

## ➤ New Management Plan 新経営計画

山梨 広一

代表執行役社長 兼 COO  
株式会社LIXILグループ

2019年5月13日

**LIXIL** Link to  
Good Living

Copyright © LIXIL Group Corporation. All rights reserved.

## 基本理念

新経営計画は3つの基本理念に基づき策定

### DIVERSITY

- LIXILはこれまでの進化のステージを通じ、多様で付加価値の高い固有の資産および人材を社内に蓄積してきた
- LIXILは多様性を尊重し最大限に活用することで、グループの成長と企業価値を最大化する必要がある

### BEYOND

- LIXILは既に幾つかの戦略と施策を実行中で、それらは正しい方向に進捗しており今後も継続すべきである
- LIXILは既存の概念を越える施策に挑戦し達成することができる、大きな可能性を持っている

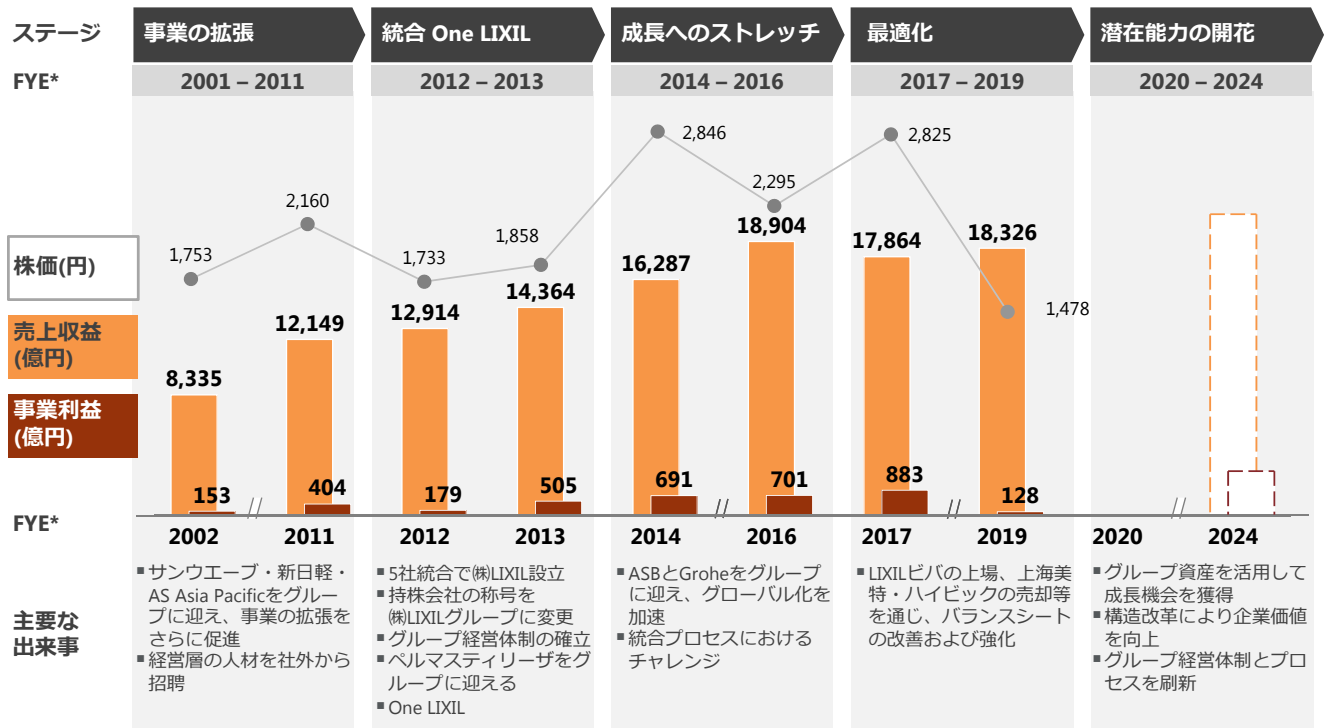
### TEAM LEADERSHIP

- LIXILは事業の規模や多様性を拡大するために、異なるマネジメントスタイルを持つリーダーシップチームを尊重し活用する
- LIXILは確固たるオーナーシップと自己規律を基に、各ビジネスリーダーに対し権限委譲をすべきである

