

国内戦略

「家具やインテリアと言えばまずニトリ」を目指して

常務執行役員
株式会社ニトリ取締役専務

永井 弘



客層拡大と来店頻度の向上へ

国内のニトリ事業においては、より多くのお客様に「家具やインテリアと言えばまずニトリ」と想起していただける存在へと成長してまいります。人口減少が進む国内市場においても、お客様の暮らしをより幅広くカバーするべく品揃えを拡充し、小商圏への出店拡大やEC・アプリを活用した買い物の利便性向上等を通じて、客層拡大と来店頻度の向上に寄与する施策を推し進めます。

「常識を変える」家電を筆頭に、商品力を強化

当社は家具を祖業とし、ホームファッションへと領域を拡大してまいりましたが、近年はベビー用品やペット用品へもその裾野を広げております。2025年3月期は「常識を変える」家電の開発に注力し、商品発表会を実施したドラム式洗濯乾燥機を筆頭に、ドライヤーやスティッククリーナー等、俳優の小池栄子さんをTVCMに起用した商品がお客様から大変ご好評をいただくことができました。従来の商品カテゴリーにおいても、電動ソファやジャカードカーテン等「この価格でこんなに素敵暮らしが実現できる」と感じていただける「お、ねだん以上。」の商品力強化に取り組んでおります。今後もより多くのお客様に選んでいただける商品を開発し、暮らし提案の幅を一層広げてまいります。

小商圏地域への出店による店舗網拡大

より広範な生活シーンをカバーする品揃えの拡充により、以前は出店が難しいとされていた地域にも

ニトリ店舗の出店が可能となりました。2025年3月期は、離島2号店となる宮古島店や商圏人口3万人ほどの小商圏地域へも出店を果たし、店舗網を拡大しております。商品のデザイン性や価格帯、取扱い品種においてニトリとの差別化を進めてきた小型店のデコホームについては、駅近やSC*等、お客様がより気軽に立ち寄りやすい場所を中心に出店数を増やしていく計画です。(▶P35)

*ショッピングセンターの略。

お客様との接点を強固に、より豊かな購買体験の提供を目指す

2025年5月にはニトリネット・アプリを刷新いたしました。ご自宅への発送や店舗受取等、受取方法の選択肢や納期・料金の表示を分かりやすく改善し、より直感的に、より楽に買い物をしていただけるよう進化いたしました。アプリを軸にECと店舗の相乗効果を創出し、購買体験の向上に努めてまいります。今後は各事業のECサイトの集約も進め、グループ全体での相互送客も進めていきます。(▶P31)

重点販売商品の訴求についても、TVCMやアプリ等での情報発信を通じ、お客様に興味・関心を持ってご来店いただける機会が増えたと確かな手応えを感じています。双方向のコミュニケーションを実現したライブコマースやSNSでの発信、専門知識を有したスタッフによるオンライン相談や店舗での接客等、お客様との接点もより強固にしております。(▶P31-33)

様々な施策を通じた、国内市場での一層の成長に、ぜひご期待ください。

海外戦略

オールニトリでグローバル展開を強化してまいります

取締役執行役員副社長
海外事業 管掌 兼
グローバル販売事業推進室長

武田 政則



フィリピン、インドネシア、インドへ初出店

グローバル事業の強化と飛躍的な成長は、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・地域での出店を進めることで店舗網の拡大に注力しています。2024年3月期のタイ・香港・韓国・ベトナム出店に続き、2025年3月期は、2024年4月にフィリピン、7月にインドネシア、12月にはインドへの初出店を果たしました。日本に加えアジアの11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。また、海外において最大級の品揃えを有する旗艦店として2024年12月に香港3号店、2025年4月にベトナム4号店もオープンし、周辺の国・地域含めて多くのお客様にご来店いただいております。2025年8月にはシンガポールにも海外最大級の売上高を見込むグローバル旗艦店のオープンを予定しており、各国・地域におけるニトリブランドの認知向上を目指してまいります。

