



# DREAM & VISION



NITORI HOLDINGS ANNUAL REPORT 2017

お、ねだん以上。の理由

[www.nitorihd.co.jp](http://www.nitorihd.co.jp)



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

# 住まいの豊かさを 世界の人々に提供する。

ニトリグループは、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(大志)を社員一人ひとりが企業行動の原点として共有しています。

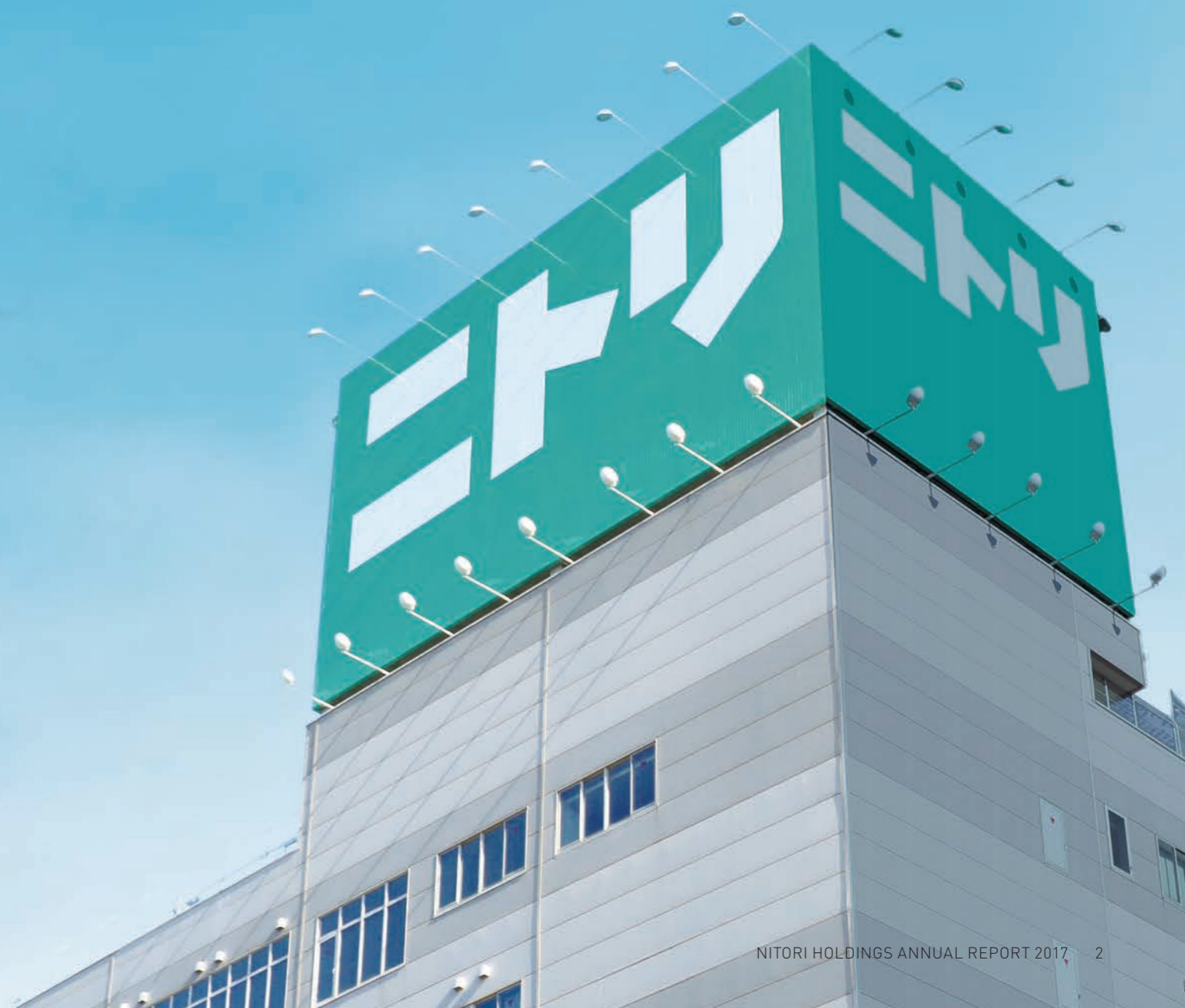
そして、グループの力を結集して長期ビジョンの実現に全力を尽くすことを企業活動の指針と位置づけています。

ロマンをもとに、ビジョンを達成していくことで、

ニトリグループはお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様とともに

多様な豊かさを分かち合っていきたいと考えています。

DREAM



2017年、グローバルチェーン展開の本格的なスタート

# ロマンの舞台は、 世界へ——。

ビジョン  
2032年

売上高

3兆円

店舗数

3,000店舗

「欧米のような豊かな生活を日本でも」という想いを実現するため、

これまで、人づくり、店づくり、商品づくり、そして仕組みづくりに邁進してきました。

2007年からは、国内だけでなく世界にもステージを広げ、築き上げてきた基盤を活かして挑戦し、

2032年には世界で3,000店舗を展開するというビジョン達成のため、日々進化を続けています。

## 目次

ニトリのロマン	P1	店舗展開(海外)	P33
ニトリのビジョン/目次	P3	ニトリグループのビジネス	P35
会長インタビュー	P5	事業を支える基盤	P36
社長インタビュー	P9	ニトリグループのCSR	P37
特集		役員紹介	P41
1. 都心部出店	P13	コーポレート・ガバナンス	P43
2. 「Nクール」「Nウォーム」	P15	コンプライアンス	P45
3. 「DAY Value」「&Style」	P17	財務セクション	P46
成長のあゆみ	P19	主な経営指標等の推移	P47
財務情報・非財務情報	P21	経営成績と財務状態のレビューおよび分析	P49
1年間のトピックス	P23	連結貸借対照表	P53
「豊かさ」を提供する仕組み	P24	連結損益計算書/連結包括利益計算書	P55
ビジネスモデル	P25	連結キャッシュ・フロー計算書	P56
1. 製造	P27	株式情報	P57
2. 物流	P28	会社情報/ニトリグループ一覧	P58
3. 店舗	P29		
4. 品質	P30		
店舗展開(国内)	P31		

### 【編集方針】

株主・投資家をはじめとする様々なステークホルダーに、ニトリグループの活動を紹介する、「アニュアルレポート2017」を発行いたしました。「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンの実現に向けた事業活動をステークホルダーの皆様に分かりやすく報告し、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います。

本アニュアルレポートでは、当社グループの中長期的な方針・戦略やビジネスモデルのほか、各重点事業やCSR活動の取り組みについても紹介しています。

### 【対象範囲】

可能な限り国内外の連結決算対象のニトリグループ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】

2016年2月21日～2017年2月20日  
活動には一部直近の内容も含まれます。

### 【見通しに関する注意事項】

本レポートでは、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、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おきください。

## 住まいの豊かさを 世界の人々に提供する。

この「ロマン」をもとに、  
全社員で「ビジョン」の達成をめざし続けます。

株式会社 ニトリホールディングス  
代表取締役会長兼CEO

似鳥 昭雄



**Q**：2017年2月期で、30期連続の増収増益を達成しました。  
ここまで成長を続けてこられた要因を教えてください。

**これまでの軌跡は、決して順風満帆の平坦な道のりではありませんでしたが、  
多くの皆様に支えられて事業を拡大してきました。**

ニトリの創業は、札幌で第1号店を開業した1967年にさかのぼります。そしてまだ2店舗しか展開していなかった1972年に、2002年までの「第1期30年計画」を掲げ、店舗数100店、売上高1,000億円という「ビジョン」の達成に向けて邁進してきました。立案当初の売上高は30億円にも満たない規模でしたから、当初は壮大な計画を打ち立てたものだと思いますが、このビジョンを1年遅れの2003年に達成することができました。

そしてそれから2032年までの30年を「第2期」として、店舗数3,000店、売上高3兆円という次なる大きなビジョンの達成に向けて動いています。2012年には300店舗・売上高3,000億円を達成し、2017年2月期は471店舗、売上高5,129億円という結果になりました。

振り返ってみますと、創業以来、思い出すことの多くは様々な

困難に直面しそれらを切り抜けてきたことです。これまでの軌跡は、決して順風満帆の平坦な道のりではありませんでした。そのニトリがここまで成長できた背景には、ひとえに当社商品をお買い求めくださっているお客様、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、店舗展開に不可欠な土地をご提供くださっている地主の皆様をはじめとする各地域の皆様、そして、私とともに「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）を共有し、一緒にそのロマン実現に向けて日々働いてくださっている従業員の皆様など、ステークホルダーの皆様のおかげであると心より思っております。今般、ニトリとして初めてアニュアルレポートを発行するにあたり、この場を借りて、皆様に御礼申し上げます。

**Q**：ニトリの強みとはどのようなものとお考えでしょうか。

**「お、ねだん以上。」を支える商品力と、ビジョン達成に邁進する人財が、  
大きな強みとなってお客様をはじめとする皆様にご支持いただいたことが大きいと思います。**

今般、30期連続での増収増益を達成することができましたが、こうした結果を得られた要因に、私は、二つの大きな強みがニトリにあると考えます。その一つは「商品力」です。ニトリの商品へのこだわりは、一に安さ、二に品質・機能、三にコーディネーションです。100店舗・1,000億円を達成した翌年の2004年に、国内で「お、ねだん以上。ニトリ」というCMを打ち出しましたが、ニトリは安くて品質が良い、というイメージが今では広く浸透しました。この「お、ねだん以上。」を支えているのが、商品企画や原材料の調達から製造、物流、販売に至るまでをすべて自前で行う独自のSPAモデル「製造物流小売業」というビジネスモデルです。商品を製造してから、問屋や商社などを仲介することなくお客様にダイレクトにお届けできる仕組みだからこそ、お客様に商品をお求めやすい価格でご提供することが可能となっているのです。加えて、ニトリの開発する商品の約9割は、製造コストの安い海外で製造し、それを輸入しています。1985年にブラザ合意で為替市場への協調介入が進められると、それまで1ドル250円台だった対ドル相場が一気に120円台へと円高が進行し、ニトリではこれを機に、台湾、韓国、中国、インドネシア、マレーシア、タイなどでの生産委託を進めました。また、製造部門であるグループ会社のニトリファニチャーは、1994年にインドネシアに自社工場を新設、2004年からはベトナム・ハノイ工場も稼働、今年はベトナム・ホーチミンの工場の稼働も予定しており、自社工場での製造も拡充しています。さらに、事業が拡大し店舗数が増加したことも「お、ねだん以上。」の実現を加速させていま

す。これまで10店舗だったものが30店舗になり、そしてそれが2003年には100店舗になると、バイイングパワーが出てきて仕様発注が可能となりました。100店舗が200店舗へと増えた2009年には、そのバイイングパワーも倍に強化されたのです。価格だけの勝負であれば、いずれ競合に追随を許すこともあるかもしれませんが、ニトリには、安さのほかに、「品質・機能」「コーディネーション」といったこだわりがあります。品質・機能は、2004年にホンダから招聘した杉山清特別技術顧問の下、より厳格な基準にしたがって品質検査を実施することで大きく改善しています。今後は、同じ生活シーンで使うものが揃い、それらの商品がスタイルと色でつながっている「コーディネーション」をさらに強化していくことで、他社にはまねのできないニトリブランドを確立していきます。

ニトリの持つもう一つの強みが、人財です。「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンに、一生をかけて私とともにチャレンジしてくれている社員がいます。ニトリが大卒の新卒採用を始めて4期目となる1979年に入社した白井代表取締役社長もその一人ですが、このロマンを全社員で共有し、そのロマンをもとに打ち立てた30年ビジョンの達成に向けて、皆が日々邁進してくれています。50年後も100年後もニトリが成長を続けていくためには、こうした会社の理念に沿って経営する組織の構築が不可欠です。そうした長期的視点から、今後も「人」への投資は最優先に行っていきます。ニトリでは、1981年以来、

毎年、入社数年目の若手社員を米国研修に連れていっており、最近では1,000人規模の研修となっています。米国は、私自身が27歳の時に初めて視察に訪れ、大いに刺激を受けた市場であり、この米国視察がきっかけとなって「日本人の暮らしを豊かにしたい」というロマンを掲げた経営に踏み出すことになりました。この米国市場を、若いうちに自らの目で見て肌で感じることはとても重要だと考えています。

商品力と人財というこの二つの強みは、ニトリにとって生命線です。ニトリを長期的視点でさらに大きくしていくうえで、今後も投資を続けていきます。



**Q**：「第2期」のビジョンとして、2032年に3,000店舗・売上高3兆円を掲げています。具体的にどのように達成をしていくのか、今の考えを教えてください。

**海外市場、なかでも中国市場での店舗展開を加速させていきます。**

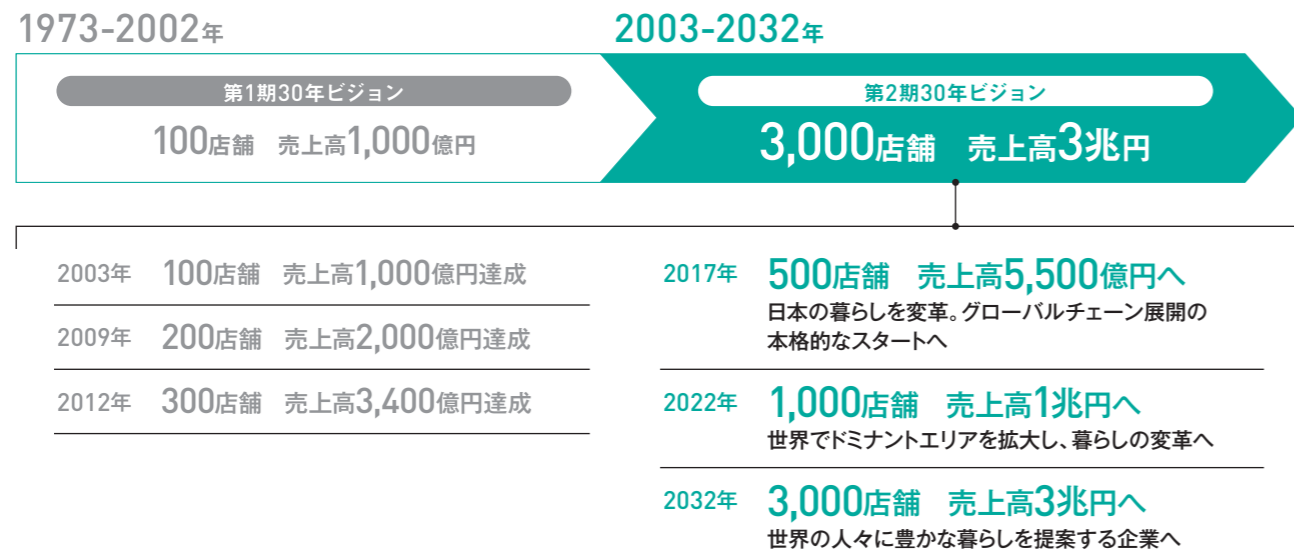
私は、「ビジョン」には掲げた当初の水準からは達成することが夢のように思えるような壮大な数値を掲げることにしています。2032年までの30年間のうち、最初の10年間は、当初の3倍規模となる300店舗、3,000億円を目標としました。実際に2009年には店舗数が200店を突破、2012年には300店舗を達成と、この目標は無事達成することができました。そして次の10年間となる2022年までの間に、店舗数1,000店・売上高1兆円の実現を目指し、2032年の3,000店舗・3兆円につなげていきたいと考えています。

日本の家具市場は3兆円と言われています。ですから、この売上高3兆円の「ビジョン」を達成するには、当然海外市場展開がカギとなってきます。海外店舗については、2017年2月期に台湾に3店舗、中国に3店舗新規に出店した結果、2017年2月期末時点で、台湾27店舗、中国11店舗、米国5店舗となっています。この中でも、今後重点的に出店を拡大させていく市場が中国です。

言うまでもなく、中国は14億人もの人口をかかえており、家具の消費を考えるうえで重要な視点となる所得水準も、中国は平均で年100万円相当に達してきています。2017年には中国市場で新規に10店舗出店し、2022年には100店、そして2032年には1,000店舗展開を目指したいと思っています。

また、国内市場もまだまだ開拓の余地があります。人口10万人以下の小さい都市でも、ニトリがいざわたるよう、国内でまずは500店舗を出店し、客数は毎年前年実績を超えること。これを目標にさらなる成長を押し進めていきます。

■ 長期ビジョン



**Q**：「第2期」ビジョン達成のための課題はどのように認識していますか。

**急成長を牽引していく人財の確保と、物流センターへの投資が喫緊の課題です。**

店舗数・売上高と急拡大を遂げていく中で、一番の課題は人財の確保です。1店、3店、10店、30店、100店、300店、1,000店と、規模が3倍になったときに、その壁を破れるかどうかのカギとなりますが、規模によって必要とする人財の質も変わってきます。もちろん経営のやり方そのものを変えていかなければなりません。「改善」では不十分で、「改革」といった、革新的な新しいやり方が求められます。

ニトリのこれまでの成長を見ても、成長スピードに合わせて乗り物を変えてきました。創業期は家具が中心だった売上構成も、カーテンや寝装具などのホームファニッシングという新領域の拡大で、商品ポートフォリオの拡充が図られました。さらに事業領域も、インターネットを使った通販事業、リフォーム事業、法人向け事業、ショッピングモール事業、ロジスティックや小商圏向けのデコホーム事業といった新たな展開を進めることで業容を拡大してきました。工場も同じで、箱物からソファ、ベッドと主要な生産

品目ががらりと変わってきました。そしてこれからの10年強、店舗展開においては海外市場が新しい乗り物となって、事業の拡大を押し進めていきます。この急成長に負けないスピードで周りを引っ張っていくリーダー層を、外部からのスカウトも含め、増強し、徹底的にニトリ流の教育を進め、日本で育て上げた人財を海外市場にも送り込んでいきます。

また売上規模の拡大に伴って、物流センターをさらに拡張すべく投資をしていきます。大規模物流センターのみならず、500坪、1,000坪の中規模物流センターの数も増やしていきます。著しく成長している通販事業にも対応すべく、発送センターの拡充も進めていきます。

店舗では、コーディネーションをより一層強化していきます。私の中では、現状の完成度はまだ3割程度という評価です。全フロア面積で現状2割程度のコーディネーション売場を、将来的には5割程度にまで拡充していきたいと思っています。

**Q**：最後に、ステークホルダーの皆様に、一言お願いします。

**変化し続けるニトリを、引き続きご覧いただきたく思います。**

人々の暮らしに欠かせない「衣・食・住」の中で、ニトリは「住生活」に絞ってお客様に生活のご提案を行っています。このお客様の数が増え続けているかどうか、私はニトリが社会貢献をできているかどうかのバロメーターになると考えています。

最近、「ニトリの商品は変わってきたね」と私自身、言われることが多くあります。ニトリのお客様はその約7割が女性となっていますが、社内においてもダイバーシティの観点から様々な体制の充実化を推し進め、女性が働きやすい職場づくりの実現に尽力してきました。今では、商品開発においては人員の約4割が女性

社員となっており、店づくり・商品づくりにおいて、女性社員の意見や力がこれまで以上に反映されており、それが商品や店舗の雰囲気の変化につながっていると思います。私がかねてから、店舗は劇場型でありたいと願っていますが、理想的な店舗の実現にはまだまだこれからだと思っています。

