



## 株式会社 LIXIL

2022年3月期決算投資家・アナリスト向け説明会

2022年4月28日

## イベント概要

---

[企業名]	株式会社 LIXIL
[企業 ID]	5938
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2022 年 3 月期決算投資家・アナリスト向け説明会
[決算期]	2021 年度 通期
[日程]	2022 年 4 月 28 日
[ページ数]	31
[時間]	17:00 – 17:56 (合計：56 分、登壇：26 分、質疑応答：30 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	3 名 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 瀬戸 欣哉 (以下、瀬戸) 取締役 代表執行役副社長 兼 CFO 松本 佐千夫 (以下、松本) 常務役員 IR 室 室長 平野 華世 (以下、平野)

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com

[アナリスト名]*	野村証券	福島 大輔
	SMBC 日興証券	川嶋 宏樹
	ゴールドマン・サックス証券	岡田 さちこ
	モルガン・スタンレーMUFG 証券	勝山 有里紗
	シティグループ証券	三木 正士
	三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券	八木 亮

\*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**司会：**それでは定刻となりましたので、株式会社 LIXIL 2022 年 3 月期決算説明会を始めさせていただきます。本説明会はインターネットライブ配信にて実施しております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、まず本日の説明者をご紹介します。取締役代表執行役社長兼 CEO、瀬戸欣哉でございます。取締役代表執行役副社長 CFO、松本佐千夫でございます。常務役員 IR 室 室長、平野華世でございます。本日の司会進行を担当します IR 室、福島でございます。

本説明会の資料は、当社ウェブサイト株主投資家向け情報に掲載の説明資料をご覧ください。

続いて、本日の進行についてご説明します。まず始めに、社長の瀬戸より 2022 年 3 月期の決算についてご説明させていただきます。その後、質疑応答のお時間を設けております。終了は 18 時を予定しておりますので、最後までよろしくお願いいたします。

それでは、瀬戸より 2022 年 3 月期決算についてご説明させていただきます。瀬戸社長、よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## ▶本日のポイント

### 2022年3月期 通期業績の総括

- ・ **前年同期比 増収増益**

日本の一部事業で部品調達難・物流ひっ迫の影響受けるも、欧米での好調継続、アジア太平洋地域での経済活動回復の進展により増収

- ・ **すべての段階利益において、対前年で増益を達成**

4Q(3ヵ月)における原材料価格の上昇激化、商品供給安定化コストの発生集中により事業利益は期初計画を未達なるも、23/3期1Q以降に効果が発現する対応策による挽回を見込む

- ・ **財務体質の強化については、中期目標を概ね達成し、健全化に目処**

- ・ **期末配当予想を5円増配し、1株当たり85円を予想**

### 2023年3月期の業績見通し

- ・ **売上収益15,200億円、事業利益810億円(事業利益率5.3%)を予想**

- ・ **配当を5円増配し、1株当たり90円を予想**

- ・ **100億円を取得価額の上限とする自己株式の取得を決定<sup>(1)</sup>**

- ・ **今回取得する自己株式の全株式数、及び、現在保有する自己株式について、今後割り当ての可能性のある株式数を除く全株式の消却を決定<sup>(1)</sup>**

**LIXIL** (1) 2022年4月28日公表「自己株式取得に係る事項の決定及び自己株式消却に係る事項の決定に関するお知らせ」

2

**瀬戸**：皆さん、こんにちは。ただ今より、2022年3月期の決算の説明をいたします。特に、最後の3ヵ月間のうち2ヵ月間は大変でした。コロナもありましたし、ウクライナ情勢、それからロックダウン、色々なことがありました。

それでもなお、どうにか増収増益を確保することができました。残念ながら計画を達成することはできませんでしたが、今回非常に大変だったことに対して一つ一つ対策を積み重ねたことで、この問題が解決した時に、逆に大きな潜在的な利益幅になるのではないかと、大変だった分、逆に良かったところもあるかと思っています。

財務体質に関しましては、中期目標をおおむね達成することができました。それから5円増配、一株あたり85円を予想しています。

また今期に関しましては、後ほどご説明しますが事業利益810億円、配当に関しましては一株あたり90円を予想しています。

また100億円を上限とする自己株式の取得、それからこの取得した自己株式に加えて、もともと保有していた金庫株の消却も含めて、株式の消却を考えております。もともと2,300万株ぐらい、

#### サポート

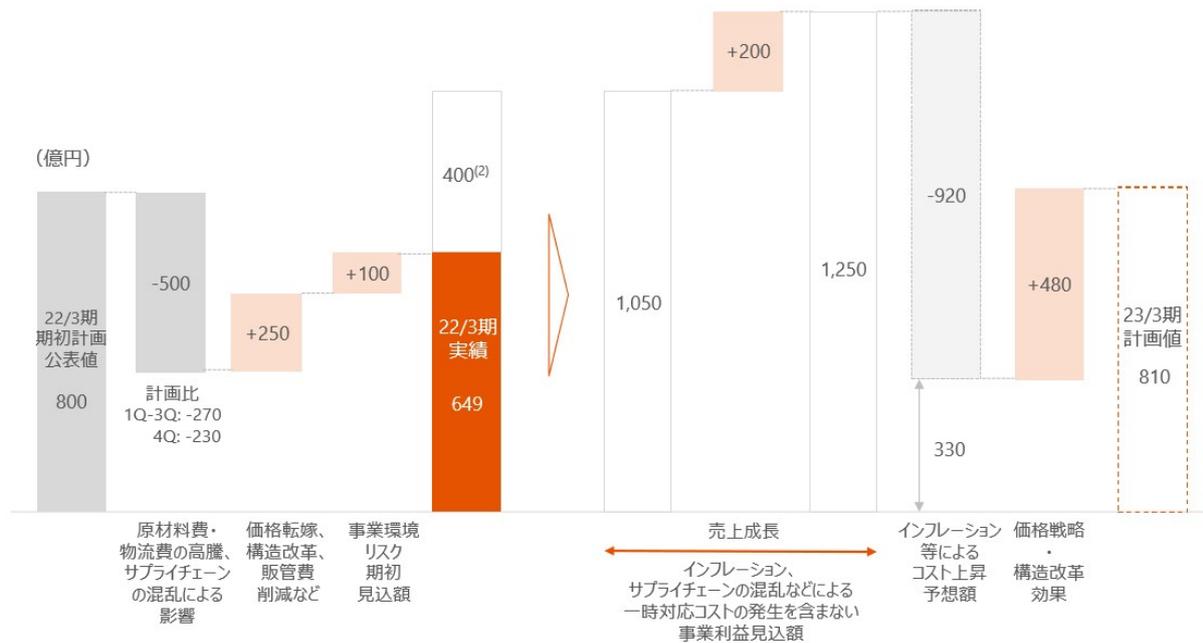
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

われわれは将来会社を買収したときのために持っておこう、ということで金庫株を持っておりましたが、昨今のわれわれの戦略上、そこまでのものは必要ないと判断しました。

また、こうした株を持っているということ自体が将来の増資への疑問を生んでしまう部分もあるかと思いましたので、この2,228万株と100億円の自己株式取得した部分を全て消却いたします。

## 本日のポイント

### 事業利益計画未達要因・2023年3月期見通しの考え方（概算値）<sup>(1)</sup>



LIXIL

(1) マネジメントベース

(2) 主として、発生を抑制することが可能なコスト、および、発生が急激であったため、対応策の効果発現時期との間のタイムラグにより生じたコスト

3

今日は、このスライドが一番中心になる話でございます。色々なことがあった部分をどのように対応してきたかを簡単に図式化するとともに、それがわれわれにとって、どのような将来ポテンシャルを持つと意味するかといったことまでをまとめさせていただきました。

そもそも、われわれ期初計画として事業利益800億を考えておりました。ただ結果的に500億円の原材料費の高騰、物流費の高騰、それからサプライチェーンの寸断の混乱による対応で下期の金額が変わりました。われわれの場合、アルミを多く使用していること、それから海外のビジネスにおいての水栓金具の比率が高いので、銅とアルミの価格の上昇はかなり大きく業績に影響しています。

