



住まいの豊かさを
世界の人々に

New Phase, New Growth.

統合報告書 2020

2019.2.21 - 2020.2.20



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



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。



ロマン

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

- 01 ロマン&ビジョン
- 02 目次・編集方針

About ニトリグループ

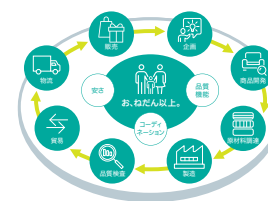
03 会長メッセージ

- 05 価値創造のあゆみ
- 07 ニトリグループの今



ニトリグループの強み

- 08 “製造物流IT小売業”
が構築してきた強み
- 09 統制力
- 13 ノウハウ活用力



ニトリグループの戦略

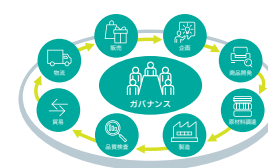
17 社長メッセージ

- 21 価値創造モデル
- 23 ビジョン達成に向けた戦略
- 27 国内販売事業
- 29 海外販売事業



ニトリグループのESG

- 33 企画・開発
- 35 調達・製造
- 37 物流・貿易
- 39 販売
- 41 新事業領域への取り組み
- 42 社会貢献活動
- 43 人材育成
- 45 環境整備
- 47 コーポレート・ガバナンス



財務・企業データ

- 51 主な経営指標等の推移
- 53 財務戦略
- 57 ESG情報
- 61 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、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理解いただくことを目的に「統合報告書2020」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強みをグローバルマーケットでも進化・拡大させ持続的な成長基盤構築と企業価値向上を実践する方針です。今回の統合レポートでは、こうした当社のストーリーがより多くのステークホルダーの皆様にお伝えできるよう、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」を伝えるべく「結合性」と「ストーリー性」の強化に力点を置き企画構成を実施しました。

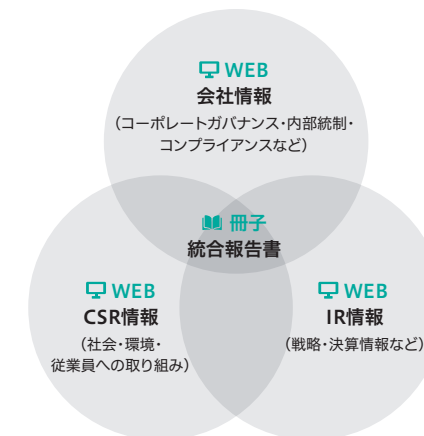
対象範囲

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

2019年2月21日～2020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



見通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所信に基づく見込みです。また、経済動向や個人消費、市場需要、税制や諸制度に関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

ロマン実現に向け 時代の変化を先取りし、 挑戦を続ける。

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。また罹患された皆さまと、感染拡大により生活に影響を受けられている地域の皆様に、心よりお見舞いを申し上げます。

2020年2月期、ニトリグループは、33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。

2032年ビジョン達成に向け、 引き続き「現状否定と改革」に取り組む

2021年2月期の事業環境の見通しは新型コロナウイルスの拡大による経済活動の停滞等で不透明な状態が予想されますが、このような有事の中の「変化に対する対応力」こそが、この先50年・100年とニトリグループが持続的な成長を遂げていくために必要であると考えています。例えば、現在、グローバル展開を見据えた海外事業推進体制の再構築（→P25グローバル販売事業推進室）を進めていますが、習慣や暮らし方が地域によって全く異なることから、日本で成功したノウハウの展開が容易ではありません。私たちが世界の人の暮らしを豊かにするには、その地域の人々の暮らしを理解する必要があり、そして、その先にくる時代の変化を感じ取り、やり方を変え、試行錯誤のもとに挑戦を続け、適応していかなければなりません。その結果として、他の追随を許さない圧倒的な競争優位性を確立することに繋がります。

2032年ビジョンは、3,000店舗・売上高3兆円と現在の約5倍の事業規模となります。

現状維持を志向すれば、変化する社会に応えることができなくなり、持続的な成長は臨めません。前に進み続けるために、常に現状否定と改革をおこない、過去を否定し、どんどん新しいことに取り組んでいく、これがニトリグループらしさだと思っています。わたしたちは来期も大いに挑戦を続けていきます。

住まいの豊かさを感じてもらうことと、 人材育成こそが持続的な成長に繋がる

企業は長年続くと、利益の追求といった短期的な志向に陥り、大義や徳を見失いやすくなります。企業経営に利益は必須ではありますが、これは、企業理念の実現の後からついてくる「結果」にすぎません。当社であれば、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン実現に

向け、お客様の不平・不満・不便にどうすれば応えることができるか徹底的に考えること、これが正しいプロセスです。そのため、わたしたちはどのような状況下でも社員の教育費は削らず、上場企業平均の約5倍の費用をかけています。毎年、米国研修を実施し「住まいの豊かさ」を肌で感じてもらい、ニトリグループが成すべき目的に今一度目を向けてもらうようにしています。

そして、そのような人材が、また次の世代へと受け継がれていくためには、人を育てる仕組みづくりが大切です。会社のためではなく、自分の成長のために働き、その成長が数字の変化でみられ、仕事が楽しいと思える会社であり続けること、それが重要だと思っています。「社員個人の成長がお客様の住まいの豊かさに繋がる」。社員一人一人がそうした実感を得られる職場環境を用意する、そうした配慮が人を育て、結果としてニトリグループの持続的な成長に繋がることになると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

1972年、27歳の時に私が米国視察で体験した、暮らしの豊かさへの驚愕・感動・感激がニトリグループの原点です。すべてが豊かで、日本より50年も60年も進んでいる暮らしを目の当たりにし、「日本人にも同じような豊かさを味わってほしい」と思い立ち、第1期30年計画を策定しました。100店舗、売上高1,000億円という非常に挑戦的な目標でしたが、2003年に無事達成することができました。こうした大きなハードルを乗り越え、今では多くのお客様にご支持いただけるようになりました。第2期30年計画、即ち2032年ビジョンの舞台は世界です。前計画にも増して険しい道のりとはなりますが、ビジョンの達成を道標に、ロマン「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」の実現に向けて邁進していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援のほど宜しくお願い申し上げます。

ロマン

「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」

■ 時代ニーズと提供価値

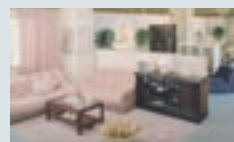
「欧米並みの豊かさを」
—それが、創業の原点。

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



今では常識となった“ワンルームコーディネート”の先駆者。

従来のような種類別商品展示をやめ、リビング・ダイニング・ベッドルームなど、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。

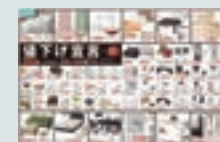


『お、ねだん以上。』を可能にする、ニトリグループの自前主義。
商品の企画から製造、物流、販売までを自社でプロデュースしています。

- 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年に発売)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～
ロマンの舞台は世界へ

ニトリグループ
の今
P7

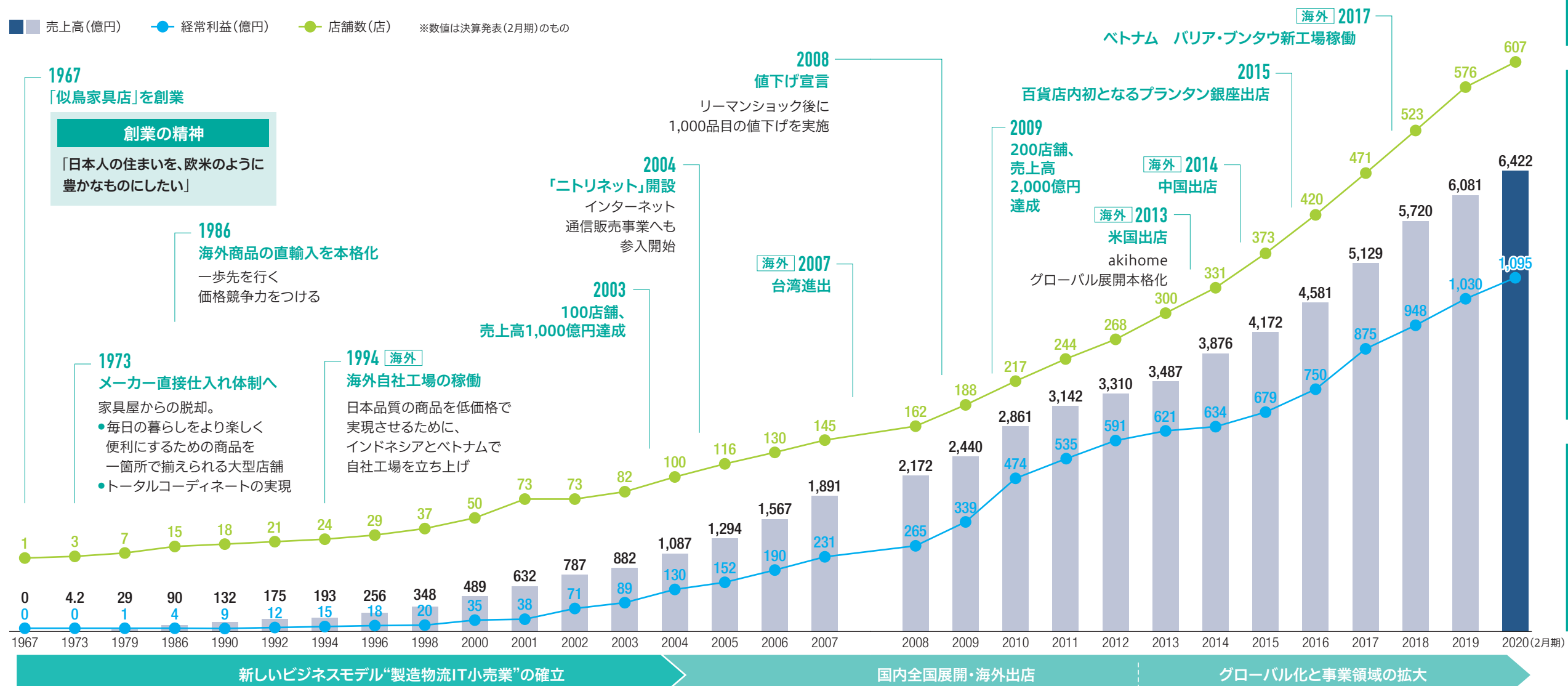
ニトリグループ
の強み
P8-16

ニトリグループ
の戦略

ビジョン達成に向けた戦略
P23-26

国内・海外
販売事業戦略
P27-30

ニトリグループ
のESG
P31-50



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。

事業内容

『住まい』に関わるあらゆる商品の企画、製造、物流、販売

- 大型家具から家庭用品などの商品を販売する店舗の国内外展開
- 住まいを支えるためのリフォーム事業
- オフィスや施設の提案を行う法人向け事業
- 家具・インテリアの通販「ニトリネット」



売上高

6,422億円



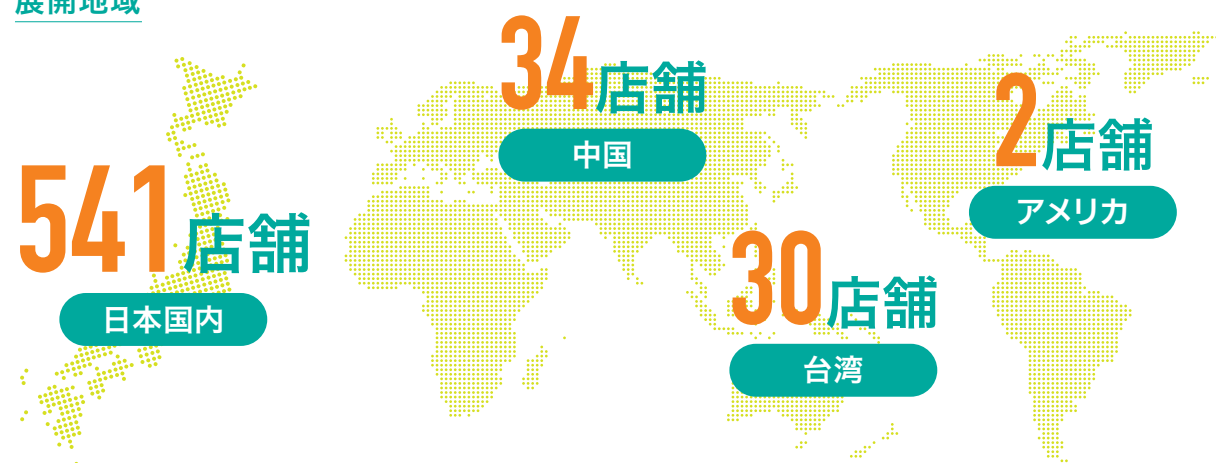
グループ従業員数

43,800人



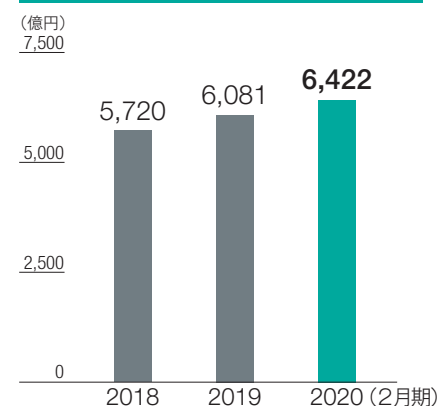
※就業人員数と臨時従業員数の合計（8時間換算）は29,936人（うち平均臨時雇用者15,599人）

展開地域

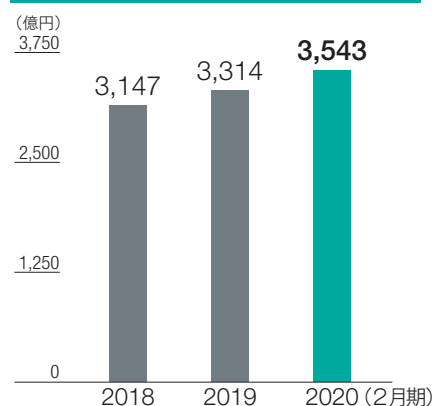


※数値は2月期のもの

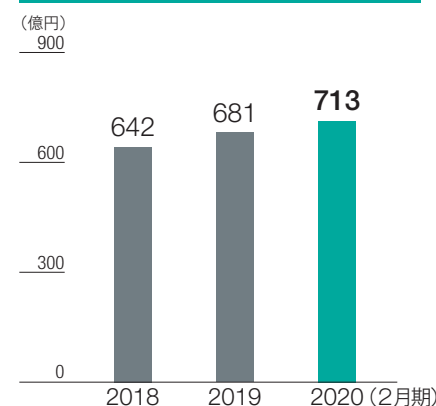
売上高



売上総利益

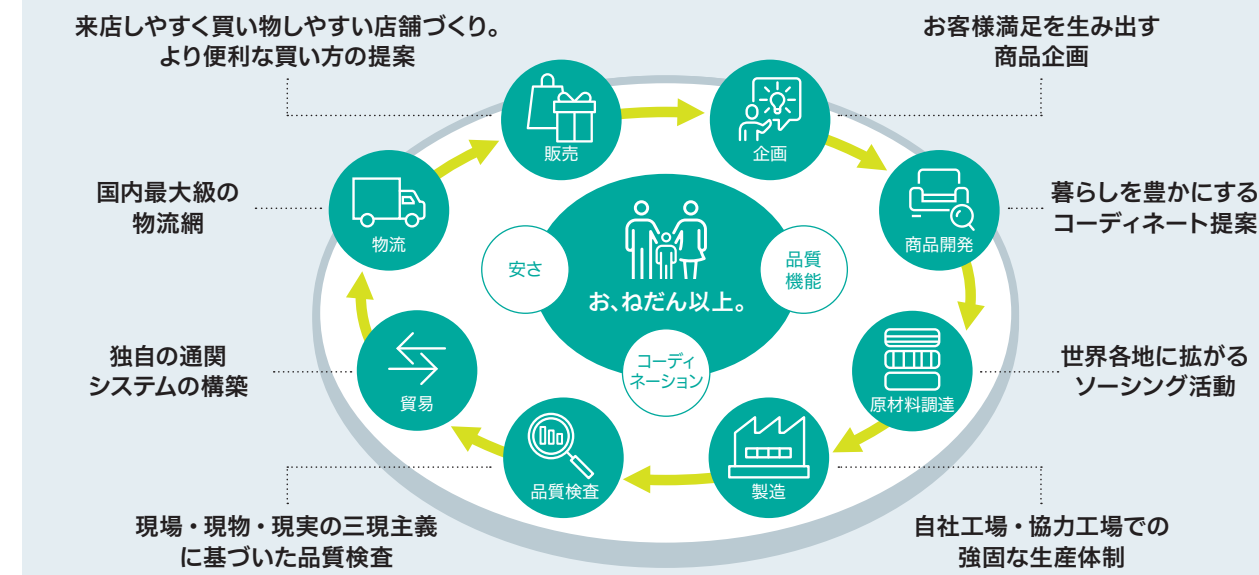


親会社株主に帰属する当期純利益



“製造物流IT小売業”が構築してきた強み

強み① 垂直統合型のサプライチェーン

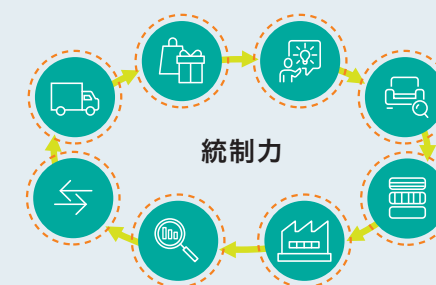


『お、ねだん以上。』を可能にする、ニトリグループの自前主義。商品の企画から製造、物流、販売までを自社でプロデュースすることで、コストパフォーマンス、裁量範囲拡大による独自のマーケティング力、川上と川下の市場掌握による情報収集力といった競争優位性を構築しています。

各工程の連携を強化する取組み

付加価値の源泉となる取組み

強み② 各工程が蓄積してきた知識・経験を活用した、サプライチェーンの更なる高度化



複雑化するグローバルマーケットにおいても、サプライチェーンを統制・管理し、各工程で徹底してきた安心・安全・高品質と物流効率化を実現していきます。

ニトリグループの製品安全・品質管理を世界へ p9~10

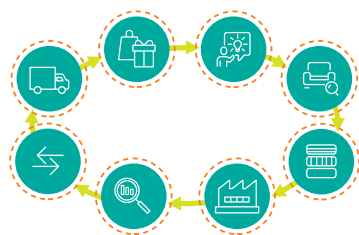
配送品質の向上とコスト削減を両立 p11~12



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、各工程が抱える制約条件などを解消。個々で蓄積してきたノウハウの横断的な活用で新たな競争優位性を確立していきます。

お客様の理想のライフスタイルを実現する暮らしのコーディネート p13~14

020戦略の推進より便利な「買い物」の提案 p15~16



“製造物流IT小売業”が構築してきた強み

ニトリグループの製品安全・品質管理を世界へ

グローバル製品安全マネジメント体系の構築へ向けて

社会的背景

製品安全がビジネスの基本

1万点を超すニトリグループの商品は、その90%以上を海外で調達しており、その製造プロセスを担っているのが、アジアを中心とした海外協力工場です。

近年では、サプライチェーンの複雑化に伴う弊害が問題視されています。そのひとつが、発注者が気づかないうちに製造元の判断で勝手に製品の仕様変更されてしまう“サイレントチェンジ問題”。一歩間違えば大きな製品事故につながるリスクもあるため、発注者には常に厳しい品質管理が求められています。

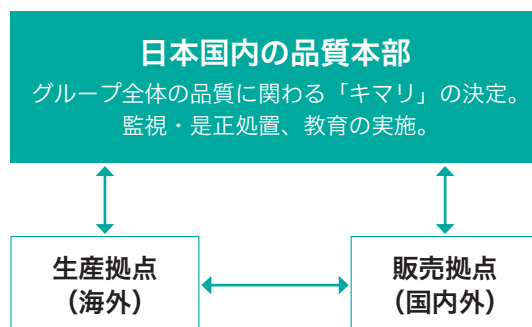
ニトリグループのアプローチ

商品企画から調達、販売に至るまでを一貫して手がけているため、サプライヤーへの交渉・調整が効き、ニトリ水準での品質を統制することが可能。



品質保証体制のグローバル化を推進

2018年度からグループを横断するグローバルな品質保証体制の構築に取り組んでいます。この取り組みでは、日本国内の「品質本部」が活動の中心となり、関連する規則などの決定や監査、教育を担います。技術評価や検品などの実作業は、生産・販売を担当する国や地域の品質部が行います。



