

In the Vanguard

アニュアルレポート 2015

2015年3月期

LIXILグループの変革

2012年に新たな社名のもとでスタートを切って以来、LIXILグループは、アイデンティティから事業展開エリア、事業モデルに至るまで、あらゆるレベルにおいて大きな変革を遂げてきました。

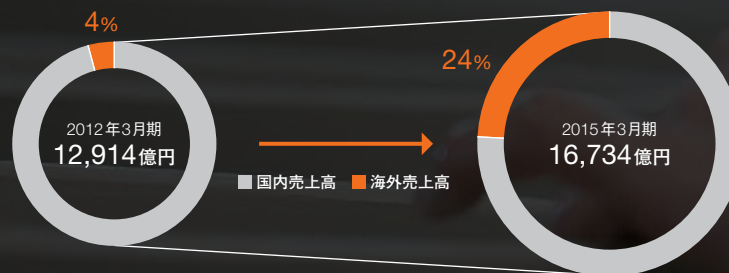
アイデンティティの変革

住宅関連の多彩な製品ラインナップを製造・販売する企業から、テクノロジーを軸とした総合住生活企業へ進化しました。しかし、「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」という理念は不変です。



ターゲット市場の変革

住生活産業におけるグローバルリーダーを目指し、海外企業の買収を進めた結果、2012年3月期に5%に満たなかった海外売上高比率は、2015年3月期には約24%まで拡大しています。



事業モデルの変革

日本事業を主体とした事業モデルから、真のグローバルカンパニーとして成長を追求するための事業モデルへと移行。2015年4月、組織再編を行い、メーカー機能を担っていた3事業から4つのテクノロジービジネスが成立しました。

	LIXIL Water Technology	LIXIL Housing Technology	LIXIL Building Technology	LIXIL Kitchen Technology	流通・小売り事業	住宅・サービス事業
金属製建材事業		●	●			
水回り設備事業	●			●		
その他建材・設備事業		●				
流通・小売り事業					●	
住宅・不動産他事業						●

Contents

アニュアルレポート 2015 In the Vanguard

- 02 LIXIL グループスナップショット
 - 04 LIXIL グループ製品と市場ポジション
 - 06 財務ハイライト
 - 08 事業を取り巻く環境
-
- 10 LIXIL グループのステークホルダーの皆さまへ
LIXIL グループは、
真のグローバルテクノロジー企業として
進化を続けます



- 16 執行役
-
- 18 Special Feature
テクノロジービジネスの最先端



- 18 事業モデルの変革
- 22 LWTの可能性
LWT CEO インタビュー
- 24 LWTの最前線
- 30 事業戦略の原動力としての人事プロセス
Chief HR Officer メッセージ

- 32 LIXIL グループの事業概略：4テクノロジー
- 34 事業方針
LIXIL Water Technology
LIXIL Housing Technology
LIXIL Building Technology
LIXIL Kitchen Technology
LIXIL ジャパンカンパニー／
流通・小売り事業／住宅・サービス事業

- 40 営業概況
グループの取り組み
金属製建材事業
水回り設備事業
その他建材・設備事業
流通・小売り事業
住宅・不動産他事業
海外事業

- 48 取締役会議長メッセージ
ガバナンスのご報告
 - 50 取締役
 - 54 コーポレート・ガバナンスの状況
 - 58 コンプライアンスと内部統制
 - 59 IR 活動
 - 60 事業リスクとリスク管理
-
- 62 CFO メッセージ
 - 64 11年間の主要連結財務データ
 - 66 経営成績と財務状態のレビュー及び分析
 - 70 事業等のリスク
 - 72 主要グループ会社
 - 74 LIXIL グループの営業拠点と生産拠点
 - 75 沿革
 - 76 株式の状況
 - 77 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。

見直しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、株式会社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直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直しとは異なり得ることをご承知ください。

Cover

愛知県常滑市に所在する株式会社LIXIL 瀬戸工場にて、ロボット化されたラインで成形される衛生陶器。粘土をはじめとする素材の調合から始まり、成形、乾燥、施釉、焼成、検査など多くの工程を経て製品化される。

LIXIL グループスナップショット

2015年3月期

主要製品及びサービス

売上高

LIXIL Water Technology (LWT)



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、洗面器、洗面カウンター等



LIXIL Housing Technology (LHT)



金属製建材	住宅サッシ、玄関ドア、各種シャッター、門扉、カーポート、手摺、高欄、防潮・防水板、遮煙スクリーン等
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



LIXIL Building Technology (LBT)



Ph.:©ROCKET-PHOTOS

カーテンウォール、ビル・店舗用サッシ



LIXIL Kitchen Technology (LKT)



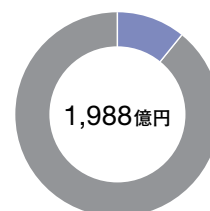
システムキッチン



流通・小売り事業 (D&R)



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



住宅・サービス事業 (H&S)



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、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
金融サービス事業	住宅ローン



当社グループの国内外主要ブランド

営業利益 (損失)

営業利益 (損失) 率



289億円

7.2%



366億円

6.1%



93億円

2.8%



-10億円

-0.9%



71億円

3.6%



42億円

7.0%

LIXIL グループ製品と市場ポジション



No. 1

Water Technology 製品でグローバル市場No. 1

LIXIL グループの Water Technology 事業は、水回り製品分野におけるリーディングカンパニーであり、その年間売上高は約50億USドルにのぼります。市場での圧倒的なポジションの源泉は、高級水栓金具でグローバル市場をリードするGROHEや北米における衛生陶器のトップブランドであるアメリカンスタンダードを含む複数のブランドを擁すること。更に、北米、アジア、欧州、アフリカに広がる販売チャネルや現地ニーズに応える幅広い価格帯の製品ラインナップを強みに、グローバル市場におけるプレゼンスを確固たるものにしていきます。

21%

約21%のシェアで市場をリード

北米を基盤に143年に及ぶ歴史を持ち、同市場で高いブランド知名度を誇るアメリカンスタンダードは、約21%の市場シェアと北米全域を網羅するマーケティングネットワークを持ちます。2014年に発売した高級ラインのブランドDXVとともに、2015年1月からはVorMaxの拡販にも取り組んでいます。

約70カ国

カーテンウォールの展開地域約70カ国

年間25億ユーロを超える売上をあげるBuilding Technology 事業のコア製品は、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」です。世界のカーテンウォール市場でシェアNo. 1を占めるペルマスティリーザを中核に、欧州・中東・北米・アジアの主要都市のランドマークに製品・技術を提供しています。



19カ国

アジア・パシフィック地域19カ国で事業展開

アジア・パシフィック地域におけるLIXIL グループの事業展開は19カ国に及び、特にベトナムでは、1996年に現地合弁会社を設立後、同国の衛生陶器シェアNo. 1を占めるに至っています。



0.79 $\text{W/m}^2\cdot\text{K}$



断熱性能 (熱貫流率) $0.79\text{W/m}^2\cdot\text{K}^{*1}$

住宅の窓サッシはHousing Technology事業の主力製品です。現在、日本の窓サッシは、従来のアルミ製からアルミと樹脂の複合構造が主流になりつつあります。LIXILグループは、エネルギー消費削減と快適さを求める消費者のニーズに応える断熱性能の向上に取り組み、世界・国内で最高レベルの断熱性能^{*2}を備えた新商品を発売するなど、国内市場において約50%のシェアを占める市場リーダーとしてイノベーションを牽引しています。

^{*1} 「エルスター-X」縦すべり出し窓TFダブルLow-Eクリプトンガス入りトリプルガラス 社内試験値

^{*2} 2014年自社調べ。国内サッシメーカー樹脂窓の比較

No.1

多数の市場シェアNo.1製品分野を持つポートフォリオ

サッシやエクステリアなどアルミ製品以外にも、洗面化粧台、バスルーム、システムキッチン、タイル、カーテンと、LIXILグループの製品ポートフォリオには日本市場シェアNo.1を占める製品分野が多数含まれ、「総合住生活企業」としての競争優位性を形成しています。



55%

日本の玄関ドア・エクステリアの市場シェア55%

玄関ドア、及び門扉、フェンス、カーポートなどのアルミ製を中心としたエクステリア製品は、LIXILグループが圧倒的な強さを持つ分野であり、それぞれ日本市場シェアの約55%を占めます。



424店

全国に424店舗のリフォームショップ

日本のリフォーム市場は、2017年3月期には8兆5千億円規模^{*3}まで拡大すると見込まれます。リフォーム市場の主要アクターとして強みを発揮するのが、地場の工務店やリフォーム事業者です。「LIXILリフォームショップ」は、工務店・リフォーム事業者をフランチャイズとして組織し、国内最大級の全国424店舗体制^{*4}を構築しています。

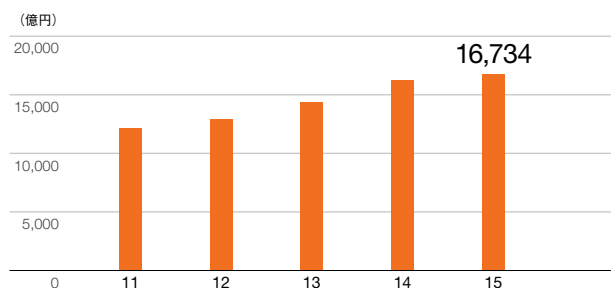
^{*3} 富士経済「新・住宅リフォーム市場の現状と将来性 2013」

^{*4} 2015年3月31日時点

財務ハイライト

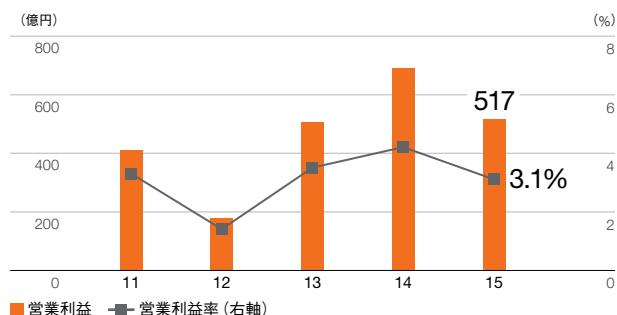
株式会社LIXILグループ及び連結子会社
各年3月に終了した期

売上高



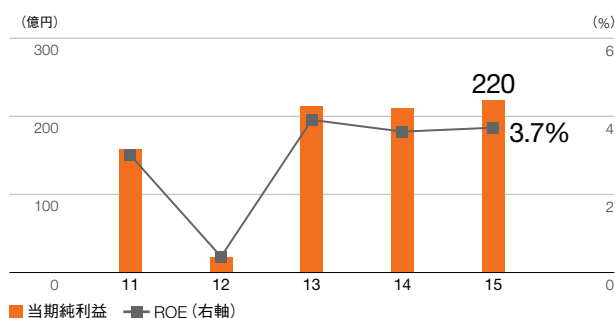
前期に買収した海外子会社の通期の売上寄与をはじめ海外事業が好調であった反面、国内事業が市場の冷え込みの影響を受けたことから、売上高は前期比2.7%増の1兆6,734億円にとどまりました。

営業利益／営業利益率



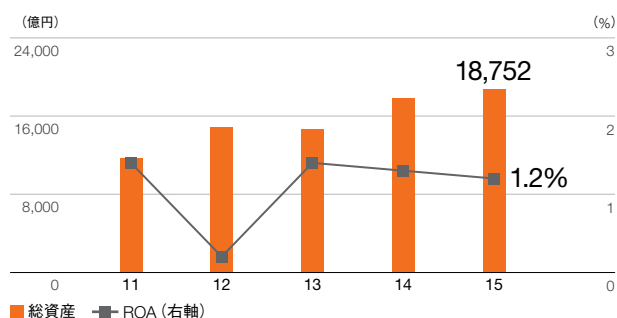
国内事業の冷え込みによる売上の減少や、資材価格の高騰をはじめとする営業費用の増加により、営業利益は前期比25.2%減の517億円、営業利益率は前期比1.2ポイント減の3.1%となりました。

当期純利益／ROE



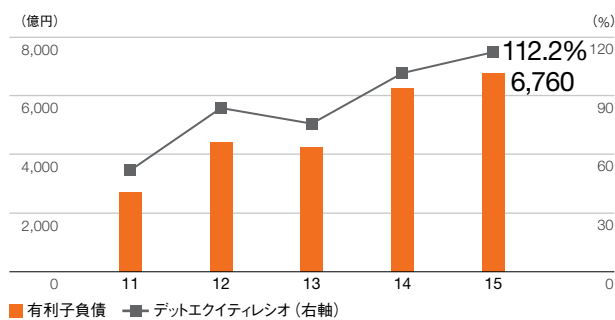
当期純利益は、海外子会社の破産申立に伴う損失を2014年3月期と2015年3月期に計上したものの、前期比5.1%増の220億円となりました。ROEは、前期比0.1ポイント増の3.7%となりました。

総資産／ROA



総資産は、新株予約権付社債の発行に伴う現預金の増加、その他売掛債権の減少と棚卸資産や固定資産の増加から前期比5.0%増となりました。ROAは前期比0.1ポイント減の1.2%となりました。

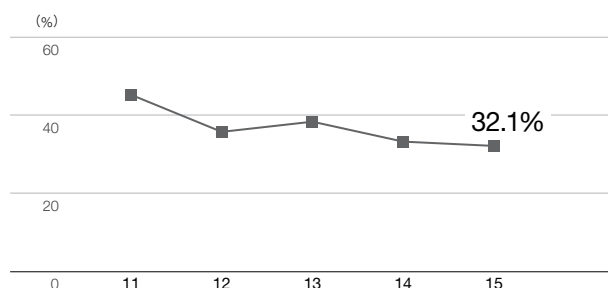
有利子負債／デットエクイティレシオ*



* 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。

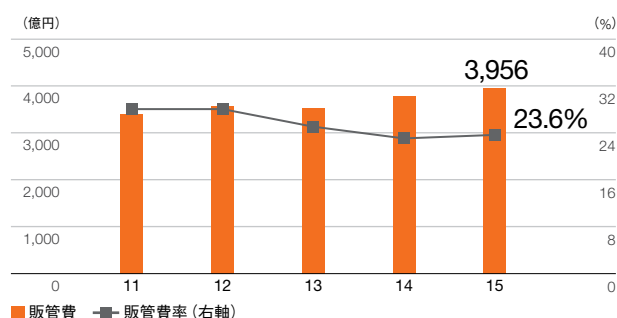
転換社債型新株予約権付社債の発行などにより、有利子負債は前期末から495億円増加しました。デットエクイティレシオは前期末比6.6ポイント増の112.2%となりました。

自己資本比率



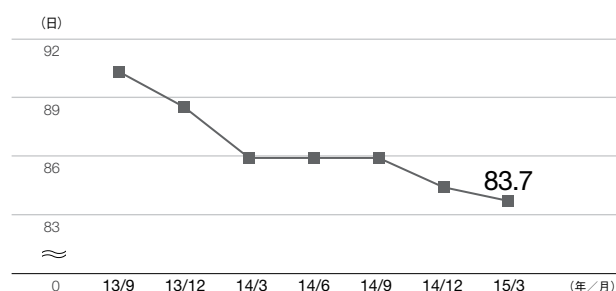
有利子負債が増加した一方、200億円の自己株式の取得を実施したことから、自己資本比率は、前期末比1.1ポイント減の32.1%となりました。

販管費／販管費率



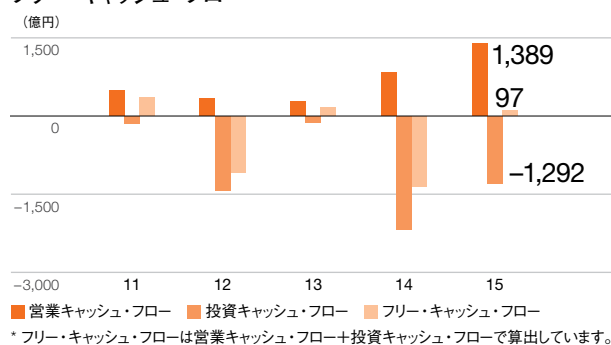
業務効率化や間接費削減を推進したものの、リフォーム事業への先行投資などがあったことから、販管費は前期比4.5%増、販管費率は前期比0.4ポイント減の23.6%となりました。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)



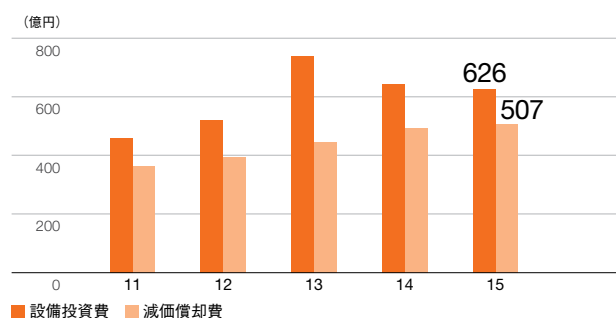
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)改善プロジェクトをスタートした2013年9月末から、2015年3月期末までの1年半の期間で6.6日の短縮を実現しました。

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*



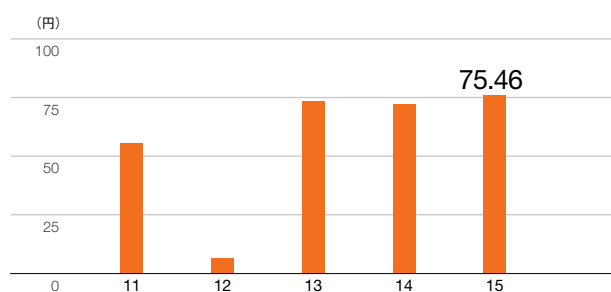
運転資本の増加を主因に営業活動によるキャッシュ・フローが増加したほか、投資活動によるキャッシュ・フローが減少したことから、フリー・キャッシュ・フローは前期比1,445億円増となりました。

設備投資費／減価償却費



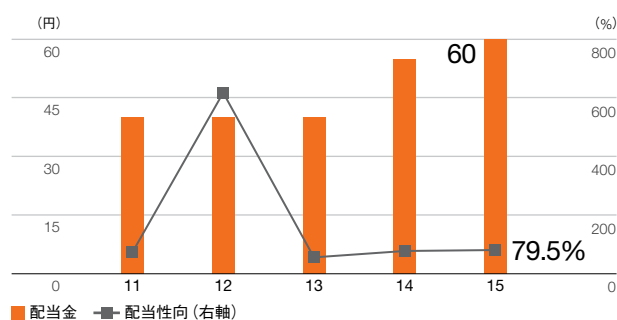
基幹ITシステムの刷新や、生産能力の増強と生産設備の合理化・維持更新に向けた投資、ホームセンターの新規出店などにより、設備投資費は626億円となりました。

EPS



1株当たり当期純利益は75.46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111.65円となりました。

配当金／配当性向



年間配当金は前期比5円増の60円、配当性向は79.5%となりました。のれん償却影響を除く配当性向は53.7%でした。

(注) 持分法適用関連会社の子会社における不適切な会計処理の判明と同社の破産手続きを開始したことにより、2014年3月期の決算を訂正しています。2014年3月期の数値は、訂正を反映させています。

事業を取り巻く環境

日本の業界動向

新築住宅市場の推移

日本の新設住宅着工総数は、1996年度の163万戸をピークに、過去約20年間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。2014年度は、2014年4月に実施された消費税増税前の駆け込み需要の反動減があったことから持家を中心に住宅投資が冷え込んだ結果、前年度比10.8%減の約88.0万戸となりました。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、新設住宅の中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

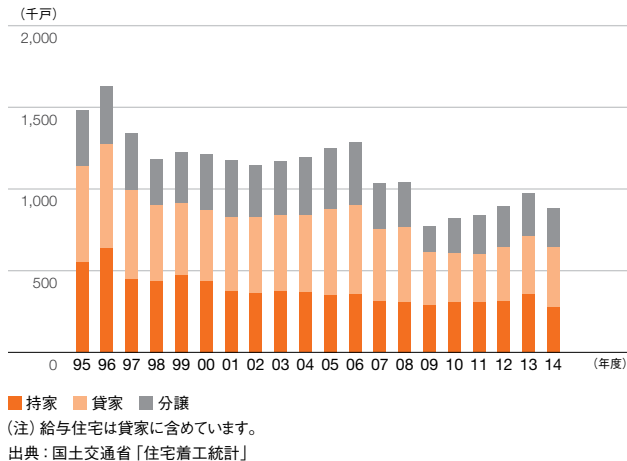
住宅ストック数がすでに総世帯数の15%以上を上回る中、居住者のいない住宅は2013年時点で820万戸に迫っており、今後も増加すると見られます。しかし、日本の中古不動産の流通市場は欧米先進諸国と比べて規模が小さく、全住宅流通量に占める既存住宅の流通シェアは2013年時点で約14.7%であり、近年ではシェアは大きくなりつつあるものの、欧米諸国と比べると6分の1程度です。政府は、2000年代半ば以降、ストックを重視した住宅政策に舵を切り、中古住宅・リフォームの市場規模を2020年度までに20兆円に拡大する目標を掲げています。この目標に向け、世代を超えて利用が可能な良質な住宅ストックの増加や中古住宅流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

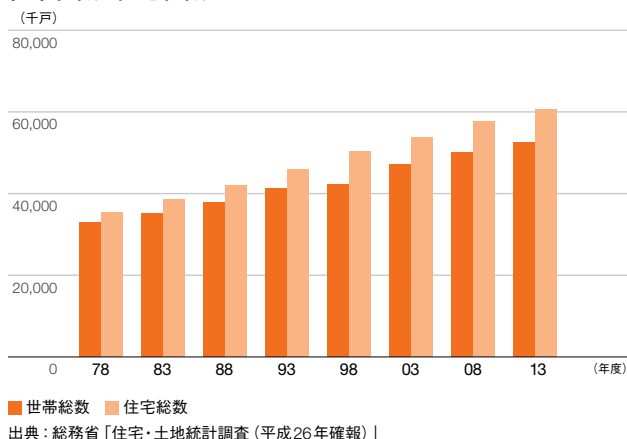
2014年度の事務所、店舗、工場、住宅等、建築分野における建設大手50社の受注動向の総計は、前年度比3.8%増となりました。製造業をはじめとした民間分野の受注が活発であったほか、公共機関からの受注も拡大したことから、4年連続での増加となりました。企業業績の改善と東京都心部の大規模オフィスビルでの空室率低下を受け、不動産デベロッパー各社は開発計画を進めており、東京23区域内では2015年以降5年程度にわたり、1986年から2014年までの平均を上回る面積のオフィスが供給される見込みです*1。

*1 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＜速報版＞」2015年4月22日

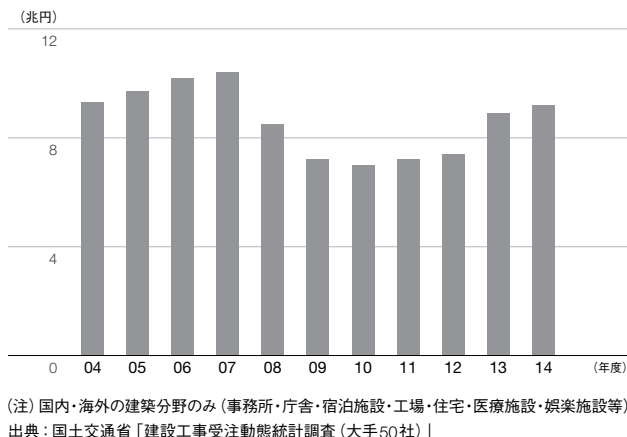
利用関係別新設住宅着工戸数



世帯総数と住宅総数



国内・海外建築工事受注高（大手50社）



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緩やかに回復しています。天候による一時的な鈍化は見られるものの、新築住宅着工件数が上昇傾向にあるほか、2015年5月の中古住宅販売件数が2009年11月の水準に迫るなど、住宅市況は総じて堅調に推移しています。連邦準備制度理事会（FRB）が利上げを実施すれば、住宅ローン金利も上昇すると想定されますが、雇用や所得の拡大、消費者マインドの改善により、住宅市場は今後も回復基調を維持すると予想されます。また、実質GDPに占める住宅投資の比率は、金融危機直後の落ち込みからやや持ち直しているものの依然低水準にあり、住宅投資の拡大余地は大きいと見込んでいます。

欧州の不動産市場

欧州では、各国が債務危機の沈静化へ向け構造改革や財政再建を進め、足元ではギリシャ債務問題の不透明感が高まるものの、ユーロ圏の実質GDPは緩やかに回復しつつあります。また、欧州中央銀行（ECB）の主導による金融緩和が、不動産市場への資金流入につながっているほか、米国や新興国、中東など海外からの不動産投資も活発化しています。この結果、商用不動産取引額が拡大し、ロンドン・パリなど欧州主要都市でのオフィス空室率も低下傾向を示しています。特にロンドンにおいては、幅広い業種の企業のテナント需要拡大を受け、2014年以来複数の大規模オフィスビル開発が進んでおり、オフィス不動産市況は回復基調にあります。

