

# 中期経営計画 LIXIL G-16

## (2014. 4-2017. 3)

2014年5月7日  
株式会社LIXILグループ

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。

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

## 目次

1. 経営ビジョンと中期経営計画LIXIL G-15・G-16
2. 地域別経営計画
3. 経営効率の改善
4. 株主還元・IFRS
5. 参考資料

中期経営計画LIXIL G-16の目標値は、GROHEが2016年度に連結子会社化し、のれんの償却の影響を除いた仮定に基づいたものです

## 1. 経営ビジョンと中期経営計画LIXIL G-15 と G-16

### キーマッセージ

LIXILは経営VISIONの達成を目指します。

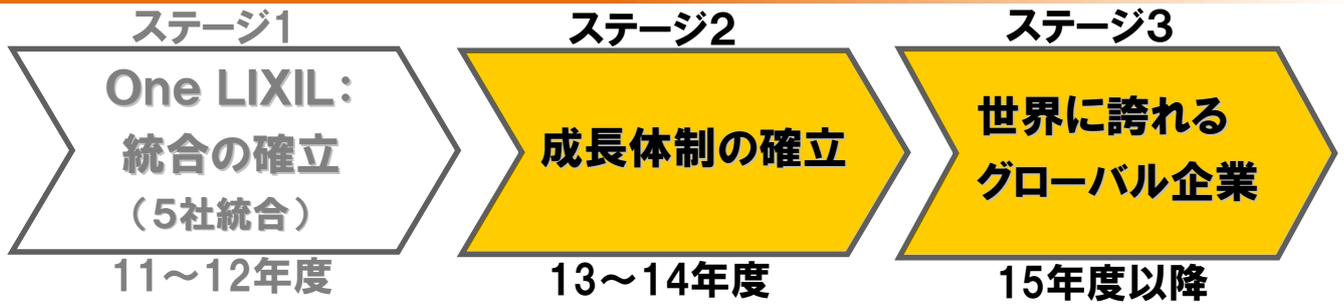
#### 経営VISION

住生活産業におけるグローバルリーダーとなる

■売上 3兆円（国内:2兆円 海外:1兆円）

■営業利益率 8%（国内既存事業:10%）

グローバルな「One LIXIL」として目標を達成します



中期経営計画  
LIXIL G-15  
目標値

億円	12年度	13年度	15年度
売上高	14,364	15,700	17,500
営業利益	505	700	1,400
営業利益率 (%)	3.5%	4.5%	8%
EBITDA *1	1,006	1,200	2,000
当期純利益	213	390	810
ROE (%)	3.9%	7%	10%以上
EPS (円)	73	134	270

\*1. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

2013年度戦略は計画通り実行

2013年 成果

1. 日本

- リフォーム事業へ約200人追加
- リフォーム売上高は計画以上の14%成長
- 売価ミックスがプラスに転じた
- 全ホームセンター売上の40%がリフォーム関連にシフト
- 建デポの売上高は35%改善
- 金融サービス事業の追加
  - 「フラット35」
  - 「無金利 (0%) リフォームローン」
- 雪害によりキッチン、ドア、エクステリアの生産に影響

2. 海外

- IFRS導入を決定
- ASBとGROHEの買収
- ペルマスティリーザのアジア事業で利益率が低下したが、責任者変更など課題は改善済み

3. 経営効率の改善

- C-30計画の達成
- BT-16 (Business Transformation) プロジェクトの策定と実行開始
- CCC (キャッシュ コンバージョン サイクル) により運転資本の効率化を開始
- 経営体制をGMC (Global Management Committee) へ編成

いくつかの環境変化がある中、G-15戦略を計画通り進捗

## 事業環境はさらに厳しくなる見通し

- 駆け込み需要により2013年新設住宅着工数は予想以上に増加した結果、2014年から2016年の新設住宅着工数は低下する。日本の売上想定は横ばい(G-15)から減少へ。
- リフォーム市場は堅調が続く。 <<変更なし>>
- 為替レート 95円(G-15)から105円へ
- インフレによる原材料、人件費の高騰

## 2013年度に追加した会社施策

- IFRS導入の決定 → のれんをEPSに足し戻す
- ASBとGROHEの買収 → グローバリゼーションによる成長、EPSへの貢献
- BT-16とCCCの導入 → 国内事業の利益率とキャッシュフローを改善

