

NITORI HOLDINGS

Integrated report 2026



暮らしの豊かさを 世界の人々に提供する。

暮らしの豊かさは人の数だけあります。
帰りたくなる住まいがあること。
毎日を自分らしく過ごせること。
安心できるものに囲まれ、暮らしの中に心地よい時間があること。

そのかたちは、一人ひとり異なります。
だからこそ私たちは、特別な誰かのためではなく、多くの人が当たり前
にその豊かさを享受できる社会を目指しています。
その豊かさを日常の中で支えるのが、家具や生活用品だと考え、ニトリグループは3つの使命を掲げています。

1. 手に取りやすい価格でお届けする
2. 暮らしの総合提案企業として、「整える」「彩る」という価値を提供する
3. 社会、環境にポジティブな変化を起こし、豊かな暮らしを次の世代へつないでいく

ニトリグループは、確かな品質と価値を誰もが手に取りやすい価格で提供し続けるべく、ビジネスモデルを進化させてきました。
企画から製造・物流・販売・アフターサービスまでを一貫して担うことで、
暮らしのインフラ産業としての使命を果たしていきます。

そして、暮らしの豊かさを今だけでなく、次の世代も、その先の未来までつなぐため、
一気通貫のビジネスモデルを最大限に活かし、資源の循環や持続可能な社会の形成にも真摯に向き合い、
その実現に向けた取り組みを進めていきます。

ニトリグループは、暮らしの総合的な提案力を、世界中のより多くの人に届け、笑顔をふやす企業であり続けます。



01 ニトリグループのロマン(志)

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 ニトリグループの目指す姿
- 11 ニトリグループの今

13 社長メッセージ

- 15 国内戦略
- 17 海外戦略



ニトリグループの価値創造

一気通貫のビジネスモデル

- 19 商品開発

22 商品開発鼎談

誰にも真似できない「ニトリの価値」を創る。商品開発で描く未来。

- 28 コーディネート
- 29 製造
- 34 品質管理
- 35 物流
- 37 販売（国内店舗 ニトリ・Eコマース）
- 39 販売（国内店舗 デコホーム）
- 40 販売（国内店舗 島忠）
- 41 IT・DX
- 42 循環（資源・エネルギー）
- 45 幅広い事業

人的資本

- 47 ニトリグループの人的資本経営
- 47 人的資本の根幹となる人材教育
- 52 働きやすい環境づくりの推進
- 54 未来へつながる、採用活動
- 54 従業員エンゲージメント調査
- 55 ニトリグループのファンづくり

コーポレート・ガバナンス

- 57 コーポレート・ガバナンス体制の強化

61 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

財務・非財務データ

- 67 財務戦略
- 69 主な経営指標の推移
- 71 NITORI Group Green Vision 2050
- 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に、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2026」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。

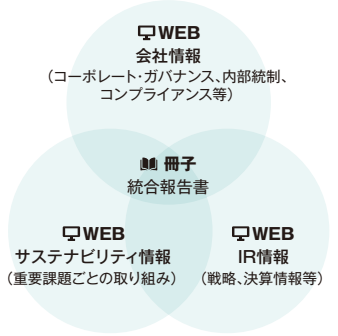
対象期間

2025年4月1日～2026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）を適用しています。本レポート内では、特に明示無き場合を除き、国際会計基準での情報を開示しています。

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入手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ください。

会長メッセージ

原点に立ち返り、使う・買う立場で お客様に暮らしの豊かさを提供してまいります。

代表取締役会長 兼
最高経営責任者（CEO）

似鳥 昭雄

社是

- 一、私たちは、世界で豊かな暮らしを提供します。
- 一、私たちは、品質が維持された商品をより安くお届けします。
- 一、私たちは、トータルにコーディネートされた住まいを提案します。
- 一、私たちは、世界でA級のスペシャリストを目指します。

2026年度スローガン

- 一、使う・買う立場で観分判し、提案・行動しよう。
- 一、安さを追求し、
買上げ客数・買上率を増やそう。
- 一、コーディネート提案し、
買上げ客数・品目数を増やそう。
- 一、ビジョンから逆算し、改善・改革をしよう。

暮らしの豊かさを実現できる 社会を目指して

ニトリグループは、2025年2月、企業理念であるロマン（志）を、「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」へと改定いたしました。創業以来、「日本の住まいを欧米のように豊かなものにしたい」という想いのもと成長を続けてきました。現在は従来の「住まい」という枠組みにとどまることなく、より広い視点でお客様が毎日を自分らしく過ごせることを目指し、「暮らしの総合提案企業」として進化を続けています。事業領域は、家具・ホームファッションを起点に、家電、アパレル、ホームセンターへと広がり、店舗展開も北海道から本州、全国、更に海外へと拡大してまいりました。これらの成長を支えてきたのが、「製造物流IT小売業」というグループ独自のビジネスモデルであり、当社はその強化と拡張に継続的に取り組んでいます。こうした事業の広がりや進化の根底には、創業時から変わることのない「暮らしを豊かにしたい」というロマン（志）が、今なお息づいています。暮らしを永続的に支える企業として未来を見据え、持続可能な社会をつくるための取り組みを進めています。ニトリグループは、暮らしの総合的な提案力を更に高め、多くの人が当たり前暮らしの豊かさを享受できる社会を目指してまいります。

原点に立ち返り、成長基盤を再構築

近年、世界情勢や事業環境が大きく変化する中で、企業にはこれまで以上に強い競争力と変革力が求められています。ニトリグループも例外ではありません。2024年3月期には36期続いてきた増収増益が途切れました。この結果を、経営者として重く受け止めております。過去の成功体験に安住しては成長を続けることはできないという現実を、改めて突き付けられました。こうした状況を踏まえ、今一度原点に立ち返り、お客様のことを第一に考え、改善・改革を進めています。最優先課題は、商品力の強化です。当社の競争力の源泉は、「お、ねだん以上。」とお客様に実感していただける商品にあります。その価値を改めて磨き直すため、商品開発体制や組織の在り方、仕事の進め方を抜本的に見直しました。2027年3月期に向けては、新商品比率を大幅に引き上げることを明確な目標と

し、時代やお客様の変化に対応した商品を継続的に生み出す仕組みづくりを進めています。あわせて、業務効率及び生産性の向上も重要な課題の一つです。商品開発のプロセスや意思決定の流れを一から見直し、AIも活用することで作業効率化を図り、新商品投入までの期間短縮を実現しています。引き続き組織や役割を再設計し、成果を最大化できる体制へと転換を進めてまいります。製造面では、工場生産体制の強化を重要な施策と位置づけています。原材料から完成品までを一貫して生産できる体制を活かしつつ、自動化や最新技術の導入を進め、品質を維持しながらコスト削減する取り組みを継続しています。生産性の向上と安定供給の両立を図ることで、厳しい環境下でも利益を生み出せる体質づくりを進めています。海外事業については、成長戦略の柱として出店を加速させています。将来の成長につながる基盤を整え、持続的な出店につなげていく方針です。

成長軌道に乗せ、次の代へバトンをつなぐ

2024年3月期から2026年3月期は、当社にとって次なる成長に向けた踊り場のような期間であったと捉えています。2027年3月期は、改革を通じて成長の階段を上り、飛躍的な成長へとつなげていく重要な一年です。困難な環境ではありますが、逆境の中で頼もしい新たなリーダーが着実に育っています。近年は、世界を舞台に活躍するリーダーや、50歳前後でグループ子会社の社長を務める人材も10名ほど輩出されてきました。若い世代も、人材育成の仕組みや幅広い分野での配転教育を通じて、多数精鋭の人材が育っています。私は事業を再び成長軌道に乗せた上で、次の代へとバトンを渡していきたいと考えております。今後ともお客様を第一に考えた「先客後利」の精神のもと、グループ一丸となって挑戦を続け、持続的な成長を実現してまいります。ニトリグループは、暮らしの総合的な提案力を、世界中のより多くの人に届け、笑顔をふやす企業であり続けます。

株主の皆様をはじめ、全てのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援とご期待を賜りますようお願い申し上げます。

ニトリグループの歴史

暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。

成長の原動力は、このロマン（志）を実現する意志。

絶えず改善・改革に取り組むことで、成長を続けていきます。



1967 創業当時の店舗



1993 本州初出店



2005 ニトリファニチャー（ベトナム）ハノイ工場稼働



2007 海外初出店（台湾）



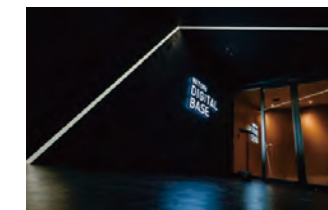
2003 100店舗、売上高1,000億円達成



2014 中国大陸初出店



2020 株式会社島忠と経営統合



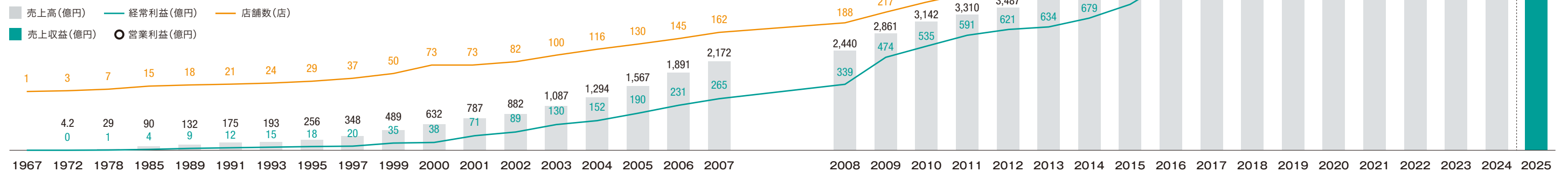
2022 株式会社ニトリデジタルベース設立



2010 株式会社ホームロジスティクス設立



2023 世界でグループ1,000店舗達成



※数値は決算発表（3月期）のもの。2021年度以前は2月期決算（創業の1967年度を除く）。 ※2022年度は、決算期変更により13か月11日決算 ※2025年度より国際会計基準数値

価値創造のあゆみ

たった一つのロマン（志）のために

1967年、約30坪の小さな店舗から始まったニトリは、当時は北海道の小さな家具店でした。しかし、1972年に似鳥昭雄が参加したアメリカ視察が大きな転機となります。アメリカの暮らしの豊かさに衝撃を受けた似鳥昭雄は「日本に欧米並みの豊かな暮らしを提供したい」というロマン（志）を抱くようになりました。その後、チェーンストア理論との出会いを契機に全国チェーン展開を決意し、「30年計画」を策定。10年単位で店づくり・人づくり・商品づくりを進めます。更に、ニトリはお客様が気軽にコーディネートを楽しめるよう、家具とインテリアの総合専門店「ホームファニシングストア」を目指すことを宣言。大きな目標から逆算し、暮らし全体に寄り添う企業としての姿勢が、この時代に形づくられました。

現状否定から進化するビジネスモデル

お客様の暮らしを豊かにするため、常識を疑いながら新たな可能性を次々と生み出してきました。1973年には、当時としては異例だったメーカー直接仕入れを開始し、1980年代には円高を背景に海外メーカーの開拓と直輸入を本格化。更に、貿易・通関業務の自社化や海外での現地生産の開始、物流事業の内製化へと取り組みを広げていきます。全ては「価値ある商品を安く提供する」という目的のために、試行錯誤を重ねてきた結果です。こうした取り組みの積み重ねにより、ニトリグループは唯一無二のビジネスモデル「製造物流IT小売業」へと進化していきました。お客様のために常に現状を否定し、失敗を恐れず挑戦する企業文化は、こうした歴史の中で培われたニトリグループの財産となっています。

日本から海外へ広がる暮らしの豊かさ

2003年に30年計画で掲げた「100店舗・売上高1,000億円」を達成したニトリグループは、より多くのお客様に暮らしの豊かさを届けるため、「売上高3兆円」に向けて歩み始めます。リアル店舗を越えた「ニトリネット」の展開や小商圏フォーマットである「デコホーム」、モール事業の展開、百貨店内をはじめとした都心部への進出や商圏人口の少ない離島での出店等により、お客様との接点を着実に広げていきました。国内にとどまらず、2007年には台湾に第1号店を出店し、その後アメリカへの挑戦を含め、中国大陸をはじめとする東アジア、東南アジアへ展開。2024年3月期にはグループ1,000店舗を達成しました。お客様の数こそ社会貢献の指標と考え、国内外にその接点を広げています。

暮らしの総合提案企業へ

住まいに関わる商品・サービスを起点に成長してきたニトリは、暮らしのあらゆるシーンに豊かさを届ける企業へと進化を続けています。アパレルブランド「N+」によって、衣料の領域へと事業を広げ、更に島忠との経営統合によりホームセンター商材も取扱いを開始しました。住まいに関わる商品についても、ベビー用品やペット用品、そして2025年3月期からは「常識を変える家電」の開発に注力。暮らし提案の幅を一層広げています。また、店舗・EC・アプリを連携させた買い物体験を提供し、時間や場所を問わず暮らしに寄り添う体制も整えています。創業時のロマン（志）を原点に、事業領域は「暮らしの総合提案」へと広がり、地域や国境を越えた成長を見据え、次の成長ステージへ挑戦を進めています。

ニトリグループの価値創造モデル

ニトリグループの使命

- 1 手に取りやすい価格でお届けする
- 2 暮らしの総合提案企業として、「整える」「彩る」という価値を提供する
- 3 社会、環境にポジティブな変化を起こし、豊かな暮らしを次の世代へつないでいく

インプット

一気通貫のビジネスモデル

▶P09

人的資本

ロマン(志)実現に向け、現状否定ができる人材

社会関係資本

お客様の利便性を高める店舗・EC展開

知的資本

使う・買う立場で考えたものづくり

財務資本

三現主義に基づき改善・改革する強固な財務基盤

製造資本

安定供給を支える工場・物流拠点

自然資本

「つくる」「はこぶ」「つかう」「つかいおわたあと」までの全ての段階で環境・社会を考えたものづくりやサービス

ビジネスモデル

一気通貫のビジネスモデル



中長期戦略 ▶P19~46

7つのサステナビリティ重要課題
(マテリアリティ) ▶P10

NITORI Group
Green Vision 2050

▶P71

アウトプット

「お、ねだん以上。」の商品開発

- 手に取りやすい価格で品質の維持された商品の提供
- お客様の困りごとを解決する商品の提供
- 新商品開発による暮らしの提案

事業の活性化

- 事業領域と顧客層の拡大
- 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
- アプリを中心とした購買環境の改善

成長領域の探索、集中投資

- 新技術を活用し、新しいビジネスモデルへの変革
- グローバルチェーン展開の加速
- ビジネス領域拡大に向けたM&A、アライアンスの推進

環境・社会課題の解決

- 環境・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
- 循環型ビジネスモデルへの転換
- 商品のリサイクル回収 (▶P12)

アウトカム

ロマン(志)



Everyday Low Price

暮らしに必要な商品が手に取りやすい価格でいつでも購入できること



Ideas for Living

商品・売場・コミュニケーションを通じて、お客様に寄り添うパートナーであること



Enrich Your Life

暮らしを整え・彩り、自分らしく過ごせること



Sustainability

一気通貫のビジネスモデルを活用し、環境・社会に配慮した価値をもたらすこと

暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。

ニトリグループの目指す姿

ロマン(志)：暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。

中長期の重要課題

- ❶ トータルコーディネート
- ❷ 労働生産性の拡大
- ❸ 円安基調でも低価格を維持する商品開発
- ❹ 暮らしのことなら何でも揃う「暮らしの総合提案企業」へ

ニトリグループだからこそできること ～一気通貫のビジネスモデル～

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)の実現に向け、商品企画・製造・物流・IT・販売に至るまで、全ての機能をグループ内で構築してきました。その歩みの中で確立されたのが、「製造物流IT小売業」という全てを自社で担う独自のビジネスモデルです。このビジネスモデルの強みは、サプライチェーン全体を最適化できることです。例えば原材料の高騰等により、どうしてもコスト上昇が避けられない場合でも、物流工程で積載効率と輸送効率を向上させることでコストを吸収し、価格転嫁を極力抑えて商品やサービスをお客様へ提供することが可能です。全体最適の視点はお客様にとっても、従業員にとっても、環境・社会にとっても嬉しい効果を生み出します。部分最適ではなく、一気通貫のビジネスモデルを持つニトリグループだからこそその全体最適の視点と、「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)のもと事業を推進し、「お、ねだん以上。」の商品・サービスを提供し続けています。

こうした取り組みの中心にあるのは、常にお客様の存在です。お客様の声に耳を傾け、「先客後利」の精神で日常に数多くある困りごとを解決することが、ニトリグループの原点であり、事業の出発点です。暮らしの豊かさを世界の人々に提供し続けるため、これからも、独自のビジネスモデルを進化させながら、グループ一丸となってお客様起点での価値創造に挑戦し続けます。

全体最適を考えた商品開発・サービスの例



ニトリグループのサステナビリティ ～製造物流IT“循環”小売業を目指して～

サステナビリティ方針

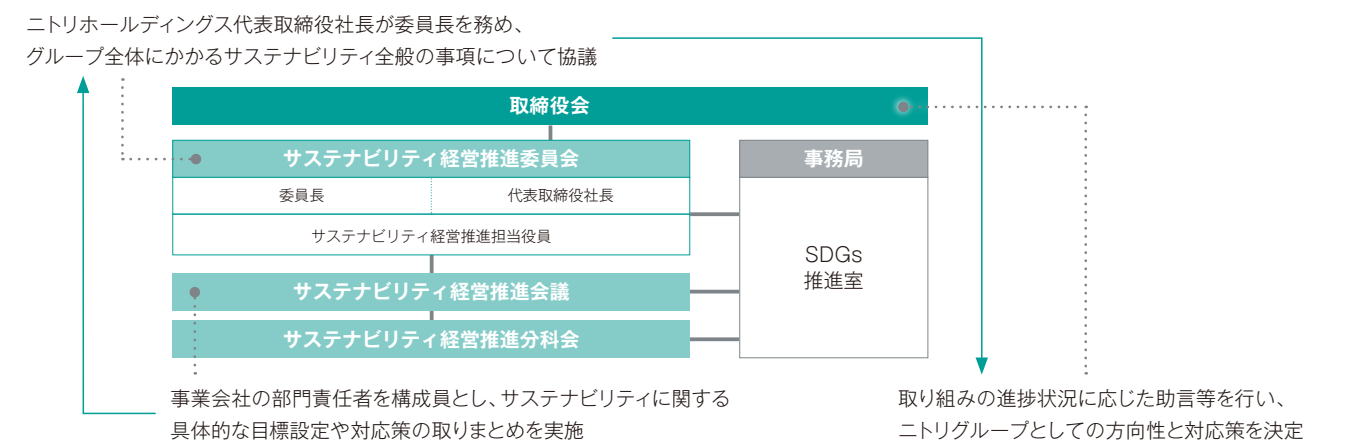
ロマン(志)実現に向けた歩みとともに、世の中の課題を解決し、より良い未来を目指します。

