

第 80 回 定時株主総会 質疑応答

概要

- 事前にいただいたご質問・・・計 6 項目 (Q1 - Q6)
- 会場でご出席の株主様からいただいたご質問・・・計 7 項目 (Q7-Q10)
- オンラインでご出席の株主様から頂いたご質問・・・なし

Q1. 負債が自己資本に比べて大きいと感じます。配当性向が 50%を超えてまで配当を上げる必要はないように感じますがいかがでしょうか？ (配当が、大きいのはうれしいはうれしいです)

瀬戸 CEO 回答)

確かに当社の有利子負債は 2020 年の 3 月期に、8,325 億円とかなり大きなものになっておりました。ただ、その後会社の構造改革、それから会社のキャッシュフローを高める努力をした結果、2020 年の 3 月期は 3,000 億円以上減り、5,247 億円まで減っております。また、負債の規模というのはその絶対規模も重要ですが、さらに重要なのは我々が作り出しているキャッシュフローに対してどうであるかといった側面が重要かと思えます。このフリーキャッシュフローは、例えば 2017 年から 19 年までの 3 年間の合計が 1,353 億円だったのに対して、この 3 年間ではその合計が 3,068 億円と 2 倍以上に増えております。結果的に、私どもが一番重要視しているネット有利子負債の EBITDA 倍率が、先ほどお話ししました有利子負債が 8,325 億円だったときには 5.5 倍だったものを、一応目標として 3.5 倍にしますというお約束をいたしました。これは 2021 年 3 月期までで目標を達成いたしました、実は 2022 年 3 月期は 2.9 倍にまでなっております。従いまして、ご心配されるようなところはないのではないかと考えております。ただ、今後も財務体質を健全なものに保ちながらより良い利益、より大きな利益を出し、株主の皆様へ還元できるよう努力は続けて参ります。

Q2. 三菱電機の長期不正発覚、日野自動車のエンジンデータ不正発覚等コンプライアンス違反がなくなりません。LIXIL の不正防止対策をお知らせください。

瀬戸 CEO 回答)

当社では、それぞれの業務部門の中で品質の不正が起こらないよう検査をしているだけではなく、本社の品質部門がこれをさらに監査するといった制度で牽制を効かせております。また、一番大切な事として、当社では LIXIL Behaviors の 1 つに正しいことをする、ということ掲げております。結局、皆がその気になって悪いことをしようと思ったら不正というのはどうしても隠蔽されてしまいますが、トップリーダーから担当者までひとりひとりの人間が正しいことをするという意識を持つことで、こういった問題というのは防げるのではないかと思います。LIXIL においてコンプライアンスは事業活動の大前提であり、不正防止にあたっての行動指針を定め、毎年全役職員によるコンプライアンスの遵守の制約に加え、リスク分野に関する研修を展開しております。また、先ほど申し上げた通り、各 Technology、事業部内にそれぞれ品質組織を配置するだけではなく、経営目線で品質を統括する機能を本社に設置することで、ガバナンス機能を全社的に構成しております。そして、万が一有事が発生した場合に備え、各組織から本社、経営へと迅速に情報が伝達されるよう、品質リスクのレポートラインを整備しております。そして、幅広く不正情報を取得するために内部通報制度も整備しております。

Q3. いつもありがとうございます。以前実施したニューライフという早期退職優遇制度を実施した結果について、会社としてはどの様に評価しておりますか？（実施したことによる業績、損益はどう出ましたか？） 随時実施しているとは思いますが、ニューライフの様な大規模な制度を今後、実施する予定はありますか？ 今後多少でも株価が上昇するようによろしくお願い致します。

瀬戸 CEO 回答)

2019年11月、国内事業の活性化に向け、「変わらないと、LIXIL」という包括的な人事プログラムを導入しました。これは我々自身を「顧客志向に変える」「キャリアを変える」「働き方を変える」といった3つを重点テーマに変革を促してまいりました。LIXILの入社から退職に至るまで、従業員一人ひとりが歩んでいく道のりをより充実させることができるよう、あらゆる世代の従業員のキャリアをサポートしております。また、こうした変革を進める中、自身のキャリアライフプランを総合的に考え、定年を待たずに社外へのキャリア転身を選択したいという方のために、2年前に実施した希望退職プログラムのニューライフや、早期退職優遇制度であるキャリアオプションプランも導入いたしました。従業員に人生設計の選択肢を提供することが主眼であり、LIXILで培った経験と能力を新たな環境で試したい、生活環境や働き方を変えてみたい、新たなキャリア形成のために学びの場に戻りたいといったニーズに対応する機会につながったと考えております。また、国内事業の変革あるいは活性化を図ろうとする制度の趣旨に照らして、これまでのところ、そうした趣旨に適った前進が文化の面でも、コスト構造の面でもできているのではないかと考えております。

