

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030 年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化
- 6 強靱なグローバル経営基盤の確立**

補足資料・データ

Q₆

経営の意思決定は、
企業価値向上に向け
どう進化しているのか？

Section

6

強靱なグローバル経営基盤の確立

- 86 取締役会議長メッセージ
- 87 社外役員対談
- 89 コーポレートガバナンス
- 92 役員一覧・スキルマトリクス
- 94 取締役会の実効性評価



取締役会議長メッセージ

対話と深い議論を通じて 戦略とガバナンスの実効性を高める

取締役会議長
とよだ しゅうへい
豊田 周平



インテリアスペースクリエイターを軸とした価値創造と企業価値向上

2025年度取締役会ではインテリアスペースクリエイター（ISC）を軸に中長期の成長ストーリーについて議論を重ねてきました。社外役員も出席する役員検討会では、製品ロードマップの整理や2030年中期経営計画の具体化を進め、将来の方向性は明確になってきました。また、事業ポートフォリオや投資案件、株主構成、資本コストといった財務・市場の論点にも着目し、IR活動で得た投資家の声を経営に取り込んできています。

一方で、これらを一つの「価値創造ストーリー」にまとめ、収益性や資本効率の向上に至る道筋としてわかりやすく示す点には、まだ磨き込む余地があります。個々の戦略や投資、投資家の視点を結びつけ、企業価値の向上へつなげることが重要です。そのため、成長と収益のバランスを見極めながら、投資の優先順位や資源配分を整理して進めます。

今後は、ISCを起点に、事業戦略、投資判断、財務指標、市場評価を一体で捉え、収益性と資本効率の向上を達成するプロセスをより明確にしていきます。そして、投資家との対話で得た外部の視点を取締役会の議論にしっかり反映し、ガバナンスの実効性を一段と高めていきます。

さらに、中長期の成長を支える経営資源として、無形資産の活用を重視しています。中でも、知的資本・製造資本・人的資本は、ISCを支える重要な経営資源です。これらは、当社の強みである「技術開発」「ものづくり」「人づくり」そのものです。現場に根差したものとづくりと、挑戦を続ける人の力こそが、当社の価値創造を支える源泉です。今後もこれらの強みを磨き続け、ISCを軸に、未来に向けて着実に歩みを進めていきます。

多様な視点による意思決定と実効性の向上

これまで私自身、長く取締役会に関わってきましたが、その経験の積み重ねは、事業の本質を見失わずに変化に向き合っていくうえで、大きな力になっていると感じています。一方で、関与が長くなるほど視点が固定化する懸念があることも事実です。だからこそ、多様な視点を取り入れる

ことが重要であり、社外役員は大きな役割を果たしています。当社の事業をしっかりと理解したうえで、独立した立場から株主をはじめとしたステークホルダーの視点を示していただいており、その結果、取締役会の議論の質は確実に高まっています。実効性評価においても、議論が活発になり、視点の幅も広がっているという評価を得ています。一方で、価値創造ストーリーや収益につながる道筋については、さらなる整理が必要との指摘もあります。

これを踏まえ、取締役会にさらなる多様性と専門性を取り入れるため、新たに社外取締役として大村寛子氏を迎えました。当社はトヨタビジネスを中心に成長してきましたが、今後は顧客基盤の拡大や新領域への展開が不可欠です。そのためには、マーケティング・ブランド戦略の強化が重要になります。大村氏の知見を活かし、取締役会の機能をさらに強化していきます。

また、議論を深めるために、取締役会終了後の「^{かつたつ}トップフリーミーティング」も活用しています。自由闊達な意見交換を通して戦略への理解を深め、重要テーマに踏み込んで議論しています。さらに、監督機能をしっかりと果たしていくために、執行との役割分担や意思決定プロセスも見直しています。多様な視点を活かしながら議論を深め、決めたことはやり切る。その積み重ねが企業価値の向上につながると考え、取り組んでいきます。

グループ全体における安全・品質・改善文化の醸成

取締役会では、安全・品質を企業価値の根幹に関わる最重要テーマと位置づけています。トヨタ紡織グループ全体で、安全・品質を最優先とする考え方の浸透に取り組んでいますが、その考え方や行動が十分定着しているとはいえません。特にグローバルで見れば、拠点によって安全・品質に対する意識や管理レベルには差があり、「品質基本の徹底」は依然として重要な経営課題です。

品質問題を未然に防ぐには、現場で事実を捉え、標準を磨き続けることが重要です。DXなどのイノベーションも活用しながら、生産体制の高度化と品質の安定化を図り、各地域の実態に応じた最適なものづくりを追求していきます。