ニトリグループは暮らしの豊かさを今だけでなく、次の世代も、その先の未来までつなぐため、資源の循環と持続可能な社会の実現に向き合い、サステナビリティの推進に取り組んでいます。

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、「製造物流IT小売業」の次のピースを“循環”と捉え、原材料調達、製造、物流、販売、そして「つかいおわたったあと」まで責任を持つ、「製造物流IT“循環”小売業」を目指しています。資源やエネルギーをできる限り有効に活用し、その価値を循環させることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

唯一無二のビジネスモデルを最大限に活用することで、サステナブルな視点から全体最適のアクションを起こし、環境・社会課題の解決と企業成長の両立による「共有価値」を創出していきます。現状否定を繰り返し、改革を進めることで、常に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「より良い未来」を目指し、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



重要課題(マテリアリティ)

ニトリグループ独自の循環型ビジネスモデルを活用し、お客様の豊かな暮らしと環境・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います。



- ❶ 「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
- ❷ 環境に配慮した事業推進
- ❸ サプライチェーンにおける公平公正な取引と人権尊重
- ❹ 品質管理の徹底による製品安全・安心の提供
- ❺ 地域社会への貢献
- ❻ 働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進
- ❼ 実効性のあるコーポレート・ガバナンス

**NITORI Group
Green Vision
2050**

マテリアリティ実現のためのKPI ▶P71

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”はロマン(志)実現に向けた“未来”への通過点です。

売上収益

9,122億円

営業利益

1,255億円

メンバーズ
会員数

約4,916万人

※うち、アプリ会員 約2,536万人

店舗数

1,069店舗

860店舗

日本

78店舗

中国大陸

3店舗

香港

5店舗

韓国

12店舗

タイ

4店舗

ベトナム

6店舗

インドネシア

7店舗

フィリピン

1店舗

インド

14店舗

マレーシア

6店舗

シンガポール

73店舗

台湾

年間配送件数
(グループ)

約514万件

年間取扱いコンテナ量
(グループ)

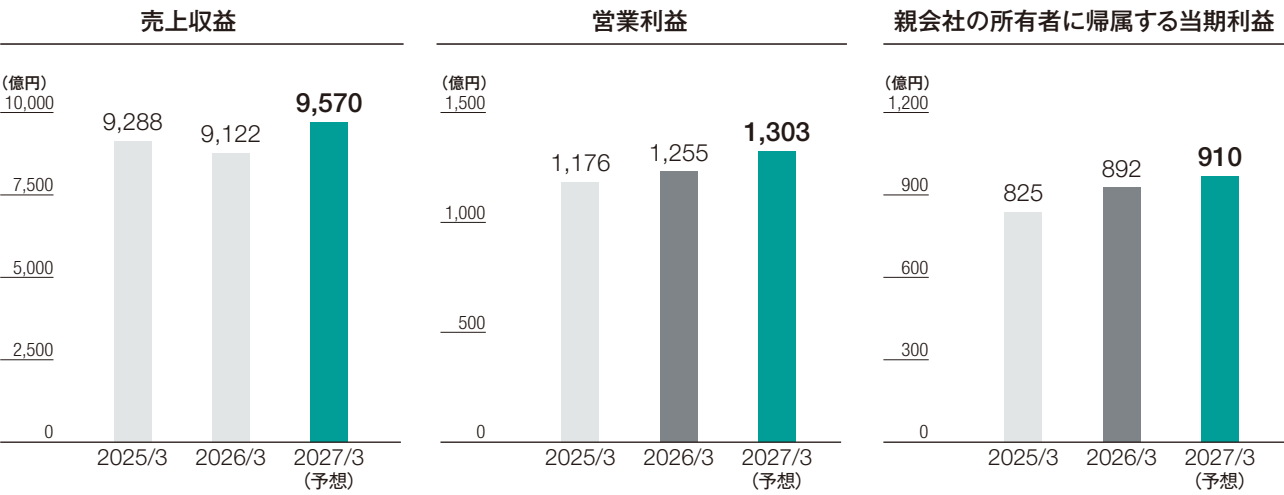
約15万TEU

※TEU：20フィートコンテナ換算を表す単位

従業員数
(グループ)

58,142人

※非正規雇用者を8時間換算した場合は、41,736人
(うち年間の平均非正規雇用者数は22,304人)



年間一人あたり平均教育時間

※2026年3月期時点

154.3時間

リサイクル回収にご参加いただいたお客様

※2022年度～2025年度までの参加延べ人数

約67.5万人

カーテン回収

ご不要なカーテン
お持ち込み

リユース

リサイクル

商品や生地として再利用

自動車の断熱材へ

ご参加いただいたお客様

約52.8万人

回収重量

約2,098トン

※2022年度～2025年度までの累計実績

羽毛ふとん回収

ご不要な
羽毛ふとん
お持ち込み

お客様

羽毛ふとんの
リサイクル

解体
洗浄

選別

製品に
再利用

ご参加いただいたお客様

約9.1万人

回収枚数

約13.2万枚

※2022年度～2025年度までの累計実績

タオル回収

ご不要なタオル
お持ち込み

リサイクル

ウエス*として
再生

※油や汚れを拭き取る
工業用の布製品。

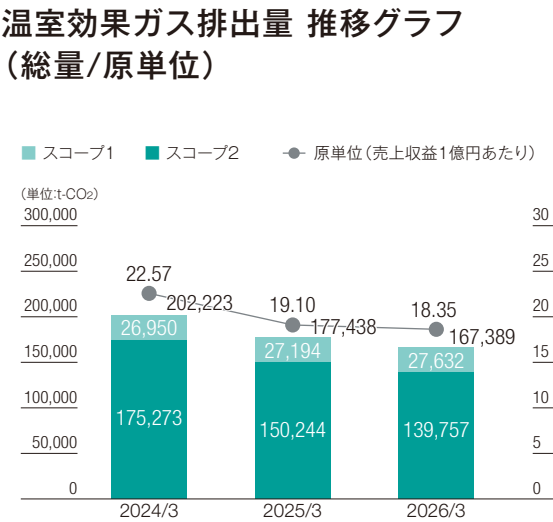
ご参加いただいたお客様

約5.6万人

回収重量

約92.3トン

※2023年度～2025年度までの累計実績



ニトリ発電所
年間発電量

※2026年3月期時点

約1,186万kwh

温室効果ガス削減量

スギの木約56万本相当※

※林野庁の資料を参考に、スギ人工林の平均条件をもとに当社試算

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、私たちが苦労した最大の原因は、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くだ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でき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。

国内戦略

商品・売場・ コミュニケーションの 連動による事業変革

取締役
株式会社ニトリ取締役専務
永井 弘



国内ニトリ事業における強みと、 次の成長に向けた取り組み

国内ニトリ事業の最大の強みは、複数の事業機能を連携させ、一体で展開できる点にあります。全国800店舗を超える店舗網、EC、リフォームやコンタクトセンターは相互に補完し合い、お客様に最も近いニトリアプリを通じて有機的につながっています。2,500万人を超えるアプリ会員様一人ひとりが、店舗・商品・サービス全体にアクセスできるこの仕組みは、国内ニトリ事業を支える重要な経営資源であり独自性を生み出しています。一方で、こうした強みを確かな成果へと結び付けるには、なお改善の余地があることも明らかになりました。具体的な取り組みとして、国内ニトリでは「商品・売場・コミュニケーション」の3つの視点から、事業の変革に取り組んでいきます。

商品を変える

2025年下期より、商品開発組織を抜本的に改革し、新商品の開発を最優先課題として取り組んでいます。私が重視しているのは、「何を、いくらで、誰のために」という前提を明確にすることです。開発すること自体を目的とせず、売場でどう見え、どう伝わり、結果としてお客様に選ばれる状態を起点に商品を開発します。その基盤として、店舗・商品・サービスのあらゆる仕組みを最大限活用し、実際に寄せられるお客様からのご要望を把握しています。例えば、穴あけ不要で設置できる商品としてお客様からご好評をいただいています。また、カーテンとしての利用だけでなく、冷暖房効率の向上や目隠し用の間仕切りとしての使い方も提案しています。今後も「困りごとの解決」だけでなく、「時代に合わせた新しい暮らし提案」ができる設計を、開発段階から徹底していきます。

売場を変える

商品が変わろうとしている今、売場にも進化が求められています。私たちが目指すのは、「買いやすく」「選びやすく」「楽しめる」売場です。季節感のある商品や新商品が自然とお客様の目に留まるレイアウトへと改めることで、ご来店いただくたびに新しい発見のある売場へと進化させていきます。また、ニトリネットを活用してニトリグループの持つ品揃え全体をわかりやすく提示するとともに、全国の店舗と連携した売場づくりを推進します。更に家族連れの多いショッピングセンターでは、キッズ・ベビー用品やクリスマス等の季節商品を拡充し、ご来店いただくお客様に魅力を感じていただける売場づくりを今後も展開してまいります。

コミュニケーションを変える

お客様が納得して商品を選べるよう情報発信も強化しています。その一環として、2026年3月期にはニトリとして初となる新商品展示会を開催し、商品開発の成果を発信しました。展示会では、15万円以下で購入可能なヒートポンプ式ドラム式洗濯乾燥機をはじめ、新生活を支える低価格のダイニングセットや次世代マットレス等、300点を超える新商品を紹介しました。お客様との接点を広げるとともに、お客様からの声を次の商品開発につなげ、継続的に選ばれる存在を目指してまいります。

これらの取り組みを通じて、国内ニトリ事業の価値創造力を高め、持続的な成長につなげていきます。
今後の一層の成長に、ぜひご期待ください。

お客様を中心としたビジネス



海外戦略

中国大陸・香港



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



ルームウェア売場



春節売場



香港の旗艦店

収益モデルを確立し、事業拡大へ

現在の中国大陸は、不動産不況に端を発した消費不振があり、厳しい経済環境となっています。収益が出る仕組みを構築することで、どのような環境でも成長できる基盤づくりを推し進めています。ピンチはチャンスと受け止め、構造変革の好機と捉えています。

利益改善を図るため、不採算店舗の閉店とリプレイスを2025年12月末までに完了しました。出店においては、店舗面積の見直しを行い、現在の経済環境と効率化の観点から、適正面積を200~300坪としています。物流効率の観点からは、中核となる物流センターの近隣エリアに、店舗を集中させ、営業利益の確保と出店数の拡大を両立させてまいります。

当社の事業と関係が深い住宅取引においては、新築予約販売よりも、現物取引・中古取引が注目されています。その結果、オーダー家具が非常に好調な実績を出しています。その他、ルームウェアやペット用品等、お客様の需要に合わせて開発しているニトリならではの品種が好調を維持しています。好調品種の収益を原資として、更に新品种を育成し、現地の文化やイベントに合わせて、暮らしがより豊かで楽しくなるご提案を進めてまいります。

また、香港では、2024年12月に旗艦店をオープンし、収益性を着実に改善することができています。

店づくり、品揃えの強化、そして人材育成を基本とし、お客様の暮らしを豊かにする価値創造を追求していきます。

台湾



ニトリ台湾
董事長 兼 総経理

小澤 出



小型店 家具売場



海外初店 DECOHOME



研修風景

「日本品質」の追求による台湾事業の進化

着実な成長により店舗数は70店舗を超え、従業員数は1,000名以上の規模にまで拡大しました。現在、店舗の運営は店長以下、全て現地のナショナルスタッフが担っており、地域に根差した経営体制を構築しています。平均面積300坪以下のコンパクトな店舗フォーマットでありながら、家具とホームファッションの売上構成比は日本と同等の水準を実現しています。小規模面積でも家具が売れる店舗モデルを確立しました。小型出店のノウハウとローコストな運営モデルを武器に、今後は「デコホーム」の出店も加速させ、更なる多店化を推進します。

更に、アプリ会員の拡大とポイント施策による来店頻度の向上にも注力しています。店舗数の拡大とあわせて、アプリ会員数は165万人※に到達しました。EC売上も順調に拡大しており、EC化率は12%※を超えています。

また、持続的な成長に向け、人材育成は必要不可欠です。商品やサービスにおいて「日本品質」を体现するため、インナーブランディングを強化しています。店舗を起点とした経営人材の育成にも注力し、配転教育の推進や教育担当講師の増員を行う等、組織体制の拡充も図っています。

今後も強固な店舗基盤と人材力を背景に、台湾の人々の暮らしをより豊かにしていきます。

※2025年12月末時点

ASEAN&インド



執行役員
ニトリリテールASEAN&INDIA
ゼネラルマネジャー

佐野 雅俊



家具重点商品売場



エントランス売場



マレーシア
「NITORI SURIA KLCC店」
販促

認知拡大と生産性を引き上げる一年に

ASEAN事業においては、ベトナムやシンガポールでの旗艦店オープンを皮切りに、地域に根差した出店を加速させています。事業成長の要として位置づけているのが、売上の最大化と収益構造の強化です。売上の最大化に向けて、地域ごとの特性やニーズにあった商品構成を徹底し、季節感や商品の機能性が伝わる売場づくりを推進しています。「お客様が欲しいときに必ず買える売場」を目指し、発注・在庫精度の向上にも取り組んでいます。収益構造の強化では、生産地から直接調達を行うことで荒利益高の向上を図るとともに、商品供給の仕組みを最適化しています。物流コストの削減やリードタイムの短縮を通じて、利益率向上と安定供給の両立を実現していきます。

更に、ASEANとインド事業の中長期の重要テーマとして、ブランド認知度の拡大に注力しています。SNSを活用した情報発信やフォロワー数の獲得、商業施設との販促連動、日系企業との協業等、来店機会を創出する施策を積極的に展開しています。

加えて、2027年3月期にマレーシアで導入予定の会員システムを他の国・地域へも順次拡大し、お客様とのエンゲージメントを深めていきます。今後も、グローバル展開を加速し、各国・地域に合わせたライフスタイル提案を推進してまいります。

韓国



執行役員

大貫 圭吾



ミア店エントランス



伝わる売場づくり



伝わる売場づくり

現地ニーズに即した店舗体験の追求

韓国事業では、従来の700坪規模の出店から最適な店舗面積へと見直しを行い、ブランド価値の最大化を目指した売場改革を推進しています。現在は150~250坪という最適な店舗フォーマットで、ホームファッションを中心に展開しています。今後は、100・150・200坪型の3つのフォーマットを軸に、百貨店やモールへの出店に適した小型店のプロトタイプを確立していきます。

また、ECが先行する韓国の市場環境下で、店舗の役割を最大限発揮すべく、店舗の演出を見直し、機能や特徴が直感的に伝わる売場づくりを徹底しています。現地調査に基づく棚割や季節に合わせた売場の展開等、現地視点での店舗運営を行っています。この結果、韓国を代表する主要商業施設からも出店要請を受ける等、新たな可能性が広がっています。今後も、人口の半数が集中するソウル首都圏への出店を加速させ、認知度向上に注力してまいります。

また、収益性改善に向けて商品調達体制を抜本的に見直します。関税や保管コストを削減するため、生産地から直接調達する比率を高め、荒利益高の向上を図ります。市場のニーズに即した店舗体験と、効率的なサプライチェーンを両立させることで、継続的な成長基盤を築いてまいります。

商品開発

マテリアリティ ① ② ③ ④



商品開発における強み

原材料調達まで遡り、サプライチェーン全体を設計することで、ご満足いただける品質と手に取りやすい価格を両立したプライベートブランドの開発を実現しています。小売業ならではの顧客接点を活かし、お客様の「不平・不満・不便」を解決する商品を自社で企画し販売。市場の常識に捉われない発想と、実用性と価格のバランスを追求する姿勢が、多彩なヒット商品を生み出しています。

中長期戦略に対する取り組み

お客様が求める商品を提供し続けるため、新商品の開発を最重要課題として取り組んでいます。「安さ」と「あるべき商品構成」を基軸に、売場における新商品比率を、前年の14%から2027年3月期中に40%程度まで引き上げる目標を掲げています。業務プロセス刷新により生産性が向上した結果、開発期間は約6か月から最短3か月以内へと短縮しました。更に、商品の良さや使用シーンが伝わる、商品を主役とした売場への改革を実施しています。新しい商品を生み出し、魅力的な売場を提案する体制整備と、収益力強化を進めています。

TOPICS

ニトリ初の新商品展示会を開催

商品開発の加速を象徴する取り組みとして、2025年11月にニトリ初となる新商品展示会を開催しました。2026年2月には2回目の展示会を開催し、幅広い領域の春夏新商品約3,500アイテムから厳選した約300アイテムを一堂に集め、開発の成果を披露しました。お客様の声を反映した商品や新たな挑戦を伝えることで、ニトリが掲げる暮らしの豊かさを多くのステークホルダーに実感いただく取り組みとなっています。今後も継続的な開催を通じて、商品の進化につなげていきます。



ヒット商品 開発STORY



ラグジュアリーLS1 シングル
99,990円(税込)

心地よい睡眠環境を追求したニトリ最上位モデル

Nスリープマットレス ラグジュアリーシリーズ

Nスリープマットレスは「理想の眠り」を追求したニトリオリジナル開発のマットレスです。ポケットコイルが体のラインに合わせてフィットするので、睡眠時に優れた体圧分散を実現します。体への負担を減らし心地よい眠りをサポートすることから、多くのお客様から支持を集める人気シリーズです。2025年1月には、疲労回復を追求した最上位モデル「ラグジュアリーシリーズ」を発売し、累計販売枚数は27万枚※を達成しています。ポケットコイルは上段・下段ともに交互配列仕様にする事で耐久性を上げ、長く愛用していただけるマットレスを目指しました。更に、制菌・防臭・防ダニ加工を施す等、細部に至るまで快適な睡眠環境づくりにこだわっています。