## G-15戦略を継続、EPS 270円(15年度) 目標は変更なし

# 16年度に向けた目標 : LIXIL G-16

億円	13年度実績	14年度	15年度	16年度	16年度対12年度
売上高	16,287	17,600	17,700	21,100	1.5倍
営業利益	691	800	1,000	1,700	3.4倍
営業利益率(%)	4.2%	5%	6%	8%	+5P
EBITDA *1	1,236	1,450	1,620	2,350	2.3倍
EBITDA (%)	7.6%	8%	9%	11%	+4P
CCC (日) *2	88.5	75	61	55	-
ROA (%)	2.7%	3%	4%	5%	+4P
ROE (%)	7.6%	8%	10%	13%	+9P
EPS (円) *3	172	200	270	344	3.8倍

\*1. EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

\*2. 年率換算ベース

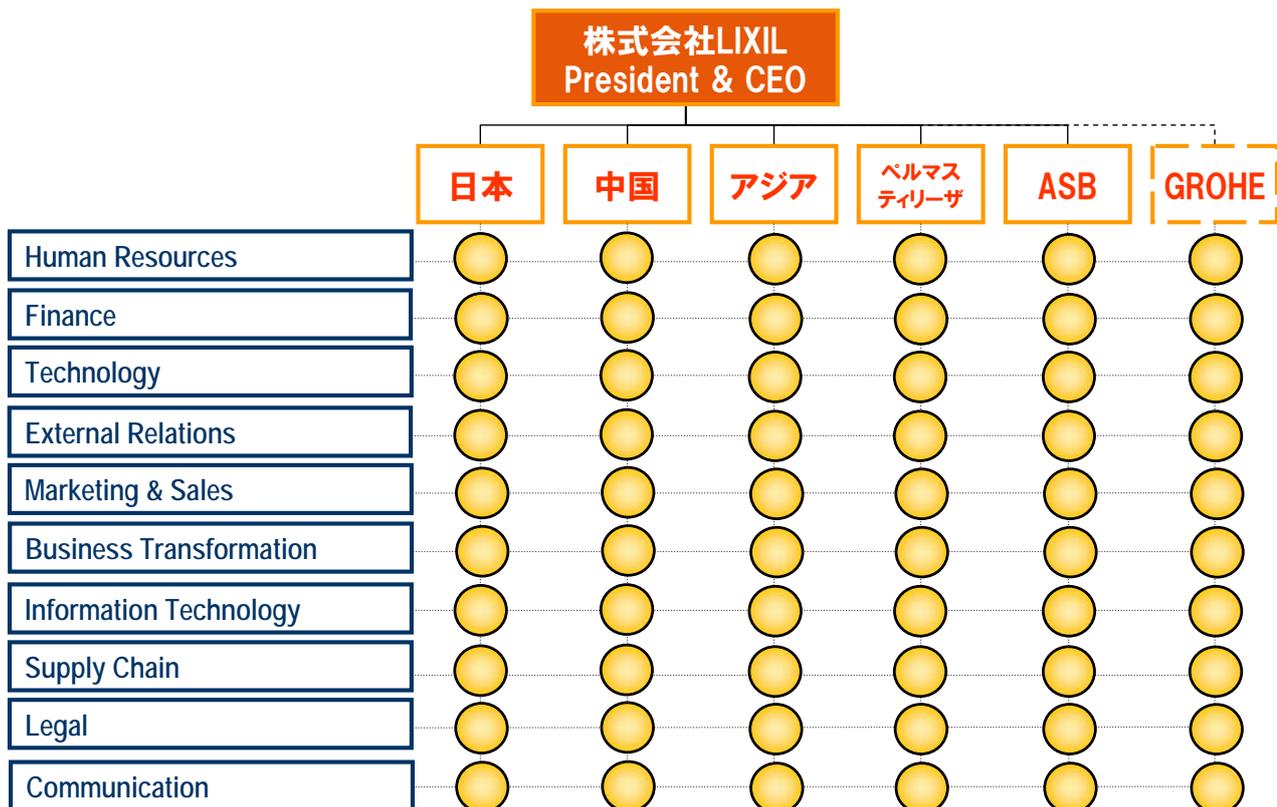
\*3. EPSはのれん償却前当期純利益・予想は13年度の発行済期中平均株式数およびのれん償却暫定値年90億円で計算

