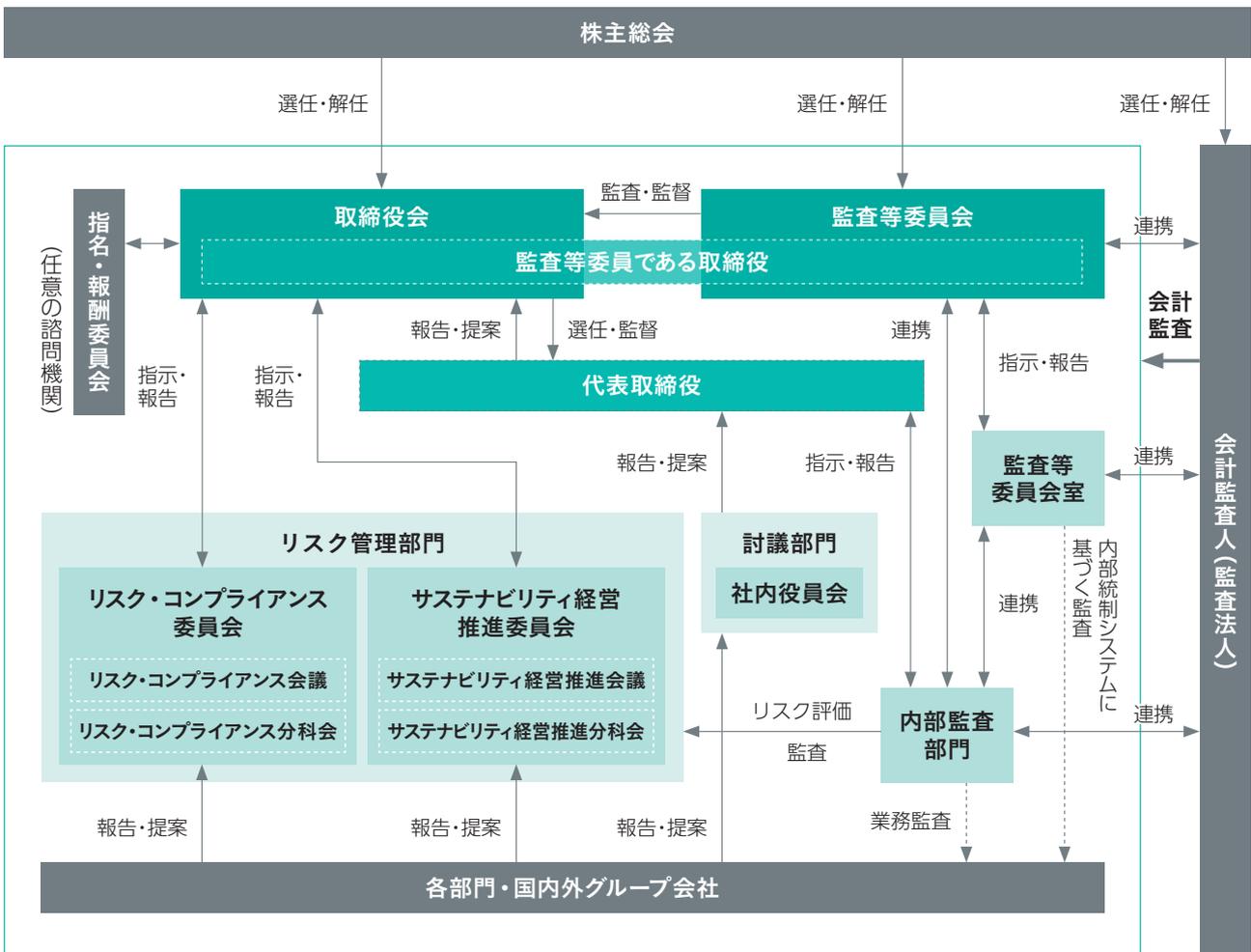


コーポレート・ガバナンス体制の強化

→ 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、企業の社会的責任およ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且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5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を図っています。

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おります。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あります。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・監督を実施しております。常勤の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などにより、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およ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、会計および会計に係る内部統制の適正およ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」および「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名および代表取締役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。

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、定款およ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、取締役会およ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および事業継続計画（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と対応策等を決定しています。