Q4. 以前にテレワークの促進で営業効率を高めていくという方向性の中で、全国各地の営業等の拠点整理集約をここ数年で進めていくというお話がありました。本社の大島から大崎への移転のお話はありますが、今後考えられている拠点整理集約の予定がありましたら教えてください。

瀬戸 CEO 回答)

今回コロナ禍において、大規模にデジタルを利用した在宅勤務、それから営業の方法など様々なことを試すことができました。その結果として働き方改革を思った以上に進展させることができ、生産性がかなり改善したと思います。こういった中で、例えば体が不自由な方やどうしても家の仕事をしなくてはいけない立場にいらっしゃる方、そういった方がより働きやすい働き方、職場も作ることができたのではないかと思います。従ってこうした現実に合わせて拠点の集約といったものも行ってありますし、今後も会社としてはできる限り生産性を改善し、皆に働きやすい職場を作っていくという意味では拠点の集約もしくは再編といったものは常に考えていかなければいけないテーマだと考えております。具体的な拠点集約の予定に関しては、慎重にその土地との関係など様々なことを考慮しなくてはならないため、この場では回答を差し控させていただきたいと思っております。

Q5. 御社の取締役には、なぜ生え抜き（トステム、INAX、新日軽、サンウェーブ工業、東洋エクステリア出身者）の方がいらっしゃるのですか？

瀬戸 CEO 回答)

まず、当社は指名委員会等設置会社であり、業務執行と監督を分離しているため、当社の取締役は経営の監督に携わることを職責としております。指名委員会では、当社のスキルマトリックス、社内取締役と社外取締役の比率などを考慮し、決められたプロセスで取締役候補者を選定しており、生え抜きであるかなしかに関わらず候補になっております。また、ONE LIXIL という観点から個社のバランスなど、そういったことは特別に考慮しないように、敢えてそのようにしております。なお、指名委員会等設置会社において業務執行を行う執行役に関しましては旧個社出身者が含まれておりますが、あくまでも最適の人材を最適の場所に配置するといったことが趣旨であり、そこに生え抜き云々といったことを考えてはございません。

Q6. (本質問の原文は個人の特定につながる事項が含まれていたため、内容を一部要約しています。) 2021年3月希望退職に応じた元社員です。企業体質について改善をお願いします。経営陣は他から来た方が多いですね。LIXIL Behaviors など、立派な指針を掲げていますが、実際には社員に浸透しておらず、営業の現場ではパワハラや不正行為が散見されました。私も内部通報をしたことが何度ありますが、通報したことで不利益を被ったり、通報内容をもみ消された様感じたこともあります。当時、管轄総務の責任者に相談しましたが無駄でした。通報制度を改善された方が良いと思います。誰も通報しなくなります。経営陣はもっと一般社員と会話して現実を知った方が良いと思います。社員が働きやすい良い会社に変えていただきたいです。

瀬戸 CEO 回答)

こちらのご質問者の方につきましては、当社の社員であったということですから、まずは長年当社に貢献していただいたことを感謝したいと思います。それからその方が苦しい思いをされたということは我々経営陣を含めて不徳の至りであり、大変申し訳ないと思っております。個別案件についてのコメントは差し控えさせていただきますが、現在当社グループでは、不正行為を防止しコンプライアンスを徹底できるよう、LIXIL 行動指針を作成したうえで、17 言語に対応した懸念報告、内部通報のためのオンラインシステムを導入しております。このシステムにより、グループ全ての構成員が記名または匿名でコンプライアンス上の懸念を通報することができ、決して上司等に伝わることはないようにしております。このシステムに加えて、日本国内においては外部の法律事務所も懸念受付の窓口として設置しております。もし我々に信頼がおけないといったようなご心配を持たれているのであれば、この外部の法律事務所を使っていただいても大丈夫です。また、いずれの通報ルートでも報告内容の守秘を徹底するなど、通報者が不利益な扱いを受けることのないよう、適正に対応しています。誰もがオープンな話し合いができ、懸念や疑問点を解決できるような、風通しの良い風土を醸成することで、社員が安心して能力を発揮できる職場づくりを進めてまいります。繰り返になりますが、ご不快な思いをされたということであればこの方には大変申し訳ないと思っておりますけれども、まず社長として経営者としてそうした思いを、今後従業員の皆さんにさせないように努力してまいります。

