

グローバルビジョン発表会 豊田社長 説明文

平成23年3月9日（水）16:00- 於 ロイヤルパークホテル（東京都中央区）

豊田でございます。本日はお忙しい中をお集まりいただき、まことにありがとうございます。ただいまから、新しく作成いたしました「トヨタグローバルビジョン」についてご説明させていただきます。よろしくお願いいたします。

「ビジョン」と申しますと、何年後に売上高がいくらで営業利益がいくら、といった「経営目標」を思い浮かべる方もいらっしゃるかもしれませんが、今回作成いたしましたビジョンは、そうしたものではありません。トヨタは、どんな企業でありたいのか。どんな価値観を大切にしていくのか。こうした企業のあるべき姿や、目指すべき道を明らかにしたものです。今後、全世界の各地域において、それぞれの地域本部長が主導して、このビジョンを実現するためのミッションを作成し、具体的な経営目標につなげていくこととなります。本日は、ビジョンとともに、各地域が作成するミッションに対する、現時点での私の期待値をご説明したいと思います。

今回のビジョン策定の背景には、リーマンショック後の赤字転落や、一連の品質問題への反省があります。オールトヨタをあげて業績回復への困難な取り組みを進めていく中で、トヨタはどんな会社でありたいのか、どんな会社であるべきなのか、トヨタに働くすべての人が共感でき、共有できる「夢」や「目標」が、どうしても必要だと感じました。また、一連の品質問題にあたっては、米国議会をはじめ、各国のマスコミや、そして誰より多くのお客様に、トヨタがどんな会社なのか、大切にしている価値観とは何かを、私自身が直接説明してまいりました。それを通じて、これらを明文化し、広く社会やお客様にお示ししていくことの重要性を、あらためて痛感しました。このような私自身の経験と

反省が、今回のビジョンの作成につながりました。

この間、自分自身でも、トヨタはどんな会社でありたいのか、どんな会社であるべきなのかについて、考え続けてまいりました。その結果、私なりに達した結論は、「トヨタはお客様に選ばれる企業でありたい」、そして「トヨタをお選びいただいたお客様に、笑顔になっていただける企業でありたい」というものでした。

ビジョンの作成にあたっては、私のこうした思いをベースにして、世界各地から集まったメンバーによるチームで、検討してもらいました。そうして出来上がったのが、このセンテンスです。この一文、一語には、それぞれにトヨタの意志と決意がこめられていますので、ご説明したいと思います。

最初の**"Toyota will lead the way to the future of mobility"**には、豊田綱領にある「研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし」という理念が端的に表現されています。

次世代のモビリティ、たとえばパーソナルモビリティのような新しい移動手段や、クルマとスマートグリッドなどのような、エネルギーと情報技術との融合なども含めて、技術革新で産業をリードしてまいります。

"enriching lives around the world"の根底には、トヨタの創業の理念である「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という精神があります。クルマづくりを通じて「安全で信頼できる移動手段」という社会のニーズに応え、さらには利益をあげて税金を納め、あるいは雇用を創出して賃金を支払うことで、世界各地で、社会を豊かにするお手伝いをしたいとの思いが込められています。

そして、"**with the safest and most responsible ways of moving people.**"では、安全が私たちの最優先課題であることを明確化しています。トヨタ基本理念でも「クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む」と定めています。

"**moving people**"という言葉には、人が物理的に動く、場所を移動するという意味に加えて、人の心が動く、たとえば感動したり、幸せを感じていただくという意味も込められています。

"**Through our commitment to quality, constant innovation**"という部分は、私が日頃から社内に繰り返し呼びかけております「もっといいクルマをつくろうよ」という考え方を示すもので、私たちのDNAともいうべきものです。このDNAを受け継ぎ、世界それぞれの地域で、それぞれの時代のニーズに応えるクルマをご提供していくためには、常に自らを進化させ、時流に先んじた技術開発を続けていかなければなりません。それが、"**constant innovation**"の意味するところです。