取締役会では、品質問題を現場だけの課題ではなく、重要な経営課題と捉え、その背景にある組織やプロセス、意思決定のあり方を議論しています。特に、不正を未然に防ぐ体制や正しい基準に基づく判断が組織として徹底されているか、問題の兆候を早期に把握し是正できる体制になっているかを、継続的に確認しています。

さらに、品質と収益性の両立を重要な論点として、安全・品質最優先の考え方が現場と経営の双方で一貫して実践されるよう監督機能を発揮していきます。取締役会議長として、現場の実態やメンバーの声を的確に把握し、取締役会での議論や意思決定に反映することで、品質を企業価値向上の中核に据えていきます。今後も、ガバナンスの強化と安全・品質を重んじる企業風土づくりを通じて、ステークホルダーのみなさまの期待に応えていきます。

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

取締役会の議論内容 P90



社外役員対談

持続的な成長に向け
変化を後押し

社外取締役
やま ざき やす ひこ
山崎 康彦

社外監査役
み うら ひろし
三浦 洋

当社は、車室空間を起点に新たな価値を生み出すインテリアスペースクリエイター（ISC）を目指しています。自動車のあり方が大きく変化する中で、この構想をどのように事業成長へつなげていくのか。立場や経歴の異なる2人の社外役員が、当社の現在地と課題、そして取締役会が果たすべき役割について意見を交わしました。

ISCを事業として形にするために、独立した立場からどうご覧になっていますか

山崎 ● ISCの取り組みは着実に進んでいると思います。ただ、社外取締役の立場から見ると、最終的に目指す姿と、そこに至るまでのマイルストーンが見えにくいと感じています。ISCは、多くの条件を同時に満たしながら最適解を探すような性質のもので、技術以上に人や組織の制約が大きい。だからこそ、何を達成すれば成功かという評価軸を明確にし、現在地が見える状態にすることが重要だと感じています。

三浦 ● 私も同じ認識です。ISCというコンセプトや方向性は素晴らしいと思います。一方で、それを成立させるビジネスモデルは、まだ確立されたものがありません。これまでの自動車部品メーカーは、部品単位でコストや品質を競ってきましたが、これからは、車室空間全体を構想し、自動車メーカーや他社部品メーカーとどう連携し、どう開発し、それをどう収益につなげていくのか。そのロードマップの解像度を上げることが次の課題だと思います。

山崎 ● 最初から完璧に定義してから動くのではなく、成立する基盤を持ちつつ、進めながら形にしていく。そのうえで、当社がどこで勝つか、従来の延長ではなく何を変えていくのか。そのあたりが見えてくると、取締役会としても、より踏み込んだ議論ができと思っています。

ISCを経営判断に落とし込むうえでの論点は

山崎 ● 私は、振動・騒音を制御する技術（NV技術）と、人間の感性を評価する技術が、ISCを最終的に成立させる中核だと考えます。他社にできない強みを持てば、人も機会も自然に集まり、新たな課題と次の世界が見えるサイクルが回る。取締役会としても、どこに注力すれば成功に近づくのかを、もう少しクリアにすべきです。

三浦 ● 収益化の道筋も同様で、単純な正解がない中、グループ会社や自動車メーカーと協議しながらつくり込むプロセスにあります。だからこそ、目指す姿とコア技術を明確に共有し、「Tier 0.5」と呼ばれるようなキャビン全体を提案できるような立ち位置を目指す取り組みが期待されます。

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

中国市場をはじめ、事業環境の変化をどう見えていますか

三浦 ● 一般に、中国勢のコスト競争力と開発スピードは日本企業にとっての脅威です。一方で、製品の長期的信頼性の評価はまだこれからともいえ、日本企業が蓄積してきた強みを活かしつつも現地市場の嗜好に合わせていくことも必要かと思います。新興自動車メーカーには内装まで十分に手が回らないケースもあり、当社のキャビン全体設計のリード役への期待もあります。

山崎 ● 幸い、当社の主要顧客であるトヨタ自動車(株)が強く、足元は支えられています。一方で、それがいつまでも続くという話ではありません。スピードやコストはどこまでリスクを背負えるかという許容度の問題でもあります。短期的には痛みを伴う変革が必要な局面に差し掛かっています。

三浦 ● そうした市場での経験を通じて、当社としての提案の仕方も磨かれていくのだと思います。単に中国市場に対応するというのではなく、アジアなど変化の速い市場で得た経験を、今後の事業展開にも活かしていくことが必要なのでしょう。

企業価値創造ストーリーについてはいかがでしょうか

三浦 ● 当社のPBRが1倍を下回っているということは、当社が何を生み出し、どんな価値を市場と社会に提供するのか、人材力や開発力、顧客基盤といった決算書には表れない価値を未だ市場に対して十分に伝えきれていない表れかもしれません。

