

証券コード: 5938

LIXIL
Link to Good Living

個人投資家説明会 LIXILグループの経営戦略

2015年12月13日

株式会社 LIXILグループ

取締役執行役副社長IR担当 筒井 高志

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL(リクシル)とは

リビング (住) × ライフ (生活)
L I V I N G × **L I F E**

LIXIL
Link to Good Living

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXILグループのブランド



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

3

LIXILグループのガバナンス

LIXIL VALUES 世界中のLIXILグループ社員が共有する価値



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。意欲的な目標をもち、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

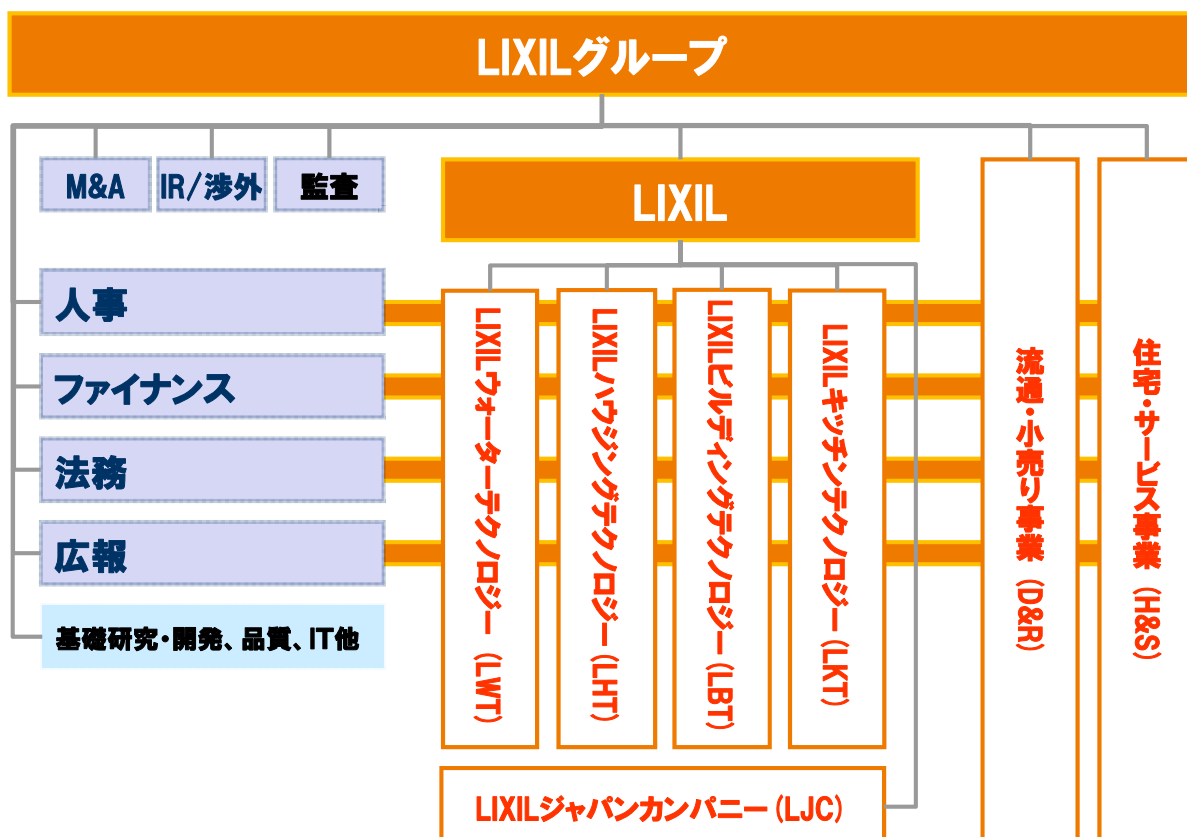
大きな夢をもって、自分自身とわれわれの産業、そしてお客さま体験を変革し続けます。期待を超える成果を出し、コミットメントを超えるべく自らをストレッチします。すべての取り組みに最高を目指し、「やればできる」の精神を奨励します。



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、適切な行動を起こします。

新LIXILグループ体制（2015年4月開始）



グローバルの行動指針を制定

One LIXILとして全世界の社員が共有する「LIXILグループ行動指針」を策定

LIXILグループ全社員(正社員、パート・アルバイト、契約社員、嘱託社員など)・役員が守るべき行動指針として、全世界共通の「LIXILグループ行動指針」を2015年4月に策定し、周知・浸透に取り組んでいます。

最初に日本語と英語の2か国語で発行し、2015年7月までに13言語に翻訳しました。



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

7

ダイバーシティ経営企業100選・なでしこ銘柄

LIXILグループが、ダイバーシティ推進企業として、2015年「ダイバーシティ経営企業100選」「なでしこ銘柄」に選定されました



「ダイバーシティ経営企業100選」(経済産業大臣表彰)は、経済産業省「ダイバーシティ経営によって企業価値向上をした企業」として、累積で約100社を表彰するもの



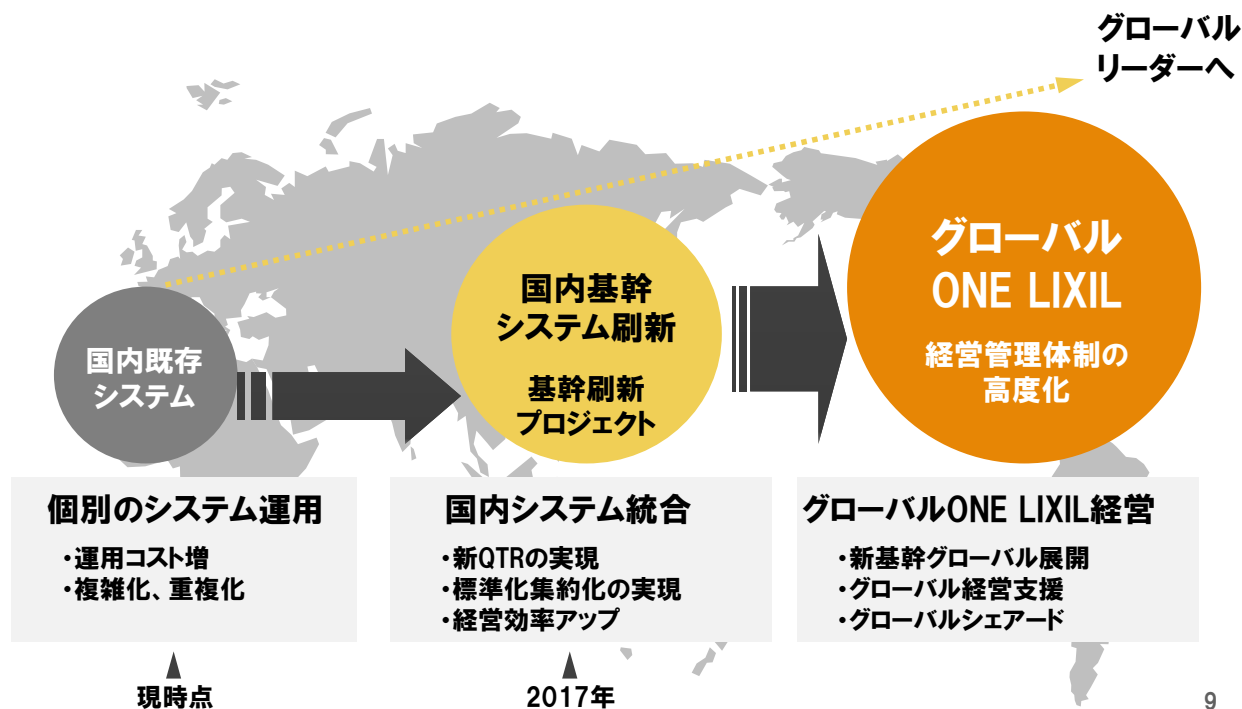
「なでしこ銘柄」は、経済産業省が東京証券取引所と共同で、東証一部上場企業の中から特に女性活躍推進に優れた企業を選定・発表する事業。2014年に引き続き、2年連続での選定