# Stages of LIXIL Group Evolution

## LIXILグループの進化のステージ

→2016年3月期-IFRS



LIXIL

\*FYE：決算期(3月期) Fiscal Year Ended 株価は3月末

3

## Business Environment

## 経営環境まとめ

## 外部環境

- 住設建材産業は今後も継続的に発展
  - 世界人口(2030年に85億人)とミドルクラスの継続的な拡大
  - 急速な都市化、2030年には人口の60%以上が都市部に居住
  - 東京オリンピック・パラリンピック、大阪万博、さらに消費拡大を目的とした政府施策により、日本市場における需要は堅調
- 住設建材産業は本質的、構造的な変化に直面
  - デジタル化により消費者中心の市場への移行が進展
  - 健康とウェルネス、サステナビリティ、ライフスタイルを重視した、住生活空間・ワークスペースに対する新たな期待
  - 労働生産性の低さに対処する必要性
- 世界経済の不確実性の増大
  - 中国および中東の経済成長の鈍化と不安定化
  - 原材料、輸送、エネルギーコストなどの上昇
  - プレグジットなどにより欧州主要国経済の不確実性拡大

## 内部環境

- 様々な課題に直面
  - 国内市場において一部製品でシェア減少
  - ペルマスティリーザの継続保有
  - 北米や南アフリカでの業績悪化
  - 中期経営計画の柱となる施策の実行における課題
- LIXILグループの保有する多様な資産ポートフォリオ
  - ユニークかつ傑出したブランド
  - 主力製品の技術・品質の優位性
  - ウォーターマネジメント商品・ビジネスの創出
- ガバナンス、コンプライアンス、経営上の問題
  - グループガバナンスに関する課題
  - ペルマスティリーザの業績悪化
  - 子会社のコンプライアンス問題
  - 高い販管費、特に本社間接部門



LIXIL

SOURCE: LIXIL Group Corporation

4

## 戦略的方向性 – ビジネスおよびマネジメント

### 戦略的方向性および5つの主要領域


 ビジネスの方向性	Capture 捉える	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のLIXIL固有の資産活用による膨大に広がる市場機会の獲得</li> <li>不採算事業の早急な検知と対応</li> </ul>
	Transform 変革する	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存ビジネスの構造改革</li> <li>生産性の飛躍的改善</li> <li>デジタル化: カスタマージャーニーのイノベーション、B2Bビジネス創出</li> </ul>
	Create 創造する	<ul style="list-style-type: none"> <li>住生活空間・ワークスペースに新たな価値を提供する複合的なソリューション</li> <li>革新的なビジネスモデルによる新たな成長エンジン</li> </ul>
 マネジメントの方向性	Re-enhance 再強化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンスおよびコンプライアンス体制の再構築</li> <li>企業価値最大化のためのグループ経営体制</li> </ul>
	Ahead 将来を見据える	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代のリーダーシップ</li> <li>CR活動の新たなステージ</li> <li>グループ内の繋がりを強化</li> </ul>



## ビジネスの方向性に関する主要施策

### ビジネスの方向性

### 主要施策

 ビジネスの方向性	Capture 捉える	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場シェアの奪還</li> <li>製品ラインナップと生産の最適化</li> <li>シャワートイレの国内および世界における成長戦略</li> <li>Groheブランドのグローバル展開</li> <li>ペルマスティリーザの再建</li> <li>アフリカ事業の再建</li> </ul>
	Transform 変革する	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 - 国内のチャネル強化</li> <li>グローバル - 生産性の飛躍的改善</li> <li>グローバル - グループ全体のデジタルビジョン</li> <li>アメリカ - ビジネスモデルの変革</li> </ul>
	Create 創造する	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 - 国内市場における新リフォーム戦略</li> <li>グローバル - 健康増進ソリューション</li> <li>グローバル - ウォーターマネジメントビジネス</li> <li>アジア - LHTの成長戦略</li> </ul>







