

財務戦略

ビジョン達成に向けて 円安と減益を乗り越え、 資本効率改善へ

執行役員
財務経理部
ゼネラルマネジャー
木村文秀

ニトリグループでは、長期目標として掲げるビジョン「3,000店舗 売上高3兆円」達成に向け、全社一丸となり取り組みを進めております。ここでは、ステークホルダーの皆様から、財務戦略面でご質問をお寄せいただくことの多いテーマに対し、当社の見解をお示しさせていただきます。

Q 国内の成長鈍化も懸念されるなか、更なる拡大に向けた戦略は？

国内市場はこれまで大きくシェアを拡大してきた結果、トップラインの成長速度は相対的に鈍化しているものの依然として堅調な成長を維持しており、ビジョン達成に向け収益性確保とトップライン牽引の両面で極めて重要な位置づけにあります。これについての成長指標に「客層の拡大」と「来店頻度の向上」を定め、それぞれ具体的な施策を展開しています。
(▶P13)

これらの客層の拡大及び来店頻度の向上には、大前提として商品力が重要です。従前より「お、ねだん以上。」のプライベートブランド(PB)商品を開発してまいりましたが、円安が進む近年は為替変動リスクへの対応が優先され、攻めの商品開発が思うようにできなかったのも事実です。この課題解決に向けた一手として、2026年3月期は為替予約を実施することで為替の変動に左右されない安定した開発体制を整えました。

Q 家電領域への注力はどうのように業績に寄与するのか？

家電事業においては単体による利益の貢献だけではなく、事業全体でのトップラインの積み上げを意識し、新規顧客層へアプローチしています。

家電量販店市場は国内で約6.9兆円規模とされておりますが、後発である当社では、必要な性能は備えつつお求めやすい価格帯というポジショニングを重視しています。ビジネスモデルを活用することで他社と

比べて相対的に競争力のある価格設定が可能となることに加え、家具づくり等で培ってきた「不平・不満・不便」を解決する視点により「常識を変える家電」としての立ち位置を確立する戦略です。

家電領域の拡充により、暮らしに関わるトータルな買い回りを当社でしていただけるよう、今後も注力してまいります。

Q 自社DC整備等の物流投資は、いつ回収フェーズに入るのか？

当社では、物流経費率*の目標を社内ですべて定めていきます。今後の長期的な事業拡大を見据えた際、現状の物流体制では将来的な効率が悪くなることから、自前化を推し進めてまいりました。新築の自社DCが軌道に乗るまでは、短期的に現在稼働している賃借物件のコストも重複がかかることから、近年は物流経費が販管費の重荷となっていたのも事実です。しかし、2026年3月期以降物流経費率はピークアウトし、輸送費や人件費等も含め様々な物流経費面で改善が進む見込みです。

更に、物流経費の抑制と併せて商品梱包サイズの

小型化を進めることにより、輸送積載効率や保管効率が向上します。在庫の適正化等の効果もあり、DCの必要面積は縮小傾向です。これにより、DC新設計画にて近畿に予定していた8つ目の拠点が設立不要になり、当初の予定より約500億円抑制できる想定となりました。5年前は100円台であった円相場が毎年10円ずつ円安になり、1円の円安で営業利益に約20億円のインパクトがある中でも利益を確保し続けることができたのは、このような自前主義の物流を進めていた効果もあったと考えています。

*売上高に占める物流経費(DC管理や家具の配送等、物流に係る全ての経費)の割合。

Q 海外事業は足踏みとも見受けられるが、状況はどうなっているのか？

出店数の多い中国大陸の不況により、“家が売れない=家具が売れない”構造で逆風が吹いており、市場環境は厳しい状況が続いています。まずは売上高・荒利益率に焦点を当てた事業展開を軌道に乗せ、黒字化のロールモデルを模索しています。

海外出店の数は中国大陸中心に不採算店を縮小し、相当数の閉店と移転を考えています。例えば、2026年3月期の中国大陸における出店数は数字だけ見ると微増ですが、中身としては20店舗超の不採算店舗を閉め、より収益が見込める小型店の出店を機動的に進める計画です。これらの移転と売場改装による収益性の大幅な改善により、2027年3月期には

黒字へと転換見込みです。海外店舗はSCへの出店が9割近くを占めるため投資負担が軽く、1店舗あたりの出店コストは平均5,000万円ほどです。そのため、収益向上が見込めるより良い立地へと身軽に店舗を移転することができます。これまで規模拡大を主眼に加速的な出店展開をしてきましたが、2026年3月期は軌道修正し、まずは利益の改善、そこから再び規模拡大に取り組んでいく計画へと舵を取っています。そうして各国・地域での出店がある程度の規模に達した際には、状況を見てDCの自前化による更なる効率化を推し進めていく所存です。