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

8

情報システム基盤構築「L-Oneプロジェクト」

LIXILの経営ビジョンに基づき、L-Oneは従来の5社統合を中心とした日本国内の最適化のみならず、グローバル統一を見据えた標準化の実現を目的とします。

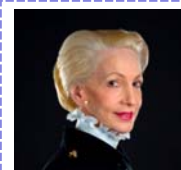


LIXILグループ 役員体制

(株)LIXILグループ（指名委員会等設置会社）

- 取締役一覧：（2015年6月26日定時株主総会后）（●は新任、□は独立役員、下線付きは女性）

取締役	潮田 洋一郎	社外取締役	數土 文夫	□
取締役	藤森 義明	社外取締役	佐藤 英彦	□
取締役	筒井 高志	社外取締役	川口 勉	□
取締役	金森 良純	社外取締役	幸田 真音	□
取締役	菊地 義信	社外取締役	Barbara Judge	● □
取締役	伊奈 啓一郎			



Barbara Judge氏
グローバルな
ベスト・
プラクティスと
ガバナンスに
関する豊富な
経験に期待

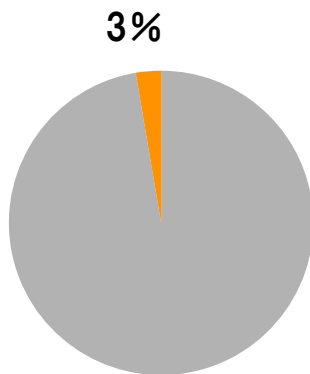
- 執行役一覧：（※は取締役兼任、下線付きは女性）

※ 代表執行役社長 兼 CEO	藤森 義明	※ 執行役専務	金森 良純
代表執行役副社長	川本 隆一	執行役専務	松村 はるみ
※ 執行役副社長	筒井 高志	執行役専務	Laurence W. Bates
執行役副社長	八木 洋介	執行役専務	Jin Song Montesano
執行役副社長	松本 佐千夫	執行役	豆成 勝博

