

› 中期経営計画

TOWARD SUSTAINABLE GROWTH

持続的成長に向けて

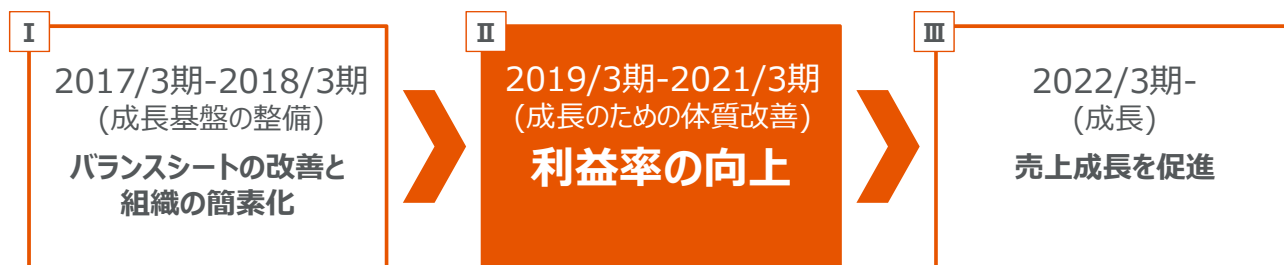
株式会社LIXILグループ
取締役 代表執行役社長 兼 CEO
瀬戸 欣哉
2017年11月6日

LIXIL Link to
Good Living

Copyright © LIXIL Group Corporation. All rights reserved.

中期経営計画 – 長期の持続的成長に向けて、LIXILを再定義する

業界をリードするグローバル基盤を確立し、更なる効率化・シナジー・イノベーションを進め、持続的競争優位性の獲得を目指す

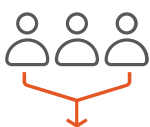


PHASE I: バランスシートの改善と組織の簡素化 (2017/3期-2018/3期)



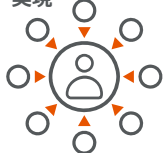
Phase I – より迅速に市場機会を捉えるべく、バランスシートの改善と組織簡素化に注力

1 組織の簡素化



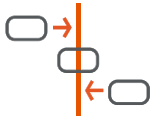
- 経営幹部の人数を114名から53名に削減 (2016/6)
- ガバナンス強化及び組織の簡素化を進め、機動的な意思決定が可能となる体制を構築
- 監査プロセスと機能の強化
- 起業家精神を大切にす新たな文化の構築

2 地域別PLへの直接アクセスの実現



- 瀬戸がLIXIL Water TechnologyとLIXIL Housing TechnologyのCEOを兼務
- レポートラインのレイヤーを無くしたことでコミュニケーションを加速し、経営とリスク管理の改善を含む、機動的な経営判断を実現

3 ビジネスポートフォリオの見直し



- 上海美特 売却 (2016/3)
 - ハイビック 売却 (2016/8)
 - LIXILビバ 上場 (2017/4)
 - ペルマステリーザ 売却決定 (2017/8)
- 経営資源を集中させ、バランスシートの改善進む

4 LWTのシナジー効果を早期に実現



- 特に衛生陶器における'fit and gap'戦略のグローバル展開
- 日本の技術力に欧州のデザイン力を組み合わせる
- 強いブランドとなるための投資を実施

5 マーケティングとデータ分析



- グローバル体制のマーケティング本部を設置
- デジタルテクノロジーセンターを設立し、経営判断への活用
- データ分析を活用してイノベーションを推進
- カスタマーデータベースとプロダクトデータベースの整備着手