もちろん、"**respect for the planet**"への私たちの思いも、非常に強いものがあります。一台のクルマが生まれ、その一生を終わるまでのすべての期間にわたって、あらゆるプロセスを、最大限に地球に優しいものとしてまいります。そのために、クリーンな商品づくりや、先端技術を駆使した効率的な生産システムの構築などに取り組んで行こうと考えています。

次は飛ばしていただいて、"**We will meet challenging goals by engaging the talent and passion of people**"に進みます。ここには、すべてのメンバーが常に一段高い目標を掲げ、

情熱をもってそれにチャレンジすることは、いいクルマをつくる上で必要なだけでなく、一人ひとりの成長にもつながる、という考え方があります。さらに、ここで"people"が意味するのは、トヨタの従業員だけに限りません。お客様をはじめ、多くのステークホルダーの方々に、お力やご意見をいただくことで、私たちのチャレンジを達成してまいりたいと思います。

そして、全体を"who believe there is always a better way."と結ぶことで、「常により良い方法がある」、あるいは「改善の後は改善の前」、つまり「絶えず、継続的に改善する」というトヨタウェイの原点を全員が共有することを、あらためて確認しています。

最後に、さきほど飛ばしました、"we aim to exceed expectations and be rewarded with a smile."についてご紹介したいと思います。ここには、グローバルビジョンの心が凝縮されています。私たちがこだわりたいのは、私たちが持つお客様への深い感謝の気持ちを示すために、お客様の期待を少しでも上回る、そして、できる限り大きく上回り続けることです。トヨタをお選びいただいたお客様に、ご期待を超える何かを発見していただき、「驚き」や「感動」の笑顔を増やしていただける、そんな商品やサービス、おもてなしをお届けしたいと強く願っています。加えて、豊田綱領に「温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし」とありますように、お客様をはじめとして、取引先の皆様、地域社会の皆様、そして従業員に信頼され、互いに尊重しあえる関係を構築することで、一つでも多くの笑顔を増やしたい、との思いも込められています。私たちにとって、お客様の笑顔以上の報酬はありません。

ビジョンの検討にあたり、私たちが常に共有していたのが、この「一本の木」のイメージです。「根っこ」になるのが、先ほどから申し上げております「豊田綱領」、

あるいは「トヨタ基本理念」、「トヨタウェイ」といった、創業以来、諸先輩が受け継いできたトヨタ共通の価値観であり、モノづくりの精神です。この「根っこ」の上に、どのように幹が立ち、枝が伸び、花が開いて実を結ぶのか。これがすなわち、トヨタがどのような会社でありたいのか、というビジョンになるわけです。

ここではそのビジョンを、「果実」である「もっといいクルマ」と「いい町・いい社会」、そして「木の幹」である「安定した経営基盤」の3つの要素で表現しています。

この3つの中で最も優先されるのが、「もっといいクルマ」をつくることです。ビジョンの説明でも申し上げましたが、お客様と社会に受け入れていただける「いいクルマ」をつくることを通じて、安定した雇用を創出し、あるいは取引先様との共存共栄を実現して、豊かな地域社会づくりといった「果実」が得られます。さらには、ITSやスマートグリッドといったシステム・ソリューションをはじめとする新技術の開発・導入によって、より快適で生活しやすい地域作りに貢献し、「いい町・いい社会」の一員として受け入れられる「企業市民」となることができると思います。そして、こうした努力の結果として、多くのクルマをお求めいただき、利益が増えるのは、大変ありがたいことだと思います。それはなにより、「木の幹」である経営基盤を安定させることを通じて、次の「いいクルマ」をつくることにつながっていきますし、ひいては取引先や地域社会の皆様、従業員の笑顔にもつながっていくからです。こうしたいい循環を回していくことで、結果的に持続的な成長を実現していくことが、経営の役割であると思います。

このビジョンを、トヨタで働くすべての人が共有し、いつか必ず実現させるという強い意志をもって、心をひとつに、ベクトルを合わせて努力していく。経営陣はそのリーダーシップをとるとともに、従業員が力を存分に発揮できる環境を整えていく。それが「ビジョンで経営する」ということであり、そのために、このビジョンは必要不可欠なのです。

