



住まいの豊かさを
世界の人々に
New Phase, New Growth.



統合報告書 2019

2018.2.21 - 2019.2.20



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



New Phase, New Growth.

ロマンの舞台は世界へ。

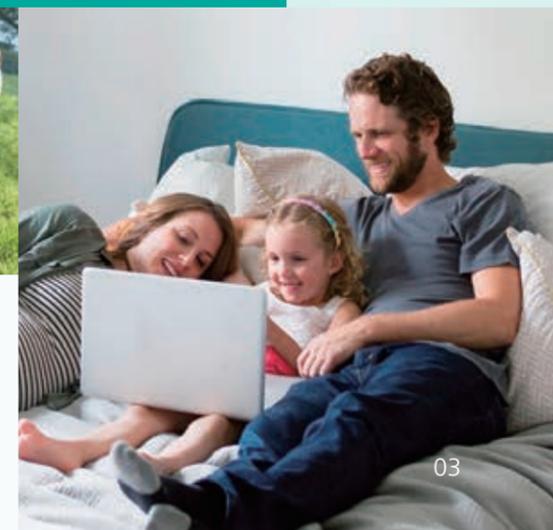
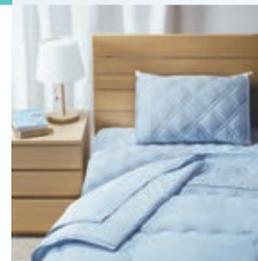
1967年の創業以来、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(大志)を社員一人ひとりの企業行動の原点として共有し、成長を続けてきたニトリ。そして、このロマンを実現していくための長期ビジョンとして、2032年までに「3,000店舗、売上高3兆円」の達成を目指しています。家具・ホームファッションの分野で“製造物流IT小売業”という独自のビジネスモデルを進化させ、人々の住まいの豊かさに貢献する——ニトリの挑戦は世界へ広がっています。



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

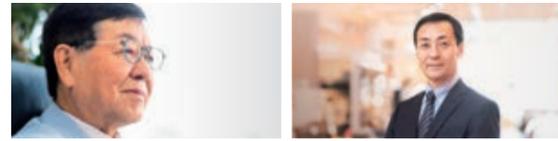
2022年ビジョン
1,000 店舗 売上高 1 兆円



ロマン&ビジョン 02
目次・編集方針 04

CHAPTER 1 **05**
強みと成長戦略

価値創造の歩み 06
価値創造モデル 08
会長メッセージ 10
社長メッセージ 12



財務・非財務ハイライト 16

CHAPTER 2 **17**
進化するニトリ

特集 | 【日中合同】
グローバル事業強化プロジェクト 18



販売(国内) 20
販売(海外) 22
販売(O2O・通販) 24
商品企画・開発 26
製造 28
貿易・物流 30
広がる事業 32

CHAPTER 3 **33**
価値創造の基盤

特集 | 人材マネジメント
プラットフォームの構築 34



人材基盤
社会に貢献できる人材の育成 36
働きやすい職場づくり 38

商品提供基盤
世界と進める製品安全対策/品質強化の追求 40
公正・公平なパートナーシップ 41

ESGの取り組み
経済価値と環境価値の両立 42

社会貢献活動
皆様とともに歩むニトリを目指して 44

経営体制
コーポレート・ガバナンス 46
トピックス 50

財務・企業データ 51

主な経営指標等の推移 52
経営成績と財務状態のレビュー及び分析 54
連結財務諸表 58
株式情報・会社情報 62

編集方針

ニトリのロマンの実現に向けた活動を報告するとともに、社会とのコミュニケーションを促進することを目的に「統合報告書2019」を発行しました。本レポートでは、現在注力している【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトと人材育成の取り組みについて特集企画を設けています。また、長期ビジョンに基づく戦略やビジネスモデル、価値創造の具体事例のほか、経営基盤強化の取り組みも紹介しています。

■ 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
2018年2月21日～2019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直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ください。

CHAPTER
1

強みと成長戦略

「顧客価値」の追求から生まれた
独自のビジネスモデルが、成長の源泉。

「使う・買う」立場で考えた逆算のものづくりと流通。ニトリはこの強みを活かして「お、ねだん以上。」の価値を創造しています。また、「製造物流IT小売業」という独自のビジネスモデルの進化こそが大きなビジョンを描くニトリの成長の源泉となっています。



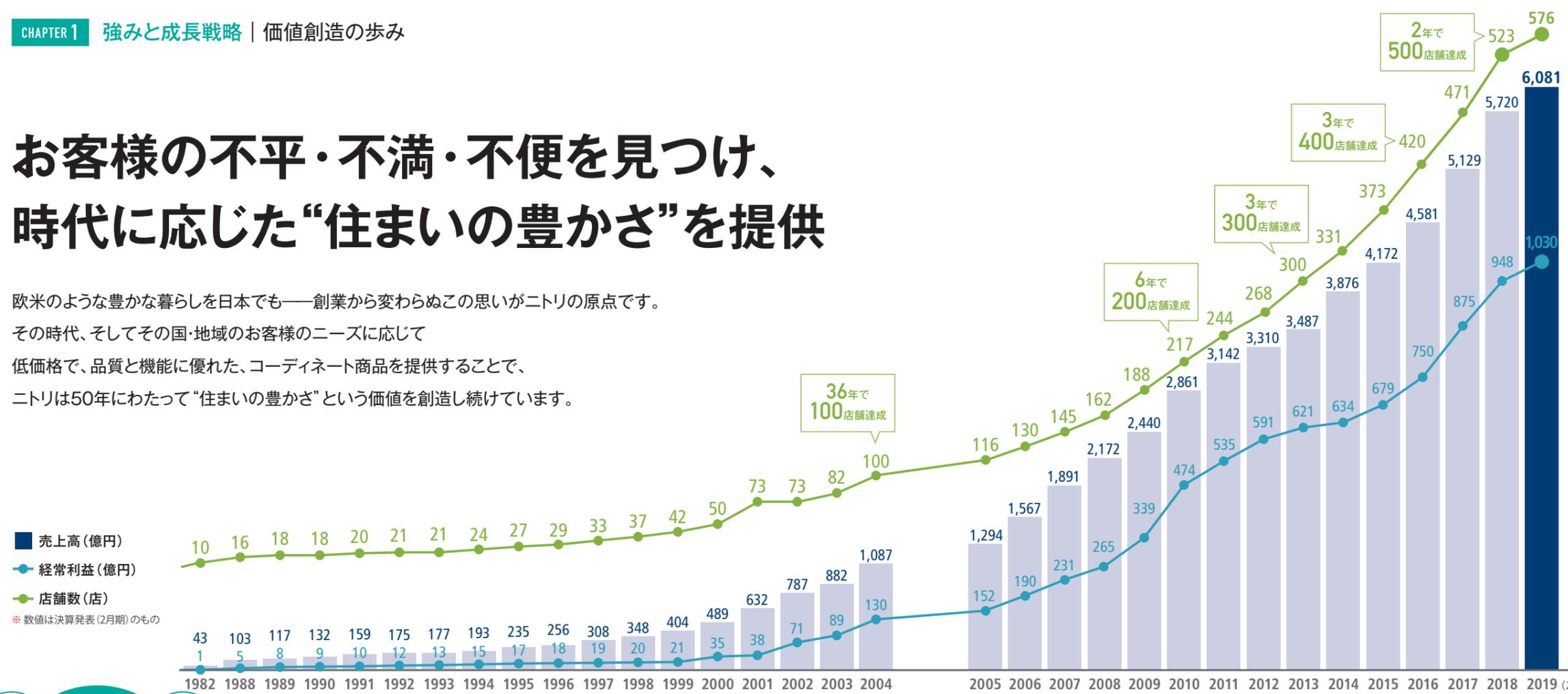
お客様の不平・不満・不便を見つけ、 時代に応じた“住まいの豊かさ”を提供

欧米のような豊かな暮らしを日本でも——創業から変わらぬこの思いがニトリの原点です。

その時代、そしてその国・地域のお客様のニーズに応じて

低価格で、品質と機能に優れた、コーディネート商品を提供することで、

ニトリは50年にわたって“住まいの豊かさ”という価値を創造し続けています。



**32期連続
増収増益達成**

店舗数
1988年2月期 16店舗 → 36倍 → 2019年2月期 576店舗

売上高
1988年2月期 103億円 → 59倍 → 2019年2月期 6,081億円

経常利益
1988年2月期 5億円 → 206倍 → 2019年2月期 1,030億円

経常利益率
1988年2月期 5.2% → +11.7 → 2019年2月期 16.9%

安さ

品質・機能

お、ねだん以上。

コーディネート

現状を否定し、顧客の目線で考えることで、

「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」

新しいビジネスモデル“製造物流 IT 小売業”の確立

- 1967年 「似鳥家具店」創業
- 1979年 新業態「ホームファニッシング」を発表
- 1980年 日本流通業初の自動立体倉庫を導入
- 1986年 海外商品の直輸入を開始
- 1987年 O.T.C.M.(One-house Total Coordination Merchandising) を提唱
- 1993年 本州第1号店を茨城県に出店
- 1994年 海外自社工場の稼働

国内全国展開・海外出店

- 2004年 インターネット通販「ニトリネット」開設
- 2007年 海外1号店を台湾に出店
- 2008年 「値下げ宣言」
- 2011年 デコホーム事業開始 / 全都道府県に出店達成
- 2013年 米国に初出店
- 2014年 中国に初出店
- 2015年 百貨店内初出店となる「ブランタン銀座店」をオープン
- 2017年 ベトナム パリア・プンタウ新工場が稼働
- 2019年 「Alibaba Cloud」の画像検索エンジンを日本初導入

グローバル化と事業領域の拡大

時代と提供価値

「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。



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。



素材まで選り生活消耗品の “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」(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。



お客様起点のビジネスモデルで 社会に新しい価値を創造

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”に求められるすべての機能をグループ内で構築してきました。これからも「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。



価値創造のフロー

販売(店舗)

来店しやすく買い物しやすい店舗づくり



お客様に買い物の楽しさを実感していただけるよう、魅力的な売場づくりや接客レベルの向上に取り組んでいます。デジタルカタログ、3Dシミュレーターを導入し、お客様のご要望に寄り添った提案に努めています。

販売(Eコマース)

より便利な買い方の提案



ニトリアプリやネット注文した商品を店舗で受け取れるサービスなど、お客様のライフスタイルに合わせた、より便利な買い方を提案。デジタルマーケティングを推進し、便利で快適なサービスの創出に挑戦しています。

商品企画

お客様満足を生み出す商品企画



「使う・買う」立場に立って、商品を調査・分析。商品部門のスタッフが各地に足を運んでトレンドを確認するなど、徹底的な市場調査も実施しています。お客様にとって快適な生活を追求し、オリジナル商品を開発しています。

商品開発

暮らしを豊かにするコーディネート提案



お客様が好みに合わせてトータルコーディネートを気軽に楽しむことができるように、色・柄・スタイルを統一した商品をゼロから開発。自然とコーディネートができる、新たなライフスタイルを社会に提案しています。

原材料調達

世界各地に広がるソーシング活動



低価格・適正な品質を実現するために、原材料まで遡るパーティカルマーチャンダイジングを推進しています。実際に現地に足を運んであらゆる産地情報を集め、供給元と直接交渉・契約を行っています。

製造

自社工場・協力工場での強固な生産体制



協力工場で製造する商品であっても、すべての製造プロセスをニトリが指導・管理。また、自社工場を設け、製造機能を強化しています。こうした生産体制がニトリならではの品質・機能を持つ商品づくりを支えています。

貿易

独自の通関システムの構築



輸入に関する申請、許可、承認、契約などの貿易業務をすべて自社で実施することで、大幅なコスト削減を実現するとともに、商品をよりスムーズに国内の物流センターへ供給する体制を整備しています。

物流

国内最大級の物流網



商品の輸入からお客様への配達まで、独自の物流網を構築。ロボットストレージシステムやデバニングアシストマシンなど、最先端技術をいち早く取り入れ、作業の効率化とコスト削減を実現しています。

価値創造の基盤

低価格で高品質・高機能、そしてコーディネートしやすい商品の開発と提供——ニトリは、その独自の価値創造を支える人材力や、品質管理の仕組みやお取引先とのパートナーシップといった商品提供基盤、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んでいます。



創業以来、逆境をチャンスに変えてきた

2019年2月期、ニトリは32期連続での増収増益を達成しました。これもひとえに、当社商品をお買い求めくださったお客様、財務面でご支援いただいている株主・投資家、金融機関の皆様、店舗の出店にご協力をいただいている地域の皆様、そして当社のロマンとビジョンの実現に向けて日々努力しているグループ社員など、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。

今後、世界経済は次第に悪化していくと私は予想しています。世界の景気動向に最も大きな影響を及ぼす米国では、まだ好景気が続いています。景気の先行指標となる住宅需要は下がり始めており、年末には雇用も悪化してくると見えています。また、金利引き下げも実施されました。日本経済も去年から下降フェーズに入っていますし、今後3年、長ければ4年間は、世界的に不況の時代が訪れるだろうと思っています。

景気が後退して市場が縮小していくと、いわゆる「寡占化」が進んでいきます。つまり市場縮小は、シェア拡大のチャンスでもあるのです。

10年後、20年後の未来を見据え、ニトリは挑戦し続けます。

代表取締役会長 兼 最高経営責任者 (CEO)
似鳥 昭雄

実際、当社はこれまでバブル崩壊やリーマンショックなどの時期に集中的に投資することでシェアを伸ばしてきました。その意味でこれからの景気減退はチャンスなのです。なぜなら経済が下降フェーズに入れば建築費も地代も安くなり、自前で新店舗を建てても採算がとれる状況になるからです。このチャンスを活かし、さらなる成長とシェア拡大を実現します。

「2032年ビジョン」から逆算した、今やるべきこと

ニトリでは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」を現在推進中ですが、目標達成にはいくつかの課題があります。その第一は、「コーディネート商品」の構成比を高めることです。なぜなら、「トータルコーディネートが楽しめる」という付加価値を備えた商品群こそが、価格や品質で当社を追ってくる競合企業を完全に引き離すための切り札となるためです。そのために2019年2月期にも組織体制再編などを積極的に推進しましたが、毎年10%程度コーディネート商品を増やしていくことを目標に、今後も取り組みを加速していきます。

海外事業の拡大も必須条件です。巨大市場である中国での事業強化プロジェクト(P.18参照)を進めているほか、海外企業のM&Aについても専門部署を設置して、中国、台湾、米国のほか、東南アジア諸国でも住関連企業を中心にターゲットの調査を始めています。不況が来れば手頃な物件も増えるはずなので、じっくりと様子を見ながら進めています。

IT投資も重要です。現在数百億円を投じて基幹システムのリニューアルを進めており、3、4年をかけてグローバル統合システムを構築していく計画です。

そして最も注力しなければならないのは、企業成長の基盤となる「人材」です。IT人材の採用と教育を積極化させていくほか、ダイバーシティ推進にも引き続き注力します。結婚・出産後も仕事を続けてくれる女性社員の数は着実に増えていますが、ニトリのお客様の多くが女性であることを考えれば、企画や開発部門の女性比率をさらに高める必要があります。また、グローバル展開に向けて英語・中国語を中心に高い語学力と企画・マネジメント力を兼ね備えた社員の育成も加速させていきます。

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

私が目指すのは、社員一人ひとりが「自己実現」できる会社です。自分のやりたいことができ、満足のいく収入も得られる会社。持続的に成長し、未来のある会社。そこで自分も常に成長し、社長にもなれる可能性が開かれている会社——どうすればそんな会社を作れるのか、私はいつも考えています。

当社は毎年、従業員研修の一環として、入社2年目の若手社員を全員アメリカに連れていきます。このねらいは、一人ひとりに高い「志」をもってもらうことにあります。40年以上前、初めてアメリカを訪れ、その豊かさに大きな衝撃を受けた私は「日本にもこんな暮らしを実現したい」という強い思いに駆られました。それが「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というニトリのロマン(大志)の原点です。

そのロマンの実現に向かって、ニトリはずっと走り続けてきました。これからも私たちは10年先、20年先、そしてさらなる未来を見据え、全力で走り続けます。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願ひ申し上げます。



グローバル化と 事業領域の拡大に向けて “ALL NITORI”で 改革を実行していきます。

代表取締役社長 兼 最高執行責任者 (COO)
白井 俊之



2019年2月期の業績総括

厳しい環境下でも “32期連続”の増収増益を達成

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や物流コストの上昇など、2019年2月期も厳しい経営環境が続きました。