Case 1



品質業務改革室室長
田尻 寛之

お取引先との一体協業体制によって品質強化を追求

お客様により安心・安全な品質の商品をお届けするために、ニトリグループでは独自の厳しい基準を設け調査を行った上で取引先の工場を選定しています。お取引先向けの勉強会「オープンハウス」や製品安全、品質管理についての研修、技術指導を積極的に実施することでお互いを高め合い、支え合える

関係を築くことが重要と考えています。

その中でもとくにお取引先管理に力を入れています。例えば、継続工場監査、QAV2（Quality Assurance Visits 2）では、不良品・不適合品の削減を目指し、品質保証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。昨年はこの調査を200社以上に実施致しました。また、有償技術支援（企業体質改善として工場業務における管理手法全般の指導）を9社に行うなど、将来のモデル工場の育成に励んでいます。

2022年からの海外出店拡大に向けて、グローバルな品質保証体制の構築に注力し、世界中のお客様へ「お、ねだん以上。」な商品をこれからもお届けする努力を続けていきます。

関連情報 P59 ESG情報 責任ある調達

Case 2

品質保証体制の効率化と厳格化に向けて

商品の90%が開発輸入品、PB（プライベートブランド）であるため、ニトリグループは独自の品質基準を設け、日々品質の改善・改革に取り組んでいます。

開発技術評価会では商品開発時に製品に関わる事故や不具合、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に、FMEA（Failure Mode and Effect Analysis）の手法を用いて評価しています。多い週には週間40回以上、2020年2月期は1,000回以上の開発技術評価会を実施しました。また発生してしまった不良品を解析し、原因と対策を明らかにした上で製造工場へ改善要求を出す品質改善会議、QIM（Quality Improvement



開発技術評価会

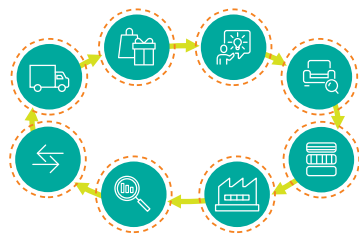
Meeting）は約540回実施。会議後は改善要求・指導だけではなく、その後改善策の効果確認を行い、PDCAサイクルを回しています。

このような一連の取り組みが評価され、「2018年製品安全対策優良企業表彰」にて2016年に続き2連続で「経済産業大臣賞」を受賞しました。

更なる強化に向けて

- ① グローバルの品質管理体制の構築
- ② 品質改革の取り組みによるお取引先育成と不良品削減

- ① 海外出店拡大に伴い、グローバル共通商品構成も拡大している中、現在、販売国毎に存在する品質基準や試験、数値や帳票の集計などを2021年2月期から順次共通化し運用予定。
- ② 不良数、売上規模、工場評価から優先順位を決め、QAV2、有償支援を実施し、不良率を前年より5%削減。



“製造物流IT小売業”が構築してきた強み

配送品質の向上とコスト削減を両立

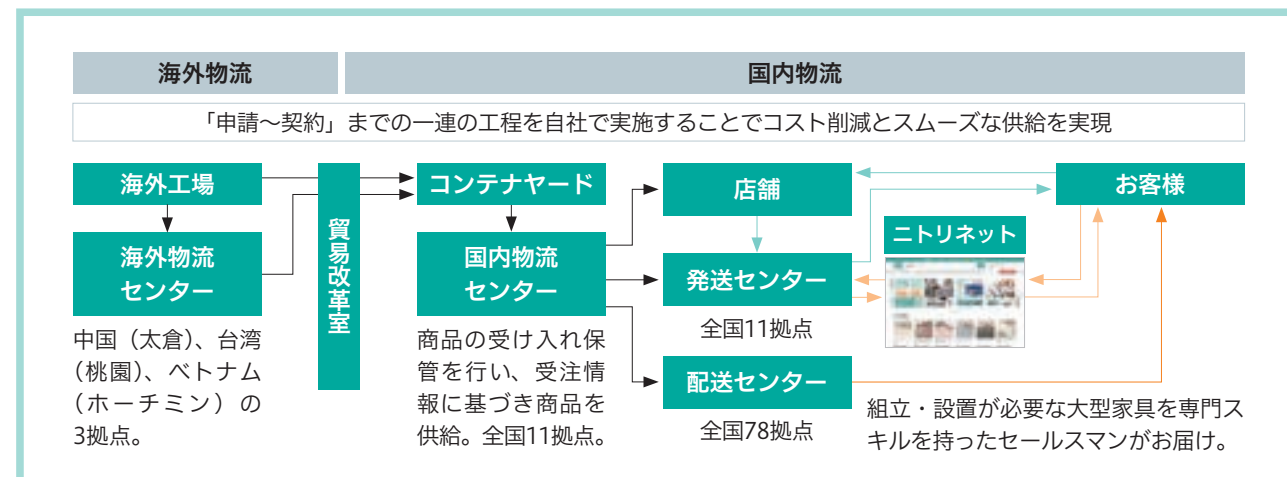
社会的背景

労働力不足の深刻化

ホームロジスティクスはニトリグループの商品をお客様のご自宅へ「お届けする」という最後の工程を担っています。“製造物流IT小売業”という独自のビジネスモデルだからこのスケールメリットとノウハウが「ラストワンマイル」まで高品質なロジスティクスを可能にしています。近年、物流業界で問題となっている労働力不足や働き方を改善すべく、ニトリグループは「省力化」と「標準化」による人的リソースに依存しない「脱労働集約」を大きなテーマと捉えています。

ニトリグループのアプローチ

- 国内外に物流センターを設置し「商品の仕分けと保管による配送コストの削減」と「全国に広がる店舗網への迅速な商品配送」を実現
- 商品形態によって物流経路を使い分け「効率的な物流」をコントロール
- 倉庫管理システム（WMS）の導入による省力化・生産性向上



Case 1

最先端技術を導入しコスト削減と作業効率の向上を実現

ニトリグループがグローバルに成長し続けている、かつ恒常的な人手不足を克服していくためには、倉庫管理業務の標準化と物流ネットワーク全体の効率化をより一層進めていく必要があります。

2019年1月にマンハッタン・アソシエイツ社の倉庫管理システムを導入した関西DCは、日本でトップクラスの3次元自動倉庫（AS / RS）を採用している高度な物流拠点です。倉庫管理システムの導入および品質管理サークルによる品質改善活動で、最適なパ

フォーマンスと処理能力の向上をもたらすと同時に、倉庫全体での業務自動化と標準化の推進に役立っています。現在、既存物流センターの川崎DC、仙台DC、三郷DCへも拡大展開されており、出荷CBM効率は20%向上しています。

また、現在ベトナムのハノイにある自社製造拠点と連携し、WMSソリューションを利用した商品の製造情報の連携も試験的に実施することで、製造からラストワンマイルまでのトレースを可能にしています。

今後は他の物流拠点へ拡大展開を進め、WMSソリューションと最新のビジネスプロセスの活用を通じて、業務システムの改善・改革に対応していきます。

Case 2

移動型納品訓練車の導入で、更なる配送品質の向上を目指す

大型家具の配送では、組立設置や接客等、特別なスキルが必要不可欠です。近年、とくに注力しているのは「ラストワンマイル」、つまり最終的にお客様に商品をお届けする工程の品質向上です。ホームロジスティクスでは、2019年6月に業界初の試みとして、移動型納品訓練車「モバイル・トレーニング・ユニット」を導入しました。2019年度グッドデザイン賞を受賞したこの訓練車はお客様宅の室内を再現し、家具の吊り上げ、階段、お部屋納品の訓練ができるような仕様となっています。全国で高水準な納品を実現させるため、日本全国約150社の配送パートナー企業へ研修を行い、お客様にご満足いただける納品技術やスピーデ

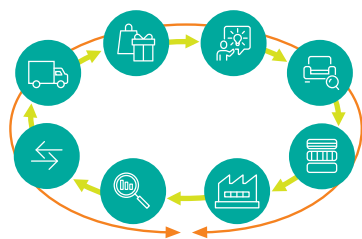
ィーさ、接客スキルなどを身につけていただいています。2020年2月期は「モバイル・トレーニング・ユニット」を活用した研修を含め、合計100回以上、社内外で400人以上に研修を実施しました。移動型の訓練車だからこそ、全国各地で研修を行えるというメリットを最大限に活かし、更なる配送品質の向上を目指します。



モバイル・トレーニング・ユニットの外観

更なる強化に向けて 物流業務のデジタル化

- ① 最新のロボティクスやICT（情報通信技術）を調査・研究。最新技術を活用し、契約・輸配送・在庫管理・決済まで物流業務の再構築を目指す。
- ② 配送ルート最適化システムを導入を拡大し、AIを活用して誰でも簡単に最適な配車計画を組めるシステムで、ラストワンマイルの生産性向上を目指す。



“製造物流IT小売業”が構築してきた強み

お客様の理想の ライフスタイルを実現する 暮らしのコーディネート

社会的背景

多様化する暮らし方のニーズ

都市化の進展や核家族化、就労形態の変化などにより、人々のライフスタイルは多様化し、それに応じた「住まい」のあり方が求められてきています。「子どもが安全に遊べ、かつオシャレなインテリアで飾られた空間 -共働き30代夫婦-」、「狭くても快適に過ごせる空間 -都内20代女性-」、「お互いの生活を尊重しながら、両親も妻子も一緒にくつろげる空間 -二世帯同居50代男性-」…

こうした多様化する住まいのニーズに応えられる「空間づくり」と「暮らし方の提案」が今、求められています。

ニトリグループのアプローチ

企画、調達、製造、販売といった各工程で構築されたノウハウやデータを活用し、さまざまな“暮らし”のニーズに応える。



スタイルコーディネート の提案

色・形・素材を商品化



用途での提案

生活シーンに応じた
ニーズを商品化



Case 1



常務執行役員
グローバル商品本部
コーディネート商品企画担当
商品部プランニンググループマネジャー
コーディネート商品企画マネジャー
安孫子 尋美

コーディネートをもみんなのものに

ニトリグループの企業行動の原点である「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」ことを実現させるためにコーディネートは欠かせません。適正な品質を低価格で提供する「お、ねだん以上。」の商品開発だけでなく、ニトリで買い物をすれば自然と住ま

い全体に“調和”をもたらす暮らし方を提案できるようなトータルコーディネートにも力を入れています。

私たちが考えるコーディネートとは、色や柄などの見た目の印象だけでなく、価格や機能、アイデア、デザイン、スタイルなどによって、より快適な住まいをつくる“暮らしのコーディネート”のことです。コーディネートによってありふれた日常が心弾むものになる—そんな住まいの豊かさを世界に広めたいのです。皆さんが求める「自由で自分らしい暮らし方」を商品やコーディネートで実現してもらうこと、それこそが私たちが提案する豊かな暮らしに繋がると考えています。

海外視察

海外視察ではアジア各国、欧米へ出向き展示会でデザインやスタイルのトレンド調査を行います。展示会ではどのようなテキスタイルや色味がトレンドなのかを知ることができます。また視察では実際にさまざまな店舗でプライベートブランドや売場の動向を調査し、商品企画・開発や売場づくりに活かしています。

国内調査

国内調査は主に競合他社の動向調査、自社店舗での購買行動調査、社内外へのアンケート調査、そしてご家庭へ実際にお伺いして調査を行います。ニトリグループの成長に大きく貢献している、「使う・買う」立場から開発した商品は、国内調査でお客様の不平・不満・不便の声に耳を傾けることにより生まれています。

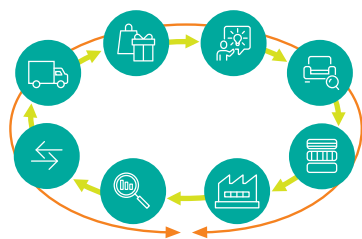
伝える工夫

調査後はバイヤーが商品構成を起案し、マーチャンダイザーがそれらを商品として具現化していきます。副資材制作や店舗での演出方法まで全て社内で行い、それらを広告宣伝部などと協力して社外へ発信していきます。ニトリグループの一気通貫のビジネスモデルだからこそ全てをプロデュースし、お客様に最大限の魅力を伝えることができます。

更なる強化に向けて

- ① コーディネート商品を魅せる売り場の拡大
- ② 新品種への挑戦

- ① 徹底した市場調査を行い、お客様のニーズに応える商品開発を実施。商品をスモールコーディネート、トータルコーディネートとして売場で展開。
- ② 2020年2月期には、TVの取り扱いを開始。生活家電品種の更なる拡大に挑戦。



“製造物流IT小売業”が構築してきた強み

O2O* 戦略の推進 より便利な「買い物」の提案

*オフライン(店舗・物流拠点など)とオンライン(ECサイト・モバイルアプリ・デジタル広告など)のシームレスな連携を進め、良質な顧客体験を提供していくこと

社会的背景

変化する消費行動

昨今では、スマートフォンをはじめとする携帯端末の普及を背景に、店舗とECサイトの双方を柔軟に活用した消費行動が増えてきています。SNSに投稿された画像やインテリアサイトなどを参考にECサイトで商品を下調べしたい、ECサイトでの購入前に実店舗で商品を確認したい、といったニーズにスムーズに応える、より便利なサービスが求められています。



ニトリグループのアプローチ

倉庫・物流・店舗で構築してきたデータ・ノウハウを活用し、実店舗とECサイトの垣根を超え、シームレスかつ便利な購入体験を提供することを目指す。



Case 1

ECサイトの進化と利便性の追求

2004年に開設したECサイト「ニトリネット」は、2019年8月にリニューアルしました。ネット限定の商品・色・サイズ展開、コーディネートスタイルから商品検索が可能となったWEBコンテンツ、レコメンドの強化などによって好調に販売を拡大しています。O2O推進室と連携し、リアル店舗とECとの連携強化やデジタルマーケティングなどを通じて、変化する消費行動に対応していきます。

2021年2月期ネット販売重点施策の策定

テーマ	
1	ダイレクトマーケティング推進と利便性向上
2	掲載商品の拡大
3	ECと店舗・物流連携サービスの強化

Case 2



O2O推進室 室長
宮入 功明

ニトリアプリを中心とする 顧客接点の強化と顧客データの分析活用

現在では、多くのお客様が店舗とECサイトの双方を柔軟にご利用いただいていることがデータ分析から分かってきています。全国にリアル店舗があり、且つそれを網羅する配送網を保持しているのは、他社との競争においても当社の大きな強みとなります。

いつでも(時間)・どこでも(場所)、企業と繋がることができ、買い物ができるようになった昨今、お客様にとってより便利で快適な顧客体験(買い物における体験価値、企業からの有益な情報提供など)を提供していくことが求められています。

ニトリグループでは、お客様がオフライン・オンラインを意識することなく、便利でシームレスな購入体験をするために、モバイルアプリ(ニトリアプリ)をその重要なハブとして位置づけしております。購入前、または購入を考えていない時などにもアプリを利用してもらい、ニトリとの繋がりをつくっていきたくと考えています。

ニトリアプリを通じて顧客と繋がる時間を増やしていくことで、生活上で家具やインテリア、生活用品の購入を検討するニーズが顕在化した際、当社への想起率が高まりニトリを選んでいただける確率が高まると考えています。

その目的の実現のため、2019年8月、従来のニトリアプリを刷新しました。

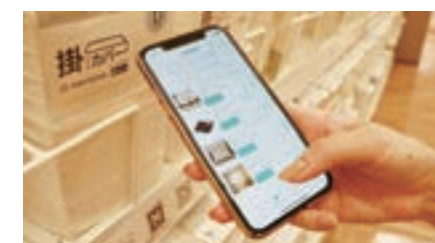
具体的には、キャンペーンの告知やお客様一人ひとり

に最適化されたメッセージをアプリを通じてお届けすること、商品画像からニトリで取り扱いのある商品を検索することができる画像検索機能の搭載、店舗在庫/店内商品位置表示機能、情報メディア機能の改善など、顧客視点での便利な機能やサービスを搭載しています。今後は更なる強化のため、屋内サイズ計測ツールの導入、店内利用モードなどの導入を推進していきます。

将来的には、ニトリで買物をする大多数のお客様がニトリアプリを利用している状態を目指し、2021年2月期末にはアプリ会員900万人突破を目標に(2020年2月期末540万人)、POSと連動したクーポン機能の開発・導入などに取り組んでいきます。

一方、社会や生活者のデジタル化へ対応したプロモーション戦略を立案・実行していくことも重要な課題となっています。新規のお客様を定着化させ、既存のお客様のリピート率を高めていくためには、お客様一人ひとりの購買傾向やライフスタイルに合わせたプロモーションが有効です。当社では現在延べ4,000万人を超えるニトリ会員のお客様データを保有しています。顧客データを大きな財産と捉え、データ分析を推進し導き出されたインサイトを、お客様にとって有益な情報として還元していきたいと考えています。

ニトリアプリを中心に据え、お客様に直接コミュニケーションできる効果的なマーケティングに注力し、ニトリグループの特色である「顧客中心のビジネス」を一層強化していきます。



更なる強化に向けて

- ① 顧客データ基盤再構築と顧客軸KPIマネジメントの推進
- ② 全社的なデータ活用と人材育成

- ① オン/オフデータ統合で必要な情報、取得先、蓄積方法、活用方法を再定義する。顧客を中心に据えたKPIを策定し、KPIに基づくマネジメントとビジネス活用を推進していく。
- ② 全社的なデータ活用推進に向け、データ/分析環境の整備と人材育成の両軸から強化していく。

グローバル展開と 事業領域の拡大で ビジョン達成への 成長軌道を切り開いていきます

代表取締役社長 兼 最高執行責任者 (COO)

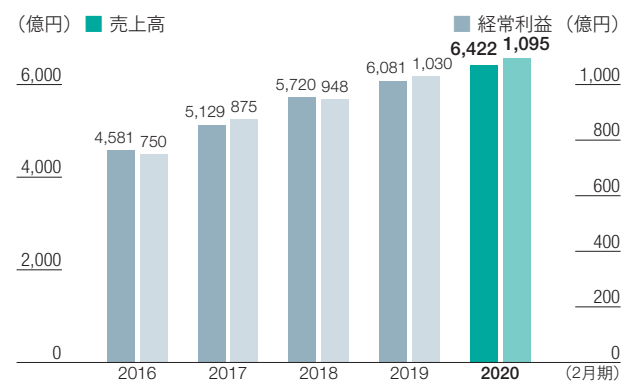
白井 俊之

2020年2月期の業績総括

33期連続増収増益を達成。ビジョン達成に向け、
確かな進歩がみられた1年

2020年2月期の店舗数は海外を含め607店舗、売上高は6,422億円に達しました。家具・インテリア業界においては、業態を越えた販売競争の激化及び人件費の高騰、物流コストの上昇等、依然として厳しい経営環境が続きましたが、寝具・寝装品やキッチン用品、家電、ソファ、ベッドルーム家具の売上が好調に推移し、33期連続増収増益となりました。

売上高／経常利益



1972年に第1期30年計画をスタートした当時に比べると、店舗数は約300倍となり、2020年2月期の買上客数は9,300万人を超えました。これは1人のお客様が1年間に店舗へ足を運んでくれる回数が増えたこと、そして小商圏への出店を加速させたことでお客様にとってニトリが身近になったことが数字になって表れた結果だと考えています。

今後もお客様に支持をいただくためには、お客様にとって近くて便利な立地に店舗があり、そして魅力的な商品を提供し続けることが重要だと考えています。



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

私たちは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン（志）を原点に、現在、「2032年までに3,000店舗・売上高3兆円」（以下2032年ビジョン）というビジョンを掲げています。このビジョン達成のためには、国内販売事業も引き続き重要ですが、海外販売事業の拡大が必須条件です（→P23 グローバル事業強化プロジェクト）。

また、既存事業領域の拡大を追求するだけでなく、当社の強みが発揮できる新事業領域への挑戦も積極的に進めています。例えば、2018年に当社最大規模のBtoBショールーム「NITORI BUSINESS 渋谷ショールーム」を開設した法人&リフォーム事業部では在宅やスモールオフィスで働く人たちの増加に伴い、施工不要でフルオーダー可能なフリーデスクの開発・販売を開始しました。今後さらに多様化が進んでも、お客様のニーズにお応えできるよう、商品開発・提案を行い、BtoB市場においても「お、ねだん以上。」の商品を拡大していきたいと考えています。

