



暮らしの豊かさを
世界の人々に

New Phase. New Growth.

NITORI HOLDINGS

統合報告書 2025

2024.4.1 - 2025.3.31



暮らしの豊かさを 世界の人々に提供する。

ビジョン

3,000店舗
売上高 3兆円

イントロダクション

01 ニトリグループのロマン(志)とビジョン

トップメッセージ

03 会長メッセージ

- 05 ニトリグループの歴史
- 07 ニトリグループの価値創造モデル
- 09 ニトリグループの今



10 社長メッセージ

特集

- 13 国内戦略
- 14 海外戦略
- 15 特別座談会 | 各国・地域のトップが語る、グローバル展開の「今」
- 21 IT・DXによるビジネス基盤改革

ニトリグループの価値創造

- 23 商品開発
- 24 コーディネート
- 25 製造
- 28 品質管理
- 29 物流
- 31 販売
- 36 ヒット商品 開発STORY
- 37 幅広い事業

サステナビリティ

- 39 ニトリグループのサステナビリティ
- 41 NITORI Group Green Vision 2050
- 50 ニトリグループの人的資本
- 58 CSR活動の推進
- 60 コーポレート・ガバナンス体制の強化

64 特別座談会 | ニトリグループの未来を担う 次世代リーダー育成の現在地

データセンター

- 69 財務戦略
- 71 主な経営指標の推移
- 73 サステナビリティデータブック
- 77 財務・企業データ

編集方針

投資家・株主様をはじめとするステークホルダーの皆様へ、当社の長期持続的な企業価値拡大の実現プロセスと可能性をご理解いただくことを目的に「統合報告書2025」を発行しました。国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークも参照し、「当社の長期持続的な成長拡大と環境・社会・経済の持続可能性への貢献」の表現に力点を置き企画・構成をいたしました。

対象範囲

可能な限り連結決算対象の国内外ニトリグループ各社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。

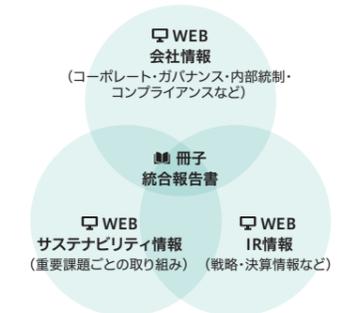
対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日。活動報告には一部直近の内容も含まれます。

会計基準

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が、本レポート内では、特に明示無き場合を除き、日本基準での情報を開示しております。

本レポートの位置づけ



見通しに関する注意事項

本レポートには、当社及び関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及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及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。

会長メッセージ



代表取締役会長兼
最高経営責任者（CEO）
似鳥 昭雄

「暮らしの豊かさを
世界の人々に提供する。」
ロマン（志）実現に向けて
挑戦を続けます。

新たなロマン（志）の実現に向けて

1967年に北海道で約30坪の小さな家具屋として創業したニトリグループは、アメリカのチェーンストア視察で抱いた「日本人の住まいを、欧米のように豊かなものにしたい」というロマン（志）を原点としています。ロマン（志）を追求する中で、日本のみならず世界の人々へ範囲を広げ、家具からホームファッション、更にはアパレルやホームセンター、家電へと事業領域も拡大してまいりました。私たちが提供すべき豊かさの範囲は既に住まいの中に留まらず、より広範囲な事業領域へと広がって

ると考え、2025年2月、ニトリグループはロマン（志）を「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」へと変更いたしました。この新たなロマン（志）には、「住まい」に留まらず、お客様の毎日の「暮らし」をより幅広く、より豊かなものへと変革する存在になるという強い決意が込められております。従業員一人ひとりがこのロマン（志）を行動の原点とし、グループ独自の「製造物流IT小売業」というビジネスモデルを拡張・強化することで、ロマン（志）の実現に向けて引き続き挑戦してまいります。

「ピンチはチャンス」の精神で、体制を一層強固に

チェーンストアにとって、社会貢献のパロメーターは増え続ける「客数」と「店舗数」です。このパロメーターに対する長期目標としてグループで掲げている「3,000店舗 売上高3兆円」ビジョン達成に向け、国内・海外ともに着実な成長を遂げる必要があります。

客数に関しては、新たなお客様にもニトリをご利用いただけるよう、品揃え拡大に取り組みながら、これまで出店が難しいとされていた地域にも店舗網を拡充してまいります。品揃え拡大の中でも家電事業は、家具・ホームファッション（ソフト・ハード）に次ぐ第4の柱にするべく、最重要項目として取り組んでおります。商品発表会を開催したドラム式洗濯乾燥機のように、世の中にある不平・不満・不便を

「お、ねだん以上。」の価格で解決するニトリの家電に、今後ご期待ください。

店舗数に関しては、2025年3月期は世界情勢の変化や中国大陸における不動産不況の影響により、出店数が期首の計画を下回りました。しかし、「ピンチはチャンス」の精神で、より収益性の高い立地への店舗の移転や各国・地域ごとのあるべき店舗面積・品揃えの追求等、今後のグローバル展開に向けて体制を一層強固にするべく施策を進めております。2026年3月期は、国内・海外合わせて101店舗の純増予定です。グループのサプライチェーン網を効果的に活用するべく、特に注力する国・地域としてASEAN地域での販売事業を早期にスケールアップしてまいります。

次世代を担う「スペシャリスト」の育成

2025年3月期はグループ会社が37社となり、従業員数は5.8万人を超えました。2025年4月には、ニトリグループ史上最大人数である約1,100名が入社。ロマン（志）とビジョンに共感し、ともに成長を目指す同志が増えたことを大変嬉しく思います。当社は、世界中にいる社員の一人ひとりがそれぞれのロマン（志）とビジョンを有し、改革を起こせる人材になってほしいという想いを込めて、上場企業平均の5倍以上の教育投資額を注いでいます。「金やモノは残らないが、人（技術）は残り続ける」、従業員の成長こそ会社の最大の財産だと考え、今後もアメリカセミナーをはじめとした各種研修や教育ツールへ惜しみなく投資してまいります。

また、一貫通貫のビジネスモデルを基盤とする当社は様々な事業領域を有しており、配転教育やニトリ大学等独自の教育体系に基づいた人材育成に取り組んでいます。特に近年は、世界を舞台に活躍するグローバル人材、各国・地域の事業を支える現地採用のナショナルスタッフ、内製化した独自のIT基盤を通じて成長を支えるIT人材の増強に注力しています。

こうして育った中には、50歳前後でグループ子会社の社長を務めている人材も10名ほどおります。多数精鋭のスペシャリストが着々と育っていることを頼もしく感じるとともに、次世代を担うリーダーの育成に向けて、引き続き採用活動や人材育成に取り組んでまいります。

挑戦を続けるニトリグループに、今後ご期待ください

私が常々大事にしているのが「先客後利」の精神。お客様のことを第一に考えて改善・改革を進めていけば、売上や利益は自然とついてくるという意味です。この考え方を基に、2026年3月期も新たなロマン（志）とビジョンの実現を目指し、グループ一丸となって挑戦してまいります。商品をお買い上げ

いただくお客様はもとより、株主の皆様やお取引先様、グループ従業員など、全てのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻をいただくとともに、ニトリグループのこれからの発展にご期待いただきますよう、心よりお願い申し上げます。

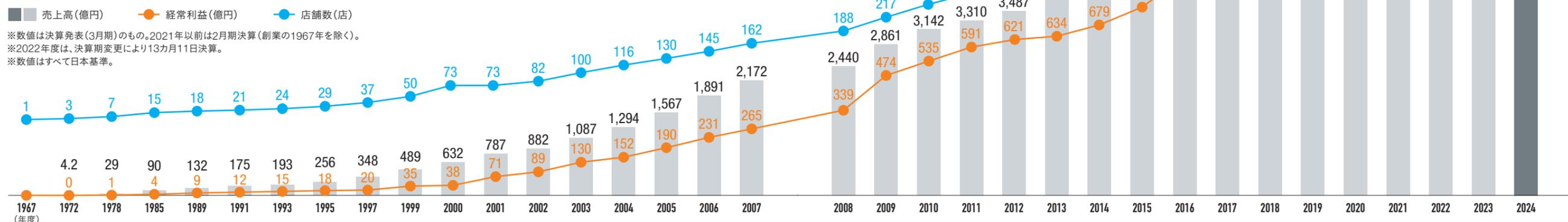
ニトリグループの歴史 [価値創造のあゆみ]

成長の原動力は

「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)を実現する意志。

改善・改革に取り組むことで成長を続けていきます。



■ 売上高 (億円) ● 経常利益 (億円) ● 店舗数 (店)
 ※数値は決算発表(3月期)のもの。2021年以前は2月期決算(創業の1967年を除く)。
 ※2022年度は、決算期変更により13カ月11日決算。
 ※数値はすべて日本基準。

経営理念の誕生 家具業界に変革をおこすビジネスモデルの確立 国内全国展開・海外出店 グローバル化と事業領域の拡大

1967
 「似鳥家具店」を創業
 創業の精神
 「日本人の住まいを、
 欧米のように
 豊かなものにしたい」

1973
 メーカー直接仕入れ体制へ
 家具屋からの脱却
 ・毎日の暮らしをより楽しく
 便利にするための商品を
 1か所で揃えられる大型店舗
 ・トータルコーディネート提案
1986
 海外商品の直輸入を本格化
 一歩先を行く価格競争力をつける

1995
 海外自社工場の稼働
 日本品質の商品を低価格で実現させる
 ために、インドネシアで自社工場を立ち上げ
2003
 100店舗、売上高1,000億円達成
2004
 「ニトリネット」開設
 インターネット通信販売事業への参入開始

2005
 ベトナム ハノイ工場稼働
2007
 台湾出店
2008
 値下げ宣言
 リーマンショック後に
 1,000品目の値下げを
 実施

2013
 米国出店
 グローバル展開本格化
2014
 中国大陸出店
 「ニトリアプリ」サービス開始
2015
 百貨店内初となるブランタン銀座に出店

2017
 ベトナム バリアブントウ工場稼働
2018
 サイアムニトリ完全子会社化
2019
 アパレルブランドN+展開開始
2020
 株式会社島忠と経営統合
2021
 マレーシア出店

2022
 シンガポール出店
 株式会社ニトリデジタルベース設立
2023
 タイ・香港・韓国・ベトナム出店
 世界でグループ1,000店舗達成
2024
 フィリピン・インドネシア・インド出店
 ロマン(志)改定



ニトリグループの価値創造モデル

価値創造ストーリー①

各バリューチェーンの課題の改善や更なる強化に向けた未来への投資

製造物流IT小売業ビジネスモデルの特徴と強み

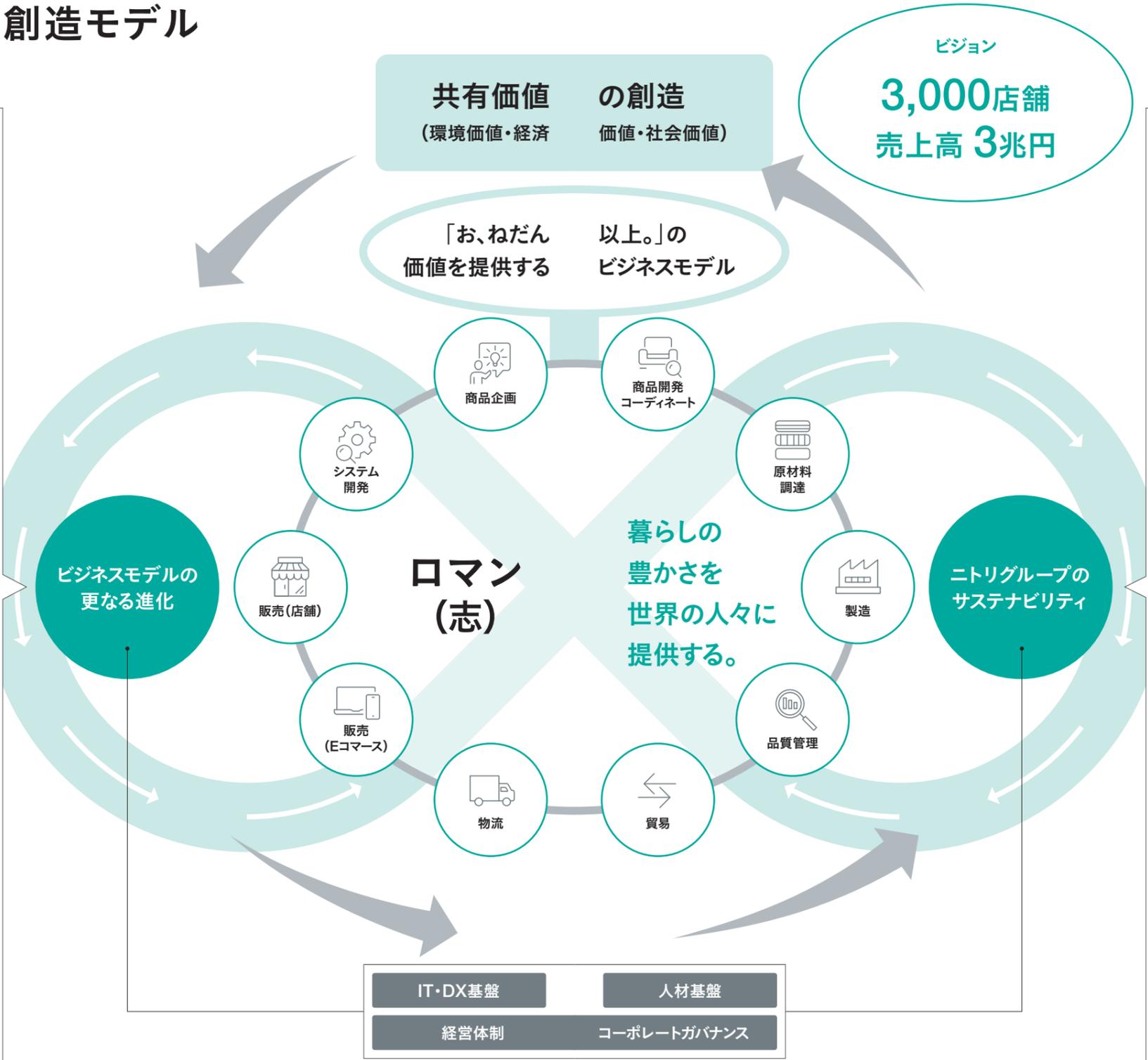
商品の企画や原材料の調達から、販売に至るまでの一連の過程を担うことで、大幅なコストダウンを可能にし、ノウハウを社内に蓄積。「競争力を生み出す仕組み」を磨き上げ、誰もが気軽に買える価格設定と、高い品質・機能を両立する。

更なる進化に向けた中長期経営戦略

- 事業領域の拡大と顧客の支持獲得
- グローバルチェーン展開の加速
- サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革
- ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進
- 社会課題解決とロマン(志)実現を両立するサステナビリティ経営

Focus Topic

- ▶P33-35,37-38 事業領域と地域の拡大
- ▶P23-24,31-32,36 顧客中心の経営 ～商品開発・業態～
- ▶P25-30 グローバルサプライチェーンマネジメント戦略



価値創造ストーリー③

経営基盤強化への取り組み

加速するグローバル展開に伴い、各バリューチェーンは複雑化・高度化傾向。このアップデートを実現するIT・DX基盤とこれを担う人的資本の確保は重要課題。

Focus Topic

- ▶P14-20 グローバル戦略
- ▶P21-22 IT・DXによるビジネス基盤改革

価値創造ストーリー②

全体最適と持続可能性の追求

ニトリグループのサステナビリティの特徴と強み

ニトリグループ独自の「循環型ビジネスモデル」を活用し、「つくる」「はこぶ」「つかう」「つかい終わったあと」それぞれの段階で、お客様の暮らしに寄り添うと同時に、環境に配慮した取り組みを推進。「お、ねだん以上。」を維持しながらも、よりサステナブルな商品・サービスの提供に注力。

Nitori's ecology

- つくる × 資源を守る
- はこぶ × CO₂削減
- つかう × 省エネ
- つかい終わったあと × 資源を守る

更なる進化に向けた中長期経営戦略

- 社会課題解決とロマン(志)実現を両立するサステナビリティ経営

Focus Topic

- ▶P41-49 NITORI Group Green Vision 2050

ビジョン

3,000店舗

売上高 3兆円

共有価値の創造 (環境価値・経済価値・社会価値)

「お、ねだん以上。」の価値を提供する ビジネスモデル

ビジネスモデルの更なる進化

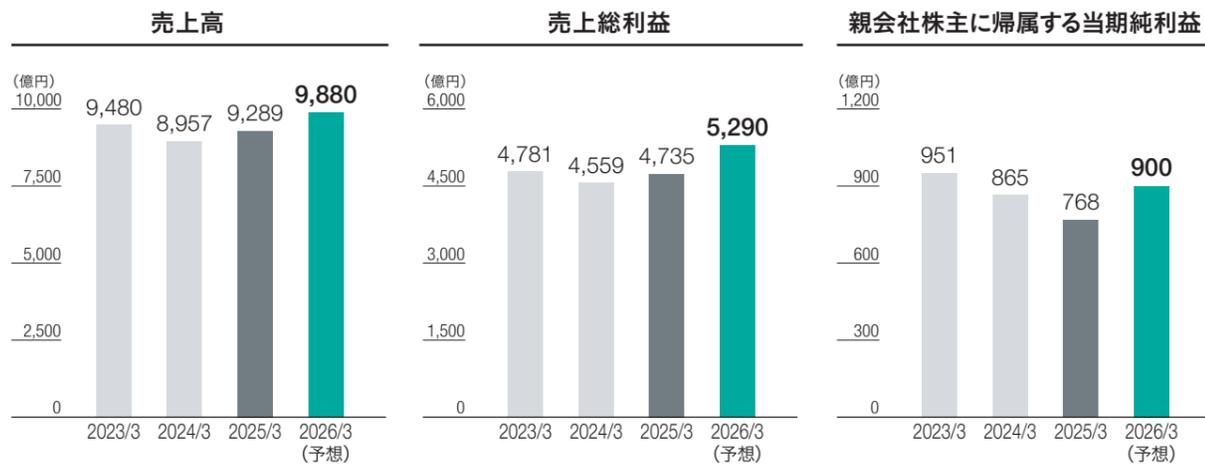
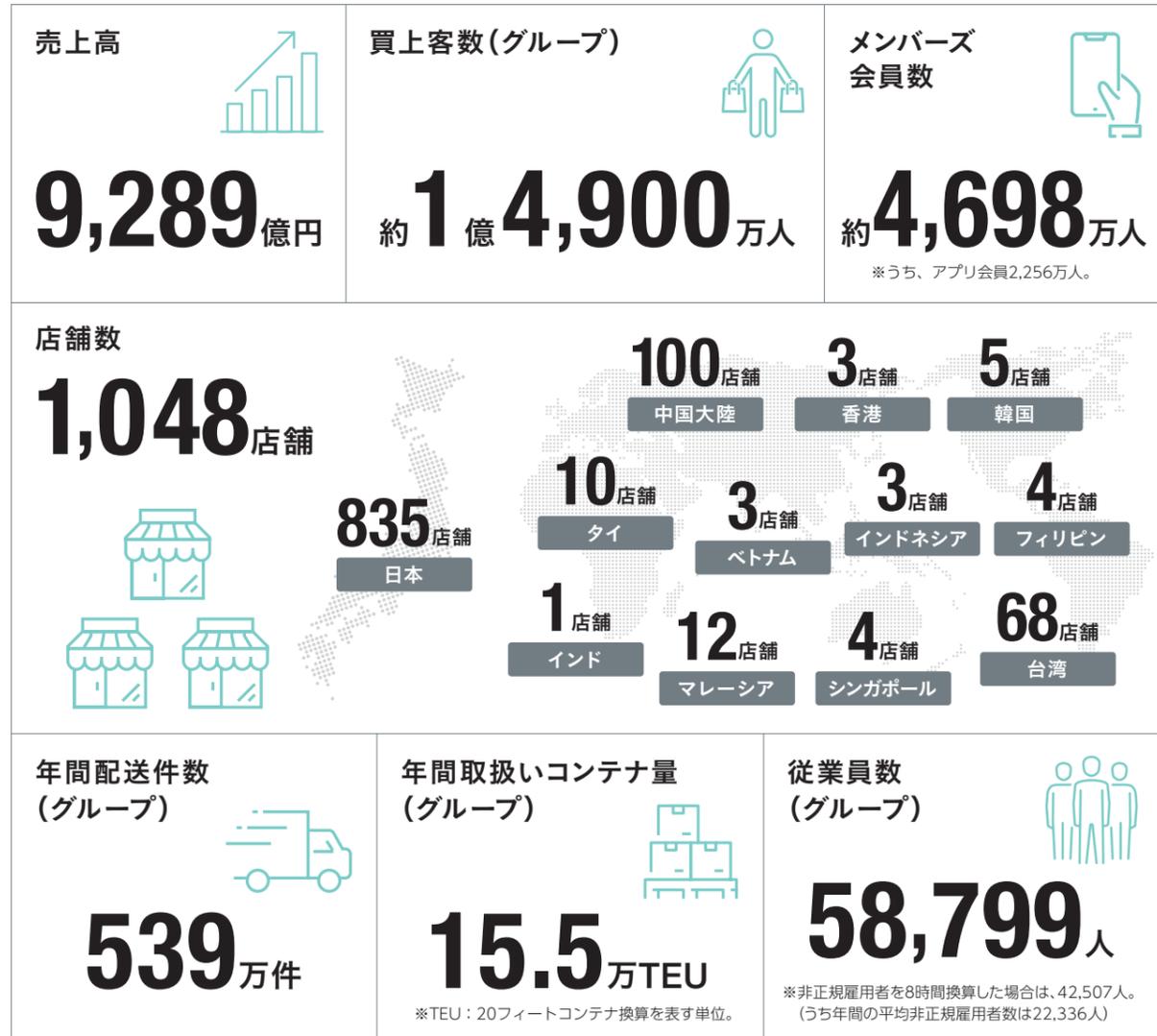
ロマン(志)

暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。

ニトリグループのサステナビリティ

ニトリグループの今

欧米のような豊かな暮らしを日本でも一創業から変わらぬこの想いを原点に、ニトリグループは常にお客様のニーズに応じた商品とサービスを提供し続けてきました。ニトリグループの“今”はビジョン達成に向けた“未来”への通過点です。



社長メッセージ

一気通貫の
ビジネスモデルを基盤に、
ビジョン達成へ

白井 俊之
代表取締役社長兼
最高執行責任者 (COO)



2025年3月期の総括

当連結会計年度における我が国の経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されておりますが、米国の通商政策の影響による景気の下振れリスクが高まっています。加えて、物価上昇の継続による消費者マインドの下振れ等を通じて個人消費に及ぼす影響等も、景気を下押しするリスクとなっております。家具・インテリア業界においては、業種・業態の垣根を越えた販売競争の激化や、人手不足による人件費の高騰、原材料価格の上昇等により、依然として厳しい経営環境が続いております。