既出店国・地域の概況について

既に出店している国・地域の概況につきましては、2007年から進出している台湾は順調に店舗数を増やし続けており、台湾全土への店舗網拡大を進める計画です。2014年に進出した中国大陸については、長引く不動産不況においても収益性を確保できるよう、好調なSCへの移転や売場面積の適正化等を急ピッチで進めています。また、当社は2022年1月のマレーシア初出店を皮切りに、わずか3年でASEAN6が国・地域において36店舗の出店を果たしましたが、

これは日本の10倍、台湾の4倍のスピード感です。今後も適正な面積・集客力の高い立地での出店やドミナント形成を推し進め、家具を扱う大型店の周辺にホームファッション店舗を展開し、大型店への送客を促進することで効率的にシェアを拡大していきます。また、店舗面積規模に応じた商品展開の標準モデルを策定することにより、販売や出店の効率も高めていきます。こうして店舗数を拡大することで認知向上のみならず、店舗運営や物流の効率等も向上させてまいります。

グローバル事業の拡大を支える人材育成

グローバル事業の拡大を支える人材の育成にも引き続き注力しています。世界中どここの国・地域でも活躍できる多数精鋭のグローバル人材を育成すべく、若手社員を中心とした海外出店実務研修や、国内でのグローバル研修も拡大中です。また、各国・地域で現地採用したナショナルスタッフの教育体系の標準化や企業文化の浸透施策により、店長等リーダーとしてのポジションを担う存在が各国・地域で着実に育ってきています。グローバル人材やナショナルスタッフの加速的なスキルアップにより、グローバルチェーン展開の強化にも対応できる体制を着実に整えてまいります。(▶P53)

日本や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た「お、ねだん以上。」の商品・サービスの提供により、世界中のお客様の暮らしの豊かさに貢献していけるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

各国・地域のトップが語る、グローバル展開の「今」



ニトリ台湾
董事長 兼 総経理

小澤 出

2000年入社。店舗運営部ゾーンマネジャー、新卒採用部マネジャー、商品部チーフパイヤーなどを務めたのち、2022年よりニトリ台湾へ出向。2025年1月より現職。

執行役員
ニトリ中国販売 (NCH) 総経理 兼
似鳥 (太倉) 商貿物流有限公司 (NTL) 総経理

小林 克成

1997年入社。店舗運営部エリアマネジャー、デコホーム事業部ゼネラルマネジャーなどを務め、2019年よりニトリ中国販売へ出向。2024年11月より現職。

執行役員
ニトリリテールASEAN
ゼネラルマネジャー

佐野 雅俊

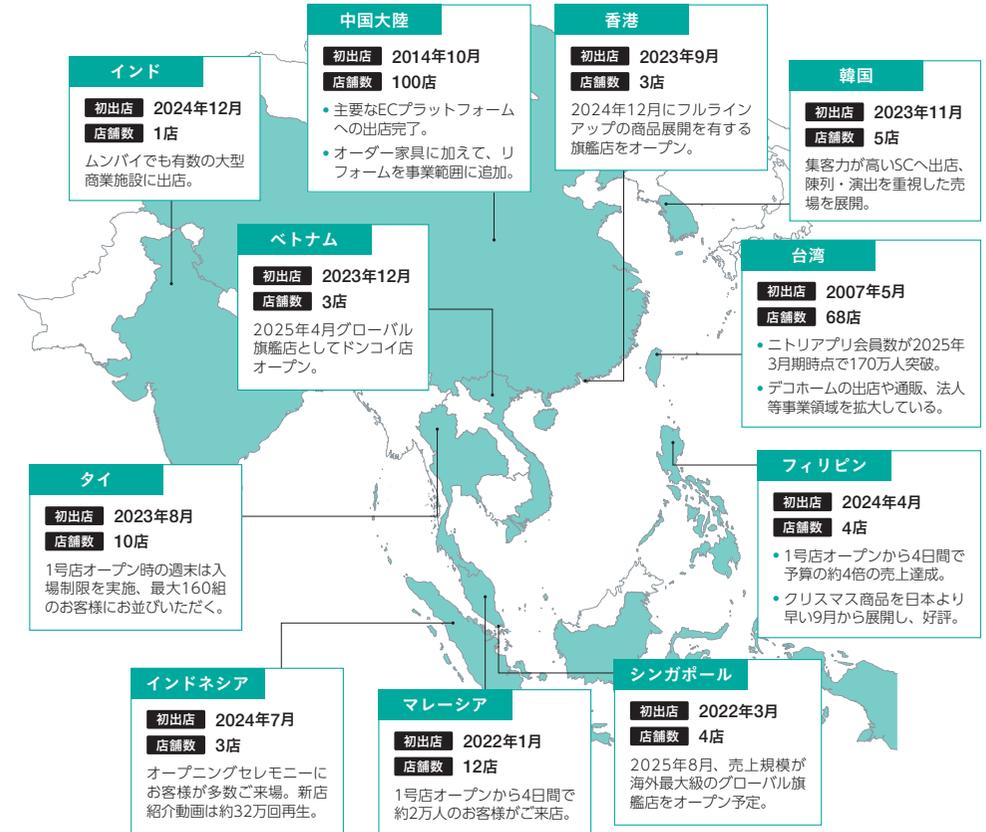
1996年入社。店舗運営部エリアマネジャー、商品部カテゴリーマネジャーなどを務めたのち、2020年よりニトリ台湾の董事長兼総経理を経て、2025年3月より現職。

