

グローバル戦略



取締役執行役員副社長
グローバル商品本部本部長
兼グローバル販売事業推進室室長
海外事業 管掌

武田 政則

世界中のお客様に、住まいの豊かさをお届けする。

2024年3月期は、かねてより公言してきた「グローバル出店加速」の大きな一歩となりました。中国大陆・台湾・マレーシア・シンガポールの店舗網拡大に加え、タイ・香港・韓国・ベトナムへ進出。2024年4月中旬にはフィリピン、7月下旬にはインドネシアへの初出店を果たしました。これにより、日本を除くアジアの10の国と地域のお客様にニトリの商品をご愛顧いただけるようになり大変嬉しく感じています。今後はインドなどへの進出を視野に入れています。

グローバル事業の強化と飛躍的な成長は、2032年ビジョン達成に向けた最重要課題の一つです。中でも成長著しいアジアの国・地域での出店を加速し、店舗網の拡大に注力しています。2024年3月期は、4つ（タイ、香港、韓国、ベトナム）の新たな国・地域のお客様にニトリの商品やサービスをお届けできるようになりました。構築してきた仕組み、ノウハウ、システムを活用し、更なるグローバル事業の拡大に注力していきます。

事業の飛躍的拡大に向けて、サプライチェーン網の確立、商品共通化によるスケールメリットの追求、各国・地域にあわせたマーケティング、人材育成などの課題に早急に取り組むため、2024年2月から私が海外事業専任となり、対応を進めています。日本や中国大陆、台湾における事業を通じて培ってきた強みやノウハウを活かし、「お、ねだん以上。」の商品・サービスの提供により、一層多くのお客様の住まいの豊かさに貢献していけるよう、ニトリグループ一丸となって取り組んでまいります。

海外事業重点施策

- 好立地への出店と出店ペースの加速を通じたお客様認知度の早期向上
- 魅力的な価格・品質・サービスによるニトリブランド「お、ねだん以上。」の確立
- 獲得したお客様・ディベロッパーからの好評価を活用した出店条件の改善と出店ペースの加速
- ドミナントの早期形成による顧客利便性の改善
- 各国・地域でのECの早期本格稼働
- スケールメリットの早期実現を通じた各種コスト低減による収益力の強化
- 販売網拡大に対応した製造・物流・IT機能の強化と全体最適化
- 人材育成・後方支援体制の早期確立



香港1号店「NITORI 香港九龍灣MegaBox店」

グローバル展開に向けた店舗数の増加と人材育成の加速

2032年ビジョン・海外2,000店舗達成に向けて、高速出店できる体制を早期に整えるためには、グローバルで活躍できる人材の育成が急務です。国内での教育（出向者の育成）だけでなく、現地採用のナショナルスタッフの教育、現地新卒の積極的な採用を行うことで、人材育成の加速化を図っていく計画です。

店舗運営スキルを有し、英語を話せて、海外で活躍したいという熱意を持った国内の人材を育成。そしてグローバルで通用する人材となった出向者がナショナルスタッフに教育を施すことで、現地での人材育成を加速させていきます。

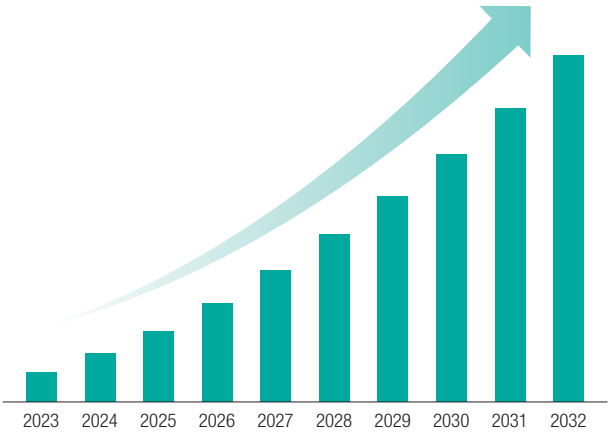
更に、台湾、中国大陆に続いて、マレーシア、タイでも現地の新卒採用を開始。国内ニトリと同様、新卒から教育し、スキルアップを目指します。