グループの当期経営成績は、売上高で9,289億円と前年比3.7%増、経常利益は1,262億円と前年比4.7%減、親会社株主に帰属する当期純利益では768億円と前年比11.1%減となりました*。店舗数につきましては、国内外合わせて計47店舗の純増です。今期の増収・減益という結果を受け、2026年3月期は改めて増収・増益を実現するべく、国内外の各種事業において重点課題を設定し、改善・改革を推し進めます。今後もお客様に「お、ねだん以上。」の価値がある商品・サービスを提供し、お客様の豊かな暮らしに貢献できるよう取り組んでまいります。

※数値は全て日本基準。

5つの中長期経営戦略

- 

事業領域の拡大と顧客の支持獲得
- 

グローバルチェーン展開の加速
- 

サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革
- 

ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進
- 

社会課題解決とロマン(志)実現を両立するサステナビリティ経営

社長メッセージ

1. 事業領域の拡大と顧客の支持獲得

世界情勢における不確実性の高まりや、日本国内の人口減少・少子高齢化・単身世帯や共働き世帯の増加といった社会環境の変化と、テクノロジーの急速な進化により、消費に対する価値観そのものも変化し始めており、大きなビジネス環境の変化に直面しています。既存事業においては、今まで以上に魅力ある価格・品揃え・品質・コーディネート提案を実現し、客層の拡大と客数の増加を図ってまいります。

お客様の利用頻度が高いホームセンター事業においても、グループの強みを活かして客数の増加を図る一方、プライベートブランド（PB）の開発を一層推し進めることで利益の拡大に努めてまいります。お客様から支持し続けていただけるよう、買い物の仕方の変化に応じた販売方法の変革も続けてまいります。

2. グローバルチェーン展開の加速

海外販売事業が事業拡大の鍵になると考え、特にアジア各国・地域に重点を置いています。2025年3月期はフィリピン・インドネシア・インドの3つの国・地域に初出店を果たし、日本に加えアジア11か国・地域での事業展開となりました。今後も足元の経済情勢・地政学リスク等外部環境を見極めながら、海外における事業の拡大と収益性の改善を進めてまいります。

Topics 企業の持続的成長を支える「組織・人材・教育」

ニトリグループは創業以来、現状否定を繰り返し、前例のないことに挑戦し続けてきました。その主役は従業員であり、今後の事業領域拡大のためには優秀な人材の採用と、改善・改革のできる人材の育成が最重要であると考えております。グローバルチェーン展開の強化に向けて、海外現地での採用・教育も併せて推進する等、人的資本への積極投資を続けてまいります。



2025年4月 ニトリグループ入社式

3. サプライチェーンマネジメント・IT・組織戦略によるビジネス基盤改革

創業以来培ってきたサプライチェーン全般を自社ネットワークでコントロールする「製造物流IT小売業」を、長期ビジョンの実現を下支えするビジネス基盤として、IT部門を軸に今後更に発展させてまいります。（▶P21-22）そして、中長期経営戦略に沿った組織戦略と、従業員のキャリアアップとライフイベントとを両立させる人事制度により、従業員一人ひとりの成長を企業の成長の原動力とし、グループとしてロマン（志）実現と社会貢献を果たしたいと考えております。これらにより、グループのもつ店舗網・物流網・自社EC等の多様なチャネルの強みを最大限に活用するビジネス基盤を構築し、成長を加速させてまいります。

4. ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進

ビジネス領域拡大や垂直的な機能強化の両面から、双方にとってシナジーが見込めるM&Aも視野に入れ、戦略的なアライアンスを模索してまいります。

5. 社会課題解決とロマン（志）実現を両立するサステナビリティ経営

お客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様と環境・社会にとって、より良い未来の実現を追い求めてまいります。

2026年3月期の重点課題

2026年3月期は、増収・増益の実現に向けて売上・荒利益・経費対策に注力し、会社をより筋肉質にするべく全事業共通で取り組んでまいります。まず売上対策として、今まで以上にお客様にご支持いただける商品づくりを進めるべく、2025年3月期末に商品関連組織の大規模な改編を行いました。この改編により、当社のあるべき品揃えを構築するバイヤーと、原材料の調達や生産工場の決定等ソーシングルートの開拓を担うマーチャンダイザーを同じ組織に統合し、より密接に連携した商品開発が可能な体制としました。商品開発の質・量・スピードを一層高め、お客様にとって魅力・価値のある商品を提供することで、新たな顧客層も含めた「ニトリのファンづくり」に努めてまいります。併せて、広告宣伝活動や売場づくり等も強化してまいります。

荒利益対策といたしましては、2026年3月期は為替予約を実施したことで、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。「商品仕様の見直し」「原材料の見直し」「生産拠点の見直し」「輸送方法等サプライチェーンの見直し」等に取り組んでまいります。

ニトリグループのサステナビリティ

グループ独自の循環型ビジネスモデルを活用し、お客様の快適な暮らしと環境・社会課題の解決を両立した事業推進に努め、7つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づき、持続可能な社会の実現を目指しております。

その一環として、2050年に向けた環境目標「NITORI Group Green Vision 2050」を掲げ、

ステークホルダーの皆様へ

ニトリグループは、ロマン（志）とビジョンの実現に向けて、ビジネスモデルを更に強化し、進化してまいります。ステークホルダーの皆様からの期待

経費対策につきましては「自社化」と「デジタル化・IT活用」をテーマに掲げ、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できるサプライチェーン内のあらゆるコストの見直しを行い、徹底した経費削減の取り組みを推し進めてまいります。

各事業・各部署それぞれが役割に応じて売上・荒利益・経費対策目標を設定し、重点課題に真摯に取り組むことで、グループ一丸となって増収・増益実現に向け邁進してまいります。



2024年11月 商品発表会

「サーキュラー（循環）ビジネスの推進」、「持続可能な調達」、「気候変動への対応」の3つのテーマに沿って目標達成に向けた取り組みを推進しております。（▶P39-49）

今後もサステナビリティを経営の重要課題と位置づけ、より良い未来に貢献することを目指してまいります。

に応えるべく努力してまいりますので、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

国内戦略

「家具やインテリアと言え 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な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か国・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、商品部チーフバ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

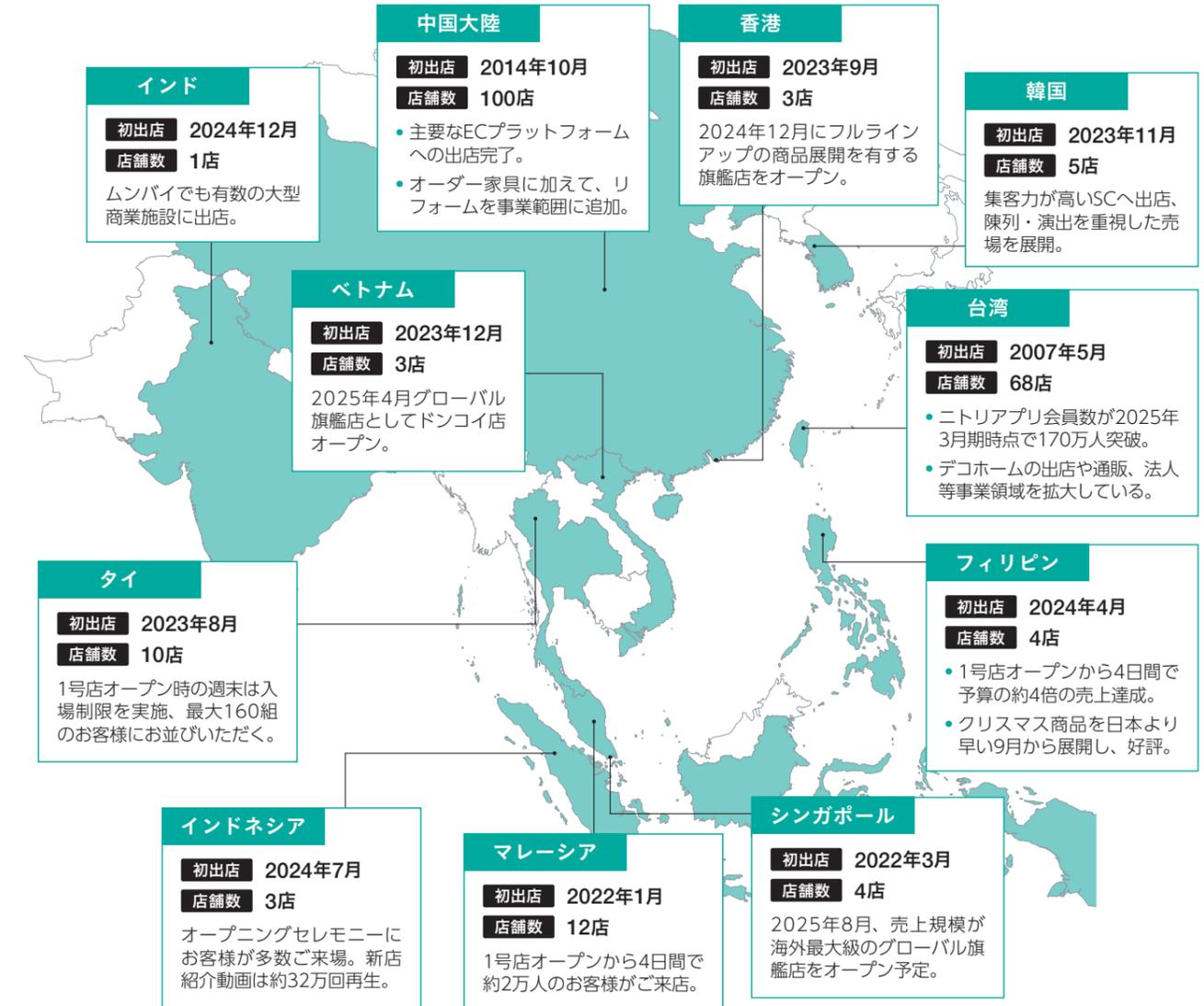
1996年入社。店舗運営部エリアマネジャー、商品部カテゴリーマネジャーなどを務めたのち、2020年よりニトリ台湾の董事長兼総経理を経て、2025年3月より現職。

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。産地が近いこと、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けており、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けています。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「ニトリがあってよかった」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・上海金虹桥店

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きますよね。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。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その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店舗あたりの商圈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好評いただいておりますが、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

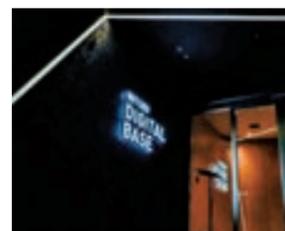
ビジョン達成に向けて、従来より複数あった供給地点に加えて販売国・地域も加速的に増えていく状況に対し、IT部門がその拡大をサポートするべく各領域でロードマップを描いていく必要があります。当社の強みは、多数の精鋭を擁するIT部門をグループ内に持ち、そのIT部門が実際に業務を行う業務部門と密接に連携できる点にあります。IT部門と業務部門とが互いに深く理解し合うことで、グループな

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。

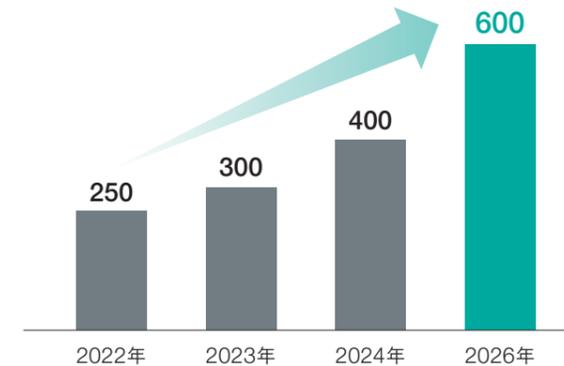
AIの利活用は業務効率化に留まらず、お客様満足度の最大化にもつなげています。2025年3月期は、グループのコンタクトセンターにとって大きな変革の年となりました。AI活用システムへのリプレイスにより、無人対応及び有人対応それぞれが強化されています。例えば、お問い合わせの対応時間外でもチャットボットが24時間365日対応できるようになり、お客様の利便性が向上しました。有人対応においても、AIがオペレーターとお客様の会話を要約し、回答内容をデータベースから引用することで、対応の迅速化と質の向上を図っています。AIの活用により、オペレーターが「人にしかできない」接客販売や各種ご相談の対応等に注力できる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



商品開発



商品開発における強み

小売業ならではの顧客接点を活かし、お客様の「声」を起点に「不平・不満・不便」を解決する商品を開発。原材料まで遡るパーティカル・マーチャライジング※を駆使した「お、ねだん以上。」のプライベートブランド（PB）商品により、ご満足いただける品質と高い利益率を実現しています。

※商品の原材料段階からお客様の手に渡るまでのサプライチェーンの全ての工程を、企業自ら設計すること。

中長期戦略に対する取り組み

商品関連組織の大規模な改編（▶P12）により、商品開発の質・量・スピードを一層高めるのみならず、海外生産拠点の体制強化やグローバル規格の商品開発も進め、各国・地域に適した品揃え実現のためのシステム・仕組みづくりにも注力しています。（▶P25-27）原材料の自社購入・工場の集約といった調達面や、消費地に近い産地開拓による物流面のコスト削減等により、荒利益率の向上にも引き続き取り組んでいきます。

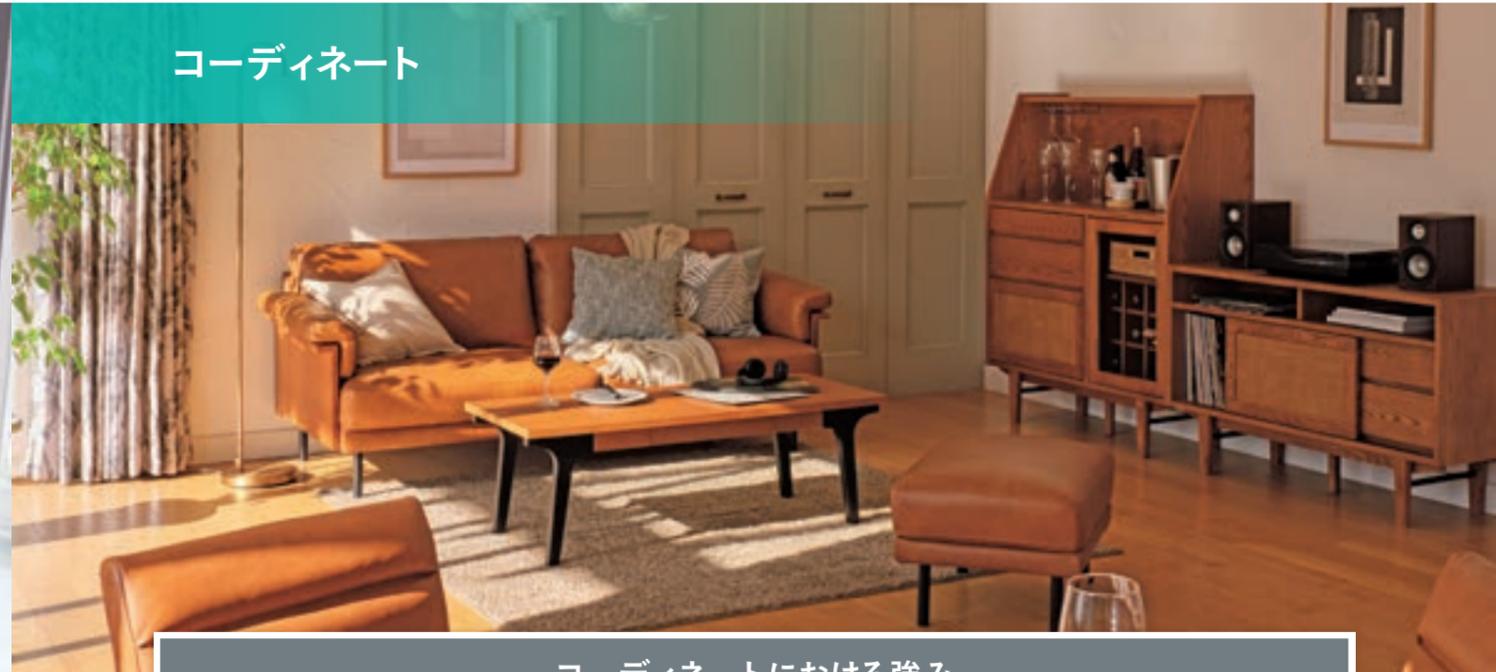
Topics 暮らし提案の取り組み

家具・ホームファッション（ソフト・ハード）に続き、事業の第4の柱にするべく近年注力している家電は、多くの優れた技術を持つメーカー出身開発者を採用し、開発拠点を設けることで、「世の中の常識を変える家電」をテーマにした商品開発を実現しています。便利な機能と価格優位性の両立はもちろんのこと、安心してご使用いただけるよう大型家電の5年保証付き販売も開始しました。

 **日経MJのヒット番付に「10万円ドラム式洗濯機」が選出されました。**



コーディネート



コーディネートにおける強み

「コーディネートをみんなのものに。」をフィロソフィーとし、買いやすい価格と便利な機能も合わせた商品を、お客様がそれぞれの好みに合わせて「色・カタチ・スタイル」を揃えていただけて、お部屋が自然と整い、暮らしが豊かになるような商品・売場づくりや、コーディネート提案を目指しています。

中長期戦略に対する取り組み

より多くのお客様に「コーディネートのニトリ」を感じていただくため、品揃えや提案力を強化しています。TVCMで紹介している重点販売商品は、ニトリネットの商品ページや店舗での接客等を通じて、関連商品のご提案と連動させています。また、家具売場を高層化することでコーディネート演出のスペースも拡大。「豊かな暮らし」がイメージできる環境を店舗の中で実現し、お客様に素敵だと思っていただけるよう、ルームやエントランス等店内各所での演出も強化しています。

Topics 暮らし提案の取り組み

インテリアシミュレーター「お部屋deコーディネート」やオンライン上でのインテリア相談等、お客様に気軽且つ便利にコーディネートを体験していただけるツールの拡充を進めています。また、寝具のセット販売等、購入するだけでコーディネートができるような商品展開も拡大しています。

取扱いを拡大している家電を含め、カテゴリーの垣根を越えて、色や素材を合わせるだけでコーディネートが楽しめる品揃えを今後も確立していきます。



製造



製造における強み

パーティカル・マーチャライジングの一環として自社工場での製造を拡大。製造工場としては国内にホーム・デコ、海外にはニトリファニチャーとサイアムニトリを有しており、品質管理やコスト削減、供給量の最適化等を通じて、グローバルに拡大する店舗・EC販売網への安定供給を支えています。その核となるニトリファニチャーは、1995年に収納家具の生産を開始以降、グループの事業拡大とともにベッドやマットレス、近年はカーテンや寝具にまでその生産領域を広げています。

中長期戦略に対する取り組み

急速に拡大するグローバル展開に対応するため、製造する商品群を拡張。素材の自社製造、新技術の開発・導入、環境に配慮したものづくり及び安心・安全な労働環境の同時実現に取り組んでいます。海外の製造工場としては、従来のベトナム・ハノイ工場とバリアブントウ工場、タイ・サイアムニトリに加え、2025年6月からはベトナム・ヴィンフック工場も新たに稼働開始。グループの成長規模に対応できるよう、生産拠点の拡大を進めています。

Topics 外販事業の開始

工場生産能力の拡大により、2026年3月期は新たなブランドを立ち上げ、グループ外の企業に向けた家具の外販事業を開始します。2025年3月期にマレーシアとベトナムの家具展示会に初出展、2025年9月には上海の展示会にも出展予定です。今後も様々な国・地域へ積極的に出展し、ニトリ店舗以外の販売チャンネルも含めて製造商品の供給を開始することで、未出店の国・地域にも「お、ねだん以上。」の商品を提供していきます。



ニトリファニチャー バリアブントウ工場

約40万㎡という広大な敷地にカーテン、マットレス・寝具、ダイニング家具の3つの製造棟を有し、年間約630万セット*を生産。製造品の不良率も約0.06%と、徹底した品質管理を実施しています。カーテン製造棟は、原材料となる糸を購入後、織りや編み・染色を経て縫製し、出荷までの全ての工程を一貫して行う世界でも稀有な大規模工場です。マットレス・寝具、ダイニング家具製造棟では、処分時に分解しやすい「かんたん分別マットレス」シリーズや接触冷感の寝具「Nクール」シリーズ、風合いの優しい天然木を使用したダイニング家具「Nコレクション」シリーズ等、人気シリーズの商品を50種以上生産。1つの拠点で様々な商品を製造することで、ポケットコイル入りのダイニングチェア等、部門を横断した商品開発ができるほか、各商品をまとめてコンテナに積み込むことで輸送コストの削減ができるのも特徴です。

*2024年度実績



バリアブントウ工場 外観



バリアブントウ工場 (カーテン製造 縫製)

ニトリファニチャー ハノイ工場

ベッドフレームやソファ等の「NITORI STUDIO」シリーズや理想の眠りを追求したマットレス「Nスリープ」シリーズ、組合せ2万通り以上のキッチンボード「リガール」、テレビ台やチェスト等、グループの主力商品を製造するハノイ工場。マットレス生産においては、日本最大級の出荷数を誇ります。また、拡大するグローバル展開に合わせて家具全般用の海外対応プラグも開発いたしました。更に、環境に配慮したものづくりの一環として2025年3月期より太陽光発電を開始し、今後バリアブントウ工場やヴィンフック工場にも拡大予定です。



ハノイ工場 太陽光発電



ハノイ工場 (ソファ製造)

ニトリファニチャー ヴィンフック工場

2025年6月に稼働開始した、合計敷地面積約40万㎡のヴィンフック工場。ベトナム北部のハノイに隣接しており、既存工場の製造を一部移管することで生産効率の向上と供給体制の強化を図ります。将来、グループ全体で必要となる商品生産量や品目から逆算し、生産設備を順次拡大予定。また、現状の約3倍のスピードで生産できる機械やシステムを導入することで、少ない人員でも生産可能な体制となりました。



ヴィンフック工場

ホーム・デコ

カーテンメーカーとして企画・開発、縫製、輸入・輸出を担い、ジャカードカーテンや消臭機能付きのカーテン等、お客様の「あったらいいな。」を実現する商品の開発を進めています。海外輸入の既製カーテンのほか、シェードやロールスクリーン、自社工場と国内外の協力工場で縫製しているオーダーカーテン等を世界各国・地域のニトリ店舗へ供給。年間約360万セット※を超える商品をお客様のもとへお届けしています。

2025年3月より本社及び本社工場を幸手DC内に移転したことで物流コストを削減し、リードタイムも短縮できるようになりました。

※2024年度実績



ジャカードカーテン

サイアムニトリ

カーペット・ラグ・マットをつくる一貫製造工場のサイアムニトリ。ペットボトル等のリサイクル原材料から製造・販売を行う一貫サイクルが評価され、2021年にグッドデザイン賞を受賞しました。500mlペットボトル換算で年間約5,400万本相当をリサイクルし、カーペットやラグを製造※。着色工程でも、水を使わない環境に配慮した方法を採用しています。現在は3つの工場が稼働しており、2024年5月に竣工した第3工場には最先端設備を導入。従来よりも多品種のラグに加えて、クッションや枕等も効率的に製造できる体制が整いました。また、他社への販売を行うメーカーとしての機能も担っています。

