



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 2022**

2021.2.21 - 2022.2.20



# 住まいの豊かさを 世界の人々に提供する。

2032年ビジョン

## 3,000店舗 売上高 3兆円



## 目次・編集方針

### 巻頭特集

- 03 ① ニトリグループの価値創造基盤
- 05 ② グローバル販売事業推進 海外出店加速に向けて

### About ニトリグループ



### 07 会長メッセージ

09 ニトリグループの価値創造のあゆみ

### 11 社長メッセージ

- 15 ニトリグループの今
- 16 ロマンの実現・ビジョンの達成に向けて

### ニトリグループの強み

- 17 ビジネスモデル/価値創造モデル
- 19 商品開発・コーディネート
- 21 製造
- 22 品質
- 23 物流
- 25 販売（店舗）ニトリ
- 26 販売（店舗）島忠
- 27 通販・O2O
- 28 幅広い事業領域

### ニトリグループのサステナビリティ

- 29 サステナビリティ方針
- 31 マテリアリティと主な活動状況
- 33 Nitori's ecology
- 36 資源循環
- 37 お客様とともに取り組む資源循環
- 38 水使用量削減/汚染防止
- 39 気候変動/エネルギー
- 41 人材育成
- 42 ダイバーシティ
- 43 健康と安全
- 44 採用活動
- 45 サプライヤーとの歩み
- 48 海外拠点・自社工場
- 49 CSR活動
- 51 ガバナンス
- 52 女性取締役対談
- 57 役員一覧
- 59 サステナビリティデータブック

### 財務・企業データ

- 63 主な経営指標等の推移
- 65 財務戦略
- 69 株式情報・会社情報

## 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2022」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。

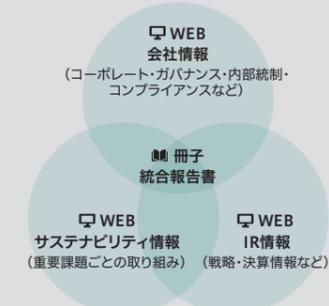
### 対象範囲

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

2021年2月21日～2022年2月20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



### 見直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。

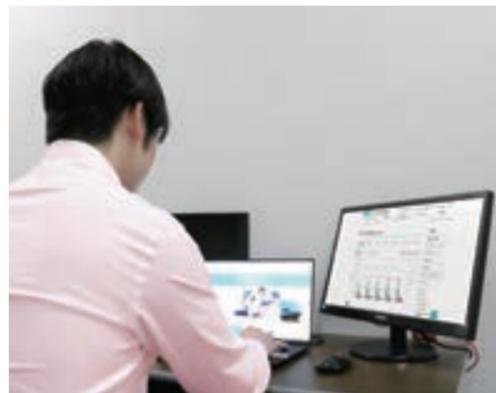
## ニトリグループのIT・DX

### ロマンとビジョン達成に向け、進化を加速

商品の企画・製造から物流、販売まで一気通貫で行うニトリグループのビジネスモデルは、自前主義で構築してきたITが基盤です。外部最新技術を取り入れつつ、システムの企画・開発・導入・運用・管理まで自前で実施。加えて、ニトリネットやアプリの機能開発・導入・改善など、お客様に快適で便利なお買い物をお届けする分野でも重要な役割を担っています。グループの成長戦略に合わせ、展開する国・地域の拡張、事業領域の拡大などに対応し、サプライチェーンと連携したシステムや仕組みの構築などに取り組んでいきます。IT人材の育成、教育には注力してきましたが、2022年4月、IT・DXの更なる加速に向け、「ニトリデジタルベース」を設立。グローバルかつ大規模なプロジェクトを先例のない革新技術でリードし、ビジネスモデルのイノベーションを支えていきます。



ニトリデジタルベースのオフィス



ニトリグループを支えるIT人材

#### Voice



ニトリグループの出店加速、事業領域の拡大にはITの進化、DXの促進は必要不可欠です。わたしたちの使命はシステムの安心で安全な運用・管理をしつつ、新たなシステム、サービスやチャネルを開発し、社内の業務効率化やお客様へお買い物の利便性などを幅広く提供していくことです。今後もグループのビジネスモデルの基盤として、積極的に価値を創造していきます。

上席執行役員  
最高情報責任者 (CIO)

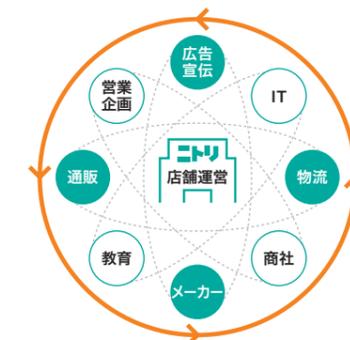
佐藤 昌久

## ニトリグループの人材育成

### 多数精鋭の組織づくりで、持続的成長を

ニトリグループの成長を支えるのは、物事を総合的に考え、新しい価値を創造できる多数精鋭のスペシャリストたちです。その育成の柱となるのが、広大な事業領域のもとで2~3年ごとに多様な職種を経験していく「配転教育」。これは、一人ひとりが豊富な知識と幅広い経験を得るために考え出された、人材育成の基盤となる教育システムです。同時に、それぞれが描く「なりたい姿」へ向けた成長を後押ししていくため、タレントマネジメントシステムを導入して人事データ連携を進め、従業員一人ひとりのキャリア志向に寄り添った配転設計と社員教育に取り組んでいます。今後も、幅広い領域の知見を活かし、数多の専門性を組み合わせてイノベーションを起こせるニトリ型スペシャリストを多数輩出し、“多数精鋭の組織”を強みに、持続的成長を目指します。

配転教育



数年おきに部署異動を繰り返す、独自の配置転換システム

4C主義



ニトリグループに根付く仕事の心得



社員一人ひとりが活き活きと働き、活躍できる組織づくりに注力

#### Voice



ニトリグループは、「個人の成長が企業の成長に繋がる」と考え、創業以来、人材育成に力を入れてきました。ビジョン達成に向けた飛躍的成長が必要な今、“4C”をもつスペシャリストをいかに輩出していけるかが鍵となります。世界中で活躍するニトリグループの従業員が、会社と自身のロマンの実現に向けて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。

常務執行役員  
組織開発室 室長 兼 最高情報セキュリティ責任者 (CISO) 大木 満

ニトリグループは、中国・台湾・アメリカ・マレーシア・シンガポールへの出店、またそれぞれの国・地域でのEC販売及び店舗のない国・地域への越境ECや卸売りビジネスを進めています。海外事業の基盤づくりを本部が主導して支援する組織として2020年1月にグローバル販売事業推進室を立ち上げ、海外での出店スピードを更に速めています。

グローバル販売事業推進に向けた活動	
テーマ	取り組み概要
日本本部による海外事業支援	日本を除く全ての国や地域の事業展開で抱えている課題をサポート。人材育成、教育ツール作成、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、現地の方の「不平・不満・不便」を解消するニトリ商品を生り場、現地語の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。

2022年2月期既存出店国・地域への取り組み	
国・地域	取り組み概要
中国	ECサイト「Tモール」へ出店。販売チャネルの拡大により、客数増加、EC化率は上昇。NITORIのブランド力向上に向けて、ロゴやキャッチコピーを統一するなど、共通化施策を実施。上海徐家匯店に、オーダー家具売場、法人ショールームをオープン。2023年3月期は22店舗の出店を計画。
台湾	新たな品揃えで客層・客数を拡大すべく、2022年2月期は寝具寝装品の専門店「Nスリープショップ」を出店、売り上げは好調に推移。EC事業の強化を目的に外部ECサイトに出店。Nクール・Nウォームをはじめとする季節寝具寝装品の日本共通のテレビCMの放映を開始。2023年3月期は12店舗の出店を計画。
アメリカ	販売チャネルの拡大を目的にポップアップストアを11店舗開店、自社ECだけでなくアマゾン、ウォルマートマーケットプレイスを利用し、売上増加に寄与。また、ブランドの認知度向上を目的として、他の国・地域同様、店舗の看板を「NITORI」へ変更を開始。2023年3月期は1店舗の出店を計画。



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**

Voice

2022年2月期は、中国での出店再加速、東南アジア初出店など、ニトリグループの海外事業にとって大きな一歩を踏み出した1年となりました。世界にはさまざまな住まい・暮らし方があります。その中の「不平・不満・不便」の解消に繋がる商品やサービスを提供していくために、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作り」を確立させていきます。また実店舗のない国・地域にもオンライン販売チャネルを活用し、より早くタイムリーに市場へ参入していきます。

## 新規進出国・地域 新しい取り組み

### TOPIC 1 | マレーシア初出店 東南アジアへの初出店

2022年1月20日、東南アジア初の店舗となったマレーシア1号店を、クアラルンプール「三井ショッピングパーク・ららぽーとブキッ・ピンタン・シティーセンター」内に開店。店舗面積は、約800坪。商品は、日本とほぼ同様に幅広い商品を取り扱い、なかでも温暖な気候にあわせNクール商品を多く揃えています。また寝具寝装品に特化した「Nスリープショップ」も併設。自社ECサイトも開設。同国の多くのお客様の支持を得るべく、今後5年間で20店舗、2023年3月期中に6店舗の出店を計画しています。



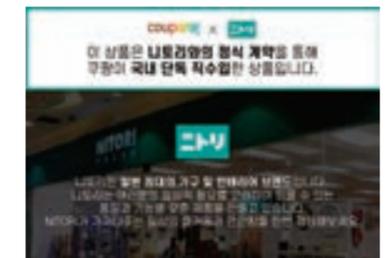
### TOPIC 2 | シンガポール初出店 ASEAN随一の経済力を有する同国を通じてブランド力を向上

2022年3月31日、シンガポール1号店を、オーチャード通りの「コート・ノジマ・ザ・ヒーレン」の4階に出店しました。店舗面積は760坪で、取り扱い商品は、マレーシアとほぼ同様ながら、シンガポール特有の収納ニーズに応えるべく、日本にはないオーダー収納家具売り場も展開。自社ECサイトも開設しました。今後5年間で10店舗、2023年3月期中に2店舗の出店を計画しています。



### TOPIC 3 | 韓国ECの開始 韓国最大Eコマース企業Coupang社と提携

2022年1月12日、Coupang社のECサイトでの販売を開始。Coupang社に商品を供給することで、より早くタイムリーであることを優先し、EC販売を先行し、韓国市場に参入しました。取り扱い商品は、寝具、クッション、スリッパ、キッチンマットなど120品目以上で、2022年の夏には韓国のベッドサイズにあわせた「Nクール」シリーズの販売を予定。同国での事業拡大に備えて、市場の分析、ノウハウの取得を進めてまいります。



# お客様に「豊かさ」を届けるため、 現状否定と改革に取り組み、 ロマン実現に向けた挑戦を続けます

代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO）

似鳥昭雄



## 厳しい経営環境を梃に、変化に対応し、持続的成長を続ける

新型コロナウイルスの感染者数は増減を繰り返しており、今もって、コロナ禍が収束したとは言えません。さらに、原油や原材料費の高騰、供給網混乱、人手不足などにより世界的な物価上昇が顕在化し、為替相場も著しく変動しています。ウクライナ情勢なども加わり、依然として私たちを取り巻く経営環境は不透明で厳しい状態が続いています。私たちも少なからず影響を受けていますが、“製造物流IT小売業”の特質を活かし、サプライチェーン上の各種コストに対し、あらゆる面で工夫を重ね、お客様に「お、ねだん以上。」を提供し続けるよう努力しています。ニトリグループは幾度となくピンチに直面してきました。しかし、そのたびに逆境をチャンスとして捉え、乗り越えてきました。原動力は「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンを実現する意志です。今後もニトリグループは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。

チェーンストアにとって、社会貢献のバロメーターは、増え続ける「客数」と拡大を続ける「店舗数」です。私たちは、より多くのお客様にご来店いただくため、新たな商品開発やサービスの提供などさまざまな施策を講じるとともに、店舗数を拡大し続けてきました。創業から30店舗を達成するのに実に29年の年月を費やしました。次の7年間で100店舗を達成。そこからは、次の100店舗出店にかかった期間を6年、3年、2年と短期化させてきました。2022年2月期も出店スピードを緩めず、1年間で79店舗を純増しました。短期間に店舗数を増加できるようになったのは、“製造物流IT小売業”の各段階を支えるスペシャリスト人材が質量ともに充実してきたためで、これまでの従業員の育成への注力、人を育てる仕組み作りの成果だと考え

ています。まさに、人材育成こそが持続的な企業の成長力の源泉であり、従業員の成長がより多くのお客様への住まいの豊かさの提供に繋がっていることを体現しているのではないのでしょうか。2023年3月期もニトリグループは積極的な出店を計画しています。国内100、海外43の合計143店舗の純増を予定。また、3年ぶりにアメリカ研修を計画するなど人材育成への投資（P4 ニトリグループの人材育成）、IT化やDX促進（P3 ニトリグループのIT・DX）による業務効率化なども積極的に進めていく1年にしていきたいと思っています。第2期30年計画、2032年ビジョン「3,000店舗、売上高3兆円」もいよいよ残り10年となりました。この壮大なビジョンの達成は決して簡単なことではありませんが、従業員一丸となり、達成に向けて挑戦し続けていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

2022年2月期ニトリグループは、35期連続となる増収増益を達成しました。また、上場来32期連続増収増益となり、上場企業の連続増収増益期数ランキング世界一となりました。これもひとえに、商品をお買い求めくださったお客様はもとより、株主様、金融機関の皆様、店舗の出店と運営にご協力をいただいている地域の皆様をはじめ、サプライチェーン上の各段階でのお取引先様などからなる多くの皆様、そしてロマンとビジョンの実現に向けて日々努力をしているグループ従業員など、全てのステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

これからも「住まいの豊かさ」をより多くの人々に提供し続けるために、邁進してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

ロマン

# 「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」

## 時代ニーズと提供価値

「欧米並みの豊かさを」  
—それが、創業の原点

圧倒的な安さ、お客様目線で考えられた品質、色やスタイルで統一された品揃え。1972年のアメリカ視察で「日常の豊かな暮らし」を支えるチェーンストアから受けた「感動」と「決意」が、ニトリグループの原点です。



今では常識となった“ワンルームコーディネート”の先駆者

従来のような種類別商品展示をやめ、リビング・ダイニングルーム、ベッドルーム、キッズルームなど、生活シーンごとにモデルルームを設置。他社に先駆けて“コーディネートされた住空間”を体験できる売場を創出しました。



顧客視点の商品開発で高単価品の低価格化を実現

かつては10万円以上した羽毛布団。ニトリグループは原材料から見直すことで品質は保ちつつ1万円を切る価格を実現しました。このほかソファやベッドなどの家具、そしてランドセルの低価格化にも貢献しています。



『お、ねだん以上。』を可能にする、ニトリグループの自前主義。  
商品の企画から製造、物流、販売までを自社でプロデュースしています。

- 世界各地に広がるソーシング活動で低価格を実現
- 海外工場における製造プロセスの指導と管理、サプライヤーとの密な協働で高品質を実現
- 貿易業務を自社で実施。商品輸入から配達までの独自物流網を構築しコストダウンを実現

不況時に値下げを実行、「価値ある安さ」を貫く

原油価格高騰で多くの企業が値上げに踏み切った2008年。不況時こそお客様に還元したいという思いから、ニトリは“値下げ宣言”を発表。2012年までに5,000品目以上の商品を平均20%値下げし、大きな支持を集めました。



ものづくり・物流の効率化で経済価値と環境価値を両立

梱包サイズを小さくし、コンテナ積載率を向上させることにつながる「ベッド用マットレスの圧縮技術」をはじめとして、ニトリグループはものづくり・物流の効率化を追求し、経済価値と環境価値の両立に取り組んでいます。



素材まで選り生活関連用品の“高機能化”を追求

吸湿発熱素材などを使用した「Nウォーム」シリーズ(2011年発売)や、接触冷感素材などを使用した「Nクール」シリーズ(2012年発売)は、次々と商品ラインアップを拡大しながら機能も改善。お客様から高く評価されています。



現在～  
ロマンの舞台を世界へ

巻頭特集①  
ニトリグループの  
価値創造基盤  
→ P3

巻頭特集②  
グローバル  
販売事業推進  
海外出店  
加速に向けて  
→ P5

## 新しいビジネスモデル“製造物流IT小売業”の確立

1967  
「似鳥家具店」を創業

### 創業の精神

「日本人の住まいを、  
欧米のように  
豊かなものにしたい」

1973  
メーカー直接仕入れ体制へ  
家具屋からの脱却

- 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

1986  
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

1994  
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

2003  
100店舗、  
売上高1,000億円達成

2004  
「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

## 国内全国展開・海外出店

2007  
台湾出店

2008  
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

2009  
200店舗、  
売上高2,000億円達成

2013  
米国出店  
Aki-Home  
グローバル展開本格化

2014  
中国出店  
「ニトリアプリ」サービス開始

## グローバル化と事業領域の拡大

2015  
百貨店内初となる  
ブランドン銀座出店  
2017  
ベトナム バリア・  
フンタウ工場  
稼働

2021  
株式会社島忠と  
経営統合

2022  
マレーシア出店  
シンガポール出店  
「ニトリデジタルベース」設立



※数値は決算発表(2月期)のもの



## 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

### 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）を社員一人ひとりの行動の原点として共有し、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、並びに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を基本方針に据え、グループの力を結集して長期ビジョン「2032年3,000店舗、売上高3兆円」の実現に全力を尽くすことを企業活動の指針としています。このニトリグループの壮大なロマンとビジョンを実現するために、5つの中長期経営戦略を策定、実行しております。

「① 総合的なライフスタイル提案への進化」では、ビジネス環境の変化と変容していく消費者の姿と行動・ニーズに 대응するため、生活関連の新分類や新サービスへの展開をはじめ、事業領域の拡大・総合化を図り、ホームセンターやアパレルも含めた「ライフスタイル総合提案企業」へと進化します。一人ひとりのお客様と継続的な関係を構築し、ニトリグループの店舗・ECを繰り返しご利用頂くことで、お客様の数の増加に繋げ、中間目標として「買上客数2億人以上」、「アプリ会員数2,500万人」、「EC売上高1,500億円」といった2025年度のKPIを掲げています。「② グローバルチェーンストア実現への挑戦」では、グローバルに出店地域を拡大し、より多くのお客様に住まいの豊かさを提供できるよう邁進し、2025年度の目標として「1,400店舗」を掲げています。また、店舗未出店の国・地域のお客様にもお買い求めいただけるよう開始した越境ECも対象地域を拡大してまいります (P5 グローバル販売事業推進 海外出店加速に向けて)。「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」では、

2025年までに総額約3,500億円を投じ、国内の物流拠点の自社化、及び効率的な再配置を戦略的に進めてまいります。「④ ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進」では、ライフスタイル総合提案企業への進化に向け、事業強化・機能強化の両面からM&Aも視野に入れ、戦略的なアライアンスを模索します。「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」では、お客様を始めとするすべ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、追い求めてまいります。

【表1】

#### 中長期経営戦略

- ① 総合的なライフスタイル提案への進化
- ② グローバルチェーンストア実現への挑戦
- 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

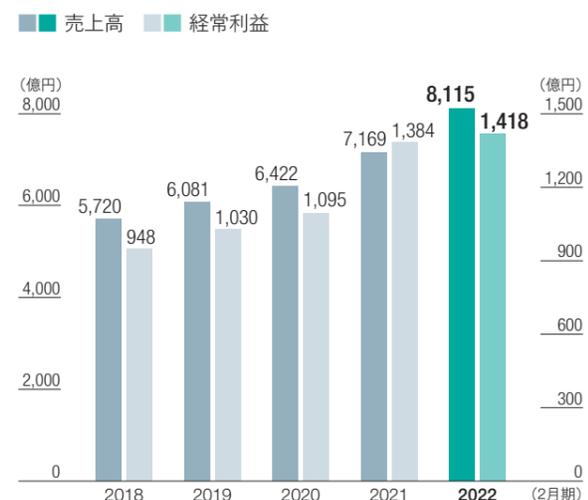
### 2022年2月期の総括

#### 35期連続増収増益、 上場以来32期連続増収増益を達成

2022年2月期の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が継続し、予断を許さない状況に推移しました。家具・インテリア業界では、業種・業態を越えた販売競争の激化や人手不足による人件費の高騰、コンテナ不足、海上運賃の高騰などに起因する物流コストの上昇などにより、依然として厳しい経営環境が続きましたが、当社グループの経営成績は、売上高で8,115億円と前年比13.2%増、経常利益は、1,418億円と前年比2.5%増、当期純利益では、967億円と前年比5.0%増となりました。増収増益は35期連続、上場以来の増収増益は32期連続となり、上場企業の連続増収増

