



住まいの豊かさを
世界の人々に

New Phase. New Growth.

NITORI HOLDINGS

統合報告書 2023

2022.2.21 - 2023.3.31



ニトリグループのロマン(志)とビジョン

住まいの豊かさを 世界の人々に提供する。

New Phase, New Growth.

2032年ビジョン

3,000店舗 売上高 **3兆円**

わたしたちの想い

ニトリグループは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」

というロマン(志)を、従業員一人ひとりが
行動の原点としています。

そして、従業員の力を結集して
長期ビジョンの達成に全力を尽くすことを
活動の指針としています。

ロマン(志)を原点に、ビジョンを達成していくことで、
ニトリグループはお客様をはじめとした
ステークホルダーの皆様とともに
多様な豊かさを分かち合っていきたいと考えています。

会長メッセージ

成長著しいアジアとともに
発展していく
ニトリグループの姿に
ご期待ください。

代表取締役会長 兼
最高経営責任者 (CEO)

似鳥昭雄



アジアへの集中投資を本格化

ニトリグループの原点は1972年、偶然のように参加したアメリカのチェーンストア視察で得た「日本の人々の住まいを豊かにしたい。」という強烈な想いから生まれたロマン(志)です。また、チェーンストアとして成長することが、ロマン(志)を実現すること。そのために、ビジョンとして「30年の長期目標」を店舗数と売上高で定め、逆算し、短い期間毎に具体

的な目標を定める経営手法をとっています。

2007年の台湾での店舗展開開始を機に、ロマン(志)を「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」に拡げ、東アジア地域を中心に海外展開を進めてきました。とはいえ、30年以上前からアジアに商社などの拠点を構え、多くのパートナー企業と緊密な関係を築き、サプライチェーンの要となる自社工場などの多数のグループ会社を設立・強化し、“製造物流IT小売業”として、アジア地域とともに成長してまいりました。

この数年間、世界中がコロナ禍、ウクライナ侵攻による急激な経済環境の悪化に翻弄されてきました。その間も、より多くのお客様に「住まいの豊かさ」を提供すべく努め、海外事業展開の本格稼働に向けた準備を重ねてきました。今後長期間にわたる著しい経済成長が見込まれ、ニトリグループを支えているサプライチェーンの中核であるアジア地域にグローバル販売事業の経営資源を集中し、事業展開を本格的に加速することといたしました。2023年3月期にはASEAN諸国のマレーシア、シンガポールでの店舗展開を開始し、それらを含め海外には36店舗を出店しました。2024年3月期には国内外計206店舗の出店計画を立てていますが、そのうち77店舗は、既に展開している国・地域に加え、タイ、香港、韓国、ベトナム、フィリピンなど、新たな国・地域を含むアジアへ出店予定です。アジアの成長を取り込み、アジアのお客様のニーズに迅速に応えるべく、出店ペースを一段と加速します。

もちろん同時に、日本国内でもお客様の利便性向上に向けて小型店、郊外や商圏人口の少ない地域などへの出店も含め、グループ内各事業の出店を積極的に続けていきます。数年のうちに年間300店舗を超える出店ペースになると見込んでいます。社会貢献のバロメーターである「店舗数」と「客数」の拡大に向けて邁進してまいります。

厳しい環境の中で従業員の成長を強く実感できた1年

2023年3月期は、コロナ禍の影響に加え、急激な円安の進行や物流費・原油価格の高騰などが重なり、かつてない厳しい収益環境でした。その中で売上高、経常利益ともに前期を上回り、上場来33期連続増収増益を達成し、単独世界一となれたのは国内外従業員が一丸となって、あらゆる業務の経費削減や改善・改革に取り組んだ成果だと考えています。「逆境こそが最大の教育の場」といいますが、従業員の成長を実感できた1年でした。心から感謝していますし、厳しい環境下に結果を残せたことは、大きな自信となりました。また、それを可能としたのは、「住まい

の豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(志)とビジョンの存在だと考えています。

従業員の成長こそがニトリグループの財産

会社や上司のためではなく、自分自身のロマン(志)とビジョンをもち、実現に向けて自ら考え、行動する人材を育てたいと、上場企業平均の約5倍の教育費をかけ、多数のスペシャリストを育成してきましたが、更に強化します。海外展開の担い手となるグローバル人材 (P14: グローバル人材の育成) に加え、独自の内製IT基盤を通じて成長を支えていくIT人材 (P14: IT人材の育成) も重要であると考え、2022年4月にはIT・DXの更なる加速のため、優秀なIT人材が国内外から結集する“ベース”として、「㈱ニトリ デジタルベース」を設立しました。ビジネスとITの双方に精通したIT人材を、現在の400名から、2032年には1,000名体制へと増強していく計画です。

物流機能の強化にも引き続き、注力しています。国内物流網は、総額約3,500億円を投じる国内物流センターの再構築を進めています。拠点の最適配置と機能集約を柱とし、出店加速、EC需要拡大などによる物量増加に対応する機能拡充、CO₂排出量抑制、効率性向上、コストの大幅な削減を目指します。また、海外店舗展開の加速に対応すべく、海外物流へのノウハウの移転を進めています。

ビジネスモデルを更に進化させ、グローバルに発展していく姿にご期待ください

今後は、出店を中心とした拡大のフェーズに入っていきます。より多くのお客様に一層の「住まいの豊かさ」を提供する、壮大なロマン(志)とビジョンの実現を目指し、ニトリグループ一丸となり、挑戦し続けてまいります。商品をお買い上げいただくお客様はもとより、株主の皆様やお取引先様、グループ従業員など、全てのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻をいただくとともに、ニトリグループのこれからの発展にご期待いただきたく、よろしく願いいたします。

社長メッセージ

2032年ビジョン達成に向けて グローバル展開の加速と 事業領域の拡大を促進

代表取締役社長 兼 最高執行責任者 (COO)
白井 俊之



2023年3月期総括

**逆境下でも、36期連続増収増益を達成。
上場来33期連続は、
世界上場企業ランキング単独一位**

世界経済は、コロナ禍の影響から正常化に向かう中、ロシアのウクライナ侵攻を機に大きなインフレ圧力に見舞われました。わが国以外の多くの国と地域で金融政策が急な引締めへ転換され、急激な円安、原材料価格や貿易費の高騰などにより、過去に例のない厳しい経営環境となりました。かかる環境下、国内外従業員が一丸となって取り組んだ結果、決算期変更に伴い13か月と11日間の変則期間でしたが、売上高9,480億円（前年比16.8%増）、経常利益1,440億円（前年比1.6%増）となり、売上高と経常利益ベースの増収増益は36期連続、上場来では33期連続と、世界上場企業の連続増収増益年数ランキン

グで単独一位となることができました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、賃貸等不動産に係る減損損失を主因とした特別損失の計上により、951億円（前年比1.6%減）となりました。これは、ひとえにお買い上げいただいたお客様はもとより、



株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、深く感謝申し上げます。

逆境克服に向けたさまざまな挑戦

原材料自社購入の拡大や原価低減などのパーティカルマーチャンダイジングの強化、物流費用削減に繋がる内製化推進やパッケージの圧縮など、“製造物流IT小売業”のビジネスモデルを活用し、広範かつ徹底的なコスト削減と業務改革を推進しました。また、一部の商品価格をやむなく改定させていただくにあたり、商品の仕様変更や新規商品の導入を進め「お、ねだん以上。」の維持、向上に努め、生活応援や家電、配送料などの各種のキャンペーンを実施し、お客様からご支持をいただくことができました。

グループ能力の向上に向けた、積極的な投資、体制の強化・整備

店舗展開では、創業以来初の100店舗以上となる101店舗の純増を実現しました。国内では、都心での「目黒通り店」や「池袋サンシャイン60通り店」など大型店に加え、積極的な出店をデコホームやN+も含め続けました。海外では、著しい成長が見込まれ、当社のサプライチェーン、人的資源が最も有効に活用されるアジア市場に経営資源を集中すべく、高い関税などが障壁だった米国事業から一旦撤退することを決定しました。既存のアジアの国と地域への出店を加速するとともに、マレーシアとシンガ



ポールに出店し、東南アジア市場での店舗展開を開始しました。その結果、2023年3月期は、国内外合わせ101店舗純増し、合計902店舗となりました。

また、IT部門強化に向けたIT人材の獲得と育成の基盤としての「(株)ニトリデジタルベース」設立、親和性の高い商材を扱う「(株)エディオン」との資本業務提携の締結、コロナ禍により休止していたアメリカセミナーの再開をはじめとした各種人材育成プログラムの強化、働きやすい環境整備などを進めました。

2032年ビジョン達成に向けての戦略

成長戦略の方向性、企業成長の考え方

ニトリグループは「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン（志）に従業員一人ひとりの行動の原点として共有し、グループの力を結集して長期ビジョン「2032年売上高3兆円、3,000店舗」の達成に全力を尽くすことを、活動の指針としています。グローバルチェーンの確立により、世界のより多くのお客様に品質が維持された商品をお求めになりやすい価格で提供すること、住空間をトータルコーディネートする楽しさを提案することの2つを基本方針に据え、5つの中長期経営戦略を策定しています。

中長期経営戦略

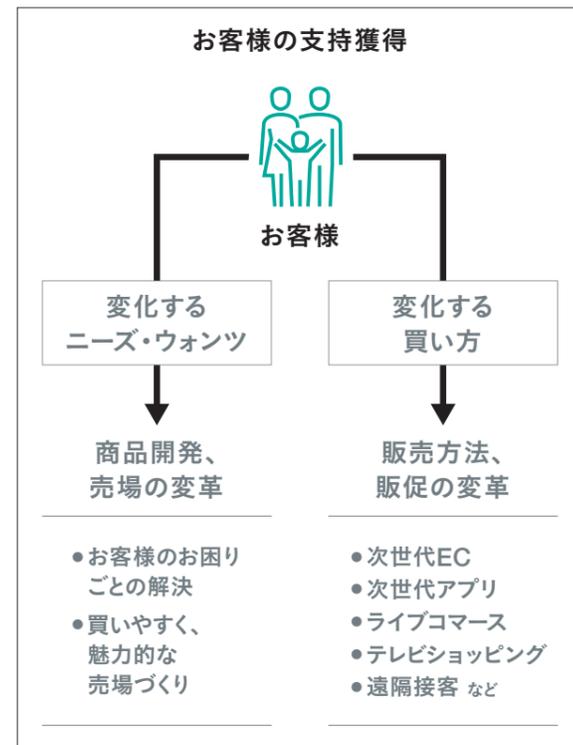
- 1 事業領域の拡大と顧客の支持獲得
- 2 グローバルチェーン展開の加速
- 3 サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革
- 4 ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進
- 5 社会課題解決とロマン実現を両立するサステナビリティ経営

トップメッセージ

社長メッセージ

① 事業領域の拡大と顧客の支持獲得

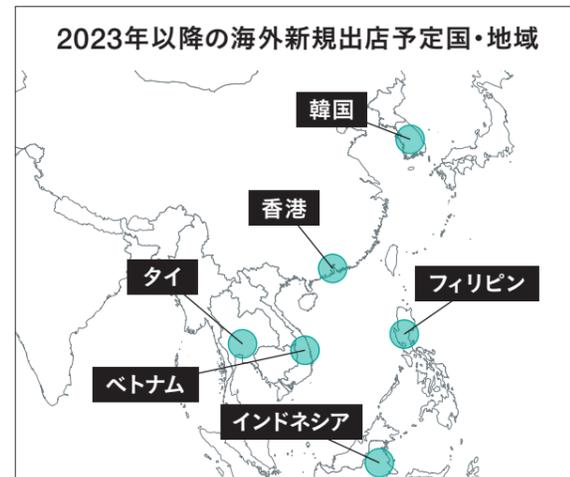
お客様の購買行動や価値観の多様化が進む中、今まで以上に魅力的で幅広い品揃え、「お、ねだん以上。」の価格と品質、買い易さ、コーディネート提案を実現し、進化するテクノロジーを活用してお客様に提供、提案することで、客層の拡大と客数の増加を図っていきます。個々のお客様のニーズやウォンツを把握し、「個客」に応えるビジネスに進化させるため、ニトリアプリを中核に、顧客分析機能の強化とグループのシナジー効果の最大化により、お客様との継続的で強固な関係構築を進めていきます。



② グローバルチェーン展開の加速

より多くのアジアのお客様に「住まいの豊かさ」を提供できるよう、アジアに経営資源を集中投資し、出店を加速、拡大します。中国大陸では、重慶市にも出店したことで、全直轄市への出店を果たしました。今後もエリアの拡大とドミナント化を加速します。台湾では新規フォーマットも視野に、事業を拡大します。また、経済成長に伴い中間所得者層が急激に

伸びることが確実なASEAN主要6か国では、マレーシア、シンガポールに続き、タイへの出店を8月末に予定しています。加えて、香港、韓国、ベトナムなどへの店舗展開も開始します。



③ サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革

従来からサプライチェーン全般を自社ITネットワークでコントロールする体制を築いてきましたが、グローバル展開が進むにつれ販売拠点と製造・調達先が複雑化し、効率的・安定的なサプライチェーン運営が益々重要になります。進化を続けるITテクノロジーを活用し、更に進化・発展させていきます。

国内物流拠点の整備に、総額約3,500億円を投じ、拠点の自社化を通じて、機能の集約化と戦略的・効率的な再配置によるコストの削減と在庫水準の適正化、リードタイムの短縮を進めています。

組織体制と人材の育成については、ビジョンから逆算し、その達成に必要な体制整備を計画的に進めると同時に、従業員一人ひとりの自己実現とライフイベントを両立させる人事制度の構築を進めています。

④ ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進

スケールメリットの実現、事業や機能の強化な

ど、シナジー効果の発現に繋がる戦略的なアライアンスやM&Aを模索していきます。

⑤ 社会課題解決とロマン実現を両立するサステナビリティ経営

お客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様と環境・社会にとって、より良い未来の実現を追い求めていきます。

ニトリグループのサステナビリティ

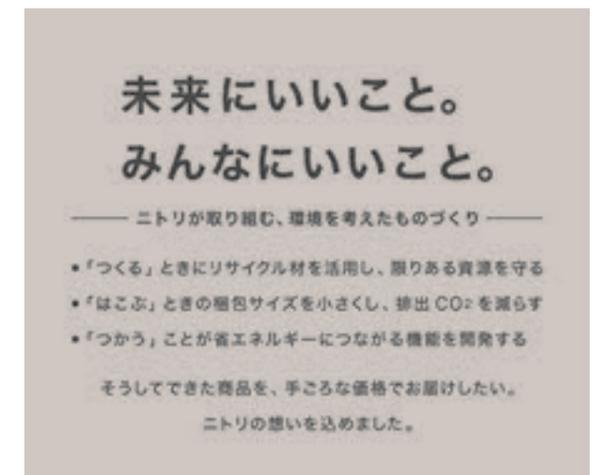
7つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を特定し、環境・社会課題解決への取り組みを推進しています。“製造物流IT小売業”の特性を活かし、お客様の快適な暮らしの実現と環境・社会課題の解決を同時に果たしたいと考えています (P29-30: ニトリグループのサステナビリティ)。

中でも、資源の有効活用と循環促進には積極的に取り組み、資源使用量と廃棄物排出量の削減に努めています。お客様が使用された後のことまでを考え、企画・設計段階から資源の有効活用を見据えた商品開発をするとともに、回収して資源にまわせる製品の拡大を目指しています。

その一環として、カーテン・羽毛布団のリサイクル回収を全国のニトリ・ニトリEXPRESS・島忠に拡大。お客様が、特に処分に困っていた敷き布団とカーペットは、回収・中間処理・再資源化工程を経てセメント製品に生まれ変わらせ、再資源化する取り組みを3社協業で構築し、一部店舗で実験的な回収に取り組みました。

気候変動対応では、TCFD提言への賛同を表明し、温室効果ガス削減目標をはじめ、TCFD提言に基づく情報開示を実施しています (P49-50: 気候変動問題への対応)。

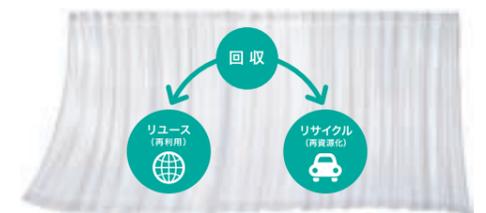
国内外の全従業員が参画し、一丸となり、ニトリグループならではのサステナビリティ経営を通じ、持続的な成長を実現していきます。



ニトリは、ご協力いただいたお客様の想いと、限りある資源を未来へつなぎます。



「愛と真心」をこめて、新しい羽毛製品へ。



あなたを笑顔にしたカーテンが、また誰かの笑顔をつくる。

ステークホルダーの皆様へ

ニトリグループは、ロマン(志)とビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルを更に強化し、進化してまいります。ステークホルダーの皆様からの期待に応えるべく努力してまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

イントロダクション

01 ニトリグループのロマン(志)とビジョン

トップメッセージ

03 会長メッセージ

05 社長メッセージ

10 ニトリグループの今



ハイライト

- 11 海外戦略
- 13 ニトリグループの人的資本
- 15 鼎談:ロマン(志)実現の鍵となる、人材育成について
- 20 財務戦略

ニトリグループの価値創造

- 23 ニトリグループの歴史
- 25 ニトリグループの価値創造モデル
- 27 ニトリグループの強み (ビジネスモデル)
- 29 ニトリグループのサステナビリティ
- 31 価値創造に向けたニトリグループの進化

サステナビリティ

- 43 マテリアリティとサステナビリティ戦略
- 45 ニトリグループが取り組む環境に配慮したものづくり・取り組み ~Nitori's ecology~
- 47 廃棄物削減・資源化の拡大
- 48 持続可能な調達
- 49 気候変動問題への対応
- 51 人材育成と組織開発の推進
- 53 ダイバーシティの推進
- 54 健康で安全な職場環境づくり
- 56 海外拠点・自社工場における環境・社会課題への取り組みの推進
- 57 サプライヤーとの真のパートナーシップの構築
- 59 CSR活動の推進
- 61 コーポレート・ガバナンス体制の強化
- 63 社外取締役対談
- 67 取締役会の実効性確保

データセンター

- 69 主な経営指標の推移
- 71 サステナビリティデータブック
- 75 財務・企業データ

編集方針

投資家・株主様をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社の長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスと可能性をご理解いただくことを目的に「統合報告書2023」を発行しました。国際統合報告評議会(IIRC)の開示フレームワークも参照し、「当社の長期持続的な成長拡大と環境・社会・経済の持続可能性への貢献」の表現に力点を置き企画・構成をいたしました。

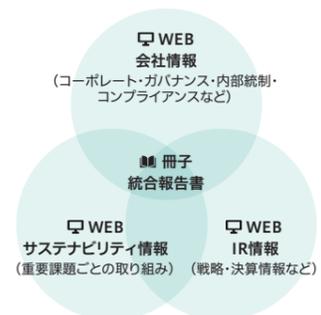
対象範囲

可能な限り連結決算対象の国内外ニトリグループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

対象期間

2022年2月21日~2023年3月31日。活動報告には一部直近の内容も含まれます。

本レポートの位置づけ

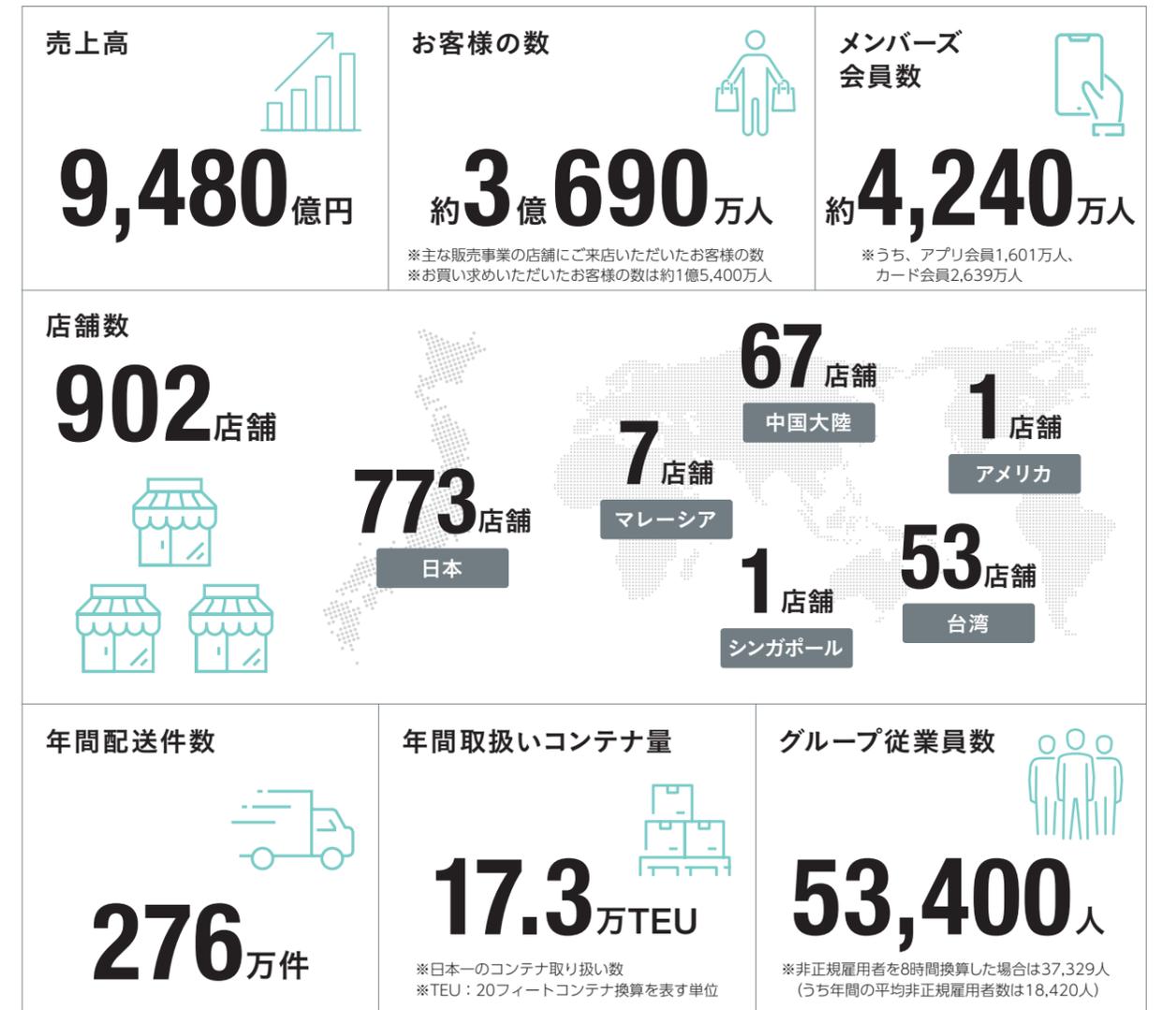


見通しに関する注意事項

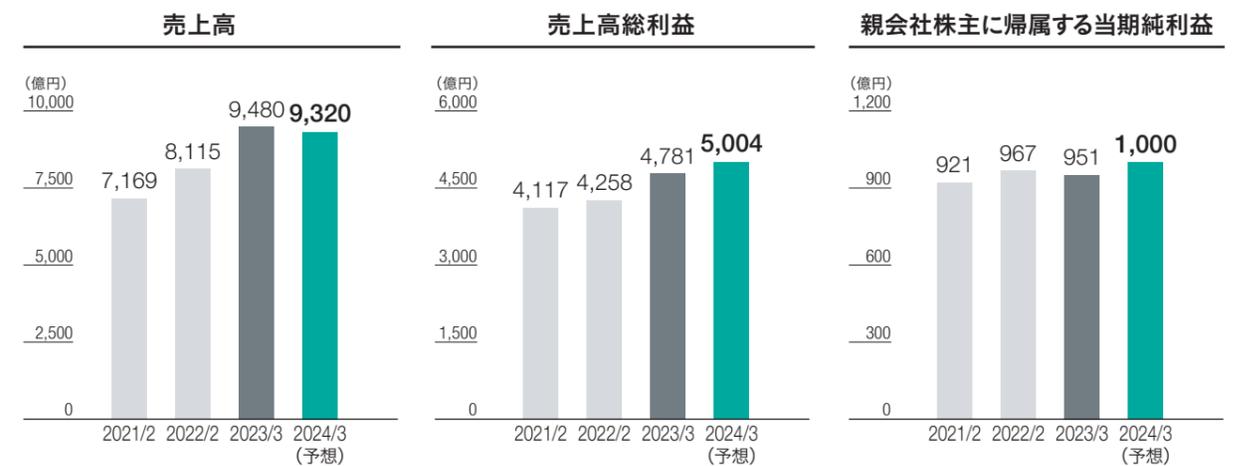
本レポートには、当社及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定及び所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

