

# LIXILグループの挑戦

2013年10月24日

株式会社 LIXILグループ

筒井 高志

# LIXIL（リクシル）とは

---

リビング

「L I V I N G」

×

ライフ

「L I F E」

住

生活

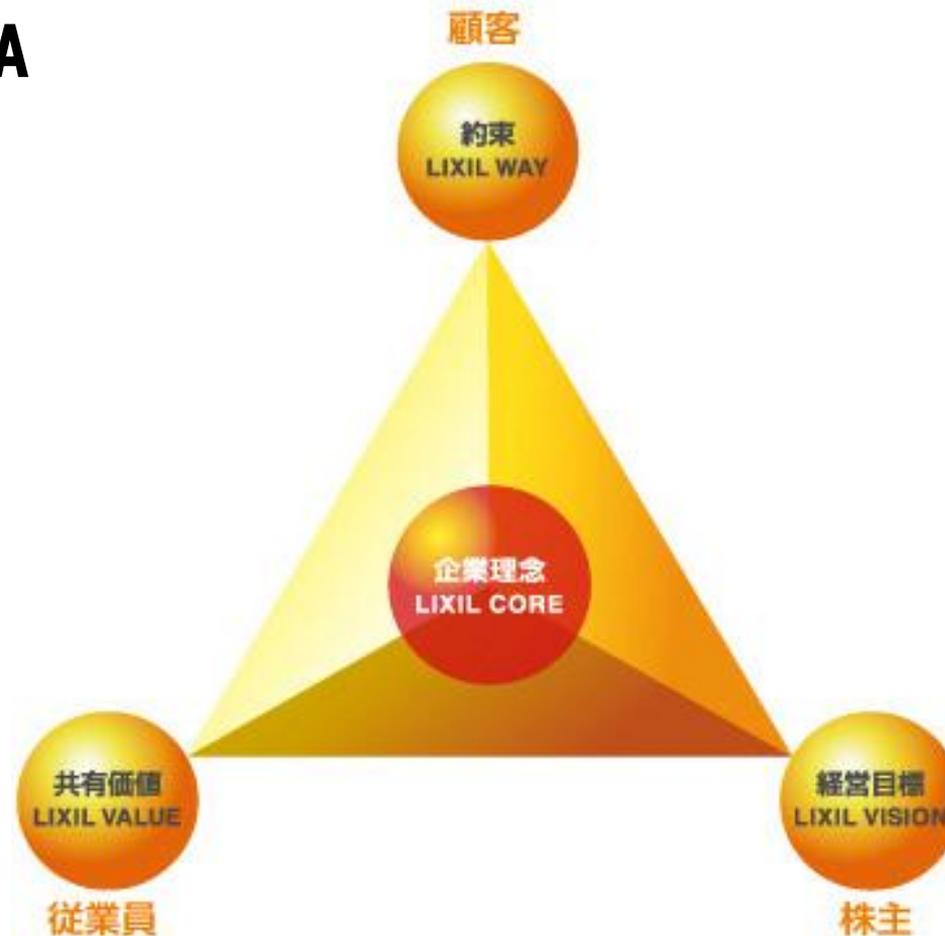
LIXIL

Link to Good Living

# LIXILグループの経営理念(1)

グループ一体経営開始を契機に、グループに属する従業員の価値観を共有化するための経営理念を導入しました。企業活動を行う上で十分理解する必要がある根本的な価値観となります。

## LIXIL TETRA



# LIXILグループの経営理念(2)

## 企業理念 LIXIL CORE

本グループの存在理由であり、変わらない企業哲学(=中心核)

『私たちは、優れた製品とサービスを通じて、世界中の人々の豊かで快適な住生活の未来に貢献します』

## 私たちの約束 LIXIL WAY

顧客や株主に対するLIXILの約束であり、顧客や世の中に対して本グループが示しつつける根本姿勢(=WAY)

### 《LIXILのありたい姿》

地球と調和する「暮らしの理性」を創造する。  
Link to the Earth

### 《LIXILの使命》

お客さまの、良い暮らしにつながる「絆」を作る。  
Link to Good Living

### 《LIXILの提供価値》

確かな品質 Link to Quality      高い技術 Link to Technology  
美しい環境 Link to Environment      豊かな感動 Link to Emotion

