

## 第 81 回 定時株主総会 質疑応答

- 事前にいただいたご質問・・・計 17 項目（17 問のうち、当日回答は 15 問（Q1～Q15））なお、特定の事項について類似のご質問を頂戴した 2 問について、回答をまとめさせていただいております。
- 当日ご出席の株主の皆様からいただいたご質問・・・計 13 項目（Q16～Q28）
- 情報開示としての分かり易さを重視し、ご質問及び回答の内容については、一部要約させていただいております。なお、回答内容の詳細は別途公開しているアーカイブ映像からご視聴いただけます。

**Q1. 脱炭素の取組みやガバナンスの構築、女性役員のご活躍など、大変素晴らしい企業統治であり、これから海外投資家による資金が御社にも流入することを期待しております。しかし、現状、海外投資家のマネーにより、日経平均は急上昇している中で、LIXIL の株価は押し下げていっています。これは業績の低迷によるものと推察します。株価上昇と円安の循環の中で、御社は円安リスクにどのように対応していくのでしょうか。また、業績復活のための対策等をお伺いできればと思います。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

従来は、海外事業の利益に及ぼす為替の影響と外貨建てで購入する資材コストに及ぼす為替の影響とが相殺し合う関係にあったため、為替変動による影響は限定的なものでした。しかし、昨年急激な円安に関しては、サプライチェーンの混乱による損害や逸失利益があったため、アメリカにおける利益額が減少し、円安ドル高のメリットを活かすことができませんでした。さらに、タイ・ベトナムから商品を輸入していることや、アルミや銅の原材料を輸入していることもあり、急激な円安がコストに今までになかった形で大きな影響を及ぼしました。今後は、円安リスクのみならず、原材料コストにもヘッジをかけるとともに、アメリカ、ヨーロッパで安定して稼げるビジネスに変えていくための体質強化、そして、域内での調達生産体制への変化と移行が重要と考えております。

業績回復のため、価格改定の機動性、生産性向上、労働生産性の向上、原材料の変更やサプライチェーンの再構築に取り組んでおり、特に、環境を意識した商品やシャワーリングと言われる当社の競争力のある商品の拡販が持続的成長のキーとなります。リフォーム需要が後半に向かって持ち上がることを期待し、株主の皆様のご期待に応えられるよう努力していきます。

**Q2. 業績低迷の中で減配せず、配当金を出してくださるのは大変嬉しい限りです。しかし、今期の配当性向が 160%を超えると目にしました。配当性向 100%を超えるというのはかなりリスクが大きいように見えますし、海外投資家からしても印象が悪い気がします。その点についてのご説明を宜しくお願い致します。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社の配当に関する基本方針は連結配当性向 30%以上であり、現時点の配当性向は過去に比べて高いと思います。しかし、今期配当については、EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）を基準に考えており、EBITDA のレベルでは業界でも他社と比べて遜色のない水準であり、過去 3 年間で EBITDA に対する配当比率は 19%、今期についても 21%ですので、十分なキャッシュを出せていると考えております。また、現在の分配可能額 3347

億円のうち今回6月にお支払いする配当分が129億円相当であり、昨年の配当額を維持することは妥当として、取締役会において決議されました。今後も財務体質を健全に保ち、利益水準を改善することが重要であると考えております。

---

### Q3. PBR、ROEの改善策について教えてください。【事前質問】

瀬戸 CEO 回答)

PBRについては、2019年以降、過去数年にわたる事業ポートフォリオの見直しの実行と利益率の向上により、PBRは一倍を超え、向上の傾向にありましたが、残念ながらこの2年間は、サプライチェーンの冗長化のため在庫を増やしたこと、資産が十分に減らなかつたこと、また、収益が十分回復しなかつたことで、PBRが低下しております。PBR改善策として、固定費を下げ、資産に関して合理的な判断を行い、サプライチェーンを再編し、収益性を回復することにより改善していくより無いと考えております。

一方、ROE改善策では、利益改善（固定費削減含む）が最も重要であり、適切な自己資本比率を前提にアセットライト化を続けることが必要です。また、在庫水準の適正化も資産効率向上を含めてROE改善に寄与すると考えています。