益期数ランキングでは世界一となることができました。この結果はひとえに、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。

#### 売上高／経常利益



2023年3月期の主要施策について

これら中長期経営戦略に基づき、2023年3月期は中長期経営計画達成に向けた経営戦略のもと、5つの主要施策を次の通り設定いたしました。

【表2】

2023年3月期 重点課題	具体的な内容
<b>① ニトリ事業（国内）</b> 安さを追求し、客数を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内店舗の積極出店</li> <li>●法人&amp;リフォーム事業の営業利益率の改善、商品開発の強化</li> <li>●通販限定商品の拡大、新機能の追加</li> </ul>
<b>② ニトリ事業（海外）</b> 2032年ビジョン実現に向け、基盤構築と成長加速へ グローバルサプライチェーンとITシステムの構築、未出店の国や地域へ出店加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外店舗の出店加速(台湾12店舗、中国22店舗、アメリカ1店舗、マレーシア6店舗、シンガポール2店舗)</li> <li>●中国事業の収益性向上</li> <li>●未出店国や地域を含む、海外ECのエリア拡大</li> </ul>
<b>③ 島忠事業</b> 既存事業より幅広い品ぞろえ（ホームセンター事業）実現とシナジー最大化へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●地域のお客様に支持されるホームセンター商品の品揃え再構築</li> <li>●商品構成の最適化</li> <li>●PB商品開発の加速</li> </ul>
<b>④ ビジネス基盤構築</b> 国・地域や事業領域の拡大を可能にする基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>●原価上昇に対し、サプライヤー集約、産地移行、原材料購入などを実施、原価低減を推進</li> <li>●サプライチェーンと連携した未出店国や地域への出店や事業領域拡大などに対応するシステムや仕組みの構築</li> <li>●業務効率化のための更なるIT化やDXの推進</li> </ul>
<b>⑤ SDGs</b> ロマン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す	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動問題への対応</li> <li>●廃棄物削減、資源化の拡大</li> <li>●持続可能な原材料調達、人権侵害のないサプライチェーン構築</li> <li>●ダイバーシティの促進</li> <li>●サステナビリティ活動の社内外への浸透</li> </ul>

「①ニトリ事業（国内）安さを追求し、客数を増やす」では、国内のお客様にとってのデザイン・機能・価格の最適化を実現し、更なるご支持を得るべく、ニトリ・ニトリEXPRESSにおいては品種の拡縮と効率的な店舗改装を実施。デコホームにおいては100坪規模の小型店の出店を拡大する予定です。また、お客様の「不平・不満・不便」を解決する商品の開発強化に加え、デコホームオリジナル商品も拡大していきます。

「③島忠事業 既存事業より幅広い品ぞろえ

（ホームセンター事業）実現とシナジー最大化へ」では、昨年経営統合した島忠とのシナジー最大化に向け、地域のお客様に支持される品揃えの再構築や島忠のプライベートブランド商品開発に加え、組織、教育体系など島忠の組織・制度の改革にも取り組んでまいります。「④ビジネス基盤構築 国・地域や事業領域の拡大を可能にする基盤構築」ではビジョン達成に向けてサプライチェーン、IT、組織の連携、逆算の仕組みやシステムの構築に取り組んでまいります。

ニトリグループのサステナビリティ

ニトリグループでは、サステナビリティを経営の重要課題と位置づけ、企業として求められる環境・社会課題解決への取り組みを推進しています。独自のビジネスモデル、“製造物流IT小売業”を通じ、お客様の快適な暮らしと環境・社会課題の解決を両立した事業推進に努め、持続可能な社会の実現を目指してまいります。私たちは2022年2月期に特定した7つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づき、取り組みを行っております（P31 マテリアリティと主な活動状況）。

一部店舗にてカーテン・羽毛布団のリサイクル回収の実験的取り組みの実施や設計段階から再資源化を見据えた商品開発など、サーキュラーエコノミーを意識した取り組みを推進しました。気候変動への対応では、TCFD提言への賛同を表明し、その枠組みに沿って、温室効果ガス削減目標をはじめとするTCFD提言に基づく情報開示を実施し、2030年度時点、2050年度時点の温室効果ガス排出量削減目標を設定しました。温室効果ガス発生低減に努めるとともに、共同輸送やモーダルシフトなどグリーンロジスティクスの推進を通じて、サプライチ



ェーンにおけるCO2削減への貢献に努めます。ニトリグループは、経営層や本部従業員のみならず、国内外の全従業員が参画し、グループ丸となり、持続的な成長と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いきます。

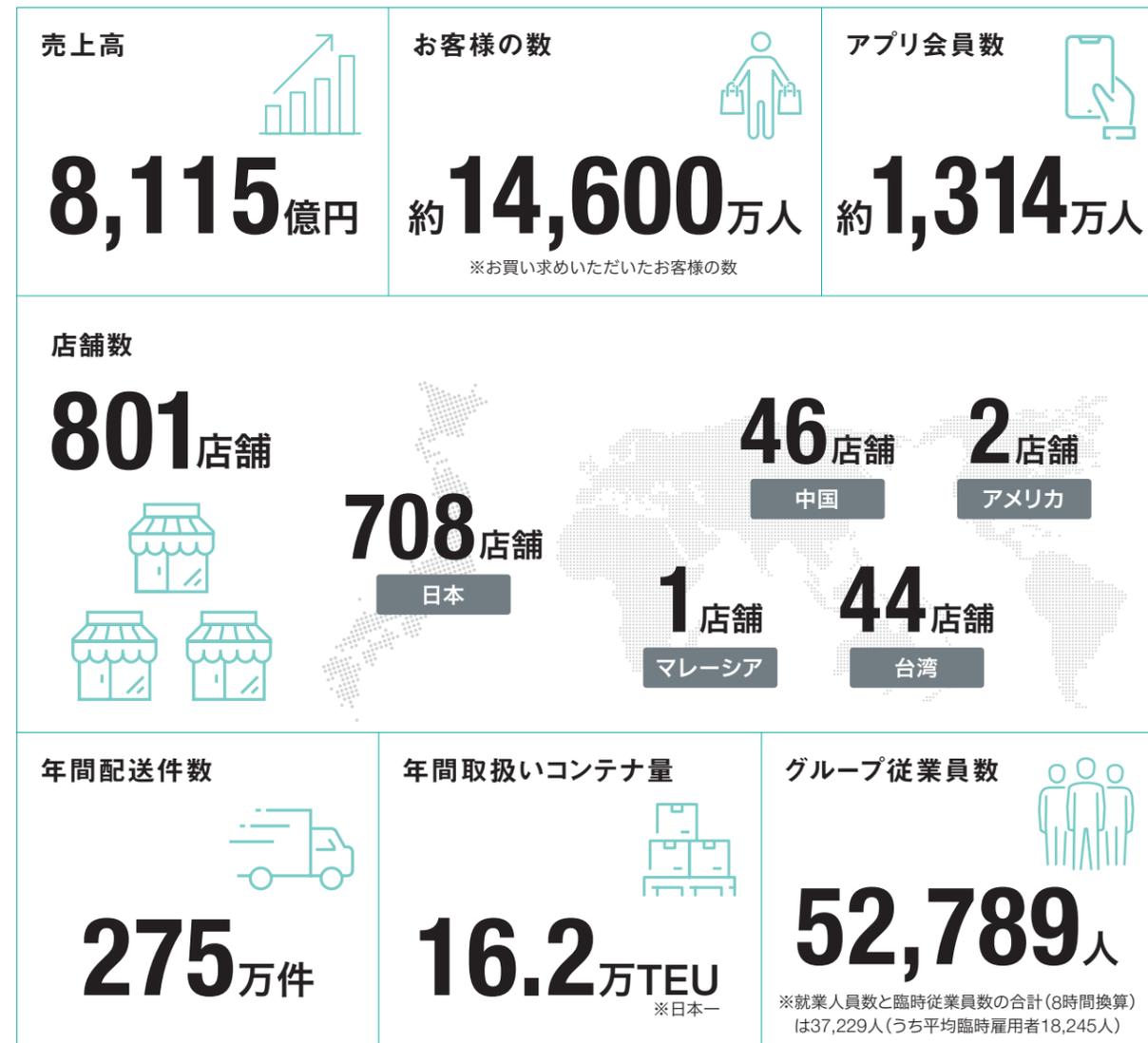


ステークホルダーの皆様へ

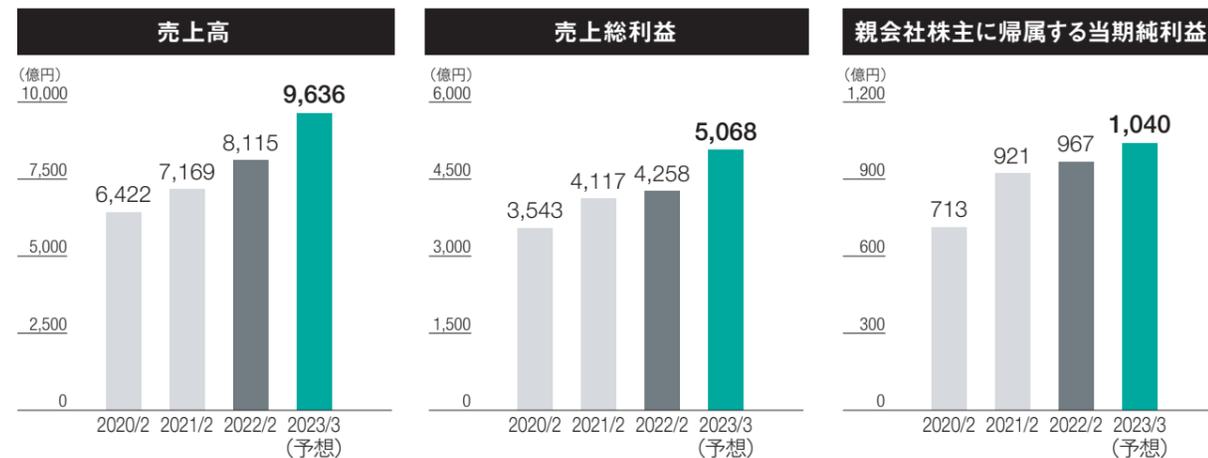
ニトリグループ独自の”製造物流IT小売業”というビジネスモデルを活かし、取り組むべき課題を着実に解決していくことで、2032年ビジョン達成とロマンの実現に繋げてまいります。これからもニトリグループはお客様、株主・投資家の皆様、従業員をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待に応えてまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

## About ニトリグループ [ 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思いを原点に、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。

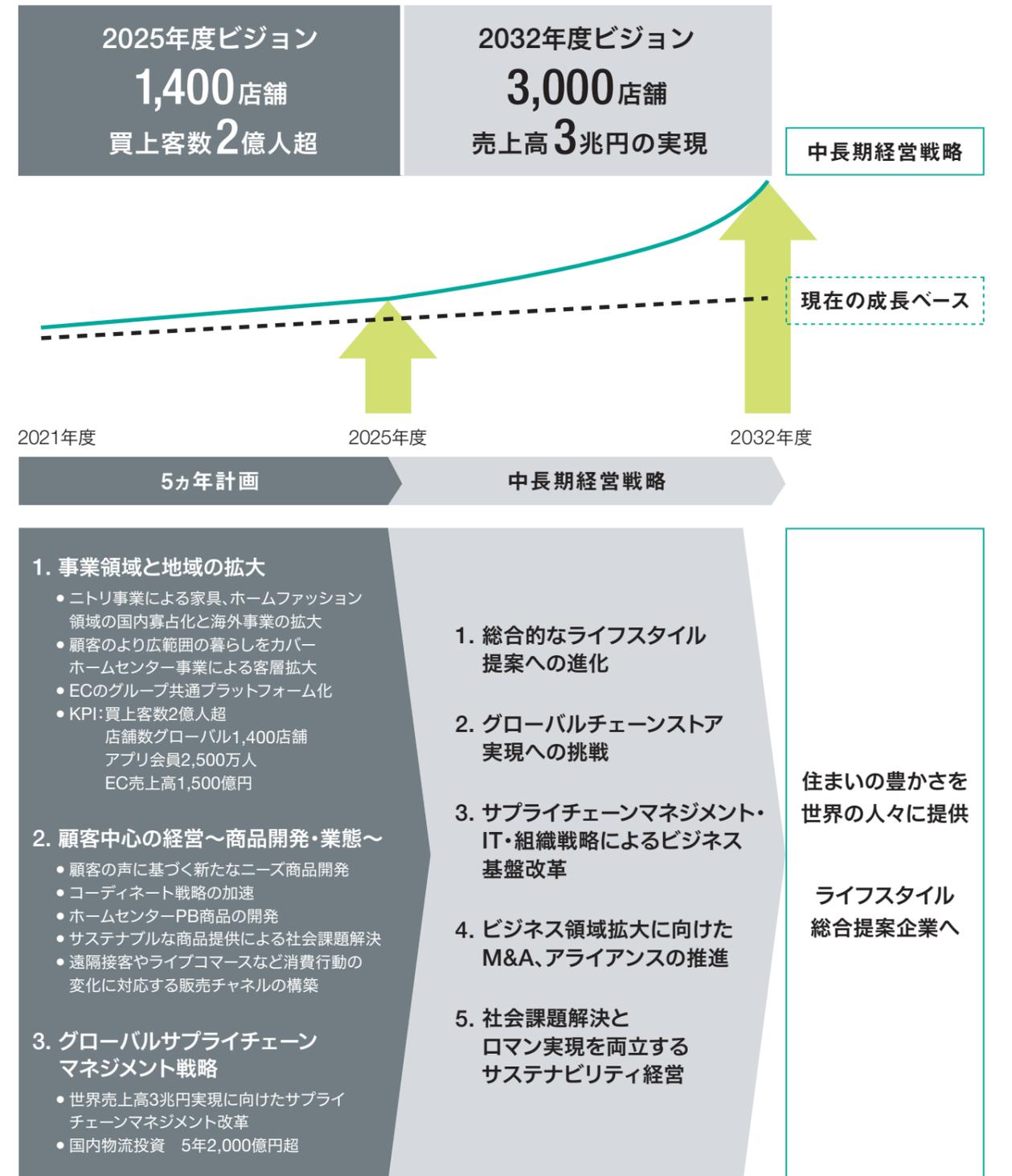


※数値は2月期のもの



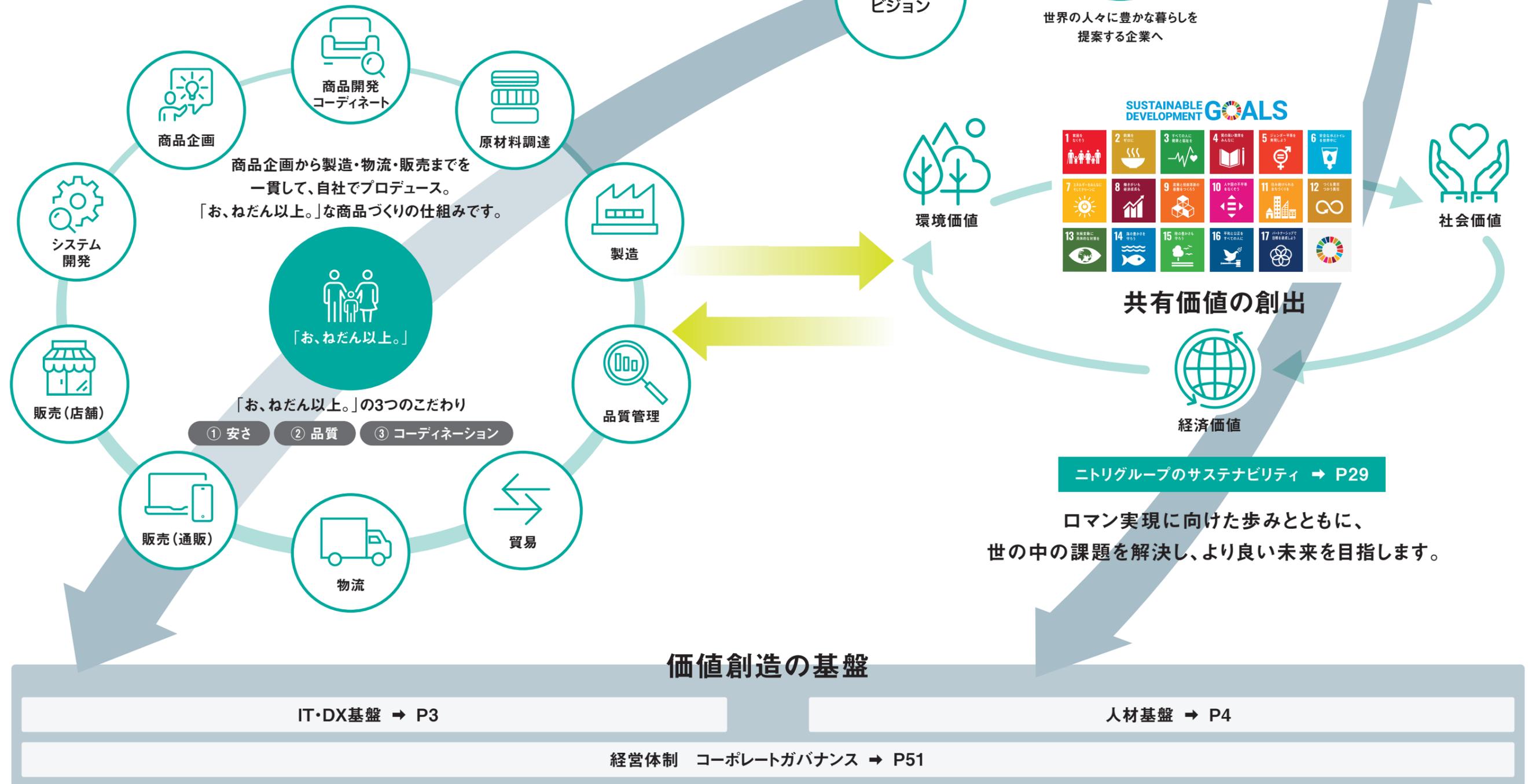
## About ニトリグループ [ ロマンの実現・ビジョンの達成に向けて ]

当社グループは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンを実現するために2002年に第2期30年計画を策定し、「2032年3,000店舗・売上高3兆円」のビジョンを掲げました。その実現のために、5カ年計画及び中長期経営戦略を策定し、取り組んでいます。



# 「お、ねだん以上。」の価値を提供する ニトリ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。





お客様の「不平・不満・不便」を豊かにする商品開発に注力



進化し続けるニトリのコーディネート



徹底した市場調査をベースに新規商品を開拓し、商品ラインアップを拡充

ニトリグループはPB（プライベートブランド）商品の開発や拡充を積極的に進めてきました。2018年に展開を開始した家電は、お客様からのご支持・ご要望をいただき、一人暮らし向けに加え、ファミリー層向けの商品が増えました。2020年には、Wi-Fiエアコンの発売を開始するなど、ラインアップも拡充しています。島忠のお客様向けに、ホームセンター商品のPB化も加速しています。2021年11月、トイレットペーパーとBOXティッシュの販売を開始。引き続きPB商品開発に注力し、商品力の強化を図り、地域のお客様の快適な暮らしに貢献していきます。



