



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株) LIXIL グループ

— プロ経営者・藤森義明の GE 流リーダーシップ —

最高益を更新予想

住宅建材・設備機器メーカー最大手の(株) ^{リクシル}LIXIL グループ (以下、LIXIL) は 2014 年 3 月期連結決算で、連結経常利益が従来予想を約 34 億円上回る 749 億円 (前年同期比 41%増) になったと発表した。

住宅着工戸数の増加を背景に新築戸建向けサッシなど建材の販売が好調に推移したほか、消費増税前の駆け込み需要もあり利益率の高いリフォーム向けシステムキッチンやシステムバス、衛生陶器など高価格帯の水回り製品の販売増加が貢献した。また円相場が期中平均で 1ドル＝100 円程度と、想定レート 95 円より円安水準で推移したことも営業外収支の改善につながり、2007 年 3 月期 (675 億円) 以来 7 期ぶりに過去最高益を更新した。売上高は 13% 増の 1 兆 6,286 億円で、純利益は 447 億円と 2.1 倍に拡大した。

同時に、2015 年 3 月期は海外事業の拡大を手掛かりに増収増益となる見通しも発表した。傘下のイタリア建材大手ペルマスティリーザの業績が回復するほか、2013 年 8 月に買収した米住宅設備大手アメリカンスタンダード・ブランドが通期で寄与し、2014 年 1 月に持ち分法適用会社になった独水栓金具大手グローエの貢献も見込む。国内住設事業は消費税駆け込み需要の反動で振るわないが、傘下の海外企業で補う見込みである。

有価証券報告書には、1 億円を超える役員報酬が開示されている。同社 2014 年 3 月期版によれば「潮田洋一郎 基本報酬 120 + ストックオプション 114 = 計 234 百万円」、「藤森義明 基本報酬 150 + 業績連動報酬 70 + ストックオプション 114 = 計 334 百万円」となっていた。藤森の報酬は、日産自動車カルロス・ゴーン社長 (995 百万円) には遠く及ばないものの、トヨタ自動車豊田章夫社長 (230 百万円) を超える金額となった。

本ケースは早稲田大学ビジネス・スクール教授・山根 節の指導の下で廣瀬 博 (KBS・MBA33 期) が、公表資料によってクラス討議の資料とするために作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール (以下 KBS) が出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は KBS (〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。KBS の許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 廣瀬 博・山根 節 (2014 年 7 月)

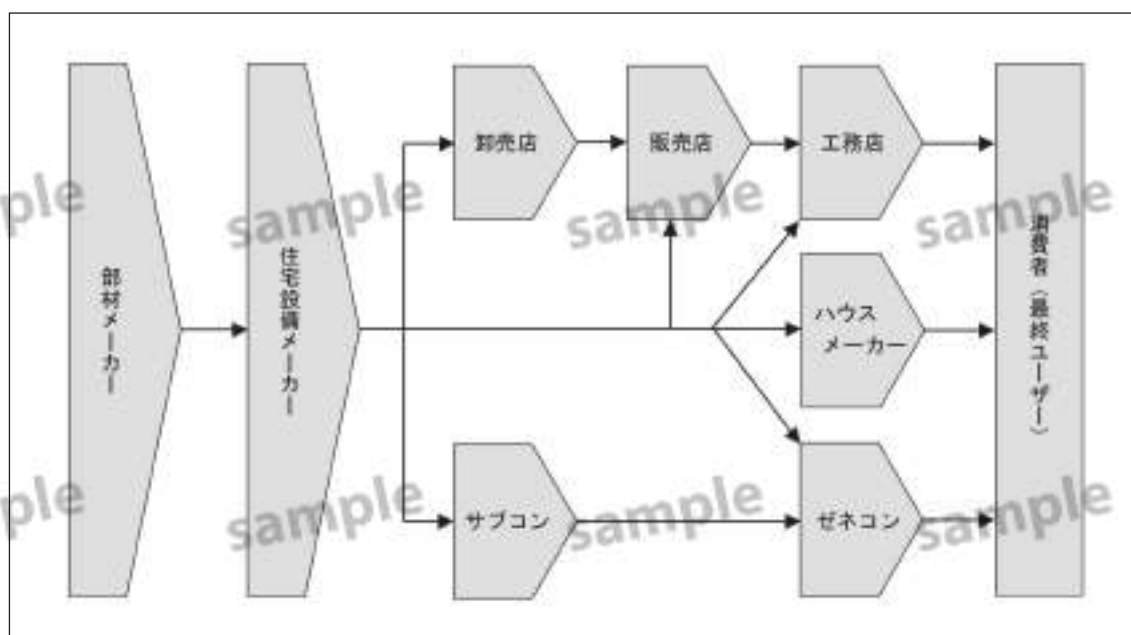
住宅建材・設備機器業界

プレーヤー多く競争激しい住設業界

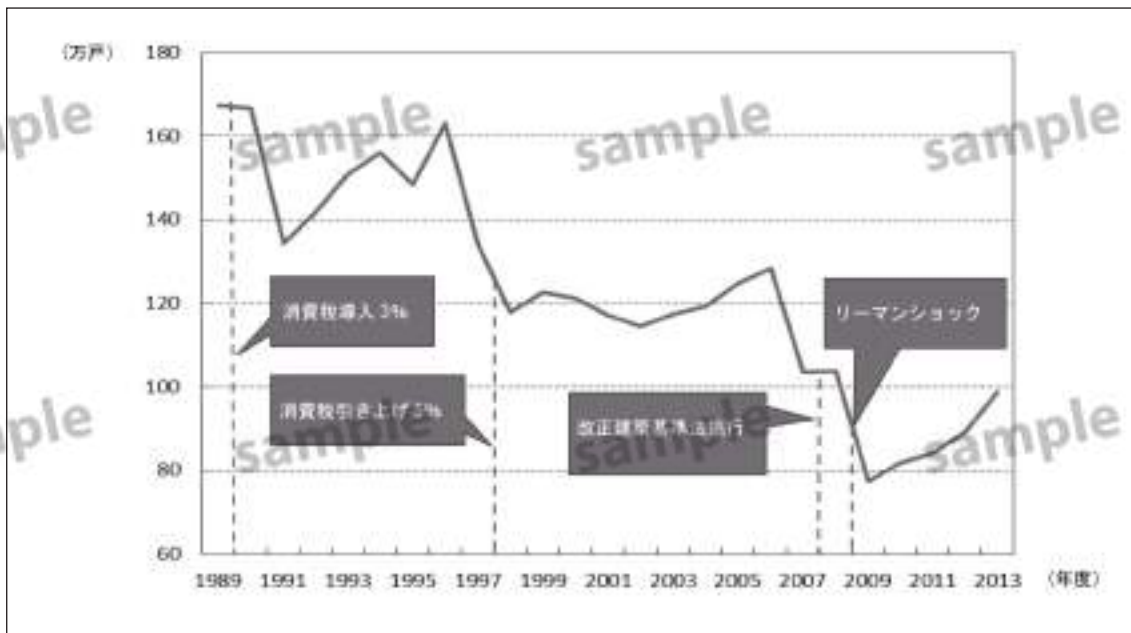
5 住宅建材・設備機器（以下、住宅設備または住設）業界は、住宅に係わるあらゆる種類の商品が取り扱われる。その範囲は広く、石材や木材、鉄鋼材、ガラス材、セメント、コンクリートなどの内外装建材、シャッターやアルミサッシ、玄関扉、襖、障子などの建材、さらに衛生陶器やシステムキッチン、システムバス、洗面化粧台、空調、給湯器、太陽光発電システムなどの設備機器まで含まれる。また住宅に関する消費者ニーズは多様であり、家の設計や構造が一軒ずつ異なることから、納品される商品の仕様も多岐にわたるといふ特徴がある。

10 住設メーカーには住設全般を取り扱う総合メーカーと、システムキッチンなどある特定の商品を中心に扱う専門メーカーがあるが、商品が夥しく多様であるため、住宅設備の生産に係わる企業数はきわめて多く、競争状況は厳しい。

15 <図 1> 住宅設備業界の主な流通経路



〈図 2〉 国内の新設住宅着工戸数の推移



一般的に住設メーカーが、直接消費者に商品を販売することはない。ほとんどの企業は卸売店や販売店などの流通業者に販売したり、いろいろな専門分野の下請け工事業者（サブコン）との取引を通じて、総合建設業者（ゼネコン）やハウスメーカー、工務店などの住宅供給業者に商品を納めている。住設業界の流通経路は、様々な当事者が係わる多層的で複雑なものであるが、一般的な流通経路を図で表すと〈図 1〉のようになる。

ローン金利の先高観や震災復興需要、さらに消費増税前の駆け込み需要などに支えられて、2013年度は98万戸（前期比10.6%増）と4期連続で増加した。それでもリーマンショック前の100万戸の水準には戻っておらず、1990年代の160万戸からは半減の状態が続いている（図2）。

住宅市場の構造が大きく変化したのは、2005年に元一級建築士が建物の構造計算書を操作して、耐震強度を偽装した事件の発覚に端を発する（いわゆる「姉齒事件」）。

その防止策を受けて2007年6月から改正建築基準法が施行されたが、同法によって新築住宅着工に必要な許可申請が厳格化されたため、申請受理が大幅に滞ることとなった。そこにリーマンショック後の景気低迷が加わって、住宅市場は約3割減少した。

中長期的にも日本の住宅市場は、人口・総世帯数の減少や住戸の余剰などによって、新築需要は減少することが予想されている。

新設着工戸数が減少に向かう反面、堅調に成長を続けているのがリフォーム市場である。

日本には築20年以上の住宅が約2,585万戸ある。それは国内住宅戸数の52%に相当し、そのほとんどが1981年以前の旧建築基準法のもとで建てられたものである。

2011年3月の東日本大震災をきっかけとして耐震性や省エネへの意識が高まりつつあり、リフォーム市場は今後も成長が期待されている。国土交通省も内需の要である住宅投資を促すため、これまでの新築重視からストック重視の住宅政策への転換を進めつつある。現在、年間6兆円規模とされるリフォーム関連の市場規模を、2020年には20兆円に増やす構想を打ち出している。

5 住設メーカーにとって新築市場は、主にハウスメーカーやゼネコンなど大企業を売先に大量販売が見込めるものの、個々の商品性や施工性が重視される上に、納期や価格の条件が厳しい。

一方、リフォーム市場は最終消費者が商品を選ぶため、住設メーカーにとっては商品の差別化がしやすく、高単価・高収益の商品を売り込めるメリットがある。住設メーカー各社は工務店やリフォーム業者への販売ルート拡大に力を入れる一方で、大型ショールーム開設などによって最終ユーザーのニーズ発掘と情報発信を強化している。

10 もう一つ、住宅設備メーカーが活路を見出だそうとしているのが海外市場である。アメリカの住宅は集合住宅よりも戸建てが基本であり、新築住宅よりもリフォーム需要が強い。

また中国やインド、ベトナム、インドネシア、タイといったアジアでは、都市化と人口増が進み、新築住宅需要の伸びが大きい。これら海外市場に対して住設メーカー各社は自前拠点を作り、あるいはM&Aも組み合わせながら積極的に進出しようとしている。

15 このような変化の激しい市場環境下において、業界ではシステムキッチンなどの専門企業も伸びる一方、総合メーカーの存在感も大きくなりつつある。その中で、LIXILとエコソリューションズ社（パナソニックグループの住宅設備事業会社）、TDYアライアンス（TOTO（株）、大建工業（株）、YKK AP（株））の大手3強が動きを活発化させている。

LIXILの沿革

住宅設備機器を網羅するLIXIL

25 住宅設備メーカー最大手LIXILは、2001年10月にトステム株式会社と株式会社INAXが経営統合し、純粋持ち株会社『じゅうせいいかつ（株）住生活グループ』として誕生した。傘下の事業会社で、サッシや窓から、内外装建材、タイル、玄関ドア、門扉、フェンス、シャッター、カーポート、衛生陶器、システムキッチン、システムバス、カーテン・カーペット、洗面化粧台、太陽光発電システムに至るまで住宅設備のほとんどすべてを手掛けている。

30 「これだけの住宅設備機器を網羅できるメーカーは、世界的に見ても住生活グループだけ」（某証券アナリストの発言）

また流通・小売り事業から住宅・不動産事業など関連するサービス事業に至るまで展開しており、その事業領域は業界で類を見ないほどである。

「他社ブランドが『LIXIL の流通網を使った方が効率が良いだろう』と思えるような効率的なネットワークを構築する必要を感じています」

「近い将来に YKK や TOTO は競争相手ではなく、うちの最大の顧客になる」(潮田・現会長の発言)

LIXIL という社名は「住 = LIVING」と「生活 = LIFE」にある 2 つの「LI」を掛け合せたもので、事業領域である「住生活」そのものを表している。

LIXIL の理想は「住宅に関する消費者のすべての要望に答えを出せる企業」、「物売りというよりサービス企業」であるという。

連結対象子会社は 100 社以上あり、売上高 1 兆円を超えるハウジングのコングロマリット（複合企業）であるが、源流会社トステム自体がいくつもの吸収合併を繰り返し拡大してきた経緯があり、LIXIL の歴史は現在に至るまでまさに M&A の歴史であるといっても過言でない。

創業者潮田健次郎のユニークな商品開発

トステムは木製建具小売業として 1923 年に創業された。1952 年には木製建具製造業に進出している。

創業者潮田健次郎（現 LIXIL グループ取締役会議長潮田洋一郎の父：写真右）は「他社のマネをしない」「高性能をセールスポイントにする」を経営のモットーに掲げ、エゾマツやサワラ、ラワン材などの新素材を初めて建具に採用した。製造設備も業界で初めて原木のまま加工ができる大型製造機や大型木材乾燥機などを導入した。

