



住まいの豊かさを  
世界の人々に

New Phase. New Growth.

# 統合報告書 2021

2020.2.21 - 2021.2.20



## 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。



# 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

## 2022年ビジョン

1,000店舗 売上高 1兆円



## 目次・編集方針

### 巻頭特集

#### 03 ① 株式会社島忠との経営統合について

#### 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 価値創造のビジネスモデル
- 19 商品開発・コーディネート
- 21 製造
- 22 品質
- 23 物流
- 25 出店
- 26 店舗
- 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 サステナビリティフレームワーク
- 33 快適さと環境配慮を両立できる商品による新たな価値提供
- 35 資源の有効利用と再利用による環境保全と循環型社会形成への貢献
- 37 「正しい」ものづくりと「責任ある調達」による安全・安心の提供とサプライヤーとの持続可能な成長
- 39 輸送効率向上などあらゆる業務の効率化によるCO<sub>2</sub>排出量削減と働きやすさの実現
- 41 店舗網拡大とO2O推進によるお客様の便利で楽しい買い物への貢献
- 42 事業領域の拡大による新たな取り組み
- 43 人材育成
- 46 働く環境整備／ダイバーシティ
- 47 地域貢献活動
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 60 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2021」を発行しました。ニトリグループは垂直統合型のサプライチェーンを競争力の源泉とする国際的にもユニークなビジネスモデルを展開する“製造物流IT小売業”です。これからはこれまで構築してきたこのビジネスモデルを一層進化させることで、持続的な成長と企業価値向上を支える基盤を強化していく方針です。今回の統合レポートでは、国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークを参照し、「戦略及びビジネスモデルの持続性と将来像」をお伝えするために「結合性」と「ストーリー性」の強化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

2020年2月21日～2021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、当社および関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想およ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およびお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。

## 株式会社島忠との経営統合について

島忠が、顧客ニーズに応える店づくりと企業としての成長軌道への復帰を求め、他社との経営統合に踏み切ること、全てのステークホルダーにとって最善のパートナーを選択すべく、あらゆる提案を受け入れ、真摯に検討するという報に接し、ニトリグループは、強みである“製造物流IT小売業”の活用が両社の企業価値を最大化させると確信し、公開買付けへの参画を決定。その結果、双方が合意に至り、友好的な経営統合を実現しました。

### ニトリグループの取り組むべき課題

グループ成長軌道の確立と  
新たな挑戦

お客様の暮らしを豊かにする  
商品・店・サービスの提供

グローバルチェーンを支える  
組織と仕組み改革

### 島忠とニトリグループの経営統合による新たな可能性

より幅広い商品をお客様に展開することが可能

島忠におけるニトリグループの  
“製造物流IT小売業”としての経験・強みの活用

両社が強固に連携することで、シナジーの実現が可能となり、  
お客様に住まいに関する包括的なサービスを提供し、お客様の様々なライフスタイルに対応した事業展開が可能

公開買付けを通じた島忠との経営統合及び完全子会社化により  
両社の企業価値を最大化へ

## 株式会社島忠について

島忠は、1890年、春日部市に「島村筆筒製造所」として創業。1969年に「株式会社家具の島忠」の商号で株式会社として設立。1978年にホームセンター業界へ進出。お客様に「特別な日常」をお届けするため、満足・驚き・笑顔があふれるお店づくりに努めるという企業理念の下、住まいと暮らしに関するお客様の要望を満たし「お客様の満足」を提供することを基本方針とし、1階ホームセンター用品売場・2階家具、ホームファッション用品売場を基本とした店舗で事業展開を行ってきた老舗企業です。

### シナジーに関する主要な計数

|                     | 島忠                                    | ニトリ                                               | 備考                 |
|---------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|
| 国内店舗数(拡大余地)         | 61店舗                                  | 590店舗                                             | 統合により双方の既存店増収が実現可能 |
| PB戦略(成長源泉)          | PB開発に着手                               | 取扱商品の約90%がPB                                      |                    |
| 営業利益率(コスト削減)        | 6.3%                                  | 19.2%                                             | 東証1部小売業平均 5.0%     |
| ROA(資産効率改善)         | 2.5%                                  | 17.2%                                             | 東証1部小売業平均 2.5%     |
| 会員基盤<br>Eコマース基盤の会員数 | シマホネット会員数 約5.7万人<br>シマホアプリ会員数 約15.1万人 | 延べ会員数 約4,200万人<br>アプリ会員数 908万人<br>22年2月期目標1,300万人 |                    |
| 海外展開                | -                                     | 71店舗                                              |                    |

\*2021年2月末現在

## 期待される9つのシナジー効果

- 1 島忠店舗の全国展開による高品質な家具の販売機会の拡大及び幅広い顧客層の豊かな暮らしの実現への貢献
- 2 島忠のホームセンター商品とニトリホームファッション商品との相互補完による販売拡大と、PB商品開発ノウハウ共有による利益率の向上
- 3 物流機能の共同利用によるコスト削減・資産効率改善
- 4 ニトリグループの有する“製造物流IT小売業”としての各種サプライチェーン上の機能・ノウハウ提供によるコスト削減及び改善スピードの加速
- 5 ニトリモール事業、デコホーム事業とのシナジー追求
- 6 首都圏、都心部へのshop in shop型店舗の相互出店、かつより広範な出店戦略
- 7 Eコマースでの販売体制の強化
- 8 共通ポイントの導入による相互送客と新規顧客獲得
- 9 海外店舗での島忠の商品の販売、将来的な海外出店の実現

Voice



株式会社島忠 代表取締役会長

須藤文弘

9つのシナジーを実現させる具体的なシナリオの作成と中期事業計画を策定するために、統合推進委員会を発足させ、その下に9つの分科会を設置して課題の洗い出しと解決を進めています。個店主義・支店経営からチェーンストア理論に基づき、数字をベースとした経営に転換することがカギとなります。その習得のための教育・研修を進めるとともに、商品部や店舗開発をはじめとした本部組織の一体運営に向けた組織体制づくり、人材交流も実施しています。島忠店舗へのニトリ商品の導入も決まっており、6月には両社の良さを集めた融合型店舗のオープンを控えています。同時に進めている管理会計の整備に伴い、数値に基づく売場づくりに向けて積極的に自ら分析を進めている店長等が増えており、シナジーの具現化に向けて着実に歩みはじめたと考えています。

## グローバル販売事業推進 海外出店加速に向けて

現在、ニトリグループは、中国・台湾・アメリカで出店を進めています。2018年12月からスタートした【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトを全世界へ対象を拡げ、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グローバル販売事業推進室を2020年1月に立ち上げました。

### 活動のあゆみ

【日中合同】グローバル事業強化プロジェクト（2018年12月～2020年2月）

| 4つの重点課題 | 取り組み概要                                                                                       |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人材育成    | 日本本部が主導して、海外事業の成長に必要な店舗スタッフ人材を短期間に効率的に育成する各種共通教材を含む教育体制を構築。                                  |
| 商品開発の推進 | グローバルで、商品の「共通化」と製造委託先の「共通化」を推進。グループの総合力を最大限に活用する体制に転換。                                       |
| 供給体制の構築 | 中国販売単独で行っていた商品供給も日本への商品供給を担っている商社・物流部門、NTL（似鳥（太倉）商貿物流公司）を活用し、効率的な供給体制を構築。                    |
| 店舗の魅力向上 | 出店地選定判断基準の総合化、明確化を実施。最適地への出店を担保する仕組みを構築。分かりやすいPOP・販促物の設置、買いまわりのしやすい売り場レイアウト、魅力ある演出提案も標準化を推進。 |

グローバル販売事業推進室（2020年1月～）

| テーマ                                 | 取り組み概要                                                                                   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 日本本部による海外事業支援                       | 日本を除くすべ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、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、商品供給在庫管理等。         |
| 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づくり、商品演出の基準づくり、POP・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、基準を整備。 |
| 進出国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、各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を持ち場、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推進（プラットフォーム構築・グローバル標準化） | 各国で展開してきた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。         |

### Voice



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  
海外販売事業官掌  
武田 政則

ニトリグループは、事業展開している国や地域の人々の暮らし方にある「不平・不満・不便」の解消につながる商品やサービスの提供を通じ、世界の人々の暮らしを豊かなものにしていくことを目指しています。そのためには、日本で培ってきたノウハウ・強みを、世界各国、どの地域でも活用できるようにする仕組み作りが大切です。グローバル販売事業推進室は、人材育成から店舗運営、物流等あらゆる面で仕組みを作って、現地に渡していく役割を果たすことで、ニトリグループの海外展開を加速させていきます。

## CLOSE UP

### CASE 1

#### 中国

仕組みシステムを再構築、組織力・人材力を強化

2021年2月期までの2年間、新規出店を控え、事業規模拡大を見据えた足場固め期間として位置付け、「共通化」「ニトリブランド」という観点で、仕組みシステムを再構築、組織力・人材力を強化してきました。旗艦店として上海徐家匯店、今後の標準店舗として上海七宝店を定め、店づくり、棚割り、運営方法等の標準化を進め、標準店の拡大や売場拡縮を他の店舗へと進めました。今後は、構築してきた仕組みと育ちつつある人材プールを活用し、再び積極的な出店を進めていくべく、2022年2月期は14店舗の出店を計画しています。



### CASE 2

#### 台湾

日本のプロトタイプ売場を導入

「共通化」「ニトリブランド」という観点で構築した仕組みシステム導入の一環として、日本のプロトタイプ売場の導入を進めました。入店口の演出は全店に設置しています。また、桃園台茂店ではコーディネート比率を30%へと拡大しています。併せて、売り場、分類拡縮改装を進め、収支構造の改善につながっています。こうした取り組みを活用し、今後は、台湾でも積極的な出店をしていきます。2022年2月期は7店舗の出店を計画しています。



### CASE 3

#### アメリカ

ECへの取り組みに注力

コロナ禍の下、アメリカではECへの取り組みに注力しました。Hfa商品の展開地域の拡大やコアとなる商品の開発、提携するECプラットフォーム、チャネルの拡張等、オムニチャネル戦略を推進しています。こうしたEC拡大サポートに特化する人材を現地へ送り込むなど積極的な支援を行っています。2022年2月期は1店舗の出店を計画しています。



# お客様に「豊かさ」を提供し続けることこそが ニトリグループの存在意義

代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO）

似鳥 昭雄

新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆様には謹んで哀悼の意を表します。また罹患された皆様、感染拡大により生活に影響を受けている皆様に、心よりお見舞いを申し上げます。一部の珪藻土製品に法令の基準を超えるアスベストが含まれていたこと、そのため自主回収にご協力をいただいておりますことにつきましては、お客様第一を掲げるニトリとしてはあってはならないことで、多大なご心配とご迷惑をおかけいたしましたことを深くお詫びいたします。

## 成長の原動力は「住まいの豊かさを提供する」というロマン

2021年2月期ニトリグループは、34期連続となる増収増益を達成しました。これもひとえに、商品をお買い求めくださったお客様をはじめとするステークホルダーの皆様のおかげであり、心より感謝申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大により「100年に一度の危機」に直面した2021年2月期は外出自粛や移動制限などにより経済活動が停滞し、個人消費が低迷した結果、社会構造そして消費構造は大きく変わりました。当社においても、4月は営業時間の短縮や一部店舗の休業などを余儀なくされましたが、お客様に安心して買い物をしていただけるよう、感染防止対策を行った上で営業を継続してまいりました。依然として取り巻く経営環境は不透明な状態が続い

ておりますが、このような有事の中での「変化に対する対応力」こそ、ロマンの実現とビジョンの達成に向けての成長に必要な不可欠だと考えています。この変化に対応すべく今までのやりかたを見直し、現状否定と改革に取り組み、これからの成長について改めて考え直す1年となりました。

創業以来、ピンチをチャンスに変えることで、ニトリグループは成長してまいりました。現在直面しているこの未だかつて経験したことのない状況下でも、ロマンの実現に向けて、乗り越えていくというグループの想いは変わりません。ロマンこそが、企業行動の原点であり、わたしたちの原動力となっています。この先もロマンの実現に向け成長を続けて参ります。

## 2032年ビジョン達成に向けて、引き続き進化をしていく

これまでニトリグループは「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、お客様の暮らしを良くしたいという一心で歩んできました。そして、改めてロマンを突き詰めた時、エクステリアを含むホームセンター事業を展開する島忠は、ニトリグループの家具・インテリア事業の延長線上にあり、多くのお客様へより一層の豊かさを提供するために欠かせない存在であると確信し、この度、経営統合に至りました（→P3 島忠との経営統合）。これからは共にロマンとビジョンの実現に向けて歩んでいきたいと思っています。

また、ニトリグループは2032年までに「3,000店舗、売上高3兆円」というビジョンの達成に向け、第2期30年計画を実行中です。その中で重要課題は海外事業の拡大です。わたしたちは、2007年の台湾への海外出店を皮切りに海外進出を進めてきました。しかし、この2年間、世界展開を見据え、足場を固めるため「【日中合同】グローバル事業強化プロジェクト」（2018年12月～2020年2月）を立ち上げ、独自のビジネスモデルを鍛え上げることで海外出店加速に向けて事業推進体制を再構築しました（→P5 グローバ

ル販売事業推進 海外出店加速に向けて）。2022年2月期は中国14店舗、台湾7店舗、アメリカ1店舗の出店に加え、東南アジアへの進出も計画しています。

ニトリグループの成長の基盤は人材です。私は一人ひとりの社員が自己実現できる会社を目指しています。会社のためではなく、自分の成長のために働き、自らキャリアの可能性を広げられる社員を増やしたいのです。そのため、「配転教育」を通して好奇心を育てるなど、個々の能力を最大限発揮できる環境の整備、教育体制や制度構築などに取り組んでいます。社員が自己実現のために成長することが結果的に、ニトリグループの持続的な成長にも繋がることになります。教育という「未来投資」は今後も積極的に続けていきます。

ニトリグループはこれからも「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、そして次の50年、100年後の豊かな暮らしの実現に向け、グループ一丸となり、挑戦し続けて参ります。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よろしくお願い申し上げます。

## ニトリグループの価値創造のあゆみ

## 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  
高額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

株式会社島忠との  
経営統合について  
→ 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

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 海外

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 海外

米国出店  
Aki-Home  
グローバル展開本格化

## グローバル化と事業領域の拡大

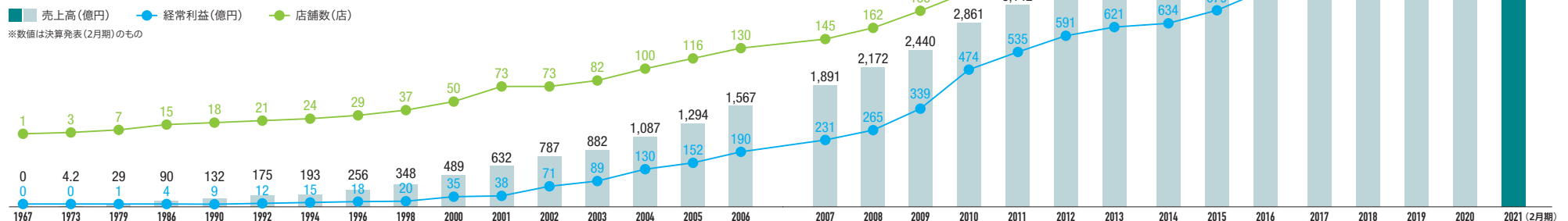
2014 海外

中国出店

2015  
百貨店内初となる  
プランタン銀座出店

2017 海外

ベトナム バリア・ブンタウ  
新工場稼働





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 グローバル展開の加速と 事業領域の拡大を促進

### 2021年総括

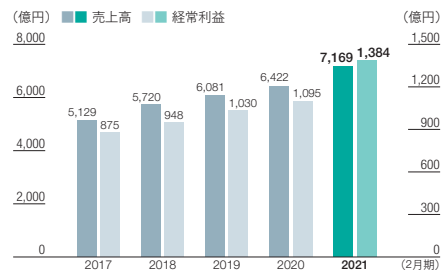
#### 厳しい環境下でも

#### 34期連続増収増益を達成

2021年2月期は、新型コロナウイルス感染拡大により、厳しい社会環境でございました。これまでより多くの時間を自宅で過ごす新しい生活様式の定着、テレワークの浸透を受け、いわゆる巣ごもり消費が伸長しました。整理収納用品やキッチン・ダイニング用品、パソコンデスクやワークチェア等のホームオフィス家具の売上が伸びました。また、チャネルとしては、とりわけEC事業の拡大が極めて顕著に推移しました。お客様、従業員の安心・安全を確保するための感染予防対策を講じながら、生活関連用品の安定供給を担う社会的インフラとしての役割を強く意識して営業を続けたことを、お客様にご支持いただいたのだと考えています。

これらの結果、2021年2月期の連結業績は、売上高7,169億円（前年比11.6%増）、営業利益1,376億87百万円（前年比28.1%増）、経常利益1,384億26百万円（前年比26.4%増）となり、34期連続の増収増益を達成しました。増収増益が始まった1988年2月期と比較して店舗数が45倍、売上高が69倍、経常利益が276倍となりました。1店舗あたりの売上高の増加および利益率の向上も実現しております。

#### 売上高／経常利益



### 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

「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のために、3,000店舗・売上高3兆円を達成するという2032年ビジョンまで、概ねあと10年となりました。海外事業の成長の飛躍的な加速、デスティネーションストア化による既存国内事業の更なる発展を通じて達成することを目指してまいりました。そこに、2021年2月期に経営統合した島忠とのシナジーの早期実現による新たなフォーマットづくりを通じたホームセンター事業が成長ドライバーとして加わり、ビジョン達成に向けた道筋が明らかになったと考えています。これら1つ1つは、独立した戦略であると同時に、相乗効果を創出することで、より強力な成長戦略となります。現在の家具・ホームファッションフォーマットに加え、ホームセンターフォーマット、家具・ホームファッションとホームセンターの融合型フォーマットも可能となり、国内のみならず海外出店を進めるにあたり、進出国のお客様のニーズに応えるメニューが拡大します。これらの戦略を支え、実行するニトリグループの「人材」にも統合・融合により経験、ノウハウの厚みが増えています。ニトリグループは「企業の成長の鍵は人材である」という考えのもと、「多数精鋭」の組織づくり、社員教育に力を入れてきました。この人材、組織を活用し、わたしたちは2032年ビジョンを達成すべく、邁進して参ります。

#### Afterコロナにおけるビジョン達成に向けて

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、国内外の経済活動に重大な影響を及ぼしました。同時に、様々な場面に潜むリスクも浮きあがりました。経済活動の停滞や急回復に伴う総需要の急変リスク、行動様式の変化に伴う顧客ニーズの急激な変化が引き起こすリスク、海外調達・生産活動、物流等、サプライチェーンの混乱から生じるリスクなど、枚挙にいとまがないと言えます。

その中でも、ニトリグループの事業活動に大きく影響するのが、海外での調達・生産活動にかかるリスクです。自社で企画するPB商品が9割を占めるニトリグループでは、それらを海外から調達しています。アジアを中心に所在する自社および協力工場

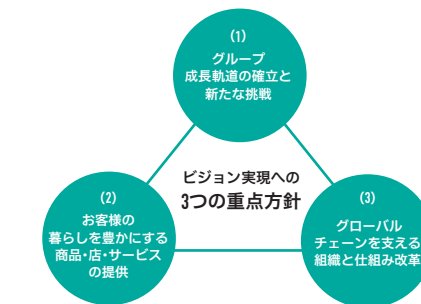
が、その製造プロセスを担っています。商品の安定供給が脅かされるリスクに対処すべく、ニトリグループでは商品毎に生産国の見直しや産地分散を進め、複数のサプライヤーから調達可能な生産体制の構築を目指していきます。わたしたちは、どのような状況下でもお客様に、安心して買い物をしていただける環境、欲しい物が欲しいときに、欲しい数だけ買い物ができる環境を提供すべく、引き続き商品の安定供給体制の強化に努めてまいります。

また、新型コロナウイルス感染症対策に長期間耐え忍ばざるを得ない体験を経たことで、経済全般、お客様の消費行動や意識はコロナ以前に戻ることはなく、大きく変化したと考えています。アフターコロナを見据え、かかる経営環境の変化に対応し、引き続きロマンの実現と中長期ビジョン達成に向けてグループ一丸となって取り組んでまいります。

#### 2021年2月期の振り返り

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。」というロマンを実現するために、中長期ビジョンである「2022年1,000店舗・売上高1兆円、2032年3,000店舗・売上高3兆円」の達成に向けて、3つの重点方針を設定しています。

- (1) グループ成長軌道の確立と新たな挑戦
- (2) お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供
- (3) グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革



この方針に基づき、毎年重点課題を定め、ビジョン達成への歩みを着実に進めています。

## 社長メッセージ

【表1】

| 2021年2月期 重点課題         |
|-----------------------|
| 1 コーディネート提案の推進とO2Oの推進 |
| 2 グローバル事業展開と事業領域の拡大   |
| 3 商品開発・生産体制・品質管理体制の強化 |
| 4 国内物流拠点の再構築          |
| 5 全社業務の生産性向上          |
| 6 未来に向けての人材育成         |

「①コーディネート提案の推進とO2Oの推進」のコーディネート提案の推進では、新たなプロトタイプ（標準型）店舗として位置づけているニトリ成増店や草加店をはじめ、関東の複数店舗において、商品分類や商品構成の整理を行い、コーディネートシリーズ別の提案をすることとしました。また、プレゼンテーションの強化を実施するなど、トータルコーディネートをより楽しんでいただける売場づくりに注力いたしました。その結果、コーディネートを魅せる売場の比率は2020年2月期の25%から2021年2月期には60%へと大きく伸びました。O2O推進の取り組みとしては、ニトリアプリ会員を対象とした商品購入時のポイント追加付与の実施、屋内サイズ計測ツール「サイズwithメモ」機能の追加などにより、お客様にとって一層便利な「お買い物」を提案。2021年2月期末時点のニトリアプリ会員数は908万

人となりました。2026年2月期アプリ会員2,500万人を達成すべく、引き続きアプリ機能や会員向けサービスの拡充に注力してまいります。

「②グローバル事業展開と事業領域の拡大」では、今後の海外出店加速に向けた取り組み、島忠との経営統合、大人の女性向けのアパレルブランドの「N+」の店舗拡大など、チャレンジの多い1年となりました。「N+」はニトリ店舗のインショップとして、また、関西にも出店することで2020年2月期末の4店舗から17店舗へ拡大いたしました。2022年2月期にはニトリと島忠ホームズの融合型店舗「ニトリホームズ」やニトリ発の飲食店「ニトリダイニング みんなのグリル」もオープンします。ロマンとビジョンの実現に向けてチャレンジしていくニトリグループの姿勢・DNAは今後とも、グループの持続的な成長に欠かせないものであり、将来にわたり受け継がれていくと考えています。

→ p3 島忠との経営統合

→ p5 グローバル販売事業推進 海外出店加速に向けて



【表2】

| 2022年2月期 重点課題                        | 具体的内容                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 日本国内の寡占化、デスティネーションストア化の加速          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ニトリ、デコホーム、通販事業の前期を上回る目標設定</li> <li>●ニトリ、デコホームの積極出店</li> </ul>                                           |
| 2 海外事業規模拡大を見据えた足場固めからの成長再加速          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●中国2桁出店(14店舗)</li> <li>●台湾過去最大の7店舗出店</li> <li>●東南アジアへの出店</li> <li>●米国ECへの注力</li> </ul>                   |
| 3 物流・IT・組織を中心にニトリのビジネス基盤を変革          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●最適な物流拠点の整備と再構築</li> <li>●業務プロセスと生産性の改革</li> <li>●ECモール構築、OMO施策など未来戦略として新たなビジネスモデル転換へ向けたDXを推進</li> </ul> |
| 4 “製造物流IT小売業”を活かしたサステナビリティ活動と社内外への浸透 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●企業の持続的な成長と、環境・社会・経済価値を創出し、ニトリグループらしいサステナビリティ経営を実現</li> </ul>                                            |
| 5 島忠との経営統合による早期シナジー実現                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●島忠をチェーンストア経営へと進化させ、数値の向上を目指す</li> <li>●統合推進委員会の設置</li> <li>●島忠商品のPB開発</li> <li>●ニトリとの融合店出店</li> </ul>   |