それから、世界中に商品を輸出したり、部品を輸入していますので、いわゆるコンテナ費用の上昇はかなり大きなインパクトを持ちます。そして、さらに大きかったのがサプライチェーンの寸断に

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

よる影響です。それは特に第4四半期に多く起こりまして、正直言って第3四半期までの270億円のコストと同じペースで起これば22/3期の事業利益800億の達成も可能だったと思いますが、影響のほぼ半分が第4四半期に発生したために、どうしても計画まで届きませんでした。

ただ、そもそも100億円程度はリスクとして計画策定時に見込んでおりましたし、それから250億程度、価格転嫁したり構造改革をしたりとか、追加で販管費の削減などを行った結果、何とか影響をある程度少なくして、結果として150億足りない650億が今回の事業利益になりました。

では、今回こうしたコストの大きなインパクトがなければ、どの程度の業績になっていたかということでも考えた結果が400億円を足した1,050億という金額です。もちろん500億の様々な問題があったわけですが、この500億がそのまま足されないのは当然のことながら、様々なコスト上昇に対して対応した結果、上がってしまったコストの一部は、当然コストが下がれば下げなければならない部分もあると思います。

先ほど申し上げた、例えばサプライチェーンの寸断によるコストは、商品がないため空輸で持ってきました。それから、例えばロックダウンで、ある商品が作れないので金型から作りました。そして今回、ベトナムの工場がロックダウンがありましたが、ベトナム工場がロックダウンの影響を受けている間、前橋の工場で代替生産しました。

そういった費用は、もう同様の問題が起こらなくなれば当然そのまま利益として考えていいと思いますので、合わせて400億を出すと1,050億円。今期、もしこれができていれば、事業利益率としては7%まで行けたのではないかと、思っています。

そして23/3期における利益成長分も含めると、事業利益率1,250億円、そうなるともともと考えていた7.5%を超える数字が本来なら23/3期において出せたと思っています。

しかしながら、今申し上げたような三つのインフラ要素である、原材料費、燃料費、サプライチェーンの寸断によるコスト、こうしたものが、われわれ今回、これが正しいかどうかは今後見ていかなければなりません、920億円と予想しています。かなり巨額です。

これに対して、われわれが今年対応できる分は480億ですので、合わせて810億。1,250億から920億のコストを引いて480億の対策を積んで810億円を予想しております。本来であれば1,250億ぐらいまでできるだろうなと思っていますが、そういった意味ではその差であるところの440億は、23/3期以降の成長の余地として前向きに捉えております。

今お話ししたとおり、大きなコストの要素としては原材料費などの上昇、物流費の上昇、サプライチェーンの寸断、この三つがあります。この中で、最後のサプライチェーンの寸断は特殊なことに

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



対する対応のコストですので、そうしたことが起こらなくなれば、当然その部分は、将来、今回のようなことが本当に起こらなくなれば、ある程度利益として積み増すことができる分だと思えます。

一方、原材料費の上昇は、どうしても対応までにタイムラグが生じますので、そのタイムラグ分、対応コストとの差が生じます。そして物流費に関しましては、今、コンテナのコストは2年前に比べて5倍～10倍となっています。この部分が落ち着くところと、燃料費の上った部分のところのオフセットがありますけれど、今年いっぱいぐらいで落ち着くのではないかと考えています。

## 本日のポイント

### 外部事業環境の変化と対応について

#### 外部環境の変化

#### 対応

##### 原材料費などの上昇

- ・ 価格への転嫁と価格体系の適正化
- ・ 高付加価値品へのシフト
- ・ 代替素材への転換
- ・ 価格改定のタイムラグの短縮とデジタル化

##### 物流費の上昇

- ・ より機動的で強靱なサプライチェーンと生産体制の構築
- ・ SKUの削減と在庫水準の引き上げ
- ・ 価格への転嫁

##### サプライチェーンの寸断など

- ・ 原材料の長期的手当
- ・ ドイツでの電力不足に備えたバックアップ生産プラン
- ・ サプライチェーンの冗長化
- ・ SKUの絞り込み
- ・ プラットフォーム生産の拡大
- ・ 情報システムの強化

##### マーケットにおける需要・ニーズ

- ・ 環境対応商材の拡販
- ・ DIY商品の拡充
- ・ デジタルプロモーションの拡大<sup>(1)</sup>
- ・ 差別化商品の拡大

**LIXIL** (1) 事業・ESG関連トピックス p.35 「デジタルで顧客体験を向上」

4

まず原材料費の上昇、ここに対する対応は、一番は価格に転嫁すること。そしてもう一つは価格体系そのものを適正化していくこと。つまり安売りはしない。ある程度、値段の体系をきちんと適正な価格に集約していくことをすれば自然と平均単価は上がってきます。

それからもう一つ、価格を上げてもお客さまに買っていただけるような高付加価値、高品質、差別化した商品にシフトしていくこと。ここはとても重要です。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

そして、当社としてここはかなり頑張れているのではないかと考えているところは、代替素材への転換です。特に銅です。われわれはヨーロッパ、アメリカでは通常使われている真鍮に対して亜鉛に替えていくことを、2017年にタイのクレン工場を立ち上げてからずっと続けています。

現在20%程度が真鍮から亜鉛に転換されていますけれども、これを将来的に40%~50%に引き上げていくことは可能じゃないかと考えています。真鍮のコストは、真鍮は銅と亜鉛の合金ですから、銅がだいたい今、1トン当たり1万ドルベースぐらいとすると、おそらく7,800ドルぐらいのコストだと思います。一方で亜鉛のコストはせいぜい行っても1トン当たり3,000ドル台なので、半額以下にはすることができます。それから、プラスチックと組み合わせることができれば、もっとコストは下げられます。

日本においては、これは従来から長らく努力を続けてきた結果、すでに半分がプラスチックに転換しています。ただ日本は、われわれフィッティング（水栓金具）商品の売上割合が小さいので、この代替素材への転換が一番効いてくるのはヨーロッパ、アメリカなど、海外においてとなります。

それから、先ほどお話ししたとおり、価格改定はどうしてもタイムラグができます。原材料価格が上がったからといって翌月から上げることができない。それも、今まで1年間待たされていたのを年に少なくとも2回はできるようにしました。

海外においては、デジタルを使って、もっとそれを頻繁に変えるようにしてきています。こうした取り組みによって、コストの上昇と価格転嫁までの間のタイムラグを減らしていくことは、恐らく今年からできてくると思います。そして、物流費の上昇に関しましては、できる限り抑えるために、それぞれの地域で作った商品をそれぞれの地域で売っていく体制を強化していく必要があります。

北米に関してはメキシコの工場、ヨーロッパに関してはヨーロッパの工場、それから中国に関しては中国の工場、日本に関しては日本の工場。そして東南アジアの工場だけがバッファとして世界中に売っていくという形を一応作ってはおります。

ただそうは言っても、最終的に、特に輸送運賃の負担が大きいグローエの水栓商品は、広く世界中に輸出されていますので、その部分をもう少し強靱なサプライチェーンに変えていくことで、輸送運賃の負担と物流費の上昇に関して対応していこうと思っています。

それから当然のことながらSKU（最小部品単位数）を少なくしていくとか、在庫水準を引き上げることによって、ある程度ロックダウンも含めた様々な問題に対して対応しやすくする。それから当然価格も転嫁します。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



サプライチェーンの寸断は、先ほどお話ししたとおり様々な要因によるものです。航空運賃であったり、物をサプライヤーから買う代わりに内製したりとか、場合によってはパートナーを新たにつくって新しい生産体制を立ち上げたり、海外の工場で作っているものを日本の工場で作るとか、このコストが今回非常に高くかかりました。

ただ、こうした対応を行ったおかげで、われわれとしては他社に比較して、ほとんど商品の供給を切らすことなく、ほぼ全ての商品をお客さまに販売し続けることができたことが、今回かなり強みになりましたし、今後もわれわれの強みになると思っています。

ここは、もちろん当たり前の、原材料費を長期的な手当をすること。それから、例えば今年はすでにウクライナの問題でロシアからの燃料供給が、ヨーロッパに対して減る可能性が高くなります。こうした問題において一番われわれとして脆弱なところはドイツの工場です。