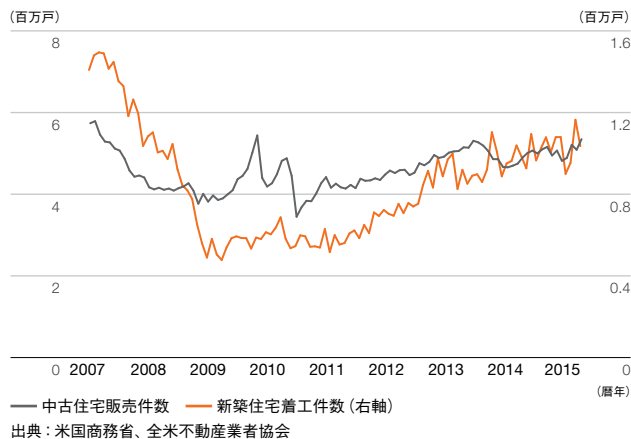
アジアの不動産市場

東南アジア諸国連合（ASEAN）*2 地域は、2012年時点で約6.1億人に達した人口と旺盛な個人消費意欲、2015年末に予定されている「ASEAN経済共同体」の発足を追い風に、GDPの成長が続くと予想されます。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、中期的に住宅及びビル・商業施設市場が成長することが見込まれます。

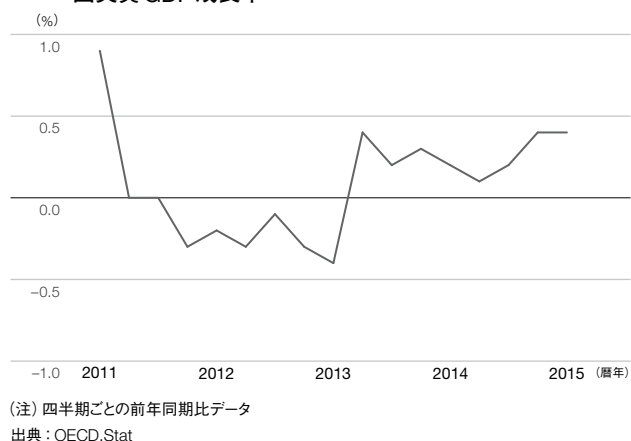
一方中国では、GDPの成長率の減速や政府による引き締め政策によって、2014年度前半には不動産市場がマイナス成長となりました。市況は依然低迷しているものの、2014年後半以降は緩やかな回復傾向を維持しており、底を打ったと見られます。

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

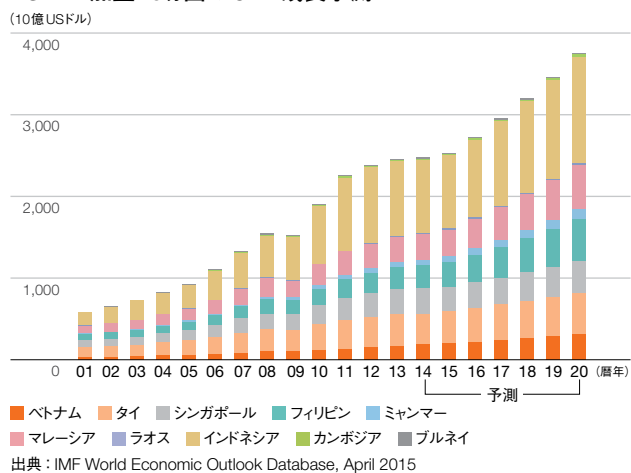
米国の中古住宅販売件数及び新築住宅着工件数



ユーロ圏実質 GDP 成長率



ASEAN加盟10カ国のGDP成長予測



LIXIL グループのステークホルダーの皆さまへ



LIXILグループは、 真のグローバルテクノロジー 企業として進化を続けます

新たな事業モデルを柱としてグローバル化に向けた変革を実現し、グローバルレベルでのシナジーの追求、
イノベーションへの投資、グローバル人材の大胆な活用に注力します。

藤森 義明

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

4年前、5社が統合して株式会社LIXILが発足しグローバル化に乗り出した当時、私は社員に、「この先にワクワクする道のりが待っている、ただし、波乱も混乱も起こり得る」と話しました。いわば私たち自身のロードムービーの「予告編」を上映した訳です。そして現在、全社員がその映画の主演として活躍していることに、私は大きな感慨を覚えています。

2015年3月期、私たちは大きな変革を実現しました。まず、過去4年間の取り組みの集大成となる新たな事業モデルをスタートし、新たな共有価値“LIXIL Values”を制定しました。また、2015年4月にはLIXILグループの「基軸」であるとともに、ガバナンスとリスク管理の強化にもつながる「LIXILグループ行動指針」を制定しました。更に、LIXILグループを真のグローバルテクノロジー企業とすべく、各種の改革を加速しました。以下、2015年3月期の取り組みを詳細にご説明しますが、それに先立ち、先ごろ発生したJoyou問題についてご報告します。

2015年4月、GROHEの子会社で中国で事業を行っていたJoyou AG（フランクフルト証券取引所上場）において不適切会計が発覚し、5月に同社は破産手続きの申し立てを行いました。これに伴い、GROHEに出資した2014年3月期の決算を訂正し、2014年3月期から2016年3月期までの3年間で662億円の損失が計上される見込みとなりました（2015年6月現在）。

この問題に対し、6月に社内調査委員会を設置しました。委員会では、外部専門家の援助を得ながら調査を継続し、判明した事実に基づき再発防止策を策定・実施し、法的措置を取っていきます。更に執行役による上記社内調査の結果を検証し、業務執行を適切に監督する観点から、当社取締役会では、社外取締役

及び当社と利害関係のない外部有識者による特別調査委員会を設置しました。

社内調査委員会と特別調査委員会からの提言を踏まえ、以下の観点で抜本的な再発防止策を早急に検討することとし、財務報告に関わる内部統制の重大な不備の是正に着手しました。

- (1) グローバルなコンプライアンス意識の徹底
- (2) リスク特性に適合した内部統制の再構築
- (3) 内部監査及びモニタリング体制の強化
- (4) 当社から海外子会社等への管理体制の強化
- (5) 海外子会社等の従業員の教育充実

具体的には、まず、8月にグローバルレベルでグループ全体を対象とする全社ビジネス監査組織のコーポレートオーディットグループをつくり、社内で内部統制に必要な人員配置を始めています。

2015年3月期の概況

2015年3月期は、売上高が前期比2.7%増の1兆6,734億円、営業利益が前期比25.2%減の517億円、当期純利益が前期比5.1%増の220億円となりました。

大幅な営業減益の主因は、日本の住宅市場の不振です。消費税率の引き上げに先立つ2014年3月までに、住宅セクターにおいても特需が生まれた結果、2014年4月の税率引き上げ以降、需要の反動減が見られました。この結果、新設住宅着工戸数が約88万戸に落ち込んだほか、リフォーム市場も前年度比18%減となりました。当社グループのリフォーム売上は市場をアウト

2015年3月期の連結業績

(億円)

	14/3期 実績*1	15/3期 実績	前期比		15/3期 実績 (Joyou影響除く)	Joyou 影響額
			増減額	増減率		
売上高	16,287	16,734	447	2.7%	16,734	—
営業利益	691	517	-174	-25.2%	517	—
営業利益率	4.2%	3.1%	—	-1.2P	3.1%	—
経常利益	749	579	-171	-22.8%	582	3
税引前当期純利益	491	530	39	8.0%	624	94
当期純利益	210	220	11	5.1%	310	90
のれん償却前当期純利益	263	326	63	23.9%	415	90
のれん償却前EPS(円)	90	112	21	23.5%	142	31
EBITDA*2	1,248	1,089	-159	-12.8%	1,089	—
EBITDA比率	7.7%	6.5%	—	-1.2P	6.5%	—

*1 Joyou AGの破産手続き開始に伴う決算の訂正後のもの

*2 営業利益+減価償却費+のれん償却費

パフォームしたものの、国内売上高が前期比で減少となったこと、及び資材価格の上昇によるコスト増加が、減益の要因となりました。

海外事業については、2013年8月に買収したアメリカンスタンダード ブランズ (ASB) の決算が通期で連結化されたほか、アジア事業が増収増益となりました。カーテンウォール事業は、のれん償却負担により営業損失となりましたが、のれんを除くベースでは増収増益を達成しました。海外売上高が拡大した結果、売上高に占める海外比率は23.5%となり、2011年3月期からの4年間で20ポイント以上上昇しました。

営業減益とはなかったものの、当初の公表通り2015年3月期の期末配当を前期比5円増配した結果、年間配当金は1株当たり60円、のれん償却影響を除く配当性向は、53.7%となりました。

グローバル基盤整備を完了

LIXILグループが目指す「真のグローバルテクノロジー企業」とは何か。それは、日本発祥でありながらグローバルな性格を持つ高収益企業となること、そして、変革を起こし、持続的な成長を実現することを意味します。単に海外売上高が大きい日本企業になることとは、根本的に異なるのです。

当社は、2020年3月期までに海外売上高を1兆円にするという目標を掲げています。しかし、過去数年間に行った買収は、単に海外収益の拡大のみを狙ったものではありません。むしろ究極的な目的は、グローバル人材の獲得とブランドの強化にあります。結果、グローバルなマネジメント人材と他の追随を許さない価値を持つブランドを傘下に収めました。グローバル基盤の整備を完了した現在、私たちは新たな事業モデルによって次の段階へと進もうとしています。

変革プロセスの大きな一歩となる新事業モデル

2014年11月、当社は新事業モデルの導入を発表しました。グループ全体の方針を統合し、長期的な事業の成長を推進するため、新事業モデルは3つの戦略的目標を掲げています。

- グローバル化の加速
- グローバルな人材・人的資源の活用
- 事業を越えたコアコンピテンシーの最大化

2015年4月にスタートした新事業モデルにおいて、当社グループの主要事業会社である株式会社 LIXIL のもと、LIXIL Water Technology、LIXIL Housing Technology、LIXIL Building

Technology、LIXIL Kitchen Technology という4つのコアビジネスが誕生しました。これらに加え、日本国内ではLIXIL ジャパンカンパニーと流通・小売り事業、住宅・サービス事業も展開しています。

事業再編の発表に際し、私は、この変革が、LIXILグループにとって、世界中にいるすべての社員にとって、そして私自身にとってエキサイティングなものになると述べましたが、その言葉は現在も有効です。2011年、根っからの「日本企業」であった当社は、真にグローバルな企業に向けた変革という意欲的な道に踏み出しました。過去4年間に展開してきた様々な取り組みをひとつに統合し、明確なビジョンを描く段階に達したという意味で、現在進めている変革が極めてエキサイティングであるのは当然のことだといえます。

現在進行形の進化

新たな事業モデルは、過去3年間に打ち出してきた二つの経営段階の進化形であり、前段階を抜きに語ることはできません。第1段階は、国内の事業会社5社の統合でした。ここで当社グループは、統合した会社の社名を株式会社LIXILに変更し、人事、財務、ITシステムの統合を実施しました。

第2段階では、成長を目指しました。M&Aによって、私たちは多彩な企業・ブランドを傘下に収め、多くの製品分野においてグローバルリーダーの地位を獲得しました。マネジメント面では、2014年4月に、国内・海外事業の経営陣が一堂に会するGlobal Management Committee (GMC)を発足させました。東京に拠点を持つ日本人のみで構成されていた当社グループの経営陣は、GMCによって、米国・ドイツ・イタリア・中国・シンガポールに拠点を持つグローバルなチームに変容しました。GMCを通じ、買収した企業の緩やかな連合をひとつに統合するとともに、各企業のCEOをはじめとする多国籍なリーダーたちの知見の活用にも成功しました。

LIXIL Valuesの制定

第2段階の成果の象徴ともいえるのが、LIXIL Values、すなわち、Work with Respect, Deliver on Commitment, Embrace Quality, Inspire Passion, Pursue Growthの5つの共有価値の制定です。LIXIL Valuesの決定過程において、意見の交換や相違の理解、アイデアのすり合わせ、そして、将来に対する期待の共有がなされたことは、短期間のうちに矢継ぎ早にM&Aを実施した後の統合プロセスにおいて、極めて重要な

LIXILグループ 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 VALUES

One LIXIL for Good Living... 一つにつながるValues



Work with Respect

グローバル企業として、社内外を通してだれとでもオープンで率直なコミュニケーションを進めます。
多様性を重んじ、異なる背景をもった人たちに敬意を払い、実力主義の下ですべての人たちに公平な機会を与えます。
常にゆるぎないインテグリティをもって行動します。



Deliver on Commitment

自ら「オーナーのごとく行動」し、事業にかかわるすべての人びと（ステークホルダー）のために価値を創造します。
意欲的な目標を持ち、達成することを約束します。
決定・行動・結果に責任をもちます。



Embrace Quality

お客さまに住生活のすべての場面で素晴らしい体験をしていただくことを約束します。
最高の品質を備えた製品とソリューションの提供に尽くすことを約束します。
カイゼン手法を用いて、知識、製品、プロセスのとどまることのない向上に取り組みます。



Inspire Passion

大きな夢をもって、自分自身とわれわれの産業、そしてお客さま体験を変革し続けます。
期待を超える成果を出し、コミットメントを超えるべく自らをストレッチします。
すべての取り組みに最高を目指し、「やればできる」の精神を奨励します。



Pursue Growth

成長とイノベーションに向かって邁進します。
リーダーとチームの育成のための投資を継続します。
進んで変革を起こし、リスクをとる文化を強化し、スピードをもって、よく考え、話し合って、適切な行動を起こします。

意味を持ちました。私自身もその決定過程に加わりましたが、
成果に自信を持つと同時に、LIXIL Valuesは私たちが拠って立つ
ものを端的に表しているという、強い確信を持っています。

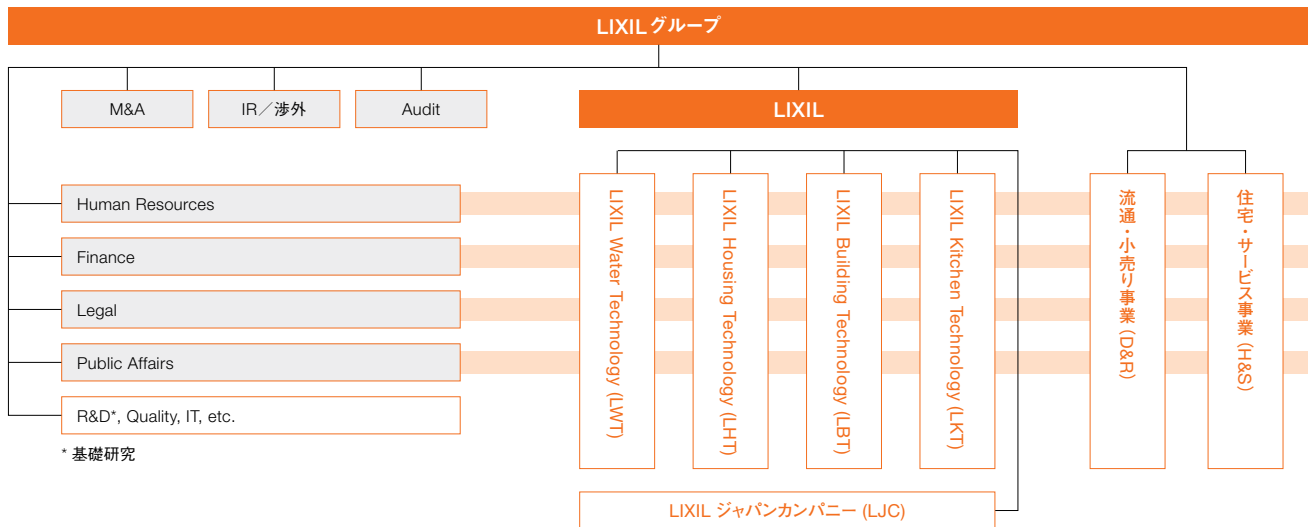
新たな Technology Business のスタート

新事業モデルの特筆すべき点は、水回り業界における世界
最大の事業として、David J. Haines が率いる LIXIL Water
Technology (LWT) が誕生したことです。LWTは、売上高約
50億USドル、営業利益率約10%、社員数約27,000名、約150カ国
の販売拠点、世界各地50に及ぶ生産拠点という規模を持ちます。

また、トイレ、シャワー、ユニットバス、水栓金具、その他セラミック製
品などの水回り製品の分野のグローバルリーダーとして、多数の優
良ブランドを有し、世界各地で市場トップの地位を誇ります。なお
David J. Haines は、2015年4月にLIXILグループに連結され
た GROHE Group S.à r.l. の会長兼CEOも兼任しています。

LIXIL Housing Technology (LHT) は日本の住宅設備・
建材事業におけるリーディング事業であり、売上高は約6,000億
円、営業利益率は約6%にのびります。LHTのCEOには、株式
会社LIXILにおいてチーフ・マーケティング・アンド・セールス・オフィ
サーを務めた井植敏雅が就任しました。

新事業モデル (2015年4月1日開始)



LIXIL Building Technology (LBT) は、カーテンウォールのグローバルリーダーです。世界50ヵ国以上において著名建築プロジェクトに参画するほか、各国に生産拠点を展開しており、ビルの内装や窓も手掛けます。LBTの売上高は約25億ユーロ、営業利益率は約3%です。LBTのCEOは、ペルマステイラーズのCEOでもあるNicola Grecoが務めます。

LIXIL Kitchen Technology (LKT) は、日本国内のシステムキッチンのシェアNo. 1を占めるとともに、中国においてはHaierと合弁会社も展開し、日本・中国の合計で約1,100億円の売上高があります。現時点では収益性が高いとはいえませんが、LWTとのシナジーが期待できる事業です。新事業モデルのスタート以来、私が暫定CEOを務めてきましたが、2015年8月、フランス系建築資材メーカーの日本法人社長を務めた経験を持つFrançois-Xavier LienhartがCEOに就任しました。

LIXIL ジャパンカンパニー (LJC) は、上記4つのTechnology Businessの製品・サービスの日本における販売・マーケティングを担い、「トータルソリューション」モデルを追求します。LJCは、すべての製品ラインを取り扱うという点でLIXILグループにおいて最も統合されたビジネスであり、各事業の専門家でありながら全事業を網羅するジェネラリストという性格も持ちます。約1兆円の売上高を持つLJCは、特に住宅リフォーム市場の開拓に注力します。白井春雄が、引き続きLJCのCEOを務めます。

ここに加え、当社のバックボーンを形成するのが、確実なガバナンス体制と最高クラスの本社機能、すなわち、Human Resources、Finance、Legal、Public Affairs、R&D、ITなどの各ファンクションです。今日までの取り組みによって、株主・

投資家やお客さまをはじめとする主要なステークホルダーに対して、価値を提供するに十分な体制が整備できたと自負しています。

シナジーの創出に向けて

新たな事業モデルは、4つの事業内におけるシナジーや、4つの事業を横断するシナジーを創出する機会を一気に拡大します。特に、事業内のシナジーの潜在性は大きく、グループ全体として発揮し得るシナジーの80%程度は占めると見ており、今後3年程度、事業内シナジーの実現に注力していきます。

過去数年間、私たちは相次いで買収を行い、成長を志向してきましたが、当面はグループの統合に注力し、安定的でオーガニックな成長を目指します。新事業モデルによって変革を実現することで、当社グループが培った知見を各事業において活用しながら、市場と製品のマッチング、顧客基盤の共有、従来なし得なかったレベルでのサービス提供を行います。同時に、事業の合理化も推進していきます。

事業内の潜在シナジー発揮を端的に示すのが、LWTの事業展開です。GROHE、ASB、LIXIL/INAXなど、私たちは、水回り製品分野において多数のグローバルなブランドを有し、高級品から普及品までを幅広くカバーしています。新事業モデルのもと、LWTは生産拠点やサプライチェーンをスリム化してコスト削減を図っており、すでにGROHEカナダ工場の機能をASBメキシコ工場に移管するなど、具体的な成果が表れています。

重複する製品の最小在庫管理単位 (SKU) の縮小や、市場におけるブランドセグメンテーションの明確化にも取り組んでいます。こうした取り組みを通じ、コストを削減するとともに市場横断

的な販売チャネルの最適マネジメントを実現します。例えば、LIXILブランドのシャワートイレを海外で展開しようとしても、認知が広がるまでにはかなりの時間がかかりますが、米国でのASB、欧州でのGROHEのような知名度の高いブランド名を冠し、すでに確立された販売チャネルを通じて展開すれば、市場への浸透や成功度も高まると考えています。

一方LJCは、日本市場に注力すると同時に、事業横断的なシナジー創出を牽引します。当社グループの国内事業の強みは、4つの事業のすべての製品を提供する点にあります。日本以外の市場で1事業ないし多くても3事業の製品を展開するのに対し、4事業すべてを取り扱うのは日本のみです。ゆくゆくは、日本における事業横断的なシナジー発揮をモデルケースとして世界中で展開し、より一層大きな成長機会を獲得していきます。

新事業モデルのもと、当社グループを「成功」に導くのみならず、大きく飛躍させる上でカギを握るのが、優秀かつグローバルなマインドを持つ人材です。2015年、当社は執行役の人数を削減すると同時に、厚みを増したグローバル人材層を、適材適所に配置しました。人材配置にあたっては、任務遂行の迅速性や、LIXILグループの長期的なグローバルマネジメントを視野に入れた最適なチームの選抜を特に重視しました。

中期経営計画

2014年5月、当社グループは中期経営計画LIXIL G-16を発表しました。同計画は、「グローバル市場をターゲットとした総合住生活企業」というビジョンを堅持しながら、事業環境の変化や、ASBやGROHEも含めたグループ範囲の拡大という現在の姿を反映したものです。

LIXIL G-16では、グローバル化と並び経営効率の改善も掲げています。2016年3月末までに約1,000億円のキャッシュ創出を目指すとともに、2017年3月末までに原材料支払いから販売代金回収によるキャッシュ創出までにかかる期間を55日に短縮することを目標とした、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)改善プロジェクトも推進しています。2013年9月末時点で90日以上であったCCCが2015年3月末には84日に短縮されるなど、経営の効率化は着実に進展しています。

成熟市場内の「新興市場」、住宅リフォーム

日本における新設住宅着工戸数は、人口の減少傾向を背景に中長期的に低調に推移するものと見られますが、私たちは、住宅リフォーム事業に大きなチャンスを見出しています。その理由の

ひとつが、省エネルギーへの関心の高まりです。産業部門のエネルギー消費量が縮小傾向にある一方、住宅を含む民生部門のエネルギー消費量が拡大する中、リフォームはエネルギー消費削減の重要な手段となり得るからです。

また、中高齢人口の拡大は、リフォームの主なターゲット層の拡大も意味します。「終の棲家」へのニーズの高まりなどの人口高齢化に伴う現象は、世界のほかの国々でも見られるものです。介護付施設に転居するよりも自宅で暮らしたいという高齢者層が拡大すれば、浴室、シャワー、キッチンをはじめ、高齢者のニーズに合わせた住宅リフォームが求められるようになります。

2015年3月期で見れば、当社の住宅リフォーム商材の売上高は2,796億円を占め、新築住宅向け製品に比べ高い利益率を示しています。私たちは、リフォーム事業の拡大に今後も注力していきます。

成果を集約し、成長を描き出す

新たなビジネスモデルは、過去4年間の取り組みの集大成であり、真のグローバルテクノロジー企業として、中長期的な価値の創出を通じてすべてのステークホルダーに利益を提供することを目指すものです。グローバル化の進展が時に予期せざるリスクをもたらすことは、直近の経験が示す通りです。しかし私たちは、リスクを恐れることなく、過去の経験から学びながらその教訓を価値創造プロセスに反映することで、より強い企業として成長していきます。

冒頭で触れたように、私は当社グループの「変革の道のり予告編」を社員に提示しました。共通のゴールに向けて前進する中、苦しい時期もあったはずですが、その試練を見事に乗り切った彼らに深い感謝の意を表するとともに、グローバルテクノロジービジネスの最先端に行くLIXILグループを今後ともご支援いただけるよう、ステークホルダーの皆さまにお願いしてこの報告の結びといたします。

2015年8月

藤森 義明

藤森 義明

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

執行役

(2015年6月26日現在)



(後列左から)

松本 佐千夫、Hwa Jin Song Montesano、
豆成 勝博、八木 洋介、金森 良純

(前列左から)

筒井 高志、藤森 義明、川本 隆一、松村 はるみ、
Laurence William Bates

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）

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
株式会社LIXIL 取締役 上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer（代表取締役）
2015年 当社代表執行役副社長 品質・テクノロジー担当（現）
株式会社LIXIL 上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer（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

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 兼 Chief Human Resources Officer（現）

まつもと き ち お
松本 佐千夫

執行役副社長

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
株式会社LIXIL 取締役 専務執行役員 兼 Chief Financial Officer
2015年 当社執行役副社長 経理担当 兼 Chief Financial Officer（現）
株式会社LIXIL 取締役 副社長執行役員 兼 Chief Financial Officer（代表取締役）（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）

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 同社西武十合統合商品部 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 取締役専務執行役員 兼 Chief Communication Officer
当社執行役専務 住宅・サービス事業担当（現）
株式会社LIXIL 専務執行役員（現）
2015年 株式会社LIXIL 住生活ソリューション 取締役社長（代表取締役）（現）

ローレンス ウィリアム ベイツ
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 ゼネラル・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
2015年 同社取締役 専務執行役員 Chief Legal Officer 兼（Legal部門）知的財産室長（現）