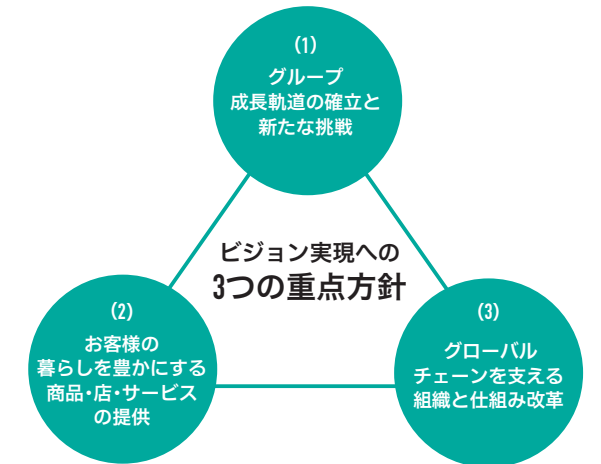
そのほか、「毎日でも立ち寄れる店」をコンセプトとし、ニトリとは別の業態として、生活必需品を中心に人気の高いベーシックアイテムを多数取り揃えた、小型ホームファッション店「デコホーム」の出店も加速しています。デコホームはニトリブランドとの違いをさらに明確化し、同一ショッピングモール内でもニトリと共存できる業態の構築を目指していきます。また、大人の女性向けブランドを展開し、アパレル事業への挑戦もスタートさせています。

新事業領域へのチャレンジには大きなエネルギーが必要であり、当然リスクも伴います。しかしこれまでも、「過去に経験がないことも自前で挑戦しよう」「面倒なこと、難しいことこそ、自分たちでやってみよう」という当社ならではの姿勢で、現在の“製造物流IT小売業”という独自のビジネスモデルを作り上げ、成長をしてきました。この姿勢はニトリグループのDNAとして、今後のグローバル展開や事業領域の拡大において、必ずや大きな力を発揮することになると考えています。

2020年2月期の重点課題の振り返り

ニトリグループは2032年ビジョンの達成に向けて、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。

—2020年2月期の重点課題【表1】—

① 顧客視点の追求による客数の持続的拡大
② 事業領域拡大戦略
③ 海外販売事業の収益モデルの確立
④ 業務・システム改革
⑤ 組織・人材育成改革

「①顧客視点の追求による客数の持続的拡大」では、新座店改装によりスタイル別コーディネートルームを中心とした新レイアウトを採用するなど次世代プロトタイプの構築に進捗が見られましたが、買上品目数の向上は課題が残りました。買上品目数を向上させる対策として、コーディネートの魅力が伝わる売場の強化を徹底していこうと考えています。「⑤組織・人材育成改革」では、ニトリグループの多岐にわたる事業を担う“多数精鋭”の組織づくりを強化すべく、学びの履歴を管理できるworkdayやオンライン学習システムを提供しているグロービス学び放題を導入しました。「人材マネジメントプラットフォーム」が本格的に稼働したことで、この課題についても大きな前進が見られました。同プラットフォームとニトリ大学という独自の

教育体系を活かし、新たな価値を創造することが
できる人材を育成することでより強力な“多数精鋭”の
組織として、持続的成長を目指していきます。

業績数値は伸びていますが、ビジョン達成に向け
た重点課題の進捗においては、まだ改善していくべ
き点があると認識しています。引き続き課題解決の
スピードを緩めることなく、ビジョン達成に向けて
着実に改善・改革を進めてまいります。

2021年2月期の重点課題について

2021年2月期は6つの重点課題【表2】を設定し、
取り組みを加速させていきます。また、課題解決の
進め方を大きく変える年として、事業会社とニトリ
ホールディングスの社長の兼務を解消したほか、各
課題における専任役員を定め、意思決定のスピード
とその精度を高める組織体制でスタートを切りまし
た。私自身がホールディングスの社長として果たす
べき職務は、人材の育成、未来に向けての組織づく
りといった未来対策、そして、課題解決に取り組む
専任者を明確にした組織を定着させていくことが重
要であると認識しています。

2021年2月期は、新型コロナウイルスの感染拡大
という、逆風からのスタートとなっただけに、この

年の取り組みが将来の方向性を大きく変える節目の
年になったと振り返る日が来るものと考えていま
す。ピンチをチャンスに変えるための改善・改革の
スピードを加速させ、攻めの1年にしていきたいと
考えています。

ニトリグループのESG・サステナビリティ

ニトリグループが今後も持続的な成長を続けてい
くには、国内市場の縮小や消費者嗜好の変化といっ
た「外部環境」に目を向け、柔軟に対応していくこ
とが必要であると考えています。また、今後は海外
販売事業を一層強化していきますので、これまで以
上に多様な方々と関わり合い、支えられ事業活動を行
っていくことになります。こうした事業環境の変
化の重要性を認識し、この度ニトリグループのサス
テナビリティ方針とESG・SDGsへの貢献事例をま
とめると共に、その推進体制を構築しました。
(→P31ニトリのESG)

お客様の不平・不満・不便を解決することを最
優先に考え、行動してきたニトリグループの姿勢は
ESGへの対応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
う一貫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。
例えば、商品梱包のダウンサイジングによる輸送効
率の向上はコスト削減だけでなく、CO₂排出量の低
減に、OEM先海外工場への指導や検査は品質向上
だけではなく、サイレントチェンジの防止など社会
課題の解決にも繋がっています。

企業成長に繋がるこれらの事業活動を支えてく
れている社員たちにいつも伝えていることがありま
す。仕組みとは一度作ればそれでゴールというもの
ではなく、常に壊しながらよりよいものに作り替え
ていくことが重要である、という考えです。

国内では唯一無二と評価をいただいている“製造
物流IT小売業”というビジネスモデルも、海外にそ
のまま展開して適合する訳ではなく、常に環境や状
況に合わせて進化・発展させることで、より強さを
増していかなければなりません。仕組みを作れば
ゴール、既存のルールをそのままコピーすれば良
い、という認識ではなく、仕組みづくりの「プロセ
ス」の理解を深め、状況が変わったときに、新しく
仕組みを作り上げられる組織であることで、個人も
企業も成長し続けることができると考えます。

今後は「ニトリグループのサステナビリティ方針」
の考え方をもとに、事業活動を通じたESGの取り組
みを体系的にコントロールし、より多くの共有価値
を創出することで、企業の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のメッセージ

「日本から世界へ」。ニトリグループはこれからも
成長を続けます

北海道から本州へ進出した第1期30年計画は100
店舗、売上高1,000億円という、計画当時は壮大な
ビジョンでしたが、2003年に達成することができ
ました。現在の計画は日本から世界への進出で店
舗数・売上高ともに2003年時の30倍です。2032
年ビジョンの目標は高いですが、達成するために
ニトリグループで実行すべき課題は明白であり、
それらを着実に解決していくことでビジョンの達
成とロマンの実現に繋げていきます。

一方で世界に目を向けると中国には日本の10倍
以上、東南アジアには5倍近くの人々が生活して
おり、そういう意味では、2032年ビジョンの達成後
もわたしたちには取り組むべき課題があると認識
しています。足元では、2021年から中国での出店
を加速させますが、その先に東南アジアへの展開
をすでに視野に入れています。

企業成長の礎として、私たちが大事にしている
指標は、流通業の社会貢献のバロメーターである、
「店舗数」と「客数」です。そのためには、お客
様を一番に考え、暮らしの中で感じている不平・不
満・不便を解決する商品開発とサービスの提供が
重要です。より多くのお客様にそれらをお届けす
る為に、小商圏地域に出店し、O2Oの取り組みも
強化していきます。その結果として利益が後から
ついてくる。私たちはそう考えています。

今後も私たちニトリグループに関わっていただ
く全てのステークホルダーの皆様が、お客様とし
て、また、株主様として、さまざまな視点でご意
見やご要望をお寄せいただくことが、私たちをよ
り強くしていくことにつながると考えています。
今後も身近な存在として、ニトリグループのさら
なる成長にご期待いただくとともに、ご支援賜り
ますようお願い申し上げます。

【表2】

2021年2月期の重点課題	具体的な目標
①コーディネート提案の推進とO2Oの推進	●コーディネートを魅せる売り場の比率を増やす ●店舗とアプリの連携機能の向上 ●お客様からのフィードバック機能の強化
②グローバル事業展開と事業領域の拡大	(→P23【日中合同】グローバル事業強化プロジェクト)
③商品開発・生産体制・品質管理体制の強化	●ダイニングチェア日産1,000脚生産体制の確立 ●ベッドマットレス年間100万セットの生産 ●ソファ年間20万セットの生産 ●品質規定、基準のグローバル化 ●海外品質活動の強化 ●サプライヤー指導・育成
④国内物流拠点の再構築	●新拠点、既存拠点も含め、場所・機能の再構築 ●店舗への搬入方法、搬入頻度の見直しを行い、店舗適正在庫と最適なリードタイムの維持・実現
⑤全社業務の生産性向上	●デジタルトランスフォーメーションの更なる活用で「作業スピード向上」、「省人化」、「自動化」を促進
⑥未来に向けての人材育成	●タレントマネジメントプラットフォームを構築し、個々の志向と社内教育(ニトリ大学)をリンクすることで自律的なキャリアを支援する

事業環境認識

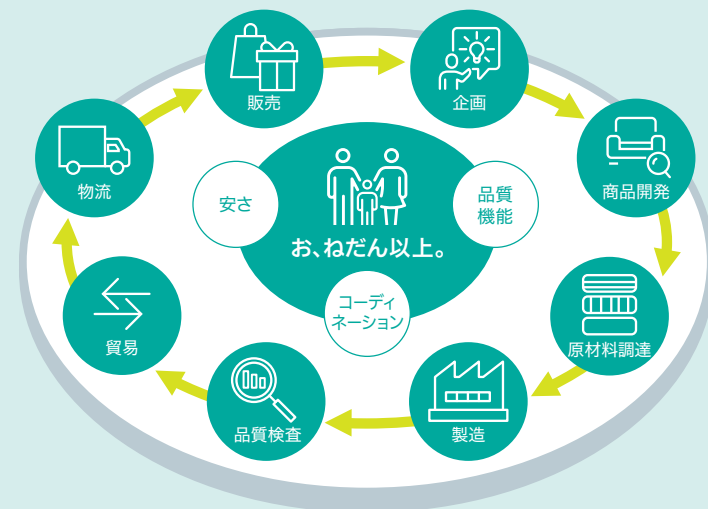
少子高齢化による国内市場の縮小・
ライフスタイルの多様化

グローバルスタンダードでの
サステナビリティマネジメント

ロマンの実現へ

社員一人一人が
企業行動の原点として
共有するロマン

住まいの豊かさを
世界の人々に提供する。



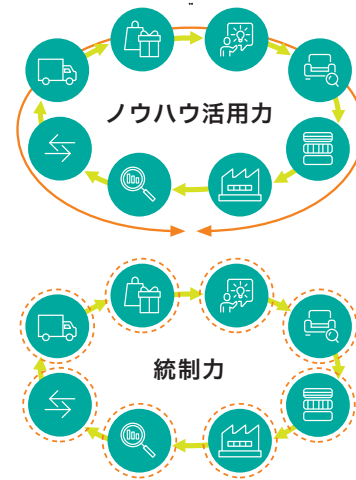
考え方

- 顧客視点からの商品開発
- 現状否定からの改善・改革
- ゴールからの逆算

“製造物流IT小売業”が
構築してきた強み

p8-16

- 商品の企画から製造、物流、販売までのサプライチェーンを自社で構築
- 徹底した管理体制による品質の確保と、ノウハウの活用により新たな競争優位性を確立



ビジョン達成に
向けた戦略

p23-26

【日中合同】
グローバル事業
強化プロジェクトから
グローバル販売事業推進室へ

人材育成 商品開発 店舗 供給体制

- 現地の環境や市場ニーズを踏まえ「お、ねだん以上。」の魅力を中国でも実現
- 中国で鍛え上げた「事業ノウハウの明文化・標準化」をグローバル展開に活用

事業活動と戦略 p27-30

国内販売事業・海外販売事業

- 小商圏への積極的な出店とコーディネート提案の推進
- 中国・台湾・アメリカにおける課題と成長戦略

ESG p31-50



- ロマン実現に向けた歩みとともに世の中の課題を解決し、より良い未来を目指す
- ビジネスモデルを活かした事業活動を通じて環境・社会・経済価値を創出

2032年
ビジョン

3,000店舗
3兆円

世界の人々に豊かな
暮らしを提案する企業へ

2022年
ビジョン

1,000店舗
1兆円

世界でドミナントエリアを
拡大し、暮らしの変革へ

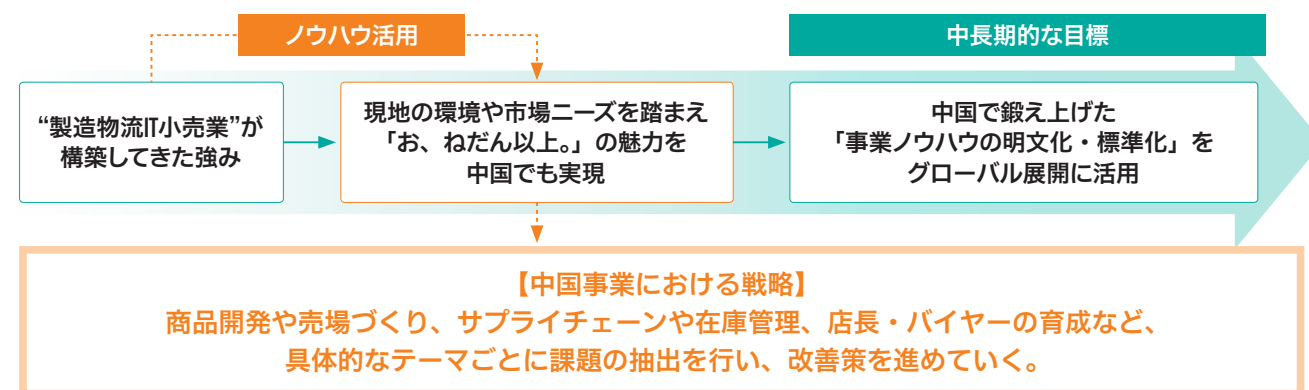
【日中合同】

グローバル事業 強化プロジェクトから グローバル 販売事業推進室へ

プロジェクト背景

2014年より中国各地への積極出店を進めてきました。中国インテリア市場は約13兆円（日本の約4倍以上）と巨大ですが、当社のようなホームファニッシング業態はまだ存在せず、マーケットリーダーになるチャンスが残されています。一方で、現地の競合店が急速にデジタル化を進めているなど、競争環境の変化は著しく、熾烈な戦いが繰り広げられる厳しい市場でもあります。

ニトリグループのアプローチ



4つの重点課題	具体的な活動内容と主な成果
人材育成	●店長・バイヤー職の役割基準の明確化 ●短期間での育成を可能とする早期教育プログラムの構築・講師育成 ●日本国内トレーニングをアレンジしたカリキュラムの確立・運用開始 等
商品開発の推進	●日本国内約540店舗と連動したスケールメリットを活かす商品開発体制の構築・プロセスの共通化 ●ニトリ独自のKPI管理手法のグローバル指標標準化・マネジメント力向上 ●商品の魅力を高め続ける開発を支える適切な店頭在庫の実現 ●中国ECサイトの立て直し 等
店舗の魅力向上	●新しい発見やお得感、期待の醸成など、再来店に向けた魅力を感じる特別な体験を創出展示・レイアウト等の実現 ●標準店としてのプロトタイプ確立と他店舗改装への横展開 ●旗艦店を活用した新商品トライアル販売のスキーム確立 ●出店再加速に向けた立地戦略等も含めた出店基準のガイドライン再整備 ●スクラップ&ビルドの実施 等
供給体制の構築	●季節指数や販売実績の係数管理に基づく販売計画・適正在庫管理 ●効率的な店内保管手法等の明文化・運用 等

■ マネジメントの現地化が進む（2020年2月末現在・中国34店舗中 日本人店長2名）
 ■ 標準店（上海七宝店）・旗艦店（上海徐家匯店）ともに改装後売上高前年比2桁成長
 ■ 既存店の年間売上高前年比103.8%（第3・4四半期は2桁成長）

Interview

日本で培った事業ノウハウを明文化・標準化。
各人が有するノウハウを“組織知”として
結集し世界中どこにでも出店できる
仕組みをつくりあげる

取締役執行役員副社長 松元 史明

ニトリグループのグローバル展開について –ビジョン達成に向けての海外販売事業の重要性–

2032年ビジョンで掲げる3,000店舗・売上高3兆円の達成から逆算すれば、グローバル事業の強化は必須であると考えています。国内における積極出店やトータルコーディネート提案による売上の伸長は、ニトリグループとして引き続き注力していきますが、国内市場規模が約3兆円であることに鑑みますと、海外販売事業はビジョン達成に向けた成長ドライバーであると言えます。

私は、海外事業の成否を分けるポイントは、世界各地のニーズに対応し得る「仕組み」をビジネスモデルが備えているか、にあると考えています。この点、ニトリグループには“製造物流IT小売業”のビジネスモデルが実現する、「調達から販売までを一気通貫でコントロールするマネジメント力」があります。（→P08ニトリグループの強み）。これによって、展開地域のトレンドや消費水準などの各地のニーズを商品の作り方から供給の仕方に反映させていくことが可能になります。このように、ニトリグループのビ

ジネスモデルであれば、グローバルマーケットにおいても十分成功が見込めると確信しています。

グローバル事業は、2007年の海外一号店を台湾で出店して以来、米国、中国にも進出を果たし、2020年2月期末時点では台湾30店舗、米国2店舗、中国34店舗という状況です。国内販売の実績と比べると必ずしも好調とは言えませんが、これは、「出店ペースに追いつかない人材育成」や「事業ノウハウ活用不足」といったマネジメント不足が原因であり、本質的な苦戦を強いられているわけではありません。これまでは、「競争の激しいグローバルマーケットで勝つ仕組みづくり」に向け、試行錯誤を重ねる時期にあった、と捉えております。

こうした状況の中、「今後の海外販売事業の拡大を加速させていくにはどうすればいいか」、このテーマを徹底して考え抜き、総力を挙げて立ち上げたのが【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトでした。

【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトの立ち上げ –プロジェクトの内容と活動成果–

2018年12月、海外販売事業強化とスピーディーなグローバル展開を現実のものとするを目的として、本部の知見豊かなスペシャリストと中国現地メンバー合同で課題解決を図る【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトを立ち上げました。中国展開の現状分析からスタートし、散在した問題を整理・分析し、解決すべき課題を明らかにしました。また、経験知として受け継がれてきたノウハウを整理し、現場での再現性を高める仕組みの整備も進め

ました。こうしたアプローチが功を奏し、2020年2月期には、店舗運営でも業績でもすでに成果が出始めています。

列挙された認識された課題のうち半分程度は、「人材育成、店舗づくり」など、オペレーション単位での改善で解決に至り、残りの半分は明文化・カリキュラム化・仕組み化することで解決の目途が立ちました。ニトリ社内にはあらゆるノウハウがあるものの、それらは属人的で、組織知として集積・管理さ

れてきませんでした。本プロジェクトを通じ、こうした暗黙知を形式知化していくことが、今後も継続して取り組むべき「共通テーマ」であることが明らかになりました。

また、中国で起きている課題に対し、日中合同で解決に挑むことが非常に効率的・効果的であるとい

うことを日本の本部メンバーが体感したこと、そして、海外の事業をサポートすることに責任を持つことが本部の仕事であるという確固たる認識をここで共有できたことも大きな収穫でした。今後、海外販売事業を飛躍的に拡大させていく中で、大きな力になると捉えています。

世界中どこにでも出店できる仕組みをつくりあげる ―ビジョン達成に向けた戦略―

【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトは当初の計画通り2020年2月期で解散し、現在は「グローバル販売事業推進室」が各組織の海外事業拡大を支援する「ホールディングス体制」へと移行しました。「グローバル販売事業推進室」は本プロジェクトで獲得したノウハウを体系的に管理し、各部署へ

効果的に伝えていくマネジメント組織として、これからの海外販売事業を牽引します。具体的には、各部署が海外事業を支援しやすいようコミュニケーションの橋渡しとなったり、課題認識を整理したり、場合によっては課題解決のスキームを作ったりなど、グローバル事業の全体を指揮監督していきます。

グローバル販売事業推進室（2020年1月～）

テーマ	取組み内容
日本本部による海外事業支援 →中国のみならず、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 ●オムニチャンネル ●店舗作業標準化 ●商品供給在庫管理
ノウハウの明文化と転写 →現場OJTによる教育・配転人事による知識の共有により、社内に蓄積されてきた知見を他の国や地域にも移植・転写可能にする	●演出基準 ●人材育成の短期化と高効率化 等 ※これらノウハウを明文化・転写するプロセスで、より強固なノウハウの発見につながる
進出国の暮らし調査 →何が売れているかの市場調査ではなく、地域の暮らしの特性を知る	●地域の人々の暮らしを理解し、生活実態に応じた「不平・不満・不便」を探る
グローバルオムニチャンネル推進 (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対策からグローバル共通のプラットフォームの構築へと進化	●顧客の「買い方」の急激な変化への対応 ●仕組みの統一、コスト対策と拡大スピード向上 等