Q7-1. 第 80 期報告書にある対処すべき課題の 4 番目の「イノベーションによる長期的な成長基盤の確立」について、オープンイノベーションについてはどうお考えでしょうか？

Q7-2. 昨年 11 月に工学院大学の教授が共生社会における小便座のデザインをプレス発表しているのですが、ご存じでしょうか？

瀬戸 CEO 回答)

7-1.

我々はイノベーションを自分たちだけで作らなくてはいけないという風には考えておりません。多くの場合イノベーションというのはオリジナリティーがなくても、すでにその世の中にあるイノベーションの中でも、実際に我々の使い方、それから今後の社会への環境などに変えたことによって、既存のイノベーションが大きなイノベーションに変わるということが往々にしてあるということで、できる限り広く目を見張っているつもりでございます。

7-2.

恥ずかしながらこちらの発表は存じ上げませんでしたが、当社としてはユニバーサル社会への対応ということで、性別にかかわらず、体に障害のある方でも使いやすいような住宅設備を作るということは長年目標としておりますので、そういった意味では興味のある分野ではございます。お話を後ほど担当者の方から聞かせていただきたいと思います。どうもありがとうございます。

Q8. 4つの優先課題の中の「国内事業の収益性改善」の成果も上がっていると思いますが、ただ部門別に見ますとウォーターテクノロジーは収益の改善は見られますが、ハウジングテクノロジーに関しては収益がまだ回復していない、逆に落ちていると思います。構造改革により過剰なサービスを取りやめて、収益に貢献できるような体質化をする必要があると思いますが、結果的には、例えば人で見ますと、ハウジングテクノロジーの方は人数が増え、ウォーターテクノロジーは203人減っています。おそらくウォーターの事業の方からハウジングの方に人が回ったんだと思いますが、社長としては、この国内の収益改善に関しては今何合目まで来た、まだまだ足りない、これ以上さらにやるつもりおつもりなのか、また、どの辺までが目標であるのかも合わせてお聞かせ願えればと思います。

瀬戸 CEO 回答)

まず、ウォーターに比べてハウジングの方は回復していないように見えるかもしれませんが、実は今回のコモディティ価格の上昇というのがなければ、ハウジングの方が改善は著しいです。我々は今年で650億円ぐらいの事業収益と2020年の3月期合計してあげておりますけれども、いわゆるコモディティ価格の値上げ、それから燃費の上昇、燃費というのは船賃の上昇、それ以外の例えば航空便で商品を持って来なければならなかったなど、ロックダウンに対応したコストとしては500億円ぐらいございました。つまりこれらの事情が何もないとすれば1,150億円とまでは言わないまでも1,000億円程度の利益は上げることができたと考えております。これらの利益のかなりの部分は、国内事業が合理化により改善してきているからだと考えております。ハウジングに関しましては工場数の整理、それからプラットフォーム生産、そして採算性の悪いビジネスに関しては大幅な値上げといったことをすることで大幅に改善できましたが、材料であるアルミが2022年の春に1,400ドルぐらいだったものが、一時期4,000ドルを超えるという大幅な値上げがあったため、特に年度の後半になって採算が悪くなったということは事実です。ただ、アルミの値上げがなければハウジングが、採算性の改善では一番良かったのではないかなと思っています。また、ハウジング事業の人数の増加ですけれども、これは、今年か去年から、エクステリア事業がベトナム工場がロックダウンだった関係で、ベトナムでの生産ができなくなり、その分、日本で人を雇わなくてはならなかったためです。また、前橋工場の閉鎖に合わせて、一時的に人を増やさなくてはならなかったということもあります。ただ、ハ

