS PRIVATE LIMITED	Haryana, India	千ルピー 727,818	100	LHT
株式会社LIXILリニューアル	東京都江東区	100	100	LBT
Permasteelisa S.p.A.	Veneto, Italy	千ユーロ 6,900	100	LBT
Permasteelisa S.p.A. 子会社36社	—	—	—	LBT
株式会社LIXILビバ*2	埼玉県さいたま市浦和区	24,596	53	D&R
株式会社LIXIL住生活ソリューション	東京都江東区	450	100	H&S
株式会社LIXIL住宅研究所	東京都江東区	1,250	100	H&S
ジャパンホームシールド株式会社	東京都墨田区	205	100	H&S
株式会社LIXILリアルティ	東京都中央区	160	100	H&S
株式会社ジーエイチエス	東京都江東区	100	100	H&S
JHSエンジニアリング株式会社	東京都墨田区	20	100	H&S
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	H&S
LIXILグループファイナンス株式会社	東京都江東区	3,475	100	(金融サービス業)
その他56社				

持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金または 出資金(百万円)	議決権の 所有割合(%)	主要な事業の 内容
サンヨーホームズ株式会社*2	大阪府大阪市西区	5,945	24	H&S
株式会社建デボ*3	東京都千代田区	100	34	D&R
その他62社				

*1 持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。

*2 有価証券報告書提出会社です。

*3 株式会社建デボは、2019年6月3日付で、同社の全株式を譲渡したことにより、当社の持分法適用関連会社ではなくなっています。

IR活動の基本方針

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

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

株主・投資家向け情報

<https://www.lixil.com/jp/investor/>

活動実績 (2018年4月~2019年3月)

- 株主総会(2019年6月25日開催)
…来場者数 629名、議決権行使比率 81.6%
- 市場への経営メッセージの伝達
(機関投資家・アナリスト向け)
決算説明会…4回(四半期ごと)
個別面談…359回
国内スモールミーティング…3回
商品発表会…2回
カンファレンス参加…国内2回、海外2回
- 市場のメッセージの社内へのフィードバック
取締役会での活動報告
…年4回(決算発表後)に加えて随時
事業部門との業績・市場動向についての
意見交換…随時
メールベースでのマネジメントへの
情報共有…随時

外部評価 (2018年4月1日から2019年7月31日)



「IR向上企業」/「IR継続企業」

日本IR協議会の設立25周年記念表彰で「IR向上企業」と「IR継続企業」に選定(2018年11月)



インターネットIR表彰

大和インベスター・リレーションズ株式会社の2018年「インターネットIR・優良賞」を7年連続で受賞(2018年11月)



「Gomez IRサイトランキング2018」

モーニングスター株式会社のIRサイト統合ランキングにて銀賞、業種別「金属製品」部門において1位を受賞(2018年12月)



「DJSI Asia Pacific Index」

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスとRobecoSAM社のダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)の「DJSI Asia Pacific Index」の構成銘柄に2年連続で選定(2018年9月)



「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスの「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定(2018年9月)



「MSCI日本株女性活躍指数」

MSCI社の「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に3年連続で選定(2019年6月)



「FTSE4Good Index Series」 「FTSE Blossom Japan Index」

FTSE Russellの「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄と「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に3年連続で選定(2019年6月)

「S&P Japan 500 ESG」

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスの「S&P Japan 500 ESG」の構成銘柄に選定(2019年6月)



「なでしこ銘柄」

経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「なでしこ銘柄」に選定(2019年3月)



「ウォーターセキュリティ2018 Aリスト企業」

CDPウォーター企業調査で最高評価。「ウォーターセキュリティ2018 Aリスト企業」に認定(2019年1月)

免責事項

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

株式の状況

2019年3月31日現在

株式数及び株主数

発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数(自己株式23,223,744株を除く)	290,095,415株
株主の総数	60,532名