→ 関連ページ(P54:2032年ビジョン達成に向けて、グローバルで活躍できる人材の育成に注力)

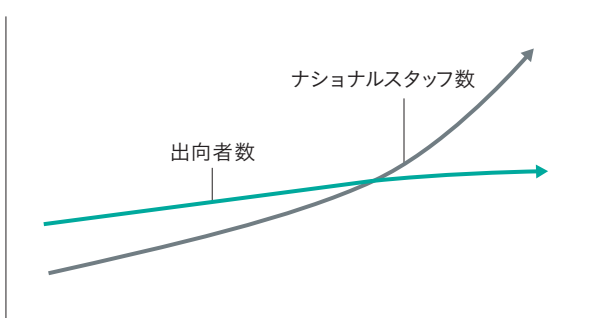


ナショナルスタッフ向け研修（日本研修）の参加者

海外出店の加速イメージ



出向者とナショナルスタッフの人数推移イメージ（ある国に出店した場合の例）



出向者からの、ニトリグループのロマン(志)とビジョンの伝達と教育により、ナショナルスタッフの育成を加速させます。

PICK UP!

中国大陆・台湾

中国大陆・台湾ともに出店を重ね、今では多数の出店要請をいただけるまでになりました。今後も、店舗網の拡大を進めます。

初出店から今年で10年目を迎えた中国大陆では、2024年3月期は、上海・深圳をはじめとした既存エリアでの高速出店と新規エリア（重慶・廈門）への進出を実現。店舗数は2024年6月末に100店舗を突破しました。2025年3月期は、上海や北京・深圳・広州など大型都市への出店を更に進める予定です。多店舗化対応に向けて、積極的な採用活動を

継続強化しており、昨年の新卒採用は約400名。中国大陆国内企業40万社の中から140社のみが受賞した人気就職企業賞をいただくことができました。

グループ最初の海外進出先である台湾では、ニトリブランドの認知度向上を図り、2010年にオープンした「台北敦北店」を、旗艦店に相応しく売場面積1,197坪（従来は360坪）へと3倍以上に増床し、リニューアルしました。2025年3月期にはDECOHOMEの出店も計画しており、ニトリグループとしての更なる店舗網の拡大を進めます。

グローバル展開を支える ナショナルスタッフ座談会



グループ全員で 成長を続け、未来を

ロマン(志)・ビジョン達成の大きな鍵は、アジアの国・地域
中国大陸・台湾・ベトナムで活躍するナショナルスタッフ
に向けた想いや課題、人材育成について語り合いました。

現在の業務と、仕事のやりがいを教えてください

K：私はグループの商社・物流機能を担う
NTL※に所属しています。商品開発部シニア
マネジャーとして、グローバル商品本部やNTLメ
ンバーと一緒に、お客様に満足していただける商
品の開発に取り組んでいます。我々が開発した商
品は、ニトリが出店している全ての国・地域に供
給されています。アジアの多くのお客様に商品をご
愛顧いただいていることが、やりがいですね。

C：ニトリ台湾の店舗運営部 業務改革マネ
ジャーとして、主に店舗運営効率の向上に取り
組んでいます。業務改革はあらゆる部署が協力・

※Nitori (Taicang) Trading & Logistics Co.,Ltd. の略

連携してこそ成し得るもの。時にはこれまでのやり
方を大きく変える必要があるため、一筋縄ではいか
ないこともあります。多くの部署と一緒に改善・改
革に取り組み、効率指標の数値が変化した時や、業
務改革に参加したメンバーから感謝の気持ちを伝え
てもらった時が、何より嬉しいですね。

R：Cさんと同じニトリ台湾に所属しています。
現在は組織開発室 教育研修マネジャーとし
て、グループの礎であるチェーンストア理論研修や
リーダーシップ及びコミュニケーション力などを培
う研修を中心にした台湾社員への教育と、配転教育

