

特別座談会

多様なリーダーシップが拓く
ニトリグループの未来像

執行役員
株式会社Nプラス
代表取締役社長

高橋 隆

1997年株式会社ニトリ入社。新卒採用部門で人材採用に携わった後、店舗運営部門で店長、エリアマネジャーを歴任。2008年より商品部にバイヤー、マーチャндаイザーとして商品企画や品揃え戦略を担い、人材、店舗運営、商品政策等幅広い業務を経験。2020年より株式会社Nプラス代表取締役社長。

社外取締役

吉澤 尚子

1988年8月富士通株式会社に入社。2009年に同社モバイルフォン事業本部統括部長。2011年に米国富士通研究所グローバル開発センター長を務める。AI基盤事業本部長、デジタルサービス部門副部門長等を経て、2019年には同社執行役員常務兼デジタルソフトウェア&ソリューションビジネスグループエバンジェリスト等を歴任。2021年5月より当社社外取締役。

上席執行役員
株式会社ニトリファニチャー
ベトナム
代表取締役社長

柳田 晃裕

1986年サトーホールディングス株式会社入社。シンガポール現地法人ゼネラルマネジャー、経営企画本部長を歴任。グループ会社代表取締役社長として経営を担った後、2019年に株式会社ニトリ入社はグローバル商品本部を経てベトナム製造拠点へ赴任。2025年よりニトリファニチャーベトナム代表取締役社長。

取締役
株式会社ニトリ取締役専務

永井 弘

1988年トヨタ自動車株式会社入社。米国事業を経験後、2001年に株式会社ファーストリテイリングへ入社。グループ執行役員やUNIQLO USAへの出向を経て、2015年に株式会社ニトリ入社は店長として店舗運営を経験し、営業企画室室長、常務執行役員を歴任。2024年より株式会社ニトリ取締役専務。

上席執行役員
株式会社ホームロジスティクス
株式会社ホームカーゴ
代表取締役社長

丸橋 雄一

2005年株式会社ニトリ入社。店舗運営を経て、海外事業支援、商品部門に従事。その後、中国現地法人に赴任し、事業運営や物流体制の構築に携わる。2017年に似鳥(太倉)商貿物流有限公司総経理。2023年に執行役員に就任し、同年より株式会社ホームロジスティクス、株式会社ホームカーゴ代表取締役社長。

気づいた私の転機でした。いまニトリで起きていることの多くも、当時ひと足先に見てきた気がします。現在は役員という立場になりましたが、変わらず店舗の現場に立ち、接客をさせていただいています。会話や案内の一つひとつが、お客様視点の大切さに、改めて気づかせてくれます。



柳田：新卒で入った自動認識機器のプリンターメーカーで経理を担当し、20代で株式公開も経験しました。その後、海外事業本部をシンガポールへ移し、統括会社を一から立ち上げました。英語も話せないまま送り出され、必死に学んだ7年でした。帰国後はCFOを務め、最後は製造の現場を3年担いました。一定の軌道に乗せた頃、ニトリから声がかかりました。様々な経験を積めたのは、上の世代が席を譲ってくれたからです。ならば次は、自分が若い人に道を譲る番だと考え、55歳で身を移しました。いまはニトリファニチャーの責任者として、ベトナムで製造の現場を預かっています。

丸橋：私は2005年に中途で入社しましたが、定期採用の社員と同じ道筋で歩ませてほしいと強く願い、店舗担当者、副店長、店長、商品部、そして海外へと、配転教育をひととおり経験しました。中でも大きかったのは、2011年から2023年までの12年間で中国大陸で過ごしたことです。

着任時は中国語もまったく話せませんでした。いままでは一人で山奥へ出かけても困りません。コロナ禍のロックダウンも現地で経験しました。帰国後は、ホームロジスティクスの責任者を務めています。工場から店舗、お客様の手元まで、その全工程を歩いてきたことが、いまの私の財産です。

高橋：この中で一人だけ定期採用で、今年で30年目になります。店舗、新店準備、採用、店長、エリアマネジャーを経て、2008年からの10年間は商品部で、寝具やカーテン、収納ケース等を担当しました。その後、似鳥会長からアパレル事業の責任者を任されました。衣料の経験はありませんでしたが、ニトリの考え方でアパレルをつくるという想いを受け、7月に着任し、翌3月の1号店立ち上げに向け、レジのシステム、商品の納期、採用、品揃えまで逆算して手を打ち、8か月で形にしました。いまはNプラスの責任者として、お客様に喜んでいただける一着を届けることに力を注いでいます。