## 経営目標 LIXIL VISION

株主や従業員に対して明示する、本グループがめざすべき到達点

住生活産業におけるグローバルリーダーとなる

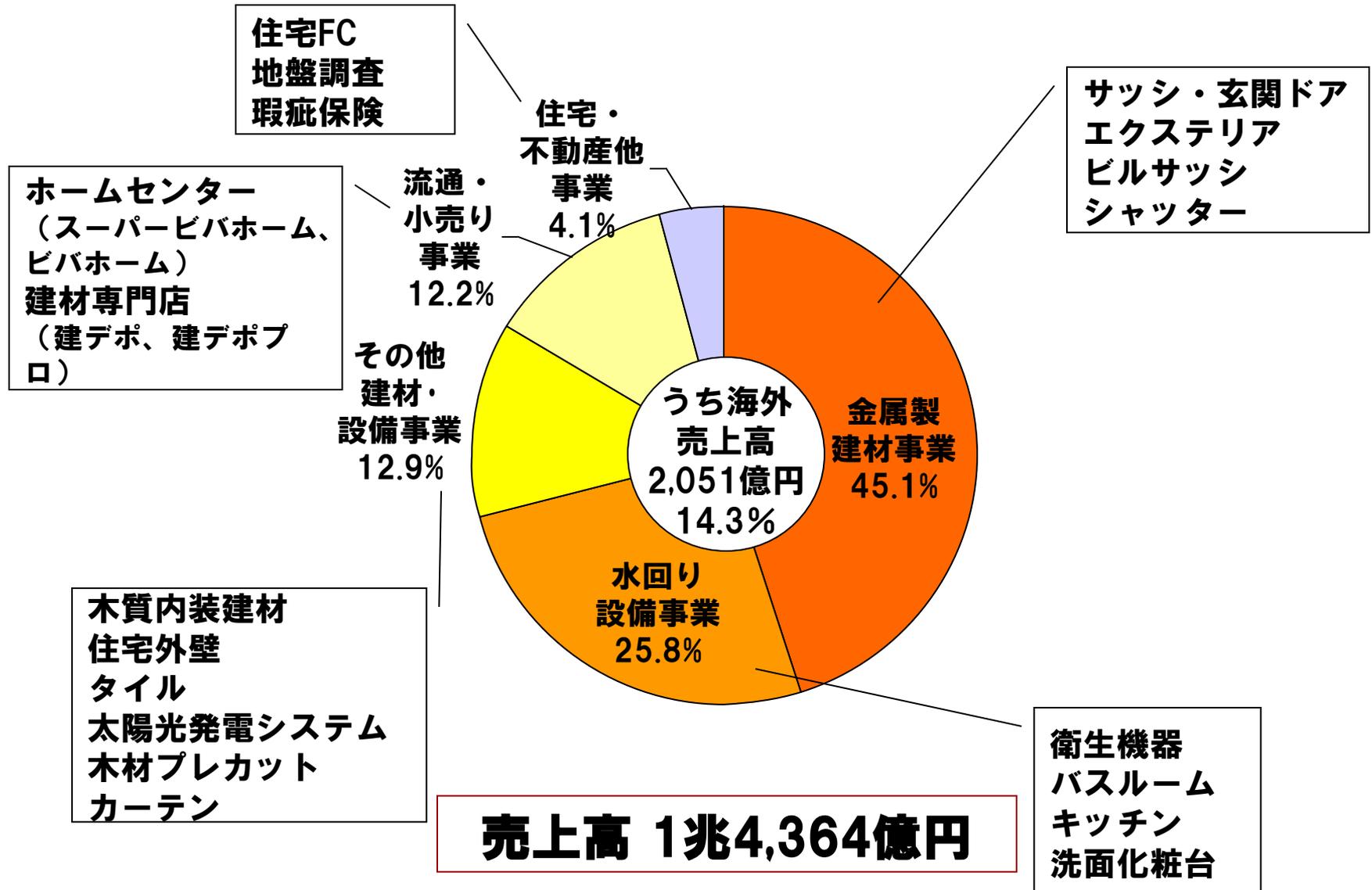
## 共有価値 LIXIL VALUE