役員一覧

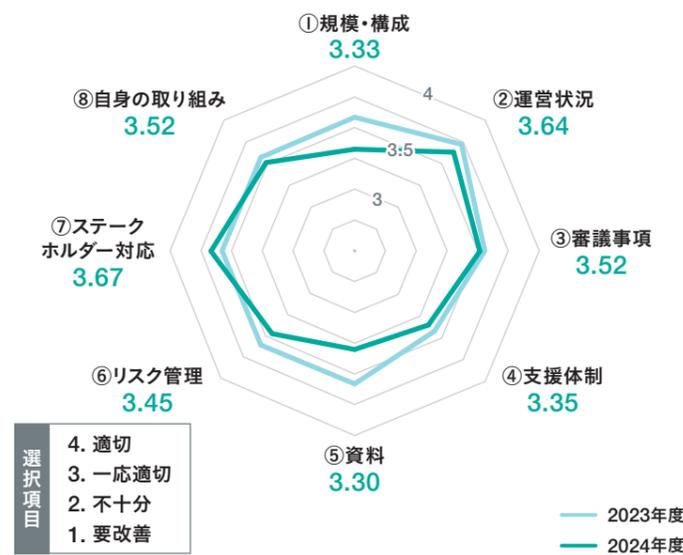
取締役 (2025年6月26日時点)		当社が取締役に期待する経験・知見										
氏名	役職	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		企業経営	現状否定	商品開発	サプライチェーン マネジメント	IT・DX	グローバル	人材開発	法務・リスク マネジメント	内部統制・ ガバナンス	ファイナンス	サステナ ビリティ
	代表取締役会長 兼最高経営責任者(CEO) 指名・報酬委員 (委員長)	●	●	●	●			●	●			
	代表取締役社長 兼最高執行責任者(COO) 指名・報酬委員	●	●		●	●		●				●
	取締役 執行役員副社長 海外事業 管掌 グローバル販売事業推進室室長	●	●	●	●			●		●		
	取締役 人材教育部ゼネラルマネジャー		●	●				●		●		●
	取締役 社外・独立	●			●			●	●		●	●
	取締役 社外・独立 指名・報酬委員	●				●	●	●	●			
	取締役 監査等委員 (常勤)		●		●				●	●	●	
	取締役 社外・独立 監査等委員 (委員長) 指名・報酬委員	●				●	●		●	●	●	
	取締役 社外・独立 監査等委員 指名・報酬委員					●	●		●	●	●	●
	取締役 社外・独立 監査等委員							●	●	●	●	●

各取締役が保有するスキル等のうち、主なもの最大6つに●印をつけています。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]を進展させ、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の利活用、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 (2025年7月1日時点)			
執行役員副社長 武田 政則	常務執行役員 武井 直／中村 学／ 永井 弘／橋本 和之／ 吉間 淳一／工藤 正	上席執行役員 村林 廣樹／青谷 賢一郎／ 塚田 和哉／榎田 晃裕	執行役員 杉浦 栄／荒井 俊典／善治 正臣／奥田 哲也／大野 卓也／ 山本 哲夫／佐野 雅俊／丸橋 雄一／田尻 寛之／長谷 宣明／ 佐々木 秀樹／高橋 陵／小林 克成／木村 文秀

取締役会の実効性評価



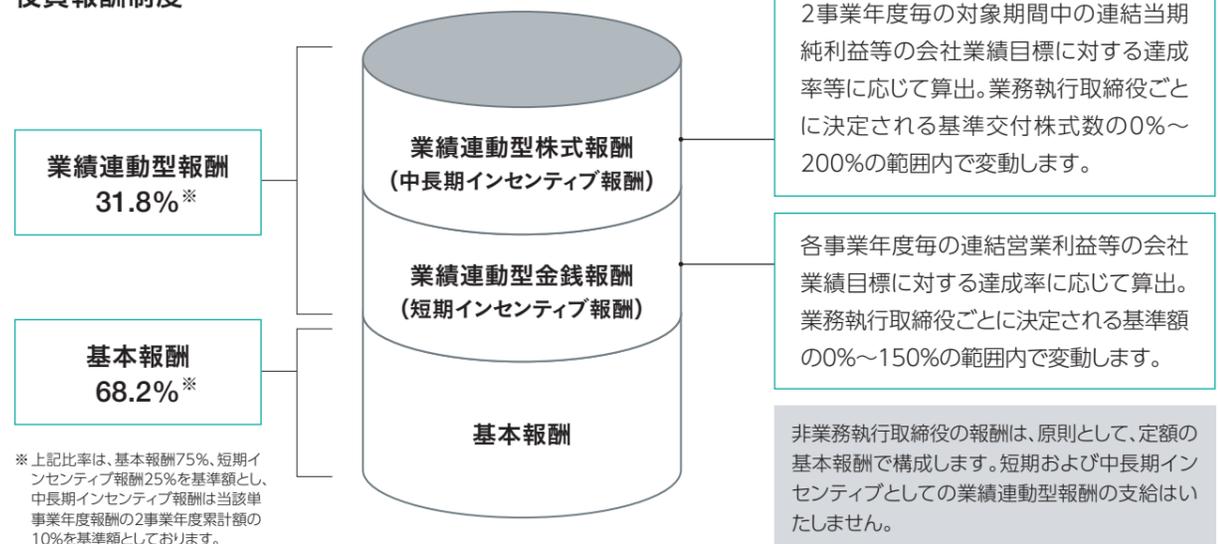
当社の取締役会は、2024年度の実効性評価を分析・評価するにあたり、2023年度に実施した実効性評価で明らかになった課題について、アンケート形式でその改善状況や進捗状況を確認しました。

