

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

1. 当社の現在の取締役会運営にかかる取り組みについて

当社は、取締役会の運営について下記のような取り組みを実施しております。

- ・ 取締役会への上程議案を3種類（決議事項、報告事項、審議事項）に区分し、アジェンダ上に明記
- ・ 「戦略的議論」（法定専決事項を含む定例案件や職務執行状況報告、子会社報告を除く、中長期的な視点で行う議論）について年間計画を立て、重要議案（重点的に議論を実施する議案）として招集通知及び当日配布アジェンダ上に表現
- ・ 機密性が高いものや、やむを得ず確定資料の提供が直前となるものを除き、原則1週間前を目安に各議案の配布資料を公開
- ・ 毎月の各議案の説明時間や議論に要した時間を集計/記録し、データに基づく定量分析を実施することに加え、議事録のAI解析を通じた定性的な分析を実施
- ・ 上程議案の議論の中で、追加で説明や議論が必要と判断した場合は、期中に年間計画を変更して対応

2. 当社のコーポレート・ガバナンスの変遷について

～2021年：マネジメントボード時代

…法定専決事項を含む定例案件、執行案件（決議事項）を中心に議論。決議事項と報告事項のみ設定。

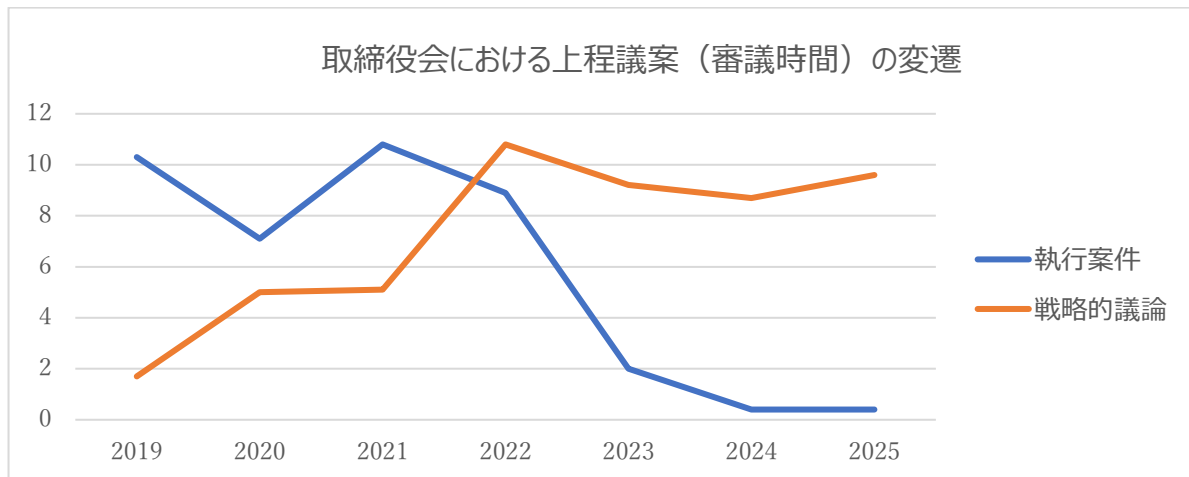
2021年～2022年：モニタリングボード移行期

…取締役会上程案件の付議及び取締役への委任に関する判断基準を段階的に改訂。それまでの取締役会付議案件を「法定専決事項」、「重要な業務執行」、「戦略的議論」、それら以外の「付議不要となる案件」に分類し、「付議不要となる案件」は付議を停止。また、「戦略的議論」について十分な時間を割くために年間計画の策定を開始。

2023年～2025年：モニタリングボード安定期

…取締役会の実効性評価結果（取締役による重点テーマ選択）をもとに、取締役会の戦略的議論で取り上げるべきテーマを選定・追加するとともに、取締役会1回あたりの議案数を減らし、1議案あたりの議論時間を十分に確保する取り組みを継続。