※2026年3月末時点



ナノうるおいイオン美髪ドライヤー (NL701)
14,900円(税込)

まとまりのあるツヤ髪に

ヘアケアドライヤー

ヘアドライヤーに求められるニーズは「髪を乾かす」から「髪をケアする」ことへと変化し、速乾性能、髪の艶やまとまりを向上させる等、ヘアケアを訴求した高機能ドライヤーが注目を集めています。こうした社会背景を受けて、2025年3月に株式会社エディオンと共同開発した「高濃度マイナスイオンヘアケアドライヤー NY281」を、1万円を切る9,990円(税込)で発売しました。2026年3月期末時点での販売計画比は約8倍と、大変ご好評をいただいています。更に、髪の水分保持力を高める効果が期待できる「ナノうるおいイオン美髪ドライヤー (NL701)」を2025年11月に発売。高機能ドライヤーをより手軽に楽しんでいただくため、今後もヘアケア性能を向上させた商品の開発を進めていきます。



1,490円(税込)～

着るだけで疲労回復

ニトリのリカバリーウェア Nミラク (一般医療機器※)

健康志向の高まりにより、「睡眠の質」や「疲労回復」が重視されるようになりました。特別な時間を割かずに「着るだけ」で疲労回復や筋肉のコリ軽減が期待できるというリカバリーウェアの手軽さが、大きな魅力となっています。ニトリでは糸から開発を行うことで手に取りやすい価格を実現し、2026年1月に販売を開始しました。

糸から開発したグラフェン由来の独自素材は、遠赤外線 of 血行促進効果に加え、静電気防止や抗菌防臭機能を備えています。ルームウェアとしておすすめのコットン入りの生地と、インナーに最適な伸縮性のある吸水速乾DRY生地の2種類を展開し、素肌に快適な着心地を実現しました。今後は、春夏秋冬の季節に応じたラインアップを拡充していきます。

※一般名称:家庭用遠赤外線血行促進用衣、届出番号:27B2X00365000007(Nミラク)、27B2X00365000008(NミラクDRY)

※一部離島でのお買上げまたはお届けの場合は、別途手数料がかかります

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。

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

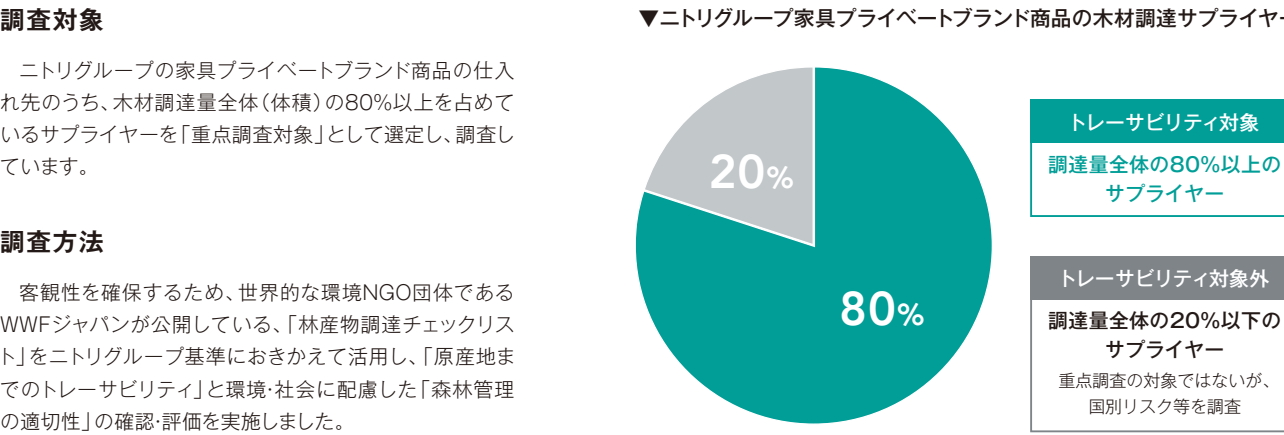
伐採や取引の過程において、先住民の人権侵害を避け、地域住民の慣習的な権利に十分配慮がされているか確認します。
- 5

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。
更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



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	2025年3月期	2026年3月期
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	90.6%	91.7%
レベルB	トレーサビリティが確保されている木材	6.2%	7.1%
レベルC	トレーサビリティの確保が不十分な木材	3.2%	1.2%

レベルA：FSC®、PEFC等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

木材デューデリジェンス体制構築の取り組み

本年度は、海外サプライヤーにご協力いただき監査トライアルを実施しました。サプライチェーンの適切なリスク管理に向けて、木材デューデリジェンス体制の構築を進めています。

商品開発鼎談

誰にも真似できない「ニトリの価値」を創る。
商品開発で描く未来。

「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、原点回帰し、魅力ある「お、ねだん以上。」の商品開発に注力しています。



上席執行役員
家具商品開発部
マーチャンダイズマネジャー

相澤 修一

1989年入社。
ニトリ台湾董事長兼総経理、ニトリ中国販売商品部ゼネラルマネジャー、NTL家具マーチャンダイザーを務めたのち、2025年8月より現職。

執行役員
家電商品部ゼネラルマネジャー

奥田 哲也

2022年入社。
家電グループマーチャンダイザーマネジャーとして入社し、2025年2月より現職。

上席執行役員
商品開発研究所 所長

村林 廣樹

1992年入社。
店長、グローバル商品本部マーチャンダイザーグループマネジャーを務めたのち、2025年3月より現職。

POINT 特集の読みどころ

- ✓

市場ニーズに即応するアジャイルな開発体制への転換
- ✓

サプライチェーンの進化による、価格競争力と品質水準の両立
- ✓

ライフスタイル提案の深化と、店舗・ECが一体となった「体験型売場」への変革

商品開発の概況を教えてください



大阪本部 モニターハウス リビング

相澤：お客様に魅力ある商品を届けるため、家具・ホームファッションそれぞれのマーチャンダイザーを増員し、商品開発数を増やしています。人数増強により、これまで未開拓であった新規サプライヤー※との連携も可能となり、より低価格の商品開発へとつながっています。更に、組織体制の変更により、決裁権限が各カテゴリーのマーチャンダイズマネジャーとなったことから、意思決定のスピードも向上しました。これまで約半年かかっていた開発スピードも最短3か月へと短縮し、市場のニーズ変化にも対応しています。

※メーカーや工場等の総称

奥田：家電事業は、ファミリー層へのアプローチを中心に「常識を変える家電」としてドラム式洗濯乾燥機等大型家電の開発に注力してきました。様々なメーカー出身の技術者が集まり、現在は80人体制で家電の開発を行っています。私も元々は家電メーカーの出身ですが、大きな違い

は、ものづくりからお客様に届けるまでのプロセスがしっかり把握できることです。その強みを活かし、商品の性能評価や市場で発生した問題解析にも積極的に取り組んでいます。

村林：私が担当する商品開発研究所では、今はない機能や素材を研究・検証し、2～3年先の未来に向けた商品開発を行っています。近年、インターネットやデジタル技術の発展により、商品開発の現場でも最新のトレンドや技術、素材、製造方法等の情報が簡単に手に入る時代となりました。その一方で、最新の情報は競合他社も入手できることから、独自性のある商品も短期間で模倣されることが少なくありません。他社には真似できない商品を展開するには、新技術・新素材を活用した開発が必要であると考え、2025年3月に本研究所を設立しました。

現在注力している取り組みはなんですか？



圧縮梱包ベッドフレーム・マットレス

相澤：各カテゴリーと共通している方針は、「安さ」と「あるべき商品構成」の実現です。「あるべき商品構成」とは、価格政策の考え方であり、円安前のプライスラインへと戻すことを意味しています。そのため、高い品質基準をクリアすることから始まる開発フローを、安価なサプライヤーを見つけることを起点に変更しました。サプライヤーの育成にこれまでの知見を活用し、ともに成長をしながら適正な品質基準を確保することに努めています。

奥田：家電において重要視しているのは品質です。大型家電の開発を進めると同時に修理の受付体制を強化してきました。当社の品質業務改革室やお客様相談室等関連部門にもサポートしてもらい、修理・点検等のお客様対応のためのAIツールを作成しています。店舗従業員の誰もが熟練のエンジニアと同じレベルでお客様からの情報収集や提案ができることで、スムーズな修理対応が可能となり、品質関連コストの削減も実現できています。また、今後は大型家電だけでなく、客数対策として小型家電の開発も強化していきます。特に販売数量の多いスマホ用のデジタルガジェットやお部屋づくりに欠かせない照明の品揃えを拡充します。

村林：品質を担保しながらも、物流経費の削減や原材料の見直し等、あらゆる方面で原点回帰をしているのが今の商品開発です。物流費削減の施策として、家具の設計を見直し梱包のコンパクト化を図ることで、輸送時の積載効率を大幅に向上させています。2026年3月には圧縮梱包のベッドフレームを発売しました。全国規模の店舗網と物流網を自社で保有し、配送まで一貫して管理しているからこそ実現可能な設計です。持ち帰って当日から使える点や、受

け取りの手間がない便利さから、多くのお客様にご好評をいただいています。今後も、コンパクト化・軽量化を開発の軸として位置づけ、商品開発につなげていきます。

相澤：今後、タンスやワードローブ等のハコモノと呼ばれる家具は簡単に組み立てられる商品へと進化させていきます。梱包のコンパクト化による物流効率の向上と、カスタマイズの自由度を両立させ、機能性と楽しさを兼ね備えた商品を展開します。具体的には数種類の基本フレームに対し、扉や引き出し等のパーツを別売りにすることで、種類が少ないながらも豊富な品揃えを実現することが可能です。暮らしに合わせて形を変える家具で、お客様のライフスタイルに寄り添っていきたくと考えています。また、グローバルに拡大していく上では、各国・地域の生活習慣に合わせた品揃えに注力し、サイズや素材、デザインの最適化を進めております。台湾では現地のニーズに合わせた商品開発によって好調な実績をつくることができています。

村林：グローバル展開を視野に入れた未来対策としては、説明書がなくても組み立てられる「非言語設計」でグローバル優位性を狙っていきます。素材については、他の業界の展示会にも足を運び、新たな素材に対しサプライヤーとの対話で商品化の可能性を探っています。既存の使用用途に捉われず、ニトリであればどのように活用できるか。初期段階では懐疑的な反応をされることもありますが、しっかり説明し共同検討へつなげていけるよう、直接のコミュニケーションを大切にしています。

■ 新商品についてご期待いただきたいこと



大阪本部 家電実験室



上海 展示会



家電売場



家具・家電のコーディネート

相澤: 家具のみならず、カテゴリーを横断したコーディネート強化を進めています。家具の重点販売商品を軸に家電やホームファッション品を組み合わせたコーディネートで、売場展開していきます。結果として、継続品の育成につながり、その商品を中心に様々なスタイル提案が可能になると考えています。コーディネートの企画・提案にあたっては、AIの活用も行っています。お客様に人気のナチュラル・モダン・シンプルなスタイルを中心に照明やラグ、インテリア雑貨の商品開発も並行して行っています。

奥田: ニトリの強みは、選び抜かれた商品構成による「買いやすさ」と、全国一律で提供される「接客サービス」にあります。複雑な比較検討を必要とせず、誰でも安心して購入できる環境は、お客様との信頼関係を深める上で、重要

な基盤になると思っています。また、家電もコーディネートに組み入れることで、暮らしに必要なものが一式揃えられる提案が可能となります。現在は、IoTスマートホームのシステムを利用して、家電同士、家電と電動家具を連携することで、より便利な暮らしの実現を目指しています。2025年はスマートフォンから複数の家電をコントロールできるアプリやスマートリモコンを発表しました。ミネベアミツミ株式会社とニトリが共同開発したセンサーベッドも、このアプリから操作が可能です。ベッドのセンサーに連動して照明やエアコン等、他の家電とも連携できます。将来的にはテーブルやクローゼット等、あらゆる家具へIoTやロボット技術の実装を進めてまいります。テクノロジーを活用することで、お客様の暮らしに寄り添い、個々のニーズに応える新しい生活体験を実現していきます。

村林: お客様の購買行動も変化し、ECサイトでの購入も増加している今こそ、店舗とECを掛け合わせた価値提供を強化しなければなりません。翌日配送を行うネット通販に対して、ニトリでは店舗とECのシームレスな統合により、全てその場で揃う環境を目指します。家の近くに必ず店舗があるという利便性を今後も拡大させるとともに、単なる販売の場ではなく、相談できる場所としての役割を拡張させていきます。実際に家電事業に参入したことで、ニトリでの相談の幅は広がりました。

そして、製造・販売する企業であるからこそ、「つかいおわたたあと」を考える責任が伴うと考えています。処分時のお客様の困りごとを解決すると同時に、限りある資源を守

るため、リサイクル回収の取り組みを推進しています。全国で回収を進めている羽毛ふとんは、回収した羽毛を丁寧に洗浄・選別することで、新たな羽毛製品へと生まれ変わっています。今後は商品を開発する段階から、環境に配慮した循環サイクルを構築できるよう推し進めていきます。



重点販売商品を軸としたコーディネート提案

ニトリが目指すこれからの商品開発とは？

相澤：「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」ため、「お、ねだん以上。」の価値ある商品をお客様にお届けすることはもちろん、コーディネート提案を強化し、お客様がワクワクする売場にしていきます。そのためには、未来を担う若手の人材育成は欠かせません。単純作業はAIを活用し効率化を図る一方で、商品開発の発想力を養うためには工場やメーカーのもとへ出向き、素材や工程を見て理解する現場主義が重要であると考えています。実際に良いものに触れて、意見交換をすることで新しいアイデアが生まれてくる。この体験をしてもらうため、積極的に多くの現場へ足を運んでもらうことを大切にしています。

奥田：実際に触れる・試すことは家電事業においても大切にしています。お客様の立場に立ったものづくりをするためには、自社のみならず他社製品も使ってみて、我々に足りない機能や性能を実際に体験・体感してみることが重要です。また、製造物流IT小売業という独自のビジネスモデルのもと、お客様に近い距離で開発ができることはニトリ

ならではの強みです。これまでの常識にとらわれず、暮らしを豊かにする商品をこれからもどんどん創出していきたいと思っています。

村林：商品開発研究所としては、他社にはないニトリらしいオンリーワンの商品を開発していくことを一番のテーマとしています。お客様の「不平・不満・不便」を解決する商品はもちろん、今後は更に環境に配慮した商品の開発にも力を入れ、「つくる」段階から「つかいおわたったあと」まで責任を持って取り組んでいきます。重要なのは「お、ねだん以上。」が前提であるということです。その上で、商品の分解・回収・リサイクルまでを視野に入れ、SDGsに貢献する持続可能なものづくりと、資源循環の仕組みづくりにも取り組み、環境に配慮した企業成長を目指します。

全員：これからのニトリグループの商品開発に、引き続きご期待ください。

コーディネート マテリアリティ ①



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、グループ全体で色・素材・スタイルを調和させた品揃えを目指しています。お客様が好みに合わせて組み合わせるだけで自然と空間に統一感が生まれるよう、カテゴリーの枠を超えた商品体系を設計している点がニトリの特長です。お部屋づくりに不安があるお客様でも、簡単にお部屋を整え、彩ることができるように、コーディネートの楽しさや新しい発見につながる売場づくりを行っています。コーディネートは、創業以来大切にしてきた暮らし提案の基盤となっています。

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、品揃えや提案力を一層高めています。手に取りやすい価格帯で選択肢にバリエーションを持たせることで、お客様がまとめて選びやすい商品群を展開していきます。また、コーディネートの専門部署が中心となり、不足する品種やデザインの方向性を商品開発部門へ伝える等、商品開発の起点の役割を強化していきます。家具・インテリアに加え、家電分野まで含めて色や素材が自然につながる商品開発を行い、暮らし全体をコーディネートとして提案できる体制を強化しています。

TOPICS デジタル活用による暮らし提案

お客様が理想の暮らしを再現できるよう、インテリアコーディネートの知識や魅力の発信に注力しています。「誰でも気軽にコーディネートが楽しめる」ことをコンセプトとしたニトリライブでは、インテリアの基本から収納術までをわかりやすく解説しています。投票や投稿等、視聴者参加型の企画を通じて、双方向のコミュニケーションを図ることで、初めてコーディネートにチャレンジする方でも気軽に楽しめる環境を整えています。また、SNSの発信においても、売場で展開するおすすめコーディネートの紹介を増やしています。コーディネートの魅力を発信することにより、ニトリが目指す豊かな暮らしを実現していきます。



製造 マテリアリティ ① ② ③ ④ ⑤ ⑥



製造における強み

ニトリグループの製造は、創業期から続く自前主義に基づく事業です。北海道の家具店として事業を開始して以降、お客様に価値ある商品を手に取りやすい価格で提供するため、商流の川上から川下までを自ら設計してきました。その代表的な取り組みとして、自社で工場を持ち、企画・開発から製造、品質管理までを一貫して担う製造体制を構築しています。これにより、改善を迅速に重ねながら品質とコストの最適化を図り、その成果を価格に反映しています。製造物流IT小売業というニトリグループ独自のビジネスモデルが織りなす価値創造を、根幹から支えています。

中長期戦略に対する取り組み

最新技術の活用による生産の自動化や原材料の見直しにより、ニトリファニチャーでは2025年3月期は約10億円、2026年3月期は約20億円規模のコスト改善を実現しました。成果は価格に反映し、値下げを継続的に実現できる仕組みを構築していきます。あわせて、グローバル展開の拡大に対応するため、生産拠点の機能強化と拡張を進め、ニトリ店舗・ECへの安定供給を一層強化します。なお、生産能力の拡大を背景に、ニトリグループ外の企業に向けた外販事業にも着手しています。海外拠点で働く従業員とともに、資源の有効活用や環境配慮、地域社会への貢献にも取り組み、持続可能なものづくりを推進していきます。

ニトリファニチャー ハノイ工場

ハノイ工場は、ニトリの主力家具を製造する中核拠点です。ベッドフレームやワードローブ、チェストといった収納家具、組み合わせ2万とおり以上のキッチンボード「リガーレ」やテレビボード等、幅広い主力商品を生産しています。また、家具の新商品開発も行い、原材料調達から生産までを担っています。生産ラインに新たなロボットを導入し、自動化に向けた取り組みも加速させています。