ニトリグループの今

欧米のような豊かな暮らしを日本でも一創業から変わらぬこの想いを原点に、ニトリグループは常にお客様のニーズに応じた商品とサービスを提供し続けてきました。ニトリグループの“今”はビジョン達成に向けた“未来”への通過点です。



※数値は2023年3月期のもの

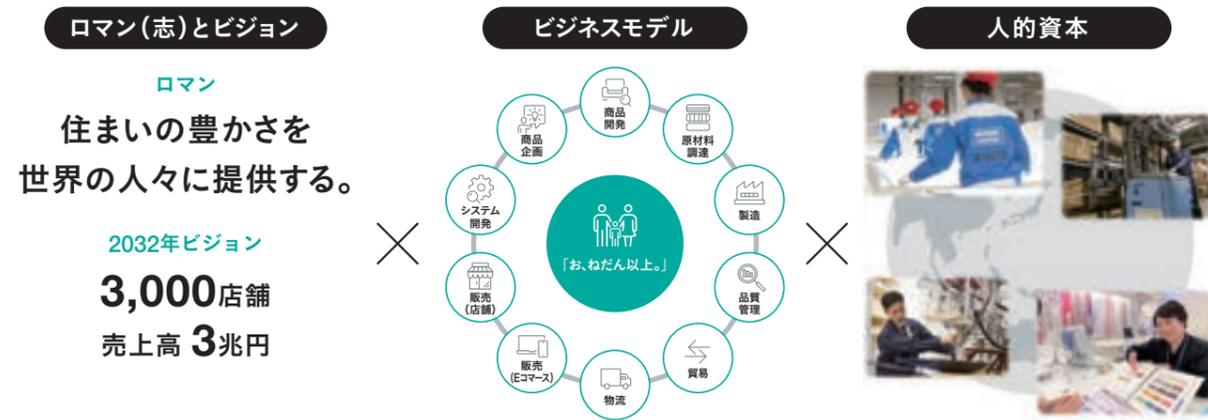


海外戦略

アジア地域への集中投資により、グローバル展開を加速

グローバル事業の強化と飛躍的な成長は、2032年ビジョン達成に向けたニトリグループの最重要課題の一つです。そのために準備・構築してきた仕組み、ノウハウ、システムを活用し、国内外の従業員とともに、海外展開を加速させていきます。

競争優位性



海外出店加速に向けた活動のあゆみ

テーマ	取り組み概要
日本の本部による海外事業支援	日本を除く全ての国・地域の事業展開で抱えている課題をサポート。人材育成、商品開発、商品供給、店づくり、オムニチャネル構築、店舗作業標準化、商品供給在庫管理など。
ノウハウの明文化と転写	商品をわかりやすく提案する売場や商品演出の基準づくり、販促物設置基準、人材育成の短期化と高効率化など、日本でのノウハウを海外展開全般に活用する仕組み、各言語マニュアルを整備。
進出国・地域の暮らし調査に基づく商品提案	売れ筋の市場調査ではなく、各国・地域の人々の暮らし方の理解を通じ、現地の方に「不平・不満・不便」を解消するニトリ商品や売場、POP・販促物でわかりやすく訴求。
グローバルオムニチャネルの推進 (プラットフォーム構築・グローバル標準化)	各国・地域で展開してきたECも、グローバル共通のプラットフォーム構築へと進化。顧客の「買い方」の急激な変化への迅速な対応に向け、コスト対策と拡大スピードの向上を推進。

2024年3月期 各国・地域の重点施策

中国大陸

- 北京・蘇州・成都・武漢・重慶のドミナント化
- ECプラットフォーム「拼多多 (ピンドウドウ)」への新規出店
- WeChat内での自社サイトのアプリ化
- 将来を見据えた積極的な新卒採用(約400名)



台湾

- 大規模全面改装・増床改装の実施
- 新フォーマットの出店準備
- TV・SNS広告の強化
- アプリの機能追加(会員数135万人へ)



その他アジアの国・地域

- 2023年以降に、タイ・香港・韓国・ベトナム・インドネシア・フィリピンなどへの出店
- 品揃えの最適化による販売効率の向上
- ECプラットフォームへの新規出店
- 新規進出国調査



2024年3月期以降の出店加速について



取締役
グローバル商品本部本部長兼
グローバル販売事業推進室室長
海外販売事業管掌
武田 政則

世界中のお客様へ、変わらない「豊かさ」をお届けする

2023年3月期のマレーシア、シンガポールへの新規出店に続き、8月末にはタイへの出店を果たします。また、香港、韓国、ベトナムなどへの出店も計画していると同時に、インドネシアやフィリピン、インドなどへの出店調査、検討を進めており、今後更にアジアでの出店を加速させていきます。グローバル展開の課題は人材育成、サプライチェーン網の確立、商品共通化によるスケールメリットの追求です。今まで日本で培ってきたノウハウ・強みを活かし、「世界中どこにでも出店できる仕組みづくり」をニトリグループ一丸となって確立させていきます。

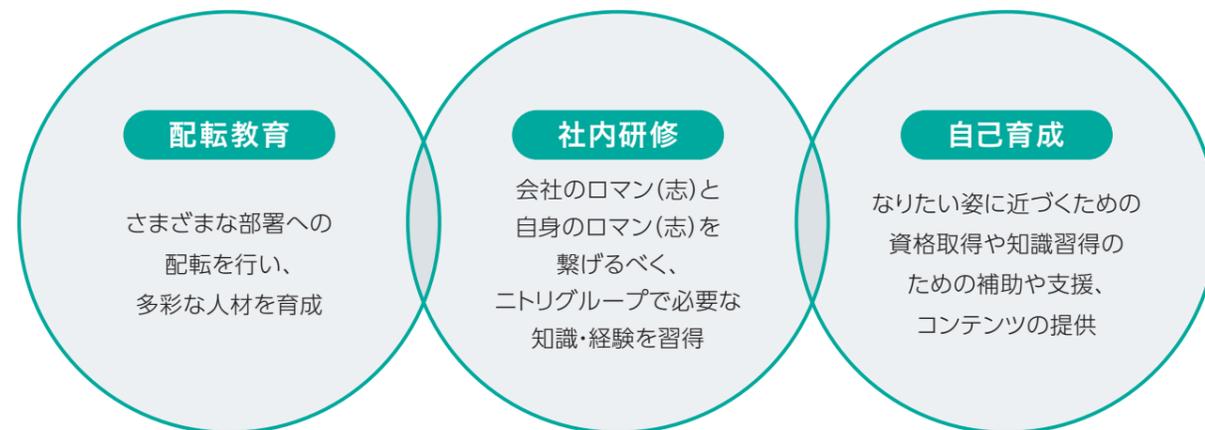
ニトリグループの人的資本

ロマン(志)の実現に向けてともに歩み、成長と進化を支える

ニトリグループは創業以来、現状否定を繰り返し、前例のないことに挑戦し続けてきました。その主役は従業員であり、「個人の成長が企業の成長に繋がる」という考えのもと、多数精鋭のスペシャリスト人材の育成に力を入れてきました。一人ひとりが自らのなりたい姿に向けて主体的に成長を目指すことを促し、支援しています。

→ 関連ページ：P51-52 「人材育成と組織開発の推進」

なりたい姿に導く教育



国内従業員から始まった人材育成の考え方と仕組みは、今では対象を国内外全ての従業員に拡大しています。また、世界で活躍するニトリグループの従業員一人ひとりが、ロマン(志)の実現に向けて企業としても個人としても着実に前進できるよう、挑戦し続ける人を大切に育む組織づくりに取り組んでいます。



受講者がさまざまな部署の社員に同行し業務体験する「ジョブシャドウイング研修」



プロのコーディネーターから学ぶ、選抜の「インテリアコーディネート研修」

グローバル人材の育成

「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(志)と、チェーンストア理論に基づき、ニトリグループの能力を有効活用することで、各国・地域のお客様に合った商品やサービスの提供に向けた課題解決・仕組み構築ができるグローバル人材を育成しています。

広い視野をもち、多様性を活かし世界中の従業員とともに活躍できる人材育成に向け、まずは日本でグローバル研修、ダイバーシティマネジメント研修など、多様な研修・勉強の機会を設けています。また、現地事業を成長させる中で自らも成長して欲しいとの想いで、積極的なグローバル配転教育を推進しています。更に、海外勤務公募制度や海外店舗への「タスクフォース」派遣など、自らチャレンジする機会も提供しています。海外従業員には、日本の店舗、物流拠点などの現場見学やチェーンストア理論研修など、ニトリグループの理解に繋げる研修を行っています。



IT人材の育成



IT部門の内製化を進めてきたニトリグループは、2022年4月、優秀なIT人材が国内外から結集する“ベース”として「(株)ニトリデジタルベース」を設立しました。2032年に社内IT人材を1,000人に増やすべく、採用活動と育成に注力しています。ニトリグループのIT人材には、専門スキルに加え、現場の知識、現場視点での問題解決力が不可欠。そのため、原則全員が店舗や物流部門での勤務を経験します。非IT分野出身の社員のIT人材化も推進しており、ITの基礎から最先端技術まで段階的な教育プログラムを組んでいます。お客様の買い物・サービスにおける利便性向上から海外展開加速を支援するシステム構築、業務効率改革に至るまで、IT技術の力をフル活用して成長を支えています。

鼎談

ロマン(志)実現の鍵を握る海外人材育成に向け 教育システムのベストプラクティスを共有し 仕組み化を進める



商品部 HFaキッチン・ダイニングチーム
バイヤー
H.I

2005年入社。7店舗を経て、2014年より店長として2店舗を経験。2017年に中国大陸へ出向。店長とエリアマネージャーを経て、現地従業員の教育や研修に携わる。2021年より商品部。デリバリーを経験後、2022年より現職。

NITORI RETAIL (MALAYSIA)
SDN.BHD.
K.K

2004年入社。4店舗を経て、2012年に店長となる。2013年より組織開発室。ダイバーシティ推進や社内広報を担当。2016年より商品部。デリバリー、バイヤーを経験後、2023年1月よりマレーシアに出向し、商品部業務に携わる。

取締役
人材教育部 ゼネラルマネジャー
サステナビリティ経営推進担当役員
安孫子 尋美

1984年入社。法人事業部や業務システム室などを経て、1999年女性初の店長となる。2002年より商品部。2015年に商品部マネージャーとなり、コーディネートによる暮らしの豊かさ実現のための商品開発、売場提案の指揮を執る。2021年より現職。



ロマン(志)から逆算して
構築した教育体系が、
スペシャリストを育成する

安孫子取締役

— ニトリグループの人材育成の考え方や仕組み

安孫子取締役

ニトリグループの中心には常にロマン(志)とビジョンがあります。人材育成でも、ロマン(志)とビジョンの実現に必要な将来の組織と人材を想定し、そこから逆算して、教育体系を構築しています。例えば、今まで以上に幅広い商品やサービスを、より多くの国や地域の人々に「お、ねだん以上。」で届けるためには、その将来時点で、業務範囲も現状より広がり、進化しているということです。そのため、米国視察をはじめ、従業員教育には非常に力を入れてきました (P51：人材育成と組織開発の推進)。段階を踏んだ多種多様なカリキュラムからなる教育と、幅広い分野での業務経験を通じ、4C(チェンジ、チャレンジ、コンペティション、コミュニケーション)

をもち合わせた多数精鋭のスペシャリストが育つと考えています。4Cをもち合わせたスペシャリストというのは、変化に対応し、改善・改革を繰り返しながら競争の中で自己成長を目指し、社内外で密な連携をとりつつ全体最適を追求する人材のことです。高い専門性を有すると同時に、サプライチェーン上の業務全般の理解も求められます。

お二人は、ご自身の経験を通じ、ニトリグループの人材育成の考え方や仕組みについて、どのように感じていますか。海外展開を拡大する際、4Cの中で、コミュニケーションがとりわけ重要性を増すように思いますが、いかがでしょうか。

K氏

私は、ニトリグループのロマン(志)と、その実現に向けて人材教育に力を注いでいる一貫性に共感し、入社しました。店舗で勤務していた最初の頃は、店舗でキャリアを積み、やがて店長、エリアマネージャーになりたいと漠然と考えていました。思いがけず組織

開発室に異動し、社内報制作などに携わる中で商品部の方々と接する機会を多く得たことで、モノづくりに魅力を感じ、商品部でのキャリアを目指すようになりました。2016年、念願の商品部配属となり、デリバリーやバイヤーの経験を積みました。今年1

ハイライト

鼎談：ロマン(志)実現の鍵となる、人材育成について

月末からマレーシアへ出向しているのですが、この配転も思いがけないものでした。現在、今までの経験を活かし出店準備や人材育成など、幅広い業務に携わっています。配転教育を通して自分のやりたい

こと、なりたい姿がどんどん明確になってきたこと、そこを目指すための教育プログラムも充実していることが、自身のキャリア形成にとてもプラスになったと感じています。

I氏

私は、ニトリグループのロマン(志)に共感するとともに、将来性を感じて入社しました。国内店舗勤務が長かったのですが、中国大陸で働くチャンスが巡ってきた際、自らの成長のための挑戦だとも思いました。いざ海外勤務を経験してみると、日本ではすぐに手配できる什器や商品等がなかなか届かないなど、日本では殆ど経験しなかった問題に色々

ぶつかりました。それらの課題を解決したいとの想いを胸に、帰国しました。その後、商品部でデリバリー業務に携わり、商品が生産されてから店舗に並ぶまでの一連の流れを理解し、コントロールする技術を習得しました。今は、バイヤーとして食器類を担当しています。いずれまた海外勤務に挑戦し、現地の課題を解決する人材になりたいと思っています。

海外での勤務経験が、
将来のなりたい姿を
明確にしてくれた

I氏



— 海外人材の育成についての課題及び方向性

安孫子取締役

ニトリグループは、2032年ビジョンの達成に向けて、アジア地域への出店を加速していきます。そのため、海外人材の育成は急務です。国内の教育システムをグローバルに標準化した上で、浸透させ、価値観を共有し、ニトリグループのロマン(志)の実現と一緒に目指してくれる現地スタッフを増やしていきたいと考えています。

一方、各々の国・地域には、特有の生活様式があり、文化や考え方にも違う部分があります。現地に適した方法の採用、伝え方の工夫など、柔軟な対応も必要だと感じています。

ここは是非、お二人の海外での経験に基づく実感や意見を聞かせてください。

K氏

私のマレーシアにおける役割の一つは、日本で学んできたことを現地の従業員に伝えていくことだと認識しています。日本のように6を言ったら10伝えることはなかなかありませんので、1から10までを丁寧に伝えていくことを心がけています。とはいえ、やってみると簡単ではありません。言葉の問題なのか、伝え方の問題なのか、仕組みの問題なのか、一つひとつを分解して考え、次に繋げていくようにしています。丁寧を意識するあまり情報過多や難解になったりせず、シンプルに伝えるスキルが段々と身に付いてきたかなと感じています。私の今の

ロマン(志)は、現地のバイヤーの成長を支え、一人前になることを見守ることです。彼らがニトリグループと出会ったことで、未来へのワクワク感を抱いたり、自分なりのロマンに向けて歩いていけるよう、一緒にチャレンジしていきたいと思っています。

2032年ビジョンの達成に向けて、更に人材育成のスピードを高めていかなければなりません。言葉や文化など違う部分もありますが、価値観を共有しながら一つひとつ丁寧に対応することが重要だと感じています。

安孫子取締役

私も同様の課題意識をもっています。これまでもニトリグループは、台湾や中国大陸などに展開し、新しい店づくりや人材育成を行ってきました。その活動から得たものには、ベストプラクティスとして、もっと共有・活用できる部分があると感じてい

ます。Kさんのマレーシア出店での経験の一つひとつが今後に向けた土台になることはもちろん、それを次の出店国でも活かせるような仕組みづくりをしていかなければいけませんね。また、それが当社にとっての大きな財産になるわけです。

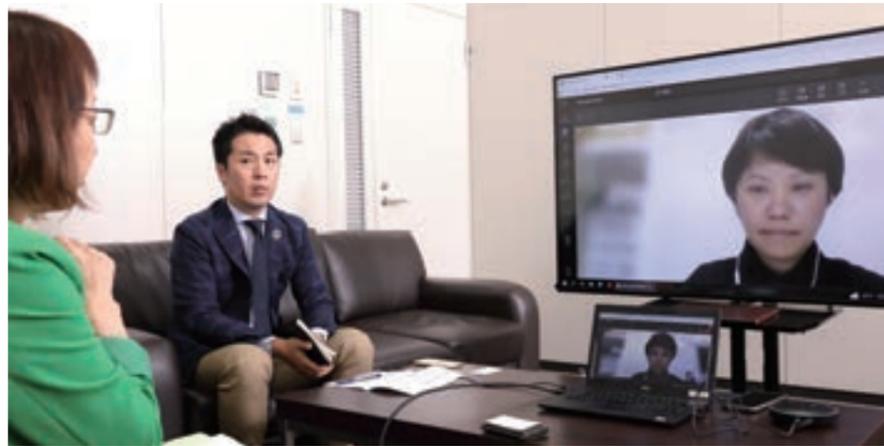


海外で働く仲間とともに、
日々チャレンジを
続けていきたい

K氏

ハイライト

鼎談：ロマン(志)実現の鍵となる、人材育成について



I氏

私には、中国大陸での経験を通じて大事だと感じたことが2つあります。一つ目は「聴くこと」、二つ目は「現地の言葉を使うこと」です。日本のルールを一方向的に押し付けるのではなく、現地の方々の意見にしっかりと耳を傾けることで、連帯感が深まりました。また、少しずつでも現地の言葉を使うことで、相手との距離感が縮まりました。この2つは、円滑なコミュニケーションの秘訣だと実感しています。中国大陸での数年間は、現地従業員とともに私自身も成長することができた貴重な経験でした。

入社時から一貫して、私のロマン(志)は、一人でも多くの人の役に立ちたい、というものです。2032年ビジョンの達成はもちろん、その先も視野

に入れて貢献していきたいという気持ちが強くなりました。

これまで情報の発信は日本から海外が中心でしたが、今後は海外から日本、海外から海外、というように情報の流れも複線化されていくと思いますし、更なる成長に向けて、変革を加速すべきだと思っています。既に、海外拠点にはたくさんの優秀な現地人材がいます。彼らから発信される情報やノウハウをグループ全体が共有し、活用することは、現地従業員のモチベーションを大きく高めるでしょうし、ニトリグループの成長を加速する原動力になるのではないのでしょうか。私は、その推進役の一人になりたいと思っています。

安孫子取締役

そうですね。日本では一人ひとりの人事データを細かくデータベース化して、適材適所で人材をリストアップする仕組みができています。海外人材にも同様の仕組みが必要だと認識し、既に取り組んでいます。もっとも、日本を中心として、そのモデルを海外へどう展開していくかという考え方ではなく、海外でも拡大できる、真のグローバルスタンダードとなるモデルの構築が必要だと思っています。

したがって、情報や人材の流れもグローバルでダイナミックなものにしていくことが必要ですし、その仕組みが出来ればロマン(志)やビジョンの実現

にも大きく近づくことになるでしょう。似鳥会長の言葉で、私がとても共感しているものの中に、「君たちは家具を売るためにいるのではなく、暮らしを豊かにするために、その仕組みを作るために、ここに集まっているのだ」というものがあります。従業員一人ひとりの成長が、ニトリグループの成長のベースになります。ロマン(志)実現に向けて、自分は何ができるのかと常に問いながら成長を続ける人材がたくさんいて、それを支え、活かす仕組みがあることがニトリグループの宝です。今後も更に磨きをかけていきたいと思っています。

財務戦略



高収益なビジネスモデルを維持しながら、ビジョンの達成に向けた成長投資を加速していきます。

執行役員
財務経理部 ゼネラルマネジャー
善治 正臣

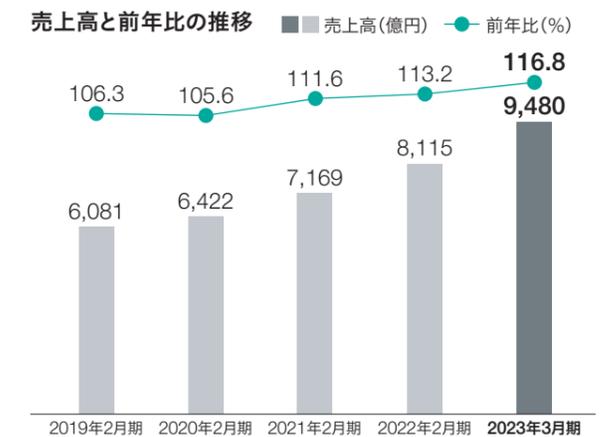
1 2023年3月期業績の概要

円安、原材料高騰など厳しい環境の中で、売上高、経常利益は36期連続の増収増益を達成しました。2023年3月期業績のポイントについて教えてください。

急激な円安、物流費や原材料費の高騰などさまざまな逆風を受けながらも、売上高は9,480億円、経常利益は1,440億円と前期を上回り、36期連続の増収増益を達成しました。

経常利益増益は、変則決算期間も手伝っていますが、従業員全員がこだわり、一丸となってあらゆる業務を見直し、原価低減や経費削減などに取り組んだ成果だと考えています。

為替レートや貿易費用の高騰などにより売上高総利益率が50.4%（前期は52.5%）に、発送配達費や人件費増加などにより経常利益率は15.2%（同17.5%）に低下しましたが、増収効果により経常増益を確保しました。収益悪化要因に対処する中で、「製造物流IT小売業」のビジネスモデルの強みを実証することができたと感じています。商品の価格改定も一部は行いましたが、原材料の自社調達拡大や製造面での工夫、商品の仕様変更・新規投入による原価低減のほか、物流や配送に関しても、商品の圧縮梱包の推進など、肌理細かい効率化に徹底的に取り組みました。サプライチェーンの全工程を一気通貫でコントロールしている当社のビジネ



スモデルでなければ、成し得なかったと考えています。

売上高は、店舗数の拡大（前期末比101店舗純増）と既存店売上高の伸び（前年比101.2%）に、EC事業でアプリ会員数の増加やライブコマースなどの新たな試みが奏功したことにより、順調に伸ばすことができました。期末店舗数は国内が773店舗（前期末比65店舗純増）、海外が129店舗（同36店舗純増）、合計で902店舗となりました。

既存店売上高は、客単価が前年比107.2%に増えたもの

ハイライト

財務戦略

の、客数では同94.4%に減少しました。新規商品の投入、商品の仕様変更などを強力に進め、「お、ねだん以上。」の価値の向上とテレビCM、各種キャンペーンの実施、アプリを活用した会員への個別提案など、お客様へのアプローチを強化し、客数の増加を図っていく方針です。

財務面では、店舗数の拡大や国内物流拠点の再構築に向けた投資により、総資産は前期末比15.2%増の1兆1,337億円に拡大。自己資本は、同11.6%増の8,180億円となりました。その結果、自己資本比率は72.2%（前期末は74.5%）とほぼ横ばいとなりました。

過年度より進めている国内物流拠点の整備に係る投資総額は実行済みも含め約3,500億円となる見込みです。新設予定の自社物流センター8ヶ所のうち、既に「石狩DC」、「神戸DC」が稼働を開始し、「名古屋DC」、「幸手DC」、「仙台DC」、「福岡DC」の建設にも着手しています。この改革によるCO₂排出量抑制効果にも期待しています。また、今後の海外事業の拡大に伴って、海外物流拠点の整備も必要になると考えています。

当社グループは、ロマン（志）とビジョンの実現に向けて、一貫通貫のビジネスモデルを構築し、同時に商品やサービスを拡張してきました。更なる成長を目指す上で、M&Aやアライアンスも重要な戦略手段の一つと捉え、既存事業の強化に加え、事業領域の拡大に資するものも視野に入れて取り組んでいきます。

積極的な投資により、資産も拡大します。外部環境と投資のタイミングなどによっては、一時的に外部資金調達を行ったり収益性、経営効率性、財務の諸指標などに振れが生じることも想定されますが、財務規律と高収益を生み出すビジネスモデルを維持することで、中長期的な財務の健全性と効率性を確保していきます。自己資本比率60%以上、ROA15%以上、ROE15%以上という目標については、継続して達成を目指してまいります。

人的資本投資も重要なテーマです。グローバル人材はもちろんのこと、2032年にIT人材を1,000名体制へと拡大する計画でIT人材の採用・育成を強化していきます。一環として、2022年4月に「(株)ニトリデジタルベース」を設立しました。システム開発の内製化比率を高め、イノベーションを促進していきます。