吉澤：歩んでこられた道も培われた専門もそれぞれ異なる多様さこそが、いまのニトリをリードしているのですね。



ニトリグループの各分野で事業や組織を率いる4人のリーダーは、いかに、その先の成長を描き、企業価値を高めていくのか。自身も企業でDX事業を率いた実績や経営経験を持つ吉澤社外取締役が、それぞれの経験や考え、未来への展望を聞きました。

リーダーそれぞれの歩みと役割

吉澤：今回は最前線に立つリーダーの方々に、ニトリグループがどこへ向かうのか、その未来像を率直に語っていただきたいと思います。まず、ご自身の経歴と現在の役割からお願いできますか。

永井：私の出発点は自動車メーカーで、国内販売、海外販売、商品企画に携わってまいりました。若いうちにアメリカの販売会社で、日本の外から日本を見る経験ができたことは、何にも代えがたい財産です。その後、製造小売の世界へ移り、一企業が世界の企業へ変わっていく過程を内側から見てまいりました。自分でつくり、自分で売る面白さに

グローバルな視野と、深い現場理解。
多様な専門性を掛け合わせ、いまのニトリをリードする。

4つの機能、一つの意志。 「製造物流IT小売業」が競争優位をつくる。

ニトリグループの競争優位性とは

吉澤：優れた会社はどこも、お客様の声に学び、たゆまず手を打っています。その中で、なぜニトリは競争優位性を保てているのでしょうか。

永井：ニトリの原点は、家具屋です。この一点に揺るがぬ強さがあると思います。家具は買い替えの間隔が長く、お客様が次に求めるまで何年もかかります。その数年に一度の瞬間、まさきに思い浮かぶ家具屋がニトリであるという信頼こそ、何にも代えがたい資産です。家具を起点にどう暮らしを豊かにするか。その軸さえぶらさなければ、この会社は崩れません。そして「製造物流IT小売業」という言葉。これは看板ではなく構造そのものです。製造から物流、IT、小売までを自らの手で握るからこそ、無駄が削ぎ落とされ、「お、ねだん以上。」の商品やサービスをお客様へお届けできる。4つの機能が一つの意志で動くことが競合には模倣の難しい最大の強みです。

柿田：製造の現場から申し上げれば、優位性の源泉は、お客様に近いところで良いものを安くつくり切る力に尽きます。いま中国大陸のメーカーは技術力も価格対応力も目覚ましく、巨大な国内市場を持ちながら、海外にも事業を広

げています。日本を主とする我々はボリュームで後れを取るからこそ、ニトリが長年積み上げた、ものづくりと物流のナレッジが効いてくるのです。

丸橋：物流も優位性の一翼を担っています。数年前から自前の宅配網を地道に育ててきました。その結果、世の中がこぞって値上げに動く局面でも、一個あたりの単価はむしろ下がっている。先輩たちが将来を見越して投じた一手を、いま実らせているのです。物流が価格を抑え込むことがそのままお客様への価値になる。全ての機能を自前で持つニトリだからこそなし得ることです。

高橋：私が預かる新規事業は、まだ小さな現場です。それでも優位性の根幹は同じです。現場とお客様の声に耳を澄まし、商品を変え、数字で確かめる。この一巡を誰よりも速く回せること。そして各部署が、自らも多忙の中で新しい挑戦を惜しみなく支えてくれること。この一体感こそ、ニトリグループの真骨頂だと感じています。

吉澤：製造・物流・IT・小売が一つにつながって、その全体でお客様に価値を届けているのですね。それぞれの機能が分断されず、一体となって動いていることが、ニトリの揺るがぬ土台であることがよくわかりました。

これからの成長をどう生み出すか

吉澤：その土台の上で、これからどう成長を生み出していくのか。未来に向けて、何を見据えるべきとお考えですか。



永井：未来を考える上で大切なのは、予測そのものよりも、外の変化に目を向けることです。世の中の変化、技術、競合、そして最大の「外」であるお客様。その期待を読み違えれば、何をやっても空回りします。アルバムを携えてツアーに出るアーティストに近いのかも知れません。各地で反応を確かめ、その手応えから次の一曲が芽生え、また制作する。ものづくりも同じで、お客様の反応の中に未来のヒントは潜んでいます。先日、音と振動で臨場感を味わえるシアターソファを売場に置いたところ、お客様は「すごい」と反応してくれました。家具売場でそんな声上がることは、めったにありません。進化しないと誰もがい込む家具でも、やり方次第で暮らしそのものをええられると再確認できました。

