



**株式会社 LIXIL**

ESG 説明会

2021 年 4 月 13 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]	アナリスト説明会
[イベント名]	ESG 説明会
[決算期]	
[日程]	2021 年 4 月 13 日
[ページ数]	53
[時間]	15:30 – 16:46 (合計：76 分、登壇：55 分、質疑応答：21 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]	5 名 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 瀬戸 欣哉 (以下、瀬戸) 取締役 執行役専務 人事・総務・広報・IR・渉外・ コーポレート・レスポンシビリティ担当 兼 Chief People Officer

---

### 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

ジン・モンテサーノ（以下、モンテサーノ）

社外取締役 兼 取締役会議長 兼 指名委員会委員 兼 ガバナンス委員会委員  
松崎 正年（以下、松崎）

社外取締役 兼 指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員 兼  
ガバナンス委員会委員 西浦 裕二（以下、西浦）  
常務役員 I R 室 室長 平野 華世（以下、平野）

[アナリスト名]\* 野村證券 福島 大輔  
大和証券 寺岡 秀明

\*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

---

**MC**：それでは定刻となりましたので、株式会社 LIXIL ESG 説明会、持続的な企業価値向上への取り組みを始めさせていただきます。

それでは、本日の説明者を登壇順にご紹介いたします。向かって中央左側、取締役代表執行役社長兼 CEO、瀬戸欣哉でございます。続いて左側、取締役執行役専務、コーポレート・レスポンシビリティ委員長、ジン・モンテサーノでございます。続いて中央右側、社外取締役、取締役会議長、松崎正年でございます。続いて右側、社外取締役、指名委員会委員長、西浦裕二でございます。

最後に、本日の司会進行を担当いたします、IR 室、平野でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

続いて、本日の進行についてご説明申し上げます。はじめに、社長の瀬戸より LIXIL における価値創造プロセスと、企業価値向上に向けた取り組みの基本的な考え方についてご説明させていただいた後、コーポレート・レスポンシビリティ委員長のモンテサーノより、コーポレート・レスポンシビリティ戦略の概略、および同戦略における三つの重要課題に対する取り組みについてご説明させていただきます。

続いて、取締役会議長の松崎より、LIXIL におけるコーポレート・ガバナンスについてご説明させていただき、最後に指名委員会委員長の西浦より、指名委員会によるコーポレート・ガバナンスについてご説明いたします。

その後、皆様からのご質問についてお答えさせていただく、質疑応答のお時間を設けております。なお、質疑応答のお時間は、はじめに投資家の皆様からのご質問のお時間、続いて報道関係の皆様からのご質問のお時間と、二つのパートに分けておりますので、あらかじめご了承ください。

最後まで、何とぞよろしくお願いいたします。

それでは瀬戸より、LIXIL における価値創造プロセスと企業価値向上に向けた取り組みの、基本的な考え方についてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

---

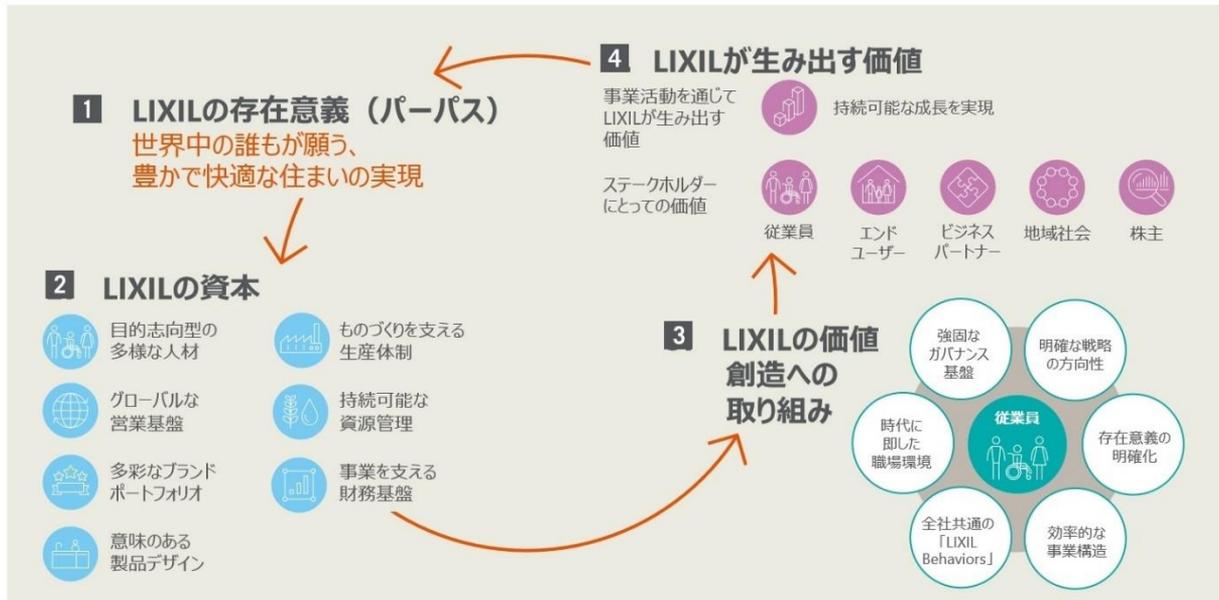
### サポート

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@scriptasia.com



## 価値創造プロセス

パーパスを起点とし、ステークホルダーや社会に対して、事業を通じた持続可能な方法で価値を創造する



LIXIL

5

**瀬戸**：皆さん、こんにちは。付加価値を生み出すことのできる企業が成長します。そのためLIXILでは、全てのステークホルダーにとって意味のある、持続可能な価値の創造に取り組んでいます。

持続的な価値創造のためには、まず土台としてLIXILを収益性が高く、持続可能な成長を実現し、社会に貢献できる企業へと変革する必要があります。

収益性を重視することで株主に対してリターンをもたらすだけでなく、外部環境の変化にも対応できます。また収益性が向上すれば、成長への再投資や市場拡大の追求も可能になり、長期的かつ持続可能な成長が図れます。

しかし持続可能な成長のためには、財務的な指標にとどまらず、様々なステークホルダーとの間におけるコミットメントを果たさなければなりません。ESGに対する取り組みの方向性を正しく定めることは、持続的な企業価値の向上と、様々なステークホルダーとの間におけるコミットメントの達成をつなぐ方程式の基本的な構成要素であり、換言すれば、私たちの成長の機会とビジネス上のリスクをどのように管理するかを説明するものです。

本日は、LIXILの価値創造プロセス、ESGに対する取り組みがどのように価値創造プロセスに織り込まれているのか、そして起業家精神にあふれる組織への変革を通じて、どのように様々なステーク

### 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

クホルダーにとって有意義で持続可能な価値を創造するののかについて、ご紹介したいと考えています。

この図にありますとおり、LIXIL では価値創造プロセスを循環的なものとして描いています。価値を生み出す LIXIL における固有の要素を、それぞれ示しています。

価値創造プロセスは、四つのステップで構成されており、私たちのパーパスである、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を起点としています。

多くの企業が伝統的にインプットと呼んでいるものを、私たちは LIXIL の資本と呼んでいます。これはパーパスを達成するための、LIXIL 固有の要素です。戦略を価値創造の源泉と考える人もいますが、私は LIXIL の価値創造の原動力は、従業員であると考えています。そこで、この取り組みの中心に従業員が入っています。

それゆえ、実際に戦略を実行する従業員が、より目的志向で、ステークホルダーに対して価値を生み出すことに対し、素早く柔軟に対応できるようになっていくことによって、自律的に私たちの戦略を実行できるようにしなければなりません。

そして、価値創造の原動力となるべく、全従業員がこうした働き方をすることで、LIXIL はステークホルダーに価値を生み出し、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という、当社のパーパスを達成することができます。これが LIXIL の価値創造プロセスです。

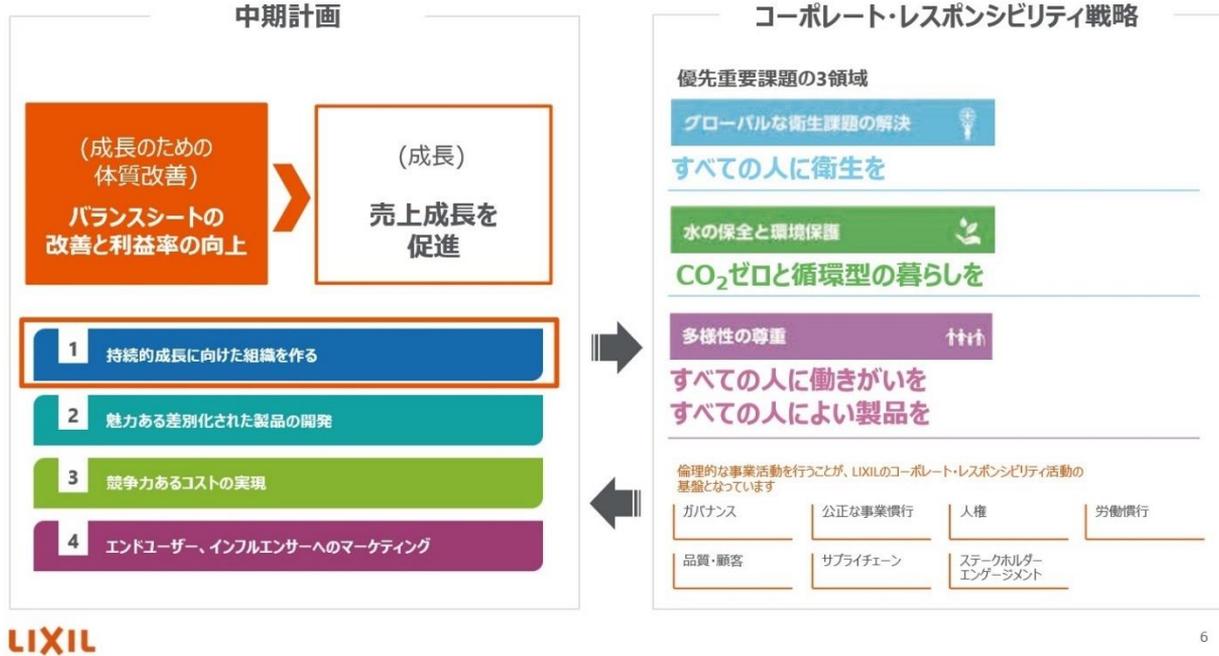
---

## 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

## 明確な戦略の方向性

中期計画とCR戦略といった明確な戦略の方向性を示すことが持続的成長に向けた組織の構築を促し、価値を創造する



価値創造プロセスに示される明確な戦略の方向性とは、中期計画やCR戦略といった明確な戦略を持つことです。持続的な成長や、ステークホルダーに対して価値を生み出す組織の構築を助けます。

CR戦略は、小さな意味では、持続的成長に向けた組織を作るという部分に入っていますが、一方で、CR戦略に示される哲学や方向性は、どのように魅力ある差別化された製品を開発するのか、そしてどのように競争力あるコストを実現するのかといった点で、大きな中期計画全体にも織り込まれています。

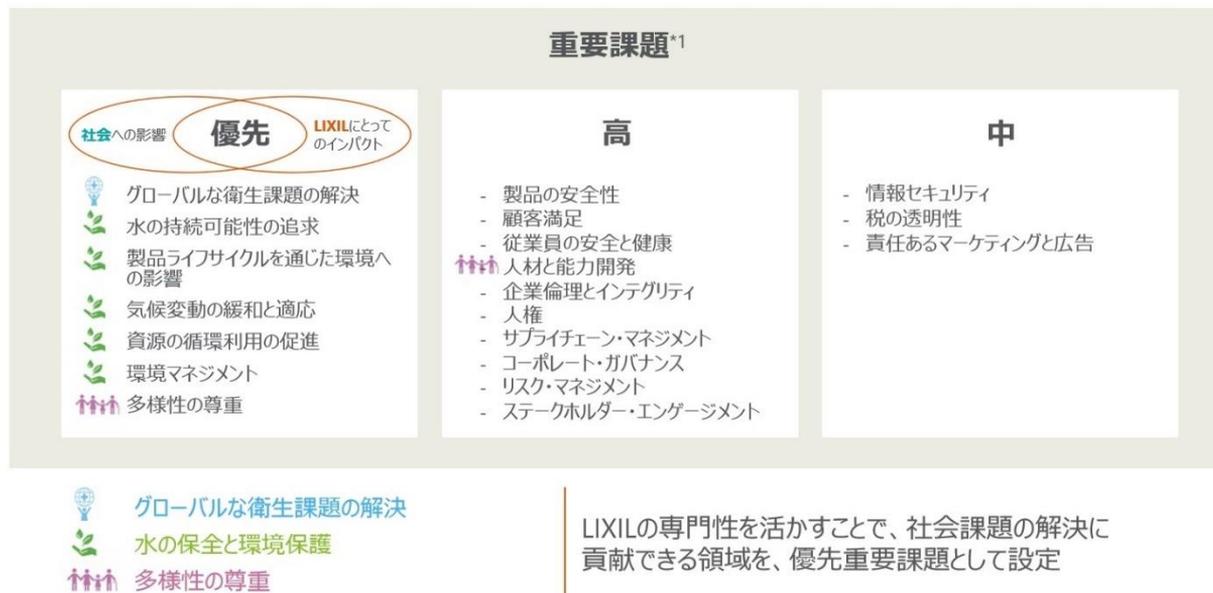
今日この後、モンテサーノからこうした点について説明してもらいますが、ここで重要なポイントとして強調しておきたいのは、私たちのCR戦略は主要な事業戦略と整合するものであって、主要な事業戦略の中に組み込まれており、決して何か別のものではないということです。

