

アクションプランとKPI（2021年3月期）

LIXILは、2016年3月期に特定した重要課題に沿って、2017年3月期から2021年3月期までの5ヵ年の中期アクションプランを策定し、取り組んできました。大半の項目において目標を達成し、一部未達の項目においても改善を進めています。特に進展が見られた点としては、コーポレート・ガバナンスの強化やコンプライアンスの徹底、事業プロセス全体を通じた環境負荷低減などが挙げられます。

特に進展が見られた主な成果

- ガバナンス：

2020年12月の（株）LIXILグループと（株）LIXILの合併に伴い、規程体系の再整備をするとともに、グループ内の権限配分を見直し、一覧化した権限規程等を制定するなど、グループ全体のガバナンスの強化を実現しました。また、指名委員会主導で「CEO後継者計画書」を策定し、その概要を公表しました。

- コンプライアンス：

人権リスクの低減に向け、海外子会社を含めたグループ全体の従業員や、調達先などのビジネスパートナーを含む外部のステークホルダーが利用できる懸念報告制度を確立しました。主な通報窓口として、24時間体制の懸念提起システム「LIXILコンプライアンスホットライン—Speak Up!」や社外の法律事務所を通じた窓口を提供し、内部通報制度の認知率も大幅に向上しています。

- 環境：

工場やオフィスでの徹底した省エネ活動や、エネルギー効率化に向けた技術開発の推進、再生エネルギーの活用などに取り組み、事業所からのCO₂排出量の目標を大幅に上回る水準で削減しました。また、グローバル全域での生産拠点における廃棄物の削減を目指し、廃棄物の再資源化を積極的に進めており、特にアジアにおける再資源化率が大きく改善しています。

2022年3月期以降は、2021年3月期に見直した重要課題に沿って、新たな中期計画の策定および取り組みを進めていく予定です。

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の整備

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 指名委員会等設置会社として、ガバナンス体制を再構築し、グローバル・ベスト・プラクティスを採用し、定着させる 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会での議論を経て、取締役会と執行役会の権限範囲の在り方を検討し、2020年12月に実施した(株)LIXILグループと(株)LIXILの合併に向け、社内各種権限規程類を改定 指名委員会の主導により「CEO後継者計画書」を策定し、その概要を公表 	○
<ul style="list-style-type: none"> 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・決裁などの明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 合併後の(株)LIXILの規程体系を再整備 権限分配を網羅的に見直し一覧化した「権限規程」、およびグループ会社の権限を見直し一覧化した「関係会社ガバナンス基本規程」を新たに制定 決裁プロセスを見直し、新たなITシステム「LIXIL Approval System」を導入。順次グループ会社に展開中 	○

コンプライアンスの徹底

グループ全体でのコンプライアンス体制の再構築とルールの明確化

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> リスクベースアプローチで決定した頻度（1～2年に1回）で、コンプライアンスレビューを適切な事業単位で実施する体制の確立 グループ全体としての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（予算・人材）が適切に配置され、効果的に機能する体制の確立 適切な事業単位でコンプライアンス委員会または代替会議を年2回以上開催し、LIXILコンプライアンス委員会に結果が適時に報告される体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> 決定した頻度に応じ、コンプライアンスレビューを実施（(株)LIXIL、国内コンプライアンス委員会設置会社、および責任者設置会社）。2022年3月期施策に反映 海外ビジネスユニットすべてにコンプライアンス委員会または代替会議体を設置。根拠規程を含むガイドを配付 国内・海外の各委員会は年2～4回開催し、議題・議事録をコンプライアンス部に提出、適宜LIXILコンプライアンス委員会に報告できる体制を構築 LIXILコンプライアンス委員会は年4回開催 	○

