証券コード: 5938



# 2015年3月期 決算説明資料 (2014年4月-2015年3月)

2015年6月8日

# 株式会社 LIXILグループ。

この資料には、㈱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。

## アジェンダ



- 2015年3月期 決算の概要
- 新体制における2016年3月期の見通し
- ・トピックス
- ご参考(Appendix)

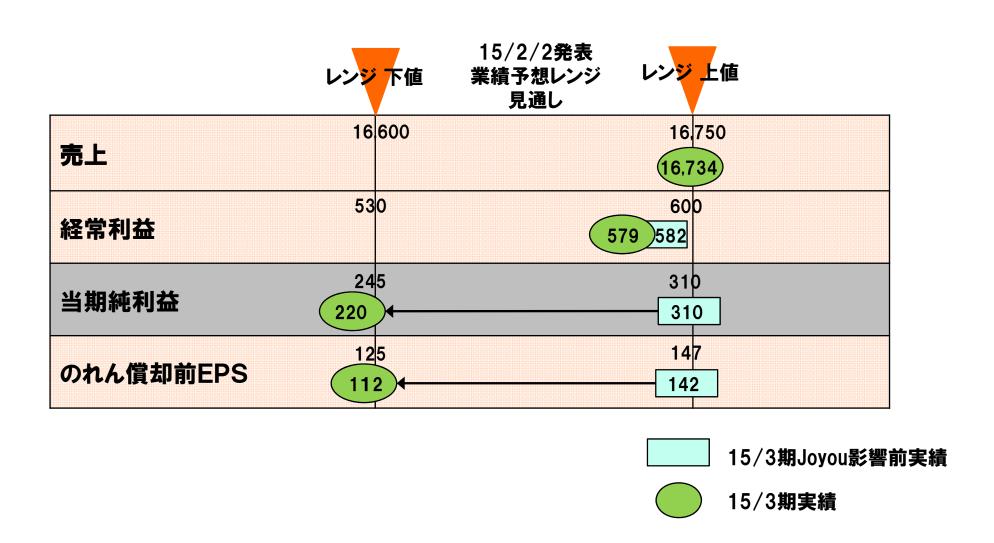


# 2015年3月期 決算の概要

※2015年3月期の国際会計基準(IFRS)ベースの実績は速報ベースのため、変更になる可能性があります。

# Joyou影響前では厳しい環境の中 修正後当期利益公表値上値達成





# 2015年3月期 連結業績結果(日本基準)



単位:億円

	14/3期 実績	15/3期 実績	前年比	15/3期 実績	Joyou影響
_	(訂正後)		<b>増減</b> %	(Joyou前)	増減
売 上 高	16,287	16,734	447 2.7%	16,734	
事 業 利 益 *1	691	517	-174 -25.2%	517	-
事業利益率	4.2%	3.1%	1.2P	3.1%	_
経常利益	749	579	-171 -22.8%	582	3
税前当期純利益	491	530	39 8.0%	624	94
当期 純利益	210	220	11 5.1%	310	90
のれん償却前 <u>当期純利益</u>	263	326	63 23.9%	415	90
<b>のれん償却前</b> EPS (円)	90	112	21 23.5%	142	31
EBITDA *2	1,248	1,089	-159 -12.8%	1,089	-
EBITDA 比率	7.7%	6.5%	1.2P	6.5%	_

<sup>\*1</sup> 従来の「営業利益」

<sup>\*2</sup> EBITDA=事業利益+減価償却費+のれん償却費

# フリーキャッシュフローは前年比1,445億円増



単位:億円

				里位:億円
	14/3期 実績 (訂正後)	15/3期 実績	増減額	16/3期 予想
税金等調整前当期純利益	<u>491</u>	<u>530</u>	39	
減価償却費	492	<u>507</u>	16	<u>650_</u>
減損損失	16	39	23	
法人税等支払	-113	-212	-99	
運転資本	-422	522	944	
その他	371	3	-368	
営業キャッシュフロー	835	1,389	554	
投資キャッシュフロー	-2,183	-1,292	891	)
(うち有形・無形資産取得支出)	-653	-626	27	800
フリーキャッシュフロー	-1,348	97	1,445	
財務キャッシュフロー	1,531	100	-1,431	

# 連結財政状態



### LIXILの財務基盤は強固

			14/3月末 (訂正後)	15/3月末	増減額
現	預	金	1,630	2,573	943
売	掛債	権	4,872	4,439	-434
棚	卸資	産	2,109	2,276	168
有形・	無形固定	資産	6,296	6,495	199
そ	の	他	2,956	2,970	14
総	資	産	17,863	18,752	890
買	掛債	務	2,358	2,330	-28
有 利	子 負	債	6,265	6,760	495
そ	Ø	他	3,222	3,526	304
負 債	合	計	11,845	12,616	771
自 i	己株	式	-418	-562	-144
そ	の	他	6,436	6,699	263
純	資	産	6,018	6,137	119
自己資	本比率	(%)	33.2	32.1	-1.1P
一株当た	り純資産	(円)	2,041.34	2,104.27	62.93
期末株式	<u> </u>	株)	290,733	286,352	-4,381
R(	OE (%)		3.6	3.7	+0.1P
RO	OA (%)		1.3	1.2	-0.1P

単位:億円

- 現預金増は有利子負債 返済原資
- 運転資本改善進む
- CB1,200億発行を含め、 Net有利子負債は4,187億円 (-428億円)
- ネットD/Eレシオ 68% (14/3期末77%)
- 自己株式購入200億円実施
- 自己資本比率 -1.1P