4 2024年3月期の業績見通し

2024年3月期の業績見通しとその前提条件を教えてください。また、株主還元策についてはどのようにお考えですか。

売上高9,320億円、経常利益1,470億円を見込んでいます。前期が変則決算であったことから、売上高は減収となるものの、経常利益は増益となる見通しです。業績予想の前提として、既存店前年比は104.4%、設備投資は1,020億円を計画し、為替レートは、1ドル130円を想定しています。

え、安定的な配当を継続することを基本方針としてきました。今後もその方針に変更はありません。2023年3月期の1株当たり年間配当金は前期比6円増配の146円といたしました。2024年3月期は前期比4円増配の150円を予定しており、実現すれば20期連続の増配となります。

株主還元については、事業の成長性と収益性及び財務の健全性（キャッシュの創出状況、保有現金、自己資本比率の水準）、投資の状況、資本効率などを踏ま

2032年ビジョンの達成に向けて、成長投資を優先すべきステージにありますが、今後も利益成長に伴う着実な増配を継続していきたいと考えています。

5 メッセージ

非財務情報を含む情報開示の充実など、ステークホルダーとの建設的な対話に向けた抱負をお聞かせ下さい。

ニトリグループは、ロマン（志）とビジョンの実現に向けて、成長投資を拡大します。同時に、“製造物流IT小売業”のビジネスモデルの機能を強化し、優位性を更に進化させていきます。

ダイバーシティ、労働環境の整備など、グローバル企業として果たすべきサステナビリティへの取り組みにも注力していく方針です。財務情報のみならずビジネスモデルや戦略の進捗、サステナビリティへの取り組み状況などを、わかりやすく伝えるための情報開示やIR活動に努める所存ですので、ステークホルダーの皆様におかれましては忌憚なく、ご意見、ご質問いただきますよう宜しくお願いいたします。

また、従前にもまして適切な管理指標の設定と徹底したモニタリングにより、課題の早期発見と対策をしております。加えて、資源の再利用や気候変動対策、グリーンロジスティックスの推進のほか、人権尊重、

2 財務的な特徴

独自のビジネスモデルがもたらす財務的な特徴について教えてください。

まずは、収益性と生産性の高さがあげられます。売上高総利益率50%以上、経常利益率15%以上を確保し、従業員一人当たり売上高総利益は国内平均の約2.5倍の水準です。収益力の高さが大胆な投資を可能とし、事業拡大やビジネスモデルの進化をもたらす価値創造の根源です。

増え続ける店舗数とお客数の数は、チェーンストアの社会貢献度のバロメーターであり、業績の主要な成長ドライバーです。30年前比、店舗数は43倍、売上高は53倍。一方で、経常利益は107倍に成長しました。店舗数拡大

とともに総資産も拡大しましたが、財務バランスを大きく変えることなく、自己資本比率70%以上、投資効率を示すROAやROEも12%を超える水準を維持してきました。

2022年2月期以降、設備投資額は、国内物流網再構築に向けた投資なども加わり、毎年1,000億円を超えています。潤沢な営業キャッシュフローを大きく超えることなく推移しています。2021年に実施した島忠との経営統合も大半は手元資金で行っています。

財務上のリスクには、為替リスクや、店舗資産、商品在庫などに対する減損リスクなどがあげられます。為替リスクは、今回の反省も踏まえ、為替予約の利活用方針や手法について検討していきます。もともと、今後、海外部門の売上比率が高まるにつれ、決済通貨の分散が進み、為替リスクが低減するナチュラルヘッジ効果が期待できます。

一方、店舗資産や商品在庫に対する減損リスクは限定的です。最重要KPIと考えるお買い上げいただいたお客様の数に加え、さまざまな管理指標を設定し、収益性や財務比率、店舗運営の効率性などを日々モニタリングしています。

当社の店舗は、出店時の独自かつ厳格な調査と店舗運営力などから不採算店舗は非常に少ない状況です。また、商品在庫についても、開発力や実際の回転率の安定度から大きなリスク要因としては認識していません。

**「売上高3兆円、店舗数3,000店舗」
(2032年ビジョン)
達成に向けた財務戦略のポイント**

<input checked="" type="checkbox"/>	出店	今後数年のうちに年間平均300店舗程度のペースで出店
<input checked="" type="checkbox"/>	物流	国内物流拠点の改革。投資総額は約3,500億円
<input checked="" type="checkbox"/>	人的資本	2032年にはIT人材1,000名体制へと拡大する計画。その一環として、2022年4月に「(株)ニトリデジタルベース」を設立
<input checked="" type="checkbox"/>	M&A	グループの事業領域の拡大に資するM&Aやアライアンスも視野

3 今後の財務戦略

2032年ビジョン達成に向けた今後の財務戦略について教えてください。

成長投資が軸となります。国内外での出店拡大はもちろん、物流拠点網の整備、アプリ機能の充実やEC強化、グローバル人材やIT人材を含む人的資本の増強、DX推進など、事業基盤の強化や改革に向けた投

資を加速していきます。

出店は、国内で積極的な出店を継続すると同時に、アジアの国・地域への出店を加速し、今後数年のうちに年間平均300店舗程度のペースになります。

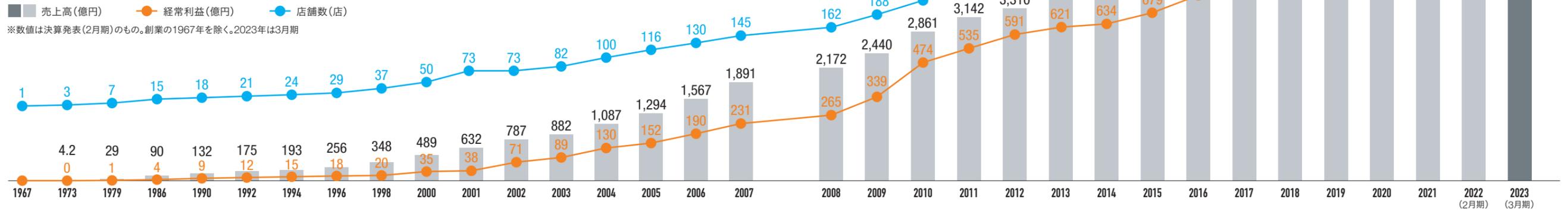
ニトリグループの歴史 [価値創造のあゆみ]

成長の原動力は

「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」

というロマン(志)を実現する意思。

時代の変化に柔軟に応じながら、現状を否定し、
改革に取り組むことで成長を続けていきます。

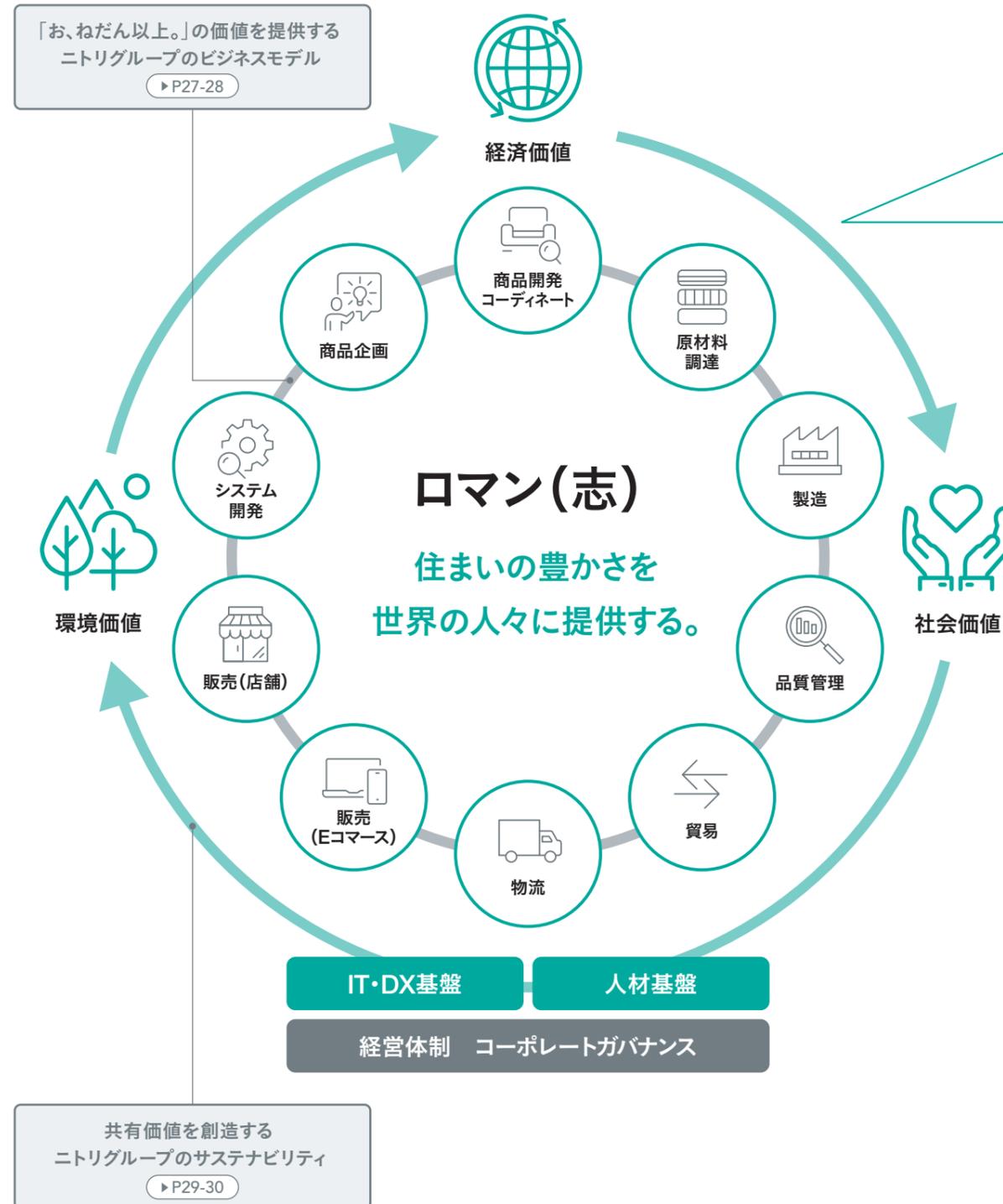


経営理念の誕生	家具業界に変革をおこすビジネスモデルの確立	国内全国展開・海外出店	グローバル化と事業領域の拡大
<p>1967</p> <p>「似鳥家具店」を創業</p> <p>創業の精神</p> <p>「日本人の住まいを、欧米のように豊かなものにしたい」</p>	<p>1973</p> <p>メーカー直接仕入れ体制へ 家具屋からの脱却</p> <ul style="list-style-type: none"> •毎日の暮らしをより楽しく便利にするための商品を一箇所で揃えられる大型店舗 •トータルコーディネートの実現 <p>1986</p> <p>海外商品の直輸入を本格化 一歩先を行く価格競争力をつける</p>	<p>1994</p> <p>海外自社工場の稼働 日本品質の商品を低価格で実現させるために、インドネシアで自社工場を立ち上げ</p> <p>2003</p> <p>100店舗、売上高1,000億円達成</p> <p>2004</p> <p>「ニトリネット」開設 インターネット通信販売事業へも参入開始</p> <p>2005</p> <p>ベトナム ハノイ工場稼働</p> <p>2007</p> <p>台湾出店</p> <p>2008</p> <p>値下げ宣言 リーマンショック後に1,000品目の値下げを実施</p>	<p>2013</p> <p>米国出店 Aki-Home グローバル展開本格化</p> <p>2014</p> <p>中国大陸出店 「ニトリアプリ」サービス開始</p> <p>2015</p> <p>百貨店内初となるブランタン銀座に出店</p> <p>2017</p> <p>ベトナム バリア・ブントウ工場稼働</p> <p>2018</p> <p>サイアムニトリ完全子会社化</p> <p>2019</p> <p>アパレルブランドN+展開開始</p> <p>2021</p> <p>株式会社島忠と経営統合</p> <p>2022</p> <p>マレーシア出店 シンガポール出店 株式会社ニトリデジタルベース設立</p>



ニトリグループの価値創造モデル

ロマン(志)の実現のため、企画・製造から販売にいたるまでの全ての機能をグループ内で構築してきました。これからの「お、ねだん以上。」の価値と、「共有価値」を創造し、最大化していくために、これからも、お客様を起点としたビジネスモデルの進化に挑戦していきます。



ニトリグループだからできること

ロマン(志) 実現の課程で生まれた“製造物流IT小売業”は、ニトリグループ独自の一气通貫のビジネスモデルです。これにより、製造から物流、販売における全てのフェーズで全体最適を考えることが可能に。更に店舗では、日々お客様の声を直接お伺いすることができます。その中での困りごとや価値観の変化に、真摯に向き合い取り組んだ結果、「お客様」「環境・社会」「ニトリグループ」にとって嬉しい取り組みにつながった事例の一部をご紹介します。

例：圧縮パッケージ商品

企画・設計段階から、全体最適を考えた商品開発

「大きな商品でも、当日に持ち帰り、使いたい」というお客様の声に応えるため、寝具商品を中心に、パッケージを圧縮。結果、環境・社会にもやさしい以下の効果が生まれました。



お客様の利便性向上

☑ お持ち帰りしやすい

サイズの大きさから、持ち帰り困難だった商品も当日持ち帰り可能に。



輸送コスト削減 CO₂削減



欠品対策・店舗作業負担軽減

☑ 陳列量UP

欠品対策になるとともに、品出し回数が減り、店舗作業負担軽減につながる。



☑ 積載・輸送効率UP

輸送時にコンテナやトラック1台に積載可能な商品数が増え、商品輸送効率が大幅に向上。ドライバーの生産性向上にも寄与します。更に、コンテナ本数・トラック台数削減により、輸送コストだけでなく、CO₂削減にもつながります。

ニトリグループの強み(ビジネスモデル)

「お、ねだん以上。」の価値を提供する

ニトリグループ独自のビジネスモデル “製造物流IT小売業”

強固な人材基盤やグローバルなパートナー企業ネットワークを活かして、“製造物流IT小売業”として全ての機能をニトリグループ内で構築してきました。これからの「お、ねだん以上。」の価値を創造していくために、お客様を起点としたビジネスモデルの進化に挑戦していきます。



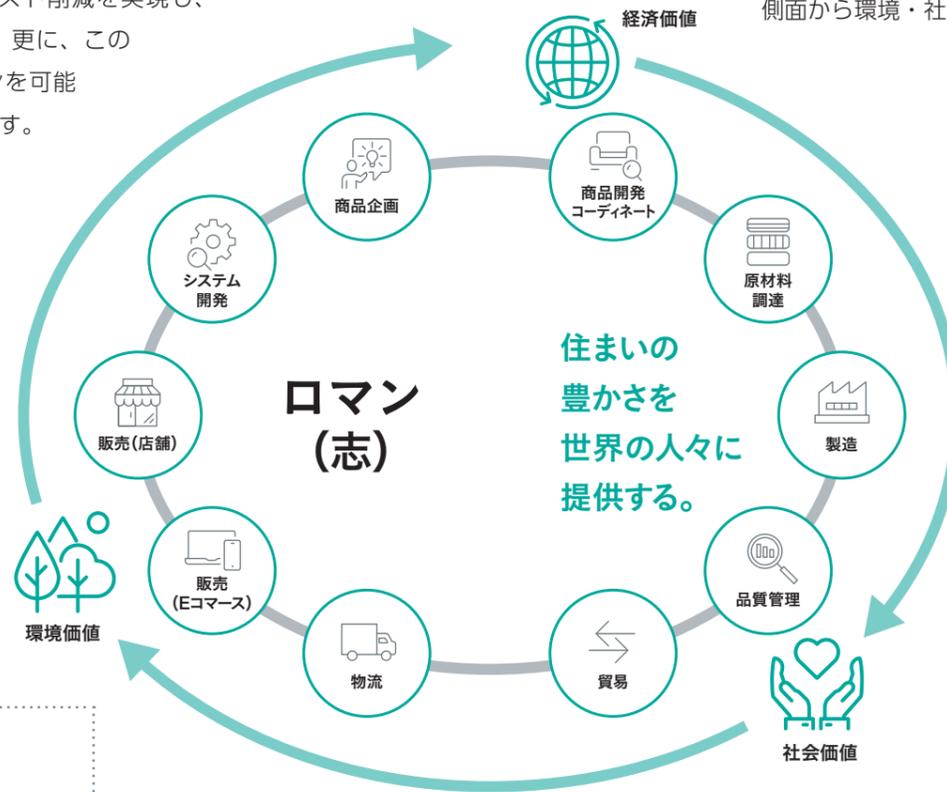
ニトリグループのサステナビリティ

～「共有価値の創造」を支える、ニトリグループのサステナビリティ～

サステナビリティ方針

ロマン(志)実現に向けた歩みとともに、世の中の課題を解決し、より良い未来を目指します。

ニトリグループは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(志)を掲げ、その実現に向け歩みを進めてまいりました。その中で生まれたのが“製造物流IT小売業”という一気通貫のビジネスモデルです。このビジネスモデルにより、徹底的な効率化やコスト削減を実現し、お客様に「お、ねだん以上。」の商品・サービスの提供が可能になります。更に、このビジネスモデルは、サステナブルな視点から全体最適を考えたアクションを可能にし、環境・社会課題の解決に貢献する「新しい価値」の創出につながります。現状否定を繰り返し、改革を進めることで、常に変化する世の中の課題の一つひとつに誠実に向き合い、お客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様と、環境・社会にとっての「より良い未来」を同時に目指し、追い求め、ニトリグループらしいサステナビリティ経営を実現してまいります。



重要課題(マテリアリティ)

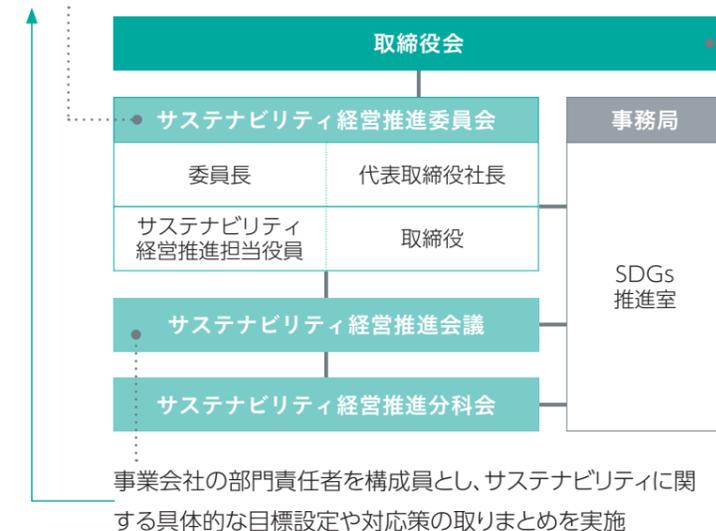
- ニトリグループは、サステナビリティを重要な経営戦略として位置づけ、ロマン(志)とビジョンを実現していくため、重要課題(マテリアリティ)を特定
- 特定においては、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社にとっての重要度」の2側面から環境・社会課題を検証しました。

▶ P43 - 44

1 「お、ねだん以上。」の商品・サービス提供による豊かな暮らしへの貢献	2 品質管理の徹底による製品安全・安心の提供
3 環境に配慮した事業推進	4 サプライチェーンにおける公平公正な取引と人権尊重
5 地域社会への貢献	6 働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進
	7 実効性のあるコーポレート・ガバナンス

推進体制

ニトリホールディングス代表取締役社長が委員長を務め、グループ全体にかかるサステナビリティ全般の事項について協議



取り組みの進捗状況に応じた助言等を行い、ニトリグループとしての方向性と対応策を決定

コミュニケーション

- ニトリグループは、お客様や地域社会、従業員、サプライヤー、株主・投資家といったさまざまなステークホルダーとの対話を重視しています。
- ステークホルダーから寄せられた意見に対し、迅速に改善・対応することで企業価値の向上・ロマン(志)とビジョン実現に繋げていきます。

<p>賛同しているイニシアチブ</p>	<p>外部評価</p>
---------------------	-------------

価値創造に向けたニトリグループの進化

圧倒的な安さや適正な品質、色やスタイルが統一された品揃えを実現し、お客様に「お、ねだん以上。」の価値をお届けするため、独自のビジネスモデルを構築しています。製造・物流・IT・販売に至るまで一連の過程を内製化することで中間コストを極力削減し、お客様へ還元する仕組み。今後も、各バリューチェーンの課題の改善や更なる強化に向けた未来への投資を進めていきます。

また、バリューチェーンの各工程で環境・社会課題の解決にも取り組むことで、ステークホルダーとの共有価値の創造とリスクと機会への対応を進め、ニトリグループと社会の持続可能性を高めていきます。

	▶ P33 - 34	▶ P35	▶ P36		▶ P37 - 38	▶ P11-12, P39	▶ P40	▶ P41 - 42
	商品開発／コーディネート	製造	品質		物流	販売 (国内外 ニトリ/デコホーム)	販売 (島忠)	販売 (Eコマース)
バリューチェーン								
中長期経営戦略	事業領域の拡大と顧客の支持獲得	サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革				グローバルチェーン展開の加速	事業領域の拡大と顧客の支持獲得	
	社会課題解決と ロマン(志)実現を両立するサステナビリティ経営							
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ●徹底した市場調査 ●PB商品の開発、拡充 ●島忠ホームセンター商品のPB(プライベートブランド)化 ●部屋型プレゼンテーションの多数展開と提案力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●ベトナム、タイ工場増設：国内外店舗数増加に向けて生産体制強化と生産性向上、商品の安定供給を担う「製造力」を強化 ●安心・安全に作業ができる仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●品質管理のDX化 ●使用制限物質リストの拡大 ●新素材・新機能を伴う商品の企画設計評価会(原材料安全性、規制・基準の遵守、工場管理体制の監視と指導)の一層の充実 ●グローバルな商品評価体制や品質管理体制の構築 		<ul style="list-style-type: none"> ●国内物流拠点の再構築 ●港から物流センターへのコンテナ輸送を自社化し、配送網を強化 ●AGV(無人搬送車: Automatic Guided Vehicle)導入など、物流業務のDX化 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内：→「体感・体験」型の売場を拡充 →小商圏・都市部への積極出店 ●海外：→アジア地域への出店加速、新規の国・地域への出店調査 →台湾での新規フォーマットでの事業拡大検討 	<ul style="list-style-type: none"> ●ニトリグループの商品開発力でホームセンター商品のPB(プライベートブランド)開発を強化。価格引き下げと荒利益率の改善へ ●ポイントプログラムの統合 ●「シマホネット」によるニトリポイントの利用 	<ul style="list-style-type: none"> ●ニトリアプリの機能拡充。便利で快適な「お買い物」をご提案 ●SNSを活用。ライブコマースなど積極的な配信率の改善へ ●ニトリネット内にネット限定商品だけを集めた「ネット限定マーケット」をオープン
サステナビリティとの両立	<ul style="list-style-type: none"> ●企画・設計段階から資源の有効活用を見据えた商品開発(例：分別しやすい構造。再資源化しやすい原材料の使用等) ●省エネにつながる機能性商品を開発 	<ul style="list-style-type: none"> ●海外自社工場における現地雇用の創出。地域社会の発展に貢献。女性率が高い現場でも働きやすい機械・設備の導入 ●むだのない材料の使用 ●リサイクル原材料を使用し、限りある資源を守る 	<ul style="list-style-type: none"> ●新規サプライヤー候補の採用可否監査や、既存サプライヤー評価の実施。品質関連項目のほか、環境・社会課題への対応項目を確認。 → 詳細：P57「サプライヤーとの真のパートナーシップの構築」 		<ul style="list-style-type: none"> ●物流の効率化(モーダルシフト、スワップボディコンテナ導入、圧縮パッケージ商品の拡大等)により、CO₂排出量削減。ドライバーの労働環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ●商品のリサイクル回収 お客様から「処分困っている」という声が多いものを中心に、販売元や状態に関わらず店頭で無料回収し、資源につなげる取り組みを推進 → 詳細：P47「商品のリサイクル回収」 ・カーテン(製品や生地素材としてリユースするとともに、自動車の断熱材等としてリサイクル) ・羽毛布団(羽毛を取り出し、洗浄・加工したのち、ニトリの羽毛製品へ) ・カーペット・敷布団(破碎し、熱エネルギーとして活用した上で、セメントの原材料へ) 		

商品開発



商品開発における強み

徹底した市場調査をもとに、お客様の「不平・不満・不便」を解決する独自のPB（プライベートブランド）商品を提供。商品の企画・原材料調達・開発を自前でいき、「お、ねだん以上。」の高い品質と利益率を実現しています。