---

### Q4. ダイハツの不正問題で、トヨタ会長が記者会見を実施など不正問題はなかなか無くなりません。内部告発制度だけでなく、会社側から積極的に社員へ不正がないか、不正がなかったか質問、聞き取りなどをご検討ください。【事前質問】

瀬戸 CEO 回答)

当社グループは、経営幹部がコンプライアンスについて率先垂範し、コンプライアンスウィークや定期的な情報発信を通じて意識向上と文化浸透に取り組んでいます。また、定期的に全役職員向けのコンプライアンスアンケートを実施し、結果を施策に反映していますが、引き続き内部通報制度の認知度向上と職場環境整備に取り組んでまいります。

当社が最も重視しているLIXILの3 Behaviorsの一つである「Do the Right Things」を全員が意識して進んでいくことで、そもそも問題を起こさないようにしていきます。さらに、社外取締役からの第三者の目から率直なご指摘を頂くことでコンプライアンス強化に取り組んでいます。

---

### Q5. ウクライナの戦後から復興に向けて何か準備していますか。【事前質問】

瀬戸 CEO 回答)

大変難しい問題ですが、現時点では従業員の健康と安全が最も重要だと考えています。当社は開戦前から従業員の避難場所や安全具、携帯電話、国境を出るためのアシスタンスなどを用意し、サポートしています。当社のロシアにおけるビジネスは、戦争の開始とともに中止しておりますが、戦争の終わり方によって、ロシアとウクライナに対してどういったことができるかを考えていかなければいけないと思っております。

---

**Q6. 株価についてお聞かせください。プライム市場の株価が 32000 円台と大幅に回復しているにもかかわらず、質問時点での株価が 1800 円台とかなり低迷しています。低迷の理由についてお答えください。また、今後の回復見込み及び回復のための打ち手についてお聞かせください。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社の前期の収益があまり芳しくなかったことはご認識のとおりです。業界全体も厳しい状況ですが、今年の後半から市況の回復が見込まれています。当社は、厳しい環境の中でも体力回復に努め、可能な限り固定費を削減し、難しい状況を逆に機会と捉えて利益向上に取り組んでいます。今後、景気回復とともに業績を大きく回復させ、株式市場からの評価回復に努めたいと考えております。

---

**Q7. 増収 1.5 兆売上が、原料高含め様々な高騰はさておき、何故に 1%以下の最終利益になってしまうのか。のれん減損がまだ残っているのか。利益率が回復しなければ配当維持も難しく、一般株主は去り、市場の判断は更に厳しくなります。利益率改善案の見通しを聞きたい。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

ご心配をお掛けしており、大変申し訳なく感じております。今年度の前半はコスト上昇や新築着工減少の影響、アメリカ、ヨーロッパ、中国での住宅の景気後退など、厳しい状況が続くと予想されますが、この時期にできるだけ体力を作り、新商品開発にも取り組んでいます。景気が良くなると予想される今年度末から来年にかけて、利益を回復させたいと考えております。

---

**Q8. 御社の取締役には、なぜトステム、INAX、新日軽、サンウェブ工業、東洋エクステリアいずれの生え抜きの方もいらっしゃらないのですか。【事前質問】**

西浦指名委員長回答)

取締役選定では、生え抜きか否かは一つの材料であるものの、重要な判断材料ではないと考えています。いわゆるスキル・マトリクスの視点で、候補者の経歴で培われた強みや専門性を見極め、取締役チームの最適な組み合わせを目指すことが重要だと考えております。

---

**Q9. 日経平均株価が高値更新をしている中、LIXIL 株価が低迷しています。残念ですし、とても心配しています。こんなときは自社株買いのチャンスだと思います。会社は株価の値上がりで配当金が得られ、私共株主は株価が上がり助かります。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

自社株買いに関しましては、当社のキャッシュフローの状況を総合的に勘案し、余剰にキャッシュが創出できた際に機動的に実施していく方針としています。現在は自社株買いの実施は足元では予定していませんが、今後適切なタイミング

