



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株) LIXIL グループ

— 藤森義明のGE流リーダーシップ(改訂版) —

「藤森レガシー」で株価堅調

2017年2月、(株) LIXIL グループ(以下、LIXIL)の株価が約1年2か月ぶりの高値を付けた。この日、発表した2016年4～12月期連結決算(国際会計基準)で、売上収益は1兆3,336億円(前期比7%減)だったが、営業利益693億円(前年同期比14%増)、純利益457億円(前年同期15億円)と急回復したことが好感された。

売上収益減は欧米や中国でシャワートイレの売上が伸びたものの、不振子会社を売却した影響のほか、円高で海外の売上げが目減りしたことによる。子会社の不正会計問題に関連した多額の損失がなくなり、純利益は大幅に増えた。

ただ業績の急回復は予想されたものだった。LIXILは独グローエ買収で、その傘下にあった中国子会社ジョウユウによる不正会計問題から、2016年3月期決算で特別損失を約280億円(累計では660億円)計上していた。今期はそれがなくなったことが大きい。

しかし投資家が決算内容で評価したのは、前CEO藤森義明(現相談役)の「レガシー(遺産)」だった。レガシーとは、藤森が社長時代に傘下に収めた海外子会社を指し、それが好調だったからだった。例えば前年9月にグローエが欧州で発売した衛生陶器は、グローエのデザイナーによる美しい曲線フォルムが好評だったが、温水洗浄便座も付き、また気流を使って臭いを便器に閉じ込めるといったLIXILの最新技術も採り入れられた。販売地域は欧州だけでなく、グローエの販売網がある中東やアジアなど約50か国に及び、販売台数は当初計画の2倍を超えた。グローエとのシナジーは、システムバスルームなどでも実りつつあった。

業績に貢献したもうひとつのレガシーが、米アメリカンスタンダード・ブランドである。

このケースは山根 節(早稲田大学ビジネス・スクール教授)と廣瀬 博(慶應義塾大学ビジネススクール—以下 KBS—M33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(2017年4月)

米国の住宅景気の持ち直しを追い風に、主力製品の衛生陶器の売り上げが伸びていた。メキシコにある同社の工場に LIXIL が日本人技術者を派遣し、不良品率を大幅に引き下げた。2016 年 4～12 月期の現地通貨ベースの事業利益は前年同期比 60%増になった。また水回り製品の部品を共通化したのに加え、中国工場で複数ブランドを同時に生産する体制を整え、採算が向上した。

5 とはいえ、M&A がすべてうまくいったわけではない。2011 年に藤森が就任早々、傘下に入れたイタリアの建材大手ペルマスティリーザの売上高は約 2,000 億円（2016 年 3 月期）に上るが、事業損益は 24 億円の赤字だった。

ペルマスティリーザについては、買収時に見込んだ利益が期待できないとして、100 億円の減損を計上した。

10 「失敗を恐れれば成長はない」と精力的に海外 M&A を仕掛けて、LIXIL の企業規模を急拡大させた藤森とは対照的に、工具通販大手 MonotaRO の創業者で、藤森の後継経営者となった瀬戸欣哉は「量より質を求める時期にきている」と説く。瀬戸は早期に売上高営業利益率を現状の 5% 台半ばから、10% に引き上げたいとしている。

15 瀬戸社長は積極的 M&A 路線を転換した。さらに執行役員制度を廃止して経営幹部を半減し、不採算子会社の売却を進めるなど、収益性が低い国内外事業の見直しも行っている。

瀬戸は社長就任以来、10 か国 600 人の社員らと面談した。そこで「藤森さんが力を入れたのに国内リフォーム市場が伸びないのは、（需要はあっても）工事をする人手が足りないから」と気づき、施工時間を 3 分の 1 にできる住宅設備の設計や工法を開発し、施工の手間を減らす取り組みをしている。