中長期戦略に対する取り組み

今まで以上に豊かな暮らしの実現に貢献できるよう、品揃えを拡充しています。特に家電は家具やインテリアと併せて暮らしを彩るものと考え、機能とデザインを両立した商品をお客様へ提案し、トータルにコーディネートできる品揃えを目指しています。一人暮らし用に加え、ファミリー向けの大型サイズの品揃えも拡充。ニトリグループならではの便利な機能と価格優位性を併せもった商品を開発していきます。



サステナブルなものづくりへの考え方

ニトリグループでは、「つくる・はこぶ・つかう」それぞれのフェーズで、環境に配慮したものづくりを「Nitori's ecology」と位置づけ、取り組みを進めています。更に「つかいおわたあと」までを考え、企画・設計段階から資源の有効活用を見据えた商品開発や、回収して資源にまわせる製品の拡大を目指しています。

→ P45-46 「ニトリグループが取り組む環境に配慮したものづくり・取り組み～Nitori's ecology～」

コーディネート



コーディネートにおける強み

「コーディネートをみんなのものに。」をフィロソフィーとして、お客様のお部屋が自然と整い暮らしが楽しくなることで「暮らしの豊かさ」を実感してもらえるコーディネート商品の開発・提案を続けます。

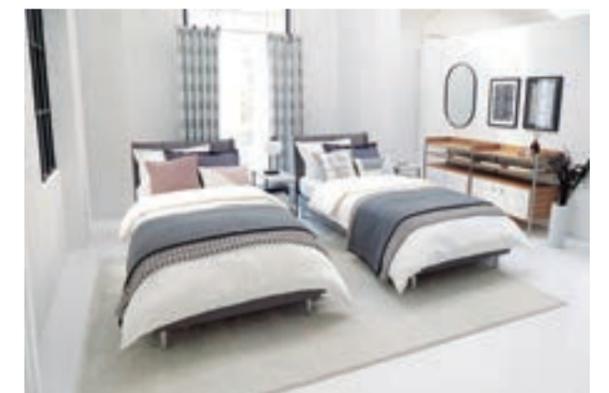
中長期戦略に対する取り組み

コーディネートを身近に感じていただくための提案力を強化していきます。商品は、色・カタチ・スタイルが「揃っている」こと、気軽に選べる「買いやすい価格」であり、「便利な機能がある」ことが前提です。そして、これらを取り入れた暮らしがどんなに楽しく変化するかを「アイデア」として表現します。お買い物の結果、自然とお部屋が素敵に整っていると感じていただけたなら、それこそがコーディネートの楽しさの実感です。

コーディネートをみんなのものに。

ニトリが目指すもの

- 「色・カタチ・スタイル」がそろい、お部屋が整う
- 毎日の暮らしを快適にする「便利な機能」がある
- 「自分らしい暮らしのアイデア」が見つかる
- 買いやすい価格でたくさん選べて楽しい
- 暮らしが豊かになったと きっと実感できるはず



製造



品質管理



▶ 製造における強み

パーティカル・マーチャンダイジング*の一環として海外自社工場での製造を拡大。家具の約4割、寝具・カーテン・カーペットの一部を製造しています。品質管理の徹底、製造コスト削減、供給量の最適化などを通じて、拡大する店舗・EC販売網への安定供給を支えています。

*パーティカル・マーチャンダイジング：原材料調達から商品がお客様の手に渡るまでの全工程を自ら設計すること

中長期戦略に対する取り組み

家具のうち主に食器棚などの箱物やベッド、ソファを製造するハノイ工場では、2024年に第3工場が稼働予定。短納期化を進め、生産体制を強化します。バリア・ブンタウ工場では、寝具、ベッドマットレス、カーテンを一貫生産しています。また、タイのサイアムニトリではペットボトルなどのリサイクル原材料の使用や水を使わない着色方法を採用するなど、環境に配慮したカーペット・ラグを製造。各工場では機械の導入を進め、大型家具や重量のある商品を製造している工場でも、誰もが安心・安全に作業ができる仕組みを構築しています。

▶ 品質管理における強み

出店地の公的規格を基にした独自の厳しいグローバル品質基準を制定し、商品の開発段階から各種試験などを実施。新規取引先には品質保証体制の監査、既存取引先には品質向上のための監査を行います。お取引先様とともに、より安心・安全な商品を提供する体制の構築を進めます。

中長期戦略に対する取り組み

海外出店の加速に伴う商品のグローバル共通化に合わせて、品質基準や試験、帳票の共通運用に向けた取り組みを開始。品質管理基盤システムの導入を皮切りとした品質管理のDX化により、2025年までに国・地域間の品質活動を連携し、業務のシームレス化を進めます。また、新規商品の安全性を確認する開発技術評価会や品質監査など、日本主体で行っていた業務の海外拠点移管を推進し、グローバルな商品評価体制や品質管理体制の構築を目指します。

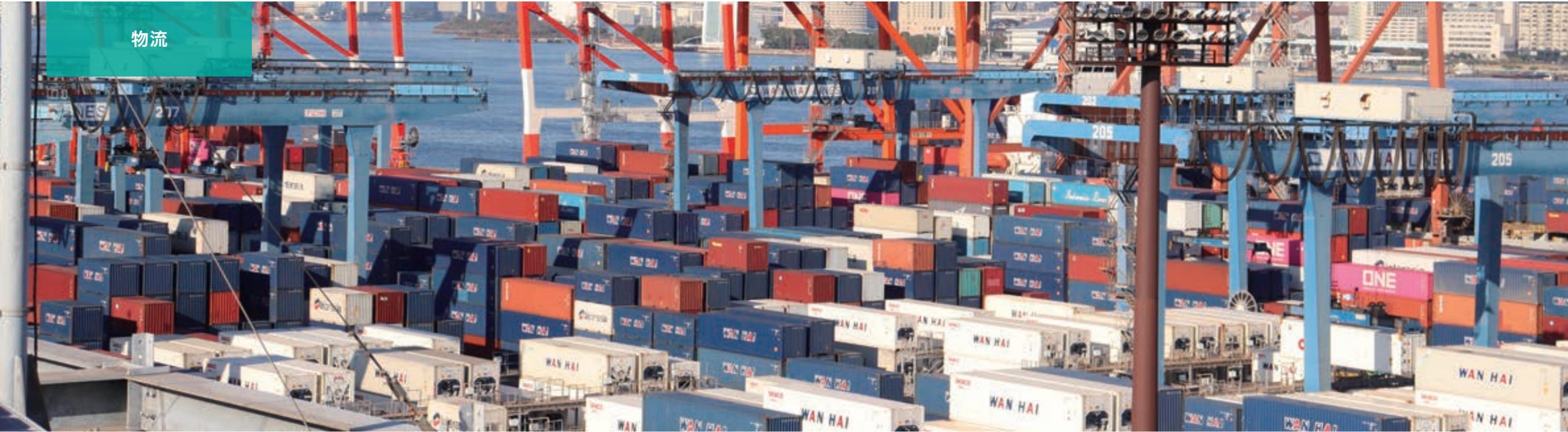
社会課題への取り組み

自社工場で働く従業員は約9,900名（女性比率約81%）。現地の雇用を創出し、地域社会の発展に貢献しています。工場では、家具などの大型製品の生産ラインの自動化・省力化を推進。常に新しい機械や設備・治具を導入し、「バキュームリフト（※右写真）」など、大型なものでも少ない力で安全に作業ができるような工夫を施しています。これにより、生産効率が向上するだけでなく、女性比率が高い現場でも働きやすい環境が整えられています。

→ P56 「海外拠点・自社工場における環境・社会課題への取り組みの推進」



物流



▶ 物流における強み

ドレージ輸送※、自社物流拠点内の運営・管理、ラストワンマイル配送に至るまで、一貫物流を展開。全体最適化によりリードタイム短縮、コスト削減を実現。グローバル事業拡大に向けノウハウを水平展開し、海外物流基盤の構築を進めます。

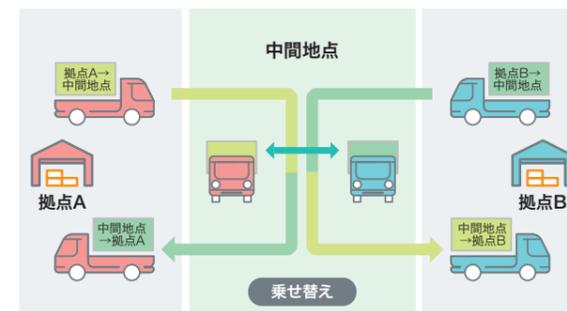
※ドレージ輸送：海外の生産工場から日本各地の主要港に到着したコンテナを在庫保管型物流センター（DC：Distribution Center）へ運ぶこと

中長期戦略に対する取り組み

国内物流拠点の再構築として、総額約3,500億円を投資し、全国8カ所（石狩・神戸・名古屋・幸手・仙台・福岡・南関東・近畿）にDCを新設。拠点の最適配置と機能集約を柱に、物流網の整備、業務のDX化、オペレーションの標準化をテーマに改革を推進。石狩・神戸のDCは、既に稼働を始めており、名古屋・幸手・仙台・福岡のDCも順次着工、稼働していきます。全体最適化を推し進め、在庫やリードタイムの適正化とともに、輸送効率向上によりCO₂排出の抑制を図ります。



環境・社会課題への取り組み



長距離拠点間のトラック輸送において、中間地点で荷台交換可能に。

物流の効率化を図ることは、コスト削減につながるだけでなく、環境・社会課題への解決にも寄与します。

ニトリグループでは、長距離輸送の効率化・積載率向上の取り組みとして、物流拠点の再構築、モーダルシフト、スワップボディコンテナの導入等を実施しています。例えば、車体と荷台の分離ができるトラックであるスワップボディコンテナは、長距離の中間地点で荷台交換ができるため、輸送目的地で荷下ろし後の空(カラ)輸送が削減されるだけでなく、ドライバーの荷役作業における負担を減らすことが可能。効率的な輸送は、CO₂排出量削減につながるとともに、ドライバーの労働環境改善にもつながります。

迫りくる2024年の、ドライバー時間外労働上限規制にも柔軟に対応し、女性や高齢ドライバーでも安心して働ける労働環境の整備にも積極的に取り組んでいきます。



販売
(国内店舗 ニトリ/デコホーム)



販売
(国内店舗 島忠)

▶ 販売における強み

より多くのお客様の暮らしを快適で便利にするために、全国で店舗網を拡大。短時間で快適にお買い物をしていただくため、商品を試しやすく、買いやすい売場づくりを追求。ECで注文した商品を受け取る場としても活用され、お客様とニトリグループを繋ぐ重要な拠点です。

▶ 販売における強み

首都圏、関西の人口稠密地域に多くの店舗をもち、日用消耗品やDIY、ガーデン商材に加え、家具・インテリアなど、住まいに関わる幅広い商品を展開。プロ向けも含め、住関連のあらゆるニーズにお応えする店舗づくりを進めています。

中長期戦略に対する取り組み

新しい暮らしやコーディネートアイデア、商品の魅力を実感していただくため、2022年に新店舗が目黒、池袋などの大型店をはじめ、「体感・体験」型の売場を拡充。注力する家電では、取り扱い種類・サイズの拡充とともに他の商品とのコーディネート重視。種類毎に分散していた売場を集約し、面積を拡大した家電売場の展開も開始しました。同時に、買い物の利便性向上のため、セルフレジの設置やニトリアプリの「店内モード*」における新サービスも導入しています。

*店内モード：商品の売場や在庫状況の確認、手ぶらで商品の注文手続きやお会計ができる機能などを備える。



出店を加速するデコホーム

「ニトリから生まれたインテリア雑貨のお店」として2011年にスタートし、普段使いの日用品からお部屋のアクセントになるようなアイテムまで、女性目線でセレクトした大人可愛い商品を展開。オリジナル商品の拡大に注力しており、現在オリジナル商品比率(アイテム数)は約60%。2024年3月期は80%を目標にしています。「毎日でも立ち寄れる店」をコンセプトとし、駅近やショッピングセンターなどに積極的に出店を進めています。

中長期戦略に対する取り組み

ニトリグループのシナジー効果を活用し、PB(プライベートブランド)商品の開発やお買い物しやすい店舗づくり、効率的な物流網の構築を重要課題として改革を進めています。PB商品開発は、日用消耗品をはじめDIY、自転車、ガーデン商材など幅広く行っており、店舗施策として既存店の改装、新規出店に備えたレイアウトの標準化に取り組んでいます。加えて、ニトリ・島忠共通のポイントや、アプリの刷新などによる利便性の向上にも努めています。



2024年3月期 国内出店計画

計 **902** 店舗
[純増数 +129店]

ニトリ
NITORI

559店
[+36店]

ニトリ
EXPRESS

DECO HOME

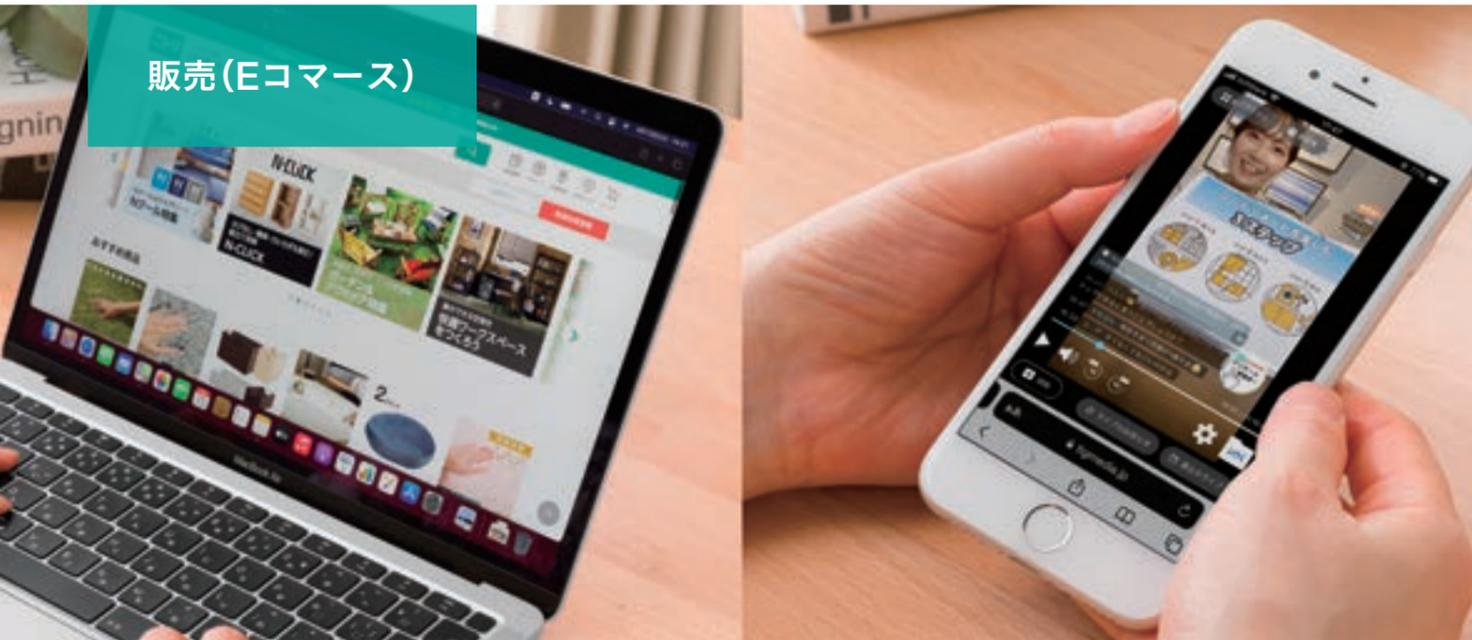
229店
[+62店]

N+

60店
[+30店]

HOME'S
島忠

54店
[+1店]



幅広い事業

ロマン（志）とビジョン実現に向けた事業領域の拡大

ニトリグループはお客様に暮らしの豊かさを感じていただくために、さまざまな事業を展開しています。今までの事業に加え、アパレルブランドの「N+」、外食事業の「ニトリダイニング みんなのグリル」を展開したことで「衣・食・住」全ての領域でお客様へのご提案を可能としました。ロマン（志）とビジョンに向け、グループで培ってきた強みを新事業領域にも拡大していきます。

N+

N+は、2019年に展開を開始した、ニトリグループ発の大人の女性向けアパレルブランドです。「トータルコーディネートの大人数」をコンセプトに、お手頃な価格で、着心地が良く、簡単にコーディネートを楽しんでいただけるファッションをご提案しています。今後は店舗数を増やし、PB（プライベートブランド）商品を一層拡大し、お客様によりお手頃な価格で魅力的な商品をお届けしていきます。



法人&リフォーム事業

ご家庭向けの家具・ホームファッション事業で培った商品開発やコーディネート提案力を活かし、ご家庭のトータルリフォーム、法人のお客様の空間演出をご提案。リフォームオンライン相談など、今後も急速に進むデジタル時代へも挑戦し、お客様の不便解消を追求していきます。

モール事業

コンセプトである「豊かな品揃えとお求めやすい価格」を実感いただくために、お客様から支持を集めているアパレル、生活用品、飲食など、広域な集客力をもつ各カテゴリーの大型専門店を中心にテナントを構成。ニトリ・島忠のモール施設運営を通して地域のお客様の豊かな暮らしに貢献していきます。

ニトリファシリティ

ニトリグループの廃棄物・清掃・警備などの管理業務や保険代理店として保険業務を担っています。施設の維持・管理のみならず、ニトリグループ全体の最適化を考えながら、経費削減・効率化に取り組むとともに、従業員の福利厚生を充実させることを目指しています。

ニトリパブリック

総合広告会社として、外部の顧客企業に幅広い領域でサービスを提供するとともに、ニトリグループのインハウスとしての広告・販促事業に加え、外食チェーン事業や旅行業、旅館「銀鱗荘（小樽）」や美術館ショップの運営、グループの物流ネットワークを活かした輸出事業などにも注力し、企業価値向上の一翼を担っています。

ニトリダイニング みんなのグリル

「『お、ねだん以上。』のサービスを提供し、味も価格も満足していただくこと」をコンセプトに2021年3月にニトリパブリックが展開をはじめた、ニトリグループ発の外食事業。食材の仕入れを厳選し、オペレーションの効率化で高品質で低価格なメニュー開発を実現させています。今後も継続して、メニューの新規開発とグレードアップを行い、ニトリグループのロマンとビジョンを実現していきます。



▶ Eコマース・OMOにおける強み

店舗ではカバーしきれない多様な顧客ニーズに対応すべく、より幅広い品揃えとお客様一人ひとりに向けた情報提供や提案を実現。同時に店舗網を活かした「店舗受け取り」、「全国対応のアフターサービス」など、サービス・コンテンツ拡充でOMO※を加速、競争優位性を確立していきます。

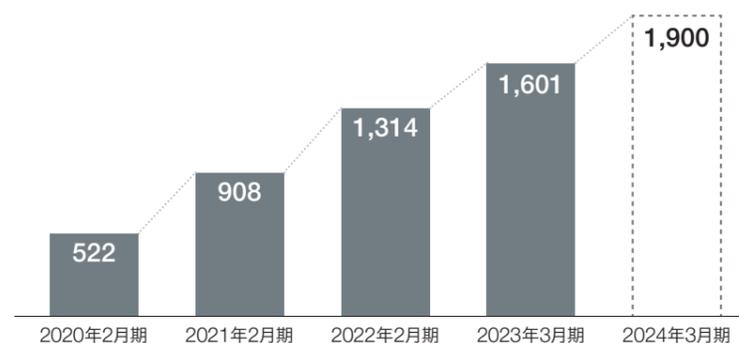
※OMO: Online Merges with Offline (オンラインとオフラインの融合)

中長期戦略に対する取り組み

ニトリアプリは会員1,600万人を突破。お客様にオフライン・オンラインの境目なく、便利でシームレスなお買い物体験を提供可能にする重要なハブ機能を果たしています。アプリを通じ、カーテン・インテリアのオンライン相談やライブコマースなど、お客様と双方向での新たな接点・チャネルを強化。お客様との継続的な関係構築のための仕組みづくりを進めています。更なる利便性向上に向け、2024年にはアプリのリニューアルを予定しています。

アプリ会員数 1,601万人達成 → 来期目標 1,900万人

単位:万人



マテリアリティとサステナビリティ戦略

マテリアリティ	ESG	共有価値	ニトリグループのアプローチ	サステナビリティ経営課題	目標
「お、ねだん以上。」の商品・サービス提供による豊かな暮らしへの貢献 	● ●	お客様の豊かな暮らしに向けた価値創造	<ol style="list-style-type: none"> 安さ・適正な品質(機能)・コーディネーションの追求 お客様の「不平・不満・不便」の解決 暮らしをより豊かにできる新たな価値提供(環境・社会課題解決にもつながる商品・サービス) 	<p>環境に配慮したものづくり・取り組みの推進 → P45 - 46</p>	2030年度までに、 ①廃棄物排出量(一般廃棄物・産業廃棄物) 30%削減* (国内売上高1億円あたり、2018年度比) ②産業廃棄物の資源化率95%以上* ③そもそもゴミを出さない取り組みとして以下「資源化」を推進 ●企画・設計段階から再資源化を見据えた商品開発(サーキュラーエコノミー)の拡大 ●商品・梱包材のリサイクル(回収・資源化)の推進 ※①②は国内事業対象
品質管理の徹底による製品安全・安心の提供 	●		<ol style="list-style-type: none"> 製造者としての品質管理・製品安全対策 サプライヤーへの製品安全文化構築に向けた考え方・取り組みの共有 	<p>廃棄物削減・資源化の拡大 → P47 - 48</p>	
環境に配慮した事業推進 	●	経済価値の拡大と環境・社会価値の同時実現	<ol style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体のあらゆる業務の効率化 原材料の余すことのない有効利用 技術革新による再生素材の有効利用 事業活動による温室効果ガス排出量の開示と削減対策 	<p>気候変動問題への対応 → P49 - 50</p>	温室効果ガス排出量削減目標(グローバル、スコープ1.2) 2030年度:2013年度比で50%削減(売上高1億円あたり排出量) 2050年度:カーボンニュートラル(排出量実質ゼロ)
サプライチェーンにおける公平公正な取引と人権尊重 	● ●		<ol style="list-style-type: none"> 厳しい基準と現地調査に基づくサプライヤー契約 サプライヤーとの「真のパートナーシップ」確立 公平公正な取引・人権尊重・労働環境整備など 	<p>持続可能な調達 → P48</p>	
地域社会への貢献 	●	出店・人材支援・環境支援・文化支援による社会価値の創造	<ol style="list-style-type: none"> 暮らしのインフラ企業として、店舗網拡大とお客様に支持される店づくり グローバルな事業展開(出店と雇用創出) 災害支援・本業以外での社会貢献活動 	<p>ダイバーシティの推進 → P53</p>	●2030年代には、女性管理職比率を40%程度まで高めることを目指します。 ●外国人の管理職登用を進め、外国人管理職比率の向上を目指します。 ●スペシャリストのスカウトを継続し、中途採用者管理職比率の向上を目指します。
働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進 	●		<ol style="list-style-type: none"> 自己成長を実感できる教育制度 幅広い事業領域による多種多様な職種への配転 誰もが幸せに、健康で安心して働ける環境づくり 	<p>人材育成と組織開発の推進 → P51 - 52</p>	
実効性のあるコーポレート・ガバナンス 	●	経営の透明性 健全性の確保 スピードある意思決定 事業遂行の実現	<ol style="list-style-type: none"> 企業の中長期的な成長を支える基盤構築 意思決定の仕組みと活発な議論ができる土台づくり コンプライアンスの遵守 強固なリスク管理体制の構築 	<p>健康で安全な職場環境づくり → P54 - 55</p>	海外拠点・自社工場における環境・社会課題への取り組みの推進 → P56 サプライヤーとの真のパートナーシップの構築 → P57 - 58 CSR活動の推進 → P59 - 60 コーポレート・ガバナンス体制の強化 → P61 - 66 取締役会の実効性確保 → P67 - 68

マテリアリティの特定プロセスについてはwebページに掲載しています





ニトリグループが取り組む 環境に配慮したものづくり・取り組み

ニトリグループは、「未来にいいこと。みんなにいいこと。」のキャッチフレーズのもと、「つくる・はこぶ・つかう」それぞれのフェーズで、環境に配慮したものづくりを「Nitori's ecology」と位置づけ、取り組みを進めています。更に「つかい終わったあと」までを考え、企画・設計段階から資源の有効活用を見据えた商品開発や、回収して資源にまわせる製品の拡大を目指しています。