潮田は商品開発に力を入れた。川口技研・納口昭二との出会いから、「スピード雨戸」を生み出した。これは木の枠にカラー鋼板を張り付けたもので、建設現場の作業を大幅に簡略化させる画期的商品であった。それまで防火雨戸は、大工のかなりの手間が必要だった。まず大工が建具屋から仕入れた雨戸の木枠を家の開口部の歪みに合わせてカンナで削り、これが終わるとブリキ屋が表面に鋼板を張り付け、再び大工が開口部に取り付けていた。

スピード雨戸のセールスポイントは、鋼板を張った状態でカンナによる調整作業ができるよう工夫したことで、手間やコストが減らせると大工や工務店から好評を博した。またメーカー側にとっても、工場で鋼板を張り付けて出荷できるようになったので木目が見えなくなり、材木の使用率が節減できるという利



点がもたらされた。

1966年に建具のアルミ化の流れをにらんでアルミサッシ事業に進出し、アルミサッシ「D-75」を発表する。当時の住宅用サッシは断面がH型やコの字型の形状が多く、柔らかな構造のため、取り付け後の密閉性に課題を抱えていた。しかし「D-75」は、軽くてねじれに強い中空（ホロー）構造を採用したことで、この問題を解決した。このアイデアは潮田が建具専門紙に出た、ある記事を見かけたのがキッカケとなった。それは、某造船会社が船窓に使うサッシの製造をやめるという記事だった。

早速、その造船会社から密閉性の高い船のサッシ製造に詳しい技術者を技術部長として迎え入れた。密閉性に優れ、地震の揺れにも強いホロー構造のサッシ開発は、そのおかげで成功したものだ。当時、不二サッシ(株)や日本アルミニウム工業(株)、日本軽金属(株)、吉田工業(株)（現 YKK AP (株)）といった競合大手がひしめくアルミサッシ業界で、このサッシは最後発トステムの強力な差別化製品となった。この商品のヒットでこの技術部長はトステムの恩人とされ、生涯を通じて給料が支払われる約束が交わされることになったという。

トステムは木製建具製造の時代から、大工や工務店の要望を吸い上げて強みを磨いてきた。競争が激しいアルミサッシ業界の中でも、建築現場の声を丹念に拾い、ユニークな商品を開発していった。

例えば、戸車調整機能付きアルミサッシ「太陽」もその一例である。日本の木造住宅は木の柱と梁で建物を支える構造になっているが、木材は乾燥により反ったり縮んだりするため開口部が歪み、設計図通りに加工しにくい。トステムはこの対処法としてサッシの戸車や錠に調整機能を付け、ドライバー1本でその位置を動かせるようにした。開口部の歪みで隙間があっても、大工はサッシを簡単に枠に適合させることができるようになった。この「太陽」のヒットなどにより、最後発の弱小メーカー・トステムが、ひしめく住宅用・ビル用サッシメーカー約40社を押し退け、1968年には業界上位に急浮上していった。

1970年代に入って物流の効率化を進めた。既に品種は1万種を超えていたが、全国の主要拠点に大型物流センターを建設して在庫の集約を進め、欠品対策をはかった。

1975年に住宅用サッシのシェアは約25%前後に達した。またこの頃、門扉・フェンスなどの専門メーカー・東洋エクステリア(株)を設立してエクステリア事業に進出した。また日曜大工用品を販売するビバホーム(株)を設立してホームセンター事業に進出するなど、事業の多角化を推し進めた。

社外人材の積極確保と活用

1985年にトステムは東証2部上場をようやく果たす。上場が比較的遅れたのは、業績が2度の石油ショックで低迷したのと、上場準備に手間取ったためである。このとき上場準備に不可欠の経理システムなど仕組みを整備したのが、メインバンクであった太陽神戸銀行（現三井住友銀行）出身の専務経理本部長だった。上場時に公募増資で調達した200億円は、新規上場企業としては当時最高額となった。

またその年に、日本能率協会中井川正勝や東京大学朝香鐵一、トヨタ生産方式の山田日登志らエキスパートを迎え入れ、全社品質管理（TQC）運動に取り組み生産性を飛躍的に向上させた。

一方、当時トステムは住宅用サッシ事業が最優先課題であったため、ビル用サッシ事業は目が届かず手薄だった。そのため参入して約10年経った当時、ビル用のシェアはわずか5%、赤字が約100億円と苦戦していた。しかし住の総合メーカーとしてのブランド向上のためにも、ビル用事業は欠かせないものだった。

そこで事態を打開するため M&A に乗り出し、1985 年に中低層ビル用サッシの三井軽金属加工(株)と超高層ビル用サッシの日鐵カーテンオール(株)を約 300 億円で買収した。二社の買収でビル用建材シェアは一気に約 14% に上昇した。

トステムが住宅用サッシ、ビル用サッシに次ぐ 3 本目の柱として狙いをつけたのが、厨房機器や浴室などの水回り商品である。

1985 年に中堅厨房機器メーカーの明和工業(株)を買収した。また同年に注文住宅の第一木工(株)、1986 年にバスルームの三洋化工(株)、1990 年に中低層用ビル用サッシのアルナサッシ(株)、2000 年に鈴木シャッター工業(株)と、次々と買収を進めた。

2001 年になって、衛生陶器大手 INAX との経営統合を決め、純粋持ち株会社(株) INAX トステム・ホールディングスを設立する。この統合によってバスルーム事業で首位になるなど、トータルハウジングの夢に大きく前進することとなった。

2004 年に住生活グループに社名を変更した。また 2006 年に創業者潮田健次郎は会長から取締役
に退き、長男の洋一郎が会長兼 CEO に就任した。買収攻勢はこの間も続く。2005 年に防災機器大
手のニッタン(株)、2009 年に米住設大手アメリカンスタンダード・アジア・パシフィック、2010 年にシステ
ムキッチンのサンウエーブ工業(株)、そしてアルミサッシ業界 3 位の新日軽(株)など大型 M&A を進めた。

5 社統合と持ち株会社設立

INAX との経営統合から 10 年経って、各事業会社は持ち株会社の傘下でそれぞれ独立した事業を
展開していた。したがって企業統合といっても、実情は寄り集まりに過ぎなかった。

2011 年 4 月になって、いよいよグループの製造業主要 5 社（トステム、INAX、東洋エクステリ
ア、サンウエーブ、新日軽）が一つの会社に合併することになり、住生活グループの中に「事業会社
LIXIL」が発足した。そのうえで機能別に 5 つのカンパニー（国内営業、海外営業、金属製建材製造、
水回り設備製造、電気設備）に分け、旧 5 社が抱える 2 万 3000 人の従業員を組織再編した。

潮田会長は統合の狙いについて、次のように述べている。

「まずはコストシナジーが一番大きなところですよ。3割ぐらいいは削れると見えています。既存事業の売上高営業利益率で10%台程度の数字が出る体質になりたいと思っています。

5 さらに、もう1つの効果である販売シナジーを大きくしたい。住宅は左官店、畳店、電気店、材木店など、35のサブコントラクターから成り立っています。INAXは衛生陶器、トステムはサッシなど、それぞれ35分の1の領域の中で競争してきました。

10 トステムの創業者（父である故・潮田健次郎前会長）は「トータルハウジング」という方向を目指し、2社の統合で35分の1を、35分の2、3、4、5...としようとしたのですが、機能しませんでした。トステムのサッシを使った家庭がINAXのトイレを使わなくちゃいけない理由なんてないですよ。ところが今回の統合で、単なる足し算ではなくて掛け算のような、化学変化に近いようなことが起こった。5つのメーカーが重なったことで、35分の5どころか35分の35、全部の建築を作るために必要なアイテムをワンストップで供給できる形が、少なくともインフラ的にはできつつあります。

15 （このおかげで）住宅のコストが15～20%削減できます。例えばある住宅工事で、その日に必要な資材を1台のトラックに積んで過不足なく届けることができるようになります。もともとは5ジャンルのもものを5台のトラックで運び、5人の業者が大工と打ち合わせをしていました。現場でも1人の職人が多くの設備を取りつけることができるようになるため、効率が向上します。

20 東日本大震災の後、エネルギーが国家的な課題になりました。技術的には建築の坪単価を30%引き上げると、ゼロ電力住宅ができる。自分で発電する電気だけで暮らせます。我々がトータルのジャスト・イン・タイムの納品をやれば2～3割はコストが落ちる。ゼロ電力住宅を、コストを上げずに実現できます」（潮田洋一郎会長：写真右）



25 合併の連続と経営改革に「ついていけない！」

30 度重なる買収と合併を繰り返してきた同社は、結果として重複する機能の余剰を抱えており、中長期的に設備や社員などのリストラが避けて通れないと見られていた。しかも国内販売比率97%の内需型企業では未来が拓けないことは明らかで、「国内体制の整理」と共に「海外展開の加速」という課題に取り組みなければならなかった。

そのために同社は外部人材のヘッドハンティングも積極的に行っていた。

2009年6月に元ジャスダック証券取引所社長の筒井高志を副社長に招聘し、買収やIR、財務や

投資戦略を担当させた。

「業界で圧倒的なナンバーワンになれるような買収戦略を構築するのが私の役割」（筒井）

また 2010 年 2 月には、海外戦略推進をリードするために三洋電機の前社長だった井植敏雅を副社長に招いた。井植は三洋電機時代に中国ハイアール社と合弁事業や事業売却を手掛けたことがあり、住生活グループでもハイアールとの提携を実現させた。

また同じ時期に、元ファナック専務だった丹澤信一を招き、「専務執行役員構造改革本部長」とした。丹澤の役割は、事業会社の再編と融合を強力に進めることが期待された。

もともとトステムと INAX は、企業文化が対照的で「水と油」と言われてきた。社内でも、トステムは「アクセル」で INAX は「ブレーキ」と評され、それまでの改革は何をやるにも事業会社ごとに相談して、合意を得てからしか実行に移せないでいた。丹澤は次のように話す。

「私のような事情を知らない人間が、しがらみに縛られずにゼロベースで意見を言うことが求められていたのだろう。...LIXIL になれば人材の流動化が楽になる。大転換のスピードを落とさないためにも、ある程度は強権的な変革も必要だ」

しかしこうした積極果敢な展開には、否定的な見方もあった。たとえば社外からは次のような評価が上がっていた。

「M&A を繰り返し、人材も外部から連れてくる住生活は、ものづくりの会社というよりも、ファンドが経営する会社のような」（YKKAP 吉田忠裕会長）

またあまりの変貌ぶりに住生活グループ社内からも、次のような中堅幹部の声が漏れ聞こえていた。

「急激な経営改革についていけない！」

CEO 藤森義明の登板

GE が認めた日本人マネジャー藤森

5 2011年5月に住生活グループは「住生活産業におけるグローバルリーダー」を目標に掲げ、売上高3兆円、営業利益率8%を目標とする中期経営計画を発表した。

そして同年8月に、米ゼネラル・エレクトリック（以下、GE）上級副社長兼日本GE会長だったふじもりよしあき藤森義明を新社長に迎えると発表した。藤森は次のような経歴の持ち主だった。

10 1951年東京生まれ。東京大学工学部を卒業後、1975年総合商社日商岩井(株)（現・双日）に入社。1981年に米カーネギーメロン大学経営大学院に会社から派遣されMBA（経営学修士号）を取得するが、帰国して与えられた権限の狭さに不満を感じ、1986年35歳で日本GEに転職。

15 GEでは1997年に米GE副社長兼GEメディカルシステムズ・アジアCEO、2001年に米国人以外で初めてとなる米GE上席副社長に就任し、『ジャック・ウェルチやジェフ・イメルトらGEの名経営者たちが認めた日本人』と言われ有名となった。その後2005年に日本GE会長兼GE Moneyのアジア・プレジデントに就任した。

60歳を機にGEを離れ、2011年に住生活グループへ転身を発表したが、こうした経歴から藤森は日本で数少ない『プロ経営者』とマスコミから囃されていた。

20 「INAXとトステムが持ち株会社を作って10年が経過しても、実質的な統合ができなかった。…（藤森氏以外にも）三洋電機やファナックからも経営幹部を招いています。以前から当社は成長の踊り場に来た時に、優秀な人材を入れて突破してきました。今回もそんな時期だと考えました。統合しても積み木を重ねただけだと、組織は簡単に崩れてしまう。