世界にはさまざまな国があり、さまざまな住まい・暮らし方があります。その中に存在する不平・不満・不便に対し、「ニトリグループのビジネスモデルであれば応えていくことができる」と考えています。

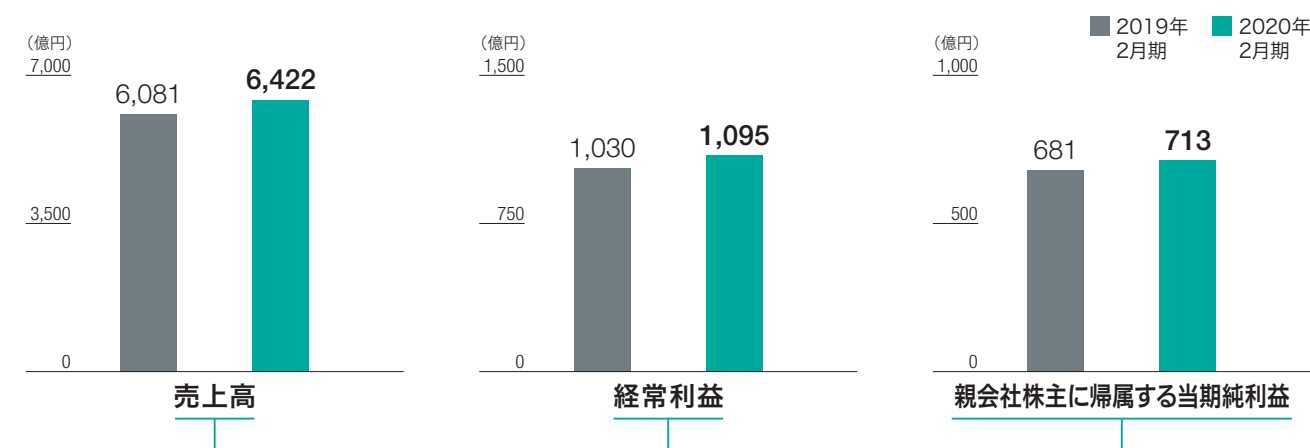
日本で培ってきたノウハウ・強みを最大限に活用しながらも、中国というトップレベルの競争マーケットでしっかり成長できる仕組みを確立し、世界のどの地域にも転写できるよう、グローバルスタンダード化させること、これが「ビジョン達成に向け

た戦略」です。オペレーション変更や改善による課題解決サポートを継続するとともに、支援する中で生まれてくる新しいノウハウの発見を含め、効率的かつ効果的にグローバル事業拡大を現実化する「ノウハウの明文化と海外へ転写する仕組みづくり」を引き続き進めます。

そして、ニトリグループは「世界中どこにでも出店できる仕組み」を確立させていきたいと考えています。

業績報告とビジョン達成に向けた成長戦略

連結経営成績



Nクール、Nウォームシリーズの寝具・寝装品やキッチン用品、洗濯機、冷蔵庫等の生活家電、ソファ、自社開発のマットレス等、ベッドルーム家具が好調に推移しました。

為替予約や、原価低減策により売上総利益が改善いたしました。販管費については、発送配達費等の物流経費の増加、既存店の25店舗の改装による費用が増加いたしました。

固定資産売却益の計上、海外展開の店舗等において不採算店の減損処理を行った事等により特別損失を計上しましたが、前期比4.7%増の結果となりました。

成長戦略

重点方針	●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	
2019年振り返り	家具・インテリア用品の販売では、寝具・寝装品やキッチン用品、家電、ソファ、ベッドルーム家具の売上が好調に推移したほか、為替予約により売上総利益が改善しました。家具・インテリア用品の販売事業の売上高は、6,297億円となりました。	その他事業では、不動産賃貸収入及び広告・宣伝事業等により、その他の事業の売上高は、125億円となりました。
今後の課題と対応戦略	家具インテリア業界においては、テクノロジーの進化、競合の進化等、業態を越えた販売競争の激化、物流コストの上昇、消費動向の変化等により、経営環境が大きく変化するものと予想しています。このような環境に対し、グローバルチェーンの確立に向け、“製造物流IT小売業”の強みを進化させ、コーディネート提案、O2Oの推進等、より一層お客様の立場にたった商品・店・サービスを提供してまいります。	

国内販売事業

新しい商品・サービス・コーディネート提案で魅力的な店づくり



わたしたちはお客様の「不平・不満・不便」を解決することを最優先に考え、商品開発やサービスの提供に取り組んでいます。お客様の困りごとをより多く見つけ、解決することが、豊かな暮らしの提供に繋がると考えています。商品・売場・サービスにおける課題を明確化し、取り組んでいくことでロマンとビジョンの実現を目指します。

株式会社ニトリ 代表取締役社長 武田 政則

事業環境認識（リスクと機会）

客数の持続的拡大のため、顧客視点の追求が重点課題

2020年2月期は前年より36店舗増え、国内は合計541店舗（ニトリ、デコホーム、ニトリEXPRESS）となりました。1967年に第1号店を北海道でオープン以降、ニトリグループは国内事業を拡大してきました。しかし、近年人口減少などの影響によりさまざまな業種において国内の売上が減少し、国内市場が縮小傾向にあります。そのような状況の中でも豊かな暮らしを提供し続けるため、「顧客視点の追求による客数の持続的拡大」を重点課題として取り組みました。

対応策

より多くのお客様に何度もご来店いただける店舗をつくるために

買い物の利便性を高めるため、2020年2月期はさまざまな施策を講じました。インテリア相談コーナーを4拠点に設置、3Dシミュレーターを使用した接客体制の構築、デジタルカタログを439店舗へ導入し品揃えを補完、そしてセルフ・セミセルフレジの導入実験などです。多店舗化が進む中、お客様に安定的なサービスを提供しつつ、ローコストオペレーションを実現させる取り組みを行い、これからも“また来たくなる店づくり”を目指してまいります。

ロマンとビジョン実現に向けた成長戦略

小商圈への積極的な出店とコーディネート提案の推進

国内出店において「客数の持続的拡大」の余地が大きいのは、まだ十分に出店できていない、商圈人口の少ない地域です。デコホーム事業ではこうした地域に積極的に出店を行っています。「毎日でも立ち寄れる店」がコンセプトのデコホームは2020年2月には北海道へ初出店し、2020年2月期末時点で全国に94店舗展開しています。スキンケアやコスメグッズ、美容家電などの新品种を開拓しつつ、ニトリと共存できる業態の構築を目指し2021年2月期は20店舗の出店を計画しています。

また、ニトリグループの掲げるロマンとビジョン実現に向けて「コーディネート提案の推進」は欠かせません。現在、コーディネート商品を魅せる売場の比率は25%に留まっていますが、2021年2月期にはコーディネートの提案を増やすことで比率を40%にする

ことを目指しています。お客様の暮らしを豊かにするコーディネートを身近に感じてもらうことでより多くのお客様にご来店いただき、またコーディネートを楽しんでいただくことで買上品目数の向上にも繋がっていくと考えています。

わたしたちは全国のあらゆる地域で人々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、積極的に出店を進めると共に、売場でコーディネートの提案の推進を行い、ロマンとビジョン実現を目指します。



具体施策



幅広い選択肢を提案して、暮らしの豊かさを提供する

ニトリのコーディネートは2つの価格帯ブランドのDay+Valueと&Style、そして5つのスタイル（シンプル、ナチュラル、フェミニン、ヴィンテージ、ジャパニーズモダン）を軸に提案しています。トータルコーディネートを楽しむ暮らしを提供するため、商品構成（価格帯）の見直しとスタイル・マーチャンダイジングの構築（フィロソフィー・デザインポリシーの明確化、各品種のブランド構成比のコントロール）を行っています。お客様のニーズに合うスタイル・価格・機能から選べて、買い物もコーディネートも楽しんでもらうことが目的です。コーディネート提案により一層力を入れ、他社にはない、複数のスタイルを提案することで暮らしの豊かさを多くの人々に提供していきます。

海外販売事業

2032年ビジョン 達成のカギを 握るのは、 グローバル化の加速



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。これまで各国が抱える課題の解決は、それぞれの現地メンバーに委ねられているところがありました。しかしそれでは、グローバル化を加速することができないため、2020年2月、海外事業の基盤づくりを本部から支援するためグローバル販売事業推進室を立ち上げました。

取締役執行役員副社長 松元 史明

中国：2020年2月期の振り返りと2021年2月期の課題と成長戦略

プロジェクトで得た成果が着実に実を結んだ基盤づくりの1年

2020年2月期の中国国内の店舗数は前期より4店舗減少の34店舗となりました。しかし、これは、2018年12月に立ち上げた【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトによる中国における事業推進体制を再構築するための戦略です。既存店の改装に力を入れ、中国での標準店と位置付けた上海七宝店ではオペレーションや売場などの標準パターンを確立するための取り組みを行い、旗艦店と位置付けた上海徐家匯店ではニトリのイメージを刷新するために日本の最先端店舗を再現するなどの取り組みを行いました。その結果、この2店舗は改装後売上高前

年比2桁成長となっており、収益化のモデル店舗として成長することができました。

2021年2月期はスクラップ&ビルドと既存店の改装によりHfaプロトタイプ店舗を水平展開していくとともに、棚割り標準化や地域にあった品揃えなど、2021年からの出店加速に向けPDCAサイクルを回し続けることが課題です。また、EC事業を拡大し顧客との接点を増やす施策を実行するなど、新たな挑戦も続けていきます。プロジェクトで得た成果を活かし、基盤固めの2年目として着実な成長に向けて進んでいきます。

台湾：2020年2月期 振り返り

既存店売上高前年比2桁増。
ニトリブランドの浸透に手応え

2020年2月期末の台湾国内の店舗数は、スクラップ&ビルドを進めた結果昨年度末から1店舗減少の30店舗となりましたが、効果的な既存店改装を行い、既存店売上高前年比は2桁成長と好調に推移しました。改装店は、商品構成の見直し、プレゼンテーションの強化、床や什器の入れ替えなどを行いお客様にご支持いただいております。また、BtoB事業でも日系企業の出店に際し店内の内装設計などを行い、前年実績より大幅増となりました。今後ニトリ台湾の柱となる事業へ成長する見込みです。

台湾：2021年2月期 課題・成長戦略

台湾で住まいの豊かさに
最も貢献している企業になるために

引き続きスクラップ&ビルドと既存店改装を進め収益モデルを構築するとともに、多店舗化に向けて100坪の小型店を試験的に展開していきます。また、TVCMやSNSを活用し、商品やサービスの情報を広くお客様に伝えていくことで、ニトリグループの商品力とグローバル企業としての認知度向上を目指します。“台湾で住まいの豊かさに最も貢献している企業になる”。これがニトリ台湾が目指す姿です。着実にお客様の支持を高め、これからも挑戦を続けていきます。



アメリカ：2020年2月期 振り返り

2店舗体制となり組織もスリム化。
より機能的に市場の変化に対応

米国市場では、2013年の進出以降「Aki-Home」ブランドで展開を進めています。2020年2月期は、不採算店舗の閉店を完了させ最終的に2店舗体制となりましたが、その一方で組織縮小によるコスト削減も実行しました。世界一の競争市場と言われる米国での事業展開は生半可では通用しません。しかし、ロマンの原点である米国に店舗があることは、ニトリグループの成長と発展にとってに大きな意味があり、激しい競争の中で学びと挑戦を繰り返しています。

アメリカ：2021年2月期 課題・成長戦略

PB核商品を起点とした
オムニチャンネル戦略の推進

米国での家具の購買行動として、ECサイトで商品を選んでから実店舗で購入するという顧客の割合は6割を超えています。Aki-Homeでもこれに対応するため、2020年度はEC拡販を中心に注力していきます。また、Nクールシリーズなどの機能商品の価値をお客様に伝えるための物理的接点（ポップアップストア）の活用実験や、暮らし調査で得た情報を商品開発力に繋げ、核商品を育成するなど、新たな挑戦を進めていく方針です。

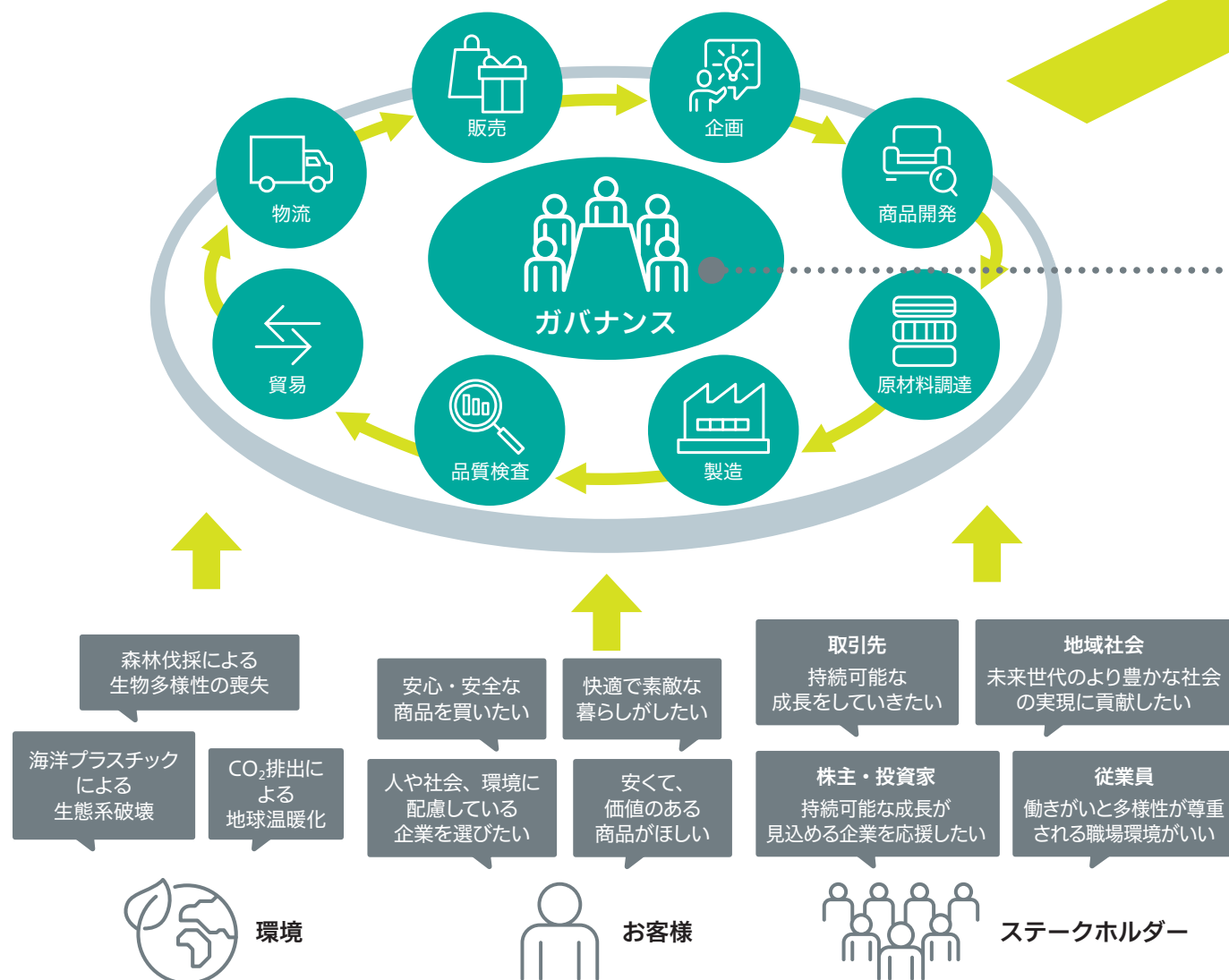


ロマン実現に向けた歩みとともに、世の中の課題を解決し、より良い未来を目指します。

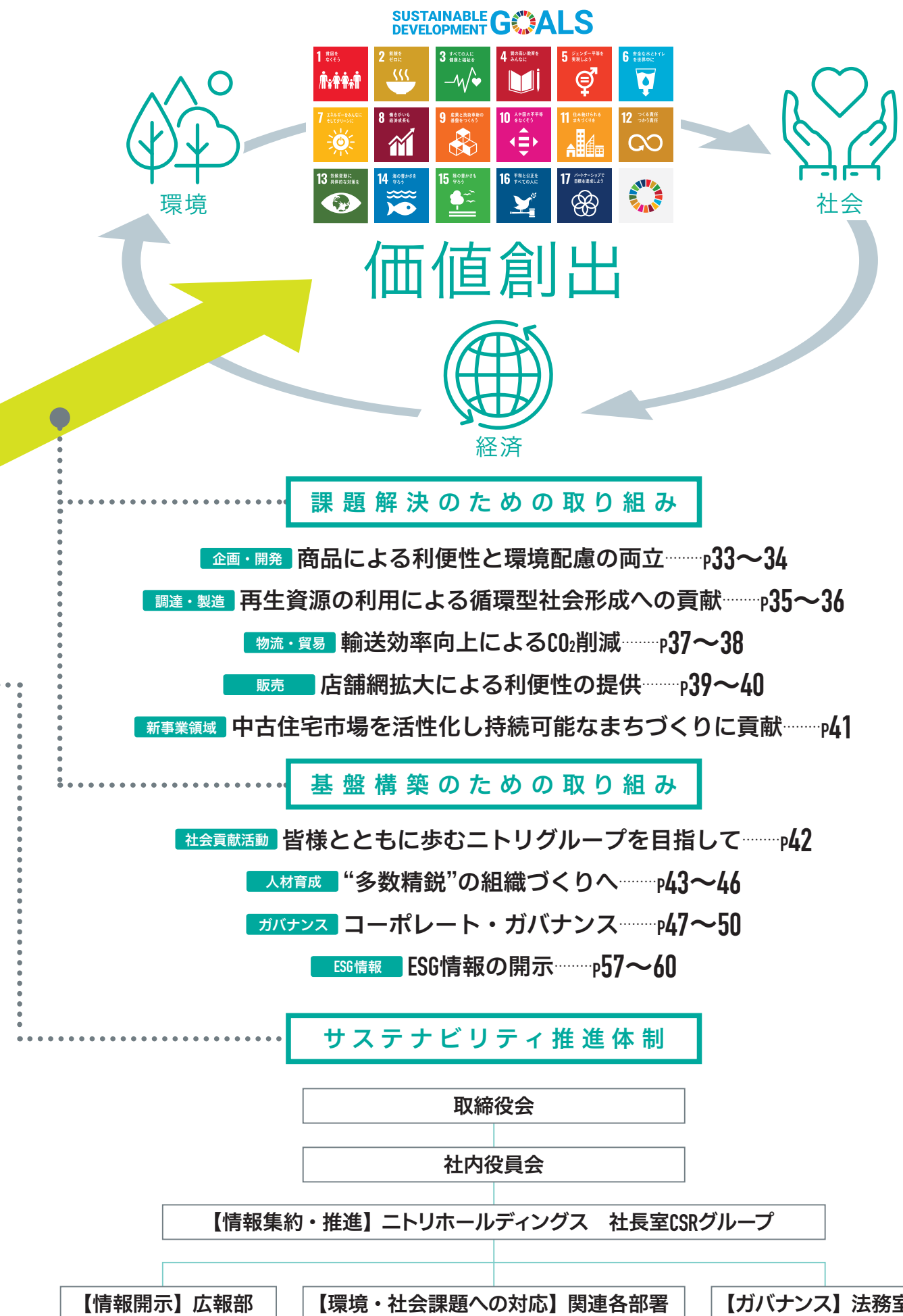
ニトリグループではこれまで「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」ことを共通の企業理念とし、お客様へ「お、ねだん以上。」の商品やサービスを提供すべく企業努力を続けてきました。その過程で生まれたのが、独自のビジネスモデル“製造物流IT小売業”です。

この一気通貫のビジネスモデルを活かし、常にサプライチェーン全体でものごとを考え、企画から販売までのあらゆる段階で改善・改革を繰り返すことで、大幅なコスト削減のみならず、ESG課題解決やSDGsに対しても、さまざまな分野に貢献することができています。

これからも、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





商品による利便性と環境配慮の両立

取り組みの概要



上記プロセスを通じ共有価値を創出します

環境価値	環境配慮型機能性商品（グリーンプロダクト）開発により環境負荷軽減に寄与	経済価値	一般家庭での冷暖房利用率の低減等による電力使用量の削減
------	-------------------------------------	------	-----------------------------

