



**株式会社 LIXIL**

ESG 説明会

2022 年 5 月 17 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] 2022 年 5 月 17 日

[ページ数] 52

[時間] 15:30 – 17:02  
(合計：92 分、登壇：60 分、質疑応答：32 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] 6 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 兼 CPO (CR 委員長) ジン・モンテサーノ  
(以下、モンテサーノ)

---

### サポート

日本 050-5212-7790 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



|                      |              |
|----------------------|--------------|
| 独立社外取締役 取締役会議長       | 松崎 正年（以下、松崎） |
| 独立社外取締役 指名委員会委員長     | 西浦 裕二（以下、西浦） |
| 常務役員 CTO（環境戦略委員会委員長） |              |
|                      | 迎 宇宙（以下、迎）   |
| 常務役員 IR 室 室長         | 平野 華世（以下、平野） |

**[アナリスト名]\***      ゴールドマン・サックス証券      岡田 さちこ

\*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      | 050-5212-7790 | 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

---

**平野**：それでは定刻となりましたので、株式会社 LIXIL、ESG 説明会を開始いたします。

本日は、TRANSFORMATION FOR IMPACT というテーマのもと、外部環境が大きく変化する中で  
の様々な当社取り組みについてご説明いたします。

### 本日の登壇者

#### 瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長  
兼 Chief Executive Officer

#### ジン・モンテサーノ (Jin Montesano)

取締役 執行役専務  
兼 Chief People Officer (コーポレート・レスポンシビリティ委員長)

#### 松崎 正年

独立社外取締役 兼 取締役会議長  
兼 ガバナンス委員会委員長 兼 指名委員会委員

#### 西浦 裕二

独立社外取締役 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

**LIXIL**

2

それでは、本日の説明者を登壇順にご紹介いたします。

取締役代表執行役社長兼 CEO、瀬戸欣哉でございます。

続いて、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、独立社外取締役、取締役会議長、松崎正年でございます。

続いて、独立社外取締役、指名委員会委員長、西浦裕二でございます。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 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

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

## 本日のアジェンダ

- 1 LIXILにおける価値創造への取り組み（瀬戸）**
  - LIXILの価値創造への取り組み
  - 価値創造に向けた環境戦略
  - 価値創造に向けた職場（社会）の変化
  - 価値創造に向けたガバナンス
  
- 2 環境ビジョン2050実現に向けた取り組み（モンテサーノ）**
  - 3つの領域と環境ガバナンス体制
  - TCFD分析ハイライト
  - 環境負荷低減への取り組み
  
- 3 社会的インパクトに向けた取り組み（モンテサーノ）**
  - グローバル人事戦略の概要
  - インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む
  - 衛生課題の解決
  
- 4 コーポレート・ガバナンス**
  - 取締役会における監督体制・機能の進化（松崎）
  - 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み（西浦）

**LIXIL**

3

続いて、本日の進行についてご説明いたします。

本日のアジェンダは、画面にご覧いただいている通りであり、LIXIL における ESG の各取り組みの進捗について、4名の登壇者により、ご説明いたします。

ご説明の後には、質疑応答の時間を設けております。最後までどうぞよろしくお願いいたします。

それでは瀬戸さん、よろしくお願いいたします。

---

### サポート

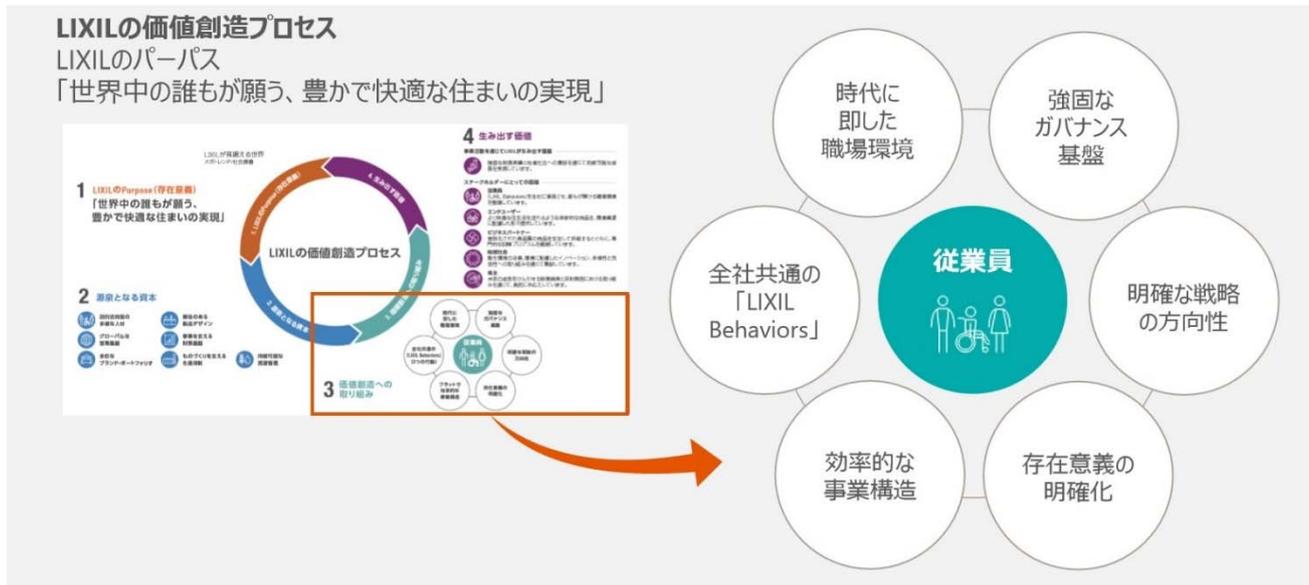
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# 価値創造プロセス – LIXILの価値創造への取り組み

## 従業員が価値創造の原動力

6つの要素を通じて、従業員の取り組みを正しく方向づけ、価値創造につなげる



LIXIL

5

瀬戸：皆さん、こんにちは。LIXILの瀬戸です。よろしくお願いします。

この1年間、本当にいろいろなことがあり、その結果として、非常に大きく世の中が変わりました。われわれよく、パラダイムシフトという言葉を使いますが、例えば、原材料や燃料費が上がっており、コモディティの値段が非常に高くなってしまったり、コロナ影響によるロックダウンでサプライチェーンがズタズタになったり、この2月末には、ロシアのウクライナ侵攻が起きました。

それぞれに難しい問題で、独特の問題もあるなかで、そういった問題がわれわれの目をそらすような部分もありますけども、全てある意味では、環境問題の重要性というものを強調した変化ではないかと思っています。

本日のテーマはTRANSFORMATION FOR IMPACTです。LIXILでは様々な変革を進めていますが、これは当社の成長や持続的な価値創造に繋がるだけでなく、外側の環境や社会課題の解決に大きく貢献できるものではないかと思っています。

ESGというのは、多くの場合、事業の存続とか継続のために必要なコストと捉えられがちですが、われわれはこれを、ある意味では価値創造の機会だと思っています。このうち言ってみ

## サポート

日本 050-5212-7790 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



たら、環境問題に対してわれわれが解決をしたり、貢献することによって、むしろビジネスを創り、価値を創り、株主の皆様にご貢献することができると考えております。

そして、その中心に立つのが従業員です。われわれ、このチャートにありますように、われわれが価値創造を行う行為というのは、この従業員を取り巻く6つの要素が方向づけをしています。明確な戦略の方向をまず示し、これはLIXILのStrategy Playbookなどで示しています。

そして、全社共通のLIXIL Behaviorsをもって、われわれとして、どういう行動をしていくかということを決めていきます。それから、時代に即した職場環境、それを支える強固なガバナンス基盤といったものが、全て重要な要素になってきます。

一つには、この会社を、社会のマイクロコスモスと考えているため、ESGの中でのSという部分に関して言うと、従業員にどう働いてもらうか、従業員がどう感じるかということも非常に重要だと思っています。

外側の環境への貢献、それからマイクロコスモスとしての従業員、最後にそれを監視するガバナンス。こういったものを総合して考えております。

## 価値創造に向けた環境戦略

LIXILは、環境分野のリーディングカンパニーを目指し、事業プロセスと製品・サービスを通じてCO<sub>2</sub>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



The graphic features a circular logo on the left composed of overlapping yellow, blue, and green rings. Below it, the text reads 'ZERO CARBON AND CIRCULAR LIVING'. To the right, under the heading '環境ビジョン2050実現に向けた3つの領域', there are three strategic pillars, each with a colored circle icon and a progress bar:

- 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

6

それではまず、価値創造に向けた環境戦略の話をごさせていただきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



先ほどもお話した通り、われわれ、この環境対策をコストと捉えずに、事業機会とも考えております。その中で三つ、大きな要素を考えています。

一つは、気候変動対策を通じた緩和と適応。いわゆるカーボンニュートラリティ。それから、水の持続可能性。そして、いわゆるサーキュラリティと言われている資源の循環利用。この三つに関して焦点を持って取り組んでおります。

まず、一つ目の気候変動対策ですけれども、これは今世の中で言われている TCFD に代表されるように、カーボンニュートラルを自分たちとして目指すことは、当然の事として取り組んでいます。ただ、それだけではなく、外に対して貢献する部分として、特に日本においては住宅の断熱性という部分が、二酸化炭素の排出という意味では非常に大きな阻害要因になっています。

ここを高性能の窓にリフォームしていくことで、世の中に大きく貢献できると考えています。

そして、水の持続可能性という部分では、当然のことながら、われわれ自身、工場でどんな水を使うとか、われわれが使う水そのものを減らすことはやっています。これはカーボンニュートラリティと同様です。

ただ、それよりももっと大きなこととして、例えば浄水技術を通じて、より多くの安全な水を皆さんに届ける。美味しい水を届ける。もしくは、SATO のような事業を通して、実際に衛生環境の整っていない地域において、水の質を悪くしないといったことも、水の持続可能性においては重要と思っています。

二酸化炭素と違って水の場合、どこかで二酸化炭素を減らせば、世界中、地球上全体の二酸化炭素が減るというよりは、それぞれの地域でのソリューションが水に関しては必要です。そこは非常に難しいところですね。

そして、資源の循環利用という部分。ここに関しても、工場におけるゴミをできるだけ出さない、廃棄物を減らすといったことだけではなく、例えばプラスチックの再生といったものを通じて、限りある資源を未来に繋げていこうと思っています。

つまり、単純に自分たちが出している物を減らしたり、循環させることだけではなくて、外に対しても貢献する。これをまたビジネスに繋げていこうとも考えています。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



## 価値創造に向けた職場（社会）の変化

LIXILでは、従業員の働き方と従業員体験の変革を推進  
インクルーシブな企業文化の醸成により、イノベーションと顧客志向の徹底につながる持続可能な多様性を実現

### ▶ 職場に影響を与える主要なトレンド



公正と公平



柔軟で  
ハイブリッド型の  
働き方



重要指標としての  
ウエルネス



デジタル化



LIXIL

7

2 番目の S、社会の部分です。

例えば SATO のように、直接的に安全で衛生的なトイレや手洗い環境のない人たちに対して貢献するという部分もありますけど。先ほど少しお話した通り、社会というものの一つの代表として会社、われわれ LIXIL には約 6 万人の従業員がおりますので、ここを変えていくことは、結果的には社会に対する貢献になると考えています。

そこで、このインクルーシブな企業文化を醸成していき、イノベーションと顧客志向の徹底に繋がる持続可能な多様性を実現していこうと思っております。

LIXIL ではコロナ以前から、従業員の働き方と従業員体験の変革に取り組んできましたが、コロナになって、これますます加速しています。

それから、パーパスを追求し、環境や社会化問題の解決に貢献するために、まず社内に目を向け、従業員ができるだけ力を発揮できるような、インクルーシブな環境の構築を進めています。

このなかで 4 点、ここに挙げています。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



公正と公平。これは非常に重要だと思っています。特に LIXIL では、インクルージョンを第一に考えています。

つまり、従業員が自分もこの企業に含まれている重要な人物である、重要な要素であると考えられることによって、より貢献していくことができる。いわゆるマイノリティになると思っている人たちが、自分たちはフェアな扱いを受けていると感じることが重要だと思っています。

それから、そうするために柔軟なハイブリッドな働き方。体の不自由な方でも、家庭に事情がある方でも同様に働ける。そういった作業ができるような働き方を進めていこうと思っています。