## 世界に誇れるグローバル企業へ

<p><b>1. 日本</b></p> <p>&lt;コア事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 更なる新商品の投入（例：非住宅向け）</li> </ul> <p>&lt;ホームセンター/建デポ事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リフォーム事業の強化</li> </ul> <p>&lt;サービス事業&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融サービス事業の拡大</li> </ul> <p>&lt;全体&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ リフォーム事業の推進強化</li> <li>・ ノンコアと低利益率事業の整理</li> <li>・ SCMの強化</li> </ul>	<p><b>2. 海外</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ シナジー創出に注力</li> <li>・ 新興国市場での事業拡大</li> <li>・ 低利益率事業の整理</li> </ul>
	<p><b>3. 経営効率の改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ GMCを機能させ、One LIXILをグローバルに展開</li> <li>・ 横串によるガバナンスの強化</li> <li>・ グローバルタレントの育成と採用</li> <li>・ BT-16の推進</li> <li>・ CCC目標の達成</li> </ul>

- ダントツの世界水回り事業
- 真のグローバル企業へ

Global Management Committee (GMC)



アジアには韓国・インドを含む

Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティの尊重、公平な機会、実力主義といった強い企業文化を通じて、真のグローバルLIXILを実現する。LIXIL共有価値を制定し“One LIXIL”企業文化を創る。</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界に通用する財務チームを作り、財務目標の設定と達成を推進。CCCの改善とIFRSの導入。</li> </ul>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーと製品開発を、日本中心からグローバルなものへと押し上げる。効率性と競争力を強化する。</li> </ul>
External Relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家や各国政府等との関係を強化し、業績と企業価値向上を図る。</li> </ul>
Marketing & Sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要市場でのマーケティング&amp;セールス戦略を強化し事業価値を高める。ブランド価値の向上、シナジー創出、事業開発・業務提携の推進。</li> </ul>
Business Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率最大化と、コスト削減戦略を推進。日本からグローバルへ視野を拡大。事業ポートフォリオの見直しと最適化。</li> </ul>
Information Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルのQTRシステム(見積りから現金回収まで一気通貫したシステム)を抜本的に改善し、経営効率の最大化と営業力強化を図る。</li> </ul>
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>真にグローバル化されたサプライチェーンマネジメントを実現し、効率最大化によって大きな利益成長を生み出す。</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップレベルのグローバル法務チームを作る。知財管理、M&amp;A、リスク、コンプライアンス、環境労働安全衛生、規制、行政関連を含めた法務機能の強化。</li> </ul>
Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIXILの認知度と評価を高める。社内コミュニケーションを強化し、One LIXILを推進する。CSRでは世界規模での水まわり環境の改善を目指す。</li> </ul>

# 新たな経営体制 GMC を開始



“One LIXIL”を創る

## 2. 地域別事業計画

## 地域別事業

- 1 日本
- 2 アジア
- 3 ペルマスティリーザ
- 4 ASB
- 5 GROHE

## 実績と目標値

		(単位:億円、%)	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
コア事業	売上高	新築	7,612	8,035	7,750	7,100	7,100
		リフォーム	2,479	2,826	3,050	3,450	3,700
		合計	10,091	10,861	10,800	10,550	10,800
	営業利益	489	636	640	740	820	
	営業利益率	4.8%	5.9%	6%	7%	8%	
流通・小売事業	売上高	1,754	1,951	2,030	2,150	2,400	
	営業利益	23	53	80	110	140	
	営業利益率	1.3%	2.7%	3.9%	5.1%	5.8%	
サービス事業	売上高	593	642	630	710	790	
	営業利益	49	57	50	60	70	
	営業利益率	8.3%	8.9%	8%	8%	9%	
合計	売上高	12,438	13,454	13,460	13,410	13,990	
	営業利益	562	746	770	910	1,030	
	営業利益率	4.5%	5.5%	6%	7%	7%	