（参考）当社の取締役会における議案区分ごとの審議時間の変遷（執行案件及び戦略的議論）



3. 当社の取締役会の実効性評価について

当社取締役会は、当社が定めるコーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、取締役会の実効性について分析と評価を実施いたしました。その結果の概要は、以下のとおりとなります。

《取締役会の実効性評価プロセスの概要》

当社取締役会は、2025 年度の実効性を分析・評価するにあたり、2024 年度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いたしました。また 2024 年度と同様に、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以下の評価カテゴリーを設定したうえ、全取締役に対してアンケートを実施いたしました。

(1) アンケートにおける評価カテゴリー (4 点満点)

① 取締役会の役割・責務 (全 3 問)

具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行っているか、経営陣から独立した客観的な立場から多角的かつ十分な検討を行っているか 等

② 取締役会の規模・構成 (全 4 問)

取締役の人数は適切か、独立社外取締役の比率は適切か 等

③ 取締役会の運営状況・支援体制 (全 10 問)

取締役会 1 回あたりの上程案件数は適切か、付議基準は適切か 等

④ 取締役会の審議事項 (全 8 問)

大規模な投資案件や、経営戦略等の重要議案に対して時間をかけた討議ができていないか 等

⑤ 取締役会の資料 (全 3 問)

資料は見やすい様式で作成されているか、重要な議案については開催前に資料共有されているか 等

⑥ リスク管理 (全 3 問)

コンプライアンス体制や、内部統制システムの運用状況に関する議論はできていないか 等

⑦ ステークホルダー対応 (全 5 問)

サステナビリティに係る社会の要請や、情報開示の必要性について意見交換ができていないか 等

⑧ 自身の取り組み (全 5 問) ※自己評価

取締役会で積極的な発言をしているか、他の取締役との意思疎通を図れているか 等

(2) 『戦略的議論の拡充』に関するアンケート

戦略的議論の拡充を課題としてさらなる審議の充実を図るべく、当社の取締役会にて議論・意見交換したいと考えるテーマについて選択回答していただくことといたしました。

(複数選択可。事業ポートフォリオ、財務・資本政策、人的資本の活用 等 19 のテーマから選択)

《2024 年度の実効性評価結果から設定した課題と、それに対する 2025 年度の取り組み実績》

(1) 最重要課題

ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化

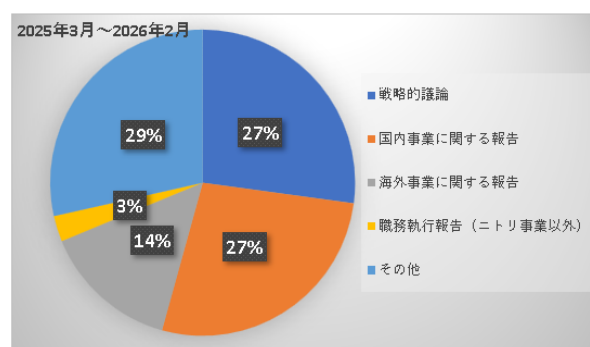
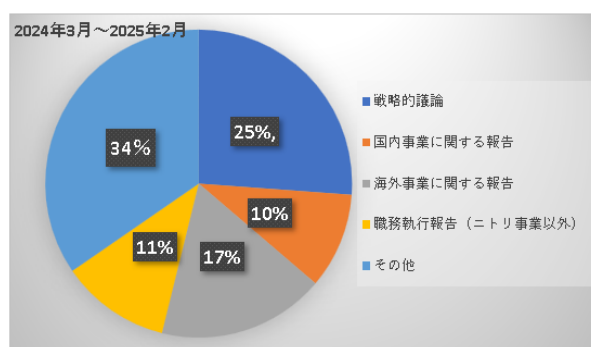
⇒投資戦略や財務戦略を前提としたグループ全体の長期的な事業戦略について一層の深化を図る