続いて、各地域主導の経営を進めていくにあたり、各地域に対する私の期待値を簡単にご説明したいと思います。

地域に根ざした企業活動を進め、それぞれの地元で愛されるトヨタとなるために、全世界のトヨタが心をひとつにしなが、現地のトヨタが、現地の実情に合わせて、自らアクションできる体制を構築してまいります。

本社では「何をやるか」という大きな方向性を示すにとどめ、「どのようにやるか」は現地に任せ、地域ごとの主体的な活動を後押しする。お客様に一番近いところで判断すべきことは、現地のトヨタが自ら意思決定できるようにしていきたいと思ひます。

今後、ビジョンの実現に向けて、各地域で「いいクルマ」をお届けし、「いい町・いい社会」づくりに貢献するための具体的な方策を、各地域のミッション、および地域経営計画として、のちほどご説明する新しい体制の中で、各地域の本部長と、担当の副社長を中心に検討、策定してまいります。

それでは、各地域について私の期待値を申し上げますと、まず日本については、高度な先進技術や、知恵と工夫の改善力が蓄積されており、引き続きその強みを発揮していきたいと思ひます。

先日、セントラル自動車の宮城工場が操業を開始いたしました。最先端の生産技術を駆使した最新設備と、知恵と工夫との融合された姿に、大きな可能性を感じました。レクサスやハイブリッドなどの高付加価値商品をはじめ、3列シート車や軽自動車などを含め、日本ならではのモノづくりと、お客様にご満足いただけるような商品の提供とに取り組みたいと思ひます。

北米では、これまで以上の自立を進めてまいります。カムリなどの車種については、北米がグローバルセンターとなり、開発・生産を北米で完結させるとともに、他国への輸出も担ってほしいと考えています。また、テスラ社との提携をはじめとして、北米の高度な IT 技術・IT 産業との協業を通じた「未来のモビリティ社会」づくりにも取り組んでいきます。

欧州は、歴史のある有力メーカーがひしめく激戦区で、成熟したクルマ文化をもつ土地柄でもあります。そうした中で、欧州には A・B・C セグメントのグローバル企画センターとしての役割を期待しています。アンテナ機能・市場ベンチマーク機能にとどまらず、ビジネスはもとより、モータースポーツ活動などを通じて、クルマと人を鍛え、よりよい商品づくりに貢献してほしいと思っています。

中国・新興国については、今後の成長センターとしての期待がかかりますが、中国にはその牽引役として、全世界のトヨタ販売の 15% 程度を目安に、量的な成長を期待しています。新たに中国に設立した開発センターを、安全、環境などの面で、この一大マーケットを技術的に支える拠点として位置付けるとともに、福祉車両の開発・投入などでも貢献してほしいと思っています。

アジア・オセアニアについては、現地人材の育成に従来以上に取り組み、一段の現地化を進めます。特にアジアについては、IMV や新開発の小型車など、今後伸びていく新興市場のニーズに即応した商品を継続的に投入するとともに、そのリーンで効率的な開発・生産準備のグローバル拠点として育成していきたいと思えます。

中近東、アフリカ、中南米地域では、これから本格的なモータリゼーションを迎える国が多いものと思います。これまでの他地域でのモータリゼーションの経験を生かし、長所を最大化、短所を最小化していくことが必要だと思えます。各地域のお客様に求められる、トヨタの品質水準と、アフォードブルな価格設定を両立した、それぞれの国で「私の車」、「マイカー」と呼ばれるようなクルマの提供を目指していきたいと思えます。

次に、2015年に向けた、中期の取り組みのポイントについて、これも簡単にご説明いたします。

「商品開発」につきましては、デザイン、感性品質の向上や、現地が主体的にクルマづくりに参画する体制の整備を進めてまいります。また、ハイブリッド車については2015年までに約10車種の新型車を投入して、ラインナップを拡大すると同時に、PHV、EV、FCVといった各種の次世代環境車については、全方位で並行して開発を進め、お客様が「これだ」と言われた時に、どの引き出しも開けることができるようにしていきたいと思えます。

