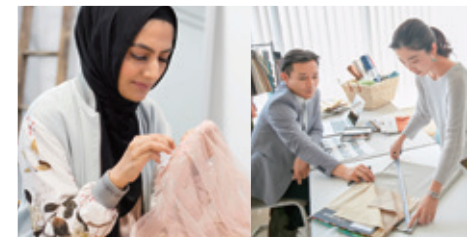




Next Growth.

住まいの豊かさを
世界の人々に



統合報告書 **2018**

2017.02.21-2018.02.20

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



Next 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「店舗数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

売上高 **3** 兆円

店舗数 **3,000** 店舗

2022年ビジョン

売上高 **1** 兆円

店舗数 **1,000** 店舗

- 02 ロマン&ビジョン
- 04 目次・編集方針

05 CHAPTER 1 強みと成長戦略

- 06 価値創造の歩み
- 08 価値創造モデル
- 10 会長メッセージ
- 14 社長メッセージ
- 18 財務・非財務ハイライト

19 CHAPTER 2 進化するニトリ

- 20 販売(国内)
- 22 販売(海外)
- 24 販売(O2Oプロジェクト)
- 26 商品企画・開発
- 28 製造
- 30 貿易・物流
- 32 広がる事業

33 CHAPTER 3 価値創造の基盤

- 人財基盤
- 34 社会に貢献できる人財の育成
- 37 働きやすい職場づくり
- 商品提供基盤
- 38 世界と進める製品安全対策／品質強化の追求
- 40 経済価値と環境価値の両立
- 41 公正・公平なパートナーシップ
- 社会とともに
- 42 皆様とともに歩むニトリを目指して
- 経営体制
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 48 トピックス

49 CHAPTER 4 財務・企業データ

- 50 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および分析
- 56 連結財務諸表
- 60 株式情報・会社情報

編集方針

「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活動をわかりやすく報告するとともに、社会とのコミュニケーションを促進することを目的として「統合報告書2018」を発行しました。本レポートでは、長期ビジョンに基づく戦略や取り組みを、ニトリの強みである製造・物流・小売業のビジネスモデル、責任者の声とともに紹介しています。また、各重点事業の進捗やそれらの事業を支える経営基盤強化の取り組みについても紹介しています。

■ 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

2017年2月21日～2018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

本レポートは、ステークホルダーの皆様にニトリグループをご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報は、当社ウェブサイトをご覧ください。



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。

使う立場・買う立場で考えた逆算のものづくりと流通が、ニトリの最大の強み。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。

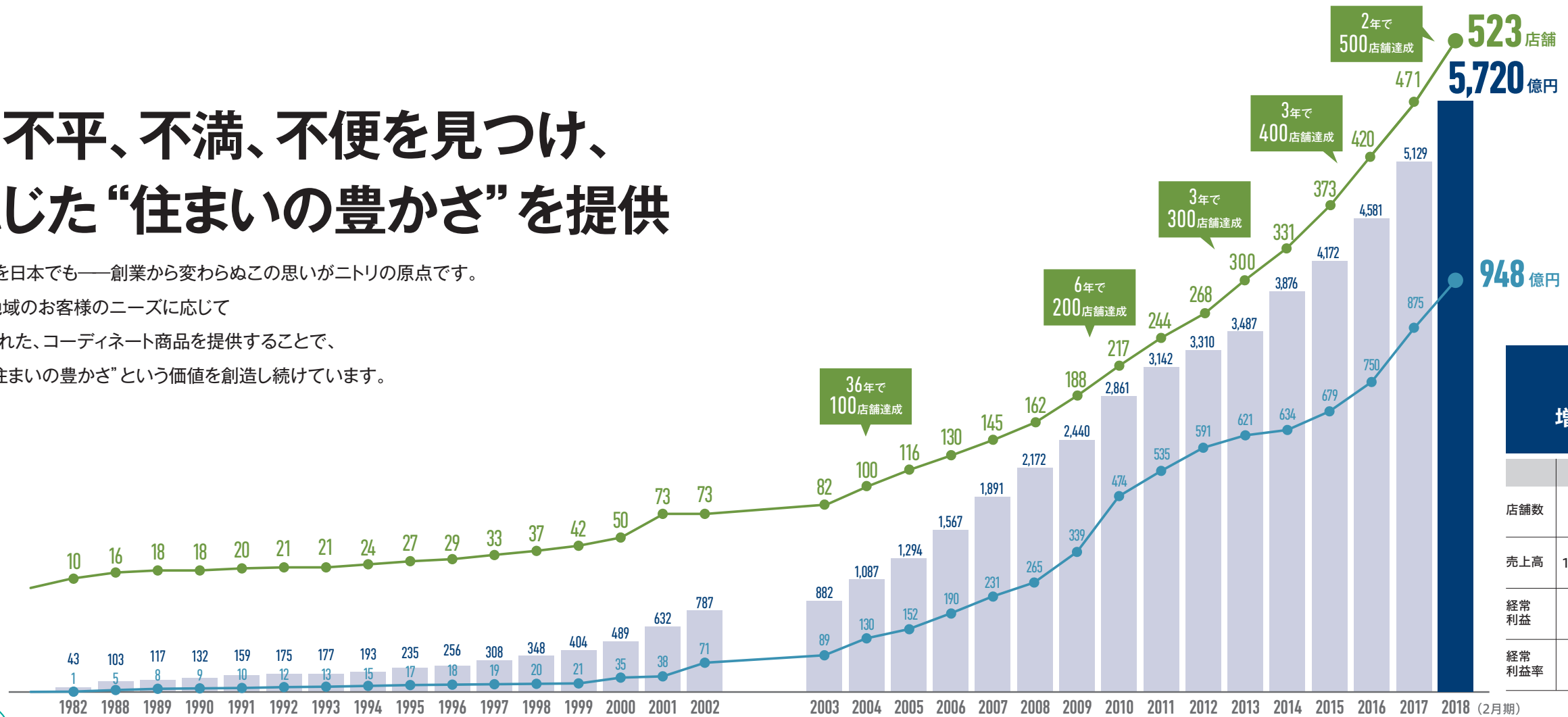
その時代、そしてその国・地域のお客様のニーズに応じて

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。

■ 売上高(億円)
● 経常利益(億円)
— 店舗数(店)

※数値は決算発表(2月期)のもの



31期連続
増収増益達成

	1988年2月期	2018年2月期
店舗数	16店	523店
売上高	103億円	5,720億円
経常利益	5億円	948億円
経常利益率	5.2%	16.6%

安さ

品質・機能

お、ねだん以上。

コーディネーション

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「製造物流小売業」の確立

国内全国展開・海外出店

グローバル化と事業領域の拡大

- 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

- 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 バリア・ブンタウ新工場が稼働

時代と提供価値

「欧米のような豊かな暮らしを日本でも」 ——それが、創業の原点。

1972年のアメリカ視察がニトリに大きな影響を与えました。日本の2分の1から3分の1の価格、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、そしてそれを実現し、一般大衆の“日常の豊かな暮らし”を支えているチェーンストアの存在。あのときの感動と決意が今のニトリの原点です。



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10万円以上の価格が当たり前だった羽毛布団。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。さらにオールシーズン使えるよう機能面でも差別化し、羽毛布団の市場価格を下げるきっかけとなりました。このほかソファやベッドなどの家具やランドセルの低価格化にも貢献しています。



“価値ある安さ”の追求で、 不況時でも値下げを実施。

原油価格の高騰で原材料価格が上昇し、多くの企業が商品の価格を値上げしていた2008年、ニトリは「値下げ宣言」を発表しました。不況時こそお客様に還元したいという思いから開始した取り組みです。2012年までに、合計5,000品目以上の商品を平均20%値下げし、お客様からの支持を集めました。



さまざまなライフスタイルに応じた コーディネートの価値を提供。

ニトリのコーディネートの歴史は色の組み合わせから始まり、最近ではトレンドを取り入れた商品にも力を入れています。すべては誰もが気軽にコーディネートを楽しめ、豊かで快適な暮らしを実現するため、これからもコーディネート商品の開発を強化し、どの商品を選んでも自然に調和する品揃えを目指します。



「お、ねだん以上。」の価値を提供する “製造物流小売業”というビジネスモデル



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自ら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。お客様にとって快適な生活を追求し、オリジナル商品の開発へとつなげます。



1 商品企画

6 販売

あらゆるお客様に寄り添う 多彩な販売チャネル

立地条件や地域特性に応じた店舗展開やニトリネットの開設など、多彩な販売チャネルを展開しています。ニトリで買い物をされるすべてのお客様に満足していただくことを目標に、調査と実験、改善・改革を繰り返しています。



強固な人財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。」の価値を提供していくために、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。

暮らしを豊かにする トータル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・スタイルが統一された商品をゼロから開発。コーディネートが自然とできる新たなライフスタイルを社会に提案します。



2 商品開発

5 貿易・物流

国内最大級の 貿易・物流網を構築

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。貿易業務も商社などに委託することなく、自社で行っています。また、最新の物流システムも導入することで、物流コストの削減を実現しています。



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ドラ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。



3 原材料調達

4 製造

自社工場と協力会社との 生産体制を構築

協力工場に対しては、商品の製造から生産までの製造プロセスをすべてニトリで指導・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・機能をもつ商品づくりを支えています。



価値創造の基盤

人財基盤

- 社会に貢献できる人財の育成
- 働きやすい職場づくり

▶ P34

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
- 経済価値と環境価値の両立
- 公正・公平なパートナーシップ

▶ P38

経営体制

- コーポレート・ガバナンス

▶ P44

これからも 「住まいの豊かさ」を より多くの人々に 提供し続けるために

代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO）

似鳥 昭雄

30年を超える持続的成長の原点は 米国視察で見つけた壮大なロマン

2018年2月期、ニトリは31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をはじめ多くの皆様、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。

1967年、札幌市内で30坪の家具店からスタートした当社が、その後、大きな成長軌道に乗るきっかけとなったのは、1972年に実施した米国家具業界の視察でした。西海岸の大型家具店舗などを視察すると、機能と品質に優れた家具が日本の2分の1から3分の1程度の価格で売られており、当時27歳だった私は「米国の暮らしの豊かさ」と「日本との格差」に人生観が変わるほどの衝撃を受けました。そして、多くの人々に品質の良い商品を安く提供することによって「日本人の住まいを欧米並みに豊かにしたい」と強く決意した

のです。これが、やがて「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」という当社の壮大なロマン（大志）へと発展しました。

業界の常識や既成概念に挑戦し 革新的ビジネスモデルを確立

以来、ニトリはこのロマンの実現に向けて全力で走り続けました。それは当時の家具業界の常識や日本の複雑な流通構造への挑戦の連続でもありました。当社は、良質な商品をより安く提供するために、多くの壁に突き当たりながらも、メーカーからの直仕入れや海外直輸入、海外現地生産など、あらゆる可能性を追求し続けたのです。

そんな挑戦を経て確立してきたビジネスモデルが、商品企画や原材料の調達から製造、物流、販売まですべてを自前で行う「製造物流小売業」というニトリ独自のSPAです。製造コストの安い海外中心の生産体制と効率的な自社物流網を構築することで、価格は抑えつつも機能と品質に優れた多くの商品を開発・提供し、住まいの豊かさの実現に貢献してきました。

例えば、羽毛布団といえばかつては10万円以上する贅沢品でしたが、ニトリでは、製造・流通過程での徹底的なコスト削減によって、数万円さらには1万円を切る低価格の商品を開発し、羽毛布団を身近な存在に変えました。また、素材メーカーや老舗鞆メーカーの協力を得て、6年保証付きの高品質のランドセルを、かつてないリーズナブルな価格で商品化し、ランドセル市場に革新を起こしました。さらに、接触冷感素材を使用した「Nクール」シリーズや、独自の二重構造によりオールシーズン使える羽毛布団など、お客様の“不平、不満、不便”を解消する革新的な商品を次々と開発しています。

また、価格や機能・品質とともにコーディネート提案に強みをもつことも、独自のSPAモデルを構築してきたからこそ可能になったニトリの特長です。家具やインテリアのコーディネーションは、これまで日本ではあまり重視されていませんでしたが、当社は生活シーンごとにモデルルームを設置して、スタイルを統一した商品を展示するなど、早くからコーディネート提案に注力し、多様なお客様のニーズにお応えしています。

このように「価格」「品質・機能」「コーディネーション」へのこだわりが、ニトリの「お、ねだん以上。」の価値創造を支えているのです。

ロマンを現実に変えるために 30年+30年の長期計画を推進

ビジネスモデルの追求と同時に、当社ではロマンを現実にしていくための壮大なビジョンを掲げました。それが、多店舗化を決意した1972年から30年後の2002年に、店舗数100店舗、売上高1,000億円の達成を目指す「第1

“
大事なことはロマンとビジョン。
世の中の不平、不満、不便を
見つけて、それを解決するものを
考え続けます。
”

我々は商品の安さ・品質・機能、あらゆる面でお客様に満足していただけるよう努力するだけ。

期30年計画」です。計画を策定した1979年当時は、わずか7店舗、売上高29億円規模の会社でしたから、多くの人々には実現不可能な目標に思われたかもしれません。しかし、「住まいの豊かさ」をより多くの人々に提供するためには、大規模なチェーン展開が不可欠です。そのため当社では、30年計画の目標を10年ごとに設定し、最初の10年間に「店づくり」、次の10年間に「人づくり」、最後の10年間は「商品づくり・仕組みづくり」にそれぞれ重点的に取り組みました。その結果、当初目標からは1年遅れたものの、2003年に100店舗、売上高1,000億円を達成することができました。

現在、ニトリは、2032年までに店舗数3,000店舗、売上高3兆円を達成する「第2期30年計画」を推進しています。その通過点として、2022年に店舗数1,000店舗、売上高1兆円を目指しています。この一層壮大なビジョンを実現するためには、当然、海外事業の拡大が不可欠です。

第1期30年計画

1973-1982 店づくり	店舗数 2店舗 → 10店舗	売上高 1.6億円 → 54億円
1983-1992 人づくり	店舗数 10店舗 → 21店舗	売上高 54億円 → 177億円
1993-2002 商品づくり・仕組みづくり	店舗数 21店舗 → 82店舗	売上高 177億円 → 882億円



