



Link to Good Living

# Full Effort, Full Potential

アニュアルレポート 2014

2014年3月期



01	LEAD STORY	01	LEAD STORY
	M&Aがもたらしたメリット	10	LIXIL グループスナップショット
		12	LIXIL グループの市場ポジション
16	LIXIL グループのステークホルダーの皆さまへ	14	財務ハイライト
	真のグローバルカンパニー、そして、 住生活産業におけるグローバルリーダーを目指し、 LIXIL グループは前進しています	16	LIXIL グループのステークホルダーの皆さまへ
		21	SPECIAL FEATURE 1
21	SPECIAL FEATURE 1	30	LIXIL グループの事業概略：日本
	M&Aのポテンシャルを最大限引き出す	32	LIXIL グループの事業概略：グローバル
	顧客視点で価値を創出する	34	事業を取り巻く環境
	グループとしての収益力を高める	36	営業概況
	コストマネジメントの強化を実現する		金属製建材事業
	イノベーションで競争に勝つ		水回り設備事業
	活力ある組織をつくる		その他建材・設備事業
57	SPECIAL FEATURE 2		流通・小売り事業
	競争に勝つエコ技術		住宅・不動産他事業
	リフォームと「パッシブ」な暮らし		2014年3月期事業トピックス
	高齢社会における「パッシブ」の意義	45	コーポレート・ガバナンス
	グローバルな課題「節水」		会長メッセージ
	「無水」で新たな市場を開く		取締役
	ケニア ナイロビカウンティからの声		コーポレート・ガバナンスの状況
			執行役
			IR活動
		57	SPECIAL FEATURE 2
		67	グループ企業のCSRへの取り組み
		68	CSR経営
		70	財務FAQ
		72	11年間の主要連結財務データ
		74	経営成績と財務状態のレビュー及び分析
		78	事業等のリスク
		80	主要グループ会社
		82	LIXIL グループの営業拠点と生産拠点
		83	沿革
		84	株式の状況
		85	会社概要

**LIXIL**  
Link to Good Living

LIXIL（リクシル）とは、「住＝LIVING」と「生活＝LIFE」にある二つの「L」を組み合わせたもので、私たちの事業領域である「住生活」そのものを表しています。

見通しに関する注意事項  
このアニュアルレポートには、(株)LIXILグループの将来についての計画、戦略及び業績に関する予想と見通しの記述が含まれています。従って実際の業績は当社の見通しとは異なり得ることをご承知おきください。

LEAD STORY:

## M&Aがもたらしたメリット

# In the past year, we made a series of bold moves, taking calculated risks.

過去1年間、私たちは計算されたリスクを取りつつ大胆な手を打ちました。

2014年3月期、LIXILグループは海外において相次いで大型M&Aを実施し、グローバルプレゼンスを拡大しました。

2009年以降にM&Aによってグループ入りした主な海外企業・グループは6社、取得金額の合計は約2,200億円となります。

この一連のM&AによってLIXILグループは何を得たのか、今後の企業価値にどのようなインパクトを及ぼすのか、レポートします。

### LIXILグループの株価



# They brought us

## スピードをもたらした

一連の買収によって、LIXILグループは成長戦略の柱と位置づける海外事業の拡大を一気に実現しました。市場において評価が高い製品ブランドがグループ入りし、生産・販売拠点網もアジア・欧州・北米へと拡大しました。

LIXILグループは、海外事業を成長ドライバーと位置づけ、中期的に海外売上高1兆円を目指しています。2014年3月期に2,939億円であった海外売上高は、2015年3月期にはアメリカンスタンダード ブランズ (ASB) が通年で寄与することなどから4,300億円まで伸びると見ており、海外売上高比率は18.0%から24.4%にまで上昇する見込みです。海外事業の営業利益についても、2014年3月期の90億円から2015年3月期は190億円へと111%の急成長を予想しています。

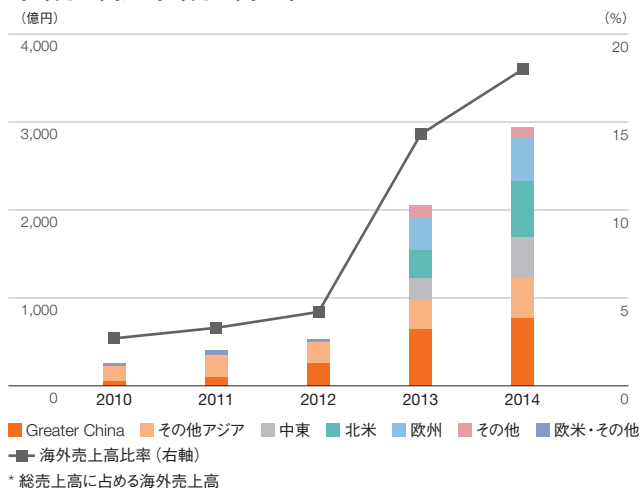
拡大するのは収益だけではありません。その源泉たる製品、ことに有力なブランドがグループ入りしたことは大きな収穫です。カーテンウォール\*のグローバルリーダーとして世界の大型建築コンペの常連となっているペルマステイリザ、ラグジュアリーな水栓金具を世界130ヵ国以上で展開する企業としてその名が知られるGROHE (グローエ)、北米における衛生陶器の

リーディングカンパニーであるASB、元はASBと同じグループで、2009年にLIXILグループ入りした水回り設備製品のアメリカンスタンダード アジア・パシフィック、そしてGROHEが72.3%出資する上場子会社で、中国で水栓金具などの製造・販売を手掛け、中国国内に4,000ヵ所以上の販売店を有するJOYOU (ジョウユウ)。いずれも、事業を展開するマーケットにおいて確固たる地位を築いたブランドであり、建築の専門家だけでなくエンドユーザーからも広く認知されています。

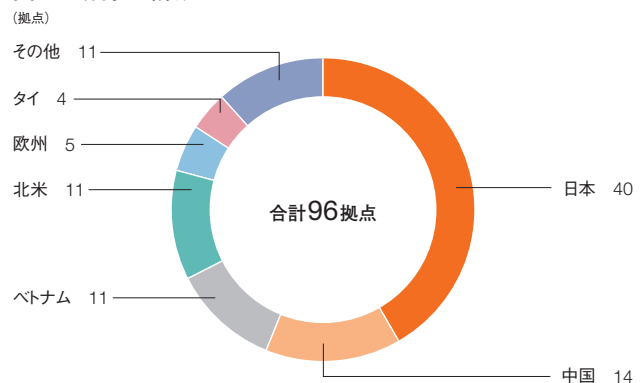
生産拠点・販売網も、欧州・北米・中国・東南アジアに広がりました。2014年3月末現在の生産拠点は、日本40、中国14、ベトナム11、北米11、欧州5、タイ4、その他に11で計96拠点にのぼっています。

\*高層ビル用の外壁材。外観用の表面材にはアルミに代表される金属、石材などや各種ガラスを用いる

海外売上高／海外売上高比率\*



国・地域別工場数



2014年3月31日現在

# “speed.”



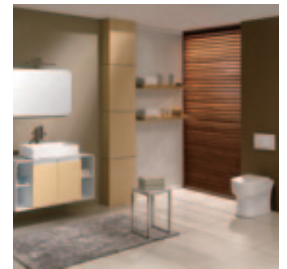
ASB

北米の衛生陶器メーカーとして、米国・カナダ・メキシコにおいて抜群のブランド認知度や市場をリードするイノベーションと品質、デザインへの評価を誇る。



GROHE

機能性とデザイン性を兼ね備える水栓金具やシャワーヘッドは、高級品市場において圧倒的な評価を得ている。



JOYOU

JOYOU

中国の水栓金具・サニタリー市場でのリーディングカンパニー。GROHEが72.3%の株式を所有。現在中国国内に4,000カ所以上のFC販売店を有し、大衆向けから高級品まで幅広く展開。



Ph.: ©Stephan Falk Baubild



ペルマスティリーザ

カーテンウォール事業とインテリア事業における世界のリーディングカンパニーとして、著名建築事務所や建設会社に太いパイプを持つ。



American Standard

アメリカンスタンダード アジア・パシフィック

中国、韓国、東南アジアからオーストラリアに至るまで、現地のニーズに即した幅広い製品を供給、ユーザーの信頼を集める。



# They brought us

## マネジメント人材をもたらした

2014年4月1日、LIXILの最高経営執行体としてGlobal Management Committee (GMC)\*が新たに発足しました。国内外のグループ各社のトップ及び経営幹部が参加するGMCのもと、グローバル経営に関する戦略と方向性を決定、強力に推進し、統合シナジーを実現していきます。

\* P19参照



(後列左から) 井植 敏雅、Kenji Uenishi、Nicola Greco、小和瀬 浩之、Kenneth Ng、八木 洋介、白井 春雄、丹澤 信一、Laurence W. Bates、松本 佐千夫、William Crichton  
(前列左から) 筒井 高志、川本 隆一、David Haines、藤森 義明、Jay Gould、松村 はるみ

### 藤森 義明

President and CEO

### David Haines

Chairman and CEO  
GROHE Group S.à r.l.

### 丹澤 信一

Chief Business Transformation Officer

### 白井 春雄

President  
LIXIL Japan Company

### 八木 洋介

Chief HR Officer

### 松村 はるみ

Chief Communication Officer

### Kenneth Ng

President and CEO  
LIXIL Greater China

### 松本 佐千夫

Chief Financial Officer

### Kenji Uenishi

Chief Supply Chain Officer

# “speed.”



2014年4月16日、ドイツ デュッセルドルフのGROHE本社にて撮影

**William Crichton**  
President and CEO  
LIXIL Asia Pacific

**川本 隆一**  
Chief Technology Officer

**Laurence W. Bates**  
Chief Legal Officer

**Nicola Greco**  
CEO  
Permasteelisa Group

**筒井 高志**  
Chief External Relations Officer

**小和瀬 浩之**  
Chief Information Officer

**Jay Gould**  
President and CEO  
American Standard Brands

**井植 敏雅**  
Chief Marketing and Sales Officer

# They brought us

## 活力をもたらした

組織をダイナミックに動かす活力の源泉は、多様性にあります。

様々なバックグラウンドから生まれる信念、アイデアやノウハウをぶつけ合い、

議論をすることができるグローバルカンパニーとしての土壌が、創造力やエネルギーを生みます。

**自**らの殻を打ち破り、新たな可能性に挑戦するダイナミズム。その原動力となるのは、人材の多様性です。今や、国籍や性別、年齢、ポジションに関係なく能力が最大限に発揮できる組織であることは、グローバル市場の変化に柔軟に対応するためにも不可欠な条件となっています。

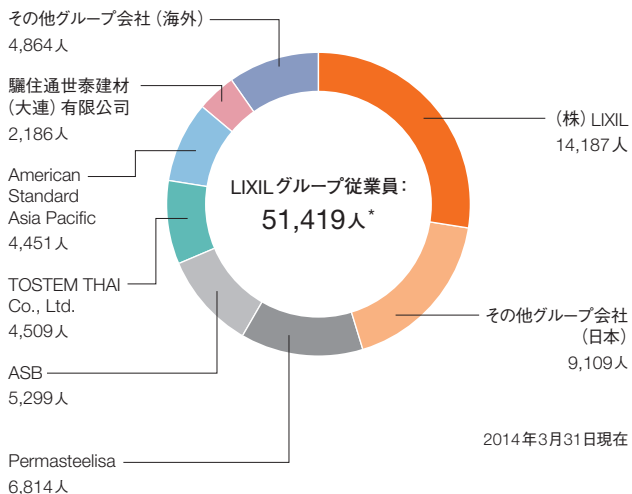
真のグローバルカンパニーを志向するLIXILグループの組織もまた、急速な変化を遂げています。M&Aの結果、2014年3月末時点におけるLIXILグループの連結ベースの従業員数は51,419名\*にのぼり、うち約54.7%を海外グループ会社の従業員が占めています。

2014年4月に開催されたGMCミーティングは、正にLIXILグループの多様性を反映したものです。ファンクション・グループと

呼ばれる分科会では、各社のイノベーションや顧客基盤に対する理解を深め、グローバル戦略を徹底的に議論。相互のこれまでの蓄積に敬意を払いつつ、いかに製造やマーケティングの現場において戦略を実現していくか、様々な意見をまとめました。このような機会は、One LIXILとして世界に伍して競争するエネルギーを生成する場となっています。

LIXILグループはまた、将来の成長に向けたリーダーシップ・トレーニングにも力を入れています。過去2年間に整備したリーダーシップ・トレーニングの仕組みを活用し、各国から高い能力を持った社員を集め、将来のLIXILグループの核となる人材を育成しています。

## 主なグループ会社別従業員数



\* 日本国内は正社員を、海外は直雇用の従業員を集計時点の勤務先ベースでカウント





# “dynamism.”



# They brought us an opportunity to reaffirm our “value.”

## 私たちの価値を再確認する機会をもたらした

多様かつダイナミックなLIXILグループとそこで働く社員が共有する、

One LIXILとしての共通基盤がグループ経営理念LIXIL TETRAです。

私たちは、「世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献する」という理念のもと、成長を続けていきます。

## グループ経営理念 LIXIL TETRA

私たちLIXILグループは、経営理念として

下記の理念体系を掲げました。

社会における存在意義を示す「LIXIL CORE」、

お客さまへの約束である「LIXIL WAY」、

経営の目標である「LIXIL VISION」

そして行動指針となる「LIXIL VALUE」から構成されています。

### LIXIL CORE (企業理念)

私たちは、優れた製品とサービスを通じて、  
世界中の人びとの豊かで快適な  
住生活の未来に貢献します。



### LIXIL WAY (私たちの約束)

1. LIXILのありたい姿  
地球と調和する「暮らしの理性」を創造する。  
[Link to the Earth](#)
2. LIXILの使命  
お客さまの、良い暮らしにつながる「絆」を作る。  
[Link to Good Living](#)
3. LIXILの提供価値
 

確かな品質 <a href="#">Link to Quality</a>	高い技術 <a href="#">Link to Technology</a>
美しい環境 <a href="#">Link to Environment</a>	豊かな感動 <a href="#">Link to Emotion</a>

### LIXIL VALUE (共有価値)

グループ構成員が共有する中核の価値であり、  
行動指針や評価のベースとなる

### LIXIL VISION (経営目標)

私たちはグローバルNo. 1住生活企業を目指し、  
お客さまや株主をはじめ、  
あらゆるステークホルダーの方がたとの  
良好な関係を、持続的に作り上げていきます。  
そして住生活産業における  
グローバルリーダーとなることを志します。

## CSR方針

### Link to Good Living

「良い住まい、良い暮らしにつながる絆を、世界に広げる」、それがLIXILグループの社会的使命です。私たちは、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来のために、製品とサービスのイノベーションを追求し、サステナブルな社会の発展に貢献します。そして、ステークホルダーとの対話を重ね、インテグリティに基づく事業活動を継続していきます。

#### 重点テーマ

##### イノベーション

- ① エネルギーと水資源の効率利用への取り組み
- ② 衛生・安全・安心と高齢社会の共助への取り組み

##### サステナビリティ

- ③ 地球環境の保全と地域社会の発展への貢献
- ④ 労働環境や資源配分に配慮されたサプライチェーンの構築

##### インテグリティ

- ⑤ ビジネスパートナーと協働したお客さま満足最大化
- ⑥ リーダーシップやダイバーシティに溢れた企業文化づくり
- ⑦ 迅速・透明な情報開示や社会貢献ストーリーの相互理解

## LIXIL Diversity宣言 ～住生活産業における真のグローバルリーダーを目指します～

LIXILの企業文化は、多様性が生み出すエネルギー、創造性を経営に活かし、公正で公平な環境の中で、誰もが現状に満足せず、自らが課す高いハードルを次々に越え、きちんと結果を出し、それが正当に評価される会社を目指すことです。

### Respect Diversity (多様性の尊重)

性別、年齢、人種、国籍、価値観、バックグラウンドの違いを歓迎し、自由闊達な議論から生み出されるエネルギー、創造性を強さの源泉とします。

### Provide Equal Opportunity (公平な機会の提供)

属性の違いにかかわらず自発的・積極的に取り組もうとする人に活躍の機会・場を公平に提供します。

### Implement Meritocracy (実力主義の徹底)

LIXIL VALUEの実践とパフォーマンスの発揮を正当に評価します。

## 強い企業体質



この企業文化達成のため、まずDiversity宣言を行い、次のような行動を実施します\*1。

#### 1. 人事施策

- ① 管理職登用者の女性を含むダイバーシティタレント構成比を高めます。
- ② 新卒入社の女性を含むダイバーシティタレント構成比を高めます。
- ③ 女性を含むダイバーシティに富んだチームやタスクフォースを設け、活躍の場を創出します。

#### 2. 人材育成

- ④ リーダーシップ育成プログラムの参加者について、女性を含むダイバーシティタレント構成比を高めます。

#### 3. 環境整備

- ⑤ WLF\*2 (ワーク・ライフ・フレキシビリティ) の推進や女性を含むダイバーシティタレントの活躍を推進する制度を新設します。

#### 4. 風土醸成

- ⑥ 「LIXIL ウイメンズ・ネットワーク」を立ち上げ、ダイバーシティタレントの活躍を推進します。
- ⑦ 社長以下トップリーダーによる「ダイバーシティ・ミーティング」を開催します。

\*1 (株) LIXIL の日本国内での目標

\*2 変化するライフステージの中で、高いパフォーマンスを発揮し続けられるように「柔軟な働き方」の実現を目指すもの

## LIXIL グループスナップショット

### 住まいや暮らし、街並みに関する幅広い製品・サービスを提供

































LIXIL は、総合住生活企業として、

住まい=LIVINGと暮らし=LIFEという二つの「LI」を取り巻く優れた製品とサービスを提供し、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します。

金属製建材事業	主要製品及びサービス	セグメント別売上シェア	セグメント別 営業利益シェア <sup>*1</sup>
	住宅・ビル・店舗用サッシ、中低層用サッシ、玄関ドア、各種シャッター、カーテンウォール、門扉、カーポート、手摺、高欄、防潮・防水板、遮煙スクリーン等		
水回り設備事業			
	衛生機器、シャワートイレ、水栓金具、手洗器、浴槽、ユニットバス、システムキッチン、洗面器、洗面カウンター等	44.6%	45.6%
その他建材・設備事業			
	木質内装建材類 窓枠、造作材、インテリア建材等 その他建材類 住宅・ビル外装タイル、内装タイル、サイディング、石材、屋根材、プレカット製品等 インテリアファブリック類 カーテン等 その他 太陽光発電システム	26.8%	27.7%
流通・小売り事業			
	ホームセンター 生活用品、DIY用品、建築資材等 総合建材センター 建築資材、工具、金物等	12.8%	13.7%
住宅・不動産他事業			
	住宅ソリューション 工務店のフランチャイズチェーンの展開、建築請負、住宅瑕疵担保責任保険、構造体、地盤調査・改良等 不動産 土地、建物、不動産管理、不動産事業のフランチャイズチェーンの展開支援等 介護付マンション事業 介護付マンション	11.9%	5.2%
		3.9%	7.8%

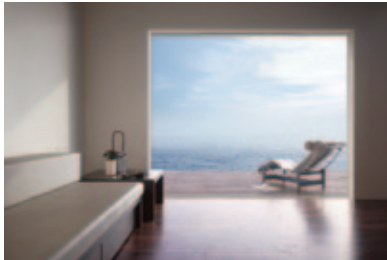
<sup>\*1</sup> 全社調整前の数値



前期比売上高	前期比営業利益	社員数 *2	当社グループの国内外主要ブランド
+12.3%	+40.3%	22,180人	     
+17.1%	+19.8%	19,685人	      
+11.5%	+32.8%	6,063人	     
+11.2%	14.0倍	1,907人	  
+8.3%	+16.1%	1,451人	         

\*2 全社共通部門133人を除く

## LIXILグループの市場ポジション



### 住宅サッシ類

日本市場  
**No. 1**  
(約50%)

#### 窓

開閉のしやすさ、採光性、施工性、安全性、断熱性をはじめとした優れた機能とデザインを兼ね備える窓・サッシをラインナップしています。



### ビルサッシ

日本市場  
**No. 1**  
(約40%)

#### ビルサッシ

オフィスビルからマンションまで、断熱性、遮音性はもちろん、防犯性やユニバーサルデザインにも配慮した製品で快適な空間をつくります。



### 玄関ドア

日本市場  
**No. 1**  
(約55%)

#### 玄関ドア

伝統の和風住宅からモダンデザインまで、多彩なスタイルに加え、断熱性や防犯性の高いドアを開発しています。



### エクステリア

日本市場  
**No. 1**  
(約55%)

#### エクステリア

門扉、フェンス、カーポートやガーデンスペース、バルコニーなど、デザインの統一性を高めることで、住宅の品格を高めます。



### 衛生機器

日本市場  
**No. 2**  
(約40%)

#### 衛生機器

世界最小サイズのコンパクト型、掃除がしやすいリフォーム向けの機種など、先進的な機能と高いデザイン性を追求しています。

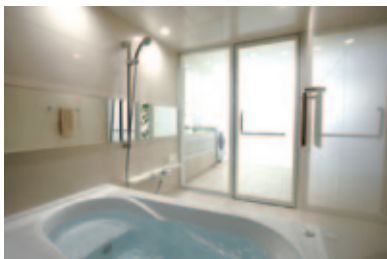


### 洗面化粧台

日本市場  
**No. 1**  
(約35%)

#### 洗面化粧台

使いやすい洗面器や収納を備えた洗面化粧台をはじめ、ライフスタイルに合わせて選べる多彩なバリエーションをそろえています。

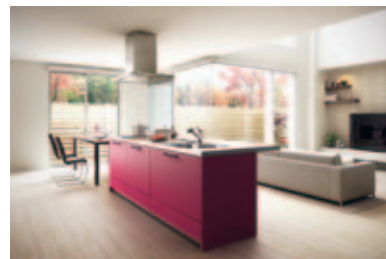


### バスルーム

日本市場  
**No. 1**  
(約30%)

#### バスルーム

素材や機能のイノベーションを重ねることで、清潔で、ゆったりくつろげるリラクゼーション空間づくりをサポートしています。



### システムキッチン

日本市場  
**No. 1**  
(約28%)

#### システムキッチン

調理をするときにも片付けるときにも使いやすい、美しいシステムキッチンをラインナップしています。



## 木質内装建材

日本市場  
**No. 3**  
(約10%)

## インテリア建材

豊富なデザイン・カラーに加え、安全性や環境への影響、施工の簡単さも考慮した多彩なインテリア用部材がそろいます。



## タイル

日本市場  
**No. 1**  
(約40%)

## タイル

焼き物ならではの多彩な色合いと質感と、調湿や抗菌などの優れた機能性を持つタイルで、壁面や床面を彩ります。

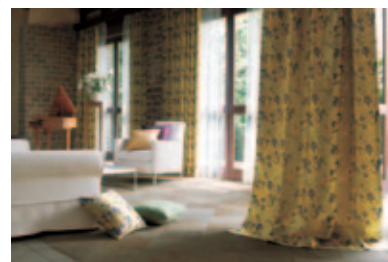


## 住宅用外壁材

日本市場  
**No. 3**  
(約10%)

## 住宅用外壁材

外観デザインを決定づける多彩なデザインと色に加え、防火、耐候性、耐震性能などの優れた機能性で住宅の耐久性も高めます。



## カーテン

日本市場  
**No. 1**  
(約10%)

## インテリアファブリック

窓や内装建材とインテリアファブリックをトータルに組み合わせたインテリアコーディネートをご提案します。



Ph.: Courtesy of SOCAR

## カーテンウォール

グローバル市場  
**No. 1**  
ベルマスティリーザ

## カーテンウォール

アルミをはじめとする金属、石材、各種ガラスを用いた外壁材「カーテンウォール」で世界の著名建築物や高層ビルを彩ります。



## 衛生機器

北米市場  
**No. 1**  
(約20%)  
アメリカンスタンダード  
プランズ (ASB)

## 衛生機器

水圧の強さから節水性や意匠性まで、どのような条件にも対応する幅広い選択肢を用意していることが強みです。



## 水栓金具

グローバル市場  
**No. 1**  
(約10%)  
GROHE

## 水栓金具

最高級の素材と最先端の技術を使い、洗面・浴室用やキッチン用の水栓金具・シャワーヘッドを様々なスタイルで提供しています。



## 水回り製品全般

グローバル市場  
**No. 1**  
LIXIL グループ

## 水回り製品全般

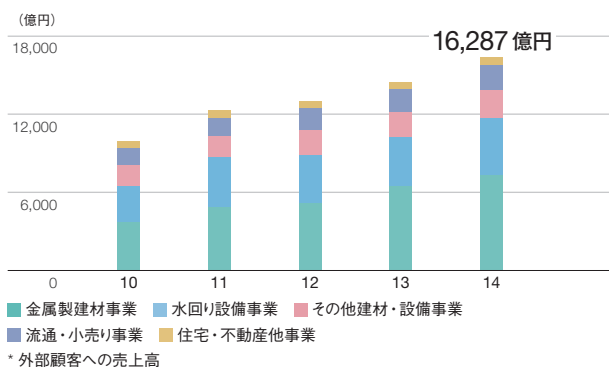
高級価格帯から普及価格帯までの様々な製品を取りそろえ、北米、アジア、欧州そして日本においてそれぞれ現地向けのブランドで展開しています。

(注) シェアは当社推定

## 財務ハイライト

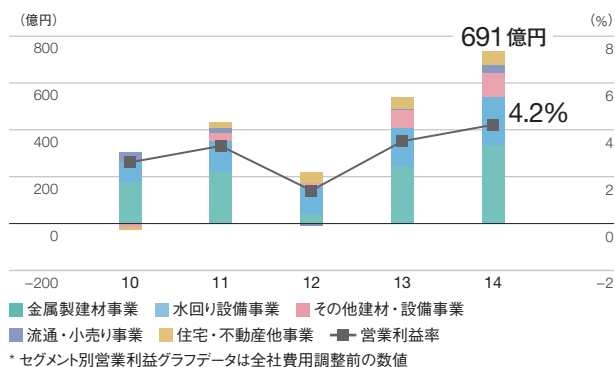
株式会社LIXILグループ及び連結子会社  
各年3月に終了した期

### 売上高\*



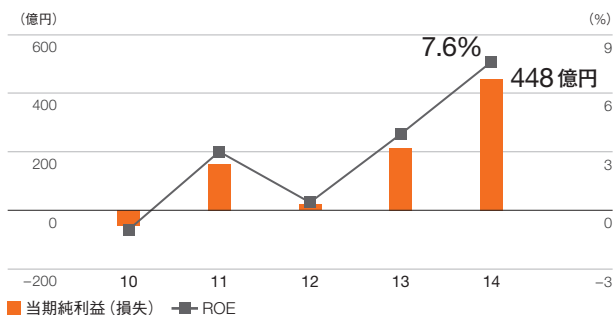
当期に買収した海外子会社の売上が寄与したほか、日本市場もリフォーム商材の拡販を中心に好調であったことから、2014年3月期の売上高は前期比13.4%増の1兆6,287億円となりました。

### 営業利益\*／営業利益率



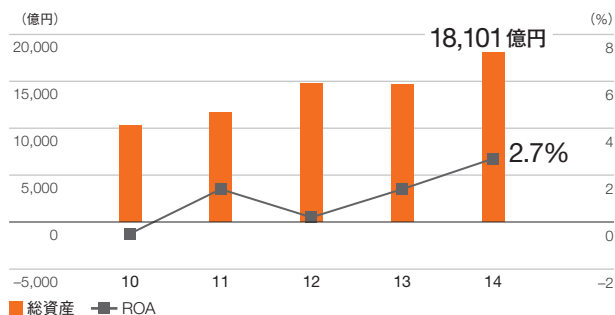
為替変動や大雪の影響といったマイナス要因があったものの、売上の増加とコスト削減の順調な進捗により、営業利益は前期比36.8%増の691億円、営業利益率は4.2%となりました。

### 当期純利益（損失）／ROE



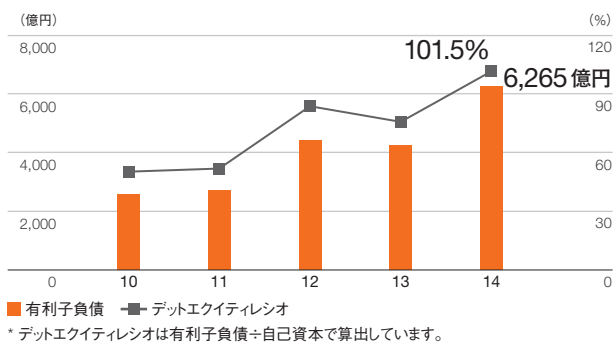
当期純利益は、前期比2.1倍の448億円となり、過去最高益を更新しました。これに伴い、ROEも前期から3.7ポイント上昇し、7.6%となりました。

### 総資産／ROA



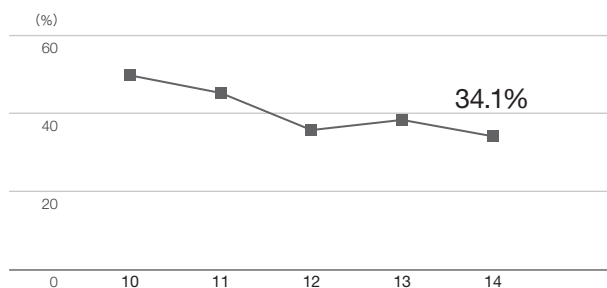
当期末の総資産は、流動資産、固定資産ともに増加したことに伴い前期比23.5%増となりました。また、利益の増加によりROAは前期末比1.3ポイント増となりました。

### 有利子負債／デットエクイティレシオ\*



海外事業の拡大を目的に大型買収を実行した結果、2014年3月期末の有利子負債は前期末から2,024億円増加しました。デットエクイティレシオは101.5%となりました。

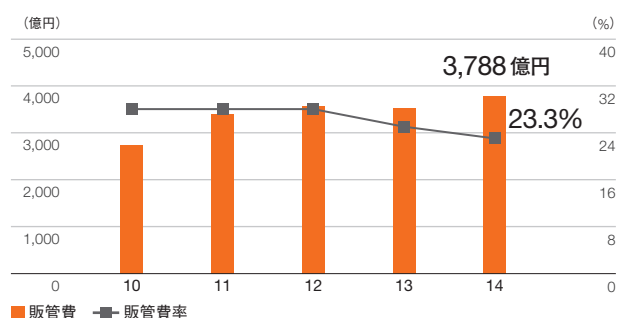
### 自己資本比率



2014年3月期はASBやGROHEなど大型出資が続き、借入金や社債で資金調達したものの、自己資本比率の低下は前期比4.2ポイントにとどまり、34.1%となりました。

