



平成 27 年 9 月 15 日

各 位

会 社 名 株式会社 LIXIL グループ
代表者名 代表執行役社長 藤森 義明
(コード番号 5938 東証・名証各一部)
問合せ先 執行役副社長 IR 担当 筒井 高志
(電話 03-6268-8806)

中期経営戦略に関するお知らせ

当社は、添付のとおり中期経営戦略を策定し、本日、当社ホームページに公開しましたのでお知らせします。
(URL <http://www.lixil-group.co.jp/ir/library/plan.htm>)

以 上

報道関係各位

2015年9月15日

中期経営戦略発表:Redefining the Future

**2018年3月期までに売上高2兆円、
同期間の事業利益の年平均成長率23.5%、1,000億円以上を目指す。
世界で最も企業価値が高く、革新的で信頼される住生活テクノロジー企業へ**

株式会社 LIXIL グループ（本社：東京都千代田区、社長：藤森義明、以下 LIXIL グループ）は、グループのシナジー効果を推進すると共に、真のグローバル企業になるために、2018年3月期までの目標と方向性を示す中期経営戦略を発表しました。

LIXIL グループの中核事業会社である株式会社 LIXIL は「LIXIL Water Technology (LWT)」「LIXIL Housing Technology (LHT)」「LIXIL Building Technology (LBT)」「LIXIL Kitchen Technology (LKT)」の4つのテクノロジー事業と日本の販売・サービスを担う「LIXIL ジャパンカンパニー」の合計5つの部門から成る新事業モデルを始動してから半年近くが経過しました。この新事業モデルが確立した現在、LIXIL グループは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住生活テクノロジー企業となる」ことをそのビジョンに掲げます。

この中期経営戦略の下、LIXIL グループは2018年3月期までの数値目標を設定し、3年間に年平均で5.4%の売上高成長を達成し、2018年3月期の売上高を2兆円とすることを目指します。同期間の事業利益*の年平均成長率は23.5%を見込み、同決算期の事業利益は1,000億円以上を目標としています。

*事業利益:日本会計基準（JGAAP）の営業利益に相当する、国際会計基準（IFRS）での利益。当社は2016年3月期末よりIFRSを適用するため、営業利益の代わりに事業利益を用います。

更にキャッシュコンバージョンサイクル（CCC）改善の取り組みを日本から世界全体に拡大します。2018年3月期までに改善効果によって1,200億円の現金を生み出す計画です。

社長兼 CEO の藤森義明のコメントは、以下の通りです。

「2011年にLIXILは誕生しました。この4年間に行った飛躍的な変革によって、グローバルプレゼンス、マネジメント、企業文化のいずれの面においても、今や完全に異なる企業に生まれ変わりました。新事業モデルを通じて、LIXIL グループはグローバル規模の事業を持つ業界のリーダーとして自らの未来を設定（Redefining the future）しました。そして、この未来を確かなものにするために、経験豊富で多様性に富んだマネジメントチームをつくり、将来を担う人材育成を進めています。LIXIL グループは、成長への準備段階を終えました。2018年をひとつの通過点とし、真のグローバル企業への道を邁進してまいります」

各テクノロジーカンパニーの戦略概要

LIXIL Water Technology (LWT) は、世界をリードする LIXIL、INAX、GROHE、および American Standard などの各ブランドから構成され、幅広いデザイン、技術、価格帯の水まわり製品を、業界最強のマルチ・チャネルの供給ネットワークを通じて供給しています。LWT の 2018 年 3 月期の売上高は、革新的な製品、販売チャネル拡大、クロスセル強化、および新商品開発期間の短縮などにより 7,030 億円を計画しています。2018 年 3 月期の事業利益は 700 億円を見込み、これは 3 年間で 35.1%の年平均成長率に相当します。

LIXIL Housing Technology (LHT) は、包括的な製品とソリューションで、日本の住宅市場における主導的な立場を確立しています。また、成長を続けている日本のリフォーム市場や、非住宅市場向けの新商品開発にも積極的に取り組み、利益率改善を推進しています。LHT の 2018 年 3 月期の売上高は、事業ポートフォリオの最適化、商品の競争力強化、グローバル化、およびその他の要因に基づき 5,910 億円を見込み、事業利益は 480 億円に拡大すると予想しています。

LIXIL Building Technology (LBT) は、Permasteelisa（ペルマスティリーザ）、トステム、新日軽などのブランドを含み、世界主要市場で圧倒的な存在感を持つ真のグローバルプレーヤーです。この事業は、最先端の技術と市場環境のどのような変化にも対応できる柔軟性を備えた 20 以上の生産拠点を持つ、グローバル・サプライチェーンに支えられています。LBT は、シナジー効果の追求を通じて、カーテンウォール業界で世界トップを示す実力を更に強化し、2018 年 3 月期までに 3,740 億円の売上高を目指しています。事業利益は年平均 36.7%の成長で 220 億円を見込んでいます。

LIXIL Kitchen Technology (LKT) は、キッチンがますます住まいの中心に位置するようになってきていることを活かし、技術とデザインを融合しながら、需要と価値の拡大を目指します。すでに日本市場のリーダーとしての地位を確固たるものにしてこの事業は、グローバル・リーダーとなるために、アジアを皮切りに海外での事業を拡大・成長させていきます。LKT の 2018 年 3 月期の売上高は、中国市場での拡大や製品のイノベーションなどの要因を推進源として、1,230 億円を目指します。事業利益は、80 億円に達する見込みです。

これらのテクノロジービジネスは、それぞれがグローバルな販売およびマーケティング部門を備えていますが、日本市場での販売とマーケティングは、LIXIL ジャパンカンパニー (LJC) が統括して行い、トータルソリューションによってお客さまからの需要に応えます。日本での新規住宅着工件数は今後伸び悩みが見込まれますが、LIXIL ジャパンカンパニーは、拡大を続けている 8 兆円の規模を持つリフォーム市場と 8 兆円規模の非住宅市場でのビジネスチャンスをもっと追求していきます。

Redefining the Future

株式会社LIXILグループ 中期経営戦略

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation. All rights reserved.

新ビジネスモデルをベースにした新中期経営戦略のご案内

コミットメント

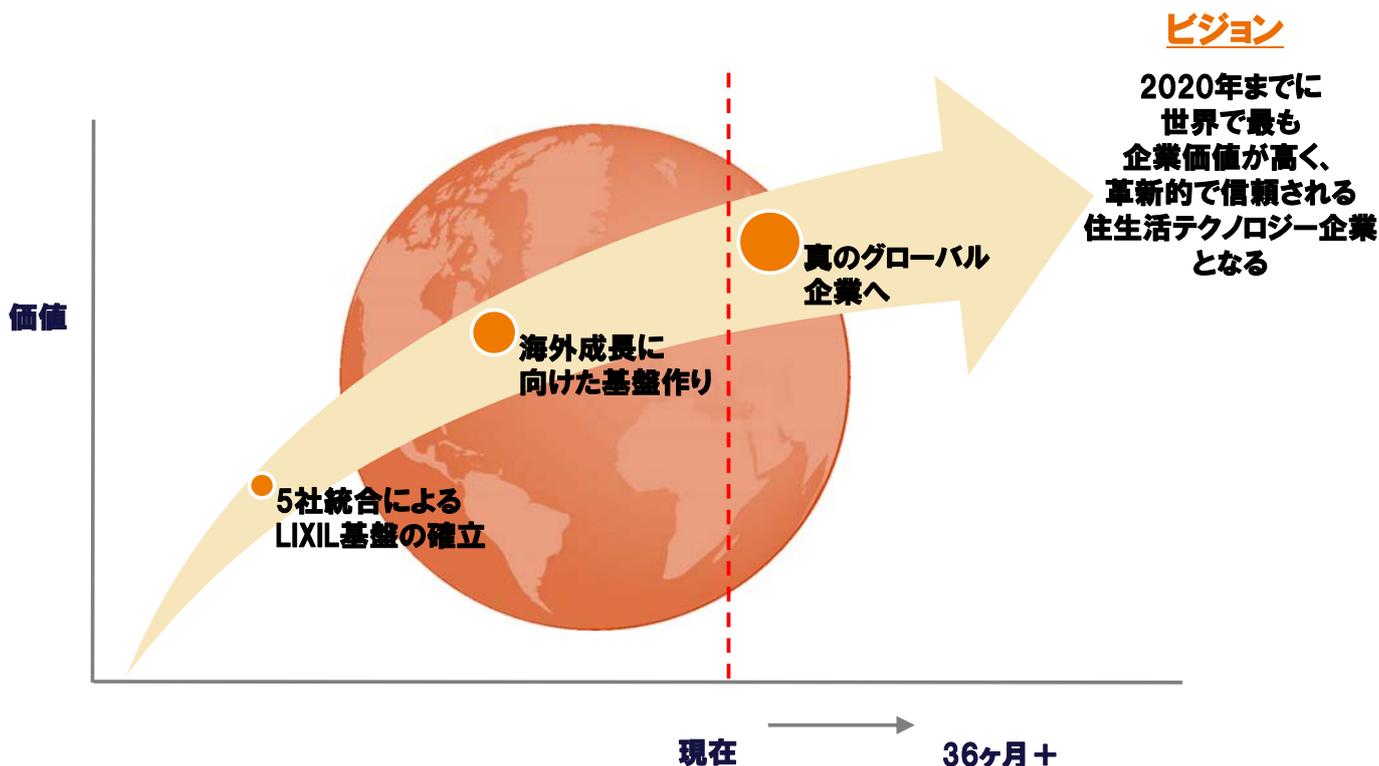
- 経営の透明性
- 投資家の皆様との継続的な対話
- 適時適切な説明責任

本日の内容

- 概要 - 藤森 義明
- LIXIL Water Technology - David Haines
- LIXIL Housing Technology - 井植 敏雅
- LIXIL Building Technology - Nicola Greco
- LIXIL Kitchen Technology - Francois-Xavier Lienhart
- まとめ - 藤森 義明



One LIXILへの変革- 真のグローバル企業へ



イノベーションとテクノロジーで世界の住生活産業を牽引

LIXIL Water Technology



衛生陶器 国内 No.2
ユニットバス 国内 No.1



水栓金具 グローバル No.1



衛生陶器 北米 No.1



LIXIL Housing Technology



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



LIXIL Building Technology



カーテンウォール グローバル No.1



LIXIL Kitchen Technology

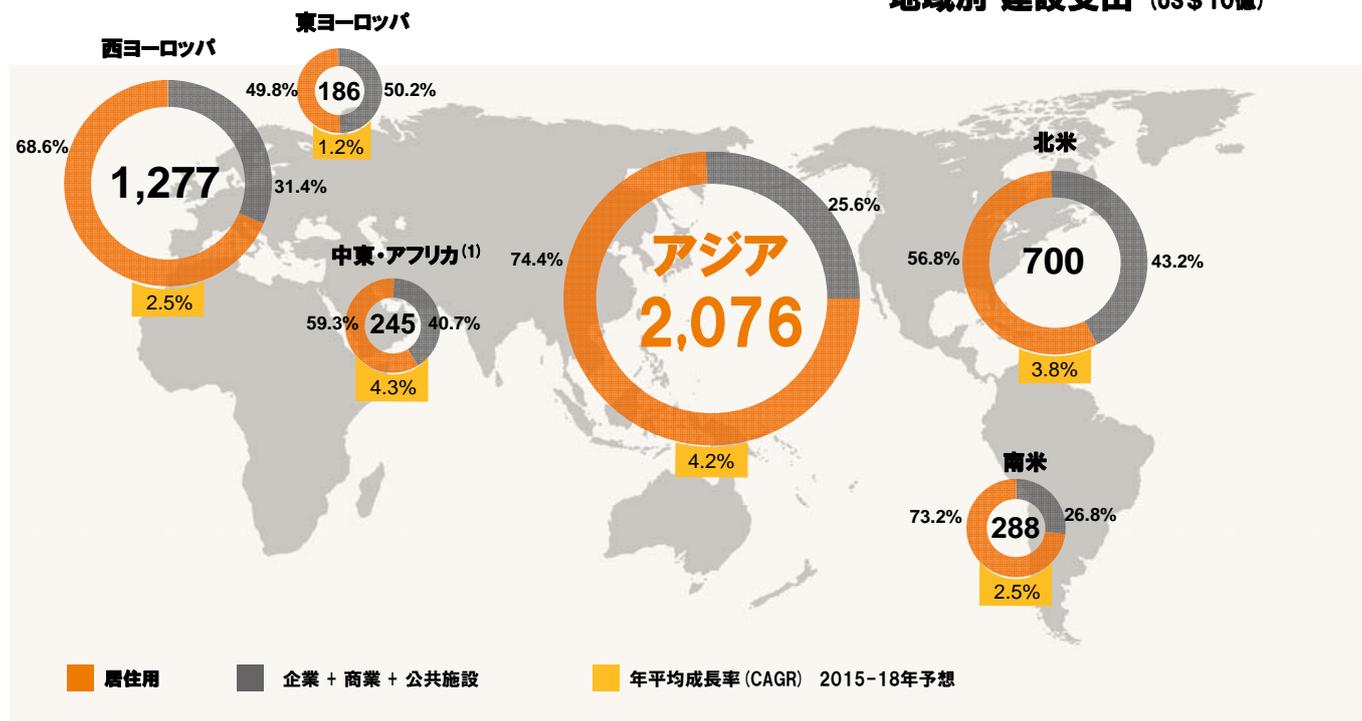


キッチン 国内 No.1



LIXILに成長をもたらすグローバル市場

地域別 建設支出 (US\$ 10億)



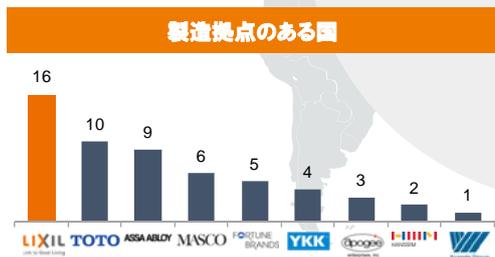
出典: 2015年7月 Global Insight、建設支出は2010年の居住用、企業、商業、公共施設へのUSドルでの投資額
(1) トルコを含む

LIXILは世界最大の住生活企業: スケールメリットと合理化でさらなる成長へ

グローバル販売力

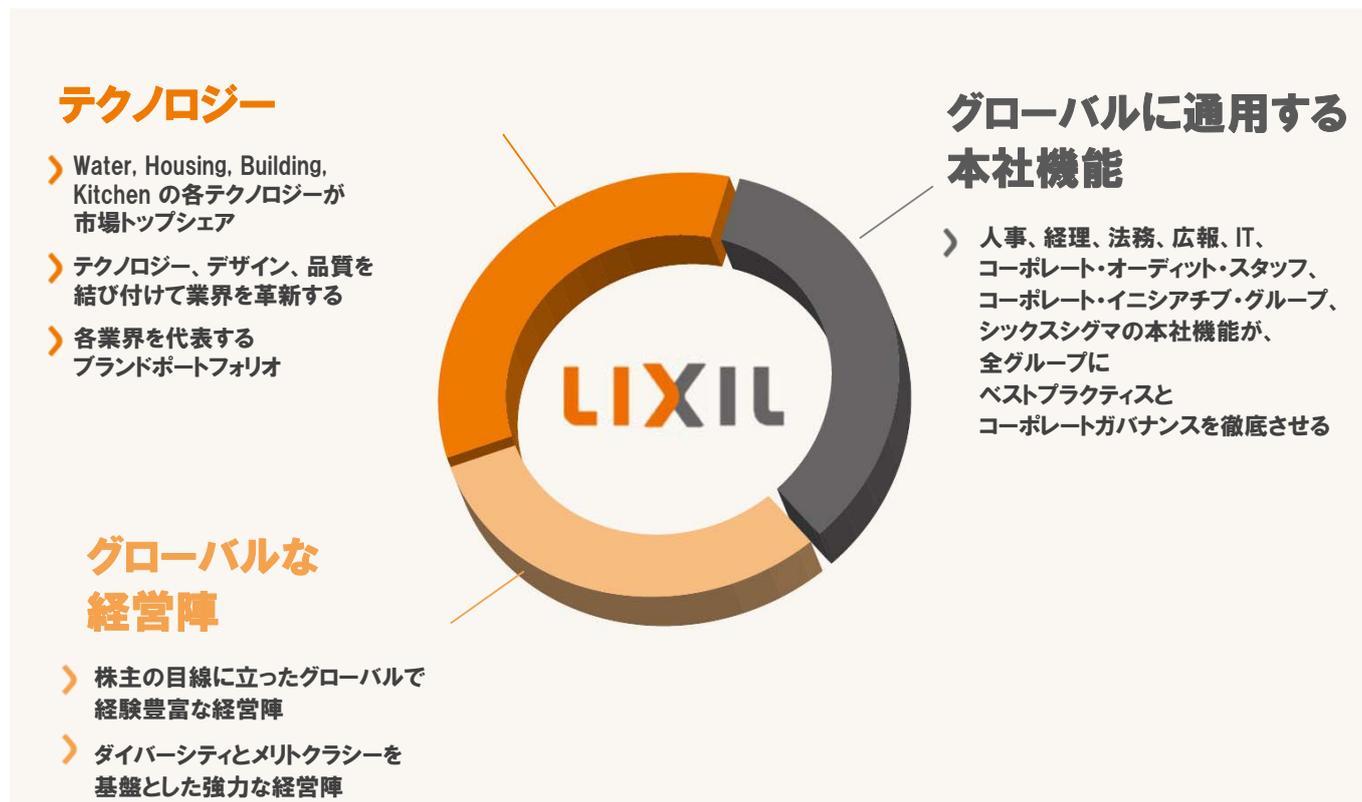


全世界における製造能力

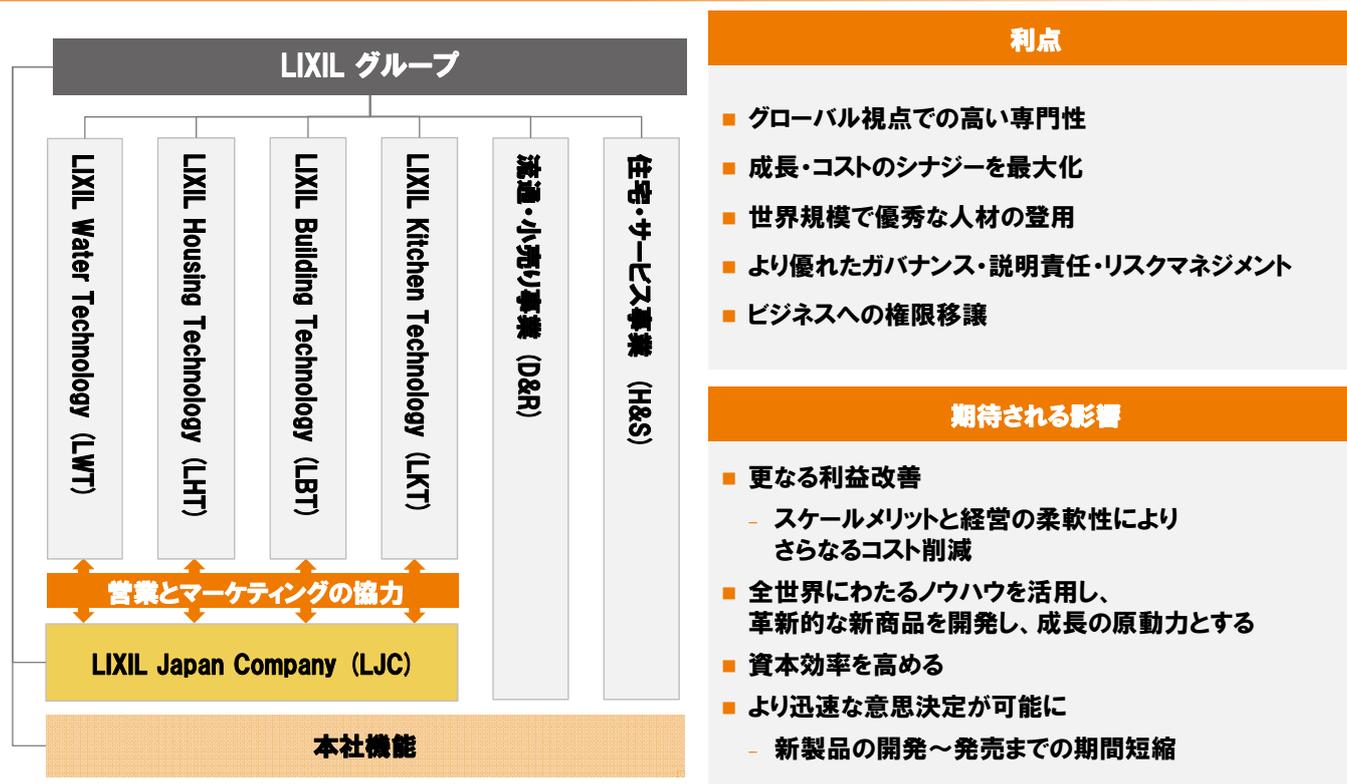


出典: 各社の公表値ベースおよび当社推定
注: 偽留レトは年平均を使用
(1) 同じ住所の営業拠点は1としてカウント

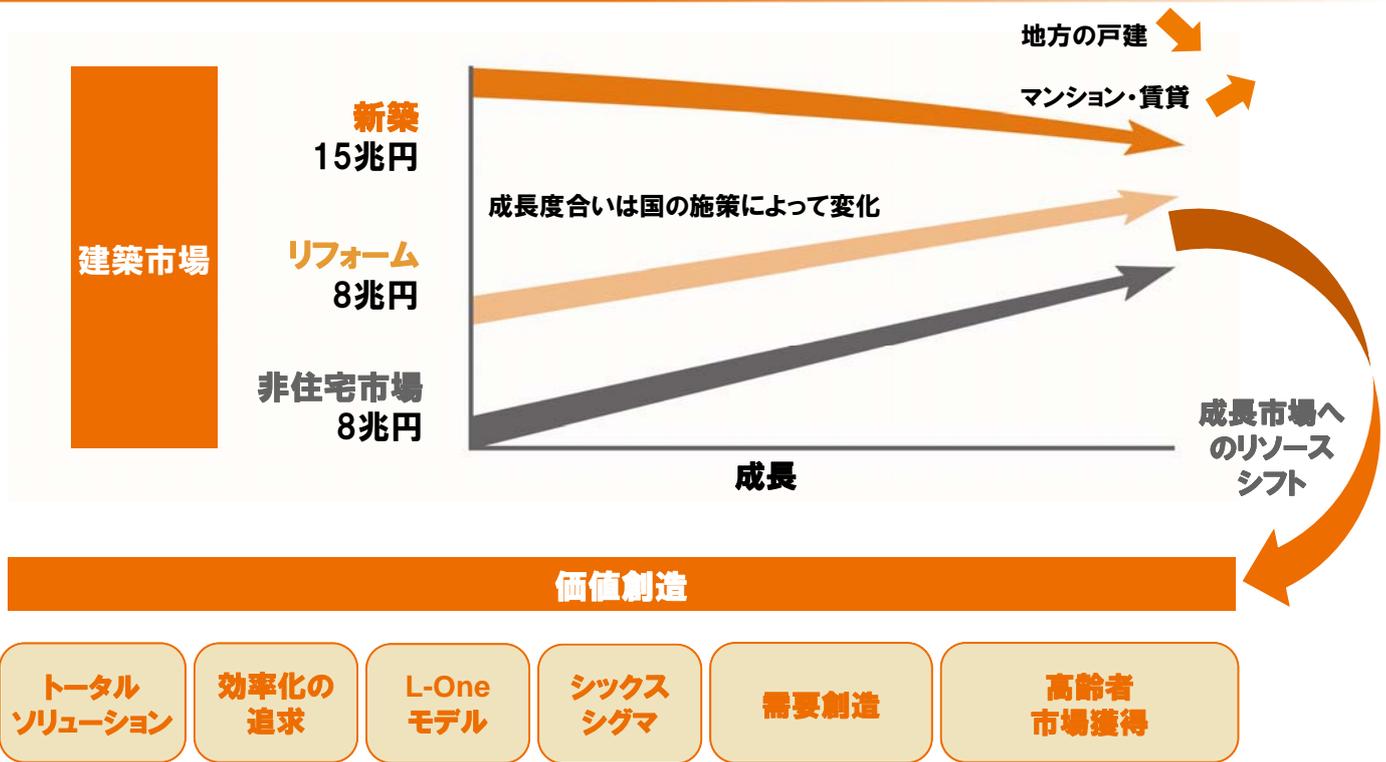
新しいグループ体制を支えるグローバル基盤



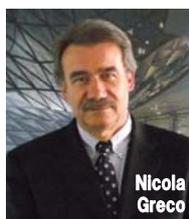
世界規模のパワーを活かして各部門の専門性を最大化



日本成長戦略



成長を導くグローバルな業界リーダー



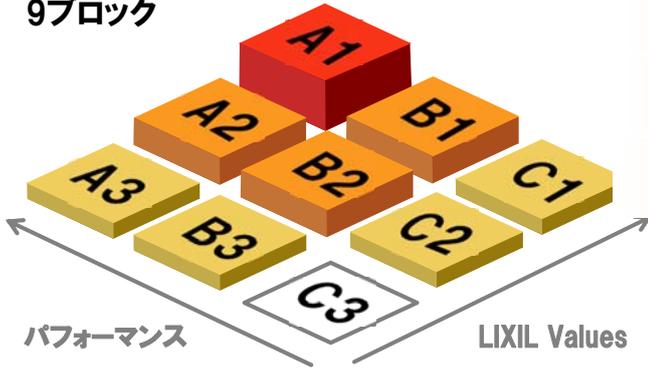
実力主義

グローバル・リーダーシップ・トレーニング

POD/People & Organization Development

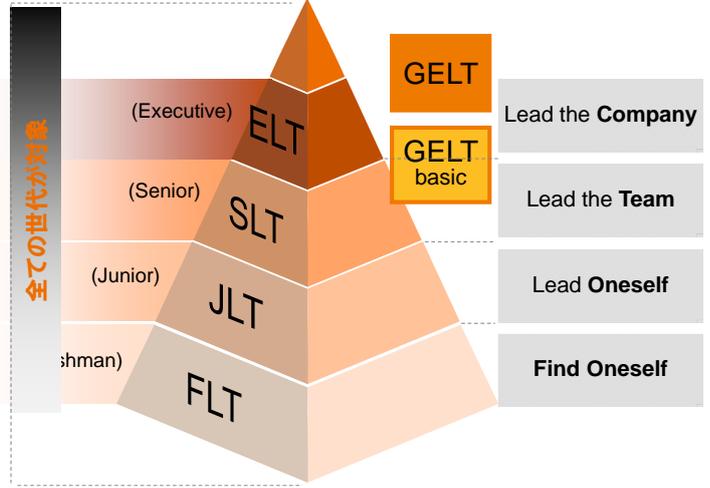
- > 人事組織戦略
- > 人材評価 (9 [ナイン] ブロック)
- > 人材育成
- > 昇格
- > サクセッション/リテンション・プラン