ニトリは、これからも変化しつづけていきますので、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様には、ぜひこの変化を見ていただき、来店し続けていただきたいと思っています。引き続き皆様のご支援をよろしくお願い申し上げます。



## 新たなチャレンジを続け、ニトリを変革する。

過去の成功体験にとらわれず、現状否定を繰り返し、お客様に豊かさを提供し続けます。

株式会社 ニトリホールディングス  
代表取締役社長兼COO

白井 俊之

**Q**：2017年2月期の総括を聞かせてください。

**30期連続増収増益と順調に推移していますが、順調な時こそ、現状に甘んじることなく新たな挑戦を果敢に進めていきます。**

2017年2月期の業績は、売上高が5,129億円、経常利益が875億円と、30期連続での増収増益を達成することができました。店舗展開は、国内では48店舗の新規出店に対し3店舗を閉鎖、海外では台湾・中国に各3店舗新規出店し、店舗数は471店になり、お買いいただいたお客様数も7,000万人を超えました。この30年間で店舗数は29倍となりました。売上高は50倍、経常利益は164倍と、規模の拡大だけでなく、1店舗あたりの売上高、利益率もともに向上しております。

当期はまた、当社の品質や製品安全に対する取り組みもご評価いただき、「第10回製品安全対策優良企業表彰」において、最も優良とされる「経済産業大臣賞」を受賞しました。加えて、全国26万人対象の日経リサーチのアンケート調査で「ニッポンの店大賞」に選出いただくなど、ブランド力や顧客満足度の面でも高い評価をいただきました。

こうした喜ばしい結果の背景には、創業時からさまざまなチャレンジを行い、「製造物流小売業」というビジネスモデルを生み

出したことによる強みと、お店や商品をより多くのお客様にご認知いただけたことがあると思います。特に、2015年に銀座店を出店し、これまでニトリがなかった都心部へ進出したことで、都心部にお住まいのお客様や車をお持ちでないお客様にも気軽にご来店していただけるようになったことで、新しい顧客層の獲得につながったと思っています。

ただ、私は、こうした順調な時こそ、その裏に大きなリスクが潜んでいることを強く意識し、新たな挑戦を続けていかなければならないと強く思っています。ニトリグループはこれまで、さまざまな課題に直面しては、そのたびにそれまでのやり方を否定し、新しいやり方を生み出して成長を続けてきました。こうした軌跡を私自身が身をもって体験しているからこそ、現状の肯定や安定志向に陥ることなく、現在の延長線上にはない新たな挑戦をグループが一丸となって続けられるよう、率いていきたいと思っています。

**Q**：次なるビジョン達成に向けた今後の経営課題について、教えてください。

**ビジョンから逆算した経営課題として7つを掲げ、鋭意取り組んでいます。**

「2032年に店舗数3,000店舗、売上高3兆円」という第2期30年計画のビジョンの中で、2013年から2022年の10年間は、店舗数1,000店、売上高1兆円の達成を目指しています。当社では、積み上げ方式での予算策定ではなく、未来のゴールから逆算して今、何をすべきかという視点で考えて、今取り組むべき課題や努力すべき方向性を明確にしています。そして毎月実施する「中長期計画プロジェクトミーティング」にて、その進捗を管理しています。2022年のビジョンから逆算して、現在取り組むべき7つの経営課題を以下にご説明します。

### 1. グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革

例えば、春夏向けの接触冷感機能を持つ高機能商品「Nクール」シリーズは、日本だけでなく中国、台湾、米国などでも人気の高い商品となっていますが、商品開発チームを日本中心からグローバルなチームへと改革するなど、標準化・単純化・差別化された仕組みやシステムを構築することで規模のメリットをさらに享受できる形へと転換を図ります。同時に、次世代情報システムへの刷新も図ることで、IT利活用による生産性の向上と業務改革を推進し、シンプルかつ高効率なグローバル組織へと転換させていきます。

### 2. スペシャリストづくり

事業のグローバル化や事業規模・領域の拡大に伴って、人材管理の手法も、日本中心からグローバルへと転換を図る必要があります。即戦力となる人材のスカウトを進め、人材育成システムを改革し、「専門性のある人材」「グローバル人材」「経営者人材」といったスペシャリストの輩出につなげていきます。

### 3. グローバルサプライチェーンの構築

原材料調達やパッケージ表示、部品の共通化など、商品の供給や物流の仕組みを、グローバル展開を見据えた形へと構築していきます。

### 4. お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供

都市、地方、国内外、事業別など事業領域が拡大している中で、お客様がどのように商品・店舗・サービスをご利用くださって

2013年～2022年 10ヵ年テーマ  
「グローバル化と事業領域の拡大」



- |      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 戦略 1 | 2015～2017年<br>海外店舗黒字化および事業領域拡大の基盤づくり |
| 戦略 2 | 2018～2020年<br>海外高速出店と成長軌道の確立         |
| 戦略 3 | 2021～2022年<br>グローバルチェーン確立に向けた経営基盤再構築 |

いるかを掘り下げて分析し、POSデータに記録されている購入記録とは別に、ご購入に至らなかった理由やお客様が来店されなくなった理由などについても客観的なデータを集め、その防止と再来店いただくための仕組みを構築していきます。

### 5. 店舗標準化推進と既存店活性化

店舗類型増加に伴う高コスト化に対応すべく、標準化・単純化によるローコストオペレーションの推進と、店舗類型フォーマットの整理ならびに設備・品ぞろえ・オペレーションの標準化を進めていきます。収益モデルとなるような優れた点は他店舗にも横展開し、既存店の改装やスクラップ&ビルドを進めていきます。

### 6. 新フォーマットづくり

ニトリ以外にも、デコホーム、ニトリEXPRESSなどの店舗があります。特に、2011年より小商圏の新しいフォーマットとして開始したデコホームは、2017年2月期末時点で51店舗まで店舗数を伸ばしています。「一番近くのホームファッションストア」として、ニトリ店舗とは異なるオリジナル商品の開発に力を入れているデコホームを、ニトリとは別ブランドとして差別化を図り、将来的には同じショッピングセンター内でも両立できるようにしていきます。

### 7. 各事業の成長戦略再構築

法人事業やリフォーム事業、物流事業などの関連事業の中で、需要や成長ポテンシャルの高い事業を、国内中心にさらに強化していきます。

**Q**：その中で、2018年2月期はどのように展開していきますか。  
市場動向の見通しと、経営戦略ならびに業績見通しについてお話しください。

**楽観できない市場見通しの中でも、チャンスを見つけ、増収増益を目指します。**

市場動向については、依然楽観できないと見ています。しかしこうした景気の低迷局面であっても、その中にあるチャンスをとらえていきたいと思えます。例えば、これまで、当社よりも高価格帯の他社商品をご購入されていたお客様が、ニトリ商品の購入をご検討いただく機会も出てくるからです。また為替動向は、当社業績にも大きな影響を与える要因の一つですが、為替変動リスクを最小限に抑えるべく、適宜機動的に為替予約を行うことで対応しています。

7つの経営課題の中でも、2018年2月期は、「1.グローバルチェーンを支える組織と仕組み改革」「2.スペシャリストづくり」「4.お客様の暮らしを豊かにする商品・店・サービスの提供」「5.店舗標準化推進と既存店活性化」の4項目に重点的に取り組みます。特に4.の、お客様の中にあるご不満やご不便は何かをお客様側の立場に立って徹底的に考えることは大きなテーマです。原因を突き詰め、お客様に何度もご来店いただける環境を作ることで、本当の意味での顧客層の拡大につなげていきたいと思えます。また既存店の活性化に向けては、約80億円を投じて国内店舗の1割強に相当する約60店で改装を行い、都心部への出店の中で行ったさまざまなチャレンジの中で成功した事例を既存店へ横展開していきます。

商品開発においては、季節性の高いコーディネート企画の強化や「DAY Value」に続く価格帯別ブランド「&Style」の展開で、コーディネーションの強化を図ります。同一ブランドの中で色やスタイルを統一することで「ニトリに来れば自然と調和されたコーディネートが実現できる」と思っていたら、ニトリ自

身も、「お、ねだん以上。」に加えて「生活のスタイルを提案するニトリ」へと変革していきます。

国内での出店は、2017年3月に池袋駅直結の東武池袋店、旧ブランタン銀座店を増床してリニューアルオープンしたマロニエゲート銀座店、JR目黒駅前のアトレ目黒店など、都心部に3店舗、同時オープンしましたが、6月には渋谷に都心部では最大の、売場面積約1,800坪となる大型店舗を出店します。これらを含め、2018年2月期には国内で計45店舗(うちデコホーム15店舗)の純増を予定しています。

海外では、中国10店舗のほか、台湾で5店舗、米国で1店舗の計16店舗を新規に出店します。2007年に進出した台湾では、中核になってPDCAを回せる現地の人財が育ってきており、依然、課題はあるものの、1つ1つ解決していき、事業拡大をすすめていきます。米国は店舗段階での黒字化に取り組んでいるステージですが、売上・利益の改善に取り組み、赤字額を縮小できる手ごたえを感じています。そして、ビジョンを達成するうえで最も重要な市場である中国では、現在ブライダルフェアへの出展や地下鉄の車内広告、新築マンションへのモデルルーム展示など、知名度の向上に努めていますが、店舗段階で黒字にできるビジネスモデルが見えてきたため、今後、さらに経営資源を集中して出店を加速させていきます。

これら取り組みの結果、2018年2月期は、期末店舗数が532店舗、売上高は前期比10.7%増の5,680億円、経常利益は同14.2%増の1,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同14.2%の685億円を見込んでいます。



**Q**：最後に、ステークホルダーの皆様へ一言、お願いします。

**ESGの視点での取り組みも引き続き行い、ステークホルダーの皆様には、変化し続けるニトリを応援いただきたく思います。**

ニトリは「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンの下で事業を推進しています。商品開発、工場、物流、店舗のサプライチェーンの中で、環境保全に努めているほか、社会に対しても、事業を通じた貢献に加え、文化・地域・教育活動の面で恒常的に支援を行っています。世界中に広がるお取引先様に対しては、「ニトリグループ公正取引宣言」を遵守し、対等な立場のパートナーとして協力合っています。また、当社の成長の力ぎを握るのは人財です。「教育こそ最大の福利厚生」と、人財育成には特に注力していますが、同時に、多様な働き方を推進する取り組みも行っています。当期は、半日有給休暇制度を全従業員へ拡大したほか、在宅勤務制度を導入するなど、働きやすい環境の整備に努めました。また、地方人財制度を導入し、パート・アルバイトを含む全国の従業員の専門スキルと本部の各部業務をマッチングさせることで、多様な人財・能力を活かす取り組みも行っております。

マネジメント体制については、これまで同様に、取締役会などにおいて社外取締役の方々からも積極的なご発言をいただいております。非常に活発に議論が行われております。

今後も、現状に甘んじることなく、店舗、そして会社をどんどん変化させていきますので、ステークホルダーの皆様におかれましては、ぜひ当社店舗へと足を運んでいただき、その変化の様子をご覧いただけたらと思っています。またその際に、改善すべき点等を見つけれましたら、会社をよりよくしていくためにも、ぜひご指摘いただきたく思っております。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。



# 都心部出店への挑戦でお客様へ 新たな利便性を提供

## これまでニトリで前例がない 都心部への出店、銀座店

ニトリは2015年4月、東京都中央区に「ニトリプランタン銀座店」(現マロニエゲート銀座店)をオープンしました。ニトリグループの店舗としては銀座地区、百貨店内では初出店となりました。従来は郊外型の店舗を展開してきましたが、出店戦略を大きく転換し、それまで空白地帯となっていた都心部への開拓に挑戦しました。

ただし、それまで都心部には「ニトリ」という業態が無かっただけに、百貨店のイメージや建物所有者との条件が合わずに交渉は難航。全てがゼロベースでのスタートとなるなか、出店確定からオープンまでの約2ヵ月で、それまでの「ニトリ」のイメージを一新する店舗を作り上げることが出来ました。



## 自前の直接交渉が可能にした 最良の提案

百貨店や建物所有者との交渉では、イメージに合わせたコンセプトを打ち出し、商品、価格、来店客層を提案。自前で直接交渉を行っているからこそ、本当のニーズを引き出し、双方にとって最良の提案が可能となり、初の都心店の出店契約を締結することが出来ました。

さらに、都心部の商圏特性を想定した新しい部門・品種・商品構成についても提案し、品種をまたいだ独自の組み合わせ陳列(スモールコーディネート)を行うなど、郊外店舗とは異なるプレゼンテーションと、それを実現するための売場什器、販促や制服にいたるまで、新業態を成功させるため部署横断で丸となって取り組みました。

このように、都心部のお客様にあわせた商品構成や店舗への商品搬入、販促等多岐にわたる刷新に取り組んだことで、ニトリ初の都心店「プランタン銀座店」の出店を成功させました。

## 女性若手社員中心の 「都市型チーム」を新設

また都心部への出店に際しては、什器や演出方法、店舗オペレーション等これまでの郊外店舗になかったことにチャレンジする必要があったため、大都市中心・駅前立地に出店していく店舗を「都市型店舗」と定義・管理体制を構築しました。さらに、女性若手社員で構成する「都市型チーム」を新設し、開店に望みました。

「見せ方に優れた売場」というコンセプトから、商品の見栄えを阻害していないことや、女性視点での女性客に受け入れられる売場を構築。店内はコーディネートを意識し、従来のニトリの品揃えの中からファッショナブルなアイテムを厳選した、プレゼンテーション重視の売場を展開しました。お客様にとってより魅力ある店舗づくりを進め、また都市型店舗における様々な与件を仕組み化しローコストオペレーションを実現することで、顧客満足度の向上に寄与すると共に、社員にとって自己成長するための機会となりました。

## 都心部・大都市中心部への出店

「ニトリプランタン銀座店」では、予想以上のお客様に来店いただき、また従来店舗とは違う店内のレイアウト等について高い評価をいただき、都心部出店への自信を深めることができました。

この成功が後押しとなり、2016年9月には「中目黒店」、12月には「新宿タカシマヤタイムズスクエア店」をオープン。開店直後から非常に多くのお客様がご来店され、「新宿タカシマヤタイムズスクエア店」は売上でもニトリの中でトップを争う店舗となりました。

以降、「東武池袋店」、「マロニエゲート銀座店(増床)」、「アトレ目黒店」と相次いで都心部に出店していますが、ブランドイメージの向上を背景に来店されるお客様数が増加しており、これからも都心部・大都市中心部への出店攻勢を加速させていきます。





# 原材料まで徹底的にこだわり 毎シーズン進化する高機能商品

## 春夏向けの接触冷感機能を持つ 「Nクール」シリーズ



ニトリでは、高機能商品として春夏向けの接触冷感機能を持つ「Nクール」シリーズを販売しています。「接触冷感」とは触れた部分から生地へ多くの熱が移動することで「冷たい」と感じることで、肌が触れた時にひんやりと感じる特殊な生地を使用しています。糸に冷感原料の鉱石をチップ化し、特殊な加工により糸に練り込み、生地を精製しています。

「Nクール」シリーズは接触冷感に応じた基準を設け、Nクール、Nクールスーパー、Nクールダブルスーパーと冷たさや機能が分かれており、商品種類は敷きパット、肌ふとん・タオルケット、ピローパット・まくら等があります。「Nクール」については、価格は据え置いたまま、原材料まで遡ることで冷感力をアップさせ、お客様により快適にお使いいただけるようになっています。



## 秋冬向けの吸湿発熱機能を持つ 「Nウォーム」シリーズ



春夏向けの「Nクール」に対して、秋冬向けの吸湿発熱機能を持つ「Nウォーム」シリーズも販売し、1年を通じた季節寝具を用意しています。「Nウォーム」は、睡眠時にカラダから発散される水分を吸収し、熱に変える吸湿発熱素材で発熱します。発熱効果で暖かいうえに吸湿効果があるのでべたつかずサラサラしており、快適に使用できます。アクリレート素材を使用しポリエステル製に比べ3℃以上温かく、また市場に出ている化学繊維の中で最も吸放湿性に優れているモイスアップを使用していることで、吸湿性は羊毛の2倍以上あり、機能性に優れた商品となっています。「Nクール」同様、「Nウォーム」についても価格は据え置いたまま、吸湿発熱わたのボリュームを増やすことで保温力をアップしています。



## 安定した商品供給体制の構築

「Nクール」「Nウォーム」については、人気商品がゆえに欠品が発生する問題がありました。蓄積された膨大なデータを分析し、正確な期間販売数の予測と適切な定量設定、在庫の不足・過剰を管理する体制を整え、商品を提供し続けられる仕組みを構築しています。またマス化により、縫製・生地工場の生産ラインの確保、新設備の導入など、工場からの協力を得られる体制も整えています。

販売数量を最大限に確保するためにチームを編成し、PDCAサイクルを回し続け、安定した商品供給体制を構築することで、急に販売数量が伸びた時にも、売場に商品を提供できる状態を確保しています。



## 毎シーズン進化していく 高機能商品

「同じ商品を出すなら、価格を下げるか、品質・機能を上げる」という方針のもと、原材料まで遡るパーティカルマーチャライジングにより毎年進化をとげています。また、機能だけでなく、お客様がコーディネートも楽しめるように、品種・色・柄の拡大も行っています。さらに、商品の魅力をワンメッセージで伝える、従来のニトリとは異なるCMを制作。チラシ、売場との連携を行い、さらなる商品競争力の強化につながりました。その結果、「Nクール」「Nウォーム」は前年を大幅に上回る販売実績となり、売上げを牽引しました。今後も販売計画・在庫計画の精度を向上させることで安定した商品供給体制を構築するとともに、さらなる品質の向上・品種の拡大に取り組んでいきます。



# お客様との信頼を築く 価格帯別ブランドを開発

豊かな暮らしの提案に向けて、トータルコーディネートに関する新たな取り組みを開始しました。

新しい商品ブランド「DAY Value」と「&Style」です。

チェーンストアでは、それぞれの価格帯ごとの特性で分類されたプライベート・ブランドを持っています。

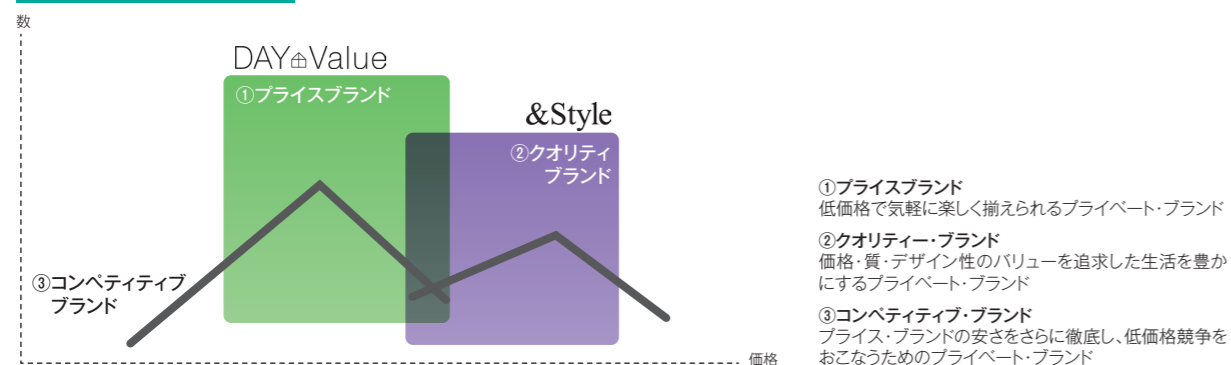
「DAY Value」と「&Style」は、米国・欧州視察等、徹底的な市場調査をもとに