グループ全体でのコンプライアンス教育・研修の強化

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> グループ行動指針の基礎研修・誓約メカニズムの維持・改善 コンプライアンス教育・研修の計画および履歴トラッキングの仕組みを一元化 基礎研修履修・誓約比率 100% 地域・階層別研修の履修率 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 基礎研修履修・誓約比率：95.7% 日本93.4%、海外97.3% (EMENA 99.7%、Americas 95.7%、APAC 97.4%、Africa 90.6%、LHTG2J四社99.9%) <p>※G2JとはGlobal To Japanの略で、日本市場向け商品を生産している海外工場を指す</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域別・階層別研修履修率はばらつきがあり、未達。2022年3月期に継続実施 <p>※COVID-19による影響や、グループ共通の学習管理システム (LMS) プラットフォームの不足、海外における法務・コンプライアンス人員の不足などが要因として挙げられ、代替LMSの暫定的運用やコンプライアンス担当者の継続採用活動への取り組みを推進</p>	<p>△</p>

内部通報窓口の一元化と周知徹底

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 「LIXILコンプライアンスホットラインーSpeak Up!」を周知し、グループ共通の通報案件の追跡・管理システムとして機能させる (認知率 100%) Speak Up!を顧客・ビジネスパートナーなどのコンプライアンス上の懸念受付窓口として対外的に活用 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 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度認知率は、国内で79.6% (G2J含む)、海外で84.3% (2021年3月期実施のコンプライアンス・アンケートの結果)。内部通報件数は、日本236件、海外107件、合計343件。・各リージョンにおいてコンプライアンスイベントを原則10~11月の間に開催し、教育・啓発活動を実施 調達先などのビジネスパートナーを含む外部のステークホルダーからの通報を、Speak Up!で受け付けているほか、国内では社外法律事務所を通じた窓口でも受け付けている 内部通報件数および重大なコンプライアンス違反に該当する事例数の公表を予定 	<p>△</p>

リスク管理体制の構築

危機事象の発生頻度抑制と被害軽減を目的としたリスクマネジメント体制の確立

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 各担当役員（リスクオーナー）がオーナーシップを持つリスク文化を全グローバル組織で醸成し、リスクオーナー、リスクマネジメント部門、財務部門、監査部門等が連携して、常日頃からエンタープライズ・リスクを統制する「リスク対応策」を推進する 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社へのリスクマネジメント体制の展開範囲：100% グループ重要リスクを年初に洗い替え評価を行い、リージョンにて重要リスクを定期的に評価および対応状況をモニタリング 	○
<ul style="list-style-type: none"> 危機発生時に迅速なエスカレーションを行う危機管理文化を全グローバル組織に醸成し、適確な初動対応を実現するため、タイムラインに沿ったアクションプランを整備する 	<ul style="list-style-type: none"> 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% クライシスマネジメント体制のもと、国内だけでなく海外で発生した危機事象についても、グループ本社へのタイムリーなエスカレーションを実現 現地に対して、初動対応の徹底やエスカレーションルール浸透を目的としたハンドブックを作成し、海外リージョンに配置したリスクマネージャーを通じて、現地担当者に展開 	○

情報セキュリティ

「グループ情報セキュリティポリシー」の策定と浸透

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> • ポリシーに則った活動が管理され、測定が可能な状況にあるレベルにある • セキュリティインシデントレスポンス体制がグループ全体で機能している • セキュリティを取り巻く環境の変化への迅速な適応 • 各国法への準拠と各社の状況に合致したポリシーの最新化と周知徹底 • 社員へのセキュリティ教育内容を環境変化に応じて更新 • セキュリティアセスメントとして監査と改善のPDCAサイクルの実施 	<ul style="list-style-type: none"> • 組織のプロセス改善能力を評価する指標CMMI（能力成熟度モデル統合）をセキュリティレベルチェック:maxLV5で実施。BMレベルで0.07ポイント向上 • 情報セキュリティ細則の一部改訂を実施 • グローバルテレワークセキュリティガイドラインの施行 • 国内グループ会社5社に情報セキュリティアセスメントを実施中 	○
	<ul style="list-style-type: none"> • LJSSのインシデントレスポンス体制に関する要領を完成 • 標的型メール訓練：2万人を対象に2回実施※ • 情報セキュリティ誓約：3万人を対象に実施※ • 情報セキュリティ啓発教育（e-ラーニング）：3万人を対象に計4回実施※ <p>※対象：株式会社LIXILおよび国内グループ会社、大連工場、トステムタイ、ベトナム</p> <ul style="list-style-type: none"> • インシデントレスポンスCSIRT訓練：3回実施 • 情報セキュリティ事故：実害事故件数0件。インシデント件数 IDなりすまし4件 	△