このドイツの工場は、ほとんどの製品に関して、電力の供給が半分ぐらいになっても他の工場で作れるようなものになっています。また幾つか、シャワー商品とか一部 50%までは対応できないところがありますけど、少なくとも電力供給が 25%下がっても生産を継続できる。今後、電力供給量が現在の水準から 50%まで下がったときにも生産を継続できるようにするというところまで、これからまた努力を続けようと思っています。

サプライチェーンの冗長化、SKU の絞り込み、プラットフォーム生産の拡大、これは全てこれまでに取り組んできたことです。それから、情報システムを強化することによって、今まで以上にわれわれのベンダーのベンダーにおいて共通の部品がどこにあるかをより精緻に把握できるよう努めています。

一方で、世の中の変化は当然新しい需要、新しい市場において見られます。例えば環境問題に関連したところでは、今われわれが考えていることは、日本の既存の窓は、ほとんどが平成 28 年度の環境基準が守れていない窓ばかりです。こうした窓を、トリプルガラスに変えていくという新しい商品、「リプラス」を生み出しました。

それから、新しい環境対応の素材として、前回もお話しした、廃プラスチックを使用した「Revia (レビア)」という商品を販売していこうと思っています。

それから、特にヨーロッパ等ではお客様が配管工事のプロフェッショナルに依頼しなくても自分でも取り付けられる商品が欲しいということで、DIY 商品において、ニーズに対応した「QuickFix」というブランドを立ち上げています。これは非常に速い勢いで成長していきまして、大きな柱となる商品に成長すると思っています。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、この「QuickFix」だけでなく、今回ご紹介している「GROHE Professional」のように、配管工事のプロフェッショナルの方々にとって支持されやすい商品もたくさん作っております。

それから、デジタルプロモーション、「LIXIL-X」、「GROHE X」、それからオンラインショールーム、これらも広げていっております。

また、差別化した様々な商品。先ほどお話ししたように、差別化した商品を作ればお客様の価格感受性は低くなります。

例えば今回、今年5月のゴールデンウィーク明けから拡販を広げていこうと思っている

「KINUAMI」という商品があります。この商品は、最初からシャワーから消火器のように泡がザーッと出て、その後スイッチを押すと今度はお湯が出るということで、体をゴシゴシこすらなくても体が洗えるものです。なおかつ、使うお湯の水量も少なくて済むという革新的な商品で、非常に大きな反響を受けています。

こういった商品を増やしていくことで、われわれとしては、価格競争だけではないところから利益を獲得したいこうと思っています。

## ▶ 2022年3月期 決算ハイライト

### ■ 売上収益 14,286億円、対前年 4%増 (4Q3カ月 3%増)

- ・ 通期：日本 2%減（子会社売却影響を除く、1%増）、海外 18%増
- ・ 4Q3カ月：日本 横ばい（子会社売却影響を除く、1%増）、海外 10%増

### ■ 事業利益 649億円、対前年 76億円増 (4Q3カ月 89億円減)

- ・ 通期：日本 -32億円、海外 +131億円、連結調整/他 -23億円
- ・ 4Q3カ月：日本 -88億円、海外 -13億円、連結調整/他 +12億円

### ■ 最終利益<sup>(1)</sup> 486億円、対前年 156億円増

- ・ 構造改革の進捗、コア事業への集中による業績の変動要因の低減により、前年比増益

### ■ 期末配当予想 前回予想から5円増配し、45円に修正<sup>(2)</sup>

- ・ 中間配当金と併せて22/3期の1株あたりの年間配当金は、85円を予想（前期75円）
- ・ 23/3期の1株あたりの年間配当金は、5円増配の90円を予想



(1) 最終利益=親会社の所有者の帰属する当期利益  
(2) 2022年4月28日公表「2022年3月期配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」

5

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



今期の決算に関しましては、残念ながら事業環境としては、非常に厳しいところがありましたけれども、事業利益としては約 650 億を計上し、増収増益を達成しました。

通期で見たときに日本は事業利益という面では、最後の最後になってアルミの価格がかなり上がった。一時は 1 トン当たり 4,000 ドルを超えるところまで上昇しましたので、そこで LHT のビジネスが第 4 四半期で苦しみましたが、それがなければかなりいい成績だったのではないかと思います。

さすがに、あそこまで急激に上がるとわれわれとしては価格の転嫁もしようがなかったのが残念なところ。ただ、事業利益と最終利益の間が非常に少ないというのは構造改革が進んだことによるもので、これは結果として最終利益で 486 億円、対前年度 156 億円増で全ての段階で利益増ができたということは一つの成果ではないかと思っています。

期末配当金は、前回の予想から 5 円増配の 45 円に修正しております。

## 2022年3月期 連結業績結果

(億円)	通期				第4四半期 3ヵ月		
	21/3期	22/3期	増減	%	22/3期	増減	%
売上収益	13,783	<b>14,286</b>	+503	+3.7%	<b>3,542</b>	+114	+3.3%
売上総利益	4,692	<b>4,869</b>	+176	+3.8%	<b>1,135</b>	-58	-4.9%
(%)	34.0%	<b>34.1%</b>	+0.0pt	-	<b>32.0%</b>	-2.8pt	-
販管費	4,119	<b>4,220</b>	+101	+2.4%	<b>1,104</b>	+31	+2.9%
事業利益 <sup>(1)</sup>	573	<b>649</b>	+76	+13.2%	<b>31</b>	-89	-74.1%
(%)	4.2%	<b>4.5%</b>	+0.4pt	-	<b>0.9%</b>	-2.6pt	-
非継続事業を含む 最終利益 <sup>(2)</sup>	330	<b>486</b>	+156	+47.1%	<b>71</b>	+127	-
EPS (円)	113.92	<b>167.21</b>	+53.29	+46.8%	<b>24.43</b>	+43.85	-
EBITDA <sup>(3)</sup>	1,379	<b>1,456</b>	+77	+5.6%	<b>234</b>	-86	-26.8%
(%)	10.0%	<b>10.2%</b>	+0.2pt	-	<b>6.6%</b>	-2.7pt	-

- 事業利益率：0.4pt良化（売上総利益率：概ね横ばい、販管費率：0.3pt良化）
- 売上総利益率・事業利益率：利益率の高い海外事業の売上構成比率の上昇、過年度における構造改革の効果発現と、価格の適正化・販管費削減努力により良化
- 販管費：売上増加に伴い前年同期比101億円増加（日本76億円減少、海外177億円増加）するも販管費率は0.3pt良化

**LIXIL**

(1) 日本基準の「営業利益」に相当  
(2) 親会社の所有者に帰属する四半期/当期利益

(3) EBITDA=事業利益+減価償却費

6

連結業績結果は見ていただいたのとおりですが、一つ注目のポイントとして、売上総利益率が 21 年 3 月期に比べて 22 年 3 月期では、ちょっと増えています。これは非常に頑張ったと思っています

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

す。というのは、この時期ものすごくコストが上がって、何も手を打たなかったならば、大きな影響を受けていたはずだからです。

この部分に関して一つ、例えば第4四半期、売上総利益率が32%になっていますけど、第4四半期は一番急激にコストが上がった時期です。ですから転嫁がある程度できたところで、逆にこれがないければもっと転嫁がうまくいって、売上総利益も今期大きく伸ばすことができたのではないかと考えています。

この環境下で、コストの上昇を価格に転嫁することが間に合わなかったにも関わらず、一応事業利益も含めて増益を達成することできたということからは、逆にタイムリーに価格転嫁ができる時期が来たならば、大きく増益させるポテンシャルがあるとも言えるのではないかと思います。

## 2022年3月期 セグメント別業績概況

ウォーター事業の好調継続が増収増益に貢献。  
ハウジング事業は、下期、特に4Qにおける原材料価格の上昇激化により減益

報告セグメント	(億円)	通期			第4四半期 3ヵ月	
		21/3期実績	22/3期実績	増減	22/3期実績	増減
LWT	売上収益	7,838	8,622	+784	2,150	+85
	事業利益	621	766	+145	121	-37
LHT	売上収益	4,743	4,667	-76	1,122	+41
	事業利益	314	282	-32	-9	-63
LBT	売上収益	934	893	-41	236	+10
	事業利益	26	35	+9	15	-3
住宅・サービス事業等 (H&S)	売上収益	466	303	-163	76	-21
	事業利益	21	-1	-23	4	+2
全社/連結調整	売上収益	-198	-198	-1	-42	-1
	事業利益	-410	-433	-23	-101	+12
合計	売上収益	13,783	14,286	+503	3,542	+114
	事業利益	573	649	+76	31	-89