## 2022年2月期の重点課題について

2022年2月期は中長期ビジョンの実現に向けた3つの重点方針のもと、5つの重点課題（表2）を設定しました。「②海外事業規模拡大を見据えた足場固めからの成長再加速」では、中国、台湾で出店を加速するなどの施策に取り組みます（→P5 グローバル販売事業推進 海外出店加速に向けて）。「③物流・IT・組織を中心にニトリのビジネス基盤を変革」では、最適な物流拠点網の整備を進め、店舗のローコストオペレーションを進化させるロジスティクスへと改革していきます。2025年までに総額約2,000億円を投じ、自社物流センターを全国に8カ所新設予定となっています。物流網再構築の第一歩として、2021年5月に北海道石狩市に新たな物流拠点を着工いたします。また、物流コスト自体の削減施策も実施し、物流経費率の更なる低減を目指します。「⑤島忠との経営統合による早期シナジー実現」については、ニトリグループの強みである“製造物流IT小売業”を活かして、業務効率を向上していきます。両社の経験・強みを最大限に引き出し、より幅広い商品をお客様へ提供し、住まいに関する包括的な商品・サービスを提供できるよう事業を展開してまいります（→P3 島忠との経営統合）。

## ニトリグループのサステナビリティ

ニトリグループはお客様の「不平・不満・不便」を解決することを最優先に考え、行動しています。その姿勢は ESG・SDGsへの取り組みにおいても同様です。世の中の環境・社会課題に対し、独自の“製造物流IT小売業”という一気通貫のビジネスモデルを活かして環境・社会・経済価値を創出する、それがニトリグループらしいサステナビリティ経営であると考えています。

2021年2月にニトリグループのサステナビリティ経営推進体制をより強化するため、新たに「SDGs推進室」を設けました。「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。」というサステナビリティ方針のもと、時代の変化に応じた適切な情報開示の拡充と、企業として求められる社会課題を解決すべく、取り組みを推進してまいります。その第一歩として、わたしたちが目指すサステナビリティ経営に向けた7つの重要課題（マテリアリティ）を特定いたしました（→P29 ニトリグループのサステナビリティ）。これらは当社グループが持続的に成長していくために必



要不可欠な課題として、外部有識者の意見を踏まえ、社内役員会及び取締役会での議論を経て、特定したものです。

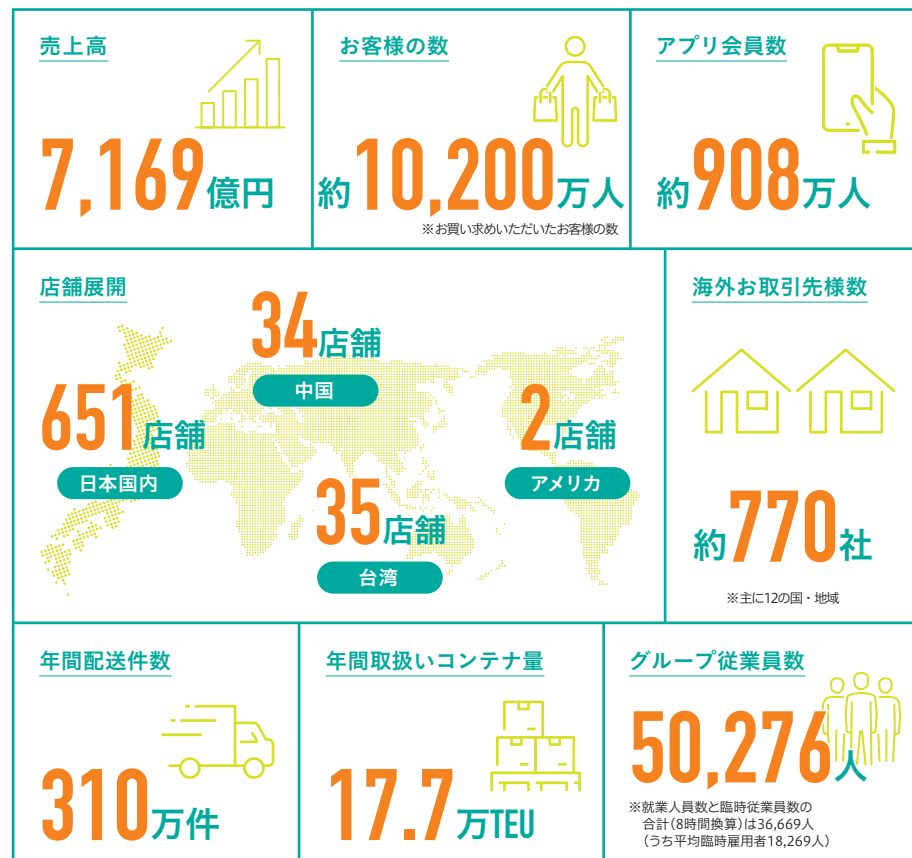
7つの重要課題（マテリアリティ）に基づき、関連部署が集まり情報共有や活動促進を目的とした“サステナビリティ経営推進委員会”を定期的に開催し、話し合いの場を設けています。また、本部従業員のみならず店舗で働く従業員へも情報を共有し、活動への参画を促すために、各店舗に設置しているディスプレイでニトリグループのESG・SDGsへの取り組みについて配信するなど、社内啓蒙活動に力を入れています。とりわけ、近年の若い社員たちは、これらの環境・社会課題に関する関心度が高く、毎月開催している店舗従業員と経営層・幹部社員との対話会でも多くの質問が寄せられるようになりました。これからの企業の成長を担う若手社員たちがサステナビリティやESG・SDGsに関する意識を持ってくれることは非常に嬉しく、また心強く思います。ニトリグループは、経営層や本部従業員のみならず、国内外の現場の若手社員まで、全従業員が参画し、グループ一丸となって、これらの課題に取り組み、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

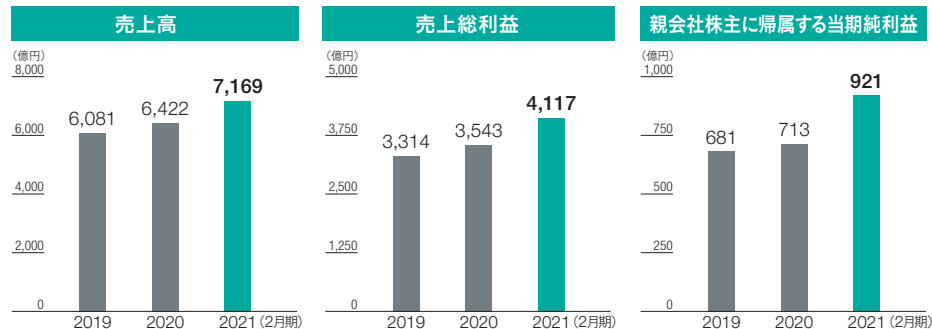
一部珪藻土製品に法令の基準を超えるアスベストが含まれていたことで回収のご協力をいただく事態となり、お客様をはじめ多くのステークホルダーの皆様にご多大なるご心配とご迷惑をおかけしてしまったことにつきまして、この場を借りて改めてお詫び申し上げます。安心・安全な商品の提供を目指す当社としてはあってはならないことであり、より一層、品質管理体制を強化し、信頼の回復に努めてまいります。

ニトリグループは、中長期ビジョンの達成に向けた成長戦略を着実に遂行してまいります。お客様、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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。

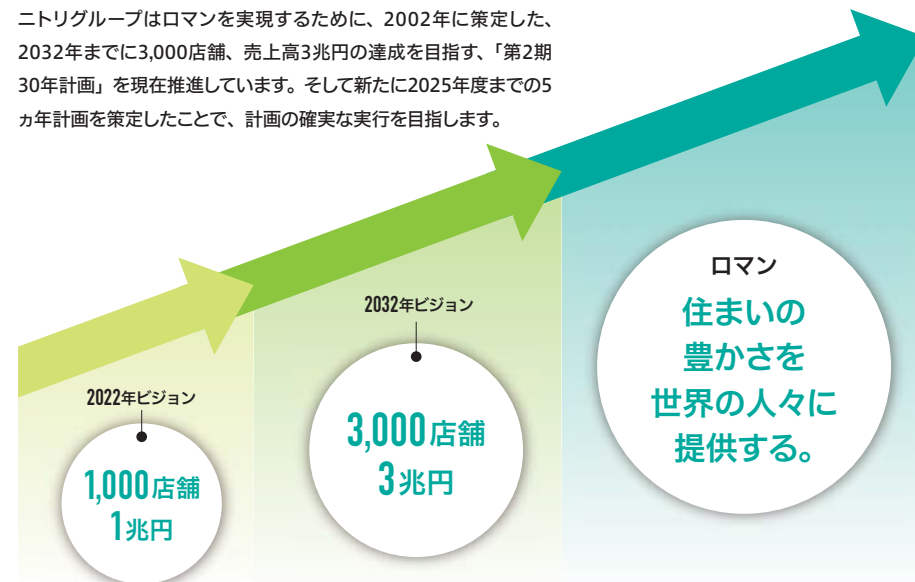


※数値は2月期のもの



## ロマンの実現・ビジョンの達成に向けて

ニトリグループはロマンを実現するために、2002年に策定した、2032年までに3,000店舗、売上高3兆円の達成を目指す、「第2期30年計画」を現在推進しています。そして新たに2025年度までの5ヵ年計画を策定したことで、計画の確実な実行を目指します。



## ニトリグループ2025年度までの5ヵ年計画

2021年度

2025年度

5ヵ年計画

中長期戦略

### 1. 既存事業の成長押上げ

- 国内ドミナント戦略の再構築
- オン/オフライン融合施策
- コーディネート戦略の加速
- ECモール化へ発展
- 中国出店の加速

KPI: 買上客数 **2億人超**  
 店舗数グローバル **1,400店舗**  
 アプリ会員 **2,500万人**  
 EC売上 **1,500億円**

### 2. ロジスティクス戦略

- 顧客視点での最適な拠点再配置
  - 業務プロセス改革
- 投資額: 5年間で **2,000億円超**

### 3. グループシナジー / アライアンス推進

- 株式会社島忠とのシナジーの早期実現
- N+多店舗展開

### 1. グローバル事業への本格展開

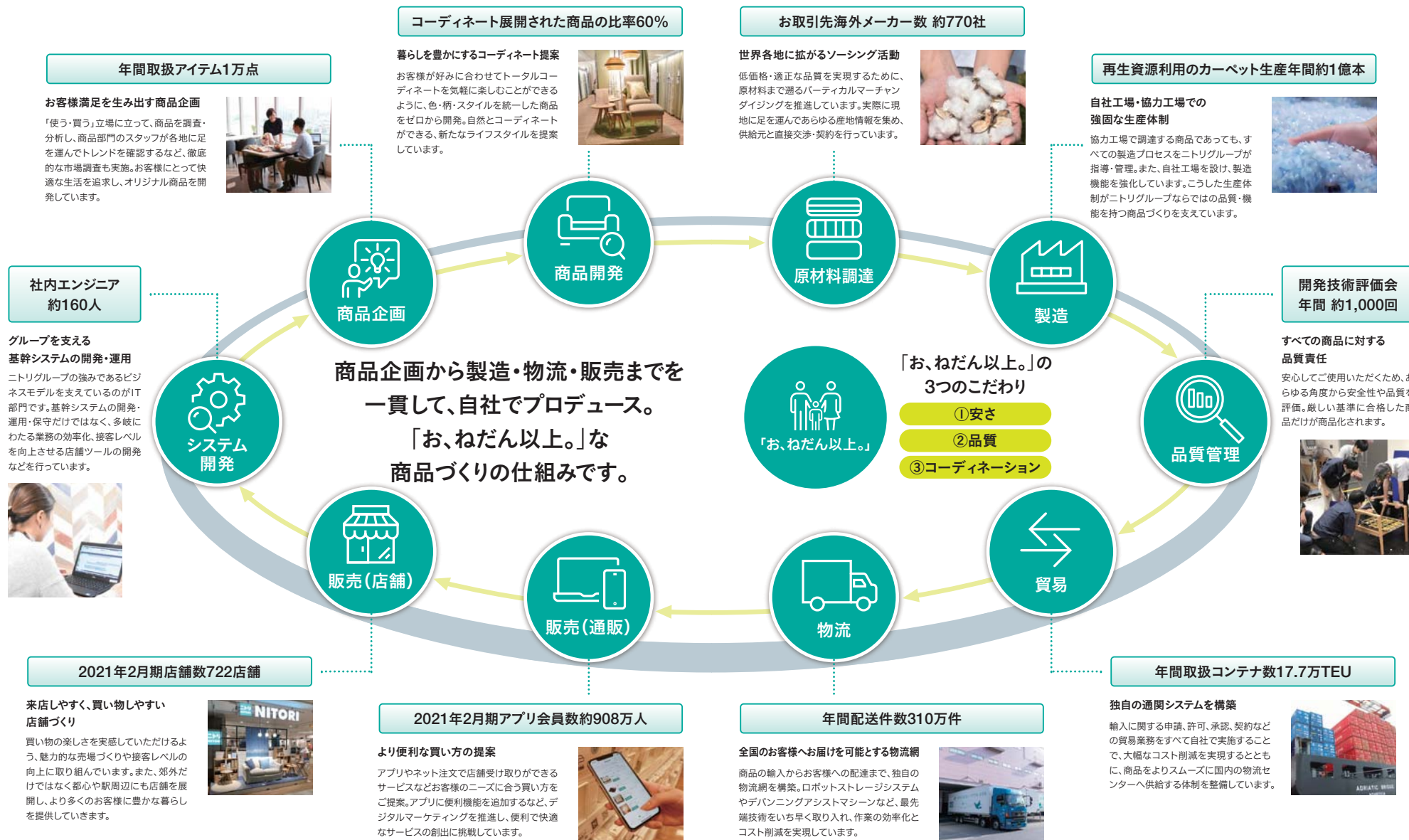
### 2. 総合的なライフスタイル提案

### 3. DX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

# 「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”としてすべ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。



## お客様の暮らしを豊かにする商品開発に注力



商品部 ゼネラルマネジャー  
吉間 淳一

### 新規商品の開拓と商品ラインアップの拡充

ニトリグループはお客様の「不平・不満・不便」の解決と多様なニーズに応えることを最優先に、日々商品開発に取り組んでいます。その一環として、キッズ・ベビー用品や生活家電用品、また、リモートワーク時に活用されることを意識した商品も早期に拡張しています。市場調査から販売まで、すべてを自前で行うことができるからこそ、お客様の日常の暮らしを便利で豊かにする商品を手に入れやすい価格で積極的に開発できるのです。

### Case1 徹底した市場調査による商品開発でお客様の「不平・不満・不便」を解決する

ニトリグループは、より豊かで快適な暮らしを提供していくため、適正な品質の商品を低価格で提供する「お、ねだん以上。」の商品開発に注力しています。欧米、アジアの展示会や実際の店舗でデザインやスタイルのトレンドを調査し、商品の素材や色柄、売場の動向を徹底的に研究します。国内では競合他社の動向や自社店舗でのお客様の購買行動、ご家庭への訪問、社内外へのアンケートなど、あらゆる角度から徹底的なリサーチを実施しています。それらの調査を基にパイヤーが商品構成を起案し、マーチャンダイザーが商品として具現化します。経営層と商品部社員参加型の商品開発会議を行い、開発商品を決



めることでスピーディーな商品開発に繋がっています。市場調査から商品開発、製造、販売まで、全ての機能をもつ強みを活かして、今後もお客様の暮らしのニーズに応える商品づくりに努力していきます。

#### 更なる強化に向けて

原材料調達の仕組み改善でコスト低減。「お、ねだん以上。」を実現

環境・社会との共存を目指した商品開発の促進

原材料の自社購入、原材料工場の集約や共通化の促進を行い、商品開発時のコスト削減を徹底することで荒利益率の向上に繋がっていく。

環境配慮型機能性商品（グリーンプロダクト）の開発・販売を通じ、お客様の利便性向上のみならず環境負荷軽減に貢献する商品を開発していく。

## 進化し続けるニトリのコーディネート

### Case2 「コーディネートをもみんなのものに。」

2021年2月期、わたしたちは、ニトリのロマンへの想いを込めた「フィロソフィー」を新たに掲げました。コーディネートを楽しむことで、便利になった暮らしは、より一層豊かなものになります。そのことをお客様へお伝えしていくこと、実感していただくこそ、ニトリの使命だと思っています。わたしたちはこれからも、店舗・ニトリネット・アプリなどを通じて、さまざまな方法でコーディネート提案を推進し続け、お客様の「住まいの豊かさ」の実現を目指していきます。

### 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」がそろう、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

### Case3 トータルコーディネートを2つの価格帯のブランドで展開

トータルコーディネートの取り組みとして、特に注力しているのが「Day+Value」と「& Style」という2つの価格帯ブランドです。「Day+Value」では、ベーシックなデザインとカラーの商品をご提案。幅広いお客様に向け気軽にコーディネートにチャレンジできる価格帯ブランドです。中価格帯ブランドの「& Style」では、色・柄を揃えるカラーコーディネートに、形・素材・風合い・仕上げの要素を加えたスタイルコーディネートへと進化させています。さらに、家具から、カーテンなどのソフトグッツから実用品のハードグッツにいたるまで、「コーディネートでニトリ」を実現しています。2021年2月期のコーディネート商品を魅せる売場の構成比は60%です。2022年2月期には80%を目指しています。ニトリグループは引き続きコーディネート提案を推進していきます。

#### 更なる強化に向けて

ウェブや最先端技術を活用したコーディネート提案やコンテンツの拡充

社内コーディネート教育の促進

家にいながらニトリのコーディネート提案を体験できる「バーチャルショールーム」を2021年3月に開始。今後もコンテンツを拡充。ニトリカラーコーディネートスクール（NCCS）や教育動画を通じ、商品提案・接客にコーディネートの知識を活用できる人材を育成。

## バーティカルマーチャンダイジングを 世界規模で展開



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長  
海外販売事業官  
武田 政則

### 安定供給を支える海外生産体制

ニトリグループは商品の約90%を海外から輸入しています。そのうち、約20%は海外自社工場が生産しています。1994年のインドネシア工場を皮切りに自社海外生産拠点を拡大してきました。商品製造では、バーティカルマーチャンダイジングにより、製品の企画、原材料の調達、生産、品質管理など全ての工程を自社でコントロールしています。生産拠点の複数化によるリスク分散も進めています。今後も世界中のお客様により良い商品をお届けするため、ニトリグループのモノづくりは国境を越え、地域を超え、広がり続けます。

#### Case

#### バリア・ブンタウへのカーテン生産工場の建設

ニトリグループでは、低価格と高品質を両立した「お、ねだん以上。」な商品を提供するため、原材料調達から最終製品の仕上げまで一貫して計画的に行うバーティカルマーチャンダイジングを推進しています。海外自社製造拠点が商品の安定供給を支えています。ハノイ工場では主に家具を生産し、バリア・ブンタウ工場では家具だけではなく、Nクールや寝具も生産しています。バリア・ブンタウには、2021年7月よりカーテン工場が段階的に稼働開始します。まずは日産800セットのカーテンの生産を予定し、将来はカーテンのみならずソファなどに用いるファブリック工場としてニトリグループ海外生産体制を支えて



いきます。またタイのサイアムニトリは、ペットボトルを再利用したカーペット・ラグを製造しています。引き続き、グローバルな生産体制に適した生産拠点を積極的に開拓し、自社生産化を進めていきます。

#### 更なる強化に向けて

##### サイアムニトリの生産高の向上

ホーム・デコ  
カーテン以外のウィンドウ  
カバーリング商品の生産開始

→ 関連トピック：p36

工場の改修・増設とラグ・タイルカーペットラインを刷新。

ホーム・デコは、オーダーメイド対応のシェードの生産を2021年5月、同ロールスクリーン・ブラインドを2022年以降に生産開始予定。

## 世界を見据えた 製品安全・品質管理



品質業務改革室室長  
遠藤 誠一

### 独自の品質基準を設け、品質の改善・改革に取り組む

わたしたちは「製造者責任と販売者責任は、分断できない、分断させない、人任せにしない」を製品安全の理念として掲げ、お取引先との一体協業により、安定した品質の商品を世界中に供給できる体制づくりを目指しています。2019年2月期からは、日本の品質業務改革室がグループを横断する活動の中心として、関連する規程などの決定や監査、教育を担い、グローバル品質保証体制の構築を開始。引き続きお取引先と共に徹底した品質向上に取り組んで参ります。

#### Case

#### 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

これからの海外出店加速に伴い、グローバル共通商品も増加しています。現在、品質業務改革室では、販売国毎に異なる品質基準や試験、数値や帳票などの共通化運用を順次進めています。また、品質基準や検査では発見できない潜在的な不具合・故障・誤使用リスクを現物の解析から予測、摘出する事で製品の安全・信頼性の評価と採用可否判断を行う開発技術評価会を実施しております。品質活動現地化の一環として、この開発技術評価会を生産国で開催する取組みを積極的に進めています。その大きなメリットは主に3つで、①お取引先が評価会に直接参加し、問題点を現物で共有できる為、適切な改善と開

発がスピーディーに行えること②お取引先が指摘改善事項を標準仕様とし、次の開発に反映でき、製品安全とスピードアップにもつながる③日本で実施する場合の輸送にかかる日数、コストの削減です。海外現地での評価会は、当社海外スタッフへの教育指導を含め、2021年2月期の実施件数は前年比127.2%となりました。



#### 更なる強化に向けて

##### 珪藻土問題からの改革

有害物質を含む製品の市場流出防止に向けた新体制構築

人体に有害な物質を含む製品の市場流出防止を目的に、第三者検査機関と連携し、使用制限物質基準（ネガティブリスト）を見直し、対象物質の使用禁止・含有規制を徹底。新素材・新機能を伴う商品は評価を経ずに商品化されない仕組みへと「企画・設計評価会」を新設。

## コスト削減と作業効率化を実現する物流網



株式会社ホームロジスティクス  
代表取締役社長  
柳川 弘之

### “製造物流IT小売業”を支える物流プラットフォーム

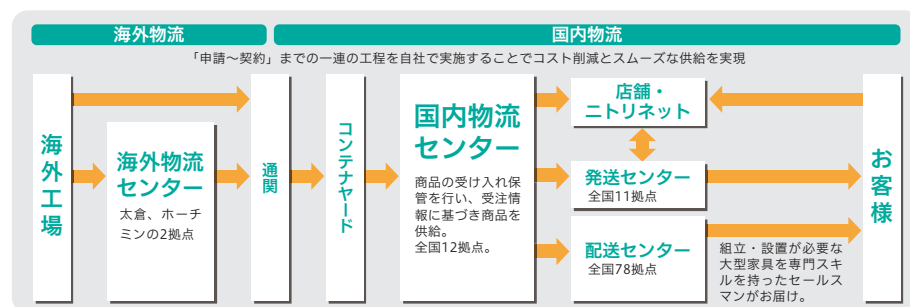
ホームロジスティクスはニトリグループの“製造物流IT小売業”という独自のビジネスモデルにおいて欠かせない物流という重要な一翼を担います。しかし、ドライバー不足、人件費の高騰、輸送コストの上昇や巣ごもり需要による通販発送作業の増大など、様々な課題を抱えています。それら課題の解決と一層のローコストオペレーションの実現、標準化への取り組みが私たちの重要な役割です。

サプライチェーン全体で蓄積してきた情報資産を活用しネットワークや組み合わせ等、全体最適で改革を進め、これからも成長し続けます。

### Case 1 生産地とお客様をスムーズにつなぐワンストップ輸送システム

ニトリグループは、約90%の商品を海外から輸入しています。世界15カ国、73の港から日本に輸入し、コンテナ総量は20フィート換算で年間17.7万本分にも及びます（2021年2月期）。年々取り扱う物量は増え続け、単体企業としては日本最大の規模を誇ります。また、独自の物流網を構築し、輸入に関する業務の内製化を進めることで、大幅にコストを削減しています。海外には、アジア地域で太倉とホーチミンの2カ所に大型の物流センターがあり、「必要なときに」「必要な所へ」「必要な数だけ」供給することで、