拓く

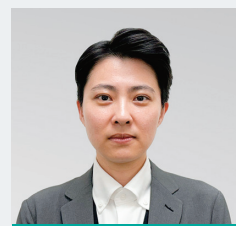
における出店加速と事業拡大です。
が、ロマン（志）・ビジョン達成に



としての人事異動起案を行っています。私が入社し
たのはニトリが台湾に出店して間もない頃で、初め
ての定期採用でした。当時からOFF-JT研修は実施さ
れていましたが、グローバル化の加速に対応するた
め、2022年に専門部署として組織開発室が設置され
ました。私が初めての配属者だったので、日本で使
用されているテキストを参考にして理論を学んだり、
日本の人材教育部から講師になるための教育を受け
たりと、私自身日々学びながら教育基盤を一からつ
くっていきました。試行錯誤の日々でしたが、研修
を通して台湾の同僚がチェーンストア理論を理解し
て実際に業務で活用している姿、成長していく姿を

目の前で見ることができた時、やりがいを感じます。

M：私はベトナムのバリアブントウ工場で、
約600名が在籍するダイニング部門の製造責
任者をしています。お客様により良い商品を届ける
ことを使命に、従業員が一丸となって日々改善・改
革を進めています。私たちの活動が、工場で製造し
た商品を通してお客様の住まいの豊かさに貢献でき
ていると思うと、非常にやりがいを感じます。商品
を製造する工場は、お客様に安くて品質が良い商品
をお届けする要であり、私はその環境にいることを
大変誇りに思います。



ニトリ台湾
店舗運営部
業務改革マネジャー

C

2010年入社



ニトリ台湾
組織開発室
教育研修マネジャー

R

2008年入社



NTL
商品開発部
シニアマネジャー

K

2008年入社



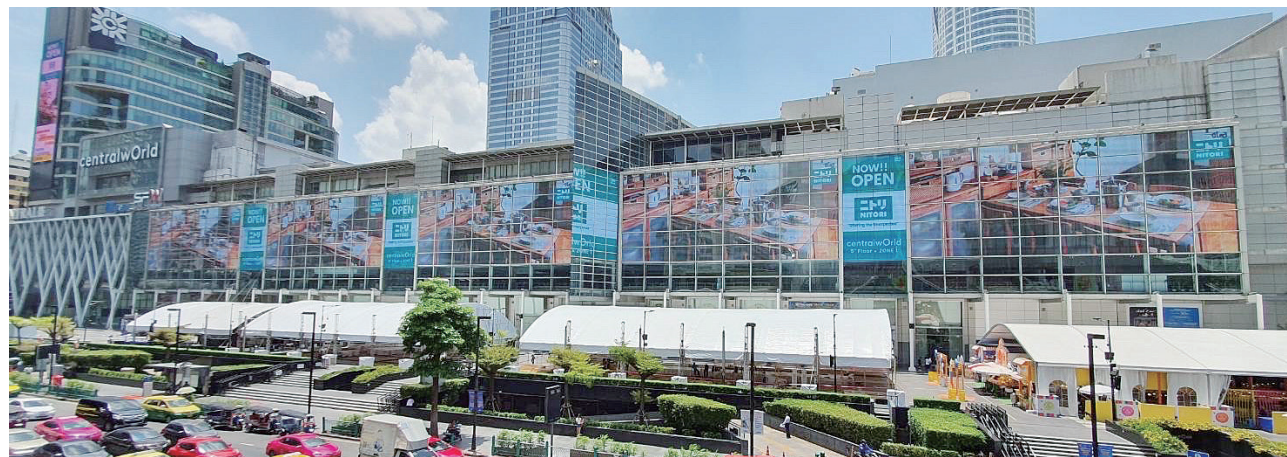
ニトリファニチャー
バリアブントウ工場
ダイニング 係長

M

2017年入社



ナショナルスタッフ座談会



業務で感じている課題を教えてください

M：2023年に初出店したベトナムにはニトリと競合する会社が多く存在します。そのため、更に「お、ねだん以上。」の商品提供を推し進め、競争優位を確立する必要があります。製造工程でも、ムダ・ムラ・ムリを徹底的に省く努力をしています。また、誰でも同じ品質・成果をあげられる「標準化」された仕組みづくりを進め、作業効率を上げることが課題だと感じています。