山崎 ● 当社のビジネスはB to Bが中心であり、これまで安定した長期ビジネスとして成り立ってきた面があります。その分、外部からどう見られているのかを意識し、事業や経営の議論に取り込むことは、必ずしも十分に鍛えられてこなかったのかもしれません。

三浦 ● 当社には、主要顧客との関係に基づき、堅実にもものづくりの技術を重ねてきた真面目で控えめな文化があります。しかし、それだけで評価される時代ではありません。そのよさを、将来の成長戦略や企業価値向上につなげ、発信していくIR力が必要だと思います。

山崎 ● 同感です。社内は自らの取り組みを是として全力で進めます。だからこそ、社外取締役として客観的な視点を持ち込み、取締役会の議論を深めていくことが重要だと思っています。

三浦 ● そうですね、社内の取り組みが、株主や資本市場の目にどう映っているか、どう評価されているかの視点を取締役会に持ち込むことが社外役員の役割だと考えています。我々が正解を持っているわけではありませんが、問い続けることに意味があり、どうすれば当社の価値を高めることができるかの議論を続けていきたいと思っています。

山崎さんはトヨタグループのご出身です。その立場は取締役会でどう活きていますか

山崎 ● 同じグループで近い事業をしてきたので、事業環境や技術の理解が速く、執行に近いところで具体的に踏み込めます。一方、(株)デンソーは売上の半分以上をグループ外へ拡販しており、同じルーツでも「育ち」が違うため、異なる文化や判断軸を持ち込めます。拡販やシステムが当社のキーワードとなる今、貢献できる領域は大きい。「外に売ればよい」ではなく、厳しい市場で得た知見を本業に還元し、競争力を高める循環をどう回すかを常に問うています。

三浦 ● 山崎さんのご指摘はいつも貴重です。トヨタ自動車への依存を超える存在価値を出すには、トヨタ以外の自動車メーカーとの新しい仕事で得た知見を当社事業のノウハウに還元する力が要る。グループ出身だからこそ、現場の知見と独立した視点からその厳しさと可能性を当事者のご経験で語っていただける点に、大きな意義があります。

**戦略の転換期の今、取締役会の役割も重みを増します。取締役会のモニタリング機能と、監査役を含む実効性をどう評価されますか**

三浦 ● ガバナンスの形には、モニタリングボードかマネジメントボードかという議論が常にありますが、純粹持株会社でもない限り、前者に特化するのは現実的ではありません。重要なのは、当社がいかなる戦略をもって長期的に何を目指しているかが経営執行側で共有され、それが株主・資本市場の視点からも支持されるものであるかをモニタリングできているか、という点です。当社の取締役会の質疑は活発で、誰かに付度することのない健全な

議論ができています。毎年の実効性評価とフィードバック、取締役会とは別で行う「トップフリーミーティング」、社外取締役と社外監査役がともに意見を交わす場も新たに設けられました。監査役との連携を含め、取締役会の実効性は着実に向上していると思います。

山崎 ● 同感です。そのうえで、付議の粒度には改善の余地があります。本当に時間を割くべきは、従来と異なる「変化点」や「非連続のリスク」です。そうした論点が自然に上がってくる運営へ変えていくことが、実効性向上の鍵だと考えます。答えのない領域だからこそ、目指す姿とコア技術を明確にし、変化点に時間を割く。執行に寄り添いつつ、非連続への覚悟を問い続けることが私の役割です。

三浦 ● 当社の企業価値が資本市場の視点から正しく伝わっているかを何度も吟味し、健全な議論を続けていくことが実効性向上への道と思っています。

編集方針

1 トヨタ紡織のはじまりとこれから**2** 価値創造のドライバー**3** インテリアスペースクリエイターの具現化**4** 2030年目標達成に向けた戦略**5** 競争優位を支える経営資源の高度化**6** 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

基本理念の第一に「よき企業市民として社会との調和ある成長を目指す」ことを掲げ、企業倫理の徹底を図り、持続可能な企業活動を推進しています。経営の効率性と公平性・透明性の維持、さらなる向上が重要と考え、

- 1.株主の権利・平等性の確保
- 2.株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 3.適切な情報開示と透明性の確保
- 4.取締役会の役割・責務の適切な遂行
- 5.株主との建設的な対話

の5つの具体的項目に基づき、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、コンプライアンス、リスクマネジメントにも基本姿勢を定め、活動を行っています。

