



平成 28 年 1 月 18 日

各 位

会 社 名 株式会社 L I X I L グループ
代表者名 代表執行役社長 藤森 義明
(コード番号 5938 東証・名証各一部)
問合せ先 執行役副社長 IR 担当 筒井 高志
(電話 03-6268-8806)

Joyou 問題に関する再発防止策の進捗状況について

当社は、平成 27 年 11 月 16 日付「Joyou 問題に関する調査結果について」(以下、「11 月報告」)にてお知らせしたとおり、同年 4 月 1 日より 7 月 16 日まで当社子会社であった Joyou AG(所在地：ドイツ、フランクフルト証券取引所上場。同年 7 月 16 日にドイツ・ハンブルク地方裁判所にて破産手続開始)による不適切な会計処理について調査結果を公表しました。このたび、同年 11 月 16 日以降当社として取り組んでまいりました再発防止策の進捗状況を具体的な完了見込み時期とともにご報告するとともに、再発防止策を策定するにあたって当社が依拠した、Joyou 問題委員会及び社内調査委員会の調査結果に基づき把握した本事案の概要及び原因分析についても合わせてご説明します。

記

第一 再発防止策策定の前提となった事実経緯

11 月報告にてご説明した再発防止策は、Joyou 問題委員会及び社内調査委員会による調査結果と、両委員会の再発防止策に向けた提言を踏まえた内容です。以下は、両委員会の調査結果を踏まえて当社が把握した事実の概要です。時系列表は別紙をご参照ください。

1 GROHE グループによる Joyou の買収

GROHE (GROHE Group S. a. r. l (以下、「Grohe Sarl」) を頂点とする企業集団をいい、Joyou AG 及びその子会社群 (以下、「Joyou」) を除く。以下同じ。) は、2009 年 10 月から 2013 年 3 月にかけて、段階を踏んで Joyou を買収しました。Joyou に最初に投資したのは、Joyou AG が上場する前の 2009 年 10 月であり、当初の出資比率は Joyou の香港持株会社への 10% でした。その後、Joyou は、グループ全体の持株会社となる Joyou AG について上場審査を経て、2010 年 3 月にフランクフルト証券取引所のプレミアムボードに上場しました。

GROHE は、その後、2011 年 3 月における同社 100% 子会社を通じた Joyou の公開買付け等を通じて 2011 年末には Joyou AG の過半数の株式を支配して連結子会社とし、2013 年 3 月には、Joyou の創業者で Joyou AG の CEO である Cai Jianshe 氏及びその息子で COO の Cai Jilin 氏 (以下、「Cai 親子」) が支配する Joyou AG 及びその親会社の株式と Grohe Sarl の株式とを交換することにより、Joyou AG における持株比率を 72.3% にまで高めました。他方、Cai 親子は、この株式交換の結果、Grohe Sarl の 12.5% の株式を支配することになりました。なお、Grohe Sarl の 87.5% の株式は、有力な PE (プライベート・エクティ) ファンドである TPG とクレディスイス系の PE ファンドによって共同保有されていました。なお、Grohe Sarl の持株比率が高まっても Joyou AG のフランクフルト上場は維持されており、監査人の Grant Thornton からは毎年、無限定適正意見の監査証明が提出されていました。

2 GROHE による Joyou の管理状況

GROHE 経営陣は、2009 年の Joyou に対する初期投資段階から、当時の財務デュー・デリジェンス（以下、「DD」）等において、Joyou の内部統制、コーポレート・ガバナンスや財務情報の報告、現金・財務管理体制が十分ではないことを示す情報を受領していました。

2010 年終わり頃から 2011 年初めにかけて実施された Joyou に対する追加出資のための DD では、Cai 親子による情報開示に対する抵抗から DD が進まず、また、GROHE による Joyou 連結子会社化後も、GROHE の経営陣が Joyou の主要な財務情報に十分なアクセスができない状態が続きました。また、Joyou が Joyou AG の監査役会の適切な承認を得ずに借入実行を行ったこともあり、そのため、GROHE では、Joyou の企業統治・内部統制プロセスを検討し、Joyou の経営を適切にコントロールすべく検討していました。例えば、GROHE の CEO が Joyou AG の監査役会メンバーに就任し、監査役会の承認が必要な Joyou における新規借入等を監督する等の対応を採りました。また、遅くとも 2011 年 3 月からは、Joyou AG の監査役会や Grohe Sarl の経営役会に加えて、実務担当者も交えた Joyou-Grohe ステアリング・コミッティ（運営委員会。不定期。）を開催し、財務情報や予算情報の開示等を求め、事業の協力関係について協議しようとしていました。

2011 年末の Joyou の連結子会社化後も、GROHE 経営陣は主要な財務情報を Joyou から入手することについて Cai 親子による抵抗と遅延に直面していました。加えて、Joyou に英語を解する幹部がいないという言語の壁の問題もありました。なお、GROHE が Joyou に対する投資に際して行った DD の結果は、当社による GROHE 買収の過程において、当社に提供されたことはありませんでした。

GROHE 経営陣は、Joyou AG の監査役会などの場を通じて、しばしばかかる非協力的な態度の是正を Cai 親子に求めました。GROHE 経営陣は、より直接的な改善策として、財務の知識と実務経験を有する中国語と英語のバイリンガルの人材を Joyou に送り込むことを模索しましたが、中国福建省の地方都市である南安市で勤務することを前提にそのような人材を見つけることは容易ではなく、また、2013 年 5 月によりやく決定することができた財務担当者は、Joyou が財務情報へアクセスを認めなかったため、成果が上がりませんでした。その後、当社からの強い要請もあり、2014 年 9 月には Joyou AG の経営役会のメンバー兼 CFO が選任されましたが、Joyou はその CFO にも財務情報へのアクセスを与えようとしませんでした。

GROHE 経営陣は、Joyou 変革の必要性を認識し、上記のように、それを実現するための試みを行いました。しかし、創業者親子であり、従業員、顧客、サプライヤー、現地政府機関との関係を完全に掌握していた Cai 親子の経営の独立性は強く、また、中国でのビジネスのやり方の違いもあるものと考え、GROHE 経営陣は、Cai 親子の協力がなければ、Joyou の事業に重大な悪影響が生じることも懸念していました。そのため、親会社である GROHE として唯一の効果的な手段であったはずの Cai 親子の解任という選択肢を採ることができず、GROHE 経営陣は、中国の地方都市の地場産業の考え方で運営されている Joyou のスタンスを、時間をかけて徐々に、グローバルスタンダードの現代的な企業に変えていくという選択肢を採りました。

また、Joyou は、貸借対照表上多額の現預金残高を計上していたにも関わらず、支払遅延や融資枠契約に基づく追加の借入実行の承認を監査役会に求めるなどの矛盾する行動を取っていたことから、GROHE 経営陣は、2014 年 11 月、現預金の特別監査（主として預金の銀行残高の確認手続）を行う必要があると判断し、Ernst & Young（以下、「EY」）に特別監査を委託しました。2015 年 2 月中旬、EY は、Joyou の中国の銀行の銀行確認書の調査の過程での発見事項として、一部の支店から必要な銀行確認書を得ることが困難であること等を GROHE 経営陣に通知し、3 月中旬に「手続の実施に制約があったため、結論に達することはできない」とのメモランダムドラフトを GROHE 経営陣に回覧し、4 月に当該メモランダムの最終版を作成しました。