ペットボトル等を粉碎してチップ化したリサイクル原材料を調達

チップに直接顔料をまぜて溶解・着色。水を使わず、汚水も出ない

わた状に加工し細い糸を紡ぐ

ラグやカーペットに加工、製品化 お客様の元へ

リサイクル原材料からつくられた、ラグ・カーペット

タイの自社工場サイアムニトリでは、ペットボトル等のリサイクル原材料からカーペット・ラグを製造。着色工程では、水を使わない着色方法を採用しています。

リサイクル原材料をつかった収納シリーズ

お客様のカラーバリエーションへのご要望にお応えし、リサイクル原材料を約20%以上配合したブラック色を展開しました。「リサイクル原材料を使用すると真っ白な商品をつくることのできない」という特性をポジティブに捉え、活かした収納シリーズです。

つくる
×
資源を守る

（梱包時）
103cm x 25cm x 28cm
16cm x 97cm x 197cm

※イラストはイメージです。

圧縮パッケージ商品

ニトリグループでは、独自の圧縮技術によって4分の1にまで梱包サイズを縮めたベッドマットレスにはじまり、近年では枕・敷布団などの寝具商品を中心に圧縮。パッケージのダウンサイジングにより、コンテナやトラックの積載効率を高め、輸送時のCO₂排出量の削減につなげると同時に、お客様がお持ち帰りしやすい利便性も実現しています。

→ 関連ページ：P26「ニトリグループだからできること」

はこぶ
×
CO₂削減

廃棄時に分解しやすい「かんたん分別」ポケットコイルマットレス

使用後に、誰もが簡単に分解・分別できる商品の拡充は、資源の有効活用促進につながります。ニトリグループでは「かんたん分別」ポケットコイルマットレスを開発し、当社従来品よりも分解時間を約55分から約6分へと大幅に短縮（当社調べ。2名作業時）。処理業者・自治体の廃棄負担軽減となるほか、お客様ご自身での分解も可能になりました。

商品のリサイクル回収

お客様から「処分」に困っているという声が多いもの（カーテン・羽毛布団・カーペット・敷布団等）を中心に、販売元や状態に関わらず店頭で無料回収し、資源につなげる取り組みを進めています。

→ 詳細：P47「商品のリサイクル回収」

**つかい
終わったあと
×
資源を守る**

**つかう
×
省エネ**

多機能レースカーテン

新素材「遮熱採光糸」を使用する「エコナチュレ」シリーズは、レースカーテンながら屋外の熱気や冷気をカットし、ほどよく光を採り入れる機能性に優れます。大掛かりなリフォームを要せず手軽にご自宅の冷暖房効率を高め、エネルギー消費量の削減に貢献します。

GOOD DESIGN AWARD 2018

Nクール・Nウォーム

「冷暖房を使用せず快適に眠れる寝具がほしい」—そんな声から生まれた接触冷感素材の「Nクール」シリーズ、吸湿発熱素材の「Nウォーム」シリーズは多くのお客様にご支持をいただき、就寝時の冷暖房使用を抑え、エネルギー消費量の削減に寄与しています。

廃棄物削減・資源化の拡大

方針

ニトリグループは、自社のみならずサプライチェーン全体において、資源の有限性を認識し、その有効活用と循環促進に取り組むことで、資源使用量と廃棄物排出量の削減に努めます。具体的には、「ごみを出さない」「ごみを減らす」「ごみを資源にまわす」企業となることを目指して、廃棄物の排出自体を減らすとともに、排出後においても埋立・単純焼却処分といった資源化されない廃棄物の削減に努め、排出前・排出後の両軸で活動を進めてまいります。

目標

2030年度までに、

- 1 廃棄物排出量（一般廃棄物・産業廃棄物）**30%削減***（国内売上高1億円あたり、2018年度比）
- 2 産業廃棄物の資源化率 **95%以上***
- 3 そもそもゴミを出さない取り組みとして以下「資源化」を推進
 - 企画・設計段階から再資源化を見据えた商品開発（サーキュラーエコノミー）の拡大
 - 商品・梱包材のリサイクル（回収・資源化）の推進

※ 1 2 は国内事業を対象とする。

「つかい終わったあと」まで考える企業へ

ニトリグループは資源循環の取り組みとして、3つのリサイクルの仕組み（「再製品化」「素材化」「再資源化」）を構築いたしました。今後はこの仕組みを活用し、回収して資源にまわせる製品の拡大を目指してまいります。

商品のリサイクル回収



2021年度に一部店舗でお客様より回収した羽毛布団を再製品化し、2022年10月にリサイクル羽毛を約30%使用した「リサイクル羽毛布団」を一部店舗及びニトリネットにおいて販売開始いたしました。また、2022年度は回収店舗を全国に拡大しました。

2022年度はカーテンの回収店舗を全国に拡大し、製品や生地素材としてリユースするとともに、自動車の断熱材等としてリサイクルしました。なお、2023年6月より常時回収をスタートし、いつでもリユース・リサイクルできる仕組みを構築しました。

一部店舗でカーペット・敷布団を回収し、熱エネルギーやセメント材料として活用する仕組みを3社協業で新たに構築しました。今後は本取り組みにおいても、カーテン・羽毛布団の回収と同様に全国での実施を目指しております。

プラスチック系梱包資材の見直し

環境負荷の高いプラスチック系の梱包資材（緩衝材やパッケージ等）について、「プラごみを削減する」「使わない材料を決める」の両軸で見直しを実施しています。

「プラごみを削減する」については、プラスチック系梱包資材を「無くす」「減らす」「(リサイクルが容易な代替素材へ) 変える」といった観点で取り組みを行っています。その上で素材名を表示し、ごみではなく資源にまわしやすい状態を目指しています。

「使わない材料を決める」については、ポリ塩化ビニル(PVC)・発泡スチロール・異素材複合シート等を使わないことを方針とし、まずは、配送設置する大型家具から、2015年より取り組みをはじめ、発泡スチロールから代替素材への切り替えを100%完了しました。なお、一部の持ち帰り可能な組立家具やミラーについては未対応のものもあるため、引き続き代替素材への切り替えを進めてまいります。



従来の発泡スチロール緩衝材

リサイクル可能な緩衝材

廃棄時の分別の推進

ニトリグループは、廃棄段階での分別を推進し、ごみではなく資源にまわすことで、廃棄量や廃棄コストの削減につなげるとともに、限りある資源を有効活用したいと考えております。現在、店舗や物流拠点等では、廃棄物の資源化に向けてさまざまな検証を行っています。

例えば、一部の物流拠点では、廃棄困難な大型家具やベッドマットレスを手作業で解体し、金属・端材を分別。それらは処理業者によって回収され、資源や固形燃料としてリサイクルされます。更に、物流拠点で使用したストレッチフィルム（梱包用ラップ）は、分別後に処理業者によって回収・再資源化され、ゴミ袋へと生まれ変わり、社内備品として使用。グループ内での資源循環に貢献しています。今後もニトリグループ独自の一貫通貫のビジネスモデルを最大限活かした廃棄フローの構築を目指してまいります。



廃棄品のベッドマットレスを解体し、金属部分を分別→資源としてリサイクル

持続可能な調達

ニトリグループでは、環境・社会課題に配慮して調達することを目的とし、サプライチェーン全体で「持続可能な調達」を推進しています。中でも、「持続可能な木材調達」においては、森林破壊や違法伐採、人権侵害とは無関係なサプライチェーンの構築を目指しており、サプライヤーとともに生物多様性にも配慮したトレーサビリティの仕組みづくりを行っています。

現在、サプライヤーの協力の下、木材調達のトレーサビリティに関するトライアルが完了し、2023年度からは本番運用に移行する予定です。トライアルにあたり、客観性を確保するため、世界的な環境NGO団体であるWWFジャパンが公開している「林産物調達チェックリスト」を活用し、「原産地までのトレーサビリティ」と環境・社会に配慮した「森林管理の適正性」の確認・評価を行いました。

そして、サプライチェーン全体で同じ方向をむいて推進していくため、毎年行われる海外サプライヤー向け経営方針説明会にて「持続可能な木材調達」の必要性について伝達・共有しています。

気候変動問題への対応

方針

ニトリグループは、気候変動の影響によるさまざまなリスクを認識し、独自のビジネスモデルを活かすことでサプライチェーン全体のあらゆる段階で全体最適を追求し、効率化・最適化を進め、温室効果ガス排出量を削減し、気候変動への影響緩和に貢献したいと考えております。ニトリグループでは、重要な経営課題である気候変動への対応を、更に実効性のあるものにするため、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同を表明し、賛同企業や金融機関が議論する場である「TCFDコンソーシアム」に参画しております。また、事業活動に必要な不可欠なエネルギーの有限性を認識し、独自のビジネスモデルを活かすことで、サプライチェーン全体におけるエネルギー使用の効率化を通じ、使用量の削減に取り組めます。



ガバナンス

気候変動への対応は、マテリアリティの一つである「環境に配慮した事業推進」の活動の一環としてアプローチを進めています。

「サステナビリティ経営推進会議」では、サステナビリティに関する具体的な目標設定や対応策の取りまとめを実施。「サステナビリティ経営推進委員会」では、グループ全体にかかるサステナビリティ全般の事項について協議します。それらをもとに「取締役会」にて、取り組みの進捗状況に応じた助言等を行い、ニトリグループとしての方向性と対応策等を決定します。尚、気候変動への対応を含むニトリグループのサステナビリティに関わる取り組みの進捗は、年一回以上取締役会に報告する運用としています。



リスク管理

ニトリグループは、気候変動関連の規制や事業への影響等のリスク要因を幅広く情報収集・分析を実施しております。留意すべき重要な機会とリスクについては各事業部の部門責任者が参画する「サステナビリティ経営推進会議」で評価・特定しております。

評価・特定されたリスク・機会については、前述のサステナビリティ経営推進体制の下で監督・モニタリングし、リスクコンプライアンス委員会と問題を共有することで、組織の総合的リスク管理を統合しております。

戦略(リスクと機会の分析)

温暖化防止の状況により、気候変動はさまざまなシナリオが考えられますが、ニトリグループでは代表とされる「+4℃」シナリオと「+2℃(未満)」シナリオについてサステナビリティ経営推進体制の下で検討いたしました。「+4℃」シナリオにおいては、十分な対策がなされずに酷暑と激甚な暴風雨が発生することが想定されるため、物理リスクの影響を中心に検討し、「+2℃(未満)」シナリオにおいては、温暖化抑止に向けて技術革新や規制強化が進み、社会が変化することが想定されるため、移行リスクの影響を中心に検討いたしました。

リスク	重要な変化	主なリスク	主な取り組み
+4℃シナリオ 「物理リスク」の影響大	<ul style="list-style-type: none"> 台風洪水等異常気象の激甚化(急性リスク) 平均気温の上昇(慢性リスク) 	<ul style="list-style-type: none"> 工場被災による生産停止・復旧コスト増加 商品・原材料供給網の寸断 販売シーズンのズレによる商品価値の低下 事業継続リスクや保険料・運営コスト上昇 被災時の店舗休業による機会損失 従業員の安全に係る脅威 	<ul style="list-style-type: none"> 複数サプライヤーからの調達 産地分散、グローバルマーチャング 商品販売時期の適正化、消化率向上 事業継続計画(BCP)の見直し 安否確認システムの見直し、定期訓練、災害備蓄品の確保
+2℃(未満)シナリオ 「移行リスク」の影響大	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化政策 法規制強化 技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーコスト上昇 再生可能エネルギー・省エネルギー対応設備投資の増加 「炭素税」や「カーボンプライシング」の導入による事業コスト増加 原材料の高騰 市場評価や評判の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの活用拡大 エネルギー使用の効率化、低排出技術の活用 グリーンロジスティクスの推進(共同輸送・モーダルシフト) 原材料の脱炭素化 再生原材料の活用
機会	重要な変化	主な機会	主な取り組み
+4℃シナリオ 「物理リスク」の影響大	<ul style="list-style-type: none"> 台風洪水等異常気象の激甚化(急性リスク) 平均気温の上昇(慢性リスク) 	<ul style="list-style-type: none"> 商品供給体制のレジリエンス(強靱性)確保 被災時の店舗の早期営業体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 産地分散、グローバルマーチャング サプライチェーンマネジメントの確立 事業継続計画(BCP)の見直し
+2℃(未満)シナリオ 「移行リスク」の影響大	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化政策 法規制強化 技術革新 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな顧客ニーズの高まり(価値観の変化)への対応(エシカル消費、省エネ・省資源化ニーズ等) 生産力・資産価値の向上と差別化 公的支援(減税等)の活用 市場評価や評判の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型機能性商品づくりの推進 循環型商品づくり(サーキュラーエコノミー)の推進 独自のビジネスモデルと事業領域の拡大 社会課題解決ノウハウの事業化

※事業領域:海外拠点含むニトリグループの主なセクター(製造・物流・小売) ※時間軸:2050年 ※既存の事業ポートフォリオに対する影響を分析

指標と目標

温室効果ガス排出量削減目標として、スコープ1+2の排出量(海外拠点含む)削減を以下のとおり目指します。

2030年度 2013年度比で 50%削減 (売上高1億円あたり排出量)
2050年度 カーボンニュートラル (排出量実質ゼロ)

今後、お客様の商品使用段階における温室効果ガス排出量削減も含めた環境に配慮した機能を有する商品の開発や、廃棄物排出量削減・資源化への取り組みを推進し、スコープ3における排出量削減に関する開示についても検討してまいります。

施策

上記の目標達成に向け、再生可能エネルギーの利活用、エネルギー効率の高い電気・ガス設備の導入、施設への熱遮断性の高い建築方法・素材の採用など、複数の施策を進めています。また、これらの設備投資を促進するため、「インターナルカーボンプライシング(ICP:社内炭素税)」の2023年度内の導入を目指し、将来的なカーボンコスト(炭素税・排出量取引等)をふまえた投資判断を行ってまいります。なお、再生可能エネルギーの利活用につきましては、施設屋上での太陽光発電の開始と拡大を予定しています。更に、2024年末までにニトリグループ約300店舗に、実質100%再生可能エネルギーによるEV充電インフラを構築してまいります。

→ 詳細:プレスリリース > 国内店舗におけるEV充電インフラを拡張(2023年7月時点)

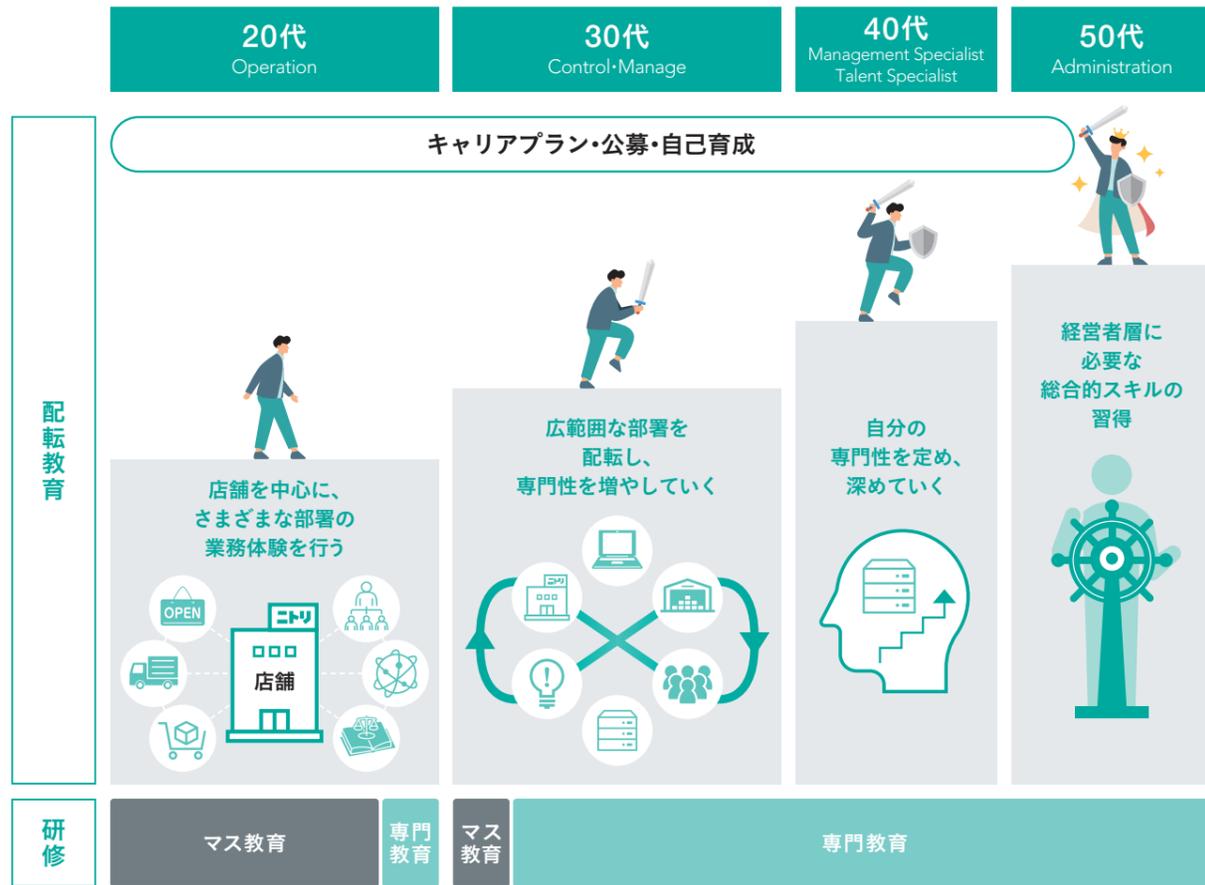


人材育成と組織開発の推進

方針

ニトリグループは、幅広い領域の配転教育を基盤に、個人に寄り添った教育の実施によって人材育成に取り組み、「多数精鋭」組織の実現を目指しています。そのためにも、2~3年ごとに多様な職種を経験していく「配転教育」と、ニトリ大学におけるさまざまな研修によって、「挑戦し続ける人を大切に育む組織・企業文化づくり」を進めていきます。

→ 関連ページ:P13-19「ニトリグループの人的資本」[鼎談:ロマン(志)実現の鍵となる、人材育成について]



「なりたい姿」の実現に向けたキャリア支援

ニトリグループでは年に2回、全社員が30年後までの「なりたい姿」を考え、「30年キャリアデザインシート」という形で会社へ提出する機会を設けています。そこでの回答内容や学びの状況、カウンセリング履歴などのあらゆる情報をタレントマネジメントシステムへ蓄積し、個人の興味・スキル・適性を見出すことで、事業計画に合わせた配転を設計しています。

更に2022年度より、月1回以上の1on1ミーティングを全社で導入。上司と部下との関係性を深め、日々の業務から学びを取り出すことで、社員の主体的な行動や組織全体の生産性の向上につなげています。

グローバル・IT人材育成のために

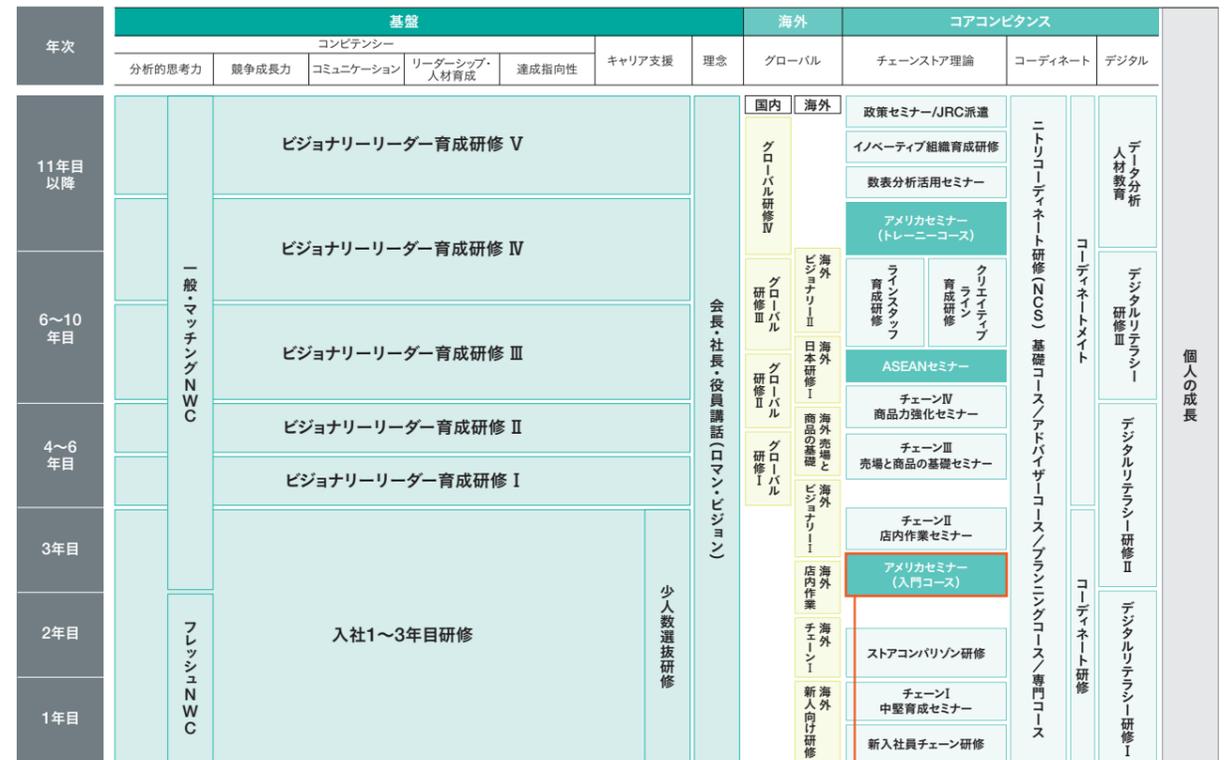
グローバル人材育成のための、海外勤務公募制度や海外店舗へのタスクフォース派遣を行っており、希望するキャリアに自ら手を挙げる従業員の積極的な登用をすすめています。また、IT専門教育では、IT分野出身ではない社員のIT人材化も可能となるよう、基礎教育はもとより、クラウド技術やデータサイエンスなどの教育も実施しています。



→ 関連ページ:P14「グローバル人材の育成」[IT人材の育成]

教育体系

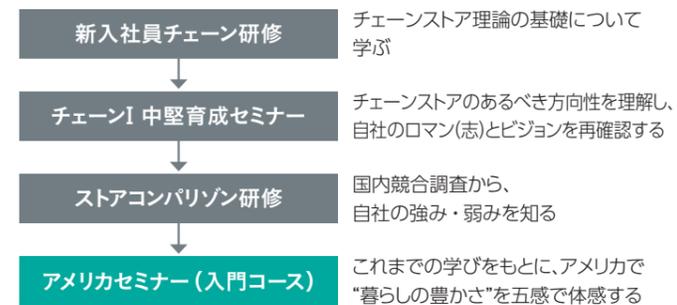
社会に貢献する真のスペシャリストの育成のため、コアコンピタンスを学ぶ教育と専門スキルを学ぶ教育を、立場や職位にあわせて段階的に実施しており、社員一人ひとりがさまざまな教育機会を通して自身の可能性を探りながら、「なりたい姿」を見据えて歩んでいけるような教育体制を整えています。



→ 関連ページ:P74 (サステナビリティデータブック「人材育成」)

PICK UP アメリカセミナー(入門コース)

ニトリグループならではの教育カリキュラムの一つでもある「アメリカセミナー」。入門コースは、入社3年目の社員が全員参加し、ニトリグループのロマン(志)の原点となるアメリカで、「買い物の楽しさ」や「暮らしの豊かさ」を体感します。学びを最大化するために、入社1年目からさまざまな研修でチェーンストア理論に触れ、知識を身に付けた上でアメリカセミナーへと飛び立ち、戻った後も更なる学びを提供し続ける教育の仕組みを構築しています。



ダイバーシティの推進

方針

ニトリグループは、出産、育児、介護や、国籍、LGBTQなどさまざまな事情や背景をもつ従業員が、互いを認め合い、尊重し合える企業文化を醸成することで、働きがいのある環境がつけられ、企業成長にもつなげると考えて、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

ワークライフバランスの推進

従業員が出産・育児、介護、傷病などに直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを築いていける環境づくりを進めています。

マイエリア制度

2023年3月、就業する地域を一部に限定し、転居なく通勤が可能な「マイエリア制度」を新たに導入しました。利用期限に制限はなく、利用する社員の報酬の減額もない制度であることから、従業員のエンゲージメント向上のみならず、安心して働ける環境づくりに寄与しています。尚、転居する社員については手当を拡充するなど、転居のインセンティブを高める施策も合わせて実行し、従業員一人ひとりが自身のキャリアパスやライフステージに合わせた選択ができるよう取り組みを進めています。

