

財務戦略



高収益なビジネスモデルを維持しながら、ビジョンの達成に向けた成長投資を加速していきます。

執行役員
財務経理部 ゼネラルマネジャー
善治 正臣

1 2023年3月期業績の概要

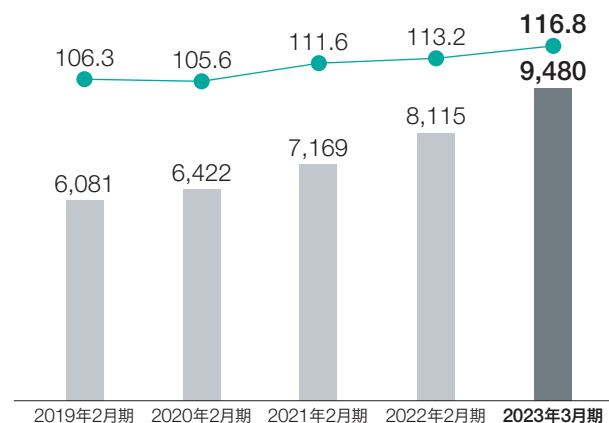
円安、原材料高騰など厳しい環境の中で、売上高、経常利益は36期連続の増収増益を達成しました。2023年3月期業績のポイントについて教えてください。

急激な円安、物流費や原材料費の高騰などさまざまな逆風を受けながらも、売上高は9,480億円、経常利益は1,440億円と前期を上回り、36期連続の増収増益を達成しました。

経常利益増益は、変則決算期間も手伝っていますが、従業員全員がこだわり、一丸となってあらゆる業務を見直し、原価低減や経費削減などに取り組んだ成果だと考えています。

為替レートや貿易費用の高騰などにより売上高総利益率が50.4%（前期は52.5%）に、発送配達費や人件費増加などにより経常利益率は15.2%（同17.5%）に低下しましたが、増収効果により経常増益を確保しました。収益悪化要因に対処する中で、“製造物流IT小売業”のビジネスモデルの強みを実証することができたと感じています。商品の価格改定も一部は行いましたが、原材料の自社調達や製造面での工夫、商品の仕様変更・新規投入による原価低減のほか、物流や配送に関しても、商品の圧縮梱包の推進など、肌理細かい効率化に徹底的に取り組まれました。サプライチェーンの全工程を一気通貫でコントロールしている当社のビジネ

売上高と前年比の推移 ■ 売上高(億円) ● 前年比(%)



スモデルでなければ、成し得なかったと考えています。

売上高は、店舗数の拡大（前期末比101店舗純増）と既存店売上高の伸び（前年比101.2%）に、EC事業でアプリ会員数の増加やライブコマースなどの新たな試みが奏功したことにより、順調に伸ばすことができました。期末店舗数は国内が773店舗（前期末比65店舗純増）、海外が129店舗（同36店舗純増）、合計で902店舗となりました。

既存店売上高は、客単価が前年比107.2%に増えたもの

ハイライト

財務戦略

の、客数では同94.4%に減少しました。新規商品の投入、商品の仕様変更などを強力に進め、「お、ねだん以上。」の価値の向上とテレビCM、各種キャンペーンの実施、アプリを活用した会員への個別提案など、お客様へのアプローチを強化し、客数の増加を図っていく方針です。

財務面では、店舗数の拡大や国内物流拠点の再構築に向けた投資により、総資産は前期末比15.2%増の1兆1,337億円に拡大。自己資本は、同11.6%増の8,180億円となりました。その結果、自己資本比率は72.2%（前期末は74.5%）とほぼ横ばいとなりました。

2 財務的な特徴

独自のビジネスモデルがもたらす財務的な特徴について教えてください。

まずは、収益性と生産性の高さがあげられます。売上高総利益率50%以上、経常利益率15%以上を確保し、従業員一人当たり売上高総利益は国内平均の約2.5倍の水準です。収益力の高さが大胆な投資を可能とし、事業拡大やビジネスモデルの進化をもたらす価値創造の根源です。

増え続ける店舗数とお客様の数は、チェーンストアの社会貢献度のバロメーターであり、業績の主要な成長ドライバーです。30年前比、店舗数は43倍、売上高は53倍。一方で、経常利益は107倍に成長しました。店舗数拡大

とともに総資産も拡大しましたが、財務バランスを大きく変えることなく、自己資本比率70%以上、投資効率を示すROAやROEも12%を超える水準を維持してきました。

2022年2月期以降、設備投資額は、国内物流網再構築に向けた投資なども加わり、毎年1,000億円を超えています。潤沢な営業キャッシュフローを大きく超えることなく推移しています。2021年に実施した島忠との経営統合も大半は手元資金で行っています。

財務上のリスクには、為替リスクや、店舗資産、商品在庫などに対する減損リスクなどがあげられます。為替リスクは、今回の反省も踏まえ、為替予約の利活用方針や手法について検討していきます。もともと、今後、海外部門の売上比率が高まるにつれ、決済通貨の分散が進み、為替リスクが低減するナチュラルヘッジ効果が期待できます。