これに対して、Joyou AG の監査人である Grant Thornton は、2014 年末の現預金残高の 65%について確認した結果に基づき、「期末に記録されている現金残高が存在していないという証拠はない」と結論付けていました。これらの現預金に関する監査の結論については、当社は本件不正が発覚するまで報告を受けることはありませんでした。

GROHE の監査人である EY は、2009 年 12 月期から 2013 年 12 月期までの GROHE の連結財務諸表について、無限定適正意見を述べています。また、Joyou の監査人である Grant Thornton は、2013 年 12 月期及び 2014

年12月期のJoyouの連結財務諸表について無限定適正意見を述べていました。

なお、2015年3月期における当社及びGraceB S.a.r.lの監査人はデロイトトーマツ（日本においては有限責任監査法人トーマツ）、GROHEの監査人はEY、Joyouの監査人はGrant Thorntonでした。Grant Thorntonは、Joyouの監査については、中国の会計事務所であるZonghua Public Certified Accountants LLPに委託していました。

3 当社によるGROHEの買収

当社は、2011年5月に中期経営VISIONを公表し、「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」として、海外売上高を1兆円とする目標を掲げておりました。その目標達成のために、「多国籍優良企業のM&Aの実現」と「グローバル視点での経営人材の補強」を謳っていました。

このように当社が事業のグローバル化を進めるなかで、高級ブランドのGROHEの価値を高く評価し、その買収の機会をうかがっていました。2012年に行われた最初の買収交渉はうまくいきませんでした。2013年には、Grohe Sarlの株主であるPEファンドが競売方式による特定の買主への売却とIPOの双方を並行して進める戦略をとり、競売方式による売却手続は同年6月に始まり、同年7月18日を期限とするGROHEの買収提案に係る拘束力のない入札手続（一次入札）が開始され、当社は、初期的な資料に基づく検討を行い、7月19日（ドイツ時間18日）に提案書を提出しました。当社は一次入札を通過し、同月27日から開始された拘束力ある入札手続（二次入札）に参加しました。同月29日よりDDを開始し、9月19日に最終提案を出しました。その後交渉を経て、9月26日に、PEファンドを売主とするGrohe Sarlの87.5%の株式についての株式譲渡契約が締結されました。この買収は、共同投資者と共同して行われ、当社の子会社である株式会社LIXIL（以下、「LC」と）共同投資者がそれぞれ50%の議決権を有するジョイント・ベンチャー（GraceA株式会社）の子会社であるルクセンブルグ法人（GraceB S.a.r.l.、以下、「GraceB」）が買主となって行われました。この取引は、関係国の競争法上の審査等を経て、2014年1月21日に実行され、Grohe Sarlは当社の持分法適用関連会社（GraceA株式会社）の子会社となり、それに伴い、Joyouも当社の持分法適用関連会社の子会社となりました。

当社によるGROHEの買収は、①当社と共同投資者による共同でのGrohe Sarl株式87.5%の取得及び②LCによるGrohe Sarl株式12.5%の取得の二段階で行われました。①においては、当社はGrohe Sarlを連結せず、持分法適用関連会社の子会社としました。それは、GROHEの買収金額が大きく、単独で買収するには資金負担や財務諸表に与えるインパクトの大きさから、その負担とリスクを低減することが主たる理由でした。

当社によるDDは、2013年7月29日から9月上旬まで約1か月半実施されました。当社は、社内チームだけでなく、法律事務所、会計事務所、ビジネスコンサルタント、人事コンサルタント等のいずれも外部評価の高い外部専門家も起用して、①提出された資料及びQ&Aプロセスの検討、②ベンダーDDレポートの検討、③マネジメント・プレゼンテーション（買収先会社の経営陣によるプレゼンテーション）、④エキスパート・セッション（買収先会社の専門部署からのヒアリング）、⑤サイト・ビジット（現地往査）の方法によりDDを実施しました。競売方式による手続であったこともあり、情報入手には制約もありましたが、結論として、取引を中止すべきほどの重大な問題はないと判断し、買収提案を出しました。

株式譲渡契約締結前である2013年7月16日から同年9月26日までの間、本取引に関して本件取引を検討するための会議体としての投資戦略委員会が7回、執行役会が2回、取締役会が3回開催されました。同契約締結後は、2014年1月21日のクロージングまでの間、執行役会が3回、取締役会が2回開催されました。

株式譲渡契約は、GraceBと、GROHEの株主であるGlaxier Luxembourg One（以下、「本件売主」と）との間で、2013年9月26日付で締結されました。交渉の結果、株式譲渡契約においては、本件売主の表明保証違反があった場合のGraceBの本件売主に対する補償請求権の定めは限定的なものとなりましたが、GraceBは表明保証保険に加入することによりそのリスクをカバーすることとしました。当該表明保証保険は、保険料が約4.48百万ユーロ、責任上限額が300百万ユーロ（但し、最初の30百万ユーロは保険者負担）、保険期間はクロージング日（2014年1月21日）を起算日として、租税に関する表明保証及び基本的表明保証については7年、その他の表明保証については24か月間です。

2014年3月、LCは、GROHE及びJoyouに対するクロージング後DDを実施するため、EYを起用しました。しかし、GROHE側が情報共有に関する潜在的な法律上の制約に対処する必要があったため、EYによる作業は数か月に亘り遅れました。さらに、Joyouの情報共有に関しては、Cai Jilin氏がJoyouの経営役会の決議が必要であると主張したため、実際にJoyouに対するクロージング後DDが開始されたのは、同氏が経営役会の決議に必要な署名をした後である2014年11月頃でした。GROHEのクロージング後DDは同月頃には完了したものの、Joyouに対するDDは一向に進まず、2014年12月中旬に、暫定的な発見事項として、「持続可能な需要と拡大時期のタイミング関係によっては、流動性リスクが問題となり得る」こと、「国内のビジネスに関する情報が昔からのJoyouの従業員の下にしっかりと握られ、留まっている」こと、「文化的な障壁が存在する」こと、「運転資本は大幅な改善を必要としている」こと、「小売店の調査は実施されていないこと」等が報告されました。

他方で、当社は、当初2017年3月期を目途にGROHEを連結子会社化することを予定していましたが、GROHEグループの業績がよく、また、非常に効率的な経営をしていたことから、これを取り込み、また、早期に十分なシナジーを実現するために、2014年5月に、Cai親子がその資産保有会社であるCai GmbH（以下、「Cai社」）を通じて保有するGrohe Sarl株式12.5%の買収の提案をしました。数次の交渉を経て、同年12月10日には、当該株式取得について契約が締結されました。この取引は2015年4月1日に実行され、Grohe Sarlは当社の連結子会社となり、結果としてJoyou AGも当社の連結子会社になりました。なお、この二段階目の取引は、当社が既にGROHEに対して出資し、既に持分法適用関連会社の子会社として統合作業を進めていたこと、僅か1年前にDDを実施していること等の理由から追加的なDDを実施しませんでした。また、これらの理由に加えてCai親子から株式売却の同意を取り付けるため、二段階目の取引におけるCai社との契約においては、Cai社による表明保証条項には、Cai社がGROHE株式を所有していること、反社会的勢力に所属・関与していないこと等の最低限の規定のみを設けており、当社は表明保証保険には加入しておりません。