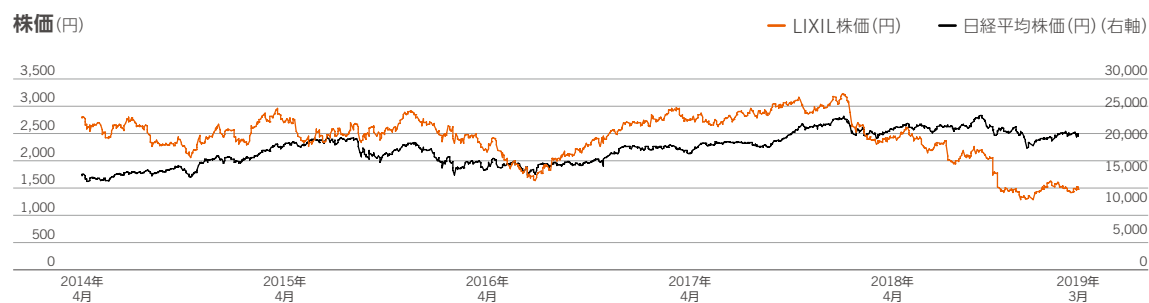
所有者別分布状況



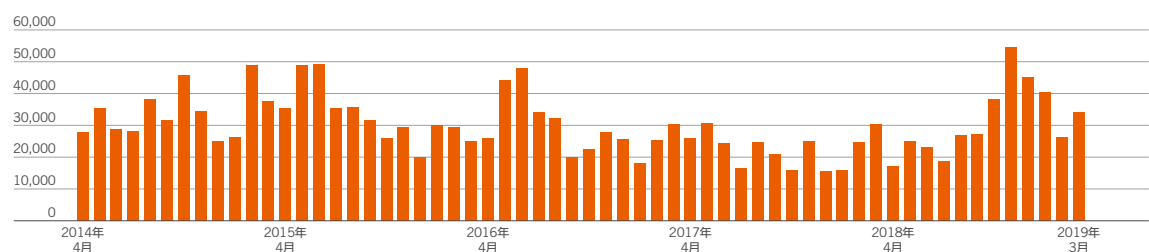
株価チャート

決算年	2015	2016	2017	2018	2019
最高値*2(円)	2,973	2,959	2,999	3,255	2,639
最安値*2(円)	2,063	2,233	1,593	2,285	1,270

*2 東京証券取引所市場第一部における最高値・最安値株価



出来高(千株)



会社概要

2019年3月31日現在

社名

株式会社LIXILグループ
(2012年7月1日株式会社住生活グループより商号変更)

英文社名

LIXIL GROUP CORPORATION

設立年月日

1949年(昭和24年)9月19日

本店

〒136-8535
東京都江東区大島二丁目1番1号

本社事業所

〒100-6036
東京都千代田区霞が関三丁目2番5号
霞が関ビルディング36階

資本金

68,417百万円

決算期

3月31日

従業員数

56名(連結従業員数 62,940名)

会計監査人

有限責任監査法人トーマツ

主な事業内容

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

上場金融商品取引所

株式会社東京証券取引所 市場第一部
株式会社名古屋証券取引所 市場第一部

株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社

定時株主総会

6月中、東京にて開催

見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、株式会社LIXILグループの将来についての計画、戦略及び業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。したがって実際の業績は当社の見通しとは異なり得ることをご承知おきください。

LIXILグループのオンライン情報

コーポレートサイト

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

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

財務情報

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

 <https://www.lixil.com/jp/investor/>


非財務情報

サステナビリティサイトでは、より良い住空間を目指すLIXILグループのコーポレート・レスポンスビリティへの意志や、その実現に向け世界中で取り組む、革新的で責任ある取り組みを紹介しています。

 <https://www.lixil.com/jp/sustainability/>

アニュアルレポート

ウェブサイトではPDF形式のアニュアルレポートを掲載しています。

 https://www.lixil.com/jp/investor/library/annual_reports.html

証券コード：5938

LIXIL
Link to Good Living

株式会社LIXILグループ
<https://www.lixil.com/jp/>



XY5600	01	2019.09.24発行
--------	----	--------------

Printed in Japan