アンケートの評価カテゴリー

- ① 取締役会の規模・構成
- ② 取締役会の運営状況
- ③ 取締役会の審議事項
- ④ 取締役会の支援体制
- ⑤ 取締役会の資料
- ⑥ リスク管理
- ⑦ ステークホルダー対応
- ⑧ 自身の取り組み

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、「ニトリグループの成長戦略に関する議論の深化」を最重要課題とし、昨年度からの「重要議案に関する適切な審議時間の確保」「取締役間の円滑なコミュニケーションの促進」を継続するとともに、新たに「グループリスクマネジメントに関する議論の強化」にも取り組むことで、取締役会としての機能と実効性を一層高めていくこととしました。

役員報酬制度



※上記比率は、基本報酬75%、短期インセンティブ報酬25%を基準額とし、中長期インセンティブ報酬は当該単事業年度報酬の2事業年度累計額の10%を基準額としております。

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)**を採用しております。

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った観点から、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おります。

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おります。



特別座談会 ニトリグループの未来を担う 次世代リーダー育成の現在地

執行役員
株式会社ニトリパブリック
代表取締役社長

山本 哲夫

1994年 入社。店舗運営部で店長・エリアマネジャー、商品部を経て2008年 通販事業部マネジャー、2021年広告宣伝部ゼネラルマネジャーを歴任。2023年 株式会社ニトリホールディングス執行役員。2025年1月より現職。

株式会社ニトリファシリティ
代表取締役社長

千野 美也子

2001年 入社。店舗運営部、新卒採用部を経験後、品質業務改革室にて品質向上に向けた体制の構築に取り組む。商品部、人材教育部、社長室などを経験後、2021年 株式会社ニトリファシリティ出向。2024年6月より現職。

株式会社島忠
代表取締役社長

窪田 光与之

2000年 入社。店舗運営部でエリア・ゾーン・ゼネラルマネジャーを歴任。2021年 株式会社島忠へ出向し、執行役員、店舗運営部ゼネラルマネジャー着任。2023年 取締役、2024年 常務取締役を経て、同年9月より現職。

社外取締役

井澤 吉幸

1970年 三井物産株式会社入社。2000年 同社取締役。2008年 同社代表取締役副社長執行役員。2009年 株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長(CEO)。2015年 ブラックロック・ジャパン株式会社代表取締役会長(CEO)。2022年 当社社外取締役(現任)。

持続的成長の実現に向け経営トップのサクセッションが最重要課題であるとの認識から、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬委員会では継続的に経営人材の「あるべき姿」や「求められる要件」について議論を重ねています。本座談会では、同委員会委員・社外取締役、そしてグループ会社の経営を担う次世代リーダーが集い、それぞれの立場でサクセッションプランの重要性、人材戦略における強み・特徴について語り合いました。

Point

- ☑ 「ニトリらしさ」の継承と次世代リーダーに求められる資質
- ☑ アメリカセミナー、配置転換、ニトリ独自の人材戦略がもたらす効果
- ☑ 今後の更なる成長に向けたコミットメントメッセージ

ニトリグループの次世代リーダーに求められる資質とは？

井澤：世の中が大きく変化する中でニトリグループが持続的に成長していくためには、世代を超えて創業以来のスピリッツ、カルチャーを継承しつつ、時代の潮目を見極めて変わるものと変わらないものを選別し、ビジネスモデルの変革に挑戦していくことが求められます。こうした会社の自己変革をけん引する次世代リーダーに相応しい資質・能力を持つ経営人材候補者を評価・育成し、各階層にプールできる体制を構築していくことがサクセッションプランの重要事項といえるでしょう。

