

**LIXIL**

Link to Good Living

**株式会社 LIXIL**

ESG 説明会

2024 年 4 月 2 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] 2024 年 4 月 2 日

[ページ数] 52

[時間] 15:30 – 17:02  
(合計：92 分、登壇：50 分、質疑応答：42 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)  
常務役員 Chief Environmental Impact Officer 兼 環境戦略審議会議長  
迎 宇宙 (以下、迎)

---

### 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



取締役 代表執行役専務 人事・広報・渉外・Impact 戦略担当 兼 Chief People Officer

ジン・モンテサーノ

(以下、モンテサーノ)

社外取締役 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

松崎 正年 (以下、松崎)

社外取締役 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)

IR 室

川合 綾 (以下、川合)

[アナリスト名]\*

SMBC 日興証券

川嶋 宏樹

野村證券

福島 大輔

\*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読され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

司会：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。



LIXIL ESG説明会

**LIXIL**

**“NAVIGATING THE IMPACT JOURNEY:  
LIXIL'S COMMITMENT TO PEOPLE AND THE PLANET”**

2024年4月2日

Copyright © LIXIL Corporation. All rights reserved.

本年の ESG 説明会のテーマは、NAVITGATING THE IMPACT JOURNEY : LIXIL'S COMMITMENT TO PEOPLE AND THE PLANET となります。グローバル人事戦略における目指す姿や取り組み事例をご紹介します、昨年発表した環境戦略の進捗を共有させていただくとともに、企業価値の向上と社会課題解決によるインパクトの創出を目指す、当社のさまざまな取り組み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@scriptasia.com



## 本日の登壇者

### 瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 Chief Executive Officer



### 迎 宇宙

常務役員 兼 Chief Environmental Impact Officer  
(環境戦略審議会議長)



### ジン・モンテサーノ (Jin Montesano)

取締役 代表執行役専務  
兼 Chief People Officer (インパクト戦略委員会委員長)



## LIXIL

2

本日のご説明は登壇順に、取締役代表執行役社長兼 CEO、瀬戸欣哉。

常務役員兼 Chief Environmental Impact Officer、迎宇宙。

取締役代表執行役専務兼 Chief People Officer、ジン・モンテサーノ、の3名より行うことを予定しております。

## 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



## 本日の登壇者（Q&Aセッション）

### 松崎 正年

独立社外取締役 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 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

3

また後半の Q&A セッションでは、独立社外取締役 取締役会議長、松崎正年氏。

独立社外取締役 指名委員会委員長、西浦裕二氏、のお二方にもご登壇いただきます。

なお、私は本日司会を担当させていただきます、IR 室、川合と申します。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



## 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）

- 価値創造を通じたパーパスの実現
- イノベーションが自律的に生まれる組織を目指して
- インパクトの最大化に向けて
- 本日の説明会の構成

### 2 環境戦略アップデート（迎）

- 生物多様性の保全
- 低炭素社会への移行計画
- 製品への展開
- 環境戦略の中期目標：進捗

### 3 グローバル人事戦略アップデート（モンテサーノ）

- 従業員エクスペリエンスの向上
- インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む
- 人材育成への投資
- 新しい価値の創造：イノベーションを推進する従業員の力

### 4 Q&Aセッション

- 人的資本領域における取締役会の役割等、ガバナンスについて（松崎、西浦）
- 参加者からのご質問への回答（全員）

LIXIL

4

続きまして、本日の進行についてご説明申し上げます。本日のアジェンダは、ただ今投影しております説明会資料4ページ目に記載のとおりであり、この後、3名の登壇者が順にご説明いたします。

ご説明後には、質疑応答のお時間をもうけております。ご質問は説明会開催中、いつでも入力可能ですので、画面下Q&Aよりご投稿ください。なお、本日の説明会は日本時間午後5時の終了を予定しております。最後まで、どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは瀬戸さん、よろしくお願いいたします。

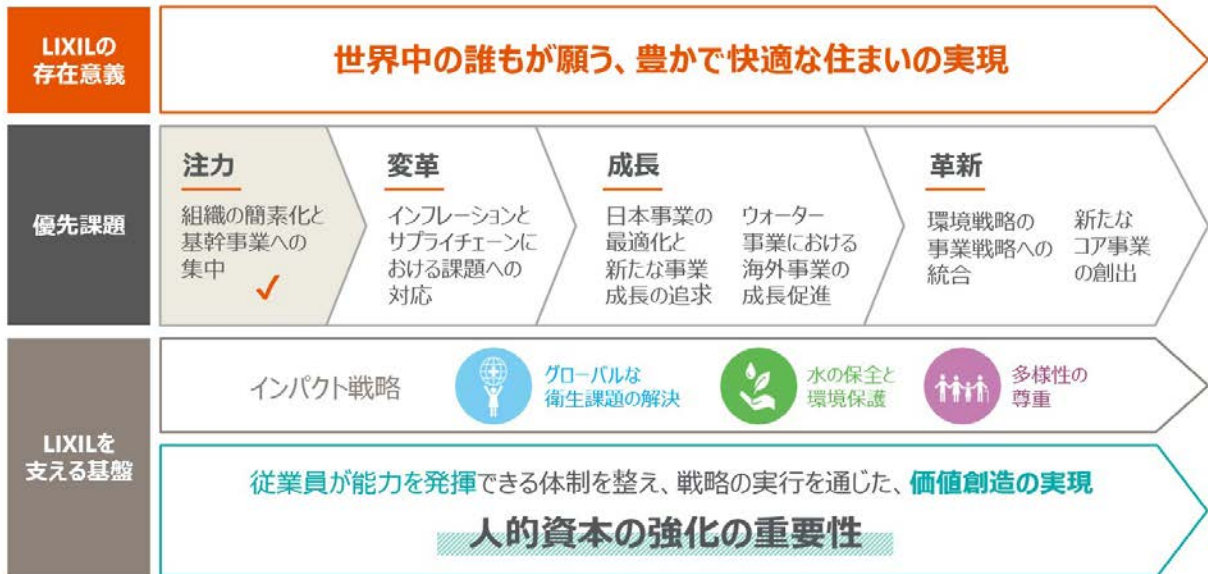
## サポート

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



## 価値創造を通じたパーパスの実現

当社パーパス達成を追求し、持続的な成長と価値創造を達成するために、LIXIL Playbookで定めた優先課題に対する取り組みを推進。価値創造を支える基盤の一つとして、「**人的資本**」の強化（グローバル人事戦略の遂行）が重要な経営課題。従業員は、当社の持続的な成長と社会や環境課題解決におけるインパクト創出の原動力。



LIXIL

6

**瀬戸**：皆さん、こんにちは。LIXIL の瀬戸です。本日は当社の ESG 説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

私たちは LIXIL のパーパスを実現するため、このスライドに示された経営の基本的方向性である、LIXIL Playbook の優先課題に対する取り組みを推進してきました。

この優先課題、注力、変革、成長、革新とありますが、この革新、イノベートするところがある意味、この全てのプロセスを通して重要な差別化への努力なのです。要は、商品、それからビジネスモデル、もしくはサービスを差別化しないと、基本的にはコモディティ化したビジネスとして利益が取れなくなります。

そうした中でそれを実現していく一つの指針として、まずこの LIXIL を支える重要な基盤、これが従業員。LIXIL で働いている人たちを、人的資本の強化というかたちでイノベーションを実現していく。

そしてそのイノベーションの方向性として非常に重要なところとして、ここに挙げているインパクト戦略。環境であったり多様性を尊重したり、当社は今、いろんな商品やサービスを出していくと

### 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





きに、そういった方向性を意識するかたちで、人的資本の強化を通して差別化を行っていくことをしております。

## イノベーションが自律的に生まれる組織を目指して

当社の将来の収益の柱となる「**新たなコア事業**」の自律的な創出を可能とする組織を構築するためには、**多様な人材の確保や育成**への継続的な取り組みが不可欠

低炭素型アルミ型材「**プレミアム (PremiAL) R100**」の販売拡大 (1)

介護者の負荷を軽減する泡シャワー「**KINUAMI U**」の展開 (2)

公共トイレのメンテナンス業務をDX刷新「**LIXIL Toilet Cloud**」 (3)

**イノベーション** = 新たなコア事業の創出

**多様な人材・D&I推進** (価値創造の原動力)

盤石な財務基盤の構築  
差別化された技術力  
イノベーションを生む風土・職場環境の整備

**LIXIL**

(1) ニュースリリース [https://newsroom.lixil.com/ja/20230906\\_01](https://newsroom.lixil.com/ja/20230906_01) (2) ニュースリリース <https://newsroom.lixil.com/ja/2021122101>  
(3) ニュースリリース [https://newsroom.lixil.com/ja/20230727\\_02](https://newsroom.lixil.com/ja/20230727_02)

それが具体的にどんなイメージかという、一つには当社の方向性として環境や、世の中に対して良いものを、良いインパクトを与えていこうと。先ほど川合が話した PEOPLE、それから PLANET に対してインパクトを与えるって、どんなことがあるか。

例えばここに掲載している「プレミアム」という商品、これはアルミを全てスクラップからつくることで、二酸化炭素の排出量が97%ぐらい型材ベースで減るようなものです。それからシャワーを利用するときに、最初から泡が出て、お湯で流すといった「KINUAMI」は、もともとは美容にすごく良いということで、皮膚に良いということだったのですが、これは考えてみると例えば手が不自由な人にとってのシャワーとして便利ですし、介助をするにもすごく良かった。それから「LIXIL Toilet Cloud」。これは LIXIL としては今まで非常に手間のかかったパブリックトイレの清掃を効率化するアイデア。

### 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

こういったものはどういうところから生まれてくるかという、一つは多様性と、それからその多様性を持った人材がこの地球、その地球に生きている人たちに対してどうインパクトを与えるかを考えてきているから、できているのではないかと思います。

特に日本の場合、多様性という点まず女性が十分活用されていないところに、かなり LIXIL は力を入れております。それからもちろん障がいを持っている方。障がいを持っている方は、幅広い範囲で考えると人口の 15%ともいわれています。ある意味、こういった方々にとって良い商品をつくることは、当社として普段気づいていないデマンドに対して気づくところになると思います。

「KINUAMI」は一つの例ですが、こうしたイノベーションがどうして自律的に生まれるかという、多様性のある人材をいきいきと働かせるようにして、そのいきいきと働く人たちが、どうやったら LIXIL のパーパスである、世界中の人々により豊かで快適な生活を実現できるかを考えてやっている。その部分にあるのではないかと考えております。

## インパクトの最大化に向けて

LIXILでは未来を見据えた活動を通じて、暮らしと社会にインパクトを生み出すことを目指し、多様な従業員のもと、インパクト戦略を推進。インパクトの最大化に向け、様々なパートナーを強化

インパクト戦略



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

### ▶ 第2世代再発明トイレ - 実証実験から製品化へ



- LIXILがジョージア工科大学率いる共同開発チームが手掛ける「第2世代再発明トイレ（G2RT: Generation II Reinvented Toilet）」の技術に関し、実用化に向けた初の商業ライセンスパートナーに選定<sup>(1)</sup>
- 排泄物をその場で処理し、水の再利用が可能な独立型トイレシステム
- 下水処理システムや浄化槽などのインフラが不要で水の汚染を防ぐことができる仕組みにより、衛生環境改善に貢献
- G2RTは病原体を発生源から除去し、水の汚染と病気の拡散を防止
- LIXILは公共施設や家庭での利用を想定し、技術開発に投資
- ビル&メリンダ・ゲイツ財団との連携で、世界の衛生問題へのアプローチを加速

LIXIL

<sup>(1)</sup> ニュースリリース [https://newsroom.lixil.com/ja/20240321\\_g2rt](https://newsroom.lixil.com/ja/20240321_g2rt) 8

もう一つ、新しいニュースとして、インパクトの最大化の中で先ほどイノベーションという話がありましたけれども、これは本当に地球を変えるかもしれないという一つのテクノロジーを紹介します。