グローバル展開を加速し、コーディネート提案で世界の人々に豊かな暮らしを提供

ニトリグループは、世界中のお客様にコーディネートを感じ、「ニトリで買い物がしたい」と思っていたくために、さまざまな提案をしています。お客様のお困りごとに寄り添って「暮らしを整える」提案。お部屋をもっと楽しく、心地よくする「インテリアの色と柄をつなげる」提案。お買い物の結果、「自然とお部屋が素敵に整っている」ことを感じていただければ、それこそがコーディネートの楽しさの実感であり、より豊かな暮らしへの第一歩です。店舗、EC双方でお客様の理想の暮らし実現に向けて、コーディネート提案を拡充していきます。



更なる強化に向けて

環境・社会との共存を  
目指した商品開発の促進

“製造物流IT小売業”のビジネスモデルをフル活用し、電力使用量の低減など、環境負荷低減にも繋がる機能を有した商品やNitori's ecology商品の開発促進にも注力しています。 → P33

更なる強化に向けて

魅せる・伝える  
コーディネート提案の促進：  
暮らしの場面に合わせた  
部屋型プレゼンテーションを拡充

部屋型プレゼンテーションでは、家具にカーテン、ラグなど大型インテリア商品から小物インテリア商品、照明に至るまで、実際のお客様の暮らしの場面を想定して組み合わせ。色調や風合いをコーディネートしてご提案しています。



パーティカルマーチャンドライジングを  
世界規模で展開



どのような状況下でも  
商品の安定供給に貢献する海外自社工場

ニトリグループでは原材料段階からお客様の手に渡り、ご使用いただくまでの全工程を自ら設計するパーティカル・マーチャンドライジングを推進しています。その中でもベトナムの2拠点（ハノイ、バリア・ブンタウ）とタイの海外自社製造拠点は、商品の安定供給を支え、グループの強みとなっています。ハノイ工場は、主に家具のうち食器棚などの箱物やベッド、ソファなど、バリア・ブンタウ工場は食卓セットに加え、カーテンやNクールなどの寝具を生産。2021年7月、約2.2万坪のカーテン工場が本格稼働。日産5,000セットのカーテンを生産し、9月末より店頭にて販売を開始しています。



更なる強化に向けて

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

2022年、ベトナムのハノイ工場近辺に第3工場用の土地を取得。家具の生産数増加の対応を担う予定。  
タイのサイアムニトリの第2工場に新建屋を増設（延べ床面積約1,960坪）、2022年6月完成予定。カーペットやラグの更なる生産と開発を目指します。



世界を見据えた  
製品安全・品質管理



より安心・安全な  
商品を適正な品質の下で供給する体制づくりを強化

2020年の珪藻土関連商品リコール事案の反省から、使用制限物質リストを108種類に拡大し、対象物質の使用禁止・含有規制を徹底。2021年2月からは「企画設計評価会」を新設。「原材料安全性の確認」、「規制・基準などの遵守」、「工場管理体制の監視と指導」の3項目などを商品開発に関わる部署と合同で確認し、新素材・新機能を伴う商品はこの評価会を経ずに商品化されない仕組みとしました。法令で規制された物質の確認や規制外有害物質の使用及び混入の防止、新素材に必要な検査や管理工程の検討・検証、ノウハウの蓄積に繋がっています。今までの新規商品の使用上の安全性を確認する「開発技術評価会」と並行してダブルチェック体制を構築しています。



更なる強化に向けて

品質管理のDX：  
品質管理基盤システムを導入し、  
国・地域ごとの品質業務管理を  
シームレス化

2025年までに商品の開発から供給に至るまでの報告書やデータをデータベースで一元管理予定。これまで日本主体で行っていた技術評価会や品質監査の海外現地化拡大を促進し、グローバルな品質管理体制の構築と製品評価の海外現地化を目指します。



最適な輸送効率を  
実現する物流網

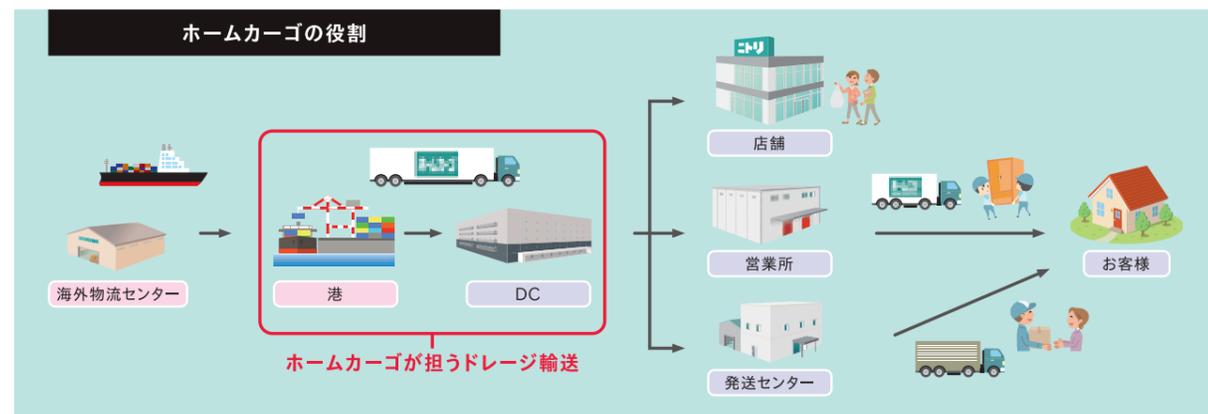


配送網の構築：  
港から物流センターへのコンテナ輸送を自社化

ニトリグループのスケールメリットを活かしたコンテナ輸送からラストワンマイル配達までの一貫物流を実現させるため、「株式会社ホームカーゴ」を2021年2月に設立。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各DC\*へと運ぶ、「国内ドレージ輸送」の一翼を担うことが目的です。最大の特徴は、自社で車両とドライバーを確保し、自前で荷物を運ぶこと。ドライバー不足や燃料費高騰による輸送コストの上昇、ドライバーの働き方改革などの課題に対して、輸送コストの可視化及び効率化を進めるとともに、女性や高齢ドライバーでも安心して働ける労働環境の構築にも積極的に取り組んでいきます。



\*DC：Distribution Center（在庫保管型物流センター）



国内物流拠点の再構築：  
最適配置と機能集約を柱とし、全体最適を図る

ニトリグループは出店加速、EC需要拡大など、物量増加に伴う入出荷機能の拡充のみならず、CO<sub>2</sub>排出抑制やコスト削減を図るべく、国内物流拠点を再構築していきます。2025年までに総額約3,500億円を投じ2.5~12万坪規模の自社物流センターを8ヵ所新設予定。その第一弾として、北海道の「石狩DC」が2022年8月より稼働を開始します。「石狩DC」には新しいマテハンの導入や自家給油設備（インタンク）を設置し、スケールメリットを活かした災害備蓄にも対応。その後、「神戸DC」（兵庫県）、「名古屋DC」（愛知県）、「幸手DC」（埼玉県）の新設を計画。その中でも「名古屋DC」は東海・北陸エリアをカバーする物流拠点として、当エリア初のDCとなります。



更なる強化に向けて

AGV（無人搬送車:Automatic Guided Vehicle）導入による  
入荷効率改善

新設のDCには、今までフォークリフトや人で行っていた搬送作業を無人化するためのAGVを導入していきます。従業員が価値のある仕事に集中できる環境を作ることで生産性や安全性を高めていきます。



店舗網拡充で、  
より多くのお客様の暮らしを快適で便利に



安心・安全で、便利で楽しいお買い物を。  
「また、来たい」店舗を目指す

店舗はお客様とニトリグループを直接つなぐ重要な接点です。今後も、国内外で出店を加速していくことで、より多くのお客様にご来店いただき、実際に商品を手に取って試していただける場を増やしていきます。また、店舗ならではの買い物の楽しさを実感していただけるよう、見やすく、買い物のしやすい売場づくり、新しい商品、さまざまなコーディネートをご提案をしています。さらに、お客様の利便性の向上に向け、タッチdeコンシェルジュの導入やセルフクロージング端末、セルフレジを拡大しました。引き続き新しい生活様式の中でも、楽しくて便利なお買い物を提供していきます。



ニトリと島忠のほぼ全ての商品を取り揃えた融合型店舗、「ニトリホームズ 宮原店」、2021年6月にオープン

「ニトリホームズ 宮原店」の1階はホームセンターでエクステリアや日用品・消耗品に加え、ニトリの定番商品を取り扱い、2階はニトリと島忠双方の家具などを取り扱っています。それらを組み合わせたコーディネート売場を展開しているところも特徴です。また、家具売場ではニトリの低～中価格帯の商品に加え、島忠の中～高価格帯の商品を展開。お客様に今までにない幅広い商品のご提案を実現しています。「ニトリホームズ」はインテリアもエクステリアも、住まいのことなら何でも揃う幅広い品揃えでニトリグループ初の「新たなトータルコーディネート店舗」として地域のより多くのお客様に豊かな暮らしをご提供していきます。



2022年2月期 出店状況

801店舗

2032年  
3,000店舗へ

国内(708店舗)

<b>ニトリ</b> NITORI	<b>ニトリ</b> EXPRESS	<b>DECO</b> HOME	<b>N+</b>	<b>ニトリホームズ</b> HOME'S
472店	22店	140店	18店	56店

海外出店加速

台湾 44店	中国 46店
米国 2店	マレーシア 1店

更なる強化に向けて

ニトリグループ国内外の  
出店加速と品揃えの変革で  
デスティネーションストアを目指す

2023年3月期にニトリグループは出店を加速し、国内100店舗、海外43店舗の純増を予定しています。売場プレゼンテーション力を強化し、コーディネート提案やお客様の困りごとを解決できる商品のご提案をしていくとともに、お客様視点の商品開発に注力していきます。



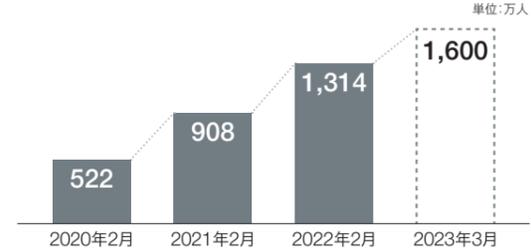
消費動向の変化を捉え、  
より便利で快適な「買い物」への進化



ニトリアプリを中心に、顧客接点を強化。  
店舗とECをシームレスに繋ぎ、新たなお買い物体験を提供していく。

ニトリアプリは、2014年3月にサービスを開始。オンライン・オフライン双方の利点を活用して、お客様により便利で快適なお買い物をしていただけるよう、重要なハブの役割を果たしています。2021年12月に店舗での買い物に便利な「店内モード」をリリース。店員に問い合わせすることなく、商品の場所、在庫情報、取寄せ納期などがアプリ上で簡単に確認できます。また、ライブコマースやアプリのコーディネートメニューなど、新たな取り組みや機能も追加。おうちにおいてもニトリの商品を見て、ニトリネットで簡単に購入できる新たなサービスを拡充しています。

アプリ会員数  
1,314万人達成 → 来期目標 1,600万人



更なる強化に向けて

ニトリアプリの新機能で  
より便利で快適な  
「買い物」をご提案

2022年6月には、「店内モード」の新機能「アプリde注文」をリリース予定。店舗で商品を見ながらアプリで注文リストを作成、受け取り日を決定後、そのまま携帯だけでお会計できるようになります。

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大人の服。」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、今後も急速にすす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、広域な集客力を持つ各カテゴリーの大型専門店を中心にテナントを構成。「ニトリモール」の開発で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、グループ全体の最適化ということを考えながら、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

ニトリグループ各社の広告・販促に加え、外部の顧客企業にも幅広い領域でサービスを提供する総合広告会社です。外食事業や旅行業、旅館「銀鱗荘（小樽）」や美術館ショップ運営など、食と観光の領域、ニトリグループの製造・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させていきます。



中長期的な成長を支える第2、第3の柱へ

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。これまでの事業に加え、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。ロマンの実現とビジョン達成に向け、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。

## 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。」というロマンを掲げ、その実現に向け歩みを進めてまいりました。そのなかで生まれたのが“製造物流IT小売業”という一貫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。さらに、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、常に化する世の中の課題のひと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。

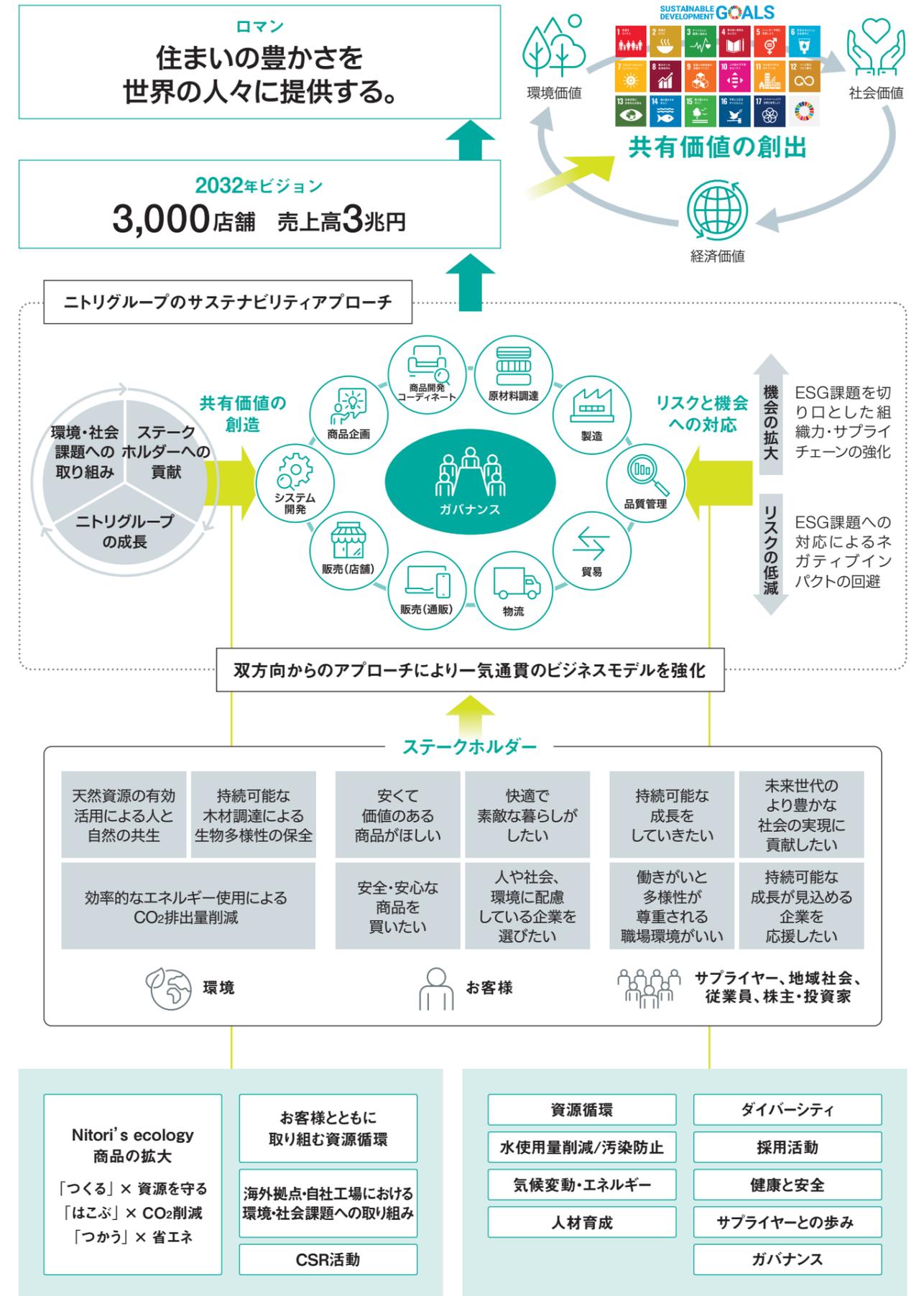
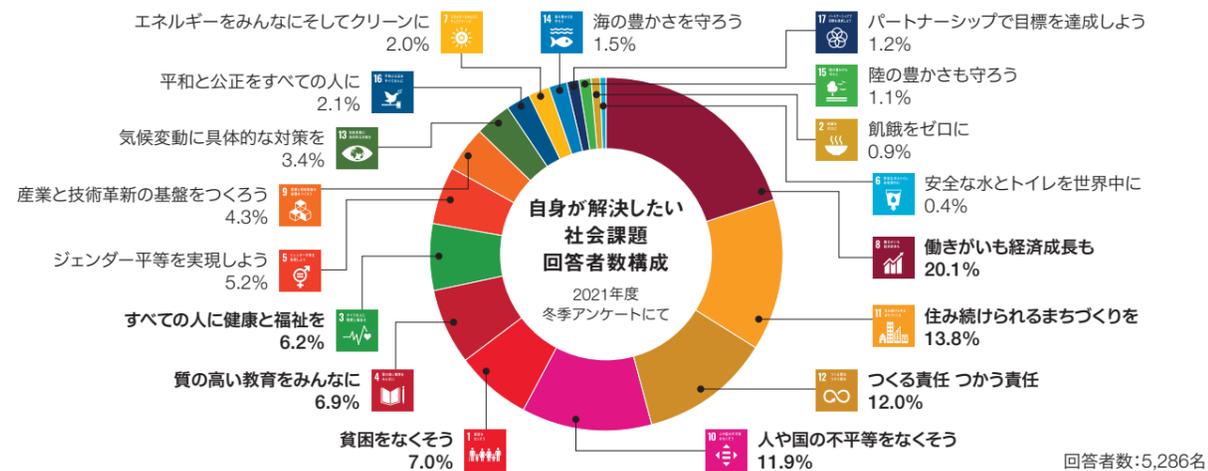
### サステナビリティ推進体制

事業会社の環境部門責任者を構成員とする「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、株式会社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。



### グループ全体で、サステナビリティ推進を

ニトリグループでは半年に一度、従業員一人ひとりが自身の30年先までのキャリアプランを考えて会社に提出しています。その際、自身が解決したい社会課題（SDGs）についてキャリアプランと結び付け、その解決方法を考えます。