制度のポイント

- 対象エリア：首都圏・関西圏 ※今後拡大を予定
- 報酬：減額なし
- 利用期限：制限なし(いつでも申請・解除可能)
- 役職：制限なし

そのほかの両立支援制度

男女分け隔てなく育児休業が取得できる風土の醸成に取り組んでおり、過去3年間の男性育児休業取得者数は大幅に増加しています。また、失効した年次有給休暇を積み立てられる私傷病特別有給休暇は、傷病時や妊娠・育児、介護だけでなく、2020年からは不妊治療を目的とした利用も可能に。従業員のニーズに合わせ、適用範囲を拡大しています。

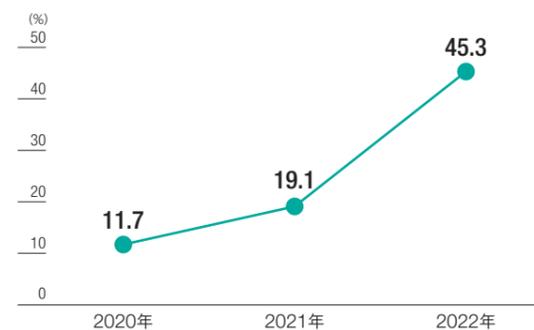
〈そのほかの主な制度〉

出産・育児支援休暇／短時間勤務制度／日祝託児費用補助制度／在宅勤務制度／配偶者出産休暇

アルムナイネットワークの構築

新たなフィールドで活躍するアルムナイ（退職者）同士や、アルムナイと現役社員とが持続的に友好的な関係性を築けるよう、アルムナイネットワークを導入し、定期的に双方向の情報交換やイベント等の交流の場を設けています。アルムナイと継続して繋がることで、優秀な人材確保の場として、再雇用制度（ジョブ・リターン制度）の利用活性化へとつなげるだけでなく、お客様に新たな付加価値を提供するアイデアや機会を創出する場となることを期待しています。

ニトリグループ 男性育児休業取得率の推移



※ニトリホールディングス、ニトリ、ホームロジスティクス、ホームカーゴ、ニトリファシリティ、N+の6社数値

健康で安全な職場環境づくり

方針

ニトリグループは、職場の安全確保に努めるとともに、グループで働く全ての人々が健康で働きやすい職場環境づくりを目指します。

ニトリグループは、企業の成長には安心して働き続けられる環境づくりと従業員の健康が重要であると考え、2016年に健康経営宣言を行い、会社、労働組合、健康保険組合が一体となって、従業員とその家族の健康を支援しています。



常務執行役員 ニトリ健康保険組合 理事長 大木 満

健康経営の推進体制

健康経営の推進に向け、会社とニトリ健康保険組合とが一体となった「健康経営推進委員会」を通して、コラボヘルス事業を積極的に企画・立案・実施し、毎年改善を繰り返しています。2023年度の健康経営に関する事業内容等についても、取締役の承認のもと推進し、組織と従業員のヘルスリテラシー向上に努めています。



経済産業省と日本健康会議が実施する「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に、ニトリグループは7年連続で認定されました。

健康教育

従業員のヘルスリテラシーと健康意識向上に向け、オリジナル冊子やeラーニングを活用した健康教育に取り組んでいます。オリジナル冊子では、生活習慣や更年期、女性特有のがんなどの健康課題に着目した『女性の健康応援BOOK』、心と体のコンディションを整え、パフォーマンスの向上を図るセルフケアを紹介する『ニトリ こころのサプリ』を制作・配布しています。



従業員家族の健康支援とコミュニティへの参画

ニトリグループでは、従業員及び従業員の家族まで含めた健康支援を推進し、従業員の扶養家族の健康診断及び婦人科検診の無料実施などに取り組んでいます。

また、一般社団法人「健康と経営を考える会」へ加盟するなど、他企業と連携した健康経営課題の検討と議論にも取り組み、より良い健康経営のあり方と具体策を模索しています。



イベントを通じた健康意識向上

ニトリグループとニトリ健康保険組合の協業によるコラボヘルス事業の一環として、各種の健康イベントをグループ内で毎年実施しています。一例として、昨年の健康診断結果からの改善に挑戦するイベント「健診チャレンジ」のほか、チーム対抗方式で従業員同士が楽しみながら1日8,000歩を目指す「ウォーキングキャンペーン」、今すぐ禁煙に取り組みたい従業員をサポートする「禁煙マラソン」などを開催。今後も従業員が積極的に参加でき、意識変容のきっかけとなるイベントの企画に努めてまいります。



ハラスメント防止対策



ハラスメントの正しい理解と防止に向け、ニトリグループでは強化月間の制定や管理者向けのコミュニケーション実践型研修の実施*など、「ハラスメントを発生させない、許さない職場づくり」を推進しています。また、ハラスメント相談窓口を設け、社内報やポスターで周知するなど、内部通報環境も整備しています。

*管理者を含む全従業員を対象とした全社コンプライアンス研修の中では、「ハラスメント防止」に関する動画・確認テストを配信。また、個人がハラスメントへの正しい理解と予防策について、具体例や丁寧な解説を通して学べる「これってパワハラ?もしかしてパワハラ?」というオリジナル動画コンテンツも配信しています。

適正な労働時間の確保

ニトリグループでは、ワークライフバランスを推進しており、長時間労働が発生しないような仕組みづくりをしています。例えば、勤務間インターバルの導入や、本社・本部一斉消灯等の実施により、従業員の健康確保・ワークライフバランスの充実・時間を意識した仕事による生産性の向上を目指しています。こうした取り組みが評価され、2018年より「ホワイト企業認定」を取得し、2021年からは最高位のプラチナを取得しました。



採用活動

新卒採用

ニトリグループでは「君の夢は、君を創る。」という採用フィロソフィーに基づき、学生が自身の働く目的や夢をしっかりと考えた上で入社を決めることができるよう、一人ひとりにリクルーターが寄り添い、学生の立場に立ったサポートを行っています。

➔「マイナビ・日経2024年卒大学生就職企業人気ランキング」でニトリが文系総合1位に選ばれました。



海外採用

海外での事業展開を今後更に加速させるためのグローバル人材の獲得も積極的に行っています。留学している日本人学生向け就活イベント“ポストンキャリアフォーラム”に出展し現地での採用活動に加え、近年では国内の外国人留学生への採用強化にも取り組み、社内グローバル化を推し進めています。



インターンシップ

ニトリグループのインターンシップでは「困っている就活生をゼロにする」ことを目指し、学生が自らの「働く目的」を考え、前向きに就職活動のスタートを切れるようサポートを行っています。2022年度は参加者が約24,000名となり、新たに開始した大学1・2年生向けインターンシップでは、500名を超える学生と「働くこと」についてともに考えました。

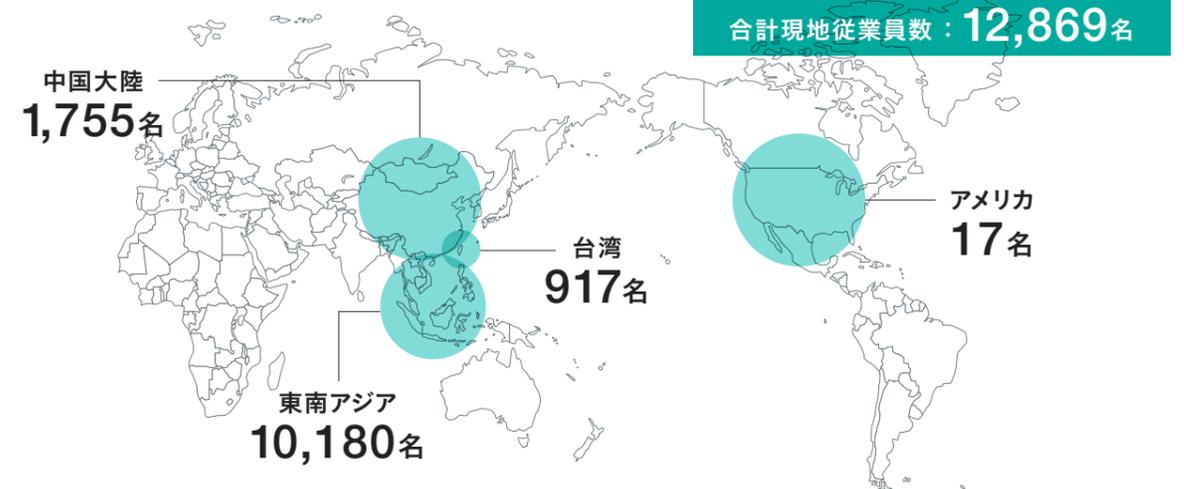
➔「楽天みんな就 インターン人気企業ランキング」でニトリが総合部門1位に4年連続で選ばれました。



海外拠点・自社工場における環境・社会課題への取り組みの推進

世界に広がる現地従業員

ニトリグループは、海外に店舗や事業所・自社工場を有しており、そこで働く現地従業員は、12,869名にのぼります（※2023年3月期）。多くの現地従業員が、ニトリグループの海外拠点として商品の安定供給を支えるだけでなく、現地の住まいの豊かさにも貢献しています。また、その地域に店舗や自社工場等があることで現地の雇用を創出し、地域社会の発展にも貢献しています。



海外自社工場における環境・社会課題への取り組み

	環境課題への取り組み	社会課題への取り組み(従業員の働きやすさ/福利厚生)
ベトナム ニトリファニチャー ハノイ工場 バリア・プンタウ 工場	<ul style="list-style-type: none"> 「かんたん分別」ポケットコイルマットレスの部材同士の接合方法を見直し、更に分解しやすい仕様へ 塗装方法の見直しによる、むだのない塗料使用 廃棄塗料をリサイクルし、設備や部品の清掃用洗剤として再利用 端材の有効活用(木材、ウレタン、生地) 	<ul style="list-style-type: none"> 工場内部に食堂を完備(食事を無料で提供) 寮の完備(寮費無料。遠方から通勤する従業員支援のため) 安全・安心に働くことができる労働環境の整備 ※安全管理(事故防止等)・勤怠管理(休憩時間確保等)のモニタリング実施など 元々日本国内で働いていたベトナム人の方(日本語対応可能な方や、技能実習生を含む)を広く募集し、積極的に雇用
タイ サイアムニトリ	<ul style="list-style-type: none"> ペットボトル等のリサイクル原材料を使用*し、水を使わない着色方法によるカーペット・ラグ製造 再生素材のビニール袋を使用(商品梱包用) EVフォークリフトへ切替えによる、排気ガスの削減 遮熱効果の高い省エネ構造の新工場建設 	<ul style="list-style-type: none"> 食堂の改装、新たに自社内調理室の完備(食事を無料で提供) 労務環境・教育体制の見直し(残業抑制等の取り組み)

*ペットボトルに換算すると年間約6.6千万本相当*をリサイクルしています。

*PETボトルリサイクル推進協議会公表のPET回収量等から算出。ペットボトル500ml1本(23g)として換算した本数



廃棄塗料のリサイクル設備



工場内部の食堂施設

サプライヤーとの真のパートナーシップの構築

方針

ともにロマン(志)の実現を目指す仲間であるサプライヤーに対し、法令等の遵守のみならず、ニトリグループの考える「真のパートナーシップ」の構築を求め、サプライチェーン全体において持続可能な成長をともに実現します。

「真のパートナーシップ」

- 1 経営に及ぶようなテーマも含め、それぞれが最先端を学び、共有し、お互いが切磋琢磨していけるような関係。
- 2 常に公平公正で透明性が高く、かつ自由に意見が言い合えるようなオープンな関係。
- 3 ニトリグループの製品安全文化の構築に向けた考え方・管理手法に加え、環境への配慮^{※1}、人権尊重^{※2}、適正な労働環境維持^{※3}など、社会的責任を履行することの重要性を共有し、ともにロマン(志)の実現に向けて成長できる関係。

※1 ニトリグループの環境方針に準じた配慮 ※2 強制労働、児童労働、差別の禁止 など ※3 過剰労働防止、法令で定められている以上の休暇確保、法令で定められた最低賃金の支払い、職場の安全確保、健康で働きやすい職場環境維持など

新規サプライヤー候補の採用可否監査

お客様に安全・安心な商品をお届けするため、新規サプライヤー候補の採用可否監査を実施しています。品質保証項目のほか、環境・社会課題への対応項目を含む、全244項目にわたる厳しい現地調査の評価をクリアしたサプライヤーとのみ、契約を結んでいます。

→ 関連ページ：P74 (サステナビリティデータブック「新規海外サプライヤー監査実施状況」)

サプライヤー行動規範への賛同・署名

サプライヤーの皆様とともに社会的責任を果たすべく、サプライヤー行動規範を制定しています。本規範は、全てのサプライヤーに対し明示しており、賛同をいただき、署名を得ています。なお、本規範に抵触する事態が判明した場合には、サプライヤーの皆様に対し、改善を促すとともに、必要に応じて指導を行い、事態の改善を求めています。

真のパートナーシップ構築のための取り組み

サプライヤーへの伝達と対話

2022年度の海外サプライヤー向け経営方針説明会では、現状や今後の課題に加えて、環境・社会課題に配慮した商品開発の方向性[※]を共有しました。

- ※ • 使用後に分別することや資源にまわすことを前提とした商品開発
• 圧縮パッケージ化の推進
• 環境認証取得の推進 等

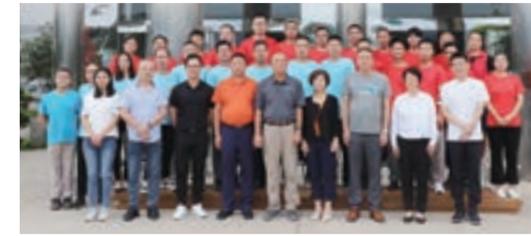


サプライヤー評価

既存サプライヤーの実態把握やリスク特定を目的とし、既存サプライヤーを対象とした評価を年2回実施しています。評価項目は、都度見直ししており、主に「開発」「品質」「物流・貿易」「企業姿勢」「サステナビリティ(環境・社会課題への対応項目)」の5つのカテゴリ(全46項目)で評価をしています。2022年度下期は431社のサプライヤーに対し、評価を実施しました。

→ 関連ページ：P74 (サステナビリティデータブック「既存海外サプライヤー評価実施状況」)

■ サプライヤーインタビュー



ニトリのつっぱり壁面収納「Nポルダ」を中心に、多くの商品製造を担っている海外のサプライヤーで、10年以上のお取引があります。品質への意識が高く、「不良率ゼロ」を究極の目標とし、ニトリグループのNWC活動にも2015年よりご参加。品質管理、環境配慮において、常に積極的な改善と進化を続ける企業です。

ニトリグループとの関わりの中で、会社として成長できたと感じたことを教えてください。

ニトリは品質に対する意識と開発意欲が高く、協業を通じて当社もまた品質管理の意識とレベルを更に高め、生産技術の向上につながってきました。特に当社の主力製品であるニトリの「Nポルダ」シリーズでは、周辺製品の提案、品質改善、製造設備の研究と高度化、生産効率向上などに取り組む機会を得ることができ、当社が経営理念とする「品質+納期=信用、信用+革新=発展」を体現することで、競争力の向上につながることができました。

ものづくりをする上で、心がけていることを教えてください。

製品開発においては、安全性はもちろんのこと、環境・社会課題への対応も心がけています。環境負荷の低減への取り組みとしては、製造過程における廃棄物の削減、CO₂の削減につながる天然ガスへの転換、リサイクル原材料の活用にも努めています。また、社員が安心して働けるよう、生活の安定に留意し、安全な職場環境の実現にも努めています。その成果として、社員の8割以上が10年以上の在籍者であり、そのうち3割は20年以上の在籍と、定着率が向上しています。高いエンゲージメントと団結力を維持し、企業と社員が互いに努力し成長していける企業であることは、重要な社会的責任であると考えています。

NWC活動に参加した理由を教えてください。

当社は創業から30年以上が経ち、今後の更なる成長のためには常に新しい考え方や事例に触れるべきだと考え、2015年よりNWCに参加しました。NWCでは、表面的な問題解決ではなく、「現状の品質を検証」し、「問題点の発見・分析」、「解決策の検討」の3ステップを実直に継続する重要性を学びました。

NWC参加を通じて得た変化について教えてください。

第一に社員の意識変容です。経営層が率先して製造現場に赴き、現場社員と改善策の議論・検証を行うことで、社員一人ひとりの品質に対する意識と責任感が高まってきました。第二に、分析スキルの向上です。分析を毎日行い、週次でまとめ、月次でチェックし、絶えずPDCAサイクルを回すことで、現場社員の、製造工程における課題抽出と解決策検討の精度が向上しました。結果、生産効率も売上も大幅に向上し、2022年度のNWCでは金賞を獲得。社員たちは更なる自信を持って品質改善活動に取り組み、現場の活性化につながっています。現在、当社ではNWCでの学びを全ての仕入れ先にも波及させ、更なる品質改善にチャレンジしています。

NWC(Nitori World Circle)活動とは

ニトリグループ国内外問わず、志を同じくするメンバーでサークルを結成。日頃の業務から問題点を発見し、改善・改革を推進する活動で、現場の声を直接経営陣に提言できます。2022年度は、全371チームが参加。そのうち33チームが海外サプライヤーからのエントリーで、サプライヤーが主体となり改善・改革に取り組んだ事例が数多く発表されました。



CSR活動の推進

→ 方針

「ニトリがあってよかった」そう実感していただける企業を目指して、ニトリグループを育て、支えてくださるあらゆる国・地域・社会に恩返しをするために、「人材支援」・「環境支援」・「文化支援」を重点分野とした、さまざまな地域貢献活動を行っています。

「みらいIT人材」の育成



北海道・札幌市・北海道大学と連携協定を締結し、デジタル技術やデータの力で地域社会の課題を解決し、みらいの社会を創造できる「みらいIT人材」の育成に取り組んでいます。創業の地である北海道から未来を担う人材が多数輩出され、地域で活躍することでまち全体の活力を生み出し、更には世界との架け橋となっていくことを目指して取り組みを進めていきます。

【取り組み事例】

小中学生から高校生、大学生・大学院生など各段階に向けて幅広いIT人材育成の取り組みを展開

- 北海道大学「ニトリみらい社会デザイン講座」
 - ・実店舗を活用して最先端の研究を実施
研究成果は論文で発表。一部は特許出願。
 - ・ニトリのデータと課題で研究を公募
- 高校生による探究活動（北海道教育委員会事業）
 - ・ニトリが講義などを通して、より実践的なIT活用をはじめとするさまざまな知見を提供



LEARN with NITORI

2021年から、東京大学先端科学技術研究センターとニトリグループが共同し、新たな教育支援プロジェクト「LEARN with NITORI」を始動しました。「LEARN」は、子どもたちがさまざまな活動や体験を通し、それぞれの個性を発揮しながら学びの楽しさを発見できるプログラムで、「個別最適な学び研究」寄付研究部門（代表 中邑賢龍シニアリサーチフェロー）が運営しています。

本プロジェクトでは、ニトリグループの施設なども活用し、グループならではの「学び」のプログラムを提供しています。2022年の1年間で、全国11都市にて14回開催し、339名の子どもたち、343名の保護者の方が参加しました。会長自身もプログラムに積極的に参加し、講話や質問会などでは自身の経験談を交えながら、子どもたちやその親御様と交流を深めております。この活動が評価され、会長である似鳥が令和4年度「東京大学稷門賞」を受賞しました。



【取り組み事例】

- 「美術館でハンティング 君が歴史の証拠をつかむ」
小樽芸術村 西洋美術館（北海道）
- 「果樹園で1番のさくらんぼを探せ」ニトリ観光果樹園（北海道）
- 「大分県の山の中で虫三昧」湯布院保養所（大分県）
- 「たけのこの秘密に迫れ」熱海銀山（静岡県）
- 「アルバイトって何？ ～不安を感じる前にまずは体験してみよう～」
ニトリ店舗（宮城県）
- 「お屋敷の秘密を探せ！ ～日本文化を学ぶ～」志高荘（東京都）

脱炭素チャレンジカップ

ニトリグループは、2015年度より「脱炭素チャレンジカップ」を応援しています。本大会では、全国の幅広い世代の多種多様な団体（学校・企業・自治体・NPOなど）が日々取り組んでいる脱炭素社会の構築につながる活動を発表。取り組みのノウハウや情報を共有・発信し、更なる連携や意欲を創出することで、豊かな脱炭素社会の未来を創造する「場」となることを目指しています。最終選考に残った約30団体から、ニトリグループでは「ニトリ最優秀 夢・未来賞」に輝く団体を選出し、表彰。本賞には、脱炭素への取り組みを通して、夢や希望に満ちた輝かしい未来をみんなで築いていきたいという想いが込められています。



スポーツ支援

ニトリグループは、さまざまなスポーツを通じて、心身ともに健康で豊かなライフスタイルを提案し、地域・社会に貢献してまいります。

● ニトリレディスゴルフトーナメント

2010年から毎年北海道を拠点とした女子プロゴルフトーナメントを開催しています。現在10名の女子ゴルフ選手と契約、支援しています。

● ニトリJD. LEAGUE

2022年～2024年の3年契約で、日本女子ソフトボールリーグ「ニトリJD. LEAGUE」のタイトルパートナーとして、日本のソフトボールの普及と発展を応援しています。

● ニトリ女子ランニングチーム

2015年4月に発足。「オリンピックでのメダル獲得」という大きな目標を掲げ、活動をスタートしました。2020年からは、マラソンだけでなく、全日本実業団駅伝入賞を目標に選手育成に注力しています。



※2023年3月末時点

人材育成支援／文化・芸術・伝統支援

ニトリグループは、以下両財団の活動を応援しています。

● 公益財団法人 似鳥国際奨学財団

ニトリグループが描くロマン（志）の実現に大きな力を貸して下さったアジア諸国の方々への恩返しとして、2005年3月に「似鳥国際奨学財団」を設立。これまでに、国内外46の国と地域、延べ9,254名を返済不要の給付型奨学金で支援してきました。また、2023年度からは、新たに奨学生向け「学生寮」の運営を開始。世界各国の友好親善と人材育成に寄与するため、未来を担う若い世代への支援を広げてまいります。



● 公益財団法人 似鳥文化財団

公益財団法人似鳥文化財団は、文化・芸術・伝統の発展と継承を支援し、新しい文化形成の架け橋となるべく、2011年4月に設立。同財団が運営している北海道小樽市の美術館群「小樽芸術村」では、2022年に4館目となる「西洋美術館」がオープン。年間の来場者が40万人を記録し、小樽の観光スポットとして注目を集めています。

コーポレート・ガバナンス体制の強化

方針

ニトリグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を経営上の最重要課題と位置づけており、その実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の充実が必要であると考えております。コーポレート・ガバナンス体制の充実に向けて、いかなる経営環境の変化にも迅速に対応できる組織体制を構築し、上場企業として公正かつ透明性をもって経営を行う姿勢を貫き、全てのステークホルダーに対して適宜、正確な情報開示を行うと同時に、企業の社会的責任及び企業倫理の確立に向けた社内体制の整備を進めてまいります。

役員一覧

取締役 (2023年6月22日時点)

 似鳥 昭雄 (にとり あきお) 代表取締役会長 兼最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員	 白井 俊之 (しらい としゆき) 代表取締役社長 兼最高執行責任者(COO) 指名・報酬委員	 須藤 文弘 (すどう ふみひろ) 取締役(執行役員副社長)
 松元 史明 (まつもと ふみあき) 取締役(執行役員副社長)	 武田 政則 (ただ まさのり) 取締役 グローバル商品本部本部長 兼グローバル販売事業推進室室長 海外販売事業 管掌	 安孫子 尋美 (あびこ ひろみ) 取締役 人材教育部ゼネラルマネージャー
 岡野 恭明 (おかの たかあき) 取締役	 久保 隆男 (くぼ たかお) 取締役 監査等委員(常勤)	

社外取締役 (2023年6月22日時点)

 宮内 義彦 (みやうち よしひこ) 取締役 ※独立社外取締役	 吉澤 尚子 (よしざわ なおこ) 取締役 ※独立社外取締役 指名・報酬委員	 井澤 吉幸 (いざわ よしゆき) 取締役 ※独立社外取締役 監査等委員 指名・報酬委員
 安藤 久佳 (あんどう ひさよし) 取締役 ※独立社外取締役 監査等委員 指名・報酬委員	 金高雅仁 (かねたか まさひと) 取締役 ※独立社外取締役 監査等委員	

執行役員 (2023年7月1日時点)

執行役員副社長 須藤 文弘/松元 史明	上席執行役員 荒井 功/岡村 毅/村林 廣樹/ 佐藤 昌久/青谷 賢一郎/ 小田 聡一/塚田 和哉	執行役員 工藤 正/五十嵐 明生/松島 俊直/杉浦 栄/沢井 晴美/ 榎田 晃裕/荒井 俊典/善治 正臣/奥田 哲也/ 大野 卓也/山本 哲夫/佐野 雅俊/丸橋 雄一/ 田尻 寛之/長谷 宣明/佐々木 秀樹/高橋 陵/小林 克成
-------------------------------	---	---