社会課題 エコノミーとエコロジーの両立

世の中の潮流

- 地球温暖化をめぐる世界的な議論が活発化するとともに、ESGの視点を活用した新たな企業価値評価への関心が高まりをみせています。
- これを受けて企業は、自社を取り巻く環境を配慮しながら社会課題を見極め、事業を通じて、その課題を解決し、持続可能な成長のシナリオを描くことが求められています。

ニトリの考え方

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。お客様の不平・不満・不便を解決するための企業努力が、結果的に環境負荷の軽減や社会課題の解決に繋がっていくものであると考えています。

環境・社会との共存を目指した商品開発

こうした企業を取り巻く環境の変化を受け、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、環境や社会に配慮した商品やサービスを進んで選び、利用する消費者行動＝「エシカル消費」の重要性を認識し、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。

これらの商品は、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いだけでなく、結果的にCO₂削減などの環境負荷軽減にも大きく貢献します。

関連情報 P58 環境データ 商品梱包見直し（発泡スチロール⇒パルプモードへ）による廃棄物削減

ニトリグループ お客様の不平・不満・不便の解決が最優先

開発の想い Nクールの誕生秘話

エアコンを使わなくても、寝苦しい熱帯夜で快眠を取ることはできないだろうか。そんな思いより開発されたのが、接触冷感生地を使用した「Nクール」シリーズです。独自のビジネスモデルにより、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により、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ヒットに繋がりました。

寝具類からスタートした同シリーズは、お客様のニーズに応じて他品種へシリーズを拡充することで、環境負荷軽減への貢献度をさらに高めています。



その他にも、冬にあたたくお休みいただけるよう開発された吸湿発熱素材を使用した「Nウォーム」、乾燥が気になる方のために水分率の高い糸を使うことで、潤いとしっとりなめらかな肌触りを実現した「Nウォームモイスト」、光は取り込みつつも、熱・紫外線・視線はカットするレースカーテン「エコナチュレ」、など、お客様の立場に立って考えた結果、利便性に加え、環境配慮にも繋がる商品を多数開発することができました。

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
Nクールシリーズ		販売開始（寝具のみ） Nクールと Nクールスーパー	ラグ・リビング 小物へ	キッズ商品へ	Nクール Wスーパー発売	ルーム ウェアへ	ペット 商品へ		ベビー 商品へ
Nウォームシリーズ	販売開始 （寝具とラグ）	Nウォームスーパー 発売	リビング小物へ		キッズ商品へ		ペット 商品へ	ベビー商品へ Nウォーム モイスト発売	Nウォーム Wモイスト 発売

➡ 2019年度販売実績 Nクールシリーズ：876万枚 Nウォームシリーズ：533万枚

共有価値 環境・経済両面への貢献で持続可能な社会への転換を加速

今後も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と環境配慮の両立に貢献していきます。

ニトリのグリーンプロダクトの商品機能例

Nクール	一般的なパイル生地よりひんやり 約-3.5℃（Nクールスーパー） 約-5.3℃（Nクールダブルスーパー）
Nウォーム	通常のフランネル生地比べ 蓄熱性+5℃（Nウォームスーパー） 水分率5倍（Nウォームモイスト）
プレミアム レースカーテン エコナチュレ	夏断熱25%以上・冬保温20%以上 UVカット80%以上・採光率約20%以上

➡ 消費電力低減で環境・経済両面に貢献

共有価値の創造

お客様	快適な生活に加え、電力使用低減による省コスト化で家計に貢献
ニトリグループ	お客様への利便性の提供と次世代消費者ニーズ獲得による持続的な成長
地球環境	省エネルギー化による環境負荷低減

- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。
- 12 つくる責任 つかう責任
- 12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。



再生資源の利用による 循環型社会形成への貢献

取り組みの概要



上記プロセスを通じ共有価値を創出します

環境価値	再生資源の積極利用による廃棄物と天然資源消費の抑制 持続可能な循環型社会形成に寄与	経済価値	環境に配慮した商品づくりと ライフスタイル提案
-------------	--	-------------	----------------------------

社会課題 資源循環型社会構築の必要性

大量生産・大量消費・大量廃棄に警鐘

- SDGs「目標12」で持続可能な生産消費形態の確保が求められているように、世界的な人口増加に伴うエネルギー需要が高まる中、資源の有限性が指摘され、企業の社会的責任として製品ライフサイクルを最適化し、資源効率性を高めていくことが求められています。
- 海洋プラスチックごみ問題といった環境問題もグローバルで広がりを見せており、「大量生産・消費・廃棄」に基づく従来の社会システムを続けていく条件が崩壊し始めています。

資源の有効利用の必要性

アジア地域における今後の経済発展や世界的な人口増加により、枯渇性天然資源を今まで以上に有効利用する必要があります。

環境問題・リスクへの対応

COPでの各国の温暖化ガス削減目標の設定、ダイオキシンや環境ホルモンなどの汚染物質問題への対応が求められています。

社会的コストの増大

廃棄物が増加する一方で、処理・処分体制が追い付いていないため、社会的コストがかさんでいます。

「廃棄物という観念のない社会」を構築するという共通の目標に向かい、「共創と連携」のもとそれぞれの役割を果たすことが重要です。

循環型社会の構築へ

関連情報 P58 環境データ ニトリファニチャーベトナムでの端材有効活用による廃棄物削減

ニトリグループ ペットボトルのリサイクルでカーペット・ラグ製造

アプローチ

- ホームファニッシング分野における循環型社会を推進するため、ペットボトルを再利用してカーペット・ラグの製造をおこなっている、タイネゴロ（現：サイアムニトリ）を子会社化しました。
- 徹底した回収・リサイクル、省資源製品の開発などを推進することで、できる限り新たな天然資源の使用を抑制するとともに、廃棄物を減らすサプライチェーンを構築していきます。

サイアムニトリとは

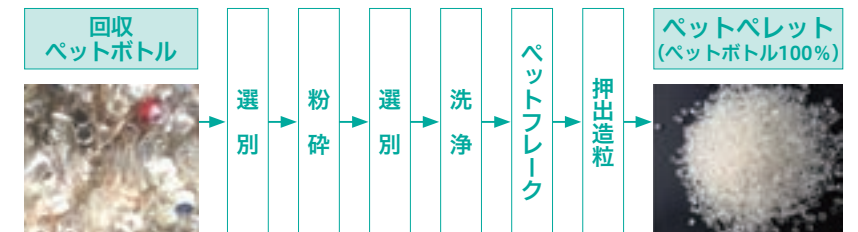
- 同社は、環境に配慮されたリサイクル繊維を使って、商品を製造し日本に提供している唯一の工場です。
- 500mlのペットボトル約100本の再生ポリエステルで、ニトリの6畳カーペット1枚分を製造することができます。

サイアムニトリの技術力

- ペットボトル由来の再生ポリエステルを使用したカーペット・ラグなどの製造
- 難燃剤、抗菌剤など特殊な機能を持つ再生ポリエステルの製造→**リサイクルの推進**
- 顔料を使用し、汚水が発生しない環境にやさしい着色方法による再生ポリエステルの製造→**環境負荷低減**
- 極細のナイロン糸を再生ポリエステルに巻きつけた特殊な“ラップ糸”で嵩高性の高い紡績糸の製造→**素材の効率利用**

ペットボトルリサイクル工程

使用済みペットボトルを選別、粉碎、洗浄後、ペットフレークとし、それらをサイアムニトリ独自の技術によりペットボトル100%のペレットへ加工



共有価値 再生素材の積極的な活用で持続可能な社会の構築へ貢献

ニトリでは、サイアムニトリのリサイクル繊維を利用して生産されたカーペット・ラグ商品に「Neco」のロゴを付け、環境にやさしい商品としてPRしています。今後は、カーペット類以外の商品にも同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。



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 (2018年5月グループ加入～2020年2月度まで)	約2億本
サイアムニトリ以外からのソフト商品における 再生ポリエステル使用量（2019年度）	合計 18,000以上
上記のバージン素材に対する構成比（％）	43％

共有価値の創造

ニトリグループ

資源の有効利用とエシカル消費に資する商品の開発・販売で持続可能な成長

地球環境

短期：環境保全
長期：循環型社会の形成

お客様

環境負荷に加担しないエシカル消費による新しいライフスタイル



12.2
2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。



輸送効率向上によるCO₂削減

取り組みの概要



社会課題 気候変動へのレジリエンス構築に向けて

世界的に高まる気候変動への“危機感”とビジネスリスク

- 気候変動による海水面の上昇や異常気象の発生、陸上資源の枯渇、森林破壊、水の汚染・枯渇、生態系の変化などの問題が地球規模で深刻化しています。
- 国際社会においても、パリ協定によりすべての国が温室効果ガスの削減に取り組むことが目標に掲げられるなど、経済活動と環境課題解決の両立が求められています。
- 製造・物流業においては、豪雨や超大型台風といった極端な気象現象の増加が甚大な損害をもたらす可能性があります。

環境への貢献と気候変動への適応でニトリグループの物流能力を強化

- 気候変動は、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。
- ニトリグループは、気候変動の原因となる要素を「緩和」させることで地球環境保全に貢献するとともに、**気候変動へ「適応」**しサステナビリティとレジリエンスを高めていくことが、お取引先、投資家などあらゆるステークホルダーの皆様からの信頼獲得に繋がると考えています。

関連情報 P59 災害発生時における社会インフラとしての役割

*前年度原単位より算出した場合の差分

ニトリグループ グリーン物流によるCO₂削減 → 年間CO₂排出抑制量1,930t-CO₂*

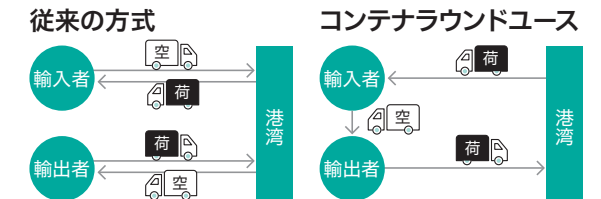
アプローチ 輸送効率の向上で物流コスト削減と環境対策の両立を目指す

貿易、輸送、配送などのあらゆる物流過程でムダを省き効率化することで、物流コストの大幅な削減とともに、環境にやさしい「グリーン物流」を実現し、物流過程におけるCO₂排出量削減に繋がっています。

取り組み オールニトリでの物流・貿易における環境負荷軽減に向けた改善・改革

コンテナラウンドユース拡大によるコンテナ輸送の効率化

荷卸し後の輸入コンテナを輸出に利用することで、2019年度は年間2,000本を超えるコンテナを有効利用。(コンテナ数前年比118%)年間約130tのCO₂排出量削減にも繋がっています。



国際物流の見直しによるワンストップ輸送システム構築

輸入に関する業務をすべてグループ内で実施し、大幅なコスト削減とスムーズな商品供給を実現しています。

最新システム導入による輸送ルートの効率化

全国各地の配送センターではGPSを使った最新の運行管理システムなどの活用により、効率的な商品配送を行っています。

お客様宅への商品直送拡大

中継地点を廃し、製造元からお客様宅へ直接発送。輸送ルートの効率化に繋がっています。

国内物流拠点配置の最適化

新規物流ハブ拠点の設置検討や、既存拠点の配置・機能見直しを進め、コスト抑制と生産性向上、環境負荷軽減の両立を目指しています。

商品梱包のダウンサイジングによる積載効率向上

商品梱包ダウンサイジングや組立家具の構成比拡大を進め、コンテナ及びトラック1台あたりに積載できる商品数を増やしています。

関連情報 P57 環境データ

共有価値 気候変動への貢献で持続可能な成長を目指す

物流によるエネルギー使用量に係る原単位の推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019
原単位 (kℓ)	3.13	2.94	2.91	2.90	2.78
前年比 (%)	88.9%	93.9%	99.1%	99.5%	95.9%

※原単位=エネルギー使用量(熱量GJ)を原油換算(kℓ)/年間純売上高

物流に関わる国内1店舗あたりのCO₂排出量推移

年度	2015	2016	2017	2018	2019
国内1店舗あたりのCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	95.5	89.7	90.3	88.1	83.4

配送センターにおけるCO₂関連指標

年度	2017	2018	2019
配送トラック一台あたり走行距離 (Km)	91.62	90.92	89.51
配送トラック一台あたり走行距離前年比 (%)	98.6%	99.2%	98.4%

共有価値の創造

- ニトリグループ** 輸送効率の向上により物流コスト削減
- 地球環境** CO₂削減による地球温暖化緩和
物流の効率化による業務負担低減とワークスタイルの変革
- 従業員**

- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに**
7.3 2030年までに、世界全体のエネルギー効率の改善率を倍増させる。
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう**
9.4 (要約) 資源利用効率の向上とクリーン技術等の導入拡大により、持続可能性を向上させる。
- 13 気候変動に具体的な対策を**
13.3 気候変動の緩和、適応、影響軽減、および早期警告に関する教育、啓発、人的能力および制度機能を改善する。



店舗網拡大による利便性の提供

取り組みの概要



ニトリグループ より多くの人々に住まいの豊かさを提供する

考え方 店舗網を拡大し地域における店舗密度を高める

ECサイトで商品情報や口コミは手に入っても、お客様のお住まいの近くに販売店舗がなければ、実際に商品を手にとって確かめることはできません。ECの拡大により「買い方」は便利になりましたが、それで十分ではないのです。ニトリグループでは商品購入前に店頭

でその品質を直接確認できることや、店舗従業員に直接確認・相談できることが、お客様の安心で楽しい買い物に繋がると考えています。そのためには、全国のあらゆる地域に店舗がなくはなりません。お客様の利便性向上に向けて、店舗網を拡大していきます。

アプローチ 都市部への小型フォーマット店舗積極出店

地方の商圏人口10万人以下の地域へも出店を進める一方、車を必要とされない都市部にお住まいのお客様に対しても買い物いただけるよう、都市部のショッピングセンターや百貨店への出店、小型フォーマットの「デコホーム」や「ニトリEXPRESS」の展開にも力を入れています。

都市型店舗 渋谷公園通り店(写真左) / デコホーム ラゾラ札幌店(写真右上) / ニトリEXPRESS アピタテラス横浜綱島店(写真右下)



社会課題 小商圏に暮らす人々のアクセシビリティ

進む高齢化と小商圏化への期待

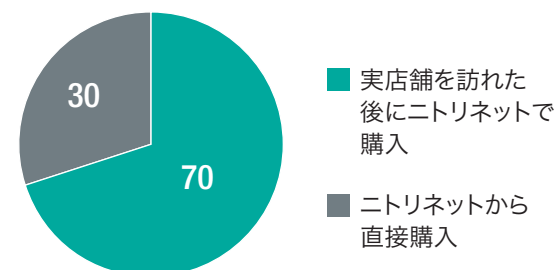
2019年の日本の総人口は、前年に比べ26万人減少している一方、65歳以上の高齢者人口は、3,588万人と、前年に比べ32万人増加し、過去最多となりました。総人口に占める割合は28.4%と、前年に比べ0.3ポイント上昇し、過去最高となり、高齢化は本格化を迎えています。

特に高齢者は足腰などの身体的な衰えにより、歩いて買い物ができる行動範囲は自宅から半径400～500m以内と言われており、商圏人口が少ない地域への小売店舗の展開が注目を集めています。

ECサイトと実店舗をシームレスにつなげ、より便利な「買い物」を提案

EC市場が著しい成長を見せる中、ニトリのECサイト「ニトリネット」での販売実績も年々その規模を拡大しています。その一方で、ニトリネットで購入されたお客様のうち約70%が、事前にニトリ店舗で商品を実際に見て、触れて、その品質を確認してから購入に至っていることが分かっています。販売方法においても時代とともに変化するニーズに応え続けることでお客様の利便性向上を追求し続けます。

ニトリネットにおける購買行動



共有価値 日々の暮らしに必要な商品を、必要な時に、いつでも購入することができるように

店舗網拡大により店舗へのアクセシビリティを向上させるとともに、その地域に応じた店舗づくり、買いやすい売場づくりと品揃え、サービスの強化などに注力し、全国のあらゆる地域で支持される店を目指します。

●小型フォーマット店舗展開の加速

デコホーム店舗数推移

年度	2012	2013	2017	2018	2019	2020(計画)
店舗数	10	22	62	78	94	114

●よりお客様に支持される店舗づくりへの取り組み

- ・ショッピングセンター立地への積極的な出店
- ・規模や商圏が異なる店舗においてもローコストオペレーションが維持できる体制構築
- ・デジタルカタログによる品揃え補完
- ・全面改装によるスタイルごとにコーディネートされた展示コーナーの設置
- ・アドバイザーによるインテリア相談コーナー新設

●生活家電の取り扱い拡大

- ・生活に必要なものが全てニトリで揃うことにより、複数店舗への買い回りが不要。ショートタイムショッピングを実現。

ニトリのシンプル家電*取り扱い拡大の歴史

2009年度	小型家電本格スタート（新生活家電）
2017年度	小型冷蔵庫(106L)本格スタート
2018年度	全自動洗濯機(6kg)スタート
2019年度	32V型 ハイビジョンテレビ スタート

*お客様に本当に必要な機能のみを厳選し低価格を実現
*独自の品質管理体制により国内家電メーカーと同等の品質を実現

共有価値の創造

お客様	店舗アクセスの向上で住まいの豊かさを実現
ニトリグループ	お客様の来店頻度向上 買上客数増加

11 住み続けられるまちづくりを
都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする。

新事業
領域への
取り組み

中古住宅市場を活性化し 持続可能なまちづくりに貢献

取り組みの概要



社会課題

2033年には4軒に1軒が空き家!?

少子高齢化による人口減少社会が進む中、高度成長期に建てられた住宅が空き家に姿を変えています。2033年には、4軒に1軒が空き家になると予想されており、固定資産税などの不経済、建物の倒壊や火災、害虫の発生や防犯上のリスクといった社会課題への対応が求められています。

ニトリグループ

中古住宅再生市場に注目し他社と業務提携

視点

中古住宅市場の活性化で空き家を減らす

近年ではモノをシェアする考え方が定着しており、住宅においても新築・中古にこだわらずに選ばれるケースが増えてきました。

発想

お客様のニーズに合った空間を提供

ニトリの家具やインテリアをセットで組み込み、購入後のスムーズな新生活スタートを支援します。

アプローチ

中古住宅再生事業において業界No.1の「カチタス」と資本業務提携

業務提携で付加価値を高めて販売するスキームの実現を目指します。



共有価値

より多くの人々へ「買いたい&住みたい」をお届け

2018年より、物件にニトリの家具を納品して販売する「ホームステージング」の取り組みを実施しています。

家具・インテリア納品・成約実績

- 年間約100棟の物件に家具・インテリアを納品
- お客様が実際にそこに住むことができ、成約に繋がっている

共有価値の創造

ニトリ	中古住宅再生市場への参入
カチタス	新たな需要の獲得
お客様	低価格でニーズに合った住環境の獲得



11 都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする。

社会貢献
活動

皆様とともに歩む ニトリグループを目指して

社会貢献活動に対するニトリグループの考え方

「ニトリがあってよかった」そう実感していただけるような企業を目指して、創業の地である北海道をはじめ、ニトリグループを育て、支えてくださるあらゆる国・地域・社会に恩返しをするために、様々な活動を行っています。事業にかかわるコミュニティと長期的な関係を構築し、「人づくり」、「環境支援」、「地域貢献」を重点分野として実施している様々な活動の一部をご紹介します。

活動区分	活動内容	活動成果や期待するインパクト
次世代 リーダー育成	● 外部での講演	流通・小売業の地位向上と次世代リーダー育成
	● 大学での寄付講座	東京大学寄付講座（2015～2019年） →5年間で延べ5,000人を超える学生が受講
	● 「みらいIT人材」育成を目指した札幌市・北海道大学との連携協定	下記参照
環境保護と地域 コミュニティの活性化	● 似鳥国際奨学財団での給付型奨学金支援	世界各国の友好親善と人材育成 →2005～2019年までの15年間に 42の国と地域で、延べ5,850人を支援
	● ふるさと北海道植樹支援	自然保護と地域コミュニティの活性化 →2005～2019年までの15年間に 累計500万本以上の植樹を支援
	● EV（電気自動車）充電器設置	EV普及への貢献による環境負荷軽減 →全国のニトリ208店舗の駐車場に 558台のEV充電器を設置・運用
地域社会への貢献と 長期視点での コミュニティ投資	● 企業版ふるさと納税制度を利用した夕張市への寄付	コンパクトシティ形成、地方創生による 日本経済振興へ貢献 →2015～2019年の4年間で総額5億円寄付
	● 美術館「小樽芸術村」開設	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 →年間25万人以上が来場



Focus

「みらいIT人材」育成を目指した札幌市・北海道大学との連携協定

概 略 デジタル技術やデータの力で地域社会の課題を解決し、みらいの社会を創造できる「みらいIT人材」の育成を目指して、2019年7月に札幌市、北海道大学と連携協定を締結しました。