4 当社によるGROHE買収後の統合作業・管理体制等

当社がGrohe Sarlの株式を2014年1月21日に共同投資者と共同して取得して以降のGROHEの買収後の統合作業は、当社が2015年4月1日にGrohe Sarlを連結子会社とするまでは、GROHEもJoyouも当社の持分法適用関連会社の子会社であったため、共同株主である共同投資者と共同して行う必要がありました。そのため、当社は単独ではGROHEに指示を出さず、また、JoyouはGrohe Sarlの子会社であったことから、Joyouに関する管理は、Grohe Sarlを通じて行うこととなりました。その枠組みにおいても、当社は、執行役員をGrohe Sarlに非常勤役員として派遣すると共に、共同投資者と共同して毎月の月次財務レビュー（Monthly Financial Review）を実施し、GROHE及びJoyouからの財務情報の取得のためのプロセスを構築しました。

また、当社は、2014年4月から2015年3月末までグローバル・マネジメント・コミッティ（GMC）体制を導入しました。GMCとは、2014年4月1日付組織改編により発足したLCの最高経営執行体で、各国・エリアごとの、事業における責任者（ビジネスリーダー）及び調達、マーケティング、財務、法務、人事等の各機能部門の責任者（ファンクション・リーダー）を構成員とし、当社のグローバル経営に関する戦略と方向性を決定し統合作業を最大化すること等をその役割とする会議体であり、GMC体制は、住生活産業における真のグローバルエクセレントカンパニーへの進化、組織間連携・ガバナンス・組織効率を図りながら各組織が戦略的に一体となる事業運営（One LIXIL）を実現すること等を目的としていました。GMC体制下においては、国や地域ごとのファンクション・リーダー同士で意思疎通を図ることが期待されていました。GROHEに関して、前述の非連結の制約の範囲内でその運用が適用され、GMCにおいて決定した方針に従って各ファンクション・リーダーがシナジー創出の実行責任を負い、統合作業の責任者はそのモニタリング、促進、支援及び報告の役割を負うという分担で統合プロセスが進められることが想定されていました。例えば、当社のCFOとGROHEのCFOは、頻繁に電話会議をして情報の共有に取り組んでいました。

上記の複数のチャンネルを通じて、Joyouに関するいくつかの一般的な懸念（例えば、情報の開示が遅い、提供されるデータが当社の目的に照らし十分ではない、Cai親子の独立性が強い、内部統制が脆弱）に対し

ては、LC と共同投資者は、GROHE に対して改善を求め、GMC においても IT 投資の検討について決議しました。また、GMC においては、Joyou において国際的水準の CFO を雇用すべきことが指摘されていました。その結果、開示レベルは徐々に改善しましたが、最終的に判明した巨額の会計不正を示唆するような重大な事実を知ることはできませんでした。この間、LC と Joyou 間のコミュニケーションのほとんどは GROHE 経営陣を通じてなされていました。それは、GROHE の方が LC よりも Joyou や Cai 親子らとの関係を築いていたこと、Joyou は GROHE の連結子会社であり、GROHE の経営陣に委ねることが合理的であると判断していたからでした。

当社は、2012 年 9 月、海外関係会社に対する監査部門として当時の LC グローバル・カンパニーにグローバル内部監査部を設置し、大規模な海外子会社の増加に対応しました。同内部監査部ではリスクアプローチの手法に従って監査頻度を決定し、監査結果は半年に 1 回監査報告として当社の取締役会及び監査委員会に報告され、並びに LC の取締役会には四半期毎に報告されていました。しかしながら、海外子会社の事業所の数と比較して同内部監査部の人員は当時実質的には 3 名程度という状況で、対応が追い付かない状況にありました。監査委員会との意見交換会において、海外子会社の監査体制の強化についての提言を受け、当社経営陣は外部からの人材登用を含め対処することを約束しました。同時に、同内部監査部を LC グローバル・カンパニーというカンパニー・レベルから、当社の CFO の直属にすることによって、監査機能を現場から引き離し独立性・中立性を確保することとし、適切な人材の採用・配置を進めていました。

2014 年 1 月より GROHE 及び Joyou が当社グループの持分法適用関連会社の子会社になったことに伴い、2014 年 7 月以降、当社グループにとって持分法適用関連会社の子会社に該当する GROHE 及び Joyou で J-SOX の要件を満たすための議論が開始され、GROHE の内部監査部門が当社のグローバル内部監査部と連携して進めました。Joyou においては進捗が遅かったため、GROHE の内部監査部門の担当者が 2015 年 2 月初旬に南安の Joyou を訪問したところ、それまでも知られていた多数の問題点がより明確に特定されました。同担当者は、J-SOX 上の弱点に対処するためのアクションプランを作成するとともに、GROHE の内部監査部門が Joyou の内部監査を実施すべきことを Joyou AG の経営役に求め、複数回にわたり、フォローアップを行いました。Joyou は、その提案に対応しませんでした。2015 年 4 月以降も J-SOX 対応は進捗せず、同月末までに評価が行なわれる必要がありましたが、それが困難な状態でした。そのような中、本件不正が発覚しました。

5 本件不正の発覚とその後の対応

2015 年 4 月 15 日、当社代表執行役社長及び Grohe Sarl の CEO 兼経営役員議長宛に、中国国内に支店を持つ銀行から書簡が届きました。2015 年 4 月 1 日に当社の連結子会社になったばかりの Joyou AG の中国子会社のひとつが、同銀行から供与され Cai 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。当該債務は、公表されている Joyou AG の財務報告に含まれていないものでした。Cai 親子は、Joyou の財務状況は、公表されている財務報告とは異なる旨を認めました。

同月 27 日、Joyou AG の監査役会は、会計事務所と法律事務所を起用して特別調査を開始しました。これと同時に、当社は、独自調査を行う特別調査チームを組成し、別途法律事務所を起用して調査を行いました(以下、「第一次調査」)。

第一次調査によって、Joyou の不正会計は 2008 年まで遡って行われていたことが確認されました。具体的には、(a) 目標達成のための財務諸表の改ざん、(b) Cai Jilin 氏によって極めて高い利率で借入れが行われていた個人ローンを含めて、Joyou AG の監査役会の承認を経ず、かつ、認識もしていない借入れが存在しており、Joyou の帳簿に計上されていなかったこと、及び(c) 税金を最小限にするために税務申告書に虚偽の利益金額を記載していたこと等が挙げられます。