(2) 最重要課題の達成に向けて実施した取り組み

①重要議案に関する適切な審議時間の確保（継続課題）

- ・審議計画の見直しを行い、戦略的議論において事業戦略にかかる議題を多角的に取り上げることいたしました。
⇒2024年度の実効性評価結果を受けて、5つのテーマ（グループリスクマネジメントに関する件 等）を新たに採用
- ・戦略的議論において行われた議論内容を受けて、追加で取り上げる必要がある議案をアジェンダに組み込みました。
⇒当初の計画に加えて4つのテーマ（事業セグメントごとのバランスシートの分析 等）を追加で議論
- ・取締役会1回あたりの議案数を減らし、議案ごとに十分な審議時間を確保できるアジェンダ設定いたしました。
⇒1回あたり審議議案数について、前期比▲1.2議案
- ・国内外のニトリ事業に加えて、グループ全体の事業をテーマとして十分な審議時間を確保いたしました。
⇒年間を通した審議時間全体に占める割合について、前期比154%

(参考) 2025年3月から2026年度2月における分類別審議時間に関する前年比較



②グループリスクマネジメントに関する議論の強化（新規課題）

- ・当社グループにおける地政学リスクや内部統制に関する状況・課題等を取り上げるための議案を計画いたしました。

③取締役間の円滑なコミュニケーションの促進（継続課題）

- ・取締役間の意見交換の機会として、アジェンダにとられないインフォーマルな会合を開催いたしました。

《2025年度取締役会の実効性評価の結果》

(1) 評点の総括

対象人数 9名（内訳：社内取締役4名・社外取締役5名）

社内取締役平均：3.38点

社外取締役平均：3.21点

(2) 分析・評価の結果概要

当社取締役会による分析の結果、当社取締役会は、それぞれの議案について多角的かつ十分な議論を行う上で適切な人数・割合で構成されており、株主をはじめとするステークホルダーからの要請を意識した議論や意見交換が行われていること、開催頻度は妥当であり取締役会の議事運営も適切に行われていることを確認し、当社取締役会による意思決定及び業務執行の監督の実効性は、当社のコーポレート・ガバナンス基本方針に沿って相応に確保されていると評価いたしました。

一方で、サクセッションプランや経営人材の確保・育成が喫緊の課題と認識されたほか、戦略的議論に関するテーマについて年間審議計画を運用する形で審議の充実を図っていたものの、よりマクロの視点をもちながら戦略的議論に十分な時間を割くことが望まれていることから、引き続き、「ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化」をより一層進めていくことが強く求められるものと評価いたしました。

(3) 実効性評価における各取締役の意見の一部

取締役から数多く挙げられた意見より、主なものを一部ご紹介いたします。

- ・市場の求める計数を中心として経営を実行していく必要がある。
- ・サクセッションプランや経営人材の確保・育成は喫緊の課題であり、継続的な議論が必要である。
- ・当社の今後の成長を考えると、海外事業に関する戦略議論が非常に重要である。

《取締役会の 2026 年度の取り組み》

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、2026 年度に優先的に改善すべき課題を見直し、さらなる改善を図ることといたしました。

(1) 最重要課題

ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化

昨年に引き続き、投資戦略や財務戦略を前提としたグループ全体の長期的な事業戦略について、より一層の深化を図ってまいります。

(2) 最重要課題の達成に向けた取り組み

①重要議案に関する適切な審議時間の確保（継続課題）

- ・当社にとって喫緊の課題と認識されているテーマについて、十分な審議時間が確保できるよう審議計画の見直しを行います。
- ・各月別々のテーマを単発で取り上げるのではなく、重要テーマについては年間を通して継続的な審議が可能になるよう審議計画の見直しを行います。
- ・上記審議計画の見直しにあたっては、テーマごとに優先順位を検討したうえで、取締役会の場で適否を審議することといたします。