20 株式時価総額は、社長交代した 2016 年 6 月にライバルの TOTO に一時抜かれたが、一連の取り組みで足元では抜き返した。

住宅建材・設備機器業界

25 プレーヤー多く競争激しい住設業界

住宅建材・設備機器（以下、住宅設備ないし住設）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

30 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う特徴がある。

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主に扱

う専門メーカーがあるが、商品数が多いため、住宅設備の生産にかかわる企業数はきわめて多く、競争の厳しいレッド・オーシャン市場といわれている。

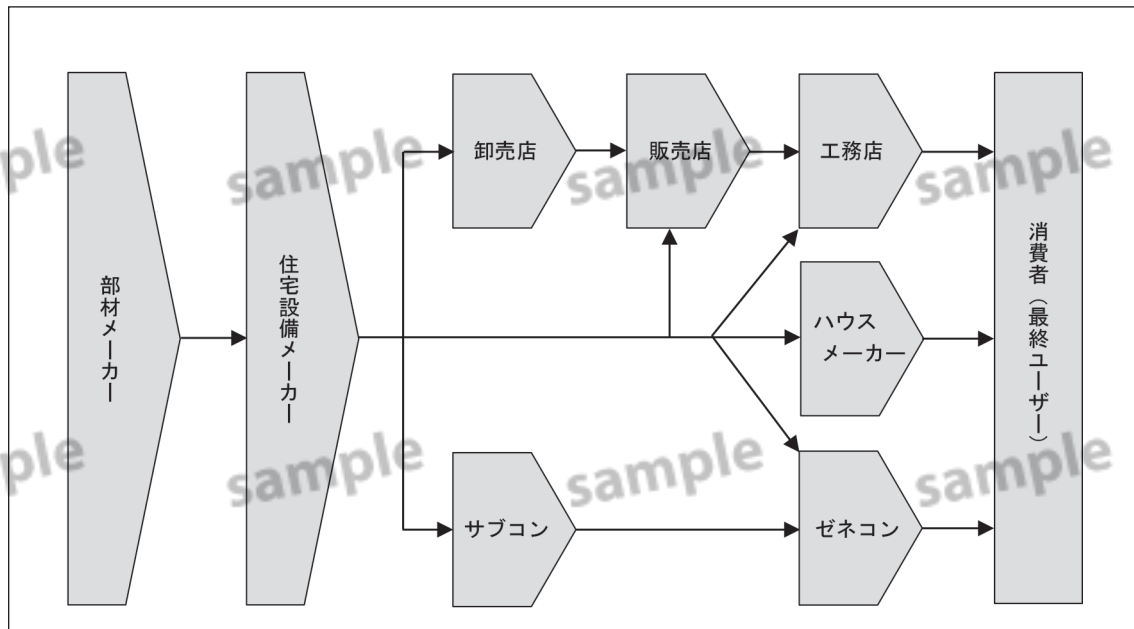
一般的に住設メーカーが、直接消費者に商品を販売することはない。ほとんどの企業は卸売店や販売店などの流通業者に販売したり、いろいろな専門分野の下請け工事業者（サブコントラクター）との取引を通じて、ゼネコンやハウスメーカー、工務店などの住宅供給業者に商品を納めている。サブコンは左官店、畳店、電気店、材木店など 35 種あるが、それぞれが「パパママ・ストア」と揶揄されるほどの小規模店が多い。彼らは再編統合を受け入れず、合理化や IT 化にも著しく劣る、遅れた業界といわれている。

こうした住設バリューチェーンの前近代性は、世界から見て日本の家が「高い、遠い、狭い」といわれる要因の一つとなっている。

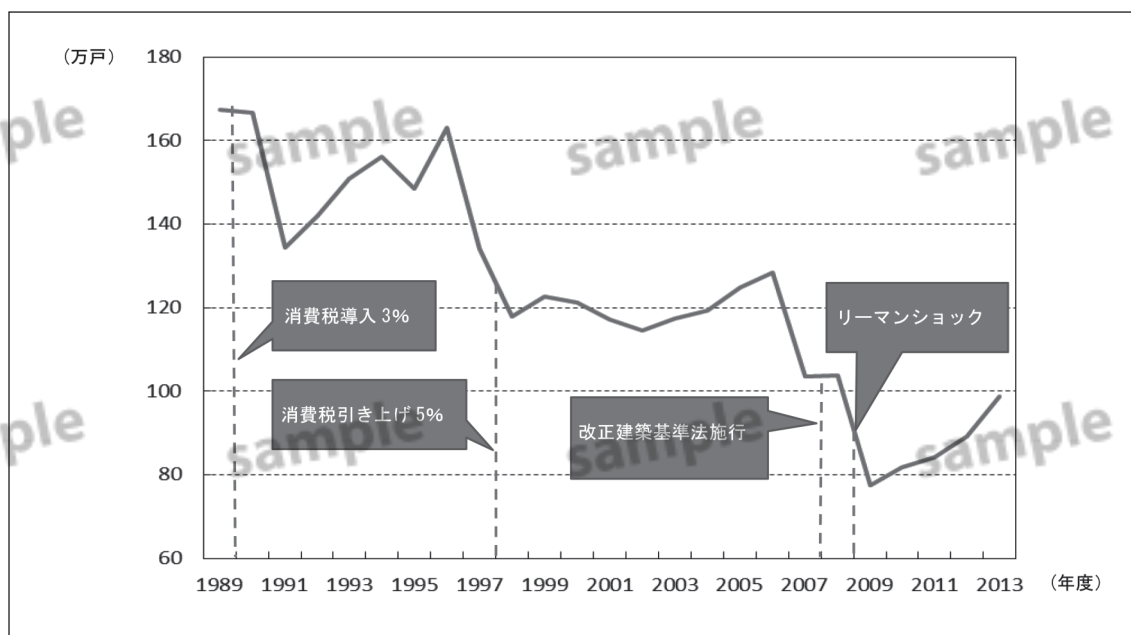
住設業界の流通経路は複雑だが、一般的な流通経路を図で表すと〈図 1〉のようになる。

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〉）。

〈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



5

10

15

20

25

30

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 3,000 万户ある。それは国内住宅戸数の半数以上で、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。

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、納期や価格などの条件が厳しい。

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。

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、こち

らは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。

このような変化の激しい市場環境の下で、業界では専門企業も伸びているが、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

住設機器を網羅する LIXIL

住設メーカーの最大手 LIXIL は、2001 年 10 月にトステム株と株 INAX が経営統合し、純粋持ち株会社『じゅうせいいかつ住生活グループ』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。SKU（商品管理の最小単位）は数百万単位に及ぶ。

「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…。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。その歴史は、まさに M&A の歴史であるといっても過言でない。

トステムは木製建具の小売業として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)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、新素材を初めて建具に採用し、1966年に建具のアルミサッシ事業に進出した。

5 1970年代に入って、「トータルハウジング」を目指し、まず門扉・フェンスなどエクステリア事業に進出した。また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。