## 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



これは第2世代再発明トイレという名前です。当社は今まで2011年頃から、ビル&メリンダ・ゲイツ財団の協力を得てSATOというトイレシステムを開発し、そのSATOというトイレを売ることで、世界の衛生問題の解決に努めてきましたが、ここに一つ問題がありました。

SATOというトイレそのものは非常に衛生環境の改善に貢献するものであり、SATOをつくる意味があります。これを田舎とか郊外で使っている分には、その排泄物に対する処理を衛生的にする方法はありませんでしたが、これが例えば都市であつたりすると、今度はその排泄物の処理ができない問題が出てきます。

例えば下水処理システムを新たにつくったりとか、それから浄化槽をつくってということは、ものすごくコストもかかり、今のインフラからは難しい。そうなってくるといわゆる過密した勃興してくる都市に関して、下水処理システムを持っていないところに衛生的なトイレをつくるためには、排泄物を衛生的に処理する技術が必要です。そこにビル・ゲイツさんが非常に力を入れていて、彼自身もそういったものに対する答えを出したいということで、ジョージア工科大学が率いる開発チームと一緒にその開発をされました。

実は2019年に当社へコマースパートナーになりませんかという話がありました。いってみれば、そういったものを商業的に実現できる会社としてLIXILを、おそらく世界ではそうしたことに興味を持って一所懸命やっている会社というのは、そんなにたくさんはないと思うんですけども、当社はそのトップランナーの一つとして、ぜひ今回も一緒にやろうよということで、この新たなトイレを進めていくことになりました。

現時点ではまだ少し値段の高いトイレではありますが、これは十分普及できるようなコストにできる自信を持っております。これは本当にトイレの世界を変える、下水処理の設備等がなくても、そういったところでもトイレを衛生的に使ってもらえるトイレにな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@scriptasia.com



## 本日の説明会の構成

インパクト戦略の一つの柱である「環境戦略」の推進ならびに人的資本の強化が、当社の企業価値向上につながる

|          | 本日のトピック   | 登壇者                       |
|----------|---|---------------------------|
| <b>E</b> | <b>【環境戦略アップデート】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 生物多様性の保全</li><li>• 低炭素社会への移行計画</li><li>• 製品への展開</li><li>• 環境戦略の中期目標：進捗</li></ul>  | <b>1. 迎 CEO</b>           |
| <b>S</b> | <b>【グローバル人事戦略アップデート】</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 従業員エクスペリエンスの向上</li><li>• インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む</li><li>• 人材育成への投資</li><li>• 新しい価値の創造：イノベーションを推進する従業員の力</li></ul> | <b>2. モンテサーノ CPO</b>      |
| <b>G</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• QAセッションに社外取締役2名参加</li><li>• 人的資本領域における取締役会の役割等、ガバナンスについてディスカッション</li></ul>  | <b>3. 松崎取締役<br/>西浦取締役</b> |

LIXIL

9

インパクトの話で少し特定の話題に傾いてしまいましたが、本日どんな話をさせていただくかという昨年同様、環境戦略に関して、生物多様性の保全等を含めたアップデートを迎がります。それからその後、ジン・モンテサーノが先ほど当社の全ての戦略を支えているところに、従業員に対する人的資本への投資があるという話をしましたけれども、そのグローバル人事戦略に関してモンテサーノがお話をします。

そして最後に社外取締役の松崎さん、西浦さんにも参加していただいて、いろいろな人的資本領域における取締役会の役割等、ガバナンスについてお話をさせていただこうかと思っています。

それではちょっと長くなりますけれども、本日はよろしく願いいたします。

**司会：**ありがとうございました。続きましてこの後、Chief Environmental Officer である迎からの、環境戦略アップデートのご説明となりますが、その前に当社のインパクト戦略の進捗をまとめた動画をご覧ください。よろしく願いいたします。

**映像：**（動画-LIXIL のインパクト戦略）

### 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



# LIXIL 環境ビジョン2050




3つの環境課題に取り組むことにより「CO2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

迎：それでは、ここから環境のお話をさせていただきたいと思います。私どもは環境ビジョン2050を掲げて、環境課題に取り組んでいます。その中ではここで右に書かれていますように、三つの柱、すなわち気候変動への対応、水の持続性、そして資源循環の三つを重要視しながら、活動を進めています。

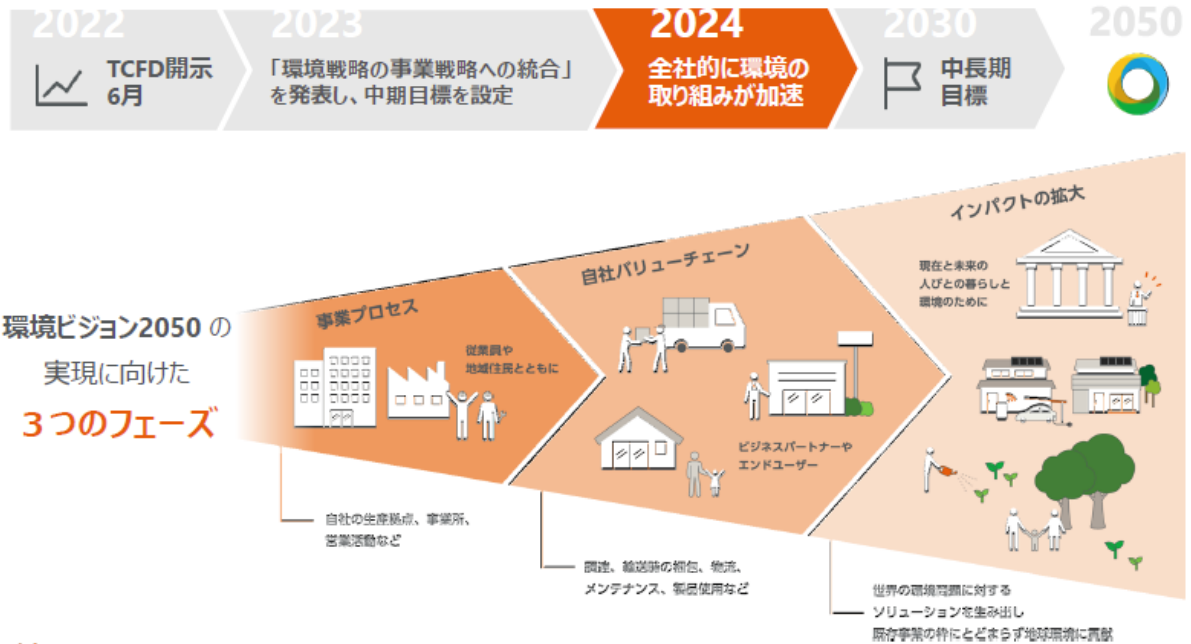
## サポート

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



## 環境ビジョン2050の達成に向けて

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



LIXIL

13

そういう中で、昨年の ESG 説明会では環境戦略と事業戦略の統合を発表いたしました。これによって、社内外のステークホルダーとの取り組みが加速しているということを実感しております。

### 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@scriptasia.com



## LIXILの環境戦略に対する外部評価・参加する国際的なイニシアチブ

### 直近のハイライト

2023年

CDP「気候変動分野」企業 Aリスト 評価を獲得



2023年12月

自然関連財務情報開示タスクフォース  
(TNFD) への賛同を表明



[https://newsroom.lixil.com/ja/20240117\\_tnfdearlyadpoter](https://newsroom.lixil.com/ja/20240117_tnfdearlyadpoter)

2019年10月～

事業で使用する電力の100%再生可能エネルギー化を目指す  
国際的な企業イニシアチブRE100に加盟



2019年3月

気候変動財務情報タスクフォース  
(TCFD) への賛同を表明



[https://www.lixil.com/jp/impact/environment/environment\\_detail.html](https://www.lixil.com/jp/impact/environment/environment_detail.html)

14

その査証の一つとして、昨年度の CDP では気候変動の企業 A リストにも登録されました。このように、当社の活動が少しずつ前に進んでいると考えられます。

### 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



## 本日のアップデート

### 環境ビジョン2050の達成に向けた「環境戦略の事業戦略への統合」

01 「生物多様性の保全」：3つの領域に通ずる重要課題とTNFD開示

02 低炭素社会への移行計画

03 製品への展開

「気候変動対策を通じた緩和と適応」

「資源の循環利用を促進」「水の持続可能性を追求」

04 環境戦略の中期目標：進捗

LIXIL

15

本日はそういう中で、この1年間で当社が進捗と考えられているものを、いくつかトピックスとしてご説明したいと思います。

---

#### 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

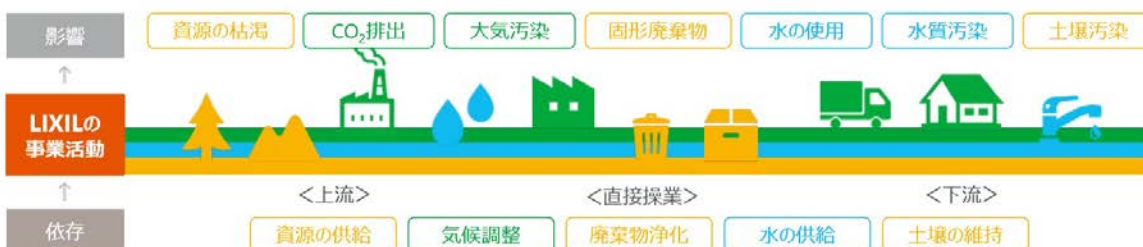




## 「生物多様性の保全」：3つの領域に通ずる重要課題

- ▶ LIXILの事業活動は、自然へ影響を与えている一方で、自然資本や生物多様性に依存。事業の持続可能な成長のために「生物多様性の保全」を2023年3月期に重要課題に追加
- ▶ 事業と自然との関係を明らかにし、環境戦略で定めた3つの重点領域における活動を通じて自然への負の影響を回避・低減に取り組む

### 生物多様性と事業の関係を把握



### 生物多様性の保全に貢献



16

まずは生物多様性です。私どもはメーカーとして、ものをつくっています。その中ではCO<sub>2</sub>をはじめとするさまざまなガスを排出し、また水を取り込み、そしてまた水を排出するかたちで、環境になんらかの影響、インパクトを与えているかたちになっています。

その一方で、当社がものをつくるためにはさまざまな原材料を使用します。金属や木材、あるいはセラミックの原材料となる石や土のような、自然によって形成される資源に依存していることも事実です。このようなことを考えますと、私どもの事業の持続性を考えた場合に、自然資本、生物多様性を保全することは、きわめて重要だと認識しています。

そういう中で、当社はこれまでも生物多様性を意識して活動してまいりましたが、昨年改めてこの活動をさらに踏み込んで、精緻にやっという考え、この生物多様性の保全を私どものマテリアリティの一つとして取り込みました。こうすることによって私たちの事業活動、それと自然資本、生物多様性の関係を明確にし、当社が何をなすべきかを明らかにし、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

### 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@scriptasia.com



## 「生物多様性の保全」：3つの領域に通ずる重要課題

| TNFDが提供する <b>LEAP</b> アプローチにそって事業における自然関連課題を評価                           |   |   |  |
|--|---|---|--|
| 事業活動の中で自然に関連する潜在的な問題に絞り込んだ分析を実施  |   |   |  |
| LOCATE   | EVALUATE  | ASSESS  | PREPARE  |
| 優先的に取り組む対象、自然との接点を特定<br>自然との接点を特定<br>✓ <b>影響を受けやすい地域</b><br>(生物多様性・水リスク) | 事業活動と自然との依存・影響を把握   | 重要なリスクと機会を特定  | TNFDフレームワークにそって開示予定  |
| <b>上流</b><br>調達原材料の中から対象を特定<br>✓ <b>自然への依存から木材・影響度からアルミ</b>              | 自然への依存と影響の特定<br>✓ <b>木材は伐採する森林の自然資本への依存が大きい</b><br>✓ <b>アルミの採掘や加工時に自然への影響が大きい</b> | さらなる検討を継続   |  |
| <b>直接操業</b><br>全拠点を対象に調査   |   | 中長期的に生じるリスクと機会の特定<br>✓ <b>事業特性を反映した2030年シナリオを用いて重要性の高いものに注力</b><br>現状分析・対応策の検討<br>✓ <b>対応策が環境戦略や事業戦略に反映されていることを確認 (気候変動・水・資源)</b> | 2024年6月開示<br>TNFDフレームワークに沿ったレポートを開示準備<br>✓ <b>重要なリスクと機会に対応するための指標・目標を整理 (2030年中期目標など)</b><br> |