当社の海外店舗は、2018年2月期末時点で台湾27店舗、中国24店舗、米国5店舗となっています。とりわけ約14億人の人口を擁する中国市場は、最大の成長ドライバーとして重点的に強化していく方針です。中国では所得水準の向上に伴って家具・インテリアへの支出が高まりつつあります。独自のSPAモデルを駆使して、中国市場においても価格以上の価値ある商品を提供しています。

“多数精鋭”の組織力を強みに、絶えずビジネスの革新に挑む

ビジョン達成に向けた最大の原動力となるのが「人財」です。ニトリでは「企業の成長の鍵は人財である」との考えのもと、早くから社員教育に力を注いできました。

ニトリの教育システムの最大の特長は、長期的な視点に立った「配転教育」にあります。社員は2～3年ごとにさまざまな職場を経験することによって、幅広い業務知識・スキルと多面的なものの見方、考え方を身につけていきます。まず20代は体で仕事を覚え、30代は現状を否定して調査・実験に挑みます。そして40代で経営的な視点からビジネスを変革・進化させ、数値目標を達成することのできるスペシャリストへと養成していくのが、ニトリの人財育成の基本です。

このほかにも、若手社員を対象としたアメリカ研修や、業務知識やスキルを体系的に学べるニトリ大学など、意欲ある人財に対してさまざまな成長の機会を設けています。今後も徹底したニトリ流の教育を通じて優秀な人財の育成に注力し、少数精鋭ならぬ“多数精鋭”の組織によって事業の成長を加速させていきます。

さらに事業のグローバル化に対応し、各地域の優秀な人財を採用・育成して重要な職務に積極的に登用していくこともこれからの重要なテーマです。また、ニトリのお客様の約7割は女性です。それだけにニトリでは、早くから女性が働きやすい職場づくりに努めてきました。すでに商品開発や店舗づくりなどにおいて女性社員が大きな役割を果たしていますが、今後も女性が重要な業務で活躍する場をより一層広げていきたいと考えています。

ニトリでは、国籍や性別にとらわれず社員一人ひとりの能力と経験を活かす組織づくりを目指します。そして、過去の成功にこだわったり、現状に甘んじたりすることなく、これからも絶えずビジネスの変革・進化に挑みながら、ビジョンの達成とロマンの具現化に向けて邁進してまいります。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い申し上げます。

人財育成の基本方針

年齢	必要な技術と自己育成テーマ		達成レベル
20歳代	Operation	作業をマスターし、その理論を学ぶ	1 自分でその作業が完全にできる 2 採用される提案ができる
30歳代 (改善の時代)	Control	課題に挑戦する(調査と実験の繰り返し)	1 作業に翻訳できる 2 数字を変えられる
	Manage		1 作業の割り当てができる 2 教育ができる
40歳代	Management	数字を良い方向に変えることができる	1 創造できる(仕組みが作れる) 2 数値責任を負える
50歳代	Administration	将来対策ができる	1 5～10年後のあり方で現在を判断できる 2 全社的な効果で考えることができる

グローバル企業グループとして 持続的成長を果たしていくために ニトリは自らを変革し続けます

代表取締役社長 兼 最高執行責任者（COO）

白井 俊之

将来を見据えた仕組みづくりを進めながら 31期連続の増収増益を達成

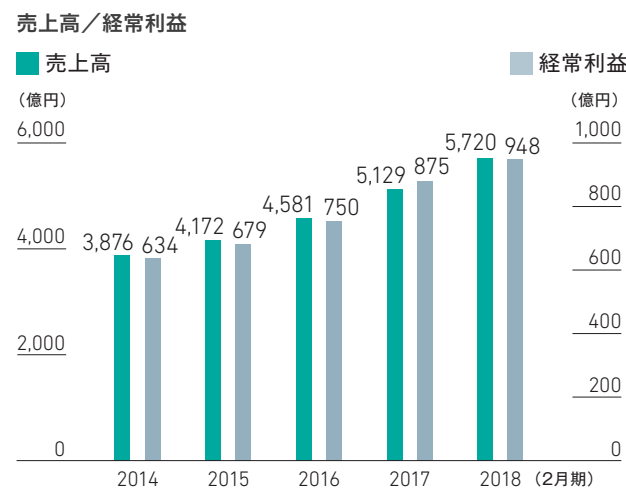
業態を越えた販売競争の激化や物流コストの上昇などによって、家具・インテリア業界の経営環境は厳しさを増しています。そうしたなか、ニトリグループは、昨年度（2018年2月期）を将来に向けた「仕組みづくり」の年と位置づけ、販売・出店戦略や商品戦略を中心にさまざまな施策を推進してきました。その結果、連結業績においては、売上高5,720億円（前期比11.5%増）、経常利益948億円（同8.3%増）となり、31期連続で増収増益を達成することができました。

今年度以降の成長を支える「仕組みづくり」においても多くの成果を上げています。

出店については、2015年から取り組んできた都市型店舗の出店が一つの転換期を迎えました。都市型店舗は、車での来店が少なく、比較的若いお客様が多い、店頭在庫のスペースが限られるなど、郊外型店舗とは異なる特徴があることから、都市型店舗ならではの売場づくりやオペレーションの仕組み、物流体制の整備を進めています。さらに、都市部・郊外をカバーする店舗ネットワークをもつことの強みを活かして、O2O（Online to Offline/Offline to

Online）戦略も積極的に推進しています。

また、商品については、従来型の商品開発だけでなく、お客様のニーズを深掘した商品を開発できる体制の整備に時間をかけて取り組んできました。今年度は「Nクリックボックス」（カラーボックス）、「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」の4商品がデザイン性やコーディネート性、機能性を評価され、「グッドデザイン賞」を受賞しました。こうした商品を毎年着実に生み出していることは体制整備に取り込んだ結果であると考えています。



国内外での新規出店、高機能商品の投入、 ECサイトの利便性向上に注力

2018年2月期は、都心部で最大の売場面積を有する「ニトリ渋谷公園通り店」や、東武池袋店をはじめとする百貨店への出店、小型店「ニトリEXPRESS」の展開など、都市型店舗の出店を加速させ、国内店舗数は39店舗増加して467店舗になりました。既存店においても売上が見込めるホームファッションの売場面積の拡大など、将来を見据えた店舗改装を積極的に進めました。また、オリジナル商品の拡充を図ることで、ホームファッションストア「デコホーム」の業績も好調に推移しました。

一方、海外については、台湾で2店舗、中国で13店舗を出店しました。これによって、海外店舗数は台湾27店舗、中国24店舗、米国5店舗の合計56店舗、国内・海外の合計店舗数は523店舗となりました。

商品開発では、接触冷感素材を利用した「Nクール」と吸湿発熱素材を利用した「Nウォーム」シリーズの一層の品質向上と品種拡大、安定供給体制の構築に取り組んだ結果、前期を大きく上回る販売実績を上げました。また、季節感を演出するコーディネート商品シリーズの販売も好調に推移しました。家具では、引き続き自社開発のベッドマットレス「Nスリープ」が好調に売上を牽引したほか、

耐摩耗性に優れた合成皮革「N-Shield」を使用したソファの販売も好調に推移しました。

通販事業では、ECサイト「ニトリネット」のリニューアルや、「手ぶらdeショッピング」機能の追加をはじめとする「ニトリアプリ」の利便性向上に取り組み、売上高は前期

比35%増の305億円に成長しました。

物流については、大阪物流センターや西日本通販センターにおいて、コンテナ積み下ろし作業支援装置「EL-De/VAN（エルデバン）」を稼働させるなど、大幅な生産性向上と作業負担の軽減を実現しています。

「お、ねだん以上。」の
価値を創造し続けるために、
バリューチェーンの
さらなる進化を目指します。

中長期ビジョンの達成に向け 3つの重要課題に取り組む

ニトリグループは、現在、「2022年 1,000店舗、売上高1兆円」「2032年 3,000店舗、売上高3兆円」の達成に向けて、新たな中長期経営計画を推進しています。

その実現のために2022年までに実行すべき課題として、(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の3つを設定しました。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くことで、グローバル企業としての経営基盤を確立するとともに、中

2018年度重点課題

- 1 グループ成長軌道の確立と新たな挑戦
 - ①国内ニトリ事業の収益モデルの改革
 - ②成長事業への集中投資
 - ③新たな市場の開拓

- 2 お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供
 - ①ニトリのコーディネーションの確立（暮らしの豊かさの探求）
 - ②商品・品揃え・フォーマット改革
 - ③消費行動の変化への対応

- 3 グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革
 - ①仕組み・システムの改革（標準化・単純化・差別化）
 - ②人材育成・組織力の強化
 - ③グローバル商品供給体制の構築
 - ④品質管理のグローバル化
 - ⑤リスクマネジメント体制の構築
 - ⑥企業文化の醸成

社長メッセージ

長期的な企業価値の向上を目指しています。なお、2019年2月期の連結業績は、売上高6,140億円(前期比7.3%増)、経常利益1,000億円(同5.4%増)を見込んでいます。

新たなブランドの確立と海外事業の拡大

グループ成長軌道の確立と新たな挑戦の一環として、新ブランドの構築に注力しています。具体的には、店舗デザインやロゴを一新するなど、既存のニトリ店舗との差別化を図った「デコホーム トレッサ横浜店」を2018年3月にオープンしました。「デコホーム」については、ニトリとは別の独立した店舗フォーマットとして、一人暮らしの女性をイメージしたインテリア雑貨を充実させ、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。このように両ブランドの差別化・補完関係を明確化し、同じショッピングセンター内に共存できる業態とすることで、国内での出店余地を拡大し、さらなる多店舗化を実現していきます。

一方、海外事業においては、主に中国での事業拡大に注力しています。2019年2月期は、14店舗の新規出店を計画していますが、同時に中国各地への商品集荷・供給体制の構築や、ローコストオペレーションの仕組みづくり、事業管理体制の強化などの基盤整備を進めていきます。中国事業については、中長期ビジョン達成に欠かせない最大の成長エンジンと位置付けており、今後も店舗展開を進め、現地の人々の住まいの豊かさに貢献していきます。

コーディネート提案の強化

お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供としては、引き続き品質・機能に優れた商品をリーズナブルな価格で提供するのはもちろん、ニトリのもう一つの強みであるコーディネート商品の開発をより一層強



デコホーム トレッサ横浜店



化していきます。異なるブランドの商品でも、色とスタイルでつながる商品開発ができる仕組みを採り入れ、コーディネート商品の構成比を60%に引き上げ、トータルコーディネートの魅力をより多くのお客様に提案していきます。

環境変化に対応した事業基盤の構築・改革

グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革としては、事業環境や外部環境の変化に対応した事業基盤の構築・改革を継続的に進めていきます。具体的には、事業のグローバル化やビジネス領域の拡大に対応した生産体制の強化や、物流網の再構築、新基幹システムの構築などに取り組んでいます。

この一環として、2018年10月に商品開発をグローバルな視点で統括する「グローバル商品本部」を発足させました。ニトリは、日本、台湾、中国、米国にそれぞれ商品部を置き、各市場のお客様のニーズに合わせた商品を企画・開発しています。これまでも各国の商品部による定期的なミーティングを開催し、一部の商品では原材料の共通化に取り組んできました。さらに今回は世界の開発部門に横串を通す新組織を設け、情報・ノウハウのタイムリーな共有と機動的な連携を図ります。例えば、初期段階からグローバルで連携して企画を進め、原材料だけでなく部品や部材までを共通化することで、開発の効率化や生産コスト低減、在庫の最適化などのメリットを追求していきます。

また、近年のeコマース(EC)の普及やお客様の購買行動の変化に的確に対応していくために、ニトリでは「O2Oプロジェクト」を発足させ、店舗とECの垣根を越えた新サービスの開発や、デジタルマーケティングの積極的な導入などに取り組んでいます。ECと顧客層が共通する都心店舗などを中心に先進的なサービスを積極的に導入していくほか、メンバーズカードのデジタル化、オンライン・オフライン広告の最適化などに注力しています。

ESGの視点に立った取り組みを強化し 広く社会への貢献を果たす

ニトリグループは、2017年12月、創業50周年の節目を迎えました。「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)のもと、当社は業界慣行や過去の成

功体験にとらわれない新たなビジネスに挑戦し、持続的な成長を果たしてきました。そして、これからも常に進化・成長し続ける企業であるために、創業以来受け継いできた「現状否定」の文化を発揮してさらなる企業改革に挑み続けます。

ニトリでは、この改革を加速させていくために、各部門の幹部クラスが、毎月1回全社的な事業戦略について議論する「中長期会議」や、若手を選抜してグループの将来あるべき姿を議論してもらう「未来会議」を開催しています。これらの活動を通じて、社員の意見や発想を積極的に汲みあげるとともに、社員一人ひとりが現状に満足することなく、中長期的視点から改革に挑む、ニトリの「現状否定」



中長期会議

の文化をより一層強化していきます。

さらにニトリグループが真のグローバル企業として持続的成長を果たしていくためには、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点に立った経営が不可欠なのはいうまでもありません。当社では、これまでも商品開発、生産、物流、店舗といったサプライチェーン全体において経済価値と環境価値の両立を追求してきました。また、商品開発から独立した組織を設け、企画・開発の段階から安全性を厳しくチェックするなど、製品安全の徹底を図っています。

さらに、事業拠点を置く国や、地域、人々とともに歩む企業であるべきだと考えています。事業を通じた貢献に加え、文化・教育・福祉・地域づくりなどの活動にも、積極的に支援をしています。世界に広がるお取引先様に対し

創業以来、受け継いできた
「現状否定」の文化を発揮し、
さらなる企業改革に
挑み続けます。

ては、「ニトリグループ公正取引宣言」を共有し、対等なパートナーとしての協力関係を構築しています。ガバナンス面でも、取締役会などの場で社外取締役の方々からさまざまなご意見、ご指摘をいただき、経営の健全性・透明性の確保に注力しています。

ニトリグループは、今後も中長期ビジョンの達成に向けた成長戦略を着実に遂行するとともに、ESGの視点に立った取り組みを一層強化していきます。そして、より多くのお客様に「住まいの豊かさを提供する。」ことによって広く社会への貢献を果たしてまいります。ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