GEでそういう経験が豊富な、藤森さんが加わることで理想の組織作りが可能になるし、ビジネスモデル変革やグローバル化も加速できると期待しました」（潮田会長）



2012年7月になると、住生活グループから現在のLIXILグループに社名を変更した。

LIXILはその後も買収攻勢の手を緩めず、成長路線を進めていった。

30 藤森（写真左）は次のように話す。

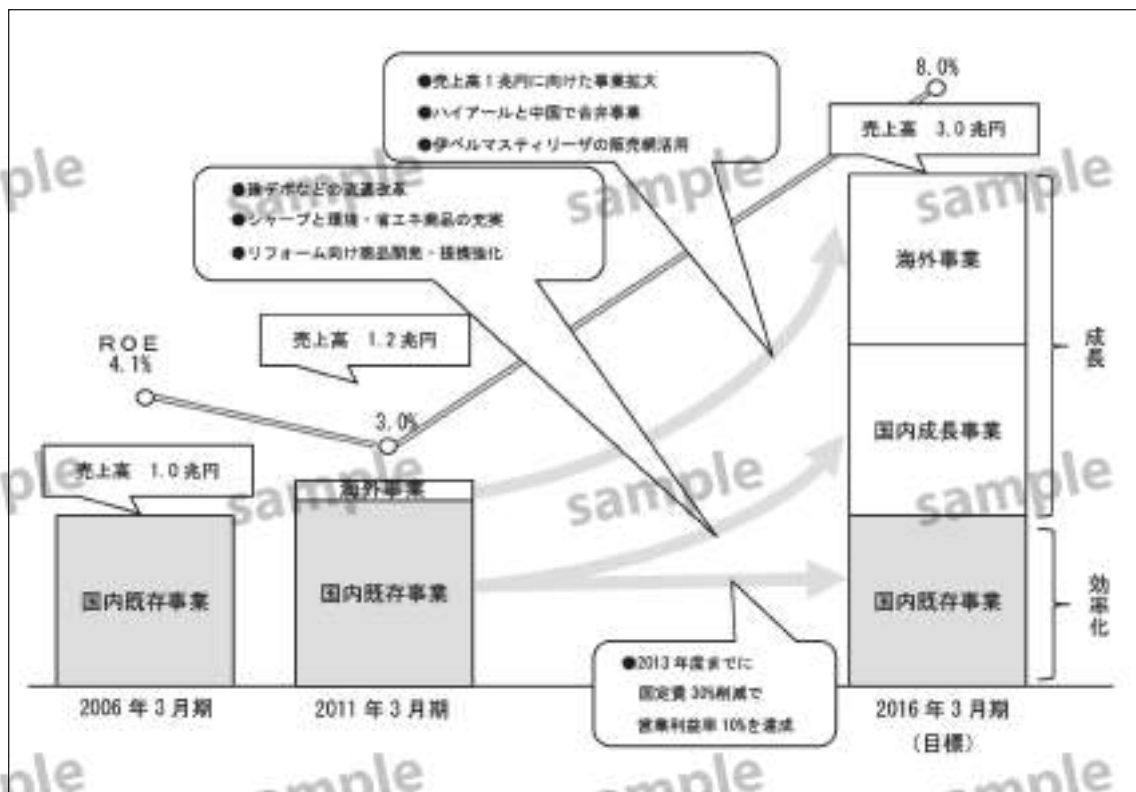
「確かに当社が業界再編を仕掛けた結果、国内のサッシは3社程度に絞られたが、キッチンやユニットバスなどはまだ5社以上ある。国内でたたき合う状態は健全ではなく、これではまだ利益率は上がらない」

「韓国では1990年末に電機や自動車業界などの各業界で企業1～2社にまで整理した。海外で事業を積極的に展開するには国内基盤の安定があって初めて可能になる。国内住宅設備業界も2～3社になるまで再編が必要だ」

「M&Aを駆使して土台をしっかり作れば、その後は飛躍的に成長するはず。だから今は身の丈の2倍、3倍の買収もして、とにかく土台を作る。可能性は無限だ」(藤森)

LIXILはその後、カーテンの川島織物セルコンと住宅用木材製品のハイビックなどを買収し、省エネ機器の共同開発を目的にシャープや窓の共同開発を目的に旭硝子と合弁会社を設立している。また中国での内装設計とキッチンの製造・販売を目的にしたハイアールと合弁会社を設立し、さらにビル外壁材の中国・上海美特幕墙へも出資した。

〈図3〉中期経営改革の概要



〈図 4〉 中期経営 VISION 達成への各ステージ



〈図 5〉 LIXIL、近年の主な M&A や提携

実施時期		相手企業	内容・狙い	取得額、 出資比率
2009 年	7 月	アメリカンスタンダード・アジア・パシフィック	衛生陶器の海外事業の拡大、アジア市場販売ルートの獲得	約 176 億円
2010 年	4 月	新日軽	金属製建材のスケールメリット	約 65 億円
	4 月	サンウエーブ工業	キッチン事業の統合拡大	約 137 億円
	10 月	旭硝子	窓の共同開発・生産・販売	—
	12 月	レオパレス 21	賃借物件のリフォーム需要獲得	9.06%
2011 年	1 月	上海美特幕墙	中国でのアルミ事業の許認可	約 32 億円
	6 月	エプコ	給排水、電気設備設計	9.45%
	7 月	ハイアール	中国での住設機器の生産・販売	—
	8 月	シャープ	省エネ機器の企画・販売	—
	8 月	川島織物セルコン	カーテン事業追加で窓事業強化	約 22 億円
	10 月	ハイビック	住宅用木材製品・サービス強化	—
	11 月	無錫モリテック	中国でのスチールドア販売	約 4 億円
	12 月	ペルマスティリーザ	カーテンウォール事業世界展開	約 608 億円
2012 年	4 月	セコム	リフォーム需要開拓	—
2013 年	8 月	エディオン アメリカンスタンダード	リフォーム需要開拓 北米市場販売ルートの獲得	8% 約 530 億円
	9 月	グローエ・グループ	水栓金具世界大手のブランドと販路(ただし 87.5%の折半出資)	約 3,800 億円 の半分
	11 月	クールジャパン機構	日本文化・住環境の世界への紹介	5 億円

伊・米・独の住設大手買収、対する自前主義の TOTO

そして2011年12月になって、世界27ヵ国で事業を展開するイタリアのペルマステイリーザを買収した。2013年には、リフォーム・太陽光発電・オール電化などの営業拠点として、エディオンと資本業務提携を締結した。

その年8月、既にアジア事業を買収していたアメリカンスタンダード・ブランド全体も買収し、さらに9月にはドイツの水栓金具大手グローエのM&Aを発表した。

LIXILは日本政策投資銀行と議決権折半で特別目的会社（SPC）を設立し、そこを通じてグローエ株の87.5%を取得する。負債を含めた取得総額は29億35百万ユーロ（約3,800億円）だった。

LIXILのグローエに対する出資比率は4割強となるため、子会社ではなく持分法適用会社となるが、この出資スキームはM&Aの専門家から「ファンド顔負けのディール」と評価された。藤森は次のようなシナリオを描く。

「グローエが売りに出ている今を逃さない。部分保有でひとまず買収し、3～5年で体力をつけてから政投銀の持ち分を買い取り、子会社化する」

藤森は統合基盤確立のステージである2012年4月から「中期経営計画 LIXIL G-15」をスタートさせた（グローエ買収などの変化を受けて2014年5月にこの計画を改定し、『G-16』を発表し、目標値を引き上げた。例えばROE〈株主資本利益率〉は2016/3期に13%に上方修正）。G-15のGとは、Growth（成長）とGlobalization（グローバル化）によって、Great（グレート）なGroup（グループ）になる、という思いが込められている。

藤森が描く中期経営計画の柱は以下の5つだった。

1. 拡大する国内ストック（既築）市場への注力
2. グローバル事業の拡大
3. 流通・小売り事業の拡大
4. サービス事業の拡大
5. 経営効率の改善

「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」を掲げ、2016年3月期に売上高3兆円（2011年3月期比2.5倍）、営業利益率8%以上の達成を目指す。

さらに約1兆2000億円（2011年3月期）だった国内事業を2兆円にまで伸ばし、海外事業は

2011年3月期比25倍程度となる1兆円にまで引き上げる計画である。

コスト面でも、国内はグループ全体で購買の一元化などによる合理化によって2014年3月期までに1,100億円のコスト削減を目標としている。これらによって3%台にとどまる営業利益率やROEを一気に8%以上にまで引き上げる目論見である。

5

こうしたLIXILの積極的成長策と対照をなしているのが、TOTOである。LIXILが「狩猟型」なのに対して、TOTOは「時間をかけてブランドを確立する」（張本邦雄 TOTO 社長）といい、「農耕型」と株式市場では評価されていた。

10 TOTOは衛生陶器を中心に、バス・キッチン・洗面商品などを主要製品としていた。衛生陶器の生産量では世界4位と、8位のLIXILを上回っていた。海外事業は、欧州はドイツ大手ビレロイ & ホッホに温水洗浄便座のOEM（『Powered by TOTO』のロゴ入り）で展開するものの、アジアや北米は自社ブランドで地道に市場開拓していく戦略を取っていた。

ただし北米の衛生陶器市場をとると、LIXILに買収されたアメリカンスタンダードがトップシェア（21%）を占め、TOTOは7%にすぎなかった。

15

藤森の戦略と構造改革

「C-30プロジェクト」「シックスシグマ・プロジェクト」

20 藤森はまず、あらゆる無駄を削ぎ落とし、重複業務の効率化に着手した。国内既存事業の経費については、2014年3月期までに2011年3月期の30%にあたる1,100億円の削減を狙いとした「C-30プロジェクト」をスタートした。

藤森は「低い営業利益率は欧米ではリスペクトされない」と言い、営業利益率を日本企業にありがちな低い3%台から8%以上に高める狙いだった。

25 LIXILが持つ中国の生産拠点は19カ所であるが、以前は生産拠点を抱えるトステムやINAXなど事業会社ごとに物流会社と契約し、個別に日本に輸送していた。一般に輸送費の価格決定要因となるのはボリュームで、貨物の量が増えればその荷主の搬送単価は下がる。

30 このためまず旧5社の貨物をひとまとめにし、さらに川島織物セルコンなどの他のグループ会社の商材も一緒に輸送する仕組みに改めた。これにより1回あたりの貨物船搬送量は従来の平均1.6倍、海運会社との契約で1コンテナあたりのコストは約2割削減された。

また国内の物流拠点は旧5社で200カ所超あった。これを合併と同時に、一気に140カ所にまで統廃合を進めた。その後もさらに100カ所にまで圧縮する計画で、2014年3月期に購買費を含む物

流費で 2011 年 3 月期の 5% にあたる 200 億円の削減を目指している。

さらに商材ごとに分かれていた管理システムも統合し、新システム開発を進めた。

これまで営業担当者は、営業成績の報告日前日に自分の受注成績を手計算でまとめるため、営業報告書の作成に深夜までかかっていた。新システム導入によって、受注時点で端末入力できるようになり資料作成の時間はほぼゼロになった。

このような間接部門業務の効率化によって、2014 年 3 月期には 2011 年 3 月期比で 200 億円の経費削減も見込んでいた。

営業活動自体の効率化も進めた。旧 5 社時代は各社別々にショールームを持ち、別々のブランドで商品を展示していたが、統合後は全商品を大型ショールームに集約し、同時に周辺の小型ショールームを閉鎖するなどスクラップ & ビルドを進めた。247 カ所あったショールーム（2010 年 9 月時点）は約 100 カ所に集約された。このおかげでショールームの年間経費は 2014 年 3 月期に 2011 年 3 月期比で 50 億円削減可能となった。

一連のコスト削減の取り組みと並行して、2012 年に業務プロセスの改善を狙いとした「シックスシグマ・プロジェクト」も立ち上げた。

シックスシグマは、GE のジャック・ウェルチが強力に進めた経営・品質管理手法である。 σ （シグマ）とは統計学用語の標準偏差のことで、平均からのばらつきを示す。顧客の視点からプロセスのばらつきを測定分析し改善する手法であり、しかもエラーや欠陥をメーカー側からの解釈ではなく、「顧客のニーズに合わないこと」と定義して分析する点などに特徴がある。

具体的には 6σ は 100 万回に 3、4 件のエラーが起こる確率を表すが、シックスシグマ・プロジェクトは、ビジネスにおけるエラーや欠陥をそのレベルまで落とすシステムやプロセスを構築しようという試みである。

このプロジェクトの推進体制に約 100 人の人材を配置し、営業や生産、流通プロセスなどを改善して、最終的により効率の高い組織にしていくべく、今後全社に拡大する計画であるという。

国内事業「リフォーム・サービス・流通」

LIXIL の 2016 年 3 月期売上高目標 3 兆円のうち 2 兆円は、国内である。2011 年 3 月期売上高は約 1 兆 2000 億円なので、1.7 倍にストレッチする計算になる。

「国内事業では三つのポイントがあります。一つは、リフォームに重点を置くということです。国は政策として 6 兆円の住宅リフォーム市場を 2020 年までに倍増させるとしています。我々もリソースの配分や商品の充実を図りながら、この市場の成長を取り込んでいきます。リフォームだけについて言うと、二桁

成長を実現したいと思います。

それから二つめは、ダントツの製品、オンリーワンの製品・サービスを出すこと。我々はメーカーですが、サービスを伴ったビジネスですから、サービスも充実させたい。既に住宅の地盤調査では、我々がナンバーワンです。住宅瑕疵担保責任保険についてもナンバーワン。今後も金融商品を出したり、あるいは介護事業に参入したりすることで、サービスを充実させていきます。

三つめのポイントは流通です。我々は今、大型のホームセンターと、『建デポプロ』というプロ向けの建材・工具販売店を展開しています。ホームセンターはM&A（合併・買収）で、建デポプロについてはフランチャイズ展開で、規模の拡大を図っていきます」（藤森）

三つめの川下作戦に関して、具体的に消費者向けの大型ホームセンター「スーパービバホーム」と建設業者向けの会員制建材卸店「建デポプロ」の出店を加速している。

消費者向けのスーパービバホームは2012年から3年間で約300億円を投じ54店から65店舗以上に増やす計画であり、プロ向けの建デポプロは約60店舗（2012年現在）を中長期的に150店舗に増やす計画である。

消費者向け大型ホームセンターで最も期待するのが、リフォーム需要の取り込みである。新規の出店ではリフォーム専門窓口が設けられ、システムキッチンや衛生陶器などの住宅設備商品が幅広く品ぞろえされている。販売員は節水型トイレなどの機能を細かく説明し、省エネ効果のメリットは数字を交えて強調し、住宅改修をトータルで提案する。これまでリフォーム事業は提携工務店に任せきりが多かったが、リフォームの販路として小売り事業拡大を急ぐ。

2013年9月には、家電量販店エディオンとも資本提携し、8%出資した。エディオンの店内においてもリフォーム売場を拡大し、システムキッチンやシステムバスなど水回りのリフォーム商品に加え、ドアや外壁、床材など取り扱い品目を増やしていくという。

サービス事業の拡充にも取り組む。リフォームを中心とした住宅ソリューションの提供に向けて、不動産事業や金融事業（リフォームローン）などのサービスも充実させる。これらすべてを組み合わせることで、2016年3月期のリフォーム事業売上高を3,450億円に引き上げる計画である。