Joyou の会計帳簿に計上されていなかった借入金は、Joyou の銀行ローンの返済に使用される前に、様々なダミー会社の銀行口座を通じて移動されていました。また、仕入先との不正な仕入契約を利用して銀行融資や委託貸付を受けていた例もありました。これらは Cai Jilin 氏の指示で行われていました。また、ドイツにおける上場準備の際には、その収益性を向上させるために、財務諸表が作為的に調整されていました。例えば、売上高を人為的に水増しする、負担した販売費用を過少計上する、簿外債務とすることにより負債を過少計上することなどです。売上高の水増しはシステム上の売上記録の改ざんにより行われていましたが、

それを裏付けるための発注書や請求書も改ざんされていました。2011年以降、Joyou は、取引銀行が与信枠を縮小し始めたことに伴い、銀行への返済のため、より多くの個人ローンを利用することとなりました。

第一次調査の終了後の2015年6月3日、当社の執行役会は、第二次調査を実施することを決定し、社内調査委員会が設置されました（以下、「第二次調査」）。第二次調査の目的は、外部専門家の支援を受けつつ、同年4月にJoyouの不正会計が発覚するまでの事実関係を確認したうえ、当社として採るべき措置を検討し、将来同様の事態が発生することを阻止するための再発防止策を策定・実行することとされました。第一次調査の結果を受け、第二次調査が開始されましたが、Joyouの破産申立て後においては同社の情報及び従業員へのアクセスが著しく限定されるという課題に直面しました。しかしながら、第二次調査の結果、①Joyouにおける財務書類の改ざん（複数の銀行口座の明細が架空のものであったなど）、②保有現預金の過大計上、③借入債務残高の過少計上、④銀行借入書類のねつ造の可能性、⑤Joyouによる疑わしい取引の存在（ダミー会社を介した資金の移動など）、⑥Cai親子による個人的または彼らが管理する銀行口座を通じた資金の受領等の事実が判明しました。また、当社は、同年6月8日には、社内調査委員会の調査結果をより中立的な立場から検証し、業務執行を適切に監督する観点から、Joyouに対する資本参加及びその後の子会社管理に関する事実関係の調査及び分析、並びに、原因の究明及び今後の再発防止策の検証及び提言を目的として、Joyou問題委員会を設置し、同日その旨の公表をしております。

2014年7月末、Joyouの香港持株会社は、当社の支援の仲介も得て、邦銀3行との間の3億米ドルの融資枠契約を締結しており、同融資枠契約に基づき、2015年4月時点で合計2億7,000万米ドル（約330億円）の借入れを行っていました。会計不正の発覚のため、同社は融資枠契約上のコベナント（約定）違反の状態に陥っており、同年4月、融資枠契約の規定に基づき、邦銀3行に対してコベナント違反の通知を行うと共に、その免責を求めました。

当社は、融資枠契約に関して邦銀3行に対し何らの保証債務を負っておりませんでした。Joyouの破産手続が開始される可能性が高まったことから、邦銀3行は当社に対して融資枠契約上のJoyouの香港持株会社の借入債務についての保証の差入れを再三に亘り求めました。当社は保証を差し入れる法的義務がなかったことから当初保証の差入れを拒絶しましたが、当社の銀行借入れにおける邦銀3行の重要性、当時Joyouの会計不正の影響で当社が資本市場からの資金調達ができない環境にあったこと、邦銀3行からは資金提供以外にもデリバティブ、情報提供等のサービスも受けており、保証の差入れを拒否することによるグローバルベースでの取引関係への悪影響も懸念事項であったこと等から、執行役会で審議・可決の上、同年5月18日に最終的に保証の差入れに同意しました。

当社は、この保証に関して、共同投資者との共同支配企業であるGraceA株式会社によるバックアップ保証を付していましたが、関係者との協議を経て、LCにおいてバックアップ保証をすることとし、2016年3月期の損益計算書に最大330億円程度（税引後利益に与える影響△220億円）の特別損失を計上する見込みであることを2015年6月3日に公表しております。

第一次調査が継続中の2015年5月21日、Joyou AGは、同社が債務超過であることを公表し、破産手続開始の申立てを行うことを監査役会にて決定し、翌22日にドイツ・ハンブルク地方裁判所に対して、破産手続開始の申立てを行いました。同裁判所は、同日、保全管理人を選任して申立ての審査を進め、日本時間同月22日、当社はJoyouの破産申立てについての開示を行いました。同年6月8日、当社は決算を確定させ、同月29日には、同年3月末決算期に係る有価証券報告書を提出しました。

ドイツ・ハンブルク地方裁判所は、同年7月16日に、当該破産手続の開始を決定し、これによって、当社はJoyou AGへの支配権を喪失し、Joyouは当社の子会社に該当しないこととなりました。

第二 原因分析

2014年1月に共同投資者と共にGROHEを共同支配下においた以降、2015年4月に外部の銀行からJoyou AGの中国子会社の債務不履行の連絡があるまで、当社が15か月の間Joyouの不正会計を把握することができなかったことについては、様々な反省点があります。当社がJoyou問題委員会及び社内調査委員会の検証の結果を踏まえて考える反省点は、1) 海外子会社等の管理に関する問題、2) 新興国企業が絡むM&Aの進め方に

対する問題、3) 買収後の統合プロセスの問題に大別することができます。11 月報告にて公表した再発防止策は、これらの反省点を踏まえて策定・実行されております。以下、詳述いたします。

1 海外子会社等の管理

(1) 急速なグローバル化に伴い、海外子会社等の管理体制が追いついていなかったこと

当社は、2011 年以降、Permasteelisa S.p.A.、ASD Americas Holding Corp.、そして Grohe Sarl と、立て続けにクロスボーダーの大型買収を行い、急速に事業のグローバル化を進めました。その結果、海外子会社・関連会社（以下、「海外子会社等」）の管理業務が急速に増大し、当社の立場から海外子会社等を適切に管理する人材が不足することになりました。ガバナンス面においては、買収した規模の大きい海外子会社等については、最適なシナジー効果の創出という観点から、それまでの経営管理体制や行動指針の継続を当面許容し、緩やかな統合を企図していました。しかしながら、結果的には、以下に述べるような反省すべき点があったことは否めません。

① 当社管理部門による海外子会社等の管理・モニタリング体制が不正会計リスクを想定したものとしては十分ではなかったこと

当事業のグローバル化に対応した、経理・財務（資金、決済、為替）、法務、税務のグローバル最適化のために必要な施策や体制作りの進捗がグローバル化のスピードに追いついていませんでした。例えば、世界各国の当社グループ各社に共通に適用される、LIXIL グループ行動指針が策定され、適用が開始されたのは 2015 年 4 月 1 日でした。また、内部通報窓口（外部法律事務所及び社内窓口の設置）は存在し、当社グループの日本国内の事業所では周知・活用されていましたが、海外については十分ではありませんでした。また、海外子会社等に対するオペレーションレベルの経理財務のガバナンス及び制度会計面の体制整備は、本件のように悪意を持った不正会計を想定したものとしては十分に機能しませんでした。