■コア事業

新築は減少するが、リフォーム市場は堅調に成長

■ホームセンター・建デポ事業

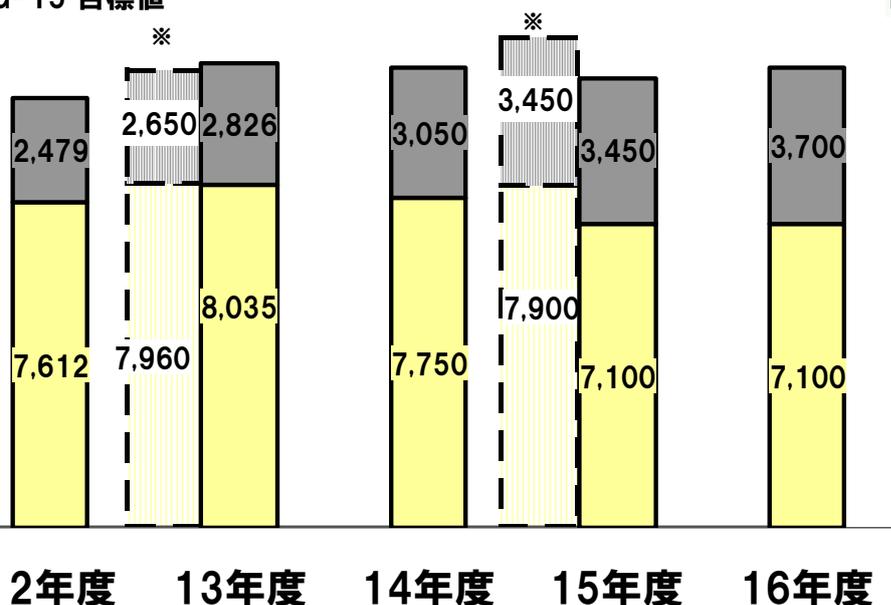
建デポ目標値を1年後ろ倒し

■サービス事業

金融サービス事業の強化

## コア事業

※ G-15 目標値



□ 新築 (億円)  
■ リフォーム (億円)

- 新築売上見通しを大幅下方修正
- BT-16設定により利益改善時期の見直し
- 為替前提の見直し

G-15からの方針変更なし

**売上のリフォームへのシフトにより営業利益は連続増益**

## 実績と目標値

(単位:億円、%)		12年度	13年度	14年度	15年度	16年度
アジア *2	売上高	677	879	950	1,070	1,180
	営業利益 *1	16	34	45	70	80
	営業利益率	2.4%	3.9%	5%	7%	7%
ペルマスティリーザ	売上高	1,374	1,769	2,280	2,245	2,400
	営業利益 *1	70	41	85	100	120
	営業利益率	5.1%	2.3%	4%	4%	5%
ASB	売上高	-	291	1,070	1,120	1,180
	営業利益 *1	-	15	60	70	80
	営業利益率	-	5.2%	6%	6%	7%
GROHE	売上高	-	-	-	-	2,650
	営業利益 *1	-	-	-	-	480
	営業利益率	-	-	-	-	18%
合計	売上高	2,051	2,939	4,300	4,435	7,410
	営業利益 *1	86	90	190	240	760
	営業利益率	4.2%	3.1%	4%	5%	10%

\*1 営業利益はのれん償却前

\*2 アジアには中国、東南アジア、韓国、インドを含む

Copyright © LIXIL Group Corporation. All rights reserved.

16

## ■アジア

- G-15通りに進捗
- 中国事業を再編し、利益率向上に特化
- JoyouとGROHEとのシナジーを追求
- サプライチェーンの効率化
- 衛生機器においては大手デベロッパー重視、キッチンにおいてはハイアールの流通網を駆使することで中国の成長を牽引
- ASEAN向け商品の拡大
- 南アジアへの進出

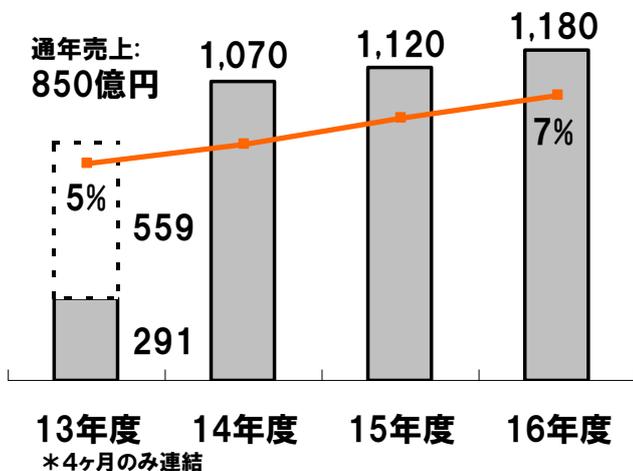
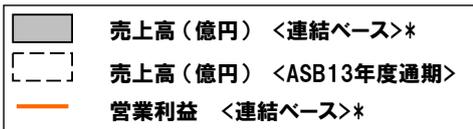
## ■ペルマスティリーザ

- G-15の目標を変更なし
- アジア事業の管理とプロセスの課題は解決済み
- より粗利率の高い物件を選別受注
- 利益率の高い地域へのシフト  
…北米
- ペルマのプラットフォームを活用したカーテンウォール事業全体の強化

Copyright © LIXIL Group Corporation. All rights reserved.