グループ構成員が共有する中核の価値観であり、行動指針や評価のベースとなる

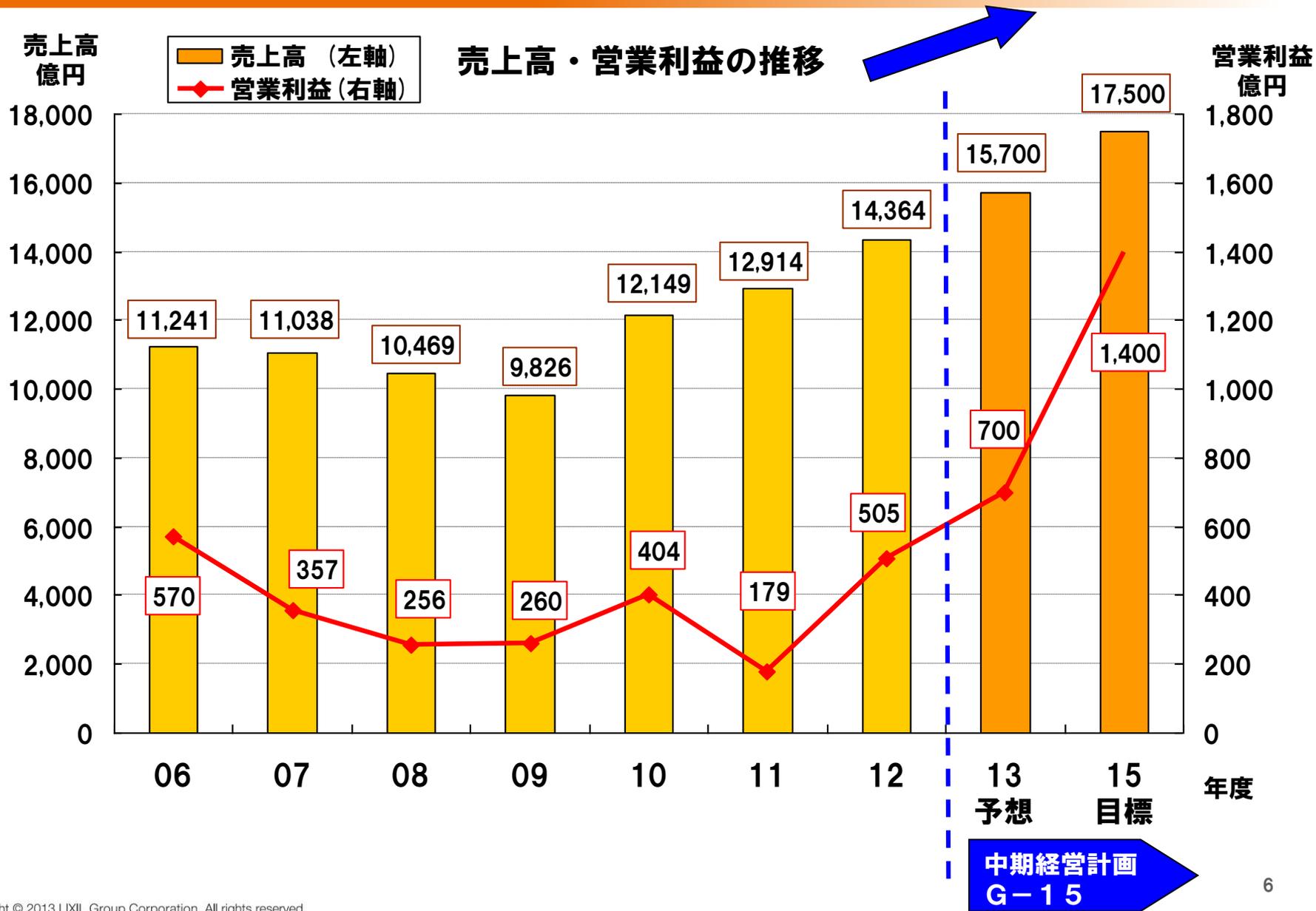
- V-1. 目標達成への熱意
- V-2. 変化し挑戦する
- V-3. 迅速な行動
- V-4. あくなき向上心
- V-5. オープンな組織