6 CR*戦略でより大きな目的を設定



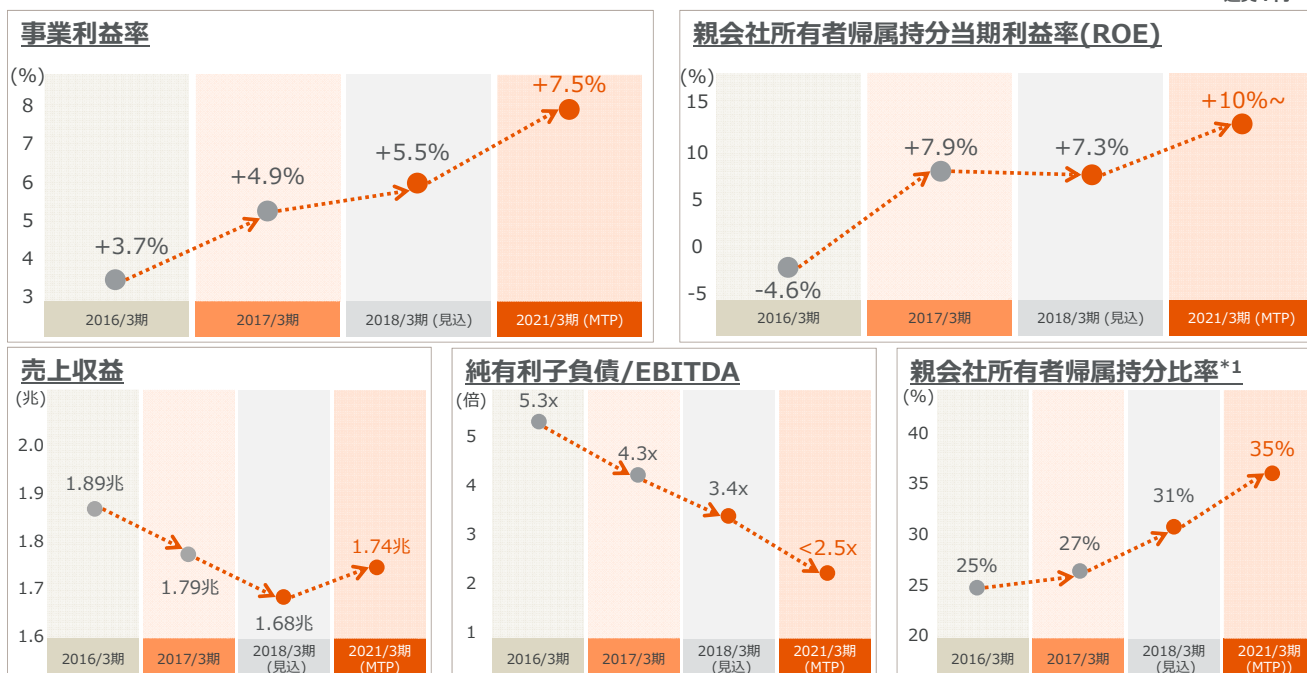
- ノウハウと専門性を通じたグローバルな衛生課題への取り組み
- -SATO(途上国向け簡易式トイレ) Social Sanitation Initiatives部の設立
- 2020年までに1億人の衛生環境を改善
- 2030年までに「環境負荷ネットゼロ」の実現

PHASE II: 利益率の向上 (2019/3期-2021/3期)



Phase II- 事業利益率の向上を最優先させる

通貨：円



Water, Housing & Buildingが将来成長のキー・ドライバー

単位: 億円	中期経営計画BM ^{*2}			中期経営計画 ^{*1}			年平均 成長率 %	差 pt
	2018/3期 (業績予想) ^{*3}			2021/3期				
	売上収益	事業利益	%	売上収益	事業利益	%	売上収益	事業利益
LIXIL Water Technology (LWT)	7,030	670	10					
LIXIL Kitchen Technology (LKT)	1,150	50	4					
Water	8,180	720	9	9,400	1,070	11	4.7	+3
LIXIL Housing Technology (LHT)	5,370	415	8					
LIXIL Building Technology (LBT)	1,090	40	4					
Housing & Building	6,460	455	7	6,600	510	8	0.7	+1
流通・小売り (D&R)	1,830	90	5					
住宅・サービス (H&S)	570	35	6					
小売り/住宅・サービス	2,400	125	5	2,770	140	5	4.9	0
本社費用・連結調整・その他	-240	-370	-	-370	-370	-	-	-
為替変動リスク ^{*4}	-	-	-	-1,000	-50	-	-	-
合計	16,800	930	5.5	17,400	1,300	7.5	1.2%	+2.0