マテリアリティと主な活動状況

マテリアリティ	共有価値	ニトリグループのアプローチ	主な活動(2021年度～)	目標	報告該当ページ
<p>「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</p> 	お客様の豊かな暮らしに向けた価値創造	<ol style="list-style-type: none"> <li>安さ・適正な品質(機能)・コーディネーションの追求</li> <li>お客様の「不平・不満・不便」の解決</li> <li>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)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「未来にいいこと。みんなにいいこと。」をキャッチフレーズにした、「Nitori's ecology」基準を満たす商品の拡大</li> <li>お客様の不平・不満・不便を解決する「こうならいいのに!」をかなえる暮らしのアイデア売場の展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「顧客の声に基づく新たなニーズ商品開発」</li> <li>「コーディネート戦略の加速」</li> <li>「サステナブルな商品提供による環境・社会課題解決」→ P16</li> </ul>	P33 - 35
<p>品質管理の徹底による製品安全・安心の提供</p> 		<ol style="list-style-type: none"> <li>製造者としての品質管理・製品安全対策</li> <li>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</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用制限物質リストを108種類に拡大。対象物質の使用禁止・含有規制を徹底→ P22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな品質管理体制の構築と製品評価の海外現地化を目指します。(商品開発から供給に至るまでの報告書やデータをデータベースで一元管理予定。)</li> </ul>	P45 - 48
<p>環境に配慮した事業推進</p> 	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"> <li>サプライチェーン全体のあらゆる業務の効率化</li> <li>原材料の余すことのない有効利用</li> <li>技術革新による再生素材の有効利用</li> <li>事業活動による温室効果ガス排出量の開示と削減対策</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源循環の取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>「羽毛布団リサイクルキャンペーン」「カーテン回収キャンペーン」の実施(期間限定・一部店舗)</li> <li>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の開発</li> </ul> </li> <li>気候変動への取り組み                             <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDへの賛同、準じた情報開示</li> <li>国内物流拠点の再構築 → P24</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応(TCFD指標と目標)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出削減目標(グローバル、スコープ1.2)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>●2030年度:2013年度比で50%削減を目指します。(売上高1億円あたり排出量)</li> <li>●2050年度:カーボンニュートラルを目指します。(排出量実質ゼロ)</li> </ul> </li> <li>廃棄物削減・資源化(国内事業)                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●2030年度:産業廃棄物の資源化率95%以上を目指します。</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>持続可能な調達の推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>●まずは「持続可能な木材調達」の実現に向けてサプライヤーとともにトレーサビリティの仕組みを構築します。</li> </ul> </li> </ul>	P36 - 40
<p>サプライチェーンにおける公平公正な取引と人権尊重</p> 		<ol style="list-style-type: none"> <li>厳しい基準と現地調査に基づくサプライヤー契約</li> <li>サプライヤーとの「真のパートナーシップ」確立</li> <li>公平公正な取引・人権尊重・労働環境整備など</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全てのサプライヤーが「サプライヤー行動規範」に署名・賛同</li> <li>サプライヤーへ環境認証の取得を促進し、同じ目標を持って製造・販売</li> <li>海外サプライヤー向け経営方針説明会にて、環境・社会課題に配慮したサステナビリティ経営推進の方向性を明示</li> </ul>		P45 - 48
<p>地域社会への貢献</p> 	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"> <li>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</li> <li>グローバルな事業展開(出店と雇用創出)</li> <li>災害支援・本業以外での社会貢献活動</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店・販売の拡大 → P5-6, 25-28</li> <li>産官学連携での「みらいIT人材」の育成</li> <li>教育支援プロジェクト「LEARN with NITORI」による学びの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「増え続ける客数こそ、社会貢献のパロメーター」という考えのもと、地域のデスティネーションストアとして、2032年度3,000店舗を目指します。</li> </ul>	P49 - 50
<p>働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進</p> 	従業員の働きがいと企業成長の同時実現	<ol style="list-style-type: none"> <li>自己成長を実感できる教育制度</li> <li>幅広い事業領域による多種多様な職種への配転</li> <li>誰もが幸せに、健康で安心して働ける環境づくり</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニトリグループ行動憲章の改定※</li> <li>男性育児休業取得推進</li> <li>ハラスメント防止規程の制定</li> <li>教育体系・研修の見直し</li> <li>社内広報・啓発コンテンツの制作・定期配信</li> <li>SDGsの社内浸透(「サステナブルをジブンゴトに」)</li> <li>健康意識の向上など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年代には、当社グループ国内主要5社の女性管理職比率を40%程度まで高めることを目指します。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	P41 - 44
<p>実効性のあるコーポレート・ガバナンス</p> 	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"> <li>企業の中長期的な成長を支える基盤構築</li> <li>意思決定の仕組みと活発な議論ができる土台づくり</li> <li>コンプライアンスの遵守</li> <li>強固なリスク管理体制の構築</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性取締役2名就任による取締役会の多様性の確保</li> <li>代表取締役への権限の委任拡大による取締役会の監督(モニタリング)機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスは、上記サステナビリティ経営目標を達成するにあたり不可欠な基盤であるとの考えに基づき、引き続き、コーポレート・ガバナンス体制の強化に努めます。</li> </ul>	P51 - 58

※ニトリグループ行動憲章は、従業員がより行動しやすいよう、マテリアリティに紐づけて制定しています。



## Nitori's ecology

ニトリグループでは「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」のそれぞれの段階においてエコにつながるものづくりを「Nitori's ecology」と位置づけ、取り組みを進めています。「つくる」ときにリサイクル材を活用し、限りある資源を守る。「はこぶ」ときの梱包サイズを小さくし、排出CO<sub>2</sub>を減らす。「つかう」ことが省エネルギーにつながる機能を開発する。川上から川下までを担うニトリグループだからこそ、販売者責任だけでなく、製造者責任も自らに課し、環境への配慮に関する独自基準を設けています。今後も、「Nitori's ecology」基準を満たす商品の拡大を目指していきます。

### 未来にいいこと。 みんなにいいこと。

—— ニトリが取り組む、環境を考えたものづくり ——

- 「つくる」ときにリサイクル材を活用し、限りある資源を守る
- 「はこぶ」ときの梱包サイズを小さくし、排出CO<sub>2</sub>を減らす
- 「つかう」ことが省エネルギーにつながる機能を開発する

そうしてできた商品を、手ごろな価格でお届けしたい。  
ニトリの想いを込めました。

## Nitori's ecology 「つくる」× 資源を守る



### ペットボトルから作られたカーペット・ラグ

タイにある自社工場サイアムニトリは、ペットボトル等をリサイクルした再生ポリエステルから、特殊な技術を用いてカーペット・ラグを製造し、日本に提供している唯一の工場です。500mlのペットボトル約100本分から抽出した再生ポリエステルで、ニトリの6畳カーペット1枚分を製造することが可能。年間で最大約1億本のペットボトルから製造されるカーペットは、約375万㎡（東京ドーム約80個分）にも及びます。この取り組みは、カーペットやラグを製造する際に通常必要となる石油由来の合成繊維を使用しないため、化石燃料といった限りある資源の使用量削減にも貢献しています。再生素材を使用すると商品原価が上昇し売価も高くなりがちですが、ニトリグループ独自の技術と徹底したコスト削減対策により、低価格で品質に優れた商品の製造を実現しています。



→ 関連ページ:P38(水使用量削減/汚染防止)



### 環境に配慮した収納シリーズ

人気の収納用品（Nインボックス・A4ファイル収納・デコニーチェスト）に、環境に配慮したブラック色が誕生しました。お客様の声から生まれた新色のブラックは、リサイクル原材料（再生樹脂）を20%以上使用しています。



「スタックシリーズ」  
すっきり積み重ねられ、引き出しや棚に収納しやすい



「マルチシリーズ」  
サイズ違い(S・M・L)は入れ子状に収まる



「スリムシリーズ」  
幅がスリムなので棚にすっきり収納できる

### 素材に再生PETを使用した汁椀

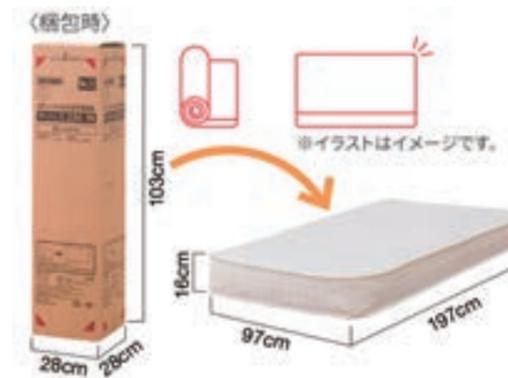
汁椀「スタックシリーズ」「マルチシリーズ」「スリムシリーズ」は、リサイクル原材料（再生PET）を10%以上使用しています。

## Nitori's ecology 「はこぶ」× CO<sub>2</sub>削減



ニトリグループでは、ベッドマットレスをはじめ敷布団・組布団・ヌードクッションなど、さまざまな商品を圧縮して販売しています。中でもベッドマットレスは、独自の圧縮技術により、商品パッケージを4分の1までダウンサイジング。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し、輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減につながります。

また、パッケージのダウンサイジングにより、お客様が商品をご購入した当日にお持ち帰り可能となり、配送料も不要に。後日の配送日までお待ちいただくことなく、すぐにご使用いただけます。



## Nitori's ecology 「つかう」×省エネ

環境に配慮した機能を有する商品の開発・販売により、お客様の日常生活におけるエネルギー使用量削減にも貢献



### Nクール・Nウォーム

「夏は冷房、冬は暖房を使用しなくても、快適に眠れる寝具があったらいいのに」—そんなお客様の声から生まれた商品が、「Nウォーム（吸湿発熱）」シリーズ（2011年発売）と「Nクール（接触冷感）」シリーズ（2012年発売）です。原材料の糸の素材配分調整から自社で管理することで、十分な機能を備えた商品を低価格かつ適正品質で開発できたことが大きな強みとなり、大ヒットにつながりました。

Nクール・Nウォームをご使用いただくことで、ご家庭での冷暖房使用を抑えることができ、エネルギー使用量の削減に寄与します。

赤ちゃんからペットに至るまで、お客様の生活のさまざまなニーズに応え、より快適な暮らしと環境負荷軽減に貢献できるよう、シリーズ商品の幅と機能の拡充を進めています。

ニトリの接触冷感



シリーズ  
累計販売数※ **6,100万個**

※ 2012～2021年度

ニトリの吸湿発熱



シリーズ  
累計販売数※ **4,200万個**

※ 2011～2021年度

### 多機能レースカーテン エコナチュレ

「視線や紫外線、外気は気になる、けど部屋が暗いのは嫌だ…」—プライバシーをしっかりと守り、快適な室温を保ちながらも、外からの光はしっかり取り入れたい。そんなお客様のニーズにお応えするカーテンが、機能性レースカーテン「エコナチュレ」シリーズです。新素材「遮熱採光糸」を使用し、外から室内が見えにくく、視線をカットする一方で、外からの光は通して、お部屋の中は明るく保ちます。さらに、夏は外からの熱を、冬は外からの冷気をカット。お部屋の温度が外気に左右されにくくなるため、家庭の冷暖房効率が高まり、省エネにつながります。



## 資源循環



### 方針

ニトリグループは、自社のみならずサプライヤーも含む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」「ごみを資源に回す」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

※ ①②は国内事業を対象とする。

### 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

#### 社会問題の解決と、使用後の資源の有効活用まで考えて設計

ポケットコイルマットレスは、独立したコイルが体のラインにフィットしながら支えることで体圧が分散され、心地よい寝姿勢を保ちます。一方、廃棄・分別の際、その大きさや重さから持ち運ぶこと自体が容易ではなく、さらにコイルを一つひとつ取り出す必要があるため、自治体によっては適正処理困難物にも指定されています。そうしたことから廃棄量に対し、処理スピードが追い付かないという声が処理業者からも上がっており、社会問題にもなっています。今回開発した「かんたん分別ポケットコイルマットレス」は、当社従来品と比較し、分解作業時間が約55分から約6分へと大幅に短縮（※1）。お客様ご自身で分解・分別していただくことも可能になりました。分解・分別後は、廃棄・回収場所までの持ち運びも容易になり、お客様のご負担のみならず、処理業者・自治体の処理負担も大幅に軽減されます（※2）。

限りある資源を有効活用し、循環させるためには、廃棄時の分別が重要な役割を果たします。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ると考えます。ニトリグループは今後も、商品を使い終わった後のことまでを考えた開発・設計に努め、持続可能な未来に貢献します。

※1 当社調べ（2名作業時） ※2 分別後の廃棄方法は自治体によって異なり、分解・分別後も粗大ごみとして回収が必要な場合や、自治体による回収不可の場合もございます。詳しくは各自治体にご確認ください。



圧縮梱包で、輸送効率もアップ。CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献しています。

廃棄物排出量削減の取り組み

ニトリグループは、廃棄段階での分別を推進し、限りある資源を可能な限り有効活用したいと考えています。現在、店舗や物流拠点と協力し、排出される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。今後は、ニトリグループ独自の一气通貫のビジネスモデルを最大限生かした廃棄フローの構築を目指します。

● 廃棄品の金属・端材の分別

廃棄品を営業所※で解体し、金属や端材を手作業で分別しています（一部営業所）。その後、処理業者によって回収され、資源や固形燃料へリサイクルされています。

※営業所：物流センターから投入された商品（主に大型家具）をお客様に配送する「ラストワンマイル」を担う拠点。

金属分別



廃棄品から金属部分を分別→資源としてリサイクル

端材分別



緩衝材として使用されている端材を分別→固形燃料へリサイクル

● 使用済みストレッチフィルム（梱包用ラップ）の分別

物流拠点で使用されたストレッチフィルムの分別を行っています。分別されたストレッチフィルムは、処理業者によって回収・再資源化され、ゴミ袋へとリサイクルされます。ニトリグループでは、そのゴミ袋を社内備品として購入。資源循環に貢献しています。

お客様とともに取り組む資源循環



ニトリグループは、「お客様が商品を使ったあとのことまでを考える企業でありたい」という想いがあります。お客様がご愛用した品を、「捨てる」のではなく、ニトリにお持ち込みいただくことで、「リサイクル」「リユース」につなげ、お客様に安心してつぎのお買い物を楽しんでいただきたいと思います。持続可能な未来のために、「捨てる」以外の選択肢を、お客様といっしょにつくっていききたい。—その第一歩が、「羽毛布団リサイクルキャンペーン」と「カーテン回収キャンペーン」です。今後も、回収して「リサイクル」「リユース」できる素材をひとつずつ増やしていき、お客様にも環境にもやさしい取り組みを拡大していきます。

カーテン回収キャンペーン

限りある資源だから捨てる。より、リユース・リサイクルという選択。

2021年5月17日～6月13日の期間で、「カーテン回収キャンペーン」を首都圏43店舗で実施いたしました。

お客様のご家庭で不要になったカーテンを、販売元にかかわらず店頭で無料回収し、自動車の吸音材としてリサイクルする取り組みです。キャンペーンの結果、約5トンのカーテンを回収。ご協力いただいたお客様は1,936組にものびりました。

2022年には、回収実施店舗を全国556店舗に拡大。海外で製品や生地としてリユースするほか、国内で自動車の吸音材としてリサイクルする予定です。

羽毛布団リサイクルキャンペーン

資源循環・再製品化推進の第一歩として、2021年11月1日～11月28日の期間で、「羽毛布団リサイクルキャンペーン」を首都圏15店舗で実施しました。

「限りある資源だから、捨てる。より、リサイクルという選択。」という考えのもと、お客様のご家庭で不要になった羽毛布団を、販売元にかかわらず店頭で無料回収し、解体・洗浄加工の上、羽毛布団に再製品化する取り組みです。キャンペーンの結果、羽毛布団約750枚を回収することができました。（ダック約7.5万羽分相当。※シングルサイズ1枚 ダック約100羽相当）

2022年秋頃には再製品化された羽毛布団が店頭に並ぶ予定です。本取り組みにより、回収から再製品化・販売にいたるまで循環させる仕組みを構築することができました。この取り組みを続けることで、資源の再活用をすすめていきます。

限りある資源だから捨てる。より、リサイクルという選択。

水使用量削減／汚染防止



➡ 水使用量削減方針

水資源の有限性と、水不足が事業に及ぼすリスクを認識し、サプライチェーン全体で水の使用量削減に努めます。

➡ 汚染防止方針

大気や水の汚染が事業に及ぼすリスクを認識し、サプライチェーン全体で、環境汚染の可能性のある化学物質の安全管理を行います。

水を使用しない着色方法によるカーペット・ラグ製造

タイの自社工場サイアムニトリでは、カーペット・ラグの着色工程で、限りある水の使用量削減や汚染防止に取り組んでいます。一般的な染加工の着色工程では、大量の水と熱を使って染色します。また、その後の污水处理も避けることはできません。一方、サイアムニトリのカーペット・ラグは、リサイクル原材料（PETチップ）に直接顔料を練り混み着色します。そのため、着色工程において水を一切使用せず、着色後の污水处理も発生しません。このような環境負荷の少ない製造方法が評価され、サイアムニトリは、タイの観光協会からグリーンラベル第1号企業として選ばれました。

ペットボトル等 PETチップ × 顔料

ペットボトルを粉砕したPETチップと顔料を混ぜて溶解し着色（水使用なし・汚水発生なし）

着色した原材料を綿状から糸状にし、カーペット・ラグに加工

➡ 関連ページ:P33(「つくる」×資源を守る)

気候変動・エネルギー



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。

2021年度は、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するとともに、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」に参画いたしました。今後も、TCFD提言に基づき、「ガバナンス」「戦略（リスクと機会の分析）」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報開示を行ってまいります。

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みます。



→ 詳細:ニトリホールディングスサイト>サステナビリティ>気候変動に関する取り組み(TCFD提言に基づく開示)



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）

また今後、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

上記目標を達成するための施策として、再生可能エネルギーの利活用や、エネルギー効率の高い電気・ガス設備への入替え、ニトリグループ施設への熱遮断性の高い建築方法・建築素材の採用等、複数の施策を進めてまいります。また、これらの温室効果ガス削減につながる設備投資を促進するため、将来見込まれるカーボンコスト（炭素税・排出量取引等）を踏まえた投資判断を行うためのツールとして「インターナルカーボンプライシング（ICP: 社内炭素税）」を2023年度から導入すべく準備を進めております。なお、再生可能エネルギーの利活用につきましては、設置可能なニトリグループの店舗及び物流センターの屋根上を活用した太陽光発電を開始することを予定しており、今後、拡大することで、上記目標の達成に向けて大きく寄与することを見込んでおります。

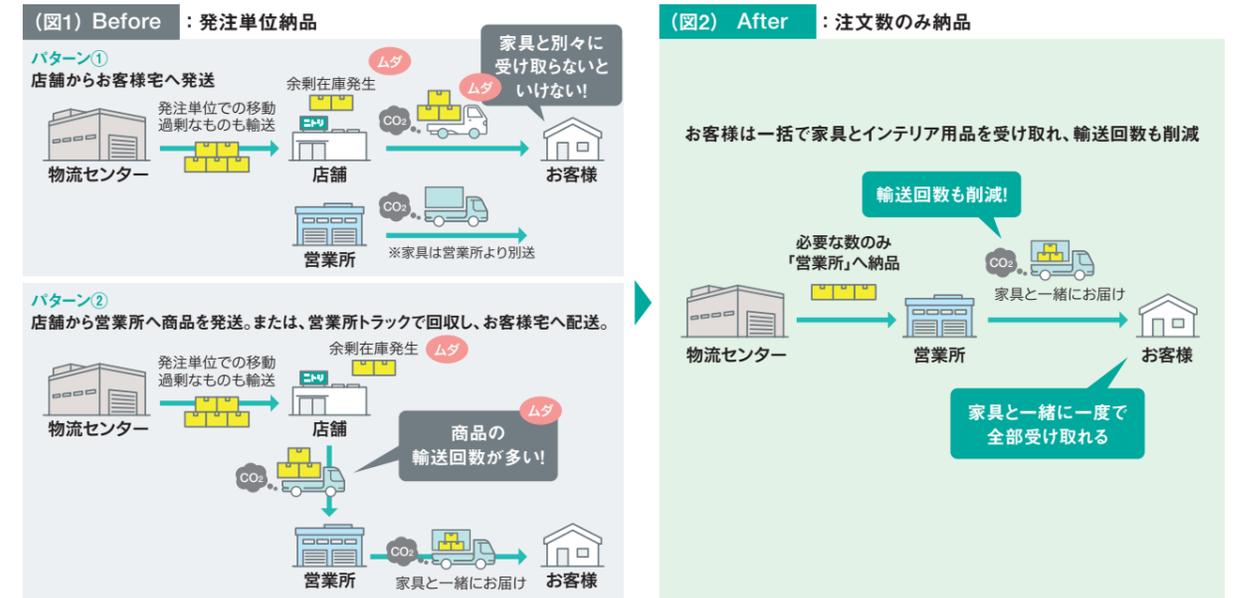
→ 詳細:プレスリリース>「FIP制度」を活用した自社設備の屋根上における日本初・最大級の太陽光発電プロジェクト開始(2022年7月時点)



「お客様宅への一括配送」の社内運用方法見直し × CO<sub>2</sub>排出量削減

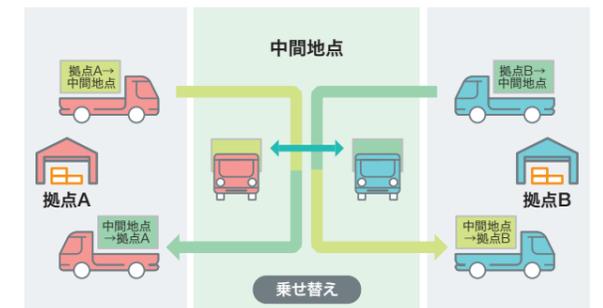
お客様宅への配送回数を可能な限りまとめ、最小限にすることは、「商品をまとめて一度に配送してほしい」というお客様のお困りごとを解決すると同時に、配送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながります。ニトリでは、店頭で大型家具と同時にインテリア用品をご注文の際、全て同日時に配送する「お客様宅への一括配送サービス」を行っています。しかし本サービスは、店舗の作業負担が大きいだけでなく、輸送効率が悪いことが課題でした（図1）。2021年度より「お客様宅への一括配送」の社内運用方法を抜本的に見直し（図2）。従来の店舗作業負担が軽減されただけでなく、トラック運行台数が減り、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献しています。

