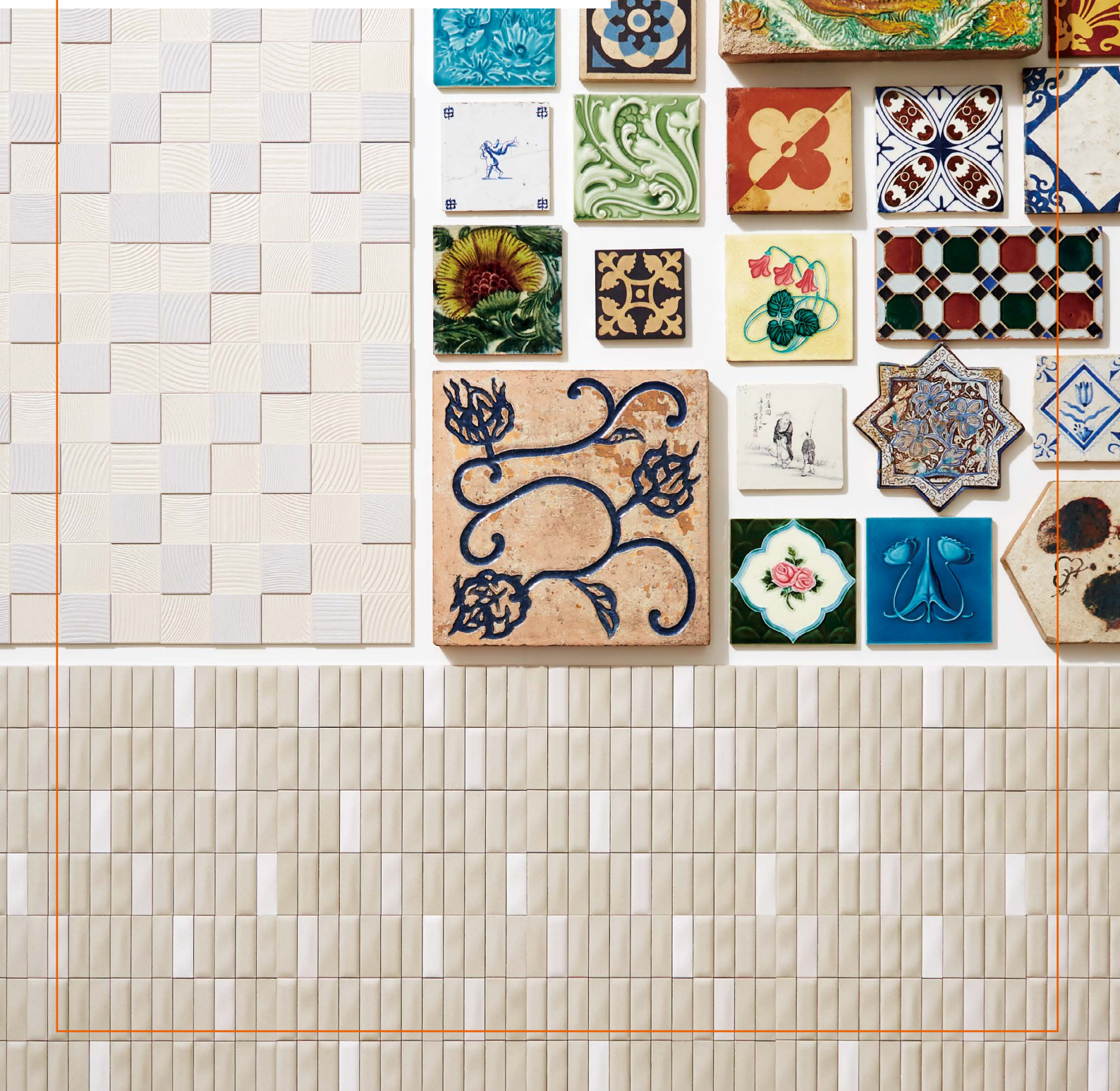



> A NEW PATH FOR VALUE GROWTH

アニュアルレポート 2016

2016年3月期





「HOUSE VISION 2016 TOKYO EXHIBITION」
におけるLIXILのエキシビションハウス。世界的に
活躍する建築家の坂 茂氏とのコラボレーション
により、画期的な住空間システムを提案。

＞ 理念と価値観が導く LIXILグループの未来 <

LIXILグループは、世界150ヵ国以上で事業を展開し、約8万人にのぼる多様な人材を擁しています。当社が掲げる企業理念とLIXILバリューは、国や地域を超えて全社員が一体となり、目標達成に向けて力を結集するための共通基盤です。シナジーの最大化や企業価値の向上といった「何を達成すべきか」が明確になれば、企業理念とLIXILバリューがその達成に向けて「どう行動すべきか」を示してくれます。

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO



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。

目次

- 4 LIXILグループ スナップショット
- 6 財務ハイライト
- 8 ステークホルダーの皆さまへ



「効率的で機動力のある
シンプルな組織を構築し、
新たな価値を創造します」

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

- 12 LIXILグループの執行役
- 14 CFOメッセージ
- 16 特集:新たな成長ステージへ

- 16 LIXILグループの軌跡
- 18 世界をリードする多彩な事業
- 20 リフォーム事業の拡大
- 22 サプライチェーンマネジメントの強化
- 24 シャワートイレのグローバル展開
- 26 グローバルな衛生課題の解決に向けて



28 LIXILグループの事業概略

30 事業概況

- 30 グループ概況
- 31 LIXIL Water Technology
- 32 LIXIL Housing Technology
- 33 LIXIL Building Technology
- 34 LIXIL Kitchen Technology
- 35 LIXIL ジャパンカンパニー
- 36 流通・小売り事業
- 37 住宅・サービス事業等

38 持続可能なバリューチェーン
マネジメント

- 38 持続可能なバリューチェーンマネジメントの
推進に寄与する多様な取り組み
- 42 環境ビジョン2030

44 取締役会議長よりガバナンスのご報告



潮田 洋一郎
取締役会議長

46 コーポレート・ガバナンスの状況

- 46 コーポレート・ガバナンス体制
- 48 LIXILグループの取締役
- 52 コーポレート・ガバナンスの概況

55 内部統制と
コンプライアンス

57 リスクマネジメント

60 コーポレート・レスポンスイビリティ



- 64 自然資本のマネジメント
- 65 人的資本のマネジメント

66 9年間の主要連結財務データ

68 経営成績と財務状態の
レビュー及び分析

72 事業等のリスク

74 主要グループ会社

76 従業員数、生産拠点と営業拠点

78 IR活動

79 LIXILグループの沿革

80 株式の状況

81 会社概要

LIXIL
Link to Good Living

















見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートには、株式会社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通しの記述が含まれています。従って実際の業績は当社の見通しとは異なり得ることをご承知おきください。

LIXILグループ スナップショット

2016年3月期

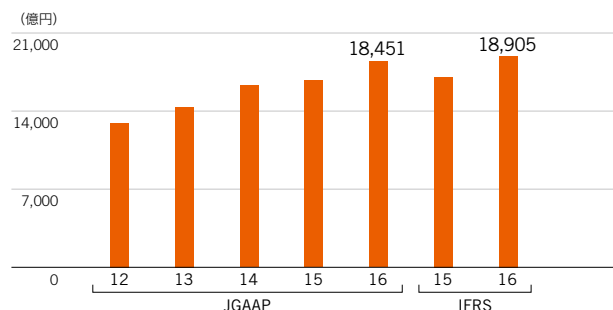
	主要製品及びサービス	売上収益
LIXIL Water Technology (LWT) 	衛生機器、シャワートイレ(温水洗浄便座)、水栓金具、手洗器、浴槽、ユニットバス、洗面器、洗面カウンター等	 6,377 億円
LIXIL Housing Technology (LHT) 	金属製建材 住宅サッシ、玄関ドア、各種シャッター、門扉、カーポート、手摺、高欄、防潮・防水板、遮煙スクリーン等 木質内装建材類 窓枠、造作材、インテリア建材等 その他建材類 住宅・ビル外装タイル(2016年7月よりLWTに移管)、内装タイル(2016年7月よりLWTに移管)、サイディング、石材、屋根材、プレカット製品等 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	 6,046 億円
LIXIL Building Technology (LBT)  <small>©Wade Zimmerman</small>	カーテンウォール、ビル・店舗用サッシ	 3,320 億円
LIXIL Kitchen Technology (LKT) 	システムキッチン	 1,121 億円
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	 1,845 億円
住宅・サービス事業等 (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	 637 億円

当社グループの国内外主要ブランド	事業利益(損失)	事業利益率
      	521億円	8.2%
    	403億円	6.7%
 	-56億円	—
	18億円	1.6%
	72億円	3.9%
         	43億円	6.7%

財務ハイライト

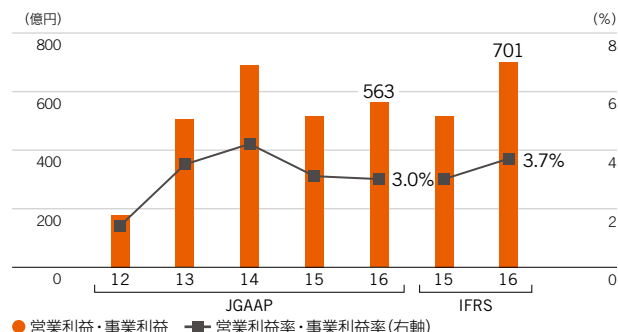
株式会社LIXILグループ及び連結子会社
各年3月に終了した期

売上高 (JGAAP)・売上収益 (IFRS)



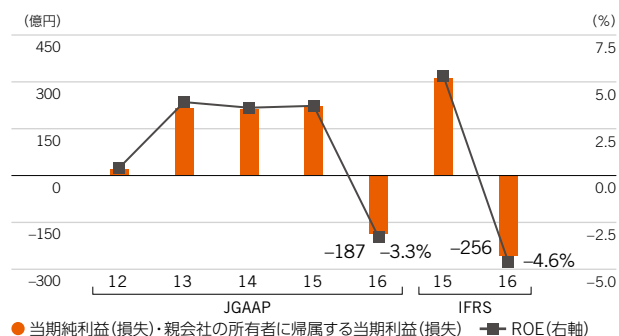
既存海外事業と日本のリフォーム事業の好調及び2015年4月に新規連結したグローエの寄与により、2016年3月期の売上収益は前期比10.8%増の1兆8,905億円となりました。

営業利益／営業利益率 (JGAAP) 事業利益／事業利益率 (IFRS)



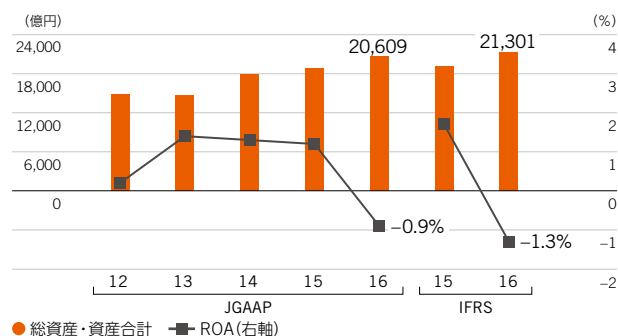
売上原価の増加や販管費が拡大した一方、グローエの新規連結が寄与したことにより、2016年3月期の事業利益は前期比35.5%増の701億円、事業利益率は前期比0.7ポイント増の3.7%となりました。

当期純利益 (損失) (JGAAP)・親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS)／ROE



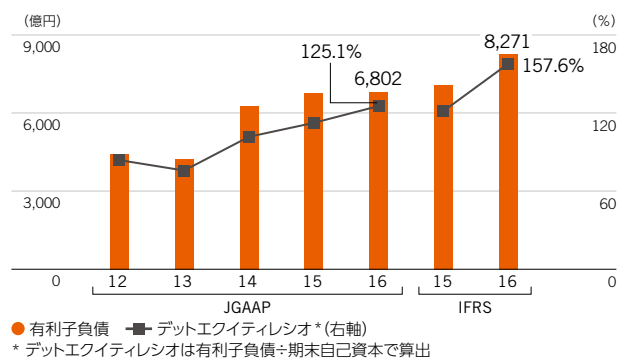
2016年3月期の親会社の所有者に帰属する当期損益は、グローエの子会社であったジョウユウの不適切会計問題に伴う債務保証関連損失をはじめとする一過性の費用計上により、256億円の損失となりました。

総資産 (JGAAP)・資産合計 (IFRS)／ROA



2016年3月期末の資産合計は、流動資産が減少した一方、グローエの新規連結に伴うのれん及びその他無形資産の増加を主因に固定資産が増加した結果、前期末比11.2%増の2兆1,301億円となりました。

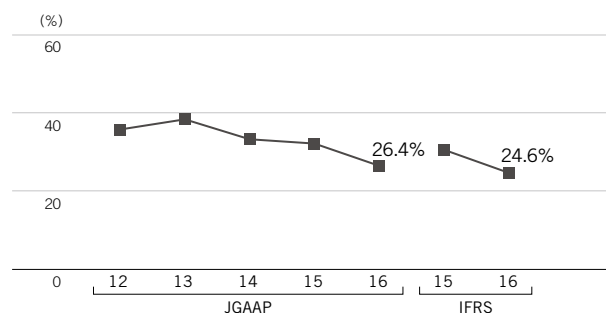
有利子負債／デットエクイティレシオ*



* デットエクイティレシオは有利子負債÷期末自己資本で算出

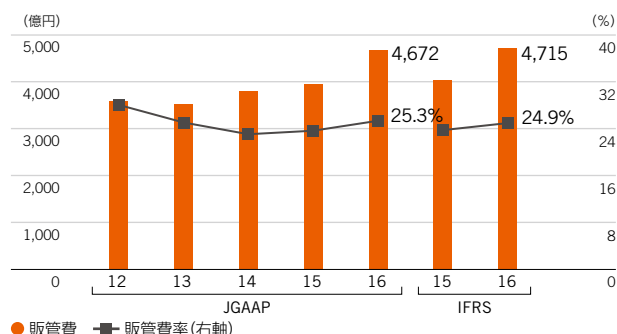
短期借入金、長期リース債務の増加などにより、2016年3月期末の有利子負債は前期末比1,194億円増加しました。デットエクイティレシオは前期末比36.4ポイント増の157.6%となりました。

自己資本比率 (JGAAP)・親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)



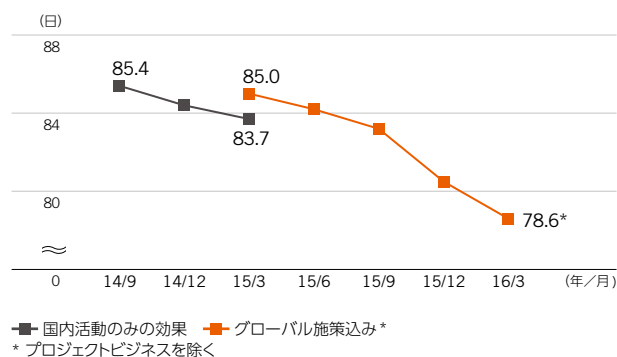
有利子負債が増加したことから、2016年3月期末の親会社所有者帰属持分比率は前期末比5.9ポイント減の24.6%となりました。

販管費／販管費率



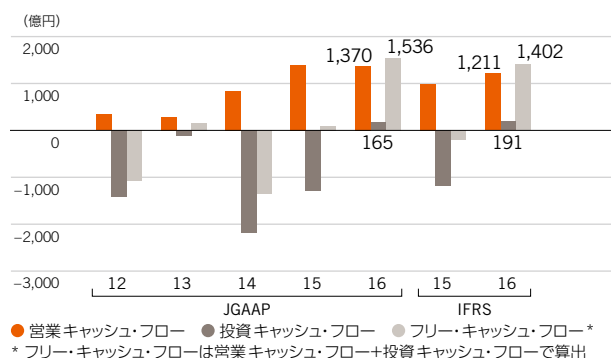
販管費率が高い子会社の新規連結や、海外子会社の貸倒引当金等の引当計上により、2016年3月期の販管費は前期比16.9%増、販管費率は前期比1.2ポイント増の24.9%となりました。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC) (JGAAP)



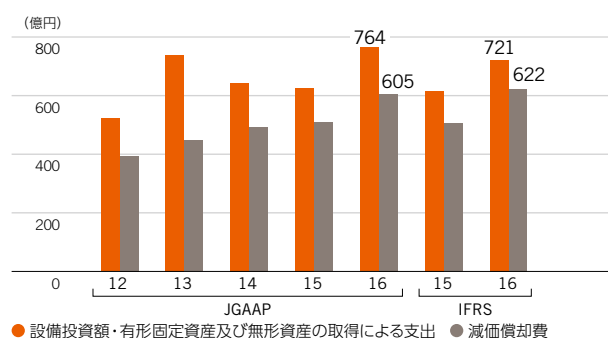
国内グループ会社で推進してきたキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)改善活動をグローバルに展開し、改善効果を上積みした結果、2016年3月期末に部材の購入から販売、入金までに要する期間は78.6日となりました。

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*



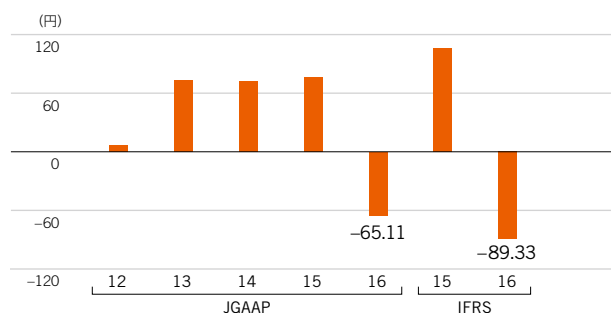
非資金項目などの増加で営業活動によるキャッシュ・フローが増加し、投資活動によるキャッシュ・フローも収入に転じたことから、2016年3月期のフリー・キャッシュ・フローは前期比1,607億円増となりました。

設備投資額 (JGAAP)・有形固定資産及び無形資産の取得による支出 (IFRS)



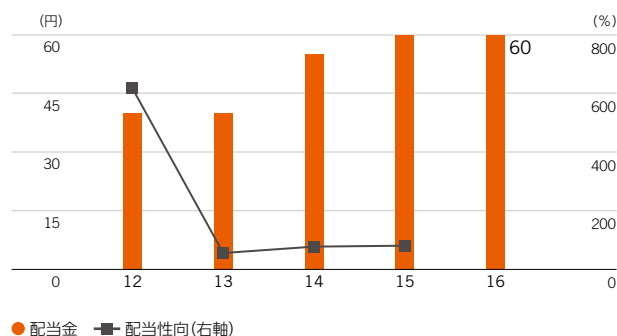
LHT、LWTの両テクノロジー事業を中心とした基幹システム刷新投資や、生産能力増強・合理化・維持更新投資を実施した結果、2016年3月期の有形固定資産及び無形資産の取得による支出は721億円となりました。

EPS



当社が配当の基準としている1株当たり当期損益は、2016年3月期、89.33円の損失となりました。

配当金 (JGAAP、IFRS)／配当性向 (JGAAP)



2016年3月期の年間1株当たり配当金は、前期と同額の60円としました。当社の配当方針は、連結ベースでの配当性向30%以上としています。

(注)当社は、2016年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しており、比較のため2015年3月期の数値も国際会計基準に組み替えて開示しています。各項目の解説は、いずれも国際会計基準の数値に関わるものです。

ステークホルダーの皆さまへ



瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

効率的で機動力のある シンプルな組織を構築し、 新たな価値を創造します

株式会社LIXILグループは、過去5年間を通じて、大きな変革を実現してきました。当社は2011年の時点では、国内市場に事業の軸足を置いていましたが、今や世界150カ国以上に事業を広げ、多様な人材がイノベーションを生み出す企業文化を醸成し、事業面でも組織文化の面においても、真のグローバル企業へと成長を遂げました。

▶ LIXILグループは、新たな成長ステージへと歩みを進めました。事業効率の向上とガバナンス強化を図るとともに、起業家精神を育み、ボトムアップ型アプローチを重視する企業文化を醸成します。◀

私は、2016年1月よりLIXILグループの代表執行役兼COO及び株式会社LIXILの代表取締役社長兼CEOを務め、次いで、この度、LIXILグループの取締役代表執行役社長兼CEOに就任しました。重責を担わせていただくこととなり、大変栄誉に思うとともに、前任の藤森氏のこれまで5年間の尽力に、改めて敬意を表します。

2016年3月期の振り返り

2016年3月期は、グローエの衛生陶器等の生産・販売子会社ジョウユウにおける不適切会計が同社の連結開始直後に発覚し、厳しい状況でのスタートとなりました。同問題に起因する財務上の処理を2015年6月までに一旦終えた後、当社は、外部の専門家とともに問題の根幹を解明すべく徹底調査を行い、適切な法的対応を取るとともに、こうした問題の再発防止に向けて、厳格な改善施策を導入しました。また、調査結果を11月に公表し、海外子会社の管理やM&A後の統合プロセス強化をはじめとする改善策も明示しました。加えて、ガバナンス強化に真摯に取り組む、2016年3月期末までに予定していた主要施策の実施が完了したことを、ここにご報告します。

また、リーダーが交代する時期は様々な事業を再点検する良い機会になります。2016年3月期には、急速な事業拡大の期間中には不十分であったポートフォリオの見直しに着手しました。プロ向けの会員制総合建材店「建デポ」事業を、議決権34%を残して株式会社LIXILから分社化したほか、中国でカーテンウォール事業を行っていた上海美特カーテンウォールを売却するなど、今後に向けて地歩を固める戦略的な決定を行いました。

また、事業効率の向上を目的に、生産拠点の再編を進めており、アメリカンスタンダード ブランズ(ASB)のネバダ工場を閉鎖し、生産品目を同社メキシコ工場へ移管したのに加え、日本の国内工場の一部再編を実施しました。今後、生産拠点の最適化を更に進め、よりスリムで、機動力のある組織へと転換を図ります。

2016年3月に実施したLIXIL Water Technology(LWT)の組織改編も、組織の簡素化と強固なガバナンス体制の構築を目指したものです。水回り事業を担当するLWTは、グローエやアメリカンスタンダードなどのブランドを展開し、当社の事業の中で最もグローバル化が進んでいます。組織体制の簡素化によって、LIXILグループの経営陣が直接LWTの事業を管轄するとともに、地域ごとの責任を明確化した結果、課題への対応に要する時間の短縮やシナジーの強化といった、プラスの成果が既に表れています。

2016年3月期のLIXILグループの国際会計基準に基づく売上収益は、グローエの新規連結効果や2015年3月期の消費増税の影響からの回復などもあり、前期比11%増の1兆8,905億円となりました。同じく国際会計基準に基づく事業利益については、こうした連結効果等もあり、前期比35%増、事業利益率は4%を確保したものの、ジョウユウに関連する債務保証関連損失、中国及び中東における事業環境の悪化に伴うLIXIL Building Technology(LBT)の海外事業の計画未達などにより、親会社の所有者に帰属する当期損失は256億円となりました。

「基礎固め」に注力

将来に向けて進むべき道筋を見極めるためには、まず過去を振り返り、これまでの失敗から学ぶとともに、率直な現状分析を行うことが求められています。例えば、日本における事業を統合し、「One LIXIL」を構築する戦略については、必ずしも十分な成果が得られているとはいえません。事業統合はまだ完了しておらず、機能の重複が散見される中、新たな部署が設置されたり、官僚的な手続きや本社費用の増加が課題となっています。また、住まいのすべてをサポートする「ワンストップソリューション」を訴求する営業・マーケティング戦略は、エンドユーザーには大きな魅力となりますが、こうした戦略が期待通りの効果を発揮するには至っていません。しかし一方で、「One LIXIL」としての考え方や企業文化が日本でしっかり

ステークホルダーの皆さまへ

根付いたことは、大きな実績であり、将来の成長に向けた新たな礎が築かれたといえます。

グローバル化の面でも、成果はまちまちです。グローエとアメリカンスタンダードの事業の統合により、水回り分野におけるグローバルな事業基盤を確立することができました。加えて、統合後の技術移転によって、プッシュ水栓技術を採用した『SmartControl(スマートコントロール)』シャワーや、シャワートイレ『Sensia Arena(センシア アリーナ)』といった成功事例が早くも生まれており、新たな価値創造につながっています。しかしながら、計画策定が不十分で買収後の統合を進める有効な対策が行われないまま、急速にグローバル化を推進したことから、結果として経営管理層が増え、不必要な費用や損失の発生につながりました。

LIXILのグローバルな資産を有効活用し、更なる成長を実現していくためには、メーカーならではの強みを最大限に発揮することが必要です。様々な分野でイノベーションが生まれていますが、こうしたイノベーションを通じて、世界中の人びとの住まいと暮らしを豊かにする革新的な製品を生み出すことが、メーカーとしての当社の神髄だと考えています。

更なる成長と株主・投資家の皆さまの期待に応える持続的な企業価値向上に向けて、私たちは、シナジーの最大化、コンプライアンスの徹底、シンプルで機動力のある組織の構築という基礎固めに注力する必要があります。そして、メーカーとしての原点に立ち返り、考え方や戦略を再確認するとともに、業務効率を高めることで、持続的な価値創造が可能になると私は確信しています。

私がLIXILグループで目指す究極的な目標は、至ってシンプルです。社員が自らの仕事にやりがいを感じ、そして会社に対して誇りが持てる環境を作り出すことです。社員が仕事に対し

て大きな誇りと強い熱意を持つことができれば、おのずと成果も上がります。社員が仕事にやりがいを感じ、思いやりと敬意、信頼関係に支えられた企業文化を醸成することによって、組織としての競争力が高まり、お客さまやビジネスパートナー、そして社会全体に対して、新たな価値が提供できるのです。

実践は日本から

日本は、LIXILグループにとって最重要市場であり、また、日本で培った技術力や経験がグローバル展開を図る上でも強みとなっています。また、日本での住宅設備・建材などの広い範囲での事業領域そのものが、イノベーションの源泉にもなります。国内外で更に大きな成功を実現するためには、お客さまやエンドユーザーのニーズを的確に理解し、メーカーならではの専門性と能力を活用することで、それに応える付加価値の高い商品、サービスを提供することが求められています。まずは、少子高齢化などの多くの重要課題への対応が求められる日本において、こうした取り組みを推進してまいります。

例えば、代理店や流通店は当社にとって非常に重要なビジネスパートナーですが、一方でBtoBのお客さまだけにフォーカスしてしまうと、結果的に市場における当社商品のコモディティ化を招きかねません。これからは、重要なビジネスパートナーであるBtoBのお客さまだけでなく、エンドユーザーの視点に立ったアプローチが更に求められます。また、エンドユーザーに加え、LIXIL商品の魅力を伝えるインフルエンサーとなるコントラクター、施工業者とのコミュニケーション不足は、当社商品の独自の価値を訴求する機会の損失につながります。当社は幅広い商品ポートフォリオを有していますが、一方で、商品ラインナップの拡充において一貫した方針に欠けるといふ見方もできます。これでは、エンドユーザーに独自の価値を

連結実績及び計画

(億円)

	16/3期実績	17/3期予想	18/3期計画
売上収益	18,905	18,800	20,000
事業利益	701	730	>1,000
事業利益率(%)	3.7	4	>5
営業利益	390	560	—
営業利益率(%)	2.1	3	—
税引前利益(損失)	-71	510	—
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	-256	280	—
EPS(円)	-89.33	98	200
EBITDA	1,323	1,380	—
EBITDA比率(%)	7.0	7	—
ROE(%)	-4.6	5	>8
親会社所有者帰属持分比率(%)	24.6	25	—