グでの実施を検討していきたいと考えています。

---

**Q10. 最近、私共の北関東地区で、サッシ・エクステリア等、LIXIL 商品の量販店による安売りで困っています。一般の量販店による安売りで困っています。一般の販売店が商売になりません。他の地区でもあると思います。1社で1000万円を売るより、10社で1000万売の方が正常で、その方が皆が利益を得られると思います。今のままでは人手不足の折、賃上げもできません。メーカーは目先のことだけを見て、安売り量販店の支援をしないでください。昔サッシガラス業界の新聞に発表された入選標語です。「どこでも同じ明るい値段」【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社はお取引先様における当社商品の販売価格についてコメントする立場にはございませんが、エンドユーザー様に望まれる魅力ある製品を提供することがメーカーである当社の責務であり、こうした魅力ある製品がお客様に選ばれることで販売店様にも喜んでいただき、貢献していきたいと考えています。いただいた意見は今後の参考にさせていただきます。

---

**Q11. 業績低迷の責任について、議論がされたのだろうか。その結論を教えてください。社外取締役はどんな役割を果たしているのか、実績を発表してください。数字での社外取締役の貢献を教えてください。会社から社外取締役報酬をもらうだけですか。業績が回復するまで無報酬で引き受ける気持ちはありますか。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

業績回復に向けて、短期的にも長期的にも必要なこととして、とにかく差別化のできる商品を作っていくこと、そして、その中でも利益率が高い市場へのリソース分配、不断の努力で固定費を削減していくことにより、収益を改善していきたいと考えております。監督の役割を担う社外取締役には、非常に厳しい言葉や参考になるご意見を頂いており、確実に当社の業績回復に大きな貢献をいただいているものと感じております。

松崎取締役会議長回答)

当社は指名委員会等設置会社であるため、社外取締役の役割は、当社の持続的成長と企業価値の向上をより確かなものにするため、経営執行の監督役として、執行側の情報提供を受けながら経営判断をより確かなものにするための意見を申し上げる、指針を示すことにございます。当社は定例の取締役会を毎月行い、業績報告を受けており、その中で、計画未達については、要因と打ち手を確認し、社外取締役から意見を申し上げております。

この一年を振り返りますと、リスクの読みや計画から外れた場合の予測、打ち手の確認について改善の余地があり、今期の監督に活かしてまいりたいと思います。

報酬に関しましては、社外取締役は自ら執行はできませんので、業績連動報酬という考えは取り入れておりません。一方、第 81 期報告書 23 ページ記載のとおり、社外取締役の報酬のうち 22%は株価連動報酬としており、株主様の利益と連動する体系を取っていることについてご理解いただけますと幸いです。

---

**Q12. LIXIL 株を長く保有している株主ですが、特に直近の EPS の変動が大きく、また株価の低迷が表しているように、株主の多くは長期視点での LIXIL の将来性に自信が持てない状態かと思えます。今後、日本市場での大きな回復が難しい中、勝機があるのは海外市場だと考えていますが、長期的な視点で見た日本市場での収益拡大への打ち手、また、海外での収益拡大の打ち手を聞かせてください。販管費の削減や構造改革など、短期的な視点での回答ではなく、LIXIL の将来性を株主に説明いただくとありがたいです。他企業にも多く投資していますが、株主は、この経営陣の舵取りを信じて待ってみようかという観点で、投資判断をする部分も多々あり、現在の LIXIL にはそういった説明が不足していると感じています。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

長期的な視点での収益拡大について、日本国内ではリフォーム市場がまだ充分開拓されておらず、拡大の余地があると考えます。これまではリフォームというとキッチン・トイレ・浴室が中心であったのが、断熱やインテリアも考えようという風になってきており、大きなビジネスチャンスととらえております。実際に、政府から、先進的窓リノベ事業に対する補助金の他、こどもエコ住まい支援事業、給湯器省エネ事業の合計で 2800 億円の補助金が支出されることになりました。特に、日本の窓はガラス一層だけの窓が中心ですが、シングル窓をトリプルに変えるだけで、1400 万トンくらいの CO2 が削減されるとされており、ここに非常に大きなビジネスチャンスが生まれると考えています。我々はこういった商品に対して一番対応できている会社であると自負しております。また、環境負荷というと、単純にオペレーショナルカーボンだけでなく、製造時の CO2 排出量の削減が重要になり、スクラップ 100%のアルミを利用することにより、従来と比較で 97%もの CO2 が削減できるアルミ型材など、これからの時代のニーズに即した商品開発ができてきていると考えています。