こうした環境のなか、営業概況としては、季節商品を中心とした寝具・寝装品や機能性カーテンなどのウインドウカバリング、ベッドルーム家具が好調に推移し、

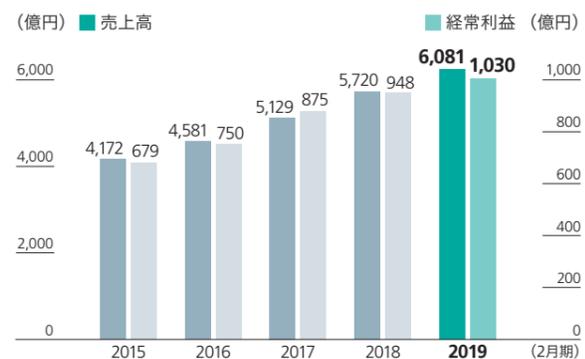


コーディネート商品

売上を牽引しました。販売費及び一般管理費については、都市部への出店増による賃借料や平均賃金の上昇、物流業界における人件費高騰に伴う発送配達費の増加などがありましたが、対売上高比率では前期に比べ0.8ポイント減少し、概ね計画通りの実績となりました。

これらの結果、2019年2月期の連結業績は、売上高は6,081億31百万円(前期比6.3%増)、営業利益は1,007億79百万円(同7.9%増)、経常利益は1,030億53百万円(同8.6%増)となり、32期連続の増収増益を達成しました。

売上高/経常利益



2019年2月期の主な施策・取り組み

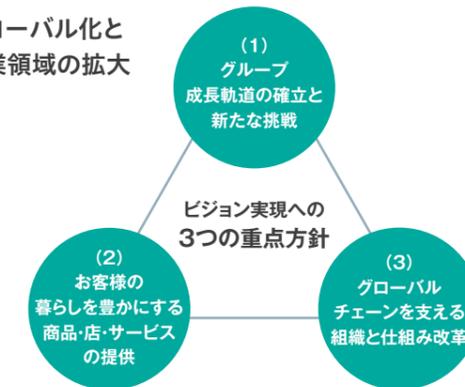
グローバルチェーンの確立に向けた グループ横断的プロジェクトの立ち上げ

当社グループは、「2022年1,000店舗、2032年3,000店舗」という中長期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

その実現に向けて、2019年2月期は、複数のグループ横断的プロジェクトを立ち上げ、推進しました。

グローバル化と 事業領域の拡大



「(1)グループ成長軌道の確立と新たな挑戦」について、【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトを、2018年12月に立ち上げました。当プロジェクトの成功は、海外事業の成長、ひいては当社グループの中長期的な成長の鍵を握るものと考えています(P.18参照)。

海外での店舗展開としては、2018年5月に米国(カリフォルニア州)の大型ショッピングセンター「オンタリオミルズ」に出店したほか、台湾で4店舗、中国で13店舗、計18店舗を新たに開店しました。その結果、店舗数は台湾31店舗、米国3店舗、中国37店舗の計71店舗となりました。

また、増加する物量に対応するため、中国江蘇省に当社グループ最大の敷地面積を有する「太倉DC」を新設しました。中国本土のみならず、台湾や日本の店舗網と生産・調達工場とを結ぶ物流拠点として活用しています。国内では、2018年11月に宮城県「仙台DC」と茨城県「五霞DC」

を開設し、リードタイムの短縮など、広域で増大する物流量への対応に加え、より一層の物流品質の向上を図りました。

「(2)お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供」については、接触冷感素材を使用した「Nクール」シリーズおよび吸湿発熱素材を使用した「Nウォーム」シリーズについてさらなる品質向上と品種拡大に取り組んだ結果、2018年2月期を大幅に上回る販売数を記録しました。また、工具やネジを使わずに短時間で組み立てが可能な「Nクリック™」シリーズは、これまで市場になかった商品として注目を集めました。

国内の店舗展開としては、商圏人口の少ない地域にも積極的に出店しました。デコホーム事業では、ロゴや看板を一新し、従来とは大きく異なる商品陳列や演出による売場づくりを行い、ニトリとの違いを明確にした店舗の出店を加速させました。これらの結果、国内店舗数は38店舗増加し、505店舗となりました。

顧客サービスの面では、お客様一人ひとりの趣向や属性などに合わせて最適化されたマーケティングを行う「One to One マーケティング」を推進しました。また、法人向けサービスとして、ニトリ渋谷公園通り店9階に当社最大規模の「NITORI BUSINESS 渋谷ショールーム」を開設しました。

「(3)グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革」については、2018年10月に「グローバル商品本部」を発足させました。同本部では、原材料の集約化による原価低減と品質安定化、パッケージサイズの小型化や梱包材の変更による物流コストの低減などに取り組んでいます。また、製品開発や販売管理のさらなるグローバル化に向けて品質業務改革室の機能をニトリホールディングスへ移管しました。2019年2月期は、こうした組織化を完了し、2020年2月期から新組織を稼働させる予定です。各国・地域に設置している品質管理部門の上位組織として、グループ全体の管理と仕組み改革を進めています。

また、組織づくりの一環として、人材育成のための「人材マネジメントプラットフォーム」を構築しました(P.34参照)。同プラットフォームは、社員のキャリア志向に沿った学習環境を提供し、当社グループの多岐にわたる事業を担う“多数精鋭”の組織づくりに貢献します。

2020年2月期の主な施策・取り組み

新規顧客開拓と仕組み改革を推進

2020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、下表の5つの重点課題を定めました。これらの課題をグループ各社、各部門の具体的な施策に落とし込み、全社横断的に実行していきます。

国内において「客数の持続的拡大」の余地が大きいのは、当社グループでまだ十分に出店できていない、商圏人口の少ない地域です。こうした地域で客数を増やすには、「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必要があります。それが「① 顧客視点の追求による客数の持続的拡大」の意味するところ。実現に向けて以下の施策を推し進めています。

- **店舗網最適化**： 現有フォーマットの再検証と各フォーマット店舗の適正配置による顧客の利便性向上
- **オンラインとオフラインの融合**： O2O戦略の推進
- **システムインフラの強化**： 顧客ニーズの収集、分析のための情報システムと人的体制の整備
- **ニーズに合わせた商品開発とサービスの実現**
- **コミュニケーション強化**： 地域によって異なるニーズに応える広告宣伝・販売促進策の実行と、個人ニーズに対応する「One to Oneマーケティング」の推進

「③ 海外販売事業の収益モデルの確立」は、当社グループの中長期的な成長を左右する重要経営課題です。台湾事業は出店から6年目の2013年2月期に黒字化を果たし

ており、5年目となる中国事業を今後どのように黒字化させていくかを大きなテーマとしていきます。前述の【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトでは、店舗運営、人材育成、商品供給体制など中国事業における数多くの課題を抽出し、それらの解決策の立案と実行に取り組んでいます。

①から④までの課題解決を支える施策が「⑤ 組織・人材育成改革」です。これまで当社グループでは、多様な職種を経験させる「配転教育」を実施し、「製造物流IT小売業」というビジネスモデルを担うにふさわしい人材の育成に取り組んできました。しかしながら、昨今の内外環境の変化から、ICTに長けた人材や国際的な実務経験を持つ人材など、従来とは異なる領域での専門性や、新しい知識・技術を備えた人材も必要になっています。そこで前述の「人材マネジメントプラットフォーム」により、新しい教育の仕組みづくりに加え、2020年2月期には人的情報の一元管理と「見える化」を実現、そして人材の最適な配置・登用に活用する予定です。

2020年2月期は、こうした業務自体を変革する手法、システム化する手続き、そしてそれらを新規事業へ、新たな国・地域へ適合させるプロセスをノウハウとして確立し、今後のグローバル化に役立てていく方針です。これら施策を確実に実行することで、2020年2月期の業績としては、連結売上高6,430億円、連結経常利益高1,060億円の33期連続の増収増益を目指しています。

2020年2月期の重点課題

① 顧客視点の追求による客数の持続的拡大	「店舗網最適化」「オンラインとオフラインの融合」「システムインフラの強化」「ニーズに合わせた商品開発とサービスの実現」「コミュニケーション強化」の5つの観点から施策を推進する。
② 事業領域拡大戦略	デコホーム事業や法人・リフォーム事業などの国内事業の成長を支える第2、第3の事業の柱を育成・強化していく。
③ 海外販売事業の収益モデルの確立	全社横断的なプロジェクトを立ち上げ、海外事業拡大に向けた収益モデルの確立とグローバルビジネス展開に向けた戦略立案。
④ 業務・システム改革	事業領域の拡大・変化に対応できる基幹システムへの刷新と同時に、グループ内のさまざまな業務課題を分析し、標準化・単純化・差別化の視点で、改革を推進する。
⑤ 組織・人材育成改革	職務分掌や責任と権限についてもグローバル化された組織として再設計することに加え、専門性の高い人材の獲得・育成に取り組む。

持続可能な社会に向けて

ESGを重視したグローバル企業としての経営を強化

当社グループは、環境価値と経済価値を両立させる経営に取り組んできました。

環境(Environment)の側面に関しては、PETボトル由来の再生ポリエステルを主材としたカーペットを製造するタイネゴ口株式会社を2018年5月に完全子会社化し、より環境に配慮した商品づくりを強化しています。

社会(Social)の側面に関しては、「お、ねだん以上。」を具現化すべく、製品の安全性と品質向上に注力し続けています。事業拠点がある各国・地域の人々に信頼される会社を目指して、事業を通じた社会貢献に加え、文化・教育・地域振興などの活動を積極的に推進しています。2018年に起きた西日本豪雨、北海道胆振東部地震の際には、被災地の方々へ自社製マットレス、布団の寄贈支援をさせていただきました。

統治・統制(Governance)の側面では、当社グループの事業、特に販売事業がグローバル化するなか、海外を含めたグループ全体の統制強化を目指し、リスク管理体制の強化やコンプライアンス・内部監査体制の構築・運用に取り組んでいます。当社グループは独立社外取締役として監査等委員である竹島一彦氏(元 公正取引委員会委員長)、鈴木和宏氏(元 福岡高等検察庁検事長)、立岡恒良氏(元 経済産業事務次官)に加え、2019年5月に指名・報酬委員である安藤隆春氏(元 警察庁長官)に再任いただき、榊原定征氏(元 日本経済団体連合会長)を新たに選任いたしました。それぞれの豊富な経験と高い見識を活かし、当社の経営の健全性・透明性の向上に貢献いただいています。

当社グループは、今後もESGの視点に立った取り組みをより一層強化していきます。そして、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(大志)の具現化に邁進し、社会への貢献を果たしていきます。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために

当社グループは、会社法、金融商品取引法、上場証券取引所の規則や、その他の適用ある法令に従った開示およびIRなどの任意開示により、必要十分な情報の適時適切な開示に努めていきます。また、株主との建設的な対話は、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上のために重要なものと認識しており、引き続き対話を促進するための体制整備を行ってまいります。

2019年2月期は、グローバルな事業展開を加速させるためのプロジェクト立ち上げや人材育成の仕組みづくり、ガバナンス体制の強化など、中長期的な成長に向けた改革を実行しました。これらの改革が当社グループにとって大きな節目だったと振り返る日がくるものと考えています。2020年2月期においても、中長期ビジョン達成に向けて“ALL NITORI”での改革を推し進め、成長と価値向上のための戦略を遂行していきます。

これからも当社グループは株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待に応えてまいります。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。



2019年2月期 決算説明会

財務情報

売上高



売上総利益 / 売上高総利益率



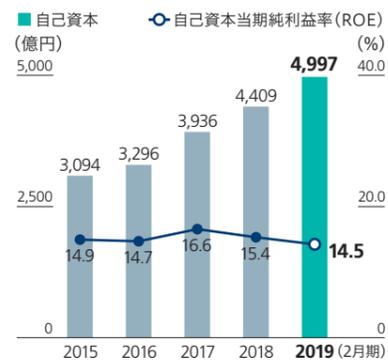
経常利益 / 経常利益率



営業利益 / 営業利益率



自己資本 / 自己資本当期純利益率(ROE)

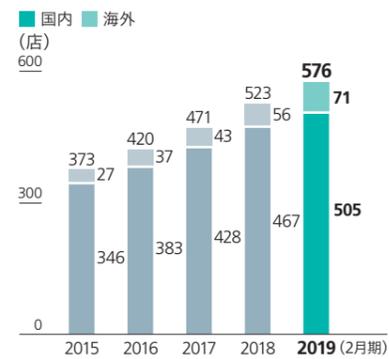


総資産 / 総資産経常利益率(ROA)

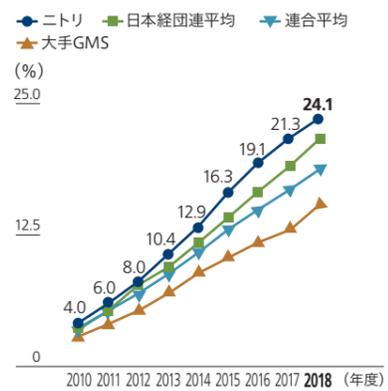


非財務情報

店舗数



賃金改定率



女性管理職者数 / 女性管理職比率



CHAPTER 2

進化するニトリ

新たな価値創造に向けたあくなき挑戦がニトリのビジネスをさらに強くする。

世界中のお客様に新たな価値を提供していくためにニトリは独自のビジネスモデルで築き上げたグローバルなサプライチェーンを進化させています。これからもニトリは現状否定の企業文化を継承しイノベーションを創出し続けていきます。



2032年ビジョン達成への布石

独自のビジネスモデルを中国で鍛え上げ、
世界展開に向けて再構築。



取締役副社長
松元 史明



4つの重点課題

- 人材育成**
店舗・商品部などのスタッフを短期的に育成するプログラムを構築する。
- 商品開発の推進**
グローバル商品本部との連携により、グローバルでの「共通化」と各現地のニーズに応じた「ローカライズ」を推進する。
- 店舗の魅力向上**
商圏や地域のニーズに合った品揃え、分かりやすい売り場レイアウト、迫力ある陳列などで店舗の魅力度を高める。
- 供給体制の構築**
日本で構築した最先端の物流システムや供給・在庫管理システムの導入によって店舗の適正在庫確保を実現する。

巨大市場・中国での事業推進体制を再構築

【日中合同】グローバル事業強化プロジェクトのスタートは2018年12月。日本人と中国人のスタッフ約50名で構成される同プロジェクトの大きなねらいは、中国における事業推進体制の再構築にあります。

中国事業はニトリのグローバル事業展開における最大の柱です。2014年10月の武漢群星城店オープン以来、中国各地への積極出店を進めてきたニトリは、2019年2月末現在で中国全土に37店舗を展開しています。中国の家具・インテリア市場の規模は日本の4倍以上の約13兆円と非常に大きいことに加え、家具からインテリア用品、生活雑貨まで幅広いジャンルの商品を一堂に取り揃え、豊かな暮らしを提案するニトリのような業態はまだ存在していません。中小の家具店や雑貨店が乱立する、いわば「未開拓」の市場であり、ニトリが急成長を遂げる以前の日本の状況に似ているとも言えます。

このように大きなチャンスが広がっている一方で、中国は

日々熾烈な闘いが繰り広げられる厳しい市場でもあります。新興勢力が次々と現れ、競争環境が目まぐるしく変化する中、勝ち残るには、ニトリが日本で蓄積してきた「強み」を最大限に発揮できる体制を整える必要があります。

「お、ねだん以上。」の魅力を中国でも実現

この5年間の急拡大のなかで、中国事業におけるひとつの課題が顕在化してきました。それは、ニトリが日本で長年にわたって蓄積し、高度化してきた独自の事業ノウハウを中国の各店舗が十分に活用できていないことでした。この反省から、本プロジェクトでは商品開発や売場づくり、サプライチェーンや在庫管理、店長・パイヤーの育成など、具体的なテーマごとに課題の抽出を行い、改善策を進めています。そこで重要なのは、単に日本で蓄積したノウハウを中国にそのまま移植するのではなく、日本で培ったニトリの強みをベースとしながらも、現地環境や市場ニーズをしっかりと踏まえ、「お、ねだん以上。」の魅力を中国でも実現していく

ことです。日本人スタッフと中国人スタッフが「合同」でプロジェクトを進めている理由も、まさにそこにあります。

事業ノウハウの明文化・標準化を推進

実はこのプロジェクトには、中国事業の強化を越えたより大きなねらいがあります。それは、今後のグローバルな事業展開を見据えた「事業ノウハウの明文化・標準化」を進めることです。

2032年に「3,000店舗、売上高3兆円」というビジョンを掲げるニトリは、中国のみならず全世界に事業を展開するグローバル企業を目指しています。そのためには、「製造物流IT小売業」という独自の業態を創造・進化させるために培ってきた事業ノウハウを、進出国のスタッフにしっかりと伝えていくことが重要です。このプロジェクトを通して、これまで経験知として受け継がれてきた知見やノウハウを整理し、明文化・標準化していくことが、これからのグローバル展開における強力な「武器」を生み出すことになるのです。

真のグローバル企業を目指した進化

2019年8月に上海・七宝の店舗を改装したことは、プロジェクトのひとつの成果です。オペレーションから売場づくり、商品供給のシステムなどをニトリのノウハウで刷新した同店を中国事業における新たな「スタンダード」と位置づけ、今後中国各地で店舗の改装を進めていく方針です。