ウジングの事業が特に悪いということはありません。

国内の収益性改善に関してはまだできる部分がありますが、今一番難しくなっている部分というのは、先ほど申し上げたようなアルミの価額や船賃などのコストアップに対してその分を価格に転嫁するまでにどうしてもタイムラグができてしまいます。値上げの発表をしたらその後でコストが上がってしまうというイタチごっこがなければ、今期はかなり良い結果が出せたはずだと思っています。先ほど申し上げました通り、仮に 650 億円に対して、コストアップ分の 500 億円のすべてでないまでも 400 億円が加わっていたとすると、ほぼ 7%を超える事業利益率になっていた訳ですので、そういう意味では 7.5%が中期の目標、10%が最終目標ということから考えると、あと 2、3 年で完成できるようなところまで来ているかと思います。

-
- Q9-1. 本社を大崎に移転する件について、霞が関から現在の江東区に拠点集約してから、それほど時間は経っていないと思うのですが、どうしてまた本社移転をすることになったのか、江東区に引っ越してきた経緯も含めて、もう 1 度ご説明をしていただきたいと思います。**
- Q9-2. 本社施設を売却するという報道は本当でしょうか。本当だとすると、施設の土地・建物の簿価はどれぐらいなのでしょう。売却先は決まっているのでしょうか？新しい本社はレンタルになると思いますが、引っ越し代等、経費などを含めて長期のトータルコストというのはどのようになるとお考えなのかお聞かせいただきたいと思います。**
- Q9-3. 私は愛知県の常滑市から参っておりますが、ここ 10 年ぐらいの間で市民病院と市役所の新庁舎をバタバタと建て替えました。水回りやサッシの部分の大半は LIXIL 社製のものを採用させていただいております。その過程で少し気になったことがあるのですが、ハウジングテクノロジーの分野の方と、ウォーターテクノロジーの分野の方が施主の方に一緒になって営業活動を行って頂いたということはありませんでした。最近刊行された決戦株主総会という本の中で、瀬戸さんは非効率だとしてその 2 つの部門の営業部隊を分離し、売上げより利益率を上げろという風にご指示をされたということが書いてあります。ウォーターテクノロジー、ハウジングテクノロジー、ビルディングテクノロジーのそれぞれの利益率というのが大体今どれぐらいなのかというのを伺いた上で、今もその方針にお変わりがないのかということをお伺いしたいと思います。大きなビルの物件では利益率が一定確保できれば売上げはすごく大きいと思うので、一度にサッシもカーテンウォールも水回りも売れた方が利益総額は上がるのではないかと考えていますが、営業部門の統一、そこまでいなくても一緒に営業するということはありえないのだろうか、それがサッシ屋さん和水回り屋さんの会社が統合した大きな意味じゃないかなという風に思うのですが、どのようにお考えかお聞かせいただきたいと思います。**

瀬戸 CEO 回答)

9-1.

本社大崎移転ですけれども、元々これは 2017 年に当時霞が関とそれから江東区大島の両方に本社があり、その本社の間の行き来が非常に不便ということで移転計画を立てて、大島に本社機能を集中し、霞が関を出るということでスタートしました。結果的に、その時点では必要な人員全員を大島に収容できなかったために、理想とはやや離れていましたけれども、一部の部門は他の事務所に残したまま移転しました。ところが実際に移転がほぼ完了した 2020 年の初めに今

度は新型コロナウイルス感染症が発生し、コロナ禍での出社人数などを見た上で、どうやらコロナ収束後も場所が余るということで、先ほど言った本来であれば少し溢れた部分も含めて、全部大島に収容するという事で一旦決定致しました。その後、社員の働き方の改革が非常に進んで来て、ほぼ毎日会社に出勤する方は 10%に満たない状況、つまり、この事務所はほとんど使われていない状況となりました。そこで、再度全体のアンケートをとり、実際にこの会社が、コロナが全くなり安心な状況になったとして、ここに来て働く必要がどの程度あるのか、もしくは自宅などでの働き方を中心にしたいのかといった調査をしました。その結果、出勤（を要する従業員の割合）は 10%程度であるということが分かりまして、明らかにこれだけの大きさの事務所は不要になるということがわかりました。一方で、本社ビルのうち風棟・光棟と言われている建物は、1990 年頃できたビルで、かなりメンテナンス費用がかかっており、その費用だけで、移転先の賃料が賄える程度の額であることがはっきりしましたので、大島から撤退・売却して新しい事務所に移転した場合の賃料と、大島に居ることでも使わなくてはならないメンテナンスの費用を考えると、移転した方が利益が上がるという判断をして、移転するという判断に至りました。ただ、星棟という今回新築したビルについては、いろいろなテクノロジーを加えた、例えば、空調を使わなくても風が取り入れられるような設備などアイデアに溢れたビルだったので、星棟がある意味無駄になってしまったのは非常に残念ではありますが、星棟の売却を含めてもやはり利益が出るということで、純粹経済学的に考えて移転した方が良いということと、より便利なところで働きやすいところで皆働こうということにしました。また、大崎への移転に合わせて、周辺にサテライトオフィスを設けますが、これは、首都圏の様々なエリアから出勤する従業員が働きやすいオフィスを持った方が、従業員としては利便性が高く生産効率も上がること、また、サテライトオフィスを借りてもメンテナンスのコスト等を踏まえて経済的に有利であるということで最終判断をいたしました。