そして、従業員のウェルネスはものすごく重要です。われわれコロナで、リモートで働いていて、このウェルビーイングに対して、それぞれの人のウェルビーイングを見守りサポートする難しさと重要さ、ますます感じました。

そして、それを繋いでいくツールが、われわれにとってはデジタルです。今までデジタルというと、どうしても IT の専門家に任せる部分がありましたけど、デジタルを民主化することによって、われわれ、これをよりプラクティカルに実現できているのではないかと考えております。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



## 価値創造に向けたガバナンス – 本日の説明会の構成

ESGに対する取り組みの方向性は、成長の機会と事業上のリスクの適切な管理につながる

|          | パラダイムシフト – 事業機会とリスク  | 本日のトピック  |
|----------|--|--|
| <b>E</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 疾病・自然災害の増加</li> <li>• 地政学的リスクの高まり</li> <li>• カーボンニュートラルを目指す世界的な取り組みの進行</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 昨年からの進捗のアップデート・体制・取り組み</li> <li>• カーボンニュートラルに向けた定量的リスクアセスメントおよび取り組みの状況</li> <li>• 「グローバルな衛生課題の解決」における取り組みのアップデート</li> </ul>   |
| <b>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 柔軟な働き方を求める人の増加</li> <li>• 優秀な人材の獲得競争の激化</li> <li>• コロナ禍によって悪化した世界の所得格差</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• LIXILにおける人材戦略<br/>目指す姿、アプローチ、推進体制、進捗</li> </ul>   |
| <b>G</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営戦略の進捗に伴い、求められるガバナンス機能の変化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 「ガバナンスの再構築のフェーズ」から「成長戦略への更なる貢献に向けたフェーズ」へ <ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会における監督体制・機能の進化</li> <li>• 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み<br/>→ 取締役/執行役の後継者計画と次世代人材の理解促進</li> </ul> </li> </ul> |

LIXIL

8

本日の説明会ですけれども、外部環境におけるパラダイムシフト。これがいろいろなリスクを生み出しています。ただ、ここにおいてわれわれ、様々な形でこれに対応していこうと考えております。

そのなかで、ジン・モンテサーノが環境と、それから社会分野に関してご説明させていただきます。そのなかでも特に環境に関しては、先期設立いたしました環境戦略委員会の委員長である、CTO の迎からご報告します。

また、主要戦略のなかでわれわれ、いろいろな意味で注目を浴び、また従業員、パートナーのモチベーションのもとになっている SATO 事業に関しては、この責任者であるエリン・マッカスカーにアップデートしてもらいます。

それから最後に、ここも重要だと思いますけど、われわれ独りよがりにならないように、LIXIL におけるガバナンスの進化に関しましても、社会取締役の松崎さんと西浦さんから、改めてご説明をしていただこうと思っております。

私からの説明は以上になります。どうもありがとうございました。

**平野**：ありがとうございました。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



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、環境および社会の分野に関する取り組みについて、ご説明いたします。よろしくお願いいたします。

## 気候危機 – 建設・建築業界の課題 – 住宅へのフォーカス

建物が環境に及ぼす影響：



### 気候

- 世界のエネルギー関連CO2排出量の37%<sup>\*1</sup> (住宅17% 非住宅10% (直接+間接))
- 世界のエネルギー需要の36%<sup>\*2</sup> (家庭用22% 非家庭用8%)

トピック：CO<sub>2</sub>およびエネルギー効率の高い住宅用材料および製品によって冷房需要や水・エネルギー消費量を削減

### 水

- 過去50年間で家庭での水の使用量は6倍に増加<sup>\*3</sup>

トピック：節水型製品、代替水源（家庭排水など）の活用

### 資源循環

- 世界の資源消費量は2060年までに倍増。そのうち建築・建設業界が1/3を占める<sup>\*4</sup>

トピック：再利用、リサイクル、廃棄物処理の推進

グリーンビルディングの基準化や認証取得に関する規制など  
気候変動への対策がより一層求められています

< 各国の事例 >



カリフォルニア、米国



EU



日本

出所: <sup>\*1, \*2</sup> 2021 Global Status Report for Buildings and Construction <https://globalabc.org/news/launched-2020-global-status-report-buildings-and-construction>, <sup>\*3</sup> World Resources Institute <https://www.wri.org/insights/domestic-water-use-grew-600-over-past-50-years>  
<sup>\*4</sup> Global Material Resources Outlook to 2060 <https://www.oecd.org/env/global-material-resources-outlook-to-2060-9789264307452-en.htm>

LIXIL

11

モンテサーノ\*：瀬戸さん、ありがとうございます。本日、この説明会に参加できて嬉しく思います。建設・建築業界は、現在の気候危機を解決するために、積極的リーダーとして役割を果たす必要があります。ただ、嬉しいことに、この業界は環境により配慮するようになってきました。この数年多くの進展があり、各国の政府はネットゼロカーボンを推進するための新しい政策を採用し続けています。

しかし、今日においても、建物は原材料や天然資源を大量に消費します。世界グリーンビルディング協議会によると、建物は世界のエネルギー関連 CO2 排出量の約 37%を占めており、住宅部門だけでも 17%を占めています。

この統計については、LIXIL は業界のリーダーとして、特に住宅づくりに焦点を当て、積極的に削減に取り組んでいます。また、人口増加や家庭での水使用量の増加に伴い、国内における水の消費量は、1960年代から 600%以上増加しています。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



私達は、世界中の政府規制や環境にポジティブなインパクトを与える、現在の建築動向や慣行を評価しており、それらを私達の事業にも反映させていきます。

LIXIL は、調達から生産、流通、最終消費、廃棄までのバリューチェーン全体において、LIXIL の製品およびサービスで使用される水、エネルギー、その他の天然資源を節約するために、環境戦略の各柱において、前進を続けています。

私達が地球に良い影響を与えるソリューションを生み出し、拡大することで、LIXIL はより良い世の中のために貢献する力になれると確信しています。しかし、私達は単独で行動しているわけではありません。パートナーと協力しながら約束を行動に移すことで、インパクトを生み出す変革に取り組んでいます。

私達は、本日、目標達成に向けた進捗と継続的な取り組みの内容、そして環境対策のさらなる強化および進化に繋がる戦略の開発の、次のステップについて、皆さんにお伝えしたいと思っております。

---

## サポート

|         |               |         |                        |
|---------|---------------|---------|------------------------|
| 日本      | 050-5212-7790 | 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 |



## 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

12

昨年の ESG 説明会で説明いたしましたように、私達は 2050 年の環境ビジョンの実現に向けて、より大きな自信を持つことができるよう、2030 年までのロードマップとなる中間目標の策定を進めてきました。

私達は TCFD の枠組み、SBT に基づく目標、およびその他のイニシアチブなどを利用することで、気候変動対策に対する進捗をモニタリングし、そして開示を行っています。私たち LIXIL の商品・サービスを通じてビジネスチャンスをつかみ、社会にインパクトを与えるという視点を、さらに強調する目標を設定することが重要であることを理解しています。

冒頭、瀬戸が指摘したとおり、LIXIL はビジネスオペレーションの改革に取り組んでいます。この変革は、成長や持続的な価値創造を確保するためだけのものではなく、私達が社会や環境に与えるインパクトをさらに強化するためのものでもあります。

#### サポート

日本 050-5212-7790 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の環境ガバナンス体制

環境戦略委員会（ESC）は経営陣や事業部門と密接に連携しながら、全社的な環境戦略やロードマップを策定し、取締役会はESCの活動を監督する、環境ガバナンス体制を構築



LIXIL

13

また、適切なガバナンス体制を整備することも重要です。インパクトのための変革の進捗状況、リスク、目標、評価指標を把握するためガバナンスと、私達の事業戦略と ESG に関する活動は、連動して進めていく必要があります。

LIXIL では、今年から新たに環境戦略委員会を立ち上げ、全社的な環境戦略の策定と事業への適切な浸透を図っています。

この委員会は、経営陣や事業部門と密接に連携しながら、CR に関する全ての活動の進捗をモニタリングし、CR 委員会に対して報告をします。また、サステナビリティの全体的なガバナンス体制を通して、取締役による最終的な監督も担保しています。

環境戦略委員会委員長の迎宇宙（むかい うちゅう）より、環境に関する当社の進捗状態の詳細についてご説明いたします。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



## TCFD分析結果ハイライト：リスク、機会、対応策

| 主要なリスクと機会 |           | 対応策                              |  |
|-----------|-----------|----------------------------------|--|
| リスク       | 移行<br>リスク | カーボンプライシングによるエネルギーコストの増加         | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用効率改善</li> <li>再生可能エネルギーの利用拡大</li> <li>環境投資促進の制度設計</li> <li>脱炭素技術の実装検証</li> </ul> |
|           |           | カーボンプライシングによる原材料・部材等の調達コストの増加    | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーエンゲージメント推進</li> <li>低炭素原材料・部材調達によるカーボンプライシング影響低減</li> <li>環境配慮設計の推進</li> </ul>    |
|           | 物理<br>リスク | 台風や洪水等による自社工場の被災による売上機会の損失       | <ul style="list-style-type: none"> <li>防災行動計画の推進</li> <li>各工場BCPに関わる設備投資・更新を推進</li> </ul>                                      |
| 機会        |           | 省エネ製品（高断熱・省エネ・創エネ等）の需要増加         | <ul style="list-style-type: none"> <li>エコ商品の開発と拡販(高性能窓、太陽光発電、高性能住宅工法、節湯水栓・シャワーなど)</li> </ul>                                   |
|           |           | 低炭素材料を利用した商品や資源の環境性に配慮した商品等の需要増加 | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生材を利用したCO<sub>2</sub>低排出商品の開発と拡販(樹脂サッシ、人工木デッキなど)</li> </ul>                            |
|           |           | 減災・防災商材の売上機会の需要増加                | <ul style="list-style-type: none"> <li>防災減災商品の開発と拡販(シャッター、雨戸、シールド、蓄電、レジリエントイレなど)</li> </ul>                                    |

LIXIL

14

迎：環境戦略委員会を統括しております、迎です。

次に、TCFD 提言に沿った当社の気候変動リスクと機会の評価概要についてお話ししたいと思います。

当社では、財務インパクトを緩和するために、多岐にわたるリスクを検討し、優先的に取り組むべき項目を特定しました。本日は、主要なリスクと機会についてご説明したいと思います。

なお、TCFD 開示の全体像と詳細については、来月、弊社 Web サイトで公開する予定です。

まず、移行リスクについては、炭素税などのカーボンプライシングによるエネルギーコストと、原材料や部材などの調達コストの増加が挙げられます。

このリスクのインパクトを緩和するため、エネルギー使用効率を改善するとともに、再生可能エネルギーの利用を拡大すること。また、二酸化炭素の排出量を抑えた原材料や部材を調達するなどの対応策を実施していきます。

### サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiam.com



物理リスクとしては、台風や洪水などで工場が被災した場合、売上機会を損失する可能性があることが挙げられます。対応策として、防災行動計画を推進するとともに、各工場に必要な投資を行っています。

当社では、事業継続性を確保するために、グローバルで生産拠点のバックアップ体制を築き、安定した生産体制の確立に努めており、複数の工場で同じ主力製品を生産することが可能です。

一方、機会としては、省エネ商品や環境負荷が低い材料を利用した商品、資源の環境性に配慮した商品に対する需要の高まりや、台風などに備えるための減災防災商品に対する需要の増加が考えられます。これらの機会を活用するため、エコ商品や低炭素型商品、また、減災防災商品を拡充するとともに、こういった商品の販売を拡大していく予定です。

以上のように、当社では、分析した主要なリスクと機会について目標を設定し、財務上のインパクトを最低限に抑えるための取り組みを進めています。これにより、機会を最大限に活用するとともに、リスクを最小限に抑えることが可能となります。