17

■ASB

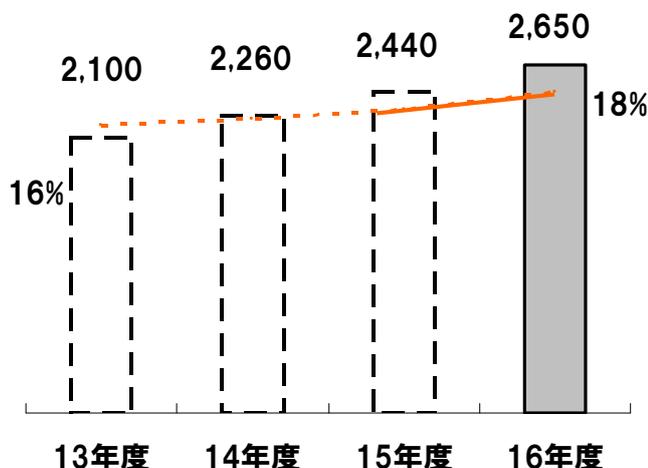


- ✓ 2013年8月に買収
- ✓ ASBとLIXIL Chinaでシナジー創出
- ✓ 買収時のコミットメントを1年程度前倒して進行中

- DXVラグジュアリーブランドを450以上のショールームに展開中、デザイナーからも高評価
- ファーガソン(北米最大の水回り卸)との提携は順調に進行しており、1,000の販売店と300のショールームに商品投入
- DXVシャワートイレを含む新商品販売目標: 今年度 70百万ドル
- シナジー30百万ドル目標に向けて計画どおり進行中

ラグジュアリー市場へのブランド拡大  
グローバルな知的財産権を活用した商品開発  
優れたサプライチェーン

■GROHE



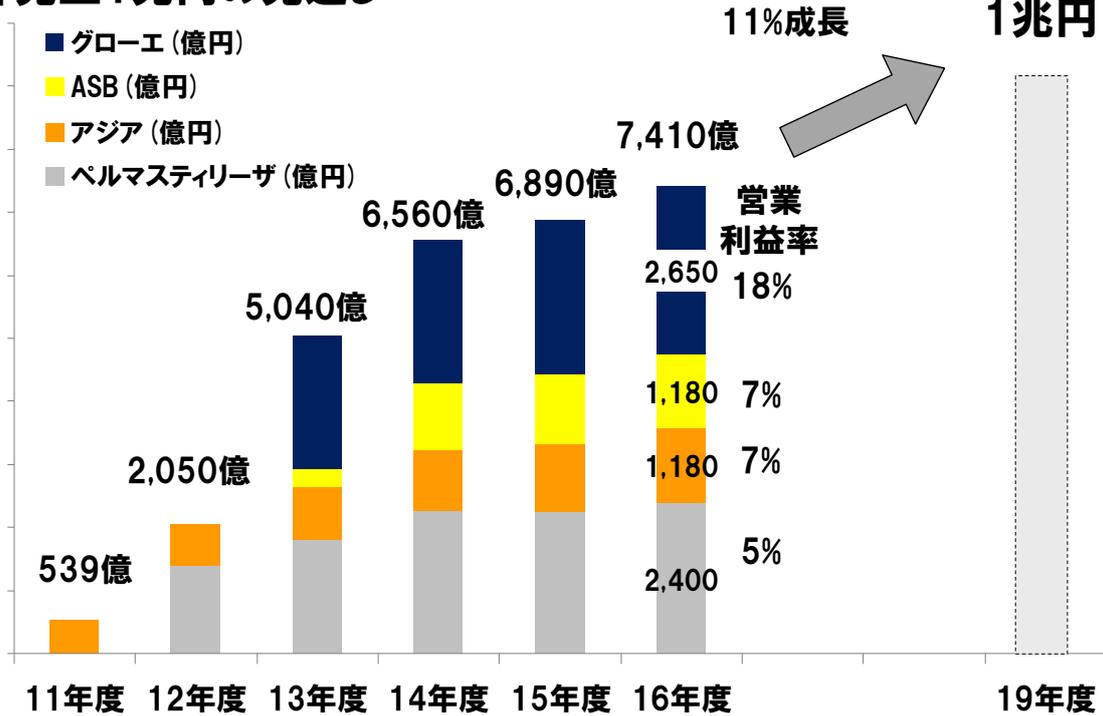
- ✓ 2014年1月に投資
- ✓ 計画にはシナジーを含んでいない
- ✓ 持分法(14年度~)
- ✓ 16年度から連結化と仮定