当社のプライス・ブランドとクオリティ・ブランドとして開発。

価格やカラー、スタイルを統一していくことで、

お客様にとってより買いやすく嗜好にあったライフスタイルを提供していくことを目的としています。

## 価格とブランドとの関連性



# DAY Value

より多くのお客様に支持される  
コーディネートで、生活の基本を支える



### CONCEPT

いつもの日常に「お、ねだん以上」を。  
お客様の生活に必要なベーシックな商品  
をコーディネート提案することでさま  
ざまなニーズに対応

### STYLE

シンプルモダン  
直線基調で軽快なイメージを持った機能  
的でベーシックなスタイル

### COLOR

バリエーション豊富なカラー  
基本である「ニトリカラー」から、広範囲  
に支持される色相とトーンを選定

# &Style

ベーシック+αで新たなライフスタイルを提案

### CONCEPT

普段の暮らしにスタイルを。  
より豊かな暮らしの実現をお手伝いする  
ために、「大人のおしゃれ感」を提案

### STYLE

自分らしいライフスタイルに向けた  
4つの提案

ナチュラルモダン | ウィンテージ | フェミニン | 和

### COLOR

洗練されたカラー  
「洗練された大人のシック」をテーマに、  
グレイッシュなカラーを選定

## お客様に「暮らし」を 提案するコーディネート

従来の商品では、シリーズごとの商品でコーディネート  
を提案していたため、組み合わせアイテムに限られ、まとめて  
購入しなければなりません。しかし新ブランドでは、同  
じスタイル、同価格帯で統一された商品が様々な色やバリ  
エーションで揃えられており、自分の好みに合わせて気軽に  
コーディネートを楽しむことができ、同一ブランドであれば少  
しずつ揃えて統一感を出すことも出来ます。さらに、お客様  
にコーディネート提案するに際し、インテリアコーディネー  
ター等の人材の育成にも努めています。ニトリの店舗でコー  
ディネートされた商品が買えるだけでなく、暮らし方が想像で  
きるような演出を揃え、さらにコーディネートアドバイスを  
できる専門家を多く配した専門店としてお客様に認識いた  
だくことを目指しています。

## グループの強みを活かし 変革を推進

新ブランドに関し、「価格・品質・デザイン」のバランスのと  
れた商品開発に取り組めるのは、市場調査から販売までを  
全て自前で行うことができるグループの強みがあるため  
であり、その強みを活かすことでお客様への積極的な提案が  
出来るのです。今後は、お客様の生活に必要な基本グッズ  
を、ベーシックなデザインでカラーやサイズバリエーションを  
豊富に持つことによって、様々なニーズに対応できるコー  
ディネートを提案。同時に、「買いやすい」「コーディネートしや  
すい」商品を提供することで、新たなライフスタイルも提案  
し、ニトリで買い物をすれば自然と調和されたコーディネート  
が出来るといった状態を目指します。そのようにして、従来の  
「お、ねだん以上。」のニトリに加え、生活のスタイルを提案す  
るニトリへ変革していきます。

# 30期連続増収増益を達成

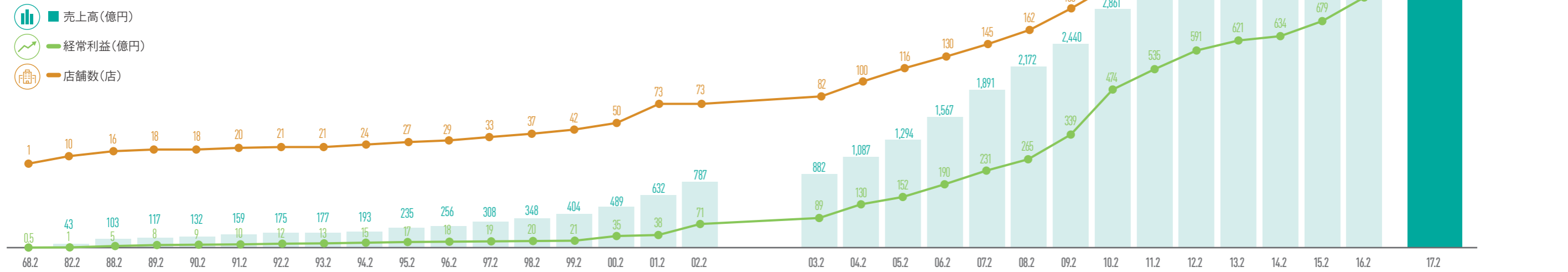
2017年2月期の連結売上高は5,129億円、経常利益は875億円となり、30期連続増収増益を達成。創業時から業界慣習にとらわれず、常に現状否定を繰り返し、様々なチャレンジを行い、また、お客様をはじめとする多くのステークホルダーの皆様を支えられ、このような結果を実現することができました。

今後も、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンのもと、ビジョン達成に向け成長し続けてまいります。

		1988年2月期	2017年2月期
店舗数	実績	16店	471店
	倍率	-	29倍
売上高	実績	103億	5,129億
	倍率	-	50倍
経常利益	実績	5億	875億
	倍率	-	164倍
経常利益率	実績	5.2%	17.1%

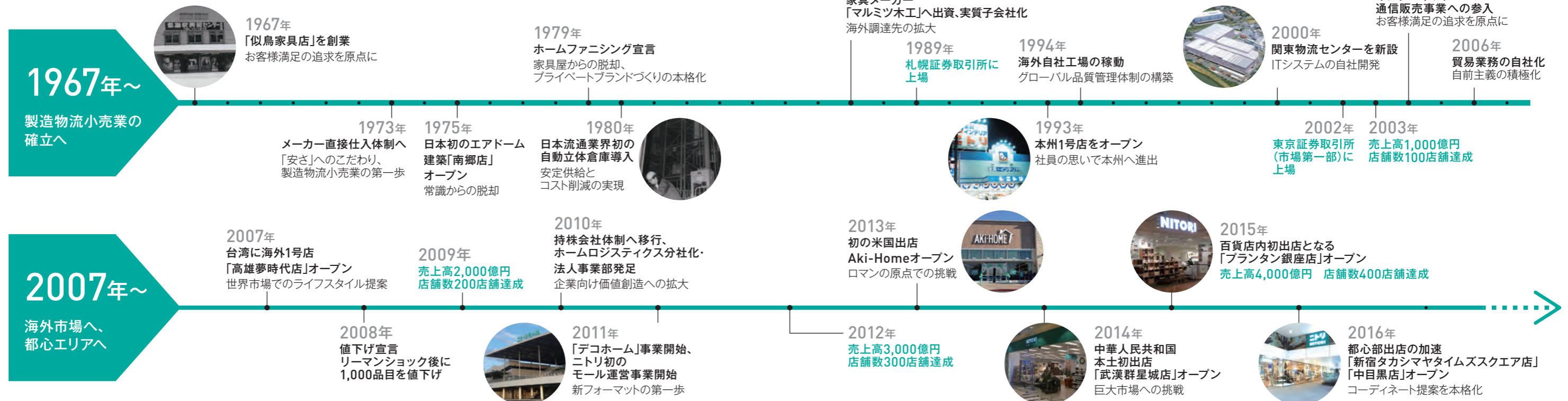
## 店舗数の推移

店舗数拡充の加速	達成年数
1店舗 → 100店舗	36年
100店舗 → 200店舗	6年
200店舗 → 300店舗	3年
300店舗 → 400店舗	3年
400店舗 → 500店舗	(計画) 2年



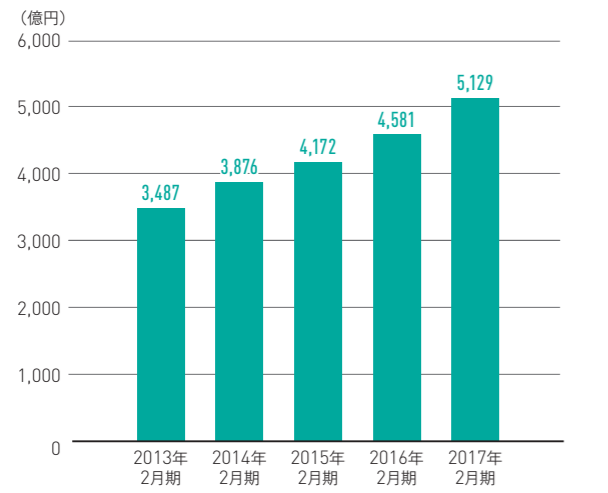
## 挑戦のあゆみ

半世紀にわたり「住まいの豊かさ」を提案し実現することで、企業成長してきました。

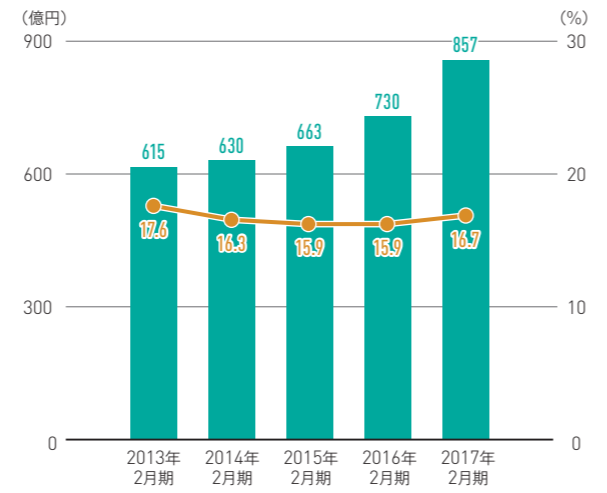


財務情報

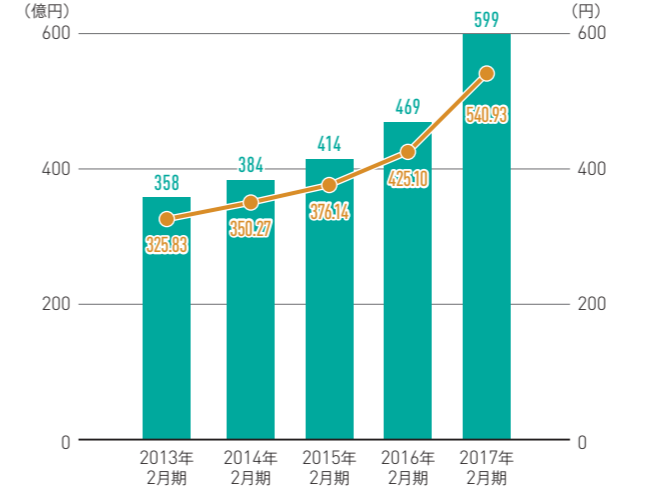
売上高



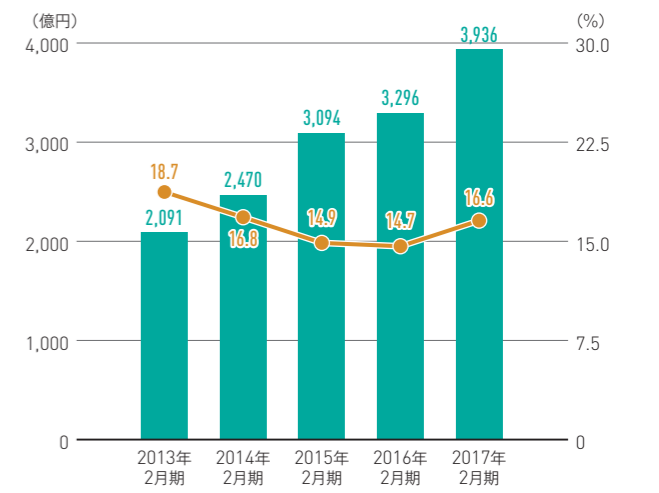
営業利益/売上高営業利益率



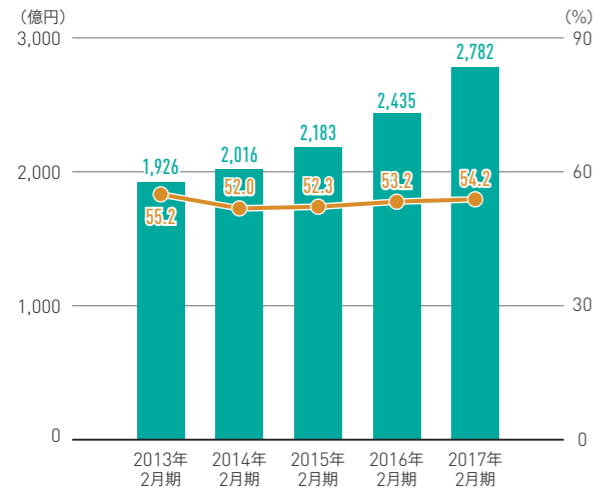
親会社株主に帰属する当期純利益/1株当たり当期純利益 (EPS)



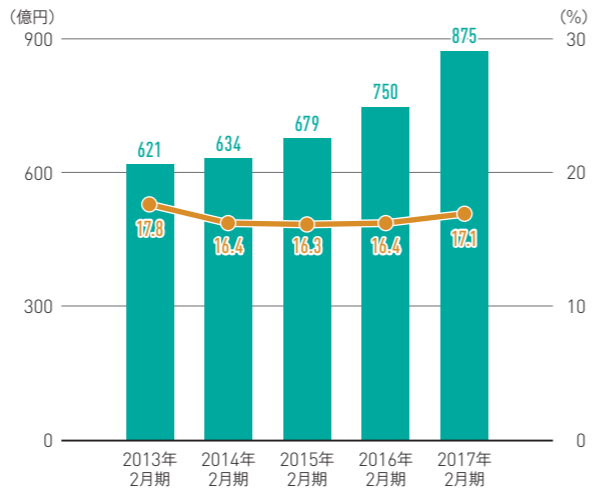
自己資本/自己資本当期純利益率 (ROE)



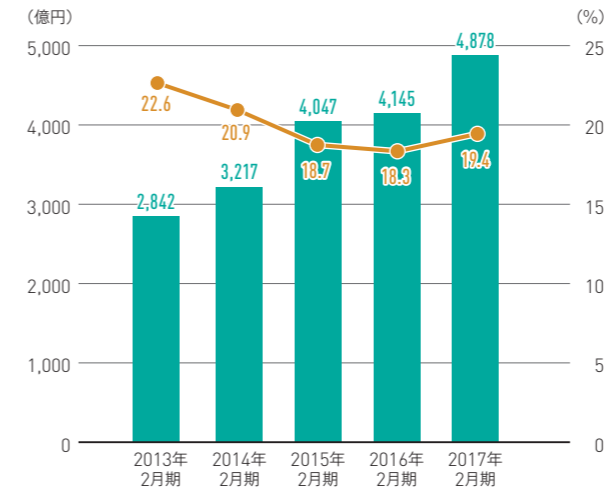
売上総利益/売上高総利益率



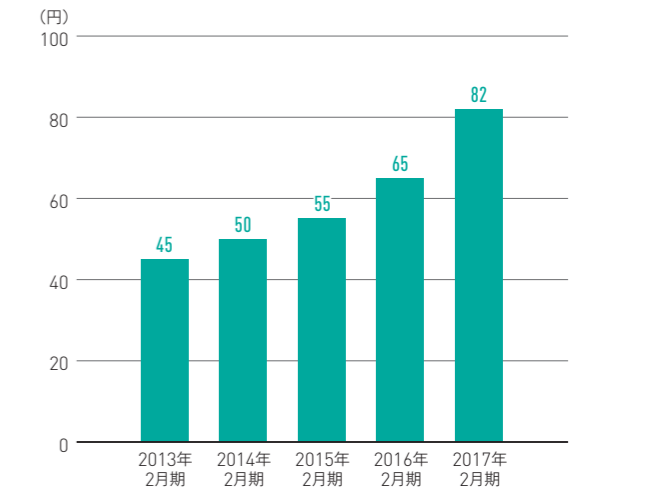
経常利益/売上高経常利益率



総資産/総資産経常利益率 (ROA)

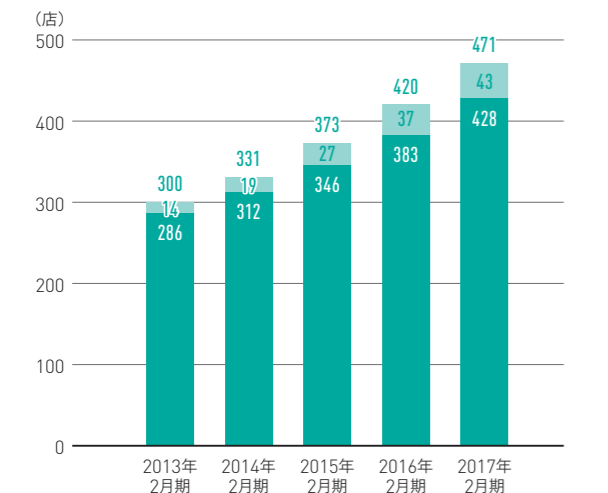


1株当たり配当金

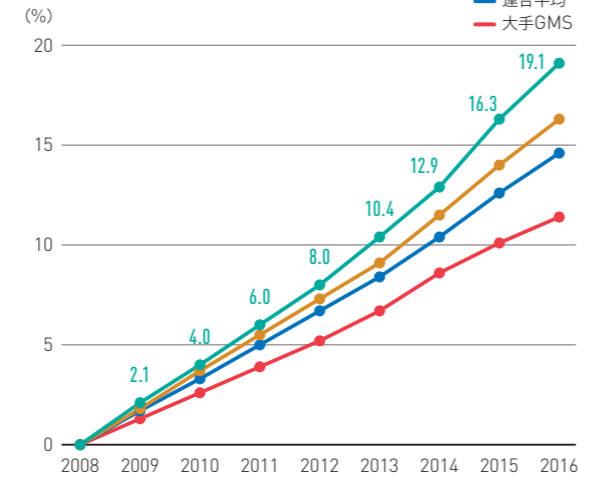


非財務情報

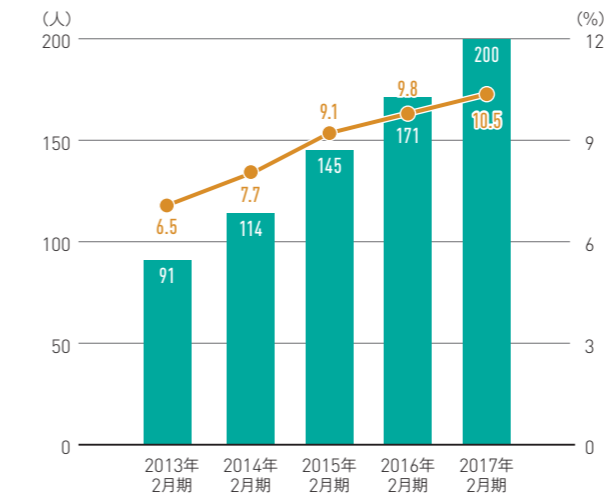
店舗数



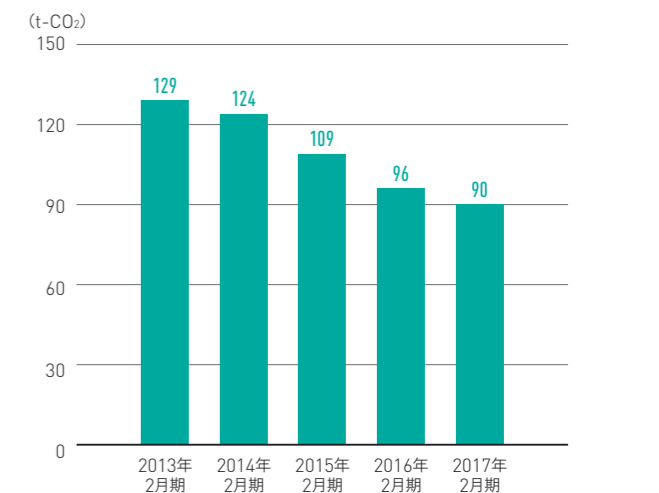
賃金改定率 (2009年からの累計)



