

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、企業理念及び経営戦略に掲げた目標を実現するために、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組むものとします。

具体的には、次のとおり取り組むことを当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としております。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主及び投資家の皆様、お客様、お取引先様、地域社会、従業員を含む様々なステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 独立社外取締役による経営の客観性・透明性向上の仕組み(取締役会の構成、任意の指名・報酬委員会の設置等)を構築し、取締役会による業務執行の監督機能を実効化する。
- (5) 株主との間で建設的な対話を行う。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び基本方針については、「コーポレート・ガバナンス基本方針」として定め、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/policy.html>)に開示しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

2021年6月の改訂後コーポレートガバナンス・コードに基づき記載しております。

なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの原則の全てを実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

【補充原則1-2-4 議決権の電子行使、招集通知の英訳】

当社は、議決権電子行使プラットフォームの導入等、議決権の電子行使を可能とする環境の整備に努めてまいりました。株主総会招集通知の英訳につきましては、当社の外国人株式保有比率等に鑑み、招集通知の英文版の電子開示を実施しております。

【原則1-4 政策保有株式】

当社は、グローバル及び中長期的な視点で、取引関係や経済合理性を総合的に勘案し、取引の維持または拡大をすることが、当社及び当社子会社(以下、「当社グループ」という)の持続的な企業価値の向上に資すると判断されるときには、当該企業の上場株式を取得・保有することがあります。

その場合、毎年、取締役会で政策保有株式ごとの保有に伴う便益やリスク等を考慮し、また、中長期的な企業価値向上の観点から保有意義の見直しを行い、縮減の検討を行います。

(1) 保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式を保有しておりません。純投資目的以外の投資株式については、取引関係や経済合理性を総合的に勘案し、取引の維持または拡大をすることが、持続的な企業価値向上に資すると判断されるものを保有対象としております。

(2) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は毎年、取締役会において、保有状況、リスク・リターン、取引の重要性等の観点から総合的な保有意義の検証を行い、中長期的な企業価値向上に資するか否かを判断しています。

なお、継続保有している6銘柄については、2021年4月8日の取締役会において、検証結果の確認と議論を行いました。

政策保有株式の議決権行使に当たっては、適切なコーポレート・ガバナンス体制の強化や株主価値の向上に資するか否か、及び当社に対する影響等の観点を踏まえ、総合的に賛否を判断し、適切にその議決権行使を行うとともに、必要に応じて、株式発行会社が提案する議案内容等について対話を行います。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

取締役の「競業取引」または「利益相反取引」については、取締役会の承認を要するものとし、会社及び株主共同の利益を害することのないよう、取締役会において監視するとともに、法令に基づき適切に開示しております。

関連当事者との取引については、会社法及び金融商品取引法その他の適用ある法令に従って、各取引内容を確認したうえで、取引の重要性や性質に応じて適切に開示しております。

【補充原則2-4-1 中核人材の登用等における多様性の確保】

<多様性の確保についての考え方、現在の状況および自主的かつ測定可能な目標>

(1) 女性の管理職への登用

当社グループ国内主要5社(当社および株式会社ニトリ、株式会社ホームロジスティクス、株式会社ニトリファシリティ、株式会社Nプラス。以下同じ)の管理職における女性比率は増加傾向にあり、現時点で約15%となっております。当社は、ライフイベントの到来等の個々の事情を踏まえ、女性管理職ポストの拡大、短時間勤務で活躍可能なポストの拡充、より利用しやすい支援制度の実現等について、全社員を対象としたアンケートや、取締役を交えた定期的な討議を実施しております。これらの結果を踏まえ、女性のキャリア形成を支える環境整備を進め、2030年代には、当社グループ国内主要5社の女性管理職比率を40%程度まで高めることを目指します。

#### (2)外国人の管理職への登用

「住まいの豊かさを世界の人々に提供する。」というロマンを実現し、2032年時点で3000店舗売上高3兆円の第2期30年ビジョン(経営目標)を達成すべく、当社は今後もさらに海外展開を拡大する方針です。当社はその方針に基づき外国人採用を進めており、現地法人におけるローカル採用を中心に、広く外国人の管理職登用を行っております。今後も外国人の管理職登用を進め、外国人管理職比率の向上を目指します。

#### (3)中途採用者の管理職への登用

当社は、事業領域及び事業規模拡大に必要なスペシャリストのスカウトを継続的に行っており、取締役・経営幹部のみならず全社に中途採用者の活躍の場を用意しております。今後も、第2期30年ビジョンの達成に向けて必要となるスペシャリストのスカウトを継続し、中途採用者管理職比率の向上を目指します。

#### <多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針>

当社は、社会に貢献する真のスペシャリストの育成を目指し、幅広い領域の配転教育により人材力を高め、「多数精鋭」の組織づくりの実現を目指しております。業界や職種の垣根を超えた課題解決を余儀なくされる今の時代に求められるのは、広範囲にわたる領域の知見を活かし、幾多の専門性を組み合わせるイノベーションを起こせる人材であり、当社は配転教育によって個人が専門性の柱を増やし、広い視野から課題を解決に導ける「ニトリ型スペシャリスト」を数多く輩出しております。この強力な「多数精鋭」の組織を強みに、今後も持続的成長を目指します。

また、当社は従業員一人ひとりの人権を尊重し、職場におけるあらゆるコミュニケーションにおいて、多様性が損なわれないように調和を図り、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しております。結婚や出産、育児、介護や、国籍、LGBTQなどさまざまな事情や背景をもつ従業員が、互いを認め合い、尊重し合える企業文化を醸成することで、働きがいのある環境が生まれ、企業成長にも繋がると考えております。特に女性の活躍支援には力を入れており、例えば、個々が能力を最大限発揮して業務に邁進できるよう、2014年からキャリア支援セミナーを実施しております。当セミナーには、年齢や立場の違う全国の女性社員が参加し、ワークライフバランスやキャリアプランについてのディスカッションおよび、働き方についての意見交換を行っております。この場で出た意見が会社への提言として次の施策につながることも多く、今後も従業員の声を大切にしながら、女性一人ひとりがいきいきと働ける企業を目指します。

#### 【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、企業年金の積立金の運用が従業員の安定的な資産形成や当社の財政状況に影響することを認識し、人事部門や財務経理部門に適切な資質を持った人材を配置することで、アセットオーナーとして期待される機能を実効的に発揮できるよう取り組んでおります。具体的な取り組みとして、企業年金の積立金を運用する運用機関に対し、財務経理部門が運用実績などの定量面のみならず、投資方針、運用プロセス、コンプライアンス等定性評価を加えた総合的な評価を行います。

また、運用実績、資産構成割合については、定期的に運用機関より投資先商品の管理及び運用に関しての報告を受け、社内決裁機関において、報告及び承認を得る体制とし、適宜、策定済みの政策的資産構成割合を見直すなど、適切な運営体制となるよう努めております。

#### 【原則3-1 情報開示の充実】

当社は、法令に基づく開示を適切に行うとともに、以下の事項についての開示を行うことにより、主体的な情報発信を図っております。

##### 【原則3-1(i) 経営理念、経営戦略及び経営計画】

企業理念、経営戦略及び経営計画は、当社ウェブサイト、決算説明資料、株主総会招集通知及び決算説明会等において開示し、説明しております。

企業理念：<https://www.nitorihd.co.jp/division/philosophy.html>

経営戦略及び経営計画：<https://www.nitorihd.co.jp/division/strategy.html>

なお、経営計画については、直近の事業年度における収益予測を公表しております。

##### 【原則3-1(ii) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針】

当社は、企業理念及び経営戦略に掲げた目標を実現するために、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組むものとします。

具体的には、次のとおり取り組むことを当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としております。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) 株主及び投資家の皆様、お客様、お取引先様、地域社会、従業員を含む様々なステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 独立社外取締役による経営の客観性・透明性向上の仕組み(取締役会の構成、任意の指名・報酬委員会の設置等)を構築し、取締役会による業務執行の監督機能を実効化する。
- (5) 株主との間で建設的な対話を行う。