(注)国際会計基準に基づく数値です。

訴求することはできません。

LIXILグループがメーカーならではの強みを発揮するには、一貫性のある事業運営が重要になります。研究開発、生産、マーケティング、販売という製品のライフサイクル全体を統合するとともに、BtoBのお客さまやエンドユーザーから定期的なフィードバックを受け、それを研究開発に反映する仕組みも不可欠です。更に、LIXILブランドや商品に対する認知度を高め、ブランド価値を向上させるためのマーケティング・販売活動を推進し、エンドユーザーとの接点を強化する必要があります。

リフォーム市場に引き続き注力

日本のリフォーム市場では、ブランド価値を高め、エンドユーザー向けのアプローチを強化する取り組みが特に必要とされています。日本では、高齢化に伴い住み慣れた家で老後を過ごしたいというニーズの増加や、住宅のエネルギー効率に対する意識の高まりといった様々な要因によって、住宅の改修やリフォーム商品に関して大きな潜在需要があります。しかしながら、優れたスキルを持つコントラクターや施工業者の不足という構造的な課題が成長の足かせになっています。2016年3月期には、当社の日本におけるリフォーム関連商材の売上高は前期比9%増の3,043億円となり、LIXILジャパンカンパニー(LJC)の売上高に占める割合は、前期の32%から35%に上昇しました*。ただし、この数字は前期の消費増税後の需要減からの回復を含んでいます。当社としては工事業者の不足という日本の構造的な問題に取り組むことでリフォーム事業を本格的に成長させる努力をしています。

エンドユーザーとの接点拡大に関しては、2016年4月から7月まで、東京、大阪、名古屋など全国の主要都市において、「LIXILリフォームフェア 2016」を開催、目標を大きく上回る多くのお客さまにご来場いただきました。同フェアでは、施工時間を大幅に短縮した「1day リフォーム」が可能なドアや窓、エクステリアや浴室関連製品をはじめ、多岐にわたるLIXILのリフォーム商品を体感していただくことができました。特に施工時間を短縮し、簡単にリフォームが可能な商品の拡充は、施工業者の不足という課題に対応し、リフォーム市場そのものを拡大させる重要な取り組みとなります。

* 日本基準に基づく数値

グループシナジー発揮により、更なる付加価値を提供

国内外におけるLIXILグループ全体の優先課題は、M&A後の統合強化とシナジーの追求を通じ、既存事業の価値を最大化させることです。生産性や事業効率を向上させるとともに、グローバルなプラットフォームを確立し、技術、研究開発、マーケティングの分野で統合を進めることにより、極めて大きな付

加価値の創出が可能です。新たに選任したChief Integration Officerが中心となって、このプロセスを推進していきます。

具体例として、LWTにおける2017年3月期の優先課題をご紹介します。まずは、欧州におけるグローエブランドの衛生陶器製品の投入に向け、LIXILが日本で築いた専門性を活用し、盤石なサプライチェーンを構築します。またシャワートイレについては、LIXILが日本で蓄積した先進技術とノウハウに、グローエが欧州市場で、ASBがDXVブランドを通じて北米市場でそれぞれ培った、デザイン、機能性、マーケティング、販売に関する知見を融合させることで、グローバル展開を加速させていきます。加えて、米国及び日本における水栓金具のビジネスに関しても、アメリカンスタンダード、グローエ、LIXILそれぞれのブランドのもとで築いた専門性を駆使し、新製品の開発・投入を進めることで事業強化を図ります。一例ですが、アメリカンスタンダードのDXVブランドで3Dプリント技術を駆使した画期的な水栓金具を発表するなど、新たなイノベーションが生まれています。今後もこのような新製品の市場投入を進めることで、主力製品である水栓金具の競争力を強化していきます。

効率的で機動力のあるシンプルな組織を構築

LIXILグループは、新たなステージへと移行し、直近の目標である全社の経営効率向上に向けて、本社費用の低減、財務規律の徹底を進めるなど、順調に進捗しています。また、こうした取り組みは、当社グループ全体における効率的な業務運営にもつながります。

更に、エンドユーザーのニーズや新たな事業機会をより迅速に捉えることができる、効率的で機動力のあるシンプルな体制づくりを進めています。同時に、経営監督やコンプライアンスを強化し、ガバナンスの実効性を高めることで、今日の複雑かつグローバルな規制動向や市場環境への対応力を高めていきます。このように、LIXILグループは、持続的な価値創造を実現することで皆さまの期待に応え、一層の飛躍を目指してまいります。

2016年8月

瀬戸欣哉

瀬戸 欣哉

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

LIXILグループの執行役

(2016年6月15日現在)



(後列左から)
Laurence William Bates、松本 佐千夫、瀬戸 欣哉
Hwa Jin Song Montesano、井植 敏雅
(前列左から)
白井 春雄、川本 隆一、八木 洋介

せ と きんや
瀬戸 欣哉

代表執行役社長 兼 CEO

1960年生

1983年 住友商事株式会社入社

2000年 株式会社 MonotaRO 取締役

2001年 同社代表取締役社長

2006年 同社取締役 代表執行役社長

2010年 ソロソリューションズ・インク取締役 (非常勤)

2011年 株式会社 K-engine 代表取締役社長

2012年 Grainger Asia Pacific 株式会社代表取締役社長

株式会社 MonotaRO 取締役 代表執行役会長

ダブリュー・ダブリュー・グレンジャー・インク

バイス・プレジデント

2013年 同社シニア・バイス・プレジデント

ジーダブリューダブリュー・ユーケー・オンラインリミテッド

(現 レイザーオッカム・リミテッド) CEO

2014年 株式会社 MonotaRO 取締役会長 (現)

2016年 当社代表執行役 兼 Chief Operating Officer

株式会社 LIXIL 取締役社長 兼 CEO (代表取締役)

同社取締役社長 兼 CEO (代表取締役) 兼

LIXIL Water Technology CEO (現)

当社取締役 代表執行役社長 兼 CEO (現)

まつもと さちお
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 兼 共同 CFO

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 兼 Chief Financial Officer

株式会社 LIXIL 取締役 副社長執行役員 兼

Chief Financial Officer (代表取締役)

2016年 同社取締役 副社長執行役員 兼

Chief Financial Officer 兼 LIXIL Water Technology

Chief Financial Officer (代表取締役) (現)

当社執行役副社長 経理・財務・M&A 担当 兼

Chief Financial Officer (現)

所有株式数:20千株

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 当社専務執行役員

株式会社 LIXIL 取締役 専務執行役員

Chief Legal Officer

当社執行役専務 法務担当 (現)

2016年 株式会社 LIXIL 取締役 専務執行役員

Chief Legal Officer 兼 LIXIL Water Technology

Chief Legal Officer 兼 (Legal部門)

グローバル法務戦略部長 (現)

所有株式数:6百株

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

2014年 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 同社上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer

2016年 同社上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer 兼

LIXIL Water Technology Chief Manufacturing

Optimization Officer

同社取締役 上席副社長執行役員 兼

Chief Technology Officer 兼 LIXIL Water Technology

Chief Manufacturing Optimization Officer (現)

当社取締役 代表執行役副社長 技術・品質・製造担当 (現)

所有株式数:16千株

いう え としまさ
井植 敏雅

執行役副社長

1962年生

1989年 三洋電機株式会社入社

1996年 同社取締役

1998年 同社常務取締役

2002年 同社取締役 兼 副社長 兼 CMO (代表取締役)

2005年 同社取締役社長 兼 COO (代表取締役)

2006年 同社取締役社長 (代表取締役)

2007年 同社取締役

同社特別顧問

2009年 当社顧問

2010年 当社副社長執行役員

2011年 株式会社 LIXIL 取締役 副社長執行役員

当社執行役副社長

2014年 株式会社 LIXIL 取締役 副社長執行役員 兼

Chief Marketing and Sales Officer

2015年 同社取締役 副社長執行役員 兼

LIXIL Housing Technology CEO (現)

2016年 当社取締役 執行役副社長 ハウジング建材事業担当 (現)

所有株式数:10千株

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

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

2016年 同社取締役 専務執行役員 兼

Chief Public Affairs Officer 兼 LIXIL Water Technology

Chief Public Affairs Officer (現)

当社執行役専務 広報 IR・渉外・コーポレート

レスポンスビリティ担当 (現)

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

2016年 同社取締役 副社長執行役員 兼

Chief Human Resources Officer 兼 LIXIL Water

Technology Chief Human Resources Officer (現)

所有株式数:5千株

しらい はるお
白井 春雄

執行役副社長

1952年生

1974年 当社入社

2006年 トステム株式会社 (現 株式会社 LIXIL) 取締役

常務執行役員

2008年 同社取締役 専務執行役員

2011年 同社副社長執行役員

2012年 同社取締役 副社長執行役員

当社執行役副社長

2015年 株式会社 LIXIL 取締役 副社長執行役員

LIXIL ジャパンカンパニー

Chief Executive Officer (現)

2016年 当社執行役副社長 国内営業担当 (現)

CFOメッセージ



➤ 成長に向けた事業基盤は確立できました。
 今後は「稼ぐ力」の強化に焦点を当てて
 グループ横断的な財務マネジメントを行い、
 持続的な企業価値創出を目指します。◀

松本 佐千夫

執行役副社長 経理・財務・M&A担当
 Chief Financial Officer (CFO)

2016年3月期の概況

2016年3月期の連結業績は、国内リフォーム事業が売上収益の成長を牽引したほか、アメリカンスタンダード ブランズの業績回復や、2015年4月1日に連結子会社化したグローエの寄与を主因とする海外事業の拡大により、売上収益・事業利益*ともに増収増益となりました。当期に適用を開始した国際会計基準での売上収益は前期比10.8%増、売上総利益は前期比19.0%増、また、日本基準の営業利益に相当する事業利益についても前期比35.5%増となり、総じて堅調な業績となりました。

ただし、国際会計基準の営業利益については前期比18.8%の減少となりました。これは、主に一過性の費用を計上したことによります。具体的には、固定資産に関わる減損損失、子会社株式売却損、株式評価損、グローエの子会社であったジョウユウの不適切会計問題への対応に関わる調査費用などを、その他の費用として計上しました。これに加え、ジョウユウに関連した債務保証損失に対する貸倒引当金

279億円を債務保証関連損失として、また、グローエが間接的に所有していたジョウユウの株式価値相当79億円を、関係会社投資の減損損失として計上しました。この結果、親会社の所有者に帰属する当期損益は256億円の損失となりました。

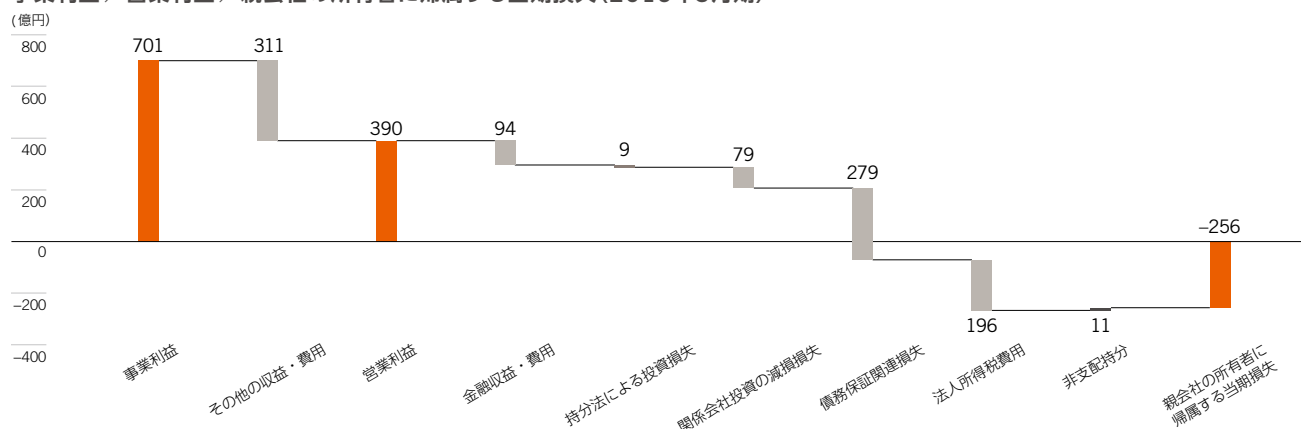
* 事業利益は、売上収益から売上原価、販管費及び一般管理費を控除して算出した金額

成長を「仕込む」2017年3月期

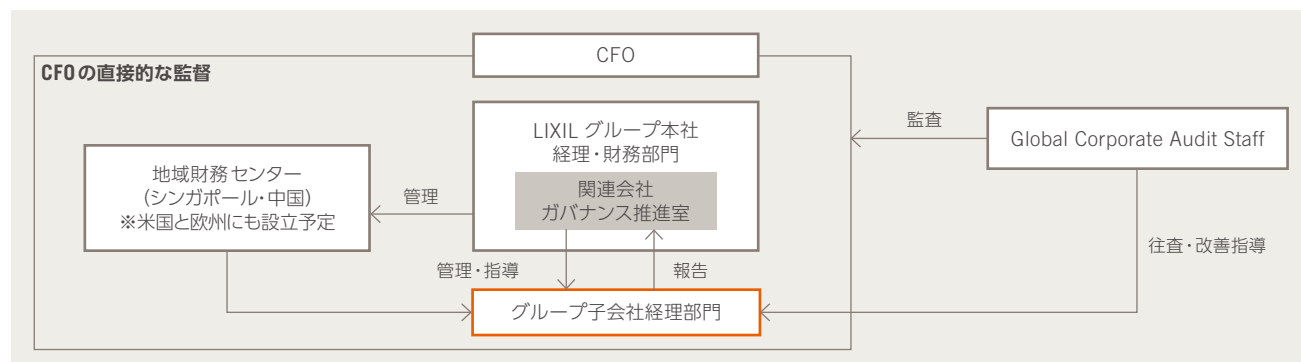
最終決算が損失となり、株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできなかったことは非常に申し訳なく思っています。しかし、2016年3月期中にジョウユウ問題の解決の区切りをつけ、2017年3月期を追加損失の不安なくスタートさせました。また、戦略的な拡大に取り組んできた日本のリフォーム事業とLIXIL Water Technology (LWT)を柱とする海外事業の成長が数値に表れてきており、今後の持続的な成長と価値創造に向けた基盤は確立できたと考えています。

2017年3月期の業績予想に関しては、一部の投資家から

事業利益／営業利益／親会社の所有者に帰属する当期損失(2016年3月期)



財務マネジメントの強化



はかなり保守的ではないか、とのご指摘も受けました。しかし、2015年9月に発表した中期経営戦略で掲げた2018年3月期の売上収益・事業利益目標を堅持していることでも明らかのように、私たちは今後の成長に対して自信を持っています。2017年3月期の業績予想をやや慎重に設定した理由は、中期的な成長を確実に実現するために「施策の仕込み」が必要だと判断したためです。例えば、利益率向上策のひとつである売上における新商品比率の拡大に関しては、新商品開発コストの低減と開発期間の短縮を目指し、既に着手しているグローバルなプラットフォーム構築を拡大します。「稼ぐ力」の強化、シナジーの最大化、更には持続的な成長の実現に向け、必要な投資を行う計画です。

ジョウユウ問題に関する再発防止策

ジョウユウの不適切会計問題と関連損失の計上に際して、私たちは当面の問題に対処するだけでなく、当社グループの財務諸表の公正性を担保するために、組織を挙げての改革に取り組みました。具体的には、私の直接の監督下に関連会社ガバナンス推進室を設置し、すべての子会社におけるJ-SOX対応の強化や、収益力・資産内容・資金繰り悪化の兆候が見られる子会社の管理にあたっています。また、本社においては、法務部門との協働により経理・財務関連規定の改訂・制定を行うとともに、Global Corporate Audit Staff (P55参照)と連携し、グループ会社への往査・改善指導を一層強化しました。

こうしたガバナンスの強化施策は、グループ会社の適切な監査を通じたりリスク管理を可能にします。更に、キャッシュ管理の強化と資金効率の向上、ひいてはグループ経営の効率化を実現する「攻め」の財務マネジメントができる体制に

なつたと、私は考えています。また、事業会社の垣根を越えたキャッシュの使途の最適化とキャッシュ面からのガバナンス強化を主導することを目的に、本社機能を担う組織として「地域財務センター」をシンガポールと中国に設立し、今後米国と欧州にも設立する予定です。今後は更なる為替リスク管理強化と、グループ全体でのキャッシュの使途の最適化を目指します。

企業価値創出の礎となる組織づくり

現在の当社が、財務の安定性・資本効率ともに大きな改善が必要であるレベルにあることは、私も強く認識しています。2017年3月期は、経営効率の改善による事業利益の拡大とキャッシュ・フローの創出に優先的に取り組みます。

収益性の改善に向けては、既に生産拠点の最適化が進捗しています。経営効率の向上には、国内と海外におけるM&Aを通じた事業基盤拡大の副作用として肥大化した本社部門のスリム化が喫緊の課題であると、私たちは考えています。この課題に思い切った対応をとるため、当社は2016年7月、実績を重視する文化の醸成を狙いとして、経営管理体制を簡素化して経営幹部層の人数を削減し、残った経営幹部は1年間の委任契約とし、契約更新は実績を考慮の上で行うこととしました。

生産拠点の最適化しかり、本社部門のスリム化しかり、私たちが重視しているのは、短期的な費用の削減ではなく、効率的で意思決定の速いシンプルでフラットな組織へと自らを変革することです。売上収益・事業利益の成長という実績を上げながら、中長期的な企業価値創出の礎となる組織づくり・仕組みづくりに全力を挙げていきます。

特集:新たな成長ステージへ

LIXILグループの軌跡

ステージ 1

2011年4月～2013年3月

One LIXIL: 国内の統合による 経営基盤の確立

株式会社LIXILは、2011年に国内の主要な建材・設備機器メーカー5社が統合して誕生しました。この統合の過程で、事業間シナジーの最大化によって確固たる経営基盤を確立し、生活空間のあらゆる側面をカバーする総合的な商品展開が可能となりました。

2013

ステージ 2

2013年4月～2015年3月

グローバルな 事業拡大に向けた 基盤の確立

LIXILの事業は急速なグローバル化を遂げました。世界中で定評のあるブランドと販売網を構築するとともに、洗練されたデザインと先端的な技術を融合しました。新たな事業モデルを確立し、グローバルな資産を有効活用することで新たな価値創出につなげています。

主なM&Aの実績

トステム

INAX

新日軽

サンウエーブ

東洋エクステリア

LIXIL

株式会社LIXIL
(2011)

*American
Standard*

アメリカンスタンダード アジア・パシフィック
(ASAP) (2009)

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



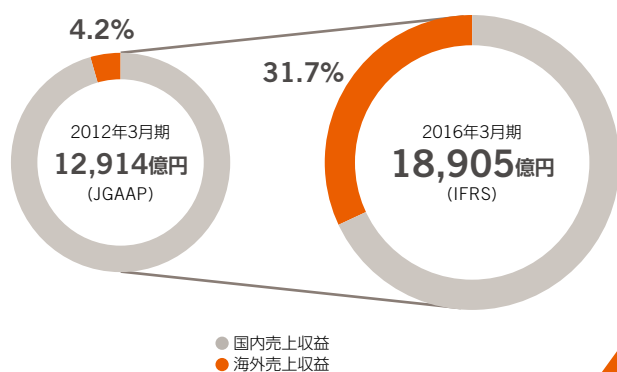
LIXILグループは、多岐にわたる建材・設備機器と幅広い住関連 サービスを提供するグローバル企業です。効率的で機動力のあるシンプルな組織を構築し、メーカーならではの強みを発揮することで更なる成長を目指します。

ステージ 3

2015年4月以降

メーカーとしての強みを発揮するための体制を強化

住まいと暮らしを豊かにする革新的な製品とサービスを生み出すことがLIXILのメーカーとしての神髄です。世界の主要市場で業界をリードするブランドを展開するとともに、メーカーならではの強みを発揮できる体制強化を行っています。



2014

2015

2016



ペルマスティリーザ (2011)

カーテンウォール及び内装事業におけるリーディングカンパニーとして、世界に名だたる建築プロジェクトに携わり、高いエンジニアリング力を発揮。



©Wade Zimmerman



アメリカンスタンダード ブランズ (ASB) (2013)

北米市場で140年以上の歴史を持ち、抜群のブランド認知度とマーケティング網を誇る。



グロエ (2014)

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



特集：新たな成長ステージへ



世界をリードする 多彩な事業

LIXILグループは、真のグローバルカンパニーへと成長を遂げました。世界有数のブランドと盤石な経営基盤を有し、各市場のニーズに応える製品の開発・デザイン・製造・販売を行っています。

売上収益と事業利益

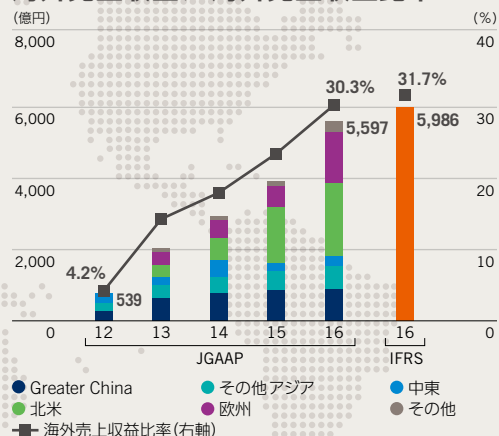
売上収益 (2016年3月期実績)

1兆8,905億円 *1

事業利益 (2016年3月期実績)

701億円 *1

海外売上収益／海外売上収益比率



グローバルな販売及び製造ネットワーク *2

グローバル営業拠点数

150+

LIXIL

製造拠点のある国

16

LIXIL

グローバル工場数

93

LIXIL

*1 国際会計基準に基づく数値

*2 各社の公表値ベース及び当社推定 (2015年9月調査時点)

2012年3月期には4%に過ぎなかったLIXILグループの海外売上収益比率は、今や30%以上に拡大しました。グローエ、アメリカンスタンダード、ペルマステイリーザ、INAX、そして日本におけるLIXILなど、この業界で高い評価を受けるブランドは、主要なグローバル市場の重点製品カテゴリーにおいてトップの地位を築いています。競争を圧するグローバルネットワークを強みに、より一層の効率化・シナジー創出・イノベーションを推し進め、企業価値向上を目指します。

水回り製品

グローバル市場
No. 1

衛生陶器

北米市場
No. 1

水栓金具

グローバル市場
No. 1

カーテンウォール

グローバル市場
No. 1

©Wade Zimmerman

住宅窓サッシ

国内市場
No. 1

システムキッチン

国内市場
No. 1

玄関ドア

国内市場
No. 1

ユニットバス

国内市場
No. 1

エクステリア

国内市場
No. 1

特集:新たな成長ステージへ



リフォーム事業の拡大

最重要市場である日本における国内事業は、2016年3月期のLIXILグループ全体の総売上約7割を占め、引き続き収益の柱となっています。中でも国内リフォーム事業は、2016年3月期に前期比9%の伸びを記録し、着実な成長を続けています。省施工・短工期を実現するリフォーム製品の拡充を図るとともに、販売、流通体制の強化を通じて、更なる事業拡大を推進しています。

全国を網羅する 流通ネットワークが 持つ優位性

住宅ストック数が総世帯数を15%以上上回る日本の住宅市場^{*1}。近年は、新築中心から既存住宅を有効活用する住宅政策へと政府も軸足を移しています。住まいの耐久性、耐震性、省エネなどの基本性能の向上はもちろん、将来の家族構成の変化や高齢化などに対応するための「暮らし方」を重視したリフォームニーズが高まっています。矢野経済研究所の調査によると、日本の住宅リフォーム市場規模は2015年の6.6兆円から2025年には約7.4兆円に成長すると見込まれます^{*2}。新築住宅の着工戸数は長期的に減少傾向にある中、大手不動産デベロッパーから工務店まで、様々な事業者がリフォーム事業に参入しています。

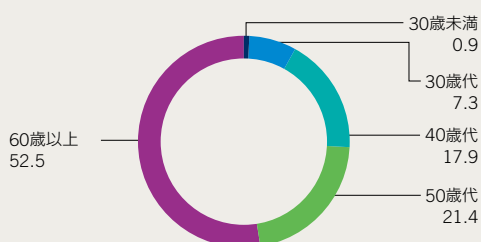
このような競争環境におけるLIXILジャパンカンパニー(LJC)の優位性は、フランチャイズチェーン480店、ボランタ

住宅ストック数が総世帯数を15%以上上回る日本の住宅市場^{*1}。近年は、新築中心から既存住宅を有効活用する住宅政策へと政府も軸足を移しています。

リーチェーン約12,500店^{*3}という国内最大級の加盟店数を誇るリフォームネットワークと、製品を届ける物流網にあるとLJCのリフォーム事業部事業部長の田口和敏は語っています。流通チャンネルと物流ネットワークがなぜ重要性を持つのか。それは、リフォームは人の介在なしには成立しないサービス事業に近い事業だからだと、田口は言います。「リフォーム需要開拓のキープレイヤーは、ユーザーそれぞれと実際に相対し、そのニーズを汲み取ることができる地域密着型の工務店やリフォーム事業者です。また、住宅建設資材の卸である代理店は、地場の工務店と強い信頼関係を築いており、工務店が持つ作業現場まで製品を届ける流通の要としての機能を担っています。LIXILはこうした地域のビジネスパートナーとの連携を強化しつつ、リフォーム市場の拡大を目指しています」。

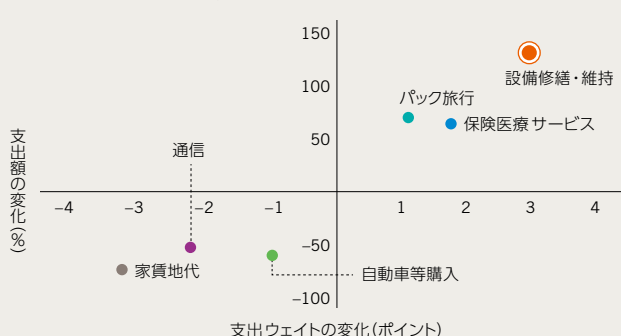
リフォーム実施世帯の世帯主の年齢

(%)



出典:国土交通省「平成27年度住宅市場動向調査報告書」(平成28年)

60歳以上世代の消費特性の変化



出典:総務省統計局「2010-2012年家計調査年報」よりUBS証券株式会社作成

ジャスト・イン・タイムで 届けるリフォーム資材

リフォーム事業の場合、新築に比べて、流通チャネルはより重要な意味を持つと田口は指摘します。「リフォームでは、ユーザーがその家に暮らしながら工事をするケースも多く、スケジュールを厳密に管理してできるだけ短期間で作業を進める必要があります。また、建設資材を保管する十分なスペースが確保できないことが多く、たとえビスひとつでも、工事店が必要な資材を必要なタイミングで必要な量だけ届

ける、きめ細かな流通サービスが求められます。ひとつの製品を大量に効率よく販売する流通とは、全く異なる仕組みが必要なのです」。LJCは、代理店・流通店に対してリフォーム工事ならではのニーズを改めて学ぶ機会を提供しており、「これまでに構築したネットワークを通じ、自動車産業のようなジャスト・イン・タイムの配送が可能な流通を目指して、代理店・流通店とともにサプライチェーンの変革にも取り組んでいます」。