### 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

## ビジネスと社会への影響度をふまえ、重要課題（マテリアル・イシュー）を設定

LIXILと社会にとって重要性が高く、LIXILの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて対処すべき課題。これらの重要課題にはリスクと機会両面が含まれる



<sup>\*1</sup> 最新のビジネスリスクと機会に対処するため、重要課題を定期的に見直し、2021年3月に更新している。

7

それでは、優先重要課題の3領域に関して簡単にご説明します。

地域社会やステークホルダーからの期待を確実に捉えるために、LIXILでは定期的にマテリアル・イシュー、重要課題を見直し、更新しています。

マテリアル・イシューはLIXILと地域社会の双方にとって重要な課題であり、それゆえ当社の持続可能な成長と長期的な価値向上に向けて、取り組まなければならない課題です。

その中でも優先としている最重要課題は、LIXILの専門性を活かすことで、社会課題の解決により貢献できる領域です。ほかの課題も重要ですが、特にこの優先重要課題に関連しているのが、LIXILのCR戦略の三つのピラーとなっています。

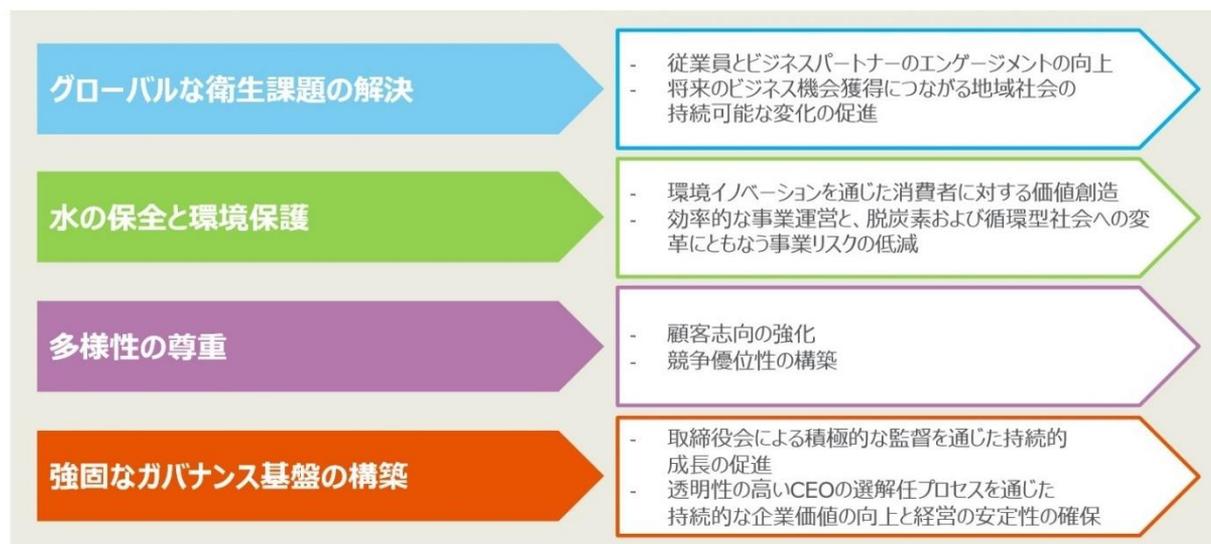
### サポート

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



## 優先重要領域への取り組みを通じた企業価値の創造

- 機動的かつイノベーションを生み出す組織の構築を目指す。存在意義の体現に向けた目的主導型の戦略を推進し、コスト削減やリスク低減を図り、組織への信頼を高める
- これにより、安定的なリターンをもたらし、株主をはじめとするステークホルダーや社会に対する価値を創造



LIXIL

8

LIXIL のこの優先重要課題のうち、三つのピラー、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、そしてこれに加えて後ほどお二人の社外取締役からも話をさせていただき、強固なガバナンス基盤の構築があります。

グローバルな衛生課題の解決。これは誰もが共感しやすい。例えばトイレがないと屋外で排泄をする人が増える。屋外で排泄をする人が増えると、水が汚されて子供が亡くなってしまいます。そんなことで800人の子供が毎日亡くなっています。

そうした問題を解決することは、単純に社会課題を解決するだけではなくて、われわれ従業員のプライドにもなりますし、それからわれわれの事業のパートナー、それからお客様にとってのエンゲージメントを向上させることによって、われわれは社会に貢献するだけではなくて、ビジネスに貢献することができます。

水の保全と環境保護。これも事業リスクを低減し、また環境効率の高い事業運営を推進する一方で、革新的な技術を生み、差別化し、そして消費者に価値を届けることができる。そういった意味で、これも事業戦略の中に入ってきます。

### 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、ダイバーシティ&インクルージョンは、単純に社会正義の実現のためにやっているわけではありません。われわれはダイバーシティというものを通すことによって、いろいろなことを考えている、いろいろなステークホルダー、仮に女性であったり、それから身体の不自由な方であったりとか、それから違う民族の方、違う宗教を信じる方。

いろんな方が製品をつくる場所に参加することによって、いろんなお客様、消費者に対して、いろんな需要に対して応えることができることで、競争優位に立てると考えています。

ダイバーシティの目的は、インクルージョンでもあります。インクルージョンによって、全ての従業員が、自分たちが主体的にこの事業に参加する意識が持てます。そうすることによって、会社が強くなります。

そして最後にガバナンスですが、強固なガバナンス基盤があってこそ、私たちは持続的な成長を促進し、またリスクの低減を図ることができると考えています。

本日はこの後、これら各トピックの詳細について、3名の登壇者よりご説明させていただきます。これらの活動全てにより、LIXILが安定的なリターンをもたらし、株主をはじめとするステークホルダーや社会に対する価値を生み出すことによる、持続可能な成長の達成を助けています。

**MC**：ありがとうございました。

続きまして、コーポレート・レスポンシビリティ委員長のモンテサーノより、コーポレート・レスポンシビリティ戦略の概略、および同戦略における三つの重要課題に対する取り組みについて、ご説明させていただきます。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



## コーポレート・レスポンシビリティ戦略

LIXIL Purpose(存在意義)を支えるコーポレート・レスポンシビリティ戦略は、世界的な社会課題のうち、緊急性が高く、LIXILの専門性を生かし、事業活動を通じて貢献できる3つの優先項目を重点取り組み分野として定める。倫理的な事業活動へのコミットメントがCR戦略の基盤となっている。



10

**モンテサーノ\***：ありがとうございます。今日は皆さんにプレゼンテーションできることを、とても嬉しく思っております。CR戦略について、お話いたします。

瀬戸 CEO からもありましたけれども、LIXILの戦略は私たちのCR戦略によって支えられています。私たちの取り組みは、三つの重要課題に焦点を当てています。それについては瀬戸からも話がありました。

自社の核となる専門性、規模、そして事業運営を活用することで、緊急に行動を起こさなければならない課題の解決に取り組んでいます。

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。これら三つの重点取り組み分野については、一つずつ詳しく説明していきたいと思っています。

これらの取り組みは、倫理的な事業活動を行うということが土台になっています。

### 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

## グローバルな衛生課題の解決

### 危機的な世界の衛生環境



20  
億人

4人に一人がトイレのない生活を送っている

30  
億人

自宅で手洗い設備を利用できない

6.73  
億人

日常的に屋外排泄をしている

**2025年までに衛生環境の改善に関する取り組みを通じ、  
1億人の生活の質を向上**

LIXIL

13

最初の重点取り組み分野は、グローバルな衛生課題です。

私たちはこの面で成果を上げてきたことを誇りに思っていますが、これは私たち LIXIL 独自の取り組みだからということだけではなく、私たちの土台となる専門性を活かした分野だからです。

そして、それを必要とする人の人生を変えるイノベーションをもたらすことに情熱を感じているからです。

これはとても重要なグローバル課題です。地球上には、約 20 億人が、すなわち世界人口の約 4 分の 1 の人が、安全で衛生的なトイレを使えないまま、暮らしています。これは特に農村地域に顕著で、南アジアやサハラ以南のアフリカにおいても見られます。

世界人口の 40%、すなわち 30 億人は自宅に手洗い用設備がありません。そのうち 6 億 7,300 万人は、日常的に屋外排泄をしています。

基本的な衛生環境が欠けていることで、家庭や地域社会の健康、教育、経済的地位の改善に悪影響がおよび続けています。

#### 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

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

私たちは、このグローバルな課題に直接的、かつプラスの影響をもたらせると確信しています。そして私たちは、衛生環境を改善するソリューションを提供することで、2025年度までに1億人の生活を改善したいと思っています。

低所得地域の衛生問題の解決なしに、LIXILは「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というパーパスを成し遂げることはできません。



## LIXIL独自のソーシャルビジネスを展開

**SATO**



### ビジネスモデル

- 収益を確保し、自走できるソーシャルビジネスを確立
- アセットライトで、低価格なソリューションを開発
- SATOアドバイザリーボードや内部監査部門など、LIXILの強固なガバナンスとリスク管理体制によるサポート

### 強力なエコシステム

- パートナシップを通じて、インパクトを拡大、加速
- 公的機関、民間企業、国際開発機関との関係構築
- 各地の製造、流通、小売業者や地域団体、職人との協業

### 共通価値の創造

- LIXILの「グローバルな衛生課題の解決」における目標の達成を牽引
- 持続的な地域社会の変化を促進
- 新しい衛生市場の開拓
- 従業員の積極的な参加を促し、モチベーションの向上に貢献
- 将来的な収益力の強化

**LIXIL**

14

私たちは、パートナーシップやアドボカシー活動を含め、衛生課題に様々な方法で取り組んでいます。

1億人の衛生環境の改善に貢献する取り組みをけん引しているのが、SATOのソーシャルビジネスです。SATO事業部は、水道が整備されていない農村地域や都市の周辺向けに、低価格で設置が容易で、安全な衛生ソリューションを開発、商品化しています。目標達成のために、パートナーとの力強い協力体制を構築しています。

LIXILは、四半期ごとに会合を開くSATOアドバイザリーボード、法務、コンプライアンス、人事、ファイナンス、監査といったLIXILのコアポレート機能を通じて、強固なガバナンスにより、SATO事業を支え、リスク管理をしています。

### 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@scriptsasias.com



インパクトを拡大し、加速させるために、SATO は様々なパートナーや関連団体と協働しています。これらの組織は、多国間組織や二国間組織、NGO、非営利団体、民間企業、各地の製造業者、流通業者、小売業者、地域団体などです。

例えば UNICEF、米国国際開発庁、JICA とグローバルパートナーシップ契約を結びましたし、弊社はジュネーブに拠点を置く Toilet Board Coalition の創立メンバーでもあります。またビル&メリнда・ゲイツ財団や、グランド・チャレンジ・カナダから助成金をいただきました。

市場レベルでは、SATO は共有される価値創造を支持します。持続可能な変化をもたらす上で、地域社会が重要な役割を果たす、地場の衛生市場構築に貢献しながら、長く続く行動変容の支援を目指します。

グローバルな衛生課題に対する貢献は、社員にとって誇りであるとともに、ビジネスや消費者が当社に対する愛着を深めるきっかけづくりにおいても、SATO は重要な役割を果たしています。