なお、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び基本方針については、「コーポレート・ガバナンス基本方針」として定め、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/policy.html>)に開示しております。

##### 【原則3-1(iii) 取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】

当社は、下記のとおり、取締役の報酬に関する方針を策定し、この方針に則って取締役報酬の構成及びその額を決定しております。

#### 1. 基本方針

当社は、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いるところ、取締役の報酬制度についても、当社の成長や企業価値の向上に資するものであるべきと考えております。

具体的には、取締役(監査等委員である取締役等の非業務執行取締役を除きます。以下、「業務執行取締役」といいます。)の報酬を、基本報酬と業績連動型報酬に分け、特に業績連動型報酬については、当社の中長期的な業績の向上による企業価値及び株主共同の利益の持続的な向上への貢献意識を高めるため、報酬と会社業績との連動性をより明確にした上で、報酬全体に占める割合を適宜・適切に設定いたします。

また、監査等委員である取締役等の非業務執行取締役(以下、「非業務執行取締役」といいます。)の報酬は、原則として、定額の基本報酬で構成し、短期及び中長期インセンティブとしての業績連動型報酬の支給はいたしません。

#### a. 基本報酬(金銭報酬)の個人別の報酬等の額の決定に関する方針

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬は、月例の固定報酬とし、職位、職務内容に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準をも考慮しながら、総合的に勘案して決定いたします。

b. 業績連動型金銭報酬(金銭報酬)および業績連動型株式報酬(非金銭報酬)の内容および額または数の算定

方法の決定に関する方針

業績連動型金銭報酬(短期インセンティブ報酬)は、事業年度毎の業績向上に対する意識を高めるため業績指標(KPI)を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益等の会社業績目標(全社目標および担当部門業績等の個人目標)に対する達成率等に応じて算出された額(業務執行取締役毎の職位等を考慮して決定される標準額の0~150%の範囲内で変動)を金銭報酬として毎年、一定の時期に支給いたします。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するようあらかじめ設定し、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行います。

業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ報酬)は、中長期的な企業価値向上との連動性を強化した報酬構成とするため、パフォーマンス・シェア・ユニットを採用し、2事業年度毎の連結当期純利益等の会社業績目標(全社目標および担当部門業績等の個人目標)に対する達成率等に応じて算出された額(各業務執行取締役の職位や対象期間中の単年度における業績目標の達成率等を考慮して決定される基準交付株式数の0~200%の範囲内で変動)の当社普通株式を対象期間終了後に支給するものとし、当該支給する株式数を基礎として、各業務執行取締役について、現物出資に供するための金銭報酬債権の額及び当社普通株式の取得に伴い負担することとなる納税費用相当の金銭額を、株主総会で承認された業績連動型株式報酬の限度額の範囲内で決定いたします。目標となる業績指標とその値は、中期経営計画と整合するようあらかじめ設定し、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行うものとします。なお、業績連動型株式報酬で交付を受ける株式については、中長期的に株主と利益共有を進めるといった観点から、取締役会で定める株式保有ガイドラインに交付後3年間の譲渡制限を課す旨を規定しております。また、同ガイドラインにおいて、株式報酬の返還請求に関する条項(クローバック条項)を定めており、当該条項に基づき、財務諸表等の不実記載が判明した場合、当該不実記載が不正行為または違法行為に起因する場合には、当該株式報酬に相当する金額の全部または一部の返還を求めることができる旨を規定しております。

c. 基本報酬、業績連動型金銭報酬および業績連動型株式報酬の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、基本報酬を75%、短期インセンティブ報酬を25%の基準額(標準額)とし、中長期インセンティブ報酬については、当該単事業年度報酬の2事業年度累計額の10%を基準額といたします(実質的な業績連動型報酬比率31.8%)。当該報酬割合については、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬委員会の答申を踏まえた見直しを行うものといたします。

また、取締役会(委任を受けた代表取締役会長)は、指名・報酬委員会の答申内容を最大限尊重して、当該答申で示された種類別の報酬割合の範囲内で業務執行取締役の個人別の報酬等の内容を決定いたします。

d. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額については、取締役会決議にもとづき代表取締役会長がその具体的内容について委任をうけるものとし、その権限の内容は、各取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬の額ならびに各業務執行取締役の全社目標および個人目標の達成率等を踏まえた業績連動型金銭報酬及び業績連動型株式報酬の具体的配分額を決定いたします。

なお、取締役会は、当該権限が代表取締役会長によって適切に行使されるよう、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会に原案を諮問し答申を得るものとし、上記の委任をうけた代表取締役会長は、当該答申の内容を最大限尊重して決定をしなければならないことといたします。

また、監査等委員である取締役の個人別の報酬額については、株主総会で承認された当該取締役の報酬等の額の限度額の範囲内で、当該監査等委員である取締役の協議により決定いたします。

なお、当事業年度の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬の額等は、株主総会で決議された上限の範囲において、取締役会の委任をうけた代表取締役会長の似鳥昭雄が決定しております。

2. 役員報酬等に関する株主総会の決議

金銭報酬である基本報酬、業績連動型金銭報酬(短期インセンティブ報酬)については、2016年5月13日開催の第44回定時株主総会において、取締役(非業務執行取締役を含むが、監査等委員である取締役を除く。)の報酬を年額6億円以内(うち社外取締役分は年額1億円以内)とすること、及び各取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する具体的金額、支給の時期等の決定は、取締役会の決議によるものとするにつき、承認されております。

株式報酬である業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ報酬)については、2017年5月11日開催の第45回定時株主総会において、上記取締役の金銭報酬限度額とは別枠で、取締役(非業務執行取締役を含むが、監査等委員である取締役を除く。)の株式報酬を年額3億円以内とすることにつき、承認されております。

監査等委員である取締役の報酬につきましては、年額1億2,000万円以内とすること、及び各監査等委員である取締役に対する具体的金額、支給の時期等の決定は、監査等委員である取締役会の協議によるものとするにつき、承認されております。

3. 業績連動報酬に関する開示

当連結会計年度の会社業績目標及び実績は、以下の通りであります。

・連結営業利益(百万円)	目標: 132,900	実績: 137,687	達成率: 103.6%
・親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	目標: 85,300	実績: 92,114	達成率: 108.0%

非業務執行取締役に対する業績連動型金銭報酬の支給はありません。

4. 任意の指名・報酬委員会の活動状況

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定に係るプロセスの審議や、業績連動報酬の評価プロセスの妥当性に関する審議を実施しています。

取締役の報酬の構成、業績連動報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等については、指名・報酬委員会における審議を経た上で取締役会に答申され、決定されるというプロセスを経ております。

当事業年度の取締役報酬については、以下の通り審議いたしました。

2020年3月 業績連動型金銭報酬(短期インセンティブ報酬)の支給額決定に係る業績評価プロセスの諮問・答申(指名報酬委員会)

2020年4月 株主総会取締役候補者選任議案の諮問・答申(指名報酬委員会)

2020年9月 報酬体系、業績評価プロセス改定の諮問・答申(指名報酬委員会)

現委員は、代表取締役会長の似鳥昭雄(議長)のほか、代表取締役社長の白井俊之、社外取締役の安藤隆春、鈴木和宏及び岡恒良の5名です。すべての取締役が委員会すべてに出席しております。

[原則3-1(iv) 取締役候補者の指名・選解任等を行うに当たっての方針と手続]

当社は、下記のとおり、取締役候補者の指名に関する方針を策定し、この方針に則って取締役候補者を指名しております。

1. 方針

取締役候補者の指名に当たっては、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に向けた経営全般を担うにふさわしい資質を持つ者を指名すべきと考えております。具体的には、当社のロマンとビジョンの達成に向けて強力なリーダーシップを発揮できているか、常に現状を否

定し困難な課題に挑戦しているか、グローバルな視点から業務遂行ができてきているか、豊富な経験、高い見識及び高度な専門性を有しているか等を勘案して、候補者を選定いたします。