左から 笠原北大総長職務代理、秋元札幌市長、白井社長

活 動 状 況 三者が連携して、小・中学生、高校生、大学生・大学院生までの各段階に応じた取り組みを展開しています。このうち、北海道大学数理・データサイエンス教育研究センターに設置された「ニトリみらい社会デザイン講座」では、企業保有のビッグデータを対象にした最新のデータサイエンス研究を通して人材育成を行う挑戦的なプロジェクトを実施しています。

今後に向けて ニトリ創業の地である北海道、札幌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り組みを進めていきます。

人材育成

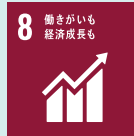
“多数精鋭”の組織づくりへ

デジタル変革を伴う「暮らしの再発明」を実現する人材育成

2032年ビジョンである「3,000店舗、売上高3兆円」の実現のため、以下重点課題を起点に人材マネジメントプラットフォームを構築し、グループ全体で更なる組織強化を推進していきます。

重点課題

- これまでの業界慣行や過去の成功体験にとらわれず、現状否定を繰り返し、成長を遂げる
- グローバル化やデジタルトランスフォーメーションといった新しい時代に対応
- 様々な知識や経験をもった人材が自律的に成長できる環境づくり

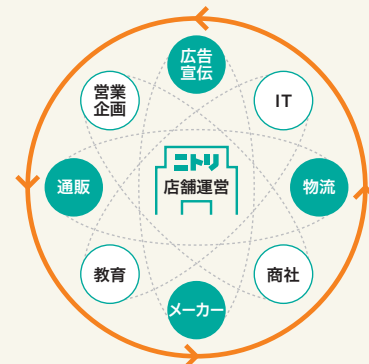


ニトリグループの人材育成

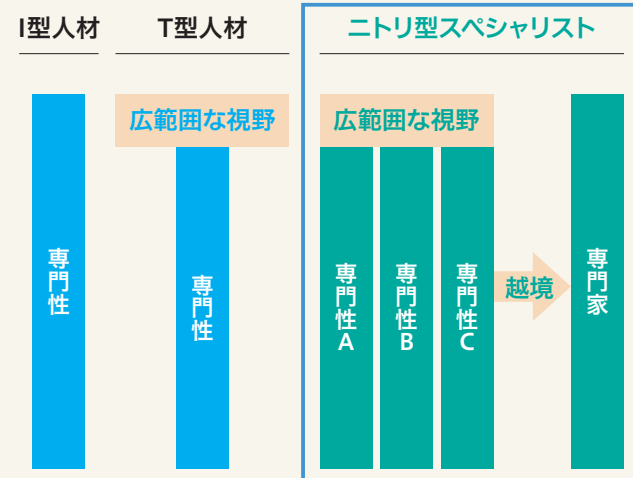
配転教育

会社と社会に貢献する真のスペシャリストの育成を目指して

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、新しい価値を生み出せるスペシャリストです。そのスペシャリストを育成するために、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。ニトリグループの配転教育は、常に組織を活性化させ、一人ひとりに豊富な知識と幅広い経験を与えるために考え出された教育システムです。



幅広い領域の配転教育が人材力を高め、“多数精鋭”の組織づくりを実現

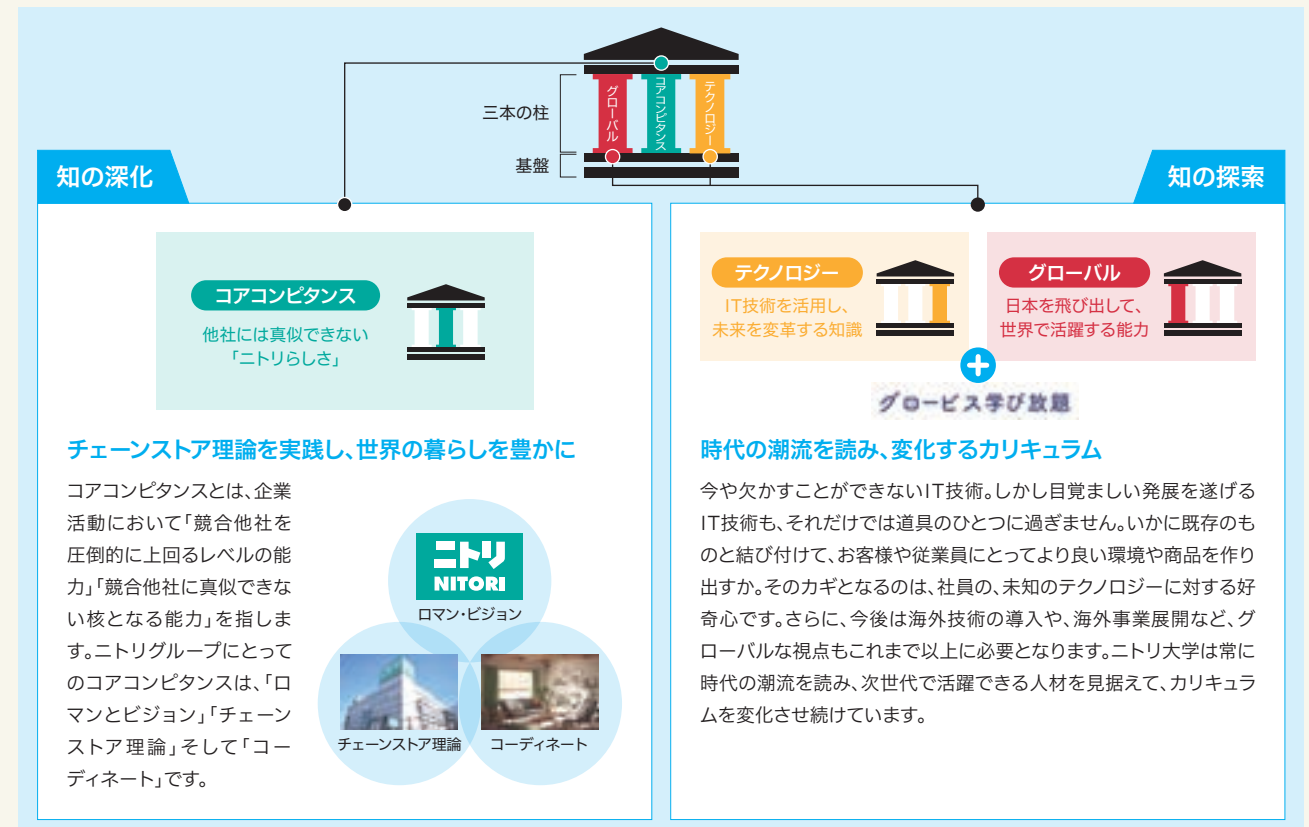


以前はひとつの専門性を極めたI型人才・T型人才が、社会的評価を得ていました。しかし、業界や職種の垣根を越えた課題解決を余儀なくされる今の時代に求められるのは、広範囲にわたる領域の知見を活かし、幾多の専門性を組み合わせてイノベーションを起こせる人材です。ニトリグループでは、配転教育によって複数の専門性の柱を増やし、広い視野から課題を解決に導けるニトリ型スペシャリストを数多く輩出。私たちはこの強力な“多数精鋭”の組織を強みに、持続的成長を目指します。

教育体系「ニトリ大学」



ニトリ大学は、『「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』を教育コンセプトの軸に据えています。「知の深化」では、これまでニトリグループが大切にしてきた理念、知識、経験をより深く学びます。これに対して、「知の探索」では、社員の飽くなき知的好奇心に応え、未知の体験をしてもらうために、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。



チェーンストア理論を実践し、世界の暮らしを豊かに

コアコンピタンスとは、企業活動において「競合他社を圧倒的に上回るレベルの能力」「競合他社に真似できない核となる能力」を指します。ニトリグループにとってのコアコンピタンスは、「ロマンとビジョン」「チェーンストア理論」そして「コーディネート」です。



時代の潮流を読み、変化するカリキュラム

今や欠かすことができないIT技術。しかし目覚ましい発展を遂げるIT技術も、それだけでは道具のひとつに過ぎません。いかに既存のものに結び付けて、お客様や従業員にとってより良い環境や商品を作り出すか。そのカギとなるのは、社員の、未知のテクノロジーに対する好奇心です。さらに、今後は海外技術の導入や、海外事業展開など、グローバルな視点もこれまで以上に必要となります。ニトリ大学は常に時代の潮流を読み、次世代で活躍できる人材を見据えて、カリキュラムを変化させ続けています。

Focus

アメリカセミナー

概略 入社2年目社員が全員参加する「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あり、毎年約1,200名が参加しています。

特徴と狙い 「豊かな暮らし」を五感で体験し、会社のロマンを再確認。競争が激しいアメリカで、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、商品などを視察します。

成果 現地での視察や買い物体験を通して「豊かな暮らし」へのイメージが明確になったことで、どうすればロマンに近づくことができるのかを考えるきっかけが得られました。アメリカとの比較によって発見した自社の課題について、早速改善に取り組んでいます。(店舗運営部 入社2年目 TAさん)

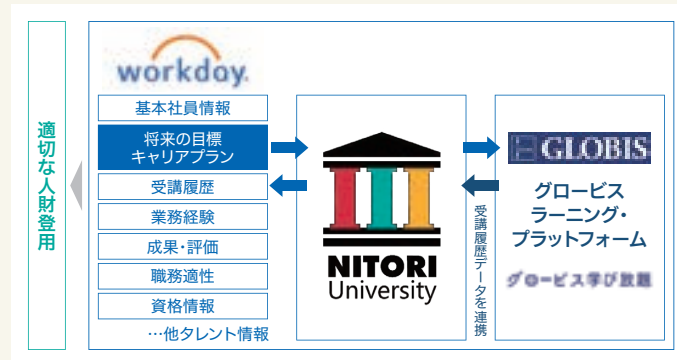


人材マネジメントプラットフォーム

人の手とテクノロジーを掛け合わせ、一人ひとりに寄り添った人材登用を

2019年、ニトリグループでは人材マネジメントの新しいプラットフォームを構築しました。同プラットフォームは、ワークデイ社（人事・財務分野のソリューションベンダー）とグロービス社（日本最大のビジネススクールを運営）の協力を得て実現。社員一人ひとりの志向やキャリアに応じた最適な学習環境を提供できると同時に、経歴やスキル、キャリア志向など人材情報の一元管理を行うことができます。

ニトリグループの事業領域がグローバルに拡大するなか、これまでの社内での学びに加え、経営の理論やデジタルの知識をはじめとしたさまざまなスキルの重要性が高まっています。「グロービス学び放題」を通じて知識の幅を広げるとともに、個々の知的好奇心が現れる学習履歴と人材管理システムのデータを連携させることで、製造、物流、小売、ITなど、各部門における人材登用の最適化に活用しています。



導入企業数は全世界で3,200社にのぼり、Amazon社やAdobe社などフォーチュン500に選出される企業の約60%（2020年2月時点）が導入している人事システム。通常の人事管理に加え、社員の採用や評価、育成、配置といったタレントマネジメントを効果的に進める機能を有する。ニトリは個の成長の促進と、今後のグローバル展開の加速を見据え、導入を決定した。

グロービス学び放題

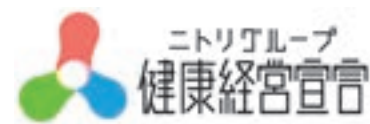
グロービス社が提供する動画学習サービス。マーケティングやリーダーシップ、会計・財務などビジネスに必要な知識を、300コース、2,700本の動画を通じて、好きなときに好きなだけ学ぶことができる。その教育効果の高さから、HRテクノロジー大賞など、数々の賞を受賞。ニトリでは多数精鋭の組織作りに活かすべく、全社員に永年プランを付与した。

環境整備

健康経営

従業員が心身ともに健康に働ける環境を目指して

ニトリグループでは、従業員一人ひとりの健康こそが企業の成長に欠かせないと考え、従業員とご家族の健康維持・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、2016年には「健康経営宣言」を行いました。従業員の自己管理意識の向上のため、個人向け健康ポータルサイト「マイヘルスウェブ」の運用や従業員向けのウォーキングキャンペーン、ニトリ体質改善コンテスト等を実施しています。また、経済産業省と日本健康会議が選出する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に2017年から3年連続で認定。第5回ホワイト企業アワードにおいては、「福利厚生部門」と「価値あるビジネスモデル部門」の2部門を受賞しています。



健康経営宣言（2016年4月1日制定）

ニトリグループは、従業員の健康を重要な経営資源のひとつであると考えます。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従業員とその家族の健康作りを支援していきます。

ワークライフバランスの実現

安心して働き続けられる企業であるために

仕事と育児・介護・傷病との両立など、様々なライフイベントに合わせた働き方ができ、仕事もプライベートも両方充実できるよう取り組んでいます。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（勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までに10時間以上のインターバルを設ける制

度）を導入。従業員の生活を充実させることで、仕事の効率やパフォーマンスの向上が期待できると考えています。また日祝託児費用補助制度や配偶者出産休暇なども導入し、ニトリグループは従業員だけではなく、その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。

生産性向上

より効率的に業務が行える職場環境を整える

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年より短時間勤務者向けに在宅勤務制度を導入、2018年にはサテライトオフィスを活用したテレワーク制度を導入しました。さらに2018年より情報システム改革室主導でRPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）の活用を開始。毎月RPA説明会を実施し、サポートサイトを立ち上げることで導入後の各部署に対してのフォローも積極的に行っています。現在、20部署にてRPAを活用、年間45,000時間以上の作業時間削減、2021年2月期までに社内全部署への拡大と年間80,000時間の作業時間の削減を目指しています。物流の面では、2019年

3月よりスワップボディコンテナを活用した中継輸送を開始しました。スワップボディコンテナを活用することで、輸送効率の向上・ドライバーの負担軽減・働き方改革や女性の活躍に繋がっています。



RPA説明会

ダイバーシティ＆インクルージョン

多様な人材が能力を発揮できる職場であるために

2013年5月により働きやすい環境作りのために「ダイバーシティ促進委員会」を発足しました。結婚や出産、育児、介護、従業員の多国籍化、LGBTQなどの背景をもつ従業員が多様な働き方を選ぶよう、委員会メンバーが中心となって協議し、会社への提言を行っています。

とくに女性活躍の推進には力を入れており、個々が力を発揮できるような制度の拡充やキャリア支援セミナーの開催を、2014年より取り組んでいます。セミナーでは、女性社員同士の情報交換の場として、管理職向けや子育てしながら働く女性向けのも

のなど、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ディスカッションを行います。



女性活躍セミナー

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

取締役会

- 取締役会開催回数 13回（※）
- 定款に定める員数 15名以内
（監査等委員以外の取締役10名以内、監査等委員である取締役5名以内）
- 独立社外取締役の割合
取締役会構成員の3分の1以上を独立社外取締役と規定

取締役会は、取締役11名、うち独立社外取締役5名により構成されています。(うち、監査等委員である取締役は4名(うち、独立社外取締役3名))

取締役会において、経営の方向性や戦略に関する議論により重点を置くため、重要な業務執行の決定について、代表取締役等の業務執行取締役への委任を進めており、これにより、取締役会の監督（モニタリング）機能の強化を図っています。

なお、業務執行上の重要な案件については、事前に討議する社内役員会を設置することで、迅速な意思決定と業務執行を図っています。

また、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するために執行役員制度を導入しております。

監査等委員会

- 監査等委員会開催回数 10回（※）
●定款に定める員数 5名以内

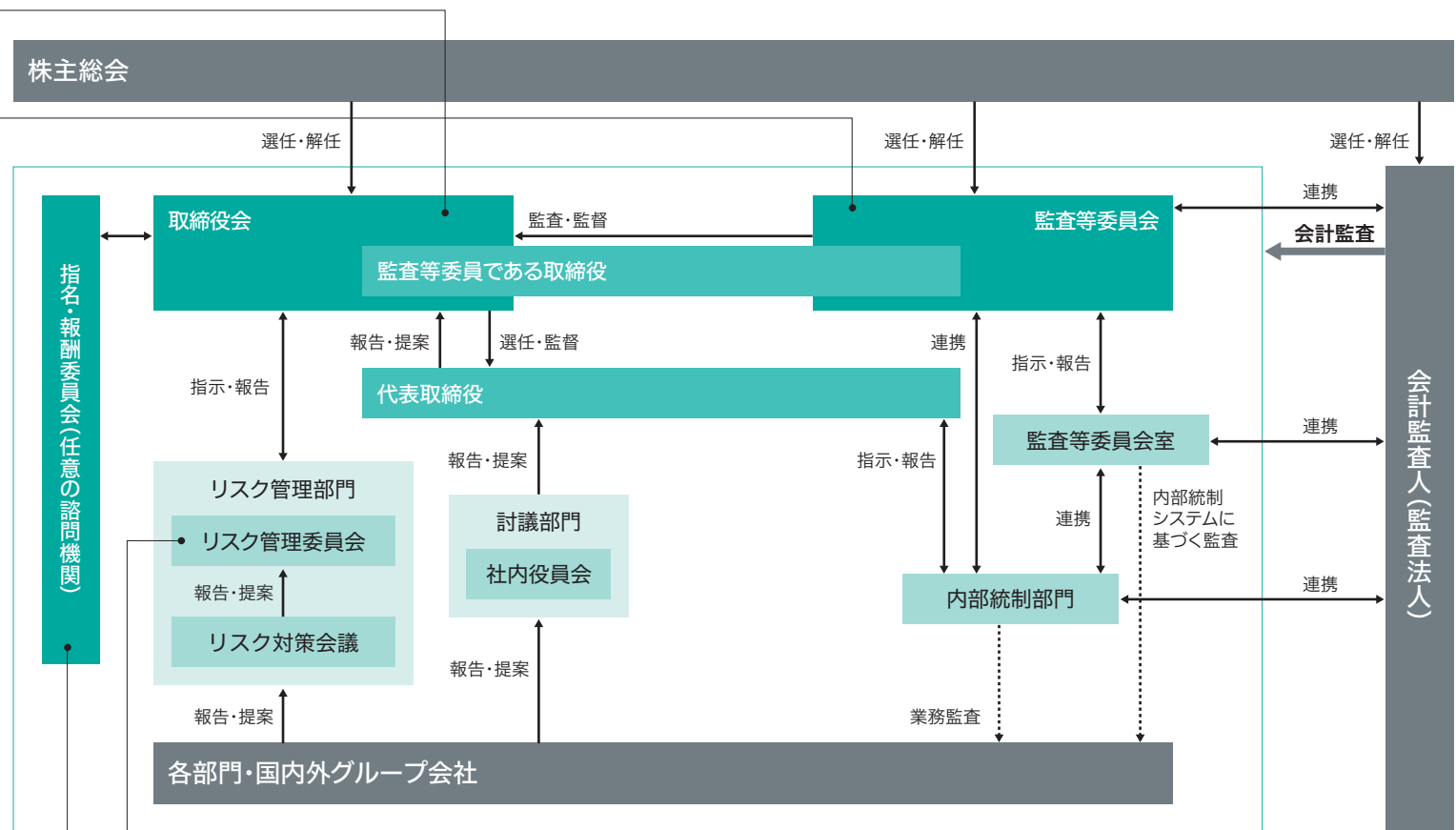
監査等委員会は、取締役4名、うち3名は独立社外取締役で構成されています。

監査等委員である取締役は、取締役会への出席や内部統制システムを利用した取締役の業務執行の監査・監督を実施しており、うち、常勤の監査等委員である取締役は、上記に加えて、社内役員会等の重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、内部監査部門の報告や関係者の聴取などにより、実効性の高い監査・監督を担っています。

また、監査等委員会は、会計監査人から監査方針及び監査計画を聴取し、随時監査に関する結果の報告を受け、相互連携を図っております。

なお、監査等委員会を補助する部門として監査等委員会室を設置しております。

コーポレート・ガバナンス体制



リスク管理

リスク管理委員会

当社グループが被る損失または不利益を最小限とするため、リスク管理に関する規程及び事業継続計画（BCP）を策定し、「リスク管理委員会」を中心とするリスク管理体制を整備しています。

BCPに従い、さまざまな訓練を実施するとともに、定期開催している「リスク対策会議」では、リスクの見直しを進め、新たな課題への対策を実施することで当社グループのリスク管理体制を強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概況

主な項目	内容
機関設計の形態	監査等委員会設置会社
取締役の人数 (うち社外取締役)	11名（5名）
取締役の任期	1年（監査等委員である取締役2年）
執行役員制度の採用	有
任意の委員会の有無	有（指名・報酬委員会）
役員等の報酬制度	①基本報酬、②業績連動型賞与 ③業績連動型株式報酬
監査法人	有限責任監査法人トーマツ