新任役員の抱負



金高雅仁
(かねたか まさひと)

取締役
 ※独立社外取締役
 監査等委員

このたび社外取締役に就任いたしました金高でございます。

1978年に警察庁に入庁し、2016年に警察庁長官を退官するまで40年近く警察行政に携わり、全ての国民の皆様が安全・安心に暮らせるよう取り組んでまいりました。警察庁長官時代には、日本警察の責任者として、犯罪の国際化やIT化に対処し、全国の警察を指揮して世界一の治安の実現に貢献しました。2016年からは、警察共済組合理事長として、全国の警察関係者とその家族約100万人の社会保障を司りました。それらを通じて、刑事司法はもとより、組織マネジメントやさまざまな事態での危機管理等の経験や知見を深めてまいりました。企業経営に従事した経験はありませんが、これまでに培ってきた経験や知見を元に、ニトリホールディングスの社外取締役として、グループのロマンやビジョンの実現に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上に力を尽くしたいと考えております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

スキルマトリクス

各取締役が保有するスキル等のうち、主なもの最大6つに●印をつけています。

氏名	役職	当社が取締役に期待する経験・知見									
		①企業経営	②現状否定	③商品開発	④サプライチェーンマネジメント	⑤IT・DX	⑥グローバル	⑦人材開発	⑧法務・リスクマネジメント	⑨ファイナンス	⑩サステナビリティ
似鳥 昭雄	代表取締役会長	●	●	●	●		●	●			
白井 俊之	代表取締役社長	●	●		●	●			●	●	
須藤 文弘	取締役 執行役員副社長	●	●	●	●	●		●			
松元 史明	取締役 執行役員副社長	●	●		●	●	●		●		
武田 政則	取締役	●	●	●	●		●		●		
安孫子 尋美	取締役		●	●				●		●	
岡野 恭明	取締役	●	●		●			●			
宮内 義彦	社外取締役	●			●	●	●		●	●	
吉澤 尚子	社外取締役	●				●	●		●		
久保 隆男	取締役 常勤監査等委員		●		●			●	●		
井澤 吉幸	社外取締役 監査等委員(委員長)	●			●	●	●		●	●	
安藤 久佳	社外取締役 監査等委員					●	●		●	●	
金高雅仁	社外取締役 監査等委員						●	●	●	●	

各取締役が保有するスキルの概要については、下表をご覧ください。

①企業経営	自ら経営者として企業経営を行った経験がある。
②現状否定	常に現状を否定し、観察・分析・判断を繰り返しながら改善・改革に臨む、当社の経営層に必須のマインドを備えている。
③商品開発	「お、ねだん以上。」でトータルコーディネートを実現できるような魅力的な商品を開発するスキルを備えている。
④サプライチェーンマネジメント	当社独自のビジネスモデル「製造物流」小売業」を進展させ、調達から販売までの仕組みを最適化するスキルを備えている。
⑤IT・DX	ITの利活用、DXを通じて、全社的な業務プロセスの改善を推進するスキルを備えている。
⑥グローバル	マクロな経済観やグローバル・ビジネスに関する知見を持ち、海外事業を牽引するスキルを備えている。
⑦人材開発	組織開発や人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本の増強を図るスキルを備えている。
⑧法務・リスクマネジメント	法務やガバナンス、コンプライアンス等に関する知識を有し、事業に潜むリスクを発見、コントロールするスキルを備えている。
⑨ファイナンス	会計や金融、税務等に関する知識を有し、財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている。
⑩サステナビリティ	企業を持続的に発展・成長させるために不可欠なサステナビリティ経営の視点を備えている。

社外取締役対談



独立社外取締役（監査等委員）
安藤 久佳

1983年 通商産業省（現・経済産業省）入省。2009年 内閣総理大臣秘書官。2010年 経済産業省資源エネルギー庁資源・燃料部長。2017年 同省中小企業庁長官。2019年 同省経済産業事務次官。2022年 当社社外取締役（現任）。

独立社外取締役（監査等委員）
井澤 吉幸

1970年 三井物産株式会社入社。2008年 同社代表取締役副社長執行役員。2009年 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長（CEO）。2015年 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長CEO。2022年 当社社外取締役（現任）。

2032年ビジョン実現に向け グループ全体をカバーする リスクマネジメント体制の構築を

社外取締役としての役割

井澤：社外取締役としての私の役割は、過去7年にわたり世界最大の資産運用会社に在籍した経験を活かし、投資家、またグローバル経営者という2つの

視点から執行部門に影響を与えることによって、企業価値の向上に寄与することだと認識しています。特に海外事業については今後、グローバル展開の加速に伴い当社が直面するであろうリスク認識と対応について、必要と思われる提言・助言を行っていきたいと考えております。

安藤：私の場合、当社の社外取締役として期待されているのは、長く行政に従事してきた経験に基づき、社内の皆さんが気づきにくいような可能性・リスクについて「良質なおせっかい」を提供すること、具体的にはカーボンニュートラル、デジタル化など産業構造の変化をもたらすマクロ環境を業務執行取締役の皆さんが俯瞰・認識できるよう伝えていくことだと考えています。

井澤：確かに、安藤さんは他のメンバーとは全く別の角度から、しかも非常にわかりやすい言葉で説明されますね。

安藤：取締役会の実効性ということでは、常に議論の口火を切り、メンバーの発言を引き出しているのは井澤さんです。

井澤：私は決議の前には良質な討論を経ることが重要との考えから、全ての議題で活発な議論を促すよう心がけています。例えば、昨年の米国市場からの撤退に関しては、取締役会の中で激しい議論の応酬となりましたが、最終的には全員が納得して決議に至り、取締役としての機能を発揮することができたと考えています。議論をそのような方向に導くことは取締役として果たすべき役割の一つでしょう。

安藤：現実に会社経営の中で実務を展開するのが業務執行取締役である以上、社外取締役には議論を通して自らの意見について業務執行取締役の十分な理解を得ること、そして、その後も実際のアクションまでを見届けていくことが求められますね。そのような役割に沿った動きとして、当期は社外取締役としてサプライチェーンのサイバーセキュリティ対策について検証作業の必要性を提言し、社内で丁寧に議論を重ねたことから業務執行取締役の皆さんと認識を共有することができました。すでにプロジェクトはスタートしていますが、今後も継続的に進捗を見守っていきたいと考えています。

ニトリホールディングスに対する評価

井澤：当社は、いわゆる独裁企業ではありませんね。似鳥会長が創業者としてのカリスマ性、強いリーダーシップによってグループをけん引しているのは事実ですが、その一方で、似鳥会長は常に社内の意見に耳を傾け、また社内取締役の皆さんも積極的に自らの意見を進言しています。他にはないタイプの会社で、非常にユニークと言えるのではないのでしょうか。

安藤：私も、取締役を含め社内の誰もが忖度なく堂々と自分の意見を表明し、それがカルチャーとして末端まで浸透している組織だと感じます。社内の会議に出席してメンバーの皆さんの表情を見ると、上からの指示待ちではなく自ら主体的に動いていることが明確に伝わってきます。

井澤：ガバナンスについても、非常に効いていると思います。取締役会はかなり実効性があり、取締役の選定、取締役会の運営はもちろん、議題の選定についても非常に的を射ていると思います。

安藤：議題の選定と同時に、私は取締役会で議論がどのような状況になったら決議するのか、その決め方を高く評価しています。当社では、議論がまとまらず生煮えだと判断すれば差し戻しになることも少なくありません。しっかりと地に足のついた話し合いが行われているといえます。

井澤：もう一つ、評価できると考えるのが財務規律です。減損についての会計の考え方が非常に保守的で、こうした会計方針の中でも36期連続で増収増益を達成しているのは素晴らしいと思います。

安藤：確かに、2032年3兆円というチャレンジングな目標を追求する一方、いい意味で実務に携わる現



社外取締役に求められるのは、
執行役が気づきにくい可能性・リスクについて
「良質なおせっかい」を提供することです。

場の皆さんは非常に手堅く、規律を持って取り組んでいるという印象がありますね。目標達成のプレッシャーの下で規律を保つのは難しいことですが、このビジョンと手堅さの絶妙なバランスが、当社グループの強みの一つとなっており、トップの強い意識が働いていると感じます。

環境変化への対応（リスクと機会）

井澤：今後の課題としては、まず国内における人口減少への対応があると思います。どんなに優れたビジネスモデルも市場の変化に伴い、やがて陳腐化します。当社も例外ではなく、国内市場での生き残りを図り、生活者の価値観や購買行動の変化に対応したビジネスモデルの見直し・再構築を検討する必要があります。

安藤：少子高齢化では、全体の人口が減る一方でシニアの需要は拡大していくわけですから、それをチャンスと捉えてシニアマーケティングにより新しいニーズに応えていくことが重要だと思います。

また、今後は日本に続きアジア諸国においても急速な少子高齢化が見込まれています。国内で成立するシニア向け製品・サービスを確立することができれば、それはグローバルに展開できる余地が生まれるのではないのでしょうか。

井澤：ビジョン達成に向け海外事業の拡大は必須になりますが、個別のリスクが数多く存在する海外は非常に攻略が難しい市場です。まず喫緊の課題として、どこにリスクがあるか、リスクの洗い出し・特定を進める必要があります。

安藤：グローバルも含め、私が考える当社の最優先課題はサイバー・レジリエンスの確保です。当社は全体の機能を内製化する独自のビジネスモデルを構築し、「リスクは全部自分の内に」という姿勢を貫くことで成功体験を積み上げてきました。しかしこのモデルを今後も継続することは、事業拡大に伴い取り込むリスクが異次元の規模になっていくことを意味します。その中でも最たるものがサイバーセキュリティでしょう。自前主義を止めるべきだとは言いませんが、どこまで内製化による規模の拡大が可



他にはないタイプの会社で、
非常にユニークと言えるのでは
ないでしょうか。

能なのか、あるいはどこかの段階で外注も検討する必要があるのか、早めに検証し、見定めていかなければなりません。

井澤：必要なのは、海外・国内に限らずグループ全体を対象にあらゆるリスクを認識し、それらの最小化を図るとともに、当社としてどこまで対応可能なかを判断することです。外部機関も活用しながら、早急にグローバルなリスクマネジメント体制の構築を図っていただきたいと考えています。

サステナビリティ

井澤：サステナビリティについてはESGのE（環境）、特にCO₂削減、リサイクルにおける取り組みが他社に比べ明らかに進んでいます。

CO₂削減では、自社店舗・物流倉庫に太陽光パネルを設置する計画に着手したところですが、低コストながら安定的に再エネ調達が可能なる仕組みを構築しており、その斬新さが投資家の間でも高く評価されています。

リサイクルでも、ペットボトル等のリサイクル原材料を使ったカーペットの製造・販売などさまざまな取り組みを積極的に進めていますね。

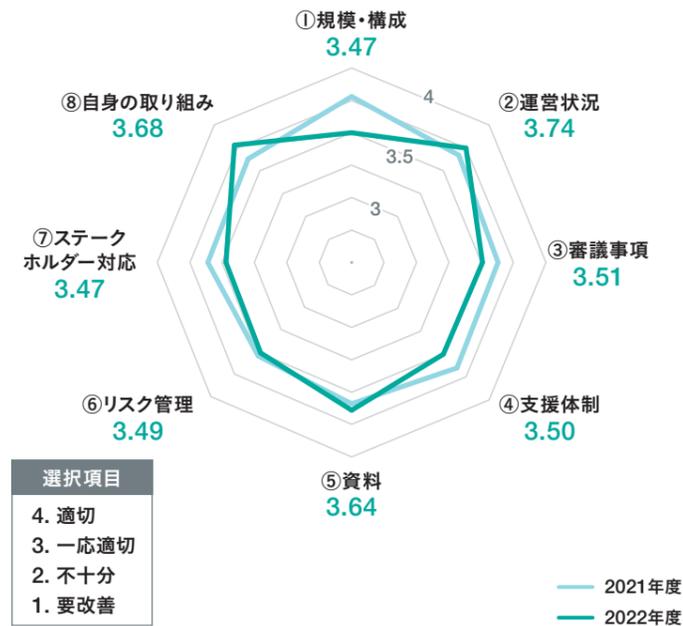
安藤：「製造物流IT小売業」という独自のビジネスモデルの特性を活用し、3R（リサイクル・リユース・リデュース）をビルトインした商品を提供しているほか、「お客様とともに取り組む資源循環」など消費者との共創をテーマに商品の環境特性を効果的にPRしていると思います。

井澤：この辺りはPRに限らず、TCFD、IRも含め今後も環境に関する情報開示を強化していくべきでしょうね。

安藤：SDGs、ESGへの対応が企業価値向上に不可欠となる流れの中で、環境対応に関するオープンな情報開示は、すでに企業にとって販売戦略の一環といえます。今後もよりアグレッシブに自社の「環境に配慮した事業推進」についてステークホルダーに向け発信して欲しいですね。

取締役会の実効性確保

取締役会の実効性評価



ニトリグループの取締役会は、2022年度の実効性を分析・評価するにあたり、前年度に実施した実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認しました。また、アンケート形式による各取締役の評価や忌憚なき意見をまとめた上で、その結果をもとに取締役会にて取締役会の機能向上に向けた分析及び各課題に対する討議を実施しました。

アンケートの評価カテゴリー

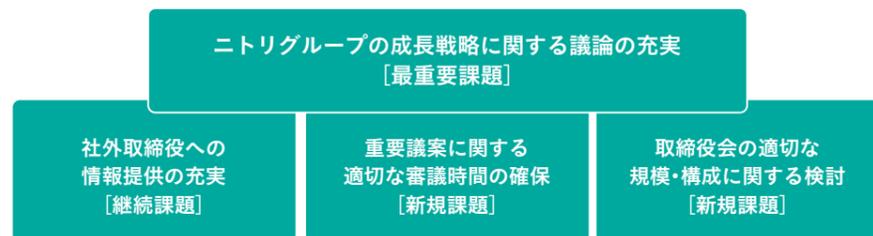
- ① 取締役会の規模・構成
- ② 取締役会の運営状況
- ③ 取締役会の審議事項
- ④ 取締役会の支援体制
- ⑤ 取締役会の資料
- ⑥ リスク管理
- ⑦ ステークホルダー対応
- ⑧ 自身の取り組み

2022年度における取締役会の実効性評価の結果及び2023年度取締役会の優先課題

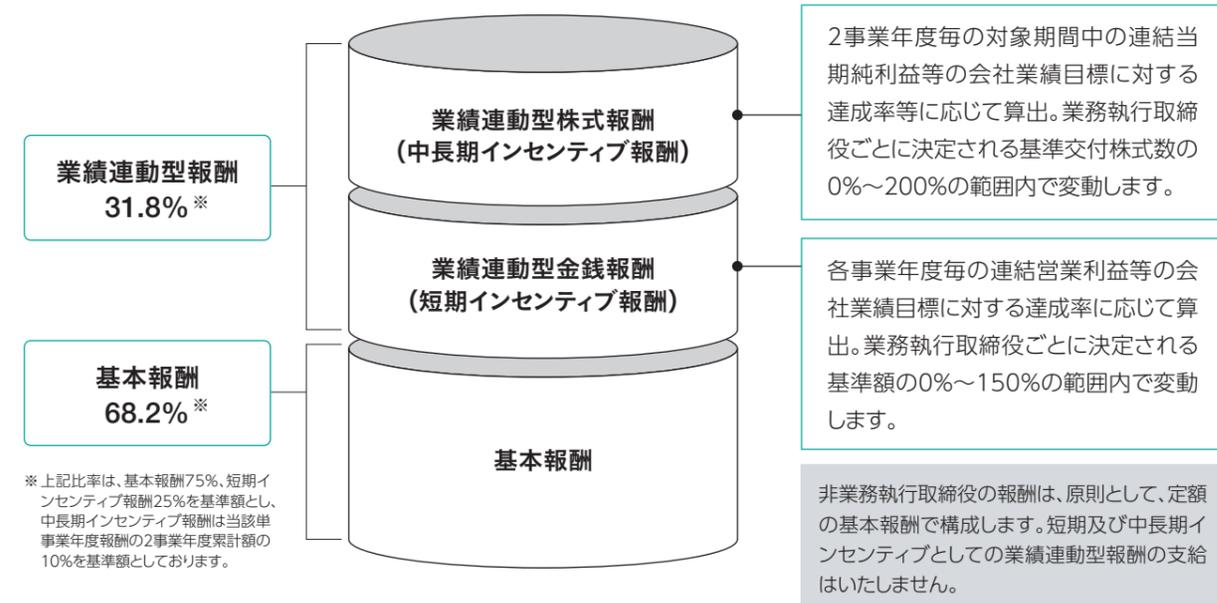
ニトリグループ取締役会による分析の結果、ニトリグループ取締役会は、多様な知識、経験を有する者でバランスよく構成されており、取締役会では社外取締役も含めて全ての出席取締役による活発かつ自由な議論が行われていること、開催頻度は妥当であり取締役会の議事運営も適切に行われていることから、取締役会による意思決定及び業務執行の監督の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンス基本方針に沿って相応に確保されていると評価いたしました。

一方で、現状の取締役会構成について大きな課題を抱えているとまでは言えないものの、前年度に比べて社外取締役の構成比が低下している点などを踏まえ、多様性の拡充や構成の適正性に関する議論をより深めるべきであると言えること、前年度の実効性評価において課題とした「リスク管理に係る議論の充実」や「社外取締役に対する重要情報の提供の充実」等においては依然として改善の余地があること、並びにそれらの課題の解決を通じて、「ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化」をより一層進めていくことが強く求められるものと評価いたしました。

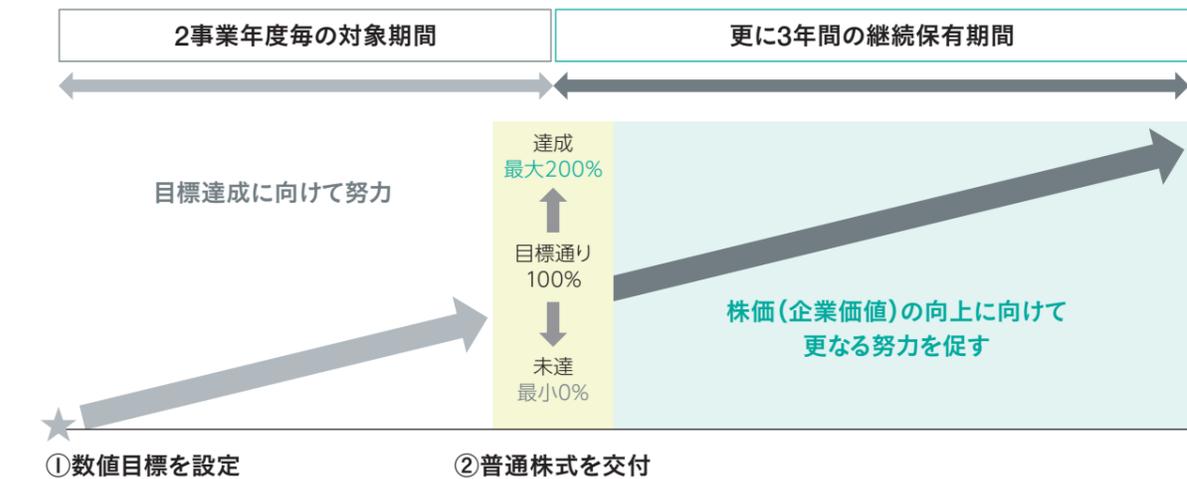
上記のように取締役会の実効性評価により認識された各課題及び各取締役からの意見を踏まえて「ニトリグループの成長戦略に関する議論の充実」を最重要課題と定め、それに向けた各課題に取り組むことで、更なる改善を図ることといたしました。(下図)



役員報酬制度



業績連動型株式報酬制度



パフォーマンス・シェア・ユニット

中長期的な企業価値の向上との連動性を強化した報酬構成とするため、2事業年度毎の会社業績目標に対する達成率に応じ報酬を支給する業績連動型報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)を採用しております。

株式交付後の譲渡制限

中長期的に株主の皆様と利益共有を進めるといった観点から、業績連動型株式報酬として交付を受けた株式について、交付後3年間の譲渡制限を課す旨を当社株式保有ガイドラインにおいて規定しております。

クローバック条項

不正行為または違法行為等に起因する財務報告の重大な違反が発生した場合、当社は、当該対象取締役に対して、インセンティブ報酬の返還(クローバック)を要求することができる旨を当社株式保有ガイドラインにおいて規定しております。

主な経営指標の推移

	(百万円)										(千ドル)
	2013年度 (2014年2月期)	2014年度 (2015年2月期)	2015年度 (2016年2月期)	2016年度 (2017年2月期)	2017年度 (2018年2月期)	2018年度 (2019年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	2020年度 (2021年2月期)	2021年度 (2022年2月期)	2022年度 (2023年3月期)	2022年度 (2023年3月期)
損益状況											
売上高	¥ 387,605	¥ 417,285	¥ 458,140	¥ 512,958	¥ 572,060	¥ 608,131	¥ 642,273	¥ 716,900	¥ 811,581	¥ 948,094	\$ 7,099,706
売上高総利益	201,656	218,337	243,543	278,274	314,778	331,421	354,364	411,791	425,897	478,106	3,580,247
販売費及び一般管理費	138,583	152,029	170,503	192,497	221,400	230,642	246,886	274,104	287,627	338,029	2,531,300
営業利益	63,073	66,307	73,039	85,776	93,378	100,779	107,478	137,687	138,270	140,076	1,048,946
経常利益	63,474	67,929	75,007	87,563	94,860	103,053	109,522	138,426	141,847	144,085	1,078,966
親会社株主に帰属する当期純利益	38,425	41,450	46,969	59,999	64,219	68,180	71,395	92,114	96,724	95,129	712,367
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,154	52,923	57,343	77,930	76,840	81,664	99,337	150,879	85,565	91,398	684,425
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 32,376	△ 43,023	△ 35,899	△ 42,047	△ 82,751	△ 30,424	△ 44,486	△ 195,985	△ 119,980	△ 132,538	△ 992,499
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,540	△ 6,654	△ 9,943	△ 6,414	655	△ 11,340	△ 13,862	30,309	17,729	36,903	276,347
現金及び現金同等物の期末残高	21,179	25,713	36,794	66,035	60,923	100,053	140,791	125,487	127,076	125,115	936,916
減価償却費	8,850	8,921	9,398	10,406	11,357	12,311	14,575	16,024	20,407	22,272	166,784
設備投資	30,083	45,033	26,605	42,828	64,172	32,237	26,191	22,323	101,454	117,328	878,598
財務状況											
総資産	321,703	404,793	414,541	487,814	550,507	619,286	683,247	930,884	983,840	1,133,771	8,490,125
純資産	247,898	310,531	330,968	394,778	441,668	500,192	560,861	685,392	732,813	818,096	6,126,230
自己資本	247,099	309,413	329,695	393,693	440,991	499,721	560,571	642,096	732,813	818,096	6,126,230
主な経営指標											
売上高総利益率 (%)	52.0	52.3	53.2	54.2	55.0	54.5	55.2	57.4	52.5	50.4	50.4
売上高販管費率 (%)	35.8	36.4	37.2	37.5	38.7	37.9	38.4	38.2	35.4	35.7	35.7
売上高営業利益率 (%)	16.3	15.9	15.9	16.7	16.3	16.6	16.7	19.2	17.0	14.8	14.8
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	16.8	14.9	14.7	16.6	15.4	14.5	13.5	15.3	14.1	12.3	12.3
自己資本比率 (%)	76.8	76.4	79.5	80.7	80.1	80.7	82.0	69.0	74.5	72.2	72.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	20.9	18.7	18.3	19.4	18.3	17.6	16.8	17.2	14.8	13.6	13.6
配当性向 (連結) (%)	14.3	14.6	15.3	15.2	16.0	16.0	17.0	15.1	16.3	17.3	17.3
株価収益率 (PER) (倍)	13.3	20.2	19.4	22.7	30.7	23.1	26.1	25.7	19.1	18.9	18.9
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益 (EPS) (円、米ドル)	350.27	376.14	425.10	540.93	574.49	608.05	635.42	817.01	856.71	841.90	6.30
1株当たり純資産額 (BPS) (円、米ドル)	2,248.80	2,806.99	2,981.27	3,530.51	3,938.89	4,452.99	4,984.29	5,691.11	6,489.57	7,239.04	54.21
1株当たり配当金 (円、米ドル)	50	55	65	82	92	97	108	123	140	146	1.09
その他データ											
期末株式数 (株)	57,221,748	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496
期末株価 (円、米ドル)	9,340	7,600	8,260	12,250	17,625	14,050	16,560	20,970	16,350	15,930	119.29
時価総額	534,451	869,771	945,303	1,401,933	2,017,067	1,607,931	1,895,184	2,399,880	1,871,151	1,823,084	13,651,976
国内店舗数 (店)	312	346	383	428	467	505	545	651	708	773	773
海外店舗数 (店)	19	27	37	43	56	71	66	71	93	129	129
純増数 (店)	31	42	47	51	52	53	31	111	79	101	101
総売場面積 (㎡)	1,478,205	1,568,596	1,678,835	1,806,666	1,928,461	2,037,213	2,099,997	2,726,935	2,828,992	2,961,391	2,961,391
総従業員数 (人)	16,884	19,092	20,759	22,111	24,816	27,506	29,936	36,669	37,229	37,329	37,329