2021/3期に事業利益率を7.5%に引き上げる



*1 2019/3-2021/3期 為替前提: 1USD=115円、1EUR=120円
(EUR/USD=1.04x)

*2 BM: ベンチマーク

*3 5月8日発表の業績予想から一部内訳を修正。連結合計の売上収益・事業利益は8月21日発表の業績予想から変更なし。

*4 計画為替レートからの変動リスク

7

中期経営計画の前提



当社事業に影響を与える外的環境

市場機会	全世界的に想定される需要の拡大と海外市場の相対的重要性 環境問題の深刻化
産業動向	製造と販売のコモディティ化 デザイン・設計・開発力が重要
新しい技術	デジタル化、分析技術高度化、水まわり関連技術の革新の影響大 当社の実力を踏まえた対応
国内住宅市場の変化	新築からリフォームへの市場の移行 工事業従事者の減少
競合	異業種からの参入
顧客	顧客の定義の明確化 消費者ブランド確立の必要性

当社事業の内的環境

ブランド	ブランドの重要性の理解 ブランド投資が必要
デザイン	LWT全体で競争優位性のあるアセットに成長しつつある 全社でデザインの重要性への理解が進んでいる
市場シェア	ほぼ全ての建材・住設で高シェア 新技術・サービスにおいて他社との協業を探る
技術	価値を生み出す衛生陶器と水栓金具の製造・製品技術 海外で通じる技術育成急務
設備能力	アルミ押出しに大きな余剰能力あり 衛生陶器は今後の需要増対応に設備能力増強が必要
組織文化	LIXIL統合で異なる企業文化が混在 起業家文化が不十分で破壊的イノベーションを忌避する体質
コスト	高い販管費率は構造的な問題で改善を要する

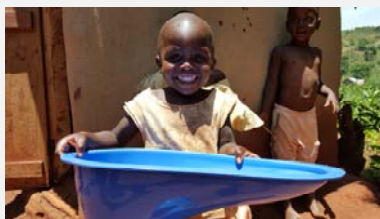
› 中期目標達成を実現する施策



競争的優位性の確立により持続的成長を実現

- 1 持続的成長に向けた組織を作る
- 2 魅力ある差別化された製品の開発
- 3 競争力あるコストの実現
- 4 エンドユーザー、インフルエンサーへのマーケティング

- 尊敬され、誇りを持てる会社になる
- 従業員の行動様式こそが競争力となる
- 事業領域を常に再定義し続ける



グローバルな衛生課題の解決

**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



水の保全と環境保護

**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



多様性の尊重

**すべての人に働きがい**

2020年までにすべての社員にダイバーシティ&インクルージョン文化を浸透させる



グローバルな衛生課題の解決

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

革新的な商品によるBOPビジネスの拡大

- インドにて新商品SATO V-TRAPを発売
- 生産体制を4か国に拡大 – バングラデシュ、ウガンダ、ケニア、インド
- ビル&メリンダ・ゲイツ財団やグラント・チャレンジ・カナダからの助成獲得
- 今年、新たに生産・販売地域を拡大（ナイジェリア、タンザニア、ルワンダ、ベトナム等）



啓発活動とエンゲージメント向上

- 日本での「みんなにトイレをプロジェクト」（コーズリレーティッドマーケティング（CRM））の成功により20万台以上のSATOが順次寄付予定
- 社内外での啓発活動とエンゲージメント活動（例：世界トイレの日キャンペーンなど）

グローバルアドボカシーでリーダーシップを発揮

- Toilet Board Coalitionのメンバーシップを活用
- 世界経済フォーラム（ダボス会議）などのグローバルプラットフォームで衛生課題の認知向上

3つの行動を重視する

正しいことをする

- 法律や倫理を遵守し、かつ当事者意識を持つ
- 過去の事例や既存のやり方にとらわれず、誠実に正しく判断し、意思決定する
- 信念を持って行動する

敬意を持って働く

- 敬意を持つために、まずは相手を理解するよう努める
- 性別、役職、資格、経験に関わらずオープンかつ公平にアイデアや意見を交わす
- 相互理解によって一体感が生まれ、向かうべき方向が明確になる