1985年にトステムが東証2部上場を果たすと、生産技術のエキスパートや銀行などの財務エキスパートを外部から積極登用する。またM&Aを意欲的に進めていった。

10 当時トステムは住宅用で強かったものの、ビル用サッシ事業は手薄だった。そのため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数%から一気に約14%に上昇した。

また厨房機器や浴室などの水回り商品にも目を付け、1985年に中堅厨房機器メーカーの明和工業(株)を買収し、また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。

15 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。

20 2004年に住生活グループに社名を変更。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式会社、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

25 INAXとの経営統合から10年経ったものの、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、実情は寄せ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社が抱えていた2万3000人の組織を統合再編した。

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。

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。

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。（このおかげで）住宅のコストが大幅に削減できます。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。



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」（潮田会長）

合併の連続と経営改革に「ついていけない！」

度重なる買収や合併を繰り返してきた同社は、結果として機能の重複や余剰を抱えており、中長期的に設備や社員などのリストラが避けら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のは明らかで、「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ま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。

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、事業会社の再編融合を強力に進めることと目された。

5 しかし以前から、トステムとINAXの企業文化は対照的で、「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」だといわれ、改革は何をやるにも事業会社ごとに相談し、合意を得た上でないと実行できないでいた。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」

10

しかしこうした積極果敢な展開には、中堅幹部から悲嘆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！」

藤森義明のCEO登板

15

GEが認めた日本人マネジャー藤森

2011年5月、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。

20 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会長だった藤森義明^{ふじもりよしあき}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。

1951年東京に生まれる。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。

25 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年に非米国人で初めてとなる米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。

30 60歳を機にGEを離れ、2011年に住生活グループへ転身したが、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。

「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。以前から当社は成長の踊り場にきた時に、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）

「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」（藤森）

2012年7月に住生活グループは現在のLIXILグループに社名を変更した。

「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」



〈図3〉LIXIL、近年の主なM&Aや提携（LIXIL HPより）

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	ペルマステイリーザ	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	リフォーム需要開拓	8%
		アメリカンスタンダード	北米市場販売ルートの獲得	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

「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つ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)

こうして藤森のCEO就任後、LIXILは買収攻勢を加速していった。

10 伊・米・独の住設大手買収、対する自前主義のTOTO

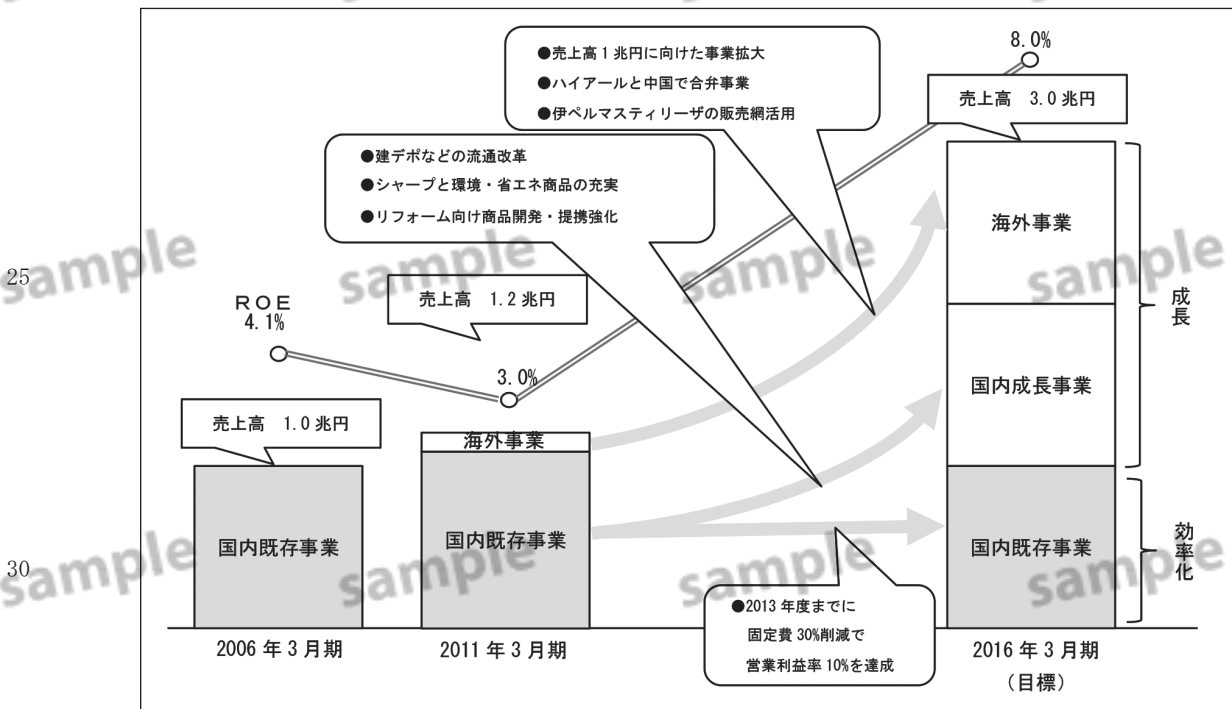
2011年12月に世界27カ国で事業を展開するイタリアのペルマステイリーザを買収した。

2013年8月になって、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・ブランド本体を買収し、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。

15 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は2016/3期に13%に上げた)。

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。

20 <図4> 中期経営改革の概要



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」を目標に掲げ、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ことになった。

さらに約1兆2,000億円（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意欲的な計画だった。

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た。これらによって3%台にとどまる営業利益率やROE（株主資本利益率）を一気に8%以上にまで引き上げる目論見だった。