また、取締役会において多面的かつ適切な審議が行われるためには、取締役会構成員の多様性を確保することが重要であると認識しており、社内事情に精通した社内取締役と独立性の高い社外取締役をバランスよく指名し、かつ、性別、国籍、年齢等の区別なく、多様な知識・経験・能力を有する者を指名すべきと考えております。

## 2. 取締役候補者の指名・選解任に関する手続

当社は、取締役候補者指名の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を設置しております。また、独立社外取締役の独立性を実質的に担保するため、コーポレート・ガバナンス基本方針において、社外取締役の独立性判断基準を定め、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/criteria.html>)に開示しております。

取締役候補者の選解任については、指名・報酬委員会における審議を経た上で取締役会に答申され、決定されるというプロセスを経ております。

### 【原則3-1(v) 取締役候補の指名・選解任についての説明】

当社は、取締役候補者の個々の選任・解任理由につきましては、株主総会にて取締役選任議案を上程した際の「株主総会招集ご通知」の参考書類に記載しております。株主総会の招集ご通知は、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、ご参照ください。(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/item/s/35019295574e7960f1fb9f326ef376d4.pdf>)

### 【補充原則3-1-2 英語での情報開示、提供】

当社は、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/>)におきまして、英文財務諸表はじめ四半期決算短信のサマリー及び決算説明会資料の英文版を開示しております。

### 【補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等】

#### < サステナビリティについての取組み >

当社は、サステナビリティについての取組みに関する基本方針として、「サステナビリティ方針」を策定しております。また、サステナビリティの取組みをより一層経営戦略と結びつけ、ロマンとビジョンを実現していくため、「ステークホルダーにとっての重要度」と「当社にとっての重要度」の二側面から環境・社会課題を検証し、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として特定しました。各重要課題に関する取組みの詳細につきましては、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/>)にて開示しております。

#### < 人的資本、知的財産への投資等 >

当社の人的資本に関する考え方は、補充原則2-4-1の項にて記載した通りです。また当社は、「働きがいのある環境づくりとダイバーシティの推進」をサステナビリティ重要課題として特定しており、当該課題に対する取組みの詳細として、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/>)上にて、当社の教育制度や研修制度について開示しております。

一方、知的財産に関する取組みとしては、海外での事業展開を念頭に、ブランドイメージの拡大・定着を目的として、商標権の取得を戦略的に進めております。また、国内におきましては、従来権利化を進めてきた製品に関する意匠権のみならず、内装・建物・画像等の多角的な意匠権を多数取得するなど、新しいデザイン保護制度を活用した知的財産の権利化を積極的に推進しております。

#### < TCFD提言に基づく開示について >

当社は、気候変動の影響による様々なリスクを認識し、独自のビジネスモデルを活かすことでサプライチェーン全体のあらゆる段階において全体最適でものごとを捉え、効率化・最適化に取り組むことにより、温室効果ガス排出量を削減し、気候変動への影響緩和に寄与したいとの考えから、TCFD提言に基づく情報開示を行っております。開示情報につきましては、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/>)上にて掲載しております。

### 【補充原則4-1-1 取締役会から経営陣に対する委任の範囲の概要】

当社は、法令および定款に基づき、取締役会規程・稟議決裁権規程において、取締役会で決定すべき重要な業務執行の範囲を明確にしております。

また、監査等委員会設置会社として、取締役会の決議に基づき、重要な業務執行の主要な部分について代表取締役等の業務執行取締役委任することにより、業務執行に対する監督機能の強化と意思決定の迅速化・効率化を図っております。これによって、取締役会においては、会社の方向性や基本方針の決定等、より戦略的な事項の審議に重点を置く体制としております。

その他の業務執行については、取締役会において定めた業務分掌及び稟議決裁権規程に基づき、代表取締役等の業務執行取締役にその決定を委任するとともに、執行状況を監督しております。

### 【補充原則4-2-1 中長期的な業績と連動する報酬】

当社は、取締役(監査等委員である取締役その他の非業務執行取締役を除きます。)の中長期インセンティブプランとして、対象期間中の会社業績等の数値目標をあらかじめ設定し、当該数値目標の達成率等に応じて、対象期間終了後に株式報酬として当社普通株式を支給する業績連動型株式報酬制度を導入しております。

なお、取締役報酬の構成については、【原則3-1( )取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】の「2. 報酬の構成」に、業績連動型株式報酬制度の詳細は本報告書【原則3-1( )取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】の「3. 報酬決定に関する手続」の(3)業績連動型株式報酬(中長期インセンティブ報酬)に記載のとおりであります。

### 【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用】

当社の取締役会は14名の取締役で構成され、うち6名(42.8%)が独立社外取締役であり、6名全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。

当社は、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ます。

今後も、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よう、適任者を選任する方針で取り組んでまいります。

### 【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】

当社は、独立社外取締役の独立性を実質的に担保するため、コーポレート・ガバナンス基本方針において、社外取締役の独立性判断基準を定め、当社ウェブサイト(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/governance/criteria.html>)に開示しております。

当社は、それぞれ出身分野において優れたキャリアをもち、豊富な経験と高い見識から、取締役会における実効性の高い監督機能の発揮に資する人材という観点で、相応しい取締役候補者を選任しております。

### 【補充原則4-10-1 任意の委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等】

当社は、取締役候補者の指名や取締役の報酬等に関する「方針」及び「手続」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」を設置しております。取締役の報酬の構成、業績連動型報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等については、当委員会における審議を経たうえで取締役会に答申され、決定されるというプロセスを経ております。また、当委員会は、独立社外取締役3名及び代表取締役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しております。

#### 【原則4 - 11 取締役会・監査等委員会の実効性確保のための前提条件】

当社定款に定める取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は10名以内、監査等委員である取締役の員数は5名以内としております。取締役会は、多面的かつ適切な審議が行われるために、取締役会構成員の多様性を確保することが重要であると認識しており、社内事情に精通した社内取締役と独立性の高い社外取締役をバランスよく指名し、かつ、性別、国籍、年齢等の区別なく、多様な知識・経験・能力を有する者を選任しております。今後も取締役会の実効性を確保するため、取締役の選任において、取締役会の多様性確保に向け、議論を続けてまいります。

監査等委員会は、監査等委員4名のうち3名が独立社外取締役であり、常勤監査等委員を1名選定しております。また監査等委員は、法律または財務及び会計に関する相当程度の識見及び経験を有している者を選任しております。

#### 【補充原則4 - 11 - 1 取締役会の構成に関する考え方】

当社は、取締役会において建設的かつ率直な議論を効率的に実施するため、取締役の員数を15名以内としております。取締役会の監督機能の実効性の確保のため、独立社外取締役を複数名選任するものとしており、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よう、適任者を選任する方針で取り組んでまいります。取締役候補者につきましては、性別・国籍・年齢等を問わず、知識・経験・能力の多様性とバランスを考慮しながら、人格・実績・識見を評価したうえで、取締役会における意思決定・監督を適切に行う能力をもち、当社の企業価値向上に寄与する人材を選任しております。各取締役の保有するスキルにつきましては、各取締役の知識・経験等を考慮してスキルマトリクスの形式でまとめた上で、統合報告書(<https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/annual.html>)等にて開示すると共に、当報告書の巻末にも記載しております。

#### 【補充原則4 - 11 - 2 取締役の兼任状況】

当社は、取締役が他の上場会社の役員を兼務する場合は、その数は合理的な範囲にとどめることとし、取締役の重要な兼職の状況につきましては、毎年、株主総会参考書類及び有価証券報告書に開示しております。

#### 【補充原則4 - 11 - 3 取締役会の実効性の評価】

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。

##### 1. 取締役会の実効性評価プロセスの概要

(1) 当社取締役会は、本年度の取締役会の実効性を分析・評価するにあたり、前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。また前年度と同様に、取締役会事務局が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で、全取締役に対してアンケートを実施いたしました。