一方、プロジェクトそのものは、2020年2月期末にそれぞれの組織の中にグローバル化機能として移植されます。「グローバル視点での標準化」と「国・地域に応じたローカライズ」は本来、企業活動の各機能を担うそれぞれの部門が、通常業務における課題として取り組むべきものだからです。2020年3月以降は本プロジェクトの中で明確になった課題や改善の方向性を基本に、人事や法務、商品企画、店舗開発、物流など各部門で取り組みを推進することで、真のグローバル企業を目指して進化を続けていきます。

店舗数 (2019年2月期末時点)

505店舗

新しい商品・サービスで、 また来たくなる店舗へ

販売 (国内)



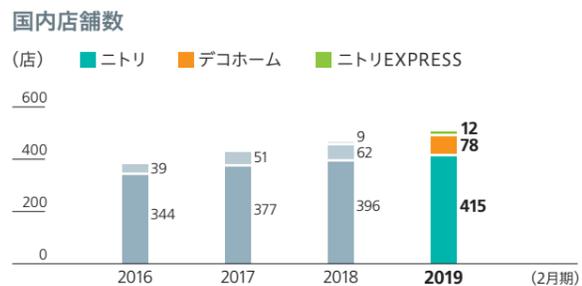
多店舗化が進むなか、すべての店舗が同じレベルで安定的なサービスを提供するために、新たな運営体制の構築に取り組みました。また、デコホーム事業では、ニトリとの差別化を推進し、ロゴやデザインを一新した店舗展開を拡大しています。ニトリでは、お客様がより便利で、より楽しく買い物をしていただける空間を提供していきます。

店舗運営部 セネラルマネジャー 窪田 光与之

全国のあらゆる地域で 「支持される店」になるために

商品のコモディティ化やサービスの同質化を背景に、家具・インテリア業界の競争環境は激化しており、お客様から「本当に支持される企業」のみが生き残れる時代となっています。こうしたなかでニトリが競争力を維持していくためには、商品力やコーディネート提案力、全国に展開する店舗網といったニトリの「強み」を地域のお客様にしっかりとお伝えし、ご提供していくことが、お客様の支持を獲得するための必須条件となります。お客様がコーディネートしやすく、買いやすい売場づくりに取り組むほか、コーディネートに関する社内コンテストを実施するなど、お客様への提案力強化にも取り組んでいます。また、「Funウィーク」や全社販売計画に基づいたプロモーション活動を行うことで、「また来たい」と思っただけの店舗づくりを進めています。

さらにニトリでは、全国のあらゆる地域で、人々の暮らしを便利で快適に、そして豊かなものにしていくために、商圏人口10万人以下の地域へも出店を進める一方、都市部を中心に小型フォーマットの「デコホーム」や「ニトリEXPRESS」も展開しています。こうした積極的な出店によって2019年2月期末時点での国内店舗数は前期末から38店舗増加し、505店舗となりました。今後も各店舗において品揃えとサービスの強化を図り、お客様の来店頻度を高めるとともに収益力のさらなる向上を目指します。



新たな運営体制の「基準づくり」を推進

多店舗化が進み店舗網が拡大するなかで、地域のお客様からの期待に応え、すべての店舗が同じレベルで安定的なサービスを提供していくには、これまでの店舗運営の体制を見直していく必要があります。規模や商圏が異なる店舗が増えて課題が多様化するなかでも、これまでどおり「お、ねだん以上。」を維持できるよう、新たなローコスト運営体制の構築に取り組んでいきます。

2019年2月に「ニトリ新座店」を全面改装し、新たな運営



インテリア相談コーナー



セルフレジ

セルフクロージング端末

体制の基準店としました。同店では「売場の進化」と「買い方の進化」を掲げ、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やインテリアアドバイザーがお客様の理想のコーディネートプランを提案する「インテリア相談コーナー」を新設しました。また、キッズベビー家具やRTA家具などの家具売場を再編成したほか、サービス面についても、EC誘導POPの導入や、デジタルカタログによる品揃え補完、3Dシミュレーター接客、セルフクロージング端末やセルフレジの導入などによって、サービスレベルを維持しつつローコスト化を推進しています。

VOICE



店舗運営部 業務改革
鎌田 慶吾

モバイル端末を活用し、接客品質の向上と働き方改革に取り組んでいます。

お客様からのお問い合わせにスムーズに対応できるよう、ニトリでは従業員が持ち歩くモバイル端末で在庫情報や商品情報、納期確認やご注文対応までを行います。従業員の移動距離が減ることでお客をお待たせする時間も減り、接客品質の向上につながっています。また、従業員の残業や勤務間インターバルもリアルタイムで把握・管理できるようにし、働き方改革へもつなげていきます。

ニトリと共存できる業態として、 デコホーム事業を強化・拡大

「毎日でも立ち寄れる店」をコンセプトとする小型ホームファッション店「デコホーム」は、ニトリとは別の独立した業態として、生活必需品を中心に人気の高いベーシックアイテムを数多く取り揃えています。また、一人暮らしの女性に好まれるインテリア雑貨など、よりトレンドや季節性を意識した商品を展開しています。

2011年の誕生以来、デコホームの店舗数は順調に拡大しており、2019年2月期末時点で首都圏を中心に全国各地のショッピングセンターなどに78店舗を展開。2018年3月に開店した「デコホーム トレッサ横浜店」をはじめとして、店舗ロゴやデザインを一新したデコホームの出店を進めています。今後はデコホームのオリジナル商品の開発を加速させ、ニトリブランドとの違いをさらに明確化することで、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。



デコホーム ベルモール宇都宮店



店舗数 (2019年2月期末時点)

71 店舗

ニトリの強みを発揮し、 現地に適した店づくりへ

販売
(海外)



現在ニトリでは、台湾・米国・中国で出店を進めています。グローバル商品本部等と連携してパーティカルマーチャンドライジングを推進するとともに、現地に適した店舗展開にも取り組むことで、生産性とニトリブランドの認知度向上を図ります。今後も「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に向けた挑戦を続けていきます。

常務執行役員 ニトリ中国販売 総経理 風晴 雄一

China | 事業拡大へ向けた 土台づくりへ

商品共通化と「配転教育」の推進で 事業基盤を強化し新業態にも挑戦

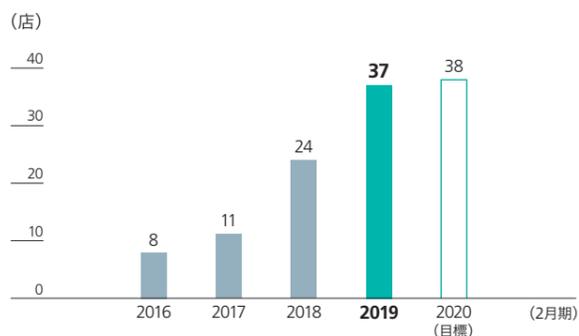
中国市場において、ニトリはこの5年間で店舗数を大きく増やし、業績も順調に伸ばしてきました。その一方で、既存店における業績数値の鈍化や、一部地域での物流経費の高騰といった課題も浮かび上がってきました。

ニトリの掲げる「2032年ビジョン」の達成には、中国事業のさらなる成長が不可欠です。そのため2020年2月期は、中国事業の基礎固めと新業態へのチャレンジの年と位置づけ、【日中合同】グローバル事業強化プロジェクト(p18参照)との連携のもと、新たな実験や挑戦を進める方針です。

まずは中国の現場における「配転教育」(p36参照)を推進します。現在、中国本部社員の約70%には現場経験がなく、

「現場視点」による改善・改革を進めるためにも、思い切った配置転換を実施していきます。また日本と同様の「トータルコーディネート提案」を拡大すべく、70%の商品を日本と共通化することを目標にマーチャンドライジング施策を推進。さらに、売場面積当たりの売上が高い新業態として、上海を中心に各地の主要都市でベッドと寝装寝具を扱う「Nスリープ店(寝具専門店)」を試験的に展開していきます。

中国国内の店舗数



USA | 新フォーマットによる 米国家具市場の変革へ

4年ぶりの新店でフォーマットを刷新し 強みをより発揮できる業態に進化

米国市場では、2013年の進出以来「Aki-Home」ブランドでの展開を進めています。2019年2月期は4年ぶりの新店舗として、南カリフォルニア地区の「オンタリオミルズ」に出店を行いました。同ショッピングモールは大消費地の南カリフォルニア地区でもトップ10に入る集客力を持ち、さらに家具街にも隣接するという好立地にあります。

売場面積が既存店の約1.5倍と広いオンタリオミルズ店では、立体感を持たせた家具売場のレイアウトやコーディネート重視した店頭演出など、従来の店舗フォーマットを大きく刷新。新フォーマットは、本社のメンバーとアメリカの現地スタッフが合同で市場調査を行い、議論を尽くして開発したもので、日本のニトリ店舗の強みも活かされており、米国の競合店を超えるユニークな買い物体験を提供しています。

2018年5月の開店以降、同店の来店客数は米国既存店の約5倍という高水準で推移。買い物中に多くのお客様が立ち



止まって店内を撮影するなど、魅力ある売場づくりが、「Aki-Home」のブランド認知向上にも寄与しています。同店をモデルケースに、今後も商品力・コーディネート提案力などニトリグループの強みを発揮できる店舗を拡大することで、米国市場での存在感をさらに高めていきます。

Taiwan | ブランドの 認知向上へ

店舗リニューアルと新規出店で NITORIブランドをさらに強化

2019年2月期の台湾での買上げ客数は、総人口の約9%にとどまり、客単価は日本の半分程度です。しかしながら、現地での認知度は年々高まり、家具・インテリア分野で「1~2番目に想起される店※」としてお客様からニトリの名前をあげていただけるようになりました。

現在、台湾事業ではグローバル商品本部と連携をとりながら「商品の共通化」を進めているほか、「台湾で本当に必要とされる商品は何か」を改めて精査して商品分類を見直し、分類ごとに品揃えの縮小・拡大を推進しています。さらに今後はTVCMに関しても日本との共通化を進め、グローバル企業としてのブランドイメージを高めていく方針です。

また台湾進出から12年が経過し、開店から数年が経つ店舗も増えてきたことから、リニューアル効果の大きい各地方の旗艦店を皮切りに、店舗改装も順次進めていきます。さらに新規出店に関しても、これまで出店できていなかったショッピングセンターや百貨店へのアプローチを強化しているほか、今後はホームファッション専門店も含めた150坪以下の小型店舗の出店実験も行いながら、店舗数の拡大を進めていく方針です。

※ 2019年2月期 自社調べ



ニトリアプリ会員数 (2019年2月期末時点)

約**350**万人

販売チャンネルを強化し、
さらに便利なニトリへ

販売
(O2O・通販)



店舗(オフライン)とEC(オンライン)を融合させ、お客様一人ひとりの購買履歴などに基づく「One to Oneマーケティング」を導入し、新たなサービスを提供することに注力しました。より多くのお客様に便利で快適なショッピング体験をしていただけるよう、全国に広がる店舗網と物流網の強みを活かして、「顧客中心のビジネス」を進化させていきます。

O2O推進室 室長 宮入 功明

商品力と店舗網・物流網を強みに ネット通販事業を着実に拡大

国内の個人消費が伸び悩む一方で、EC市場は高い成長を続けています。家具・ホームファッション分野においてもさまざまなバックグラウンドを持つ企業がEC事業に参入し、競争が激化しています。こうしたなか、当社のECサイト「ニトリネット」は、2019年2月期、ネット限定商品の拡充やWEBコンテンツの改良、レコメンドの強化などによって好調に販売を拡大することができました。その結果、通販事業売上高は前期比27.3%増の389億円と、店舗事業の伸び率を上回るペースで業績を伸ばしています。

こうした業績拡大を支える強みのひとつは商品力。「Nクール」「Nウォーム」などの高機能商品をはじめ「ニトリでしか買えない」オリジナル商品を豊富にラインアップしています。また、全国に店舗網・物流網を有し、ECのお客様に対しても店舗と同様のサービスを提供できることも大きなアドバン

テージです。特に家具製品の場合、商品の配送や室内への設置作業などに細心の注意を要するため、店舗事業を通じて高品質のサービスを提供してきた実績は、ECのお客様にとっても大きな安心感につながっています。

通販事業の純売上高前年同期比



新設のO2O推進室を中心に 店舗とECの融合を強化

2018年の当社の調査では店舗での購入者の3分の2以上が事前にネットで商品調べていた一方で、ECの購入者の3分の2以上が事前に店舗で商品を見ていました。このデータが示すように、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活用しています。そうした状況を踏まえ、ニトリでは店舗(オフライン)とEC(オンライン)を高度に融合させた、便利で快適なサービスの創出に取り組んできました。例えば、スマートフォン向け「ニトリアプリ」には、店頭で並ぶ商品のバーコードを読み取ると、ECと連動した買い物リストが自動的に作成される「手ぶら de ショッピング」の機能を搭載。お客様は商品を店内で持ち歩くことなく、その場で「ネットで注文」または「お店で注文」を選んで、さらに配送の手配まで行えます。

こうした店舗とECの連携サービスをさらに強化していくため、2018年8月には従来の「O2Oプロジェクト」を「O2O推進室」へ昇格させました。発足以来、同推進室はOne to Oneマーケティングシステムの導入やデジタルカタログの刷新、購買分析組織の設置などさまざまな活動を進めており、2020年2月期もECサイトのさらなる機能強化や「ニトリアプリ」の利便性向上に注力していきます。例えば「ニトリアプリ」では、街中やネットで見つけた“気になる写真”を用いてニトリの類似商品を探せる「画像検索機能」や求める商品の場所をお客様自身で検索できる「店内商品位置案内

機能」などの新機能を搭載し、より便利で快適なショッピング体験を提供していきます。

画像検索機能のイメージ



VOICE



O2O推進室
新サービス開発グループ
岡本 孝正

店舗とECをシームレスにつなげて 顧客体験を向上させる取り組みを展開しています。

昨今、SNSなどに投稿された画像やインテリアサイトを参考にして商品の購入を検討されるお客様が増えています。ニトリアプリに搭載されている「商品画像検索機能」では、欲しい商品の画像を読み込むだけで、ニトリネットにある同一・類似の商品が表示されます。そこから店舗在庫、配送納期なども確認でき、そのままニトリネットでお買い物も可能です。これからも時代とともに変化する顧客ニーズにお応えしていきます。

お客様一人ひとりに最適な 提案を届けるプロモーション

今後は、O2O推進室を中心にEC限定商品の拡大も含め「ニトリネット」の商品ラインアップを一層充実させていきます。さらに、ECで得られた売れ筋・顧客情報の分析に基づいてお客様のニーズをより正確に反映させた品揃えや売場づくりを進めることでリアル店舗の売上拡大と在庫最適化を図っていきます。

また、社会のデジタル化に対応した広告・プロモーションも強化していきます。特定の分野に興味のある人々に効果的なWEB広告と、幅広い人々に情報を伝達できるオフライン広告(TVCM・新聞広告)を最適に組み合わせ、より費用対効果の高いプロモーションを展開していきます。また、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提案でリポート率を高めていくために「ニトリアプリ」の一層の普及

に取り組んでいます。

今後もお客様一人ひとりのデータに基づいたOne to Oneマーケティングの強化・拡大により、適切なタイミングで、適切なコンテンツを、適切なチャネルでお伝えしていくことで、ニトリの目指す「顧客中心のビジネス」をさらに進化させていきます。

ニトリメンバーズカードのデジタル化



年間取扱アイテム

1万点

新規顧客開拓に向け 商品ラインアップを拡充



これまでニトリが得意としていた低価格帯ブランドだけでなく、中価格帯ブランドやキッズ・ベビー向け商品を充実させることで、新たな顧客層の開拓にも取り組んでいます。世の中の不平・不満・不便を見つけ、お客様のさまざまなニーズに応える商品づくりを推進することで、「住まいの豊かさ」の実現を目指します。

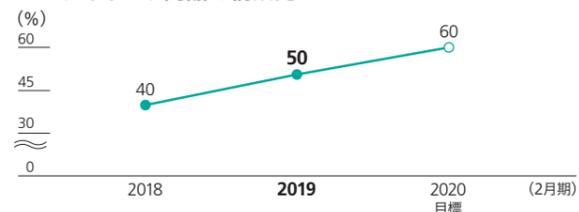
常務執行役員 グローバル商品本部 コーディネート商品企画担当 兼
商品部 プランニンググループ マネージャー 兼 コーディネート商品企画マネージャー **安孫子 尋美**

徹底した市場調査による商品開発で さまざまな“暮らし”のニーズに応える

ニトリは、より豊かで快適な暮らしを提案していくために、適正な品質の商品を低価格で提供する「お、ねだん以上。」の商品だけでなく、住まい全体に“調和”をもたらす暮らし方を提案するトータルコーディネートにも力を入れています。

商品の企画・開発にあたっては、担当者が欧州や米国の展示会などを視察してトレンドを探るとともに、国内では、競合他社の動向調査や自社店舗での購買行動調査、ご家庭への訪問調査など、あらゆる角度から徹底的なリサーチを実施。より