※500mlペットボトル1本約22.3gにて計算。2024年度実績



サイアムニトリ（カーペット製造）

品質管理



品質管理における強み

出店国・地域の公的規格を基に独自のグローバル品質基準を制定し、商品の開発段階から各種試験を実施。新規取引先には品質保証体制の監査による取引可否判断を行い、既存取引先には品質の維持を目的とした品質監査を実施する等、取引先とともに、より安心・安全な商品を提供する体制を構築しています。

中長期戦略に対する取り組み

新たな国・地域への出店においては品質関連法規の事前調査を行い、出店済の国・地域では継続的な品質関連法規の情報収集を実施。これにより、グローバルにおける品質レベルの維持を図っています。また、品質管理基盤システムの導入を皮切りとした品質管理のDX化により、グローバルサプライチェーンマネジメントと連動した品質活動を展開。更には取引先に対する品質監査や、商品の安全性を確認する開発技術評価会を生産地に近い海外拠点で行うことで、品質改善活動のスピードアップとともに、商品開発のリードタイム短縮につなげています。国内外の市場動向の多様化に対応するため、アジャイルな組織体制の構築にも注力しています。

Topics 品質管理活動の広がり

インドやインドネシアをはじめとする様々な国・地域への出店拡大に伴い、各国・地域の品質関連法規に適應することで、自社商品全体の品質を維持しています。現地で商品開発を行う部署と連携を図ることで、グローバル品質基準の維持につなげています。

また、家電事業が国内外に拡大する中、リスクマネジメントを強化するため、専門性の高い人材の育成にも注力しています。今後も「お、ねだん以上。」の根幹を支え、品質を維持しながら、お客様の暮らしに合わせた商品開発をサポートしていきます。



物流



物流における強み

国内のドレージ輸送※から自社物流拠点内の運営・管理、ラストワンマイル配送に至るまで、グループのスケールメリットを活かして一貫した物流を展開。全体最適化により、お客様のお手元に届くまでのリードタイムの適正化・輸送コストの削減を実現しています。また、グローバル事業拡大に向け、海外物流基盤の構築も進めています。

※海外の生産工場から日本各地の主要港に到着したコンテナを、物流センターへ運ぶこと。

中長期戦略に対する取り組み

国内物流網の再構築に総額約3,000億円規模の投資を行い、全国7か所※¹（石狩・神戸・名古屋・幸手・仙台・福岡・川崎）へのDC※²新設を推進中。2024年3月期の石狩DC・神戸DCの稼働に続き、2025年3月期には名古屋DC・幸手DCが本稼働。仙台DC・福岡DCは竣工し、2026年3月期内に本稼働予定です。拠点の最適配置と機能集約を柱に物流網を整備し、業務のDX化、高性能なマテハン※³や治具の導入、オペレーションの標準化等の改革を推し進めます。また、2024年物流問題への対策として、福山通運株式会社との「ダブル連結トラック」による協業や、株式会社エディオンと共同での家具・家電混載の幹線輸送を2025年3月期に開始しました。今後も、物流効率化と環境負荷の軽減に取り組んでいきます。

※¹ 当初の全国8か所・総額3,500億円規模の投資計画を、2025年8月に修正。(▶P70) ※² Distribution Center (在庫保管型物流センター)
 ※³ マテリアル・ハンドリングの略。物流業務を効率化するために用いられる作業機械の総称。



幸手DC 外観



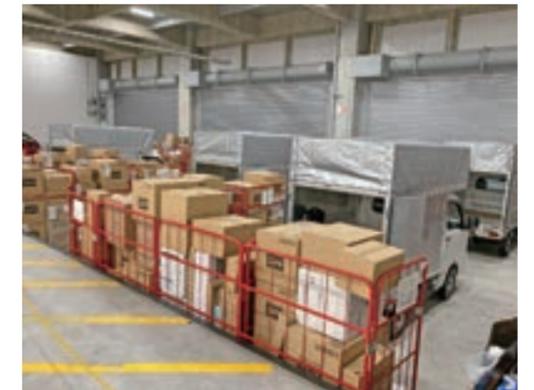
順立てシャトルラック



Topics 暮らし提案の取り組み

グループの家電事業が全国規模で拡大・成長を遂げる中、物流部門においても日本国内の人口カバー率99%を誇る物流ネットワークを基盤に、大型家電の配達・納品に対応できるスキームとノウハウを確立しました。

更に、EC事業拡大に伴い増加する小型商材の発送にも対応するため、軽自動車を活用した自社物流網を構築し、ローコスト運営を実現しています。このようなラストワンマイルの物流強化を通じて、多様化するお客様のニーズに柔軟にお応えし、顧客満足度の向上に取り組んでいきます。

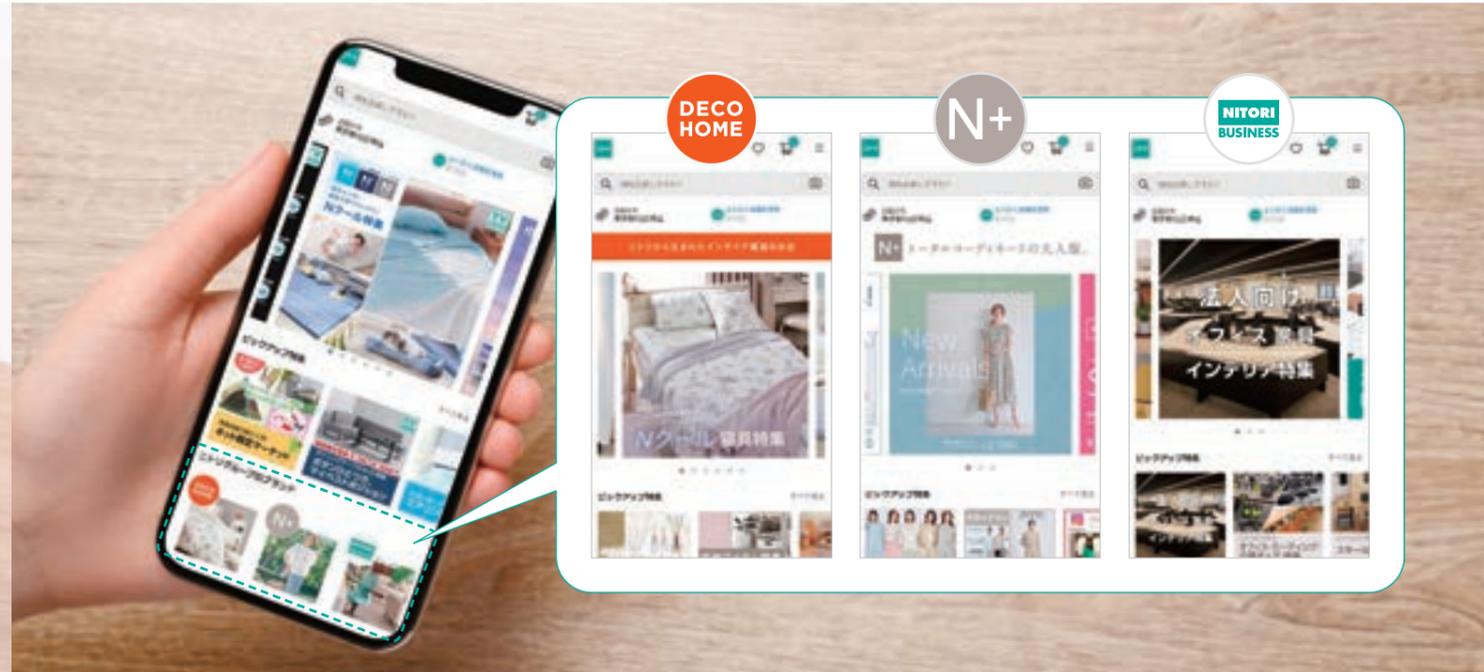
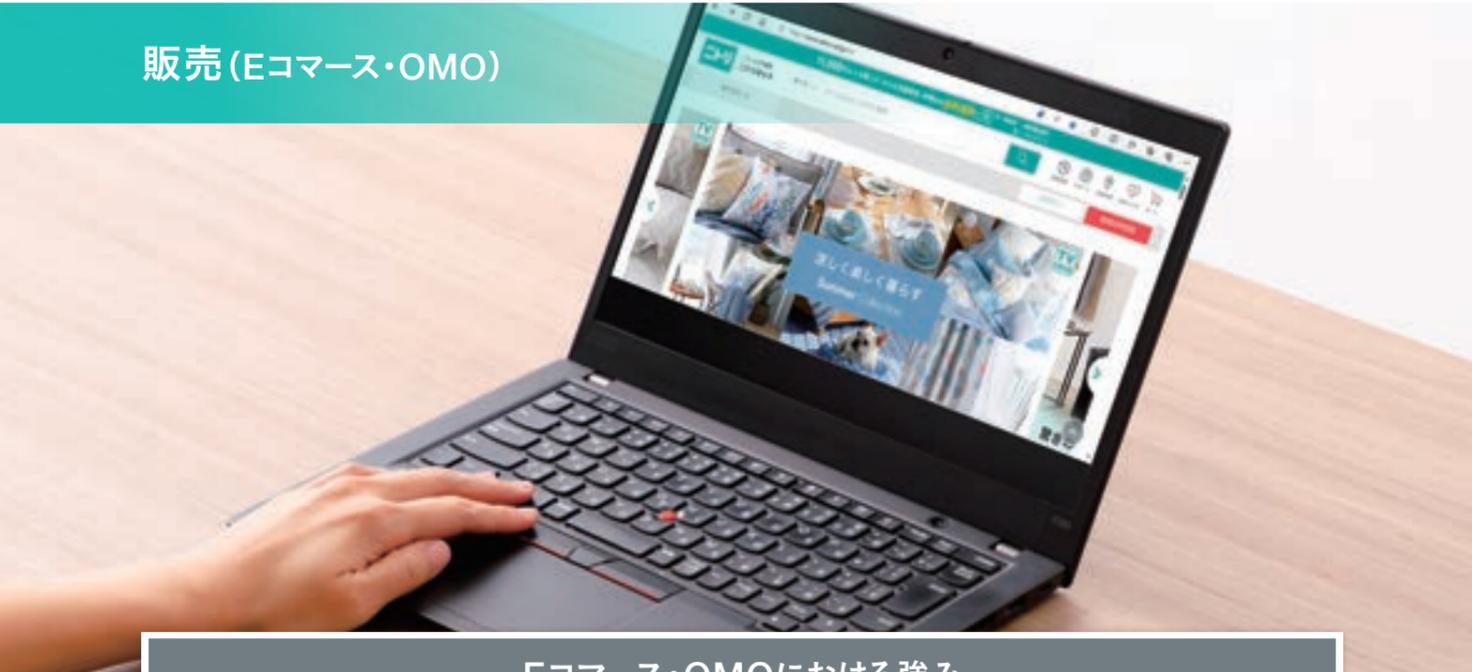


貿易における強み

グループで扱う輸入量は国内最大規模、今後もグローバル展開の拡大に伴いますますの物量増加が予想されます。グループでは、海外各国・地域から国内へ輸入した貨物の通関や、コンテナをDCに納品するための輸送手配を自社で対応することで、コストを削減。国内の港からDCまでのコンテナドレージ輸送は、グループ会社の「(株)ホームカーゴ」が担い、2025年3月期には車両台数やドライバー社員の規模を一層拡充いたしました。拠点開設や事業拡大等により、今後も柔軟な物流ネットワークを構築していきます。



販売(EC・OMO)



EC・OMOにおける強み

日本全国をカバーする店舗網と多様なお客様のニーズに応えるECのハブ機能として、ニトリアプリは国内会員数を順調に増加させ、2,250万人を突破^{※1}。2025年3月期の国内ホームファニング事業におけるEC売上構成比も約13%となりました。アプリを買い物の基点として進化させ、ECはコンテンツやサービスを更に拡充し、OMO^{※2}を加速させることで競争優位性を確立します。

※1 2025年3月期末時点 ※2 Online Merges with Offlineの略。オンラインとオフラインの融合を意味する。

中長期戦略に対する取り組み

「商品購入の場」から「暮らしをより豊かにするための提案を行う場」へ進化させるべく、ニトリネットとニトリアプリを2025年5月に刷新。お客様のライフスタイルに合わせて、商品の受取方法や場所、納期を選択・確認しやすい仕様になりました。店舗とECの連携を強化することで店舗受取のリードタイムも短くなり、より便利でシームレスな購買体験をご提供します。また、ニトリネットにデコホームやN+等のグループ事業の商品を集約し、ネット限定商品も含めた最大級の品揃えの総合モール化を推進。お客様の買い回りの利便性向上のみならず、各ブランドの認知度向上や事業の成長を目指しています。更に、新規出店国・地域においてもECサイトの整備・構築を進め、地域特性を反映した商品のラインアップを各地で強化していきます。

Topics 暮らし提案の取り組み

自宅にいながらも専門知識を有したスタッフに相談をすることができる各種オンライン相談サービスを順次拡大中。(▶P33) 家具やインテリアの配置を確認できるARサービス「スマホで簡単! 3Dで試し置き」や着せ替え感覚でコーディネートを楽しめる「お部屋deコーディネート」、キッチンボード「リガーレ」の「組み合わせシミュレーション」等、お客様がどこにいても便利に買い物を楽しめるような機能も更新中です。



ライブコマース



2022年に始めたライブコマースは、2025年3月期時点で年間223回のライブ配信とアーカイブ配信により、年間累計935万人を超えるお客様にご視聴いただけるメディアへと成長しました。収納やコーディネートを学べる講座「みんなで学ぼう! #ニトコーデ」の定期配信や「東京ゲームショウ2024」にて生配信を実施する等、積極的なコンテンツ拡充に努めています。

また、お客様からリアルタイムでいただくコメントは貴重なご意見として、商品開発やサービスの改善に活かしています。出演・撮影から運営まで全てを内製化しているライブコマース動画は、ニトリネットや国内外のSNS等でも利活用しています。

公式ファンコミュニティ ニトリチャンネル

「おしゃれも、快適も、みんなで創る」をテーマに、お客様同士とニトリが双方向でやりとりできるサイトを2025年6月にオープンいたしました。生活の知恵や困りごとを解決するアイデア等、情報交換できる場を構築することで、ニトリとお客様だけでなく、お客様同士でも情報交換や交流ができる場を増やし、暮らしの豊かさを共創していきます。



販売(国内店舗 ニトリ)



国内ニトリ店舗事業における強み

お客様の暮らしを豊かにする「お買い物」をより便利にするため、充実した店舗網を最大限に利活用。ECとも連動し、店内在庫の確認やネット注文品の最短当日での店舗お渡し等、シームレスな購買体験を実現します。短時間で快適にお買い物いただけるだけでなく、商品を直接お試しいただける店舗ならではの、楽しく便利な環境づくりも追求。店舗でいただいたお客様の声や困りごと等のニーズは、商品・サービスの開発・改善に活かしています。

中長期戦略に対する取り組み

家電売場等注力する商品の展示面積拡張や、見やすい・試しやすい売場改装を100店舗以上の既存店で順次実施予定です。また、セルフレジ及びお客様によるご注文端末、遠隔接客用端末等を導入することで、お客様・従業員双方にとっての利便性が向上。今後拡大していく小型店舗でもご満足いただける接客やサービスのご提供に加えて、ECを活用することで最大級の品揃えから商品を選べる環境の整備を進めます。DC新設計画（▶P29）に伴った店舗への搬入体制の刷新等、各サプライチェーンと連携することで店舗の作業効率も引き続き高めていきます。

Topics 暮らし提案の取り組み

店舗オペレーションの効率化を進めることで、接客に一層注力します。一例として、2025年3月期には家電にまつわる豊富な知識を有する「家電コーディネーター※」が多数誕生し、全国の店舗で活躍しています。また、店舗での接客強化と併せて、大型家電や窓回り、お部屋のコーディネートやシステムキッチンのご相談等、専門性の高い内容もオンライン上にて社内専門スタッフによる対応サービスを拡大。来店前後も含め、お客様のご都合が良い日時でご予約いただくことで、ご自宅にいても専門スタッフの接客が受けられる体制の構築を進めています。店舗の売場では、新商品をはじめとした暮らしを豊かにする商品を、魅力的に演出・提案していきます。

※社内資格

販売(国内店舗 島忠)



島忠事業における強み

首都圏・関西の人口稠密地域に多くの店舗をもち、DIYやガーデン用品、日用消耗品に加え、ニトリとは品揃えの異なる家具・インテリア等、プロ向けも含め「住まいと暮らしのことなら何でもそろそろ総合センター」として幅広い商品を展開。更に、衣料分野においても低価格で機能性に優れたリラックスウェア「N easy」を取扱う等、お客様のニーズにより広くお応えするため、品揃えの拡充を進めています。

中長期戦略に対する取り組み

ナショナルブランド（NB）商品も含めた従来の豊富な品揃えに加え、品質対比で安価でありながら安心してご利用いただける島忠プライベートブランド（PB）商品を開発。お客様にとってお買い物がしやすい店舗を追求し、「ホームセンターならではの品揃え」の強化を目的としたDIYやリフォーム売場の拡充等、既存店の改装にも注力しています。島忠・ホームズアプリも改善を続けており、アプリ会員数は130万人※を突破しました。更に、園芸用土や衣料品のリサイクル回収（期間限定実施）、保護動物譲渡会への会場提供等、地域に根差した社会貢献につながる取り組みも推進しています。

※2025年5月時点

Topics 暮らし提案の取り組み

家具・インテリア用品に限らず、日用消耗品や電動アシスト自転車、ペット用品や園芸用品等様々な商品分類において、年間1,000品目を超える速度でオリジナル商品の開発を進めることで、地域のお客様の暮らしにこれまで以上に貢献していきます。

衣料品分野においても「N easy」導入店舗を43店舗※へ拡大し、一部商品はニトリの海外店舗でも販売する等、暮らし提案の幅が広がっています。

※2025年8月時点



販売(国内店舗 デコホーム)



デコホーム事業における強み

日用品からお部屋のアクセントになるようなアイテムまで、女性向けの大人可愛い商品を展開。くすみカラーのオリジナル商品や季節毎に豊富に取り揃える小物、キャラクター商品等が特に好評いただいています。より魅力的な品揃えを目指し、オリジナル商品比率は約75%※まで拡大。「毎日でも立ち寄れる店」として、駅近やSC等への積極的な出店を進めています。

※2025年4月時点

中長期戦略に対する取り組み

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推し進め、デコホームブランドの確立に注力しています。価格帯においてもお客様の暮らしに寄り添うべく、人気商品が最大20%OFFとなる価格見直し施策を行ったほか、お求めやすい価格で日用品を揃えられる「いつも、低価格。」シリーズを展開。2024年10月には台湾に1号店がオープンする等、グローバルにも拡大していく計画です。約80坪あれば出店できる小型店フォーマットであることを活かし、お客様にとって利便性の良い土地へ出店を加速することで、今後はニトリアプリを介したグループの商品受け取り拠点としての役割を担うことも計画しています。

Topics 暮らし提案の取り組み

シマエナガやデコネコ等のキャラクター商品のみならず、「女性の可愛い・楽しいを近くで実現できる店」として、「日用品も・インテリアも・自分も可愛い」の実現を目指しています。そのために、ビューティー用品(スキンケア・美容家電)や服飾雑貨、推し活グッズ等の商品を取り揃え、バラエティストア化を進めています。認知度向上のためにSNS運用にも注力し、デコホームならではの暮らし提案をしています。



ヒット商品 開発STORY

常識を変える、みんなのドラム式洗濯乾燥機



時短家電として人気のドラム式洗濯乾燥機には従来、「価格が高い・サイズが大きい・手入れが面倒」という購入へのハードルがあり、シェア率は20%強に留まっていた。そこでニトリは、より多くのご家庭でご使用いただけるよう、約80名の家電開発チームで「常識を変える」商品の開発に挑戦。2024年10月に販売開始したニトリのドラム式洗濯乾燥機は、洗濯容量約10kg・乾燥容量約5kgの本格性能を有しながら税込99,900円という衝撃的な価格を実現しました。更に、多くのご家庭に設置できるコンパクト設計で、約2kg分を洗濯から乾燥まで最短約60分で仕上げる「特急洗乾コース」や、

フィルター自動お手入れ機能も搭載。毎日の家事負担を大きく軽減する性能に仕上げました。お客様から想定以上の反響をいただき、2025年3月期末時点では計画の約2.5倍以上の販売台数に。現在も販売実績を伸ばしています。

極上の座り心地が暮らしを変える電動リクライニングソファ Nビリーバ



2011年の発売以来、シリーズ累計販売台数56万台を超えるニトリの人気電動リクライニングソファ「Nビリーバ」。極上の座り心地を追求し、バネやウレタン、背もたれのバランスを緻密に調整しながら1年半にわたる徹底した試作を繰り返して完成した自信作です。当時、手動が主流だったリクライニングソファ市場で「電動であっても、手動より安いソファを実現したい」という開発チームの強い想いのもと、底つき感なく体を包み込むような心地よさと、ボタン一つの簡単リクライニング操作を両立させたソファをお手頃価格で開発しました。販売後はニトリを代表する人気シリーズとなり、台湾やフィリピンを中心に海外でも価格に対する品質の高さが大変ご好評いただいています。

広げるたびに、心まで華やぐ。既製ジャカードカーテン



丁寧に織り込まれた繊細な柄が美しいジャカードカーテン。陽の光が当たったり、風になびいたりする度に表情が違って見えるのも特徴ですが、複雑なデザインを表現するため製造には手間と時間がかかり、高価格になる傾向がありました。そこで、ニトリは一気通貫のビジネスモデルとスケールメリットを活かし、高級オーダー

カーテン並みの品質とお求めやすい価格の両立を実現したジャカードカーテンを開発。お客様からご要望の多い機能である「遮光・遮熱機能」も全ラインアップに備えました。既製サイズのご用意があるため、店舗でご購入後、すぐお持ち帰りしてご使用いただけることもニトリのジャカードカーテンの特徴です。

幅広い事業

お客様に暮らしの豊かさを感じていただくため、様々な事業を展開しています。



N+ (Nプラス)

2019年3月に展開を開始した、大人の女性向けアパレルブランド。「トータルコーディネートの大人数。」をコンセプトに、お手頃な価格で、着心地が良く、簡単にコーディネートを楽しんでいただけるファッションをご提案しています。

今後はプライベートブランド (PB) 商品を一層拡大し、お客様によりお手頃価格で魅力的な商品をお届けしていきます。



モール事業部

お客様の多様なライフスタイルにお応えするモール事業を展開し、地域のお客様が求めるテナントの調査や誘致を行っています。楽しくお買い物いただけるよう、テナント店舗と一体となり、地域のお客様の豊かな暮らしに貢献していきます。

2025年3月期時点では、東大阪・相模原・宮崎・枚方の4拠点を運営しています。



法人&リフォーム事業部

法人事業では、オフィス、商業施設、医療・福祉施設、宿泊施設等、法人のお客様の様々な困りごとやご要望にお応えしています。適正な品質の法人向け商品を低価格でご提供することはもちろん、プランニング提案から内装工事、必要に応じてオーダーメイドによる商品製作までをワンストップで対応できることを強みとしています。グループとしての信頼度と販売基盤を活かし、オフィス用品を中心にネット販売も行っています。今後は展示会等への出展も拡大し、法人事業の認知度をより高めていきます。



