

特別座談会 ニトリグループのビジネスモデルを支えるIT・DX戦略



執行役員 情報システム改革室 室長

荒井 俊典

OA機器販売会社にて開発・購買・経営企画を経て、2001年5月に当社入社。技術部門リーダー、ICTインフラ戦略担当ディレクターを担当後、2019年から情報システムの部門長、2022年 当社執行役員および株式会社ニトリデジタルベース取締役を務める。

独立社外取締役

吉澤 尚子

1988年8月 富士通株式会社に入社。2009年9月 同社モバイルフォン事業本部統括部長、2019年11月 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などを歴任。2021年5月より当社社外取締役を務める。

常務執行役員 最高情報責任者(CIO) 兼 株式会社ニトリデジタルベース 代表取締役 社長

武井 直

1993年 日本オラル株式会社に入社。同社執行役員 事業企画部長兼CIOなどを経て、2006年に当社入社。情報システム改革室室長、業務システム改革室室長などを務め、2022年10月 常務執行役員デジタル販売事業推進室長を経て、2024年2月より現職。

システムの8割超を内製化。 魅力ある開発環境で優秀な人材を確保し、 ビジョン達成に貢献します

ニトリグループのスピード経営を実現する IT開発の内製化

武井：ニトリグループは今、「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマン（志）を実現するために、中長期ビジョンとして「2032年、3,000店舗売上高3兆円」の達成に挑戦しています。これを実現

するには過去の延長線上にとどまっていたのではダメで、リープフロッグ（カエル跳び）の成長を遂げる必要があります。その鍵を握るのがITであると、私は考えています。「製造物流IT小売業」というビジネスモデルにその名称が含まれているとおり、ITはニトリグループの経営にとってきわめて重要な要素だからです。ニトリグループが掲げている“自前主義”はITにおい

ても同様で、現在はシステム全体の8割超を内製化しています。ニトリグループはビジネスのスピード感を非常に重視していますから、ビジネスの足かせにならないよう開発の速度を上げるには、内製化するのが最良の方法だったのです。内製化にあたって重要なのは、ソフトウェアやAIなどの技術要素に対して、きちんと自社で比較や価値判断ができるノウハウを持っておくことです。これらを外部に委託してしまうと、必然的に依存してしまうことから、安価で品質の良いものを選ぶことも難しくなります。一番良いものをできるだけ安く実現するためには、自社で開発、研究、比較ができる力を持っておくことが重要なのです。

荒井：ニトリグループのIT内製化の歴史は、1996年に情報システム部門が店舗在庫確認システムを開発したことに始まります。事業規模の拡大に合わせる形でまずは1999年に基幹システムを自社化、2009年には商品供給系の仕組みができあがりました。2013年には海外基幹システムの標準化が進み、2015年にはニトリネットを刷新しました。その後、内製の顧客情報管理（CRM）をシステムへ統合。現在約2,000万人のお客様に使っていただいている「ニトリアプリ」を2022年に内製化するなど、多くの部分で内製化がビジネススピードの向上に寄与しています。

ニトリグループのIT内製化の歴史

1996年	店舗在庫確認システム開発
1999年	サーバー導入 業務システム稼働
2002年	注文伝票システム導入
2009年	商品供給システム導入
2011年	デコホーム システム導入
2014年	業務システム 一部Web化
2015年	ニトリネット刷新
2020年	商品供給システム刷新
2021年	CRMシステム刷新
2022年	ニトリアプリ内製化

※一部抜粋



デジタル推進の拠点会社を新設。 2026年までにIT人材を600人に増員

荒井：各業界ではIT人材の不足が深刻化しており、多くの会社にとって優秀なIT人材の確保が経営上の大きな課題となっています。このような環境の中で、優秀な人材をニトリグループに集め、グループ全体のDXを推進することを目的として、2022年4月に株式会社ニトリデジタルベースを設立しました。充実した報酬や制度設計を提示していることに加え、現場と一体となって開発に取り組めることが高く評価され、優秀な人材が続々と集まっています。

武井：ニトリグループにはIT採用で毎年50名以上の新入社員が入ってきますが、全員が店舗と物流センターに合計1年半配属されます。業務のことを詳しく知っていないと、ITによって業務をどう変えていけばいいかわからないからです。また、エンジニアが業務部門の下請け的な立場にならず、業務メンバーと対等かつ密接にコミュニケーションをとるためにも、この方法は大切だと考えています。