# Joyou問題 今後の対応



- 社内調査委員会(委員長:代表執行役社長)を6月3日付で設置いたしました。外部専門家の援助を得ながら調査を継続し、判明した事実に基づき再発防止策を策定・実施し、法的措置を取ってまいります。
- さらに世界レベルでグループ全体を対象とする全社ビジネス監査組織 (コーポレートオーディットスタッフ)を構築します。また、社内で内部統制に 必要な人員配置を行ってまいります。
- 当社取締役会は、執行役による上記社内調査の結果を検証し、業務執行を適切に監督する観点から、社外取締役及び当社と利害関係のない外部有識者による特別調査委員会(以下、Joyou問題委員会)を本日付で設置いたしました。

≪Joyou問題委員会の構成(敬称略)≫ 委員長 川口 勉(公認会計士)

(当社社外取締役)

委員 中村 直人(弁護士)

(中村・角田・松本法律事務所)

委員 高岡 俊文(公認会計士)

(KPMG FAS 執行役員パートナー)



8

- 本件不正会計の動機、手法、関与当事者等は、現時点において明らかではありません。今後、Joyou問題委員会による調査結果が明らかになった段階で速やかに公表いたします。
- 今後、この社内調査委員会とJoyou問題委員会からの提言をふまえて、以下のような観点で抜本的な再発防止策を早急に検討することとし、財務報告に係る内部統制の重要な不備の是正に着手していきます。
  - (1)グローバルなコンプライアンス意識の徹底
  - (2)リスク特性に適合した内部統制の再構築
  - (3)内部監査およびモニタリング体制の強化
  - (4)当社から海外子会社等への管理体制の強化
  - (5)海外子会社等の人員の教育充実