- V-6. 誠実で公正な行動
- V-7. 品質至上
- V-8. 無駄の徹底排除
- V-9. チームワークと人材育成

# LIXILグループ売上構成（2013年3月期）



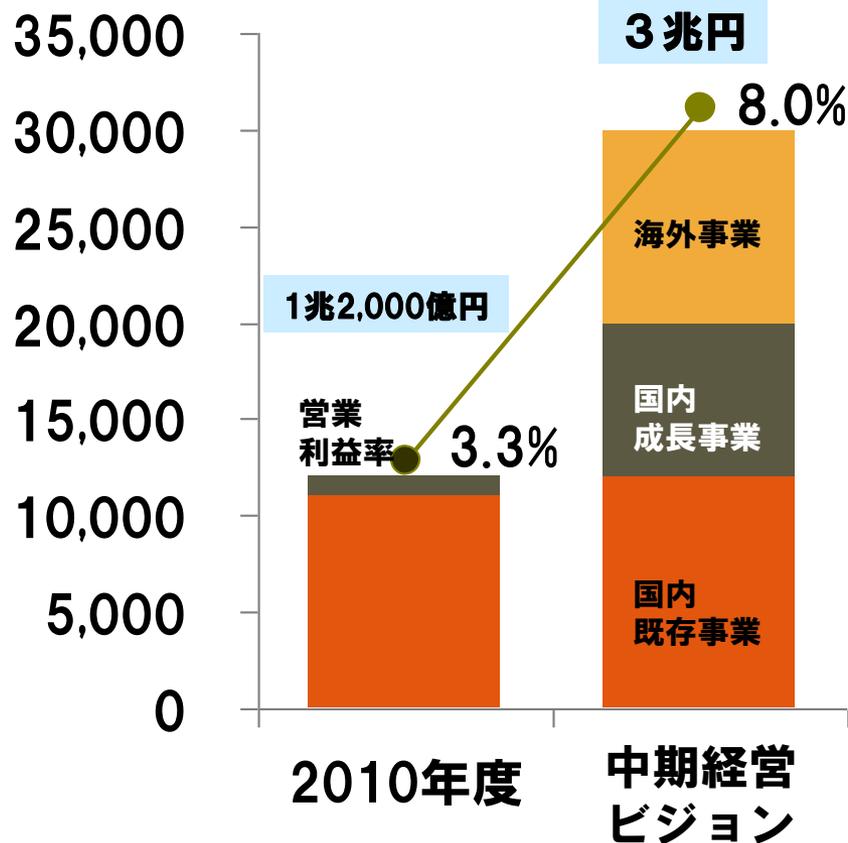
# 連結売上高と営業利益の推移



# 中期経営ビジョン（2011年5月発表）

## 住生活産業におけるグローバルリーダーとなる

（連結売上高：億円）



### 中期経営ビジョン

■連結売上高 3兆円  
（国内2兆円 / 海外1兆円）

■営業利益率 8%

■ROE 8%以上

# LIXIL G-15戦略 グローバル事業の拡大

実施年月	会社名・本社所在地	狙い	売上規模*
2009年7月	アメリカンスタンダード アジア・パシフィック (略称 ASAP) (中国など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 衛生陶器の海外事業の拡大</li> </ul>	240億円
2011年1月	上海美特カーテン ウォール社 (中国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国本土におけるアルミ事業の許認可確保</li> <li>■ アルミ建材事業で中国本土に工場確保</li> </ul>	120億円
2011年12月	ペルマスティリーザ (イタリア)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ カーテンウォール事業のグローバル展開</li> </ul>	1,180億円
2011年12月 (業務提携)	中国 家電大手ハイアール と生産合併会社設立= LIXILハイアール ハウジングプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中国市場における電機と建材を融合した商品の販売強化</li> </ul>	60億円
2013年8月	アメリカンスタンダード ブランド(略称 ASB) (アメリカ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 北米での事業プラットフォームの獲得 (北米で衛生陶器 No.1、水回り製品で No.2)</li> </ul>	820億円
2013年～2014年	グローエ(ドイツ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル水栓金具No.1</li> </ul>	1800億円