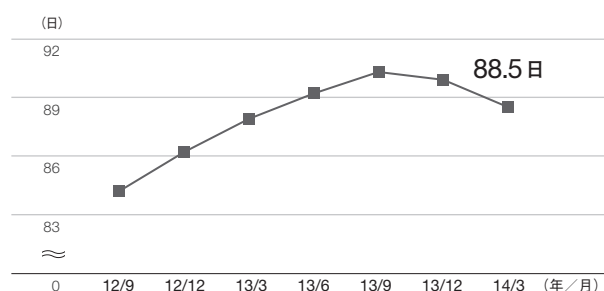


## 販管費／販管費率



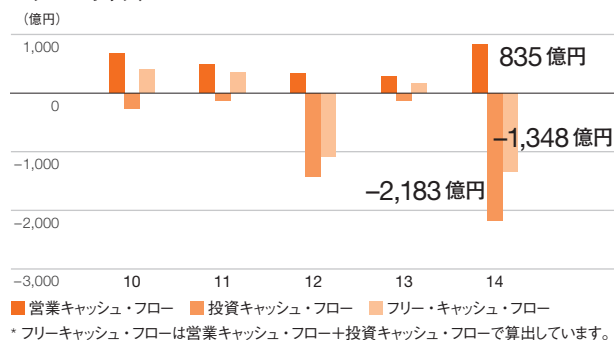
トップラインの伸長に伴い販管費は前期比7.4%増となったものの、コスト削減による効果と売上高に占める海外構成比が拡大した結果、販管費率は前期比1.3ポイント減の23.3%となりました。

## キャッシュ・コンバージョン・サイクル



キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善プロジェクトをスタートした2013年9月末から、2014年3月期末までの6ヵ月間で1.8日の短縮を実現しました。

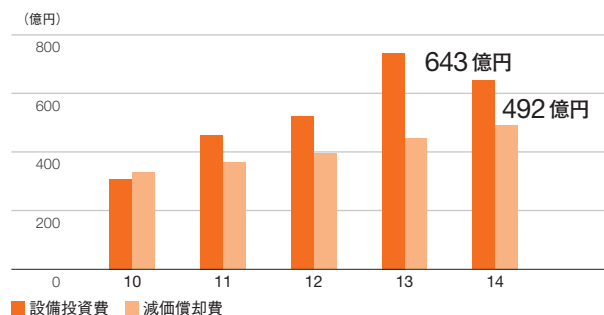
## 営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー\*



\*フリー・キャッシュ・フローは営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フローで算出しています。

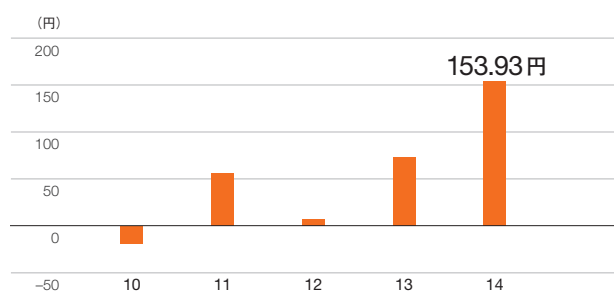
営業活動によるキャッシュ・フローが増加したものの、投資活動によるキャッシュ・フローは設備投資や買収による支出が増加し、フリー・キャッシュ・フローは前期比約1,500億円の減となりました。

## 設備投資費／減価償却費



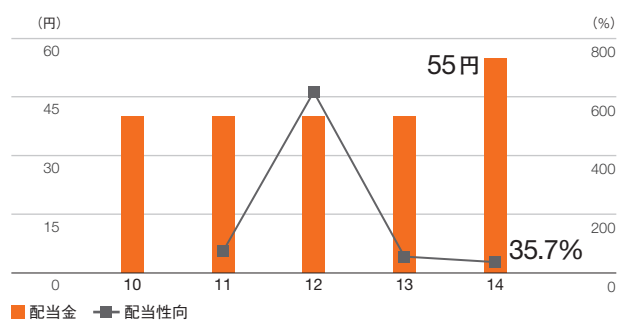
ベトナムにおける新工場の設立に加え、新商品投資、ホームセンター新規出店などの戦略投資により、設備投資額は643億円となりました。

## EPS



2014年3月期の1株当たり当期純利益は153.93円、当社が配当の基準としているのれん償却の影響を除く1株当たり当期純利益は172.28円となりました。

## 配当金／配当性向



2014年3月期の期末配当金は前期比50%増配の30円とし、通期の配当金は55円となりました。配当性向は35.7%となりました。

## LIXILグループのステークホルダーの皆さまへ



藤森 義明  
取締役 代表執行役社長  
兼 CEO

## 真のグローバルカンパニー、 そして、住生活産業における グローバルリーダーを目指し、 LIXILグループは前進しています

2014年3月期、当社は過去最高の売上高と利益を達成しました。皆さまのご期待に応えられたことは、私たちにとってもこの上ない喜びです。この成果は、当期の収益追求はもちろんのこと、住生活産業のグローバル企業となるという長期ゴールに向けた再編、強化、成長を強力に推し進めた賜物にほかなりません。結果として、短期的・長期的に設定した目標のほとんどを達成する充実した一年となりました。

2011年当時、典型的な内需型の日本企業であった当社は、社員のがんばりとステークホルダーの皆さまのご支援によって、

大きな変貌を遂げました。東日本大震災とタイの洪水という大きな困難に見舞われた同年、当社は日本でも例を見ない5社統合という大事業に着手しました。国内のリフォーム市場や海外市場など、収益性の高い新事業をオーガニックに、あるいはM&Aを通じて拡大するためには、国内の事業基盤確立が必須となっていたからです。2年目となった2013年3月期は収益のV字回復を果たし、2014年3月期の過去最高収益につながりました。以下、2014年3月期を振り返るとともに、今後更なる成長を遂げるため、現在私たちが遂行している戦略についてご説明します。

## 想定を上回る国内市場の好調と海外事業の 大幅な拡大により、売上増と過去最高益を達成

### ステークホルダーの期待に応える高業績

2014年3月期は、売上高が前期比13.4%増の1兆6,287億円となりました。営業利益は、前期比36.8%増の691億円、当期純利益は前期の213億円から2倍以上に伸び、448億円となりました。大幅な増収増益を達成したことから、期末配当は前期比50.0%増の1株当たり30円、年間の1株当たり配当金は55円としました。配当については、のれん償却前の1株当たり利益を基準として配当性向30%以上を目処とするという方針を定めました。今後も中期経営計画で成果を生みつつ配当性向30%以上を維持し、増配を実現する考えです。

国内事業の好調にはいくつかの要因があります。アベノミクスの出足が順調であったこと、また2020年の夏季オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定したことが、市場マインドに好影響を与えました。景況に加え、2014年4月の消費税率引き上げに先立って駆け込み需要が増加したことから、住宅市場は国内新設住宅着工数が前期比10.6%増となったほか、リフォーム市場も拡大しました。こうした市場の改善を着実に取り込み、売上・利益増につなげました。

海外においては、既存事業の堅調な推移に加え、ASD Americas Holding Corp.（通称アメリカンスタンダード ブランズ、ASB）の買収が売上高増加に貢献しました。ペルマステイリーザについては利益が想定を下回る結果となったものの、同社の強みであるデザイン力とエンジニアリング力は健在です。

事業の効率化に関しては、事業統合による規模の経済とシナジーの実現を目指したC-30プロジェクトが、346億円のコスト削減効果をもたらしました。2012年3月期から3年間の累計コスト削減額は、1,147億円にのぼります。

## 統合基盤の強化を成し遂げ、住生活産業における グローバルリーダーという目標に向かい成長体制を確立する

### LIXILグループの長期戦略

2013年5月、当社グループは中期経営計画LIXIL G-15の中で以下の5つの戦略を打ち出しました。

- ・ リフォーム事業の拡大による国内市場での優位性確立
- ・ グローバル事業の拡大の加速
- ・ 流通・小売り事業の売上・利益の成長
- ・ 住宅関連サービス事業の拡大
- ・ 経営効率の改善

### リフォーム事業：成熟した日本社会の成長市場

従来主要市場としていた新築住宅分野での成長機会が縮小する中、私たちは新たな成長分野を積極的に開拓しています。国内において成長ポテンシャルが最も高いのが、リフォーム市場です。省エネルギーに対する関心の高まりや耐震基準、高齢化に対応した住まいづくりへの需要増などを背景に、成熟した国内市場にあって、リフォームは収益性が高い「新興市場」であるといえます。

## 2014年3月期の連結業績

(億円)

	13/3期実績	14/3期予想 <sup>*1</sup>	14/3期実績	予想比 増減	%	前年同期比 増減	%
売上高	14,364	16,000	16,287	287	1.8	1,923	13.4
売上総利益	4,031		4,478			448	11.1
売上総利益率	28.1%		27.5%			—	-0.6P
販管費	3,526		3,788			262	7.4
販管費比率	24.5%		23.3%			—	-1.3P
営業利益	505	700	691	-9	-1.3	186	36.8
営業利益率	3.5%	4.4%	4.2%	—	-0.1P	—	+0.7P
経常利益	531	715	749	34	4.8	219	41.2
税引前利益	325	—	729	—	—	403	124.0
当期純利益	213	445	448	3	0.6	234	109.7
のれん償却前当期純利益	266	490	501	11	2.2	235	88.3
のれん償却前EPS(円)	91	169	172	3	—	81	88.4
EBITDA <sup>*2</sup>	1,006	—	1,236	—	—	230	22.8
EBITDA比率	7.0%	—	7.6%	—	—	—	+0.6P

<sup>\*1</sup> 2014年2月3日発表の業績予想修正後のもの

<sup>\*2</sup> 営業利益+減価償却費+のれん償却費

こうした中、当社はリフォーム市場の成長を狙った施策を打ち出しています。具体的には、リフォーム対応商品の開発に注力すると同時に、消費者に対する製品やサービス、ブランドの訴求を強化しています。また、リフォーム部門は200名の社員増員を行うなど、経営資源も投入しています。

One LIXILとしてグループの力を結集すれば、リフォーム市場の拡大を超える成長が実現できると、私たちは考えています。2014年3月期の業績は、その証左にほかなりません。ストックビジネスの売上高は前期比15.1%増、リフォーム商材売上高は前期比14.0%増となったほか、両区分ともに利益も拡大しました。この成長トレンドは、今後少なくとも3～5年間、あるいはその先も続くものと見えています。

#### グローバル事業：強力な成長ドライバー

2014年3月期、当社グループは海外事業の拡大に向けて2件の大型投資を実施しました。第1は、ASBです。同社は、北米を基盤に142年に及ぶ歴史と名声を持つ企業であり、2009年に当社グループに加わったアメリカンスタンダード アジア・パシフィックの母体でもあります。私たちはこの買収を通じ、トイレ、バスなど水回り製品で世界的な知名度を誇る同社のブランド・製品と、北米全域を網羅するマーケティングネットワークを手中に収めました。

第2は、GROHE Group S.à r.l.に対する出資です。GROHE Groupは、欧州を本拠に世界で高級水栓金具を展開するほか、中国における水回り製品業界の有力企業であるJoyou AGを72.3%保有しています。当社グループの水回り設備製品のプラットフォームは、GROHE Groupへの出資によっ

て欧州のハイエンド市場と中国のダイナミックな成長市場に拡大し、アジア、北米、欧州という3つの主要な地域で確固たる地位を獲得するに至っています。なお、本件は株式会社LIXILと株式会社日本政策投資銀行との提携のもと、両社が各43.75%の出資を行いました。このストラクチャーにより、当社は現況に照らして適切な借入水準を維持し、また、希薄化を招く増資も回避しています。

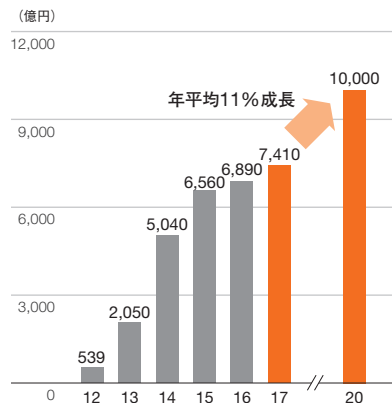
M&Aを通じた海外事業展開の拡大と国内市場におけるポジションの強化により、2020年までに海外売上高を1兆円に伸ばすという目標に向け、LIXILグループは基盤を築き上げています。現在の私たちのミッションは、統合とシナジー創出です。LIXILグループの製品、サービス、ブランドを世界中の市場に展開すべく、その必要条件である各事業の融合とLIXILグループとしての文化の構築に取り組んでいます。

#### 戦略の進捗を踏まえ新たに策定した中期経営計画のもと、国内におけるリフォーム事業の強化と海外事業の拡大を進める

#### LIXIL G-16の策定に至る道のり

LIXILグループは、2011年5月に中期経営VISIONを策定し、総合住生活産業のグローバルリーダーとなるという目標を設定しました。2013年5月に発表した中期経営計画LIXIL G-15では、VISIONの実現に向け、成長体制の確立を目指した5つの戦略を掲げたのは前述の通りです。私たちは、この5つの戦略を今後も継承していきます。一方で、事業環境の変化やグループの拡大、特にASBの連結化とGROHE Groupへの出資を鑑みると、G-15計画

#### 海外売上高\*の見通し



\* 2014年3月期以降はGROHEの売上高を含む  
(注) 各年3月に終了した期

#### 2017年3月期に向けた目標

	2014年3月期実績	2017年3月期	17/3期対14/3期
売上高	16,287	21,100	1.3倍
営業利益	691	1,700	2.5倍
営業利益率(%)	4.2%	8%	+4P
EBITDA*1	1,236	2,350	1.9倍
EBITDA(%)	7.6%	11%	+3P
CCC(日)*2	88.5	55	-33.5
ROA(%)	2.7%	5%	+2P
ROE(%)	7.6%	13%	+5P
EPS(円)*3	172	344	2.0倍

\*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

\*2 年率換算ベース

\*3 EPSはのれん償却前当期純利益・予想は13年度の発行済期中平均株式数及びのれん償却暫定値年90億円で計算



の見直しとLIXIL G-16の策定は必然であったといえます。

当社グループは、LIXIL G-16において、最終年度である2017年3月期に売上高2兆1,100億円、営業利益率8%、のれん償却前の1株当たり利益344円という業績目標を掲げました。また海外事業についても、グループ全体の売上高の35%に相当する7,410億円を売上目標として設定しました。これは、2017年3月期のGROHE Groupの連結化を前提としたものです。

### LIXIL グループの変革を促す効率化への取り組み

日本においては、リフォーム事業の更なる強化に努めると同時に、経営効率化に向けた二つの施策として、約1,000億円のコスト削減を目指すBusiness Transformation 16 (BT-16)、及びキャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)\*プロジェクトを推進しています。このうち、CCCプロジェクトについては、2013年9月にプロジェクトに着手した時点で90日だったCCCを2017年3月末に55日に短縮し、2016年3月末時点で1,000億円のフリー・キャッシュ・フローを創出する計画です。

\* P71 参照

### 経営体制のグローバル化によって買収を通じて獲得した強みを発揮し、グローバル企業としての変貌を遂げる

#### ポストM&A インテグレーション: チームとして企業価値を高める

当社グループは、日本における事業基盤に加え、有力な海外企業をグループ内に取り込んだことで、グローバルな販売ネットワーク、幅広い市場で確固たる地位を築いた優良なブランド、そして

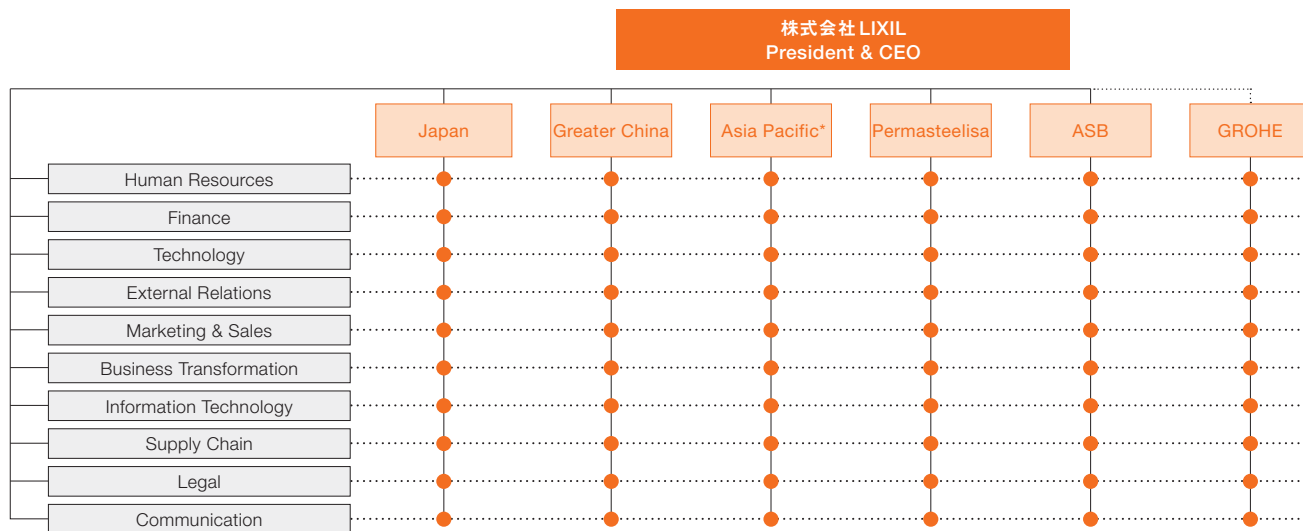
多様な文化的背景を持つ有能なマネジメントとグループ社員を獲得しました。今後は、投資に対する価値最大化に向け、新たにグループ入りした企業の完全な統合に取り組みます。

2014年4月、当社はこのゴールに向けた第一歩として、日本及び海外の事業会社の経営陣が一堂に会すGlobal Management Committee (GMC) を発足させました。会社を変えよう、グローバル化しようと社員に呼び掛ける前に、まずは私たち経営層がグローバル化を図る必要があります。その結果、当社グループの経営陣は、日本人のみで構成され東京をベースとしていたものから、米国・ドイツ・イタリア・中国・シンガポール拠点の日本人以外が半数を占めるものへと変貌を遂げました。私たちは、これ程グローバルかつ経験豊富な経営陣を擁す企業は、日本ではほかに例を見ないと自負しています。

GMCは、LIXILグループのグローバルな統合を進め、潜在的なシナジーを最大化します。横軸にファンクションを、縦軸に事業・地域に置いた二次元のマトリクス組織であるGMCは、業績にコミットし、また、ファンクションの統制を通じてOne LIXILを実現するものです。グループのファンクションをグローバルかつ横断的に再編し、各ファンクションリーダーが効率性と施策の実現に集中できる仕組みを導入しました。主要な事業会社・地域のプラットフォームからなる縦軸については、トップであるビジネスリーダーがGMCに参加し業績目標の実現に責任を持ちます。ビジネスリーダーには大きな権限を持たせ、経営の自由度と機動的な意思決定が可能な体制としました。

GMCは世界各地において年間を通じてミーティングを開催するほか、重要な戦略や経営方針については随時ディスカッ

Global Management Committee (GMC) の組織体系 (2014年4月現在)



\* Asia Pacificは韓国・インドを含む

ションと意思決定を行っています。2014年4月にドイツ・デュッセルドルフのGROHE本社で開催した第1回GMCミーティングは、次のステージに向けた変革のスタートとして大成功を収めました。2015年3月期中に、上海、ニューヨーク、東京でGMC会議を開催する予定です。

GMCのガバナンスのもと、新たにLIXILグループに加わったビジネスも一体となってそれぞれの経営資源を活用すれば、これまで以上に効率的かつ生産的な経営を行うことができるはずです。事業のグローバル化は、そのエネルギーを糧にLIXILグループが成長を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けるために不可欠です。2015年3月期の国内市場は、前期の反動減から新築住宅向けの事業が前期並みから緩やかな拡大程度にとどまると想定していますが、リフォーム事業と海外事業が成長を牽引することで、最高収益の更新も狙えるものと期待しています。

#### より良い未来と世界に向けて

グローバル化を推し進めるべく、当社は世界経済フォーラムと戦略パートナーシップを締結し、GEやゴールドマンサックス、ネスレといったリーディング・カンパニーと並ぶ100社の一員となりました。日本企業のパートナーは、当社も含め4社に過ぎません。世界経済フォーラムは、政府、大学、ビジネスなどを代表する人々が、世界の現在と未来の重要課題について議論する場です。フォーラムの活動が産業の将来課題を提示することもしばしばであり、業界や各国経済動向をはじめとする事象にも影響を及ぼします。当社はそうした場への参加を通じ、貴重な情報を集めるとともに意見を述べ、業界や経済の将来像づくりに参与する考えです。

当社は、1999年に当時の国連事務総長コフィ・アナン氏が世界経済フォーラムのダボス会議の場で提唱した国連グローバル・コンパクト（UNGC）に、2013年7月に署名しました。これにより、当社はUNGCが定める人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の推進にコミットしています。また、UNGCの署名企業には、サプライチェーン全体での労働者の権利保護など10原則の支持・実行にとどまらず、ミレニアム開発目標（MDGs）の推進も要請されます。当社は、MDGsに沿って総合住生活企業としてのリーダーシップを発揮し、世界の貧困層の住環境の改善と安全なトイレの整備を目指しています。途上国における安全なトイレの利用可能性を飛躍的に高めることを目標とする「グリーントイレシステムプロジェクト」は、当社の取り組みの一例です。

#### 新たな企業文化の醸成と今後の展望

当社は、日本の経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に2014年3月に選ばれました。「なでしこ銘柄」とは、女性が活躍する環境づくりや、能力の活用、登用に取り組む企業が選ばれるものです。当社グループは、多様性の尊重、公平な機会の提供、実力主義の徹底という3つの方針に基づいた企業文化の醸成に努めています。2011年の取り組み開始以来、日本では女性管理職の人数が約3.5倍の76名に達していますが、更に全管理職のうち女性や日本人以外が占める割合を30%とする目標を掲げています。実力主義の実践に関しては、トップマネジメントはもとよりすべての管理職・社員を対象に業績連動型報酬制度を拡大しています。より多様でよりオープンな当社グループの企業文化を形成することは、当社グループを一層強靱にすると確信しています。

2014年3月期の振り返り、及び現在のLIXILグループの取り組みに関する私のレビューは以上です。LIXIL G-16の遂行が更なる成長を実現するという展望に、私は興奮を覚えています。この気持ちを皆さまにも共有していただければ幸いです。私たちは、ステークホルダーの皆さまにも認めていただけるような、より強靱でグローバルな企業へと変わっていきます。世界のグレート・カンパニーへの道はその先へと続いていますが、2011年から2017年の間に当社グループが遂げる変化が、劇的かつ皆さまにとっても実りあるものになるのは確かです。そのゴールに向け、次のステップを踏み出す当社に変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2014年8月

藤森 義明

藤森 義明

取締役 代表執行役社長 兼 CEO



## SPECIAL FEATURE 1

M&Aのポテンシャルを最大限引き出す

# We are making the most of our new opportunities.

「住生活産業におけるグローバルリーダーとなる」という経営ビジョンのもと、  
M&Aを突破口にグローバル化を進めるLIXILグループ。真にグローバルな組織と文化をつくり上げ、  
M&Aがもたらした価値創造の潜在力を最大限に引き出すポストM&Aインテグレーションの現状をレポートします。  
インテグレーションに臨む5人のファンクション・リーダーが「やるべきことは、すべてやる」という決意を語ります。



STORY: **1/5** THEME: **Marketing & Sales** マーケティング&セールス

## 顧客視点で価値を創出する

各ビジネスにおける「LIXILソリューション」を明確にすることで、製品だけでなく顧客にとってのLIXILの「価値」を最大化するファンクションモデルを構築します。

井植 敏雅

Chief Marketing and Sales Officer



井植 敏雅 (中央)

### マーケティング&セールスファンクションの優先課題

- マーケティング・プラットフォームの確立、共用活用
- LIXIL グループ トータルとしてのグローバル戦略の策定
- 市場におけるLIXIL コーポレートブランドのポジション、プレゼンスの最大化

### 各社が持つマーケティング資産の粋を集める

主要市場におけるマーケティング&セールス戦略を強化し、顧客価値を高めることによる事業成長機会の創出が当ファンクションの役割です。この目的に向かい、現在私たちが優先的に取り組んでいるのが、グループ資産のシナジー最大・最強化です。

日本において住宅建材と水回り設備で数々のトップシェア製品を持つLIXIL、東南アジア各国に販売拠点網を構築したアメリカンスタンダード アジア・パシフィック、世界の主要建築設計事務所と太いパイプを持ちカーテンウォールのリーディングカンパニーであるペルマステイリーザ、142年の歴史を背景に北米市場における確固たる地位を築いているアメリカンスタンダード ブランズ (ASB)、水回り機器のカラーデバイスとしての水栓金具・シャワーにフォーカスし、ラグジュアリーブランドとして欧州を中心に高い知名度を誇るGROHE。これらのビジネスを推進するために、グループ各社はそれぞれ強力な顧客・市場との接点と、それを支えるマーケットプラットフォームを持っています。プラットフォームのベストプラクティスを共有し、LIXILグループ全体で活用することが、私たちの第1の課題です。

第2の課題は、グループのグローバル戦略のより明確で詳細な肉付けです。当社は、中期経営計画 LIXIL G-16のもと2016年度に海外売上高7,410億円という目標を設定、更に2019年度に海外売上高1兆円を目指しています。G-16の目標金額は中国、中国を除くアジア、ペルマステイリーザ、ASB、GROHE各社の目標設定に根拠を置いています。グループ資産をレバレッジしシナジー実現を柱とするより踏み込んだ戦略を策定し、G-16の達成を確かなものにします。

最後に、LIXILブランド・プレゼンスの確立です。世界の市場は国・地域によって様々であり、LIXILグループが最も効果的に攻め得るセグメントもまた異なります。市場の状況を把握した上でLIXILをどのように位置づけていくか狙いを定め、プレゼンスを拡大することも私たちの課題です。





### ポートフォリオの最適化とプラットフォームの融合に取り組む

こうした課題を踏まえ、2015年3月期は次の3つの目標を設定しました。第1は、ビジネスポートフォリオの最適化です。デュッセルドルフで行われた第1回GMCミーティングでは、各社の持つ製品・ブランド・顧客・販売地域を洗い出し、どのような組み合わせが最大のシナジーを創出するか徹底的に議論しました。当ファンクションではGMCだけではなく、定期的にブランドを超えて各国ごとのミーティングを行い、ポートフォリオの最適化を現実の施策に落とし込んでいきます。

第2の目標は、マーケティング・プラットフォームの完成です。いかに優れたマーケティング・プラットフォームであっても、それがグループ内に複数同時並行的に用いられてはシナジーを生みません。LIXILとしてマーケティング・プラットフォームを確立することは、M&Aのポテンシャルを早期に実現するために喫緊の取り組みであると認識しています。まずはその土台となる各社が持つマーケット情報の一元化を図っていきます。

第3の目標は、アカウントマネジメントの強化、グループ一元化です。私たちの最大の資産はその顧客（アカウント）ベースである

ことは間違いありません。各エリアのアカウントの共有、またグローバルアカウントの補完的対応など、顧客にとってのLIXIL価値の最大化を進めます。加えて、そのための最先端CRM\*システムを構築します。

\* Customer Relations Management の略。顧客満足度の向上を実現するため、顧客との関係の構築を重視する経営手法

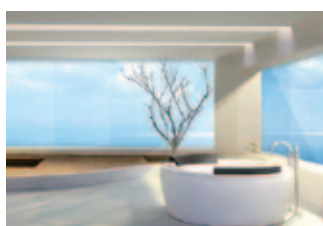
### 日本市場において新たな顧客価値創造モデルを開拓する

GMCでのディスカッションを経て、改めて注目しているのが市場、あるいは資産としての日本です。一般的に、日本市場の特徴は極めて洗練された嗜好を持ち多様化した消費者が存在する点にあるといわれます。近年のリフォーム市場の成長は、画一的な「工業製品」としての家ではなく、個人のライフスタイルや好みを反映した「私」の家を求める消費者のニーズの変化を反映しています。

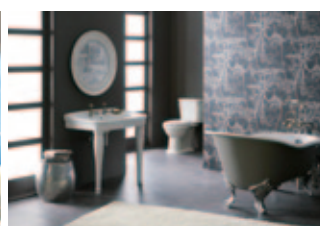
こうした感性を持つお客さまが存在する市場に対し、国内競合にはないラインナップである、ASBやGROHEの製品を訴求すれば、国内においても新たな需要を開拓できるものと期待しています。同時に、日本の技術の世界展開も積極的に推進します。



ベルマスティリーザ



アメリカンスタンダード アジア・パシフィック



ASB



GROHE

STORY: **2/5** THEME: **Business Transformation** 構造改革

## グループとしての収益力を高める

中期経営計画LIXIL G-16推進の両輪であるBT-16<sup>\*1</sup>とMI-16<sup>\*2</sup>の動力源となるべく、ビジネスの枠組みを超え、組織のあらゆるレベルで構造改革を進めます。

丹澤 信一

Chief Business Transformation Officer



丹澤 信一

### 構造改革ファンクションの優先課題

- BT-16としてサプライチェーン最適化・商品開発効率化・粗利改善・業務効率化・間接費削減を含む、あらゆるレベルでの構造改革の実現
- 低収益ビジネス・子会社の収益改善もしくはビジネスモデル変革の推進
- 業務改善・業務変革の主体としてのシックスシグマ活動のグローバル展開

<sup>\*1</sup> Business Transformation 16

<sup>\*2</sup> Marketing & Innovation 16

### 構造改革の成功体験を経営資産として活用する

LIXILが2011年の統合以降進めてきたC-30プロジェクト<sup>\*3</sup>の成果と、現在日本を中心に進めている広範な業務改革活動BT-16、日本及びアジア各国で展開しているシックスシグマ<sup>\*4</sup>活動、GROHEが取り組んできた販売粗利改善活動、ペルマステイリーザが行なっている大規模プロジェクトでのグローバルサプライチェーンマネジメント（SCM）の効率化など、LIXILグループ各社は幅広いノウハウや成功体験を持ちます。GMCミーティングでは、こうしたベストプラクティスを共有し、グローバルに展開することで、グループとしての更なる収益力の強化を目指すという認識を共有しました。