高橋：「住まいを豊かに」から「暮らしを豊かに」へと進化する上で、その暮らしを支える一つが衣食住の「衣」、アパレルです。新規事業ですから、最初に出たものが正解になることはまずありません。プロ野球でも3割打てば一流です。ならば10回打席に立てるよう、サイクルを速く回そうとメンバーと話しています。先ごろ客層を拡大するリブランディングに踏み切り、ほぼ全店を回って従業員と言葉をかわしてきました。すると、これまで縁のなかった世代が足を運んでくださるようになったとの声が多数ありました。地道なことを速く積み重ねる先にしか、新規事業の成長はないと信じています。その成

果として女性の体型を研究したストレッチパンツは累計販売数19万本に達し、この冬にはNウォーム（吸湿発熱素材）のアウターやパンツも世に出ます。

柿田：製造の立場からすれば、成長の余地はむしろ海外にあります。この2年、コスト削減や原材料の見直しを進めましたが、まだお客様の期待に応えきれていない。そこで製造メーカーとして自ら新たな販路を切り拓く挑戦を始めました。海外の展示会に幾度も出展する中で、どの市場へどう届けるか、その輪郭がようやく見え始めています。ニトリグループのロマン(志)には「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」とあります。店舗展開だけでなく、製造メーカーとして新たな販路を築き、グループの成長を駆動することも一つの道として手応えを感じています。また、海外で百万円の値がつく家具と同じ品質を大幅に安く仕立てることもまだ誰も手をつけていない市場で、挑む値打ちは十分にあります。

丸橋：領域が広がるほど、物流の責任も大きくなります。規模の小さな事業や新しい地域では、供給体制が整わなければ、欠品や過剰在庫によって機会を失いかねません。そうした課題に対応するため専門部署を立ち上げ、事業の成長を支える仕組みづくりを進めています。現場がお客様に向き合うことに集中できる環境を整える。それがサプライチェーンの務めであり、お客様をお待たせしないための前提だと考えています。



吉澤：攻めるべき領域はいくつもある。しかし広げるほどに、それを支える足腰である供給体制が問われていく。攻めと守りが、分かちがたく結びついているのですね。

変化を捉え、挑戦を加速する。
お客様起点で、未来の成長を切り拓く。

「良い商品、良い会社」が世界で選ばれる。

世界で戦うために何が必要か

吉澤：市場は複雑さを増し、多様性も広がり続けています。その世界でニトリグループが存在感を高めるために、何が必要なのでしょう。



永井：先を見据えると、「製造物流IT小売業」の次のピースは“循環”だと思います。家具を起源とする以上、材料と環境への配慮は、いずれ最大の論点になるはず。まだ取るに足らぬ量かもしれませんが、もはや無視できぬところまで来ています。調達先を変えれば安く買えるのも事実でしょう。しかし、それは焼き畑と同じで、焼き尽くせば何も残りません。安さを追うだけでなく、自らの工場どこまで効率よくつくり切れるか。更に、環境・社会に配慮した持続可能な調達や生産を両立させることが、これからのものづくりには欠かせません。

榎田：市場で見れば、ニトリが本格的に開拓していくべきは、やはり海外です。いまベトナムとタイに自前の工場を持っていますが、アジアで店舗が増えていったとき、どこでつくるのが最適なのか。全体のサプライチェーンマネジメントを見据えて手を打ち続けねばなりません。基本は地産地消です。お客様の近くでつくることがリードタイムを縮め、欲しいものをすぐ購入いただくことにつながります。それを担うのが、私や丸橋さんの役割です。ものづくりにも物流にもナレッジが数多く残っていますから、これを使わない手はありません。

丸橋：私からは物流の立場で二つお話しします。一つは人の問題です。日本に戻り驚いたのは、社員にとって海外があまりに遠いことでした。私にとって海外出張は電車に乗

る感覚ですが、それほど長く現地で働き、海外を行き来してきたからです。若い社員にこそ、靴一つでふらりと飛行機に乗れる感覚を持ってもらいたい。それが世界で戦う力の土台になると確信しています。もう一つは供給を支える仕組みです。私はアメリカ、中国大陸、国内デコホームの立ち上げに携わってきましたが、苦労はみな同じでした。規模が小さいうちはサプライチェーンの支えが追いつかず、ビッグストア化したニトリの供給網しかないため、在庫に困ってしま。ここをしっかりと支える仕組みを整えねばなりません。

高橋：Nプラスはまだ約30店舗の新規事業で国外展開の段階ではありませんが、商品開発はすでにグローバルに始めています。通常、これほど小さなアパレルの取引は商社に委ねるところを、2025年は6割超をPB（プライベートブランド）として海外と直に取引しました。ニトリの海外進出と同じ道を、いま歩んでいるのだと感じています。