「代理店・流通店とともに サプライチェーンの変革にも 取り組んでいます」

リビングテクノロジー 企業としての総合力

LIXILは、トイレ、キッチン、バスルームなどの水回り製品から窓やドア、耐震・断熱工事の構造材まで幅広い商品ラインナップを誇り、住宅一棟を丸ごとコーディネートできる「総合力」の面で競合メーカーと一線を画しています。リフォーム向けの製品開発やリフォーム営業要員の拡充、全国主要都市での「LIXILリフォームフェア」の開催を通じた潜在顧客との接点強化など、継続的に経営資源を投下し、事業の着実な成長を実現してきました。

今後は、グループ内の資源の活用を更に強化したいと田口は語ります。「住宅性能の評価、住宅向けの金融サービスや住宅瑕疵保険、地盤調査などの多彩な住宅関連サービス

をワンストップで提供できるという強みや、グループ内の知的財産を活用した施工法、新製品の開発を通じて差別化を図り、持続的に収益を拡大する事業モデルを確立していきます」。



エンドユーザーとの
接点拡大に注力

*1 総務省「平成25年 住宅・土地統計調査」(平成27年)

*2 矢野経済研究所「住宅リフォーム市場に関する調査結果 2015」

*3 2016年3月時点

特集:新たな成長ステージへ



サプライチェーン マネジメントの強化

LIXILグループはグローバルなM&Aを通じて、サプライチェーンに関わる資産を短期間のうちに獲得しました。統合後のシナジー効果を最大化するため、開発、調達、生産、物流、販売という各機能に加え、サプライチェーン全体を俯瞰し、その構造を抜本的に見直し、最適化を図るグローバルなサプライチェーンマネジメント(SCM)を推進しています。

テクノロジー事業内の シナジー創出

LIXILグループは、4つのテクノロジー事業を軸として、シナジー創出に注力してきましたが、中でも、アジア、北米、欧州を含む世界の主要市場で水回り事業を展開するLIXIL Water Technology (LWT) は、グローエ、アメリカンスタンダード、INAXといった知名度の高い世界的ブランドを展開し、マルチチャネルの販売体制で、衛生陶器、浴室、水栓金具をはじめとする幅広い水回り製品を提供しています。LWTは、事業規模が大きく、製品開発から部品・部材・原材料の調達、生産、輸送、販売に至るすべてのプロセスの管理、すなわちサプライチェーンマネジメント(SCM)を通じたシナジー発揮の余地が特に大きいといえます。現在、世界に広がる生産拠点の能力、商品化までのリードタイム、原材料調達など様々な要素を加味し、どこで、どのように商品を作るのが最適かを検討し、グローバル全体で柔軟に対応できる体制づくりに取り組んでいます。

ベストプラクティスの 共有で生産性向上を実現

2016年3月期より、「短期的成果が見込める“クイックヒット”だけでなく、“グローバルで競争優位性を高められるような現場力を醸成する”という姿勢でSCMのグローバル活動をスタートしました。後者においても、既に技術とノウハウの共有によって目に見える成果が生まれています」と、LWTでGlobal Supply Chain Directorを務める江頭浩久は胸を張ります。その具体例のひとつが、「Center Of Excellence」活動、つまり、地域の枠を超えたベストプラクティスの共有化による生産性向上です。

LIXILの衛生陶器の国内工場では、トヨタ生産方式の思想をベースに、現場・現物主義で継続的な体質強化を図っており、海外工場と比較すると大幅に高い生産性を誇ります。このため、海外生産拠点における「現場力」を高めるべく、2014年9月から日本から技術者1名をアメリカンスタンダードブランド(ASB)のメキシコの工場に派遣し、技術指導を進めてきました。「エンジニアが1人派遣されたからといってすぐに生産性が上がるわけではありません。目指したのは日常的なオペレーション管理手法の見直しと現場の意識改革です」と江頭はその意義を解説します。「例えば、管理指標について、まずは何のための指標なのかという原理・原則を問いかけ、本質を理解させた上で、適宜変更を加え、プロセス管理を緻密化していきました。これは、単なる技術指導ではなく、モノづくりに対する意識改革です」。この結果、ASBのメキシコ工場では、日本からの技術指導や継続的なプロセス改善によって、歩留り^{*4}が2014年から2016年にかけて約25%向上し、約3億円のコスト削減効果を創出しました。このように、グループ内での知識やリソースの相互活用によるシナジーの機会が多く、複数のグローバルプロジェクトが進行中で、LWT全体の収益改善に貢献しています。



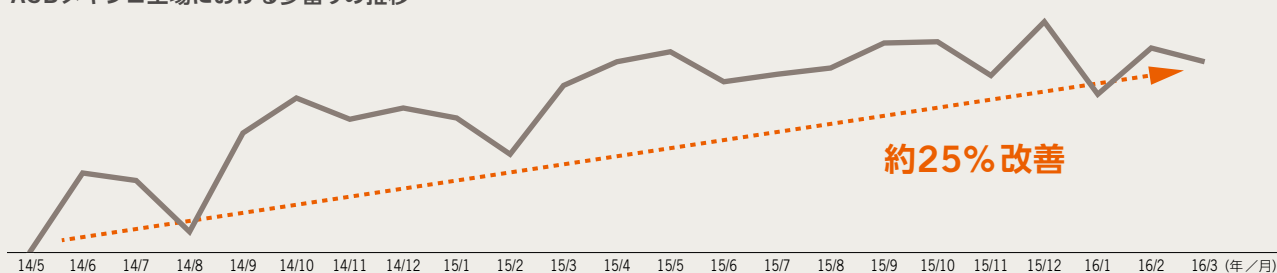
ベストプラクティスによる
現場革新で、生産効率が
向上



「既に技術とノウハウの
共有によって目に見える
成果が生まれています」

メキシコ工場では、日本人
エンジニアとの密接な連携
体制を構築

ASBメキシコ工場における歩留りの推移



規模と資産を活用した 戦略的SCM

2016年4月にはLIXILグループ代表執行役副社長を務める川本隆一がLWTのChief Manufacturing Optimization Officerに就任し、LWTの規模と資源を戦略的に活用したSCMの最適化が加速しています。「M&Aによって獲得したグローバルな開発・生産・物流・販売の資産をいかに柔軟に使いこなし、最大の生産性を上げるかが私たちの挑戦です」と、江頭は力を込めます。

部材・部品の共通化も視野に入れた製品の開発工程の最適化、各事業会社が扱う海上輸送貨物の集約による物流の効率化、ITを活用したSCMの高度化など、シナジー発揮の機会是多岐にわたります。既存資産を活かした生産性向上は、LWTだけでなく、他のテクノロジー事業でも追求しており、LIXILグループCFOの松本佐千夫は、各テクノロジー事業内でのシナジー最大化を追求することで、LIXILグループ全体として発揮が想定されるシナジーの多くの部分は達成されるはずとしています。

*4 衛生陶器の製造プロセスにおいて、手直しを必要としない良品率。

特集:新たな成長ステージへ



シャワートイレの グローバル展開

1967年に、日本初となる温水洗浄便座「シャワートイレ」を開発・販売したのは、LIXILグループの源流のひとつである伊奈製陶株式会社でした。以来50年近くにわたり、シャワートイレの技術革新を推進するとともに、更なる販売拡大に向けたグローバル展開が加速しています。

現地生産を支える 人材の育成

シャワートイレを含む温水洗浄便座は、日本の家庭での普及率が80%以上を超え^{*5}、近年は韓国でも普及が進むほか、中国では大都市を中心に、前年比2桁のペースで販売台数が伸びていると推定されます。また、シャワートイレの世界市場の規模は約32億米ドルで、国外の需要増を受け、年率8%で拡大すると予想しています。LIXIL Water Technology (LWT)の日本でのサプライチェーンを統括する寺元丈司は、中国にシャワートイレの生産拠点を持つLIXILグループにとって、大きなチャンスが訪れていると分析します。「もともとは日本に輸出するために設けた中国工場ですが、いまや現地市場で勝負できる高い価格競争力を持つ製品の供給拠点となっています」。



中国都市部では、シャワートイレの普及が加速

日本の先進技術と高い品質を備えた製品を、中国で競争力がある価格で生産・販売するには、設備投資だけでなく、人材育成をはじめとしたソフト面での体制強化も重要になります。「品質確保という点でも、価格競争力を高めるという点でも、現地サプライヤーとの関係構築がカギを握ります。信頼できるサプライヤーを選別し、しかも品質・コスト交渉と管理が的確にできる人材が現地で育ったことが、現在の中国におけるビジネス拡大の土台となっています」。このように、LWTではシャワートイレの販売拡大に向けた体制が整い、中国市場のニーズを捉えた新商品の積極投入を進めています。

欧州市場へ シャワートイレ投入

中国における拡販と同時進行で、欧州市場でのシャワートイレの提供も着実に進展しており、欧州仕様の新商品『Sensia Arena (センシア アリーナ)』が2016年に上市されました。『Sensia Arena』は、グローエとの本格的な共同開発から生まれ、統合後のシナジー効果を体現した商品です。日本で確立したシャワートイレの開発・生産技術に、グローエの洗練されたデザインを融合し、欧州市場のニーズに応える高品質な戦略的製品を短期間で開発することに成功しました。

「既に欧州で高い認知度を誇るブランドを活用し、現地ニーズの深い理解をもとに、新たな価値を備えた製品を提供できることが、LIXILグループの競争優位性です」とLWTのGlobal New Product Development Directorの水谷優孝は語っています。シャワートイレの開発にあたって、グロー



「イノベーションに挑戦しながら、 しかもスピーディに開発を進めたことは、 LWTの開発プロセス全体を 見直す契機になりました」

エのメンバーとデザイン面の議論を何度も重ねながら進めたことは、LWTとしての開発力強化につながっています。「日本での製品開発は、デザイン性よりも、機能や発売スケジュールが優先される傾向がありましたが、グローエのメンバーは、高機能は当然のこととして、デザインの卓越性も絶対に譲らない。こうした姿勢が技術者にとっても新たな刺激となったのです。イノベーションに挑戦しながら、しかもスピーディに開発を進めたことは、LWTの開発プロセス全体を見直す契機になりました」。



M&Aが実現した 「地産地消」アプローチ

一方、北米では、ASBが商品ラインナップや販売チャネルの拡充を進めており、シャワートイレのグローバル展開は、中国・欧州・北米の3地域で同時進行しています。M&Aを通じてグローバル基盤を確立したLIXILは、既に現地で地位を確立したブランドと販売チャネル、そして生産拠点という資産を有しています。このため、既存の現地資産を有効活用することで、大きな追加投資を必要とせず、競合とは全く異なる「地産地消」のアプローチで新市場開拓を進めています。シャワートイレのグローバル展開には、「各市場の文化や生活習慣に根差した商品を提供できる商品開発力と、現地での販売ネットワークが重要」だと水谷は語っています。こうしたLIXILの強みを最大限に発揮することで「2025年までにシャワートイレでグローバルNo.1の地位を築くのが目標です」。



グローエの記者発表会では、「Sensia Arena」の魅力を多くのメディアに訴求



北米ではアメリカンスタンダードがシャワートイレの販売を強化

*5 内閣府統計表一覧：消費動向調査「主要耐久消費財等の普及率（二人以上の世帯）（平成28年（2016年）3月現在）」
<http://www.esri.cao.go.jp/stat/shouhi/shouhi.html#chosakekka>

特集:新たな成長ステージへ



グローバルな衛生課題の解決に向けて

LIXILグループがコーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略で掲げる3つの重要課題のひとつである「グローバルな衛生課題の解決」に貢献すべく、革新的な研究開発と新たな事業が始まりました。

衛生課題がもたらす世界的な健康被害

世界保健機関(WHO)によると、全世界で推定24億人が安全で衛生的なトイレがない生活を送っており、健康、社会、経済に関連する様々な問題につながっています。例えば、不衛生な水や排泄環境に起因する下痢性疾患により、毎年842,000人もの命が失われていますが、これは、水と公衆衛生の改善で防ぐことが可能です*6。オックスフォード・エコノミクスの試算では、衛生設備の不備による経済的損失は、年間2,230億米ドルに上ります*7。こうした状況を受け、国連は、水と衛生へのアクセスを「持続可能な開発目標(SDGs)」のひとつとしています。

衛生課題の解決に向けた3つのソリューション

LIXILグループは、3つのソリューションを通じてグローバルな衛生課題の解決に貢献しています。第1のソリューションは、グループ企業であるASBが開発した簡易式トイレ「SaTo(Safe Toilet／安全なトイレ)」で、この革新的な製品

は、シンプルな構造で低価格という特長があります。従来の汲み取り式トイレに取り付けることで、排水口に取り付けられた簡単な弁が開閉し、排泄物や水は下に流れます。その結果、非衛生的な汲み取り式について回る排泄物からの臭気や、病原菌を媒介するハエなどの虫が上がってくることを防ぐ仕組みになっています。また、施工が簡単で、洗浄水はごくわずか、しかも価格が5米ドル未満と手ごろな「SaTo」は、途上国においても多くの人にとって手が届く製品です。革新的な「SaTo」の特長は世界で高く評価されており、2016年7月時点で、ケニア、ウガンダ、バングラデシュ、フィリピン、ハイチ、インドなど10ヵ国以上の国々で、100万台以上が使用されています。

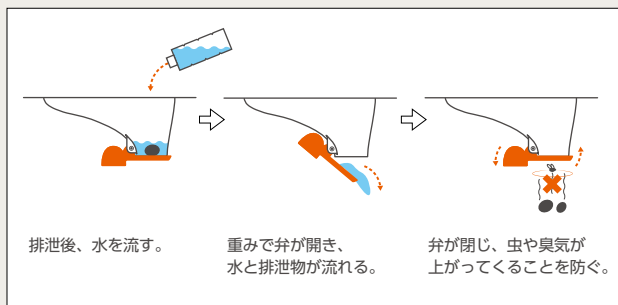
「SaTo」事業開発総括責任者のJim McHaleは、「目標は、2020年までに1億人の衛生環境を改善し、『SaTo』を、途上国の消費者向けの下水に接続されていない衛生機器として初のフルラインのブランドとすることです」と抱負を語ります。

「SaTo」事業以外にも、LIXILは、異なる制約やニーズに対

「SaTo」が使用されている国



「SaTo」の仕組み





「LIXILの目標は、 2020年までに1億人の衛生環境を 改善することです」

応したソリューションを開発しています。ケニアでは、「マイクロフラッシュトイレシステム」「グリーントイレシステム」という2つの先進的な製品の実証実験を進めています。「マイクロフラッシュトイレシステム」は、洗浄水がわずか1リットルと少量である上に下水の再利用も組み込んだ高効率・超節水型トイレであり、下水インフラが整備済みでありながら水資源が限られる地域での普及が期待できます。「グリーントイレシステム」は、人間の排泄物を安全に処理するため、排泄物を液体と固体に分離し、有害な菌の残る固形物は常在菌で安全な土壌改良剤にし、農地に還元するシステムです。下水インフラがない環境においても排泄物を安全に処理し、同時に農業にも貢献する設計となっています。

社会貢献から持続可能なビジネスへ

LIXILグループCEOの瀬戸欣哉は、衛生分野における当社グループの責任を強調します。「地球上のすべての人びとが安全で清潔なトイレを使えるべきであると、私たちは考えます。水回り製品分野で世界をリードするLIXILグループは、陶器や衛生製品に関する専門知識を活かし、新興国のニーズに応えてきました。今後もグローバルなネットワークやこれまで培った実績と専門性を活かし、世界の公衆衛生

の向上に向けて重要な役割を担うことで、社会に貢献していきます」。

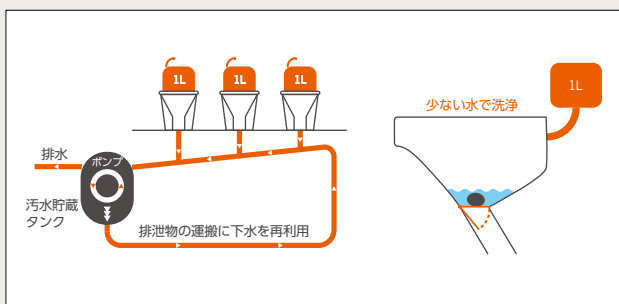
事業を通じた社会課題の解決は、当社グループの長期的な価値創造の強化にもつながると、瀬戸は指摘します。「グローバルなリビングテクノロジー企業である当社グループは、世界の衛生課題の解決に大きな役割を果たすことができます。また、事業を通じて社会からの信頼を得ること、それに対して社員が誇りを持つことは、企業価値の向上という観点でも、極めて重要な意味を持つと考えています」。

巨大な潜在市場の開拓

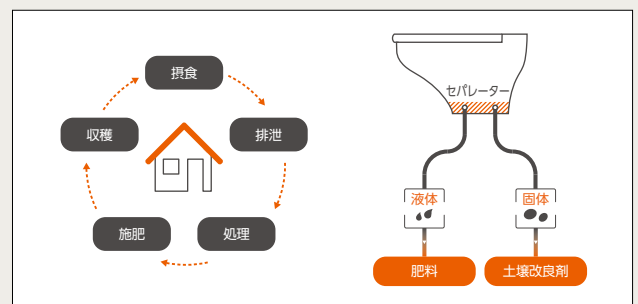
「SaTo」事業、及び「マイクロフラッシュトイレシステム」「グリーントイレシステム」の展開は、当社グループにとって、これまでアプローチしていなかった潜在市場への進出にもつながります。最高級品から普及品までをカバーする従来のトイレ分野の製品ラインナップに、3つのソリューションが加わったことで、潜在ターゲット層が数億人も広がります。「新たな事業を通じてLIXILブランドがこの巨大なターゲット層に浸透し、信頼を獲得すれば、トイレ市場が拡大することはもとより、将来的にはグループの他ブランドが扱う普及品や高付加価値製品への需要にもつながるはずです」と瀬戸は語ります。

*6 世界保健機関(WHO)ウェブサイト「Water sanitation hygiene: Key facts from JMP 2015 report」
http://www.who.int/water_sanitation_health/monitoring/jmp-2015-key-facts/en/ (2016年5月にアクセス)
 *7 LIXIL、オックスフォード・エコノミクス報告書より(2016年8月発行)

「マイクロフラッシュトイレシステム」の仕組み



「グリーントイレシステム」の仕組み



LIXILグループの事業概略

	市場環境	市場に影響を与える要素
LIXIL Water Technology (LWT)  <p>➤ P31</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要増に伴う銅、ステンレススチール、樹脂、銅板などの資材価格変動 ● 米国連邦準備制度理事会(FRB)や欧州中央銀行(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 ● 英国のEU離脱に伴う欧州の景気悪化リスク
LIXIL Housing Technology (LHT)  <p>➤ P32</p>	<p>主要市場である日本では、新設住宅着工戸数が横ばいとなる一方で、断熱性能や耐震性の向上等を目的としたリフォーム需要が増加しています。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、ホテルや商業施設の改装需要の拡大が期待できます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アルミ価格の変動 ● 「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 ● 2019年10月に予定される消費税率引き上げ前の需要増加
LIXIL Building Technology (LBT)  <p>➤ P33</p> <p>©Wade Zimmerman</p>	<p>欧州や一部新興国において景気の不透明感があるものの、東南アジアを中心としたアジア太平洋地域の建設市場が安定的に推移しているほか、米国市場も堅調です。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● アルミ価格の変動 ● 米国や欧州の金融政策 ● 主要市場の景気動向と金融システムの安定 ● 英国のEU離脱に伴う欧州の景気悪化リスク
LIXIL Kitchen Technology (LKT)  <p>➤ P34</p>	<p>主要市場である日本では、キッチン、浴室・トイレと並び、リフォームの鍵となる商品です。2019年10月に予定される消費税率の引き上げまでは、リフォーム市場の安定的な拡大が見込まれます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 2019年10月に予定される消費税率引き上げ前の需要増加
流通・小売り事業 (D&R)  <p>➤ P36</p>	<p>実質的な可処分所得の停滞を背景に消費者の節約志向が継続しており、需要は軟調です。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 一般消費動向
住宅・サービス事業等 (H&S)  <p>➤ P37</p>	<p>人口減少と中古住宅の飽和により、新設住宅着工数は中長期的に減少する見込みです。一方で中古住宅分野での事業機会は増加しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

営業／製品戦略	直接顧客	競合	市場シェア*
<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カバー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、デザインは地域特有のニーズを満たした上で開発プラットフォームを活用することによる効率性向上 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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：国内 No. 2 ユニットバス：国内 No. 1 洗面化粧台：国内 No. 1 タイル：国内 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> 高断熱窓『サーモス L』の拡販 リフォーム需要や2020年東京オリンピック・パラリンピックに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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> YKK AP 三協立山 	住宅窓サッシ：国内 No. 1 エクステリア：国内 No. 1 玄関ドア：国内 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> ペルマステイラーズの事業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 粗利率が高い物件を選別受注 利益率が高く安定した市場である北米市場での受注割合を引き上げ 内装事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 建設会社 設計事務所 	<ul style="list-style-type: none"> YKK AP 遠大 地場企業 	カーテンウォール： グローバル No. 1 国内 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> リフォーム需要の取り込み 中高級品ラインナップの強化 LWTの水栓金具やその他商品群とのシナジー創出 中国の大手家電メーカー、ハイアールとの提携により、同社の流通網等のリソースを活用した中国ビジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 代理店 販売店 建材商社 	<ul style="list-style-type: none"> タカラスタンダード クリナップ パナソニック 	システムキッチン：国内 No. 1
<ul style="list-style-type: none"> リフォームサービスやリフォーム商材の取扱い拡大など、リフォーム事業への注力による市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 一般消費者 建築職人 	<ul style="list-style-type: none"> DCMホールディングス カインズ コメリ コーナン商事 	
<ul style="list-style-type: none"> 住宅ストックマネジメントビジネス事業の確立 高齢者向け住生活サービスの拡大 ITソリューションの活用と事業者支援 	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		

* 当社調べ

事業概況

グループ概況

2016年3月期のセグメント別業績

(億円)

	売上収益		事業利益(損失)		
	16/3期実績	前期比(%)	16/3期実績	事業利益率(%)	前期比(%)
LWT	6,377	53.8	521	8.2	99.9
LHT	6,046	-1.8	403	6.7	16.1
LBT	3,320	-4.7	-56	—	赤字化
LKT	1,121	-2.5	18	1.6	黒字化
D&R	1,845	-5.1	72	3.9	10.1
H&S	637	2.3	43	6.7	-4.5
調整	-442	—	-299	—	—
連結	18,905	10.8	701	3.7	35.5

2016年3月期の取り組みと2017年3月期の見通し

LIXILグループは、2015年9月に発表した「中期経営戦略 Redefining the Future」のもと、2018年3月期までにグループ連結売上収益2兆円、事業利益1,000億円以上を達成する目標を掲げています。

2016年3月期は、国内外での拡販に努めたほか、収益性・効率性の強化を目指し、低収益・ノンコア事業の売却や生産体制の再編を進めました。具体的には、収益性の改善が困難と判断した海外子会社を売却したほか、国内外で4工場を閉鎖または操業停止してグループ内の他工場へ機能移管し、生産拠点を集約しました。

加えて、従来国内を中心に行ってきたキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)改善プロジェクトをグローバルに展開しました。この結果、グローバルベースでの原材料の購入から商品販売によるキャッシュ創出までにかかる期間は、2015年3月期末の85.0日から、2016年3月期末時点で78.6日に短縮しました(日本基準)。2018年3月期末までにCCCの改善によって約1,200億円のキャッシュを創出する目標に向け、取り組みは着実に進捗しています。

2017年3月期は、成長及び収益性改善のため、マーケティングやITなどの基盤整備投資を行いながら、過去最高の事業利益達成を目指しています。親会社の所有者に帰属する当期損益についても、2016年3月期に計上した一過性費用がなくなることにより、黒字に転じる見込みです。

2017年3月期のセグメント別業績予想

(億円)

	売上収益		事業利益(損失)		
	17/3期予想	前期比(%)	17/3期予想	事業利益率(%)	前期比(%)
LWT	6,300	-1	545	9	5
LHT	6,080	1	435	7	8
LBT	3,190	-4	85	3	黒字化
LKT	1,140	2	20	2	11
D&R	1,730	-6	75	4	4
H&S	680	7	55	8	28
調整	-320	—	-485	—	—
連結	18,800	-1	730	4	4

LIXIL Water Technology

ウォーターテクノロジー事業

LIXIL

LIXIL
INAX

Jaxson
NIPPON

GROHE

American
Standard

American
Standard

GROHE • DAWN
WATER TECHNOLOGY

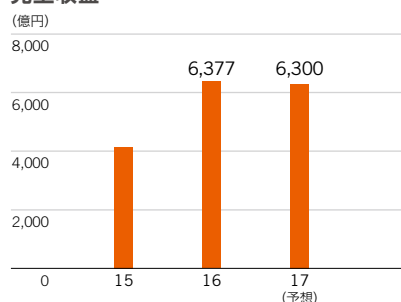
2016年3月期ハイライト

- 売上収益は前期比53.8%増の6,377億円、事業利益は前期比99.9%増の521億円となりました。2015年4月に連結化したグローエの収益寄与に加え、米国をはじめ海外での新商品投入に伴う販売が好調で、増益となりました。
- 2016年3月、LWTにおいて組織体制の簡素化を目的とした改編を実施しました。成長戦略のより迅速で徹底した遂行、グループ内のガバナンス体制及び内部統制システムの強化を図りました。

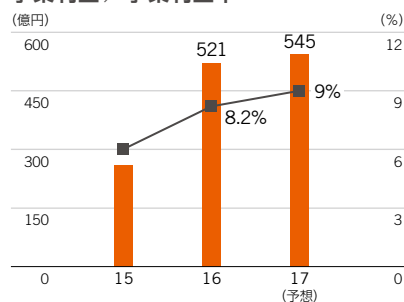
2017年3月期の優先的課題

- アメリカンスタンダード ブランズ(ASB)事業の主要市場である北米における成長を確かなものにします。2016年度「レッドドット・デザイン賞」の製品デザイン賞を受賞した水栓金具『Edgewaterコレクション』を皮切りに、新製品を投入します。生産性及び品質の継続的な改善にも取り組みます。
- 従来、衛生陶器を展開していなかった欧州市場に、グローエのセラミック製品を投入します。本格的拡販に向けてサプライチェーンを確立します。
- シャワートイレ「Spalet」のグローバル展開を加速します。日本の技術を展開しながらブランドごとのデザイン差別化を図り、機能性を訴求することで、アジア・北米・欧州市場でNo.1の地位を築きます。

売上収益



事業利益 / 事業利益率



● 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

(注) 各年3月に終了した期



アメリカンスタンダードのDXVブランドで販売展開するシャワートイレ『AT200™』

事業概況

LIXIL Housing Technology

ハウジングテクノロジー事業



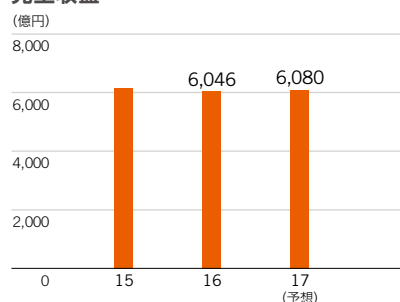
2016年3月期 ハイライト

- 売上収益は前期比1.8%減の6,046億円、事業利益は前期比16.1%増の403億円となりました。新築住宅市場の需要低迷の影響を受けたものの、資材価格高騰等の費用の増加を、製品ミックスや売価の改善で補い、増益となりました。
- 事業の効率化に向け、立野工場の操業を停止し、同工場で行っていた住宅用サッシの加工生産ラインを近隣の小矢部工場に集約しました。これに伴い、小矢部工場に鋳造、押出、表面処理等を行う材料ラインから加工ラインに至る一貫した生産体制を構築し、北陸地方におけるアルミ建材のマザー工場として機能強化を行いました。