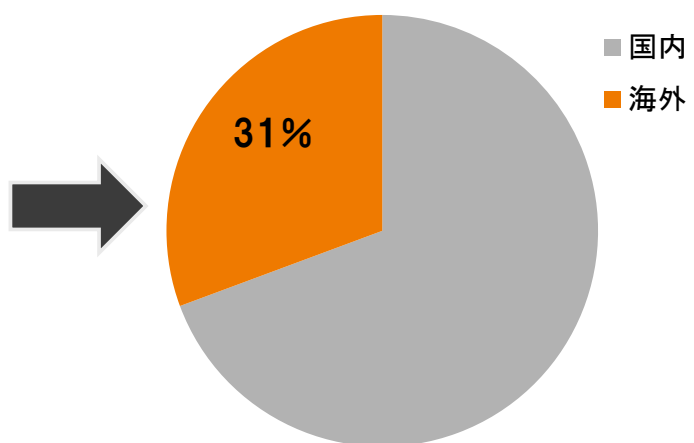
グローバル基盤

LIXILグループの海外売上

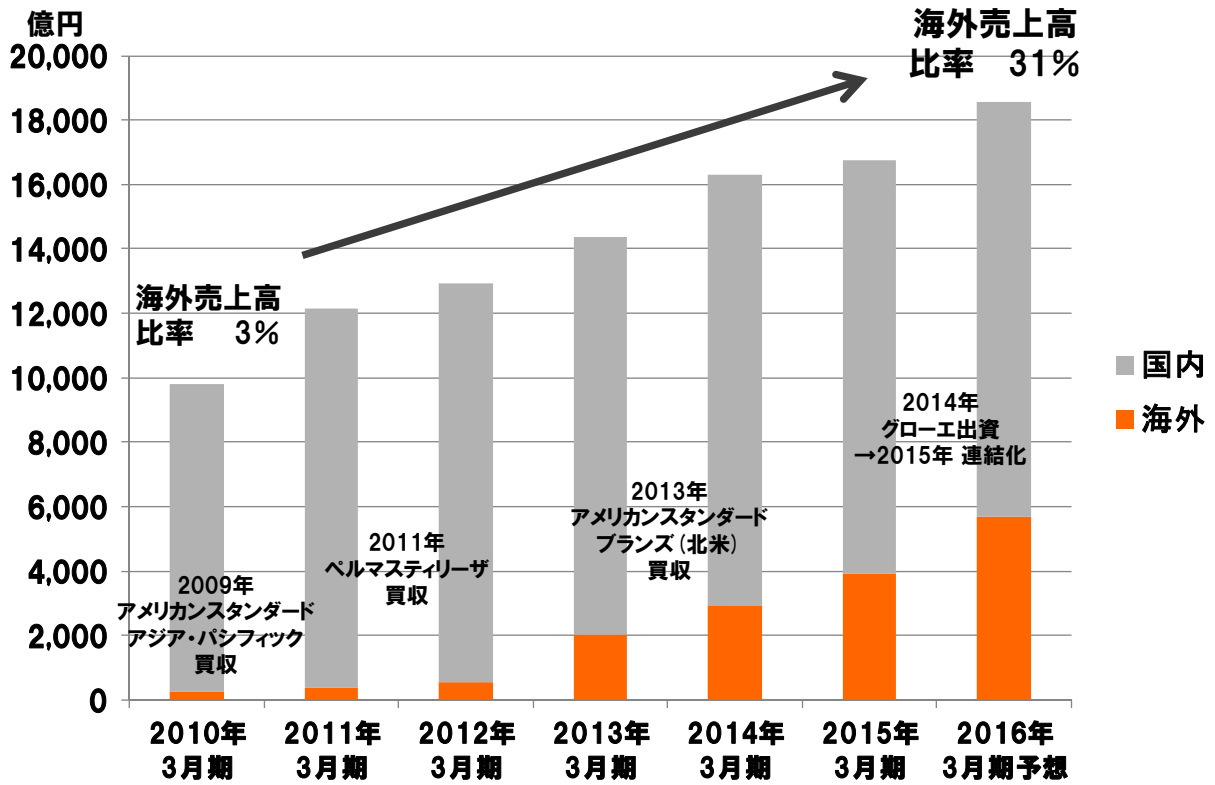
2010年3月期
売上高 9,826億円
うち海外 263億円



2016年3月期予想(日本会計基準)
売上高 1兆8,550億円
うち海外 約 5,690億円



LIXILグループ売上高 推移



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

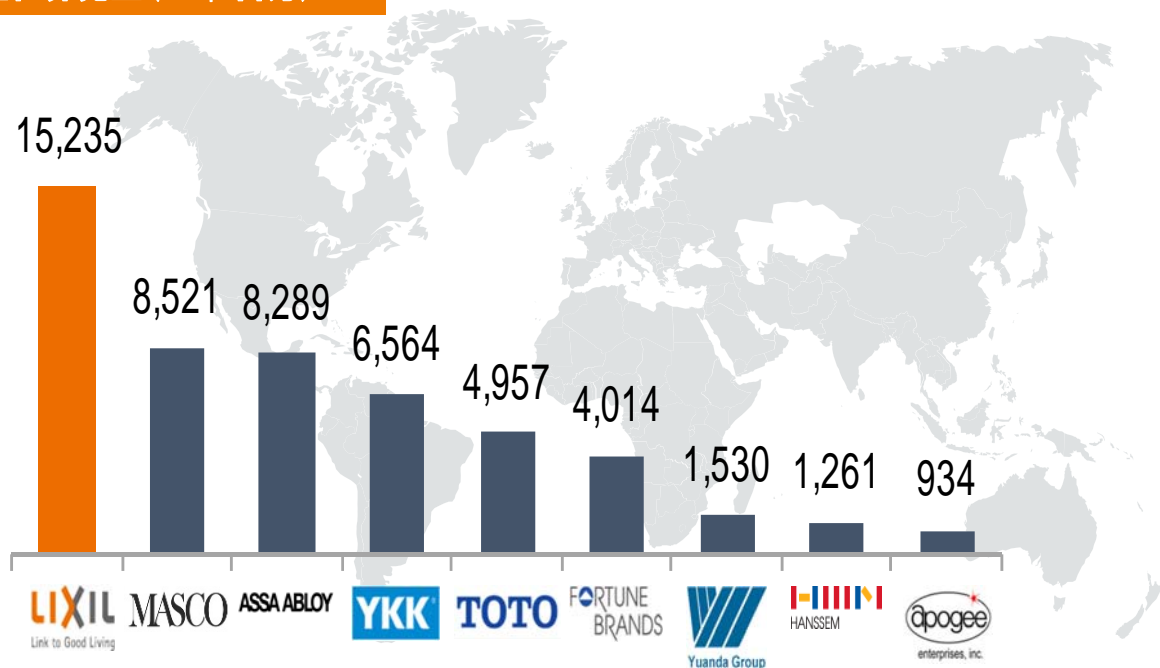
グローバルなブランドの獲得

ブランド	 グローエ	 アメリカン スタンダード	 ペルマスティリーザ
主な展開地域	グローバル	北米・アジア	グローバル
製品・シェア	水栓金具 世界No.1 (ハイエンドからラグジュアリー)	トイレ 北米 No.1 / 水回り製品 (ラグジュアリー・マス)	カーテンウォール 世界No.1 (ハイエンド) / インテリア
事業分野	 水栓金具  シャワーシステム	 バス  トイレ  水栓金具	 カーテンウォール (ビルの外壁)  インテリア 

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXILは世界最大の住生活企業

全世界売上 (US\$ 百万)



出典: 各社の公表値ベースおよび当社推定 注: 為替レートは年平均を使用

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

成長を導くグローバルな業界リーダー



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

本社機能 (ファンクション)



八木 洋介

Chief HR
Officer
人事総務担当



松本 佐千夫

Chief Financial
Officer
経理担当



Laurence Bates

Chief Legal
Officer
法務担当



Jin Montesano

Chief Public
Affairs Officer
広報・CSR担当



二瓶 亮

Managing Director
R&D
研究開発担当



小和瀬 浩之

Chief Information
Officer
IT担当

成長をサポートする強固な体制

- › テクノロジーを重視した新しい体制で市場において強いリーダーシップを発揮する
- › LIXILグループにおける最高のマネジメント組織
- › 各部門におけるプロ集団の専門知識の活用:
 - › 人事
 - › 経理
 - › 法務・コンプライアンス
 - › 広報
 - › IT
 - › 研究開発
 - › IR (投資家向け広報)

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

17

グローバルに通用する企業文化

1

多様性を尊重する文化
Diversity (ダイバーシティ)

2

誰もが平等に評価されチャンスをつかむ事ができる文化
Equal Opportunity (イコール オポチュニティ)

3

ストレッチという考え方に根ざした実力主義の追求
Meritocracy (メリトクラシー)

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

18

LIXILグループのイノベーション

商品ラインナップ (戸建住宅)