永井：世界で戦うには看板商品が欠かせません。これと云える一本があるかどうかブランドの成否を握ります。

吉澤：一方、世界で競争力を発揮するには、その土地に受け入れられる商品を仕立て、効率の良い生産と物流を配することが必要です。同時に社外取締役として申し添えたいのが、コンプライアンスやセキュリティ、ガバナンスです。文化も商習慣も異なる国や地域では、国内より強力な監督が必要になります。健全な企業活動を担保しつつ、攻める。その両輪を、ぜひ心に留めていただきたいのです。

丸橋：同感です。「良い商品、良い会社」だと胸を張れ、尊敬される会社でなければ、世界に居場所はありません。グローバルで戦うには、フェアであることが不可欠です。

次世代の人と組織をどう育てるか

吉澤：これからのニトリグループを担うリーダーをどう育て、次の世代にどのような組織を残していくのでしょうか。ステークホルダーへの約束にもつながるテーマとして、皆様の考えをお聞かせください。

永井：あらゆる領域を自前で抱える以上、専門家はいくらでも育ちます。しかし油断すれば、機能ごとにサイロ化し分断してしまう。前の工程から後の工程へ手渡せても、滞りなく流れているかを見届けねば仕事になりません。だからこそ、機能や地域の垣根を軽やかに飛び越え、縦横無尽につなげる能力が次世代のリーダーに求められます。また、創業者である似島会長がただ一人で築き上げた商売の原理原則を言語化し、世界の人々へどう浸透させるかも大きなテーマです。未来のニトリには、挑むべきことがまだ数限りなくあります。

高橋：Nプラス事業では、現場の従業員に日々の気づきを日報に綴ってもらい、毎週、皆で数百件に目を通してきます。試着したけれど買わなかったお客様の声はなかなか届いてきません。だからこそ、数字には表れない声ですくい、現場とお客様に寄り添う力を、若い世代みなで磨いていきたいと考えています。また、挑戦を萎縮させない風土づくりにも力を注いでいます。新規事業では、苦言ばかりでは人は縮こまってしま。だから私は、「続ければ、きっとお客様に喜んでいただける」と節目ごとに必ず背中を押します。アパレルを、お客様の暮らしを支える柱の一本に育て上げる。それが私のコミットメントです。

吉澤：ITの世界もそうですが、新しい挑戦は大抵失敗します。20回に一度成功すれば大成功です。問われるのは、ニトリがその失敗を許す土壌を築き、挑戦に投資し続けられるか。それが叶えば、挑戦を促す風土が育ちます。日本企業の技術力が落ちたと言われるますが、衰えたのは個々人の力ではなく組織として学ぶ力です。ニトリは組織力の強い会社なので、その力を更に高めていただきたいです。

榎田：私が懸念しているのは、製造を深く理解する定期採

用の人材が少ないことです。私を含め、製造の担い手は中途採用が多く、次もまた中途に頼りかねない。高橋さんのような定期採用の人にこそ、製造への理解を深めてもらいたい。そのために配転教育を国内だけでなく海外・製造まで広げ、若いうちから海外を経験させたいのです。そうすれば、いずれ定期採用の人間が自らの手で海外に拠点を築き、ものづくりを起こせるようになります。その上で、大切にしたい言葉があります。似島会長の説く「先客後利」で、私はこの言葉が大好きです。お客様の信頼を得られれば、利はおのずと後からついてくる。社会から必要とされ、頼りにされる会社であり続けられるよう、製造の現場から挑戦を重ねてまいります。

丸橋：事業が続く理由は、突き詰めれば二つです。お客様に支持され続けること、そして人を育てること。お客様をお待たせしない供給体制を私の持ち場で実らせ、同時に次の世代を育て上げる。海外を身近にする話も、その一つです。お客様を軸に据える一点を手放さず、人と仕組みの両方を育てることに力を尽くしていきます。

吉澤：皆様のお話で何より印象に残ったのは、申し合わせたわけでもないのに、語り出せば必ず「お客様」へ行き着いたことです。永井さんは店頭の歓声に次の一手を見出し、榎田さんはその土地の暮らしに合うものを構築し、丸橋さんは現場がお客様に専念できる仕組みを案じ、高橋さんは小さな声を拾い続けておられる。歩んできた道も背景も異なる4人が、その一点だけは違わない。多様なリーダーシップを同じ価値観のもとで融合できることにこそ、次の成長を駆動する力があるのだと感じました。



先客後利を、次の世代へ。 変わらぬ価値観が、未来の組織を育てる。