ペルマステイリーザ、アメリカンスタンダード、グローエと世界攻略

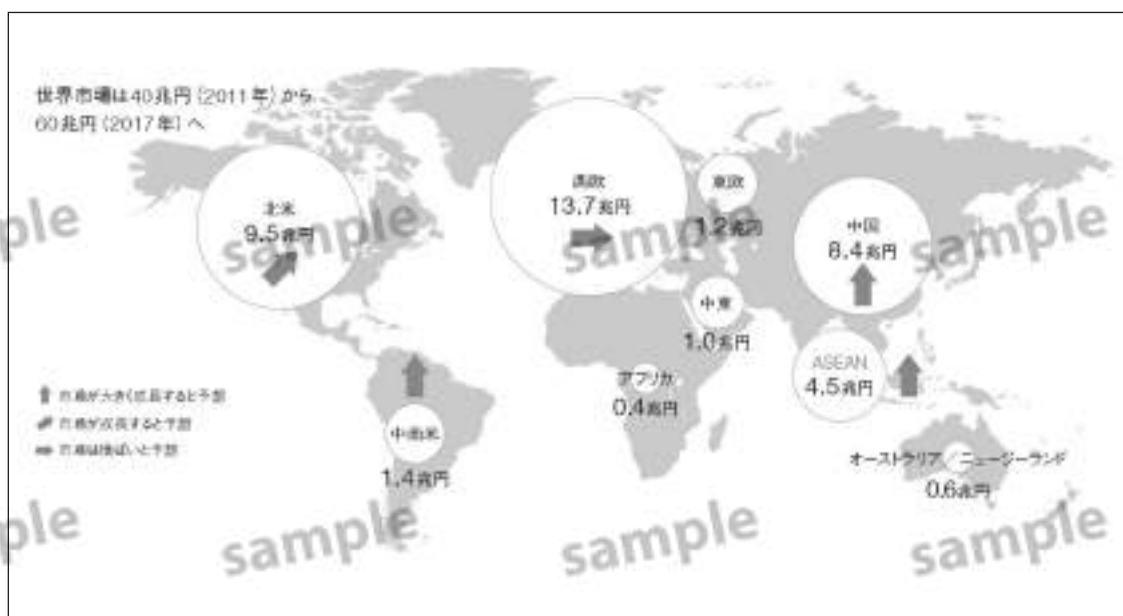
「海外事業は二つの柱があります。まず爆発的に成長するアジア。中国やインド、ベトナム、インドネシア、タイといった大きな国に対して、自前での拠点づくりとM&Aの組み合わせで、積極的に進出していきます。

もう一つの柱が世界全体にまたがるビルの事業です。これは、2011年末に買収したカーテンウォー

ル（ビル外壁材）世界最大手の伊ペルマスティリーザが中心です。今後3年間は毎年二桁成長が見えています。それに加えて、米国や欧州で第3の柱を戦略的に作っていきたいと考えています。

ペルマスティリーザは今、欧米などでバランスよく事業を展開していますが、基本的にビルの外側しかやっていません。我々としては、もっと建物の中に入って行きたいわけですよ。海外売り上げ1兆円の達成は、特に米国市場に深く入り込まないと不可能です。その米国では、住宅はマンションよりも戸建てが基本です。そのような市場に入っていくためにはやはりブランドと製品、流通を持っている企業をM&Aするしかありません」（藤森）

〈図6〉住宅設備機器の世界市場は40兆円（2011年）から60兆円（2017年）へ
（LIXIL 予測値：同社アニュアルレポートより）



ペルマスティリーザは、これまで森ビルの上海環球金融中心や複合施設東京ミッドタウンの外壁を手掛けた実績があり、カーテンウォールという高級ガラス外壁材で約25%の世界トップシェアを誇る企業である。

しかし同社が外壁の単品企業にすぎない一方で、LIXILの武器は多様な品揃えである。欧米市場でほとんど実績はなかったが、ペルマスティリーザの販売ルートを使えばLIXILの高機能で豊富な商品の展開が可能と見込まれている。

またアジア市場では、2009年に衛生陶器大手アメリカンスタンダードのアジア部門を買収している（後に本体も買収）。中国やインドなどアジア9カ国に広がるアメリカンスタンダードの販売ルートは、ペルマスティリーザを通じた欧米市場の攻略と同様、アジア市場攻略の重要なカギとなりうる。すでに2012年8月からこの販売ルートにLIXILの既存商品に加え、アメリカンスタンダードとの共同開発商品を乗せ

て販促を開始した。

そのためにアメリカンスタンダードと共同開発チームを立ち上げ、アジアのニーズに照準を合わせたトイレを研究開発しつつある。中国では必要のない余剰な機能、例えば蓋の自動開閉や使用時に音楽が流れる機能などは省略し、その代わり価格を4割抑えた普及タイプの温水洗浄便座を投入した。

5 水栓金具について世界的にブランドが知られている独グローエについても、同様の戦略が期待されている。

グローエ社は2013年12月期に売上高約15億ユーロ(約2,100億円)をあげ、売上高に占めるEBITDA(利息・税・償却控除前利益)が約2割と高収益のメーカーである。欧州で高いシェアを持つだけでなく、中国で低価格の「JOYOU」ブランドを展開する中宇建材集団を傘下に持ち、中国市場でシェア2割を持つトップ企業である。また5,000もの販路を持ち、中国最大規模となる工場も建設中だった。

グローエのD.ヘインズCEOは、LIXILと「親密に研究開発の協力を進める」としたうえで、こう語る。

15 「売上高の3~4%を研究開発に投じ、毎年150の新製品を出している。デザインを内製してきたことが当社の競争力の源泉だ。... (中国と) 欧州、中東では当社の事業基盤を、アジアや米国ではLIXILの基盤を活用できる」

20 世界にはまだまだ優れた技術力と市場での確固たるポジションを持つペルマスティリーザやグローエのような優良企業が多数存在する。LIXILはM&Aを活用することで、一層ストレッチする計画である。

ただこうしたM&Aによる急拡大には、社内外から懸念の声も大きかった。日本企業はM&Aの経験が浅く、失敗事例が多く見られたからである。

25 M&Aの成功確率について数多くの研究があるが、例えば『東洋経済(2014.6.7)』誌は、1985年以降の日本企業の買収事例の調査を発表し、「日本企業のM&A成功確率は1割に過ぎない」と報じていた。LIXILも相次ぐ買収について、結果が求められていた。

30

GE 流マネジメント・コントロール

グローバル企業へ経営理念を新しく構築

LIXIL はもともと超ドメスティックな企業だったが、藤森を招聘して以降、グローバル企業へ急転換を果たそうとしている。

2011年の社長就任以降、藤森はグループ全体が共有すべき組織文化の構築へと努力してきた。LIXILは国内企業だけでなく、歴史ある海外企業も呑み込んでいるため、日本企業が取りがちな「それぞれの組織文化を尊重する」のでは、いつまで経っても融合を期待することができない。経営理念や企業文化をどこかに合せるというわけにも行かない。したがってすべて新たに作り上げることとした。

藤森はまず「LIXILの文化とは何か」について従業員に問題提起した。従業員との対話の中で、共有すべき理想、価値観や行動規範を固めていった。

やがてLIXILの企業文化の概要が明らかになってきた。それを「LIXIL TETRA」としてまとめた（図7参照）。

〈図7〉グループ経営理念—LIXIL TETRA（LIXIL HPより）



この企業文化浸透のために2013年1月、〈図8〉のダイバシティ宣言を行うとともに、次のような具体的な行動規範を定めた。

〈図 8〉 LIXIL ダイバーシティー宣言—企業文化実現のための取り組み

人事施策	<ul style="list-style-type: none"> ●2014 年度新卒入社 の 30%を、女性を含むダイバーシティータレントに(達成済み) ●2015 年度の管理職登用者の30%を、女性を含むダイバーシティータレントとすることを 目指す ●ダイバーシティーに富んだチームやタスクフォースを設け、活躍の場を創出する
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●リーダーシップ育成プログラム参加者の15%以上を、女性を含むダイバーシティータレントにする(2013 年度は 20%以上を達成)
環境整備	<ul style="list-style-type: none"> ●ワーク・ライフ・フレキシビリティの推進やダイバーシティータレントの活躍を推進する制度を新設する
風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●「LIXILウィメンズ・ネットワーク」を2013 年 2 月に立上げ ●社長以下トップリーダーによる「ダイバーシティー・ミーティング」を月に1度開催する

(出所) LIXIL HP などをもとに作成

第1は「多様性の尊重 (Respect Diversity)」である。LIXIL は世界約 30 カ国に拠点があり、宗教や人種、肌の色、国籍、言語、性別、価値観など多様な背景を持つ社員がいる。その中で社員が互いに尊重し合い、自由闊達な論議から生み出されるエネルギーや創造性を、強さの源泉にできる企業文化を目指す。

第2は「公平な機会の提供 (Equal Opportunity)」である。個人属性の違いに係わらず、自発的・積極的に取り組もうとしている人に活躍の機会・場を公平に提供する環境づくりを目指す。

第3は「実力主義 (Meritocracy) の徹底」である。競争を「LIXIL VALUE」の実践とパフォーマンスの発揮によって評価し、さらに正当な処遇を行う。

藤森はこのように、日本人や外国人、男女や年齢などの区別なく同じ条件で競う実力主義の企業文化の中から、必ずグローバルに戦えるリーダーが出てくるはずと考えている。

例えばペルマスティリーザのIT担当役員が優秀と認められ、LIXIL グローバルカンパニーの IT のトップ (CTO) に抜擢された。他にも財務 (CFO) や法務 (CLO) のトップに外国人が起用され現在に至っている。

2013 年 1 月に世界の幹部 250 人を招集して幹部会議が開かれたが、そのうち 30 名が外国人で、女性も 50 人含まれていた。特に女性の管理職はその前年に、藤森が一気に倍増させた。

会議では英語と日本語が飛び交うが、会議後のパーティーとなるとさらにそれが激しくなるという。ある執行役員は言う。

「従来の役員会議は日本人だけだったため、雰囲気はガラリと変わった」

人事や処遇制度については、GE時代に藤森をサポートした八木洋介（現副社長）を招聘し、まず5社の制度を平準化する作業を進めている。また将来的にLIXIL本体とペルマスティリーザなどの海外子会社との給与や人事制度も統合する方針である。

「GMC」の開催

LIXILグループは、M&Aであらたにグループに加わった企業の幹部も含めて、「GMC（Global Management Committee）」という会議を開催している。そこは各部門のトップが一堂に会して、グループ全体共通のビジョンや価値観、戦略、目標を討議し確認し合う場である。

2014年4月にドイツのデュッセルドルフにあるグロエ本社で、第一回GMCが開催された。

ここに日本だけでなくイタリアや米国、中国やアジアの代表者が集まった。それぞれの企業のトップだけではなく、人事や総務、ファイナンス、法務などの部門長も出席し、約80人が4日間掛けて話し合いをおこなった（図9参照）。今後は中国やインド、米国など世界を巡回して、グループが進出している最前線の地域で四半期に1度の頻度で経営議論が交わされることになる。



〈図9〉GMCの参加メンバー（LIXIL HPより）

グローバル・マネージメント・コミティ(GMC)		株式会社 LIXIL President & CEO 藤森義明					
		日本	中国	アジア	ペルマスティリーザ	ASB	GROHE
		藤森義明 白井春雄	K. Ng	W. Crichton	N. Greco	J. Gould	D. Haines
人事総務担当	*1 八木洋介	●		●	●	●	●
経理担当	*2 松本佐千夫	●	●	●	●	●	●
商品開発・技術開発担当	*3 川本隆一	●	●	●	●	●	●
M&A・IR・渉外担当	*4 筒井高志	●	●	●	●	●	●
マーケティング&セールス担当	*5 井植敏雅	●	●	●	●	●	●
構造改革担当	*6 丹澤信一	●	●	●	●	●	●
情報システム担当	*7 小和瀬浩之	●	●	●	●	●	●
サプライチェーン担当	*8 上西健次	●	●	●	●	●	●
法務担当	*9 L. W. Bates	●	●	●	●	●	●
広報・CSR・環境戦略担当	*10 松村はるみ	●	●	●	●	●	●

(注)アジアには韓国・インドを含む

*1 Chief HR Officer *2 Chief Financial Officer *3 Chief Technology Officer *4 Chief External Relations Officer *5 Chief Marketing & Sales Officer
*6 Chief Business Transformation Officer *7 Chief Information Technology Officer *8 Chief Supply Chain Officer *9 Chief Legal Officer *10 Chief Communication Officer

GE 流リーダーシップ・トレーニング

藤森はリーダーの育成にも熱心に取り組んでいる。

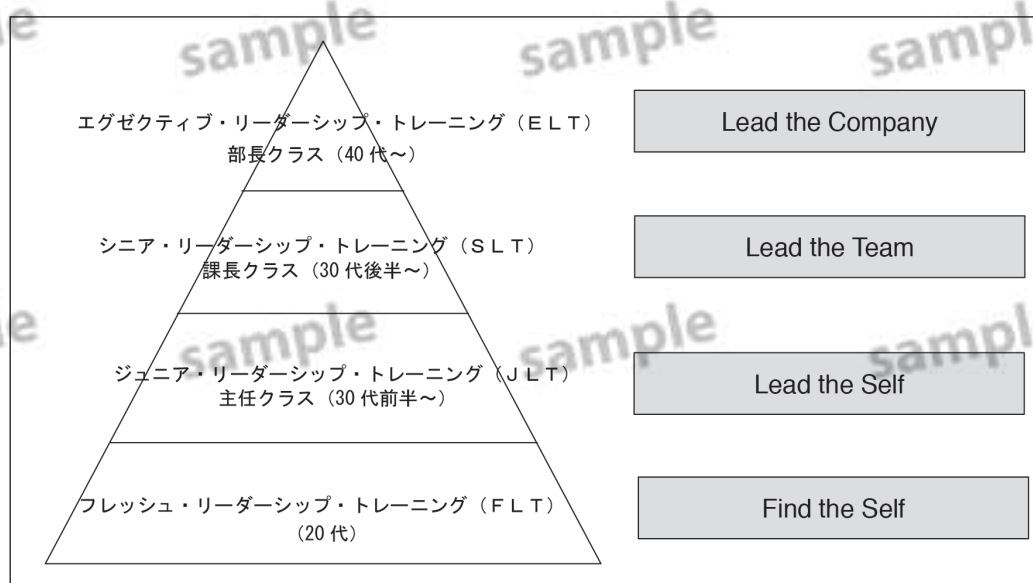
具体的には、福島県須賀川市に総額 2 億円を投じて改修した施設で実施される「エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング (ELT)」という研修プログラムがある。