② 当社の海外子会社監査部門の体制が不十分であったこと

当社の事業の急速なグローバル化に伴い、海外子会社監査部門が内部業務監査及び J-SOX 対応を行う対象となる海外子会社等が増大していましたが、その拡大に対して、陣容が過少でした。監査部門を有する海外子会社等の内部監査業務及び J-SOX 対応に関しては、現地執行の責任として基本的に現地に委ねていましたが（GROHE と Joyou については、Grohe Sarl に委ねていました）、買収後一定期間は本社監査部門がより入り込んだ対応を行い、現地の対応結果に対して多角的に分析することができる陣容面での対策については改善の余地があったものと考えられます。また、Joyou に関していえば、第一段階の取引によって持分法適用関連会社の子会社としたのが 2014 年 1 月であったことから、その後速やかに内部統制システムが構築・運用されているかを確認することがより適切であったといえることができます。

(2) 多様な人材を当社に受け入れるための指導、教育・研修制度が不十分であったこと

海外企業の買収による当社グループのグローバル化によって、実績のある外国人経営者を初めとして、文化的背景を異にする多様な人材が当社の重要なポストに就任する機会が増えています。しかし、そのガバナンス上の役割を有効に果たすために必要な指導、教育・研修が十分ではありませんでした。例えば、2004 年から GROHE グループを CEO として率いてきたデイビッド・ヘインズ氏は、2014 年 6 月に LC の取締役役に就任しましたが、その就任にあたって、例えば、日本の取締役役の法的役割・義務、取締役会の運営方法等についての説明が十分にされていませんでした。同氏以外の役員に対する指導や教育も同様でした。また、職員に対する指導や教育についても、例えば、2015 年 4 月 1 日より前の LIXIL グループ行動指針は日本における事業を想定した内容となっており、言語としても日本語・英語・中国語しか存在しなかったなど、当社グループのグローバル化に対する対応が遅れていました。

2 M&Aの進め方

(1) 新興国対応も含めたM&Aにおけるリスク認識が十分でなかったこと

当社の GROHE 買収（第一段階）の DD は、多くの評判の高い外部専門家を動員し、当社内の DD チームとの間で、情報共有・交換も図りながら進められており、限られた時間・情報の範囲内で一定の合理的な調査を

行ったといえます。Joyou については、買収当時から、当社は一般的な「チャイナリスク」の認識はあり、また、経営に当たっている Cai 親子の独立性が高く GROHE もそのコントロールに苦労していることなどの事情は承知していました。しかし、当社の関心は、直接の買収対象会社であり世界的に高名なブランドである GROHE に向いており、その子会社である Joyou については相対的に関心が低かったと言わざるを得ません。Joyou について情報が少ないことは報告されていましたが、巨額の会計不正が存在する可能性の指摘は、外部専門家からもありませんでした。また、先進国であるドイツのフランクフルト証券取引所のプレミアムボードの上場企業であり、一流の会計事務所の監査を何年にも亘って受けていることに依拠し、Joyou についての情報不足を重要視していなかった点があることは否めません。

振り返ってみれば、DD で確認できなかった事項は買収完了後に速やかに確認すべきであったこと、DD における調査範囲はカントリーリスク等を踏まえて設定することが望ましいこと、起用した会計事務所は Grohe Sarl の監査人でもあったため、適切な情報遮断措置を講じて起用しましたが、利益相反が生じる外観を呈しているため、他の選択肢もあり得たのではないかとといった改善点もあります。

- (2) 二段階買収というプロセスを踏み、GROHE を持分法適用関連会社の子会社としたこと、あるいはそれを前提とした工夫が不足していたこと

当社が GROHE 及び Joyou に対して、強い管理体制を敷くことができなかった理由の一つに、2015 年 4 月 1 日の第二段階の買収完了時までは、Grohe Sarl を当社子会社としない方針であったことも挙げられます。すなわち、当社は、単独で GROHE を買収することの資金負担とリスクを考慮の上、共同投資者の協力を得て、共同して Grohe Sarl を支配することとし、それによって、同社及びその傘下企業を当社の子会社ではなく、持分法適用関連会社の子会社としました。

これによって、Joyou の会計不正によって当社が被った損害を限定することができたという一面はありますが、他方で、Grohe Sarl を持分法適用関連会社の子会社としたことは、結果として、GROHE 及び Joyou に対する当社単独での管理を強化することが困難となる原因になりました。例えば、第一段階の買収が完了した 2014 年 1 月から、Grohe Sarl が当社子会社になっていれば、3 か月ごとの決算レビューの対象となり、帳簿上の現預金の額と銀行口座の現金の突合が行われていたはずであり、早期に問題が発見できた可能性があります。当社は共同投資者と協力して月次財務レビューを行うなどの措置は講じていましたが、DD において Joyou に関する情報が不足していたことに鑑みれば、踏み込みが不足していた部分があることは否定できません。GROHE 及び Joyou が持分法適用関連会社の子会社であっても、共同投資者と共同でより迅速に Joyou についての情報収集を強化していくための工夫も検討する余地はありました。

3 買収後の統合プロセス

- (1) 多様なレポーティングラインがあり、責任の所在が不明確となっていたこと

GMC 体制の下では、当社グループ企業のファンクション・リーダー間のコミュニケーションを増大させることにより、全体として迅速な情報伝達・意思決定を行うことが期待されていました。例えば、当社と海外子会社等の財務責任者 (CFO) 同士、あるいは法務責任者同士のコミュニケーションの円滑化も求められました。

しかし、GROHE については、統合を促進するために役員が非常勤で派遣されましたが、GMC 体制においては、職務、権限、責任、報告ルール等を明確化する規程がなく、各ファンクション・リーダーの役割と権限範囲について明確性が不足していました。GMC 自体は四半期に一度開催される会議体であって常設の執行部門ではないことから、グループ会社に対する恒常的な管理・監督を行える機関ではなく、また、重要な内部監査部門・機能は前述のとおり、体制が過少でした。結果として様々な情報が正式に報告されず、また、役割分担、職務及び責任が曖昧さになって、内部統制が十分に機能しなかった一因となった可能性があります。

- (2) 買収先を当社グループの一員としていくためのプロセスが明確でなかったこと

上記のとおり、GMC 体制の下で多様なレポーティングラインと責任の分散化がされ、最終的な統合プロセスについての責任の所在が曖昧となっていた側面があります。当社が買収先との統合プロセスについて明確

な指針を有し、統合の完了までのステップが明確にされていれば、GROHE が認識していた Joyou の諸問題を当社においても早期に認識することができた可能性もあります。

(3) 外部監査法人が二層、三層、四層になっていたこと

これまで Grohe Sarl の外部監査法人は、Ernst & Young であり、Joyou AG の外部監査法人は Grant Thornton でした。当社の外部監査法人は Deloitte であるため、2014 年 1 月に当社が Grohe Sarl を買収してからは三層となっていました。Grant Thornton が中国で使っていた会計事務所を加えれば四層ということになります。外部監査法人が複数層となった状態を買収後速やかに解消することは現実的に困難な面はありますが、結果として、当社は、GROHE Sarl 以下の監査報告書における監査意見について他の監査法人の意見に依拠することとなり、GROHE Sarl 以下の外部監査法人の責任の所在を十分に把握し切れていなかった可能性があったとも考えられます。