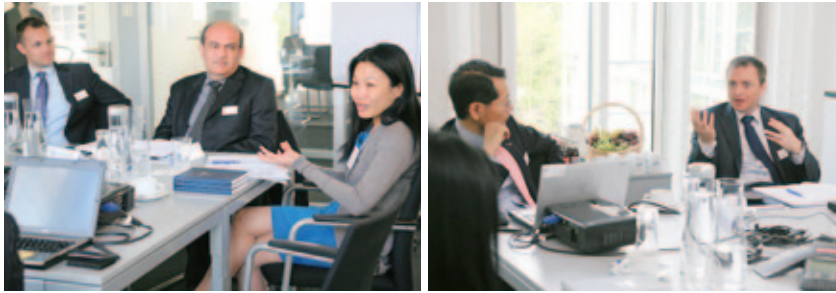
<sup>\*3</sup> P44参照

<sup>\*4</sup> 品質管理手法のひとつ。営業プロセス、開発プロセス、生産プロセス、流通プロセスなどにおけるばらつきを改善し、顧客満足度の向上と業務の効率化を実現する

### BT-16推進の中心として1,000億円の収益改善を実現する

当社は、中期経営計画LIXIL G-16において業務改革BT-16及び成長戦略MI-16のもとに展開するプロジェクトによって、顧客満足度を向上させながら成長と収益拡大を実現する方針を掲げています。中期経営計画を全社的に推進する中で、業務改善と構造改革によって3年間で約1,000億円の収益を改善するという目標に向け、BT-16の様々な施策を立案し推進役となっていくのが構造改革ファンクションです。

BT-16において当ファンクションは、サプライチェーン、商品開発・技術開発、マーケティング&セールス、情報システム、経理、人事といったほかのファンクションとも連携を図り、サプライチェーンの最適化、商品開発の効率化、商品競争力の強化による販売粗利の改善を進めます。また、見積り・受注・工事



やショールームの業務効率化、全社最適を目指した間接費の削減、社内及び顧客に対する教育体制の充実などに関して、クロスファンクションでの業務改革やビジネスモデルの変革なども推進します。更に、国内・海外を問わず収益性の低い事業や子会社に対しては、事業ポートフォリオの見直しを促進、業務改善や構造改革、あるいは売却・清算といった手段も含め、再建策を検討し実行します。特にサプライチェーン最適化と間接費削減は、グローバルでのスケールメリットを活かし、いち早く目に見える効果が出せるものと期待しています。

これらの活動を支援する部隊として、シックスシグマ活動を担うブラックベルト・グリーンベルト人材<sup>\*5</sup>の増強も行い、シックスシグマ手法による業務プロセスの分析と改善もグローバルに展開します。

\*5 シックスシグマ改善活動専任者、及び現業務と兼務しながら行う改善活動兼任者

### 構造改革の成果で企業価値向上を目指す

国内の5社統合によって生まれたLIXILは、海外を中心とした大胆なM&Aを経て、以前とはまったく違う組織に変身しています。現在私たちは、大幅なビジネスモデルの変革から地道な業務プロセス改善まで、企業活動のあらゆる範囲に及ぶ構造改革を実施しています。幅広い商品とサービスをグローバルに提供しているLIXILグループにとっての最適な業務プロセスを確立し、企業体質をより強固なものにします。そして、顧客満足度を上げるとともに収益力を高め、長期的な企業価値の向上に貢献します。





STORY: **3/5** THEME: *Supply Chain* サプライチェーン

## コストマネジメントの強化を実現する

調達、生産、物流、在庫管理まですべてのプロセスにおける最適化を実現する、  
世界最高水準のグローバルサプライチェーンを構築します。

Kenji Uenishi  
Chief Supply Chain Officer



Kenji Uenishi (左)

### サプライチェーンファンクションの優先課題

- 高品質を前提とした生産の最適化、グローバル調達・物流システムの向上、徹底した在庫削減を土台としたコストマネジメント
- 日本の持つ革新的な技術など、SCMベストプラクティスのグローバル展開

### グループの効率的な経営を支えるSCMモデルを構築する

当社の目指すグローバルサプライチェーンは、それぞれのグローバル地域において最適なコストで生産した高品質な製品・サービスを、速やかに世界の隅々まで届け、最高の顧客満足を実現し、それによって高収益を可能とするものです。当社は、世界中に96にのぼる生産拠点と55カ所の物流拠点を展開しています。サプライチェーンファンクションは、こうした生産拠点・物流拠点における業務を統括し、グローバルなSCMモデルの構築を通じ、海外の強いブランド力や日本のものづくり力などを加味した全体最適による相乗効果を実現するというミッションを負っています。

2015年3月期は、GMCミーティングで具体的に設定した数値目標をもとに、まずは各ビジネスがこれまでつくり上げてきた原料・資材から製品までの流れの同期化や、可視性の向上に取り組んでいます。同時に衛生陶器や水栓金具を対象に、調達、生産、物流のそれぞれについてSCMシナジー効果の創出やグローバルロジスティックチェーンの構築の検証を進めており、1年以内の方向性の確立を目指しています。様々なブランド、多彩な製品群、広範なリージョンにわたる水回り製品でのSCMモデル構築は極めてチャレンジングですが、それだけに大きなインパクトをもたらし得ると期待しています。



多種多様な原料・部材・資材・製品を、必要な場所に必要なタイミングで必要な量だけ供給するSCMの最適化を目指す。





#### G-16期間中に550億円のコスト削減を実現する

私たちは中期経営計画 LIXIL G-16のもとで、営業・工事情報の一元化、生産・物流拠点の最適化、運送システムの改善、戦略購買、CCC改善によって550億円のコスト削減を目指しています。この目標を達成するためには、グループ企業間での物流情報を集約・共有し、資材や製品の在庫を削減する、集中購買を進め規模の経済のメリットを生む、あるいは、迅速に生産拠点や販売拠点に配送されるシステムを構築するといった全方位的かつスピーディな取り組みが必要だと考えています。

その点、GMC ミーティングに参加したリーダー全員が、M&A後の統合の重要性を認識し、同じ方向を向いていたことは、心強いことでした。このメンバーがそろえば、野心的な目標も達成し得ると確信しました。事実、ミーティング後も各リージョンのデータ

共有、月次ミーティングにおいて機動的に意思決定を行うプロセスの構築が順調に進み、グループ会社間での交流が深まっています。

#### グローバル人材の活用がSCMのカギを握る

SCM モデル構築とは、すなわち、将来にわたってコスト削減及び利益の最大化に貢献する基盤となるセンター・オブ・エクセレンスの確立にはほかならないと、私は考えています。そして、エクセレンスの源泉となるのは広い視野と深い専門性を持ったグローバルな人材です。グループの事業構造を俯瞰的に把握しながら、多彩な製品と多様な市場に適応する柔軟な仕組みをつくり上げることができる優れた人材を世界中から集め、世界最高のサプライチェーンを実現します。



STORY: **4/5** THEME: *Technology* 商品開発・技術開発

## イノベーションで競争に勝つ

テクノロジーに関するLIXILグループの経営資源を最大限活用し、グローバル市場をターゲットとした研究開発・技術開発・商品開発を推進します。

川本 隆一

Chief Technology Officer

### テクノロジーファクションの優先課題

- グローバル開発体制の実現
- 競争力を持つ次世代のグローバル商品の開発

### 新しい技術・商品を効率的に生む体制を整備する

当社グループの総合力の源泉となるのは開発と製造の現場力です。グループ各社がその技術を最大限に発揮し得るプロセスを確立し、競争力の高いグローバル商品を早期に開発することは、新たなLIXILグループとしてのコアコンピタンスを社内外に示す極めて重要な課題です。

当ファクションは、GMCのミーティングにおいてグローバル技術研究、商品開発、デザインをテーマに各リーダーと活発な議論

を行い、グループ企業間で開発に関する意思決定をどのようなプロセスで行うか、技術・研究テーマをどのようにフェアに評価するか、費用をどのように管理するかなど、踏み込んだ議論を行いました。ミーティング後に開始した各社の技術研究、開発テーマの棚卸はすでに完了し、現在はグローバルな開発テーマの選定に着手しています。今後は、選定した開発テーマを最も競争力の高いグループ企業に集約し、CTOである私のマネジメントのもとで商品化に向けた作業を進めていくことになります。

革新的な商品を効率的に生む研究開発の仕組みを構築し、水回り商品を中心とした開発プラットフォームの統廃合、部品の共通化、サプライヤー・生産拠点集約などのシナジーを迅速に実現します。



川本 隆一（中央右）



八木 洋介 (左)

STORY: 5/5

THEME: Human Resources 人事

## 活力ある組織をつくる

ビジネスや地域ごとの独立性とOne LIXILとしての戦略的一貫性を兼ね備えた、最高の生産性と最高のパフォーマンスを発揮する組織をつくり上げます。

八木 洋介  
Chief HR Officer

### 人事ファンクションの優先課題

- グローバルレベルのリーダーの育成
- 世界共通の人材育成システムの構築
- 真にグローバルな組織の確立

### 人材の活力を極大化し、グローバル競争に勝つ

グローバル市場での競争に勝ち抜くためには、変革をリードする優秀な人材の育成が不可欠です。人事ファンクションに求められるのは、最高の人材を、バックグラウンドを問わず発掘・育成・活用・維持し、世界最高の英知を結集して当社の価値創造に貢献することです。

80人を超えるトップ人材が一堂に会した第1回GMCミーティングは、グローバルとローカルの融合を目指した当社の挑戦のスター

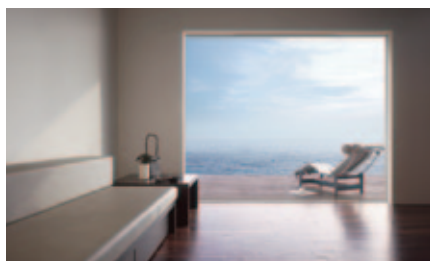
ト地点でもありました。人事ファンクションも、特に人材・組織開発に関して極めて密度の高い議論を行い、組織を活性化するベストプラクティスを共有しました。また、グループ共通の人材プラットフォームを立ち上げるべく、LIXIL Valueの進化、人材プールのデータベース化、人材評価・昇進・報酬方針の統一、グローバルリーダーシップ研修のカリキュラム検討といった、One LIXILとしての一貫性を担保するための討議に入り、2014年中にはすべての項目について具体的な成果を出します。中期的には、ビジネスの枠組みを超えたローテーション、あるいは、規模とレピュテーションを活用したグローバルレベルの採用といった、世界中で事業を展開する企業グループとしての強みを発揮する人事・組織戦略も実現したいと考えています。



## LIXILグループの事業概略：日本



白井 春雄  
President  
LIXIL Japan Company



金属製建材事業



水回り設備事業

## メーカー事業

<p>市場環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2014年4月の消費税率引き上げを前に起こった駆け込み需要への反動減</li> <li>■ 建築資材価格の上昇や職人不足により工期が長期化</li> <li>■ 国の政策主導を背景に耐震・断熱性能を備える住宅やビルへの需要増加</li> </ul> <p>従来、比較的経年劣化が少ない住宅用サッシやドアの需要動向は新設住宅着工戸数に連動していました。しかし、エンドユーザーの間で断熱リフォームに対する関心が高まっており、今後リフォーム需要が増えることが期待されます。</p>	<p>キッチン、浴室、トイレなどの水回り関連スペースは、リフォームを検討するエンドユーザーにとって優先順位が高い場所です。リフォーム需要の底堅さが水回り製品市場の順調な成長を牽引すると見込まれます。</p>
<p>市場に影響を与える要素</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 断熱性・耐震性などに関する新たな法規制</li> <li>■ アルミ地金の需給反転に伴う価格高騰</li> <li>■ 「パッシブ」「スマート」性能に対する消費者の関心の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 政府による中古・リフォーム市場活性化政策の一層の推進</li> <li>■ 需要増に伴う銅、樹脂、鋼板などの資材価格高騰</li> </ul>
<p>営業戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高断熱窓サッシ『SAMOS II』の拡販</li> <li>■ 東京オリンピックへ向けた建築需要の取り込み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リフォームユーザーのニーズに応える製品の開発・販売</li> <li>■ 水回り製品の「長期延長保証サービス」を提供開始</li> </ul>
<p>直接顧客</p>	<p>住宅サッシ類：代理店、販売店、ハウスメーカー、パワービルダー、一般工務店</p> <p>エクステリア：代理店</p> <p>ビルサッシ・シャッター：総合建設会社（ゼネコン）</p>	<p>代理店（水道工事店）、建材商社</p>
<p>競合</p>	<p>YKK AP</p> <p>三協立山</p>	<p>TOTO</p> <p>パナソニック</p> <p>タカラスタANDARD</p> <p>クリナップ</p>





その他建材・設備事業



流通・小売り事業



住宅・不動産他事業

- 国の政策により、1981年に定められた耐震基準を満たす住宅ストックの比率を2020年度までに95%に高める方針
- 国の政策により、2020年度までに新築住宅・建築物について段階的に省エネ基準への適合を義務化する方針
- 過去に大量供給された住宅ストックが改修時期を迎えリフォーム市場が拡大

国の政策により、耐震性や断熱性を持つ構造体や外壁に対する需要が拡大すると見られます。

ホームセンター市場規模は約4兆円で頭打ちしていますが、過去5年ほど増加傾向にあった店舗数が初めて4,500を超え、競争が激しくなっています。各社とも建築や農業などのプロ向けに専門性を追求した店舗展開で特色を出しています。

2015年3月期は駆け込み需要の反動減が想定されるものの金利や資産価値の先高観が需要の下支えをすると見られます。

- 2015年10月に予定される消費税率の再引き上げ前の需要増加

- 円安などによる木材などの資材価格の高騰

- 一般消費動向

- 建設労働者不足に伴う工期の遅れ、長期化
- 相続税基礎控除引き下げに伴う借家需要増

- 効率的な耐震・断熱改修を可能にする工法や製品の開発・提供
- 太陽光事業の拡大
- 電材を組み込んだ建材商品の開発
- 「HEMS」「蓄エネ」商品・事業の拡充

- 建材で専門性を追求
- リフォーム事業の強化
- プロ向けの店舗展開・事業拡大

- 新築及びリフォーム向け金融サービス事業の拡大
- メーカー事業で扱う製品と当セグメントで提供するサービスのパッケージ化による、総合住生活企業としてのシナジー効果創出

代理店、販売店

ホームセンター事業：一般消費者、建築職人  
建デポ事業：建築職人、中小工務店

住宅フランチャイズ事業：加盟工務店  
住宅瑕疵担保責任保険事業・地盤調査事業：建設業者・宅建業者  
不動産仲介フランチャイズ事業：一般消費者

大建工業  
パナソニック  
ニチハ  
ダントー

DCM Japanホールディングス  
カインズ  
コメリ  
コーナン商事

## LIXILグループの事業概略:グローバル



## 中国

**Kenneth Ng**  
President and CEO  
LIXIL Greater China



## アジア（中国除く）

**William Crichton**  
President and CEO  
LIXIL Asia Pacific

		
市場環境	<p>景気が減速傾向となっていることに加え、住宅の供給過剰により不動産市場が下落の兆しを見せていることから、中国市場の先行き不透明感が強くなっています。</p>	<p>2018年までの年平均GDP成長率が東南アジア諸国では4.5%に、同じくインドでは5.9%になると予測されています。人口の増加及び経済成長は中間所得層の拡大をもたらしており、不動産需要は中期的に成長を続けると見られます。</p>
市場に影響を与える要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国政府による経済政策</li> <li>■ 金融システムの安定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 為替変動</li> <li>■ 労働コストの上昇</li> <li>■ 需要増に伴う銅、樹脂、鋼板などの資材価格高騰</li> </ul>
営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 衛生機器は大手デベロッパーを重視</li> <li>■ キッチン是中国 No. 1 を目指し、家電メーカーハイアールとの提携により同社流通網を活用</li> <li>■ JOYOU・GROHEとのシナジーを追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東南アジアにデザインセンターを開設、現地顧客のニーズを捉えた商品ラインナップを開発・供給</li> <li>■ ベトナム市場におけるトイレ市場 No. 1 の地位を活用</li> <li>■ ベトナムのアルミ製品工場におけるアジア市場への供給体制を強化</li> </ul>
直接顧客	<p>水回り設備: 代理店、販売店、建設会社、デベロッパー</p> <p>キッチン: ハイアール販売店</p>	<p>金属製建材: 代理店、販売店</p> <p>水回り製品: 代理店、販売店</p>
競合	<p>YKK AP (金属製建材) Schüco (金属製建材)</p> <p>遠大 (金属製建材) TOTO (水回り製品)</p> <p>Kohler (水回り製品) Roca (水回り製品)</p> <p>中国地場企業</p>	<p>YKK AP (金属製建材) TOTO (水回り製品)</p> <p>Roca (水回り製品) Kohler (水回り製品)</p>



### ペルマスティリーザ

Nicola Greco

CEO  
Permasteelisa Group



### アメリカンスタンダード ブランズ (ASB)

Jay Gould

President and CEO  
American Standard Brands



### GROHE (持分法適用関連会社)

David Haines

Chairman and CEO  
GROHE Group S.à r.l.



欧州における緩やかな景気回復や、米国における建設市場の堅調な推移、東南アジアを中心とした新興市場における安定した需要により、ホテル・オフィスビル・商業施設などの非住宅建設市場は中期的に中国37%、北米及び中東21%、欧州3%の成長を続けると予測されます。



2014年3月の米中古住宅販売成約指数が3年ぶりの大幅伸長となるなど、景気の回復と低金利を背景に、北米の住宅市況は堅調に推移しています。金融緩和縮小が懸念材料ではあるものの、漸進的な需要の拡大が継続するものと見られます。



欧州における緩やかな景気回復は、ハイエンドな住宅設備の需要に好影響を与えると想定されます。

- 世界の景気動向
- アルミ地金の需給反転に伴う価格高騰

- 米国政府による金利政策
- 需要増に伴う銅、樹脂、鋼板などの資材価格高騰

- 欧州の景気動向
- 銅、ステンレス地金など原材料価格の動向

- アジア事業の管理厳格化
- 粗利率の高い物件を選別受注
- 利益率の高い北米市場の比率引き上げ
- ペルマのプラットフォームを活用したカーテンウォール事業全体の強化
- 内装事業の拡大

- ラグジュアリーブランドDXVの展開加速
- 北米最大の水回り卸ファーガソンとの戦略的提携の推進
- 新商品の販売と市場への水平展開によるコア事業の拡大
- シャワートイレの消費者認知度を高める

- 革新的な技術とデザインでマーケットリーダーとしてのポジションを維持

建設会社、設計事務所

代理店、販売店、大手卸、量販店

代理店、販売店、建設会社、設計事務所

YKK AP  
遠大  
地場企業

Kohler  
Masco (Delta)  
Fortune Brands (Moen)  
TOTO

Hansgrohe  
Fortune Brands (Moen)  
Geberit

## 事業を取り巻く環境

### 日本の業界動向

#### 住宅市場の推移

1996年度の163万戸をピークに、過去約20年間の日本の住宅新設着工総数は減少傾向が続いています。長期的には日本の人口自体が縮小すると見られることから、着工数は今後も緩やかに低減を続け、2016年度以降は80万戸前後になると想定されます。ただし2013年度は、2014年4月に消費税率がそれまでの5%から8%に引き上げられたことに伴い、税率変更前の駆け込み需要が増加した結果、前期比10.6%増の約98.7万戸となりました。また、少子高齢化や単身世帯の増加といった人口動態の変化や、消費者のライフスタイルの多様化を反映し、新設住宅のなかでも賃貸向け住宅については当面底堅い動きが予想されます。

#### 住宅ストックの現状とリフォーム市場の規模

住宅ストック数は国内ですでに総世帯数を10%以上上回り、居住者のいない住宅は2008年時点で700万戸以上、その後も増加していると見られます。しかし、日本の中古不動産の流通市場は欧米先進諸国と比べて規模が小さく、新築と中古を合わせた住宅流通全体に占める割合は、欧米諸国の70～90%程度に対して約13.5%にとどまります。

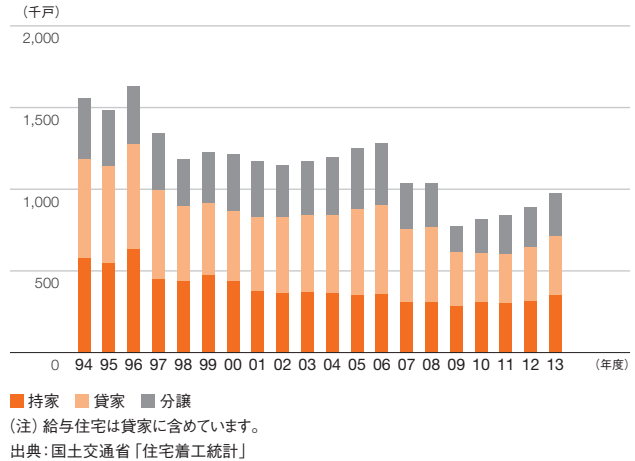
政府は、2000年代半ば以降、ストックを重視した住宅政策に舵を切り、中古住宅・リフォームの市場規模を2020年度までに20兆円に拡大する目標を掲げています。この目標に向け、世代を超えて利用が可能な良質な住宅ストックの増加や中古住宅流通及びリフォーム市場の整備が図られています。

#### ビル市場の推移

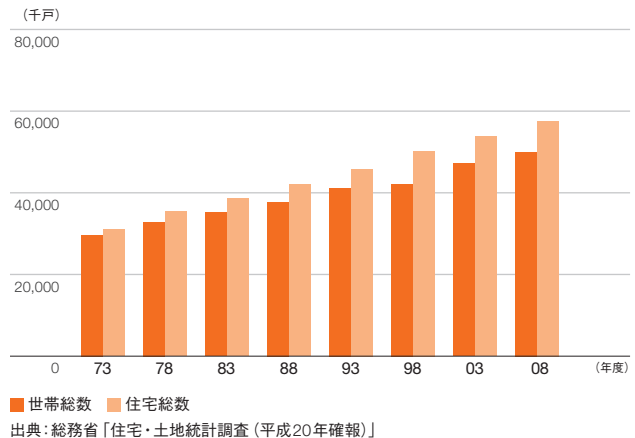
2013年度の事務所、店舗、工場、住宅等、建設分野における建設大手50社の受注動向の総数は、前期比20.1%増となりました。2011年3月に発生した東日本大震災の復興工事が本格化しているほか、2014年に入ってから東京都心を中心にオフィスビル開発が活発化しています。企業業績の改善と都心部の大規模オフィスビルでの空室率低下を受け、不動産デベロッパー各社は開発計画を打ち出しており、東京23区域内では、2015年以降5年程度にわたり、毎年平均100万㎡以上の面積のオフィスが供給されると見込まれています\*。

\* 森ビル株式会社「東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査」2013年10月2日プレスリリースに基づく

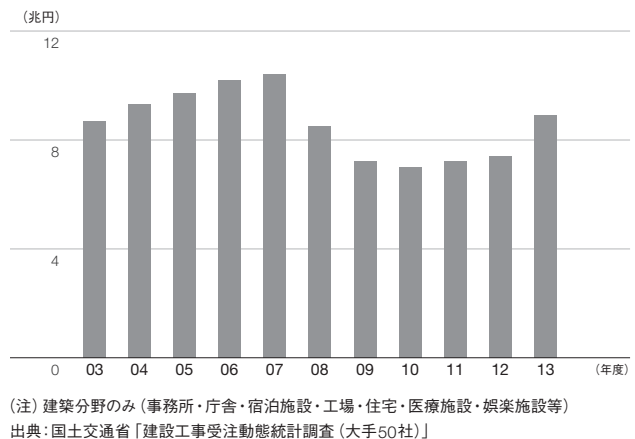
#### 利用関係別新設住宅着工戸数



#### 世帯総数と住宅総数



#### 建設工事大手50社の受注状況





## 海外の業界動向

### 米国の住宅市場

米国では、雇用・所得環境の改善を背景に住宅需要が堅調に推移しています。金融危機による冷え込みを経て、景気回復期に入ってから機関投資家の投資が市況改善を主導していましたが、個人による住宅取得需要も改善を見せています。天候不順や金利上昇による一時的な鈍化は見られるものの、住宅ストックの需給バランスが改善していること、中長期的にも人口増加が予想されることから、住宅市場は緩やかに拡大を続けると見込まれます。経済成長率に力強さが見られるようになれば、住宅セクターに対する投資は加速する可能性もあります。

### 欧州の不動産市場

欧州では欧州中央銀行（ECB）の主導による低金利政策が奏功し、経済が回復傾向を示しており、ユーロ経済圏でも2014年には実質GDP成長率がプラスに転じる見通しです。金融緩和は不動産市場への資金流入につながっており、欧州主要都市でのオフィス空室率が低下しているほか、商用不動産取引額も拡大しています。ただし、新規開発プロジェクトは限定的であることから、建材・設備需要を押し上げるには依然力強さが不足すると見られます。国別の市場では、ドイツを中心とした北ヨーロッパでは安定的に推移、イタリア・スペインなどの南ヨーロッパでは回復に時間がかかることが予想されます。

### アジアの不動産市場

2011年時点で5億9,800万人に達した人口とGDPの成長を背景に、東南アジア諸国連合（ASEAN）に加盟する10カ国\*では購買力を持ついわゆる中間層人口が増加しています。人口増加率・生産年齢人口比率の高さや、同地域における活発な企業活動からは、中長期的に住宅及びビル・商業施設市場が成長することが予想されます。

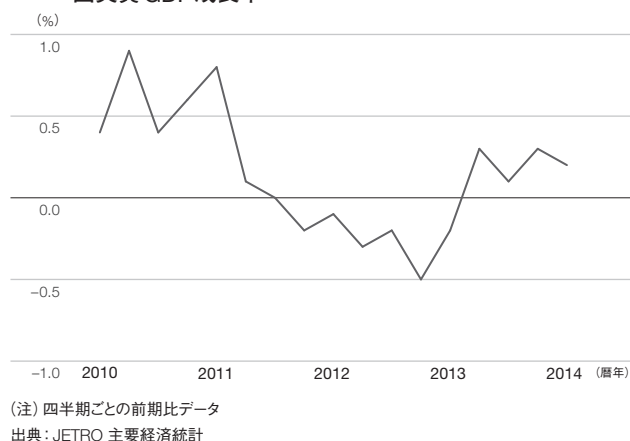
一方中国では、長期的には都市化と富裕層の拡大が不動産市況の拡大をもたらすと見られます。しかし、2014年はGDPの成長率の減速が予想されるほか、政府による不動産市場引き締め政策が強化される可能性もあり、住宅価格も低下傾向になる見込みです。

\* ASEAN加盟国：インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー

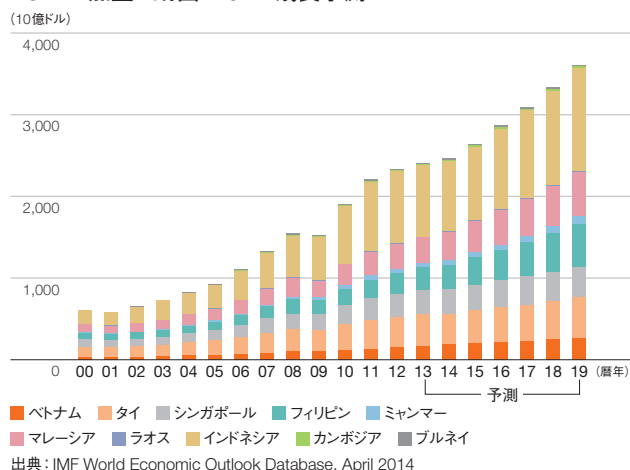
### 米国の新築及び中古住宅販売件数



### ユーロ圏実質GDP成長率



### ASEAN加盟10カ国のGDP成長予測



## 営業概況

## Metal Building Material Business

金属製建材事業



## HIGHLIGHT 2014年3月期ハイライト

## 日本及び連結

- 売上高は前期比800億円(12.3%)増の7,318億円、営業利益は前期比96億円(40.3%)増の335億円と、増収増益を達成。営業利益率は4.6%となり、東日本大震災の影響を受けた2012年3月期と2011年のタイの洪水の影響が続いた2013年3月期以前のレベルに戻る。
- 国内ではスタンダード製品として最高性能の断熱性と高いデザイン性を持つ窓サッシ『SAMOS II(サーモス ツー)』をはじめとする住宅サッシ類の販売が好調。テレビCMなどを通じ商品知名度が向上するとともに、断熱住宅及び断熱リフォームに関する一般ユーザーの関心が徐々に高まる。
- 富山県小矢部市で2012年6月より進めていたLIXIL小矢部工場の増設工事が完了し、2013年8月より本格稼働。生産能力が、従来の700t /月から2,500t /月に増強され、アルミの鋳造から加工までを一貫して生産するアルミ建材の生産工場として安定供給に貢献する。

## グローバル

- 2013年12月期のベルマスティリーザは、中東を中心に売上高が前期比395億円(28.0%)増の1,804億円となりセグメント増収に貢献したが、アジアにおける開発プロジェクトの利益率低下により営業利益は前期比29億円(41.0%)減となった。
- 2013年10月に、インド・デリー首都圏に本社を置く大手ビルサッシメーカー スターアルビルドを7億円で買収、インド市場攻略の基盤とする。



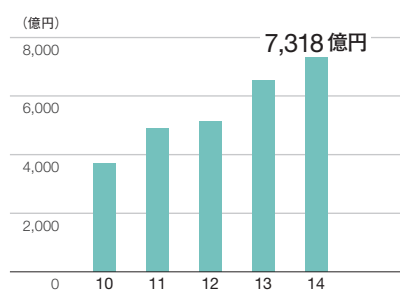
2014年1月に竣工したベトナム工場。  
住宅やビル向けサッシ、ドア、エクステリアなどを生産する

## 金属製建材事業のSWOT

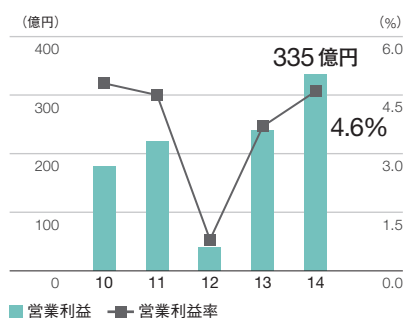
Strengths Opportunities	Weaknesses Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 住宅サッシ・エクステリア分野のマーケットリーダーとして日本で高い市場シェアを持つ</li> <li>■ タイ工場生産によるコストメリット</li> <li>■ ベルマスティリーザはカーテンウォール事業における世界のリーディングカンパニー</li> <li>■ 中国の上海美特カーテンウォールとあわせ、日本・中国・欧州の3拠点体制を確立</li> <li>■ タイに続きベトナムでアルミ製品工場が竣工、ASEAN地域での供給体制を強化</li> <li>■ ベルマスティリーザやASBとLIXILのサプライチェーン網及び販売チャネルの相互活用による営業力と効率性の強化</li> <li>■ 日本における断熱・耐震・バリアフリーリフォームニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内競合との商品差別化の難しさ</li> <li>■ 新築案件向け製品、及び国内ビル向け製品の利益率の低さ</li> <li>■ 日本における新設住宅着工戸数の漸減による市場の縮小、価格競争の懸念</li> <li>■ 景気の悪化</li> <li>■ 資材価格の高騰</li> <li>■ 国内建設業界の労働力逼迫に伴う建設工期の長期化や建設ベースのスローダウン</li> <li>■ 円安による海外生産メリットの縮小</li> </ul>