ニトリファニチャー ホーチミン工場

ホーチミン工場は、複数カテゴリーを一拠点で担う大規模な製造拠点です。約40万㎡の敷地に、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709万セット※を生産しています。カーテン製造棟では、糸の調達から織り、編み、染色、縫製までを一貫して行っています。マットレス・寝具、ダイニング家具棟では「かんたん分別マットレス」「Nクール」「Nコレクション」等50種以上の人気シリーズを生産。複数商品を同拠点で製造することで、安定した品質を維持しながら部門横断の商品開発や輸送効率の向上を実現しています。

※2026年3月期末実績



ホーチミン工場
オフィス外観



ホーチミン工場
(カーテン製造 縫製)

「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た不織布を溶かし、新しい不織布として再生し活用。



水資源の取り組み

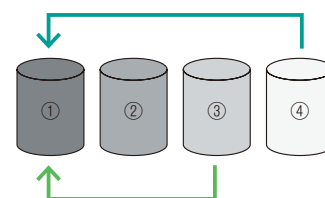
洗浄に使用する水の再利用

カーテン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。

また、熱交換システムを新たに導入。洗浄水の排熱を回収し、再利用することで、ガス使用量の削減にも貢献しています。

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



3番目の排熱を回収し、1番目で再利用



染色に使用する水の再利用

カーテン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。

更に、ろ過設備の増設により、今後は約80%~90%の廃水を再利用できる見込みです。



廃水処理に使用されるろ過設備

ニトリファニチャー ハノイ第2工場

ハノイ第2工場は、将来の需要拡大を見据えて2025年6月に稼働した新たな製造拠点です。ハノイ工場で生産していたマットレスやソファの生産は、第2工場へ移管しました。生産効率と供給体制の強化を図るべく、将来の必要生産量や品目から逆算し、生産設備を段階的に拡張する計画です。更に、従来比約3倍のスピードで生産することが可能な機械やシステムを導入し、少ない人員でも安定した生産ができる体制を構築しています。



ハノイ第2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390万セット※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。

※2026年3月期



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・販売までを一貫して行う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5,700万本相当※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22.4gにて計算



サイアムニトリ（カーペット製造）

TOPICS 残布を加工したマットを製造

サイアムニトリでは、工場で発生する残布を加工し、足元に敷くマットを製造。自社だけでなく他社への販売も含め、2026年3月期は48万枚以上販売する等、廃棄物の削減にも取り組んでいます。



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、13,717名です（2026年3月期）。多くの従業員が、ニトリ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。

海外工場では、お客様に愛される商品を開発・製造するため、品質向上や技術力の強化、人材育成に継続して取り組んでいます。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、改善・改革を繰り返し、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。



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）の実現を目指し、持続可能な成長と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。



調達方針の詳細はこちら

新規サプライヤー候補の評価監査

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評価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

2026年3月期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、暮らしの豊かさや環境・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
- ・環境配慮を前提とした商品開発 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。2025年度下期には、447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



照明をはじめとした家電の製造を担う海外サプライヤー。2014年頃からニトリグループとの取引を開始。安全性と品質を最優先とした理念のもと、徹底した管理体制により安定した品質を実現しています。作業環境や福利厚生の実、人材育成にも注力し、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はありますか？

A ニトリグループとの協業は、当社の成長を大きく後押ししてきました。取引開始当初と比較すると売上高は約80倍に拡大し、事業成長の大きな原動力となっています。また、ニトリグループとの協業は、日本市場だけでなく欧米市場においても高い信頼の証として評価されており、新たなお客様との関係構築にもつながっています。更に、成長は事業面だけにとどまりません。毎年ニトリグループで開催されるサプライヤー大会や品質監査を通じて、高い品質基準や改善の考え方を学び、品質管理体制のレベルも大きく向上しました。ニトリグループは単なるお客様ではなく、ともに学び、成長を支えてくれる重要なパートナーだと感じています。

Q ニトリグループの勉強会や研修を受けたことはありますか？

A 当社の品質管理の仕組みは、ニトリグループとの取り組みを通じて大きく進化しました。例えば、説明書やラベル等副資材の定数管理や、刃物・治具の番号管理等、現在の品質管理の基盤となっている仕組みの多くは、ニトリグループからの指導をきっかけに導入したものです。また、NWC(▶P48)にも参加した経験があります。非常に先進的な他社も参加しており、優れた工場の改善事例や品質管理手法を学ぶ機会をいただきました。学んだ内容はすぐに現場で実践できるものが多く、当社の品質向上は「少しずつ改善した」というよりも、「大きな段差を上がるような進歩」だったと感じています。その結果、不良率は継続的に低下し、現在では非常に高い品質水準を維持できるようになりました。

Q ニトリグループらしさを感じる特徴はありますか？

A 最も特徴的だと感じるのは、品質管理への関わり方です。多くの企業は最終製品の確認が中心ですが、ニトリグループは商品開発から製品評価まで、製造プロセス全体に継続して関与されています。例えば、新規商品開発時に行われる技術評価制度は非常に厳格かつ網羅的で、商品の仕様だけでなく工程も含めて改善点が明確になるため、私たちにとても大きな学びの機会となっています。また、品質チームの皆さんは一方的に要求事項を伝えるだけではありません。取引当初、品質向上に伴うコスト増加の懸念もありましたが、常に工場と同じ立場で課題を考え、不要な工程の削減や生産効率の向上まで含めて提案してくださり、本当に感謝しています。加えて、NTL※のナショナルスタッフがいてくださることも非常に助かっています。日本との文化的な違いによる認識のずれを的確に補い、疑問や戸惑いを解消すると同時にやり取りの曖昧さを取り除き、円滑なコミュニケーションを実現してくれます。より良い商品づくりを進める上で、NTLのナショナルスタッフは素晴らしい役割を果たしてくれています。

※NTL…似鳥(太倉)商貿物流有限公司のこと。商社・物流機能を担うグループ会社として、所属する現地のナショナルスタッフが日本のマーチャンダイザーと連携し、商品開発を支えている。

Q 今後、ニトリグループと目指したい「価値創造」

A 私たちはニトリグループの皆さんとともに、お客様の困りごとについて使う・買う立場で考え、暮らしをより豊かで彩りあるものにする商品をお客様の手に取りやすい価格で開発していきたいと考えています。また、ニトリグループからの要請も踏まえ、パッケージにおける環境配慮素材の活用を更に推進するとともに、省エネルギー性能の向上や生産工程の自動化等、環境分野の取り組みを一層強化していきます。多くの新しい試みに挑戦し、より高品質で、見た瞬間に好きになっていたような商品を、ニトリグループとともに創出していきます。

品質管理 マテリアリティ ①④



品質管理における強み

製造物流IT小売業という一気通貫のビジネスモデルのもと、品質の専門部署を配置することで、品質管理を自社主導で行っています。出店国・地域の法令や公的規格に、国内事業を通じて蓄積してきた知見を加え、独自の品質基準を制定。この品質基準に基づき、商品開発段階から各種試験を実施しています。安定した品質を維持するため、商品に関する過去の知見をAIに取り込み、商品開発や品質管理に活用しています。

中長期戦略に対する取り組み

商品開発支援を重点施策とし、品質管理のDX化とサプライチェーン全体を見据えた仕組みづくりを一層推進していきます。新たな国・地域への出店や取扱い商品の拡大に伴い増加する品質リスクを見据え、AIを活用した判断支援・情報提供の高度化を進めています。

また、今後のグローバル展開を支えるナショナルスタッフの育成にもAIを活用し、地域や言語の違いを超えて品質技術の向上を図ることで、グローバルに対応可能な品質管理体制の構築を目指しています。

TOPICS DXで支える品質基盤

商品カテゴリーの拡大や、商品開発スピードの向上に対応するため、DXを活用した仕組みを構築しています。技術評価・不良解析・工場監査・工程改善に関する情報を一元管理し、可視化・標準化を進め、迷いなく判断できる品質基盤を整えています。更に、人材育成に向けてデジタルと現場教育を連動させることで、判断精度の向上にもつなげています。本部・海外拠点・協力工場が同じ基準で判断できる次世代の品質保証体制を構築し、お客様の暮らしに寄り添った商品開発を支えています。



物流 マテリアリティ ① ② ⑤ ⑥



物流における強み

国内最大規模の物量を扱い、ラストワンマイルまでを自社でコントロールできる一貫した物流ノウハウは、ニトリグループの大きな強みです。グループのスケールメリットを活かし、全体最適の視点で物流を設計・運営することで、リードタイムの短縮と輸送コストの削減を実現しています。その基盤として、輸入貨物の通関や、港からDC※1までのドレイジ輸送※2、DC運営、幹線輸送の手配、ラストワンマイル配送までを自社で担っています。家具や大型家電の配送・納品は全国をカバーする物流ネットワーク（人口カバー率約99%）を有し、近年ではEC拡大に伴う小型商材の発送にも対応領域を広げています。

中長期戦略に対する取り組み

今後展開される多様な新商品の管理・輸送や、国内における物量拡大に備え、物流網を再構築し、効率化を進めています。約3,000億円規模の投資で全国7か所※3のDCを新設し、中長期的な物量変化を見据えながら稼働を段階的に拡大しています。拠点の最適配置と機能集約を柱に、業務のDX化や高性能なマテハン※4・治具の導入、オペレーションの標準化を進めています。あわせて、物流を取り巻く人手不足等の社会課題に対応するため、協業先との連携を通じた効率化や環境負荷の低減を推進し、持続可能な物流体制の構築に取り組んでいます。更に、グローバル事業の拡大を見据えた物流基盤の整備と体制づくりを進めています。

※1 Distribution Center（在庫保管型物流センター） ※2 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。 ※3 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。 ※4 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。

ホームカーゴ

ニトリグループのスケールメリットを活かした一貫物流を実現させるため、2021年2月に「株式会社ホームカーゴ」を設立しました。自社雇用のドライバーが貨物を運ぶ実運送事業を担うことで、ドライバーの課題を直接把握し、率先してドライバーの働き方改善に取り組んでいます。実運送事業を自前で行うことにより、新たな技術・経験・ノウハウが蓄積され、よりローコストで運営できる仕組みを構築しています。



店舗の作業効率向上の取り組み

物流側から店舗の作業効率を高める取り組みとして、「アイル別搬入」を推進しています。商品を売場の陳列順に沿って搬入することで、バックヤードと売場を何度も往復する作業を減らし、入荷から陳列までの動線を短縮しました。これにより入荷作業の効率が向上し、接客や売場の改善に充てられる時間の創出につながっています。物流から販売までを一体で捉え、店舗オペレーションの改善とコスト削減を両立できる点は、グループ全体で最適化を図るニトリグループならではの大きな強みです。



マテハン導入による労働環境の改善

2025年、物流現場の省人化・効率化を目的に、荷積み・荷降ろし工程を自動化するデバンニングロボットを自社物流拠点に導入しました。実運用を通じて得た知見をもとに、2026年より、物流ロボット開発を手がけるXYZ Robotics株式会社と連携し、デバンニングロボット「RockyOne」の代理販売事業を開始。導入検討から運用定着までを一貫して支援することで、物流業界全体が直面する人手不足や生産性向上といった社会課題の解決に貢献していきます。

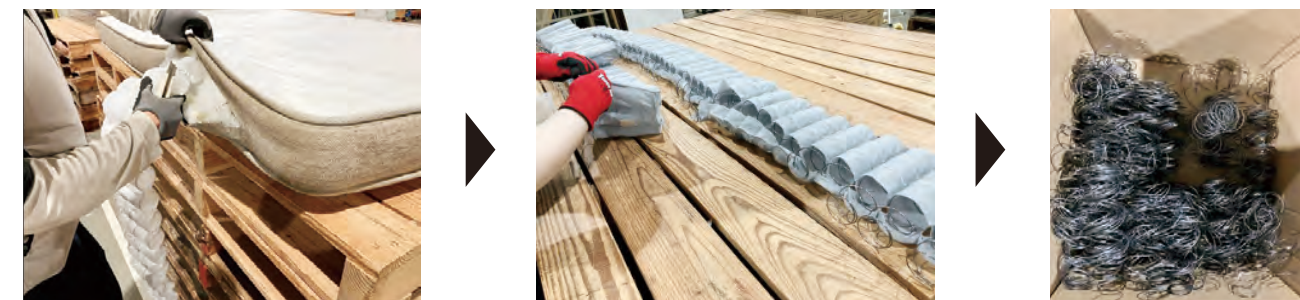


廃棄物の削減・資源化 ～廃棄時の分別の推進～

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、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細かく分解・分別し、金属等の再生可能なものは資源にまわしています。本年度は新たに電動ソファにも対象を拡大。廃棄物の削減と廃棄コストの低減を両立し、資源循環の取り組みを一層強化していきます。

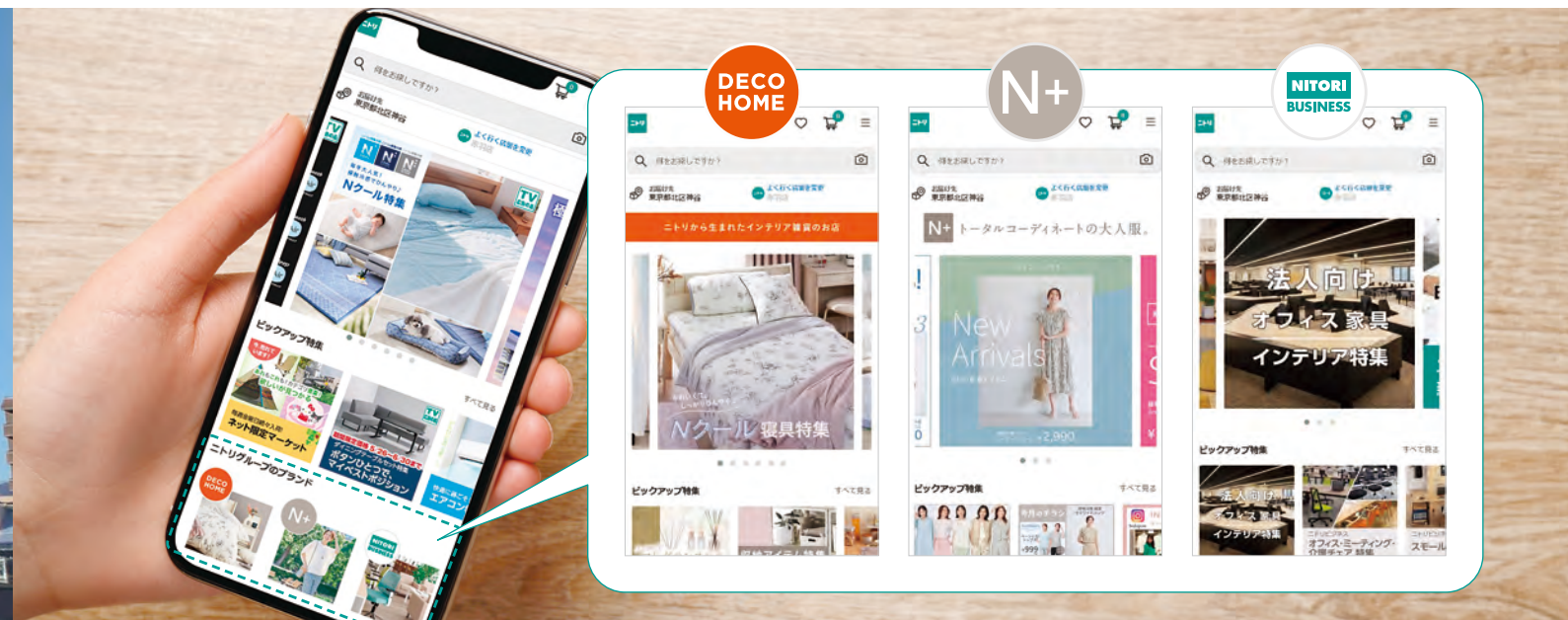


電動ソファの分解・分別の様子



マットレスの分解・分別の様子

販売（国内店舗 ニトリ・Eコマース） マテリアリティ ① ⑤ ⑥



販売（国内店舗 ニトリ・Eコマース）における強み

ニトリの販売事業の強みは、全国の店舗網とECを一体運営し、顧客接点・品揃え・運営基盤を相互に強化できる点にあります。全国に広がる店舗は、暮らしの豊かさを体験いただける拠点であると同時に、商品・IT・物流・教育等各取り組みが最終的に反映され検証される場です。標準化されたオペレーションは、ローコストで安定した運営を支える基盤であり、変わらない品質とサービスを可能にしています。加えて、全国2,500万人※を超えるアプリ会員が店舗とネットを自由に行き来し、「店舗で試してネットで購入」「ネットで探して店舗で受け取り」と最適な買い方を選ぶことができます。お客様とのコミュニケーションも進化させ、ライブコマースや公式ファンコミュニティ等の新たな施策を通じて、店舗とECの利便性と提案力を高め続けています。

※2026年3月期時点

中長期戦略に対する取り組み

店舗オペレーションの効率化を進め、セルフレジや注文端末の導入、作業手順の標準化、エネルギーコスト抑制等、店舗運営全体を俯瞰した改善・改革を実行しています。各店舗から挙がる課題や改善案を本部で整理・検証し全店へ展開することで生産性を高めています。更に、創出した時間を接客・相談対応に振り向け、店舗ならではの価値を一層強化していきます。あわせて2025年にニトリネット・アプリを刷新し、店舗とECを横断した購買体験を向上させています。グループ事業の商品の集約やネット限定商品の拡充、マーケットプレイス施策を通じて、「暮らしの総合提案企業」として多様な選択肢を提供していきます。

マーケットプレイス

2026年1月より、ニトリネットにてマーケットプレイスを開始しました。ロマン(志)の実現に向け、自社商品に加え、他社の商品も取扱うことで、従来の枠にとらわれないカテゴリー展開に踏み出しています。開始当初は、ベビー用品や健康・美容関連と既存事業と親和性の高い分野からスタートし、段階的に領域を広げていきます。在庫を持たずに商品やカテゴリーを拡張できる仕組みを活用し、ECを起点に新たな価値領域を切り拓いていきます。



ライブコマース

ECサイトでも店舗同様の接客を受けられるようにしたいという想いから、2022年にライブコマースを導入。2026年3月期時点で年間237回のライブ配信とアーカイブ配信により、年間累計1,400万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」や暮らしの困りごとを解決するアイデアを定期配信する等、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役立てています。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、店舗内のサインage動画や国内外の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 デコホーム） マテリアリティ ①⑤⑥