## ビジネスの戦略的方向性に基づく財務目標

	2019年/3期 実績		2024年/3期 新経営計画		主要指標
	億円	%	億円	%	
売上収益	18,326	100%	20,000	100%	CAGR +2%
事業利益 (ビジネス)	601	3.3%	1,650	8.3%	事業利益率 8%超 主要事業 事業利益 10%超
本社およびIT 連結調整	473	2.6%	400	2.0%	本社経費削減 20% 目標 = 対売上 2%
事業利益	128	0.7%	1,250	6.3%	グループ事業利益率 6%以上 (ペルマスティリーザ含む)



## 海外の主要ビジネスの方向性

海外の主要ビジネス	方向性および活動
Grohe 	<b>Sustain 持続</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高い事業利益率15%を維持</li> <li>市場シェアと成長率CAGR*3%を着実に実現</li> <li>ウォーターマネジメントに関する新たな成長エンジンを創出</li> </ul>
American Standard 	<b>Transform 変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資とコストの合理化</li> <li>エンドユーザー中心のビジネスへの転換</li> <li>抜本的なビジネスの変革に着手</li> </ul>
アジア 	<b>Focus 集中</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要国市場に絞り注力</li> <li>先行投資の回収および収益性向上</li> <li>注力する市場に合わせたビジネスモデルを構築</li> </ul>
ペルマスティ リーザグループ 	<b>Turnaround 再建</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コアビジネス・地域および高収益のプロジェクトのみを選定</li> <li>固定費の大幅な削減</li> <li>プロジェクトの選定においてLIXILの直接的な関与開始</li> <li>プロジェクト管理の強化</li> </ul>

## LIXILは住生活空間およびワークスペースに新しい価値をもたらすソリューションを提供していく

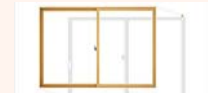


### 健康な住生活空間の例



### 関連する製品例

- 温度
  - スーパーウォール
  - サーモタイル
  - インプラス
- 空気
  - エコカラット
  - アレルピュア
- 水
  - Grohe Blue



LIXIL

9

## LIXILグループ経営基盤の再強化



### ガバナンスおよびコントロールのさらなる強化

- LIXILグループのコーポレートガバナンスの再構築
- グループ内のガバナンス、実績管理、リソース配分、コンプライアンスの強化
- Financial Shared Service Center (FSSC)・Regional Treasury Centers (RTC)などによる管理・監督体制の強化

### コンプライアンスとリスク管理の強化

- 組織の階層を超えたコミュニケーションとディスカッションによる、コンプライアンス文化の再構築
- 内部監査およびコンプライアンス委員会などの機能とプロセスの強化、改善
- 子会社CEO任命プロセスの見直しおよび教育・育成計画の改善
- 事業継続計画、リスク管理プロセス等の強化

### グループ経営体制の再構築

- 中長期的な株主価値の最大化に焦点を当てた持株会社の確立
- 主要事業、子会社の自律的かつ自主的管理の実践
- 多様なリーダーシップモデルの構築



経営基盤を再強化

LIXIL

SOURCE: LIXIL Group Corporation

10



## LIXILを次のステージへと導くための活動を開始

### LIXILを 次のステージ へ



#### 社会貢献活動を次のステージに向け進化

- 健康・衛生問題、「水」全般への取組みを継続し事業に統合
- CR活動の次のフェーズの取組みの実施



#### 人材マネジメント改革

- 社内における次世代経営リーダーの育成
- 一連の施策(例: HQ-FIT、モノづくりWayなど)を通じた抜本的な生産性の向上
- LIXILの人材に対する提供価値(Value proposition)の見直しと強化