コーポレートガバナンス体制

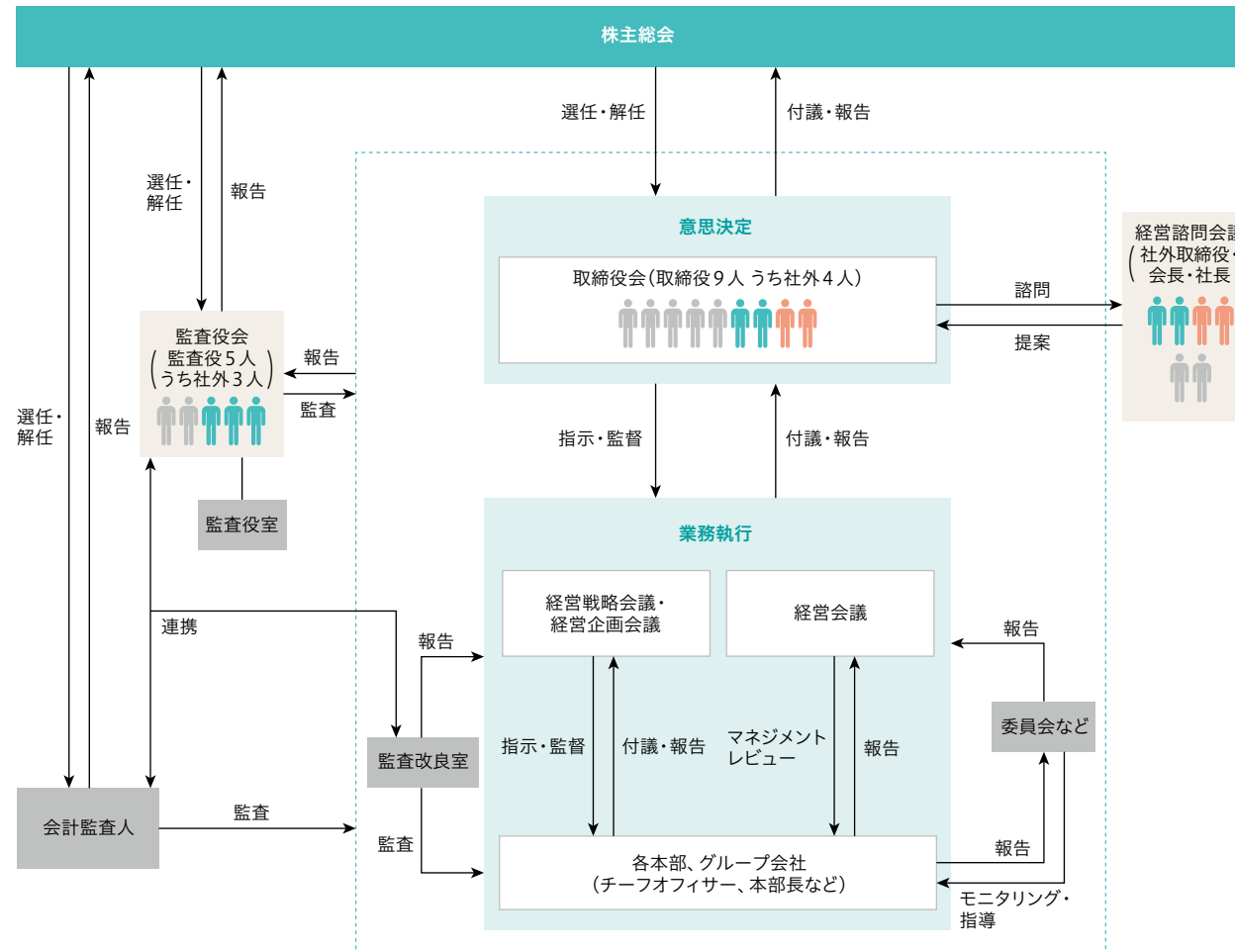
当社は社内取締役5人と、豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を4人選任し、社外取締役の監督機能を通して、取締役会意思決定と取締役の職務執行の適法性・妥当性を確保しています。

なお、社外取締役を選任されている4人は金融商品取引所の定める独立役員の要件を満たしており、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断したため、当社の独立役員に指定しています。

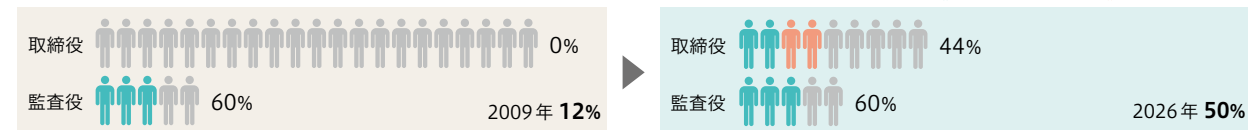
また、経営陣の指名や報酬などに関する手続きの透明性・公正性を強化し、コーポレートガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として経営諮問会議を設置しています。社外取締役4名と社内取締役(会長・社長)の構成のもと、役員人事、報酬、後継者計画などの重要事項を審議しています。また、監査役会との連携により、取締役会の監督機能の実効性を確保しています。これにより、実効性を重視した運用のもと、特定の株主に偏らない意思決定プロセスを確保し、少数株主に配慮したガバナンス体制の整備に努めています。