報酬制度

業務執行取締役の報酬は、定額の基本報酬と、会社業績等によって支給額が変動する業績連動型報酬とで構成しております。

非業務執行取締役の報酬は、原則として、定額の基本報酬で構成しております。短期及び中長期インセンティブとしての業績連動型報酬の支給はいたしません。

●基本報酬

取締役の報酬等については、株主総会で承認された当該取締役の報酬等の限度額の範囲内で、取締役会の決議により決定しております。なお、監査等委員においては、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

●業績連動型賞与（短期インセンティブ）

業務執行取締役の業績連動型賞与については、会社業績等に基づき各取締役毎に金額を算定し、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、株主総会で承認された取締役の報酬等の限度額の範囲内で、取締役会において具体的な支給額を決定いたします。なお、非業務執行取締役に対する業務連動賞与の支給はありません。

●業績連動型株式報酬（中長期インセンティブ）

業務執行取締役の業績連動型株式報酬については、2事業年度ごとの対象期間中の会社業績等の数値目標をあらかじめ設定し、当該数値目標の達成率等に応じて、指名・報酬委員会の答申を踏まえて決定される交付株式数を基礎として、対象期間終了後に、取締役会において、各取締役の具体的な支給額を決定いたします。

対象取締役は、本制度に基づいて交付を受けた株式を一定期間継続保有することとし、交付後3年間の譲渡制限を課しております。

なお、非業務執行取締役に対する業績連動型株式報酬の支給はありません。

指名・報酬委員会

- 指名・報酬委員会開催回数 5回（※）
- 委員会の人数 5名
- 独立社外取締役の割合
委員会構成員の過半数を独立社外取締役と規定

当社は、取締役候補者の指名や取締役の報酬等に関する「方針」及び「手続」を決定するにあたり、その客観性や透明性を確保することにより、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるために、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置しております。

取締役の報酬の構成、業績連動型報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等については、指名・報酬委員会における審議を経たうえで取締役会に答申され、決定されるプロセスを経ていきます。

(※) 開催回数は2019年度の実施回数となります。

取締役一覧 (2020年5月14日時点)

取締役		
	似鳥 昭雄 (にとり あきお) 代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO)	
選任理由 当社において、常に優れた先見性と強力なリーダーシップを発揮して、会社を牽引しており、今後も、経営方針・企業戦略の意思決定並びに業務執行の監督を担う取締役として適任と判断しております。		
	松元 史明 (まつもと ふみあき) 取締役執行役員副社長 グローバル販売事業推進室室長	
選任理由 グローバルな事業展開に関する豊富な経験・知見を有しており、当社の海外販売事業の推進及び強化を担う取締役として適任と判断しております。		
	須藤 文弘 (すどう ふみひろ) 取締役執行役員副社長 業務システム改革室室長	
選任理由 当社において、店舗開発をはじめ豊富な業務経験を有し、2018年8月から副社長を務める等、経営全般に関して豊富な経験・知見を有しており、適任と判断しております。		
	宮内 義彦 (みやうち よしひこ) 取締役 ※独立社外取締役	
選任理由 長年、オリックス株式会社の経営に携わり、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、その経験や見識に基づき、当社の経営全般にわたる大局的な見地から有益な助言をいただけるものと判断しております。		
	鈴木 和宏 (すずき かずひろ) 取締役 ※独立社外取締役 監査等委員	
選任理由 福岡高等検察庁検事長をはじめ要職を歴任された法曹であり、その豊富な経験と専門的な見識を活かして、今後も当社の経営に適切な意見をいただけるものと判断しております。		

執行役員		
執行役員副社長 須藤 文弘／松元 史明	上席執行役員 五十嵐 明生	執行役員 小林 秀利／工藤 正／小田 聡一／田谷野 一吉／武井 直／大澤 俊一／英利 アブライティ／村林 廣樹／中村 学／上田 憲／永井 弘／橋本 和之／荒井 功／岡村 毅／高橋 邦彦／佐藤 昌久／吉間 淳一／武田 史紀／富井 伸行／松島 俊直
常務執行役員 風晴 雄一／大木 満／安孫子 尋美		

取締役会の運営状況

概 要		
●取締役会は、原則として月1回のペースで開催し、法令で定められた事項及び会社経営・グループ経営に関する重要事項等、「取締役会規程」に定められた事項を決定するとともに、取締役から定期的に職務執行状況の報告を受けることにより、取締役の職務執行を監督しています。		
●取締役会は、活発な議論が交わされるよう、社外取締役に對し、重要な議案に関する資料の事前配布及び事前説明を実施しています。		
●取締役会開催前に、取締役相互のコミュニケーションや情報共有の場として、情報交換会を開催しております。		
主な決議事項・報告事項 (2019年度)		
●方針・戦略の決定	●取締役会決議事項の取締役への委任に関する実績報告	●定時株主総会に関する事項
●中長期経営計画に関する事項	●取締役の指名・報酬に関する事項	●政策保有株式の検証
●グループ年度予算に関する事項	●内部統制システムの整備・運用に関する事項	●株主との対話に関するフィードバック
●出資・投資に関する事項	●財務報告に係る内部統制に関する報告	●コーポレート・ガバナンス基本方針に関する事項
●グループガバナンスに関する事項	●職務執行状況報告	●内部通報制度の運用状況報告
●取締役会決議事項の取締役への権限委譲に関する事項		

取締役会の実効性評価	
当社取締役会は、コーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、取締役会の実効性評価を実施しており、取締役会の実効性を高める改善・改革を実行するためのPDCAツールとして活用しています。 https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/pdf/GovernanceBasicPolicy.pdf	

実施内容	今年度は、前年度に実施した実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認いたしました。また、前年度と同様に、取締役会事務局が取締役会の実効性を評価する項目として、アンケート形式による評価カテゴリーを設定したうえ、全取締役に對してアンケート及び個別インタビューを実施し、取締役会にて分析結果と各課題に対する討議を実施しました。
評価	当社取締役会による分析の結果、当社取締役会は、多様な知識、経験を有する者でバランスよく構成されていること、取締役会では、社外取締役も含めてすべての出席取締役による活発かつ自由な議論が行われていること、開催頻度は妥当であり取締役会の議事運営も適切に行われていることを確認し、当社取締役会による意思決定及び業務執行の監督の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンス基本方針に沿って相応に確保されていると評価いたしました。 一方で、昨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について確認した結果、「取締役会の監督（モニタリング）機能の強化」及び「取締役会と各会議体の一層の機能発揮に向けた連携強化」に関して、着実に改善は進んでいるものの、「ニトリグループの中長期課題への議論の深化」及び「取締役会資料の事前配布・事前説明の徹底」という点では、未だ課題があるものと評価いたしました。

次年度に向けた主な対応策	
●ニトリグループの中長期課題への議論の深化	●取締役会資料の事前配布・事前説明の徹底
●業務執行に関する決定権限の委任の推進【継続】	●取締役会上程資料のレベル標準化及び向上【継続】

当社は、企業価値のさらなる向上や、当社グループのビジョン達成に向けて、当社取締役会の実効性をどのように高めるべきかについて、取締役会評価の方法の改善を含めて、今後も議論を重ねていきます。

(百万円)															(千米ドル)								
		2010年度 (2011年2月期)		2011年度 (2012年2月期)		2012年度 (2013年2月期)		2013年度 (2014年2月期)		2014年度 (2015年2月期)		2015年度 (2016年2月期)		2016年度 (2017年2月期)		2017年度 (2018年2月期)		2018年度 (2019年2月期)		2019年度 (2020年2月期)		2019年度 (2020年2月期)	
損益状況																							
売上高		¥	314,291	¥	331,016	¥	348,789	¥	387,605	¥	417,285	¥	458,140	¥	512,958	¥	572,060	¥	608,131	¥	642,273	\$	5,771,692
売上総利益			172,483		183,938		192,616		201,656		218,337		243,543		278,274		314,778		331,421		354,364		3,184,443
販売費及び一般管理費			119,818		125,987		131,066		138,583		152,029		170,503		192,497		221,400		230,642		246,886		2,218,607
営業利益			52,665		57,951		61,550		63,073		66,307		73,039		85,776		93,378		100,779		107,478		965,835
経常利益			53,594		59,151		62,195		63,474		67,929		75,007		87,563		94,860		103,053		109,522		984,205
親会社株主に帰属する当期純利益			30,822		33,548		35,811		38,425		41,450		46,969		59,999		64,219		68,180		71,395		641,583
営業活動によるキャッシュ・フロー			34,653		43,908		41,989		46,154		52,923		57,343		77,930		76,840		81,664		96,316		865,529
投資活動によるキャッシュ・フロー		△	26,684	△	22,925	△	21,937	△	32,376	△	43,023	△	35,899	△	42,047	△	82,751	△	30,424	△	41,464	△	372,613
財務活動によるキャッシュ・フロー		△	3,577	△	16,099	△	22,047	△	10,540	△	6,654	△	9,943	△	6,414		655	△	11,340	△	13,862	△	124,575
現金及び現金同等物の期末残高			14,035		18,410		16,816		21,179		25,713		36,794		66,035		60,923		100,053		140,791		1,265,201
減価償却費			7,762		8,456		8,227		8,850		8,921		9,398		10,406		11,357		12,311		14,547		130,731
設備投資			26,818		22,348		25,708		30,083		45,033		26,605		42,828		64,172		32,237		23,170		208,210
財務状況																							
総資産			246,187		267,153		284,290		321,703		404,793		414,541		487,814		550,507		619,286		683,247		6,139,894
純資産			146,038		174,949		209,764		247,898		310,531		330,968		394,778		441,668		500,192		560,861		5,040,092
自己資本			145,766		174,527		209,125		247,099		309,413		329,695		393,693		440,991		499,721		560,571		5,037,488
主な経営指標																							
売上高総利益率(%)			54.9		55.6		55.2		52.0		52.3		53.2		54.2		55.0		54.5		55.2		55.2
売上高販管費率(%)			38.1		38.1		37.6		35.8		36.4		37.2		37.5		38.7		37.9		38.4		38.4
売上高営業利益率(%)			16.8		17.5		17.6		16.3		15.9		15.9		16.7		16.3		16.6		16.7		16.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)			22.0		20.9		18.7		16.8		14.9		14.7		16.6		15.4		14.5		13.5		13.5
自己資本比率(%)			59.2		65.3		73.6		76.8		76.4		79.5		80.7		80.1		80.7		82.0		82.0
総資産経常利益率(ROA)(%)			23.1		23.0		22.6		20.9		18.7		18.3		19.4		18.3		17.6		16.8		16.8
配当性向(連結)(%)			11.8		13.1		13.8		14.3		14.6		15.3		15.2		16.0		16.0		17.0		17.0
株価収益率(PER)(倍)			13.6		11.2		10.6		13.3		20.2		19.4		22.7		30.7		23.1		26.1		26.1
1株当たり情報																							
1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル)			274.44		305.95		325.83		350.27		376.14		425.10		540.93		574.49		608.05		635.42		5.71
1株当たり純資産額(BPS)(円、米ドル)			1,329.34		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		44.79
1株当たり配当金(円、米ドル)			32.5		40		45		50		55		65		82		92		97		108		0.97
その他データ																							
期末株式数(株)			57,221,748		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
期末株価(円、米ドル)			7,460		6,850		6,890		9,340		7,600		8,260		12,250		17,625		14,050		16,560		148.81
時価総額			426,874		391,968		394,257		534,451		869,770		945,303		1,401,933		2,017,067		1,607,931		1,895,184		17,030,771
国内店舗数(店)			237		258		286		312		346		383		428		467		505		541		541
海外店舗数(店)			7		10		14		19		27		37		43		56		71		66		66
純増数(店)			27		24		32		31		42		47		51		52		53		31		31
総売場面積(m²)			1,185,134		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		2,099,373
総従業員数(人)			12,504		14,358		15,272		16,884		19,092		20,759		22,111		24,816		27,506		29,936		29,936

(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。2007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. ミドル換算は1ドル=111.28円で計算しています。

3. 総従業員数には、平均臨時雇用者数を含んでいます。(1日8時間換算)

強固な財務基盤が、 積極的かつ機動的な 成長投資を可能にし、 企業価値向上を実現させる

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 当期は33期連続の増収増益を達成されました。
業績の評価およびニトリグループにおける財務の方針について教えてください。

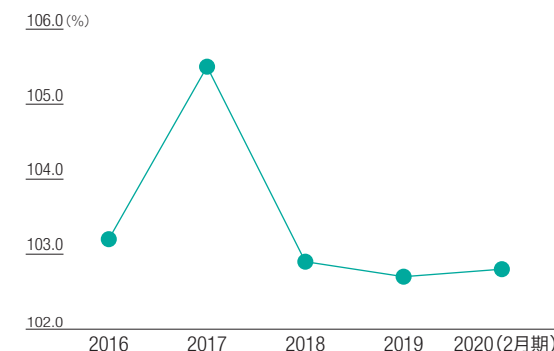
A 33期連続の増収増益という結果を残せたということは、当社グループが長期ビジョンの達成に向け、成長の勢いを引き続き継続していることの証であると考えています。トップライン（売上高）成長に最も寄与したのは、既存店の成長です。既存店売上高前年比は、当初予想の102.3%を上回る102.8%でした。2020年2月期は、春需期の新生活シーズンに好スタートを切り、10月の消費税増税を前にした想定を上回る駆け込み需要があったものの、増税後の反動の影響による落ち込みがあるなど、変動の大きい1年でしたが、最終的には既存店売上高は前期を超えることができました。当期は特に従来の季節商品だけでなく、キッチン用品、清掃用具など気温の変化に左右されない商品や、洗濯機、冷蔵庫等の生活家電が好調に推移し売上に貢献しました。利益面においては、売上増による利益増に加え、継続的に実施している原価低減活動が奏功したこと、そして為替リスク対策が増益の要因となっています。ニトリグループは仕入れの約9割が輸入で、そのほぼ全

てがドル建てであることから、ドル円の為替レートの変動が粗利に与える影響が少なくありません。当期はこの為替リスクへのヘッジを適切に行ったことが増益に寄与しています。

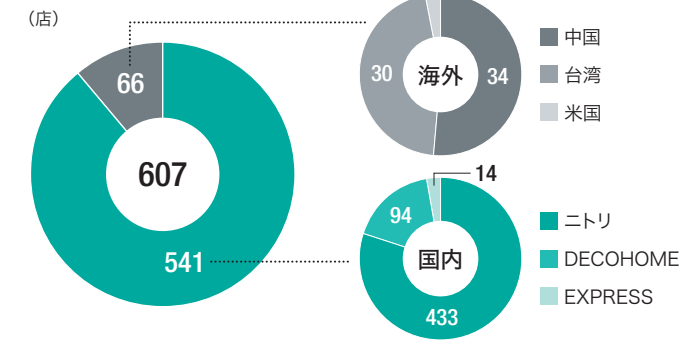
出店は当期は44店の新規出店を行い、期末の店舗数は607店となりました。現在、出店費用はすべて内部資金をあてており、銀行借入など外部資金の調達はありません。

小売業は日々の現金商売であり、1店1店がしっかり売上をあげることが重要です。当社グループでは、幸い、既存店の売上高が前期を上回る状態が継続しており、かつ、利益もあげているため、既存店の売上成長により増加した営業キャッシュを新規出店などの成長投資に回すことができます。いわゆる既存事業の成長（オーガニックグロース）のための資金は内部資金で賄える環境にあります。財務としては、今後のM&Aなどの際に借入や社債発行などの資金調達が機動的かつ低コストで行えるよう、充実した内部資金を元とした健全な財務基盤を構築・維持することが重要であると考えています。

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



2. 中長期ビジョン達成に向け、財務の担うべき役割に関して

Q 2022年の1,000店舗、売上高1兆円、2032年の3,000店舗、売上高3兆円実現に向けた、財務の関わり方について教えてください。

A 2022年の1,000店舗に向けてですが、まず、2021年2月期の国内の出店計画は45店を予定しております。今後の出店は、従来のニトリに加え、デコホームの出店数も増えていくものと考えています。現状、出店形態はテナント型が主となっているため、出店コストは抑えられています。また、中国は当期と2021年2月期は出店の速度を落とし、足場固めを行い、2022年2月期に2桁の出店を再開する予定です。これら国内、海外の出店資金につきましては、引き続き内部資金を充てます。今後の出店ペースの加速度次第ですが、2032年の目標店舗

数3,000店舗に向け、追加施策としてM&Aによる店舗増加もオプションの一つとして検討していますので、その際には、外部資金の調達が必要となってきます。資金調達に際しては、借入を中心に、社債発行といった調達手段を考えていますが、自己株式による株式交換、中国を中心とした海外展開の拡大に対応した海外市場での起債、株式上場も選択肢として考えております。海外拠点の増加にともない、外貨建て取引も拡大していきますので、為替リスク管理などのグローバルな資金管理システムの構築が重要な課題として認識しています。

Q 激動する事業環境がもたらすリスクの認識とその業績面への影響と対策について教えてください。

A 金融市場においては、為替リスクがあります。前述の通り、ドル円の為替変動が業績に与える影響が小さくありません。企業としてできる範囲でリスクヘッジを行っていますが、特に昨今の激動する世界情勢にあっては、将来見通しが立てづらく、ヘッジで対応できない場合もあるかと思えます。金利上昇リスクについては、現状、借入がありませんので、直接的な影響はありません。将来的に借入が発生した場合には、金利上昇はコスト増に

つながりますので、有利な条件で調達できるように健全な財務基盤の構築・維持が必要となります。

通商面では、関税の動向を注視しています。仕入れの約9割が輸入ですので、各国の関税動向次第で売上原価に直接影響します。当社グループとしては、原価上昇分を販売価格に転嫁する、若しくは、内部で原価増加分を吸収する、またはその両方という対応の検討が必要となります。

当社グループの海外展開において、商品調達、

市場としての大半を占める中国のカントリーリスクは、最も影響が大きいかもしれません。先の新型コロナウイルス感染症でサプライチェーンの要としての中国に依存するリスクが改めて浮き彫りになりました。市場としての中国の経済成長率に鈍化傾向が見られることも、今後の景気動向次第で

はリスクとなりえます。

国内においてはトラックドライバーの人手不足や高齢化に伴う物流コスト増のリスクがあります。物流拠点の新設、再配置などによる物流システムの再構築や、ワンマン配送、梱包サイズの小型化による物流効率の向上など様々な取り組みを進めてまいります。

3. 重視する指標 (KPI)

Q 成長率、資本効率などを見るKPIとして何を重視していますか？

まず、大前提として、冒頭に申し上げました通り当社グループは未だ成長ステージにあり、企業として最大限に注力すべきは、さらなる成長に向けての事業展開とそのために必要な投資資金の確保です。当社グループにとって、今後は、国内市場に限らず、中国市場を中心とした海外事業拡大の戦略が重要となってまいります。率としての資金効率よりも、絶対額としての企業価値増大のポテンシャルを活かしきることが、株主様をはじめとする資金提供者への還元につながるものと考えています。

KPIは種々ありますが、当社グループで最重要視しているのは、買上客数であり、買上品目数です。これらはわが社の成長を示す指標であると共に、社会貢献の指標でもあり、当社グループのロマンである「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」に通じるものです。

資本効率も常に意識しています。例えば、当社グループのROEは過去5年間の平均は14.9%です。株主資本コストは5.1%で、スプレッドは9.8%です。

4. 成長投資

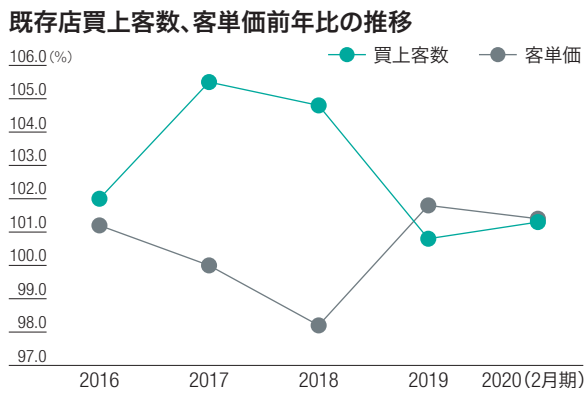
Q 内部資金は成長投資にあてるとのことですが、具体的な内容をお聞かせください。

出店関連以外の投資計画としては、現在次のような計画を進めています。

生産体制の強化（ベトナム）

家具事業に加えて、ファブリック事業開始に向け

これが高いか低いかは、グローバルな観点で比較するか、国内だけで比較するかで評価は変わってくるものと思います。当社グループのROEは小売業としては高い水準にある売上高純利益率が牽引しています。一方、財務レバレッジは低い水準にあり、借入で負債を増加させることで資本コストを下げることは可能ですが、当社グループは、健全な財務基盤を構築・維持することを優先し、オーガニックグロースによって既存の成長投資資金をまかなえる状態にあるため、不要な借入によりやみくもに負債を増やす必然性はないと考えます。