### 売上高

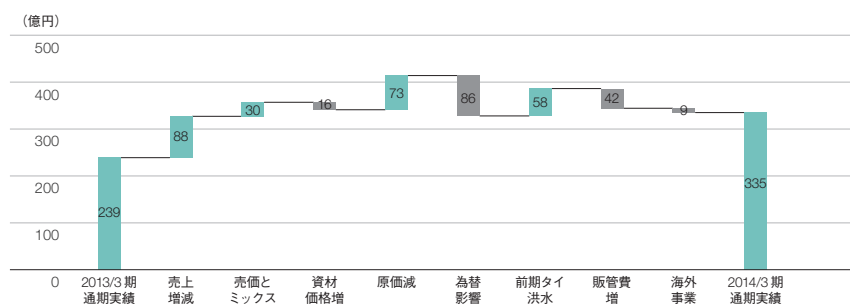


### 営業利益／営業利益率

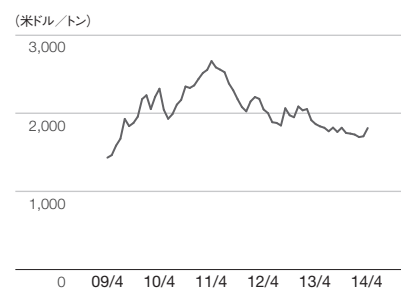


窓サッシ「SAMOS II」

### 営業利益増減要因

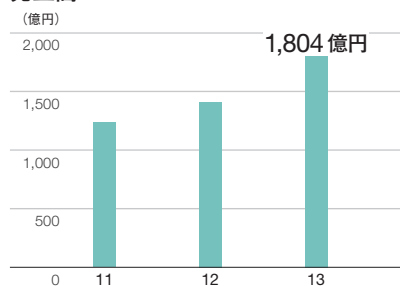


### アルミ価格の推移

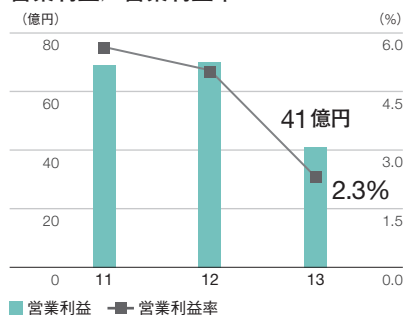


(注) 2009年4月～2014年4月まで  
出典：LME市況統計

### ベルマスティリーザ 売上高



### ベルマスティリーザ 営業利益／営業利益率



ベルマスティリーザのカーテンウォール施工事例

(注) 各年3月に終了した期。ベルマスティリーザは各年12月に終了した期

# Plumbing Fixtures Business

水回り設備事業



## HIGHLIGHT 2014年3月期ハイライト

### 日本及び連結

- 売上高は前期比642億円（17.1%）増の4,385億円、営業利益は前期比34億円（19.8%）増の204億円となった。営業利益率は過去5年間で最高の4.6%を達成。
- 国内市場では新製品の投入を起爆剤に、衛生陶器、バスルームがそれぞれ前期比7.5%、8.9%増の増収を実現。一方、2014年2月の大雪でシステムキッチンの主力工場建屋が被災したことから、キッチンも前期比5.5%増にとどまる。

### グローバル

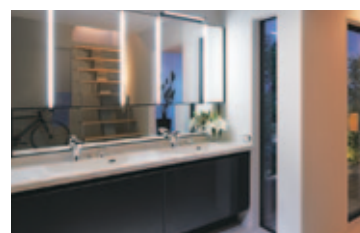
- 2013年8月、北米において142年の歴史と衛生陶器の製造・販売のトップシェアを持つアメリカンスタンダードブランド（ASB）を買収。同社が米国、カナダ、メキシコに展開する13の製造拠点と5つの配送拠点を基盤に、北米での事業展開を加速する。
- 2014年1月、株式会社日本政策投資銀行との共同投資により、ドイツを拠点とした欧州最大規模の水栓金具メーカーであるGROHE Groupの株式を取得、持分法適用関連会社化。同社はラグジュアリーブランドとして高い認知度を誇り、高級ホテル・住宅への多数の採用実績を持つ。
- GROHE Groupが72.3%出資する、フランクフルト証券取引所上場子会社であるJoyouも持分法適用関連会社化。同社製品は、中国及びグローバル市場で普及品から高級品として幅広く受け入れられている。高い市場シェア、営業利益率の高さ、大規模な生産拠点が強み。

## 水回り設備事業のSWOT

- | Strengths<br>Opportunities   | Weaknesses<br>Threats   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内トイレ事業は当社と競合のTOTOで市場シェアの約90%を占める2強状態</li> <li>■ キッチン、バス、洗面化粧台事業は国内シェアNo. 1のマーケットリーダー</li> <li>■ 北米No. 1の衛生陶器メーカーASB、ハイエンドな水栓金具マーケットのトップメーカーGROHEのグループ入りにより、グローバル市場でのプレゼンスが高まる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 競争激化による販売価格の低下</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内リフォーム市場の拡大とエンドユーザーの水回り改修ニーズの高さ</li> <li>■ 北米における住宅市場の回復</li> <li>■ 北米におけるシャワートイレの販売本格化</li> <li>■ GROHE傘下のJOYOUブランドの活用による中国及びグローバル市場における普及品の拡販</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本における新設住宅着工戸数の漸減による市場の縮小</li> <li>■ 国内建設業界の労働力逼迫に伴う建設工期の長期化や建設ペースのスローダウン</li> <li>■ 日本・アジア・北米・欧州に拡大した調達・製造・販売網の管理コスト上昇</li> </ul> |



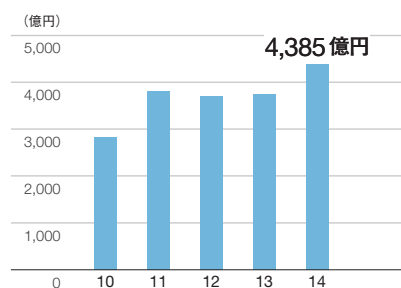
システムキッチン「サンヴァリエ (リジェール)」



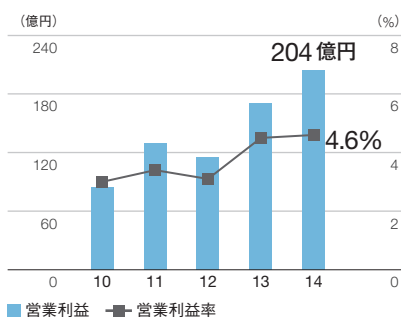
洗面化粧台「ルミシス」



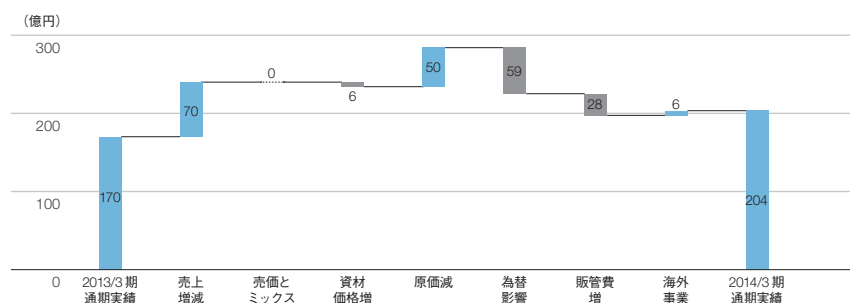
## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 営業利益増減要因



(注) 各年3月に終了した期



2014年3月に、ASBから新ラグジュアリーブランドDXVが出ました。水回り製品全般をそろえるDXVのラインナップのひとつは、シャワートイレです。日本を中心に中国、アジアでも展開しているタンクレスシャワートイレ『SATIS』を米国仕様へ改良し、Advanced Toiletからつけた名称『AT200』としてDXVから本格的に販売します。

『AT200』の持つ洗浄機能、脱臭性能、暖房便座は、北米ではまだ新しい機能です。『AT200』は、ニューヨークにオープンしたDXVブランドのショールームで展示されており、報道陣やデザイナー、一般ユーザーが自身で体験することができます。また、北米最大の水回り関連卸業者ファーガソンのショールームを含む北米の300のショールームでも展示を行います。更に、500人以上のASBの社員が『AT200』を自宅に設置することになっており、ユーザーとしての実体験を活かして製品の良さをアピールする営業活動を展開することができます。



# Other Building Materials and Equipment Business

その他建材・設備事業



## HIGHLIGHT 2014年3月期ハイライト

### 日本及び連結

- 売上高は前期比217億円（11.5%）増の2,097億円、営業利益は前期比25億円（32.8%）増の101億円と大幅増益となり、売上高営業利益率は4.8%へと上昇した。
- 特にフローリング、室内建具、収納などのリビング建材は前期比22.2%の増収。
- 2013年10月、従来業務提携関係にあったシャープ株式会社との関係強化を目的に新たに資本業務提携を結び、約50億円を同社に出資した。
- 2013年10月には、JX日鉱日石エネルギー株式会社と業務提携契約を締結。同社の家庭用エネルギー事業と当社の建材・設備事業における販売チャネルを相互に活用して製品の拡販を目指す。また、JXエネルギーの高機能素材を活用した新商品開発に、金属製建材・水回り設備もあわせて取り組む。



インテリア建材「ファミリーライン」

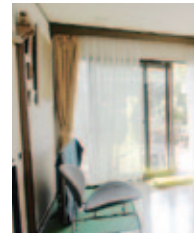
### その他建材・設備事業のSWOT

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フローリング、室内ドアなどの木質製品からカーテン、タイルまで、室内をトータルコーディネートするリフォーム提案が可能な商品ラインナップの幅広さ</li> <li>■ 住宅外壁や太陽光発電システムといった家の外側の製品も充実</li> <li>■ 日本で販売しているリビング建材・床タイルの約半分を海外工場で生産しているため、コスト競争力がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国・大連の工場で生産する木製室内ドアの中国国内での販路拡大の遅れ</li> <li>■ 中国事業の利益率の低さ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ シャープやJX日鉱日石エネルギーとの提携を通じた、建材と電材を融合した新たな商品の開発・販売（金属製建材・水回り設備も該当）</li> <li>■ 断熱・耐震・バリアフリーリフォームニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 円安による木材価格の高騰</li> <li>■ 円安による海外生産メリットの縮小</li> </ul>



断熱リフォーム工法『ココエコ』は、ひと部屋単位で窓・壁・床をリフォームします。今ある壁の上に30mm、床の上に、15mmと極めて薄い高性能の真空断熱材をプラスするだけなので、家に住みながら工事を行うことが可能です。壁や床の工事に加え、今ある窓の内側にもう1枚窓を重ねる『インプラス』を用いることで、極めて高い断熱性能が得られます。

2014年6月のモデルチェンジで「ウォールインプラス」を断熱性能と価格はそのままに、石膏ボードと真空断熱材が一体化したパネル仕様としました。これにより、今までは早くても3日はかかっていたリフォーム工事を最短1日で実施することが可能になりました。



エアコン設定温度  
24℃

現状の家



Before  
エアコン設定温度  
24℃  
室温  
27.3℃

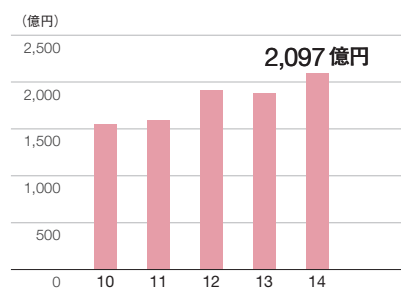


After  
エアコン設定温度  
24℃  
室温  
24.8℃

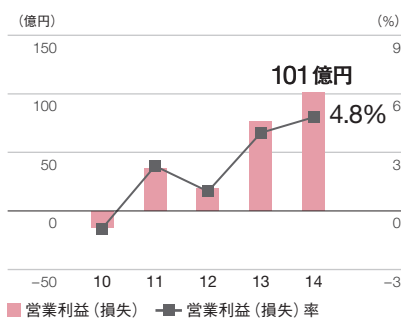
ココエコ導入によりエアコン効率が向上

(注) 掲載データは一定の仕様・条件下での測定の一部であり、住宅の仕様・生活スタイル・立地条件・測定条件によっては異なったデータとなる場合があります。

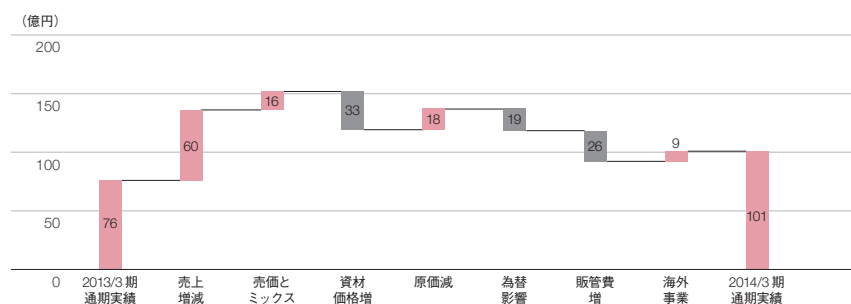
## 売上高



## 営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率



## 営業利益増減要因



(注) 各年3月に終了した期

# Distribution and Retail Business

流通・小売り事業



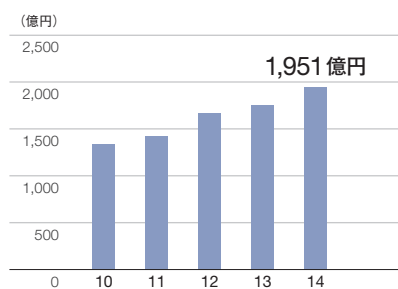
## HIGHLIGHT 2014年3月期ハイライト

### 日本及び連結

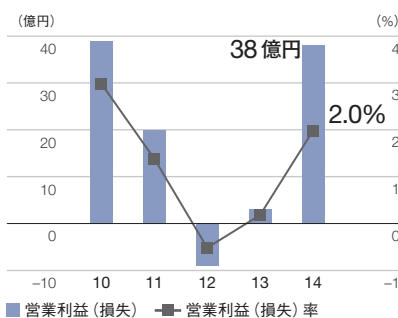
- 売上高は前期比196億円（11.2%）増の1,951億円、営業利益は前期の14.0倍、36億円増の38億円となった。
- 大型ホームセンターであるスーパービバホームを4店舗、工務店など建設関係のプロユーザー向けの会員制建材卸店建デポプロを4店舗出店。スーパービバホームでは一般消費者向けのリフォームサービスとプロ向けのリフォーム資材、建デポプロではプロ向けのリフォーム資材の販売に注力し、他社からの差別化とリフォーム市場拡大の取り組みを図る。
- 利益率の向上を優先課題として、ホームセンター事業ではプライベートブランド比率を増やすとともに、業務効率化でコストダウンを図る。建デポは15年3月期黒字転換を目指す。



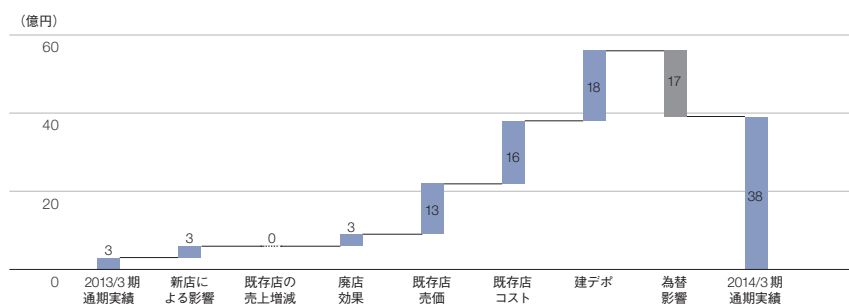
### 売上高



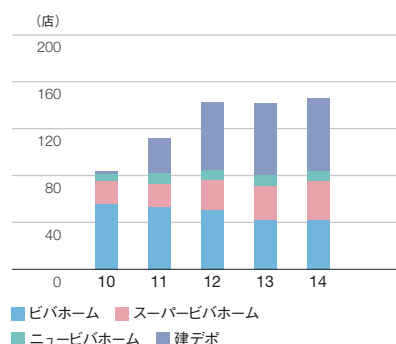
### 営業利益 (損失)／営業利益 (損失) 率



### 営業利益増減要因



### 店舗数



(注) 各年3月に終了した期



# Housing, Real Estate and Other Businesses

住宅・不動産他事業



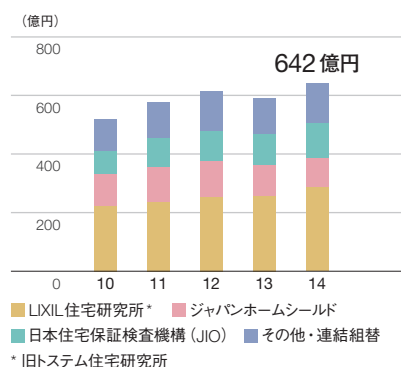
## HIGHLIGHT 2014年3月期ハイライト

### 日本及び連結

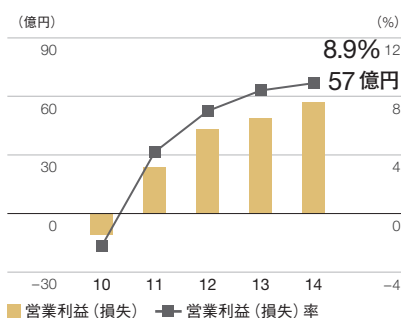
- 売上高は前期比49億円（8.3%）増の642億円、営業利益は前期比8億円（16.1%）増の57億円、営業利益率は8.9%となった。
- 消費税率引き上げ前の駆け込み需要を背景に、アイフルホームの主力商品である『セシボ』をベースに高断熱・高気密を打ち出した『セシボEX-H』など、ニーズを捉えた商品を投入し、受注・販売活動に注力した結果増収増益を達成。
- 2013年11月、地盤調査・地盤補強工事を行うジャパンホームシールド（JHS）による地盤調査と解析の実施件数が累計80万棟を超える。2011年3月に発生した東日本大震災を機に地盤調査のニーズが高まり、特に2012年秋からの1年間で実績が12万棟に急拡大した。



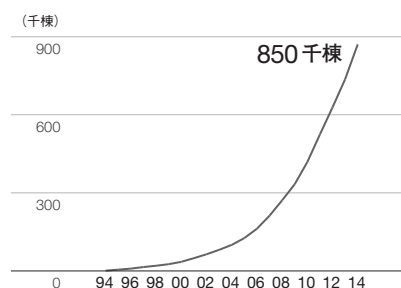
### 会社別売上高



### 営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率



### 地盤調査解析実績累計棟数



SDS (スクリュードライバーサウンディング)  
試験による地盤調査

(注) 各年3月に終了した期

## 2014年3月期事業トピックス

### C-30プロジェクトはコスト削減目標を達成

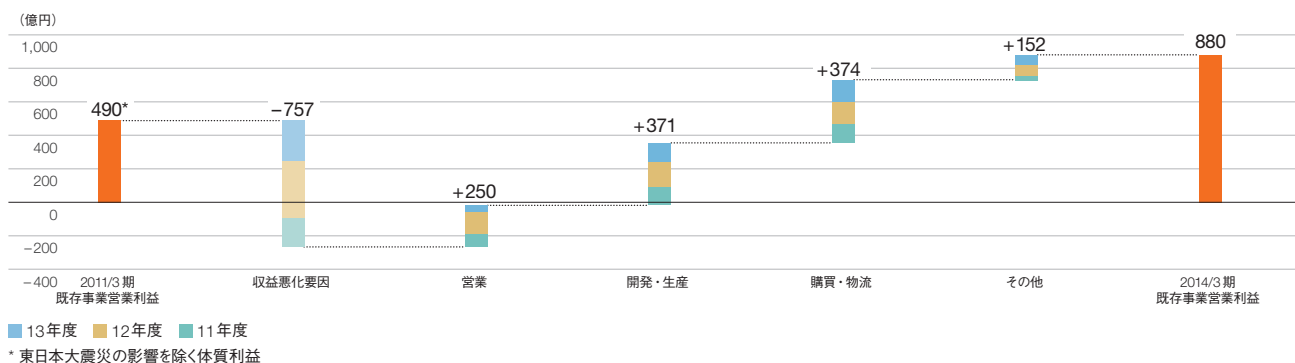
2012年3月期からスタートしたC-30プロジェクトは、国内既存事業の効率化を目指し、2011年3月期との比較で2014年3月期のコストを1,100億円削減するという目標を掲げました。(株)LIXILにおける統合\*後の重複解消によるコストの30%削減する、すべての業務をゼロベースで見直し効率化とグループ最適化を推進する、という二つの基本方針を具体的な施策に落とし込み、2014年3月期までの3ヵ年累計で1,147億円のコスト削減を達成しました。結果、2011年3月期に490億円だった既存

事業の営業利益は2014年3月期には880億円となり、390億円の増益を実現しています。

C-30プロジェクトの目的である営業利益の改善は、新たな中期経営計画LIXIL G-16のもと、Marketing & Innovation 16 (MI-16)及びBusiness Transformation 16 (BT-16)という二つのプロジェクトに引き継がれます。

\* 2011年4月、トステム(株)、(株)INAX、新日軽(株)、サンエーブ工業(株)、東洋エクステリア(株)の5社が統合し、(株)LIXILが誕生

### C-30プロジェクトの結果



### エディオンと資本業務提携を締結、リフォーム商品の販路を拡大

2013年8月、当社は家電量販店大手の株式会社エディオンと資本業務提携を締結、同年9月に同社の第三者割当増資を受け、筆頭株主となりました。エディオンは、2008年にリフォーム事業に参入後、同事業を将来的な収益の中核にすべく、太陽光発電システムの販売及び取り付け工事の取り扱いにもサービスを拡大しています。国内における成長戦略としてリフォーム需要の開拓を掲げる当社にとっては、リフォームの販路拡大を図るうえで有力な事業パートナーとなります。今後、エディオン店舗において大規模なリフォームコーナーを設けるほか、将来的には製品を共同開発するなどシナジーを高める計画です。



エディオン店内のリフォームコーナー

### 大阪にフラッグシップショールームをオープン

東京・新宿に続く西日本の旗艦ショールームとして、「LIXILショールーム大阪」を2013年8月にオープンしました。「住まいを楽しむ」をコンセプトにした同ショールームは、1,890㎡の広大なスペースを持ちます。水回り商品からタイル、インテリア建材、窓サッシ、エクステリア商品まで、LIXILグループならではの多彩な商品を総合的に展示するほか、スマートフォンを活用した案内も導入、お客さまの情報収集をサポートしています。ショールームと同じビル内にはインテリアファブリックを取り扱うグループ会社の「川島織物セルコン 大阪ショールーム」も入居し、多様なニーズに応える家づくりのアイデアを提供しています。



LIXILショールーム大阪の内部





## コーポレート・ガバナンス

# Creating a Highly Transparent and Objective System

LIXILグループは、経営の執行と監督の分離を行い、執行役による迅速な業務決定を可能にするとともに、経営の透明性を確保することを目的として、2011年に委員会設置会社へ移行しました。ステークホルダーに価値を提供し、信頼される企業グループであり続けるために、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

## 会長メッセージ



潮田 洋一郎  
取締役会議長

## LIXIL グループのガバナンス

— 我々はどこに向かおうとしているのか —

最初に、当社のガバナンスについて申し上げます。「大局的な観点から経営を考えること」と「自浄機能」。この二つこそボードの役割だと私は考えています。この役割が組み込まれていない会社は、長く存続できません。取締役会は大局から見て経営が間違っていないかを、経験豊富な社外取締役陣と一緒に考える場です。課題を小さく捉えるか、大きく捉えるかで経営は変わってしまいます。目先の経済よりも、大きな社会の動きを踏まえて経営戦略は論議されています。

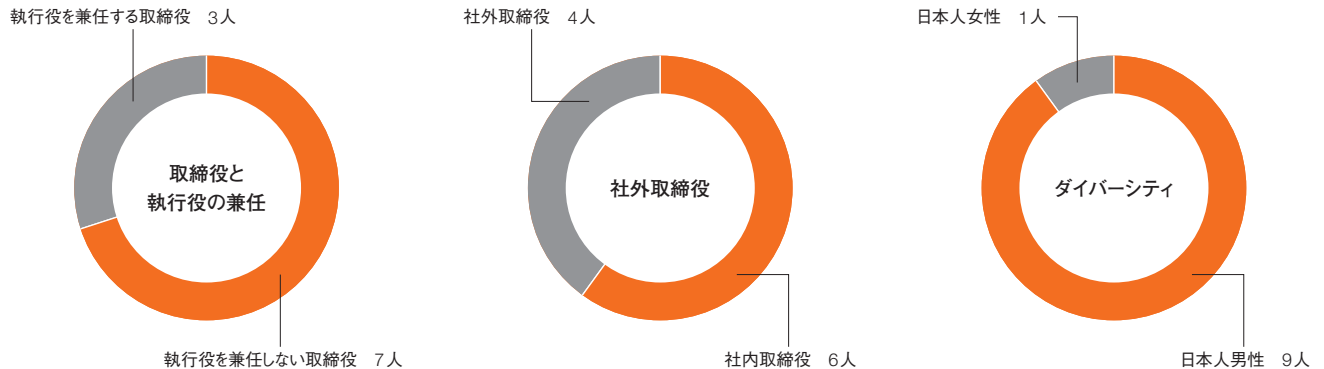
また、CEO自身が議長を兼ねるボードでは経営陣の交替が難しく、自己浄化が不全になりがちです。新しいものを創り出せずに顧客を失望させる経営、見当違いの領域にエネルギーを投入す

る経営。そういった状態が続けば、いずれ会社の価値を傷めることになるでしょう。当社のボードは監査委員会や指名委員会を通して適切な経営陣を選任します。CEOとの意思疎通は特に重要です。

当社が戦略パートナーの立場で参加するWEF (World Economic Forum) のダボス会議には、non-executive chairmenという名の非公開ミーティングがあります。グローバル企業の創業家や元CEOの取締役会議長達が集まり、CEOの解任選任やボードの人選などでざっくばらんに意見交換しています。それに参加して、委員会制の仕組みはガバナンス上大変優れたものだ改めて理解しました。



## 取締役会の構成 (計10名)



長期的には人口減少こそ企業にとって最大の問題だと考えます。縮小する社会では、やがて多くの市町村が消滅すると予想されています。そのような時間の逆行は、多くの既存ビジネスを消し去り、同時に新しいビジネスを生み出す契機になります。当社も日本での事業形態を変えて行く必要に迫られるでしょう。

ビジネスモデルを変えるには、尋常ではない努力が必要となります。組織を細分化してリスクを消して行く方向からは何も生まれて来ません。新しい事に挑戦する社内起業家達に、失敗を許容しながら多くのチャンスを与えていくべきでしょう。過去の成功と違う道を模索するのは、マネージメントにとって試練であり、すぐには収益に貢献しない事業をいくつも抱える忍耐が試されます。ガバナンスの立場としては、足元の利益から一歩離れて、新しい社会に必要とされる起業活動を見守って参りたいと思います。

一方、海外に目を転じれば、高成長市場がたくさん見つかります。低金利でかつ円がまだ力のあるうちに、M&Aで時間を買いつつ海外展開を急ぐ必要があります。しかし、経営力のない会社にはこれができません。なぜならば、M&Aの冷静な判断、買収後のシナジー出し、文化の違う外国人をやる気にさせる強いリーダーシップなど、難易度が高い仕事だからです。我々取締役会は、現在のCEOをはじめ何人もの優れた人材を社外から我社に招き入れ、経営を強化して参りました。

買収した外国企業経営者達も、当社の大きな経営資源です。多くの日本企業のように、同質の組織やお客様に浸りきった

集団では、大きな変化に弱くて脆くも崩れるだろうという危機感がありました。新しいLIXILの企業文化では、人種、言語、性別、経歴の多様な人々と仕事をする事で、豊かなアイデアを実行に移す社風を目指しています。

4月にドイツで数日かけて開催した当社のGlobal Management Committeeでは、主要事業会社の幹部を世界中から一堂に集め、目標や価値観を共有しつつそれぞれの重要課題を討議しました。誰もがスケールの大きな事業機会を認識し、一層の発展を確信して会議を終えました事を、ご報告いたします。

株主の皆様には、引き続き暖かいご支援、ご鞭撻をお願い申し上げます。

2014年8月

潮田 洋一郎

潮田 洋一郎  
取締役会議長

取締役

(2014年6月20日現在)

指名委員会

數土 文夫 (委員長)  
潮田 洋一郎  
佐藤 英彦

報酬委員会

筒井 高志 (委員長)  
數土 文夫  
幸田 真音

監査委員会

菊地 義信 (委員長)  
川口 勉  
佐藤 英彦



うしおだ よういちろう  
**潮田 洋一郎**  
取締役 取締役会議長

1953年生  
1977年 当社入社  
1980年 当社取締役  
1984年 当社常務取締役  
1986年 当社専務取締役  
1990年 当社取締役副社長 (代表取締役)  
2001年 当社取締役副社長  
2003年 当社取締役  
2006年 当社取締役会長兼CEO (代表取締役)  
トステム株式会社 (現 株式会社LIXIL)  
取締役会長兼CEO (代表取締役)  
2009年 同社取締役社長  
2011年 当社取締役代表執行役会長兼CEO兼  
指名委員会委員長  
当社取締役代表執行役会長兼  
指名委員会委員長  
株式会社LIXIL取締役会長 (代表取締役)  
2012年 当社取締役取締役会議長兼  
指名委員会委員 (現)



ふじもり よしあき  
**藤森 義明**  
取締役\*

1951年生  
1975年 日商岩井株式会社 (現 双日株式会社) 入社  
1986年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社入社  
1997年 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー  
カンパニー・オフィサー  
GEメディカル・システムズ・アジア  
プレジデント兼CEO  
2001年 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー  
シニア・バイス・プレジデント  
GEプラスチックス プレジデント兼CEO  
2003年 GEアジアパシフィック プレジデント兼CEO  
2005年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社  
取締役会長 (代表取締役)  
GEマネーアジア プレジデント兼CEO  
2008年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社  
取締役会長兼社長兼CEO (代表取締役)  
2011年 日本GE株式会社取締役会長 (代表取締役)  
株式会社LIXIL取締役  
当社取締役  
当社取締役代表執行役社長兼CEO (現)  
株式会社LIXIL取締役社長兼CEO  
(代表取締役) (現)  
2012年 東京電力株式会社取締役 (現)  
2014年 GraceA株式会社取締役 (代表取締役) (現)