ニトリグループは、「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン (志) を実現するため、グローバル事業の拡大に注力しています。独自のビジネスモデルからつくられる「お、ねだん以上。」の商品は、各国・地域で好評を博し、グローバル市場での信頼と存在感を高めている最中です。

海外販売会社トップ陣による本座談会では、国・地域ごとにグローバル展開の「今」について語ります。

Point 特集の読みどころ

- 現地のお客様に広がる「ニトリブランド」の魅力
- 一気通貫のビジネスモデルによるサプライチェーン戦略
- 更なる成長に向けた、各国・地域における今後の展望



※店舗数は2025年3月期末時点の数字。

担当国・地域の概況を教えてください。

小澤：製造物流IT小売業というビジネスモデルの端緒となる海外での商品開発に、ニトリが初めて取り組んだのは台湾です。当時、北海道の小さな企業にすぎなかった当社は、台湾メーカーの支援があり家具をつくりはじめることができました。そうした背景もあって、2007年にグループ初の海外店舗を台湾へ出店し、以降着実に店舗数を伸ばしてきました。現在では日本同等以上の利益率となるまで成長しました。

小林：中国大陸は2014年の初出店以降、広大な地域への出店・物流の展開の困難さに加え、店づくり・品揃え・人材育成等多くの課題に取り組んできました

た。近年は上海や深圳など都市部地域に集中して出店するドミナント戦略を展開し、多店化を進めています。また、中国大陸でのノウハウを活かし、香港での事業は好調に進んでいます。

佐野：ニトリリテールASEANは、2022年1月のマレーシア1号店の出店を皮切りに、3月にシンガポール、23年にタイ、ベトナム、24年にフィリピン、インドネシアと経済成長率の高い東南アジアに位置する6か国・地域に相次いで進出を果たしました。各国・地域主要都市のSCを中心にドミナント出店を行っています。

各国・地域のトップが語る、グローバル展開の「今」

現地のお客様の反応はいかがですか。

佐野：ありがたいことに出店した各国・地域で「お、ねだん以上。」の商品として、大変ご好評をいただいています。ASEAN地域においてニトリの価格は中価格帯に位置し、決して最安値というわけではありません。しかし、「この品質・機能で、この価格帯であれば安い」と、日本と同じく「お、ねだん以上。」である点が評価されているのです。比較的手に取りやすい価格帯のキッチン・ダイニング用品や機能性の高い寝具を中心に、日本で人気の商品は同じように売上が好調です。マレーシアやタイ等、気温の高い国・地域では接触冷感素材のNクール商品が特に喜ばれており、お試しコーナーで「ひんやりする！」と機能性を実感いただいています。認知度があまり高くないからこそ、店舗において「商品を試せる環境」になっていることや、店頭POP等で「商品の機能を訴求する」ことは非常に重要です。