在庫の最適化を図っています。2018年10月に稼働を開始した太倉の物流センターはグループ最大規模の物流拠点で、海外貿易物流も含め、グローバル物流拠点として重要な役割を果たしています。国内では全国に12の保管型物流センター、11の発送センター、78の家具配送センターを配置しており、全国どこにでも商品をお届けできるネットワークを構築しています。私たちは、ニトリグループのスケールメリットを活かした一貫物流を実現し、高品質なロジスティクスを担います。



### Case 2 物流業務のDX化

1980年、札幌の物流センターに国内流通業では初めて自動倉庫を導入しました。以降、ニトリグループはお客様へのサービス拡大や利便性の向上を目的として積極的に最新技術や設備を導入してきました。しかしながら、ニトリグループのグローバルな持続的成長には、恒常的人手不足への対処が求められています。その中でも、物流ネットワーク全体の効率改善や労働環境の改善、作業の標準化を一層進めていく必要があります。2016年、通販の発送作業を担う東日本通販発送センターに高密度保管・高速入出庫が可能な自動倉庫型ピッキングシステム「AutoStore（オートストア）」を導入しました。しかし、商品のピッキング後は作業者が手作業でひとつひとつ梱包をしていたため、全体の作業効率が大きく改善ことはありませんでした。また、梱包工程での改善が必要とされる一方で、新たな外的要因として発送費の高騰も課題となりました。そこで、新たに2021年2月、ドイツ製の自動梱包機「VARIO 558」を導入しました。商品を専用の段ボール箱に入れて、自動梱包機に投入することで、商品の高さ

を測り、高さに合った箱を折りたたみ、封緘するまでを自動的に行います。東日本通販発送センターからの発送件数は年間約302万件（2021年2月期）ですが、枕やタオル、カトラリーなどの小物類は梱包機を利用することで梱包作業の生産性が10%向上する見込みとなり、また適正な梱包サイズになるため発送コストも削減できます。このような新たな設備投資により、作業者の負担を軽減させ、人に優しく働きやすい労働環境づくりにも注力していきます。



### 更なる強化に向けて

国内物流拠点網を再構築し、  
効率化によるコスト削減や  
環境負荷の軽減を実現

2025年までに、全国を北海道、東北、北関東、南関東、中部、近畿、中国四国、九州の8つのゾーンにわけ、総額約2,000億円を投じ、2～5万坪規模の自社物流センターを8カ所新設予定。その第一歩として北海道石狩市に、2021年5月新物流拠点を着工予定。

国内外の店舗網を拡大し、  
より多くの人々に  
住まいの豊かさを提供



店舗開発部  
ゼネラルマネジャー  
中村 学

### より多くの人々の暮らしを快適で便利に

ニトリグループは、これまで「ニトリ」を始め「ニトリEXPRESS」、「デコホーム」を出店し、地域の皆様へ住生活の様々な提案をして参りました。さらに近年は婦人服の「N+」、飲食の「ニトリダイニング みんなのグリル」を展開。住だけではなく、衣・食へも貢献していきたいと考えております。「ニトリ」に関しましては、この15年間で広域商圏への出店から商圏人口10万人以下の小商圏への出店もできるようになってきました。都市部だけではなく、これまで未出店であった地方都市へも出店し、ドミナント化を進めていくことであらゆる地域の人々の「住まいの豊かさ」を実現し、誰もが暮らしに必要な商品を必要なときに購入できる環境を提供していきます。

### Case 小商圏・都市部への積極出店

今後の日本は高齢化が進み、人口の減少が進んでいく見込みです。そういった中で郊外型の出店はもちろんですが、これまで出店が難しかった商圏人口の少ない地域や都市部への出店を積極的に進めていきます。2020年12月には北海道中標津に「ニトリ」店舗をオープン。さまざまな立地条件、人口の少ない商圏にも対応できる店づくりと店舗運営のノウハウが蓄積され、可能になりました。また、「ニトリ」を含め小型フォーマットの「デコホーム」や「ニトリEXPRESS」を公共交通機関からのアクセスが良い百貨店や駅近くのショッピングセンターなどの車が必要とされない都市部に出店することで、その地域の人々の利便性を向上させていきます。これからも全国のあらゆる地域でお客様の暮らしを快適で便利に、そして豊かなものにしていくため、店舗網を拡大していきます。

### 2020年度国内出店状況

2021年2月期末 店舗数

**722**店舗  
(国内651店舗)

ニトリ 450店  
ニトリEXPRESS 17店  
DECO HOME 106店  
N+ 17店  
HOMES 61店

### 海外71店舗

ニトリ 35店  
AkiHome 2店  
ニトリ 34店  
海外出店 加速

魅力的な売場づくりと  
お客様への提案力を強化



店舗運営部  
ゼネラルマネジャー  
窪田 光与之

### 新しい生活様式の中でも、楽しくて便利な買い物を

店舗は地域のお客様とニトリグループを繋ぐ重要な接点です。新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、2021年2月期は休業店舗、営業時間短縮店舗が発生、またお客様の買い物の仕方にも変化がみられました。お客様と従業員の安心・安全を第一に考えながら、わたしたちはご来店いただいたお客様に買い物の楽しさを実感していただけるよう、見やすく、買い物しやすい売場づくりの促進に取り組みました。わたしたちは引き続き魅力ある売場とお客様への提案力を強化し、お客様に「また、来たい」と思っていたくれるような店づくりを目指します。

### Case 魅力ある売場づくりで、「また、来たい」店舗を目指す

コロナ禍の長期化に伴い、おうち時間が増えたことで家の中を整えることやコーディネートに興味を覚えるお客様が増えている中、魅力のある売場を通じ、お客様へ新たな発見や豊かな暮らしをご提案していくことが重要です。ニトリグループの商品は、デザインや色合いが統一され、お客様が簡単にコーディネートできるように企画されているのが特長です。家具やファブリック、生活用品などのさまざまな品種の商品を組み合わせ、配置、演出した売場では、お客様へトータルコーディネートをご提案。また、スモールコーディネートを取り入れた売場もつくっています。例えば、タオル売場に洗面台と一緒に使える



ディスペンサーやコップなどを一緒に展開し、コーディネートをご提案しています。ニトリグループはこれからもより多くのお客様が楽しんで買い物をしている空間と魅力的な売場を提供していきます。

### 更なる強化に向けて

お客様の豊かな暮らしのため、  
新品種開拓と売場を  
進化させていく

2021年2月期には、ニトリでエアコンの販売を開始。さらにはデザインの統一されたシンプル家電を1つの売場に集約した売場を作成し、買いやすさを実現。今後はファミリー層向けの家電の展開や、需要が高まりつつあるキッズ・ベビー売場の拡大を予定。

店舗とECをシームレスに繋げ、  
お客様のニーズに合う  
買い物をご提供



営業企画室 室長  
永井 弘

### 消費動向の変化に対応

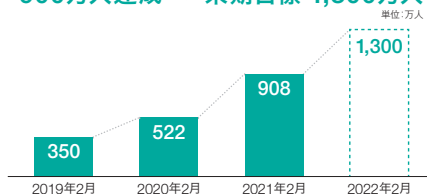
2021年2月期のニトリグループの通販事業は売上高が前年比159.2%と大きく伸長、ニトリアプリの会員数も900万人を超えました。通販需要が日々増大し、さらにはお客様のオフライン（実店舗）とオンライン（通販サイトやアプリ）における消費行動のシームレス化が進む中、全国に店舗・物流網を有するニトリグループの強みを最大限に活かし、商品のご注文から受取りまでさまざまな選択肢をご提供しています。わたしたちは今後もより便利で快適な「買い物」をお客様に提案していきます。

### Case

### 進化を続けるニトリアプリ

2014年3月にサービスを開始したニトリアプリは、お客様にオフライン・オンラインの境目無く、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。2018年には、店頭に並ぶ商品のバーコードを読み取ると買い物リストが作成され、店内で商品を持ち歩くことなく注文から配送まで一連の手続きができる、あるいはご自宅で検討後にまとめて簡単に購入できる「手ぶらdeショッピング」機能をプラス。2019年には、写真から商品を検索できる「カメラdeサーチ」を導入。2021年には、スタイルや部屋タイプに応じたさまざまなインテリアコーディネートイメージを楽しみながらそ

### 900万人達成 → 来期目標 1,300万人



のままお買い物までスムーズにつながるようなコンテンツを追加予定。進化するテクノロジーを活用し、ニトリグループは引き続きお客様への豊かな暮らしの提案につながるO2O戦略の推進を進めていきます。

### 更なる強化に向けて

#### DXの促進で 新たな購入体験を提供

2021年3月ニトリネットに  
バーチャルショールームを開設

実際の店舗のコーディネートルームを3D撮影することにより、360度見渡しながらいつでもどこでも店舗にいるかのようなお買い物体験をネット上で気軽に楽しめる新たなショールーム。もちろんニトリネットと連動しているため、そのまま購入が可能。DXの促進で新たな購入体験を提供していく。

## 幅広い事業領域

### 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。ショールームでは、XRをはじめ数々の最新技術を導入し、DX時代のショールーム創出に取り組んでいます。

### ニトリファシリティ

ニトリグループの廃棄物・清掃・警備等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共に、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始めた、ニトリグループ発の食事業。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。今後も出店加速、新規メニュー開発を行い、ニトリグループと共にロマンとビジョンを実現させていきます。



### 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、外部のお客様に対しても幅広い領域で活動する総合広告代理店です。企業のブランディング戦略から広告・販促施策の実施、イベント企画・運営等も行います。また、旅行業や旅館「銀鱗荘(小樽)」の運営、外食事業なども展開。グループ価値向上の一翼を担っています。

### 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。今までの事業に加え、アパレルブランドの「N+」、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」全ての事業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。

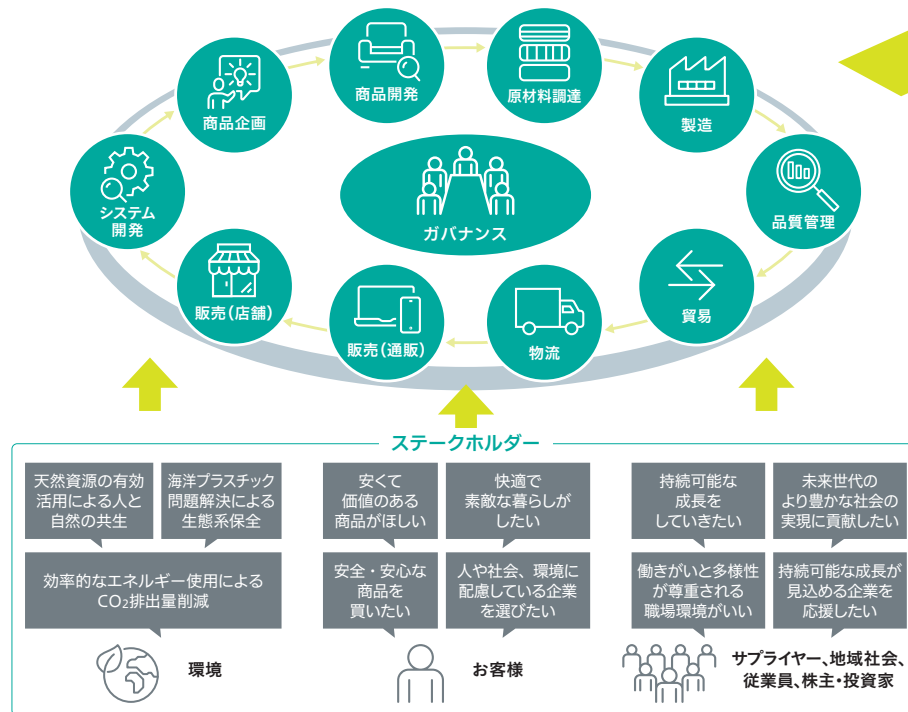
## ロマン実現に向けた歩みとともに、 世の中の課題を解決し、より良い未来を目指します。

ニトリグループではこれまで「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」ことを共通の企業理念とし、お客様へ「お、ねだん以上。」の商品・サービスを提供すべく企業努力を続けてきました。その過程で生まれたのが、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”です。

このビジネスモデルにより、企画から製造、物流、販売に至るまでのあらゆる段階で、これまでのやり方を否定し、改善・改革を繰り返すことで、大幅なコスト削減、適正品質の維持、お客様視点での商品・サービス開発などを実現。これまでにない安さ・品質（機能）・コーディネーションを兼ね備えた「お、ねだん以上。」の価値を提供することで、お客様の豊かな暮らしへの貢献を追い求めています。

さらには、全てを自社でプロデュースするニトリグループだからこそ有する、サプライチェーン全体での統合力、情報収集力、ノウハウを活用することで、常に全体最適から考えた“あらゆる業務の効率化”、“正しいビジネスの追求”が可能です。それらはESG課題への対応や、SDGsに代表される環境・社会課題解決にも貢献できる“新しい価値”の創出に繋がっています。

これからも終わることのないロマン実現に向けた歩みの中で、お客様の「不平・不満・不便」の解決を最優先に考え、行動するとともに、外部環境や時代の変化に目を向け、自ら変化・挑戦し続けることで、企業として持続的に成長しながら、環境・社会価値の創出を拡大し、より良い未来を目指す。ニトリグループらしいサステナビリティ経営を実現します。

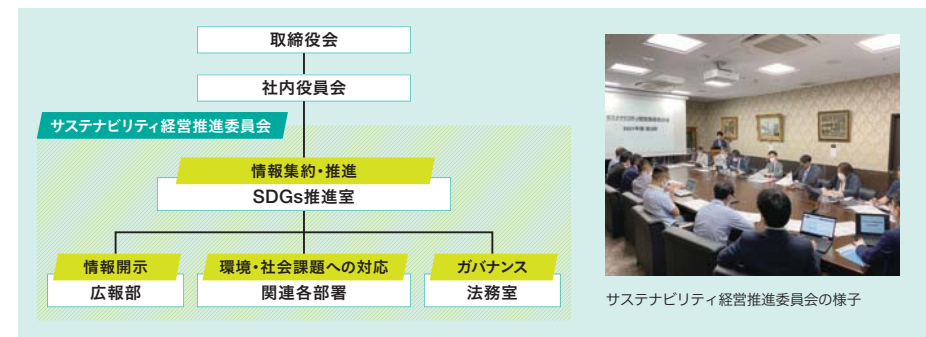


お客様起点による、ニトリグループ独自のビジネスモデル“製造物流IT小売業”  
世の中の課題に対しても、ビジネスモデルを通じた解決へ

## ロマン 住まいの豊かさを世界の人々に提供する。



### サステナビリティ経営推進体制



### 取締役会を頂点としたサステナビリティ経営推進体制の構築

ニトリグループのサステナビリティ、ESG/SDGsへの取り組みを今後より一層強化するため、「SDGs推進室」を新設いたしました。

世界的にESG/SDGsへの取組みが加速する中、ニトリグループにおいても、グローバル展開を加速させ、持続的な成長を続けるためには、外部環境に目を向け、柔軟に対応していくことが必要不可欠であると考えています。

取締役会を頂点としたマネジメント体制の下、SDGs推進室を起点に、これまでの取組み情報の集約・整理と、適正な情報開示、企業として求められる環境・社会課題解決への取組みの拡大を推進してまいります。当社の事業活動を通じたESG/SDGsへの取組みを体系的にコントロールし、より多くの共有価値を創造することで、サステナビリティ経営を追求し続けます。

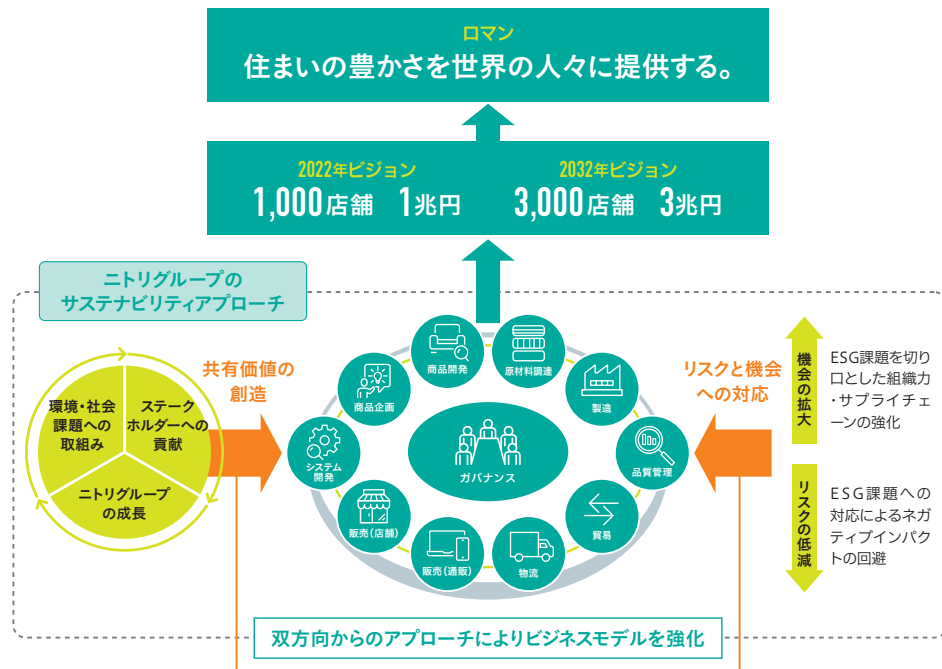
また、グループ全体で本取組みの重要性を認識し、情報共有・活動促進のきっかけをつくる場として、2019年度より“サステナビリティ経営推進委員会”を立ち上げ、全社横断での定期的なミーティングを開催しています。

## サステナビリティアプローチ —ロマンとビジョン達成に向けた戦略—

ニトリグループは、ロマンとビジョン(→P1、16)実現のための企業戦略の骨子として、サステナビリティ経営を推進していきます。  
“製造物流IT小売業”の活用により、サプライチェーン全体において期待される社会課題解決に取り組み、ステークホルダーとの  
“共有価値”を創造し、中長期的視野での成長戦略に進化させていくことでロマンとビジョンの実現につなげていきます。

また、不確実性が高まる経営環境のなかで持続的成長を実現するためには、ESG課題への対応による“中長期的な成長を支える経営基盤強化”も重要です。

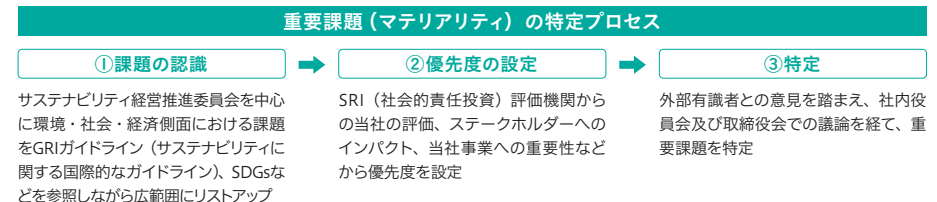
気候変動をはじめとする環境・社会課題に対し、“リスクと機会”の観点から、国内のみならずグローバルでのESG課題への対応を進め、ビジネスモデルのレジリエンス強化と企業としての社会的責任を果たしていきます。



|          |                                                     |        |
|----------|-----------------------------------------------------|--------|
| 企画・開発    | 快適さと環境配慮を両立できる商品による新たな価値提供                          | p33-34 |
| 調達・製造    | 資源の有効利用と再利用による環境保全と循環型社会形成への貢献                      | p35-36 |
| 調達・製造・品質 | 「正しい」ものづくりと「責任ある調達」による安全・安心の提供とサプライヤーとの持続可能な成長      | p37-38 |
| 物流・貿易    | 輸送効率向上などあらゆる業務の効率化によるCO <sub>2</sub> 排出量削減と働きやすさの実現 | p39-40 |
| 販売       | 店舗網拡大とO2O推進によるお客様の便利で楽しい買い物への貢献                     | p41    |
| 新事業領域    | 「ライフスタイル総合提案企業」を目指して                                | p42    |
| 人材育成     | 「多数精鋭」の組織づくり                                        | p43-45 |
| 働く環境整備   | すべての人々が健康で働きやすい職場環境を目指して                            | p46    |
| ダイバーシティ  | 人権と多様性の尊重<br>ワークライフバランスの充実                          | p46    |
| 地域貢献活動   | 皆様とともに歩む<br>ニトリグループを目指して                            | p47    |
| ガバナンス    | 中長期的な成長を支える<br>基盤構築                                 | p48-59 |
| ESG情報    | サステナビリティデータブック                                      | p60-62 |

## サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

ニトリグループは、サステナビリティの取り組みをより一層経営戦略と結びつけ、ロマンとビジョン(→P1、16)を実現していくため、「ステークホルダー(→P29)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、サステナビリティ重要課題として特定しました。



## サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

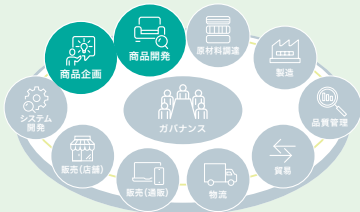
ニトリグループが目指すサステナビリティ経営に向けて、取り組むべき7つの重要課題

| No. | 重要課題（マテリアリティ）                     | ニトリグループのアプローチ                                                                                          | 主に関連するSDGs                                                      |
|-----|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 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 | ①安さ・適正な品質(機能)・コーディネートへの追求<br>②お客様の「不平・不満・不便」の解決<br>③暮らしをより豊かにできる新たな価値提供<br>(環境・社会課題解決にも繋がる商品・サービス)     | 7 持続可能なエネルギー、9 産業・インフラの革新、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動                 |
| 2   | 品質管理の徹底による製品安全・安心の提供              | ①製造者としての品質管理・製品安全対策<br>②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                                                | 8 持続可能な雇用と経済成長、9 産業・インフラの革新、12 持続可能な消費と生産                       |
| 3   | 環境に配慮した事業推進                       | ①サプライチェーン全体のあらゆる業務の効率化<br>②原材料の余すことのない有効利用<br>③技術革新による再生素材の有効利用<br>④事業活動によるCO <sub>2</sub> 排出量の開示と削減対策 | 7 持続可能なエネルギー、9 産業・インフラの革新、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動、15 陸の豊かさ        |
| 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          | ①厳しい基準と現地調査に基づくサプライヤー契約<br>②サプライヤーとの「真のパートナーシップ」確立<br>公平公正な取引・人権尊重・労働環境整備など                            | 8 持続可能な雇用と経済成長、10 公平な社会と人権、12 持続可能な消費と生産、17 パートナーシップ            |
| 5   | 地域社会への貢献                          | ①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<br>②グローバルな事業展開(出店と雇用創出)<br>③災害支援・本業以外での社会貢献活動                       | 4 質の高い雇用と経済成長、8 持続可能な雇用と経済成長、9 産業・インフラの革新、11 持続可能な住みやすさ、13 気候変動 |
| 6   | 働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進           | ①自己成長を実感できる教育制度<br>②幅広い事業領域による多種多様な職種への配転<br>③誰もが幸せに、健康で安心して働ける環境づくり                                   | 3 持続可能なエネルギー、5 働きがいと経済成長、8 持続可能な雇用と経済成長                         |
| 7   | 実効性のあるコーポレート・ガバナンス                | ①企業の中長期的な成長を支える基盤構築<br>意思決定の仕組みと活発な議論ができる土台づくり<br>②コンプライアンスの厳守<br>③強固なリスク管理体制の構築                       | 16 平和と公正な社会、17 パートナーシップ                                         |

## SDGsへの取り組み

ニトリグループはロマンとビジョンの実現に向けて、お客様起点のビジネスモデルで展開する事業活動を中心に、さまざまなステークホルダーとの価値共創を含めたあらゆる企業活動を通してSDGsの達成に貢献していきます。

SDGsの17の目標の内、13の目標（3・4・5・7・8・9・10・11・12・13・15・16・17）については特に関連性・親和性が高いと判断し、貢献に向けた取り組みを推進していきます。