バスルーム

洗面化粧台

衛生陶器

屋根

住宅用サッシ&シャッター

システムキッチン

玄関ドア・引戸

シャワーヘッド・水栓金具

**エクステリア
(カーポート、フェンス、門扉)**

内装建材

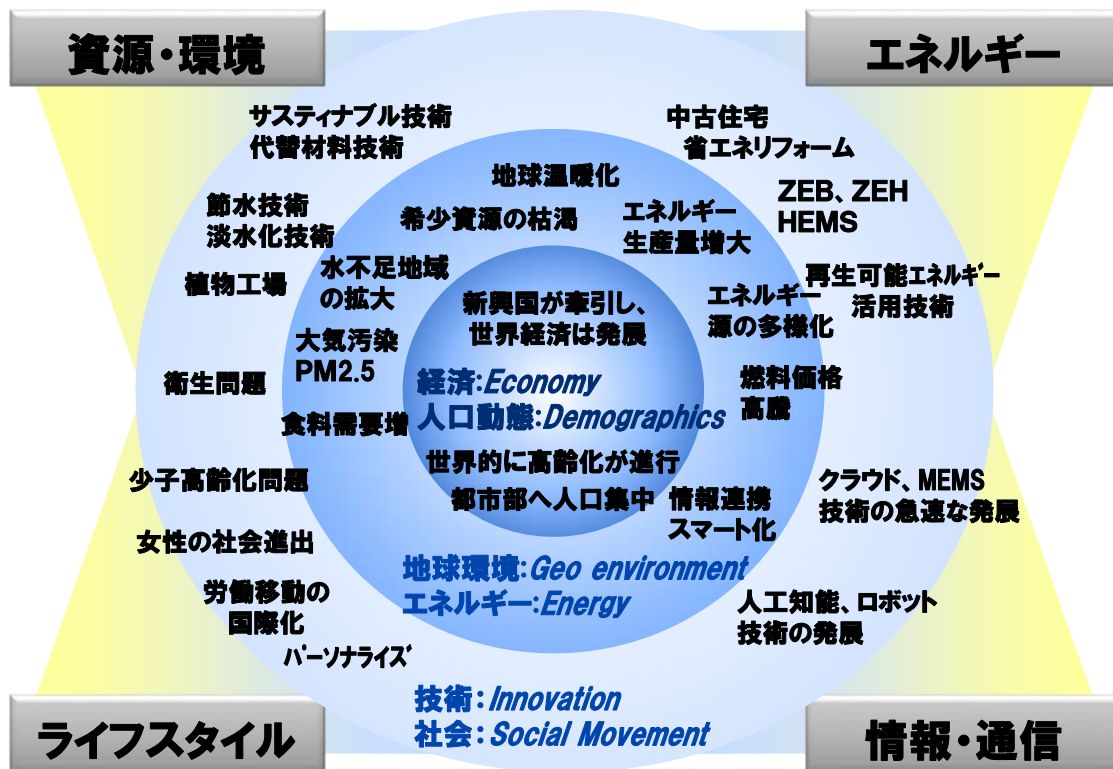
**エクステリア
(庇、ウッドデッキ)**

タイル・外壁

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

技術・研究開発 2025年の4つの重点トレンド

2025年の未来の社会を思い描いた中で、LIXILは4つの重点トレンド(兆し)に注目しています。



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

戦略的 注力分野

未来を見据えて注目した4つの重点トレンドに対して、技術的に分類した4つの注力分野を定義し、そこに研究・開発のリソース(研究資源)を優先的に投入していきます。

		重点トレンド			
		エネルギー	ライフスタイル	情報・通信	資源・環境
注力分野	ライフ エンバイロメント	生活者が元気で快適に暮らせる生活環境を科学し、徹底的に少ない資源・エネルギーで「暮らしやすい」を実現する			
	ヒューマン ライフサイエンス	人の特性を徹底的に理解し、検証から科学的根拠を見出し、その考えをもとに、世界中の人々の「使いやすい」を実現する			
	ハウス ロボティクス	急速に発展する情報・通信、ロボット技術を利用し、住宅自体が生活をサポートする「未来の暮らし」を創造する			
	マテリアル サイエンス	モノの特性を本質から理解し、当たり前に使っている材料をゼロから再構築して、あらゆるシーンに「大きな変革」を起こす			

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL IoT House プロジェクトを開始

研究プロジェクトの概要

2015-2016

2016-2017

2017~

構想・予備実験

IoT Houseの
理想モデルの
検討と予備実験

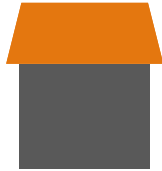
実証環境構築

理想モデルに基づく
コンセプトハウス
と実証環境の構築

機能拡充・検証

IoT Houseの機能・
サービスの拡充と
実証実験による有効性検証

IoT House コンセプトハウス



- IoTの世界的権威である東京大学大学院 坂村健教授がデザイン・監修
 - IoT House 理想モデルの具現化
 - LIXIL コンセプトの発信
 - 2017年竣工予定
- ⇒住まいの中でのIoTの可能性の追求

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

*IoT:Internet of Things /さまざまなモノをインターネットでつなぐ技術

23

システムバスルーム『SPAGE(スパーージュ)』



こだわりのリフォームに最適なくつろぎの空間と体験
をご提案する新発想のシステムバスルーム。

SPAGE

湯を、愉しむ。時を、味わう。

3つのキーアイテム

■湯をまとう

アクアフィール

[肩湯]

首から肩に優しいお湯を
まとうかのような新感覚の肩湯。



■湯につつまれる

アクアタワー

[オーバーヘッドシャワー]

ボリューム感のある大粒の
お湯のあたり心地。



■湯に、打たれる

アクアタワー

[打たせ湯]

身も心も解きほぐされていく
ような打たせ湯の感触。



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

24

優れた断熱性能の窓：エルスターX・サーモスX

高性能樹脂窓

ERSTER X



高性能ハイブリット窓

SAMOS X



特長

- **世界トップクラスの断熱性**
熱貫流率0.79W/m²・Kを実現
(エルスターX)
- **世界最先端の機能性**
トリプルガラスの軽量化を実現
業界初、複層ガラス並の軽さに
- **世界市場にないデザイン性**
ガラス面を拡大し、
採光性・眺望性がアップ

25

一部屋からできる断熱改修工法『ココエコ』

断熱改修工法「ココエコ」は2014年度に4つの賞を受賞しました。

第8回キッズデザイン賞 / エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞(優秀賞) /
平成26年度省エネ大賞(製品・ビジネスモデル部門)省エネルギーセンター会長賞 /
ECHO CITY製品大賞2014(特別賞)

3つのIN-PLUSから生まれる快適な暮らし

ココエコ

ヒミツは
薄型の真空断熱材

真空断熱材 厚さ12mm

同等の断熱性能

グラスウール 厚さ215mm

IN-PLUS
【インプラス/断熱・断熱内窓】

WALL IN-PLUS
【ウォール インプラス】

FLOOR IN-PLUS
【フロア インプラス】

仮住まいも不要、住みながらリフォームOK!

before



「ココエコ」は、ひと部屋ごとのリフォームができるため、それ以外の部屋は、工事中でも家の中にいてOKです。仮住まいの必要もありません。

断熱リフォームで
1day工事を実現



AM 断熱パネルを張る
今ある壁や床を取り壊すことなく、上から断熱パネルを張っていきます。











PM 内装仕上げ
仕上げは好みに合わせて壁紙やフローリングを施工します。



after リフォーム完了
お部屋がまるで新しいように感じられます。最短1日で快適空間の完成が期待できます。

国内業界シェア

カテゴリー				
	住宅サッシ・ドア	ビルサッシ	エクステリア	タイル
シェア	50%	40%	55%	39%
ポジション	No.1	No.1	No.1	No.1