(注) 1. 当社は、2014年2月21日付で普通株式1株当たり2株の割合で株式分割を行いました。2011年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり情報を計算しています。
 2. 米ドル換算は1ドル=133.54円で計算しています。
 3. 総従業員数には、平均臨時雇用者数を含んでいます。(1日8時間換算)
 4. 2023年3月期は決算期変更に伴い、2022年2月21日から2023年3月31日までの13か月11日決算となっております。

サステナビリティデータブック 環境

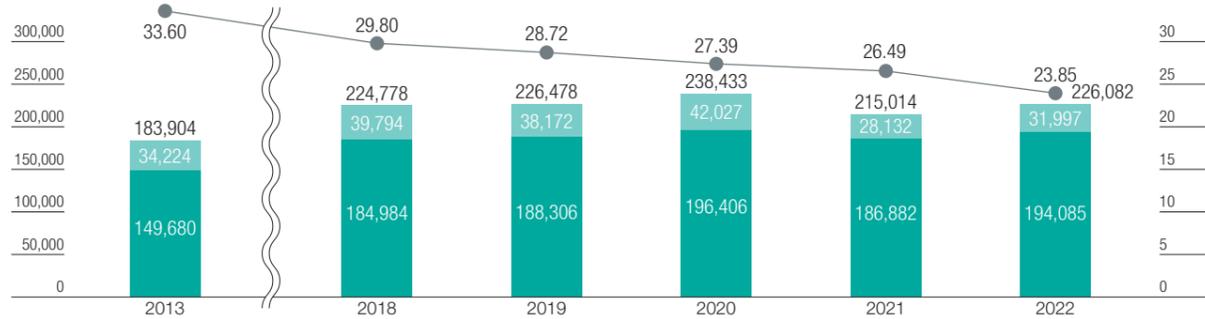
ニトリグループにおける温室効果ガス排出量

- 中間目標：2030年度 2013年度比で50%削減（売上高1億円あたり排出量）
- 2022年度進捗：2013年度（売上高1億円あたり排出量原単位33.60t-CO₂）比で29.0%削減

温室効果ガス排出量	単位	2013年度 (基準年)	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
グループ合計	t-CO ₂	183,904	224,778	226,478	238,433	215,014	226,082	
スコープ1	国内	t-CO ₂	33,980	36,014	35,389	39,925	23,660	26,166
	海外	t-CO ₂	244	3,780	2,783	2,102	4,472	5,831
スコープ2	国内	t-CO ₂	143,533	151,347	149,736	154,000	138,454	141,133
	海外	t-CO ₂	6,147	33,637	38,570	42,406	48,428	52,952
原単位	t-CO ₂ /億円	33.60	29.80	28.72	27.39	26.49	23.85	

※国内：店舗(ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリーン)・ホームロジスティクス・本社本部(札幌・東京・大阪・大宮)・ホームデコ
 ※海外：店舗(中国大陸・台湾・マレーシア等)・事務所(NTI・NTL)・倉庫・製造工場(ニトリファニチャー・サイアムニトリ)
 ※温室効果ガス排出量「グループ合計」：スコープ1+2の排出量合計(海外拠点含む)
 ※国内における電力使用に伴う温室効果ガス排出量は、地球温暖化対策推進法に規定された電気事業者ごとの調整後排出係数を用いて算出しています。
 ※海外における電力使用に伴う2022年度の温室効果ガス排出量は、国際エネルギー機関(IEA)が発行するIEA Emission Factors 2022における国ごとの最新(2020年)の排出係数を用いて算出しています。
 ※対象拠点の見直しやエネルギー種別の修正を行ったことにより、2016年度以降の排出量を再算定しています。

温室効果ガス排出量推移 (単位:t-CO₂) ■ スコープ2 ■ スコープ1 ● 原単位(売上高1億円あたり)



	2013年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高原単位削減率 (2013年度比)	-	-11.3%	-14.5%	-18.5%	-21.2%	-29.0%
排出量総量削減率 (2013年度比)	-	+22.2%	+23.2%	+29.7%	+16.9%	+22.9%

ニトリグループにおけるエネルギー使用量

エネルギー使用量	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
グループ合計	(熱量換算) TJ	4,692.5	4,742.1	5,088.9	4,404.8	4,727.6	
国内	(熱量換算) TJ	3,951.5	3,986.3	4,321.5	3,542.1	3,735.1	
	電気	Mwh	303,004	307,138	327,597	310,297	325,640
	ガス	1,000m ³	11,750	11,583	13,063	7,876	8,383
	ガソリン・軽油	kℓ	575	588	552	507	623
	燃料油(灯油など)	kℓ	139	170	211	336	366
海外	(熱量換算) TJ	741.0	755.8	767.4	862.7	992.5	
原単位	(熱量換算) TJ/億円	0.62	0.60	0.58	0.54	0.50	

※国内：店舗(ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリーン)・ホームロジスティクス・本社本部(札幌・東京・大阪・大宮)・ホームデコ
 ※海外：店舗(中国大陸・台湾・マレーシア等)・事務所(NTI・NTL)・倉庫・製造工場(ニトリファニチャー・サイアムニトリ)

ニトリグループの国内事業所における廃棄物排出量

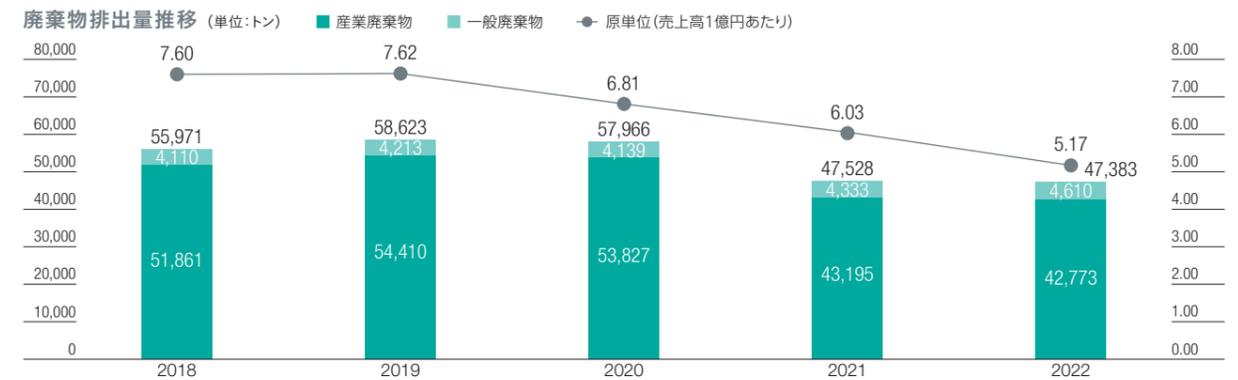
- 目標①：2030年度 廃棄物排出量（一般廃棄物・産業廃棄物）2018年度比で30%削減を目指します。(国内売上高1億円あたり排出量)
- 目標②：2030年度 産業廃棄物の資源化率95%以上を目指します。
- 2022年度進捗：目標① 2018年度（売上高1億円あたり排出量 7.6t）比で32.0%削減※
目標② 産業廃棄物の資源化率 88.8%

※目標①②は国内事業対象

※廃棄物削減に向けた継続的な取り組みにより、前倒しでの目標達成となりました。今後、この水準を維持するため、更なる削減に取り組んでまいります。

廃棄物排出量	単位	2018年度 (基準年)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
国内グループ合計	t	103,061	106,686	107,825	94,193	96,599
有価その他	t	47,090	48,063	49,859	46,665	49,216
一般廃棄物・産業廃棄物合計	t	55,971	58,623	57,966	47,528	47,383
一般廃棄物	t	4,110	4,213	4,139	4,333	4,610
産業廃棄物	t	51,861	54,410	53,827	43,195	42,773
※単純焼却・埋立処分量(内数)	t	-	-	-	5,010	4,778
※資源化率	%	-	-	-	88.4	88.8
一般廃棄物・産業廃棄物 原単位	t/億円	7.60	7.62	6.81	6.03	5.17

※国内：店舗(ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリーン)・ホームロジスティクス・本社本部(札幌・東京・大阪・大宮)・ホームデコ
 ※自らが排出事業者になっている廃棄物を対象とします。
 ※産業廃棄物には、ソファ・箱物家具等の混合廃棄物・廃プラスチック・発泡スチロールなどを含まれます。
 ※有価その他には、段ボール・金属(有価)・ミックスペーパー類等を含み、段ボールは100%リサイクルしています。



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高原単位削減率 (2018年度比)	-	+0.3%	-10.4%	-20.7%	-32.0%
廃棄物総量削減率 (2018年度比)	-	+4.7%	+3.6%	-15.1%	-15.3%

ニトリグループにおける水使用量

水使用量	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グループ合計	m ³	1,369,647	1,341,571	1,399,167	1,393,469
国内	m ³	911,642	923,444	857,824	712,861
	m ³	458,005	418,127	541,343	680,608
原単位	m ³ /億円	173.67	154.13	172.40	146.98

※国内：店舗(ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリーン)・ホームロジスティクス・本社本部(札幌・東京・大阪・大宮)・ホームデコ
 ※海外：店舗(台湾・マレーシア等)・事務所(NTI・NTL)・倉庫・製造工場(ニトリファニチャー・サイアムニトリ)

サステナビリティデータブック **社会**

従業員データ

	2021年度	2022年度	対象範囲
総従業員数(名) ※実人数ベース	52,695	53,400	ニトリグループ全体
総従業員数(名) ※非正規雇用者数は時間換算ベース	37,229	37,329	
正社員数(名)	18,984	18,909	
非正規雇用者数(名) ※年間の平均人員(1日8時間換算)	18,245	18,420	

ダイバーシティ&インクルージョン

	2021年度	2022年度	対象範囲
従業員女性比率(%)	65.3	65.9	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠
新卒採用数(名)	635	461	ニトリ・ホームロジスティクス・ニトリパブリック・島忠 正社員
新卒女性採用比率(%)	47.7	46.2	
障がい者雇用率(%)	2.75	2.99	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠
女性管理職者数(名)	395	481	
女性管理職比率(%) ※1	15.0	16.8	
外国人管理職者数(名)	41	58	
育児休業取得者数(名)	165	226	
男性の育児休業取得者数(名)	43	105	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠 正社員
男性の育児休業取得率(%) ※2※4※7	—	46.3	
配偶者出産休暇取得者数(名)	50	105	
介護休暇・休業取得者数(名)	5	5	
時短(妊娠・育児・介護)勤務者数(名)	258	294	
平均有給休暇取得日数(日)	9.6	12.3	
平均有給休暇取得率(%)	57.7	71.9	
平均残業時間(時間/月)	9.5	12.4	
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 合計(%) ※5	—	61.8	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 正規雇用(%) ※6	—	73.6	
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 非正規雇用(%)	—	93.3	
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 合計(%) ※5	—	51.3	
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 正規雇用(%) ※6	—	73.0	島忠
労働者の男女の賃金の差異 ※1※3※7 非正規雇用(%)	—	105.2	

※1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
 ※2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(以下、育児・介護休業法)」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
 ※3 労働者の人員数について労働時間を基に換算し算出しております。
 ※4 2022年4月の育児・介護休業法改正による取得の意向確認をした従業員のうち、取得を希望した全従業員(希望取得時期が到来する前の従業員を除く)が育児休業を取得しております。
 ※5 全労働者に占める非正規雇用労働者割合が高く、かつ、その女性の割合が高くなっております。
 ※6 正規雇用労働者の中には、有期労働契約から無期転換した従業員が含まれており、その女性の割合が高くなっております。また、正規雇用労働者の中には、短時間勤務制度等の多様な働き方を選択した従業員が含まれており、その女性の割合が高くなっております。
 ※7 2022年度より開示を開始いたしました。

人材育成

	2021年度	2022年度	対象範囲
総研修時間(時間)	348,508	745,802	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠 正社員
一人当たりの平均教育時間(時間)	50.7	115.4	
一人当たりの平均教育日数(日)	6.3	14.4	

※ 上記時間に該当する研修の種類：入社1~3年目研修、ビジョナリーリーダー育成研修、グローバル研修、アメリカセミナー、チェーンストア理論研修、コーディネート研修、デジタルリテラシー研修等

→ 詳細：P52「教育体系」

健康と安全

	2021年度	2022年度	対象範囲
衛生管理者資格者数(名)	1,656	1,768	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠
昨年中に健康と安全基準に関する訓練を受けたスタッフの数(名)	420	354	

	2020年度	2021年度	2022年度	対象範囲
休業災害度数率(%) ※4日以上休業	2.20	2.62	3.18	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ファシリティ・N+・島忠

※ 計算式：度数率=年間累計発生件数÷年間総人時×1,000,000

新規海外サプライヤー 監査実施状況(※品質保証項目のほか、環境・社会課題への対応項目も含む)

	実施件数	合格	条件付き合格(改善要求)	不合格(取引不可)
2021年度	99	12	76	11
構成比	100.0%	12.1%	76.8%	11.1%
2022年度	234	18	189	27
構成比	100.0%	7.7%	80.8%	11.5%

新規海外サプライヤー候補監査項目(※一部抜粋)

- 汚染防止対策(大気・水質・土壌汚染に関する法令遵守を含む)
- 有害物質処理の法令遵守
- 資源の再利用の推進
- 法令で定められた安全訓練の定期実施
- 消火設備の設置
- 危険物取扱訓練の実施
- 危険を伴う作業時の安全対策
- 事故発生時の応急処置体制
- 労働環境の改善
- 法令以上の休暇/休憩の確保
- 法令で定められた最低賃金の確保
- 規定時間内の残業時間/法令で定められた残業代の支払
- 食堂/トイレ設備の設置・維持・管理
- 法令で定められた福利への加入
- 労働組合の設置
- 児童労働/強制労働/差別の禁止
- 環境認証/労働認証の取得状況

既存海外サプライヤー 評価実施状況

	2021年度上期	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期
実施件数	441	460	415	431

既存海外サプライヤー評価項目(※「開発」「品質」「物流・貿易」「企業姿勢」「サステナビリティ(環境・社会課題への対応項目)」の5つのカテゴリ 全46項目より一部抜粋)

- 工場停止リスクの有無
- 二次サプライヤー管理の状況
- 人権の尊重
- 安全な労働環境の整備
- 就労環境評価の国際規格の遵守状況(児童労働・強制労働・差別の禁止/健康と安全の確保/適当な労働時間の遵守/公正な報酬/結社の自由及び団体交渉権の所持等)
- 持続可能な森林活用・保全
- CO₂排出量の把握
- リサイクル材使用量(率)の把握
- 化学物質の可視化
- 環境認証の取得状況
- その他国際認証の取得状況

財務・企業データ

株式情報 (2023年3月31日現在)

株式の概要

発行可能株式総数：288,000,000株
 発行済株式の総数：114,443,496株
 株主総数：27,464名
 上場証券取引所：東京証券取引所プライム市場
 札幌証券取引所

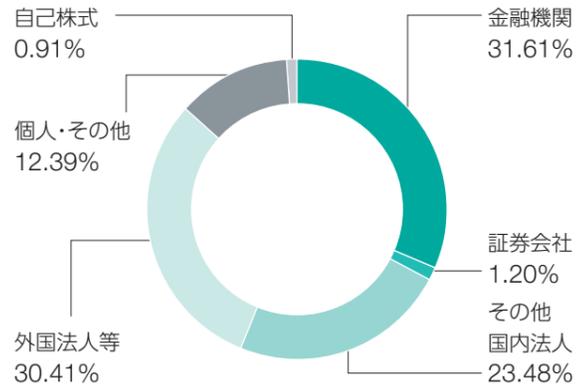
証券コード：9843

事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日まで
 ※ 2023年3月期は2022年2月21日から2023年3月31日までとなります。

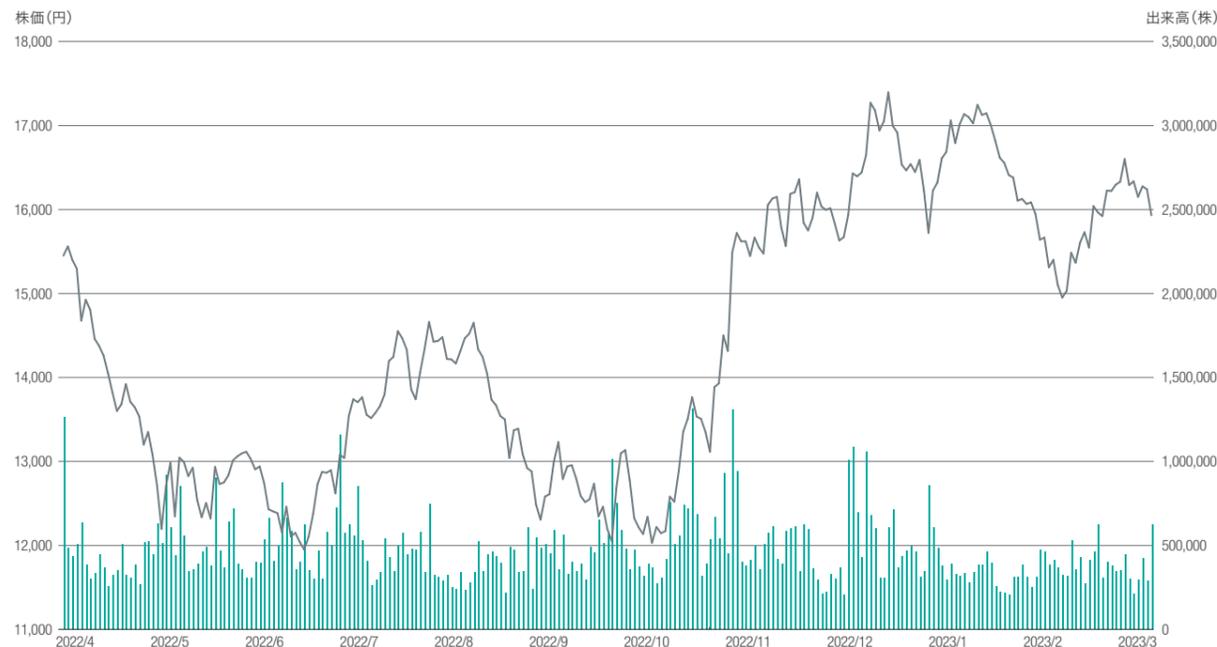
定時株主総会：事業年度末日の翌日から3ヶ月以内

株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



大株主 (2023年3月31日現在)

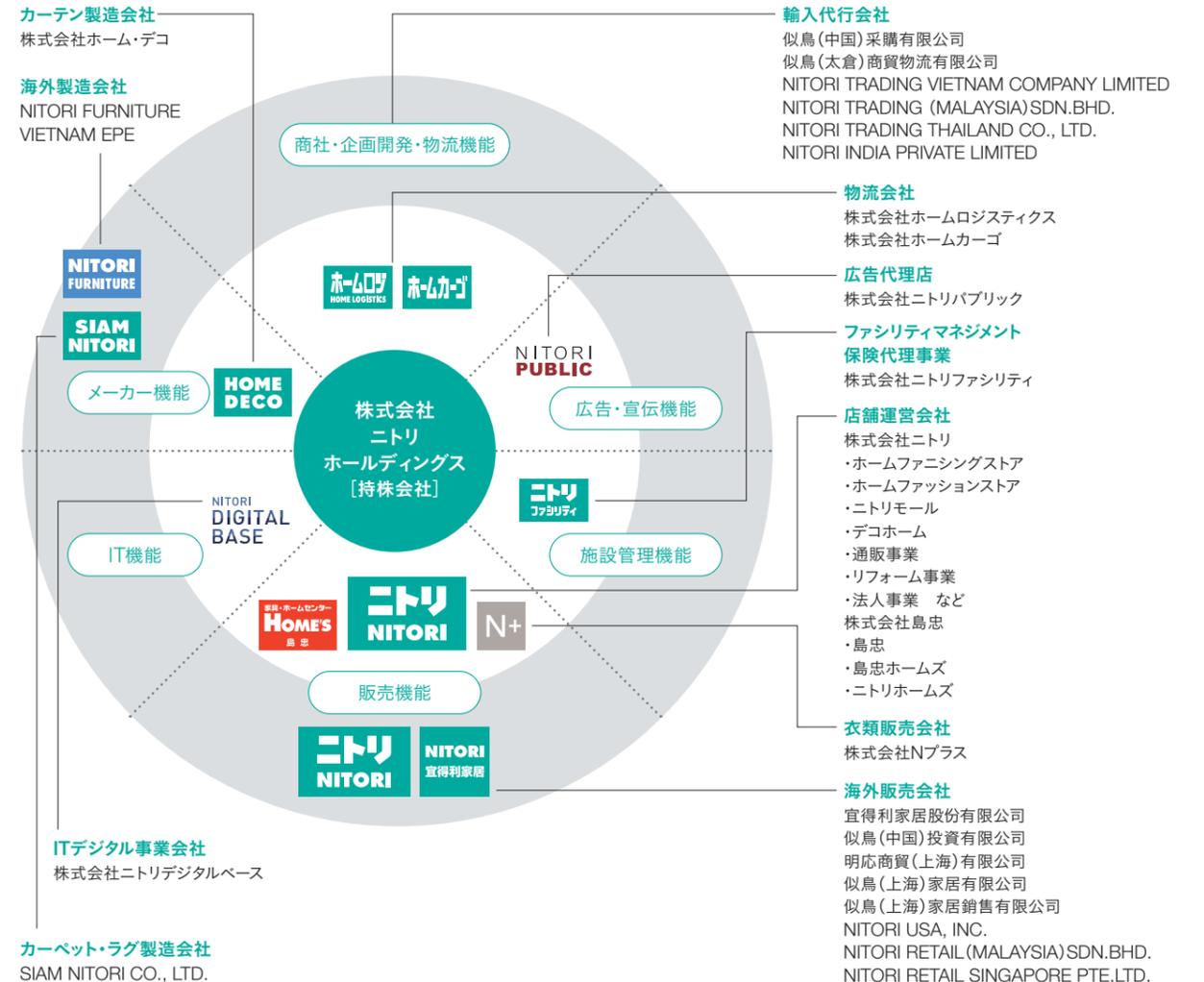
氏名または名称	所有株式数(千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社ニトリ商事	20,799	18.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,518	13.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,593	5.81
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.53
株式会社北洋銀行	3,860	3.40
似鳥 昭雄	3,410	3.01
似鳥 百百代	3,078	2.71
全国共済農業協同組合連合会	2,411	2.13
日本生命保険相互会社	2,056	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,844	1.63

(注) 1. 上記の持株数は株主名簿に基づき記載しております。
 2. 自己株式1,044,307株は上記大株主からは除外しております。
 3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び株式会社日本カストディ銀行の所有株式数は、証券投資信託及び退職給付信託を受けている株式であります。

会社情報 (2023年3月31日現在)

社名	株式会社ニトリホールディングス
代表者	代表取締役会長 兼 最高経営責任者(CEO) 似鳥 昭雄 代表取締役社長 兼 最高執行責任者(COO) 白井 俊之
住所	札幌本社 〒001-0907 札幌市北区新琴似7条1丁目2番39号 TEL(011)330-6200 東京本部 〒115-0043 東京都北区神谷3丁目6番20号 TEL(03)6741-1235
創業	1967(昭和42)年12月
設立	1972(昭和47)年3月
連結売上高	948,094百万円
連結経常利益	144,085百万円
資本金	13,370百万円
連結従業員数	37,329人(うち平均臨時雇用者18,420人)

ニトリグループ一覧



株式会社 ニトリホールディングス

札幌本社

〒001-0907 札幌市北区新琴似7条1丁目2番39号

東京本部

〒115-0043 東京都北区神谷3丁目6番20号

大阪本部

〒561-0823 大阪府豊中市神州町1番1号

www.nitorihd.co.jp



環境に配慮した
FSC®認証紙と
植物油インキを
使用しています。