この研修施設には 40 ～ 50 代の部長級約 65 人が 2 カ月に 1 回集められ、木曜日から 2 泊 3 日缶詰め状態となり、徹底したリーダー教育がおこなわれる。

研修内容は GE 流で、財務や労務など経営の基礎知識習得はもちろんのこと、事業戦略立案のための事例研究やケース討議が行われる。

具体的には、例えば中国などの海外で事業をどのように立ち上げ拡大していくか。市場調査から人員確保、販売戦略をどのように立てるのか、といった綿密な事業プランを策定し、これをプレゼンテーションするといった実践的なカリキュラムが組まれている。

〈図 10〉 LIXIL 次世代リーダー育成プログラムの体系—世代別選抜育成



(出所) 日経 BP 社『日経ビジネス 2014.5.19』をもとに作成

このような研修が 6 ～ 12 カ月の間、継続しておこなわれ、研修の最後には模擬社長就任演説がおこなわれる。その場では「5 年後に自分が LIXIL の社長に指名されたら」という想定にもとづいて、7 分間、会社経営のビジョンを自分流で語らなければならない。幹部としての自覚や経営層入りの気構えを醸成すると共に、現状の自分とのギャップに気付かせる狙いがある。

LIXIL ではリーダー研修をすべての世代に対して実施しているが、藤森はこれらの研修に極力顔を出し、「リーダーシップを磨け！」と盛んに訴えている。

GE のジャック・ウェルチもジェフ・イメルト (現 CEO) も、ニューヨーク州クローンビルにある GE の

研修センターで行われる幹部研修に頻繁に出席し、CEOとしてのトータル時間の約30%をクロンビルでの研修に時間を割いたといわれるが、それに倣ったものである。

潮田会長がリードしたLIXILへの統合に始まり、藤森が進めた矢継ぎ早の経営革新に対して、社内には急激な変化に「ついていけない!」と戸惑いが多いのも事実である。

藤森もちろん現状に満足せず、こう言い続けている。

「中身がグローバルな会社になったかが大事。海外子会社に本社の流儀を持ち込まず、君たち日本人が世界に適応するようになれ」

理念も十分に浸透しているわけではない。2013年12月に、都内のホテルの宴会場で、女性の幹部や社員が悩みを相談しあう意見交換会を開いたときのこと。

会議卓の設定を見たとき、藤森は周囲の執行役員に「こんなんじゃ、意味がない」と言い出し、すぐ変えさせた。円卓で議論する女性を、ほぼ男性ばかりの役員がひな壇から見下ろす形式だったからである。

「一緒に議論しろよ!」

藤森は役員メンバーに円卓へ混ざるように促したが、強制的に円卓に着かされた役員たちは「みんな、どきまぎしていた」(幹部)という。藤森流の意識改革はまだまだ道半ばとみられた。

2014年5月には本社に役員や幹部候補生ら180人を集め、東京オリンピックの招致団を指導した実績もあるプレゼンテーション専門家のマーティン・ニューマンを呼んで研修会が開かれた。世界で通用するプレゼン手法を彼らに学んでもらうためである。藤森は常々言う。

『俺の背中を見ろ』という日本の指導法は海外で通用しない

2014年8月には藤森の就任から丸3年が経つ。藤森は「10年間は社長を務める」と周囲に伝えている。藤森の評価について、ある40歳代の生え抜き社員が新聞記者の匿名インタビューに答えて、「実績重視でドライと思われがちだが、意外に部下の努力をみているウエットな人物」と評していた。

一方で次のような嘆きともつかぬINAX経営幹部の言葉が、社内の空気を代弁しているようだった。

「もう後戻りできない所まで来た!」

インタビュー記事録より：

藤森義明のリーダーシップ・スタイル（注）

■変革実行の基盤づくりについて

5

5社統合をリードしてきた潮田洋一郎さんとは最初、アドバイザーとして意見交換していました。私への就任依頼は、潮田さんにとっても大きな賭けだったと思いますが、引き受ける際に、1つだけ条件を付けました。それは、『私のやる改革に一切の口出しをしないこと』です。

10 旧システムと旧 INAX は 2001 年に経営統合し、持ち株会社の下で各々が事業を展開していました。ただ、当初に想定していたほどの統合効果を出せてはいませんでした。無理もないことです。それぞれの会社には長い歴史があり、培ってきた慣習も異なります。それらの会社が1つになって融合し、新たな成長ステージへと進むのは決して容易なことではありませんから。

15 2011年8月にCEOとなり、もうすぐ3年が経ちます。私はこの3年という周期を1つのタームと捉え、勝負を挑んできました。実はこれはGEの慣習で、リーダーが事業部門などのトップに就いた場合、3年で結果を出すことが求められます。私自身、このタームをGE時代に8回ほど経験しました。

では、3年をどう区分して動くのか。まず、最初の半年で組織のすべてを掌握する。そして次の1年で改革を起こし、残り1年半で結果を出す。この繰り返しになります。

20 最初の半年は2つの段階に分けることができます。前半で社内の各部署や顧客を見て回り、まるで10年選手のようにすべてを把握するようにする。そこで組織の長所や短所を見つけ出し、半年の後半で、改革を実行するための行動計画を立案します。

■変革を受け入れる“文化”を育む

25 社内や顧客を見て回る最初の3カ月で、『まずはここに着手しなければ、グローバル企業を目指した変革を実行するために必要な基盤を作ることができない』と痛切に感じた社内の機能（ファンクション）がありました。それは人事と経理です。

5社が統合して発足したLIXILは、人事制度や経理の仕組みが統一されておらず、元の会社のものがそれぞれ残ったままでした。共通のモノサシがなければ、出身の異なる社員を公平に評価して登用することはできず、新しい会社の成長力も測れないからです。

30 トップに就任して分析した結果、社員たちは経営統合自体は受け入れている。しかし、新たな成長に向けて必要な変革を受け入れる覚悟まではまだできていない。だとすれば、変革を実行できるだけの基盤をしっかりと作り、それを新たに発足したLIXILの企業文化として根付かせなければなりません。

人事制度や経理の仕組みを統一することが、そのいい取っ掛かりにもなると考えたのです。

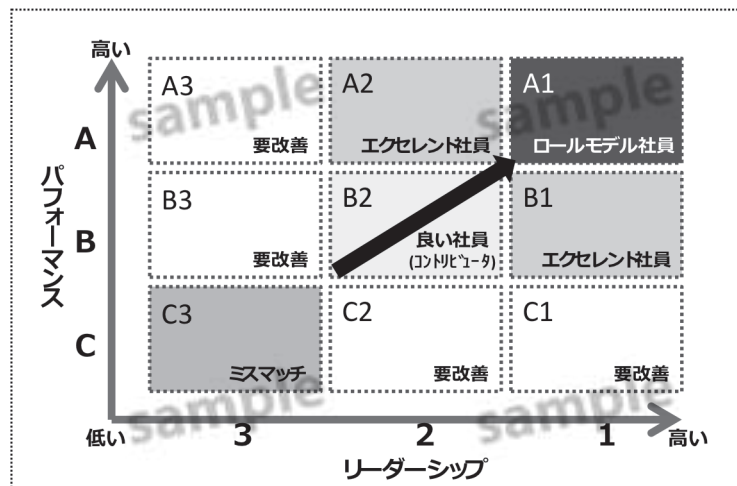
ただ、3年でグローバル企業の礎を作り上げるといふ短期決戦ですから、時間に余裕がない。人事制度や財務の仕組みを統一するという作業を何度も経験しているプロが必要です。そこで、人事担当には日本GEで私の下で働いてくれた八木（洋介）を、ファイナンスには富士ゼロックス出身の松本（佐千夫）を招聘。さらに執行役クラスを外部から積極的に採用しました。

リーダーが代わった時、2割の人は賛同し、1割は拒否すると言われます。これはどの組織においても当てはまるそうです。組織に変革を起こすには、1割の拒否する人間をどう変えるのかを考えるべきではありません。2割の賛同者を活用して、態度を決めかねる7割の人間をどう巻き込んでいくのか。その実行がリーダーには問われます。

■人材評価と育成について

人材の評価については、『パフォーマンス』と『リーダーシップ』という2軸でそれぞれ3段階で評価し、9つの象限にリーダー社員を配置していく形で、この枠組み自体はGEと一緒にです（右図）。

パフォーマンスは実績を意味します。数字として測定できるものですね。一方、実績は秀でていても、周囲から信



頼されないリーダーでは困ります。ほかのメンバーから信頼を得て、周囲を巻き込みながら会社や部署の目標達成に向けてチームを牽引していく。そのためのリーダーシップも不可欠なのです。

パフォーマンスが高い人を上からA、B、Cと3段階に振り分け、同様にリーダーシップの評価が高い順に1、2、3と分類します。パフォーマンスとリーダーシップの両方が3段階で最も高い「A1」に入る社員は全体の1割程度です。彼らはほかの社員のロールモデルとなるべき存在です。

このように9象限の評価はシンプルなものですが、強化すべきポイントがはっきりと分かる。評価が賞与や昇進などの査定にとどまらず、育成にも結び付く点の特徴なのです。

人材の育成においてポイントとなるのが、目標管理です。当社では限界を超えた目標に挑戦することを「ストレッチ」と呼んでいます。これもGE流をアレンジして導入しました。掲げる目標の高さが多くの企業に比べてケタ違いに高い点の特徴です。例えば、皆さんは翌年の売上目標にどれくらいの数値を掲げるでしょうか。通常では前年比で3%、5%、10%増あたりが多いだらうと思います。頑張っ

びをすれば届く目標だからです。ですが、GE ではそのような生半可な目標は一蹴されます。

ストレッチは何も社員だけに与えるチャレンジではありません。トップである私も自らに高い目標を課しています。2011年にLIXILの社長に就任した際、掲げた目標の一つが「2020年までに海外売上高を1兆円にする」というものです。海外売上高1兆円の達成は、今までのやり方では到達できないのは自明の理でしょう。となれば、従来のやり方を否定しなければ前へ進めません。この点もストレッチの狙いの一つです。ストレッチと呼べるだけの高い目標を設定する目安として、「自分が跳べると思う高さの3倍を掲げろ」と言っています。

GEの人材育成が優れているのは、それが1つの国や地域だけのものではなく、世界共通だという点です。GEは世界中で事業を展開し、多くの会社をM&A（合併・買収）で傘下に収めてきました。ですから、社内ではありとあらゆる国・地域出身の社員が働いています。それらの人材が、どこに行っても同じ価値観で働ける仕組みを作っています。だから、世界中から人材を引き付けることができる。

多くの日本企業が海外企業を買収していますが、その後の運営は必ずしもうまくいっていないようです。なぜでしょうか。ガバナンス（企業統治）が日本流のままというのが一つの理由だと感じています。自分たちの流儀を押し通すのではダメ。世界で共通して活用できるガバナンスの仕組みが必要なのです。

人材育成に年間約1,000億円程度をかけるGEでも、リーダーシップ・トレーニングが育成の要です。海外での研修に加え、これからは買収した企業の優秀な人材も研修に加えることで、人的ネットワークを構築するとともに、世界の考え方を知る機会を増やしていきます。世界での人材育成で数億円の支出増が見込まれますが、これは未来に向けた投資です。この中から強烈なリーダーが生まれれば、何倍にもなって返ってくるでしょう。

世界基準で人材育成を考える。これがLIXILが描く成長モデルの原点です。

■グローバル経営とは？

経営のグローバル化の本質について理解している企業は少ないのではないのでしょうか。拠点を展開したり海外企業を買収したりするだけでグローバル化を成し遂げたと考えるのは早計です。ここを勘違いしている人が多い。

一方で、「買収した海外企業をうまくコントロールできない」「思っていた以上に相乗効果が出ない」といった声をよく聞きます。ハードを整えた上で、それを運用していくソフト面を充実させる必要があります。

私が社長に就任したとき「LIXILの文化とは何か」と従業員に問題提起しました。その文化とはまずダイバシティ（多様性）です。グローバル展開しようとしているときに、ダイバシティのない企業なんてあり得ません。そしてイコールオポチュニティー、つまり各人の競争条件は同じであること。最後に、結果を出せる力とリーダーシップを生む力をもって競争ルールとするメリトクラシー（実力主義）です。

このダイバシティー、イコールオポチュニティー、メリトクラシーをLIXILの文化としていこうと、従業員には話しました。日本人か外国人かなどの区別無く、同じ条件で競う実力主義の文化です。そうした文化に合わないと思う人は、ほかで仕事を見つければよい。人生は短いのですから、嫌なところにいる必要はありません。本当に競争の世界が好きなたちの集団にならなくてはならないと思っています。

1月に世界の幹部250人に集まってもらったのですが、そのうち30人が外国人でした。女性も50人含まれます。女性の管理職も昨年一気に倍にしました。こうした極端なことを目に見える形でやらないと、メッセージは伝わりません。