ファ ジン ソン モン テ サ ー ノ
Hwa Jin Song Montesano

執行役専務

1971年生
1995年 Korea Economic Institute, Congressional Affairs Director
2001年 GlaxoSmithKline plc, Corporate & Government Affairs Director, Asia Pacific
2005年 GE Money, Vice President—Communications, Asia Region
2009年 Kraft Foods, Vice President—Corporate & Government Affairs, Asia Pacific
2012年 GSK Vaccines, Vice President—Global Public Affairs
2014年 当社執行役専務 広報・CSR・環境戦略担当（現）
株式会社LIXIL 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer
2015年 同社取締役 専務執行役員 兼 Chief Public Affairs Officer（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）
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 株式会社LIXIL ビバ取締役会長 兼CEO（代表取締役）（現）

Story 1

事業モデルの変革

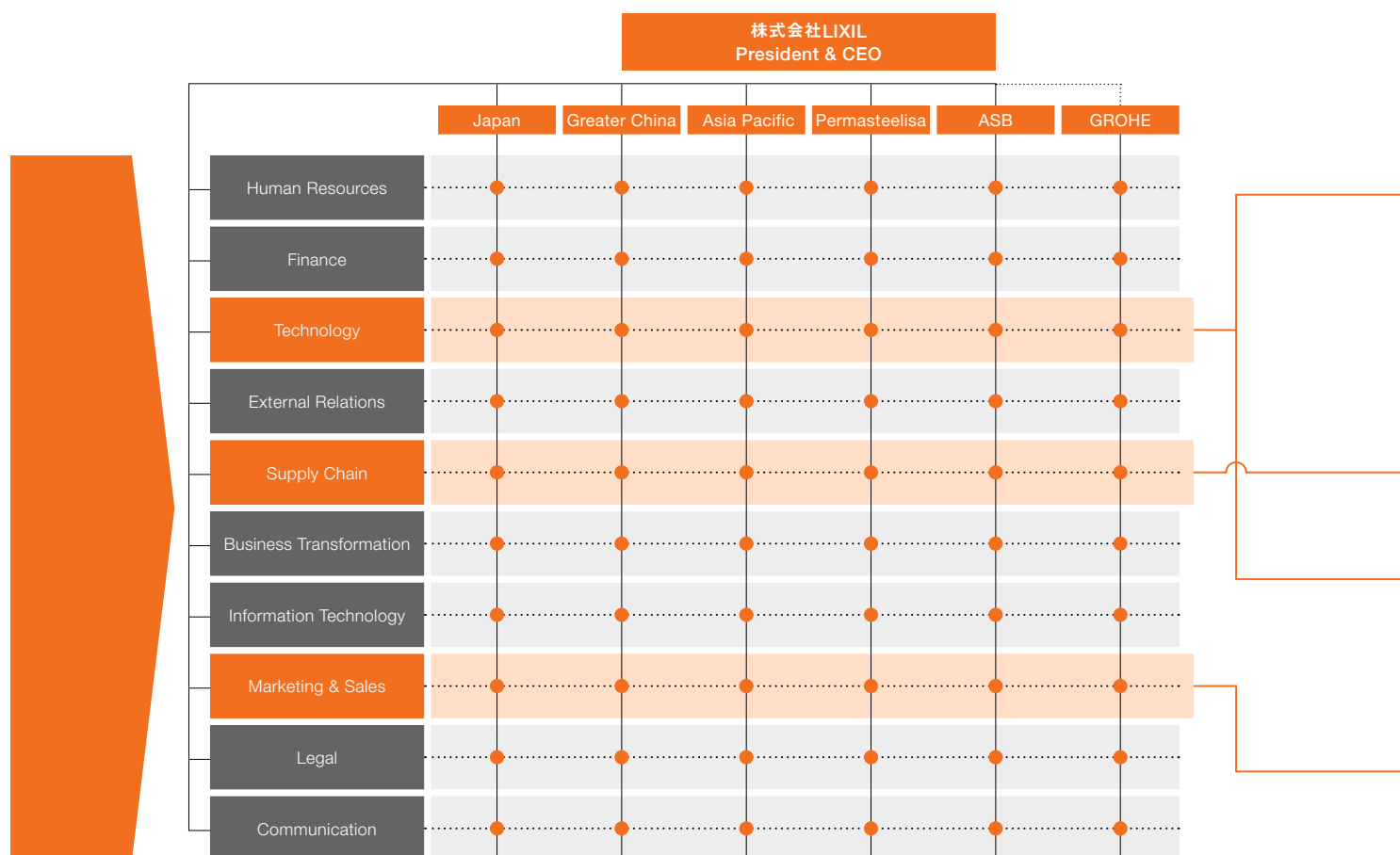
In the vanguard of global

2011年に遂行した5つの国内事業会社の統合に続き、3つの大型 M&A を実施したLIXILグループは、事業の拡大と事業モデルの変革を極めてスピーディーに進めてきました。その経緯と現状を確認します。

PAST

2014年4月～

Global Management Committee (GMC) のファンクションを通じたPMI*マネジメントの推進



2011年から2014年にかけて実施した一連の買収・投資によって、LIXILグループの事業は急速にグローバル化しました。迅速なポストM&Aインテグレーション(PMI)*によって事業の拡大と経営層の多様化がもたらす価値を最大化すべく、2014年4月、GMCが発足しました。

GMCが目指したのは、グループとしての統合とシナジーの実現です。横軸にグループ共通のファンクションを、縦軸に事業会社や地域別マネジメントを置きました。これにより、ファンクションの統制を通じてOne LIXILとしての全体最適を追求すると同時に、事業会社・地域のトップであるビジネスリーダーに権限を委譲し、業績目標達成への責任を持たせました。

* M&A後の経営統合プロセス

technology business

PAST

～2015年3月末

実現した成果

Value chain	各ファンクションの優先課題	主な成果
 開発	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバル開発プラットフォームの確立に向けたプロセスとターゲットの設定
 調達	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ LIXILが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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 98の生産拠点と42の物流拠点の情報集約、及び生産性の評価 ■ 各事業会社・地域での原料・資材から製品化までの流れの可視化 ■ グローバルロジスティクスチェーン構築の検証
 製造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生産・物流拠点の集約と最適化 ■ 部品の共通化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各事業会社・地域での製造過程におけるベストプラクティスの洗い出しと共有 ■ 日本国内での事業統合やアジア・北米の生産拠点の集約により、年間約23億円のコスト削減の見込み
 販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ■ マーケティング・プラットフォームの確立、共用活用 ■ LIXILグループ全体としてのグローバル営業戦略の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客リレーションマネジメント（CRM）システムの統合プロセス開始 ■ 業界最大の展示会ISHでLIXILとGROHEが共同出展、新しいバスルームを提案 ■ デザイナー・建築家やホスピタリティ産業をターゲットに絞った、ブランド・製品ポートフォリオの発表展示会でマルチブランドを紹介

GMCのファンクションのうち、Technology、Supply Chain、Marketing & Salesは、製造業の根幹をなすバリューチェーンに直結するものです。ファンクションのリーダーシップのもと、2014年4月から2015年3月末までの1年間で、開発、調達とサプライチェーン、製造、販売とマーケティングの各段階において、グループの全体最適を実現する取り組みが一定の成果を出しています。

GMCが特に重視したのがスピードです。それは、GMCがPMIマネジメントのひとつの段階であるという認識のもと、統合シナジーを最大化するための「次のステップ」を視野に入れていたからです。（ページの内側をご覧ください。）

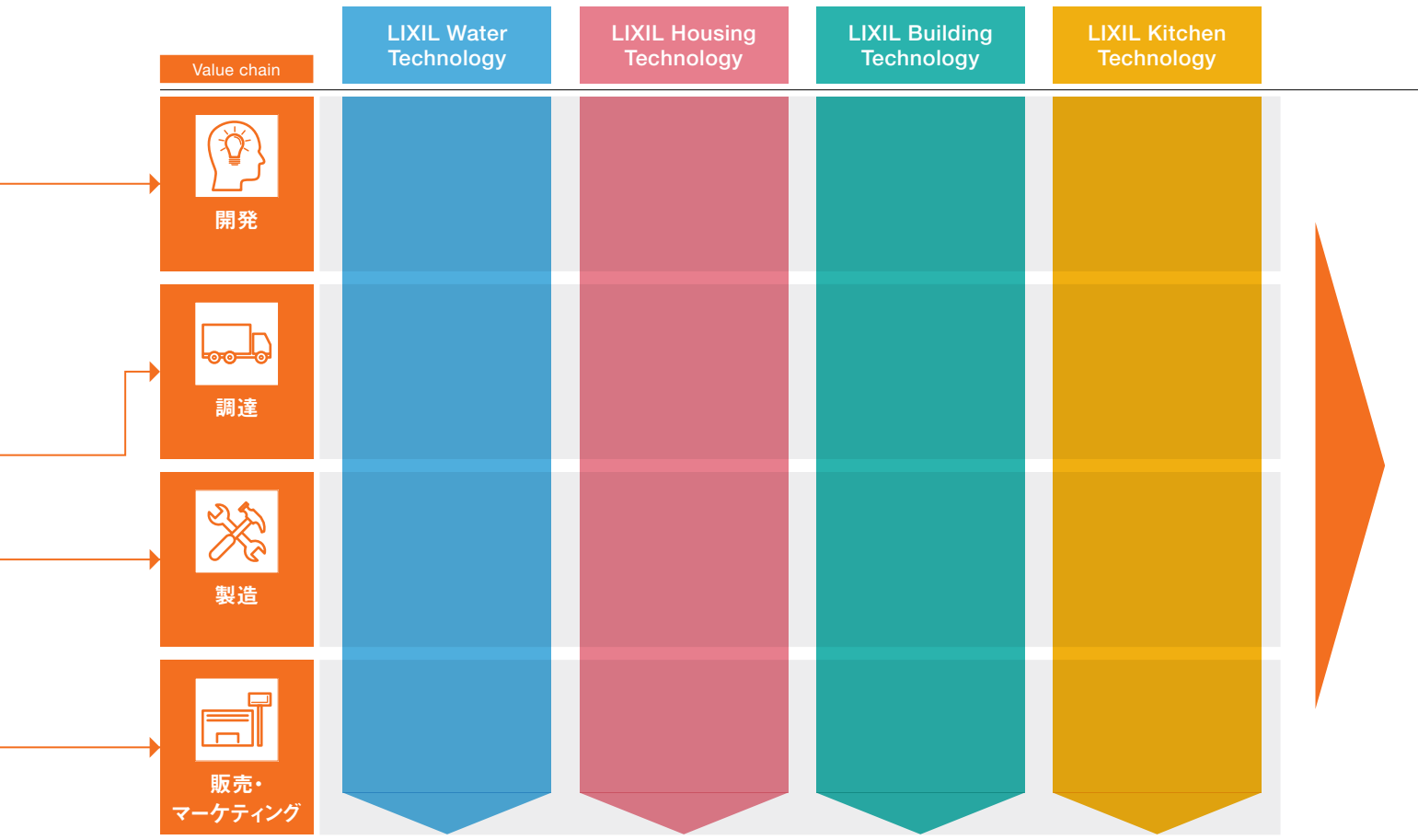


technology business a

PRESENT

2015年4月～

製品分野別のテクノロジービジネスの推進によるグローバル展開の加速



2015年4月、LIXILグループは「真のグローバルテクノロジー企業」に向けた新たなステージに入りました。GMCのファンクションの成果を取り込みながら、グループ事業を、LIXIL Water Technology (LWT)、LIXIL Housing Technology (LHT)、LIXIL Building Technology (LBT)、LIXIL Kitchen Technology (LKT)という、製品分野別の事業モデルに再編*したのです。

4テクノロジービジネスのCEOとマネジメントチームは、それぞれ収益目標にコミットすると同時に、製品開発力、ブランド、技術、販売チャネルの活用と事業価値最大化に取り組みます。

* 新事業モデルでは、メーカー系の事業とは別に、お客さまに対してトータルサポートをするための、流通・小売り事業 (D&R) と住宅・サービス事業 (H&S)、そしてLIXIL ジャパンカンパニー (LJC) があります。

and value creation

NEXT STEP

2015年4月～

新ビジネスモデルが創造する価値

シナジー実現	成果	目標	目指す姿
開発期間の短縮 より優れた製品開発	商品ラインナップの強化 営業利益率向上 競合製品との差別化 顧客満足度向上	新たな需要・市場の開拓 キャッシュ創出力強化 ブランド力向上 顧客基盤の拡大	グローバルテクノロジー カンパニーとしての 先端的なビジネスモデルの 確立と成長
調達コスト削減			
製造コスト削減			
顧客情報の統合			

新事業モデルは、2015年4月1日のスタート直後からトップスピードで走り始めています。各テクノロジービジネスの経営チームが、GMCで重ねたディスカッションを通じて、それぞれが持つ経営資源や事業機会についてすでに共通認識を形成していたことが寄与しています。

今後の優先課題は、テクノロジービジネス内のシナジーを最大化すること。事業機会の拡大とトップラインの成長という観点からも、また、生産性・効率性の向上という観点からも、テクノロジービジネス内には大きな潜在シナジーが存在しており、その顕在化が、グループ全体の成長と価値向上に貢献します。

Story 2

LWTの可能性

LIXIL Water Technology (LWT) の現在の事業規模や市場でのポジションを教えてください。

LWTはウォーターテクノロジー業界に誕生した新たなグローバルリーダーです。売上規模は約50億USD、営業利益率は10%弱です。

当事業は、アメリカンスタンダード、GROHE、LIXIL/INAXという、業界でも最強のブランドを柱に、ローカルなブランドも複数展開しています。高級品ラインを提供するGROHEから普及品ラインナップに強いアメリカンスタンダード、低価格帯品まで、すべての市場セグメントに対応しています。

市場においては、日本、日本以外のアジア、中東・アフリカ、北米、欧州と、世界の主要地域でトップレベルの地位を築いています。すべての市場でNo. 1という訳ではありませんが、他社の追随を許さないグローバル展開、ウォーターテクノロジーを網

羅する製品群を考えれば、私たちがトッププレーヤーであることは明白です。また、世界中の消費者はよりよい住宅設備を求めており、国・地域によって成長率は異なるものの、将来にわたって市場拡大トレンドが続くと予想されます。

ブランド、グローバル展開、そしてテクノロジー。この3要素で私たちに対抗できる企業はほかにありません。そしてこの3要素の土台には、優れた人材と実績あるマネジメントチームが存在しています。

現在の課題について教えてください。

今後何年か、プラットフォーム戦略が重要なテーマとなると考えています。いわば、自動車産業が20年前に経たプロセスです。そのカギを握る数量に関して、LWTの調達ボリュームは、主要な競合企業のほとんどの売上高を上回る規模に達しています。投資予算から見ても「規模の経済」を体現しており、新たな技術を世界中



David J. Haines
CEO
LIXIL Water Technology

LWTの最重要資産は人とブランドです。私たちは世界中にプレゼンスを持つグローバルなビジネスであると同時に、確かなブランドを持つテクノロジーリーダーでもあります。そして、グローバルなリーディング企業で働くことに、社員はワクワクしています。

LWT CEOインタビュー

Pursuing growth with water

LIXILグループのビジネスの中で最も事業がグローバル化しているLIXIL Water Technology (LWT)。そのCEOが、新ビジネスモデルの意義、LWTの優位性や戦略について語ります。

に迅速に展開することが可能です。

私たちは、異なる歴史と企業文化を持つ複数の事業会社、そして多様なバックグラウンドを持つ社員をひとつにまとめています。こうした要素を共通の価値のもとにうまく統合すれば、将来にわたってメリットを享受することができます。市場でのマルチブランド展開や、製造の統合とコスト削減が進展するにつれて、メリットの持続性はより高まっていくはずです。

資金だけでなく人やアイデアも含めたLWTの資産をもってすれば、イノベーションで競合を圧倒できるはずだと私は考えています。

事業の統合に伴うバリューチェーンの拡大についてはどう考えますか。複雑になりすぎるといえる可能性はないでしょうか。

むしろ、これまで以上に効率化されています。プラットフォーム戦略の推進によって、ポートフォリオ内の製品数を削減する

ことを計画しており、実際に、世界各地の優秀なエンジニアが、オペレーションの合理化に取り組んでいます。事業の統合は、バリューチェーンの大幅な効率化とイノベーションによる競合の圧倒、その両方を実現していきます。

更にいえば、製品数が多すぎることはLWTにとって最大の機会でもあります。これまで各事業が地域ごとに最適化を図ってきましたが、それはつまり、合理化の余地が大きいということです。今後数年間、製品ラインナップ、製造プロセス、サプライヤー群を見直してコストを削減しながら、顧客満足度を高め新たな分野に進出する機会が無限に見出せる予定です。

時間をかけて成果を出していくことですが、社員の反応について教えてください。今現在、現場では何が起きていますか。

私は今日東京にいますが、数日前は中国

と米国に、先週はドイツにいました。行く先々で社員、顧客、サプライヤーと話していますが、誰もが現在の変化を歓迎して期待しています。

社員は、グローバルなリーディング企業で働くのだという期待から明るい展望を持っています。顧客が変化を歓迎するのは、当社がもたらすイノベーションが従来以上にインパクトを持ち、自らのビジネス拡大につながることを期待しているからです。サプライヤーにとっては、長期かつ安定的な、信頼できるパートナーです。

私たちは今、私たち自身、顧客と消費者、サプライヤー、そして投資家といったすべてのステークホルダーに利益をもたらすチャンスへの岐路にあります。チャンスを引き寄せるには、私たち全員が変化を受け入れることが必要なのだと思います。

technology in the vanguard



In the vanguard of product development



世界の主要地域に広がる市場のニーズに応えながら、
開発プラットフォームの共通化で効率化とスピードアップを実現し、グループの優位性を確立します。

新ビジネスモデルの潜在力と強み



ブランド間での技術共有が革新的な製品を生む

開発プロセスの統合によって、効率性と地域の固有性を同時に追求できるようになることが、競合にはない当社グループの優位性です。具体的には、商品開発の司令塔となる開発センターが、戦略的な商品にターゲットを絞ってプラットフォームを開発し、投資効率の向上と開発スピードの短縮を実現します。また、世界の主要地域に設置したデザインセンターと各生産拠点が、地域特有のニーズへの理解に基づくイノベーションを追求します。その成果を再び開発センターに集約することで、全く新しいアプローチやニーズの変化も捉えていきます。

今後の取り組み

2016年3月期に関しては、LIXILの既存の設計をもとにしたシャワートイレのグローバルプラットフォームの開発に着手しており、各地域・ブランドでの展開を目指します。プラットフォーム戦略とブランドごとの差別化戦略は一見相反していますが、各ブランドの価値を明確に定義することで、双方を同時に実現していきます。中期的には、2017年までに、年間300程度の新製品の発売を目標にします。これに合わせ、各製品カテゴリーについて10プラットフォームを開発するという、極めて高いハードルを設定しています。一方、開発資源を重要な製品ラインに集中投下することで、在庫管理プロセスの合理化を図ります。こうした取り組みを通じて、平均的な製品開発期間を約2年間から1年間に半減する計画です。





In the vanguard of supply chain management



LWTの展開地域・ブランドを網羅しつつセールス・オペレーション・在庫計画（SOIP）を一貫で管理する仕組みを構築し、顧客に最高のサービスとサポートを提供します。

新ビジネスモデルの潜在力と強み



グローバルな物流プロセス統合に取り組む

およそ28億USドルというスケールに達するLWTの全ブランド合計の年間物流・調達額は、当ビジネスにとって極めて大きな強みとなります。これを背景に戦略的なサプライヤーマネジメントを強化し、ベストな価格・品質・サービスで部品・材料を調達します。

また、コア技術を展開する生産ネットワークを基盤に、地域の枠を超えた製品や部品の相互供給も始めています。世界28拠点に及ぶ配送センターの再編と最適化を通じたグローバルロジスティクス効率化により、物流コストの削減、ひいてはグループ全体のエネルギー消費とCO₂排出量の削減を実現し、環境への責任も果たしていきます。

今後の取り組み

私たちは、お客さまに最適な製品を提供すると同時にコストを最小化することを目指し、どの商品が、いつ、どこで、どのボリュームで必要なかを、業界内で最も的確に把握する体制を構築します。すでに、各地域の調達エキスパートからなるLWT Global Commodity Council（グローバル部材委員会）の発足や中国の調達センターの統合、各配送センターの機能分析と一部統合など、グローバルなオペレーションの統合に着手しています。また、コスト削減の取り組みと並行し、SOIPプロセスについても、世界中の各地域単位での構築が完了しています。戦略的な調達を通じたサプライヤーの選択と集中や、グローバル共通のSOIPプロセスとシステムの統合については、今後2、3年以内の実現を計画しています。

In the vanguard of production



住生活産業のリーダーとして、世界中から集約した技術力を駆使し、お客さまの地域特有の様々な嗜好に応える最高の製品を供給します。

新ビジネスモデルの潜在力と強み



LWTの生産拠点網は業界随一の充実度を誇る

水栓金具、シャワー、セラミック、シャワートイレに関わる様々な技術を一手に収めるLWTは、ベストプラクティスの共有とシナジーの追求によって生産性向上を実現します。すでに前者については、日本の技術者がASBのメキシコ工場に派遣され、歩留まり率の改善と廃棄率の低下という具体的な成果を生んでいます。後者についても、中国の麗住建材（蘇州）の衛生陶器製造ラインの閉鎖とLIXILのベトナム工場・アメリカンスタンダードの中国工場への移管、GROHEのカナダ工場の閉鎖とASBメキシコ工場への移管の2件を嚆矢に、生産拠点の統廃合を通じた事業効率化が進んでいます。

今後の取り組み

当社グループが保有するブランドには100年以上の伝統を誇るものもあります。その価値を損なうことなく変化を受け入れ、変革を進めていく必要があると、私たちは考えています。2016年3月期は生産性の向上に取り組み、工場や物流センターをはじめとする既存の資産の集約・有効活用を図ります。短中期的には、デザイン、エンジニアリング、営業部門とも連携しながら部材の在庫管理単位を削減し、生産性の向上に継続的に取り組みます。また、最適化と個別ニーズのバランスについても重要課題であると認識しています。グローバルレベルで効率性を追求する一方、デザインを重視する欧州、品質と機能性を問う日本、価格に敏感な米国と中国といった、地域・ブランドごとのポイントを考慮したラインナップを整えます。





In the vanguard of marketing and sales



ブランドごとのアイデンティティに即したマーケティング戦略を展開すると同時に、複数のブランドからなるポートフォリオを有する優位性も発揮します。

新ビジネスモデルの潜在力と強み



販売前後のサービスの拡充で、差別化を図る

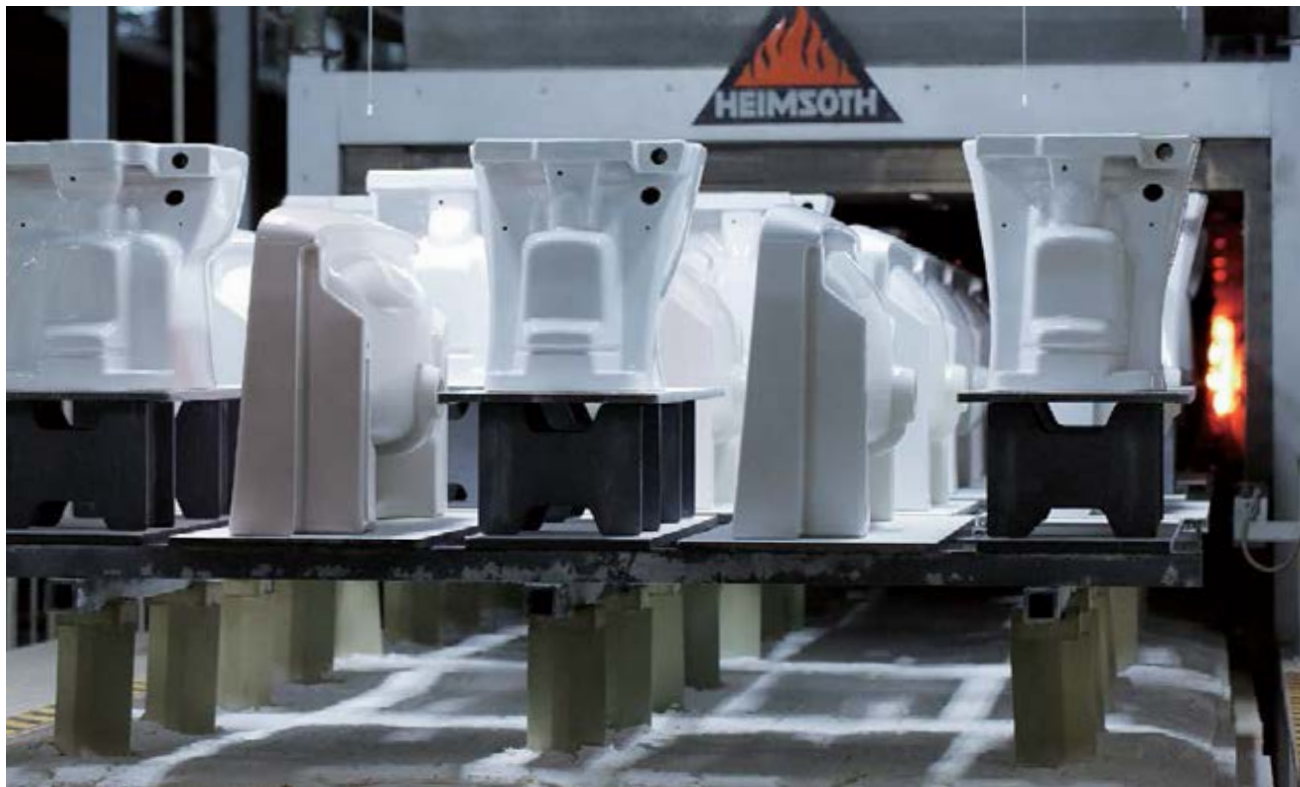
販売プラットフォームの確立と共有化が、LWTに大きなチャンスをもたらします。すでにアジア・パシフィック地域を中心に具体的な取り組みが進展しており、インドやインドネシアでは、GROHEとアメリカンスタンダードの製品の組み合わせによって新規顧客の開拓に成果を上げています。同様に、ベトナムにおけるLIXIL/INAXの小売り販売網や、アメリカンスタンダードのオーストラリアの取引先にGROHE製品を提供する計画も進めています。複数のブランドを組み合わせたポートフォリオは、エンドユーザーや販売店、デベロッパーなど様々なお客さまから確実に評価されています。