# 2016年3月期の重点項目



Joyou

■ 財務影響に関する調査が完了

■ 東京証券取引所に適時開示を提出し、合計660億円の 損失となることを報告

事業基盤

LIXILの事業基盤は盤石であり、強い財務体質はJoyou 問題により損なわれていない

グローバル戦略

■ グローバル戦略は継続

ガバナンス機能と能力を高め、リスクマネジメントと 内部統制を強化する

中国事業

- 中国事業へのコミットに変更なし
- INAX、アメリカンスタンダード、GROHE等のブランドを活用



# 新体制における2016年3月期の見通し 真のグローバル組織としての成長

# 成功への三本の柱



#### グローバル

各地域におけるNo.1ブランドからなる、 水回り・住宅・ビル・キッチン領域で世界をリードするメーカー



#### テクノロジー

テクノロジーとデザイン、品質を結ぶ 業界の先駆者

#### ブランド

お客様の存在によって築かれる、 グローバル・各地域のマーケットにおいて 高いシェアを誇るブランドポートフォリオ

# 世界中のマーケットを率いるブランド



#### **LIXIL Water Technology**





衛生陶器 国内 No.2 ユニットバス 国内 No.1











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







衛生陶器北米 No.1

水栓金具 グローバル No.1

#### LIXIL Building Technology



カーテンウォール グローバル No.1





#### **LIXIL Kitchen Technology**

**LIXIL Housing Technology** 



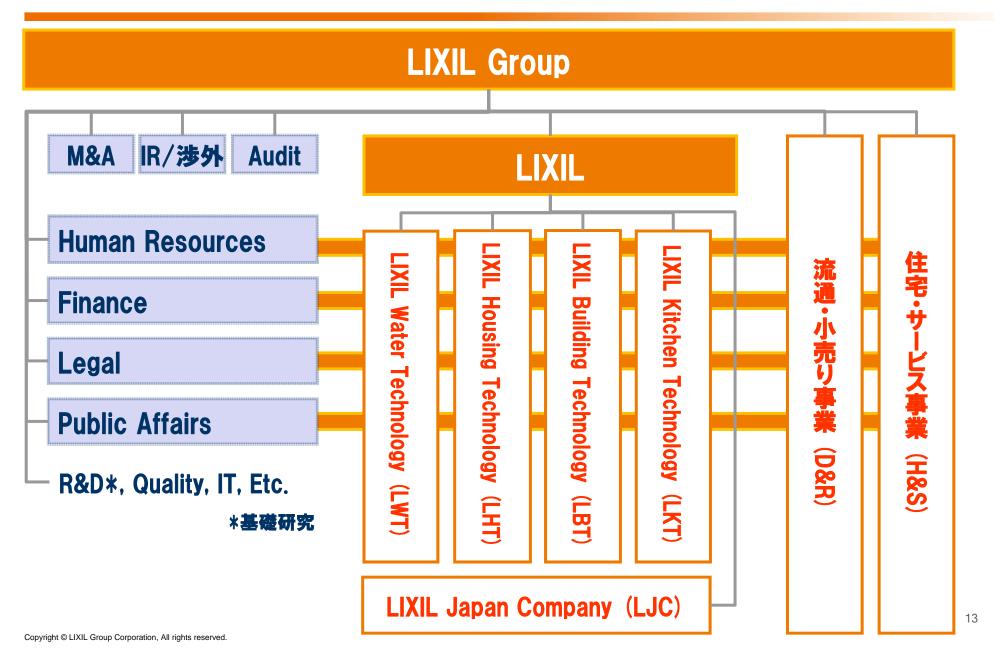
キッチン 国内 No.1





# 今回、新体制の有効性を確認





# 2016年3月期業績予想



## GROHE連結、IFRSへ移行

#### <対外公表値ベース>

単位:億円

	15/3期 _		16/3期	(IFRS)		16/3期	IFRS vs
	実績 (日本基準) 	上期	下期	通期予想	増減	予想 (日本基準)	日本基準 増減
売上高	16,734	9,300	10,000	19,300	2,566	18,700	600
事業利益*1	517	220	530	750	233	520	230
事業利益率	3.1%	2%	5%	4%	_	3%	
営業利益 *2	-	-	-	400	-	-	-
営業利益率	_	_	_	2%	_	_	
税前利益	530	-	-	340	-190	170	170
当期純利益	220	_	-	225	5	30	195
のれん償却前 当期純利益	326	_	_	225	-101	170	55
のれん償却前 EPS (円)	112	_	_	79	-33	59	19
EBITDA*3	1,089	_	_	1,400	311	1,319	81
EBITDA比率	6.5%	-	-	7.3%	-	7.1%	-

GROHE影響 売上	(億円)
IFRS 日本基準	+1,900 +1,420
事業利益 IFRS	+190
日本基準	+60

Joyou損失(億円)

-330

IFRS: 営業利益 日本基準: 特別損失

<sup>\*1</sup> 日本基準では従来の「営業利益」、IFRS基準では「売上-売上原価-販管費」(特損益など一時費用を除いた利益)

<sup>\*2</sup> IFRS基準の「営業利益」

<sup>\*3</sup> 日本基準では「事業利益+減価償却費+のれん償却費」、IFRS基準では「事業利益+減価償却費」

# **LIXIL Water Technology — LWT**



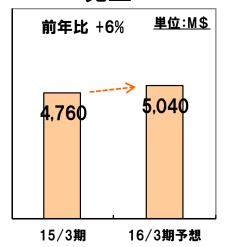
## Water Technologyの新たなグローバルリーダー



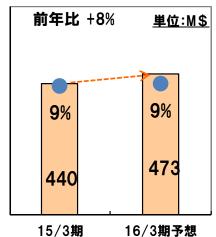




#### 売上



#### 事業利益



※マネージメントノーマライズドベース ●:利益率

- ✓ 巨大な成長市場
- ✓ グローバルマーケットリーダー
- ✓ 主要地域における先駆者
- ✓ マルチのグローバルブランド
- ✓ イノベーションリーダー
- ✓ コストシナジーを最大化するためのプラットフォーム戦略
- ✓ 中国戦略は再構築中



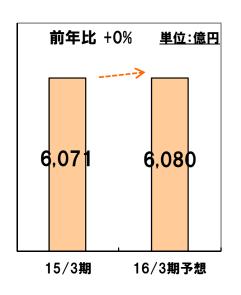




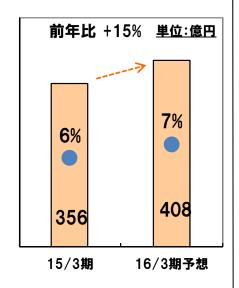


## 蓄積されたブランドカとテクノロジーを持つ日本の長年にわたる先駆者

#### 売上

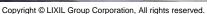


#### 事業利益



※マネージメントノーマライズドベース •: 利益率





- ✓ SCMの最適化や最新の工場自動 化システムの導入により、国内の利 益体質改善のための体質改革
- ✓ 市場の需要を満たすトップランナー 基準を満たす製品投入の継続
- ✓ 国内リフォーム需要や海外展開の加速により国内新築依存からの脱却
- ✓ 今期は好スタート





# LIXIL Building Technology — LBT



### 世界中の都市景観を築いてきた15年にわたるグローバルリーダー

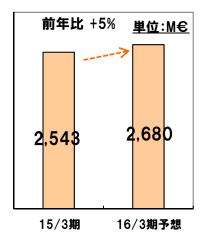




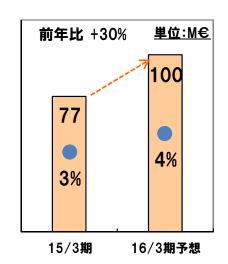




#### 売上



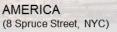
#### 事業利益



:利益率 ※マネージメントノーマライズドベース

- ✓ LBTのグローバル事業をペルマに 集約し、利益率を改善
- 東京オリンピックの特需を捕える
- 新規プロジェクトやマーケットの選定
- ✓ プロジェクト利益率統制は今の受注 残粗利にも反映







**FUROPE** (The Shard, London)



(Prada Aoyama, Tokyo)

# LIXIL Kitchen Technology — LKT

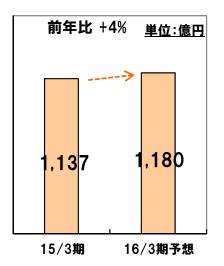


#### シェアおよび収益性のV字回復

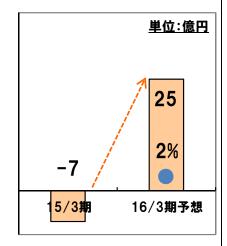


Haier × LIXIL

#### 売上



#### 事業利益



※マネージメントノーマライズドベース •: 利益率

- ✓ 人工大理石やステンレスの他、セラミックを天板に使用した新商品を 続々投入。中高級品市場の強化
- ✓ 現地のパートナーのハイアールと共 に中国のビジネスの拡大