い な けいいちろう  
**伊奈 啓一郎**  
取締役

1949年生  
1974年 伊奈製陶株式会社  
(現 株式会社LIXIL) 入社  
1998年 同社取締役  
2001年 当社取締役  
2009年 当社取締役 (現)



す ど ふみお  
**數土 文夫**  
取締役 (社外)

1941年生  
1964年 川崎製鉄株式会社  
(現 JFEスチール株式会社) 入社  
1994年 同社取締役  
1997年 同社常務取締役  
2000年 同社取締役副社長 (代表取締役)  
2001年 同社取締役社長 (代表取締役)  
2002年 ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社  
取締役  
2003年 JFEスチール株式会社取締役社長  
(代表取締役)  
2005年 ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社  
取締役社長 (代表取締役)  
2010年 同社取締役  
当社取締役  
ジェイ エフ イー ホールディングス株式会社  
相談役 (現)  
2011年 日本放送協会経営委員会委員長  
当社取締役兼指名委員会委員長兼  
報酬委員会委員  
武田薬品工業株式会社取締役 (現)  
大成建設株式会社取締役 (現)  
2012年 当社取締役兼指名委員会委員長兼  
報酬委員会委員 (現)  
東京電力株式会社取締役  
2014年 同社取締役会長 (現)



つつい たかし  
**筒井 高志**

取締役\*

1950年生

1974年 野村證券株式会社  
(現 野村ホールディングス株式会社) 入社  
1997年 同社取締役  
2000年 同社常務取締役  
2001年 野村證券株式会社(会社分割により  
野村ホールディングス株式会社の子会社として  
設立) 常務取締役  
2002年 同社専務取締役  
野村ホールディングス株式会社取締役  
2005年 株式会社ジャスダック証券取引所  
(現 株式会社日本取引所グループ)  
取締役社長(代表取締役)  
2006年 同社取締役兼代表執行役社長  
2009年 同社顧問  
野村證券株式会社顧問  
当社取締役  
2010年 当社取締役 副社長執行役員  
2011年 株式会社LIXIL 取締役  
副社長執行役員  
当社取締役執行役副社長  
M&A・IR・渉外担当  
兼報酬委員会委員長(現)  
2014年 株式会社LIXIL 取締役 副社長執行役員  
兼 Chief External Relations Officer  
M&A・IR・渉外担当(現)



かなもり よしずみ  
**金森 良純**

取締役\*

1954年生

1977年 当社入社  
2007年 当社取締役  
2010年 当社取締役 専務執行役員兼 CFO  
2011年 株式会社LIXIL 取締役  
専務執行役員兼 CFO  
当社取締役執行役専務  
株式会社LIXIL 取締役  
専務執行役員  
2014年 当社取締役執行役専務 財務担当(現)



きくち よしのぶ  
**菊地 義信**

取締役

1945年生

1969年 当社入社  
2007年 当社取締役  
2009年 トステム株式会社(現 株式会社LIXIL)  
取締役 副社長執行役員  
2010年 当社副社長執行役員  
2011年 株式会社LIXIL 副社長執行役員  
当社執行役副社長  
2012年 当社取締役兼監査委員会委員長(現)



さとう ひでひこ  
**佐藤 英彦**

取締役(社外)

1945年生

1968年 警察庁入庁  
1986年 内閣法制局参事官  
1992年 警視庁刑事部長  
1995年 埼玉県警察本部長  
1996年 警察庁刑事局長  
1999年 大阪府警察本部長  
2002年 警察庁長官  
2004年 警察庁顧問  
2005年 警察共済組合理事長  
2011年 弁護士(第一東京弁護士会所属)(現)  
当社取締役兼監査委員会委員  
大日本住友製薬株式会社監査役  
2013年 大日本住友製薬株式会社取締役(現)  
当社取締役兼指名委員会兼  
監査委員会委員(現)



かわぐち つとむ  
**川口 勉**

取締役(社外)

1946年生

1971年 監査法人中央会計事務所入所  
1974年 公認会計士登録  
1979年 同監査法人社員  
1983年 同監査法人代表社員  
2002年 中央大学客員教授  
2007年 太陽ASG監査法人  
(現 太陽ASG有限責任監査法人) 代表社員  
2010年 フリービット株式会社監査役(現)  
2011年 当社取締役兼監査委員会委員長  
2012年 当社取締役兼監査委員会委員(現)



こうだ まいん  
**幸田 真音**

取締役(社外)

1951年生

1995年 作家として独立し現在に至る  
2003年 財務省財政制度等審議会委員  
2004年 滋賀大学経済学部客員教授  
2005年 国土交通省交通政策審議会委員  
2006年 政府税制調査会委員  
2010年 日本放送協会経営委員会委員  
2012年 日本たばこ産業株式会社取締役(現)  
2013年 当社取締役兼報酬委員会委員(現)

\*執行役を兼任

## コーポレート・ガバナンスの状況

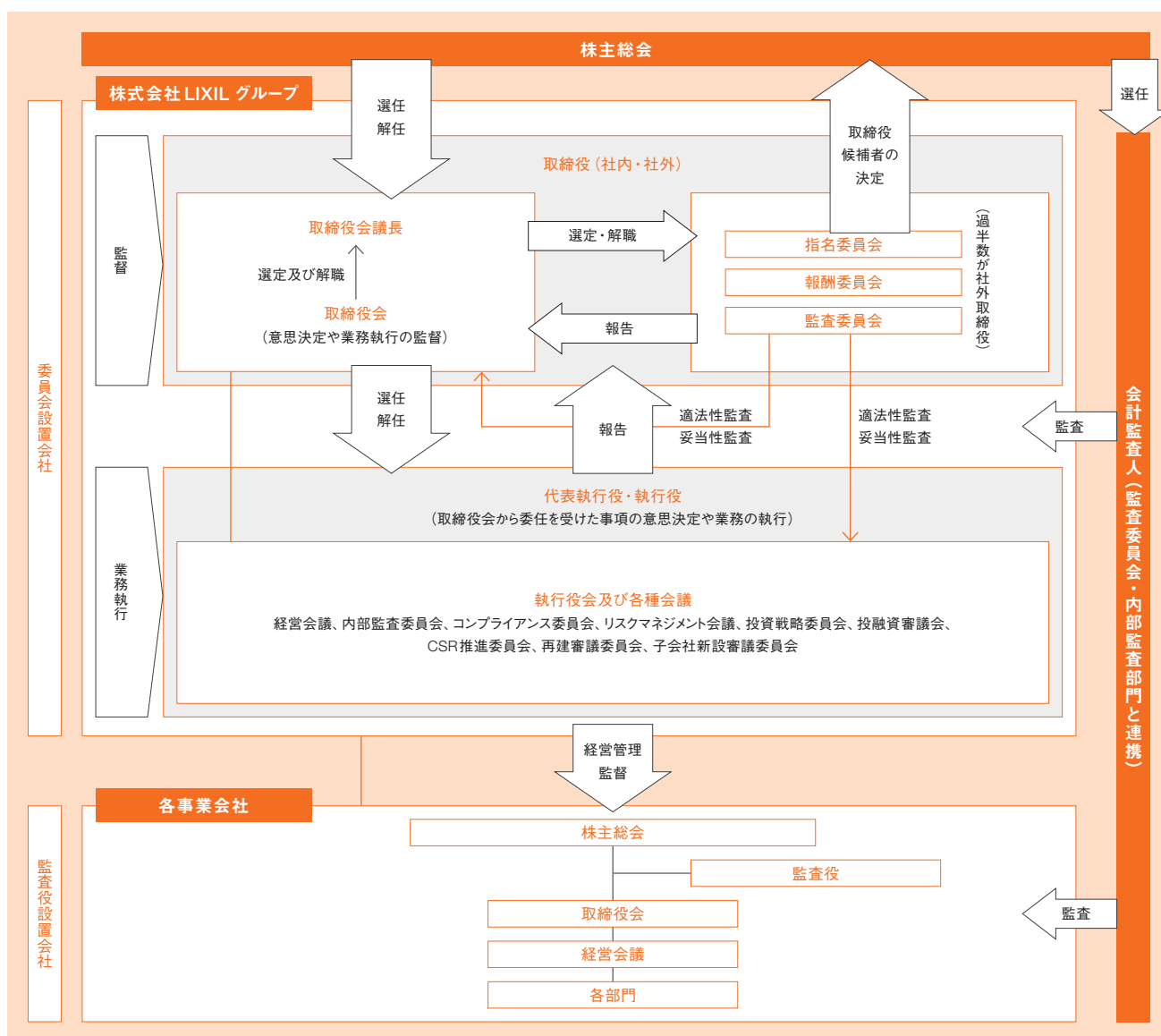
### コーポレート・ガバナンス体制

当社は日本の会社法に規定する「委員会設置会社」制度を採用し、経営の執行と監督の分離を行うことで、執行役による迅速な業務決定が行える体制と経営の透明性を目指しています。

また、純粹持株会社として、グループ会社に対するガバナンスを充実させるために、原則月に一度開催する「経営会議」や、適宜開催する「内部監査委員会」「コンプライアンス委員会」

「リスクマネジメント会議」「投資戦略委員会」「投融資審議会」「CSR推進委員会」「再建審議委員会」「子会社新設審議委員会」において、経営戦略、中長期方針、投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めています。

コーポレート・ガバナンスの体制図 (2014年6月現在)



<http://www.lixil-group.co.jp/about/governance/system.htm>

コーポレート・ガバナンス体制の詳細、及び内部統制システムその他については、当社ウェブサイトに掲載しています。



## 社外取締役メッセージ



数土 文夫  
指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員

### すべてのステークホルダーの代表であることを意識し、 価値の創造に貢献する提言・助言を行います。

企業の生命力は、「新しい価値の創造」を継続的にやっていくことです。

多様性、異質性を受け入れていくことは、必然であります。変革は必要であり、リスクは必ずあります。LIXILグループはここ2～3年、このような環境を自らつくり、活路を見出す決断をしてきました。

LIXILグループは、将来展望を開こうと果敢に挑戦しております。この挑戦に敬意を表するとともに、このような時期にこそ社外取締役としての価値が問われると覚悟し、緊張しております。

私は、他の取締役や執行の皆さんとは異なった視点からガバナンスや経営の監督に関する提言、助言を行い「少しでも有効に」と強く思っております。私の立つ位置ははっきりしております。それは、株主、顧客、従業員、すべてのステークホルダーの代表です。誠心誠意、務めます。



川口 勉  
監査委員会委員

### 内部統制システムの整備・充実を通じて、 グローバル企業としての事業展開を後押しします。

本年5月に新中期経営計画LIXIL G-16を発表しましたが、当社グループは世界に誇れるグローバル企業をめざし、グローバルなOne LIXILとして計画達成に取り組んでいこうとしています。

しかしこれを確実に実現していくためには、グローバルな「企業集団内部統制」が有効に機能することが重要です。足元が軟弱のまま成長を急ぎすぎることには危険が伴いますので、足元、すなわち内部統制システムの整備・充実に心がけ、G-16を後押ししていきたいと思えます。

また、来年度からは国際会計基準（IFRS）の早期適用を予定していますが、これもグローバル企業として世界標準をキャッチアップしようとするものですが、これまでの国内基準からの移行が円滑に行われ、ディスクロージャーの向上に役立つよう注意していきたいと思えます。



佐藤 英彦  
指名委員会委員 兼 監査委員会委員

### 豊かな経験・能力を持つ人材が活躍する組織と 自己改革に挑む社風が、経営基盤を盤石にします。

人々の豊かで快適な住生活に貢献するとの理念の下、当社グループは、国内での企業統合を成し遂げた上で周到な計画に基づく海外展開を進め着実に成長しています。

委員会設置会社に転じて執行と監督とを明確に分離しガバナンスを有効に機能させるとともに効率的な執行体制にしたこと、経験豊富な人材を積極的に受け入れて専門性をフルに発揮していることが功を奏していると言えましょう。更に、真のグローバル企業たらんとGMCを組織するなど経営陣の能力・経験をフル回転させています。

この様な変革の時代にあつては、当社グループを支える重要なステークホルダーである従業員各位がLIXILに愛着と誇りを抱き、果敢に自己改革に挑んでいく社風を築くことが不可欠です。

組織の根本が、当社グループが大きな枝ぶりに発展するのを支えて盤石になることに、意を用いていきたいと思えます。



幸田 真音  
報酬委員会委員

### 柔軟な視点をもたらす人材の多様性は、グローバルに 事業を展開する上で大きな財産です。

昨年度は、グローバル企業として大きく生まれ変わろうとするLIXILグループの頼もしい息吹を感じながらの一年でした。

そんななか、自分の仕事やキャリアに真摯に向き合う、社員一人ひとりの意欲的な姿勢や、社内における人材の多様化に取り組む成果の一端を、垣間見ることができた年でもありました。

人材の多様性は、企業内に柔軟な視点をもたらし、目標や価値観に膨らみを与えてくれます。現在のように不確実性の高いグローバルビジネスの環境下において、常に変化への対応を迫られる企業にとっては大きな財産でもあり、企業の競争力の基盤とも言えます。

今後も社外取締役として、さまざまな課題に挑戦するLIXILグループのみなさんの一助となるようサポートしてまいります。

よろしくお願いいたします。

## 各委員会の構成及び議長の属性

	全人数	社内取締役	社外取締役	委員長（議長）
取締役会	10名	6名	4名（うち独立役員4名）	社内取締役
指名委員会	3名	1名	2名	社外取締役
報酬委員会	3名	1名	2名	社内取締役
監査委員会	3名	1名	2名	社内取締役

## 2014年3月期の会議体の開催状況

取締役会	16回	法令で定められた事項や経営の基本方針、経営上の重要事項に係る意思決定を行うとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督。（原則として月1回開催）
指名委員会	2回	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定。（1年に1回以上必要に応じて開催）
報酬委員会	8回	取締役及び執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議。（1年に1回以上必要に応じて開催）
監査委員会	14回	取締役及び執行役の職務の執行状況の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選任議案等の内容を決議。（原則として月1回以上必要に応じて開催）
執行役会	22回	取締役会が決定した基本方針に基づく業務執行の決定機関として、当社及び当社グループ全体の業務執行に係る重要事項について決定。（原則として月1回、臨時執行役会は必要に応じて随時開催）
投資戦略委員会	13回	当社グループの企業価値向上を目的に、グループ戦略（投資・資金・M&A・海外戦略等）を議論し、方向性を決定。
投融資審議会	16回	持株会社や事業会社から起案される案件のうち、① グループ戦略に大きく関与する投資案件、② 複数の事業会社に関係する投資案件、③ 事業会社社長の決裁権限を超える投資案件について審議。（例：LIXIL ビバ新規出店など）
CSR推進委員会	4回	グループ全体のCSR方針を策定し、その方針に沿った重点テーマ、具体的活動の実行状況を監督・指導。
再建審議委員会	2回	競争力強化のため、不採算事業を早期にピックアップし、事業構造転換も視野に入れた再建策を審議。
子会社新設審議委員会	2回	持株会社や事業会社から起案される案件のうち、① 新規または既存事業のために会社を設立する場合の投資案件、② 事業会社の既存取引先を買収等する場合の投資案件を持株会社及び事業会社の関係者が審議。
リスクマネジメント会議	14回	持株会社に加えて、グループ各社にもリスクマネジメント会議の設置を義務付け、各社のリスクの状況を確認。
コンプライアンス委員会	4回	グループ各社に対するコンプライアンス体制の構築・運営管理の指導や、法令遵守等の実施状況のモニタリングを実施。

## 監査の状況

内部監査部門（監査部）	持株会社に加え、主要グループ会社に内部監査部門を設置し、各社の子会社を含む社内の監査を定期的実施。各社の情報やグループの統一的な監査方針を内部監査責任者会議で共有化。原則、国内連結会社は年1回、海外事業会社は2年に1回。
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 役員報酬について

2014年3月期における当社の役員に対する報酬等は下表の通りです。

### 1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	ストックオプション	
取締役(社外取締役を除く)	329	168	—	160	3
執行役	1,294	672	130	491	14
社外取締役	101	51	—	50	6

### 2. 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
				基本報酬	業績連動報酬	ストックオプション
潮田 洋一郎	取締役	株式会社LIXILグループ	234	120	—	114
	Director	LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	1	1	—	—
藤森 義明	執行役	株式会社LIXILグループ	335	150	70	114
川本 隆一	執行役	株式会社LIXILグループ	46	—	8	38
	取締役	株式会社LIXIL	55	55	—	—

### 3. 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

#### 報酬等の基本方針

当社の役員報酬制度は、株主の負託に応じて経営方針を実現するため各役員の職務執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系をもって運用することを方針としています。

- グループの連結業績を適正に反映できる「業績連動型報酬制度」とする。
- 株主との利益の一致を目的に、中長期にわたって継続して企業価値を高めた結果を報酬に反映できる「ストックオプション制度」を活用する。
- 業績責任を明確にし、目標達成意欲を喚起するため目標達成時に報酬で適正に報いる仕組みをつくる。
- 報酬の水準は、毎年報酬委員会において外部の客観的指標との比較評価を実施して職務・業績に見合った管理を行う一方、当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。

#### 報酬体系

役員報酬体系ではガバナンスを担う「取締役」と業務執行責任を担う「執行役」の報酬は、役割の違いを反映して別体系の制度とします。なお、取締役が執行役を兼任する場合は、執行役の報酬制度を適用します。

#### [取締役と執行役の報酬体系]

- 取締役の報酬は、基本報酬及びストックオプションからなる体系とする。
- 執行役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬及びストックオプションからなる体系とする。

#### [報酬等の種類別の内容]

- 基本報酬は、地位別の固定報酬として、外部の客観的指標との比較によって適正な水準を維持する。なお、執行役の基本報酬については一定割合を部門業績の達成度に応じて変動する取り扱いとして、目標達成に報いる仕組みとする。
- 業績連動報酬は、地位に応じ、当期の連結営業利益率に連動して決定することとし、毎年1回の賞与をもって配分を行う。
- スtockオプションは、株主視点に立った中長期のインセンティブとして、会社業績及び地位等を基準として決定する。



## 執行役

(2014年6月20日現在)



(後列左から)

松本 佐千夫、金森 良純、丹澤 信一、八木 洋介、  
筒井 高志、井植 敏雅、有代 匡、白井 春雄、二瓶 亮、  
豆成 勝博

(前列左から)

川本 隆一、藤森 義明、松村 はるみ

ふじもり よしあき

藤森 義明

代表執行役社長兼CEO

1951年生

1975年 日商岩井株式会社 (現 双日株式会社) 入社  
1986年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社入社  
1997年 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー・カンパニー・オフィサー  
GEメディカル・システムズ・アジア プレジデント兼CEO  
2001年 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー  
シニア・バイス・プレジデント  
GEプラスチック プレジデント兼CEO  
2003年 GEアジアパシフィック プレジデント兼CEO  
2005年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社  
取締役会長 (代表取締役)  
GEマナーアジア プレジデント兼CEO  
2008年 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社  
取締役会長兼社長兼CEO (代表取締役)  
2011年 日本GE株式会社取締役会長 (代表取締役)  
株式会社LIXIL取締役  
当社取締役  
当社取締役代表執行役社長兼CEO (現)  
株式会社LIXIL取締役 社長兼CEO (代表取締役) (現)  
2012年 東京電力株式会社取締役 (現)  
2014年 GraceA株式会社取締役 (代表取締役) (現)

かわもと りゅういち

川本 隆一

代表執行役副社長

1952年生

1976年 伊奈製陶株式会社 (現 株式会社LIXIL) 入社  
2000年 同社取締役  
2003年 同社常務取締役  
2004年 同社取締役 常務執行役員  
2006年 同社取締役 専務執行役員  
2007年 同社取締役社長 社長執行役員 (代表取締役)  
2011年 株式会社LIXIL取締役 上席副社長執行役員  
当社執行役副社長  
2012年 株式会社LIXIL取締役 上席副社長  
執行役員 (代表取締役)  
当社代表執行役副社長  
2013年 株式会社LIXIL取締役 上席副社長  
執行役員 (代表取締役)  
2014年 当社代表執行役副社長 商品開発担当 (現)  
株式会社LIXIL取締役  
上席副社長執行役員 Chief Technology Officer  
商品開発担当 (代表取締役) (現)



つつ い たかし  
**筒井 高志**  
執行役副社長

1950年生	
1974年	野村證券株式会社 (現 野村ホールディングス株式会社) 入社
1997年	同社取締役
2000年	同社常務取締役
2001年	野村證券株式会社(会社分割により野村ホールディングス株式会社の子会社として設立) 常務取締役
2002年	同社専務取締役 野村ホールディングス株式会社取締役
2005年	株式会社ジャスダック証券取引所 (現 株式会社日本取引所グループ) 取締役社長(代表取締役)
2006年	同社取締役兼代表執行役社長
2009年	同社顧問 野村證券株式会社顧問 当社取締役
2010年	当社取締役 副社長執行役員
2011年	株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 当社取締役執行役副社長 M&A・IR・渉外担当兼 報酬委員会委員長(現)
2014年	株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 兼 Chief External Relations Officer M&A・IR・渉外担当(現)

い う え と し ま さ  
**井植 敏雅**  
執行役副社長

1962年生	
1989年	三洋電機株式会社入社
1996年	同社取締役
1998年	同社常務取締役
2002年	同社取締役副社長兼 CMO(代表取締役)
2005年	同社取締役社長(代表取締役)
2007年	同社特別顧問
2009年	当社顧問
2010年	当社副社長執行役員
2011年	株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 当社執行役副社長
2014年	当社執行役副社長 マーケティング担当(現) 株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 Chief Marketing and Sales Officer マーケティング担当(現)

あ り し ろ た だ し  
**有代 匡**  
執行役副社長

1956年生	
1980年	伊奈製陶株式会社(現 株式会社LIXIL) 入社
2003年	同社取締役
2004年	同社取締役 上席執行役員
2008年	同社取締役 常務執行役員
2011年	株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 当社執行役副社長
2014年	当社執行役副社長 特命担当(現) 株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員

や ぎ ようすけ  
**八木 洋介**  
執行役副社長

1955年生	
1980年	日本鋼管株式会社入社
1999年	GE横河メディカルシステム株式会社 取締役
2002年	日本ゼネラル・エレクトリック株式会社 取締役
2009年	日本GE株式会社 取締役
2012年	当社執行役副社長 株式会社LIXIL副社長執行役員 同社取締役 副社長執行役員
2014年	当社執行役副社長 人事総務担当(現) 株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 Chief Human Resources Officer 人事総務担当(現)

し ら い はる お  
**白井 春雄**  
執行役副社長

1952年生	
1974年	当社入社
2006年	トステム株式会社(現 株式会社LIXIL) 取締役 常務執行役員
2008年	同社取締役 専務執行役員
2011年	同社副社長執行役員
2012年	同社取締役副社長執行役員 当社執行役副社長
2013年	株式会社LIXIL取締役 副社長執行役員 LIXILジャパンカンパニー社長(現)
2014年	当社執行役副社長 ジャパン営業担当(現)

か な も り よ し ず み  
**金森 良純**  
執行役専務

1954年生	
1977年	当社入社
2007年	当社取締役
2010年	当社取締役 専務執行役員兼 CFO
2011年	株式会社LIXIL取締役 専務執行役員兼 CFO 当社取締役執行役専務 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員
2014年	当社取締役執行役専務 財務担当(現)

た ん ざ わ し ん い ち  
**丹澤 信一**  
執行役専務

1959年生	
1983年	ファナック株式会社入社
2000年	同社取締役
2001年	同社常務取締役
2002年	同社専務取締役
2010年	当社専務執行役員
2011年	当社執行役専務
2012年	株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 CFO
2013年	当社執行役専務 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員
2014年	当社執行役専務 事業変革担当兼 BT本部長(現) 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 Chief Business Transformation Officer 事業変革担当 兼 BT本部長(現)

に へ い り ょ う  
**二瓶 亮**  
執行役専務

1955年生	
1978年	ファナック株式会社入社
2004年	同社取締役
2005年	同社常務取締役
2008年	同社専務取締役
2010年	株式会社森精機製作所専務執行役員 当社専務執行役員 当社執行役専務
2011年	当社執行役専務
2013年	当社執行役専務 研究開発・製造プロセス改善担当(現) 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員
2014年	同社 専務執行役員技術研究本部長

まつむら  
**松村 はるみ**  
執行役専務

1954年生	
1976年	株式会社西武百貨店(現 株式会社そごう・西武) 入社
2002年	同社西武うす統合商品部 婦人服飾3部長
2004年	株式会社アンリ・シャルバンティエ 代表取締役社長
2011年	当社上席執行役員 当社常務執行役員
2013年	当社専務執行役員 当社執行役専務
2014年	株式会社LIXIL専務執行役員 Chief Communication Officer 広報・CSR・環境戦略担当(現) 当社執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当 兼 住宅・サービス事業担当(現)

まつもと さ ち お  
**松本 佐千夫**  
執行役専務

1959年生	
1982年	富士ゼロックス株式会社入社
2000年	富士ゼロックス アジア・パシフィック株式会社 Board Director Chief Financial Officer
2011年	富士ゼロックスサービスクリエイティブ 株式会社代表取締役社長
2013年	株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 CFO 当社執行役専務
2014年	当社執行役専務 経理担当(現) 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 Chief Financial Officer 経理担当(現)

まめなり かつひろ  
**豆成 勝博**  
執行役

1949年生	
1973年	当社入社
2000年	トステムビバ株式会社(現 株式会社LIXILビバ) 取締役 同社取締役副社長 同社取締役社長(代表取締役)(現)
2008年	トステム株式会社(現 株式会社LIXIL) 取締役
2011年	株式会社LIXIL取締役 当社執行役 ホームセンター担当(現)

(2014年7月26日就任)

**Kenji Uenishi**  
執行役専務

1953年生	
1987年	ジェネラルエレクトリック(GE米国) 入社
2002年	GE アビエーション日本支社長
2007年	(兼任) 株式会社GEホンダ エアロエンジン取締役
2008年	GE エナジー アジアパシフィック社長
2010年	(兼任) 株式会社GE富士電機メーター 取締役
2010年	(兼任) 日本GE株式会社 取締役
2014年	株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 Chief Supply Chain Officer (CSO)(現) 当社執行役専務 サプライチェーン担当(現)

**Laurence William Bates**  
執行役専務

1958年生	
1980年	Yale-China Association 中国・武漢大学教官助手
1989年	在中国米国商工会議所 理事
1998年	GE セネラル・カウンセル(日本統括担当)
2013年	在日米国商工会議所 会頭
2014年	当社執行役専務 法務担当(現) 株式会社LIXIL取締役 専務執行役員 Chief Legal Officer (CLO) 法務担当(現)

## IR活動

### IR活動の基本方針

LIXILグループの経営と資本市場（国内外）のコミュニケーションを担当し、グループの企業価値向上に資するよう行動します。市場に経営メッセージを正確かつ有効に伝達するとともに、市場のメッセージを経営に伝達し、企業価値の向上につなげていく不撓の努力をします。

### ディスクロージャー基準

当社は、法令の遵守はもとより、高い倫理観をもって企業活動を行うとともに、経営の情報開示と透明性確保に努め、投資判断に影響を与える決定事項、発生事実、決算に関する情報が発生した場合等の重要情報の開示については、東京証券取引所の定める適時開示規則に沿ってディスクロージャーを行っています。また、適時開示規則に該当しない情報についても、投資家のご要望に応えるべくできるだけ積極的かつ公平に開示することを基本方針としています。

### サイレント期間

当社は決算情報の漏洩を防ぎ、公平性を確保するため、各四半期決算発表前約3週を沈黙期間とし、この期間は、決算に関する質問への回答やコメントを差し控えることとしています。ただし、この沈黙期間中に業績予想を大きく外れる見込みが出てきた場合には、開示規則に従い適宜公表することとしています。



IRチーム（左から）  
福島 しづか  
Daizo Motoyoshi（ニューヨーク拠点長）  
宇都 友希代  
筒井 高志（M&A・IR・渉外担当役員）  
齊藤 恵史（IR室長）  
右近 笑子  
中島 依子

### IRサイト

<http://www.lixil-group.co.jp/ir/>

### 外部評価（2013年4月から2014年3月）

#### Institutional Investors

“The 2014 All-Japan Executive Team”

- 日本企業IRランキング：総合59位
- Best CEO：建設部門 LIXILグループ  
藤森義明バイサイド1位、セルサイド2位
- Best CFO：建設部門 LIXILグループ  
金森良純・松本佐千夫 バイサイド2位

#### LACP (League of American Communications Professionals LLC) 主催のLACPアワード（米国）

- 2012年3月期のアニュアルレポートが  
冊子版・オンライン版共に金賞を受賞  
(2013年7月)



#### 大和インベスター・リレーションズ(株)

- 2013年「インターネットIR・優良賞」を受賞  
(2013年11月)



#### 第16回 日経アニュアルレポートアワード2013

- 「佳作」を受賞（2014年1月）

#### 株価指数「JPX日経インデックス400」

- 2014年1月に開始した株価指数「JPX日経インデックス400」  
構成銘柄に選出

#### 経済産業省・東京証券取引所が共同で選定する 「なでしこ銘柄」に選定

2014年3月、女性人材の活用を積極的に進めている企業として、当社グループは「なでしこ銘柄」に選定さ



れました。これは、日本経済応援プロジェクトの一環として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定したもので、女性のキャリア支援と、仕事と家庭の両立支援の二つの側面からスコアリングを行い、各業種上位企業のなかから財務面（ROE）の基準を満たした企業を選定しています。

### 受賞に関するページ

<http://www.lixil-group.co.jp/about/evaluation.htm>



LIXIL デザインコンテスト2013 金賞  
「後山山荘—聴竹居@鞆の浦—」 前田圭介 / UID 撮影: 上田宏

## SPECIAL FEATURE 2

### 競争に勝つエコ技術

# We apply sustainable technology as a competitive advantage.

「優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します」というLIXILグループの企業理念。当セクションでは、具体的な技術やシステムの開発に理念がいかに反映されているのか、4つの具体的なケースを紹介します。また、グループ企業の取り組みやLIXILのCSRの活動テーマと進捗についても報告します。