- 1-3月の業績は好調
- 第1回GMCをデュッセルドルフで開催し、ベストプラクティスを共有できた
- GROHE SPAやGROHE Ceramics でシナジーを創出
- GROHEチームはLIXILの一員であることや将来の成長を実感している
- 分析に長けたGROHEの経営陣
- 世界で一流のマーケティングとデザイン力

今後も世界のマーケットリーダーのポジションを維持  
革新的な技術とデザインを様々なマーケットに展開

海外（まとめ）

海外売上1兆円の見通し



海外売上高比率  
4% (11年度) → 35% (16年度)

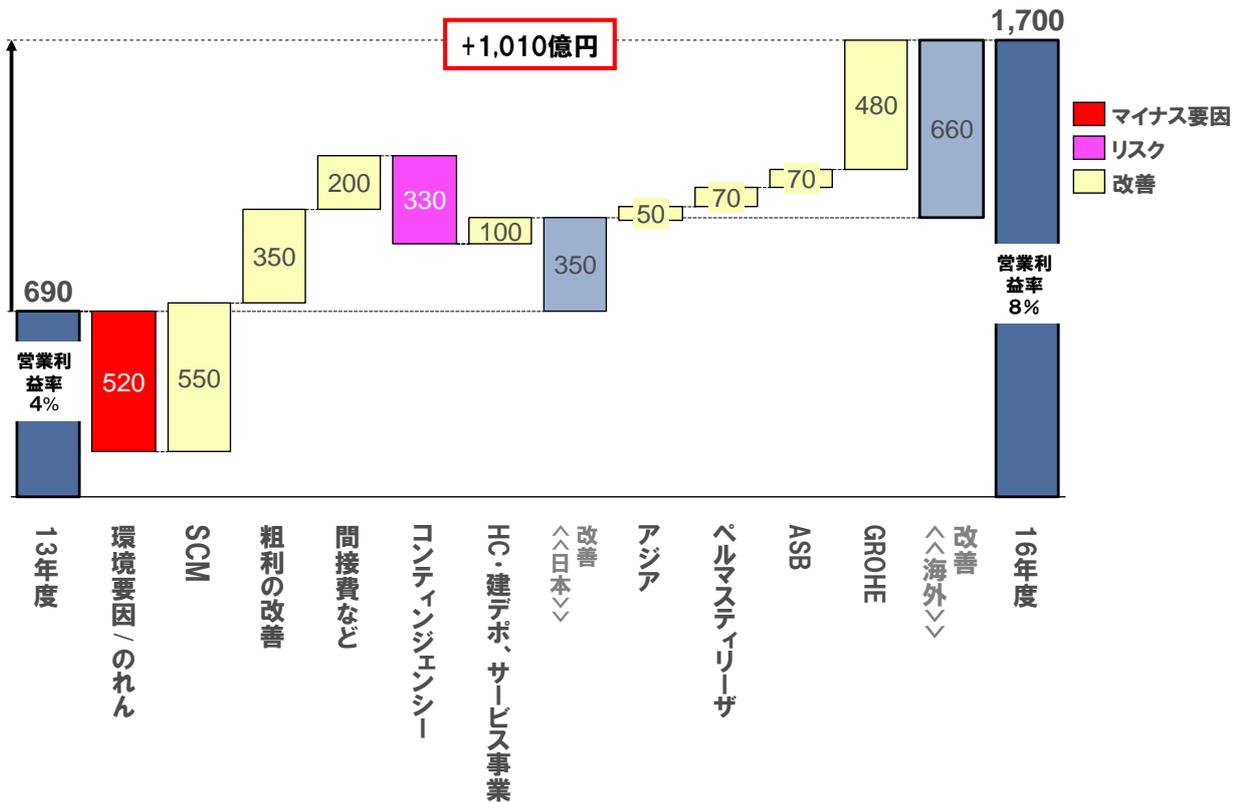
Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