女性管理職者数



国内物流における1店舗当たりCO2排出量



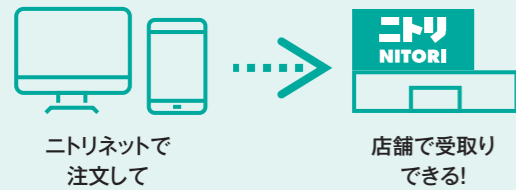
## 1年間のトピックス

### 2016年4月 ニトリモール枚方をオープン

大阪府枚方市に、2016年4月、ニトリモールの中では最大規模となる「ニトリモール枚方」をオープンしました。「わが家の「ほしい!」がそろう場所」を基本コンセプトとし、3,000㎡超の大型専門店4棟を中心に、ファッション、雑貨、ベビー・キッズ用品等の各種専門店、食品スーパーマーケット、ドラッグストア、各種飲食店など、幅広い品揃えとお求めやすさで、家族のくらしのさまざまなシーンを満たすショッピングモールとなっています。



### 2016年7月 店舗受取りサービスを開始



ECサイトである「ニトリネット」で購入した商品を実店舗で受取るサービス、2016年7月から開始しました。一部店舗を除くニトリ店舗で受取りが可能であり、ニトリネットの購入ページで受取る店舗と日時を選択することにより利用できます。

ニトリネットの利用で24時間注文が可能で、お客様にご来店いただいております。お受取りいただくため配送料金は無料です。

お客様の利便性や満足度の向上、および来店促進を図るため、オムニチャネルを強化していきます。

### 2016年7月 「ニトリ小樽芸術村」を開設

北海道小樽市中心部の歴史的建造物である旧三井銀行小樽支店、旧高橋倉庫、旧荒田商会の3棟を拠点とした「ニトリ小樽芸術村」のうち、「ステンドグラス美術館(旧高橋倉庫)」と併設の「アール・ヌーヴォーガラス館(旧荒田商会)」を2016年7月に先行オープンしました。

ニトリは、「ニトリ北海道応援基金」などを通じて、道内の教育・観光・文化活動を支援しており、国内外の多くの方が優れた文化・芸術に触れ、情操を育み、感動を共有できる場所にしています。



### 2016年9月 2016年度グッドデザイン賞を受賞

2016年9月、帝人株式会社様と共同開発した「かるさらバスローブ」がA1-09生活・日用品、雑貨部門、神奈川県川崎市の通販発送センターで運用している「ロボット倉庫」がB2-01業務用内装・インテリア部門にて、それぞれ2016年度グッドデザイン賞を受賞しました。

ニトリとしては4年連続でのグッドデザイン賞の受賞、物流子会社であるホームロジスティクスは初受賞となりました。



### 2016年11月 初の「経済産業大臣賞」を受賞

2016年11月、「平成28年度 第10回製品安全対策優良企業表彰」大企業 小売販売事業者部門において「経済産業大臣賞」を受賞しました。製品安全対策優良企業表彰は、2007年から始まり今年で10回目となりますが、近年、身の回りの製品での重大事故が社会問題として大きく取り上げられ、製品安全に対する世の中の関心が高まっています。

当社グループは、①一体協業による安全性確保の取り組み、②技術評価の徹底と事故防止策への取り組み、③マネジメント教育や工場監査によるサプライチェーン全体にわたる取り組み、の3点の「製品安全」へ取り組みが表彰されました。

今回の受賞を通し、お客様の「住まいの豊かさ」の実現を目指し、今後とも国内だけでなく世界へ日本の製品安全対策を広げていきます。



### 2016年12月 ニトリ新宿タカシマヤタイムズスクエア店を出店

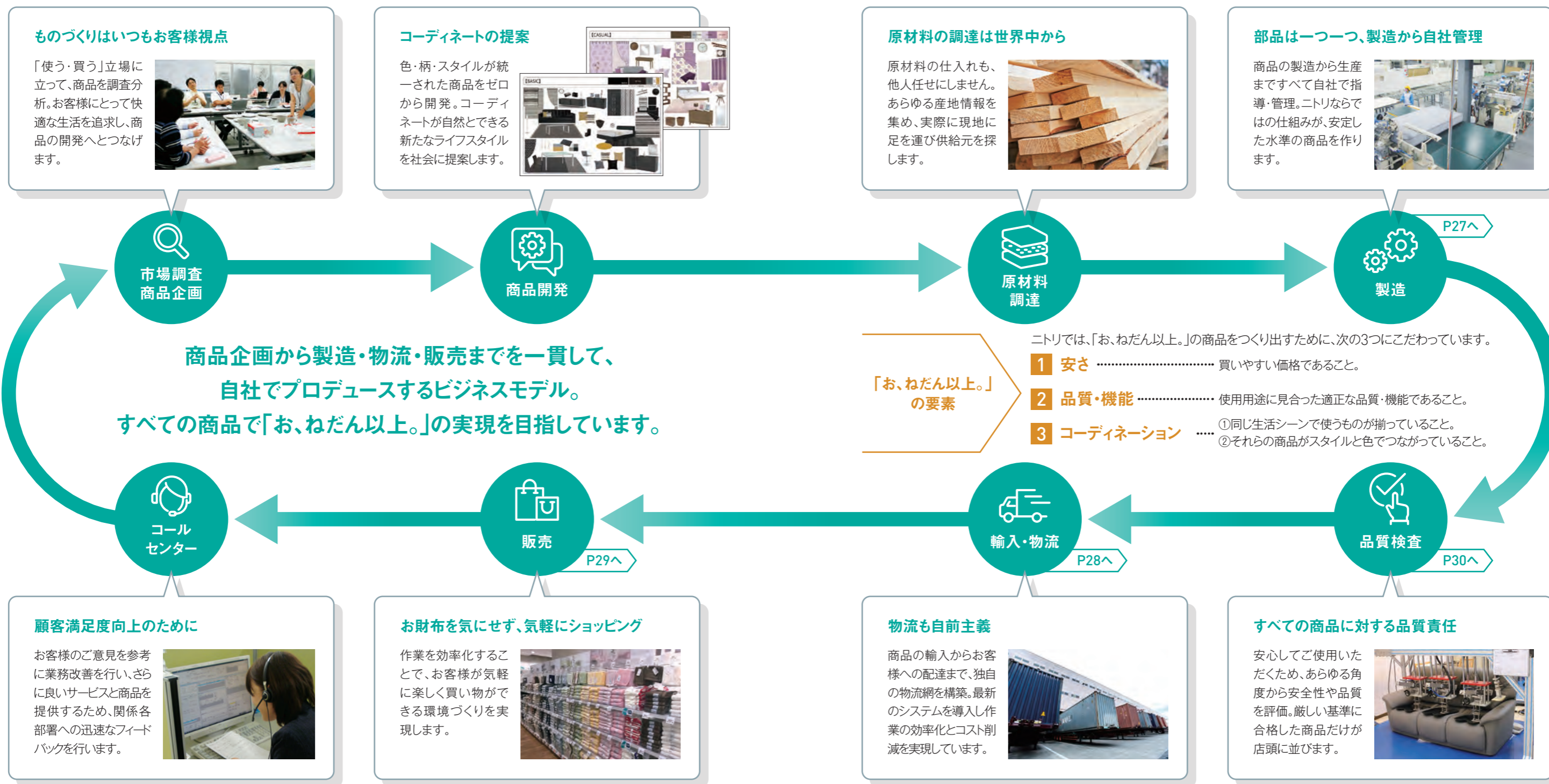
新宿「タカシマヤタイムズスクエア」南館に新宿エリアとして初の店舗を、2016年12月にオープンしました。高島屋グループ商業施設への出店は、9月オープンの「ニトリ高島屋港南台店」に続き2店舗目となります。高い集客力を有する「タカシマヤタイムズスクエア」南館の1~5階を使い、フロアごとにビジュアルプレゼンテーションを配置。多層店舗の特性を活かして、フロアごとにリビングやダイニング、ベッドルームといった生活シーンを設定し、それぞれのシーンに合わせたコーディネートを演出すると同時に、全フロアを通じて住生活空間のトータル・コーディネートを提案しています。また、世界最大級の乗降者数をほこる新宿駅ご利用の方を中心に駅前立地の特性を活かし、更なる客層の拡大を図っていきます。



# 「豊かさ」を提供する仕組み

# 「お、ねだん以上。」で 住まいの豊かさを世界の人々に提供する

「住まいの豊かさ」を実現していくためには、誰もが気軽に買える価格設定と、高い品質・機能を両立させる必要があります。そこで、ニトリは従来の「製造小売業」と呼ばれる事業モデルに、物流機能をプラス。商品の企画や原材料の調達から、製造・物流・販売に至るまでの一連の過程を、中間コストを極力削減しながらグループ全体でプロデュースする独自のSPAモデル「製造物流小売業」を確立しています。





世界中から原材料を調達し、  
低価格・高機能な製品を実現

### 徹底したコスト意識で 「お、ねだん以上。」を実現

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。

ニトリグループでは、1994年にインドネシア、2004年にはベトナムの2カ所の工場が稼働。家具開発・製造施設の拠点として、「NITORI STUDIO」商品を中心に食器棚やソファ、マットレス等を製造しています。

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を国内に輸入する際のコスト削減が重要な課題の一つであり、アジア各国に事務所等を開設し、海外の物流を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共に、荒利益率の向上に繋がっています。

### ベトナム新工場で 自社製造商品を拡大

NITORI  
FURNITURE

株式会社ニトリファニチャーは、インドネシアとベトナムにそれぞれ巨大な工場を持っています。稼働当初はタンスや食器棚などのハコモノと呼ばれる家具を製造していましたが、2013年からはそれまでとは全く異なるソファ、マットレスの製造も行っています。世界中から商社を通さずに原材料調達を行い、多品種小ロットのジャストインタイム生産で、在庫リスクを最小化しつつ、お客様のニーズに合わせた生産を行っています。

需要拡大に応じて、2017年度の稼働に向け、ベトナムのバリアンタウンに新工場を建設中。ベッドマットレスの生産からスタートし、その後生産品種を拡大していく予定です。



## モノの流れを最適化する 物流ネットワーク



### 国内最大級の物流センターと 先進の物流システム

ホームロジ

国内物流機能は、すべて株式会社ホームロジスティクスが担当。全国に広がる店舗への効率的で迅速な商品配送や、商品保管のコスト削減などを目的に、ニトリグループでは物流拠点も独自で保有。関東物流センターや関西物流センターは、日本でも最大規模のスケールで、47都道府県を網羅しており、人口カバー率は98%に及びます。

物流システム開発は、ハード面だけに留まらず、1980年に業界初の自動立体倉庫の導入を皮切りに、ソフト面でもノウハウを進化させながら、独自の在庫管理と商品の安定供給システムを構築。海外での集荷や輸送システムから、国内の店舗への小口配送システムまで、すべてニトリグループで開発し、海外物流拠点で複数ベンダーの商品を1つのコンテナに混載させることによって、国内拠点間の無駄な商品移動を削減しています。さらに、お客様に商品を発送する際、製造元から直接お客様宅へ発送できる仕組みの構築や、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の荷物に利用するコンテナラウンドユースを活用するなど、CO<sub>2</sub>排出量の削減にも取り組んでいます。

### 独自のシステムで、 さらなる効率アップとコスト削減が可能に

物流コスト削減のために、ニトリは物流投資も積極的に行っています。2016年には自動倉庫型ピッキングシステム「AutoStore(オートストア)」を導入。商品を高密度保管・高速入出庫する特徴をもった自動倉庫システムで、作業効率アップだけでなく、作業者が腰の高さで行う定点作業が中心になり、働く人に優しい環境づくりが評価され、2016年度のグッドデザイン賞を受賞しています。

今後も、AIを利用した無人搬送ロボット「Butler(バトラー)」の導入や、幸手、名古屋、神戸に最先端の大型物流センターの建設、海外では中国の太倉でも大型の物流センターの稼働を予定しており、さらなる効率アップ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していきます。





## お店があることで、地域の人々の暮らしを便利で豊かなものにする

### 商品の魅力を十分に伝えるための徹底したこだわり

ニトリが最もこだわるのは、各店舗の「売場」です。売場は、ニトリにとってお客様への商品プレゼンテーションの場です。お客様に商品の魅力を十分に伝えるため、見え方や並べ方について、徹底してこだわっています。

全国各地のお客様に買い物の楽しさを実感してほしいとの考えから、さまざまな立地条件にも対応できる店づくりに取り組んでいます。

売場では、1つの商品の見せ方はもちろん、その売場全体の見え方、さらには売場の配置や通路の幅など、よりよい売場づくりのために検証を重ね、全店舗に展開。お客様が「見やすく」「買いやすい」売場であると共に、作業の省力化によりコストダウンを図る店舗の標準化を進めています。

また、お客様が自分のライフスタイルに合った住まいを実現できるよう、店舗によって商品構成を変え、その地域の特色に合った品揃えをご用意しています。部屋全体をコーディネートしたモデルルームの展示も行い、全国各地で生活提案できることこそがニトリの最大の武器となっています。

### 豊かな生活を楽しんでいただくためのトータルコーディネート提案

「お客様の豊かで快適な生活」のために最も必要であると考えられるもの。それは「トータルコーディネート」であり、さまざまな家具やファブリック、生活用品が家全体で調和した状態にあってこそ「豊かで快適」だと言えます。ニトリの商品は、多様な色・柄・素材の中からお客様がご自身のライフスタイルに合ったものを選べるだけでなく、いずれの商品もデザインや色合いが美しく統一され、簡単にコーディネートできるように企画されています。

またお客様へのコーディネートの提案力を高めるために社内で「コーディネートコンテスト」を実施。地域に根ざした店舗だからこそできるコーディネート提案の強化をすすめており、商品だけではなく、提案力も含めたトータルコーディネートにより、買い物を楽しんでいただく場を提供しています。



## 独自の厳しい品質基準により、安心・安全な商品をお届けする

### お取引先様との「一体協業体制」を構築

商品の開発から製造、販売までの全てを手掛けるなかで、長年に亘り品質強化の取り組みを行ってきました。さらなる品質を追求するために、2006年に品質業務改革室を設置。自動車メーカーの品質管理手法を取り入れながら、数多くの改善や改革を行っています。

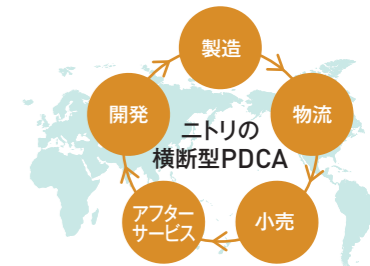
ニトリでは、製品安全の製造者責任と販売者責任は「分断できない、分断させない、人まかせにしない」を理念として、お取引先様と「一体協業体制」を構築しております。製造を行うお取引先工場へは、ニトリが作成した「品質マニュアル」を基に、ニトリの求める品質が実現可能か厳しくチェック。製造開始後も、品質管理を工場任せにせず、改善モデルとなる工場での勉強会「オープンハウス」等を通じて、製品安全の継続性を目指した生産技術と工場経営指導を実施しています。

また、販売する製品の選定の際には、一般的な強度試験だけでなく、使用する環境や使用状況を考え、「技術評価会」において、機能検証、製品を分解しての構造技術評価、耐久試験機による耐久性評価を独自の厳しい品質基準で行っています。

### 製品ライフサイクルに対応したきめ細やかな管理体制

商品品質だけでなく、製造工程や物流に関する品質、店舗や配送などのサービス品質にも注力し、商品以外の、開発、製造、物流、小売、アフターサービスの5つのステップにおいてもPDCAサイクルを回しながら品質改善を横断的に進め、より高いレベルを目指し改革を進めています。

物流段階では、物流を抜本的に変えることが「適正品質・低価格」への近道であると考え、前例のない「自社物流」を構築し、物流時の点検を実施。アフターサービスでは、修理等のお客様や現物を通じての原因の徹底的な追究に加え、コールセンター（ニトリお客様相談室）で集めたお客様からの声などを関係部署に連携しています。さらに品質保証制度を付与したメンバーズカードにより、購入履歴を管理することで、万が一の商品不良の際の保証書の代わりとして、またより良い商品づくりのための基礎データとして、活用できる体制を整えています。





# お客様のライフスタイルに寄り添った ニトリの店舗づくり

お客様がお住まいの空間を自由にコーディネートでき、暮らしの豊かさを存分に味わっていただくために、ニトリはさまざまなタイプのお店を展開しています。

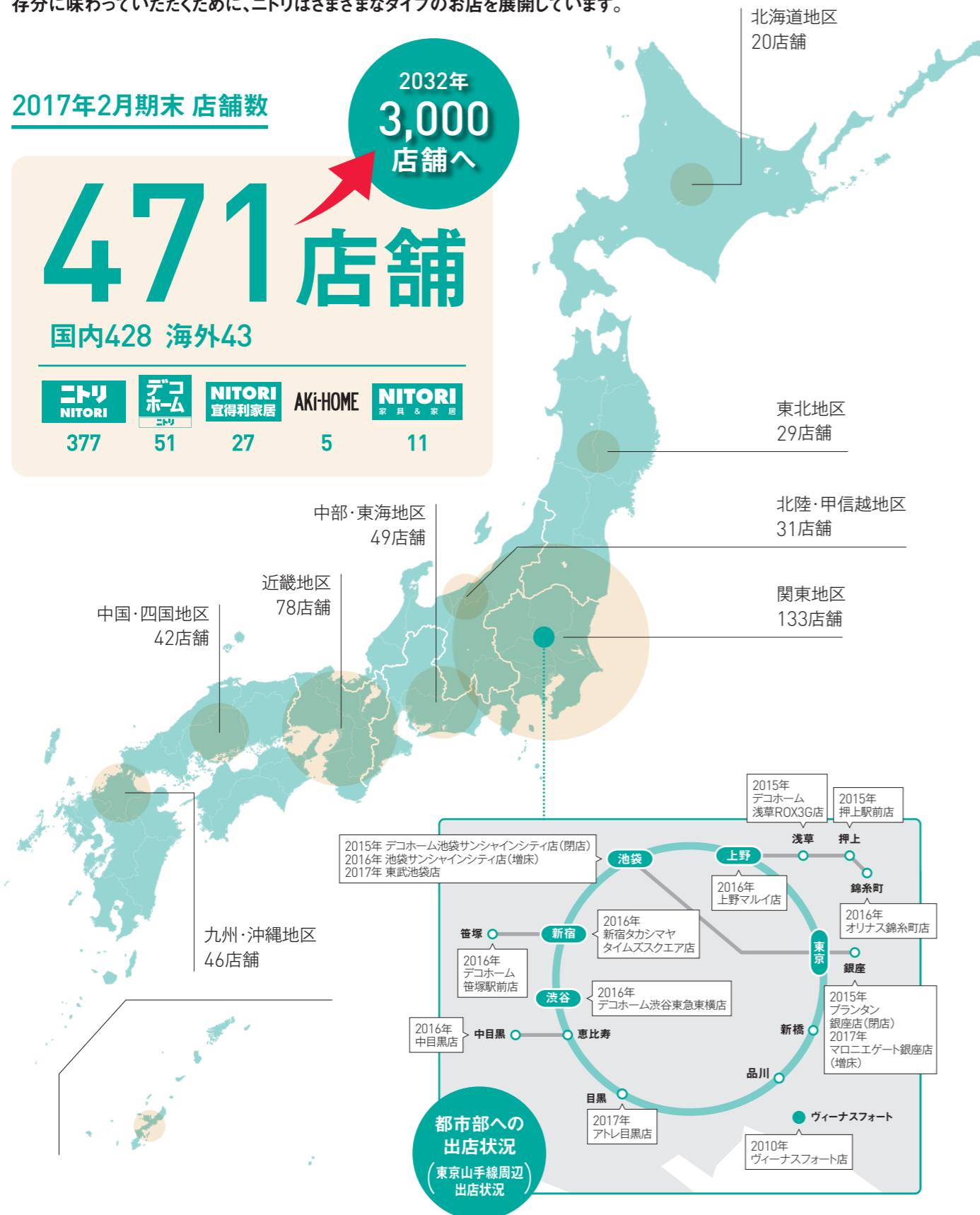
2017年2月期末 店舗数

2032年  
3,000  
店舗へ

**471** 店舗

国内428 海外43

<b>ニトリ</b> NITORI	<b>デコホーム</b> ニトリ	<b>NITORI</b> 宜得利家居	<b>AKI-HOME</b>	<b>NITORI</b> 家具 & 家居
377	51	27	5	11