レクサスにつきましては、「本物を知り尽くした人に、最後にお選びいただけるクルマ」を目指して、日本発の「真のグローバルプレミアムブランド」の確立に取り組むたいと思えます。「この道と語り、この星を想う」という国内におけるレクサスのメッセージそのままに、エモーショナルな走り、独創的なデザイン、ハイブリッドのフルラインアップ展開や先端技術の付与、テレマティクスをはじめとする、「おもてなしの心」あふれるサービスなど、日本ならではの、レクサスならではの先進性を追求してまいります。

2015年に向けて、積極的に攻める分野は、「環境車」と「新興国」であると考えています。ハイブリッド車のラインアップ拡充とグローバル展開、新興国でのIMVや新開発小

型車などの現地生産コアモデルの強化に取り組んでまいります。これらを通じて、新興国での販売を伸ばし、2015年を目処に、先進国・新興国のいずれにも偏らない、バランスのよい事業構造を実現したいと考えております。

供給戦略については、日本では現有の生産能力と、世界最先端のモノづくりのノウハウを活かし、ハイブリッド車をはじめとする先進技術・高付加価値商品を中心に生産を行ってまいります。

欧米においては、やはり現有の生産能力をしっかりと活用すべく、既存工場を効率よく稼働させる一方、新興国については、能力増強の必要性を見極めた上で、投資の時期と規模を検討したいと考えております。

トヨタは、新たなモビリティ社会の実現に向けた、新しい事業にも取り組んでいきます。すでに、クルマと家とを情報技術でつなぎ、コミュニティ全体でエネルギーマネジメントを行い、その最適化をめざすプロジェクトに、クルマ・家・情報のそれぞれに自前で取り組んできたことのアドバンテージを生かして、積極的に参画しています。今後、スマートセンターの事業化に向けて、グローバル IT 企業とのコラボレーションなどを、意欲的に進めたいと思います。

これらの戦略を着実に実行していくために、品質向上、原価低減、人材育成の三つの基本機能について、一層の強化をはかり、商品力とコスト競争力とが両立する、筋肉質で安定した経営基盤を確立してまいります。

これを支える「強い収益基盤」として、「連結営業利益率 5%」と「単独営業利益の黒字

化」を、早期に達成したいと考えております。

トヨタは2009年3月期に、4,600億円の営業損失を計上しましたが、2010年3月期には、1ドル90円、販売台数700万台でも利益を計上できる収益基盤となっております。今期はさらに収益構造の改善を進め、今後は1ドル85円、販売台数750万台という厳しい経営環境においても、営業利益率5%、1兆円程度の営業利益が常に出せるような、強い収益基盤を早期に実現していくことを目指します。これは、仮に再び大きな景気後退があり、販売台数が2割程度落ち込んだとしても、収益が出せる体質を構築していく、ということであり、「持続的成長のボトムライン」と考えております。

こうした取り組みを進めることで、「いいクルマ」をお届けし、「いい町・いい社会」づくりに貢献することが、結果的に、より大きな収益にもつながることになります。これが、トヨタが考える「持続的に成長する企業」です。

続きまして、役員体制を中心としたマネジメントのしくみの変更についてご説明いたします。

はじめに、今回の役員体制変更の狙いをご説明いたします。赤字決算からの脱出や、一連の品質問題などの中で、私たちは本当に多くの関係者の方々に支えられ、助けられました。心から感謝したいと思います。この経験を通じて、「お客様の声や、世界各地の現場で実際に起こっている情報をいかに早く、かつ正確に経営陣に伝えるか」、「そこで得られた現場の情報をベースに、いかに迅速に経営判断ができるか」、そして「その経営判断が、お客様をはじめとする社会に受け入れられるものになっているかを常にチェックできるか」、といったことの重要性を、多くの方々から助言いただきましたし、また私自身も、身をもって、改めて痛感いたしました。こうした観点を踏まえ、ビジョンの早期実現に向けた役員体制を構築してまいります。