## 快適さと環境配慮を両立できる 商品による新たな価値提供

### 課題認識と共有価値の創出



### お客様にも環境にも良いものを「お、ねだん以上。」で

そのときどきのお客様のニーズと時代背景を正しく認識し、それに応えることのできる商品をつくる。お客様は「不平・不満・不便」を解決するための企業努力が、結果的に環境負荷軽減や社会課題解決に繋がっていきと考えています。ニトリグループではお客様の「不平・不満・不便」を解決し、日常の暮らしを豊かにするという目的の達成と同時に、その商品を使用することで、電力使用量の低減など、環境負荷軽減にも繋がる機能を有した商品＝「環境配慮型機能性商品（グリーンプロダクト）」の開発を進めています。「環境配慮型機能性商品」は、より安く、より高機能かつ、環境配慮設計に基づき開発されていることから、「省エネ・省資源」でお客様の家計に優しくと同時に、結果的にCO<sub>2</sub>削減などの環境負荷軽減にも大きく貢献します。

### 商品ecoレベルの見える化。より分かりやすく、より選びやすい商品機能表示へ

ニトリグループは、お客様へ「商品の機能性」をより分かりやすくお伝えするための努力を続けています。2020年度グッドデザイン賞を受賞した「カーテンの遮熱・保温の効果表示」への取り組みもその一つです。この取り組みは、帝人ラボとの協業により、全天候型気象室に実際に6畳の実験室を建て、日照条件などの変化によるカーテンの遮熱効果や保温効果を測定、各カーテンごとの機能を数値化するというもの。これにより、各商品案内POPに、これまで曖昧だったカーテン自体の機能性、省エネ効果などを具体的に表示することが可能に。ご購入前に、商品ごとの具体的な機能が分かることで、商品を使用した際の遮熱・保温効果に加え、省エネによる節電効果や環境負荷軽減への貢献度などをイメージし、比較検討のうえで、ご購入いただくことができます。お客様が本当に求めている商品を正しくご提案、ご提供することで、お客様とともに環境負荷軽減への取り組みを拡大していきます。

→ 詳細：「2020年度グッドデザイン賞」受賞ニュースリリース



全天候型気象室

## ニトリグループの取り組み事例（SDGsに繋がる取り組み）

### 環境配慮型機能性商品

### 夏も冬も快適な生活 × 省エネ



「夏は冷房、冬は暖房を使用しなくても、就寝時に快適に過ごせないだろうか」—そんな声から生まれた商品が、寝具類からスタートした「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。原材料調達段階で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、大ヒットに繋がりました。おかげさまで、Nクールシリーズは累計販売枚数5,300万個を突破。Nウォームシリーズは累計販売枚数約3,480万個を突破しています。



また、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も寄与します。現在では、お客様のニーズに応え、寝具以外の他品種にもシリーズを拡充中。赤ちゃんやペットに至るまで、お客様の快適な生活と環境負荷軽減への貢献度を、さらに高め続けています。

#### Nクール・Nウォームシリーズ品種拡充のあゆみ

| 年度      | 2011 | 2012                            | 2013                | 2014        | 2015                | 2016        | 2017       | 2018                      | 2019                 | 2020                                    |
|---------|------|---------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| ニトリ展開形態 |      |                                 |                     |             |                     |             |            |                           |                      |                                         |
| N COOL  |      | 販売開始(寝具のみ)<br>Nクールと<br>Nクールスーパー | ラグ・<br>リビング<br>小物へ  | キッズ<br>商品へ  | Nクール<br>WSーパー<br>発売 | ルーム<br>ウェアへ | ペット<br>商品へ |                           | ベビー<br>商品へ           | 綿100%の<br>Nクールコットン<br>シリーズ発売<br>(ベビー商品) |
| ニトリ販売形態 |      |                                 |                     |             |                     |             |            |                           |                      |                                         |
| N WARM  |      | 販売開始<br>(寝具とラグ)                 | Nウォーム<br>スーパー<br>発売 | リビング<br>小物へ | キッズ<br>商品へ          |             | ペット<br>商品へ | ベビー商品へ<br>Nウォーム<br>モイスト発売 | Nウォーム<br>Wモイスト<br>発売 | ゴムなし<br>敷きパッド<br>発売                     |

### 採光しながら、視線・紫外線・外気カット × 省エネ



「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と取り入れたい。そんなお客様のニーズにお応えできるカーテンが、ニトリの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、省エネにも繋がります。



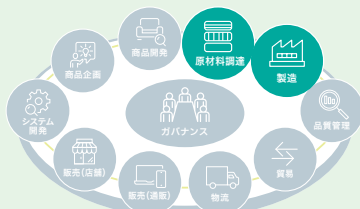
### 当日持ち帰り可能 × CO<sub>2</sub>排出量削減



「ベッドマットレスは、その大きさに持ち帰ることができない」—この常識を、私たちは変えたいと考えました。その答えが、マットレスの圧縮です。ニトリグループ独自の特殊な圧縮技術により、商品のパッケージを4分の1までダウンサイジングすることで、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、後日の配送日までお待ちいただくことなく、すぐにご利用いただけるようになりました。また、パッケージのダウンサイジングにより、輸送時にコンテナやトラック1台に積載可能な商品数も最大4倍に増加。商品輸送効率が大幅に向上し、輸送コスト削減と、輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減にも繋がっています。

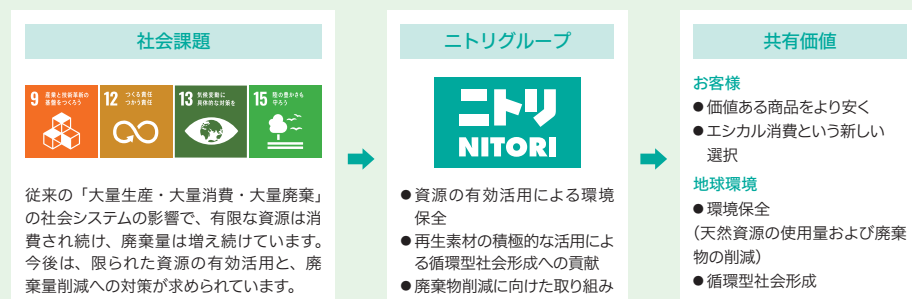


→ 関連トピック：p40



## 資源の有効利用と再利用による 環境保全と 循環型社会形成への貢献

### 課題認識と共有価値の創出



### 限りある資源をムダなく、余すことなく

商品の製造から販売までを一貫して実施している私たちにとって、木材を中心とした資源の有限性を認識し、その持続可能性に配慮することは、企業の責任であり、重要な使命と考えています。資源をムダなく、余すことなく有効活用することや、資源循環の促進に取り組むことは、商品の製造コスト抑制による商品の低価格化のみならず、製品ライフサイクルにおける資源使用量および廃棄物の処分量削減にも直結しています。また、商品の製造工程における徹底した品質管理と同時に、大気や水の汚染防止と低減、化学物質の管理徹底により、環境保護にも取り組んでいます。

### ニトリが取り組む、環境を考えたものづくり

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、エコにつながる取り組みのうえ生産した商品を「Nitori's ecology」と位置付け、開発を進めています。「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。一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、環境への配慮に関しても独自基準を設けています。今後も、環境にやさしい商品として「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**  
エコな商品開発

#### マテリアリティ 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

#### マテリアリティ ③

環境に配慮した事業推進

## ニトリグループの取り組み事例（SDGsに繋がる取り組み）

### 資源の循環・有効利用

### ペットボトルのリサイクルによるカーペット・ラグ製造



グループ会社であるタイの自社工場サイアムニトリは、ペットボトル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。年間で約1億本のペットボトルを再利用しており、そこ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。また、その製造工程において、汚水が発生しない着色方法をとるなど、環境にも配慮した事業を行っています。さらに、この取り組みは、通常カーペットやラグを製造する際に必要な、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。通常、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。今後は、カーペット類以外の商品にもリサイクル繊維の利用を拡大し、更なる環境負荷軽減、循環型社会形成に向けた取り組みを促進していきます。

→ 関連動画：「ペットボトルからカーペットを作っています」（ニトリ公式YouTube）

#### ペットボトルのリサイクル工程（全工程一貫生産）



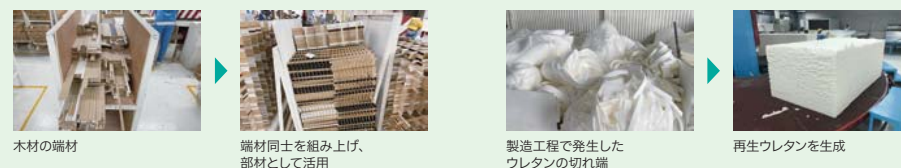
#### 再生資源の利用実績

|                                                    |                 |
|----------------------------------------------------|-----------------|
| サイアムニトリでのペットボトル再利用本数<br>(2018年5月グループ加入～2021年2月度まで) | 約3億本            |
| 2020年度のカーペット・ラグ出荷枚数                                | 約93万枚           |
| サイアムニトリを含むソフト商品における<br>再生ポリエステル使用量（2020年度）         | 合計<br>12,000t以上 |
| 上記のバージン素材に対する構成比（％）                                | 31％             |

### 資源の有効活用



木材をはじめとする天然資源を使用した多種多様な商品を製造・販売する私たちにとって、その使用量を抑え、コスト削減と環境保全に取り組むことは必須課題です。家具を製造している海外自社工場のニトリファニチャーでは、通常廃棄する木材の端材をほぼ100%再利用して、商品の材料として使用しています。また、ウレタンの製造においても、ソファ及びマットレス製品の製造工程で発生した切れ端を、ほぼ100%再利用し、再生ウレタンを生成しています。このように、限られた資源を余すことなく使用し、極限まで廃棄物を発生させないことで、原材料のコスト削減のみならず、廃棄物の焼却処分量を削減し、CO<sub>2</sub>排出量の抑制にも貢献しています。

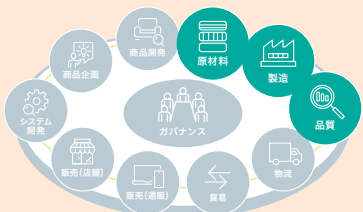


### 梱包用緩衝材の素材変更によるプラスチックごみ削減



商品を輸送・配送時の衝撃から守り、品質を維持するために使用する梱包用緩衝材。ニトリグループでは、主に家具商品に使用している発泡スチロール（プラスチック）の緩衝材を、リサイクル可能な紙素材を使った緩衝材へと変更することで、店舗や配送センターで発生する発泡スチロール（プラスチックごみ）の廃棄量を年間約78%削減しました。また、お客様ご購入後のプラスチックごみ削減にも繋がっています。





## 「正しい」ものづくりと 「責任ある調達」による 安全・安心の提供と サプライヤーとの持続可能な成長

### 課題認識と共有価値の創出



### 「正しい」ものづくりと「責任ある調達」の追求

ニトリグループはものづくりにおいて『安さ・品質・コーディネーション』が最も大切であると考えています。この品質という言葉には、適正な機能や製品安全への取り組みに加え、その製造工程において正しいプロセス（誠実さ、人権尊重、法令遵守、労働安全、環境保護など）を経て作られた商品であることも含まれています。自社工場だけでなく、ともにロマンの実現を目指すパートナーであるサプライヤーに対しても、環境への配慮、社会的責任を履行することの重要性、製品安全文化の構築に向けた考え方を説明・共有することで、サプライチェーン全体において持続可能な成長を目指します。

### 自社工場における品質管理徹底と労働環境向上への取り組み

ニトリグループは、国内に1拠点・海外に3拠点の「自社工場」を有するメーカーでもあり、そこで働く従業員数は合計10,000人以上にもなります。各自社工場では、その製造工程における品質管理に注力しており、例えばベトナムの工場（ニトリファニチャー）では、現地の品質管理を専門とする独立部署が主体となり、品質管理等を中心とする自主監査を行っています。また、お客様の声を集約して改善・改革をする「製品安全・アフター\*削減対策会議」への参加や、NWC（Nitori World Circle：日々の業務から問題点を発見し、改善・改革をするニトリグループ独自の小集団活動）へも積極的に参加。品質改善と生産性向上のために、日々高いモチベーションで業務に取り組んでいます。またニトリグループでは、労働環境の整備・向上が、品質の安定にも繋がるという考えの下、工場内の管理を専門に担う部署が、労働安全や勤怠管理に対するモニタリングを実施。事故に発展するような危険がないか、休憩時間がしっかり確保できているかなどを厳しくチェックしています。また、併設された食堂では、食事を無料で提供。ボリューム満点で美味しいと、現地従業員に好評です。その地域に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。また、自社工場の品質管理徹底・労働環境向上への取り組みは、貴重なノウハウとして、海外サプライヤーとのパートナーシップ構築にも活かされています。

※お客様からのお困りごとのお申し出のこと。



梱包前、品質管理部門による製品チェックの様子



ニトリファニチャーの食堂で、食事を楽しむ現地従業員

### ニトリグループの取り組み事例（SDGsに繋がる取り組み）

#### 責任ある調達

### 海外サプライヤーとの 「一体協業体制」による品質管理の徹底

ニトリグループは現在、約770社の海外サプライヤーと取引をしています。ともにロマンの実現を目指すパートナーであるサプライヤーに対しても、法令遵守のみならず、製品安全文化構築に向けた考え方や管理手法を共有し、以下のプロセスにおいて、厳しい基準を設け、PDCAサイクルを回し続けています。サプライヤーと「真のパートナーシップ」を確立し、共に持続的な成長を目指します。

#### 調査・契約／商品開発品質活動

##### 新規サプライヤーの選定・現地調査・契約

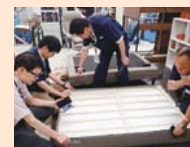
独自の厳しい基準を設け、現地調査を行った上でサプライヤーを選定し品質保証を含む契約を締結

##### 開発技術評価会

商品開発時に、製品事故や不具合、誤った使用方法によるリスク等の品質問題を未然に防ぐため、RPN（危険度評価）を用いたFMEA（故障モード影響解析）手法による評価を実施

##### 法令確認

有害物質含有、家庭用品品質表示法、食品衛生法、電気用品安全法等の確認



開発技術評価会

#### 継続工場監査・緊急事故対応監査（コンプライアンス監査）

##### 継続した工場監査

●不具合品の削減を目指す、品質管理体制がニトリグループの要求を満たしているかを「現場」「現物」「現実」の三現主義に基づいて調査し、現場改善を提言（2020年度は合計426回の現場改善提言を実施）

●事象ごとに、人的要因だけでなく、その根本原因となる検品体制や道具の有無、仕組み等、5Sの視点に加え、社会課題（児童・強制労働問題等）への対応も踏まえた幅広い観点での監査を実施



継続した工場監査

#### 量産品質確認活動

##### 量産前確認／量産時立ち合い

●量産する商品の最終確認（仕様・法令・品質）  
●重要工程ポイントの監視  
●生産工程での不具合実績共有・対策実施  
●指摘事項の改善確認・フォロー

##### 不具合品解析

●市場で発生した不具合品を回収し、QIM（Quality Improvement Meeting）解析へ。原因と対策を明らかにした上で、製造工場への改善要求を提出  
●上記改善対策の効果を検証し、求める品質に達するまで繰り返し改善要求



量産前確認／量産時立ち合い

#### 市場品質分析活動

##### 入荷検査／作業（経微なもの）

●入荷検査の徹底により市場への不具合品流出防止  
●重篤不具合品はコンテナ返品へ（総検査本数：約75万本）

##### 各種法令等の再確認

有害物質（ホルムアルデヒド等）混入商品の流出防止対策強化のため、海外輸入品の製品安全確認機能設備を設置（恒温恒湿庫／2室を完備し、製品段階のホルムアルデヒド放散量を計測）



入荷検査



恒温恒湿庫

### 製品安全文化の構築

ニトリグループは、サプライヤーとの公平公正かつ透明性の高いオープンな関係を築き、共に成長していくことが重要だと考えています。各サプライヤー工場において4M（人、設備、材料、方法）に変更が発生した際には必ず申請をせよ等、サイレントチェンジ防止への取り組みを徹底。また、海外経営方針説明会及び年間表彰式では、製品安全情報の共有と表彰により、サプライヤーのモチベーション向上を図っています。そのほか年2回の製品安全・品質会議を開催。商品・品質に関する内容はもちろんのこと、サプライヤーとニトリグループ取引先憲章・公正取引宣言書を取り交わし、真のパートナーシップ確立を目指しています。また、環境配慮・人権尊重・コンプライアンスの重要性等についても強調して伝達しています。

### サプライヤー主体の改善・改革提案

ニトリグループでは、日々の業務から問題点を発見し、改善・改革へ繋げることを目的とした小集団活動＝NWC（Nitori World Circle）を毎年開催しています。2020年度は、国内外合わせて全415チームが参加。そのうち91チームが海外サプライヤーからのエントリーでした。その活動テーマは、二次サプライヤーも巻き込んだ品質改善や、工程能力平準化による生産効率向上、不具合品へのアプローチによる廃棄率削減等、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。

➡ 関連トピック：p45



NWCの様子（2020年度は新型コロナウイルスの影響でリモート開催）



## 輸送効率向上など あらゆる業務の効率化による CO2排出量削減と働きやすさの実現

### 課題認識と共有価値の創出



### 気候変動の緩和に向けて、ニトリグループの環境に配慮した事業推進

地球温暖化による気候変動は、製造・物流業において大きな損害をもたらす可能性があります。豪雨や大型台風といった異常気象は、企業が事業活動を行うために欠かせない経営資源に深刻な影響を与え、その範囲はサプライチェーン全体に及びます。これらの気候変動による様々な事業継続リスクを認識し、サプライチェーンのあらゆる段階において全体最適を考えながら、効率化・最適化に努めることにより、CO2排出量を削減し、気候変動への影響緩和に寄与します。また、事業活動に必要不可欠なエネルギーの有限性を認識し、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および使用量の削減にも取り組みます。

→ 関連データ：p60-61

### 効率化により、環境負荷軽減も、働きやすさの実現も

ニトリグループの持続可能な成長のためには、社会課題に配慮した事業推進が必要不可欠です。企業の責任として求められる環境対策や、物流業界における恒常的なドライバー不足といった社会課題の解決には「あらゆる業務の効率化」が欠かせません。例えば、トラックの積載率向上や物流拠点の最適化など、輸送効率向上に向けた取り組みは、必要となるトラックの台数や移動距離の削減に繋がり、それらは結果としてCO2排出量や消費電力の削減に加え、事業に関わる方々の労働環境改善にも繋がります。また、IE手法（ムダ・ムラ・ムリのない最適な方法を選ぶ手法）を用いた動作レベルの分析により、新たな道具の開発や、作業上の動線短縮による身体負担低減・業務の効率化にも努めています。更には、一人ひとりが安全で安心して仕事ができる環境を目指し、大型天井扇やエアコン設置、空調服の配布など、熱中症対策にも取り組んでいます。



→ 詳細：ホームロジスティクス公式サイト



大型天井扇を設置した物流センター

マテリアリティ 3  
環境に配慮した事業推進

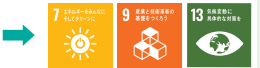
マテリアリティ 6  
働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進

## ニトリグループの取り組み事例（SDGsに繋がる取り組み）

### 輸送効率向上による環境負荷軽減

#### 商品パッケージのダウンサイジングによるCO2削減

貿易、輸送、配送などのあらゆる物流シーンでムダを省き効率化することで、環境にやさしい「グリーン物流」の実現に取り組んでいます。商品梱包のダウンサイジングや組立家具の構成比拡大を進め、コンテナやトラック1台あたりの積載率を増やし、物流過程におけるCO2排出量削減に繋がっています。例えばマットレスの梱包を約4分の1に圧縮することにより、コンテナやトラックの積載率が向上し、その分商品の移動に伴う必要コンテナ数・トラック台数も削減できます。ニトリグループ独自の特殊な圧縮技術を使用したマットレスの種類拡大と、販売数量増加の効果もあり、2020年度は年間約3,087tのCO2排出量を削減しました。ニトリグループはものづくりと物流を一体で考え、全体最適を追求することで、経済価値と環境価値の創出拡大に取り組んでいます。



→ 関連トピック：p34

#### スワップボディコンテナ導入による労働環境改善とCO2排出量削減



近年、長時間労働や高齢化によるドライバー不足が社会問題となっています。この問題は、ニトリグループの物流を担うホームロジスティクス社においても、事業継続に関わる重要課題と認識しています。その課題解決の手段として、トラックの積み荷部分を分離できるスワップボディコンテナを導入。これまでドライバーが行っていた荷物の積み下ろしを、倉庫内作業員が行えることで、ドライバーにとって最も作業負担の大きい積み下ろし作業の負担を軽減しました。加えて、長距離拠点間のトラック輸送において、1人のドライバーが連続して走行する距離と時間を短縮できることにより、労働環境の改善・働き方改革に繋がっています。また、このスワップボディコンテナを活用し、異業種三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の削減とドライバー作業負担を低減。トラック運航台数50%、CO2排出量年間約880t、ドライバーの積み下ろし時間年間12,450時間の削減を実現しました。このことが認められ、2020年12月「グリーン物流パートナーシップ会議優良事業者表彰」において「国土交通大臣賞」を三社共同で受賞することができました。



#### 国内物流拠点網の最適化



2025年までに、全国8拠点に自社物流センターの新設を計画しています。拠点間の移動回数や移動距離の削減が可能となり、モノの流れがよりスムーズに。お客様にスピーディーに商品をお届けできるだけでなく、物流コストの削減、従業員の労働環境向上、そしてCO2排出量削減という環境負荷軽減にも貢献します。



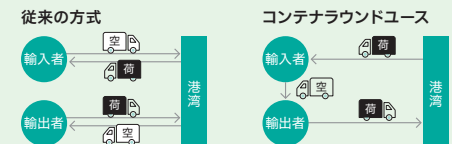
2021年5月に着工の北海道石狩市の新物流拠点

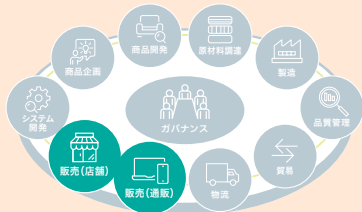
→ 関連トピック：p24

#### コンテナラウンドユースの拡大



荷下ろし後の輸入コンテナを輸出に利用するコンテナラウンドユースを拡大することで、2020年度は年間約3,200本を超えるコンテナを有効利用。年間約103tのCO2排出量削減に繋がっています。





## 店舗網拡大とO2O推進による お客様の便利で楽しい 買い物への貢献

### 課題認識と共有価値の創出

#### 社会課題



- 場所や時間にとらわれない買い方や、あらゆる地域の人々のニーズへ対応することが求められている
- 進む高齢化に対する小商圏化への期待

#### ニトリグループ



- リアルとネットのシームレス化
- 商圏人口の少ない地域や都市部などへの出店
- 誰でも気軽にコーディネートを楽しめる商品・売場づくり

#### 共有価値

##### お客様

- リアル店舗とネットを相互に利用できる便利な買い物が可能
- 住まいの豊かさでコーディネート楽しさを実感

##### 地域社会

- そこに暮らす人々と地域社会がより豊かに
- ニトリグループ
- お客様の来店頻度向上
- 買上客数増加

### ニトリグループの取り組み事例（SDGsに繋がる取り組み）

#### 住まいの豊かさを より多くの人々に



日々の暮らしに必要な商品を「いつでも・どこでも・誰でも」気軽に購入できるように「増え続ける客数こそ、社会貢献のバロメーター」と、私たちは考えています。2021年2月期末時点で店舗数は国内外合わせて722店舗。これまで出店が困難だった商圏人口10万人以下の地域や、都市部への出店も進めており、リアル店舗へのアクセシビリティを高めています。同時に、ECサイト「ニトリネット」では、取扱商品の拡大や、ニトリのコーディネートルームを360度観覧できるバーチャルショールームなど新サービス導入により、より便利な買い方を提案しています。お客様に支持される店づくりやサービスの充実により、コロナ禍の2020年度においても買上客数は前年比112.8%となり、より多くのお客様の住まいの豊かさに貢献することができました。今後も地域の「デスティネーションストア（そこにに行けば欲しいものがそろう店）」として、更なる店舗網拡大と共に、「リアルとネットのシームレス化」により、お客様の便利で楽しい買い物への貢献を拡大し続けます。