「お客様宅への一括配送」の社内運用方法見直し（お客様がインテリア用品を家具と同時にご注文の場合）



スワップボディコンテナ導入 × CO<sub>2</sub>排出量削減

CO<sub>2</sub>排出量の削減にはトラック輸送の効率化・積載率向上が重要な課題となります。その課題解決の手段のひとつとして、ニトリグループではスワップボディコンテナを導入しています。スワップボディコンテナは、車体と荷台の分離が可能なトラックです。輸送目的地で荷台分離後、荷降ろし作業は倉庫内作業員にて行い、その間にドライバーは、既に積載されている別の荷台と連結して輸送することができます。また、長距離拠点間の輸送においては、ドライバー同士が中間地点で荷台を交換することが可能です（※右図）。これらにより、輸送総距離及び、輸送目的地で荷降ろし後の空（カラ）輸送が削減され、輸送の効率化・積載率向上につながっています。さらに、このスワップボディコンテナを活用し、異業種3社で共同輸送事業に取り組むことで、国内物流全体における空輸送を削減し、トラック運行台数及びCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現しました。



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。

## 人材育成

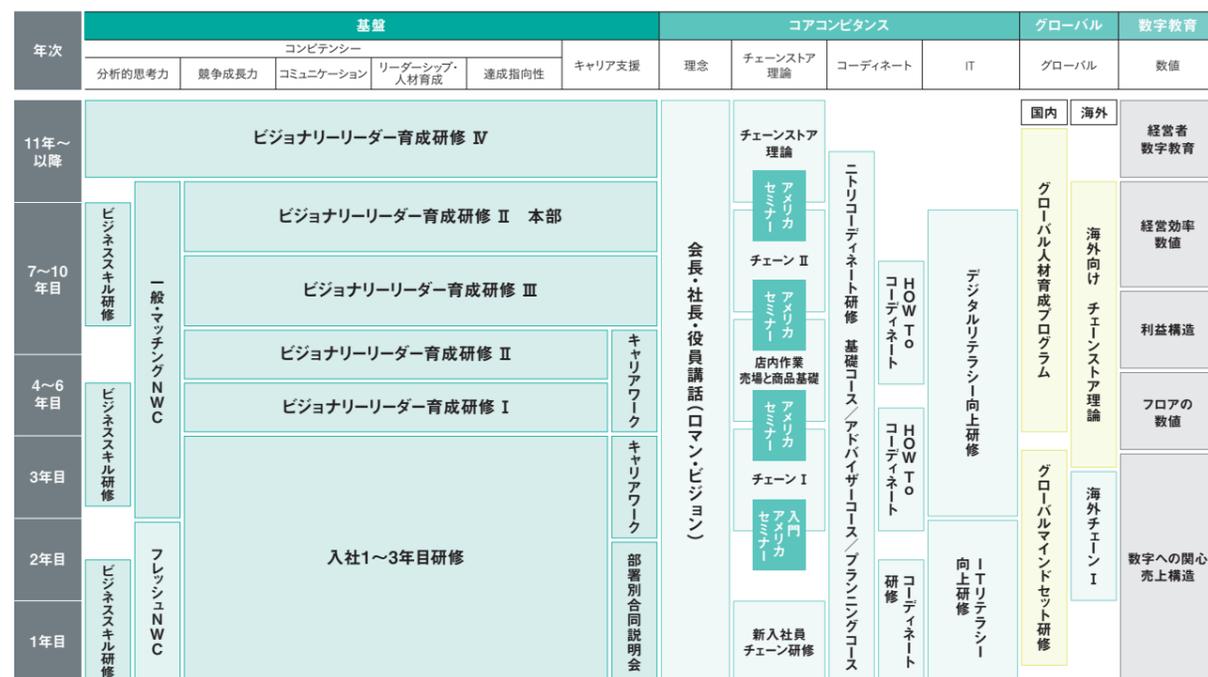


### 方針

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。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に教育体制を整えています。

→ 関連ページ:P4(ニトリグループの人材育成)

### 教育体系図



### 研修一覧 (一部抜粋)

#### ● ジョブシャドウイング研修 ※入社1～3年目研修のひとつ

受講者がさまざまな部署の社員に同行して業務体験をし、将来の働き方を考えるキャリア教育のひとつで、2021年度は15の部署・チームが協力して実施。自分になりたい姿、行きたい部署の仕事に触れ、今後のキャリア形成に役立てます。



#### ● ビジョナリーリーダー育成研修

入社4年目以降の社員を対象に、階層・役割に応じた研修を段階的に実施。全国の現役店長が企画提案力やカウンセリングスキルを学ぶ研修や、本部に着任した社員がロジカルシンキング、プレゼンスキルを学ぶ研修などがあります。

#### ● IT研修

未来に向けた改革を推進するため、ITリテラシーを高めるための研修を新たに開始。ビジネスの問題解決にITを役立てるための知識とスキルを全従業員が習得することで、「観察・分析・判断」の技術を強化し、ITを活用した改革を促進します。教育体系にITを組み込み、現場からの改革提案を活発化させて、サービス向上と企業成長につなげます。

#### ● コンプライアンス研修

法務室主導で実施している研修。全従業員を対象にコンプライアンスの基本知識を学ぶオンライン研修を毎月実施し、知識の底上げとコンプライアンス意識の向上を図っています。その他、各部署の要望を基にカリキュラムを構築した部署別の法令研修も実施。各部署で法務分野に関わる従業員が受講し、業務上必要なコンプライアンスの知識を習得します。

#### ● パート・アルバイト社員向けの研修

全国の店舗で働くパート・アルバイト社員の方に向けて、コロナ禍でも教育の機会を減らさぬように、店舗運営部が中心となりオンライン研修を充実させています。研修は、専任の教育トレーナーが講師を務め、ライブ形式で実施。双方向でのコミュニケーションを重視することで、受講者の学習意欲を引き出す研修となっています。



#### ● 店舗休憩室デジタルサイネージ

安心して働ける職場環境づくりのため、会社と従業員のコミュニケーションの活性化に力を入れています。その一環として、店舗で働く社員、パート・アルバイト社員の知識・満足度向上のために、各店舗にモニターを設置して会社の最新情報を配信。配信内容を各部署から募ることで、偏りのない旬な情報を届けられる体制となっています。

## ダイバーシティ



### 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、企業成長にもつながると考えて、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

→ 関連ページ:P61(サステナビリティデータブック「ダイバーシティ&インクルージョン」)

#### ● 女性活躍推進

個々が能力を最大限発揮して業務に邁進できるよう、2014年からキャリア支援セミナーを実施。年齢や立場の違う女性社員が参加し、ワークライフバランスやキャリアについての意見交換を行っています。また、2021年度は他社の女性社員との交流会を開催しました。ここで出た意見が次の施策につながるなど、従業員の声を大切にしながら、女性一人ひとりがいきいきと働ける企業を目指しています。



#### ● 男性育児休業取得推進

多様な働き方ができる組織の実現には、性別に捉われないことなく、全ての社員が育児に参画できるよう、育児休業の取得を積極的に支援していくことが重要であると考えています。その一環として男性の育児休業取得の推進を強化し、社内ポータルサイトでの情報発信や上司向けの教育、取得方法を簡潔に説明した資料の配布などを実施しています。



#### ● ジョブリターン制度

退職した従業員を再雇用し、培った知識やスキルを再び活かして活躍してもらうための制度として、ジョブリターン制度を設けています。結婚、育児、家族の世話などの個人的な理由だけでなく、転職や留学などキャリアアップを理由に会社を辞めた従業員も利用可能で、個人の事情に寄り添い、新たな挑戦をする機会を提供しています。

## 健康と安全



### 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、企業の成長には働きやすい職場環境づくりと従業員の心身の健康確保が重要であると考え、健康経営を推進しています。労働環境の整備やダイバーシティの推進、従業員の健康づくりなどの取り組みを積極的に行い、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



### 「健康と安全」に関する研修

従業員の健康増進に積極的に取り組んでいくため、2016年に「健康経営宣言」を実施。従業員のヘルスリテラシーと健康意識向上のために、健診チャレンジ※やウォーキングキャンペーンなど、さまざまな社内イベントを開催しています。また、安全な職場環境づくりのため、主に現場の役職者向けに安全衛生管理に関する研修を年4回実施。その他、全国の店長が参加する毎月の会議の中で、労災事例や対策について人事労務からの情報発信を行っています。また、ホームロジスティクスでは、安全環境対策部を中心に事故を発生させない環境づくりに取り組んでおり、例えばフォークリフトの運転スキル不足による事故を防ぐため、社内で運転研修を行っています。

※昨年の健康診断結果をふまえ、今年は更なる結果の改善に挑戦するイベントで、全従業員がエントリー可能。

→ 関連ページ: P61 (サステナビリティデータブック「健康と安全」)



### ハラスメント防止対策



ハラスメントは、従業員の人格や多様性を否定し、就業環境を悪化させるものであり、これまで、そしてこれからも、ニトリグループはハラスメント撲滅に向けて厳粛に対応していきます。2021年度は、ハラスメント防止に対する従業員の意識を向上させるため、「ハラスメント定義」と「禁止行為」を具体的に記述したハラスメント防止規定を制定。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。その他、管理者向けに、コミュニケーション実践型研修を実施したり、ハラスメント強化月間を設けたりと、「ハラスメントを発生させない、許さない職場づくり」を目指して、さまざまな取り組みを行っています。

### ワークライフバランスの推進

従業員の生活を充実させることで、仕事のパフォーマンス向上が期待できると考えており、ご家族を含めたファミリーフレンドリーな企業を目指しています。2016年には半日有給制度を、2017年には勤務間インターバル制度を導入。同時に、サービス残業に対しては企業として厳正な態度を示すとともに、残業が続いている本人・管理者に対し人事労務部から案内を行い、また部下の残業時間が多い場合にマネジメント層へ業務改善報告書の提出を求めるなど、会社全体で残業抑制を推進しています。また、更なるワークライフバランスの推進に向けて、本社・本部の一斉消灯も開始しました。働きやすい環境づくりへの継続的な取り組みが評価され、2年連続でホワイト企業アワードを受賞しています。



## 採用活動



### ● 新卒採用

ニトリグループの採用フィロソフィーは「君の夢は、君を創る」。学生が自身の働く目的や将来の夢をしっかりと考えた上で、ニトリグループへの入社を決めることができるよう、入社3~6年目のリクレーターが一人ひとりに寄り添い、入社までをサポートします。2020年度以降は、コロナ禍の下、オンラインを活用して採用活動を継続。2021年度は、延べ19,000名以上が会社説明会に参加するなど、多くの学生と向き合いながら、採用活動を終えることができました。



### ● 海外採用

グローバル展開を進めるニトリグループにとって、グローバル人材は必要不可欠です。これまでは海外の合同説明会に参加してリクレーター自ら現地で人材の発掘に努めていましたが、コロナ禍の影響で各イベントが中止。そのため、現在は海外の大学や学生団体との直接交渉を行い、オンラインの合同説明会に参加して採用活動を継続しています。また、国内でもグローバル志向の強い人材の採用を目指して、外国語大学などのイベントにも積極的に参加しています。



### ● インターンシップ

ニトリグループのインターンシップは、「困っている就活生をゼロにすること」を目指しています。学生が働く目的や自己分析・企業比較の方法を学ぶことで、前向きに就職活動に向き合うことができるよう、支援することが目的です。2021年度は31,000名がインターンシップに参加しました。就職活動をはじめた学生の最初の一步を、私たちがサポートしたいと考えています。その想いから、2022年度は、「働く」ことをともに考えていく場として、大学1・2年生向けのインターンシップも開始しました。



## サプライヤーとの歩み



### 方針

ともにロマン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。2021年度は、全てのサプライヤーに対し、改めて「サプライヤー行動規範」を明示。署名をいただき、賛同を得ています。

#### 「真のパートナーシップ」

→ 関連リンク: サプライヤー行動規範 (PDF)



- 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<sup>※1</sup>、人権尊重<sup>※2</sup>、適正な労働環境維持<sup>※3</sup>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

### 目標

本方針に基づき、ニトリグループでは「持続可能な調達」を推進いたします。まずは、「持続可能な木材調達」の実現に向けて、サプライヤーとともにトレーサビリティの仕組みを構築してまいります。

### 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、ニトリグループでは、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: P62(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」)

### サプライヤーへの共有(環境・社会課題への対処)

ニトリグループでは、製品安全文化の構築に向けた考え方だけでなく、環境課題・社会課題に対処することの重要性についても説明・共有することで、サプライヤーとの持続可能な成長を目指しています。2021年度の海外サプライヤー向け経営方針説明会では、商品部より、環境・社会課題に配慮したサステナブルな商品開発の方向性(リサイクル・環境認証取得・サステナブルな原材料使用の推進等)を明示。SDGs推進室より、生物多様性を守る「持続可能な木材調達」の必要性について共有しました。

→ 関連ページ: P62(サステナビリティデータブック「海外サプライヤー向け経営方針説明会等実施件数」)



海外サプライヤー向け経営方針説明会(2019年開催の様子)  
※ 2020年度はリモート開催、2021年度は各地分散開催

ニトリグループは、取り扱い商品の約9割を海外で調達・製造しています。12の国・地域の多くのサプライヤーに支えられながら、ニトリグループのものづくりは成り立っています。ニトリグループにとってサプライヤーの皆様は、ともに成長し、ロマンをかなえていく「仲間」です。次ページでは、そんなサプライヤーとニトリグループとの歩みの一部を、実際のサプライヤーの方の声を交えながら、ご紹介します。

### サプライヤーインタビュー ①



ニトリグループの主力商品でもある、Nクール・Nウォームなど多くの寝具・寝装品やリビング商品の製造を担っているサプライヤーで、20年以上前からお取引があります。ニトリグループが開催しているNWC活動にも積極的にご参加いただき、「モジュール生産や、設備改造による生産効率改善」などを提案。業界でも数少ない改善・改革を続ける企業です。

#### ニトリグループとの関わりのなかで、会社として成長できたと感じたことがあれば、教えてください。

創業した当時は小さなOEM製造会社でしたが、ニトリとともに成長し、今や複数の工場・システム・管理体制を備えた生産型企業に成長しました。ニトリは私たちにとって知識と行動の模範となっており、「ピンチをチャンスに変える方法」「ビジネスモデル」「人材育成」「社会的責任と使命の遂行」など多くのことを学びました。20年以上、開発から生産、品質管理の面でニトリにリードしてもらったことを嬉しく思っています。

#### 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。

商品の製造には、起こりえるさまざまな問題を予測し、事前に準備をすることが非常に重要です。製造技術の改善により品質を安定させ、更に全面的な人員・設備の管理を行うことで納期を守る。そして、製造工程を常に見直し改善・改革することでコストの削減を実現しています。また、環境・社会課題に配慮した取り組みとして、オーガニック素材やリサイクル素材(ポリエステル繊維)を使用した商品提案を行っているほか、従業員の福祉・人権・教育にも注力しています。これらサステナビリティに関する分野は、既に企業文化として確立していると感じます。

#### なぜNWCに参加しようと思いましたか。

会社が成長していくにつれ製造工場が拡大しましたが、管理者の経験や能力が統一されておらず、それぞれの工場で管理方法やレベルにムラができてしまいました。私たちの信念である「製造能力を向上させ、価値のある商品をお客様に提供すること」を達成するためには、会社全体で標準化された管理方法を確立し、品質・コスト・納期が担保された工場の運営をすることが必要でした。そこで、ニトリが開催しているNWC活動に2013年に初めて参加。2021年度まで毎年連続で参加し(合計9回)、「モジュール生産や、設備改造による生産効率改善」など、業界でも数少ない改善・改革を続ける企業になりました。

#### NWCに参加してよかったこと・成長したこと・変化したことを教えてください。

はじめは、やり慣れた業務手順や方法が変わることに抵抗を示す従業員もいましたが、研修を続け、良い取り組みを表彰するなど、参加意欲を高める活動を行いました。その結果、従業員一人一人に「問題を発見し、改善する」という意識が徐々に浸透してきました。今では「従業員全員が問題点を発見し、改善・改革を行う」ことが企業文化として根付き、人材育成・会社の成長へとつながっていると感じます。NWCは単なる製造工場の改善ではなく、会社全体の文化の改革となりました。ともにニトリの2032年のビジョンを達成するために、サプライヤーとしてこれからも改善と努力を続けていきます。

#### NWC(Nitori World Circle)活動とは

志を同じくするメンバーでサークルを結成し、日頃の業務から問題点を発見、改善・改革を推進する活動で、今年16年目を迎える歴史ある活動です。本活動は世界各地のニトリグループ拠点で行われ、現場の声を直接経営陣に提言できる場として重要な役割を果たしています。2021年度は、国内外合わせて全374チームが参加。そのうち30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。



海外NWC(2019年開催の様子)  
※2020年度・2021年度はリモート開催

## サプライヤーインタビュー ②



ニトリグループのソファ・オフィスチェア・座椅子などの製造を担っているサプライヤーで、2004年から取引を開始。ニトリグループは、2016年に本サプライヤーに専門技術支援チームを設立し、2019年まで月1回の現地指導（有償技術支援）を行いました。

### ニトリグループとの関わりのなかで、会社として成長できたと感じたことがあれば、教えてください。

ニトリとの関わりを通して、わが社は急速な成長を遂げています。2010年から2017年で、工場の敷地面積は約5倍に拡大しました。また、営業収入は同期間で約9億元増加し、2017年には上海の証券取引所で上場することができました。持続可能な未来のためには、まずは会社がしっかりと利益を生み出すことが大前提であると考えています。2020年には、わが社の2045年までの発展戦略ビジョンを確立。このビジョンは、ニトリとも共有をし、更なる売上高と出荷金額の向上を目指しています。わが社にとって、ニトリは非常に大切なパートナーです。

### 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。

主に心がけていることは、「最高の品質をお客様に提供すること」「研究開発の革新」「生産効率の向上」です。また現場においても、従業員は「お客様第一」のマインドを持ち、「お客様のニーズ」を起点に問題の発見・解決をするよう努めています。さらに、環境・社会課題への取り組みの一環として、認証木材やリサイクル資源の使用を推進。石油や水など限りある資源の使用量削減に貢献しています。製造業として、このようなサステナビリティに関わる内容は、重要な企業の責任と位置づけており、従業員向け研修においても、その重要性を伝達しています。

### 有償技術支援を経て、良かったこと・成長したこと・変化したことを教えてください。

「計画管理／現場管理レベルの向上」「仕事のプロセスの改善」「生産効率の向上」「KPIの可視化」など多くの変化と成長がありました。これに伴い、従業員の安全・安心への意識も明らかに向上しており、現場での事故・怪我の減少につながっています。また、生産・管理体制の変化は、生産コストの削減に直結します。効率化により削減できたコストの一部は従業員の給与に還元。更なるモチベーションの向上に寄与しています。

### 有償技術支援の経験を、今後どのように活かしていきたいか教えてください。

わが社の技術・品質面において活かすのはもちろんのこと、経験を通して学んだ「仕事に対する考え方」「製造者としての責任」「革新の重要性」などは、人材育成の面でも活かしていきたいと考えています。私たちは、書籍『成功の5原則』の中で似島会長が語っていた「ロマンがあったからこそ成功できた」という言葉に大変共感しています。わが社の使命は、「健康で快適な暮らしを人々に提供する」ことです。この考えは、ニトリグループが掲げるロマンとも通じる点があります。今後も、わが社とニトリがお互いに成長を遂げ、末永くパートナーシップ関係が続くことを心から祈っています。

### 有償技術支援とは

ニトリグループでは、サプライヤーとともにより良い商品づくりを目指し、製造現場における「有償技術支援」を行っています。工程内の治具・工具管理の可視化、モジュール生産（中間在庫ゼロ化）により、トレーサビリティ体制を確立させる指導のほか、世界レベルの手法・技術の実務経験者が指導者となり、研修・講義を実施。二人三脚で、品質向上と人材育成に取り組みます。また、優秀なサプライヤーの工場見学を開催し、学びの環境の創出と、製造現場全体の技術向上を図っています。