コーポレートガバナンス体制図(2026年6月12日現在)

 社内取締役／社内監査役
  社外取締役／社外監査役(男性)
  社外取締役／社外監査役(女性)

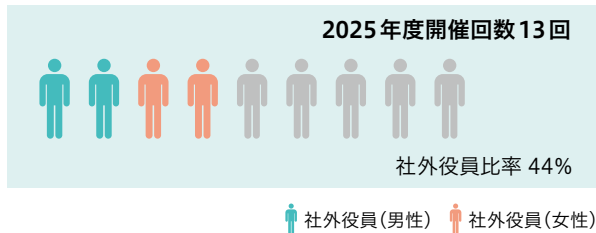


社外役員比率



コーポレートガバナンス

取締役会



取締役会を毎月1回以上開催し、経営上の意思決定機関として法定事項および会社方針、事業計画、設備投資計画など経営の重要事項を決議するとともに、業務執行の監督を行っています。

取締役会の議長は取締役会長が務めています。

取締役会に上程すべき項目は取締役会規則で規定し、それ以外の項目は決裁規定で社長、チーフオフィサーなどへ権限委譲しています。

グループガバナンス

トヨタ紡織では、グループガバナンスをグループ全体の企業価値最大化に向け、親会社による適切な監督と子会社の自律的な経営の両立を図る枠組みと捉え、本社と子会社の権限分担を明確化し、重要投資や再編などは取締役会で審議・決定しています。また、投資にあたってはガイドラインに基づき、収益性や戦略との整合性を踏まえた意思決定を行うとともに、各社の経営状況やリスクを継続的にモニタリングしています。さらに、各社の重要性やリスク特性に応じて適切な関与水準を設定するとともに、監査改良室による現地現物での確認や内部統制の点検を通じて、グループ全体の統制を強化しています。また、グループ間の連携を通じたシナジー創出にもつなげています。これらを通じ、グループ一体となって持続的な成長と企業価値の向上を図っています。

取締役会 2025年度の主な議論

経営戦略・事業戦略	- グローバル方針の策定（グローバル戦略の方向性、重点領域の検討） - 事業進出、提携、合併設立、再編などの意思決定 - スタートアップ企業への出資・協業状況（戦略的位置づけと進捗評価）	- DX進捗（経営インパクト） - 知的財産戦略活動の進捗（競争力への寄与） - 品質に関する取り組み状況（品質課題と再発防止に向けた取り組みの評価）
ガバナンス・役員関連	- 取締役会・株主総会議長の選定 - 役員体制・組織の妥当性 - 取締役・執行役員の報酬・賞与ならびに報酬決定方針	- 取締役会・監査役会の実効性評価および課題認識 - 政策保有株式の保有適否（保有意義・縮減方針）
株主・資本政策・IR	- 株主総会の招集および議案 - 株主総会議案における議決権行使の状況 - 事業報告・計算書類等	- 配当・中間配当（方針と株主還元の方え方） - IR活動方針および実績（活動を通じた企業価値向上に向けた取り組みの評価）
サステナビリティ・人的資本	- 再生可能エネルギー施策（事業への影響） - 生物多様性保全への取り組み（リスク・機会評価）	- 安全風土再構築の取り組み（課題認識と施策の有効性） - 健康経営ロードマップおよび取り組み状況・評価
リスク管理・内部統制	- リスク対応状況の妥当性 - 内部統制システムの整備に関する基本方針の運用状況と改善課題	- 内部通報制度の運用状況・ガバナンスへの反映 - 利益相反取引の承認・報告（適正性の監督） - 監査役監査方針および監査計画、監査結果の妥当性

取締役会での議論の内容

「米州地域の収益改善・構造改革に向けて」

当社取締役会では、北米事業の収益力強化を最重要課題の一つと位置づけ、2025年度を通じて進捗を定期的に報告・議論しました。市場環境の変化や人材の流動性の高まりにより、従来の手法だけでは収益改善が難しくなっていることを踏まえ、社外取締役・社外監査役を交えた多角的な議論を重ねました。

主な意見

社外取締役：新たに導入するCxO制により、拠点長との役割分担が明確になる。各機能のコストKPIに責任を持つCxOが、統括会社として各工場に付加価値を提供し、グループ全体の収益向上に貢献することを期待する。