(アンケートにおける評価カテゴリー)

取締役会の規模・構成(全4問)

取締役会の運営状況(全8問)

取締役会の審議事項(全9問)

取締役会の支援体制(全5問)

取締役会の資料(全5問)

リスク管理(全4問)

ステークホルダー対応(全6問)

自身の取組み( ) (全5問) ( 取締役間の意思疎通、積極的な発言、議案の事前確認等)

(2) 上記アンケート形式による各取締役の評価をもとに、取締役会事務局が各取締役に対し個別インタビューを実施したうえで、アンケート及びインタビューそれぞれの結果をまとめました。

(3) これらにもとづき、取締役会にて取締役会の機能向上に向けた分析及び各課題に対する討議を実施いたしました。

##### 2. 取締役会の実効性評価の結果

(1) 評点の総括

対象人数 11名 (内訳:社内取締役6名・社外取締役5名)

巻末記載の実効性評価の結果のグラフをご確認下さい。

(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、多様な知識、経験を有する者でバランスよく構成されていること、取締役会では、社外取締役も含めてすべての出席取締役による活発かつ自由な議論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、以上のことから、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、昨年度の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について確認した結果、「取締役会資料の事前配布・事前説明の徹底」及び「取締役会上程資料のレベル標準化及び向上」に関して、継続的に対策に取組み着実に改善は進んでいるものの、「トリグループの中長期課題への議論の深化」及び「業務執行に関する決定権限の委任の推進」という点では、更なる改善の余地があるものと評価いたしました。

##### 3. 取締役会の今後の取り組み

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、2021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いたしました。

#### トリグループの中長期課題への議論の深化【継続】

中長期経営計画の目標(ビジョン)達成に向けた戦略的な議論について、取締役会において持続的に実践してまいります。業務執行取締役の職務執行報告においても、中長期課題に関する内容を重点的に報告するなど、各構成員へ経営の方向性や事業戦略に関する理解を深めたうえで、取締役会においては、より一層中長期課題への議論の充実を図ってまいります。

#### 業務執行に関する決定権限の委任の推進【継続】

取締役会において、経営の方向性や事業戦略に関する議論により重点を置くため、取締役会付議事項の見直しを行い、業務執行(重要な投資案件を除く)に関する決定権限の代表取締役への委任を進め、これにより併せて、取締役会の監督(モニタリング)機能の強化を図ってまいります。

#### ESG、SDGsに関する議論の拡充【新規】

取締役会において、ESG、SDGsに関して持続的な成長に向けた取組み(マテリアリティの設定など)についての議論の充実を図ってまいります。

#### 女性取締役の登用に向けた議論の継続【新規】

更なる取締役会の多様性を目指すべく、女性取締役の登用にに向けた議論を継続して実践してまいります。(なお、2021年5月13日に開催した第49回定時株主総会にて、女性取締役2名の選任議案が可決されました。)

当社は、企業価値のさらなる向上や、当社グループのビジョン達成に向けて、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。

【補充原則4 - 14 - 2 取締役に対するトレーニングの方針】

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たすことができるよう、新任としての就任時に、コーポレート・ガバナンスを含め、上場企業の役員として必要な知識やチェーンストア経営に必要な理論を習得するための研修を実施しております。

就任後も、経営者や弁護士等の外部専門家を招き、経営やコンプライアンス等に関する研修を継続的に実施するとともに、個々の役割・責務を果たすために必要な知識を習得するための社内外の研修の機会を提供することとしております。

社外取締役については、就任時に、当社の会社概要、企業理念、経営戦略等を習得する機会を設けるとともに、就任後も、当社の事業、戦略等に関する理解を深めることができるよう、継続的に業務執行取締役との意見交換や、社内の重要会議への出席等を実施し、社外取締役としての役割・責務を果たすために必要な知識を習得するための機会を提供することとしております。

【原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針】

当社は、株主との建設的な対話は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために重要なものと認識しており、建設的な対話の促進を図るべく、次のような体制・方針により取り組んでおります。

株主との対話全般に関しては、対話担当役員を定め、当該役員の指示にて法務・財務経理・広報等関連部門が、経営陣と緊密に連携しながら情報開示を行う体制としております。

具体的な取り組みとしては、四半期毎の決算説明会、ウェブサイト上での適時・適切な情報開示に加え、機関投資家に対しては、決算内容、事業方針等をより理解していただくためのスモールミーティング、海外投資家向け説明会、株主総会議案説明等の機会を設けております。また、個人株主に対しては、当社の事業活動や取り組みをより理解していただくために、株主総会後の株主説明会を開催する等、建設的な対話の手段・機会の充実に努めております。

これらの機会を通じて頂いた株主・投資家の意見につきましては、適宜、経営トップをはじめ取締役会に報告し、共有化を図っております。

なお、対話にあたっては、内部情報に関する社内規程により情報管理を行い、インサイダー情報を伝達することのないよう徹底しております。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

### 【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
株式会社ニトリ商事	20,799,900	18.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,020,200	6.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,857,400	4.30
公益財団法人似鳥国際奨学財団	4,000,000	3.54
株式会社北洋銀行	3,860,568	3.41
似鳥昭雄	3,410,482	3.02
似鳥百百代	3,078,432	2.72
日本生命保険相互会社	2,056,296	1.82
全国共済農業協同組合連合会	2,007,200	1.78
ジェービー モルガン チェース バンク 3 8 5 6 3 2	1,897,840	1.68

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

### 補足説明

2020年11月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、日興アセットマネジメント株式会社が2020年11月13日現在でそれぞれ株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2021年2月20日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には含めておりません。

ブラックロック・ジャパン株式会社から2014年11月7日付で大量保有報告書の変更報告書の写しの送付があり、2014年10月31日現在でブラックロック・ジャパン株式会社、ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー、ブラックロック(ルクセンブルグ)エス・エー、ブラックロック・ライフ・リミテッド、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ、ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッドが株式を保有している旨の報告を受けておりますが、当社として2021年2月20日現在における実質所有株式数の確認ができておりません。

2020年4月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、キャピタル・リサーチ・アンド・マネージメント・カンパニー及びその共同保有者であるキャピタル・インターナショナル株式会社、キャピタル・インターナショナル・インク、キャピタル・インターナショナル・エス・エイ・アール・エルが2020年3月31日現在でそれぞれ株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2021年2月20日現在における実質所有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には含めておりません。



立岡 恒良	その他																			
-------	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**会社との関係についての選択項目**

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」、

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「 」、 「過去」に該当している場合は「 」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
榊原 定征			2018年9月より2019年5月の間、当社社外取締役就任するまでの間、特別顧問(非常勤)として勤めておりましたが、これは、同氏の豊富な経験や見識に基づき、経営全般に意見・助言をいただくとともに、当社の社外取締役就任の内諾をお願いするにあたり、選任議案の上程される本株主総会までの間のいわゆるリテンションを目的としたものであります。その報酬は、総額500万円未満と僅少なものと考えており、同氏の独立性に問題ないものと判断しております。 日本電信電話株式会社、株式会社シマノ及び株式会社産業革新投資機構の社外取締役であります。各社と当社との間に重要な取引関係はありません。	東レ株式会社の経営に長年携わり、一般社団法人日本経済団体連合会会長をはじめとする要職を歴任するなど、豊富な経験と高い見識を有しており、当社取締役会においても経営全般の強化について積極的に意見をいただくなど、社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。上記の理由から、今後も、当社の経営全般に対し適切な監督や有益な助言を行うことにより、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に貢献いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
宮内 義彦			オリックス株式会社のシニア・チェアマン、株式会社ACCESS、カルビー株式会社及びラクスル株式会社の社外取締役であります。各社と当社との間に重要な取引関係はありません。	オリックス株式会社の経営に長年携わるなど、企業経営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、当社取締役会においても中長期計画・経営戦略等について積極的に意見をいただくなど、社外取締役として業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただいております。 上記の理由から、今後も、当社の業務執行に対する適切な監督と経営全般にわたる大局的な見地から有益な助言をいただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準および証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。
吉澤 尚子				長年にわたり、富士通株式会社のさまざまな事業分野における重要な職務を経験し、同社のDX(デジタル・トランスフォーメーション)推進に従事するなど、企業経営に関する幅広い見識と経験を有しております。これらの経験や見識を活かし、当社のDXを実現するためのIT強化並びに経営全般に対し適切な監督や有益な助言を行うことにより、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。