コーディネート商品の構成比



豊かな暮らしを提案できるオリジナル商品の開発につながっています。さらに、開発したコーディネート商品の価値をわかりやすく魅力的に伝えられる「売場」の開発にも注力しています。

VOICE



商品部プランニンググループ
シーズナル・育成企画
キッズ・ベビーチーム
チーフバイヤー
滝 眞千子

徹底的な市場調査と自身の経験を活かして 暮らしを豊かにする商品の開発に挑戦します。

「使う・買う」立場に立った商品を開発するためには、“この商品にこの機能は本当に必要なのか？”をとことん突き詰める必要があります。お客様から伺ったさまざまな不平・不満・不便の声を大切に、また自身の生活上の悩みや経験も活かして、心から支持される商品を開発すべく挑戦し続けます。

トータルコーディネート 幅広い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つの価格帯のブランドです。

「シンプル」「ナチュラル」「フェミニン」「ヴィンテージ」「和」という5つのスタイルを持つ低価格帯のブランド「DAY+Value」では、「シンプル」スタイルの商品を強化しました。機能にあわせたムダのないデザインで揃えられた商品ラインアップは、暮らしの基本として取り入れていただきやすいことに加え、コーディネートの楽しみも広がります。

「&Style」は、自分らしさにこだわりを持つお客様にも満足していただける高機能で高品質なブランドです。今後、ラインアップを拡充し、ニトリが得意としてきた低価格帯に加えて、中価格帯の商品も充実させることで、さまざまなニーズにお応えします。



「DAY+Value」(写真左)と「&Style」(写真右)

新たな顧客層獲得に向けて キッズ・ベビー向けや家電の販売を強化

2019年2月期は、キッズ・ベビー用品の取り扱い店舗が前期の173店から384店にまで拡大しました。これはSNSなどを通してニトリのキッズ・ベビー用品に関する情報が広まり、お客様からのお問い合わせが増えたことに対応したものです。機能素材「Nクール」を使ったベビーカーシート

は、とくにご好評いただきました。

このほか、2018年12月には、PB商品「新生活家電セット」で冷凍冷蔵庫や全自動洗濯機をラインアップするなど、大型家電の開発も推進しました。春の新生活シーズン時、家電量販店などで購入していた大型家電もニトリですべて買い揃えられるとお客様にご好評をいただいています。

毎シーズン進化し続ける高機能商品

ニトリの機能商品は、原材料にまで遡るパーティカルマーチャングライジングによって、シーズンごとに進化し続けています。例えば、肌が触れた部分から生地へと熱が移動することで“ひんやり”と感じる春夏向け寝具「Nクール」シリーズでは、2019年に、柄やカラーを増やしてコーディネート性を強化したほか、よりお買い求めやすい999円敷パッド「Nクールライト」をネット通販用に開発・発売しました。

身体から発散される水分を吸収して熱に換える吸湿発熱素材により“暖かく、サラサラ・快適”を実現した秋冬向け寝具「Nウォーム」シリーズでは、好評の「Nウォームモイスト」の保湿機能を強化した「Nウォームダブルモイスト」を発売したほか、布団に入っただけで暖かさを感じられる「接触温感」機能を追加した「Nウォームスーパー」を発売しました。

また、2018年10月には4つの商品がグッドデザイン賞を受賞しました。これにより同賞の受賞は6年連続となりました。同月に発売したカラーボックス「Nクリック™」ボックスは、ヴァーリング・イノベーション社(本社:スウェー

ン)と共同開発を進め、発売まで4年を有した商品です。ネジや工具を使わずにジョイントする工法を採用し、組み立てを簡単にしたことや、ビスが家具の面に出てこないためカラーボックスにはない家具としての質感を生み出したことが評価されました。今後もお客様の不便を解決できる機能性の高い商品づくりを推進します。



「Nクール」(写真上)と「Nウォーム」(写真下)

バリア・ブンタウ マットレス工場
敷地面積

12万1,000坪

自社生産化を推進し、 グループの成長を支える

製造



ニトリではこれまで、原材料まで遡るパーティカルマーチャンドライジングを推進してきましたが、2019年2月期に発足した「グローバル商品本部」を中心に、さらなるスケールメリットを追求しています。また、高品質な商品を安定的に供給するために、自社生産化を推進するとともにM&Aも行い、生産体制の強化を実現します。

常務取締役 グローバル商品本部 本部長 兼 商品部 セネラルマネジャー 武田 政則

品質確保と製造コスト削減で、 「お、ねだん以上。」を実現

ニトリでは、低価格と高品質を両立した商品を安定的に提供するために、原材料調達から最終製品の仕上げまでを一貫して計画的に行うパーティカルマーチャンドライジングを推進しています。

原材料の調達先選定にあたっては、お客様のニーズに応えるために必要な品質や機能、コスト条件などを満たせられるかを徹底的に検証。実際に現地を訪れて調査することを基本とし、数百社以上のメーカーとの交渉も自社で行っています。

また、海外で生産した商品の品質管理や生産性の一層の向上を目指して、調達先工場の工程管理や品質検査、ロス率管理も現地でサポートしています。また、日本だけでなく、他国でも需要が高い商品カテゴリーについては、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ています。

海外生産体制を強化し、 商品の安定供給を支える

ニトリでは「2032年3,000店舗」に向けて、高品質な商品を安定的に供給するための「自社生産」化も推進しています。

グローバルな店舗拡大を見据えて設置したベトナム・ハノイ工場では、家具フロアの核となる売場「NITORI STUDIO」で展開する、食器棚やソファ、マットレスなどを製造しています。



NITORI STUDIO

す。また2017年12月に稼働を開始したベトナムのバリア・ブンタウ工場はハノイ工場の約2.5倍の敷地面積(12万1,000坪)をもちます。2019年2月期には、ベッドマットレスとダイニングセットの生産能力をそれぞれ約2,000本/日、330セット/日にまで増強しました。

さらに、カーテンやソファなどに用いるファブリック製品についても自社生産体制の構築を進めており、まずカーテンの生産工場をバリア・ブンタウに建設します。2020年8月の竣工、2021年3月の稼働開始を予定しています。



バリア・ブンタウ工場



ハノイ工場

「グローバル商品本部」を発足し、 さらなるスケールメリットを追求

世界中のお客様により良い商品をお届けするために、ニトリのものづくりは国境を越え、地域を越え、広がり続けています。こうしたグローバルな生産体制をより一層、効果的・効率的に活用していくためには、商品開発の体制も強化していく必要があります。

現在ニトリでは、出店している国・地域(日本、台湾、米国、中国)それぞれにおいてお客様のニーズに合わせた商品の企画・開発を行っています。今後は各国独自のニーズや生活

習慣の違いを考慮しつつもグローバルな視点で商品開発を進めていく方針です。

この一環として2019年2月期には、各国の商品の企画・開発部門を統括する「グローバル商品本部」を立ち上げました。同本部の主導により、各国の商品企画・開発部門が緊密に連携して情報を共有し、原材料の一括調達や部品・部材の共通化などを進めています。また、商品開発業務の効率化や生産コストの低減、在庫の最適化を追求しています。2020年2月期には、「グローバル商品共通化比率70%※」を目標としてさらなるスケールメリットを追求していきます。

※2カ国以上で共通で販売している商品の比率

VOICE



グローバル商品本部
マーチャндаイザーグループ
ソフトマーチャндаイザーマネジャー
長谷 宣明

グローバル視点でのものづくりが ニトリのさらなる成長を支えます。

ニトリならではのビジネスモデルで培った商品開発力を今後はグローバルに活かしていくことが課題です。異なる国、異なる地域、異なる慣習であっても、「お、ねだん以上。」の商品は支持されます。「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(大志)を具現化するために、「共通化すべきこと」「差別化すべきこと」を整理し、真のグローバル企業にふさわしいものづくりの仕組みを整えていきます。

年間取り扱いコンテナ量

17.5万 TEU/年

配送品質の向上と コスト削減を両立

貿易・物流



海外から商品を輸入し、全国の店舗やお客様宅に配送するニトリでは、独自のグローバルな物流システムを構築しています。増え続ける物量に対応するため、中国の太倉DCをはじめ物流拠点を拡充しました。また、配送品質の向上を目的に「モバイル・トレーニング・ユニット」を導入するなど、人材育成にも注力しています。

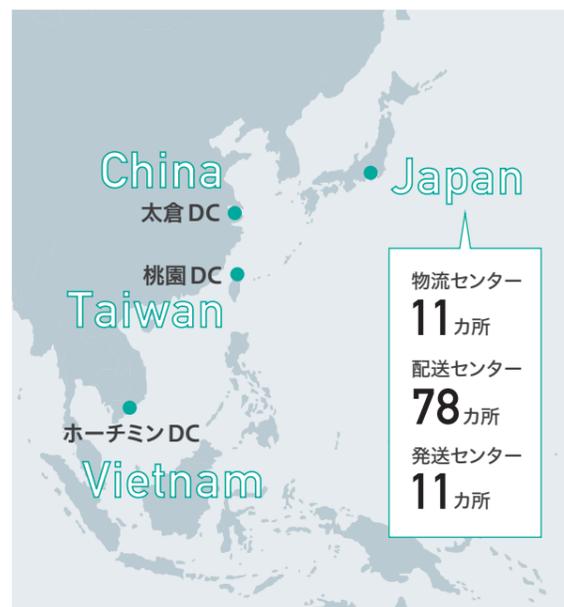
上席執行役員 (株)ホームロジスティクス 代表取締役社長 五十嵐 明生

海外から日本全国のお客様宅まで ワンストップ輸送システムを構築

ニトリでは原材料・商品の約90%を海外から輸入しています。世界13カ国、50の港から日本に輸送される総量は1年間に20フィートコンテナ17.5万本分にも及び、これは単体企業としては日本最大級の規模を誇ります。輸入に関する業務はすべてグループ内で実施することにより、大幅にコストを削減するとともに、各物流センターへのスムーズな商品供給を実現しています。

また、中国・太倉とベトナム・ホーチミン、台湾・桃園の3カ所に大型の海外物流センターを設置し、「必要なときに」「必要な所へ」「必要な数だけ」供給することにより、在庫の最適化とコスト削減を図っています。特に2018年10月に稼働を開始した太倉DCは、グループ最大の物流拠点であり、港・高速道路のどちらからも非常にアクセスの良い立地にあることから、中国国内の物流だけでなく、海外貿易物流も含む

貿易・物流の拠点



グローバルな物流拠点としても機能を発揮しています。

日本国内には、全国をカバーする11の物流センター、78の配送センター(営業所)、11の発送センターを設置し、全国のお客様へ迅速に商品をお届けしています。2018年11月には、増え続ける東日本での配送ニーズに対応し、より効率的な輸送を実現するため、宮城県仙台市と茨城県五霞町にそれぞれ新たな物流センターを設立しました。

今後も引き続き生産地から店舗やお客様宅までのサプライチェーンの最適化に注力していきます。



太倉DC

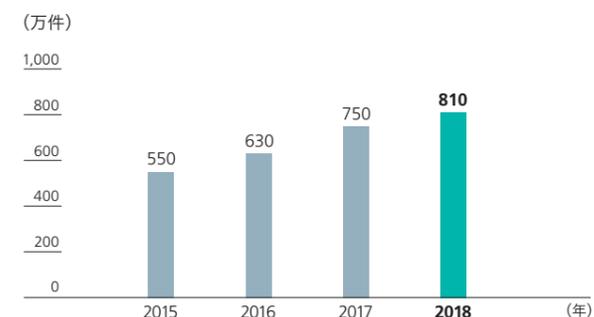
最先端の技術を積極的に導入し、 コスト削減と作業効率化を実現

国内では47都道府県を網羅し、人口カバー率98%にも上る日本最大級の物流ネットワークを構築しており、小さな日用雑貨から大型の家具まで年間810万件を超える配送を請け負っています。東日本通販発送センターでは2016年2月に「AutoStore(オートストア)」を導入し、入出庫の作業効率性が従来の約5倍に向上しています。また、全国各地に設置した配送センターでは、GPSを使った最新の運行管理システムなどを活用し、効率的に商品を配送しています。

さらに、顧客視点でのジャスト・イン・タイム納品を実現するための新規物流ハブ拠点の設置検討や、既存物流拠点の配

置・機能の見直しを進めているほか、高騰する物流コストを抑制すべく、新技術の導入によって、現場での生産性向上にも注力しています。

年間配送件数の推移



「ラストワンマイル配送」の さらなる品質向上を目指す

近年特に力を入れているのは「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。そのために東西2カ所に、お客様宅を再現した研修施設を設置し、お客様宅に商品をお届けして組立・設置を行う人員のサービス品質向上を図ってきました。2019年6月には業界初の試

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。研修トラックという形で、こちらからお伺いすることで日本全国約140社の配送パートナー企業に活用してもらい、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付けていただいています。

こうした取り組みによって全国での配送品質の向上を図るとともに配送員のモチベーション向上にもつなげていきます。

VOICE



株式会社ホームロジスティクス
安全・環境管理部 マネジャー
岩田 良平

配送品質のさらなる向上と、 業務効率化に取り組んでいます。

配送品質の向上には、セールスマン(配送員)の訓練が欠かせません。今まで、大阪府と神奈川県にある研修施設を活用し訓練を行ってきましたが、遠方からの参加は配送パートナー企業の負担が大きいという課題がありました。「モバイル・トレーニング・ユニット」は研修施設そのものが移動でき、全国各地で訓練を行うことができます。よりリアリティのある配送訓練を実施し、全国同一で高水準のお届けを実現していきます。

法人事業部と
リフォーム事業部の事業拠点

38カ所

ニトリが培った強みを 新事業領域にも展開

NITORI BUSINESS



広がる 事業



2018年11月に、相互送客の活性化を目的として法人事業部とリフォーム事業部の協業体制を強化しました。法人とリフォームの連携は、提案力強化や顧客層の拡大により、ビジネスの可能性が広がる大きなチャンスと捉えています。中長期的なニトリの成長を支えるべく、第2、第3の事業の柱の育成・強化に注力します。

法人事業部 ゼネラルマネジャー 兼 リフォーム事業部 マネジャー 富井 伸行

毎年2ケタ成長を続ける 法人・リフォーム事業

ニトリの法人事業はオフィス、商業施設・教育施設、医療・福祉施設、宿泊施設・住環境、モデルルームの5分野で展開。近年はオフィス案件の順調な伸びに加えて、インバウンドの拡大を背景としたホテルや商業施設などの大型案件の受注増によって成長スピードを加速させており、2019年2月期も対前期比20%以上の大幅増収を達成しました。

2018年10月にはトレンドの最新情報が集まる東京・渋谷に当社最大規模のBtoBショールーム「NITORI BUSINESS 渋谷ショールーム」を開設し、情報受発信力をさらに強化しました。今後も法人事業では、グループのインフラを生かした商品開発や提案を拡大することで「NITORI BUSINESS」ブランドの確立を目指します。

法人事業部とリフォーム事業部の 連携によるシナジーを強化

ニトリグループでは法人事業部とリフォーム事業部の協業体制を強化しています。全国8拠点の法人事業部窓口と、全国30拠点で展開するリフォーム事業部を連携させることで、それぞれの事業が自らの成長にとって最適な案件に集中できる環境を整えていきます。

また社宅や社員寮、福祉施設のようなBtoB案件でありながらBtoCの要素の強い案件に関しては、リフォーム事業部で培ったノウハウやコーディネート力を最大限に活かすなど、両事業部の融合による新たなシナジー創出を目指していきます。

VOICE



法人事業部 広域エリア
エリアマネジャー
奥脇 祐二

新規ビジネスの開拓で、ニトリの可能性を広げます。

ショールームの開設は法人事業部として初の試みでした。お越しのお客様への対応方法や新しいシステムのオペレーション教育など、すべてが手探り状態での出発でしたが、オープンから非常に多くのお客様にお越しいただいています。今後も「NITORI BUSINESS」ブランドを積極的に訴求し、法人事業のさらなる成長を目指します。

価値創造の基盤

将来の価値創造を支える
経営基盤を強化し、持続的成長へ。

持続的な成長の実現に向けて、ニトリは価値創造の原動力である人材の強化に注力しています。グループをあげて教育制度の拡充や働きやすい職場環境の整備を進めています。また、商品提供基盤や経営体制の強化にも取り組んでいます。



“多数精鋭”の組織づくりへ

事業拡大を進めるニトリ。
さらなる進化を支える
人材育成を推進。



組織開発室 室長
兼 人材教育部 マネジャー
永島 寛之

© 矢野寿明



ニトリ大学の コンセプト

ニトリ大学は、「コアコンピタンス」「テクノロジー」「グローバル」という3つのテーマで、多彩なカリキュラムを用意しています。ニトリ独自の強みである「コアコンピタンス」を、「テクノロジー」と「グローバル」の2軸から強化することで、新たな価値を創造することができる人材の育成を目指しています。