社外取締役：日本との連携プロジェクト終了後も成果が継続するよう、現地メンバーがより一層主体的に業務を推進できる体制構築が極めて重要である。

社外取締役：社員が自発的に生産性を高め、成果に応じた報酬を得られるしくみなど、報酬体系の工夫が求められる。

社外監査役：次世代を担う現地スタッフの育成が不可欠であり、現地スタッフの当事者意識を高めることが重要である。

議長(会長)：組織の形を整えるだけでなく、各種マネジメント指標をより効果的に活用し、統括機能をさらに高めていくための議論を深めるべきである。

取締役会としての方針

これらの議論を通じ、「短期的な立て直しにとどまれば改善効果の持続は難しい」との認識を共有し、現地組織を中心とした継続的な改善体制の構築に重点を置いています。また、社長直轄の「技術の職人グループ」が赤字拠点や難易度の高い課題に対して集中的に支援を行い、現場改善の高度化と横展開を推進しています。足元では、育成施策や現場改善活動の浸透により一部KPIに改善の兆しも見られ、現地チームの取り組みの成果も徐々に表れつつあります。2026年度は改善の実効性をさらに高め、持続的な収益体質への転換を進めます。

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

コーポレート・ガバナンス報告書 PDF



コーポレートガバナンス PDF



コンプライアンス PDF



リスクマネジメント PDF



コーポレートガバナンス

監査役・監査役会



2025年度開催回数 14回

社外役員比率 60%

監査役会は、常勤監査役2人と社外監査役3人で構成されており、議長は筆頭の常勤監査役が務めています。監査役会では、監査方針および監査計画、内部統制システムの整備・運用状況、リスクマネジメント、不正・コンプライアンスへの対応、会計監査人の監査手法および監査結果の相当性などについて検討しています。また、監査役は、監査方針および年間計画に基づきグローバルに監査を実施しており、2025年度は特に社外監査役の専門的知見を活かすため、取締役や内部監査部門との意見交換に加え、社内部署や日本国内外子会社の監査機会を拡充し、監査品質のさらなる向上を図りました。さらに、中長期的な企業価値向上の観点から監査役会の実効性評価を実施し、その結果を次年度の監査方針および監査計画に反映することで、監査の実効性向上を図り、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

監査役会 2025年度の主な議論(監査報告を除く)

経営全般	● 社員の安全・健康マネジメント、環境経営への取り組みの状況と適切性
内部統制・監査	● 内部統制システムの整備に関する基本方針の適切性 ● リスクマネジメントの状況(体制および運用の有効性) ● グローバルな内部監査体制の状況(整備状況と機能発揮) ● 日本国内外の子会社監査結果と課題への対応 ● 不正に対する統制の状況と有効性
その他	● 監査役会の実効性評価と課題認識 ● 会計監査人の再任に関する適否

監査役会の実効性評価と課題認識

監査役監査基準に基づき、毎年評価項目を設定し、コーポレートガバナンスの強化と企業価値の向上に資する観点から、多角的かつ客観的に実効性評価を実施しています。社外を含む全監査役へのアンケート・ヒアリング結果を踏まえ監査役会で議論した結果、全体として有効に機能していると評価しました。一方、社外取締役との定期的な議論や、社内外ステークホルダーへの監査活動の理解を主な課題と認識し、取締役会と共有のうえ改善に取り組んでいます。

経営諮問会議



2025年度開催回数 3回

社外役員比率 67%

報酬委員会および役員指名委員会に相当する組織として、経営諮問会議を設置しています。経営諮問会議は、独立した視点を取り入れるため、社外取締役4人(塩川純子、瀬戸章文、山崎康彦、大村寛子)と社内取締役2人(取締役会長 豊田周平、取締役社長 白柳正義)で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めています。経営諮問会議の議長は、取締役会長が務めています。

経営諮問会議は、取締役会の諮問機関として重要な経営戦略・課題や経営陣の選解任、報酬、後継者計画などに関する審議を行うとともに、取締役会の決議を経たうえで取締役の個別報酬額の決定を行う権限を有しています。

なお、2018年12月に制定した経営諮問会議規則に、経営諮問会議の構成メンバー、議題内容を定めています。

経営諮問会議 2025年度の主な議論

役員報酬	● 取締役・執行役員の報酬基準の妥当性 ● 取締役(社外を除く)の譲渡制限付株式報酬制度に係る金銭報酬割合と株式数
組織・体制	● 取締役・監査役体制と組織の適正性 ● 執行役員昇格者選定および人材育成のあり方 ● 役員構成に関するスキル・バランスの考え方 ● ガバナンス体制(執行と監督の役割分担や機関設計)の高度化に向けた検討