9-2.

施設の売却は本当でございますが、売価、簿価、移転費用、本社移転コストについては開示しておりません。大変申し訳ございませんが、今回ここはご勘弁いただきたいかと思えます。

（集計後に補足説明：投票結果に入る前に先ほどの質問で答えきれていなかったものがありましたので補足させていただきます。今回本社ビルのうち、3 つのビル（風棟、光棟、星棟）を売却しますが、1 つだけ虹棟という障がい者就労センターは残します。回答が不十分で申し訳ありませんでした。）

9-3.

2 つの部門の営業部門の分離の件と売上げより利益率を重視する件は、分けて回答させていただきます。まず、2 つの部門の営業部門を分離したというのは、元々トステム、INAX、東洋エクステリア、新日軽、サンウェーブというそれぞれの会社をぶら下げるホールディング会社だったものを LIXIL に統合した時に、営業部隊を一つにして LJC という組織を作りました。これはご質問者の方がおっしゃったように、すべての商品を扱った方が良いだろうということでスタートいたしました。ところが、いくつか弊害が出てきました。というのは、もともと INAX のトイレを売るための教育を受けてきた営業担当者は窓の提案では素人になってしまいます。逆に、トステムの窓をずっと売ってきた営業担当者はトイレの提案では素人になってしまいます。つまり、（営業部隊を 1 つにまとめることは）ひとりひとりの営業担当者が全てのことに関してプロにならないと成立しない話なのです。これはかえって競合他社に撃破されて負けてしまう要因の一つになると考えました。それからもう一つは、歴史的な話になりますが、トステムという会社は元々サッシを中心として成長してきた会社ですけれども、日本の市場に限界ができたということで、水回りの商品も売られるようになりました。この時にキッチンとか浴室の事業部を作ったわけですが、こういった商品売る時に、トステムの代理店というのは、いってみればサッシのプロであり、その方々にキッチンとか浴室を売って頂くために、営業担当者は（元請業者様に対する）商品のスペックイン等を自ら行う形で代理店に商品

を販売する、というようなやり方をしておりました。一方で、INAX は浴室とかキッチンについても、元々これらの商品のプロの代理店がいっぱいあるわけですから、トステムがやっていたようなサービスをしなくても商品が売れていました。それにもかかわらず、合併により INAX のキッチンをトステムの代理店が販売するとなると、いろいろなことを教えてもらわないと売ることができない可能性があり、非常に不合理なことが起きてしまうことになります。要するに自分でやらない人の方が自分でやる人よりも楽に仕事ができるしまうという不公平も起きてしまうといった問題も起こりました。そういった意味で、理想的には確かに営業部隊を 1 つにまとめて全ての商品売るということが可能ではあったかもしれませんが、実際には、営業の効率が非常に悪くなっただけではなく、営業の組織と製造の組織が別々になることによって、営業の組織の声がメーカーとしての開発製造の方に上がってこないという事態になってきて、つまり対立する組織になってしまい、いわば（営業部門は）メーカー内商社になってしまったということがありました。これを防ぐ為に、事業部門ごとに独立した営業部門を持ち、開発、製造、販売を 1 つにする組織へと変えました。組織はどのように、縦に切っても横に切っても何らかの弊害というのがあります。そういった意味でおっしゃられているように、お客様から見た時に同じ LIXIL の商品を買っているのに窓口は 2 つあるのは良くないという考え方もございますけれども、一方で、商品の専門性がなくなることによって商品の販売力が弱くなるという問題が起こります。また、コストも高くなってしまいう問題もあります。そういった問題から営業をまとめるということに関しては、そういった需要が非常に強い特定のお客様に対しては特定の担当者を設けることはありますけれども、結果的には、当社は代理店、それから販売店を通して営業をしておりますので、そういった面から考えると二重になってしまう部分もありますので、別々の営業部隊を作るということは競合他社に対して営業の中で優位性は発揮できないかもしれないけれど、逆に劣位性ができるわけではないと考えております。一方、メーカーとしてどこで勝たなくてはいけないかということといえば、営業で勝つというよりは商品であり、開発で勝つべきだという考え方をし、そこで劣位性を作る方が会社としては致命的であるという判断をして組織を分けております。