## 流通・小売り事業 — D&R



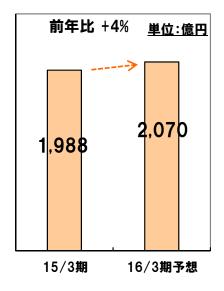
## 11年(~16/3期予想)連続増収 過去最高益更新

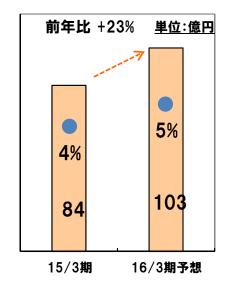




#### 売上

### 事業利益



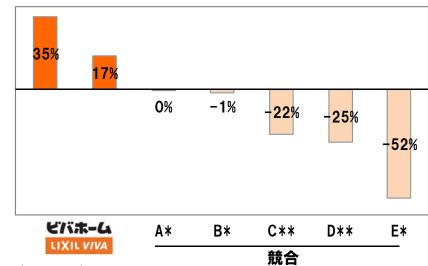


※マネージメントノーマライズドベース

•:利益率

✓ 成長戦略による売上拡大と構造改 革による効率化で増収増益を継続 し、高収益体質を確立

15/3期のホームセンターの 前年比 事業利益成長率 比較(対競合)



(3月~2(4月~3

\*年度:3月~2月. \*\*年度: 4月~3月 19 月)

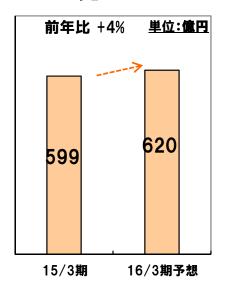
# 住宅・サービス事業 - H&S



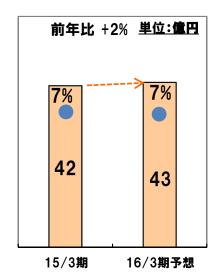
#### 日本最強レベルの住宅・サービス事業ネットワーク



#### 売上



#### 事業利益



※マネージメントノーマライズドベース ●:利益率

- ✓ LIXILグループの総合力と新サービス により、住まいと暮らしの価値を高め るソリューション&サービスビジネスを 戦略的に展開
- ✓ 各事業のプラットフォーム機能&金融 サービス事業開始
- ✓ ストック領域ビジネス・・・住宅検査・評価・維持管理、住み替え対応ビジネス
- ✓ 高齢化社会の住生活サービス





# 2016年3月期 マネージメントKPI(報酬連動ベース)

			David J. Haines	井植 敏雅 LHT	Nicola Greco	藤森 義明 LKT	豆成 勝博	松村 はるみ H&S	HQ及び 連結調整	※ 合計	換算レート リスク&PPA	連結公表 ペース (IFRS) Vs. 15/3期 実績 (IFRS)
管	理通	貨	М\$	億円	M€	億円	億円	億円	億円	億円	億円	億円
売	上	高	5,040	6,080	2,680	1,180	2,070	620	1	19,480	-180	19,300
	前年比	(%)	+6%	+0%	+5%	+4%	+4%	+4%	-	-	_	+13%
\ <b>/</b> -	マライズドE	BIT	473	408	100	25	103	43	-414	860	-110	750

※円貨換算レート 1\$=120円、1€=130円

## 株主還元



#### ■ 配当方針

配当金についてはのれん償却影響を除く連結ベースでの配当性向30%以上を維持

	14/3期	15/3期	16/3期 (予定)
上期	25円	30円	30円
下期	30円	30円	30円
通期	55円	60円	60円
のれん償却影響を 除く配当性向	60.8%	53.7%	101%

- 自己株式取得
  - 資金状況、株価水準を判断し、機動的に実施する方針。
- 株式会社の支配に関する基本方針

当社では、多数の株主に株式を中長期で保有していただくことが望ましいと考え、業績を向上し企業価値を高めて、株主の支持をいただけるような施策を打ってまいります。よって、敵対的買収防衛策については、特に定めておりません。

# LIXILグループ 役員体制の変更



#### (株)LIXILグループ(指名委員会等設置会社)

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

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



Barbara Judge氏

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

#### • 執行役一覧:

(※は取締役兼任、下線付きは女性)

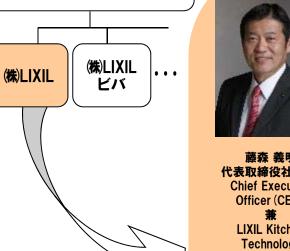
※ 代表執行役社長 兼 CEO	藤森 義明	※ 執行役専務	金森 良純
代表執行役副社長	川本 隆一	執行役専務	<u>松村 はるみ</u>
※ 執行役副社長	筒井 高志	執行役専務	Laurence W. Bates
執行役副社長	八木 洋介	執行役専務	Jin Song Montesano
執行役副社長	松本 佐千夫	執行役	豆成 勝博

## (株)LIXILの役員一覧 (2015年6月25日定時株主総会後)



#### ㈱LIXIL(監査役設置会社)

#### 持株会社: (株)LIXILグループ



#### (株)LIXIL役員一覧



藤森 義明 代表取締役社長 兼 **Chief Executive** Officer (CEO) LIXIL Kitchen Technology CEO



取締役 **LIXIL Water Technology** CEO (養) GROHE Group S. à r.l. Chairman and CEO



井植敏雅 取締役 副社長執行役員 LIXIL Housing Technology CEO



取締役 LIXIL Building Technology CEO (兼)





白井 春雄 取締役 副社長執行役員 LIXILジャパンカンパニー CEO



松本 佐千夫 代表取締役 副社長執行役員 Chief Financial Officer (CFO)