R：「標準化」は教育でも重要課題です。これまで日本で構築してきた「ニトリ大学※」の研修制度を、台湾でも水平展開できるよう取り組んでいます。各種研修テキストの翻訳も進み、



基盤はできあがりつつありますが、部署の使命は、社員自身のロマン（志）実現に向けた成長を支援する教育制度を構築すること。従業員の5年後・10年後の更なる活躍を支援する教育制度を目指している以上、まだまだやるべき教育や研修があると思っています。教育を担当する人材の育成も必要です。

※ 独自の教育体系の総称

C：私は新設された現部署に約3年前に配属されました。店舗の各種効率指標の数値を継続的に向上させる業務の改善・改革が最大の挑戦です。そのためには、多くのデータや作業プロセスを一から構築する必要がありましたが、足場が固まらないうちにコロナ禍の大きな影響を受けました。店舗にお客様がご来店できず、従業員も安心して勤務できない状況になったのです。自身の業務構築に手一杯な中、店舗が直面するコロナ禍対策を支援する日々。対面コミュニケーションが難しい環境で改革を推進するのは、本当に大変でしたね。そこで、「ピンチはチャンス」と発想を転換し、できることから始めました。大切にしたのは、「なぜ変化が必要なのか」を理解してもらうための対話です。根気強くコミュニケーションをとり、店舗メンバーからの理解、協力を得ることで、結果的に効率指標の改善も大きく進みました。台

湾の全ニトリスタッフの努力の賜物です。急激に変化する市場や環境に臨機応変に対応するためには、過去の経験だけでは不十分。絶えず勉強し知識や技術を取り入れること、コミュニケーションを通じ、皆の理解を得て行動に移していくことが大切だと学びました。現在は、将来の人材不足懸念に対応するための新たな改革にも取り組んでいます。

K：本当に厳しい状況が続いています。コロナ禍のみならずドル高による仕入れ原価・資源・資材価格・輸送経費の高騰といった複合的逆境下、お客様がお買い求めやすい価格を維持しつつ荒利益を確保することは、私の部署だけでなく、グループ全体の課題です。輸出入を担当する商社としてのNTLの立場からは、仕向け先国との貿易や商品表示等の国・地域ごとに異なる各種規制に対応し、安定的かつローコストで商品を提供することが課題です。SDGsもグループ全体の課題ですが、各部署・拠点が責任感をもって取り組んでいると思います。

M：それぞれの立場で課題がありますね。ニトリでは「問題がないことが問題だ」とよく言います。問題点を見つけて行動し、解決できた時の喜びは大きいですね。



グローバル事業の拡大を担う人材育成のために、どんな研修・プログラムが必要だと感じていますか

R：2018年に、台湾社員で初めて日本のペガサス中堅育成セミナー※に参加しました。「理論」の難しさと同時に、その面白さを知りました。このような研修を実施できる環境を、早く台湾に整えたいと感じたのを覚えています。これからも大切にしていきたいと思うのは、毎年のアメリカ研修です。今は引率者として参加していますが、他の国・地域の仲間と交流できる貴重な機会です。年々参加する仲間が増え、グローバル化のスピードと会社の成長を実感しています。

※ チェーンストア経営の共同研究団体「ペガサスクラブ」が実施するセミナー名

常に問題意識をもち、
改善・改革に
取り組み続ける



ナショナルスタッフ座談会



C：店舗で勤務していた入社8年目の頃、MR研修※1に参加しました。私にとって商品部に関連する初めての研修であったと同時に、グループでよく使用する「観察・分析・判断」の基礎を改めて学び、真の理解に至れたため、非常に印象的でした。特に、「細部まで観察し、差異を発見する」洞察力のトレーニングに衝撃を受けました。物事を観察する際には様々な角度と視野が存在することに気付き、競合店で自社との差異を探ることに興味を抱くようになりました。人員配置や業務のツール、サービス内容等、今の業務に活かせる新しいインスピレーションを得るために、研修で学んだ洞察力を活用しています。