それから、売上より利益率という点については、どちらも重要だと考えております。ただ、ある時期の売り上げをあまりにも追求するが故に、お客様とお客様との間で不公平が生じるまでに特定のお客様に対して安い価格で商品を販売し続けようとしたところが会社の中にあっただかと思えます。そういったことはやめて利益が出るような値段で売ってくださいということで利益率を重視したのであって、この点は営業組織の分離とは必ずしも関係がありません。それから実際にサッシ、カーテンウォール、特にカーテンウォールに関しては、利益率は決して高くありませんので、一緒に売れた方が利益率が上がるというよりは、むしろパッケージディールで交渉される場合、「パッケージだから安くしてほしい」、という話はよく出てくる話なので、当社にとって必ずしも有利かどうかというのは、そこは議論の分かれるところではないかと考えております。利益率が異なる部分、それから、お客様に対してなるべく営業が完全にカバーした方がいいのではないかとこの点にはまことにおっしゃる通りかと思えます。ただ、当社として、どちらを重視するかという判断は常にしていかななくてはならず、当社の場合はメーカーとしての強み、逆にパッケージとしている部分は代理店としての強みで頑張りたいということで仕事を分けている、ということでご理解いただきたいと思えます。

Q10. 株主総会への会場出席もオンライン出席も事前申し込みがなぜ必要なのか、特にオンライン出席に申込がなぜ必要なのかがよく分からなくて、あまり来て欲しくないように聞こえます。1 週間前に申込締切にしているため、今週になって来られると思った人が来ようと思ったらもう遅い。受付で事前申し込みがない方が入れないというやりとりをされていましたが、そういうやりとりは多分一番 B to C の会社としてはやってはいけないことだと思います。なんでもコロナを理由にしているように聞こえます。質問は、なぜオンラインにしる、会場にしる、事前申し込みが必要なのか、しかも 1 週間、先週の金曜締めなのかということの答えをお願いいたします。

瀬戸 CEO 回答)

ご質問どうも有難うございました。まずオフラインの方は会場の制限と、いつまでもコロナコロナと言うなというお話になるかもしれないけれど、やはりまだ今の段階では皆さんコロナのことを気にしていらっしゃる方が多いと判断いたしました。制限解除を設定するタイミングとか、今のタイミングといった事もありますので、そういった意味では人によってはもうちょっと多くの方にご出席いただいてもいいのではないかと、というご意見はあるかもしれません。ただ当社としては、ある時点で判断をしないでならず、その時点ではオフラインでの人数はコロナの感染状況等を考慮して判断させて頂きました。解除の設定に関しましては、人と人との間に距離を置くこともコロナ禍で求められており、お互いの距離の決め方というのは、何らかのルールがあってもいいのではないかなということで、そこをご理解いただきたいと思います。一方、オンラインの方も我々としては回線の確保、突然その日になって 100 人とか 200 人というレベルで増えてくるとやはりそれなりの問題は起こります。当社の株主総会の場合、オンラインで単に株主総会を見るだけではなくて、そこでコミュニケーションする、つまり投票するとか決議に参加していただくということがありますので、そういった意味で、当社として対応しきれなくなってくる可能性というのは心配しておりました。ただ、おっしゃっている意味はよくわかりますし、我々としてもオンラインに関してはできる限りフレキシブルにしたいと思っておりますので、貴重なご意見として今後の検討いたします。

以上