執行と監督の役割分担、機関設計のあり方について

当社は、経営諮問会議において、役員人事や報酬、後継者計画などの重要事項を審議するとともに、機関設計のあり方についても継続的に議論を行っています。

こうした議論においては、独立社外取締役の関与のあり方や意思決定プロセスの透明性向上など、少数株主の利益に配慮したガバナンス体制の強化を重要な視点としています。

当社は今後も、実効性を重視した体制のあり方を継続的に検討し、ガバナンスの高度化に取り組んでいきます。

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

コーポレート・ガバナンス報告書 PDF



コーポレートガバナンス PDF



コンプライアンス PDF



役員一覧・スキルマトリクス

基本的な考え方

トヨタ紡織では、2030年目指す姿の実現に向け、取締役会に求められる経験・専門性（スキル）を定義しています。変化する事業環境の中で持続的成長を実現するために必要なスキルを10分野で特定し、2030年中計の遂行と企業価値向上につながる要素を網羅しています。

今後も、事業環境や戦略の変化に応じて、スキル項目の見直しを適宜行い、取締役会の機能強化とガバナンスの高度化を図ります。

スキル	経験・知見の考え方	要件
企業経営	変化する事業環境の中で持続的成長を実現するための経営判断力	日本内外でのマネジメント経験と経営実績を有する
グローバル	日本以外の拠点での事業運営経験と国際的な知見	日本以外の子会社の拠点長などの経験を有する
技術・開発	快適・安全な空間を創造する技術革新力	インテリアスペースクリエイターとしての貢献が可能
モノづくり	高品質な製品を安定供給する製造・技術力	工場長や生産技術などの経験を有する
営業・調達	取引先と連携し、環境負荷低減を図る営業・調達力	営業・調達活動を通じた革新が可能
財務・会計	資本効率と収益性を高める財務戦略力	透明性の高い財務ガバナンスを実行できる
人づくり	多様性とチームワークを尊重し人材育成を推進	社会に貢献する人材育成が可能
法務・コンプライアンス	法令遵守とリスク管理を通じた企業価値向上	法務知識とガバナンス体制構築力を有する
環境・エネルギー	環境経営を通じて持続可能な社会に貢献	専門領域での環境企画・提案力を有する
IT・デジタル	デジタル技術による経営・事業の変革力	デジタル活用による組織変革経験を有する

スキルマトリクス

役職	氏名		経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術 ・ 開 発	モ ノ づ く り	営 業 ・ 調 達	財 務 ・ 会 計	人 づ く り	法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	環 境 ・ エ ネ ル ギ ー	I T ・ デ ジ タル	2025年度の 取締役会、監査役会への 出席回数
取締役会長	豊田 周平		○	●	●	●	●			●				取 13/13回
取締役社長	白柳 正義		○	●	●			●	●	●				取 13/13回
取締役執行役員	角田 浩樹			●	●	●						●	●	取 12/13回
取締役執行役員	岩森 俊一			●	●		●	●	●					取 13/13回
取締役執行役員	足立 記通			●	●		●							取 11/11回※

※ 2025年6月11日就任以降

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

役員一覧



役員一覧・スキルマトリクス

役職	氏名		経営諮問 会議	企業 経営	グ ロー バル	技 術 ・ 開 発	モ ノ づ くり	営 業 ・ 調 達	財 務 ・ 会 計	人 づ くり	法 務 ・ コ ン プ ラ イ ア ン ス	環 境 ・ エ ネ ル ギ ー	Ｉ Ｔ ・ デ ジ タル	2025年度の 取締役会、監査役会への 出席回数
社外取締役	塩川 純子		○		●				●		●			取 13/13回
社外取締役	瀬戸 章文		○			●	●			●		●	●	取 13/13回
社外取締役	山崎 康彦		○	●	●	●	●			●				取 11/13回
社外取締役	大村 寛子		○		●	●		●				●		取 －/－回※1
社外監査役	横山 裕行			●	●	●	●				●			取 13/13回 監 14/14回
社外監査役	三浦 洋			●	●				●		●			取 12/13回 監 14/14回
社外監査役	藤川 義人					●			●	●	●		●	取 13/13回 監 14/14回
常勤監査役	小出 一夫			●	●			●		●		●		取 13/13回 監 14/14回
常勤監査役	尾崎 秀典			●	●			●				●		取 11/11回※2 監 11/11回※2

社外取締役の山崎 康彦氏は当社製品の販売先である(株)デンソーの副社長です。
社外監査役の横山 裕行氏は当社製品の販売先であるダイハツ工業(株)のエグゼクティブ・アドバイザーを務めていました。