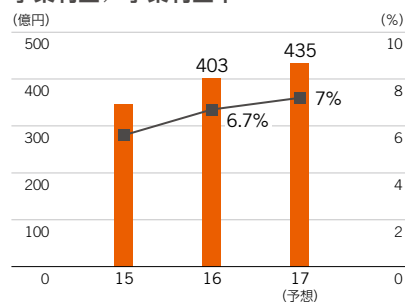
2017年3月期の優先的課題

- リフォーム市場向けに、取付けが簡単で施工時間短縮につながる新商品を開発し、付加価値の向上、競合他社との差別化を図ります。
- 『サーモスL』をはじめ、アルミと樹脂材の組み合わせによるハイブリッド窓の拡販に注力し、中期的にハイブリッド窓においてシェア50%の獲得を目指します。
『サーモスL』は、日本国内での高性能窓の採用を促進する戦略商品として、標準的なアルミサッシの複層ガラス窓と同等の価格で販売展開します。
- 製造拠点の操業度を改善します。2017年3月には久居工場の材料部門の操業を停止し、他工場に生産を移管する予定です。

売上収益



事業利益 / 事業利益率



● 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

(注) 各年3月に終了した期



LIXILによる「窓の技術革新」を牽引する『レガリス』は、卓越した断熱機能を提供

LIXIL Building Technology

ビルディングテクノロジー事業



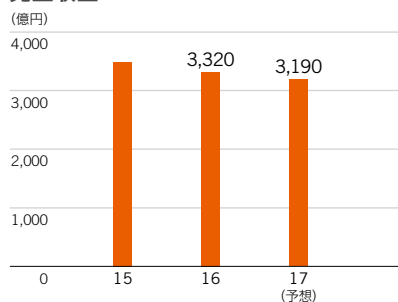
2016年3月期ハイライト

- 売上収益は前期比4.7%減の3,320億円、事業損益は、前期の57億円の事業利益に対し、56億円の損失となりました。売上収益が中東及び中国経済減速の影響を受けたことに加え、一部の物件での採算悪化、また回収不能と見込まれる長期請負工事に関わる債権に対して貸倒引当金を計上したことなどにより、減収減益となりました。
- 中国でカーテンウォールの製造・販売を行う上海美特カーテンウォールについて、短期的なシナジー創出が困難と判断し、保有株式を100%売却しました。

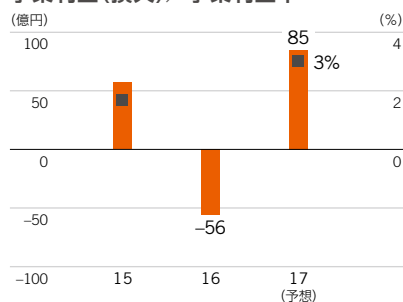
2017年3月期の優先的課題

- ペルマスティリーザのプロジェクト管理及びキャッシュ・フロー管理の強化に向け、新興国の景気動向に関連する事業・資金回収リスクを注視します。
- 北米・欧州の主要都市を中心に、収益性の高い魅力的なプロジェクトやマーケットを慎重に選定し、プロジェクト利益率の向上を図ります。
- 国内市場においては、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催を控えた大型再開発物件の受注獲得に注力します。

売上収益



事業利益 (損失) / 事業利益率



● 事業利益 (損失) ■ 事業利益率 (右軸)

(注) 各年3月に終了した期



ペルマスティリーザの外壁材が採用されたロンドンのランドマークビル「ザ・シャード」

©Sellar

事業概況

LIXIL Kitchen Technology

キッチンテクノロジー事業

LIXIL

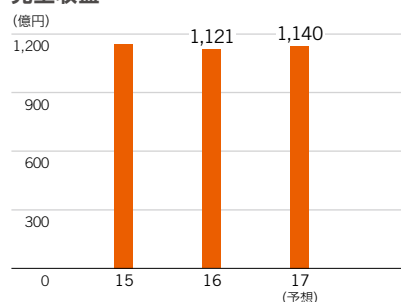
2016年3月期 ハイライト

- 売上収益は、前期比2.5%減の1,121億円となりました。事業損益については、前期の15億円の事業損失から18億円の事業利益となり、黒字化しました。損益の改善は、主に2014年2月に発生した埼玉県深谷工場の雪害に関連する費用が前期に計上されていたことによります。
- 2015年4月に発売したシステムキッチン『リシェルSI』の販売が好調に推移しました。特に、素材感のある意匠性が特長のセラミックトップのカウンターは、2016年2月時点で当初予測の約3倍の販売実績を上げました。

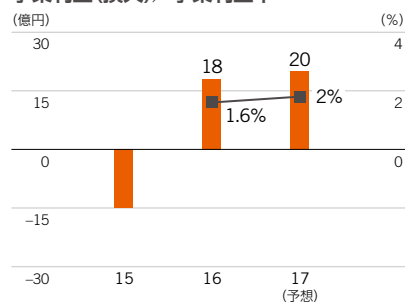
2017年3月期の優先的課題

- 『リシェル』シリーズで新たな製品ラインを追加投入し、「キッチンを中心とした暮らし」をキーコンセプトとするマーケティングに注力し、中高級品ラインナップの更なる拡充と収益性の改善を図ります。
- 生産性の改善に向けて、工場管理を強化します。
- 中国・ハイアールとの合併事業のテコ入れや、ビジネスモデルの変革により、利益率の改善を図ります。
- 製品の最小在庫管理単位(SKU)を縮小します。
- リフォーム需要を獲得します。

売上収益



事業利益(損失)／事業利益率



● 事業利益(損失) ■ 事業利益率(右軸)

(注)各年3月に終了した期



「キッチンを中心とした暮らし」のコンセプトのもとにマーケティングを展開する『リシェル』シリーズ

LIXIL ジャパンカンパニー

LIXIL

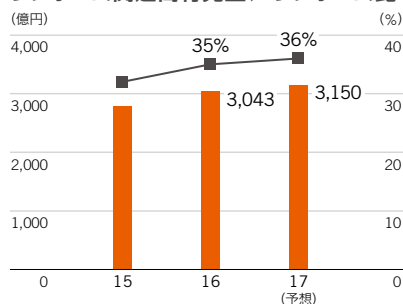
2016年3月期ハイライト

- 国内の新築住宅市場が依然低調な中、リフォーム需要獲得を狙い事業拡大を図りました。
- リフォーム市場向けの商品開発に注力したことが奏功し、国内のリフォーム関連商材の売上高が前期比9%増の3,043億円、リフォーム比率は前期の32%から3ポイント増の35%となりました。

2017年3月期の優先的課題

- リフォームに焦点を当てた様々なイベントの開催、ショールームの展示やサービスの向上を通じて、エンドユーザーとの接点を拡大します。
- 一般のお客さまを対象とした「LIXILリフォームフェア」を全国各地で開催し、リフォーム関連商品や新商品を紹介します。また、住宅建築関係のプロのお客さまを対象としたイベントを、2016年1月以降、既に全国14ヵ所で開催しました。
- 豊富な製品ラインナップ、多彩な住宅関連サービスを擁する当社の事業ポートフォリオを最大限に活用し、エンドユーザーやお客さまに最適な「トータルソリューション」を提供します。

リフォーム関連商材売上／リフォーム比率



● リフォーム関連商材売上 ■ リフォーム比率(右軸)

(注) 各年3月に終了した期



東京都内のLIXILショールーム

日本の住宅市場の動向と戦略

- 日本の新築住宅市場は、2014年4月に実施された消費税増税に先立って駆け込み需要の反動減から持ち直した後は横ばいとなり、2016年3月期の新設住宅着工戸数は、前期比4.6%増の約92万戸となりました。一方、既に2013年時点で住宅ストック数は総世帯数を15%以上も上回っており*、中古住宅の流通市場は拡大傾向にあります。
- こうした環境のもと当社グループは、LIXIL製品・サービスの優れた品質や機能性を訴求すると同時に、リフォーム市場そのものの着実な成長を目指してきました。これを受け、当社グループの開発・製造・販促活動を通じた共通テーマとして、「簡単施工・施工時間の短縮」に取り組み、メーカーならではの専門性の発揮による製品付加価値の向上と競合との差別化を進めています。

*総務省「平成25年住宅・土地統計調査」(平成27年)

事業概況

Distribution & Retail Business

流通・小売り事業



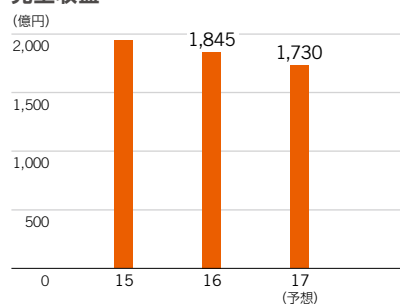
2016年3月期 ハイライト

- 売上収益は前期比5.1%減の1,845億円、事業利益は前期比10.1%増の72億円となりました。会員制建材卸店を運営する建デポ事業を会社分割し、株式会社建デポとして持分法適用関連会社化したことに伴い減収となりましたが、大型ホームセンター「スーパービバホーム」3店舗を新規出店したことが、増益に寄与しました。
- 建デポ事業を除いたベースでは、売上収益1,688億円、事業利益73億円で、11年連続の増収及び過去最高の事業利益を達成しました。事業利益率は、国内ホームセンター業界でトップの地位にあります。

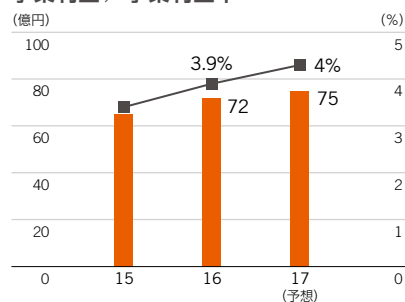
2017年3月期の優先的課題

- スーパービバホーム2店舗、ニュービバホーム1店舗を新規出店します。今後は、更に出店地域を拡大していきます。
- 大型ホームセンターであるスーパービバホームでは、リフォーム関連の取り組みを強化し、特徴ある品揃えで競合との差別化を図ります。
- サプライチェーンマネジメントの改善を通じて、顧客サービスの向上、業務の効率化、収益力の強化を実現します。

売上収益



事業利益 / 事業利益率



● 事業利益 ■ 事業利益率 (右軸)

(注) 各年3月に終了した期



住宅・リフォーム関連のあらゆる建材・工具、ソリューションを提供するスーパービバホーム

Housing & Services Business

住宅・サービス事業等

LIXIL
住生活ソリューションLIXIL
住宅研究所

アイフルホーム

フィアスホーム

GL HOME GLホーム

JAPAN
HOME
SHIELDLIXIL
REALTYERA
REAL ESTATE
JAPAN

JIO

LIXIL
ホームファイナンス

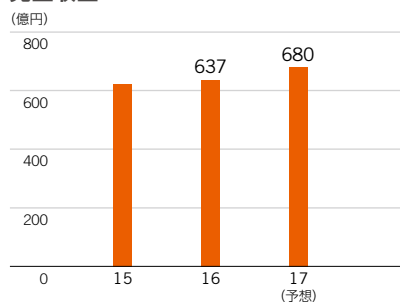
2016年3月期ハイライト

- 売上収益は前期比2.3%増の637億円、事業利益は前期比4.5%減の43億円となりました。販売活動の強化や、ジャパンホームシールド株式会社(JHS)による住宅用地の地盤調査・解析実績が110万棟を突破したことなどを背景に、増収となりました。
- 「次世代レジリエンスホーム」をテーマとしたコンセプトホームを、LIXIL住宅研究所が本田技研工業株式会社と共同で発表しました。消費エネルギーゼロの性能に加えて、「vehicle to home」、すなわち燃料電池自動車から住宅に電力を供給できる機器を設置した、日本初の住宅となります。

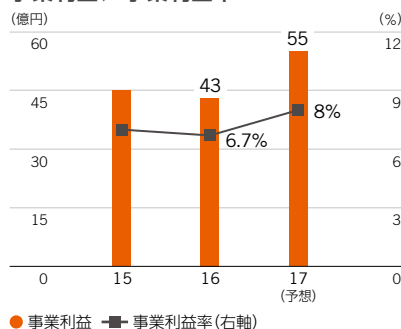
2017年3月期の優先的課題

- 中古住宅(住宅ストック)流通市場の拡大を目指す政府の方針に連動した施策を展開します。
- 住宅性能の評価や維持管理をはじめとする住宅ストックマネジメント関連のサービス及び生活の質向上に貢献するサービスを展開します。
- 住宅瑕疵担保責任保険、住宅用地の地盤調査・解析といったBtoBサービスだけでなく、不動産仲介や住宅ローンなど、BtoCサービスを強化し、エンドユーザーとの接点を拡大します。

売上収益

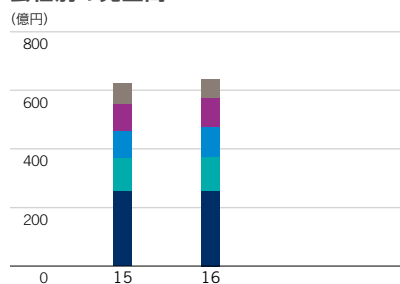


事業利益 / 事業利益率



次世代レジリエンスホーム「家+X」Powered by Honda

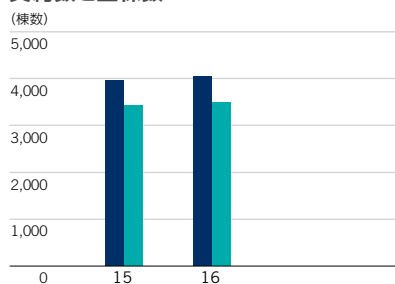
会社別の売上高



● LIXIL住宅研究所 ● 日本住宅保証検査機構(JIO)
● ジャパンホームシールド ● LIXILリアルティ
● その他・連結組替

(注) 各年3月に終了した期

住宅フランチャイズチェーンにおける契約数と上棟数



● 契約数 ● 上棟数

住宅用地の地盤調査(スクレイドライバー
サウンディング試験)

持続可能なバリューチェーンマネジメント

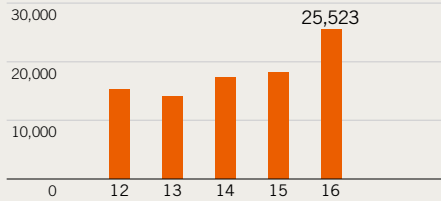
持続可能なバリューチェーンマネジメントの推進

R&D投資

グローバルな競争力を持つ製品の開発に向け、研究開発投資を拡大しています。

研究開発費

(百万円)



(注) 各年3月に終了した期

イノベーションとデザイン

LIXILグループ製品の卓越した機能性と優れたデザインは、高い評価*を受けています。



私たちはメーカーとして、持続可能なバリューチェーンマネジメントを追求することで経営の効率化を実現しています。また、バリューチェーンの革新を通じ、責任ある企業としてお客さまや社会からの信頼を獲得するとともに、イノベーションを生み出す組織力を高め、将来の成長に向けた経営資源の強化を図っています。

Input

バリューチェーン

研究開発

* 近年の受賞例

レッドドット・デザイン賞 プロダクトデザイン2016:

LIXILのタンクレストイレ『SATIS Gタイプ』、アメリカンスタンダードのキッチン水栓『Edgewater』、グローエの防水スピーカー『Aquatunes』とサーモスタット混合水栓『Grohtherm 800』

iFデザインアワード 2016:

LIXILの加温自動水栓、グローエのオーバーヘッドシャワー『AQUASYMPHONY』と水栓金具『Essence New Collection』

GOOD DESIGN Awards 2015(米国):

グローエの防水スピーカー『Aquatunes』、水栓金具『Essence New Collection』『Eurocube Joy Collection』『Eurosmart New Collection』

Green Good Design Awards 2015(米国):

グローエの『Grohe Power Box』と水栓金具『Eurosmart CE』

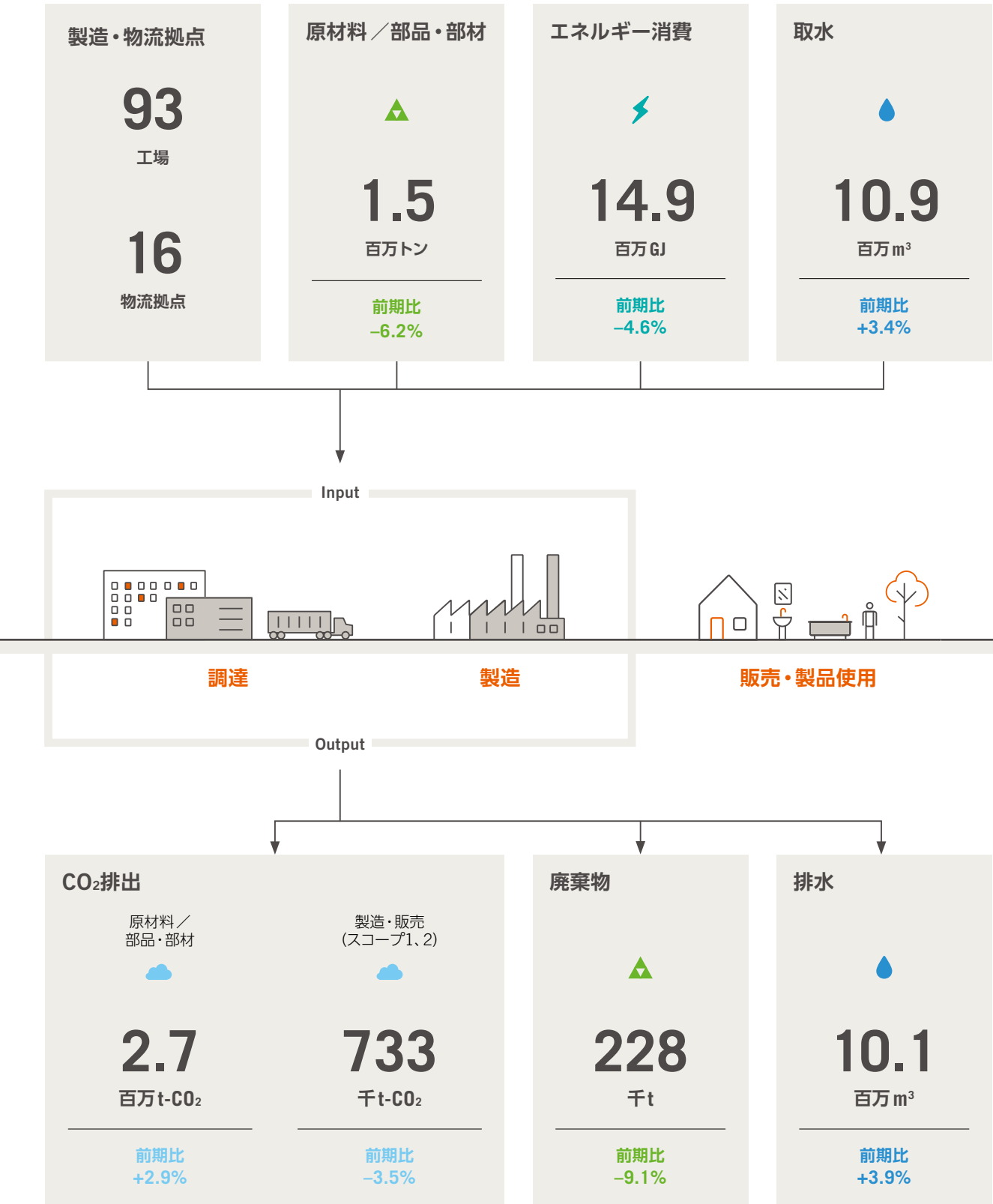
2015年度グッドデザイン賞(日本):

LIXILの屋外用照明『美彩(Bisai)シリーズ』、高性能ハイブリッド窓『サーモスX』、加温自動水栓、シングルレバー混合水栓『キュービア』、洗面用シングルレバー水栓『LF-WF340S』、浄水器専用水栓『キッチン用タッチレス水栓ナビッシュ(浄水器専用ビルトイン型)』、熱湯用単水栓『SF-WCH120』、耐震リフォーム工法『アラテクト』

グローエの水栓金具『Eurodisc Joy Collection』

平成27年度省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」:

LIXILのハイブリッド換気システム『エアマイスター』



(注)CRの取り組みについての詳細及び活動と成果などは、当社ウェブサイト「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。また、当ページのCR関連のデータは財務データと対象範囲が異なります。なお、CR関連のデータの一部は第三者保証を受けています。

に寄与する多様な取り組み

リサイクル原料の 利用を拡大

ドイツ中部で水栓金具を製造するグローエ Hemer 工場では、工場内の溶解炉における合金の精錬工程を内製化することにより、原材料である真鍮の年間使用量約5,000tのうち、社内外の廃材をリサイクルした原料の利用率が約80%にのびります。



調達



製造



自社拠点における 再生可能エネルギー の発電

LIXILは未活用地や建屋の屋根を利用したメガソーラー発電施設を運営しています。「LIXIL 知多 SOLAR POWER」は、日本における5拠点目のメガソーラー発電施設として2016年4月に稼働を開始しました。その年間想定発電量は約6,000MWhとなり、一般家庭の約1,200世帯分の消費電力量に相当します。

HILTI INNOVATION CENTER, SCHAAN I LIECHTENSTEIN
©Bruno Klomfar Fotografie

省エネ性・快適性・ 景観性を満たすビル

ペルマスティリーザが開発した『mfree-S^{CCF} (moisture free Sustainable Close Cavity Façade)』は、二重のガラス壁の間に空気を圧縮したカーテンウォールです。ペルマスティリーザグループ独自の技術によって、省エネ性、快適性、そして景観性の3つの観点で高いパフォーマンスを発揮し、同製品を外壁に採用したビルの多くは、LEED*やBREEAM*などのグリーンビル認証制度で高い評価を受けています。

* Leadership in Energy & Environmental Design及びBuilding Research Establishment Environmental Assessment Method。それぞれ米国、英国におけるグリーンビルの認証。



2008年以来
LEED 認証ビルは

40 棟以上



販売・製品使用

熱貫流率
0.55 W/m²·K

住宅の 断熱性能を向上

日本国内の窓サッシ市場において約50%のシェアを占めるLIXILは、窓サッシの断熱性能向上に取り組み、製品の高付加価値化と住宅のエネルギー消費量抑制に貢献しています。2016年1月に発売した窓サッシ『レガリス』は、世界最高峰の断熱性能を実現しています。



持続可能なバリューチェーンマネジメント

環境ビジョン2030

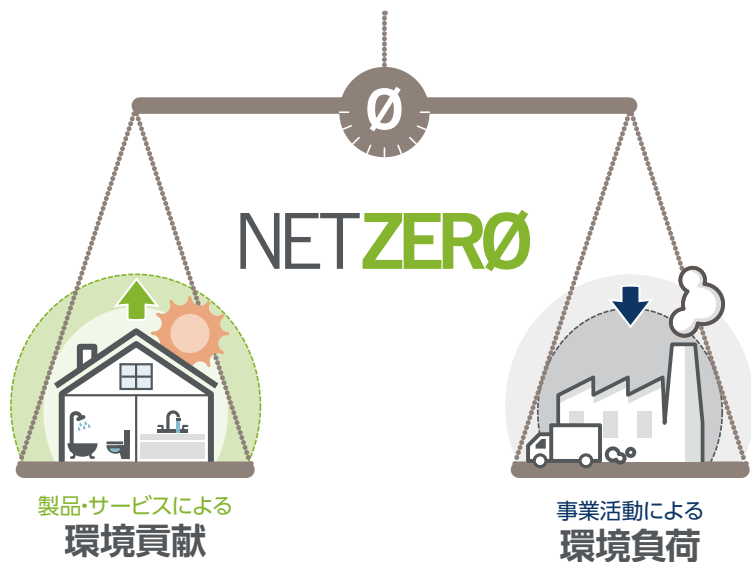
コーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略のもと、私たちは重要課題である「水の保全と環境保護」に関する中長期目標として「環境ビジョン2030」を策定し、グループ全体で「環境負荷 ネットゼロ」の実現を目指しています。「環境負荷 ネットゼロ」とは、低炭素・節水といった「製品・サービスによる環境貢献」が、原材料調達から製造、製品の使用・廃棄までバリューチェーン全体の「事業活動による環境負荷」を上回る状態を指します。

環境負荷 ネットゼロを目指して

2030年を目指すべきマイルストーンとして設定したことで、当社グループは長期的な低炭素社会の実現に向け、特に住宅・建築物における温室効果ガスの排出削減につながる技術や製品・サービスのイノベーションを促進します。

2015年12月に採択された気候変動対策の国際枠組み「パリ協定」では、21世紀末までに温室効果ガスの人為的な

排出と生態系の吸収をバランスさせるという目標を掲げており、環境保全に対する社会の要請が国際的に高まっています。私たちは、グローバルで事業展開するリビングテクノロジー企業として製品・サービスを通じて環境負荷低減に貢献するとともに、社会の変化がもたらす新たな事業機会を積極的に捉えていきます。



環境戦略重点テーマ

「環境ビジョン2030」を実現するために、次の3項目を環境戦略重点テーマとして掲げ、具体的な目標・施策を設定し、着実に実行していきます。

- 気候変動の緩和と適応
- 水資源の保全
- 持続可能な資源の利用

グループEHS委員会

「環境ビジョン2030」のもと、当社グループは「製品・サービスによる環境貢献」が「事業活動による環境負荷」を上回る「環境負荷ネットゼロ」の実現を目指しています。2016年4月に「グループEHS^{*1}委員会」を設立し、「EHSパフォーマンスデータ報告ガイドライン」をグループ全体で共有するとともに、中期目標を設定し、活動計画を策定しました。「グループEHS委員会」には、各ビジネス組織^{*2}のCEOから任命されたEHS管理責任者とEHS推進責任者が参加しており、「環境ビジョン2030」の実現に向けた取り組みを日々の事業活動に落とし込むことを任務としています。

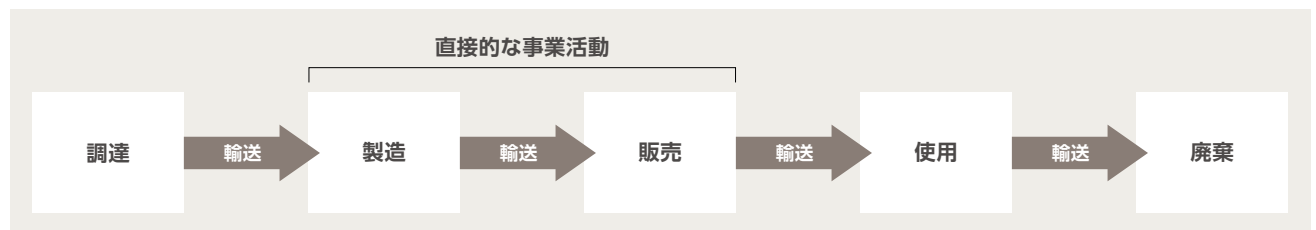
^{*1} EHS：環境・労働安全衛生（Environment, Occupational Health and Safety）