実験し、学ぶ

- 小さな実験を繰り返し、スピードを持った行動につなげる
- 失敗はイノベーションへの重要な投資になり得ることを認識する
- 実験から学んだ教訓を、更なる実験のきっかけとする

中国市場でのe-コマースを使用した取り組み

- **コンセプト: INAX, Simplicity For You** - 工事業者と連携し、エンドユーザーの製品購入から設置までの流れをシンプル化

- **強み:**

- 世界最高峰の技術と消費者の困りごとを解決する優れたブランド
- 日本ブランドに対する信頼
- 数百の工事店と連携
- 工事業者による、アプリを使ったエンドユーザーへの直接販売
- 価格を明示
- 施工付き販売
- 少額投資

- **開始時期:** 2017年5月

- **売上の状況:**

- 直近：\$4,500/日
- 2018年の計画：\$6m
- **2021年の計画：\$90m**

- **得られた知見:**

- 需要過多の状況でも高品質・安定供給できる仕組み作りが必要 - 例) 6月18日のキャンペーンでは最初の38分で予定在庫を完売



工事業者向けのモバイルアプリ



工事業者の車両



工事業者による工場見学・研修

これまでの事例（2016年以降）

売却・撤退

- 上海美特
- ハイビック
- 無錫モリテック
- ペルマスティリーザ

上場

- LIXILビバ

出資・投資

- 衛生陶器工場：生産ラインの追加
 - タイ、ベトナム、メキシコ
- 衛生陶器工場：生産ラインの買収
 - ドミニカ共和国
- Grohe Dawn WaterTech (GDWT)
- Grome*

当社の事業領域は当社が他社よりも高い利益率を実現でき、新規参入者による破壊的な事業参入から防御でき得る分野に常に再定義し続ける

1 イノベーション

2 ブランド

3 デザイン

4 品質

5 開発・製造・販売サイクルの短縮

アイデア…

- 水まわりの安全に対するソリューションの不足
 - ドイツでは54%のエンドユーザーが漏水を経験。67%が対策製品の購入を希望しているが、実際に所有しているのは3%。
 - 検知と止水の両方を行える製品が無かった
- 水まわりに対するGROHEブランドの信頼性をテコにスマートホームに参入
- BtoB、BtoC両方でGROHEのスマートで付加価値の高いサービスを拡大

…当社の製品…



GROHE Sense
Smart water sensor
水漏れを検知



GROHE Sense Guard
Smart water controller
水道管の破損を検知、自動で止水



GROHE Ondus App
Smart App
水まわりのコントロール

…将来性

- アプリプラットフォーム“GROHE Ondus”が“Google of Water”に
- すでに市場にあるGROHE製品をベースにSense Guardを拡販
- 水資源の節約に貢献
- 収集データをマネタイズ
- Ondus Appとクラウドを他のGROHE製品にも活用

動画: GROHE Sense Guard



GROHE Sense Guard により給水システムの管理が可能

動画: Garbage Dog
You Tubeでの再生回数 : 450万

GROHE Sense systemで水漏れを検知し、瞬時に知らせ
て自動で止水

陶器の歴史に新世紀の到来を告げる、トイレのための新素材
「アクアセラミック」

- 100年クリーン
- トイレのお掃除時間を短縮



水のチカラで、ずっと輝く

AQUA
CERAMIC

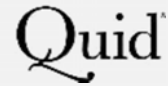
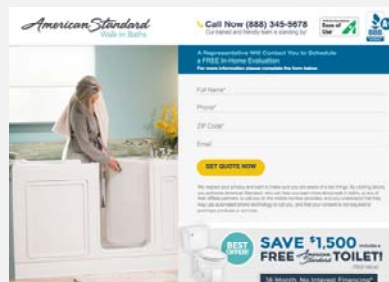