## 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 <sup>*1</sup> | 2021年3月期の結果 |
|---|---------|---------------------------|-------------|
| <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<br>(2016年3月期比)      | 1.29倍 ●     |
| 事業活動によるCO <sub>2</sub> 排出量                | 生産高原単位  | 8% 改善<br>(2016年3月期比)      | 18.7% 改善 ●  |
|   | 総量      | 8% 削減<br>(2016年3月期比)      | 18.2% 削減 ●  |
| 物流におけるCO <sub>2</sub> 排出原単位 <sup>*2</sup> |         | 5% 改善<br>(2016年3月期比)      | 2.6% 改善 ●   |
| <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                           |         | 4拠点すべてで目標達成<br>(メキシコ4)    | 2拠点 達成 ●    |
| <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%                       | 97.1% ●     |
|   | アジア     | 66%                       | 91.5% ●     |
|   | 北米      | 40%                       | 39.3% ●     |

● 目標達成 ● 目標を90%以上達成 ● 目標未達

LIXIL

<sup>\*1</sup> 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。 <sup>\*2</sup> 対象：日本

15

## サポート

日本 050-5212-7790 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

次に、気候変動対策を通じた緩和と適応、水の持続可能性の追求、資源の循環利用の促進という、弊社の環境ビジョンにおける3つの重点領域の目標と、取り組みの進捗についてご説明したいと思います。

こちらの目標は、2021年3月期を最終年度とした5カ年の環境中期計画で設定したもので、当社では、自社とサプライチェーン全体における二酸化炭素排出量の削減に努めています。

事業活動による二酸化炭素の排出量については、2016年3月期から18.2%削減することができました。全体としては着実に前進しており、特に廃棄物の再資源化率については、全地域において改善しました。

新たな環境中期計画では、より進んだ目標を設定する予定です。

## 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



「スーパーウォール工法」



TOSTEM 高性能ハイブリッド窓「TW」



TOSTEM 高性能アルミ窓「サーモスA」



「令和3年度気候変動アクション環境大臣表彰」受賞

#### 主な取り組み

- 2026年3月期までに日本における高性能窓の販売構成比を100%に引き上げる目標を掲げ、2022年3月期にはすべての窓シリーズを高性能窓に刷新
- 「スーパーウォール工法」により高气密・高断熱・高耐震構造の高性能住宅の普及促進

### 水の持続可能性を追求



INAX「エコアクアシャワー SPA」



GROHEのEcoJoy技術搭載「Eurosmart」水栓



GROHE「Bau Cosmo E」タッチレス水栓



American Standard「Cadet」シリーズ CALGreen対応トイレ

#### 主な取り組み

- 節水：タッチレス水栓「ナビッシュハンズフリー」で約30%の水使用量を削減。American Standardは米カリフォルニア州の節水を義務づけるグリーンビルディング基準コード（CALGreen）を満たす節水型商品を提供
- 水の安全性と環境価値の向上：例）冷水・浄水・炭酸水を提供可能な水栓「GROHE Blue」

### 資源の循環利用を促進



「Cradle to cradle®」商品



リサイクル材使用の人工木デッキ「デッキDC」



TOSTEMのリサイクル材使用樹脂窓「EW」



環境製品宣言

#### 主な取り組み

- 「Cradle to Cradle®」認証商品を展開
- リサイクル素材の使用率向上：樹脂窓「EW」の樹脂フレームのリサイクル材使用率を従来品の約3倍に拡大。また、接着剤を使用せず樹脂フレームとガラスの分離回収が容易に可能な押縁仕様を採用。加えて、樹脂型材と同時に再生利用ができる樹脂ラッピング材を使用

LIXIL

16

次に、環境負荷を低減するための商品や、サービスに関する取り組みについてお話ししたいと思います。

まず、気候変動対策を通じた緩和と適応については、利用時に消費するエネルギーを削減する省エネ型の商品に加え、冷暖房の効率を高める断熱窓や、給湯エネルギーを削減する節水商品のよう

### サポート

日本 050-5212-7790 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

これにより、脱炭素社会の実現に大きく貢献することができます。水の持続可能性の追求に関しては、快適さを保ちながら節水機能を向上させる商品や、当社の強みである浄水技術を生かして、安全な水を提供し、水の価値を高める商品を提供しています。

資源の循環利用の促進においては、Cradle to Cradle の認証を受けた水栓金具を展開していますが、サッシの分野でもリサイクル素材の利用を推進しています。

ここで、住まいの省エネ化を実現する、当社の高性能窓についてご説明したいと思います。

日本政府は、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを宣言し、家庭部門からの二酸化炭素の排出量を2013年度比で66%削減することを目指しています。これを実現するためには、窓などの断熱性を向上し、住宅エネルギー効率を高めなければなりません。

実際、日本の既存住宅のおよそ9割が、現行の省エネ基準を満たしていないのです。住宅の断熱性を向上させるために、当社が今年1月に発表したトリプルガラス仕様のハイブリッド窓「TW」は、室内側に断熱性に優れた樹脂を採用することで熱の出入りを抑制し、これに一般的な単板ガラスのおよそ4.8倍の断熱性能を誇る、トリプルガラスを掛け合わせています。

日本は、住宅の断熱化では諸外国に後れを取っており、例えばドイツのトリプルガラスの出荷率は62%であるのに対し、日本の出荷率はわずか2.6%です。高性能窓は今後伸びしろの大きい商品カテゴリーであり、当社にとって大きな事業機会となります。

LIXILでは、新築用の窓における高性能窓の販売構成比を、2026年3月期までに100%にまで高める目標を掲げていますが、前期に全ての窓シリーズを刷新し、これを80%近くにまで高めることができました。今後も、住宅の高性能化を実現する革新的なソリューションを継続的に提供し、行政や自治体と連携を図りながら、日本のカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

---

## サポート

|         |               |         |                        |
|---------|---------------|---------|------------------------|
| 日本      | 050-5212-7790 | 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 |



## 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



深谷物流センターでのCO<sub>2</sub>排出削減



EMENAの水栓金具工場で太陽光発電設備の設置



トステムタイがGreen Industry Projectの最上位Level 5に認定

#### 主な取り組み

- 再生可能エネルギーに切り替えるとともに、全体のエネルギー消費量を削減：トステムタイ、小山工場に加え、物流センター、営業所など
- 全社の再エネ比率は、2021年3月時点で16%まで拡大
- GROHEブランドの生産拠点（全5拠点）に2022年4月から、太陽光発電設備を順次設置

### 水の持続可能性を追求



トラスカラ工場（メキシコ）の水循環システム



ヘーマー工場（ドイツ）の水処理システム



水の代わりに圧縮空気を使ったサーモスタットテスト



水の代わりに圧縮空気を使ったサーモスタットテスト

#### 主な取り組み

- 圧縮空気の利用により、水栓の生産ラインにおけるサーモスタットのテスト用水の使用量を削減（ポルトガルのアルベルガリア工場）
- グローバルな生産拠点における水循環システムの導入
- ウォーターセキュリティAリスト企業に選定

### 資源の循環利用を促進



リサイクル比率の向上



ポルタ・ヴェストファーリカ工場（ドイツ）でのプラスチック包装の削減



タイのクレン工場でタイ政府によるサーキュラー・エコミー認証取得

#### 主な取り組み

- アルベルガリア工場では、廃棄物100%削減を目指し、切り粉や溶解工程で残った廃棄物などの再利用を推進、水栓金具の原材料となる真鍮の約70%がリサイクル材。
- 水栓金具を生産するメキシコ工場での発泡スチロール包装削減プロジェクトにより、プラスチック包装の削減を実現

LIXIL

17

一方、事業活動においても、先ほど出た三つの重点領域に取り組んでいます。例えば、再生可能エネルギーへの切り替えを推進するとともに、エネルギー消費量の削減に取り組み、水の循環利用を推進するなどの取り組みを行っています。

この一例として、ドイツのヘーマー工場で実施している工場排水の再利用について、次のビデオでご紹介したいと思います。

映像：（ドイツ語での説明）

### サポート

日本 050-5212-7790 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：1.5°C目標達成に向けた環境負荷低減のための変革の道のり

LIXILでは、世界の平均気温上昇を1.5度に抑える目標への貢献とCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを含む「環境ビジョン2050」の実現に向けた取り組みを推進



|              | 事業活動におけるリスク管理                       | 製品・サービスによる機会獲得    |            |
|--------------|-------------------------------------|-------------------|------------|
| ● 気候変動の緩和と適応 | サプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 削減・再エネ促進 | 高性能窓・ZEH商品の提供     | 節湯・節水商品の提供 |
| ● 水の持続可能性の追求 | 水使用効率化・水リスク管理                       | 水の環境価値の創出         |            |
| ● 資源の循環利用の促進 | 廃棄物等の再資源化                           | リサイクル材活用・プラ梱包等の削減 |            |

LIXIL

18

モンテサーノ\*：迎さん、ありがとうございました。私達の製品・サービスとして、オペレーションによる環境への低減効果をもたらす詳細の説明、ありがとうございました。

まだまだ課題は多くありますが、瀬戸さんや迎さんが話しておりましたように、私達はLIXILにとっての価値を創造しながら、環境にも貢献できるチャンスがあります。環境領域における急速な変化、資材不足そしてエネルギー論争などがあるなかで、私達は正しい取り組みを進める必要があります。

そこで、今年度末に向けて環境負荷低減に向けた戦略の全容を明らかにし、中期的な戦略を示し、そして明確な方向性を提示することを計画しています。

SBTによる検証は、われわれの基本理念の一つとなります。LIXILは2017年11月にSBTの認証を取得しました。先日SBTは、認定企業に対して2025年末までの適用が求められる、より厳しいCO<sub>2</sub>排出量に関する新要件を発表しましたが、私達はこの新しいSBTの基準を満たすことに同意しました。

### サポート

日本 050-5212-7790 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 は現在、中期目標を刷新しており、世界の 1.5°C 目標の達成に確実に貢献し、そしてネットゼロの達成を含む、環境ビジョン 2050 で定めた私達の目標の達成に向けて取り組んでいきます。

詳しくは、今年度末発表する環境戦略のなかで説明します。TCFD の枠組み、SBT の目標、そしてその他のイニシアチブは、環境ビジョン 2050 を実現するための指針となる枠組みとして、位置づけられています。

私達は、環境の負荷低減に向けた変革への道のりを歩み始めました。私達はリスクの管理や任務の遂行だけではなく、LIXIL の商品やサービスによってビジネスチャンスを生み出しつつ、社会環境に対する価値提供に繋がるような目標を設定することが、いかに重要であるかをしっかりと理解しています。

## グローバル人事戦略(GLOBAL PEOPLE STRATEGY) – ミッションとKPO –



LIXIL

21

環境に続いて、グローバル人材戦略や衛生課題の解決に向けた活動のアップデートを含む、社会的インパクトに向けた取り組みをご紹介していきたいと思っております。

昨年、私達は D&I 戦略の紹介をし、それを遂行するための主要な目標および活動をご説明させていただきました。以降、各事業部のリーダーと共に、D&I 戦略に関連する活動を様々実施し、事業全体を変革させるための努力をしてまいりました。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