#### グループの強力な繋がりを再構築

- LIXIL CoreとLIXIL Behaviorsの再強化
- 現場を中心とした文化の再強化
- グループの団結力・結束力の再強化

## > APPENDIX

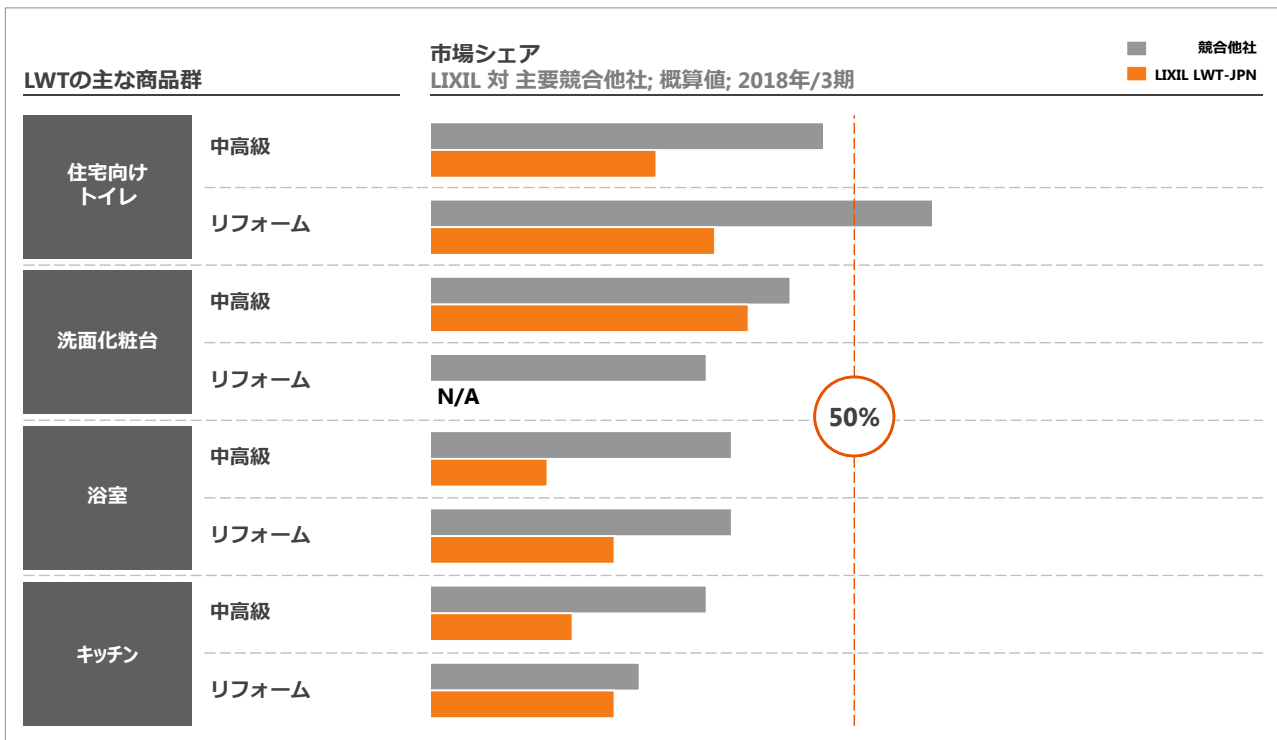


## 各ビジネスおよびリージョンにおける優先施策

	日本	アメリカ	欧州、中東、アフリカ地域	アジア
リージョン横断の施策	LIXILデジタルビジョン			
	イノベーションパイプライン - 4つのプラットフォーム			
	ウォーターマネジメントと水の品質に関連したビジネスの拡大			
	チャンネル強化			
リージョンごとの施策	<b>LHT &amp; LWT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リフォーム市場戦略</li> <li>健康(Health &amp; Wellness)</li> </ul>	<b>LWT - Americas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンライン、DTC、プロジェクトチャンネルの強化</li> <li>コスト構造の改善</li> <li>ブランドエクイティ向上 (American Standard, Grohe)</li> <li>製品ポートフォリオ最適化</li> </ul>	<b>LWT - EMENA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド戦略</li> <li>市場ポートフォリオ戦略</li> <li>新カテゴリの開発</li> <li>プル型のチャンネル戦略</li> <li>新技術、アップグレードによる工場の生産性向上</li> </ul>	<b>LHT - Asia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規チャンネルを通じアジアにおけるサッシビジネスの成長を加速</li> <li>自社固有の製造拠点を活用</li> <li>"End to end"のソリューション</li> </ul>
	<b>LHT-Japan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産改革</li> <li>市場シェアのストレッチ</li> <li>海外展開</li> </ul>		<b>ベルマスティリーザ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コアビジネスへの注力</li> <li>プロジェクトの実行および管理機能の強化</li> <li>グループ企業間のシナジー活用</li> </ul>	<b>LWT - Asia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>過去3年間の投資による利益の刈り取り</li> <li>中国、インド、インドネシアでのシェア拡大</li> <li>ECへのさらなる注力</li> </ul>
	<b>LWT-Japan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中高級市場の拡販</li> <li>INAXのグローバルブランド展開</li> <li>Groheブランド戦略</li> </ul>			