SATO はまた、LIXIL がほかのブランドを展開していない地域で、新たな衛生市場を開拓すると確信しております。

## 生活者の視点に立った衛生ソリューションを開発

### 製品ポートフォリオの拡充

エントリー・レベルの水まわりブランドとして、トイレだけでなく、周辺製品を含め、製品ラインナップを拡充

#### ▶ 開発途上国向け簡易式トイレシステムと周辺製品

設置が容易で、水洗トイレに比べて最大80%の節水が可能



#### ▶ SATO Tap

家庭や集団施設など、どこでも利用が可能な、手ごろな価格の手洗いステーション。新型コロナウイルスの感染拡大予防対策として開発

- ・ 米TIME誌「Best Inventions of 2020（2020年の最も優れた発明品）」
- ・ レッド・ドット・デザイン賞
- ・ グッドデザイン賞



# SATO



LIXIL

15

## 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

SATO の簡易式トイレは、下水道設備のない地域で水洗トイレの利便性を提供します。SATO のソリューションは、1,000 ミリリットル以下の少ない水で洗浄できるため、水の節約に役立ちます。SATO のカウンターウエイト式の弁は、洗浄するたびに閉まり、悪臭や病原菌を媒介する虫を低減します。

これは非常に重要です。人々の行動変化を助長し、屋外排泄から、トイレで排泄をすることを促す上で重要です。製品ポートフォリオも一つの便器から、VトラップやIトラップシステムといった配管接続システムを含む、多岐にわたる製品ポートフォリオへと増えました。

価格は国や地域で異なりますが、全ての SATO 製品は販売される市場の中で、手ごろな価格に設定されています。

2020 年に SATO チームは SATO Tap を発売しました。これは世界中で広がった新型コロナウイルス予防対策として、水道設備のない家庭や集団施設向けの画期的な手洗いソリューションです。どのようなかたちのペットボトルでも SATO Tap の給水タンクとして使用できます。手を洗うのに十分で、安定的な水量を出し、接触を制限するので、感染リスクも低減します。

肘を使って、水を出したり止めたりすることができます。この新しいイノベーションは TIME 誌により、ソーシャルグッド・カテゴリーで 2020 年の最も優れた発明品に選ばれるとともに、ほかの世界レベルの賞を含め、エシカル・コーポレーションのイノベーションオブザイヤーにも選出されました。

---

## 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



## LIXILのブランド・ポートフォリオに属するユニークなブランド

➤ エントリーブランドから、上位製品への移行を後押し

➤ LIXILの長期的な成長に貢献



LIXIL

16

SATO の強みは、素早く効率的に実験を繰り返すことで、エンドユーザー中心のソリューションを開発できることで、これは LIXIL の価値と合致しています。

SATO は LIXIL のブランド・ポートフォリオに属し、対象地域のニーズを満たすエントリー・レベルのブランドです。

SATO は衛生環境の整っていない地域の消費者が、基本的な衛生設備を使用できるように後押ししますが、これは長きにわたって続く行動の変化を促す上で、重要な第一歩です。一旦トイレを使い始めると、屋外排泄をしなくなるからです。この行動変化により、消費者は、衛生製品のピラミッドの上位製品へと移行することが可能になるのです。

SATO ブランドは、エントリー・レベル製品の市場でリーダーとしての地位を確立することで、そのユーザーが上位製品へと移行することにより、LIXIL の長期的な成長にも貢献します。

ここで SATO のリーダーである、エリン・マッカスカーの動画をお見せしたいと思います。彼女は SATO がどのようにエントリー・レベル製品市場において、ブランドを構築し、LIXIL のグローバルな衛生目標達成に取り組んでいるかを説明します。

映像：（英語で説明）

### 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@scriptsasiasia.com

## 世界で衛生環境の改善に貢献

2020年3月期に年間出荷台数100万台以上を達成



LIXIL

17

**モンテサーノ\***：ビデオでご覧いただきましたように、SATO は市場を拡大し、誇れる結果を出しています。今までに 38 カ国以上に 430 万台以上の製品を出荷しており、昨年 9 月時点で 2,100 万人以上の人々の衛生環境を改善しました。

エリンがお伝えしましたように、2020 年度には年間 100 万台出荷の目標を達成し、その数は引き続き増えています。概ね同量を、この年度末にも達成できる予定です。

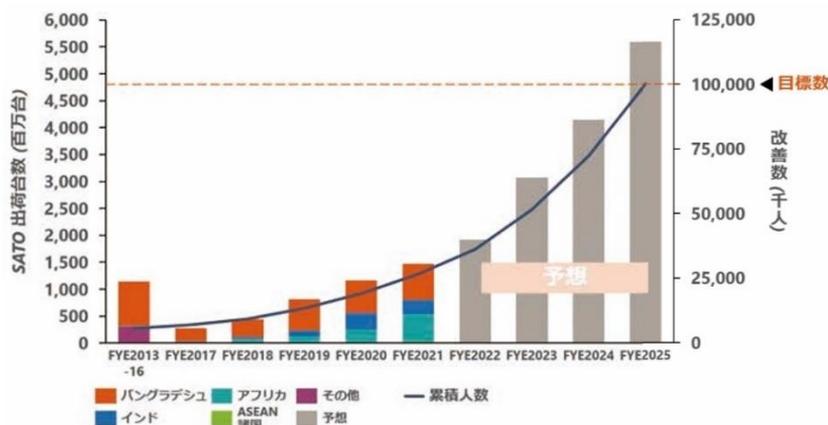
### サポート

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

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 2025年までに1億人の衛生環境改善を実現するためのロードマップ

SATO



### 価値ある成長と持続性を実現するための戦略

- ▶ **パートナーシップ:** 既存・新市場において、パートナーシップを存分に活用
- ▶ **グローバル・ブランディング:** デジタルを含む様々なチャネルを活用したSATOのプロモーションとブランド認知度の向上
- ▶ **事業運営の効率化:** 持続性の追求

LIXIL

18

2025年までに1億人の生活の質を向上することを目指すロードマップは、計画どおりに進んでいます。野心的ですが、現実的な目標です。

この目標達成への道のりと SATO の持続可能性を確保する上で、3 点が重要であると考えています。

第1に、SATO は NGO、各国政府、二国間組織、および製造業者とのパートナーシップを活用し、マーケティングにおけるシナジーと生産能力を拡大します。特にアフリカ、またそのほかの地域での販売量を拡大し、新市場に輸出するため、既存の製造パートナーを活用します。

第2に、SATO はブランド認知度を高め、基本的な衛生環境設備のグローバル・スタンダードとしての地位を確立します。インフルエンサーや主要なステークホルダーを対象に、デジタルマーケティングを含めた新たな販売チャネルを展開し、コア市場において提供する製品群を拡大します。

第3に、SATO はサプライチェーンの管理を最適化し、社内業務プロセスを改善し、業務効率の向上に取り組んでいきます。

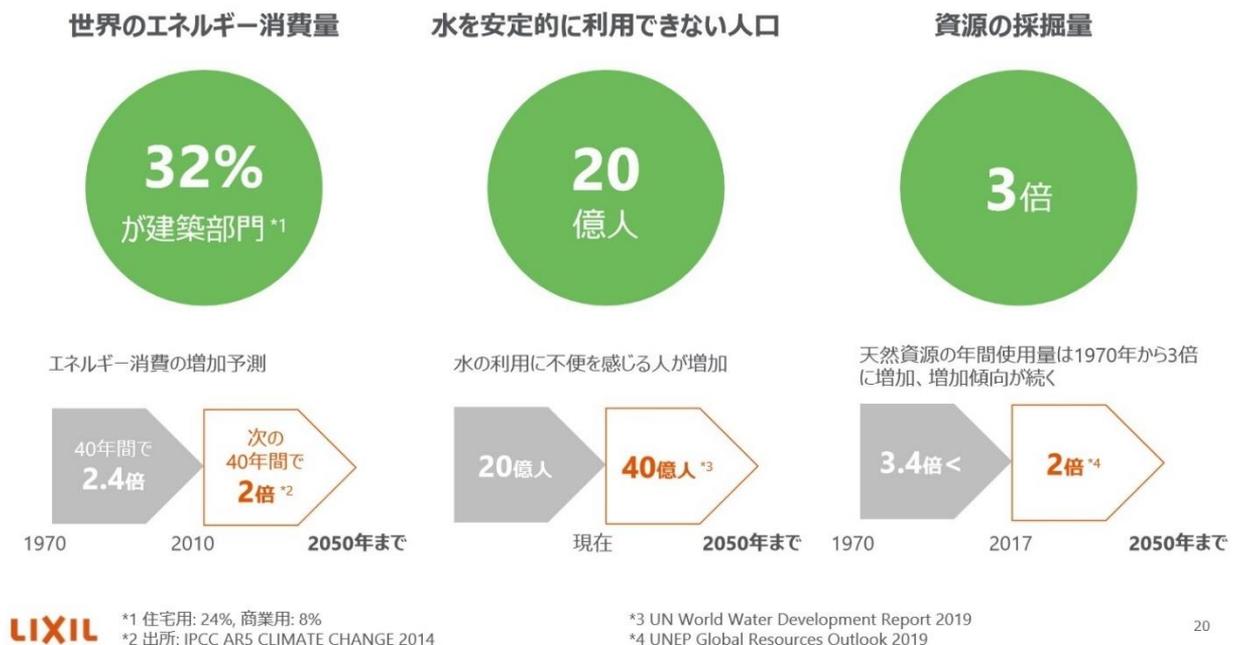
### サポート

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@scriptsasiasia.com

SCRIPTS  
 Asia's Meetings, Globally

## LIXILが環境 이슈に取り組む必要性

世界では、エネルギー、水、資源の消費は増加を続けており、LIXILは、事業領域である「住まいや暮らし」において課題解決に貢献



ここで、弊社のコーポレート・レスポンスビリティの第2の重点取り組み分野であります、水の保全と環境保護に関する話をさせていただきます。

ご覧いただけますように、世界ではエネルギーや水、資源の消費が年々劇的に増加傾向にあります。家庭やオフィスでのエネルギー消費は、全体の32%を占めており、これまでの40年間で2倍以上に増加しています。そして2050年までには、さらに2倍に増加すると予測されています。また2050年には、水の利用に不便を感じる人が40億人になります。LIXILはこういった環境問題に取り組まなければいけません。同時に天然資源の採掘量は1970年から3倍になっており、それがさらに2050年までに2倍に増えるとされています。

LIXILのパーパスが「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」であるのならば、これらの環境課題解決への責任を認識し、果たすことが必要不可欠であります。

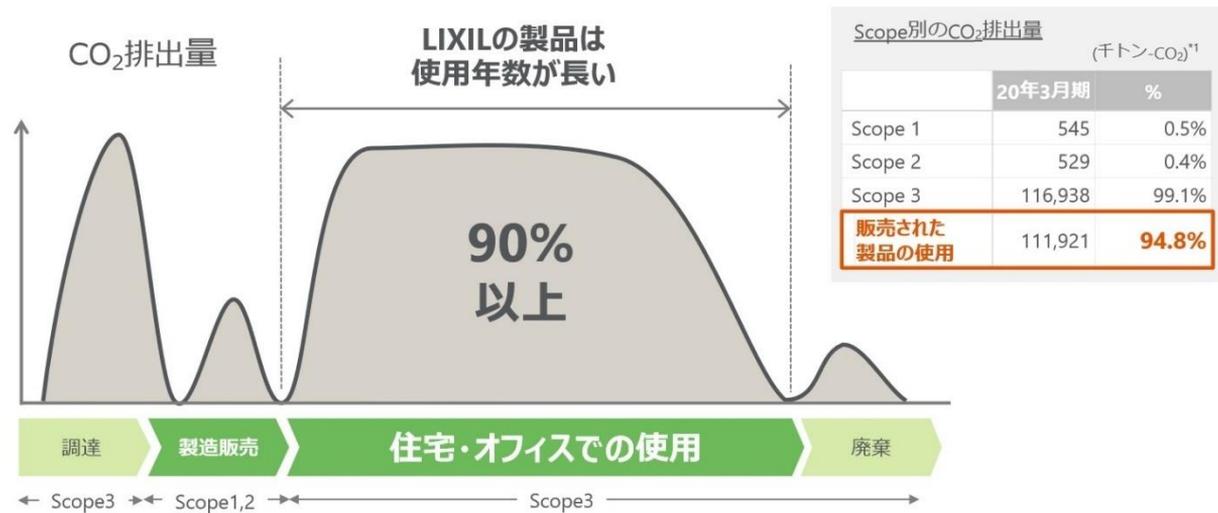
取り組むべき課題はLIXILに限らず多くあります。何が本当に重要で、私たちが貢献できるポイントがどこであるのかに焦点を当てる必要があります。