安藤 隆春		<p>2012年5月より2013年5月に当社社外取締役役に就任するまでの間、当社の特別顧問(非常勤)として務めておりましたが、これは、同氏の豊富な経験や見識に基づき、経営全般に意見・助言をいただくとともに、家具小売業界の状況や当社の業態等について知見を得ていただくことを主たる目的としたものであり、当時の報酬は年額1,000万円未満であります。</p> <p>株式会社アミューズの社外取締役、株式会社ゼンショーホールディングス及び東武鉄道株式会社の社外取締役であります。各社と当社との間に重要な取引関係はありません。</p>	<p>警察庁長官をはじめ要職を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しており、その専門的な経験と見識に基づき、当社取締役会においても経営全般の強化について適切な監督・助言を積極的にいただくことで、社外取締役として業務執行に対する適切な監督など適切な役割を果たしていただいております。同氏は直接企業経営に関与された経験はありませんが、その経験と見識から、今後も、当社のガバナンス及びリスクマネジメントの強化に向け、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
鈴木 和宏		<p>株式会社埼玉りそな銀行の社外取締役であります。同社と当社との間に重要な取引関係はありません。</p>	<p>福岡高等検察庁検事長をはじめ要職を歴任された法曹であり、その豊富な経験と専門的な見識を活かし、当社取締役会においても経営全般の強化について積極的に意見をいただくことで、社外取締役として業務執行に対する適切な監督など適切な役割を果たしていただいております。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由から、今後も社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>
立岡 恒良		<p>旭化成株式会社及び三菱商事株式会社の社外取締役であります。各社と当社との間に重要な取引関係はありません。</p>	<p>経済産業事務次官をはじめ要職を歴任され、その豊富な経験と専門的な見識を当社のコーポレート・ガバナンス及びコンプライアンス体制の強化に活かしていただいております。当社取締役会においても経営全般の強化について積極的に意見をいただくことで、社外取締役として業務執行に対する適切な監督など適切な役割を果たしていただいております。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の理由から、今後も社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外取締役として選任しております。また、当社の定める社外役員の独立性判断基準及び証券取引所が定める独立役員の要件を全て満たしており、一般株主と利益相反の生じる恐れがないと判断し、独立役員として指定しております。</p>

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	4	1	1	3	社外取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

- 1) 監査等委員会及び各監査等委員がその職務を適切に遂行することができるよう、監査等委員会室を設け、適切な人員を配置することとしております。
- 2) 監査等委員会及び各監査等委員の職務を補助すべき使用人の独立性を確保するため、人事異動、評価等の人事権に関して、監査等委員会

の事前の同意を得る体制としております。

3) 監査等委員会及び各監査等委員の職務を補助すべき使用人は、監査等委員会の指揮命令に従うこととしております。

#### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

内部監査は内部統制部門の専任者が、年間の監査計画に基づき各部門の業務内容が法令、定款及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おります。また、重要な事項が発生した場合は、監査等委員会に加え、取締役会及び会計監査人に報告する体制としており、組織的連携を図っております。各監査等委員は、会計監査人から監査計画及び監査結果等について説明、報告を受ける体制となっております。2020年度においては、監査等委員会と会計監査人より、4回の定期報告を受けた他、随時意見交換や打合せを実施。また、監査等委員会と内部監査を担当する部門との間で、3回の定期報告及び随時意見交換・打合せ、監査報告の授受を行っております。

#### 【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 あり

#### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社内取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名報酬委員会	5	0	2	3	0	0	社内取締役

#### 補足説明

当社は、取締役報酬の決定及び取締役候補者指名の客観性、透明性の向上のため、取締役会の任意の諮問機関として、メンバーの過半数を独立社外取締役により構成する「指名・報酬委員会」を設置しております。

なお、当社の「指名・報酬委員会」は、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担っております。

現委員は、代表取締役会長の似鳥昭雄(議長)のほか、代表取締役社長の白井俊之、社外取締役の安藤隆春、鈴木和宏及び立岡恒良の5名であり、すべての取締役が委員会すべてに出席しております。

取締役の報酬については、報酬の構成、業績連動型報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等について、審議しております。また、取締役の選解任については、当社のロマンとビジョンの達成に向けて強力なリーダーシップを発揮しているか、常に現状を否定し困難な課題に挑戦しているか、グローバルな視点から業務遂行ができていくか、並びに豊富な経験、高い見識及び高度な専門性を有しているか等の選定基準を助案して、審議しております。

なお、当事業年度の取締役報酬については、以下の通り審議いたしました。

2020年 3月 業績連動型金銭報酬(短期インセンティブ)の支給額決定に係る業績評価プロセスの諮問・答申(指名報酬委員会)

2020年 4月 株主総会取締役候補者選任議案の諮問・答申(指名報酬委員会)

2020年 9月 報酬体系、業績評価プロセス改定の諮問・答申(指名報酬委員会)

#### 【独立役員関係】

独立役員の数 6名

#### その他独立役員に関する事項

証券取引所の定める独立役員の要件及び当社の定める「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役の全員を独立役員に指定しております。

#### 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する  
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

当社は、2017年5月11日開催の定時株主総会において、当社の取締役(非業務執行取締役を除きます。)の基本報酬以外の部分について、賞与を短期インセンティブとして位置付けるとともに、ストック・オプションに代えて、中長期業績に連動した業績連動型株式報酬制度を新たに導入いたしました。取締役(非業務執行取締役を除きます。)の報酬と会社業績等及び当社の株主利益との連動性をより明確にし、当社の中長期的な業績の向上による企業価値及び株主共同の利益の持続的な向上への貢献意識を高めていくため、本制度を導入しております。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、親会社の監査役、子会社の従業員

該当項目に関する補足説明

当社の業績連動型株式報酬制度は、業務執行取締役を対象としております。

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等について、有価証券報告書において開示しております。  
2021年2月期における当社代表取締役役似鳥昭雄の報酬等の総額は117百万円であります(当社の基本報酬117百万円)。

報酬の額又はその算定方法の決定方針  
の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬の額またはその算定方法の決定方針等については、【原則3 - 1 (iii) 取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】に記載のとおりであります。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役は、必要があるときはいつでも、業務執行取締役、執行役員及び従業員に対して説明もしくは報告を求めることができる体制を整備しており、取締役会上程議案については、取締役会事務局担当部門を設け、補足説明を行う等の社外取締役に対する必要なサポートを行っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

各機能にかかる概要は以下のとおりです。

### (1) 取締役会

当社は、取締役会において建設的かつ率直な議論を効率的に実施するため、取締役の員数は15名以内と定めるとともに、監督機能の実効性を確保するため、原則として当社の取締役の3分の1以上を独立社外取締役とすることとし、現在、取締役の人数は14名、うち独立社外取締役6名により構成されております。

また、取締役会において、経営の方向性や戦略に関する議論により重点を置くため、重要な業務執行の一部を代表取締役等の業務執行取締役

に委任を進めており、これにより、取締役会の監督(モニタリング)機能の強化を図っています。  
なお、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ことで、迅速な意思決定と業務執行を図っています。  
また、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しております。