バーチャルショールーム

#### コーディネート みんなのものに



私たちは「誰でも気軽に・手軽にコーディネートを楽しめること」を目指しています。自分好みのコーディネートスタイルで商品を選ぶことができる。「色・柄・カタチ」が揃っており、誰でも自然にコーディネートが出来る。そして買いやすい価格で、沢山選べて楽しい。一このようにニトリの店舗・ECサイトでは、お客様の日常生活をワンランクアップする仕掛けを、たくさん散りばめています。これからも私たちは、お客様の大切な「おうち時間」に寄り添っていきます。



### 事業領域の 拡大による 新たな取り組み

ニトリグループは、  
お客様の様々なライフスタイルに対応し、  
住まいに関する包括的なサービスを提供する  
「ライフスタイル総合提案企業」を目指しています。

### カチタス 家価値プラス より多くの人々へ 「買いたい&住みたい」をお届け



#### 中古住宅買取再販市場販売戸数No.1 株式会社カチタスとの資本業務提携

カチタスは、地域に根差した全国100以上の拠点で自ら調査を行い、仕入れ、リフォームし、さらに販売まで一気通貫で行うことで、良質な住宅を低価格で提供している企業です。現在はオンラインで気軽に内覧の疑似体験ができるパノラマ画像に、さらにCGでニトリの家具を設置した「バーチャルホームステージング」を導入し、より臨場感と現実感のある家選びを支援する取り組みを行っています。お客様が入居後の生活をイメージしやすくなるだけでなく、住宅購入後のスムーズな新生活スタートを支援します。このような中古住宅の流通促進は、空き家問題といった社会課題の解決、地域活性化に繋がるだけでなく、環境負荷軽減にも寄与。新築住宅に比べて、中古住宅のCO<sub>2</sub>排出量は約1/4に抑制可能に、木材使用量は約1/7に抑制可能です。今後も、中古住宅市場の活性化により、持続可能なまちづくりに貢献していきます。

→ 詳細：カチタスESGレポート



※1 出所：「住宅の建設・改修・解体に起因するCO<sub>2</sub>排出量の2050年までの予測」表4 床面積当たりのCO<sub>2</sub>排出量より「戸建・木造」

※2 出所：林野庁「森林・林業・木材産業の現状と課題（2021年3月）」3.木材産業の現状と課題

※3 出所：2018年12月に施工した当社の標準的な物件のリフォーム実績

### Home's 事業を通じて社会に貢献 用土リサイクルの取り組み



島忠は、「全社員が生きて働き、事業を通じて社会に貢献する事」が大切だと考えています。社会・人・環境の調和と、持続可能な社会を目指し、ステークホルダーの皆様から信頼される企業であるために、法令遵守はもちろん誠実・公正でサステナビリティを重視した事業活動に取り組んでいきます。また、ESG課題の解決やSDGsに対しても様々な形で貢献します。その例として、島忠では「使用済用土」を回収し、製造元で設備している専用の機械を通し焼成・消毒殺菌したのちリサイクル用土として新しい土に生まれ変わらせる取り組みを行っています。この取り組みは、廃棄物削減と、循環型社会形成に寄与するだけでなく、「新しい土で植物を育てたいけれど、古い土の処分に困る」というお客様の「不平・不満・不便」の解消にも繋がります。

※本サービスは対象商品を購入されたお客様に限定したサービスです。

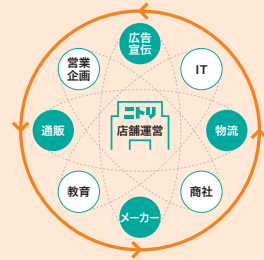
→ 詳細：島忠のサステナビリティ

## 人材育成

社会に貢献する真のスペシャリストの育成を目指し、幅広い領域の配転教育により人材力を高め、「多数精鋭」の組織づくりを実現します。

### 配転教育 ニトリ型スペシャリストが持続的成長の礎を築く

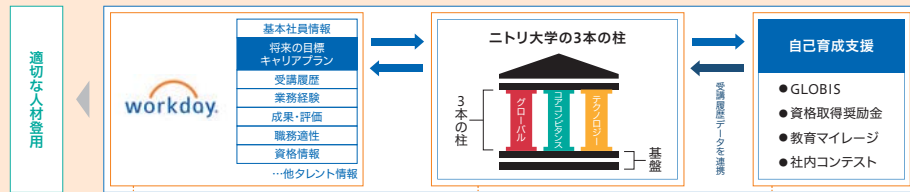
ニトリグループ独自のビジネスモデルである「製造物流IT小売業」を支えるのは、物事を総合的に考え、新しい価値を創造できるスペシャリストです。その育成のために、2～3年ごとに多様な職種を経験していく「配転教育」は欠かせません。一人ひとりが豊富な知識と幅広い経験を得るために考え出された、人材育成の基盤となる教育システムです。業界や職種の垣根を超えた課題解決を余儀なくされる今の時代に求められるのは、広範囲にわたる領域の知見を活かし、幾多の専門性を組み合わせてイノベーションを起こせる人材。ニトリグループは、配転教育によって個人が専門性の柱を増やし、広い視野から課題を解決に導ける「ニトリ型スペシャリスト」を数多く輩出しています。この強力な「多数精鋭」の組織を強みに、今後も持続的成長を目指します。



### 教育制度 ニトリグループの未来を支える自律した人材を育成

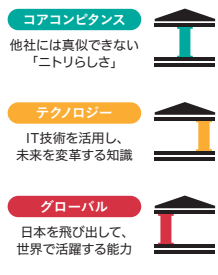
従業員教育は、社内の教育機関である「ニトリ大学」が中心となり実施。『「知の深化」と「知の探索」による「イノベーション創出人材」の育成を軸に据え、さまざまな学びの機会を従業員へ提供しています。

「知の深化」では、ニトリグループが大切にしている理念、知識、経験をより深く学びます。「知の探索」では、社員の飽くなき知的好奇心に応えるために、時代に即した最新技術、価値観、知識を反映したカリキュラムを用意しています。



#### Workdayの導入で、個人に寄り添った人材登用を実現

ニトリグループの社員は年に2回、自身が解決したい社会課題や30年後になりたい姿から逆算した「キャリアプラン」を会社へ提出します。それら個人のもつキャリア志向や学習履歴、経歴やスキルなどの人材情報は全て、人材プラットフォーム「Workday」に集約。テクノロジーの活用により膨大な情報を一元管理することで、個人に寄り添った最適な人材登用を実現しています。



#### 「個」の成長を後押しし、会社の成長へとつなげる

事業領域が拡大するなか、チェーンストア理論を中心としたこれまでの社内での学びに加え、経営の理論やデジタル知識などビジネススキルの重要性も高まっています。ニトリグループでは2019年から「グロービス学び放題」の永年プランを全社員に付与。知的好奇心の赴くままに知識を獲得できる環境を整備し、個人の成長を後押ししています。2020年度の、1か月あたりの社内の総学習時間は約5,000時間と、グロービス学び放題の活用が社員に浸透しつつあります。

### 研修制度 互いに教え合い、高め合う組織へ

ニトリグループの代表的な研修制度であるアメリカセミナーは、入社2年目で参加する「入門コース」から選抜式の「上級コース」まで様々なコースが存在し、毎年約1,200名が参加します。長年続くこのセミナーの目的は、「豊かな暮らし」を五感で体験し、会社のロマンを再認識すること。ニトリグループのロマンの原点であるアメリカの地で、大衆の暮らしを支えるチェーンストア企業の最新の取り組みや売場、商品を視察し、従業員は多くの気づきと学びを得ます。しかし、2020年度は新型コロナウイルスの影響でアメリカセミナーの全コースが中止。長期的かつ継続的な取り組みが不可欠な人材育成において、その教育の歩みを止めることがないよう、即座に国内での研修に切り替え、様々な研修を立ち上げました。



2019年度アメリカセミナーリーダーコースの様子

### 従業員に学びの機会を与え、その成長を後押しするための研修・取り組み

#### NCCS (ニトリカラーコーディネイトスクール)

約1年かけてインテリアコーディネーションの知識を学び、コーディネーションのプロを目指す、わが社の社内講座。パート・アルバイトを含む全従業員が受講できます。「コーディネートはセンスではない、ルールである。」という考えのもと、受講者はコーディネートの正しい知識を習得し、学んだ知識を「実務を想定した課題」を通してアウトプットしていきながら、お客様の要望に合わせてコーディネート提案をできるスキルを身につけます。基礎知識を学ぶ「基礎コース」、お客様の要望を踏まえたプランの提案を身につける「アドバイザーコース」など、スキルレベルにあわせて4つのコースを用意。NCCSの受講が商品部や法人事業部への配転に繋がる事も多く、キャリア構築の一助を担う重要な教育機会となっています。



#### ジョブシャドウイング研修

ジョブシャドウイングとは、受講者がさまざまな企業や組織の社員の「影」のように同行し、業務体験することで、将来の働き方や生き方を考えるキャリア教育のひとつ。2020年度は、入社4年目の社員70名が参加し、全10部署※が受け入れ部署として協力しました。本部部署の業務を実際に体験することで、受講者は座学では伝わりにくい業務のやりがいや楽しさを実感。さらに、実際に働く社員のそばで業務を体感することで、その難しさや意義までも理解でき、若手社員が自らのキャリアプランをより明確に描くことに繋がっています。



※商品部、組織開発室、品質業務改革室、内部統制室など

#### GCON (Global Communication Online at Nitori)

社員の語学力強化を目的とした、オンライン形式のビジネス会話講座です。ニトリグループの実務を想定したビジネス会話を身につけることで、社内のグローバルリテラシーの向上を目指します。講座内容やテキストはすべて、実際に業務に即した内容になるよう人材教育部が一から作り上げており、グローバルで活躍できる即戦力を育成する講座となっています。特徴は、社内の語学堪能な社員が講師を務めていること。これまでに26名の社員が講師として活躍しており、個人がスキルを活かせる場をつくることで、学び合い成長し合う文化の醸成に繋がっています。



#### 店舗デジタルサイネージ導入

安心して働ける職場環境づくりや、従業員のエンゲージメントの向上を目指し、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の従業員が視聴できる場所にモニターを設置し、会社の最新情報を配信。配信する情報は各部署から常時募ることで、偏りのないフレッシュな情報を配信できる体制となっています。新商品紹介動画などは、とても参考になったと声があがっています。



#### パート・アルバイト社員向けの研修

従業員全体の約9割を占めるパート・アルバイト社員は、ニトリグループを支える大切な人材です。パート・アルバイト社員が、業務を通してやりがいや成長を実感できるよう、様々な研修を設けています。特に、全国の店舗で働くパート・アルバイト社員の方に向けては、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、録画ではなくライブで実施。双方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。本部が一括して教育を担うことで、店舗ごとの教育の質と機会のバラつきを失くし、ニトリグループで働く全ての従業員が、成長する楽しさや業務へのやりがいを感じながら、安心して売場に立てるように、取り組んでいます。

研修例：新人教育/レジの操作方法/ソファの商品知識/カーテンの商品知識 など



## 社内表彰制度 成果を正に評価する仕組みが、改革を生み出す



個人・グループ・部署単位の取り組みや成果を会社全体で取り上げ、きちんと評価することで、従業員のモチベーションの向上とイノベーションの創出へと繋げていくため、さまざまな社内表彰制度やコンテストを開催しています。これらは、企業の活性化はもちろん、隠れた能力の発掘や優秀な人材の発見など、組織として発展していく上でも大きな役割を果たしています。

### ニトリグループの社内表彰制度・コンテスト

#### 社長賞（年間表彰／四半期表彰）

グループ全体や各部署の課題に対し、その解決に向けた改善・改革活動に取り組み、経費削減・利益向上などの成果をあげたグループを表彰。取り組み内容や成果の大きさによって、金賞・銀賞・銅賞・特別賞を授与し、それぞれに応じた賞金を贈呈します。受賞グループは四半期ごとに開催される表彰式で発表され、特に年間表彰は経営方針説明会で授賞式を実施し、その成果を社内へと発信しています。



2020年度年間表彰：総エントリー数 70件／受賞チーム 30件

#### NWC（Nitori World Circle）

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15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おこなわれ、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。最優秀賞を受賞したサークルは、7日間のベトナムセミナーへの参加が約束されており、成長意欲のある若手が多く参加しています。



※コロナ禍の影響で2020年のベトナムセミナーは実施なし

2019年NWC:エントリー 341サークル

2020年NWC:エントリー 415サークル

→ 関連トピック：p37-38

#### コーディネートコンテスト

自慢の自宅写真を投稿し、こだわりのコーディネートに競う、ニトリグループ全従業員参加型のコンテスト。ニトリグループは、お客様へコーディネートされた暮らしの豊かさを広めていくことを目指します。そのため、まずは従業員に実生活空間のなかでコーディネート表現し、その楽しさを体感してもらう目的で、2019年から年1回開催しています。2020年は470件もの応募が集まり、受賞者は表彰式での発表とインセンティブとしてニトリ商品券が贈られました。



2020年度トータルコーディネート部門 最優秀賞

#### 接客コンテスト

従業員のレベルアップとモチベーションアップの場として、2017年よりスタート。従業員同士が互いに支え合い、高め合う企業を目指して、毎年開催しています。お客様へ感謝を伝えるための接客を身に付け、洗練させていくとともに、ホスピタリティの大切さを感じてもらうこともコンテストの重要な目的です。全国の社員、パート・アルバイト社員が、その垣根なく接客スキルやコミュニケーション力を披露し合い、優勝者を決定します。立場や環境に関わらず、全員に平等にチャンスが与えられ、成長できることがニトリグループの強さへと繋がっています。



2020年：参加者 総勢 約18,000名

## 働く環境整備

私たちは、職場の安全確保に努めるとともに、ニトリグループで働くすべての人々が健康で働きやすい職場環境を目指します。

### 健康経営が、未来をつくる



ニトリグループでは、従業員一人ひとりの心身の健康こそが企業の成長に欠かせないと考え、従業員とその家族の健康維持・増進に積極的に取り組んでいます。2013年に企業独自の「ニトリ健康保険組合」を設立し、2016年には「健康経営宣言」を行いました。グループのロマンとビジョンの達成と従業員の自己実現のため、会社、労働組合、健康保険組合が一体となって取り組みを続けています。その結果、2021年に5回目となる「健康経営優良法人～ホワイト500～」の認定を受けました。



### ニトリグループの主な取り組み

#### ハラスメント防止対策

- ハラスメント防止規定の制定
- 各種相談窓口の設置、自己申告制度の整備
- 労務管理コンテンツの制作
- 管理者向けのコミュニケーション実践型研修実施



#### ウェルネスの推進

- 社内研修での健康教育プログラムの実施
- メンタル疾患予防教育及びセルフケア対策本の制作・配布
- 異業種企業6社・健康保険組合と協業し、オリジナル女性健康冊子を制作。女性社員約7,100名へ配布



#### 健康増進イベント

- 健診チャレンジ
- チーム対抗方式によるウォーキングキャンペーン

#### 労務管理

- 外部講師による労務管理セミナー（年4回開催）
- 労務管理に関わる動画学習コンテンツの配信

## ダイバーシティ

ニトリグループは、従業員一人ひとりの人権を尊重し、職場におけるあらゆるコミュニケーションにおいて、多様性が損なわれないように調和を図ります。

### 多様性を尊重する文化・一人ひとりが輝ける環境づくり



ニトリグループでは、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。結婚や出産、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生まれ、企業成長にも繋がると考えています。特に女性の活躍支援には力を入れており、例えば、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。毎回、年齢や立場の違う全国の女性社員が参加し、ワークライフバランスやキャリアプランについてのディスカッションや、働き方についての意見交換を行っています。この場で出た意見が、会社への提言として次の施策につながることも多く、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。



キャリア支援セミナーの様子

### 仕事とプライベートの両立こそ生産性向上の鍵



結婚や出産、育児、介護、傷病など従業員が個人の事情にあわせて多様な働き方を選択できるよう、制度の拡充に取り組んでいます。また、制度を活用しやすい風土づくりに向けて、両立支援制度の概要や利用方法をまとめたガイドブックを全社員へ配布し、マネジャー層を対象としたセミナーも実施しています。

私たちは、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、残業抑制に向けて、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、月間30時間を超えるペースで残業している本人・管理者に対し人事労務部から案内をおこない、また月間45時間を超えた場合には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。

その他、ワークスタイルの変革に伴い、業務生産性向上を目的に2016年に短時間勤務者向けの在宅勤務制度、2018年にテレワーク制度を導入しました。これら継続的な取り組みが評価され、第5回ホワイト企業アワードにおいて、最優秀賞を受賞しました。



## 新卒採用 学生に寄り添い、「夢」への一步を支えたい



#### 新卒採用

ニトリグループの採用フィロソフィは「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年目のリクルーターが一歩ひとりに寄り添い、入社までをサポートします。また、2020年度は、コロナ禍の下、オンラインを活用して採用活動を継続。会社説明会には延べ19,000名以上が参加するなど、多くの学生と向き合い、採用人数を減らすことなく終えることができました。

→ 「マイナビ×日経新聞2022年卒大学生対象人気企業ランキング」文系総合5位、理系総合13位

#### 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。世界を舞台に活躍する人材を求めて、海外採用にも力を入れています。これまで、海外の合同説明会に参加してリクルーター自ら現地でも人材の発掘に努めてきましたが、2020年はコロナ禍の影響で各イベントが中止。そのため、海外の大学や学生団体との直接交渉を行うことで、オンラインの合同説明会に参加して採用活動を継続しました。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。2020年度は29,000名がニトリグループのインターンシップへ参加。就職活動を始めた学生の最初のステップとして、有益でありたいと考えています。

→ 楽天みんな就インターン人気企業ランキング（22年卒学生会員対象）1位



オンライン説明会には社長である白井も参加

## 地域貢献活動

### 「みらいIT人材」の育成



デジタル技術やデータ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」の育成を目指して、2019年7月に札幌市、北海道大学とニトリホールディングスにて連携協定を締結しました。さらに、この取組を北海道全域に拡充・強化するため、2021年3月に北海道が加わり、四者が連携して、小中学生、高校生、大学・大学院生までの各段階に向けた人材育成を展開しています。北海道大学に設置された「ニトリみらい社会デザイン講座」では、ニトリが提供したデータと課題を用いた公募型の研究や、実店舗を活用した最先端の研究が行われ、研究成果は論文や学会で発表されるなど、実践的な人材育成も行われています。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、さらには世界の架け橋ともなっていくことを目指して取組を進めています。



### 似鳥国際奨学財団



似鳥国際奨学財団は、「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恩返しをしたい」という思いから、ニトリ創業者である似鳥昭雄が私財を寄附し、2005年3月に設立。世界各国の友好親善と人材育成に寄与する為、返済不要の給付型奨学金事業を行っています。これまでに43の国と地域、延べ7,040名の学生さんを支援してきました。また、交流会や勉強会などのイベントを開催し、奨学生が国や年代を越えて交流できる場を多く設けています。ご来賓をはじめ、OB・OGからのアドバイスや、仲間のスピーチに刺激を受けることで、奨学生一人ひとりが成長できる貴重な機会となっています。今後も国内外問わずさまざまな方たちで支援の輪を拡大していきます。



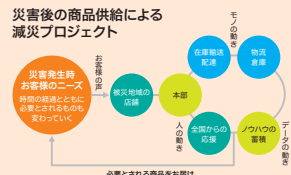
→ 詳細：公益財団法人 似鳥国際奨学財団 公式サイト

### 減災対策プロジェクト・災害支援



ニトリグループは生活用品を取り扱う社会インフラ企業として、災害発生時、被災エリアのお客様が必要とされる商品を提供し、被災者の生活を支える役割を担っています。被災発生時、被災者の生活を支えるために、被災地の店舗を最短で復旧させるためのノウハウづくりと、被災後に需要が高まる商品の供給体制づくりを並行して進める「未来の減災対策プロジェクト」を実施しています。また、実際に各地で発生した地震や豪雨などの自然災害に対して、国や地方自治体からの要請に基づき、避難所や仮設住宅への緊急支援物資の調達・配送をグループ一丸となり積極的に行っています。今後も国内外問わず、必要に応じた支援を実施していきます。

→ これまでの災害支援：ニトリホールディングスサイト



### 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・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。ニトリとの共同事業として、これまで公共性・公益性が高く、地域への貢献が期待できる活動や、植樹活動に対して支援を行ってきました（植樹実績：累計500万本を超える植樹活動に支援）。また、ニトリで運営していた北海道小樽市の美術館群「小樽芸術村」の事業運営を2020年10月に引き継ぎ、同財団での公益事業として開始（2019年度は年間25万人以上のお客様が来場）。今後も同財団とともに観光発展への寄与と、歴史的建造物や優れた美術品など文化資源の保護・活用を目的とした活動を推進・拡大していきます。

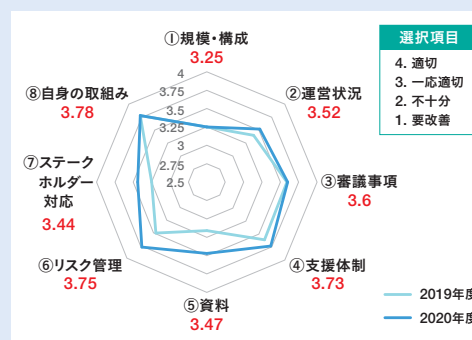


※2021年5月には「小樽芸術村」を中心とした小樽運河地区の文化観光を推進する拠点計画が、文化庁の補助事業として認定されました。

## コーポレート・ガバナンス

当社は、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付けており、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、すべ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

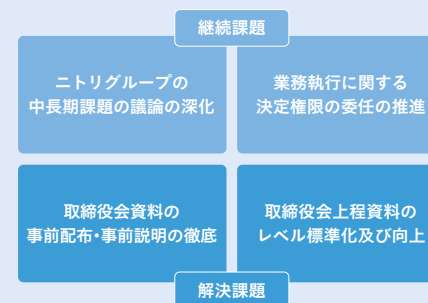


当社取締役会は、2020年度の実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認いたしました。また、アンケート形式による各取締役の評価をもとに、個別のインタビューを実施の上、結果について取締役会にて、取締役会の機能向上に向けた討議を実施致しました。

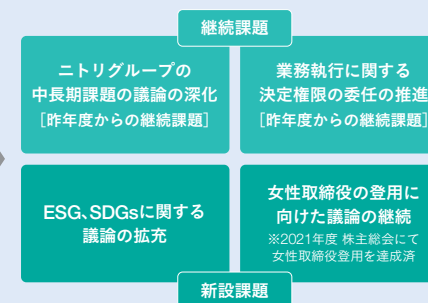
#### アンケートの評価カテゴリ

- 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 自身の取組み

#### 2020年度の実効性



#### 2021年度取締役会の優先課題



上記の実効性評価を踏まえ、当社取締役会の現状と将来につき、当社社外取締役のインタビューを掲載しております。

## 社外取締役対談 ① (監査等委員以外の社外取締役)



ニトリグループの取締役会の特徴や、ニトリグループの持続的成長をテーマに、監査等委員以外の社外取締役である榊原定征取締役、宮内義彦取締役、吉澤尚子取締役（新任）の3名による対談を実施しました（司会進行は、執行役員法務室長の青谷賢一郎が担当いたしました）。

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対談中はマスクを着用し、写真撮影時のみマスクを外しております。