八木 洋介 取締役 副社長執行役員 Chief HR Officer



**Laurence Bates** 取締役 専務執行役員 Chief Legal Officer (CLO)



Jin Montesano 取締役 専務執行役員 **Chief Public Affairs** Officer (CPAO)



二瓶 亮 取締役 専務執行役員 R&D本部長

越田 悟 監査役





# トピックス

## LIXILグループ総力結集



## 水まわりのリーディングカンパニーであるGROHEが2015年3月にドイツで開催 された衛生設備と空調の最先端を紹介する見本市 ISH に出展

## ISH

- 2015年3月10日~14日ドイツのフランクフルトで開催
- ISHとは、バスルーム・建築・エネルギー・冷暖房・再生エネルギー専門の国際的見本市
- 2,300㎡と広大なGROHE展示ブースを通じて、新商品だけでなく、バスルーム、キッチン、スパのサービスに向けた幅広い商品も紹介
- LIXILとGROHEのグループ共同出展は初めて
- 新しいバスルームを提案
- 国際的な記者会見がDavid J. HainesとMichael Rauterkusによって開催され、60人以上の報道陣が出席





# 「ダイバーシティ経営企業100選」「なでしこ銘柄」に選定 LIXIL



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



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



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

## グローバル行動指針を制定



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

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

まず日本語と英語の2か国語で発行、6月中に13言語がそろいます。







# ご参考 (Appendix)

# A-1. Joyou事案のまとめ



- 2015年3月期まで当社グループの持分法適用関連会社であったGROHE (2014年1月出資)を通じて間接的に所有するJoyou AG(本社:ドイツ、フランクフルト証券取引所上場、以下Joyou)が2015年5月22日にお知らせいたしましたとおり、同年5月21日(ドイツ時間)に、破産手続開始の申立を行うことを決定し、その後、同年5月22日(ドイツ時間)に、ドイツ・ハンブルク地方裁判所に対して、破産手続開始を申し立てました。
- その背景としまして、数年度に渡り不正会計が行われており、債務超過状態であることが判明したことによります。
- なお、2015年3月期において、当社グループの同社に対する持分は31.62% でありました。
  - このため、日本基準では営業外損益の項目に持分法投資損益として連結されていました。



### 〈本日までの経緯〉

- 本年4月中旬、当社代表執行役杜長及びGROHEのCEO兼取締役会議長宛に、中国国内に支店を持つ金融機関から書簡が届きました。書簡によれば、Joyouの中国における完全子会社であるJoyou Group Building Materials Co. Ltd が、同銀行から供与され、Joyouグループの創業者である、Cai Jianshe (CEO) とCai Jilin (COO) 親子により個人保証された商業手形引受ファシリティの一部の負債が債務不履行に陥ったとの内容でした。
- これを受けて、Joyouの監査役会は、同年4月27日に、会計専門家及び法 律顧問による特別監査を実施することを決定しました。
- Joyouは、同年5月3日には上記特別監査により、売上、負債及び利用可能な現金の額が、2014年度の同社の財務報告にて報告された各金額から、大きく乖離しているとの暫定的な結果を公表しました。
- 当社においても、当社代表執行役社長の指示により、4月24日には当社 CFO及びCLOを共同代表とする特別調査チームを結成し、同月27日より5 月22日までの間、現地にて調査を実施しました。



・ 調査手法は多岐にわたり、Joyouによる特別監査と協働しつつ、契約書、覚書等債務額の確定に必要な書類の精査、電子データの取得・精査、銀行・債権者・販売代理店その他関係者との面談、提出書類の精査、Joyou中国子会社マネジメント及び社員の面談等を集中的に行っております。

### <当社の初期調査により確認された事実の概要>

- 当社の初期調査の段階で、Joyouグループの創業者によるものと思われる 帳簿外の巨額な債務が見つかり、公表されているアニュアルレポートの純資 産(2014年12月期で435百万ユーロ=約637億円)との間には1,000億 円を超える差異があり、大幅な債務超過に陥っていることがわかりました。
- 上記債務の総額、目的・資金の使途は過去データの意図的な破棄・消去により、現時点では全容解明には至っておりませんが、Joyouの今回の破綻の主要原因であると考えられます。
  また、売上の過剰報告、販売費用の過少申告等の不正が行われていました。
- なお、Joyou及びその子会社は、2015年4月1日より当社連結子会社となっていましたが、同社の破産手続の申立に伴い、当社グループの連結財務諸表には含んでおりません。



## Joyouの破産に伴う損失の実績及び見込額(連結)

内容	計上時期	段階損益	計上額 (億円)
当初株式取得時における Joyou分の株式価値毀損	14/3期	特別損失	238
Joyouの利益に対する 持分法投資利益取消	15/3期	営業外費用	3
Joyouの実態調査等に係る費用等	15/3期	特別損失	12
追加株式取得における Joyou分の株式価値毀損	15/3期	特別損失	79
Joyouの子会社の債務に 関しての債務保証に関する損失	16/3期 ( <b>見込</b> )	特別損失	330
計			662