ステークホルダーへのメッセージ

資本コストや株価を意識した経営の実践要請が東証から出されておりますとおり、投資家・株主の皆様からもROEをはじめとした定量的な経営指標の開示と管理について質問をいただくことも少なくありません。二期連続の減益を重く受け止め、資本効率の低下も課題として重要視しています。特に2020年以降は円安が進み、ROE・ROAは減少傾向にあると

いう事実は認識しております。対策を打ち、他社よりも高い資本効率を保てるよう、グループ拡大の方向性と指標の設定について対応を進めているところです。

IR・SR活動にも引き続き、積極的に取り組んでまいりますので、ステークホルダーへの皆様におかれましては、忌憚のないご意見・ご要望をいただきますようお願い申し上げます。

主な経営指標の推移

		日本基準								IFRS		
		2015年度 (2016年2月期)	2016年度 (2017年2月期)	2017年度 (2018年2月期)	2018年度 (2019年2月期)	2019年度 (2020年2月期)	2020年度 (2021年2月期)	2021年度 (2022年2月期)	2022年度 (2023年3月期)	2023年度 (2024年3月期)	2024年度 (2025年3月期)	2024年度 (2025年3月期)
日本基準	IFRS	(百万円)										(千米ドル)
損益状況												
売上高	売上収益	¥ 458,140	¥ 512,958	¥ 572,060	¥ 608,131	¥ 642,273	¥ 716,900	¥ 811,581	¥ 948,094	¥ 896,667	¥ 928,828	\$ 6,212,898
売上総利益		243,543	278,274	314,778	331,421	354,364	411,791	425,897	478,106	457,403	473,923	3,170,056
販売費および一般管理費		170,503	192,497	221,400	230,642	246,886	274,104	287,627	338,029	322,760	348,576	2,331,614
営業利益		73,039	85,776	93,378	100,779	107,478	137,687	138,270	140,076	124,274	117,665	787,057
経常利益	税引前当期利益	75,007	87,563	94,860	103,053	109,522	138,426	141,847	144,085	124,838	117,448	785,605
親会社株主に帰属する当期純利益	親会社の所有者に帰属する当期利益	46,969	59,999	64,219	68,180	71,395	92,114	96,724	95,129	90,158	82,546	552,148
営業活動によるキャッシュ・フロー		57,343	77,930	76,840	81,664	99,337	150,879	85,565	91,398	181,164	144,384	965,780
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 35,899	△ 42,047	△ 82,751	△ 30,424	△ 44,486	△ 195,985	△ 119,980	△ 132,538	△ 133,107	△ 127,856	△ 855,228
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 9,943	△ 6,414	655	△ 11,340	△ 13,862	30,309	17,729	36,903	△ 55,378	1,295	8,665
現金および現金同等物の期末残高		36,794	66,035	60,923	100,053	140,791	125,487	127,076	125,115	117,978	136,001	909,708
減価償却費		9,398	10,406	11,357	12,311	14,575	16,024	20,407	22,272	61,082	66,143	442,430
設備投資		26,605	42,828	64,172	32,237	26,191	22,323	101,454	117,328	137,525	123,885	828,665
財務状況												
総資産	総資産額	414,541	487,814	550,507	619,286	683,247	930,884	983,840	1,133,771	1,411,292	1,529,421	10,230,241
純資産	純資産額	330,968	394,778	441,668	500,192	560,861	685,392	732,813	818,096	840,704	905,736	6,058,440
自己資本	親会社の所有者に帰属する持分	329,695	393,693	440,991	499,721	560,571	642,096	732,813	818,096	840,700	905,729	6,058,393
主な経営指標												
売上高総利益率 (%)	売上収益総利益率 (%)	53.2	54.2	55.0	54.5	55.2	57.4	52.5	50.4	51.0	51.0	51.0
売上高販管費率 (%)	売上収益販管費率 (%)	37.2	37.5	38.7	37.9	38.4	38.2	35.4	35.7	36.0	37.5	37.5
売上高営業利益率 (%)	売上収益営業利益率 (%)	15.9	16.7	16.3	16.6	16.7	19.2	17.0	14.8	13.9	12.7	12.7
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	親会社所有者帰属持分利益率 (ROE) (%)	14.7	16.6	15.4	14.5	13.5	15.3	14.1	12.3	11.3	9.5	9.5
自己資本比率 (%)	親会社所有者帰属持分比率 (%)	79.5	80.7	80.1	80.7	82.0	69.0	74.5	72.2	59.6	59.2	59.2
総資産経常利益率 (ROA) (%)	資産合計税引前利益率 (ROA) (%)	18.3	19.4	18.3	17.6	16.8	17.2	14.8	13.6	9.1	8.0	8.0
配当性向 (連結) (%)		15.3	15.2	16.0	16.0	17.0	15.1	16.3	17.3	18.4	20.8	20.8
株価収益率 (PER) (倍)		19.4	22.7	30.7	23.1	26.1	25.7	19.1	18.9	29.6	20.3	20.3
1株当たり情報												
当期純利益 (EPS) (円、米ドル)	当期利益 (EPS) (円、米ドル)	425.10	540.93	574.49	608.05	635.42	817.01	856.71	841.90	797.78	730.42	4.89
純資産額 (BPS) (円、米ドル)	親会社所有者帰属持分 (BPS) (円、米ドル)	2,981.27	3,530.51	3,938.89	4,452.99	4,984.29	5,691.11	6,489.57	7,239.04	7,439.05	8,014.49	53.61
配当金 (円、米ドル)		65	82	92	97	108	123	140	146	147	152	1.02
その他データ												
期末株式数 (株)		114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496	114,443,496
期末株価 (円、米ドル)		8,260	12,250	17,625	14,050	16,560	20,970	16,350	15,930	23,600	14,830	99.20
時価総額		945,303	1,401,933	2,017,067	1,607,931	1,895,184	2,399,880	1,871,151	1,823,084	2,700,866	1,697,197	11,352,488
国内店舗数 (店)		383	428	467	505	545	651	708	773	822	835	835
海外店舗数 (店)		37	43	56	71	66	71	93	129	179	213	213
純増数 (店)		47	51	52	53	31	111	79	101	99	47	47
総売場面積 (㎡)		1,678,835	1,806,666	1,928,461	2,037,213	2,099,997	2,726,935	2,828,992	2,961,391	3,148,905	3,199,915	3,199,915
総従業員数 (人)		20,759	22,111	24,816	27,506	29,936	36,669	37,229	37,329	38,811	42,421	42,421