## LWT-Japan : 市場シェアを競合より奪還し、全商品カテゴリにおいてマーケットリーダーとなる

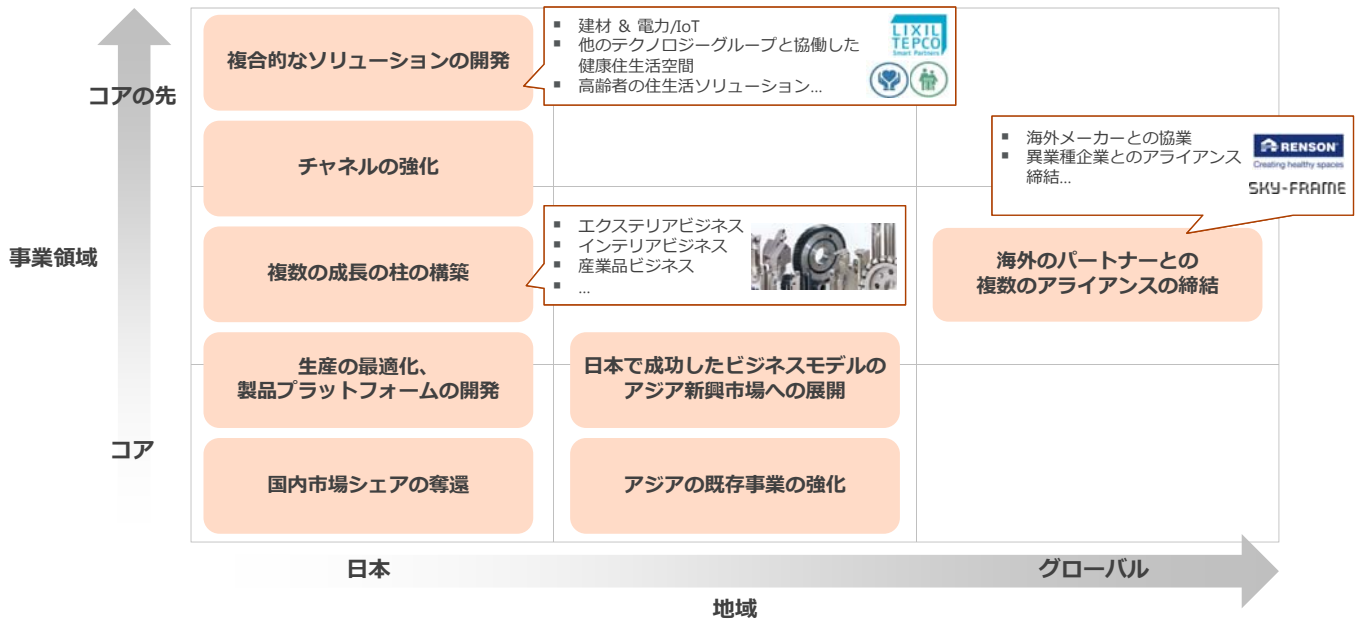






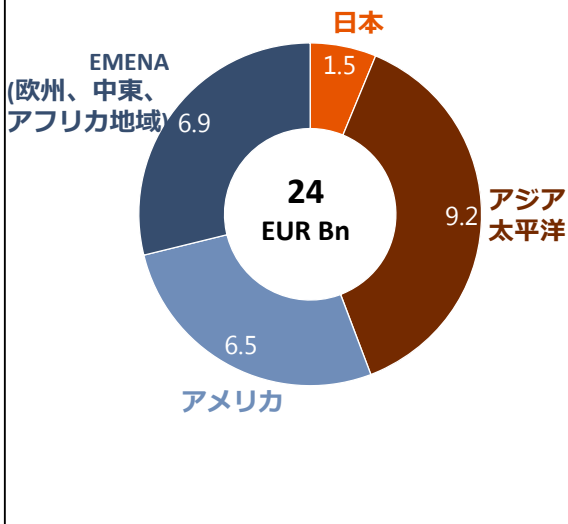
# LHT : 新規市場開拓および付加価値事業への展開

主力製品およびコア市場を超えて成長することで機会を捉える

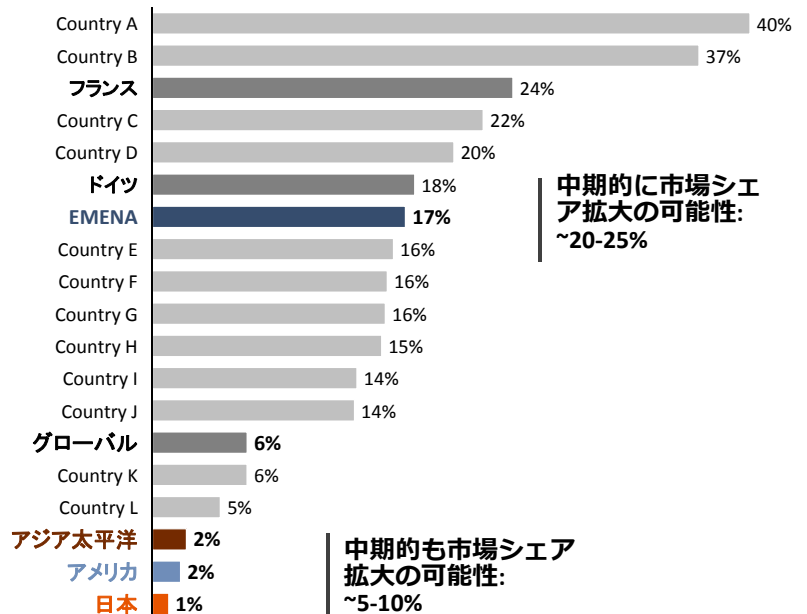


# LWT-EMENA : Grohe商品は、欧州外のシェアが低い地域において十分な成長余力を秘めている

水回り市場 (単位: 10億ユーロ)



Groheブランドの市場シェア(%)