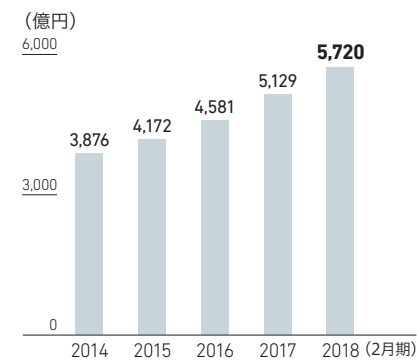


未来会議

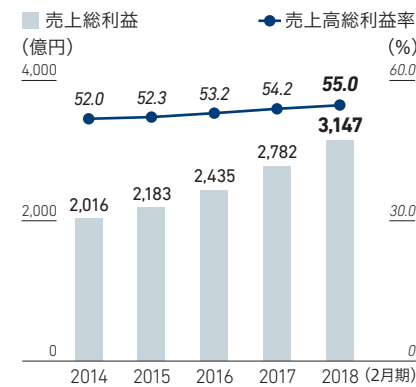
財務・非財務ハイライト

財務情報

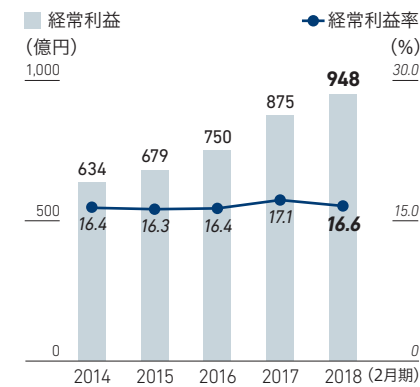
売上高



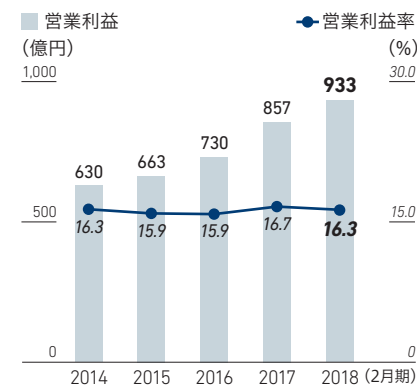
売上総利益／売上高総利益率



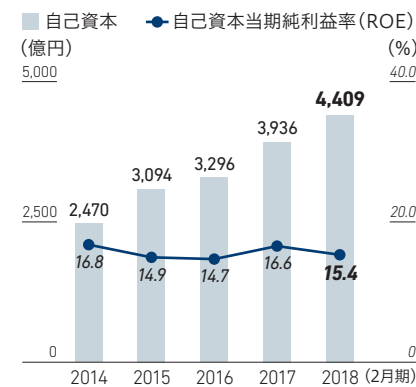
経常利益／経常利益率



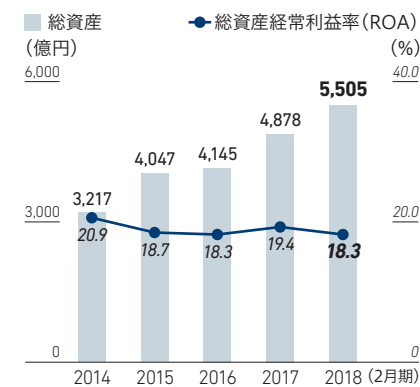
営業利益／営業利益率



自己資本／自己資本当期純利益率 (ROE)

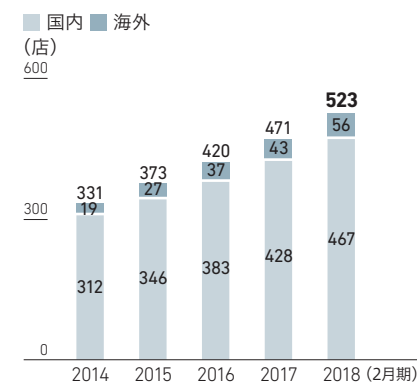


総資産／総資産経常利益率 (ROA)

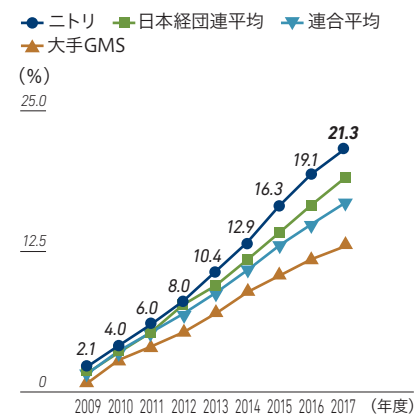


非財務情報

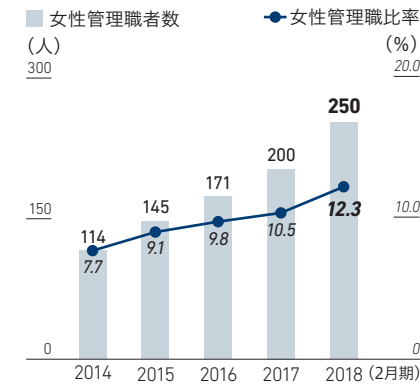
店舗数



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、
さらに、ニトリのビジネスを強くする。

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の進化を目指し、新たな挑戦を始めています。現状を否定し、今後もニトリはイノベーションを生み出し続けていきます。



来店しやすく 買い物しやすい 店舗づくりへ



店舗は、地域のお客様とニトリをつなぐ重要な接点です。お客様に買い物の楽しさを実感していただけるよう、見やすく、買い物のしやすい売場づくりや接客レベルの向上に取り組んでいます。立地条件や地域特性に合わせた新たな店舗フォーマットによる出店を進めることで、より多くのお客様がコーディネートを楽しんでいただける空間を提供していきます。

店舗運営部 ゼネラルマネジャー 大貫 圭吾



すべての店舗で魅力ある売場づくりと お客様への提案力強化に注力

商品の魅力を十分にお客様に伝えていくために、個々の商品の陳列方法はもちろん、売場全体の見え方や各売場のレイアウト、通路の幅など、見やすく、買いやすい売場づくりを追求しています。

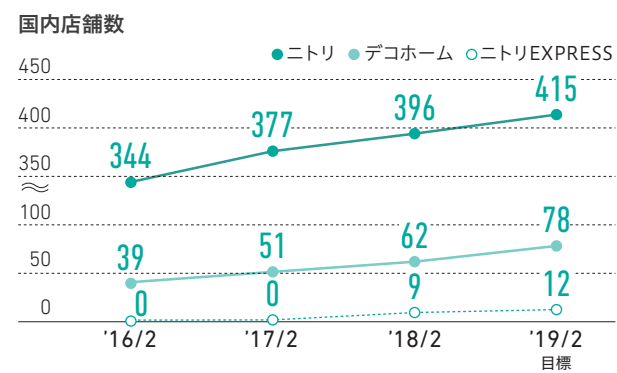
ニトリの商品は、デザインや色合いが統一され、お客様が簡単にコーディネートできるように企画されているのが特長。各売場には家具やファブリック、生活用品をトータルコーディネートした展示コーナーを配置し、さまざまなカテゴリーの商品の組み合わせ事例をわかりやすく紹介しています。また、コーディネートに関する社内コンテストを実施するなど、お客様への提案力強化にも力を入れています。



ニトリ渋谷公園通り店

新たな店舗フォーマットによる出店で、 全国のあらゆるお客様に豊かさを提供

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、ニトリでは、商圏人口10万人以下の地域へも出店を進めています。また、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」を積極展開しています。これらを通じて、お客様の来店頻度を高めるとともに、各店舗において品揃えの強化を図り、収益力のさらなる向上を目指しています。

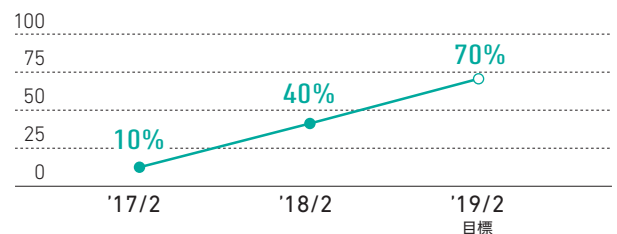


デコホーム事業部
マネージャー
小林 克成

デコホームオリジナルブランドを 強化し、ニトリとの差別化を図る

「一番近くのホームファッション・ストア」として、購買頻度の高い生活必需品を中心とした品揃えで各地のショッピングセンターなどへの出店

デコホームのオリジナル商品比率(アイテム数)



を進めるデコホームは、2018年11月20日時点で全国74店舗を展開しています。デコホーム事業では、主な顧客層である独身女性向けオリジナル商品の開発に注力するとともに、店舗デザインやストアオペレーションの面でも新たな試みを推進しています。ニトリとは異なる新たな店舗フォーマットを確立することで、同一商圏においても両フォーマットが共存できる体制の構築を目指しています。



デコホーム トレッサ横浜店

国内店舗展開

2018年11月20日時点

495店舗

ニトリ

大型家具からインテリア用品、家庭用品まで、快適で豊かな暮らしを実現する多彩な商品を提供。「ニトリカラー」を軸にしたコーディネート提案にも注力しています。

409店舗

DECO HOME

「毎日でも立ち寄れる店」をコンセプトに、主に首都圏で展開している小型店舗。生活必需品をはじめ、人気の高いベーシックアイテムをラインアップしています。

74店舗

ニトリ EXPRESS

ホームファッションをラインアップの中心に据えた新しい店舗フォーマット。小型店舗でありながら、大型家具やオーダーカーテンの注文にも対応しています。

12店舗



グローバル事業の モデルづくりを 目指す

China 33店舗
Japan 495店舗
Taiwan 30店舗
USA 5店舗

2018年11月20日時点



第2期30年計画の通過点として、2022年に「1,000店舗、売上高1兆円」の達成を目指しており、海外店舗の拡大に注力しています。日本で培ったニトリの強みを活かして、中国、台湾、米国で出店を進めています。特に中国では、生産拠点の開拓や物流拠点の新設など、商品供給体制を強化しています。また、将来の多店舗化へ向けて、教育体系や情報システムの構築にもグループを挙げて取り組んでいます。

副社長執行役員 松元 史明

China 巨大市場の トップブランドへ

家具、ホームファッションの総合力を強みに 中国全土へ展開

海外事業における成長の柱として、ニトリが最も注力している市場が中国です。中国には、家具やインテリア、雑貨などをトータルにラインアップした店舗は少なく、ニトリが強みとする「ホームファッション」という業態が未成熟なことから、大きなチャンスが広がっています。2014年10月に中国での初の店舗として「武漢群星城店」を出店して以来、ショッピングモールのテナントを中心に「NITORI」ブランドによる店舗展開を中国全土に拡大してきました。2018年2月期には、中国市場での旗艦店と位置づける「上海徐家匯店」(2017年7月オープン)をはじめ、13店舗を各地に新規出店。中国国内の店舗数は33店舗(2018年11月20日時点)

中国事業における戦略



※DC(Distribution Center)=物流センター

となりました。2018年2月期における中国事業の売上高も前期比176%となり、業績も順調に推移しています。

2019年2月期は、新エリアとなる天津、深圳、成都などに店出しましたが、高速出店に伴う課題も見えてきたため、事業体力のさらなる強化に取り組んでいます。また、2018年10月には、太倉でニトリグループ最大の約4万坪の敷地面積を有する「太倉物流センター」を新設しました。この大規模物流センター(DC)※を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、グローバルでの事業成長を加速しています。



USA ライフスタイルストア カテゴリー・キラーへ

ミレニアル世代・中間所得層をターゲットに 顧客基盤を確立

米国では2013年に「AKI-HOME」ブランドで初出店して以来、家具とホームファッションをカバーする「ライフスタイルストア」のフォーマットをロサンゼルス地域に集中的に出店。現地での認知度を高めてきました。他の国・地域と同様、米国市場においても主要ターゲットは2000年代に成人になったミレニアル世代の中間所得層に置き、中～高価格帯の品揃えを拡充。コーディネートしやすい商品の拡大や、体格や生活文化の違いに合わせた独自の商品開発・調達にも注力しています。

世界最大の消費地である米国は最も競争の厳しい市場でもあり、ここで成長することが世界で通用するビジネスモデルの確立につながります。今後も同市場においてさまざまな実験を繰り返しながら、真のグローバル企業への進化に向けた体制を構築していきます。

Taiwan 認知拡大と 多店舗化実験で さらなる成長へ

「ニトリの魅力」が広く浸透し、単年度黒字化を達成

ニトリは、2007年に当社初の海外店舗を台湾に出店しました。日系企業としては後発でしたが、台北など主要都市への積極出店とともに、現地ニーズや地域特性に合わせた独自の商品開発・調達に注力してきました。その結果、「低価格で高品質」というニトリの魅力が広く浸透し、台湾での出店数は30店舗、2013年2月期からは単年度での黒字化を達成しています。

既存店舗も、積極的なテレビCMの活用やネット販売などによって、いずれも入店客数・売上が順調に推移。今後は、商圈設定を見極めながら50店舗にまで拡大することを目指しています。また、今後の他国への展開において、主要都市に人口が密集しているこの台湾市場での出店戦略を活かしていく計画です。



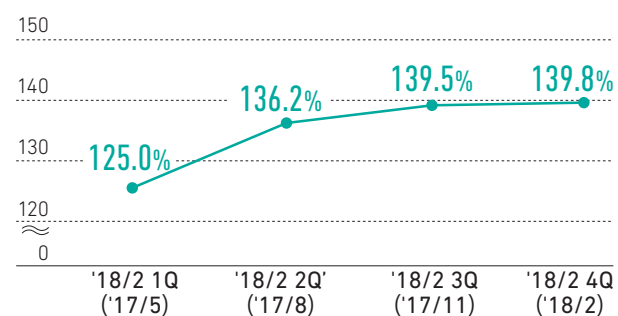
リアルとネットの融合で、さらに便利なニトリへ

ニトリのECサイト「ニトリネット」は、全国店舗との連携や物流サービス体制、豊富なオリジナル商品といった当社の強みを活かし、近年、着実に売上を拡大しています。O2Oプロジェクトでは、ニトリのリアル店舗とECとの連携強化やデジタルマーケティングの推進などを通じて、より便利で快適な新サービスの創出に挑み、顧客満足の向上と持続的な売上拡大を目指します。