汚物よごれが
トイレを洗浄するだけで
ツルンッと落ちる



水アカがこびりつかない

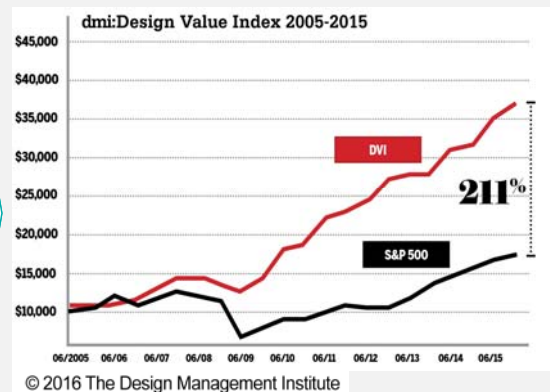
既に開始したプロジェクト事例

革新的なスタートアップ
企業との提携グローバル情報ネットワー
クの活用変化する消費者の
ニーズに対応

企業のデザイン力と企業価値の成長には相関があるとの調査結果

デザイン力の高い企業の成長性についての調査

- 米Design Management Instituteによる調査
- デザイン経営を実践する企業を選定し、S&P500企業と株価指数を比較
- 選定基準は、「企業全体でのデザインへの取り組み」、「デザイン組織が経営に直結しているか」、「デザインの影響力を高める投資水準」など
- Apple、Coca-Cola、Ford、Herman-Miller、IBM、Intuit、NIKE、P&G、SAP、Starbucks、Whirlpoolなど16社



GROHE Sensia Arena



GROHE SmartControl

デザイン賞の受賞実績の伸長

グッドデザイン、レッドドット・デザイン、iFデザイン等の権威ある賞において、2016年には67件、2017年には71件を受賞*



日本国内：カテゴリー商品想起ができ、エンドユーザーに選ばれる強いブランドを創出

- エンドユーザーの“指名買い”を目指して各カテゴリーから強化ブランドを抽出し、2018年新商品から投資見直しを実施
- ブランドエクイティの一部として全商品のデザインに力を入れ競争力を高める