今後の取り組み

ブランド別のマーケティング活動を展開すると同時に、LWT横断的には、シャワートイレ及びシャワー付き便座の世界展開と市場トップの地位確立に取り組めます。そのため、製品による差別化はもちろん、適切な価格設定や販売ネットワークの整備を進めます。シャワートイレ以外についても、各ブランドの主要カテゴリーごとに、それぞれ「キラー製品」を揃えます。また、顧客リレーション管理（CRM）システム構築にも着手し、現在アジア全域のCRMデータベースを統合しています。更に、GROHEは建築・デザイナー、アメリカンスタンダードは販売店、LIXIL/INAXは水道工事店・工務店というようにターゲットを絞り、「LIXILファン」を増やすことで、ブランドポートフォリオへの支持を高めます。

Story 3

LWTの最前線



LWTは現在、世界各地の生産拠点の能力的な把握と、最適なグローバル生産システムの構築に取り組んでいる。コスト削減によって得た資金を最新の生産設備への投資に回し、利益率を引き上げると同時に今後の成長を支える基盤を強化する。





水回り製品産業における最高レベルの生産・物流ネットワークの構築に向け、LWTは着実に前進している。ベストプラクティスの活用やバリューチェーンの統合をはじめとするシナジーの発揮によって競争優位性を高め、成長スピードを加速する。

Story 4

事業戦略の原動力としての人事プロセス

人事戦略の基盤となる

「ベストプラクティス」の共有

当社グループは、People & Organization Development (POD)と呼ぶ全グループ横断的な人事プロセスを導入しました。M&Aを通じて事業が拡大した現在も、このプロセスは地域・ビジネスを超えて共有されています。このように、人事プロセスがグループ内で迅速に共有できた背景には、当社グループが、マネジメントの変革に着手した2011年当初からグローバルな「ベストプラクティス」を導入してきたことがあります。

当社の人事マネジメントを象徴する「ベストプラクティス」の一例が、リーダーシップの重視とその評価制度です。機会の公平とメリトクラシーの徹底によって人材の力を引き出しながら、自らが抱くビジョンの実現に向けて変革を起こす実行

力を持つリーダーの存在は、最高のパフォーマンスを発揮する「勝てる」組織には不可欠です。こうした考えから、当社グループの人事戦略において、人材の発掘や評価を戦略的視点から行えるマネジャーの選抜と育成、また、リーダーシップの適切な評価は極めて重要な位置を占めています。

エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング(ELT)は、リーダーシップを重視する人事戦略が具体化したものです。これは、経営幹部候補を集め、1年間のうちに3回程度、LIXIL独自のプログラムに基づく集中講座を開催し、事業・財務戦略や組織文化をはじめ、いわば「リーダーとしての成長設計図」の描き方を学ばせるものです。現在は、世界トップクラスのビジネススクールであるスペインのISESとの提携で、G-ELTという、よりグローバルな



八木 洋介
LIXILグループ
Chief HR Officer

世界の最先端に行く最高のテクノロジーによって、豊かで快適な生活をつくりだすという企業理念が、社員一人ひとりの行動に反映される組織を目指しています。

Chief HR Officerメッセージ Creating a dynamic company thro

グループ全体を統括するファンクションのひとつHuman Resourcesは、事業戦略を展開、実践するためのドライビングファンクションとして、長期的な視点から企業価値創造に貢献しています。



視点を導入したELTも開発しており、グローバルにグループの全ビジネスから人材を集めることになっています。

社員が自信と誇りを持つ会社をつくる

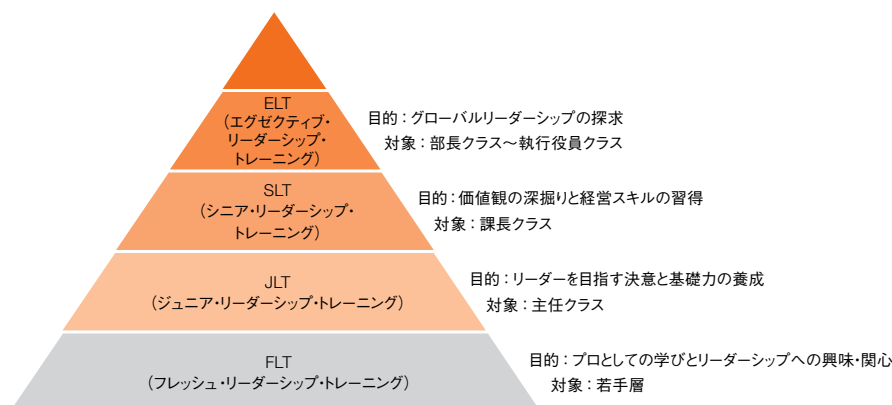
4年余りの期間で当社グループは大きな変革を成し遂げました。最高のテクノロジーによって豊かで快適な生活をつくるという企業理念の実現に向け、貢献したいと考える社員が確実に増えています。また、そうした社員を高く評価する組織に

もなっている。これは、グループの中長期的な価値創造にとって、大きな資産となるはずだ。

一連のM&A後、約6ヵ月に及ぶディスカッションを経て、2014年10月、当社は新たなLIXIL Values(共有価値)を定めました。また、2015年4月には、「LIXILグループ行動指針」も策定し、労働基準の遵守や人権の尊重など、ルールを改めて明文化し、その運用を監査する仕組みも導入しています。今後も、グループの

事業戦略と社員への報酬・インセンティブを合致させる制度の構築をはじめ、事業の独立性を確保しながらもOne LIXILとしての組織の統合を更に強化する仕掛け・仕組みづくりは続きます。

人事はバックオフィスという考えを捨て、事業戦略を展開、実践するためのドライビングファンクションとして、あらゆる人事施策をスピードを緩めることなく行っています。



ugh human resource processes



LIXIL グループの事業概略：4テクノロジー

市場環境

市場に影響を与える要素

LIXIL Water Technology

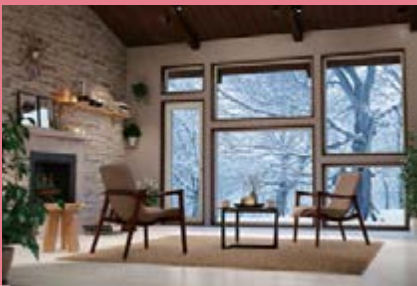


see p.34

水回り製品のグローバル市場規模は約500億USドルにのぼり、今後も成長が続くと予想されます。足元では、金融緩和を背景に欧州及び北米で市場が堅調に推移しているほか、アジア・アフリカ・南米では、普及品市場が急速に拡大しつつあります。

- 需要増に伴う銅、ステンレス地金、樹脂、銅板などの資材価格変動
- 米国政府やECBの金利政策、中国政府による経済政策
- 主要市場の景気動向と金融システムの安定

LIXIL Housing Technology



see p.35

主要市場である日本では、新設住宅着工戸数が減少する一方で、玄関ドアを中心としたリフォーム需要の拡大傾向が顕著となっています。また今後は、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックに向け、ホテルや商業施設における改装需要の拡大が期待できます。

- アルミ地金の需給反転に伴う価格高騰
- 「パッシブ」「スマート」性能に対する消費者の関心の高まり
- 断熱性・耐震性などに関する新たな法規制
- 日本政府による中古・リフォーム市場活性化政策の一層の推進
- 2017年4月に予定される消費税率の引き上げ前の需要増加

LIXIL Building Technology

Ph.: ©Sellar



see p.36

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。

- アルミ地金の需給反転に伴う価格高騰
- 米国政府やECBの金利政策
- 主要市場の景気動向と金融システムの安定

LIXIL Kitchen Technology



see p.37

主要市場である日本では、キッチン、浴室・トイレと並び、リフォームの入り口商品となっています。2017年4月に予定される消費税率の引き上げに至る期間は、リフォーム市場の安定的な拡大が見込まれます。

- 日本政府による中古・リフォーム市場活性化政策の一層の推進
- 2017年4月に予定される消費税率の引き上げ前の需要増加

営業／製品戦略	直接顧客	競合	市場シェア（当社調べ）
<ul style="list-style-type: none"> ■ 水回り製品のグローバルリーダーとして、高級品から普及品までを網羅するマルチブランドと革新的な機能とデザインを持つ製品、世界の主要市場を網羅する販売チャネルを最大限に活用した事業展開 ■ 主要地域に設置したデザインセンターにおける地域特有のニーズへの対応と、開発センターでの集中管理による効率化 ■ 高級価格帯のシャワートイレを投入 ■ 開発サイクルの短期化と継続的な新商品の投入 	代理店 販売店 建設会社 設計事務所 デベロッパー 大手卸 量販店	Kohler Roca Hansgrohe Masco (Delta) Fortune Brands (Moen) TOTO Geberit	水栓金具：グローバル No. 1 衛生陶器：北米 No. 1 衛生陶器：日本 No. 2 ユニットバス：日本 No. 1 洗面化粧台：日本 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> ■ 高断熱窓サッシ『サーモスX』の拡販 ■ リフォーム需要や東京オリンピック・パラリンピックへ向けた建築需要の取り込みなど、日本市場における成長機会の開拓 ■ 新商品開発効率の向上と継続的な新商品の投入 ■ ベトナムやタイなどのアジア市場への供給・販売体制の強化 	代理店 販売店 建材卸 工務店 ハウスメーカー 建設会社 設計事務所 デベロッパー	YKK AP 三協立山	窓サッシ：日本 No. 1 エクステリア：日本 No. 1 玄関ドア：日本 No. 1 タイル：日本 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> ■ ペルマスティリーザ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 ■ 粗利率の高い物件を選別受注 ■ 利益率の高く安定した市場である北米市場の比率引き上げ ■ 内装事業の拡大 	建設会社 設計事務所	YKK AP 遠大 地場企業	カーテンウォール： グローバル No. 1 日本 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> ■ リフォーム需要の取り込み ■ LWTの水栓金具やその他商品群とのシナジー創出 ■ 中高級品ラインナップの強化 ■ 中国の大手家電メーカー、Haierとの提携により、同社流通網、リソースを活用した中国ビジネスの拡大 	代理店 販売店 建材商社	タカラスタンダード クリナップ パナソニック TOTO	キッチン：日本 No. 1

事業方針

LIXIL Water Technology

ウォーターテクノロジー



David J. Haines
CEO
LIXIL Water Technology

LWTは、水栓金具、シャワー、バス、衛生陶器、シャワートイレ、洗面化粧台など、複数のカテゴリーにわたる製品ラインナップを強力なブランドのもとで展開し、リーディングカンパニーとして世界中の地域で市場の成長を捉えていきます。



LIXIL Water Technologyの強み

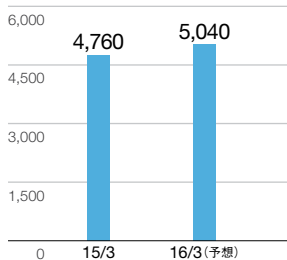
Water Technologyが成長事業であること、世界の各地域で高い認知度を誇る複数のブランドを擁していること、そして高級品から低価格帯まですべての市場セグメントに対応していることが、当事業の強みです。こうした既存の強みを活用するとともに、事業統合による効率性向上とデザイン・技術の高度化という、新たな優位性も掌中に収めます。

2016年3月期の優先課題

- 日本のシャワートイレの技術を基盤とした製品プラットフォームの開発を嚆矢に、LIXIL Water Technology内でデザイン・技術力の交換と集約を行い、戦略的製品を開発する
- プラットフォーム戦略の推進、及び同一地域内の生産拠点・物流拠点の集約を含むサプライチェーンの合理化によってコストを削減する
- 中国における生産拠点・販売チャネルを見直し、中国から海外への製品供給体制を再構築する

売上高

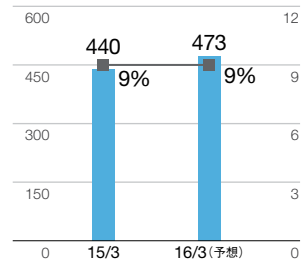
(百万USドル)



事業利益* / 事業利益率

(百万USドル)

(%)



■ 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」(特別損益など一時費用を除いた利益)、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。





LIXIL Housing Technology

ハウジングテクノロジー



井植 敏雅

CEO
LIXIL Housing Technology

LHTは、日本市場のシェア約50%を占める住宅窓サッシをはじめ、国内市場で圧倒的なプレゼンスを誇ります。リフォーム向け製品ラインナップの強化とグローバル展開の加速によって、次の成長を実現します。

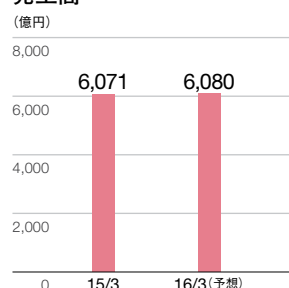
LIXIL Housing Technologyの強み

世界の中で先進性を誇る日本の住宅建材市場で、LIXILグループがこれまでに築いてきた3つの経営資源が、LHTの強みです。第1に、高い市場シェアを持つ製品と、インテリアファブリックなど競合他社にない商材で構成されるポートフォリオ。第2に、全国を網羅する販売チャネル。そして第3に、アルミの溶解・鑄造から最終製品までを一貫生産する設備と技術です。

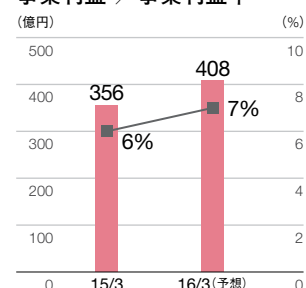
2016年3月期の優先課題

- 日本におけるリフォーム需要の開拓を継続するとともに、海外への事業展開を加速し、日本の新設着工戸数の減少と市場成熟のリスクに対抗する
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて拡大が予測される改築需要を捉え、店装やホテルなどの非住宅分野や中低層ビル分野を開拓する
- サプライチェーンマネジメントの最適化や工場の自動化システムの導入により、競争力を強化する

売上高



事業利益* / 事業利益率



■ 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」(特別損益など一時費用を除いた利益)、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。



LIXIL Building Technology

ビルディングテクノロジー



Nicola Greco
CEO
LIXIL Building Technology

LBTは、主力製品であるビルのカーテンウォール*の商流が、プロジェクト単位の契約であるという点で、LIXILグループ内でもユニークな性格を持つビジネスです。日本・中国のカーテンウォール事業を統合し、グローバルなカーテンウォール市場No. 1の地位を一層強固にします。

* 高層ビル用の外壁材。外観用の表面材にはアルミをはじめとする金属、石材などや各種ガラスを用いる。



©Simon Kennedy

LIXIL Building Technologyの強み

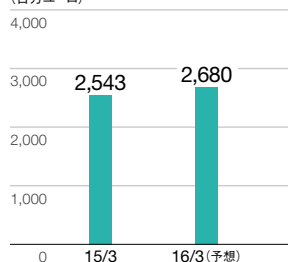
カーテンウォールのリーディングカンパニーとしての評価に加え、プロジェクトの実施段階における対応力の高さがLBTの優位性となっています。独自の基準に基づき、プロジェクトや顧客のニーズに最適なプロジェクト実施手法を採用することで、グループのネットワークから必要な資源を柔軟に動員しつつ、顧客の求める品質・スケジュール・コストにえています。

2016年3月期の優先課題

- 世界の主要都市における大型ビル新築プロジェクトを継続的にフォローしながら、新プロジェクトやマーケットの慎重な選定と、リスク管理を含むプロジェクトマネジメント力の一層の高度化によって、プロジェクト利益率の統制を強化する
- ビル外装で確立したビジネスモデルをビル内装事業にも展開し、LWTとも連携を取りながら新たな事業機会を開拓する
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控えた日本のビル市場において、需要拡大を捉える営業活動を展開する

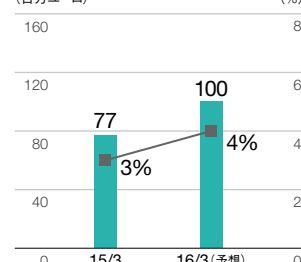
売上高

(百万ユーロ)



事業利益* / 事業利益率

(百万ユーロ)



■ 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」(特別損益など一時費用を除いた利益)、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。

LIXIL Kitchen Technology

キッチンテクノロジー



François-Xavier Lienhart
CEO
LIXIL Kitchen Technology

LKTが扱うキッチン、住宅リフォームに際してユーザーの優先順位が高いスペースであり、リフォーム需要開拓の鍵を握るビジネスです。中国事業の拡大やLWTとのシナジーによって着実に売上を拡大するとともに、2014年の主力工場の雪害によって一時的に悪化した利益率の回復に努めます。



LIXIL Kitchen Technology の強み

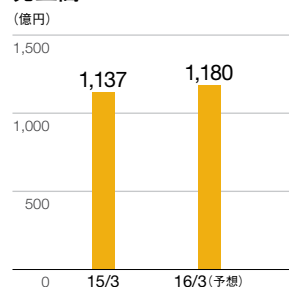
LKTは日本のシステムキッチン市場においてトップシェアを占めています。中国においても、大手家電メーカー Haierと合弁会社を設立、2013年にはシステムキッチン及び部材の生産拠点も設置しました。同社は、Haierが持つ充実した販売網を通じて現地需要に応える製品を中国全土に販売しています。

2016年3月期の優先課題

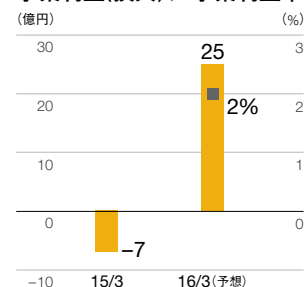
- キッチン単体だけでなく、LDK空間（リビング・ダイニング・キッチンのトータル空間）での暮らしの価値を高める新商品を継続投入する
- 新築向け製品の売上とリフォーム向け製品の売上が半々となる売上ミックスを実現し、利益率を引き上げる
- Haierとの合弁事業のテコ入れによって中国事業を拡大する



売上高



事業利益(損失)* / 事業利益率



■ 事業利益(損失)
■ 事業利益率(右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」（特別損益など一時費用を除いた利益）、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。

LIXIL ジャパンカンパニー



白井 春雄
CEO
LIXIL ジャパンカンパニー

LIXILグループの特長である「総合住生活企業」を体現するLIXILジャパンカンパニーの使命は、強固な国内営業体制を基盤に、「トータルソリューション」、すなわち、LIXILの製品・サービスを最適な形で提供することです。総合力と営業力を競争優位につなげ、事業規模と利益の拡大を実現します。

流通・小売り事業



豆成 勝博
CEO
流通・小売り事業

LIXILグループにおいて一般消費者を主要顧客とする唯一の事業として、「住生活」に関するあらゆる商品・資材、各種工事やサービスまでを提供し、LIXILの知名度向上にも貢献しています。

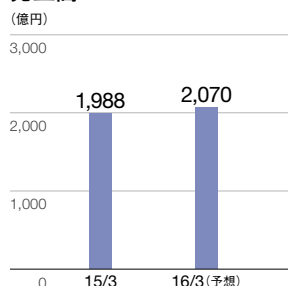


市場環境	大幅な円安と増税後の消費マインド低下を背景に需要は弱含み
直接顧客	ホームセンター事業：一般消費者、建築職人 建デポ事業：建築職人、中小工務店
競合	DCM Japan ホールディングス、カインズ、コメリ、コーナン商事

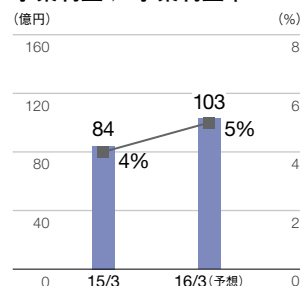
LIXILグループの強みと営業戦略

- DIY 商材とプロ用資材・商材を強化し、物販だけでなく交換・取付工事やトータルリフォームなどのサービスに注力してきたことが、競合との差別化と優位性になっている
- リフォーム関連商材・サービスの強化を通じ、約4兆円のホームセンター市場に加え、約7兆円のリフォーム市場に参入している
- LIXILグループの一員として国内No. 1はもとより、グローバル展開を視野に入れている

売上高



事業利益* / 事業利益率



■ 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」(特別損益など一時費用を除いた利益)、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。

LIXIL ジャパンカンパニーの強み

LJCの優位性は、住宅に関連するあらゆるカテゴリーの商材・サービスを扱う幅広さにあります。4つのテクノロジービジネスが有する商品の専門性をひとつの営業組織のもとに集約するからこそ、「トータルソリューション」の提供が可能となり、スピーディにお客さまのご要望に対応できます。また、長年にわたって緊密な関係を構築してきた流通店・工務店のネットワークは、リフォーム需要の開拓において不可欠な資産です。

2016年3月期の優先課題

- 様々なリフォームチャンネルについて、流通店・工務店との協働によって、リフォーム向け売上拡大を加速する
- LHT、LBTとも連携しながら、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けたビル開発やホテルの改装需要を開拓する
- 複数の商品を組み合わせた空間提案や、商品以外のサービスを組み合わせたソリューション提案を行い、「トータルソリューション」力を継続的に強化する

住宅・サービス事業



松村 はるみ
CEO
住宅・サービス事業

BtoBtoCの住生活サービス事業体として、住まいと暮らしの価値を高めるサービスを展開し、ユーザーの皆さまの生涯にわたる住生活を総合的にサポートしています。

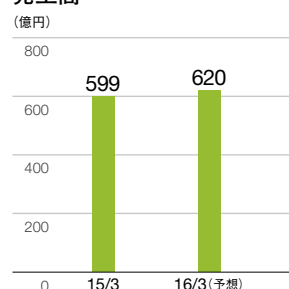


市場環境	2017年4月に予定される消費税率の引き上げ前後に、需要の拡大と冷え込みが見込まれる
直接顧客	住宅フランチャイズ事業：加盟工務店 住宅瑕疵担保責任保険事業・地盤調査事業：建設業者・宅建業者 不動産仲介：一般消費者

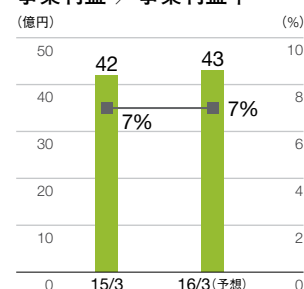
LIXILグループの強みと営業戦略

- 住宅に関する地盤及び住宅の検査・評価、瑕疵担保責任保険、工務店の経営支援、住宅設計支援など、主なサービス事業は業界トップレベルの実績を持つ
- 2015年6月には事業持株会社として「株式会社LIXIL住生活ソリューション」をスタートし、住宅・サービス事業のプラットフォームを整備している

売上高



事業利益* / 事業利益率



■ 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

* IFRS基準で「売上高－売上原価－販管費」(特別損益など一時費用を除いた利益)、のれん償却と取得原価配分前の数値を記載。

営業概況

グループの取り組み

BT-16の推進による経営効率の改善

LIXILグループは、2015年3月期から2017年3月期の3ヵ年間の中期経営計画のもと、経営効率の改善活動Business Transformation 16 (BT-16)を推進しています。BT-16は、中期経営計画の期間中に、日本におけるコア事業のコストを2014年3月期比で累計770億円削減する目標を掲げています。BT-16活動の初年度であった2015年3月期は、サプライチェーンマネジメント

(SCM)の強化によるコスト削減や事業プロセスの合理化などによる粗利の改善に取り組んだ結果、期初の目標としていた130億円を上回る173億円のコスト削減を実現しました。また、2015年3月期は海外における生産拠点の集約を柱としたオペレーションの合理化もスタートしており、2016年3月期以降も更に加速する計画です。

BT-16の推進による事業効率化

(億円)

項目	主な施策	2015/3期目標	2015/3期財務諸表 反映実績	2015/3期—2017/3期 累計改善目標
SCM	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業・工事情報一元化 ■ 生産・物流拠点最適化 ■ ロジスティクス改善 ■ 戦略購買 ■ CCC改善に伴う効果 	30	116	550
粗利の改善	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロセスの可視化によるロスコストの削減 ■ 商品ポートフォリオの最適化 	40	85	350
間接費など	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業サポートプロセス改善 ■ 商品開発効率化 ■ 販管費削減 	60	22	200
内部目標額		130	223	1,100
歩留考慮(コンティンジェンシー)		—	-50	-330
国内コア事業合計		130	173	770