M：「観察・分析・判断」は私も日々行っています。業務効率を上げるためにも大切な思考プロセスですね。私が印象的だった研修は、日本研修です。日本のニトリ店舗を視察したり、リーダーシップを学んだりしました。それまで工場以外を見る機会があまりなく、非常に学びが大きかったため、海外スタッフの日本研修を増やし、新しい世界を自分の目で見られる場が更に増えたらいいと思います。また、自社工場間の研修も有意義だと思います。各工場の取り組みや設備などの良い部分をお互いに取り入れて標準化していけば、グループの生産性向上にもつながるのではないのでしょうか。

K：「観察・分析・判断」は問題解決に非常に役立つため、日々の業務に取り入れると同時に、「観察・分析・判断」の実践と研修の場でもあるNWC活動※2にはNTLメンバーにも積極的に参加してもらうようにしています。NWCは、グループに根付いているとてもいい活動ですね。スペシャリストとしてグループを更なる飛躍へ導けるような人材になるためには、業務を多角的に見る視点も大切だと考えています。配転教育だけではなく、違う職種を一時的に経験する研修など、様々な研修を取り入れていけたらいいのでは、と思います。

※1 Market Researchの略。市場調査の方法を学ぶ研修

※2 Nitori group World Circleの略。志を同じくするメンバーでサークルを結成し、日頃の業務から問題点を発見して改善・改革に取り組む活動（▶P52）



日本研修での成果発表

ニトリグループの一員として、 ご自身はどんな役割を果たしたいとお考えでしょうか

R：近年の急速なアジア展開を目の当たりにして、新たな仲間が増えたことを実感しています。台湾はニトリが初めて出店した地域です。他のアジアの国・地域の先輩として、先頭に立ち進化し続けていくことを、ニトリ台湾の共通目標とすべきだと気持ちを引き締めています。また、私の責務は台湾の仲間がグローバル人材へと成長するためのプログラムをつくり、他の国・地域のメンバーと積極的な交流を通して、それを共有・展開していくことだと考えています。



C：私が入社した当時は台湾に数店舗しかなく、周りにニトリへの入社を伝えても、「何の会社？」という反応でした。しかし、入社して10年経つ頃には年間10店舗をオープンするほど出店スピードが上がり、知名度が向上していきました。家族や友人にも、「ニトリの商品が好きで、頻繁に店舗に行くよ」という声をかけてもらえるようになり、言葉では言い表せないほどの喜びを感じています。自分が、ニトリの成長の一部を担っていると思うと、ワクワクしますね。私の経験と知識を活かして、より多くの従業員をリードし、ともにグループのロマン（志）を実現するための努力を続けます。



ベトナム バリアブントウ工場（カーテン製造）

K：アジアへの急速な店舗展開は、ロマン（志）実現への一歩にすぎません。「世界」の人々の住まいを豊かにすることが、グループの使命です。その一翼を担っていきたく強く感じています。私は今、商品開発部門にいますので、家電やアパレルなど、新しい事業を商品開発の面から支えていきたいというのが私のロマン（志）です。より多くのお客様に商品やサービスを楽しんでもらえるようになりたいですね。

M：まさに、皆さんと同じ気持ちです。加えて、製造部門にいる立場として、より安心・安全に商品をご使用いただくための保証制度の見直しや原価低減への取り組み、製造可能分類の増加などの改革を、先陣を切って進めていく人材になりたいと思っています。

K：私たちがニトリグループの未来を支えるという気持ちで、これからも取り組んでいきたいですね。

グローバル展開を見据えた IT・DXによるビジネス基盤改革



常務執行役員 最高情報責任者（CIO）兼
株式会社ニトリデジタルベース
代表取締役 社長

武井 直

独自のビジネスモデル“製造物流IT小売業”は、ITが基盤です。30年程前から、システムの企画・開発・導入・運用・管理に至るまで、自前主義で内製化に取り組んできました。今では、お客様のお買い物の利便性を一層高めるべく、ニトリネットやニトリアプリなどのシステムも自前で構築しています。今後はグローバル出店加速に向けたITシステムの構築と仕組みづくりに力を入れていきます。