知的財産戦略

「グループ知財管理指針」と知財共有の仕組みの導入、知財委員会のグローバル化・機能強化

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> • 知財に関するグローバルガバナンス体制および仕組みのPDCAを回し、グループでの知財価値の最大化を図る • グローバル知財会議を開催し戦略の共有を図る（年2回以上） 	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル知的財産管理基本規程の制定・施行 • 同規定に基づく知財保護および活用に関するグローバルガバナンス強化（2021年2月） 	○

知財戦略パイロットプロジェクト開始・検証、グループ知財戦略の構築

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> • 各テクノロジービジネスの成長戦略に基づくグローバル知財戦略の策定 • グローバル知財戦略の実行インフラ（IT）の整備 	<ul style="list-style-type: none"> • 国内および海外における知財ポートフォリオマネジメント体制を強化 • グローバルの知財リーダーとの知財会議を月次開催（通年） • グローバル知財業務基盤（ANAQUAプラットフォーム）を導入（2021年1月）。グループが保有する知的財産を一括して管理・可視化する環境を構築 	○

公正な事業慣行

腐敗防止・政治との公正な関係・公正な取引

グループ全体でのコンプライアンスポリシーの策定、教育・研修の実施、レビューの実施

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> • グローバルポリシーおよびガイドラインに基づき、必要な地域における地域別・国別ポリシーを策定し、周知・実施する • 地域別・国別ポリシーに基づき、適正な手続の見直しおよび運用体制を確立する • リスクベースアプローチにて決定した頻度（1～2年に1回）で、コンプライアンスレビューをテクノロジービジネスユニットその他適切な事業単位にて実施する体制を確立し、該当ポリシー分野のリスク洗い出し、分析、対応を行う • サプライチェーンや代理店等における腐敗リスクの最小化に向けた定型プログラムを確立する 	<p>1) グローバル・コンプライアンス・ポリシーおよびガイドライン</p> <ul style="list-style-type: none"> • グローバル・コンプライアンス・ポリシーおよびガイドライン展開範囲：100% 海外ビジネスユニット単位での採択率はばらつきがあり、未達。2022年3月期に継続実施 • 研修履修率は地域/ポリシーによりばらつきがあり、未達 • 重大なコンプライアンス違反件数：0件 <p>※COVID-19による影響や、グループ共通の学習管理システム（LMS）プラットフォームの不足、海外における法務・コンプライアンス人員の不足などが要因として挙げられ、代替LMSの暫定的運用やコンプライアンス担当者の継続採用活動への取り組みを推進</p> <p>2) コンプライアンスレビュー</p> <ul style="list-style-type: none"> • 決定した頻度に応じ、コンプライアンスレビューを実施（株式会社LIXIL、国内コンプライアンス委員会設置会社および責任者設置会社）。2022年3月期施策に反映 <p>3) 定型プログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> • 取引先および調達先デューデリジェンスの実施に関するグローバル・ガイドラインの策定。2022年3月期以降も継続して研修実施予定 	△

従業員

多様性と機会均等

女性活躍の推進

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者の女性比率（大学卒・大学院卒、日本国内・グループ会社を除く）30%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒採用者の女性比率（大学卒・大学院卒）：47.9% 	○
<ul style="list-style-type: none"> 管理職の女性比率（日本国内・グループ会社を除く）8%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職の女性比率：6.0% 	△
<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ育成プログラムへの参加比率20%以上（日本国内・グループ会社を除く） 	<ul style="list-style-type: none"> NEXTプログラムへの参加比率：25% 	○