オペレーションの合理化

内容	実施時期	対応/目的
サンウエーブキッチンテクノ株式会社を売却	2014年 4月	事業の選択と集中
中国 驪住建材(蘇州)の衛生陶器製造ラインを閉鎖	2014年 8月	アメリカンスタンダード中国工場・ベトナム工場へ移管
GROHE カナダ工場を閉鎖	2014年12月	ASB メキシコ工場へ移管

海外におけるマーケティング活動の強化

2014年8月、LIXILグループはアジア・パシフィック地域で最大となる旗艦ショールームをタイにオープンしました。新たなショールームが入居したCrystal Design Centerは、バンコク近郊に位置するASEAN諸国最大規模の住宅設備機器・建材などの複合展示場で、500以上のショールームがある情報発信基地となっています。ここでLIXILグループは、キッチン、衛生陶器、水栓金具やアルミサッシなど幅広い商品を約2,200㎡のスペースに展示しています。

ドイツにおいても、フランクフルトで2015年3月に開催されたバスルーム・建築・冷暖房などの国際的展示会ISHに、LIXILとGROHEが共同出展しました。2,300㎡に及ぶ広大な展示ブースの目玉として新しいバスルームを提案し、多数の見学者にLIXILグループの総力をアピールしました。

LIXILリフォームショップが誕生

日本国内では、新設住宅着工戸数が漸減傾向にある一方、中古住宅のリフォーム需要が高まっており、リフォーム市場が順調に拡大しています。そうした中、リフォーム需要を担う柱となっているのが、地場の工務店やリフォーム事業者です。LIXILは、こうした地場の工務店やリフォーム事業者をフランチャイズチェーンとして組織化する「LIXILリフォームショップ」を、2015年4月にスタートしました。「LIXILリフォームショップ」は、これまでLIXILが全国で展開してきた2つのフランチャイズチェーンを統合したものです。2015年3月期末時点で424店という国内最大級のネットワークを基盤に、地域密着型の工務店・リフォーム事業者の強みと、LIXILとしてのスケールメリットやブランド力を活かしながら、提案力を一層強化することで、リフォーム市場の開拓を加速します。

Metal Building Material Business

金属製建材事業



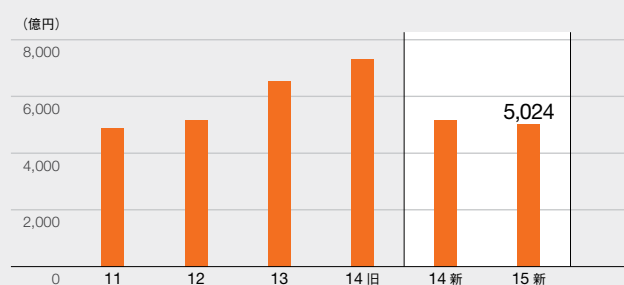
2015年3月期ハイライト

- 売上高は前期比154億円（3.0%）減の5,024億円、営業利益は69億円（16.8%）減の344億円となった。新設住宅着工戸数の減少による売上減に加え、資材価格の高騰などによるコスト増加が影響した。
- 世界トップクラス、国内最高レベルの断熱性能を実現した樹脂窓『エルスター X』と、アルミ樹脂複合窓として最高性能の断熱性を持つ『サーモスX』を発売。窓サッシのフレームを細くすることでガラス面積を最大化するという設計コンセプトに基づき開発した新製品で、住宅の省エネルギー化需要を捉える。

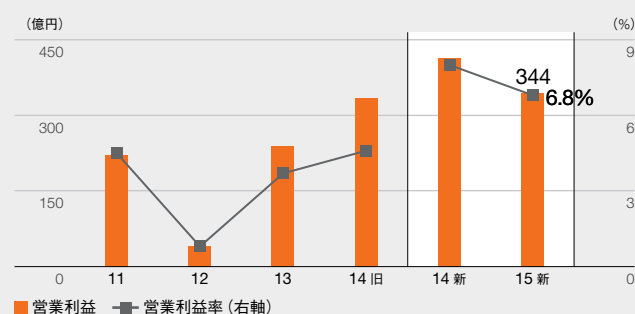
- 2014年6月に開業した地上52階建て、高さ247mの超高層複合タワー「虎ノ門ヒルズ」では、約63,000㎡にのぼるLIXILのカーテンウォールが使用され、カーテンウォール以外にも、壁・床タイル、重量シャッターや耐火スクリーン、浴槽など多数のLIXIL製品が採用された。

（注）2015年3月期の売上高と営業利益・営業利益率は、2015年3月期に行った報告セグメントの変更を反映しています。なお、比較のため、2014年3月期に関しては、旧セグメントの数値のほか新セグメントベースでの売上高と営業利益・営業利益率も開示しています。セグメント営業利益はのれん償却、取得原価配分前の数値を記載しています。

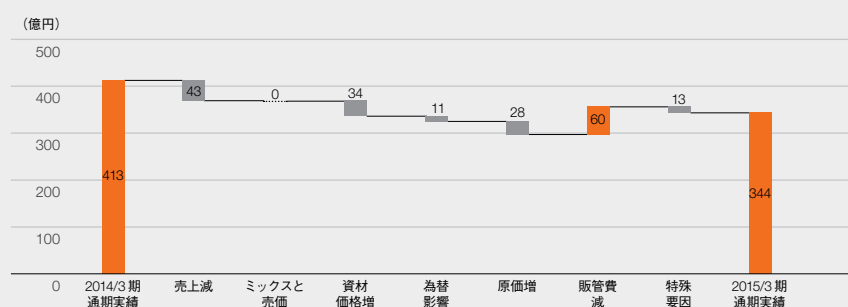
売上高



営業利益／営業利益率

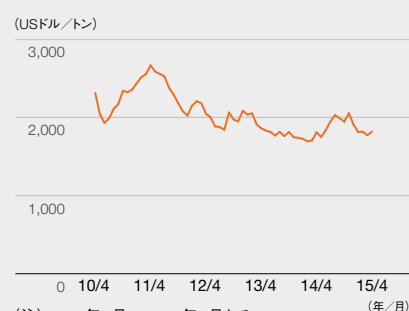


営業利益増減要因



（注）各年3月に終了した期

アルミ価格の推移



Plumbing Fixtures Business

水回り設備事業



2015年3月期ハイライト

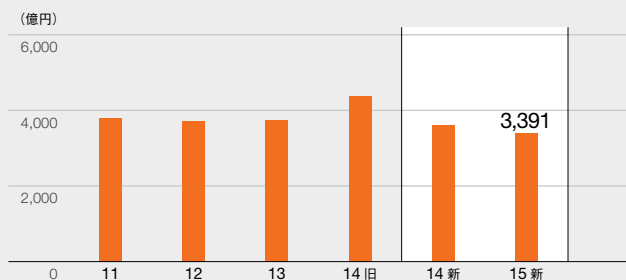
- 売上高は前期比206億円（5.7%）減の3,391億円、営業利益は55億円（21.3%）減の202億円となった。2014年2月の大雪によって、システムキッチンの主力工場建屋が被災した影響で供給に制約があったことに加え、同工場の復旧対応費用の発生や先行投資があったことから、減収減益となった。
- 高級ホテルのバスルームやスパリゾート施設のような心地よさを自宅で味わえる、システムバスルーム『スパーージュ』を、発売。厚さ4mmのお湯が首から肩を優しくなでる「肩湯」や、「打たせ湯」の機能を搭載した「アクアタワー」など、上質さを求める

リフォームユーザーのニーズに応える仕様を備える。

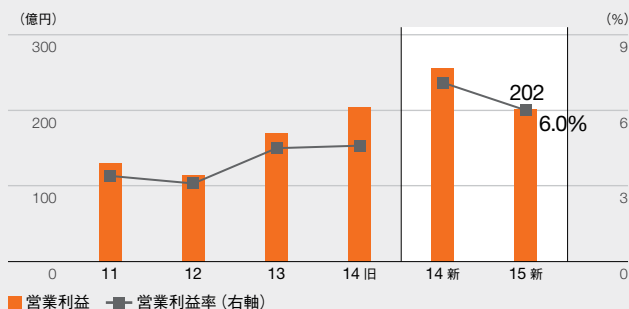
- 2014年5月末時点で、タンクレストイレ『サティス』の累計出荷台数が100万台を突破。2001年の発売開始以来、機能面・デザイン面ともに進化し続けてきた『サティス』は、今後も快適で美しいトイレ空間を提案し、水回り製品の成長を牽引する。

（注）2015年3月期の売上高と営業利益・営業利益率は、2015年3月期に行った報告セグメントの変更を反映しています。なお、比較のため、2014年3月期に関しては、旧セグメントの数値のほか新セグメントベースでの売上高と営業利益・営業利益率も開示しています。セグメント営業利益はのれん償却、取得原価配分前の数値を記載しています。

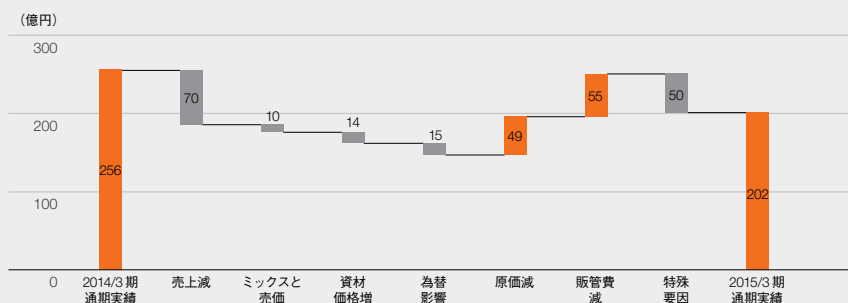
売上高



営業利益／営業利益率



営業利益増減要因



バスルーム『スパーージュ』の「肩湯」

（注）各年3月に終了した期

Other Building Materials and Equipment Business

その他建材・設備事業



2015年3月期ハイライト

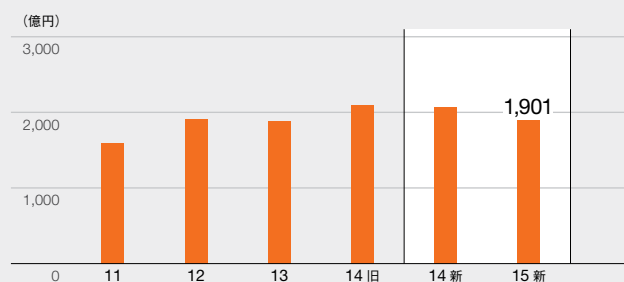
- 売上高は前期比167億円（8.1%）減の1,901億円、営業利益は33億円（28.5%）減の83億円となった。商品ラインナップの拡充を通じて拡販に努めたものの、市場の冷え込みにより減収減益となった。
- 断熱リフォームの工法『ココエコ』が、省エネルギーや子供の安全な暮らしに寄与する製品を顕彰する賞を、複数受賞した。『ココエコ』は、1部屋単位から、既存の窓・壁・床の上から内窓や断熱パネルを取付けただけで、最短1日で断熱性を高めることができる新発想の工法。新たな工法と建材の開発によって、

断熱リフォームの普及と家庭のエネルギー消費削減に貢献する点が評価された。

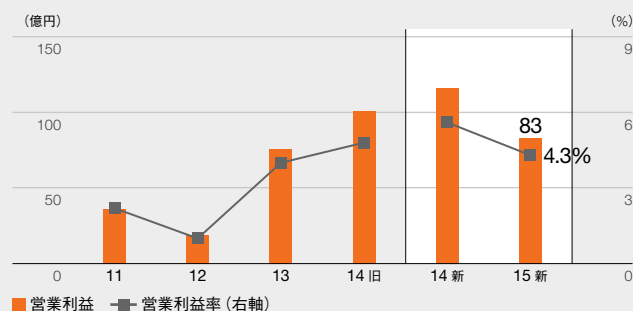
- リビング建材の主力商品である『ファミリーライン』にバリエーションを追加し、ユーザーの嗜好の多様化に対応する商品ラインナップを強化。

（注）2015年3月期の売上高と営業利益・営業利益率は、2015年3月期に行った報告セグメントの変更を反映しています。なお、比較のため、2014年3月期に関しては、旧セグメントの数値のほか新セグメントベースでの売上高と営業利益・営業利益率も開示しています。セグメント営業利益はのれん償却、取得原価配分前の数値を記載しています。

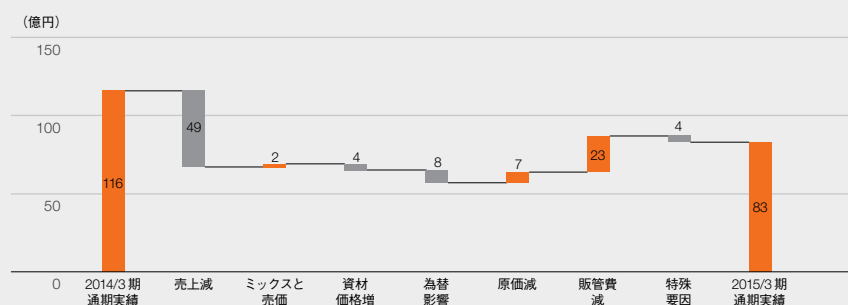
売上高



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



インテリア建材『ウッドーライン D. Spec』

Distribution and Retail Business

流通・小売り事業



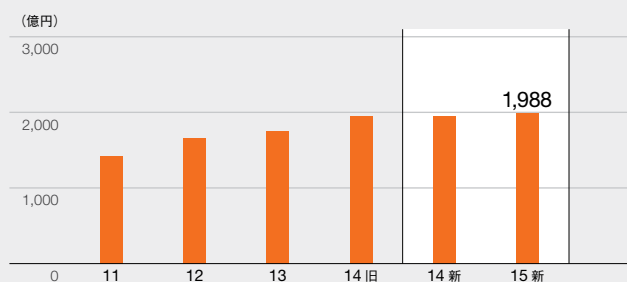
2015年3月期ハイライト

- 売上高は、前期比38億円（1.9%）増の1,988億円と増収を達成。特に、工務店など建築関係のプロユーザー向けの会員制建材卸店、建デポの売上高が、前期比9.6%増と伸長した。営業利益は、新規店舗出店コストを販管費削減などでカバーした結果、前期比29億円（67.7%）増の71億円となった。営業利益率についても、前期比1.4ポイントアップの3.6%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1店舗、建デポを2店舗出店し、2015年3月期末の全業態合計の店舗数は、前期比2店舗増の148店舗となった。

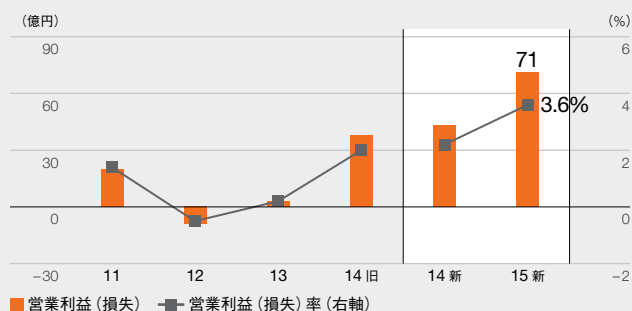
- 2014年12月にオープンしたスーパービバホームさいたま新都心店は、埼玉地域最大級のホームセンターで「住まいと仕事の問題解決地域1番店」をコンセプトに、家一軒分の建材・資材・工具をそろえる。また、施工実績が50万件を突破した「リフォーム&デザインセンター」も併設し、LIXILグループにおける唯一直接の一般消費者向け事業として、リフォーム市場の開拓も担う。

（注）2015年3月期の売上高と営業利益・営業利益率は、2015年3月期に行った報告セグメントの変更を反映しています。なお、比較のため、2014年3月期に関しては、旧セグメントの数値のほか新セグメントベースでの売上高と営業利益・営業利益率も開示しています。セグメント営業利益はのれん償却、取得原価配分前の数値を記載しています。

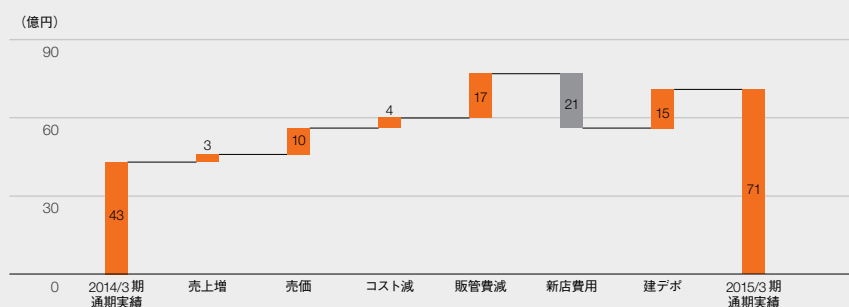
売上高



営業利益（損失）／営業利益（損失）率

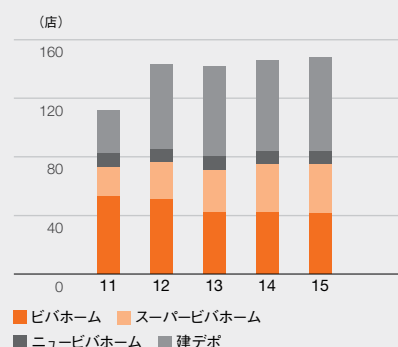


営業利益増減要因



（注）各年3月に終了した期

店舗数



Housing, Real Estate and Other Businesses

住宅・不動産他事業

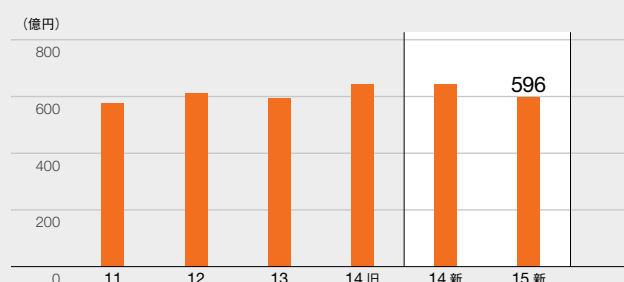


2015年3月期ハイライト

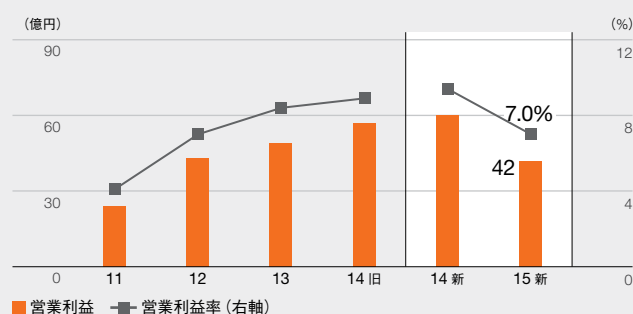
- 新設住宅着工戸数の減少の影響を受け、売上高は前期比47億円(7.3%)減の596億円、営業利益は前期比19億円(30.9%)減の42億円となった。
- 住宅フランチャイズ(FC)事業を展開する株式会社LIXIL住宅研究所、住宅の瑕疵保険を提供する株式会社日本住宅保証検査機構(JIO)、地盤調査・地盤補強工事を行うジャパンホームシールド株式会社(JHS)の3社が減収減益となった一方、不動産の売買や賃貸の仲介、不動産管理、リフォーム事業を展開する株式会社LIXILリアルティは増収増益を達成。
- 株式会社LIXILホームファイナンスを設立し、2015年3月より営業を開始。建設業者や宅建業者などの提携事業者を対象に、長期固定金利住宅ローン「フラット35」などの住宅金融サービス事業を強化する。住宅資金だけでなく、住宅取得に関わる様々な資金ニーズにきめ細かく対応する。

(注) 2015年3月期の売上高と営業利益・営業利益率は、2015年3月期に行った報告セグメントの変更を反映しています。なお、比較のため、2014年3月期に関しては、旧セグメントの数値のほか新セグメントベースでの売上高と営業利益・営業利益率も開示しています。セグメント営業利益はのれん償却、取得原価配分前の数値を記載しています。

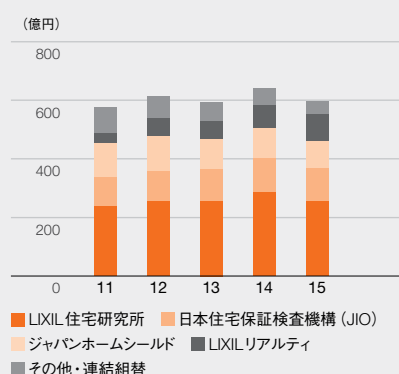
売上高



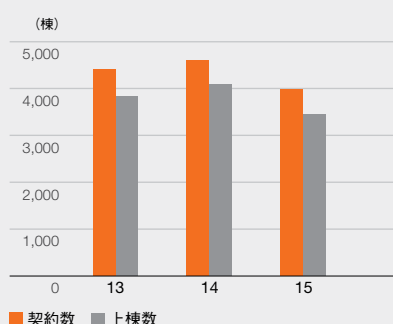
営業利益／営業利益率



会社別売上高



住宅FCにおける契約数と上棟数

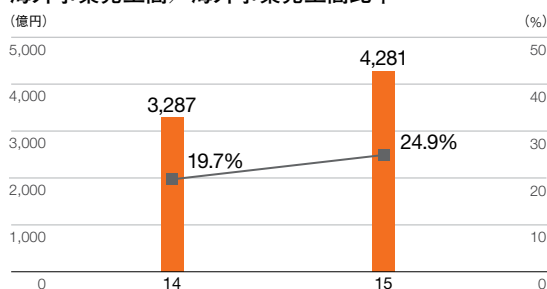


(注) 各年3月に終了した期

Overseas Business

海外事業

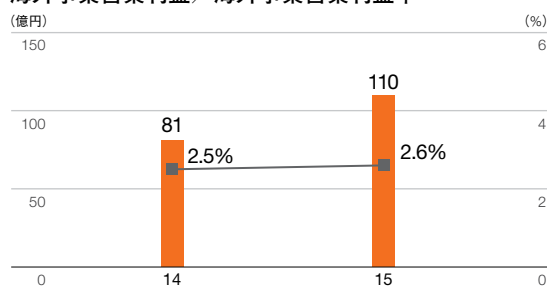
海外事業売上高／海外事業売上高比率



■ 海外事業売上高 ■ 海外事業売上高比率 (右軸)

(注) 海外事業売上高比率は、国内事業と海外事業の総売上高 (調整前) に占める割合。LIXIL 国内事業への売上も含む

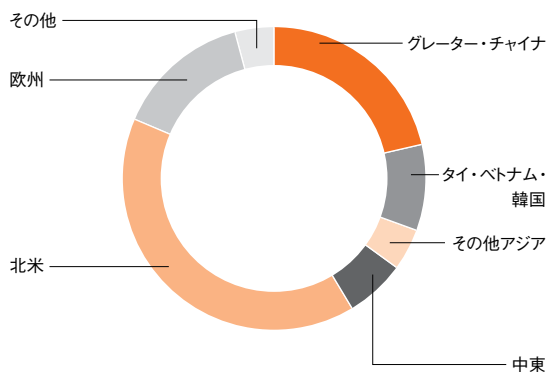
海外事業営業利益／海外事業営業利益率



■ 海外事業営業利益 ■ 海外事業営業利益率 (右軸)

(注) 営業利益は、のれん償却、取得原価配分前セグメント利益

地域別売上高 (2015年)



(注) 海外売上高3,934億円の内訳。LIXIL 国内事業への売上は含まない

(注) 各年3月に終了した期

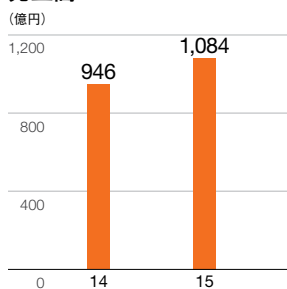
アジア



2015年3月期ハイライト

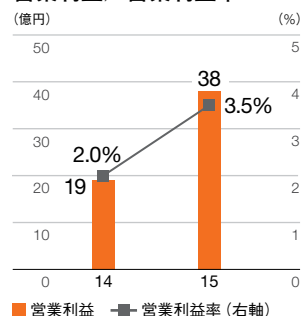
- アジア各地の経済成長に伴う住宅市場の成長を取り込んだ結果、売上高は前期比137億円 (14.5%) 増の1,084億円、営業利益は19億円 (98.1%) 増の38億円と、増収増益となった。
- 2014年8月、LIXILグループとしてアジア・パシフィック地域で最大の旗艦ショールームをタイにオープン (P40参照)。
- 2014年1月に竣工したLIXIL Global Manufacturing Vietnamの工場において、押出工程が本格稼働。日本やASEAN諸国にアルミ製品の安定供給を開始した。

売上高



(注) 各年3月に終了した期

営業利益／営業利益率



■ 営業利益 ■ 営業利益率 (右軸)