為替影響：

通期：売上収益 +252億円、事業利益 +20億円

4Q3ヵ月：売上収益 +60億円、事業利益 +1億円

LIXIL

7

セグメント別に関しましては、やはり最後の四半期でLHTが苦戦しましたがけれども、LWTのビジネスは特に海外が頑張ってくれたと思います。

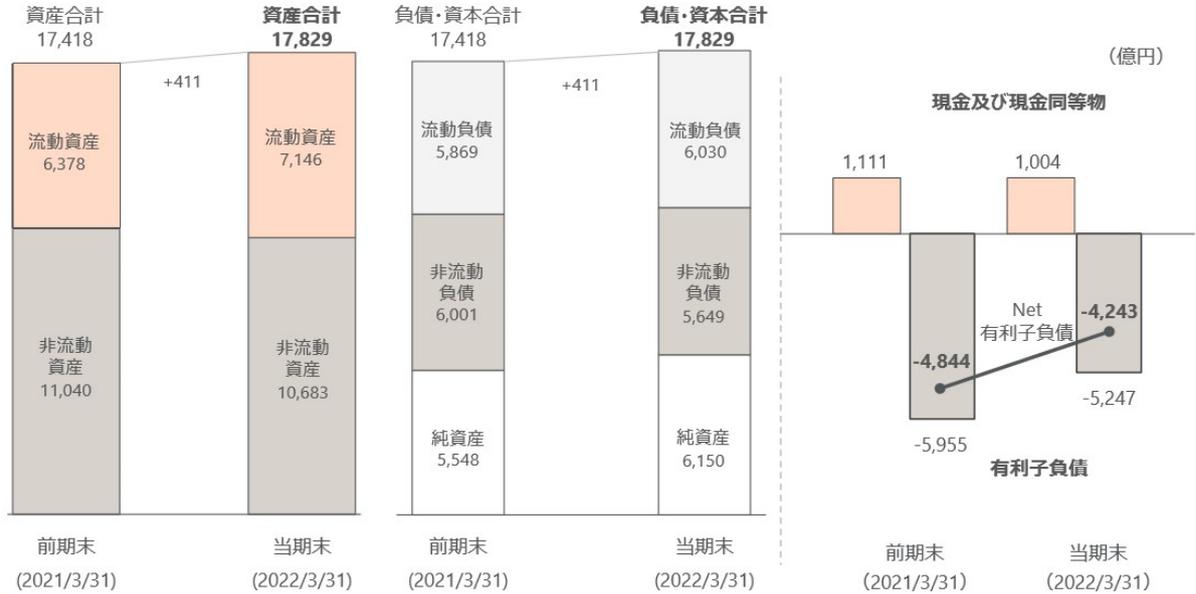
## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 》連結財政状態

自己資本比率は、21/3期末時点から2.6pt改善し、34.3%に。  
通期計画34%を達成



LIXIL

8

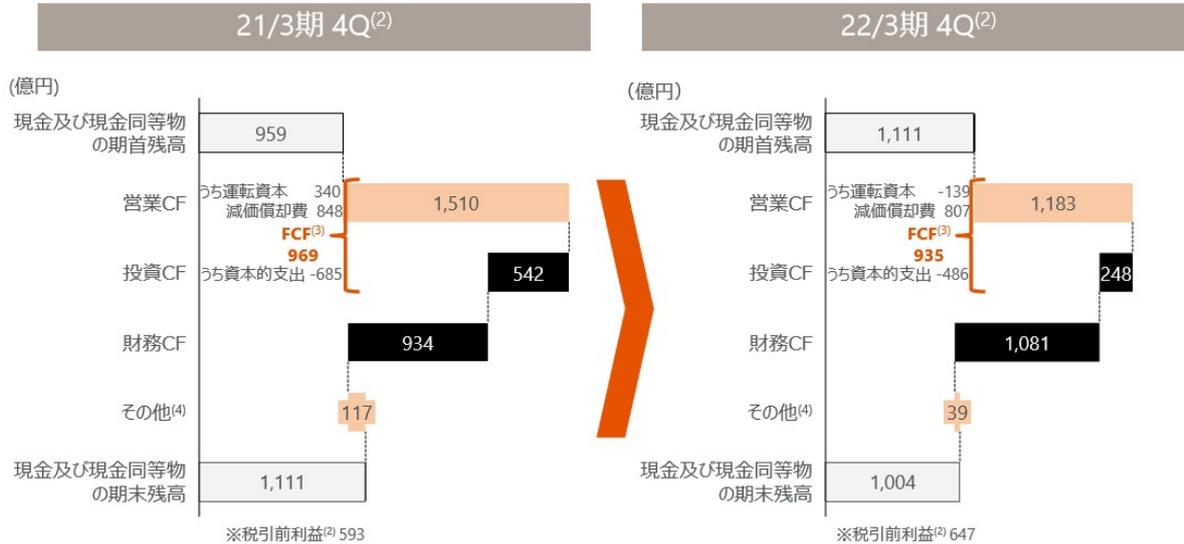
ここも、バランスシートに関しては多少、こういった時期でサプライチェーンに問題があったので、やはり在庫を増やさなくちゃいけなかったところで、運転資本を積みました。有利子負債は順調に減らすことができ通期計画の自己資本比率 34%を達成しましたので、ここはわれわれとしては計画どおりいっているのではないかと思います。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## ▶ キャッシュフローの状況及び現金残高

フリーキャッシュフローは、構造改革推進による減少376億円<sup>(1)</sup>と事業改革による運転資本の増加、アセットライト化促進による投資の減少により前年同期比では34億円の減少



(1) 人事施策実施に伴う支出、事業売却影響  
 (2) 非継続事業を含む  
 (3) フリーキャッシュフロー (FCF) = 営業CF+投資CF で計算

(4) 「その他」 = 為替換算影響額 + 売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物

9

キャッシュフローも、今申し上げたように、やや在庫を増やした影響はありますけれども、順調にわれわれの戦略どおりにキャッシュを生み出す会社に変ってきていることを示しているのではないかと思います。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



## 経営の基本的方向性・優先課題の進捗

### 経営の基本的方向性<sup>(1)</sup>

- 生産のプラットフォーム化、販売等のデジタル化による生産性改革の推進
- 起業家精神にあふれた組織カルチャーへの変革
- 外部環境からの影響を受けにくく、かつ、利益ある持続的成長のできる経営への変革
- 投下資本収益率（ROIC）10%以上を目指し、当面は事業利益率の改善を最優先課題として7.5%の達成を目指す。次のステップとして10%への引き上げ
- 上記の前提において、財務体質については、Net debt/EBITDAを3.5x以下を維持し、中長期的な成長を支える安定的な基盤とする

### 4つの優先課題と2022年3月期時点の進捗

#### 1 組織の簡素化と基幹事業への集中

- ✓ 組織の簡素化については、概ね完了
- ✓ 業績の大きな変動要因となるリスクを大幅に低減
- ✓ 財務体質の改善は、中期目標を概ね達成（自己資本比率<sup>(2)</sup>・Net Debt/EBITDAの改善）

#### 2 日本事業の収益性改善

- ✓ ほぼすべての収益性改善施策の実行計画策定を完了し、施策実行中。効果の刈り取りは、2022年3月期以降も継続的に発生
- ✓ ハウジング事業における生産のプラットフォーム化を完了

#### 3 ウォーター事業における海外事業の成長促進

- ✓ 商品安定供給のためのサプライチェーンの強化
- ✓ グループ内技術を活用した新商品パイプライン拡充
- ✓ 販売チャネルの多様化・差別化商品の拡販による収益性向上