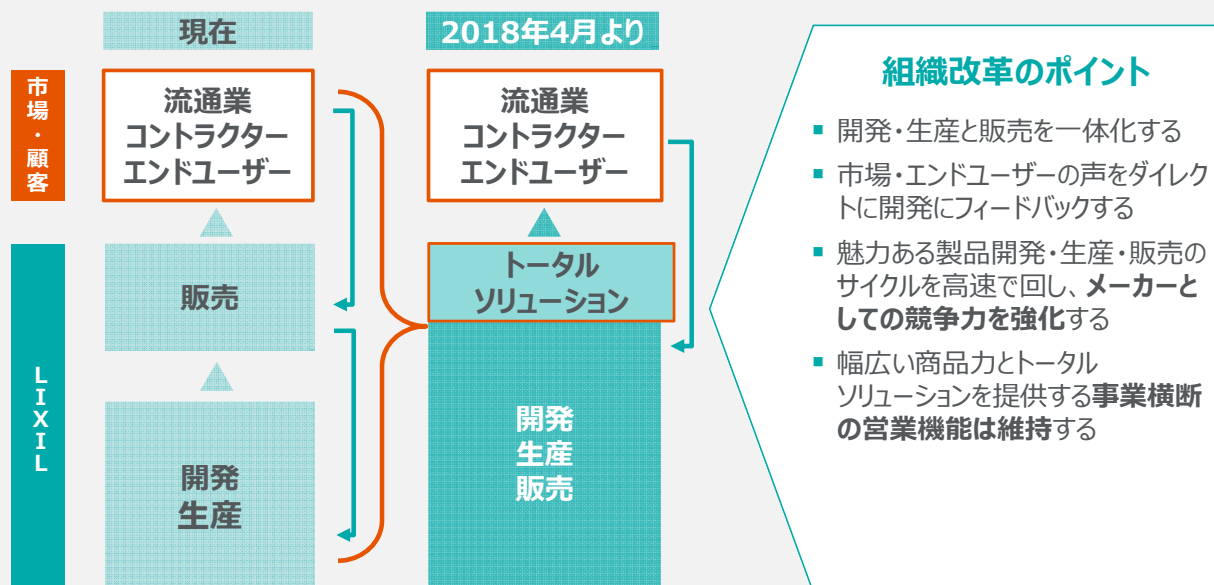


日本国外：世界の水まわりブランドとしてのブランドエクイティを最大限に活用

- これまで価格帯で分けていたブランドセグメントをライフスタイル軸で分類し、さらにエンドユーザーに近づく



開発・生産・販売を一組織に納めることで市場ニーズに対応するサイクルを高速で回し、メーカーとしての競争力を強化する



より短いサイクルで差別化された製品を市場投入できる体制を築く

(現在) アセットリッチモデル

- 少品種大量生産、右肩上がり
の新興市場に適合
- 生産能力、物流・販売網での
差別化
- メーカー都合の製品になる
危険性

アセットライトモデル

- デザイン・開発・設計により、積極的に
経営資源を投入
- デザイン力、IP（知的財産）、ブランドを
テコに差別化
- 短いサイクルで魅力的な製品を投入
- 高い利益率を実現
→ 米国や日本で試行開始

1 サプライチェーンの質的向上

2 間接部門費の削減

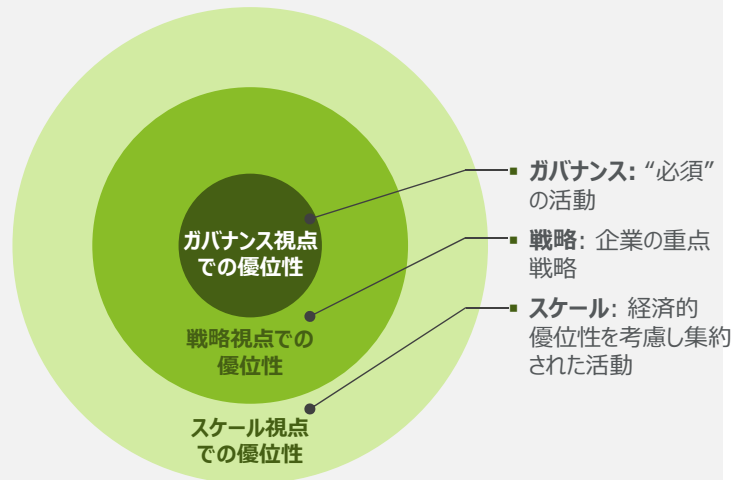
3 開発コストの削減

“HQ-FIT プログラム”で間接部門の組織と業務を見直し、間接部門人員を直接部門に転換していく

HQ-FIT とは…

- 過去に取り組みが不十分であった“アウトプットの最適化”に積極的に取り組む
- 社内の専門家チームが主導し、独立した視点から間接部門の組織、業務の分析を行う
- 分析を実行に移し、リソースの再配置を行い、機動力のある組織を構築する

間接部門が持つ3つの優位性



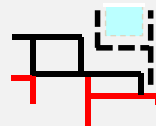
1) 導入プラン

- 商品プラットフォームを統一することにより、開発期間を従来の約1/2に短縮し、効率の良い開発体制を構築

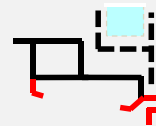
(イメージ)



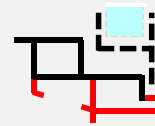
躯体側の形状変更のみで共通化できる



【木造用】



【RC造用】



【鉄骨造用】

2) 導入効果

- 用途の枠を越えたプラットフォームの構築
- 部門横断的活動により潜在的な製品開発の可能性を発掘
- 新たな技術・インフラ整備と併せてサプライチェーンを改善することによって、コスト管理の向上・市場優位性を維持