キャリアの可能性を自ら上げられる社員育成を

「企業の成長の鍵は人材である」との考えのもと、ニトリでは多岐にわたる社員教育体系の全体を「ニトリ大学」と名付け、教育内容の拡充に力を注いでいます。社員のコアコンピタンスとしてニトリが最も重視しているのは、発見した問題点を「観察」し、それをもとに正確な「分析」「判断」を行う能力です。すべての従業員がこの「観察・分析・判断」の力をしっかり身につけられるよう、人事部門ではさまざまな教育制度を整備しています。

なかでも、社員の長期的な視点を養い、キャリアアップを支援する「配転教育」には特に力を入れています。ニトリが展開する幅広い事業領域において2~3年ごとに配置転換を行うことで、社員たちはさまざまな職場や職種を経験します。そして幅広い業務知識・スキルと多面的なものの見方、考え方を身につけるとともに、自身が最も真価を発揮できるフィールドを見つけていきます。

この「配転教育」のほかにも、チェーンストア理論やビジネ

ススキルなどの基礎知識の習得から、管理職に求められるマネジメント力の養成まで、社員一人ひとりのニーズやキャリアに応じた多様な教育研修プログラムを提供しています。

新しい「人材マネジメントプラットフォーム」を構築

2019年2月期に、ニトリでは人材マネジメントの新しいプラットフォームの構築を開始しました。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)の協力を得て構築。経歴やスキル、キャリアの志向など人材情報の一元管理と可視化を進めると同時に、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していくことができます。

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、これからの人材育成では「配転教育」を中心とした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知恵やスキルの重要性が高まっています。そう

した認識のもと、新プラットフォームでは多様な知識やスキルを動画で学べる「グロービス学び放題」を、在職中の社員全員に永年提供。社員は9分野200コースから自身の興味や関心に応じてメニューを選び、場所や時間を選ばずに学習できます。また、「グロービス学び放題」での学習データと人材管理システムの個人データを連携させることにより、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きます。

「越境好奇心」を持った人材とともに成長を

人材育成において最も重要なことは、「社員一人ひとりの成長」であるとニトリは考えています。そして、個々の社員に成長を促し、会社の変革・成長を図っていく——その道筋を示すことが、人事部門の役割です。

ニトリでは、すべての社員に対して半年に一度「キャリアプラン」を提出する機会を設けています。これは「自分のロマン(大志)」つまり「自分自身が社会に対してどのような価値

を創造し、提供していきたいか」を考えると同時に、「その目標達成には何が必要か、何を学ぶべきなのか」を考えてもらう機会でもあります。年を重ねたり、部署が変わったりすれば将来像や関心分野も変わっていきます。社員に「ありたい自分」の姿と、それに近づくための道筋を定期的に考える機会を提供しているのです。

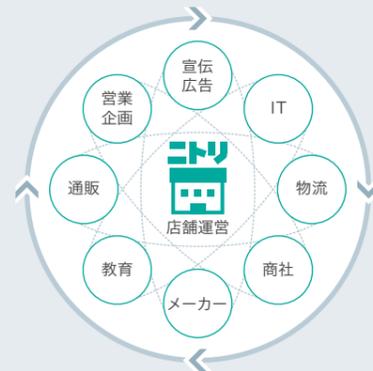
一般に、人は社会に出るとタスクに追われたり、失敗を恐れたりしているうちに「好奇心」を前面に出せなくなっていきます。しかし、ニトリは「好奇心」こそが企業成長の重要なファクターだと考えます。未開拓の市場や未来の市場に越境していけるマインドを私たちは「越境好奇心」と呼びます。これからもさまざまな「越境好奇心」を引き出せる土壌を育み、専門性と広い視野を併せ持った多くの人材を育てることで、私たちはより強力な“多数精鋭”の組織として、持続的成長を目指します。

社会に貢献できる人材の育成

独自の教育体系である「ニトリ大学」のもと、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、社員研修制度の拡充とともに自主的な学びのサポートにも力を注いでいます。

ニトリの配転教育では、さまざまな経験を積む機会を提供してキャリアアップを支援

製造物流 IT 小売業というニトリのビジネスモデルを支えるために、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が不可欠です。
ニトリでは、部署を2～3年ごとに異動(配置転換)し、多くの生きた経験を積み重ねながら、スペシャリストを育成しています。



キャリアアップを支援する主な研修・制度

階層別研修

若手社員向けに実施するオンボーディングプログラムをはじめ、職位に応じて実施する研修を実施しています。

主な取り組み

オンボーディングプログラム

若手社員を対象として、ニトリの理念の浸透やビジネスの基礎知識を身につけることを目的として、定期的な実施する研修です。グループワークを行い、さまざまな課題に取り組むことで、若手社員に求められる考え方、スキル、行動を総合的に学びます。



講義風景 グループディスカッション

ビジョナリーリーダー育成研修

主にマネジメントを行うマネジャー(店長など)を育成するための、選抜研修を実施しています。マネジメント業務を遂行する上で必要となるスキル、考え方を総合的に学びます。

的に学びます。部下の成長に責任を持ち、自身も部下も成長しながら、組織をひとつにまとめられる人材の育成を目指しています。



決意表明 グループワーク

アメリカセミナー

流通業が発展し、先駆的な施策に取り組む企業が多いアメリカでセミナーを実施しています。理論研修ののち、現地の生活と、それを支えるチェーンストア企業を視察し、現地で研修成果の発表などを行います。

カリキュラムは、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、それぞれのステージに合わせてコースを用意しており、毎年1,000人以上が



企業視察 成果発表

参加しています。

セミナーを通じて、参加者はニトリグループのロマンとビジョンを再確認し、自身のキャリアプランを構築しながら、各部署における業務改革に活かしています。

グローバル研修

グローバル化と事業領域拡大に向けて、グローバルな視点で物事を捉えて、活躍できる人材の育成・強化に取り組んでいます。

また、マネジメント層を対象に、国籍・性別・世代など、さまざまなバックグラウンドを持つ部下と共通の目的を達成するために上司に求められる「ダイバーシティマネジメント研修」を実施しています。



グローバルマインドセット研修 ダイバーシティマネジメント研修

自己育成支援制度

個人の志向やニーズに合わせ、キャリアアップにつながるさまざまな教育支援を用意しています。

主な制度

Eラーニング(グロービス学び放題)

2019年度より全社員を対象としたグロービス学び放題(永年プラン)を導入しています。目指すキャリアを実現するために必要な知識へ、気軽にアクセスできる動画コンテンツです。

ニトリカラーコーディネイトスクール(NCCS)

ニトリの業務に必須であるインテリアコーディネートに関する知識を学ぶ講座です。インテリアおよび空間サイズや色の基本を学ぶ通信教育の「基礎コース」から、選抜者による講義とフィールドワークで構成される「専門コース」まで、スキルに応じて4段階で学ぶことができます。



優秀作品

ニトリワールドサークル(NWC)

職場の問題・課題を職場の仲間とともに統計手法を活用し、チームワークで解決していく活動です。誰でも参加でき、全国から選抜されたチームが経営陣へプレゼンします。優秀な提案は実験、改良を重ね、全社に展開します。



NWC全国大会

グローバル人材の育成

ニトリの将来ビジョンの実現に向けて、グローバルで通用する人材を育成する「グローバルトレーニー制度」があります。この制度は、公募により選抜された社員を、一年間海外のグループ会社に派遣し、将来の中核人材として育成する制度です。



派遣前研修 現地派遣後研修

海外グループ会社での取り組み

ニトリグループの海外拠点においても、日本国内と同様の教育・研修体制を構築しています。

優秀な社員を対象として、アメリカセミナーなどの海外研修も実施。日本の本社でも研修を行い、企業の価値観や事業に対する姿勢などを共有しています。



日本研修

働きやすい職場づくり

ダイバーシティの推進や健康経営への取り組みなどを通して、多様な人材が能力を発揮し、いきいきと働ける職場づくりに取り組んでいます。

個々が活躍できる環境、それが企業の成長、そして社会を変えていく力になる

ニトリグループが世界中のお客様へ“住まいの豊かさ”をお届けし、広く社会に貢献する企業となるためには、ダイバーシティ(多様性)を尊重し、個々が持つ力を最大限発揮できる環境づくりが欠かせません。従業員一人ひとりが、心身ともに健康で、夢や目標に向かって積極的に挑戦できる——それこそが企業の成長、そして社会を変えていく原動力につながると信じています。2032年のビジョン達成に向けて、従業員が安心して働き続けられるよう、今後は専門組織の設置を検討するなど、取り組みをより一層強化していきます。



生産性向上の実現

在宅勤務制度・サテライトオフィスを導入し、テレワークを推進

業務生産性向上を目的に、2016年10月より短時間勤務者向けに在宅勤務制度を導入しました。2018年には全国にある自社の拠点を活用したサテライトオフィスをオープン。テレワーク制度を利用した従業員の多くが「生産性が向上した」と回答しています。



在宅勤務

RPAの活用

RPA(ロボティクス・プロセス・オートメーション)化の推進に向け、情報システム改革室主導で定期的に社内説明会を開催。社員に対して、RPAで実現することや活用事例の紹介、デモンストレーションを行うなど、テクノロジーを活用した業務効率化に向けて、全社をあげて取り組んでいます。

スワップボディコンテナの活用

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つなげていきます。

ワークライフバランスの実現

仕事と育児・介護・傷病との両立支援制度の拡充

ライフイベントなどに応じて働き方を選択できるよう、各種の支援制度を充実させています。

主な支援制度

- 日曜・祝日に利用した託児サービス費用を補助する制度
- 出産・育児にあたり、保有する有給休暇がなくなった際に、勤務年数に応じて特別有給休暇が付与される出産・育児支援休暇
- 介護・育児を目的に利用できる短時間勤務制度
- 過去に失効した年次有給休暇を最大120日まで積み立てし、傷病時や介護準備期などに利用できる私傷病特別有給休暇

勤務間インターバル制度を導入

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時間を設ける制度を導入し、従業員の心身の健康維持や生活時間の確保に寄与しています。

現行制度の周知を目的とした冊子を発行

制度利用の促進や、利用時の不安や負担の軽減に役立ててもらえるよう、制度内容をひとつにまとめた冊子を毎年改定し、全従業員・全拠点に配布しています。



制度 Book

健康経営・多様性の実現

健康経営の推進

ニトリグループでは、企業の成長とともに、社員一人ひとりが心身ともに健康で活力にあふれ、夢・志を持って仕事に取り組むことができるよう、社員と家族の健康を全力でサポートしています。2016年に健康経営宣言を制定し、ニトリ健康保険組合やニトリ労働組合と一緒にコラボヘルス事業を積極的に展開しています。

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づくりを支援していきます。

主な取り組み

健康についての自己管理意識の向上

健診結果から自身の身体状況を把握すること、適切な生活習慣を身につけること、自己のストレス度を把握し対処する力を身につけることを目的に、以下の取り組みを実施しています。

- 個人向け健康ポータルサイト「マイヘルスウェブ」の運用
- 新入社員向け、女性向け、管理職向け、禁煙、メンタル疾患予防などの各種社内研修での健康教育プログラムの開催
- セルフケア対策本「ニトリ こころのサプリ」の制作、配布

健康増進キャンペーンの実施

世代を超えて社員のコミュニケーション向上と生活習慣改善を目指し、チーム対抗制で毎年開催しています。

- ウォーキングキャンペーン
- ニトリ体質改善コンテスト

多様な人材の採用

ニトリでは、国籍や年齢、性別に関わりなく、さまざまな人材が活躍しています。「2032年、3,000店舗」のビジョン達成に向けて、外国籍人材を積極的に採用したり、結婚や育児、介護をはじめ、転職、留学などを理由に退職した社員を再雇用する「ジョブ・リターン制度」を導入し、優秀な人材の確保に取り組んでいます。

女性活躍推進

ニトリでは、ダイバーシティ推進を重要な経営戦略のひとつとして位置づけ、多様な人材がいきいきと働きがいを持って活躍するための取り組みを推進しています。そのなかでも女性活躍推進に力を入れ、個々が力を発揮できるよう制度の拡充やキャリア支援のセミナーを開催しています。

今後も、女性がいきいきと働ける職場づくりを目指して、さまざまな取り組みを行っていく予定です。



女性活躍セミナー

女性管理職者数/女性管理職比率



TOPICS

「くるみん認定※」の取得

社員の出産・育児支援への真摯な取り組みが認められ、ニトリは2018年3月、子育てサポート企業として「くるみん認定」を受けました。



※ 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画のもと、一定の取り組みを行っている企業を、都道府県の労働局長が「子育てサポート企業」に認定する制度

「健康経営優良法人～ホワイト500～」3年連続認定

ニトリグループは特に優良な健康経営を実践している法人として、経済産業省と日本健康会議より「健康経営優良法人～ホワイト500～」に2017年から3年連続で認定されました。



※ 健康増進や地域の健康課題に即した取り組みで、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度

世界と進める製品安全対策／品質強化の追求

「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、お取引先様との一体協業体制によって、より安心してお使いいただける商品を、よりお安くお届けします。

品質保証体制のグローバル化を推進

ニトリは、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」が活動のセンターとなり、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。これにより、品質保証体制のさらなる効率化・厳格化につなげます。



品質保証フロー



1 新規工場調査 (Quality Assurance Visits 1)

新規のお取引先に対しては、取引開始前に「新規工場調査」を実施しています。ISOの観点から、品質保証システムや現場での部品・工程管理体制など、13項目について監査・評価。取引の可否を判断しています。



品質検査

2 品質基準

法令遵守、事故防止、不良品・不適合品の多発防止、品質下限の設定を目的として、JIS規格を基本とした「品質基準」を制定しています。

3 開発技術評価会

製品に関わる品質問題(事故、不具合、使用方法の誤りによるリスク)を予防するために、「開発技術評価会」を開催。FMEA(Failure, Mode, Effect, Analysis)手法によって製品を評価し、品質問題の未然防止を図っています。



ベトナムでの開発技術評価会

4 出荷前検品・入荷検査

海外の工場において「出荷前検品」を実施。抜き取り検査で不具合品の流出を防止しています。また、国内の物流センターでは、新規商品の受け入れ時に「入荷検査」を実施し、外観や表示などを厳しくチェックしています。



出荷前検品

5 品質改善会議 (Quality Improvement Meeting)

「品質改善会議」では、事故品や不良品を解析、原因と対策を明らかにし、お取引先の生産工場へ改善を依頼します。また、改善策の効果確認も行い、PDCAサイクルを回しています。

6 継続工場監査 (Quality Assurance Visits 2)

不良品・不適合品の削減を目指し、「継続工場監査」を実施。お取引先の品質保証体制がニトリ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必要に応じて改善策を提言しています。

TOPICS

「2018年度 製品安全対策優良企業表彰」において 2連続の経済産業大臣賞を受賞*

この表彰制度は、企業における「製品安全文化」の定着を図り、安全・安心な社会を構築することを目的としたもので、ニトリは、製品安全と品質向上に向けたさまざまな取り組みが評価を受けました。

※この表彰は、「経済産業大臣賞」を受賞した企業は翌年応募できない制度であることから、2018年の受賞が2016年に引き続き2連続での受賞となります。



表彰式

受賞実績

2008	2011	2013	2014	2016	2018
大企業 小売販売事業部門 銀賞	大企業 小売販売事業部門 商務流通審議官賞	大企業 小売販売事業部門 商務流通保安審議官賞	大企業 製造・輸入事業部門 商務流通保安審議官賞	大企業 小売販売事業部門 経済産業大臣賞	大企業 小売販売事業部門 経済産業大臣賞 2連続受賞

公正・公平なパートナーシップ

お取引先様と公正・公平で透明性の高い取引を行うことはもちろん、技術指導や経営方針説明会を実施し、ともに新たな価値の創出に挑戦しています。

物流協力会社とのパートナーシップ

ニトリグループの物流を支えるホームロジスティクスでは、2015年度から「お取引先様向け経営方針説明会」を開催し、今後のビジネスとパートナーシップの方向性について説明しています。また、物流協力会社と共同で家具の荷扱いや納品の訓練を行うことで、サービス品質の向上に努めています。

さらに、近年では配送業務に携わるスタッフが休息できる施設の設置や、働く人の性別や年齢を問わないマテハン機器※、治具の導入などの施策を積極的に推進しています。人手不足など物流業界が抱える問題、さらには高齢化や女性の活躍推進といった社会全体が抱える問題の解決にも、協力会社とともに取り組んでいきます。

※ 物流業務を効率化するため用いられる作業機械



モバイル・トレーニング・ユニットの外観(写真左)と内観(写真右)

工場経営指導・オープンハウス

ニトリでは、製造工場の現場においても、お取引先と積極的に関わり、強固な協業体制を構築することで、より良い商品づくりに取り組んでいます。

お取引先の経営者に対する研修では、労働環境をはじめ社会的責任を履行することの重要性を説明しているほか、製品安全文化の構築に向けて、さまざまな会議体を通じてニトリの考えや方針を共有しています。