### 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@scriptsasias.com

## LIXILのバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の内訳

LIXILの製品は使用期間が長く、社会に与える影響が長期に渡るため、自社の製造や販売の事業プロセスに加え、製品の取り組みへの注力が重要



**LIXIL** \*1 The Greenhouse Gas Protocolの「Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard」、環境省および経済産業省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づく計算

21

そして、私たちの戦略に合致するところはどこかを見極める必要もありましたので、弊社はバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を分析しました。耐久材で、長いライフサイクルを持つ製品のメーカーである弊社の環境負荷の9割が、ご家庭でご利用いただいている製品からであると分かりました。

弊社のオペレーションの環境負荷が大きいことは認識しており、CO<sub>2</sub>排出と原材料使用の環境負荷低減に取り組んでいますが、より環境に配慮し、サステナブルな製品を設計し、提供するアプローチを拡充し、改善することが重要です。

### 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

## 環境ビジョン2050の策定

LIXILの環境ビジョンは、3つの環境課題に取り組むことにより「CO<sub>2</sub>ゼロと循環型の暮らし」の実現を目指す



### ZERO CARBON AND CIRCULAR LIVING

LIXILは、2050年までに、**事業プロセスと製品・サービスを通じて、CO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロ**にし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐリーディングカンパニーを目指す

#### 実現に向けた3つの領域

-  **気候変動対策を通じた緩和と適応**  
事業プロセスと製品・サービスによる温室効果ガスの排出を実質ゼロにする
-  **水の持続可能性を追求**  
節水や水の循環利用、浄水技術などを通じて、水の環境価値を創造する
-  **資源の循環利用を促進**  
循環型社会への変革に貢献し、限りある資源を未来につなぐ

LIXIL

22

LIXILは、2050年までに達成を目指す環境ビジョンを策定しました。事業プロセスと製品・サービスを通じて、CO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロにし、水の恩恵と限りある資源を次世代につなぐリーディングカンパニーを目指します。

その実現に向けて重点的に取り組む、三つの領域を設定しました。気候変動対策、水の持続可能性、そして循環型社会です。

#### 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



## 環境負荷の低減 – 主要KPI

	 <b>気候変動対策</b>	 <b>水の持続可能性</b>	 <b>資源循環</b>
製品/サービス	住まいや暮らしの脱炭素化に貢献する (CO <sub>2</sub> 排出実質ゼロ)	水に関連する環境価値を創造し、 ビジネス機会を獲得する	住まいや暮らしの循環型経済への 変革に貢献する
	<b>KPI</b> エネルギーや水の節約による、製品・サービスのCO <sub>2</sub> 削減への貢献	<b>KPI</b> 使い捨てプラスチック包装の削減	
事業プロセス	サプライチェーン全体の 脱炭素化を目指す	水の持続可能な利用を可能にする 環境を維持する	ステークホルダーとともに 資源の循環利用を促進する
	<b>KPI</b> 事業所におけるCO <sub>2</sub> 排出量 物流におけるCO <sub>2</sub> 排出原単位	<b>KPI</b> 水リスク地域での水使用の効率化	<b>KPI</b> 廃棄物の再資源化率

LIXIL

23

LIXIL では、この三つの重点領域に対して、二つの視点から活動を進めています。

一つは、バリューチェーン全体の環境負荷を低減する、リスク低減の視点。もう一つは、製品・サービスによる環境価値を向上させる機会獲得の視点です。

### 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

## 目標と進捗

革新的な製品やサービス、すべての事業にわたる環境行動を通じて持続可能な社会に貢献する

KPIs	2021年3月期の目標 *1	2020年3月期の進捗		
<b>気候変動対策を通じた緩和と適応</b>				
製品やサービスによるCO <sub>2</sub> 削減への貢献	1.36倍 (2016年3月期比)	<b>1.29倍</b>	●	
事業活動によるCO <sub>2</sub> 排出量	生産高原単位	8%改善 (2016年3月期比)	●	
	総量	8%削減 (2016年3月期比)	●	
物流におけるCO <sub>2</sub> 排出原単位	5%改善 (2016年3月期比)	<b>2.8%改善</b>	●	
<b>水の持続可能性を追求</b>				
水不足の地域での水使用の効率化	5拠点すべてで目標達成 (中国1、メキシコ4)	達成予想 <b>3拠点</b>	●	
<b>資源の循環利用を促進</b>				
廃棄物の再資源化率	日本 + 欧州	95 %	<b>96.2 %</b>	●
	アジア	66 %	<b>90.4 %</b>	●
	北米	40 %	<b>26.6 %</b>	●
使い捨てプラスチック包装の削減	2021年3月期：プラスチック行動宣言の策定			

● ほぼ目標達成 ● 実行中だが目標達成の可能性がある ● 目標達成の可能性が低い



\*1 LIXILは環境ビジョンに基づき、2021年3月期末を目標に取り組みを進めています。現在2050年を目標としている環境ビジョンに対応するため、「環境マイルストーン2030」と「環境中期計画」を策定中です

24

そして、それぞれの活動に対して KPI を設定し、目標達成に向けた進捗管理を行っています。

LIXIL では 2021 年 3 月期までの、5 カ年の環境中期計画を設定しています。

ご覧いただいていますように、取り組みをさらに加速しなければならない領域もありますが、着実に前進しています。特に CO<sub>2</sub> 削減活動については、昨年度末時点で、2016 年 3 月期比で 14.3%改善しました。

### 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



## 環境負荷の低減 – 製品・サービス

### 気候変動対策を通じた緩和と適応



高性能窓\*1

高性能パネル

太陽光発電と蓄電システムの提供サービス

スタイルシェード

エコアクアシャワー

#### 主な取り組み

- 2026年3月期までに高性能窓の売上構成比を100%に引き上げる(高性能窓の売上構成比は71%)
- ZEH (ネットゼロエネルギーハウス) とZEB (ネットゼロエネルギービル) の貢献を加速

### 水の持続可能性を追求



アクアセラミック

浄水柱

節水トイレ

水漏れを感知し水道の供給を止める製品

#### 主な取り組み

- 新素材「アクアセラミック」は、水を流すたびに汚物を浮かせて流し、清潔・快適さを長期に保つ
- GROHE Blueの浄水システムを使うと、4人家族で年間800本のペットボトル削減に貢献
- センスガードによる水漏れ防止
- Studio Sの薄型トイレ(American Standard)は、政府規格の20%以上の節水

### 資源の循環利用を促進



Cradle to Cradle® 製品\*2

リサイクル素材を使用したウッドデッキ

トイレ空間のレンタル・リース

アップグレード可能な設計

#### 主な取り組み

- 2021年に最初のCradle to Cradleゴールド認定製品を発売
- 100%リサイクル素材の木粉と樹脂でつくり、有機溶剤やホルムアルデヒドを含まない人工木デッキを発売
- リースやアップグレードなど製品のライフサイクルに配慮した製品設計を推進

LIXIL

\*1 熱貫流率 2.33W / (m<sup>2</sup>・K) 以下の製品

\*2 Cradle to Cradleとは、ライフサイクル全体を考慮して、インテリジェントな製品やプロセス、システムを設計するための概念

25

さて、ここからは、弊社の製品とサービスに関する取り組みについてお話しいたします。

気候変動対策では、住まいの省エネやネットゼロエネルギーハウスや、ネットゼロエネルギービルの普及に貢献する製品・サービスを提供しています。

住まいの断熱性において、窓が大きな役割を果たすのは明らかです。LIXIL は 2026 年までに窓の売上構成の 100%を高性能窓にします。

水の持続可能性では、住まいの節水だけではなく、水の浄化や水漏れへの早期対応といった、水の持続可能性向上につながる取り組みを行います。

循環型経済では、製品・サービスのライフサイクル全体の資源利用に配慮した製品の拡充を進めています。3 月には Cradle to Cradle ゴールド認定の製品を発売しました。

## 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

## 環境負荷の低減 – 事業運営

### 気候変動対策を通じた緩和と適応



#### 主な取り組み

- 2050年までに、事業所で再生可能エネルギーによる100%電力（RE100）の目標達成をめざす<sup>\*1</sup>
- LIXIL Internationalの8つの水栓工場すべてが2020年10月までにCO<sub>2</sub>排出実質ゼロを達成

### 水の持続可能性を追求



クレン工場



蘇州潔具工場の水循環システム

#### 主な取り組み

- 全ての生産拠点における水リスク調査を実施し、優先度の高い工場での水使用効率を改善
- クレン工場は、廃水を浄化し、灌漑とフラッシングに活用
- 蘇州潔具工場は逆浸透膜を利用して廃水を処理し再利用する水循環システムを導入
- 北米とアジアの水不足地域でも同様の取り組みを実施

### 資源の循環利用を促進



プラスチック行動宣言



プラスチックの製品パッケージを代替素材に置き換え



#### 主な取り組み

- LIXILプラスチック行動宣言<sup>\*2</sup>に従って、すべてのプラスチックの製品パッケージを環境に配慮した代替品へ交換（EMENAは2021年内に完了予定）



<sup>\*1</sup> EMENAでは2020年4月に達成。トステムでは、2021年10月に敷地あたり最大設置制限である5MWの太陽光発電システム設置を予定

<sup>\*2</sup> 2020年10月、LIXILプラスチック行動宣言を発表。世界でのプラスチックを削減するため、すべてのビジネスプロセス、製品・サービスの基盤として機能する取り組み

26

事業運営についてですが、私たちは世界各国の工場における水リスクを分析しています。そして、水供給リスクが中から高の工場をターゲットにしています。

私たちはまた、水利用効率の改善の取り組みを行い、水循環システムの導入を進めています。

循環型経済の分野においては、私たちは昨年、プラスチック行動宣言を発表しました。製品パッケージに使われているプラスチックを削減し、全て環境に優しい素材に置き換える取り組みです。

EMENA 地域では、この目標を 2021 年中に達成する見込みです。

ここで LIXIL International のフィッティング事業部を率いる、ドイツのトーマス・ファーを紹介します。私たちの取り組みの詳細について、説明してもらいたと思います。

映像：（英語で説明）

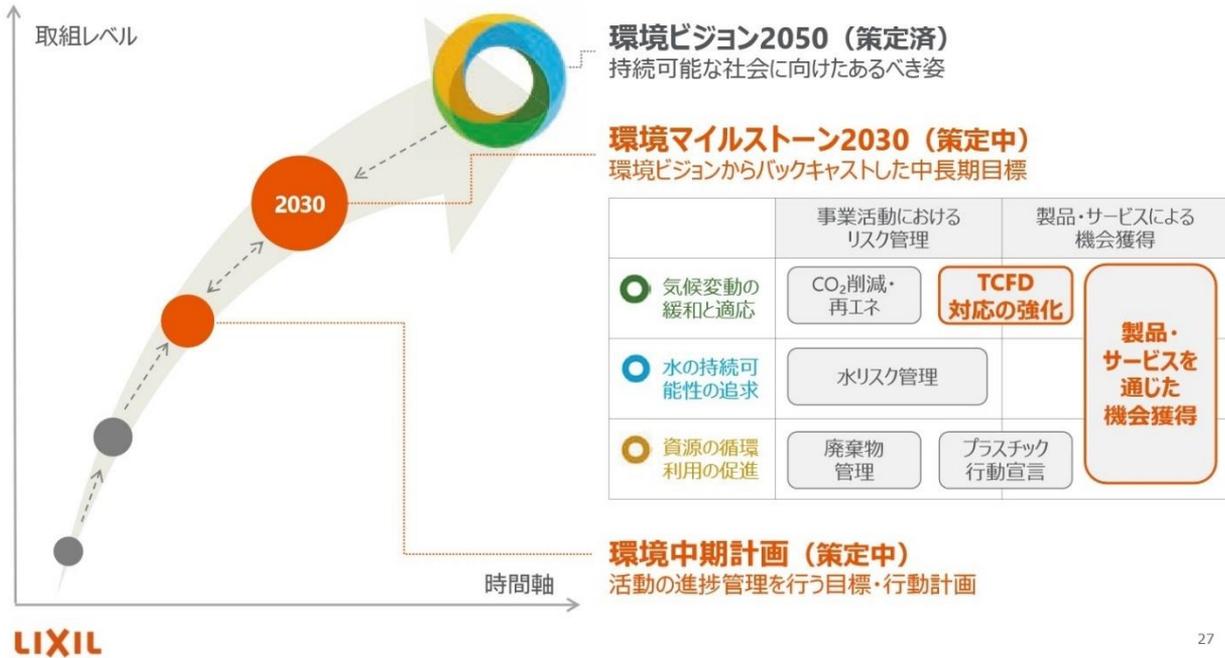
#### サポート

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



## 今後のステップ：2030年に向けたマイルストーンの策定

製品・サービスによる社会への価値提供の視点を強化した中長期目標や事業戦略を策定。  
環境委員会の下で、気候リスクと機会の分析、財務インパクトの把握、情報開示を進めながら、戦略・計画を実行