# ニトリグループのサステナビリティ

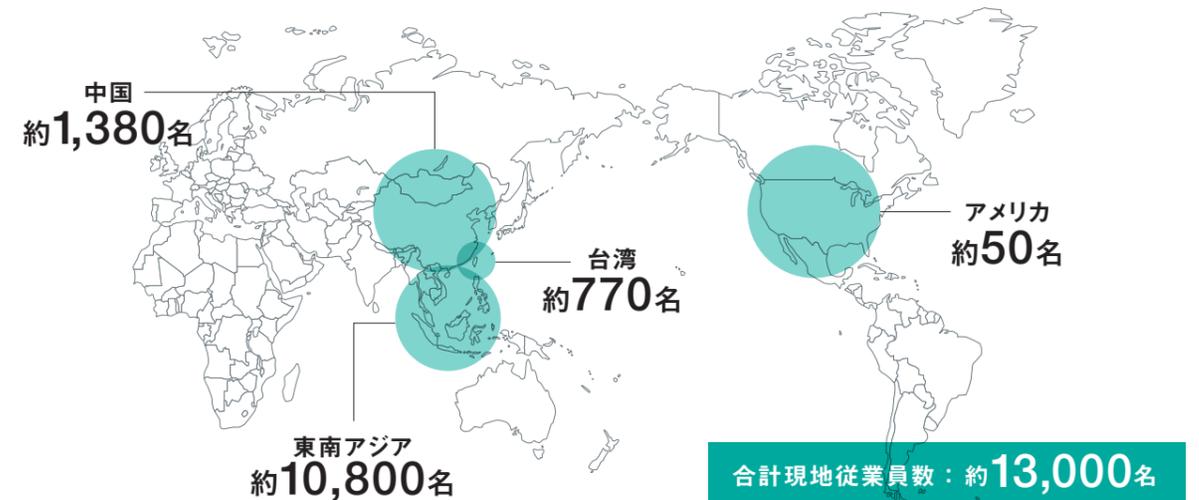
# ニトリグループの ESG



## 海外拠点・自社工場

### 世界に広がる現地従業員

ニトリグループは、海外に93店舗・12事業所・3つの自社工場を有しており、そこで働く現地従業員は、約13,000名にのぼります（※2022年2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 ニトリファニチャー バリアンタウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 端材の有効活用(木材、ウレタン、生地)</li> <li>● 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製造 → P36</li> <li>● Nクール製造による省エネへの貢献 → P35</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場内部に食堂を完備(食事を無料で提供)</li> <li>● 寮の完備(寮費無料。遠方から通勤する従業員支援のため)</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
タイ サイアムニトリ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ペットボトルリサイクルによるカーペット・ラグ製造 → P33</li> <li>● 水を使用しない着色方法によるカーペット・ラグ製造 → P38</li> <li>● 再生素材のビニール袋を使用(商品梱包用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工場内部に食堂を完備(食事を無料で提供)</li> <li>● 労務環境・教育体制の見直し(残業抑制等の取り組み)</li> </ul>



木材の端材



端材同士を組み上げ、部材として活用



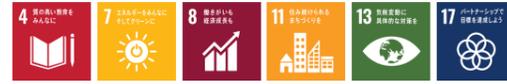
製造工程で発生したウレタンの切れ端



再生ウレタンを生成



CSR活動



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



ニトリホールディングスでは、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方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。ニトリ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、さら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」
  - ・ニトリのデータと課題で研究を公募
  - ・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。
- 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活用に関する知見を提供



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」寄付研究部門の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。2021年の1年間で、全国8都市にて10回開催し、362名の子どもたちが参加しました。プログラムには会長である似鳥も参加し、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ました。

【実施プログラム例】

- 「ガラス芸術好き集まれ」小樽芸術村 似鳥美術館（北海道）
- 「さくらんぼの秘密を科学する」ニトリ観光果樹園（北海道）
- 「アルバイトって何？～働くことを通していろいろ考えてみよう」ニトリ店舗（大阪府）
- 「日本の建築・庭園・文化・歴史を考える2日間」対龍山荘 ニトリ保養所（京都府）
- 「体育館にこのソファは何台おけるか？」中学校（広島県）



脱炭素チャレンジカップ



ニトリグループは、2015年より「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。

→ 関連リンク：<https://www.zenkoku-net.org/datsutanso/>

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

北海道をスポーツで盛り上げるため、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。さらに、女子ゴルフ選手の支援を行っており、現在9名の選手と契約しています。

→ 関連リンク：<http://www.nitori-ladies.jp/>

● 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。

→ 関連リンク：<https://www.nitorihd.co.jp/nitorun/>



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7,999名を返済不要の給付型奨学金で支援してきました。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。

→ 関連リンク：<https://www.nitori-shougakuzaidan.com/>



● 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、小樽市の歴史的建造物を活用した「西洋美術館」が2022年4月にオープンしました。

→ 関連リンク：<http://www.nitori-bunkazaidan.com/>

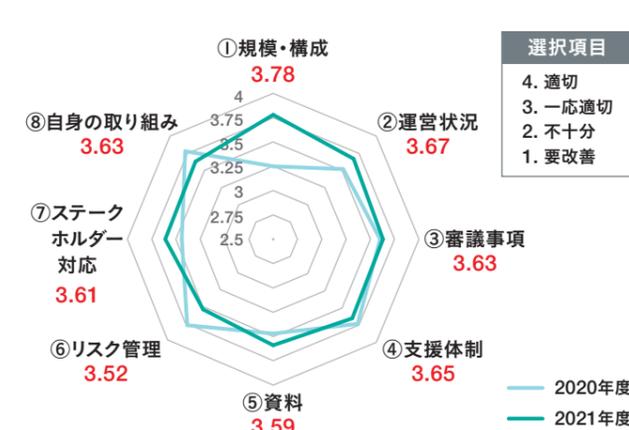
ガバナンス



コーポレート・ガバナンス基本方針

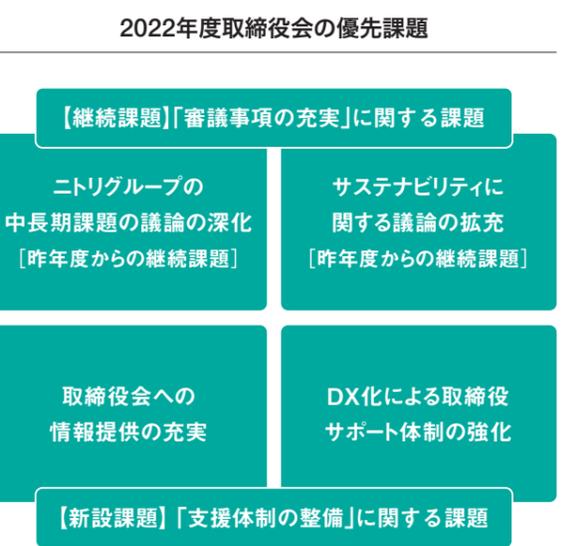
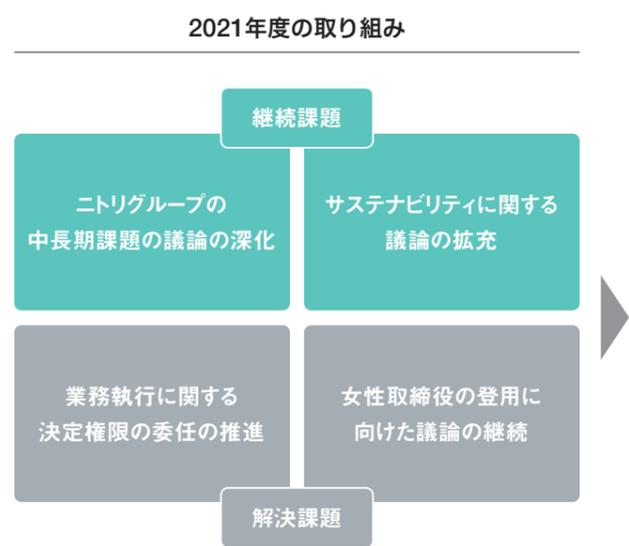
ニトリグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を経営上の最重要課題と位置づけており、その実現のために、コーポレート・ガバナンス体制の充実が必要であると考えております。コーポレート・ガバナンス体制の充実に向けて、いかなる経営環境の変化にも迅速に対応できる組織体制を構築し、上場企業として公正かつ透明性をもって経営を行う姿勢を貫き、全てのステークホルダーに対して適宜、正確な情報開示を行うと同時に、企業の社会的責任及び企業倫理の確立に向けた社内体制の整備を進めてまいります。

取締役会の実効性評価

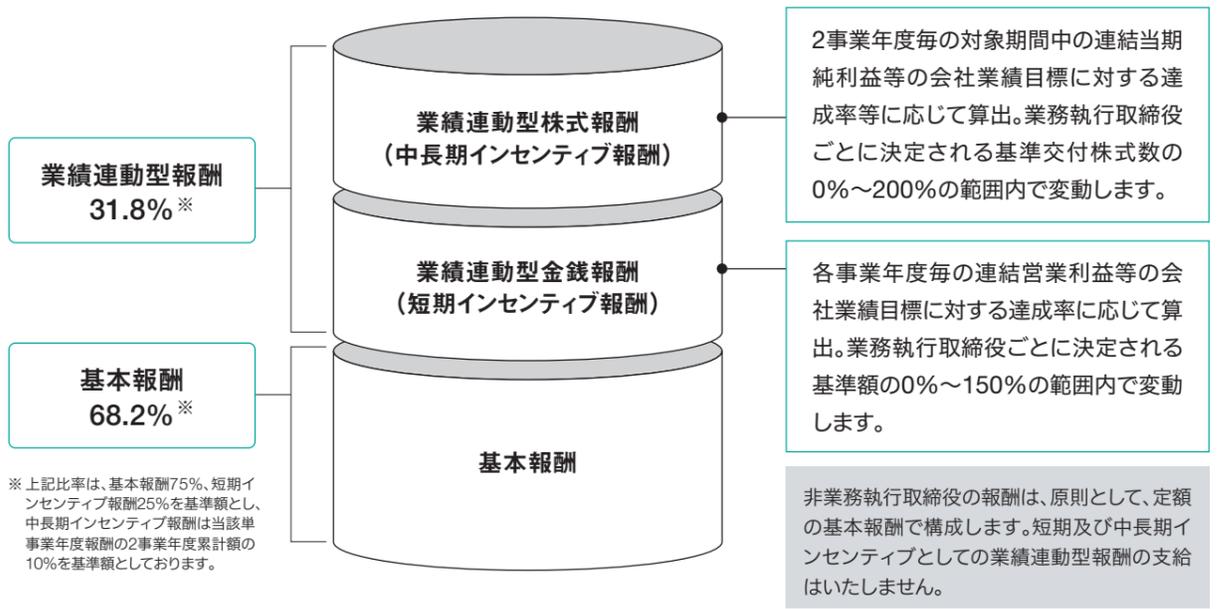


ニトリグループの取締役会は、2021年度の実効性を分析・評価するにあたり、前年度に実施した実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認しました。また、アンケート形式による各取締役の評価をもとに、個別のインタビューを実施の上、結果について取締役会にて報告し、取締役会の機能向上に向けた討議を実施しました。

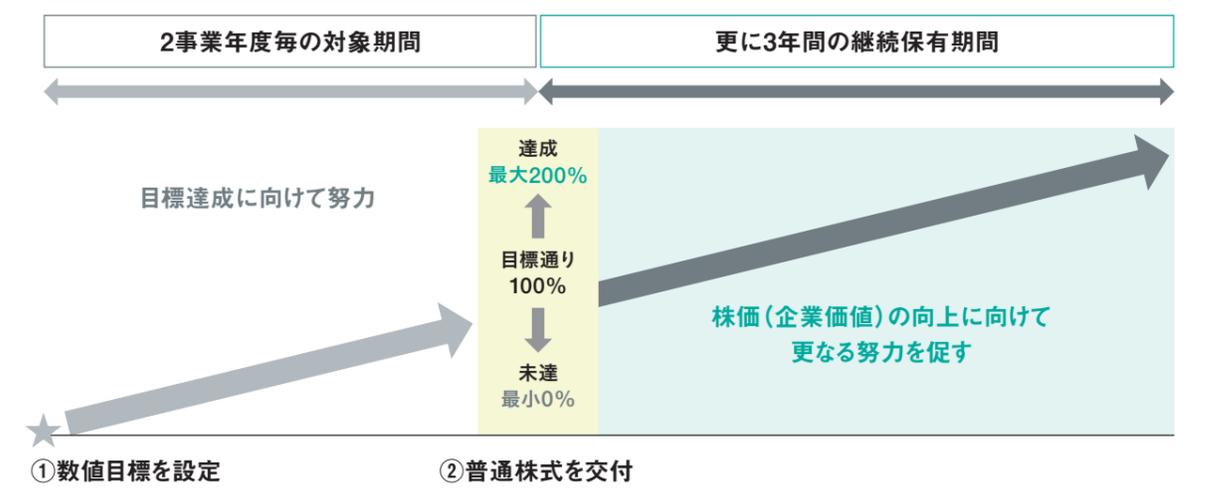
- アンケートの評価カテゴリー
- ① 取締役会の規模・構成
  - ② 取締役会の運営状況
  - ③ 取締役会の審議事項
  - ④ 取締役会の支援体制
  - ⑤ 取締役会の資料
  - ⑥ リスク管理
  - ⑦ ステークホルダー対応
  - ⑧ 自身の取り組み



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事業年度毎の連結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。

## 女性取締役対談



ニトリホールディングス取締役会の特徴、ニトリグループの持続的成長、女性の活躍などをテーマに、昨年、当社初の女性取締役に就任した吉澤尚子社外取締役と安孫子尋美取締役による対談を実施しました。

※写真撮影時のみマスクを外しております。

取締役へのご就任から1年が経ちました。  
まずは、当社の取締役会に対する  
率直なご意見・ご感想をお聞かせください。

吉澤：当たり前のことと言えばそれまでかもしれませんが、経営に関する本質的で重要な議論がされているというのが率直な印象です。社外取締役からも活発に意見が出され、それに対して執行側が真摯に対応していくという、取締役会のあるべき姿に近いと考えています。一方で、社内取締役の方の意見をもう少し聞いてみたいという思いもありますね。社内で十分に議論を重ねてきているとは言っても、全ての議案が社内一致で取締役会に持ち込まれるわけではなく、異なる意見を持っている方もいらっしゃるのではないのでしょうか。たとえば人材育成に関して担当取締役以外の方はどのように考えていらっしゃるのか等、そういったご意見を伺えると、社外と社内、双方向からの意見の交換によって、更に取締役会の議論が活発になるのではないかと思います。とは言え、最初に申し上げたとおり、当社の取締役会は、会社の舵をどう切っていくかという観点からさまざまな議論ができていますし、だからこそ、ニトリという会社は35期連続の増収増益を達成するような会社なんだろうと感じています。その上で、更にも

う少し、力を入れるべきところを見定めていきたいと思います。という方向性も、非常に良いと思います。

安孫子：自分が取締役という立場になって初めて取締役とはどういう観点で仕事をするものなのかが分かりましたし、自分もそこに少しでも近づきたいという想いから、視野が非常に広がりましたね。また、経営はもちろん、さまざまな専門分野のプロフェッショナルとして、社外取締役の皆様がそのキャリアの中で培った視点から、いつも勉強させていただいております。我々社内取締役は、新しい事業や出店がコストに見合うか、いわゆるコスト対効果のようなテーマに関する議論は常に行っておりますが、もっと前提の問題、わが社はどうあるべきかや、企業として地域の皆様にどう貢献するのか等、もう少し中長期的な視点でのご質問やご意見を社外取締役の方からいただけるのは、当社にとって、非常にありがたいことだと感じております。時間に追われて本質的な議論ができずにいるようではいけない、と問題意識を持たせていただきました。実は、いただいた質問は毎回ノートにまとめているのですが、一字一句漏らさず書き留めようと思っていたら、もうノートが5冊目になりました。自分にとって、変化の大きな一年になったことを感謝しております。ありがとうございます。

取締役会において、どのような視点から  
ご発言をされていますか。  
心がけていることなどあれば、お聞かせください。

吉澤：取締役会で説明される議案は、既に社内で、会社側の観点では十二分に議論されてきたことと思いますので、できる限り「反対側」の視点から見るように心がけています。たとえばお客様や従業員、投資家や株主といったさまざまなステークホルダーの視点から、多角的にコメントすることを心がけています。女性だからという視点で、ということを特別に意識しているわけではありませんが、女性のお客様や従業員の視点は自然と織り込まれてくるので、それが議論における気づきになればと思っています。以前、取締役会でN+の話題がでたとき、当時の私はN+のことをほとんど知らなかったんですね。そこから、「主要なターゲット層にあたるはずの私がよく知らないって、マーケティングの強化も必要なのでは？」というように、自然と女性視点の疑問が提起できたこともありましたね。

安孫子：同じく私も、女性としてこういう意見を、という意識はあまりしておりませんが、取締役会の構成メンバーの中で、どちらかと言うとお客様や従業員の視点で、実際の生活もイメージして、自分の中にある常識と照らし合わせて違和感があることは、きちんと声に出そうとは思っております。ビジネスの話で、どう利益を上げるかという話になったときに、お客様や従業員の立場からするとこういった見方もあるのではないかと、勇気をもって違和感をお伝えしようと心がけていますね。

ニトリグループの持続的成長にあたり、  
最も大きな課題はどこにあると感じていますか。

吉澤：持続的に成長を続けていくためには、M&Aのような事業の拡大戦略は必要不可欠になってくると思います。そして、そのM&Aを成功させるには、どうやってシナジーを発揮させるかを具体的に考える必要があります。商品戦略はもちろんのこと、製造、物流、ITシステムに至るまで、どのようなプロセスで統合していくのか。ITシステムが違うからと統合を試みたら、買収の金額よりも高くなってしまっていて、結局M&Aが破綻するといったケースも聞いたことがあります。そういった問題を事前に察知し、それでもシナジー効果を発揮できる

ような計画を立てられるようにすることが重要だと考えます。また、課題とは少し違いますが、私がニトリグループの最も素晴らしい点だと感じているのは、ミッションとビジョンが明確であり、ブレがなく、且つ数値化されているところです。この点が非常にクリアなので、M&Aやアライアンスを組むとき、「こういうシナジーを発揮したい」という方向性が相手方にきちんと伝えられる。本当に素晴らしいことだと思います。

安孫子：私自身が推進担当役員になったこともありますが、持続的成長の課題は、SDGsを真剣に考えていくことだと思っています。当社は家具を扱っているので、木材調達に関する基準の設定や、家具を引き取った後の処理問題など、さまざまな課題があります。それでも、循環型の商品開発を進めることは、更にもう一歩私たちを強くすると思いますし、社会に対しても大きく貢献できると思っています。難しい点は初期コストがかさむことですが、ニトリの得意な「スモールスタートでじわじわと成果を出してから一気に拡大する」という手法を、SDGsの場面においても活用できたらと考えています。

吉澤：去年のコーポレートガバナンス・コードの改訂で、サステナビリティ課題というのは、単なるリスクではなく、収益機会として取り組むべき重要な経営課題であると方向性が変わってきています。チャンスとして捉えなさいということですね。たとえばニトリは昨年、「かんたん分別ポケットコイルマットレス」を開発しましたが、これはサステナビリティ課題におけるリスクを低減しただけでなく、消費者にとって魅力的な特徴がある商品を開発したことで、収益機会にもつながっています。こういった取り組みを、ニトリはもっとアピールしてもいいのではないかと感じています。