瀬戸からもありましたように、ここからお時間をいただいて、皆さんに、私達のグローバルな人事戦略全体の最新情報をお届けします。

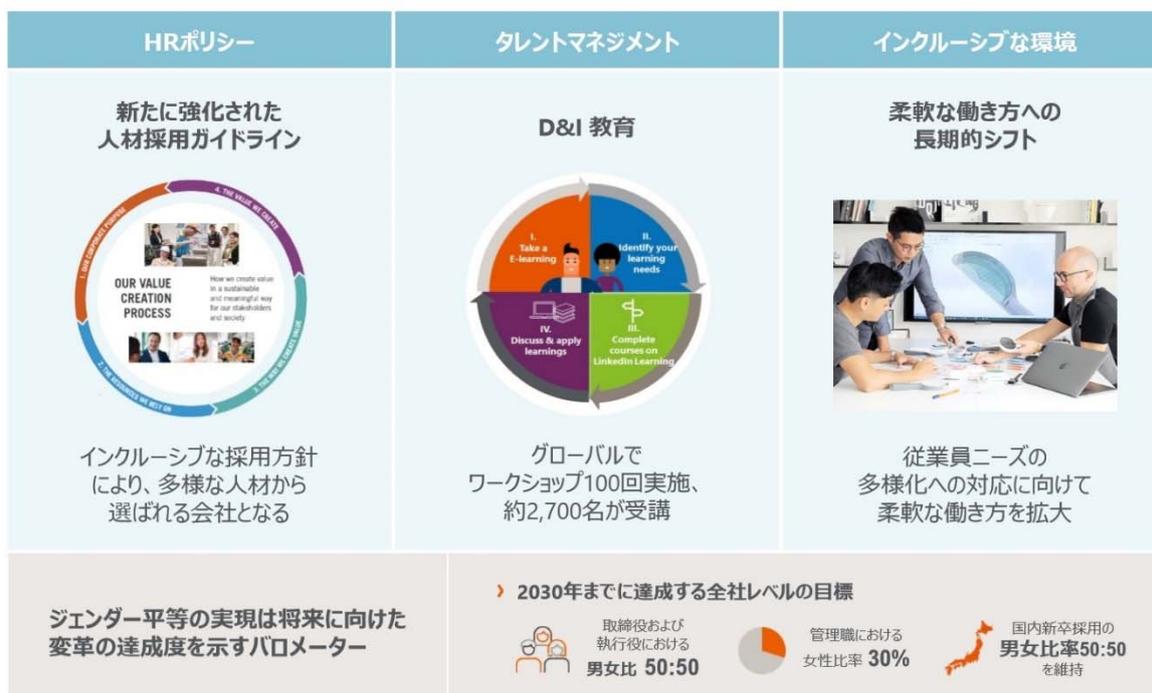
これは私達の ESG の道において、重要な点です。パーパスに基づくインクルーシブな文化を全社的に取り入れることで、従業員に力を与え、彼らが真の意味で私達のパーパスを実行できるようにし、現在、そして未来にわたる社会にプラスの影響を与えていきたいと考えています。

瀬戸からもありましたように、働く場、そして企業と社員の関係は急速に変化してきています。これまでよりも早く変化していると言えるでしょう。人材が私達の最重要資産であるならば、私達の人材の成長や育成に投資をしていくことは、企業としての成功を目指す上で必要不可欠です。

ここに示した戦略の枠組みは、複雑かつ包括的な活動やイニシアチブで、既に走り始めているものを要約したものです。これは、従業員の職場経験や LIXIL におけるキャリアをさらに改善していくことを目指し、私達のサポートのあり方を変革させていくためのものです。

この戦略の柱となる KPO をもとに、私達がどのような活動をしているのか、お話をしていきます。時間のこともありますので、3つお話をしたいと思います。インクルージョンを DNA に組み込むための取り組み、人材育成のための投資、そして従業員エクスペリエンスの向上です。

## インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む



LIXIL

22

### サポート

日本 050-5212-7790 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

昨年 D&I 戦略を打ち出してから、私達はよりインクルーシブな文化の土台構築に向け、大きく歩を進めてきました。LIXIL ではジェンダーの多様性が進捗を図る指標となっていますが、私達の目標はインクルージョンです。

真の意味でインクルーシブな組織になるために、そして私達の 2030 年に向けた全社目標を達成するために、私達は 3つの分野に焦点を当てています。人事制度や、タレントマネジメントに D&I を組み込んでいくこと、そしてマネージャーがよりインクルーシブな職場を創り出すことができるように支援することです。

人事制度に関して言えば、私達は人材獲得ガイドラインを改定しました。ポリシーやプロセスを見直し、そこからバイアスを取り除き、より多様な人材を世界各国で採用できるようにしました。現在、採用担当のマネージャーに対し、新しいガイドラインの使い方を指導しているところです。

タレントマネジメントについて言うと、私達は日本でポテンシャルが高く、多様性に富んだ人材のメンタリングプログラムを始めました。このプログラムには、タレントアクセラレーションプログラムに参加している人材の 60%、すなわち 114 人を含み、メンタリングを受ける人材が、自分のキャリアの方向性に合ったメンターを選ぶことができます。

私も、LIXIL ウォーターテクノロジーと LIXIL ハウジングテクノロジーで働く、2 人のとても能力の高い女性マネージャーのメンタリングを行っています。私達は D&I の研修を全てのマネージャーに展開しています。まずは経営陣からスタートしています。

これまでに約 100 回のワークショップをグローバルに行っており、2,700 人近くが参加しました。私達はフィードバックに基づいてプログラムを改善していき、ワークショップを今年はさらに拡充していきます。

よりインクルーシブな環境を創るという点では、柔軟性のある働き方を導入しました。例えば、日本ではコアタイムを廃止し、リモートワーク、在宅勤務を恒久化しました。スーパーフレックスという概念の導入なども行い、従業員のニーズに応えようとしています。育児や介護を担う従業員の多くは、この新しい働き方によって、ワークライフバランスの改善を図ることができたと言ってくれています。

こういった取り組みにより、多くの外部人材が、LIXIL の進歩的で柔軟な働き方を可能とする制度に注目するようになって、LIXIL で働きたいと思うようになってきています。

私達は、5つの ERG (Employee Resource Group) を立ち上げました。執行役がそれぞれのスポンサーになっています。

---

## サポート

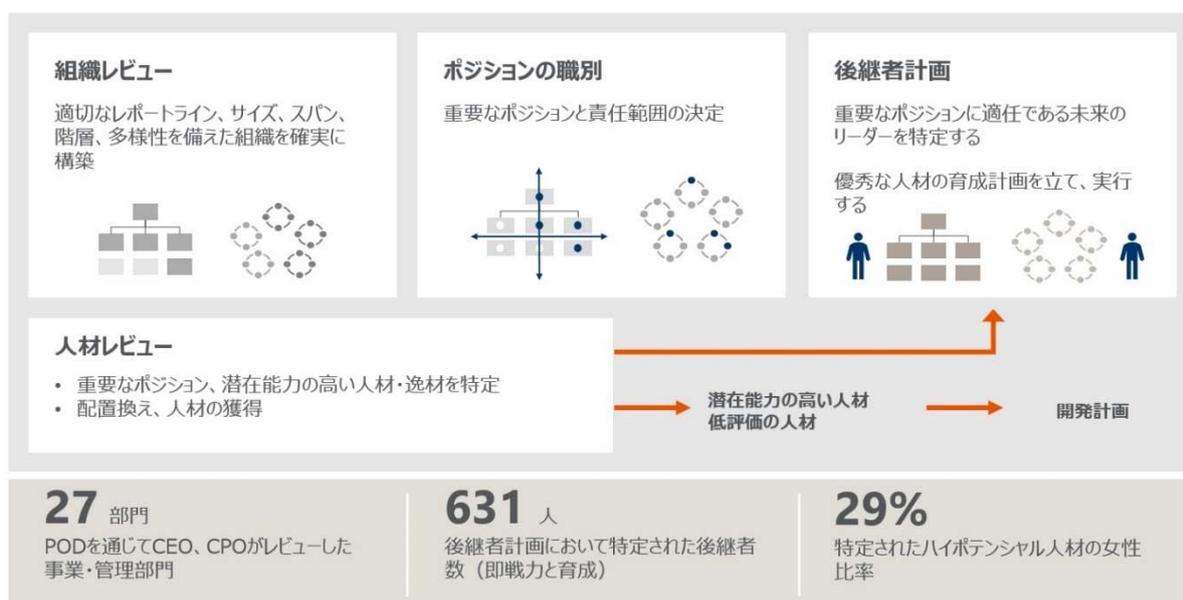
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ERGは従業員が繋がり、支援し合える枠組みで、ジェンダー平等や多様性のある文化、働く親や介護者のサポート、LGBTQ+の従業員にとって安全で、支援も受けられる環境を創り出す取り組み。そして、障害を持つ同僚のエンパワーメントといったテーマでコミュニティが創られ、活動しています。約2,000人の従業員が、立ち上げ2カ月間の間に、これらのグループに参加を始めました。

## リーダーシップと後継者計画への総合的なアプローチ

LIXILのPOD (People & Organizational Development)は、ビジネス戦略に照らして組織をレビューし、重要なポジションを特定、そのポジションの後継者計画について議論し、フォローアップ活動を計画、合意まで達成する



LIXIL

23

私達は、より多くの適切な人材を適所に配置することが重要です。それは変革を遂げるために必要不可欠です。このため、毎年、経営陣および各リーダーが、人材および後継者計画をレビューするプロセスが行われます。

これはPOD、People & Organizational Developmentと呼ばれており、チームの状況、個々の人材、主要な役割のパイプラインを見直して、組織構造が事業戦略に合致したものであるか確認しています。

PODは私達の人材に関して、価値ある洞察をもたらしてくれるだけでなく、私達が重要な役割を特定し、これは毎年違いますけれども、適切な人材を適所に配置することを可能にしてくれています。瀬戸と私は、全てのPODセッションに参加しています。

### サポート

日本 050-5212-7790 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、27のPODセッションがグローバルに行われ、各事業部や部門の人材や、組織のレビューが実施されました。このプロセスを通じ、私達は重要な役職の後継者のパイプラインを強化しています。そして、ポテンシャルの高い人材のトラッキングを行っています。

加えて、私達は体系的に女性人材のトラッキングも行っています。ポテンシャルの高い人材や、後継者としての潜在性が高いとされる女性の可視性を高めています。今年、高いポテンシャルがある人材として特定された人材の29%が女性でした。

## 人材育成への投資

LIXILの変革を進め、持続的な成長を確保するため、従業員の多様なニーズに合わせたプログラムを展開し、従業員の育成と成長への投資を推進

| TUCK イノベーション 研修  | NEXT と NEXT 2 <sup>nd</sup> プログラム   | LIXIL x LinkedIn ラーニング   |
|--|---|--|
| <br>A Shared Language for Innovation<br>Strategy LIXIL Partners with Tuck for Custom Program<br> |                   | <br>LIXIL   LinkedIn |
| 変革とイノベーションを語るための <b>共通言語</b> を確立   | 会社の <b>次世代を担う人材育成</b> のための <b>選抜型プログラム</b>  | マネジャーの能力・スキルアップをサポートする <b>デジタル学習プラットフォーム</b> を提供   |
|  300人の経営幹部とハイポテンシャルリーダー   |  200人のハイポテンシャル人材 |  5,500人の管理職         |

LIXIL

24

年次のPODレビューから得られる包括的な洞察は、その後、私達がどのように人材投資をして、LIXILの持続的な成長を支えるかという議論に組み込まれていきます。

マネージャーは、このプロセスのなかで重要な役割を果たします。彼らは部門の専門性を超えて、もちろん専門性も重要ですが、そこを超えて、従業員を率い、方向性を示し、育成に携わりながら、チーム内の文化を醸成していかなければなりません。

そして、マネージャーとしての堅牢なスキルや能力の基盤を、5,500人のマネージャーに対して築いていくために、私達は包括的なデジタル学習プラットフォームを構築しました。これはタイムリーに、かつ事象に即した、さらには自立型のコンテンツとなっています。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



シニアエグゼクティブや、ポテンシャルの高いリーダー300名について、私達は、ダートマス大学 TUCK ビジネススクールと協力し、LIXIL の固有ニーズにカスタマイズされたプログラムを構築しました。TUCK イノベーションプログラムは、イノベーションについての共通言語をリーダー向けに構築しました。

これは、より効率的な意思決定を行う上で重要であり、協力を促す上でも大きな力を発揮します。この共通言語を構築したことで、事業内部に新しい考え方が生まれ、TUCK プログラムで生まれたアイデアが、インキュベーションプロジェクトとなったものもあります。とてもワクワクしています。

年功序列で不文律によるコンセンサスを重視する日本型文化から離れ、持続可能な成長の礎を築くため、私達はタレントアクセラレーションプログラムを策定しました。これは NEXT、および NEXT 2nd と呼ばれるプログラムで、現在ハイポテンシャルのトップタレント 200 人の育成が行われています。

このプログラムは、次世代の経営を担うポテンシャルのある日本人人材を育てるために設計されたもので、中間管理職からトップマネジメントに至る層に、多様性と新たな視点をもたらす取り組みを、全社的に実施しようとするものです。