リフォーム事業では、ニトリの家具・ホームファッション用品を含め、「お、ねだん以上。」の空間をトータルにご提案しています。特に、高品質と低価格にこだわったシステムキッチンは大変ご好評をいただいております。キッチン家具と同じ面材によるコーディネートも可能となりました。2025年3月期は店舗との連携を強化し、ご検討中のお客様が専門スタッフへより気軽にご相談できるよう、オンライン相談の導入等を整備しました。今後もより多くのお客様の想いに寄り添い、居心地の良い豊かな空間のご提案を目指します。

ニトリファシリティ

グループの廃棄物処理・清掃・警備等の管理業務や、保険代理店としての保険業務を担っています。施設の維持・管理のみならず、グループ全体の最適化を考えながら経費削減・効率化に取り組むとともに、従業員の福利厚生を充実させることを目指しています。



ニトリパブリック

総合広告会社としてインハウス広告・販促事業に加え、外部顧客企業にも幅広いサービスを提供。グループのネットワークを活かした商品開発や輸出事業を行うほか、旅館「銀鱗荘 (北海道・小樽)」や赤れんが庁舎内の土産店運営等、北海道観光の振興にも取り組み、企業価値向上の一翼を担っています。

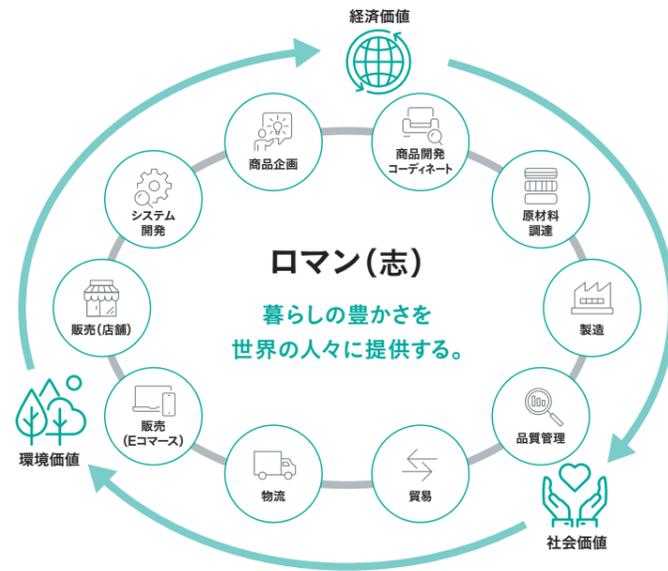


ニトリグループのサステナビリティ

サステナビリティ方針

ロマン(志)実現に向けた歩みとともに、
世の中の課題を解決し、より良い未来を目指します。

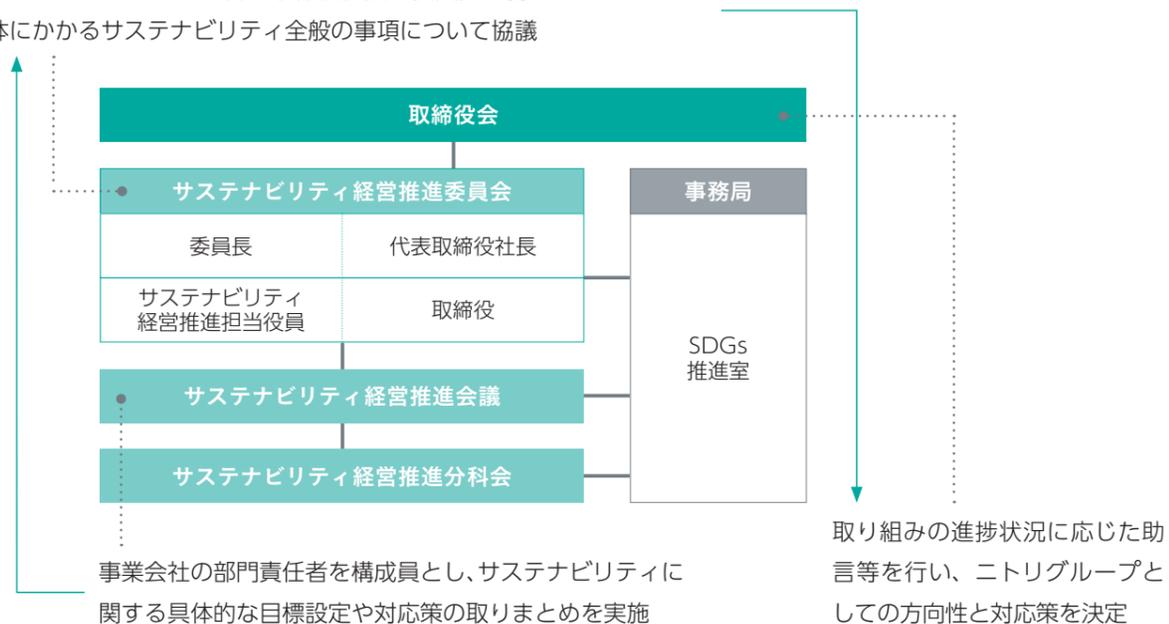
ニトリグループは、「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン(志)を掲げ、その実現に向け歩みを進めてきました。その中で生まれたのが「製造物流IT小売業」という一気通貫のビジネスモデルです。このビジネスモデルにより、徹底的な効率化やコスト削減を実現し、お客様に「お、ねだん以上。」の商品・サービスの提供が可能です。更に、このビジネスモデルは、サステナブルな視点から全体最適のアクションを可能にし、環境・社会課題の解決に貢献する「共有価値」の創出につながります。



現状否定を繰り返し、改革を進めることで、常に変化する世の中の課題の一つひとつに誠実に向き合い、お客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様と、環境・社会にとっての「より良い未来」を同時に目指し、追い求め、ニトリグループらしいサステナビリティ経営を実現していきます。

推進体制

ニトリホールディングス代表取締役社長が委員長を務め、グループ全体にかかるサステナビリティ全般の事項について協議

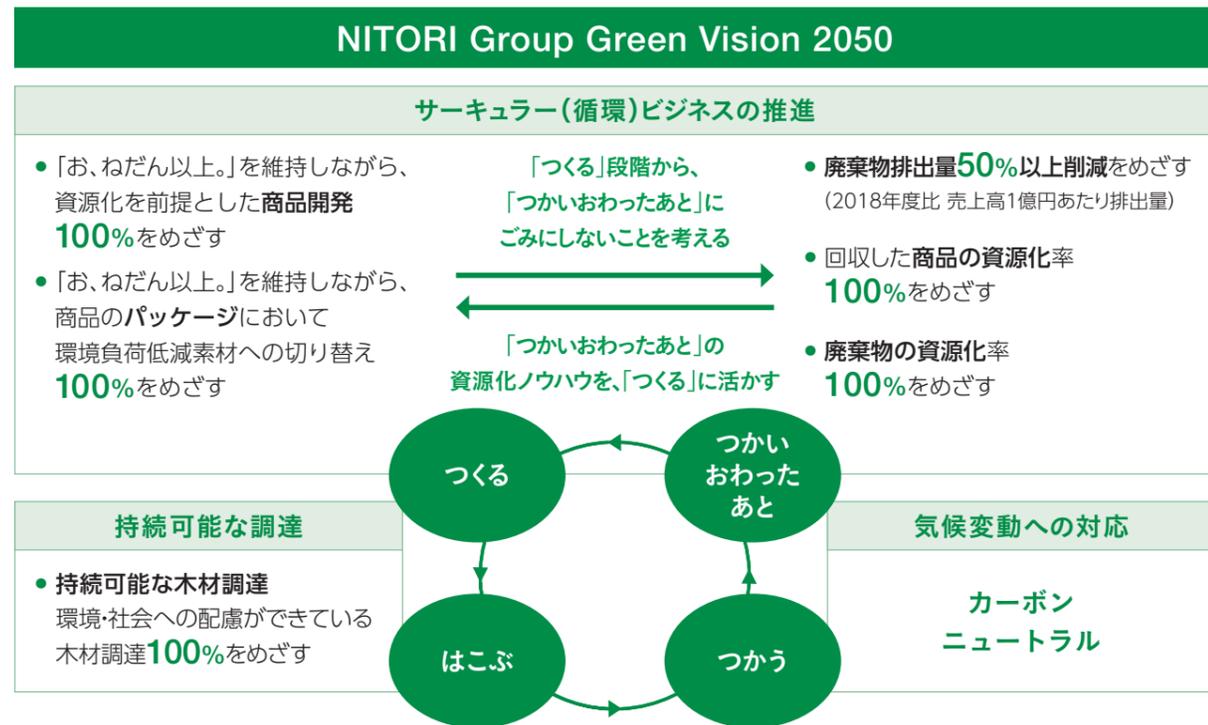


重要課題 (マテリアリティ)

マテリアリティ	E	S	G	共有価値	ニトリグループのアプローチ
「お、ねだん以上。」の商品・サービス提供による豊かな暮らしへの貢献 	●	●		お客様の豊かな暮らしに向けた価値創造	<ol style="list-style-type: none"> 安さ・適正な品質(機能)・コーディネーションの追求 お客様の「不平・不満・不便」の解決 暮らしをより豊かにできる新たな価値提供(環境・社会課題解決にもつながる商品・サービス)
品質管理の徹底による製品安全・安心の提供 		●			<ol style="list-style-type: none"> 製造者としての品質管理・製品安全対策 サプライヤーへの製品安全文化構築に向けた考え方・取り組みの共有
環境に配慮した事業推進 	●			経済価値の拡大と環境・社会価値の同時実現	<ol style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体のあらゆる業務の効率化 原材料の余すことのない有効利用 技術革新による再生素材の有効利用 事業活動による温室効果ガス排出量の開示と削減対策
サプライチェーンにおける公平公正な取引と人権尊重 	●	●			<ol style="list-style-type: none"> 厳しい基準と現地調査に基づくサプライヤー契約 サプライヤーとの「真のパートナーシップ」確立 公平公正な取引・人権尊重・労働環境整備等
地域社会への貢献 		●		出店・人材支援・環境支援・文化支援による社会価値の創造	<ol style="list-style-type: none"> 暮らしのインフラ企業として、店舗網拡大とお客様に支持される店づくり グローバルな事業展開(出店と雇用創出) 災害支援・本業以外での社会貢献活動
働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進 		●		従業員の働きがいと企業成長の同時実現	<ol style="list-style-type: none"> 自己成長を実感できる教育制度 幅広い事業領域による多種多様な職種への配転 誰もが幸せに、健康で安心して働ける環境づくり
実効性のあるコーポレート・ガバナンス 			●	経営の透明性 健全性の確保 スピードある意思決定 事業遂行の実現	<ol style="list-style-type: none"> 企業の中長期的な成長を支える基盤構築 意思決定の仕組みと活発な議論ができる土台づくり コンプライアンスの遵守 強固なリスク管理体制の構築

NITORI Group Green Vision 2050

「NITORI Group Green Vision 2050」は、7つの重要課題（マテリアリティ）の実現のためにグループ独自の循環型ビジネスモデルを最大限活かし、環境への配慮および持続可能な「暮らしの豊かさ」の実現に貢献するための、2050年に向けた目標です。「① サーキュラー（循環）ビジネスの推進」、「② 持続可能な調達」、「③ 気候変動への対応」の3つのテーマに基づき、一丸となって目標達成に向けた取り組みを推進しています。



NITORI Group Green Vision 2050 目標と実績

テーマ	項目	2030年度目標（中期目標）	2050年度目標（長期目標）	2023年度実績	2024年度実績	注	
サーキュラー（循環）ビジネスの推進	商品の資源化	「お、ねだん以上。」を維持できる範囲で、資源化 ^{※1} を考慮した商品開発を推進する	「お、ねだん以上。」を維持しながら、資源化を前提とした商品開発 100% をめざす	-	(算定中)	※1 ニトリグループが考える資源化とは、「つくる」段階から「つかいおわたあと」にごみにしないことを考慮し、以下のいずれかを実現することです。・次に役立つ資源につなげる ・再製品化する ・再生原材料の使用 *上記が困難な場合は、熱エネルギーとして活用。	
	パッケージの環境負荷低減素材への切り替え	「お、ねだん以上。」を維持できる範囲で、商品のパッケージにおいて環境負荷低減素材 ^{※2} への切り替えを推進する	「お、ねだん以上。」を維持しながら、商品のパッケージにおいて環境負荷低減素材への切り替え 100% をめざす	-	61.5% (初算定)	パッケージを環境負荷低減素材に切り替えた商品のアイテム数の割合 ※2 再生素材、再生可能素材、生分解素材、化石燃料未使用素材等。	
	廃棄物の削減・資源化	排出前（分別して資源に）	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物排出量50%以上削減をめざす（2018年度比 売上高1億円あたり排出量）(国内) 回収した商品の資源化率100%をめざす（国内） 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物排出量50%以上削減をめざす（2018年度比 売上高1億円あたり排出量）(グローバル) 回収した商品の資源化率100%をめざす（グローバル） 	34.5%	34.9%	2018年度比の廃棄物排出量の削減量 詳細はこちら(▶P74)
		排出後（埋め立てにまわさず資源化）	<ul style="list-style-type: none"> 産業廃棄物の資源化率95%以上をめざす（国内） 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物の資源化率100%をめざす（グローバル） 	89.6%	87.5%	廃棄物のうち、埋め立てにまわさず資源化している重量の割合 詳細はこちら(▶P74) ※本開示より、「再利用率」から「資源化率」に表現を変更しています。
持続可能な調達	森林破壊・人権侵害に関与しない原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な木材調達 環境・社会への配慮ができていない木材^{※3}調達100%をめざす 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な木材調達 環境・社会への配慮ができていない木材調達100%をめざす（継続） 	73.1%	90.6%	評価がレベルA ^{※3} のサプライヤーの木材調達量の割合 詳細はこちら(▶P45) ※3 FSC [®] ・PEFCなどによる認証木材または認証木材以外で、トレーサビリティに加え、環境・社会に配慮した森林管理の適切性が検証済の木材	
気候変動への対応	温室効果ガスを削減し、気候変動にポジティブに寄与	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量50%削減をめざす（2013年度比 売上高1億円あたり排出量）(スコープ1・2) 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル（スコープ1・2） 	32.8%	43.2%	2013年度比のスコープ1・2の温室効果ガス排出量の削減量 詳細はこちら(▶P73)	

2024年度における主な取り組み

2024年度の実績については、全体として順調に推移しており、今年度は新たに「パッケージの環境負荷低減素材への切り替え」、「回収した商品の資源化」の目標についても実績を算定いたしました。今後も、単なる数値目標の達成にとどまらず、持続可能な「暮らしの豊かさ」の実現に向けた施策を部署横断で推進し、定量的な進捗管理とともに、課題への柔軟な対応に取り組んでいきます。

温室効果ガス排出量削減への取り組み

太陽光発電の設置拠点拡大と、外部から調達する電力の一部に「再生可能エネルギー電力メニュー」を導入したことが寄与し、前年比10.4ptと大きく削減しました。また、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量であるスコープ3について算定を開始し、開示いたしました。(▶P73)

持続可能な木材調達の取り組み

持続可能な木材調達については、令和7年4月に施行された日本の「改正クリーンウッド法」対応と融合して取り組み、サプライヤーとの連携強化とエビデンス書類の収集体制構築により、前年比17.5ptと大きく向上しました。

産業廃棄物の資源化率向上への取り組み

廃棄物の資源化率は、分別が困難な使用済みソファの処分が増加したことが影響し、前年比2.1pt低下しています。複数の素材が複雑に使用されているソファは分別が難しいため、今後はより資源化率の高い処理業者との協業や、物流拠点によるソファの分別の取り組みを推進。更に、一気通貫のビジネスモデルの強みを活かし、つくる段階から分別・解体しやすい商品の開発を目指していきます。

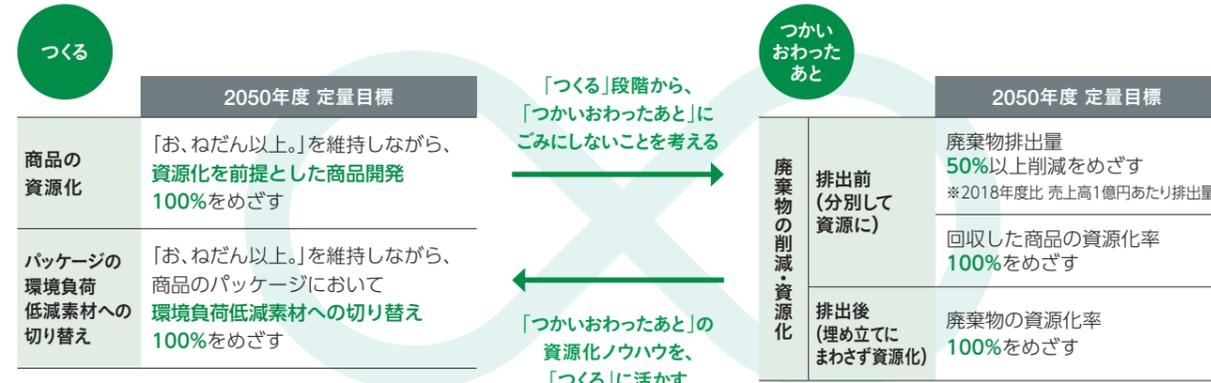
ニトリグループは、持続可能な「暮らしの豊かさ」の実現を目指します。

限りある資源をつかってビジネスを行っている私たちだからこそ、お客様にとって、ニトリグループでのお買い物環境が環境負荷の低減につながると実感していただくこと、そして、それを誰もが手に取りやすい「お、ねだん以上。」の価格・品質を維持しながら実現することを目指します。

サーキュラー(循環)ビジネスの推進

ニトリグループは製造物流IT小売業という独自のビジネスモデルを持ち、「つくる」段階から「つかいおわたあと」までを見据えたサーキュラー(循環)ビジネスを推進しています。「つくる」段階では、将来的な資源化を前提とした商品開発を行い、ごみにしないことを考えたものづくりを目指しています。更に、「つかいおわたあと」の商品の分別・資源化ノウハウを「つくる」段階に活かすことで、一連のつながったビジネスモデルを通じて、循環型社会の実現に向けた取り組みを進めています。

サーキュラー(循環)ビジネス推進の全体像



ものづくりに活かす

- 設計段階から分別、資源化を前提とした商品
- 設計段階から物流効率を考えた商品



ノウハウの蓄積

- どんな構造であれば「分別」できる?
- どんな素材であれば「資源化」できる?



将来的にはカーボンニュートラルにも大きく寄与

商品の資源化

再資源化を見据えた商品開発(かんたん分別マットレス)や、回収商品の再製品化(再生羽毛布団)をはじめ、リサイクル原材料を使用する等、限りある資源を守る取り組みを推進しています。

主な取り組み事例



パッケージの環境負荷低減素材への切り替え

環境負荷の高いプラスチック系の梱包資材(緩衝材やパッケージ等)について、「プラスチック製の素材を無くす・減らす・変える」という軸で見直しを実施しています。その上で、素材名や材質記号を表示し、ごみではなく資源にまわしやすい状態を目指しています。

2050年度 目標	主な取り組み内容	主な取り組み事例
「お、ねだん以上。」を維持しながら、商品のパッケージにおいて環境負荷低減素材への切り替え100%をめざす	<ul style="list-style-type: none"> ポリプロピレン(PP)など、石油由来の素材の削減 パッケージ自体の廃止 過剰高機能パッケージの廃止、簡素化 パッケージサイズや厚みの縮小化、重量の軽量化 プラスチックに変わる新素材の使用(紙・植物由来・布など) 	<p>プラスチック製の素材について、</p> <p>①無くす</p> <p>プラスチック製 個包装 → 紙製のヘッダーのみに変更</p> <p>②減らす</p> <p>スリッパのハンガーを小型のロックスに変更し、石油由来素材の使用量削減</p> <p>③変える</p> <p>寝具のプラスチック製パッケージ → 紐+紙製台紙へ切り替え</p>

廃棄物の削減・資源化 ～廃棄時の分別の推進～

廃棄段階での分別を推進し、ごみではなく資源にまわすことで、廃棄量や廃棄コストの削減につなげるとともに、限りある資源を有効活用しています。一部の物流拠点では、分別困難なベッドマットレスを自前で細かく解体・分別し、金属などの再生可能なものは資源にまわしています。2024年度は更に拠点を拡大し、今後も資源循環の取り組みを一層強化していきます。



廃棄物の削減・資源化 ～商品のリサイクル回収～

お客様のお困りごとに寄り添うと同時に、限りある資源を守るため、販売元にかかわらずリサイクル回収を推進しています。カーテンに続き、2025年6月よりタオルについても回収の常時受付を開始いたしました。



<p>カーテン回収</p> <p>参加客数: 約42.2万人 回収重量: 約1,683t</p> <p>※2022年度～2024年度までの累計実績(全店舗)</p>	<p>羽毛布団回収</p> <p>参加客数: 約8万人 回収枚数: 約11.5万枚</p> <p>※2022年度～2024年度までの累計実績(全店舗)</p>	<p>タオル回収</p> <p>参加客数: 約2.4万人 回収重量: 約32.5t</p> <p>※2023年度～2024年度までの累計実績(全店舗)</p>
---	--	--

持続可能な調達

環境・社会課題に配慮して調達することを目的とし、サプライチェーン全体で「持続可能な調達」を推進しています。中でも、「持続可能な木材調達」においては、森林破壊や違法伐採、人権侵害を排除したサプライチェーンの構築を目指しており、サプライヤーとともに生物多様性にも配慮したトレーサビリティを行っています。

持続可能な木材調達

→ 木材調達方針 (ニトリグループ調達方針から抜粋)

私たちは、調達方針に基づき、森林破壊や違法伐採、人権侵害を排除したサプライチェーン構築を目指します。

1. 伐採国・地域における法令を遵守します。
2. 原産地までのトレーサビリティが確保された原材料(認証材または認証材以外で環境に配慮された木材と証明されたもの)の調達に努めます。
3. 保護価値の高い森林(HCV^{※1})の毀損に加担しません。
4. 伐採や取引の過程において、先住民の人権侵害を避け、地域住民の慣習的な権利に十分配慮がされているか確認します。
5. 伐採や取引の過程において、原産地の環境影響に配慮しているか確認します。
6. 繊維板(MDF・パーティクルボード等)に関しては、通常廃棄する端材等^{※2}を無駄なく有効活用することで環境に配慮します。さらにサイズ統一された繊維板を積極的に利用することで材料ロスを低減し、お求めやすい価格と環境負荷低減の両立を目指しています。

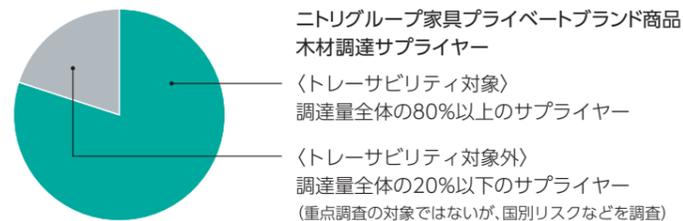
※1 HCV : High Conservation Valueの略。社会的、文化的、環境的に重要な場所を特定し、その生態的、社会的価値を維持しながら持続可能な原材料生産を行うための概念。参照：FSCジャパン/高い保護価値 (HCV) <https://jp.fsc.org/jp-ja/HCVs>