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社長一当時）といい、「農耕型」と株式市場では評価されていた。

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。

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」

5 藤森は社内業務改革について、まずあらゆる無駄や重複の排除に乗り出した。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%以上に高める狙いがあった。

10 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。

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。

15 また国内の物流拠点は旧5社で200カ所超であった。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た。

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。

20 これまで営業担当者は、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。しかし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となった。

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めた。

25 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運営経費は2014年3月期に2011年3月期比で50億円削減可能となった。

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、国内を目論んでいた。2011 年 3 月期売上高は約 1 兆 2,000 億円であり、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。 5

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 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) 10

2013 年 9 月に家電量販店エディオンと資本提携し、8% 出資した。エディオンの店内で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。 15

サービス事業の拡充も進めた。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）などの充実も進めた。

ペルマスティリーザ、アメリカンスタンダード、グローエと世界攻略 20

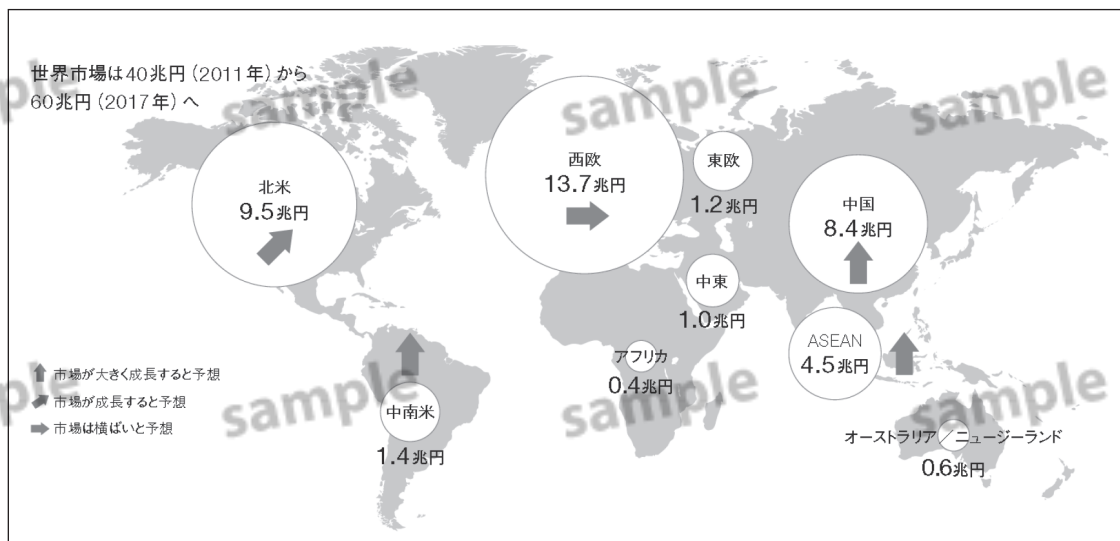
「海外事業は二つの柱があります。まず爆発的に成長するアジア。中国やインド、ベトナム、インドネシア、タイといった大きな国に対して、自前での拠点づくりと M&A の組み合わせで、積極的に進出していきます。

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くと考えています。 25

ペルマスティリーザは今、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。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」(藤森) 30

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。

〈図 5〉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）



またアジア市場では、既に 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た。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。また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り、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などを投入した。

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。「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」

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、失敗事例が多いからである。

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。

GE流マネジメント・コントロール

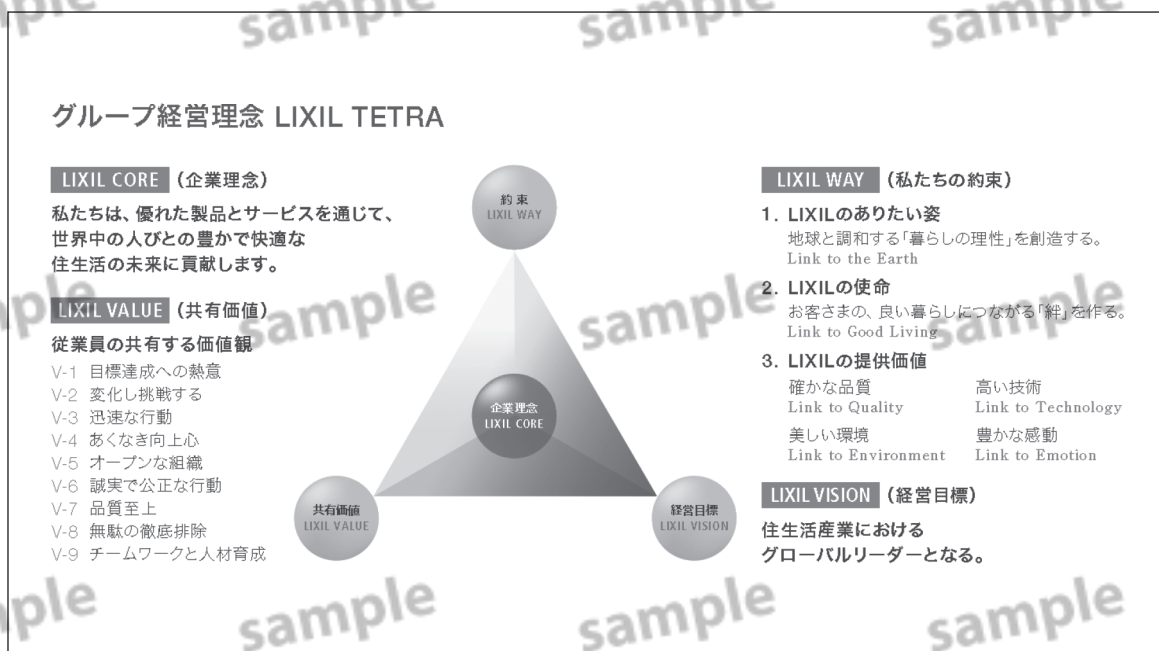
グローバル企業へ経営理念を新しく構築

藤森は、グループ全体が共有すべき組織文化の構築にも取り組んだ。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いかない。したがってすべて新たに作り上げることにした。

