



➤ 日経 CNBC 「トップに聞く」

当社社長 瀬戸欣哉 2022年9月2日出演分

株式会社 LIXIL

2022年9月7日

日経 CNBC 「トップに聞く」

アンカー：日本経済新聞 編集委員 守田正樹氏（以下、「守田」）

登壇：LIXIL 代表執行役社長 兼 CEO 瀬戸欣哉（以下、「瀬戸」）



守田： ここからは「トップに聞く」をお届けします。今日は LIXIL の瀬戸 欣哉社長にお越しいただいています。瀬戸社長、どうぞよろしくお願いいたします。

瀬戸： 宜しくお願いします。

守田： さて、大半の方にとって LIXIL はおなじみの会社ですけど、改めてどんな会社か教えていただけますか。

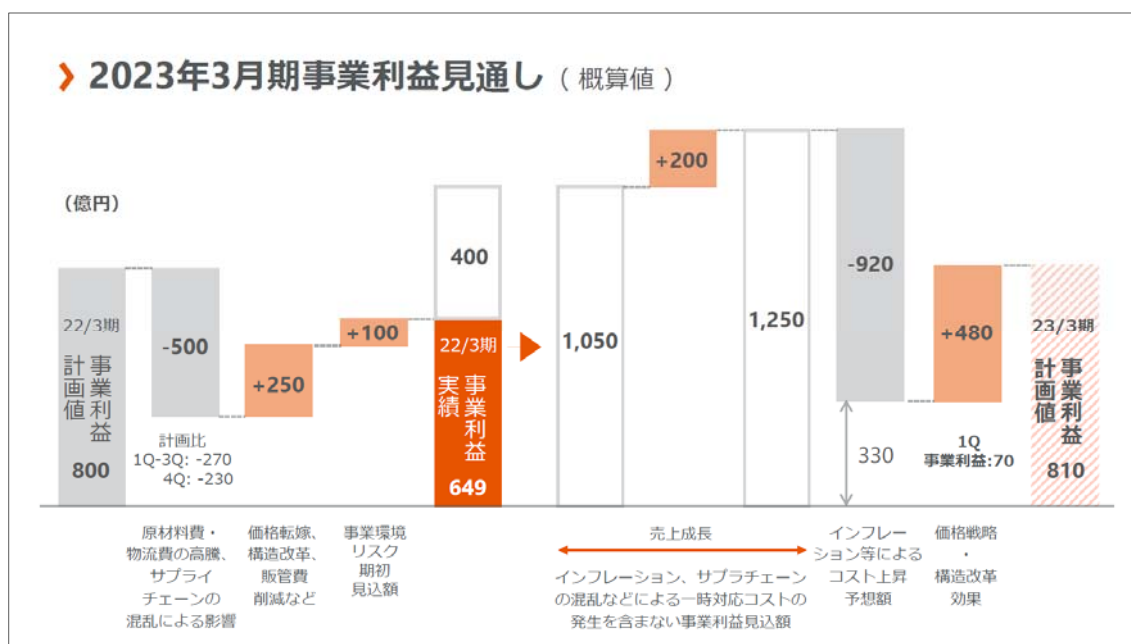
瀬戸： そうですね。割と新しい会社として、2011年に、日本のトステム、INAX、東洋エクステリア、それからサンウエーブ、新日経という、代表的な住宅設備と建材メーカーが合併してできた会社で、その時点では、国内だけの会社だったのですが、その後、海外の GROHE やアメリカスタンダードといった会社を持って、大きくなってきた会社です。正直なところ、やっぱり意識として国内の人口が減っていくので、住宅市場も減っていくだろうということで、かなり積極的に、半ば強引に大きくしていったところもありました。会社としては結構非効率な部分もあったので、その整理を進めて、自分たちのコアの事業は、住

宅周りの水まわりと建材の事業であるとして、そこに集中することで、落ち着いてきたかなと考えています。

守田： 2016年ぐらいに1兆9000億円ぐらいの売上が大きかった時期があると伺っていますが、その後は選択と集中の効率化を進められたと。

瀬戸： そうですね。2021年の12月末には、3,800億円（第3四半期3カ月）でして25%ぐらい売上は2016年3月期の同四半期から下がったんですけど、ただ逆に利益は上がってきたということは、効率を良くしてきた効果はありますし、それから売却を進めたことで成長が滞っているように見られるところがあるかもしれないですけど、コアの部分は順調に、オーガニックに成長しています。