た工場拡張を行っています。既に着工しており、2021年の秋の出荷開始を予定しています。投資金額は約60億円になります。設備投資ではありませんが、当社の工場は原価のなかで労務費の占める割合が比較的高いという特徴があります。現地の人件費は上昇しており、定着率の向上策も含めて、労務費管理が運営上の課題となります。

物流拠点再構築（日本）

当社グループは、国内で28の物流拠点（DC:11 TC・XD:17）を使用しています。これらの拠点のうち、自社保有は少なく、大半が賃貸物件です。このため、物流拠点が必ずしも最適な配置ではないため、本来は必要のない拠点間の物流が発生し、コストの増加要因となっています。これを自社保有の拠点に切り替えていくことで、最適配置を図る計画を推進中です。これにより、賃貸料は減少し、また、必要なマテハン機器を導入することで物流経費を削減、営業利益率の向上にもつながります。

5. 株主還元

Q 財務健全性を重視し、内部資金は成長投資にあてるとのことですが、株主還元についてのお考えをお聞かせください。

今後も安定した配当を基本方針とし、成長投資とのバランスをとっていきます。2020年2月期の一株当たり年間配当金は、前期比11円増の108円とさせていただきました。これにより16期連続の増配となっています。配当性向は17%です。中長期的には、成長投資との兼ね合いになるものの、自己株式取得を含めた総還元性向の向上も検討しています。

33期連続の増収増益と成長ステージにある当社グループといたしましては、成長投資により、継続的に利益を確保・増大させ、企業価値の創造につなげることで、配当や自社株買いのみならず、市場での評価を通じた株価上昇による間接的な還元も含めたトータルでの株主還元を図ること

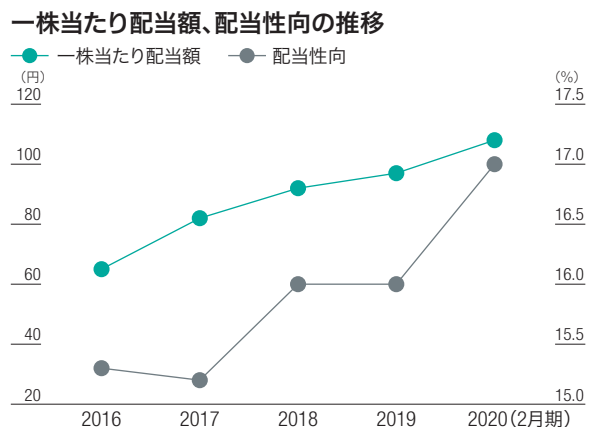
既に用地探しを開始しており、今後5～6年かけて自社保有への切り替えを完了させる計画です。総投資総額は約2,000億円を見込んでおりますが、基本的に内部資金の活用で済む範囲と考えております。

情報システム基盤投資（グローバル）

当社グループは、2032年、3,000店舗というビジョン達成のために必要な、IT競争力の強化とグローバルかつ複数のフォーマットを持つ企業グループへの進化に向け、情報システム基盤の刷新に取り組んでいます。複雑化・多様化するグローバル経済の中で戦い抜いていくためには、事業のグローバル化と歩調を合わせた、基盤系システムのグローバル最適化が必要です。その為、仕入れと貿易、店舗と販売領域において構築・導入していく方針です。

いずれの投資案件につきましても、出店投資も含め、回収期間を算定し、採算性を厳しく精査したうえで、投資判断を下しています。

ができると考えています。株主の皆様とともに成長の軌跡を描き続けていけますよう、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



ESG情報

環境情報

社会情報

ガバナンス情報

ESGへのアプローチ

世界的にESG/SDGsへの取組みが加速する中、ニトリグループでもこのような変化に目を向け、柔軟に対応していくことが持続的な成長には必要不可欠であると考えています。こうした外部環境の重要性を認識し、ニトリグループのESG/SDGsに関するこれまでの取り組みの情報集約・整理、開示情報の拡充、そして更なる活動強化に向けた推進体制を構築しました。経営陣を含めた話し合いを基に、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、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。



SDGsへの貢献

お客様起点による独自のビジネスモデルを活かし、事業活動を通して、SDGs達成に貢献していくことが重要であると考えています。中でも17のゴール目標の内、12項目（3・4・5・7・8・9・10・11・12・13・15・17）については関連性・親和性が高い目標であると認識し、達成に向け取り組みを推進していきます。

環境課題

ニトリグループのアプローチと重点分野

ニトリグループ独自の一気通貫のビジネスモデル“製造物流IT小売業”により、サプライチェーンのあらゆる段階で全体最適を図り、「気候変動への対応」「循環型社会の形成」の両分野において活動計画を策定し、事業を通じた解決に取り組んでいます。「住まいの豊かさを提供する企業」は、同時に「地球環境保全にも貢献する企業」でなくてはなりません。直面する環境課題に対する対応で、事業リスクを低減するとともに、グリーンプロダクツ開発といった機会の発見にもコミットし、2032年ビジョンに向けた持続的な成長に繋げていきます。

環境データ

環境課題	対応策	活動内容	評価指標	活動実績		
気候変動への対応	温室効果ガス排出量の削減	環境配慮型機能性商品（グリーンプロダクツ）の開発、販売	年間販売数	●Nクールシリーズ：876万枚 ●Nウォームシリーズ：533万枚 (2019年度)		
		商品梱包の ダウンサイジングによる 積載効率向上	ソフト商品の 梱包サイズ縮小商品 SKU数と削減CBM	SKU数	2017年度	2018年度
				削減CBM (m³)	2019年度	
			ベッド用マットレスの 圧縮梱包商品構成比(%)	販売数量構成比推移		
	物流過程における 輸送効率向上への 取り組み	物流によるエネルギー 使用量に係る原単位(kℓ)	※原単位＝エネルギー使用量（熱量GJ） を原油換算（kℓ）/年間純売上高		2.91	2.90
		物流に関わる国内1店舗 あたりのCO ₂ 排出量推移	国内1店舗あたりのCO ₂ 排出量 (t-CO ₂)		90.3	88.1
		配送トラックの 宅配効率	配送トラック一台あたり 走行距離（km）		91.62	90.92
			配送トラック一台あたり 走行距離前年比（%）		98.6	99.2

環境課題	対応策	活動内容	評価指標	活動実績
循環型社会の形成	3Rで環境負荷低減	サイアムニトリでの活動	リサイクル ペットボトル本数	約2億本（500mlペットボトル換算） （2018年5月グループ加入～2020年2月まで合計）
		サイアムニトリ以外での活動	再生ポリエステル 使用量	・ソフト商品における使用量：年間18,000トン以上 ・バージンポリエステル素材に対する構成比：43%
		ニトリファニチャー ベトナムでの 木材資源の有効利用へ 向けた取り組み	原材料の使用率 （歩留まり）（%）	木材の使用率（歩留まり）：95%（通常50%程度）
			端材の再利用量	年間でMDF43万枚分以上 （MDFサイズ：t3×1220×2440mmで換算）
		梱包緩衝材を再資源化 紙成形品（パルプモード） へ切り替え	発泡スチロール 廃棄削減量	・削減量：3,994kg 廃棄物量前年比：72.3%（2019年度） ・2017年度以降、同取り組みにより延べ38tの発泡スチロール廃棄を削減

労働安全衛生

ニトリグループのアプローチ

ニトリは、労働安全衛生に関し適用される法令やルールを遵守すること、従業員の心身の健康に配慮して、安全で快適な職場環境の維持・強化を目指しています。

事業活動においてもこれを指針に、具体的なルールや取り決めに定め、活動を推進しています。

活動計画

活動テーマ	活動内容	活動実績（取り組み）	今後の予定
重篤 災害防止	熱中症 対策	①大型ファン設置 ・ファン(羽7m×4枚)を4拠点へ設置 ※体感温度約4度低下 ②倉庫内エアコン導入 ・営業所、CSCの4拠点へ導入 ③50円自販機設置 ・スポーツ飲料やお茶を50円で購入できる自販機を21拠点へ設置 ④空調服 ・熱中症による体調不良者抑制のため11拠点へ実験導入 ※1人あたり2着配布 ⑤九州DCコンテナシャワー設置実験 ・コンテナ内でのデバンニング作業空間の気温上昇抑制 ※熱中症発症者数、前年比61.4%へ低減	①大型ファン設置拡大 ・導入拠点を増加検討中 ②倉庫内エアコン設置拡大 ・導入拠点を増加検討中 ③50円自販機設置拡大 ・導入拠点を増加検討中 ④空調服拡大導入拡大 ・13拠点で使用できる環境を整備
	安全 対策	①安全基準書、規格書(ルール)の見直し ・定義を明示し拠点へ案内実施 ②安全文化形成 ・他社（協力業者様）も含めた安全に対する研修を実施 ・現場リスクアセスメント実施と継続 ③ヘルメット見直し ・緩衝材の発泡スチロールがなく、汚れ臭いを低減し不快感の改善 ※軽量化と通気性向上、衛生面改善 ・耐衝撃範囲の向上と全周囲の衝撃から保護することで、安全性の向上 ④歩行帯の修繕、サイン工事 ・3拠点の歩行帯ライン修繕と、4拠点のサイン表示化を推進し、 館内案内やリスクの可視化を実施	①安全基準書の冊子化 ・従業員への安全基準書の携帯化へ ②安全文化形成の更なる推進 ・安全、リスクアセスメントに関する 研修の継続 ・フォークリフト安全教育の展開 ・現場参加型の安全創造会議の継続 ※日々発生する事故に対する対策
	URCカゴ車* 導入	・ホームロジ各拠点と店舗に約16,600台を入替済 ・治具不足による生産性低下対策、安定稼働の確保	・2020年度は残り約7,300台を入替 予定

*転倒しにくい安全な新カゴ車(ロールボックスパレット)

責任ある調達

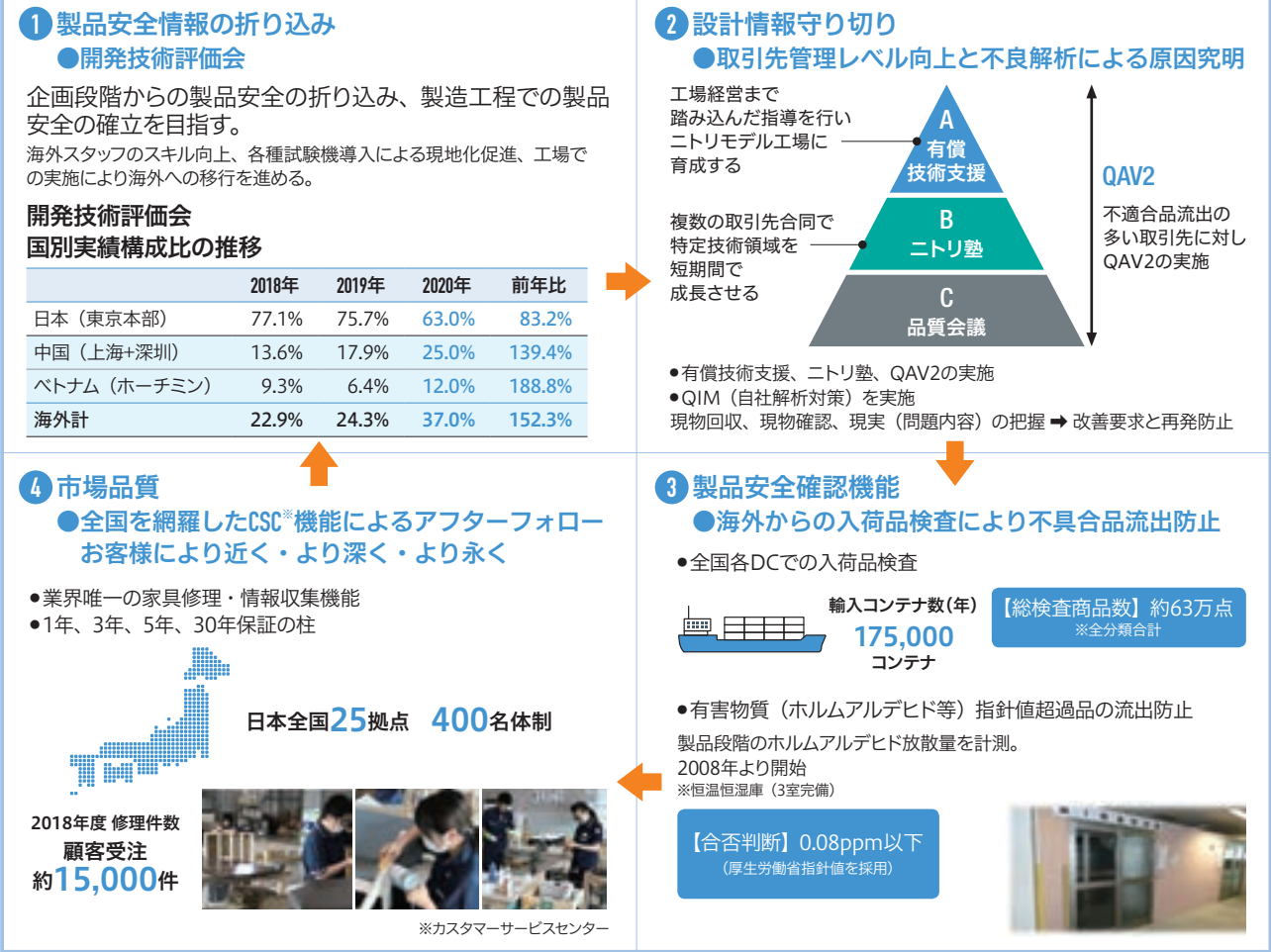
ニトリグループのアプローチ

ニトリグループではグローバル事業を展開する企業として、サプライチェーンにおいて責任ある調達に注力しています。特に品質に関する検品・検査、原材料・梱包資材の管理、自然環境の保全・保護、強制労働・児童労働・差別の禁止などを重視し、当社の“商品製造委託基本契約書”及び“品質保証マニュアル”に基づきサプライヤー契約を結んでいます。また、海外サプライヤー経営者への工場経営指導などを含めた品質向上教育の実施を通じて、労働環境や社会的責任を履行することの重要性など、製品安全文化の構築に向けた当社の考え方を説明、共有することで、サプライヤーとともに持続可能な成長を目指しています。

活動内容一覧

活動項目	取り組み内容	内容詳細	評価指標	2017年度	2018年度	2019年度
リスク アセスメント	QAV1 (Quality Assurance Visit 1)	新規取引先を監査、 評価し取引の可否を判断（FMEA手法 を取り込み）	QAV1 実施数(件)	148	143	163
製品の安全 品質管理	開発技術評価会	新規開発品の問題を 予防するための評価会	評価会実施 総件数(件)	1,254	1,291	952
	QIM (Quality Improvement Meeting)	事故品や不良品の原因と対策を 明らかにしPDCAをまわす解析業務と 会議	QIM 実施数(件)	581	583	510
現場確認 改善支援	取引先有償技術支援・ニトリ塾	有償での経営・生産・工程・品質管理 における技術支援	有償技術支援 実施社数(社)	8	11	12

「①開発②製造③点検④修理」の4つのプロセス管理により品質改革を推進し、製品安全文化の構築に努めています。



株式情報 (2020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：20,598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

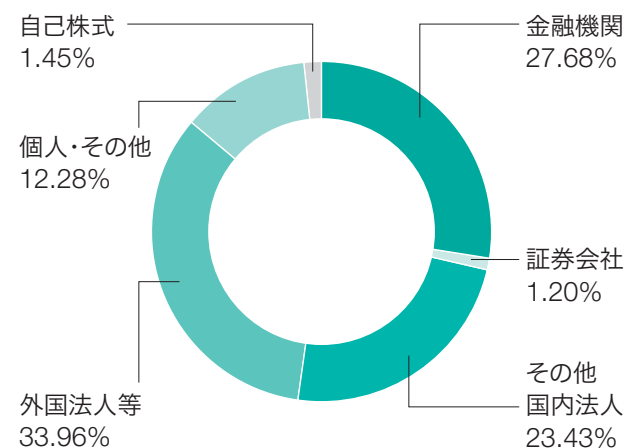
証券コード：9843

事業年度：毎年2月21日から翌年2月20日まで

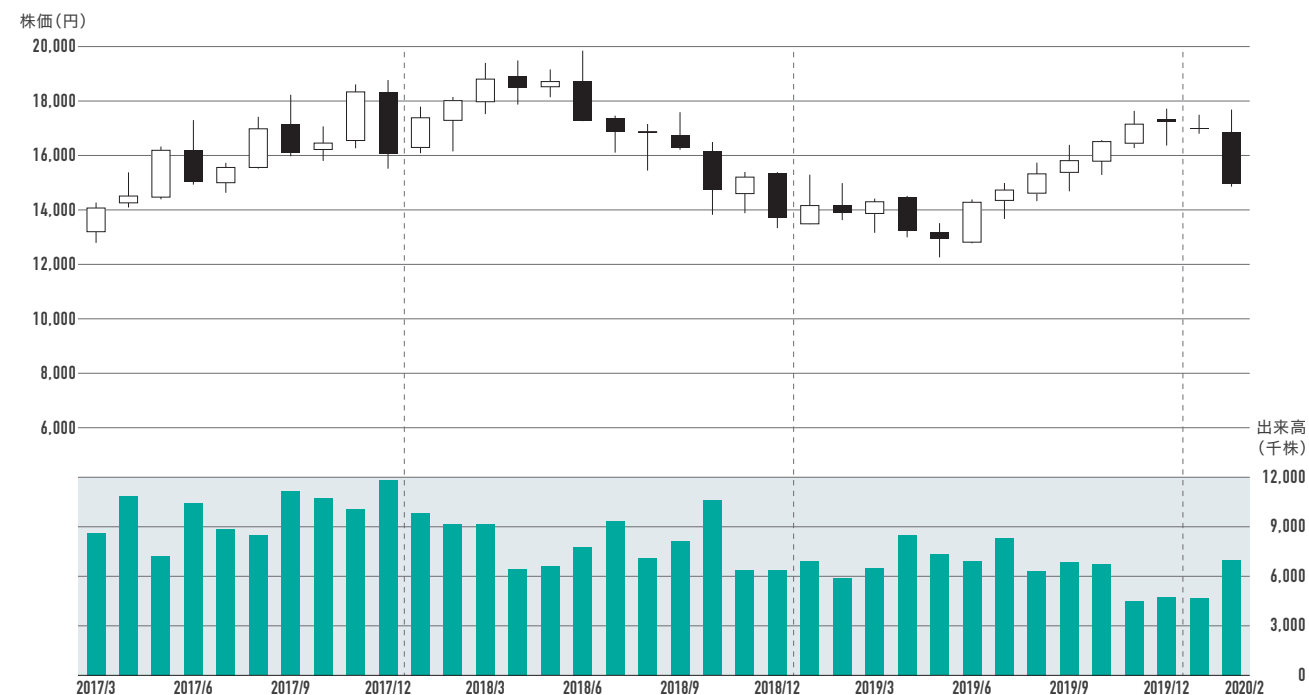
定時株主総会：5月

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

(2020年2月20日現在)

氏名または名称	所有 株式数 (千株)	発行済株式総数 に対する所有株 式数の割合 (%)
株式会社ニトリ商事	20,799	18.44
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	5,674	5.03
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社 (信託口)	4,931	4.37
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	4,198	3.72
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.55
株式会社北洋銀行	3,860	3.42
似鳥 昭雄	3,410	3.02
似鳥 百百代	3,078	2.73
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

(注) 1. 上記の持株数は株主名簿に基づき記載しています。

2. 自己株式1,656,132株は上記大株主からは除外しています。

3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社の所有株式数は、証券投資信託及び退職給付信託を受ける株式です。

会社情報 (2020年2月20日現在)

社 名	株式会社ニトリホールディングス
代 表 者	代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO） 似鳥 昭雄 代表取締役社長 兼 最高執行責任者（COO） 白井 俊之
住 所	札幌本社 〒001-0907 札幌市北区新琴似7条1丁目2番39号 TEL（011）330-6200 東京本部 〒115-0043 東京都北区神谷3丁目6番20号 TEL（03）6741-1235
創 業	1967（昭和42）年12月
設 立	1972（昭和47）年3月
連 結 売 上 高	642,273百万円
連 結 経 常 利 益	109,522百万円
資 本 金	13,370百万円
連 結 従 業 員 数	29,936人（うち平均臨時雇用者15,599人）

ニトリグループ一覧 (2020年2月20日現在)