私は、経営者に求められる資質として特に①リーダーシップ、②決断力、③スピード——この3つが重要だと考えています。まず経営は、周囲の人が一緒に働いてくれないと何も進みません。そのため皆に「この人についていこう」「この人となら一緒にできる」と思わせるリーダーシップが不可欠ですし、なかなか決断できない人、のんびり屋さんには経営者向きとはいえないでしょう。



窪田：リーダーシップについては、確かにそのとおりですね。企業は人が全てですから、私は責任者として常に現場との対話を繰り返すことで「今お客様にとって何が重要か」という目線を共有し、一人ひとりの力を信じて自律的な成長を促すことで会社は強くなると思っています。

千野：私は、決断ができないということではありませんが、経験が浅いため判断を誤ることがあると自覚し、意思決定に当たっては自分の決断によって誰が影響を受けるのか、更に、その先のお客様、社会への貢献にどのようにつながっていくのかを考えて一つひとつ判断するようにしています。自分の判断基準が明確であれば、想定どおりの結果を得られなかった場合でも次の対策をすぐに打つことができますから。

山本：私は今年の1月に社長に就任しましたが、スピードの重要性を痛感しています。トップになると責任範囲が広がり、限られた時間内に大量の決裁事項を処理することが求められる中で、今は、判断を誤った場合は素直にそれを受け止め、失敗、反省、リカバーを繰り返しながら、よりスピーディに的確な判断ができるよう、時間の使い方を意識しながら自分を訓練しているところです。

井澤：優秀な経営者でも沢山の失敗をします。絶対失敗しない人はあり得ないし、それは経営と言えます。重要なのは、失敗したら「なぜ失敗したのか」、「どうすればよかったのか」を総括し次の糧にしておくことです。

企業は「らしさ」を失うことなく自らを変えていくことで世代を超え成長し続けることができる

井澤：意思決定の質を高めるためには、あらゆるものを徹底的に精査し、理詰めでの判断をしていくことをお勧めします。

一方で、最終的には論理やデータを介さず自分の直観で決断しなければならない状況にも直面するはず。その時のためにも経験を積み重ね、直観力や勘の良さを磨き続けて欲しいと思います。



リーダー達のターニングポイントとなった経験と学び

井澤：経験の積み重ねの重要性をお伝えさせていただきましたが、皆さんのキャリアにおいて、成長を実感できるターニングポイントになった経験、出来事がありますか？

山本：私の場合はEコマースの立ち上げですね。これまでにない新しい発想を会社に吹き込むという意味で大変でしたが、グループ会社のメンバーに協力してもらいながら一つひとつ解決していくことができました。皆にニトリグループがEコマースに取り組む意義を繰り返し説明し、理解を得られたことが大きかったと思います。



成長を加速させるニトリ独自の人材教育

井澤：大学生の就職企業人気ランキングで3年連続1位と聞き、社外取締役として誇らしく思うと同時に「なぜ1位なのか」と考えました。アメリカセミナー

窪田：自分の中ではゾーンマネジャーとして初めて赤字店舗の黒字化に取り組んだ経験です。現場の方々、物流部門・商品部にご協力いただきながら、店舗オペレーションの昼夜交代制という新たな仕組みを構築し、克服できたことがターニングポイントになりました。

千野：私にとっては、品質管理部門での経験が大きかったと思います。商品の不具合が発生し、その対応をする中で、自分の判断や仕事への取り組み方が社会的にも大きな影響を与えてしまうことを痛感しました。当時の経験が、仕事に対する姿勢、責任感など私の原点になっていることは間違いありません。

井澤：3人のお話を聞いて感じたのは、皆さんは問題意識が高いからこそ自らの経験をターニングポイントにできたということです。漫然と仕事をしていると、同じような経験をしていてもターニングポイントとは感じません。リーダーになるには問題意識を高く持つことが重要だと改めて思いました。

(▶P51) など個性的な教育体系が理由の一つになっているのかもしれない。

社員一人ひとりがチャンスを生かして成長することが、次世代トップマネジメントのレベルアップにつながる



窪田：アメリカセミナーには私も定期的に参加していますが、グループの成長の源泉ともいえるチェーンストア理論を学び直すとともに、当社が目指すロマン（志）とビジョンを再認識する最良の機会となっています。