9ブロック

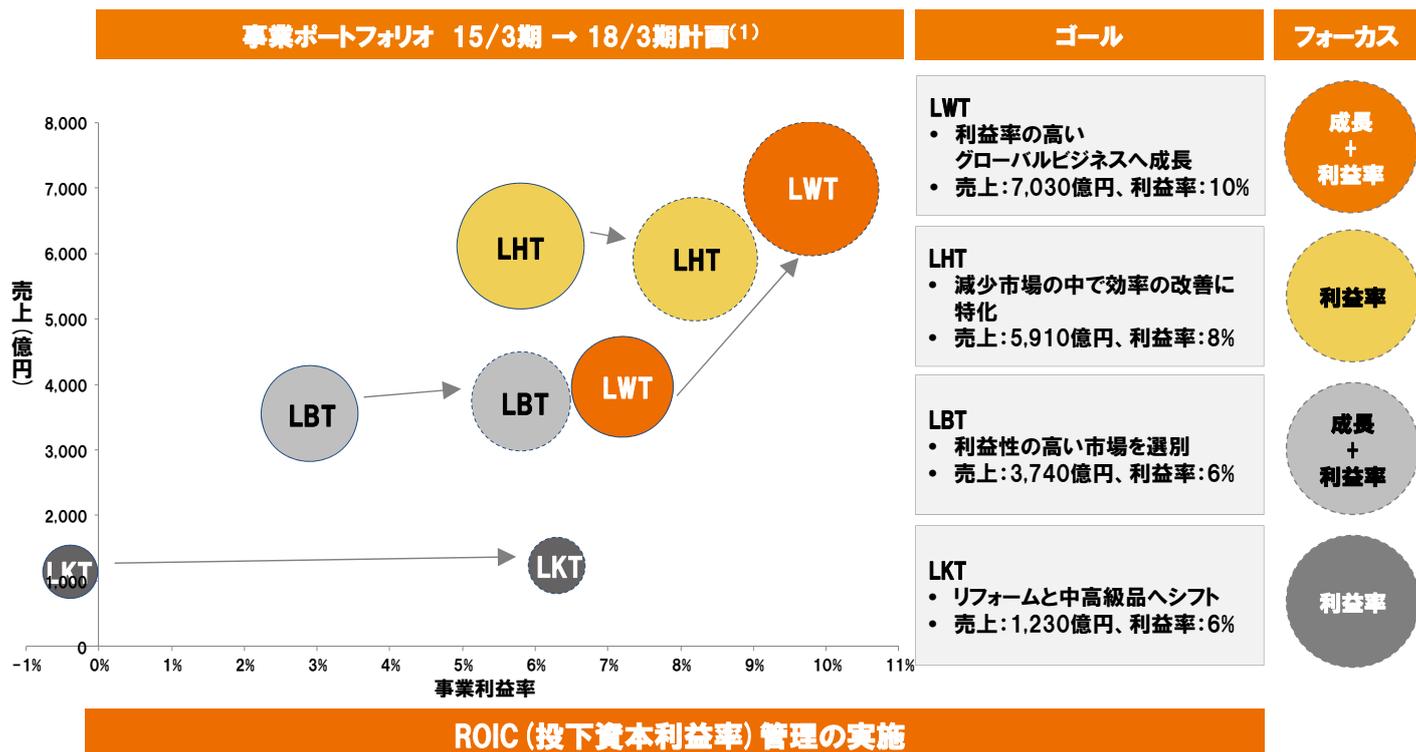


■ 強いリーダー ■ 中核となるリーダー ■ 要改善

地域で実施 グローバルに実施



中計達成のためのビジネスポートフォリオの管理



(1) IFRSベース

12

2018年3月期までにグループ売上高 2兆円を目指す

| 単位: 億円 | 15/3期実績 | 16/3期計画 | 18/3期中期計画 | 15/3期-18/3期年平均成長率 | 成長ドライバー |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------|
| LWT | 3,962 | 6,400 | 7,030 | +21.1% | M&A |
| LHT | 6,114 | 6,080 | 5,910 | -1.1% | 日本新築 |
| LBT | 3,560 | 3,765 | 3,740 | +1.7% | 選別受注 |
| LKT | 1,137 | 1,180 | 1,230 | +2.7% | リフォーム |
| D&R ⁽¹⁾ | 1,681 | 1,720 | 2,000 | +6.0% | シェア増 |
| H&S | 619 | 620 | 730 | +5.7% | 新サービス |
| 調整 ⁽²⁾ | 22 | -465 | -640 | | |
| 合計 | 17,095 | 19,300 | 20,000 | +5.4% | |

為替前提: ビジネスユニットレベル-実績: 1US\$=105円、1ユーロ=145円、計画: 1US\$=125円、1ユーロ=140円、全社レベル-実績: 1US\$=110円、1ユーロ=141円、計画: 1US\$=120円、1ユーロ=130円

(1) 建デボを除く

(2) セグメント間内部売上高、連結消去、為替リスクの調整、及D&R 建デボの調整

13

2018年3月期までの事業利益目標 1,000億円以上

| 単位:億円 | | 15/3期 実績 | 16/3期 計画 | 18/3期 中期計画 | 15/3期-18/3期 年平均成長率 |
|-------|-----------|-------------|-------------|---------------|-----------------------|
| 事業利益 | LWT | 284 | 593 | 700 | +35.1% |
| | LHT | 356 | 408 | 480 | +10.5% |
| | LBT | 86 | 140 | 220 | +36.7% |
| | LKT | -5 | 25 | 80 | n.m. |
| | D&R | 97 | 100 | 130 | +10.3% |
| | H&S | 46 | 43 | 70 | +15.1% |
| | 本社費用 | -310 | -370 | -340 | |
| | IT投資 | 0 | -10 | -70 | |
| | PPA及び連結調整 | -37 | -139 | -100 | |
| | 為替リスク等 | 0 | -40 | -170 | |
| | LIXIL | 517 | 750 | 1,000以上 | +23.5% |

調整

為替前提: ビジネスユニットレベル-実績: 1US\$=105円、1ユーロ=145円、計画: 1US\$=125円、1ユーロ=140円、全社レベル-実績: 1US\$=110円、1ユーロ=141円、計画: 1US\$=120円、1ユーロ=130円

14

新中期計画 : 前回計画 LIXIL G-16⁽¹⁾からの変更点

| 単位:億円 | 売上 | | | 事業利益 | | |
|-------|-------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------------|
| | 16/3期 計画 | 17/3期 中期計画 | 18/3期 中期計画 | 16/3期 計画 | 17/3期 中期計画 | 18/3期 中期計画 |
| 前回計画 | 17,700 | 21,100 | - | 1,000 | 1,700 | - |
| 新計画 | 19,300 | 19,600 | 20,000 | 750 | 900 | 1,000以上 |
| 差 | +1,600 | -1,500 | - | -250 | -800 | - |

コメント

17/3期の売上計画 変更の内訳:

- 日本 売上計画見直し -550億円
- Joyouの売上調整 -800億円
- 建デポ事業 カーブアウト -300億円
- ASBの業績好調 +150億円

17/3期の事業利益計画 変更の内訳:

- 売上計画見直し -170億円
- Joyou調整 -110億円
- 為替前提の修正 1US\$=105円を
1US\$=125円へ変更した影響 -160億円
- 原材料価格上昇の影響 -200億円
- 販管費増加の影響 -160億円

(1) 2014年5月発表

CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 改善のグローバル展開

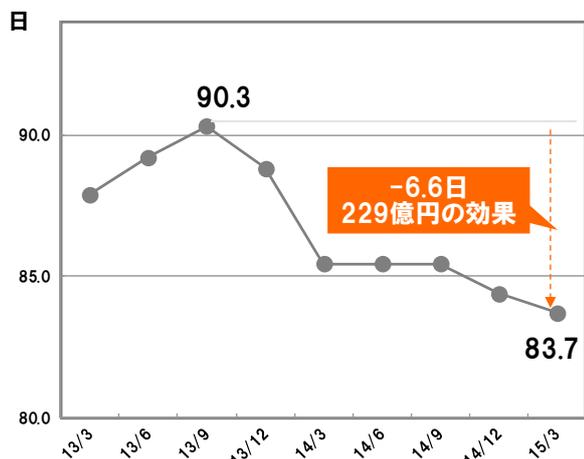
- 国内中心で行ってきたCCC改善活動をグローバル展開し、改善効果を上積みする

17/3期末目標 1,000億円⁽¹⁾

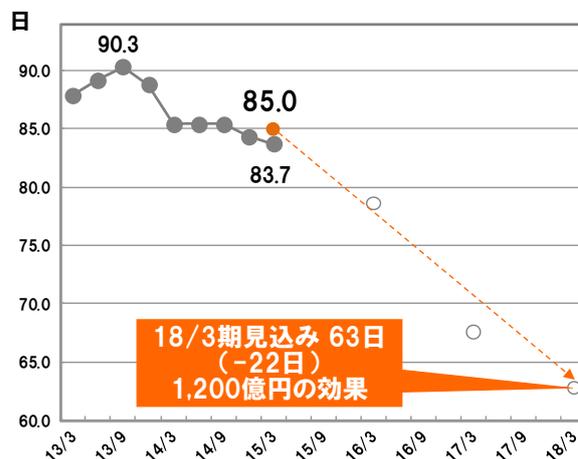


18/3期末目標 1,200億円⁽²⁾

- 15/3月期 決算説明資料より



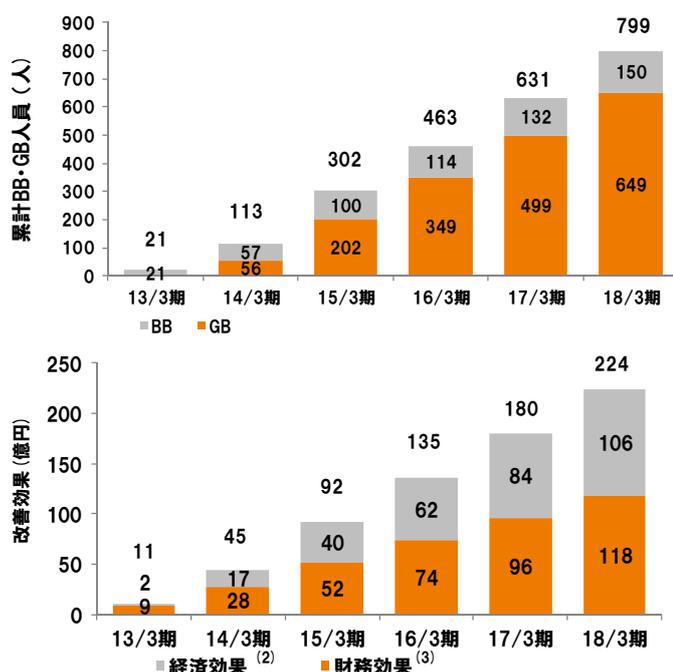
- 新ベンチマークと18/3期末までの見込み



(1) CCC 90.3日から55日への改善により日本基準で想定される効果金額
 (2) グローエとASBを含むCCC 85日から63日への改善によりIFRSで想定される効果金額

日本における施策：シックスシグマの推進によって、利益率改善と人材育成を促進

BB・GB⁽¹⁾ 育成と改善効果金額



*シックスシグマ:業務改善活動
 (1) BB:ブラックベルト 活動専任のチームリーダー
 GB:グリーンベルト 通常業務と兼任のチームリーダー
 (2) 財務諸表に直接発現しない、改善による経営資源の捻出金額
 (3) 財務諸表上の勘定科目で把握できる改善金額

シックスシグマプロジェクトの概要

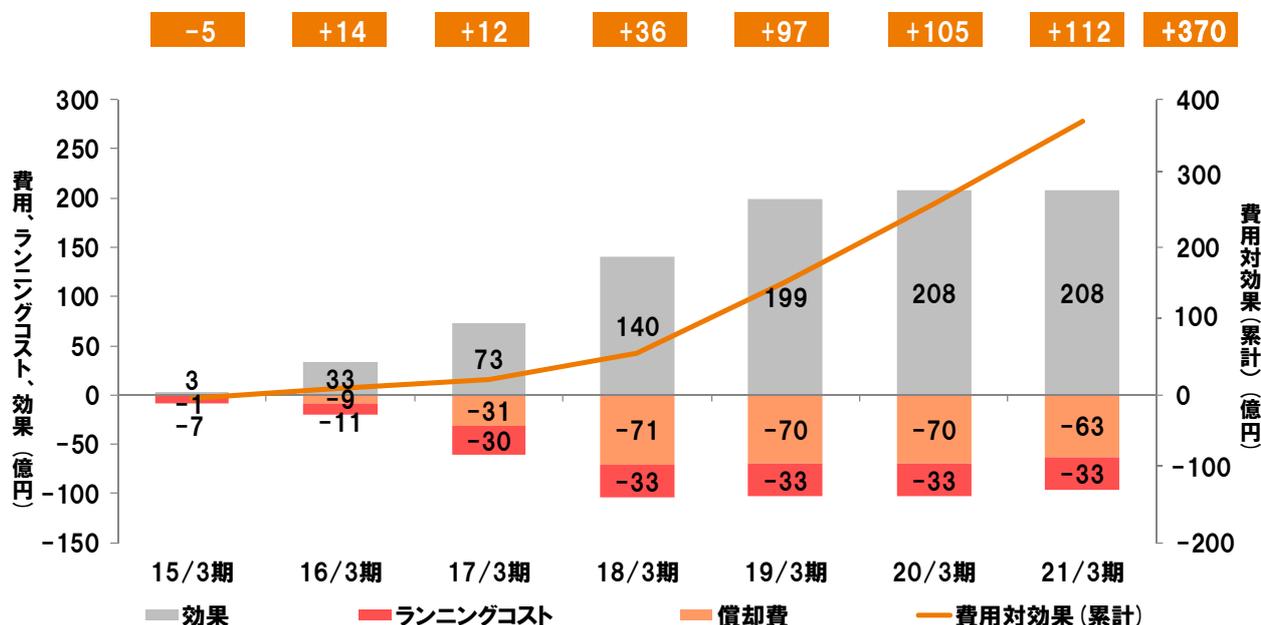
- 毎年GB150名、BB18名を育成し、GB・BB合計で約800名を18/3期までに育成
- 全社・全部門にて469プロジェクトを実施済み
 - 設計・開発プロセス: 80テーマ
 - 物流・在庫プロセス: 34テーマ
 - 本社管理・人事・経理・他: 44テーマ
 - 顧客・営業プロセス: 211テーマ
 - 製造・品質プロセス: 100テーマ
- 累計改善効果金額
 - 15/3期まで実績 92億円
 - 18/3期まで計画 約225億円
- 18/3期までの累積プロジェクト数計画 約1,500

日本における施策：IT投資による大きなリターン

L-Oneプロジェクトによる費用対効果

費用対効果は16/3期より、効果累計が費用累計を上回る見込み

合計(億円)



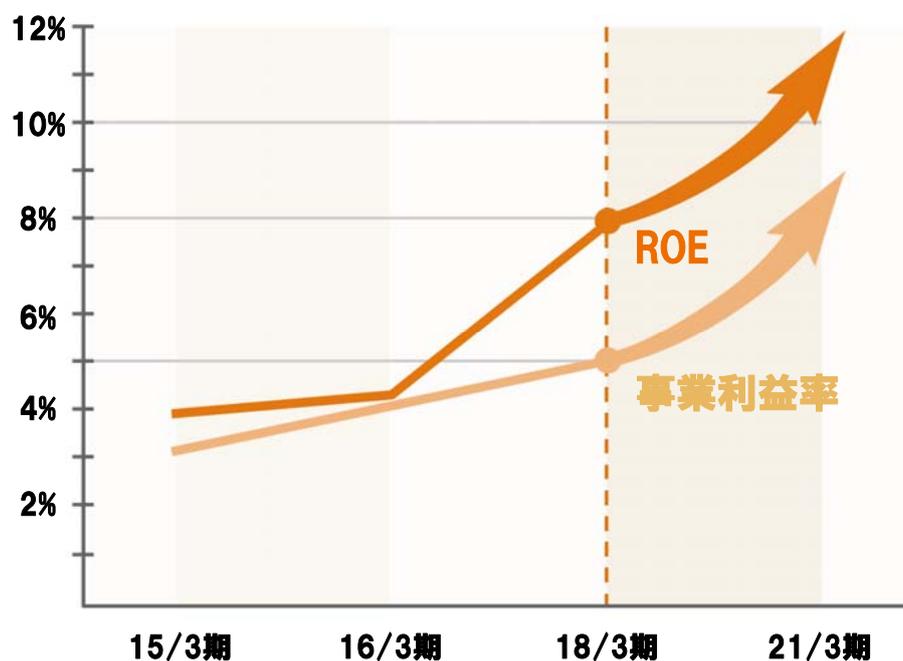
18

総括：LIXILグループ 18/3期計画

| | | |
|--|---|---|
| 目指す姿 | 住宅・ビル用建材及び設備機器市場におけるグローバルリーダーとなる | |
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標 |
| 売上 <ul style="list-style-type: none"> 合計: 2兆円 日本: 13,840億円 海外: 7,500億円 連結調整⁽¹⁾: -1,340億円 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル1位または2位の商品 新ビジネスモデル組織 グローバルな流通ネットワーク M&A | <ul style="list-style-type: none"> 市場を上回る成長率 世界建材市場成長 3-4% → 売上成長5.4% 海外売上比率 24% → 38% 国内売上維持 リフォーム売上比率 現状から2P以上高める |
| 事業利益 <ul style="list-style-type: none"> 合計: 1,000億円以上 日本: 1,130億円 海外: 610億円 連結調整⁽²⁾: -740億円 | <ul style="list-style-type: none"> 原価改善の継続 SCM(サプライチェーン・マネジメント)の効率化 SKU(最少在庫単位)合理化 プライシング活動 | <ul style="list-style-type: none"> 事業利益率 5%以上 コスト削減総額 400億円以上 売価ミックス改善 100億円以上 |
| EPS <ul style="list-style-type: none"> 目標: 200円 ROE <ul style="list-style-type: none"> 8%以上 | <ul style="list-style-type: none"> 総資産回転率の改善 非事業資金の最適化 事業ポートフォリオマネジメント | <ul style="list-style-type: none"> CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 84日から63日へ(IFRSベース) Net Debt / EBITDA 4倍未満 ROIC(投下資本利益率) 4%以上 |

(1) セグメント間内部売上高、連結消去、及び為替リスクの調整
 (2) セグメント間売上、連結消去、IFRS・PPA及び為替リスクの調整

19



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

I. 新中期計画における前提

| | 18/3期 新中期計画 | 前回計画 |
|----------|---|---|
| 世界建材市場 | 15/3-18/3期 年平均成長率(CAGR) +3-4% | - |
| 国内新築需要 | <ul style="list-style-type: none"> 3ヶ年累計 新築着工260万戸 最終年度2018/3期 前年比-11% | <ul style="list-style-type: none"> 3ヶ年累計新築着工260万戸 最終年度 2017/3期 前年比-9% |
| リフォーム需要 | 15/3-18/3期 年平均成長率(CAGR) +3% | 14/3-17/3期 年平均成長率(CAGR) +7% |
| 為替 | <ul style="list-style-type: none"> 事業レート 1US\$=125円/1ユーロ=140円 全社換算 1US\$=120円/1ユーロ=130円 | <ul style="list-style-type: none"> 1US\$=105円、1ユーロ=145円 |
| 資材価格 | 15/3-18/3期 年平均成長率(CAGR) +1% | - |
| 消費税率引き上げ | 2017年4月 | 2015年10月 |

22

II. 中期計画: 日本基準 (JGAAP) - IFRSへの移行

単位: 億円

| 日本基準 | 11/3期 | 12/3期 | 13/3期 | 14/3期 | 15/3期 | 監査前 | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|---------------|--------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | | | | 16/3期 | 17/3期 | 18/3期 | |
| 売上 | 12,149 | 12,914 | 14,364 | 16,287 | 16,734 | 18,700 | 20,000 | 20,000 | |
| 事業利益 | 404 | 179 | 505 | 691 | 517 | 520 | 760 | 840 | |
| 15/3期 日本基準とIFRSにおける 事業利益の差の内訳 | | | | | 事業利益の差 | | | | |
| 合計 | ±0 | | | | 0 | 210 | 140 | 160 | |
| 1. 期ズレ | -21 | | | | -21 | 80 | 0 | 0 | |
| -上海美特、為替 | -17 | | | | | | | | |
| -その他 | -4 | | | | | | | | |
| 2. のれん | +65 | | | | 65 | 130 | 130 | 130 | |
| 3. 減価償却 | +17 | | | | 17 | 20 | 20 | 20 | |
| 4. 人件費関連 | -57 | | | | -57 | -10 | -10 | -10 | |
| -退職給付 | -43 | | | | | | | | |
| -有給休暇引当金 | -13 | | | | | | | | |
| 5. その他 | -4 | | | | -4 | -10 | -10 | 20 | |
| +: 日本基準事業利益 < IFRS 事業利益 | | | | | | | | | |
| | | | | | IFRS | 15/3期 | 16/3期 計画 | 17/3期 中期計画 | 18/3期 中期計画 |
| | | | | | 売上 | 17,095 | 19,300 | 19,600 | 20,000 |
| | | | | | 事業利益 | 517 | 750 | 900 | >1,000 |