# 人事面での改革: 日本型人事からグローバル人事へ

LIXILグループは過去2カ年で様々な改革を行ってきました。これからの3カ年でさらに改革を浸透させていきます。

## ➤この2カ年で達成してきたこと

1. **人事制度の統合**: 旧5個社の人事制度を統合
2. **外部人材のリクルーティング**
  - ・ 外部登用執行役員 (11年度vs.12年度): 執行役5人→6人、執行役員8人→11人
3. **ダイバーシティ促進**: 女性、外国人等の活用
  - ・ 女性管理職: 22人→47人、LIXIL Women's Network 設立
  - ・ グローバル・オペレーションにおけるローカルスタッフの活用: ローカル人材による日本人派遣者代替
4. **リーダーシップ育成プログラム導入**
  - ・ 3世代リーダーシッププログラム: ELT, SLT, JLT
  - ・ グローバルレベルの研修: スイスのビジネススクールIMDの活用、世界中から参加
  - ・ MBA派遣制度: 年10人
5. **ストレッチ、実力主義の導入**: 抜擢人事、組織の若返り、業績連動型報酬体系
6. **組織改革**: 総合力と専門性を活かす組織 (営業組織改編、SBU設置)、営業組織2レイヤー削減
7. **エンゲージメント向上**: 「LIXILよく知る」ミーティング、LIXIL Sunrise Survey、Look'n Talk、LIXIL Value浸透セッション
8. **考え方のシフト**
  - ・ 人事部主導の伝統的な人事から**ラインのオーナーシップ**へ: POD (People & Organization Discussion) 導入
  - ・ 日本中心の人事組織管理から世界共通の**グローバル人事**へ
  - ・ 管理する人事から**活力を活かす人事**へ

## ➤今後3年間の人事面、制度面の変革のポテンシャル

- 実力主義人事の徹底
- 次世代リーダーの早期育成: 若手ハイポテンシャル人材の発掘、育成、活用
- 人事制度のグローバル統一: グレード体系、報酬制度、人材育成
- グローバル体制の確立: 真のグローバル・ダイバーシティ

# LIXILにおけるCSR推進のねらいと構造

☞ 自らの強みを活かして社会からの期待に応え、自らが社会・環境に及ぼす影響を改善し、社会が抱える課題の解決に貢献することによって、社会からの確固たる信頼を得る。



# 国連グローバル・コンパクトに加盟

## LIXILグループが 「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名・ 登録

(2013年7月)

「人権、労働、環境、腐敗防止」の4分野・10原則を尊重し、社会の持続可能な成長を実現するため自発的な取り組みを進めます。



「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」とは  
1999年の世界経済フォーラム(ダボス会議)でコフィー・アナン国連事務総長  
(当時)が提唱し、潘基文現国連事務総長も支持を表明しているイニシアティブ。