日本以外では、既に成功している人材育成プログラムはありますが、日本全体にまたがるタレントアクセラレーションプログラムは、これが初めてです。

---

## サポート

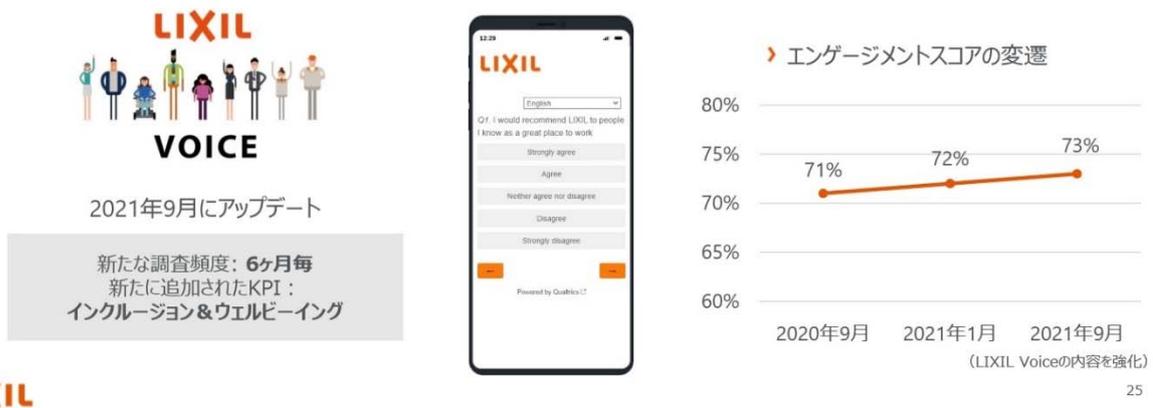
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## qualtrics<sup>XM</sup> を活用した従業員エクスペリエンスの向上



### LIXIL Voiceで計る主要なKPI



25

従業員中心の、従業員にとって最高のエクスペリエンスを提供できる会社になるためには、人材の声に耳を傾けることが第一歩となります。よりよく傾聴していかなければいけません。

私達は Qualtrics と呼ばれるデータ分析プラットフォームを活用し、全社従業員エンゲージメント調査である LIXIL Voice を実施しています。これまでは、エンゲージメントのみに焦点を当ててきましたが、進化版 LIXIL Voice 調査では、さらにインクルージョンおよびウェルビーイングも項目として含んでいます。

これらの KPI には 25 のドライバーがあり、LIXIL を素晴らしい職場にするために必要なのは何であるのか、より深い洞察が得られることとなります。進化した調査はさらにダッシュボードが新しくなっており、全てのマネージャーが自分たちのチームをより良く理解できるよう、より堅牢なデータベースを用いることを可能にしています。

具体的なデータがあることで、マネージャーはそのデータを用いて、チームの率い方や指導の仕方、メンバーの育成方法などに反映させることができます。従業員への傾聴もまた、より多様化する従業員のニーズに私達が応えようとするにあたり、また急速に変化する世界のなかで、重要な役割を果たすこととなります。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



働き方や個別のニーズに関わらず、私達が従業員の支援を十分にできるように、私達はアドホックで従業員パルスサーベイを行い、従業員のニーズを捉え、リアルタイムでそのニーズを捉え、調査から浮かび上がる洞察を用いて、戦略的に計画を立てるようにしています。

## 国内の人事制度改革



▶ LIXILをより...



LIXIL

26

最後に、私達の日本における努力についてもお話します。日本はわれわれ最大の市場ですので、必ず言及する必要があります。日本は人事制度および人材戦略の変革において、リーダー的存在です。どのような進捗状況か、手短にお話したいと思います。

私達のフォーカスは、従来型のオペレーションモデルを変革し、より機動的で、実力主義に基づき起業家精神に富む働き方を取り入れることでした。イノベーションを実現するための成長マインドセットを醸成し、実力主義とD&Iに基づく思考を育んでいきます。

そのために私達は、人事制度やプログラムを改革し、私達の人材が自分たちの能力を最大限発揮して成長できるようにしていきます。年齢やジェンダー、国籍や障害の有無に関わらず、活躍できるようにしています。

歴史的に、タレントマネジメントは日本とそれ以外の国で異なっていました。日本では、タレントマネジメントの慣習は年功序列に基づくものであり、他国と比べると同質性が高い傾向にありまし

### サポート

日本 050-5212-7790 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

た。この慣習は、個別の事象に即したものではありませんが、私達は日本における変革の道筋を観測し、実力主義にフォーカスし、より多様でインクルーシブな人材を構築することに努めてきました。

これは基盤となる取り組みであり、異なる哲学、戦略、制度を持つ様々な企業の合併によって生み出された LIXIL にとっては、非常に重要なものです。

2020年4月以降、私達はコーポレート部門をグローバル化し、人材管理を調和した形できるようにシフトしてきました。

2022年4月からは、私達は日本のマネージャー以上に関する人事制度や慣行を、全面的に改定しています。そして、タレントマネジメントをより調和させていきます。

例えば、職務等級制度は、今後グローバルに共通基準で運用していきます。短期インセンティブをより企業実績、個別実績にリンクさせることで、全社のおよび実力主義的な思考を促していきます。

私達は、継続的に働き方を進化させていきます。柔軟な働き方およびオフィススペースの簡素化を図ることで、コラボレーションや対面の繋がりを促進させ、業績管理の慣行についても再度評価をしているところです。ボーナスにフォーカスした見方から、真に業績に焦点を当てたフィードバックや発展を遂げていくことができるようにシフトしていきます。

これは、リモートワーク環境では難しい点もありますが、今年始まるマネージャーエフェクティブネス教育プログラムにおいて、フォーカスする項目です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



## SATO UPDATE – VIDEO



グローバルな衛生課題の解決は、社会インパクトにおいて大変重要な点です。その点のアップデートをしたいと思います。

これは CR 戦略の柱であり、私達のパーパスある、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を有言実行する取り組みなどです。

それではここで SATO 事業の進捗を説明するビデオをお見せしたいと思います。

映像：（英語での説明）

### サポート

日本 050-5212-7790 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

## インパクトを最大化するための統合ソリューション

LIXILは、SATO事業のほかにも、安全な衛生環境へのアクセスを改善するために、様々な取り組みを推進

| アドボカシー活動・メンタリング   | 能力開発   | パートナーシップ・イノベーション   |
|---|--|--|
| <p><b>企業として<br/>SDGs目標6に貢献</b></p> <p><b>TOILET<br/>BOARD COALITION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>LIXILは設立メンバーの一員</li> <li>同団体の主な活動領域： <ul style="list-style-type: none"> <li>安価で安全なトイレを含む「衛生市場」の開発</li> <li>スタートアップ企業の成長促進をサポート</li> </ul> </li> <li>衛生課題の解決に向けて活動する「sanipreneurs」53名が所属 <ul style="list-style-type: none"> <li>一日に約220万人の衛生環境の改善に貢献</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>教育・職業訓練</b></p> <p>欧州・中東・北アフリカでのGROHE GIVEトレーニングプログラム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>合計45校。23/3期に15開校</li> <li>23/3期までの年間平均受講者は6,500名</li> <li>認証・検定制度の設立</li> <li>長期的な雇用機会の提供</li> </ul> <hr/> <p><b>TRADE UP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国5州、35校以上に製品を寄贈</li> <li>23/3期に3校で職業訓練用装置を設置予定</li> <li>LIXIL製品の認知度向上と次世代施工業者の育成を目的にプログラムを実施</li> </ul> | <p><b>米国の衛生環境の改善活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>米国内で200万人以上が基本的な衛生設備を利用できていない</li> <li>アラバマ州の農村地域の100世帯以上を対象とした初の革新的な衛生ソリューションの実証実験</li> <li>様々なステークホルダーとの連携</li> <li>再現性の高いアプローチの確立と活動を拡大するパートナーシップの推進</li> </ul>  |

LIXIL

28

**モンテサーノ\***：エリンさん、ありがとうございます。このビデオはとてもパワフルなものだったと思います。私達は、SATO 事業における進捗をととても誇りに思います。そして世界各国の人々の生活を改善できていることを嬉しく思います。

しかし、私達が行っているのはこれだけではありません。LIXIL は、安全な衛生環境へのアクセスを改善するためのさまざまな取り組みを行っています。こうした取り組みには、3つの分野があります。手短にお話します。

一つ目は、アドボカシー活動とメンタリングです。LIXIL は TOILET BOARD COALITION の創設パートナーであり、様々な企業、投資家、政府と共同で、市場ベースのソリューションの拡大に努めています。

この団体は、ビジネスアクセラレータープログラムを行っており、イノベーションを巻き起こせるビジネスソリューションを促進させ、グローバルな衛生課題を解決するための策を推進し、衛生市場も発展させようとしています。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



TOILET BOARD COALITION には、53 人の衛生課題の解決に向けて活動する起業家 sanipreneurs を擁しており、彼らは皆アクセラレータープログラムの卒業生で、世界各国で 220 万人の人々の、日々の生活に影響を与えています。

2 つ目は能力開発です。LIXIL は教育および職業訓練プログラムを拡張しています。欧州・中東・北アフリカでの GROHE GIVE トレーニングプログラムや、米州で行っているトレードアップのプログラムは、衛生産業におけるスキルの高い施工業者の不足を補うためのプログラムです。

これは社会に対する貢献活動にもなり、若者に豊かな未来を提供するものでもあります。これらのプログラムは、私達のブランド認知度を高め、ロイヤリティも高めます。雇用創出の助けにもなりますが、同時に、地域社会の健康と安全を維持することにも繋がります。

訓練を受けた卒業生が、衛生のための施設へのアクセスを完成させ、安全で綺麗な水を提供することができるようになり、ヘルスケアの改善にも繋がるからです。

3 つ目が、パートナーシップとイノベーションです。例えば、アメリカでは 200 万人以上の人々が、安全な飲料水や衛生に対する基本的なアクセスを保障されていません。アラバマ州のラウデンカウ郡では、約 80% の住居が市の下水システムに繋がっていません。

住居の約 35% において、未処理の下水が各世帯の敷地内に廃棄されています。LIXIL アメリカでは複数のパートナーとともに、この郡の、少なくとも 100 世帯に対する実行可能なソリューションを、パイロットプログラムを通じて検討しているところです。

他の州政府などともパートナーシップを組んで、ソリューションの拡張ができないか探求しているところです。これらのイニシアチブや、その他のプログラムを通じて、私達はポジティブなインパクトを拡大させています。会社のビジネス活動を通じて、私達のパーパス、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」を目指しています。

**平野**：ありがとうございました。

続きまして、取締役会議長の松崎さんより、取締役会における監督体制・機能の進化についてご説明いたします。よろしくお願いいたします。

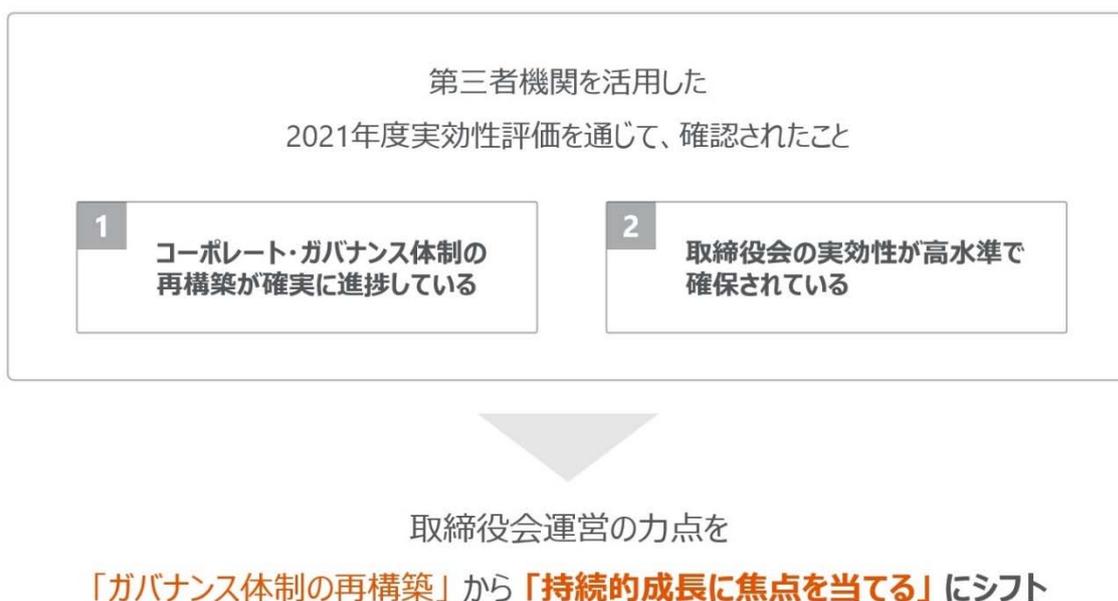
---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