# A-2. フリーキャッシュフローは前年比1,450億円増



#### バランスシート最適化

#### 15/3期の達成: 990億円

債権の流動化 780億円

資産の売却・証券化 60億円

有価証券売却 150億円

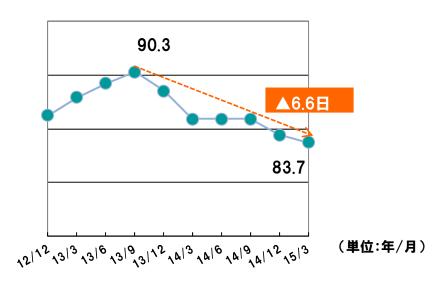
引き続き16/3期もBS最適化 継続

#### CCC(オペレーション効率化)

### 目標

1,000億円 16年3月期末まで

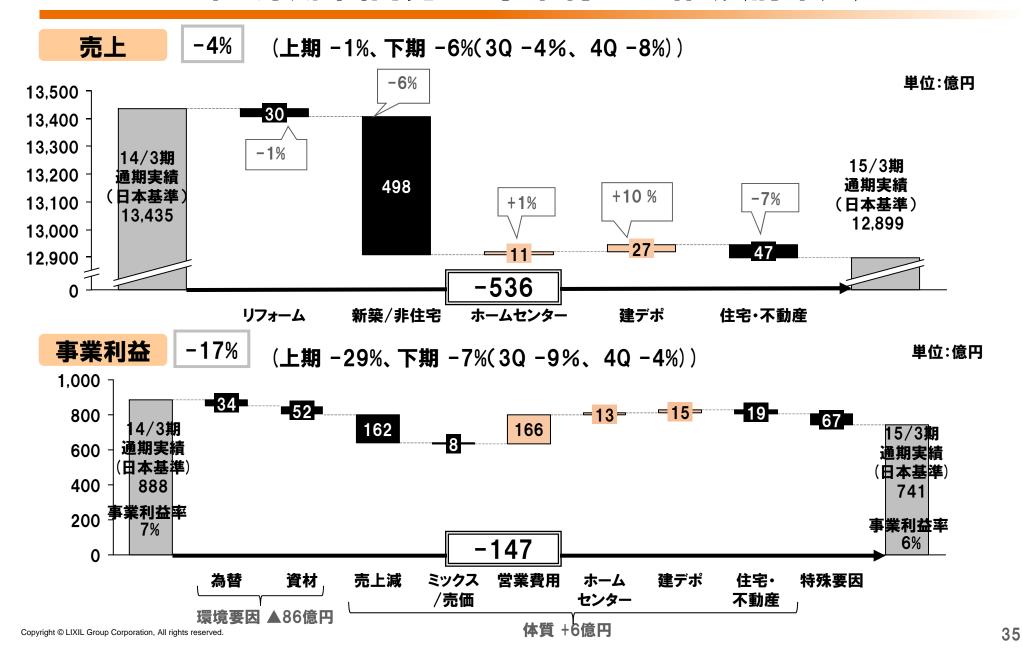
(単位:日) CCCの進捗と目標



#### 17/3期の目標: 55日

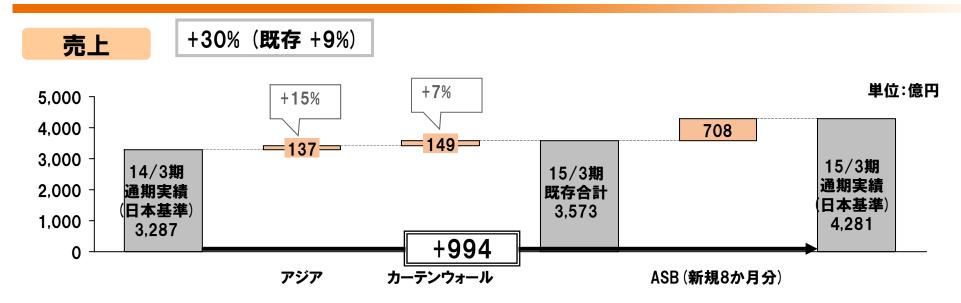
※活動ベース、日本基準

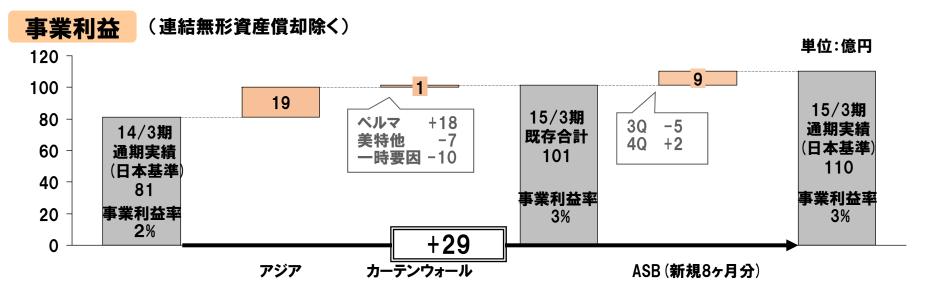
# A-3. 2015年3月期 国内売上・事業利益の増減(前年差)