(注)1. 米ドル換算は、便宜上、2025年3月31日時点の換算レートである1ドル=149.5円で計算しています。

2. 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)

3. 2023年3月期は決算期変更に伴い、2022年2月21日から2023年3月31日までの13か月11日決算となっております。

4. 当社は、2025年6月に開示した2025年3月期有価証券報告書より、国際会計基準 (IFRS) を適用しております。これに伴い、当該ページに限り、IFRSでの2024年3月期および2025年3月期実績を掲載しております。なお、本レポート内では、その他のページについては日本基準での情報を開示しております。

財務・企業データ

株式情報 (2025年3月31日現在)

株式の概要

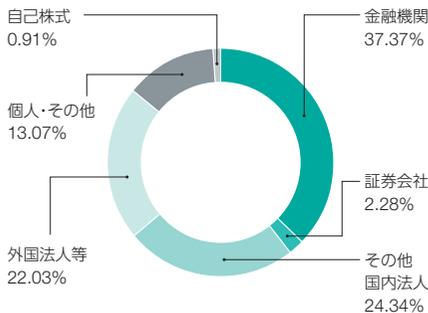
発行可能株式総数：288,000,000株
 発行済株式の総数：114,443,496株
 株主総数：44,496名
 上場証券取引所：東京証券取引所プライム市場
 札幌証券取引所
 証券コード：9843
 事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日まで
 定時株主総会：事業年度末日の翌日から3ヶ月以内
 株主名簿管理人：三井住友信託銀行株式会社

大株主 (2025年3月31日現在)