※2 製品や製材にならない枝や木片等 例：植林木を伐採した際に林地に放置される枝や木片、製造過程において発生する端材等

木材調達トレーサビリティ

調査対象

グループの家具プライベートブランド (PB) 商品の仕入れ先のうち、木材調達量全体 (体積) の80%以上を占めているサプライヤーを「重点調査対象」として選定し、調査しています。



調査方法

客観性を確保するため、世界的な環境NGO団体であるWWFジャパンが公開している、「林産物調達チェックリスト」をニトリグループ基準におきかえて活用し、「原産地までのトレーサビリティ」と環境・社会に配慮した「森林管理の適切性」の確認・評価を実施しました。

評価基準と実績

「原産地までのトレーサビリティ」と「森林管理の適切性」について、下記3レベルに分けて評価しています。

レベル	状態	23年度調査結果	24年度調査結果
レベルA	トレーサビリティに加え、環境・社会に配慮ができている木材	73.1%	90.6%
レベルB	トレーサビリティが確保されている木材	21.1%	6.2%
レベルC	トレーサビリティの確保が不十分な木材	5.8%	3.2%

レベルA：
FSC®、PEFCなどによる
認証木材または認証木材
以外で、トレーサビリティ
に加え、環境・社会に配慮
した森林管理の適切性が
検証済の木材

改正クリーンウッド法対応との融合

対象となるサプライヤーのうち残り約20%についても、令和7年4月の改正クリーンウッド法の施行に伴い、合法性の確認および国別リスク評価を継続的に実施しています。

気候変動への対応

→ 方針

気候変動の影響による様々なリスクを認識し、独自のビジネスモデルを活かすことでサプライチェーン全体のあらゆる段階で全体最適を追求し、効率化・最適化を進め、温室効果ガス排出量を削減し、気候変動への影響緩和に貢献したいと考えています。また、事業活動に必要な不可欠なエネルギーについても有限性を認識し、独自のビジネスモデルを活かすことで、サプライチェーン全体におけるエネルギー使用の効率化を通じ、使用量の削減に取り組めます。

TCFD提言に基づく開示

重要な経営課題である気候変動への対応を、更に実効性のあるものにするため、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) に基づいた開示を行っています。



項目	概要
ガバナンス	ニトリグループは、マテリアリティの一つである「環境に配慮した事業推進」の一環として気候変動への対応を進めています。「サステナビリティ経営推進会議」で目標設定・対応策を取りまとめ、「サステナビリティ経営推進委員会」ではグループ全体にかかるサステナビリティ全般の事項について協議。「取締役会」にて進捗状況に応じた助言等を行い、ニトリグループとしての方向性と対応策等を決定します。サステナビリティに関わる取り組みの進捗は年一回以上「取締役会」に報告する運用としています。
リスク管理	ニトリグループは、気候変動関連の規制や事業への影響等のリスク要因を幅広く情報収集・分析を実施しています。留意すべき重要な機会とリスクについては、各事業部の部門責任者が参画する「サステナビリティ経営推進会議」で評価・特定しています。評価・特定されたリスク・機会については、サステナビリティ経営推進体制の下で監督・モニタリングし、「リスク・コンプライアンス委員会」と問題を共有することで、組織の総合的リスク管理を統合しています。
戦略 (リスクと機会の分析)	ニトリグループでは代表とされる「+4℃」シナリオと「+2℃(未満)」シナリオについてサステナビリティ経営推進体制の下で検討いたしました。「+4℃」シナリオにおいては、十分な対策がなされずに酷暑や激甚な暴風雨等が発生することが想定されるため、物理リスクの影響を中心に検討し、「+2℃(未満)」シナリオにおいては、温暖化抑止に向けて技術革新や規制強化が進み、社会が変化することが想定されるため、移行リスクの影響を中心に検討いたしました。
指標と目標	温室効果ガス排出量削減目標として、スコープ1+2の排出量(海外拠点含む)削減を以下のとおり目指します。 <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">2030年度 目標</div> <div style="margin-right: 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">2023年度比で 50%削減 (売上高1億円あたり排出量)</div> <div style="margin-right: 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">2050年度 目標</div> <div style="margin-right: 10px;">→</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">カーボンニュートラル (排出量実質ゼロ)</div> </div>

施策

上記の目標達成に向け、太陽光発電の設置拠点を拡大したほか、外部から調達する電力の一部に「再生可能エネルギー電力メニュー」を新たに導入いたしました。また、エネルギー効率の高い電気・ガス設備への入替え、熱遮断性の高い建築方法・建築素材の採用等、複数の施策を進めています。これらの温室効果ガス削減につながる設備投資を促進するため、「インターナルカーボンプライシング (ICP：社内炭素価格)」を2023年度から導入し、将来見込まれるカーボンコスト (炭素税・排出量取引等) を踏まえた投資判断を行っています。2024年度にはサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量であるスコープ3の算定を行いました。(▶P73) 特に排出量が多い商品の調達や輸送、商品の使用、廃棄に関するカテゴリについては、今後も注力して削減に向け取り組んでいきます。



サプライヤーとの真のパートナーシップの構築

ロマン（志）の実現をともに目指し、持続可能な成長をともに築いていく仲間であるサプライヤーに対し、法令遵守のみならず、「真のパートナーシップ」の構築を求めています。こうした考えのもと、環境破壊や人権侵害を排除したサプライチェーンの実現に向けて、2024年1月に「ニトリグループ調達方針」を制定しました。



新規サプライヤー候補の採用可否監査

お客様に安全・安心な商品をお届けするため、新規サプライヤー候補の採用可否監査を実施しています。品質保証項目のほか、環境・社会課題への対応項目を含む、最大131項目にわたる現地調査の評価をクリアしたサプライヤーとのみ、契約を結んでいます。

(▶P76 新規海外サプライヤー監査実施状況)

ニトリグループ調達方針への誓約

本方針は、グループの従業員だけでなく全てのサプライヤーに理解と遵守を求めています。現在、お取引のある全てのサプライヤーに明示し、ご誓約いただくようお願いしています。本方針に抵触する事態が判明した場合には、サプライヤーの皆様に対し、改善を促すとともに、必要に応じて指導を行い、事態の改善を求めています。

真のパートナーシップ構築のための取り組み

サプライヤーへの伝達と対話

2024年度の海外サプライヤー向け経営方針説明会では、現状や今後の課題に加えて、暮らしの豊かさと環境・社会課題の解決につながる商品開発の方向性*を共有しました。

- * 圧縮パッケージ商品
- ・ 持続可能な木材調達
- ・ 環境に配慮した梱包材への切り替え 等



サプライヤー評価

既存サプライヤーの実態把握やリスク特定を目的とし、既存サプライヤーを対象とした評価を年2回実施しています。評価項目は、都度見直しをしており、主に「開発」「品質」「物流・貿易」「企業姿勢」「サステナビリティ（環境課題・人権侵害を含む社会課題への対応項目）」の5つのカテゴリで合計50項目の評価を行っています。2024年度の下期には、420社のサプライヤーに対し評価を実施しました。

(▶P76 既存海外サプライヤー評価実施状況)

サプライヤーインタビュー



枕をはじめとした寝具の製造を担う海外サプライヤー。2004年の創業後、2008年より、ニトリグループとの直接取引を開始。研究・開発から生産、販売までを一体化したビジネスモデルを実現し、最先端の技術を取り入れ、持続可能なものづくりを推進している企業です。

Q ニトリグループとの関わりの中で、会社として成長できたこと

A ニトリグループのNWC活動*1を通じて、生産管理や品質保証体制の面で大きな影響を受けました。リーン生産方式*2の導入により生産効率の向上と商品の不良率低減を実現。また、お客様目線での事業検討が行えるようになった点も大きいです。お客様に支持される商品を企画・開発し、日本市場だけでなく、欧米市場でも高い評価を受けています。研究・開発、生産、販売までを一体化したビジネスモデルへと発展を遂げ、現在の年商は2018年比で約46倍にまで拡大しました。

*1 Nitori group Wolrd Circle活動の略。志を同じくするメンバーでサークルを結成し、日頃の業務から課題を発見して改善・改革に取り組む活動。(▶P51)

*2 製造工程におけるムダの排除を目的に、商品および製造工程の全体にわたり、トータルコストの削減を目指す生産方式。

Q ニトリグループの勉強会や研修を通じて学んだこと

A 私たちは毎年（コロナ禍除く）、ニトリグループの勉強会と研修を受け、本部や店舗、物流倉庫等を見学。特に倉庫の物流管理システムに感銘を受け、自社の自動倉庫の建設に取り組みました。また、商品設計時に材料の圧縮性能を考慮し、新材料の使用と技術の改善を通じて、商品梱包サイズの大幅な圧縮に成功。倉庫保管費用と物流コストの節約・削減だけでなく、ニトリグループでの店舗の在庫保管スペース縮小等、互いにWin-Winな運用ができていると思います。

工場については、2015年から設備導入の研究を継続し、倉庫だけに留まらず、生産工程の自動化を進めています。世界最先端のウレタン発泡生産ラインをはじめ、自動倉庫・自動搬送・自動切断システムの導入により、人時を大幅に削減するとともに、品質の安定にもつながりました。

Q ものづくりをする上で心がけていること

A 商品の安全と品質を最重要視しています。ニトリグループが提唱するように、「品質・安全も企業競争力の一つ」であり、お客様に安心・安全な商品をお届けすることは私たちの企業活動において最も重要な責任です。

具体的な取り組みとしては、「無針」エリア*1やニトリグループの専用生産ライン*2を作り、商品生産の全プロセスで異物混入防止管理を徹底し、商品不良を大幅に低減できました。

*1 「無針」エリア:商品梱包、検針をした後、保管するための隔離スペース。入室時に、金属などの異物を持っていないかセキュリティ検査を行う。

*2 専用生産ライン:梱包、検針ライン、保管倉庫スペースまで、ニトリグループの厳格な品質要求に応えるため、確保した特別生産ライン。

Q 「NITORI Group Green Vision 2050」の達成に向けた取り組み

A 当社は他社にさきがけ、ウレタン発泡において、従来の発泡材の代わりに二酸化炭素を活用し、環境負荷の低減に貢献しました。また、工場の屋上に約30,000㎡の太陽光パネルを設置。発電電力を活用し、温室効果ガス排出量を年間約3,000t-CO₂以上削減しています。今後も「NITORI Group Green Vision 2050」達成に取り組むニトリグループの歩みとともに、持続可能な発展に貢献してまいります。

海外拠点・自社工場における環境・社会課題への取り組みの推進

世界で働く従業員

海外の店舗や事業所・自社工場で働く従業員は、14,764名になります（2024年度）。多くの従業員が、グループの海外拠点として商品の安定供給を支えるだけでなく、現地の暮らしの豊かさにも貢献しています。また、その地域に店舗や自社工場等があることで現地の雇用を創出し、地域社会の発展にも貢献しています。

海外自社工場における環境課題の取り組み

ニトリファニチャーでは、お客様に愛される商品の開発・製造と環境配慮を両立するため、様々な資源の有効活用を力を入れています。環境・社会課題解決につながる取り組みを従業員自ら提案し、主体となって取り組んでいます。

今後もグローバル展開に向け、グループ一丸となって挑戦を続けていきます。



「材料廃棄ゼロ」を目指した取り組み

木材

本来なら捨てられてしまう端材を加工し、木材をつなぎ合わせるためのダボとして再活用。



ウレタン

ウレタンの端材を砕いて接着した再生ウレタンを、マットレスのポケットコイルを支えるパーツとして再活用。



不織布

丁寧に洗浄し防錆剤を落とし不織布を溶かし、新しい不織布として再生し活用。

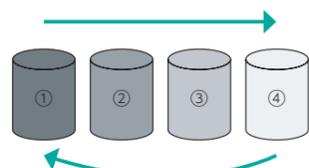


水資源の取り組み

洗浄に使用する水の再利用

染色前の洗浄工程で発生する洗浄水に対し、アルカリ処理を行い不純物を溶解。その水を再度洗浄工程に利用することで、水の総使用量を削減。

4度の洗浄を経て染色へ



汚れの少ない4番目の洗浄水をアルカリ処理し、1番目の洗浄水へ再利用



染色に使用する水の再利用

染色後の水を専用のフィルターに通し、油分や薬剤を取り除き、丁寧にろ過。1日の廃水のうち約60%を再利用することで、水の総使用量を削減。



廃水処理に使用されるろ過設備

ニトリグループの人的資本

グループが考える人的資本経営とは、「未来を担う人材が長く働き続けられること。そしてそれが、企業の成長につながること。」です。その起点となる人材教育では、研修と同時に自己育成を支援する教育体系を構築。加えて、配転教育を通じて、一人ひとりが幅広い事業フィールドの中で活躍しています。ここで培った経験と能力は、労働生産性の向上に寄与するだけでなく、グローバルで活躍できる人材や次世代を担う経営人材の育成にもつながります。グループでは、このような未来を創っていく人材がより長く働き続けられるよう、誰もが働きやすい環境づくりを推進。そして、ロマン（志）とビジョンに共感し、新たな未来を担う同志を募るため、採用活動にも注力しています。これら一連の人的資本経営が、当社の従業員エンゲージメントの向上につながっています。

人的資本の根幹となる人材教育

OFF-JTとOJTの両側面から、問題を発見し、解決できる人材を育成

グループの教育投資額は、上場企業平均の5倍以上。従業員一人当たりの年間教育投資額は約31万円。教育の中では、問題を発見し、「なぜ」を繰り返す、実際に改善・改革を繰り返す能力を、理論と現場の両輪で徹底的に養います。

従業員一人当たりの年間教育投資額

約31万円 ※上場企業平均の5倍以上

ニトリ大学 教育体系

年次	基盤					海外	コアコンピタンス			個人の成長						
	分析的思考力	競争成長力	コミュニケーション	リーダーシップ・人材育成	達成指向性		キャリア支援	理念	グローバル	チェーンストア理論	コーディネート	デジタル	Eラーニング	マイレージ		
11年目以降	ビジョナリーリーダー育成研修 V					国内	海外	政策セミナー/JRC派遣	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	ビジョナリーリーダー育成研修 IV					グローバル研修 IV	イノベティブ組織育成研修	数表分析活用セミナー								
6~10年目	ビジョナリーリーダー育成研修 III					海外	海外	アメリカセミナー (トレーニーコース)	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	ビジョナリーリーダー育成研修 II					海外	海外	ライセンススタッフ育成研修								
4~6年目	ビジョナリーリーダー育成研修 I					海外	海外	ASEANセミナー	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	ビジョナリーリーダー育成研修 I					海外	海外	チェーンIV 商品力強化セミナー								
3年目	入社1~3年目研修					海外	海外	チェーンII 店内作業セミナー	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	入社1~3年目研修					海外	海外	アメリカセミナー (入門コース)								
2年目	入社1~3年目研修					海外	海外	ストアコンバージョン研修	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	入社1~3年目研修					海外	海外	チェーンI 中堅育成セミナー								
1年目	入社1~3年目研修					海外	海外	新入社員チェーン研修	ニトリコアネット研修(NCS) 基礎コース/アドバイザコース/プランニングコース/専門コース	人材分析	データ分析	デジタルリテラシー研修 III	5 職種別カリキュラム	キャリア形成	動画コンテンツ	教育マイレージ(社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助など)
	入社1~3年目研修					海外	海外	新入社員チェーン研修								

アメリカセミナー

1981年にスタートし、2024年度まで延べ15,000名以上が参加しました。入門コースは入社3年目の社員が全員参加し、ロマン（志）の原点となる、アメリカでの「暮らしの豊かさ」を体感します。入社1年目から様々な研修でチェーンストア理論の知識を身に付けた上で参加することで、アメリカでの学びを最大化。自社のあるべき方向性を学び、決意を新たにすアメリカセミナーはグループの成長の原動力であり続けています。



Nitori Business School

業務やコンピテンシー（▶P50 ニトリ大学 教育体系）に紐づけたビジネススキルや一般常識を、気軽に学べるよう体系的にまとめたオリジナルのデジタル教育コンテンツです。社員からの書籍紹介やオンラインイベント等を開催し、「なりたい姿」に近づけるよう様々な知見を広げるきっかけを提供しています。



教育マイレージ

社員一人ひとりが描く「なりたい姿」に近づくための自己育成支援制度です。自発的な行動や自己育成の成果に対し付与される「マイル」と呼ばれるポイントを利用し、社内研修参加・社外セミナー受講・資格試験補助・ライフイベント補助等を受けることができます。

現場で改善・改革を繰り返す

観察・分析・判断

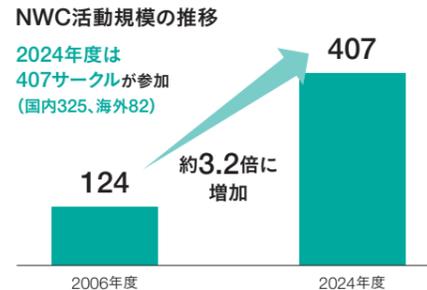
「観察・分析・判断」とは、あらゆる領域で活用できる問題解決のフレームワークです。企業文化として入社一年目の社員から経営陣まで活用しており、論理的に問題を解決する力を養います。日々の業務の中で数字や状態の違いから問題を発見し、状態を数値化する習慣を身につけ、改善・改革を繰り返します。ニトリグループは「週」単位で予算と実績のコントロールを行っており、そのプロセスにおいても「観察・分析・判断」の考え方を徹底しています。

観察	問題点を発見すること
分析	原因・事情を推定、現場現物で「事実確定」すること
判断	改善案と改革案

“なぜ？”を繰り返し問題点の真因を特定する

NWC(Nitori group World Circle)

日々の業務の中で問題点を発見し、原因を推定、対策案を考え、実験と検証を繰り返して成果を出す小集団活動です。現場主導の改善・改革を経営陣に直接提言できる場として重要な役割を果たしています。海外を含むグループ全体で行われ、活動開始の2006年度から2024年度までに延べ3,683サークルが参加。従業員一人ひとりの力で、会社をより良い方向に変えていくきっかけとなる活動です。

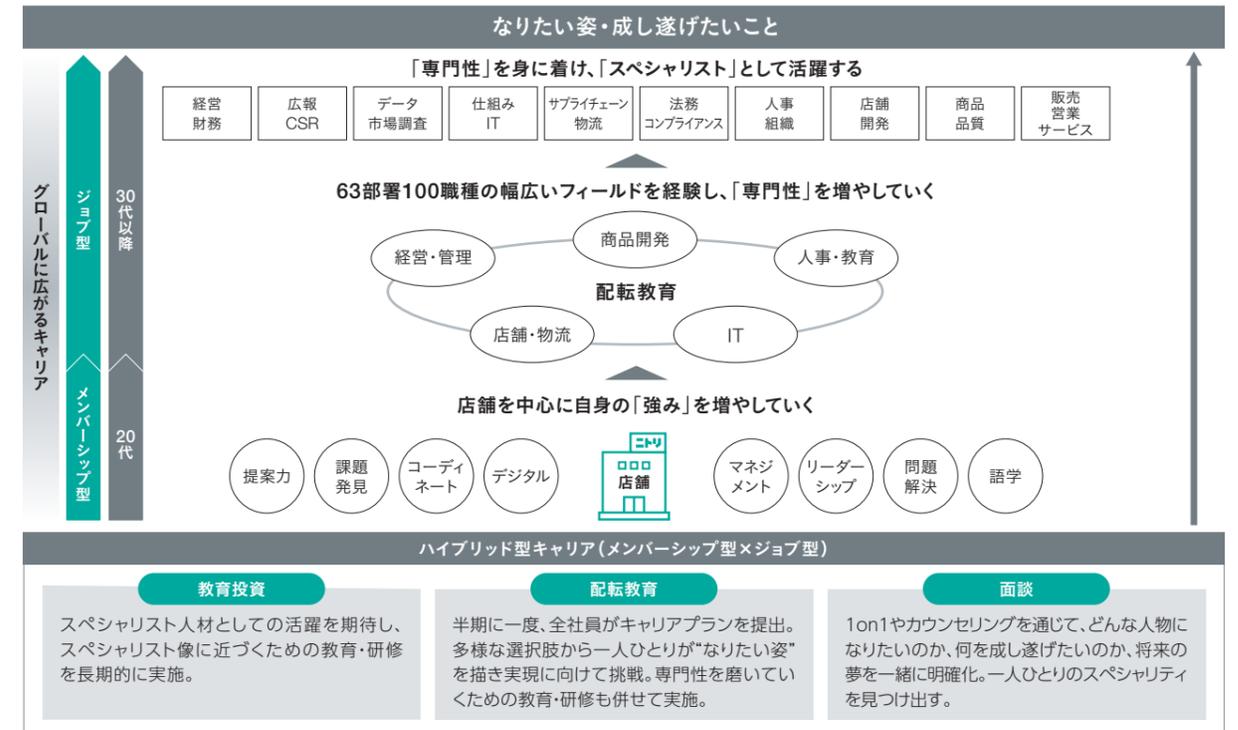


配転教育 × 幅広い事業領域で、全体最適を考え活躍する

「配転教育」とは、数年おきに様々な部署・職種への配転を行う教育制度のこと。「製造物流IT小売業」というつながったビジネスモデルの中で広い視野と柔軟な思考を養い、幅広い経験と多様な知識を得ることで、常に組織

が活性化されるように考え出された仕組みです。グループでは、多様なビジネスに携わるチャンスがあり、選択できるキャリアの幅も広がっています。従業員一人ひとりの「何を成し遂げたいのか」という想いを大切に、「なりたい姿」を見据えて歩んでいけるように教育体制を整えています。

ニトリグループの配転教育



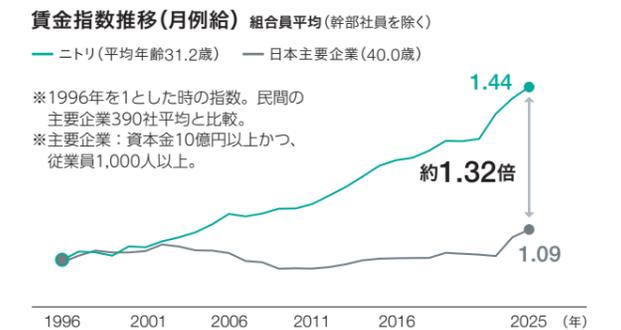
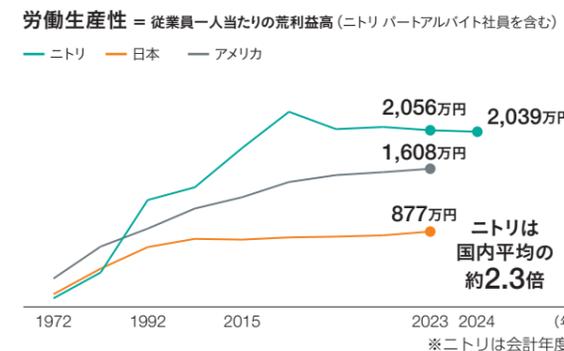
「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2025」 大企業の部キャリアの変革部門 最優秀賞受賞

多様な部門経験によるキャリア展開と専門性の深化を両立する「メンバーシップ型 × ジョブ型」制度設計が評価され、最優秀賞を受賞。今後も個人のキャリア形成・支援を強化していくとともに、ロマン（志）を行動の原点とし、グループの持続的発展を目指します。