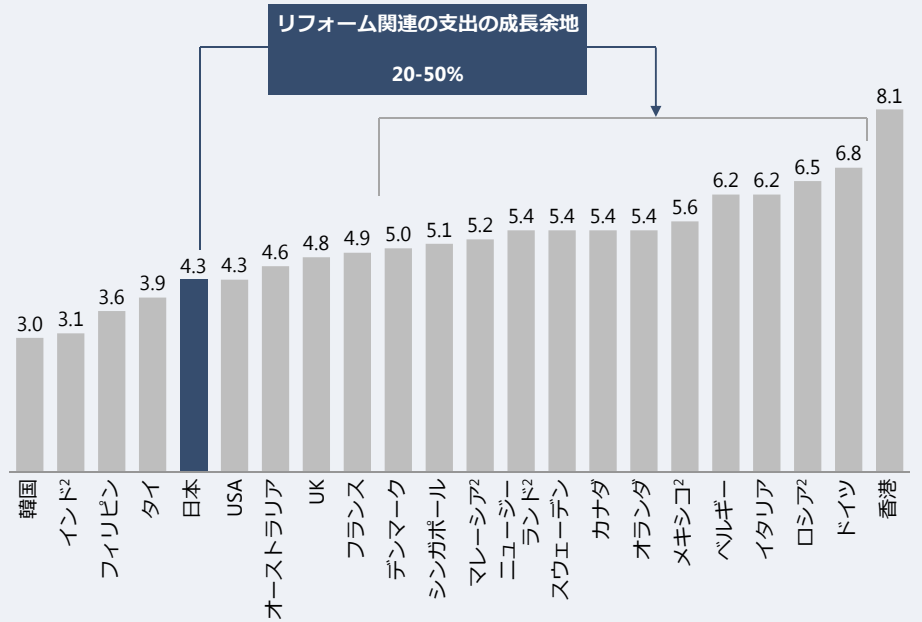
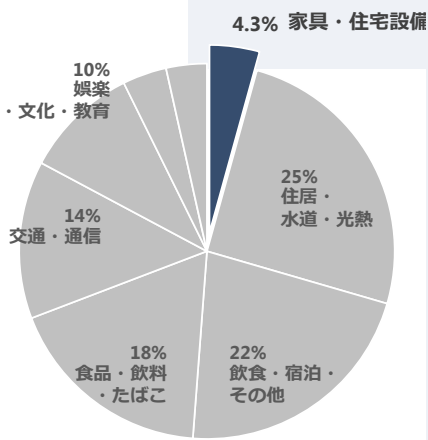


# 日本のリフォーム事業は、エンドユーザーに新たなソリューションを提供することで成長が可能



“家具・住宅設備”に対する支出は国内家計最終消費支出全体の約4%である<sup>1</sup>  
日本; 2016年/3期; %

他のOECD諸国と比較し、日本の消費者の“家具・住宅設備”に対する支出が少なく、適切なソリューションを提供することで、リフォームビジネスの成長が見込める  
2016年/3期; 100% = 総支出