このほか、改善モデルとなるお取引先の工場において、お取引先向けの勉強会「オープンハウス」も開催し、製造現場全体の技術向上を図っています。



お取引先工場でのオープンハウス

経済価値と環境価値の両立

生産性の向上を図り、効率的なものづくりを追求し続けることで、経済価値と環境価値を同時に向上させるべく取り組んでいます。

「なくてはならない存在」であり続けるために、生産性の向上と効率的なものづくりを追求

そこにニトリがあることで、その地域の日常の暮らしが、便利で豊かなものになること。これが私たちの存在意義であり、企業としての社会的な責任です。また、この責任を果たすことで、持続可能な社会の実現に貢献しています。「なくてはならない存在」として成長し続けるために、ニトリは、生産性の向上と効率的なものづくりを追求し、経済価値と環境価値の両立を目指しています。

商品開発での取り組み

ニトリでは、人々の日常生活に必要な家具・ホームファッション商品を扱っていることから、人々の環境意識の変化・高まりに商品で応えるべく、新しい技術を用いた商品開発を進めています。また、商品開発を進める際には、ニトリが独自で定めた基準に沿って行われ、お客様にとっても、地球にとっても嬉しい商品づくりに取り組んでいます。

主な取り組み

家庭での電力使用の削減に寄与する商品の開発

寝具類では、夏は「Nクール」、冬は「Nウォーム」といった夏は肌に冷たく(涼しく)、冬は肌に暖かく感じる素材を使用する商品を提供することで、冷暖房使用率の低減に寄与しています。

ニトリの接触冷感



ニトリの吸湿発熱



「Nクール」「Nウォーム」の断面図

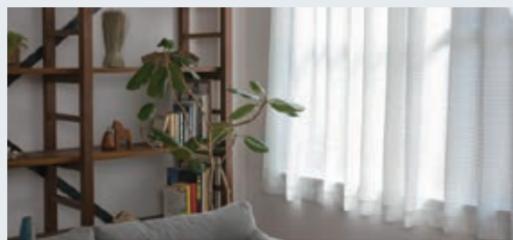
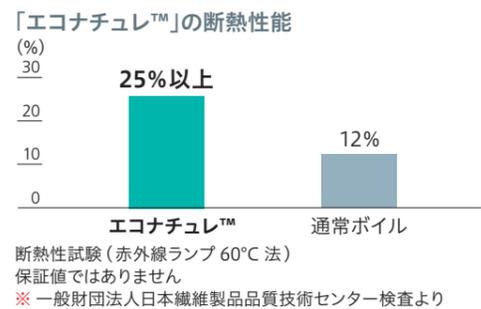


TOPICS

「エコナチュレ™」カーテンの開発

高機能で低価格、かつ環境負荷の低い商品を拡充する一環として、2018年5月にプレミアムレースカーテン「エコナチュレ™」を発売。ニトリの商品開発力と帝人フロンティア(株)の技術を活かし、熱・紫外線・視線はカットしつつも、光は通すカーテンを実現しました。

通常の遮熱カーテンの耐熱効果率が12%なのに対し、「エコナチュレ™」は25%以上*の遮熱性能を実現しています。高い遮熱機能によりエアコンの使用を抑えられるため、環境にもやさしい商品です。



熱・紫外線・視線はカットし、光は通す「エコナチュレ™」

製造での取り組み

ニトリは、天然木の使用を極力抑えた商品の開発や再生ポリエステル綿を使用した商品の開発、製造段階で出る端材の再利用などを積極的に推進し、製造過程における環境負荷の低減を図っています。

TOPICS

リサイクル繊維使用のカーペットなどの製造

ニトリでは、エコにつながる商品開発を拡大しています。2018年5月に完全子会社化したタイネゴロ社では、PETボトルをリサイクルし、カーペットを製造しています。工場では、PETボトルリサイクル工程、再生繊維製造工程、基布・カーペット製反工程、縫製・検品工程を一貫して行っています。リサイクル繊維の利用を増やし、CO₂排出量とエネルギー消費量の低減につなげていきます。



物流での取り組み

ニトリでは、「製造物流IT小売業」というビジネスモデルを活かして、商品開発部門や貿易部門、物流部門が連携し、「ALL NITORI」として物流過程の環境負荷低減に取り組んでいます。

2019年2月期は、物流部門において年間674tのCO₂削減を実現しました。コンテナ輸送の効率化やコンテナラウンドユースの拡大などによって、CO₂削減につなげています。

- トラック1台当たりの貨物容積 前期比 101.9%
- トラック台数 前期比 △5,416台
- 年間CO₂排出量 前期比 △674t

主な取り組み

コンテナ輸送効率の向上

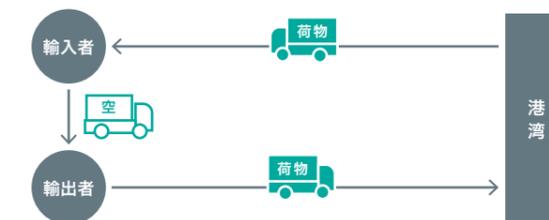
商品梱包における圧縮技術の改善や組み立て家具の商品構成比率の拡大を進め、コンテナ輸送の効率化に取り組んでいます。その結果、年間の輸入コンテナ量は毎年増加していますが、コンテナに積載する商品の量が増え、2019年2月期はCO₂排出量を550t削減しました。



コンテナラウンドユースの拡大

輸入コンテナから荷物を降ろした後、空いたコンテナを輸出のために活用するコンテナラウンドユースによって、空きコンテナを輸送する無駄を省き、2019年2月期はCO₂排出量を約117t削減しました。

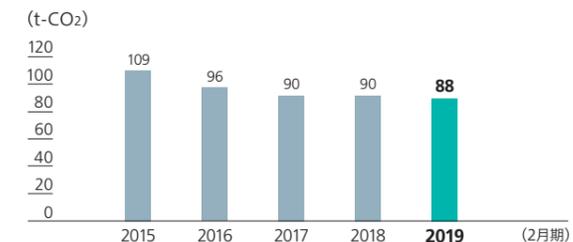
コンテナラウンドユース



商品輸送ルートの効率化

お客様に商品を発送する際、従来は社内の物流拠点を經由していましたが、現在は、この中継地点を廃して製造元からお客様宅へ直接発送しています。こうした商品輸送ルートの効率化を進めた結果、国内における1店舗当たりの物流に関わるCO₂排出量は減少傾向にあります。

国内物流における一店舗当たりCO₂排出量



商品梱包の見直しにより廃棄物を削減

発砲スチロールは、衝撃吸収力や弾力性に優れており、家具の梱包材・緩衝材としては最適ですが、使用後は焼却処分されています。ニトリでは、家具商品を中心に梱包緩衝材として使用している発砲スチロールを環境負荷の低い再資源化紙成形品(パルプモード)に切り替えることで、年間約34tの発砲スチロール使用量を削減しています。また、配送時のゴミ回収時間も短縮されることで配送効率が向上し、CO₂削減にもつながっています。



皆様とともに歩むニトリを目指して

そこにニトリがあることで、その地域の日常の暮らしが便利で豊かなものになること。これが私たちの存在意義であり、企業としての社会的な責任だと考えています。私たちが支えてくださる多くの皆様とのパートナーシップを大切に、「なくてはならない存在」になるための取り組みを続けていきます。

地元・北海道への貢献

ニトリは1967年に札幌市内で創業し、同市に本社を置いています。そこで、長年にわたり事業を展開してきた地域の発展に貢献していくために、2005年、「北海道応援基金」を設立しました。

2011年度に設立した「似鳥文化財団」とも連携し、北海道を元気にするためのさまざまな活動を応援しています。

2016年度には「企業版ふるさと納税 第1号」として夕張市のまちづくりに対する応援をスタート。3年間にわたる活動が、地方創造性応援税制の活動において、他の模範となる取り組みであり、その功績が顕著だったとして、2019年1月に国務大臣より表彰されました。2019年度も支援を継続します。



企業版ふるさと納税に係る大臣表彰式(2019年1月)

災害被災地への支援

各地で発生する地震や豪雨などの自然災害に対して、地方自治体の要請により、緊急支援物資の提供を行っています。また、ニトリの商品は多くが日常生活に不可欠なもの。「被害を受けたお客様が必要とするものはすぐにお届けしたい」との強い思いがあります。店舗営業を続けること、たとえ営業が困難な状況が発生したとしても一日でも早く再開することが、最も重要な被災地への支援だと考えています。

直近の主な災害支援

- 2017年7月 九州北部豪雨被害への支援
- 2018年7月 西日本豪雨被害への支援
- 2018年9月 北海道胆振東部地震被害への支援

次世代育成支援

次世代を担う若者へチェーンストア経営を中心とした流通・サービスの基本原則を伝えるため、各企業の第一線で活躍されている方々を講師に迎え、大学での寄附講座を開講しています。また、さまざまな企業・団体からの依頼に応え、社外での講演を精力的に行っています。



東京大学での寄附講座

主な講座開設大学

- 北海学園大学 2005年～2010年
- 早稲田大学 2010年～2014年
- 東京大学 2015年～2019年(予定)

海外での教育支援

中国における支援として、2013年から徳仁会の運営を行っています。徳仁会は、貧困家庭、孤児や単親家庭の子どもの学業支援を目的とし、貧困地域の教育事業発展に貢献しています。

徳仁苑(無料学生寮)の設置状況

- 江西省 共青城徳仁苑(本部)、分宜県徳仁苑、上高県徳仁苑
- 安徽省 肥東県徳仁苑

また、ベトナムのセントビンソン無料小学校に対し、2008年から10年間にわたり教育支援活動を実施しました。



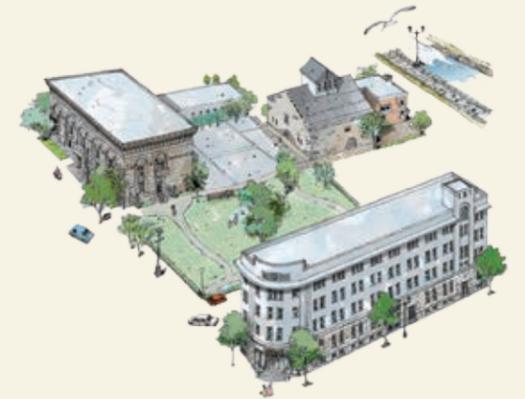
徳仁苑で暮らす子どもたち

セントビンソン無料小学校の子どもたち

北海道小樽に「小樽芸術村」グランドオープン

2017年9月に北海道小樽市中心部の歴史的建築物4棟を拠点とする「小樽芸術村」を開設しました。明治・大正・昭和初期建築の保存・管理・研究を行うと同時に、自社で所蔵する美術品・芸術品を展示しています。

2018年11月には新たに「似鳥美術館」1階に「ルイス・C・ティファニー ステンドグラスギャラリー」をグランドオープンしました。今後も企画展や夏祭りなどのさまざまなイベントも開催し、文化・芸術の素晴らしさを世界に発信するとともに、観光をはじめとする地域産業のさらなる発展に貢献していきます。



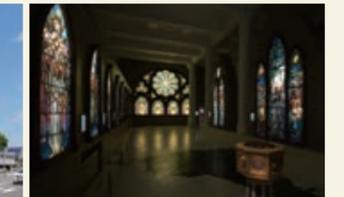
旧三井銀行小樽支店



ステンドグラス美術館(旧高橋倉庫)



似鳥美術館
(旧北海道拓殖銀行小樽支店)



ルイス・C・ティファニー ステンドグラス
ギャラリー(似鳥美術館1階)

公益財団法人 似鳥国際奨学財団

2005年の設立以降、多くの事業拠点を置くアジアのみならず、世界各国から日本に留学している学生や、日本人大学生・高校生、さらには海外の現地大学生を対象に奨学援助を行っています。2019年7月までに、延べ2,600名以上(40の国と地域)に、返済不要の奨学金を支給しました。



交流会 中国入団証書 授与式

公益財団法人 似鳥文化財団

「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、「似鳥文化財団」を2011年4月に設立。公共性や公益性が高く、地域への貢献が期待できる活動への助成を行っています。2017年度には、88の団体へ助成。そのうち植樹に関しては「ふるさと北海道1,000万本植樹計画」として、2007年からの11年間で累計で約400万本の植樹を実施してきました。



由仁町植樹祭(2018年4月)

ニトリレディスゴルフトーナメント

地域の活性化とスポーツの振興を目的として、スポーツイベントの開催にも力を入れています。2019年8月には、10回目となる「ニトリレディスゴルフトーナメント」を4日間の日程で開催。北海道小樽市の会場は、1万人を超える観客でにぎわいました。



優勝トロフィー贈呈
(2018年8月)

直近の主な協賛(寄附・広告協賛)

【2018年度】寄附

- 夕張市 企業版ふるさと納税
- 札幌医科大学 寄附講座・研究部門寄付
- 公益信託経団連自然保護基金

協賛

- 第27回YOSAKOIソーラン祭り
- 東急Bunkamura
- 札幌文化芸術劇場hitaru
- 札幌文化芸術劇場hitaru など

【2019年度8月時点】寄附

- 新日本フィルハーモニー交響楽団
- NPO法人SALASUSU
- ベトナムフェスティバルin札幌

協賛

- 東急Bunkamura
- 札幌文化芸術劇場hitaru
- プリンセスアイスワールド など

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスと、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化で、グループ全体の持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

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います。

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、企業の社会的責任および企業倫理の確立に向けた社内体制の整備を進めています。

役員紹介

取締役



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



取締役副社長
須藤 文弘



取締役副社長
松元 史明



常務取締役
武田 政則



取締役
安藤 隆春
独立社外取締役



取締役
榑原 定征
独立社外取締役

執行役員

常務執行役員

風晴 雄一
大木 満
安孫子 尋美

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

監査等委員である取締役



取締役 (監査等委員)
(常勤)
久保 隆男



取締役 (監査等委員)
竹島 一彦
独立社外取締役



取締役 (監査等委員)
鈴木 和宏
独立社外取締役

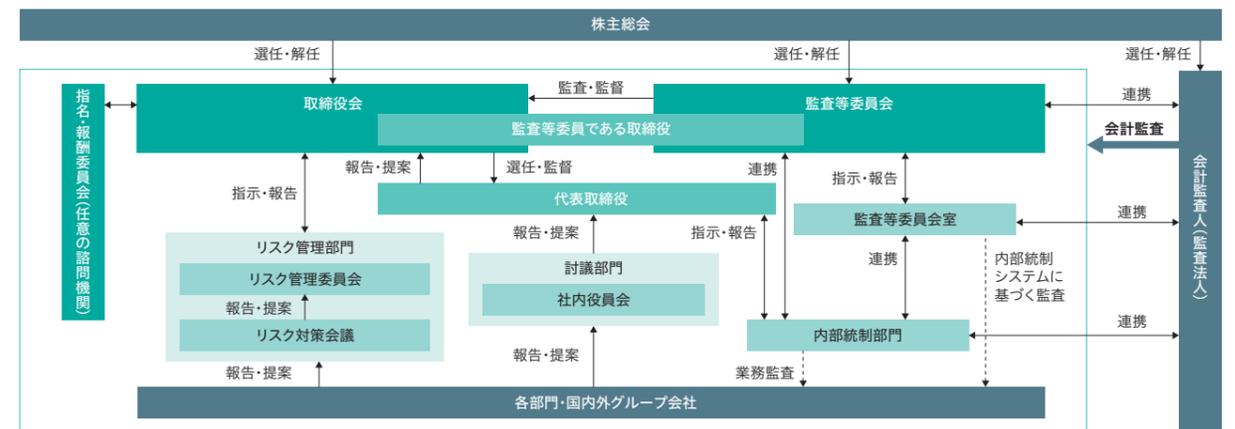


取締役 (監査等委員)
立岡 恒良
独立社外取締役

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
執行役員制度の採用	有
任意の委員会の有無	指名・報酬委員会
役員等の報酬制度	①基本報酬、②短期インセンティブ報酬、③中期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

コーポレート・ガバナンス体制



社外取締役・独立役員状況

当社は、社外取締役全員を東京証券取引所の定める独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

氏名	選任理由
安藤 隆春	警察庁長官をはじめ要職を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しており、その専門的な経験と見識に基づき、当社の社外取締役として、当社の経営全般に対し適切な監督・助言をいただいております。直接企業経営に関与された経験はありませんが、その経験と見識から、今後も、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。社外取締役在任年数:6年(第47回定時株主総会終結時)
榑原 定征	長年に亘り、東レ株式会社の経営に携わり、また日本経済団体連合会会長をはじめ要職を歴任し、豊富な経験と高い見識を有しており、その経験や見識を活かし、当社の経営全般に対し適切な監督や有益な助言を行うことにより、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献いただけるものと考えております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
竹島 一彦	公正取引委員会委員長をはじめ要職を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しており、その専門的な経験と見識に基づき、当社の社外取締役として、当社の経営全般に対し適切な監督・助言をいただいております。直接企業経営に関与された経験はありませんが、その経験と見識から、今後も、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。社外取締役在任年数:6年、監査等委員である取締役在任年数:3年(第47回定時株主総会終結時)
鈴木 和宏	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、これまで社外監査役として、その豊富な経験と専門的な見識を活かして当社の経営に適切な意見をいただいております。直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由から、今後も社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。社外取締役在任年数:3年、監査等委員である取締役在任年数:3年(第47回定時株主総会終結時)
立岡 恒良	経済産業事務次官をはじめ要職を歴任され、その豊富な経験と専門的な見識を当社のコーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンス体制の強化に活かしていただけたと考えております。直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと考えております。社外取締役在任年数:3年、監査等委員である取締役在任年数:3年(第47回定時株主総会終結時)