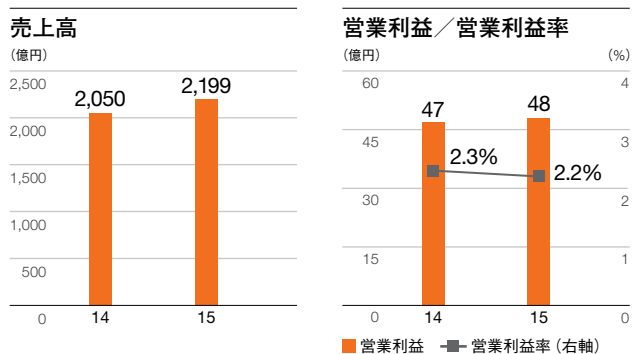


カーテンウォール



2015年3月期ハイライト

- 米国や英国において利益率が高い物件が増加したほか、為替換算の影響により、売上高は前期比149億円（7.3%）増の2,199億円、営業利益については1億円（1.8%）増の48億円となった。なお、のれん償却等後の会計ベースでは、のれんの償却負担により96百万円の営業損失（前期は12億円の営業損失）となった。
- 物件管理の強化に加え、入札時の物件分析力の向上や、アジアの工場を米国の物件向けに活用する取り組みなどにより、受注物件の粗利率が改善傾向にある。



(注) 各年3月に終了した期

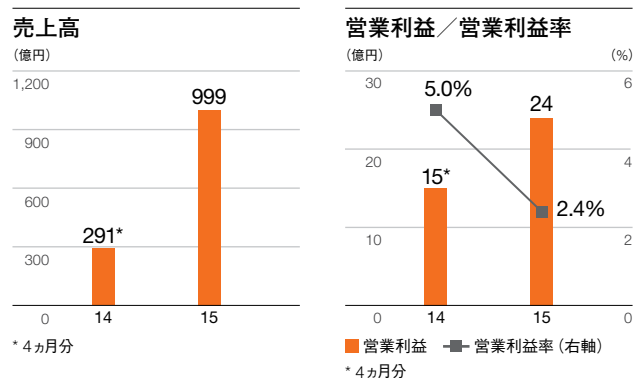


ASB



2015年3月期ハイライト

- 売上高は、前期比708億円（243.1%）増の999億円、営業利益は9億円（60.5%）増の24億円となった。2014年3月期に連結化したASBが、2015年3月期から通期で寄与したことから、前期比で8ヵ月分の損益が新規計上された。
- 米国住宅需要の回復期待を背景に各メーカーが供給を増加した結果、価格競争が激化しており、営業利益率にマイナスの影響を及ぼす。
- 北米最大の水回り関連卸業者ファーガソンと提携し同社のショールーム改装を完了、高級品ブランドDXVの拡販基盤が整う。



(注) 各年3月に終了した期



取締役会議長メッセージ

ガバナンスのご報告

藤森義明がCEOとして当社グループを経営してきた約4年間を振り返りますと、前半は国内の主要事業会社群を一社にまとめ、時代に相応しい新たな企業理念を定め、それを社員一同が咀嚼し、一つのLIXILに導くことに注力しました。この間、東日本大震災や主力工場のあるタイ国での大水害、豪雪による北関東工場群の破損といった大きな災害で、サプライチェーンの寸断が多発しました。このことで、予定していた合理化が遅れたり、供給の不足でマーケットシェアが一時低下したり、研究開発が遅延したり、という想定外の事態が発生しました。この失地をどう挽回し、国内の収益性をどう改善するかが、今期の大きな経営課題であります。

在任後半は、減少する人口を前提に国内の成長余地が限られるという見通しの下で、事業の国際化が最大の仕事でありまし

た。カーテンウォール世界最大手である、イタリアのペルマステイリーザ。世界で最も広く認知された衛生陶器ブランドを持つ、アメリカン・スタンダード。高収益でハイエンド需要層に強い、ドイツのGROHE。サブ・サハラの水まわりで圧倒的な強さを誇る、南アフリカのGROHE DAWN WaterTech。次々にこういう多国籍企業をグループに加えて、一気に世界150ヶ国以上に商圏を広げました。これらの布石によって、世界の同業各社とは比較にならぬ程の、豊富な事業展開の機会を手に入れました。

同時にリスクもまた急速に増大したことになります。今回、GROHEの子会社で中国で事業を行っていたJoyou AGで不祥事が発生しました。これを何故早期に発見して食い止められなかったのか、詳しく検証して再発防止につとめます。



潮田 洋一郎
取締役会議長

国境を越えることのできない商品やサービスは、一流ではありません。グローバルに通用することこそ一流の証しです。異なる国籍やバックグラウンドの人々が集まる職場で、お互いに理解し合って仕事するのは簡単ではありません。しかし、同質の組織にはない柔軟性や豊かな発想力というプラス面を活かそうという前向きな姿勢が目立ってきて、社内の空気は大きく変化しました。歴史の大きな曲がり角にあって、変わらないことこそが最大のリスクです。細心の注意をはらいながらも失敗を怖れず、多くのことを学びながら、成長に挑んで参ります。

この意欲的なビジョンにこたえられる、有能な経営者を選任するのが、取締役会を通じたガバナンスの役割です。選ばれたCEOは、果敢にリスクをとって、迅速に意思決定する。長期的な視点で、その執行状況や結果を取締役は見守って参りました。成長の節目や、経営上の問題を乗り越えるのが困難だと判断した時は、新しい経営者を検討するのも、ガバナンスの使命になります。

そのために、一時的な事象や細部の問題に過敏になりすぎず、大局を見失わない論議ができることを心がけて取締役を選任し、会議を運営しています。経験に富み、豊かな歴史観や人生観を基礎に、バランスのとれたものの観方をする方々に、取締役をお願いしてきました。優れた方々は、一つだけの仕事経験であっても、多様性を容認して本質を見据えた柔軟な思考ができるもの

で、必ずしも取締役の実務経験種類が多数である必要はない、と考えます。一方で、性別や国際性など多様性を心がけた人選で、ガバナンスを磨き上げていくことも重要です。今年の株主総会で、新たにレディー・バーバラ・ジャッジを取締役に迎え、成長を見込む海外展開の促進と、リスクの回避にその見解を活かして参ります。

今年から、藤森の提案で取締役会開催前に、早朝の朝食会を社外取締役の方々と実施することにしました。この時間の質疑は、経営を理解する上で大きなプラスになっています。このように、運営方法も改善して参ります。

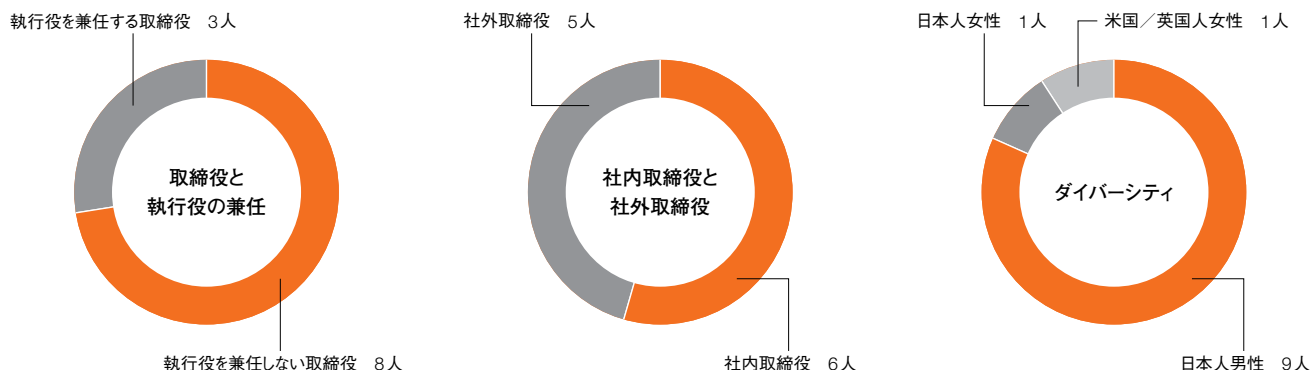
今期、地域割りだった経営を、事業軸で大きく括る組織に変更しました。事業単位でのシナジー実現がスピードアップされます。また、国際会計基準IFRSに則っての決算、そして、GROHE Groupの連結化が今期から始まります。株主の皆様には、倍旧のご支援をお願い申し上げます。

2015年8月

潮田 洋一郎

潮田 洋一郎
取締役会議長

取締役会の構成 (計11名)



取締役

(2015年6月26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 よしおき

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 (現)



す ど ふみお

数土 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
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)
ジェイエフイーホールディングス株式会社
特別顧問 (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 同社取締役 (現)
当社取締役兼指名委員会委員長兼
監査委員会委員 (現)

* 執行役を兼任



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 株式会社ジャスト証券取引所
(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



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)



まぐち 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)



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)

2014年 株式会社ヴィンクス取締役(現)

2015年 サイバネットシステム株式会社取締役(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)



バーバラ ジャッジ
Barbara Judge

取締役(社外)

1946年生

1969年 ボール・ワイズ・リフキンド・ワートン・ギャリソン法
律事務所弁護士

1980年 米国証券取引委員会委員

1983年 サミュエル・モンタギュー・カンパニー・リミテッド
メインボードエグゼクティブディレクター

1987年 バンカース・トラスト・カンパニー上席副社長
兼グループヘッド

1990年 クレイマー・ローゼンタール・マクグリン・
エルエルシー マネージングディレクター

1993年 ニュース・インターナショナル・ビーエルシー・メイン
ボードエグゼクティブディレクター

1994年 フレンズ・プロビデント・ビーエルシー副会長

1996年 ウィットワース・グループ・リミテッド・アンド・スコシア・
ヘイブ・グループ会長

2000年 プライベート・エクイティ・インベスター・
ビーエルシー 創業者兼会長
ポートメロン・グループ・ビーエルシー
取締役(現)

2002年 英国原子力公社取締役

2004年 同社会長

2007年 エヌブイ・ベカルト・エスエイ 取締役(現)
マグナ・インターナショナル・インク 取締役(現)

2010年 英国年金保護基金会長(現)

2015年 英国経営者協会会長(現)
当社取締役(現)

社外取締役メッセージ



Barbara Judge

ガバナンスのベストプラクティス追求と女性の登用、 2つのテーマを中心にこれまでに培った知見を活かします。

2015年6月の株主総会において、新たに社外取締役として、また、LIXILグループ初の非日本人の取締役として選任されたことを光栄に思います。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまの利害の代弁者として、取締役の職責を全うする決意です。

LIXILグループは、日本の社会に根を張りながらも真のグローバル企業を目指して果敢かつ大幅な変革を進める、日本企業として稀有な存在であるといえます。過去1年間で、管理・手続きの強化やガバナンスの高度化を進め、また、基幹となるテクノロジービジネスを土台とした、世界同一の事業モデルを導入しています。

しかしながら、LIXILグループが真のグローバル企業となるには、今日のグローバル化に合った進化を遂げることが求められます。国際的なビジネス界に目を転ずれば、いかにしてグローバルなレベルで持続的に価値創造を実現するか、あるいは、どのように

コーポレート・ガバナンスを強化するかが問われます。こうした問いに答えるには、国際的な専門や経験を持つ、より多様化した取締役会が必要となります。

私は、監督側・企業側の双方の立場で、長年にわたってコーポレート・ガバナンスに取り組み、英米両国においてベストプラクティスの普及に努めてきました。コーポレート・ガバナンスとの関わりは、米国証券取引委員会の委員を務めていた80年代に遡ります。以来現在に至るまで、多数の国際的な企業において独立役員に任ぜられたほか、英国財務報告評議会の副会長も務めました。最近でも、英国経営者協会において初の女性会長に選任されました。

LIXILグループの社外取締役として大いに取り組みたいと考え、また、私自身が強い思い入れを持っているもうひとつの課題が、ビジネスにおける女性の活躍です。LIXILグループは、女性の登用のために様々な施策を展開しています。当社グループの女性社員のキャリア形成を支援するプログラムを後押しできれば、これほど嬉しいことはありません。

すべての事業、すべての事業展開地域でグローバルなベストプラクティスを追求するLIXILグループと、取締役会メンバー及び執行役を、社外取締役としてサポートしていきます。



数土 文夫

指名委員会委員長 兼 報酬委員会委員

「新しい価値の創造」へのチャレンジは必須。 経営の監督と助言をより厳しく行っていきます。

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。



佐藤 英彦

指名委員会委員 兼 監査委員会委員

グループ内の企業統治体制と「行動指針」を整備し、 グローバル企業としての枠組みの高度化に取り組んでいます。

LIXILグループは、急速に企業統合を推進してグローバル化して来ておりますが、新年度を迎えてグループ内の企業統治体制を一新しました。

国内事業各社の再編を一段落させるとともに各社間の機関構成を整えましたし、国内外何れにおいても、(株) LIXILの統轄の下に各テクノロジーが活動する体制としました。

ただ、グローバル企業であることは、企業風土はもとより歴史・文化やコンプライアンス感覚が異なる人々が手を携えて各会社を運営することに他なりません。この事を見据えて、4月に、全社員が共通の理念と倫理とルール感覚で行動するよう、グループ共通の「行動指針」が策定されました。

新統治体制が効率的に機能し、「行動指針」が速やかに浸透していくことに注目していききたいと思います。



川口 勉
監査委員会委員

**成長の実現を確実なものとするために、
リスクコントロールの視点から管理体制の充実を図ります。**

急速な成長やグローバル化にはリスクが伴います。また、本年4月からの新テクノロジービジネス組織の採用のように、大きな組織改革にもリスクがあります。

これらのリスクを回避し軽減していくために、当社グループではさまざまな対応策が講じられています。その一環として、たとえば、2016年3月期より国際会計基準（IFRS）を正式にスタートさせました。また、会社法の改正を受け、内部統制システムについて、対象範囲を拡大するとともに内容の充実強化を図る取締役会決議を行い（2015年4月20日）、グループ全体の統制レベルの引き上げを行っています。

これらの施策が有効に機能し、成長が確実に実現できるよう、さらなる管理体制の整備・充実に向け、監視を強め、支援していきたいと思えます。

社外取締役へのサポート体制

当社は、社外取締役による経営への活発な参与を担保するため、以下のサポート・機会を提供しています。

- 取締役会での議題に関する資料を事前に配布。個別の問い合わせには取締役会事務局が随時対応
- 取締役会議長・CEOとの早朝朝食会の開催。2015年1月から開始し、3月末までに3回開催
- 社外取締役向けにショールーム見学会を実施（1回）
- 社外取締役向けにLIXIL資料館見学会を実施（1回）
- 社外取締役3名がGMC*を視察（1回）

* P18参照



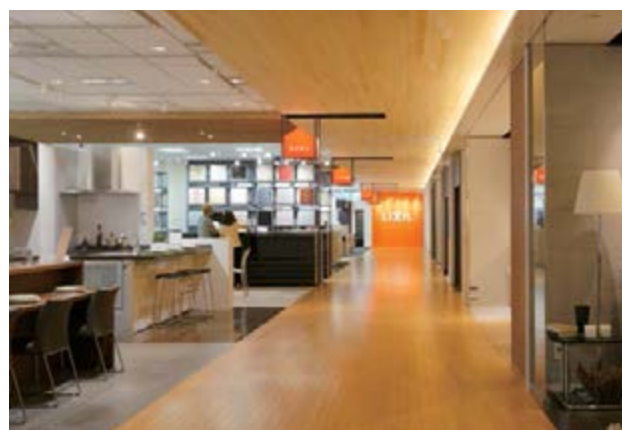
幸田 真音
報酬委員会委員

**社員一人ひとりの力、情熱、矜持を引き出すマネジメントで、
組織の潜在力を確固たるものにしていきます。**

グローバル企業を目指す過程では、グローバルなリスクにも直面させられることになります。そんなとき大切なのは、どんな状況下においても怯むことなく、とはいえ柔軟な思考のもとに、果敢にそのリスクをマネージし、コントロールしていくことです。

それを可能にするためにも、組織の潜在力を確固たるものにすることが求められます。そのためになくはならないのが、ビジネスの現場を支える一人ひとりの力であり、情熱であり、LIXILグループの一員であるという矜持です。

ますます不確実性が高まるグローバル・ビジネスの環境下において、日々の努力を積み上げ、LIXILグループの可能性を補強していきけるよう、引き続きサポートしてまいります。



LIXIL ショールーム 東京

当社は日本の会社法に規定する「指名委員会等設置会社」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。

「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」「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。

株主総会

株式会社LIXILグループ

選任
解任

取締役 (社内・社外)

取締役候補者の決定

指名委員会
報酬委員会
監査委員会
(過半数が社外取締役)

取締役会議長
選定及び解職
取締役会
(意思決定や業務執行の監督)

報告

報告

適法性監査
妥当性監査

適法性監査
妥当性監査

監査

監督

業務執行

代表執行役・執行役
(取締役会から委任を受けた事項の意思決定や業務の執行)

執行役員及び各種会議
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、子会社新設審議委員会

経営管理
監督

各事業会社

株主総会

監査役

取締役会
経営会議
各部門

監査

会計監査人 (監査委員会、内部監査部門と連携)

指名委員会等設置会社

監査役設置会社

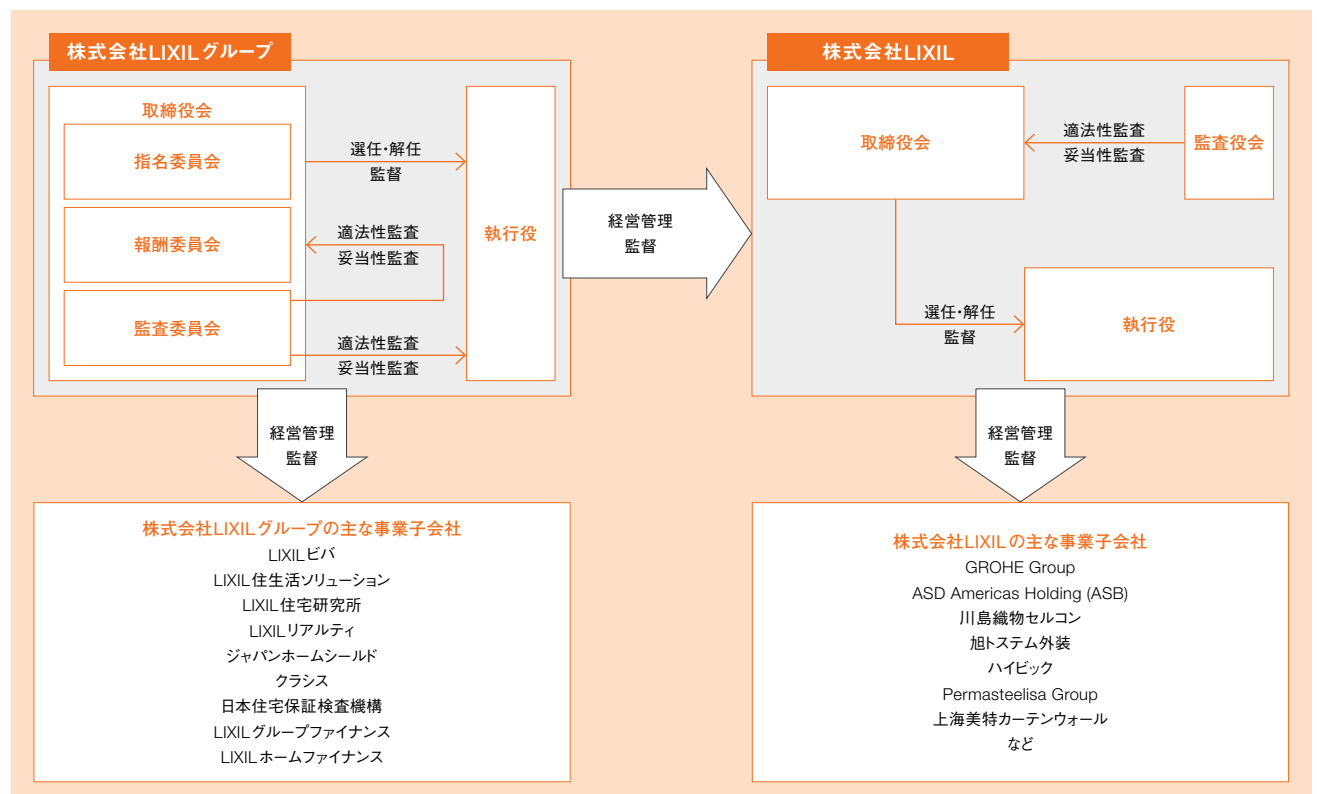
コーポレート・ガバナンス体制の詳細、及び内部統制システムその他については、当社ウェブサイトに掲載しています。

グループガバナンスの仕組み

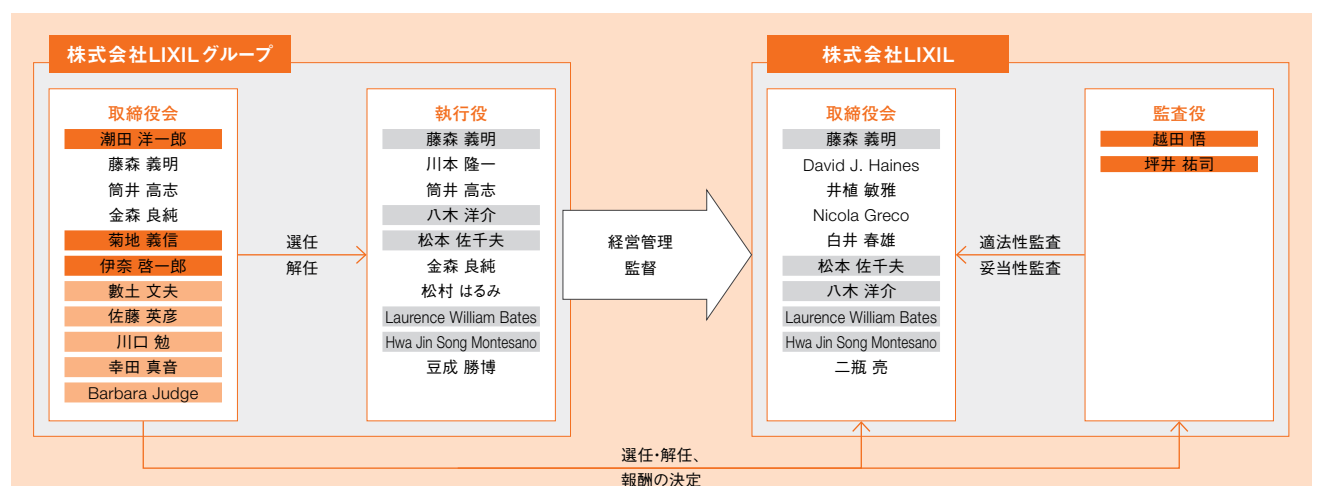
当社は、主要事業子会社である株式会社LIXILをはじめとするグループ会社の経営については、その自主性を尊重しつつ事業状況の定期的な報告を受け、重要案件についての承認を行っています。また、当社の監査委員会は、当社の会計監査人や当社

内部監査部門から監査内容について定期的に報告を受けるとともに、グループ各社の監査役とは定期的にグループ監査役会を開催し、連携を図っています。

株式会社LIXILグループ、株式会社LIXIL、主要事業会社のガバナンス（2015年6月現在）



株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの役員（2015年6月現在）



■ 執行役を兼務しない社内役員 ■ 執行役を兼務しない社外役員 ■ 株式会社LIXILの取締役を兼務する株式会社LIXILグループの執行役

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	11名	6名	5名（うち独立役員5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

2015年3月期の会議体の開催状況

取締役会	15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関わ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	5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	7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解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	18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関わ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	0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	13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。
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	3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	5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。
内部監査委員会	4回	企業活動が適法・適正に行われているか、法律だけでなく会社として決めた基準通りに経営がなされているかを監査し、チェックする。

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も内部監査部門を設置し、各社の子会社を含む社内で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

2015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	その他	
取締役（社外取締役を除く）	315	172	—	143	—	3
執行役	1,449	787	118	494	48	16
社外取締役	76	48	—	28	—	4

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	229	120	—	109
	Director	LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	5	5	—	—
藤森 義明	執行役	株式会社LIXILグループ	312	142	60	109
八木 洋介	執行役	株式会社LIXILグループ	103	60	6	36

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。

- 会社・個人の業績責任を明確にし、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とする。
- 企業価値向上の結果を報酬に反映できる「ストックオプション等の株価連動報酬」に加えて、業務執行を担う役員に対して中期経営計画達成を動機付けるため、「中長期キャッシュプラン」を活用する。
- グループ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。
- 役員報酬制度の客観性・透明性を確保するため、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、職務・業績に見合った管理を行う。
- 当社の継続的な成長に不可欠で有為なグローバル人材を確保し、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、単年度・中長期の業績をそれぞれ反映する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。また、外国籍のスカウト人材については、Expatriate Packageとしてグローバルにおいて一般的に適用される付帯手当、Tax Equalization等を活用する。

[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。執行役の基本報酬については、一定範囲の中で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、単年度の業績を反映する短期業績連動報酬と中期経営計画の達成に報いる中長期業績連動報酬を活用し、各役員の業務執行が短期業績のみに偏らない運用を行う。
- 単年度の業績連動報酬は、当期の業績に連動して年1回の賞与として配分を行う。中長期の業績連動報酬は、中期経営計画を予め定められた範囲内で達成することを条件として、対象期間終了後に配分を行う。
- 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。
- スカウト人材に対して、前職の報酬との差額補償及び駐在員としての生計費補助・医療保険補助等の付加給付を支給することがある。

