

財務戦略



長期の成長戦略を描く 新たなステージへ

執行役員
財務経理部
ゼネラルマネジャー

善治 正臣

資金繰りから成長投資の局面へ

過去3年ほど、当社は物流センターの大型投資に約3,000億円を投じてきました。その物流投資も一巡し、ここで生じる資金をより収益性の高い分野へ振り向けていきます。2027年3月期以降、年間のキャッシュアウトは500億円ほどに縮小し、資金の制約が和らぐことで、海外を含めた成長戦略へ資金を振り向けやすい局面に入っていきます。

営業キャッシュフローが手元に残る状況では、先行して有利子負債の圧縮を進めてきました。今は純有利子負債で見て資金がプラスの状態を保っています。金利が上がったこの局面では、新たに調達するよりも手元の資金から投じたほうが効率がよく、将来に備えて現預金を積んできたことがここで活きてきます。営業活動で稼いだキャッシュの範囲内で投資を行い、筋肉質なキャッシュフローを保ちながら、成長のための資金を着実に整えています。その受け皿

として、ポートフォリオマネジメントに注力し、遊休地があれば資金化・流動化にも手を打っていきます。DXについても全社的に生産性を高める取り組みを進めており、IT投資は増えていくでしょう。

海外市場の伸びしろを逃さない

これから資金を投じる先として、最も重視すべきと考えているのは海外の店舗です。国内は人口が減り、少子高齢化が進む中で、海外は成長戦略の中で外せない領域です。だからこそ経済の伸びしろがあり、人口も若いマレーシアやベトナムといった国々に大きな機会があると見ています。中国大陸も、不採算店の退店が一段落しましたので、2027年3月期は新店を含めて出店へ転じます。まずは、いま展開しているASEAN6か国を含む11の国と地域に力を注いでいく考えです。

一方、その店舗網を支える自前のインフラは、まだ限られています。工場はベトナムとタイの2か所のみ、物流センターも中国大陸の上海エリアにはありますが、ASEANにはまだありません。店舗の展開に、生産と物流の足場をどう追いつかせるか。今後、どの国・地域で設備投資を進めるかが課題になります。

現在、海外の売上高比率は7%ほどですが、まずは10%、更に30%へと引き上げていきたい。その拡大は、円安をPL上で吸収するナチュラルヘッジとしても働きます。成長する国々の勢いを取り込むための先行投資に、資金を振り向けていきます。

1兆円の固定資産をいかに活かすか

一方、国内では既存店の改革が主題になります。低価格志向が強まる中で、集客力のある他業態のテナントとの協業やモール化は、お客様の来店頻度向上にもつながることから、今後、増えていくと見ています。客数を動かす軸は、やはり商品と売場です。什器を刷新して商品を際立たせ、品揃えの点数も増やせる売場に変えていく。売場の刷新は、投資そのものと捉えるべき大きな一手です。家電やペット、ベビー、アパレル等、新しいカテゴリーも、次の柱に育てていきたいと考えています。日本の人口構成が変わっていく中で問われるのは、1兆円を超える固定資産をいかに活かすかです。資産の効率を考えれば、資本コストの視点も当然入ってきます。機能を適切に取捨選択し、ナショナルブランドよりも手取りやすい価格で、それでいて評価に足る商品を継続的に届けていく。この低価格と品質の両立こそ、私たちがこれから追い求めるべき大きなテーマだと捉えています。

ROE 2桁の回復という命題

キャッシュロケーションは成長投資を第一に置きますが、大型の設備投資を終えたいま、残る資金の使い道を含め、資本政策を見直す時期にきています。ROEは、伊藤レポートがグローバル投資家との対話の最低ラインとして示したおよそ8%を下限と認識し、割ってはならない一線だと考えています。

ROEは、かつて15%あったものが、いまは9.4%まで下

がりました。資本コストとの差が縮んだいま、預かった資金を活かしきれていないという見方も成り立ちます。2桁への回復は、大きな命題です。成長投資とのバランスを見ながら、増配や自社株買いも選択肢に入れます。資本コストを上回る利益を上げ、それが株価に映り、PBRが1倍を超える続ける。その状態を保ち続けることが重要だと考えています。