リアル店舗とECとのシナジー効果で顧客満足向上と売上拡大を目指す

国内の個人消費が伸び悩むなかで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でも、大手EC企業や流通系企業、メーカーなどさまざまな企業がEC事業に参入し、競争が激化しています。こうしたなかでニトリは、商品企画から製造、物流、販売までを一貫して行う「製造物流小売業」としての強みを活かしたECサイト「ニトリネット」を展開し、店舗売上の伸び率を上回るペースで売上を拡大しています。

通販事業の純売上高前年同期比



その強みの一つが商品力です。ニトリネットは「Nウォーム」「Nクール」などの高機能商品をはじめ、ニトリ以外では購入でき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のも大きなアドバンテージです。特に家具の場合、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、店舗の事業を通じて質の高いサービスを提供してきた実績と信頼は、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。さらに、最近の調査では「店舗での購入者の2分の1以上が事前にネットで商品を調べている」「ECでの購入者の2分の1以上が事前に店舗で商品を見ている」というデータがあるように、すでに多くのお客様がニトリの店舗とECサイトの双方を柔軟に使い分けています。

O2Oプロジェクトは、こうした店舗とECの高度な連携によって、便利で快適なショッピングをお客様に楽しんでもいただける新サービスの創出に取り組んでいます。事例の一つが、スマートフォン向け「ニトリアプリ」の新機能である「手ぶらdeショッピング」です。これは、店舗で購入したい商品のバーコードをスマホで読み取ると買い物リストが作成されるサービスです。リ

ストはECと連動しており、そのままネットで購入するか、店内で精算して配送を手配するかを選択でき、お客様にとっては、ショッピング中に商品をもち歩く必要がなく、迅速に配送の手続きができるメリットがあります。一方、店舗側にとっても店頭の商品を補充する作業が少なくなるなどオペレーションの省力化につながります。また、ショールーミングでご来店いただくお客様も、ECサイトでの購入手続きが簡単にできるようになります。「手ぶらdeショッピング」は2017年5月に「新宿タカシマヤタイムズスクエア店」で試験導入したの続き、2018年6月から渋谷公園通り店で本格導入しました。導入以来、お客様はもちろん業界でも高く評価されており、第3回の「リテールプロモーションアワード」を受賞しました。

今後の施策としては、ネット空間のメリットを活かし、「ニトリネット」の商品ラインアップを、EC限定商品の開発も含め一層充実させていく計画です。さらに、ECで得られた詳しい

売れ筋情報・顧客情報などを分析して、お客様のニーズをより正確に反映させた品揃えや売り場づくりを行うことにより、リアル店舗での売上拡大と在庫最適化を目指します。

2019年8月には、ECサイトの機能を強化し、より便利で快適なネットショッピングが可能になります。例えばAR(オーグメンテッド・リアリティ)技術を活用して、自宅でその家具を置いたとき、どんな感じになるかヴァーチャルに試せるようになるなど、革新的な新サービスの実現に挑戦し続けます。

「手ぶらdeショッピング」のイメージ



オン+オフライン広告の最適化を図り新規顧客の開拓とリピート需要を創出

一方、社会のデジタル化に対応した広告プロモーション戦略を立案・実行していくこともO2Oプロジェクトの重要な役割です。特定の分野に興味をもつ人に効果的にアピールできるWEB広告と、幅広い人々に情報を伝達できるテレビ、新聞などのオフライン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戦略を実現していきます。

また、新規顧客を定着させ、既存顧客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。そのため当社では、ニトリアプリの一層の普及とLINE会員証の発行(今後)により、メンバーズカードのデジタル化を推進しています。それにより、個々のお客様の購買履歴などに応じたone to oneマー

ケティングの拡大を図っていきます。また、SNSフォロワーの拡大にも取り組んでおり、ニトリアプリと合わせてお客様に直接コミュニケーションできるメディアを強化していきます。今後もこうした自社ネットワークによ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長である顧客志向のビジネスを一層強化していきます。

ニトリメンバーズカードのデジタル化



コーディネートと 商品ラインを強化



DAY&Value



&Style



ニトリでは、暮らしを豊かにするさまざまな商品の開発に取り組んでいます。トータルコーディネート提案に注力することで、従来の「お、ねだん以上。」のニトリから、お客様のライフスタイルを提案するニトリへ変革していきます。また、価格帯別のブランドの展開や商品ラインアップの強化によって、さらなる顧客層の拡大を目指しています。

上席執行役員 グローバル商品本部 グローバルコーディネート商品企画担当 兼
商品部 コーディネート商品企画マネジャー 安孫子 尋美

さまざまな“暮らし”のニーズに応える トータルコーディネート

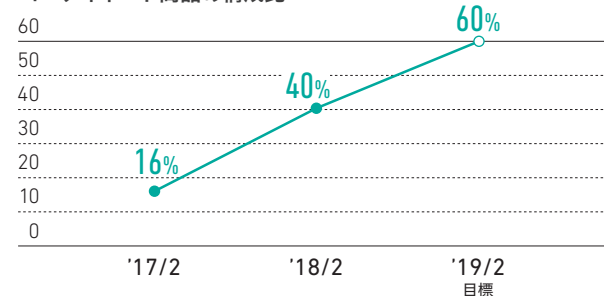
ニトリは、お客様がトータルコーディネートを楽しめる豊かな暮らしの実現を追求しています。住まいのなかにたくさんの物が揃っていても、それらを組み合わせた時にコーディネートされていなければ、その空間はチグハグな印象になり、統一感がなくなってしまいます。そこでニトリは、より豊かで快適な暮らしを提案していくために、適正な品質の商品を低価格で提供する「お、ねだん以上。」の商品だけでなく、住まい全体の“調和”によって暮らし方を提案するトータルコーディネートにも力を入れています。

シンプルなデザインの商品や素材感のある商品など多彩な商品も取り揃えることで、コーディネートを始めただけの方からそうでない方まで、幅広い顧客のニーズに対

応。市場調査から商品企画、製造、販売まで、すべての機能をもつニトリグループの強みを活かして、これらの商品を提供しています。

これからも、お客様の豊かな暮らしの実現に貢献するコーディネート商品の開発をさらに強化し、店舗やさまざまな媒体を通じて生活提案に力を入れていきます。

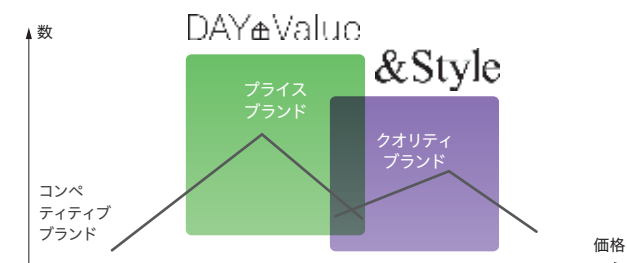
コーディネート商品の構成比



お客様が選びやすい価格帯ブランドを展開

トータルコーディネートを取り組みとして、特に注力しているのが「DAY Value」と「& Style」という2つの価格帯ブランドの商品開発です。低価格を主軸としたプライスブランド「DAY Value」は、住空間のベースをつくりながら、多様なコーディネート気軽に楽しむことを提案。一方の「& Style」は、自分らしさにこだわりをもつお客様にも満足していただける、高性能・高品質なクオリティブランドです。いずれも5つのインテリアスタイルと9色の基本カラー、そしてデザインの組み合わせで、好みに合わせて選んでいただけるよう企画・開発しています。

価格とブランドとの関連性



両ブランドは、商品部のスタッフが米国や欧州など海外の展示会に足を運んでトレンドを確認するなど、徹底的な市場調査に基づいて開発したオリジナル商品です。今後も、より彩りのある暮らしを提案していくために、品揃えのさらなる拡充を進めていきます。

キッズ・ベビー向け商品の企画・開発も強化

ニトリのキッズ・ベビー用品は、ペールトーンを中心とした落ち着いた色合いで統一されており、お子様の部屋だけでなく、リビングなど他の部屋に置いてもコーディネートすることができます。

2018年7月には“こどもと暮らす、楽しくゆたかな空間。”をコンセプトとしたキッズサイト「KodoMONO」を新設しました。同サイトでは、ベビー用品からキッズ用品まで、お客様との豊かな日々をつくっていくためのアイテムやアイデアを紹介。さらに、「よく遊び、よく学ぶ」ための空間づくりに役立つアイテムの活用術なども提案しています。



Nクール



Nウォーム

毎シーズン進化する高性能商品

ニトリの高性能シリーズ商品は、原材料にまで遡るバーティカルマーチャングダイジングによって、シーズンごとに進化を続けています。品質や機能が向上し、「お、ねだん以上。」の商品をお客様に提供しています。

例えば、肌が触れた部分から生地へ多くの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」シリーズにおいては、最新の2018年商品では原材料を見直し、「冷感力」がアップ。さらに冷たさが持続する商品も開発しました。また、秋冬向け寝具「Nウォーム」シリーズは、身体から発散

される水分を吸収して熱に変える吸湿発熱素材により“暖かく、サラサラ・快適”を実現した商品ですが、2018年商品では吸湿発熱わたのボリュームを増やすことで、価格据え置きのまま機能性をより高めています。

お客様の暮らしをより豊かにするニトリの高性能商品は、広く社会から評価を受けています。2018年10月には、4つの商品がグッドデザイン賞を受賞。これにより、同賞の受賞は6年連続となりました。今後お客様の不便を解決できる、機能性の高い商品を開発し、より安くお届けしていきます。

WEB参照 「グッドデザイン賞受賞商品」 <https://www.nitorihd.co.jp/news/>

グローバル 生産体制を強化



2032年までの第2期30年計画を見据え、生産体制の強化に取り組んでいます。ハノイ工場の増産体制の確立やバリア・ブンタウ工場の新設とともに、従業員の教育にも力を入れています。また、原材料まで遡るバーティカルマーチャンドライジングを推し進め、品質を確保しつつ、製造コストの削減を実現しています。

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

徹底したコスト意識で 「お、ねだん以上。」を実現

お客様に低価格で、品質を維持した商品を安定的に提供していくために、ニトリでは独自の調達・製造体制を構築しています。

原材料調達では、お客様が求めている価格から逆算し、品質と機能はもちろんのこと、コスト条件を満たすかを徹底的に調査。海外メーカーとの交渉も自社で行って、世界中から原材料を調達しています。世界各国から調達した原材料を、ニトリの品質基準に合った工場に直送、製品化し、商品の約90%を海外から輸入しています。

商品開発においては、挑戦と革新を繰り返しながらオリジナル商品を次々と生み出しています。既存の概念にとらわれることなく、材料や部品をすべて見直し、一から科学的な検証を繰り返しています。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、アジア各国に事務所等を開設し、生産工場での工程管理から品質検査、ロス率管理を現地でサポートしています。こうした商品品質のための仕組みや安定した生産体制、徹底したコスト意識が「お、ねだん以上。」の実現を可能にするとともに、お客様からの支持の向上につながっています。

グローバルな店舗拡大を見据え、 製造拠点を新設

ニトリでは、グループ内の製造機能の強化を目指して設置したベトナムのハノイ工場で、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、マットレスを中心とした商品を製造しています。

さらに、グローバルな店舗拡大を見据え、ベトナムのバリア・ブンタウに建設した新工場を2017年12月から稼働。ハノイ工場の約2.5倍の敷地面積（12万1,000坪）をもつ工場では、ベッドマットレスを日産約400本生産しており、2018年からはダイニングセットも生産しています。また、カーテンやソファなどに用いる、ファブリック製品生産も行う予定です。カーペットでは、新たにタイネゴロ株式会社をグループ会社とし、ペットボトル再生カーペットを中心に商品開発を進めています。



グローバルな観点での商品開発体制の強化

お客様により良い商品をお届けするためのニトリの「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ことが有効です。

現在、ニトリでは、店舗を出店しているそれぞれの市場で、お客様のニーズに合わせた商品を企画・開発しています。今後はさらに、商品開発もグローバルな観点で進めていきます。その一環として、各国での商品の企画・開発を統括する「グローバル商品本部」を発足。同本部のもとで各国の商品の企画と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、商品開発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。



コスト削減・作業効率化を実現する物流網



ロジスティクスはニトリ独自のビジネスモデルの要の一つであり、自社物流センターの設置や先進物流システムの導入に積極的に取り組んできました。これにより、徹底したコストの削減と効率的・安定的な商品の配送サービスを実現しています。ハード・ソフトの両面からノウハウを進化させることで、モノが流れる工程の最適化を進めています。

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

輸入から国内の配送までカバーする国内最大級の物流網を構築

ニトリは、20フィートコンテナ換算で年間17.5万TEU以上の商品を、海外50もの港から輸入しており、単体企業としては日本最大級の規模です。世界中から集まる膨大な商品や原材料を効率的に輸送するために、ニトリでは中国（太倉）とベトナム（ホーチミン）の2カ所に海外物流センターを整備し、商社などに委託することなく、品質管理や在庫管理、貿易手続きなどの業務を自社で集約。海外拠点で予め店舗ごとに仕分けを行ってから国内へ輸入することで、全国の店舗へ無駄なく迅速に商品を供給しています。

また、国内には、全国主要都市をカバーする、11の物流センター、78の配送センター（営業所）、そして7つの発送センターを設置。全国どこへでも商品を提供できるネットワークを構築しています。

独自の通関システムを構築し物流センターへ商品をスムーズに供給

日用品のほぼ全分野を取り扱っているニトリでは、商品の90%を輸入しています。生産国も多数になり、国ごとに異なる通関条件に合わせるため、輸入に関する申請、許可、承認、契約などの貿易業務には負荷がかかり、その特殊性から専門会社などに委託すると大幅にコストが増大します。そのため、自社で通関システムを構築。すべての業務を実施することで、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。

また、国内外の海運会社に対して、船や航路に関わる交渉ができるため、商品が輸入される国内の港から物流センターを最短ルートで輸送。さらに、生産地から販売拠点まで、物流のロスやタイムラグの削減に取り組んでいます。