#### 4 イノベーションによる長期的な成長基盤の確立

- ✓ 将来性のある革新的な新規事業の創出
- ✓ 顧客志向の徹底による、エンドユーザーの抱える課題やニーズにそった商品開発と市場投入

LIXIL (1) LIXIL統合報告書2021 p.35-47「経営の基本的方向性」 [https://www.lixil.com/jp/investor/library/annual\\_reports.html](https://www.lixil.com/jp/investor/library/annual_reports.html)  
(2) 自己資本比率＝親会社所有者帰属持分比率

11

経営戦略に関しては、これまでもお話しているとおりでありますが、基本はプラットフォーム化してデジタルにすることによって生産性を良くしてコストを下げて、一方で組織カルチャーを変えていってもっと元気な会社にしていきます。そして、今回かなりいろんな外部環境の影響を受けたわけですが、その中で善戦をある程度したということは、今までの努力の一つの結果なんじゃないかと思っています。

ROIC10%の前提は事業利益率10%なのですが、実は近いところまでもう来たのではないかと考えています。コストを見て、今の表面の数字から見ると半分しかできていませんけれども、先ほどお話ししたとおりで、仮に前期何もなかったとしたら7%に近い事業利益率が達成できたと考えています。

また今期、今起こっている大きなコスト上昇による影響とか、地政学上の問題などがなければ、今期、中期経営計画でもともと持っていた事業利益率目標の7.5%を大きく超えることができましたので、先ほどお話ししたとおりで、サプライチェーンの寸断による受けた影響の部分は悪いは悪いなりに平準化していくと思います。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

それから輸送運賃に関しても、ここは今年いっぱいか来年の初めぐらいである程度落ち着いた数字になると思います。4倍、5倍、10倍というペースで上がり続けるとは考えにくいです。それからコモディティに関しても、もちろんエネルギーコストが上がっていけば順番に上がっていきますけど、ある程度ギャップ、タイムラグを減らすことができなければ、今回逆に色々なことに対応したコストをある意味で試算のベースとできましたので、2~3年の間にはこの10%という数字は十分現実的になるのではないかと考えています。

そういった意味で、この四つのことを全て順番にやってくることができて、成果として定性的にはこの四つはほぼ計画どおりいっていると考えております。

## 2023年3月期の重点領域

構造改革により効率化された資金を基に、パラダイムシフトへの対応強化と海外事業の成長・イノベーションによる成長基盤の確立への投資を継続

### 2023年3月期の重点取り組み領域

#### 全社

- ✓ デジタル技術活用による生産性改革の推進
- ✓ 魅力ある差別化された商品開発
- ✓ 外部環境の変化に柔軟に対応できる体制の整備  
(インフレーション対応・サプライチェーンの強化による商品の安定供給など)
- ✓ 固定費の削減による経営の弾力性の強化
- ✓ ニューノーマル・環境問題への関心の高まりの加速に対応したビジネスへの注力と環境負荷の低減

#### ウォーター事業

- (日本)
- ✓ リフォーム事業の成長
    - ・ 既存ビジネスのリフォームへのシフト
    - ・ 新たなリフォームビジネスの確立
  - ✓ 先行技術開発への注力
- (海外)
- ✓ デジタルプラットフォーム活用による販売チャネルの拡充とパートナーサポートの強化
  - ✓ ブランド・デザイン・デジタルへの投資継続
  - ✓ グループ内技術活用のためのグローバルイノベーションプラットフォームの充実

#### ハウジング事業

- ✓ リフォーム市場での需要創造と拡販  
(性能改善リフォームなど)
- ✓ 新たな市場への取り組み  
(ビジネス・インキュベーション推進、富裕層向けビジネスなど)
- ✓ 海外市場の強化 (アジア地域)
- ✓ 循環型新素材開発
- ✓ 住宅高性能化 (高断熱化) 商品の拡充

LIXIL

13

2023年3月期の重点領域に関しては、これはある意味2022年3月期と大きく変わるところなくデジタルを活用する。先ほどお話ししたプラットフォーム、デジタルで生産性を良くする。

それから魅力ある差別化された商品を開発していく。これが、ある意味価格感受性を下げる、われわれとして値段を上げられる環境を作っている一つのベースになるのではないかと思います。

外部環境の変化に柔軟に対応できる。インフレーションであろうが、サプライチェーンの問題が起ころうが商品を安定供給していくということは、今回、コストはかかりましたけれども結果として

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



商品の供給を切らさなかったというところではわれわれとしては非常にレジリエンスを示すことができたのではないかと思います。

そして固定費を下げて、新しいビジネスとして今のニューノーマル、それから環境問題に対して対応できる商品を今次々と生み出しています。これがわれわれにとっては大きな成長の要素になってくるのだと思います。

## 2023年3月期 業績予想（全社）

増収増益を計画。年間90円（増配）を予定

(億円)	22/3期 実績	23/3期 業績予想	増減
売上収益	14,286	15,200	+914
事業利益	649	810	+161
営業利益	695	780	+85
税引前利益	673	760	+87
税金費用	-167	-242	-75
非継続事業からの損益	-18	-6	+12
非支配持分に帰属する当期利益	1	2	+1
親会社の所有者に帰属する当期利益	486	510	+24
EPS（円）	167.21	175.42 <sup>(1)</sup>	+8.21
ROE（%）	8.3	8.1 <sup>(1)</sup>	-0.2pt
ROA（%）	2.8	2.9	+0.1pt
ROIC（%）	4.5	5.0	+0.5pt
EBITDA <sup>(2)</sup>	1,456	1,610	+154
Net debt/EBITDA <sup>(2)</sup>	2.9x	2.4x	-0.5x
配当（円/株）	85	90	+5
連結配当性向	50.8%	51.3% <sup>(1)</sup>	-

**LIXIL** (1) 2022年3月31日現在の発行済み株式数（自己株式数を除く）を使用  
(2) EBITDA=事業利益+減価償却費

14

業績の予想に関しましては、先ほどのお話をもとに見ていただいたとおりです。

今回、事業利益 810 億という数字は私としては正直言ってちょっと不本意ですけれども、ただ、今起きている状況に対する対応のコストを考えると今回はやむを得ないのかと考えています。配当は 90 円に増配することを予定しております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2023年3月期 業績予想 - 前提条件

### 前提条件

		22/3期 実績	23/3期 見通し	差異
住宅着工 (千戸/YoY)	総数	855 <sup>(1)</sup>	849/-1%	-
	リフォーム	+5%	+2%	-
為替レート (平均レート)	円/米\$	112.86	115.0	+1.9%
	円/ユーロ	131.01	131.1	+0.1%
原材料価格 (千円/トン)	アルミ	305	360	+55
	銅	868	862	-6

### 事業環境と見通し

#### 全社

- 資材・物流費等のコスト上昇継続、サプライチェーンの混乱に対しては、価格の適正化、サプライチェーンの見直しなどの各種方策<sup>(2)</sup>により対応し、影響を最大限緩和を図る

#### 日本

- 新築**：22/3期の新築着工と上棟数の間におけるギャップは、概ね解消したものと考え、23/3期の新築着工は下期にかけて前年比微減を見込む
- リフォーム**：需要は引き続き堅調であると見込む。但し、中国におけるロックダウンが与えるサプライチェーンへの影響については注視

#### 海外

- 欧州、中東、アフリカ地域**：欧州は緩やかに成長見通し、中東地域における堅調な需要の継続を見込む
- 北米**：金利上昇により新築需要の減少がみられるも、リフォーム需要については引き続き堅調な需要継続を見込む
- 中国**：ロックダウンによる経済活動、サプライチェーンへの影響を注視
- アジア太平洋地域**：経済活動の回復継続を見込む
- 物流の逼迫と加速するインフレ影響を注視し、商品供給困難を防ぐとともに利益率を維持

**LIXIL** (1) 2022年2月時点における年度着工数見込  
(2) 本決算説明資料 p.4ご参照

15

ビジネスの前提条件。これは、今回ぐらい前提条件を考えるのが非常に難しかった時は、なかなかないように思います。大きな流れとして考えていくと、やはり今のこの1月から3月に起きたことは当面続くだろうと考えております。

日本においてここまでコストが上がってきたときに、ある程度、新築は難しい、特にローコストの新築に関して難しい状況下では、リフォームに転換していくという可能性は十分あると思っています。