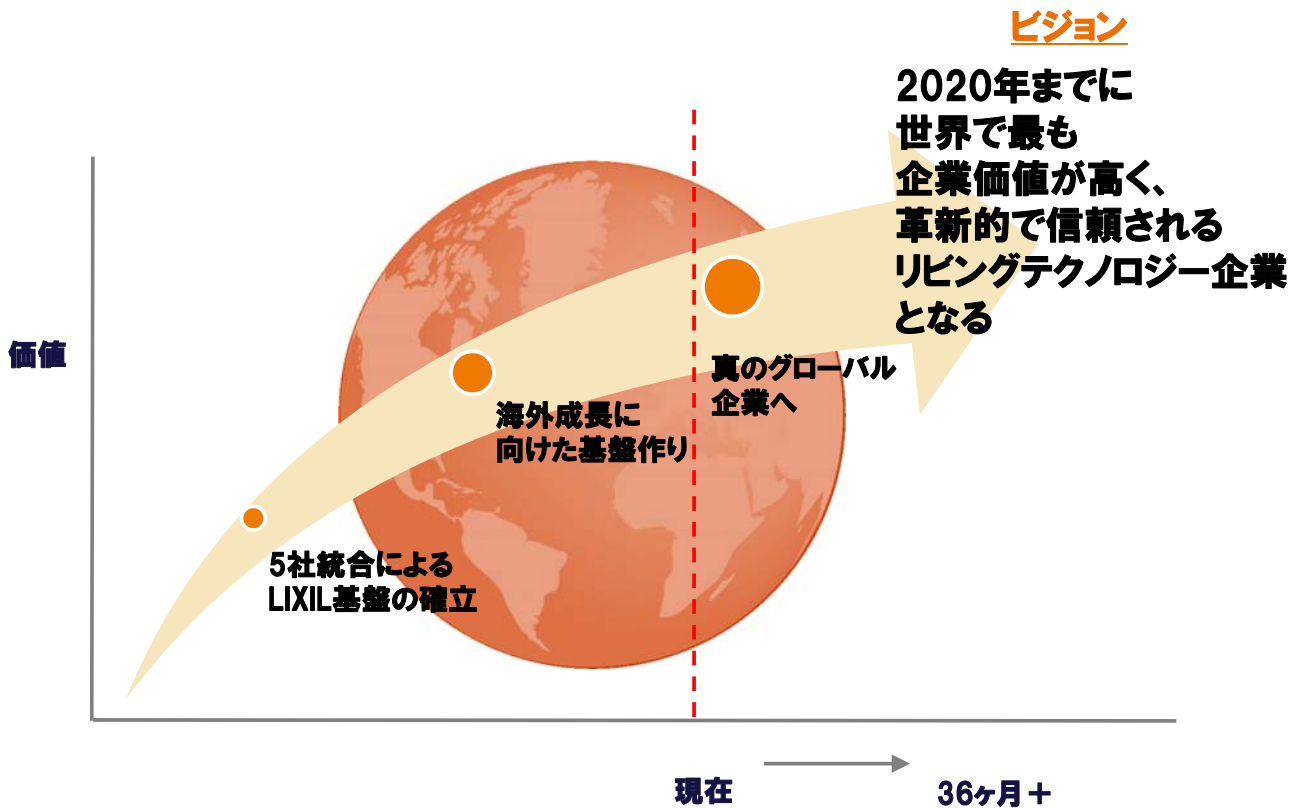
カテゴリー				
	衛生陶器	バスルーム	システムキッチン	インテリアファブリック
シェア	40%	30%	28%	11%
ポジション	No.2	No.1	No.1	No.1