自動倉庫型ピッキングシステムをはじめ独自の物流システムを開発

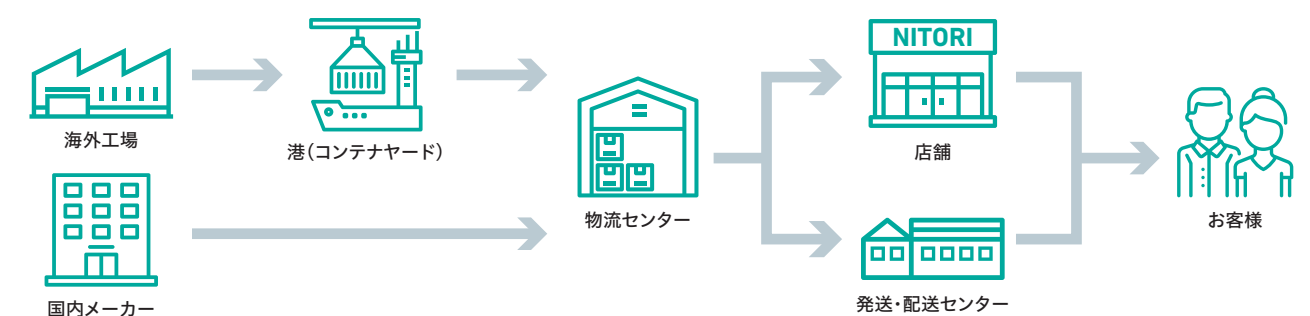
1980年に業界初の自動立体倉庫をいち早く導入して以来、ニトリでは、より効率的で人に優しい労働環境の実現に向けて、各地の物流センターに最新の技術や設備を積極的に投入してきました。

2016年には川崎市の通販発送センターに高密度保管・高速入出庫が可能な自動倉庫型ピッキングシステム

「AutoStore（オートストア）」を導入。その後も、デバンニングアシストマシーン「EL/DeVAN（エルデバン）」や、商品サイズに合わせた段ボールをその場で生成できるボックスオンデマンドなど最新鋭の機器の導入を進めています。

こうした設備投資により、さらなる作業効率向上とコスト削減を行い、グローバルな視点でモノの動きを最適化する仕組みを構築するとともに、現場の労働環境も改善していきます。

物流の全体像



ラストワンマイル配送事業 経験豊富なセールスマンが商品をお客様の元へ

店舗の全国展開に伴い、国内での商品配送に関しても、47都道府県を網羅する日本最大級の物流ネットワークを自社で構築し、その人口カバー率は100%※に及んでいます。

小さな商品から、ソファやベッドのような大型家具まで、年間810万件を超える配送を請け負っています。そのため、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によって効率的に商品を配送しています。

また、家具の配送は、お客様の元に届けるだけでなく、組み立て作業や指定位置への設置、配送後に発生する梱包材の回収まで行っています。こういった一連の作業は、経験豊富で確かな技術をもつセールスマンが担っています。お客様との接点となるセールスマンに対しては、納品技術はもとより、コミュニケーションスキルや専門知識の習得など多岐にわたる教育・研修を協力会社とともに実施。サービスの品質の向上に努めています。

※ 一部離島を除く

「お、ねだん以上。」を多彩に展開



家具・ホームファッション事業で培った強みを活かして、新たな市場の開拓に挑戦しています。法人・リフォーム事業を成長させ、より多くのお客様へ「お、ねだん以上。」の価値を提供していきます。

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

法人事業

商品開発力を活かし、毎年20%成長を実現

家庭向け商品で培った商品開発力やコーディネート提案力を活かして、法人向け商品の開発・提供にも力を注いでいます。法人事業においては、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つの分野でビジネスを展開し、いずれも好調に売り上げを伸ばしています。今後は、家具だけでなく、オフィスや施設に必要なホワイトボードや観葉植物などの商品の提案も強化して、さらに売上を拡大していきます。

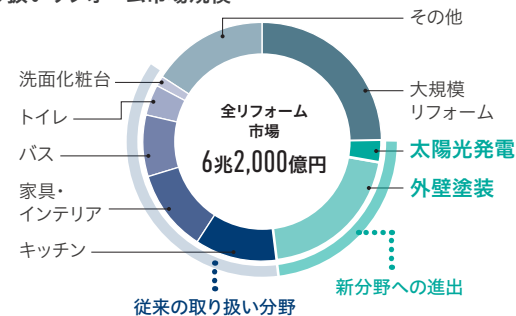
リフォーム事業

パートナーとの連携で市場をさらに開拓

リフォーム事業は、住まいや店舗・施設のトータルコーディネート提案を進化させ、「空間をまるごとつくりかえる事業」としてスタートしました。システムキッチンや洗面化粧台

などの自社開発商品を中心に、提案から施工までを一貫して手がけるトータルリフォームサービスを提供しています。また、設備の取り替えだけでなく、空間全体をコーディネートできる家具や小物を豊富に取り揃えた、ニトリならではの価値提供に取り組んでいます。今後は「ニトリのリフォーム」のさらなる認知度アップに努めるとともに、外壁塗装など新分野にもサービスを広げ、事業の成長につなげていきます。

取り扱いリフォーム市場規模



TOPIC (株)カチタスとの提携

「豊かな暮らしを提供する」両社が理念を共有し、今までにない住まい方の提案へ



2017年4月、ニトリは中古住宅再生事業のパイオニアである(株)カチタスと資本・業務提携契約を締結しました。この提携の目的は、住まいという共通の事業フィールドにおいて両社の保有するノウハウや経営資源を共有・活用していくことにあります。

2018年2月からは共同で家具・インテリアを設置した中古住宅の提供・販売を開始しました。これからも両社が理念を共有し、お客様・お取引先も含めて、すべての人にとってより良い関係を模索し続けていきます。

カチタスについて

企業理念
安くて良いものを提供することで人々の暮らしを豊かにする

ビジネスモデル
中古住宅の目利きならではのリフォーム企画力でリノベーションした清潔・快適な物件をリーズナブルな価格で提供

顧客層
賃貸住宅から戸建てへの引っ越しを考えているご家族

CHAPTER 3 価値創造の基盤

将来の価値創造を支える人財など
経営基盤の強化を通じて、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財の強化に注力。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継続的に取り組んでいます。

社会に貢献できる人財の育成

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。

教育体系・制度

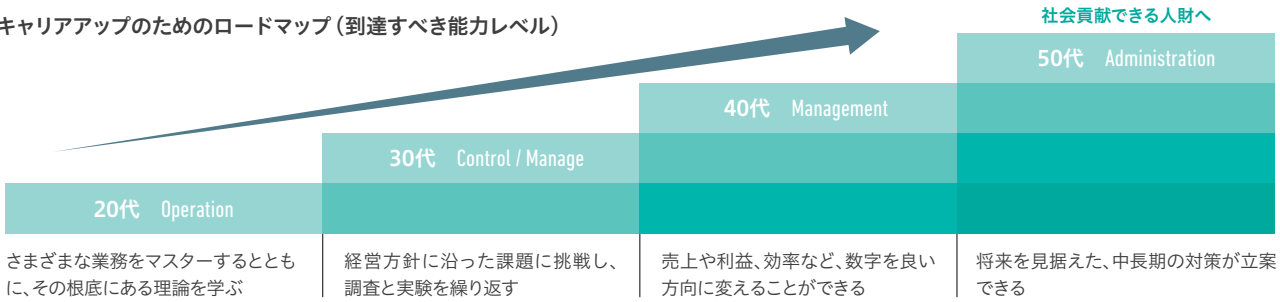
ニトリグループの教育体系「ニトリ大学」

「ニトリ大学」とは、ニトリグループ社内では実施している教育全体の総称です。多角的な教育の機会を提供することで、グローバルに活躍できる技術を身につけたスペシャリストを育成しています。

また、すべての社員が年2回、「キャリアプラン」を作成。80歳になったとき、どんな人間になっていたか「生涯目

標」を立てるとともに、目標の達成に何が必要かを考え次の行動につなげていく機会を設けています。

こうした仕組みを活用し、さまざまな業務を経験することを通して、社員それぞれに“生きがい”を探してもらいたいと考えています。積み重ねた経験と知識を、会社のためだけでなく“人のため世のため”に還元していける人財を一人でも多く育てることで、豊かな暮らしの実現に貢献していきます。



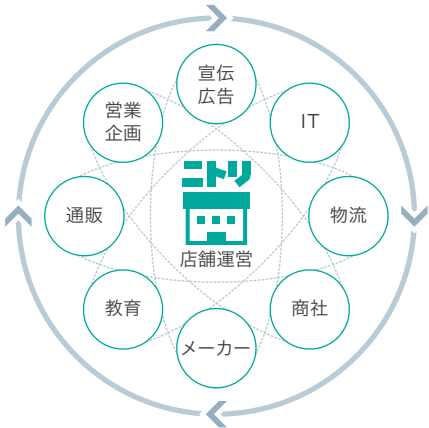
真のスペシャリストを育成する3つの教育制度

真のスペシャリストを育成するために、「配転教育」「知識教育」「自己育成」の3つの教育制度を設け、未来を担う人財の育成に力を注いでいます。

1 配転教育

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

ニトリは、幅広い事業を展開しています。そのなかで、社員は2～3年ごとに配置転換（配転）し、さまざまな職場や職種を経験することで、自分が最も真価を発揮できるフィールドを見つけます。



2 知識教育

キャリアに応じた研修システムを整備

若手から幹部までの社員をカバーする研修システムを構築。チェーンストア理論やビジネススキルなどの基礎知識を学ぶ研修から、マネジメント力を養成する研修まで、キャリアに応じて多様なプログラムを実施しています。

3 自己育成

社員の志向やニーズに応える自己育成ツールを用意

eラーニングや通信講座など、社員個々の志向やニーズに応えるさまざまな自己育成ツールを用意しています。

(P.36「自己育成支援制度」参照)



キャリアアップを支援する研修・セミナー

階層別研修

若手社員向けに実施する期別研修をはじめ、職位に応じて実施する研修(店長認定研修など)、主にマネジメントを行うマネジャーへ実施する選抜研修(中堅管理者研修など)を実施しています。



階層別研修

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も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。現地で研修成果の発表などを行います。

カリキュラムは入門コースから上級コースまで、それぞれのステージに合わせて用意しており、毎年1,000名以上が参加しています。セミナーを通じて、参加者はニトリの目指すロマンと将来

のビジョンを再確認し、各部署における業務改革に活かしています。



アメリカセミナー

グローバル人財育成プログラム

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財を育成する「グローバルトレーニーコース」「グローバルリーダーコース」を整備しています。これらの制度は公募形式としており、希望を募り対象者を選抜。選抜者は、本部勤務や海外勤務の実務経験を通じ、今後のキャリアをより明確にしていきます。



現地配属前研修

グローバル人財育成プログラムの内容

	グローバルトレーニー	グローバルリーダー
目的	今後の社会・経済・市場の変化に柔軟に対応し、成長ドライバーであるグローバル事業を推進するために、国内外で活躍するスペシャリスト人財を発掘・確保・育成し、ニトリグループのロマンとビジョンの実現を目指す	近未来の幹部候補として必須要件となる「海外勤務経験」を前提に、計画的な本部内配転で中長期的に必要な語学・スキル・経験を得る
応募資格	入社歴満2年以上の社員	社内職位試験合格者以上
語学要件	英語・中国語のいずれか、または両方が「仕事で使える会話レベル以上」であること	応募時は不問。ただし本部配転期間中に、英語または中国語において「日常生活で使える会話レベル」に到達すること

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支援制度を用意しています。

社内ツール

eラーニング	インターネットを使った自己育成ツール。実際の業務に役立つ講座が数多く開講されており、スキルアップに必要な知識や理論を自分のペースに合わせて、場所や時間にとらわれず受講できます。
ニトリカラーコーディネートスクール (NCCS)	ニトリの業務に必須のインテリアコーディネートに関する知識を学ぶ講座。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。 
ニトリワールドサークル (NWC)	職場の問題・課題を自分自身および職場の仲間とともに初歩の統計手法を活用し、チームワークで解決していく活動です。手を挙げれば誰でも参加可能で、地域の予選会で選ば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。 

社外ツール

語学教室	提携した社外の語学スクールの講座を提携割引料金で受講可能です。通学コースに加え、オンラインのコースも開講しています。
社外通信講座	キャリアアップに向けた自己育成をサポートするため、外部の通信講座を割引料金で受講できる制度を導入しています。
教育資格取得一時金制度	会社が指定する資格の取得や検定（インテリアコーディネーターや通関士、建築士など）によって、一時金が支給されます。
教育マイルージ制度	主体的に自己育成を行い、結果を残した社員には「教育マイル」が付与され、マイルがたまると追加教育投資を受けられる制度を導入しています。

社内資格制度

業務に必要な専門知識を習得できるよう、社内資格制度も多数設けています。

主な社内資格制度

- 品質判定士
- 修理工
- システムキッチン担当者資格
- リフォームトータルコーディネーター
- オーダーカーテンアドバイザー

海外での取り組み

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。配転教育を中心とした教育でスペシャリストの育成に注力するとともに、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。日本の本社での研修も行い、グループの価値観や事業に関する姿勢などを共有しています。

WEB参照 「配転教育」 <https://www.nitori.co.jp/recruit/newgraduate/education/>
「人財育成制度」 <https://www.nitori.co.jp/recruit/newgraduate/support/training/>

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じて、多様な人財が能力を発揮し、いきいきと働ける環境づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティの推進

多様な人財の採用

ニトリでは、国籍や年齢、性別に関わりなく、さまざまな人財が活躍しています。近年は、第2期30年計画で掲げた「2032年、3,000店舗」の実現に向けて、外国籍人財の採用を積極的に行っています。

また、優秀な人財を継続的に確保するために、退職者を対象とする再雇用制度「ジョブ・リターン制度」も運用しています。結婚や出産・育児、介護をはじめ、転職、留学などを理由に退職した社員（総合職社員、エリア限定総合職社員）は、退職後15年以内であれば、本制度を利用して復帰することができます。