高い労働生産性を維持し、22年連続のベースアップを実現

グループの労働生産性は、国内平均の約2.3倍に達する2,056万円（2023年度実績）です。また、22年連続のベースアップにより、賃金指数は国内主要企業平均の約1.32倍の高水準を実現しています。国内主要企業の平均と比較して8.8歳平均年齢が低いため、同年齢での比較では更にアドバンテージを有していると推察されます。グループでは、このような賃金指数の結果も高い労働生産性に伴う好事例の一つと捉えています。



世界各国・地域で活躍できる人材の育成に注力

ビジョンの達成に向けて、グローバル展開の強化にも対応できる体制を整えるためには、グローバル人材の育成や現地採用のナショナルスタッフの育成が重要であると考えています。ナショナルスタッフ育成における最重要課題は、グループの最大の強みであるロマン（志）を共有し、グループ一丸となり同じ目線で歩みを進めていくことです。ロマン（志）共有のための取り組みの代表例として、ナショナルスタッフに向けてもアメリカセミナー（▶P51）を実施。独自の教育体系を確立することで、同じロマン（志）を持った優秀な人材を多数輩出することができています。

海外への出向希望者向け研修(海外出店実務研修)

グローバルでの活躍を希望する若手社員を海外のオープン予定店舗に約1カ月間派遣する研修です。参加者はナショナルスタッフとともにオープンに向けた売場づくりとその後の店舗運営を行います。国内で培った知識やスキルを活かし、ナショナルスタッフの教育に携わりながら、海外でのマネジメント力を強化します。日本とは異なる環境で発生する課題を通じて、若手社員が自らの課題に気づき、今後の業務レベルを向上させることを目的としています。



出向希望者向け研修
ナショナルスタッフとの交流の様子

ナショナルスタッフ向け研修(日本研修)

現地で活躍するナショナルスタッフが、日本の店舗や物流拠点を訪れ、グループの理解を深める研修です。参加者は、グループがお客様の暮らしにどのように豊かさを提供しているのかを学びます。座学に加え、規模の異なる店舗を比較・分析し、価格帯や商品分類のバランスを可視化する商品構成グラフを用いながら、「観察・分析・判断」(▶P51)を繰り返します。日本と現地の違いを知り、現地に戻って改善・改革を推進できる人材へ成長することを目的としています。



ナショナルスタッフ向け研修
グループワークの様子

ナショナルスタッフ教育体系

	チェーンストア理論教育	コアコンピタンス教育(ニトリらしさ)		コーディネイト教育	語学教育
入社 10年	アメリカセミナー	ビジョナリーリーダー研修Ⅳ [フォローアップ・ロジカルシンキング・企画力向上]		NCS※ 上級	日本語能力検定N1受験
	チェーンストア理論Ⅳ [商品力強化]				日本語上級コース 対象:N2相当 内容:読解/N1対策
入社 4年 (店長)	日本研修 [ストアコンパソン]	ビジョナリーリーダー研修Ⅲ [タイムマネジメント・企画提案力]		NCS 中級	内製模試 → 弱点対策 N3相当
	チェーンストア理論Ⅲ [売場と商品の基礎]				日本語中級コース 対象:N3-N4相当 内容:文法・日常会話
入社 2年 (FM)	チェーンストア理論Ⅱ [店内作業]	観察・分析・判断	ビジョナリーリーダー研修Ⅱ [内発的動機・フィードバック]	NCS 基礎	内製模試 → 弱点対策 N5相当
	チェーンストア理論Ⅰ [中堅育成]	タイムマネジメント	ビジョナリーリーダー研修Ⅰ [自己(他己)分析・タイムマネジメント]		
入社 1年	チェーンストア理論Ⅰ [中堅育成]	フォローアップ	ビジョナリーリーダー研修基礎 [問題解決・リーダーシップ]	NCS 基礎	日本語初級コース 対象:初学習者 内容:文字・挨拶・時間
	チェーンストア理論概要 [新人訓練テキスト]	キャリアプラン構築			
		企業理念			

※Nitori Coordinate School

次世代を担う経営人材の育成

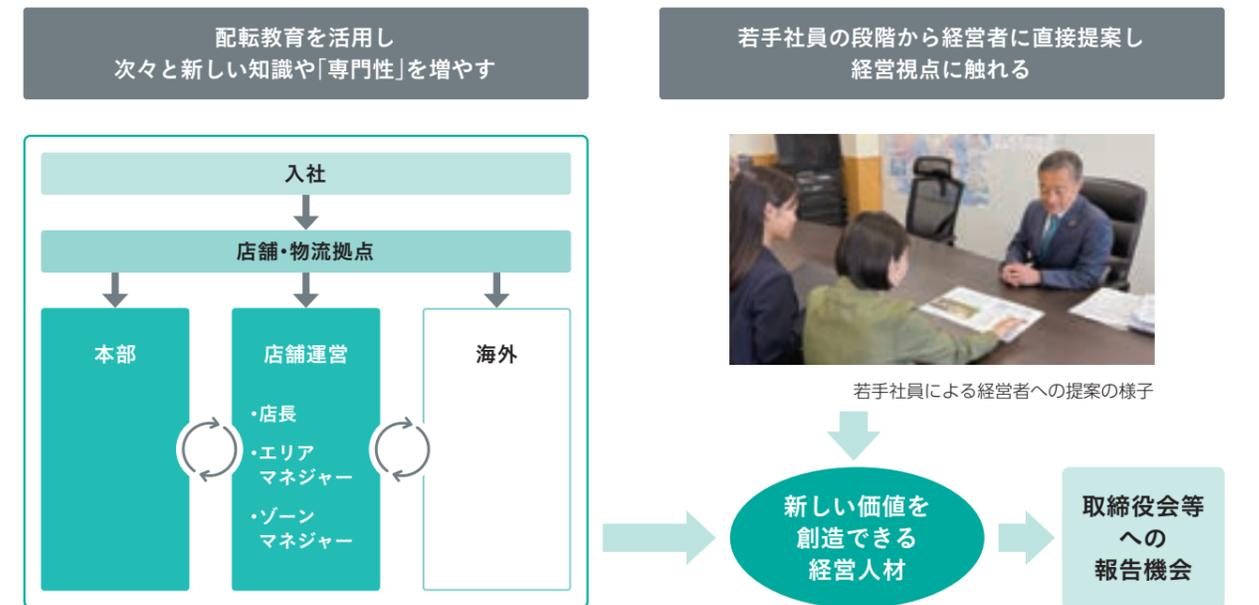
ニトリグループでは、ロマン（志）とビジョンを実現するために、次世代を担う人材の育成に注力しています。多様な部門での業務経験を通じて成長を促す「配転教育」(▶P51-52)によって、店舗や物流部門で現場のオペレーションやマネジメントを経験した後、様々な部署への異動を重ねることで、次々と新しい知識や専門性を増やしていきます。こうした配置転換の積み重ねは、専門的な知識と経験を豊富に兼ね備えるスペシャリストを育てあげ、そして、製造から物流、販売等に至るまで広く把握する経営人材としての成長につながります。

また、役職の階層が少なく、スピード感をもった意思決定ができる体制を採用しているため、若い社員でも経営者に直接提案する機会があり、早い段階から経営視点に触れ、経営に必要な様々な能力を身に付けることができます。そして、全体最適の視点から「観察・分析・判断」(▶P51)を繰り返し、自律的な課題解決の経験を重ねることで、やがて新しい仕組みを創造し、改革を牽引できる人材へと成長していきます。

実際に、こうした経営人材候補が事業責任者や海外拠点を含む子会社の経営を担う等、経験や知見を活かし、グローバルを舞台に活躍しています。(▶P15-20、▶P64-68)

また、このような将来の経営人材候補に対しては、取締役会において「子会社報告」等の議題のもと、定期的な業務執行報告の機会を設けています。経営人材候補は、取締役との活発な議論を通じて高度な経営視点に基づくフィードバックを得ることができる一方、取締役にとっても「経営人材としての資質」を評価する、貴重な場の一つになっています。

経営人材の育成



長く働き続けられる環境づくり ~ダイバーシティの推進~

方針

出産や育児、介護や国籍の違い、LGBTQ等様々な事情や背景をもつ従業員が、互いを認め合い、尊重し合える企業文化を醸成することで、働きがいのある環境がつけられ、企業成長にもつながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

目標

- 2040年までに、女性管理職比率を40%程度まで高めることを目指します。
- 外国人の管理職登用を進め、外国人管理職比率の向上を目指します。
- スペシャリストのスカウトを継続し、中途採用者管理職比率の向上を目指します。

ワークライフバランスの推進

従業員が出産・育児、介護、傷病などに直面した場合でも、仕事と両立しながらキャリアを築いていける環境づくりを進めています。

従業員活躍推進

管理職における女性比率は増加傾向にあり、管理職に占める女性の割合は18.8%※となっています。ライフイベント等の個々の事情を踏まえ、女性管理職ポストの拡大・短時間勤務で活躍可能なポストの拡充・より利用しやすい支援制度の実現等について、全従業員を対象としたアンケートや、取締役を交えた定期的な討議を実施。また、従業員のワークライフバランスの向上を目的として、2023年には転勤なし・報酬の減額なしの「マイエリア制度」を導入する等、多様な働き方選択ができるよう様々な取り組みを行った結果、2025年3月には厚生労働省より女性活躍推進に積極的に取り組みを行っている企業として、「えるぼし認定（3段階目）」を取得しました。今後も女性のキャリア形成を支える環境整備を進めていきます。

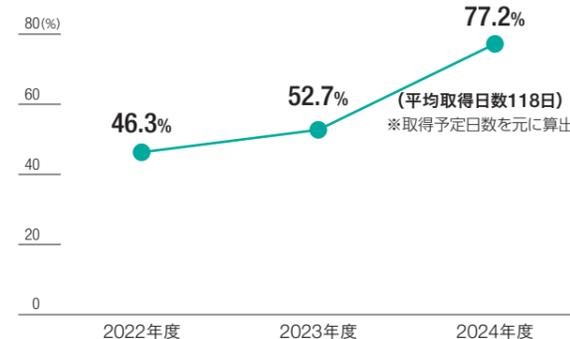
※ニトリホールディングス、ニトリ、ホームロジスティクス、ホームカーゴ、ニトリファシリティ、N+、島忠の7社合計。



家庭と仕事の両立支援制度

男女を問わず育児休業を取得できる風土の醸成に取り組んでおり、店舗従業員を含む男性労働者の育児休業取得率は77.2%と、年々増加しています。2023年には全社員を対象に一日の労働時間の下限を6時間から4時間に引き下げたことで、勤務時間の選択肢が広がり、これまで以上に柔軟な働き方ができる環境となりました。

ニトリグループ 男性育児休業取得率の推移



※ニトリホールディングス、ニトリ、ホームロジスティクス、ホームカーゴ、ニトリファシリティ、N+、島忠の7社数値。

定年後再雇用制度

ロマン（志）とビジョンの実現のため、豊富な経験と知見をもったシニア人材の活躍は不可欠と考え、当社の基準を満たす場合は70歳まで継続的な再雇用をしています。再雇用者の報酬水準についても、一定以上の職位においては基本給・一部手当を定年前と同一の金額とし、報酬水準を定年前と比較して最大9割維持。豊富な経験・知見をもったシニア人材が活躍できる環境づくりを行っています。

長く働き続けられる環境づくり ～健康で安全な職場環境～

方針

職場の安全確保に努めるとともに、グループで働く全ての人々が健康で働きやすい職場環境づくりを目指します。



詳細はこちら

ニトリグループの健康経営体制

ロマン（志）とビジョンの実現には従業員の健康が不可欠であると考え、2016年4月1日に健康経営宣言を行い、会社・健康保険組合・労働組合・各部署が一丸となって健康経営を推進しています。

2023年に発刊した「ニトリグループ健康白書」の進捗として「健康目標数値の推移」の実績や、「健康経営戦略マップ」を用いて、健康施策と取り組みを開示しています。

また、健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定も受けています。



令和6年度体力づくり優秀組織表彰「文部科学大臣賞」受賞

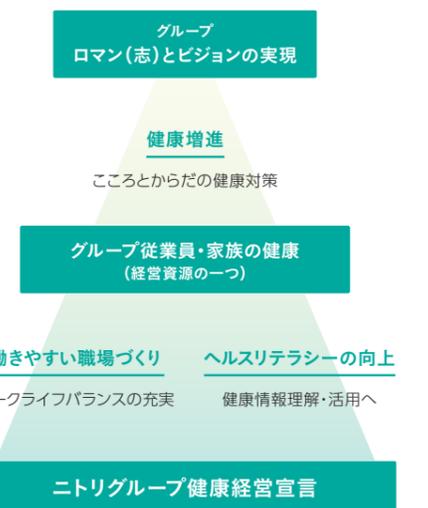
会社と健康保険組合が協業体制にあることや、体力・健康増進のためのウォーキングキャンペーンの継続実施等が高く評価されました。

キャリアカウンセリング制度

社員一人ひとりが健全に活躍するためのキャリア形成のサポート役として、キャリアカウンセラーを設置。個人の悩みに寄り添った対応に努めています。社員一人ひとりに貸与している個人用スマートフォンから、気軽に相談ができる環境を整備。働く環境の改善につながるよう体制を整えています。

ハラスメント防止対策

ハラスメントの正しい理解と防止に向け、強化月間の制定や管理者向けのコミュニケーション実践型研修や、全従業員を対象とした全社コンプライアンス研修にて、ハラスメント防止に関する動画・確認テストを実施しています。2024年にはカスタマーハラスメントへの対応方針を策定。社内でもハラスメント相談窓口を周知し、内部通報体制も整備しています。



適正な労働時間の確保

ワークライフバランスの推進を重要施策の一つと位置づけ、長時間労働の抑制に取り組んでいます。例えば、勤務間インターバル制度の導入や、本社・本部の一斉消灯等を実施。従業員の健康保持やワークライフバランスの充実、生産性向上を目指しています。こうした継続的な取り組みが評価され、2018年より「ホワイト企業認定」を取得、2021年からは最高位のプラチナ認定を受けています。また、2023年度には健康経営部門でホワイト企業アワードを受賞しました。



未来へつながる、採用活動

方針

ニトリグループは、採用にあたり、自分自身の夢や目標を持ち、さまざまな出会いや経験、そして試行錯誤を自分の糧としながら、その実現に向かって挑戦し続ける方を求めています。そうした皆様が安心して夢に向かって挑戦できるよう、すべての応募者の人権と多様性を尊重し、ハラスメントのない、公正かつ透明な採用選考を徹底します。2025年6月30日付で新たに「ニトリグループ公正採用宣言」を策定し、誰もがその可能性を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。



新卒採用

👑 「マイナビ・日経大学生就職企業人気ランキング」文系総合1位
(2024年卒・2025年卒・2026年卒で3年連続)理系総合13位

「君の夢は、君を創る。」という採用フィロソフィーに基づき、夢や働く目的を明確に描いた状態で入社を決めることができるよう、一人ひとりに専属リクルーターが寄り添い、学生の視点に立ったサポートを行っています。



インターンシップ

👑 「みんな就インターン人気企業ランキング」総合部門1位(2019年度から6年連続)

👑 第8回「学生が選ぶキャリアデザインプログラムアワード」のインターンシップ/仕事体験コース(就業体験型)で優秀賞を受賞

「困っている就活生をゼロにする」ことを目指し、学生が自らの働く目的を考え、前向きに就職活動のスタートを切れるようサポートを行っています。2024年度は、約30,000名もの学生に参加いただきました。大学1・2年生向けインターンシップも大変ご好評いただき、1,600名を超える学生と「働くこと」についてともに考えました。



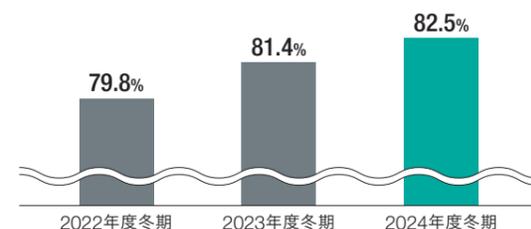
従業員エンゲージメント調査

従業員一人ひとりがロマン(志)とビジョンに共感し、自発的に力を発揮することが、グループ全体の活性化と成長につながるため、全社員を対象とした「従業員エンゲージメント調査」を半年に1回実施しています。2024年度下半期の調査結果では、全体満足度が82.5%となりました。本結果は、昨年度同時期の調査と比較し1.1pt向上しております。これまでの様々な研修に加え、より実践的な提案型の研修を拡充した結果、業務にも主体的に取り組むことにつながり「仕事の達成感」項目における満足度が向上したためと分析しています。引き続き、調査結果についてはエンゲージメントの視点で課題を発見・分析し、その改善・改革へとつなげていくと同時に、調査を継続していきます。

調査項目

- 1. 仕事の達成感
- 2. 適切な裁量
- 3. 挑戦や成長のチャンス
- 4. 自身の成長実感
- 5. 発言や意見の多様性
- 6. 成果に対するフィードバック
- 7. 働き方の柔軟性
- 8. ロマン(志)・ビジョンへの共感
- 9. 事業・サービスへの誇り
- 10. 変革・挑戦できる職場環境
- 11. 部署間の風通しの良さ

従業員エンゲージメント調査 全体満足度



CSR活動の推進

方針

「ニトリがあってよかった」と実感いただける企業を目指し、グループを育て、支えてくださる国・地域・社会に恩返しをするために、「人材支援」・「環境支援」・「文化支援」を重点分野とした、様々な地域貢献活動を行っています。

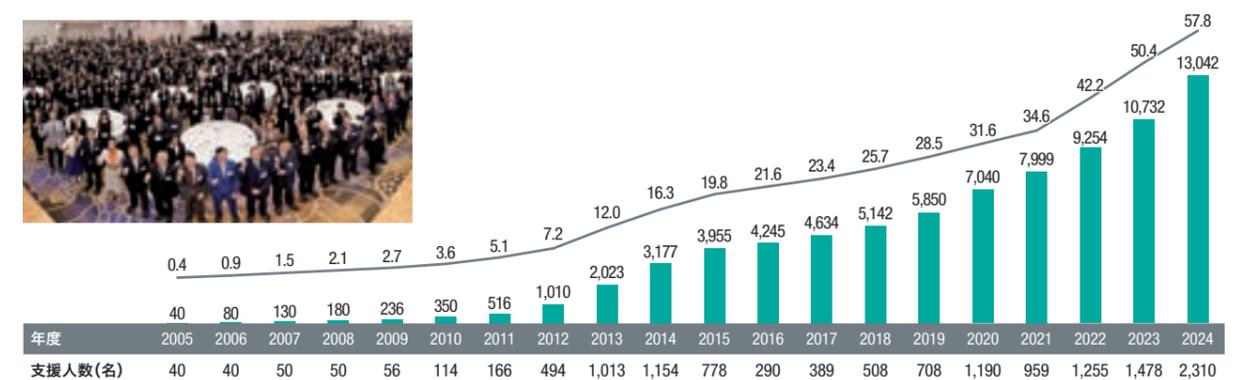
CSR活動事例

似鳥国際奨学財団

公益財団法人似鳥国際奨学財団は、2025年に設立20周年を迎えました。2005年3月、創業者である似鳥昭雄が私財を投じて設立し、2024年度末までに47の国と地域、延べ13,042名へ総額57.8億円の支援を行っています。

グループの成長に大きな力を貸してくださったアジア諸国への恩返しとしてはじまり、返済不要の給付型奨学金による支援は、世界各国・地域から日本への留学生や海外の現地大学生、更には日本の大学生、高校生、中学生、IT人材へと広がっています。また、2023年度から支援の領域を広げ、日本での学生寮の提供(東京・京都)をはじめ、被災者等への支援として、日本へのウクライナ避難民の方々へ生活費支援も行っていきます。2025年度も、更に支援を拡大していく計画です。

支援実績(2024年度までの累計支援人数)



累計支援人数 出身国・地域別内訳

日本	5,268名	
アジア・オセアニア	7,326名	19か国・地域
ヨーロッパ	317名	8か国・地域
北米	90名	2か国・地域
アフリカ・中東	26名	11か国・地域
中南米	15名	6か国・地域
合計	13,042名	47か国・地域

2024年度 支援実績

日本 奨学金		海外 奨学金	
約3.2億円	716名	約3.3億円	1,414名
留学生	122名	9か国・地域	提携88校
大学生	171名	台湾、ベトナム、中国大陸	
高校生	251名	タイ、マレーシア、フィリピン	
中学生	172名	韓国、インドネシア、インド	
ウクライナ 生活費支援		約0.9億円	180名

似鳥文化財団

公益財団法人似鳥文化財団は、文化・芸術・伝統の発展と継承を支援し、新しい文化形成の架け橋となるべく、2011年4月に設立。同財団が運営している、北海道小樽市の美術館群「小樽芸術村」の2024年度の年間チケット購入者数は過去最高の20万人を超えています。更に、2025年7月には5館目となる「浮世絵美術館」が開館し、新たな小樽の観光スポットとして注目を集めています。

ウクライナ避難民 生活費支援・就労支援

日本へ入国されたウクライナ避難民の方々を対象に、生活費及び就労支援を実施しています。生活費支援では、株式会社ニトリと当社代表取締役会長 似鳥昭雄個人からそれぞれ1億3,000万円、合計2億6,000万円の寄付を原資として、公益財団法人似鳥国際奨学財団を通じ毎月生活支援金を支給しています。2024年10月には支給期間を1年間から2年間へ延長しました。2025年2月には日本へ避難したウクライナの方々の安定した生活の実現に大きく貢献したとして、法務大臣より感謝状を賜りました。就労支援においては、日本語を未習得の方にも働きやすい環境を整備し、全国の店舗や物流拠点で就労の機会を提供しております。



生活支援 概要

- 支援内容
- 1年目 大人一人あたり8万円/月(20歳未満は4万円/月)
- 2年目 大人一人あたり4万円/月(20歳未満は2万円/月)

支援実績(2025年7月15日累計)

- 生活費支援:213名
- 就労支援:192名

地域社会・人材育成に向けた、包括連携協定を締結

株式会社ニトリホールディングス、公益財団法人似鳥文化財団、学校法人北海道科学大学は、人々の暮らしをより豊かにすることを目指し、地域経済や観光の活性化、及び社会で活躍できる人材の育成に寄与する取り組みを連携して推進するため、2025年2月10日に包括連携協定を締結いたしました。クラシックカーを活用した博物館構想への相互連携等を検討しています。



脱炭素チャレンジカップ

2015年度から脱炭素社会の構築につながる活動を発表するコンテスト「脱炭素チャレンジカップ」を応援しています。2024年度は「脱炭素×災害復興」に取り組んだ熊本県立南陵高校に「ニトリ最優秀夢・未来賞」を授与しています。本賞には、「脱炭素への取り組みを通じて、夢や希望に満ちた輝かしい未来をみんなで築いていきたい」という想いが込められています。



「みらいIT人材」の育成

2021年より北海道・札幌市・北海道大学と連携協定を締結。デジタル技術やデータの力で地域課題を解決し、みらいの社会を創造できる「みらいIT人材」の育成に取り組んでいます。その一環として、北海道大学と共同で最先端のAI研究を進めています。また、2024年に釧路湖南高校と共同開発した商品は全国店舗で販売中です。今後も、創業の地である北海道から、世界の懸け橋となる人材を多数輩出することを目指します。