なお、2021年2月期は、取締役会を11回開催し、個々の取締役の出席状況は、以下のとおりであります。

似鳥昭雄(代表取締役会長)	100.0%(11回/11回)
白井俊之(議長:代表取締役社長)	100.0%(11回/11回)
須藤文弘(取締役執行役員副社長)	100.0%(11回/11回)
松元史明(取締役執行役員副社長)	90.9%(10回/11回)
武田政則(取締役)	100.0%(11回/11回)
久保隆男(取締役)(常勤監査等委員)	81.8%(9回/11回)
榊原定征(社外取締役)	100.0%(11回/11回)
宮内義彦(社外取締役)	100.0%(11回/11回)
安藤隆春(社外取締役)(監査等委員)	100.0%(11回/11回)
鈴木和宏(社外取締役)(監査等委員)	100.0%(11回/11回)
立岡恒良(社外取締役)(監査等委員)	100.0%(11回/11回)

#### (2) 監査等委員会

当社は、監査等委員会の員数を5名以内と定めております。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かつ独立した立場からの経営監視体制をとっております。

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、うち、常勤の監査等委員である取締役は、上記に加えて、社内役員会等の重要な会議への出席、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、実効性の高い監査・監督を担っております。

また、監査等委員会は、会計監査人からの監査方針及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、相互連携を図っております。  
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おります。

2021年2月期は、監査等委員会を11回開催し、個々の取締役の出席状況は、以下のとおりであります。

久保隆男(取締役)(常勤監査等委員)	100.0%(11回/11回)
安藤隆春(議長:社外取締役)(監査等委員)	100.0%(8回/8回)
鈴木和宏(社外取締役)(監査等委員)	100.0%(11回/11回)
立岡恒良(社外取締役)(監査等委員)	100.0%(11回/11回)

なお、社外取締役の安藤隆春につきましては、2020年5月14日開催の第48回定時株主総会において退任し、同日監査等委員である取締役に就任しており、就任後の監査等委員会開催回数は8回であります。

#### (3) 会計監査人

当社は、監査等委員会が策定した評価基準に基づき、当事業年度におきまして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、会計及び会計に係る内部統制の適正及び適法性について第三者としての視点により助言・指導を受けております。

なお、当社の監査業務を執行した公認会計士の氏名及び当社に係る継続監査年数は次のとおりです。

- ・指定社員 業務執行社員 小野英樹(有限責任監査法人トーマツ):3年
- ・指定社員 業務執行社員 吉原一貴(有限責任監査法人トーマツ):3年

#### (4) 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おります。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、定款及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おります。また、重要な事項が発生した場合は、監査等委員会に加え、取締役会及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おります。

#### (5) 任意の指名・報酬委員会

当社は、取締役候補者の指名や取締役の報酬等に関する「方針」及び「手続」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」を設置しております。

取締役の報酬の構成、業績連動型報酬の制度設計の妥当性の評価や目標値の設定、実績評価等については、指名・報酬委員会における審議を経たうえで取締役会に答申され、決定されるプロセスを経ております。

「指名・報酬委員会」は、独立社外取締役3名及び代表取締役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しております。

また、2021年2月期は、指名・報酬委員会を3回開催し、個々の取締役の出席状況は、以下のとおりであります。

似鳥昭雄(議長:代表取締役会長)	100.0%(3回/3回)
白井俊之(代表取締役社長)	100.0%(3回/3回)
安藤隆春(社外取締役)	100.0%(3回/3回)
鈴木和宏(社外取締役)	100.0%(3回/3回)
立岡恒良(社外取締役)	100.0%(3回/3回)

### 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、取締役会の業務執行に対する監督機能(モニタリング機能)の強化や、意思決定の迅速化・効率化等を目的として、「監査等委員会設置会社」を採用しております。

取締役会につきましては、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よう、適任者を選任する方針で取り組んでおります。

なお、監査等委員会につきましては、監査等委員4名のうち3名を独立社外取締役とすることで、監査・監督機能の強化・充実を図っております。

### 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

## 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	原則として株主総会開催日の3週間前までに発送するとともに、発送に先立って当社ウェブサイト( <a href="https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/shareholder_meeting.html">https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/shareholder_meeting.html</a> )に早期開示しております。
集中日を回避した株主総会の設定	株主が株主総会に参加しやすいように、いわゆる株主総会集中日を回避して開催日を設定しております。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会に出席することのできない株主は、書面またはインターネットにより議決権を行使することができます。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	株式会社ICJの運営する議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイト( <a href="https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/shareholder_meeting.html">https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/shareholder_meeting.html</a> )にて、英文での招集通知を掲載しております。
その他	招集通知を当社ウェブサイトに掲載しております。

## 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期及び通期の決算発表に伴い、機関投資家、アナリストを対象とした決算説明会を開催しているほか、適宜スモールミーティングを実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	国内で実施される証券会社主催の海外投資家向けカンファレンスへ参加しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書及び四半期報告書、決算説明会資料、ファクトブック、月次売上高等の推移について当社ウェブサイト( <a href="https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/">https://www.nitorihd.co.jp/ir/library/</a> )に掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR全般に関しては、対話担当の役員を定め、当該役員の指示にて法務・財務経理・広報等関連部門が、経営陣と緊密に連携しながら情報開示を行う体制としております。	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、役員及び従業員等が、企業理念を実現するために業務を遂行する上で、また個人として行動する上で、行動原則を明確にするために「役員等行動規範」を定め、その実践状況を取締役会において定期的にレビューしております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	CSR活動の一環として、環境に配慮した素材を使用した商品開発や梱包サイズの圧縮、輸送の効率化、店舗における照明のLED化や電気自動車用充電設備の設置など当社グループ全体でCO2削減活動を実施しております。 その他、創業地である北海道の環境保全と地域活性化を目的とした植樹活動の実施や、アジアをはじめとする世界各国の友好親善と人財育成に寄与することを目的とした学生への奨学金支援等の様々な社会貢献活動に取り組んでおります。 具体的には、当社ウェブサイトに掲載の統合報告書( <a href="https://www.nitorihd.co.jp/ir/items/67966daee9a2f9d90df4f1cb4ca54ba_1.pdf">https://www.nitorihd.co.jp/ir/items/67966daee9a2f9d90df4f1cb4ca54ba_1.pdf</a> )に掲載しております。

当社は、多様な人材を最大限活かし、個人と組織との相乗効果を高めるため、性別、国籍、年齢、人種、障害の有無等にかかわらず多様な人材が活躍できる環境・制度を整備しております。特に女性の活躍を促進することは、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る観点から必要不可欠であると認識しており、女性の更なる活躍が可能な環境づくりに取り組んでおります。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