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小物まで、大人可愛いデコホームオリジナル商品を幅広く展開し、柔らかく落ち着いた色を使った商品や季節小物、キャラクター商品が好評です。消耗品や生活雑貨を中心に、気軽に手に取れる低価格のラインアップとすることで、「毎日でも立ち寄れる店」としての売場づくりを行っています。駅近やショッピングセンターを中心に outlets しており、通勤・通学や日常の買い物動線の中に溶け込む存在として、お客様との接点を広げています。ニトリとは異なるフォーマットを活かし、ニトリグループ全体の成長を支える役割を果たしています。

中長期戦略に対する取り組み

商品のデザインや価格帯、取扱い品種においてニトリとの差別化を一層明確にし、ブランドイメージの確立を図っています。独自の商品開発により、オリジナル商品比率は約80%※に達し、消耗品を含めた日常使いの商品を手に取りやすい価格で提供しています。また約60坪で展開する新たな小型店フォーマットを確立し、小規模面積で最大限の魅力を発揮できる売場づくりを進めています。2026年3月期にはデコホーム独自のアプリをリリースし、お客様との継続的な接点づくりを強化しています。国内で培ったモデルを基盤に、グローバル展開も開始しながら事業の成長を目指していきます。

※2026年3月期時点

デコホームブランドの確立

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、押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。デコホームならではの世界観を確立し、存在感を高めています。



販売（国内店舗 島忠） マテリアリティ ①⑤⑥



島忠事業における強み

家具・インテリアとホームセンター機能を併せ持つ業態を強みとしています。首都圏・関西の人口が集中する地域を中心とした店舗網を基盤に、日用消耗品やDIY、ガーデン用品に加え、様々な価格帯・デザインのニーズに応える家具・インテリア等、幅広い商品群を展開しています。また、商品開発では、グループが培ってきたプライベートブランド開発やサプライチェーンのノウハウを活用し、ホームセンター商材に加え、家具分野においてもプライベートブランド商品を拡充。グループとしての相乗効果を生み出しています。

中長期戦略に対する取り組み

ホームセンター業態を展開する島忠は、ニトリとともに「暮らしの総合提案企業」への進化を目指します。こうした背景のもと、島忠ではプライベートブランド開発を積極的に進め、年間1,000品目を超えるスピードでオリジナル商品を開発。更に、同一建物に島忠・ニトリそれぞれの店舗を配置する一体型店舗を展開しました。また、既存店においてもDIYやリフォーム売場の拡充に加え、商品構成の見直しを通じた改装を進め、収益力の向上につなげています。

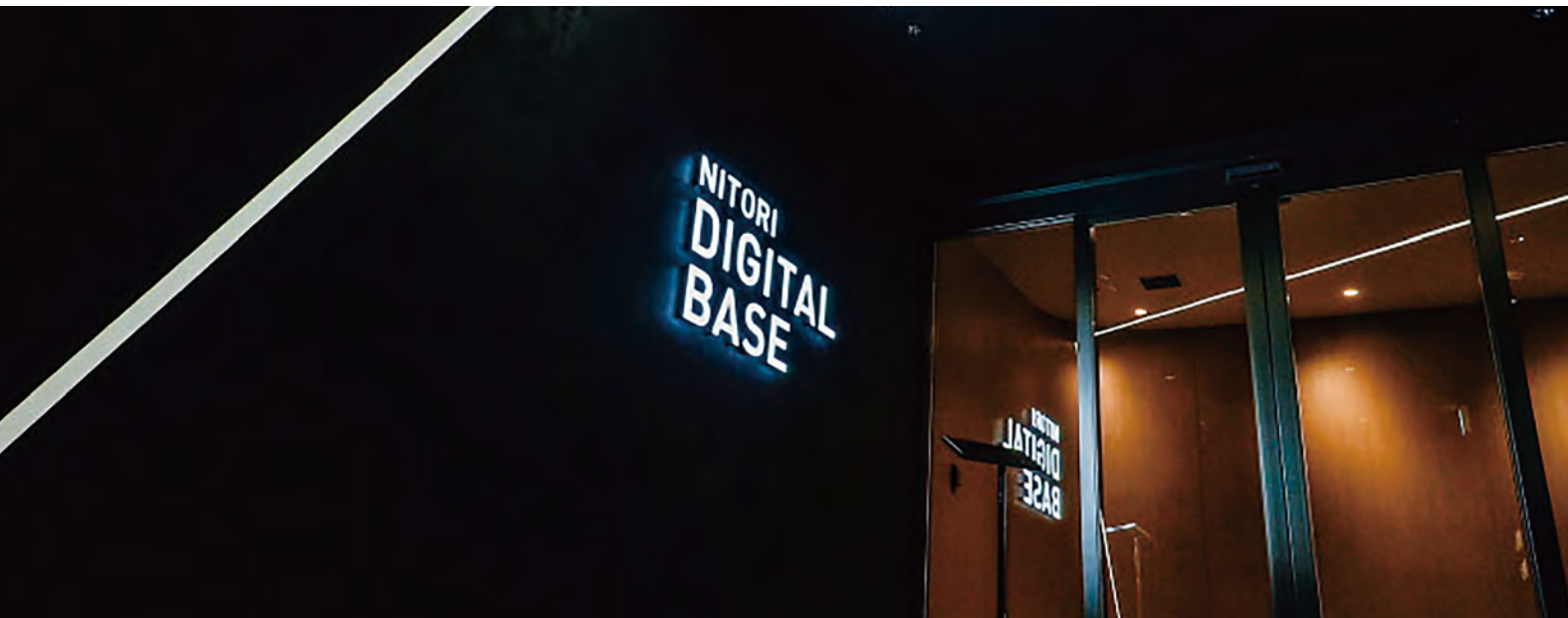
TOPICS

暮らし提案の取り組み

幅広い商品ラインアップを活かし、ペット用品や電動アシスト自転車をはじめ、暮らしの様々な場面に对应する商品を開発・販売しています。また、カテゴリーごとにプライベートブランド商品の開発を進めており、衣料分野ではリカバリーウェア等を展開する「N easy」、家具分野では、インテリアへのこだわりに応えるデザイン性と品質を備えながら、手の届きやすい価格で提供するブランド「yutoria（ユトリア）」を展開しています。更に、ニトリ家電の取扱いや島忠オリジナル家具のニトリグループ展開等、グループシナジーを活かした商品提案の拡充にも取り組んでいます。



IT・DX マテリアリティ ①



IT・DXにおける強み

システムの企画から開発・導入・運用・管理までを自社主導で担い、各部署と一体となって取り組んでいます。IT部門と各部署が密接に連携し、現場理解に基づいたシンプルで使いやすいシステムを構築することで、ローコストオペレーションを支えています。内製化比率を高めることで、成長に合わせた機能領域の拡張や業務改革への迅速な対応を可能とし、意思決定から実装までのスピード向上につなげています。

AI・システム活用による業務効率改善施策

1. 商品開発

商品企画システム

商品企画から開発に至るまでの一連のプロセスに関する情報を、サプライヤーとニトリ双方で共有・管理する仕組みを構築し、商品開発業務の効率化と品質向上を図ります。

2. 商品供給

輸出入システム

手作業のデータ入力や各種書類のチェックを自動化、国内の貿易業務の改善、及び標準化を進めています。

販売予測・発注計画

販売予測及び発注計画の自動化により、業務効率の向上を図ります。現在、中国大陸で導入に向けた実証実験中です。

3. 海外事業

店舗システム刷新及び会員基盤の構築

海外店舗における業務の単純化・効率化・標準化を目的として、海外店舗の基幹システムの刷新を進めています。これにより、持続的な高速出店を支える仕組みを構築しています。あわせて、海外における会員基盤を新たに構築し、顧客情報を一元管理することで、顧客利便性の向上と、データ活用による効果的な販促及び利益拡大につなげていきます。



4. データサイエンスによる業務改革

品揃えの過不足を可視化

「用途・使い方・価格帯」といった購買の軸に基づき、AIを活用して商品を整理・分類することで、無駄のない売場を作成しています。

棚割作成の自動化

商品の売れ行きをもとに、AIを活用して「どの商品を」「どの場所に」「どれくらい並べるか」を整理。お客様が欲しい商品を見つけやすい売場を実現します。

AI駆動開発

システム開発の過程にAIを取り入れ、より迅速かつ正確な仕組みを提供できるよう開発を進めています。

循環（資源・エネルギー） マテリアリティ ② ③ ④ ⑤



資源・エネルギーの循環における強み

一気通貫のビジネスモデルを最大限活かし、「つくる」段階から「つかいおわたたあと」までを見据えたサーキュラー（循環）ビジネスを推進することで商品・資源・価値が循環する仕組みを構築しています。更に、フリースタンディングの店舗やDCを自社で保有している強みを活かし、屋根上に太陽光パネルを設置した「ニトリ発電所」を展開。モノだけでなくエネルギーも無駄なく循環させることで、「お、ねだん以上。」の価格・品質を維持しながら、持続可能な暮らしの豊かさにつながる商品・サービスを生み出しています。

中長期戦略に対する取り組み

原材料やエネルギーの枯渇による価格高騰、環境規制の強化等に対応するため、循環型ビジネスの構築を重要な成長戦略の一つと位置づけています。省エネルギーの取り組み、資源の使用量や廃棄物の削減等「減らす」取り組みを進めることで経費の削減に寄与。加えて、リサイクル回収・再資源化による資源循環の拡大、再生可能エネルギーの活用を進めることで、環境負荷の低減と事業のレジリエンス向上を図っています。



TOPICS リサイクル回収の取り組み

「まだ使えるのにもったいない」という声が多い商品を中心にリサイクル回収の取り組みを推進しています。お客様の困りごとを解決すると同時に限りある資源を守るため、自社製品だけでなく他社製品も回収している点、全国に窓口となる店舗があることによる圧倒的な回収量と処理実績等を評価いただき、2025年度グッドデザイン賞を受賞しました。



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、環境配慮を前提とした商品開発を行い、特に資源化を見据えたものづくりに注力しています。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。



幅広い事業 マテリアリティ ①②⑤

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)

N+は、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、色と柄がつながるカラー提案と、ONからOFFまでの着回し力で、毎日を軽やかに彩ります。着心地がよく、日常でのお手入れが簡単なアイテムを、手取りやすい価格で揃えています。



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、地域のお客様に喜んでいただけ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、モール全体が一体となり、地域のお客様の豊かな暮らしに貢献していきます。2026年3月期時点では、ニトリと島忠の施設で約500テナントの運営・管理を行っています。

法人&リフォーム事業部

法人事業

オフィス、商業施設、医療・福祉施設、宿泊施設等、法人のお客様の多様なニーズに対応しています。プランニング提案から内装工事、オーダーメイド商品の製作までをノンストップで提供できる体制を強みとし、適正な品質の商品を手に取りやすい価格で提供しています。また、グループの信頼性と販売基盤を活用した協業やネット販売、新商品の開発にも注力しています。2026年に開催されるアジア競技大会では、オフィシャルパートナーとして移動式宿泊施設の整備を担い、大会終了後もその活用を通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

リフォーム事業

ニトリの家具・家電・ホームファッション用品を含め、住空間をトータルにご提案しています。特に、高品質かつ手取りやすい価格にこだわったシステムキッチンも多くのお客様から高い評価をいただいております。ニトリの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。また、オンライン相談の導入により、お客様の利便性向上を図っています。商品のラインアップを拡充しニトリならではの空間提案を行うことで、リフォームを通じた暮らしの豊かさを提供しています。



ニトリファシリティ

ニトリ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しています。グループのネットワークを活用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。



ニトリグループの人的資本経営 マテリアリティ ⑤⑥

ニトリ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、年次ごとに設計された研修プログラムと自己成長を支援する教育体系を構築。活発な配転教育を通じて、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。ニトリグループでは、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、誰もが働きやすいと思える環境づくりを推進。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

従業員一人ひとりが“なりたい姿”を描き、その実現に向けて体系的に成長できるよう、年次ごとに教育プログラムを設計し、グローバルで活躍する「チェーンストア経営のスペシャリスト」を育成しています。グループの教育投資額は、上場企業平均の5倍以上。教育の中では、問題点を発見し、「なぜ」を繰り返し、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。

ニトリ大学 教育体系

年次	基盤					キャリア支援	理念	海外		コアコンピタンス				個人の成長				
	コンピテンシー							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				
	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	達成指向性			国内	海外									
11年目以降	ビジョナリーリーダー育成研修Ⅴ 理想の職責5教育					会長・社長・役員講話(口マン)志(ン)シ(ン)	グローバル研修Ⅲ	海外ナリヨⅢ	政策セミナー/JRC派遣		専門コース	データ分析人材研修	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(研修体験・社外セミナー参加・検定資格補助・ライフイベント補助)				
6~10年目	ビジョナリーリーダー育成研修Ⅳ								海外ナリヨⅡ	イノベティブ組織育成研修								
	店長ジョブシャドウイング	海外ナリヨⅠ	アメリカセミナー(選抜コース)															
			数表分析活用セミナー															
4~6年目	ビジョナリーリーダー育成研修Ⅲ		海外ナリヨⅠ	ライнсスタッフ育成研修					クリエティブライン育成研修	アメリカセミナー(トレニー選抜コース)					SCM研修Ⅱ	SCM研修Ⅰ	チェーンⅣ 商品力強化セミナー	フランシングコース
		アメリカセミナー(トレニー選抜コース)																
		チェーンⅢ 売場と商品の基礎セミナー																
3年目	ビジョナリーリーダー育成研修Ⅱ	海外ナリヨⅠ	アメリカセミナー(入門コース)		ストアコンバリゾン研修				アドバイザーコース	デジタルリテラシー研修Ⅱ								
			チェーンⅡ 店内作業セミナー															
			チェーンⅠ 中堅育成セミナー															
2年目	2年目研修	海外新人向け研修	新入社員チェーン研修		基礎コース				コアデネット研修	デジタルリテラシー研修Ⅰ								
1年目	1年目研修		社会人基礎研修															

アメリカセミナー

1981年にスタートし、2026年3月期まで延べ15,000名以上が参加しました。ロマン(志)の原点となるアメリカで、最先端の企業が提供する暮らしの豊かさと、その裏側にある仕組みを体感します。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、決意を新たにする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。



NBS(Nitori Business School)

業務やコンピテンシー (▶P47 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、短時間で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社員同士の対談等を開催し、“なりたい姿”に近づけるような様々な知見を広げるきっかけを提供しています。



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1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。

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、2006年から活動を開始し本年度までに延べ4,463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。

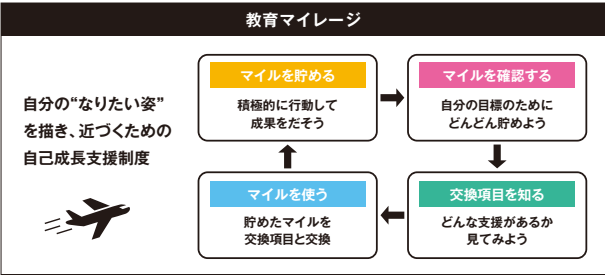
NCS(Nitori Coordinate School)

コーディネートの基礎からバースや提案技法等の専門知識まで、4つのコースで学べる自己育成スクールです。本年度は海外562名を含む計2,589名が受講。パート・アルバイト社員を含む世界中の従業員が、国・地域を超えてコーディネートを学び合う仕組みです。



教育マイレージ

“なりたい姿”に向かって学びのエンジンをまわし続ける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・検定資格試験補助・ライフイベント補助・書籍購入補助等を受けることができます。



“なぜ？”を繰り返し問題点の真因を特定する

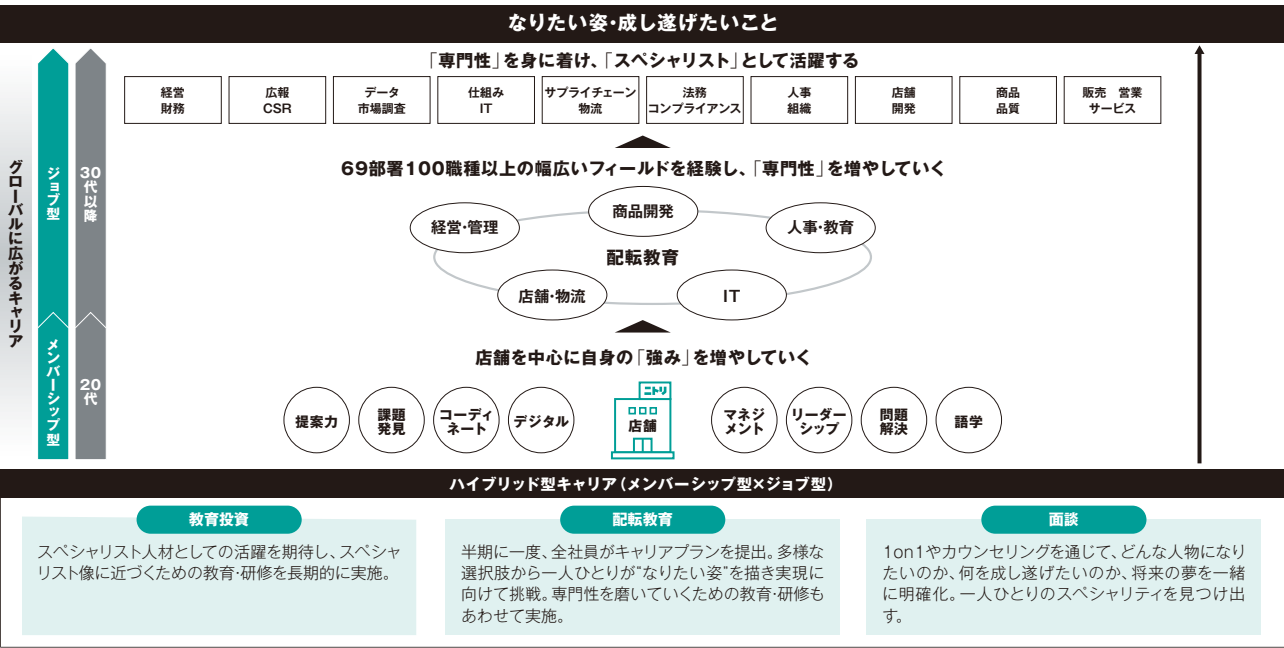
観察	現場・現物で 問題点を発見すること
分析	原因・事情を推定、 「事実確定」すること
判断	改善案と改革案