私が大学を卒業して最初に就職したのは日本の総合商社でした。海外との貿易が主業なので、世界に開かれた会社ではありましたが、グローバル企業ではなかった。35歳の時、米ゼネラル・エレクトリック（GE）に転職して、真のグローバル企業とは何かを知るようになります。

もっともGEもまた、昔はグローバル企業ではなく米国企業でした。その表れの一つが、「クロトンビル」での幹部人材教育です。GEは1950年頃から、米ニューヨーク州のクロトンビルに企業内ビジネススクールを開き、選抜したエリート社員に、次世代幹部になるための教育を施していました。選抜される社員は大半が米国人です。それが、80年代後半に劇的に変わります。

87年のことです。私が部長クラスの研修で1期生として招集された研修は、場所を欧州に移し、1カ月にわたって実施されました。受講者は米国と欧州、アジアからそれぞれ3分の1ずつ集められました。背景には、当時のジャック・ウェルチ会長が抱いていた強い危機感がありました。GEが世界で成長し続けていくには、米国流を押し通し、米国人だけが主導するのでは限界があるという切迫した思いがあったのです。そこで、世界中からバックグラウンドに関係なく優秀な人材を集めようという考えに切り替えたのです。

私自身がそうした方針転換によってチャンスを与えられました。GEに転職して2年がたった頃のことです。米本社から突然電話がかかり、呼び出されました。本社に出向くと医療事業の1つを私に任せると言う。驚きましたね。GEには当時、医療分野に大きく5つの事業がありました。その1つで、それもグローバルに展開している事業でしたから。

商社時代は30代ではまだ部下がおらず、GEでも部下はいませんでした。それでも可能性があれば挑戦させる。GEも変革期にあり、一種の賭けだったかもしれません。ですが、私からすれば千載一遇のチャンスです。そこから結果を出し続け、期待に応えました。

翻って、現在の日本企業の海外展開はどうでしょうか。やはり、まだ「日本流」を押し通しているケースが多いように感じます。日本人スタッフが監督し、現地法人でも幹部の多くが日本人。そして、現地で採用した人材に日本人と同レベルの教育機会の提供や管理職への登用ができていくかという点、そうではない会社はまだ多いでしょう。

日本のマネジメントは独特で、グローバル経営には不向きな部分がある。真のグローバル化を目指

すなら、自らも変革しなければなりません。あの GE ですら、米国至上主義を捨てたのですから。

日本人からすると、社内での競争相手が増えるので当然面白くないでしょう。ですが、そうだとでも、日本人だからと優遇してしまえば、真のグローバル化は達成できません。親会社のルールにも固執し

5 真のグローバル化を成し遂げるには、公平な評価も必要になります。例えば 2014 年 3 月期の決算で、海外事業の売上高は 2,939 億円に上り、前期比 43.3% 増の高い伸びを示しましたが、営業利益は同 4.7% 増の 90 億円にとどまりました。理由はペルマスティリーザのアジア事業の不振です。ですから、アジア事業のトップら約 20 人を交代しました。

10 LIXIL が目指す方向を理解し、それに基づいた判断ができるリーダーを世界中で育てる。国籍や性別、年齢など一切関係ない。優秀な人は積極的に登用し、結果を残せばストックオプション（新株予約権）を付与するなど高い報酬を支払う。世界中でルールを統一し、公平に機会を与えて挑戦させる。

LIXIL はこうした経営のグローバル化の下準備ができたところで、真価が問われるのはこれから。10 年後には経営陣のほとんどが外国人かもしれない。グローバル化を口にするならば、それぐらいの覚悟が必要です。

15

■トップの役割と後継人材について

私が米ゼネラル・エレクトリック（GE）にいた 25 年間で、2 人の名経営者の下で働きました。ジャック・ウェルチ前会長と、ジェフ・イメルト会長です。GE が、世界を代表するエクセレントカンパニーとして君臨し続けられているのは、やはり彼らをはじめトップの決断が明快だからだと感じます。

20 では、どのような基準で決断を下すのか。それは明確です。会社の 10 年後の姿を考え、過去の成功体験にとらわれずに事業ポートフォリオを組み替えていく。そこには、先輩経営者や OB、あるいは自身の出身部署に対する遠慮など一切ありません。

25 ウェルチ氏はレグ・ジョーンズ元会長というこれまた名経営者の後を継ぎました。ウェルチ氏は後継として本命視されていなかった。ダークホースで選ばれた理由は、ジョーンズ氏が「自分が築いたものを壊してくれる存在」と考えたからだとか。その後、ウェルチ氏は実際にジョーンズ氏が築いた GE の形をぶち壊していきました。

30 ウェルチ前会長の指針は「業界で 1 位もしくは 2 位で、1 位になれる事業以外は撤退」でした。そこそこの業績を上げていたとしても、業界トップになれないのなら必要ないという判断です。いわゆる「選択と集中」の先駆けとなる手法を実践した。

ウェルチ氏が後任に指名したのが、イメルト現会長です。その理由も明確で、やはりウェルチ氏の経営を否定できる人物だったからです。事実、イメルト会長は前任者のウェルチ氏の出身母体であるプラ

スチック事業を売却しました。『前任者を踏襲するトップは不要』ということです。

ウェルチ会長時代のポートフォリオは、消費財のような収益化までのサイクルが比較的短い事業と、エネルギーやインフラのようなサイクルの長い事業、そして金融事業が3分の1ずつというものでした。それをイメルト会長は、ハイテク技術を活用した長期サイクル事業が8割超という形へとシフトしました。

これらの判断に、ウェルチ氏をはじめ過去のGE経営者は一切の口出しをしません。それが現リーダーの考える、最適な成長への道だからです。

決めることの大切さを学んだのもGE時代でした。部下を持って初めてのミーティングで一通り意見を聞いただけで終わろうとしたところ、『何も決めていない』と指摘されたことがあります。

また、上司だったジェフ・イメルト氏から『部下と冗談を話してもよいし、友達付き合いもかまわない。しかし（上司と部下の）決定的な違いは決断することだ』と言われたことは、今でも印象に残っています。

■コミュニケーションの重要性について

リーダーの仕事は決断をすること。そして、決めたからにはメンバーや社員を巻き込んで、その目標達成に向けて突き進んでいく。重要なのは、議論は常にオープンにして、誰でも語れる空気を作ること。心から議論を交わし、最終的にリーダーが決断を下す。リーダーの決断に対して、メンバーはぐずぐず言わずについていく。これが理想です。

それではイエスマンばかりになると心配する人もいるでしょう。ですが、何の疑問も持たずにリーダーの言うことを聞く人と、自分の意思を持って働く人は明らかに違う。

イエスマンにならないために心掛けるとするならば、リーダーの代役に自分がなったらどうするかを常に意識するのが効果的です。私はGEでウェルチ氏やイメルト氏の下で働いてきましたが、常に自分がもしこの立場になったらこうするという考えを持ち続けていました。それがなければ、チームのメンバーを巻き込むことは難しいでしょう。

自分が口にする言葉は毎回同じだとしても、聞く側は今回が初めてかもしれません。常に『一発勝負』という情熱をもって話しかけることの大切さは、GE時代にジャック・ウェルチ氏から学びました。人前で話す経営者は、舞台上立つ俳優と似ています。話す直前の一瞬で気持ちを作り、考え抜いた言葉を『気合』を入れて話しかけなければ、組織の行く先を示すことはできません。

それは部下の時代でも同じです。例えば上司とエレベータで出くわしたとしましょう。米国のビジネス界では、エレベータ内で上司と30秒間一緒に過ごし、何も話さないということはありません。勝負は最初の十数秒。わずかな時間に相手の心をつかむには、日ごろから何を話すべきかを考えていなくては

■日本人の可能性について

GE に 25 年いた私は、日本人でいながら半分米国人のような存在です。その私から見て、日本人の働きぶりはどのように映っているのか。やはり極めて優秀です。仕事は丁寧だし、会社に対する忠誠心も高い。優秀な人材をうまく活用すれば、必ず世界で勝てる。今は、潜在能力を生かし切れていない状況でしょう。日本人が得意とする部分を活用して経営する。その一つが「融合」です。

GE は、買収した会社は GE 色に染めてしまう。完成された GE の経営に適合させるのです。私はそのやり方にはやや否定的な部分があります。目指すのは適合ではなく、融合。M&A（合併・買収）でグループ入りした企業とともに新たな経営を作り上げ、一つに溶け込んでいく。他国の良い部分を巧みに取り込み、新たなモノを生み出すのは日本人の得意とするところです。これを経営にも生かしたい。ドメスティック企業だった LIXIL がどのような変革を遂げてグローバル化していくか。まだまだ変革途中ですが、今後にも期待していただければと思います。

15

20 (注) 最終パートの『インタビュー記事録より：藤森義明の経営スタイル』は、日経ビジネス『藤森義明の経営教室』（2014.5.12 ～ 2014.6.2 連載記事）やその他複数のインタビュー記事をケース・ライターが抜粋し編集したものである。

25

【設問】

- ① LIXIL グループの強み・弱みを整理してください。
- ② 藤森義明氏の経営戦略設計やリーダーシップ・スタイルをあなたはどのように評価しますか？
- ③ 我が国においてすら M&A が日常的に見られるようになった現代において、PMI（Post Merger Integration : M&A による統合後のマネジメント）が最大の課題とされています。M&A 後の企業経営を成功させるポイントは何だと、あなたは考えますか？

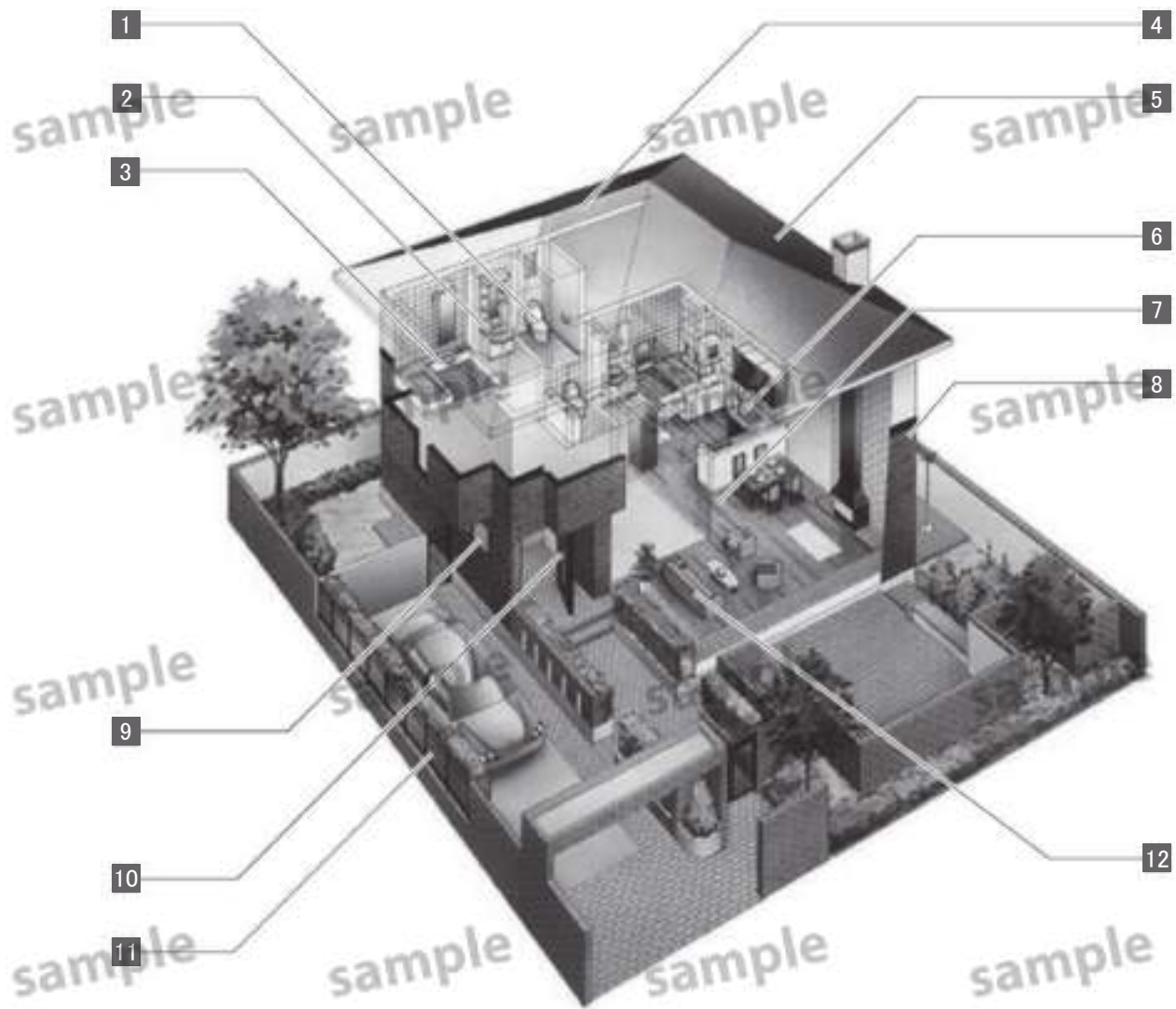
30

〈参考文献〉

このケース作成に当たって、次の文献や HP を参考にさせていただいた。

- [1] 株式会社 LIXIL ホームページ <http://www.lixil.co.jp/>
- [2] 国土交通省 ホームページ <http://www.mlit.go.jp/>
- [3] 各社 有価証券報告書総覧
- [4] 日本経済新聞、日経ビジネス、週刊ダイヤモンド、週刊東洋経済
- [5] 『会社四季報 業界地図 2014 年度版』東京経済新報社 2014 年
- [6] 潮田健次郎『熱意力闘 私の履歴書』日本経済新聞出版社 2011 年
- [7] 野村総合研究所『経営用語の基礎知識 第 3 版』ダイヤモンド社 2008 年
- [8] 『日経 経済用語辞典』日本経済新聞社 2012 年
- [9] 山根節『戦略と組織を考える』中央経済社 2003 年