藤森はまず「LIXIL の文化とは何か」について、従業員との対話を広く進め、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 の経営理念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 6〉参照）。

〈図 6〉グループ経営理念—LIXIL TETRA（LIXIL HP より）



この共有文化浸透のために 2013 年 1 月、次のような具体的な行動規範も定めた。

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。その中でお互いに尊重し合い、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。

藤森はこれを社員に浸透させるために半ば強引に、また「見える化」して施策を打っていった。

5 例えば、多様性について具体的に次のような数値目標を交えて進めた。

- 2014年度新卒入社率の30%を、女性を含むダイバシティータレントに（達成済み）
- リーダーシップ育成プログラム参加者の15%以上を、女性を含むダイバシティータレントにする（2013年度に20%以上を達成）
- 2015年度の管理職登用者の30%を、女性を含むダイバシティータレントとすることを目指す

10 女性の管理職については、2012年に藤森がまず一気に倍増させた。当初、現場に女性管理職を推挙するよう指示したものの、現場からの返答は「上げたいのは山々だが、適任者がいない」だった。業を煮やした藤森は、「それでは各部門10人程度の候補者リストをあげよ」と指示し、人事部長と相談の上その中から女性管理職を決め、2倍に増やした。

15 また公平な機会提供については、例えばペルマステイラーズのIT担当役員が優秀と認められたので、LIXILグローバルカンパニーのITのトップ（CTO）に抜擢した。他にも財務（CFO）や法務（CLO）のトップに外国人を起用し、現在に至っている。

2013年1月には世界の幹部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。

「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」（ある執行役員）

20 藤森は次のように語っている。

「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ません。

25 （そのために）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」

「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。『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。

30 ハートを整えた上で、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。

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人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、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」

「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」

人材育成 = 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研修所で実施される、「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。

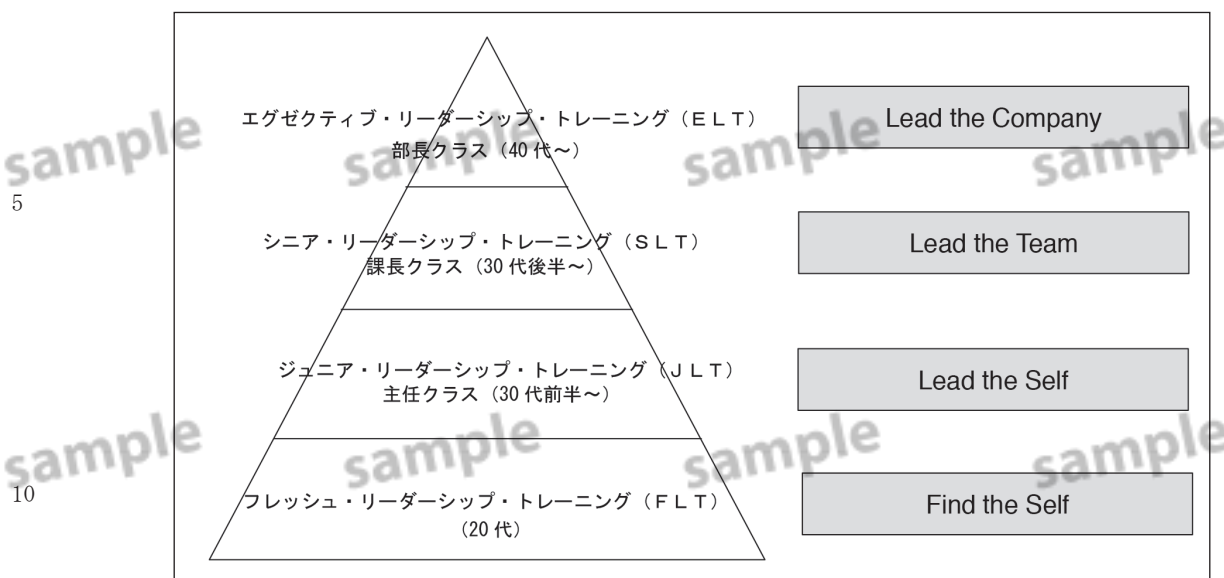
研修内容はGE流で、財務や労務など経営の基礎知識習得はもちろんのこと、事業戦略立案のための事例研究やケース討議が行われる。

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。

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、研修は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。

藤森はこれらの研修に極力顔を出し、「社長就任演説」を聞きながら人事配置にも生かそうとしている。このやり方はGEに倣ったものである。ジャック・ウェルチも、現CEOのジェフ・イメルトも、CEOとしてのトータル時間の約30%を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時間を割き、戦略やマネジメントの議論だけでなく、人事にも活用してきた。