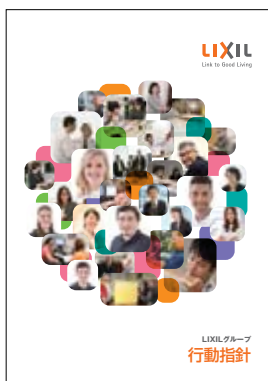
コンプライアンスと内部統制

コンプライアンス委員会

LIXILグループは、当社及びグループ各社にコンプライアンスの周知・徹底を図ることを目的に、コンプライアンス委員会を設置しています。同委員会は、グループ各社からコンプライアンス関連の取り組みや課題についての報告を受けるほか、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、法令遵守などの実施状況のモニタリングを実施しています。

LIXIL グループ行動指針

コンプライアンス委員会を中心とした従来の活動に加え、当社グループは、過去4年間の急速なグループ・プロファイルの変容*に合わせた、グループの現在にふさわしい新たなコンプライアンス体制の確立にも取り組んでいます。その一例が、2015年4月に統一した「LIXIL グループ行動指針」です。



「LIXILグループ行動指針」は、グループとして共通の価値観と倫理観をもって適正な事業活動を行うことを目的に、全世界のLIXILグループ役員・従業員が守るべき共通のルールを策定したものです。「行動指針」を徹底すべく、複数言語で冊子を作成し役員・全従業員に配布し、「行動指針」の理解を深める研修を実施しているほか、その内容を遵守する旨の誓約を行っています。これらの活動は、新たにLIXILグループに入る企業にも実施することとしています。

* 株式会社LIXILグループの主要子会社である株式会社LIXILは、2011年に5事業会社の国内事業を統合して誕生。また、2011年から2015年にかけて、ベルマスティリーザ、ASB、GROHE Groupをはじめとする海外事業会社を連結化して現在に至る。

LIXIL グループ行動指針：

http://www.lixil.co.jp/corporate/csr/compliance/pdf/LIXIL_CoC2015_jp.pdf

内部統制

LIXILグループでは、当社及びグループ各社の業務の適正性・効率性、連結財務諸表の正確性・適正性を確保するため、内部統制システムを整備し運用しています。しかしながら、2015年4月に連結子会社化したJoyou AGの2014年12月期の監査証明付きの財務報告に虚偽の記載があったことが判明し、同社を当社の持分法適用関連会社としていた2014年1月から2015年3月までの当社の財務諸表についても修正を行いました。

Joyouの虚偽報告及び修正財務諸表については、すでに同社が上場するフランクフルト証券取引所ほか関係諸機関に報告したほか、責任範囲の明確化・追及も行っています。また、当社は社内調査委員会・特別調査委員会を発足し、再発防止に向け事案の解明・原因究明・再発防止策の制定にあたるとともに、LIXILグループ全体としてのガバナンスを強化しています。

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断の努力をします。



特に、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。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。



IRチーム（左から）

福島しづか、太田 笑子、齊藤 恵史（執行役員IR室長）、
筒井 高志（M&A・IR・渉外担当役員）、宇都 友希代、成田 理奈

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

外部評価（2014年4月から2015年3月）

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

- 2013年3月期のアニュアルレポート冊子版が、
ブロンズを受賞（2014年7月）



大和インベスター・リレーションズ株式会社

- 2014年「インターネットIR・優良賞」を受賞
（2014年11月）



モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)

- 「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」の構成銘柄として国内上場企業約4,000社の中から選定（2014年12月）

第17回日経アニュアルレポートアワード2014

- 「優秀賞」を受賞（2015年1月）

RobecoSAM社による格付け

- 世界的なSRI評価会社RobecoSAM社によるCSR格付けで「Bronze Class」と「Industry Mover」に選定（2015年1月）



ROBECOSAM
Sustainability Award
Bronze Class 2015



ROBECOSAM
Sustainability Award
Industry Mover 2015

女性が輝く先進企業表彰「内閣府特命担当大臣表彰」

- 女性が輝く先進企業表彰の第1回表彰において、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞（2015年1月）

経済産業省・東京証券取引所の

「ダイバーシティ経営企業100選」「なでしこ銘柄」

- ダイバーシティ推進企業として「ダイバーシティ経営企業100選」に選定（2015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、「なでしこ銘柄」に選定（2015年3月）



受賞に関するページ：

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

事業リスクとリスク管理

LIXILグループは、純粹持株会社としてグループ会社の抱えるリスクを常に注視するとともに、そのヘッジの状況について確認及び指導を行っています。持株会社の経営機能として、「リスクマネジメント会議」を設置し、定期的にグループ会社のリスクの状況を確認・検討するほか、日本国内においてはグループ会社にもリスクマネジメント会議の設置を義務付け、必要に応じて報告を受けています。更に、四半期ごとに開催される業績検討会において、各社のリスクに対する報告を受けています。

当社では、リスクプロファイルは常に変動しているとの認識のもと、発現し得るリスクの予見と機動的かつ適切なリスク管理に取り組んでいます。このうち、現在当社が進める事業モデルの変革や経営戦略の進捗に関連する主なリスクについて、当社は以下のような管理施策を展開しています。なお、当社の事業等のリスクの全体像及び詳細については、P70-71に掲載した情報をご参照ください。

事業モデル・事業戦略に関連する主なリスクとリスク管理施策

LIXILグループのビジネスモデル・戦略	主なリスクの内容	リスク管理施策
製品分野別の社内事業を単位とした、バリューチェーンを通貫するマネジメント	■ グループの経営戦略とテクノロジービジネスの事業戦略の齟齬	■ 持株会社の取締役・執行役と、テクノロジービジネスCEOとの意思の疎通と戦略のすり合わせ
		■ 中期経営計画の実現に向けた、テクノロジービジネスごとの事業計画の進捗管理
	■ テクノロジービジネス間のシナジーの不全	■ 持株会社による事業・地域ポートフォリオマネジメントの強化
		■ 全グループでのマーケティング・プロジェクト情報の共有
		■ ファイナンス・人事など、全グループ共通機能のマネジメントを通じた統制
	■ 2つ以上の主要グループ会社を持つテクノロジービジネスにおける経営コストの増大	■ 新体制を通じた経営方針の徹底と意思決定プロセスの明確化
		■ テクノロジービジネス及びグループ会社への権限移譲
	■ バリューチェーンのグローバル化に伴う製品開発・部材調達タイムラグの発生 ■ バリューチェーンの拡大に伴う管理コストの増大	■ 部材の共通化やグローバル戦略製品の開発・既存製品ラインナップ見直し、生産拠点の統合によるサプライチェーンの最適化
		■ テクノロジービジネス単位での、製品開発・部材調達プラットフォームの確立
		■ テクノロジービジネスへの意思決定プロセスの明確化と権限移譲
		■ Business Transformation 16 (BT-16)、キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) 改善プロジェクトの進捗管理などを通じたコスト管理の徹底
事業のグローバル化	■ 買収・資本参加した企業の業績低下や内部統制の不備	■ 優良投資先の厳選
		■ 買収・資本参加後のインテグレーション
		■ テクノロジービジネス及びグループ会社の経営情報の継続的なモニタリング
		■ 優れた実績を持つテクノロジービジネス及びグループ会社の経営層のリテンション
		■ 持株会社による、テクノロジービジネス及びグループ会社の内部統制・財務管理状況の定期的な監査
		■ 投資・管理・エグジットルールの明確化
		■ グループ社員へのコンプライアンスの周知・徹底
		■ グループ社員向けの研修実施、全社員からの行動指針遵守の誓約書取得などを通じたLIXILグループ行動指針の展開

LIXILグループのビジネスモデル・戦略	主なリスクの内容	リスク管理施策
事業のグローバル化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為替・金利政策の変更に伴う為替レート・金利の大幅な変動 ■ 為替レート・金利の変動による工場・設備・在庫等の資産、及び負債の日本円換算額への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社、テクノロジービジネス及び主要グループ会社の Chief Financial Officerを中心とした経理財務責任者による為替・金利情報の継続的分析と、対応方針の共有 ■ 全グループでの、為替ニュートラルを目指した財務マネジメント ■ グループ会社単位での、現地通貨建てでの資材調達及び販売や為替予約などによるヘッジ
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 移転価格税制などの国際税務リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社、テクノロジービジネス及び主要グループ会社の Chief Financial Officer 及び Chief Legal Officerを中心とした財務・法務責任者による国際税制の継続的分析と、対応方法の共有
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各国の法令・規制・制度への対応と、それに伴うコストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社、テクノロジービジネス及び主要グループ会社の Chief Legal Officerを中心とした法務責任者による法令・規制・制度に関わる情報の継続的分析と、対応方針の共有
	<ul style="list-style-type: none"> ■ バリューチェーンの拡大に伴う取引先や労務人事管理のコスト増大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 優良資材調達先・取引先の選定 ■ 資材調達先・取引先における労務人事管理状況の定期的な調査
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金融システムの不安定化などをきっかけとした市場や需要動向の急変 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州・北米・中国・東南アジア・日本をはじめとする複数の主要市場での事業展開を通じた収益源の多様化
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際的紛争などの地政学的な変化や大規模災害に伴うバリューチェーンの機能低下 	<ul style="list-style-type: none"> ■ テクノロジービジネス及びグループ会社単位での、Business Continuity Plan (BCP) の策定と、全グループのBCPに照らした定期的なチェック及び運用
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略と従業員の意識との乖離による戦略実効性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 持株会社及びテクノロジービジネスの経営陣、各グループ会社の取締役・執行役と社員のコミュニケーション強化による経営戦略の浸透 ■ LIXIL Valuesの浸透やダイバーシティの推進、公正な人材の登用・評価制度の運用を通じた社員満足度の向上 ■ グローバルに活躍するリーダー人材の育成を通じた社員の意識の変革
リフォーム市場の開拓による国内事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金利政策の変更や消費税率引き上げ、政府による住宅政策の変更などに伴うリフォーム需要の鈍化 ■ 相続税基礎控除引き下げに伴う借家需要の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ■ リフォームローンをはじめとするユーザー向けの金融サービスやリフォーム工務店向けの業務支援システムの開発など、リフォーム関連サービスの強化 ■ 耐震性・断熱性を効率的に強化する改修方法や製品の開発・提供
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 競争の激化による収益性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質・デザイン性の追求による付加価値の高い製品の開発と販売、海外のグループ会社の製品の国内市場への導入による、製品ラインナップの差異化 ■ リフォーム工務店向けの支援サービス強化を通じたサービス・技術品質の強化

事業等のリスクに関する詳細情報については、当レポートのP70-71の「事業等のリスク」をご覧ください。

CFOメッセージ



グループ一体的な財務・経理マネジメントの真価を、リスクマネジメントだけでなく、事業戦略の推進においても発揮し、真のグローバル企業としての成長と持続的な企業価値向上を実現します。

松本 佐千夫

執行役副社長 経理担当 兼 Chief Financial Officer

Joyou問題の経緯と教訓

はじめに、当社の連結子会社における不適切会計とその後の破産手続き開始について、経緯と当社の対策をご報告します。

今回、不適切会計が発覚したJoyou AGは、2015年4月1日に持分法適用会社から当社の連結子会社になったGROHE Groupの子会社であり、中国において水回り製品の製造・販売事業を展開し、フランクフルト証券取引所に上場していました。当社が問題を把握したのは4月下旬でしたが、これまでの当社の調査で判明した事実からは、同社の創業者・大株主でもあった経営者が、長年にわたって意図的に不適切会計を行っていたと推測されます。

当社がGROHEに出資した際には、GROHEの連結対象となっていたJoyouに関しても、厳正なデューデリジェンスを実施しました。しかし、会計操作に巧妙な偽装がなされていたと見られることや、上場企業として監査法人から定期的な外部監査を受け、また、財務報告に対する監査証明も発行されていたことなどに鑑みると、通常と考え得る範囲のデューデリジェンスによる不適切会計の発見は極めて難しかったと判断しています。

グループ会社における不適切会計は厳に再発を防止すべき問題であり、私たちは、今回の事案から学んだ教訓を、今後のグループマネジメントに積極的に活かす決意です。買収あるいは出資先候補に関しては、従来の審査手続きに加え、より多面的な事前調査を実施する方針です。また、買収・出資後には、カンントリーリスクに応じたマネジメント方針を決定し、場合によっては当該企業に経理・財務のマネジメント人材を派遣するといった対応を取る考えです。

問題の解決過程で実感した新事業モデルの強み

今回の問題の解決過程は、当社の新たな事業モデルの有効性を証明する機会となりました。2015年4月にスタートした事業モデルに先立つ1年間、当社グループは、Global Management Committee (GMC)を通じて持株会社である当社及びグループの主要子会社の財務・経理担当者が一堂に会してディスカッションを重ねていました。ここで十分な意思疎通が図れていたこと、グループ全体の財務・経理マネジメント方針を定めていたことが、問題発覚後の迅速な対策を可能にしました。もし当社グループが買収後の統合プロセスに手間取り、買収・出資先企業別の縦割りのマネジメントを残していたら、Joyou問題に対する特別調査の機動性や情報共有の迅速性は大きく制限されていたはずです。そうなった場合、当社の決算発表や株主総会の開催にも甚大な影響を及ぼした可能性があります。問題解決を通じ、私たちは、新事業モデルのもとでの今後のグループ経営に対する期待と自信を深めました。

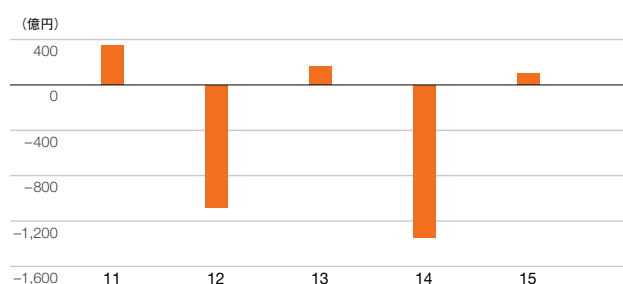
新事業モデルのもとで推進するグループ一体的な財務・経理マネジメントは、今後、こうした問題の発生を未然に防ぐリスクコントロールの基盤となると同時に、グループの事業戦略の実施と成長の実現においてもその真価を発揮します。すでに、個別の事業会社を超えたテクノロジー事業ごとの事業戦略と、それに合わせた財務・経理マネジメントの仕組みの構築が進捗しています。例えば、LIXIL Water Technologyはシンガポールに原材料・部材の購買・調達拠点を設けて年間約150億円にのぼるコスト削減を達成する見込みであり、同様に、LIXIL Housing Technologyに関しても、アルミ地金の調達を一本化し、日本・タイ・ベトナムの工場に供給する体制を構築していますが、いずれも、グループ横断的な財務・経理の仕組みが、規模の経済追求をバックアップしています。

財務の健全性確保

2012年3月期から断続的に行ってきたM&Aによって、当社グループの事業、特にグローバルな事業規模は急速に拡大しました。2015年3月末の自己資本比率は32%でしたが、GROHE連結に伴う有利子負債の増加によって自己資本比率は直近で26%となっています。ただし私は、当社の財務レバレッジの水準は、LIXIL Water Technologyを中心とした各事業の拡大がもたらすキャッシュ・フローとのバランスにおいて、引き続き健全な状態であると判断しています。実際に、2015年3月期は営業キャッシュ・フローが前期比554億円増の1,389億円となり、フリー・キャッシュ・フローは前期比1,445億円増の97億円となっています。

2015年3月期には、債券市場の動向を見極めた上で、目論見書を伴わない転換社債型新株予約権付社債の発行という極めて機動的な方法により、1,200億円の資金を調達しています。調達した資金の一部はノンリコースローンの返済に充当するほか自己株式の取得も行い、金利負担の軽減と資本効率の向上を同時に進めました。

フリー・キャッシュ・フロー *



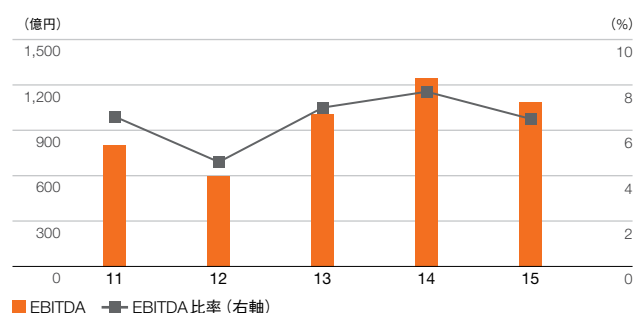
* 営業キャッシュ・フロー＋投資キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローの創出力強化と企業価値向上

2016年3月期については、GROHEの連結化に伴う営業キャッシュ・フローの拡大に加え、テクノロジー事業における規模の経済の追求による営業利益率の改善を通じ、キャッシュ・フロー創出力の強化に努めます。国内事業についても、事業戦略としているリフォーム市場へのシフトや購買改革の推進に継続的に取り組みます。すでに、サプライチェーンマネジメントの最適化に向け2015年3月期中に一部ITシステムを導入しており、2016年3月期以降、戦略的購買の推進や在庫管理の大幅な効率化に貢献する見込みです。加えて、商品ポートフォリオの最適化、円安や原材料価格の売価への適切な反映、間接費の削減などについても継続的に進め、事業の効率化を実現します。

こうした取り組みにより獲得したキャッシュは、成長に向けた戦略的投資のほか、債務の圧縮や機動的な自己株式取得といった財務施策にも振り分け、中期的に、EBITDA比率15%の達成とROEの改善を目指します。

EBITDA / EBITDA 比率



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

経営成績

	2005	2006	2007	2008	2009
売上高	¥ 986,214	¥1,057,699	¥1,124,078	¥1,103,839	¥1,046,854
営業利益	37,863	43,805	57,026	35,737	25,603
営業利益率(%)	3.8%	4.1%	5.1%	3.2%	2.4%
当期純利益(損失)*1	30,624	22,124	35,199	17,709	475
研究開発費	13,928	16,181	15,438	15,656	15,978
設備投資額	56,459	41,747	37,521	35,418	35,088
減価償却費	30,876	33,000	31,773	32,570	35,158
EBITDA*2	68,740	76,806	89,505	68,398	61,013

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー	43,970	31,357	61,710	60,177	63,927
投資活動によるキャッシュ・フロー	(71,473)	(36,519)	(37,682)	(47,480)	(63,082)
財務活動によるキャッシュ・フロー	17,375	15,397	(6,602)	(40,359)	21,914
現金及び現金同等物の期末残高	49,065	62,748	80,602	52,679	73,973

財務状態

総資産	1,013,774	1,086,015	1,149,660	1,061,036	1,048,838
純資産*3	531,157	561,408	594,265	556,118	533,073
有利子負債	192,692	224,060	225,943	229,575	263,770

1株当たり情報

1株当たり当期純利益(損失)*1	¥ 104.92	¥ 75.80	¥ 119.64	¥ 61.20	¥ 1.70
1株当たり純資産*3	1,828.20	1,913.12	1,998.58	1,983.79	1,903.69
1株当たり年間配当額	40	40	40	40	40

主な指標

EBITDA比率*2	7.0%	7.3%	8.0%	6.2%	5.8%
自己資本当期純利益率(ROE)*3	5.8	4.1	6.1	3.1	0.1
総資産当期純利益率(ROA)	3.1	2.1	3.1	1.6	0.04
総資産回転率(回)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
自己資本比率*3	52.4	51.7	51.4	52.1	50.6
配当性向	38.1	52.8	33.4	65.4	2,352.9
デットエクイティレシオ*4	36.3	39.9	38.2	41.5	49.7
従業員数(人)	29,682	30,252	31,212	31,838	32,700

株価指標

期末株価終値(円)	¥ 1,968	¥ 2,530	¥ 2,555	¥ 1,497	¥ 1,106
時価総額(百万円)	655,451	842,627	799,854	468,642	346,238
株価収益率(PER)(倍)	18.8	33.4	21.4	24.5	650.6
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.08	1.32	1.28	0.75	0.58

*1 のれん償却後の金額です。

*2 EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出しています。

*3 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。

*4 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。

*5 持分法適用関連会社の子会社における不適切な会計処理の判明と同社の破産手続きを開始したことにより、2014年3月期の決算を訂正しています。2014年3月期の数値は、訂正を反映させています。

*6 USドルの金額は、2015年3月31日現在のレート1USドル=120.17円で換算しています。

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

売上規模	235億円
取得金額	176億円
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

2010年4月

新日軽(株)

売上規模	1,100億円
取得金額	65万円
所有割合	100%
のれん	正ののれん54億円

2010年4月

サンウエーブ工業(株)

売上規模	850億円
取得金額	137億円
所有割合	100%*
のれん	負ののれん61億円

2011年1月

上海美特
カーテンウォール

売上規模	120億円
取得金額	32億円
所有割合	75%
のれん	正ののれん5億円

2011年8月

(株)川島織物セルコン

売上規模	343億円*
取得金額	22億円及び株式交換
所有割合	100%
のれん	正ののれん17億円

* 買収時点では80%

* 事業分離した自動車等内装事業を除く

					百万円	百万USドル*6
2010	2011	2012	2013	2014*5	2015	2015
¥ 982,607	¥1,214,939	¥1,291,396	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,673,406	\$13,925
25,984	40,409	17,915	50,485	69,080	51,674	430
2.6%	3.3%	1.4%	3.5%	4.2%	3.1%	
(5,332)	15,780	1,868	21,347	20,952	22,013	183
14,756	13,688	15,350	14,025	17,380	18,199	151
30,844	45,779	52,107	73,795	64,321	62,622	521
32,916	36,289	39,370	44,736	49,168	50,724	422
60,485	80,106	59,887	100,627	124,822	108,887	906
68,074	48,680	33,979	28,432	83,533	138,931	1,156
(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,397)	(218,333)	(129,228)	(1,075)
(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)	153,144	10,010	83
89,302	92,329	127,351	114,662	139,039	160,378	1,335
1,033,504	1,166,834	1,481,063	1,465,689	1,786,294	1,875,249	15,605
516,322	536,408	538,776	566,312	601,795	613,651	5,107
257,484	272,516	441,874	424,035	626,475	676,008	5,625
					円	USドル*6
¥ (19.12)	¥ 55.50	¥ 6.49	¥ 73.42	¥ 72.06	¥ 75.46	\$ 0.63
1,842.78	1,850.34	1,817.34	1,930.02	2,041.34	2,104.27	17.51
40	40	40	40	55	60	0.50
					%	
6.2%	6.6%	4.6%	7.0%	7.7%	6.5%	
(1.0)	3.0	0.4	3.9	3.6	3.7	
(0.5)	1.4	0.1	1.4	1.3	1.2	
0.9	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	
49.7	45.2	35.7	38.3	33.2	32.1	
—	72.1	616.3	54.5	76.3	79.5	
50.1	51.7	83.6	75.6	105.6	112.2	
35,976	41,090	48,163	45,602	51,419	52,427	
¥ 1,903	¥ 2,160	¥ 1,733	¥ 1,858	¥ 2,846	¥ 2,847	
595,742	676,197	542,523	540,221	827,426	891,265	
(99.5)	38.9	267.0	25.3	39.5	37.73	
1.03	1.17	0.95	0.96	1.39	1.35	

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
 ペルマステイラーザグループ

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 343億円 無形固定資産 350億円

2013年8月
 アメリカスタンダード
 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 147億円 無形固定資産 217億円

2014年1月
 GROHE Group

売上規模	1,448億円
取得金額	801億円
所有割合	44%*
のれん	未定

2014年10月
 GROHE DAWN
 WaterTech

売上規模	129億円
取得金額	86億円
所有割合	51%
のれん	正ののれん12億円 無形固定資産 78億円

* 2015年4月1日時点で56%

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

当期における我が国経済は、消費税率の引き上げに伴う駆け込み需要の反動減や実質賃金の低下から個人消費に弱さが見られるなど、実質GDP成長率がマイナスと

なりました。

新設住宅着工戸数は880千戸（前年度比10.8%減）と、持家を中心に減少傾向が続きました。また、リフォーム需要について

も、駆け込み需要の反動減により微減に転じたと見られ、非常に厳しい事業環境となりました。

業績概要

このような環境下、当社グループは、2014年5月に策定した「中期経営計画LIXIL G-16」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、短期的な需要の変動はあったものの中長期的には高い成長が見込まれるリフォーム市場をターゲットとした商品開発に注力するとともに、「フラット 35」やリフォームローンなどを取り扱う金融サービス事業を立ち上げるなど、周辺サービスの展開も進めました。また、M&Aを通じたグローバル事業の急速な進展に合わせ、株式会社LIXILの最高経営執行体としてGMC(Global Management Committee)を発足させグローバルマネジメント体制に移行したほか、株式会社LIXILとGROHE Groupが共同で新設した合弁会社を通じ、南アフリカのGROHE DAWN WaterTech Holdingsを買収しました。

これらの活動の結果、当期の売上高は、前期比447億円（2.7%）増の1兆6,734億円となりました。これは主に、前期に新規連結となった米国子会社が当期から通期で収益寄与したことに伴う海外売