育児と仕事の両立支援制度の拡充

自身のライフスタイルなどに合わせ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

- 妊娠判明時から利用できる短時間勤務制度
- 日曜・祝日に利用した託児サービスの費用を補助する制度
- 勤務年数に応じて、将来付与予定の有給休暇日数の一部を特別有給休暇として使用できる出産育児支援休暇

健康経営

ニトリは、2016年4月に「健康経営宣言」を制定しました。この宣言に沿って、労働組合やニトリ健康保険組合とともにグループ従業員とその家族の健康維持・増進に取り組んでいます。ニトリ健康保険組合では、定期的な健康診断やアンケートをはじめ、さまざまな活動を実施しています。

健康経営宣言

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

- 歯科健診、インフルエンザ予防接種
- 歯磨きキャンペーン、禁煙治療費補助
- 出産・育児支援BOOK送付
- 健康教室（体成分測定会、腰痛予防改善セミナー、禁煙支援教室、肺年齢測定会）
- 職位別メンタルヘルス研修
- 女性の健康教育
- ウォーキング大会（関東、関西）
- 歩数対抗キャンペーン

TOPICS

「くるみん認定」を初めて取得

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、次世代育成支援対策推進法に基づく「子育てサポート企業」として「くるみん認定※」を初めて受けました。

※ 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2018～ホワイト500～」に認定

2018年2月、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2018～ホワイト500～※」に認定されました。2年連続の受賞となります。

※ 日本健康会議が進める健康増進の取り組みや、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「健康経営優良法人認定制度」に基づくもの。

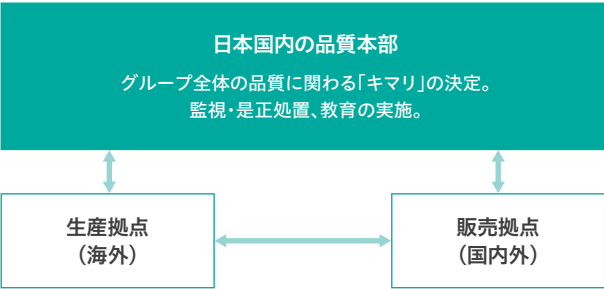


世界と進める製品安全対策／品質強化の追求

「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・厳格化につながります。



品質保証フロー

1 新規工場調査 (QAV1)

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。

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。

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。

5 品質改善会議 (QIM)

「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 (QAV2)

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

ニトリは、「2018年度 製品安全対策優良企業表彰」大企業 小売販売事業者部門で、2016年度に続き2連続で経済産業大臣賞を受賞*しました。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。



表彰式

受賞理由 1 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拡大

従来は1次メーカーに対してのみ要求していた「品質保証マニュアル」への適用を、2次メーカーさらには部品メーカーに対しても適用するよう拡大指導を行っている。これにより製品を構成する部品等の生産途中の品質変化を防止し、製品の安全性を確保している。

受賞理由 2 海外拠点での技術評価会の実施による安全性評価の展開

日本主体で展開してきた技術評価会を、海外拠点(上海、ホーチミン)においても実施することとし、日本からは海外テレビシステムを介して過去トラブル等の事例を直接指導、サポートを行っている。より生産現場に近い拠点での実施により、効率よく現物の安全性等を評価でき、また対策すべき点も正確に早く、製造現場に伝えられる体制を整えている。

受賞理由 3 海外取引先への技術指導および経営指導・品質改善指導の拡大

海外の委託先企業に対して、他社と取引がある企業に対しても、技術指導や経営指導を企業の壁を乗り越えて進めている。経営者に対する研修では、労働環境や社会的責任についても感じてもらうことを目指している。

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

※ 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。

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。

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。例えば、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。また、カーテンでも、ドレープ、レースともに遮熱効果のある生地を増やすことで、冷暖房における温度設定の適正化につながっています。

■ TOPICS

商品開発事例 エコナチュレ™カーテン

ニトリは、帝人グループとともに2012年から新「機能商品」開発プロジェクトを展開しています。商品の企画・開発・販売の面でパートナーシップを構築し、高機能で低価格、かつ環境負荷の低い商品の提供に注力しています。

2018年5月には、新たな商品として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同様、高い遮熱機能で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。



一般的な遮像レースカーテン(写真上)とエコナチュレ(写真下)との採光性比較

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を開発・製造しています。例えば、枝や端材を多く利用できる繊維板(パーティクルボード、MDF)の比率を増やすことで、天然木の使用を極力抑制。ローコストで安定した品質の商品の提供にもつながっています。

また、ベトナムの自社工場では、製造段階で出た端材を家具の補強材などに利用しています。さらに、小さな木屑は乾燥工程で使用するボイラーの燃料とし、1,000～1,500℃の高温で焼却することで、排煙が出ないよう配慮。このほか、家具製造で出た塗料の残りを、機械を洗浄する溶剤として再利用しています。

これらに加え、タイのタイネゴロ(株)の工場では、PETボトル由来の再生ポリエステル綿を使用したカーペットを製造しているほか、PET原料と顔料を直接混ぜ、汚水が発生しない環境にやさしい着色方法を採用しています。

物流での取り組み

商品輸送ルートを効率化し、移動距離を短縮しています。例えば、お客様に商品を発送する際、従来は一旦社内の物流拠点を経由していましたが、中継地点を廃し、製造元から直接お客様宅へ発送できる仕組みを構築しています。

また、商品開発部門と一体となって、ベッド用マットレス、コタツ布団、布団セットなどにおける梱包圧縮技術の改善や、組み立て家具の商品構成比を増やすことによるコンテナ輸送効率の向上によって、物流過程における環境負荷を低減。加えて、家具商品を中心に、梱包緩衝材として使用している発泡スチロールを環境負荷の低い再資源化紙成形品(パルプモールド)に切り替えています。



公正・公平なパートナーシップ

お取引先と公正・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。

ニトリグループ取引先憲章(抜粋)

1. ニトリグループ各社は、全てのお取引先様と共に世界中のお客様に「豊かな暮らし」を提供します。
2. ニトリグループ各社は、全てのお取引先様と共に「世界No.1」を目指します。
3. ニトリグループ各社は、「世界No.1」を目指すためにお取引先様と「真のパートナーシップ」を目指します。
4. ニトリグループ各社は、全てのお取引先様と共に関係する全ての分野で切磋琢磨する「真のパートナーシップ」を作り上げます。
5. ニトリグループ各社は、全てのお取引先様との全ての不公正・不公平・不透明な取引を一切排除する「真のパートナーシップ」を作り上げます。

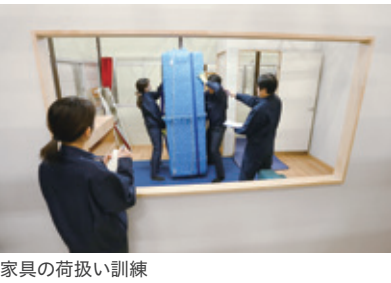
物流協力会社とのパートナーシップ

ニトリグループの物流の現場は、運送会社をはじめ、多くの協力会社によって支えられています。

ホームロジスティクスでは、2015年度から「お取引先向け経営方針説明会」を開催し、今後目指すビジネスとパートナーシップの方向性を説明しています。また、お取引先と共同で家具の荷扱いや納品の訓練を積極的に行い、ともにサービス品質の向上に努めています。

今後も、配送業務に携わるセールスマン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※や治具の導入などの施策を進め、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。



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。

- お取引先との主なコミュニケーション
- ニトリ取引先経営報告会
…国内外のお取引先を対象に年1回実施
前年度の実績・評価とニトリの年間目標・方針を報告
 - ニトリ製品安全・品質大会
…中国、アセアン地域のお取引先を対象に年2回開催
品質実績と経過を説明するとともに、お取引先表彰も実施
 - 各国製品安全・品質会議
…お取引先の実務責任者が参加する会議を毎月実施



お取引先工場でのオープンハウス

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。
私たちを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。2018年度も継続しています。

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）

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

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ています。



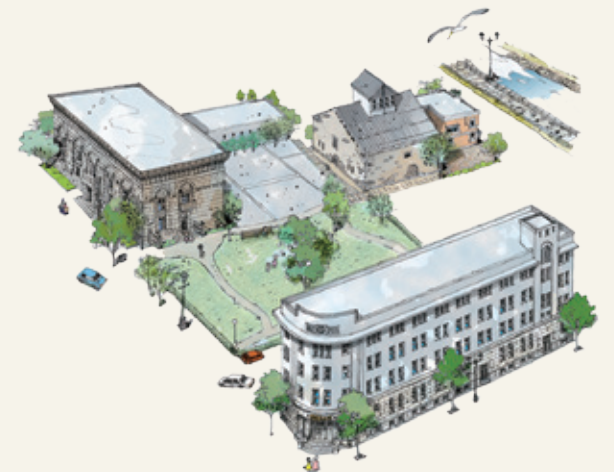
徳仁苑で暮らす子どもたち

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。2018年11月までに、延べ2,000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。



奨学生の卒入団式（2018年3月）

公益財団法人 似鳥文化財団

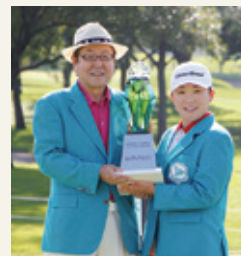
「文化」「芸術」「伝統」の発展・継承を支援し、新しい文化形成の架け橋となるべく、「似鳥文化財団」を2011年4月に設立。公共性や公益性が高く、地域への貢献が期待できる活動への助成を行っています。2017年度には、88の団体へ助成。そのうち植樹に関しては「ふるさと北海道 1,000万本植樹計画」として、2007年からの11年間で累計で約400万本の植樹を実施してきました。



美瑛町での植樹祭（2017年9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。
2018年8月には、9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
（2017年8月）

2018年2月期の主な寄附・協賛活動実績

寄附

- 公益信託経団連自然保護基金
- 日本糖尿病財団
- 特定非営利活動法人SUSU
- 成城学園創立100周年・未来募金
- 夕張市 企業版ふるさと納税など

協賛支援

- 東急Bunkamura
- 第2回目黒シティラン
- 第26回YOSAKOIソーラン祭り
- 丘のまчиびえいヘルシーマラソン2017
- 石狩花火大会2017
- おこっぺ夏まつり
- ゆうぱり夏祭りなど

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。

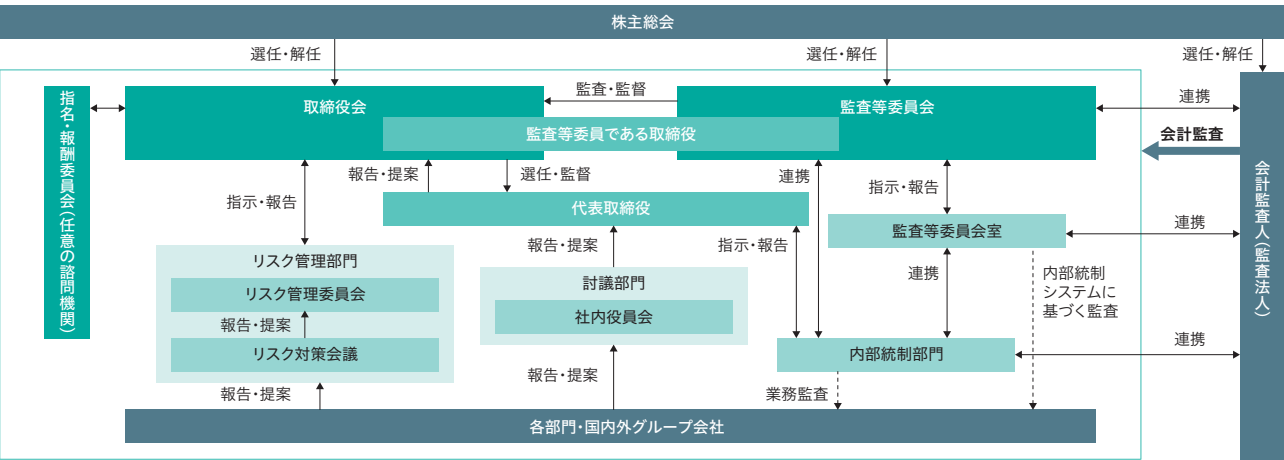
コーポレート・ガバナンス体制の充実に向けて、いかなる経営環境の変化にも迅速に対応できる組織体制を構築し、上場企業として公正かつ透明性をもって経営を行う姿勢を貫き、すべてのステークホルダーに対して適宜、正確な情報開示を行うと同時に、企業の社会的責任および企業倫理の確立に向けた社内体制の整備を進めています。

社外取締役・独立役員の状況

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、同取引所に届け出しています。

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：5年（第46回定時株主総会終結時）
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：5年、監査等委員である取締役在任年数：2年（第46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：2年、監査等委員である取締役在任年数：2年（第46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ていると考えております。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：2年、監査等委員である取締役在任年数：2年（第46回定時株主総会終結時）

コーポレート・ガバナンス体制



WEB参照 「コーポレート・ガバナンス基本方針」 <https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/pdf/GovernanceBasicPolicy.pdf>
「コーポレート・ガバナンス報告書」 <https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/pdf/GovernanceReport.pdf>
「社外取締役の独立性判断基準」 <https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/criteria.html>



取締役



似鳥 昭雄

代表取締役会長 兼 最高経営責任者（CEO）
株式会社ニトリ代表取締役会長
株式会社デコホーム代表取締役社長
株式会社ホームロジスティクス取締役ファウンダー
明応商貿(上海)有限公司董事長
株式会社ニトリファシリティ代表取締役会長
株式会社ニトリパブリック取締役ファウンダー
株式会社ニトリファニチャー取締役
NITORI FURNITURE VIETNAM EPE取締役



白井 俊之

代表取締役社長 兼 最高執行責任者（COO）
株式会社ニトリ代表取締役社長
株式会社ホームロジスティクス代表取締役会長
似鳥(中国)投資有限公司董事長
似鳥(太倉)商貿物流有限公司董事長
株式会社ニトリファシリティ代表取締役社長
株式会社ニトリパブリック代表取締役会長
株式会社ホーム・デコ代表取締役会長
株式会社カチタス社外取締役