1. 当社及び当社子会社(以下「当社グループ」という)の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - (1) 当社は、当社グループの役員、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合し、かつ社会的責任及び企業倫理を果たすため、当社グループに共通に適用される企業行動基準を定め、それをすべての役員、使用人に周知徹底させるものとする。
  - (2) コンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス担当部署を設置する。コンプライアンス担当部署は、当社グループ全体の観点から定期的にコンプライアンス・プログラムを策定し、それを実施する。
  - (3) 当社グループの役員、使用人に対して、コンプライアンスに関する研修、マニュアルの作成・配付等を行うこと等により、コンプライアンスに関する知識を高め、それを尊重する意識を向上させる。
  - (4) 法令遵守上に疑義がある行為等に関して、当社グループの使用人が直接通報する手段を確保するものとし、その手段の一つとして社外の弁護士による内部通報窓口を設置、運営する。
  - (5) 反社会的勢力の排除のため、対応方針等を当社グループ内に構築し、その体制を整備するとともに、すべての役員、使用人に周知徹底させる。
2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
  - (1) 取締役は、その職務の執行に係る重要な文書の作成、情報を社内規程に基づき、それぞれの職務に従い、適切に保存及び管理する。
  - (2) 重要な意思決定及び報告に関する文書の作成、保存及び廃棄については、文書取扱規程に基づき適正に実施する。
3. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
  - (1) 当社は、グループ各社の営業成績、財務状況その他の重要な事項について、当社取締役会における報告等を通じて当社に対し定期的な報告を義務づけるものとする。
  - (2) グループ各社において、会社に著しい損害を及ぼす可能性のある事態が発生した場合は、グループ各社の取締役等は、直ちに当社のリスク管理担当役員及び関連部署に報告することを義務づけるものとする。
4. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制
  - (1) リスク管理担当役員を置き、リスク管理担当部署を設置する。リスク管理担当部署は、リスク管理規程を制定し、当社グループ全体の観点からリスクの評価及び管理体制の構築及び運用を行う。
  - (2) 当社各部門及びグループ各社は、自部門・自社に関するリスクの管理を行い、各部門長及び各社社長は、定期的にリスク管理の状況をリスク・コンプライアンス委員会に報告する。
5. 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
  - (1) 会社として達成すべき目標を明確にした当社グループ全体に係る中期経営計画に基づき、当社グループの取締役ごとに業績目標を明確化し、その評価方法を明らかにするものとする。
  - (2) 当社グループにおいて、部門ごとの職務執行体制を細分化し、業績への責任を明確にするとともに、スペシャリストによる人的効率の向上を図る。
  - (3) 意思決定プロセスの簡素化により迅速化を図るとともに、重要事項については合議制による社内役員会等により慎重な意思決定を行うものとし、グループ各社にその遵守を求めるものとする。
  - (4) グループ内取引の公正を保つため、グループ内取引基準を策定し、適正化に努める。
6. 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。 )からの独立性に関する事項並びに監査等委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項
  - (1) 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を必要としたとき、監査等委員会補助スタッフを置き、必要人員を配置する。
  - (2) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人として、監査等委員会補助スタッフを置いた場合、当該スタッフの独立性を確保するため、人事異動、評価等の人事等に関して、監査等委員会の事前の同意を得るものとする。
  - (3) 監査等委員会の職務を補助すべき使用人は、監査等委員会の指揮命令に従うものとする。
7. 当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く。 )、監査役及び使用人等またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査等委員会に報告するための体制並びに監査等委員会へ報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制
  - (1) 当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く。 )、使用人等は、業務執行の状況について、取締役会において随時報告するとともに、当社の監査等委員会から報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行うものとする。
  - (2) 当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く。 )、監査役及び使用人等は、法令等の違反行為等、当社または当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直接もしくは内部監査担当部署等の関連部署を通じて、直ちに当社の監査等委員会に報告を行うものとする。
  - (3) 内部監査担当部署は、定期的に当社グループの監査を行い、その結果を当社の監査等委員会に報告するものとする。
  - (4) 内部通報窓口担当部署は、その運用状況・通報内容等を随時当社の監査等委員会に報告するものとする。
  - (5) 当社グループは、監査等委員会に報告を行った者及び内部通報窓口に通報した者に対し、当該報告・通報したことにより解雇その他不利益な取り扱いを行うことを禁止し、その旨を社内規程に定め、周知徹底するものとする。
8. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
  - (1) 監査等委員がその職務を遂行するために必要と判断したときは、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家に意見を求めることができ、その費用を会社に求めることができる。その他、監査等委員がその職務の執行について、費用の前払等を請求した場合は、当社は当該監査等委員の職務の執行に必要なと認められた場合を除き、その費用を負担するものとする。

9. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1)取締役(監査等委員である取締役を除く。)、使用人は、監査等委員会の監査に対する理解を深め、監査等委員会の監査の環境を整備するよう努めるものとし、常勤の監査等委員である取締役は、社内役員会等の重要な会議に出席する。
- (2)代表取締役と定期的な意見交換を実施し、適切な意思疎通及び効果的な監査業務の遂行を図る。
- (3)監査業務遂行上、必要に応じて弁護士、公認会計士より助言を受ける機会を保障する。

10. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

上記、業務の適正を確保するための体制に基づき、当連結会計年度に実施した当社グループにおける内部統制システムの運用状況の概要は以下のとおりとなります。

当社は、業務の適正を確保するための体制の運用状況を定期的に取締役会に報告し、必要に応じて見直しを行っております。

(1)コンプライアンスに関する取り組み状況

当社は、当社グループの内部統制を強化すべく、各社の業態や役割に応じたコンプライアンス研修を実施し、業務に関連する法律改正等の情報共有と社内啓蒙活動のため、イントラネット等による情報発信を定期的に行うなど、コンプライアンス意識の向上を図っております。特に海外子会社においては、上記の研修や啓蒙活動とは別にグローバル管理部門ミーティングを実施しており、海外特有のリスク情報や法改正情報を共有しております。

また、「グループ内部通報規程」の定めに従い、社内外に公益通報の相談窓口を設置しております。定期的に社内報やアンケート等を通じて、内部通報制度の周知を図ることにより、海外子会社を含めた内部通報対応を実施しており、問題の早期発見と改善措置に効果を上げております。

(2)職務執行の適正性及び効率的に行われることに対する取り組みの状況

当社は、社内役員会を毎週開催し、取締役会における機動的な意思決定を行うための事前審議を実施しております。取締役会における議案の審議、業務執行の状況等の報告では、社外取締役との活発な議論や意見交換がなされております。また、重要な業務執行の主要な部分について、決定権限の代表取締役への委任を図っており、これらによって、意思決定の適正性、効率性及び監督(モニタリング)の実効性は確保されているものと考えております。

グループ各社の営業成績、財務状況その他の重要な事項の報告については、各社ごとに達成すべき営業目標を設定した上で、当社取締役会への定期的な報告を求めることにより、子会社の取締役等の職務の執行状況の監督を適切に行っております。

(3)損失の危険の管理に関する取り組みの状況

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及び事業継続計画(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おります。事業継続計画(BCP)に従い、様々な訓練を実施するとともに、定期開催している「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おります。

(4)監査等委員会の監査の実効性を確保するための取り組みの状況

当社の監査等委員会は、定時ないし臨時に監査等委員会を開催し監査情報の交換を行うとともに、常勤の監査等委員である取締役が取締役会、社内役員会、課題進捗会議等の重要な会議に出席など、コンプライアンスや内部統制の整備状況などについては、内部統制部門と定期的に監査結果の共有を行う等、内部統制システムを利用した監査を行っております。また、監査等委員会の指示に基づき、監査業務を補助する専任者を置く等、監査の実効性を確保しております。その他、監査等委員が、代表取締役並びに会計監査人と定期的な会合を実施し、監査に必要な意見交換を実施しております。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1. 基本方針

当社グループは、企業活動を行う上で、「反社会的勢力・団体との関係を遮断し、不当な要求に対しては毅然とした態度で対応する」ことを基本方針とし、2008年11月制定の「トリグループ行動憲章」及び「役員等行動規範」の中で同方針を明文化しております。

2. 対応部署及び不当要求防止責任者の配置状況

当社グループでは、法務部門及びお客様相談部門が中心となり、必要な部門に「不当要求防止責任者」を配置しております。

3. 外部の専門機関との連携状況

当社グループでは、万が一不当要求があった場合には、警察等の行政機関や顧問弁護士、その他外部専門組織等と連携して対応する体制となっております。

4. 反社会的勢力に関する情報の収集及び管理状況

当社グループでは、反社会的勢力による不当要求等の事案については、基本的な対応策を含め、報告システムによる情報共有化と管理を行う体制となっております。また、平素から行政機関や外部専門組織等から必要な情報収集を実施しております。

5. マニュアルの整備及び教育研修の状況

当社グループでは、従業員に法令遵守の徹底と意識向上のための教育を行うことで、不測の事態には速やかに連携して対応できる体制を整えております。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社は、2019年5月16日開催の第47回定時株主総会の終結の時をもって買収防衛策を廃止いたしました。

### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、以下の方法で重要な内部情報の収集を行い、「内部者取引規制及び内部情報管理に関する規程」等に基づき情報管理を徹底し、公正かつ適時適法な開示を行っております。

1. 会社情報の適時開示に関する基本方針

当社は、上場企業としての社会的責任を十分に認識し、当社並びに当社の国内外子会社に係る決定事項、発生事実、決算に関する情報、その他PR情報について、正確な情報を公平に株主や投資家の皆様へ提供するよう努めております。