各国・地域で人気の接触冷感素材「Nクール」寝具

マレーシアでは、他社には枕の展示品が並んでいる店舗が他にあまりないため、売場で寝心地を試せることに多くのお客様が驚いていらっしゃる姿も印象的でした。他社にはない機能性に納得してご購入いただけたことで、「ニトリの枕は高品質」と口コミも広がったのです。日本の店舗運営で培ってきた売場づくりのノウハウはグローバル市場でも通用している、という手応えがありますね。

小林：「お、ねだん以上。」であることや、リアル店舗を通じてお客様への訴求ができることは、中国大陸でも大きな強みです。産地が近いため、中国大陸でも、低価格というだけの商品はたくさんあります。しかし、同じ品質・機能を持つ商品を横並びで見ると、やはりニトリは「安い」。例えば、フレグランス商品等は売場で香りをお試しいただけることで、



日本でも人気のダイニング用品は海外でも好調

「この品質でこの価格なら、試しに購入してみよう」と手に取っていただけます。高価格帯の専門店も多い中、市場価格の3分の1程度の手頃な価格で購入でき、使用感にもご満足いただけることで、ニトリの商品は「お、ねだん以上。」だという信頼につながっていきます。こうした地道な努力によって、家具等の高価格帯の商品をご購入いただけるほどの信頼にもつながっていくと考えています。やはり、ニトリブランドの知名度が低い段階では、信頼の獲得がとても重要です。

小澤：台湾も、知名度が低かった頃はホームファッション商品等「まず試してみよう」とお試しいただける分類から成長していきました。店舗数が増え、出店年数が経過していくことで、ニトリブランドへの信頼を築くことができたという手応えがあります。たしかに、ニトリに求められているのはただ安いだけではなく、機能性と日本品質だという感覚が台湾にもありますね。現在はありがたいことに、多くの方にニトリを認知いただいております、家具等も日本同様に売れています。

佐野：そういう意味では、ASEAN地域ではオープン当初から電動ソファやオフィス家具が好調というのは嬉しい誤算でした。特に電動ソファは、日本よりも売上構成比が高いです。この性能の高さに対する価格の安さは、競合他社では真似できないためだと

考えています。ここから、ニトリブランドに対する信頼を獲得し、ベッド等の他分類にもつなげていきたいですね。ベッドやマットレスは国・地域により求められるサイズが異なりますが、この課題にも柔軟に対応できるのがグループのビジネスモデルの強みです。

これだけ高品質・高機能なプライベートブランド(PB)の商品が揃っていて、暮らしに関するものがトータルで揃えられる、しかもアクセスしやすい場所に展開をしているお店はなかなかないということで、各国・地域の新店オープン時には現地の多くのお客様に歓迎いただいています。海外特有の取り組みとして、オープニングイベント等も開催していますが、多くの方に集まっていただき、注目していただけているのを感じますね。

小林：香港でも、物価高ということもあり、買い物に困っていたお客様から「ニトリがあつてよかった」というお声をよくいただきます。旗艦店をオープンした際も、新店紹介動画がSNSで1万回以上閲覧いただけました。観光都市ということもあり、路面電車広告等も世界のお客様にニトリを知っていただく成功事例になったと感じています。

今後も店舗数を増やしていくことで、認知度の向上だけでなく、物流等の諸経費が抑えられることによるスケールメリットを活用し、価格に還元していきたいですね。



台湾でのオープニングイベント



香港で実施した路面電車広告

各国・地域のトップが語る、グローバル展開の「今」



中国大陸・上海金虹橋店

担当国・地域特有の課題や取り組みはありますか。

佐野：まだ数店舗展開の国・地域が多いため、産地から物流拠点を經由して輸入する必要があり、貿易や物流等の諸経費が高い状態です。しかし、今後店舗数が拡大していくことで産地から直接の仕入れが増えるだけでなく、物流が効率化されることでコストが低く抑えられ、日本同様の高収益モデルが見込めます。ありがたいことに、日本で培ったブランド力に加え、出店後の反響を見て、現在多くの現地SCから出店のお声がけをいただいています。まずは、立地の強みを活かした出店を進めていきたいです。