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・職種への配置転換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。ニトリグループでは多様なビジネスに関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。

ニトリグループの配転教育



2年連続受賞「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2026」大企業の部 優秀賞

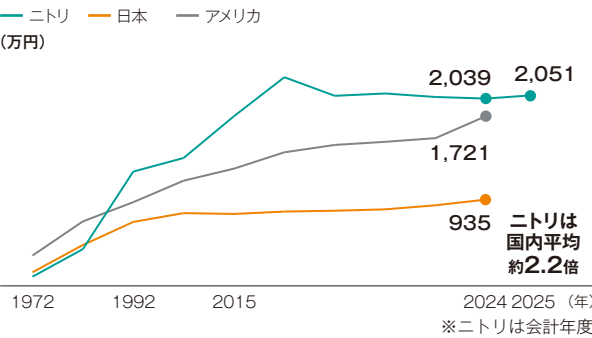
“なりたい姿”を起点に、採用から入社後、グローバルまで一気通貫で設計し、キャリアオーナーシップ経営を進化させている点を高く評価され、優秀賞を受賞。学生主体のリクレーター制度、研修管理システム等による可視化、行動変容を重視した研修設計に加え、NBS(▶P48)やグローバル教育委員会を通じた学びを有機的に連動させています。



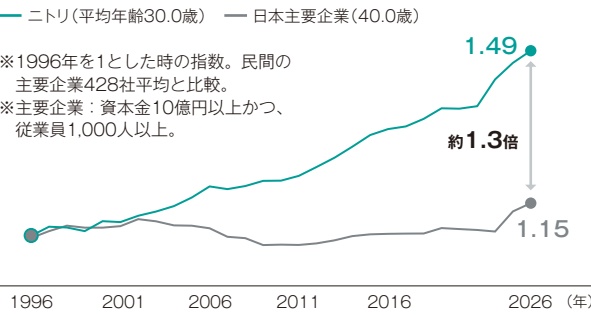
高い労働生産性を維持し、23年連続のベースアップを実現

ニトリグループの労働生産性は、国内平均の約2.2倍に達する2,039万円(2024年度実績)です。また、23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1.3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平均年齢が10.0歳低いため、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。

労働生産性＝従業員一人あたりの荒利益高(ニトリ パートアルバイト社員を含む)



賃金指数推移(月例給) 組合員平均 (幹部社員を除く)



世界各国・地域で活躍できる人材の育成に注力

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。「グローバルリーダー像」を言語化し、世界共通の教育を国内から海外に向けてサポートしています。同時に、世界各国・地域の従業員に合わせたオリジナルの研修も実施し、ニトリのコアコンピタンス(▶P47 ニトリ大学 教育体系)を醸成しています。

ナショナルスタッフ教育体系

	コンピテンシー(観察・分析・判断等)	コアコンピタンス		語学教育
	オンボーディング&ビジョナリーリーダー	チェーンストア理論	コーディネート	
エリアマネージャー	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]	アメリカセミナー [トレーニング選抜コース]	NCS プランニング	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]		上級コース 対象:N2相当 内容:読解/N1対策
店長	ビジョナリーリーダー研修Ⅲ [タイムマネジメント・未来成長課題]	アメリカセミナー [入門選抜コース]		内製模試 ➡ 弱点対策 N3相当
	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]	日本研修 [ストアコンパリゾン]	NCS アドバイザー	中級コース 対象:N3・N4相当 内容:文法・日常会話
	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]	チェーンストア理論Ⅲ [売場と商品の基礎]		内製模試 ➡ 弱点対策 N5相当
フロアマネージャー ストアマネージャー	2年目下期研修 (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・フォローアップ]	チェーンストア理論Ⅱ [店内作業]	NCS 基礎	初級コース 対象:初学習者 内容:文字・挨拶・時間
	1年目研修 [タイムマネジメント・アサーション・観察 分析 判断]	チェーンストア理論Ⅰ [中堅育成]		
担当者	新入社員全体研修 [新人訓練テキスト・企業理念・観察 分析 判断]	チェーンストア理論概要 [新人訓練テキスト]		

日本同様、グループの「あるべきリーダー像」から逆算し、そのリーダーを形成する要素を育成するためにそれぞれの研修コンテンツを体系的に展開しています。特に、コアコンピタンスである「チェーンストア理論」「コーディネート」を学ぶためのNCS※を導入し、「観察・分析・判断」及び「語学教育」についても日本同様に教育を実施しています。

※NCS=Nitori Coordinate School

ASEAN各国に向けたチェーンストア理論研修(オンライン)

日本でも重要視しているチェーンストア理論について、ASEAN諸国にオンラインで研修を実施しています。研修の本質は、研修自体の理解度や満足度を上げることでなく、現場での業務に紐づけて活かすことです。そのため、受講者の職責や職務に合わせて実際の事例を交える工夫等を行い、知識の習得と定着を図っています。



オンライン研修の様子

ナショナルスタッフへの日本語教育

語学教育を完全に内製化し、従業員が従業員へ言語の教育を実施しています。中でも、国内・海外問わず日本語を母国語としない従業員に向けた「日本語教育」を強化しています。日本の文化を教育したり、日本人と日本語でコミュニケーションをとることで、日ごろの業務が円滑になることを目的としています。



オンライン研修の様子

次世代を担う経営人材の育成

ニトリグループでは、次世代を担う経営人材を継続的に輩出することがグループ全体の持続的な成長につながると考え、ロマン（志）とビジョンの実現に向けた次世代リーダーの育成に注力しています。

「配転教育」による専門性と経営視点の醸成

多様な部門での業務経験を通じて成長を促す「配転教育」（▶P49）によって、店舗や物流といった現場のオペレーションと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。

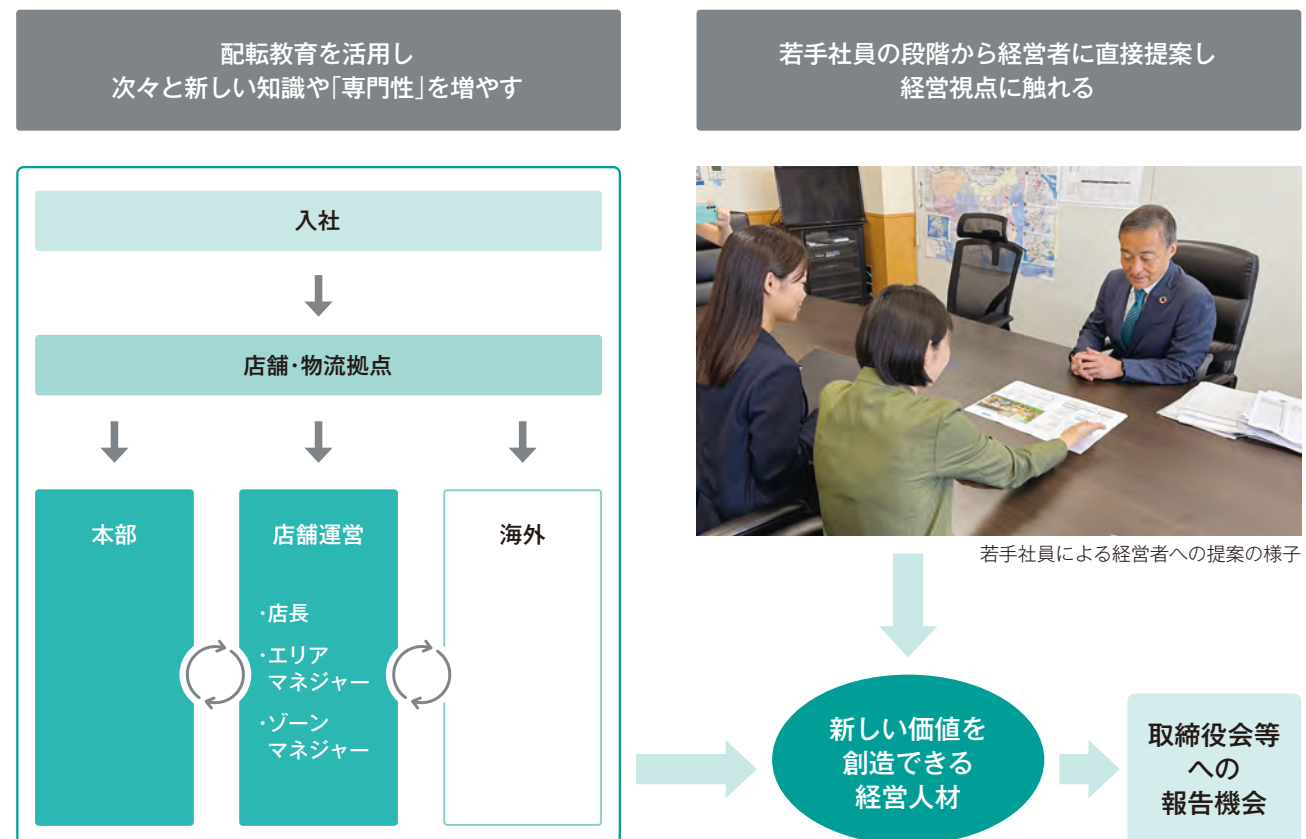
こうした配置転換の積み重ねは、専門的な知識と経験を豊富に兼ね備えるスペシャリストを育てあげ、製造から物流、販売等に至るまで広く把握する経営人材としての成長につながります。

グローバル経営を牽引する人材の輩出

ニトリグループは、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、早い段階から経営の最前線に触れ、経営に必要な様々な能力を身につ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」（▶P48）を繰り返し、自律的な課題解決の経験を重ねることで、やがて新たな仕組みを創造し、改革を牽引できるリーダー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。（▶P17-18、▶P61-66）

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



働きやすい環境づくりの推進

ダイバーシティの推進

方針

多様な事情や背景を持つ従業員が互いを認め合い、尊重し合える企業文化の醸成に取り組んでいます。こうした環境が働きがいの向上と企業の成長につながると考え、誰もが自分らしく能力を最大限発揮できる職場づくりを推進しています。

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、傷病等に直面した場合でも、仕事と両立し、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

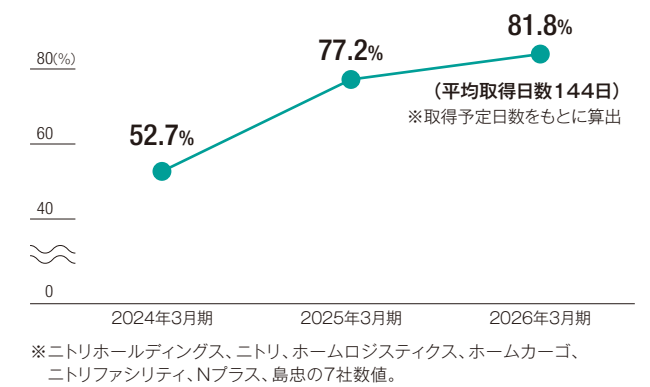
管理職における女性比率は増加傾向にあり、管理職に占める女性労働者の割合は20.8%となっています。ライフイベントの到来等の個々の事情を踏まえ、女性管理職ポストの拡大、短時間勤務で活躍可能なポストの拡充、より利用しやすい支援制度の実現等について、全従業員を対象としたアンケートや、取締役を交えた定期的な討議を実施しています。また、従業員のワークライフバランス向上を目的として、2023年には転勤なし・報酬の減額なしの「マイエリア制度」を導入する等、多様な働き方選択ができるように様々な取り組みを行った結果、2025年3月には厚生労働省より女性活躍推進に積極的に取り組みを行っている企業として、「えるぼし認定（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。



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81.8%に上り、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、選択してシフトを組むことができるようになり、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



定年後再雇用制度

「暮らしの豊かさを世界の人々に提供する。」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・知見を持ったシニア人材がロマン（志）の実現に向けて活躍できる環境づくりを行っています。

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、ニトリ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。

ニトリグループの健康経営体制

ニトリグループでは、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の考えのもと、健康経営を重要な経営課題として位置づけています。会社・健康保険組合・労働組合・各部門が連携した推進体制を構築し、「健康経営推進委員会」を中心に施策の企画・実行・評価・改善を継続的に行っています。また、「健康白書」や戦略マップを通じて取り組みの可視化を進め、生活習慣改善や健康意識の向上を図っています。更に、ウォーキングキャンペーン等の健康増進施策については、参加者の拡大と継続的な実施を推進しています。

加えて、令和6年度体力づくり優秀組織表彰において「文部科学大臣賞」を受賞しました。会社と健康保険組合が協業体制にある点や、ウォーキングキャンペーンの継続実施が高く評価されたものです。



カウンセリング制度

困りごとや不安の解消、成長支援やキャリア形成のサポート役として社内カウンセラーを配置し、時に答えの無い分野に対して、一緒に考え、相談者自身が答えを見い出せるよう支援しています。また2026年からはAIによるカウンセリングのシステムを導入し、24時間365日、気兼ねなく安心して相談ができる体制を構築。“なりたい姿”や成し遂げたい想いに向かって歩めるよう、各種サポートにより、主体的に活躍できる環境を整えています。



ハラスメント防止対策

ハラスメントの防止に向け、強化月間の設定や管理職向けの実践型研修を実施し、正しい理解と予防意識の浸透を図っています。また、全従業員を対象としたコンプライアンス研修においても、動画や確認テストを通じた教育を継続しています。更に、相談窓口の周知や内部通報体制の整備により、安心して相談できる環境を構築しています。外国語版ポスターの拡充も進め、多様な従業員への対応強化を図っています。



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として位置づけ、長時間労働の抑制に取り組んでいます。勤務間インターバル制度や本社・本部における一斉消灯の実施等により、労働時間の適正管理を徹底するとともに、従業員の健康確保と生産性向上を図っています。加えて、残業削減に向けた取り組みを継続的に実施し、実績の改善にもつなげています。

こうした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に認定されています。また、2024年3月期には健康経営部門、2026年3月期には学生審査部門でホワイト企業アワードを受賞。今後も実効性ある施策を推進し、働きやすい職場環境の整備に努めていきます。



未来へつながる、採用活動

方針

ニトリグループは、「君の夢は、君を創る。」という採用フィロソフィーのもと、夢や目標を持ち、自らの経験や試行錯誤を成長の糧としながら挑戦し続ける人材を支援する環境づくりを推進しています。学生一人ひとりの挑戦や成長のタイミングに寄り添い、柔軟なキャリア選択を可能とするため、2026年4月に通年採用を導入しました。今後も、多様な人材がそれぞれの可能性を最大限に発揮できる採用のあり方を提供していきます。



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～2027年卒で4年連続）、理系総合14位

入社をゴールとするのではなく、入社後もやりがいを持って働き続けられることを大切にしたいという考えのもと、一人ひとりに専属リクルーターが寄り添い、学生自身が主体的にキャリアを設計できるように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（2020年2月期から7年連続）

👑 第9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)でアワード大賞を受賞

「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。2026年3月期は、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1,500名を超える学生と「働くこと」についてともに考えました。



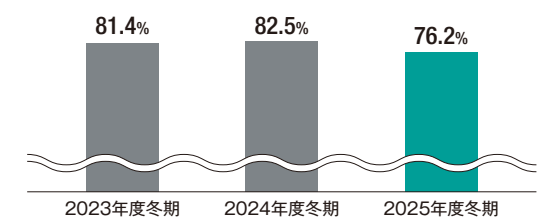
従業員エンゲージメント調査

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、ニトリグループ全体の活性化と成長につながるという考えのもと、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。2025年度冬期の調査結果では、全体満足度が76.2%となりました。業種・業態の垣根を越えた販売競争の激化や、原材料価格・物流コスト等の高騰により、従来にも増して厳しい経営環境が続く中、抜本的な組織体制の見直しや経費削減を断行しています。こうした将来の成長基盤強化に向けた戦略的投資を優先した結果、移行期に伴う不確実感が生じたことに加え、業績連動型報酬における業績目標の未達、今回の調査結果に影響したものと認識しています。こうした結果を真摯に受け止め、現在はDXの推進による業務効率化を通じて、従業員一人ひとりが価値創造につながる業務に専念できる体制づくりを最優先課題として取り組んでいます。一方、「働き方の柔軟性」に関する設問では満足度の向上が確認されており、多様な働き方を推進する文化が組織の土台として着実に浸透しつつあることを示しています。今後は、改革の推進力を維持しながらも、現場における業務効率化やサポート体制の拡充を通じて従業員の負荷軽減を図り、一人ひとりが持てる力を最大限に発揮できる職場環境の整備を加速させていきます。

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



ニトリグループのファンづくり

「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。

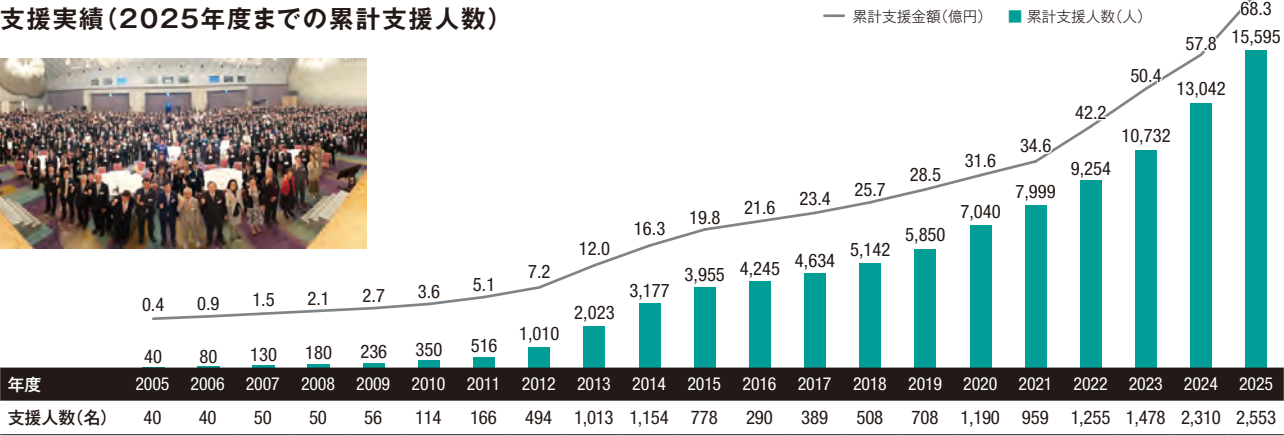
ニトリグループは、以下の公益財団の活動を応援しています

公益財団法人 似鳥国際奨学財団

公益財団法人似鳥国際奨学財団は、ニトリ創業者 似鳥昭雄が私財を投じ、2005年3月に設立されました。グループの成長に大きな力を貸してくださったアジアを中心とする国・地域への恩返しとしてはじまり、2025年度末までの21年間で、49の出身国・地域、延べ15,595名へ総額68.3億円の支援を行ってきました。返済不要の給付型奨学金を中心に、国内・海外現地の大学生及び国内の高校生、中学生を対象とし、幅広く支援しています。また近年では、学生寮の提供（東京都・京都府）やウクライナ避難民への生活費支援にも取り組んでいます。