第三 再発防止策の進捗状況

当社は、11 月報告において、3つの分野における再発防止策を公表しました。第一に海外子会社等の管理、第二にM&Aプロセス、第三に買収後の統合プロセスです。以下、各防止策の具体的内容及び進捗状況、ならびに完了見込時期についてご説明します。

1 海外子会社等の管理に関する取組み

海外子会社等の管理に関する取組みとしては、4つの再発防止措置を講じております。すなわち、(1) 本社管理部門による海外子会社等の管理・モニタリングシステムの強化、(2) グローバル体制を前提とした内部監査部門の整備、(3) 海外子会社を含めたコンプライアンス意識の向上ならびにコンプライアンス体制の再整備及び強化、(4) グローバル企業としての役員研修の強化です。

(1) 管理部門による海外子会社等の管理・モニタリングシステムの強化

当社は、11 月報告において本社管理部門による海外子会社等の日常的な管理・モニタリングの強化を図るため、①海外子会社等の管理に対する専門部署の設置、②駐在者の増員とその役割の再定義、③海外子会社等に資金・決済・為替機能や法務・コンプライアンスを専門的に取り扱う部署を設置すること等を通じて、本社管理部門のいわゆる「横串機能」の強化、④海外子会社等の情報が本社に伝達される仕組みとしての報告体制の見直し、内部統制が機能していない予兆を感じたときに社員が迅速にマネジメントに報告し調査をする体制と明確なルール の 制定、ならびに不審な事実を放置しないという役職員の姿勢を含む健全な企業風土の浸透に努めることを公表しました。これら各措置の進捗状況は以下の通りです。

- ① 海外子会社等の管理に対する専門部署の設置：当社は、本社管理部門において部分的に管理を実施しておりましたが、海外子会社等の日常的な管理・モニタリングの強化を図るため、組織体制の見直しを行い、2015 年 11 月 1 日付にて経理財務部門傘下に関連会社ガバナンス推進室（「ガバナンス推進室」）を設置しました。ガバナンス推進室の役割は、経理上のガバナンスとリスク管理です。例えば、当社グループとして遵守しなければならない経理財務上のポリシーおよびガイドラインの整備と当社連結子会社・関連会社の経理スタッフ全員への周知徹底、各事業部門が監査指摘事項を解決し内部統制の整備を行うよう推進すること、バランスシート の マネジメントの推進、経理部門における人事マネジメント（グローバルな人事異動と人材開発等）、M&Aプロセスにおいて経理面からの DD 及び買収後統合プロセスの遂行等を本社から指揮します。
- ② 駐在員の増員・役割の見直し：駐在員の増員については、当社の海外における売上の 8 割以上を占める主要子会社群（Permasteleesa、GraceB（Grohe Group Sarl を含む）、American Standard Brands）（以下、「主要海外子会社群」）に早期に駐在員を派遣します。現在、駐在員の内定及び一部の駐在員の現地取締役としての選任手続を進めております。これら現地取締役等の派遣と各駐在員の役割の周

知徹底を通じて、海外子会社等の情報が円滑に本社に伝達される仕組みが改善されるようにします。

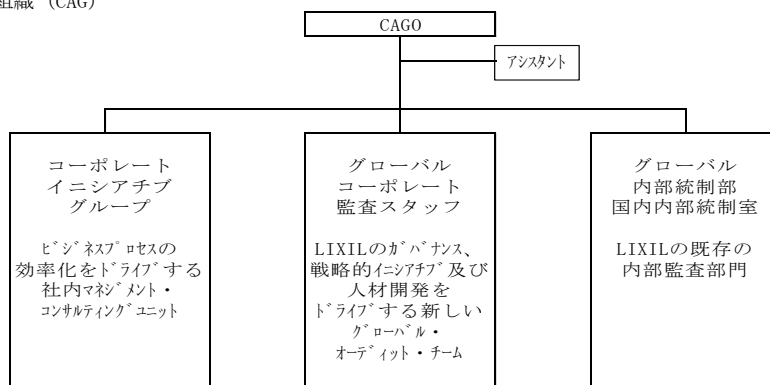
- ③ 本社管理部門のいわゆる「横串機能」の強化：各個社における資金管理に加えて、海外子会社等の資金面におけるガバナンス強化と資金・為替機能の効率化を図るため、主要な地域に、本社管理部門が地域財務センターを設置して、海外子会社等の資金・決済の流れをタイムリーに把握する体制の整備を進めています。まず、2015年4月にシンガポールにアジア地域財務センターを設置したところですが、同年7月にヨーロッパを中心としたLIXILビルディング・テクノロジー事業部門の財務センター設置プロジェクトを開始しました。また、同年12月に中国地域財務センター設置プロジェクトを開始し2016年3月末を目標に定め準備を進めております。並行して各センター派遣者の配置・採用活動も実施しております。ビルディング・テクノロジー事業部門以外の事業部門のヨーロッパ地域財務センター及び全事業部門の北米地域財務センターについても検討を開始しました。
- ④ 健全な企業風土の浸透：内部統制が機能していない予兆を感じたときに社員が迅速にマネジメントに報告し、不審な事実を放置しないという役職員の姿勢を含む健全な企業風土の浸透が、これらの体制の大前提として重要です。これまでも研修や各種会議の場等を通じて努めているところですが、後述(3)の対応の中で取り組んでおりますので、後述します。

(2) グローバル体制を前提とした内部監査部門の整備

当社は、11月報告において、①海外子会社等を監査する部門を業務執行ラインの管理部門から外した上で、十分な予算・人員を確保し、②2015年8月1日付にて代表執行役社長兼CEOの直下に設置した全社ビジネス監査組織(Corporate Audit Group)に関する社内規程等を整備し、その下部組織であるグローバルコーポレート監査スタッフとグローバル内部統制部との役割分担を明確にすること、③海外子会社等の各内部統制組織が、Corporate Audit Groupの責任者に直接報告する形にすること、④内部監査委員会についても、グローバル化した当社の体制に適した役割を十分に発揮できるよう、機能向上に取り組んでいくことを公表しました。

海外子会社等の監査及び内部統制を所管する新組織であるCorporate Audit Groupは、次の二つの目的をもって設置されました。すなわち、第一に、当社グループ全体のガバナンス強化、内部統制、戦略構築及び人材開発を推進すること、第二に、外部監査人、社内監査役と連携し、トップマネジメントとの円滑なコミュニケーションを行うことにより問題を迅速に発見し、是正プロセスを通じてリスクとコストを最小化することに主眼があります。Corporate Audit Groupの責任者としてChief Corporate Audit Group Officer(CAGO)を置き、その下部組織として、以下の役割を持つ部室を設置しております。Corporate Audit Groupの概要は以下の通りです。

全社ビジネス監査組織(CAG)