23

III. CIG (コーポレート・イニシアティブ・グループ): LIXIL版 ワークアウト **LIXIL** で業務効率の改善・企業文化の更なる向上を目指す

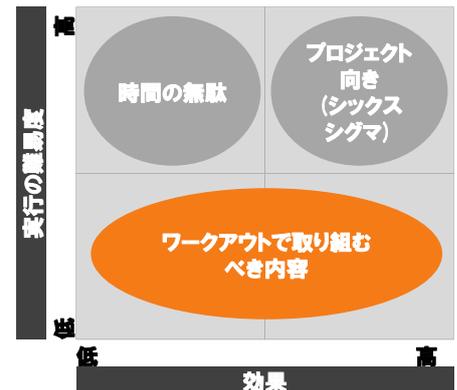
ワークアウトとは何か？

基本概念

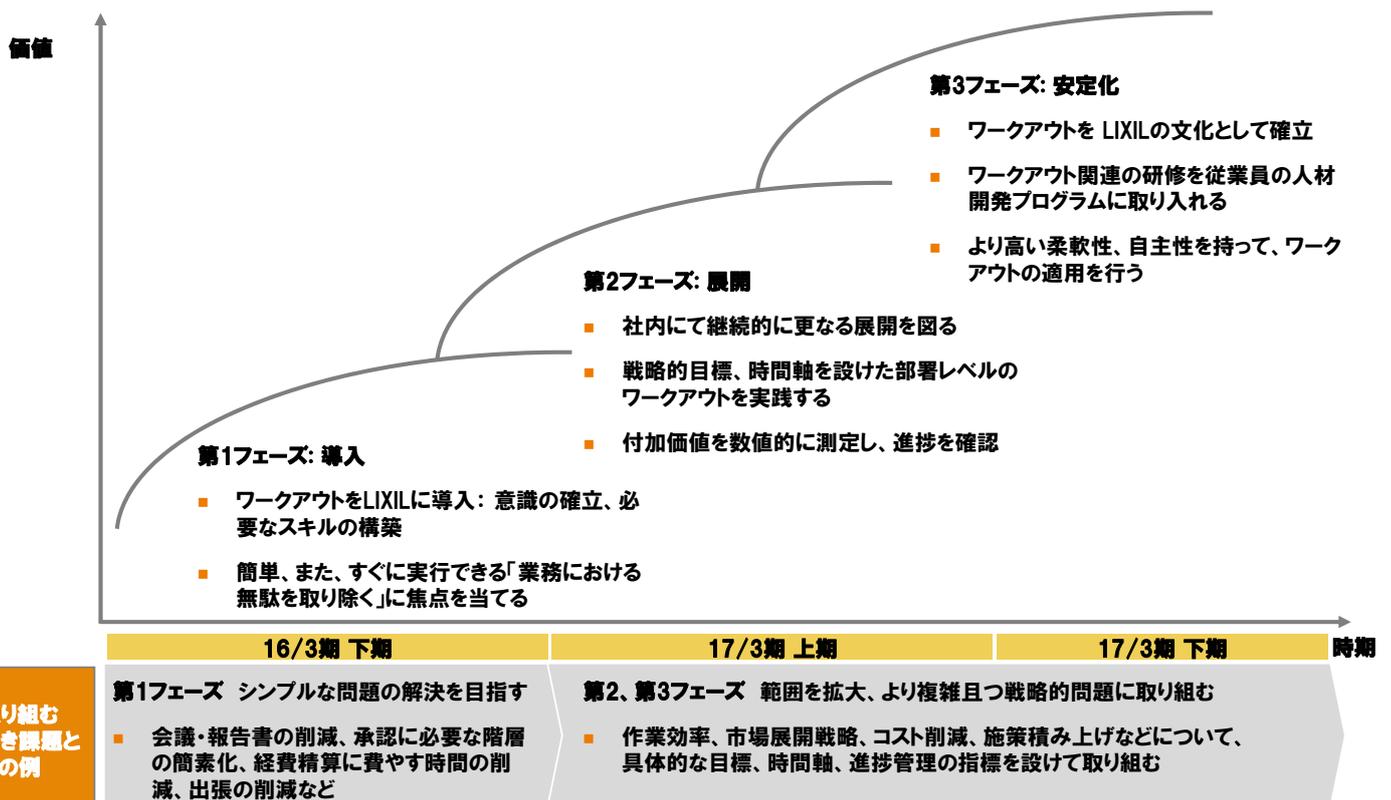
- GEが生み出した、効果的な意思決定のプロセスで、その目的は、官僚的体質の打破、無駄の排除
- ボトムアップ、トップダウン、両方のアプローチを使用し、最終的には、権限委譲、協業、効率性の追求といった企業文化の向上を目指す
- 具体的且つ、明確な役割を設定することで（ファシリテーター、スポンサー等）、ワークアウト毎に、コンセンサス（合意）、解決策、目標達成のための行動を、体系的に生み出す

主な強み

- **実用性:** 参加者は、ワークアウトにより、一定のルールに基づいて行われる意見交換、構造化されたプロセスを通じて、実践的且つ、実行可能な解決策を生み出し、意見の一致を図ることができる
- **スピード:** ワークアウトではアイデア出しであるブレインストーミングから、提案された解決策、行動の決定までを1時間で行い、3ヶ月以内に提案されたアクションを完結する
- **柔軟性:** シンプルで率直な論理手法、プロセスは他の目的に用いることも可能（例: アイデア出し、行動計画、チームビルディング）

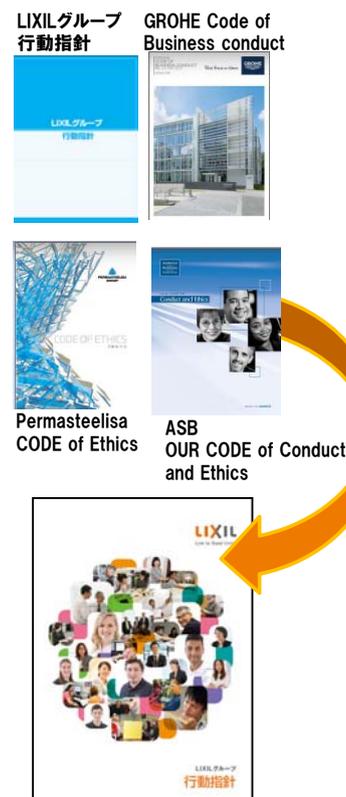


III. CIG: LIXILではワークアウトを最大限に拡大し、3つのフェーズを通じて、ワークアウトの持つ価値を取り込む **LIXIL**



IV. 新LIXILグループ行動指針(4月1日適用)

- 2015年4月、LIXILグループ内のコンプライアンスの最上位の規則として、全LIXILグループに共通の新「LIXILグループ行動指針」を発表。
- 日本については直ちに、全世界にて7月までに適用開始。
- 適用範囲:LIXILグループ全構成員
 - LIXILグループ全役職員(正社員、パート・アルバイト、契約社員、嘱託社員など)
 - (株)LIXILグループ、グローエ、アメリカンスタンダード・プランズ、ペルマステリーザ等は、以前は会社ごとに行動指針を制定していたが、今回、全てを新しく統一した行動指針へ置き換え
- 7月までに13言語に翻訳され周知が図られるとともに、日本を皮切りに、全社員対象に社員への研修を展開中。
- オンライン研修または対面型の研修終了時に、全従業員は、新行動指針を理解し遵守することの誓約を行う。
- テーマは大きく以下の5分野:
 - ① 誠実な取引、② 事業活動における倫理的行動、③ 職場での尊重、④ 会社資産の適正な利用、⑤ 社会への貢献
- 行動指針の遵守・誓約義務のほか、積極的に問題提起することが推奨され、報復禁止・守秘・匿名性の保証が謳われている。
- 今後も様々なポリシーを全世界共通のものとして整備し、コンプライアンス風土の醸成を加速する。



26

V. IT: L-Oneプロジェクトのコンセプト

- グローバル運営の情報システム基盤構築の第1ステップ

LIXILグループのグローバル業務標準化をデザイン

- LIXILグループ内のベストプラクティスを、海外を含むグループ全体に展開
- 適材・適所で人材の活用を可能とする
- LIXILグループ全体の新たな仕組みを開発することで、大幅なコスト削減が可能に

グローバル経営情報の“見える化”を実現

- 経営情報の一元化／内部統制を強化
- システムの整合性／網羅性／データの一元管理を促進

柔軟性／汎用性／拡張性のある情報システムを実現

- 事業の急激な変化やM&Aに、迅速に低コストで対応
- 外部のベストプラクティスを容易に導入

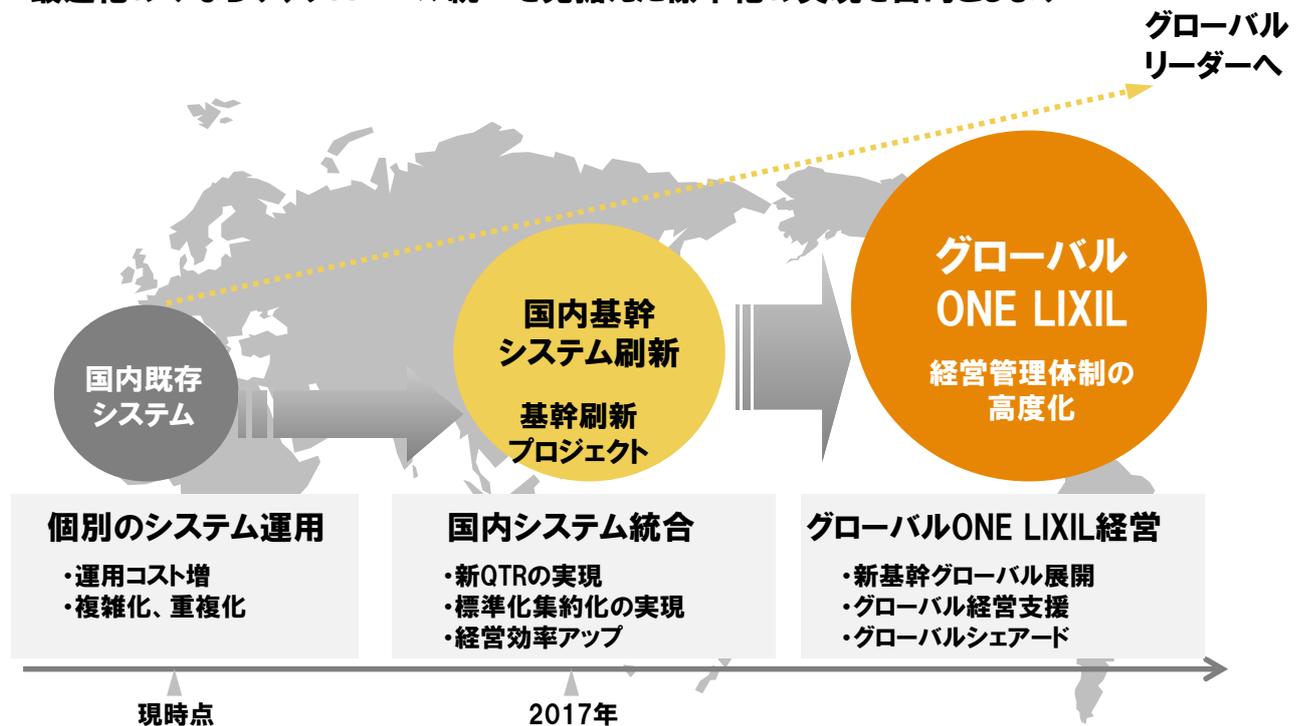
手段: 情報システムのSOA化(SAP)

SOA: Service Oriented Architecture
(システム構成をサービスの組み合わせで対応する考え方)

27

V. IT:プロジェクトの目的

- 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



VI. 人事: ダイバーシティの促進

トップ・マネジメントの強いオーナーシップ

We Do アクション

CEOが女性活躍推進をコミット

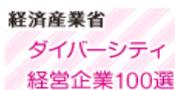
- 管理職昇格の30%以上
- 新卒採用の30%以上
- リーダーシップ・トレーニング参加者の20%以上

女性タレントの育成

- リーダーシップトレーニング参加者: **20%以上**
7人(全体の11%) → 40人(22%) → 47人(21%)
- MBA派遣者: 女性6人/全22人 (**27%**)
- **LIXIL Women's Network**:
2013年に設立



経産省・東証から、女性活躍推進に優れた企業「なでしこ銘柄」に2年連続で選定



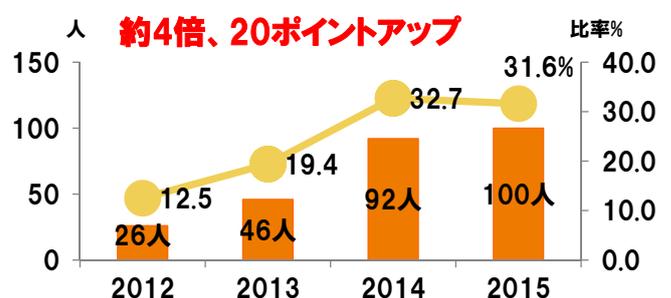
女性活躍先進企業表彰

女性管理職



- **2014年昇格に占める女性比率: 37.1%**
- **2014-15年執行役員以上昇格に占める女性: 20人中6人 (30%)**

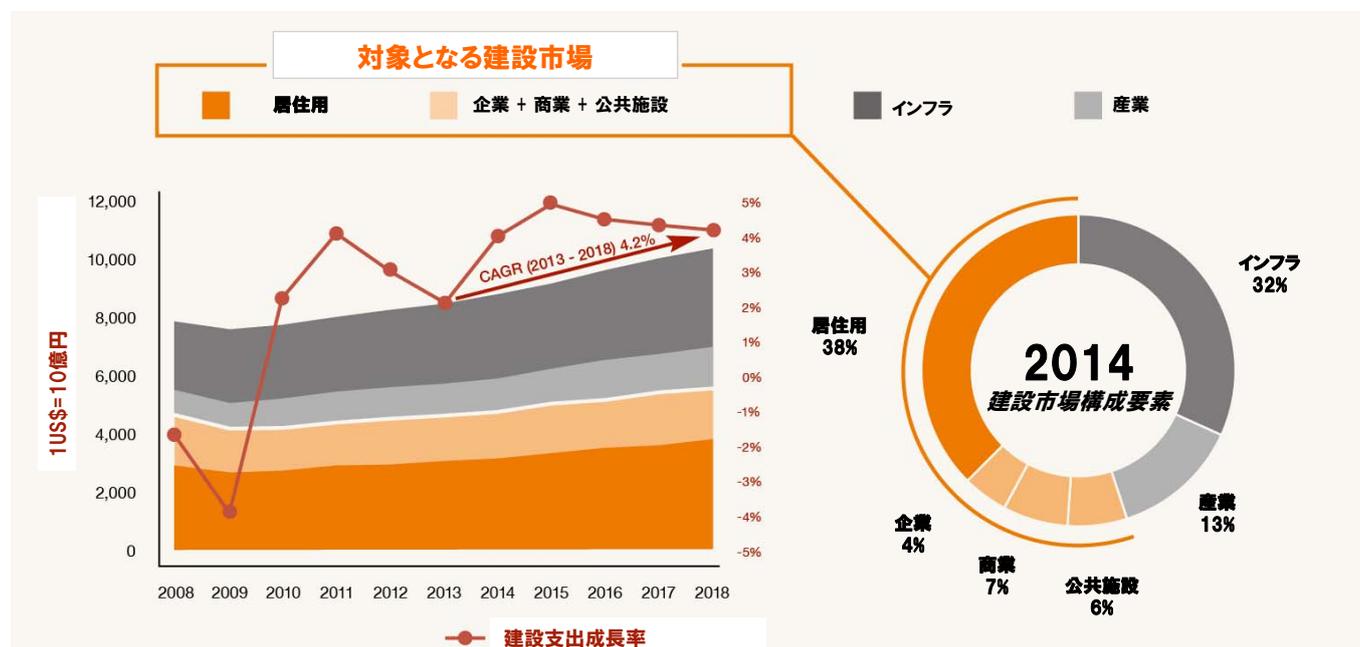
新卒採用のうち女性人数・比率



VII. 成長するグローバル住宅・ビル市場と密接に関与

グローバル建設市場の見通し

- グローバル建設支出は2013-18年の間に年平均成長率 (CAGR) 4.2% 増加を予想



出典: Global Insight

30

VIII. ファンクション (本社機能)



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)

31

The New Global Market Leader

LIXIL Water Technology

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL Water Technology (LWT)概要

主要指標(16/3期予想)

売上高 50億ドル

事業利益率 9% ⁽¹⁾

製造拠点数 世界46カ所

物流センター 世界24カ所

従業員数 27,000名

購買規模 25億ドル

設備投資額 2億ドル

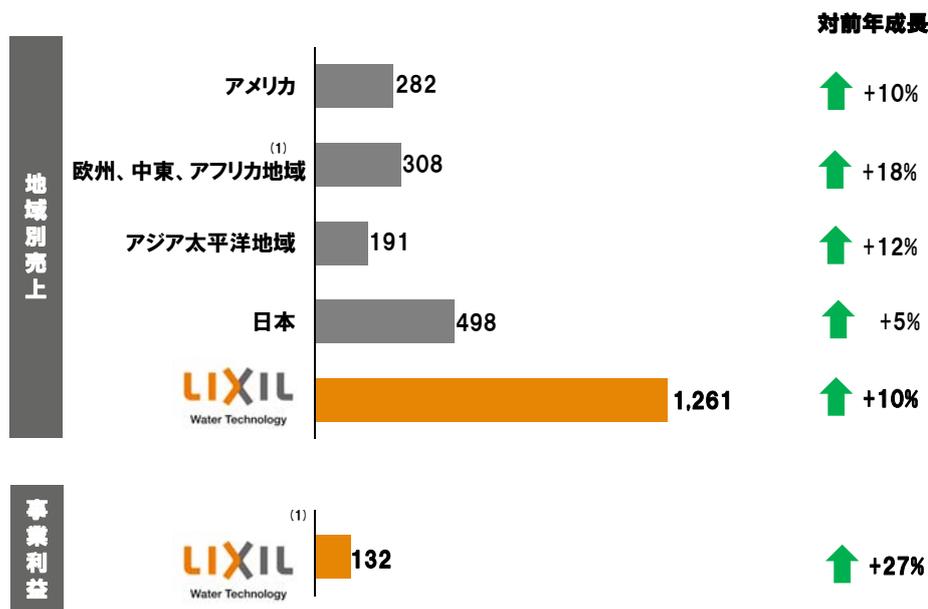


ブランドと地域(16/3期予想)

| ブランド | 売上高 |
|---------------------|---------|
| LIXIL INAX | 22億ドル |
| GROHE | 15億ドル |
| American Standard | 14億ドル |
| COBRA | 1億5千万ドル |
| 地域 | 売上高 |
| アメリカ | 11億ドル |
| ヨーロッパ 中東 アフリカ | 12億ドル |
| アジア 太平洋地域 | 7億ドル |
| 日本 | 21億ドル |

為替レート: 1US\$ = 125円、1ユーロ = 1.12US\$、売上高は四捨五入
1) IFRS: 事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費; JGAAPでの営業利益に相当

16年/3期 第1四半期(4~6月)(US\$百万)

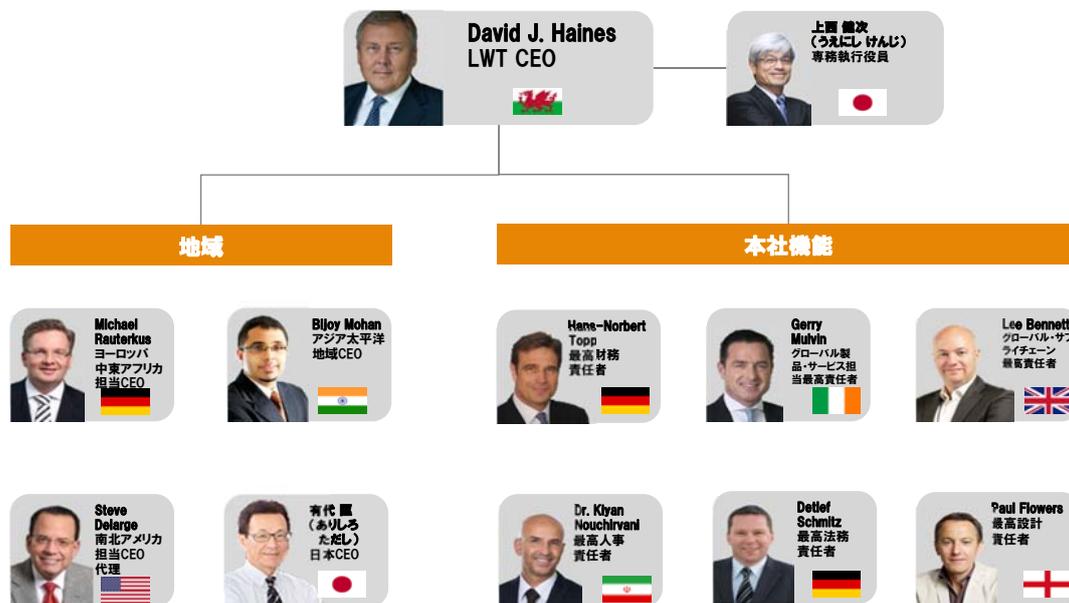


為替レート: 1US\$ = 125円、1ユーロ = 1.12US\$
 (1) 2014年11月1日現在の、GROHE DAWN WaterTechを含む連結

持続可能な、利益率向上を伴う成長への方策

| | | | |
|--------------------|---|--|--|
| 市場 | Water Technology | 高成長が期待されるウォーターテクノロジー・ソリューション市場 | |
| 競争力 | 経営陣 | 優れた実績を持つ経営陣 - 多様で第一級のバックグラウンドを誇る業界のベテラン | |
| | マーケット・ポジション | 主要地域でトップの地位を占める、世界マーケットのリーディングカンパニー | |
| | ブランド資産 | GROHE、アメリカンスタンダード、INAX、COBRA(コブラ) - 明確にポジショニングされたブランドポートフォリオ | |
| | 製品 | あらゆるデザイン、技術、価格帯を網羅する幅広いバスルームの製品 | |
| | 販売網 | 全世界で他の追随を許さない、マルチブランド、マルチカテゴリー、マルチチャネルの販売プラットフォーム | |
| | 業界基盤 | 日本のテクノロジーとドイツの精密工学が結びついた、世界的な製造ネットワーク | |
| 成長戦略 | 成長の中核 | 売上成長の機会を最大化するために最適な組織を構築 | |
| | 戦略的イニシアティブ | 製品カテゴリー | グローエのバスルームのフルラインナップを発売 シャワートイレを全世界に展開 壁中配管の衛生システムを全世界に拡大 |
| | | 地域 | アメリカでは成長戦略を加速 中国で低価格帯の小売りを拡大 サブサハラ地域をアフリカの出発点として、南アフリカの市場を開拓 |
| | | M&A | 地域と製品カテゴリーを補完するM&Aを検討する |
| | イノベーション | 業界をリードする、テクノロジー、デザイン、品質を結合したイノベーション | |
| 効率的なグローバル・サプライチェーン | 効率的な製造拠点、ブランド横断の共同購買と製品プラットフォームによるシナジーの推進 | | |
| 展望 | 業績 | 持続可能な、利益率向上を伴う成長を実現 | |