誰もが使いやすいシンプルなシステムづくりを目指して

IT部門で内製化を進めるメリットは、大きく3つ挙げられます。まず、日進月歩するIT分野に対し、システム面での対応スピードが向上すること。次に、コストが抑えられること。最後に、社内にノウハウが蓄積することで、あらゆる案件への対応能力が高まること。ニトリグループでは4C主義※のもと、現状否定を繰り返しながら日々改善・改革を進めており、「変化」が当たり前の環境です。そのため内製化のメリットは、より大きくなるといえるのです。

※ニトリグループでは、change（変化：現状に満足せず、常により良いものを求め続ける人）、challenge（挑戦：どんなことも前向きに考え、前人未だなことに挑戦していく人）、competition（競争：常に自分を成長させることを考えている人）、communication（対話：お客様、従業員同士の対話を大切にできる人）を従業員の指針としています。

私がCIOに着任したのは、2024年2月のこと。店舗・物流・商品等様々な部門で培った全体最適の視点を活かし、「誰もが使いやすいシンプルなシステムづくり」を広げることが、私の使命だと考えています。グローバル出店を加速するにあたって、同じです。言語関係なく、国・地域を越えて誰もが分かる仕組み構築に向け、取り組みを進めています。従業員やお客様、お取引先様にとってより便利で、困りごとの解決につなげられるような改善・改革を、続けてまいります。

DX事例①：グローバルサプライチェーンマネジメントの強化

2032年売上高3兆円というビジョン達成に向け、現在の日本中心の発注・生産システムを、各国・地域の発注・生産・輸出入に合わせて自動化し、少人数で対応可能なシステムへと進化させます。グローバル出店の加速とともに、商品の出荷港と入荷地区を結ぶレーンは、2032年に1,000本を超える見込みです。世界各地の生産拠点と市場をつなぎ、必要

な場所へ、適切なタイミングで最適なリードタイムとコストで商品を生供給するため、高度な在庫管理システムやデジタル技術を活用した需要予測ツールなどが必要です。グローバルサプライチェーンマネジメント（SCM）の強化によって、コスト削減、リスク管理、そしてグローバル市場への対応の迅速化を図っていきます。

DX事例②：次世代EC・アプリへの刷新

2024年、ニトリネットとニトリアプリは大きな進化の年を迎えます。多くの人が、暮らしに関するあらゆる商品をリアル・バーチャルの境目なく、いつでもどこでも気軽に購入いただける世界を目指しています。また、品揃えを拡大するだけでなく、高度な検索エンジンや、AIによるパーソナルリコメンデーションなど、お客様一人ひとりに合わせた買

いやすさを実現し、購買体験の向上を図ります。その他、店舗とECの連携を強化し、お客様が選びやすい受け取り方法、お届け納期や送料、店舗在庫状況を提示していきます。合わせて、お客様とのコミュニティの場を開設し、お客様とニトリグループにより豊かな暮らしを共創していきます。

次世代EC・アプリの全体像



IT人材の育成

2022年4月、優秀なIT人材が国内外から結集する“ベース”として「(株)ニトリデジタルベース」を設立しました。2032年に社内IT人材を約1,000名に増やすべく、採用活動と育成に注力しています。ニトリグループのIT人材には、専門スキルに加え、現場の知識、現場視点での問題解決力が不可欠。そのため、原則全員が店舗や物流部門での現場勤務を経

験します。非IT部門分野出身の社員のIT人材化も推進しており、ITの基礎から最先端技術まで段階的な教育プログラムを組んでいます。お客様の買い物・サービスにおける利便性向上から海外展開加速を支援するシステム構築、業務改革に至るまで、IT、AI技術の力をフル活用して成長を支えていきます。

IT人材の推移グラフ 単位：人(約)