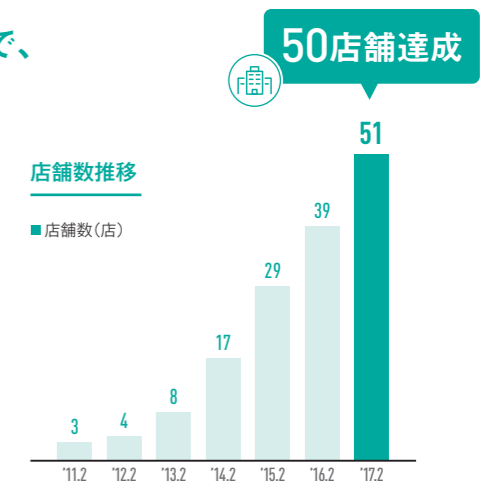
▶ **ニトリ**  
あらゆるお客様に買い物の便利さを提供するため、「大都市中心部」「小商圏地域」へ積極出店

2015年「ニトリ プランタン銀座店」(現マロニエゲート銀座店)のオープンから、新宿・池袋の都心部の百貨店など新たな立地を開拓しています。店内はコーディネートを意識し、従来のニトリの品揃えの中からファッションナブルなアイテムを厳選した、新たな暮らしの提案売場を展開しています。また、より身近で便利に買い物ができるよう、地方の「小商圏地域」にも出店を進めています。これまであまりニトリに馴染みがなかったお客様にも、ニトリならではのトータルコーディネート楽しさを感じていただけるよう、日々改善・改革を行ってまいります。



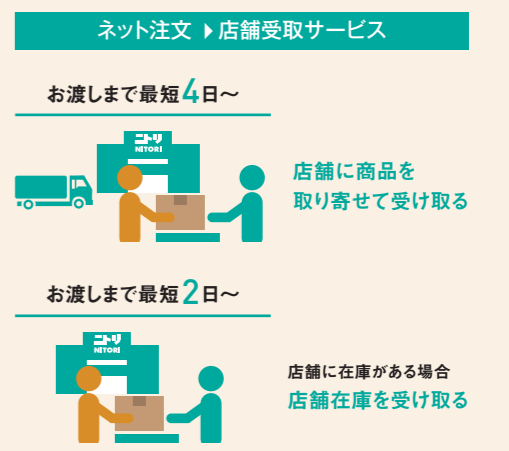
▶ **デコホーム**  
50店舗達成。これからはオリジナル商品開発で、新フォーマットとしてニトリと差別化

「デコホーム」は、「一番近くのホームファッション・ストア」としてショッピングセンター内に出店し、購買頻度の高い生活必需品を、カラーバリエーションなどのプラスワンを加えて取り揃えています。オリジナル商品展開はもちろん、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行い、毎日でも立ち寄れる店を目指しています。2017年には50店舗を達成しました。今後は、オリジナル商品開発をさらに進め、同じショッピングセンター内でもニトリとデコホームが両立できるよう、ニトリ店舗と差別化を図っていきます。



▶ **通販**  
オムニチャネル戦略の中核として、インターネットでも店舗と変わらぬ買い物の楽しさを提供

「お店を訪れる前に、まずはWEBサイトで商品リサーチしたい」、「お店になかなか行くことができない」、「昼間に店舗で商品を見て、家に帰ってから購入を決めたい」というさまざまなお客様のニーズに応え、通販事業は急成長しています。ネットショッピングでも店舗と変わらぬお買い物ができるよう、サイト上で家具のコーディネートを確認できたり、店舗の在庫有無が検索できたりなど、機能の充実に力を注いでいます。また「ニトリネット」で購入した商品を送料無料でニトリ店舗で受け取れるサービスを、2016年7月から開始し、利便性を高めています。さらに、店舗にはないカラーバリエーションやサイズオーダー家具など通販オリジナル商品も展開しています。今後もニトリグループのオムニチャネル戦略の中核として、実店舗を持つ強みを活かし、お客様がより便利に楽しく買い物ができる場を提供していきます。



店舗展開(海外)

# 世界に通用するニトリブランドを構築し、世界中の人々の豊かな暮らしの実現を目指す

今後、家具とホームファッションの世界市場は、アジアを中心に広がりを見せることが想定されます。このようななか、ニトリグループは海外店舗展開を加速させていきますが、店舗オープン後も改装を行いながら、現地の生活スタイルに合わせた商品構成にしていきます。またグローバル展開に際しては、各国独自の商品を開発すると共に、グローバルで使える商品の開発も進め、世界に通用するニトリブランドを構築し、世界の人々に豊かな暮らしを提供していきます。



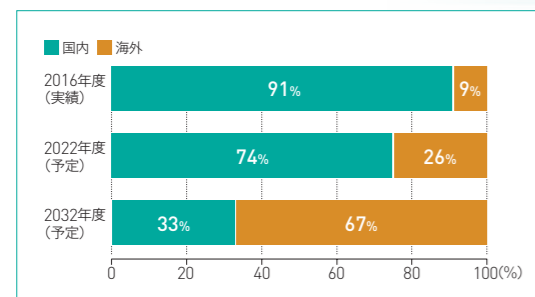
中国

中国 **NITORI**  
家具 & 家居  
**NITORI**  
宜得利家居  
台湾



台湾

国内/海外店舗数の構成比推移(予定)



アメリカ

アメリカ **AKI-HOME**

▶ 中国

まだ競争の少ない内陸部も視野に、多店舗化を加速



2014年10月、中国初出店となる「武漢群星城店」をオープン。中国での店舗は「NITORI」のブランド名で展開し、急増しているショッピングモールなどのテナントを中心に、多店舗化を加速しています。2017年2月時点では、11店舗となっています。中国は、「世界の工場」として人財や協働できるベンダーは豊富である一方、家具やインテリア、雑貨などをトータルに備えた店舗は少なく、ニトリが強みを持つ「ホームファッション」という業態が未成熟です。多くの商業施設から出店要請があり、現地でも割安な価格に加え、住まいのインテリアを総合的に提案する展示に注力すると共に、プライダル展示会や車内広告などで知名度向上に努めており、店舗段階では黒字化店舗も出てきています。また将来的には、中国全土に商品をお届けするために、太倉市に大規模物流センターの稼働を予定。中国向けの供給拠点としてだけでなく、アジア各地の生産・調達工場と日本国内を結ぶ物流拠点としての役割も果たす計画です。中国は次の成長の柱として、経営資源を集中させ積極的な店舗展開を進めていきます。

▶ 台湾

日本の小型店舗、都市型店舗戦略を取り入れ集中出店による多店舗化を図る



2007年5月、高雄市からの招致を受けてオープンした「高雄夢時代店」(現在は閉店)が、ニトリの台湾1号店であり、海外第1号店でもあります。台湾のお客様や地域性に合わせた独自の商品開発・調達にも注力。外資企業としては後発ながら、台北など主要都市への出店とともに認知度が高まり、「安くても高品質」というニトリの魅力が現地のお客様に浸透していきました。店舗数は、2017年2月時点では、27店舗になり、単年で黒字化を達成しています。台湾では主要都市に人口が密集しており、小型店戦略、都市型戦略含めさまざまな形での出店を進めていく必要があります。同地域での出店政策は、同様の地理条件を持つ東南アジアやその他諸国における雛形になると考えています。加えて、現地仕様商品の積極的な開発や、「Nクール」など日本発のヒット商品の魅力を訴求することで販売量の拡大を図ります。

▶ アメリカ

厳しい競争を勝ち抜ける体制づくりを目指す



約40年前に会長の似鳥がアメリカのチェーンストアを視察した際に、家具やインテリアの価格の安さ・品揃え・品質などが日本とは桁違いの水準にあることに驚嘆し、感銘を受けました。このニトリの原点とも言える地に、2013年10月に「AKI-HOME」というブランド名で初出店して以来、ロサンゼルスに集中的に出店し認知度を高めています。日本と同様の「お求めやすく高品質」な商品の魅力を伝える一方、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。さらに、模様替えの頻度の高さを踏まえた品揃えや、コスト競争力の高い家具類を主体とした売場構成など、現地ニーズに合わせた店舗づくりを進め、家具売場面積の拡大と併せて黒字化モデルの構築を進めています。アメリカは世界最大の消費地であると共に、最も競争の激しい市場であり、この市場で勝ち抜くことが、世界で通用するビジネスモデルの確立につながると考えています。実験を繰り返しながら事業を進展させ、真のグローバル企業への進化を目指した体制づくりを進めていきます。

# 幅広い事業領域を活用した、 真の「暮らし提案企業」へ。

ニトリグループは、お客様がお住まいの空間を自由にコーディネートでき、暮らしの豊かさを楽しんでいただくためにさまざまな事業を展開しています。本当の暮らしの豊かさを、あらゆる人にさまざまな形でお届けするために、これからも取り組むフィールドを広げていきます。

## モール

### ニトリモール

住生活用品・ファッションからフードサービスまで  
お客様の視点に立ったショッピングセンター

日々の暮らしを豊かにする質の良い商品が手軽に・同時に手に入る。それがニトリの考える“使う・買う”立場に立ったショッピングセンター（SC）です。各業種の急速成長企業を核店舗とするSC「パワーセンター」は、アメリカでは一般的ですが、日本のGMS系や不動産会社系のSCではほとんど見られません。「ニトリモール」の開発で、地域のお客様の豊かな暮らしに貢献する。ニトリの新しい「ロマン」の形です。



ニトリモール枚方

## リフォーム事業

商品から施工までトータルにプロデュース

ニトリでは、トータルコーディネートを進化させた事業をスタートさせています。それが、住まいや店舗、施設などのリフォームです。つまり空間をまるごとつくりかえる事業です。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、ユニットバスやトイレ、内装等を提案し、施工までを手がけるトータルリフォームサービスです。設備を取り替えるだけでなく、周辺をトータルにコーディネートする家具や小物を豊富に取り揃えているからこそできるニトリならではの価値提供があります。すべてを自前で行うというニトリのビジネスモデルが生み出す、新しい事業の形です。



ショールーム

## ニトリパブリック

### NITORI PUBLIC

広告会社として、ニトリグループ内外で幅広い事業を展開

ニトリパブリックは、コミュニケーション戦略のプランニングから広告・販促施策の実施までを担う総合広告代理店です。不動産会社や食品メーカーなど、多種多様なクライアントのマーケティング活動を行っており、近年はノベルティ開発事業や旅行事業にも力を入れています。幅広い事業を手がけることで広告会社としての技術を身につけて、グループ全体の価値を向上させる一端を担っています。



主なノベルティ事例

## ホームロジスティクス

### ホームロジ

全国に広がる物流ネットワークで外販事業を展開

ホームロジスティクスでは、日本での人口カバー率98%の配送ネットワークを活かし、ニトリグループ以外の大型の荷物をお客様に届ける外販事業を行っています。単に配達を請け負うというだけでなく、トラックへの積載効率が向上し、これまでニトリの配達だけではあまり伺えなかった地域での配達頻度が上昇するため、結果的にニトリのお客様の満足度向上につながっています。



ニトリの物流網

## 法人向け事業

ニトリの商品開発力を生かして法人マーケットに参入

法人事業は5つの事業を軸として拡大を続けています。

- オフィス事業
- 商業施設・教育施設事業
- 医療・福祉施設事業
- 宿泊施設・住環境事業
- モデルルーム事業

近年、オフィスや施設への設備導入をできる限りローコストに抑えたいという法人のお客様が、ますます増加しています。ニトリでは家庭向け家具の製造物流販売で培ってきたノウハウを生かし、法人向けに商品開発を行うことで、こうしたニーズにお応えしています。この市場において、ここ数年で急激な拡大を遂げており、今後、さらなる成長を目指します。



納品実績例: オフィス

## ニトリファシリティ

### ニトリファシリティ

店舗の空間づくりから、保険まで

ニトリグループの店舗・オフィスなどを最適な状態に保つための保守業務や、訪れるお客様が快適な時間を過ごせる空間づくりとコスト削減を追求しています。また、保険代理店として損害保険・生命保険を取り扱い、従業員やお客様が、安心・満足していただける生活設計を築けるようサポートしています。



ニトリ南砂店内保険ショップ「ニトリのほけん+ライフサロン」



# 事業を支える 基盤

# 基本理念 社会とともに、より良い未来を目指します。

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。

社会的責任に関する国際ガイドンスISO26000を活用

コミュニティ参画および発展

## 社会とともに

- 地域支援
- 文化支援
- 大学での寄附講座
- スポーツ支援
- 似鳥国際奨学財団
- 似鳥文化財団
- 主な寄附・支援活動

組織統治・人権・労働慣行

## 従業員とともに

- 人財育成
- 労働安全衛生
- 組織統治
- ダイバーシティの推進

## ニトリホールディングス CSR 基本姿勢

消費者に関する課題

## お客様とともに

- 製品安全・品質管理
- 製品安全に関する表彰実績

公正な事業慣行

## お取引先とともに

- 公正・公平な取引
- 工場指導・オープンハウス
- 物流協力会社とのパートナーシップ

環境

## 環境保全

- 商品開発での取り組み
- 店舗・オフィスの取り組み
- 物流での取り組み
- EV充電器

ニトリグループは、「住まいの豊かさを、世界の多くの人々に提供する」ことをグループ共通の企業理念とし、さまざまな国と地域の消費者生活に合わせた商品・サービスの提供を目指しています。近年より一層高まっている「安くても品質の良いもの」への志向、また「住まい方」の変化に伴う家具・インテリア関連商品の拡大化という社会のニーズに対して、グループ各社の有する技術・ノウハウを結集し、

日本ならびに世界の誰もが、本当の住まいの豊かさを気軽に楽しめる社会を実現することを通じて、社会に貢献してまいります。コンプライアンスの徹底はもちろんのこと、広く社会とのコミュニケーションを図ると同時に、人財の育成などを通じて企業グループを持続的に発展させ続けることで、良き企業市民として地域社会の発展に努めます。

消費者に関する課題

## お客様とともに

- 製品安全・品質管理
- 製品安全に関する表彰実績

### 製品ライフサイクルを通じた徹底した品質管理

商品の約90%が開発輸入品(プライベートブランド)であるニトリでは、独自の品質基準を設け、日々品質の改善・改革に取り組んでいます。新商品の販売前には社内での品質検査を実施、問題が発見されると製造工場に改善要求を出し、合格するまでこれを繰り返します。また商品に不具合があった場合、自社で原因の追究、改善策の策定、工場への改善指導の実施までを行い、適正な品質を維持しながら、どこよりも安い価格で商品を作ることを。そして、お客様の一番近くにいる私たちが商品に最後まで責任を持つこと。それがお客様の真に豊かな暮らしの実現に必要なことだと考えています。



### 製品安全対策優良企業として「経済産業大臣賞」を受賞

2005年に品質改革室を立ち上げ、製造委託しているお取引先との一体協業による安全性確保や、技術評価の徹底と事故防止策への取り組み、生産現場のマネジメント教育など、様々な取り組みを継続的に進めています。こうした取り組みが評価され、2016年度経済産業省主催の第10回製品安全対策優良企業表彰(大企業小売販売事業者部門)において、「経済産業大臣賞」を受賞しました。本賞に「お、ねだん以上。」である商品をお届けするために、これからも、日々新しい技術を取り入れて安全・安心な商品をお客様にお届けする努力を継続していきます。



これまでの受賞

2008年(第2回)	大企業小売販売事業者部門 銀賞
2011年(第5回)	大企業小売販売事業者部門 商務流通審議官賞
2013年(第7回)	大企業小売販売事業者部門 商務流通保安審議官賞
2014年(第8回)	大企業製造・輸入事業者部門 商務流通保安審議官賞
2016年(第10回)	大企業小売販売事業者部門 経済産業大臣賞

公正な事業慣行

## お取引先とともに

- 公正・公平な取引
- 工場指導・オープンハウス
- 物流協力会社とのパートナーシップ

### 公正・公平な取引／お取引先とのパートナーシップ

すべての不正・不公平・不透明な取引を排除し、お取引先と共に信頼し合える関係を築くことが、持続性のあるビジネスにつながるということを基本とし、さらなる「真のパートナーシップ」の構築に邁進していきます。

### 工場指導・オープンハウス

工程内の治具、工具管理での品質向上および、見える化(カンバン方式)、モジュール生産(中間在庫ゼロ化)により、トレーサビリティ体制を確立させる指導を行っています。お取引先様とともに若手人財育成もマンツーマンで同時に実施、品質管理技術員(海外/国内)の育成に力を入れています。また、優秀お取引様の工場見学を主催し、製造現場全体の技術向上を図っています。今後はこの取り組みをさらに発展させ、「工場経営指導」を行っていく予定です。

### 物流パートナーシップ

ホームロジスティクスでは、2015年度より単独での「お取引先向け経営方針説明会」の開催を開始、今後目指すビジネスとパートナーシップの方向性について、説明を行う場を設けています。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、共にサービス品質を高める活動も行っています。

環境

## 環境保全

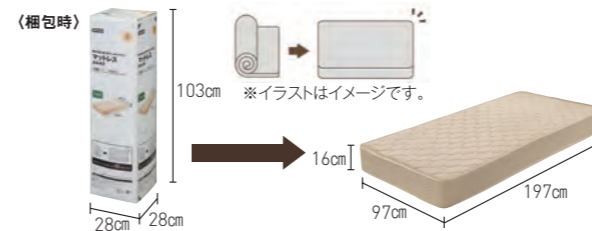
- 商品開発での取り組み
- 店舗・オフィスの取り組み
- 物流での取り組み
- EV充電器