〈付属資料 1〉 株式会社 LIXIL グループの製商品 (LIXIL HP より)



1 衛生機器

世界最小サイズのコンパクト型。掃除がしやすいリフォーム向けの機種など、先進的な機能と高いデザイン性を追求しています。



2 洗面化粧台

使いやすい洗面器や収納を備えた洗面化粧台をはじめ、ライフスタイルに合わせて選べる多彩なバリエーションをそろえています。



3 バスルーム

素材や機能のイノベーションを重ねることで、清潔で、ゆったりくつろげるリラクゼーション空間づくりをサポートしています。



4 スーパーウォール工法

高気密・高断熱・高耐震構造で冷暖房や計画換気システムを組み込み、四季を通じて快適な部屋をつくり出します。



5 屋根材

自然環境から住まいを守り、外観を美しく保つ屋根材を基本に、耐久性に優れたソーラーパネルの屋根材の取り付けも提供しています。



6 システムキッチン

調理をするときにも片付けるときにも使いやすい、美しいシステムキッチンをラインナップしています。



7 インテリア建材

豊富なデザイン・カラーに加え、安全性や環境への配慮、施工の難易さも考慮した多彩なインテリア用部材がそろいます。



8 タイル・外壁材

焼き物ならではの質感を持つタイルや優れた機能性を持つ外壁材は、住宅の外観デザインや耐久性を左右します。



9 窓

開閉のしやすさ、採光性、施工性、安全性をはじめとした優れた機能とデザインを兼ね備える窓・サッシをラインナップしています。



10 玄関ドア

伝統の和風住宅からモダンデザインまで、多彩なスタイルに加え、高断熱性を持つドアを開発しています。



11 エクステリア

門扉、フェンス、カーポートから家へのアプローチ。デザインの統一性を高めることで、住宅の品格を高めます。



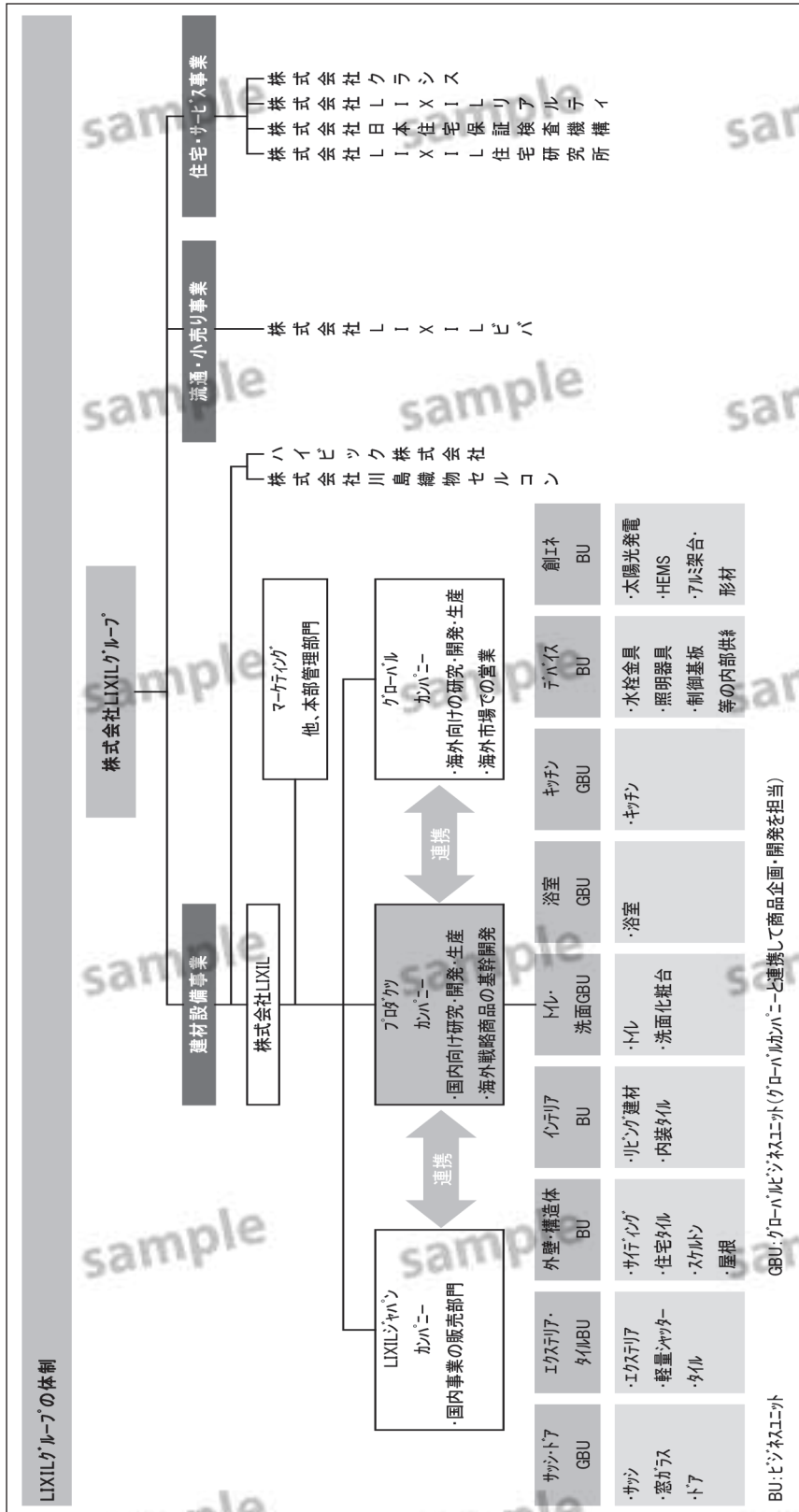
12 インテリアコーディネート

家や内装建材とインテリアファブリックをトータルに組み合わせたインテリアコーディネートをご提案します。

■スーパービバホームと建デポプロの店舗



〈付属資料 2〉 株式会社 LIXIL グループの組織図



サッシ	エグステリア・ タイルBU	外壁・構造体	インテリア	トイレ・ 洗面GBU	浴室	キッチン	テラス	創エネ
・サッシ	・エグステリア ・軽量・キャスター ・タイル	・サイディング ・住宅タイル ・スケルトン ・屋根	・リビング建材 ・内装タイル	・トイレ ・洗面化粧台	・浴室	・キッチン	・水栓金具 ・照明器具 ・制御基板 等の内部供給	・太陽光発電 ・HEMS ・7M架台・ 形材

BU: ビジネスユニット
GBU: グローバルビジネスユニット(グローバルカパニーと連携して商品企画・開発を担当)

〈付属資料3〉(株)LIXILグループの11年間の主要連結財務データ

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
(単位:百万円)											
3月31日終了事業年度											
経営成績											
売上高	942,773	967,494	986,214	1,057,699	1,124,078	1,103,839	1,046,854	982,607	1,214,939	1,291,396	1,436,395
営業利益	19,033	42,749	37,863	43,805	57,026	35,737	25,603	25,984	40,409	17,915	50,485
営業利益率(%)	2.0%	4.4%	3.8%	4.1%	5.1%	3.2%	2.4%	2.6%	3.3%	1.4%	3.5%
当期純利益(損失)	19,237	32,617	30,624	22,124	35,199	17,709	475	(5,332)	15,780	1,868	21,347
研究開発費	13,532	14,457	13,928	16,181	15,438	15,856	15,978	14,756	13,688	15,350	14,025
設備投資費	32,604	32,907	56,459	41,747	37,521	35,418	35,088	30,844	45,779	52,107	73,795
減価償却費	30,736	31,693	30,876	33,000	31,773	32,570	35,158	32,916	36,289	39,370	44,736
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	70,219	49,801	43,970	31,357	61,710	60,177	63,927	68,074	48,680	33,979	28,432
投資活動によるキャッシュ・フロー	(19,229)	(34,721)	(71,473)	(36,519)	(37,682)	(47,480)	(63,082)	(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,396)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(58,871)	(22,650)	17,375	15,397	(6,602)	(40,359)	21,914	(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)
現金及び現金同等物の期末残高	60,919	59,014	49,065	62,748	80,602	73,973	73,973	89,302	92,329	127,351	114,662
財務状態											
総資産	942,093	967,930	1,013,774	1,086,015	1,149,660	1,061,036	1,048,838	1,033,504	1,166,834	1,481,063	1,465,689
純資産 *1	510,427	519,425	531,157	561,408	594,265	556,118	533,073	516,322	536,408	538,776	566,312
有利子負債	140,719	155,178	192,692	224,060	225,943	229,575	263,770	257,484	272,516	441,874	424,035
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(損失)(円)	61.60	108.76	104.92	75.80	119.64	61.20	1.70	(19.12)	55.50	6.49	73.42
1株当たり純資産(円) *1	1,676.78	1,768.84	1,828.20	1,913.12	1,998.98	1,983.79	1,903.69	1,842.78	1,850.34	1,817.34	1,930.02
1株当たり年間配当(円)	27	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
主な指標											
自己資本当期純利益率(ROE) *1	3.6%	6.3%	5.8%	4.1%	6.1%	3.1%	0.1%	(1.0)%	3.0%	0.4%	3.9%
総資産当期純利益率(ROA)	2.0	3.4	3.1	2.1	3.1	1.6	0.04	(0.5)	1.4	0.1	1.4
総資産回転率(回)	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0
自己資本比率 *1	54.2	53.7	52.4	51.7	51.4	52.1	50.6	49.7	45.2	35.7	38.3
配当性向	43.8	36.8	38.1	52.8	33.4	65.4	2,352.9	-	72.1	616.3	54.5
デット・リシオ *2	27.7	30.0	36.3	39.9	38.2	41.5	49.7	50.1	51.7	83.6	75.6
従業員数(人)	25,879	29,050	29,682	30,252	31,212	31,838	32,700	35,976	41,090	48,163	45,602
株価指標											
期末株価総値(円)	1,259	2,300	1,968	2,530	2,555	1,497	1,106	1,903	2,160	1,733	1,858
時価総額(百万円)	419,315	766,025	655,451	842,627	799,854	468,642	346,238	595,742	676,197	542,523	540,221
株価収益率(PER)(円)	20.4	21.1	18.8	33.4	21.4	24.5	650.6	(99.5)	38.9	267.0	25.3
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.75	1.30	1.08	1.32	1.28	0.75	0.58	1.03	1.17	0.95	0.96
市場データ											
住宅着工戸数(千戸)	1,147	1,174	1,192	1,249	1,285	1,036	1,039	775	819	841	893
建設工事大手50社の受注高(兆円)	8.5	8.7	9.4	9.7	10.1	10.3	8.4	7.3	7.1	7.4	7.6

*1 2008年3月期までの「総資産」「自己資本比率」「自己資本比率」「自己資本比率」「自己資本比率」「自己資本比率」「自己資本比率」を記載

*2 デット・リシオは有利子負債÷自己資本で算出

〈付属資料4〉(株)LIXILグループの連結貸借対照表

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期	〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期
〈資産の部〉			〈負債の部〉		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	116,946	162,996	支払手形及び買掛金	201,076	235,799
受取手形及び売掛金	387,451	487,211	短期借入金	91,778	207,198
有価証券	7,269	1,999	1年以内償還予定の社債	5,000	15,000
商品及び製品	115,143	129,369	リース債務	3,428	3,030
仕掛品	17,094	16,984	未払費用	70,330	82,243
原材料及び貯蔵品	40,797	45,453	未払法人税等	7,612	11,082
その他棚卸資産	16,524	19,048	賞与引当金	19,494	21,173
短期貸付金	10,655	6,228	工場再編関連損失引当金	372	—
繰延税金資産	24,293	25,539	ショールーム統合関連損失引当金	1,540	909
その他	54,914	53,177	資産除去債務	689	281
貸倒引当金	△ 5,468	△ 5,476	その他	149,785	142,530
流動資産合計	785,624	942,532	流動負債合計	551,108	719,248
固定資産			固定負債		
有形固定資産			社債	35,000	70,000
建物及び構築物	480,125	491,721	長期借入金	226,209	289,026
減価償却累計額	△ 306,487	△ 311,649	リース債務	5,863	6,256
建物及び構築物(純額)	173,637	180,072	退職給付引当金	12,749	—
機械装置及び運搬具	314,411	324,308	役員退職慰労引当金	276	79
減価償却累計額	△ 247,244	△ 246,780	退職給付に係る負債	—	25,016
機械装置及び運搬具(純額)	67,166	77,527	繰延税金資産	18,407	22,914
土地	188,802	188,662	負ののれん	185	61
リース資産	15,759	15,138	資産除去債務	6,149	6,615
減価償却累計額	△ 7,791	△ 6,966	その他	43,427	45,278
リース資産(純額)	7,967	8,171	固定負債合計	348,268	465,250
建設仮勘定	12,799	19,982	負債合計	899,377	1,184,498
その他	92,052	95,789			
減価償却累計額	△ 77,511	△ 80,670	〈純資産の部〉		
その他(純額)	14,540	15,118	株主資本		
有形固定資産合計	464,913	489,535	資本金	68,121	68,121
無形固定資産			資本剰余金	261,366	261,366
のれん	34,588	79,971	利益剰余金	259,851	286,384
その他	45,251	60,115	自己株式	△ 41,753	△ 41,806
無形固定資産合計	79,840	140,086	株主資本合計	547,585	574,065
投資その他の資産			その他の包括利益累計額		
投資有価証券	52,963	169,520	その他有価証券評価差額金	11,009	13,184
長期貸付金	3,111	2,896	繰延ヘッジ損益	714	1,756
退職金に係る資産	—	1,863	為替換算調整勘定	1,850	28,283
繰延税金資産	32,927	22,351	その他の包括利益累計額合計	13,574	43,224
その他	63,745	57,250	新株予約権	676	2,534
貸倒引当金	△ 17,436	△ 15,938	少数株主持分	4,475	5,774
投資その他の資産合計	135,311	237,943	純資産合計	566,312	625,599
固定資産合計	680,064	867,565	負債・純資産合計	1,465,689	1,810,097
資産合計	1,465,689	1,810,097			