## 2. 適時開示に係る社内体制

### (1) 決定事実

取締役会において、重要な決定事項について決議を行っております。(必要に応じ、事前に社内役員会の討議部門にて内容の審議を行っております。)

### (2) 発生事実

重要な会社情報に該当する事実の発生または事実を知った各部門責任者は、直ちに情報取扱責任者に報告を行ない、情報取扱責任者は適時開示規則に照らし、情報の重要性について関係部門及び役員と協議・検討しております。情報取扱責任者は、適時開示の必要性があると判断した場合、代表取締役の承認を得ております。

### (3) 決算情報

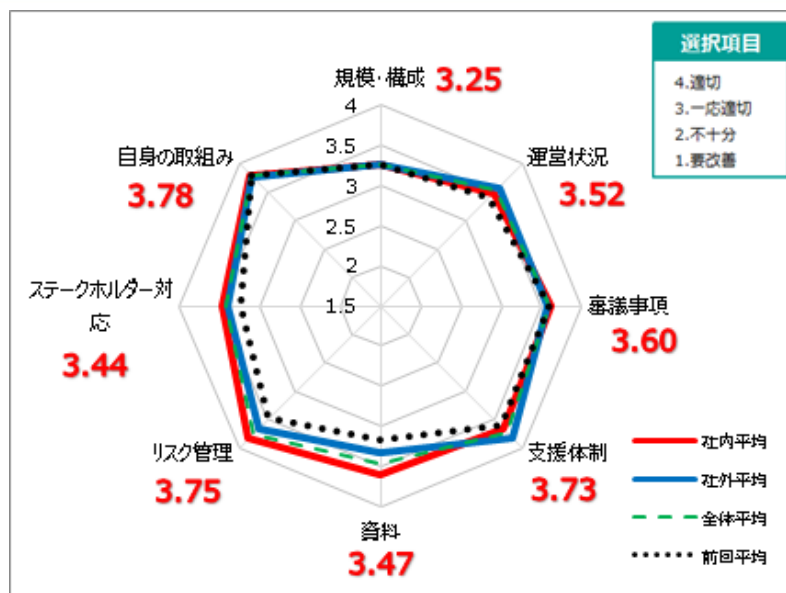
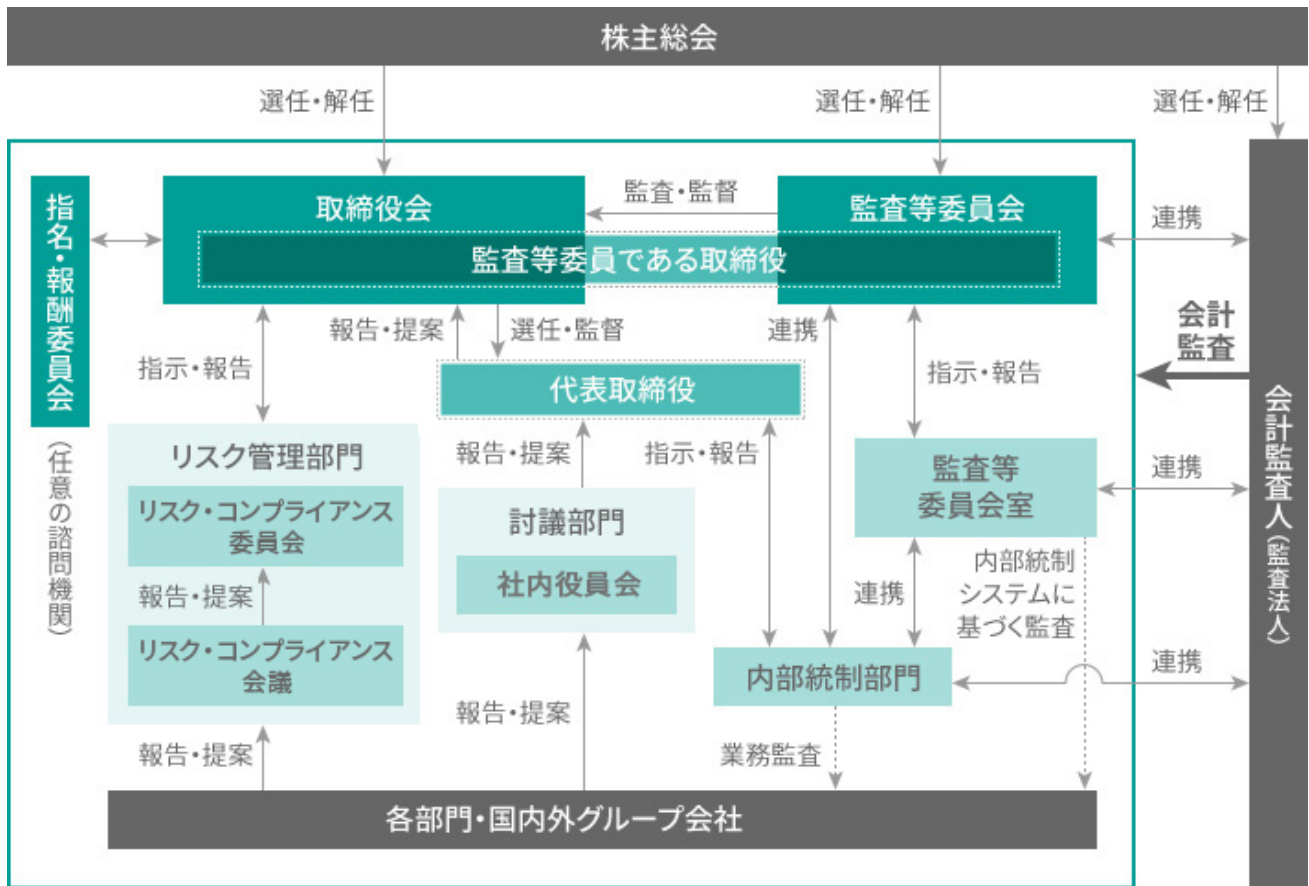
経理部門にて決算数値を作成し、これをもって決算期に係る取締役会において決算情報の承認を行っております。

### (4) チェック体制

内部統制部門は、開示すべき事象に該当するかどうか疑義が生じた時は、所属長に照会、更には情報取扱責任者に照会する体制をとっております。

## 3. 情報の適時開示

取締役会の決議または代表取締役の承認後、情報取扱責任者は、関係部門と開示内容について確認を行い、遅滞なく適時開示の手続を行っております。当該情報は、金融商品取引所の手続きにより適時開示した後、当社ウェブサイトへ掲載することとしております。





氏名	役職	独立役員	指名報酬委員会 (委員長)	当社が取締役に期待する知見・経験													
				企業経営 経営戦略	商品開発 コーディネート	製造 品質管理	物流・貿易 調達	DX推進 IT・情報通信	営業企画 出店政策	マクロ経済 国際情勢	海外事業 戦略	現状査定 変化・挑戦	総務・人事 人材開発	法務 リスクマネジメント	財務会計 税務	内部統制 ガバナンス	サステナビリティ SDGs
似鳥 昭雄	代表取締役会長		●	●					●		●	●	●			●	
白井 俊之	代表取締役社長		●	●	●		●	●					●	●			●
須藤 文弘	取締役 執行役員副社長			●	●			●	●					●			●
松元 史明	取締役 執行役員副社長			●		●	●	●				●	●				
武田 政則	取締役			●	●	●	●		●			●	●				
安孫子 尊美	取締役				●	●							●	●			●
岡野 恭明	取締役			●					●					●			
榊原 定征	社外取締役	●		●		●		●			●	●				●	●
宮内 義彦	社外取締役	●		●			●	●			●	●				●	●
吉澤 尚子	社外取締役	●		●				●				●					
久保 隆男	取締役 常勤監査等委員			●					●				●			●	●
安藤 隆春	社外取締役 監査等委員(委員長)	●	●								●		●	●		●	●
鈴木 和宏	社外取締役 監査等委員	●	●										●	●		●	●
立岡 恒良	社外取締役 監査等委員	●	●					●		●				●	●	●	●