### 環境負荷を減らす商品開発の取り組み

ニトリグループでは、製造・物流・小売のそれぞれのフェーズで環境への取り組みを実施しています。

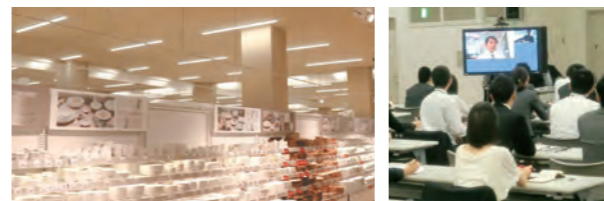
- 商品の梱包サイズ圧縮による輸送の効率化
- 環境に配慮した商品作り
- 商品パッケージの簡素化
- 木材や塗料の有効活用

などによりCO<sub>2</sub>排出量の大幅な削減に貢献しています。



### その他の取り組み

- 店舗・本部の省エネ化  
2013年度の新規店舗より、天井照明にLEDの導入を開始。既存店舗、本部も順次切り替えを行っており、2016年度までに約250拠点に導入済み。照明以外にも、ヒートポンプ型空調設備、デマンドコントローラー(電力量抑制システム)、BEMS(電力管理システム)などの設備を導入し、省エネ化を図っています。
- エコ梱包資材の活用  
(拠点間の家具商品輸送に、再利用可能な専用梱包資材を使用)
- TV・WEB会議システムの導入
- 大型物流拠点での高反射板付き蛍光灯導入
- ペーパーレスの取り組み  
(「各種帳票の電子化」|会議室へのプロジェクターの配備)



## ニトリグループ公正取引宣言

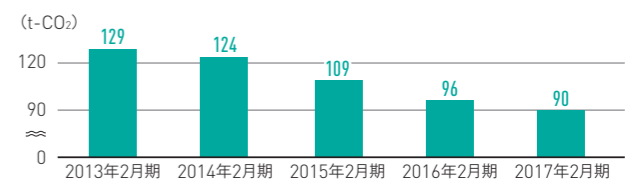
- ニトリグループ各社の従業員は、全てのお取引先様との、担当役員の許可なしでの会食を折半であっても辞退いたします。
- ニトリグループ各社の従業員は、全てのお取引先様との間で、お土産・記念品を含む贈答品の授受を辞退いたします。
- ニトリグループ各社の従業員は、全てのお取引先様と、娯楽施設等への同行、もしくはそれらの紹介を辞退いたします。
- ニトリグループ各社の従業員は、全てのお取引先様からの、個人的な飲食・観光案内を辞退いたします。
- ニトリグループ各社は、全てのお取引先様との全ての不正・不公平・不透明な取引を一切排除する「真のパートナーシップ」を作り上げます。



### 物流での取り組み

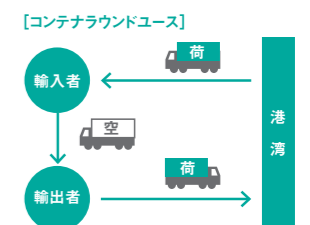
●輸送の効率化によるCO<sub>2</sub>排出量の削減  
商品輸送を効率化し、移動距離を短縮することで、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。例えば、お客様に商品を発送する際、一旦社内の物流拠点を經由してからでないとお届けできなかったものを、中継拠点を廃し、製造元から直接お客様宅へ発送できる仕組みの構築等を行っています。このような取り組みの結果、1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量は減少傾向にあります。

### 国内物流における1店舗当たりCO<sub>2</sub>排出量



### コンテナラウンドユースの活用

ニトリでは多数のお取引先様にご協力いただき、年間約2,000コンテナでラウンドユースの仕組みを適用、空コンテナを輸送する無駄を省くことで約130t-CO<sub>2</sub>ものCO<sub>2</sub>排出量を削減することができました。



### 電気自動車充電設備の設置

ニトリにお買い物にいらっしゃるお客様へのECO活動に貢献するため、全国のニトリ店舗208店舗の駐車場に電気自動車充電設備558基を設置しました。



## ニトリグループのCSR

### 組織統治・人権・労働慣行



### 従業員とともに

- 人財育成
- 労働安全衛生
- 組織統治
- ダイバーシティの推進

### 人財育成

#### 社会に役立つ真のスペシャリストを育成する、ニトリの人財育成プログラム

### [教育こそ最大の福利厚生]

#### 知識教育

マネジメントの知力を養う  
教育制度

研修を通して論理を学ぶ教育制度です。若手社員から幹部社員まですべての社員に開かれた教育で知識を向上させるだけでなく、社員がやりがいを持って働く喜びを得るきっかけとなっています。

#### 配転教育

さまざまな部署の経験で  
多彩な人財を育成

物事を総合的に考え、新しい価値を生み出す製造物流小売業ならではの「スペシャリスト」を育成するために、ニトリでは部署を2~3年ごとに異動し、多くの生きた経験をします。

#### 自己育成

欠点を補い長所を伸ばす  
育成システム

社員が自己実現のために、必要なスキルや知識において、不足している部分を学習する機会を多く設けています。社内で学ぶことが難しい場合は、講座費を支援するなど、自己育成を支援しています。

### グローバル展開を支える人財の育成のためのさまざまな研修・制度

#### 海外セミナーの実施

毎年参加者1,000名規模で実施するアメリカセミナー。ニトリの目指すロマン「豊かな暮らし」を実際に体感すべく、アメリカの実際の生活と、それを可能にしているチェーンストア企業を視察することで、ロマンとビジョンの再確認をします。



#### その他、主な研修・自己育成支援制度

- 欧州視察・ベトナム工場研修
- 若手社員向け期別研修
- 職位に応じて実施する研修(店長認定研修等)
- 選抜研修
- 専門知識を習得するための社内資格制度
- Eラーニング
- ニトリカラーコーディネイトスクール(NCCS)
- ニトリワールドサークル(NWC)
- 語学教室
- 社外通信講座
- 教育資格取得一時金制度
- 教育マイレージ制度
- グローバルトレナー制度(選抜制)

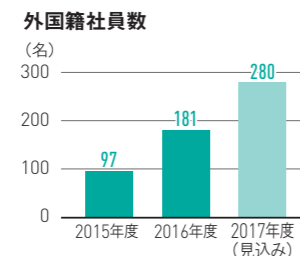
### ダイバーシティの推進

#### ダイバーシティ推進委員会の設置

2013年度より、働きやすい環境づくりのために、労使協働で「ダイバーシティ推進委員会」を発足。結婚や出産・子育て、介護などのライフイベントにともなう環境の変化などに応じて、多様な働き方が選べるよう委員会メンバーが中心となって協議を行い、会社への提言を行っています。

#### グローバル採用

2032年、3,000店舗達成のために、グローバルな視点での採用を積極的に行っています。同じロマンとビジョンを共有できる働きやすい職場を目指しています。



### 労働安全衛生

#### 「健康経営優良法人2017~ホワイト500~」に認定

ニトリは、従業員とその家族の健康増進のため、2016年4月1日に、「健康経営宣言」を制定。「住まいの豊かさを提供する」をロマン(大志)とするニトリグループは、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、心身の健康確保等に取り組んできました。2017年2月には、大規模法人部門(ホワイト500)235法人に認定されました。



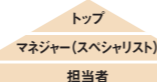
### 組織統治

#### 個人のチカラを最大限に発揮させる組織

ニトリの組織には、経営層(トップ)、マネジャー、担当者の3つの階層しかありません。そのため、現場からの改善案や意見がトップまで届きやすく、トップからの方向性や指示も全社員へと共有されやすい仕組みとなっています。ニトリは、社員全員が、会社の目的を共有し、会社内の「分業」の中で個人の能力を最大限に発揮する。そして組織として個人では獲得できない能力を発揮する。これらの「仕組み」を絶え間なく、回し続けることこそが、「組織統治」であると考えています。

※コーポレート・ガバナンスの詳細はP.43

#### ニトリの組織(3つの階層)

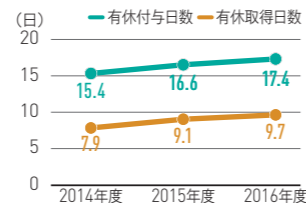


### 多様な働き方のための各種制度の充実

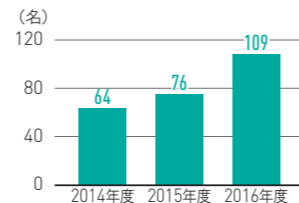
多様な働き方の推進の取り組みとして、ニトリグループではさまざまな制度を導入・実施しています。

- 短時間勤務制度
- ジョブ・リターン制度
- 社員群転換促進
- 半日有給休暇制度
- 在宅勤務制度
- 日祝託児費用補助制度
- 介護制度拡充

#### 有給休暇付与・取得日数



#### 産休・育休取得者数



### コミュニティ参画および発展

### 社会とともに

- 地域支援
- 文化支援
- 大学での寄附講座
- スポーツ支援
- 似鳥国際奨学財団
- 似鳥文化財団
- 主な寄附・支援活動

#### 地域支援

2005年に「ニトリ北海道応援基金」を設立。ニトリグループでは、北海道を中心に地域を元気にするためのさまざまな活動を応援しています。

- 石狩まるごとフェスタ2016「ニトリ石狩花火大会」
- 企業版ふるさと納税 北海道夕張市へ 等



#### 大学での寄附講座開講、企業・団体からの依頼による社外講演

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た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。



#### 【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)



#### 公益財団法人「似鳥国際奨学財団」

商品の供給や事業活動など、お世話になったアジア諸国に恩返しをしたいとの思いから、2005年3月に「似鳥国際奨学財団」を設立。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に奨学援助を行っており、今後は海外現地の大学で学ぶ学生にも支援を拡げ、よりグローバルに活動を行っていきます。2017年8月までに、延べ1,080名(40の国と地域)に、返済不要の奨学金を支給しました。



#### 文化支援「小樽芸術村」

社会貢献活動の一環として、北海道のさらなる観光発展に寄与するため、小樽市中心部の歴史的建造物4棟を拠点とした「小樽芸術村」を開設。ここから文化、芸術の素晴らしさを世界に発信していきます。



#### スポーツ支援

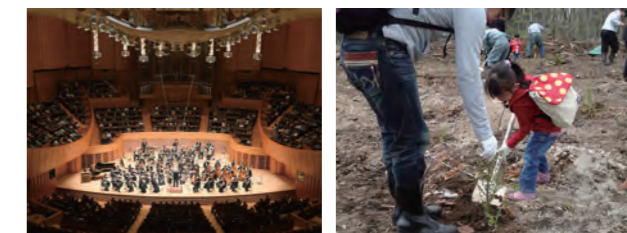
#### ニトリレディスゴルフトーナメント・ニトリ女子ランニングチーム

北海道をスポーツで盛り上げようと、ニトリ主催の女子ゴルフトーナメントを開催しています。また、マラソンを通じて心身ともに健康で豊かなライフスタイルを提案し、地域・社会への貢献を図るために「ニトリ女子ランニングチーム」としてマラソン選手の育成に注力しています。



#### 公益財団法人「似鳥文化財団」

「文化」「芸術」や「伝統」の発展・継承、支援を行い、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。2016年度には、88の団体へ助成。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10年間で累計330万本を超える植樹を実施してきました。



### 主な寄附・支援活動

#### 災害支援

- 東日本大震災への義捐金(寝具類等物資支援含め)18億円
- インドネシアスマトラ島沖地震への義捐金 2億円
- 新潟県中越地震への義捐金 1億円
- 中国四川大地震への義捐金 1億円
- 広島市大雨災害被災地への支援として寝具等を寄附
- 熊本地震被災地への支援として寝具等を寄附
- 東海大学阿蘇キャンパス(熊本地震被害)への寄附 1,000万円
- 糸魚川市大規模火災への義捐金
- 九州北部豪雨被災地(朝倉市・日田市)への支援として生活用品等を寄附

#### その他の寄附・支援活動

- 世界各国からの留学生支援(似鳥国際奨学財団)
- ベトナムセントビンソン無料小学校支援
- 惠州教育基金
- 上海にて徳仁教育基金会設立
- 大学寄附講座(北海学園大学・早稲田大学・東京大学)
- 国際医療福祉大学への寄附
- 夕張市・小樽市への寄附
- ニトリ北海道応援基金
- 様々な文化・芸術・伝統の発展・継承への支援(似鳥文化財団)
- NPO法人 人道目的の地雷除去支援の会(JAHDS)への寄附
- トモタチ作戦被害者支援基金への寄附

## 役員紹介

(2017年5月11日現在)



### ① 似鳥 昭雄

代表取締役会長  
最高経営責任者 (CEO)

#### 略歴

1972年3月 当社設立 専務取締役  
1978年5月 当社代表取締役社長  
2003年2月 P.T. MARUMITSU INDONESIA  
(現 P.T. NITORI FURNITURE INDONESIA) 取締役 (現任)  
株式会社マルミツ (現 株式会社ニトリファニチャー) 取締役 (現任)  
2003年10月 MARUMITSU-VIETNAM EPE  
(現 NITORI FURNITURE VIETNAM EPE) 取締役 (現任)  
2009年11月 株式会社ニトリパブリック代表取締役会長  
2010年3月 株式会社アコホーム代表取締役社長 (現任)  
2010年5月 明応商貿 (上海) 有限公司 董事長 (現任)  
2010年8月 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社長  
株式会社ニトリファシリテイ代表取締役社長  
2011年8月 NITORI USA, INC. 取締役会長  
2012年5月 株式会社ニトリパブリック代表取締役社長  
2013年6月 株式会社ニトリ代表取締役会長 (現任)  
2014年5月 株式会社ホームロジスティクス代表取締役会長  
株式会社ニトリファシリテイ代表取締役会長 (現任)  
2015年3月 株式会社ニトリパブリック代表取締役会長  
2015年5月 株式会社ホームロジスティクス取締役最高顧問 (現任)  
2016年2月 当社代表取締役会長 (現任)  
2016年5月 コーナン商事株式会社社外取締役 (現任)  
2016年6月 似鳥 (中国) 投資有限公司 董事長  
2017年3月 株式会社ニトリパブリック取締役ファウンダー (現任)

### ③ 池田 匡紀

専務取締役  
中国販売事業担当

#### 略歴

1979年4月 当社入社  
2001年5月 当社取締役  
2004年5月 当社専務取締役  
2010年5月 当社専務執行役員  
2010年8月 株式会社ニトリ店舗運営部ゼネラルマネジャー  
2014年5月 当社専務取締役 (現任)  
株式会社ニトリ専務取締役商品部ゼネラルマネジャー  
2015年10月 当社専務取締役  
中国販売事業担当 (現任)  
2016年6月 似鳥 (中国) 投資有限公司 総経理 (現任)

### ② 白井 俊之

代表取締役社長  
最高執行責任者 (COO)

#### 略歴

1979年4月 当社入社  
2001年5月 当社取締役  
2004年5月 当社専務取締役  
2008年5月 当社専務取締役  
2010年5月 当社取締役専務執行役員  
2010年8月 株式会社ニトリ取締役  
株式会社ホームロジスティクス取締役  
株式会社ニトリ取締役商品部ゼネラルマネジャー  
2010年12月 NITORI USA, INC. 取締役  
2012年5月 当社代表取締役副社長  
2014年5月 株式会社ニトリ代表取締役社長 (現任)  
株式会社ホームロジスティクス代表取締役社長  
株式会社ニトリファシリテイ代表取締役社長 (現任)  
株式会社ニトリパブリック代表取締役社長  
2015年3月 株式会社ホームロジスティクス代表取締役会長 (現任)  
2015年5月 当社代表取締役社長 (現任)  
2016年2月 株式会社ニトリパブリック代表取締役会長 (現任)  
2017年3月 似鳥 (中国) 投資有限公司 董事長 (現任)

### ④ 須藤 文弘

専務取締役  
店舗開発部ゼネラルマネジャー

#### 略歴

1979年3月 株式会社島忠入社  
2000年9月 株式会社関西島忠代表取締役  
2001年4月 当社入社  
2005年5月 当社執行役員  
2008年5月 当社専務取締役  
2010年5月 当社専務執行役員店舗開発部ゼネラルマネジャー  
2014年5月 当社専務取締役店舗開発部ゼネラルマネジャー (現任)



### ⑥ 玉上 宗人

常務取締役  
総合企画室室長兼広報部マネジャー

#### 略歴

2007年8月 当社入社  
2010年8月 当社人材採用部マネジャー  
2014年7月 当社総合企画室室長  
兼広報部マネジャー  
2015年5月 当社執行役員総合企画室室長  
兼広報部マネジャー  
2016年5月 当社上席執行役員  
総合企画室室長兼広報部マネジャー  
2017年5月 当社常務取締役  
総合企画室室長兼広報部マネジャー (現任)

### ⑧ 久保 隆男

取締役 (監査等委員) (常勤)

#### 略歴

1977年12月 当社入社  
1989年2月 当社経営政策室長  
1993年5月 当社常勤監査役  
2001年5月 当社取締役経営企画室長  
2003年4月 当社取締役社長室長  
2004年5月 当社常勤監査役  
2010年8月 株式会社ニトリ監査役 (現任)  
株式会社ホームロジスティクス監査役 (現任)  
2016年5月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

### ⑩ 鈴木 和宏

取締役 (監査等委員)  
※独立社外取締役

#### 略歴

1976年4月 検事任官  
2009年1月 最高検察庁刑事部長  
2010年6月 東京地方検察庁検事正  
2011年8月 広島高等検察庁検事長  
2012年6月 福岡高等検察庁検事長  
2014年1月 退官  
2014年5月 弁護士登録 (第一東京弁護士会)  
2014年6月 公益財団法人国際研修協力機構理事長 (現任)  
2015年5月 当社監査役  
2015年6月 株式会社埼玉りそな銀行社外監査役 (現任)  
2016年5月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

### ⑤ 武田 政則

常務取締役  
商品部ゼネラルマネジャー

#### 略歴

2004年3月 当社入社  
2008年2月 当社人材採用部マネジャー  
2012年10月 株式会社ニトリ商品部ソフトマーチャンダイズマネジャー  
2013年9月 株式会社ニトリ商品部家具マーチャンダイズマネジャー  
2014年5月 当社執行役員  
株式会社ニトリ商品部家具マーチャンダイズマネジャー  
当社執行役員  
2015年10月 株式会社ニトリ商品部ゼネラルマネジャー  
2016年5月 当社上席執行役員  
株式会社ニトリ商品部ゼネラルマネジャー  
当社常務取締役 (現任)  
2017年5月 株式会社ニトリ商品部ゼネラルマネジャー (現任)

### ⑦ 安藤 隆春

取締役  
※独立社外取締役

#### 略歴

1972年4月 警察庁入庁  
1994年9月 群馬県警察本部長  
1999年8月 警視庁公安部長  
2004年8月 警察庁長官官房長  
2007年8月 警察庁次長  
2009年6月 警察庁長官  
2011年10月 退官  
2013年5月 当社取締役 (現任)  
2014年6月 株式会社東横イン社外取締役 (現任)  
2016年6月 株式会社アミューズ社外取締役 (現任)

### ⑨ 竹島 一彦

取締役 (監査等委員)  
※独立社外取締役

#### 略歴

1965年4月 大蔵省 (現 財務省) 入省  
1994年7月 大蔵省大臣官房総務審議官  
1995年5月 経済企画庁 (現 内閣府) 長官官房長  
1997年7月 国税庁長官  
1998年1月 内閣官房内閣内政審議室長  
2001年1月 内閣官房副長官補  
2002年7月 公正取引委員会委員長  
2012年9月 退任  
2013年5月 当社取締役  
2013年6月 日本空港ビルデング株式会社社外監査役 (現任)  
2016年5月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