ニトリホールディングス社外取締役  
吉澤 尚子



ニトリホールディングス取締役  
安孫子 尋美

ニトリグループの今後のDX推進における課題についてお聞かせください。

吉澤：新会社を作ってIT人材の確保を進めていく等、DX推進に向けての仕組みの面では色々と動いている印象なので、今後は中身に対する議論をより深めていくべきなのかなと感じています。ところでDXというのは、ビジネス全体を根底から変えるような大きな変革のことをいいます。実はニトリは、これまでそういう変革を数々こなしてきたのではないかなと思うんです。デジタルか否かは別として、トランスフォーメーション自体は実行されているのではないかと。現状は、中長期戦略として掲げている目標を実現するための仕組みづくりについて議論している段階だと感じていて、この中長期戦略自体がニトリの変革であると捉えるのであれば、ニトリのDXに関する議論は正しい方向に向かっているんだと私は思います。ただ、先ほどのSDGsに関する話と重複してしまいましたが、真摯にDXに取り組んでいる一方で、ニトリは外向きにはこれらの活動をDXだとあまり強調していないのかなと思っていて、「ニトリのDXとはこれだ」と明確に言えていない印象です。中長期戦略をデジタルで実現していくという部分について、具体的にどういった価値を生み出そうとしているのかを前面に出して、DX戦略を対外的にアピールしていくべきだと思います。

ニトリグループの人材育成における課題についてお聞かせください。

安孫子：特に若い世代、20代30代の社員が不満に思っていること、不安に思っていることは、自分のキャリア

が具体的に見えてこないということなんですよ。一方で、自分が10年後どうありたいかを考えて、そこに近づく努力をしたいという想いは率直に伝わってくるので、それを実現できる教育体系を組んでいきたいと思っています。私は会社全体に共通する教育、マスの教育の分野を担当しておりますので、マスの教育で育った社員が、専門部署にどう接合して、自分のなりた姿に育っていくかということ、さらにキャリアのロールモデルを作って、「自分の道はここだ」という選択肢を具体的に見せてあげること。そこに一生懸命取り組んでいるところです。マスの教育で育って専門分野に進む人たちが、どんなシステムを創っていくのか。現場が楽になって、楽しくなって、問題解決がどんどん現場で行われるような、現場の仕事が変わるシステムを創れるようになってほしい。教育は、研修内容を決めて人を集めて、研修をして終わりではなく、研修を受けた社員が現場に戻ってその仕事でどんな活躍をするんだろうってところまでイメージを描いていかないといけない。そこが難しいところだなと思っています。

吉澤：私は、人が育つためには、今いる立ち位置から一歩外に出ることがすごく重要だと思っていますので、その環境を会社が与えることが大切だと考えています。これは、私のキャリアの転換点となった教育プログラムの話ですが、10ヵ月間くらいのプログラムの中で、自分で立てた戦略目標を達成するためのデータを収集する目的であれば、世界中、何箇所でも、どこに行ってもいいというものがあったんですね。行き先は自分の力で探す必要があるんですが、それを好きなだけやっていいよと。他社の人や、競合他社の幹部といった人たちと話すために、知り合いの知り合いの知り合いを頼って、アポイントメントをとるわけです。私はそれまでは、そのようなことをやる機会もなかったし、やろうとも思っていなかったし、そもそも必要性も感じていなかったんです。でも、実際にやってみたら、これがすごく面白い。本当の商談で行くわけじゃないので、なかなかアポイントメントがとれないのではないかなと思ったら、これが意外とOKしてもらえたりして。海外では各社がそういうアクティビティをやっていて、お互い様なんですよ。地球の裏側の人たちはそんな考え方をするのかとか、新たな発見がとて多くて、何よりも「私は外の人たちと話すことが好きなんだ」と気づかされました。ニトリグループにも、そういう気づきを与えられるような教育プログラムがあるといいなと思います。

女性がますます活躍していくということについて、ご意見をお聞かせください。

吉澤：女性活躍推進には2つの側面があって、ひとつは女性側の観点、もうひとつは組織側の観点だと思うんですね。女性側の観点からすると、第一にやらないといけないのが、女性個人が自信をつけること。これが本質だと思います。第二に、育児や介護のような、個人の活躍を阻む課題みたいなものがあるとしたら、それを取り除くことが必要になると思います。一方、組織側の観点だと、たとえば男性など活躍推進の非対象者をどうするか。どうしても「なんであいつだけ」という心理的な壁を作ってしまうからです。次に、上司のマインドですね。上司が女性を引っ張り上げるというか、これはもちろん男性にも共通する話ですが、引っ張り上げてくれる上司がいないと、やっぱり活躍のトリガーがない。そのあとから、女性の活躍を後押しするような仕組みや制度等、そういうものがあればいいのかなと思っています。まず、特にやらなければいけないことは、女性の自信をつけることです。いかにその自信をつけさせるかがポイントで。チャレンジする機会をちゃんと与えて、サポートする職場があって、本人がチャレンジを続けて、成功する。自信をつけるためには、成功体験を得るしかないと思っています。組織として、成功体験を後押ししてくれるような環境とか風土を醸成していくことこそ、ポイントかなと思っています。

安孫子：男女関係なく、仕事上で成功体験を得ることが成長につながるというのは、そのとおりだと思っています。そこは男女区別なく機会均等に、課題設定の方法と正しい評価の方法で、個々に成長を促すことができるのかなと。ただ、残念ながら日本では、女性は子供を産んだ瞬間からライフステージが大きく変化してしまう。継続して成長したいと思っても、その気持ちを少し止めないといけないところはどうしても出てくる。だからこそ、会社側としても、いつも120%の成果を期待するのではなく、今は

それが出せない時期だということちゃんと理解して、待ってあげられるといいのかなと思います。自分の働き方についてライフステージごとに選択できる、選択肢の幅があることが大事なのではないかと考えていて、1年くらい女性の働き方改革について議論を続けていたら、次第に、これは男女の区別ない働き方の改革をしなくてはならないという話になったんですね。女性だけでなく、男性の働き方改革も考えていかないと、お互いが豊かな暮らしを営めないし、ライフワークバランスもとれない時代が来ているので、もっと自分の時間の有効活用ができるように、色々な方面から、楽にできる方法や制度を考える必要があると思います。是非、男性にも育休をとっていただきたいですね。ニトリはインテリアを取り扱っている会社ですから、生活に参画することでいい商品のアイデアも生まれます。いいことだと思います。

キャリアアップを望む女性に向けて、メッセージをお願いいたします。

吉澤：女性にはロールモデルが少ないってよく言われるんですけど、多分、ロールモデルは人によって違うので、あまりこだわらなくてもよいと思います。とにかく、先ほどの繰り返しになりますが、一歩外へ出てほしい。普段グループの輪の中にいる人は、隣の課の人と話す。普段会社の中にいる人は社外の人、競合相手と話してみる。日本にいる人は、海外の人と話してみる。外の世界に出て、さまざまな人たちと話して、視野を広げて、人脈を広げて、それからチャレンジをしてみたいです。ビックリするくらい自己の成長がわかると思います。私たち取締役は、そういったチャレンジができるニトリの文化や風土、制度を創っていけるように、貢献していきたいと思っています。

安孫子：私からはエールを。たった一度の人生なので、仕事だけではなくて、プライベートも家庭も、欲張りに楽しんだもの勝ちだと思っています。自分をあまりセーブせず、ぜひ楽しんでいきましょう！



役員一覧

(2022年5月19日時点)

取締役

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

独立社外取締役

 <b>榊原 定征</b> (さかきばら さいぢき) 取締役 ※独立社外取締役	 <b>宮内 義彦</b> (みやうち よしひこ) 取締役 ※独立社外取締役	 <b>吉澤 尚子</b> (よしざわ なおこ) 取締役 ※独立社外取締役
 <b>井澤 吉幸</b> (いざわ よしゆき) 取締役 ※独立社外取締役 <b>監査等委員</b>	 <b>安藤 久佳</b> (あんどう ひさよし) 取締役 ※独立社外取締役 <b>監査等委員</b>	

執行役員

<p><b>執行役員副社長</b> 須藤 文弘 / 松元 史明</p> <p><b>常務執行役員</b> 大木 満 / 武井 直 / 中村 学 / 永井 弘 / 橋本 和之 / 吉間 淳一</p>	<p><b>上席執行役員</b> 荒井 功 / 岡村 毅 / 村林 廣樹 / 佐藤 昌久 / 青谷 賢一郎</p>	<p><b>執行役員</b> 工藤 正 / 小田 聡一 / 五十嵐 明生 / 英利 アプライティ / 松島 俊直 / 杉浦 栄 / 沢井 晴美 / 柳田 晃裕 / 大島 浩一郎 / 細川 忠祐 / 折本 和也 / 荒井 俊典 / 善治 正臣 / 塚田 和哉</p>
--	---	--

新任役員の抱負



**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

この度社外取締役に就任いたしました井澤で御座います。三井物産時代はビジネスの基本の数々を体験し勉強するとともに、米国欧州での11年間の海外駐在にて、グローバルビジネスマンとしての現場経験と知見を磨きました。特に代表取締役副社長の時は投融資委員会委員長としてさまざまな案件を審議し判断をくだし、決断力と実行力を養いました。また、郵政民営化間もない頃のゆうちょ銀行社長を5年半務め、お役所的であった会社の制度と組織そして意識を民間会社の形に変革すべく努力し、普通の銀行として収益を常態的に出せる会社へと変えました。経営トップとしての貴重な経験をしました。その後世界最大の運用会社であり投資家であるブラックロックジャパンの日本責任者として7年間、グローバル企業のお考え、機関投資家としてのもの見方に関する経験と知見を育んでまいりました。これら3社で培った経験と知見を活かし、取締役会の一員として力を尽くしていきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。



**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

この度社外取締役に就任いたしました安藤で御座います。30年以上にわたり、経済産業省(旧・通商産業省)において国家の重要施策の企画・立案・実行に携わってまいりました。また、2019年から昨年までは経済産業事務次官として、日本の経済・産業の発展に貢献してまいりました。数々の施策を推進する中で、特にエネルギー問題や、あるいは中小企業対策といった分野に関する経験を積み、知見を深めてまいりました。実際に経営者として企業経営に関与した経験はございませんが、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、気候変動問題や地域経済の発展といった社会課題の解決に貢献することを望むとともに、ニトリグループの持続的な企業価値の向上に、取締役会の一員として力を尽くしていきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

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7つに●印をつけています。

氏名	役職	独立役員	指名報酬委員会	当社が取締役に期待する知見・経験												
				企業経営 経営戦略	商品開発 コーディネート	製造 品質管理	物流・貿易 調達	DX推進 IT・情報通信	営業企画 出店政策	マクロ経済 国際情勢	海外事業 戦略	現状否定 変化・挑戦	組織・人事 人材開発	法務 リスクマネジメント	財務会計 税務	内部統制 ガバナンス
似鳥 昭雄	代表取締役会長	●	● (委員長)	●	●					●		●	●	●		●
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			●						●				●		
榊原 定征	社外取締役	●		●		●			●		●	●				●
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	●	●					●			●			●	●	●

## 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）
- 2021年度進捗：2013年度（売上高1億円あたり排出量原単位33.60t-CO<sub>2</sub>）比で10.8%削減

温室効果ガス排出量	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
<b>グループ合計</b>	t-CO <sub>2</sub>	245,664	247,680	263,371	243,306	
スコープ1	国内	t-CO <sub>2</sub>	56,900	56,591	64,863	32,517
	海外	t-CO <sub>2</sub>	3,780	2,783	2,102	2,783
スコープ2	国内	t-CO <sub>2</sub>	151,347	149,736	154,000	159,577
	海外	t-CO <sub>2</sub>	33,637	38,570	42,406	48,428
<b>原単位</b>	t-CO <sub>2</sub> /億円	32.56	31.41	30.26	29.98	

※国内：店舗（ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリル）・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・アメリカ・台湾）・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）  
 ※2021年度より島忠の実績を加算しています。（経営統合前の実績も遡り計上）  
 ※2021年度より海外拠点分の実績を加算しています。（過去に遡り計上）  
 ※2021年度にガス種別（都市ガス・LPG・LNG）の誤りを修正しました。  
 ※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2021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 2021」における国ごとの最新（2019年）の排出係数を用いて算出しています。  
 ※ガス及び燃料等の換算計数は、環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用して算定しています。

### ニトリグループにおけるエネルギー使用量（ガス・灯油・ガソリン・軽油・電気）

エネルギー使用量	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
<b>グループ合計</b>	(原油換算) TJ	4,692.5	4,742.1	5,088.9	4,615.6	
国内	(原油換算) TJ	3,951.5	3,986.3	4,321.5	3,729.3	
	電気	Mwh	303,004	307,138	327,597	314,627
	ガス	1,000m <sup>3</sup>	11,750	11,583	13,063	10,495
	ガソリン・軽油	kℓ	575	588	552	523
	燃料油（灯油など）	kℓ	139	170	211	205
海外	(原油換算) TJ	741.0	755.8	767.4	886.3	
<b>原単位</b>	(原油換算) TJ/億円	0.62	0.60	0.58	0.57	

※国内：店舗（ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリル）・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・アメリカ・台湾）・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）  
 ※2021年度より島忠の実績を加算しています。（経営統合前の実績も遡り計上）  
 ※2021年度より海外拠点分の実績を加算しています。（過去に遡り計上）

### 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。
- 2021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20.7%削減  
目標② 産業廃棄物の資源化率 88.4%

廃棄物排出量	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>国内グループ合計</b>	t	103,061	106,686	107,826	94,194
有価その他	t	47,090	48,063	49,859	46,665
一般廃棄物・産業廃棄物合計	t	55,971	58,623	57,966	47,529
一般廃棄物	t	4,110	4,213	4,139	4,333
産業廃棄物	t	51,860	54,410	53,827	43,195
※単純焼却・埋立処分量	t	—	—	—	5,010
※資源化率	%	—	—	—	88.4
<b>一般廃棄物・産業廃棄物 原単位</b>	t/億円	7.60	7.62	6.81	6.03

※国内：店舗（ニトリ・デコホーム・N+・島忠・みんなのグリル）・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みます。  
 ※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。  
 ※2021年度より島忠の実績を加算しています。（経営統合前の実績も遡り計上）

### 水使用量

水使用量	単位	2019年度	2020年度	2021年度
<b>グループ合計</b>	m <sup>3</sup>	1,369,647	1,341,571	1,399,167
国内	m <sup>3</sup>	911,642	923,444	857,824
	m <sup>3</sup>	458,005	418,127	541,343
<b>原単位</b>	m <sup>3</sup> /億円	173.67	154.13	172.40

※2021年度より開示を開始いたしました。  
 ※2021年度より島忠の実績を加算しています。（経営統合前の実績も遡り計上）  
 ※2021年度より海外拠点分の実績を加算しています。（過去に遡り計上）

## 社会

### 従業員データ

	2021年度	対象範囲
総従業員数(名)	37,229	ニトリグループ全体
正社員数(名)	18,984	
非正規雇用者数(名)	18,245	
※年間の平均人員(1日8時間換算)	18,245	

### ダイバーシティ&インクルージョン

	2021年度	対象範囲
従業員女性比率(%)	65.3	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ファシリティ・N+・島忠
新卒採用数(名)	635	ニトリ・ホームロジスティクス・ニトリパブリック・島忠
新卒女性採用比率(%)	47.7	正社員
障がい者雇用率(%)	2.75	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ファシリティ・N+・島忠
女性管理職数(名)	394	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ファシリティ・N+・島忠 正社員
女性管理職比率(%)	15.0	
外国人管理職者数(名)	41	
育児休業取得者数(名)	162	
男性の育児休業取得者数(名)	43	
配偶者出産休暇取得者数(名)	78	
介護休暇・休業取得者数(名)	16	
時短(妊娠・育児・介護)勤務者数(名)	275	
平均有給休暇取得日数(日)	9.8	
平均有給休暇取得率(%)	58.8	
平均残業時間(時間/月)	11.42	

### 人材育成

	2021年度	対象範囲
総研修時間(時間)	348,508	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・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	
一人当たりの平均教育日数(日)	6.3	

### 健康と安全

	2021年度	対象範囲
衛生管理者資格者数(名)	1,656	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・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	

	2019年度	2020年度	2021年度	対象範囲
休業災害度数率(%) ※4日以上休業	2.10	2.20	2.65	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ファシリティ・N+・島忠

### 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	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%

### 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理体制 ●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監査実施状況

	2019年度	2020年度	2021年度
実施件数	545	426	590

### 海外サプライヤー向け経営方針説明会等実施件数(オンライン開催)

開催時期	会議内容	開催地域	参加企業数	対象企業数	参加率
2021年 4月	サプライヤー経営方針説明会	ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシア、インド、バングラデシュ	104	104	100%
2021年 6月	サプライヤー品質会議	中国	294	322	91%
2021年 7月	サプライヤー経営方針説明会	中国	402	438	92%
2021年11月	サプライヤー品質会議	ベトナム、タイ、マレーシア、インドネシア、インド、バングラデシュ	86	88	98%
2022年 1月	サプライヤー品質会議	中国	284	305	93%

※各サプライヤーの経営責任者を中心に出席

## ガバナンス

→ コーポレート・ガバナンス情報:ニトリホールディングスサイト > IR情報 > コーポレート・ガバナンス > 基本方針 > コーポレート・ガバナンス報告書

→ 腐敗防止ポリシー:ニトリホールディングスサイト > IR情報 > コンプライアンス > 腐敗防止ポリシー

→ グローバルタックスポリシー:ニトリホールディングスサイト > IR情報 > コンプライアンス > グローバルタックスポリシー

## 外部からの評価

ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みに優れた日本企業によって構成される投資指標「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に選定されています。



2021年12月付でMSCI ESG格付け評価にて「A」を獲得いたしました。



CCC B BB BBB AA AAA

財務・企業データ [ 主な経営指標等の推移 ]

	(百万円)										(千ドル)
	2012年度 (2013年2月期)	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)	2021年度 (2022年2月期)
<b>損益状況</b>											
売上高	¥ 348,789	¥ 387,605	¥ 417,285	¥ 458,140	¥ 512,958	¥ 572,060	¥ 608,131	¥ 642,273	¥ 716,900	¥ 811,581	\$ 7,059,684
売上総利益	192,616	201,656	218,337	243,543	278,274	314,778	331,421	354,364	411,791	425,897	3,704,743
販売費及び一般管理費	131,066	138,583	152,029	170,503	192,497	221,400	230,642	246,886	274,104	287,627	2,501,976
営業利益	61,550	63,073	66,307	73,039	85,776	93,378	100,779	107,478	137,687	138,270	1,202,766
経常利益	62,195	63,474	67,929	75,007	87,563	94,860	103,053	109,522	138,426	141,847	1,233,884
親会社株主に帰属する当期純利益	35,811	38,425	41,450	46,969	59,999	64,219	68,180	71,395	92,114	96,724	841,372
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,989	46,154	52,923	57,343	77,930	76,840	81,664	99,337	150,879	85,565	744,308
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 21,937	△ 32,376	△ 43,023	△ 35,899	△ 42,047	△ 82,751	△ 30,424	△ 44,486	△ 195,985	△ 119,980	△ 1,043,674
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,047	△ 10,540	△ 6,654	△ 9,943	△ 6,414	655	△ 11,340	△ 13,862	30,309	17,729	154,221
現金及び現金同等物の期末残高	16,816	21,179	25,713	36,794	66,035	60,923	100,053	140,791	125,487	127,076	1,105,394
減価償却費	8,227	8,850	8,921	9,398	10,406	11,357	12,311	14,575	16,024	20,407	177,518
設備投資	25,708	30,083	45,033	26,605	42,828	64,172	32,237	26,191	22,323	101,454	882,517
<b>財務状況</b>											
総資産	284,290	321,703	404,793	414,541	487,814	550,507	619,286	683,247	930,884	983,840	8,558,110
純資産	209,764	247,898	310,531	330,968	394,778	441,668	500,192	560,861	685,392	732,813	6,374,505
自己資本	209,125	247,099	309,413	329,695	393,693	440,991	499,721	560,571	642,096	732,813	6,374,505
<b>主な経営指標</b>											
売上高総利益率(%)	55.2	52.0	52.3	53.2	54.2	55.0	54.5	55.2	57.4	52.5	52.5
売上高販管費率(%)	37.6	35.8	36.4	37.2	37.5	38.7	37.9	38.4	38.2	35.4	35.4
売上高営業利益率(%)	17.6	16.3	15.9	15.9	16.7	16.3	16.6	16.7	19.2	17.0	17.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	18.7	16.8	14.9	14.7	16.6	15.4	14.5	13.5	15.3	14.1	14.1
自己資本比率(%)	73.6	76.8	76.4	79.5	80.7	80.1	80.7	82.0	69.3	74.5	74.5
総資産経常利益率(ROA)(%)	22.6	20.9	18.7	18.3	19.4	18.3	17.6	16.8	17.2	14.8	14.8
配当性向(連結)(%)	13.8	14.3	14.6	15.3	15.2	16.0	16.0	17.0	15.1	16.3	16.3
株価収益率(PER)(倍)	10.6	13.3	20.2	19.4	22.7	30.7	23.1	26.1	25.7	19.1	19.1
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル)	325.83	350.27	376.14	425.10	540.93	574.49	608.05	635.42	817.01	856.71	7.45
1株当たり純資産額(BPS)(円、米ドル)	1,906.91	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	56.45
1株当たり配当金(円、米ドル)	45	50	55	65	82	92	97	108	123	140	1.22
<b>その他データ</b>											
期末株式数(株)	57,221,748	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
期末株価(円、米ドル)	6,890	9,340	7,600	8,260	12,250	17,625	14,050	16,560	20,970	16,350	142.22
時価総額	394,258	534,451	869,771	945,303	1,401,933	2,017,067	1,607,931	1,895,184	2,399,880	1,871,151	16,276,541
国内店舗数(店)	286	312	346	383	428	467	505	545	651	708	708
海外店舗数(店)	14	19	27	37	43	56	71	66	71	93	93
純増数(店)	32	31	42	47	51	52	53	31	111	79	79
総売場面積(m <sup>2</sup> )	1,390,711	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	2,828,992
総従業員数(人)	15,272	16,884	19,092	20,759	22,111	24,816	27,506	29,936	36,669	37,229	37,229