また、海外市場では、日本で作ってきた特長ある商品が売れるとの感触を得ており、特にシャワー関連商品に強い需要を感じており、アメリカ、ヨーロッパの辺りを今後の大きな成長市場と考えています。新たなコア事業になるイノベーションの創出として、廃プラスチックを素材に変えた商品や直接泡で体を洗える KINUAMI などの商品を次々と開発しております。足元の業績は安定していませんが、長期的に安定した成長を実現する施策は打っておりますので、引き続きご支援をお願いいたします。

---

**Q13. 瀬戸社長は自身で企業価値を高めると言っておきながら、就任以前の株価の半分になっているのは辞任に相当すべきと思いますが、続投される理由と根拠を聞かせてください。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

事実関係としては、現在の当社株価は私が CEO に就任した 2016 年 6 月 28 日の株価 1,751 円、また、LIXIL に戻ってきた 2019 年 6 月 25 日の株価 1,478 円を上回っているかと思えます。しかし、過去には 3,200 円台まで上昇したこともあることを踏まえ、現在の株価が不本意な水準であるというご指摘は、受け止めなくてはならないと思います。株価そのものは直接我々が左右できませんが、業績を回復することで、皆様のご期待に応えたいと考えております。

また、私自身、辞任する気持ちは全くもっておりません。大変厳しい状況の中で、微力ながらも全力を尽くしております。それだけではなく、この事態の中で他に任せの方が良い結果が得られるという気持ちも一切持っておりません。私がやるのが今は必要であるという風に考えております。ただ、これはあくまでも私の意見でございまして、指名委員会において判断されることではありますが、私自身としては今のところ一切恥じることなく全力を尽くしていると、自信を持ってお答えできると思います。

---

**Q14. (※ご質問の原文には個人のプライバシーに関する事項が含まれていたため、内容を要約させていただいております。) 在職当時の同僚の行為に対する人事上の処分について再調査をお願いします。当時の上長である管理職についても処分が必要です。パワハラも受けました。昨年お願いした支店長の言動について確認はできましたか。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

こちらのご質問は、個人のプライバシー及び個別の事実関係に関する質問であり、本株主総会の目的事項と無関係な質問であると考えます。従い、回答を控えさせていただきます。当社は、行動指針を作成したうえ、懸念通報制度を整備する等、適正に対応しております。社員が安心して能力を発揮できる職場づくりを今後も進めてまいります。

---

**Q15. 内装半磁器タイルの生産を撤退することが、業界内にかかなりの混乱を招いています。今後、タイル事業をどのように展開するのか聞かせてください。【事前質問】**

瀬戸 CEO 回答)

内装半磁器タイルの供給は昨年度で停止しましたが、代替品の供給は継続しています。当社は持続的成長のため、タイル事業に限らず、各事業の商品生産や生産継続の見直しを真摯に検討し、最適化を進めてまいります。

---

**Q16. 今後、日本国内では高齢化・少子化で若年者の採用が厳しくなる。企業としてどのように優秀な人材を確保するのか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社ではかねてよりダイバーシティ&インクルージョンを推進し、女性の方、身体に障害がある方、文化的な背景や国籍が異なる方も含めて誰もが働きやすい職場を作るべく努力をしています。その一環で、スーパーフレックスタイムや在宅勤務、女性従業員がキャリアを継続しやすい組織づくりや育児に参加する男性従業員にとって働きやすい職場環境づくりを積極的に進めています。また、人材育成や従業員エクスペリエンスの向上のための投資も行っています。さらに、年功序列的な組織を改革し、実力のある人が早い時期から挑戦できるように会社の基準を変えてまいりました。これらの施策により、若く意欲的な人材にとって働きやすい職場になっていると考えており、こうした努力を続ける事が、我々としての方法論と考えています。