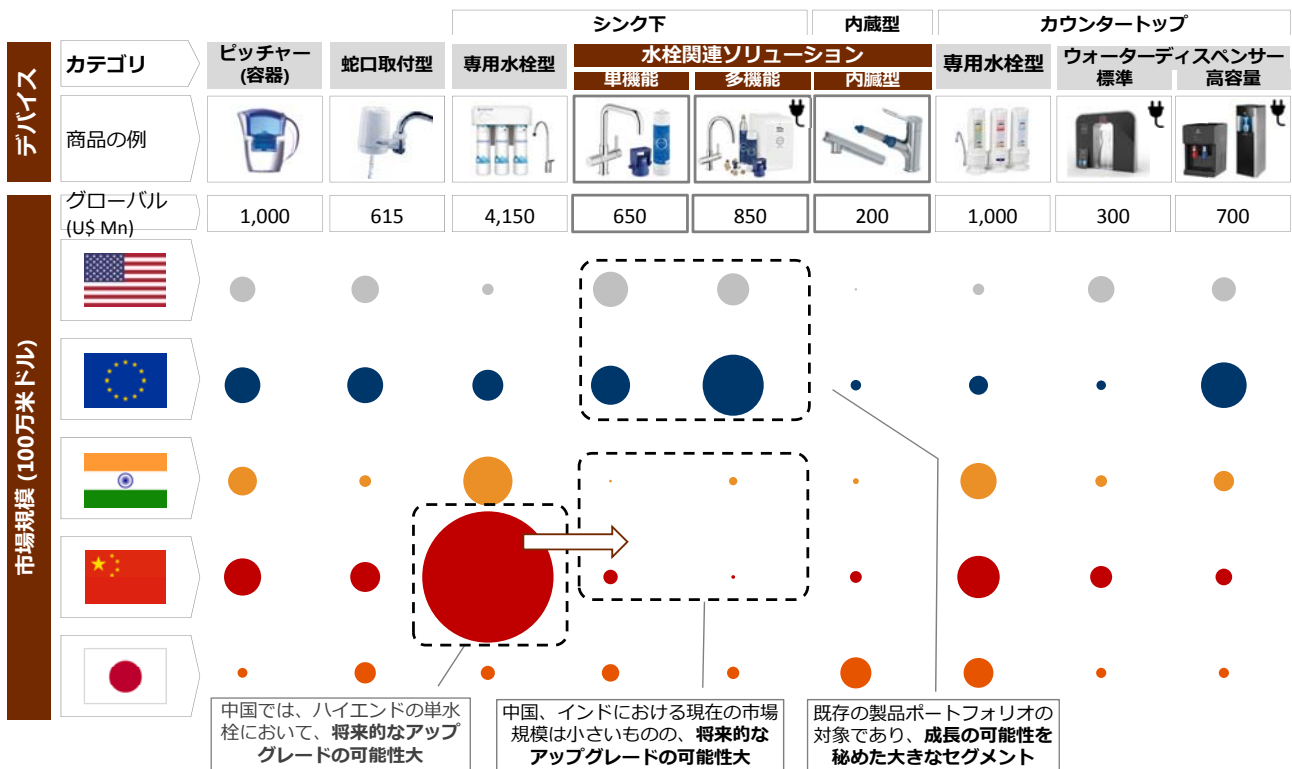


<sup>1</sup> 家具・住宅設備の支出項目には、家具、住宅設備、および日常的な家のメンテナンスへの支出が含まれる。国民経済計算の基礎は国によって異なる  
<sup>2</sup> 2015年1月-12月; インドについては2014年4月-2015年3月



SOURCE: 日本: 内閣府(2017.12)「2016年国民経済計算確報」 OECD諸国及びロシア: OECD Database (<http://stats.oecd.org/>) 2018年1月現在  
その他の国: UN Database (<http://data.un.org/>) 2018年1月現在; LIXIL Group Corporation

# LIXILは水質管理ビジネスにおいて、約17億米ドル規模の市場がある水栓・フィルター分野から攻略する

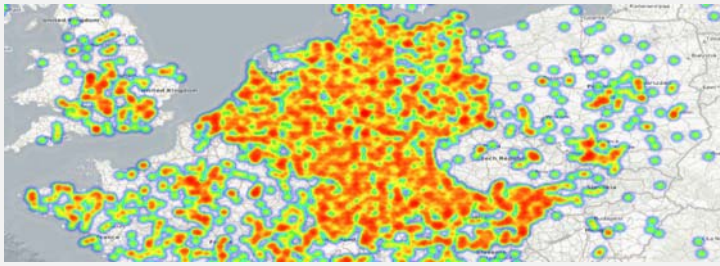


SOURCE: LIXIL Group Corporation; literature search; management estimates

## ウォーターマネジメントシステム市場はLIXILにとって未開発の 魅力ある市場である



ウォーターマネジメントシステム（水管理システム）により、住生活における水の用途を見える化



データの分析により、より新しく良い製品とサービスを  
生み出すインサイトが得られる; 例えば

- 日次データポイント = 1,000,000
- 水の用途・事象の数 = 16,000,000
- 追跡水量 (リットル) = 107,000,000

関連製品とユーザーデータ管理事業の急速な拡大

スマートリークセンサー			ウォーターコントローラー		データサービス		
Sense	Sense Flex	Sense Plus	Sense Guard	S. Guard Pro	Sense App	S. Partner API	S. Dashboard
発売済	2020年半ば	2020年半ば	発売済	2020年半ば	発売済	2019年6月	2019年6月

## 検討中の新たなCR活動の可能性



▶ LIXILの強みをビジネス・リージョン横断で生かすことでCR活動を強化





この資料には、(株)LIXILグループの将来についての計画と予測の記述が含まれています。  
これらの計画と予測は、リスクや不確定要素を含んだものであり、実際の業績は様々な重要な要素により当社の計画・予測と大きく異なる結果となる可能性があります。