LWT経営陣-優れた実績を持つ、多彩な専門家集団



LWTは水回り⁽¹⁾ 世界市場におけるリーディングカンパニー



(1) キッチン本体を除く
(2) 該当製品の割合は売上の70%と推定
(3) 推定、非上場会社



Pure Freude an Wasser

For Precious Life

Raising The Standard

A legacy of quality
Friedrich Groheにより1951年立上げ

- プレミアム・ブランド

- 優れた技術の
マス・プレミアム・ブランド

- マス・プレミアム・ブランド

- 普及品ブランド

- 水栓金具とシャワーの世界的
リーディングブランド

- 高い技術力のシャワートイレ
を含む、バスルーム・衛生陶
器のフルラインナップ

- バスルーム・衛生陶器のフル
ラインナップ

- 手頃な価格のバスルーム・衛
生陶器のフルラインナップ

- イノベーション、高い品質と
優れたデザインによる 優位性
- ドイツ製

- 創造性、高いデザイン性、
日本の技術による優位性

- 性能、耐久性、高付加価値
による優位性

- 優れた品質、機能、耐久性に
よる優位性

- 全世界

- 日本、アジア、北アメリカ

- 北アメリカおよびアジア

- 南アフリカ及びその他地域へ
も展開

幅広い デザイン、技術、価格帯の水回り製品のフルラインナップ

衛生陶器・洗面化粧台

売上34%

- 衛生陶器、ビデ、小便器、洗面台、洗面化粧台

浴室

売上4%

- バスタブ、シャワースペース、ジェットバス

シャワートイレ

売上8%

- 一体型/シート型シャワートイレ

システムバス

売上17%

- 戸建・集合住宅用ユニットバス

浴室水栓

売上20%

- シングルレバー水栓、2レバー水栓、付属品

シャワーおよびシャワーシステム

売上6%

- ハンドシャワー、固定シャワー、サーモスタット、シャワーシステム

施工業者向け

売上7%

- 壁埋め込みトイレ用タンクシステム、業務用器具

キッチン用水栓・シンク

売上5%

- キッチン用水栓、シンク、浄水器

…業界最強 のマルチ・チャネル供給ネットワークを通して提供

| ショールーム | 店頭/店舗販売 | プロジェクト用 | キッチン・スタジオ | 小売/DIY | ブランド店/FC店舗 | e-コマース |
|------------|--------------|----------|------------------|---------------|------------|--------|
| | | | | | | |
| 主にヨーロッパ、米国 | 全世界 | 全世界 | 主にヨーロッパ | 主にヨーロッパ、米国、日本 | 主にアジアおよび日本 | 全世界 |
| | | | | | | |

8

日本のテクノロジーとドイツの精密工学が結びついた、世界的な製造ネットワーク

- 最先端のテクノロジーを備えたグローバルな生産拠点
- 需要変動に柔軟に対応できるグローバル生産体制
- 1つの品質スタンダードをすべての工場に展開



- 水栓金具・シャワー
- 陶器・樹脂製品
- 機器・システム

アメリカ



ヨーロッパ
中東
アフリカ



アジア太平洋地域

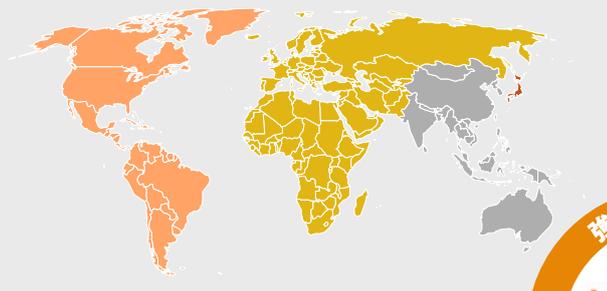


日本



9

国/都市



製品カテゴリー

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>衛生用品・洗剤カテゴリー</p> <p>売上: 34%</p> <ul style="list-style-type: none"> 衛生用品、ヒジ、小便器、洗面台、洗剤カテゴリー | <p>浴室</p> <p>売上: 4%</p> <ul style="list-style-type: none"> バスドア、シャワーブース、シャワーバス | <p>シャワートイレ</p> <p>売上: 6%</p> <ul style="list-style-type: none"> 一体型/シート型シャワートイレ | <p>システムバス</p> <p>売上: 17%</p> <ul style="list-style-type: none"> 戸建・集合住宅用システムバス |
| <p>浴室床材</p> <p>売上: 20%</p> <ul style="list-style-type: none"> シングルレール一体型、2レール床材、付着型 | <p>シャワー・浴上シャワーシステム</p> <p>売上: 6%</p> <ul style="list-style-type: none"> ハンドシャワー、固定シャワー、サーモスタット、シャワーシステム | <p>施工業者向け</p> <p>売上: 7%</p> <ul style="list-style-type: none"> 建築現場から現場タンクシステム、建築用器具 | <p>キッチン・洗面・シンク</p> <p>売上: 5%</p> <ul style="list-style-type: none"> キッチン・洗面・シンク、浄水器 |

流通チャネル

| | | | | | | |
|------------|---------|---------|---------------|------------|------------|-------|
| ショールーム | 店舗/店舗販売 | プロジェクト用 | キッチン・スタジオ | 小売/DIY | ブランド店/FC店舗 | eコマース |
| | | | | | | |
| 主にヨーロッパ、米国 | 全世界 | 主にヨーロッパ | 主にヨーロッパ、米国、日本 | 主にアジアおよび日本 | 全世界 | |

顧客



強力なブランド



中期計画のテーマ - 地域

| | | 戦略 | 中心テーマ | |
|-----------|---------------------------|-----------------|--|--|
| 地域 | アメリカ | 業績改善を継続 | <ul style="list-style-type: none"> ブランド間で共有するチャネルを戦略的に活用することによって成長を加速(クロスセル) シャワー・水栓金具の製品カテゴリーを拡大 「DXV」をショールーム・ブランドとして成長させ、売上と利益率を拡大 工場拠点を再編成しつつ、米国向けの最新鋭の生産投資を検討 | |
| | 欧州 中東 アフリカ | ヨーロッパ・中東 | 成長戦略 | <ul style="list-style-type: none"> GROHE ceramics (衛生陶器)とシャワートイレを発売 価格維持、マーケティング費用は増やすがその他経費は抑制し、利益を拡大 プレミアム・シャワーのイノベーションとサーモスタットを成長させる 施工業者・建築業者向け事業「GROHE Professional」を拡大 |
| | | アフリカ | 市場でのリーダーシップを構築 | <ul style="list-style-type: none"> 南アフリカの市場でのリーダーシップを強化 GROHE DAWNのブランド・ポートフォリオをサブサハラ全域およびその他アフリカにも展開 |
| | アジア太平洋地域 | 中国戦略の再構築 | <ul style="list-style-type: none"> 中国全土の戦略: COBRA(コブラ)ブランドによる普及価格製品の展開、1,000店以上の小売店ネットワークの活用 プレミアム・ユーザー向けにグロウエ事業を推進 アメリカンスタンダード製品を新しい販売チャネル向けに拡大 シャワートイレ市場でのリーダーシップを構築 | |
| | 日本 | リソースを活用 | <ul style="list-style-type: none"> 新商品開発とリフォームに注力し、トイレ・システムバス市場で確固たる地位を確立 システムバスの利益率を改善 より強力なコミュニケーションと営業力の活性化により、需要を喚起 | |

| | | 戦略 | 中心テーマ |
|----|----------------|-------------------|---|
| 機能 | 人員と組織 | 人材開発・管理 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 新たなリーダーシップ・チームの編成、LIXIL Valuesの導入によって、世界クラスのマネージメント、コンプライアンス、内部/外部管理体制を構築 ■ チームワークにより高業績を達成する文化を実践 ■ 人材開発・管理により後継者育成プランを作成 ■ 組織統合を進め経営の変革を推進 |
| | グローバルな製品とサービス | リフォーム・リノベーション | <ul style="list-style-type: none"> ■ 現在150,000のSKU(最小在庫単位)を60,000に合理化 ■ シャワートイレおよび壁中配管システム事業に人員を投入しグローバルな部門として確立 ■ 主力商品に集中的に、パワーブランドコンセプトを組み入れる ■ 過去3年間に発売された新製品で売上の25%を実現 ■ コスト削減のため、ブランドを横断したプラットフォームを導入 |
| | グローバル・サプライチェーン | コストダウンと成長のためのリセット | <ul style="list-style-type: none"> ■ 小規模工場の閉鎖により、製造コスト削減と生産拠点再編成を実施 ■ 購買では5%の正味生産性向上プログラムを継続 ■ ベストプラクティスの導入により、衛生陶器と水栓金具工場の歩留りを改善 ■ LWT全体の統合計画を作成 |
| | 経理・財務 | 管理とコンプライアンス | <ul style="list-style-type: none"> ■ ワールドクラスのコンプライアンス基準とプロセスを実践 ■ リスク管理と内部監査機能を強化 ■ 効率改善のために、レポートと計画策定を標準化 |

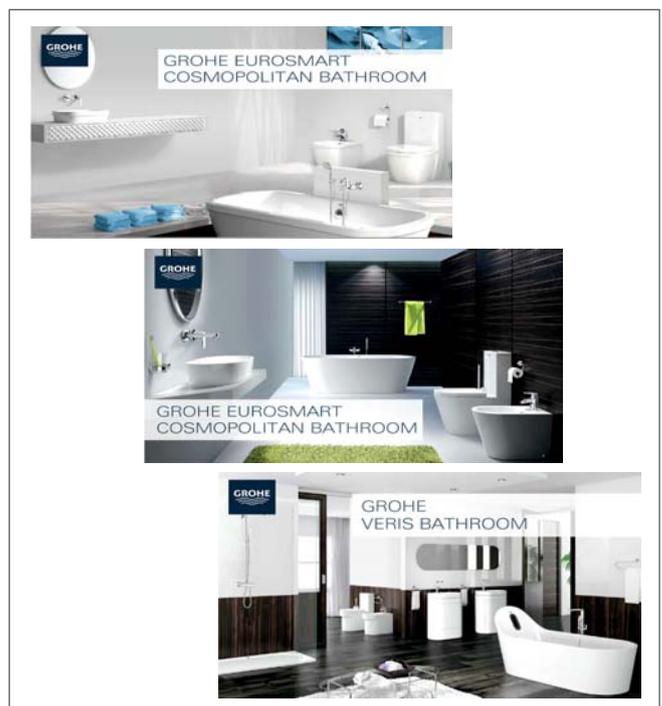
GROHE Ceramics(衛生陶器)の発売によりLWTのバスルームフルラインナップが完成

強み

- ブランド力、既存のポートフォリオからの必要性、顧客からの要望に応えるため、GROHE Ceramicsを市場導入
- LIXILの優れた釉薬・洗浄技術を導入して、より高機能の衛生陶器製品を提供
- 優れたデザインによる差別化

計画

- GROHEは欧州・中東・アフリカ、アジアにバスルームのフルラインナップを提供
- 優位性と差別化
 - 既存の水栓金具製品ラインナップとシャワートイレのデザインコーディネート
 - 日本のノウハウに裏付けられた比類ない特長とテクノロジー
- 消費者と施工業者を惹きつける広告やコミュニケーション・キャンペーンを実施



強み

- 海外、特に韓国・中国・ヨーロッパの需要の高まりによって32億ドル相当の市場が年8%成長
- INAXはシャワートイレ売上 世界第2位、優れた技術力



計画

- 技術面でも機能面でも、競合商品より一歩先んじたINAXのシャワートイレ技術を基に拡販
- 差別化したデザインと機能を搭載した優位性のある新製品提案
- 流通、教育、施工・サービスへの人材投入
- 日本国外の供給力とブランド力を活用して、INAXの技術を搭載した現地ブランドのシャワートイレを積極的に拡販



強み

- 高収益事業である壁埋め込みトイレ用タンクシステムでより多くのシェアを獲得
- 壁付けタイプトイレ/壁埋め込みトイレ用タンクシステムが増加傾向にあり魅力的な市場

計画

- 施工業者向け営業部門を含めた、専任の壁埋め込みトイレ用タンクシステム部門を組織
- 拡販
 - 既存の主要顧客先との関係強化
 - 新興市場におけるLWTの販売チャネルを活用して、先行するヨーロッパ競合他社に対し、デファクトスタンダードを設定
- 不動産業者や施工業者へのサービスを中心としたマーケティング活動



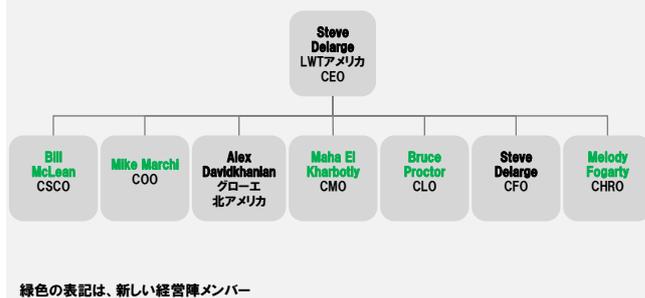
販売チャネルと製品シナジーを活用して北アメリカ市場を開拓

複数ブランドを取り扱う販売チャネルシナジー

| | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| マス・プレミアム・ブランド - 北米最大の衛生陶器メーカー | 最高の品質を誇るプレミアム・ブランド | 手の届く価格帯の新高級ブランド |

- Go-to-Market組織を編成して、複数ブランドを取り扱う販売チャネルを活用して成長を加速：
 - 自社の営業部門と販売代理店との関係強化
 - プロジェクト・ビジネス/主要顧客- 複数ブランドの提案により拡販
 - 小売り/DIY - American Standardの小売店向けルートの強みをGROHEに活用
 - E-コマース- 統合プラットフォームを通して加速

アメリカの経営陣を刷新



米国での生産投資を検討

- 今後堅調な成長が見込まれる米国で最新鋭の生産投資を検討中、LWTの次の10年の成長につなげる計画
- 自動化された離型、接着、仕上げ、施釉ライン
- サプライチェーンの最適化

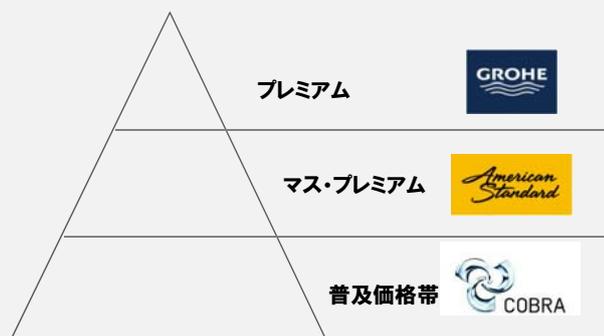


LIXIL横戸工場における高圧陶土成形工程

中国で普及価格帯ブランド“COBRA”を投入 - Friedrich Groheにより1951年に設立された水栓金具とシャワーのブランド

すべての価格帯で強力なブランドを構築

- 中国でのCOBRAブランド製品の発売：地方の中小都市 (Tier4~Tier6)の1,000以上の販売店ネットワークを通して、低価格品としての普及を図る
- アメリカンスタンダードは地方中核都市 (Tier3~Tier4)で販売店ルートを拡大
- GROHEは、大都市 (Tier1~Tier2)の高級ショールームを通じて、引き続き高級品・プロジェクトビジネスと販売店ルートをターゲットとする



南アフリカはサブサハラへの出発点

- 南アフリカの市場リーダーであるグローエ・ドーン (GROHE DAWN) は、サブサハラ・アフリカに製造拠点を置く、唯一の大手グローバルメーカー
外資競合他社の製造拠点は北アフリカのみであり、これらのメーカーは主に中東とアフリカ北西部の市場に販売
- ヨハネスブルグは、アフリカに進出する企業を中心地
- アフリカ企業上位50社のうち37社は南アフリカ企業
- サブサハラ・アフリカのインフラ・不動産投資会社は主にヨハネスブルグに所在
- アフリカにおける不動産プロジェクト・福祉施設の多くは、南アフリカの建築家やインテリア・デザイナーが手がけている

アフリカにおける衛生機器の生産拠点 (競合含む)



イノベーション・リーダーとしてのLWTのポジション

戦略的イノベーション目標

- ✓ **新商品開発における重点は、75%がリフォーム、25%が新技術**
- ✓ **過去3年間に発売された新製品の売上比率 25%**
- ✓ **300の新製品をLWT全体で毎年発売**
- ✓ **売上の3%を研究開発に投資**

LWT の成長目標

| 単位:US\$百万 | | 16/3期 計画 | 18/3期 計画 | 16/3期-18/3期 年平均成長率 |
|-----------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 売上成長 | アメリカ | 1,100 | 1,225 | +6% |
| | 欧州・中東・アフリカ | 1,225 | 1,355 | +5% |
| | アジア パシフィック | 730 | 890 | +11% |
| | 日本 | 2,065 | 2,155 | +2% |
| | LIXIL Water Technology ⁽¹⁾ | 5,120 (日本除く: 3,055) | 5,625 (日本除く: 3,470) | +5% *日本除く +7% |
| 利益成長 | 事業利益 | 473 (日本除く: 300) | 560 (日本除く: 375) | +9% *日本除く +12% |
| | 事業利益率 | 9% | 10% | |

(1) セグメント間売上を含む、地域間売上は消去後

20

LWT 2018/3期 計画

| 目指す姿 | | |
|--|---|--|
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標 |
| 世界No.1のウォーター・テクノロジー企業 ■ ヨーロッパ/米国/日本で市場シェア第1位、中国で第2位 | | |
| 売上高 ■ 合計: <u>7,030億円</u> ■ 日本: 3,140億円 ■ 海外: 4,550億円 ■ 連結調整 ⁽¹⁾ : -660億円 | 成長戦略 ■ 製品イノベーション ■ 販売チャネルの拡大 ■ クロスセルの拡大 ■ 新商品開発期間の短縮 | ■ 売上の3%程度の研究開発費 ■ 設備投資を増加 ■ クロスセルの拡大 |
| 事業利益 ■ 合計: <u>700億円</u> ■ 日本: 310億円 ■ 海外: 450億円 ■ 連結調整 ⁽¹⁾ : -60億円 | 利益率改善 ■ コスト削減策 ■ 部品の標準化 ■ 全世界での製造プラットフォーム ■ サプライチェーン・マネジメント ■ CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 改善 | ■ 製造拠点の最適化 ■ サプライチェーンで5%の効率化 ■ SKU(最少在庫単位)削減 |

(1) 地域間取引調整

21

**Drive Value from Selection
and Concentration**

LIXIL Housing Technology

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL Housing Technology (LHT) 概要

主要指標 (16/3期予想)

売上高 6,080億円

事業利益⁽¹⁾率 6.7%

海外売上比率 3.7%

生産拠点数 37カ所

従業員数 25,000名

購買規模 2,000億円

設備投資額 300億円



売上 (16/3期予想)

| | | |
|--------------------|---|----------------------------|
| 事業本部 ウインドウシステム |  | サッシ 1,577億円 |
| |  | ドア 412億円 |
| 事業本部 エクステリアシステム |  | エクステリア 1,208億円 |
| |  | タイル 436億円 |
| 事業本部 リビングシステム |  | 木質建材 577億円 |
| |  | インテリア ファブリック、他 971億円 |
| 事業本部 海外 |  | 海外事業 226億円 |

(1) IFRSの事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費; JGAAPでの営業利益に相当

事業部制の導入: 事業責任の明確化、市場接点強化



井植 敏雅
CEO



岡本 誠
CFO



濱瀬 牧子
CHRO

真田 進也
オペレーション改革

Sidney Weeks
CLO



2

LHTは日本市場において多くのカテゴリでシェアNo1を獲得

| | | | |
|--|---|--|---|
| サッシ 50% シェア No.1 | ビルサッシ 40% シェア No.1 | 玄関ドア 55% シェア No.1 | エクステリア 50% シェア No.1 |
| 木質建材 10% シェア No.3 | タイル 50% シェア No.1 | 外装建材 10% シェア No.3 | インテリアファブリック 10% シェア No.1 |

3

販売網

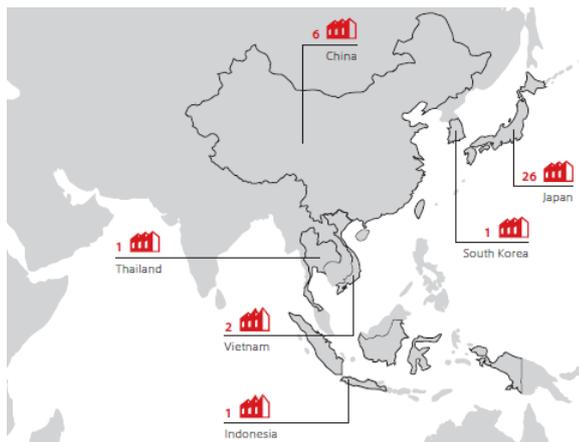
- 日本国内における多カテゴリー・チャネルの優れた販売プラットフォーム
- 特にサッシチャネルとの高いコネクションを有する

商品力

- 日本市場での圧倒的シェアを保つ、住宅市場向けの総合的で多様な商品ラインナップやソリューション
- リフォーム向けや非住宅向けなど、新市場向け商品の積極展開

コスト競争力

- タイ、ベトナムでの日本の技術を活用した最新のアルミ一貫工場での生産



<工場数>

| | |
|--------------|----|
| アルミ建材一貫生産工場 | 7 |
| その他アルミ加工専用工場 | 19 |
| その他建材工場 | 11 |



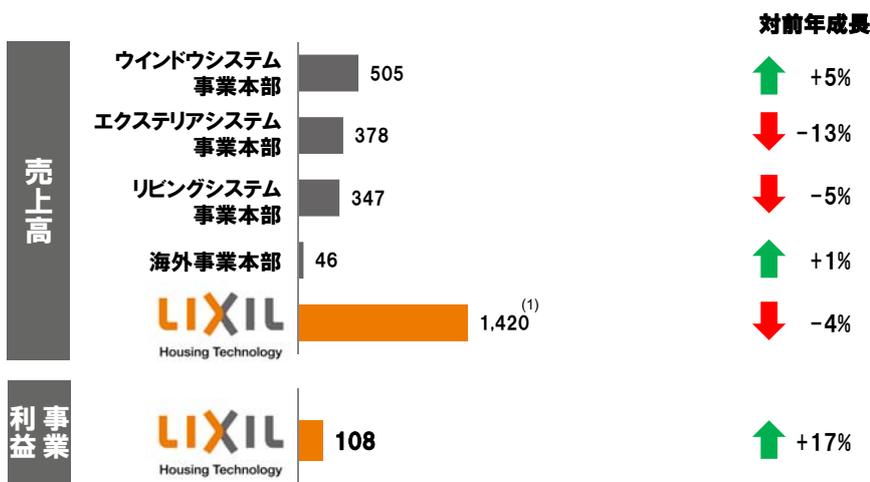
下妻工場(茨城県)



タイ工場

2016年3月期 第1四半期は事業利益 前年比17%増を達成

16/3期 第1四半期(4月-6月)(億円)



- リフォーム商品の売上増、製造コストの削減や購買費の抑制により、事業利益は前年同期比 +16億円、17%増を達成。事業利益率は6.2%から7.6%に改善。
- 1月-3月の新築着工戸数減少の影響を受け、売上は前年同期比4%ダウン
- インプラス(内窓)等、省エネ住宅ポイント対象商品が急成長

(1) 売上高合計には、その他・子会社売上を含む



重点施策(競争力)

| | | |
|------|---|--|
| 重点施策 | Intelligent Functionality 単品からシステム化へ | 商品のゲームチェンジにより新たな市場を創出 <ul style="list-style-type: none"> ■ 素材の進化 ■ アプリケーション技術の進化による付加価値増 複合化、スマート化、断熱化、防火等 ■ 商品ラインナップの拡充 ■ リードタイムの短縮 ■ 開発部門強化(IEC=International Engineering Center) |
| | Aesthetic Housing Envelope スケルトンに美しさを | <ul style="list-style-type: none"> ■ 開口部の大型化 ■ ユーザー視点での商品展開の徹底(Exclusivity) ■ 素材としてのアルミの長所最強化 ■ デザイン(完成品、部品)の統合、価値化(IDC=International Design Center) ■ エクステリア、インテリア、開口部のトータルソリューション化 |
| | Powerful Cost Advantage 圧倒的なコストベースを | <ul style="list-style-type: none"> ■ 工場工程別稼働率・生産性の向上(工場再編含む) ■ グローバル化への加速(IPC=International Procurement Center) ■ リードタイムの短縮 ■ SKU(最小在庫単位)の最適化 ■ PSI管理(生産・販売・在庫の統合管理) |