## 取締役会における監督体制・機能の進化



LIXIL

31

**松崎**：取締役会議長の松崎でございます。当社のコーポレート・ガバナンスのアップデートについてお話をさせていただきます。

まず、直近の当社実効性評価の結果について、お話いたします。

私どもが2019年に当社取締役会にジョインして3年目ですので、これまで取り組んできたこのガバナンスの再構築が一体どこまで来たのかということと、その結果として実効性がどのレベルまで来たのかということ、客観的に理解したいということです。

今回は、第三者機関を活用して評価を行いました。その結果、当社コーポレート・ガバナンス体制の再構築は確実に進捗している。それから、取締役会の実効性は、高水準で確保されているという評価を得ました。

このことから、これまで取締役会は、ガバナンス体制の再構築に最優先を置いていましたが、今後はこの取締役会運営の重点を、本来の目的である実効性、当社の持続的成長に焦点を当てる運営にシフトしていこうと、このように認識をしております。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



## 取締役会における監督体制・機能の進化

▶ 「再構築が確実に進捗している。実効性が高水準で確保されている」に至った要因：

- ✓ 社外取締役の役割はActive Oversight Roleであることに留意して、執行側との関係を構築してきた
- ✓ 監督側からも要望を出して議題を設定してきた
- ✓ 社外取締役が取締役会・委員会を通じ、「LIXIL流型作り」に尽力してきた
- ✓ 執行側が、執行/監督分離型のガバナンスを機能させるだけの力量を有する

LIXIL

32

今回、再構築が確実に進捗している、実効性が高水準で確保されているという評価を得るに至った要因というのを、私なりに4つ捉えております。

まず一つは、当社の取締役会は、役割として、執行役による経営執行を積極的に Oversight することである。すなわち、あまり一挙一動に細かく入り込むのではなく、全体を掴んで、当社に何が起きているのかということをつえた上で、意見を申し上げていく。そのことによって、執行側と程よい距離感を保った監督の役割を果たしてきております。

2つ目として、取締役会の議題の設定です。執行側から出てくる議題だけでなく、監督側として確認したい、あるいは議論したい議題を提案し、それらを議題として設定してきました。

3つ目として、当社の社外取締役が、当社流の型作りにはかなりの時間とエネルギーを費やして尽力してきております。その典型が指名委員会であり、ゼロからの再出発でしたので、せっかくなら理想型を目指そうということで、取り組んできております。

そのアップデートにつきましては、のちほど西浦委員長からご説明いただきます。

4つ目、これは、私は大事なことだと思っておりますが、当社のような執行・監督分離型のガバナンスが機能するためには、執行側がそれだけの力量を持っていないといけません。当社のように7名

### サポート

日本 050-5212-7790 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



も社外取締役がいて、いろいろなことを言いますと、力量がないと消化不良を起こす、あるいは翻弄されてしまうということが起こりますが、当社は決してそんなことはありません。

どういう経営をしたいかということをしっかりとしていますので、主体的に、私達がお話をする気づきのなかで、取り入れるものがあれば取り入れて、あるいは参考にすべきものがあれば、参考にしていただくという運営をしてきております。

## 取締役会における監督体制・機能の進化

▶ 次のフェーズに向け行うべきこと：

### LIXILの成長戦略と統合した取締役会運営

|   |  |
|---|--|
| 1 | LIXIL Playbook に示された戦略施策とそれらの基盤となる支援策の進捗確認 |
| 2 | サステナビリティ関連課題への取組み状況の確認                     |
| 3 | 戦略的テーマの議題設定と議論                             |

LIXIL

33

今後、当社の持続的成長に貢献する取締役会運営をしていくと申し上げましたけども、具体的にはこの三つの領域へ重点を置いていきたいと考えております。

まずは、この LIXIL Playbook、当社の中期的な戦略を記述したものですけれども、そこに四つの戦略施策、それから、それを支えるコーポレートの支援策が記述されております。これらの実行状況をしっかりと確認させていただきます。

2つ目は、このサステナビリティ関連課題。今、世の中で関心があり、取締役会への期待もあるサステナビリティ関連課題ですね。これが現状、必ずしも全てがこの Playbook に記述されているわけではないので、別のトピックとして取り上げて、取組み状況を確認させていただこうと考えております。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



3つ目は、この二つ以外にも、当社の持続的成長のために大事な議題があるであろうと。どういう議題を設定しようか、あるいはどんな議論をしていこうかという点について、これはガバナンス委員会を通じて検討し、その結果を取締役に反映していこうと考えております。

## 取締役会における監督体制・機能の進化

› 次のフェーズに向けた取り組み状況：

|   |  |
|---|--|
| 1 | <b>LIXIL Playbook に示された戦略施策とそれらの基盤となる支援策の進捗確認</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 戦略施策と支援策の進捗状況を、執行役報告、担当役員報告を通じ確認</li><li>- 執行側による意思決定が、戦略施策や支援策に紐付いていることを確認</li><li>- 今後、パラダイムシフトに対応しアップデートされる戦略施策・支援策の内容を確認</li></ul> |
| 2 | <b>サステナビリティ関連課題への取り組み状況の確認</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 改訂コーポレートガバナンス・コードに準拠し、サステナビリティ関連課題への対応方針を承認</li><li>- 今後、対応方針に則った取り組み状況を確認していく</li></ul>  |
| 3 | <b>戦略的テーマの議題設定と議論</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 今後、ガバナンス委員会を通じて、議論すべき戦略テーマは何か、論点は何かを定めていく</li></ul>  |

LIXIL

34

もう少し詳細をお話しますと、この1番につきましては、実行状況を執行役の報告、あるいは担当役員からの報告を通じて確認しております。それから、毎回の取締役会で、執行役会で行った意思決定、報告がされますが、それらの意思決定が戦略施策、あるいは支援策に紐づいているのか、それとも Strategy Playbook に紐づいているのかを確認させていただいております。

それから本日、瀬戸さんからもお話がありましたけれども、現在、パラダイムシフトが起こっています。当社を巡る経営環境が変化しておりますので、それに伴って Playbook もアップデートしていくと聞いております。その内容を確認させていただいて、実行状況を確認していこうと、このように思っております。

2番につきましては、昨年改定のコーポレートガバナンス・コードに、取締役会が、サステナビリティの基本方針を策定せよと書かれておりますが、当社の場合には、執行側が策定したこの方針を取締役会で承認をいたしました。今後、その方針に則った取り組み状況を確認してまいります。

### サポート

日本 050-5212-7790 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



最後、3つ目につきましては、先ほど述べました通り、今後、ガバナンス委員会を通じて検討して、取締役会に反映をしてみたいと思っております。

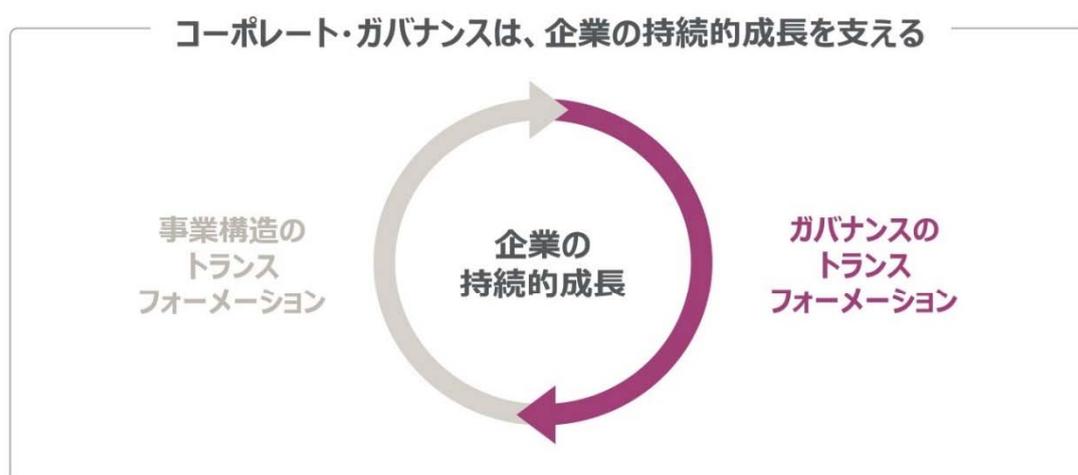
本日、私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

**平野**：松崎さん、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さんより、指名委員会におけるガバナンス進化の取り組みについて、ご説明いただきます。よろしくお願いいたします。

## 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み

取締役/執行役の後継者計画と次世代人材の理解促進



そして指名委員会は  
「ヒト（経営チーム）」のトランスフォーメーションを担う

**LIXIL**

36

**西浦**：指名委員会の西浦です。本日はよろしくお願いいたします。

本日の説明会のキーワードは、もう既にお聞きいただいた通り、トランスフォーメーションです。このトランスフォーメーションに、指名委員会としてはどのように関わっているかということについて、私からお話をいたします。

最初のスライドをご覧ください。今、考えていることを簡単な絵に表してみました。

### サポート

日本 050-5212-7790 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

本日の説明会の前半部分で、事業構造のトランスフォーメーションについてお伝えをしました。この絵のなかでいうと、左側の丸い矢印ですね。そして今、直前に松崎議長より、コーポレート・ガバナンスにおいても、次のフェーズを目指した取り組みを行っているとお伝えしました。

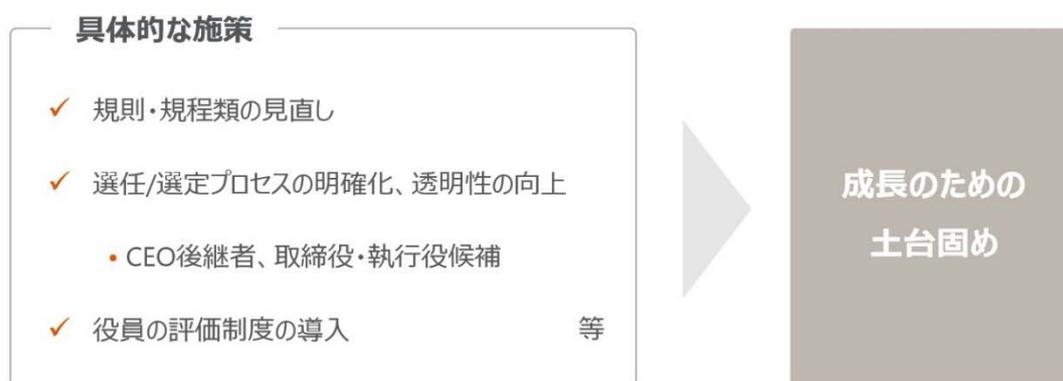
これは絵で言うと右側の、ガバナンスのトランスフォーメーションです。つまり、事業の成長を支えていくためには、コーポレート・ガバナンス自体も進化していかなければならないということだと思います。そして、この二つがきちんと噛み合いながら、相まって進んでいくことによって、企業の持続的成長が初めて可能になります。

さらには、この回転を担うのは、実際は人ですから、指名委員会としては、ヒトのトランスフォーメーション、なканずく経営チームのトランスフォーメーションに関わっています。

## 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み

取締役/執行役の後継者計画と次世代人材の理解促進

### › これまでは主に、「ガバナンスの再構築」に取り組んできた



LIXIL

37

では、具体的に何をやってきたのか、これが二つ目のスライドです。

さきほどお話しました通り、コーポレート・ガバナンスの再構築に、これまで取り組んできました。具体的な施策はここにある三つですけれども、とりわけ真ん中。役員を選任、あるいは選定プロセスの明確化、さらには透明性の向上ということに、これまでずいぶん力を注いでまいりました。CEOの後継者のみならず、取締役候補、執行役候補、いずれもそうです。