27

**モンテサーノ\***：もちろん、私たちはさらに改善の取り組みを進めなければなりません。私たちは現在、中間目標を立てようとしているところで、それは2030年に向けたロードマップとなります。これを行うことで、2050年に向けた環境ビジョンの達成をより確かなものにしていきます。

私たちは、TCFDの枠組みを使って、気候変動に関する進捗をモニタリングし、情報開示しています。

リスクと機会を分析し、的確な戦略を策定し、それを私たちの事業計画や開示情報に反映させていきます。

私たちは、ビジネス機会をつかむための視点を強化するための目標をつくり、LIXILの製品・サービスを通じて、社会に価値を提供することの重要性を理解しており、現在取り組んでいるところです。

### 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

## D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）を中心に据えた変革を推進

➤ D&Iは、LIXILの企業文化の変革における基盤。LIXIL Purpose（存在意義）を達成するには、存在意義の実現を目指す文化を醸成することが重要



LIXIL

29

私たちのコーポレート・レスポンシビリティ戦略の三つ目の柱は、多様性の尊重です。

私たちは最近になって、多様性の尊重に関するビジョン、および戦略のアップデートを行っています。そして今回、初めてその内容を皆様に公表いたします。

多様性の尊重は、LIXILの変革の基盤となるものです。長きにわたり、私たちの多様性の尊重の取り組みは、野心的で、事業の実情に沿ったものではありませんでした。

持続的な成長を実現し、私たちのパーパスを達成できる企業になるためには、私たちは真の顧客志向の組織にならなければなりません。多様性の尊重は、その取り組みに欠かせないものです。

水まわりおよび住宅に関する製品の先駆者的メーカーとして、私たちは実社会と同じくらい多様な消費者にサービスを提供しています。つまり私たちは、消費者の置かれている状況やニーズを理解し、予測するため、消費者に対する理解を深めねばなりません。

新しいアイデアやテクノロジーは、多様な視点が共有され、それに耳が傾けられる職場環境でなければ、実現しないものです。つまり私たちは、真にインクルーシブな職場環境を構築しなければならないのです。

### 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

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

個人個人がオープンに、そして自由にお互いの意見を交換し、ためらうこともなく、また無理やり意見を合わせる必要もなく対話できることが必要なのです。

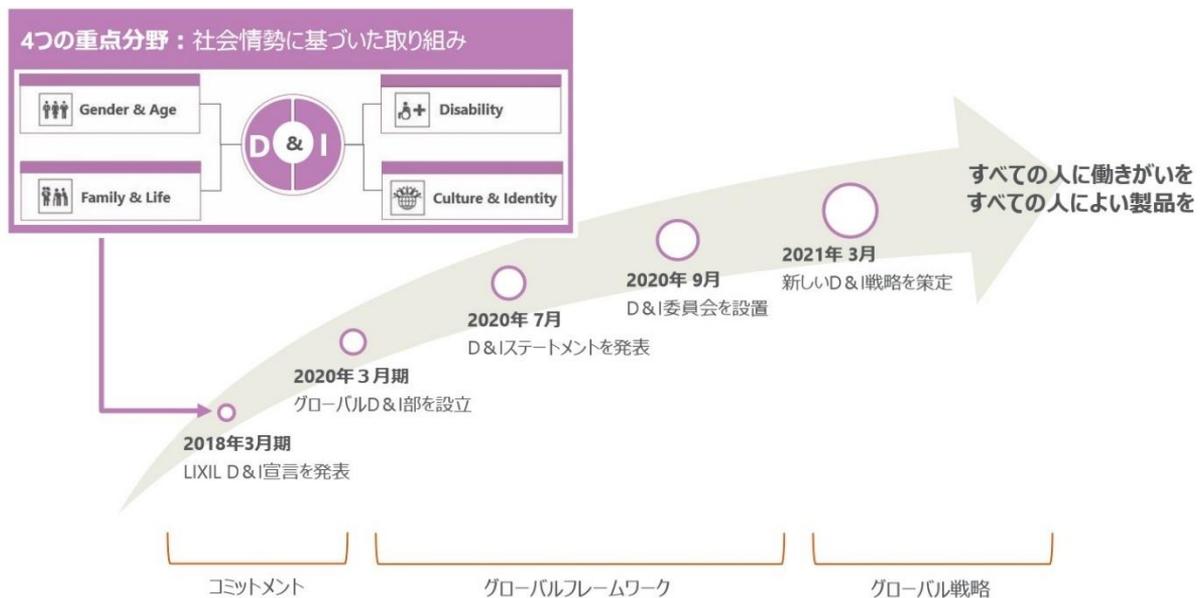
私たちの D&I 戦略は、適切な人材を獲得し、維持することを可能にします。同時に既存社員も育成し、その才能を強化することができます。

D&I の基盤に基づいて、私たちは LIXIL に必要なイノベーションと目的主導の文化を築けると考えています。それにより、消費者や社会そのものに対して、意味のある価値をつくり出せると信じています。



## D&IをLIXILのDNAに

▶ LIXILでは、全社の目標から各リージョンの重点分野に至るまで、ビジネス戦略の中にD&Iを統合



30

過去数年にわたり、私たちは多様性の尊重を組織の DNA に組みこみ、グローバル戦略に織り込む努力を払ってきました。2018年3月期に、私たちは D&I 宣言を発表しました。これは、インクルーシブな環境をつくっていきましょうというコミットメントであり、私たちの多様性から生まれる強みを実現し、D&I を製品およびサービスに統合する試みでもありました。

以降、私たちは D&I を LIXIL の文化の変革に統合するための、グローバルな体制づくりに取り組んできました。その中には、瀬戸 CEO が委員長を務める D&I 委員会の設立も含まれています。そして私たちは D&I ビジョンと 2030 年の目標を定めました。

### 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



簡単に言えば、インクルージョンこそが私たちがLIXILで目指す最終目標であり、解決すべき基本的な課題なのです。これを達成できれば、多様性が結果としてついてくるでしょう。

## ジェンダーの多様性を通じたインクルージョンの推進

### インクルージョンの実現が目標

全社においてジェンダーの不均衡を是正することは、D&I活動の進捗状況を示す指標となる  
同時に、ジェンダー以外の重点分野にも取り組む

#### ジェンダーの多様性への取り組み

LIXILは、社会そのものと同様に多様な顧客ベースを有しており、女性が購買決定において主要な発言権を持っている

- 女性は世界の富の40%をコントロール
- 購買決定における女性の影響力は最大8割
- 日本では、女性が購買決定に関与する割合は89.8%と推定

女性従業員の視点やアイデアが、イノベーションの創出につながる

ジェンダー平等への取り組みは、組織全体のより幅広い分野のD&I強化につながる



LIXIL

31

全社的ターゲットとして、私たちはジェンダーの不均衡の是正にフォーカスすることにしました。これは唯一の目標ということではありませんが、ジェンダーは私たちがよりインクルーシブな組織として歩みを遂げる上で、モニタリングするのに適した指標であると考えました。

このアプローチは、ビジネス上も筋が通っています。女性はLIXIL製品をお客様が購入する上での決定権のある存在です。女性は、グローバルに見れば世界の富の40%をコントロールしています。そして購入決定権に影響を与える割合は、直接、間接を含め、全ての買い物の80%に上っています。

この視点からすれば、全ての部門において女性の人材はLIXILに必要な、イノベーションに必要な視点やアイデアを提供してくれることになるでしょう。

私たちが女性にとってインクルーシブな環境をつくり出すことができれば、すべての従業員にとって、インクルーシブな環境を構築できると考えています。それにより、様々な意味でLIXILを強化することができるのです。

### 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



## D&Iの目標と主な取り組み

ジェンダーの不均衡を是正する取り組みにより  
2030年までの達成を目指す組織横断的な目標：

1. 取締役及び執行役の50%を女性とすることを目指す
2. 全世界の管理職の30%を女性とする
3. 日本の新卒採用を男女同率とする

“女性管理職比率”の推移



目標達成に向けた2022年3月期以降の主な取り組み：

### 人材育成

- 役員や管理職として有望な人材の育成を加速させる

### 人材獲得

- 偏見のない人材獲得プロセスを実施し、目標を設定する
- 有能な人材発掘のための調査を実施する
- 雇用者価値提案（EVP）を構築し、促進する

### インクルーシブな 職場環境

- 適切な就労制度を採用し、よりインクルーシブな職場環境を整える
- D&Iの重要性に関して透明性と機運を高める
- 従業員の声を傾聴する戦略を構築する
- D&Iに基づくビジネス戦略を反映するため、人事制度と人事プロセスを更新する

LIXIL \*範囲: (株) LIXIL

32

これを基盤として、私たちはジェンダーの不均衡を2030年までに改善したいと考えています。その目標には、管理職の女性を全社的に2030年までに30%とすることや、取締役、執行役の女性比率を50%にすることを目指す、ということが含まれています。

加えて地域別の目標もあります。例えばアメリカでは、人種の人口割合を反映させた組織のあり方に、2025年までに変えていくことや、日本の新卒採用は男女比50対50を維持することなどです。日本の男女比半々は、今年初めて達成することができました。

これらの目標を設定する際、私たちはD&Iの分野で過去に得た教訓を活かしました。これらの目標は無作為に、トップダウンでつくられたものではありません。これらの目標は野心的ですが現実的で、詳細なボトムアップモデルとシミュレーションに基づいてつくられています。

もちろんまだ道のりは長いですが、重要なのは私たちが向かう方向性であり、その計画の達成のために経営陣がコミットしているということです。

今年度以降のアクションプランは既に策定しており、まずD&Iの概念を組織に浸透させるため、人事関連の全てのポリシーや慣行を見直すことから始め、人材獲得や昇進、育成プロセスなどに反映し、これを継続的に見直すことで、この戦略をさらに強化していきます。

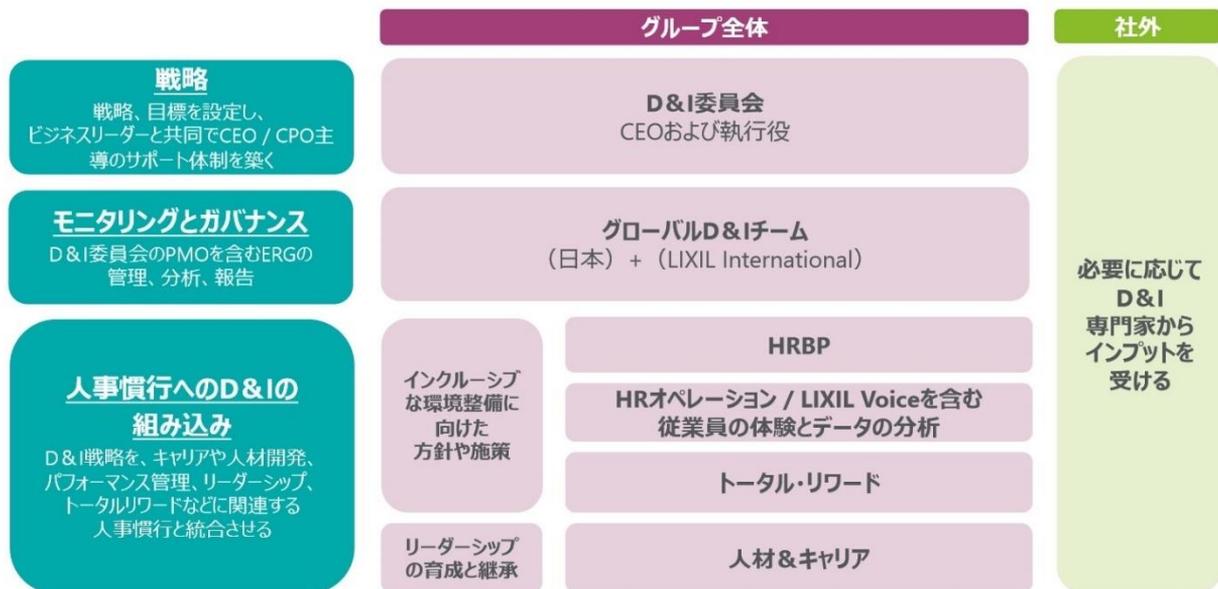
## サポート

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



## D&Iを促進および管理するための体制

➤ D&IをLIXILの企業文化やビジネスプロセス、日常的な業務管理の中核へ組み込むための、強固なガバナンスシステムを構築



LIXIL

33

D&Iの取り組みがLIXILの変革の中核に据えられるよう、私たちはD&Iを促進し、管理するための枠組みを確立しました。

まず挙げられるのが、D&I委員会です。この委員会はCEOの瀬戸欣哉が委員長を務めています。事業部のリーダー、および経営陣からなる委員会です。委員会は、D&I文化を強化していくための戦略に対する責任を持ちます。LIXILでは、D&Iは人事の取り組みではなく、事業施策であり、事業の優先事項なのです。