池田 匡紀

取締役副社長



須藤 文弘

取締役副社長



武田 政則

常務取締役



安藤 隆春

取締役

独立社外取締役

監査役である取締役



久保 隆男

取締役（監査等委員）（常勤）



竹島 一彦

取締役（監査等委員）

独立社外取締役



鈴木 和宏

取締役（監査等委員）

独立社外取締役



立岡 恒良

取締役（監査等委員）

独立社外取締役

執行役員



松元 史明

副社長執行役員

常務執行役員 風晴 雄一

上席執行役員 安孫子 尋美 東井 芳隆 五十嵐 明生 齊藤 めぐみ 田岡 敬

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 澤江 健治 永井 弘

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。現在、取締役の人数は10名、うち独立社外取締役4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。

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、取締役会の業務執行に対する監督機能（モニタリング機能）の強化を図ることで、経営の健全性を高めるため、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。BCPI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。

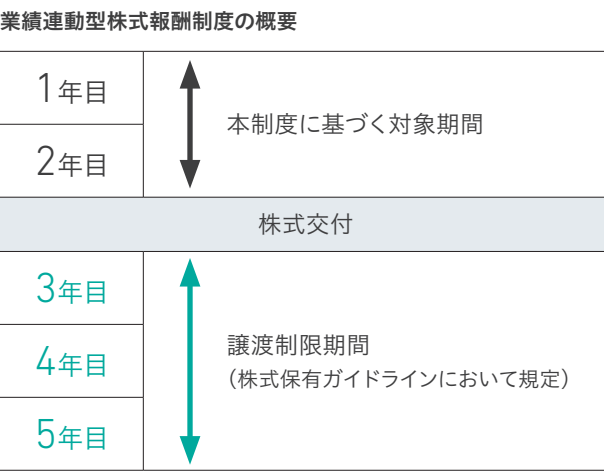
業績連動型株式報酬制度

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ともに、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ています。本制度に基づく対象期間に関して交付を受ける株式については、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。



取締役会の実効性評価

当社取締役会は、当社が定めるコーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、取締役会の実効性について分析と評価を実施しました。

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と評価しました。

一方、2016年度の実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認した結果、「適切な業務執行に関する決定権限の委任推進」および「議案資料等の充実」は、着実に改善が進んでいるものの、「監督機能の向上」および「コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化」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、2017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) 中長期的な企業価値の向上に資する議論の充実
- (2) 監督機能のさらなる強化
- (3) グループ全体のリスク管理体制の強化に資する議論の充実
- (4) ステークホルダーのご意見の意思決定への反映
- (5) 業務執行に関する決定権限の委任の推進
- (6) 審議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図るべきかについて、取締役会評価の方法の改善を含め、今後も議論を重ねていきます。

2017年2月

- 「健康経営優良法人～2017ホワイト500～」に認定

3月

- 新店舗フォーマット「ニトリEXPRESS」の出店開始

4月

- 株式会社カチタスとの業務提携を決定

6月

- 「ニトリ渋谷公園通り店」オープン

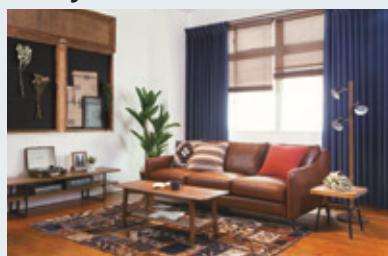


8月

- 第8回「ニトリレディスゴルフトーナメント」開催

9月

- 新ブランド「&Style」誕生



- 小樽芸術村グランドオープン

10月

- 「2017年度グッドデザイン賞」受賞



広々使えて小さくしまえる敷ふとんマットレス

2018年2月

- 「健康経営優良法人～2018ホワイト500～」に認定

3月

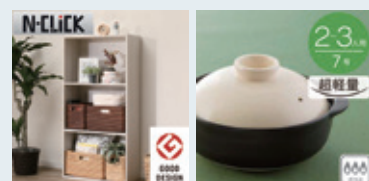
- 「第3回ホワイト企業アワード 企業理念部門」にて受賞
- 「くるみん認定」を取得

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「銀鱈荘」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



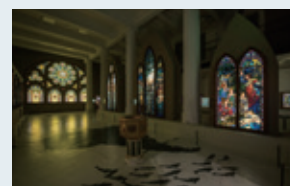
レースカーテン
エコナチュレ

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 ステンドグラスギャラリー」グランドオープン



CHAPTER 4 財務・企業データ

- 50 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および分析
- 56 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
- 60 株式情報・会社情報

主な経営指標等の推移

						(百万円)					(千米ドル)	
	2008年度 (2009年2月期)	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)	2017年度 (2018年2月期)
損益状況												
売上高	¥ 244,053	¥ 286,186	¥ 314,291	¥ 331,016		¥ 348,789	¥ 387,605	¥ 417,285	¥ 458,140	¥ 512,958	¥ 572,060	\$ 5,356,372
売上総利益	125,973	154,275	172,483	183,938		192,616	201,656	218,337	243,543	278,274	314,778	2,947,367
販売費及び一般管理費	92,876	107,818	119,818	125,987		131,066	138,583	152,029	170,503	192,497	221,400	2,073,035
営業利益	33,096	46,456	52,665	57,951		61,550	63,073	66,307	73,039	85,776	93,378	874,331
経常利益	33,969	47,430	53,594	59,151		62,195	63,474	67,929	75,007	87,563	94,860	888,206
親会社株主に帰属する当期純利益	18,353	23,838	30,822	33,548		35,811	38,425	41,450	46,969	59,999	64,219	601,303
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,189	42,757	34,653	43,908		41,989	46,154	52,923	57,343	77,930	76,840	719,482
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,656	△27,444	△26,684	△22,925		△21,937	△ 32,376	△ 43,023	△ 35,899	△ 42,047	△ 82,751	(774,828)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,602	△15,511	△3,577	△16,099		△22,047	△ 10,540	△ 6,654	△ 9,943	△ 6,414	655	6,134
現金及び現金同等物の期末残高	10,318	9,968	14,035	18,410		16,816	21,179	25,713	36,794	66,035	60,923	570,443
減価償却費	5,026	6,308	7,762	8,456		8,227	8,850	8,921	9,398	10,406	11,357	106,339
設備投資	18,721	27,398	26,818	22,348		25,708	30,083	45,033	26,605	42,828	64,172	600,865
財務状況												
総資産	196,607	218,386	246,187	267,153		284,290	321,703	404,793	414,541	487,814	550,507	5,154,562
純資産	114,378	134,164	146,038	174,949		209,764	247,898	310,531	330,968	394,778	441,668	4,135,468
自己資本	114,378	134,025	145,766	174,527		209,125	247,099	309,413	329,695	393,693	440,991	4,129,129
主な経営指標												
売上高総利益率(%)	51.6	53.9	54.9	55.6		55.2	52.0	52.3	53.2	54.2	55.0	55.0
売上高販管費率(%)	38.1	37.7	38.1	38.1		37.6	35.8	36.4	37.2	37.5	38.7	38.7
売上高営業利益率(%)	13.6	16.2	16.8	17.5		17.6	16.3	15.9	15.9	16.7	16.3	16.3
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	17.2	19.2	22.0	20.9		18.7	16.8	14.9	14.7	16.6	15.4	15.4
自己資本比率(%)	58.2	61.4	59.2	65.3		73.6	76.8	76.4	79.5	80.7	80.1	80.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	18.1	22.9	23.1	23.0		22.6	20.9	18.7	18.3	19.4	18.3	18.3
配当性向(連結)(%)	10.6	12.0	11.8	13.1		13.8	14.3	14.6	15.3	15.2	16.0	16.0
株価収益率(PER)(倍)	15.9	16.6	13.6	11.2		10.6	13.3	20.2	19.4	22.7	30.7	30.7
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル)	160.70	208.52	274.44	305.95		325.83	350.27	376.14	425.10	540.93	574.49	5.37
1株当たり純資産額(円、米ドル)	999.79	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	36.88
1株当たり配当金(円、米ドル)	17	25	32.5	40		45	50	55	65	82	92	0.86
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	57,221,748	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496
期末株価(円、米ドル)	5,100	6,910	7,460	6,850		6,890	9,340	7,600	8,260	12,250	17,625	165.02
時価総額(百万円、千米ドル)	291,830	395,402	426,874	391,968		394,257	534,451	869,770	945,303	1,401,933	2,017,067	18,885,465
国内店舗数(店)	182	212	237	258		286	312	346	383	428	467	467
海外店舗数(店)	4	5	7	10		14	19	27	37	43	56	56
純増数(店)	23	31	27	24		32	31	42	47	51	52	52
総売場面積(m ²)	918,096	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	1,928,461
総従業員数(人)	9,013	10,836	12,504	14,358		15,272	16,884	19,092	20,759	22,111	24,816	24,816

(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=106.80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)

経営成績と財務状態のレビューおよび分析

事業環境

2018年2月期におけるわが国経済は、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、地政学的リスク、中国をはじめとするアジア新興国等の経済動向や欧米の政策動向による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しては、パーティカルマーチャンダイジングを継続して推進し、原材料の集約化による原価低減と品質向上に取り組むほか、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、コーディネート提案に注力し、さまざま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「DAY Value」に加え、本物の素材感やデザイン性と高い品質にこだわり“ワンランクアップ”を意識した新たなライフスタイルを提案するクオリティブランド「& Style」の商品展開を開始し、客層拡大に努めています。

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」およ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りました。また、季節ごとにお部屋の模様替えを提案する商品企画「PARADISE」「Seaside Villa」「WINTER HOLIDAY」「WEEKEND TRIP」の各シリーズは、いずれも高いデザイン性とコーディネート提案がお客様に支持されて好調に推移しました。

家具では、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」が継続して好調に売上を牽引したほか、引っ掻きに強く耐摩耗性に優れた合成皮革「N-Shield」を使用したソファの販売も好調に推移しました。

② EC事業

SNSの発信をはじめとしたデジタルコミュニケーションの活用や、スマートフォンアプリ「手ぶらdeショッピング」の導入等により店舗とECのシームレス化の推進を行っております。

また、ニトリネットにおける売上も好調に推移しています。

③ 物流

発送配達費の高騰などにより物流コストが上昇傾向にある中、人材不足やEコマース市場拡大による物流需要の増加に対応する取り組みの一環として、自動倉庫型ピッキングシステム「Auto Store(オートストア)」を導入しているほか、コンテナ内の商品の積み下ろし作業負担を軽減するデバンニングアシストマシーン「EL-De/VAN(エルデバン)」を村田機械株式会社と共同開発し導入しました。

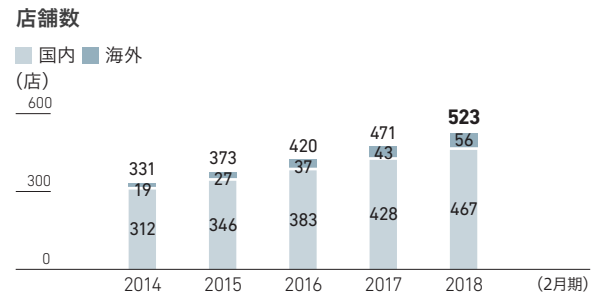
また、日本ロジスティクスシステム協会主催の全日本物流改善事例大会2017において、積み下ろし作業と車両運転の作業を分離することで車両不足の解消とドライバーの拘束時間の削減を実現した「スワップボディコンテナ」の導入効果が評価され「物流合理化努力賞」を受賞しました。これらの取り組みにより作業効率と労働安全衛生を向上させ、物流機能の強化を図っています。

④ 出店

国内の出店状況については、都心部最大級の売場面積を展開する渋谷公園通り店の出店や、東武池袋店をはじめとする百貨店への出店、新小型店フォーマット「ニトリEXPRESS」の出店など積極的に出店した結果、店舗数は39店舗増加し467店舗となりました。オリジナル商品の開発が進む小商圏フォーマット「デコホーム」では、順調に売上を伸ばすとともにローコストオペレーションの運営を徹底し、業績も好調に推移しています。

海外の出店状況につきましては、台湾で出店2店舗、

閉店2店舗、中国で13店舗を出店した結果、店舗数は台湾27店舗、米国5店舗、中国24店舗と合わせて56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523店舗となりました。



⑤ 中国事業

2017年7月に上海3号店となる上海徐家匯店を中国における旗艦店として出店したほか、華北、華南及び西南地区への進出も果たし、安定した商品供給制を構築すべく物流センターの開設も順次進めています。加速する出店と事業拡大に備え、貿易輸出入ライセンス取得による直輸入体制を構築し、輸入コスト削減も実現しています。

⑥ その他の取り組み

2017年4月に安価で良質な住宅の供給による「住まい方」変革を理念に掲げるリノベーション住宅販売の株式会社カチタスと資本業務提携を行いました。これにより、人材やその他の経営資源を共用することによる相乗効果を上げ、商品販売チャネルの拡大とリフォーム事業における新たな価値の創造を図っていきます。

CSRに関する取り組みとしては、北海道のさらなる観光発展に寄与するため、「小樽芸術村」に「旧三井銀行小樽支店」及び「似鳥美術館」を公開し、本施設をグランドオープンしました。国内外の多くの方々が優れた文化・芸術に触れ、情操を育み、感動を共有できる場所にしてまいります。

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、5,589億6百万円(前期比11.4%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、131億53百万円(前期比15.7%増)となりました。

以上の結果、当社グループ(当社および連結子会社)は2018年2月期において、売上高は5,720億60百万円(前期比11.5%増)、営業利益は933億78百万円(前期比8.9%増)、経常利益は948億60百万円(前期比8.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は642億19百万円(前期比7.0%増)となりました。

連結業績(2018年2月期)

	実績(億円)	前期比(%)
売上高	5,720.60	111.5
営業利益	933.78	108.9
経常利益	948.60	108.3
親会社株主に帰属する当期純利益	642.19	107.0

経営成績と財務状態のレビューおよび分析

次期の見通し

今後の見通しといたしましては、地政学的リスク、中国をはじめとするアジア新興国等の経済動向や欧米の政策動向による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きましても、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・店舗・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いたしましては、売上高は6,140億円、営業利益は990億円、経常利益は1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益は680億円を予定しております。