千野：私は人材教育部でアメリカセミナーの講師を担当しましたが、特に大切にしていたのが「暮らしの豊かさを世界の人々へ提供する。」というロマン（志）を体感してもらうことです。セミナーを通じて「ニトリは何のためにあるのか」を定期的に伝えていくことで、社員が会社のロマン（志）を日々の業務の中で意識し、世代、階層、職場や地域を超えたロマン（志）の共有・継承につながっていると考えています。

井澤：今は多くの会社が人材教育に力を入れていますが、定期的に経営理念や会社のカルチャーを確認できるようなカリキュラムはあまり例がありません。アメリカセミナーは単にロマン（志）とビジョンを訴えるだけでなく、それを体現しているカルチャーを体感し、その先にあるものを自分の目で確認できるところが素晴らしいですね。

山本：人材教育としては、配置転換も非常に重要な意味を持つものだと思いますね。「配転は教育」という明確な方針があり、社員は短いスパンで様々な業務への異動を繰り返すことでチャレンジの機会を数多く与えられ、経験と知識を積むことにより確かなキャリアを形成することができます。

千野：私は、「配転の申し子」と呼ばれるほど様々な部署の業務を経験し、外からは見えにくい部分を知ることができました。これは、様々な部署に関わる管理部門の責任者という、今の仕事に大いに役立っていると思います。

窪田：ニトリグループでは求める人物像のキーワードとしてChange、Challenge、Competition、Communicationを掲げていますが、この4C主義を具現化するのが配転教育だと思います。私も様々な経験をさせてもらい、そこから新たな課題を発見し、チャレンジして自己変革を続けてきた結果が今につながっています。

井澤：配転は社員にとって飛躍のチャンスであり、これがニトリグループの強みの一つになっているのは間違いありません。ニトリグループの人材教育は非常にレベルが高く、大変魅力的です。

私は3年間社外取締役を務めてきましたが、似鳥会長は人を大切にしています。だから、人の話をよく聞かれますよね。私が見える範囲では、社員の誰もがいきいきと仕事をしているように思います。こうした社風は、取締役会のガバナンスにもすごく効いていますし、人材教育のレベルや社員のモチベーションの高さなどは、採用活動に限らず投資家向けにも積極的に情報開示すべきではないでしょうか。

ステークホルダーへのメッセージと未来への決意

井澤：今後グループ会社のトップとして、ロマン（志）とビジョンの実現に大いに貢献されることを期待しますが、社内での議論を通じて想いを部下と共有するためにも「この会社をどういう会社にしたいのか」というご自身の想い（哲学）を言語化し、メッセージとして社内に発信し続けて欲しいと思います。会社に大きな推進力が生まれ、必ず事業の大きな成長につながっていくはずですよ。

窪田：いろいろお話を伺い、経営者として一番大切なのはメッセージを伝え続けることだと感じました。これまでも現場で社員との対話を重視してきましたが、今後はコミュニケーションの機会をもっと増やしていきたいと思っています。

想いを社内でも共有し、現場感覚を忘れずに変化を察知して常に修正し続けることで一層の事業成長を図り、グループへの貢献を目指します。

千野：入社以来、これまでは創業社長の示した方向を信じてついてきましたが、今後は自分が経営者として方向性を示す側になっていく必要があると改めて感じました。

新しいものを買う際に、不要になったものはどうするのかということが、以前よりも注目される世の中になってきていて、グループ全体での廃棄物の処理

や資源循環の考え方を示すことが求められています。

我々は廃棄物の処理に一番関わっている部門であり、サステナビリティの観点からお客様への価値提供や、社員の働きがいの向上を実現できると感じており、自分の中にある「社員が自信をもっていきいきと働ける会社をつくりたい」という想いをもっと社内に伝えていきたいと思いました。

井澤：廃棄物処理への取り組み方については、ニトリらしさがあると感じますね。企業のサステナビリティへの取り組みには注目が高まっていますが、きちんと注視しているのは分かっている経営者だだと思います。

山本：私としては、「新しいチャレンジが仕事の楽しさ、更にクライアント、グループへの貢献につながる」という想いがあり、社内のメンバーにも伝えていたつもりでしたが、今のレベルでは全く足りていないと感じました。また、これを機に組織、チームに少しでも硬直化しているところがないかを再確認し、社員の一層のモチベーションアップを目指します。

井澤：社員の自律的な成長が、今後のニトリグループの成長を左右する大きな鍵となります。皆さんにはぜひ、もう一段のレベルアップを目指し努力を続けていただきたいと思っています。

