

企業名： LIXIL グループ

レポート名： LIXIL グループの統合報告書についての考察

1. この会社が目指す姿が理解できるか

LIXIL グループが目指す姿は概ね理解できた。そもそも、CEO 瀬戸欣哉氏は、LIXIL を「ブランドの集合体」から「将来の課題を乗り越えることができる目標志向型の組織」へと変革することを心掛けていると述べているように、「目標は何か」にフォーカスを当てて経営していることが読み取れる。そうすると当然、報告書においても自社の目標を我々ステークホルダーに明確に伝えようとすることになる。実際、LIXIL は、各顧客セグメントのニーズに応える製品とサービス、ビジネスモデルの提供を通じて、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という目標および存在意義の実現を追求しているとのことだ。そしてさらには、その存在意義を実現するための原動力であると定義している当社で働く従業員にも、共通のアイデンティティを掲げさせ、目標に向かっていくことも述べている。具体的にそのアイデンティティとは、「正しいことをする」「敬意を持って働く」「実験し、学ぶ」という3つのいわゆる「LIXIL BEHAVIORS」を指し、それらを実践することで、従業員は同じ方向に向かって邁進することができるとしている。

このように、本統合報告書においては、CEO の経営方針もあり、より具体的な会社の理念などを記すことで、当社が何を目指しているのか、そして目指す際のプロセスを我々ステークホルダーが安易に理解できるように配慮されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

LIXIL グループの競争優位性については大いに理解できた。当社は、持続的な価値創造に向けて、価値創造プロセスの資本となる重要な要素を特定し、さらにそれらの要素がいずれも LIXIL が持つ固有の能力であると言明している。この「固有の」というワードがまさしく LIXIL の価値いわば競争優位性を生み出しているといえる。

では、当社が挙げた価値創造プロセスの資本となるオンリーワンな要素について具体的にいくつか述べていく。まず一つは、「目的志向型の多様な人材」を挙げている。前記したように、LIXIL は従業員に共通のアイデンティティを掲げさせ、彼らの自主性を重んじつつ目標の実現に向けて日々精進している。この「目的志向型」というワードは、当社固有のものといえるだろう。次に、「意味のある製品デザイン」を挙げている。

革新的で顧客志向のデザインを常日頃目指している LIXIL は、世界 6 拠点にデザインセンターを展開し、市場や担当分野の垣根を越えてアイデアを交換することで、価値ある製品を生み出している。実際、LIXIL の製品は、国際的に高い評価を受けており、これは、当社でしか見られないような唯一無二なものであるからこそだろう。最後に、「多彩なブランド・ポートフォリオ」を挙げている。LIXIL は、さまざまな地域や製品ラインをカバーする事業を展開することで、各ブランドの強みを他の市場へと拡大することを図っている。これは、ブランドの認知度が上昇するにとどまらず、長期的なブランド価値の創造をもたらすために、競争優位性を保つことができるだろう。上記した 3 つの要素以外にも、「ものづくりを支える生産体制」「グローバルな営業基盤」「持続可能な資源管理」「事業を支える財務基盤」がある。

このように、LIXIL のオンリーワンの一面がよく見えた一方で、環境に優しいだけのグローバル展開しているだけの、他の企業が取り組んでいるようなことも当社固有のものとしていることに疑問が残った。しかしそうはいつでも、本統合報告書においては、LIXIL の会社としての独自性が十分に理解できた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

LIXIL グループの競争優位性には持続性があると大いにいえる。当社は、前記したように、価値創造の原動力は働く従業員にあるとしている。それを踏まえた上で、彼ら従業員が主体性をもって日々向上できるようにするためのインセンティブとして、6 つの要素を明らかにしている。まず一つ目は、「明確な戦略の方向性」である。LIXIL は我々ステークホルダーに対して継続的に価値を提供することで、持続的な成長を追求している。そしてこの達成に向けて、当社は戦略を明確化しているとのことだ。次に二つ目は、「全社共通の『LIXIL BEHAVIORS』」である。LIXIL は、「LIXIL BEHAVIORS」を通じて、従業員が取るべき行動や考え方の指針を明白に示している。これは、新しいアイデアの創出や従業員エンゲージメントを高めるオープンな環境の推進に端を発しており、持続的な成長の追求から生じた方針でもあるといえる。三つ目は、「存在意義の明確化」である。LIXIL の存在意義のビジョンは、事業を通じた長期にわたる価値創造を可能にし、これも持続性に着眼したものと見える。四つ目は、「時代に即した職場環境」である。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う諸々の制約によって、長期的観点に立った働き方やオフィスの在り方に関する議論が交わされるようになったとのことだ。五つ目は、「フラットで効率的な事業構造」である。従業員の主体性を活性化させるために、事業構造の簡素化に継続的に取り組んでいるとのことだ。最後の六つ目は、「強固なガバナンス基盤」である。従業員が主体的に働くためには、強固なガバナンス体制の支えが必要になってくるとのことだ。

このように、本統合報告書を通して、LIXIL が従業員の主体性を重んじることで、競争優位性に持続性をもたらそうとしていることがよくわかり、それも非常に徹底されたものであるといえる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

私は、LIXIL グループに入社した場合、自身の人的資本の価値向上が見込めると考える。私が最も魅力的だと考えた当社の要素は、あらゆる取り組みや戦略においても、常に理念としての「従業員の主体性を重視する」が基盤にあった点である。たしかに、従業員を最優先に考えるような企業は世に多くある。ただし、LIXIL ほど徹底して、あらゆる動機付けに対しても従業員の自主性を重んじることを考慮する企業は見当たらないだろう。これほどまで、従業員の主体性を重視し、それをさらに持続させることを目指し、そのうえ会社の持続的な成長を追求する姿勢には、目を見張るものがある。また、従業員の主体性を単に重視するのではなく、具体的な理念やアイデンティティを掲げているという点で、自分が実際に働く立場になったときに、何をしてどう行動を起こせばよいのかというのが、体系化されているが故、非常に考えやすくなると私は推測する。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

そもそも統合報告書を我々ステークホルダーに対して提供する意味として、見えざる資産いわば人的資産をわかりやすく開示することがある。つまり、LIXIL 独自の資産に我々が惹かれるような内容でなければならない。正直私は、この報告書は完璧に近いと思うが、敢えて言及するならば、他の企業にも見られるような内容、つまりはオンリーワンとはいえない内容のものがわずかに散見された。それは、例えば、前記したように、「環境に優しい」「グローバル展開している」といったものだ。これらの内容は、世の中が一斉に問題視しているものであるために、価値ある考えだとは言い難い。唯一無二な考えを生み出すためには、まだ世間が無意識な状態にあり、気が付けていないような問題に目を向け、それを踏まえて独自の考えを繰り広げる必要があるだろう。

【参考文献】

https://ssl4.eir-parts.net/doc/5938/ir_material_for_fiscal_ym26/119886/00.pdf