守田： なるほど。ここから事業環境や、収益の話をお伺いしたいです。このところ、コロナとか或いはウクライナ情勢とか、様々なことがあって、サプライチェーンが分断したり、或いは、コストインフレーションが世界的に進んだり、大変な時期があったと思うんですけど、振り返って、今どういうふうな収益状況になってるか教えていただけますか。



瀬戸： そうですね。お話の通り、我々としては比較的順調に計画通り戦略を進めて、前期としては800億円ぐらいの事業利益を上げられるだろうというふうに考えてたんですけど、今まさにおっしゃったことで、三つ大きなことが起きたと。

一つはまず、コストインフレーション。例えば、我々だと、サッシやエクステリアに使うアルミ、それから、水栓金具に使う銅が一番よく買う材料ですけど、その例にとると、2020年

の3月段階で、アルミは、トン当たり1,500ドルだったものが、今年の3月は4,000ドルまで上がったんですね。これは今2,500ドルまで下がってきています。一方で、銅は同じ時期で5,000ドルから1万ドルに上がり、その後は7,500ドルあたりまで下がってるという状況で、特にこの急激な値上がりが今年の1月から3月に起こりました。

二つ目が、燃料費が上がってきて、コンテナのフレート（輸送費）などは10倍から20倍になった時期がありました。それから、そもそも動かない時期が相当あってですね、これは、コロナとかで、港湾業者や配送業者がもう動かなくて、荷物を下ろせないということで、荷物がまた戻ってくるような状況もありました。

最後はコロナだけじゃなくて、例えば電力不足で工場が突然止まってしまったり、ある町そのものが動かなくなってしまったりというようなことも大きくあってですね、我々としてみたら、これで500億ぐらいは去年、特に今年の始めですね、1月から3月に特に大きなコストアップがありました。