(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=114.96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)



## 強固な財務基盤の構築と維持が持続的な企業成長と価値向上を支える

執行役員  
財務経理部 ゼネラルマネジャー  
善治 正臣

### 1. 35期連続増収増益についてと当期の振り返り(収穫と課題)

**Q** コロナ禍による新常态、オリンピック無観客開催など引き続き不透明な1年でしたが、その中で35期連続増収増益を成し遂げたことについて、経営管理という観点からどのような1年だったのでしょうか。

2022年2月期は、世界中で猛威を振っている新型コロナウイルス感染症の影響や業種・業態の垣根を越えた販売競争の激化、人手不足による人件費の高騰及び世界的なコンテナ不足や海上運賃の高騰に起因する物流コストの上昇などにより、先行きが不透明で厳しい経営環境が続きました。

ニトリ事業の営業概況は、合計2回実施した生活応援値下げキャンペーンでは多くのお客様にご好評いただき、期間中の販売は好調に推移しました。一方で、度重なる緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置の実施に伴い一部店舗が休業を余儀なくされたこと、オリンピック開催期間の外出控えが見られたことに加え、前連結会計年度において巣ごもり需要などにより売上が好調に推移していたことの反動などから、当連結会計年度における既存店発生売上高は前年を下回る結果となりました。

EC事業は、リアル店舗だけではカバーしきれない顧客ニーズへの対応による間口の拡大や顧客利便

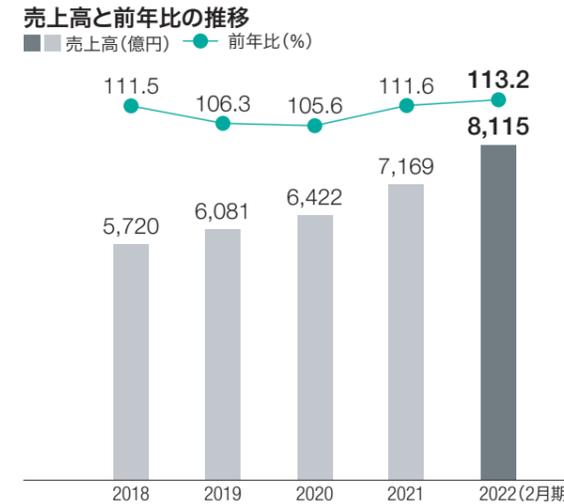
性の向上に努めた結果、巣ごもり需要により大きく伸長した前年の売上を更に上回り、前期比101.5%となりました。

島忠事業では、品揃えの見直し、ホームセンター商材のプライベートブランド商品開発、購買機能統合による一般経費削減、ニトリと島忠との融合型店舗「ニトリホームズ宮原店」のオープンなど、シナジー実現に向け当社グループ全体としてさまざまな施策に注力しました。

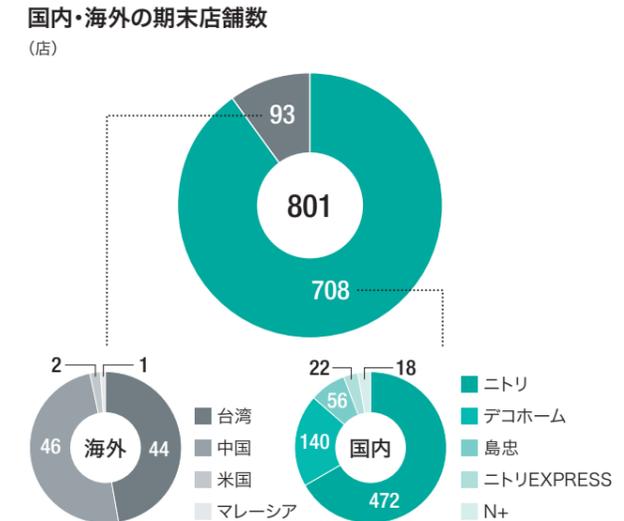
原価・コスト面は、前期に比べ、平均決済レートが7円21銭円安になったことによる仕入にかかる為替レートの影響や、原油高に起因する輸入コストの上昇などが大幅な原価上昇につながりました。一方で、サプライヤーの集約などの原価低減活動に注力したほか、物流の効率化による発送配達費の削減や内製化による業務委託費の削減など、経費の抑制に努めました。

これらの結果、2022年2月期の連結売上高は8,115億円、経常利益は1,418億円となり、35期連続の増

収増益を達成することができました。30年前の1992年2月期と比較しますと、店舗数では38倍、売上高では46倍、経常利益では118倍となります。創業時か



ら様々なチャレンジを行い、「製造物流IT小売業」というビジネスモデルを生み出したことで、このような結果を得ることができたと考えています。



### 2. 2023年3月期出店計画と連結業績予想

**Q** 「島忠」との経営統合に続き、家電量販店大手「エディオン」との資本業務提携など、「ライフスタイル総合提案企業」への進化に向け加速されています。事業領域の拡大・統合化に向けた、次期の具体施策についてご説明ください。

2022年2月期は、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンの実現に向け、国内で57店舗、台湾で9店舗、中国で12店舗、マレーシアで1店舗と、ニトリグループ全体で79店舗純増し、期末の店舗数は801店舗となりました。そのうち、2022年1月20日にクアラルンプールに出店したマレーシア1号店は、東南アジア地域初の店舗となりました。

当社は、店舗数が拡大し、お買い上げいただけるお客様の数が増え続けることが社会貢献のバロメーターになると考え、より多くのお客様に、より便利にお買い求めいただけるよう、日本そして世界へと店舗網を拡大し、グローバルチェーンの整備を進めています。

2023年3月期も当社グループは出店スピードを緩めず、国内100店舗、台湾12店舗、中国22店舗、アメリカ1店舗、マレーシア6店舗、シンガポール2店舗の純増を予定しています。

国内の出店に関しては、小型フォーマットの「デコホーム」において、ニトリブランドとの違いをさ

らに明確化し、「ニトリ」と共存できる業態の構築を目指していきます。また、大人の女性向けアパレルブランド「N+」の出店も加速させます。海外の出店に関しては、中国、台湾ともに過去最大の年間出店数を予定しています。東南アジア地域への出店も加速し、マレーシア及びシンガポールへの出店を進めていきます。2025年度の目標店舗数としてグローバルで1,400店舗を掲げており、引き続き積極的な出店を続けていきます。

また、韓国最大手通販WEBサイト「Coupang」を通じた商品提供を開始するなど、EC、越境ECを通じて実店舗のない国や地域への市場参入にも取り組んでいます。

今後も引き続き、お客様数の増加と買い物利便性向上のため、事業領域と店舗網の拡大を進めていきます。

次期の経営環境は、中国における感染症再拡大の影響やウクライナ情勢の長期化が懸念されているな

か、原材料となる木材などの世界的な高騰、円安、海上輸送費の上昇など、引き続き厳しい経営環境が予想されます。このような環境の中、当社グループでは、サプライヤーの集約や産地移行などの原価低減活動に継続して取り組んでいきます。

また、本格的なグローバルチェーンの確立に向け、独自のビジネスモデルである“製造物流IT小売業”を進化させ、お客様の購買行動に即した店舗・配送網を一層拡充するとともに、海外への事業展開、生活関連の新分類や新サービスへの展開をはじめ、事業領域の拡大・総合化を図り、ホームセンターやアパレルも含めた「ライフスタイル総合提案企業」へ進化していきます。

次期については、当社グループの事業管理などに

おいて効率的な業務執行を図るため、また、同業他社との月次比較の利便性を考慮し、決算期を現行の2月20日から3月31日に変更しました。連結業績予想期間は、決算期変更の経過期間にあたるため、2022年2月21日から2023年3月31日の13ヶ月と11日間となります。

連結業績予想数値については、売上高は前期比118.7%の9,636億円、経常利益は前期比107.9%の1,530億円を見込んでいます。業績予想の前提条件は、既存店前年比は102.6%、設備投資は890億円を見込んでいます。また、為替レートは、半分は、約114円90銭で為替予約を実施済みであり、年間想定レートは、1ドル115円としています。

### 3. 5つの主要施策と財務戦略

**Q** コロナ禍、ウクライナ情勢など、不安定な事業環境を乗り切るための“サプライチェーン強化”や“ITシステム強化”などの設備投資も大きな課題かと思えます。5つの主要施策にまつわる財務戦略についてご説明ください。

2023年3月期は、中長期ビジョンの実現に向けた5つの主要施策を設定しました。

デスティネーションストアとして、お客様の更なるご支持を得られるよう、お客様目線での商品開発の強化や安さの追求を行い、日本、未出店の国や地域を含む海外での店舗網やEC事業の拡大を積極的に進めていきます。

また、グループ共通のシステムや仕組みの構築、制度設計や人材育成を進め、商品供給の短納期化と原材料費や輸送費高騰による原価上昇の抑制に取り組むなど、グローバルチェーンストアとしての基盤構築を進めていきます。

IT分野については、グループのデジタルトランスフォーメーションの更なる加速を目指し、2022年4月1日にIT新会社「ニトリデジタルベース」を設立しました。デジタルの側面から、グローバル、かつ、大規模なプロジェクトをリードするとともに、先例のない技術を通じたイノベーションを目指していきます。

国内の物流網では、DC拠点の最適な配置と機能

の集約を柱とし、オペレーション、発送・宅配網の整備、業務プロセスを改革テーマとして掲げ、2021年から2025年までの5年間で総額約3,500億円をかける大型投資を進めています。

島忠事業では、ホームセンター事業を引き続き強化し、プライベートブランド商品の開発対象の拡大と、商品力の強化を図り、地域のお客様の快適な暮らしに貢献していきます。また、2022年4月に株式会社エディオンと資本業務提携契約を締結しました。両グループの経営資源やノウハウを相互に活用することで、両グループの事業拡大及び企業価値向上を図っていきます。

また、サステナビリティ経営は、社会課題解決とロマン実現を両立した事業推進に努め、持続可能な社会を目指しています。グループ独自の一気通貫のビジネスモデルを活かし、環境・社会・ガバナンスの課題に対しても、サプライチェーン全体でものごとを考え、あらゆる段階で改善・改革を実行することで、本質的なサステナビリティ経営を追求し続けていきます。

当社グループでは、これまで経営環境の変化に対

応するために必要な内部留保資金を確保してきました。その結果、2022年2月期の自己資本比率は74.5%と、健全な財務体質を維持することができています。2032年3,000店、売上高3兆円のビジョンへ向

けて、今後も強固な財務基盤を維持しつつも柔軟な資金調達と積極的な投資活動を行い、安定的かつ持続的な成長を目指していきます。

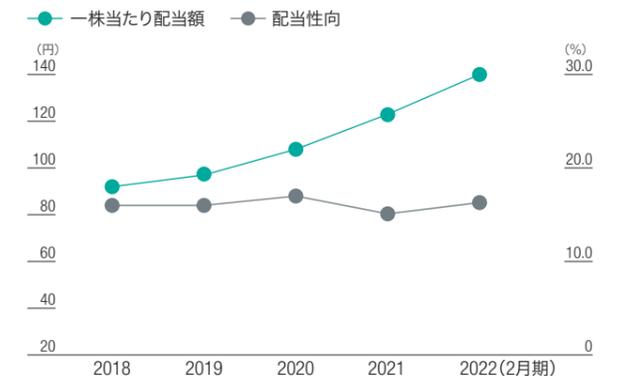
### 4. 株主還元

**Q** 株主還元について、成長投資とのバランスをとりつつ、安定した配当を行うという基本方針に変わりはありますか。

株主還元については、今後の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、保有現預金、自己資本比率の水準）、投資の状況、資本効率などを踏まえ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。2022年2月期の年間1株当たり年間配当金は、前期比17円増の140円といたしました。これにより18期連続の増配となっています。また、2023年3月期には年間1株当たり147円の配当を予定しており、実現すると19期連続の増配となります。35期連続の増収増益と成長ステージにある当社グループは、成長投資による利益成長を企業価値増大につなげることで、配当や自社株買いのみならず、株価上昇による間接的な還元も含めたトータルでの株主還元につなげていくことが重要であると考えています。今後もステークホルダーの皆様へ信頼さ

れる企業を目指して、継続的に社会の発展へ貢献するとともに、企業価値の向上を図っていきます。引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

一株当たり配当額、配当性向の推移



### 5. 資本市場との対話

**Q** ステークホルダーとの対話についてのお考え、取り組みについてお聞かせください。

株主・投資家の皆様との建設的な対話は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために重要なものと認識しています。建設的な対話の促進を図るべく、当社に関する重要な情報を正確にわかりやすく、公平、かつ迅速に、適時、適切に開示することをIRの基本方針とし、会社法、金融商品取引法、証券取引所の規則及びその他の適用ある法令に従って情報開示を行います。

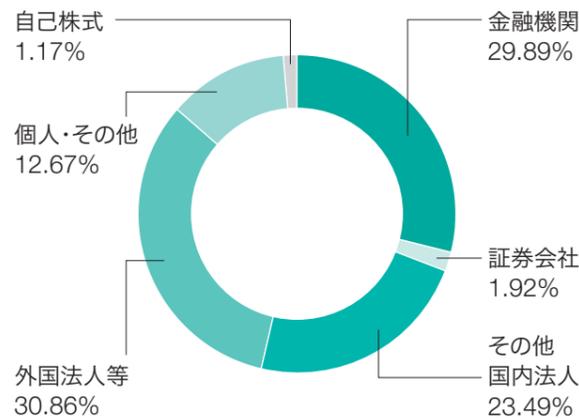
また当社に対する理解をより深めていただくため、法令に基づく開示以外の情報についても、統合報告書の発行や、決算説明会・スモールミーティングの実施、店舗などの視察会などの主体的な情報開示に努めるほか、グローバル資本市場における評価を得るため、合理的な範囲で英語での情報開示を進めていきます。

株式情報 (2022年2月20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：27,914名  
 上場証券取引所：東京証券取引所市場第一部  
 札幌証券取引所  
 証券コード：9843  
 事業年度：毎年2月21日から翌年2月20日まで  
 定時株主総会：5月  
 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



大株主

(2022年2月20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	18.39
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,661	11.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,003	4.42
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.54
株式会社北洋銀行	3,860	3.41
似鳥 昭雄	3,410	3.02
似鳥 百百代	3,078	2.72
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	1.82
CITIBANK, N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	1,832	1.62

(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1,344,143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。

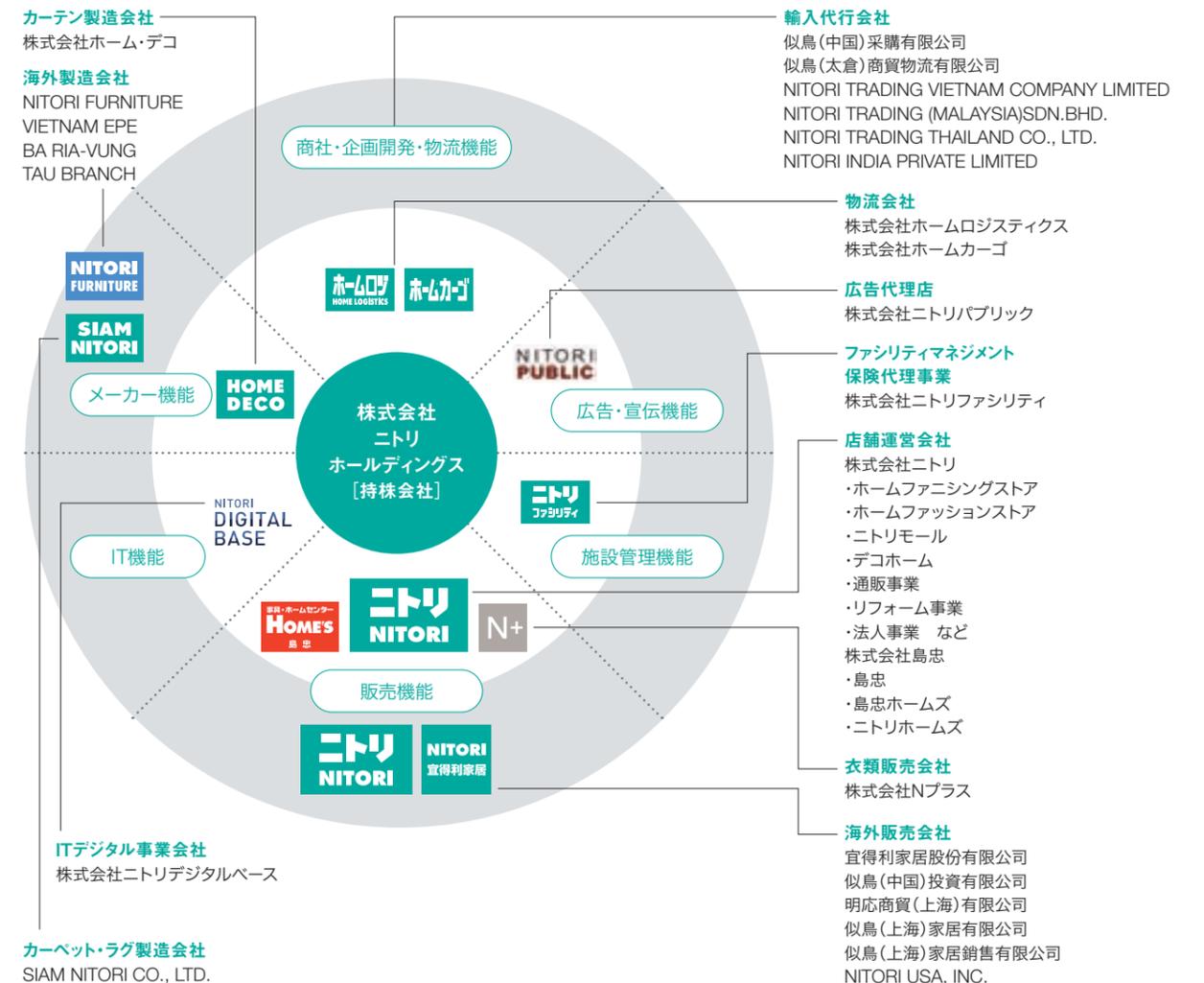
株価・出来高の推移



会社情報 (2022年2月20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	811,581百万円
連結経常利益	141,847百万円
資本金	13,370百万円
連結従業員数	37,229人(うち平均臨時雇用者18,245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](http://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。