取締役会

当社は、取締役会において建設的かつ率直な議論を効率的に実施するため、取締役の員数は15名以内と定めるとともに、監督機能の実効性を確保するため、原則として当社の取締役の3分の1以上を独立社外取締役としています。取締役の人数は11名、うち独立社外取締役5名により構成され、経営や業務執行の監視機能、牽制機能の整備・強化を目指しています。

また、取締役会において、経営の方向性や事業戦略に関する議論に重点を置くため、重要な投資案件を除き、業務執行に関する決定権限の代表取締役への委任を進めており、取締役会の監査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とともに、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することにより、迅速な意思決定と業務執行を図っています。

監査等委員会

当社は、監査等委員会の員数を5名以内と定め、監査等委員会監査基準に従い、当期の監査方針、監査計画等に沿った公正な独立した立場からの経営監視体制をとっています。

現在、監査等委員会は、取締役4名で構成されており、うち3名は独立社外取締役です。監査等委員である社外取締役3名は、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・監督を実施しています。常勤の監査等委員である取締役1名は、取締役会や社内役員会への出席、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等により、取締役の業務執行の監査・監督を実施しています。また、会計監査人からの監査方針およ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、相互連携を図っています。

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います。

指名・報酬委員会

当社は、取締役候補者の指名や報酬等の「方針」および「手続き」を決定するにあたり、その客観性や透明性を確保するため、また、コーポレート・ガバナンス体制をより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」を設置しています。

「指名・報酬委員会」は、独立社外取締役3名および代表取締役2名の計5名にて構成され、委員会構成員の過半数を独立社外取締役とすることと定めています。

リスク管理委員会

当社は、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および事業継続計画（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、毎月開催している「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。

内部統制システム

当社は、ニトリグループの企業理念およびコーポレート・ガバナンス基本方針を実践し、職務を適正かつ効率的に執行するため、当社およびグループ会社の取締役および使用人の職務執行の体制、これを支えるためのリスク管理およびコンプライアンスの体制、ならびに監査が実効的に行われることを確保するための体制の整備について、「内部統制システムに関する基本方針」を定めております。

「内部統制システムに関する基本方針」は、原則として当社グループに共通に適用するものであり、グループ一体となって企業価値の向上および透明性の高い効率的な経営を実現することを目的としています。

業績連動型株式報酬制度

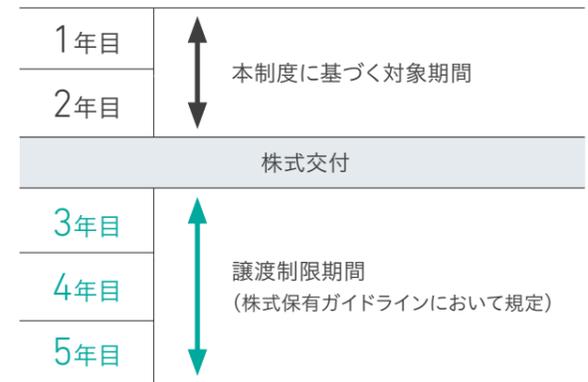
当社は、業務執行を担う取締役に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主の皆様との利益共有を一層進めることを目的として、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

業務執行取締役の報酬は、定額の基本報酬および会社業績等によって支給額が変動する業績連動型報酬にて構成しています。また、業績連動型報酬は、事業年度ごとの業績等に連動する賞与（短期インセンティブ報酬）と、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、対象期間終了後に当社普通株式を支給する株式報酬（中長期インセンティブ報酬）とで構成しています。

また、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、決定されるというプロセスを経ています。

なお、対象取締役（本制度に基づく株式の交付後に退任する対象取締役を含む）は、中長期的に株主の皆様との利益共有を進める観点から、当社取締役会が定める株式保有ガイドラインに従って、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、当該株式保有ガイドラインにおいて、交付後3年間の譲渡制限を課しています。

業績連動型株式報酬制度の概要



取締役会の実効性評価の結果概要

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います。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、全取締役に対してアンケートおよ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。

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およ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ものと評価しました。

一方、前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、「中長期的な企業価値の向上に資する議論の充実」および「コーポレート・ガバナンス体制の強化」に関して、着実に改善は進んでいるものの、「取締役会の監督（モニタリング）機能の更なる強化」および「取締役会の議論を深化させるために必要な情報提供の充実」という点では、未だ課題があるものと評価しました。

当社取締役会は、取締役会の実効性評価により認識された各課題とともに、アンケートにおいて自由に回答された各取締役の忌憚のない意見を踏まえ、前年度までの取り組みを継続するとともに、以下の課題について、優先的に改善を図っています。

- ①取締役会の監督（モニタリング）機能の更なる進化
 - ①-1 経営上の重要事項に関する監督機能の強化
 - ①-2 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
 - ①-3 業務執行に関する決定権限の委任の推進
- ②取締役会の議論を深化させるために必要な情報提供の充実

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。

TOPICS

(2018年2月21日～2019年8月20日)

2018年2月

- 「健康経営優良法人～2018ホワイト500～」に認定

3月

- 「第3回ホワイト企業アワード 企業理念部門」にて受賞
- 「くるみん認定」を取得

8月

- 第9回「ニトリレディスゴルフトーナメント」開催
- 北海道小樽市「銀鱗荘」の事業を継承

10月

- 「2018年度グッドデザイン賞」受賞



Nクリックボックス 超軽量土鍋 浮雲

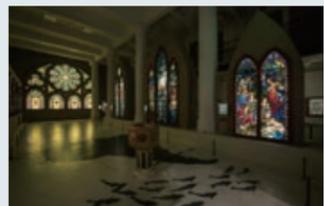


レースカーテン エコナチュレ カーテン キャッチクリーン

- 「NITORI BUSINESS 渋谷ショールーム」オープン

11月

- 「2018年度 製品安全対策優良企業表彰 経済産業大臣賞」受賞(2連続受賞)
- 小樽芸術村「ルイス・C・ティファニー スタンドグラスギャラリー」グランドオープン



12月

- 洗濯機を家電シリーズに加え、家電セットの販売をスタート



2019年2月

- 人材マネジメントプラットフォームの構築
- 「健康経営優良法人2019～ホワイト500～」に認定

3月

- スワップボディ コンテナ中継輸送のトライアル開始



5月

- ニトリのベビー用品を全国の店舗で販売開始



6月

- モバイル・トレーニング・ユニットを公開



7月

- 「Alibaba Cloud」の画像検索エンジンを日本初導入
- 札幌市、北海道大学と「みらいIT人材」育成のための連携協定を締結

8月

- 第1回「札幌・すすきのサンバカーニバル」開催
- 第10回「ニトリレディスゴルフトーナメント」開催



財務・企業データ

52 主な経営指標等の推移

54 経営成績と財務状態のレビュー及び分析

58 連結財務諸表

連結貸借対照表

連結損益計算書

連結包括利益計算書

連結キャッシュ・フロー計算書

主な経営指標等の推移

	(百万円)										(千米ドル)	
	2009年度 (2010年2月期)	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)	2018年度 (2019年2月期)
損益状況												
売上高	¥ 286,186	¥ 314,291	¥ 331,016	¥ 348,789		¥ 387,605	¥ 417,285	¥ 458,140	¥ 512,958	¥ 572,060	¥ 608,131	\$ 5,491,027
売上総利益	154,275	172,483	183,938	192,616		201,656	218,337	243,543	278,274	314,778	331,421	2,992,521
販売費及び一般管理費	107,818	119,818	125,987	131,066		138,583	152,029	170,503	192,497	221,400	230,642	2,082,551
営業利益	46,456	52,665	57,951	61,550		63,073	66,307	73,039	85,776	93,378	100,779	909,970
経常利益	47,430	53,594	59,151	62,195		63,474	67,929	75,007	87,563	94,860	103,053	930,507
親会社株主に帰属する当期純利益	23,838	30,822	33,548	35,811		38,425	41,450	46,969	59,999	64,219	68,180	615,623
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,757	34,653	43,908	41,989		46,154	52,923	57,343	77,930	76,840	81,664	737,373
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,444	△ 26,684	△ 22,925	△ 21,937		△ 32,376	△ 43,023	△ 35,899	△ 42,047	△ 82,751	△ 30,424	(274,714)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,511	△ 3,577	△ 16,099	△ 22,047		△ 10,540	△ 6,654	△ 9,943	△ 6,414	655	△ 11,340	(102,396)
現金及び現金同等物の期末残高	9,968	14,035	18,410	16,816		21,179	25,713	36,794	66,035	60,923	100,053	903,419
減価償却費	6,308	7,762	8,456	8,227		8,850	8,921	9,398	10,406	11,357	12,311	111,168
設備投資	27,398	26,818	22,348	25,708		30,083	45,033	26,605	42,828	64,172	32,237	291,079
財務状況												
総資産	218,386	246,187	267,153	284,290		321,703	404,793	414,541	487,814	550,507	619,286	5,591,755
純資産	134,164	146,038	174,949	209,764		247,898	310,531	330,968	394,778	441,668	500,192	4,516,407
自己資本	134,025	145,766	174,527	209,125		247,099	309,413	329,695	393,693	440,991	499,721	4,512,161
主な経営指標												
売上高総利益率(%)	53.9	54.9	55.6	55.2		52.0	52.3	53.2	54.2	55.0	54.5	54.5
売上高販管費率(%)	37.7	38.1	38.1	37.6		35.8	36.4	37.2	37.5	38.7	37.9	37.9
売上高営業利益率(%)	16.2	16.8	17.5	17.6		16.3	15.9	15.9	16.7	16.3	16.6	16.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	19.2	22.0	20.9	18.7		16.8	14.9	14.7	16.6	15.4	14.5	14.5
自己資本比率(%)	61.4	59.2	65.3	73.6		76.8	76.4	79.5	80.7	80.1	80.7	80.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	22.9	23.1	23.0	22.6		20.9	18.7	18.3	19.4	18.3	17.6	17.6
配当性向(連結)(%)	12.0	11.8	13.1	13.8		14.3	14.6	15.3	15.2	16.0	16.0	16.0
株価収益率(PER)(倍)	16.6	13.6	11.2	10.6		13.3	20.2	19.4	22.7	30.7	23.1	23.1
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル)	208.52	274.44	305.95	325.83		350.27	376.14	425.10	540.93	574.49	608.05	5.49
1株当たり純資産額(BPS)(円、米ドル)	1,178.34	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	40.21
1株当たり配当金(円、米ドル)	25	32.5	40	45		50	55	65	82	92	97	0.88
その他データ												
期末株式数(株)	57,221,748	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
期末株価(円、米ドル)	6,910	7,460	6,850	6,890		9,340	7,600	8,260	12,250	17,625	14,050	126.86
時価総額	395,402	426,874	391,968	394,257		534,451	869,770	945,303	1,401,933	2,017,067	1,607,931	14,518,565
国内店舗数(店)	212	237	258	286		312	346	383	428	467	505	505
海外店舗数(店)	5	7	10	14		19	27	37	43	56	71	71
純増数(店)	31	27	24	32		31	42	47	51	52	53	53
総売場面積(m ²)	1,048,152	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	2,037,213
総従業員数(人)	10,836	12,504	14,358	15,272		16,884	19,092	20,759	22,111	24,816	27,506	27,506

(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. 米ドル換算は1ドル=110.75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)

事業環境

当連結会計年度(2018年2月21日から2019年2月20日)におけるわが国経済は、所得から支出への前向きな循環メカニズムが動き、雇用・所得環境の改善が続くなか、各種政策の効果もあり緩やかな回復基調で推移しましたが、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行きなど海外経済の不確実性、金融資本市場の変動の影響により依然として不透明な状態が続いています。

家具・インテリア業界においても、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により引き続き厳しい経営環境が続いています。

経営成績

家具・インテリア用品の販売

当社グループの取り組みといたしましては、グローバルでの事業環境や外部環境の変化に対応した基盤作りを行う組織として新たにグローバル商品本部を発足し、さらなるパーティカルマーチャダイジングの推進、原材料の集約化による原価低減と品質向上に取り組んだほか、パッケージサイズの小型化や梱包材の改善により物流コストの低減に努めてまいりました。また、ベトナムやタイの自社工場における製造を拡大し、より競争力のある安定した商品供給体制の構築にも注力しています。

1)商品開発

ホームファッション商品では、接触冷感素材を使用した「Nクール」及び吸湿発熱素材を使用した「Nウォーム」シリーズが、さらなる品質の向上及び品種の拡大と安定した商品供給体制の構築も手伝って前年を大きく上回る売上となったほか、ズレ防止ひもをなくし、付け替えが簡単な掛けカバー「Nグリップ」シリーズや空気中の花粉やほこりを吸着する花粉キャッチカーテン「キャッチクリーン」シリーズ、ネジや工具を使用せず組立時間を大幅に短縮した「Nクリック」シリーズなどの機能性商品が好調に推移しました。また、様々な色柄の組み合わせが低価格で楽しめるプライス・ブランドの「DAY Value」を中心に構成

された、季節ごとのトータルコーディネートの商品企画「Patio」「HARBOR」「THE LAND」「Winter Holiday」の各シリーズは、いずれも高いデザイン性がお客様に支持されて好調に推移しました。

家具では、ドイツのヘティヒ社と共同開発のレールをすべての引出しに使用し、高い耐久性を実現した組み合わせキッチンボード「リガーレ」シリーズや、商品のバリエーションを増やした自社開発のベッドマットレス「Nスリープ」シリーズの売上が伸びました。

2)EC事業

新たなマーケティングツールを導入し、顧客一人ひとりの趣向や属性などから個別に最適化されたマーケティングを行う「One to One マーケティング」施策のほか、商品カテゴリーの再編成等によるWebサイトの改善や、スマートフォンアプリの機能「手ぶら de ショッピング」の普及、そしてネット注文した商品を店舗で受け取れる等、お客様の利便性を高めたことが、ニトリネットにおける売上を押し上げる要因となりました。

3)法人事業

オフィス家具だけでなく飲食店や各種ショールーム、医療・福祉施設や宿泊施設などさまざまなシーンに対応した提案を行い、お客様の要望に応じたオリジナル商品の開発等も寄与し、好調な売上となりました。また、2018年10月にはニトリ渋谷公園通り店9階にてニトリのショールームとして最大となる「NITORI BUSINESS 渋谷ショールーム」をオープンし、ビジネス事業のさらなるシェア拡大を推進しています。

4)品質

経済産業省が主催する『第12回製品安全対策優良企業表彰』において、発注元の企業に知らずには部品の素材等の仕様変更される「サイレントチェンジ」防止に向けた品質保証マニュアルの適用範囲の拡大、海外拠点での技術評価会による安全性評価の展開、海外取引先への技術指導及び経営指導・品質改善指導の拡大等、当社グループの製品安全への取り組みが評価され、大企業小売販売事業者部門における「経済産業大臣賞」を2連続で受賞いたしました。

5)物流

2018年10月に中国江蘇省の太倉にて当社グループ最大となる約4万坪の敷地面積を有する「太倉DC」を新設しました。中国国内向けだけでなく、アジア各地の生産・調達工場と日本を結ぶ物流拠点としても活用することで、安定的な商品供給体制を構築し、グローバルな事業成長を推進しています。

また、国内でも、売上の増加による物流量の増大に対応し、さらなる物流品質の向上に向け、2018年11月に宮城県にて「仙台DC」、茨城県にて「五霞DC」を開設しました。

6)出店

国内の出店状況については、ニトリ店舗のさらなる小商圏の地域のドミナント化を進めました。また、デコホームでは、店舗のロゴや看板を一新し、従来とは大きく異なる商品陳列や演出による売場作りを行い、ニトリ店舗との違いを明確にした店舗出店を加速しています。その結果、店舗数は38店舗増加し505店舗となりました。

海外の出店状況については、2018年5月に米国のオンタリオミルズ(カリフォルニア州)に出店しました。このほか、台湾で出店4店舗、中国で出店13店舗、米国で3店舗を閉店した結果、店舗数は台湾31店舗、米国3店舗、中国37店舗と合わせて71店舗となり、当連結会計年度末における国内・海外の合計店舗数は576店舗となりました。