- ・ コーポレートイニシアチブグループ：いわば社内経営コンサルティング業務を司る同グループの役割は、グローバル規模でビジネスプロセスの効率を高めることにあります。全社的ワークアウトなど、広範なプロジェクトに注力し、社内業務プロセスの効率化やリスクとコストの最小化を支援します。
- ・ グローバルコーポレート監査スタッフ：本新組織は、ガバナンス、内部統制、戦略構築を推進し、同時

にこれら業務の従事者を将来の幹部として育成する人材開発機能を果たします。伝統的な事後的監査と異なり、前年度の監査結果や社内外のリスク環境等に照らし毎年度重点取組分野を決定し短期間集中して監査を行い、問題の検知に留まらず、リスク及びコストの最小化、改善策の構築や是正措置の実施をその役割とします。

- ・ グローバル内部統制部と（国内）内部統制室：既存の内部監査とコントロールを管掌していた部室を統合・強化し、国内外の子会社・関係会社に設置された監査担当部署と連携して、国内外の子会社・関係会社の内部統制と監査業務を担当します。

これら各措置の進捗状況は以下の通りです。

- ① グローバル内部統制部の独立・中立性と予算・人員の確保：海外子会社等を監査する組織が業務執行ラインの管理部門である経理財務部門下にあったという課題については、2015年8月1日付にて Corporate Audit Group を設置し、その下部組織にグローバル内部統制部を再編設置したことにより解消されております。グローバル内部統制部の人員については、専門性がある人材を社内外から採用し、再編当時の3名体制から、現在5名体制となっており、本年3月末までには8名程度の人員を確保し、将来的には10名規模の組織を目指します。
- ② 新設監査組織 Corporate Audit Group の役割と体制の整備：Corporate Audit Group 及び上記下部組織について根拠となる社内規程を整備し、本年4月1日付施行予定です。海外子会社等の監査及び内部統制を所管するグローバルコーポレート監査スタッフは本年3月末までに9名程度の人員を確保し、将来的には20名規模の組織を想定しています。グローバルコーポレート監査スタッフには専門性がある人材を社内外から採用し、将来的には前述①のグローバル内部統制部およびコーポレートイニシアチブグループを含め、総計50名規模の組織を計画しております。
- ③ 海外子会社等の各内部統制組織とのレポーティングライン：Corporate Audit Group 責任者が主要海外子会社群の各内部統制組織に対して、組織上指揮命令関係を持つようにすることについては、前述②のとおり、同組織の役割と体制についての社内規程整備を行う過程で方針決定を行います。
- ④ 内部監査委員会：当社の内部監査委員会は、当社グループの企業活動が適法ないし適正に行われているか、法律及び当社が定めた基準に従って運営がなされているかを監査し、チェックすることを目的として設置・運営されています。これまで日本国内子会社等が中心となっておりましたが、今後は、海外子会社等のリスクマネジメントや内部統制に等しく比重を置き、グローバル体制に対応した機能を果たすよう、メンバー及び議題の見直しや各テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）に存在する関連機関との連携などの見直しを本年3月末を目途に行います。

（3）海外子会社を含めたコンプライアンス意識の向上ならびにコンプライアンス体制の再整備及び強化

当社は、11月報告において、今回のような事態を未然に防ぎ、不祥事の芽の早期発見・対応を可能とすべく、海外子会社を含めたコンプライアンス体制を再整備・強化することをお約束しました。具体的には、①当社グループにて全世界において統一した LIXIL グループ行動指針の海外を含めた教育・誓約手続の完了、②階層別教育などのより充実した教育・研修プログラムの導入、③内部通報制度の海外における運用向上、④本社コンプライアンス組織の強化及び機能の見直し、⑤コンプライアンス委員会の機能向上に取り組んでいます。これら各措置の進捗状況は以下の通りです。

- ① LIXIL グループ行動指針の海外を含めた教育・誓約手続：昨年4月1日付にて LIXIL グループにおいて統一した行動指針を当社グループ全社において適用し、全社員を対象としたオンライン研修を展開しています。オンライン研修の終了時には、全社員、行動指針を理解し遵守することの誓約が行われる仕組みを導入しましたが、昨年は第一段階として日本国内において展開し、本年は第二段階として海外子会社を含む全社において実施し、3月末の完了を目指しています。今後も定期的研修・誓約を全社的に行うプロセスを確立します。
- ② より充実した教育・研修プログラムの導入：階層別教育として、まずは日本国内法人役員向けプログ

ラムの検討に着手しており、本年3月末までの実施を目標に取り組んでおります。また、全社員会議や本社経営層による現地視察等の機会を最大限活用し、経営層自らがコンプライアンスについて語り、率先垂範でコンプライアンス意識の向上・文化の醸成に取り組んでおりますが、教育資料の作成・改訂をタイムリーに行ってまいります。

- ③ 内部通報制度の海外における運用向上：内部通報制度の周知・改善に向けては、グループ行動指針のオンライン研修・誓約手続の機会を活用して、2016年3月までに全世界で内部通報窓口の認知度を高めます。また、海外子会社向け社内イントラネットを活用して、内部通報制度の窓口をよりわかりやすい形で周知します。さらに、2016年12月末の展開を目標に、グループ全体における共通の複数言語による24時間体制の内部通報プロセスの導入に向け準備を進めております。
- ④ 本社コンプライアンス組織の強化及び機能の見直し：上記計画を順調に遂行するため、本社のコンプライアンス組織の強化及び見直しに昨年11月に着手しました。本社組織変更を含むコンプライアンス組織の見直しとグローバル対応のできる人材の配置を進め、並行して、当社グループの4つのテクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）、リスクの高い地域におけるコンプライアンス責任者の採用・配置を進めています。なお、本年1月には本社コンプライアンス組織において1名の採用が決定しており、GROHEとAmerican Standard Brandsを中心とする水回り事業にもすでにChief Compliance Officerが着任しております。
- ⑤ コンプライアンス委員会の機能向上：当社コンプライアンス委員会についても、グローバル化した当社に適した役割を十分に発揮できるよう、メンバー及び議題の見直しや、各テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）にすでに設置されあるいは設置予定であるコンプライアンス委員会から円滑に報告を受ける体制を構築するなど、2016年中に継続してその機能向上に取り組みます。

（4）グローバル企業としての役員研修の強化

当社は、11月報告において、文化的背景の異なる多様な人材が当社グループ子会社・関連会社の重要なポストに就き、当社の価値を創造していくことに対応し、取締役・役員向けに善管注意義務を含めた教育・研修制度を強化することを公表しました。前述1（3）②の通り、日本国内法人役員向け教育・研修プログラムの検討に着手しておりますが、同様に海外法人の取締役・役員向けの教育・研修プログラムの準備を開始し、本年3月中の実施を目指します。

2 M&Aの進め方と買収後の統合プロセスに関する取組み

（1）M&Aプロセス、コンプライアンス・デューデリジェンスの見直し

当社は、11月報告において、M&Aを実施する際に依拠すべきガイドラインを確立し、全テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）に適用すること、ガイドラインには、アドバイザー選定基準等のルールや、特に、いわゆる新興国リスクや不正リスクの徹底的洗い出しを可能にする要求事項を明確化し、ステージ・ゲート・アプローチ（買収プロセスの各段階ごと）でリスクレベルの判断をする有効性を更に高めること、外部専門家による買収対象のバックグラウンドや人物評価に焦点を当てた調査を実施するほか、国情や業界特性などの中期展望をもとにしたリスク視点での評価と対応の質的向上を図ることを公表しました。