〈図 7〉 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

「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、翌年の売上目標にどれくらいの数値を掲げるか。通常では前年比で 3%、5%、10% 増あたりが多いだろうと思います。頑張っって背伸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」(藤森)

藤森もリーダーシップ研修で認められ、より大きな部門のリーダーに抜擢された経験をもっている。

『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」

「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。」

人材育成に年間約 1,000 億円 (10 億ドル) 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。(LIXIL でも) 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」(藤森)

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！」

トップの役割と後継人材、そして日本人について

藤森によれば、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ているのは、トップの決断が明快だからだという。

「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。」

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。

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

「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

従来から男性中心社会でやってきた建設業界のLIXILでも、オープンな議論は課題である。

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！」

5

一方でリーダーが社員に語り掛ける言葉の大切さについても、藤森はこう言う。

「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、舞台に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。

10

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いけません。『エレベータ・スピーチ』はコミュニケーションの絶好の機会だと思いますよ」

15

「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。

20

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。これを経営にも生かしたい」

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？

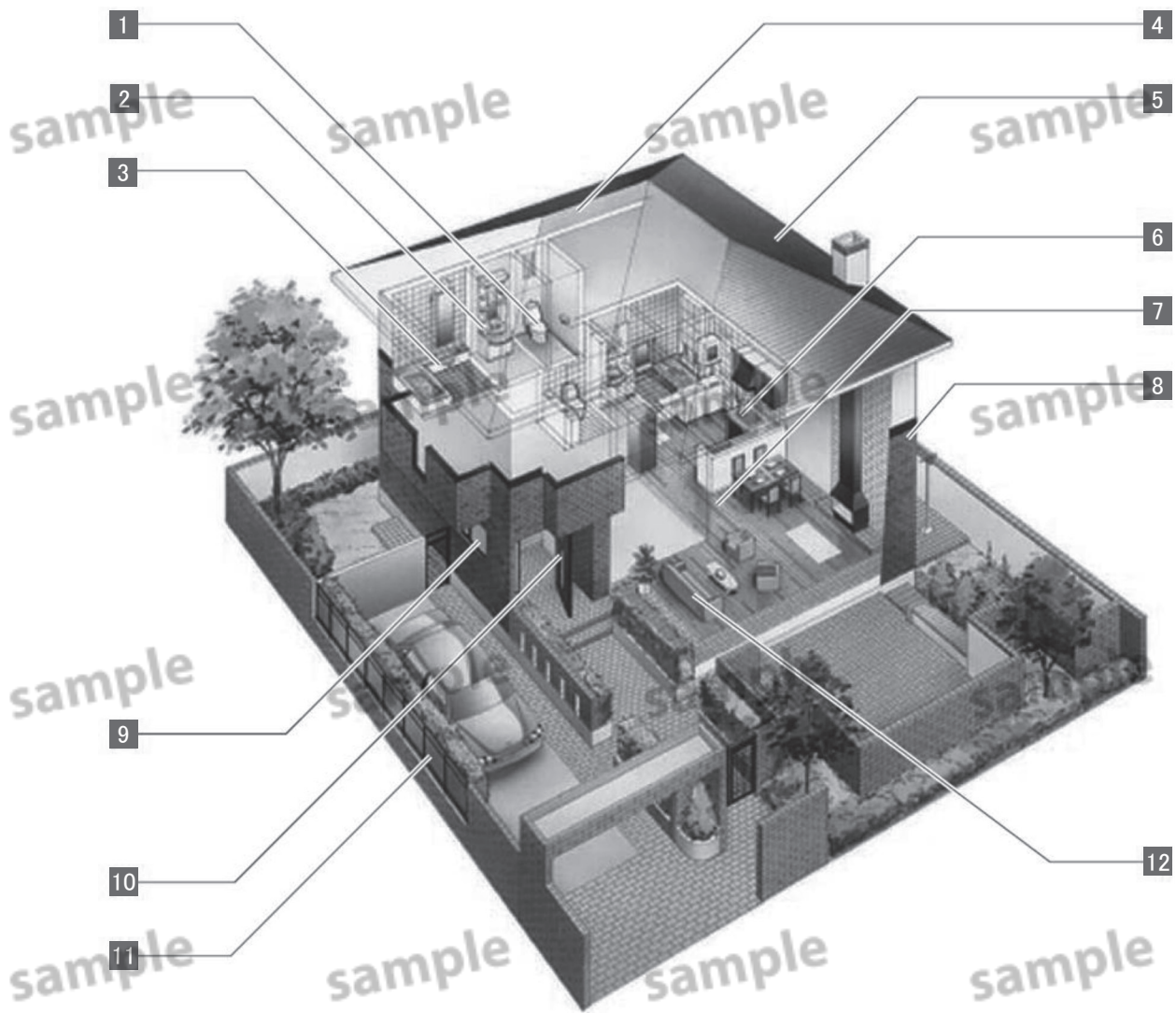
30

〈参考文献〉

このケース作成に当たって、次の文献やHPを参考にした。

- [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『MBA エグゼクティブズ ― 戦略、マネジメント・コントロール、会計の総合力』
中央経済社 2015 年

〈付属資料 1〉 (株) 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、安全性や環境への影響、施工の簡単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 インテリアファブリック

窓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グループ主要連結財務データ (単位: 百万円)