STORY: 1/4

THEME: リフォームと「パッシブ」な暮らし

## 総合住生活企業だからこそ可能な、暮らし方、住まい方の提案を行う

自然エネルギーを活用して、安心して快適に暮らせる住まいへの提案を体験できる施設がオープンしました。

その狙いや省エネルギー技術が生活にもたらす価値について、企画担当者が語ります。

### 吉田 格

株式会社LIXIL  
LIXILジャパンカンパニー  
ハウジング企画部 部長

「太陽光発電やエアコンなどに全面的に頼るのではなく、快適な暮らしをつくりだすことができる『パッシブ』の良さを体験していただきたいです」。



### 四阿 克彦

株式会社LIXIL  
LIXILジャパンカンパニー  
ハウジング企画部 主幹

「開発中の構造体、断熱気密、通風・創風の技術、ユニバーサルデザインなど、LIXILのノウハウのすべてを盛り込みました」。



### 快適性を高めながら省エネルギーを実現する

#### 「パッシブファースト」が実感できるパビリオン

「とよたエコフルタウン」は、愛知県豊田市にあるエコな暮らしや最新の環境技術の展示を行う施設です。出展企業と豊田市が協力し、「エコ」を実現する最新のスマートハウスや交通システムが体験できるモデル地区として整備されています。2014年4月25日、ここにLIXILによる住まいの環境技術と商品の総合展示館「LIXIL パッシブファーストパビリオン」がオープンしました。

「展示プランの検討は、総合住生活企業である当社としての独自色をいかに出すか、という議論からスタートしました」と、ハウジング企画部長の吉田格は話します。LIXILは自然環境に配慮し省エネルギーを実現しながら、高い住宅性能を実現する「パッシブファースト」を提案。「風や光といった自然の力を上手に活用し、快適な住生活をサポートする考え方です」。

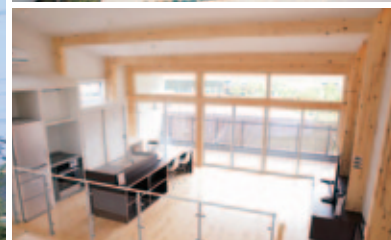
完成した「LIXIL パッシブファーストパビリオン」は、最新の断熱気密、通風・創風などの環境技術や豊田市産を中心にした木製品とLIXIL製品とのコラボレーションが形となった「ギャラリー棟」

と、住宅リフォームの事例を示した「リフォーム棟」、ミッドテリア・エクステリアからなります。「特にリフォームの展示は難しく、試行錯誤しました」と、吉田と共にエコフルタウンの企画に携わった四阿克彦は振り返ります。「リフォームは、工事が完了すると新築と同じようにきれいになってしまいます。リフォーム棟では、工事前と工事後の変化を見ていただけるよう、壁の耐震工事や断熱材を見せる展示をしています」。

### 高齢者が健康で心地よく暮らせる場をつくる

「理想的なユニバーサルデザインのプランも考えましたが、在来木造住宅のリフォームでは柱の位置変更は難しいことも多く、あえて少し狭い廊下などを再現しています。現実には遭遇するニーズや制約を想定した設計になっているところも、リフォーム棟のポイントです」と四阿は続けます。想定したのは、子どもが独立して夫婦2人になった家庭。「通常、リフォームのきっかけは、水回りの改修や設備機器の取り替えが多いのですが、お話を伺っていくと、年を取るごとに冬の寒さがつらくて、という声をかなり聞きます」。





上／ギャラリー棟、右上／リフォーム棟、ミッドテリア・エクステリアからなる「LIXIL バッサブファーストパビリオン」。右中／最新の環境技術を活かした空間に自然素材とLIXIL 製品が調和するギャラリー棟。右下／LIXIL のリフォーム技術を表示するリフォーム棟。

一般的に日本の家は、厳寒地域を除いて断熱性能が低く、特に冬は居室とそれ以外の温度差が大きいことが指摘され、健康への影響も懸念されています。「断熱性能が高くなれば、エネルギーロスが防げるだけでなく、家の中の温度差が小さくなり、安心して心地よく暮らせます」と吉田も続けます。

### 快適さとエネルギー消費の削減を両立し、 エンドユーザーの「困りごと」を解決したい

「パビリオンに来場された方は、風が通り抜ける気持ち良さが印象的だとおっしゃいます」と吉田は手応えを語ります。「多くの

エネルギーを使わなくても、快適な暮らしは実現できるのです。そのためには、地域の気候風土や自然の力、ユーザーの暮らし方をきちんと把握して提案できる住宅ビルダーと協働して、エンドユーザーの『困りごと』を解決するという姿勢が大切だと考えています」。

お客さまの声をもとに、快適さとエネルギー消費の削減を実現する様々な製品を組み合わせ提供できることが、「総合住生活企業」としてのLIXILの強みだと吉田は力説します。

「モノを売るのではなく、暮らしの価値を提供することが当社の使命なのです」。



住宅性能を高めて快適性を追求しながら、  
自然の力を上手に活用して  
省エネルギーを実現する暮らし方を  
提案しています。

STORY: 2/4

THEME: 高齢社会における「パッシブ」の意義

## 住宅リフォームの設計・施工の現場から考える「パッシブ」な暮らしの価値

LIXILの大切なビジネスパートナーであり、エンドユーザー一人ひとりの思いを反映した住宅をつくる設計・施工会社。お客さまとのコミュニケーションの中で実感する「パッシブ」の価値について、建築デザイナーの声を聞きます。

小山 祐理子氏  
OKUTA 設計施工部  
デザイナー課 マネージャー

「住まい手でなければ分からない細かなニーズに応じてリフォームを行う、そのプロセスに立ち会えることがつくり手としてのやりがいです」。



### 実際に住み暮らす中で生まれた悩みや希望に応え、「自分の家」をつくる

埼玉県に本社を置くOKUTAは、105,500件を超える増改築リフォームや新築設計・施工の実績を誇る建築事務所です。東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県にLOHAS studio 13店舗を展開、無垢材や珪藻土といった自然素材を使い、高い断熱性や耐震性を持つ高性能住宅を建ててきました。「リフォームが新築と違うところは、自分で住まれた実体験をもとにした『こんな悩みがある』『こんなことをしたい』という思いがお客さまにたくさんあることではないかと思います」と、同社のデザイナーである小山祐理子氏は話します。「『住む・暮らす』という実体験に基づくリフォームを経て本当に自分の家になるのかもしれない、というのがいくつもの住宅リフォームの案件に携わってきた中で実感することです」。

ここ数年は、リフォームに対するユーザーの考えが変わってきたと小山氏は指摘します。「以前はやっぱり新築がいいというお客さまが多かったのですが、新品の家よりも自分たちのスタイルにあった暮らし方を求める方が増えてきました。昔から住んでいた家に手を加え、大切に住み継ぎたいという価値観が広まってきたように思います」。「退職後に趣味を思いっきり楽しみたい、ある

いは、三世帯同居で将来的に高齢のご両親が不自由なく暮らせる家にしたい、といった暮らしへの思いを実現する家をつくるのが、私たちの仕事です」。

### バリアフリーは当たり前、

### パッシブデザインこそ高齢者の住宅にふさわしい

高齢化を迎える中で、どのように暮らしやすさやゆかしさを実現するのかという視点から考える住宅リフォームも増えてきました。ただし、スロープや手すりをつけて移動しやすくする、あるいはトイレや洗面所に車いすが入るような設計をするといったバリアフリーは当たり前のことで、実は「パッシブ」設計こそがこれからの高齢者の住宅のカギを握る、と小山氏は力を込めます。「リフォームの相談にいらっしゃるお客さまとお話していると、家が寒すぎる、という悩みを打ち明ける方がとても多いのですが、意外にも断熱の重要性はあまり知られていないのです。冬の間はヒートショック\*で、夏の間は屋内で熱中症になって亡くなる高齢者がとても多いというニュースを耳にするにつけ、『passiv design (パッシブデザイン)』をもっと広めたい、と思います」。

「passiv design」とは、光と風・断熱・省エネ・自然素材・ゆしむをデザインする、という5つをポイントとしてLOHAS studioが

取り組む住宅設計。ドイツ語のpassivを使って、LIXILグループが提唱する「パッシブファースト」と同じ方向を目指しています。LOHAS studioでは、独自に開発した高断熱リフォームにも取り組んでいます。「実際に断熱リフォームをされたお客さまは、外が氷点下の日も暖房が要らないくらいだ、と驚かれます。『冬は寒いものだから仕方ない』とお考えのお客さまに、高断熱住宅の価値を正しく伝えていきたいですね」。

\* 急激な温度の変化により、血圧の急な変動など身体に大きな負担をかける現象が起きること

「家のドクター」として、

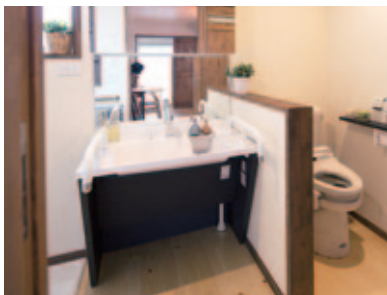
**お客さまの豊かな暮らしを実現する方法を模索する**

「リフォーム完成後、家がきれいになってお客さまは喜ばれますが、実際に暮らし始めてしばらくたった後に『本当にリフォームしてよかった』という声を聞くとともにうれしく励みになります」と小山氏は笑顔を見せます。「私たちはいわば家のお医者さん。お客さまの価値観、悩みや困っている点をお聞きしながら、漠然としていたイメージを徐々に具現化し、より豊かな暮らしが実現できるよう解決方法を探っていきます」。



高齢者住宅のカギを握るのは、  
パッシブ設計です。

家が寒すぎる、と悩みを打ち明けるお客さまに、  
高断熱住宅の価値を伝えていきます。



右／天然素材を使用し、随所に木のぬくもり、遊び心を感じられる空間づくりと、断熱・省エネといった住宅の高機能化を可能にする「passiv design」。左上／古新聞を回収して製造した木質繊維の断熱材。左下／車いすでも不自由なく入れるバリアフリー設計の洗面台とトイレ。





STORY: 3/4

THEME: グローバルな課題「節水」

## 美しさと快適さを追求しながら、 限りある「水資源」を節約する

LIXIL やアメリカンスタンダード ブランズをはじめとするLIXIL グループ各社は、

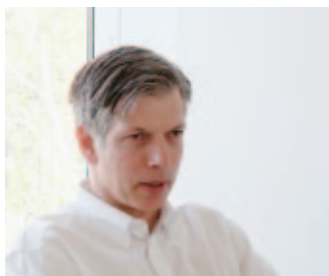
節水技術で製品の差別化を図っています。

欧州のハイエンド市場で支持される水栓金具での最新の取り組み例を、GROHEに取材しました。

Jan Peter Tewes

GROHE AG  
Senior Vice President  
Global Marketing

「サッカーワールドカップ2014の舞台となったリオ・デ・ジャネイロのマラカナン・スタジアムには当社の水栓金具が1,200個以上使われました」。



Torsten Meier

GROHE AG  
Vice President  
Research & Development

「当社の開発センターでも、水の再利用を進めています。年間約8,400m³にものぼっていた使用量を、1,000m³にまで削減しました」。



### 最高の品質を追求するGROHEのDNAが、 環境負荷を低減する技術を生む土壌となっている

2014年1月にLIXILグループが出資したGROHEは、世界中の著名建築家に認められるスタイリッシュかつ革新的な技術を用いた製品を生み出してきました。「その背景にはGROHEのDNAともいえる徹底的な品質の追求があります」と、同社のJan Peter Tewesは言います。「長く使える製品であれば、原料となる資源を無駄遣いしたり、製造やサプライチェーンにおけるエネルギーを消費せずに済みます。『長持ちする』こと自体が持続可能性をもたらすという考え方が、私たちの技術や製品の基盤となっているのです」。

GROHEは、使い心地や便利さを高めながら、同時に水やエネルギーの節約を実現する製品も開発しています。2007年から展開するEcoJoy™は、その一例です。EcoJoy™は、水の流量を調整して節水を実現しながら十分な水圧を得るGROHE独自の技術であり、例えばシャワーヘッドでは従来の製品と比較して約40%の節水を実現します。4人家族がEcoJoy™のシャワーヘッドを使うと、年間で約30,000リットル、水道費に換算すれば260ユーロもの節約になるのです。

「家庭や職場への配水、給湯と保温、さらには排水処理にも膨大なエネルギーが消費されていることを考慮すれば、節水技

術が単に水を節約するだけでなくエネルギーの削減にも大きなインパクトを持つことは明らかです。しかも、こうした持続可能性への配慮を、ユーザーの高い使用感を損なうことなく実現するところに、当社の技術開発力が表れています」とR&DトップのTorsten Meierは胸を張ります。「現代の先進国市場のユーザーは賢く、地球環境問題にも敏感です。だからといってシャワーの気持ち良さもあきらめる気はない。EcoJoy™はこうしたユーザーのニーズに応える技術なのです」。

### 水回りすべてに対応する節水製品と、 コスト削減効果まで算出する法人へのソリューション提供が強み

「競合他社にも節水製品はありますが、当社は洗面所、バスルーム、キッチン、トイレと水回りのすべてをカバーする製品に節水技術が使われているところが特徴です」とTewesは言います。「法人のお客さまに対するマーケティングという観点では、お客さまの『教育』にも力を入れてきました。具体的には、オフィスビルや事業所に専門の調査チームを派遣して、『水・エネルギー監査』を行うサービスを提供しています。水やエネルギーの使用状況を正確に把握すれば、当社の技術でどの程度の水やエネルギーが削減できるか算出できます。その結果、光熱費などのコスト削減効果まで明らかにすることが可能なのです。環境への負荷





左／ GROHEの節水技術Ecojoy™を搭載したシャワーヘッド。ユーザーの使用満足度を維持しながらも、従来のものと比べ最大40%の節水を実現。右上／フィルターを通すことでおいしい水を作り出すGROHE Blue®。右下／ユーザーのニーズに応え、日々の暮らしを豊かにするGROHEの技術。

削減が、お客さまのコスト抑制に対するソリューション提供にもつながるわけです」。

**快適さを損なわずにライフスタイルを変える製品の  
提案を通じて、エネルギー消費の削減に貢献する**

GROHE Blue®は、製品としての完成度と持続可能性を追求する同社の取り組みの最新事例です。「ドイツでは、水道水の品質基準は極めて高くミネラルウォーターよりも厳しい管理がされていますが、それでも飲料水はミネラルウォーターというのが普通です」

とMeierは指摘します。「GROHE Blue®はこうした状況に風穴を開ける画期的な製品です」。

フィルターが組み込まれたGROHE Blue®は、蛇口をひねるだけでおいしい水が飲めることに加え、上位製品では、冷却水、そして炭酸水までも作れます。「水道水を飲むようになれば、重いミネラルウォーターを買ってくる手間や労力が省けるだけではありません。ミネラルウォーターのペットボトルや、水源地から工場を経て家庭や職場に届くまでの輸送エネルギーの削減にも貢献できるのです」。



エネルギー消費削減をはじめとする  
持続可能性への配慮を、  
ユーザーの高い使用感を損なうことなく  
実現するところに、  
当社の技術開発力が表れています。

STORY: 4/4

THEME: 「無水」で新たな市場を開く

## インフラが未整備な地域で、 衛生的で持続可能なトイレシステムを普及させる

水不足が慢性的な問題となっている地域で、安全で快適なトイレシステムを普及させようと奮闘するLIXILの社員がいます。将来の事業化も見据えた取り組みの現状を、ケニアからレポートします。

### 山上 遊

株式会社LIXIL 総合研究所  
新事業創造部  
グローバル環境インフラ研究室

「世界中の人から、日本のトイレの清潔さは絶賛されています。自分だけでなく、次の人のことも考えてきれいに使うマナーも広げたいですね」。



### 下水道が整備されていない地域でも

#### 快適に使える「システム」として、新たな商品をつくる

ケニア共和国の首都ナイロビ市は、人口337万人<sup>\*1</sup>以上を擁す東アフリカ経済圏最大の大都市です。「ところが首都ナイロビでもたびたび断水が起こるため、高級住宅地でも給水タンクは必須アイテムです」と語るのは、水や大規模なインフラを使わないトイレの研究開発に取り組んできた山上遊です。「特にケニア北部では渇水が慢性的な問題となっています」。

水資源に限られる地域ではトイレに水を使う余裕がないのは当然ですが、排泄物の処理インフラが未整備なことが重大な問題を引き起こしていると、山上は指摘します。「ケニアでは下水道や下水処理設備につながったトイレは30%に届かず、排泄物がそのまま流されたり、池に溜められたりしています。その結果、貴重な水資源を汚染し、市民の健康にも深刻な影響を及ぼしています」。

その解決策として現在山上が挑戦しているのが、「循環型無水トイレシステム」の普及です。「見た目は普通のトイレですが、使用後に水で流しません。便器の下部に分離装置が入っていて便と尿を分離できるところがポイントです。分けることで臭いの発生を抑制しながら排泄物を貯留することができます」。山上は、

この「無水トイレ」に、排泄物を回収・堆肥化する仕組みを組み合わせ、トイレ単体ではなく「システム」として商品化することを目指しています。

「トイレの見学会では、参加者から矢継ぎ早の質問を浴びました。排泄物の肥料化については戸惑いの声も聞かれましたが、『新しい仕組みづくりに一緒に挑戦したい』という声に背中を押されています」。この取り組みが成功すれば、清潔で使いやすいトイレを住居内に設置できることに加え、下水処理インフラがない地域でも、大きな費用をかけず衛生的に排泄物を処理することが可能です。

<sup>\*1</sup> CIA「The World Fact Book」。2009年の調査結果

### 拡大が続く中間層をターゲットに、

#### ケニアの人々のニーズに合う商品づくりで市場を開拓

「近年は、スラムに住みながら建設業や小売業などで得た収入を貯金して住宅を購入し、郊外に移住する人も増えてきました。私たちが購買者のターゲットとして想定しているのは、こうした中間層です」。アフリカ開発銀行によると、1日当たりの収入が4ドルから20ドルの中間層は、2010年時点で全人口の16.8%に過ぎませんでしたが、2030年には44.9%にまで拡大すると予測され

ます<sup>\*2</sup>。特にケニアは、東アフリカ共同体（EAC）や東南部アフリカ市場共同体（COMESA）へのゲートウェイとしても重要な国です。GDP成長率が高く、生産人口を中心とした中間層が急速に拡大する東アフリカ地域は、市場として大きな魅力を持ちます。

「Affordable、Accessible、Appropriateの3つのA、つまり、お手頃価格で手に入れやすく、使いやすい商品づくりをして市場を開拓したいと、知恵を絞っています。ケニアの気候風土や人々の嗜好に合わせて改良を加え、サプライチェーンのことも考えてどんな悪路でも輸送可能な商品にしなければなりません」。

<sup>\*2</sup> CIA「The World Fact Book」。2011年の推定

### LIXILグループにしかできない形で

#### ケニアの経済発展に貢献し、プレゼンスを発揮したい

日本とケニアを往復しながら無水トイレシステム普及に取り組む山上は、「優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します」というLIXILグループの企業理念を正に実践しているところです。「途上国のトイレ問題を、事業化を通じて解決しようとしている衛生設備のメーカーは、世界でもLIXILだけだと思います。ケニアの経済発展に貢献しながらLIXILブランドの価値向上にも役立ちたいと思っています」。



無水トイレシステムという、  
新しい仕組みづくりに  
一緒に挑戦したいという声に  
背中を押されています。



右／インフラが未整備な環境下でも、排泄物を衛生的に処理することが可能な循環型無水トイレの設置の現場。  
左上／現地の人々の理解、協力を得ながら作業を進める。  
左下／無水トイレシステムの仕組みやメリットについて現地の人々に情報提供するのも山上の仕事のひとつ。





## ケニア ナイロビカウンティからの声

## In the challenge with LIXIL for sustainable development

**Mr. Tom Odongo**

Nairobi County  
Executive Committee Member  
for Lands, Housing and Physical Planning

ケニアの首都ナイロビ市の開発計画推進の中心的役割を担う。



ナイロビ市の急速な発展は給水・衛生施設の絶対的な不足を招いており、私たちは給水と衛生設備の改善という大きな課題に直面しています。上下水道の整備を担う「土地・住宅・計画実施委員会」には、世界のほかの都市にも横展開できるような効率性が高いサービスの提供が求められています。私たちナイロビカウンティは、パートナーシップを活用しながらサービスを提供し、上水供給量の確保及び衛生設備の増強に向けた様々な施策を推進しています。

無水トイレは市民のニーズに応える素晴らしい製品であり、LIXILグループの無水トイレシステムと関連技術は、ナイロビの衛生問題の解決に向けたひとつの手段となります。水を使用しないので、その分を家庭内のほかの用途に回すことができることに加え、排泄物を分解・堆肥化する取り組みも、私たちの持続可能な開発に向けたビジョンを促進するものです。LIXILの無水トイレシステムは、ナイロビ市民の生活を一変させ得るだけでなく、ケニア及びアフリカ全体の衛生関連市場のターニングポイントにもつながります。

無水トイレに用いられている極めて革新的な技術とその効果には、ナイロビ市民も大いに関心を持つと思われます。ただし、排泄物の堆肥化と農業での利用については、ケニアの伝統や習慣、発想にないものであることから、一般に受け入れられるまでには相当な困難も予想されます。しかしそうした抵抗感も、啓発活動とトレーニングによって徐々に薄れることでしょう。

このような環境下、無水トイレシステムのパイオニアとして市場に参入するLIXILには、競合が現れる前に市場を開拓・確立するチャンスがあります。新製品であり、なおかつ、収入が比較的低い世帯をターゲットとしていることから、「できるだけ安い製品を買いたい」と考える人々に訴求できる価格を設定することは非常に重要です。

ナイロビカウンティは、LIXILがステークホルダーと協力し、市民のニーズに応え、ケニアの「Vision 2030\*」に掲げられた持続可能な開発に寄与する製品の開発を期待しています。

\* 2008年6月に策定されたケニア政府の長期開発戦略。「競争力があり、高い生活の質を伴う繁栄した国」をつくること掲げ、2030年までに中所得国入りを目指す



## グループ企業のCSRへの取り組み

### フィリピン台風被害への支援

LIXILとアメリカンスタンダード ブランズは、2013年11月に発生した台風ハイエン（台風30号）により甚大な被害を受けたフィリピンの衛生問題に対応するため、ユニセフ・フィリピン事務所に簡易式パン型トイレ「SaTo（サト）」10,000基を寄付しました。「SaTo」とは英語の「SAfe TOilet（安全なトイレ）」の略。被災者の多くは不衛生な環境下でのトイレの使用を余儀なくされ、それに起因する病気が深刻な問題となっています。「SaTo」は、排水口に取り付けられた弁により蝇や臭気の発生を防ぎ、感染症を予防できます。すでにバングラデシュでは15万人以上が「SaTo」を使用しており、その効果が確認されています。



型枠を使って簡単に成形できる簡易式パン型トイレ「SaTo」

### ISIS 2018（アイシス）の一環として、ユニセフの推進する「WASH in Schoolプログラム」を支援

2013年11月19日「世界トイレの日」、LIXILは学校へのトイレ・手洗器の提供や健康衛生教育の支援を通じ、2018年までに2,018,000人の児童に、適切な知識や快適なトイレ環境を届ける「ISIS 2018（Improved Sanitation in Schools）プロジェクト」をスタートしました。その一環としてLIXILは、ミレニアム開発目標の第7目標「2015年までに安全な飲料水と衛生施設を継続的に使用できない人々の半減」を目指すユニセフのWASHプログラム（WATER Sanitation Hygiene Program）を支援しています。これまでに中国、フィリピン、ケニアの学校60校以上、6万人以上の児童の衛生環境改善に貢献しました。特にケニアでは、排泄物を堆肥化する無水トイレを設置し、衛生教育にも注力しています。



改修前のトイレ



ケニアの学校に新しく設置されたトイレ



手洗器を囲む子供たち



中国の学校に提供された便器



### LIXILビバ、「コミュニティ・ダイアログ」を機に地域防災への取り組みを開始

LIXILグループの工場、営業拠点、店舗では、CSR活動の一環として、地域住民の皆さまと従業員が対話する「コミュニティ・ダイアログ」を開催しています。「コミュニティ・ダイアログ」では商品、サービス、環境、防災、学校・教育、交通、自治会関係など幅広い分野で意見交換し、地域への貢献を目指します。

ホームセンター「スーパービバホーム」を展開するLIXILビバでは、これまで8ヵ所（伊丹店、手稲富丘店ほか）の店舗で「コミュニティ・ダイアログ」を開催し、震災時における一時避難所として店舗の開放を提案するなど、地域防災に積極的に取り組んでいます。



スーパービバホーム伊丹店 2014年2月28日開催

## CSR経営

LIXILグループのCSRとは、企業理念「私たちは、優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します。」の実現に向けたプロセスそのものです。

この企業理念のもと、「イノベーション」「サステナビリティ」「インテグリティ」を軸とするCSR方針を掲げ、活動を進めています。

2013年7月には、国連グローバルコンパクト（UNGC）に署名しました。4分野10原則を尊重し、2014年度は「人権デューデリジェンスの実施」「CSR調達の促進」などの活動テーマに取り組みます。

 <http://www.lixil-group.co.jp/sustainability/>

### 活動テーマの目標と2014年3月期の実績

活動テーマ	取り組み課題	KPI	
<b>地球環境負荷低減 循環型社会の構築</b>  <b>環境パフォーマンスの向上 (LIXILグループ中期環境目標への取り組み)</b>  <b>環境活動</b> <a href="http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/environment/">http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/environment/</a>	環境マネジメントシステムの改善 *1	新規ISO14001認証取得拠点数	
	省エネ製品の評価手法の統一 *2	評価手法の正確性の検証	
	製品の性能向上と普及による 日本の民生部門へのエネルギー削減の貢献 *2	エネルギー削減貢献量 (製品の1990年比エネルギー削減量×販売数量)	
	調達・製造・販売・廃棄における エネルギー消費総量の削減 *1	エネルギー消費総量	
	日本国内事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量の削減 *2	CO <sub>2</sub> 排出量	
	生産活動での水使用量の削減 *1	水使用量	
<b>サプライチェーンマネジメント</b> <b>労働環境や資源配分に配慮された サプライチェーンの構築</b> <b>取引先様とともに</b> <a href="http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/client/policy.htm">http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/client/policy.htm</a>	調達方針・ガイドラインの共有化	取引金額率 国内：国内事業所での調達 海外：海外事業所での調達	
	アンケート調査と活動フォロー	重点評価項目適合率	
<b>製品安全</b> <b>安全な製品開発体制を確立し、製品安全文化を構築 *2</b> <b>お客さまのために</b> <a href="http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/customer/thought.htm">http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/customer/thought.htm</a>	再発防止・未然防止のために事故情報・品質情報の設計への反映と教育の実施	新規重大製品事故発生件数 (製品起因または製品起因が疑われる事故)	
	有識者とのダイアログを通じた、製品安全活動、体制の継続的見直し	製品安全ダイアログの実施	
	メンテナンス、製品安全、事故防止についての情報発信強化	顧客への情報発信数	
<b>風土醸成（人材の活性化）</b> <b>多様な人材の活躍を促進するとともに パフォーマンス発揮のための基盤を整備 *2</b>  <b>従業員とともに</b> <a href="http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/employee/policy.htm">http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/employee/policy.htm</a>	ダイバーシティタレントの発掘、登用と育成	管理職の女性比率	
		定期採用者の女性比率	
	ダイバーシティの理解促進・啓発機会の創出	リーダーシップ研修参加者の女性比率	
		ミーティング実績 LIXIL Women's Networkの活動実績	
	ワーク・ライフ・フレキシビリティを推進する支援制度の充実	諸制度・ルール整備の実施	
<b>社会・地域とともに</b> <b>地域ダイアログ</b> <a href="http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/dialogue/">http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/dialogue/</a>	コミュニティダイアログの開催	開催拠点数	
<b>世界の衛生問題への取り組み ISIS 2018プロジェクト</b> <a href="http://isis2018.info/jp">http://isis2018.info/jp</a>	児童への清潔な衛生環境の提供 ミレニアム開発目標（7）に貢献する ユニセフWASHプログラムと連携	学校トイレ改善及び教育支援の対象児童数	

\*1 統合3年未満の会社を除く

\*2 (株) LIXILのみ

## 推進体制の確立とマテリアリティの特定

2013年度はCSR推進委員会のもと、「顧客」「サプライヤー」「従業員」「環境」のステークホルダー別の4つの部会がそれぞれ目標を掲げ活動を行ってきました。

2014年4月、経営層が一堂に会するGlobal Management Committee (GMC) のスタートに伴い、CSR推進の体制も見直しました。上記4部会をグローバルなネットワークの中で運営し、グループとして取り組むべき重要課題についてはGMCを決定の場とし、経営層がリーダーシップを発揮していきます。

2014年7月現在、事業分野・規模・領域やバリューチェーンを考慮し、社外有識者の意見を反映させた重要課題の特定とアクションプランの策定に取り組んでいます。今後グループとして、また日本、中国、アジア、北米、欧州の地域ごと、カンパニーごとのCSR課題を明らかにし、活動の進捗・成果についてウェブサイトなどで適切に情報開示していきます。

	2013年度目標	2013年度実績	自社評価	2014年度目標
	海外生産子会社 5社	5社 中国2、タイ2、ベトナム1工場	○	国内物流部門にISO14001認証拡大
	「2012年度 製品使用時のGHG排出削減貢献量」第三者検証実施	保証完了	○	環境データ第三者保証の拡大
	2010年度比1.3倍 (4.85百万GJ)	2010年度比1.34倍 (5.03百万GJ)	○	2010年度比 1.50倍 (5.61百万GJ)
	2010年度比9%減 (56.7百万GJ)	2010年度比8.5%減(57.0百万GJ) 原単位は改善、国内新設住宅着工数増により生産量が増加し目標未達	×	2010年度比9.3%削減 (56.6百万GJ)
	1990年度比49%減 (411千t)	1990年度比49%減(411千t)	○	1990年度比50%削減 (403千t)
	2012年度比1%減 (15,033千m³)	2012年度比17.8%減(12,481千m³) 高岡工場閉鎖により大幅減	○	2013年度比1%削減 (12,356千m³)
	国内: 85% (社数率: 15%) 海外: 60% (社数率: 15%)	国内: 85% (社数率: 15%) 海外: 62% (社数率: 16%)	○	国内: 85% (社数率15%) 海外: 算定中 (社数率15%)
	国内: 100%重点10項目 海外: 100%重点11項目	100% 国内50社、海外16社の 訪問フォロー実施	○	国内: 85%全48項目 海外: 85%全66項目
	0件	0件	○	0件
	1回	2回 「消費者教育」「LIXIL製品安全活動」を テーマに開催	○	2回
	2回	2回 沖縄・愛媛で製品安全セミナー開催安全 パンフレット配布	○	4回 製品安全セミナーへの参画・ 維持メンテナンス情報等の発信
	3%	3.3% (76名: 前年比29名増)	○	4%
	30%	32.5% (2014年4月入社)	○	30%以上
	15%	21.7% (MBA派遣の女性比率20%)	○	15%以上
	12回	13回	○	12回/年以上
	イベントの開催	全国大会1回、エリアフォーラム等8回	○	イベントの開催及びネットワークの拡大
	労使の専門委員会による検討と諸制度 の整備	延長保育料の補助制度導入、育児短時間 勤務の適用期間延長等、諸施策を充実	○	導入制度の定着と活用の促進
	工場30拠点、営業12拠点、店舗2拠点 (拠点数変動により期中見直し)	工場24拠点、営業7拠点、店舗3拠点 延べ69回の準備会議等を実施し、現場に沿った ダイアログを開催	△	工場13拠点、営業18拠点、店舗10拠点
	2013年11月発表、12月スタートのため、 13年度目標未設定	中国、フィリピン、ケニアにて 延べ60校以上、60,000人以上	—	164,000人 2018年目標: 累計2,018,000人