非連続な成長に財務で向き合う

これまでの延長線上で事業を積み上げる成長に加え、M&Aによる非連続な成長も欠かせません。時間を買うという意味で、クロスボーダーのM&Aも当然進めていく考えです。2024年4月からのIFRS適用も、その布石です。世界の企業と同じ物差しで見てもらえ、のれんも利益を圧迫しにくく、機動的に動くための備えになります。36期続いた連続増収増益が一つの区切りを迎え、この積み重ねが次の飛躍の土台になります。デフレからインフレへと時代が変わり、当社はこれまで経験したことのない局面に立っています。規模を追うのか、収益性を採るのか。ロマン(志)のためにどこまでの投資を許容するかを見極め、優先的に資金を投じていく。攻めに転じる備えは、整いつつあります。これまでとは違う戦い方を財務の面から後押しし、ニトリグループの新たな飛躍を確かなものにしていきます。

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		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)	2025年度 (2026年3月期)	2025年度 (2026年3月期)									
損益状況																							
売上高	売上収益	¥	512,958	¥	572,060	¥	608,131	¥	642,273	¥	716,900	¥	811,581	¥	948,094	¥	896,667	¥	928,828	¥	912,248	\$	5,704,045
売上総利益			278,274		314,778		331,421		354,364		411,791		425,897		478,106		457,403		473,923		485,413		3,035,164
販売費及び一般管理費			192,497		221,400		230,642		246,886		274,104		287,627		338,029		322,760		348,576		363,747		2,274,416
営業利益			85,776		93,378		100,779		107,478		137,687		138,270		140,076		124,274		117,665		125,526		784,886
経常利益	税引前当期利益		87,563		94,860		103,053		109,522		138,426		141,847		144,085		124,838		117,448		127,357		796,333
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		59,999		64,219		68,180		71,395		92,114		96,724		95,129		90,158		82,546		89,270		558,182
営業活動によるキャッシュ・フロー			77,930		76,840		81,664		99,337		150,879		85,565		91,398		181,164		144,384		148,911		931,106
投資活動によるキャッシュ・フロー		△	42,047	△	82,751	△	30,424		△ 44,486	△	195,985	△	119,980	△	132,538	△	133,107	△	127,856		△55,103		△ 344,547
財務活動によるキャッシュ・フロー		△	6,414		655	△	11,340		△ 13,862		30,309		17,729		36,903	△	55,378		1,295		△86,502		△ 540,875
現金及び現金同等物の期末残高			66,035		60,923		100,053		140,791		125,487		127,076		125,115		117,978		136,001		145,010		906,710
減価償却費			10,406		11,357		12,311		14,575		16,024		20,407		22,272		61,082		66,143		69,509		434,624
設備投資			42,828		64,172		32,237		26,191		22,323		101,454		117,328		137,525		123,885		43,844		274,148
財務状況																							
総資産	総資産額		487,814		550,507		619,286		683,247		930,884		983,840		1,133,771		1,411,292		1,529,421		1,571,284		9,824,825
純資産	純資産額		394,778		441,668		500,192		560,861		685,392		732,813		818,096		840,704		905,736		988,570		6,181,272
自己資本	親会社の所有者に帰属する持分		393,693		440,991		499,721		560,571		642,096		732,813		818,096		840,700		905,729		988,559		6,181,200
主な経営指標																							
売上高総利益率(%)	売上収益総利益率(%)		54.2		55.0		54.5		55.2		57.4		52.5		50.4		51.0		51.0		53.2		53.2
売上高販管費率(%)	売上収益販管費率(%)		37.5		38.7		37.9		38.4		38.2		35.4		35.7		36.0		37.5		39.9		39.9
売上高営業利益率(%)	売上収益営業利益率(%)		16.7		16.3		16.6		16.7		19.2		17.0		14.8		13.9		12.7		13.8		13.8
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)(%)		16.6		15.4		14.5		13.5		15.3		14.1		12.3		11.3		9.5		9.4		9.4
自己資本比率(%)	親会社所有者帰属持分比率(%)		80.7		80.1		80.7		82.0		69.0		74.5		72.2		59.6		59.2		62.9		62.9
総資産経常利益率(ROA)(%)	資産合計税引前利益率(ROA)(%)		19.4		18.3		17.6		16.8		17.2		14.8		13.6		9.1		8.0		8.2		8.2
配当性向(連結)(%)			15.2		16.0		16.0		17.0		15.1		16.3		17.3		18.4		20.8		19.5		19.5
株価収益率(PER)(倍)			22.7		30.7		23.1		26.1		25.7		19.1		18.9		29.6		20.3		15.9		15.9
1株あたり情報																							
当期純利益(EPS)(円、米ドル)	当期利益(EPS)(円、米ドル)		540.93		574.49		608.05		635.42		817.01		856.71		841.90		797.78		730.42		157.98*		0.99*
純資産額(BPS)(円、米ドル)	親会社所有者帰属持分(BPS)(円、米ドル)		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		1,749.49*		10.94*
配当金(円、米ドル)			82		92		97		108		123		140		146		147		152		-*		-*
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		572,217,480*		572,217,480*
期末株価(円、米ドル)			12,250		17,625		14,050		16,560		20,970		16,350		15,930		23,600		14,830		2,517.5*		15.74*
時価総額			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		1,440,557		9,007,425
国内店舗数(店)			428		467		505		545		651		708		773		822		835		860		860
海外店舗数(店)			43		56		71		66		71		93		129		179		213		209		209
純増数(店)			51		52		53		31		111		79		101		99		47		21		21
総売場面積(㎡)			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		3,163,251		3,163,251
総従業員数(人)			22,111		24,816		27,506		29,936		36,669		37,229		37,329		38,811		42,421		41,736		41,736