事業年度	日本会計基準						国際会計基準(IFRS)	
	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
■ 主要連結財務データ(単位:百万円)								
経営業績								
売上高	1,046,854	982,607	1,214,939	1,291,396	1,436,395	1,628,658	1,673,405	1,845,117
営業利益	25,603	25,984	40,409	17,915	50,485	69,079	51,674	56,259
営業利益率(%)	2.4	2.6	3.3	1.4	3.5	4.2	3.1	3.0
経常利益	22,179	27,857	39,160	16,125	53,063	74,937	57,862	48,421
当期純利益(損失)	475	(5,332)	15,780	1,868	21,347	20,951	22,012	(18,664)
研究開発費	15,978	14,756	13,688	15,350	14,025	17,379	18,196	—
キャッシュ・フロー								
営業活動によるキャッシュ・フロー	63,927	68,074	48,680	33,979	28,432	83,532	138,931	137,012
投資活動によるキャッシュ・フロー	(63,082)	(27,334)	(13,543)	(142,067)	(12,396)	(218,332)	(129,228)	16,547
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,914	(27,825)	(41,687)	138,348	(31,753)	153,144	10,009	(171,758)
現金・現金同等物期末残高	73,973	89,302	92,329	127,351	114,662	139,038	160,377	138,801
財務状態								
総資産	1,048,838	1,033,504	1,166,834	1,481,063	1,465,689	1,786,293	1,875,249	2,060,873
純資産(IFRSは資本)	533,073	516,322	536,408	538,776	566,312	601,795	613,651	637,517
有利子負債	263,770	257,484	272,516	441,874	424,035	590,510	652,673	649,920
従業員数(人)	32,700	35,976	41,090	48,163	45,602	51,419	52,427	60,677
(外、平均臨時雇用者数)	9,258	8,765	11,773	12,233	11,403	15,127	14,380	12,903

〈付属資料3〉(株)LIXILグループ連結貸借対照表(国際会計基準)

(単位:百万円、ゴシックは合計)

〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期	〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期
〈資産〉			〈負債〉		
流動資産	1,003,205	885,218	流動負債	715,849	862,478
現金・現金同等物	147,708	129,646	営業債務	330,954	342,832
営業債権	376,484	386,281	社債・借入金	225,156	325,660
棚卸資産	218,028	211,855	工事契約負債	29,889	28,014
工事契約資産	126,147	92,920	その他金融負債	19,834	17,569
その他金融資産	108,004	30,004	その他	110,016	148,403
その他	26,834	34,512	非流動負債	608,723	730,334
非流動資産	912,222	1,244,902	社債・借入金	482,523	501,399
有形固定資産	528,946	546,575	その他金融負債	35,755	30,790
のれん・その他無形資産	145,157	501,325	退職給付にかかる負債	26,171	81,098
持分法投資資産	25,108	25,606	その他	64,274	117,047
その他の金融資産	130,905	90,048	負債合計	1,324,572	1,592,812
その他非流動資産	82,106	81,348	〈資本〉		
資産合計	1,915,427	2,130,120	資本金	68,121	68,121
			資本剰余金	261,166	261,024
			自己株式	△ 56,205	△ 54,898
			その他資本構成要素	39,022	22,791
			利益剰余金	271,643	227,768
			親会社所有者帰属持分	583,747	524,806
			非支配持分	7,108	12,502
			資本合計	590,855	537,308
			負債・資本合計	1,915,427	2,130,120

〈付属資料 4〉(株)LIXILグループ連結損益計算書（国際会計基準）

（単位：百万円）

〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期
売上収益	1,705,427	1,890,450
売上原価	1,250,189	1,348,849
〈売上総利益〉	455,238	541,601
販売費及び一般管理費	403,516	471,532
販売運賃	42,038	46,881
委託手数料	46,618	54,530
広告宣伝費	25,204	36,201
従業員給与手当	143,653	159,916
賃借料	29,190	31,388
その他	116,813	142,616
その他の収益	15,263	23,216
その他の費用	△ 18,944	△ 54,274
〈営業利益〉	48,041	39,011
金融収益	30,608	16,620
金融費用	△ 20,165	△ 25,980
持分法投資損益	1,080	△ 931
関係会社投資減損損失	0	△ 7,869
債務保証関連損失	0	△ 27,938
〈税引き前損益〉	59,564	△ 7,087
法人所得税費用	△ 28,848	△ 19,584
〈当期損益〉	30,716	△ 26,671
《連結包括利益計算書》		
当期損益	30,716	△ 26,671
その他の包括利益	△ 56	△ 20,944
〈当期包括損益〉	30,660	△ 47,615
当期包括損益の帰属		
親会社の所有者	29,904	△ 43,494
非支配持分	756	△ 4,121
〈当期包括損益〉	30,660	△ 47,615

〈付属資料 5〉 株LIXILグループのセグメント別情報（2016年3月期）

（単位：百万円、前年比は増減％）

事業区分	報告セグメント							
	ウォーターテクノロジー事業		ハウジングテクノロジー事業		ビルディングテクノロジー事業		キッチンテクノロジー事業	
売上高	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
外部顧客への売上高	619,362		592,724		331,943		100,205	
内部売上高	18,334		11,924		49		11,860	
計	637,696	53.8	604,648	△ 1.8	331,992	△ 4.7	112,065	△ 2.5
〈セグメント利益〉	52,079	99.9	40,305	16.1	△ 5,621	-	1,750	(前年赤字)