ある程度予想していた部分が100億ぐらい、それからその後に立てた対策で250億ぐらい回復しましたが、結局予想には届かず650億に終わってしまったんですね。

これは大変残念だったですけど、言い換えてみるとそういう異常事態がなければ1,050億ぐらいまで、逆に800億（期初予想）もいけたであろうと思っています。

守田： 推移表に出ている1,050というのが言ってみれば、いけたんじゃないかという、前期の数字ですね。

瀬戸： 今期に関しては、その1,050から見たら200億ぐらいまでは、実力ではいけるはずだと。

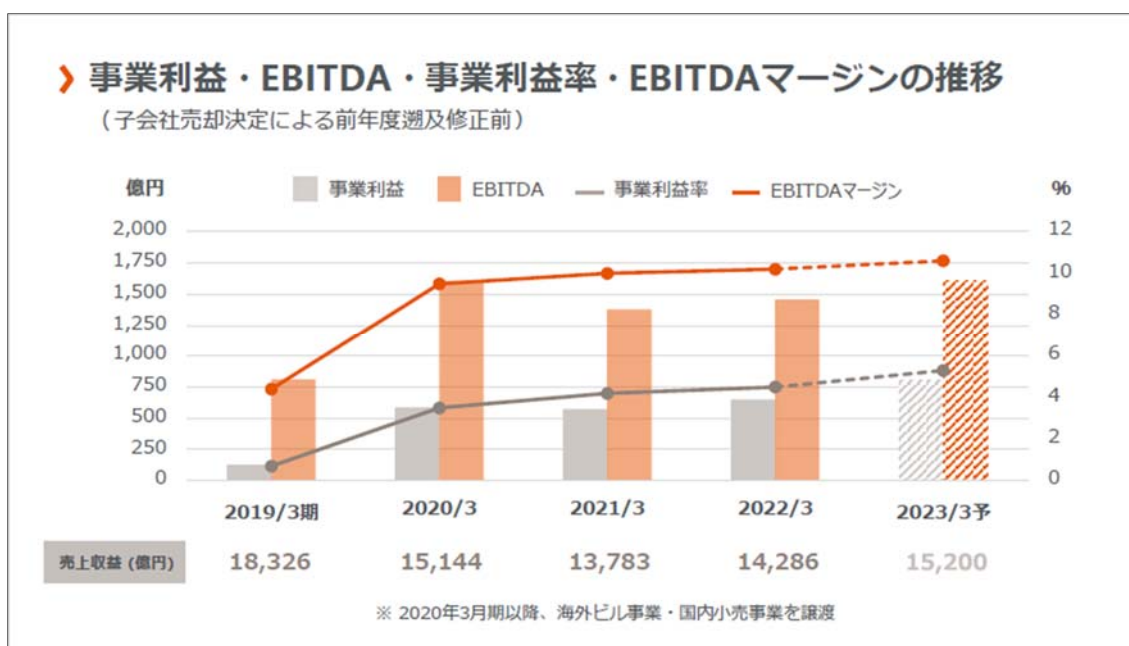
守田： 上積みができるはずと。

瀬戸： ただ、今年の1月から3月がとにかく厳しかったという話をしましたが、まだ残ってますので、その一番高かった分のコストが反映されるのが今期になるので、その意味では、今期は920億ぐらいは多分、そういうインフレーションとか、さっき言った特別なことに対する対策費がかかってしまう。

守田： 今、お話に出ましたけれども、いろんな資材価格が若干下がり始めているじゃないですか。その辺の効果は、出始めるんですか。

瀬戸： これはですね、今年いっぱいはいらないです。我々の銅とかアルミはまずヘッジします。それから、当然製造して在庫して、さっき申し上げたようなですね、コロナによるサプライチェーンの寸断があったので当然在庫も厚めに持ってます。そういう意味では、高か

ったコストは年末までは反映されてしまいます。ですから来年の1月ぐらいから徐々にそこは解放されていくと。一方で、そういったものを反映する値上げが本格的に始まるのは10月なので、どうしても前半は苦しいということで、さっきお話したいろんな対策で480億また持ち上げて最後810億、今期こそ頑張ろうっていううち、ほとんど前半は厳しい。だからこの第1四半期も70億しか出なかったけど、10月以降は頑張れるということですね。
守田：今、事業利益についてお話しいただきましたが、EBITDAですね、その辺の指標もご解説ください。



瀬戸：我々はIFRSを使っていますので、日本基準の営業利益は、我々の事業利益とほぼ対等です。

一方で、償却前の利益がEBITDAなんですけど、実は我々の企業は、ここで見ていただくとお分かりの通り、EBITDAと事業利益の差がすごく大きいという特徴を持っています。これは一つには先ほど言った企業買収、GROHEとかアメリカンスタンダードを買った時の知的資産とかブランドのアモタイゼーション（償却）が大きい、それと同業他社に比べて非常に工場の数が多いということ、資産が多いということ、その償却部分が大きいからなんです。

でも逆に言うと、稼いでいるキャッシュは業界で言うとトップクラスで、そこは意外と理解されていないのかなと思いますね。

事業利益に関して言うと、競合と比べて特別いいということにはならないかもしれませんが、特に売上規模で比べると。

ただEBITDAで考えてみると、トップクラスだということをご理解いただきたいのと、それと、先ほど売上の話をしましたけど、売上が売却によってずっと下がってきた割には、この数字（事業利益率・EBITDAマージン）は伸ばしてるわけですね。2022年3月期も

本来であれば、今回のインフレとか、そういったことがなければ、もうちょっと純粋に増やすことができたので、利益のオーガニックな成長はできている、というだけではなく、EBITDAの絶対額も結構大きいというところは、この機会にご理解いただけたらいいなと思っています。

守田：なるほど。さて、もう1個、マーケットの最近の非常に注目される言葉の一つに「パーパス経営」という言葉もあってですね、御社の場合、150カ国で展開してるとか、様々な従業員もいらっしゃる中、なかなかまとめて一つの方向に向かっていくのが大変だろうと思ってるんですけど、その中で、LIXIL Playbook というのを持っていらっしゃいますね。



瀬戸：一つはですね、今もまさにおっしゃられた通りで、この会社、一番最初にお話ししましたが、“寄せ集め”の会社であって、そうすると、会社としてのアイデンティティというものが、どうしても過去の自分がいた会社にあるという。そこをやはり、みんな一つにまとめていかななくてはならない。

我々の強みというのは、グローバルなところ。150カ国で事業を展開している企業というのは、我々の業界では（他に）ないわけですよ。我々の競合の中でも、ヨーロッパ、アジア、アメリカの全てに展開しているのは我々だけなので、そういう意味では、企業の本当の力を出すためには、やはり一つにならなくてははいけない。One LIXILにならなくてははいけない。