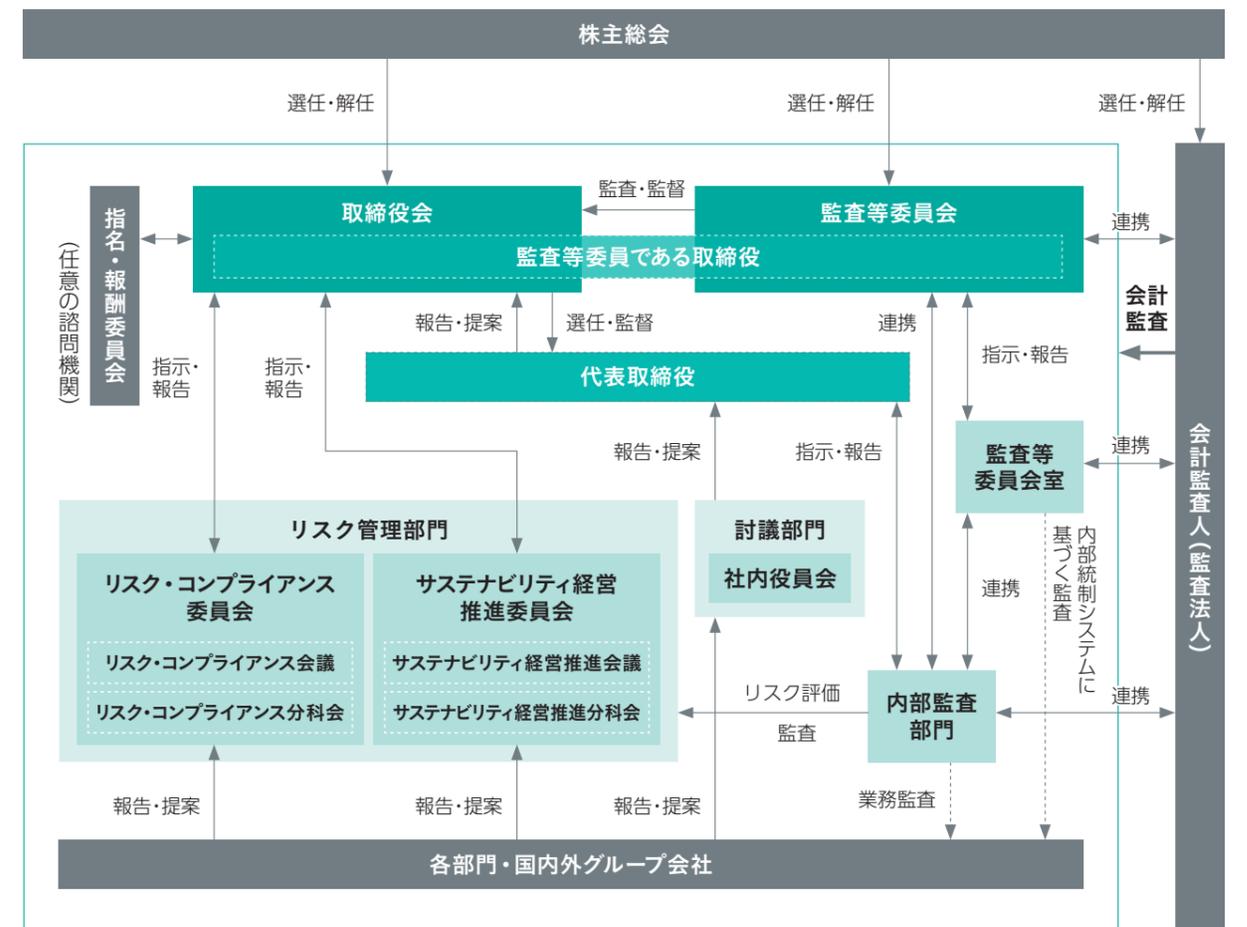
北海道釧路湖南高校と共同開発した商品
[パンチング小物がかけられるタブレット・ブックスタンド]

コーポレート・ガバナンス体制の強化

方針

ニトリグループは、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。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

当社は、取締役会において建設的且つ率直な議論を効率的に実施するため、取締役の員数を17名以内と定めています。また、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こととしています。

現在、取締役の人数は10名、うち独立社外取締役5名により構成され、経営や業務執行の監視機能、牽制機能の整備・強化を目指しています。

業務執行上の重要な案件については、事前に討議する社内役員会を設置するとともに、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応するために執行役員制度を導入することにより、迅速な意思決定と業務執行を図っています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会監査基準に従い、当期の監査方針、監査計画等に沿った公正な独立した立場からの経営監視体制をとっております。なお、当社は、監査等委員である取締役の員数を5名以内と定めています。

現在、監査等委員会は、取締役4名で構成されており、うち3名は独立社外取締役であります。監査等委員である独立社外取締役は、取締役会への出席や内部統制システムを利用した取締役の業務執行の監査・監督を実施しております。常勤の監査等委員である取締役は、取締役会や社内役員会への出席、重要な決裁書類等の閲覧、内部監査部門の報告や関係者の聴取などにより、取締役の業務執行の監査・監督を実施しています。

また、会計監査人からの監査方針および監査計画を聴取し、随時監査に関する結果の報告を受け、相互連携を図っています。

なお、監査等委員会を補助する部門として監査等委員会室を設置しています。

会計監査人

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選任しており、会計および会計に係る内部統制の適正および適法性について第三者としての視点により助言・指導を受けています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役候補者の指名や報酬等の「方針」および「手続き」を決定するにあたり、その客観性や透明性を確保するため、また、コーポレート・ガバナンス体制をより一層充実させるために、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬委員会」を設置しています。

「指名・報酬委員会」は、独立社外取締役3名および代表取締役2名の計5名にて構成され、委員会構成員の過半数を独立社外取締役とすることと定めています。

内部監査部門

当社は、内部監査部門として内部統制室を設置しています。

内部統制室は、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、定期的に監査等委員会へ監査所見や関連情報について報告しています。また、重要な事項が発生した場合は、監査等委員会に加え、取締役会および会計監査人に報告する体制としており、組織的連携を保っています。

リスク管理部門

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・コンプライアンス委員会」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・コンプライアンス会議」では、取締役会で決定した重要リスク単位で、新たに分科会活動を推進することにより、リスク予防体制の見直しや教育体制を強化し、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。

また、「サステナビリティ経営推進委員会」においては、グループ全体にかかるサステナビリティ全般の事項について協議し、取締役会において取り組みの進捗状況に応じた助言等を行うことにより、サステナビリティに関するニトリグループとしての方向性と対応策等を決定しています。

役員一覧

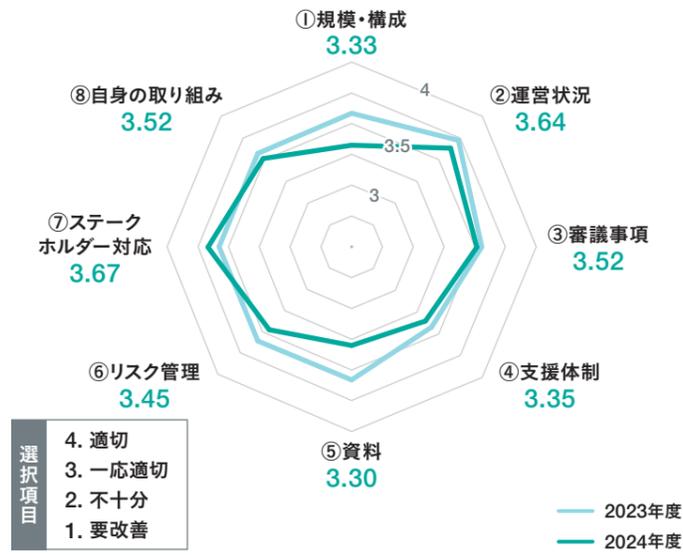
取締役 (2025年6月26日時点)		当社が取締役に期待する経験・知見										
氏名	役職	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		企業経営	現状否定	商品開発	サプライチェーン マネジメント	IT・DX	グローバル	人材開発	法務・リスク マネジメント	内部統制・ ガバナンス	ファイナンス	サステナ ビリティ
	代表取締役会長 兼最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員 (委員長)	●	●	●	●			●	●			
	代表取締役社長 兼最高執行責任者(COO) 指名・報酬委員	●	●		●	●		●				●
	取締役 執行役員副社長 海外事業 管掌 グローバル販売事業推進室室長	●	●	●	●			●		●		
	取締役 人材教育部ゼネラルマネジャー		●	●				●		●		●
	取締役 社外・独立	●			●			●			●	●
	取締役 社外・独立 指名・報酬委員	●				●	●	●	●			
	取締役 監査等委員 (常勤)		●		●				●	●	●	
	取締役 社外・独立 監査等委員 (委員長) 指名・報酬委員	●				●	●		●	●	●	
	取締役 社外・独立 監査等委員 指名・報酬委員					●	●		●	●	●	●
	取締役 社外・独立 監査等委員							●	●	●	●	●

各取締役が保有するスキル等のうち、主なもの最大6つに●印をつけています。各取締役が保有するスキルの概要については、下表をご覧ください。

1 企業経営	自ら経営者として企業経営を行った経験がある。
2 現状否定	常に現状を否定し、観察・分析・判断を繰り返しながら改善・改革に臨む、当社の経営層に必須のマインドを備えている。
3 商品開発	「お、ねだん以上。」でトータルコーディネートを実現できるような魅力的な商品を開発するスキルを備えている。
4 サプライチェーンマネジメント	当社独自のビジネスモデル[製造物流IT小売業]を進展させ、調達から販売までの仕組みを最適化するスキルを備えている。
5 IT・DX	ITの利活用、DXを通じて、全社的な業務プロセスの改善を推進するスキルを備えている。
6 グローバル	マクロな経済観やグローバル・ビジネスに関する知見を持ち、海外事業を牽引するスキルを備えている。
7 人材開発	人材教育・人材育成に関する経験が豊富であり、人的資本の増強を図るスキルを備えている。
8 法務・リスクマネジメント	法務、コンプライアンス等に関する知識を有し、事業に潜むリスクを発見、コントロールするスキルを備えている。
9 内部統制・ガバナンス	大組織の運営経験や内部統制に関する知識を有し、組織の管理・監督の仕組みを最適化するスキルを備えている。
10 ファイナンス	会計や金融、税務等に関する知識を有し、財務的な側面から企業経営を支えるスキルを備えている。
11 サステナビリティ	企業を持続的に発展・成長させるために不可欠なサステナビリティ経営の視点を備えている。

執行役員 (2025年7月1日時点)			
執行役員副社長 武田 政則	常務執行役員 武井 直／中村 学／ 永井 弘／橋本 和之／ 古間 淳一／工藤 正	上席執行役員 村林 廣樹／青谷 賢一郎／ 塚田 和哉／榎田 晃裕	執行役員 杉浦 栄／荒井 俊典／善治 正臣／奥田 哲也／大野 卓也／ 山本 哲夫／佐野 雅俊／丸橋 雄一／田尻 寛之／長谷 宣明／ 佐々木 秀樹／高橋 陵／小林 克成／木村 文秀

取締役会の実効性評価



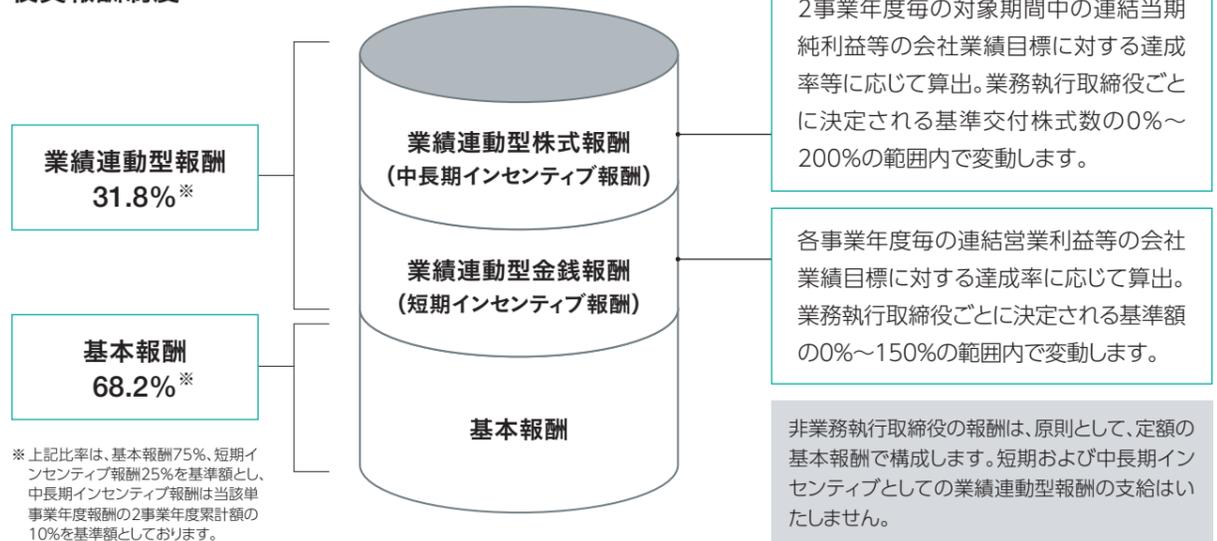
当社の取締役会は、2024年度の実効性評価を分析・評価するにあたり、2023年度に実施した実効性評価で明らかになった課題について、アンケート形式でその改善状況や進捗状況を確認しました。

アンケートの評価カテゴリー

- ① 取締役会の規模・構成
- ② 取締役会の運営状況
- ③ 取締役会の審議事項
- ④ 取締役会の支援体制
- ⑤ 取締役会の資料
- ⑥ リスク管理
- ⑦ ステークホルダー対応
- ⑧ 自身の取り組み

取締役会の実効性評価により認識された各課題とともに、アンケートにおいて自由に回答された各取締役の忌憚のない意見を踏まえ、当社取締役会は、「ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化」を最重要課題とし、昨年度からの「重要議案に関する適切な審議時間の確保」「取締役間の円滑なコミュニケーションの促進」を継続するとともに、新たに「グループリスクマネジメントに関する議論の強化」にも取り組むことで、取締役会としての機能と実効性を一層高めていくこととしました。

役員報酬制度



※上記比率は、基本報酬75%、短期インセンティブ報酬25%を基準額とし、中長期インセンティブ報酬は当該単事業年度報酬の2事業年度累計額の10%を基準額としております。

パフォーマンス・シェア・ユニット
中長期的な企業価値の向上との連動性を強化した報酬構成とするため、2事業年度毎の会社業績目標に対する達成率に応じ報酬を支給する**業績連動型報酬制度(パフォーマンス・シェア・ユニット)**を採用しております。

株式交付後の譲渡制限
中長期的に株主の皆様と利益共有を進めるという観点から、業績連動型株式報酬として交付を受けた株式について、交付後3年間の譲渡制限を課す旨を当社株式保有ガイドラインにおいて規定しております。

クローバック条項
不正行為または違法行為等に起因する財務報告の重大な違反が発生した場合、当社は、当該対象取締役に対して、**インセンティブ報酬の返還(クローバック)**を要求することができる旨を当社株式保有ガイドラインにおいて規定しております。



特別座談会
ニトリグループの未来を担う
次世代リーダー育成の現在地

執行役員
株式会社ニトリパブリック
代表取締役社長

山本 哲夫

1994年 入社。店舗運営部で店長・エリアマネジャー、商品部を経て2008年 通販事業部マネジャー、2021年広告宣伝部ゼネラルマネジャーを歴任。2023年 株式会社ニトリホールディングス執行役員。2025年1月より現職。

株式会社ニトリファシリティ
代表取締役社長

千野 美也子

2001年 入社。店舗運営部、新卒採用部を経験後、品質業務改革室にて品質向上に向けた体制の構築に取り組む。商品部、人材教育部、社長室などを経験後、2021年 株式会社ニトリファシリティ出向。2024年6月より現職。

株式会社島忠
代表取締役社長

窪田 光与之

2000年 入社。店舗運営部でエリア・ゾーン・ゼネラルマネジャーを歴任。2021年 株式会社島忠へ出向し、執行役員、店舗運営部ゼネラルマネジャー着任。2023年 取締役、2024年 常務取締役を経て、同年9月より現職。

社外取締役

井澤 吉幸

1970年 三井物産株式会社入社。2000年 同社取締役。2008年 同社代表取締役副社長執行役員。2009年 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長(CEO)。2015年 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長(CEO)。2022年 当社社外取締役(現任)。

持続的成長の実現に向け経営トップのサクセッションが最重要課題であるとの認識から、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会では継続的に経営人材の「あるべき姿」や「求められる要件」について議論を重ねています。本座談会では、同委員会委員・社外取締役、そしてグループ会社の経営を担う次世代リーダーが集い、それぞれの立場でサクセッションプランの重要性、人材戦略における強み・特徴について語り合いました。

- Point
- ☑ 「ニトリらしさ」の継承と次世代リーダーに求められる資質
 - ☑ アメリカセミナー、配置転換、ニトリ独自の人材戦略がもたらす効果
 - ☑ 今後の更なる成長に向けたコミットメントメッセージ

ニトリグループの次世代リーダーに求められる資質とは？

井澤：世の中が大きく変化する中でニトリグループが持続的に成長していくためには、世代を超えて創業以来のスピリッツ、カルチャーを継承しつつ、時代の潮目を見極めて変わるものと変わらないものを選別し、ビジネスモデルの変革に挑戦していくことが求められます。こうした会社の自己変革をけん引する次世代リーダーに相応しい資質・能力を持つ経営人材候補者を評価・育成し、各階層にプールできる体制を構築していくことがサクセッションプランの重要事項といえるでしょう。

私は、経営者に求められる資質として特に①リーダーシップ、②決断力、③スピード——この3つが重要だと考えています。まず経営は、周囲の人が一緒に働いてくれないと何も進みません。そのため皆に「この人についていこう」「この人となら一緒にできる」と思わせるリーダーシップが不可欠ですし、なかなか決断できない人、のんびり屋さんには経営者向きとはいえないでしょう。



窪田：リーダーシップについては、確かにそのとおりですね。企業は人が全てですから、私は責任者として常に現場との対話を繰り返すことで「今お客様にとって何が重要か」という目線を共有し、一人ひとりの力を信じて自律的な成長を促すことで会社は強くなると思っています。

千野：私は、決断ができないということではありませんが、経験が浅いため判断を誤ることがあると自覚し、意思決定に当たっては自分の決断によって誰が影響を受けるのか、更に、その先のお客様、社会への貢献にどのようにつながっていくのかを考えて一つひとつ判断するようにしています。自分の判断基準が明確であれば、想定どおりの結果を得られなかった場合でも次の対策をすぐに打つことができますから。

山本：私は今年の1月に社長に就任しましたが、スピードの重要性を痛感しています。トップになると責任範囲が広がり、限られた時間内に大量の決裁事項を処理することが求められる中で、今は、判断を誤った場合は素直にそれを受け止め、失敗、反省、リカバーを繰り返しながら、よりスピーディに的確な判断ができるよう、時間の使い方を意識しながら自分を訓練しているところです。

井澤：優秀な経営者でも沢山の失敗をします。絶対失敗しない人はあり得ないし、それは経営と言えます。重要なのは、失敗したら「なぜ失敗したのか」、「どうすればよかったのか」を総括し次の糧にしておくことです。

企業は「らしさ」を失うことなく自らを変えていくことで世代を超え成長し続けることができる

井澤：意思決定の質を高めるためには、あらゆるものを徹底的に精査し、理詰めでの判断をしていくことをお勧めします。

一方で、最終的には論理やデータを介さず自分の直観で決断しなければならない状況にも直面するはず。その時のためにも経験を積み重ね、直観力や勘の良さを磨き続けて欲しいと思います。



リーダー達のターニングポイントとなった経験と学び

井澤：経験の積み重ねの重要性をお伝えさせていただきましたが、皆さんのキャリアにおいて、成長を実感できるターニングポイントになった経験、出来事がありますか？

山本：私の場合はEコマースの立ち上げですね。これまでにない新しい発想を会社に吹き込むという意味で大変でしたが、グループ会社のメンバーに協力してもらいながら一つひとつ解決していくことができました。皆にニトリグループがEコマースに取り組む意義を繰り返し説明し、理解を得られたことが大きかったと思います。



成長を加速させるニトリ独自の人材教育

井澤：大学生の就職企業人気ランキングで3年連続1位と聞き、社外取締役として誇らしく思うと同時に「なぜ1位なのか」と考えました。アメリカセミナー

窪田：自分の中ではゾーンマネジャーとして初めて赤字店舗の黒字化に取り組んだ経験です。現場の方々、物流部門・商品部にご協力いただきながら、店舗オペレーションの昼夜交代制という新たな仕組みを構築し、克服できたことがターニングポイントになりました。

千野：私にとっては、品質管理部門での経験が大きかったと思います。商品の不具合が発生し、その対応をする中で、自分の判断や仕事への取り組み方が社会的にも大きな影響を与えてしまうことを痛感しました。当時の経験が、仕事に対する姿勢、責任感など私の原点になっていることは間違いありません。

井澤：3人のお話を聞いて感じたのは、皆さんは問題意識が高いからこそ自らの経験をターニングポイントにできたということです。漫然と仕事をしていると、同じような経験をしていてもターニングポイントとは感じません。リーダーになるには問題意識を高く持つことが重要だと改めて思いました。

(▶P51) など個性的な教育体系が理由の一つになっているのかもしれない。

社員一人ひとりがチャンスを生かして成長することが、次世代トップマネジメントのレベルアップにつながる



窪田：アメリカセミナーには私も定期的に参加していますが、グループの成長の源泉ともいえるチェーンストア理論を学び直すとともに、当社が目指すロマン（志）とビジョンを再認識する最良の機会となっています。

千野：私は人材教育部でアメリカセミナーの講師を担当しましたが、特に大切にしていたのが「暮らしの豊かさを世界の人々へ提供する。」というロマン（志）を体感してもらうことです。セミナーを通じて「ニトリは何のためにあるのか」を定期的に伝えていくことで、社員が会社のロマン（志）を日々の業務の中で意識し、世代、階層、職場や地域を超えたロマン（志）の共有・継承につながっていると考えています。

井澤：今は多くの会社が人材教育に力を入れていますが、定期的に経営理念や会社のカルチャーを確認できるようなカリキュラムはあまり例がありません。アメリカセミナーは単にロマン（志）とビジョンを訴えるだけでなく、それを体現しているカルチャーを体感し、その先にあるものを自分の目で確認できるところが素晴らしいですね。

山本：人材教育としては、配置転換も非常に重要な意味を持つものだと思いますね。「配転は教育」という明確な方針があり、社員は短いスパンで様々な業務への異動を繰り返すことでチャレンジの機会を数多く与えられ、経験と知識を積むことにより確かなキャリアを形成することができます。

千野：私は、「配転の申し子」と呼ばれるほど様々な部署の業務を経験し、外からは見えにくい部分を知ることができました。これは、様々な部署に関わる管理部門の責任者という、今の仕事に大いに役立っていると思います。