LIXIL

17

こういう活動の中で、同様に TNFD のフォーラムに昨年参加しました。またこの TNFD の早期開示を宣言する、アーリーアダプターにも登録を行っています。したがって、この 6 月から TNFD ベースにおけるレポートを開示していきたいと考えています。本日は現段階での TNFD 関連での進捗を簡単にご説明したいと思います。

先ほど言いましたように、生物多様性への対応は私もこれまでやってまいりました。したがって TNFD 対応の 1 年目としましては、この TNFD の観点で見た場合に当社の活動はどのような位置づけにあるのか、どういうところが足りないのか、あるいは満たされているのかをまず確認することとしました。

対象としては、まず当社のオペレーションである直接操業のところは当然ながら、それ以外でも上流、すなわち先ほど申し上げたようなさまざまな原材料を使っていますけれども、そこにおける環境との関係を見出すこととしました。

まず上流ですけれども、さまざまな原材料をいろいろ扱っていますが、それぞれの原材料を入手するためには環境への依存という面と、それから環境に影響を与えているという二つの面で、当社は検討しました。

### 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@scriptasia.com



その結果見えてきたことは、環境への依存という意味では、当社の扱っている材料の中では木材が一番インパクトが大きそうであること。そして環境への影響という意味では金属が大きいだらうということが見えてまいりました。

金属といいましても私どもはさまざまな金属を使っていますが、その中で一番使用量の多いアルミからまず取り組むこととしました。すなわち上流においては木材と、それからアルミニウムを取り上げて、ここにおける機会、リスク、当社が対応すべきことを検討していくこととします。このさらなる深掘りは、今年度以降に進めていきたいと考えています。

次に直接操業ですが、これはグローバルの 80 数カ所の拠点全てに対して、検討を行っています。水、空気、あるいは資源、さまざまな観点でこの検討をしています。これも先ほどの上流で申し上げたことと同様に機会とリスクを考えて、当社がなすべきことを考えていくわけですが、まず 2030 年を念頭に置いて、そのときにこの生物多様性という観点でどのようなことが起こり得るのか、シナリオを考えました。

そのシナリオの中でも私どもにとってインパクトが大きそうなもの、あるいは生じる可能性が高そうなものを、優先度の高いものとしてリストアップしました。現時点で申し上げることができますのは、このリストアップした優先課題と思われるものは、既に当社がこれまでに自主的にやってきた生物多様性への取り組みで、全て網羅されていることが分かりました。この辺りをこの 6 月の開示で、詳しく説明させていただきたいと思っています。

今回 TNFD は 1 年目でしたけれども、そういうことに関していいますと、まだ今回は大きな視点で見ただけにすぎません。今後さらに深く解析をして、当社がなすべきこと、そういうものが見出せたときには、さらにそういうものも取り組み課題としてやっていきたいと考えています。

---

## 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@scriptasia.com





## 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

SPECIAL NEWS

### LIXILのCO<sub>2</sub>削減長期目標が、 日本の建材業界で初めて “SBTネットゼロ認定”<sup>\*</sup>を取得 (2024年3月)



科学的根拠に基づき、LIXIL環境ビジョン2050長期目標  
「2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ」の達成を目指す

#### 低炭素社会への移行計画

1. フェーズごとの具体的な施策・アクション
2. 事業プロセス (Scope 1, 2) における施策別の削減効果
3. 自社バリューチェーン (Scope 3) 削減への取り組み

LIXIL

\*2050年までにScope 1, 2, 3の温室効果ガス排出量を90%削減し、10%以内の残余排出量を炭素除去によりゼロ

18

次のページは、気候変動に関してです。ここでは、まずアナウンスを一つさせていただきたいと思っています。上のほうに書いておりますが、当社は日本の建材業界で初めて SBT のネットゼロに認証を受けました。これまでもネットゼロにかかわるような活動は私どもやってまいりましたけれども、今回、改めて SBT に認定されたことは、私どもが 2050 年を意識して活動している内容に関して、その活動が妥当であり、科学的根拠に基づいていることを認めていただいたと解釈しています。

この SBT のネットゼロですが、これは最終的には 2050 年を目的とした長期的な視点ですが、同時に短期的な視点、私どもでいいますと 2030 年の目標も重要視されます。本日はその 2030 年を意識した活動のいくつかをご紹介しますと思います。

#### 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



# 低炭素社会への移行計画 1) フェーズごとの具体的な施策・アクション

|  | FYE2019 (BL) | FYE2023<br>中期目標の設定       | FYE2031   |
|--|--------------|--------------------------|---|
| <b>事業プロセス</b><br>Scope 1+2 CO <sub>2</sub> 排出量<br>2031年<br>3段階までに<br>-58.4%<br>(2019年比)      | 共通           | 省エネ                      | 省エネ、生産合理化   |
|  | Scope1       | エネルギー転換                  | 電化 (低温域: 空調、ボイラーなど) 低炭素燃料への転換 (石油系燃料→天然ガス)                          |
|  | Scope1       | 革新技術                     | 将来的に導入が必要な脱炭素技術の調査・検証 (水素への燃料転換、電化、CCUなど)                           |
|  | Scope2       | 再エネ                      | 電力の再エネ化 (太陽光発電設備の導入、再エネ価値の取引)<br>“追加性”や“事業性”を考慮した再エネ電力の安定調達 (PPA契約) |
| <b>自社<br/>バリューチェーン</b><br>Scope 3 CO <sub>2</sub> 排出量<br>2031年<br>3段階までに<br>-30%<br>(2019年比) | 共通           | 設計                       | サーキュラーデザインの推進 (減量化、長寿命化、単一素材化、分解・分別容易化など)                           |
|  | 調達           | 原材料の低炭素化                 | リサイクル材/再生可能素材使用率の向上<br>→ リサイクルアルミの使用比率向上<br>→ 使い捨てプラスチックパッケージの削減    |
|  |              | 協働                       | サプライヤーエンゲージメント<br>→ 削減に向けたサプライヤーとの協働                                |
|  | 輸送           | 効率化/転換                   | 積載効率向上、モーダルシフト  |
|  | 事業所廃棄物       | 削減/循環                    | 廃棄物発生量の削減・リサイクル<br>→ リサイクル活動の発展                                     |
|  | 製品使用         | 省エネ                      | 製品の省エネ性能向上  |
|  | 製品廃棄         | 効率利用                     | 顧客接点を増やすビジネスモデル創出 (リペア、アップグレード、サービス化)                               |
| 循環   |              | ステークホルダーと連携した循環システム構築の検討 |   |
| <b>インパクトの拡大</b>  | 製品使用         | 断熱                       | 高性能窓の販売構成比向上  |
|  |              | 節湯・節水                    | 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比向上   |
|  | 製品廃棄         | ZEH化                     | ZEH商材の拡充  |
|  |              | 循環                       | 再資源化困難な廃プラスチックの製品への利用 (循環型素材reviaなど)                                |

LIXIL

19

まずここに掲げておりますのは、2030年までに当社が何をなすべきなのか。目標に向かってやることは何なのかをリストアップしたものです。これを活用しまして、この全体像を見て当社の進捗を確認し、そして必要であれば追加の活動もやっていくことを意識した全体像になっています。

## サポート

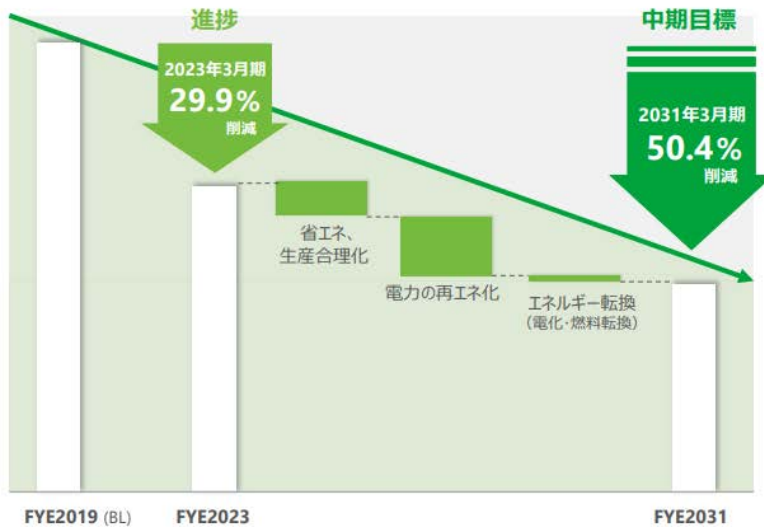
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 低炭素社会への移行計画 2) 事業プロセス (SCOPE 1, 2) の施策別の削減効果

これまで順調にScope1,2排出量を削減しており、今後も「電力の再エネ化」を中心に計画的に削減を進める。

### Scope 1, 2 排出量



太陽光発電設備の導入 (FYE2023 ドイツHemer工場)



天然ガスへの燃料転換 (FYE2023~2024 有明工場)



LIXIL

20

次に Scope1, 2 です。現在当社は 2031 年 3 月期におおよそ 50%の削減を目標と掲げています。現時点で既に 30%まで削減がきました。これは私どもが当初に立てた計画よりも、かなり前倒しできていると自負しています。

ただそうはいつでも、残り 20%あります。これに関しては、まずは生産プロセスの合理化とか、それから徹底的なエネルギーの消費削減をやっていきますし、エネルギー効率の高いものへの転換もやっていきたいと思いますが、これに併せて電気エネルギーの再エネ化もやっていきたいと考えています。そうすることによって、この 2030 年の目標を達成していきたいと思っています。

ただネットゼロというのはこの 50%削減ではなく、2050 年のゼロを目指しています。そのために当社はいくつかの技術ブレークスルー、イノベーションが必要だと考えています。例えば燃料として水素を活用する検討であるとか、あるいは CO<sub>2</sub>をキャプチャーする CCU であるとか、そういういくつかの技術がございますが、一部は私どもで既に検討を始めておりますし、一部は技術の動向を見守って調査、研究をやって、それによって着実に 2050 年まで、シームレスにこの活動が進められるように準備しています。

### 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



## 低炭素社会への移行計画 3) 自社バリューチェーン (SCOPE 3) 削減への取り組み

### Scope3排出削減に向けたサプライヤーエンゲージメント

Scope3の約40%を占める“調達”によるCO<sub>2</sub>の削減に向け、国内主要サプライヤーとエンゲージメントを実施

|      | 国内主要サプライヤーへの説明会<br>(CO <sub>2</sub> 排出量上位80%が対象) | 新たにCO <sub>2</sub> 排出量算定を始める<br>サプライヤーへの追加サポート |
|------|--|--|
| 実施事項 | LIXILの調達活動の説明や<br>排出量算定の勉強会                      | Scope1,2,3算定ツールの提供、<br>活用方法の説明会                |
| 参加数  | 約400社  | 約250名  |

- ✓ 今後は排出削減に向けて個別サプライヤーとの協議を進める
- ✓ 海外サプライヤーに対してもエンゲージメント活動を展開していく予定

LIXIL

21

続きまして、Scope3です。ネットゼロを考えた場合に、この Scope3 のところから逃れるわけにはいきません。特にこの Scope3 の中で重要と考えておりますのは、ここに書いていますように当社の上流であるサプライヤーとの関係だと思っています。

といいますのは、私どもの Scope3 の中でサプライヤー様、すなわち上流のところで発生する CO<sub>2</sub> が実に 40%を占めています。したがって、ここの削減がどうしても必要になります。当然ながらここは私どもだけでできることではなく、サプライヤー様と一緒に協働して検討していく必要があります。

その第1歩としまして、まずはサプライヤー様とのコミュニケーションを始めました。当社がなぜこういう CO<sub>2</sub> の排出の削減をやりたいのかに始まり、どうやってやるのか、計算方法はどうか、いろいろな意見交換をしております。