当社は、先ほど言ったとおり価格の適正化というところで、ローコストの住宅に対する比率は下がっていますので、リフォームが増えていくことはいいことだと思っています。

一方で、海外に関しましては本当に色々なことが起きていこうと思っています。ヨーロッパ、確かに不安材料がないわけじゃありません。ただ、一方で中近東に関しましては、今燃料価格が上がっていることを背景として、様々なプロジェクトが戻ってきております。

北米も、金利が上がることでちょっと需要が減退するのではないかという心配はありますけれども、当面の間、リフォーム事業に関しては非常に堅調な注文をいただいております。

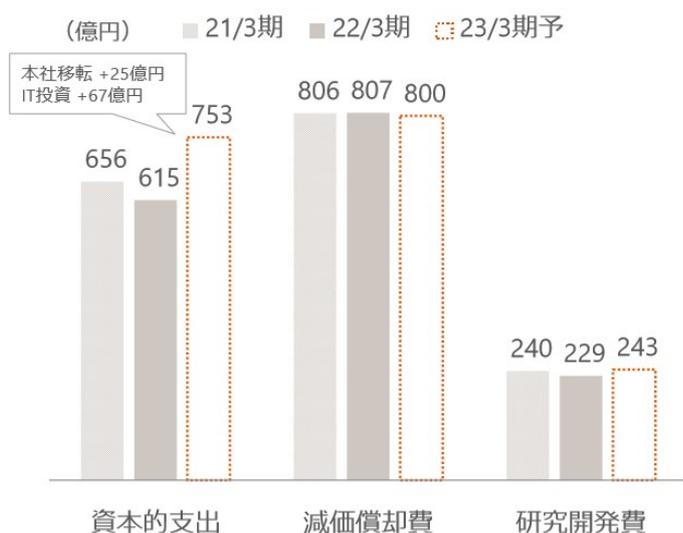
### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

中国は多少、今後に不安材料を持っています。一方、アジア太平洋地域に関しましては、過去2年間ロックダウンがあちらこちらで起こりましたので、ペントアップデマンドは十分あるのではないかと考えています。

## 資本的支出・減価償却費・研究開発費(1)

投資効率と安全性指標を重要目標達成指標とすることにより、財務体質の改善と収益性の向上を両立



### 資本的支出の内訳

億円	21/3期	22/3期	23/3期予
IT投資	98	101	168
上記以外	557	514	585
資本的支出合計	656	615	753

### 減価償却費の内訳

億円	21/3期	22/3期	23/3期予
IT償却	108	129	120
上記以外	698	678	680
減価償却費合計	806	807	800

LIXIL (1) 非継続事業を除く。資本的支出・減価償却費には無形資産・IFRS16リースを含む

16

構造的な投資に関しましては、先ほどもお話ししましたが、従来どおり、知的財産、デザイン、IT、こういったものに対しては投資していくが、逆に旧来的な設備に対する投資はある程度絞っていかうと考えており、そのストラテジープレーブック（当社の経営の方向性）に沿ってここは動いております。

ご説明は以上にさせていただきます。残りは皆さんの質問にお答えする形でご説明を続けたいと思います。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 質疑応答

---

**司会 [Q]**：それでは、これより質疑応答の時間とさせていただきます。

それでは最初のご質問をご紹介します。野村証券、福島様より。4月の受注分からの値上げでは不十分だと思いますので、どこかで2度目の値上げを検討していることかと思います。決算説明資料の3ページ目で、23年3月期の価格戦略、構造改革効果を480億円と計画していますが、このうちほぼ確定しているものと、これからやらなければいけないもの、それらを金額で分けると、どのようになりますか。これからやるべきことは何でしょうか。

**瀬戸 [A]**：当然、先ほどお話ししたとおり、原材料費の上昇等で500億円の影響があったうち、230億円が1~3月にあったということは、逆に言うと4月で値上げするのは不可能なわけなので、この分の値上げに関してはほとんど10月の値上げになります。

そういう意味では、効果が6カ月分になってしまいます。その関係もあって、先ほど920億円のコスト上昇予想に対する方策として、480億円程度しか積み上げられなかったというのは、そうしたタイムラグが一つの要因となります。

逆に言うと、10月からの価格転嫁が1年分ということになれば、もう少しコスト上昇予想額と方策による効果見込み額の差は縮まっていきます。ですから、ある意味4月から9月よりも10月から3月のほうが、今の状況が続くとしたら、われわれとしては、利益性は高いということにはなります。

480億円の戦略に関しましては、もうこれはほとんどできています。ほぼ確定しています。というのは、例えば10月の値上げはすでにほとんど確定していないと、今からだと間に合わないわけです。ですから、逆にここから何かあったときに積み上げるかどうかという差だと思います。今の段階で行くと、これはもう十分できるところまで、すでに終わっています。

**司会 [Q]**：福島様より、もう1問頂戴しておりますのでご紹介いたします。中期的な目標の財務体質の強化が達成したとして、自社株買いを公表しています。今後、株主還元へ自社株買いをどう位置付けていきますか。配当方針を含めて、改めて株主還元方針について教えてください。

**瀬戸 [A]**：これは執行だけで答えることはできないので、あくまで私の考えということでお聞きいただきたいと思います。取締役の中には、もちろんいろんな意見があるかと思いますが、ただ一つ言えることは、配当に関しましては、以前より安定配当を目指していますので、だんだんとわれ

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



われの利益レベルを上げていけば、配当を中心にそこは株主の皆さまに還元していこうと考えています。

一方、自社株買いに関しましては、通常二つ目的があると思います。一つは、自分たちが持っているキャッシュに関してある程度計画を立てて、この部分は今株主の皆さんにお返ししても大丈夫でしょうという部分を返すというもの。もう一つは、自分たちの会社の株価が、自分たちが本来評価している分に比べてあまりにも低すぎるときに、市場に対してメッセージを送る。

ただ、後者に関しては、日本ではあまり一般的な方法ではないですし、逆に自社株買いをできる現金が十分でないときにそれをするのは、ある意味ミスリードになってしまうので、主に自社株買いについては前者の考え方によるものとし、われわれとしては、配当をある程度安定していかなければならないと考えています。

つまり保守的に設定するものであるという一方で、その保守的に設定した中でいったならば、逆にわれわれとしては、今後考えている投資の金額に比べてキャッシュが残るのであれば、それは株主に返すのが筋だろうという使い方をするので、自社株買いに関しましては、いつ行うか計画することはなかなか難しいかと考えています。

計画的に出せる部分は配当、それ以外の部分のところは自社株買いというのが、恐らく普通のやり方だと思います。ただ、繰り返しになりますけれど、これはあくまでも私の考えで、取締役会を通して議論した方針として決まったものではありません。

**司会 [Q]**：それでは、三井住友トラストアセットマネジメント、竹川様からのご質問になります。

1 問目、終わった期、こちらの海外の事業利益の期初の計画比について、若干未達であったという背景について教えてください。2 問目、国内値上に工務店についてはこられていますか？3 問目、今期の国内売上高伸長の背景は何でしょうか。

**瀬戸 [A]**：海外もそうですし、国内も、基本的には第4四半期の急激なコストの上昇がわれわれにとっては一番、計画に比べてという意味では未達になってしまった要因と思います。ざっとの話ですが、500億コストが上がりました、そのうち270億が最初の9カ月間での発生です。ですから普通に考えれば、最後の3カ月間は90億であると。

一方、実際発生したのが230億でしたので、その差額は140億。事業利益期初予想800億と実績650億の差が150億なので、かなりこの部分で説明できると思います。これは日本・海外、ほぼ同じ状況ですが、むしろ日本の大きな未達要因、特にハウジング部門に関しての未達要因はこの部分が大きかったと思います。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



それから2問目の、国内値上げに工務店がついてこられるかどうかですが、基本はついてきてもらえないという状況です。おそらくここまでのコストの上昇となると、ここで価格を上げずにシェアを取りに行くというのは非常に難しいのではないかと考えます。