サッシ

- ✓ ハイブリッドサッシ
に集中加速
→3年後に50%に



ドア

- ✓ ドアリフォーム市場の創出と拡大
→ 3年後に25%に
- ✓ 新スタンダードの創出:
スマートロック搭載ドアの増大
→ 3年後に50%に



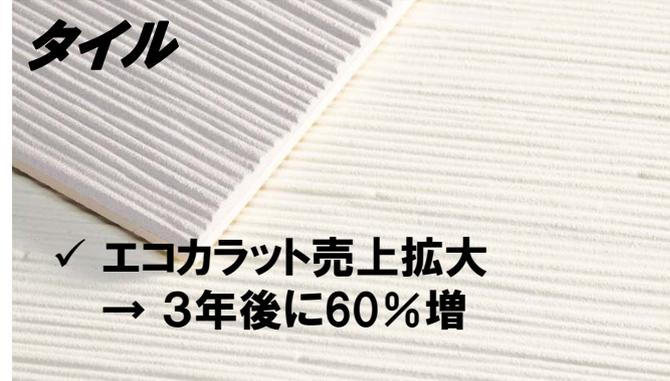
エクステリア

- ✓ 住宅ファサード市場
の創造
→3年後にファサード
ドリフォーム50%増



タイル

- ✓ エコカラット売上拡大
→ 3年後に60%増



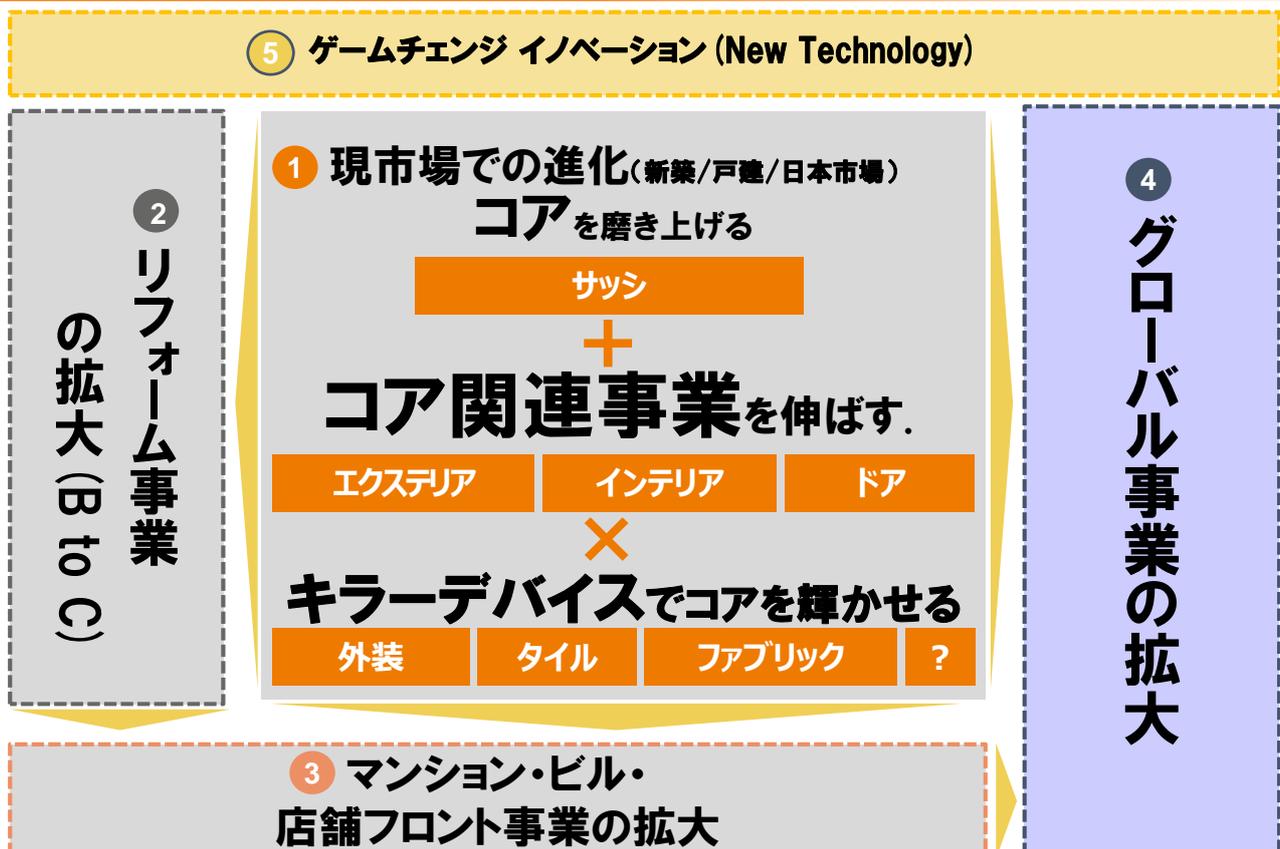
8



9

| 重点項目 | コアテーマ |
|--|--|
| 材料工程の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 需要に対応した筋肉質な生産体制の構築 ■ アルミ材料部門の事業化 |
| 加工工程の自動化 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 加工工程の自動化推進による生産性向上 |
| IPCの設立 (International Procurement Center) | <ul style="list-style-type: none"> ■ ローコストカントリーからの資材調達推進 ■ アルミニウムのスポット取引拡大、プレミアムヘッジ推進 ■ グローバル視点でのOEM供給業者の開発 |
| IECの設立 (International Engineering Center) | <ul style="list-style-type: none"> ■ 設計委託センターの拡大(アジア) ■ グローバル視点での開発人材強化 |

LHT事業基本構造の進化



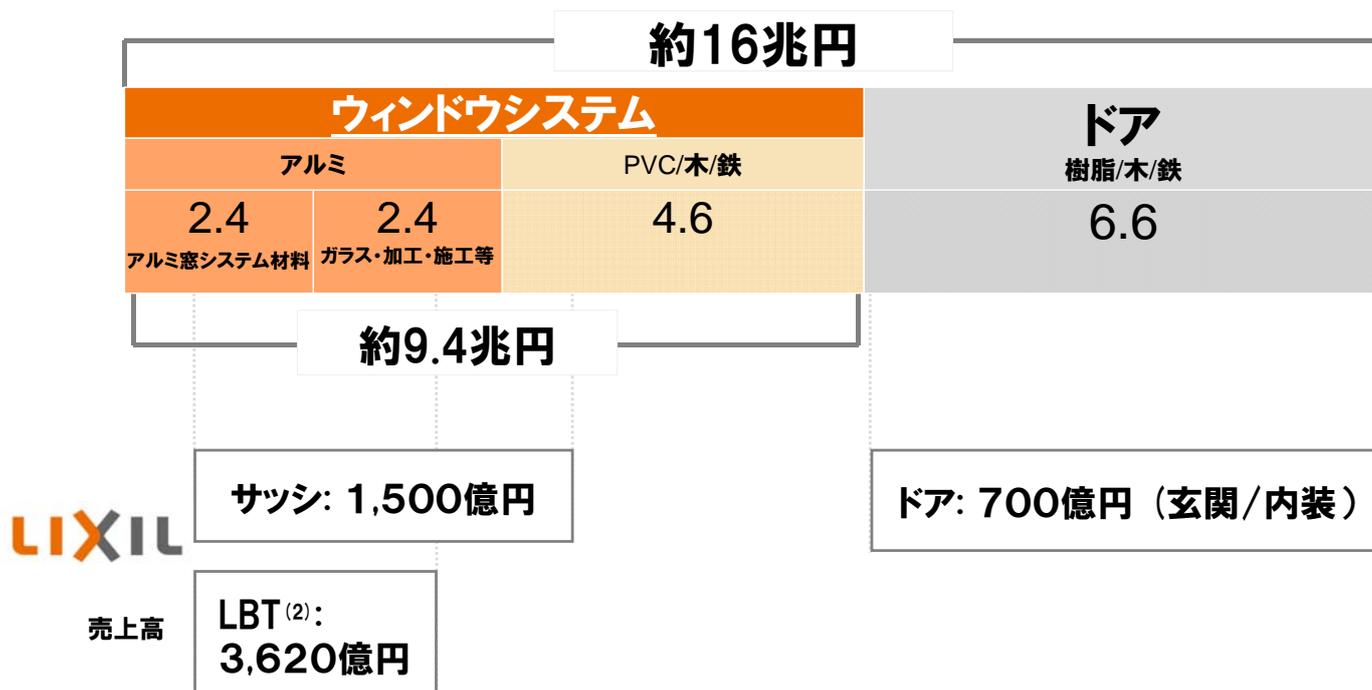
国内新築着工減により売上は横ばい維持、利益率は国内業界トップレベルを達成する

| 単位: 億円 | | 16/3期 計画 | 18/3期 計画 | 16/3期-18/3期 年平均成長率 |
|--------|--------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 売上成長 | ウインドウシステム事業本部 | 1,989 | 2,006 | +0.5% |
| | エクステリアシステム事業本部 | 1,644 | 1,665 | +0.6% |
| | リビングシステム事業本部 | 1,548 | 1,387 | -5.3% |
| | 海外事業本部 | 226 | 251 | +5.4% |
| | LIXIL Housing Technology | 6,080 | 5,910 | -1.4% |
| 利益成長 | 事業利益 | 408 | 480 | +8.5% |
| | 事業利益率 | 6.7% | 8% | |

LHT 2018年3月期計画

| 目指す姿 | コスト競争力の徹底的な追求とグローバル展開の加速 | |
|-------------------------|--|--|
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標 |
| 売上高 ■ 5,910億円 | 成長ドライバー <ul style="list-style-type: none"> コアポートフォリオへの集中、事業ポートフォリオの最適化 商品力の強化 デザイン、機能の強化 新市場の創造 グローバル展開の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> サッシシェアの維持 サッシ単価の維持 ハイブリッドサッシ プロダクトミックス比率 UP リフォーム・非住宅向け拡販 +約200億円 新商品売上寄与率 20%へ 海外売上比率 4.2% |
| 事業利益 ■ 480億円 | オペレーション体制の強化 <ul style="list-style-type: none"> 事業部制の完成 材料工程 稼働率の改善 加工工程 自動化による生産性向上 | <ul style="list-style-type: none"> 工場稼働率(材料工程)の最適化 工場自動化率の向上 海外生産比率の維持 海外購買比率の向上 |

単位:兆円

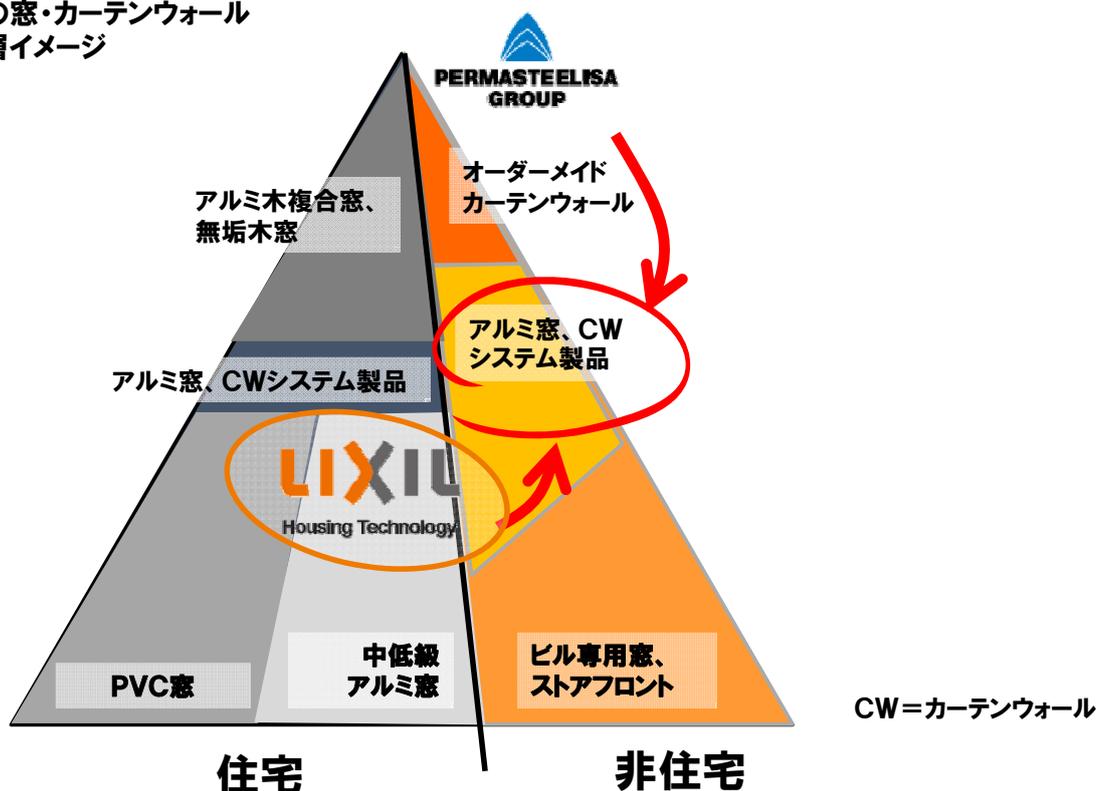


(1) 出典: Freedonia

(2) LBT売上高 換算レート: 1ユーロ=135円

グローバルウィンドウ市場での世界一のポジションを
LHTとLBTで完成させる

海外の窓・カーテンウォールの
階層イメージ



Strengthen Position as Global Leader

LIXIL Building Technology

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL Building Technology (LBT) 概要

主要指標 (16/3期予想)

売上高 27億ユーロ

事業利益⁽¹⁾ 1億ユーロ

うち、ベルマステリーザ分:

売上高 16億ユーロ

事業利益 74百万ユーロ

投下資本利益率 8%

受注残高 23億ユーロ
(受注残粗利益率 17%)

デザインセンター
世界16カ所

生産拠点 世界20カ所以上

建設中の物件 300以上



ブランドと事業分野

ブランド

| | |
|--|--------------------------|
| | カーテンウォール 内装 コントラクト |
| | カーテンウォール |
| | カーテンウォール |
| | カーテンウォール |

製品

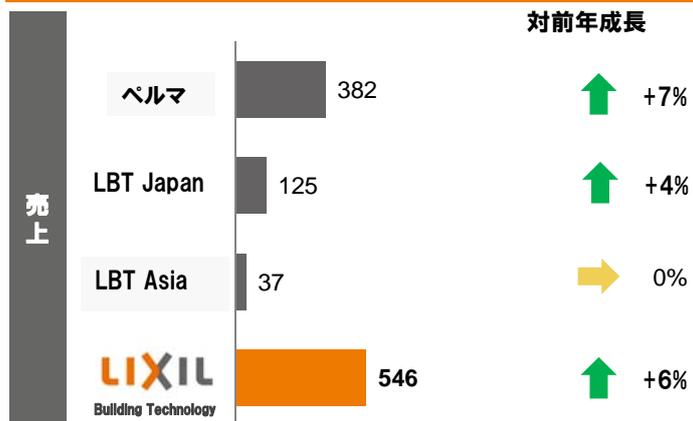


為替レート: 1 US\$ = 125円, 1 ユーロ = 1.12 US\$

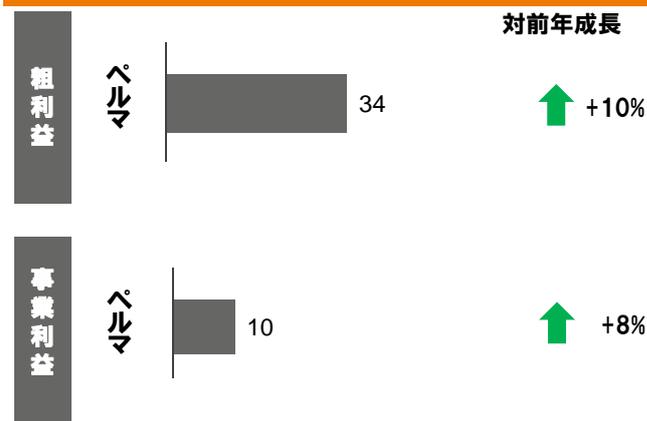
(1) IFRS: 事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費: JGAAPでの営業利益に相当

製品はベルマステリーザグループ施工物件を掲載

16/3期 第1四半期(4月-6月) (百万ユーロ)



16/3期 第1四半期(4月-6月) (百万ユーロ)



業績ハイライト

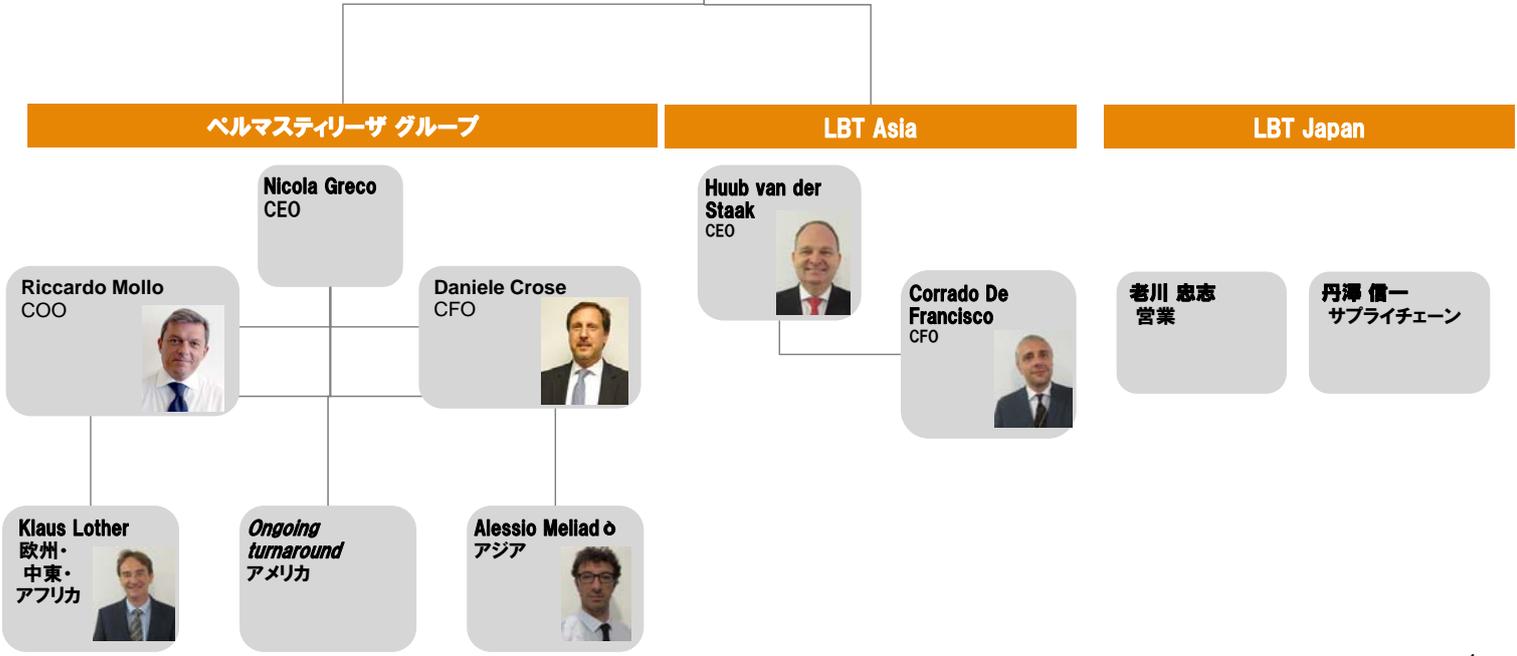
- ペルマスティリーザ: 特注カーテンウォールプロジェクトにおいて現在最も魅力的な市場である北米と北ヨーロッパに2013年末より受注活動を集中させた事で、リーマンショック後の継続的な利益改善を達成
- LBT Asia: シンガポールでの一過性損失が業績に影響

2

LBTの強み

| | | |
|-----|------------|--|
| 基盤 | ビジョン | 美しく快適なビル建築のために、設計・デザイン機能、問題解決アプローチ、技術などの総合力を展開し、パートナーとともに価値を創造する |
| | 目標 | 最先端技術と環境への配慮によって、現代建築における世界最高レベルの建築家とともに革新的で斬新なビルを設計・建築する |
| 競争力 | トップチーム | プロジェクト管理の経験が豊富 - カーテンウォール業界のベンチマークとなる多数の物件実績 |
| | マーケットポジション | 世界主要市場で圧倒的な存在感を持つ真のグローバルプレーヤー |
| | ブランド価値 | 数十年にわたり世界主要都市の都市景観を創造 |
| | 製品 | 建物外装とカーテンウォール、内装とコントラクトのオーダーメイドのデザイン |
| | デザインセンター | 世界ネットワークのデザイン & 設計センター |
| | 事業基盤 | グローバルのサプライチェーン |

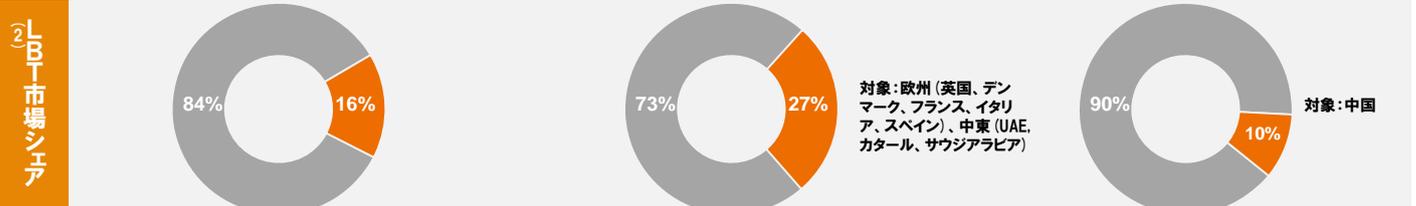
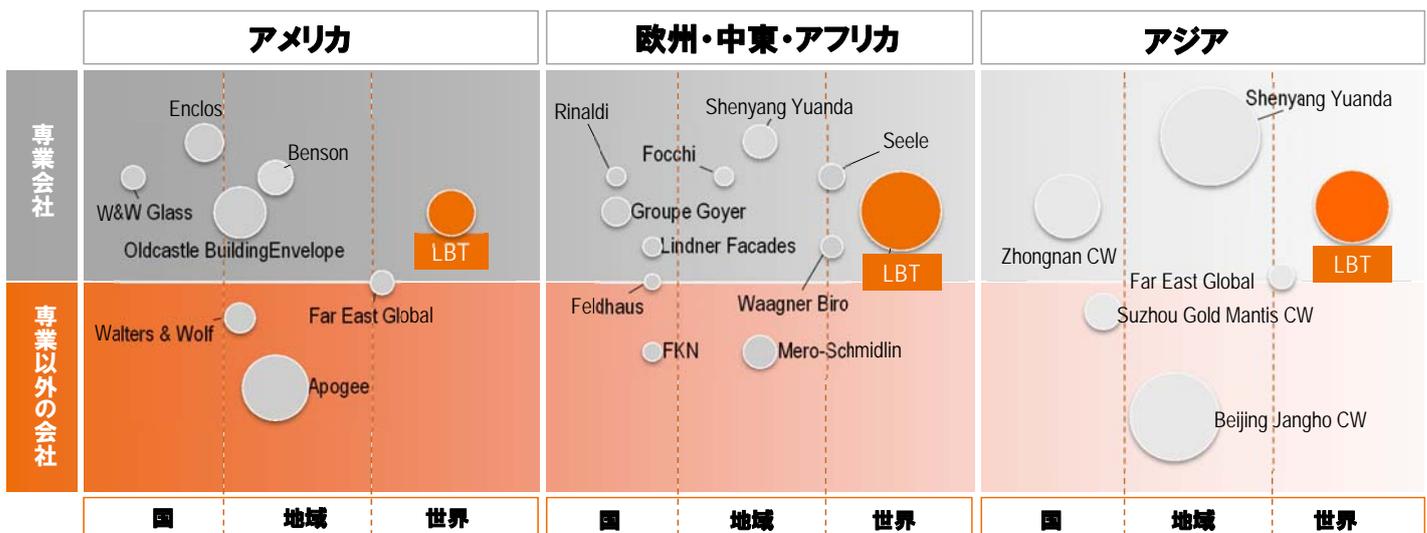
3