そういう中で見えてきたことは、既に Scope1, 2, 3 に関して、素晴らしい活動をやっていらっしゃるサプライヤー様もいらっしゃいます。その一方で CO<sub>2</sub> の排出、それは大事だとは分かっているけれども、どうやってやればいいのか分からないとか、計算方法が分からないということをいわれるサプライヤー様もいらっしゃいました。

### 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



そこで先進的な活動をされている企業とはさらに一步踏み込んで、どうやって今後 CO<sub>2</sub> 削減をやっていくのか、そしてそれを当社の Scope3 に反映させていくのかという検討に入っていきたいと思っておりますし、まだまだという企業に対しては、これまで当社がやってまいりました CO<sub>2</sub> 排出の抑制のノウハウ、技術、それから CO<sub>2</sub> 排出の計算の方法を展開しまして、一緒になって CO<sub>2</sub> の削減、そして Scope3 の削減に取り組んでいきたいと考えています。

本日は、日本のことだけをお話ししましたがけれども、当然ながらこれは同様に海外のサプライヤー様に対しても、同じような活動を進めていく予定でございます。

## 製品への展開

- 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削減していく
- 資源の循環利用を促進  
循環型社会への変革に貢献し、取り残された資源を未来につなぐ

**低炭素型アルミ形材  
「PremiAL (プレミアム)」**

原材料にリサイクルアルミを使用したアルミ形材

- ✓ リサイクルアルミ使用比率100%目標の達成で、Scope3 削減目標 (30%削減) の約3割に寄与
- ✓ 建物の環境価値向上を目指すお客さまの採用増加
- ✓ ニーズに応えていくことで、さらなるビジネスの拡大と低炭素社会への移行、資源循環を推進



大成建設グループ 次世代技術研究所 研究管理棟 外観



リサイクルアルミの使用比率  
2021年 31%増まで  
2024年 100%

Scope 3 CO<sub>2</sub> 排出量  
2021年 11月増まで  
2024年 -30%

再資源化への  
循環システムの構築

**新たな窓戦略  
「GREEN WINDOW」**

窓のライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>削減を目指し地域ごとに最適な窓の提案



**省エネルギー**

断熱をはじめとする優れた基本性能と自然エネルギーの有効活用を考えた窓



**資源循環**

製品へのリサイクル材の活用・リサイクルしやすい構造を持つ 商品づくりにより、未来の地球環境に配慮した窓

**樹脂窓EWシリーズ**

資源の循環と効率的な利用に配慮し、樹脂窓のリサイクルを推進

- ✓ 端材リサイクル100%達成 (24年3月期)
- ✓ 環境配慮設計の促進 (樹脂とガラスの分離回収が容易)
- ✓ 樹脂リサイクルによるエンボイドカーボンの削減
- ✓ 樹脂窓水平リサイクル実装実験を開始



**revia**

廃プラスチックと廃木材を再利用する循環型素材

- ✓ 最大でCO<sub>2</sub>排出量82%削減<sup>(1)</sup>
- ✓ 水平リサイクルが可能
- ✓ プラスチックの自然界への流出の抑制に貢献





再資源化が困難な  
廃プラスチックの削減

**LIXIL**

(1) レビアを1トン製造の排出量と廃プラと廃木材を焼却処理した場合の比較

では、ここからは製品への展開です。私どもは先ほどから環境戦略と、それから事業戦略の統合ということをお話ししていますけれども、具体的にどういうところに反映されてきているのかを、製品という観点からお話をしたいと思います。

いくつかは映像でも既に紹介されていますけれども、まずは「プレミアム」です。これはリサイクルアルミを使うことによって、通常はボーキサイトの採掘やアルミの製錬で使われるエネルギーを抑制します。そうすることによって、CO<sub>2</sub>の排出を抑制できると当社は謳ってまいりました。ただ

**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



Asia's Meetings, Globally

23



先ほど申し上げた生物多様性という観点でも、CO<sub>2</sub>排出以外のところで、環境に関してきわめて優しい材料であることがいえるのではないかと考えています。

そういうこともありまして、今、さまざまな国内外の企業の方からお声をかけていただいております。例えば大成建設様や、それからセブン-イレブン様からは、既にこのプレミアルの採用が決まっております。また建材以外の産業からも、国内外の産業からお声をかけていただいている状況でございます。

続いて、「GREEN WINDOW」ですが、これは窓のライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>をどうすれば最適に削減できるか、それをお客様に展開することです。CO<sub>2</sub>ではオペレーショナルカーボンとエンボディドカーボンに分けられるわけですが、お客様の使用状況によってはどこを重要視して、その結果として当社の製品の何を重要視して、採用していただければいいのかを提案させていただいております。

それから、一番下に書いておりますのは「revia」です。これは廃プラスチックと廃木材を活用しています。ともしますと、こういう廃プラスチックや木材は使い道がなく、燃料として燃やされることが多いと思います。そうなった場合はCO<sub>2</sub>の排出がそれだけ増えるわけですが、当社はこの廃プラスチックと廃木材を活用しまして、価値のある製品に生まれ変わらせています。その結果としてCO<sub>2</sub>の排出だけではなく、おそらく海洋汚染プラスチックの増加も抑制できているのではないかと思います。

---

## 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@scriptasia.com

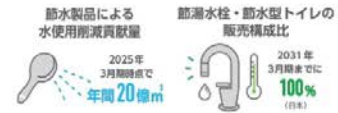


## 製品への展開と中期目標の達成に向けて



### 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



### GROHE Everstream

水をリサイクルして使う  
シャワーシステム<sup>(1)</sup>

- ✓水の使用量を最大75%削減
- ✓節湯性能によりエネルギー消費量を最大66%削減
- ✓CO<sub>2</sub>排出量を最大70%削減



LIXIL

(1) 10分間におよそ120Lの水を使用を想定した削減量

23

続きまして、最後の事例です。GROHEの「Everstream」です。これは先ほど冒頭の映像でも紹介しました。この技術はこの夏、欧州を中心に展開の予定ですが、水をリサイクルするシャワーシステムです。結果として水資源を節約するだけでなく、エネルギー削減、すなわちCO<sub>2</sub>の排出を抑制できる技術と考えています。

### 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@scriptasias.com



## 環境戦略の中期目標：進捗

| KPIs                             | Target   | FYE2022実績              | FYE2023実績          |                      |                      |
|----------------------------------|----------|------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| <b>気候変動対策を通じた緩和と適応</b>           |          |                        |                    |                      |                      |
| Scope1,2によるCO <sub>2</sub> 排出量   | 2031年3月期 | 50.4%削減<br>(2019年3月期比) | 17.0%削減            | 29.9%削減              |                      |
| Scope3によるCO <sub>2</sub> 排出量     | 2031年3月期 | 30%削減<br>(2019年3月期比)   | 11.9%削減            | 15.2%削減              |                      |
| 節湯水栓・節水型トイレの販売構成比 <sup>(1)</sup> | 2031年3月期 | 100%                   | 節湯水栓               | 90.8% <sup>(2)</sup> | 92.2% <sup>(2)</sup> |
|                                  |          |                        | 節水トイレ              | 98.1% <sup>(3)</sup> | 99.2% <sup>(3)</sup> |
| 戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 <sup>(1)</sup>  | 2026年3月期 | 100%                   | 80%                | 90%                  |                      |
| <b>水の持続可能性を追求</b>                |          |                        |                    |                      |                      |
| 事業所における水の使用効率                    | 2031年3月期 | 20%向上<br>(2019年3月期比)   | +6.2%              | +16.0%以上             |                      |
| 節湯水栓・節水型トイレの普及による水使用削減貢献量        | 2025年3月期 | 20億m <sup>3</sup>      | 13億m <sup>3</sup>  | 15億m <sup>3</sup>    |                      |
| <b>資源の循環利用を促進</b>                |          |                        |                    |                      |                      |
| 事業所から排出される廃棄物等のリサイクル率            | 2026年3月期 | 90%<br>(2019年3月期比)     | 78.3%              |                      | 88.1%                |
|                                  |          |                        | Japan              | 97.2%                | 97.3%                |
|                                  |          |                        | Europe             | 99.7%                | 99.0%                |
|                                  |          |                        | Asia               | 94.7%                | 96.8%                |
|                                  |          |                        | North America      | 45.8%                | 69.0%                |
| アルミ型材のリサイクル材使用比率                 | 2031年3月期 | 100%                   | 70% <sup>(4)</sup> | 74% <sup>(4)</sup>   |                      |

LIXIL

(1)日本市場のみ (2)湯はり専用や全身浴など、節湯水栓の用途に該当しない商品を除く (3)一部の集合住宅向けを除く (4)6063材 24

最後に、中期目標の進捗に関してご説明いたします。これは昨年もご紹介したものです。真ん中に書かれている 2022 実績が昨年のもので、そして一番右端のものが新しい数値でございますけれども、ここに見ていただけて分かりますように、全てにおいて進捗が見られると思いますし、かなり加速した数字へ活動が進んでいることをご理解いただけるのではないかと思います。

今後も環境戦略と事業戦略の統合という中期目標の達成に向けて、これからも精進していきたいと思っております。環境のパートは以上です。ありがとうございました。

**司会：**ありがとうございました。続きまして、Chief People Officer であるモンテサーノより、グローバル人事戦略アップデートについてご説明いたします。ジンさん、よろしく願いいたします。

**モンテサーノ\*：**川合さん、ありがとうございます。皆さん、こんにちは。本日はご参加いただきありがとうございます。

LIXIL の根幹を支えるのは従業員です。私たちのビジョンと目標を達成するためには欠かせない存在であり、長期的な企業価値を生み出す原動力です。Chief People Officer といたしまして、グローバル人事戦略についてアップデートできることを嬉しく思います。

### 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@scriptasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

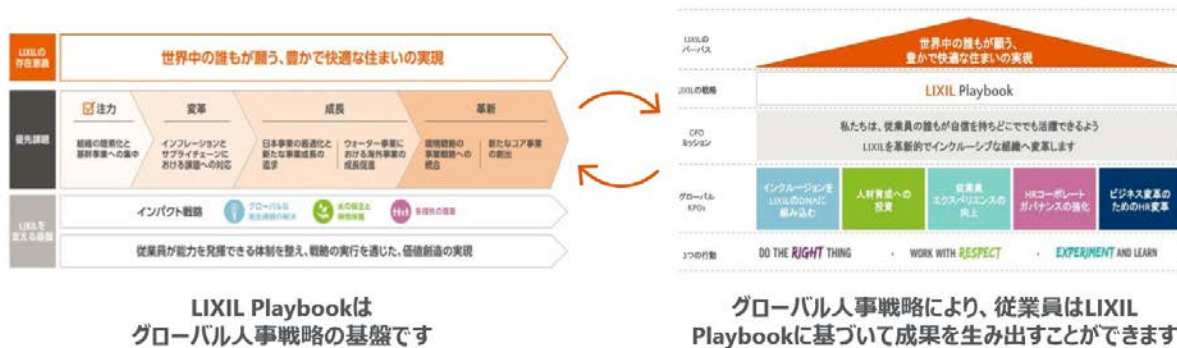
瀬戸社長から 2019 年に人事部門の責任者になるようにといわれたときに、彼が CHRO という肩書を CPO にしたいといったのには驚きました。Chief People Officer という名称は、広く使われているものではなかったからです。

瀬戸さんは、LIXIL の社員は単に会社によって使われる資源ではない。人材という言葉の後ろには常に人がおり、人にはそれぞれの好みや夢や制約や能力がある。私たちがまとめようとしているのは人材ではなく、人だといいました。この概念が、私たちのグローバル人事戦略の根幹にあります。そしてパーパスと人の整合性を持たせようとしているわけです。



## 従業員が価値創造における最大の原動力

私たちのグローバル人事戦略は、従業員が力を発揮し企業目標を達成するために、より革新的でアジャイルなLIXILへ変革するための道筋を示しています。



27

私たちの従業員はパーパス達成に向けて、確固たる歩みを進めています。世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現に心を砕いています。