窪田：ニトリグループでは求める人物像のキーワードとしてChange、Challenge、Competition、Communicationを掲げていますが、この4C主義を具現化するのが配転教育だと思います。私も様々な経験をさせてもらい、そこから新たな課題を発見し、チャレンジして自己変革を続けてきた結果が今につながっています。

井澤：配転は社員にとって飛躍のチャンスであり、これがニトリグループの強みの一つになっているのは間違いありません。ニトリグループの人材教育は非常にレベルが高く、大変魅力的です。

私は3年間社外取締役を務めてきましたが、似鳥会長は人を大切にしています。だから、人の話をよく聞かれますよね。私が見える範囲では、社員の誰もがいきいきと仕事をしているように思います。こうした社風は、取締役会のガバナンスにもすごく効いていますし、人材教育のレベルや社員のモチベーションの高さなどは、採用活動に限らず投資家向けにも積極的に情報開示すべきではないでしょうか。

ステークホルダーへのメッセージと未来への決意

井澤：今後グループ会社のトップとして、ロマン（志）とビジョンの実現に大いに貢献されることを期待しますが、社内での議論を通じて想いを部下と共有するためにも「この会社をどういう会社にしたいのか」というご自身の想い（哲学）を言語化し、メッセージとして社内に発信し続けて欲しいと思います。会社に大きな推進力が生まれ、必ず事業の大きな成長につながっていくはずですよ。

窪田：いろいろお話を伺い、経営者として一番大切なのはメッセージを伝え続けることだと感じました。これまでも現場で社員との対話を重視してきましたが、今後はコミュニケーションの機会をもっと増やしていきたいと思っています。

想いを社内でも共有し、現場感覚を忘れずに変化を察知して常に修正し続けることで一層の事業成長を図り、グループへの貢献を目指します。

千野：入社以来、これまでは創業社長の示した方向を信じてついてきましたが、今後は自分が経営者として方向性を示す側になっていく必要があると改めて感じました。

新しいものを買う際に、不要になったものはどうするのかということが、以前よりも注目される世の中になってきていて、グループ全体での廃棄物の処理

や資源循環の考え方を示すことが求められています。

我々は廃棄物の処理に一番関わっている部門であり、サステナビリティの観点からお客様への価値提供や、社員の働きがいの向上を実現できると感じており、自分の中にある「社員が自信をもっていきいきと働ける会社をつくりたい」という想いをもっと社内に伝えていきたいと思いました。

井澤：廃棄物処理への取り組み方については、ニトリらしさがあると感じますね。企業のサステナビリティへの取り組みには注目が高まっていますが、きちんと注視しているのは分かっている経営者だだと思います。

山本：私としては、「新しいチャレンジが仕事の楽しさ、更にクライアント、グループへの貢献につながる」という想いがあり、社内のメンバーにも伝えていくつもりでしたが、今のレベルでは全く足りていないと感じました。また、これを機に組織、チームに少しでも硬直化しているところがないかを再確認し、社員の一層のモチベーションアップを目指します。

井澤：社員の自律的な成長が、今後のニトリグループの成長を左右する大きな鍵となります。皆さんにはぜひ、もう一段のレベルアップを目指し努力を続けていただきたいと思っています。



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、自前化を押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でかかることから、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押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		
											(百万円)	(千米ドル)	
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)	
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(m ²)		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、こ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。

サステナビリティデータブック 環境

ニトリグループにおける温室効果ガス排出量

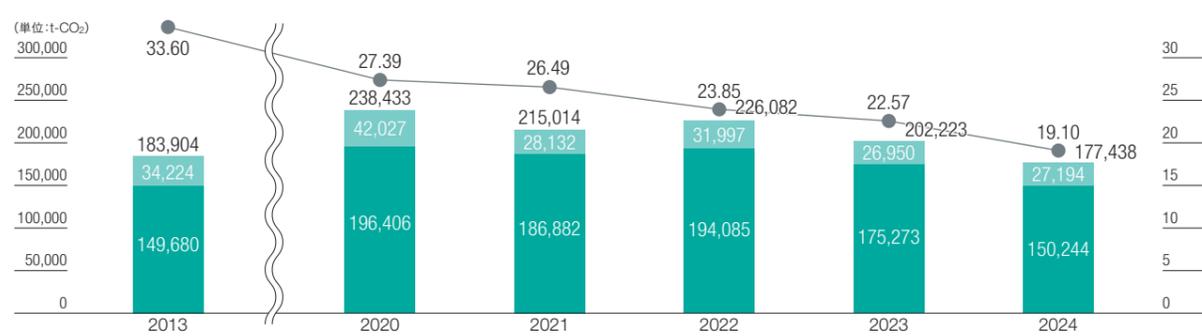
NITORI Group Green Vision 2050

項目	2030年度目標(中期目標)	2050年度目標(長期目標)
温室効果ガスを削減し、気候変動にポジティブに寄与	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量50%削減をめざす(2013年度比 売上高1億円あたり排出量)(スコープ1・2) ▶2024年度実績: 43.2% 	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル(スコープ1・2)

温室効果ガス排出量(スコープ1・2)	単位	2013年度(基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グループ合計	t-CO ₂	183,904	238,433	215,014	226,082	202,223	177,438
スコープ1	国内	33,980	39,925	23,660	26,166	22,451	21,566
	海外	244	2,102	4,472	5,831	4,499	5,628
スコープ2	国内	143,533	154,000	138,454	141,133	128,942	101,365
	海外	6,147	42,406	48,428	52,952	46,331	48,879
原単位	t-CO ₂ /億円	33.60	27.39	26.49	23.85	22.57	19.10

※当社および連結子会社が対象範囲。
 国内:店舗、物流拠点、本社本部、製造工場、その他自社が管理する施設
 海外:店舗、物流拠点、事務所、製造工場
 ※CO₂排出量の排出係数:都市ガス・国内の電力は「事業者別排出係数一覧」(環境省)の排出係数、燃料は「算定方法及び排出係数一覧」(環境省)の排出係数、海外の電力はIEA Emission Factorsの最新の国別の排出係数を使用しています。

温室効果ガス排出量推移



	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高原単位削減率(2013年度比)	—	-18.5%	-21.2%	-29.0%	-32.8%	-43.2%
排出量総量削減率(2013年度比)	—	+29.7%	+16.9%	+22.9%	+10.0%	-3.5%

温室効果ガス排出量(スコープ3含む)	単位	2024年度実績	割合	単位	2024年度実績	割合
スコープ3	1. 購入した製品・サービス	t-CO ₂ 3,865,579	69.3%	8. リース資産(上流)	t-CO ₂ —	—
	2. 資本財	t-CO ₂ 14,085	0.3%	9. 輸送、配送(下流)	t-CO ₂ 16,973	0.3%
	3. スコープ1・2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	t-CO ₂ 32,467	0.6%	10. 販売した製品の加工	t-CO ₂ —	—
	4. 輸送、配送(上流)	t-CO ₂ 226,881	4.1%	11. 販売した製品の使用	t-CO ₂ 888,188	15.9%
	5. 事業から出る廃棄物	t-CO ₂ 23,185	0.4%	12. 販売した製品の廃棄	t-CO ₂ 309,297	5.5%
	6. 出張	t-CO ₂ 11,545	0.2%	13. リース資産(下流)	t-CO ₂ —	—
	7. 雇用者の通勤	t-CO ₂ 9,901	0.2%	14. フランチャイズ	t-CO ₂ —	—
15. 投資	t-CO ₂ —	—				
スコープ1	t-CO ₂	27,194	0.5%			
スコープ2	t-CO ₂	150,244	2.7%			
グループ合計	t-CO ₂	5,575,539	100.0%			

※ニトリグループ全事業が対象範囲。
 ※排出係数には「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース Ver.3.4」(環境省)、
 「LCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.4」(独立行政法人産業技術総合研究所)を使用。
 ※各カテゴリの算定方法、排出係数の詳細は弊社ウェブサイトをご参照ください。(https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality03/#materiality03-4)

ニトリグループの国内事業所における廃棄物排出量

NITORI Group Green Vision 2050

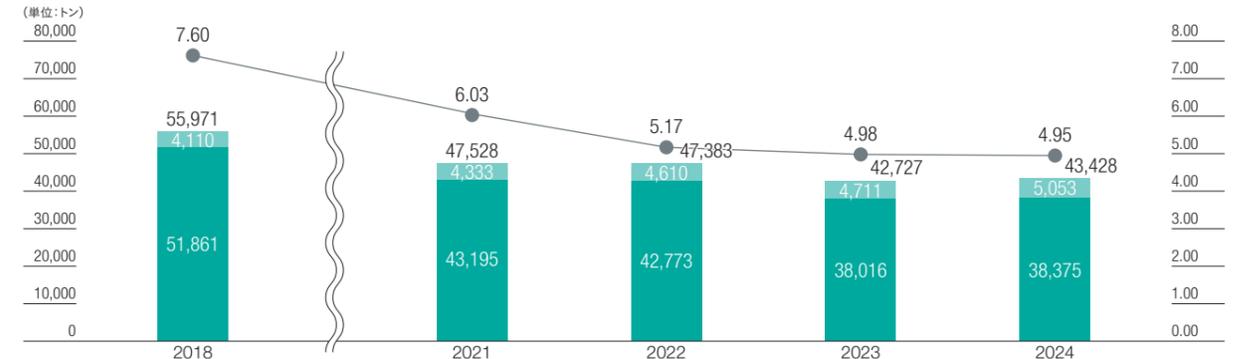
項目	2030年度目標(中期目標)	2050年度目標(長期目標)
廃棄物の削減・資源化	<ul style="list-style-type: none"> 排出前(分別して資源に) 排出後(埋め立てにまわさず資源化) 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物排出量50%以上削減をめざす(2018年度比 売上高1億円あたり排出量)(国内) ▶2024年度実績: 34.9% 産業廃棄物の資源化率95%以上をめざす(国内) ▶2024年度実績: 87.5% 廃棄物排出量50%以上削減をめざす(2018年度比 売上高1億円あたり排出量)(グローバル) 廃棄物の資源化率100%をめざす。(グローバル)

※2030年度に廃棄物を30%削減する目標を掲げておりましたが、2022年度から2023年度にかけて2年連続で目標達成となったため、より環境負荷の低減を目指すべく、2024年度から50%削減目標に修正しました。
 ※本開示より、「再利用率」から「資源化率」に表現を変更しています。

廃棄物排出量	単位	2018年度(基準年)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
国内グループ合計	t	103,061	94,193	96,599	85,852	86,520
有価その他	t	47,090	46,665	49,216	43,125	43,092
一般廃棄物・産業廃棄物合計	t	55,971	47,528	47,383	42,727	43,428
一般廃棄物	t	4,110	4,333	4,610	4,711	5,053
産業廃棄物	t	51,861	43,195	42,773	38,016	38,375
※単純焼却・埋立処分量(内数)	t	—	5,010	4,778	3,966	4,800
※資源化率	%	—	88.4	88.8	89.6	87.5
一般廃棄物・産業廃棄物 原単位	t/億円	7.60	6.03	5.17	4.98	4.95

※国内:店舗、物流拠点、本社本部、製造工場、その他自社が管理する施設
 ※自らが排出事業者になっている廃棄物を対象とします。
 ※産業廃棄物には、ソファ・箱物家具等の混合廃棄物・廃プラスチック・発泡スチロールなどを含まず。
 ※有価その他には、段ボール・金属(有価)・ミックスペーパー類を含み、段ボールは100%リサイクルしています。

廃棄物排出量推移



	2018年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高原単位削減率(2018年度比)	—	-20.7%	-32.0%	-34.5%	-34.9%
廃棄物総量削減率(2018年度比)	—	-15.1%	-15.3%	-23.7%	-22.4%

ニトリグループにおける水使用量

水使用量	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グループ合計	m ³	1,341,571	1,399,167	1,393,469	1,462,854	1,631,306
国内	m ³	923,444	857,824	712,861	816,674	856,853
	m ³	418,127	541,343	680,608	646,180	774,453
原単位	m ³ /億円	154.13	172.40	146.98	163.30	175.61

※当社および連結子会社が対象範囲。
 国内:店舗、物流拠点、本社本部、製造工場、その他自社が管理する施設
 海外:店舗、物流拠点、事務所、製造工場

サステナビリティデータブック

環境 社会

ニトリグループにおけるエネルギー使用量

エネルギー使用量	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グループ合計	(熱量換算) TJ	5,088.9	4,404.8	4,727.6	3,782.9	3,965.3
国内	(熱量換算) TJ	4,321.5	3,542.1	3,735.1	2,984.4	3,057.7
	電気 Mwh	327,597	310,297	325,640	300,509	310,512
	ガス 1,000m ³	13,063	7,876	8,383	7,259	7,530
	ガソリン・軽油 kℓ	552	507	623	516	560
	燃料油(灯油など) kℓ	211	336	366	260	231
海外	(熱量換算) TJ	767.4	862.7	992.5	798.5	907.6
原単位	(熱量換算) TJ/億円	0.58	0.54	0.50	0.42	0.43

※当社および連結子会社が対象範囲。
国内:店舗、物流拠点、本社本部、製造工場、その他自社が管理する施設
海外:店舗、物流拠点、事務所、製造工場

従業員データ

	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
総従業員数(名)※実人数ベース	53,400	56,934	58,799	ニトリグループ全体
総従業員数(名)※非正規雇用者数は時間換算ベース	37,329	38,540	42,507	
正社員数(名)	18,909	18,934	20,171	
非正規雇用者数(名)※年間の平均人員(1日8時間換算)	18,420	19,606	22,336	

人材育成

	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
総研修時間(時間)	745,802	889,971	1,218,445	ニトリHD・ニトリ・ ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ ニトリファシリティ・N+・島忠 正社員
一人当たりの平均教育時間(時間)	115.4	162.0	167.8	
一人当たりの平均教育日数(日)	14.4	20.2	21.0	

※ 上記時間に該当する研修のタイプ:入社1~3年目研修、ビジョナリーリーダー育成研修、グローバル研修、アメリカセミナー、チェーンストア理論研修、コーディネーター研修、デジタルリテラシー研修、各部OJT教育等 (▶P50 ニトリ大学 教育体系)

ダイバーシティ&インクルージョン

	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
従業員女性比率(%)	65.9	65.8	64.9	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ ホームカーゴ・ニトリファシリティ・N+・島忠
新卒採用数(名)	461	1,045	1,193	
新卒女性採用比率(%)	46.2	41.1	46.3	
障がい者雇用率(%)	2.99	2.95	3.11	ニトリHD・ニトリ・ホームロジスティクス・ ホームカーゴ・ニトリファシリティ・N+・島忠
女性管理職者数(名)	481	534	611	
女性管理職比率(%) ^{※1}	16.8	17.5	18.8	
外国人管理職者数(名)	58	70	80	ニトリHD・ニトリ・ ホームロジスティクス・ ホームカーゴ・ ニトリファシリティ・N+・島忠 正社員
育児休業取得者数(名)	226	191	240	
男性の育児休業取得者数(名)	105	108	139	
男性の育児休業取得率(%) ^{※2※4}	46.3	52.7	77.2	
配偶者出産休暇取得者数(名)	105	89	70	
介護休暇・休業取得者数(名)	5	6	12	
時短(妊娠・育児・介護)勤務者数(名)	294	342	332	

	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
平均有給休暇取得日数(日)	12.3	12.1	11.0	ニトリHD・ニトリ・ ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ ニトリファシリティ・N+・島忠 正社員
平均有給休暇取得率(%)	71.9	72.3	64.8	
平均残業時間(時間/月)	12.4	11.0	9.7	
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 合計(%) ^{※5}	61.8	61.9	62.1	ニトリHD・ニトリ・ ホームロジスティクス・ ホームカーゴ・ニトリファシリティ・N+
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 正規雇用(%) ^{※6}	73.6	73.3	74.9	
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 非正規雇用(%)	93.3	94.2	92.3	
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 合計(%) ^{※5}	51.3	50.0	52.3	島忠
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 正規雇用(%) ^{※6}	73.0	69.6	72.6	
労働者の男女の賃金の差異 ^{※1※3} 非正規雇用(%)	105.2	100.7	100.9	

※1「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。
※2「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(以下、育児・介護休業法) (平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
※3 労働者の人員数について労働時間を基に換算し算出しております。
※4 2022年4月の育児・介護休業法改正による取得の意向確認をした従業員のうち、取得を希望した全従業員(希望取得時期が到来する前の従業員を除く)が育児休業を取得しております。
※5 全労働者に占める非正規雇用労働者割合が高く、かつ、その女性の割合が高くなっております。
※6 正規雇用労働者の中には、有期労働契約から無期転換した従業員が含まれており、その女性の割合が高くなっております。また、正規雇用労働者の中には、短時間勤務制度等の多様な働き方を選択した従業員が含まれており、その女性の割合が高くなっております。

健康と安全

	2022年度	2023年度	2024年度	対象範囲
衛生管理者資格者数(名)	1,768	1,823	2,804	ニトリHD・ニトリ・ ホームロジスティクス・ホームカーゴ・ ニトリファシリティ・N+・島忠
昨年中に健康と安全基準に関する訓練を受けたスタッフの数(名)	354	315	307	
休業災害度数率 ^{※4} ※4日以上の休業	3.18	2.77	2.92	

※ 計算式: 度数率=年間累計発生件数÷年間総人時×1,000,000

新規海外サプライヤー監査実施状況(※品質保証項目のほか、環境・社会課題への対応項目も含む)

	実施件数	合格	条件付き合格(改善要求)	不合格(取引不可)
2022年度	234	18	189	27
構成比	100.0%	7.7%	80.8%	11.5%
2023年度	297	26	206	65
構成比	100.0%	9.0%	69.0%	22.0%
2024年度	339	31	269	39
構成比	100.0%	9.1%	79.4%	11.5%

新規海外サプライヤー候補監査項目(※一部抜粋)

- 汚染防止対策(大気・水質・土壌汚染に関する法令遵守を含む)
- 有害物質処理の法令遵守
- 資源の再利用の推進
- 法令で定められた安全訓練の定期実施
- 消火設備の設置
- 危険物取扱訓練の実施
- 危険を伴う作業時の安全対策
- 事故発生時の応急処置体制
- 労働環境の改善
- 法令以上の休暇/休憩の確保
- 法令で定められた最低賃金の確保
- 規定時間内の残業時間/法令で定められた残業代の支払
- 法令で定められた福利への加入
- 児童労働/強制労働/差別の禁止
- 環境認証/労働認証の取得状況

既存海外サプライヤー評価実施状況

	2022年度上期	2022年度下期	2023年度上期	2023年度下期	2024年度上期	2024年度下期
実施件数	415	431	451	443	433	420

既存海外サプライヤー評価項目(※「開発」「品質」「貿易」「企業姿勢」「サステナビリティ(環境課題・人権侵害を含む社会課題への対応項目)」の5つのカテゴリ全50項目より一部抜粋)

- 工場停止リスクの有無
- 二次サプライヤー管理の状況
- 人権の尊重
- 安全な労働環境の整備
- 就労環境評価の国際規格の遵守状況(児童労働・強制労働・差別の禁止/健康と安全の確保/適当な労働時間の遵守/公正な報酬/結社の自由及び団体交渉権の所持等)
- 持続可能な森林活用・保全
- 温室効果ガス排出量(Scope1,2,3)の把握
- 化学物質アセスメント
- 環境認証の取得状況
- その他国際認証の取得状況

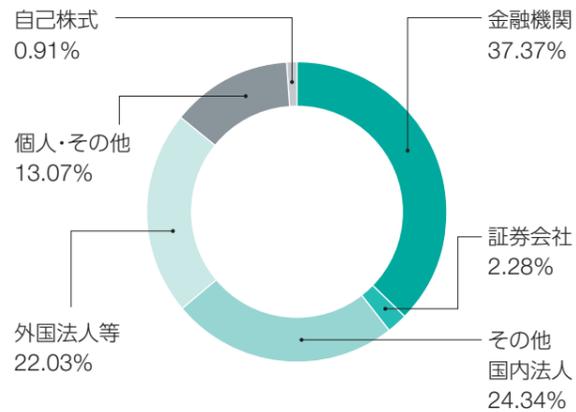
財務・企業データ

株式情報 (2025年3月31日現在)

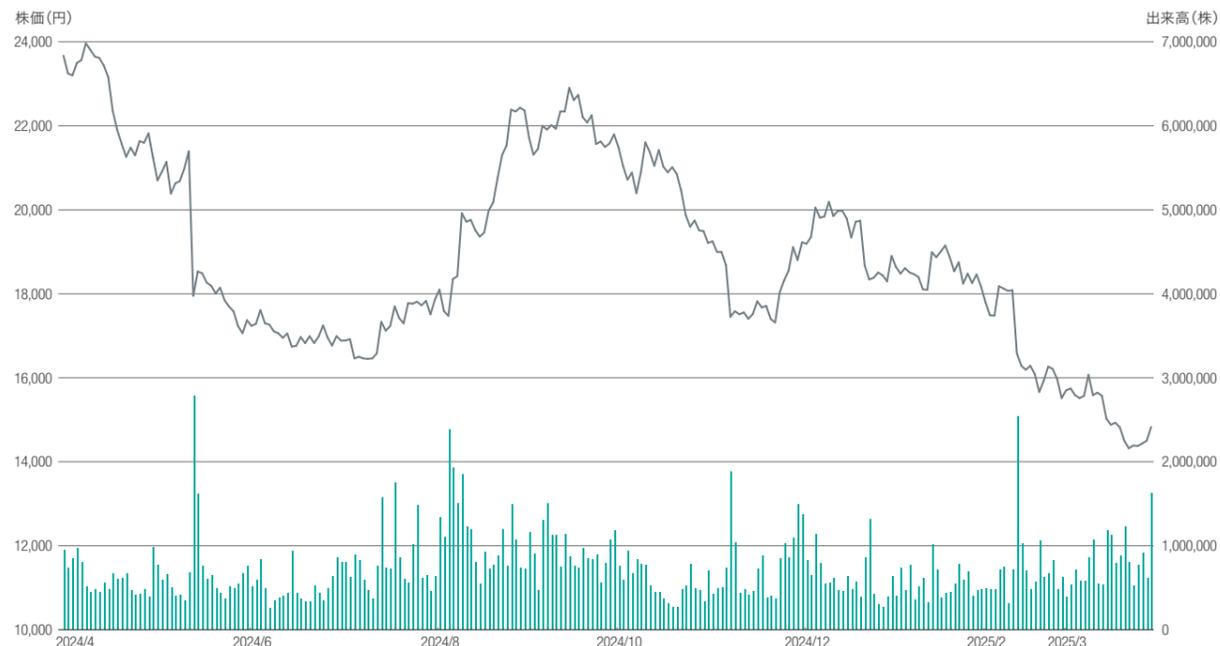
株式の概要

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

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



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。

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)

ニトリグループ一覧

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) 采购有限公司
 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
 ・ホームファニングストア ・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) 商貿諮詢有限公司
 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



株式会社 ニトリホールディングス

札幌本社

〒001-0907 札幌市北区新琴似七条一丁目2番39号

東京本部

〒115-0043 東京都北区神谷三丁目6番20号

大阪本部

〒561-0823 大阪府豊中市神州町1番1号

www.nitorihd.co.jp