1 インフルエンサー



2 エンドユーザー



3 総合メーカーとしての戦略

デジタル技術の活用により、ビルダーの業務効率化推進を支援するとともに、LIXILとしても売上拡大と販売コスト削減を図る

K-engineの特徴

- 主要メーカーの最新建築資材を網羅した独自の500万点のデータベース
- CADデータからわずか5分で住宅1棟分の原価積算を実施、即時提案見積が可能
- ビルダーの見積りから納材までをデジタル化、効率化

- 販売、サポート体制を見直し、まずは1,600社への導入を図る

K-engine



従来の製品主導型からエンドユーザーアプローチへシフトし、国内の新たな住宅リフォーム需要を喚起するため「リクシル PATTOリフォーム」を展開



窓リフォーム リフレム
リプラス



小窓
約 11 ~ 15 万円
中窓
約 13 ~ 17 万円
大窓
約 17 ~ 23 万円

最短
1窓1時間

リフォームをするエンドユーザーの“困りごと”を解決する、小規模な住宅リフォームソリューションを提供



パットと取り換える玄関ドア

リシエント



1日交換



一般地域向け
ドア形状：親子扉
アルミ色・木目調色
約 38 ~ 48 万円

採風タイプ
ドア形状：親子扉
アルミ色・木目調色
約 48 ~ 58 万円

寒冷地向け
ドア形状：親子扉
アルミ色・木目調色
約 50 ~ 57 万円

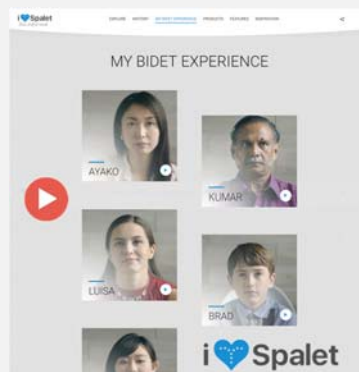
INAXが培った技術を基に、LIXILをSPALET*のオーソリティとして位置付けるキャンペーンをアジア各地で展開

内外の関係者の巻き込みから、エンドユーザーの興味喚起、教育、体験、購入・取付まで、総合的に展開

従業員、工事業者にSPALET
体験の機会を提供



Webサイトで体験を共有



SPALET Senseiによる啓蒙



事業部の枠を越えた総合メーカーならではのエンドユーザー価値の創出・提供

ZEH新会社

*ZEH=Net Zero Energy House

【ZEHによるコスト負担】

- ZEH商材*1と電力サービスをエンドユーザー向けに組み合わせた新ビジネスでZEH普及促進、LIXILの事業シナジー最大化
- エンドユーザーの初期投資・ランニングコスト負担を軽減し普及を促進、同時に1棟あたりの商材売上も向上
- 2017年秋にサービスをスタート

太陽光発電システム (200万円)	購入時 実質0円
ZEH 建材 (200万円)	ランニングコストで 負担大幅削減
一般建築費用 (2,000万)	一般建築費用 (2,000万)
現状	新ビジネス

新築キャッシュバックキャンペーン

- 新築の物件単価向上で着工減に備える
- 設備・建材の対象商品(6商品*2、約240万円相当)の採用で20万円キャッシュバック
- エンドユーザーからのメーカー指定を狙うとともに、リクシルオーナーズクラブへと繋げる



コーディネートされた空間

- エンドユーザーが求めるそれぞれの志向にあった「コーディネートされた空間」を提供
- 事業部横断で商品企画からプロモーションまで実施
- インテリアとキッチンのコーディネート商品など 進行中



例：MINIMAL STYLE



*1 断熱サッシ・ドア、構造体パネル、熱交換換気、太陽光、キッチン・浴室（節水・節湯）、ZEH設計サポート
*2 キッチン、浴室、トイレ、洗面化粧台、玄関それぞれ1台以上と、サッシ一棟分全て、LIXIL製品採用

PHASE III: 売上成長を促進 (2022/3期-)



Phase III – 中期経営計画を超えて：長期的な持続的競争力の獲得

- 住宅建材および水まわりは、世界中流層人口の急増により大きな成長が見込める産業
- シェアリングするのではなく、実物を所有することが依然重要な産業
- 差別化できる製品とサービスを作り出せば大きな売上成長が期待できる