事業区分	報告セグメント				合計	調整額	連結財務諸表計上額	
	流通・小売り事業		住宅サービス事業				金額	前年比
売上高	金額	前年比	金額	前年比			金額	前年比
外部顧客への売上高	184,461		61,755		1,890,450	-	1,890,450	
内部売上高	0		1,992		44,159	△ 44,159	-	
計	184,461	△ 5.1	63,747	2.3	1,934,609	△ 44,159	1,890,450	10.8
セグメント利益	7,175	10.1	4,258	△ 4.5	99,946	△ 29,877	70,069	35.5
						その他の収益	23,216	
						その他の費用	△ 54,274	
						〈営業利益〉	39,011	△ 18.8

〈付属資料 6〉 株式会社LIXILグループ製品の市場地位 (同社 HP より)



〈付属資料 7〉 TOTO (株)連結貸借対照表 (日本会計基準)

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期	〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期
〈資産〉			〈負債〉		
流動資産	266,637	279,383	流動負債	156,238	176,488
現金有価証券	87,014	100,053	支払手形及び買掛金	73,153	75,765
受取手形及び売掛金	94,482	97,689	短期借入債務	22,749	36,637
棚卸資産	65,442	64,425	未払金・未払費用	40,105	41,028
その他	19,699	17,216	その他	20,231	23,058
			固定負債	80,174	74,255
固定資産	250,358	256,882	長期借入金	23,150	3,963
有形固定資産	155,974	164,508	退職給付に係る負債	54,275	67,746
無形固定資産	14,896	15,427	その他	2,749	2,546
投資その他資産	79,488	76,947	負債合計	236,412	250,743
投資有価証券	59,278	54,774	〈純資産〉		
その他	20,210	22,173	株主資本	235,521	262,558
			資本金	35,579	35,579
			資本剰余金	29,216	29,216
			利益剰余金	186,231	212,255
			自己株式	△ 15,505	△ 14,492
			その他包括利益累計額	34,637	13,467
			その他有価証券評価差額金	16,578	13,006
			為替換算調整勘定	18,929	13,726
			退職給付に係る調整累計額	△ 870	△ 13,265
			少数株主持分	10,425	9,497
			純資産合計	280,583	285,522
資産合計	516,995	536,265	負債・純資産合計	516,995	536,265

〈付属資料 8〉 TOTO (株)損益計算書 (日本会計基準)

(単位:百万円)

〈決算年度〉	2015年3月期	2016年3月期
売上高	544,509	567,889
売上原価	337,285	351,599
〈売上総利益〉	207,224	216,290
販売費及び一般管理費	169,798	170,153
発送費配達費	17,327	17,157
販売奨励金	3,794	4,536
広告宣伝費	12,609	12,357
従業員給与手当	67,611	67,726
賃借料	11,868	11,518
研究開発費	18,466	19,098
その他	38,123	37,761
〈営業利益〉	37,426	46,137
営業外収益	6,666	5,467
受取利息配当金	2,856	2,882
持分法投資利益	1,133	1,087
為替差益	1,081	0
その他	1,596	1,498
営業外費用	4,430	4,840
売上割引	1,214	1,265
固定資産除去損	1,992	871
為替差損	0	866
その他	1,224	1,838
〈経常利益〉	39,662	46,764
特別利益	1,023	5,971
特別損失	1,196	1,447
〈税金等調整前当期純利益〉	39,489	51,288
法人税等	13,408	14,893
〈少数株主損益調整前当期純利益〉	26,081	36,395
非支配株主帰属当期純利益	1,268	672
〈親会社株主帰属当期純利益〉	24,813	35,723
《連結包括利益計算書》		
当期損益	26,081	36,395
その他の包括利益	27,134	△ 21,797
〈当期包括損益〉	53,215	14,598
当期包括損益の帰属		
親会社の所有者	50,990	14,553
非支配持分	2,225	45
〈当期包括損益〉	53,215	14,598

〈付属資料 9〉 TOTO (株)のセグメント別情報 (2016年3月期)

(単位：百万円、前年比は増減%)

事業区分	報告セグメント											
	国内住設事業		海外住設事業				計					
	金額	前年比	米州		中国		アジアオセアニア		欧州		金額	前年比
売上高	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
外部顧客への売上高	420,341		30,382		62,537		30,540		3,929		127,388	
内部売上高	10,114		69		19,202		14,701		13		33,985	
計	430,455	4.5	30,451	0.5	81,739	△ 3.5	45,241	6.2	3,942	△ 5.7	161,373	△ 0.3
<セグメント利益>	28,539	50.0	1,715	5.0	15,131	△ 9.9	5,323	17.4	△ 765	(前年赤字)	21,404	△ 3.0
セグメント資産	251,175	5.2	28,010	18.0	96,637	4.2	64,014	10.7	2,280	△ 8.9	190,941	8.0

事業区分	報告セグメント										調整額	連結財務諸表 計上額	
	国内住設事業		新領域事業				計	その他	合計				
	金額	前年比	セラミック事業		環境建材事業								
売上高	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	金額	金額	金額	金額	前年比	
外部顧客への売上高	10,647		9,250		19,897		567,626	263	567,889	0	567,889		
内部売上高	0		968		968		45,067	49	45,116	△ 45,116	0		
計	10,647	1.4	10,218	△ 1.3	20,865	1.4	612,693	313	613,006	△ 45,116	567,890	4.3	
<セグメント利益>	1,007	△ 55.1	△ 978	(前年赤字)	29	(前年赤字)	49,972	137	50,109	△ 3,972	46,137	23.3	
セグメント資産	14,229	1.0	7,235	1.1	21,464	0.3	463,580	2,758	466,338	69,927	536,265	3.7	

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