また、店舗数を増やすためには、教育はやはり大きな課題ですね。ASEAN地域はようやくマレーシアにナショナルスタッフの店長第一号が誕生した段階で、日本人出向者が各店舗のオペレーションを管理している状況です。日本の教育チームと連携をとりながら、各国・地域の教育体制を整えていく必要があります。台湾や中国大陸での教育の成功事例もどんどん吸収していきたいですね。

小澤：ぜひ、成功事例を横展開させてください。台湾は出店の歴史が長いので、店舗のオペレーションは店長以下全員ナショナルスタッフで運営できています。本部機能の部長クラスにもナショナルスタッフが多く在籍しており、現在は、台湾事業を牽引していく次世代の経営リーダーを輩出するフェーズに入ったと感じています。

小林：教育に関してはどの国・地域でも非常に力を入れていますよね。中国大陸でも、店舗のオペレーションは新店舗も含めて全員ナショナルスタッフで運営できる状態になりました。

話は少し戻りますが、店舗数を増やすためには物流面も重要な鍵を握ると考えます。中国大陸は日本の約25倍の国土を持ち、同じ商品でも店舗によって物流経費が大きく異なるため、営業利益率に差異が発生します。現在、中国大陸では物流拠点を中心としたドミナント出店や店舗の移転を進めているところですが、出店戦略と物流戦略を並列で設計していく難しさはありますが、製造物流IT小売業という一貫通貫のビジネスモデルだからこそコストコントロールが可能です。これは将来的に大きな強みになるため、物流面の整備も進めていきます。



デコホーム初の海外店舗、台湾・高雄漢神アリーナ店

今後の展望について、どうお考えでしょうか。

小澤：未出店地域もまだありますので、継続して出店を進めていきたいですね。現在、1店舗あたりの商圏人口が日本の倍近くあるため、あと100店舗は出店できると考えています。その中で、フリースタンディング店舗等、旗艦店と呼べる店舗も出店していきたいです。新フォーマットであるデコホームも2025年7月に2号店をオープンすることができ、ここもまだまだ拡大の余地があると考えます。店舗数拡大と併せて、2026年3月期はアプリ会員数200万人を目標に取り組んでいます。会員数が増えることで、再来店を促すポイント施策や顧客分析等マーケティング活動の幅が一層広がるため、日本同様に注力していきます。グローバル展開のロールモデルを構築できるよう、今後も様々な取り組みを進めてまいります。

小林：中国大陸の昨今の市場は、不動産不況に伴う景気の停滞、耐久消費財の買い控え等好環境とは言えませんが、人口約14億人という市場規模や世界第2位のGDP等、大きな魅力を持つ国・地域であることに変わりはありません。不況の中でもホームファッション商品中心の店舗を増やす等、柔軟に対応しています。より良い立地に出店する店舗の移転を着実に進めつつ、今後も事業を拡大していく計画です。

事業構造の再構築に取り組み、継続的な成長を可能とすることで、景気が良くなった時に飛躍的な成長ができると考えています。EC事業は主要なプラットフォームへの出店は完了していますので、引き続きニトリの宣伝・販促を行っていきます。

佐野：ASEAN地域は、高成長を見込める地域だと考えています。現在は比較的富裕層が多い中心部でご好評いただいています。今後中小都市への出店も進めていきたいです。そして、日本同様にキャンペーン施策等も用いながら認知度も向上させていく所存です。海外最大級の売上高を見込むシンガポールのグローバル旗艦店も2025年8月にオープンしますので、ブランディングの強化も期待しています。また、ECの市場規模も今後ますます拡大見込みのため、現地の大手プラットフォームへも出店を進め、売上増と認知度向上を図っていきます。ASEAN地域での出店数や販売規模を拡大することにより高収益モデルを確立し、「お、ねだん以上。」の商品を多くの国・地域に提供してまいります。

全員：ニトリグループの今後のグローバル展開に、引き続きご期待ください。



IT・DXによるビジネス基盤改革

製造物流IT小売業の 基盤をより強固に

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 兼
株式会社ニトリデジタルベースベトナム 会長

武井 直



ニトリネット・ニトリアプリの大きな進化

ロマン（志）が「住まい」から「暮らし」へと変わり、グループの事業領域が加速的に拡大する中でも、ITはグループを支えるビジネスモデル「製造物流IT小売業」の基盤です。約30年前から、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まいりました。現在では、システムの大部分を自社内で開発・運用することで、