このような複雑なトピックには、一つの解決策では足りません。ですから、各事業部が各々の施策を策定することを助けることで、意義のある変化を生み出すことにつながるのです。同時にグローバルな戦略を持つことで、全社的な目標を達成することが可能になります。

### 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



## 従業員が働きやすい環境を整備

- ▶ 決まった場所、時間、方法で働くという従来の働き方から脱却し、個々のニーズに合わせた自律的な働き方を推進
- ▶ 最新の従業員意識調査では「ワークライフバランス」のスコアが上昇



### 従業員エンゲージメント向上に向けた取り組み

#### 1. オフィスのあり方を再定義

- オフィスはコミュニケーションの場として再定義
- 国内拠点の集約

#### 2. 働く時間の主体的な選択を可能に

- 「スーパーフレックスタイム」制度の導入
- デジタルツールを活用し、在宅勤務を標準化  
(ガイドラインで、オフィス出勤率は40%以下に設定)

#### 3. 従業員のキャリア形成を支援

- 自律的なキャリア形成を促す「キャリアジャーニープログラム」を推進
- 副業の試験導入

LIXIL

34

よりインクルーシブな文化を生み出すためには、より柔軟性に富んだ働き方を可能にし、社員に裁量を与えることが必要です。この点では特に日本において、大きな進歩を遂げることができています。スーパーフレックス制を導入し、個人のライフスタイルに合った働き方を促進しています。

これは特にコロナ禍で休校期間中、子供たちの世話と仕事を両立しなけりならなかった、働く親にとって、助けとなりました。私たちはまた、完全なりモトワークに移行しやすいよう、人事方針を緩和しました。デジタルチームが基盤をつくり上げてくれたおかげで、社員がリモートワークをしやすいするための様々なデジタルツールがそろいました。その結果、私たちはオフィスの役割を再定義しつつあります。

また私たちは、社員が自分たちのキャリアパスを設計できるよう、社員の主体性を尊重しています。社員は積極的に、自分が持つ仕事上の興味や目標を検討し、マネージャーや人事部のサポートを得ながら、キャリア開発を行っています。

### 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



## D&Iを通じたLIXIL PURPOSE(存在意義)の実現

### 多様性は新しいアイデアや想像力を生み出し、生活者の視点に立ったイノベーションやソリューションを創出

#### D&Iによる顧客志向の徹底

- LHT-Jのビジネスインキュベーションセンター  
エンドユーザーのニーズを捉え、新しいアプローチで  
付加価値の高い商品・サービスを迅速に投入
- 電動オープナーシステム「DOAC」  
障がいのある方や高齢者、ベビーカーや大きな  
荷物を持っている方がドアを開けやすいように配慮
- 持続可能な成長の実現  
D&Iの推進は、存在意義の実現と持続可能な  
成長に貢献

猫壁  
(にゃんぺき、LIXIL)



オンラインショールーム



DOAC (LIXIL)



Walk-In Tubs  
(American Standard)



LIXIL

35

D&I は仕事の仕方だけを意味するものではありません。顧客志向の商品コンセプトの裏側にある、インサイトやクリエイティビティの源になるものなのです。その一例が、国内のLIXILハウジングテクノロジーのビジネスインキュベーションセンターです。2019年4月に市場にはまだ存在しない、ユニークな製品やソリューションを迅速に上市するために設立されました。

DOACはオートメーションシステムで、車いすやベビーカーを使っている人たちがボタンを押せば家のドアを開閉できる仕組みです。SSAPの協力を得て、障がいのある人たちから生の声を集め、車いすユーザー1,000人に家のドアの利用状況を確認しました。DOACが発売されたのは2020年の夏ですが、普通のドアに1日で取り付けることができる商品で、大きな改装も必要なく、車いすユーザーだけにとどまらない使用ケースが期待できるものです。

私たちは、顧客志向のイノベーションをLIXIL内で多く目にするようになりました。例えば、日本のオンラインショールームサービスや、アメリカのWalk-In Tubsなどです。

猫壁（にゃんぺき）では、猫のために設計された壁製品の開発を若い人材がけん引しました。このコンセプトは24時間内にクラウドファンディングの目標を達成し、アイデアの着想から10カ月ほどで発売にいたりました。

#### 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

D&I は、私たちのパーパス達成接近に一役買ってくれています。顧客志向のイノベーションを開発し、私たちのパーパスを達成する人材を引きつけるためには、D&I は私たちの文化改革の中心に置かなければなりません。

そして私たちは、それを実現するために歩みを進めているのです。以上です。ありがとうございました。

**MC**：続きまして、取締役会議長の松崎より、LIXIL におけるコーポレート・ガバナンスについてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

## 本日のポイント

- › どのような考えで取締役会を運営しているか？
- › 取締役会運営の実際

**LIXIL**

38

**松崎**：それでは、私から、LIXIL のコーポレート・ガバナンスについてご説明させていただきます。

本日はこの二つのポイント、どのような考えで LIXIL の取締役会を運営しているのか。それから、実際にどのような運営をしているのか。この 2 点についてお話をさせていただきます。

---

### 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



## どのような考えで取締役会を運営しているか？

- › コーポレート・ガバナンスは、**持続的成長**を支える
  - 多様な取締役によるチェック機能が働けば、
    - ✓ 軌道を外しそうになった時、注意が喚起され、
    - ✓ 変化が必要な時に、変化が促される。
  - その結果、自律的な修正能力、変化への対応力を確保できる
- › 取締役会の役割は、積極的に**Oversight Role**を果たすこと
  - 経営執行チームと一緒に経営執行することでは無い
  - 経営執行の一挙一動を監視することではない
  - 受け身のOversight Roleではいけない

## LIXIL

39

まず、どのような考えで運営をしているのか、ですけれども、LIXIL の場合には一度、取締役会メンバーがリセットされて、多くの社外取締役が集まりましたから、運営をしていく上での考え方が大事だろうということやってまいりました。

まずは、このコーポレート・ガバナンスは、持続的成長を支えるものであるという考えに基づいてやってきました。すなわち、多様な社外取締役によるチェック機能が働くことによって、軌道を外しそうになったときに注意が喚起され、変化が必要なときに変化が促され、経営執行陣が気がつかないリスクを指摘してあげられると。このようなことで持続的成長を支えるものであると、このような考えでやってまいりました。

二つ目は、LIXIL の場合、指名委員会等設置会社ですから、取締役会の役割は経営執行の監督ですけれども、それでは監督とは何かということですよね。私どもは、この積極的に Oversight することであると考えていました。

言い換えますと、決してこの経営執行の一挙一動を監視カメラで監視するかのごとく、モニタリングすることではないという考えでございます。

### 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

## 積極的にOVERSIGHT ROLEを果たすとは？

- › 何が起きているかを理解する
  - › 何が上手くいっていて、何が上手くいっていないかを理解する
  - › リスクはどこにあるか、可能性はどこにあるかを理解する
  - › 積極的に説明を求める。意見を述べる。但し、経営執行の権限を阻害しない
- 
- › CEOをはじめとする執行役を選任する。報酬体系を決定する\*1
  - › 経営の基本方針を承認する
  - › 内部統制システムを承認する
  - › その上で、実行を見守る

LIXIL \*1 取締役会が選定する報酬委員（会）が決定

40

具体的に申しますと、この経営執行陣と適度な距離感を保って、何が起きているか、何が上手くいって、何が上手くいっていないのか。それからリスクはどこにあって、可能性はどこにあるのか。こういったことを理解することに努めた上で、積極的に建設的な意見を述べていくと。決して経営執行の邪魔をしないと。権限を踏み込むことはしない。こういうことをやってまいりました。

大事なことは、一体何を監督するのかですけれども、三つあります。

一つは、CEOをはじめとする執行役、誰に経営を任せるのか。そしてその報酬体系を整える。二つ目は、経営の基本方針、すなわち経営の目的ですとか中期的な方向性やゴール、こういったものを承認する。三つ目は、内部統制システム、すなわち経営執行陣が結果を出すためのマネジメントシステム、これを承認していく。

この三つを押さえた上で、その実行状況を監督していく。これがLIXILの取締役会の役割であると、こういう認識の下でやってまいりました。

### 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

## 取締役会運営の実際

- ▶ 取締役会の議題は、執行側のニーズと、監督側の関心事を加味して設定
  - 成長戦略の確認。事業リーダーからの重点取り組み事項及び課題の確認
  - 環境への取り組み含めたSDGsへの取り組みの確認
  - 資本コストを意識したキャピタルアロケーションの考え方の確認
  
- ▶ 大きな判断を誤らぬよう留意して、執行側の果敢な意思決定に協力
  - ペルマステイラーザの売却、経営統合\*1、ニューライフ等
  - 執行側が、前広に、検討状況を情報提供し、論点について説明
  - 社外取締役が、各々の視点で、確認すべき点を質問し指摘
  
- ▶ LIXILに最も適した新たなガバナンスの型作りを進めている
  - CEO後継者計画の策定、取締役会・委員会規則の見直し等
  - 取締役会からの委任に基づく、ガバナンス委員会による、取締役会実効性評価の実施

LIXIL \*1 2020年12月1日付(株)LIXILグループと旧(株)LIXILの合併

41

では、実際にどういう運営をしてきたのか。今日は時間の関係で、三つについてお話をいたします。

まずは、取締役会の議題の設定です。これについては、執行側のニーズで設定をするだけでなく、監督側の関心事、あるいは確認をしたい事柄がありますから、そういうものを加味して設定してまいりました。

例えば、経営戦略の取り組み状況について確認をさせてもらいたい。あるいは今日のテーマにも関係しますけれども、環境も含めたSDGsへの取り組み。今日はモンテサーノさんからお話しいただいたようなことを、取締役会としても関心を持って確認させていただきました。

それから、これは大事なことですけれども、資本コストを意識したキャピタルアロケーションの考え方。これについて配当政策を議論する際にも、その上位にあるキャピタルアロケーションの考え方を確認させていただきました。

こういったリクエストを出して、議題として設定してまいりました。

それから二つ目は、瀬戸さんが復帰後、大きな意思決定をいくつかしてまいりましたけれども、取締役会としてそのような大きな意思決定に、どうかかわってきたのかということでございます。

### 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



これについては、この大きな意思決定に際しては、執行側が事前に前広に、検討状況を情報提供してくれれます。この論点について説明をしてくれれます。

それに対して、社外取締役がそれぞれの視点でいろいろな質問をして、説明をしてもらおうと。こういうことを繰り返して審議をしながら、最終的には大事なことは大きな判断を誤らないように留意しつつ、意思決定をしてまいりました。

例えば、このペルマスティリーザの売却。大きな売却損を出してまで売却するのがいいのかが、当然論点になりましたけれども。この当社の将来の業績のフラクチュエーション、不確定要素をなくすことが当社にとってプラスであろうという判断の下に、意思決定をしております。

それから、旧株式会社 LIXIL と株式会社 LIXIL グループの経営統合。これにつきましても、統合ということは定款も変えなければいけないし、いろいろな事務方には負担をかけるわけですが、基本的にやっぱり会社の基本的な組織体系は、シンプルのほうがいい。そのほうが効率的な経営執行ができるし、リスクも低減できると。そういう基本的な考え方に従って、承認をしております。