そうすると、やはり自分たちでまず、誰もが誇りに思えるような目標を作ろうと。

そういう意味でLIXILの存在意義ですね、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現、こういったものをまずは掲げましょうと。

これを実現していくにはどうしたらいいのか、ということで、Playbook というのを作ろうとなりました。

それを具体的にやっていくにはどうしたらいいのかと。

まずは先ほどお話した通り、我々の事業として、コアの事業に対して貢献しない事業は、売却等をしていく形でコアに集中していく。これが一つです。これはもうほとんど終わりました。

それからもう一つは、我々の産業というのは、基本的に「住」に結びつく産業、つまり衣食住の「住」なので、世界の人口の成長だけではなく、その人たちが豊かになっていくことによって市場が広がっていくわけですが、日本に関して言うと人口が減っているのです。一方で、我々の売上の3分の2は日本の事業である、ということからすると、日本の事業は非常に成熟していてシェアも高い。だったらそこは、きちんとキャッシュを作らなくてはならない。そこでしっかりキャッシュを作って、海外は明らかに成長市場なので、海外の中でも、儲かる分野にお金を注いでいくということが必要です。

ただ、我々、先ほど資産が多いという話をしましたが、逆に言うと我々はイノベーションのためにいっぱい持ってるわけなので。そのイノベーションを強みにしていく必要があるということは、もう一つの「みんなでこういうシナリオでやっていこうね」という一体感が大事。それと、それだけじゃなくて自分たちがやってることが、やっぱり世の中に役に立ってるという気持ちを持ってもらうためのコーポレート・レスポンシビリティ戦略というのでも徹底しなくてはならないと。

守田： ここを簡単にご説明ください。



瀬戸： 「グローバルな衛生問題の解決」、それから「水の保全と環境保護」、「多様性の尊重」、この三つをみんなに理解してもらう、ということで、それぞれに目標を立てて、やっています。

守田： こういう中で、「グローバルな衛生課題の解決」をものすごく大事にしているというお話ですけども、SATO というブランドを展開しておられるんですね。

瀬戸： はい。SATO って人の名前じゃなくて”Safe Toilet”なんですけどね。

瀬戸： 実は、世界で大体 17 億人ぐらいの人が適切で安全なトイレを持っていないのですね。ではどうするのかというと、結局外でするわけですね。外でするとなると、普通の人ってというのはやっぱり水に近い所でするわけです。池だったり、川だったりとかですね。

そうすると何が起こるかっていうと、そこに暮らしている人たちは結局その水を使うので、非常に衛生状況が悪くなるわけですね。

特に子供は抵抗力がないので、そういった水で手を洗ったりとか、もしくは煮炊きに使ったりすると、簡単に下痢になってしまうのです。

守田： なるほど。

瀬戸： こういった下痢で、1 日 800 人以上の子供が毎日死んでいるのですね。これってものすごく痛ましいことだし、我々は水の事業をやっている以上、トイレってもっと広めていかなくちゃいけない。

要するに、我々がきちんとしたトイレを作ることで、皆の暮らしが豊かになる。我々としては、目標として 2025 年までに 1 億人の人にトイレを届けようと思っているのですが、今、とりあえず 3,500 万人までできました。



守田： こうしたソーシャルビジネスに力を入れる一方で、ここから海外ウォーター事業の話。生活環境は国によってまちまちだったりします。そういうところも力を入れていくということですね。

