

社外取締役対談



独立社外取締役（監査等委員）
安藤 久佳

1983年 通商産業省（現・経済産業省）入省。2009年 内閣総理大臣秘書官。2010年 経済産業省資源エネルギー庁資源・燃料部長。2017年 同省中小企業庁長官。2019年 同省経済産業事務次官。2022年 当社社外取締役（現任）。

独立社外取締役（監査等委員）
井澤 吉幸

1970年 三井物産株式会社入社。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）。

2032年ビジョン実現に向け グループ全体をカバーする リスクマネジメント体制の構築を

社外取締役としての役割

井澤：社外取締役としての私の役割は、過去7年にわたり世界最大の資産運用会社に在籍した経験を活かし、投資家、またグローバル経営者という2つの

視点から執行部門に影響を与えることによって、企業価値の向上に寄与することだと認識しています。特に海外事業については今後、グローバル展開の加速に伴い当社が直面するであろうリスク認識と対応について、必要と思われる提言・助言を行っていきたいと考えております。

安藤：私の場合、当社の社外取締役として期待されているのは、長く行政に従事してきた経験に基づき、社内の皆さんが気づきにくいような可能性・リスクについて「良質なおせっかい」を提供すること、具体的にはカーボンニュートラル、デジタル化など産業構造の変化をもたらすマクロ環境を業務執行取締役の皆さんが俯瞰・認識できるよう伝えていくことだと考えています。

井澤：確かに、安藤さんは他のメンバーとは全く別の角度から、しかも非常にわかりやすい言葉で説明されますね。

安藤：取締役会の実効性ということでは、常に議論の口火を切り、メンバーの発言を引き出しているのは井澤さんです。

井澤：私は決議の前には良質な討論を経ることが重要との考えから、全ての議題で活発な議論を促すよう心がけています。例えば、昨年の米国市場からの撤退に関しては、取締役会の中で激しい議論の応酬となりましたが、最終的には全員が納得して決議に至り、取締役としての機能を発揮することができたと考えています。議論をそのような方向に導くことは取締役として果たすべき役割の一つでしょう。

安藤：現実に会社経営の中で実務を展開するのが業務執行取締役である以上、社外取締役には議論を通して自らの意見について業務執行取締役の十分な理解を得ること、そして、その後も実際のアクションまでを見届けていくことが求められますね。そのような役割に沿った動きとして、当期は社外取締役としてサプライチェーンのサイバーセキュリティ対策について検証作業の必要性を提言し、社内で丁寧に議論を重ねたことから業務執行取締役の皆さんと認識を共有することができました。すでにプロジェクトはスタートしていますが、今後も継続的に進捗を見守っていきたいと考えています。

ニトリホールディングスに対する評価

井澤：当社は、いわゆる独裁企業ではありませんね。似鳥会長が創業者としてのカリスマ性、強いリーダーシップによってグループをけん引しているのは事実ですが、その一方で、似鳥会長は常に社内の意見に耳を傾け、また社内取締役の皆さんも積極的に自らの意見を進言しています。他にはないタイプの会社で、非常にユニークと言えるのではないのでしょうか。

安藤：私も、取締役を含め社内の誰もが忖度なく堂々と自分の意見を表明し、それがカルチャーとして末端まで浸透している組織だと感じます。社内の会議に出席してメンバーの皆さんの表情を見ると、上からの指示待ちではなく自ら主体的に動いていることが明確に伝わってきます。

井澤：ガバナンスについても、非常に効いていると思います。取締役会はかなり実効性があり、取締役の選定、取締役会の運営はもちろん、議題の選定についても非常に的を射ていると思います。

安藤：議題の選定と同時に、私は取締役会で議論がどのような状況になったら決議するのか、その決め方を高く評価しています。当社では、議論がまとまらず生煮えだと判断すれば差し戻しになることも少なくありません。しっかりと地に足のついた話し合いが行われているといえます。

井澤：もう一つ、評価できると考えるのが財務規律です。減損についての会計の考え方が非常に保守的で、こうした会計方針の中でも36期連続で増収増益を達成しているのは素晴らしいと思います。