端的に言うと、ほとんどの工務店の方は、コスト上昇分の全てを価格に転嫁された場合、そのまま施主の方に転嫁するという形になると思います。多少、今動きが違ってきていると思うのが、いわゆるハウスメーカーの皆さんは、こうした状況下で、高級化路線、ある程度値段の高い、坪単価が高い家に集中していく方向に向かっていっています。

一方で、パワービルダーの皆さんは、すでに分譲用に土地を買っている分に関しては続けていく形になってきていますが、ここでも彼らも無理な値段を要求することはなかなか難しいということになってくるので、これからどういう判断をされるかですけど、ここを取るという判断をするメーカーはそんなにはいないのかなと思います。

そこでどうしても、そこに値段に合わせるところが逆にあるとすれば、長期的に言うとサステナブルなビジネスではなくなってしまうので、そこは許容しても、もし値段を変えないという要求のもとに、われわれとしても付き合わなくてはいけないと迫られれば、そこは無理に取らなくてもよいと思っています。逆にそこは、最終的には戻ってくると思いますので。

それから最後が、いわゆる地方の中小工務店の方々ですけど、ここは逆に、土地とかは先に買っていないですし、ある程度変動費部分は大きいので、彼らは、言ってみればさっきのハウスメーカーに近いのですが、やらないという判断をしていくことはあると思います。そうすると、彼らはリフォームを進めていく方向に変わっていく可能性は高いだろうと考えています。

どの部分がティッピングポイントになるか分かりませんが、一つ言えることは、日本の今の新築着工戸数の年間80万戸台は、かつての数字から見ると非常に低いように見えますけれども、日本の人口と、それからアメリカ・ヨーロッパの人口に対する新築の比を考えると、むしろ多すぎると言えます。逆に言うと、それはリフォームを前提としない家を大量に造ってきたからだだと思います。

これが今後、市場として変わるティッピングポイントになるかどうか、われわれのビジネスにとって重要になってきます。ただ、われわれのビジネスの中では、やはり差別化されて、高品質の商品を売っていこうとなると、非常に安い家に対して非常に安い商品を提供するというビジネスモデルからは離れたと考えています。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そうした意味では、これはご質問の趣旨が、シェアを取るために安い値段を出すかということになれば、そこはしないだろうし、それが許容できるようにプラットフォーム化も進めてきて、われわれとして会社の構造改革をしてきました。固定費を下げた理由もそこにあります。工場をある程度整理したのもそこにあります。

それから3問目、国内の売上高の伸長に関しては、先ほどお話ししたリフォームという部分と、今非常に大きく注目されている部分として、国策的に環境対策で、窓に対する投資をしましょうという動きは出てきています。こうした部分や、われわれとして地道にやってきた高級品・差別化商品が売れるだろうということは、われわれとしては十分蓋然性がある予測をしております。

**司会 [Q]**：続いて、竹川様からもう1問頂戴しておりますのでご紹介いたします。住宅サービス事業の今期の急回復の打ち手について教えてください。

**瀬戸 [A]**：これも今までどちらかというところ、われわれローコストのシェアがすごく高かったのですが、二つ変えていこうとしています。一つは、OB客の皆さんに対して、ある程度リフォームの商品を、新しく建て替えてコストをかけるぐらいだったら、例えば外壁をカバー工法で変えましょうとか、もうちょっといいキッチンを入れましょうとかいう取り組みをしていく。それともう一つは、高級住宅に少し変えていこうと思います。

それから、われわれアセットライトを推進すると言っているのも、LIXILリアルティに関しましては、あまりアセットを持たずに、サービスビジネスに変えていくことが結構、重要だと考えております。

**司会 [Q]**：次に、SMBC日興証券、川嶋様より二つご質問を頂戴しておりますので、ご紹介いたします。一つ目です。アルミ価格と銅価格の今の価格は、23年3月期前提を超えています。ヘッジ効果が薄れる24年3月期も値上がり影響が続くのか、あるいは10月の価格改定でこうした影響もカバーできるのか。

そして2問目ですが、エディオンの株式を売却しますが、リフォーム販売ルートの戦略上、どのように理解すればよいでしょうか。また住宅会社の株式など、さらに保有株式を売却していくのでしょうか。

**瀬戸 [A]**：今の価格に関しましては、当然、先ほどのご質問にも関係しますが、10月にかなり価格を改定することでカバーをしていこうと思っています。10月の改定だと、当然、今期に関しては6カ月しか効果がないので、そういった意味では、不十分であることは事実です。そのため、24年3月期も追加で値上げというのは十分、この状況が続けばありますけれども、23年3月期、

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



今年の10月での価格改定に関しては、大きな幅での改定を考えていますので、かなりできるのではないかと考えています。

一方で、銅価格に関しては、少し落ち着いてはいます。銅価格に関しましては、先ほどお話したとおり、急いで亜鉛化をしていく、プラスチック化をしていくのも、われわれとしては大きな効果を期待できる場所だと考えております。

エディオン株式に関しましては、エディオンさんの株を買わせていただいた時、リフォーム販売と一緒に頑張っただけでいざいまして互いに話して始めたわけですが、もうこれはかなり数字が出るようになってきました。ですので、これならば、わざわざ株を持っていなくてもお互いちゃんとやっっていけるという同意ができた上で、業務提携は続けることを合意しています。

大きくこれが変わるということではないですけれども、われわれとしてはリテールに対して商品を販売していくことは、エンドユーザーの皆さまに理解を得やすい非常に重要な戦略なので、これはエディオンさんだけではなくて、様々なリテールの皆さんに対してわれわれの商品を売っていく形を取ったいこうと思っています。

一方で、保有株式の売却ですけれども、ここは、政策保有株式を減らしていくのは、淡々とやってきたつもりです。ただ、当然のことながら、過去の色々な歴史とか、お客さまとその時約束したこと等がありますから、一律に、こうなるということをお約束することはできないと思います。

ただ、実績を見ていただければ分かると思いますけれど、ここ数年間、淡々とこういった政策保有株式という、株主の皆さまからしたらあまり理解を得られないものに関しては、少しずつ変えていっております。

**司会 [Q]**：次に、ゴールドマン・サックス証券、岡田様より2問頂戴しておりますのでご紹介いたします。1問目です。アメリカ事業では、過去の原材料の上昇などを価格転嫁してきているかと思いますが、今後も価格の引き上げが受け入れられる状況なのかどうか。また、住宅ローン金利上昇による住宅市場への影響についてのご見解についてお聞かせください。

2問目です。中国事業については、不動産市況悪化の中で比較的健闘したかと思いますが、その要因についてご教示ください。

**瀬戸 [A]**：米国事業が一番回数としては多くの価格転嫁を行って来ました。そうした意味では、競合も同様にやってきてくれているので、価格転嫁そのものが需要に影響することはないと思います。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一方で、アメリカの事業は、われわれの海外の事業の中で一番水栓が弱い事業です。われわれアメリカの事業はセラミックが非常に強いので、水栓を強化したいと考えています。特にシャワーを。この部分に関して言うと、今、真鍮と銅を中心としてきているわれわれの競合に対して、亜鉛を持ってくることができるというのは、逆に言うとコストメリットが出せるところではあるので、むしろチャンスかもしれないと捉えています。

セラミックに関しては、価格を上げていくことは、他とあまり変わらずやっていくことになろうかと思っています。

一方で、ご指摘の住宅ローン金利上昇による住宅市場への影響は、恐らく確実にあるだろうと思っています。ただ、すぐにそれが起こるかということ、必ずしもそうではない。また、家を買ったときに、そこをリフォームするのがアメリカの中では大きな需要ですけど、そうでなくても、結局新しい家を買った分のお金を何に使うかということ、中を良くすることで変えていくのは万国共通です。

住宅市場そのものが100%減ったならば、100%われわれのビジネスに影響するかということ、そこは必ずしもそうでもないと思っています。

今のところ、われわれが得ている受注からすると堅調な状況にあると考えています。もちろん将来に関して、分からないところは、アメリカで今後も金利を上げていくことになれば、状況が変わることは当然あり得ると思います。

中国事業に関しましては、まだ危険なことはたくさんあると思っていますので、プロジェクト向けのビジネスからリテール向けのビジネスに変えていく、それからプロジェクトからeコマースに変えていくことで、商売の一つあたりの単位を小さくする取り組みを進めています。結果的に、鮮やかな成長はしないかもしれないけれども、レジリエントなビジネスになっていくと思っています。