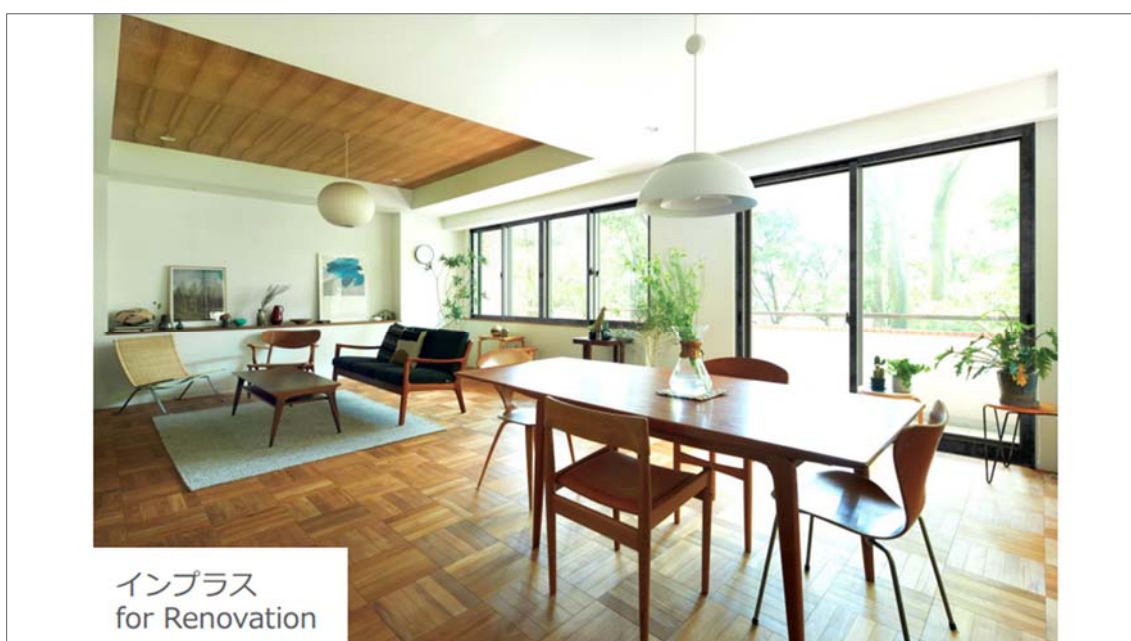
瀬戸： そうですね。水を炭酸にして水栓から出すという、非常に革新的な商品として「GROHE Blue」があるのですが、これは水を綺麗にするっていう一つの機能もあります。世界中でだんだん水は安全じゃなくなっている中で、水を綺麗にするっていうのが重要です。もう一つは、こうした炭酸水を水栓から出すことによって、ペットボトルの数を減らすことができます。

世界中でプラスチックの廃棄問題が起きているので、こういった商品を出すことによって、我々自身地球にも貢献できるし、従業員もそれを誇りに思える。こういった商品に力をいれていきたいと思います。



守田： だんだん駆け足になりますが、日本事業の収益性改善についてご説明ください。

瀬戸： 日本事業に関しては、先ほどお話しした通り、成熟していて、成長がある程度減、もしくは、実際には下がっていく市場の中で、重要なことは、我々としてあまり大きなアセットを持たないようにする。それから、ちゃんと儲けられるようにしていく。デザインに力を入れて、例えばこういった水まわりの製品のような。



守田： リフォームもそうですね。

瀬戸：日本がこれからは新築が減って途中で、家を大事にしていくっていう意味でのリフォームの市場は重要です。デジタルで儲けていくのも重要です。

守田：次の絵をちょっと簡単に見ておきましょう。（「インプラス for Renovation」を指して）これですね。

瀬戸：そうです。

守田：これから少子高齢化が進み、いろいろなことが起きます。新しい価値の提供をされるということで、「KINUAMI U」とか。

瀬戸：そうですね。さっき言った通りイノベーションってものすごく重要だと思うのですが、我々「KINUAMI U」という商品を作りました。この「KINUAMI U」という商品は、シャワーすると直接泡が出るのですね。

普通はお湯を出して、石鹸を手で取って洗う訳ですけど、最初から泡が出るわけです。そうすると肌を擦らなくてよいので、例えば年をとっている方や、手の不自由な方、皮膚にアトピーがある方とか、そういった方々にとってみれば、ものすごく大きな、生活の改善に繋がる資材になってくる。