3. 経営効率の改善

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

# 営業利益の改善

単位: 億円



Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

22

# 営業利益の改善努力(MI-16, BT-16,シナジー等を通じて\*1)

項目	主な施策	14年度改善目標	16年度改善目標*2
SCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業・工事情報一元化</li> <li>● 生産・物流拠点最適化</li> <li>● ロジスティック改善</li> <li>● 戦略購買</li> <li>● CCC改善に伴う効果</li> </ul>	30億円	550億円
粗利の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセスを可視化する事によるロスコストの削減</li> <li>● 商品ポートフォリオの最適化</li> </ul>	40億円	350億円
間接費など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業サポートプロセス改善</li> <li>● 商品開発効率化</li> <li>● 販管費削減</li> </ul>	60億円	200億円
内部目標額		-	1,100億円
歩留考慮(コンティンジェンシー)		-	▲330億円
国内コア事業		130億円	770億円
HC・建デポ、サービス事業	● リフォームと新サービスによって牽引される成長	20億円	100億円
グローバル	● 成長とシナジー創出	100億円	660億円
環境要因、本部経費・のれん	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替の影響</li> <li>● 原材料</li> <li>● 物流、燃料費</li> <li>● 売価</li> <li>● マーケティング費用</li> <li>● 人件費</li> <li>● 日本の新設住宅着工数の減少</li> </ul>	▲140億円	▲520億円
合計		110億円	1,010億円

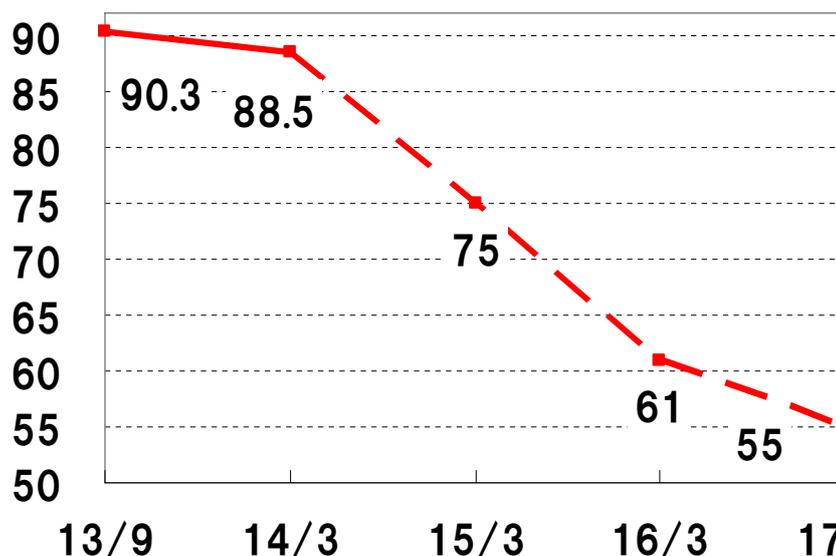
\*1. MI-16: Marketing & Innovation 16, BT-16: Business Transformation 16

\*2. 3ヵ年累計目標

Copyright © LIXIL Group Corporation, All rights reserved.

23

単位: 日



- 目標計画から  
実行計画へ
- 目標数値は  
年率換算
- 55日で業界平均  
並みとなる

**16年3月末目標: 1,000億円のフリーC/Fを創出**

## 4. 株主還元・IFRS

	13年度 実績	14年度	15年度	16年度
アジア	8	11	17	19
ペルマスティリーザ	10	20	24	28
ASB	4	14	17	19
GROHE *1	-	18	26	75
海外 合計	22	63	84	141
日本・全社/消去	150	137	186	203
合計 *2	172	200	270	344