グローバル人事戦略が 2021 年に策定されてから、この戦略は LIXIL における変革の触媒となりました。私たちの人材、そして私たちのグローバル人事戦略こそが LIXIL 戦略の Playbook の実現を可能にするものだからです。

従業員が私たちの最重要資産であり、価値創造の原動力であるならば、従業員の成長と育成に投資することが、私たちの会社としての成功には必要不可欠です。とてもシンプルなことです。

### 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@scriptsasia.com



戦略の最初の三つの柱は、従業員エクスペリエンスの向上。インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む。そして人材育成への投資です。これは全て、人的資本を強化しようとする当社の考えを示しています。私たちの取り組みの進捗について、お伝えします。

## より働きやすい環境へ



ハイブリッドでフレキシブルな職務環境により、とりわけ日本における女性社員の自律した働き方やインクルージョンを促進

**01**

フレックスタイム制とハイブリッドな働き方

**02**

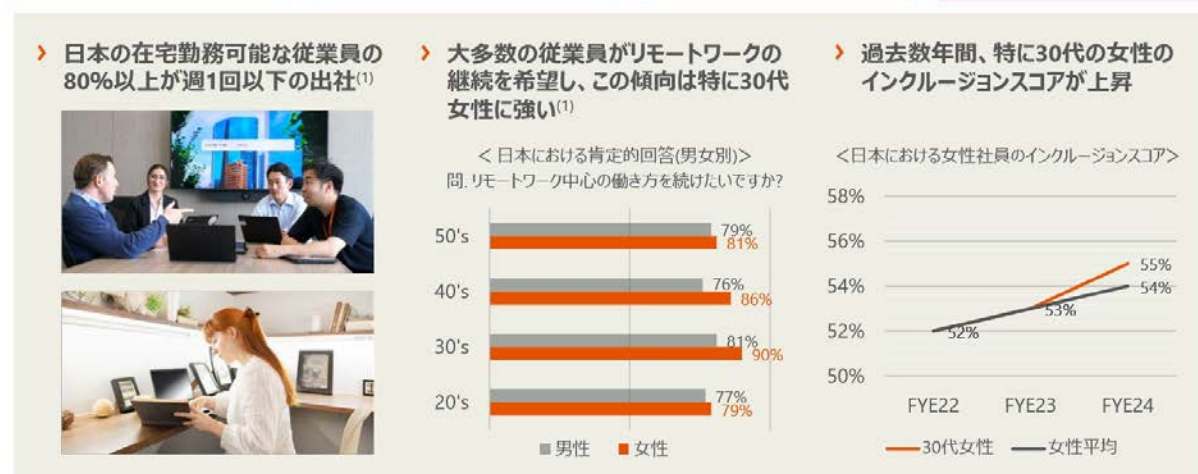
早期復職者への金銭的サポートや時短制度

**03**

男性育休の促進

**04**

社員がとりやすいセルフケア休暇



(1) この結果は、日本の在宅勤務可能な従業員を対象とした無作為抽出調査（回答数-2,205件）の結果をベースとしており、統計的に優位な数値です 28

私たちの働き方がパンデミックを通じて大きく変わった中で、全ての人自分の声が吸い上げられ、価値を認められていると感じることは、とても重要なことです。従業員の期待も変わってきました。弊社を含め、多くの企業が新たなパラダイムに適応することを迫られたのです。

この変わりゆく環境の中で、私たちは従業員のニーズ、特に日本におけるそれを細かく見ていきました。日本は当社にとって最大の売上を誇る市場であり、従業員も多いからです。私たちは人事ポリシーを改定し、従業員エクスペリエンスをより深いものにするため、エンゲージメント、ウェルビーイング、そして所属意識を高めることを優先してきました。

慎重な検討を重ねた結果、ハイブリッドモデルが私たちのようなグローバルに広がったチームを持つ会社にとっては、最適解であるという結論に至りました。柔軟な働き方を提供することで、私たちの人材が介護などの個人的な責任を果たしながら、会社にも貢献を続けられるようにしようとするものです。

### 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



このようなシフトは、生産性やパフォーマンスを犠牲にするものではないところが肝要です。社員が会社へのエンゲージメントを続け、モチベーションを持ち続けることで、ベストを尽くせるようにしているのです。

社員からのフィードバックは、これらの取り組みがうまくいっていることを示しています。日本で昨年行われた調査では、日本で在宅勤務可能な従業員の80%の出勤日数が1週間に1回を下回る結果が出ました。30代から40代の女性従業員は育児や介護に追われる歳でもありますが、そのうち10人に9人は、基本的にリモートワークを希望すると答えています。

社員アンケートであるLIXILボイスを通じた調査では、同じ世代のインクルージョンスコアが明らかに上がってきています。30代の女性従業員のインクルージョンスコアは、日本で過去2年で3%上昇しました。人材を中心に置く施策をとったことで、私たちはLIXILを、進歩的で将来を見据えた考え方をする企業であると認識してもらえる企業にしました。つまり選んでもらえる企業への差別化が進んだということです。

リモートワークは否定できないメリットをもたらしますが、対面の交流も重要性を増しています。それを解決するために、ネットワーキングや関係づくりの機会をつくり出す取り組みも行いました。特に新規採用や新卒の社員に向けて、それを行うようにしています。彼らはそういった関係を構築することが必要だからです。

---

## サポート

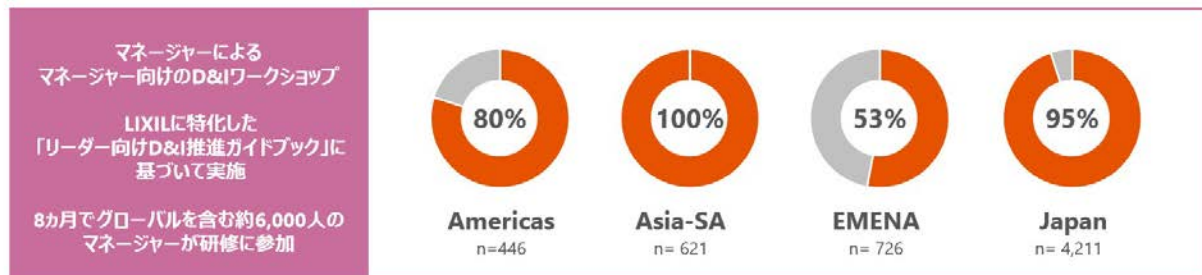
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## マネージャーによるインクルージョンの推進



### マネージャーがチーム内でD&Iを活性化させるための特別プログラム



- このワークショップを通じて、まだ完全にインクルージョンが達成されていない領域があることに気づき、更に積極的に取り組むよう刺激を受けました
- 自分自身の視点とは異なる意見を聞くことで多くを学ぶことができました
- ビジネスリーダーの具体的な経験やリーダーとしての考え方を直接聞くことができたのは非常に有益でした
- ファシリテーターが人事部門ではなく、ビジネスリーダーであったことは新鮮でした



LIXIL

29

LIXIL ではインクルージョンを高めようと努めていますが、私たちは 24 年 3 月期に新たなフェーズに入りました。アカウントビリティを、人事からより広いビジネス分野に移していきます。この移行の中心となったのは、私たちが作成した「リーダー向け D&I 推進ガイドブック」でした。それを補完するため、マネージャー主導でマネージャーのための研修が行われました。

なぜ、マネージャーにフォーカスするのでしょうか。彼らは組織の文化をかたちづくり、インクルージョンをけん引する中心的な役割を果たすという、シンプルな理由からです。そしてそのチームの中でインクルージョンを高めていくことが必要なのです。

125 回行われたセッションそれぞれで、マネージャーがファシリテーターとして議論を引っ張り、人事部がサポートしました。過去 8 カ月にわたり 6,000 人のマネージャーがトレーニングに参加しました。

LIXIL 内部の実際の事例を用い行われたトレーニングの評価は、ほとんどの人から好意的に受け止められました。マネージャーがチームダイナミクスに与える影響が多いことに鑑み、日本では GROW、Great Managers at LIXIL と呼ばれるマネージャー育成プログラムを施行しています。

### 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



この長期的に自身のペースで行われるプログラムは、マネージャーがコーチになり、さらに人材育成者になっていくことができるよう、インクルージョンを高め、チームを成功に導くことができるよう、不可欠なスキルを身につけてもらおうというものです。

## リーダーシップと後継者計画への総合的なアプローチ



### タレントレビュー (POD: People Organizational Development)

- 重要ポジションの後継者を特定し、高い潜在能力を持つ人材や活躍が期待される女性人材を特定します
- 戦略的優先事項と照らし合わせて、適切な報告ライン、組織規模、範囲、階層、および多様性を確保するために組織構造をレビューします

#### 01 後継者計画

サクセッションプランニングは、重要なポジションでのリーダーシップの継続性を確保し、社員の成長を促進します。



**23** PODセッションの実施<sup>(1)</sup>

#### 02 後継者人材の特定

重要ポジションに適任の後継者を特定します。



**732** 後継者を特定<sup>(1)</sup>

#### 03 女性のハイポテンシャル人材を特定

全てのハイポテンシャルタレントの中から活躍が期待される女性人材を更に特定し、才能を発揮できるよう支援します。



**36%** 合計 156人 女性人材を特定<sup>(1)</sup>

### 育成計画とアクション

ポジティブな成果

年々、重要なポジションにおける後継者の数が増加しています



グローバル全体で女性の昇格率が上昇しています



(1) FYE23 Data 30

LIXIL

インクルーシブな文化をつくるのが基本ですが、真の持続可能な企業と他社を差別化するのは、重要なリーダーシップの役割に就ける人材の厚みです。何よりも重要なことは、優秀な人材が成功に必要な体制によって支えられ、そして活躍できる役割を担うことです。

マネージャーはチームの管理者として、部下の才能を認識し育成する上で、きわめて重要な役割を果たしています。LIXILではPeople Organizational Development、PODと呼ばれる人と組織の開発に関する厳格なプロセスを採用しております。これは全世界のリーダーと協力を伴うものであります。

このタレントマッピングの取り組みは、組織の強靱化のためにきわめて重要です。瀬戸さんも私も、タレントレビューの深掘り、およびリーダーとの議論のためかなりの時間を費やし、人事戦略と、常に変化する組織のニーズとの整合性を担保してきました。

### 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

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



POD を通じて、事業のあらゆる側面における人材の分布について、貴重な洞察を得るとともに、人材ギャップがどこに存在するのかを確認しています。このプロセスがあることによって、重要な役割の後継者候補を固めることができます。

特に注目しているのは、高いポテンシャルを持つ女性の特定です。23年3月期のレビューでは、36%の女性後継者が特定されました。すぐにでも起用できる人材、3年後に起用できる人材といった人材のプールは、毎年のように増やすことができます。

嬉しいことに、このような徹底した人材レビューの成果の一つは、22年3月期においては17.5%にとどまっていた全昇進における女性比率が、23年3月期では28.6%まで増加したことです。



## 学習文化を醸成する



LIXILでは、新卒者から経営陣まで全ての従業員が学び、成長できる環境を提供し、学習文化を育むことに力を入れています。



従業員一人当たりの年間研修時間と費用



POD を通じて得た洞察は学習、および育成の取り組みにも役立っています。学習の文化はより強力な人材基盤を築き、組織の成長を促し、そしてイノベーションを生み出すためには必要不可欠です。LIXIL における学習の文化は絶え間ない改善を追求することも意味し、機敏に変化に対応、そして適応することを可能とします。

当社としましては、学習と能力開発に必要な柔軟性とツールを提供することで、学習、進化、そして成長することに意欲的な人材を育成することを目指しています。

### 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



ダートマス大学、TUCK スクールオブビジネスとの協力によるイノベーション関連のプログラムから、マネージャーにフォーカスしたトレーニングプランである GROW、そしてより多くの社員がアクセスできるようになった LinkedIn Learning と、自習型の学習モジュールや協働コホート型のセッションなどを含む基礎的なスキルから、高度なキャリアアクセラレータプログラムまでを網羅した、さまざまなオプションを提供しております。