4

LBTは世界の主要市場で圧倒的な存在感を持つ真のグローバルプレーヤー

グローバルカーテンウォール市場規模 2013年=76億ユーロ⁽¹⁾



(1) 円の大きさは2013年の売上高を表示(2013年売上高が不明な場合は2012年売上高) LBTの売上高は14/3期ベルマスティリーザ、LBT Asia、LBT Japanの売上高合計

(2) 市場シェアは各地域での特注カーテンウォール市場から推定

出典: Permasteelisa Group; Orbis; companies Annual Reports; internal and external interviews; Roland Berger hypothesis based on the assessment of available market information including interviews to opinion leaders

5

数十年にわたり世界主要都市の都市景観を創造



■ デザイン性の高い建築用の特注カーテンウォールと内装システム

■ アルミサッシ窓、玄関ドア、内装建材

■ 建物外装と内装におけるエンジニアリング、プロジェクト管理、製造、施工の世界トップ企業

■ 高品質建材のトップ企業

■ 建築家、デザイナー、顧客へ世界トップレベルのサービスを提供できる優位性

■ 優れた品質の優位性

■ アメリカ、欧州・中東・アフリカ、アジアパシフィック

■ アメリカ、欧州・中東・アフリカ、アジアパシフィック

■ 北欧、英国

■ シンガポール、香港、日本

建物外装・カーテンウォール、内装・コントラクトをオーダーメイドでデザイン・設計

建物外装・カーテンウォール

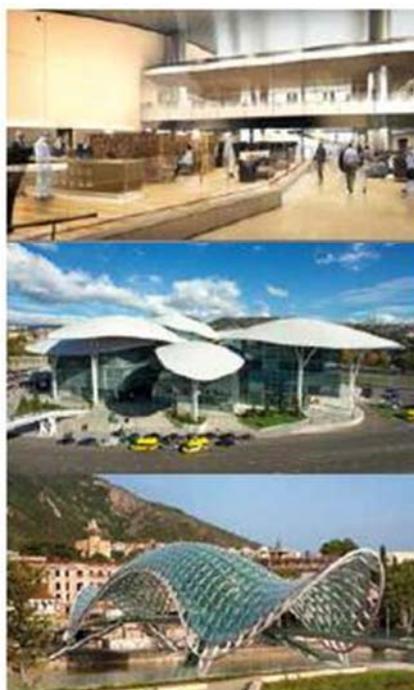
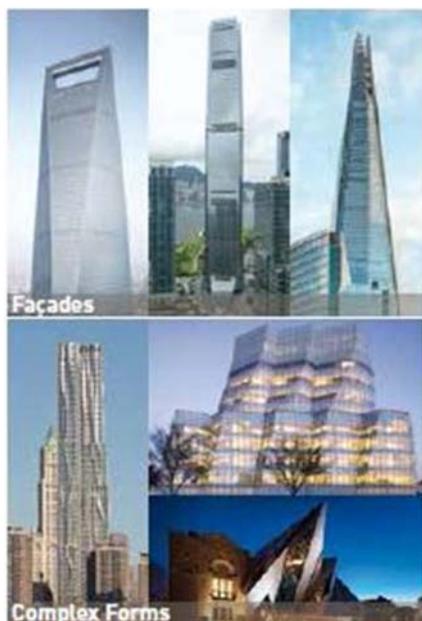
革新的な先進技術で、象徴的なランドマーク建築の外観を創造する

コントラクト

公共物件からマンションまで幅広い物件で、顧客の厳しいスケジュール通りに高品質の設計・調達・建設を一括請負

内装

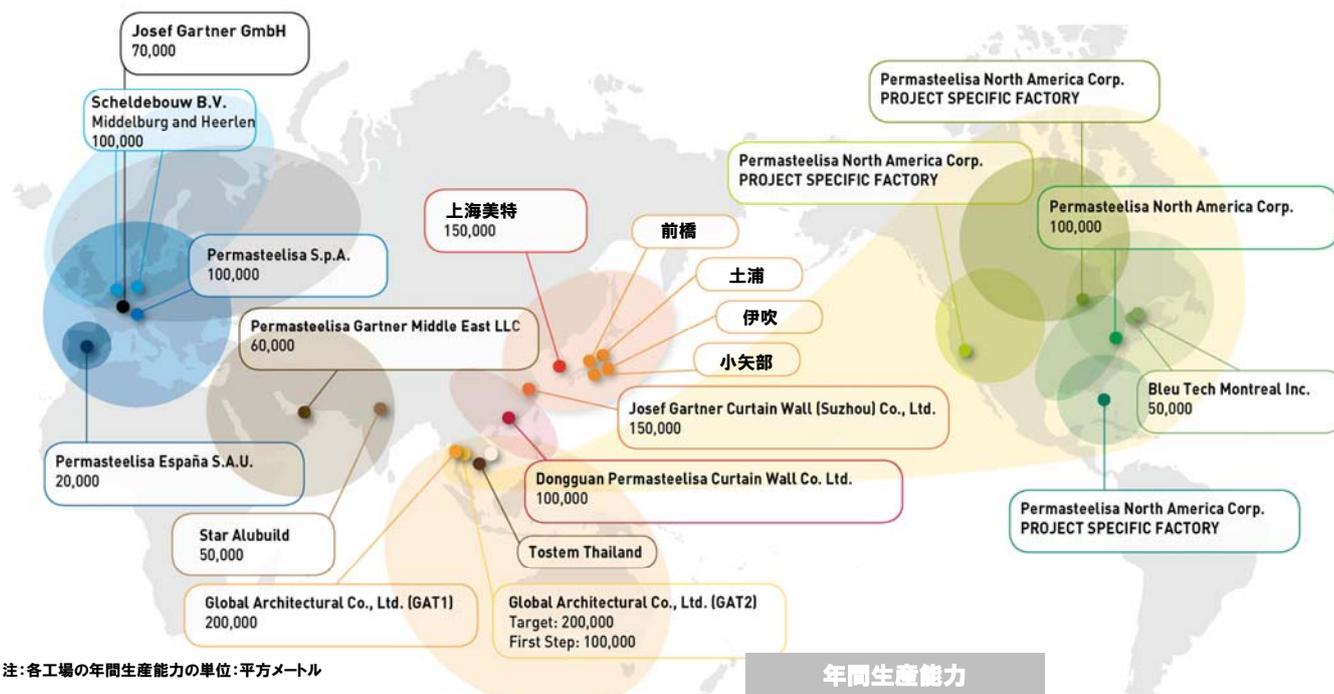
全世界規模のペルマスティリーザグループとグローバル顧客との連携で、多種多様なプロジェクトを実現



世界ネットワークのデザイン & 設計センターがサポート

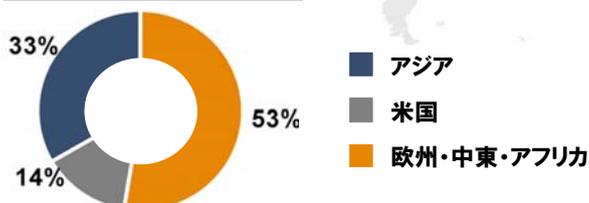


20以上の生産拠点を持つグローバル・サプライチェーン



注: 各工場の年間生産能力の単位: 平方メートル

年間生産能力



- 世界規模のネットワーク
- 最新鋭の技術
- 計画変更にも効率的・柔軟に対応可能

| | | |
|------|----------------|---|
| 成長戦略 | 受注獲得 | 成長市場での受注で利益率を高める／特徴あるデザイン建築実績により業界トップの地位を確立／東京の大型再開発物件の受注獲得 |
| | 革新的な技術 | 技術革新の最先端を目指す 環境への配慮 |
| | 顧客との関係 | キーパーソンとの関係強化 ソーシャルメディア戦略の改善 |
| | 世界バリューチェーンの最適化 | ネットワーク組織を活用し、デザイン、設計、調達、製造など複数拠点にわたるプロジェクト請負が可能 |
| | LBT アジア戦略の再構築 | 競争力の高い”Systems-based supply”の追加提供によるビジネスモデルの改善 |
| | M&A | 補完的M&Aの検討 |
| 対応力 | 市場変化への対応力 | 変化に富んだ市場に対して対応力が高いグローバルネットワーク組織 |
| 展望 | 業績 | 着実な利益率向上を伴う成長 |

世界中3,000棟以上の特徴あるデザイン建築の施工実績で業界トップの地位を確立

世界の5大超高層ビルの内、3つがペルマスティリーザグループの実績

- ・ ワン・ワールド・トレード・センター (One World Trade Center) ※
- ・ 台北101 (Taipei 101)
- ・ 上海環球金融中心 (Shanghai World Financial Center)

世界中の大都市でデザイン性の高い高層ビルを施工。下記は代表的な実績

(地域:ビル名、ビルの高さ m [メートル] ・ft [フィート])

| | | |
|-------|---|--|
| アメリカ | ニューヨーク: One World Trade Center (下層部・エントランス), 541 m 1,776 ft シカゴ: Trump International Hotel & Tower, 423 m 1,389 ft | |
| ヨーロッパ | モスクワ: Mercury City Tower, 339 m 1,112 ft ロンドン: The Shard, 306 m 1,004 ft フランクフルト: Commerzbank Tower, 259 m 850 ft マドリード: Torre de Cristal, 249 m 817 ft パリ: Tour First, 231 m 758 ft イタリア: Torre Unicredit, 218 m 714 ft | |
| アジア | 中国 天津:高銀地産117大廈/Goldin Finance 117, 597 m 1,957 ft (建設中) 台湾: 台北101/Taipei 101, 508 m 1,667 ft 香港:環球貿易廣場/International Commerce Centre, 484 m 1,588 ft | |

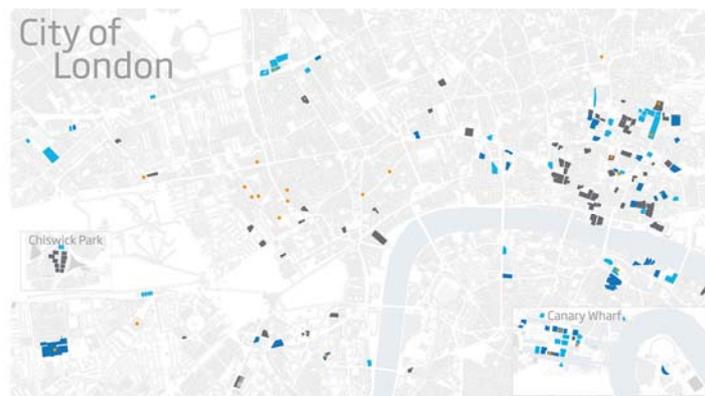
※下層部・エントランス

カーテンウォール業界で世界トップを示す実績

ロンドンの5大高層ビルのうち4棟、 The Shard、20 Fenchurch Street等の特徴 あるデザインのビルを含め、2000年以降に 210棟を施工

ロンドン地図上の印の箇所はペルマスティリーザグループの施工物件(ブランドによって色分け)

- 青: ペルマスティリーザ
- 灰色: ガートナー (Gartner)
- 水色: スケルボウ (Scheldebouw)
- オレンジ: 内装施工物件



香港の2大超高層タワー(International Commerce Center、Two International Finance Center)、10の高層タワーのうち5棟の実績、 それ以外に香港全体で全120棟を施工

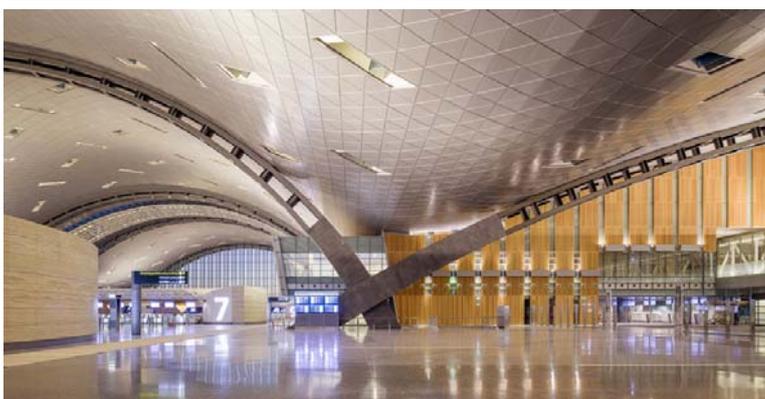


1997年以降ニューヨークでは全170棟、10大高層ビルのうち4棟 (建設中を含む)がペルマスティリーザグループによる実績

12

特徴あるデザイン建築の施工実績で業界トップの地位を確立

新ハマド国際空港(カタール、ドーハ): 世界で最上級の豪華な空港の外装と内装を施工



13

プラダ ブティック青山店(東京)



東京ミッドタウン(東京)



中国銀行タワー
Bank of China Tower
(香港)



上海環球金融中心
World Financial Center
(上海)



Unicredit Tower
(ミラノ)



The Shard (ロンドン)



環球貿易広場
International Commerce Center (香港)

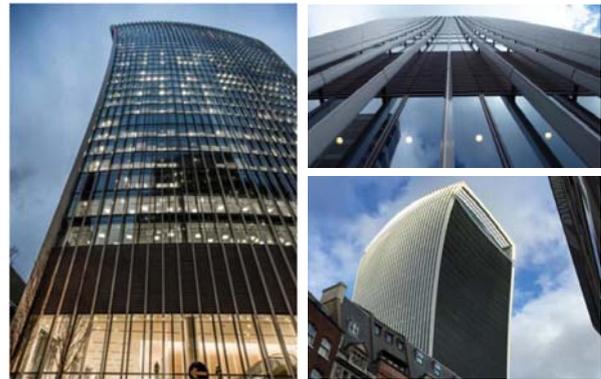


14

ONE57 (ニューヨーク)



20 Fenchurch Street (ロンドン)



Eight Spruce Street (ニューヨーク)



Hearst Tower (ニューヨーク)



15

国際的アプローチ
地域外からの事業展開

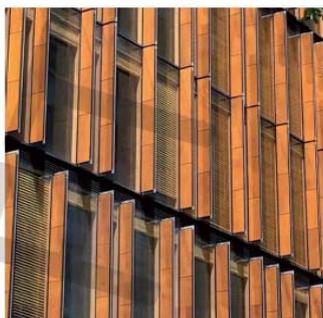
地域アプローチ
地域内からの事業展開



16

技術革新の最先端を行く

mfree-SCCF
(完全乾燥持続ファサード)



200 St George Street, Sydney, Australia.
Automated wooden venetian blinds inside the mfree-SCCF facade

木材カーテンウォール



耐衝撃ファサード



複合ファサード



特徴

- 都市部の二酸化炭素排出量削減のために各国政府によって定められたエネルギー・持続可能性・快適性などの厳しい規制に適合
- 顧客からの要請のメンテナンス費用の削減にも対応

- 木材カーテンウォールは外装ファサードのライフサイクルコストを究極に削減：生産時の必要エネルギー量が低く、解体時には完全にリサイクルが可能

- 自然照明を最大限に取り入れ、外観が完全にガラス張りの建物がトレンド：このトレンドと、常に必要な耐衝撃強度を両立させている

- 顧客・建築家・デザイナーが求める新しい素材・機能・外観と、製品の耐久性を両立させる

17

当社グループが携わった数多くの建築がLEEDやBREEAMなどのグリーン認証の取得に貢献



One Bryant Park (アメリカ)
LEEDプラチナ認証取得



California Academy of Sciences (アメリカ)
LEEDプラチナ認証取得



Project Blue (Deutsche Bank AG) (ドイツ)
LEEDプラチナ認証取得

LBTの成長目標

単位:百万ユーロ

| | | 16/3期 計画 | 18/3期 計画 | 16/3期-18/3期 年平均成長率 |
|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 売上成長 | ベルマスティリーザ | 1,590 | 1,650 | +1.9% |
| | LBT Japan | 870 | 890 | +1.1% |
| | LBT Asia (日本除く) | 260 | 160 | -22% |
| | 連結調整 | -40 | -30 | |
| | LIXIL Building Technology | 2,680 (日本除く: 1,850) | 2,670 (日本除く: 1,810) | -0.2% *日本除く -1.1% |
| 利益成長 | 事業利益 | 100 (日本除く: 76) | 154 (日本除く: 105) | +24.1% *日本除く 17.5% |
| | 事業利益率 | 3.7% | 5.8% | |

| | | |
|---|--|--|
| 目指す姿 | 世界No.1のグローバルカーテンウォール企業 | |
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標 |
| 売上 <ul style="list-style-type: none"> ■ 合計: <u>3,740億円</u> ■ 日本: 1,250億円 ■ 海外: 2,530億円 ■ 連結調整⁽¹⁾: -40億円 | 成長ドライバー <ul style="list-style-type: none"> ■ ペルマスティリーザ: 最も魅力的な市場を開拓 ■ LBT Asia: プロジェクトからプロダクトへの移行 ■ LBT Japan: 東京の大型再開発物件の受注獲得 | <ul style="list-style-type: none"> ■ ペルマスティリーザ: 受注・売上の70%は北米と北ヨーロッパから ■ LBT Asia: CW標準化システムで100%新規受注 ■ LBT Japan: 売上高 年平均成長率 1%以上 |
| 事業利益 <ul style="list-style-type: none"> ■ 合計: <u>220億円</u> ■ 日本: 70億円 ■ 海外: 150億円 | 利益率改善 <ul style="list-style-type: none"> ■ ペルマスティリーザ: 最も魅力的な市場の開拓による選別受注の徹底、グローバルネットワークの活用 ■ LBT Asia: プロジェクトからプロダクトへの移行 ■ LBT Japan: ペルマのノウハウの移植 ■ 運転資本比率の低下 | 18年3月期EBIT (利払い前税引前当期利益) <ul style="list-style-type: none"> ■ ペルマスティリーザ: 6% ■ LBT Asia: 3% ■ LBT Japan: 6% |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ■ 売上高運転資本比率を32%から27%へ |

(1) グループ内売上の連結調整

Redefining the Future
Prepare for Future Growth

LIXIL Kitchen Technology

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

LIXIL Kitchen Technology(LKT)概要

主要指標 (16/3期予想)

売上高 1,180億円

事業利益率⁽¹⁾
2.1%

生産拠点数 5カ所

物流センター 6カ所
*ハイアール 83カ所

従業員数 2,500名

購買規模 660億円

設備投資額 40億円



ブランドと価格帯

ブランド

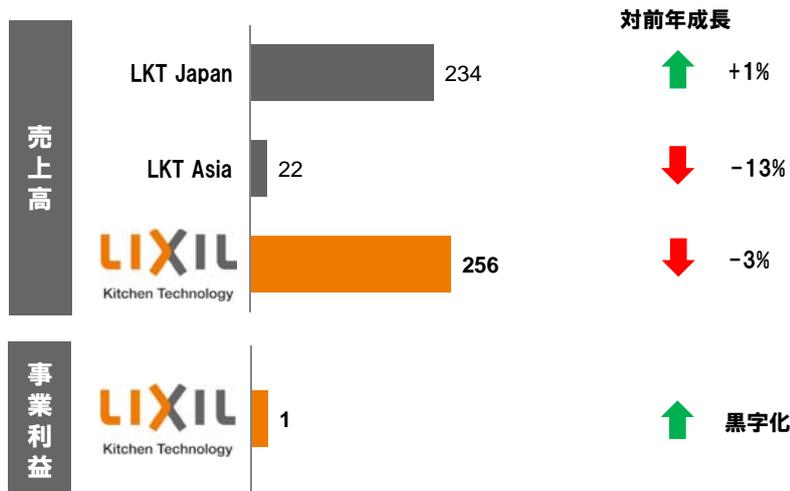


価格帯



(1) IFRSの事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費; JGAAPでの営業利益に相当

16/3期 第1四半期 (4月-6月) (億円)



主なハイライト

- 事業利益率は-7%から +1.2%へと改善
- 深谷工場が雪害で被災 (2014年2月15日、屋根一部崩落)
 - 5か月で深谷工場が生産再開
 - その間、工場間の緊密な連携により生産効率を向上させ不足能力をカバー
- 雪害からの復旧により、キッチンの生産基盤はより一層強くなっている

2

将来の成長へ向けて、日本で No. 1 の地位を確固たるものにする

| | | |
|--------|---------------------|--|
| 市場 | キッチン テクノロジー | キッチンの市場は新興国を含む世界的な需要を背景に拡大・成長している |
| | キッチン バリュー | キッチンは住まいの中心に位置し、技術とデザインを融合しながら暮らしの価値を創出する |
| 目的 | 日本NO.1 + グローバル リーダー | 日本でNo. 1 の地位を強固なものとし、アジアのリーダー、そしてグローバルリーダーとなる |
| | ミッション | 幸せな暮らしづくりに貢献する、最高のキッチンを提供する |
| 核となる強み | 1) テクノロジー | - 機能と技術のリーダーとして名実ともに不動の地位を築き上げてきた - 生産においても差異化技術を追求している |
| | 2) デザイン | リシェル (Richelle) が中高級品として高い評価を得ている …さらに強化し、追及し続ける |
| | 3) チーム強化 | グローバルなプレゼンスを築く、強いチームをつくる |

3

キッチンが家の中心点

1 一人一人の満足

創造

想像



- 自己実現
- 自分流

2 皆の喜び

- 集い
- 家族
- 赤ちゃんも両親も
- 友人



Praise

幸せ

充足



4

家の“新しい中心”になるキッチン

Before

After



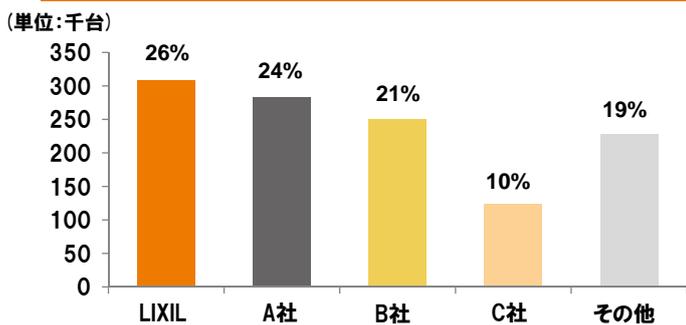
5

戦略: 将来の成長に向け、まず収益性の改善に焦点をあてる

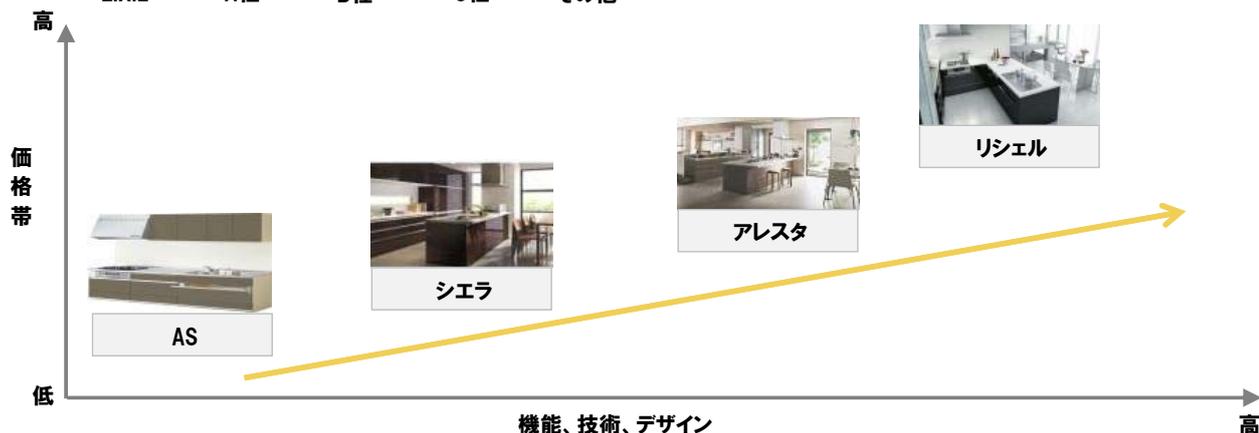
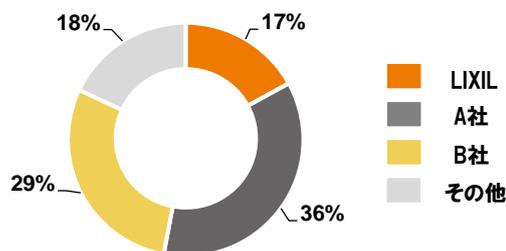
| | | |
|------|-----------|---|
| 重要戦略 | 収益性の改善 | 将来の成長に向け、商品ミックスと業務効率の改善にフォーカスする |
| | 販売 | 中高級品のシェアを拡大し、商品ミックスを改善する 1) キッチンスペシャリストを増やし販売能力を拡大 2) リフォーム市場をフォーカスしたアプローチ 3) 美しさと技術の融合による商品の差異化 4) 機能性に加え、情緒性をより高めたキッチンブランドを確立 |
| | コストの最適化 | 生産効率を高める 1) 生産ラインの整流化・連結・自動化 2) 工場内レイアウトの最適化 3) グローバル購買、グローバルな生産拠点活用、内製拡大 |
| 展望 | 財務パフォーマンス | 事業利益率・・・6-7%へ改善 売上・・・成長軌道に乗せる |