---

**Q17. 2024年3月期において配当金が前期据え置きとなっておりますが、今後も累進配当の方針でしょうか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社では累進配当は方針としておりません。当社では連結配当性向 30%以上を配当方針とし、安定的な株主還元を行うことを基本方針としています。

---

**Q18. 金野志保氏、綿引万里子氏は、法務関係の人材だと思うが両者が果たす役割の違いを知りたい。【当日質問】**

西浦指名委員長回答)

金野氏と綿引氏は共に法曹関係者ですが、金野氏は主に弁護士の分野、綿引氏は主に裁判官の分野で経験があり、実際にやってきた仕事には相当に違いはあろうかと思えます。金野氏は業務の質を見極める点で強みを持ち、今期は監査委員会に所属してもらう予定です。一方、綿引氏は人を見極める能力が強く、報酬委員会及び指名委員会で活躍していただきたいと考えております。

---

**Q19. 事業利益率が 1.7%と大変悪いのが気になります。住宅着工数の今後の見通しも厳しい中、成長産業とは言い難く、この先、利益の拡大基調は厳しいのではと思います。新規事業取組みや不採算部門からの撤退など、大幅な経費削減が急務と考えますが、何か対策はお考えでしょうか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

住宅産業は大局的に見れば成長産業だと考えております。世界的にみれば、人々の生活水準が上がるにつれて、住宅への関心が高まるため、他の産業よりも速いペースで成長するフェーズに移ってきているからです。特に、近年では、中国、インド、今後はアフリカで成長産業になっていこうと言われております。日本においても、住宅の中身を良くしていく、断熱環境を良くしていくといった方向に向かえば、成長産業に移っていくという可能性は十分にあり得ると考えております。こうした中考えなければならないのは、競合他社とできる限り差別化された高付加価値商品を提供することであり、とりわけ、お客様から理解され易いように、環境という一つの軸をもってやっていくことが重要です。事業利益率 7.5%は十分に達成可能であり、次のステップとして 10%を目指すことも考えられると思っております。

---

**Q20. LIXIL の企業としての USD/JPY、EUR/JPY、各々の想定為替レートを御伺いし、それに絡めて今後の見通しを聞きたい。去年と今年はインフレ率も各国状況は異なる。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

想定為替レートは、USD/JPY が 135 円、EUR/JPY が 137.7 円です。今後の見通しは予想が難しいですが、専門家の間では円が年度後半から末にかけて強くなるとの見方があると聞いております。インフレ率の予想も困難ですが、当社は去年の経験を活かし、為替変動に上手に対応できるのではないかと思います。

---

**Q21. LBT に関連する内容で質問とお願いがあります。主には海外の影響だと思いますが、過去には大きな赤字で、当社の財務内容を悪化させました。ここ数期は黒字基調にあり、今期は全社での減益に対し小幅減益となっています。以前と、大きく異なる点があれば可能な範囲で説明をお願いします。また、今年からセグメント見直しで LHT 配下となるようですが、状況を確認するために継続して旧セグメント単位での業績開示をご検討をお願いします。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

ご指摘のとおり、ビル事業に関しては過去に、子会社の海外事業を主因として、大きな損失を計上したこともございました。大きな変動要素があるビジネスではありますが、日本においては他の地域に比べて変動が予想しやすい状況であるため、コア事業として継続しており、利益率も改善してきています。ただし、長期契約のビル事業に関してはインフレの進行に対して価格転嫁が遅れ、利益率の改善に時間がかかった部分がございます。今後はリスクをヘッジできるように契約形態の変更を進めてまいります。

---

**Q22. 取締役の定年制や再任回数の制限を設けていないのか。その理由は。社外取締役が高齢であることが目立つが、制限を設けた方がいいのではないか。【当日質問】**

西浦指名委員長回答)