当該ガイドラインについては、2015年12月に検討に着手しておりますが、2016年3月末までに最終案を確定し、4月1日付にて全テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）における適用開始を目指しております。

（2）役職員の子会社派遣、役割の明確化

当社は、11月報告において、主要な海外子会社の財務経理、法務等の重要な管理部門に、当社の役職員を派遣し、現地、現物の状況を逐次把握し、グループCFO及び関連会社ガバナンス推進室と密接に連絡を取りつつ、各テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）の自律的・自発的なガバナンス改善を推進することを公表しました。前述第三1（1）②の通り、既存の主要海外子会社群については、2016年3月末までに重要な管理部門における当社役職員3名を派遣する予定のところ、内2名が決定しており、当社関連

会社ガバナンス推進室と連携したガバナンスを強化していきます。

(3) 統合プロセスの見直し

当社は、11月報告において、M&Aにより買収した先の会社の統合を推進するためのインテグレーション・ガイドラインを確立し、全てのテクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）に適用すること、経営を完全にコントロールし統合するという基本方針に基づき、買収後の経営ガバナンスに対する明確な取り決めを行い、業務プロセスや会計システムの共通化、レポーティングラインの整備などにより統合を図ること、新規買収先にはクロージング後直ちに統合作業責任者を派遣し、グループ各管理部門における統合担当者进行明示、グループ各ファンクション・リーダーとテクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）管理部門の機能的指揮命令関係（ファンクションごとの指揮命令関係）及び権限移譲の範囲や報告事項を明確化すること、四半期毎に開催されるビジネス・レビュー（業績、戦略・施策・プロジェクト等を当社の経営報告会）における各テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）の報告すべきレビュー項目に、コンプライアンス（法令遵守）とコントローラシップ（経営管理）に関する事項を追加することを公表しました。具体的レビュー項目としては、例えば、コンプライアンス関連部署の組織体制のアップデートや特筆すべき事案・活動に関する報告等を想定しておりますが、今後詳細を検討していきます。

インテグレーション・ガイドラインについても、2015年12月に検討に着手しておりますが、2016年3月末までに最終案を確定し、4月1日付にて全テクノロジー・ビジネス（事業分野ごとの経営組織）における適用開始を目指しております。

(4) 外部監査人の統一

当社は、11月報告において、買収後統合作業の必須事項に、外部監査法人の共通化を入れることを公表しました。この点については、前述（3）にて言及した買収後のインテグレーション・ガイドラインにおける要求事項の一つとして明記を予定しております。

3 その他の取組み

当社は、11月報告において、当社取締役会ではガバナンス機能を強化する目的で権限規程の見直しを実施したこと、取締役会に先立ち開催している社外取締役との懇談会の中で進行中のM&Aについては時間をかけて詳細に説明する場を設けるなど積極的な改善を図る姿勢を今後も促進し、取締役会のさらなる活性化、グローバル化等含め引き続きガバナンスの改善・強化に取り組むことを公表しました。

権限規程の見直し例としては、多額のM&Aを取締役会決議事項にしたことが挙げられます。取締役会については2015年6月より社外取締役を増員し、より活発な議論がされる場となっておりますが、さらに、取締役会の審議を十分な時間の余裕をもってこれらを開催すること、執行役の業務執行状況の報告を適切な頻度で十分に行うことなどさらなる工夫改善に継続して取り組みます。

第四 総括

以上の通り、当社は、上記事実経緯を踏まえ、本事案の原因分析を経て、取締役会及び執行役会において決定された再発防止策を実行すべく真摯に取り組んでおります。今般、すでに公表済みの再発防止策について具体化した各措置の進捗状況をご説明し、それぞれの完了見込時期をお知らせしました。これらの再発防止策を構築するに至った本事案の事実経緯と原因分析も合わせてご説明したのは、当社の再発防止に向けた体制の見直しその他の対策について、投資家および当社のステークホルダーの皆様により深いご理解を頂いたうえで、各措置について全社的なコミットメントを行うべきであるとの判断に基づきます。当社は、本事案を通して学習した事項を無駄にすることなく、より透明性を高めたいと当社経営において一層強化すべき分野に注力し、住生活産業における真のグローバルリーダーを目指します。

以上

別紙

GROHE / Joyou

LIXIL

2009年 10月	GROHEによるJoyouの香港持株会社への投資	
2010年 3月	Joyou AGのフランクフルト証券取引所上場	
2011年 3月	GROHEによるJoyou の公開買付け開始	
2011年 3月	Joyou-Groheステアリング・コミッティ（運営委員会）設置	
2011年 5月		中期経営VISIONを公表
2011年末	GROHEによるJoyouの過半数株式取得、連結子会社化	
2012年		GROHEの最初の買収交渉
2013年 3月	株式交換により、GROHEによるJoyou AGの持株比率が72.3%に	
2013年 5月	Joyouにバイリンガルの財務担当者を配置	
2013年 6月		Grohe Sarl株式87.5%の競売方式による売却手続（第一取引）開始
2013年 7月		一次入札にて提案書提出、通過。二次入札にてDD実施
2013年 9月		最終提案及び株式譲渡契約締結
2014年 1月		第一取引クロージング
2014年 4月		GMC体制導入
2014年 5月		Cai社保有のGrohe Sarl株式12.5%の買収（第二取引）を提案
2014年 7月	Joyouの香港持株会社が、邦銀3行と融資枠契約締結	GROHEに対し、Joyouに関する懸念点の改善要請 GROHE及びJoyouにおけるJ-SOX対応検討開始
2014年 9月	Joyou AGの経営役会メンバー兼CF0にバイリンガルの人材選任	
2014年 11月	Joyouの現預金特別監査をEYに委託	Joyou及びGROHEに対するクロージング後DD開始
2014年 12月		第二取引の株式譲渡契約締結
2015年 2月	GROHE経営陣が、EYより現預金特別監査の途中経過報告を受ける GROHE内部監査部門によるJoyou訪問 Joyou AG経営役会に対し内部監査実施要請	
2015年 3月	GROHE経営陣が、現預金特別監査に関するメモランダムドラフトを受領	
2015年 4月	GROHE経営陣が、現預金特別監査に関するメモランダムの最終版を受領 本件不正発覚（中国の銀行からの通知書受領） Joyou AG監査役会の特別監査チームによる調査	第二取引クロージング、Grohe SarlとJoyou AGの連結子会社化 同左 第一次調査
2015年 5月	Joyou AGが債務超過公表、破産申立て	邦銀3行に対する保証差入れに同意
2015年 6月		社内調査委員会及び特別調査委員会（Joyou問題委員会）設置 特別損失計上見込み公表 有価証券報告書提出
2015年 7月	Joyou AGの破産手続開始決定	