### ⑪ 立岡 恒良

取締役 (監査等委員)  
※独立社外取締役

#### 略歴

1980年4月 通商産業省 (現 経済産業省) 入省  
2006年7月 経済産業省大臣官房審議官  
2008年7月 経済産業省製造産業局次長  
2009年7月 経済産業省総括審議官  
2010年1月 内閣官房内閣審議官  
2011年8月 経済産業省大臣官房長  
2013年6月 経済産業事務次官  
2015年7月 退官  
2016年5月 当社取締役 (監査等委員) (現任)  
2016年6月 旭化成株式会社社外取締役 (現任)

### 基本方針

株式会社ニトリホールディングス(以下、「当社」といいます。)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、全てのステークホルダーに対して適宜、正確な情報開示を行うと同時に、企業の社会的責任および企業倫理の確立に向けた社内体制の

整備を進めていきます。

本基本方針は、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みを示すものです。

また、当社取締役会において、その時々での社会的要請や当社を取り巻く環境を踏まえた実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を図るため、適宜、本基本方針の見直しを行い、必要があると判断した場合には、本基本方針を改定することとし、改定時には速やかにその内容を公表します。

### ガバナンス体制の概要

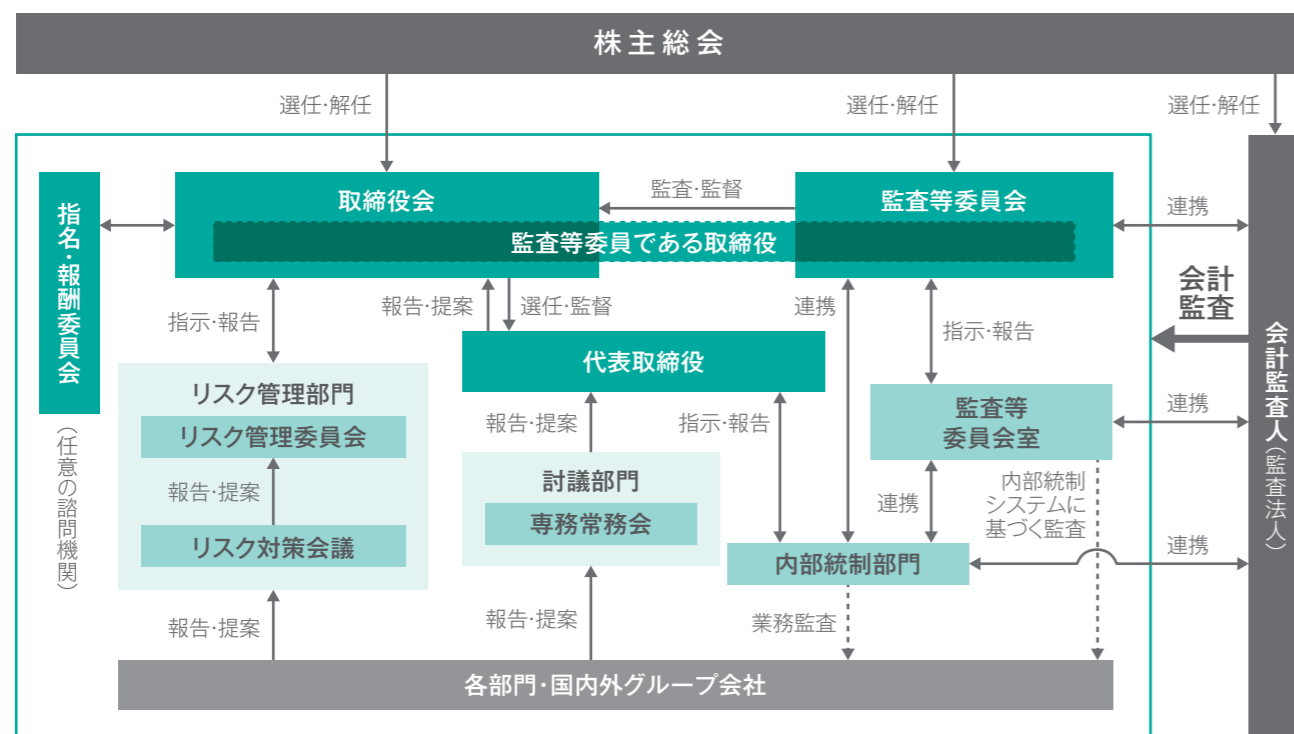
当社は、取締役会の業務執行に対する監督機能(モニタリング機能)の強化や、意思決定の迅速化・効率化等を目的として、「監査等委員会設置会社」を採用し、取締役会、監査等委員会および会計監査人を設置しています。

取締役会につきましては、豊富な経験と高い見識を有する独立社外取締役を複数名選任することによって、取締役会における議論を一層活性化させるとともに、適切な意思決定や業務執

行に対する実効性の高い監督機能が担保されるものと考えており、原則として取締役の3分の1以上を独立社外取締役とするよう、適任者を選任する方針で取り組んでいます。

なお、監査等委員会につきましては、監査等委員4名のうち3名を独立社外取締役とすることで、監査・監督機能の強化・充実を図っています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



### 独立性判断基準

当社において、社外取締役のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外取締役を独立取締役として、指定するものとする。

1. 現在および過去10年間に於いて当社または当社子会社の業務執行取締役、執行役員、支配人その他の使用人(以下総称して「業務執行者」という)であった者。
2. 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者。
3. 当社または当社子会社を主要な取引先とする者(注1)もしくはその業務執行者および当社または当社子会社の主要な取引先である者(注2)もしくはその業務執行者。
4. 当社または当社子会社の会計監査人もしくはその社員等。
5. 当社または当社子会社から役員報酬以外に年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士、税理士等。(当該財産を得ている者が、法人、組合等の団体である場合は、当該団体に属する者をいう。)
6. 当社または当社子会社から年間1,000万円を超える寄付、助成金を受けている者もしくはその業務執行者。
7. 過去3年間に於いて2.から6.に該当する者。
8. 配偶者または二親等内の親族が、1.から7.に該当する者。ただし、該当する者が業務執行者である場合は、重要な業務執行者(注3)に限る。
9. その他、1.から8.に該当しない場合であっても、一般株主全体との間に、恒常的な利益相反が生じるおそれのある者。

注1: 直近事業年度において、当社または当社子会社が、当該取引先の年間連結売上高の2%以上の支払いを行った取引先をいう。

注2: 直近事業年度において、当社または当社子会社に対し、当社の年間連結売上高の2%以上の支払いを行った取引先もしくは、直近事業年度末において、当社または当社子会社に対し、当社の連結総資産の2%以上の金銭の融資を行っている取引先をいう。

注3: 業務執行者のうち、取締役(社外取締役を除く)、執行役員、執行役員、支配人および部署責任者等の重要な業務を執行する者をいう。

### 社外取締役の選任状況

以下の社外取締役4名につきましては、当社の定める社外取締役の独立性判断基準およ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、当社の経営全般に対し適切な監督・助言をいただいております、社外取締役として選任しています。
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、当社の経営全般に対し適切な監督・助言をいただいております、社外取締役として選任しています。
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、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、社外取締役として選任しています。
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ると考え、社外取締役として選任しています。

## 内部統制システムの概要

当社は、当社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实践し、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

内部統制システムに関する基本方針（「業務の適正を確保する体制」）  
<http://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/pdf/System.pdf>

本方針として「業務の適正を確保する体制」を定めています。「業務の適正を確保する体制」は、原則として当社および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。

## 「業務の適正を確保する体制」の具体的な取り組み

### 1. コンプライアンスに関する取り組み

当社は、当社グループの内部統制を強化すべく、各社の業態や役割に応じたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識の向上を図っています。特に海外子会社においては、コンプライアンス研修とは別に合同ミーティング（コトリグローバルリーガルカンファレンス）を実施しており、海外特有のリスク情報や法改正情報を共有しています。

また、「グループ内部通報規程」の定めに従い、社内外に公益通報の相談窓口を設置しています。定期的に社内報やアンケート等を通じて、内部通報制度の周知を図ることにより、問題の早期発見と改善措置に効果を上げています。

### 2. 職務執行の適正性および効率的に行われることに対する取り組み

当社は、専務常務会を毎週開催し、取締役会における機動的な意思決定を行うための事前審議を実施しています。取締役会における議案の審議、業務執行の状況等の報告では、社外取締役との活発な議論や意見交換がなされています。また、重要な業務執行の一部につき、決定権限の代表取締役への委任を図っており、これらによって、意思決定の適正性、効率性および監督の実効性は確保されているものと考えています。

グループ各社の営業成績、財務状況その他の重要な事項の報告については、各社ごとに達成すべき営業目標を設定した上で、当社取締役会への定期的な報告を求めることにより、子会社

の取締役等の職務の執行状況の監督を適切に行っています。

### 3. 損失の危険の管理に関する取り組み

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に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。事業継続計画（BCP）に従い、様々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。

### 4. 監査等委員会の監査の実効性を確保するための取り組み

当社の監査等委員会は、定時ないし臨時に監査等委員会を開催し監査情報の交換を行うとともに、常勤の監査等委員が取締役会、専務常務会、課題進捗会議等の重要な会議に出席するとともに、コンプライアンスや内部統制の整備状況などについては、内部統制部門と定期的に監査結果の共有を行う等、内部統制システムを利用した監査を行っています。また、監査等委員会の指示に基づき、監査業務を補助する専任者を置く等、監査の実効性を確保しています。その他、代表取締役並びに会計監査人と定期的に会合する機会を確保し、監査に必要な意見交換を実施しています。

## 内部監査および監査等委員会監査の状況

当社は、内部統制部門の専任者（11名）が、年間の監査計画に基づき各部門の業務内容が法令、定款および社内規程等に照らして適正かつ効率的に実施されているかどうかを監査し、重要な事項については取締役会、監査等委員会および会計監査人に報告しています。

監査等委員会は、定時ないし臨時に監査等委員会を開催し監査情報の交換を行うとともに、常勤の監査等委員である取締役が取締役会、専務常務会、課題進捗会議等の重要な会議に出席するとともに、コンプライアンスや内部統制の整備状況などにつ

いては、内部統制部門と定期的に監査結果の共有を行う等、内部統制システムを利用した監査を行っています。

その他、監査等委員である取締役が、代表取締役および会計監査人と定期的に会合する機会を確保し、監査に必要な意見交換を実施しています。

なお、久保 隆男（常勤の監査等委員である取締役）は、経営企画部門における長年の職務の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。



## 財務セクション



連結財務情報 (主な経営指標等の推移)	(百万円)				(百万円)						(千米ドル)
	2007年度 (2008年2月期)	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)	2016年度 (2017年2月期)
<b>損益状況</b>											
売上高	¥217,229	¥244,053	¥286,186	¥314,291	¥331,016	¥348,789	¥387,605	¥417,285	¥458,140	<b>¥512,958</b>	\$4,544,281
売上総利益	107,136	125,973	154,275	172,483	183,938	192,616	201,656	218,337	243,543	<b>278,274</b>	2,465,223
販売費及び一般管理費	81,041	92,876	107,818	119,818	125,987	131,066	138,583	152,029	170,503	<b>192,497</b>	1,705,329
営業利益	26,095	33,096	46,456	52,665	57,951	61,550	63,073	66,307	73,039	<b>85,776</b>	759,893
経常利益	26,568	33,969	47,430	53,594	59,151	62,195	63,474	67,929	75,007	<b>87,563</b>	775,725
親会社株主に帰属する当期純利益	15,464	18,353	23,838	30,822	33,548	35,811	38,425	41,450	46,969	<b>59,999</b>	531,531
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,114	25,189	42,757	34,653	43,908	41,989	46,154	52,923	57,343	<b>77,930</b>	690,381
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,096	△20,656	△27,444	△26,684	△22,925	△21,937	△32,376	△43,023	△35,899	<b>△42,047</b>	(372,498)
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,403	△2,602	△15,511	△3,577	△16,099	△22,047	△10,540	△6,654	△9,943	<b>△6,414</b>	(56,826)
現金及び現金同等物の期末残高	8,381	10,318	9,968	14,035	18,410	16,816	21,179	25,713	36,794	<b>66,035</b>	585,004
減価償却費	4,055	5,026	6,308	7,762	8,456	8,227	8,850	8,921	9,398	<b>10,406</b>	92,194
設備投資	22,741	18,721	27,398	26,818	22,348	25,708	30,083	45,033	26,605	<b>42,828</b>	379,416
<b>財務状況</b>											
総資産	179,614	196,607	218,386	246,187	267,153	284,290	321,703	404,793	414,541	<b>487,814</b>	4,321,529
純資産	98,958	114,378	134,164	146,038	174,949	209,764	247,898	310,531	330,968	<b>394,778</b>	3,497,327
自己資本	98,958	114,378	134,025	145,766	174,527	209,125	247,099	309,413	329,695	<b>393,693</b>	3,487,715
<b>主な経営指標</b>											
売上高総利益率(%)	49.3	51.6	53.9	54.9	55.6	55.2	52.0	52.3	53.2	<b>54.2</b>	54.2
売上高販管費率(%)	37.3	38.1	37.7	38.1	38.1	37.6	35.8	36.4	37.2	<b>37.5</b>	37.5
売上高営業利益率(%)	12.0	13.6	16.2	16.8	17.5	17.6	16.3	15.9	15.9	<b>16.7</b>	16.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	16.9	17.2	19.2	22.0	20.9	18.7	16.8	14.9	14.7	<b>16.6</b>	16.6
自己資本比率(%)	55.1	58.2	61.4	59.2	65.3	73.6	76.8	76.4	79.5	<b>80.7</b>	80.7
総資産経常利益率(ROA)(%)	15.8	18.1	22.9	23.1	23.0	22.6	20.9	18.7	18.3	<b>19.4</b>	19.4
配当性向(連結)(%)	8.1	10.6	12.0	11.8	13.1	13.8	14.3	14.6	15.3	<b>15.2</b>	15.2
株価収益率(PER)(倍)	18.3	15.9	16.6	13.6	11.2	10.6	13.3	20.2	19.4	<b>22.7</b>	22.7
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(EPS)(円、米ドル)	136.20	160.70	208.52	274.44	305.95	325.83	350.27	376.14	425.10	<b>540.93</b>	\$4.79
1株当たり純資産(円、米ドル)	870.87	999.79	1,178.34	1,329.34	1,591.64	1,906.91	2,248.80	2,806.99	2,981.27	<b>3,530.51</b>	\$31.28
1株当たり配当金(円、米ドル)	11	17	25	32.5	40	45	50	55	65	<b>82</b>	\$0.73
<b>その他データ</b>											
期末株式数(株)	56,833,428	57,221,748	57,221,748	57,221,748	57,221,748	57,221,748	57,221,748	114,443,496	114,443,496	<b>114,443,496</b>	114,443,496
期末株価(円、米ドル)	4,970	5,100	6,910	7,460	6,850	6,890	9,340	7,600	8,260	<b>12,250</b>	\$108.52
時価総額(百万円、千米ドル)	282,462	291,830	395,402	426,874	391,968	394,257	534,451	869,770	945,303	<b>1,401,933</b>	\$12,419,408
国内店舗数(店)	162	182	212	237	258	286	312	346	383	<b>428</b>	428
海外店舗数(店)	1	4	5	7	10	14	19	27	37	<b>43</b>	43
純増数(店)	18	23	31	27	24	32	31	42	47	<b>51</b>	51
総売場面積(m <sup>2</sup> )	818,955	918,096	1,048,152	1,185,134	1,275,121	1,390,711	1,478,205	1,568,596	1,678,835	<b>1,806,666</b>	1,806,666
総従業員数(人)	7,786	9,013	10,836	12,504	14,358	15,272	16,884	19,092	20,759	<b>22,111</b>	22,111

(注)

1. 当社は、2014年2月21日付けで普通株式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=112.88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

2017年2月期におけるわが国経済は、個人消費の足踏みがみられるなか、雇用・所得環境の改善が続き緩やかな回復基調で推移しましたが、英国のEU離脱問題や米国大統領選挙、中国をはじめとするアジア新興国の経済動向等、世界経済の不確実性

により先行き不透明な状態が継続しました。

家具・インテリア業界においても、業態を超えた販売競争の激化およ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、新たな商品戦略として価格帯別のブランドを構築し、生活に必要なグッズを低価格で気軽に楽しく揃えられるブランド「DAY Value」を立ち上げ、カーテンや寝装カバーリング等で展開を開始しました。今後も、2017年秋に、より品質やデザインを重視したブランド「&Style」の展開を計画する等、様々なニーズに対応できるコーディネート提案を推進していきます。さらに、品種を超えた季節コーディネート企画商品「SEA」「Cafe Time」「WINTER HOLIDAY」シリーズ

についても好調な販売実績となりました。また、バーティカルマーチャンドライジング活動を継続し、複数商品での原材料の共通使用やオリジナルパーツの開発、パッケージサイズの小型化等、全体最適の観点から商品開発を行い、コスト削減の追求とさらなる商品力強化に取り組んでいます。その他、ECサイトでご購入された商品をニトリ店舗で受け取れる「店舗受取サービス」を開始し、お客様の利便性向上に取り組んでいます。

#### ① 商品開発

春夏向けの接触冷感機能を持つ「Nクール」シリーズや、秋冬向けの吸湿発熱機能を持つ「Nウォーム」シリーズの高機能商品について、安定した商品供給体制の構築、原材料の改良による機能向上や取扱品種の拡大に加え、テレビや雑誌など各種メディアを通じた販促効果もあり、前年同期を大きく上回る販売実績となりました。家具においては、やわらかく包み込まれる寝心地と耐久性を追求した自社開発のベッドマットレス「Nスリープ」シリーズにおいて、バリエーションを拡大し売上を牽引したほか、多彩な色・サイズ・デザインから組み合わせを選べる「NITORI STUDIO」のベッドフレームやソファが引き続き順調に売上を伸ばしています。

#### ② 品質面

経済産業省が主催する『第10回製品安全対策優良企業表彰』において、取引先との一体協業による安全性確保や技術評価の徹底と事故防止策、製品安全の継続性を目指した取引先に対する技術指導等、当社グループの「製品安全」への取り組みが評価され5回目の受賞となり、当社としては初の大企業小売販売事業者部門において最も優良とされる「経済産業大臣賞」の受賞となりました。

#### ③ 物流面

株式会社ホームロジスティクスが運営する「通販発送センター」(神奈川県川崎市)において“人に優しい職場環境”を目指し国内で初めて導入した高密度保管型の「ロボット倉庫」が、業務用内装・インテリア部門における『2016年度グッドデザイン賞』を受賞しました。さらに、近畿圏の店舗数増加、通販事業の拡大に伴い、大阪府茨木市に大阪府下で運営中の物流拠点を集約統合し、施設内に「西日本通販発送センター」を開設し商品供給拠点の増強およびさらなる物流効率化と安定化を目指しています。