※シェア・ポジションは当社推定
27

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

中期経営戦略

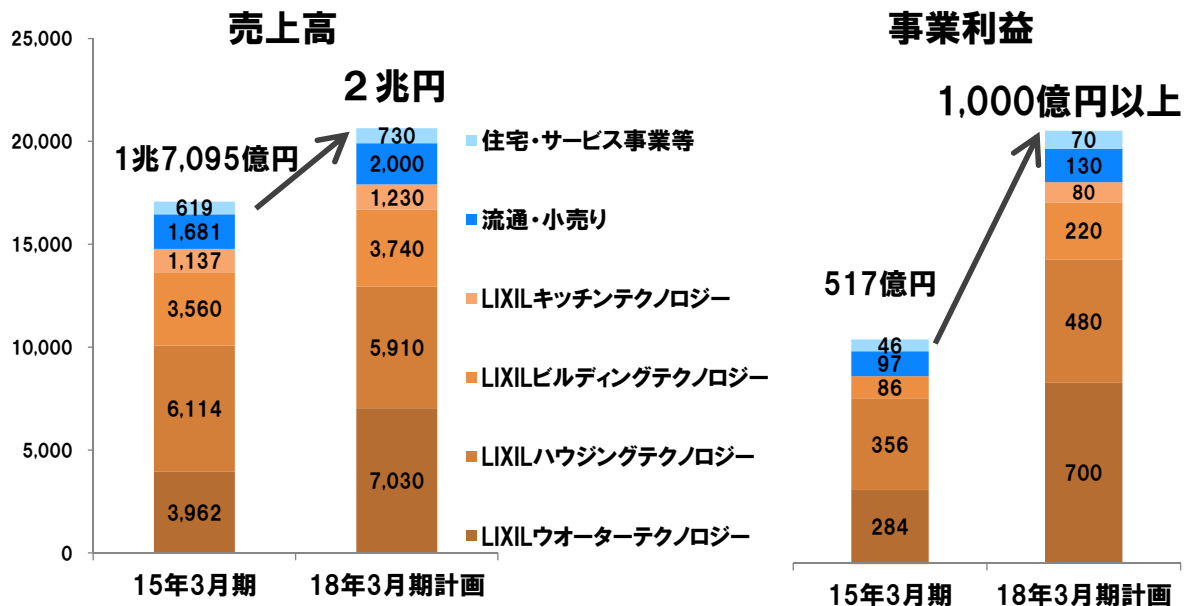
One LIXILへの変革- 真のグローバル企業へ



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

29

中期経営戦略 2018年3月期ゴール



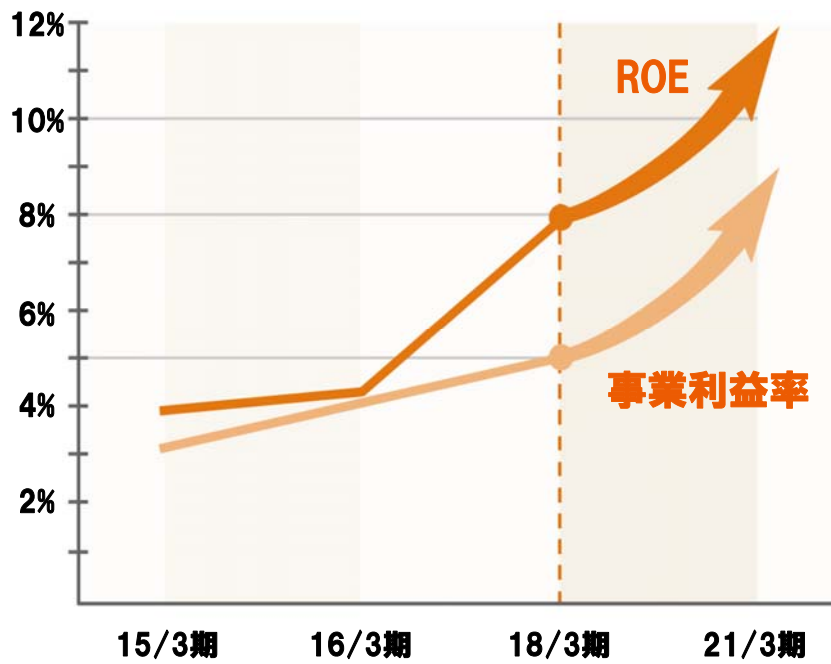
EPS (1株当たり当期純利益) 目標: 200円
ROE (自己資本当期純利益率) : 8%以上

*事業利益: 「営業利益」に相当。このスライドの注は最終ページに記載しています。

30

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

長期的ポテンシャル: 2018年は中間目標



成長の原動力

- › 構造改革の具現化
- › さらなるグローバル化
- › IT統合効果

株主様への還元

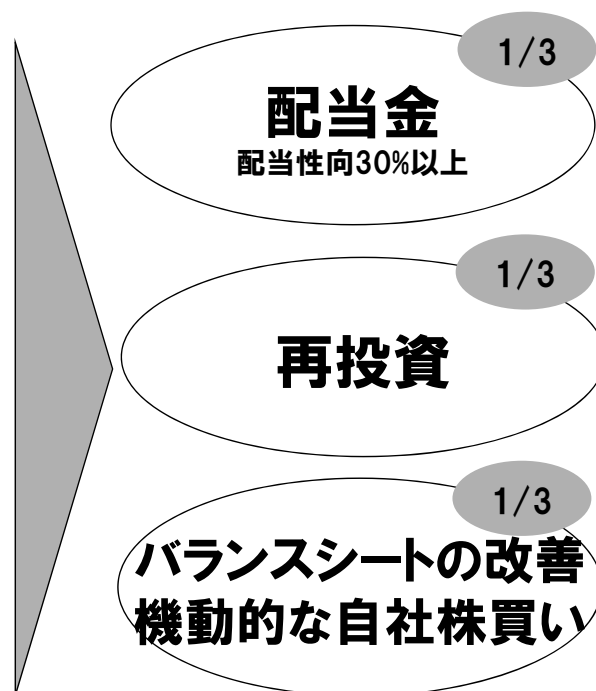
株主様への還元

キャッシュを生み出す…

- 営業利益率8%の達成
- キャッシュ・コンバージョン・サイクル短縮目標の達成
- 事業再編

以下を強みとして…

- 明確な戦略
- One LIXILの総合力
- 経営効率の大幅改善
- 買収後の統合



基本方針: 企業価値を高め、
株主様に還元します

株主優待制度

対象

毎年9月30日時点の株主名簿等に記載又は記録された
単元株式数以上の当社株式を保有する株主様

優待の内容(2015年9月末の株主様)

①リフォーム

対象LIXIL製品を使ってリフォームされた方が「リフォーム株主優待申込書」でお申込みいただくと、商品と工事の合計代金に応じて商品券をお送りします。

LIXILグループ商品と工事の合計代金

- ・税抜 20万円以上～100万円未満: 3万円の商品券
- ・税抜100万円以上～200万円未満: 5万円の商品券
- ・税抜200万円以上で一定条件 : 10万円の商品券

②生活サービス

当社の関連会社である株式会社くらしテルが運営している総合生活サービス「生活太助」で使用できる割引券をお送りします。

ハウスクリーニング(8種類)・ふとん丸洗いクリーニング・

9か月保管付き衣類クリーニング の計10種類から1つ

税込価格から3,000円割引(定価 税抜 9,800円～)



投資ポイント

証券コード	5938
株価	¥2,793
単元株数	100株
PBR (株価純資産倍率)	1.42倍
1株当たり配当金	2015年3月期実績 ¥60 2016年3月期予想 ¥60
配当利回り(予想)	2.15%

(株価：2015年
12月4日時点)

- 配当原資が安定
- 財務健全性有り(格付): JCR:AA-、R&I:A
- 適度な流動性
- 明確な成長戦略

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

35

株価推移



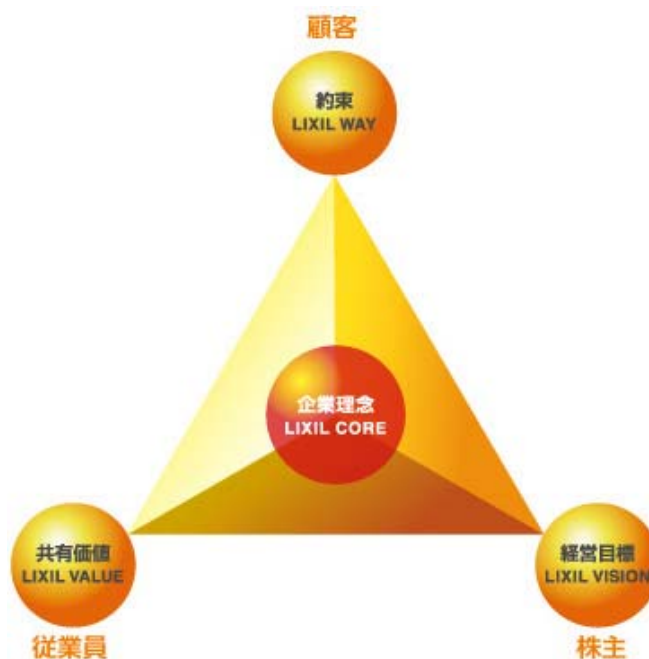
Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

36

参考資料

LIXILグループの経営理念（1）

LIXIL TETRA



LIXILグループの経営理念(2)