(注) 1. 米ドル換算は、便宜上、2026年3月31日時点の換算レートである1ドル＝159.93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日決算となっています。

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)を適用しています。

これに伴い、IFRSでの2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期実績を掲載しています。

※ 当社は、2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。

2026年3月期の1株あたり年間配当金合計は、株式分割の影響により、第2四半期末配当金と期末配当金との単純合算ができないため記載していません。

なお、株式分割を考慮しない場合の2026年3月期の1株あたり期末配当金は77円00銭、年間配当金合計154円00銭です。

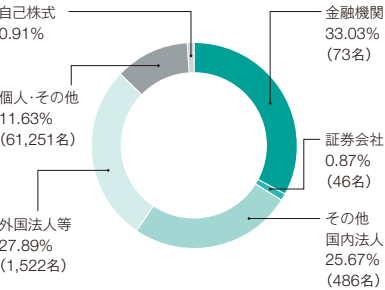
財務・企業データ

株式情報 (2026年3月31日現在)

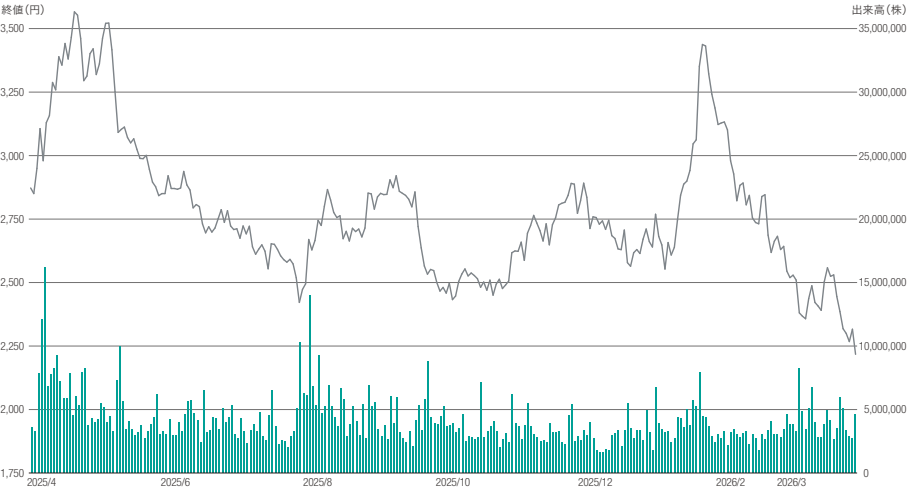
株式の概要

発行可能株式総数：1,440,000,000株
発行済株式の総数：572,217,480株（うち自己株式5,223,437株）
株主総数：63,379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か月以内
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



※当社は、2025年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。1株あたりの株価は、株式分割後に換算した値で表示しています。

大株主 (2026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	103,999	18.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	88,426	15.59
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	40,501	7.14
公益財団法人似鳥国際奨学財団	25,000	4.40
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	21,350	3.76
似鳥 昭雄	17,052	3.00
全国共済農業協同組合連合会	14,756	2.60
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	14,467	2.55
株式会社北洋銀行	12,702	2.24
日本生命保険相互会社	10,281	1.81

(注) 1. 上記の持株数は株主名簿に基づき記載しています。
2. 自己株式5,223,437株は上記大株主からは除外しています。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
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 (2026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	58,142人(うち平均臨時雇用者22,304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 TRADING(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
・ホームファニシングストア ・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 等
株式会社島忠
・島忠 ・島忠ホームズ ・ニトリホームズ
・株式会社オールリンク

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

株式会社ニトリバブリック

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)商务咨询有限公司
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