「グループの成長に合わせたシステム領域の拡大」「ビジネスの変革への迅速な対応」「独自の技術・ノウハウの蓄積」を実現しています。

2026年3月期は、ニトリネットやニトリアプリといったシステムを大きく進化させることで、お客様の購買体験を更に向上させてまいります。（▶P31）

誰もが使いやすいシステムを目指して

ビジョン達成に向けて、従来より複数あった供給地点に加えて販売国・地域も加速的に増えていく状況に対し、IT部門がその拡大をサポートするべく各領域でロードマップを描いていく必要があります。当社の強みは、多数の精鋭を擁するIT部門をグループ内に持ち、そのIT部門が実際に業務を行う業務部門と密接に連携できる点にあります。IT部門と業務部門が互いに深く理解し合うことで、グループな

らではの、そして誰もが使いやすいシンプルなITシステムの実現を目指します。

当社は一気通貫のビジネスモデルを展開しているからこそ、サプライチェーンの中に存在する多様な課題を自社で解決し、効率最大化に向けたアプローチが可能です。今後も、グループ全体のIT基盤をより強固なものとするべく、各部署、各国・地域と連携しながら、継続して取り組んでまいります。

Topics ニトリデジタルベース

グループ全体のDXを加速させるため、国内外から優秀なIT人材が結集する“ベース”として、2022年4月に設立した「(株)ニトリデジタルベース」。2024年6月には、IT人材が豊富でグループの店舗や自社工場があるベトナムのハノイに、開発拠点となる「(株)ニトリデジタルベースベトナム」を立ち上げ、採用活動と教育を進めています。今後は、出店が加速するASEAN地域でのサポートや、工場の生産管理システム等の取り組みを拡大していく予定です。



DX事例：AI技術の利活用

世の中で普及が進むAI。当社グループでも様々な領域でその利活用を推進しています。

サプライチェーンマネジメントにおいては、店舗在庫の最適化や販売計画のシミュレーション等においてAIを活用し、適切なタイミングで、最適なリードタイムとコストでの商品供給ができる仕組みを構築しています。また、従業員からの各部署への相談案件に関しても、自社専用の生成AIを活用し、過去の問い合わせ内容やマニュアルデータ等を蓄積させることで、AIが回答を生成できるようになりました。例えば、法務室では年間約1,000人時もの削減につながっています。今後も各領域でAIによる業務効率化を推し進め、社員一人ひとりがそれぞれ創造的な仕事に集中できるような体制を目指します。

AIの利活用は業務効率化に留まらず、お客様満足度の最大化にもつなげています。2025年3月期は、グループのコンタクトセンターにとって大きな変革の年となりました。AI活用システムへのリプレイスにより、無人対応及び有人対応それぞれが強化されています。例えば、お問い合わせの対応時間外でもチャットボットが24時間365日対応できるようになり、お客様の利便性が向上しました。有人対応においても、AIがオペレーターとお客様の会話を要約し、回答内容をデータベースから引用することで、対応の迅速化と質の向上を図っています。AIの活用により、オペレーターが「人にしかできない」接客販売や各種ご相談の対応等に注力できるようになり、オンラインでの新たなサービスのご提供へとつながっています。（▶P31-33）

IT人材の育成

ビジネスモデルの強化に向けてグループのIT人材を増やすべく、採用活動と育成に注力しています。グループのIT人材には、専門スキルに加え、店舗運営や物流に関する知識、そしてお客様視点での問題解決力が不可欠です。そのため、原則として全てのIT人材が店舗や物流部門での現場勤務を経験するこ

とで、問題解決の速度向上を図っています。また、非IT分野出身の社員に対しても、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展開することで、IT人材化を推進しています。各部署に在籍する社員が、ITの視点から業務上の様々な問題を解決できる環境を目指します。

IT人材の推移グラフ 単位：人（約）