<p>企業理念 LIXIL CORE</p>	<p>本グループの存在理由であり、変わらない企業哲学(=中心核)</p>	<p>『私たちは、優れた製品とサービスを通じて、世界中の人々の豊かで快適な住生活の未来に貢献します』</p>
<p>私たちの約束 LIXIL WAY</p>	<p>顧客や株主に対するLIXILの約束であり、顧客や世の中に対して本グループが示しつける根本姿勢(=WAY)</p>	<p> 〈LIXILのありたい姿〉 地球と調和する「暮らしの理性」を創造する。 Link to the Earth 〈LIXILの使命〉 お客さまの、良い暮らしにつながる「絆」を作る。 Link to Good Living 〈LIXILの提供価値〉 確かな品質 Link to Quality 高い技術 Link to Technology 美しい環境 Link to Environment 豊かな感動 Link to Emotion </p>
<p>経営目標 LIXIL VISION</p>	<p>株主や従業員に対して明示する、本グループがめざすべき到達点</p>	<p>住生活産業におけるグローバルリーダーとなる</p>
<p>共有価値 LIXIL VALUES</p>	<p>One LIXIL for Good Living... 一つにつながるValues</p>	<p> Work with Respect Deliver on Commitment Embrace Quality Inspire Passion Pursue Growth </p>

LIXILグループの概要

設立年月日	: 1949年9月19日
従業員数	: 連結 60,119名(2015年9月末時点)
所属市場	: 東証、名証 各一部
証券コード	: 5938
単元株数	: 100株
15年3月期主要指標	売上高 1兆6,734億円 総資産 1兆8,752億円 自己資本比率 32.1%
グループの主な事業	①住宅建材設備機器の製造販売 (窓サッシ、ドア、シャッター、衛生機器、バスルーム、キッチン、洗面化粧台、リビング建材、外壁材、カーテン、緞帳、等) ②ホームセンターの展開(LIXILビバ) ③住宅フランチャイズ事業の展開(LIXIL住宅研究所) ④住宅瑕疵担保責任保険の販売(JIO)
事業会社	子会社208社、関連会社85社(2015年3月末時点) (株)LIXIL、(株)LIXILビバ、グローエ、アメリカンスタンダード、ペルマスティリーザ、(株)川島織物セルコン、(株)LIXIL住宅研究所他)
主なブランド	LIXIL(トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ、TOEX) アイフルホーム、フィアスホーム、GLホーム、GROHE、American Standard、川島織物セルコン、JAXSON等

代表執行役社長兼CEO 藤森義明の略歴

学歴

- 1975年 東京大学 工学部 卒業
- 1981年 カーネギーメロン大学 MBA取得

職歴

- 1975年4月 日商岩井(株) (現 双日(株)) 入社
- 1986年10月 日本ゼネラル・エレクトリック(株)入社
- 1997年9月 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー
カンパニー・オフィサー
- 2001年5月 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー
シニア・バイス・プレジデント
- 2008年10月 日本ゼネラル・エレクトリック株式会社
取締役会長 兼 社長 兼 CEO (代表取締役)
- 2011年8月 (株)住生活グループ (現(株)LIXILグループ) 取締役 代表執行役
社長 兼 CEO (現任)
(兼 (株) LIXIL代表取締役社長 兼 CEO)
- 2012年6月 東京電力(株) 社外取締役 (現任)