〈付属資料 5〉(株) LIXIL グループの連結損益計算書

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期
売上高	1,436,395	1,628,658
売上原価	1,033,331	1,180,823
〈売上総利益〉	403,064	447,834
販売費及び一般管理費	352,579	378,754
〈営業利益〉	50,485	69,079
営業外収益		
受取利息	1,870	2,430
受取配当金	798	1,331
受取賃借料	6,886	6,718
負ののれん償却額	123	123
持分法による投資利益	13	2,045
為替差益	4,181	4,750
その他	5,774	5,691
営業外収益計	19,649	23,091
営業外費用		
支払利息	4,762	4,677
賃借収入原価	4,686	4,499
デリバティブ評価損	764	353
その他	6,857	7,703
営業外費用計	17,071	17,234
〈経常利益〉	53,063	74,937
特別利益		
固定資産売却益	645	1,061
投資有価証券売却益	1,493	1,818
関係会社株式売却益	2,372	0
抱合せ株式消滅差益	-	72
負ののれん発生益	34	-
受取保険金	17,833	-
確定拠出年金移行時差異	1,106	-
特別利益合計	23,486	2,953
特別損失		
固定資産除売却損	3,583	2,536
投資有価証券評価損	4	10
関係会社株式評価損	724	156
関係会社株式売却損	1	10
工場再編関連損失	387	423
ショールーム統合関連損失	1,206	247
減損損失	4,002	1,615
災害による損失	1,409	-
早期退職関連損失	32,684	-
特別損失合計	44,004	5,001
〈税金等調整前当期純利益〉	32,545	72,889
法人税、住民税及び事業税	10,520	14,409
法人税等調整額	815	13,751
法人税等合計	11,336	28,160
〈少数株主損益調整前当期純利益〉	21,208	44,728
少数株主損失(△)	△ 138	△ 27
〈当期純利益〉	21,347	44,755

〈付属資料 6〉 2012 年度国内業界シェアとブランド

金属製建材事業		住宅サッシ類：1位(約50%) 玄関ドア：1位(約55%) エクステリア：1位(約65%) ビルサッシ：1・2位(約40%)	   
水回り設備事業		バスルーム：1位(約28%) 高層化割合：1位(約38%) システムキッチン：1位(約28%) 衛生機器：2位(約40%)	   
その他建材・設備事業		タイル：1位(約74%) 住宅用断熱材：3位(約17%) 木質内装建材：3～5位(約5%) カーテン：1位(約8%)	   

〈付属資料 7〉 (株) LIXIL グループのセグメント別業績推移

(単位: 億円)

	10/3期 実績	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	前年同期比	
						増減	(%)
金属製建材	3,688	4,885	5,150	6,518	7,318	800	12.3%
水回り設備	2,828	3,800	3,705	3,743	4,385	642	17.1%
その他建材・設備	1,552	1,597	1,910	1,880	2,097	217	11.5%
流通・小売り	1,342	1,428	1,666	1,754	1,951	196	11.2%
住宅・不動産他	519	575	613	593	642	49	8.3%
小計	9,929	12,285	13,044	14,488	16,393	1,904	13.1%
消去又は全社	-103	-135	-130	-124	-106	18	-
売上高	9,826	12,149	12,914	14,364	16,287	1,923	13.4%
売上総利益	2,990	3,807	3,761	4,031	4,478	448	11.1%
売上総利益率	30.4%	31.3%	29.1%	28.1%	27.5%	-	-0.6P
販管費	2,731	3,403	3,581	3,526	3,788	262	7.4%
販管費比率	27.8%	28.0%	27.7%	24.5%	23.3%	-	-1.3P
金属製建材	179	221	40	239	335	96	40.3%
水回り設備	84	130	115	170	204	34	19.8%
その他建材・設備	-14	36	19	76	101	25	32.8%
流通・小売り	39	20	-9	3	38	36	14倍
住宅・不動産他	-11	24	43	49	57	8	16.1%
消去又は全社	-17	-27	-28	-32	-45	-13	-
営業利益	260	404	179	505	691	186	36.8%
金属製建材	4.8%	4.5%	0.8%	3.7%	4.6%	-	+0.9P
水回り設備	3.0%	3.4%	3.1%	4.5%	4.6%	-	+0.1P
その他建材・設備	-0.9%	2.2%	1.0%	4.0%	4.8%	-	+0.8P
流通・小売り	2.9%	1.4%	-0.5%	0.2%	2.0%	-	+1.8P
住宅・不動産他	-2.1%	4.1%	7.0%	8.4%	8.9%	-	+0.5P
営業利益率	2.6%	3.3%	1.4%	3.5%	4.2%	-	+0.7P
経常利益	279	392	161	531	749	219	41.2%
税前当期純損益	39	304	-264	325	729	403	124.0%
当期純損益	-53	158	19	213	448	234	109.7%

〈付属資料 8〉(株) LIXIL グループの国内・海外事業別業績実績と予想

(単位:億円)

	13/3実績			14/3実績			15/3計画			対14/4実績伸び率		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益率	営業利益率差
国内												
IT事業・新築	7,612			8,035			7,750			-3.5%		
リフォーム	2,479			2,826			3,050			7.9%		
IT事業合計	10,091	489	4.8%	10,861	636	5.9%	10,800	640	5.9%	-0.6%	0.6%	+0.1P
HC・建テホ	1,754	23	1.3%	1,951	53	2.7%	2,030	80	3.9%	4.0%	50.9%	+1.2P
サービス事業	593	49	8.3%	642	57	8.9%	630	50	7.9%	-1.9%	-12.3%	-0.9P
国内事業合計	12,438	562	4.5%	13,454	746	5.5%	13,460	770	5.7%	-	3.2%	+0.2P
海外												
アジア	677	16	2.4%	879	34	3.9%	950	45	4.7%	8.1%	32.4%	+0.9P
ヘルマスティラーザ	1,374	70	5.1%	1,769	41	2.3%	2,280	85	3.7%	28.9%	107.3%	+1.4%
ASB	-	-	-	291	15	5.2%	1,070	60	5.6%	267.7%	300.0%	+0.5%
海外事業合計	2,051	86	4.2%	2,939	90	3.1%	4,300	190	4.4%	46.3%	111.1%	+1.4%
その他												
のれん・無形資産償却	-	-90	-	-	-85	-	-	-104	-	-	-	-
本社・連結消去	-125	-52	-	-106	-60	-	-160	-56	-	-	-	-
合計	14,364	505	3.5%	16,287	691	4.2%	17,600	800	4.5%	8.1%	16%	+0.3P

〈付属資料 9〉(株) LIXIL グループの海外売上高

(単位:億円)

	13/3期 実績			14/3期 実績				
	売上高	ヘルマ除く 実績	ヘルマ 実績	売上高	前期比	ヘルマ除く 実績	前期比	ヘルマ 実績
中国	640	399	241	764	19.3%	501	25.5%	263
タイ	76	72	4	128	68.6%	116	61.4%	12
ベトナム	71	70	1	96	35.0%	91	29.5%	5
韓国	57	56	1	67	18.2%	67	18.6%	1
その他アジア	139	56	83	167	20.4%	67	20.1%	100
中東	248	0	247	469	89.6%	0	38.6%	469
北米	318	7	311	639	101.3%	296	-	343
欧州	367	4	363	486	32.6%	5	39.3%	481
その他	136	12	123	122	-10.4%	25	103.2%	96
合計	2,051	677	1,374	2,939	43.3%	1,170	72.8%	1,769

(単位:億円)

	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 計画
海外売上高	400	539	2,051	2,939	4,300
比率	3.3%	4.2%	14.3%	18.0%	24.4%

〈付属資料 10〉(株) LIXIL グループのリフォームビジネス売上高と予想

(単位:億円)

	13/3期 実績	14/3期 実績	前年同期比
	ストックビジネス売上高	3,274	3,767
国内総売上高に占める比率 (子会社含む)	26.6%	28.2%	+1.6P

(単位:億円)

	12/3期 実績	13/3期 実績	前年同期比	14/3期 実績	前年同期比	15/3期 計画	前年同期比
	リフォーム商材売上高	2,456	2,479	0.9%	2,826	14.0%	3,050
リフォーム比率	28.6%	29.2%	+0.5%	31.0%	+1.8P	33.5%	+2.5P

〈付属資料 11〉 TOTO (株)の連結貸借対照表

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期	〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期
<資産の部>			<負債の部>		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	40,339	61,156	支払手形及び買掛金	61,517	73,041
受取手形及び売掛金	83,983	102,213	短期借入金	28,865	5,925
有価証券	17,000	25,020	コマーシャル・ペーパー	15,000	15,000
商品及び製品	31,171	32,070	未払金	5,724	11,691
仕掛品	9,010	8,986	未払費用	22,361	27,019
原材料及び貯蔵品	10,837	11,911	未払法人税等	1,718	4,750
繰延税金資産	5,256	7,484	未払消費税等	2,156	2,378
その他	8,240	10,253	役員賞与引当金	138	285
貸倒引当金	△ 355	△ 295	製品点検補修引当金	57	31
流動資産合計	205,485	258,800	事業再編引当金	207	1,055
固定資産			環境対策引当金	-	944
有形固定資産			設備関係支払手形	27	41
建物及び構築物(純額)	50,411	50,035	その他	11,434	10,788
機械装置及び運搬具(純額)	28,094	31,163	流動負債合計	149,210	152,955
土地	34,838	29,990	固定負債		
建設仮勘定	6,844	16,753	長期借入金	10,760	26,858
その他(純額)	7,413	9,845	退職給付引当金	32,182	-
有形固定資産合計	127,601	137,789	退職給付に係る負債	-	37,131
無形固定資産			その他	2,890	2,845
のれん	-	359	固定負債合計	45,833	66,835
ソフトウェア	9,031	10,031	負債合計		
その他	2,592	2,992		195,043	219,790
無形固定資産合計	11,623	13,383	<純資産の部>		
投資その他の資産			株主資本		
投資有価証券	42,003	46,153	資本金	35,579	35,579
長期貸付金	58	48	資本剰余金	29,435	29,216
差入保証金	6,918	6,341	利益剰余金	162,356	190,410
退職金に係る資産	-	1,372	自己株式	△ 16,254	△ 15,858
繰延税金資産	11,392	10,084	株主資本合計	211,116	239,347
その他	4,171	2,689	その他の包括利益累計額		
貸倒引当金	△ 800	△ 275	その他有価証券評価差額金	3,310	7,774
投資その他の資産合計	63,744	66,413	為替換算調整勘定	△ 7,689	7,321
固定資産合計	202,969	217,586	退職給付に係る調整累計額	-	△ 6,635
資産合計	408,454	476,387	その他の包括利益累計額合計	△ 4,378	8,459
			新株予約権	523	583
			少数株主持分	6,149	8,206
			純資産合計	213,410	256,596
			負債・純資産合計	408,454	476,387

〈付属資料 12〉 TOTO (株)の連結損益計算書

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2013年3月期	2014年3月期
売上高	476,275	553,448
売上原価	303,231	341,780
〈売上総利益〉	173,043	211,667
販売費及び一般管理費	149,667	164,485
〈営業利益〉	23,376	47,181
営業外収益		
受取利息	978	1,568
受取配当金	727	822
持分法による投資利益	1,673	965
為替差益	562	519
その他	1,166	1,893
営業外収益計	5,108	5,770
営業外費用		
支払利息	280	165
売上割引	1,050	1,201
固定資産除去損	536	526
その他	538	647
営業外費用計	2,406	2,541
〈経常利益〉	26,078	50,411
特別利益		
土地等売却益	34	4,936
投資有価証券売却益	81	42
関係会社株式売却益	-	4,808
受取補償金	521	150
持分変動利益	-	172
特別利益合計	637	10,110
特別損失		
土地等売却損	26	208
投資有価証券評価損	-	0
有価証券評価損	4	1
会員権評価損	-	4
減損損失	881	363
事業再編費用	2,836	1,988
貸倒引当金繰入額	428	-
震災損失	61	-
環境対策費	-	983
特別損失合計	4,239	3,550
〈税金等調整前当期純利益〉	22,477	56,971
法人税、住民税及び事業税	4,289	11,191
法人税等調整額	574	515
法人税等合計	4,864	11,706
〈少数株主損益調整前当期純利益〉	17,613	45,264
少数株主利益	656	1,142
〈当期純利益〉	16,956	44,122

〈付属資料 13〉 TOTO (株)の国内・海外の業績実績

(単位:百万円)

	13/3実績			14/3実績			対13/3実績伸び率		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益率	営業利益率差
国内住設事業	396,387	21,677	5.5%	445,574	36,113	8.1%	12.4%	66.6%	2.6%
米州	17,896	329	1.8%	24,507	1,245	5.1%	36.9%	278.4%	3.2%
中国	51,105	7,869	15.4%	72,563	12,461	17.2%	42.0%	58.4%	1.8%
アジア・オセアニア	25,468	825	3.2%	33,878	2,846	8.4%	33.0%	245.0%	5.2%
欧州	2,692	-906	-	3,780	-805	-	40.4%	-11.1%	-
海外住設事業	97,163	8,118	8.4%	134,728	15,747	11.7%	38.7%	94.0%	3.3%

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