吉澤：私は前職で、総合IT企業のエンジニアとしてソフト開発をしていました。ITはお客様がしたいこ

特別座談会

とを実現するツールですから、エンジニアは自分たちの技術で最終ユーザーに喜んでほしいという強い希望を持っています。開発から実際に使うところまで関わるといふニトリグループの環境は、エンジニアにとって非常に魅力的に映ると思います。

武井：現在ニトリデジタルベースの社員は約300人で、協力会社と合わせると約700人という体制です。2024年から2026年の3年間で100人以上の採用を予定しているほか、中途採用や配置転換などによってグループのIT人材を現在の倍の約600人に増やし、グループの成長に対応していく計画です。

監視とイノベーションを両立させ、様々なリスクにも備える

武井：私は最高情報責任者（CIO）として、監視とイノベーションの両立を健全に機能させるためのマネジメントを担当しています。役員の皆さんには頻繁かつ密に報告をしているほか、大きな案件については別途に個別報告もしています。取締役会では、全体の組織における人材の登用の仕方やIT活用の方針などについ

て、適宜説明しています。当社取締役はITリテラシーと関心がとても高いと受け止めています。

吉澤：取締役会でのIT関連の議論は活発で、内製化についても具体的に考えられていると感じています。ただ、サイバーセキュリティに関しては、今後海外展開が進む中で、リスクは複雑かつ大きくなっていくことが想定されるので、さらに議論を深める必要があるでしょう。あらかじめ様々なリスクを想定し、対応を準備しておかねばなりません。また、ニトリグループのITにはコーポレートIT、実業を支えるIT、ECを支えるITと大きく3つありますが、それぞれの優先順位や、内製化するのかパートナーと連携するのかなど、今から切り分けていくことも重要かと思います。日本シーサート協議会に加盟し、他社と連携してサイバーセキュリティ対応体制を整えようとしていることは高く評価しています。また、CISO*や情報セキュリティ室を設置して、情報システム改革室と協力しながらセキュリティを監視する専門部隊を作ったことも、正しい方向性だと思います。これらを正しく機能させ、末端まで浸透させていくことも、これからの大切な課題ですね。

*Chief Information Security Officer

海外拠点のIT活用やDX推進も支援

武井：今後はグローバル社員の比率を高めるべく、オペレーティングの簡略化に資するシステムの検討や、ECアプリの刷新による海外展開も予定しています。2024年6月にはニトリデジタルベースベトナム社を設立しました。我々の工場がベトナムにあることもあり、今後はベトナムを中心にアジア全般の店舗のIT活用やDX推進を支援していきます。海外では、どの商品が売れるかを読み、在庫をコントロールすることに苦労していますので、工場の生産管理の基幹システムも作り変えて、サプライチェーンを最適化していければと考えております。

荒井：こうした2032年に向けて取り組んでいるIT



関連の取り組みを、私たちは「中長期案件」と呼んでいます。現在非常に大きな15の案件に、同時並行で取り組んでいます。AIを使ってお客様とのコミュニケーションを進化させるといった「改革」的なものも含まれます。もう少し小規模な「改善」的なものを含めると、毎年100件を超えるIT案件をこなしています。

武井：そのための人材確保は戦略の大事な部分で、社内のIT人材を2032年までに1,000人以上に増やす計画を進めています。また、業務部門との連携の中でこそ良いシステムが生まれると考えているため、一般社員のITリテラシーを高めることも非常に重視しています。現在進行中のプロジェクトでは、選抜制・挙手制・全員で取り組むものなど、それぞれのプロジェクトの特性に合わせて様々なアプローチで要員を集め、多くの従業員がITやDXに対して積極的に関わられるよう配慮しています。

吉澤：ニトリグループは早くからDXに取り組み続けていると同時に、DXが自然と企業活動に組み込まれている稀有な企業であると感じています。3年前に私が社外取締役になった頃、情報システム改革室の方とお話する機会がありました。開発状況を伺ったところ、その年間の開発規模の大きさと開発効率の高さに大変驚きました。

ニトリグループはロマン（志）とビジョンを具現化し、昨年36期連続増収増益を達成しましたが、その一翼を担っているのがニトリグループのITであることは間違いないと思います。いわゆる「改革レベルのDX」ではなく、経営に多大な影響を与えてきた「真のIT・DX」を実践している企業なので、この点はもっと投資家の方々に向けてPRしても良いのではないのでしょうか。