LIXILは日本のシステムキッチン市場のリーダー

日本のシステムキッチン市場におけるシェア(1)



中高級品市場でシェア拡大を狙う

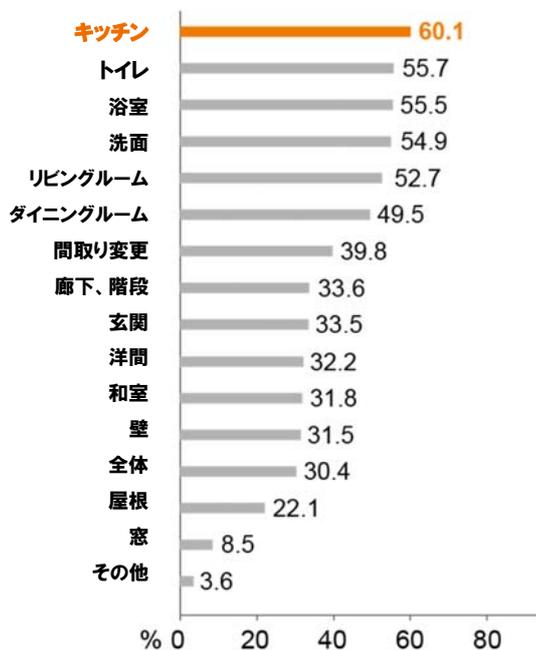


1) 2014年市場シェア



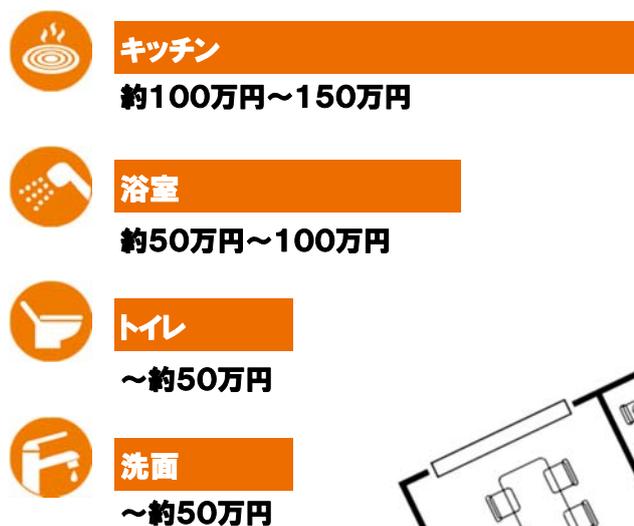
キッチン、家の中で最もリフォームされる場所

リフォーム実施箇所



出典：(株)LIXIL 住宅リフォーム調査、953人回答

リフォーム費用の目安



高度な機能と美しさを兼ね備えた商品を提供

機能・技術

大容量な収納



使いやすさ



お手入れ簡単



LIXILのコア技術/強み

美しさ



New Lineup



強化するところ

10

コスト最適化

コスト削減

SKU(最少在庫単位)削減

- 低収益シリーズの削減
- 類似シリーズの統合
- 共通化
- 外部倉庫の削減

生産効率向上

- 整流化
- 工程間連結
- 自動化

技術革新

- 技術革新による内製拡大

購買

- バリューアナリシス
- バリューエンジニアリング

11

グローバルな事業拡大にむけた合理化

| | | |
|--------|---------------|--|
| 事業の合理化 | グローバル化に向けた合理化 | <ul style="list-style-type: none"> 幅広い顧客層へのアプローチによる規模拡大 リージョン間オペレーションでのシナジー創出（購買、技術革新等） ベンチマークとしてベスト・プラクティスを共有 市場のトレンドやニーズを競合より早く察知・把握し、顧客にさらなる革新を提供 |
| | グローバル化に向けた取組 | <p style="text-align: center;">中国</p> <p style="text-align: center;">第一ステップ</p> <ul style="list-style-type: none"> ハイアールとの合併事業の活用 <ul style="list-style-type: none"> 広範囲を網羅する流通網の活用 現行オペレーションの改善 |
| | 拡大 | <ul style="list-style-type: none"> アジア諸国 <ul style="list-style-type: none"> 日本と中国の拠点を活用し、事業拡大 その他の国 <ul style="list-style-type: none"> ユニークな能力を持つキッチンメーカーとの“チーム形成” |

12

中国でのハイアールとの合併事業（資本提携）

LIXILハイアール 中国 合併事業

ベストな統合キッチンプロバイダー



住宅建材




家電製品

- 最先端の生産技術
- 優れた品質管理
- グローバルブランドとしての高い認知
- 住宅建材業界のリーダー
- 高いブランド認知
- 家電会社のリーダー
- 中国内での広範な販路
- 強いサービスネットワーク力

我々のユニークな生産能力
 地域、所得、発展状況、テイストに即しアジア市場の諸ニーズに対応できる、“日本+中国”という独自の強みを形成

LIXIL ハイアール キッチン工場




13

LKTの成長目標

| 単位:億円 | | 16/3期 計画 | 18/3期 計画 | 16/3期-18/3期 年平均成長率 |
|-------|--------------------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 売上成長 | LKT Japan | 1,046 | 1,065 | +1% |
| | LKT Asia | 134 | 165 | +11% |
| | LIXIL Kitchen Technology | 1,180 | 1,230 | +2% |
| 利益成長 | 事業利益 | 25 | 80 | +78% |
| | 事業利益率 | 2.1% | 6.5% | |

14

LKT 2018年3月期計画

| | | |
|--|---|---|
| 目指す姿 | 収益面で確固たる日本一となり、グローバルの核拠点となる | |
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標 |
| 売上高 <ul style="list-style-type: none"> 合計: <u>1,230億円</u> 日本: 1,065億円 海外: 165億円 | 成長ドライバー <ul style="list-style-type: none"> 成長 <ul style="list-style-type: none"> 中高級品 中国 最適化 <ul style="list-style-type: none"> 低収益SKU 商品の革新/デザイン | <ul style="list-style-type: none"> 3年以内に中高級品の構成比率25% 中国市場での成長率22% 売上総利益率6-7%改善を目指す |
| 事業利益 <ul style="list-style-type: none"> 合計: <u>80億円</u> | 利益率の改善 <ul style="list-style-type: none"> SKU最適化 <ul style="list-style-type: none"> 低収益商品の縮減 シリーズ統合、部品共通化 生産効率 <ul style="list-style-type: none"> 製造工程の最適化、自動化 内製拡大 倉庫費抑制 購買 | <ul style="list-style-type: none"> 3年以内にSKU (最少在庫単位) 削減30% 商品シリーズを6シリーズに統合 部品数30%削減 17工程での自動化 倉庫費用を64%削減 |

15

Drive Market Share

流通・小売り事業

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

流通・小売り事業(D&R) 概要

主要指標⁽¹⁾ 15/3期実績

売上高 1,681億円

事業利益率⁽²⁾ 5.8%

店舗数 84店

売場面積 614,260 m²

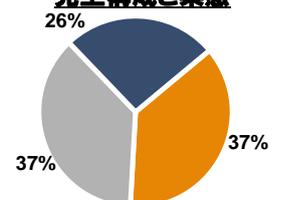
従業員数 5,964人

設備投資額 32億円

営業キャッシュフロー 91億円

LIXIL

売上構成と業態



ホームセンター:SVH(スーパービバホーム)



ホームセンター:VH(ビバホーム)



R&D(リフォーム)

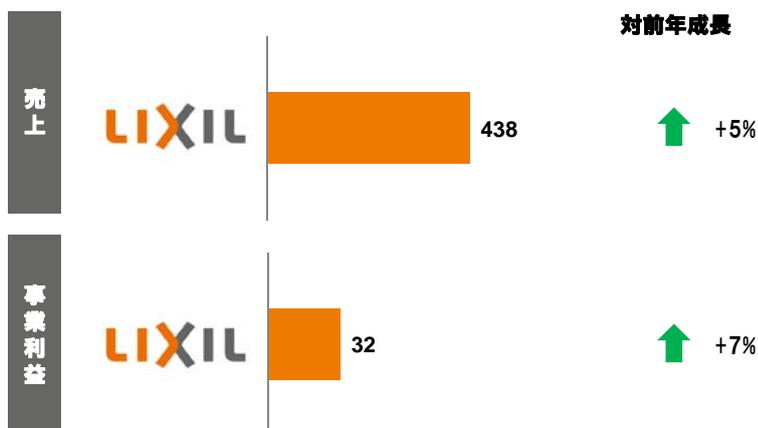
VC's(ヴィシーズ)



(1) D&R資料すべてで建テホ事業除く

(2) IFRS:の事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費; JGAAPでの営業利益に相当

16/3期 第1四半期(4月-6月) (億円)



第1四半期決算のポイント

- 季節商品展開とカード会員セール、低収益店舗の成長が、売上増に大きく貢献
- 為替の急激な円安による仕入原価アップや既存店の成行売上減等の減益要因に対し、SCMに基づく効率改善や商品仕入改革、販管費削減等の利益改善施策を実施し、前年比+2億円の利益増を達成

D&R のポジショニング

| | | |
|-----|----------|-------------------------------------|
| 市場 | リフォーム市場 | 市場規模の大きい、成長しているリフォーム向けサービスと商材・資材の市場 |
| 競争力 | 経験のあるチーム | ホームセンター事業において15年超の経験のある経営陣 |
| | 実績 | 10年間連続の売上成長 |
| | 新しい店舗形態 | 80%以上の売上は新しい店舗形態による |
| | 複数の事業形態 | 様々な顧客ニーズに合わせた事業形態 |
| | 財務管理 | 売上成長と利益率で他社よりも突出している |

D&R マネジメント体制 — ホームセンター事業において 15年の経験のある経営陣



豆成 勝博
代表取締役会長兼CEO



渡邊 修
代表取締役社長兼COO

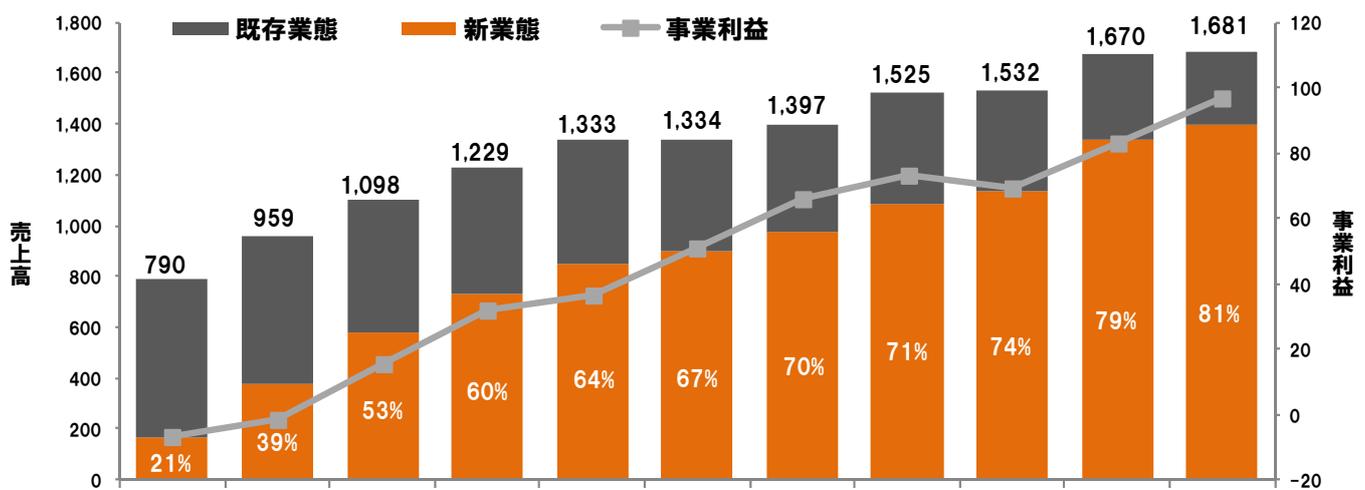


4

新業態店舗の出店により10年間連続の売上成長と過去最高の営業利益を更新中



LIXIL D&R の業績変遷 (億円)



| 決算期 | 05/3期 | 06/3期 | 07/3期 | 08/3期 | 09/3期 | 10/3期 | 11/3期 | 12/3期 | 13/3期 | 14/3期 | 15/3期 |
|------|-------------------|-------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|-------|-------|-------|
| 主要活動 | 構造改革 | | | SVH多店舗展開とドミナント化 | | | | 関西出店 | 北海道 | | |
| | ■ SVH1号店出店(03年6月) | | | ■ SVH 34店舗、NVH ⁽¹⁾ 9店舗出店 | | | | ■ 閉鎖36店舗 (03年~06年) | | | |

(1) NVH:ニュービハホーム

5

多様な顧客ニーズに対応する事業形態

SVH (Super Viva Home)

ホームセンター・スーパービバホーム

Super VIVA HOMEとは？

売上の64%

- ① 資材館
- ② ペットセンター
- ③ ガーデンセンター
- ④ インテリアコーナー
- ⑤ 照明コーナー

VH (Viva Home)

売上の27%

- 住まいと暮らしの便利なお店
- ビバホームとニュービバホームセンター

リフォーム (Reform)

売上の8%

- 「リフォーム&デザインセンター」
- 室内、水回り、エクステリア、外構、造園

ヴィシース (VCS)

ヴィシースで楽しくハンドメイド!

国内最大級13万点を超える豊富な品揃え、手づくりの素材から厳選まで!

売上の1%

- 暮らしを豊かにするホビー
- アート、クラフト、ホビー、カルチャースクール

SC (ショッピングセンター)

ビバモール加須

ビバモール二番街

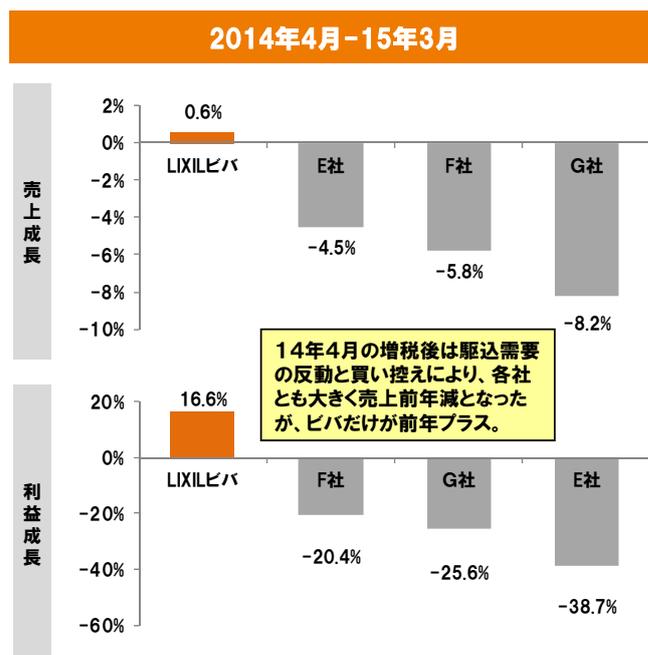
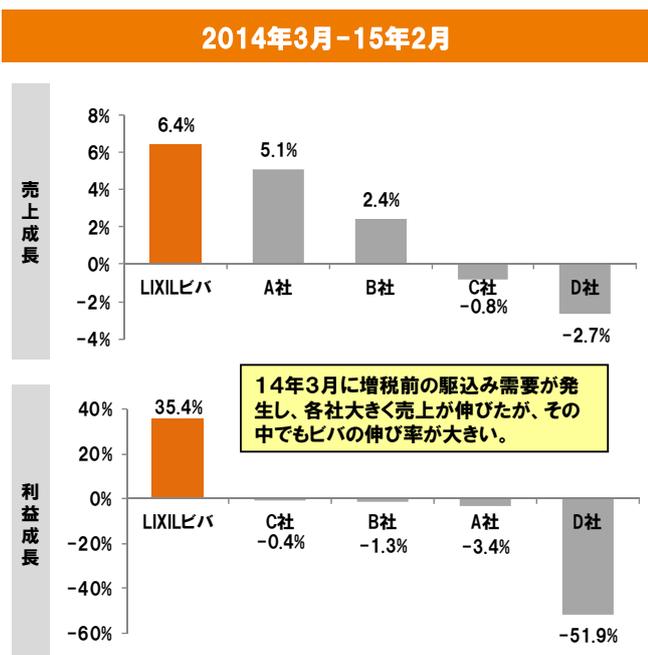
ビバモール一番街

Super HOME 前須店

※SC事業は営業収入(売上換算3%相当)

- SVHのショッピングセンターの運営・管理
- ビバモール、フードコート

競合他社と比べて著しい売上と利益成長



ビバが競合他社に勝っている理由

- 新業態 (SVH、NVH) 開発
 - …プロ顧客と一般顧客を対象とした『何でも揃って、何でも安い』とリフォーム関連を強化した業態開発
- 「成長戦略」と「構造改革」を両輪とする活動による増収増益体質作り
- 現場の収益管理活動 (V-APM: Viva-All Member's Profit Management)
 - …店舗の部門・売場担当者、店長、事業部長、社長、会長が日々損益より問題・課題を見つけ、即、Actionにつなげる

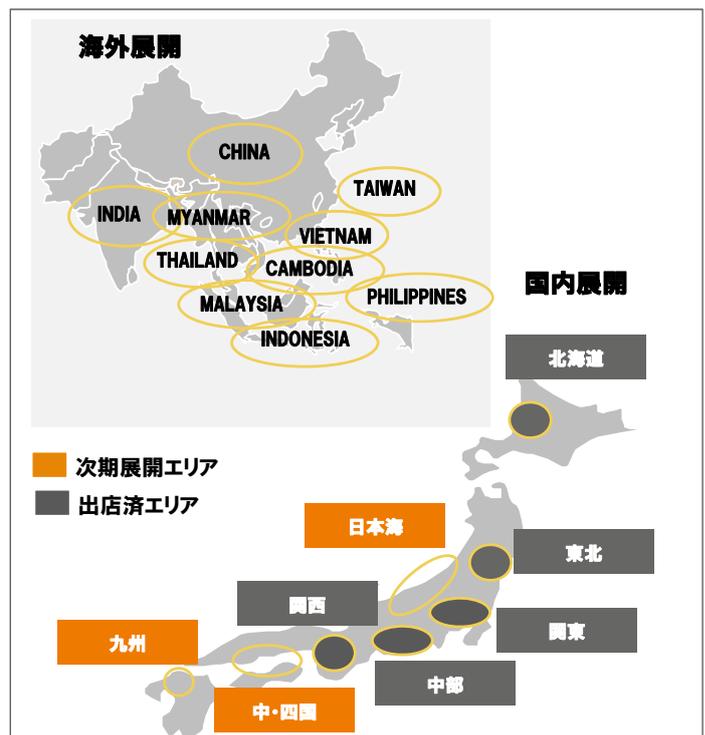
中期計画における重要テーマ

| | | | |
|------|--------|-------------|---|
| 成長戦略 | 戦略的取組み | 出店の全国展開 | <ul style="list-style-type: none"> 未展開エリアへの出店 優良物件の確保 |
| | | リフォームサービス拡大 | <ul style="list-style-type: none"> リフォーム事業のシェアを増やす R50/60計画（全売上に対してリフォーム売上比率を50-60%とする） 工事センター体制の構築 |
| | | M&A | <ul style="list-style-type: none"> M&Aによる国内事業展開のスピードアップ M&Aターゲティングによる海外展開の見直し |
| | 経営の効率化 | サプライチェーン | <ul style="list-style-type: none"> 物流・情報システム改革 店舗オペレーション改革 |
| | | コスト最適化 | <ul style="list-style-type: none"> NB(ナショナルブランド)商品の仕入改革 PB(プライベートブランド)商品の脱中国、調達ルート改革 低収益店舗を活性化し、成長を促進する 全社におけるコスト削減 |
| | 展望 | 業績 | <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な成長の実現 |

8

日本における店舗カバー率を増やす

| | |
|----|--|
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 当社が成長していくためには新店出店が不可欠 ■ 景気が低迷している現在の経済環境は新規物件確保においては逆にチャンス |
| 計画 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 16/3-18/3期の3ヶ年でSVH12店舗の出店を計画 ■ 都市部高密度商圈への出店と未出店エリアの日本海、中・四国、九州エリアにも拡大 ■ 次期成長に向けての首都圏、関西、中部などの高密度商圈の物件確保 ■ 日本全国に出店を拡大しつつ、海外展開も計画 |



9

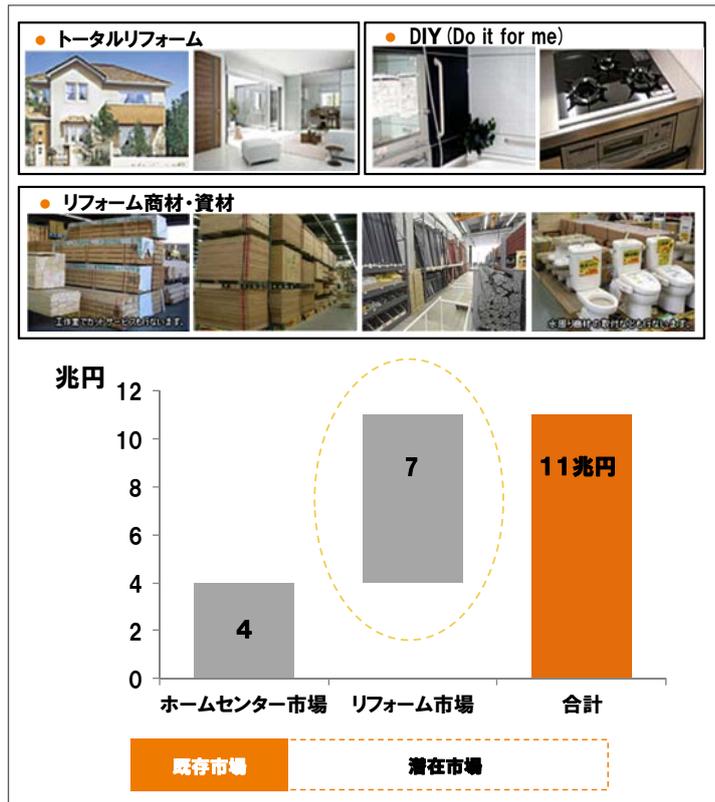
リフォーム市場を取り込む

機会

- リフォーム事業のシェア拡大に注力
- リフォーム市場を取り込むことで、狙いとする市場が4兆円から11兆円へと拡大

計画

- 狙いとする顧客：
 - 小規模リフォーム業者 (B to B)
 - 中小ビルダー (B to B)
 - エンドユーザー (B to C)
- ビジネス
 - リフォーム サービス (DIY & Do it for me)
 - リフォーム資材・商材