## 財務FAQ

(2014年3月31日現在)

### QUESTION 1

GROHEの買収に関し、議決権の配分や買収スキームについて教えてください。

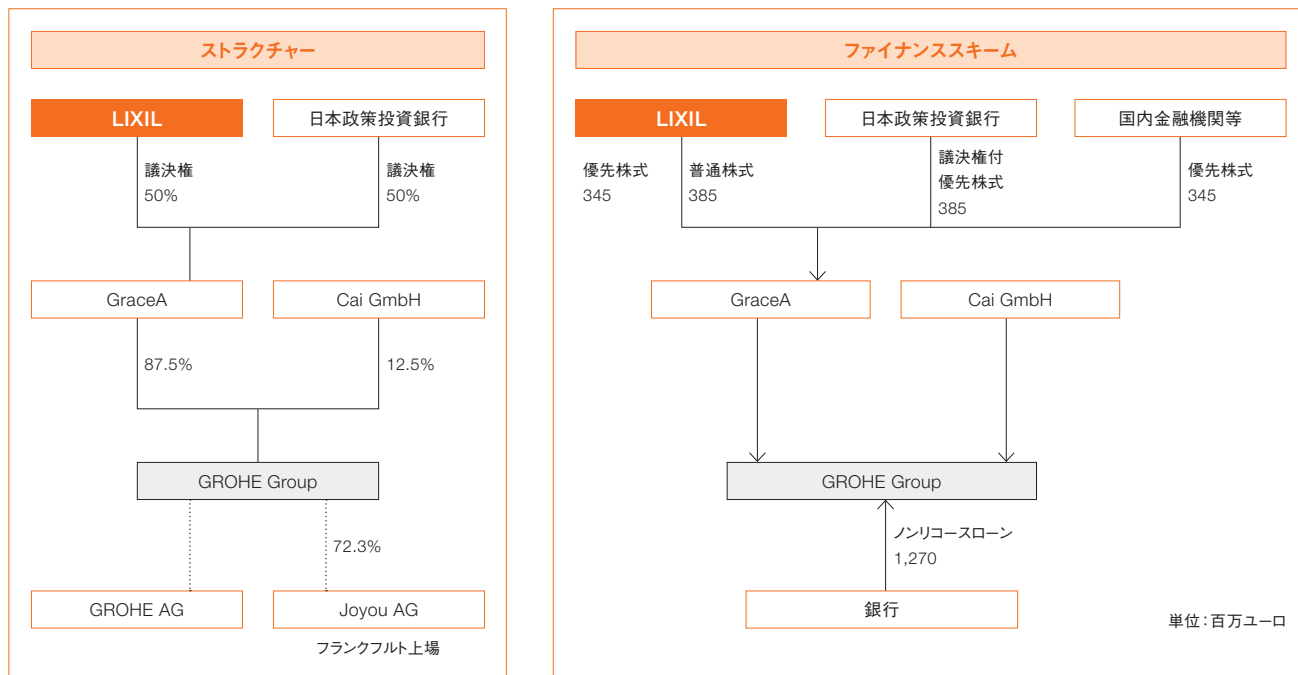
### ANSWER 1

GROHE Group S.à r.l. (GROHE Group)の株式を取得したのは、当社の主要事業会社である株式会社LIXILです。日本政府が全額出資する金融機関である株式会社日本政策投資銀行(DBJ)とLIXILが各50%の議決権を保有する特別目的会社GraceA株式会社を設立、GraceAの完全子会社がGROHE Groupの87.5%の株式を取得しました。残る12.5%は従来からGROHE Groupの株主であるCai GmbHが保有を続けます。Cai GmbHは、GROHE Groupが72.3%の議決権を保有するグループ企業で、フランクフルト証券取引所に上場するJoyou AG (Joyou)のCEOであるJianshe Cai氏並びにCOOであるJilin Cai氏が保有する持株会社です。

出資形態については、以下の通りです。LIXILは、GraceAに対して普通株式として3.85億ユーロ、及び無議決権優先株式として3.45億ユーロ、合計7.3億ユーロを出資しました。DBJは、議決権付優先株式として3.85億ユーロを出資しました。また、国内金融機関などが無議決権優先株式として3.45億ユーロを出資しています。GROHE Groupの借入金12.7億ユーロについては、国内金融機関が組成するノンリコースローンに切り替えました。

この出資により、LIXILはGROHE Groupの株式の43.75%を取得し、GROHE Group及びその上場子会社JoyouはLIXILの持分法適用関連会社となりました。なお、取得金額の総額は7.3億ユーロとなりました。

### GROHE Group買収のスキーム



### QUESTION 2

国際会計基準 (IFRS) の任意適用を発表しました。スケジュール及び適用に伴う変更について教えてください。

### ANSWER 2

当社は、2016年3月期決算からIFRSを任意適用することを決定しました。当社グループでは、2009年にアメリカンスタンダード アジア・パシフィック (ASAP)、2011年にペルマステイリザ、2013年にアメリカンスタンダード プランズ (ASB) を買収、更に2014年にはGROHE Groupを持分法適用関連会社化しています。アジア、

欧州、北米など事業がグローバルに広がる中、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を図ることが、任意適用の理由です。

これに伴い、アニュアルレポートについては2015年3月期（発行は2015年8月を予定）から、有価証券報告書については2016年

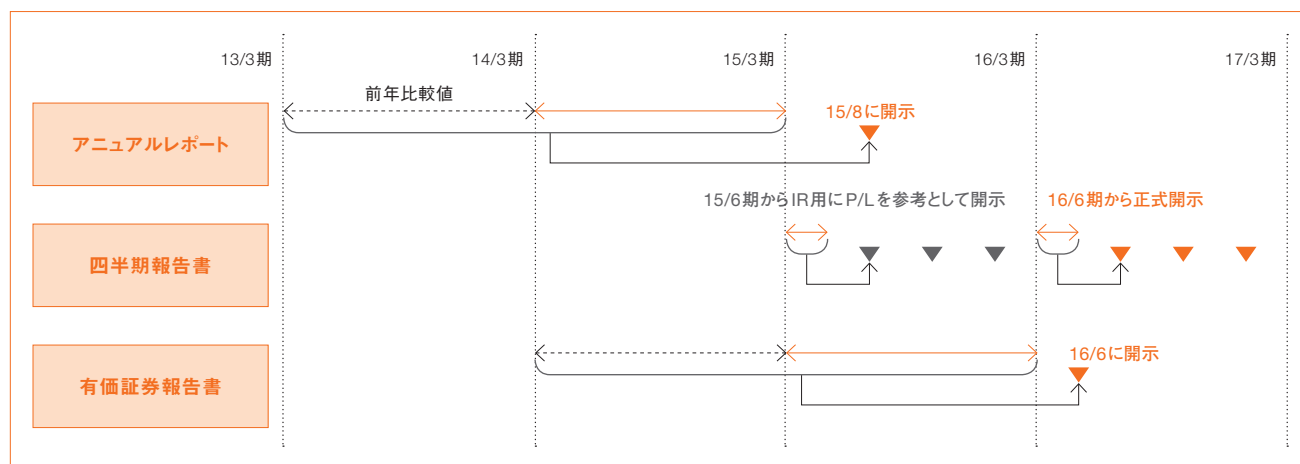


3月期（開示は2016年6月）から、四半期報告書については2017年3月期第1四半期（開示は2016年8月）からIFRSに基づく財務・決算情報を開示する計画です。

IFRSへの移行に先立ち、当社は配当金を決定するベースを従来のEPSから、のれん償却前のEPSに変更しました。当社では、の

れんの償却影響を除く連結ベースでの配当性向30%以上を目安として、株主・投資家に対して利益配分を行う方針です。2014年3月期については、のれん償却影響を除くEPSが172円（2013年3月期は91円）、のれん償却影響を除く配当性向は31.9%となりました。

### 国際会計基準任意適用のスケジュール



### QUESTION 3

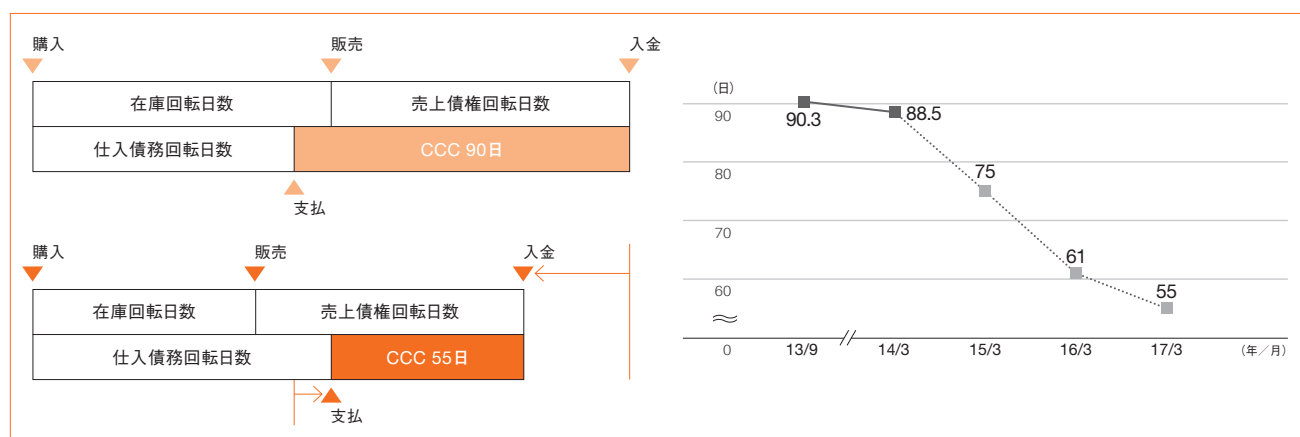
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）に関する目標や進捗について教えてください。

### ANSWER 3

当社は2011年4月に行った国内主要5社統合の影響もあり、CCCが2013年9月末時点で90日に及び、およそ55日程度と推定される国内業界の平均との比較でも著しく長期化し、資金効率が低下していました。そこで、2017年3月末時点でのCCCの目標を55日に設定し、2016年3月期末までに金額にして約1,000億円のフリー・キャッシュ・フロー創出を目指しています。

現在は、GMCの構造改革ファクションの指揮のもと、サプライチェーンファクションも参与しながら改善施策を展開しています。具体的には、サプライチェーンマネジメントの改善や需給管理システムの高度化による在庫の低減、債権管理システムの統合・刷新による債権回収期間の短縮などに取り組んでいます。既に、2014年3月末時点のCCCは88.5日（四半期ベースでは81.3日）に低下しており、成果を生み始めています。

### キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善



## 11年間の主要連結財務データ

株式会社LIXILグループ及び連結子会社

3月31日終了事業年度

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>経営成績</b>					
売上高	¥967,494	¥ 986,214	¥1,057,699	¥1,124,078	¥1,103,839
営業利益	42,749	37,863	43,805	57,026	35,737
営業利益率(%)	4.4%	3.8%	4.1%	5.1%	3.2%
当期純利益(損失)*1	32,617	30,624	22,124	35,199	17,709
研究開発費	14,457	13,928	16,181	15,438	15,656
設備投資額	32,907	56,459	41,747	37,521	35,418
減価償却費	31,693	30,876	33,000	31,773	32,570
<b>キャッシュ・フロー</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,801	43,970	31,357	61,710	60,177
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,721)	(71,473)	(36,519)	(37,682)	(47,480)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(22,650)	17,375	15,397	(6,602)	(40,359)
現金及び現金同等物の期末残高	59,014	49,065	62,748	80,602	52,679
<b>財務状態</b>					
総資産	967,930	1,013,774	1,086,015	1,149,660	1,061,036
純資産*2	519,425	531,157	561,408	594,265	556,118
有利子負債	155,178	192,692	224,060	225,943	229,575

### 1株当たり情報

1株当たり当期純利益(損失)*1	¥ 108.76	¥ 104.92	¥ 75.80	¥ 119.64	¥ 61.20
1株当たり純資産*2	1,768.84	1,828.20	1,913.12	1,998.58	1,983.79
1株当たり年間配当額	40	40	40	40	40

### 主な指標

自己資本当期純利益率(ROE)*2	6.3%	5.8%	4.1%	6.1%	3.1%
総資産当期純利益率(ROA)	3.4	3.1	2.1	3.1	1.6
総資産回転率(回)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
自己資本比率*2	53.7	52.4	51.7	51.4	52.1
配当性向	36.8	38.1	52.8	33.4	65.4
デットエクイティレシオ*3	30.0	36.3	39.9	38.2	41.5
従業員数(人)	29,050	29,682	30,252	31,212	31,838

### 株価指標

期末株価終値(円)	¥ 2,300	¥ 1,968	¥ 2,530	¥ 2,555	¥ 1,497
時価総額(百万円)	766,025	655,451	842,627	799,854	468,642
株価収益率(PER)(倍)	21.1	18.8	33.4	21.4	24.5
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.30	1.08	1.32	1.28	0.75

### 市場データ

住宅着工戸数(千戸)	1,174	1,192	1,249	1,285	1,036
建設工事大手50社の受注高(兆円)	¥8.7	¥9.4	¥9.7	¥10.1	¥10.3

\*1 のれん償却後の金額です。

\*2 2006年3月期までの「純資産」「1株当たり純資産」「自己資本当期純利益率」「自己資本比率」は従来の「株主資本」「1株当たり株主資本」「株主資本当期純利益率」「株主資本比率」を記載しています。

\*3 デットエクイティレシオは有利子負債÷自己資本で算出しています。

\*4 米ドルの金額は、2014年3月31日現在のレートで換算しています。

### 近年実施したM&A(買収時点の数値)

2009年7月 アメリカンスタンダード アジア・パシフィック		2010年4月 新日軽(株)		2010年4月 サンウエーブ工業(株)		2011年1月 上海美特 カーテンウォール社		2011年8月 (株)川島織物セルコン	
売上規模	235億円	売上規模	1,100億円	売上規模	850億円	売上規模	120億円	売上規模	410億円
取得金額	176億円	取得金額	65万円	取得金額	137億円	取得金額	32億円	取得金額	22億円及び株式交換
所有割合	100%	所有割合	100%	所有割合	100%	所有割合	75%	所有割合	100%
のれん	のれん21億円 (ネット) 知的財産権 総額35億円	のれん	正ののれん54億円	のれん	負ののれん61億円	のれん	正ののれん5億円	のれん	17億円(ネット)

					百万円	百万米ドル*4
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
¥1,046,854	¥982,607	¥1,214,939	¥1,291,396	¥1,436,395	<b>¥1,628,658</b>	<b>\$15,825</b>
25,603	25,984	40,409	17,915	50,485	<b>69,080</b>	<b>671</b>
2.4%	2.6%	3.3%	1.4%	3.5%	<b>4.2%</b>	
475	(5,332)	15,780	1,868	21,347	<b>44,756</b>	<b>435</b>
15,978	14,756	13,688	15,350	14,025	<b>17,380</b>	<b>169</b>
35,088	30,844	45,779	52,107	73,795	<b>64,321</b>	<b>625</b>
35,158	32,916	36,289	39,370	44,736	<b>49,168</b>	<b>478</b>
63,927	68,074	48,680	33,979	28,432	<b>83,533</b>	<b>812</b>
(63,082)	(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,397)	<b>(218,333)</b>	<b>(2,121)</b>
21,914	(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)	<b>153,144</b>	<b>1,488</b>
73,973	89,302	92,329	127,351	114,662	<b>139,039</b>	<b>1,351</b>
1,048,838	1,033,504	1,166,834	1,481,063	1,465,689	<b>1,810,098</b>	<b>17,587</b>
533,073	516,322	536,408	538,776	566,312	<b>625,599</b>	<b>6,078</b>
263,770	257,484	272,516	441,874	424,035	<b>626,475</b>	<b>6,087</b>
					円	米ドル*4
¥ 1.70	¥ (19.12)	¥ 55.50	¥ 6.49	¥ 73.42	<b>¥ 153.93</b>	<b>\$ 1.50</b>
1,903.69	1,842.78	1,850.34	1,817.34	1,930.02	<b>2,123.22</b>	<b>20.63</b>
40	40	40	40	40	<b>55</b>	<b>0.53</b>
					%	
0.1%	(1.0)%	3.0%	0.4%	3.9%	<b>7.6%</b>	
0.04	(0.5)	1.4	0.1	1.4	<b>2.7</b>	
1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	<b>1.0</b>	
50.6	49.7	45.2	35.7	38.3	<b>34.1</b>	
2,352.9	—	72.1	616.3	54.5	<b>35.7</b>	
49.7	50.1	51.7	83.6	75.6	<b>101.49</b>	
32,700	35,976	41,090	48,163	45,602	<b>51,419</b>	
¥ 1,106	¥ 1,903	¥ 2,160	¥ 1,733	¥ 1,858	<b>¥ 2,846</b>	
346,238	595,742	676,197	542,523	540,221	<b>827,426</b>	
650.6	(99.5)	38.9	267.0	25.3	<b>18.5</b>	
0.58	1.03	1.17	0.95	0.96	<b>1.33</b>	
1,039	775	819	841	893	<b>987</b>	
¥8.4	¥7.3	¥7.1	¥7.4	¥7.6	<b>¥8.8</b>	

**2011年10月**  
 ハイビック (株)

売上規模	244億円
取得金額	株式交換
所有割合	100%
のれん	正ののれん14億円

**2011年12月**  
 ペルマステイリザー

売上規模	1,160億円
取得金額	608億円
所有割合	100%
のれん	正ののれん 264百万ユーロ 無形固定資産 269百万ユーロ

**2013年8月**  
 アメリカンスタンダード  
 ブランズ (ASB)

売上規模	820億円
取得金額	305億円
所有割合	100%
のれん	正ののれん 401百万ドル* (暫定値)

\* のれんと無形固定資産分配前

**2014年1月**  
 GROHE Group

売上規模	1,800億円
取得金額	1,039億円
所有割合	43.8%
のれん	未定

## 経営成績と財務状態のレビュー及び分析

株式会社LIXILグループ及び連結子会社

### 事業環境

当連結会計年度における我が国経済は、金融・財政政策の効果などを背景に、消費動向や企業マインドに改善が見られ、景気は緩やかな回復局面をたどりました。

新設住宅着工戸数は、第4四半期に伸び悩んだものの、戸建・貸家を中心に通期で大きく拡大し、987千戸（前期比10.6%増）を記録しました。また、リフォーム需要

は年度を通じて拡大し、第4四半期には消費税増税前の駆け込み需要を受けて大きく伸張するなど、住宅投資全般は堅調さを持続しました。

### 業績概要

このような環境下、当社グループでは収益を伴った成長の実現へ向けて、2013年5月に策定した「中期経営計画LIXIL G-15」に基づく諸施策を着実に実行しました。国内事業については、継続的な高い成長が見込まれるリフォーム市場に営業体制をシフトしました。また海外事業については、(株)LIXILによる北米ASD Americas Holding Corp. (アメリカンスタンダード プランズ) の連結子会社化や、欧州のほか中国でも事業展開にも強みを持つGROHE Group S.à r.l.の株式取得など、戦略的な投資を実行しました。

これらの活動の結果、当連結会計年度の売上高は、前期比1,923億円(13.4%)増の1兆6,287億円となりました。これは主として、新製品の継続的投入により旺盛な住宅関連需要を取り込み、全事業セグメントで増収を達成したことによるものです。個別の内訳は、上記要因に加えて、特に海外事業が伸長した金属製建材事業が前期比800億円(12.3%)増、新規

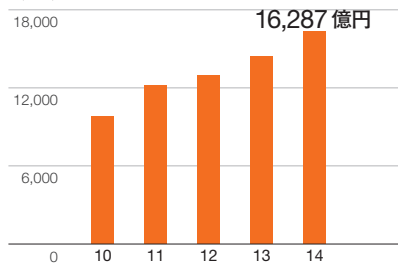
連結子会社の売上が寄与した水回り設備事業が同642億円(17.1%)増、その他建材・設備事業が同217億円(11.5%)増、ホームセンター事業や建デボプロ事業が拡大した流通・小売り事業が同196億円(11.2%)増、そして省エネルギー住宅「セシボEX-H」の発売などが貢献した住宅・不動産他事業が同49億円(8.3%)増となりました。

売上総利益は前期比448億円(11.1%)増の4,478億円、売上総利益率は同0.6ポイント悪化の27.5%となりました。「C-30プロジェクト」のコスト削減目標は計画通り達成しましたが、為替影響による原材料高や海外売上高構成比の増大がマイナス要因となりました。一方、販売費及び一般管理費は、3,788億円と前連結会計年度に比べて262億円増加したものの、販管費率は前期比1.3ポイント低下の23.3%となりました。これは、同じく海外売上高構成比の増大、そして「C-30プロジェクト」の成果によるものです。これにより、営業利益

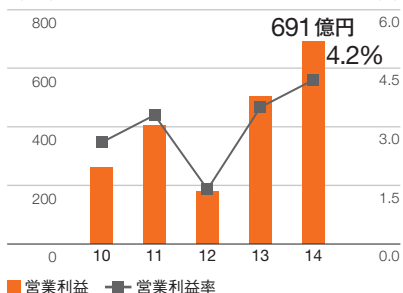
は前期比186億円(36.8%)増の691億円となり、営業利益率は3.5%から4.2%へと上昇しました。

当期純利益は、前期比234億円(109.7%)増の448億円となりました。これは、税金費用が168億円増加する一方で、上述の営業利益増加、及び営業外・特別損益の217億円改善に伴い、税金等調整前当期純利益が403億円増加したことによるものです。営業外・特別損益の改善は、主として関連会社の業績向上に伴い、持分法投資利益が20億円増加したこと、また前連結会計年度に計上した早期退職関連損失327億円などの特殊要因が剥落したことによるものです。税金費用の増加は、税金等調整前当期純利益の増加と遊休処分や子会社再編に伴う税効果によって税金負担率が法定実効税率37%を上回る38.6%となったことに起因するものです。

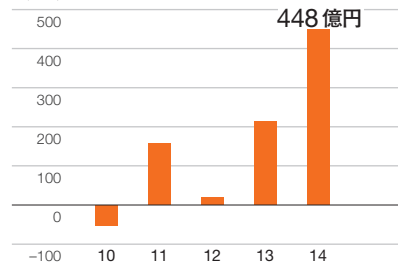
売上高  
(億円)



営業利益／営業利益率  
(億円) (％)



当期純利益 (損失)  
(億円)





## 2014年3月期売上高の前期比較

売上高の事業分野別増減内訳は次の通りです。

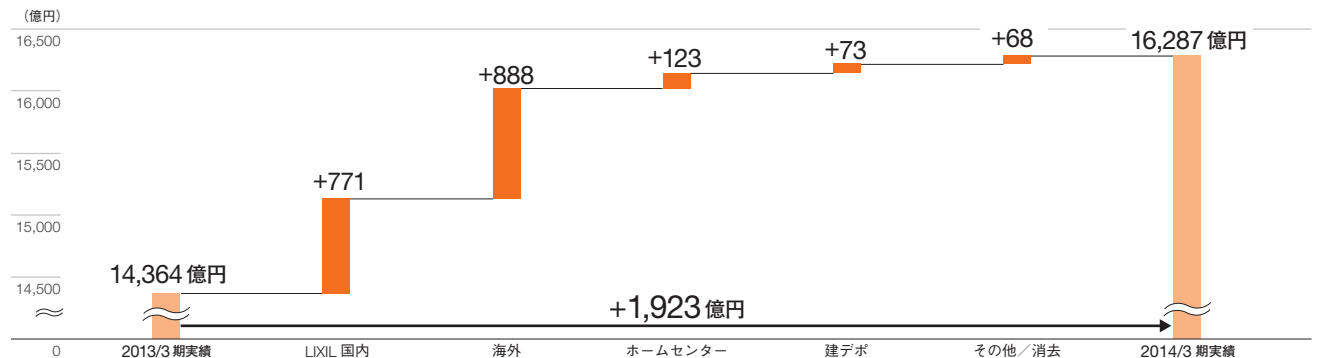
株式会社LIXILの国内事業は、771億円の増収となりました。これは、中期経営計画を踏まえ、リフォーム市場に軸足を置いた経営戦略や資源配分などを実行した結果、リフォーム商材の販売が前期比14%増、また新製品の継続的投入が奏功して、新築関連の販売も同5%増と伸長

したことによるものです。ホームセンター事業は、大型店舗の積極的な拡充により、同123億円(8.0%)の増収となりました。また建デポプロ事業は、会員数が引き続き順調に拡大したことなどから同73億円(35.1%)の増収、その他部門については、サービス事業の貢献等により同68億円の増収となりました。以上の結果、国内市場における売上は同1,035億円(8.4%)

の増収となりました。

海外事業に関しては、ペルマステリリーザが前期比395億円(28.8%)の増収、当連結会計年度中に取得したアメリカンスタンダードブランドの収益貢献291億円に加えて、アジア他の市場でも202億円(同29.8%)の増収となったことから、前期比888億円(43.3%)増と大幅な増収になりました。

### 売上高



## 2014年3月期営業利益の前期比較

営業利益の増減の内訳は次の通りです。

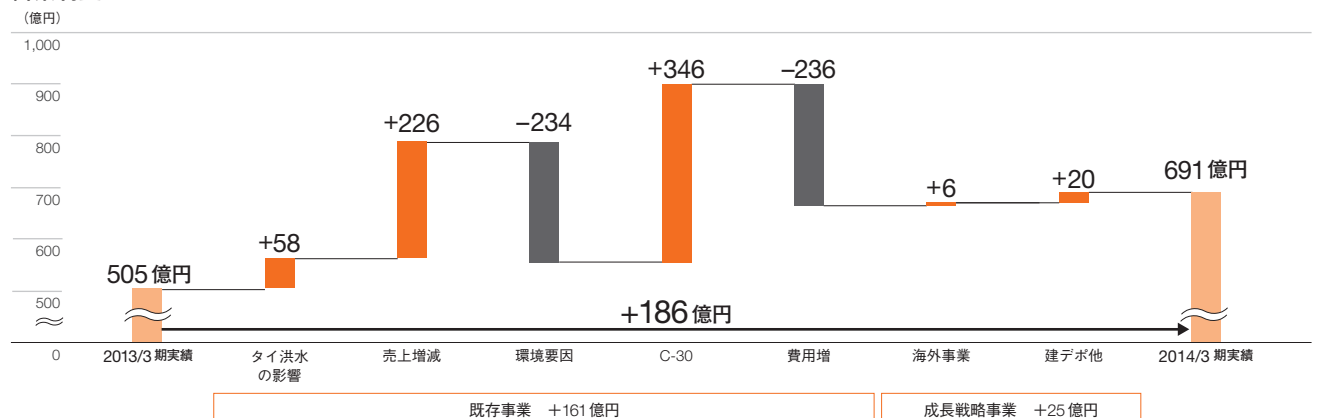
既存事業については、売上高の増加が前期比226億円、また2011年秋に発生したタイ洪水に伴い2013年3月期に発生した費用の剥落が同58億円の増益要因となりました。一方で、為替影響や資材価格・燃料費の上昇など環境要因が同234億円、2014年の大雪によって被災した工場の復旧

工事や賃金の上昇などその他の費用増が同236億円の減益要因となりましたが、「C-30プロジェクト」が計画通り進捗した結果同346億円の増益効果を生み、トータルでは同161億円の増益となりました。

成長戦略事業については、当連結会計年度中に連結対象となったアメリカンスタンダードブランド及び堅調なアジア事業の

貢献により、海外事業が前期比6億円の増益となりました。また、国内市場で収益を伸ばした建デポプロなど、その他の事業が同20億円の増益となりました。以上の結果、これらを合計した成長戦略事業は、同25億円の増益となりました。

### 営業利益



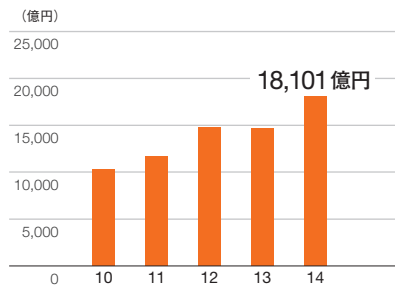
## 財政状態の分析

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ3,444億円増加し、18,101億円となりました。

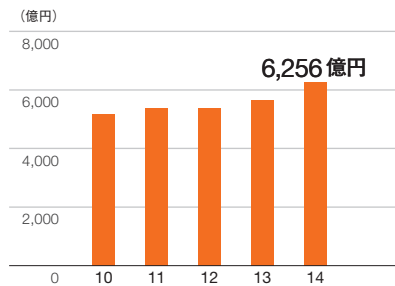
うち流動資産は、売上増に伴う現預金及び売掛債権の増加などにより、前連結会計年度末に比べ1,569億円増加の9,425億円となりました。また固定資産については、戦略的投資に伴う投資有価証券の増加、新規連結に伴うのれんの増加や外貨建て資産の換算影響などにより、前連結会計年度末に比べ1,875億円増加の8,676億円となりました。

なお、純資産は6,256億円（前連結会計年度末は5,663億円）、自己資本比率は買収の影響などにより34.1%（同38.3%）となりました。

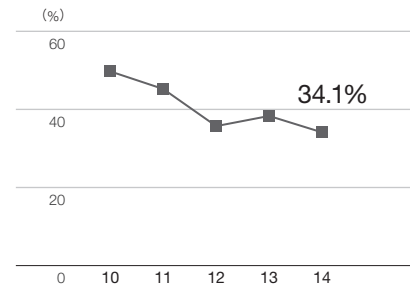
### 総資産



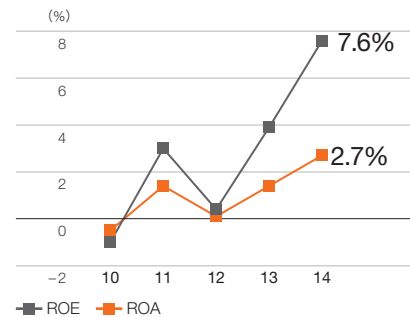
### 純資産



### 自己資本比率



### ROE/ROA



## キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ551億円増加の835億円となりました。運転資本の増加があった一方で、税金等調整前当期純利益が403億円増加したこと、また2011年秋のタイ災害損失、更には早期希望退職の応募や年金制度変更に伴う支出などが剥落したことが主な要因となっています。