### 取締役会の実効性向上に向けて

当社取締役に出席して感じていらっしゃる  
当社取締役会の特徴について、お聞かせください。

榊原：社外取締役として就任し、ちょうど2年が経過しました。その中で感じている外形的な特徴は、非常に客観的かつ先進的な取締役会であるという点です。構成員に占める独立社外取締役の割合は4割を超えており、また、スキルマトリクスにもあるように、社外取締役のスキルも非常にバランスの取れた構成となっています。運営面に関しても、社外取締役を中心に活発な意見が交わされ、本当の意味の取締役会になっていると感じています。似鳥会長はオーナー経営者ですが、社外取締役の意見や指摘にいつも耳を傾けていて、真摯にスピード感を持って経営に反映いただけており、この点が他の創業会社にはない特徴だと感じています。私は業務執行取締役を監督する立場として「株主目線」「社会目線」で発言することを意識しています。それに対し、業務執行取締役はとても真摯に受け止めて対応、改善をしているのがよくわかります。私が就任した当時は、取締役会議題の選定も細かい執行案件が多かったのですが、最近は経営戦略、事業戦略といった案件がメインになってきています。戦略性を重視し、長期

的な目で実質的な経営戦略を考え、株主目線も加えて熱心に議論できる場になんて変わっていると実感しています。

宮内：私は就任して1年が経過し2年目になります。コーポレート・ガバナンスの視点からお話すると、ガバナンスの本質的な目的は「企業が中長期的に価値創造をし続けることに寄与すること」と考えています。その担い手が業務執行取締役であり、その業務執行取締役がきちんと目的・目標に向かっていくかを監督するのが取締役会の役割といえます。そこで私は、マーケットの代表として社外視点でモニタリングすることを重視しています。当社の取締役会は、想像していた以上に早く良い方向に進んでいます。まだ発展途上の面はあるにせよ、私自身の十数社の企業の社外取締役の経験を踏まえても、当社の取締役会は、いわば「アクラス」の道を歩みつつあると感じています。創業トップである似鳥会長も、社外取締役の意見に謙虚に耳を傾けており、いつの間にか我々の意見をよく考え取り入れてくれている点には、大変感銘を受けています。企業経営者としての経験がある榊原取締役や私からすると、当社の取締役会は経営戦略のような大きなテーマを議論する方向へ進んでおり、今後がとても楽しみです。

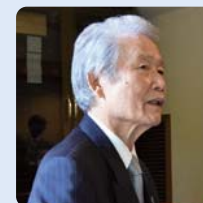
吉澤：人生で初めて、上場企業の取締役会の構成員となりました。当社の取締役に出席させていただいて、私自身大変勉強になっています。これまで経験した国内企業の取締役会では、多くの場合、事業戦略を議論する機会はあまりありませんでした。それに対して、海外ベンチャーの取締役会は非常に戦略的で、取締役のスキルに応じて、それぞれ専門的なプロの立場から議論を展開しているという印象を持っています。参加する前は正直、当社の取締役会も前者のような雰囲気なのかと思っておりましたが、出席してみても印象はまさしく後者です。しっかりと戦略を議論できる取締役会となり、とても素晴らしいと感じています。

株主総会において女性の取締役が2名選任されました。  
女性の視点が加わり、今後どのような変化を期待しているか、お聞かせください。

榊原：女性取締役が2名加わったことは、大きな改革だと捉えています。女性が増えることで、取締役会の雰囲気はガラッと変わり、新たな視点の意見が出るなど、発言の内容・質が全然違ってきます。また、当社の扱う商品のような消費財の場合、購買の決定権は多くの場合女性にありますから（笑）、女性目線の経営戦略は不可欠ですね。また、ダイバーシティの意味合いでも、もう一人ぐらい女性は加わってもいいのではないのでしょうか。多様性という意味では、今後、外国人の取締役が入ってもいいと思います。

宮内：私は「ダイバーシティ＝バラエティ」と考えています。女性だから、女性代表として発言する、男性だから、男性代表として発言をするわけではないですね。ダイバーシティと言って、性別や国籍で区切って考えるのではなく、様々な背景やスキルを持った方々がバラエティをもって議論をしていくことが、次のステップとして大事だと思っています。

取締役にいてご自身がどのような観点から  
ご指摘・ご意見しているかについて、お聞かせください。



ニトリグループ社外取締役  
榊原 定征

榊原：先程も申し上げましたが「株主目線」「社会目線」で監督・発言しています。社外取締役には1.0世代、2.0世代、3.0世代の3つの世代があります。1.0世代は、いわゆるお友達同士の繋がりでの延長線の

ような体制です。2.0世代は、いわゆるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスを意識して経営を監視をする体制で、今の日本社会は2.0世代であると考えています。そして3.0世代は、2.0世代に加えて、経営戦略について助言をするだけでなく参画していく体制です。私は、自身の企業経営の経験から経営戦略について3.0世代の視点から議論できるよう発言をしています。よりよい経営戦略の策定のためにも、社外取締役としてメスを入れることを意識しています。

宮内：現在の業務執行取締役は、とても仕事熱心で、仕事が速く、理解度も高く、とてもいいチームだと感じています。それが継続されることが大事です。その視点でモニタリングしていきたいと思っています。

ご自身の取締役にける発言により、  
審議の結果が変化しと感じたことや、  
業務執行や取締役会運営が良くなったと感じたことは  
ありますか。お聞かせください。

榊原：当社の取締役会はまだ発展途上ではあるものの、この2年だけでも大きく進化したと感じています。私を含め社外取締役の意見も真摯に受け止められていて、例えば、中長期戦略については議論の時間を多く設けるべきといった発言は、きちんと取り上げていただきました。対応は非常に速いと感じています。

宮内：社外取締役が意見を述べて、それに対して業務執行取締役が真剣に考えプランを出す。例えばその内容が実現しなくても、意見を述べることで社外取締役の務めを果たしたことになります。当社の業務執行取締役に対しては、意見を述べたことは必ず真剣に議論してもらえらるだろうという信頼感があります。そういう意味で、私が当社の社外取締役であることの意味があると感じています。

### 当社の持続的な成長と企業価値向上に向けて

デジタルトランスフォーメーション(DX)を  
中長期的に社内で推進していくための  
注意点について、お聞かせください。

榊原：DXは日本のみならず全世界共通のキーワードです。ただ、日本社会においてはDX=ITだと短絡的に結びつけて考えている企業が多いように思います。しかしながら、ITやAIというのは手段であり、本質は別のところにあります。それは「ビジネス」と「業務」の改革です。DX時代の当社の「ビジネス」の改革に加え、各ビジネスを構成する店舗運営、商品構成など全ての



ニトリグループ社外取締役  
宮内 義彦

「業務」の改革を行うものです。DXとは経営戦略そのものと考え、社内にDXの専門組織をつくり、ハード面の構築だけではなく、どのように新しいニトリグループを作っていくのか、社外取締役の意見も取り入れながら検討

していくべきだと思います。

**宮内：**当社の主要なビジネスモデルにDXをどう取り入れていくのか、結び付けていくのかを考えるべきです。DXをうまく利用することで業態をいい方向に変化させていけるかもしれない。そのためには、その変化を見極められる経営能力を持った人材が必要で、そのような人材を育成すべきだと考えています。

**吉澤：**DXを推進するにあたり3つの壁があると考えています。1点目は「アイデアの壁」、2点目は「投資判断の壁」、3点目は「実行の壁」です。私自身、企業に対してDXの話をする機会が多いのですが、失敗する原因の多くはアイデアの質が低いことです。DX推進においては通常まずPOC（Proof of Concept：概念実証）を実施しますが、これが約20%しか成功しません。もっと低いかもしれません。それを踏まえると、少なくともPOCの段階で5倍の効果が出ないと意味のある投資にならないのが現実です。そう考えると最初に質の高いアイデアをどれだけ出すのが重要になってきます。次の失敗パターンは、人を巻き込めないことです。企業においては、人や部署ごとに、思っていることや、やりたいことが違います。しかし、DX推進にあたっては、全社が同じ理解のもとで推進していくことが重要になります。DXは顧客に付加価値を提供するためのビジネス改革であり、そして、それを継続できる組織や企業文化をつくることですので、全社を巻き込むことが必要であると考えています。次の失敗パターンは課題解決策の質の低さです。例えば、ある課題に対して最初に「AIを用いて解決したい」と手段ありきで考えるなら、発想自体が間違っています。AIは単なる手段であり、課題解決のためには他の要素や選択肢が多くあります。そこを考えないことがダメなのです。これらの失敗をしないために重要なことは、DXに対する経営のコミットメントと、従業員の共通の理解です。そしてアイデアを出す際には外部の多様な意見も入れるなどダイバーシティも重要です。内部にいとる当たり前じゃないことを当たり前に思ってしまうためです。

## ESG・SDGsとニトリグループの持続的成長をどう結び付け、バランスをとっていくべきかについて、お聞かせください。

**榊原：**ESG・SDGsというのはここ1～2年で経営の最優先課題であると世界的に認識されるようになりました。今までのように漠然とした考えのもとで取り組むのではなく、会社の重要課題として取り組み、そのうえで事業が成り立つという認識を持つべきです。2050年の「ゼロカーボン」に向けた取り組みや、人権問題への対応など、世界的な大きな流れの中で、企業として方針、位置づけを示していかなければ生き残れません。まさに分岐点であり、会社としての指針が重要になってきます。

**宮内：**私も急速な変化を感じています。ESG評価機関などの評価に関しては、当面は及第点を取ることを目指すことでやむを得ないと思っていますが、将来的には実効性を伴う形で評価を上げていかなければなりません。今後、企業活動に対して社会的にも、政治的にも、ますます外部の圧力がかかってくるからです。将来はESG・SDGsにおいてもリーディングカンパニーとしてトップ群を目指すべきです。避けては通れない途だと思います。

**吉澤：**持続的成長の原資は株主の提供資金であることを考えると、現在の機関投資家等の株主の最大の関心事は環境問題であり、特に気候変動に対して厚く対応していくことが重要だと思います。当社の統合報告書を見てわかりますが、環境課題に対する取り組みは大変進歩しています。ただ、事業が拡大していくと、例えば、物流拠点や店舗の数が増え、ルートの組合せが膨大になるために、物流のルートの効率化が今のシステムでは対応できなくなる可能性があります。そのために新しいテクノロジーを今から検討するなど、常に一歩先を見据えた取り組みをしていくべきだと思います。

## グローバル化に向けた課題について、お考えをお聞かせください。

**榊原：**当社のグローバル展開の姿はまだまだ十分でない認識です。ロマン・ビジョンの達成のためにはグローバル事業の成長は必須であり、今のままのやり方では間に合いません。



ニトリグループ社外取締役  
吉澤 尚子(新任)

組織一つにしても、社内でグローバル展開に向けた専門組織を作るべきです。海外戦略というのは高度なスキルが要求される一種の専門分野であり、それに集中して取り組む組織と海外拠点の整備が必要です。確かに海外展開は困難を伴いますので、国内から海外事業をコントロールしようとする考えではなく、現地で骨を埋めるくらいの人材がいてやっと芽が出てくるものだと考えています。当社はグローバル展開のスタートラインに立ったばかりです。海外戦略を考えられる専門人材を育成して、社外取締役との意見交換も含めてもっと議論しながら、先行投資をしていくべきだと思います。

**宮内：**10年先のビジョンをもとに会社全体が一つの方向に向かっているのは大変素晴らしいことです。これまでの当社のビジネスモデルを見てみると、新規の商品・サービスには手を出さず、祖業の家具・ホームファッションという商売に集中し、それで多店舗化をして成功を収めてきました。そして、国内のリーディングカンパニーになった現時点で、新規の業態やサービスの市場への進出と、海外という新規の地域への進出という、意欲的に難しいことを同時にやろうとしています。この二つはどちらもノウハウが必要であり、これを進めるにあたって当社に一番欠けているのは「人材」だと考えています。中核となる人材をどう育てていくか真剣にかつ深刻に議論していくべきです。小売・サービス業で他がやったことのない前代未聞のことをやるうとしているわけです。日本で素晴らしい小売・サービス業はたくさんありますが、海外での成功例はあまりありません。そこに、ニトリ流で切り込んでいくことは非常に楽しみであり、期待しています。そのためにも、スピード感を持って議論を重ね、実行に移していく必要があります。

**吉澤：**自身の経験から言うと、海外の拠点が大きくなっていくと、そこに対してどうガバナンスを効かせていくかという問題が発生してきます。ある部分につい

ては、市場をよく知る現地に任せることは重要ですが、ニトリグループとしてグローバルに一つの方向性を持っていく必要が生じた場合、非常に難しいポイントとなります。具体的に言うと人事評価や管理会計をどう展開していくのか、検討が必要です。現地の考え方を踏まえた制度設計が重要になってきます。もう一つはやはり人材です。海外でのマネジメントは早期から経験を積んでいないと一朝一夕ではできません。当社が人材育成に力を入れていることは十分理解していますが、それぞれの国・地域にあったマネジメントができる人間をどう育てていくか、若いうちから取り組んでいくことが重要です。

## 当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、お考えをお聞かせください。

**榊原：**取締役会の重要な役割の一つは、次世代の経営者を選ぶことです。極端に言えば、経営トップの交代を主導するのも、私たち社外取締役の重要な役目です。当社は任意の指名・報酬委員会を設置していますが、そこでどのような議論がなされているか、取締役会場できちんと共有すべきです。また、重要課題や戦略に関しては、取締役会で議論するだけではなく、別途、社外取締役のみで構成する意見交換会などがあるのもいいのではないのでしょうか。

**宮内：**日本式の会社法の中で、日本式の優等生になるのではなく、海外の先進的な企業を目指していくべきだと思います。また、将来的には指名委員会等設置会社への機関変更も視野に入れるべきではないでしょうか。執行案件は業務執行取締役への委任が進んでいますが、報告事項についても、月次報告などは業務執行取締役により一層権限委譲し、中長期的な議題に対してよりダイナミックに議論できるような体制にできれば素晴らしいことだと考えています。



## 社外取締役対談 ② (監査等委員である社外取締役)



ニトリグループの取締役会の実効性評価や、ニトリグループの持続的成長をテーマに、監査等委員である社外取締役の安藤隆春取締役、鈴木和宏取締役、立岡恒良取締役の3名による対談を実施しました（司会進行は、執行役員法務室長の青谷賢一郎が担当いたしました）。

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対談中はマスクを着用し、写真撮影時のみマスクを外しております。

### 取締役会の実効性向上に向けて

当社では取締役会の実効性評価において、執行案件の決定を業務執行取締役に委任する範囲を拡大し、取締役会においては中長期的な戦略の議論にシフトするという目標に取り組んできました。その成果を感じているか、また、取り上げるべき議案のテーマは適切と感じているかお聞かせください。

安藤：業務執行取締役への委任の拡大と、中長期的な戦略の議論へのシフトは段階的に進んでいる印象を持っており、良い方向性だと感じています。ただし、注意点として、店舗などの現場で起きているちょっとした変化・課題が、中長期的な課題を先取りしている場合があるので、テーマを絞りすぎず、中長期的な戦略の議論の中でも現場における変化・課題はテーマとして取り上げてほしいと感じています。また、そういう視点を忘れないでほしいですね。

鈴木：業務執行取締役への委任の拡大により、細かい議論から中長期的な議論へシフトできていると感じています。

立岡：個々の出店などの案件を審議するマネジメントスタイルから横断的な課題を議論するモニタリングス

タイルに着実に変わってきていると感じています。今後、2032年の目標達成に向けては、家具とHFAのオーガニックな成長のみでは限界があるので、環境変化を踏まえた中長期的な戦略の議論が必要と考えています。

### 今後取り上げるべき(拡大すべき)と考える議案のテーマについて、お聞かせください。

安藤：アメリカや中国ではオンライン・オフラインの融合が日本よりはるかに進んでおり、日本国内においても他業界・業種への進出の垣根が低くなっています。また、色々な業態に挑戦する企業も出現し、競合するところが増えています。このような中、取締役会の中で、国内外の先進的な小売業の最新動向を紹介し、対抗策を打たない場合には当社にどのようなリスクが生じるのか、テーマとして議論すべきではないでしょうか。また、当社グループの一員となった株式会社ニトリに関しては、中長期的にどのように融合シナジーを出していくのか、議論に取り入れていくべきです。

鈴木：当社のロマンとビジョンを達成するためにどのような方向性で事業展開していくのか、議論が必要です。既存の業態はもちろんのこと、Nプラスのようなアパレル業界や、ニトリダイニングのような飲食業といった新

業態への進出に関する議論や、海外への事業展開、特に中国・ASEAN諸国などアジアに対する展開については方向性を議論する必要があると感じています。

立岡：大きな枠組みで今後議論すべきことが4点あると考えています。まず1点目は「海外戦略」です。中国については、意図的に出店スピードを落として立ち止まっていた現状から次のステップに進みつつありますが、他地域についても中国での学習を踏まえて、今後の戦略について議論すべきです。2点目は「従来型の業態の強化と事業領域の拡大」で、当社の強みを活かしつつ、株式会社ニトリのホームセンター事業やNプラスのアパレル事業といった新たな事業領域へのアプローチの仕方についても議論すべきです。3点目は「デジタルトランスフォーメーション（DX）」です。O2Oをよりシームレスに推進していくことは必須の流れであり、CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）をしっかりと、顧客満足度を高めるために、どのような施策を講じていくのか議論すべきです。4点目は「財務戦略」で、M&Aや大型投資をする中で、中長期的なキャッシュフローの在り方についての議論が必要だと思います。

### 株主総会において女性の取締役が2名選任されました。女性の視点が加わり、取締役会がどう変化するかについて、お聞かせください。

安藤：当社の顧客層は女性が多いからこそ、経営に女性の視点が加わり取締役会の議論の中で意見をいただけることは、良い効果があると期待しています。また、社内の女性取締役（安孫子取締役）が誕生したことで、多くの女性社員の励みになると感じています。

鈴木：社内取締役として女性のプロパー従業員を選任したことは非常に大きいですね。当社で働く女性社員のモチベーションに繋がると思います。また、当社の商品は家具を含めて家庭商品が多いので、やはり女性視点での意見が取締役会に反映されるといい効果があるのではないのでしょうか。単に多様性を高めるだけではなく、当社の業態戦略にも寄与する適切な選任であったと考えています。

立岡：女性購買層の視点というお二人のご指摘に加えて、アフターコロナの変化を見据えて、消費者嗜好の変化に対する感度の高い若い世代（当社の購買層



ニトリグループ社外取締役  
監査等委員  
安藤 隆春

に近い世代）の視点が取締役会に加わったことで、議論が活性化することを期待しています。新任の安孫子取締役（社内）は、人材育成・研修・コーディネートに関して、吉澤取締役（社外）は、DX・ITに関して高い知見と感性を持っているので、女性視点だけではなく、それぞれのお方の持つ専門的なスキルの発揮にも期待しています。

### 取締役会においてご自身がどのような観点からご指摘・ご意見しているかについて、お聞かせください。

安藤：1点目は「消費者」の視点です。多くのお客様に住まいの豊かさを感じられるものを提供できているかという視点は常に持っています。絶えず新しい魅力のある商品を提供し続けているかをチェックポイントにしており、時間があれば競合他社の店舗を見て新しい業態はどうなっているかを参考にしています。2点目は「当社がこれからもずっと成長し続けていけるか」という視点で、当社がこれまでの成功体験に寄りかかりすぎて改革を躊躇していないかを見ています。3点目は「危機管理」の視点です。不祥事発生時等における危機管理の視点はもちろんのこと、会社経営全般のリスクを絶えず考え、将来を見据え、表面化していない問題点からリスク発生を予防する観点から発言しています。

鈴木：当社には多様な取締役が揃っていると考えており、議論も活発で取締役会の実効性は高く評価しています。それぞれの取締役からは、自身の経験や視点に基づき客観的な意見が出ていますが、私自身は、コンプライアンスやガバナンスの観点から意見を述べたいと思っています。当社は創業会社であり、似島会長のカリスマ性で成長を続けてきた会社であるが故に、社内取締役からは反対意見を自由に述べづらい環境にあるのではないかと考えています。こういった環境では社外取締役が自由に発言できることが非常に重要であり、私自身も実践しています。実際、似島会長にもきっちり意見が言える環境となっており、まさに、実効性のある取締役会だと感じています。

立岡：自らの取締役会の中での特色は、経済官庁での職務経験なので、日本経済・産業の構造変化や企業統治改革、エネルギー・環境の問題、中国政策などに関わった経験を背景に議論に参加しています。同時に、取締役の最も大きなミッションである「企業価値の持続的な向上」を実現するためには、サステナビリティ（持続可能性）が鍵であると考えています。サステナビリティを自分なりに言い換えると「外部環境が激しく変化していく中でも、常に消費者に必要とされ続ける



存在であること」と捉えており、この視点は常に意識するようにしています。また、議論に際しては「理解と緊張感」を心掛けており、当社の企業文化やユニークなビジネスモデルである「製造物流IT小売業」の実態を深く理解すると同時に、案件

や事象に対して、自分の常識に照らして感じる違和感を大事にしています。当社に対する理解を深めること、経営に対して一定の緊張感を保つことのバランスが大事だという心構えて臨んでいます。

当社の持続的な成長と企業価値向上に向けて

グローバル化を推進、海外へ進出していくにあたっての  
リスクについて、お考えをお聞かせください。

**安藤：**グローバル進出は黒字化まで時間がかかる上、過去の投資額がもったいなく感じて撤退しづらくなる企業が多いです。そうならないように、撤退または一度立ち止まるといった方針を見直すタイミングを予め決めておいたほうが良いかと思います。また、今後の進出予定に合わせて、戦略的にグローバルに通用する人材の育成を準備しておくべきです。更に重要なことは、事前に、徹底的に現地のマーケティングをすることですね。

**鈴木：**当社の国内における成長余地はまだあるものの、今後の海外進出は不可避であり、特に中国並びにASEAN諸国への進出は重要であると考えています。中国や台湾は出店経験がありノウハウが蓄積されているものの、ASEAN諸国や欧州などの出店したことのない新しい地域に関しては、進出国の国内事情・政治経済・生活状況・対日感情などを十分把握しつつ対策を立てることが重要であり、物流網やITの構築なども含めて総合的に進出計画を立てるべきです。例えば、中国の出店を加速させるときには、中堅幹部の人材育成が鍵を握りますし、欧州・ASEAN諸国に出店する際には、まずは必要なスキルの把握や現地従業員の育成など、人材教育のシステムを確立しないと十分な成果を得ることは難しくなってきます。現地サプライヤーとの取引も、SDGsの観点を含めながら、各国・地域の情勢の情報収集をしていく必要があると感じています。

**矢田**：海外展開に当たって、どの地域を攻めるのかという方針の検討と同時に、当社のブランドイメージやコーポレートアイデンティティをどう構築していくのかを考える必要があります。アジアに留まっている限りは今の延長線でもいいかもしれませんが、価値観が大きく違う欧米への進出の際には議論が必要になると思います。また、商品の標準化・共通化は効率化につながりますが、地域によってテストやマーケットの違いがあるためローカライズが必要な部分もあり、標準化・共通化とローカライズのバランスを試行錯誤していく必要があります。皆さんが指摘されるように、最大の課題は「人材」です。特に中国での経験で学習したように、高速出店のフェーズに入る際に、人材の能力と出店計画のミスマッチを起こさない仕組みが必要だと考えます。また、新たな地域へ展開する際には、標準化されたITインフラ・業務インフラなどの業務基盤があることが重要ですので、出店と並行してしっかりと戦略を立てていく必要があります。各地域におけるサプライチェーンの構築については、各国・地域のリスクを踏まえて、チェーンの強靱さ（レジリエンス）を確保することが重要です。地政学リスクや情勢に対する感度を、システムティックに、常態的に把握する体制を構築すべきです。

ESG、SDGsの観点から、  
働きがいのある職場環境づくりとダイバーシティの  
推進について、お考えをお聞かせください。

**安藤**：働きがいのある職場環境づくりについては、ハードの側面でいえば、DXを推進してテレワークを拡大したり、サテライトオフィスが利用できる環境の整備が必要だと思いますが、本質的には、ソフトの面、すなわち、「人」が大切です。幹部の教育をさらに充実させて、部下の士気を高められる人望のある幹部を養成することが、物理的な環境を整えるよりも働きがいに繋がるかと考えています。

**鈴木：**ESG・SDGsの取り組みは、当初は内在的なものではなく、欧米からの一種の外圧的な側面が色濃かったように感じています。しかし最近では、企業としてESG・SDGsは当たり前にならなければならないという考え方が広まっています。当社におい