今、CFOからも指摘されましたが、もう一つ、グローエが中国事業に関しては、好調だということと言えます。グローエが比較的、中国でエンドユーザーに対していい商品、いいブランドであるという、デザインとブランドの認識は広がっているところかと思っています。一方で、プロジェクト系に比較的強かったアメリカンスタンダードは、やや苦戦しています。

**司会 [Q]**：次の質問です。モルガン・スタンレーMUFJ証券、勝山様より。欧州における地政学リスクにつきまして、消費センチメントやリフォーム需要への影響が出ているか教えていただければと思います。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



**瀬戸 [A]**：少なくとも東欧、それからわれわれ当然のことながら、ウクライナとロシアの業績に関しては、今年は諦めています。ロシアに関しては、すでに諦めていましたが、ウクライナとか東ヨーロッパに関して、やはり厳しいだろうと思っています。

一方で、中欧、ドイツとかオーストリアといった地域に関しては、全体としてのセンチメントは悪くなっていますが、他方で、先ほどお話しした自分で直すという DIY 需要、ここは結構、大きく伸びつつあります。ここを捉える商品として、ブランドとして、「QuickFix」という商品が出せたことは、大きいと思っています。

今のところ東ヨーロッパが悪くなった部分を、EMEA（欧州、中東、アフリカ地域）という形で、ちょうど湾岸のエネルギー価格が上がってプロジェクトの需要が伸びているところをカバーして、ドイツ、オーストリア、スイスといったところの中央ヨーロッパの辺り、この辺りが比較的良くなってきていることは言えると思います。

確かに全体として、勝山さんもお指摘されているとおり、これは欧州だけじゃなくて、消費センチメントそのものが悪くなっていく可能性は十分あると思いますが、一つ注目することは、エネルギー価格が上昇していくことがプラスかマイナスかというところです。

一般論として、エネルギーコスト上昇していくことが、今多くの景気の後退や金利が上がることによる住宅の不動産の購買が減るということでマイナスになっていますが、窓のメーカーとして見ると、エネルギー価格が上昇していくというのは、大きくビジネスを伸ばす機会にもなると思っています。

日本の場合、今、だいたい、6,200 万戸分の窓があると言われていますが、その 9 割が平成 28 年度の環境基準が守られていない。8 割ぐらいはシングルガラスの窓の家になっています。このシングルガラスの家というのを、トリプルガラスに替えるだけで、CO2 の効果として、年間 1,400 万トン削減できると言われています。単一の商品でここまでエネルギーコストを下げる場所はなかなかありません。

住宅セクターが、日本の場合だったら 4 割ぐらいの熱のエネルギーの消費になっていて、そのうちの 58%は窓から出ていきます。そのため、窓の断熱性能を向上しないと、とてもじゃないけど燃料が足りなくなってしまう、ということになってくると、われわれのビジネスにとっては、ここは追い風になり得ると思っていますし、そこはうまく生かさなくちゃいけないだろうと思っています。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一方で、海外においては水まわりの事業が中心になりますけど、水まわりの事業においても、効率よく水を使わなくてははいけません。水を温めて使うわけですから、寒い地域においては特にそうです。ですから、新しい水栓に替えていかなければいけない。特にシャワー商品に関する需要は、エネルギー価格が上がると増加する傾向があります。

ですからわれわれとしては、どの商品が今の世の中に要求されているか、お客様に求められているかを判断して、それを集中的に、できる限り少ないSKUで供給していく努力をしていけば、うまく対応できるし、先ほどお話ししたように、銅から亜鉛に替えていくことも、もっと早く進めていくことによって、インフレに対する対応もうまくできるのではないかと考えています。

何でもつながることだと思えますけれど、危機は当然、機会につながり得る。今回、コスト面での危機がわれわれの採算に対して圧迫したことは事実ですけど、中長期的には、これはわれわれにとって大きな機会をつくってくれたのではないかと考えています。

**司会 [Q]**：それではご質問を頂戴しておりますのでご紹介いたします。シティグループ証券、三木様からのご質問です。本社ビル売却の進捗状況はいかがでしょうか。今期の予想にどう織り込んでいるのか、今期中に売却できるのか、売却で得られた資金の使い道についての考え方などを教えてください。

**瀬戸 [A]**：売却はほぼ合意できました。ですから、まだ契約という形では最後の詰めがありますけど、ほぼ今期中には全く問題なく売却を完了できます。資金に関しましては、この資金はこれに使うということはありませんが、ご信頼いただければ、先ほどご説明させていただいたとおり、当然使わなくてははいけない知財やデザインといったものに投資していきますし、使わない分に関しては還元していくという方針は一貫して持っております。

**司会 [Q]**：次に、ゴールドマン・サックス証券、岡田様より。本社経費の削減に対する方針についてです。今期の会社予想は450億円の当社経費を見込んでいらっしゃいますが、前年比増加しています。この要因と、今後の当社経費の削減方針についてご教示ください。

**瀬戸 [A]**：一部は、先ほどのお話であった本社の売却に関係しまして、コストを二重に持たなければならない時期があります。ここの今いる本社分と、新しい所に移り発生するコスト。そこから本社移転の経費も当然あります。あと大きいところとしては、ITの経費として、クラウドベースにどんどん変えていくための投資をしています。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



それから従業員に対するデジタルの教育。要は、われわれ、シチズンデベロッパーという話をしていますけれども、基本的に全ての従業員がITの素養を持ち、自分たちの業務を改善していくことができるようにしていこうという方針を立てています。こういった経費を現在見込んでいます。

**松本 [A]**：本社の経費にグルーピングされている中には、もちろん人事、経理、法務等の通常の本社部門と、今お伝えしたような戦略的に使う部分も入っています。通常の本社部門経費については、前年比で減っているのが内訳です。過去からのいろいろな施策、シェアードサービスとかオフショアとかで減らしていったのが現状です。

**瀬戸 [A]**：そうした意味では本社経費もそうですし、先ほど言ったようなITとかの経費であったり、シェアードサービスにする部分は、今期増えている部分は逆に来期以降は経常的に減っていくという経費になります。

**司会 [Q]**：次のご質問です。三菱UFJモルガン・スタンレー証券、八木様より。LHT、LWTの国内リフォームの需要に対する考え方を教えてください。今後需要が減退する可能性はあるでしょうか。

**瀬戸 [A]**：LHTは確実に増えると思います。ただ、今、LHTのリフォーム需要は、先ほどちょっとお話しした海外と比較したときには少ないと考えていいと思います。

まずエネルギーの問題、それから環境の問題から、窓のリフォームは確実に増えます。それから、例えば今、自然災害が非常に増えていますのでシャッターや、また夏の間のシェード等。ドアそのもののリフォームも、コロナをきっかけに換気ができるドアなど、ここは非常に増えています。

それから、エクステリアに関しては、当然コロナ禍もあって、外で色々なことを楽しみたいということもあり、これも年々増えていっております。

またインテリアに関しては、ここは市場全体としては必ずしも伸びてはいませんが、われわれから見ると、全ての商品を自分たちでデザインしている強みから少しずつ伸びていっておりますので、LHTに関してはリフォーム全体として大きく伸びていると思います。

LWT、水まわりに関しましても、今の状況でおそらくローコストで作る家が、なかなかローコストで作れなくなってくるといったときに、ここはリフォームに変わっていくことは十分想定できる話だと思っています。

現実に水まわりのリフォームの需要は底固いものがあります。今、水まわりのリフォームの需要が当社競合も含めて十分伸びていない最大の理由はサプライチェーンの寸断にあると思います。多く

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



の商品を大量に作るための、半導体とか、コネクタとか、そういったさまざまな商品があちこちで足りなくなっている影響があると思っています。

**司会 [M]**：それでは、ご質問が以上のようにございますので、これにて質疑応答は終了とさせていただきます。

これをもちまして、株式会社 LIXIL2022 年 3 月期決算説明会を終了とさせていただきます。今後とも LIXIL をどうぞよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

[了]

---

### 脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com