## サポート

日本 050-5212-7790 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

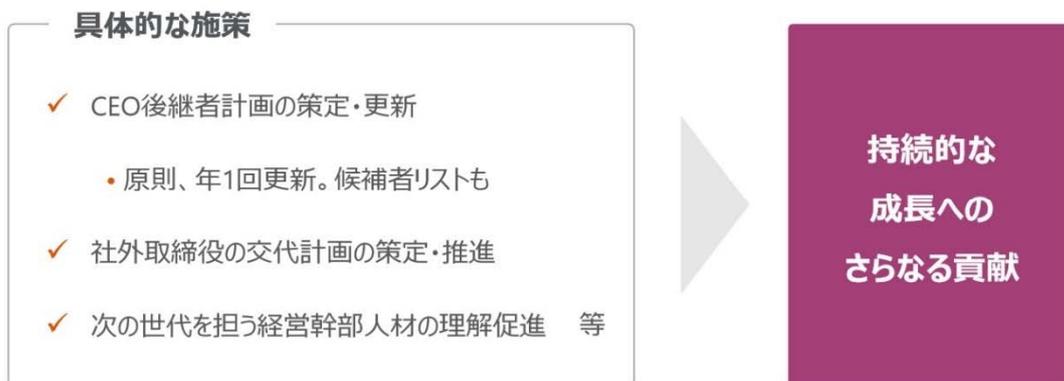
そのために、一番目にある規則・規程類の見直し、改訂を重ねてまいりました。

さらには、透明性を上げるだけでなく、客観性を向上させるために、三つ目にある役員の評価制度も整えてまいりました。昨年初めて、社外取締役についても個人評価を実施し、そのフィードバックも既に済ませております。こうした取り組みを通して、成長のための土台固めがようやくできてきたと感じております。

## 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み

取締役/執行役の後継者計画と次世代人材の理解促進

### 最近、「ガバナンスの進化」に注力するようになった



LIXIL

38

それでは、これからどんなことをやろうとしているのか。次のスライドです。

最近、ガバナンスの進化に注力するようになってきました。具体的な施策は、括弧のなかに書いてあるような例です。

一つは、CEO 後継者計画。これについて、策定のみならず毎年見直しをしております。候補者リストも毎年アップデートしております。

二つ目は、社外取締役の交代計画の策定並びに推進です。ここは当社の若干特殊な状況がありますけれども、現在は社外取締役 7 名おりますけれども、そのうちの 5 名が、2019 年に同時に就任をしております。従って、どのように今後バトンタッチをしていくかということは、指名委員会にとって非常に大きな課題であると考えております。

#### サポート

日本 050-5212-7790 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

三つ目が、次の世代を担う経営幹部人材の理解をさらに深めていこうと。このような取り組みに、時間とエネルギーを使うようになっています。

一言で言いますと、次の世代の経営チーム。これを、そこにどのようにバトンタッチをしていくのか。そして、それがきちんとできることによって、持続的な成長へのさらなる貢献を目指していきたいと考えております。



## 指名委員会におけるガバナンス進化の取り組み

取締役/執行役の後継者計画と次世代人材の理解促進

### 「次の世代」へのトランスフォーメーションについて、考え続けていく

- 1 将来発生する「CEO後継者の選定」は、企業価値の持続的な成長のカギを握る
- 2 「社外取締役の円滑な交代」は、ガバナンスの安定ならびに質的な向上のための最重要課題のひとつである
- 3 「来期の取締役・執行役候補の選任」も、再来期以降の「次の体制」を見据えて検討していく

LIXIL

39

今申し上げたことを改めて、メッセージの形で三つほどまとめたいと思います。最後のスライドです。

1 番目、将来いつか発生するであろう CEO 後継者の選定は、企業価値の持続的な成長の鍵を握ると考えております。そのためには、実際に交代が表面化してからではなくて、それ以前の備えが必要であると思っております。先ほど申し上げました通り、計画そのものの見直し。そして候補者リストも毎年アップデートをします。そのような動きをしております。

二つ目です。先ほどもお話ししました通り、社外取締役の円滑な交代。これはガバナンスの安定、さらに質的な向上のための、当社にとっての最重要課題の一つであると考えております。

#### サポート

日本 050-5212-7790 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



こうした1番目、2番目を睨みながら、3に書いてありますけれども、これは指名委員会の動きとして非常に重要なポイントだと考えております。

われわれ取締役の任期は1年です。従って、委員会委員の任期も1年です。指名委員会の基本的な役割は、来期の取締役候補、さらには執行役候補の選任という仕事がありますけれども、その来期のための選任であったとしても、再来期以降、数年後どういう経営チームでありたいのか、あるいはあるべきなのか。それを考えながら、次の体制を見据えて、来期の取締役、あるいは執行役の選任に当たっております。

以上のように、次の世代へのトランスフォーメーション。これが指名委員会に課された大きな課題であると思いますし、今日お話したような観点から、考え続けていきたいと考えております。

以上です。どうもありがとうございました。

**平野**：西浦さん、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 050-5212-7790 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



## 質疑応答

---

**平野 [Q]**：続きまして、質疑応答のお時間とさせていただきたいと思います。

まず、投資家の皆様からのご質問をお受けいたします。続きまして、報道関係の皆様からのご質問をお受けする流れとさせていただきたいと思います。

質問が重複する場合には、割愛させていただく場合もございます。あらかじめご了承くださいませと幸いです。なお、ご質問は、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。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、質疑応答に移らせていただきます。頂戴したご質問につきましては、本日の登壇者4名より回答いたします。

最初に、投資家の皆様からのご質問をお受けしたいと思いますが、事前に複数の方より共通してお寄せいただいたご質問が2問ございますので、まずこちらからご紹介させていただきます。

まず一つ目ですが、LIXILでは、社会、あるいは様々なステークホルダーに対するインパクトをどのように測定しているのでしょうか、というご質問です。お願いします。

**瀬戸 [A]**：実は結構いろんなことをやっているなかで、その、登壇者側として、物差しはそれぞれによってだいぶ違ってきってしまうわけですね。ただ、できる限り、皆様のご理解を得やすいようにするためには、みんなが共通の物差しとしているものは、できるだけ使っていこうと思っています。

例えば、カーボンニュートラルに関しては当然、TCFDに基づくリスクの定量分析は、そういったものの一つです。一方で、今カーボンニュートラリティということでいくと、われわれは会社としてみると、住宅の断熱は、非常に大きな割合を日本の社会のなかで担っていますので。そのなかで高性能の窓を、どれだけ売上比率を上げていくか、その高性能の窓を入れると、どのぐらいCO2が減るかといったことも当然計測しています。

それから、いわゆるD&Iというところかというと、管理職の女性の比率や、新入社員の女性の比率、取締役、執行役といった幹部の比率などについては目標を持ち、効果の計測も、そこは割合でするので計算しやすいので、進捗を見えています。

---

### サポート

日本 050-5212-7790 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、人材育成という部分でいくと、実際にどういった人材育成をしていくかだけではなく、そのエンゲージメントの比率を毎年調査、場合によって年に数回も調査しながら、われわれが人材育成への声に対して応えられてきているか、についても見ています。

それから、先ほどビデオがあった、例えばグローバルな衛生課題の解決では、これも以前、一旦2025年までに1億人の衛生環境を改善するという目標は出していますので、そこは当然モニターしています。それだけではなく、例えばOxford Economicsのような外部機関と一緒に、その劣悪な衛生環境がどのくらい社会的な経済的な損失を生むかということを追跡するための数字を、一緒に調べて作っている部分もあります。

ですから、われわれだけでやっているものに関しては、ある程度独自で作っていかなくてはならない部分もあるし、みんなが使っているものに関しては、できる限りみんなが使っているものを使う。それから、社会にこれから貢献していこうというものに関しては提案していくとか、そういったことができているのではないかと、思います。

**平野 [Q]**：ありがとうございました。それではもう1問、事前に複数の方からご質問をいただいているご質問をご紹介します。

SATO 事業は、いつ収益化すると予想していますか。また、SATO 事業により、どのような効果が期待できるのでしょうか。

**モンテサーノ [A]\***：そうですね。われわれは常に、SATO 事業について、持続可能な事業の収益化を2025年までに達成すると伝えてきています。それに向けて現在も努力しており、計画通りに進んでいます。

このマーケットにおいては、その予想よりも早い達成が期待できる場所があります。収益化という面ではブレイクイーブンがターゲットですが、インパクトのターゲットもあります。1億人の生活を2025年までに改善させるということは、ブレイクイーブンのターゲットと同じくらい重要だと考えております。

SATO のインパクトですけれども、その企業価値の創出においてですが、いくつか考え方があると思います。

根本的に、SATO は持続可能な衛生市場を創るということをやっております。特に存在していないような国ですとか、市場でそれをやろうとしています。多くのSATO のビジネスマーケットは、LIXIL が参入しているマーケットではないことがあります。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



そのため、実際にその地域に訪れてみて、そして安全な衛生のための行動や、マーケットを創ることは、その企業価値、将来の LIXIL の企業価値を、将来に向け創造することにおいて、とても重要です。

われわれは、世界でも難しい衛生課題の解決に取り組んでいます。そして、そこの住民の生活を改善させ、取り組みを通じて、それら地域経済を発展させています。それによって、われわれのパーパスの達成に繋がります。

なので、SATO 事業をやることによって、パーパスの実現に繋がるのであれば、こうした活動は、当社の企業価値にも繋がります。

最後の点ですけれども、強力です。SATO のチームは LIXIL 社内の各部署と、本当に強い、緊密な関係協力を展開しております。繋がり、ロイヤルティ、ビジネスのパートナーシップ、ビジネスパートナーとも、そのような関係を築いております。

例としますと、CRM のキャンペーン。これは日本でも実施しましたし、ヨーロッパでも実施しました。GROHE のブランドで行った「Energy for Life」キャンペーンでは、大きな成功を収め、120 万ユーロを直近 1 年間で寄付することができました。

これは SATO と協力したのですが、事業におけるお客さまと協力して、世界に安全な衛生を生み出すことに繋げてまいりました。SATO はこういった形をとることで、LIXIL の企業価値を高めることに繋がっています。

ありがとうございました。たくさん言いたいことがあったので、長くなってしまいました。

**平野 [M]**：事前にいただいたご質問については、全てご紹介差し上げました。まだお時間もございますので、その他ご質問ある方は、ぜひお寄せください。

ご質問の入力をお待ちしている間、私 IR 担当の平野が普段、投資家の皆さまと対話をさせていただいているなかで、よく受けるご質問の一つについて、お伺いしても差し支えございませんでしょうか。

**話者 [M]**：はい。ありがとうございます。

**平野 [Q]**：西浦さん、指名委員会での議論についてのご質問となります。本日のプレゼンテーション資料 37 ページにもございました、役員の評価制度といったところにつきましては、相互投票というお話が、確か、2、3 年前にもございまして。ちょっとした驚きの声をお寄せいただいたことがございました。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



今回、ご記載いただいている役員の評価制度の導入といったところでは、具体的にどのようなことをされたのでしょうか。

**西浦 [A]**：はい。先ほどお話したことと一部重なりますけれども、役員の選任、あるいは選定は、客観的なものでなければいけないし、透明性の上だったものでなければいけないと。そうしたその客観性を担保するために、評価制度をいろんな形で試みてきました。

社外取締役の構成を大きく変えようというときには、実際に今後、さらに続けていただきたい人は誰なのかと。これは投票というよりは、推薦ですね。それを試みたことがあります。そしてCEOの再任に関しても、きちんといろんな意見を聞いております。さらには執行役に関しても、外部の専門機関によって、アセスメントをやってもらいました。

そうしたなかで、つい最近、うまくいかなと思いつつ試みたのは、社外取締役の個人の評価です。この個人評価を導入している企業は非常に少ないとは思いますが、結果的にはやってみて良かったと思います。それは1人ずつ、1枚のシートにコメントをまとめてフィードバックしましたけれども、非常によく受け止めていただいたとっております。

以上のようなことを、やってまいりました。

**平野 [Q]**：ありがとうございます。そうしたお話以前も、以前と今回の制度ではまた違うと思うのですが、お話いただいたときに、聞いたことがないということで、かなり先進的であるとコメントいただいたものですから、改めて伺いをしました次第です。ありがとうございます。

それでは、もう1問。こちらは松崎さんに、私が普段対話させていただくなかから、よくいただくお問い合わせということで、ご質問をさせていただきます。

先ほどもプレゼンテーションのなかでお話いただきましたが、コーポレートガバナンス・コードの改訂がございまして、取締役会による、取締役によるサステナビリティの問題の、より積極的な関与が求められるようになりました。