ても、社会的な役割を果たして貢献をしていくため、新たな部署として「SDGs推進室」を設置するなど、ESG・SDGsへの意識が育ってきています。一方で、経営者のみならず、従業員全体がESG・SDGsの考え方を持っていないと効果は出ないと思っています。働きがいのある職場という観点では、当社はパートタイム従業員が非常に多い職場なので、処遇を考えしっかり整えていく必要があります。パートタイム従業員が本当に働きがいを感じているのか、きちんと意識調査を本上で、問題点を洗い出し解決していくことが大切だと考えます。

**矢岡**：当社の最大のアセットは「人」に尽きると思います。私が当社の企業文化の中で感銘を受けていることは「高めだと思ふ目標でも、そこからバックキャストして挑戦すること」が、言葉だけでなく、従業員の隅々にまで浸透していることです。それと同時に会社側も、アメリカ研修など相当な人的投資をしていることから、人材を大事にしている会社だと感じます。働きがいのある環境に関しては「職場での自己実現、自分が成長している実感」「会社の業績・成長に繋がっている実感」「世界の人々に豊かな暮らしを提供することで社会貢献に繋がっているという実感」の3つの実感が同時に達成されることが、モチベーションを保ち、いきいきと働けることに繋がると考えています。ベースとなる企業文化や研修を含めたインフラは既に整っていますので、更に進めていくべきだと思います。ダイバーシティに関しては、性別や国籍といった形式的な枠組みでの議論ではなく「色々なタイプの人間が接触することにより化学反応を起こしていく」過程が、現状を変えたり、イノベーションにつながるのではないかと思います。「三人寄れば文殊の知恵」と同じで、色々な属性・背景を持った人が接触する中で反応し合うことが大事です。攪拌反応を絶えず起こし、自分の考え方をぶつけ合うことが許容される企業文化の基礎は既に存在していると思いますので、今後更に磨いていくべきです。

当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて、  
お考えをお聞かせください。

**安藤**：当社の取締役会は他社と比べても非常に活発に議論がなされており、評価しています。その上でさらなる強化に向けては、より取締役会の資料のレベルアップを図っていただきたいです。部署による資料作成レベルのバラツキをなくし、問題の所在・背景・対処・効果などを簡潔にまとめていただくと議論の活性化にもつながります。更に、重要な議題については、取締役会案件の事前審議機関である「社内役員会」において意見が分かれた案件について、論点を取締役会に明示していただけると、取締役会上程に至るまでの意思決定プロセスが理解しやすくなります。また、リスク管理の観点からは、発生した事案の報告のみならず、中長期的な会社の経営全般に関するリスクやその予兆があるときには、その時点で取締役会へ報告いただきたい。さまざまな分野で経験豊富な社外取締役の有益な意見・指摘を受けることで、リスクを未然に防ぐことが可能になると考えています。

**鈴木**：取締役会の資料については過不足がなく、改善されていますが、なお一層努力してほしいですね。安藤取締役も述べたとおり「社内役員会」で意見が割れた論点など、社内の意思形成の過程についても共有が必要でしょうし、「監査等委員会」で議論された内容も、毎回である必要はないが、取締役会にて報告すべきではないでしょうか。

**立岡**：取締役のスキル・視点が多様化することはプラスになる一方で、数年前に比して員数が増えたことで、議論が拡散しないよう、今後の審議方法の検証も必要と考えます。複雑な案件に関しては、事前説明を充実させ、議案の説明時間を極力減らし、実質的な議論をするための時間をより多く確保することが望めます。多様化したことによるメリットを最大化するためには、従来の延長線上での運営ではなく、更なる改革が必要だと考えています。



## 取締役一覧 (2021年5月13日時点)

### 取締役

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

### 独立社外取締役

|                                                                                     |                                                         |                                                                                     |                                                         |                                                                                     |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|   | <b>榎原 定征</b><br>(さかきばら さだゆき)<br>取締役<br>※独立社外取締役         |   | <b>宮内 義彦</b><br>(みやうち よしひこ)<br>取締役<br>※独立社外取締役          |   | <b>吉澤 尚子</b><br>(よしざわ なおこ)<br>取締役<br>※独立社外取締役           |
|  | <b>安藤 隆春</b><br>(あんどう たかはる)<br>取締役<br>※独立社外取締役<br>監査等委員 |  | <b>鈴木 和宏</b><br>(すずかわ かずひろ)<br>取締役<br>※独立社外取締役<br>監査等委員 |  | <b>立岡 恒良</b><br>(たつかお かねよし)<br>取締役<br>※独立社外取締役<br>監査等委員 |

### 執行役員

|                               |                                                               |                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>執行役員副社長</b><br>須藤 文弘／松元 史明 | <b>上席執行役員</b><br>武井 直／中村 学／永井 弘／<br>橋本 和之／荒井 功／岡村 毅／<br>吉岡 淳一 | <b>執行役員</b><br>五十嵐 明生／小林 秀利／工藤 正／小田 聡一／英利 アブライティ／<br>村林 廣樹／高橋 邦彦／佐藤 昌久／富井 伸行／松島 俊直／杉浦 栄／<br>沢井 晴美／柳田 晃裕／青谷 賢一郎／柳田 茂幸／大島 浩一郎／<br>細川 忠祐／折本 和也 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 新任役員の抱負



このたび取締役に就任いたしました安孫子です。これまで、30年以上にわたり、コーディネート商品開発とコーディネート教育のしくみづくり、さらにチェーンストア理論の社内研修のしくみづくりに携わって参りました。また、この5年ほどは、コーディネート商品開発の分野で「商品ブランディング」を担当し、商品部ブランニンググループMGRを務めさせていただいております。そして、今年、ニトリ大学学長 兼 人材教育部GMを拝命し、これまでの知見と経験をもとに、人材育成の分野で、社員のなりたい姿に導く教育を推進していくとともに、ニトリの良い社風(ニトリウェイ)を言語化し、教育につなげていくことで、企業価値を持続的に向上していけるよう、取締役会の一員として力を尽くしたいと思っています。どうぞよろしく願いたします。



このたび取締役に就任いたしました岡野です。これまで、18年にわたり、家具及びホームセンターの小売りに携わってきました。また、この7年ほどは株式会社忠島の取締役として人事部、総務部といった管理部門を担当するとともに、営業本部長を経て代表取締役を務めさせていただいております。これまでの知見と経験をもとに、ホームセンター分野を含むニトリグループにおける総合的な住まいの提案を推進していくことで、企業価値を持続的に向上していけるよう、取締役会の一員として力を尽くしたいと思っています。どうぞよろしく願いたします。



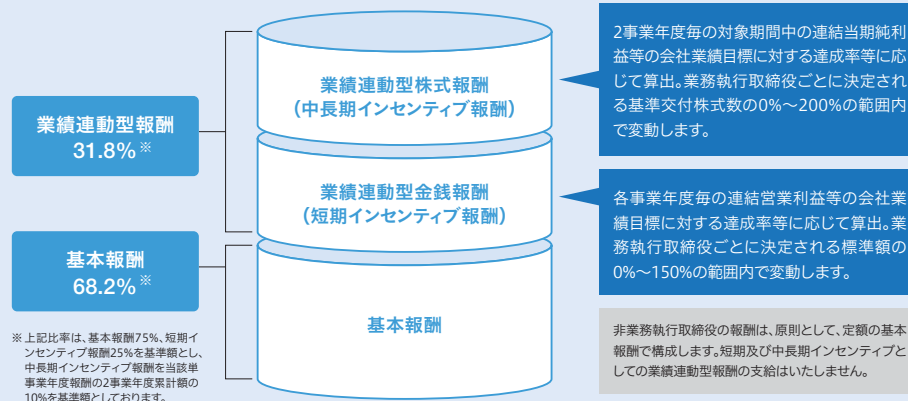
このたび社外取締役に就任いたしました吉澤です。30年以上に渡り、データベースや携帯電話・スマートフォンの開発、AI事業等のエリアで国内外のITベンダとのプロジェクトを担当し、特にここ数年は、海外での新規IT事業の立ち上げや国内ベンチャーへのアドバイザーサービスの提供等を通して視界を広げるチャレンジをして参りました。これまでの知見と経験をもとに、ニトリグループのDXの具現化へ貢献し、企業価値を持続的に向上していけるよう、取締役会の一員として力を尽くしたいと思っています。どうぞよろしく願いたします。

## スキルマトリクス

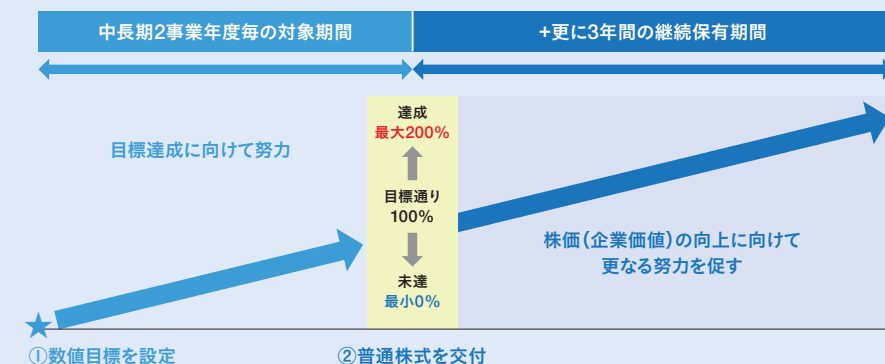
各取締役が保有するスキル等のうち、主なものの最大7つに●印をつけています。

| 氏 名    | 役 職                 | 独立<br>役員 | 指名<br>報酬<br>委員会 | 当社が取締役に期待する知見・経験 |                 |            |             |                 |              |               |            |               |               |                 |            |
|--------|---------------------|----------|-----------------|------------------|-----------------|------------|-------------|-----------------|--------------|---------------|------------|---------------|---------------|-----------------|------------|
|        |                     |          |                 | 企業経営<br>経営戦略     | 商品開発<br>コーディネート | 製造<br>品質管理 | 物流・貿易<br>調達 | DX推進<br>IT・情報通信 | 営業企画<br>出店政策 | マクロ経済<br>国際情勢 | 海外事業<br>戦略 | 現状否定<br>変化・挑戦 | 組織・人事<br>人材開発 | 法務<br>リスクマネジメント | 財務会計<br>税務 |
| 似島 昭雄  | 代表取締役会長<br>(委員長)    | ●        | ●               | ●                | ●               |            |             |                 | ●            |               | ●          | ●             | ●             |                 | ●          |
| 白井 俊之  | 代表取締役社長             |          | ●               | ●                | ●               |            | ●           | ●               |              |               |            | ●             | ●             |                 | ●          |
| 須藤 文弘  | 取締役<br>執行役員副社長      |          |                 | ●                | ●               |            |             | ●               | ●            |               |            | ●             |               |                 | ●          |
| 松元 史明  | 取締役<br>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                 |          |                 | ●                |                 |            |             |                 | ●            |               |            |               | ●             |                 |            |
| 榎原 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<br>常勤監査等委員      |          |                 | ●                |                 |            |             |                 | ●            |               |            | ●             |               | ●               | ●          |
| 安藤 隆春  | 社外取締役<br>監査等委員(委員長) |          | ●               | ●                |                 |            |             |                 |              | ●             |            | ●             | ●             | ●               | ●          |
| 鈴木 和宏  | 社外取締役<br>監査等委員      |          |                 | ●                | ●               |            |             |                 |              |               |            | ●             | ●             | ●               | ●          |
| 立岡 恒良  | 社外取締役<br>監査等委員      |          |                 | ●                | ●               |            |             | ●               |              | ●             |            | ●             | ●             | ●               | ●          |

## 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

当社は、中長期的な企業価値向上との連動性を強化した報酬構成とするため、中長期の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

当社は、中長期的に株主と利益共有を進めるという観点から、業績連動型株式報酬で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。

## マテリアリティ 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

ニトリグループは、お客様の「不平・不満・不便」の解決を最優先に考え、常にお客様の立場に立って、何が有益かを追求し続けています。一気通貫のビジネスモデル“製造物流IT小売業”を活かし、安さと適正な品質の維持に加え、誰もがコーディネートを楽しむことができる、「お、ねだん以上。」の商品・サービスを提供します。そして、それらの商品・サービスを通じて、お客様の利便性や快適な暮らしへ寄与すると同時に、環境・社会課題の解決にも繋がるような、これまでにない“新しい価値”を創造、提供することで、お客様の豊かな暮らしにより一層貢献していきたいと考えています。

## マテリアリティ 2 品質管理の徹底による製品安全・安心の提供

ニトリグループは、常に、商品をお使いいただくお客様の立場に立ち、品質が維持された商品をお求めやすい価格でご提供する事は勿論の事、安全、安心な暮らしに貢献するという社会的責任を認識しています。ニトリグループの商品を安全に、安心してお使いいただける様、常に品質向上と安全確保に向けて取り組んでいます。

## マテリアリティ 3 環境に配慮した事業推進

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、事業拡大が環境負荷拡大に繋がらないよう、常に省資源・省エネなどへの取り組みによる環境配慮に努めます。加えて、事業を通じて環境保全・改善に寄与できるような取り組みを推進し、良好な環境づくりに貢献したいと考えています。

### 気候変動への対応

気候変動の影響による様々なリスクを認識し、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において全体最適でものごとを考え、効率化・最適化に取り組むことにより、CO<sub>2</sub>排出量を削減し、気候変動への影響緩和に寄与します。今後は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に沿った開示に向けて取り組んでいきます。

### エネルギー使用

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および使用量の削減に取り組めます。また、環境配慮型機能性商品の開発・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します。

### 資源の有効利用

大型家具から、寝具・カーテンなどのファブリック商品、金属やプラスチック等を使用したハード商品、食器など小物雑貨に至るまで幅広い商品を製造・販売する私たちにとって、木材を中心とした資源の有限性を認識し、その持続可能性に対してアプローチすることは、企業の責任であり、重要な使命です。ムダのない、余すことのない資源の有効活用と、再生素材の有効利用による資源循環促進に取り組むことで、製品ライフサイクルにおける資源使用量および廃棄処分量の削減に努めています。

### 大気・水の汚染防止

自社工場のみならずサプライヤーにおいても、商品製造工程における徹底した品質管理と同時に、大気や水の汚染防止と低減、化学物質の管理徹底により、環境保護に取り組めます。

## ニトリグループの国内事業所におけるCO<sub>2</sub>排出量

サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインに基づき、国内事業所における温室効果ガス排出量を算出  
国内事業所：店舗（ニトリ・デコホーム）、本社（札幌本社（麻生店含む）・東京本部（赤羽店含む））、物流拠点（DC・営業所）

単位：t-CO<sub>2</sub>e

| 国内事業所でのCO <sub>2</sub> 排出量                                                          |       | 2018年度  | 2019年度  | 2020年度※3 |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|----------|---------|
| スコープ1 (t-CO <sub>2</sub> e)                                                         |       | 合 計     | 50,605  | 50,192   | 57,567  |
| ガス・灯油・ガソリン軽油の使用による直接排出<br>「エネルギー(ガス・灯油・ガソリン)使用量」<br>×「エネルギーごとCO <sub>2</sub> 排出原単位」 | 店 舗   | 49,341  | 48,807  | 56,294   |         |
|                                                                                     | 本社その他 | 665     | 757     | 676      |         |
|                                                                                     | 物流拠点  | 599     | 628     | 597      |         |
| スコープ2 (t-CO <sub>2</sub> e)※1                                                       |       | 合 計     | 107,651 | 101,858  | 110,336 |
| 電気使用による間接排出<br>「電気使用量(kWh)」×「電力事業者別排出係数」                                            | 店 舗   | 93,581  | 87,854  | 95,432   |         |
|                                                                                     | 本社その他 | 3,232   | 3,241   | 3,144    |         |
|                                                                                     | 物流拠点  | 10,838  | 10,763  | 11,760   |         |
| エネルギー使用にともなうCO <sub>2</sub> 排出量合計※2                                                 |       | 158,256 | 152,051 | 167,903  |         |
| 国内売上高1億円あたりCO <sub>2</sub> 排出量                                                      |       | 34.5    | 29.6    | 29.4     |         |

※1 スコープ2は、温対法に基づき、他社から購入した電気によるCO<sub>2</sub>排出量を、電気事業者別排出係数（調整後排出係数）を使用して算出

※2 エネルギー使用にともなうCO<sub>2</sub>排出量は、スコープ1・2の合計

※3 2020年度：新型コロナウイルスへの対応により店内換気・快適な室温維持のため、夏冬季のエネルギー使用量が一時的に増加

ニトリグループの国内事業所におけるエネルギー使用量（ガス・灯油・ガソリン・軽油・電気）

| 国内事業所でのエネルギー使用量                   | 2018年度 | 2019年度      | 2020年度*     |
|-----------------------------------|--------|-------------|-------------|
| ガス使用量（m <sup>3</sup> ）            | 合 計    | 10,798,550  | 10,425,022  |
|                                   | 店 舗    | 10,407,555  | 10,083,236  |
|                                   | 本社その他  | 220,929     | 182,575     |
|                                   | 物流拠点   | 170,066     | 159,211     |
| 国内売上高1億円あたりガス使用量（m <sup>3</sup> ） | 2,357  | 2,075       | 2,120       |
| 灯油・ガソリン・軽油使用量（ℓ）                  | 合 計    | 612,514     | 616,443     |
|                                   | 店 舗    | 493,570     | 491,646     |
|                                   | 本社その他  | 19,276      | 20,952      |
|                                   | 物流拠点   | 99,668      | 103,845     |
| 国内売上高1億円あたり灯油・ガソリン・軽油使用量（ℓ）       | 134    | 120         | 100         |
| 電気使用量（kWh）                        | 合 計    | 223,576,423 | 227,178,208 |
|                                   | 店 舗    | 194,765,535 | 196,247,241 |
|                                   | 本社その他  | 6,505,895   | 6,912,682   |
|                                   | 物流拠点   | 22,304,993  | 24,018,285  |
| 国内売上高1億円あたり電気使用量（kWh）             | 48,805 | 44,293      | 43,510      |

国内拠点のCO<sub>2</sub>排出量及びエネルギー使用量削減に向けたこれまでの取り組み

2013年度：新規出店時の照明にLEDを導入 既存店もLED照明への入れ替え開始かつデマンド制御による電気使用量抑制開始

2015年度：4つの物流拠点でLED化完了

2018年度：店舗で使用する社用車の小型化（安全性・燃費効率改善・店舗オペレーション改善による省エネルギー化）

※2020年度：新型コロナウイルスへの対応により店内換気・快適な室温維持のため、夏季冬季のエネルギー使用量が一時的に増加

ニトリグループの国内事業所における廃棄物排出量

| 国内事業所での廃棄物処分量      | 2018年度    | 2019年度 | 2020年度 |
|--------------------|-----------|--------|--------|
| 廃棄物量（t）            | 合 計       | 85,099 | 88,823 |
|                    | 廃プラスチック   | 4,945  | 5,248  |
|                    | 発泡スチロール   | 605    | 522    |
|                    | 段ボール※     | 39,720 | 40,835 |
|                    | 一般廃棄物・その他 | 39,829 | 42,218 |
| 国内売上高1億円あたり廃棄物量（t） | 18.6      | 17.3   | 15.7   |

国内事業所の廃棄物排出量削減に向けたこれまでの取り組み

2013年度：商品ダウンサイジングによる梱包材使用量抑制

2017年度：商品梱包材変更による発泡スチロール使用量削減

2020年度：輸送後に発生する使用済ストレッチフィルムを業者によってゴミ袋に再利用し一部拠点で使用

※発生する段ボールに関しては、業者様と連携して再生資源へのリサイクルに繋げています。

マテリアリティ 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

ニトリグループのものづくりにおいて最も大切だと考えている『安さ・品質・コーディネート』。この品質という言葉には、お客様視点での適正な機能や、製品安全への徹底した取り組みに加え、その製造工程において正しいプロセス（誠実さ、人権尊重、法令遵守、労働安全、環境保護など）を経て作られた商品であることも含まれています。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ても、法令等を遵守するだけでなく、ニトリグループの考える「真のパートナーシップ」の確立を求め、サプライチェーン全体において持続可能な成長を共に実現します。

真のパートナーシップ

①経営に及び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、自然環境への配慮※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、ともにロマンの実現に向けて成長できる関係。尚、それらの共有手段として、「商品製造及び業務委託基本契約書」及び「取引先品質保証マニュアル」に遵守した契約を締結。

※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

サプライヤーへの団結の自由に対する権利

労働組合の設置など、基本的権利を尊重し、協議や対話を通じた課題解決に努めます。

→ 関連リンク：取引先憲章（ニトリホールディングスサイト）

マテリアリティ 5 地域社会への貢献

ニトリグループは、チェーンストア企業の使命として、日常の暮らしにおいて必要不可欠な商品の安価で安定した供給、現地での雇用創出、環境へ配慮等、その地域に貢献する事で、地域のお客様にとって無くてはならない存在となるべく、行動します。

マテリアリティ 6 働きがいのある環境づくりとダイバーシティー推進

ニトリグループでは、社会に貢献する真のスペシャリストの育成を目指し、幅広い事業領域の中での配転教育により人材力を高め、「多数精鋭」の組織づくりを実現します。また、ニトリグループで働くすべての人々が働きがいを感じられると同時に、人権尊重（強制労働・児童労働・差別の禁止など）、適正な労働環境（過剰労働防止・法令で定められる以上の休暇確保・法令で定められた最低賃金の支払い・職場の安全確保及び健康で働きやすい職場環境づくりなど）の維持に努め、一人ひとりの個性を尊重し合える、働きやすい職場環境を目指します。

差別の禁止

ニトリグループは、関わる全ての人の基本的人権と多様性を尊重し、人種、民族、肌の色、信条、宗教、性的指向、性別、妊娠の有無、国籍、社会的身分、年齢、出身地、家柄、心身の障害、軍役の有無、その他法令や各国・地域の規則で保護される個性・特性に対し、差別的評価や人権侵害を一切行わず、また、これを助長もしません。

従業員の結社・団体交渉に関する自由

ニトリグループでは、国際的な規範に基づき、結社の自由や団体交渉権をはじめとする従業員の基本的権利を尊重します。

人事データ

| 従業員データ      | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|-------------|--------|--------|--------|
| 正社員数(名)     | 4,688  | 4,965  | 5,300  |
| 女性比率(%)     | 27.2   | 31.8   | 29.5   |
| 従業員数(名)     | 31,031 | 33,055 | 34,564 |
| 女性比率(%)     | 63.1   | 63.4   | 64.1   |
| 正規雇用(名)     | 4,688  | 4,965  | 5,300  |
| 形態 非正規雇用(名) | 26,343 | 28,090 | 29,264 |

| グローバル人材戦略       | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| アメリカセミナー参加者数(名) | 1,169  | 1,134  | —      |
| 性別 男性(名)        | 740    | 728    | —      |
| 女性(名)           | 429    | 406    | —      |

※2020年度は新型コロナウイルスの影響で中止

研修時間データ

|           | 2020年度                       |
|-----------|------------------------------|
| 総研修時間(時間) | 59,124 ※1回あたり研修時間×研修開催回数にて算出 |

| ダイバーシティー&インクルージョン  | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| 育児休業・配偶者出産休暇(名)    | 139    | 152    | 152    |
| 短時間勤務(妊娠・育児・介護)(名) | 145    | 144    | 190    |
| 介護休暇(名)            | 8      | 10     | 7      |
| 有給休暇取得率(%)         | 85.1   | 87.5   | 84.3   |
| 平均残業時間(時間/月)       | 20.4   | 16.7   | 16.2   |
| 女性管理職比率(%)         | 12.8   | 13.4   | 13.7   |
| 数(名)               | 286    | 305    | 344    |
| 新卒女性採用比率(%)        | 42.2   | 47.8   | 45.1   |
| 数(名)               | 227    | 277    | 233    |
| 障がい者雇用率(%)         | 2.52   | 2.85   | 2.7    |