^{*2} LWT、LHT、LBT、LKT、LIXILジャパンカンパニー、D&R、H&S、本社



グループEHS委員会のキックオフミーティングで開催宣言をする川本隆一委員長

製品・サービスのライフサイクル



日本国内中心からグローバルへ環境活動を拡大させる

当社グループは、2012年3月期から2016年3月期の5年間、原材料調達から製品の廃棄に至るまでのバリューチェーンにおける環境負荷削減活動を日本国内中心に着実に実施してきました。現在、「環境ビジョン2030」の実現を目指して、これまでの成果をもとにグローバルに同様の取り組みを広げています。

この意欲的な取り組みにおいて、私たちが特に力を入れているのが、「グループ共通の環境マネジメントシステムの構築」と「ライフサイクル全体を考慮した環境配慮型製品・サービスの設計と販売」の2点です。

具体的には、各ビジネス組織において、環境貢献の向上と環境負荷低減に関わる目標を設定するとともに、その進捗状況を把握するためのレポーティングラインを構築しています。加えて、グループ全体の開発設計プロセスに環境貢献を評価する仕組みを導入し、従来以上に環境配慮型製品の開発設計を促進します。

「環境ビジョン2030」実現に向けた短・中期的課題

グループ共通の環境マネジメントシステムの構築

- グループ全体で環境マネジメントを推進するための運用ルールとパフォーマンスデータの収集に関するガイドラインの制定
- ビジネス組織ごとの、環境方針・中期目標・KPIの策定と実行
- グループEHS委員会を通じた進捗管理とガバナンスに対する監査

ライフサイクル全体を考慮した環境配慮型製品・サービスの設計と販売

- EHS部門、研究開発部門、製品開発部門間の連携強化による環境配慮型製品の開発促進
- 製品・サービスによる環境貢献を評価するためのガイドラインの制定とレポーティングラインの構築
- グループ全体に、製品・サービスのライフサイクル全体を考慮した環境評価システムを展開

取締役会議長よりガバナンスのご報告



経営とガバナンスが分離されている仕組みの真髄は、執行から独立した取締役が経営状況を客観的に把握して、課題に即した人物を経営者に選任することにあります。経営者が、自分で自分を客観視するのは困難だからです。

LIXILグループは2017年3月期、取締役 代表執行役社長兼CEOに瀬戸欣哉を迎えましたことを、まずのご報告申し上げます。前任の藤森義明に期待したことは、成長力の回復でした。当時の当社は、売上のほとんどを国内に依存していて、日本の人口減少問題に対処するのが困難な状態にありました。傘下の国内諸事業会社をひとつに統合し、同時に多国籍化を推進するという難しい課題に藤森は取り組み、多様性を活かす新しい企業文化を作り上げました。多国籍化の方策の主流はM&Aであり、ペルマスティリーザ、アメリカンスタンダード、グローエという海外企業の買収、統合を進めるとともに、経営の中核を担う優秀な人材を数多く外部から登用し、更なる成長を実現するグローバルな基盤を構築しました。

また、150カ国以上での事業展開は、チャンスの拡大とともにリスクの増加でもあります。LIXILグループは、2015年11月にジョウユウの不適切な会計処理に関する調査結果を

公表しました。この結果に基づき、海外子会社の管理の徹底、M&Aの進め方及び買収後の統合プロセスの見直しに積極的に取り組んでおり、こうした施策の推進において、大きな進展が見られます。

一方で、2014年の後半より、指名委員会は通常のビジネスプロセスの一環として、CEOの承継計画に関する検討を始めました。前任の藤森がCEOに就任してから5年という節目を迎えるにあたり、LIXILの次の成長のステージを見据え、新たなステージにふさわしい後継者に関する議論を開始しました。求めた要件は、①多国籍に展開する全事業の掌握度を高め、シナジーを更に生み出しながらリスクを排除すること、②IoT技術を駆使して技術革新をもたらすこと、③起業家精神をもう一度組織の細部にまで吹き込むこと、でした。

指名委員会は、社内外数人の候補者と面談しながら人選を進め、その結果、一致して起業家精神に溢れ、緻密な仕事ぶりの瀬戸欣哉を後継者として迎えることに決定しました。瀬戸は前職で新しいビジネスモデルの開発と起業に成功し、高収益な経営を定着させて、会社を上場させた実績があります。そのエネルギーで明朗な経営姿勢で、当社グループを一段の高みに導くであろうことを確信しています。

取締役会は、事業ポートフォリオの多様化で成長機会を捉え、経営を一層安定させる方向に、ガバナンスを利かせてまいります。2016年6月の株主総会を機に、これまで取締役を務めてまいりました数土文夫氏、藤森義明、筒井高志の3名は退任しました。新たに、マッキンゼー社での仕事を通して豊富な経営革新経験を持つ山梨広一氏を社外取締役として招聘しました。また社内からは、元INAX社長の川本隆一と、LIXIL Housing Technology CEOの井植敏雅が取締役

に就任しました。これからの取締役会は、社外取締役の懇談会や社長との意見交換会を定例化するなど、一層の事業理解と課題共有によって、論議の充実を図ってまいります。

2016年8月

潮田 洋一郎

潮田 洋一郎

取締役会議長

指名委員会、報酬委員会及び監査委員会のメンバー

指名委員会

佐藤 英彦(委員長)
潮田 洋一郎
山梨 広一

報酬委員会

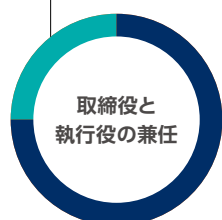
山梨 広一(委員長)
金森 良純
菊地 義信
幸田 真音
Barbara Judge

監査委員会

川口 勉(委員長)
金森 良純
佐藤 英彦

取締役会の構成(計12名)

執行役を兼任する取締役
3人



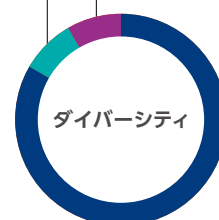
執行役を兼任しない取締役
9人

社外取締役
5人



社内取締役
7人

日本人女性
1人



日本人男性
10人

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンス体制

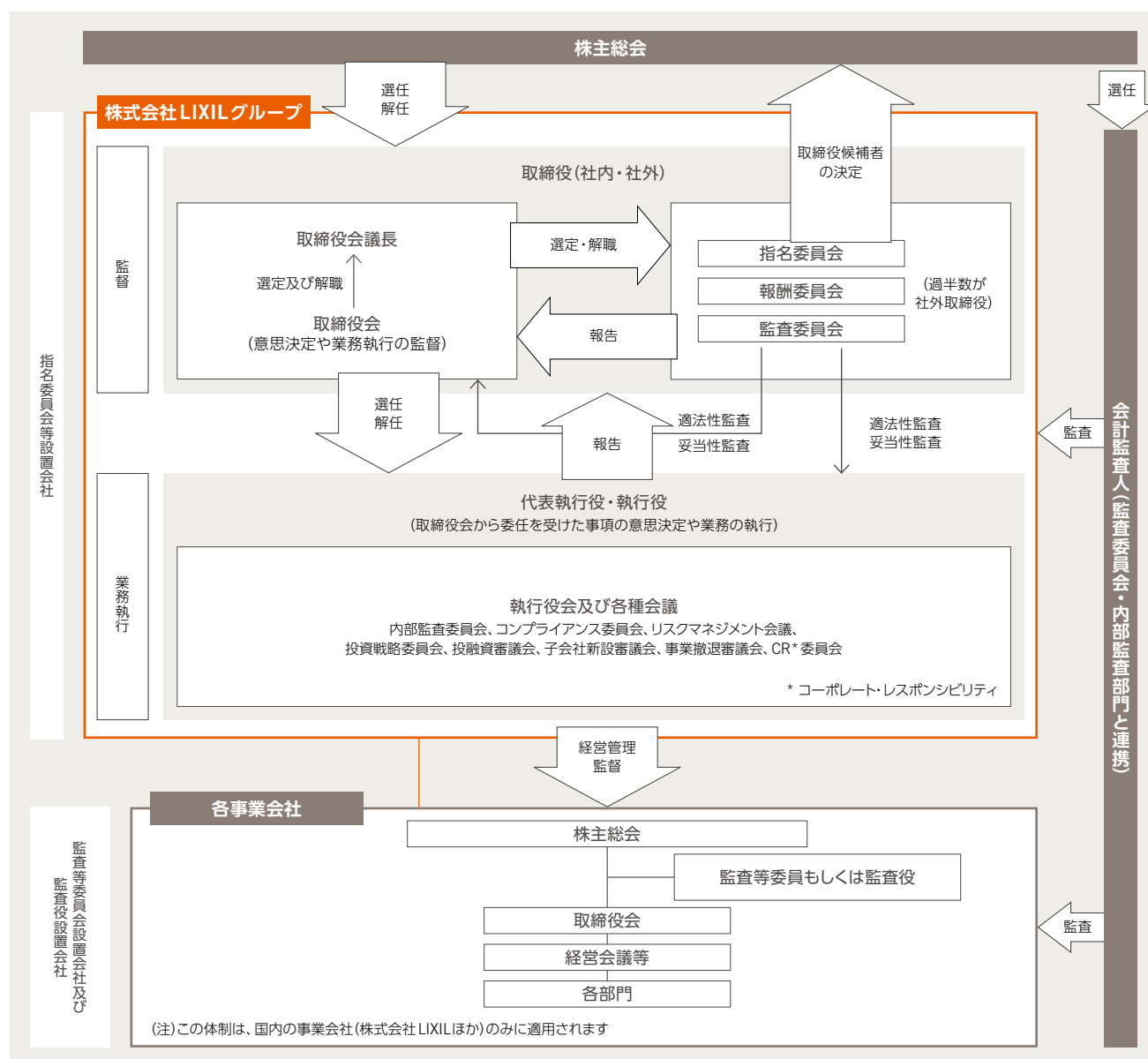
当社は日本の会社法に規定する「指名委員会等設置会社」制度を採用し、経営の執行と監督の分離を行うことで、執行役による迅速な業務決定が行える体制と経営の透明性を目指しています。

また、純粋持株会社として、グループ会社に対するガバナンスを充実させるために、適宜開催する「内部監査委員会」「コンプライアンス委員会」「リスクマネジメント会議」「投資戦略委員

会」「投融資審議会」「子会社新設審議会」「事業撤退審議会」「CR*委員会」において、経営戦略、中長期方針、投資案件を審議し、意思決定の迅速化を図るとともにガバナンスの有効性を高めています。

* コーポレート・レスポンスビリティ

コーポレート・ガバナンスの体制図（2016年6月現在）



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。

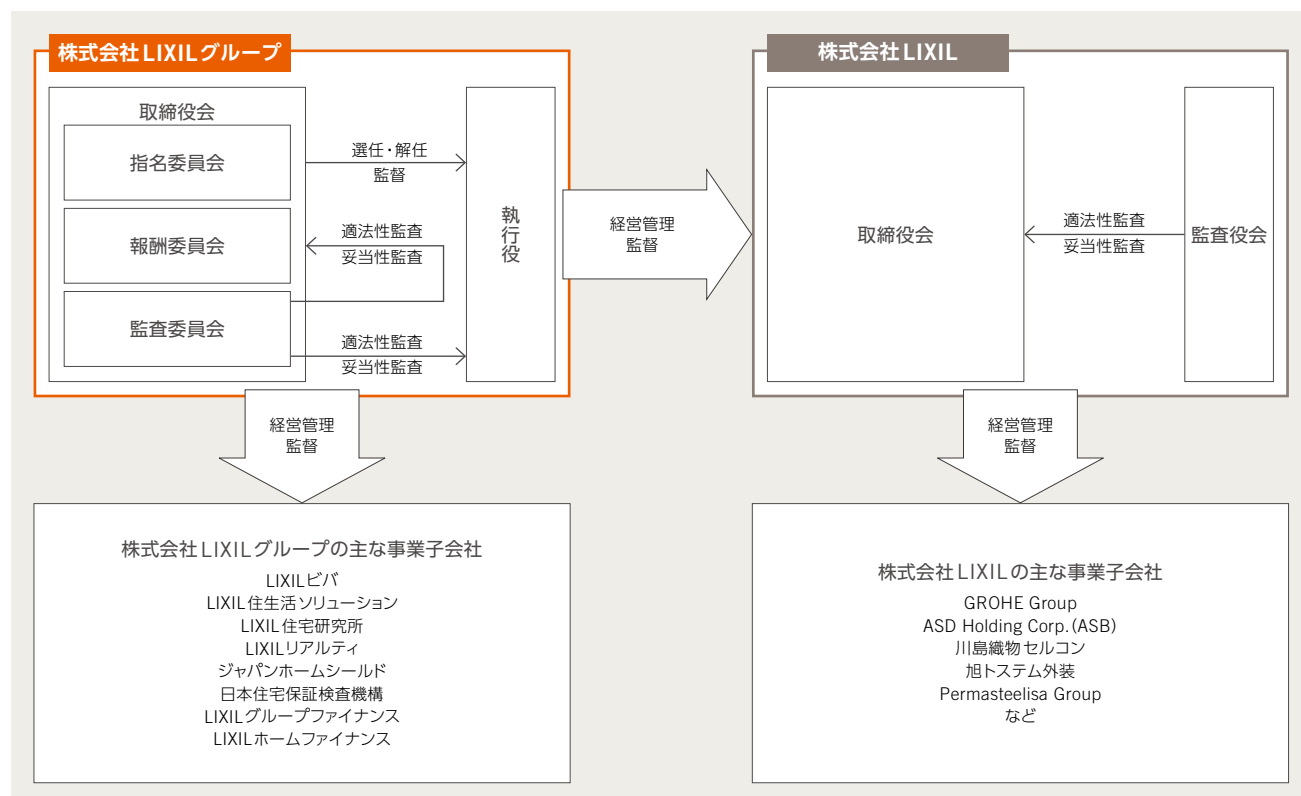
<http://www.lixil.com/jp/about/governance/>

グループガバナンスの仕組み

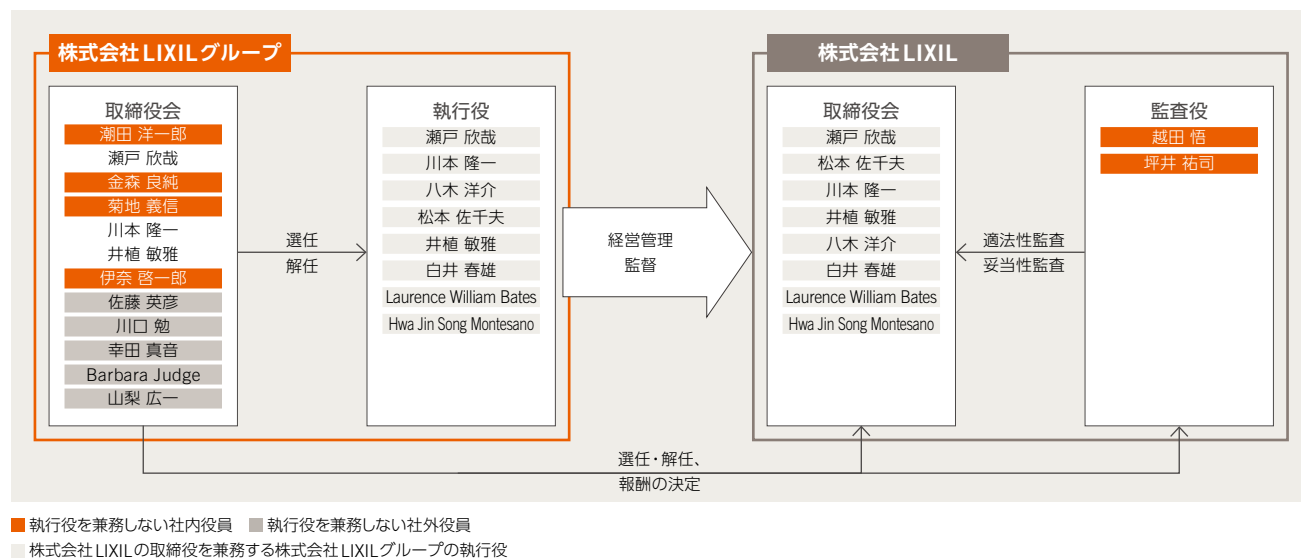
当社は、主要事業子会社である株式会社LIXILをはじめとするグループ会社の経営については、その自主性を尊重しつつ事業状況の定期的な報告を受け、重要案件についての承認を行っ

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（2016年6月現在）



株式会社LIXILグループと株式会社LIXILの役員（2016年6月現在）



コーポレート・ガバナンスの状況

LIXILグループの取締役

(2016年6月15日現在)



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
当社取締役 代表執行役会長
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(現)

所有株式数: 9,376千株



せ と きんや

瀬戸 欣哉*

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

1960年生
1983年 住友商事株式会社入社
2000年 株式会社 MonotaRO 取締役
2001年 同社代表取締役社長
2006年 同社取締役 代表執行役社長
2010年 ソロツールズ・インク取締役(非常勤)
2011年 株式会社 K-engine 代表取締役社長
2012年 Grainger Asia Pacific 株式会社代表取締役社長
株式会社 MonotaRO 取締役 代表執行役会長
ダブリュー・ダブリュー・グレンジャー・インク
バイス・プレジデント
2013年 同社シニア・バイス・プレジデント
ジューダブリューダブリューユーザーオンラインリミテッド
(現 レイザーオッカム・リミテッド) CEO
株式会社 MonotaRO 取締役会長(現)
2014年 当社代表執行役 兼 Chief Operating Officer
2016年 株式会社 LIXIL 取締役社長 兼 CEO(代表取締役)
同社取締役社長 兼 CEO(代表取締役) 兼
LIXIL Water Technology CEO(現)
当社取締役 代表執行役社長 兼 CEO(現)



かなもり よしずみ

金森 良純

取締役

1954年生
1977年 当社入社
2007年 当社取締役
2010年 当社取締役 専務執行役員 兼 CFO
2011年 株式会社 LIXIL 取締役
専務執行役員 兼 CFO
当社取締役 執行役専務 兼 CFO
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
2016年 当社取締役(現)

所有株式数: 8千株



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)

所有株式数: 318千株



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(現)
大日本住友製薬株式会社監査役
2013年 同社取締役(現)
2015年 株式会社リソーナホールディングス取締役(社外取締役)(現)

所有株式数: 6千株



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(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)

* 執行役を兼任



きくち よしのぶ
菊地 義信

取締役

1945年生
1969年 当社入社
2007年 当社取締役
2009年 トステム株式会社(現 株式会社LIXIL)
取締役 副社長執行役員
2010年 当社副社長執行役員
2011年 株式会社LIXIL 副社長執行役員
当社執行役副社長
2012年 当社取締役(現)

所有株式数: 21千株



かわもと りゅういち
川本 隆一*

取締役 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
2014年 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 同社上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer
2016年 同社上席副社長執行役員 兼 Chief Technology Officer 兼
LIXIL Water Technology Chief Manufacturing
Optimization Officer
同社取締役 上席副社長執行役員 兼
Chief Technology Officer 兼 LIXIL Water Technology
Chief Manufacturing Optimization Officer(現)
当社取締役 代表執行役副社長 技術・品質・製造担当(現)

所有株式数: 16千株



いうえ としまさ
井植 敏雅*

取締役 執行役副社長

1962年生
1989年 三洋電機株式会社入社
1996年 同社取締役
1998年 同社常務取締役
2002年 同社取締役 兼 副社長 兼 CMO(代表取締役)
2005年 同社取締役社長 兼 COO(代表取締役)
2006年 同社取締役社長(代表取締役)
2007年 同社取締役
同社特別顧問
2009年 当社顧問
2010年 当社副社長執行役員
2011年 株式会社LIXIL 取締役 副社長執行役員
当社執行役副社長
2014年 株式会社LIXIL 取締役 副社長執行役員 兼
Chief Marketing and Sales Officer
2015年 同社取締役 副社長執行役員 兼
LIXIL Housing Technology CEO(現)
2016年 当社取締役 執行役副社長 ハウジング建材事業担当(現)

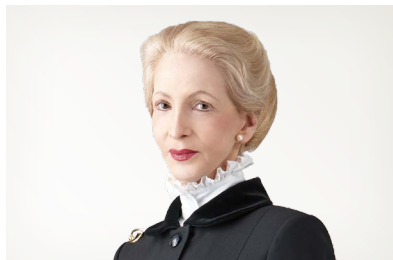
所有株式数: 10千株



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(現)



バーバラ ジャッジ
Barbara Judge

取締役(社外)

1946年生
1969年 ポール・ワイス・リフキン・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 バンカーズ・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・ピーエルシーメイン
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・ピーエルシー副会長
1996年 ウィトワース・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・
ピーエルシー 創業者 兼 会長
ポートメリオン・グループ・ピーエルシー取締役(現)
2002年 英国原子力公社取締役
2004年 同公社会長
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)



やまなし ひろかず
山梨 広一

取締役(社外)

1954年生
1978年 富士写真フイルム株式会社
(現 富士フイルムホールディングス株式会社) 入社
マッキンゼー・アンド・カンパニー 入社
1990年 同社 プリンシパル(パートナー)
1995年 同社 ディレクター(シニア・パートナー)
2003年 イオン株式会社 顧問
2014年 同社専務執行役
2015年 同社執行役
2016年 当社取締役(現)

コーポレート・ガバナンスの状況

社外取締役の独立性基準

取締役会は、社外取締役に就任した者が以下の独立性基準を充足し続けているかどうか、継続的に監視しています。

独立性基準^{*1}

当社は、以下のいずれにも該当しない社外取締役について、独立性を有しているものとする。

- (1) 当社の10%以上の議決権を保有する株主、またはその会社の業務執行者(以下、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する「業務執行者」をいう。)
- (2) 当社が10%以上の議決権を保有する会社の業務執行者
- (3) 当社グループとの間で双方いずれかの年間連結総売上高の2%以上に相当する金額の取引先、またはその会社の業務執行者
- (4) 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはその業務執行者
- (5) 当社グループの会計監査人または会計参与である監査法人または税理士法人の社員、パートナーまたは従業員である者
- (6) 当社グループから年間1,000万円以上の寄付もしくは助成を受けている者、または当該寄付もしくは助成を受けている者が法人、組合その他の団体(法人等という。)である場合には、当社グループから年間に法人等の総収入の2%を超える寄付もしくは助成を受けている法人等の業務執行者
- (7) 弁護士、公認会計士、税理士、コンサルタントその他の専門的アドバイザーとして、当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者、または当該利益を得ている者が弁護士法人、法律事務所、監査法人、税理士法人、コンサルティング・ファーム等の法人、組合その他の団体(弁護士法人等という。)である場合には、当社グループから年間に弁護士法人等の総収入の2%を超える金銭その他の財産上の利益を得ている弁護士法人等に所属する者
- (8) 本人の配偶者、二親等内の親族及び同居の親族が本項(1)から(7)のいずれかに該当する者
- (9) 過去5年間に於いて、本項(1)から(8)のいずれかに該当していた者

- (10) 当社グループの業務執行者(本項(1)の定めに関わらず、業務執行取締役、執行役または執行役員、支配人その他の使用人をいう。)が役員に就任している会社の業務執行者

^{*1} 「LIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドライン」第27条第1項

取締役の情報入手と支援体制^{*2}

当社は、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。

- 取締役による情報の収集については、役員会事務局または関連事業部門から直接情報を得ることができる体制を整備する。
- 前項に加え、監査委員による監査のための情報の収集については、監査部または関連事業部門から直接情報を得ることができる体制を整備する。
- 独立社外取締役と取締役会議長やCEOとの間で原則として月1回程度のペースで早朝朝食会を開催するなどし、肩肘の張らない雰囲気の中での独立社外取締役が経営陣との間で意見交換することのできる機会を設ける。
- 取締役は、その職務に関し、必要に応じて、役員会事務局や監査部等を通して、または取締役自らが直接依頼することにより、当社の費用により弁護士、公認会計士等の社外の専門家からの助言を得ることができる。

^{*2} 「LIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドライン」第29条

コーポレート・ガバナンス方針の制定

LIXILグループは、グループ経営理念の実現に向け、持続的な企業価値の向上を最大限実現することのできる最良の企業統治システムの構築に努めています。

LIXILグループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、株主との関係、株主以外のステークホルダーとの関係、コーポレート・ガバナンス体制、情報開示方針の詳細は、以下ウェブサイトで開示している「LIXILグループ・コーポレートガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

 <http://www.lixil.com/jp/about/governance/policies.html>

指名委員会、報酬委員会及び監査委員会委員長のメッセージ



佐藤 英彦
指名委員会委員長

当社が委員会設置会社へ移行した2011年6月から早5年が経ちました。この間、指名委員会は、前委員長のもとで、毎年、取締役選任に関し決議を行った訳ですが、取締役代表執行役社長の交代についても、随時、審議を重ねておりました。

当社は、ONE LIXIL を形成し「住生活産業におけるグローバルリーダーとなる」との目標達成に向けて邁進してきましたが、今後は如何なる方向に進むべきか。その推進体制をどうするか。取締役会における議論をベースにして指名委員3人で意見を交わしました。継承が円滑に行われるようにすること、これもテーマのひとつでした。

この度の社長承継は、その帰結です。コーポレート・ガバナンスに注目が集まっている時機でもあります。指名委員会が担う役割を的確に果たさねばと決意を新たにしている次第です。



山梨 広一
報酬委員会委員長

取締役・執行役の報酬制度は、公正な評価を基盤として、経営の適切な判断と行動、そして健全なリスクテイクを促し、企業の持続的な発展、成長を支援するべきものです。LIXIL の報酬制度は、この原則に則り、同時にまたLIXIL の企業理念を反映するとともに、高度の透明性と長期的な持続性を保つことを通じて、すべてのステークホルダーの皆さまに支持されるものを目指します。今後の報酬委員会では、地域・事業などを越えた普遍性を有し、また、業績に表れた価値創造と将来の業績向上の礎となる価値創造をバランスよく捉えられる報酬制度を実現することを目指して、LIXIL のコーポレート・ガバナンスを更に進化させるための一翼を担っていきます。

社外での経験を活かし、社内への理解を深めることに努め、取締役として新しい貢献を提供してまいりたいと存じます。



川口 勉
監査委員会委員長

2015年、海外子会社において不適切な会計処理が行われていたことが発覚し、内部統制の不備が判明しましたが、ただちに再発防止に取り組み、着実に改善が図られていることを確認しております。監査委員会は原因の究明や再発防止策の策定等において一定の役割を果たせたものと考えておりますが、引き続き内部統制の更なる向上を目指し、監視を強化してまいります。

一方で、当社グループは更なる成長を目指し、中期経営戦略等を着実に実行し、利益目標を達成して株主価値の向上を実現していかなければなりません。進捗状況を監督し、健全な成長を後押ししていくことも監査委員会の重要な任務と考えております。急成長にはリスクが伴いますが、監査活動等を通じてリスクをコントロールしつつ、更なる成長が実現できるよう努めてまいります。

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスの概況

取締役会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	12名	7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	5名	2名	3名	社外取締役
監査委員会	3名	1名	2名	社外取締役

2016年3月期の会議体の開催状況

取締役会	18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	8回	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定。(1年に1回以上必要に応じて開催)
報酬委員会	8回	取締役及び執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議。(1年に1回以上必要に応じて開催)
監査委員会	18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2ヵ月に1回以上必要に応じて開催)
執行役会	21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	8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	当社と当社グループ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。
子会社新設審議会	1回	当社と当社グループ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	4回	当社に加えて、国内を中心にグループ各社にもリスクマネジメント会議の設置を義務付け、各社のリスクの状況を確認。
コンプライアンス委員会	4回	グループ各社に対するコンプライアンス体制の構築・運営管理の指導や、法令遵守等の実施状況のモニタリングを実施。
内部監査委員会	2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。
CR委員会	3回	当社グループ全体の重要課題を特定し、CR戦略を策定するとともに、重点テーマと具体的活動の実行状況のモニタリングと活動促進の支援を実施。