主な公職

- 2007年 カーネギーメロン大学 ボードオブトラスティー
- 2011-15年 経済同友会 副代表幹事



執行役副社長 IR担当 筒井高志の略歴

学歴

- 1974年 慶應義塾大学 経済学部 卒業

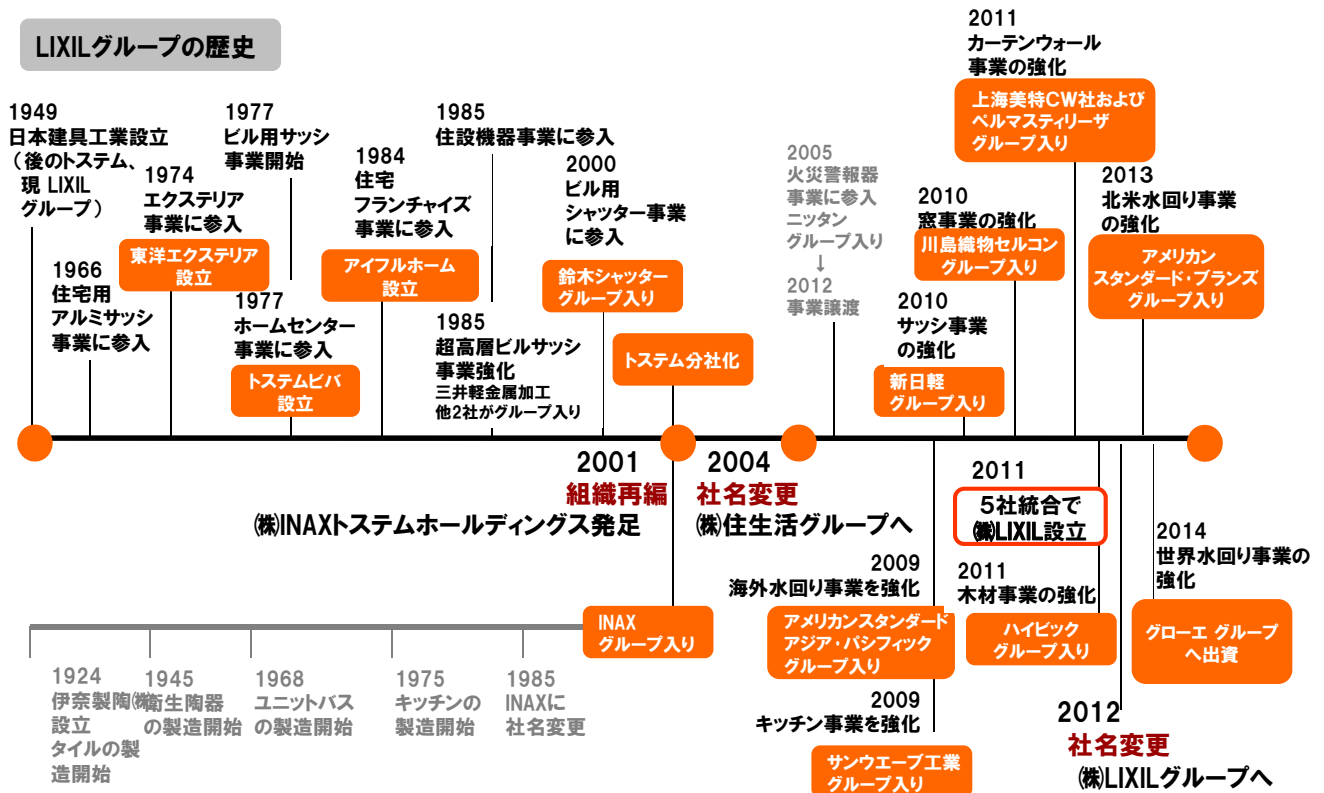
職歴

- 1974年4月 野村証券(株) (現 野村ホールディングス(株)) 入社
- 1997年6月 同社取締役
- 2000年6月 同社 常務取締役
- 2001年10月 会社分割により現在の野村証券(株) 常務取締役
- 2002年4月 同社 専務取締役
- 2002年6月 野村ホールディングス(株)取締役
- 2003年6月 野村証券(株)専務執行役
- 2005年6月 (株)ジャスダック証券取引所 (現 (株)日本取引所グループ)
代表取締役社長
- 2009年3月 野村証券(株)顧問
- 2009年6月 (株)住生活グループ (現(株)LIXILグループ) 取締役IR担当
- 2010年4月 同社 取締役 副社長執行役員
- 2011年6月 同社 取締役執行役副社長 M&A・IR・渉外担当 兼 報酬委員会委員長
兼 (株)LIXIL 取締役副社長執行役員 (現任)



LIXILグループの沿革

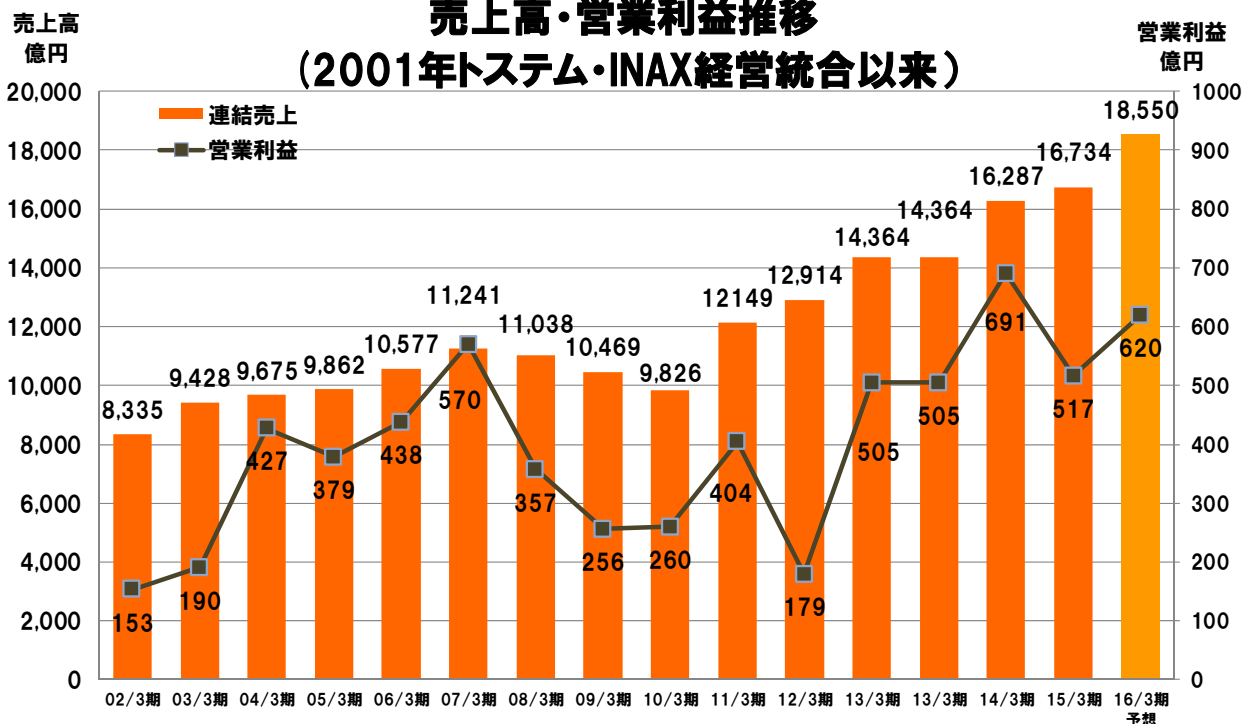
LIXILグループの歴史



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

連結売上高と営業利益推移

売上高・営業利益推移 (2001年トステム・INAX経営統合以来)



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

リフォーム製品の例 (1) 窓、玄関

LIXILの強みの金属商材でリフォーム需要の喚起を実施
お手軽簡単な1dayリフォームで金属リフォーム市場の創造

たった1日で住まいを快適に
暮らしアップできるのが
LIXILの“1dayリフォーム”

- スピード施工
- 快適性アップ
- 省エネルギー
- 防犯性アップ



リフォームドア「リシエント」

2010年以降、販売数は毎年2桁成長で推移。



リシエントⅡ玄関ドア



リシエント玄関引戸 リシエント勝手口

「リフレムⅡ」Before (カバーモール)
壁を壊さずあつという間に「外窓交換」
After

防音・断熱内窓「インプラスウッド」「インプラス」
1窓約1時間の施工で断熱・防音効果アップ

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

リフォーム製品の例 (2) トイレ・キッチン

リフォレならリフォーム後、空間すっきり、清掃性・利便性アップ。省施工で施工時間大幅短縮。

まいにちを、美しく、こちよくするキッチン
サンヴァリエ<リシェルSI>

before after
キャビネット付トイレ
リフォレ
空間すっきり

- お掃除ラクラク
- より使いやすい



■リフォームコントラクター様メリットも多数

- 幅広い排水芯対応
- 省施工(約90分)
- コンパクト梱包

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXILグループ ウェブサイトのご案内



トップページ

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

社長コラムも掲載しています。

ニュースリリース、決算発表内容も
随時更新



個人投資家の皆様へ

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

お知らせ、決算短信、株主通信、
アニュアルレポート等を掲載



スライド30の注

- ・当社は2016年3月期の期末より国際財務報告基準 (IFRS) を導入するため、中期経営計画ではIFRSでの数字を掲載しています。IFRSでの「事業利益」は、日本会計基準の営業利益に相当します。
事業利益＝売上－売上原価－販売費及び一般管理費
- ・売上高・事業利益では6事業の数値の他に連結調整、セグメント間内部取引消去、本社費用、取得原価配分等が入るため、グラフ記載の6事業の合計と各年の売上・事業利益は、一致していません。
- ・2015年3月期のLIXILキッチンテクノロジーの事業利益は前年度の大雪の影響のため-5億円でした。