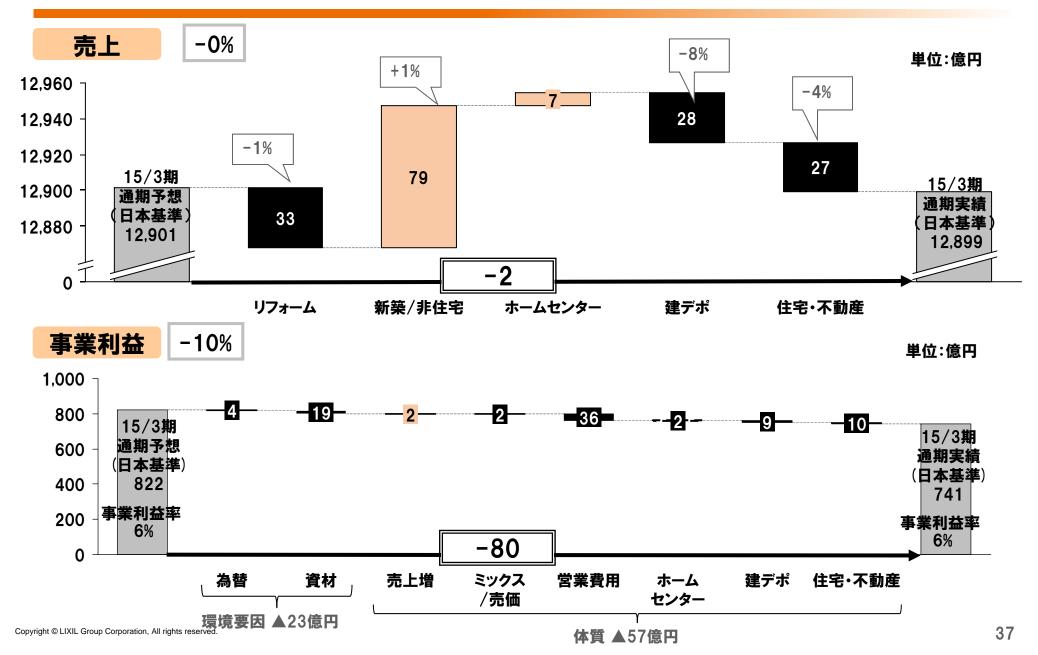
# A-4. 2015年3月期 海外売上・事業利益の増減(前年差)



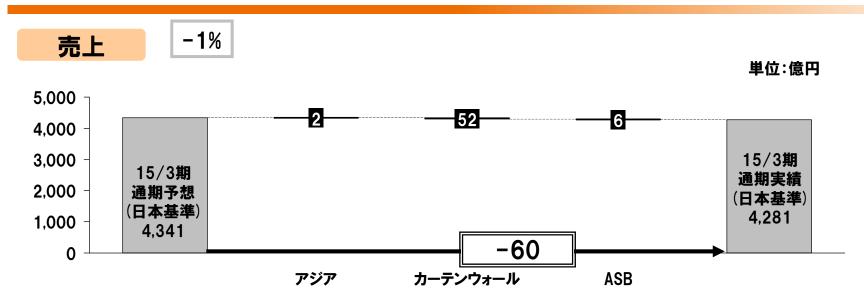


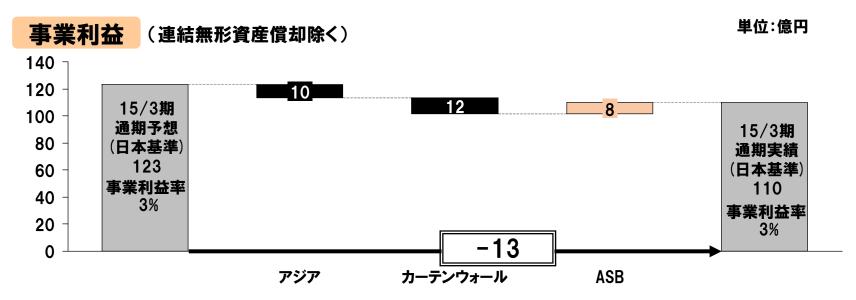


# A-5. 2015年3月期 国内売上・事業利益の増減(予想差)



# A-6. 2015年3月期 海外 売上・事業利益の増減 (予想差)





# A-7. その他 (1)



## ■ 特別損益

単位:億円

科目	14/3期 実績	15/3期 実績	増減額	内容	IFRS項目
投資有価証券売却益	18	111	+92		金融収益及びその他の金融費用
持分変動利益	-	11	+11	K-engine事業分離による	持分法による投資利益
固定資産売却益 他	11	13	+1		その他の収益
特別利益	30	134	+105		
減損損失	16	39	+23	中国工場閉鎖等	その他の費用
工場再編関連損失	4	17	+13	中国工場他	その他の費用
のれん償却額等修正差額	-	5	+5	ASB	_
関係会社投資関連損失	238	91	-147	Joyou分の株式価値毀損	その他の費用
固定資産除売却損 他	30	31	+2		その他の費用
特別損失	288	183	-105		

## A-7. その他(2)



#### ■為替の影響

単位:億円

	レート	事業利益*	営業外損益	経常利益
15/3期 予想値	1\$=105円	-30	_	-30
15/3期 通期実績	1\$=110円	-34	112	78
16/3期 予想値	1\$=125円	-130	_	-130

※日本基準ベースでの影響項目

■ 税金費用(税金負担率 前期57% ⇒ 当期58%)