従業員もこのことを認識しており、全ての従業員のうち 75%が学習と能力の機会を得ていると回答しています。これは外部のベンチマークと比較しても高い水準です。このような的を絞った学習へのアプローチは、当社の強靱性を高めるだけでなく、競争力を強化することにつながっています。

私たちは全ての声が耳を傾けられ、評価されることで、真のイノベーションが生きてくると信じています。だからこそ、インクルージョンはタレントマネジメントや従業員エクスペリエンスの向上の基盤であるのです。



## 新しい価値を創造する



### イノベーションを推進する従業員の力：適切な環境でのエンパワーメント

|   |   |   |
|---|---|---|
|   <p><b>Droplet by Hydrific</b><br/>LIXILとTUCKの共同イノベーションプログラムから生まれたビジネス</p> |   <p><b>にゃんべき (猫壁)</b><br/>3 Box戦略の展開</p> |   <p><b>ローコード/ノーコードアプリ開発</b><br/>デジタルの民主化を推進するツール</p> |
|---|---|---|

LIXIL

32

当社は社員が自分のプロジェクトや、アイデアを推し進めることができるような環境をつくっています。これが当社に新たな価値をもたらしているのです。必要な文化や柔軟な考え方が不足してい

#### 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10年前ですが、私が入社したときですけれども、このような進歩は考えられなかったと思います。しかしインクルージョンを育むための意図的な取り組みを通じて、私たちは革新的な思考や、意味ある貢献が後押しされる道筋を切り拓いてきたのです。



**Droplet by Hydrific**  
LIXILとTUCKの共同イノベーション  
プログラムから生まれたビジネス

いくつかの例を見てみましょう。LIXILでイノベーションを起こすために意図的につくられたのが、Hydrificです。TUCKと協力してLIXILにおけるイノベーション、および戦略についての共通の言語として、シニアエグゼクティブやハイポテンシャルリーダーを対象としたプログラムを開発しました。これは以前、持っていなかったものです。このプログラムによって新しい考え方が生まれ、その結果として、インキュベーションベンチャーの一つであるHydrificは実を結びつつあります。

10年前に当社に入社したジュリア・ダイスターが率いるHydrificのミッションは、節水を簡単で楽しいものにするため、必要な情報やツールを人に提供し、水の持続可能性をに新たな道を切り拓くものであります。

Hydrificの最初の製品である「Droplet」は、家庭の水使用量を一つの場所から監視できる、最先端の超音波センサーです。3月20日に発売されたばかりのこの製品は、キックスターターのクラウドファンディング目標額を驚くべき11分で達成しました。

#### 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@scriptasia.com



にゃんぺき（猫壁）  
3 Box戦略の展開

しかし、TUCK プログラムはシニアレベルだけにとどまりませんでした。プログラムの重要な要素である 3Box ソリューションは、グループ全体に対しても展開されました。実際にエグゼクティブオフィサー、それ以下 500 人がこのプログラムの卒業生であります。

藤原さんは、新卒でエンジニアとして LIXIL に入社しました。数年後、3Box ソリューションの話聞いて興味を持った藤原さんは、カスタマイズできる「猫壁（にゃんぺき）」をつくるプロジェクトについて申請しました。ほかの会社では、彼女のアイデアは進むことは難しかったかもしれませんが。しかし LIXIL ではアイデアをプレゼンする機会があっただけでなく、プロジェクトを進めるための後押しを得ることができ、住宅事業にとって全く新しい商品カテゴリーを生み出すことができました。

藤原さんは 24 時間もかけずに、クラウドファンディングの目標額を達成しました。現在、彼女は新商品の開発からマーケティング、そして営業開発までと、事業全体を統括しております。実をいいますと先日、B コープから調達した再生繊維を使った新しいキャットハンモックを発売したばかりです。

#### 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



ローコード/ノーコードアプリ開発  
デジタル化を普及するツール

イノベーションとは、新製品や消費者へのアプローチに関連するものだけではありません。仕事のプロセスの簡素化や非効率性の低減といった、仕事のやり方を変えることもイノベーションです。

タイルに加飾するためのインクの補充時期を予測することは容易ではなく、かつては時間のかかる手作業で行われていました。タイル事業部の山田陽祐さんは、よりスマートなアプローチを思いつきました。タイルの生産スケジュールとインクの残量を結びつけることで、山田さんは正式にコーディングの経験をしたことがないにもかかわらず、在庫管理を合理化するアプリを開発しました。

デジタルチームのローコード/ノーコード施策の展開は、こういうソリューションを用いた問題解決の民衆化への意図的な試みであり、アイデアを実現するために必要なツールを従業員に提供することにつながっています。

LIXIL の市民開発者たちは、日常生活を単純化するアプリを開発することで、時間のかかるビジネス課題を解決しているのです。LIXIL において、アジャイルで起業家的な文化が根づいてきたことの証として、2024年2月までに2,600を超えるアプリが開発されてきました。

戦略がうまくいっているかを知るためには、従業員の話を聞くのが一番だと思います。それでは、ご覧になってください。

## 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



**映像：**（動画-従業員の声：LIXIL、誰もが自分らしく働ける場所へ）

**モンテサーノ\*：**LIXIL でやること全てにおいて、その中心は常に従業員です。従業員なくしてはLIXIL は成り立たないのです。従業員こそがイノベーションと成長の原動力であり、そして長期的な企業価値創造の推進力なのです。

LIXIL のグローバル人事戦略は、戦略目標を達成するために社員を力づけることを目標としております。インクルージョンをDNAに刻み込み、人材のレベルを全面的に高め、そして従業員エクスペリエンスを向上させることで、これらの取り組みがLIXILのさらなるビジネスの成功をもたらすと確信しております。どうもありがとうございました。

**司会：**ジンさん、ありがとうございました。以上で、本日予定していた当社から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@scriptasia.com



## 質疑応答

---

**司会 [Q]**：ここからは、質疑応答のお時間とさせていただきます。

この後、まず投資家の皆様からのご質問をお受けし、続いて報道関係の皆様からのご質問をお受けする流れとなります。お時間の制約上、ご質問が重複する場合には割愛させていただく場合がございます。またご質問は、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。あらかじめご了承ください。

それでは会場のご準備が整いましたので、質疑応答に移らせていただきます。皆様よりお寄せいただいたご質問には、登壇者の5名より回答いたします。

まず最初に、皆様からご質問いただいている間に冒頭、私のほうから、本日まで登壇の社外取締役のお二方にご質問させていただければと存じます。

まず、松崎議長にお伺いします。本日の主題の一つである人事戦略については、昨今人的資本経営の重要性が注目され、また国内においても各企業が強化を図っており、企業価値の向上にどう資するかという点を体系立てて説明することを、各ステークホルダーからも要請されています。そのような潮流の中、当社のグローバル人材戦略について、取締役会においてどのような議論がされ、監督機能を発揮しようとしているかご教示ください。

**松崎 [A]**：それでは私からお話ししたいと思います。まずどのように監督しているかですが、当社の経営の基本方針の一環の一つとして、当社のインパクト戦略、すなわち当社のサステナビリティ戦略については、既に取締役会として承認しています。

その進捗について年に2回、インパクト戦略の進捗を取締役会の議題として取り上げて、その進捗を確認した上で社外取締役のほうから意見を述べていると。それに加えてジン・モンテサーノ執行役から、執行役報告、CPOとしての報告を年に2回行ってもらっておりまして、この人的資本経営全般の取り組みの状況について報告を受けた上で、質疑を行っている。このような監督の仕方をしています。

具体的にどんな議論をしておるのか三つほどご紹介しますと、まずこの働く環境。今日は従業員のエクスペリエンスということでご紹介がありましたけれども、私が聞いていて、しっかりしたことをやっておられるなと思っているのは、D&Iを推進しようということと、それから当社の社員が仕

---

### 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



事と家庭を両立できる環境づくり。これをセットで進めていること。ここは当社の素晴らしいことだと感じながら、報告を聞いております。具体的にそういうコメントも発しています。

有価証券報告書において、女性管理職比率、あるいは男性社員の育休取得率を開示せよということで、各社経営者はこの数字を上げることに一所懸命になっていることだと思います。この数字が上がって経営者はハッピーかもしれませんが、仕事と家庭の両立ができないと肝心の社員はハッピーになれないことが起こりかねません。そののところをきっちりとは社は押さえているのが素晴らしいと思っております。

二つ目は D&I の推進ですが、ここは当社、女性の取締役が、この点に関しては厳しめの監督をしております。私から見ると計画に従ってしっかりと進んでいると思うのですが、まだまだ、もっと加速しなければいけないと。こういうプレッシャーをかけておまして、そういう意味では健全な監督になっておるかなと思っております。

それから三つ目はちょうど 2 月の取締役会で、モンテサーノ執行役が 1 年の CPO としての取り組みを振り返っていただいたんですね。質疑が終わったなと思った頃、私が質問しました。ところでジンさん、CPO として向こう 1 年間、一番最優先課題は何ですかという質問をしたんですね。そうしましたら、キーパーソンのリテンションですと。特にグローバルで活躍できる日本人社員のリテンションに気を配っていききたい。

これは価値のある社員に選ばれるのが、やっぱり人的資本経営の押さえどころとして大事なところですので、そういったところを危機感を持って進めようとしていることは、もっともな認識だなと思って回答を聞きました。

良いところを言った後、私なりにさらに改善する余地のあるところをお話ししますと、当社はサステナビリティのアセスメントは良い評価を得ているんですね。今日も紹介はありましたが、例えばダウジョーンズのサステナビリティインデックス、これはワールドインデックスにもずっと続けて選ばれていますし、CDP についても A ランクを続けて評価いただいている。

その一方で、機関投資家さんが審査員になっておられる統合報告書のアワードですとか、日本 IR 協議会。これも投資家さんが審査員になっておられる IR の優良企業賞は、2021 年でしたか、特別賞はいただいたけれども、優良企業賞はいただいていない。

これはどういうことなのかを私なりに解釈しますと、一つ一つの活動はいろんなことを手がけて、あるレベルにいつているということなのですが、そうした活動が当社のロングタームの企業価値の

---

## 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





向上にどうつながっているのか。そのストーリー、筋道の説明がまだまだ改善の余地があるのかなと解釈しています。

本日のこのイベントの説明はその辺を意識してやっていただいたので、お聞きになった皆さん、どういう感想を持ったのか。前よりは改善したかと思えますけれども、この点は引き続き改良の余地があるかなと思っています。

私からは以上でございます。

**司会[Q]**：ありがとうございます。続いて、西浦指名委員会委員長にお伺いします。指名委員会では、これまで取り組んできたガバナンスの再構築のフェーズから、LIXILの持続的な成長へのフェーズへの移行を目的として、経営チームの次世代へのトランスフォーメーションの基盤づくりに注力しています。

指名委員会の活動として、CEOや取締役、執行役の選任やそのプロセスについては非常に重要ですが、候補となる経営人材、次世代人材の理解、育成計画のモニタリングの実施において、方向性や課題などについてご教示ください。

**西浦[A]**：指名委員会の西浦です。本日、瀬戸たちからご説明した、申し上げさせていただいた内容を実現し、発展させていくためには、ある一定の時間軸が必要です。その少し長めの時間の中で、経営チームの考え方がぶれてはなりません。したがって、経営チームの次世代へのトランスフォーメーションは、きわめて重要なテーマとなってきます。

実際、指名委員会では来期の経営体制案を検討する際に、少し長めの時間軸の中で検討するように心がけております。それは例えば社外取締役においてもしかりでして、社外取締役の交代計画を数年先を見込んでつくり、審議するようにしております。

それでは、次の世代の候補者をどうやって洗い出しをしていくかですけれども、これは内部でさまざまな意見を幅広く聞き取るようにしております。一つだけ例を挙げますと、毎年秋に全執行役につきまして個別面談を行っておりますけれども、その際にこれから先を見たときのCEOの後継者としてはどんな人がいるかという質問のみならず、各執行役それぞれの後継者についてどう考えるかという質問もしております。

こういうヒアリングから候補者リストをつくり、指名委員会なりになるべく直接、それぞれの候補者に会うようなかたちで理解を深めるようにしております。決して特別な考え方、やり方はありませんけれども、こうした活動を地道に蓄積するようにしております。