社外取締役が果たす役割を考えた時に、法曹界であったり、あるいは経営者であったりといったこれまでの経験というのが非常に重要になってまいりますので、結果的にどうしてもベテラン揃いになってまいります。ただし、当社方針として、社外取締役の就任時の目安が 75 歳以下であることや通算任期が最長 10 期 10 年以内であること等を定めております。これにより、高齢化が続くことは避けられると考えています。

瀬戸 CEO 回答)

社外取締役は通常非常勤であり、雇われではない会計士や弁護士等は別として、通常の会社に勤めている方が社外取締役になることは非常に困難です。そのため、結果的に社外取締役の平均年齢は社内取締役よりもかなり高くなる傾向にあります。

---

**Q23. 自社株買い、Buyback...過去 10 年見ていると 1000 万～100 億程度ですが、LIXIL の時価総額に対して効果があると考えますか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

当社では、自社株買いは株主還元の一環として行うポリシーであり、時価総額に影響を与える意図では自社株買いを行っていません。

---

**Q24. 人材育成については、どのように取り組んでおられるのか。また、現在、女性の管理職の割合は管理職全体の何%くらいか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

2025 年 3 月期までのグローバル人事戦略として、①インクルージョンを LIXIL の DNA に組み込む、②人材育成への投資、③LIXIL 全体の従業員エクスペリエンスの向上、④HR コーポレートガバナンスの強化、⑤ビジネス変革のための HR 変革を掲げ、取り組んでおります。女性管理職の割合は、昨年の 16.2%から今年 17.6% (※) に改善し



ており、2030年にはグローバルで30%まで引き上げる計画を持ち、様々な施策を実施しています。

※訂正：2023年3月期 有価証券報告書で開示した当社グループの女性管理職の割合は17.5%

---

#### **Q25. 株主優待の再開をご検討頂きたい。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

過去にはリフォームに関する株主優待を行っていましたが、海外在住の方、機関投資家の方などすべての株主様が株主優待を享受できる制度ではありませんでした。利益還元の公平性の確保の観点から議論を重ねた結果、利益還元は配当に反映させることが最良と結論づけました。現在、新たな株主優待制度の導入は検討していません。

---

#### **Q26. 年後半に景気回復と仰っていましたが、日銀の YCC 撤廃の可能性やマイナス金利解除の懸念があります。外部環境としては利上げリスクがありますが、どうお考えでしょうか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

年度後半の景気回復の見通しについては、当社では、お客様からのヒアリング、プロジェクトの見積もり状況、セルアウトの打診状況等から先行きの予測を立てています。また、日本において、環境への注目が高まっており、これが需要への変化を感じています。外部環境の変化により状況が変わる可能性もありますが、当社に及ぼす影響をニュートラルに見た上で、市場における需要環境を判断しています。

---

#### **Q27. 社外取締役からも現状の説明を聞きたい。【当日質問】**

松崎取締役会議長回答)

当社の現状をどう見ているかというご質問だと思います。今期の業績予想（事業利益 400 億円）について、取締役会で議論し、現状の厳しい経営環境がそう簡単には回復しない中でどれだけの利益を出せるかということを踏まえると、本来はやはりもっと利益水準を高めなければなりません。当社の現状からすると、慎重に見てはいるものの妥当な水準であると考えております。24年3月期の取締役会では現状を脱却するための打ち手を確認し、更なる打ち手が必要と判断したときは私共からも意見を申し上げていきたいと思っております。また、当社の中長期的な成長戦略の基本方針（LIXIL Playbook）のアップデート内容の検証・確認がポイントであり、今後の取締役会でも一つの大きなテーマとして議論してまいりたいと思っております。

---

#### **Q28. 今期後半から市況が回復するとのことだが、インフレによって不況が進むことも考えられると思います。市況回復を見込む根拠があれば教えていただけますでしょうか。【当日質問】**

瀬戸 CEO 回答)

市況回復の根拠としては、お客様からの情報や競合他社の対外発表に基づくお客様の状況等を根拠に特に 10 月以降には需要が本格的に回復する感触を得ています。

以上