店舗数



7)CSR

北海道のさらなる観光発展に寄与するため、2018年11月より「小樽芸術村」にて、教会のステンドグラスの名品が綴られた「ルイス・C・ティファニスステンドグラスギャラリー」をグランドオープンいたしました。また、北海道胆振東部地震等の自然災害に対して、迅速な営業再開・商品供給体制の回復を実現し、地域住民の方々の早期生活復旧支援に取り組んだほか、西日本豪雨では、復興

支援の一環として被災地の方々へ自社製品マットレスを寄贈いたしました。

その他の活動といたしましては、次世代育成支援対策推進法に基づき、働き方改革の一環としてのダイバーシティ推進への取り組みが評価され、厚生労働大臣より子育てサポート企業として「くるみん」に認定されました。また、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人として、当社グループは従業員が働きやすい職場環境づくりやワークライフバランスの充実、心身の健康確保への取り組みが評価され「健康経営優良法人2018 ホワイト500」に2年連続で認定されました。当社グループは引き続き、企業イメージの向上、従業員のモラルアップやそれに伴う生産性の向上、優秀な従業員の採用・定着へ向け邁進してまいります。

以上の結果、当連結会計年度の家具・インテリア用品の販売事業の売上高は、5,950億48百万円(前期比6.5%増)となりました。

その他

不動産賃貸収入及び広告・宣伝事業等により、当連結会計年度のその他の事業の売上高は、130億82百万円(前期比0.5%減)となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は6,081億31百万円(前期比6.3%増)、営業利益は1,007億79百万円(前期比7.9%増)、経常利益は1,030億53百万円(前期比8.6%増)となり32期連続増収増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は681億80百万円(前期比6.2%増)となりました。

連結業績(2019年2月期)

	実績(億円)	前期比(%)
売上高	6,081.31	106.3
営業利益	1,007.79	107.9
経常利益	1,030.53	108.6
親会社株主に帰属する当期純利益	681.80	106.2

次期の見通し

今後の見通しとしては、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行きなど海外経済の不確実性、金融資本市場の変動の影響により依然として先行き不透明な状態が続くものと予想されます。また、家具インテリア業界においても、業態を越えた販売競争の激化及び物流コストの上昇、テクノロジーの進化に起因する様々な変革、消費者の価値観変化等により経営環境は大きく変化するものと予想されます。

このような経営環境のもと当社グループは、本格的なグローバルチェーンの確立に向け、組織・仕組み・システム改革を実行するとともに、独自のビジネスモデルである“製造物流IT小売業”の強みを活かし、より一層お客様の立場に立った商品・店・サービスを提供してまいります。

通期の連結業績見通しとしては、売上高は6,430億円、営業利益は1,040億円、経常利益は1,060億円、親会社株主に帰属する当期純利益は715億円を予定しています。

連結業績見通し(2020年2月期)

	次期予想(億円)	増減率(%)
売上高	6,430	105.7
営業利益	1,040	103.2
経常利益	1,060	102.9
親会社株主に帰属する当期純利益	715	104.9

財政状態に関する分析

資産、負債及び純資産の状況

流動資産は、現金及び預金が390億6百万円、商品及び製品が94億93百万円、受取手形及び売掛金が23億60百万円それぞれ増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ525億30百万円増加しました。固定資産は、新店の増加に伴う土地・建物の取得等により有形固定資産が107億26百万円、また、SAPのERPソフトウェアライセンス及びERP策定フェーズ支援等によるソフトウェア仮勘定等の無形固定資産が49億69百万円増加したこ

と等により、前連結会計年度末に比べ162億49百万円増加しました。これらの結果、当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ687億79百万円増加し、6,192億86百万円となりました。

流動負債は、未払金が54億29百万円、未払法人税等が20億72百万円、支払手形及び買掛金13億48百万円がそれぞれ増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ115億91百万円増加しました。固定負債は、長期借入金が19億71百万円減少した一方で、退職給付に係る負債が4億88百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ13億35百万円減少しました。これらの結果、当連結会計年度末の負債は、前連結会計年度末に比べ102億55百万円増加し、1,190億94百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が576億46百万円増加し、為替換算調整勘定が22億4百万円減少したこと等により、前連結会計年度末に比べ585億24百万円増加し、5,001億92百万円となりました。

キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前連結会計年度末に比べ391億30百万円増加し、1,000億53百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は以下のとおりです。

1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における営業活動の結果獲得した資金は、816億64百万円(前連結会計年度は768億40百万円の獲得)となりました。これは主として、売上高の増加に伴う税金等調整前当期純利益1,004億90百万円の計上によるものです。

2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における投資活動の結果減少した資金は、304億24百万円(前連結会計年度は827億51百万円の支出)となりました。これは主として新店に係る建物、土地等の有形固定資産の取得による支出223億63百万円によるものです。

3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度における財務活動の結果支出した資金は113億40百万円(前連結会計年度は6億55百万円の獲得)となりました。これは主として、配当金の支払額105億27百万円によるものです。

連結キャッシュ・フロー(2019年2月期)

	実績(億円)	増減(億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	816	48
投資活動によるキャッシュ・フロー	△304	523
財務活動によるキャッシュ・フロー	△113	△119
現金及び現金同等物の増減額	391	442
現金及び現金同等物の期末残高	1,000	391
フリー・キャッシュ・フロー	512	571

事業等のリスク

当社グループの事業その他に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な要因には、以下のようなものがあります。なお、当社はこれらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努める所存です。記載された事項で将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報に基づいた当社の経営判断や予測によるものです。

①当社グループの輸入比率は8割を超え高水準で推移しており、このため為替相場の変動が業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

②当社グループが販売する商品の大半は中国などアジア各国からの輸入によるものです。このため、中国などアジア各国の政治情勢・経済環境・自然災害等の影響を受ける可能性があります。

③代表取締役 似鳥 昭雄、白井 俊之をはじめとする経営

陣は、各担当業務分野において重要な役割を果たしています。これら役員が業務執行できない事態となった場合には、当社グループの業績に大きな影響が生じる可能性があります。

④顧客情報保護については、社内管理体制を整備して厳重に行っていますが犯罪等により外部に漏洩した場合、顧客個人に支払う損害賠償による費用の発生や当社グループの社会的信用の失墜による売上高の減少が考えられ、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑤当社グループは、国内47都道府県及び台湾・米国・中国に店舗を展開し、その他アジア諸国に商社機能・製造機能・物流機能を有しています。自然災害により店舗、製造工場、物流センター等の設備やたな卸資産、人的資源等に被害が発生した場合には、営業活動に支障が生じ業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

なお、業績に影響を与える要因は、これらに限定されるものではありません。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円) (千米ドル)

	2017年度 (2018年2月20日)	2018年度 (2019年2月20日)	2018年度 (2019年2月20日)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 63,339	¥ 102,345	\$ 924,117
受取手形及び売掛金	22,458	24,818	224,095
商品及び製品	49,690	59,184	534,394
仕掛品	56	153	1,389
原材料及び貯蔵品	2,985	3,570	32,237
繰延税金資産	5,309	5,518	49,826
その他	20,191	20,969	189,344
流動資産合計	164,031	216,561	1,955,406
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	192,364	210,723	1,902,697
減価償却累計額	△ 85,105	△ 94,855	(856,782)
建物及び構築物(純額)	107,258	115,868	1,046,214
機械装置及び運搬具	10,426	12,435	112,283
減価償却累計額	△ 6,153	△ 8,746	(78,973)
機械装置及び運搬具(純額)	4,273	3,689	33,309
工具、器具及び備品	15,626	17,489	157,916
減価償却累計額	△ 9,446	△ 9,446	(85,298)
工具、器具及び備品(純額)	6,179	8,042	72,618
土地	167,153	171,342	1,547,113
リース資産	3,697	3,697	33,385
減価償却累計額	△ 1,366	△ 1,554	(14,031)
リース資産(純額)	2,330	2,143	19,353
建設仮勘定	4,120	955	8,631
有形固定資産合計	291,315	302,041	2,727,241
無形固定資産			
ソフトウェア	6,093	7,088	64,001
ソフトウェア仮勘定	543	4,573	41,294
借地権	7,235	7,111	64,215
その他	15	83	757
無形固定資産合計	13,887	18,857	170,270
投資その他の資産			
投資有価証券	26,472	26,103	235,697
長期貸付金	804	778	7,029
差入保証金	14,813	14,268	128,838
敷金	21,880	22,908	206,848
繰延税金資産	5,447	6,386	57,670
その他	11,854	11,380	102,754
貸倒引当金	△ 0	△ 0	(1)
投資その他の資産合計	81,273	81,826	738,838
固定資産合計	386,476	402,725	3,636,349
資産合計	550,507	619,286	5,591,755

(百万円) (千米ドル)

	2017年度 (2018年2月20日)	2018年度 (2019年2月20日)	2018年度 (2019年2月20日)
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 19,607	¥ 20,956	\$ 189,224
短期借入金	2,000	2,639	23,836
リース債務	187	187	1,689
未払金	18,323	23,752	214,468
未払法人税等	17,399	19,472	175,824
賞与引当金	3,395	4,206	37,979
ポイント引当金	1,625	2,014	18,188
株主優待費用引当金	290	343	3,097
資産除去債務	4	—	—
その他	20,592	21,444	193,625
流動負債合計	83,425	95,016	857,935
固定負債			
長期借入金	8,000	6,028	54,437
リース債務	2,143	1,956	17,661
役員退職慰労引当金	228	228	2,067
退職給付に係る負債	2,713	3,202	28,917
資産除去債務	4,950	5,365	48,443
その他	7,377	7,296	65,883
固定負債合計	25,413	24,078	217,413
負債合計	108,839	119,094	1,075,348
純資産の部			
株主資本			
資本金	¥ 13,370	¥ 13,370	\$ 120,729
資本剰余金	18,232	19,841	179,158
利益剰余金	415,108	472,755	4,268,671
自己株式	△ 8,640	△ 7,727	(69,774)
株主資本合計	438,072	498,240	4,498,785
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	796	947	8,555
為替換算調整勘定	3,105	—	—
退職給付に係る調整累計額	△ 279	△ 367	(3,321)
その他の包括利益累計額合計	2,918	1,481	13,375
新株予約権	677	470	4,245
純資産合計	441,668	500,192	4,516,407
負債純資産合計	550,507	619,286	5,591,755

(注)米ドル換算は1ドル=110.75円で計算しています。

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円) (千米ドル)

	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)
売上高	¥ 572,060	¥ 608,131	\$ 5,491,027
売上原価	257,281	276,709	2,498,506
売上総利益	314,778	331,421	2,992,521
販売費及び一般管理費	221,400	230,642	2,082,551
営業利益	93,378	100,779	909,970
営業外収益			
受取利息	451	481	4,347
受取配当金	36	37	340
為替差益	—	95	858
自動販売機収入	249	246	2,228
有価物売却益	356	390	3,528
工事負担金収入	36	—	—
持分法による投資利益	37	511	4,621
債務免除益	206	—	—
その他	459	797	7,200
営業外収益合計	1,833	2,561	23,125
営業外費用			
支払利息	69	101	916
為替差損	235	—	—
その他	47	185	1,672
営業外費用合計	351	286	2,588
経常利益	94,860	103,053	930,507
特別利益			
受取和解金	—	31	287
固定資産売却益	201	10	91
違約金収入	36	49	443
新株予約権戻入益	49	11	101
関係会社株式売却益	3,842	—	—
特別利益合計	4,129	102	923
特別損失			
災害による損失	—	1,268	11,454
持分変動損失	256	368	3,328
固定資産売却損	130	94	857
退店違約金等	46	255	2,303
減損損失	5,417	653	5,904
特別退職金	354	—	—
その他	—	24	224
特別損失合計	6,206	2,665	24,071
税金等調整前当期純利益	92,783	100,490	907,359
法人税、住民税及び事業税	30,875	33,813	305,318
法人税等調整額	△ 2,310	△ 1,504	(13,582)
法人税等合計	28,564	32,309	291,735
当期純利益	64,219	68,180	615,623
親会社株主に帰属する当期純利益	64,219	68,180	615,623

連結包括利益計算書

(百万円) (千米ドル)

	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)
当期純利益	¥ 64,219	¥ 68,180	\$ 615,623
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△ 87	150	1,360
繰延ヘッジ損益	△ 11,074	704	6,360
為替換算調整勘定	862	△ 2,204	(19,903)
退職給付に係る調整額	116	△ 88	(797)
その他の包括利益合計	△ 10,182	△ 1,437	(12,979)
包括利益	54,037	66,742	602,644
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	54,037	66,742	602,644

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円) (千米ドル)

	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)	2018年度 (自 2018年2月21日 至 2019年2月20日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 92,783	¥ 100,490	\$ 907,359
減価償却費	13,030	14,218	128,385
減損損失	5,417	653	5,904
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 19	△ 0	(1)
賞与引当金の増減額(△は減少)	△ 355	836	7,551
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	202	400	3,617
ポイント引当金の増減額(△は減少)	324	390	3,528
関係会社株式売却損益(△は益)	△ 3,842	—	—
受取利息及び受取配当金	△ 487	△ 519	(4,687)
支払利息	69	101	916
持分法による投資損益(△は益)	△ 37	△ 511	(4,621)
退店違約金等	46	255	2,303
固定資産売却損益(△は益)	△ 70	84	765
持分変動損益(△は益)	256	368	3,328
売上債権の増減額(△は増加)	△ 866	△ 2,365	(21,359)
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,743	△ 10,014	(90,426)
仕入債務の増減額(△は減少)	2,544	1,061	9,584
未払消費税等の増減額(△は減少)	△ 520	509	4,597
その他	△ 4,835	5,933	53,571
小計	99,895	111,892	1,010,319
利息及び配当金の受取額	435	569	5,146
利息の支払額	△ 55	△ 98	(887)
退店違約金等の支払額	△ 26	△ 48	(440)
法人税等の支払額	△ 30,085	△ 41,125	(371,338)
法人税等の還付額	6,677	10,474	94,575
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,840	81,664	737,373
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	¥ △ 6,320	¥ △ 1,694	\$ (15,298)
定期預金の払戻による収入	8,372	1,679	15,167
有形固定資産の取得による支出	△ 60,888	△ 22,363	(201,925)
有形固定資産の売却による収入	292	239	2,162
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 23,300	△ 0	(8)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	10	38	343
関係会社株式の売却による収入	4,473	—	—
差入保証金の差入による支出	△ 655	△ 1,590	(14,357)
差入保証金の回収による収入	202	97	884
関係会社株式の取得による支出	—	△ 192	(1,735)
敷金の差入による支出	△ 1,696	△ 1,134	(10,241)
敷金の回収による収入	280	202	1,830
預り保証金の受入による収入	—	145	1,309
預り敷金の受入による収入	193	203	1,834
預り敷金の返還による支出	△ 138	△ 33	(302)
長期前払費用の取得による支出	△ 361	△ 122	(1,105)
貸付けによる支出	△ 170	△ 132	(1,192)
貸付金の回収による収入	38	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 82,751	△ 30,424	(274,714)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入れによる収入	¥ —	¥ 287	\$ 2,594
長期借入金の返済による支出	△ 625	△ 2,003	(18,088)
長期借入れによる収入	10,000	—	—
リース債務の返済による支出	△ 187	△ 187	(1,689)
自己株式の取得による支出	△ 3	△ 4	(42)
配当金の支払額	△ 10,272	△ 10,527	(95,054)
ストックオプションの行使による収入	1,822	1,094	9,883
その他の支出	△ 77	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	655	△ 11,340	(102,396)
現金及び現金同等物に係る換算差額	143	△ 768	(6,941)
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 5,111	39,130	353,321
現金及び現金同等物の期首残高	66,035	60,923	550,097
現金及び現金同等物の期末残高	60,923	100,053	903,419

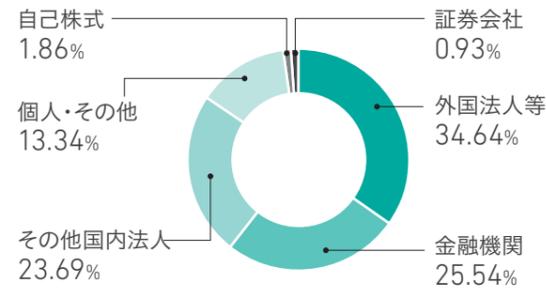
(注)米ドル換算は1ドル=110.75円で計算しています。

株式情報 (2019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: 25,162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 (2019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	18.52
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,794	4.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,509	4.02
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.56
株式会社北洋銀行	3,860	3.44
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	3,663	3.26
似鳥 昭雄	3,409	3.04
似鳥 百百代	3,078	2.74
日本生命保険相互会社	2,056	1.83
全国共済農業協同組合連合会	2,007	1.79

(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2,125,128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ている株式です。

会社情報 (2019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	608,131百万円
連結経常利益	103,053百万円
資本金	13,370百万円
連結従業員数	12,668人(ほか平均臨時雇用者14,838人)

ニトリグループ一覧 (2019年2月20日現在)