---

## 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



そしてこうした活動をすることによって、瀬戸たちからご説明した内容の実現、発展が可能になる  
いし、LIXIL としての持続的な成長が達成できると考えております。私からは以上です。

**司会 [M]**：ありがとうございました。では、ここからは皆様からいただいておりますご質問をご紹介  
させていただきます。まず SMBC 日興証券、川嶋様より、2 問ご質問を頂戴しております。

**川嶋 [Q]**：1 問目です。第 2 世代再発明トイレは、下水処理ネットワークが不要なオンサイト型の  
トイレかと思いますが、必要な熱源や処理能力、稼働時間はどの程度でしょうか。災害時の避難所  
でも使用可能なくらい、自律性があるのでしょうか。

**瀬戸 [A]**：この点に関しては太陽光で取れる電源で十分な、これはもともと電力で全て動きますの  
で、ことはできる目途は立っております。

今一番、第 2 世代の再発明トイレの大きな課題は、ちょっとまだ大きいことです。これを小さくし  
ていくことによって今おっしゃられているような電源の問題であったりとか、それからこれは昼は  
全然大丈夫なんですけれども、夜の分まで十分蓄電しておけるかとか。今の大きいものでは可能で  
すけれども、これをすごく小さいものにしていかななくちゃいけないことが一つ。

それともっと課題はコストでして、現時点では数百万円かかってしまうと。ただ数百万円というの  
は比べてみると、浄化槽を例えばある一つの家庭につくると似たような金額なので、今の時点で  
も浄化槽を家族ごとに、一つの家ごとにつくっていくイメージには近いコストはできていますが、  
これを 1 桁安くしたいなと思っています。

それと今おっしゃられた電気をどれだけ取って、それからそれを蓄電するかも結構絡んでくるの  
で、ミックスですけれども、今のコストでやっていいのであれば十分な電源は確保できていて、稼  
働させて処理していくためのものはできますし、災害の避難所での使用は十分可能だと思います。

現実にこれを今後、災害時の避難所での使用が可能な方向に持っていくのも、一つの当社としては  
方向性として今、考えているところです。

**川嶋 [Q]**：続いて 2 問目のご質問です。環境戦略や人事戦略は前進しているとのことですが、これ  
が事業戦略や業績にどのように寄与してくるとお考えでしょうか。

もちろん短期的な視点で評価すべきではなく、長期的な成果には大いに期待していますが、この  
ところ事業面での苦戦が続いているように見えます。松崎社外取締役は今回で退任予定とのこと  
ですので、最後に率直なコメントをいただければ幸いです。

---

## 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



**松崎 [A]**：では私から。まさに川嶋さんのご質問に、先ほどの私、最後、改善の余地があるところということでご説明したのですが、一つ一つは今日の環境戦略もお聞きになってご理解いただいたように、良い取り組みをしているし、ロードマップもつくれている。だからそこを長期的に価値創造にどうつなげていくか、もう少し、絵は描けていますので、それをいかに表現するかということだと思っていますので。そのところを執行陣に、大いに期待したいなということでございます。以上でございます。

**瀬戸 [A]**：事業のことなので、私のほうからも一言付け加えさせていただくと。いろんなご紹介をしました。例えば PremiAL などアルミのスクラップからつくるような商材であったりとか、それから revia のようなプラスチックのリサイクルの商品であったりとか、Everstream のシャワーとか、いろんな商品をご紹介しましたけれども、商品商品でタイムラインはだいぶ違います。

一方で具体的な業績の変化が一番起こり得るのはいつであるかということ、これは投資家の皆様には何回かご説明していますが、当社として稼ぎ頭のヨーロッパとアメリカの住宅、建材市場が回復するための前提条件として、金利が下がるのが大きなことなので、この事業戦略の貢献とはまた別の話になってくるかもしれません。

先ほどちょっと言いましたけれども、例えば PremiAL という商品は既に効果を表していて、当社の例えば LHT のビジネスでいくと、アルミのビジネスは 3,000 億円ぐらいのビジネスで、これが例えばプレミアム 70 とかに代わっていただけで、素材ベースで見えていく 2~3 割は利益率が上がってくるわけなんですよね。だからそういう意味では、こういうものはすぐに効果が出てくる。

けれども一方で revia みたいなものは、2030 年までに 1,000 億円を目指すと考えていたりとか、それから例えば Everstream シャワーであったりとか KINUAMI とかということ、やっぱり製品としてだんだん売れていくことになっていくので、これがいくらでこれがいくらだということは、今具体的にはなかなか絵は書きにくいですし、それを実際に、その中にはうまくいかないものも正直いってあるだろうとは考えています。

ただ重要なことはこの努力を続けることで、LIXIL が明らかに差別化した商品をたくさん持ち込むことができていることで、長期的な利益率が上がることが一つ大きなポイントになるし、もう一つはこれを続けることによって LIXIL という、どうせ買うんだったら LIXIL を買ったほうが地球のために良いんだと思ってもらえることが、大きな効果として期待されていると思います。そういう意味では、その効果は正直いって、3年から5年は少なくともかかるだろうなとは思っています。

**司会 [M]**：ありがとうございます。続いて野村証券、福島様より 2 問ご質問を頂戴しています。

---

## 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@scriptasia.com



**福島 [Q]**：環境戦略と事業戦略の統合のお話をいただきました。第2世代再発明トイレを製品化という話ですが、コスト面でまだ課題もあるように聞こえました。発売までの課題、発売時期、目標販売量などあれば教えてください。

**瀬戸 [A]**：正直いって限定されたところであれば、既に商品にはできる、というところまできていると思います。例えばリゾート、そういう下水を処理することができないようなエクストリームリゾートみたいなところ、それからさっきの災害の場所とか、いろんなことはあることはあると思っています。

ただ、これはやっぱり地球全体で考えていくと一番大きいところって、いわゆるスラムといわれているようなところ。都市化がものすごく進んでいるところで、今からインフラは要らないところになってくると思うので、そうするとやっぱり1桁ぐらいはコストを下げないといけないなと思っています。

そうすると、それは何年ぐらいかかるかという話になってくるかなと思いますが、これはその意味でいったら、当社はこういうエンジニアリングの経験がありますから、これを数年の間にやっていきたいなと思っています。

正直いって目標販売量とかいうと、なかなか難しいところではありますが、今売っている5ドルトイレは大体一つのトイレで5人ぐらいが使われるようなイメージを持っていますけれども、まさにそれと似たような結局処理量になってくるので、普通に考えていくと。だから今、当社が売っているトイレのSATOのトイレとかに近いものができる。そのときにはものすごく大きな販売量に、販売額になるだろうと思っています。

**福島 [Q]**：優秀な人材をたくさん育成しており、多様な働き方とともに素晴らしいと思いますが、人事評価などについて教えていただければと思います。給与体系、人事評価の公平性などについてどのような仕組みになっているのか、御社独自のものがあれば教えてください。

**モンテサーノ [A]\***：では、私のほうから回答させていただければと思います。ご質問、どうもありがとうございました。

LIXIL としましてはメリットベース、パフォーマンスマネジメントを、瀬戸さんが就任してから促進しております。個人の評価、それからパフォーマンスマネジメントの戦略全体としましては、まさに個人評価ということを1年に1回やっており、その1年の評価をします。

また、中間期のチェックインもやっております。これは特別なことではなく他社でもやっていることだと思うのですが、他社と異なっているのはキャリアの会話を変えていくことであります。ただ

---

## 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



こういった仕事をやっているのかを確認するだけでなく、そして評価としてで終わるかたちではなく、そういったソフトスキルをさらに発展させる、コーチングする。それから特定の個人の育成、マネージャーがそういったものを見ているわけなんですけれども、そういった会話を1年を通してやっていこうということをやっております。それを促進しようとしております。

これは特に重要です。というのは、LIXILは今リモートワークがかなり進んでおりますので、なのでチェックインをする、関係性を構築する、そしてチームレベルで、個人レベルで何が起きているかを明確に理解することがより重要になってくるわけです。当社としましてはこのようなパフォーマンスマネジメントへのアプローチを継続し、そして個人の評価にもそれをつなげることができております。

これができる理由は、インクルーシブなアプローチをとっているからであります。関係性もただ情報を共有することだけではなく、本当にパフォーマンスマネジメントにつながるものにしております。今年は何を実現していくのか、であり、どこで働いている、もしくはいつ働いているかが重要なのではなく、仕事をきっちりやるのが重要なわけです。LIXILにとってはパフォーマンスマネジメントの根源にあるのがそこなんです。これはグローバルベストプラクティスに合わせているだけです。

給与体系、それから公平性という観点については、同じベルカーブのアプローチをとっております。トップ10%、それ以外、それからまたもう少しパフォーマンスを上げなければいけない、もうちょっと高めなければいけない人たちがいます。より高い層に、それが給与の体系ということですけれども、特別なものではないと思っております。他社と似ていると思います。より差別化することができればいいなど。

パフォーマンスマネジメントの鍵となるのは、より加速化、差別化を給与体系に適用していくこと。特にグローバルの人材とか日本の人材は、そこまで給与レベルが高くないところもあるので、特に競争が激しい分野について、松崎さんが先ほどおっしゃっていたように、グローバルの日本のタレント、人材の維持はきわめて重要だと私は思っております。私の役割でもあります。

**瀬戸 [A]**：育成というのは、その公平性をどう捉えるかにもかかわってくるかと思うんですけれども、もともと旧個社であった例えばトステムとかINAXとか、それからサンウエーブとかいう会社は、基本的には日本的な年功序列のやり方をして、その年功序列のやり方はすごく公平性を担保しやすい。しかし、当社はその中で実力主義を入れて、それからしかもグローバルにみんなに活躍してもらいたいとなってくると、外からも人を雇ってくるとなってくる。

---

## 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@scriptasia.com



そうなってくると、かつての年功序列制に比べると、明らかに公平性に関してはいろんなチャレンジというか、難しさが出てくるし、その中で当社として公平性を保つためにどのような努力をしているかという、一つはマーケットという視点を入れるようになってきたということだと思うんですね。

要はその人って、外で雇おうとしたらどういう金額になるんですかというマーケットという視点は、一つの公平性というか、フェアネスだと思うんですね。公平性というよりも公正さを持ちたいことが、やっぱり大切な部分としてはあるんだと。

それともう一つは、人事評価は非常に難しいものですが、今まで結局年功序列は、ある種の制度として給与で決まってきたので、上司と部下との会話が、あくまでもそういう意味では人事評価の公平性を担保するものとして、重要な要素としては少なかったと思うんですね。そこを当社は、とにかく会話をしましょうと。実際にリーダーが下の人のことを理解して、何を、彼のどういう部分を良くするべきだとか、そういう会話をするようにすることが、当社としてこういう新しい条件において、メリトクラシーというものを入れるときの公正さだと思うんですね。

公平ではなかなかできないけれども、公正さ、フェアネスは保つために、ありとあらゆる努力をしていて、それは必ずしも独自のものではないかもしれないけれども、特に当社のようにいろんな会社一つになって、それから海外の会社を買った会社においては、ある程度公平さは犠牲にしても、公正さを保つ努力が多分、独自になっているんじゃないかなと思います。

**司会 [M]**：ありがとうございます。続いて、三井住友トラスト・アセットマネジメント、竹川様よりご質問を二つ頂戴しております。

**竹川 [Q]**：業績面で課題が多い GROHE について、人的資本戦略から課題解決に取り組んでおられることがあれば、ご教示ください。

**瀬戸 [A]**：業績面での課題に関していうと、GROHE というよりは今、ヨーロッパの市況がすごく悪いことは、まず指摘させていただきたいなと思っています。

ただその中で、こういう機会なのでやっぱりもうちょっといろんなことを見直しましょうと。皆さんもよくご存じのとおり、ヨーロッパは非常に労働組合が強いところなので、逆にこういう機会だからストレートに話ができる場所があります。

当社としてリストラクチャリング、それから生産性を上げるためにちょうどやっている、いろんなことをしているところで、それから先ほどお話ししたとおり、会話を通じて当社は何が必要かとい