一方、店舗資産や商品在庫に対する減損リスクは限定的です。最重要KPIと考えるお買い上げいただいたお客様の数に加え、さまざまな管理指標を設定し、収益性や財務比率、店舗運営の効率性などを日々モニタリングしています。

当社の店舗は、出店時の独自かつ厳格な調査と店舗運営力などから不採算店舗は非常に少ない状況です。また、商品在庫についても、開発力や実際の回転率の安定度から大きなリスク要因としては認識していません。

3 今後の財務戦略

2032年ビジョン達成に向けた今後の財務戦略について教えてください。

成長投資が軸となります。国内外での出店拡大はもちろん、物流拠点網の整備、アプリ機能の充実やEC強化、グローバル人材やIT人材を含む人的資本の増強、DX推進など、事業基盤の強化や改革に向けた投

資を加速していきます。

出店は、国内で積極的な出店を継続すると同時に、アジアの国・地域への出店を加速し、今後数年のうちに年間平均300店舗程度のペースになります。

「売上高3兆円、店舗数3,000店舗」
(2032年ビジョン)
達成に向けた財務戦略のポイント

- ☑ 出店 | 今後数年のうちに年間平均300店舗程度のペースで出店
- ☑ 物流 | 国内物流拠点の改革。投資総額は約3,500億円
- ☑ 人的資本 | 2032年にはIT人材1,000名体制へと拡大する計画。その一環として、2022年4月に「株ニトリデジタルベース」を設立
- ☑ M&A | グループの事業領域の拡大に資するM&Aやアライアンスも視野

過年度より進めている国内物流拠点の整備に係る投資総額は実行済みも含め約3,500億円となる見込みです。新設予定の自社物流センター8ヶ所のうち、既に「石狩DC」、「神戸DC」が稼働を開始し、「名古屋DC」、「幸手DC」、「仙台DC」、「福岡DC」の建設にも着手しています。この改革によるCO₂排出量抑制効果にも期待しています。また、今後の海外事業の拡大に伴って、海外物流拠点の整備も必要になると考えています。

人的資本投資も重要なテーマです。グローバル人材はもちろんのこと、2032年にIT人材を1,000名体制へと拡大する計画でIT人材の採用・育成を強化していきます。一環として、2022年4月に「株ニトリデジタルベース」を設立しました。システム開発の内製化比率を高め、イノベーションを促進していきます。

当社グループは、ロマン（志）とビジョンの実現に向けて、一貫通貫のビジネスモデルを構築し、同時に商品やサービスを拡張してきました。更なる成長を目指す上で、M&Aやアライアンスも重要な戦略手段の一つと捉え、既存事業の強化に加え、事業領域の拡大に資するものも視野に入れて取り組んでいきます。

積極的な投資により、資産も拡大します。外部環境と投資のタイミングなどによっては、一時的に外部資金調達を行ったり収益性、経営効率性、財務の諸指標などに振れが生じることも想定されますが、財務規律と高収益を生み出すビジネスモデルを維持することで、中長期的な財務の健全性と効率性を確保していきます。自己資本比率60%以上、ROA15%以上、ROE15%以上という目標については、継続して達成を目指してまいります。

4 2024年3月期の業績見通し

2024年3月期の業績見通しとその前提条件を教えてください。また、株主還元策についてはどのようにお考えですか。

売上高9,320億円、経常利益1,470億円を見込んでいます。前期が変則決算であったことから、売上高は減収となるものの、経常利益は増益となる見通しです。業績予想の前提として、既存店前年比は104.4%、設備投資は1,020億円を計画し、為替レートは、1ドル130円を想定しています。

株主還元については、事業の成長性と収益性及び財務の健全性（キャッシュの創出状況、保有現金、自己資本比率の水準）、投資の状況、資本効率などを踏ま

え、安定的な配当を継続することを基本方針としてきました。今後もその方針に変更はありません。2023年3月期の1株当たり年間配当金は前期比6円増配の146円といたしました。2024年3月期は前期比4円増配の150円を予定しており、実現すれば20期連続の増配となります。

2032年ビジョンの達成に向けて、成長投資を優先すべきステージにありますが、今後も利益成長に伴う着実な増配を継続していきたいと考えています。

5 メッセージ

非財務情報を含む情報開示の充実など、ステークホルダーとの建設的な対話に向けた抱負をお聞かせ下さい。

ニトリグループは、ロマン（志）とビジョンの実現に向けて、成長投資を拡大します。同時に、“製造物流IT小売業”のビジネスモデルの機能を強化し、優位性を更に進化させていきます。

また、従前にもまして適切な管理指標の設定と徹底したモニタリングにより、課題の早期発見と対策をしてまいります。加えて、資源の再利用や気候変動対策、グリーンロジスティックスの推進のほか、人権尊重、

ダイバーシティ、労働環境の整備など、グローバル企業として果たすべきサステナビリティへの取り組みにも注力していく方針です。財務情報のみならずビジネスモデルや戦略の進捗、サステナビリティへの取り組み状況などを、わかりやすく伝えるための情報開示やIR活動に努める所存ですので、ステークホルダーの皆様におかれましては忌憚なく、ご意見、ご質問いただきますよう宜しくお願いいたします。