それから三つ目は、人事施策であるところの、ニューライフですね。これはさすがにこのコロナ禍に、希望退職を募っていいものかという異論も出ました。しかしながらこの執行陣の考え方、若い世代が活躍できる会社にしたんだと、この起業家精神に基づいたイノベーションで価値を創造していく会社にしたんだと。この考え方を取締役会としても応援していこうということで、この承認をしております。

三つ目、現在私どもは LIXIL 流の新たなガバナンスの型作りを進めています。この型作りは、社外取締役が主導して案を出して、それを取締役会で報告するかたちで進めております。

なんといっても、この型作りの中心は指名委員会関係になりますので、この後、西浦委員長からの CEO の後継者計画を中心に、その辺の型作りの状況についてお話をさせていただきます。

それから型作りのもう一つは、当社のユニークなところとして、委任のガバナンス委員会を設置しました。

この主たる目的は、当社の過去を振り返ったときに特定の人、あるいは特定の委員会に権限があまり集中しないようにすると。お互いけん制が利くようにしようということを目的としておりまして、そういったことから、この取締役会の実効性評価も、これの実行、実施はこのガバナンス委員会を通じて行っております。

今日は時間の関係で、この三つについてご説明をいたしました。ご清聴ありがとうございました。

---

## 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



MC：ありがとうございました。

続きまして、指名委員会委員長の西浦より、指名委員会によるコーポレート・ガバナンスについてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

## CEOの選解任は、持続的成長の成功の鍵を握る

- › コーポレート・ガバナンスは、企業の持続的な成長を支える  
すなわち、「企業価値の持続的な向上」のための土台である
- › 指名委員会は、コーポレート・ガバナンスの安定と「質的な向上」に、「ヒト」の面から取り組んでいる
  - 取締役候補者の選任（法定の役割）
  - 執行役候補者の選任（取締役会への答申案策定）
  - CEO候補者の選定（再任、解任の審議を含む）
- › 「CEOの選解任」は、企業価値の持続的な向上の鍵を握る  
選定に瑕疵があれば、企業価値を大きく毀損させる

LIXIL

43

西浦：指名委員会委員長の西浦と申します。よろしくお願いいたします。

直前の松崎議長の説明の中において、コーポレート・ガバナンスは企業の持続的な成長を支えるという説明がありました。これは、私はきわめて重要なメッセージとして、皆様にお伝えしたいと思います。

そのことは、言葉を変えれば企業価値の持続的な向上のためには、コーポレート・ガバナンスをしっかりと土台づくりをしなければいけないと、そういう考え方に立っております。例えるならば、建築で土台をしっかりすればこそ、その上に高い建物を建てることのできるという考え方です。

そして指名委員会としては、こうしたコーポレート・ガバナンスの安定、ならびに質的な向上のために、ヒトの面からずっと取り組んでまいりました。

主な役割は三つです。取締役候補者の選任、執行役候補者の選任、そしてCEO候補者の選定。

### 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

本日はこの中で三つ目の点、CEOの選解任について少し詳しくお話をさせていただきます。

これこそ企業価値の持続的な向上のための、成功の鍵を握ると考えております。実際、当社も過去ありましたけれども、こうした選任ないしは交代で大きな問題が出ると、企業価値を大きく損ねるようなことが発生してまいります。

## CEOの新たな選定ならびに再任・解任に関して、 規則類及び基準を明確にした

### › 規則類の改定・整備

- CEOの解職、再任の是非、新たな選定に関して、規則類ならびに基準を明確にした指名委員会で審議し、取締役会へ答申案を上程
- 再任の是非は、「業績ならびに株価の推移」、「打ち出した施策の進捗状況」、「他の取締役、執行役の意見」の3つの観点から審議する

### › CEO後継者計画の策定

- 規則類の運用を補完する目的で、2020年10月に策定（Ver.1）  
今後の当社におけるCEOの交代に関して、「考え方、ルール、プロセス」を定めた
- 1年に一度、内容ならびに「後継候補者パイプライン」の更新を行う

LIXIL

44

具体的にどんなことに取り組んできたか、次のスライドをお願いいたします。

大きく分けると、二つの観点です。

一つは、指名委員会も含めた規則類の改定、ならびに整備です。この中には選定のみならず、解職、再任の是非等も含まれております。指名委員会での審議結果については、取締役会へ答申案を上程します。

さらに一言だけ付け加えますと、再任の是非。これは毎年審議をしておりますけれども、業績ならびに株価の推移、打ち出した施策の進捗状況、ならびに周りの取締役、執行役の意見。この三つの観点から審議をしております。

## 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@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

一方で、こうした規則類を補完する目的で、昨年の10月にCEOの後継者計画を策定いたしました。これは最初のバージョンです。

今後の当社におけるCEOの交代に関して、考え方、ルールならびにプロセスについて明確にしました。加えて候補者のパイプライン、候補者リストについても最初のバージョンを策定いたしました。とにかく徹底的な、透明性ある仕組みづくりを目指してきたということです。

## 当社の「CEO後継者計画」の要諦は、次の5点である

1. 「選ぶこと」以上に、「備えること」が重要であると考え  
(候補者パイプラインの整備・更新、候補者への育成機会の提供等)
2. LIXILにとっての「あるべきCEO像」を明確にする ⇒ (p48参照)
3. CEO後継者は、「社内の後継候補者パイプライン」から選ぶことを原則とする
4. 経営幹部全体の「育成」や「後継者計画」と紐づけて考える
5. CEOの選定プロセスは、「緊急時」と「通常時」で分けて考える ⇒ (p49参照)

## LIXIL

45

このCEOの後継者計画について、少しだけ補足させてください。

五つのポイントがあるかと思います。

一つは、もちろん、いざとなって選ぶときのプロセスを明確にすることも大切ですが、それに向かって備えること。これがきわめて重要だと考えております。それは先ほど申し上げた候補者パイプラインの整備、更新。さらには候補者への育成機会の提供といった点が含まれます。

さらにLIXILにとってのあるべきCEO像、これを徹底的に議論しました。

さらに今回お伝えしたいのは、CEOの後継者は社内の後継候補者パイプラインから選ぶことを原則にいたしております。

---

### 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@scriptsasias.com

さらには CEO のみならず、常務役員も含めた、あるいは部長クラスも含めた経営幹部全体の育成、ならびに後継者計画と、両にらみの中で考えていくようにしております。

さらに、後ほどもう少し触れますけれども、CEO の選定プロセスはいざというときの緊急時、ならびに通常時に分けて考えております。

## 「あるべきCEO像」を明確にし、その視点は執行役のアセスメントにおいても活用する

### ▶ 前提条件

既存の延長線上で無難にこなすタイプではなく、変化を読み、自ら新たな状況を作り出す意欲・エネルギーを持つ人物

### ▶ 求める資質・要件の例

1. コミュニケーション能力：国内外のステークホルダーに対し、自らの考えを、自らの言葉で伝える力
2. リーダーシップ：グローバル組織を牽引する力
3. 倫理観：「企業の社会的使命」を踏まえた経営理念を有する  
また、「無私」の精神を持つ
4. 誠実さ：言葉に嘘がなく、経営者以前に「人として」信頼できる
5. 経験：海外での事業経験を有する

LIXIL

46

2点についてのみ、少し補足させてください。

あるべき CEO 像、ここについては詳しくは説明いたしませんけれども、与えられた状況をそつなくこなしていくタイプではなくて、自ら新たな状況を作り出すタイプ。これを求め続けていこうと考えております。

具体的な資質ならびに要件を 5 点、ここでは挙げております。とりわけコミュニケーション能力。LIXIL のように複数の企業が統合されてできあがったグローバルカンパニーにおいては、自らの考えを自らの言葉で伝える力。これはきわめて重要だと考えております。

もう一つだけ申し上げますと、3 番ないしは 4 番に書いてある点です。倫理観、さらには誠実さ。これを選定プロセスにおいては、今後もきわめて重要な要件であるとして、審議していきたいと考えております。

## 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



## CEOの選定プロセスは、「緊急時」と「通常時」に分けて考える

- ▶ 緊急時（予期せぬ交代が必要となった場合）における選定
  - 指名委員会が主導する。もう1名の代表執行役が「暫定CEO」に就任し、執行体制の見直しを行いつつ、「恒久CEO」の選定に取り組む（当社では、代表執行役を毎期2名選定することを原則とする）
- ▶ 通常時における選定
  - 現任CEOからの提案、もしくは指名委員会での発議を出発点として、選定プロセスを開始する
  - 社内候補者の中から選定することを原則とするが、社外の候補者を探索する可能性を否定するものではない
  - 適切なタイミングにおいて取締役会へ経過報告を行うと同時に、指名委員会で答申案が決定された場合は、速やかに取締役会へ上程する

### LIXIL

47

実際、CEOの選定、交代が必要になったとき。これはいろんなケースに分かれますけれども、基本的には緊急時と通常時、有事と平時と言ってもいいと思いますけれども、この二つに分けて考えております。

緊急時、これは予期せぬ交代が必要となった場合。病気とか事故とか、いろんなことがあり得ますけれども、この場合は指名委員会が主導して決めてまいります。

当社の場合は特徴として、代表執行役を2名置いております。現在、1名はCFOの松本ですがけれども、この代表執行役を暫定CEOとした上で、恒久、パーマネントCEOを選んでいくプロセスを今はとっております。

通常時。これは現在のCEOからそろそろ退任の時期だと思えるという提案、あるいは指名委員会での議論を出発点として選定プロセスを開始します。

この点については、先ほど申し上げましたとおり、社内の候補者を優先して選んでいくような考え方をとっております。

以上が大体、こうしたCEOの選定プロセス、緊急時ならびに通常時における考え方、プロセスということです。

### 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



この後、もしまたご質問があれば、ご質問にお答えするかたちで補足をさせていただこうと思っております。ご清聴ありがとうございました。

**MC**：ありがとうございました。

以上で、当社からの本日のご説明は終了となります。

---

#### 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



## 質疑応答

---

**MC**：続きまして、皆様からのご質問にお答えする、質疑応答のお時間とさせていただきます。

質疑応答のお時間は、はじめに投資家の皆様からのご質問のお時間、続いて報道関係の皆様からのご質問のお時間と、二つのパートに分けております。最初に投資家の皆様からのご質問をご紹介します、続いて報道関係の皆様のご質問をご紹介します流れとなります。

なお、ご質問の内容は、本日までご説明させていただいた内容に限らせていただきます。あらかじめご了承くださいと幸いです。

ご質問へは、本日までご説明をさせていただきました、松崎、西浦、瀬戸、モンテサーノから回答させていただきます。

それでは最初に、投資家の皆様からのご質問のお時間とさせていただきます。

本日は事前に複数の方からメールでいただいたご質問がございましたので、まず一つ、こちらをご紹介します。

1 問目です。LIXIL では女性の活躍推進を推しているが、管理職比率はここ 2~3 年のトレンドを見ると上がっていない。なぜですか。

瀬戸さん、お願いします。

**瀬戸**：そもそも LIXIL という会社は 2011 年にできたのですが、その時点で女性の比率は非常に低い会社だったんですね。そもそも女性をあまり採っていなかった。総合職をあまり採っていただけではなくて、伝統的な日本の会社なので、結婚とか出産を機会に辞める方も多かったということで、そもそも少なかったんです。

一方で、2015 年ぐらいのときに、結構無理をして女性管理職の昇進比率を 30%にする目標を立てたんですね。ところがこれは、あまり現実的な目標ではなくて、要は 2 年ぐらいでほとんどその全ての候補者が枯渇してしまったと。その時点で管理職にできる人はみんな管理職に、2 年間でしてしまったので、そこからあとは管理職にしたいくてもプールがなかったのが実態でした。

私が来てから、これは根本的に変えないとどうしようもないなと思って、いくつかのことをしました。

---

### 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



まずは、女性の採用の比率を増やさなくちゃいけない、総合職の採用の比率を増やさなくちゃいけない。そのときにせっかく増やしても、結局辞めてしまってはどうしようもないので、やっぱり女性が働きやすい職場をつくらなくちゃいけないと、いろんな制度を変えていきました。

例えば、最近やっているスーパーフレックスであったりとか、それから女性、在宅勤務の比率を増やすとか。それからメリトクラシーにして、外からの女性も入りやすいようなかたちにするので、入りやすく、そして出にくくまず会社をつくることで、管理職の候補者になる人を増やすことを、まずしなくちゃいけなかったです。