10

SCM改革

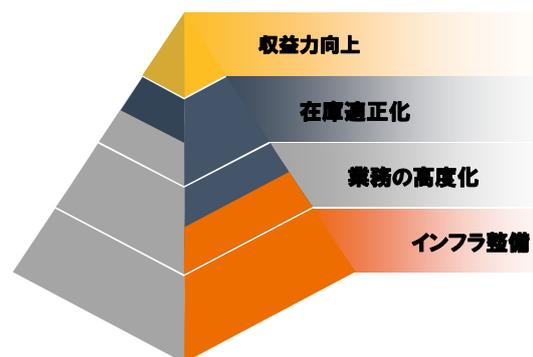
機会

- 小売業を取り巻く環境変化
- サプライチェーンの重要性
- Home DepotもSCM改革で大幅な改革を実現
- お取引先との協働でSMCの確立

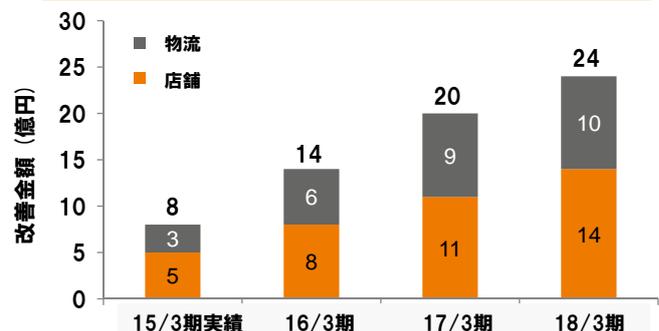
計画

- 物流改革
 - 国内物流体制の整備
 - センター通過率向上
 - 海外物流(新規)
- 情報システム改革
 - 受発注のシステム化(EDI)
 - 取引先との情報共有化
- 店舗オペレーション改革
 - シンプルで合理化されたオペレーション体制
 - バックヤード削減による売場拡大
- 顧客サービスの向上、業務の効率化、収益力の向上

SCM改革の手順



コスト改善 実績・目標



11

D&R 2018年3月期計画

| 目指す姿 | ホームセンター業界（国内）で売上高5,000億円以上のトッププレーヤーとなる | |
|---|---|---|
| 18/3期 ゴール | 重点戦略 | 主要指標（進捗の把握） |
| 売上 <ul style="list-style-type: none"> 2,000億円 年平均成長率 16/3-18/3期: 8% | 成長ドライバー <ul style="list-style-type: none"> 未展開エリアへの出店をはじめとする出店の全国展開 リフォームビジネスの拡大 国内ホームセンター業界の統合 | <ul style="list-style-type: none"> 出店の全国展開 12店舗の出店（16/3期-18/3期） リフォームビジネスの拡大 売上増+50%以上 国内ホームセンター業界の統合 リフォームとハード（資材）系でコアビジネスをつくる |
| 事業利益 <ul style="list-style-type: none"> 130億円 年平均成長率 16/3-18/3期: 14% | 利益改善 <ul style="list-style-type: none"> SCM改革 サプライチェーン最適化 商品仕入改革 調達ルート改革 PB（プライベートブランド）商品 比率の向上 低収益店舗の活性化 | <ul style="list-style-type: none"> SCM改革¹⁾ <ul style="list-style-type: none"> センター通過率 BM37% → TM80% 物流経費率 BM7.1% → TM5.0%以下 商品仕入改革 <ul style="list-style-type: none"> PB比率 BM24.8% → 28.0% 低収益店舗の活性化 <ul style="list-style-type: none"> 対象店舗の利益率5%以上 |

1) BM:ベンチマーク、TM:ターゲットマーク

Broaden Service Offering
住宅・サービス事業

2015年9月15日

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

住宅・サービス事業 (H&S) 概要

主要指標 (15/3期実績)

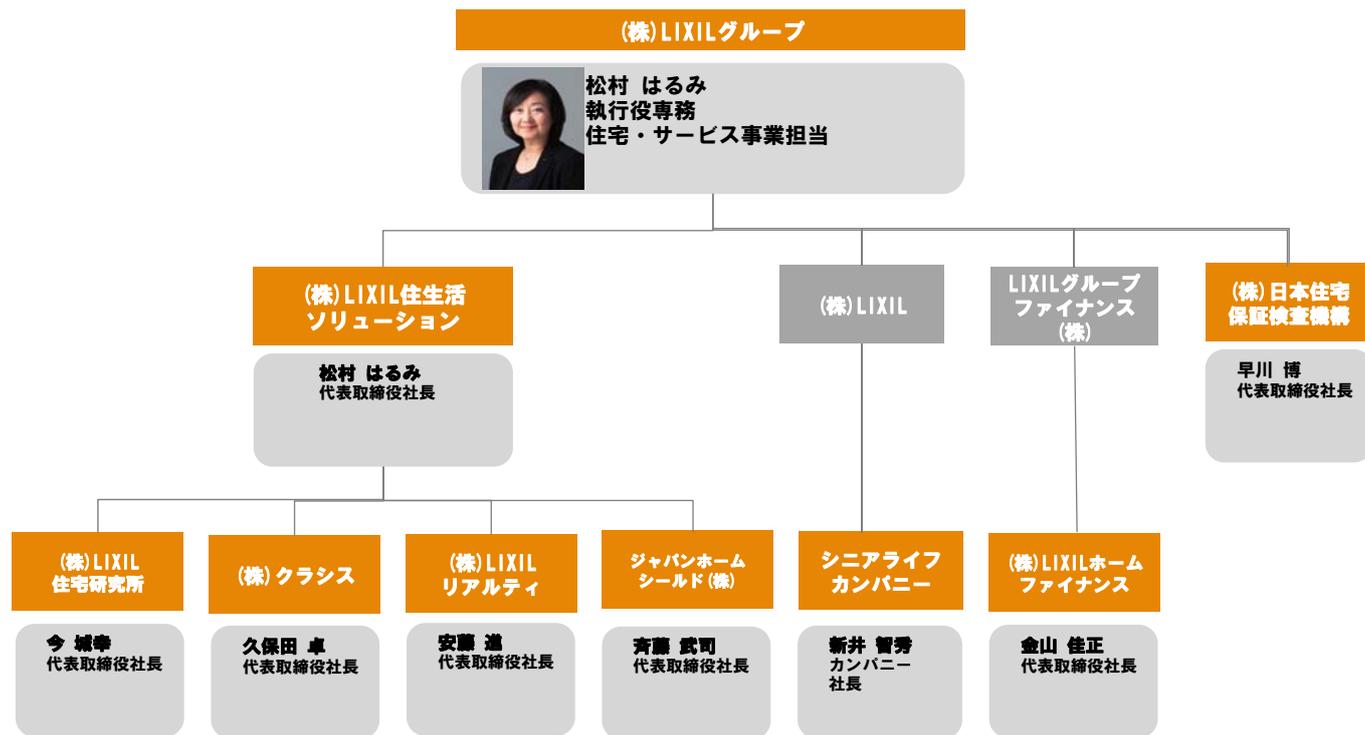
ブランド及びカテゴリ (15/3期実績)

| |
|---------------------------|
| 売上高 619億円 |
| 事業利益率 ⁽¹⁾ 7.5% |
| 事業所数 122ヵ所 |
| 従業員数 1,918人 |
| フランチャイズチェーン 契約数 467社 |



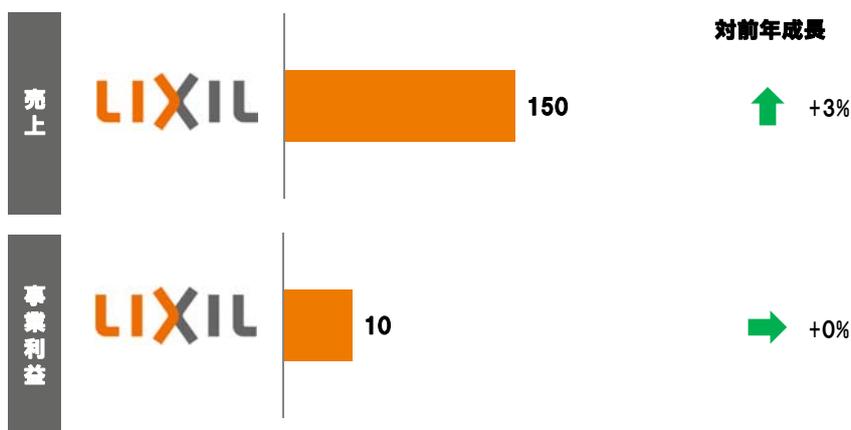
| | |
|--|---|
| | 住宅・建設サービス 売上高: 278億円 |
| | 国土交通大臣指定の 住宅瑕疵担保責任保険法人 売上高: 113億円 |
| | 不動産サービス 売上高: 105億円 |
| | 地盤調査・解析サービス 住宅検査サービス 売上高: 94億円 |
| | 老人介護サービス 売上高: 25億円 |
| | ビジネス&生活者サポート サービス 売上高: 16億円 |
| | 金融サービス 売上高: 2億円 |

(1) FRSの事業利益 = 売上 - 売上原価 - 販管費; JGAAPでの営業利益に相当



H&Sの16/3期 第1四半期売上2%成長

16/3期 第1四半期(4-6月) (億円)



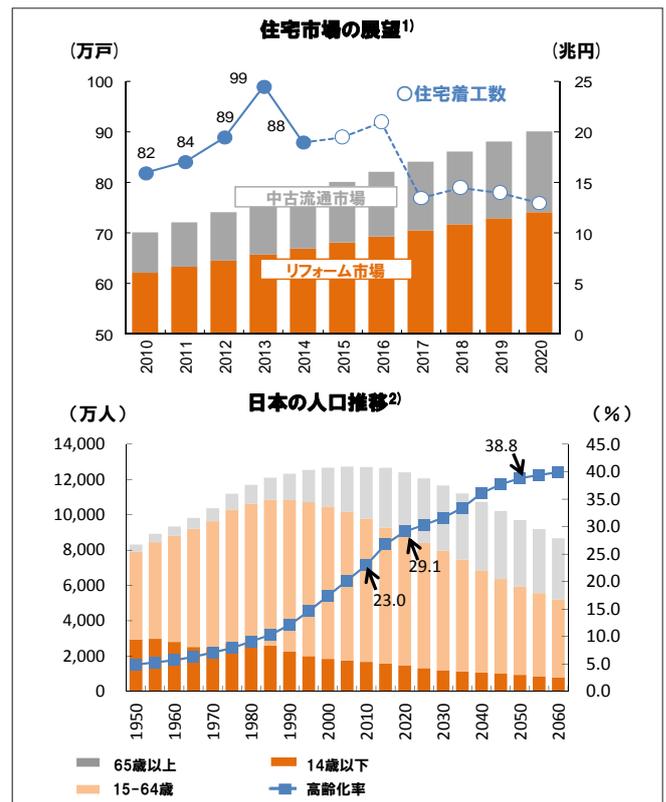
第1四半期決算のポイント

- 事業合計で増収微増益
- 不動産事業のM&A、地盤調査・解析の売上好調、ファイナンス事業(新規)が成長を牽引

| | | |
|-----|------------------|---|
| 市場 | 住宅・サービス | 行政主導のストック市場喚起と高齢者人口の増加により市場が拡大する |
| | ミッション | LIXILグループの総合力と生活者起点のサービスの提供により、住まいと暮らしの価値を高める新たなサービス市場の勝者となる |
| 競争力 | 経験のあるチーム | 各々のサービスビジネスで、高い知識と幅広い経験のある経営陣によるチーム |
| | 住宅価値を高めるサービス | 住宅の性能評価、維持管理、住宅検査、不動産売買まで一貫して提供できる体系住宅の価値を高めるリフォーム需要の喚起につなげ、LIXILの建材事業と連携 |
| | 豊富な顧客接点 | 各業種での幅広い顧客ネットワーク Webビジネスの展開によるB to Cの接点拡大 |
| | 住宅価値を高める新サービスの展開 | 既存の事業ノウハウ・リソースを活用し、行政施策とも連動し新たに市場拡大が予想される住宅価値を高めるサービス(性能評価・維持管理・住宅検査・空き家活用・高齢者向け住宅等)に関わるサービスを展開する |

日本国内住宅・サービス市場は行政施策及び高齢者人口の増加により今後拡大

| | |
|------|--|
| 脅威 | <p>新設住宅着工数の減少</p> <ul style="list-style-type: none"> 人口減少と住宅ストックの飽和により新設住宅着工数は中長期的に減少する |
| | <p>ストック領域での市場機会の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> 住宅の質の向上と良質な住宅ストックの形式の行政方針に連動し、住宅の性能評価、維持管理、検査等のサービスビジネスの市場が形成される(住宅ストックマネジメントビジネス) <p>シニア向けサービス市場の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 高齢者人口の増加により、シニア向け住生活サービスの市場が拡大する |
| 市場機会 | |



1) 新築は住宅着工統計、野村総研予測
中古・リフォーム市場、国交省「中古リフォームトータルプラン」
2) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来」
推計人口(平成24年1月推計)・出生中位・死亡中位推計(各年10月1日現在人口)
厚生労働省「人口動態統計」

各事業会社の展開事業



(株) LIXIL住宅研究所

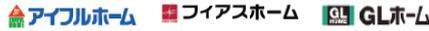
全国に住宅フランチャイズチェーンを展開し最適な住まいを提案



3ブランドによる住宅フランチャイズチェーン(FC)を全国に展開。各ブランドの魅力を追及し、環境負荷低減はもとより、お客さまの求める暮らしに対応したより良い住宅を提供。



売上比率 43%



(株) クラシス

すべてのお客様にハイクラスな暮らしを提供する住まいづくり



クラシスの住まいづくりの基本は最上の快適な空間をお届けすること。単なる不動産の供給ではなく、そこに住まう人に、そのエリアに合ったステータスを提供。



売上比率 1%

分譲住宅物件例：豊田谷区

(株) LIXILリアルティ

住宅・不動産に関する総合サービスを提案



住宅や不動産の売却・購入・賃借・賃貸管理・建築・リフォーム・資産バリューアップ、さらに企業各社の社宅代行業務を通じて、住宅・不動産に関するサービスを提供。



売上比率 17%



※売上比率は15/3期実績

ジャパンホームシールド(株)

地盤調査から建物検査まで住宅の安全・安心を総合サポート



戸建て住宅の地盤調査・建物検査を通じて、安全・安心な住まいづくりを幅広くサポート。地盤調査・解析実績は業界の、リーディングカンパニーとして2015年3月で累計100万棟を突破。



売上比率 15%

各事業会社の展開事業



(株) 日本住宅保証検査機構

国土交通大臣指定の住宅瑕疵担保責任保険法人



住宅瑕疵担保履行法に基づく新築住宅向けの住宅瑕疵保険、中古の売買やリフォーム工事・大規模修繕工事に対応した既存住宅向け各種瑕疵保険を販売。その他、住宅性能評価、フラット35適合証明をはじめとする各種サービスを提供。



売上比率 18%

新会社

(株) LIXIL住生活ソリューション

住まいと暮らしの価値を高めるトータルソリューションサービスを提供



住宅・サービス事業の各事業会社と連携し、事業者さま向けサービスをワンストップで提供するビジネスソリューション事業や生活者さまの住まいと暮らしに関する疑問や困りごとに合わせてサービスをコーディネートする事業を展開。



うちのレシビコミュニティ「HOMEPAD」

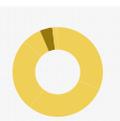
売上比率 3%

(株) LIXIL シニアライフカンパニー

ご入居者・ご家族に『感動のサービス』を笑顔で提供



介護付有料老人ホーム「フェリオ」シリーズと住宅型有料老人ホーム「レジアス」を運営。総合住生活企業として培ってきたノウハウを活かし、ご入居者に合ったサービスを提供。



売上比率 4%

(株) LIXILホームファイナンス

家づくりの実現をサポートする金融サービスの提供



暮らしにかかわる金融サービス提供する金融機関として2014年6月に設立。全期間固定金利型住宅ローン「フラット35」事業は住宅金融支援機構より認定を受け、より取り扱いしやすいサービスとして提供。さらに「つなぎ融資」や「火災保険」などの事業も展開。

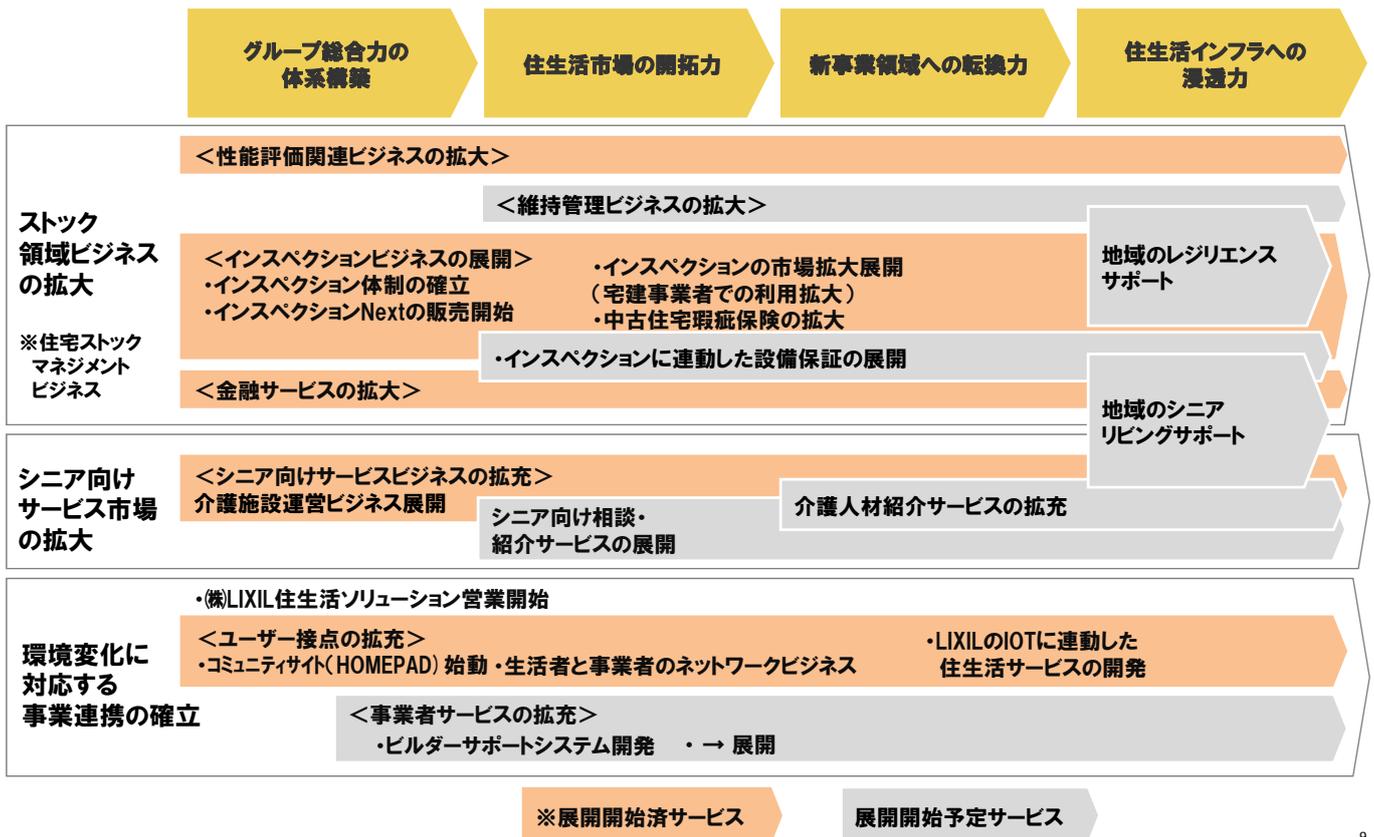


売上比率 0.3%

※売上比率は15/3期実績

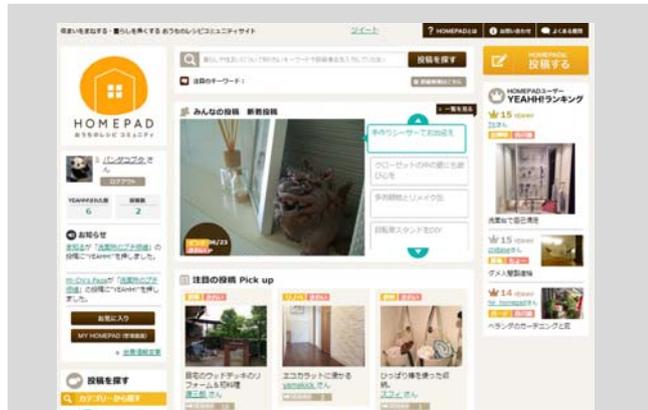
| | フォーカス | 重点テーマ |
|--------|--------------------------|---|
| 戦略的取組み | ストック領域 ビジネスの拡大 | 住宅ストックマネジメントビジネス市場の獲得 <ul style="list-style-type: none"> 住宅の性能評価・維持管理・住宅検査ビジネスの確立 中古流通ビジネス及びサービスの拡大 |
| | 住生活サービス 市場の拡大 | 高齢者に配慮した住生活サービス <ul style="list-style-type: none"> 運営・施設紹介ビジネスの拡大 相談事業者紹介・暮らしのサービスビジネスの確立 |
| | 環境変化に対応 する事業連携の 確立 | ITソリューションの 活用と事業者支援 <ul style="list-style-type: none"> Webを活用したエンドユーザーコミュニケーションの拡大 新築事業者のストック対応サービスの拡大支援 |

中期計画ロードマップ



新サービスピックアップ

毎日をより豊かに、快適にする情報が満載
 “おうちのレシビコミュニティ”Webサイト
 「HOMEPAD」



1. 住まいと暮らしのあらゆる情報が満載
2. 住まいと暮らしのこだわりを投稿
3. 利用者同士のコミュニケーション
4. 専門家のコラムも充実
5. YEAHH!!が増えればマイスターの称号も?

住宅の劣化状況や設備機器、建物性能を診断し、修繕・性能向上アドバイスまで提供
 「インスペクションNext」



建物検査報告書



- ① 建物劣化: 国交省のガイドライン
- ② 住宅設備: LIXILのノウハウ
- ③ 住宅性能: CASBEE®基準を参考
- ④ 設計上の工夫・生活上の利点

■検査結果をわかりやすく、4つの切り口で取りまとめ

修繕・設備交換・性能向上アドバイス



- ① 修繕の優先順位と費用目安
- ② 不具合設備機器の交換費目安
- ③ 評価の低い性能の向上方法

■第三者的立場からのアドバイス

18/3期の H&S

| | | |
|---|--|---|
| 目指す姿 | LIXILグループの総合力と生活者起点のサービスの提供により、住まいと暮らしの価値を高める新たなサービス市場の勝者となる | |
| 18/3期 目標 | 重点戦略 | 主要指標 (進捗の把握) |
| 売上高 <ul style="list-style-type: none"> 合計: <u>730億</u>円 年平均成長率 16/3-18/3期: 8% | 成長ドライバー <ul style="list-style-type: none"> 住宅ストック向けサービスの拡大 シニアビジネスの拡大 既存事業のシェアアップ BtoC顧客接点の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 非新築関連事業売上構成比 各社既存事業シェア シニアビジネス事業規模 WebサイトPV数 |
| 事業利益 <ul style="list-style-type: none"> 合計: <u>70億</u>円 年平均成長率 16/3-18/3期: 28% | 事業利益拡大 <ul style="list-style-type: none"> 新規事業の拡大 新築事業とストック事業の適切なコストコントロール | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業売上高・事業利益 各社販管比率 |