設立20周年を迎えた2025年度には、記念式典の開催や記念動画の公開を行いました。2026年度は、2,800名を超える奨学生への支援を計画しています。今後も奨学金を通じて学びの機会を広げ、人と社会のつながりを育みながら、次世代の育成と社会の発展に貢献していきます。

支援実績（2025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	5,945名	
アジア・オセアニア	8,996名	19か国・地域
ヨーロッパ	523名	9か国・地域
北米	91名	2か国・地域
アフリカ・中東	27名	12か国・地域
中南米	16名	6か国・地域
合計	15,595名	49か国・地域

※2026年度から日本国内支援制度の変更に伴い、2025年下期の支援人数は0.5として換算しています。(6か月間の支給のため)
各区分及び合計値には0.5単位の人数が含まれており、表示は四捨五入しているため内訳の合計と総数が一致しない場合があります。

公益財団法人 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、新たな文化形成の架け橋となることを目的として、2011年4月に設立されました。同財団が運営する北海道小樽市の美術館群「小樽芸術村」では、2025年7月に5館目となる「浮世絵美術館」を開館しました。これにより、年間チケット購入者数は過去最高となる24万人を超えました。今後も、地域文化の発展と観光振興に寄与する取り組みを推進していきます。



公益財団法人 似鳥財団

公益財団法人似鳥財団は、2025年4月に一般財団法人として設立され、同年12月に公益財団法人へ移行しました。本財団は、北海道の福祉分野及び公共分野における支援を目的として、主に助成金の交付を行っています。2025年には、保育園等におけるエアコン購入への助成として、13団体に対し総額約1,000万円の助成を実施しました。第2期となる2026年からは、支援対象の拡大を予定しており、救急車・消防車を対象とした助成として、総額約10億円規模の交付を計画しています。今後も、継続的な支援活動を通じて、社会課題の解決に取り組んでいきます。



次の世代へつなぐCSR活動事例

小学生向けWEB教材の開発

株式会社ベネッセコーポレーションと小学校社会科「ごみはどこへ」を題材とした探究学習教材「資源がめぐるしくみを考える～企業から学ぶ循環のくふう～」を共同開発しました。未来のお客様でもある子どもたちに、ニトリの取り組みや想いを知っていただき、これからの未来についてともに考えていきたいという想いから、ベネッセとの協業、ならびに札幌市立山鼻小学校・中田 充先生の監修による教材の共同開発が実現しました。ごみを減らし資源を大切にするための工夫を学び、一人ひとりができることを“自分事”として考え、行動するきっかけとなることを目指しています。本教材は、2026年4月よりベネッセの小中学校向けICT学習ソフト「ミライシード」にて配信を開始しています。



脱炭素チャレンジカップ

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。

本年度は、草木染め、実生木の育成、コンポストの作成、子ども服の寄付等、数多くの取り組みに「もったいない」という素直な気づきを出発点に取り組んだ、学校法人国本学園国本小学校の皆様に「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。



キネコ国際映画祭

商品の提供等を通じてキネコ国際映画祭に協賛し、子どもたちの映画体験を応援しています。東京都世田谷区で行われる本映画祭は、「二子玉川の街が、子どもたちの映画館になる!」をキャッチコピーに、映画館に加え、商業施設やカフェ、広場等、二子玉川の街の様々な場所で世界の作品を上映する子ども向け映画祭です。

本年度は、ラグや座椅子、ぬいぐるみ等を提供し、来場した子どもたちにくつろぎながら映画を楽しんでいただける空間づくりに貢献しました。

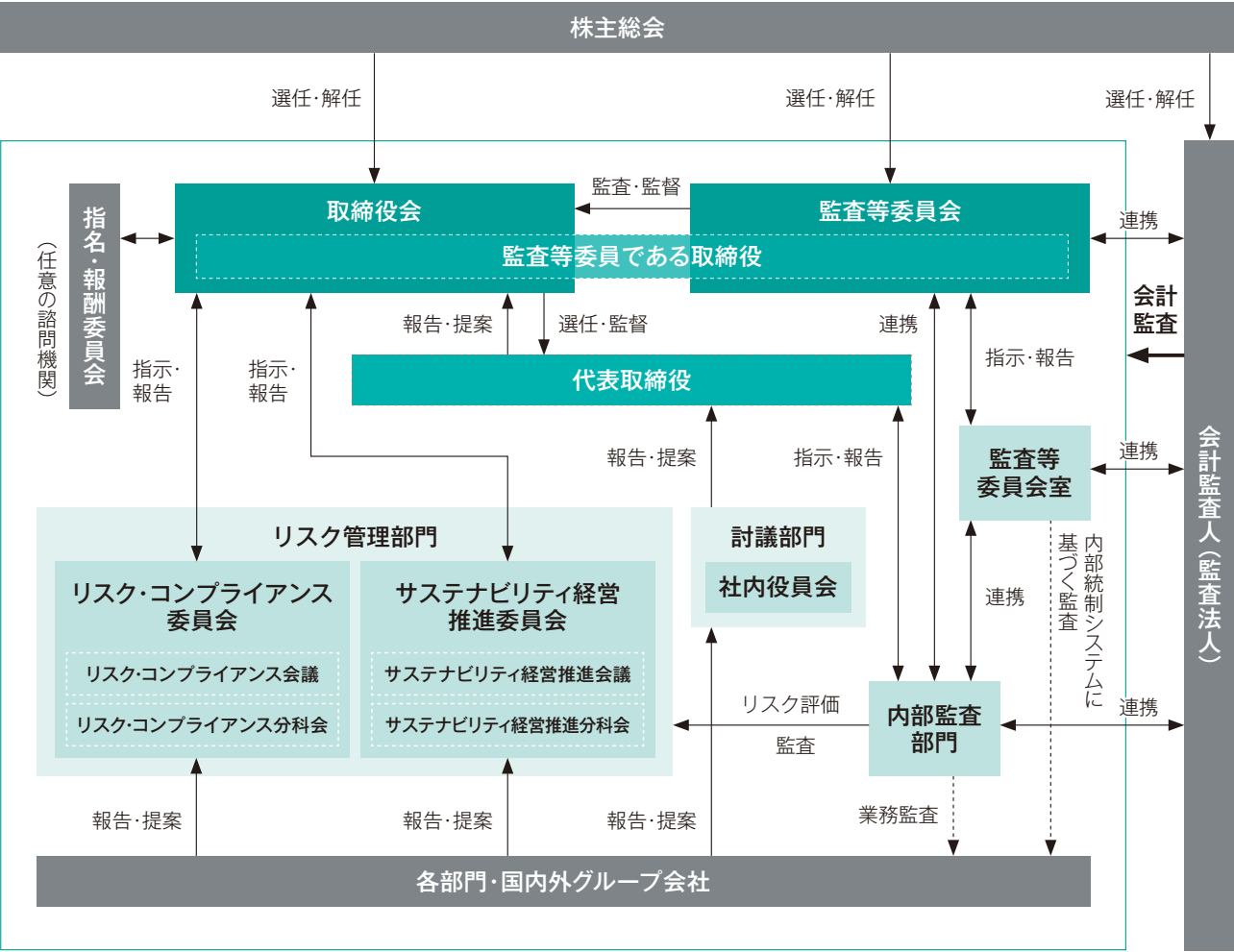


コーポレート・ガバナンス体制の強化

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、企業の社会的責任及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か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6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につなげています。

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います。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・監督を実施しています。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等により、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及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、会計及び会計に係る内部統制の適正及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」及び「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名及び代表取締役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。

指名・報酬委員会では、取締役候補者の選任や役員報酬の決定に関する審議を行うほか、当社の持続的成長を支える後継者育成プランの評価指標策定等についての討議を行っています。

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、定款及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、取締役会及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及び事業継続計画（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に対応策等を決定しています。

役員一覧

取締役 (2026年6月25日時点)												
氏 名	役 職	当社が取締役に期待する経験・知見										
		① 企業経営	② 現状否定	③ 商品開発	④ サプライ チェーン マネジメント	⑤ IT・DX	⑥ グローバル	⑦ 人材開発	⑧ 法務・リスク マネジメント	⑨ 内部統制・ ガバナンス	⑩ ファイナンス	⑪ サステナ ビリティ
	にとり あきお 似鳥 昭雄	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)		●	●	●	●	●	●	●		
	しらい としゆき 白井 俊之	代表取締役社長 兼最高執行責任者 (COO) 指名・報酬委員		●	●	●	●	●	●	●		●
	ながい ひろし 永井 弘	取締役		●	●		●	●		●		●
	みやうち よしひこ 宮内 義彦	取締役 社外・独立		●			●		●		●	●
	よしざわ なおこ 吉澤 尚子	取締役 社外・独立 指名・報酬委員		●			●	●	●	●		
	やまぐち りょうこ 山崎 良子	取締役 社外・独立		●			●	●	●		●	
	くぼ たかお 久保 隆男	取締役 監査等委員			●		●		●	●	●	
	いざわ よしゆき 井澤 吉幸	取締役 社外・独立 監査等委員 (委員長) 指名・報酬委員		●			●	●	●	●		
	あんどう ひさよし 安藤 久佳	取締役 社外・独立 監査等委員 指名・報酬委員					●	●	●	●	●	●
	かねたか まさひと 金高 雅仁	取締役 社外・独立 監査等委員						●	●	●	●	●

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」を発展させ、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 (2026年7月1日時点)

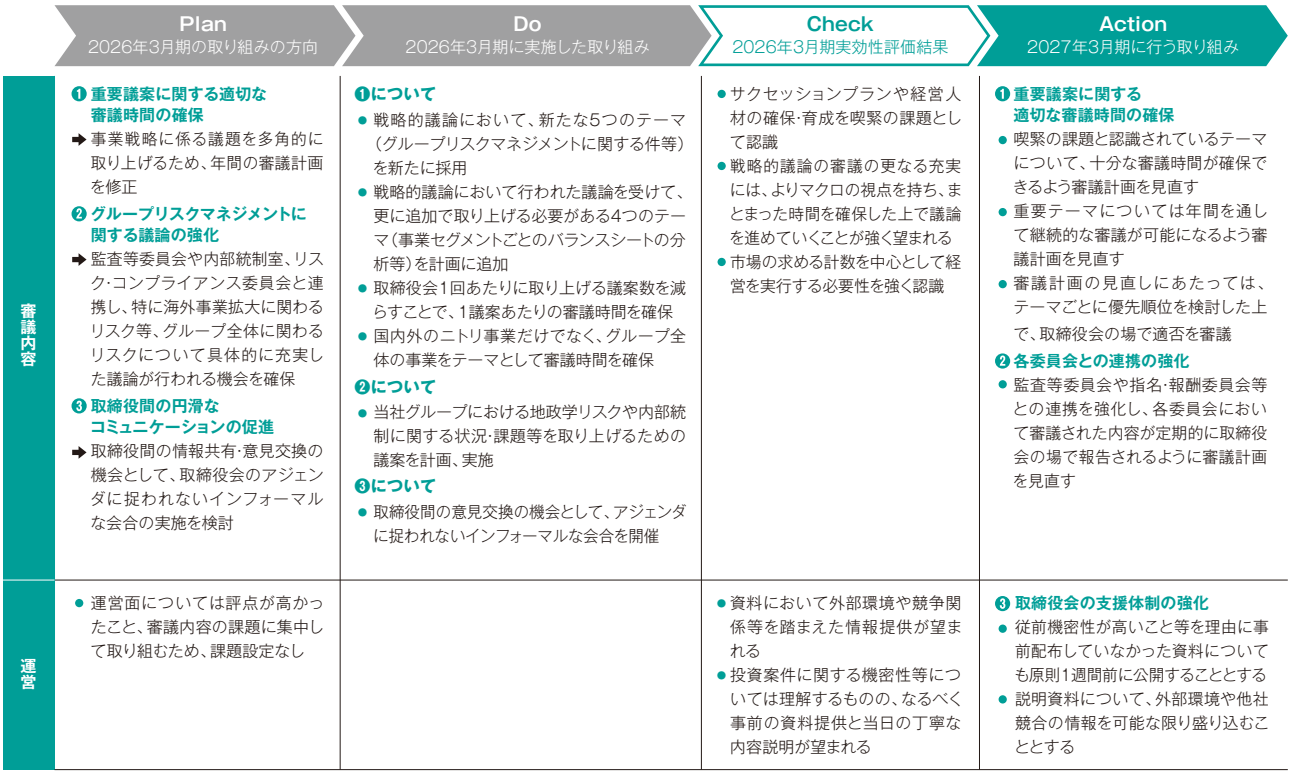
常務執行役員	上席執行役員	執行役員
武井 直／中村 学／ 橋本 和之／吉間 淳一／ 工藤 正	村林 廣樹／塚田 和哉／ 櫛田 晃裕／丸橋 雄一／ 相澤 修一	杉浦 栄／荒井 俊典／善治 正臣／奥田 哲也／山本 哲夫／佐野 雅俊／田尻 寛之／ 長谷 宣明／佐々木 秀樹／高橋 陵／小林 克成／木村 文秀／川口 紺／佐藤 雅哉／ 大貫 圭吾／窪田 光与之

取締役会の実効性評価

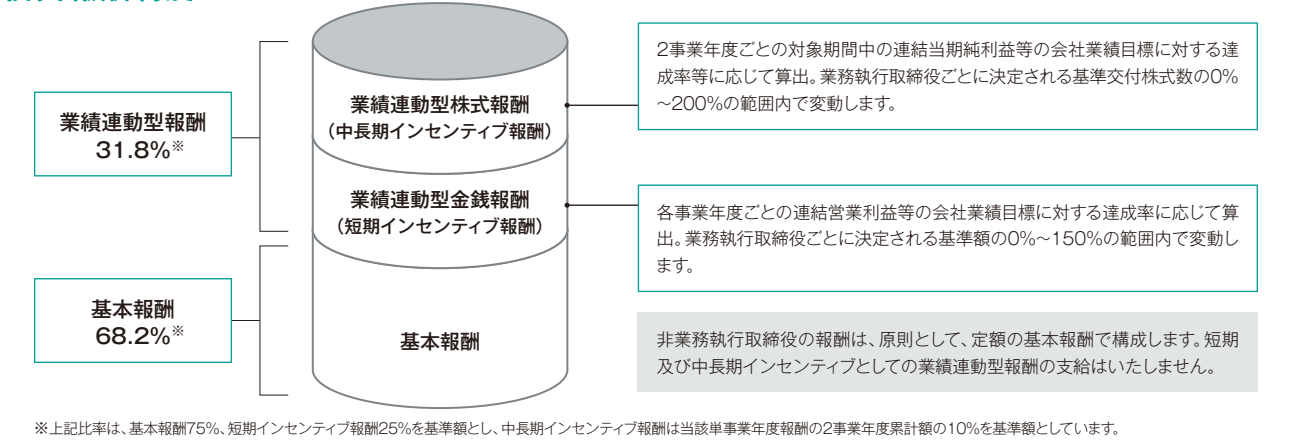
当社取締役会は、2026年3月期の取締役会の実効性を分析・評価するにあたり、2025年3月期に実施した実効性評価で明らかになった課題について、その改善状況や進捗状況を確認しました。また、2025年3月期と同様に、取締役会の実効性を評価する項目として、アンケート形式による評価カテゴリーを設定した上、全取締役に対してアンケートを実施しました。取締役会の実効性評価により認識された各課題とともに、アンケートにおいて自由に回答された各取締役の忌憚のない意見を踏まえ、当社取締役会は、前年度の取り組みを継続するとともに、2027年3月期に優先的に改善すべき課題を見直し、更なる改善を図ることとしました。当社取締役会の実効性評価に関する詳細は、当社ウェブサイトにて開示しています。

▶取締役会に関する取り組み及び2025年度の実効性評価結果: <https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/pdf/104.pdf>

取締役会の実効性向上のためのPDCAサイクル



役員報酬制度



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)を採用しています。

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います。

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います。

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

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

取締役
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

高橋 陵

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年より商品部にてバイヤー、マーチャンダ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。

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。

櫛田 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。

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、国内外で小売事業の経営に従事。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。

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。

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

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。



櫛田：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年に途中で入社しましたが、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。

**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。**

着任時は中国語もまったく話せませんでしたが、い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：歩いて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。



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のかかります。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。

櫛田: 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しれない。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思い込む家具でも、やり方次第で暮らしそのものを変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、最初に出し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。

櫛田: 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しません。安さを追うだけでなく、自らの工場で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、鞆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、在庫に困ってしまう。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、創業者である似鳥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まですくい、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う。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。似鳥会長の説く「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、人と組織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。

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も進めてきました。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生きてきます。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、国内では既存店の変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、増えていくと見えています。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。家電やベット、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に取りやすい価格で、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

キャッシュア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(m ²)		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。