投資活動によるキャッシュ・フローは、ベトナムにおけるアルミ製品の製造拠点設置

などに係る設備投資653億円、主として戦略的投資に基づく投資有価証券取得1,153億円、また連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得333億円などの支出を行った結果、2,183億円の支出となりました。これは、前連結会計年度に比べ2,059億円の支出増加です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、短期及び長期の借入1,895億円、普通社債発行による500億円の資金調達を行った

一方、有利子負債の返済及び償還686億円、配当金の支払131億円があったことなどにより、1,531億円の資金増加となりました。これは、前連結会計年度に比べ1,849億円の資金増加です。

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、これらの諸活動のキャッシュ・フローに換算差額による影響などを合計して、前連結会計年度末に比べ244億円増加の1,390億円となりました。

なお、財務状況に関する主要指標の推移は次の通りです。

3月期	2010	2011	2012	2013	2014
自己資本比率(%) *	49.7	45.2	35.7	38.3	34.1
時価ベースの自己資本比率(%) **	51.4	52.7	34.0	36.9	45.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(倍) ***	3.8	5.6	13.0	14.9	7.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ****	17.1	11.4	8.6	5.9	18.5

\* 自己資本比率：自己資本／総資産

\*\* 時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

\*\*\* キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

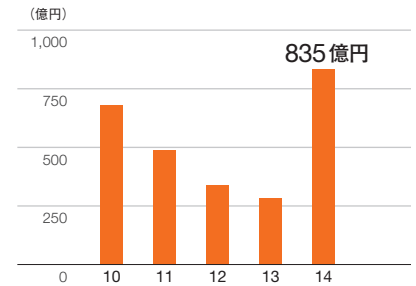
\*\*\*\* インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

(注) 1. 各指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。

2. 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式総数(自己株式控除後)により算出しています。

3. キャッシュ・フローは、連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しています。有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っているすべての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー



### 流動性確保

当社グループは、健全な財政状態を維持しつつ、事業活動に必要な資金を安定的かつ機動的に確保すべく、営業キャッシュ・フローの創出、幅広い調達手段の検討に努めています。手元流動性に関しては、非常時の決済資金相当額を常に維持することを基本とし、財務柔軟性を確保する

ため、銀行等金融機関からの借入に加え、CP発行枠及びコミットメントラインの確保、受取手形・ファクタリング債権の流動化への取り組みなど、調達手段の多様化を図っています。

当連結会計年度末における現金及び預金、有価証券の総額は1,650億円となり

ました。当期の有利子負債は6,265億円であり、短期借入金が658億円増加したほか、長期借入金を219億円返済した一方、長期借入により1,237億円を調達しています。

### 次期見通し

進行年度の見通しについては、日本経済は回復基調が続く、海外経済も緩やかに持ち直すものと予想されますが、消費税増税の影響やデフレ脱却の成否など、先行きは不透明です。

このような認識のもと当社グループは、売上拡大及びシェアアップ、抜本的なコスト削減と効率化など、2014年5月に発表した「中期経営計画LIXILG-16」の達成へ向け、具体的な施策を展開していきます。

また、中長期的な見通しについては、日本国内では住宅ストック市場における流通拡大と需要増が期待されます。また、海外においてはM&Aなどにより参入市場を拡張しており、幅広い事業ポートフォリオを有する当社グループにとって、大きな成長の機会が見込まれます。

このような環境のもと、当社グループはリフォーム市場の開拓並びにグローバルな事業展開に注力し、経営効率改善を

伴う収益成長を実現すべく、LIXIL VISIONの「住生活産業におけるグローバルリーダーとなる」という目標の実現へ向け、邁進していきます。

## 事業等のリスク

株式会社LIXILグループ及び連結子会社

アニュアルレポートに記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。

なお、本項に記載した将来や想定に関する事項は、2014年3月末現在において当社グループが判断したものです。将来や想定に関する事項には、不確実性を内在しており、あるいはリスクを含んでいるため、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

### 1. 経済動向による影響について

当社グループにおける営業収入の大部分は、日本国内における需要に大きく影響を受けます。特に住宅着工戸数や建設会社の建設工事受注高の大幅な変動は、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 2. 競合について

当社グループは、事業を展開する多くの市場において激しい競争に直面しています。そのため、当社グループにとって常に有利な価格決定をすることは困難な状況にあります。当社グループは高品質で魅力的な商品を市場へ投入できるリーディングカンパニーと自負していますが、価格面において競争優位に展開できる保証はなく、当社グループの製品・サービスが厳しい価格競争にさらされ、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 3. 新商品開発への対応について

当社グループは、「私たちは、優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します。」を企業理念として活動しています。高品質の健康・快適で安全な住空間の創造を実現するために常に技術と顧客ニーズを的確に把握し魅力ある商品開発を行っています。市場や業界のニーズの変化に適切に対応できなかった場合には、将来の成長と収益性を低下させ、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 4. 資材等の調達について

当社グループの生産活動にあたっては、資材、部品、その他のサービス等の供給品を適宜に調達しています。その中には、業界の需要増加や原材料の高騰により多額の支払が必要になる可能性があります。また、資材、部品、その他のサービス等の供給品は、欠陥や欠品により当社

グループの製品の信頼性や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。これらの原因により、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 5. 海外市場での活動について

当社グループは、海外では中国、タイなどのアジア、欧州や北米などの国々において生産活動及び販売活動を行っています。これらの国々には、次のようなリスクが潜在します。

- ① 為替政策による為替レートの大幅な変動
- ② 輸出または輸入規制の変更
- ③ 人件費・物価等の大幅な上昇
- ④ ストライキ等による生産活動への支障
- ⑤ 予期しない法律または規則等の変更、移転価格税制等の国際税務リスク
- ⑥ その他の経済的、社会的及び政治的リスク
- ⑦ 自然災害による影響

これらは、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 6. 為替変動について

為替変動は、当社グループの外貨建取引から発生する資産及び負債の日本円換算額に影響を与える可能性があります。また、外貨建てで取引されている製品の価格及び売上高等にも影響を与える可能性があります。これらは、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

### 7. 企業買収等について

当社グループは、企業買収及び資本参加を含む投資による事業の拡大を企画することがあります。対象事業との統合効果を最大限に高めるために当社グループの企業文化や経営戦略との統合を図りますが、期待した利益やシナジー効果をあげられる保証はありません。その結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。



## 8. 事業の再構築について

当社グループは、経営の効率化と競争力の強化のため、不採算事業からの撤退、子会社や関連会社の再編、製造拠点や販売・物流網の再編及び人員の適正化等による事業の再構築を行うことがあります。これらの施策に関連して、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 9. 公的規制について

当社グループは、事業展開をする上で国や公的機関から事業・投資の許認可、特許権その他の知的財産権、環境規制等の様々な公的規制を受けています。これらの公的規制は、時間の経過とともに変化することが予想され、当社グループの事業運営に支障をきたし、新たな公的規制を遵守するためのコスト増加につながる可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 10. 製造物責任について

当社グループが提供する製品・サービスには、欠陥が生じるリスクがあり、またリコールが発生する可能性もあります。大規模な製造物責任賠償やリコールにつながるような場合には、多額の支払いが生じるとともに、当社グループの製品の信頼性や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 11. 訴訟その他の法的手続きについて

当社グループが国内及び海外において事業展開をする上で、訴訟その他の法的手続きの対象になる可能性があります。当社グループが訴訟その他の法的手続きの当事者となった場合は多額の損害賠償金等が発生する可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 12. 災害・事故等について

地震や台風等の自然災害によって、当社グループの生産・物流・販売及び情報管理関連施設等の拠点到甚大な被害を受ける可能性があります。また、重大な労働災害、設備事故等が発生した場合に事業活動の停止や制約が生じる可能性があります。当社グループは、定期的な災害防止活動や設備点検を行っていますが、これらの災害による影響を完全に防止または軽減できる保証はありません。連結子会社である株式会社LIXILの国内水回り等生産拠点は東海地区に多く存在しており、対象施設の耐震対策を進めてきましたが、大規模な東海地震が発生した場合には、生産活動の停止や製品供給の遅延等により、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 13. 環境保全について

当社グループは、「グループ環境基本方針」に基づき、地球環境保全に向け様々な活動を行っています。しかしながら、環境汚染等の環境リスクを完全に防止または軽減できる保証はありません。当社グループの事業活動に起因する重大な環境汚染等が発生した場合、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 14. 債権の貸倒れについて

当社グループは、債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率に基づき、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を貸倒引当金として計上していますが、実際の貸倒れが当該前提等を大幅に上回り、貸倒引当金が不十分となることがあります。また、経済状態全般の悪化や取引先等の信用不安などによる前提設定等の見直しにより、貸倒引当金の積み増しを行う可能性があります。これらの結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 15. 固定資産価値減少について

当社グループでは固定資産の減損会計の適用により、定期的に保有資産の将来キャッシュ・フロー等を算定し減損額の認識・測定を実施しています。その結果、固定資産減損損失を計上することも予測され当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 16. 退職給付債務について

当社グループの従業員退職給付債務及び費用は、主として割引率や年金資産の期待運用収益率等の基礎率に基づいて算出されています。これらの基礎率は毎期見直しが要求されており、変更した場合には結果として当社グループの業績及び財務状況の重要な変動要因となります。当社グループでは、この影響を最小限にすべく厚生年金の代行部分の返上及び確定拠出年金制度やキャッシュバランス制度への移行などの施策を実施していますが、その影響を完全になくすることはできません。割引率の低下や運用利回りの悪化は当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 17. 個人情報の遺漏について

当社グループでは業務を遂行する中で、顧客情報をはじめとする様々な個人情報を取り扱う機会があり、厳格な情報管理が求められています。当社グループでは、推進部署を設置し、関連する規程類を整備し、適切な研修を継続して行うなど個人情報管理の強化に努めています。しかしながら、不測の事態により個人情報の遺漏が発生した場合には、社会的信頼の失墜を招くとともに、多額の費用負担が生じる可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

## 主要グループ会社

(2014年3月31日現在)

### 連結子会社

会社名	住所	資本金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
株式会社 LIXIL	東京都江東区	34,600	100	金属製建材、水回り設備、その他建材、住宅用構造体の製造・販売、建築資材の販売
株式会社 LIXIL ビバ	埼玉県上尾市	20,000	100	生活用品、DIY用品・建築資材の販売
株式会社 川島織物セルコン	京都府京都市 左京区	9,381	100	インテリアファブリック類の製造・販売
株式会社 LIXIL 住宅研究所	東京都江東区	1,250	100	住宅フランチャイズチェーン事業の戦略立案、工務店のフランチャイズチェーンの展開
ハイビック株式会社	栃木県小山市	551	100	プレカット製品の製造・販売
株式会社 日本住宅保証検査機構	東京都千代田区	1,000	100	住宅瑕疵担保責任保険
株式会社 LIXIL リアルティ	東京都中央区	160	100	不動産事業、社宅代行業
株式会社 クラシス	東京都江東区	100	100	住宅用不動産の売買・仲介
LIXIL グループファイナンス株式会社	東京都江東区	3,475	100	金融サービス業
サンウエーブ工業株式会社	埼玉県深谷市	90	100	水回り設備の製造
株式会社 LIXIL トータル販売	東京都江東区	74	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備、住宅用構造体の販売
旭トステム外装株式会社	東京都江東区	2,000	80	その他建材の製造・販売
G テリア株式会社	東京都世田谷区	315	100	エクステリア製品の販売
株式会社 LIXIL 鈴木シャッター	東京都豊島区	1,989	100	シャッター、同関連製品の製造・販売
ジャパンホームシールド株式会社	東京都墨田区	205	100	住宅の地盤調査・改良
株式会社 LIXIL トーヨーサッシ商事	東京都千代田区	100	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備の販売
株式会社 ダイナワン	愛知県常滑市	90	100	その他建材の販売
株式会社 テムズ	東京都千代田区	60	99	水回り設備、その他建材の販売
株式会社 クワタ	兵庫県神戸市 須磨区	30	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備の販売
サンウエーブキッチンテクノ株式会社 <sup>*1</sup>	東京都新宿区	99	100	水回り設備の販売
株式会社 LIXIL ビルリフォーム販売	東京都江東区	100	100	金属製建材の販売
大分ステム株式会社	大分県大分市	50	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備の販売
西九州ステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備の販売
株式会社 LIXIL オンライン <sup>*2</sup>	東京都江東区	90	100	金属製建材、水回り設備の販売
トステムマネジメントシステムズ株式会社	東京都江東区	450	100	販売店向システムの提供、経営指導
株式会社 LIXIL トータルサービス <sup>*2</sup>	東京都江東区	100	100	金属製建材、水回り設備、その他建材・設備の施工・販売・アフターサービス
LIXIL エナジー株式会社	東京都江東区	100	100	太陽光発電システムの販売
株式会社 LIXIL リニューアル	東京都江東区	50	80	住宅・ビル等のアフターメンテナンス
株式会社 LIXIL インフォメーションシステムズ	東京都江東区	100	100	情報システムの開発・運用・管理
株式会社 INAX サンウエーブマーケティング	愛知県常滑市	10	100	—
株式会社 ジーエイチエス	東京都江東区	100	100	工務店のフランチャイズチェーンの展開
マイルーム館不動産管理株式会社	茨城県水戸市	10	100	不動産の管理
マイルーム館不動産販売株式会社	茨城県水戸市	10	100	不動産の販売
有限会社 スーパービバアセットほか3社	東京都中央区ほか	—	100	不動産信託にかかる受益権の取得・管理
Permasteelisa S.p.A.	Italy Veneto	千ユーロ 6,900	100	カーテンウォールの製造・販売
Permasteelisa S.p.A. 子会社41社	—	—	—	カーテンウォールの製造・販売
TOSTEM THAI Co., Ltd.	Thailand Pathumthani	百万バーツ 2,767	100	金属製建材の製造
TOSTEM THAI MARKETING Co., Ltd.	Thailand Pathumthani	百万バーツ 103	100	金属製建材の販売
AMTRONIC Pte. Ltd.	Singapore	千USドル 19,115	100	上海美特幕墙有限公司の持株会社
上海美特幕墙有限公司	中国上海市	千USドル 21,310	75	カーテンウォールの製造・販売
驪住通世泰建材(大連)有限公司	中国遼寧省大連市	千USドル 43,500	100	木質内装建材の製造
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd.	Cayman Islands	千USドル 1,510	100	アメリカンスタンダードの中国事業の持株会社

会社名	住所	資本金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd. 子会社5社	—	—	—	水回り設備の製造・販売
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	Singapore	千USドル 94,480	100	アメリカンスタンダードのアジア事業の持株会社
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd. 子会社8社	—	—	—	水回り設備の製造・販売
Star Alubuild Private Ltd.	India Haryana	千インド ルピー 22,817	70	カーテンウォールの製造・施工・販売
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Indonesia Cileungsi	千インドネシア ルピア 42,772	75	金属製建材の製造・販売
ASD Americas Holding Corp.	USA New Jersey	千USドル 300,000	100	アメリカンスタンダードの北米事業の持株会社
ASD Americas Holding Corp. 子会社19社	—	—	—	水回り設備の製造・販売
LIXIL INAX VIETNAM Corporation	Vietnam Hanoi	千USドル 38,100	100	水回り設備の製造・販売
LIXIL INAX DANANG Manufacturing Co., Ltd.	Vietnam Quang Nam	千USドル 18,000	100	水回り設備の製造
LIXIL INAX SAIGON Manufacturing Co., Ltd.	Vietnam Vung Tau	千USドル 12,000	100	その他建材の製造・販売
驪住海尔住建設施(青島)有限公司	中国山東省 青島市	千人民元 194,082	51	水回り設備の製造
驪住建材(蘇州)有限公司	中国江蘇省 蘇州市	4,000	100	水回り設備・その他建材の製造
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	中国江蘇省 蘇州市	1,730	100	水回り設備の製造
驪住(中国)投資有限公司	中国上海市	千USドル 34,500	100	水回り設備・その他建材の販売
LG TOSTEM BM Co., Ltd.*3	韓国ソウル市	百万ウォン 15,355	50	金属製建材の販売
台湾伊奈股分有限公司	台湾新竹県	千NTドル 282,677	51	その他建材の製造・販売
驪住建材(瀋陽)有限公司	中国遼寧省 瀋陽市	1,300	100	その他建材の製造
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Vietnam Dong Nai	千USドル 40,700	100	金属製建材の製造

## 持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)	主要な事業内容
サンヨーホームズ株式会社*4	大阪府大阪市 西区	5,945	24	住宅、マンションの設計・施工管理
福井コンピュータホールディングス株式会社*4	福井県福井市	1,631	27	設計システムの開発・販売
GraceA株式会社	東京都江東区	103,893	50	GROHE Group S.à r.l.の管理・運営
Permasteelisa Projects (Thailand) Ltd.	Thailand Chonburi	百万バーツ 4	48	ビル建材における企画管理
Unifront B.V.	Netherlands Gelderland	千ユーロ 143	26	カーテンウォールシステムの開発

\*1 サンウェーブキッチンテクノ株式会社は、株式会社LIXILが2014年5月30日付ですべての株式を譲渡しています。

\*2 株式会社LIXIL オンラインは2014年4月1日付で株式会社LIXILトータルサービスへ吸収合併されています。

\*3 LG TOSTEM BM Co., Ltd. の持分は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としたものです。

\*4 有価証券報告書提出会社です。

## LIXILグループの営業拠点と生産拠点

(2014年3月31日現在)

	北海道	東北	関東・ 甲信越	中部・ 北陸	関西	中国・ 四国	九州・ 沖縄	計
--	-----	----	------------	-----------	----	-----------	-----------	---

### 支店数

(株) LIXIL	5	7	31	13	13	10	10	89
-----------	---	---	----	----	----	----	----	----

### 工場数\*

(株) LIXIL	2	2	13	15	2	2	4	40
-----------	---	---	----	----	---	---	---	----

\* 2013年3月期版アニュアルレポートでは関西としていた三重県の工場を、当データは中部・北陸に区分

### ショールーム数

(株) LIXIL	6	7	34	14	13	10	12	96
-----------	---	---	----	----	----	----	----	----

### 流通小売店舗数

ホームセンター（スーパービバホーム、ニュービバホーム、ビバホーム）	7	10	55	7	5	0	0	84
建デポプロ	3	5	37	4	3	3	7	62

### 住宅フランチャイズ加盟工務店数

アイフルホーム	3	32	43	36	13	26	9	162
フィアスホーム	0	2	3	7	4	3	1	20
ジーエルホーム	0	5	5	5	0	0	0	15
計	3	39	51	48	17	29	10	197

### リフォームフランチャイズ／ボランタリーチェーン加盟店数

	2012年	2013年	2014年
LIXILリフォームチェーン	414	377	376
LIXILリフォームネット	8,896	9,356	10,203
計	9,310	9,733	10,579

### 海外工場数

	中国	タイ	ベトナム	韓国	インドネシア	インド	中東	北米	中南米	欧州	計
上海美特幕墙有限公司	2										2
驪住建材(瀋陽)有限公司	1										1
驪住海尔住建設施(青島)有限公司	2										2
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	1										1
驪住建材(蘇州)有限公司	1										1
驪住通世泰建材(大連)有限公司	1										1
LIXIL INAX VIETNAM Corporation			7								7
LIXIL INAX SAIGON Manufacturing Co., Ltd.			1								1
LIXIL INAX DANANG Manufacturing Co., Ltd.			1								1
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.			1								1
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA					1						1
TOSTEM THAI Co., Ltd.		1									1
LG TOSTEM BM Co., Ltd.				1							1
Star Alubuild Private Ltd.						1					1
Permasteelisa Group	2	1				1	1	2		5	12
American Standard Asia Pacific	4	2	1	1	1						9
American Standard Brands								9	4		13
計	14	4	11	2	2	2	1	11	4	5	56

(注) 非連結会社を除く



## 沿革

トステムグループ		INAXグループ	
1923	創業	1924	伊奈製陶(株)*設立 タイル、陶管、テラコッタを製造
1949	日本建具工業(株)(現(株)LIXILグループ)設立	1945	衛生陶器の製造開始
1966	住宅用アルミサッシ事業に進出	1958	ポリバスの製造開始
1971	東洋ドア(株)他4社を吸収合併してトーヨーサッシ(株)となる	1967	シャワートイレの製造開始
1974	東洋エクステリア(株)*設立、エクステリア事業に進出	1968	ユニットバスの製造開始
1977	ビバホーム(株)(後にトステムビバ(株))設立、ホームセンター事業に進出	1985	(株)INAX*に社名変更
1984	(株)アイフルホーム((株)アイフルホームテクノロジーを経て、現(株)LIXIL住宅研究所)設立、 在来工法のFC事業に進出	1996	ベトナムに衛生陶器の製造合弁会社、 VINAX(現LIXIL INAX VIETNAM Corporation)設立
1985	第一木工(株)(ブライトホーム(株)を経て、現(株)LIXIL住宅研究所)、三井軽金属化工(株)、 日鐵カーテンオール(株)、日鐵サッシ販売(株)がグループ入り		中国に水栓金具の製造会社、 蘇州伊奈衛生潔具有限公司(現 驪住衛生 潔具(蘇州)有限公司)設立
1987	トステムタイ設立、海外でサッシの製造開始		
1990	アメリカンホームシールドジャパン(株)(現 ジャパンホームシールド(株))設立	1998	中国にタイルの製造会社、 蘇州伊奈建材有限公司(現 驪住建材 (蘇州)有限公司)設立
1992	トーヨーサッシ(株)がトステム(株)に社名変更		
	(財)トステム建材産業振興財団(現 公益財団法人 LIXIL住生活財団)設立		
1999	(株)日本住宅保証検査機構(JIO)設立		
2000	東洋エクステリア(株)*、(株)アイフルホームテクノロジー(現(株)LIXIL住宅研究所)、 鈴木シャッター工業(株)(現(株)LIXIL鈴木シャッター)を子会社化		
2001	トステム(株)が(株)INAXトステム・ホールディングスに社名変更し、純粋持株会社となり、(株)INAX*と株式を交換 会社分割により、事業会社トステム(株)*設立		
2002	(株)住通(現(株)LIXILリアルティ)グループ入り		
	(株)INAX*が、中国に投資会社、伊奈(中国)投資有限公司(現 驪住(中国)投資有限公司)設立		
	トステム大連(現 驪住通世泰建材(大連)有限公司)で木質内装建材の製造開始		
	(株)21世紀住宅研究所((株)トステム住宅研究所を経て、現(株)LIXIL住宅研究所)設立		
2004	(株)INAXトステム・ホールディングスが(株)住生活グループに社名変更		
2005	トステム(株)*が、旭硝子(株)との合弁会社、旭トステム外装(株)設立		
2006	(株)住生活グループシニアライフ発足(現(株)LIXIL内事業)、介護付有料老人ホーム事業に進出		
2007	(株)INAX*が、外装タイル会社INAX VIETNAM Co., Ltd.(現 LIXIL INAX SAIGON Manufacturing Co., Ltd.)設立		
2008	(株)INAX*が、ベトナムに水栓金具の製造・販売会社INAX VIETNAM PLUMBING FIXTURES Co., Ltd. (現 LIXIL INAX DANANG Manufacturing Co., Ltd.)設立		
	(株)INAX*が、(株)ジャクソン エス.ピー.アイを子会社化		
2009	トステム(株)*が、韓国LGグループの(株)LG化学と合弁でLG-TOSTEM BM Co., Ltd.設立		
	(株)INAX*が、アメリカンスタンダード アジア・パシフィックを子会社化		
	LIXIL エナジー(株)設立、太陽光発電システム事業に進出		
2010	新グループブランド「LIXIL」を導入		
	サンウエーブ工業(株)*、新日軽(株)*を子会社化		
	中国のハイアール社と業務提携		
2011	トステム(株)*が、中国の上海美特カーテンウォールを子会社化		
	トステム(株)、(株)INAX、新日軽(株)、サンウエーブ工業(株)(製造部門を除く)、東洋エクステリア(株)が統合し、(株)LIXIL誕生		
	(株)川島織物セルコン、ハイビック(株)を子会社化		
	(株)LIXILがイタリアのベルマスティリーザグループを子会社化		
2012	(株)住生活グループが(株)LIXILグループに社名変更		
2013	(株)INAXエンジニアリング他6社が合併し、(株)LIXILトータルサービスに商号変更		
	(株)LIXILが米国のアメリカンスタンダード ブランズ、インドのスターアルビルドを子会社化		
2014	(株)LIXILが欧州のGROHE Groupを持分法適用関連会社化((株)日本政策投資銀行と共同で87.5%の株式を取得)		

\* 現(株)LIXIL

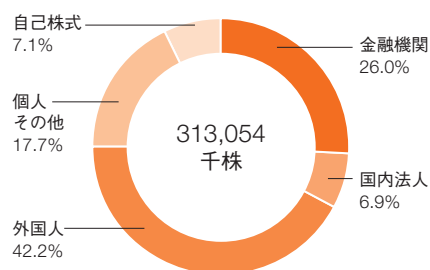
## 株式の状況

(2014年3月31日現在)

### 株式数及び株主数

発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数	290,733,127株 (自己株式22,321,128株を除く)
株主の総数	46,948名

### 所有者別分布状況



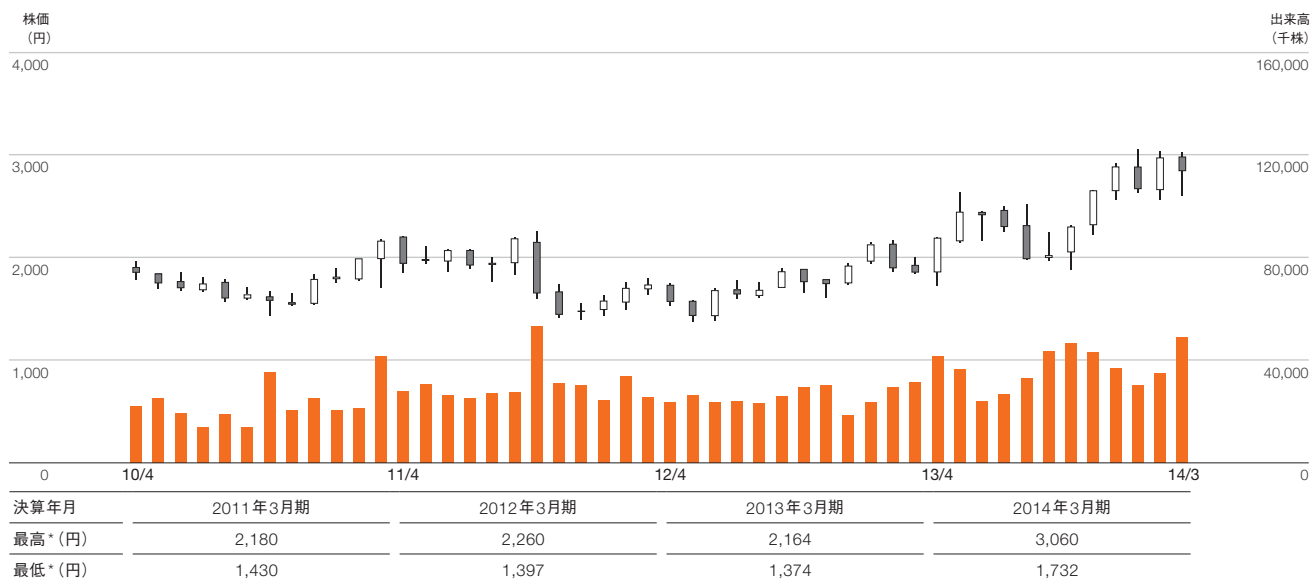
### 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率
野村信託銀行 (株) 信託口	9,196*	3.16%
日本マスタートラスト信託銀行 (株) 信託口	8,556*	2.94%
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) 信託口	8,275*	2.85%
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー (常任代理人 (株) みずほ銀行決済営業部)	8,242	2.84%
ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーレギュラーアカウント	8,041	2.77%
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー (常任代理人香港上海銀行東京支店)	7,562	2.60%
第一生命保険 (株)	6,561	2.26%
LIXIL従業員持株会	6,493	2.23%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE 15PCT TREATY ACCOUNT	5,931	2.04%
(株) 三菱東京UFJ銀行	5,798	1.99%

金融機関	81,443千株
国内法人	21,525千株
外国人	132,219千株
個人その他	55,545千株
自己株式	22,321千株
合計	313,054千株

(注) 1 上記の他に当社は自己株式22,321千株を所有しています。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。  
 2 \*はすべて信託業務に係るものです。  
 3 野村信託銀行 (株) 信託口9,196千株は潮田洋一郎氏が委託した信託財産であり、信託契約上、議決権の行使については同氏が指図権を留保しています。

### 株価チャート



\* 最高・最低株価は東京証券取引所市場第一部におけるものです。

## 会社概要

(2014年3月31日現在)

### 会社概要

社名	株式会社LIXILグループ (2012年7月1日株式会社住生活グループより商号変更)
英文社名	LIXIL Group Corporation
設立年月日	1949年(昭和24年)9月19日
本店	〒136-8535 東京都江東区大島二丁目1番1号
本社事業所	〒100-6036 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング36階
資本金	68,121百万円
決算期	3月31日
従業員数	108名(連結従業員数 51,419名)
主な事業内容	国内外の住生活関連事業・都市環境関連事業を営む 会社の株式または持分を取得、所有することによる当該 会社の事業活動の支配、管理
上場金融商品取引所	株式会社東京証券取引所 市場第一部 株式会社名古屋証券取引所 市場第一部
株主名簿管理人・ 特別口座の口座 管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	6月中、東京にて開催

### LIXILグループのオンライン情報

LIXILグループのコーポレートサイトでは、グループの概要やCSRへの取り組み、最新情報のほか、グループの動向をレポートする「Special Topics」や、社長が今取り組んでいるテーマについて、その思いを語る「社長コラム」を掲載しています。

<http://www.lixil-group.co.jp/>



### 株主・投資家向け情報(IR) サイト

当社のIRサイトでは、決算情報や投資家向け説明会の音声配信、市場データなど、充実したコンテンツを掲載しています。本冊子のPDF版や、動画の社長メッセージが入ったオンライン版アニュアルレポートもご覧いただけます。

<http://www.lixil-group.co.jp/ir/>



表紙、P10、P12、P13(インテリア建材・タイル・住宅用外壁材)、P21(右から2番目)、P30-31、P37(上、中)、P40-41、P42-43の製品・施工例写真及び図は、(株)LIXILの著作物です。



用紙は適切に管理された森林からの原料を含むFSC®  
認証紙を使用し、インキにはベジタブルオイルインキを使用  
しています。



株式会社 LIXILグループ°

〒100-6036 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号  
霞が関ビルディング36階  
<http://www.lixil-group.co.jp/>