②各委員会との連携の強化（新規課題）

- ・当社の監査等委員会、任意の諮問機関として設置している指名・報酬委員会等との連携を強化し、各委員会において審議された内容が定期的に取締役会の場で報告されるように審議計画の見直しを行います。

③取締役会の支援体制の強化（新規課題）

- ・取締役会当日の議論をより充実したものとするため、今まで機密性が高いこと等を理由に事前配布していなかった資料についても原則 1 週間前に公開することといたします。
- ・説明資料について、外部環境や競合他社の情報を可能な限り盛り込むことといたします。

(参考) 取締役会の実効性向上のためのPDCAサイクルのイメージ

	Plan 2025年度の取り組みの方向	Do 2025年度に実施した取り組み	Check 2025年度実効性評価結果	Action 2026年度に行う取り組み
審議内容	<p>①重要議案に関する適切な審議時間の確保 ⇒事業戦略に係る議題を多角的に取り上げるため、年間の審議計画を修正</p> <p>②グループリスクマネジメントに関する議論の強化 ⇒監査等委員会や内部統制室、リスクコンプライアンス委員会と連携し、特に海外事業拡大に関わるリスクなど、グループ全体に関わるリスクについて具体的に充実した議論が行われる機会を確保</p> <p>③取締役間の円滑なコミュニケーションの促進 ⇒取締役間の情報共有・意見交換の機会として、取締役会のアジェンダにとられないインフォーマルな会合の実施を検討</p>	<p>①について</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略的議論において、新たな5つのテーマ(グループリスクマネジメントに関する件等)を新たに採用 戦略的議論において行われた議論を受けて、さらに追加で取り上げる必要がある4つのテーマ(事業セグメントごとのバランスシートの分析等)を計画に追加 取締役会1回あたりに取り上げる議案数を減らすことで、1議案あたりの審議時間を確保 国内外のトトリ事業だけでなく、グループ全体の事業をテーマとして審議時間を確保 <p>②について</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社グループにおける地政学リスクや内部統制に関する状況・課題等を取り上げるための議案を計画、実施 <p>③について</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役間の意見交換の機会として、アジェンダにとられないインフォーマルな会合を開催 	<ul style="list-style-type: none"> サクセッションプランや経営人材の確保/育成が喫緊の課題として認識 戦略的議論の審議のさらなる充実には、よりマクロの視点を持ち、まとまった時間を確保したうえで議論を進めていくことが強く望まれる 市場の求める計数を中心として経営を実行する必要性を強く認識 	<p>①重要議案に関する適切な審議時間の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> 喫緊の課題と認識されているテーマについて、十分な審議時間が確保できるよう審議計画を見直す 重要テーマについては年間を通して継続的な審議が可能になるよう審議計画を見直す 審議計画の見直しにあたっては、テーマごとに優先順位を検討したうえで、取締役会の場で適否を審議 <p>②各委員会との連携の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会や指名・報酬委員会等との連携を強化し、各委員会において審議された内容が定期的に取締役会の場で報告されるように審議計画を見直す
運営	<ul style="list-style-type: none"> 運営面については評点が高かったこと、審議内容の課題に集中して取り組むため、課題設定なし 	—	<ul style="list-style-type: none"> 資料において外部環境や競争関係等を踏まえた情報提供が望まれる 投資案件に関する機密性等については理解するもの、なるべく事前の資料提供と当日の丁寧な内容説明が望まれる 	<p>③取締役会の支援体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 従前機密性が高いこと等を理由に事前配布していなかった資料についても原則1週間前に公開することとする 説明資料について、外部環境や他社競合の情報可能な限り盛り込むこととする

当社は、企業価値のさらなる向上や、当社グループのロマンの実現に向けて、当社取締役会の実効性をどのように図るべきかについて、取締役会評価の方法の改善を含めて、今後も議論を重ねてまいります。

以上