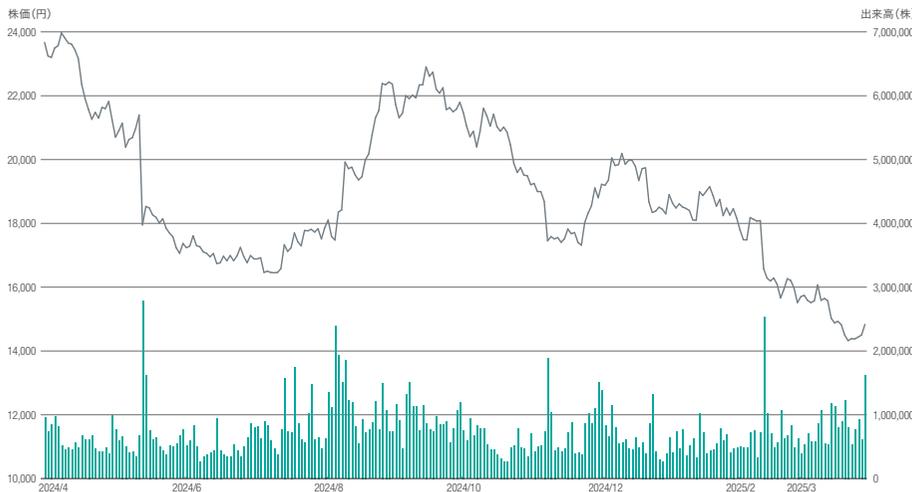
氏名または名称	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社ニトリ商事	20,799	18.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	20,219	17.83
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,745	7.71
公益財団法人似鳥国際奨学財団	5,000	4.41
株式会社北洋銀行	3,860	3.40
似鳥 昭雄	3,410	3.00
全国共済農業協同組合連合会	2,561	2.26
似鳥 百代	2,078	1.83
日本生命保険相互会社	2,056	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1,623	1.43

(注) 1. 上記の持株数は株主名簿に基づき記載しております。
 2. 自己株式1,044,496株は上記大株主からは除外しております。
 3. 持株比率は自己株式を控除して計算しております。
 4. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社及び株式会社日本カストディ銀行の持株数は、証券投資信託及び退職給付信託を受けている株式であります。

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



会社情報 (2025年3月31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	札幌本社 〒001-0907 札幌市北区新琴似七条一丁目2番39号 TEL (011) 330-6200 東京本部 〒115-0043 東京都北区神谷三丁目6番20号 TEL (03) 6741-1235	
創業	1967 (昭和42) 年12月	
設立	1972 (昭和47) 年3月	
資本金	13,370百万円	
連結従業員数	58,799人 (うち平均臨時雇用者22,336人)	

ニトリグループ一覽

株式会社ニトリホールディングス [持株会社]

商社・企画開発・物流機能

輸入代行会社
 似鳥 (中国) 採購有限公司
 惠州似鳥物流有限公司
 似鳥 (太倉) 商貿物流有限公司
 NITORI TRADING VIETNAM COMPANY LIMITED
 NITORI (MALAYSIA) SDN.BHD.
 NITORI TRADING (THAILAND) CO., LTD.
 NITORI LOGISTICS (THAILAND) CO., LTD.
 NITORI INDIA PRIVATE LIMITED
 P.T. NITORI TRADING INDONESIA

物流会社

株式会社ホームロジスティクス
 株式会社ホームカーゴ

販売機能

店舗運営会社

株式会社ニトリ
 ・ホームファインディングストア ・ホームファッションストア
 ・ニトリモール ・デコホーム ・通販事業
 ・リフォーム事業 ・法人事業 など
 株式会社島忠
 ・島忠 ・島忠ホームズ ・ニトリホームズ

衣類販売会社

株式会社Nプラス

メーカー機能

カーテン製造会社
 株式会社ホーム・デコ
 株式会社維研
海外製造会社
 株式会社ニトリファニチャー
 NITORI FURNITURE VIETNAM EPE
カーペット・ラグ製造会社
 SIAM NITORI CO., LTD.

広告・宣伝機能

広告代理店
 株式会社ニトリパブリック

施設管理機能

ファシリティマネジメント保険代理事業
 株式会社ニトリファシリティ

IT機能

ITデジタル事業会社
 株式会社ニトリデジタルベース
 NITORI DIGITAL BASE (VIETNAM) CO., LTD.

海外販売会社

宜得利家居股份有限公司
 宜得利家居 (香港) 有限公司
 似鳥 (中国) 投資有限公司
 似鳥 (太倉) 商務諮詢有限公司
 明応商貿 (上海) 有限公司
 似鳥 (上海) 家居有限公司
 似鳥 (上海) 家居銷售有限公司

NITORI USA, INC.
 NITORI RETAIL (MALAYSIA) SDN.BHD.
 NITORI RETAIL SINGAPORE PTE.LTD.
 NITORI PHILIPPINES INC.
 NITORI RETAIL (THAILAND) CO., LTD.
 P.T. NITORI RETAIL INDONESIA
 NITORI KOREA CO., LTD.

賛同イニシアチブ



外部評価