監査の状況

内部監査部門(監査部)	当社に加え、主要グループ会社に内部監査部門を設置し、各社の子会社を含む社内の監査を定期的を実施。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。
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

2016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)	230	171	—	58	—	3
執行役	1,485	721	582	144	37	11
社外取締役	87	70	—	17	—	5

(注) 1 上記の報酬等の総額には、当社が負担する報酬等のほかに、当社子会社が負担する報酬等を含めた金額を表示しています。

2 当事業年度末において執行役を兼務する取締役3名に対する報酬等の総額及び人数は、執行役に対する報酬等の総額及び人数に含めて表示しています。

3 執行役の業績連動報酬には、当事業年度に計上した単年度の業績連動報酬16百万円(対象人数2名)及び中長期(2015年4月～2018年3月)の業績連動報酬に係る役員賞与引当金の繰入額566百万円(対象人数11名)が含まれています。

4 スtockオプションの対象となる役員の人数は17名になります。

5 その他の対象となる役員の人数は1名になります。

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	その他
潮田 洋一郎	取締役	株式会社 LIXIL グループ	164	120	—	44	—
	Director	LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	5	5	—	—	—
藤森 義明	執行役	株式会社 LIXIL グループ	524	180	300	44	—
瀬戸 欣哉	執行役	株式会社 LIXIL グループ	125	50	75	—	—
筒井 高志	執行役	株式会社 LIXIL グループ	120	69	36	15	—
八木 洋介	執行役	株式会社 LIXIL グループ	118	69	35	14	—
松本 佐千夫	執行役	株式会社 LIXIL グループ	106	63	35	8	—
ファ ジン ソン モンテサーノ	執行役	株式会社 LIXIL グループ	112	53	12	10	37

(注) 1 業績連動報酬は、中長期(2015年4月～2018年3月)の業績連動報酬に係る役員賞与引当金の繰入額であり、支払は行われていません。なお、平成27年度の短期業績連動報酬は0円です。

2 スtockオプションは、第5回新株予約権、第7回新株予約権または第8回新株予約権に係る当事業年度における費用計上額であり、実際に行使・売却して得られる金額とは異なります。

3 その他は、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です。

コーポレート・ガバナンスの状況

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、株主の負託に応え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。なお、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。

内部統制とコンプライアンス

内部統制システム

LIXILグループは、当社及びグループ会社の適切かつ効率的な経営と、連結財務諸表の正確性、適正性を確保するため、金融庁が定めた内部統制報告制度、いわゆるJ-SOX法に基づき、内部統制システムを構築・運営しています。

全社ビジネス監査組織の設置

当社は、主要海外子会社の監査を含む既存のグローバル監査機能を再編し、代表執行役社長兼CEOの直下に全社ビジネス監査組織(Corporate Audit Group:CAG)を新設するとともに、責任者としてCorporate Audit Group Officer(CAGO)を選任しました。

CAG及びその下部組織については、役割と責任の明確化を通じ、グループとしての監査機能を強化しました。

Global Corporate Audit Staff (GCAS):

Global Corporate Audit Staff (GCAS)は、2つの主要な目的のもと、高い監査機能を有しています。第一は、外部監査人や社内監査役と連携しつつトップマネジメントとの緊密なコミュニケーションを図り、問題の検知、是正措置の実施、改善策の構築を行うことで、リスク及びコストを低減することです。第二は、プロジェクトを通じた人材開発です。

グローバル内部統制部と国内内部統制室:

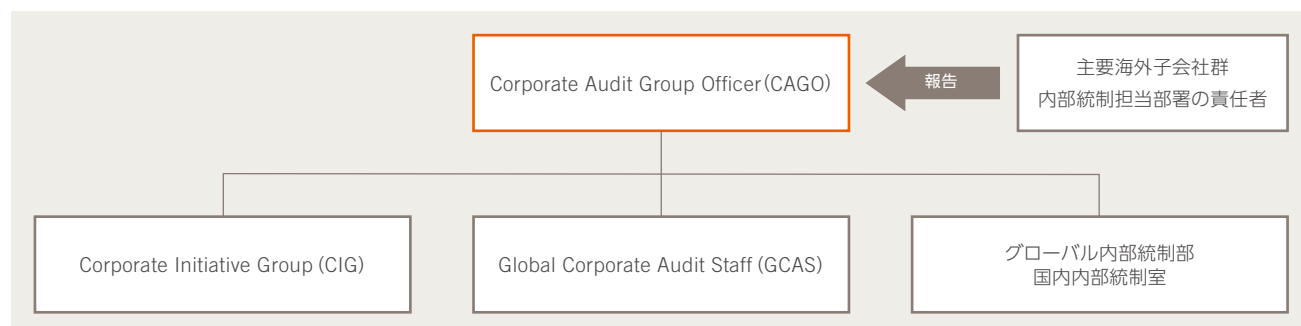
これらの部門は、国内外の子会社及び関連会社の各監査担当部署と連携しつつ、内部統制と監査の責任を負うとともに、既存の監査担当部署と内部統制担当部署を統合・強化する役割を担っています。

Corporate Initiative Group (CIG):

Corporate Initiative Group (CIG)は、社内業務プロセスや事業運営に関わる課題を解決へと導く社内経営コンサルティング業務を司ります。CIGは、トップマネジメントに提言を行うだけでなく、関連する部署や機能ユニットと連携しながら、提言が具体的な結果をもたらすよう関連プロジェクトを主導・管理します。経営効率を高め、事業のリスクとコストを低減するという目的の達成に向け、CIGは、データに基づくアプローチやプロジェクト管理を行い、トップマネジメントと緊密なコミュニケーションを図ります。

これらに加え、CAGOは主要海外子会社の各内部統制担当部署の責任者から直接報告を受けています。

全社ビジネス監査組織体制図



内部統制とコンプライアンス

コンプライアンス

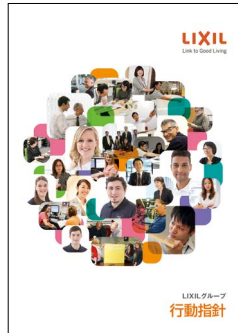
LIXILグループは、以下の取り組みを通して、海外子会社を含めたグループ全体でコンプライアンス体制を強化するとともにコンプライアンス意識の向上を図っています。

LIXILグループ行動指針

LIXILグループは、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として「LIXILグループ行動指針」を策定、19言語に翻訳し、発行しています。この行動指針については、毎年、当社グループの全役員・従業員を対象に研修と遵守への同意を行う仕組みを導入し、2016年4月末までに国内外の子会社を含む全社において実施が完了しました。

LIXILグループ行動指針の詳細は、以下のURLをご覧ください。

 https://www.lixil.com/jp/about/governance/pdf/LIXIL_CoC_jp.pdf



教育・研修プログラム

全社員会議や現地視察などの機会を活用し、経営層自らがコンプライアンスについて語り、率先垂範でコンプライアンス意識の向上とグループ文化への浸透に取り組んでいます。

2016年4月末までに、日本国内法人役員向け及び主要海外子会社の本社役員向け研修プログラムを実施しました。今後も継続して教育・研修プログラムを展開し、グループのコンプライアンス文化を強化していきます。

内部通報制度の海外における運用

LIXILグループでは、コンプライアンス違反に関する情報の収集及び不正・違反行為の未然防止や早期対処を目的に、内部通報制度を設けています。グループ行動指針の研修や遵守への同意手続きの機会、あるいはコンプライアンスセッションなどを活用して、既存制度への理解を促すため、内部通報窓口の周知徹底と内部通報窓口に関する情報提供を行うとともに、その有効性の改善を図っています。また、内

部通報制度の更なる強化を目的として、全グループを対象とした、LIXILグループ行動指針の対応言語と同じ複数言語による、24時間体制の内部通報システムを2016年12月までに導入すべく、準備を進めています。

本社コンプライアンス組織

2016年3月期に、本社コンプライアンス組織の見直しとChief Compliance Officer (CCO)をはじめとする人材の配置を進めました。また並行して、当社グループの4つのテクノロジービジネス及びリスクの高い地域においてコンプライアンスに精通した人材の採用・配置も進めました。更に、本社CCOと主要海外子会社の各コンプライアンス担当組織及び責任者との連携を強化しています。

コンプライアンス委員会

グローバル化した当社グループに適した役割を十分に発揮できるよう、2016年3月期にコンプライアンス委員会のメンバー見直しを行いました。新メンバーとして、よりグローバルな視点と経験及び職責を持つCAGの責任者と、危機管理体制において重要な役割を担うパブリック・アフェアーズ担当部署の責任者を追加しました。

当社は、委員会のメンバーや議題を継続的に刷新することで、コンプライアンス委員会の価値向上に努めています。これは、コンプライアンス委員会が、内部通報制度を通じて寄せられた案件や懲戒案件などの形式的な報告の場であることにとどまらず、各案件が発生した背景や原因の究明、対策の評価、あるいはグループ横断的に展開すべきコンプライアンスマネジメントシステムの構築に向けた審議・報告など、より実質的な議論が展開される場であるべきとの考えからです。

当社グループは、全テクノロジービジネスにコンプライアンス委員会を設置し、各コンプライアンス委員会から当社コンプライアンス委員会に適宜報告が行われる体制を整備しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社は純粋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。そのため、グループ各社にリスクマネジメント会議等の設置を義務付け、定期的に各社のリスクの状況を確認するとともに、適宜開催する内部監査委員会及びリスクマネジメント会議等において各社のリスクについて検討し、必要に応じてグループ会社に出席を求め報告を受けています。更に、定期的に開催される業績検討会などにおいて、各社のリスクに対する報告を義務付けています。



徹底したコンプライアンスプログラムは、グローバルなリスク管理の一例です。ベイツCLO及び君嶋CCOが、ベトナムの従業員に対してコンプライアンス研修を実施しています。

リスクの特定とモニタリング

主要な事業会社である株式会社LIXILは、リスクマネジメント会議のもとにテーマごとに設定した17のリスクマネジメント部会を置き、組織横断的にリスクを検討・管理しています。

各リスクマネジメント部会には具体的なリスクが割り当てられています。リスクマネジメント推進活動の一環として、年度単位で主要なリスクを特定し、経営・業績への影響度、発現頻度、予防・事後対策の脆弱性といった評価を行った上で、目標設定、対策の提案、実施スケジュールが策定されます。PDCAマネジメントを四半期単位で実践し、提案された対策の実施、評価及びフィードバックを行っています。

リスクマネジメント

グループ横断的なビジネス戦略とリスク管理

当社は、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、現在当社が進める経営戦略の進捗に関連する主なリスクについて、以下のような管理施策を展開しています。

事業戦略に関連する主なリスクとリスク管理施策

LIXILグループの戦略	主なリスクの内容	リスク管理施策
製品分野別のテクノロジービジネスを単位とした、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 注1	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
		中期経営戦略の実現に向けた、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
		グループ全体での、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	テクノロジービジネス単位の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 注2 バリューチェーンの拡大に伴う管理コストの増大 注2	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
		サプライチェーンマネジメント(SCM)、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 注3	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プロセスのモニタリング
		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
		買収した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
		社員へのコンプライアンスの周知・徹底
		グループ社員による、LIXILグループ行動指針の遵守の誓約及び関連した研修の実施
	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	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
		グループ全体での、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、現地通貨建ての資材調達及び販売や為替予約などによるヘッジ

LIXILグループの戦略	主なリスクの内容	リスク管理施策
事業のグローバル化	移転価格税制などの国際税務リスク	持株会社、テクノロジービジネス、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、対応方針の共有
	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	持株会社、テクノロジービジネス、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
	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	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
	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	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
	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	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
	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	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バリュー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	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	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
	相続税基礎控除引き下げに伴う借家需要の増加	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
	競争の激化による収益性の低下 注4	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、海外グループ会社製品の国内市場への導入による、製品ラインナップの差別化
		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P72～73の「事業等のリスク」をご覧ください。

注1

2016年3月にLWTの組織を改編、当社CEOがLWTのCEOを兼任する体制としました。グループ全体の経営戦略とLWTの事業戦略の統合を加速すると同時に経営管理の徹底も進め、リスクを抑制しています。

注2

テクノロジービジネス単位でのSCMの効率化によって、調達・物流コストの削減を実現しています。SCM強化とその進捗については、P22～P23で詳解しています。

注3

2016年3月期に、海外子会社の経営管理についての管理施策・組織・業務手順を整備しました。

注4

リフォーム需要に応える製品開発に注力すると同時に、当社グループの競争優位性を発揮し得る販売施策を打ち出しています。リフォーム事業の拡大については、P20～P21で詳解しています。

コーポレート・レスポンスビリティ



Hwa Jin Song Montesano

執行役専務

CR 委員長からのメッセージ

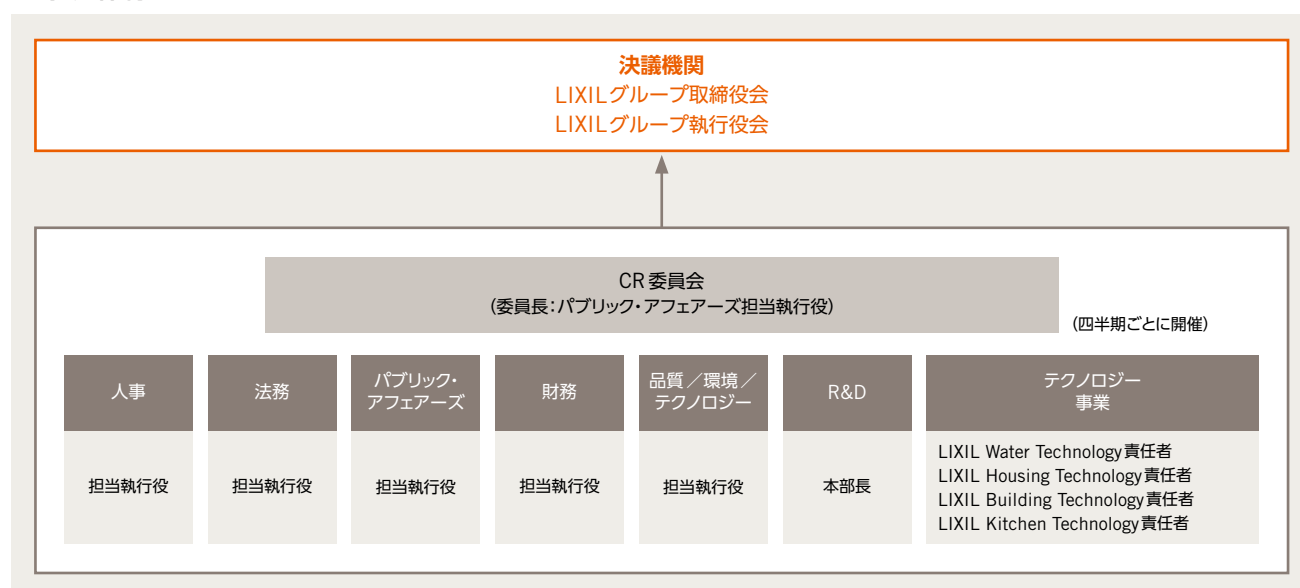
私たちは、企業市民として、地球規模の環境問題や社会的課題の解決により一層注力しており、責任ある事業活動や、そこから生まれる持続可能なイノベーションを通じて、社会全体にポジティブな変化を生み出していきます。

2016年3月期、LIXILグループのCR戦略を刷新しました。新しいCR戦略は、グローバルにグループ全体をカバーし、より広範な課題に対応し、更に高い目標を設定しています。CR戦略と重要課題の策定にあたっては、社会的ニーズやステークホルダーの期待といった外部の要請と、LIXILグループの専門性及び事業戦略とが合致する分野を選定しました。

CRはLIXILグループの長期的な発展の基盤であり、それゆえに、CR戦略は事業戦略と合致すべきだと考えています。この信念のもと、2015年3月期に導入した新たな事業モデルに合わせ、CR推進体制も刷新しました。新体制下では、担当部門の役員がCRの重要課題の責任者となることで、事業とCR戦略の一層の統合を図るとともに、重点課題への迅速な対応を実現します。

世界で最も企業価値が高く、革新的で信頼されるリビングテクノロジー企業を目指し、国際社会に意義のある貢献をするために、私たちができること、やらねばならないことは多数存在します。新CR戦略のもと、私たちは、グローバルな課題解決へ長期的にコミットしていきます。

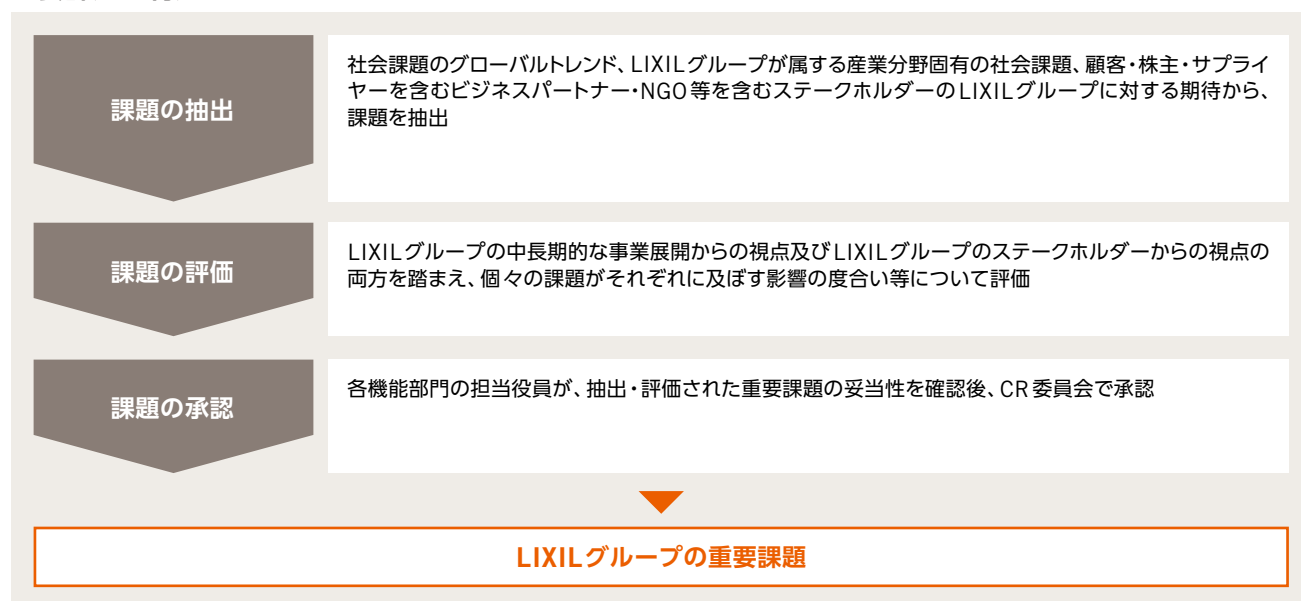
CR 推進体制



重要課題

LIXILグループでは、下記のプロセスにより、当社グループ及びステークホルダーの皆さまにとって取り組むべきCRの重要課題を特定しました。また、各重要課題に焦点を当てた中期アクションプランを策定しており、そのアクションプランに基づく活動の進捗・成果について、ウェブサイトなどで適切に情報開示します。

重要課題の特定プロセス

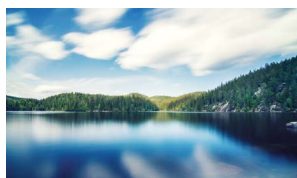


LIXILグループの事業と関連する社会課題



グローバルな衛生課題の解決

世界では、現在でも3人に1人、約24億人の人びとが安全で衛生的なトイレがない生活を送っており、そのうち約9.5億人が屋外で排泄を行っています。特に女性にとっては、屋外排泄は尊厳に関わるだけでなく、離れた場所まで用を足しに行く途中で襲われてしまう危険もはらんでいます。また、安全ではない水や不衛生な環境が原因で発症する下痢性疾患により、毎日800人以上もの5歳未満の子どもたちが命を落としています。衛生陶器のグローバルリーダーとして、LIXILは安全な衛生施設の普及に取り組んでいます。



水の保全と環境保護

天然資源の持続可能な利用がますます重要性を増している中、LIXILは事業内容に関連する、いくつかの分野において、特に積極的に取り組みを進めるべきであると考えています。例えば、世界では水不足が深刻化し、2030年には世界の約47%の人が水不足や安定的に水を利用できない「水ストレス」に直面するといわれています。そして、世界で消費されるエネルギーの約32%は、LIXILの事業領域である建物（住宅24%・商業8%）で使われており、このまま対策を講じないと、建物で消費されるエネルギーは、2050年には2倍以上に膨れ上がってしまうことが予測されています。



多様性の尊重

2050年には、世界の人口の5人に1人が60歳以上の高齢者になり、その多くが単身か夫婦のみの高齢世帯になると予測されています。また、現在、世界の約15%の人が何らかの障がいがあり、その比率は年々増加しています。一方、ダイバーシティが進んでいる企業の方が業績変動が小さく、ダイバーシティと業績の向上が相関関係にあることが複数の研究から明らかになってきていますが、他国に比べ日本ではまだ女性労働者数が少ないのが現状です。私たちは、製品・サービスを通じて人びとの生活の質の向上に貢献すると同時に、多様な従業員の英知や視点を活かすことで、成長とイノベーションの原動力とします。

コーポレート・レスポンシビリティ

コーポレート・レスポンシビリティ戦略

「2020年までに世界で最も企業価値が高く、革新的で信頼されるリビングテクノロジー企業となる」というコーポレートビジョンの実現に向け、2016年3月、コーポレート・レスポンシビリティ(CR)戦略を刷新しました。

コーポレート・レスポンシビリティのフレームワーク

コーポレート・レスポンシビリティ ミッション

世界中で革新的かつ責任ある活動を通して生活の質向上に貢献することで、最も信頼される企業となる

グローバルな衛生課題の解決



人びと、特に女性や女兒が、安全な衛生施設を利用できるようにすると同時に子どもにとって危険な病気感染を防ぐ

“1 億人”

2020 年までに 1 億人の人びとの衛生環境を改善し、生活の質の向上につなげます

- 衛生課題の解決に貢献する製品の研究開発を推進する
- 途上国におけるトイレの衛生状況を改善するビジネスを立ち上げ展開する

水の保全と環境保護



調達から生産、流通、製品の使用・廃棄やサービスの利用に至るまで、全てのプロセスにおいて、水、エネルギー、及びその他の天然資源の保全に努める

“環境負荷ネットゼロ”

2030年までに、製品・サービスによる環境貢献が、事業活動による環境負荷を超える「環境負荷ネットゼロ」を実現します

- ライフサイクル全体を考慮した製品・サービスの環境配慮設計と拡販を推進する
- エネルギーや水使用効率の向上、資源循環の推進など、事業プロセス全体の環境負荷を低減する

多様性の尊重



- 製品やサービスなどを通じて、高齢者や身体障がい者の生活の質の向上に貢献する
- 多様な従業員の英知や視点を活かし、成長とイノベーションの原動力とする

“社内外の人びとの多様性を尊重する”

- 高齢者や身体障がい者の課題の解決に貢献する製品の研究開発を進める
- グループ全体で、各エリアにおけるダイバーシティの取り組みを推進する

倫理的な事業活動を行うことが、LIXILのコーポレート・レスポンシビリティ活動の基盤となっています

ガバナンス

グループ・ガバナンスの高度化を通じ、企業価値の最大化を図る

公正な事業慣行

全ての従業員及び役員が、高い企業倫理に基づき、誇りを持って日々の事業活動に従事する

人権

人権の尊重を事業継続の基本要件と捉え、社会とともに持続可能な企業をめざす

労働慣行

従業員が生き活きと個々の能力を最大限に発揮できる職場を構築し、強い企業体質を実現する

品質・顧客

製品・サービスを通じた顧客との信頼関係を強化する

サプライチェーン

サプライチェーン全体のCRマネジメントを通じ、製品の安定供給と、ステークホルダーへの説明責任を果たす

ステークホルダーエンゲージメント

主要なステークホルダーとの積極的かつ能動的なエンゲージメントを実施する

私たちは、グローバルなリビングテクノロジー企業として、コア事業で培った技術・知見を最大限活用し、世界的な課題の解決に貢献していきます。刷新されたCR戦略のもと、特に、「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」という3つの重要分野において取り組みを進めています。

「グローバルな衛生課題の解決」に関しては、途上国における衛生的なトイレへのアクセス提供を目指し、低価格の簡易式トイレ「SaTo(Safe Toilet / 安全なトイレ)」を開発、事

業化に着手したほか、2つの革新的なトイレシステムの実証実験にも取り組んでいます。「水の保全と環境保護」に関しては、水とエネルギー、その他の天然資源の保全に努めるとともに、「環境ビジョン2030」のもと、「製品・サービスによる環境貢献」が「事業活動による環境負荷」を超える「環境負荷ネットゼロ」の実現を目指します。「多様性の尊重」に関しては、多様なお客さまのニーズに応える製品やサービスの提供に注力するとともに、成長とイノベーションの原動力となる従業員の多様性も一層高めめます。

LIXILグループの重要課題・目的・KPI

当社グループは、CR戦略及びフレームワークのもと、以下の重要課題を特定し、中期アクションプランを策定の上、活動を推進しています。

重要課題		目的	KPI(2017年度)
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	グローバル水準のガバナンスを整備する	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・ボード及び他の会議体のための、明快な規則及び手続きを定める 改善後のガバナンスルール・手続きがカバーする範囲を100%とする
	コンプライアンスの徹底	包括的で実効性のあるコンプライアンス活動をグループ全体で展開する	グループ全体の <ul style="list-style-type: none"> 基礎研修履修・誓約比率を100%とする 地域・階層・部署別研修の履修率を100%とする
	リスク管理体制の構築	グループERM(Enterprise Risk Management)体制を確立・運営する	グループ会社へのリスクマネジメント体制の展開範囲を100%とする
公正な事業慣行	腐敗防止	実効性のある仕組みを、グループ全体で整備する	グループ全体のコンプライアンス教育・研修の履修率を100%とする
人権	人権デューデリジェンス	事業の影響が及ぶ範囲の人権を、バリューチェーン全体の視点で適切に管理する	グループ全体の人権方針教育の実施カバー率を100%とする
労働慣行	多様性と機会均等	グループ全体で多様性を尊重し、有能な人材を確保する	<ul style="list-style-type: none"> 女性の定期採用者率(日本国内のみ)を30%以上とする 女性のリーダーシップトレーニング参加者率(日本国内のみ)を20%以上とする
	労働安全衛生	労働安全衛生(EHS)マネジメントシステムの基盤を、グループ全体で確立する	グループ全体のEHSマネジメントシステムの運用範囲の割合を95%とする
	働きやすい職場環境の整備	全従業員が働きやすい職場を構築する	2017年度のグループ全体の従業員意識調査結果を踏まえたアクション実施率を100%とする
	人材育成	強くて良い会社の実現に向けて、リーダーシップを軸とした人材育成を行う	リーダーシップトレーニングへの参加者数を210名とする
品質・顧客	製品安全	製品事故を撲滅する	グループ全体の重大製品事故件数を、引き続き0件とする
環境	温室効果ガスの排出削減	温室効果ガスの排出削減を、グループ全体で進める	グループ全体の <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスによるCO₂削減貢献量を2015年度比1.14倍にする 全事業活動からのCO₂排出量を2015年度比3.2%削減する
	水資源の保全	効率的な水利用を、グループ全体で進める	
	原材料の持続的な利用	原材料の調達から廃棄に至るまでの持続可能な資源の利用を、グループ全体で進める	
サプライチェーン	サプライチェーンマネジメント	サプライヤーのCRリスクを認識し、対応する仕組みを整える	グループ全体の調達先のモニタリングのカバー率(購入金額換算)を日本国内80%、日本国外以外60%、適用合格率を100%にする
ステークホルダーエンゲージメント	衛生課題の解決への貢献	ビジネスを通じ、世界の衛生状況の改善に貢献する	2020年までに受益者数を1億人とするため、2017年度末時点での受益者数を1,090万人とする
	社会課題の解決に貢献する製品の研究開発	環境課題の解決に貢献する製品の研究開発を進める	廃材木材の資源化に関するビジネスプランを評価する
	社会課題の解決に貢献する製品の研究開発	製品を通じて、高齢者と身体障がい者の課題解決に貢献する	IoTを活用した10件のアプリケーションを開発する