#### ④ 出店

国内の出店については、2016年4月に当社グループで最大規模となるショッピングモール「ニトリモール枚方」(大阪府枚方市)をオープンしたほか、新宿・池袋・中目黒等都心部や百貨店への出店を加速させた一方、ニトリ創業の地である北海道にイオン名寄店を出店するなど郊外型店舗についても出店を継続し、新たな客層の獲得を実現しています。その結果、2017年2月期において関東地区で24店舗(出店26店舗、閉店2店舗)、近畿地区で12店舗、その他日本国内で9店舗(出店10店舗、閉店1店舗)、計45店舗増加し国内の店舗数は428店舗となりました。海外の出店については、台湾・中国で各3店舗を出店し、海外の店舗数は台湾27店舗、米国5店舗、中国11店舗と合わせて43店舗となり、2017年2月期末における国内・海外の合計店舗数は471店舗となっています。

#### ⑤ その他の取り組み

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市中心部の歴史的建造物を拠点とした「ニトリ小樽芸術村」を開設し「ステンドグラス美術館(旧高橋倉庫)」「アール・ヌーヴォーグラス館(旧荒田商会)」をオープンしました。また、「2016年熊本地震」では、復興支援の一環として被災地の方々へ毛布・敷布団等の寄贈を行ったほか、当日配送の実施や迅速な営業再開・商品供給体制の構築を実現し地域住民の方々の早期の生活復旧支援に取り組みました。

以上の結果、2017年2月期の家具・インテリア用品の販売事業の売上高は、5,015億91百万円(前期比11.7%増)となりました。

## その他

不動産賃貸収入および広告・宣伝事業等により、2017年2月期のその他の事業の売上高は、113億67百万円(前期比27.9%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2017年2月期において、売上高は5,129億58百万円(前期比12.0%増)、営業利益は857億76百万円(前期比17.4%増)、経常利益

は875億63百万円(前期比16.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は599億99百万円(前期比27.7%増)となり30期連続の増収増益を達成しました。

## 次期の見通し

今後の見通しとしては、米国の新政権における政策動向や英国のEU離脱による影響、中国をはじめとするアジア新興国の経済動向等、世界経済の不確実性により先行き不透明な状況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、業態を超えた販売競争の激化およ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く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・サービスを提供していきます。

通期の連結業績見通しとしては、売上高は5,680億円、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685億円を予定しています。

## 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、現金及び預金が282億33百万円、為替予約が68億41百万円、受取手形及び売掛金が32億27百万円、商品及び製品が34億41百万円それぞれ増加したこと等により、前期末に比べ401億93百万円増加しました。固定資産は、土地・建物の取得等により有形固定資産が232億30百万円増加したこと、投資その他の資産が73億26百万円増加したこと等により、前期末に比べ330億80百万円増加しました。これらの結果、2017年2月期末の総資産は、前期末に比べ732億73百万円増加し、4,878億14百万円となりました。

流動負債は、未払金が30億95百万円、流動負債のその他が29億35百万円それぞれ増加したこと等により、前期末に比べ81億27百万円増加しました。固定負債は、固定負債のその他が11億29百万円増加したこと等により、前期末に比べ13億36百万円増加しました。これらの結果、2017年2月期末の負債は、前期末に比べ94億63百万円増加し、930億35百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が522億49百万円、繰延ヘッジ損益が62億4百万円それぞれ増加したこと等により、前期末に比べ638億9百万円増加し、3,947億78百万円となりました。

### キャッシュ・フローの状況

2017年2月期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779億30百万円増加し、新規出店およ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420億47百万円減少し、財務活動によるキャッシュ・フローにより64億14百万円減少したこと等によ

り、前期末に比べ292億40百万円増加し、660億35百万円となりました。

2017年2月期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

2017年2月期における営業活動の結果増加した資金は、779億30百万円(前期に比べ205億86百万円の収入の増加)となりました。これは主として、税金等調整前当期純利益878億22百万円(前期に比べ132億2百万円の収入の増加)、法人税等の支払額293億11百万円(前期に比べ26億18百万円の支出の増加)および未払消費税等の増加額24億47百万円(前期に比べ48億11百万円の支出の減少)があったことによるものです。

#### ② 投資活動によるキャッシュ・フロー

2017年2月期における投資活動の結果減少した資金は、420億47百万円(前期に比べ61億48百万円の支出の増加)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349億66百万円(前期に比べ69億45百万円の支出の増加)および無形固定資産の取得による支出41億55百万円(前期に比べ24億98百万円の支出の増加)があったことによるものです。

#### ③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

2017年2月期における財務活動の結果減少した資金は、64億14百万円(前期に比べ35億28百万円の支出の減少)となりました。これは主として、配当金の支払額77億53百万円(前期に比べ12億43百万円の支出の増加)、ストックオプションの行使による収入30億36百万円(前期に比べ18億88百万円の収入の増加)があったことによるものです。

## 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

および発生した場合の対応に努めます。記載された事項で将来に関する事項は、2017年2月期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。

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。

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。

⑤当社グループは、国内47都道府県および台湾・米国・中国に店舗を展開しています。自然災害により店舗、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。

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。

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)

	2015年度末 (2016年2月20日)	2016年度末 (2017年2月20日)	2016年度末 (2017年2月20日)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	42,327	70,560	\$625,097
受取手形及び売掛金	15,258	18,486	163,771
商品及び製品	43,079	46,520	412,122
仕掛品	90	92	816
原材料及び貯蔵品	2,247	2,354	20,858
繰延税金資産	2,602	1,001	8,868
為替予約	8,160	15,002	132,904
その他	16,231	16,174	143,288
貸倒引当金	△8	△9	(87)
流動資産合計	129,989	170,182	1,507,639
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	157,371	180,661	1,600,477
減価償却累計額	△69,146	△76,898	(681,243)
建物及び構築物(純額)	88,225	103,763	919,233
機械装置及び運搬具	8,622	9,653	85,523
減価償却累計額	△5,106	△5,754	(50,980)
機械装置及び運搬具(純額)	3,515	3,899	34,543
工具、器具及び備品	12,122	13,890	123,059
減価償却累計額	△7,697	△8,511	(75,400)
工具、器具及び備品(純額)	4,424	5,379	47,659
土地	115,504	126,923	1,124,407
リース資産	3,868	3,728	33,033
減価償却累計額	△1,152	△1,214	(10,761)
リース資産(純額)	2,715	2,514	22,271
建設仮勘定	10,477	5,615	49,745
有形固定資産合計	224,863	248,094	2,197,861
無形固定資産			
借地権	7,664	8,771	77,705
その他	3,545	4,961	43,949
無形固定資産合計	11,209	13,732	121,655
投資その他の資産			
投資有価証券	2,763	3,531	31,282
長期貸付金	540	856	7,583
差入保証金	15,362	15,720	139,263
敷金	18,079	20,515	181,743
繰延税金資産	2,821	2,952	26,155
その他	8,921	12,239	108,431
貸倒引当金	△9	△9	(87)
投資その他の資産合計	48,478	55,804	494,372
固定資産合計	284,551	317,631	2,813,889
資産合計	414,541	487,814	\$4,321,529

(百万円) (千米ドル)

	2015年度末 (2016年2月20日)	2016年度末 (2017年2月20日)	2016年度末 (2017年2月20日)
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	15,356	16,001	\$141,757
短期借入金	1,504	625	5,536
リース債務	188	187	1,662
未払金	16,195	19,291	170,901
未払法人税等	14,929	15,630	138,473
繰延税金負債	—	564	4,996
賞与引当金	3,024	3,751	33,234
ポイント引当金	1,031	1,301	11,531
株主優待費用引当金	191	214	1,895
資産除去債務	—	44	397
その他	15,176	18,112	160,455
流動負債合計	67,597	75,724	670,844
固定負債			
長期借入金	625	—	—
リース債務	2,518	2,330	20,645
繰延税金負債	1	3	30
役員退職慰労引当金	228	228	2,028
退職給付に係る負債	2,279	2,634	23,337
資産除去債務	3,902	4,565	40,448
その他	6,418	7,548	66,867
固定負債合計	15,974	17,310	153,357
負債合計	83,572	93,035	824,201
純資産の部			
株主資本			
資本金	13,370	13,370	118,451
資本剰余金	14,411	16,306	144,459
利益剰余金	308,854	361,103	3,199,007
自己株式	△13,392	△10,188	(90,263)
株主資本合計	323,244	380,592	3,371,654
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	289	884	7,831
繰延ヘッジ損益	4,165	10,369	91,866
為替換算調整勘定	2,301	2,243	19,872
退職給付に係る調整累計額	△305	△396	(3,510)
その他の包括利益累計額合計	6,450	13,100	116,060
新株予約権	1,174	940	8,334
非支配株主持分	98	144	1,277
純資産合計	330,968	394,778	3,497,327
負債純資産合計	414,541	487,814	\$4,321,529

※米ドル換算は1ドル=112.88円で計算しています。

連結損益計算書	(百万円)		(千米ドル)
	2015年度 [自 2015年2月21日 至 2016年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017年2月20日]
売上高	458,140	512,958	\$4,544,281
売上原価	214,597	234,684	2,079,058
売上総利益	243,543	278,274	2,465,223
販売費及び一般管理費	170,503	192,497	1,705,329
営業利益	73,039	85,776	759,893
営業外収益			
受取利息	450	433	3,844
受取配当金	31	34	304
為替差益	681	102	911
自動販売機収入	227	246	2,184
有価物売却益	282	300	2,660
工事負担金収入	—	147	1,305
施設使用料収入	21	174	1,549
その他	351	425	3,767
営業外収益合計	2,046	1,865	16,528
営業外費用			
支払利息	76	59	524
その他	2	19	172
営業外費用合計	78	78	696
経常利益	75,007	87,563	775,725
特別利益			
固定資産売却益	9	645	5,717
補助金収入	643	80	708
違約金収入	—	52	466
新株予約権戻入益	10	7	69
その他	10	16	141
特別利益合計	673	801	7,104
特別損失			
固定資産除売却損	57	73	651
固定資産圧縮損	431	—	—
退店違約金等	35	148	1,312
減損損失	488	10	97
特別退職金	—	54	485
解約違約金	11	190	1,683
投資有価証券評価損	—	61	543
その他	35	4	43
特別損失合計	1,060	543	4,816
税金等調整前当期純利益	74,619	87,822	778,014
法人税、住民税及び事業税	27,514	28,565	253,057
法人税等調整額	103	△787	(6,977)
法人税等合計	27,618	27,777	246,080
当期純利益	47,001	60,044	531,934
非支配株主に帰属する当期純利益	32	45	403
親会社株主に帰属する当期純利益	46,969	59,999	\$531,531

連結包括利益計算書	(百万円)		(千米ドル)
	2015年度 [自 2015年2月21日 至 2016年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017年2月20日]
当期純利益	47,001	60,044	\$531,934
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△296	594	5,264
繰延ヘッジ損益	△20,930	6,204	54,967
為替換算調整勘定	△1,044	△57	(512)
退職給付に係る調整額	△271	△91	(807)
その他の包括利益合計	△22,542	6,649	58,911
包括利益	24,458	66,694	\$590,846
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	24,426	66,649	\$590,442
非支配株主に係る包括利益	32	45	403

連結キャッシュ・フロー計算書	(百万円)		(千米ドル)
	2015年度 [自 2015年2月21日 至 2016年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017年2月20日]	2016年度 [自 2016年2月21日 至 2017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	74,619	87,822	\$778,014
減価償却費	10,799	12,312	109,074
減損損失	488	10	97
貸倒引当金の増減額(△は減少)	3	1	12
賞与引当金の増減額(△は減少)	662	733	6,493
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	356	266	2,364
ポイント引当金の増減額(△は減少)	1	270	2,396
受取利息及び受取配当金	△482	△468	(4,148)
支払利息	76	59	524
固定資産除売却損益(△は益)	48	△571	(5,066)
固定資産圧縮損	431	—	—
退店違約金等	35	148	1,312
補助金収入	△643	△80	(708)
投資有価証券評価損益(△は益)	—	61	543
売上債権の増減額(△は増加)	△2,138	△1,816	(16,090)
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,157	△3,742	(33,152)
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,020	1,409	12,485
未払消費税等の増減額(△は減少)	△2,363	2,447	21,681
その他	△1,307	470	4,171
小計	78,411	99,334	880,004
利息及び配当金の受取額	492	465	4,127
利息の支払額	△79	△56	(500)
退店違約金等の支払額	△17	△15	(139)
法人税等の支払額	△26,692	△29,311	(259,665)
法人税等の還付額	5,228	7,512	66,554
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,343	77,930	690,381
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	△10,848	△6,581	(58,307)
定期預金の払戻による収入	5,870	7,361	65,216
有形固定資産の取得による支出	△28,021	△34,966	(309,766)
有形固定資産の売却による収入	8	1,708	15,135
無形固定資産の取得による支出	△1,656	△4,155	(36,809)
無形固定資産の売却による収入	—	395	3,507
国庫補助金等による収入	431	291	2,580
差入保証金の差入による支出	△30	△1,678	(14,868)
差入保証金の回収による収入	108	128	1,141
敷金の差入による支出	△1,101	△2,856	(25,305)
敷金の回収による収入	356	56	497
預り保証金の受入による収入	549	387	3,431
預り敷金の受入による収入	595	1,145	10,145
長期前払費用の取得による支出	△464	△2,103	(18,633)
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△1,677	—	—
有価証券及び投資有価証券の売却による収入	—	17	155
貸付けによる支出	△40	△1,191	(10,554)
貸付金の回収による収入	43	18	167
その他の支出	△23	△26	(232)
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,899	△42,047	(372,498)
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	△4,392	△1,504	(13,331)
リース債務の返済による支出	△188	△188	(1,668)
自己株式の取得による支出	△1	△4	(40)
配当金の支払額	△6,509	△7,753	(68,687)
ストックオプションの行使による収入	1,148	3,036	26,900
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,943	△6,414	(56,826)
現金及び現金同等物に係る換算差額	△419	△227	(2,014)
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	11,080	29,240	259,043
現金及び現金同等物の期首残高	25,713	36,794	325,961
現金及び現金同等物の期末残高	36,794	66,035	\$585,004

※米ドル換算は1ドル=112.88円で計算しています。

## 株式情報

(2017年2月20日現在)

### 株式の概要

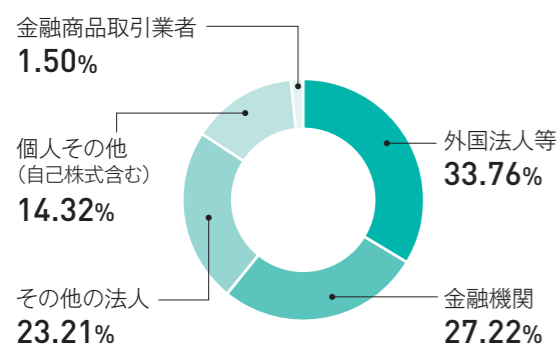
発行可能株式総数: 288,000,000株  
 発行済株式の総数: 114,443,496株  
 株主総数: 15,808名  
 上場証券取引所: 東京証券取引所市場第一部  
 札幌証券取引所  
 証券コード: 9843  
 事業年度: 毎年2月21日から翌年2月20日まで  
 定時株主総会: 5月  
 株主名簿管理人: 三井住友信託銀行株式会社

### 大株主

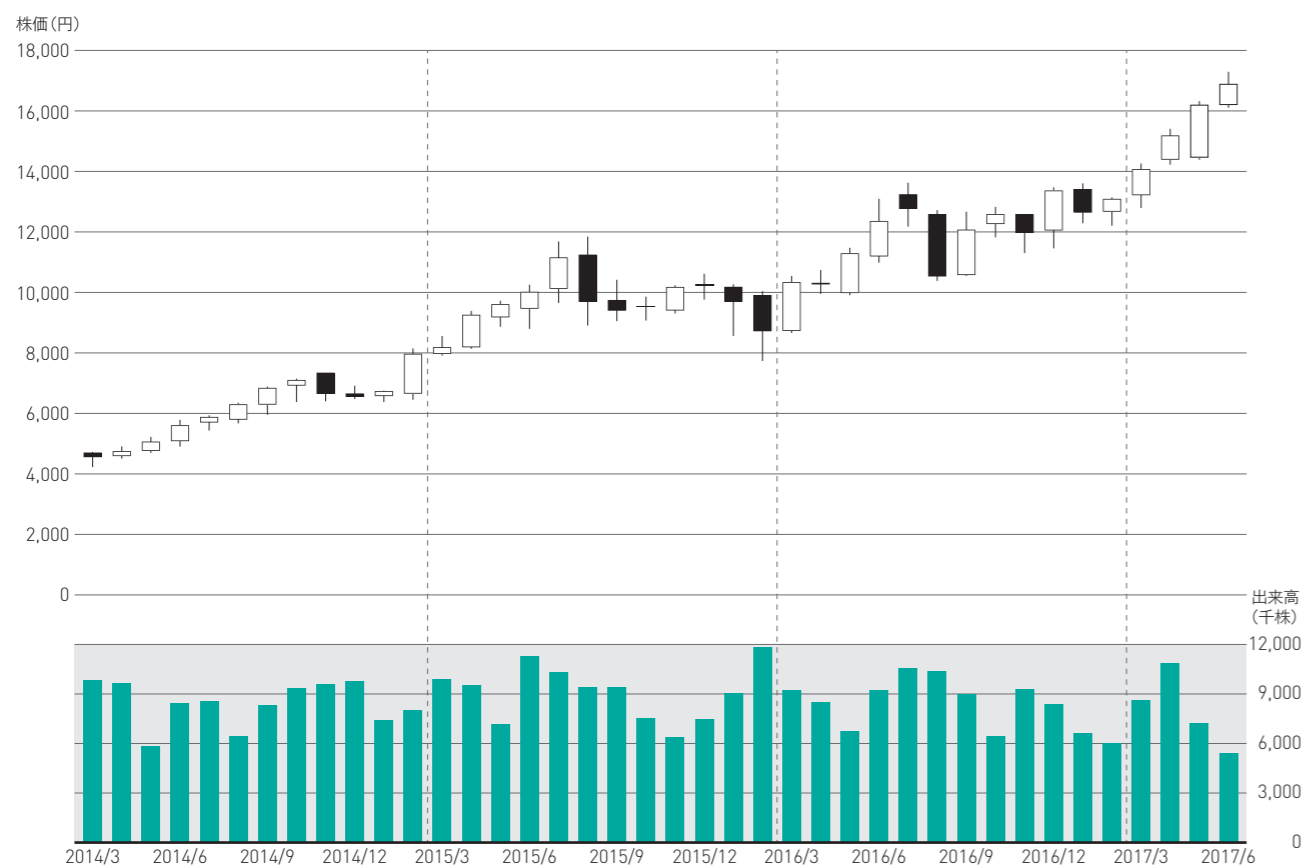
(2017年2月20日現在)

氏名又は名称	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	20,719	18.10
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	5,419	4.74
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	4,532	3.96
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000	3.50
株式会社北洋銀行	3,860	3.37
似鳥昭雄	3,409	2.98
似鳥百百代	3,078	2.69
株式会社ニトリホールディングス	2,680	2.34
日本生命保険相互会社	2,056	1.80
全国共済農業協同組合連合会	2,007	1.75

### 所有者別株式分布状況



### 株価・出来高の推移



## 会社情報

(2017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CEO 似鳥 昭雄 代表取締役社長 兼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	512,958百万円
連結経常利益	87,563百万円
資本金	13,370百万円
連結従業員数	10,169人(外、平均臨時雇用者11,942人)

### ニトリグループ一覧

(2017年2月20日現在)

