

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せん。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ていくためには、あらゆるものを徹底的に精査し、理詰めで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で、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ね。

## 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はなく、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、部分最適ではなく全体最適の視点を持つことができました。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、似島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。

**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います。