---

## 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



うことをもう一度決めていっています。こういう機会なのでリーダーも見直し、それから例えば生産体制とかも全部、見直していることはしております。

**モンテサーノ [A]\***：優秀な人材がヨーロッパにはたくさんいます。GROHEの人たちもたくさんいますし、一番重要なのはよりボトムアップな組織をつくることです。LIXILのほかのところでも同じですけども、人事戦略といたしましては現在、ある人材を最大限活用していくこと、そしてオープンな、話すことができるカルチャーをつくり、そしてアイデアを出すことができる環境をつくっていくことです。素晴らしい人材がいますので。

パフォーマンスが悪いので、その体系を変えてきていますけれども、組織をシンプル化することができます。私たちの方向性は、人材の戦略というところでは自信を持っています。パフォーマンスを今後良くしていくために、効果があると考えています。

**瀬戸 [A]**：ジンさんがやってくれていて感謝していることとしては、今までどちらかというところヨーロッパはヨーロッパ、アメリカはアメリカということで、どうしてもそこにいる人たちが日本と独立して考える人が多かったのを、今回例えば製造のトップとか、それから製品開発のトップとかを日本の人を送って。

そういう人材の交換がようやく回り出すようになってきたのは、こういう難しい状況はそういうのをやらなくちゃいけないことに対して、すごくみんな受け入れてくれるようになったので、今まで以上にシナジーを出しやすい体制になってきたかなというのは、あると思います。

そういう人たちが今度日本に帰ってくることで、また良くなっている部分もあります。どちらかというところ例えば当社の競合の会社は、それぞれの国から発展して行って、オーガニックに育って行ってシナジーをつくっているのに対して、当社は本当にいろんな会社がかっついてきたので、なかなかこういう機会じゃないとうまく人材を交流させたりとかができなかつたところが、かなり人事が頑張ってくれたところはあると思います。

**モンテサーノ [A]\***：確かにそのとおりだと思います。瀬戸さんがコロナ禍でリモートで働けるようにしたわけですけども、EMENA 地域におきましては GROHE でそれをやったのですが、皆さんそれをすごく驚いたんです。それができるとは思っていなかったからです。

そして LIXIL のファミリーになることは意味があるんだと、ヨーロッパの人たちが気づいてくれました。そうすることで、人事戦略がより良い方向に向かっていきました。

EMENA の地域の人たちが、一体 LIXIL とは何者なのかを考える機会になったわけです。これまでは違う文化であったものが、私たちの同業と一緒にしていく機運を高めていくことができたと思います。

---

## 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@scriptasia.com



ます。そして東京や世界各国の地域の専門性をヨーロッパにも入れていこう、そして地域を越えて協働していこうという機運が高まってきていると思います。それによってパフォーマンスを上げようとしているという、文化のシフトが見られています。とても嬉しいことです。

**竹川 [Q]**：ESG を含め、さまざまな社会貢献的なプロジェクトを進めておられることは素晴らしいと思います。一方でここから得られるもの、収益拡大や市場開拓戦略について、KPI を示してはいかがでしょうか。現時点でも PBR1 倍を割れていますが、その回復の一助にもつながると思います。

**瀬戸 [A]**：大変ありがたいご指摘だと思っております。当社が PBR1 倍を割れている最大の理由は、利益が十分じゃないということだとは思っております。

その中で、当社はなんでこういった ESG の、特に環境を考えた商品をつくってきているかという、それが利益として差別化できた商品であるがゆえに、より利益率が高い商品をつくれるかというところにあると思います。

ただ先ほどのご質問にも関連することですけれども、全ての商品が今、当社は 1 兆 6,000 億円ぐらいの売上有るので、その中で全ての商品がそういう状況になるのは、それなりの時間はかかると思っております。

だから当社としては、最終的には事業利益率、それから ROIC も含めてそれぞれ 10% を目指しているのは、こういったものが当社の商品の売上の全てにつながる状況になったときには、それが自然とできるということをつくったのが、Playbook だったと思っております。

**司会 [M]**：ありがとうございます。続きまして、報道関係の皆様からのご質問をご紹介しますお時間とさせていただきます。最初のご質問をご紹介します。日刊産業新聞、増岡様よりのご質問です。

**増岡 [Q]**：生物多様性の保全で、金属素材に関連する環境負荷低減について触れられていたましたが、アルミ産業の持続可能性に関する国際イニシアティブ、ASI（アルミニウムスチュワードシップイニシアティブ）への加盟や、国内外のアルミ工場での ASI の認証を取得する考えはありますでしょうか。

**瀬戸 [A]**：今のところ、これは考えておりません。

実はこれはいろんな認証に関してはお話があって、当社はその中で一番インパクトがあって、皆さんに対して説明可能なものを順番にやっておりますが、ASI の認証は今の時点では進んでおりません。

---

## 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





**司会 [M]**：ありがとうございます。続いて、日経新聞、山口様より 2 問、ご質問を頂戴しております。

**山口 [Q]**：瀬戸さんへのご質問です。再生アルミ材を使ったプレミアム R70 では、欧米企業を中心に引合いが出ているそうですが、可能な範囲でこういった業界や規模感、属性の企業から問合せが多いのかをご教示ください。

また、需要増加の背景にある欧米での環境規制について、より脱炭素対応の要請が強まっているなど、足元の動向について印象を教えてください。

**瀬戸 [A]**：現時点では、欧米のマーケットそのものにプレミアム 70 を送る話は、まだあまり出ておりません。多く出ているのは二つあって、欧米企業が東南アジア、それからインド等で事業をやっているときに、脱炭素のアルミを使いたいというお話が一つ。

それと政府系のプロジェクトで、やはり脱炭素をしていかなくちゃいけないかなということで、R70、もしくは R100 に対する引合いがきております。幸いにして当社はこの R70、R100 はベトナムとタイ工場でも製造可能ですので、そういったものは東南アジアとかインドに対しては、ある程度対応していけるだろうと考えております。

それから今ご質問の中では、例えば他業界という話もありましたけれども、実はこれは建材業界だけではなくて、自動車業界からもこういうお話はいくつかいただいております。やはり自動車業界も、これまでもずっと続けていますけれども、軽量化しなくちゃいけないということで、鉄からアルミにいろんなものを変えたいとか、リサイクルを考えてプラスチックをアルミに変えたりとかって結構増えてきております。

そういった商品、せっかくアルミに変えても結局、軽量化することでガソリンの使用量は減るかもしれないませんが、それに入れるアルミ材としてのエンボディドカーボンが、やっぱり高いと良くないよねということで。オペレーショナルカーボンを下げるだけじゃなくて、エンボディドカーボンを下げる考え方は自動車にもきているので、これは自動車業界でも出てきている状況です。

それから、当社の商品は店装といわれる、お店で使われる、お店の顔みたいになっているような商品と違ってあるわけですが、そういうのもフランチャイズのお店とかだと、アルミとして今まで使っていたものに比べると、やっぱり再生アルミを使うことに対する引合いは出てきています。

なかなか規模感はいいにくいところがありますが、結局、今、当社がつくっている工場を全部、かつてスクラップ率が 30%ぐらいだったのが 70%平均まで持っているのを、いずれ 2030 年までに

---

## 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



100%まで持っていこうと考えていくと、これは全部要するに100になるのが最終的な理想形になるんじゃないのかなと。そこで十分、そこに対してプレミアムが取れるとなると考えているので、先ほどいろんなお話の中で、一番現実感がある利益率を上げるところは、ここじゃないかなと見ています。

**山口 [Q]**：国内では政府の断熱リフォーム窓の補助金が増額されたほか、窓に加えてドアも対象に加わるかと思いますが、増産体制の構築など、需要増にどう備えてきたか教えてください。

**瀬戸 [A]**：これは昨年一番最初のころに、とにかくオーダーが例えば最初は3~4倍と予想していたのが8倍とか、10倍とかっていうオーダーがきて、一時的にかなり納期が遅れてしまうことがあり、反省がありました。当社は、3~4倍だけじゃなくて、それをさらに増やしていった、体制としてはかなりのところまでできるようになってきたので、現時点で今、断熱リフォームの補助金が増額されて、注文をたくさんいただいていますけれども、全く遅れることなくできるようになってきました。

一応、増産体制としては十分、今回の補助金の増額に対する需要増には耐えられるし、大きく納期を変える必要は今のところない状況で進められております。

**司会 [M]**：お時間の関係上、こちらで最後の質問になるかと思いますが。日経 ESG、酒井様よりご質問を頂戴しております。

**酒井 [Q]**：ジンさんに質問です。グローバル人材について教えてください。長期的な成長のために、彼らにどのような能力と可能性を期待していますか。

**モンテサーノ [A]\***：ご質問ありがとうございます。具体的には日本の人材、もしくは日本で雇用されている人材で、海外で働きたい方。グローバルな起業家精神を持っているような人たち。エンジニアですとか製品開発といった領域で、素晴らしい人材が日本に多くおり、こういったところが海外で求められております。

なので、多くの方を例えばサプライチェーンの問題を直すため、もしくは商品開発の加速化ですとか、世界中で出向させているわけです。このような日本の優秀な人材は、グローバルタレントと私は呼んでおります。ノウハウ、テクノロジーを深く理解している。海外で働きたい、ビジネスの目標に貢献したいと考えている。またキャリアをさらに発展させたいということを考えている方、こういったアサインメントについて学び、また日本に戻って、より上級職において貢献する。こういった方々がグローバル人材だと思います。

---

## 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



グローバル人材とは、こういった人材のこともいえるのではないのでしょうか。リーダーであろうがマネージャーであろうが、いわゆる企業の観点から考えることができるような方。課題に直面してもただ単にその問題を解決することを、自分のローカルの環境の資源でやろうということになると、より高い広い視野から考えているもの、リスクという観点からも考えている。私が CEO だったらどうするとか、このような企業的なマインドセットは重要であります。

学び、ストレッチし、場合によってはキャリアにおいて多少はリスクを取って、自分をさらに成長させる。それこそグローバル人材だと思います。

このようなグローバル人材は多数いると当社は考えております。海外にいる人たちだけではなく、日本においてそのような人材ベースはかなり大きいと私は思っております。LIXIL はある意味、合併ですとか統合することによって成長してきた会社なので、本社で働いているような方々は LIXIL の歴史をよく理解しているんです。

なので、このような人々がよりグローバル化し、そして日本以外で役割に就いて、そしてまた戻って、よりシニアな役割に就いていただく。そういった方たちをもっと今後育成していきたいと思っております。私は特に重要視しております。

もちろん私たちの人材全員が重要ですが、LIXIL の将来の価値創造という意味では特に重要な方々だと思います。

**瀬戸 [A]**：最後に、クロージングコメントですが、皆さんからのご質問でも当社、十分な業績の期待に対して応えられていないことは、反省しなくてはならないと思っております。

またもう一方で、この世の中全体として、例えばインパクト戦略とか ESG は、企業価値に対する貢献に関して疑問があると思われる方もたくさんいらっしゃると思います。ただ、当社はそれが間違っていることを証明したいと思って頑張っています。

結局、当社の、先ほども話しましたが商品も商品も、全て真剣に環境に対して、地球に対して良い商品に変えていこうという努力をされていて、それが数年はかかると思います。ただそうなったときには、これは大きな差別化の要素として、当社は長期的に持続的な利益を出す、もしくは成長ができる体質に変える、一つの大きな可能性だと考えています。

当社は世の中全体が ESG とかインパクトというものが、実は会社の企業価値に対してそんなに影響を与えないんじゃないかとか、むしろマイナスじゃないかと思っている、そういう考え方に対して、ぜひチャレンジしていきたいなと思っております。

---

## 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



生意気ない方になりましたけれども、当社のやりたいことはここで、やっぱりそこはご理解いただけると思うとすごくありがたいなと思います。よろしく願いいたします。

**司会 [M]**：ありがとうございます。たくさんのご質問を頂戴いたしまして、ありがとうございます。本日の予定はこれで全て終了となります。

これをもちまして株式会社 LIXIL、ESG 説明会を終了とさせていただきます。本日はご参加いただき、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@scriptasia.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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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