守田：例えば介護施設なんかにも使えるということですね。

トリプルガラスの窓にすることで、窓の断熱性能が大幅に向上、 住宅のCO₂削減効果が格段にアップ

住宅窓の性能改善によるCO₂削減効果



日本のすべての既存住宅の窓を
トリプルガラスの窓にリフォーム
したとすると

CO₂削減量

約**1,509**万トン/年

【 自動車の燃費改善による
CO₂削減効果の約6割に相当 】



単板ガラスの窓

トリプルガラスの窓

守田： さてこれからは、脱炭素化とか省エネルギーが非常にテーマになってくるわけですが、そういうところへの取り組みに関して教えてください。

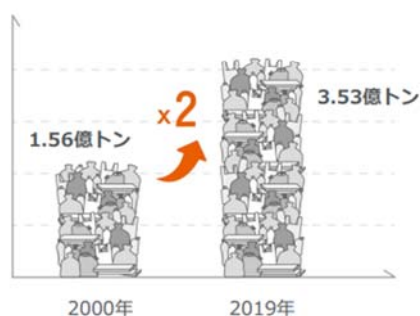
瀬戸： 窓のメーカーとして、一次エネルギーの消費の大体40%ぐらいが建物で、窓から出ていくエネルギーって58%なのですね。一方で、日本の約90%の住宅は平成28年の省エネルギー基準が守れてない。1枚ガラスの窓が多いわけです。これを3枚ガラスの窓にするだけで、日本全体で年間約1,500万トンのCO₂が減らせます。

これに我々が力を入れていかなくてはならないし、おそらく一つの産業で見たら最大規模のCO₂の削減になると思います。

世界のプラスチックを取り巻く現状

プラスチックの年間廃棄量は19年で2倍以上に

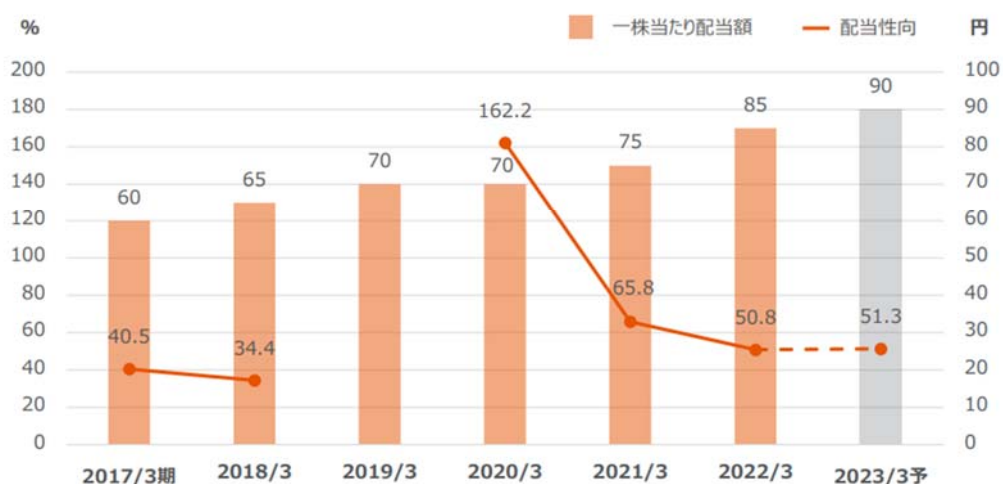
日本は、一人あたりのプラスチック容器包装廃棄量は世界2位



守田： プラスチックもこれから大事になると。

瀬戸： そうですね。プラスチックも大きな問題で、ペットボトルを減らさなくてはならないのですが、我々はそれだけでなくプラスチックのごみそのものを資源として使って新しい商品にする。この秋に発表する予定ですので、ぜひ楽しみにしていただきたいと思います。

一株当たり配当額・配当性向の推移



守田： 30秒ぐらいで株主還元についてお話してください。

瀬戸： 配当性向としては30%以上と言っておりまして、今期も85円から90円を増やす予定であることを発表しています。EBITDAのレベルは非常に高いレベルにありますので、株主の皆さんに返していける原資は十分に作っていけると思います。

守田： わかりました。株価がこういう株価になっているのですが、ここについて、コメントは結構です。さて最後に、視聴者に向けてメッセージを30秒ほどでお話しただけですでしょうか。

瀬戸： なんとか良い会社に、つまりLIXILという会社があることが、世界にとってもいいこと、従業員にとっても誇りに思える、そういった会社にしていきたいと思っています。例えばSATOや窓の取り組みなど、皆さんの応援が必要だと思っています。ですから、この会社に投資すること自体が、日本にとっても世界にとっても良いことであるという状態にしたいと思っていますので、ぜひ応援をよろしくお願いいたします。

守田： 今日はLIXILの瀬戸 欣哉社長にお話を伺いました。瀬戸さん、どうもありがとうございました。

瀬戸： どうもありがとうございます。

以上

免責事項

この資料には、株式会社 LIXIL の将来についての計画と予測の記述が含まれています。
これらの計画と予測は、リスクや不確定要素を含んだものであり、実際の業績は様々な重要な要素により当社の計画・予測と大きく異なる結果となる可能性があります。