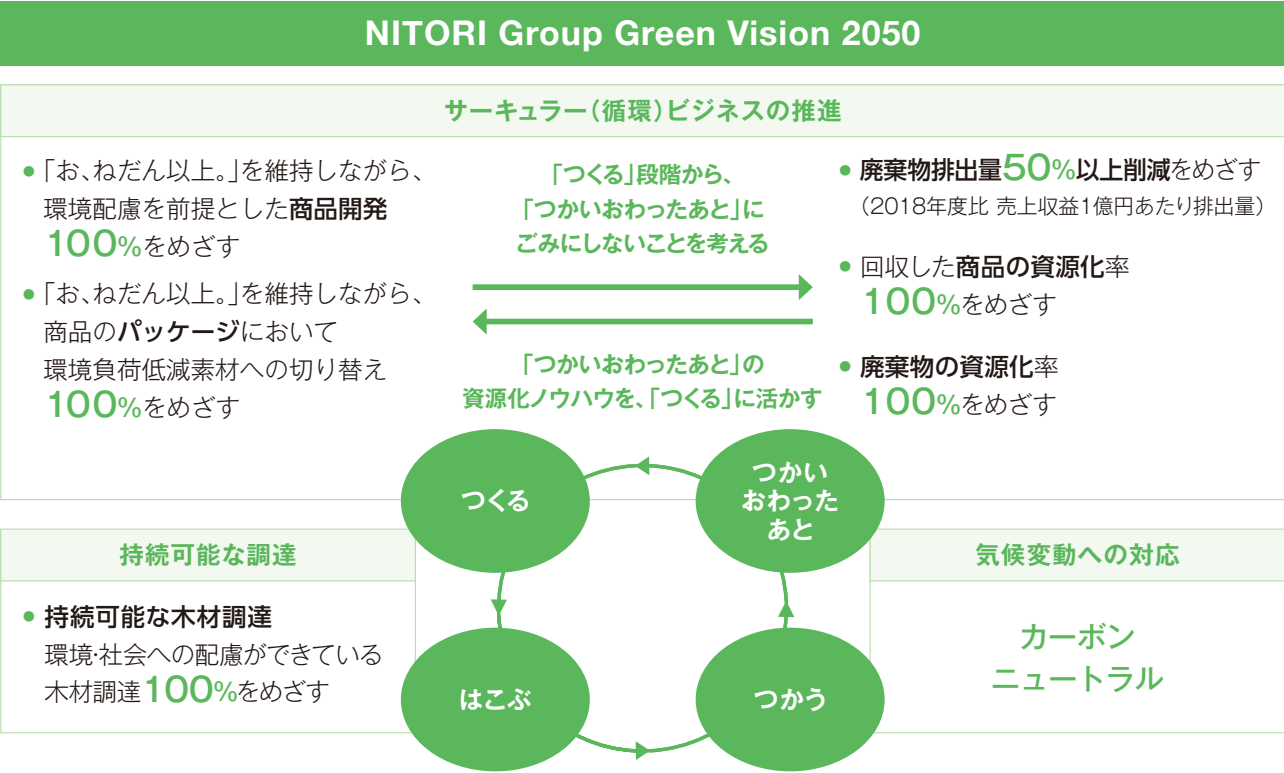
※ 当社は、2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。

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。

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、環境への配慮及び持続可能な「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。

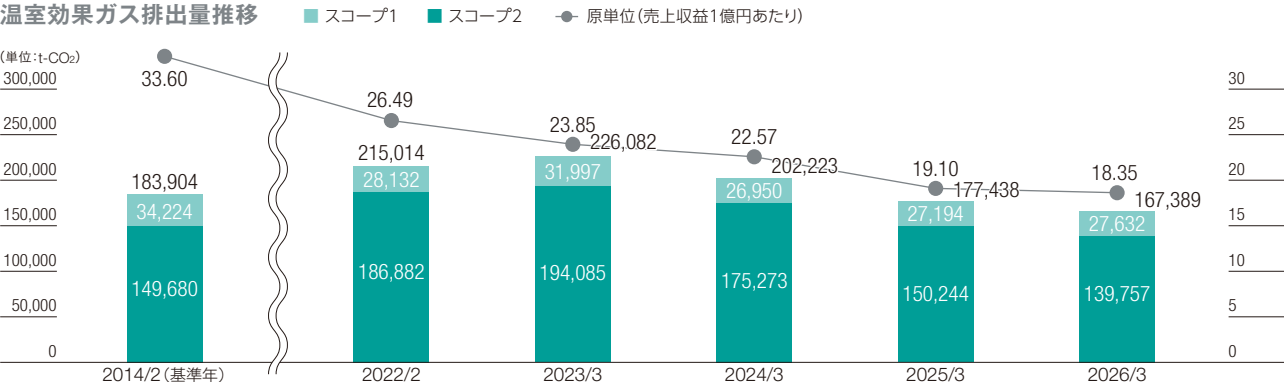


サステナビリティデータブック

ニトリグループにおける温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量(スコープ1・2)		単位	2014年2月期 (基準年)	2022年 2月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
グループ合計		t-CO ₂	183,904	215,014	226,082	202,223	177,438	167,389
スコープ1	国内	t-CO ₂	33,980	23,660	26,166	22,451	21,566	20,367
	海外	t-CO ₂	244	4,472	5,831	4,499	5,628	7,265
	国内	t-CO ₂	143,533	138,454	141,133	128,942	101,365	77,002
	海外	t-CO ₂	6,147	48,428	52,952	46,331	48,879	62,755
原単位		t-CO ₂ /億円	33.60	26.49	23.85	22.57	19.10	18.35

※当社及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。
※各数値は表示単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合があります。
※一部海外拠点については、算定期間を15か月間を対象とし集計を行っています。



	2022年2月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上収益原単位削減率 (2013年度比)	-21.2%	-29.0%	-32.8%	-43.2%	-45.4%
排出量(総量) 削減率 (2013年度比)	+16.9%	+22.9%	+10.0%	-3.5%	-9.0%

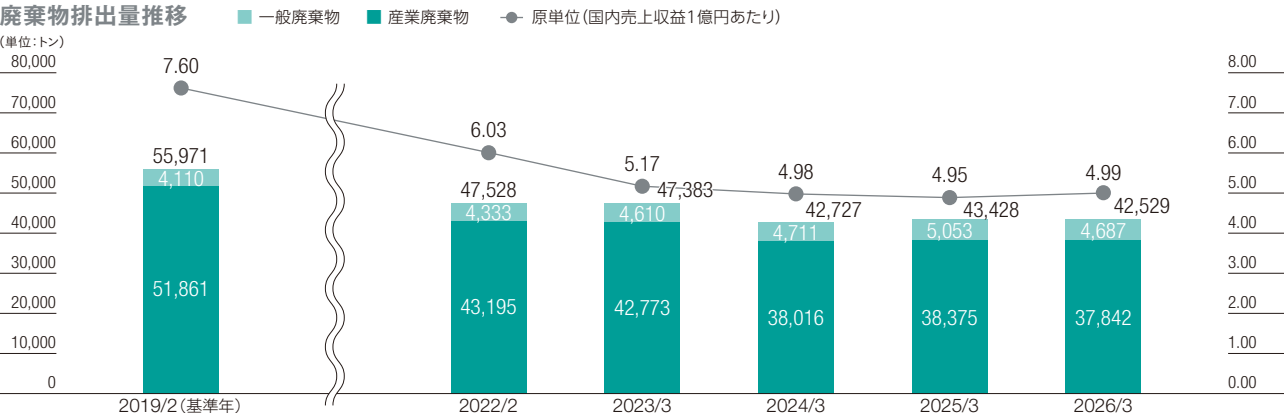
温室効果ガス排出量(スコープ3含む)		単位	2026年3月期 実績	割合	単位	2026年3月期 実績	割合
スコープ3	1. 購入した製品・サービス	t-CO ₂	3,335,060	66.6%	8. リース資産(上流)	t-CO ₂	-
	2. 資本財	t-CO ₂	31,666	0.6%	9. 輸送、配送(下流)	t-CO ₂	10,565
	3. スコープ1・2に含まれない 燃料及びエネルギー関連活動	t-CO ₂	33,560	0.7%	10. 販売した製品の加工	t-CO ₂	-
	4. 輸送、配送(上流)	t-CO ₂	225,673	4.5%	11. 販売した製品の使用	t-CO ₂	862,313
	5. 事業から出る廃棄物	t-CO ₂	21,570	0.4%	12. 販売した製品の廃棄	t-CO ₂	296,686
	6. 出張	t-CO ₂	11,474	0.2%	13. リース資産(下流)	t-CO ₂	-
	7. 雇用者の通勤	t-CO ₂	11,445	0.2%	14. フランチャイズ	t-CO ₂	-
スコープ1		t-CO ₂	27,632	0.6%	15. 投資	t-CO ₂	-
スコープ2		t-CO ₂	139,757	2.8%			
グループ合計		t-CO ₂	5,007,401	100.0%			

※当社及び連結子会社が対象範囲
※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 Ver3.5」(環境省)、
「LCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.5.1」(国立研究開発法人産業技術総合研究所)を使用
※各カテゴリーの算定方法、排出係数に関しては当社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality03/#materiality03-4>
※各数値は表示単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合があります。

ニトリグループの国内事業所における廃棄物排出量

廃棄物排出量	単位	2019年2月期 (基準年)	2022年 2月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
国内グループ合計	t	103,061	94,193	96,599	85,852	86,520	85,404
有価その他	t	47,090	46,665	49,216	43,125	43,092	42,875
一般廃棄物・産業廃棄物合計	t	55,971	47,528	47,383	42,727	43,428	42,529
一般廃棄物	t	4,110	4,333	4,610	4,711	5,053	4,687
産業廃棄物	t	51,861	43,195	42,773	38,016	38,375	37,842
※単純焼却・埋立処分量(内数)	t	—	5,010	4,778	3,966	4,800	4,294
※資源化率	%	—	88.4	88.8	89.6	87.5	89.0
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	4.99

※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が対象範囲
※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・発泡スチロール等を含みます。
※有価その他には、段ボール・金属(有価)・ミックスペーパー類等を含み、段ボールは100%リサイクルしています。



	2022年 2月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
売上収益原単位削減率 (2018年度比)	-20.7%	-32.0%	-34.5%	-34.9%	-34.3%
廃棄物総量削減率 (2018年度比)	-15.1%	-15.3%	-23.7%	-22.4%	-24.0%

ニトリグループにおける水使用量

水使用量	単位	2022年 2月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
取水量	m ³	1,399,167	1,393,469	1,462,854	1,631,306	1,670,528
排水量	m ³	1,399,167	1,393,469	1,462,854	1,631,306	1,670,528
原単位	m ³ /億円	172.40	146.98	163.30	175.61	183.12

※当社及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
※各数値は表示単位未満を四捨五入しているため、合計と内訳の計が一致しない場合があります。
※一部海外拠点については、算定期間を15か月間を対象とし集計を行っています。

サステナビリティデータブック

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	2022年2月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	
グループ合計		(熱量換算)	TJ	4,404.8	4,727.6	3,782.9	3,965.3	4,211.3
	国内	(熱量換算)	TJ	3,542.1	3,735.1	2,984.4	3,057.7	3,080.5
		電気	MWh	310,297	325,640	300,509	310,512	320,412
		ガス	1,000㎡	7,876	8,383	7,259	7,530	7,166
		ガソリン・軽油	kℓ	507	623	516	560	589
		燃料油(灯油等)	kℓ	336	366	260	231	156
	海外	(熱量換算)	TJ	862.7	992.5	798.5	907.6	1,131
原単位	(熱量換算)	TJ/億円	0.54	0.50	0.42	0.43	0.46	

※当社及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
※各数値は表示単位未満を四捨五入しているため、合計値と内訳の計が一致しない場合があります。
※一部海外拠点については、算定期間を15か月間を対象とし集計を行っています。

従業員データ

	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期	対象範囲
総従業員数(名)※実人数ベース	53,400	56,934	58,799	58,142	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	41,736	
正社員数(名)	18,909	18,934	20,171	19,432	
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	22,304	

※ 従業員データについては、2025年3月期までは日本基準、2026年3月期からは国際会計基準（IFRS）を適用しています。

人材育成

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	対象範囲
総研修時間(時間)	745,802	889,971	1,218,445	1,228,941	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プラス・島忠正社員
一人あたりの平均教育時間(時間)	115.4	162.0	167.8	154.3	
一人あたりの平均教育日数(日)	14.4	20.2	21.0	19.3	
※ 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、コーディネート研修、デジタルリテラシー研修、各部OJT教育 等 (▶P47 ニトリ大学 教育体系)					

ダイバーシティ&インクルージョン

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	対象範囲
従業員女性比率(%)	65.9	65.8	64.9	64.7	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プラス・島忠
新卒採用数(名)	461	1,045	1,193	654	ニトリ・ホームロジスティクス・ニトリパブリック・島忠正社員
新卒女性採用比率(%)	46.2	41.1	46.3	41.1	
障がい者雇用率(%)	2.99	2.95	3.11	3.06	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プラス・島忠
女性管理職者数(名)	481	534	611	717	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プラス・島忠正社員
女性管理職比率(%)※ ¹	16.8	17.5	18.8	20.8	
外国人管理職者数(名)	58	70	80	89	
育児休業取得者数(名)	226	191	240	240	
男性の育児休業取得者数(名)	105	108	139	144	
男性の育児休業取得率(%)※ ² ※ ⁴	46.3	52.7	77.2	81.8	
配偶者出産休暇取得者数(名)	105	89	70	63	
介護休暇・休業取得者数(名)	5	6	12	29	
時短(妊娠・育児・介護)勤務者数(名)	294	342	332	391	

		2023年3月期	2024年度3月	2025年3月期	2026年3月期	対象範囲
平均有給休暇取得日数(日)		12.3	12.1	11.0	11.3	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プラス・島忠 正社員
平均有給休暇取得率(%)		71.9	72.3	64.8	67.8	
平均残業時間(時間/月)		12.4	11.0	9.7	5.7	
労働者の男女の賃金の差異※1※3	合計(%)※5	61.8	61.9	62.1	64.5	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プラス
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	77.3	
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	91.2	
労働者の男女の賃金の差異※1※3	合計(%)※5	51.3	50.0	52.3	54.2	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	73.2	
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	97.5	

※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もとに換算し算出しています。
※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(希望取得時期到来前の従業員を除く)が育児休業を取得しています。
※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います。
※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います。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います。

健康と安全

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	対象範囲
衛生管理者資格者数(名)	1,768	1,823	2,804	2,948	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プラス・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	277	
休業災害度数率 ※4日以上休業	3.18	2.77	2.92	2.84	

※ 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)
2023年3月期	234	18	189	27
構成比	100.0%	7.7%	80.8%	11.5%
2024年3月期	297	26	206	65
構成比	100.0%	8.8%	69.3%	21.9%
2025年3月期	339	31	269	39
構成比	100.0%	9.1%	79.4%	11.5%
2026年3月期	338	38	252	48
構成比	100.0%	11.2%	74.6%	14.2%

新規海外サプライヤー監査項目 (※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	2025年度上期	2025年度下期
実施件数	415	431	451	443	433	420	437	447

既存海外サプライヤー評価項目 (※「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つのカテゴリー全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(スコープ1.2.3)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

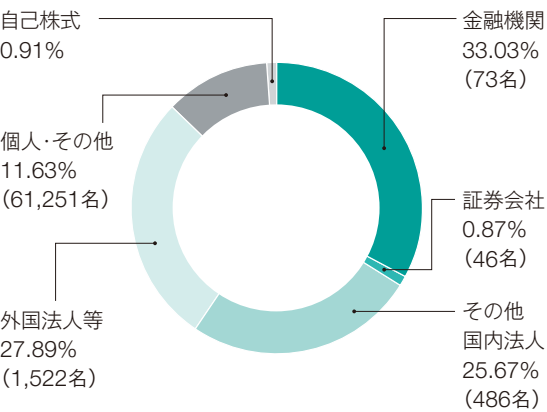
財務・企業データ

株式情報 (2026年3月31日現在)

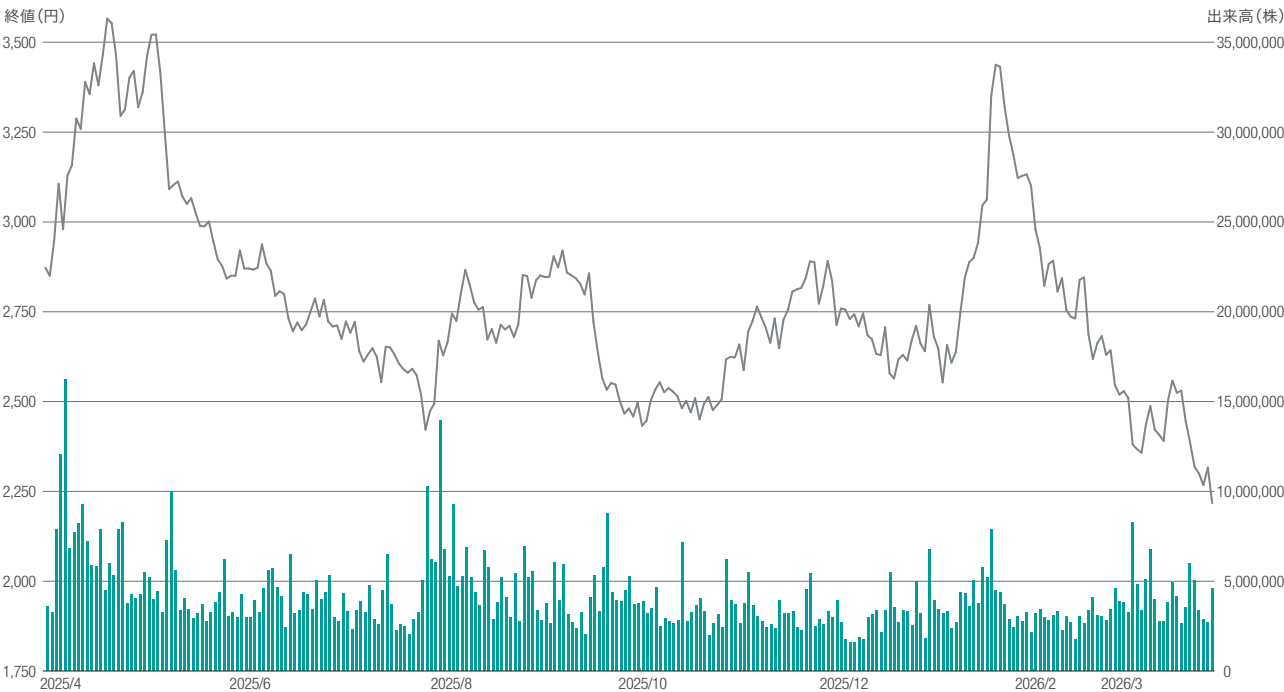
株式の概要

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)採購有限公司
惠州似鳥物流有限公司
似鳥(太倉)商貿物流有限公司
NITORI TRADING VIETNAM COMPANY LIMITED
NITORI 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
・ホームファニッシングストア ・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)家居销售有限公司

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

www.nitorihd.co.jp

