

社長メッセージ

逆風が吹いても、
躍進の鍵は私たちの内にある。

代表取締役社長 兼
最高執行責任者 (COO)

白井 俊之

正しく打った手は
着実に数字に表れている

2026年3月期は、物価上昇による耐久消費財への需要減退等、多くの逆風が吹きました。しかし、私たちが苦勞した最大の原因は、外的要因ではなく内的要因にあると捉えています。これは厳しい現実であると同時に、私は大きな希望でもありと考えております。内的要因であるということは、いまだ私たち自身がハンドリングできる範疇にあるということだからです。私自身、店長として、また営業担当として長く現場に立ってまいりましたが、業績の変動に偶然ではなく、そこには必ず理由が存在します。その理由を見極め、正しく手を打てば、自分たちの数字は変えられます。直近の数字には、私たちが講じてきた施策の成果が、着実に表れ始めています。

「好き」と「買う」の間にある伸びしろ

2013年より継続している「一番好きな家具・インテリアブランド」に関する調査において、おかげさまでニトリは長年首位を維持しております。しかし、ニトリを最も支持して下さるお客様であっても、家具・インテリアへの年間支出のうち、ニトリでご購入いただいている割合は、直近でも2割に届いておりません。残りの8割は、他社で買い求められているのです。在庫切れ、品揃えの偏り、接客品質や配達タイミング等、数多くの機会損失が潜んでいます。ニトリを好きでいてくださるお客様の期待にさえ応えきれていないという事実は、裏を返せば、ここにこそ大きな伸びしろがあるということにほかなりません。欲しいものが、欲しいときに、きちんと揃っている。店舗サービスを磨き上げることが、成長の確かな起点になると確信しております。

データを売場と商品へ翻訳する

売場に並ぶ新商品比率が約3割となる状態を最優先事項として掲げています。これまで、作り手側の視点による微細な変更にとどまる商品開発となり、お客様に魅力が伝わりきっていないという反省がありました。新商品比率を向上させるとともに、メイン通路沿いに新商品を戦略的に配置することで、お客様から見て新しい発見がある売場へと変化させています。また、売場の販売効率を改善すべく、店舗什器の見直しを図っています。その結果、什器の奥行きに未活用スペースが存在し、売場の30%以上が有効活用できていないことが判明しました。什器の奥行きを見直すことで新たに陳列スペースを創出し、生まれたスペースに新商品を展開することで、店舗の収益性を高めます。既に実験店舗では成果が実証されており、現在は全国展開に向け進めています。これらの施策を効率的に推進すべく、本部と店舗の人材配置も常に見直しています。本部ではAIやRPAの活用を、店舗では入荷から陳列までの動線改善を進め、人時生産性を着実に高めています。

地域ごとの購買額を成長の手がかりに

国内のニトリでは、お客様1人あたりの購買額が、10年前の平均約3,000円から、約5,500円へと大幅に伸長しました。この市場環境の変化は、これまで出店が困難と判断されていた地域に、新たな商機が生まれていることを示唆しています。既存の店舗網でも、売上が増加した商圈に対しては、より大型の店舗へ建て替えることで、地域ごとの購買ポテンシャルを最大限に引き出すことが可能です。商品開発の強化による品揃えの拡大と、市場変化を的確に見極めた戦略的な店舗展開を両輪とし、成長機会を確実に捉えてまいります。

海外戦略にも共通する3つの軸

海外事業も、本質的な成長戦略は国内と同じ道を辿っております。まずは、売場の販売効率を高めること。台湾では、坪あたりの売上が出店当初の約3倍にまで高まりまし

た。効率が上がれば、より良い立地への出店が可能となり、更なる好循環を生み出します。次に商品原価の適正化、そして物流経費等の経費削減です。これらの3つの軸を各国・地域に適用し、着実な前進を図っています。中国大陸は不振店の退店を一巡させ、2026年から黒字軌道へ向かい、韓国は小型店モデルの展開により順調に成長しております。海外では品切れの影響が日本以上に大きいため、管理を徹底し、改善を加速させています。更に、堅実な事業基盤を築く上で、顧客接点の拡大は急務です。国内のアプリ会員の仕組みを世界で展開し、強固な販売基盤を確立することで、グローバルな成長を支えてまいります。



「製造物流IT小売業」の可能性

私たちのビジネスは、製造・物流・IT・小売を一貫して手がける、一気通貫のビジネスモデルを基盤としております。だからこそ、そのつなぎ目の一つひとつに、より良くなる余地が数多く残されている。そして何より、その手を実際に動かす人材が、社内に着実に育っています。打つべき手は、まだ尽きておりません。市場の動きを読み、データを活用し、現場の一人ひとりの力を結集すれば、まだ見ぬ大きな成長が広がっていると、私は確信しております。これからもニトリグループは、ロマン(志)を胸に、お客様により豊かな暮らしをお届けできるよう、未来を自らの手で切り拓いてまいります。