上の増加によるものです。そのほかの個別の要因は、以下の通りです。

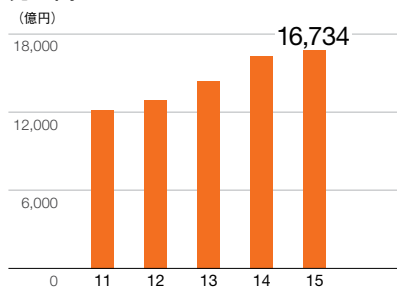
国内事業では、新設住宅着工が不振であったことから金属製建材事業が前期比153億円（同3.0%）減、水回り設備事業が雪害の影響による供給の制約などにより前期比206億円（5.7%）減、その他建材・設備事業が市場の冷え込みなどにより同167億円（8.1%）減となりました。ホームセンター事業や建デボプロ事業が伸長した流通・小売り事業は同37億円（1.9%）増、住宅・不動産他事業は、住宅投資の低迷により同46億円（7.3%）減となりました。

海外事業は、販売活動に注力したアジア事業が前期比137億円（14.5%）増、利益率の高い米国や英国の物件の増加や為替換算の影響などがあったカーテンウォール事業が同149億円（7.3%）増となりました。ASB事業は、当期から通期で収益が計上されたことに加え、アメリカ仕様で改良したタンクレスシャワートイレ「AT200」の拡販活動に努めた結果、同707億円（243.1%）の大幅な増収となりました。

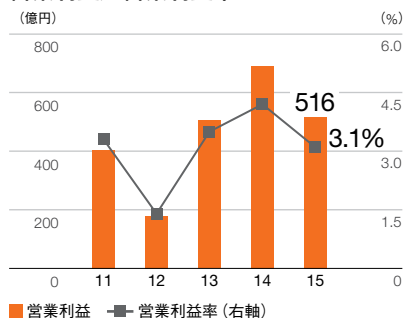
売上総利益は、国内事業での市場の冷え込みによる売上の減少や資材の高騰などにより、前期比5億円（0.1%）減の4,473億円となり、売上総利益率は同0.8ポイント減の26.7%となりました。営業費用は、諸経費の削減や売価の改善に努めたものの、国内事業における売上の減少、資材価格の高騰や雪害対応費用の発生、先行投資負担を主因に増加しました。この結果、営業利益は前期比174億円（25.2%）減の516億円となり、営業利益率は4.2%から3.1%へと低下しました。

当期純利益は、前期比10億円（5.1%）増の220億円となりました。これは、前期に海外子会社における破産申立に伴う損失を計上したことによるものです。

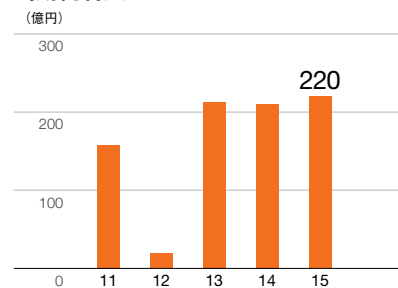
売上高



営業利益／営業利益率



当期純利益



2015年3月期売上高の前期比較

売上高の事業分野別の増減内訳は次の通りです。

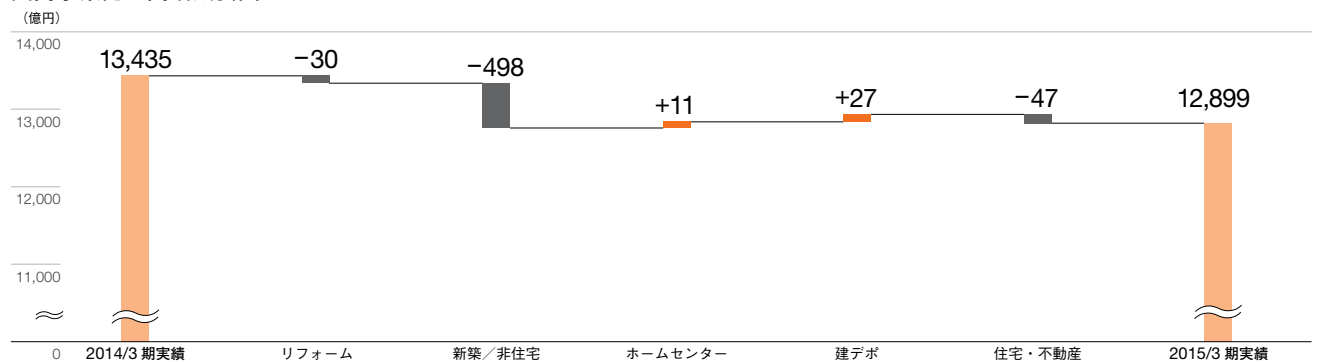
新築・非住宅事業は、前期比498億円(6%)の減収となりました。これは主に、2014年4月に実施された消費税増税の影響を受けた新設住宅着工の不振などにより、金属製建材事業やその他建材・設備事業が減収となったこと、2014年2月の大雪でキッチンの主力工場が被災し、供給が一部で制約された水回り設備事

業が減収となったことなどによるものです。また、ホームセンター事業が同11億円(1%)の増収、建デポ事業が同27億円(10%)の増収であった一方、リフォーム事業は同30億円(1%)の減収、住宅・不動産事業は同47億円(7%)の減収となりました。以上の結果、国内事業における売上は同536億円(4%)の減収となりました。

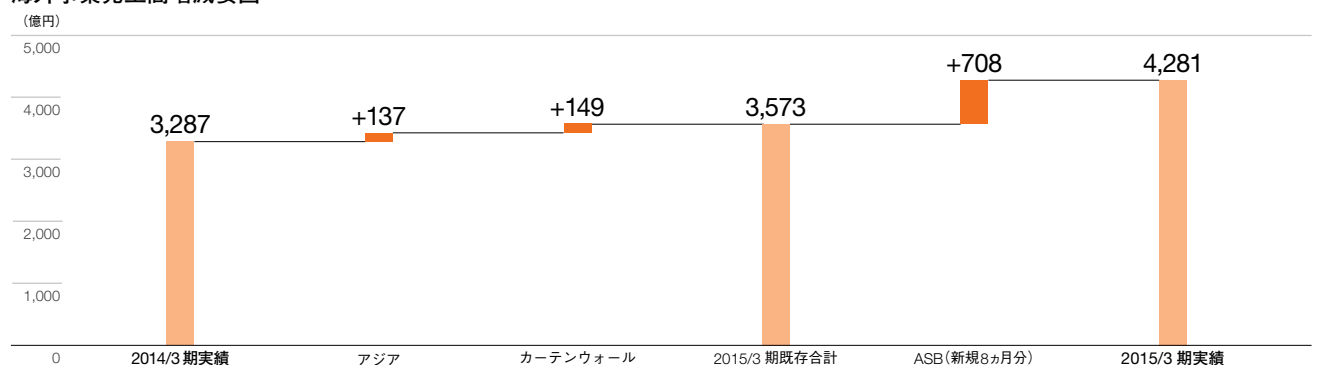
海外事業は、既存事業で前期比286億円(9%)の増収となりました。これは、積極

的な販売活動を展開したアジア事業が同137億円(15%)増収したほか、利益率の高い物件の増加や為替換算の影響などによりカーテンウォール事業が同149億円(7%)の増収となったことによります。また、当期から通期で連結化したASB事業の売上が前期比で8ヵ月分新規に計上され、708億円的大幅な増収となったことから、海外事業全体では同994億円(30%)の増収となりました。

国内事業売上高増減要因



海外事業売上高増減要因



2015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。

国内事業は、売上の減少に伴う減少が162億円だったことに加え、資材の高騰と円安の進行が、それぞれ同52億円、同34

億円の減益要因となったほか、商品ミックスの変化や売価の下落によって同8億円の減益となりました。こうした減益を、営業費用の同166億円の減少、ホームセンター

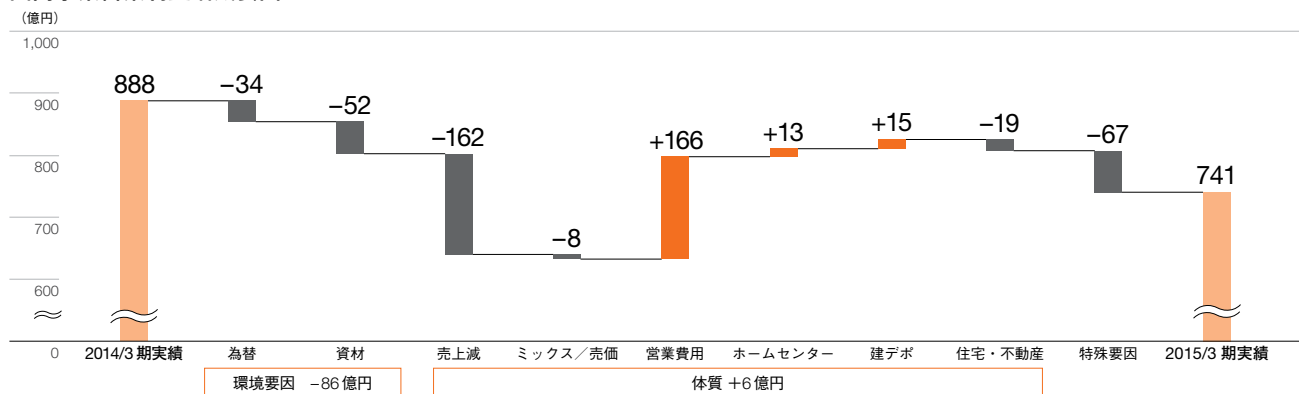
事業の同13億円の増益、建デポ事業の同15億円の増益で補いました。しかし、住宅・不動産事業が同19億円の減益となったこと、また、工場における雪害への対応

やりフォーム事業の先行投資等の特殊要因による費用増が同67億円となったことにより、国内事業の営業利益は同147億円の減少となりました。

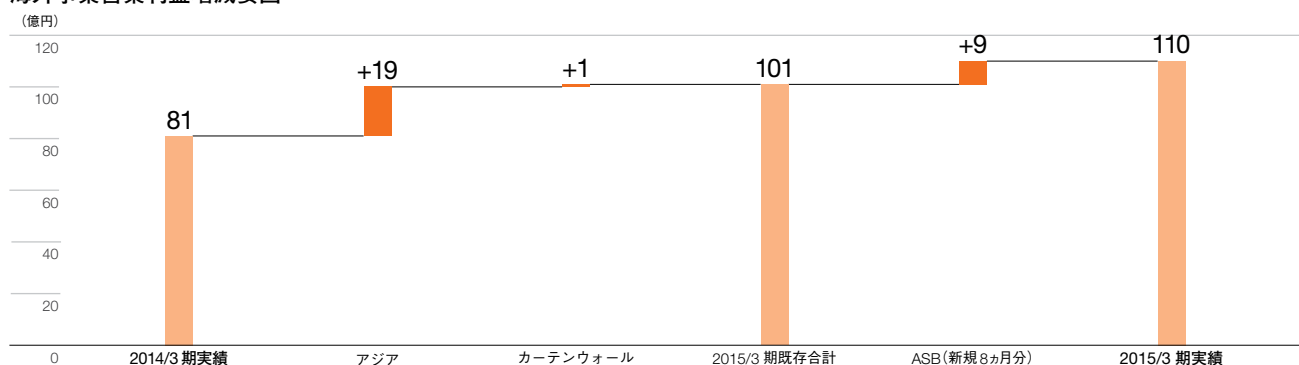
海外事業は、積極的な販売活動を行ったアジア事業が前期比19億円の増益、カーテンウォール事業が同1億円の増益となったほか、ASB事業も利益が通期で計

上されたことなどから同9億円の増収となりました。以上の結果、海外事業の営業利益は同29億円の増加となりました。

国内事業営業利益増減要因



海外事業営業利益増減要因



財政状態の分析

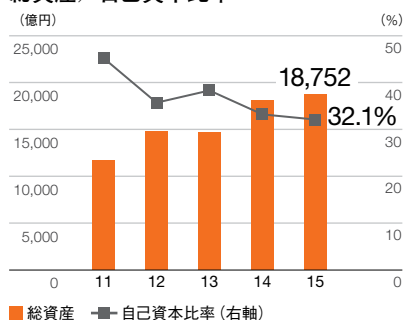
当期末の総資産は、前期末に比べ889億円増加し、1兆8,752億円となりました。

うち流動資産は、転換社債型新株予約権付社債の発行に伴う現預金の増加、売掛債権の減少とたな卸資産の増加などにより、前期末に比べ634億円増加の1兆59億円となりました。また固定資産については、基幹システム刷新や生産能力増強のための設備投資による機械装置及び運搬具の増加などにより、前期末に比べ255億円増加の8,692億円となりました。

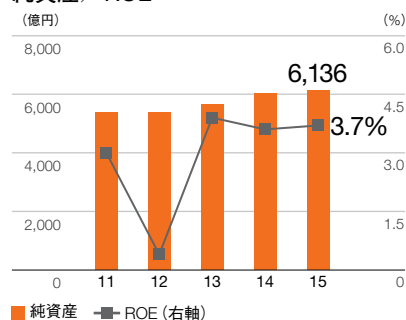
なお、純資産は6,136億円（前期末は6,017億円）、自己資本比率は32.1%（同

33.2%）となりました。

総資産／自己資本比率



純資産／ROE



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、前期に比べ553億円増加の1,389億円となりました。法人税等支払額が増加したものの運転資本の減少に努めたことなど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、設備投資の支出があったほか、定期預金で一時的な運用を図ったことなどから、

1,292億円の支出となりました。これは、前期に比べ891億円の支出減少です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の返済及び償還のほか、転換社債型新株予約権付社債の発行などから100億円の資金増加となりました。これは、前期に比べ1,431億円の資金減少です。

当期末における現金及び現金同等物は、連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額なども含めると、前期末に比べ213億円増加の1,603億円となりました。

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	2011	2012	2013	2014	2015
自己資本比率 (%) *	45.2	35.7	38.3	33.2	32.1
時価ベースの自己資本比率 (%) **	52.7	34.0	36.9	46.3	43.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (倍) ***	5.6	13.0	14.9	7.5	4.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍) ****	11.4	8.6	5.9	18.5	24.6

* 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

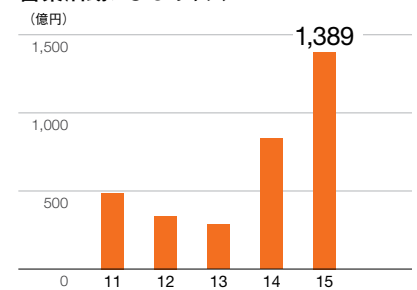
**** インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

(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及び転換社債型新株予約権付社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・売掛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。

当期末における現金及び預金の総額は2,572億円となりました。当期の有利子負債は6,760億円であり、短期借入金が311

億円減少したほか、長期借入金を625億円返済した一方、長期借入により545億円を調達しています。また、社債の償還を150億円行うとともに、転換社債型新株予約権付社債の発行により、1,199億円を調達しています。

2016年3月期見通し

2016年3月期の見通しについては、雇用や所得環境の改善を背景に個人消費が増加し、好調な企業収益が設備投資を下支えするなど、民需主導の景気回復が期待され、住宅投資についても緩やかに持ち直すことが見込まれています。

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拡大、抜本的なコスト削減と効率化など、「中期経営計画LIXIL

G-16」の達成へ向け、具体的な施策を展開していきます。

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需要増が期待されます。また、海外事業においては2016年3月期からGROHE Groupを連結子会社化するなど、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、邁進してまいります。

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、2015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現

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が、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。また、これらを実行するにあたっては、対象会社の財務内容や契約関係等についての詳細な事前調査を行い極力リスクを回避するように努めていますが、買収後に偶発債務の発生や未認識の債務などが判明する可能性も否定できません。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。

なお、2015年4月1日に当社の子会社になりましたJoyou AGは、ドイツのフランクフルト市場に上場しており、2015年5月22日にドイツ・ハンブルク地方裁判所に対して破産手続開始を申し立てました。現時点で計上する必要があると判断した損失については連結財務諸表に反映または開示済であります。この当社子会社の破産により、訴訟その他の法的手続きの対象となった場合には、追加で損失が発生する可能性があります。

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に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得ます。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長期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

(2015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 ^{*1}	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	埼玉県さいたま市浦和区	20,000	100	生活用品、DIY用品・建築資材の販売
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
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	グループ企業向け金融サービス業
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
サンウエーブ工業株式会社 ^{*1}	埼玉県深谷市	90	100	水回り設備の製造
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トータルサービス	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
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
旭シ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
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
株式会社LIXILビルリフォーム販売 ^{*2}	東京都江東区	100	100	金属製建材の販売
株式会社LIXILトヨーサッシ商事	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
株式会社テムズ	東京都千代田区	60	100	水回り設備、その他建材の販売
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
大分システム株式会社	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
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
西九州システム株式会社	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リニューアル ^{*2}	東京都江東区	50	100	住宅・ビル等のアフターメンテナンス
トステムマネジメントシステムズ株式会社 ^{*3}	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
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	住宅ローンに関する代理店業務
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
有限会社スーパービバアセットほか3社	埼玉県さいたま市浦和区	—	100	不動産信託にかかる受益権の取得・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	—
Permasteelisa S.p.A.	Veneto, Italy	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39社	—	—	—	カーテンウォールの製造・販売
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 300,933	100	アメリカンスタンダードブランドの北米事業の持株会社
ASD Holding Corp. 子会社17社	—	—	—	水回り設備の製造・販売
TOSTEM THAI Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	金属製建材の製造
驪住通世泰建材(大連)有限公司	中国遼寧省大連市	千USDドル 43,500	100	木質内装建材の製造

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.	Cayman Islands	千USDドル 24,906	100	アメリカンスタンダードの中国事業の持株会社
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd. 子会社5社	—	—	—	水回り設備の製造・販売
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	千USDドル 40,700	100	金属製建材の製造
AMTRONIC Pte. Ltd.	Singapore	千USD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USDドル 21,310	75	カーテンウォールの製造・販売
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	Singapore	千USD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
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	千USDドル 38,100	100	水回り設備、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
LG TOSTEM BM Co., Ltd.*4	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
Star Alubuild Private Ltd.	Haryana, India	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
驪住(中国)投資有限公司	中国上海市	千USDドル 34,500	100	水回り設備・その他建材の販売
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
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万インドネシア ルピア 42,772	75	金属製建材の製造・販売
TOSTEM THAI MARKETING Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 103	100	—

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*5	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*5	福井県福井市	1,631	27	設計システムの開発・販売
株式会社K-engine	東京都新宿区	2,779	49	住宅産業向けITクラウドサービス・モバイル通信 サービスの提供
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
Grohe Luxembourg Four S.A.	Heienhaff, Luxembourg	千ユーロ 71,629	49	水栓金具、衛生陶器等の製造・販売

*1 サンウエーブ工業株式会社は、2015年4月1日付で株式会社LIXILへ吸収合併されています。

*2 株式会社LIXILビルリフォーム販売は、2015年4月1日付で株式会社LIXILリニューアルを吸収合併し、同日付で株式会社LIXILリニューアルに商号変更しています。

*3 トステムマネジメントシステムズ株式会社は、2015年6月15日付で株式会社LIXIL住生活ソリューションに商号変更しています。

*4 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。

*5 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

(2015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	29	13	13	10	10	87
-----------	---	---	----	----	----	----	----	----

工場数*

(株) LIXIL	1	2	13	15	2	2	4	39
-----------	---	---	----	----	---	---	---	----

* 組織変更により、2015年3月期の工場数は前期比1減少

ショールーム数

(株) LIXIL	6	7	35	14	13	11	12	98
-----------	---	---	----	----	----	----	----	----

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	9	56	7	5	0	0	84
建デポ	3	5	39	4	3	3	7	64

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	25	8	160
フィアスホーム	0	2	3	6	4	3	0	18
ジーエルホーム	0	5	7	2	1	0	0	15
計	3	39	53	44	18	28	8	193

リフォームフランチャイズ加盟店数

	2012年	2013年	2014年	2015年
LIXILリフォームチェーン	414	377	376	424
LIXILリフォームネット	8,896	9,356	10,203	11,708
計	9,310	9,733	10,579	12,132

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	1										1
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
驪住建材(上海)有限公司	1										1
無錫茂泰特種門有限公司	1										1
驪住卷帘門(上海)有限公司	1										1
驪住鈴木(香港)有限公司	1										1
LIXIL Vietnam Corporation			3								3
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	2				1	1	3		5	14
American Standard Asia Pacific	4	2	1	1	1						9
American Standard Brands								7	4		11
計	17	5	5	2	2	2	1	10	4	5	53

(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	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
1990	アメリカンホームシールドジャパン(株)(現ジャパホームシールド(株))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社名変更 (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) (株)LIXILが南アフリカのGROHE DAWN WaterTech Holdingsへ出資		
2015	(株)LIXILがGROHE Groupを連結子会社化		

* 現(株)LIXIL

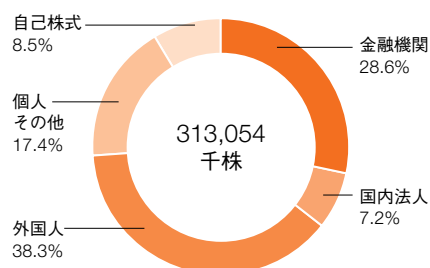
株式の状況

(2015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	286,352,099 株 (自己株式26,702,156株を除く)
株主の総数	45,750名

所有者別分布状況



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行 (株) 信託口	10,312*	3.60%
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)	9,641	3.37%
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) 信託口	9,249*	3.23%
野村信託銀行 (株) 信託口	8,896*	3.11%
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	6,937	2.42%
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)	6,831	2.39%
第一生命保険 (株)	6,561	2.29%
LIXIL 従業員持株会	6,503	2.27%
(株) 三菱東京UFJ銀行	5,798	2.02%
(株) 三井住友銀行	5,543	1.94%

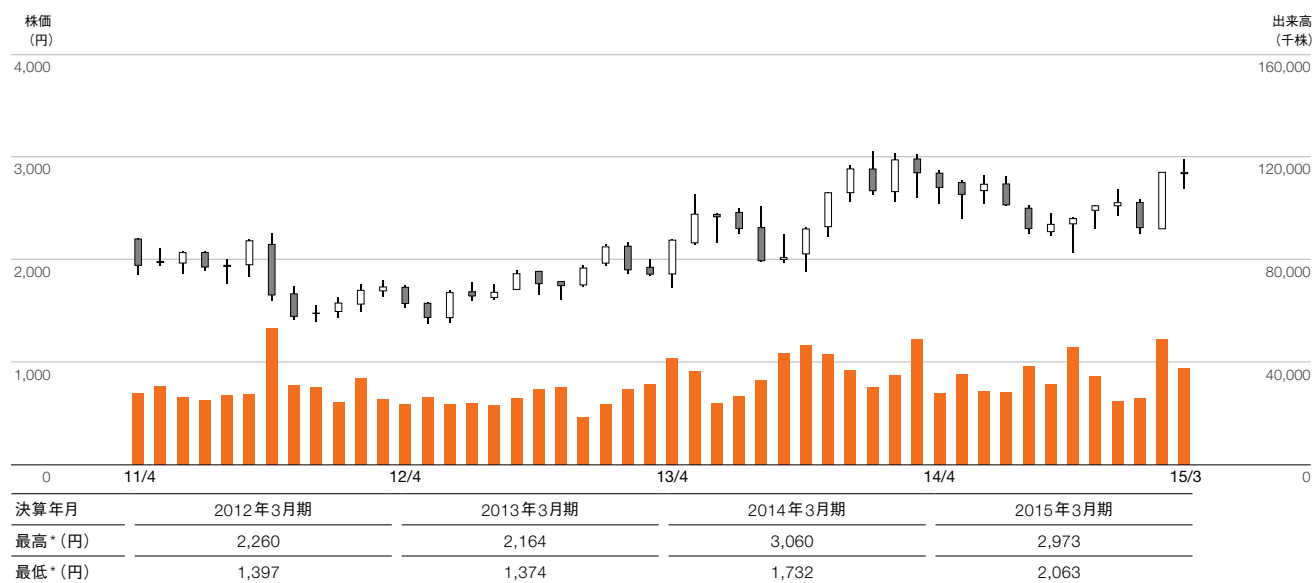
金融機関	89,599千株
国内法人	22,579千株
外国人	119,849千株
個人その他	54,323千株
自己株式	26,702千株
合計	313,054千株

(注) 1 上記のほかに当社は自己株式26,702千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関わるものです。

3 野村信託銀行 (株) 信託口8,896千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

(2015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)	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
英文社名	LIXIL Group Corporation		
設立年月日	1949年(昭和24年)9月19日	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
本店	〒136-8535 東京都江東区大島二丁目1番1号	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
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	定時株主総会	6月中、東京にて開催
資本金	68,121百万円		
決算期	3月31日		
従業員数	97名(連結従業員数 52,427名)		

P2 (Housing Technology, Kitchen Technology)、P4 (左下)、P5、P32 (Housing Technology, Kitchen Technology)、P34 (右上、左下)、P35、P37、P41-43の製品・施工例写真は、株式会社LIXILの著作物です。

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、グループの動向に関するレポートや、社長からのメッセージなどを掲載しています。

 <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/>



LIXIL グループのCSRサイト

LIXIL グループのコーポレートサイトでは、グループ経営理念の実現を目指し、「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方針のもとに展開されているLIXIL グループのCSR活動を紹介しています。

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





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/>



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。