※ニトリホールディングス、ニトリ、ホームロジスティクス、ニトリファシリティ、N+の合計数値

マテリアリティ 7 実効性のあるコーポレート・ガバナンス

ニトリグループの掲げる壮大なロマンとビジョンを実現する為に、事業活動に関わる全ての人々のさまざまなご要望に対応するべく、信頼関係を構築しながら、コンプライアンス体制を充実し、相互繁栄を図ります。

信頼関係

株主・IR：株主、投資家の皆様の期待と信頼に応えるべく、安定的な成長、企業価値の向上を目指します。また、適正なIR活動を通じて、企業経営、事業活動への理解促進に努めます。さらに、社外取締役会による、経営チェックを積極的に取り入れる事で、健全経営に努めてまいります。また、法令等で定められている企業情報の開示はもちろん、ニトリグループを知っていただくために必要な情報を、正確に分かりやすく、積極的に発信します。

取引先

お客様からご支持を得ながら グローバルな販売戦略を展開するにあたり、全てのお取引先様とは常に対等な関係を維持し、公正な取引に努める事で、相互に信頼関係を構築しながら、よきパートナーとしてお互いの事業の発展を図ります。

地域・次世代

世界中の国と地域の現地法を遵守する事はもとより、現地の習慣や文化を尊重しながら信頼を得る事で、健康、医療、食料、環境・気候変動、エネルギー、安全、防災、人やジェンダーの平等など、世界が直面する様々な社会的課題を、国際社会の一員として、SDGsを定め、その達成に向け、持続的な経済成長と社会的課題の解決に努めます。

●チェーンストア企業の使命として、雇用の創出や、環境への配慮等、その地域に貢献する事で、地域のお客様にとって無くてはならない存在となるべく行動します。

●グローバルな事業展開をする上で、環境、文化や慣習に配慮しつつ、各国・各地域の発展に寄与します。

●各国・地域の法律の遵守のみならず、環境や文化・慣習、ニトリグループの事業活動に関わる全ての人々の利益に配慮しながら、企業理念である『住まいの豊かさを世界の人々に提供する。』事を実現します。

→ 関連リンク：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）

## 主な経営指標等の推移

|                        |                      |                      |                      |                      |  | (百万円)                |                      |                      |                      |                      | (千米ドル)               |                      |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                        | 2011年度<br>(2012年2月期) | 2012年度<br>(2013年2月期) | 2013年度<br>(2014年2月期) | 2014年度<br>(2015年2月期) |  | 2015年度<br>(2016年2月期) | 2016年度<br>(2017年2月期) | 2017年度<br>(2018年2月期) | 2018年度<br>(2019年2月期) | 2019年度<br>(2020年2月期) | 2020年度<br>(2021年2月期) | 2020年度<br>(2021年2月期) |
| 損益状況                   |                      |                      |                      |                      |  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 売上高                    | ¥ 331,016            | ¥ 348,789            | ¥ 387,605            | ¥ 417,285            |  | ¥ 458,140            | ¥ 512,958            | ¥ 572,060            | ¥ 608,131            | ¥ 642,273            | ¥ 716,900            | \$ 6,780,481         |
| 売上総利益                  | 183,938              | 192,616              | 201,656              | 218,337              |  | 243,543              | 278,274              | 314,778              | 331,421              | 354,364              | 411,791              | 3,894,743            |
| 販売費及び一般管理費             | 125,987              | 131,066              | 138,583              | 152,029              |  | 170,503              | 192,497              | 221,400              | 230,642              | 246,886              | 274,104              | 2,592,491            |
| 営業利益                   | 57,951               | 61,550               | 63,073               | 66,307               |  | 73,039               | 85,776               | 93,378               | 100,779              | 107,478              | 137,687              | 1,302,251            |
| 経常利益                   | 59,151               | 62,195               | 63,474               | 67,929               |  | 75,007               | 87,563               | 94,860               | 103,053              | 109,522              | 138,426              | 1,309,240            |
| 親会社株主に帰属する当期純利益        | 33,548               | 35,811               | 38,425               | 41,450               |  | 46,969               | 59,999               | 64,219               | 68,180               | 71,395               | 92,114               | 871,225              |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー       | 43,908               | 41,989               | 46,154               | 52,923               |  | 57,343               | 77,930               | 76,840               | 81,664               | 99,337               | 150,879              | 1,427,022            |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー       | △ 22,925             | △ 21,937             | △ 32,376             | △ 43,023             |  | △ 35,899             | △ 42,047             | △ 82,751             | △ 30,424             | △ 44,486             | △ 195,985            | △ 1,853,643          |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー       | △ 16,099             | △ 22,047             | △ 10,540             | △ 6,654              |  | △ 9,943              | △ 6,414              | 655                  | △ 11,340             | △ 13,862             | 30,309               | 286,672              |
| 現金及び現金同等物の期末残高         | 18,410               | 16,816               | 21,179               | 25,713               |  | 36,794               | 66,035               | 60,923               | 100,053              | 140,791              | 125,487              | 1,186,865            |
| 減価償却費                  | 8,456                | 8,227                | 8,850                | 8,921                |  | 9,398                | 10,406               | 11,357               | 12,311               | 14,575               | 16,024               | 151,556              |
| 設備投資                   | 22,348               | 25,708               | 30,083               | 45,033               |  | 26,605               | 42,828               | 64,172               | 32,237               | 26,191               | 22,323               | 211,136              |
| 財務状況                   |                      |                      |                      |                      |  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 総資産                    | 267,153              | 284,290              | 321,703              | 404,793              |  | 414,541              | 487,814              | 550,507              | 619,286              | 683,247              | 927,048              | 8,768,070            |
| 純資産                    | 174,949              | 209,764              | 247,898              | 310,531              |  | 330,968              | 394,778              | 441,668              | 500,192              | 560,861              | 681,857              | 6,449,045            |
| 自己資本                   | 174,527              | 209,125              | 247,099              | 309,413              |  | 329,695              | 393,693              | 440,991              | 499,721              | 560,571              | 642,096              | 6,072,984            |
| 主な経営指標                 |                      |                      |                      |                      |  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 売上高総利益率(%)             | 55.6                 | 55.2                 | 52.0                 | 52.3                 |  | 53.2                 | 54.2                 | 55.0                 | 54.5                 | 55.2                 | 57.4                 | 57.4                 |
| 売上高販管費率(%)             | 38.1                 | 37.6                 | 35.8                 | 36.4                 |  | 37.2                 | 37.5                 | 38.7                 | 37.9                 | 38.4                 | 38.2                 | 38.2                 |
| 売上高営業利益率(%)            | 17.5                 | 17.6                 | 16.3                 | 15.9                 |  | 15.9                 | 16.7                 | 16.3                 | 16.6                 | 16.7                 | 19.2                 | 19.2                 |
| 自己資本当期純利益率(ROE)(%)     | 20.9                 | 18.7                 | 16.8                 | 14.9                 |  | 14.7                 | 16.6                 | 15.4                 | 14.5                 | 13.5                 | 15.3                 | 15.3                 |
| 自己資本比率(%)              | 65.3                 | 73.6                 | 76.8                 | 76.4                 |  | 79.5                 | 80.7                 | 80.1                 | 80.7                 | 82.0                 | 69.3                 | 69.3                 |
| 総資産経常利益率(ROA)(%)       | 23.0                 | 22.6                 | 20.9                 | 18.7                 |  | 18.3                 | 19.4                 | 18.3                 | 17.6                 | 16.8                 | 17.2                 | 17.2                 |
| 配当性向(連結)(%)            | 13.1                 | 13.8                 | 14.3                 | 14.6                 |  | 15.3                 | 15.2                 | 16.0                 | 16.0                 | 17.0                 | 15.1                 | 15.1                 |
| 株価収益率(PER)(倍)          | 11.2                 | 10.6                 | 13.3                 | 20.2                 |  | 19.4                 | 22.7                 | 30.7                 | 23.1                 | 26.1                 | 25.7                 | 25.7                 |
| 1株当たり情報                |                      |                      |                      |                      |  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル) | 305.95               | 325.83               | 350.27               | 376.14               |  | 425.10               | 540.93               | 574.49               | 608.05               | 635.42               | 817.01               | 7.73                 |
| 1株当たり純資産額(BPS)(円、米ドル)  | 1,591.64             | 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             | 53.83                |
| 1株当たり配当金(円、米ドル)        | 40                   | 45                   | 50                   | 55                   |  | 65                   | 82                   | 92                   | 97                   | 108                  | 123                  | 1.16                 |
| その他データ                 |                      |                      |                      |                      |  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| 期末株式数(株)               | 57,221,748           | 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          |
| 期末株価(円、米ドル)            | 6,850                | 6,890                | 9,340                | 7,600                |  | 8,260                | 12,250               | 17,625               | 14,050               | 16,560               | 20,970               | 198.34               |
| 時価総額                   | 391,968              | 394,258              | 534,451              | 869,771              |  | 945,303              | 1,401,933            | 2,017,067            | 1,607,931            | 1,895,184            | 2,399,880            | 22,698,194           |
| 国内店舗数(店)               | 258                  | 286                  | 312                  | 346                  |  | 383                  | 428                  | 467                  | 505                  | 545                  | 651                  | 651                  |
| 海外店舗数(店)               | 10                   | 14                   | 19                   | 27                   |  | 37                   | 43                   | 56                   | 71                   | 66                   | 71                   | 71                   |
| 純増数(店)                 | 24                   | 32                   | 31                   | 42                   |  | 47                   | 51                   | 52                   | 53                   | 31                   | 111                  | 111                  |
| 総売場面積(㎡)               | 1,275,121            | 1,390,711            | 1,478,205            | 1,568,596            |  | 1,678,835            | 1,806,666            | 1,928,461            | 2,037,213            | 2,099,373            | 2,173,090            | 2,173,090            |
| 総従業員数(人)               | 14,358               | 15,272               | 16,884               | 19,092               |  | 20,759               | 22,111               | 24,816               | 27,506               | 29,936               | 36,669               | 36,669               |

(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=105.73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)



## 適切な 資本配分により、 事業の成長と 企業価値最大化を 実現させる

財務経理部 ゼネラルマネジャー  
善治 正臣

### 1. 当期業績および財務の方針

**Q** コロナ禍にあっても34期連続の増収増益を成し遂げた要因は何でしょうか。また、当期は大型のM&Aを実施されましたが、財務方針に変更はありませんか。

2021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(以下、感染症)が、当社グループの経営に大きな影響を与えました。緊急事態宣言が発出され、一部店舗の臨時休業や営業時間の短縮を行うなど、厳しい経営環境のなか、感染症に対して様々な感染拡大防止策を講じながら、生活関連用品の安定供給を担う社会的なインフラとしての役割を強く認識し、営業を継続しました。その結果、巣ごもり消費や、これまでより多くの時間を自宅で過ごす新しい生活様式の定着により増加した家具・インテリア商品に対する需要を取り込むことができ、大きく売上が伸長しました。また、EC事業についても、お客様のニーズに合わせたサービスの強化に努めたことで売上が大きく伸長し、前期比159.2%となりました。通期の既存店前年比は110.4%、2021年2月期の連結売上高は7,169億円となり、第2四半期に上方修正した業績予想7,026億円を上回る実績となりました。34期連続の増収増益達成は、お客様のデスティネーシ

ョンストアとしての認知が浸透したこと、長期ビジョンの達成へ向け、当社グループが一丸となって成長に向けて進んでいることの結果であると考えています。

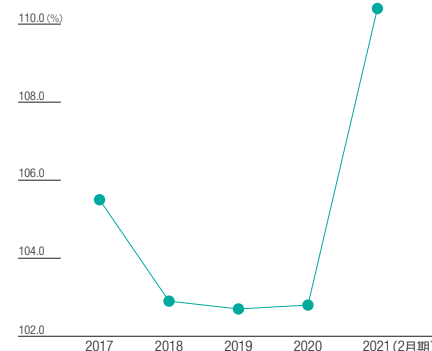
利益面においては、経常利益率が前期より2.2ポイント改善し、19.3%となりました。その要因としては、売上増に加え原材料の統一、海外サプライヤーとの共同による生産工程の改善等の原価低減へ継続して取り組んでいることが寄与しています。また、当社グループは、仕入れの大半が米ドル建ての輸入であり、ドル円為替相場の変動は利益の変動リスクとなります。今期については、為替予約を利用した為替ヘッジを適切に実施できたことも増益の要因となっています。

当社グループでは、成長投資、株主還元のバランスを鑑みながら、安定した手元流動性の確保に努めることを財務戦略の基本方針としています。当期に関しては、大型M&Aを実施したことで投資CFは△1,959億円となりましたが、現金及び現金同等

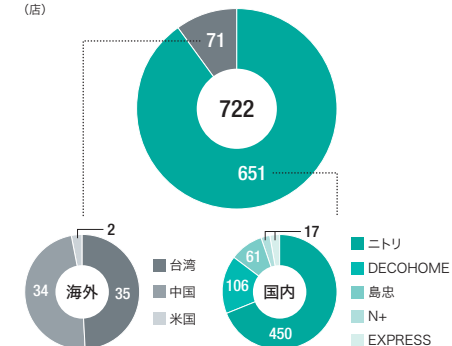
物の期末残高は1,254億円と目安となる月商2〜3ヶ月分の適正水準を維持し、安定したキャッシュポジションを確保しています。有利子負債は439億円増加しましたが、自己資本比率は69.3%と目標として

いる60%を上回る水準を維持しており、今後も安定した手元流動性の確保に留意しつつ、機動的な成長投資が実施できるよう、強固な財務基盤を構築・維持し続けることが重要だと考えています。

既存店 発生売上高前年比の推移



国内外の当期出店数、期末店舗数 (店)



### 2. 2022年ビジョン、2032年ビジョン達成に向けた出店計画

**Q** 2022年の1,000店舗、売上高1兆円、2032年の3,000店舗、売上高3兆円に向けた今後の出店計画と財務の関わり方について教えてください。

2021年2月期に関しては、ニトリで20店舗、デコホームで12店舗、N+で13店舗、台湾で5店舗増加し、合計で50店舗増加致しました。また、島忠を連結子会社としてグループに加えた為、ニトリグループ全体では111店舗増加し、722店舗となりました。

出店計画に関して、まず国内の出店に関しては、ここ数年間は建築コストの上昇トレンドを鑑みて出店を抑制していましたが、来期は出店を加速させます。ニトリ、デコホーム、N+合計で85店舗の出店を予定しています。次に中国に関しては、過去2年間の足場固めの時期を経て、仕組み・システムを再構築し、組織力・人材力を強化してきました。足元の業績は順調に推移しており、来期は14店舗の出店を予定しています。また、台湾に関しても過去最大の7店舗の出店、東南アジアの新規地域への出店も2店舗予定しており、米国・島忠の出店も含め来期は合計で110店舗の出店を計画しています。2025年には1,400店舗

を目標として、積極的な出店を行っていきます。

これら国内、海外の出店資金について、来期は引き続き内部資金を充てる予定をしています。当期の実績ベースで年間約1,500億円の営業CFがあり、当社はCCCも比較的短いビジネスモデルである為、手元資金で賄うことが可能です。

2032年の目標3,000店舗に向けては、引き続き衣食住領域でのM&Aもオプションの1つとして検討していきます。その際には、規模によっては外部資金の調達が必要になってきます。資金調達に関しては、安定的な資金調達と調達コストの抑制を両立させ、資本構成への適合性にも配慮し、長期資金と短期資金、間接調達と直接調達のバランスを図りながら、金利情勢の変動にも柔軟に対応できるよう様々な調達手段を検討していきます。資本構成へ配慮しながら、より財務レバレッジを利かせた財務戦略を構築することも場合によっては必要であると考えています。

## 3. 成長投資

## Q 島忠の連結子会社化の財務インパクトおよび収益貢献に向けた ポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）について教えてください。

今回の企業結合により、当期は約1,650億円の支出が発生しましたが、2020年2月期末時点で1,400億円を超えるキャッシュを保持していた為、金融機関から460億円の短期資金を借入れるのみで、安定した手元流動性を確保した状態で、盤石な財務基盤を維持することができています。また、来期は島忠を完全子会社とする手続きで約500億円の支出を予定していますが、1,000億円程度の資金調達を実施することで、感染症の終息が見通せない中、事業環境の急変に備えてより財務基盤を強化していく予定です。

島忠との経営統合に関しては、早期シナジーの実現へ向けて統合推進委員会を設置しています。具体的な課題としては、組織体制の見直し、ニトリ商品の島忠への導入、島忠商品のPB開発、物流機能統合による運営一元化、商品供給と店舗運営のシステム化、ニトリとの融合店舗の出店等、多々ありますが、既に一部実現している内容もあり、今後スピード感をもって取り組んでいきます。

その他、出店関連以外の投資計画としては、以下のような計画を進めています。

### 生産拠点の強化（ベトナム）

既存の家具事業に加え、ファブリック事業開始に向けて工場の拡張を行いました。2020年2月期から2021年2月期にかけて約50億円の投資を実施し、最終的な投資総額は約60億円となる予定です。すでに工場は稼働を開始しており、来期中には製品が出荷できる予定となっています。低価格・適正な品質を実現するために、このような投資を通じ、パーティカルマーチャンダイジングを推進しています。

### 最適な物流拠点網構築（日本）

当社グループは、2021年2月時点で20の物流拠点を使用しています。これらの拠点が最適な位置に配置できていないことで、拠点間の物流等が発生し、コストの増加要因となっています。これらの物流施設を最適な位置へと再配置することで、物流経費を削減することが可能です。また、現状は賃借物件が多く、大規模なマテハン機器等を導入することが困難ですが、これらの物件を自社化することで、必要なマテハン機器を導入することが可能となり、作業効率の改善により物流経費削減、営業利益率の向上にもつながります。既に計画には着手しており、2025年までの間に、投資総額約2,000億円超をかけて実現させる予定です。これらの資金に関しては、基本的には内部資金の活用で済む範囲だと考えております。

## 4. 資本効率

## Q 成長投資の実施と資本効率の向上を併せて実現できた理由をお聞かせください。

当社グループは未だ成長期の途上であり、キャッシュアロケーションは成長投資に重点をおいています。2032年の3,000店、売上高3兆円の目標へ向け、持続的な企業価値向上に資する成長戦略へ積極的に投資していくことが重要だと考えています。

資本効率を見るKPIの一つであるROEは収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総合指標であり、これを経営指標の1つとして資本コストを意識しながら分析しています。当社グループは、ROE15%以上を目標として継続して掲げています。

が、当期は15.3%、過去5年平均は15.1%であり、目標を達成しております。ROEを高水準で維持できている理由の1つとして、荒利益率の改善へ継続して取り組んでいることがあげられます。段階利益の最上段である荒利益に対して継続して改善・改革を行っている事が、安定的に高い資本効率を実現している要因です。また、当社グループの資本コ

ストは4～5%の水準で安定的に推移していると捉えています。収益のボラティリティを低い状態で維持できている、34期連続増収増益を達成し、事業の成長を継続できていることが、リスクプレミアムを押し下げる要因になっていると考えています。今後も、この水準を維持できるよう、継続して改善・改革へ取り組んでいきます。

## 5. 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。

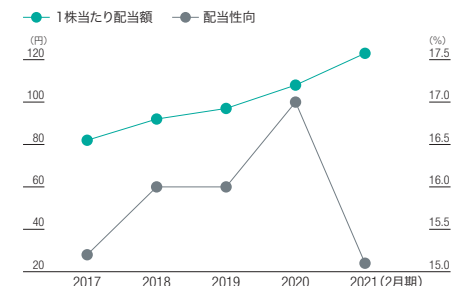
株主還元については、今後の事業の成長性と収益性および、財務の健全性(キャッシュの創出状況、保有現預金、自己資本比率の水準)、投資の状況、資本効率等を踏まえ、安定的な配当を継続することを基本方針としています。2021年2月期の年間1株当たり配当金は、利益還元の一環として直近の配当予想115円から8円増配し、123円と致しました。これにより、前期に比べ15円増加し、17期連続の増配となっております。また、2022年2月期には年間1株当たり140円の配当を予定しており、実現しますと18期連続の増配となります。

未だ成長期の途上である当社グループとしては、成長投資を優先的に実施していくことで、EPSを増大し、持続的な企業価値向上を実現することで、トータルな視点でTSR（株主総利回り）を向上させ

ていくことが重要だと考えております。

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共に、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。

### 1株当たり配当額、配当性向の推移



## 6. 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。

「株主との対話」については、経営方針や中長期的な企業価値向上に向けた取組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい説明の継続的な実施、および株主・投資家の皆様の意見を経営陣へ報告・反映することを通じて、株主・投資家の皆様と双方向のコミュニケーションをとり、建設的な対話を行うことが重要だと考えております。全て

のステークホルダーの皆様へ公正かつ平等に情報発信することを基本方針とし、決算内容等については、英語資料も含め速やかに当社WEBサイトにて公表しています。また、当社グループのロマンとビジョン、ビジネスモデルについて理解を深めて頂けるよう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など積極的な情報開示を行っています。

## 株式情報 (2021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：24,877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

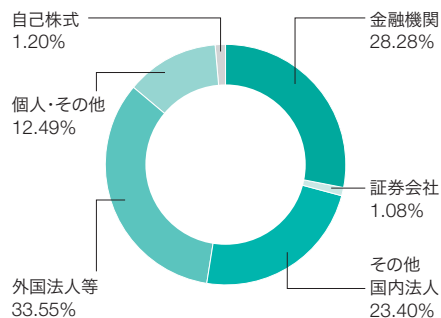
証券コード：9843

事業年度：毎年2月21日から翌年2月20日まで

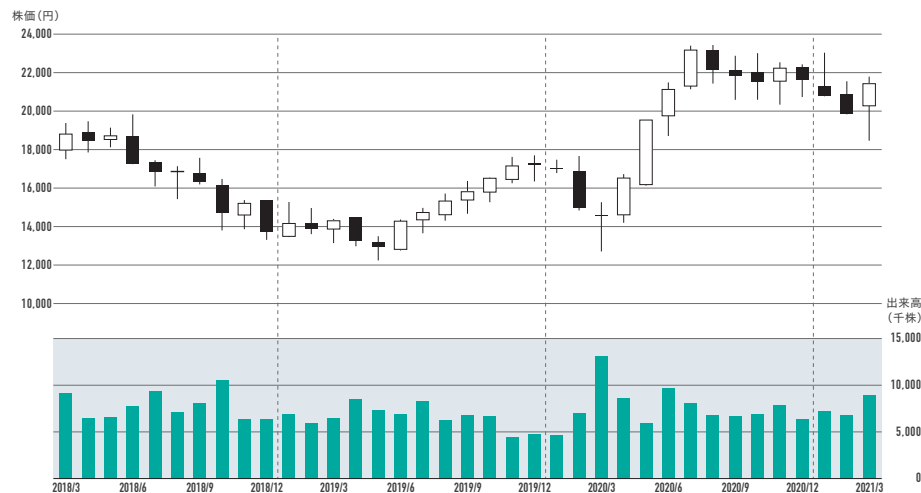
定時株主総会：5月

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



### ■ 株価・出来高の推移



## ■ 大株主

(2021年2月20日現在)

| 氏名または名称                       | 所有<br>株式数<br>(千株) | 発行済株式総数<br>に対する所有株<br>式数の割合 (%) |
|-------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| 株式会社ニトリ商事                     | 20,799            | 18.40                           |
| 日本マスタートラスト信託銀行<br>株式会社 (信託口)  | 7,020             | 6.21                            |
| 株式会社日本カストディ銀行<br>(信託口)        | 4,857             | 4.30                            |
| 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                            |
| 日本生命保険相互会社                    | 2,056             | 1.82                            |
| 全国共済農業協同組合連合会                 | 2,007             | 1.78                            |
| ジェービー モルガン チェース<br>バンク 385632 | 1,897             | 1.68                            |

(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1,378,337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** (2021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<br>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<br>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   | 716,900百万円                                                                                                |
| 連 結 経 常 利 益 | 138,426百万円                                                                                                |
| 資 本 金       | 13,370百万円                                                                                                 |
| 連 結 従 業 員 数 | 36,669人（うち平均臨時雇用者18,269人）                                                                                 |

## ニトリグループ一覧 (2021年2月20日現在)