もう一つ、総合職を本格的に採用し始めたのが2011年ぐらい。そしてだんだん増やして、ようやく今年の春でそのうち50%が女性の比率になったんですけれども、要は女性の総合職で、管理職になろうという人の一番上の人でも30台前半なんです。

一方でわれわれは古くからある年功序列の会社を変えていこうとはしたものの、今でも50代の管理職比率が60%ぐらいあることから考えると、年代の交代もしないと女性が管理職として選ばれないことになる。

そうすると、会社自身の働き方を変えるだけではなくて、年功序列からメリトクラシー、実力主義に変えていかなくちゃいけない。このための制度変更も、力を入れてきました。

ようやく、そういった意味で制度面、それからパイプラインがそろってきて。おそらくそれでも、この1~2年はまだ候補者が少ない状況です。それを今度はまだ若くて、通常であれば管理職の候補にならないような年齢の女性も、積極的に訓練する。トレーニングの機会、ディベロップメントの機会を与えることで、早くしていくことをすると、多分この2~3年後ぐらいから急速に増やすことができると思っています。

そういう意味で、2030年という目標を立てて、それまでにもっと増やしていこうということをしています。

一言で言えば、この会社は世の中のデモグラフィーを代表しない女性比率になっているので、それを変えないといけないということは、結構大変なことなので。この2~3年ができなかったのは、逆にいうと既に、それが先に用意できないままに始めちゃったので枯渇したやつを、もう一度やり直しているといったことが多分、正解に近いと思いますね。

**MC**：ありがとうございます。

もう1問、メールでご質問を頂戴しております。

---

## 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@scriptsasias.com



UNICEF とのパートナーシップという話があったが、具体的にはどのようなものでしょうか。

こちらはモンテサーノさん、お願いできますでしょうか。

**モンテサーノ\***：UNICEF とのパートナーシップは、2018 年に締結されました。実は UNICEF のシェアードバリューパートナーシップの最初のものでありました。

多くの方がご存じのとおり、UNICEF は、数十年にわたり、現場で、CLTS (Community-Led Total Sanitation) というプログラムを導入してきました。これは、屋外排泄からトイレ使用への、行動変化を促す取り組みです。世界中の農村地域で、行動変化を実現し、安全な衛生環境をつくる取り組みであります。

しかしながら、UNICEF が、トイレ利用へと行動変化を促すことができても、安全な簡易トイレを提供するメーカーが少なかったのです。それゆえ、LIXIL が SATO の簡易トイレなど安全な衛生設備を製造して提供するという、素晴らしいパートナーシップを UNICEF と結ぶことができ、協働が始まったのです。」

私たちが供給をし、そして UNICEF が安全な簡易トイレに対する需要を創出してくれています。エチオピア、タンザニア、ウガンダでまずこの取り組みを始めまして、それ以降はほかの市場にも拡大していきました。

それと同時に、このサプライチェーンの課題を解決するために共に取り組み、この製品を市場に届けようとしています。中には、私たちが「最後の 1 マイル・コミュニティ」と呼んでいる、製品を届けるのが難しい地域も含まれます。

そして、私たちが展開している主要国において、各国政府主導の衛生改善施策の推進に貢献するため、UNICEF と協働しています。以上が、パートナーシップの概要です。そしてちょうど、3 年目の中間点を越えたところです。目標は、持続的な行動変化を実現するために、地域の衛生市場を構築することです。

**MC**：では、動画配信のプラットフォーム上で、ご質問をいただいておりますので、こちらをご紹介させていただきたいと思います。野村證券、福島様より頂戴しております。

CEO、後継者のパイプラインの話がありました。現在、何名程度いるのでしょうか。御社が考えるありがたい企業カルチャーからすると、CEO は必ずしも日本人でなくてもよいのではないかと思います。外国の方が CEO となる可能性もありますか。

**西浦**：私からお答えします。

---

## 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



現在のパイプライン、候補者リストは大体、今 12~13 名ですね。当然、その中に外国人も含まれております。

このパイプラインについては、固定して考えるつもりはありません。今後、経営幹部のいろんな育成機会を見守りながら、新たにより若い層から候補者を加味していくことも十分あると考えております。以上です。

**MC**：ありがとうございました。

もう 1 問、いただいております。同じく野村証券、福島様より頂戴しているご質問です。

本日の資料 21 ページ、およびコーポレート・レスポンシビリティ報告のデータブックを見ました。CO2 排出削減目標を持っていると思います。カテゴリ-3 のスコープ 11 を 30 年度までに 15 年度比 15%削減するとのことですが、CO2 排出量は 20 年 3 月期では 1 億 1,693 万トンととても多いのですが、特にどのような製品の CO2 の排出量が多いのでしょうか。どのように削減するおつもりですか。環境関連売上高はどの程度ありますか。

**瀬戸**：まず、われわれがやっている中で、金属製品と水まわりの製品がありますけれども、金属製品に関しては、例えばアルミを溶解するプロセスが入ってしまっています。これはかなり環境負荷の高い、アルミサッシのところなんです。

これはいろんな、例えば下げ方があって、一つは今、いったんインゴットを買って地金からつくっている部分に関して、例えばビレットを買うことでつくること、汎用性の高いものに関しては変えるとか。

それから、インゴットからではなくて、スクラップから買う方法をとることによって、普通の地金からやるのに比べて、電炉での溶解の時間が短くなるので、そういった CO2 の削減が、具体的には金属製品なんかは非常に大きな要素があります。

それからもう一つ大きいのは、われわれ水まわりの製品で言うと、衛生陶器は非常に大きなガスを使うプロセスがあります。セラミックを硬くすることに関しては、いろんな技術がこれからできると考えていますので。その部分に関しても、下げていくことができる。

それともっと長期的な見方をすると、そもそも製品の寿命が今、日本は非常に短い問題があるんですね。これはやっぱり新築をすると大体 20 年ぐらいしたら、スクラップダウンして、また新築するという、そういう世の中で製品をつくっていくこと自身がサイクルとして良くないんじゃないかなど。

---

## 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



これは経済と環境の中でいくと、ちょっと矛盾する部分ではあるんだけど、でも長期的にはやっぱり良い商品、長持ちする商品をつくってやっていくことは、もっと大きいと思うし。

それから、つくるだけじゃなくて、実際われわれの製品がどう世の中に対して貢献していくかということしていくと、例えばさっきジンが説明していたみたいに、世の中のエネルギーの消費量のうち32%が建築関係なんですよ。

この建築関係が一番、世の中でエネルギーを使っていて、その中で一番多いところって、実は開口部なんです。窓。窓からのエネルギーのロスがすごく多いわけです。日本の場合、平成28年度の環境基準さえ守れていない窓がほとんど、何千万戸とあるわけです。これを例えば単層ガラスのものをトリプルガラスに変えるだけで、約90%のエネルギーがセーブできる。

そういう、われわれとしてみて素晴らしい製品をつくって、それを断熱性の高い製品をつくることによって、世界的に環境を良くしていく部分も、大きな使命だと思っているんですね。

要するにCO2の削減を会社としてどう捉えるかですけど、それだけじゃないとわれわれは思っています。CO2を削減することに関しては、われわれは製造のプロセスとか、例えば先ほど水洗の工場に関してはCO2をゼロにしたというのは、一つには太陽光の発電を使ってやるとか、そういったことをしてきたことも事実ですけども。

もっと重要なことは、われわれがつくっている商品は長い期間、世の中のCO2の排出とかエネルギーの消費に関して影響する商品なので、より良い商品をつくってまいるために、どう世の中に対して貢献するかというところが、実はものすごく大きいことだと思っています。

**MC**：ありがとうございました。

それでは、もう1問、メール経由で頂戴しているご質問についてご紹介させていただきます。

ご質問です。取締役の人数について、お伺いさせていただきます。現在の人数において過不足はないのか否か、というものです。

**松崎**：お答えいたします。

取締役の全体の人数につきましては、2019年度に新しいメンバーになって1年経つときに、適正な人数は何人だろうということはかなり執行側、瀬戸さんのご意見も伺って、この指名委員会で議論をしました。その結果として、9名程度がいいだろうと。

---

## 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



9名に固定するわけではないけれども、あまり多過ぎては、やはり今日、私が説明したような中身のある議論はできないということで、今、現状に至ってございます。ですので、今ぐらいの人数が実際、1年やってきてみていいのかなと。

それから社内と社外の割合、これも少なくともこの3委員会を、過半数を社外取締役と、当社の場合には社外取締役で委員会を回していますので、そうすると最低やはり5名、6名は必要になると。そういう要素も考えると、今のこの比率、比率的にも全体の人数、それから比率的にもかなり指名委員会としても議論しましたけれども、良い結論に至っているのかなと考えております。

**MC**：ありがとうございました。

もう1問、プラットフォーム経由でいただいております。大和証券、寺岡様より頂戴したご質問です。

CEO後継者は、社内のパイプラインから選ぶことを原則とした理由は、どのようなものでしょうか。

**西浦**：西浦から説明いたします。

ここも随分、議論しました。これまで当社としては、社外からCEO候補を見つけることが結構、多かったと思いますけれども、事業について熟知するという観点からは、まずは社内で候補者がいるか、いないかを検討したと。そうした検討をした結果、社内で十分いると判断し、後継者リストは社内候補者のみで現時点ではつくっております。

ただ、先ほどお伝えしたとおり、このリストは毎年見直しますし、さらには若い層も加えていこうと思います。若い層まで見渡したときに、十分社内候補者で選ぶ対象になり得ると考えております。以上です。

**MC**：ありがとうございました。

それでは、ここからは、報道関係の方からのご質問をご紹介しますお時間とさせていただきたいと思っております。現状、書き込み等はいただいているようですが、ご質問があれば、ぜひ報道関係の方、ご質問をいただければ幸いです。

**瀬戸**：西浦さんのさっきの件ですけれども、現実問題としてわれわれは一緒に、いろんな仕事をしたいとか、している中でいったら、そもそも社外から選ぶのって、探すって大変ですよ。

---

## 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



本当に社外で実績がある人が、この会社でやっていけるかどうかと。自分も社外からきて言うのもあれですけども、私ももし仮に西浦さんの立場で、社外から探してこいっていわれると、かなり苦労すると思うんです。

**西浦**：大変なリスクがあり得ると考えています。何よりも、社内で十分候補者がいるにもかかわらず、社外から探そうとすることは、社内のモチベーションを下げることになりますから。したがって、いろんな観点から見て、社内を優先して考えるのは、私はきわめて妥当な考え方だと考えております。

**瀬戸**：そこは海外と違うところですよ。プールが少ないんですよ、社外の。

**松崎**：そのとおりですね。

**松崎**：私が付け加えると、ですの後継者計画は、セットで経営人材の育成をセットで考える。だからある期間考えて、CEO に足る人材を育成していく。これが重要なテーマになって、それを今、執行陣のほうで瀬戸さん、ジンさんでプログラムをつくってやってくれようとしています。そのセットで考えることが大事だと思います。

**瀬戸**：私、前の会社、モノタロウという会社で、やっぱり社内から選んだわけですけども、これはほかの国だったら、もしかしたら社外はかなり強い選択肢としては考えなくちゃいけないけれども、やっぱり経営者として見たときに、自分が経営者の立場で言うと、後継者を育てないで辞めるのは、やっぱりちょっと無責任だなと思いますよね。

だから私が辞めさせられる事態であれば別ですけども、自分から辞めることを選ぶときには、やっぱりきちんと後継者を。少なくとも、指名委員会の人に選んでもらえるような後継者を何人が育てるのも、私の仕事だと思います。

**MC**：ありがとうございます。

ほかにご質問はございませんでしょうか。以上のようなので、様々なご質問、たくさんのご質問をいただき、ありがとうございました。

お時間前ですが、このほかの質問がないようですので、これで質疑応答は終了とさせていただきます。

そのほか、本日の説明会に関する内容についてご質問がございました場合には、ぜひ IR 室、広報までご連絡いただければ、改めてご回答、ご対応させていただきますので、どうぞ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@scriptasia.com



それでは、これで「株式会社 LIXIL、ESG 説明会、持続的な企業価値向上への取り組み」を終了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。

[了]

---

### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 本トランスクリプトは企業の同時通訳音源を書き起こした内容を含む
3. \*は企業の同時通訳の書き起こしを示す

---

### 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わないものとします。

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@scriptsasias.com