働きがいのある職場

グループ全体の従業員意識調査の継続実施（対象約65,000人）

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント指数 39%（2018年3月期の35%から10%の上昇率） 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル変革を進めた新ツールによる調査「LIXIL VOICE」に刷新（2020年9月より）、調査回数も従来の隔年から年4回に増やして実施 エンゲージメント指数 72%[※] <p>※新調査の内容・設問は、旧調査のエンゲージメント指数とは設問尺度が異なるため、目標値に対する比較が困難</p>	— [※]
<ul style="list-style-type: none"> 「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） 46%（2018年3月期の42%から10%の上昇率） 	<ul style="list-style-type: none"> 好意的回答率 72%[※] <p>※新調査の内容・設問は、旧調査のエンゲージメント指数とは設問尺度が異なるため、目標値に対する比較が困難</p>	— [※]

労使対話の継続的な実施

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 中央労使協議会の開催 年間9回（日本国内・グループ会社を除く） 	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な労使コミュニケーションにより協調体制を維持 中央労使協議会 年間9回開催 	○

地域社会での雇用の創出と人材育成を踏まえた要員計画の策定

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 工場における地域限定社員の採用計画充足率 100%（LIXIL製造子会社） 	<ul style="list-style-type: none"> 計画充足率：87.9%（採用実績210名：大卒2名、高専卒39名、短卒・専門卒15名、高卒154名） 	△

人材育成

次世代人材活躍推進プログラムの継続実施とトレーニングプログラムの最適化

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 次世代人材活躍推進プログラム受講者数 1,300人（日本国内） 	<ul style="list-style-type: none"> NEXTプログラム受講者：64人 累計受講者数：1,329人 	○
<ul style="list-style-type: none"> 入社3年基礎教育のカバー率 100%（日本国内） 	<ul style="list-style-type: none"> カバー率：100% 新入社員導入・部門別研修・ピアネットワーキング 190人 若手（1～3年目）対象フォローアップ 559人 	○

労働安全衛生

グループ共通の労働安全衛生マネジメントシステムの構築

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の労働安全衛生マネジメントシステムの運用範囲の割合 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	○

環境

環境マネジメントシステム

グループ共通の環境マネジメントシステムの構築

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none">グループ全体の環境マネジメントシステムの運用範囲 100%	<ul style="list-style-type: none">環境パフォーマンスデータの取得範囲（拠点数ベース）：100%各ビジネスの環境マネジメントの仕組みや運用状況に対する年次の内部監査を実施LIXIL Internationalのメキシコ4工場の環境マネジメントシステム（ISO14001）認証取得が完了、アメリカ3拠点の認証取得を進行中	○

気候変動の緩和と適応・水の持続可能性の追求・資源の循環利用の促進

製品・サービスの環境価値向上と事業プロセス全体の環境負荷低減

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> • グループ全体の製品・サービスによるCO₂削減貢献量2016年3月期比 1.36倍 • 製品のライフサイクル全体を考慮した環境配慮設計を推進 • 環境配慮型の製品・サービスの拡販を推進 	<ul style="list-style-type: none"> • 製品・サービスによるCO₂削減貢献量：1.29倍（CO₂削減貢献量：65,565千t-CO₂） • INAXやEMENAブランドのタッチレス水栓の売上伸長 • 高性能窓比率の向上を推進。CO₂削減貢献量目標の達成に向けて、今後も引き続き、取り組みを継続 	△
<ul style="list-style-type: none"> • グループ全体の事業所からのCO₂排出原単位 2016年3月期比 8%改善 • LIXILが荷主となっている国内輸送によるCO₂排出原単位 2016年3月期比 5%改善 • 水リスク管理の重点事業所における水使用効率を改善 • 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） 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業所からのCO₂排出原単位：18.7%改善（総量18.2%減） • 輸送によるCO₂排出原単位：2.6%改善 • 水リスク管理の重点事業所2拠点で計画達成 • 廃棄物等の再資源化率：97.1%（日本・欧州）、91.5%（アジア）、39.3%（北米） • LIXIL Internationalの8つの全ての水栓工場、日本国内の営業36拠点、関東物流センターなどで再エネ100%電力の調達を開始 • LIXIL Internationalのメキシコ工場(アグアスカリエンテス、トラスカラ、サンタクララ)で廃棄物再資源化を促進 	○