安藤：確かに、2032年3兆円というチャレンジングな目標を追求する一方、いい意味で実務に携わる現



社外取締役に求められるのは、
執行役が気づきにくい可能性・リスクについて
「良質なおせっかい」を提供することです。

場の皆さんは非常に手堅く、規律を持って取り組んでいるという印象がありますね。目標達成のプレッシャーの下で規律を保つのは難しいことですが、このビジョンと手堅さの絶妙なバランスが、当社グループの強みの一つとなっており、トップの強い意識が働いていると感じます。

環境変化への対応（リスクと機会）

井澤：今後の課題としては、まず国内における人口減少への対応があると思います。どんなに優れたビジネスモデルも市場の変化に伴い、やがて陳腐化します。当社も例外ではなく、国内市場での生き残りを図り、生活者の価値観や購買行動の変化に対応したビジネスモデルの見直し・再構築を検討する必要があります。

安藤：少子高齢化では、全体の人口が減る一方でシニアの需要は拡大していくわけですから、それをチャンスと捉えてシニアマーケティングにより新しいニーズに応えていくことが重要だと思います。

また、今後は日本に続きアジア諸国においても急速な少子高齢化が見込まれています。国内で成立するシニア向け製品・サービスを確立することができれば、それはグローバルに展開できる余地が生まれるのではないのでしょうか。

井澤：ビジョン達成に向け海外事業の拡大は必須になりますが、個別のリスクが数多く存在する海外は非常に攻略が難しい市場です。まず喫緊の課題として、どこにリスクがあるか、リスクの洗い出し・特定を進める必要があります。

安藤：グローバルも含め、私が考える当社の最優先課題はサイバー・レジリエンスの確保です。当社は全体の機能を内製化する独自のビジネスモデルを構築し、「リスクは全部自分の内に」という姿勢を貫くことで成功体験を積み上げてきました。しかしこのモデルを今後も継続することは、事業拡大に伴い取り込むリスクが異次元の規模になっていくことを意味します。その中でも最たるものがサイバーセキュリティでしょう。自前主義を止めるべきだとは言いませんが、どこまで内製化による規模の拡大が可



他にはないタイプの会社で、
非常にユニークと言えるのでは
ないでしょうか。

能なのか、あるいはどこかの段階で外注も検討する必要があるのか、早めに検証し、見定めていかなければなりません。

井澤：必要なのは、海外・国内に限らずグループ全体を対象にあらゆるリスクを認識し、それらの最小化を図るとともに、当社としてどこまで対応可能なかを判断することです。外部機関も活用しながら、早急にグローバルなリスクマネジメント体制の構築を図っていただきたいと考えています。

サステナビリティ

井澤：サステナビリティについてはESGのE（環境）、特にCO₂削減、リサイクルにおける取り組みが他社に比べ明らかに進んでいます。

CO₂削減では、自社店舗・物流倉庫に太陽光パネルを設置する計画に着手したところですが、低コストながら安定的に再エネ調達が可能なる仕組みを構築しており、その斬新さが投資家の間でも高く評価されています。

リサイクルでも、ペットボトル等のリサイクル原材料を使ったカーペットの製造・販売などさまざまな取り組みを積極的に進めていますね。

安藤：「製造物流IT小売業」という独自のビジネスモデルの特性を活用し、3R（リサイクル・リユース・リデュース）をビルトインした商品を提供しているほか、「お客様とともに取り組む資源循環」など消費者との共創をテーマに商品の環境特性を効果的にPRしていると思います。

井澤：この辺りはPRに限らず、TCFD、IRも含め今後も環境に関する情報開示を強化していくべきでしょうね。

安藤：SDGs、ESGへの対応が企業価値向上に不可欠となる流れの中で、環境対応に関するオープンな情報開示は、すでに企業にとって販売戦略の一環といえます。今後もよりアグレッシブに自社の「環境に配慮した事業推進」についてステークホルダーに向け発信して欲しいですね。