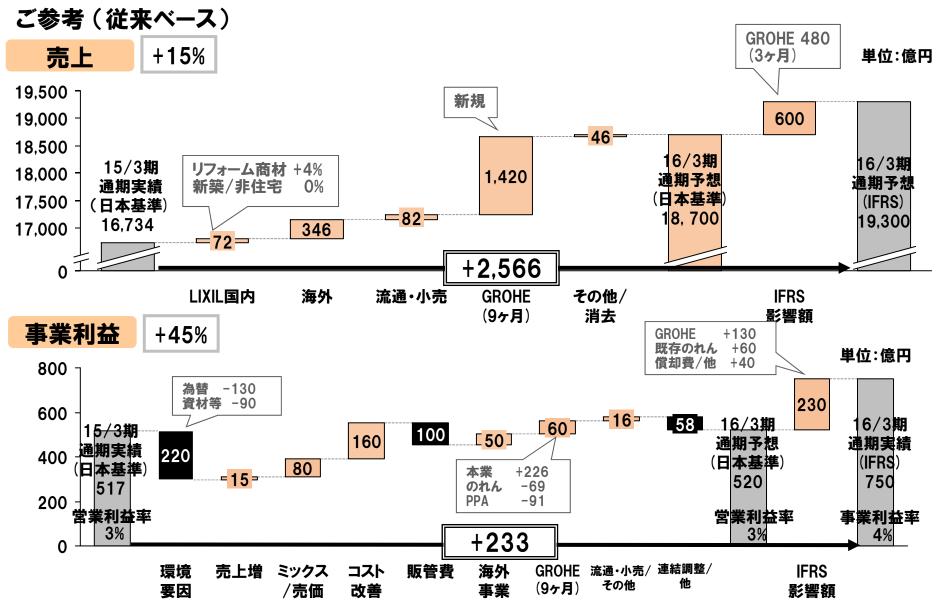
前期、当期ともに関係会社投資関連損失の計上があったことなどから税金負担率が増加。なお通常の負担率は次のとおり。

通常実効税率34.6%(~15/3期)⇒32.1%(16/3期)、31.3%(17/3期~)

■ 国際会計基準(IFRS)の正式な適用は16年3月期末から予定

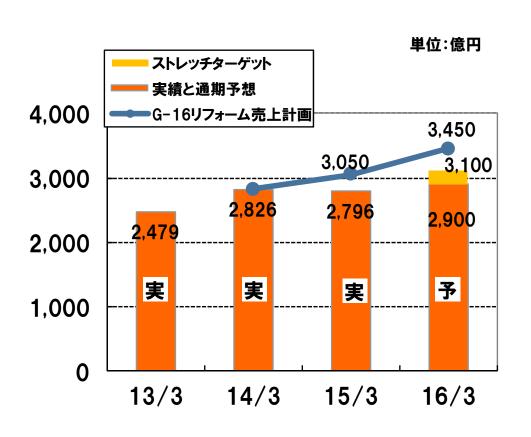
## A-8. 2016年3月期 売上・事業利益予想の増減(前年差)





## A-9. 今後も成長が見込まれる国内リフォーム事業





## 国内の主なトレンド

- 高齢化
- ・ 省エネ
- 耐震

G-16:2014年5月開示 中期経営計画

## A-10. 国内売上を保守的に想定した利益改善を図る

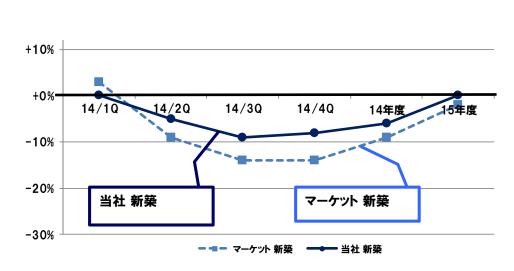


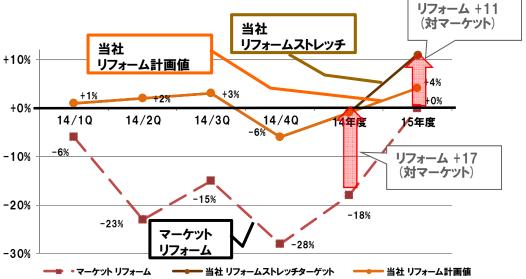
#### LIXIL 予想前提

		14年度	15年度
前年比伸び率		実績	予想
マーケット	新築	-9%	-2%
	リフォーム	-18%	+0%
	新築	-6%	0%
	リフォーム(ストレッチターゲット)	-1%	11%
	リフォーム(計画値)	-1%	4%

#### 新築市場

#### リフォーム市場





# A-11. BT-16\*1改善の進捗報告 国内における活動により... LIXIL



## 期初予想(初年度130億円)を達成してスタート

項目	<b>主な施策</b>	16年度 改善目標*2	14年度 財務諸表 反映実績
SCM	<ul><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>	550億円	116億円
粗利の改善	<ul><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>	350億円	85億円
間接費など	<ul><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>	200億円	22億円
内部目標額		1,100億円	223億円
歩留考慮(コンティンジェンシー)		-330億円	-50億円
国内コア事業		770億円	173億円

\*1 BT-16: Business Transformation

\*2 3ヵ年累計目標

# A-12. ...事業効率化の実施及び予定



## 年間コスト削減額:23億円

	実施時期	内容	対応/目的	部門
実施	2014年4月	サンウエーブキッチンテクノ(株)を 売却	事業の選択と集中	LWT
	2014年8月	中国 驪住建材 (蘇州) の 衛生陶器製造ラインを閉鎖	中国American Standard・ベトナム工場へ移管	LWT
	2014年12月	GROHE カナダ工場の閉鎖	ASBメキシコ工場へ移管	LWT
	2015年4月	(株)LIXILとサンウエーブ工業(株)他 2社を合併	グループ会社のスリム化	本社
战	2015年6月	ASB ネバダ工場の閉鎖	ASBメキシコ工場へ移管	LWT
	2015年12月	立野工場(富山県、金属製建材 製造)の操業停止	小矢部工場(富山県)に集約	LHT
	2016年3月	青山工場 (三重県、電子部品製 造) の操業停止	知多工場 (愛知県) に集約	LWT