重要課題の取り組みについての詳細及び活動の進捗と成果については、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。

 <http://www.lixil.com/jp/sustainability/>

コーポレート・レスポンスビリティ

自然資本の マネジメント

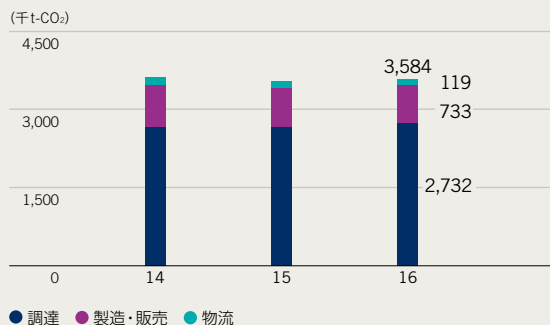
各年3月に終了した期

LIXILグループは、調達から生産、製品の使用から廃棄に至るまで、すべての事業プロセスにおいて、水とエネルギーその他の天然資源の保全に努め、「環境ビジョン2030」で掲げる「環境負荷 ネットゼロ」、すなわち、「製品・サービスによる環境貢献」が「事業活動による環境負荷」を上回るという目標に向け前進しています。私たちの主要製品が「省エネ」や「節水」と深い関係を持つことを認識するとともに、事業活動に必要な不可欠な環境資源の持続的なマネジメントをしっかりと行うべく、「温室効果ガスの排出削減」「水資源の保全」「原材料の持続的な利用」「環境マネジメントシステムの構築」を重要課題としてKPIを設定し、活動を推進しています。

(注)CRの取り組みについての詳細及び活動と成果などは、当社ウェブサイト「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。また、当ページのCR関連のデータは財務データと対象範囲が異なります。なお、CR関連のデータの一部は第三者保証を受けています。

 http://www.lixil.com/jp/sustainability/environment/ev_performance.html

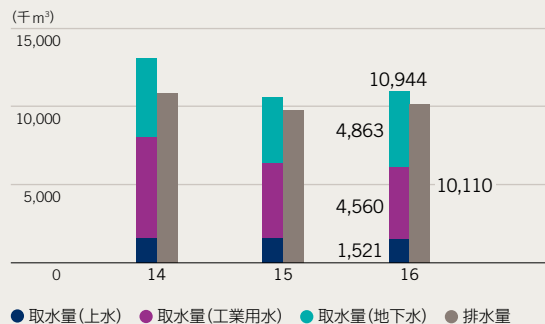
CO₂排出量



エネルギー消費の削減

生産工程におけるエネルギー使用の効率化や、物流の輸送効率改善などのサプライチェーンマネジメントが奏功し、製造・販売、物流に関わるCO₂排出量が2年連続の減少となりました。一方、2016年3月期は、製品販売の好調を受けて生産量が増加したことが影響し、調達に関わるCO₂排出量は前期比2.9%増となりました。

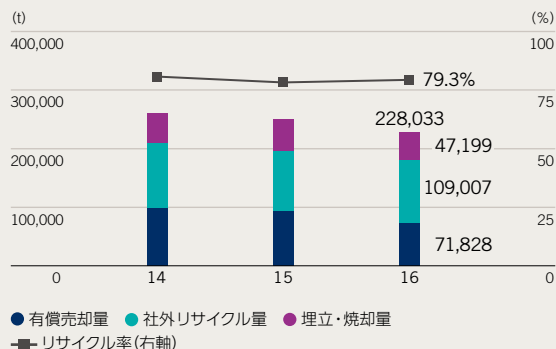
取水量 / 排水量



水資源の保全

2016年3月期の取水量は前期比3.4%増の10,944千m³、排水量は前期比3.9%増の10,110千m³となりました。これは、集計対象範囲に新たに1工場を追加したことによるものです。アルミ製品などの生産工程においては水の使用が不可欠であることから、水循環システムの構築をはじめとする水使用の効率化施策を推進するとともに、生産工程の改善による節水にも積極的に取り組んでいます。

廃棄物 / リサイクル率



資源の有効活用と廃棄物の再資源化

廃棄物の社外リサイクル化や有償売却を促進した結果、廃棄物の総量が減少し、リサイクル率が向上しました。具体的には、2016年3月期の廃棄物の総量は、前期比9.1%減の228,033トンとなりました。また、廃棄物の総量に占める有償売却量と社外リサイクル量の割合を示すリサイクル率は前期比から1.1ポイント増加の79.3%となりました。当社グループは、今後もグローバルに再資源化を推進していきます。

人的資本の マネジメント

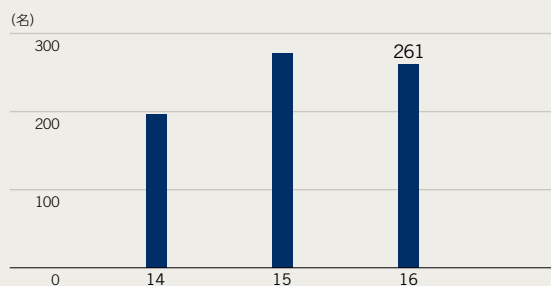
各年3月に終了した期

LIXILグループは、製品やサービスの提供を通じ、世界中の人びとの生活の質向上に貢献することを目指しています。その達成に向け、私たちは、グループ内の従業員の多様性を高め、その英知や視点を活かすことが不可欠であると考えています。海外事業の拡大に伴って進んだ従業員のグローバル化や、日本における女性の積極的な登用が成長とイノベーションの原動力となるよう、LIXILバリューのグループ内での浸透と、社員が力を発揮できる組織文化の醸成に努めています。

(注)CRの取り組みについての詳細及び活動と成果などは、当社ウェブサイト「サステナビリティ」ページに情報を掲載しています。また、当ページのCR関連のデータは財務データと対象範囲が異なります。なお、CR関連のデータの一部は第三者保証を受けています。

<http://www.lixil.com/jp/sustainability/people/performance.html>

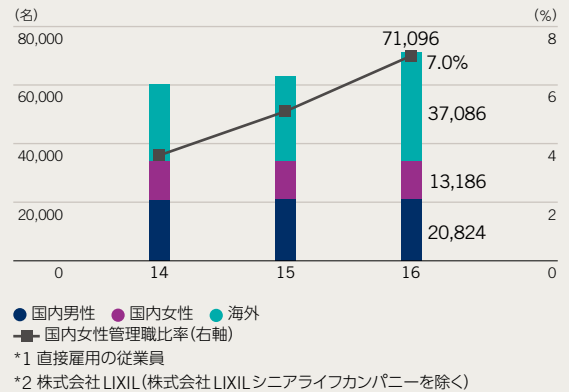
リーダーシップトレーニング参加者数



将来のビジネスリーダーの育成

将来の会社のリーダーとなり得る人材のリーダーシップを強化することを目的に、半年から1年にわたるリーダーシップトレーニングをはじめ、グループ従業員を対象とした研修の機会を設けています。2016年3月期の日本国内における従業員1人当たりの年間合計研修時間は15.7時間、同研修費用は66,718円となりました。

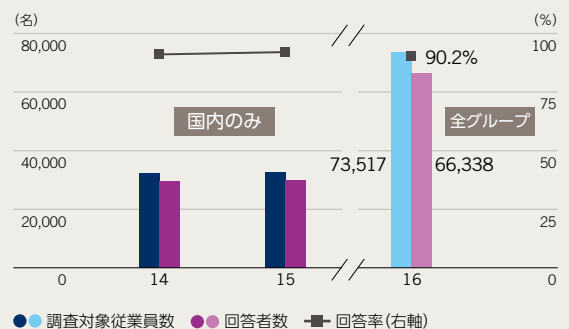
従業員数*1 / 国内女性管理職比率*2



人材のグローバル化と女性の活躍推進

当社グループの従業員は、日本以外に所在するグループ会社に在籍する社員が52%を占めるなど、グローバル化・多様化が進んでいます。日本国内では、ダイバーシティの推進には女性の活躍が不可欠であるとの考えのもと、女性管理職比率の向上にも積極的に取り組んでいます。結果、女性管理職比率は2016年3月末時点で7.0%となり、過去4年間でほぼ8倍に伸長しました。

従業員意識調査



働きがいのある会社の実現

働きがいのある会社づくりに従業員の声を活かすため、従業員意識調査を実施しています。従来事業会社ごとに実施していた調査を、2016年3月期には全グループ企業を対象とする、統一調査に変更しました。この調査結果に基づき各ビジネス・組織ごとに課題を特定し、改善に向けた施策を実行することで、従業員満足度やエンゲージメントの向上をグループ全体で実現します。

9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	日本基準 (JGAAP)			
	2008	2009	2010	2011
経営成績				
売上高 (JGAAP)／売上収益 (IFRS)	¥1,103,839	¥1,046,854	¥ 982,607	¥1,214,939
営業利益 (JGAAP)／事業利益 (IFRS)	35,737	25,603	25,984	40,409
営業利益率 (JGAAP)／事業利益率 (IFRS) (%)	3.2%	2.4%	2.6%	3.3%
営業利益 (IFRS)				
当期純利益 (損失) (JGAAP)／親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (IFRS) *1	17,709	475	(5,332)	15,780
研究開発費	15,656	15,978	14,756	13,688
設備投資額 (JGAAP)／				
有形固定資産及び無形資産の取得による支出 (IFRS)	35,418	35,088	30,844	45,779
減価償却費	32,570	35,158	32,916	36,289
EBITDA *2	68,398	61,013	60,485	80,106
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,177	63,927	68,074	48,680
投資活動によるキャッシュ・フロー	(47,480)	(63,082)	(27,334)	(13,543)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(40,359)	21,914	(27,825)	(41,687)
現金及び現金同等物の期末残高	52,679	73,973	89,302	92,329
財務状態				
総資産 (JGAAP)／資産合計 (IFRS)	1,061,036	1,048,838	1,033,504	1,166,834
純資産 (JGAAP)／資本合計 (IFRS)	556,118	533,073	516,322	536,408
有利子負債	229,575	263,770	257,484	272,516

1株当たり情報

1株当たり当期純利益 (損失) (JGAAP)／1株当たり当期利益 (損失) (IFRS) *1	¥ 61.20	¥ 1.70	¥ (19.12)	¥ 55.50
1株当たり純資産 (JGAAP)／1株当たり親会社所有者帰属持分 (IFRS)	1,983.79	1,903.69	1,842.78	1,850.34
1株当たり年間配当額	40	40	40	40

主な指標

EBITDA比率 *2	6.2%	5.8%	6.2%	6.6%
自己資本当期純利益率 (JGAAP)／親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROE)	3.1	0.1	(1.0)	3.0
総資産当期純利益率 (JGAAP)／資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS) (ROA)	1.6	0.04	(0.5)	1.4
総資産回転率 (JGAAP)／資産合計回転率 (IFRS) (回)	1.0	1.0	0.9	1.0
自己資本比率 (JGAAP)／親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	52.1	50.6	49.7	45.2
配当性向	65.4	2,352.9	—	72.1
デットエクイティレシオ *3	41.5	49.7	50.1	51.7
従業員数 (人) *4	31,838	32,700	35,976	41,090

株価指標

期末株価終値 (円)	¥ 1,497	¥ 1,106	¥ 1,903	¥ 2,160
時価総額 (百万円)	468,642	346,238	595,742	676,197
株価収益率 (PER) (倍)	24.5	650.6	(99.5)	38.9
株価純資産倍率 (JGAAP)／株価資本合計倍率 (IFRS) (PBR) (倍)	0.75	0.58	1.03	1.17

*1 のれん償却後の金額です。(JGAAP)

*2 EBITDAはJGAAPでは、営業利益+減価償却費+のれん償却費、IFRSでは、事業利益+減価償却費で算出しています。

*3 デットエクイティレシオは有利子負債÷期末自己資本で算出しています。

*4 2016年3月期の従業員数はIFRSを適用して集計し、JGAAPを適用して集計した従業員数とは異なります。

*5 USドルの金額は、2016年3月31日現在のレート1USドル=112.68円で換算しています。

(注)JGAAPの数値は、百万円未満を切り捨て、IFRSの数値は百万円未満を四捨五入して記載しています。

近年実施したM&A(買収時点の数値)

2009年7月 アメリカンスタンダード アジア・パシフィック	2010年4月 新日軽(株)	2010年4月 サンウエーブ工業(株)	2011年8月 (株)川島織物セルコン
売上規模	235億円	売上規模	850億円
取得金額	176億円	取得金額	137億円
所有割合	100%	所有割合	100%*
のれん	21億円(ネット)	のれん	負ののれん61億円
知的財産権	35億円	のれん	負ののれん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

日本基準 (JGAAP)					国際会計基準 (IFRS)		
					百万円		百万USドル ^{*5}
2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016	2016
¥1,291,396	¥1,436,395	¥1,628,658	¥1,673,406	¥1,845,117	¥1,705,427	¥1,890,450	\$16,777
17,915	50,485	69,080	51,674	56,259	51,722	70,069	622
1.4%	3.5%	4.2%	3.1%	3.0%	3.0%	3.7%	
1,868	21,347	20,952	22,013	(18,664)	48,041	39,011	346
15,350	14,025	17,380	18,199	—	30,864	(25,605)	(227)
					18,211	25,523	227
52,107	73,795	64,321	62,622	76,403	61,454	72,083	640
39,370	44,736	49,168	50,724	60,451	50,404	62,205	552
59,887	100,627	124,822	108,887	128,692	102,126	132,274	1,174
33,979	28,432	83,533	138,931	137,012	98,563	121,085	1,075
(142,067)	(12,397)	(218,333)	(129,228)	16,547	(119,041)	19,122	170
138,348	(31,753)	153,144	10,010	(171,758)	46,618	(154,403)	(1,370)
127,351	114,662	139,039	160,378	138,801	147,708	129,646	1,151
1,481,063	1,465,689	1,786,294	1,875,249	2,060,873	1,915,427	2,130,120	18,904
538,776	566,312	601,795	613,651	637,517	590,855	537,308	4,768
441,874	424,035	626,475	676,008	680,219	707,679	827,059	7,340
					円		USドル ^{*5}
¥ 6.49	¥ 73.42	¥ 72.06	¥ 75.46	¥ (65.11)	¥ 105.80	¥ (89.33)	\$ (0.79)
1,817.34	1,930.02	2,041.34	2,104.27	1,894.55	2,038.56	1,828.84	16.23
40	40	55	60	60	60	60	0.53
					%		
4.6%	7.0%	7.7%	6.5%	7.0%	6.0%	7.0%	
0.4	3.9	3.6	3.7	(3.3)	5.3	(4.6)	
0.1	1.4	1.3	1.2	(0.9)	1.7	(1.3)	
1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	
35.7	38.3	33.2	32.1	26.4	30.5	24.6	
616.3	54.5	76.3	79.5	—	56.7	—	
83.6	75.6	105.6	112.2	125.1	121.2	157.6	
48,163	45,602	51,419	52,427	—	—	60,677	
¥ 1,733	¥ 1,858	¥ 2,846	¥ 2,847	¥ 2,295	¥ 2,847	¥ 2,295	
542,523	540,221	827,426	891,265	718,459	891,265	718,459	
267.0	25.3	39.5	37.73	—	26.9	—	
0.95	0.96	1.39	1.35	1.21	1.40	1.25	

2011年12月
 ペルマステイリーザグループ

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
 アメリカンスタンダード プランズ(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 S.à.r.l.

売上規模	1,575億円
取得金額	801億円
所有割合	44%*
のれん	正ののれん1,573億円
無形固定資産	2,093億円

2014年10月
 GROHE DAWN WaterTech Holdings Pty Ltd.

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

当期における日本経済は、経済財政政策の推進による雇用環境改善が見られたものの、海外経済の回復力が弱く、また個人消費も低迷を続けたことなどから、景気動向は停滞感が強まり足踏み状態となりました。

新設住宅着工戸数は約920千戸(前期比4.6%増)で、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減があった前期から持ち直した反面、持家着工の水準は低迷しており、厳しい事業環境となりました。

業績概要

こうした環境下、当社グループでは、2015年9月に発表した「中期経営戦略 Redefining the Future」に基づく諸施策を着実に実行しています。国内事業については、成長分野であるリフォーム事業への経営資源シフトを進めました。また、株式会社LIXILの組織を新事業モデルへと再編し、「ウォーター」「ハウジング」「ビルディング」「キッチン」の4つの「テクノロジー事業」別にマネジメントを行う体制としました。

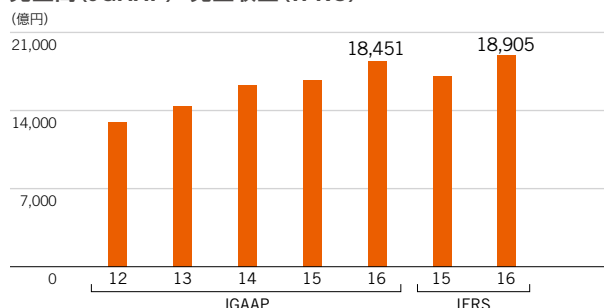
海外事業については、新商品投入や受注増によって好調に業績が推移したほか、欧州市場を拠点とする水栓金具の世界最大手、グローエグループを連結子会社化しました。

前述のテクノロジー事業体制への移行に伴い、従来、国内・海外で計9区分としていた報告セグメントを、2016年3月期より6区分に変更しています。また、当社グループは2016年3月期より国際会計基準(IFRS)により連結財務諸表を作成しており、以下の記載においては、前期の数値についても国際会計基準に組み替えて比較分析を行っています。

当期の売上収益は、前期比1,850億円(10.8%)増の1兆8,905億円となりました。これは、国内リフォーム事業の伸長、グローエグループの新規連結効果やアメリカンスタンダードブランド(ASB)の業績回復を背景としたウォーターテクノロジー事業の海外売上収益増加などによるものです。

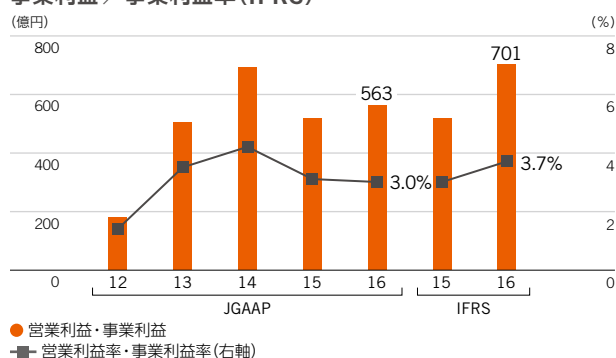
売上総利益は、前期比864億円(19.0%)増の5,416億円、売上総利益率は同1.9ポイント増の28.6%となりました。為替影響や資材価格高騰によるコスト増を、売価の改善と、新規連結したグローエの高い粗利率でカバーしました。一方、販売費及び一般管理費は、同680億円(16.9%)増の4,715億円、販管費率は同1.2ポイント増の24.9%となりました。グローエの高い販管費率、海外子会社の貸倒引当金の引当計上などが、主な要因です。これらにより、事業利益は前期比183億円(35.5%)増の701億円となりました。その他の費用としては、

売上高(JGAAP)・売上収益(IFRS)

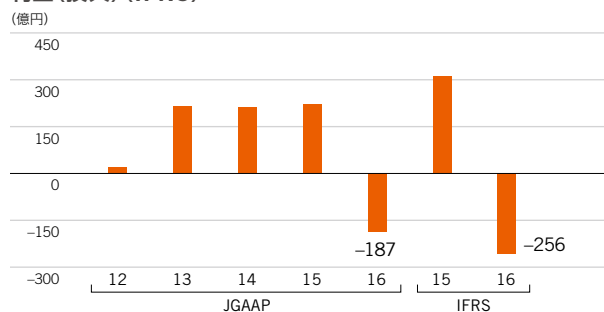


営業利益／営業利益率(JGAAP)

事業利益／事業利益率(IFRS)



当期純利益(損失)(JGAAP)・親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)(IFRS)



(注) 各年3月に終了した期

固定資産に関わる減損損失、子会社株式売却損、ジョウユウに関する調査費用などを計上しています。この結果、営業利益は、前期比90億円(18.8%)減の390億円となり、営業利益率は2.8%から2.1%に低下しました。

一方、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)は、ジョウユウに関する債務保証関連損失や、為替差損益など金融収支の悪化により、256億円の損失(前期は309億円の利益)となりました。

2016年3月期売上収益の前期比較

売上収益のセグメント別の増減内訳は次の通りです。

ウォーターテクノロジー事業は、前述の新規連結効果に加え、新商品投入による米国など海外市場での好調な販売推移、システムバスルーム『SPAGE』のマンションリフォーム用ラインナップの追加が寄与し、前期比2,231億円(53.8%)の増収となりました。ハウジングテクノロジー事業は、高性能樹脂窓の拡販に努めたものの、新築需要低迷などの影響から、同114億円(1.8%)の減収となりました。ビルディングテクノロジー事業は、中東・中国経済の減速などを背景に、同162億円(4.7%)の減収となりました。キッチンテクノロジー事業は、システムキッチンの新シリーズ発売といった施策を打ち出したものの、中国経済の減速などが影響し、同29億円(2.5%)の減収となりました。

流通・小売り事業は、最新モデル店舗「スーパービバホーム名古屋南店」などの大型ホームセンターを引き続き拡充しましたが、他方、建デポプロ事業の持分法適用関連会社化などによって、前期比99億円(5.1%)の減収となりました。建デポプ

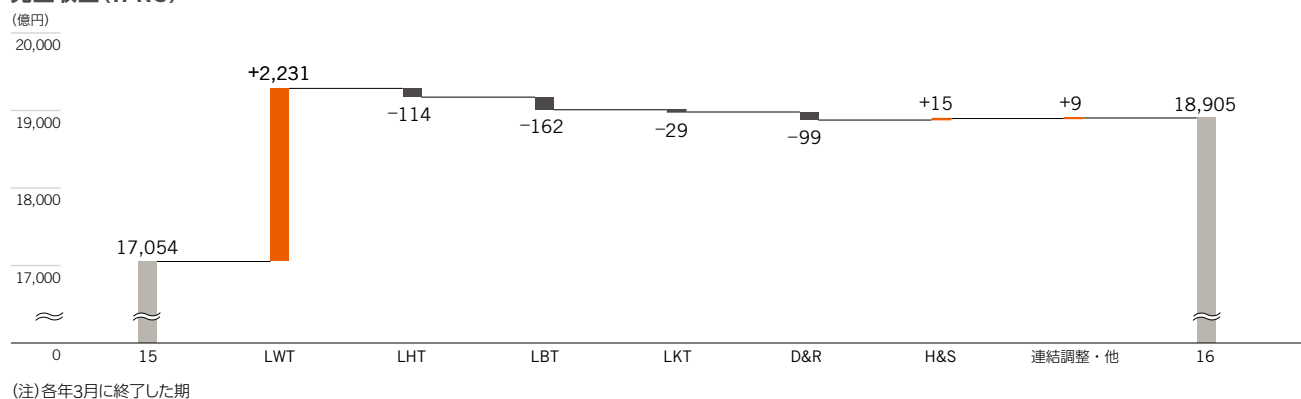
ロ事業を除くベースでは、株式会社LIXILビバは11年連続の増収を達成しました。住宅・サービス事業等は、世界基準の断熱性能を有する高性能住宅の発売などの受注促進や販売活動強化に注力した結果、同15億円(2.3%)の増収となりました。

2016年3月期事業利益*の前期比較

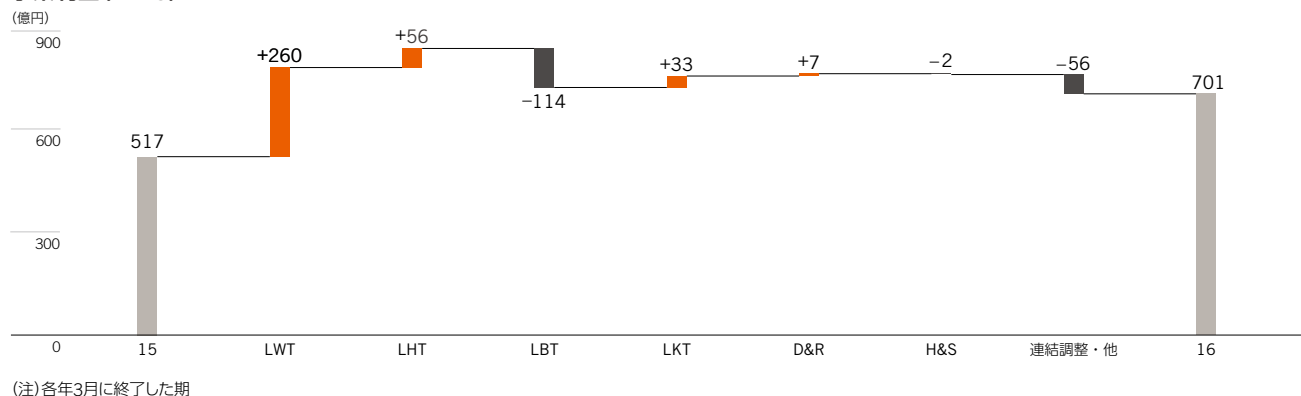
事業利益のセグメント別の増減内訳は次の通りです。

ウォーターテクノロジー事業は、既存事業での利益改善が94億円、グローエの新規連結が166億円の増益要因となったことにより、前期比260億円の増益となりました。ハウジングテクノロジー事業は、為替影響、資材価格の高騰などのコストアップを売価改善などで補い、同56億円の増益となりました。ビルディングテクノロジー事業は、中国・中東経済の減速を受け、上海美特カーテンウォールの採算悪化が19億円、ペルマスティリーザの長期請負工事に関わる債権に対する貸倒引当金計上

売上収益(IFRS)



事業利益(IFRS)



経営成績と財務状態のレビュー及び分析

減益となりました。なお、上海美特カーテンウォールについては、2016年3月に株式会社LIXILが保有株式の100%を売却しました。キッチンテクノロジー事業では、中国経済の減速などにより海外事業が5億円の減益要因となった一方、国内分野において前期計上していた工場の雪害対応費用がなくなったことを主因に、28億円の増益となりました。この結果、同事業は同33億円の増益となりました。

流通・小売り事業は、建デポプロ事業の分社化などにより、前期比7億円の増益となりました。住宅・サービス事業等は、販売用不動産での評価損などにより、同2億円の減益となりました。