社会

人権の尊重

「LIXIL人権方針」の策定 & グループ全社員への浸透

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none">人権デューデリジェンスをグローバルで実施し、お客さま、従業員、ビジネスパートナーなどLIXILの事業に関わるすべての方の人権リスクを特定・軽減する	<ul style="list-style-type: none">潜在的な人権リスクを把握し、対応するため、複数の手法を実施既存の手法に加え、LIXILの人権重要分野に密接に関わる部署に所属し、グローバルに支持、支援ができる室長、部長以上の役職者を対象に人権リスク調査を行い、その結果を基に対策を実施全従業員を対象としたコンプライアンス教育および情報セキュリティ啓発教育全従業員が参加する社内SNSにおいて人権に関する情報発信	○

人権デューデリジェンスの仕組み策定

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none">人権侵害があった場合に迅速で真摯な対応と改善に取り組み、人権デューデリジェンスの仕組みを定期的に見直し、取り組み内容やプロセスを透明性高く開示する	<ul style="list-style-type: none">既存の懸念報告制度を活用人権デューデリジェンス・タスクフォースによるプロセスの決定体制を維持し、年1回以上意見交換を実施潜在的な人権リスクの低減に特に注力すべき7つの人権重要分野を特定取り組みに関する情報開示を拡大	○

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

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> 2025年までに、衛生環境が改善したユーザーが累計で1億人を達成 	<ul style="list-style-type: none"> 開発途上国向け簡易式トイレシステム「SATO」を41カ国に累計510万台出荷、衛生環境が改善したユーザー累計2,500万人 2021年3月期は125万台を出荷、2年連続で100万台の出荷を達成 	○

社会課題の解決に貢献する製品の研究開発

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術等を活用した研究調査活動：10件以上 研究成果の一部は対外的発表を通じ社会貢献を果たす 	<ul style="list-style-type: none"> 研究調査活動：2021年3月期までの累計実績23件（うち2021年3月期は8件） 	○

お客さまとサプライチェーン

サプライチェーンマネジメント

日本国内のCR調達の仕事のグループ展開

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の調達先のCRアンケート実施率(購入金額換算)：国内90%、海外90% 評価項目適合率：90%^{※1} <p>対象範囲：LIXILとその子会社の調達先 国内：国内事業所での調達 海外：海外事業所での調達</p> <p>※1 対象範囲を再検討中のため、海外は未定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施率 国内：94% 海外^{※2}：85%^{※3} 2021年3月期は、アジア事業所での調達先を対象範囲に加え、順次拡大中 評価項目適合率 国内：91%、海外^{※2}：89%^{※4} <p>※2 American Standard Brands除く</p> <p>※3 2021年3月期より調査を段階的に開始しているLWT Asiaを除く場合は92%</p> <p>※4 海外は参考値（対象拡大中であり、目標値未設定）</p>	○

品質と製品安全

品質マネジメントシステムの継続的改善

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の重大製品事故件数を、引き続き0件とする 	<ul style="list-style-type: none"> 重大製品事故：2件（玄関引き戸1、自動水栓1） 製品事故会議を必要に応じ開催し、報告・対策を審議 データ登録し、案件毎に対策要否を判断、必要に応じて製品改善や使用方法の注意事項の啓発を実施 	△

顧客満足のモニタリングと改善につながるデータの再検討

2021年3月期目標	2021年3月期実績	達成状況
<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の製品およびサービスに対する顧客満足度調査を実施し、持続的に測定・公開する サポートに対する顧客満足度 70% 	<ul style="list-style-type: none"> サポートに対する満足度：67.7%（以下の4つのサービスの総合評価） ショールーム コールセンター アフターメンテナンス 営業担当者 <p>※調査対象：プロユーザーのお客さま</p> <p>※2021年3月期は、コロナ禍の影響によるコールセンター人員不足による応対率低下が生じたため、オンライン対応などの取り組みを強化</p>	△