2000年7月、ニューヨークの国連本部で正式に発足。

# 【まとめ】LIXILグループの3つのChallenge (1)

## I. 事業のチャレンジ

(1) ニュービジネスコンセプト = 質へのチャレンジ

- ①ストックビジネス
- ②サービス事業
- ③オープンイノベーション
- ④コラボレーション
- ⑤ビッグデータの活用

(2) グローバル企業 = 量へのチャレンジ

- ①M & A 戦略
- ②グローバル経営インフラの拡充

# LIXILグループの3つのChallenge (2)

---

## II. カルチャーのチャレンジ

- ① ダイバーシティ
- ② イコールオポチュニティー
- ③ メリトクラシー

## ◆新企業理念とLIXIL VALUE

# LIXILグループの3つのChallenge (3)

---

## Ⅲ. ガバナンス構造のチャレンジ

- ① 委員会設置会社
- ② 社外取締役
- ③ 執行役会の構成
- ④ 取締役会議長
- ⑤ CSR活動

# LIXILグループの3つのChallenge (4)

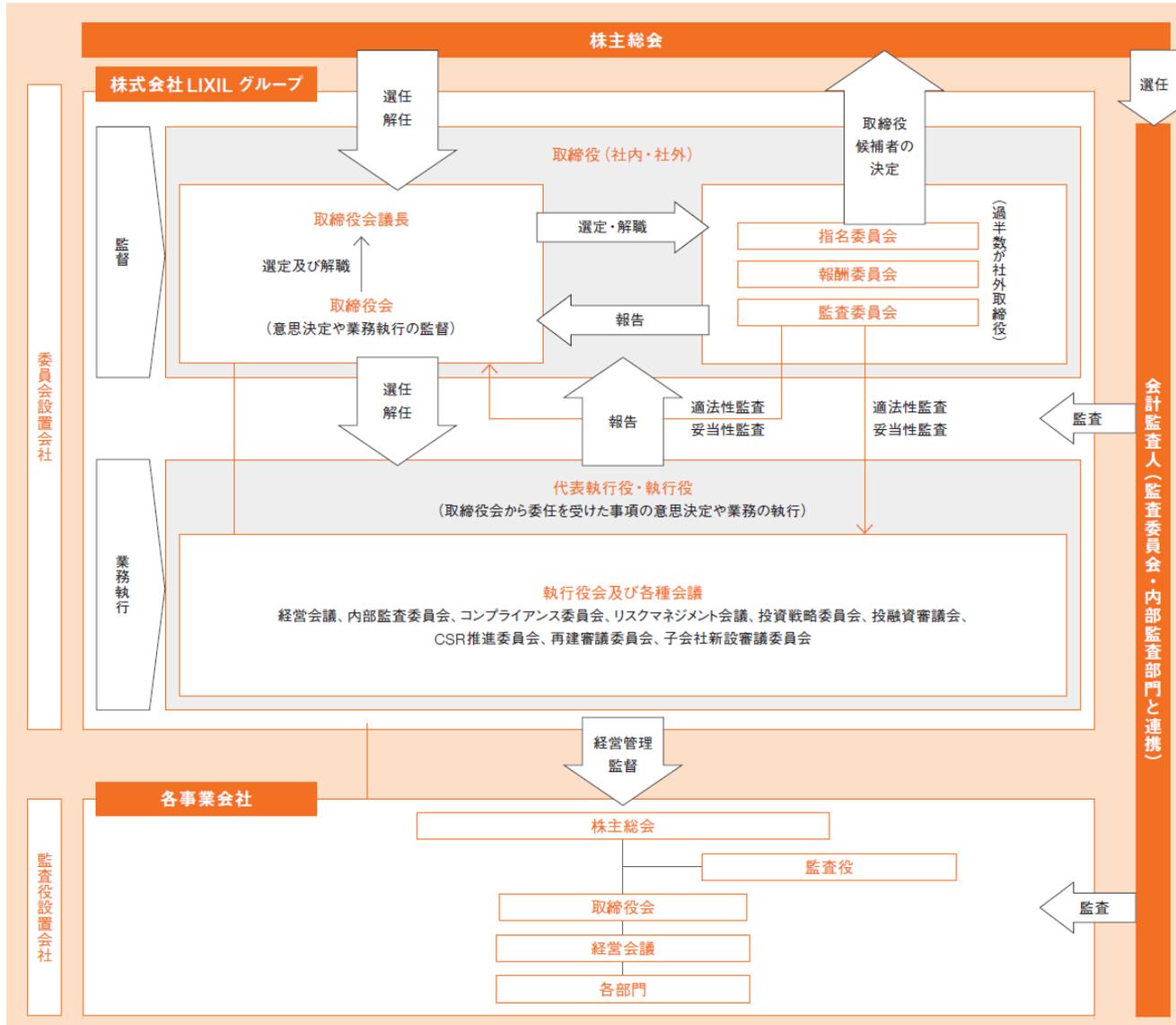
---

## IV. 最後に数字

- **3兆円, 8%, 10%以上**  
**270円**
- **ビジョンと中計**

# 【付録①】コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制図 (2013年7月1日現在)



# 【付録②】 執行役紹介

<p>統合システムのさらなる活用とシックスシグマの展開 経営戦略・IT・シックスシグマ担当</p> <p><b>丹澤 信一</b></p>	<p>イノベーションの追求 研究開発・製造プロセス改善担当</p> <p><b>二瓶 亮</b></p>	<p>最適で効率的な生産体制の構築 生産担当</p> <p><b>有代 匡</b></p>	<p>積極的なグローバル展開とシナジーの発揮 グローバル担当</p> <p><b>井植 敏雅</b></p>	<p>グループ経営を強固にする M&amp;Aの推進 M&amp;A・IR・渉外担当</p> <p><b>間井 高志</b></p>	<p>革新とチャレンジを促し 成長戦略を推進 CEO</p> <p><b>藤森 義明</b></p>	<p>総合力を活かした事業戦略の展開 商品開発・生産担当</p> <p><b>川本 隆一</b></p>	<p>成長投資と財務基盤のバランス 経理・財務担当</p> <p><b>金森 良純</b></p>	<p>グローバルに活躍する人材の育成 人事総務・法務担当</p> <p><b>八木 洋介</b></p>	<p>流通機能とBtoC事業の強化 ホームセンター担当</p> <p><b>豆成 勝博</b></p>	<p>効率性と信頼関係を両立させる 営業体制の確立 国内営業担当</p> <p><b>白井 春雄</b></p>	<p>LIXILカルチャーの醸成 広報・CSR・環境戦略担当</p> <p><b>松村 はるみ</b></p>	<p>グループ経営資源の有効活用 経理・財務担当</p> <p><b>松本 佐千夫</b></p>
---	--	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---	---

○ 印は外部登用