財政状態に関する分析

資産、負債および純資産の状況

流動資産は、為替予約が150億2百万円、現金及び預金が72億21百万円減少した一方で、流動資産のその他が40億16百万円、受取手形及び売掛金が39億71百万円、繰延税金資産が43億8百万円、商品及び製品が31億70百万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61億51百万円減少いたしました。固定資産は、土地・建物の取得等により有形固定資産が432億20百万円増加したこと、投資その他の資産が254億68百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ688億44百万円増加いたしました。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626億93百万円増加し、5,505億7百万円

となりました。

流動負債は、支払手形及び買掛金が36億6百万円、流動負債のその他が24億80百万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77億円増加いたしました。固定負債は、長期借入金が80億円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ81億3百万円増加いたしました。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158億3百万円増加し、1,088億39百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が540億4百万円増加し、繰延ヘッジ損益が110億74百万円減少したこと等により、前連結会計年度末に比べ468億89百万円増加し、4,416億68百万円となりました。

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、営業活動によるキャッシュ・フローにより768億40百万円増加し、新規出店及び設備の増強等の投資活動によるキャッシュ・フローにより827億51百万円減少し、財務活動によるキャッシュ・フローにより6億55百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ51億11百万円減少し、609億23百万円となりました。

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あります。

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増加した資金は、768億40百万円(前連結会計年度に比べ10億89百万円の収入の減少)となりました。これは主として、税金等調整前当期純利益927億83百万円(前連結会計年度に比べ49億61百万円の収入の増加)、法人税等の支払額300億85百万円(前連結会計年度に比べ7億74百万円の支出の増加)があったことによるものであります。

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、827億51百万円(前連結会計年度に比べ407億4百万円の支出の増加)となりました。これは主とし

て、有形固定資産の取得による支出608億88百万円(前連結会計年度に比べ259億22百万円の支出の増加)及び投資有価証券の取得による支出233億円(前連結会計年度に比べ233億円の支出の増加)、関係会社株式の売却による収入44億73百万円(前連結会計年度に比べ44億73百万円の収入の増加)があったことによるものであります。

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増加した資金は、6億55百万円(前連結会計年度に比べ70億69百万円の収入の増加)となりました。これは主として、長期借入れによる収入100億円(前連結会計年度に比べ100億円の収入の増加)及びストックオプションの行使による収入18億22百万円(前連結会計年度に比べ12億14百万円の収入の減少)、配当金の支払額102億72百万円(前連結会計年度に比べ25億19百万円の支出の増加)があったことによるものであります。

連結キャッシュ・フロー(2018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	768	△11
投資活動による キャッシュ・フロー	△827	△407
財務活動による キャッシュ・フロー	6	70
現金および現金同等物の 増減額	△51	△343
現金および現金同等物の 期末残高	609	△51
フリー・キャッシュフロー	△59	△418

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あります。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あります。

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おります。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おり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・物流機能を有しております。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。

連結貸借対照表

	(百万円)		(千米ドル)
	2016年度 (2017年2月20日)	2017年度 (2018年2月20日)	2017年度 (2018年2月20日)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥ 70,560	¥ 63,339	\$ 593,066
受取手形及び売掛金	18,486	22,458	210,282
商品及び製品	46,520	49,690	465,269
仕掛品	92	56	529
原材料及び貯蔵品	2,354	2,985	27,956
繰延税金資産	1,001	5,309	49,711
為替予約	15,002	—	—
その他	16,174	20,191	189,055
貸倒引当金	△ 9	—	—
流動資産合計	170,182	164,031	1,535,871
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	180,661	192,364	1,801,165
減価償却累計額	△ 76,898	△ 85,105	(796,871)
建物及び構築物(純額)	103,763	107,258	1,004,293
機械装置及び運搬具	9,653	10,426	97,628
減価償却累計額	△ 5,754	△ 6,153	(57,617)
機械装置及び運搬具(純額)	3,899	4,273	40,010
工具、器具及び備品	13,890	15,626	146,311
減価償却累計額	△ 8,511	△ 9,446	(88,447)
工具、器具及び備品(純額)	5,379	6,179	57,863
土地	126,923	167,153	1,565,104
リース資産	3,728	3,697	34,619
減価償却累計額	△ 1,214	△ 1,366	(12,799)
リース資産(純額)	2,514	2,330	21,820
建設仮勘定	5,615	4,120	38,557
有形固定資産合計	248,094	291,315	2,727,669
無形固定資産			
借地権	8,771	7,235	67,748
その他	4,961	6,652	62,287
無形固定資産合計	13,732	13,887	130,036
投資その他の資産			
投資有価証券	3,531	26,472	247,865
長期貸付金	856	804	7,535
差入保証金	15,720	14,813	138,704
敷金	20,515	21,880	204,870
繰延税金資産	2,952	5,447	51,010
その他	12,239	11,854	111,000
貸倒引当金	△ 9	△ 0	(1)
投資その他の資産合計	55,804	81,273	760,985
固定資産合計	317,631	386,476	3,618,691
資産合計	487,814	550,507	5,154,562

	(百万円)		(千米ドル)
	2016年度 (2017年2月20日)	2017年度 (2018年2月20日)	2017年度 (2018年2月20日)
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 16,001	¥ 19,607	\$ 183,594
短期借入金	625	2,000	18,726
リース債務	187	187	1,751
未払金	19,291	18,323	171,564
未払法人税等	15,630	17,399	162,919
繰延税金負債	564	—	—
賞与引当金	3,751	3,395	31,789
ポイント引当金	1,301	1,625	15,222
株主優待費用引当金	214	290	2,715
資産除去債務	44	4	38
その他	18,112	20,592	192,812
流動負債合計	75,724	83,425	781,135
固定負債			
長期借入金	—	8,000	74,906
リース債務	2,330	2,143	20,068
繰延税金負債	3	4	38
役員退職慰労引当金	228	228	2,143
退職給付に係る負債	2,634	2,713	25,410
資産除去債務	4,565	4,950	46,351
その他	7,548	7,373	69,039
固定負債合計	17,310	25,413	237,958
負債合計	93,035	108,839	1,019,094
純資産の部			
株主資本			
資本金	¥ 13,370	¥ 13,370	\$ 125,194
資本剰余金	16,306	18,232	170,720
利益剰余金	361,103	415,108	3,886,785
自己株式	△ 10,188	△ 8,640	(80,901)
株主資本合計	380,592	438,072	4,101,800
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	884	796	7,461
繰延ヘッジ損益	10,369	△ 704	(6,595)
為替換算調整勘定	2,243	3,105	29,081
退職給付に係る調整累計額	△ 396	△ 279	(2,617)
その他の包括利益累計額合計	13,100	2,918	27,329
新株予約権	940	677	6,339
非支配株主持分	144	—	—
純資産合計	394,778	441,668	4,135,468
負債純資産合計	487,814	550,507	5,154,562

(注)米ドル換算は1ドル=106.80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)
	2016年度 (自 2016年2月21日 至 2017年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)
売上高	¥512,958	¥572,060	\$5,356,372
売上原価	234,684	257,281	2,409,004
売上総利益	278,274	314,778	2,947,367
販売費及び一般管理費	192,497	221,400	2,073,035
営業利益	85,776	93,378	874,331
営業外収益			
受取利息	433	451	4,227
受取配当金	34	36	339
為替差益	102	—	—
自動販売機収入	246	249	2,339
有価物売却益	300	356	3,336
工事負担金収入	147	36	339
施設使用料収入	174	—	—
持分法による投資利益	—	37	353
債務免除益	—	206	1,932
その他	425	459	4,302
営業外収益合計	1,865	1,833	17,170
営業外費用			
支払利息	59	69	651
為替差損	—	235	2,200
その他	19	47	443
営業外費用合計	78	351	3,294
経常利益	87,563	94,860	888,206
特別利益			
固定資産売却益	645	201	1,882
補助金収入	80	—	—
違約金収入	52	36	339
新株予約権戻入益	7	49	464
関係会社株式売却益	—	3,842	35,982
その他	16	—	—
特別利益合計	801	4,129	38,668
特別損失			
固定資産除売却損	73	130	1,220
退店違約金等	148	46	437
減損損失	10	5,417	50,728
特別退職金	54	354	3,322
解約違約金	190	—	—
持分変動損失	—	256	2,404
投資有価証券評価損	61	—	—
その他	4	—	—
特別損失合計	543	6,206	58,113
税金等調整前当期純利益	87,822	92,783	868,762
法人税、住民税及び事業税	28,565	30,875	289,093
法人税等調整額	△ 787	△ 2,310	(21,634)
法人税等合計	27,777	28,564	267,458
当期純利益	60,044	64,219	601,303
非支配株主に帰属する当期純利益	45	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	59,999	64,219	601,303

連結包括利益計算書

	(百万円)		(千米ドル)
	2016年度 (自 2016年2月21日 至 2017年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)
当期純利益	¥60,044	¥ 64,219	\$601,303
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	594	△ 87	(816)
繰延ヘッジ損益	6,204	△ 11,074	(103,691)
為替換算調整勘定	△ 57	862	8,077
退職給付に係る調整額	△ 91	116	1,092
その他の包括利益合計	6,649	△ 10,182	(95,338)
包括利益 (内訳)	66,694	54,037	505,965
親会社株主に係る包括利益	66,649	54,037	505,965
非支配株主に係る包括利益	45	—	—

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)		(千米ドル)
	2016年度 (自 2016年2月21日 至 2017年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018年2月20日)	2017年度 (自 2017年2月21日 至 2018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	¥ 87,822	¥ 92,783	\$868,762
減価償却費	12,312	13,030	122,005
減損損失	10	5,417	50,728
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1	△ 19	(180)
賞与引当金の増減額(△は減少)	733	△ 355	(3,333)
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	266	202	1,892
ポイント引当金の増減額(△は減少)	270	324	3,034
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△ 3,842	(35,982)
受取利息及び受取配当金	△ 468	△ 487	(4,567)
支払利息	59	69	651
持分法による投資損益(△は益)	—	△ 37	(353)
退店違約金等	148	46	437
固定資産除売却損益(△は益)	△ 571	△ 70	(661)
持分変動損益(△は益)	—	256	2,404
補助金収入	△ 80	—	—
投資有価証券評価損益(△は益)	61	—	—
売上債権の増減額(△は増加)	△ 1,816	△ 866	(8,114)
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,742	△ 3,743	(35,051)
仕入債務の増減額(△は減少)	1,409	2,544	23,823
未払消費税等の増減額(△は減少)	2,447	△ 520	(4,874)
その他	470	△ 4,835	(45,275)
小計	99,334	99,895	935,346
利息及び配当金の受取額	465	435	4,078
利息の支払額	△ 56	△ 55	(517)
退店違約金等の支払額	△ 15	△ 26	(250)
法人税等の支払額	△ 29,311	△ 30,085	(281,699)
法人税等の還付額	7,512	6,677	62,525
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,930	76,840	719,482
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	¥ △ 6,581	¥ △ 6,320	\$ (59,183)
定期預金の払戻による収入	7,361	8,372	78,394
有形固定資産の取得による支出	△ 34,966	△ 60,888	(570,116)
有形固定資産の売却による収入	1,708	292	2,736
無形固定資産の取得による支出	△ 4,155	△ 3,084	(28,877)
無形固定資産の売却による収入	395	—	—
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	—	△ 23,300	(218,164)
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	17	10	93
関係会社株式の売却による収入	—	4,473	41,888
国庫補助金等による収入	291	—	—
差入保証金の差入による支出	△ 1,678	△ 655	(6,135)
差入保証金の回収による収入	128	202	1,893
敷金の差入による支出	△ 2,856	△ 1,696	(15,883)
敷金の回収による収入	56	280	2,626
預り保証金の受入による収入	387	—	—
預り敷金の受入による収入	1,145	193	1,807
預り敷金の返還による支出	—	△ 138	(1,301)
長期前払費用の取得による支出	△ 2,103	△ 361	(3,381)
貸付けによる支出	△ 1,191	△ 170	(1,600)
貸付金の回収による収入	18	38	358
その他の支出	△ 26	△ 11	(105)
その他の収入	—	13	121
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 42,047	△ 82,751	(774,828)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期借入金の返済による支出	¥ △ 1,504	¥ △ 625	\$ (5,852)
長期借入れによる収入	—	10,000	93,632
リース債務の返済による支出	△ 188	△ 187	(1,757)
自己株式の取得による支出	△ 4	△ 3	(37)
配当金の支払額	△ 7,753	△ 10,272	(96,187)
ストックオプションの行使による収入	3,036	1,822	17,060
その他の支出	—	△ 77	(724)
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,414	655	6,134
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 227	143	1,346
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	29,240	△ 5,111	(47,865)
現金及び現金同等物の期首残高	36,794	66,035	618,308
現金及び現金同等物の期末残高	66,035	60,923	570,443

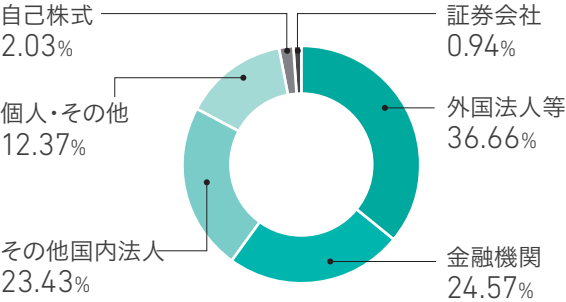
(注)米ドル換算は1ドル=106.80円で計算しています。

株式情報 (2018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: 18,353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

(2018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	18.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,515	4.03
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	4,277	3.81
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.57
株式会社北洋銀行	3,860	3.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,812	3.40
似鳥 昭雄	3,409	3.04
似鳥 百百代	3,078	2.75
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2,322,256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. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社および日本マスタートラスト信託銀行株式会社の所有株式数は、証券投資信託および退職給付信託を受けている株式です。

会社情報 (2018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	東京本部 〒115-0043 東京都北区神谷3丁目6番20号 TEL (03) 6741-1235 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
創業	1967 (昭和42) 年12月
設立	1972 (昭和47) 年3月
連結売上高	572,060百万円
連結経常利益	94,860百万円
資本金	13,370百万円
連結従業員数	10,366人 (ほか平均臨時雇用者14,450人)

ニトリグループ一覧 (2018年2月20日現在)