* 事業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

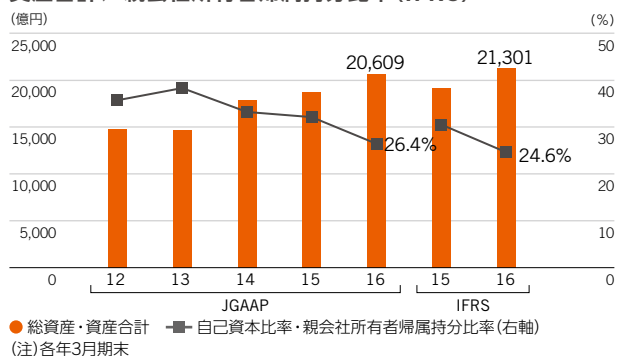
財政状態の分析

当期末の資産合計は、前期末に比べ2,147億円増加し、2兆1,301億円となりました。

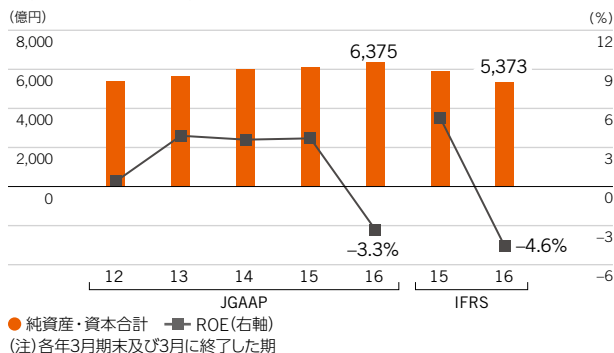
うち流動資産は、その他の短期金融資産の減少、工事契約資産の減少などにより、前期末に比べ1,180億円減少の8,852億円となりました。非流動資産は、のれん及びその他無形資産が新規連結の影響で増加し、前期末に比べ3,327億円増加の1兆2,449億円となりました。

なお、資本合計は5,373億円(前期末は5,909億円)、親会社所有者帰属持分比率は24.6%(同30.5%)となりました。

総資産／自己資本比率(JGAAP) 資産合計／親会社所有者帰属持分比率(IFRS)



純資産(JGAAP)・資本合計(IFRS)／ROE



キャッシュ・フローの状況

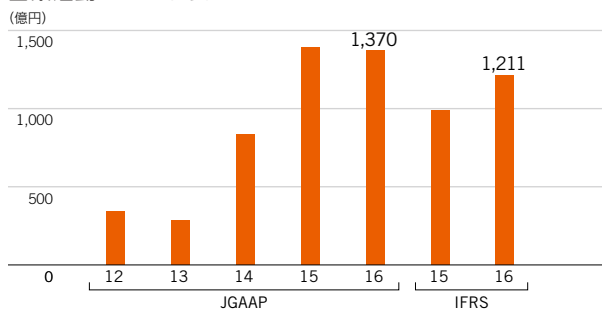
営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ225億円増加の1,211億円の資金増加となりました。保証債務の支払があった反面、非資金項目や運転資金が改善し、その他の資産負債でも変動があったことが、主な要因です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産と無形資産の取得、子会社株式の取得があった一方、定期預金の取崩しや固定資産の売却などにより、191億円の資金増加となりました。これは、前期に比べ1,382億円の増加です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金支払のほか、有利子負債の調達と返済を行ったことなどから、1,544億円の資金減少となりました。これは、前期に比べ2,010億円の減少です。

当期末における現金及び現金同等物は、換算差額による影響などを含めると、前期末に比べ181億円減少の1,296億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー



なお、財務状況に関する主要指標の推移は次の通りです。

(注)各年3月期末及び3月に終了した期	2015	2016
親会社所有者帰属持分比率(%) *	30.5	24.6
時価ベースの親会社所有者帰属持分比率(%) **	42.6	30.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(倍) ***	7.2	6.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ****	16.2	16.7

* 親会社所有者帰属持分比率:親会社の所有者に帰属する持分/資産合計

** 時価ベースの親会社所有者帰属持分比率:株式時価総額/資産合計

*** 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。

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、営業活動によるキャッシュ・フローの創出や幅広い調達手段の実現に努めています。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、銀行などの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・売掛債権の流動化といった取り組みを通じて、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現金同等物の総額は1,296億円(前期末は1,477億円)、有利子負債が8,271億円となりました。有利子負債が前期末比1,194億円増加した一方、長期借入金については2,192億円返済しました。また長期借入金として、新たに840億円を調達しています。

2017年3月期見通し

2017年3月期については、米国の金融政策正常化、新興国経済の減速、また地政学的な不確実性などを受けて、景気は緩慢な動きを続ける見通しです。住宅投資は、住宅ローン金利の動向による下支えが期待されるものの、消費者の不動産購買態度指数は横ばいとなっており、先行きは不透明です。

このような認識を踏まえ、当社グループは「中期経営戦略 Redefining the Future」の達成に向けて、具体的な施策を展開していきます。

国内市場は現在なお最重要のマーケットであり、商品優位性や高品質性の追求により、中長期的には更なる成長が可能と考えられます。また海外では、幅広い事業ポートフォリオと強力なブランドを持つ当社グループにとって、一層大きな成長の機会が見込まれます。

当社グループは今後とも、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、「2020年までに世界で最も企業価値が高く、革新的で、信頼されるリビングテクノロジー企業となる」という経営ビジョンの実現を目指して邁進していきます。

事業等のリスク

株式会社LIXILグループ及び連結子会社

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

なお、本項に記載した将来や想定に関する事項は、2016年3月末現在において当社グループが判断したものです。将来や想定に関する事項には、不確実性を内在しており、あるいはリスクを含んでいるため、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

1. 経済動向による影響について

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

2. 競合について

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

3. 新商品開発への対応について

当社グループは、「私たちは、優れた製品とサービスを通じて、世界中の人びとの豊かで快適な住生活の未来に貢献します。」を企業理念として活動しています。高品質の健康・快適で安全な住空間の創造を実現するために常に技術と顧客ニーズを的確に把握し魅力ある商品開発を行っていますが、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円換算額に重大な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収益等にも重大な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上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態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（以下、ジョウユウ）は、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、2015年7月16日に当該破産手続が開始されました。これにより、当社はジョウユウへの支配権を喪失し、ジョウユウは当社の子会社ではなくなっています。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すが、ジョウユウの破産により、訴訟その他の法的手続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、回収不能見込額を貸倒引当金として計上していますが、実際の貸倒れが当該前提等を大幅に上回り、貸倒引当金が不十分となることがあります。また、経済状態全般の悪化や取引先等の信用不安などによる前提設定等の見直しにより、貸倒引当金の積み増しを行う可能性があります。これらの結果、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

15. 固定資産価値減少について

当社グループでは、減損会計の適用により、有形固定資産、のれん及び無形資産等の資産について、定期的に将来キャッシュ・フロー等を算定し、減損額の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及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

16. 確定給付制度債務について

当社グループの従業員の確定給付制度債務及び勤務費用等は、割引率等の基礎率に基づいて算出されています。これらの基礎率の変動は、当社グループの業績及び財務状況に重要な影響を及ぼす可能性があります。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

(2016年3月31日現在)

連結子会社

会社名	住所	資本金または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合(%)	主要な事業の内容
株式会社LIXIL	東京都江東区	34,600	100	LWT, LHT, LBT, LKT, D&R, H&S
株式会社LIXILトータルサービス	東京都江東区	100	100	LWT
株式会社テムズ	東京都千代田区	60	100	LWT
GraceA株式会社* ¹	東京都江東区	103,893	50	LWT
GraceB S.à r.l.* ¹	Luxembourg	千ユーロ 1,453,013	50	LWT
GROHE Group S.à r.l.	Luxembourg	千ユーロ 57,143	56	LWT
GROHE Group S.à r.l.子会社53社	—	—	—	LWT
ASD Holding Corp.	New Jersey, USA	千USDドル 300,932	100	LWT
ASD Holding Corp.子会社17社	—	—	—	LWT
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd.	Cayman Islands	千USDドル 24,907	100	LWT
A-S CHINA PLUMBING PRODUCTS Ltd. 子会社5社	—	—	—	LWT
LIXIL Vietnam Corporation	Hanoi, Vietnam	千USDドル 38,100	100	LWT
驪住建材(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	4,000	100	LWT
驪住衛生潔具(蘇州)有限公司	中国江蘇省蘇州市	1,730	100	LWT
驪住(中国)投資有限公司	中国上海市	千USDドル 34,500	100	LWT
株式会社LIXILトータル販売	東京都江東区	75	100	LHT
株式会社川島織物セルコン	京都府京都市左京区	9,382	100	LHT
Gテリア株式会社	東京都世田谷区	316	100	LHT
旭トステム外装株式会社	東京都江東区	2,000	80	LHT
ハイビック株式会社	栃木県小山市	551	100	LHT
株式会社LIXIL鈴木シャッター	東京都豊島区	1,989	100	LHT
株式会社LIXILトヨーサッシ商事	東京都千代田区	100	100	LHT
株式会社ダイナワン	愛知県常滑市	90	100	LHT
ソニテック株式会社	東京都新宿区	66	100	LHT
株式会社クワタ	兵庫県神戸市須磨区	30	100	LHT
大分トステム株式会社	大分県大分市	50	100	LHT
西九州トステム株式会社	佐賀県佐賀市	30	100	LHT
LIXILエナジー株式会社	東京都江東区	100	100	LHT
LIXIL INTERNATIONAL Pte. Ltd.	Singapore	千USDドル 211,185	100	LHT
TOSTEM THAI Co., Ltd.	Pathumthani, Thailand	百万バーツ 2,767	100	LHT
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	LHT
LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	Dong Nai, Vietnam	千USDドル 40,700	100	LHT
LG-TOSTEM BM Co., Ltd.* ¹	韓国ソウル市	百万ウォン 15,355	50	LHT
台湾伊奈股份有限公司	台湾新竹県	千NTドル 282,677	51	LHT
PT. LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	Cileungsi, Indonesia	百万インドネシア ルピア 42,772	75	LHT

会社名	住所	資本金または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合(%)	主要な事業の内容
株式会社LIXILリニューアル	東京都江東区	100	100	LBT
Permasteelisa S.p.A.	Veneto, Italy	千ユーロ 6,900	100	LBT
Permasteelisa S.p.A. 子会社38社	—	—	—	LBT
Star Alubuild Private Ltd.	Haryana, India	千インドルピー 727,818	100	LBT
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	LKT
株式会社LIXILビバ	埼玉県さいたま市浦和区	20,000	100	D&R
株式会社LIXIL住生活ソリューション ^{*2}	東京都江東区	450	100	H&S
株式会社LIXIL住宅研究所 ^{*3}	東京都江東区	1,250	100	H&S
株式会社日本住宅保証検査機構	東京都千代田区	1,000	100	H&S
ジャパンホームシールド株式会社	東京都墨田区	205	100	H&S
株式会社LIXILリアルティ	東京都中央区	160	100	H&S
株式会社ジーエイチエス	東京都江東区	100	100	H&S
JHSエンジニアリング株式会社	東京都墨田区	20	100	H&S
株式会社LIXILホームファイナンス	東京都千代田区	500	100	H&S
LIXILグループファイナンス株式会社	東京都江東区	3,475	100	(金融サービス業)
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)
その他 103社 ^{*4}				

持分法適用関連会社

会社名	住所	資本金または出資金 (百万円)	議決権の 所有割合(%)	主要な事業の内容
株式会社建デポ	東京都千代田区	100	34	D&R
サンヨーホームズ株式会社 ^{*5}	大阪府大阪市西区	5,945	24	H&S
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	H&S
その他 73社				

*1 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。

*2 トステムマネジメントシステムズ株式会社は、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。

*3 株式会社LIXIL住宅研究所は、株式会社クラシスを吸収合併しています。

*4 その他のうち、株式会社INAXサンウエーブマーケティングは清算しています。AMTRONIC Pte.Ltd.の全株式を譲渡したことにより、同社及び同社の子会社である上海美特幕墙有限公司は当社の連結子会社ではなくなっています。驪住建材(瀋陽)有限公司の全株式を譲渡したことにより、同社は当社の子会社ではなくなっています。

*5 有価証券報告書提出会社です。

従業員数、生産拠点と営業拠点

(2016年3月31日現在)

セグメント別従業員数(連結)

LWT	LHT	LBT	LKT	D&R	H&S	全社共通部門	計
26,653	20,548	7,597	1,581	1,351	1,751	1,196	60,677

海外工場数

		中国／香港	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
LWT	American Standard	4	—	1	—	1	—	—	6	4	—	16
	GROHE Group	—	1	—	—	—	—	—	—	—	4	5
	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
	LIXIL Vietnam Corporation	—	—	5	—	—	—	—	—	—	—	5
	Branch of LIXIL Vietnam Corporation in Quang Nam	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
	LIXIL (Thailand) Public Co., Ltd.	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	2
	LIXIL Korea Inc.	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
LHT	无锡茂泰特种门有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	PT LIXIL ALUMINIUM INDONESIA	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	1
	驪住鈴木(香港)有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	驪住卷帘门(上海)有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	LG-TOSTEM BM Co., Ltd.	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
	驪住貿易(上海)有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	LIXIL GLOBAL MANUFACTURING VIETNAM Co., Ltd.	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
	TOSTEM THAI Co., Ltd.	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	驪住通世泰建材(大連)有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	Branch of LIXIL Vietnam Corporation in Ba Ria-Vung Tau	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
LBT	Permasteelisa S.p.A.	2	1	—	—	—	—	1	2	—	4	10
LKT	驪住海尔住建设施(青島)有限公司	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
	計	14	5	9	2	2	0	1	8	4	8	53

(注)非連結会社を除きます

	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
--	-----	----	------------	-------	----	-------	-------	---

工場数

(株)LIXIL	1	2	13	14	2	2	4	38
----------	---	---	----	----	---	---	---	----

ショールーム数

(株)LIXIL	6	7	34	13	13	10	12	95
----------	---	---	----	----	----	----	----	----

流通小売店舗数

ホームセンター(スーパービバホーム、ニュービバホーム、ビバホーム)	7	10	56	7	6	—	—	86
-----------------------------------	---	----	----	---	---	---	---	----

住宅フランチャイズ加盟工務店数

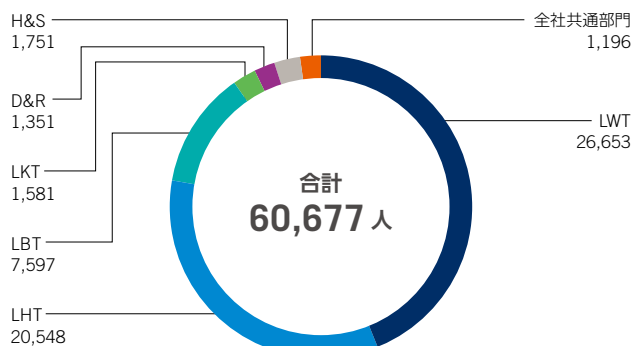
アイフルホーム	3	36	44	37	13	26	9	168
フィアスホーム	—	3	2	8	4	4	—	21
ジーエルホーム	—	6	7	3	1	—	—	17
計	3	45	53	48	18	30	9	206

リフォームネットワーク加盟店数

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
LIXILリフォームショップ(フランチャイズ型)	414	377	376	424	480
LIXILリフォームネット(ボランティア型)	8,896	9,356	10,203	11,708	12,492
計	9,310	9,733	10,579	12,132	12,972

セグメント別従業員数

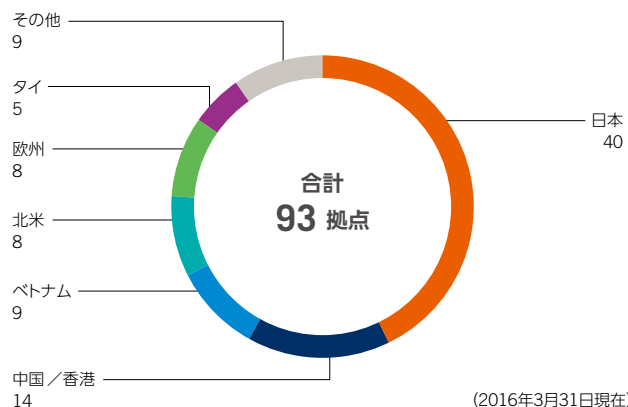
(人)



(2016年3月31日現在)

国・地域別工場数

(拠点)



(2016年3月31日現在)

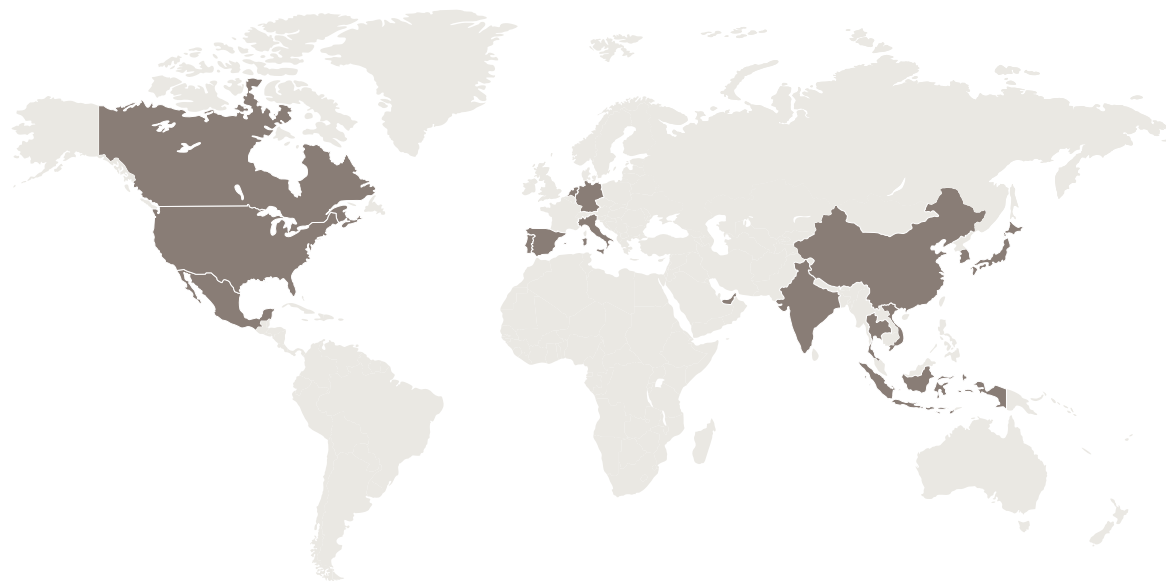
(注) 1 従業員数は国際会計基準を適用して集計した、直接雇用のフルタイムで働く正社員の数です。他のグループ会社に出向している従業員は含みません。当社は、2016年3月期より国際会計基準を適用しています。

2 全社共通部門として記載されている従業員数は、特定のセグメントに区分できない管理部門に所属しているものです。

3 前連結会計年度末に比べて、ウォーターテクノロジー事業において従業員数が8,029名増加していますが、これは主にGROHE Group S.à r.l. 及びその子会社の新規連結によるものであり、流通・小売り事業の従業員数621名の減少は、株式会社LIXILの建デバポ事業を新設分割により分社化し、同社を持分法適用関連会社としたことなどによるものです。

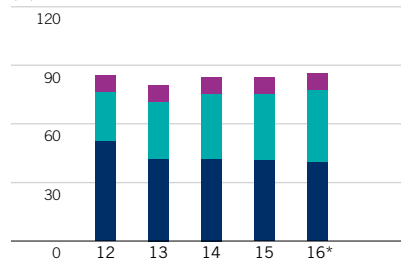
4 日本に所在する40工場のうち38工場は、株式会社LIXILが所有するものです。

LIXILグループの工場の所在国



流通小売店舗数

(店)

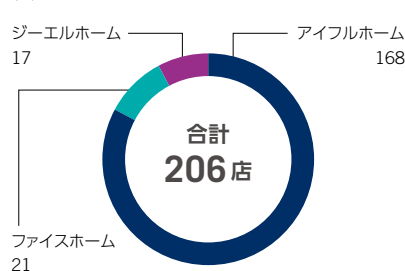


● ビバホーム ● スーパービバホーム
● ニュービバホーム

* 建デポは、2015年10月より持分法適用会社(株)建デポへ事業移管

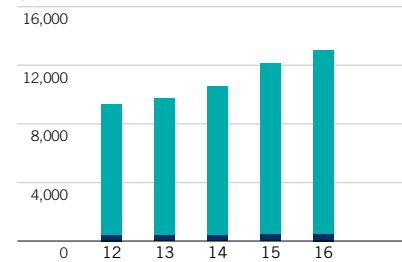
住宅フランチャイズ加盟工務店数

(店)



リフォームネットワーク加盟店数

(店)



● LIXIL リフォームショップ(フランチャイズ型)
● LIXIL リフォームネット(ボランティア型)

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)
成田 理奈、太田 笑子、Marc Dobro(シンガポール
拠点長)、Hwa Jin Song Montesano(広報・IR・
渉外・コーポレートレスポンス担当役員)、
齊藤 恵史(IR室長)、福島 しづか、宇都 友希代

IRサイト：
 <http://www.lixil.com/jp/investor/>

外部評価 (2015年4月から2016年4月)

LACP(League of American Communications Professionals LLC)主催のLACPアワード(米国)
2014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(2015年7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「Silver Class」に選定(2016年1月)



大和インベスター・リレーションズ株式会社

2015年「インターネットIR・優良賞」を受賞(2015年11月)



第3回 IRグッドビジュアル賞

IRグッドビジュアル賞実行委員会(一般社団法人日本IR協議会、株式会社バリュークリエイト)主催の「第3回 IRグッドビジュアル賞」を受賞(2016年4月)

受賞に関するページ：
 <http://www.lixil.com/jp/about/evaluation.html>

LIXILグループの沿革

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、セラコッタを製造
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併会社、 VINAX(現 LIXIL 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 ジャパンホームシールド(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)との合併会社、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内シニアライフカンパニー事業)、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 Vietnam Corporation)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 Vietnam Corporation)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化学と合併で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)、(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がイタリアのペ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 プランズ、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

(2016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 (自己株式26,046,892株を除く)	287,007,363株
株主の総数	44,890名

大株主

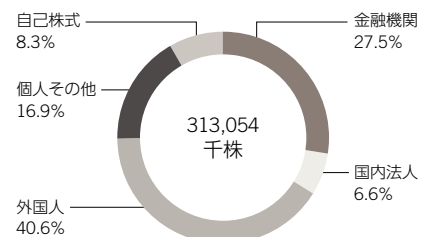
株主名	持株数(千株)	持株比率
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,154*	3.19%
野村信託銀行株式会社(信託口)	8,896*	3.10%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,381*	2.92%
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	7,063	2.46%
LIXIL従業員持株会	6,596	2.30%
第一生命保険株式会社 (常任代理人 資産管理サービス信託銀行株式会社)	6,561	2.29%
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM04 (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	6,373	2.22%
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,798	2.02%
株式会社三井住友銀行	5,543	1.93%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	5,300	1.85%

(注) 1 上記のほかには当社は自己株式26,046千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。

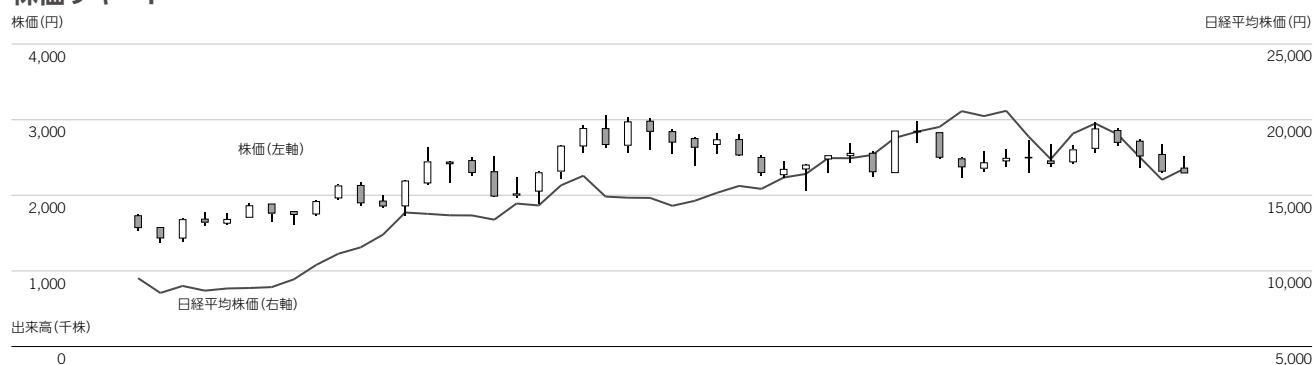
3 野村信託銀行(株)信託口8,896千株は潮田洋一郎氏が委託した信託財産であり、信託契約上、議決権の行使については同氏が指図権を留保しています。

所有者別分布状況



金融機関	86,075千株
国内法人	20,735千株
外国人	127,220千株
個人その他	52,975千株
自己株式	26,046千株
合計	313,054千株

株価チャート



決算年月	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
最高*(円)	2,164	3,060	2,973	2,959
最低*(円)	1,374	1,732	2,063	2,233

* 東京証券取引所市場第一部における最高・最低株価

会社概要

(2016年3月31日現在)

会社概要

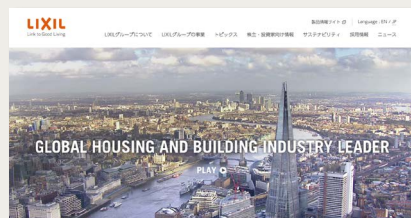
社名	株式会社 LIXILグループ (2012年7月1日株式会社住生活グループ より商号変更)	主な事業内容	国内外の住生活関連事業・都市環境関連 事業を営む会社の株式または持分を取得、 所有することによる当該会社の事業活動の 支配、管理
英文社名	LIXIL Group Corporation	上場金融商品取引所	株式会社東京証券取引所 市場第一部 株式会社名古屋証券取引所 市場第一部
設立年月日	1949年(昭和24年)9月19日	株主名簿管理人・特別 口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
本店	〒136-8535 東京都江東区大島二丁目1番1号	定時株主総会	6月中、東京にて開催
本社事業所	〒100-6036 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング36階		
資本金	68,121百万円		
決算期	3月31日		
従業員数	58名(連結従業員数 60,677名)		

P2、P4(LWT、LHT、LKT)、P18、P19(中段中央と右、下段左、中央、右)、P28(LWT、LHT、LKT)、P32、P34、P41(下)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、最新ニュースの他、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.com/jp/>



Facebookページ

<http://www.facebook.com/lixilcorporation/>



株主・投資家向け情報(IR)サイト

当社のIRサイトでは、決算情報や決算説明会の動画配信(第2四半期と期末のみ)、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版もご覧いただけます。

<http://www.lixil.com/jp/investor/>



LIXILグループのコーポレート・レスポンスビリティサイト

コーポレートサイトでは、より良い住空間を目指すLIXILグループのコーポレート・レスポンスビリティへの意志や、その実現に向け世界中で取り組む、革新的で責任ある取り組みを紹介しています。

<http://www.lixil.com/jp/sustainability/>



表紙

使用したタイルは、INAX 世界のタイル博物館(愛知県常滑市)の収蔵品と、LIXILの『エコカラット』シリーズ



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.com/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。



XV3200	01	2016.10.11発行
--------	----	--------------