こうしたなかで、コーポレートガバナンス・コードの改訂を受けて、あるいはそれ以前から、松崎さんとしては、議長としてどのように積極的な議題をお出しになり、どのように議論を進めてこられようとしたのかについて、少しお話が伺えればと思っております。

**松崎 [A]**：ありがとうございます。私が意識してきましたのは、取締役会の議題として、議題の設定を監督側からも提案すると申し上げましたけれども、まさにこのサステナビリティに絡む課題、EとSですね。それからヒトの活躍に関しては、やはり当社の企業価値に繋がる課題ですので、具体的にどのような取り組みをしているのか。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



これは昨年のコーポレートガバナンス・コードが改訂される前から、やはり取締役会として確認すべき議題だろうということで、確認をさせていただいてきました。

昨年コーポレートガバナンス・コードが改訂されて、改めて方針を策定するべしと、コンプライしましたのでね。これまでも報告を受けているけれども、当社としての方針を、改めて確認させていただきというお願いをして、モンテサーノさんから説明を受けて、その内容でよしと、推進してこうと、この承認を行ったということでございます。

やはり、これまで以上に具体的な課題の共有化、あるいは取締役会としても執行側の説明に対して、その取り組みはよくわかるけれども、さらにこうするともっといいのではないかと、という具体的なこのポリシーのアドバイス、これがやっぱり根っこの課題に対しても、できるようにしていくべきじゃないかと。このように課題認識を持っております。以上でございます。

**平野 [Q]**：ありがとうございます。それでは、1問、参加者の方よりご質問をいただいておりますので、ご紹介をさせていただきます。ゴールドマン・サックス証券、岡田様より頂戴したご質問です。

家庭部門のCO2削減のため、業界として様々な製品を出していらっしゃいますが、一方で、住宅のうち9割が環境対応していないとなると、既存住宅にも高性能な窓を導入する必要があると思います。導入時のコスト問題、各家庭のCO2に対する意識が高まるのが条件となると思いますが、政府等との協力、業界団体としての今後の取り組みについて、どのようにお考えでしょうか。

**瀬戸 [A]**：これ私だと思っておりますので、お答えします。まず本当に、おっしゃる通りなのです。実際に今、新築着工は年間80万戸ぐらいありますが、既存住宅が6,200万戸あるので、新築は比較的政府としても規制しやすかったり、いろんな業界に対して協力をお願いしやすいわけですけど、既存の6,200万戸に関しては、個々の住宅の、住んでいる人たちの意識にかなりかかっているわけです。

一方で、日本の場合、消費者が住宅にあまりお金をかける発想が、既を買ってしまった住宅にお金をかける発想が非常に少なく、20年ぐらい経つともう建て替えるから、家を良くしようというのが少なかった部分が、結構大きな、まず根本的な問題としてあります。

それから、もう一つは窓を変えるというのは、目に見えた効果が少なくとも外観的にはないわけです。そのときに、じゃあ何が起こるかということ、具体的に個人としてのベネフィットは電力代が安くなるということになります。電力代が安くなるという効果だけだと、費用の回収期間としては、どうしても20年以上かかってしまいますので、個人として経済的なインセンティブは非常に低いのです。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



ただ実際には、健康のことを考えると、例えば、ヒートショックで亡くなる方は交通事故で亡くなる方よりも多いということや、大きくて見栄えのいい窓はたくさんの光を取り入れますので、精神的にも健康にも非常に良いという、そういうデータは出ています。

ですから、社会全体として考えていったとき、CO2の削減も含めて、社会はこれを変えていくべきだけど、個々にしてみたら、どうしても経済的な理由からそこに来ないとなると、補助金や制度がやっぱり必要になってくると思います。

ただ、過去のことを考えていくと、どうしてもそこは政府の対策、それから業界で持っていく対策というのが、環境対策というよりは経済対策に傾きがちでした。経済対策に傾くと、どうしてもそこは新築が中心になったり、全ての商品やってみましょう、といった話になりがちなのですが、環境対策に限るのであれば、かなり窓っていうのは中心に考えるべきじゃないかと思っています。

その部分は今、かなり政府の皆さん、省庁の皆さんといろいろ話をして、少しずつコンセンサスができてきていますし、今回環境省の方から、今まで窓を変えるための補助金は全ての窓を変えなければなかなか取れなかったようなものが、単体の窓のリフォームでも補助金を出せるようになったりしています。だいぶ政府の方も協力的になってきてくれましたので、もう少し頑張りたいと考えています。

特にわれわれは、日本のいわゆる単層ガラスと言われている窓が3枚に変わるだけで、1,400万トン以上のCO2が削減できるのは、これだけの余地を持っている国は他にはありません。逆を言えば、日本では今まで、窓の断熱性があまり良くないものが中心であっただけに、これを変えるだけで相当良くなることは、政府も理解をしてきて下さっていますし、業界としてももっとアピールしていかなければいけないだろうと思っています。

**平野 [Q]**：ありがとうございます。もう1問、ご質問を頂戴しております。産業新聞社、増岡様より頂戴しているご質問です。

業界を挙げて取り組むとしていた、樹脂のリサイクルシステムの進捗について教えてください。また、アルミと樹脂の、今後のリサイクルの目標などあれば教えてください、というご質問です。

**瀬戸 [A]**：樹脂のリサイクルの場合、樹脂サッシのリサイクルということと、その樹脂のリサイクルは、違う話になりますが、いずれの質問かちょっと確認できませんでしたので、それぞれについてお答えさせていただきます。

まず樹脂のリサイクルという意味では、われわれ、全ての種類のプラスチックをリサイクルできるという、夢のような素材を開発しました。これを、今年工場を作って広げていくことで、日本全体

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



のプラスチックのリサイクルを大きく、もしくは場合によっては世界全体で進めることができるのではないかと考えています。

樹脂サッシのリサイクルという部分では、これは業界挙げてということですので、多分こっちの質問かなと思っていますが、実は、樹脂サッシのリサイクルとなりますと、今は出回っている樹脂サッシには、ガラスと樹脂が溶着したものが多いです。

そうしますと、この回収が非常に困難な状況です。そのため、ここは分かれているものを広げていってもらう必要があると思っています。当社の樹脂サッシは簡単に分けられますので、リサイクル可能です。一方、こうした既に使われていた樹脂を自分たちの商品に取り込んでいくことは、可能なのですが、言ってみれば十分なアウトプットが今のところありません。

要するに、寿命が終わってしまった樹脂が、まだ十分回収できる状況にはなっていないことがあります。ただ、そこはわれわれとしては、既に技術的に可能ですし、われわれの商品を使って頂ければ、樹脂のリサイクルは非常に、前に進むと思っています。

もう一つ、アルミの方ですけれども、アルミのリサイクルの場合は、これは樹脂よりもっと簡単です。アルミのスクラップの比率を上げる努力はずっとしてきています。これはおそらく、日本だけではなく世界全体で見ても、当社のアルミサッシが一番リサイクルのスクラップをたくさん使っている、グリーンなアルミサッシだと考えています。

**平野 [Q]**：ありがとうございます。これまでに頂戴しているご質問については、全てご紹介差し上げました。まだ少し、わずかながら時間もございますので、追加のご質問ある方は、ぜひお寄せください。

それでは、もう1問。お時間の関係もございますので、こちらで最後のご質問とさせていただきますと思いますが、日本経済新聞の山口様より、ご質問頂戴いたしました。

二酸化炭素の排出量削減を進めるため、再生可能エネルギーの使用比率は、今後どのように高めていきたいと考えていますか。外部調達や自社発電など中長期的には様々な方法があるかと思いますが、現時点の見通し、有効と考えている方法はありますか。

**瀬戸 [A]**：基本的には高めていきたいと思っていますし、高めていけると考えています。そのため、TCFDの計算のなかにもしっかり入れており、そういう意味ではやれると思っています。日本全体の問題からいくと、まず日本は、そもそも再生可能エネルギーのアベイラビリティが非常に低い状況です。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



ですので、われわれ単独としては、正直なところ全部できていると思っています。特に、海外に関しては、既に、ほぼ再生可能エネルギーに変えてくという方向性で、年数を決めて転換を進めています。日本に関しても、水回りに関しては、もうほぼ再生可能エネルギーに変えられる目処は立っています。

金属部門に関しても、変えていくことはできるのですが、現実問題として、日本は世界に比べて一番、再生可能エネルギーのコストが高い。ドイツに比べると何倍という世界です。そうすると、このプレミアムをわれわれとして、どのように考えるか、ということになってくるように思います。

ただ、もう一つ少し違った視点で考えますと、そうした日本全体で再生可能エネルギーの比率が上がっていかないなかで、個々の企業が再生可能エネルギーの比率を上げれば、他の人が再生可能じゃないエネルギーを使うだけということになってしまいます。

その問題は今あんまり話題になっていない気がします。ですから、今のスコープ1、スコープ2、スコープ3の、そのスコープ2の部分で、それぞれの企業が、いやもう全部われわれは再生可能エネルギーにするから、そこOKです、というような話をしていますが、これはかなり、私自身は疑問のある考え方だと思っています。

これは、社内でもいろいろ議論しているのですが、当社もできるが、でもやった場合には、日本全体としては他の人が結局、再生可能エネルギーではないエネルギーを使わざるを得ないということになってしまう。これはエネルギー調達そのものの問題よりも、むしろエネルギーをどう作っていくかということなのだと思います。

今ここで頂いたご質問のように、例えば、自社発電しますかっていうことに関しては、現時点においてわれわれの方でできることは既に全部していますし、外部調達でも、できるだけグリーンなものを、コストがかかってもやろうとはしています。ただ、日本全体がグリーンエネルギーの比率を高めていくというのは、かなり長い話になってくるのだろうというのが印象であり、そこは大きな疑問として感じています。

**平野 [M]**：ありがとうございます。まだたくさんのご質問いただいているのですが、お時間がかなり迫ってまいりました。そのため、大変恐縮ではございますが、本日はこちらで質疑応答を終了とさせていただきますと思います。

---

## サポート

日本 050-5212-7790 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



お時間の関係で、この場で紹介できなかったご質問につきましては、誠に申し訳なく感じております。本件につきましては後日、IR室または広報からご回答させていただければと考えております。何卒ご理解のほど、お願い申し上げます。

それでは、ご多忙のなか、本日はご参加くださりまして、また、たくさんのご質問をお寄せくださりまして、本当にありがとうございました。

本日の予定はこれで全て終了となります。これもちまして、株式会社LIXIL、ESG説明会を終了させていただきます。

本日はご参加いただき、改めまして、誠に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
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 050-5212-7790 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



## ご紹介できなかったご質問への回答

**平野 [Q]**：ゴールドマン・サックス証券 岡田様より、ご質問頂戴いたしました。

御社のように短い期間でグローバル化を遂げた会社は他に例がないと思います。人事制度の改革はかなり大変だったかと思いますが、これまでボトルネックとなった点、現在の人事制度が全体に浸透した時に、事業上メリットとなる点、今後強化したい点があればよろしくお願いします。

**モンテサーノ [A]**：人事制度改革の過程は困難なものでした。日本における前例も少ないため、マネージャーから聞いた話をもとに、当社の施策で取り入れられそうな内容かを判断し、範囲や導入のスピードを調整しながら改革を進めています。

グローバルで社員の力を引き出すためには、主要な制度や業務をグローバルで統一し、変化を加速することが重要です。

例えば、これまでのボトルネックのひとつは、社員の声を聞くためのシステムがグローバルに統一されていなかったことです。従業員の声をしっかり聞き、必要なニーズを理解することは、従業員満足度を向上させるための第一歩です。現在では、LIXIL Voice 調査や Qualtrics を用いた効果的なデータ分析が可能になりました。同様に、グローバルな等級制度も、幅広い層を対象としたものに移行しています。POD (People & Organizational Development)のシステムをグローバルに導入・強化し、人材と組織のニーズをグローバルに、格段に高いレベルで可視化できるようになりました。以前は M&A による事業拡大で統合されたシステムがありませんでしたが、今ではこれらの統合されたシステムによって、より効果的に人材育成計画が可能となりました。

これらの施策は、グローバルで事業に多大な利益をもたらすと考えています。本日もご紹介した全ての KPO を今後も強化していきます。

以上

---

### サポート

日本 050-5212-7790 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 050-5212-7790 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