単位:円

\*1 IFRS導入後の16年度に連結子会社にする仮定

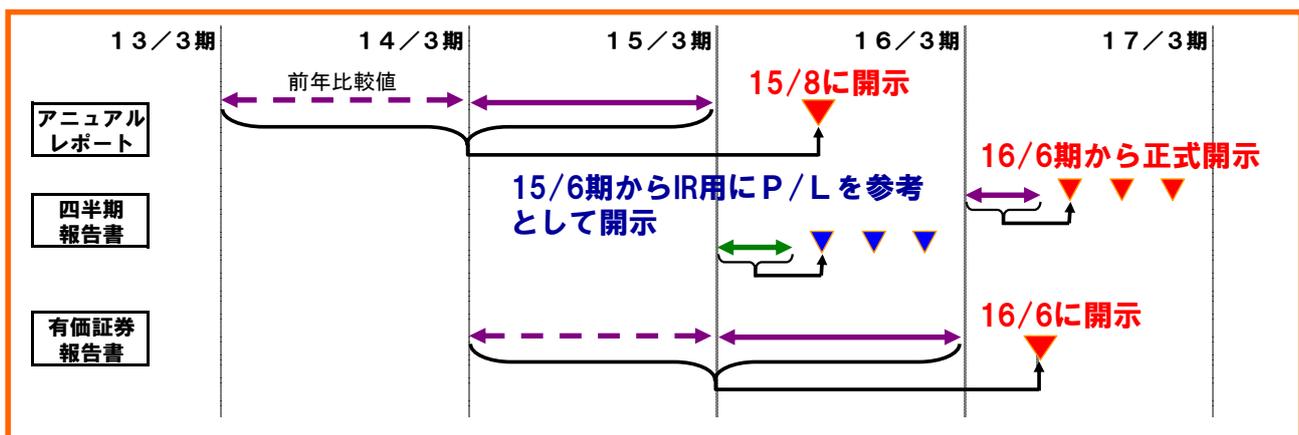
\*2 のれんの償却を除く当期純利益、13年度の発行済期中平均株式数で計算。

のれんと無形資産の分配が未確定のため、14年度以降ののれん償却は暫定値 90億円で算出

国際会計基準(IFRS)の任意適用について

- 国際会計基準(IFRS)の任意適用は16年3月期末から予定(13年9月17日開示)

開示書類	開示事項	いつから	開示時期
アニュアルレポート	B/S P/L 注記	15年8月	15年3月期 (比較期として14年3月期も開示)
四半期報告書	B/S P/L 注記	16年8月	16年6月期
有価証券報告書	B/S P/L 注記	16年6月	16年3月期

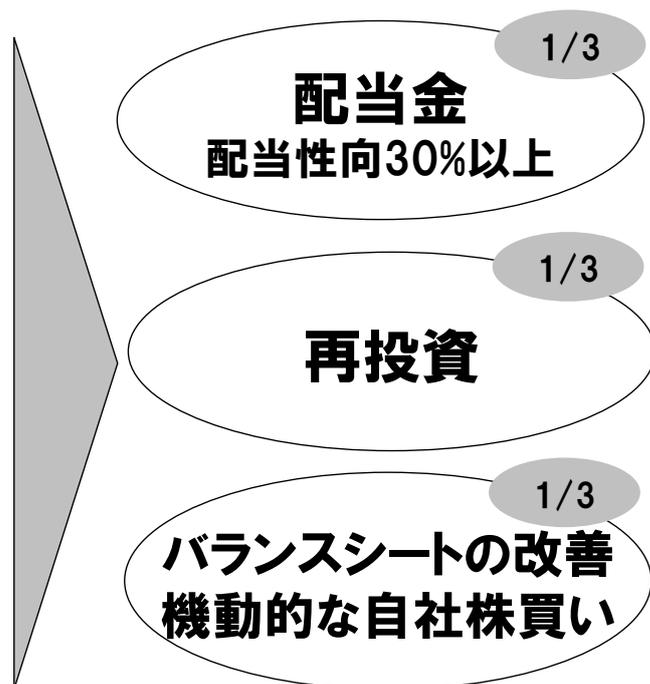


キャッシュを生み出す...

- 営業利益率8%の達成
- CCC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



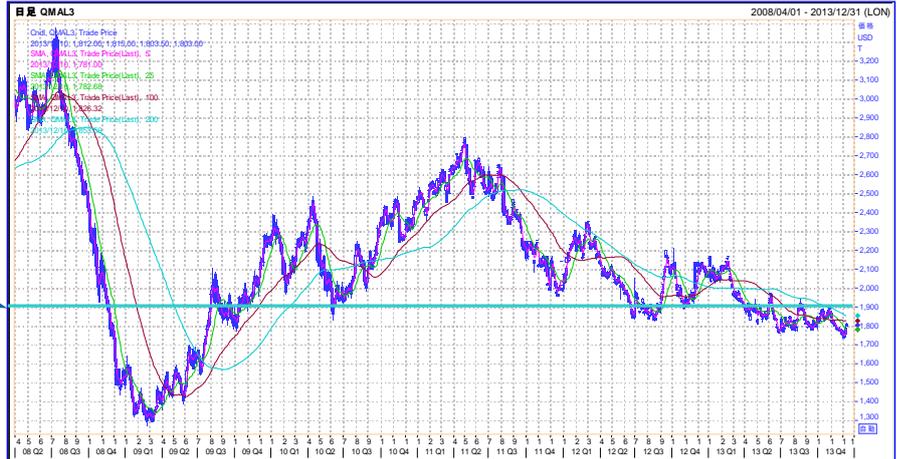
基本方針：企業価値を高め、  
株主に還元します

5. 参考資料

## 外国為替レート想定

14/3期	レート
US ドル	1USドル=105円
ユーロ	1ユーロ=145円
タイ バーツ	1タイバーツ=3.3円
中国 元	1中国元=17.5円

## アルミニウム価格想定



**想定LME価格  
1,900 USD/トン**