※1 取締役 大村 寛子氏は、2026年6月12日開催の第101回定時株主総会で社外取締役に選任されています
※2 2025年6月11日就任以降

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

役員一覧

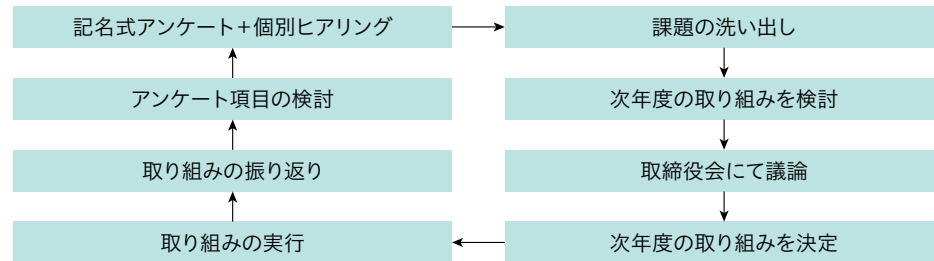




取締役会の実効性評価

評価プロセス

取締役会が企業価値の持続的向上に資する意思決定機関として機能するために、毎年その実効性を評価し、継続的な改善に取り組んでいます。



2025年度の評価概要

- 1) 取締役会事務局の担当役員が、社外を含む取締役・監査役全員に対し、2月にアンケートとヒアリングを実施
- 2) 評価結果と課題に対する改善策をまとめ、3月度の取締役会へ報告し、議論を実施

取締役会実効性評価アンケート調査の評価項目

- 取締役会の実効性
 - 1) 取締役会の人員構成
 - 2) 取締役会の議題
 - 3) 取締役会の資料
 - 4) 取締役会の開催時間
- 価値創造ストーリーの構築に関する議論
 - 株主・投資家との対話
 - 社外役員への情報提供
 - 社外役員のサポート
 - 実効性評価における外部機関の活用

2024年度の評価結果

評価

戦略テーマの拡充および社外役員への情報提供・議論機会の充実により、取締役会の実効性向上が確認された。

課題

重要案件の進捗管理およびリスク情報の共有の充実が課題として指摘された。また、株主・投資家の意見・懸念事項に関する取締役会への報告の充実が求められた。

2025年度の取り組み

1) 定期的な進捗報告の年間計画化

一部の決議済み重要案件の進捗を取締役会の年間議題に織り込み計画的に確認する

2) ステークホルダーとの対話の促進

取締役会において、ステークホルダーからの意見に対して議論を行い、対応するためのアクションプランの策定まで行う

3) 役員へのサポートの充実

中長期的な戦略の議論を行う場で社外役員発案のテーマを取り上げることで、自由闊達な議論につなげる

2025年度の評価結果

評価

取締役会の評価・課題を年間議題に織り込み計画的な確認を行うとともに、インテリアスペースクリエイターの具体化に向けた議論を推進。社外役員への情報提供や対話機会も継続し、実効性は向上していると評価された。

課題

決議済み投資・新規事業の進捗・業績に関する報告のあり方やIR活動における市場・投資家の反応に関する情報共有の充実が指摘された。

2026年度の重点取り組み

1) 取締役会の監督機能強化

投資・新規事業の進捗状況を定期的に報告するしくみを整備し、監督機能を強化する

2) IR活動に関する報告内容の充実

IR活動で得た株主・投資家の反応や市場動向を整理、取締役会へ共有するしくみを構築し、市場の視点を経営に適切に反映させる

3) 社外役員へのサポートの充実

社外役員の理解促進を目的とした、事前説明や各種施設の視察、役員・従業員との交流機会の提供などを継続する



塩川社外取締役が海外ロードショー（香港）に参加

2026年3月、香港・シンガポールにて日本株投資家向けロードショーを実施しました。香港では塩川社外取締役も参加し、CSOらとともに現地投資家と直接対話を行いました。成長戦略や地域・事業別の収益構造、資本政策への関心が高く、中国の先行きや米州の収益改善策について具体的な議論が交わされました。特に香港では面談アポイントが早期に埋まり、当社への関心の高さと、開示充実や継続的な対話への期待を確認しました。

塩川社外取締役コメント

香港で投資家と直接対話したことにより、海外投資家が当社の成長戦略の実効性と資本政策との整合性を重視していることを改めて認識しました。株価には成長余地への期待も見られる中で、そのポテンシャルを十分に伝える成長ストーリーの示し方には、さらなる工夫の余地があると考えています。今後は取締役会において投資家視点を踏まえた議論を一層深め、企業価値向上につなげていきます。

編集方針

- 1 トヨタ紡織のはじまりとこれから
- 2 価値創造のドライバー
- 3 インテリアスペースクリエイターの具現化
- 4 2030年目標達成に向けた戦略
- 5 競争優位を支える経営資源の高度化

6 強靱なグローバル経営基盤の確立

補足資料・データ

コーポレートガバナンス