まず、取締役の人数を削減します。現在27名いる取締役について、次回の株主総会以降は11名に削減します。具体的には、会長、社長、副社長5名に加え、総合企画・経理・渉外担当の役員4名を加えた11名が、取締役となります。この11名が、頻繁かつ積極的にコミュニケーションを図ることで、よりスピード感に溢れた経営の意思決定を実施していきます。「何をするか」は取締役が判断し、「いかにするか」につきましては、各地域および機能の本部長に、大幅に権限委譲を進めてまいります。

次に、役員意思決定階層を削減します。現在「副社長、本部長、組織担当役員」と、3階層ある役員体制から、組織担当役員を廃止し、2階層へと順次削減していきます。一部、管理スパンの大きい本部には、副本部長を配置いたしますが、本部長と副本部長の役割分担を明確化し、通常のオペレーションでは重複しないようにします。

配置についても、これまで本部長は専務取締役が担当しておりましたが、これを専務役員・常務役員どちらでも担当可能とし、より適材適所の配置を実施していきます。専務役員は今回新設するもので、取締役ではなく、常務役員同様、いわゆる執行役員にあたります。このような取り組みを進めることで、現場を熟知している部長からの情報が、よりスピーディーに経営陣に伝わるようになります。また、組織の担当が明確になり、私からすれば「誰に聞けばよいのか」が、部下からすれば「誰にレポートすればよいのか」がよりクリアになります。そして、オペレーションレベルでは、現場に近いところでの意思決定がより促進されることとなります。

これらをさらに推進するため、現在は常務役員が担当している役割の中で、より現場に密着してマネジメントすべきものについては、今回新設する「常務理事」に担当させます。具体的には、車両開発の大C E、技術分野における、エンジン・ボデー・電子技術と

いった各領域において最も技術を掌握している領域長、そして、一つの工場をくまなく掌握している工場長になります。常務理事は、経営の意思決定をするためのさまざまな会議・調整業務から一切解放され、トヨタの最大の強みである「現地現物」をベースに、担当領域に没頭できるようになります。私は、そうすることで、常務理事が、「より深く現場に入り込む」、「潮目が分かる」、言いかえれば「虫の目」「魚の目」を兼ね備えた人材となると考えております。そして、今後、常務理事が当社のエンジニアたちの目標・憧れになっていくよう、期待をしています。

次に、お客様に一番近いところで、各地域が自ら判断できる仕組み、体制の構築です。現在は日本におります地域本部長を、原則、現地に配置するとともに、日本にある担当部署の機能を、段階的に現地に移管してまいります。これにより、世界各国のお客様の声を、開発や生産、販売などのオペレーションに、より速やかに結び付けられるようになります。また、これまで各機能ごとに、海外から本社に報告されていた情報が、今後は地域ごとに、事業という観点から整理されるので、本社としても、より適切な判断ができることとなります。地域本部長配下の開発・生産・販売等の担当役員につきましても、現地の状況を見ながら、各地域での駐在を積極的に図ってまいります。これにより、役員総数が減少する中で、現地駐在役員は現在の13名から2名増加し、合計15名となる予定です。

続いて、社外の方々の声に今まで以上に真摯に耳を傾け、アドバイスやご意見をより幅広く経営に反映させていくための取り組みについて、ご説明いたします。具体的にはまず、北米・欧州・アジア等の主要な地域に、地域アドバイザリーボードを新設します。そのメンバーには、各地域において、現在たいへんご活躍されている有識者の方々に、私自身が直接お会いして、お願いいたしました。主なメンバーは、ご覧の通りとなります。

メンバーになっていただくお一人お一人が、各地の実情に精通し、豊富な実績と知見を持つ素晴らしい方々であり、今後、親身になって、苦言も含めた助言をいただけけるものと思います。長期にわたり、ご指導をいただきたいと願っております。

また、新たに慶應義塾大学教授の和気 洋子先生に、社外監査役をお願いしております。ご承知のとおり、和気先生は、国際経済、環境に関する分野の第一人者でいらっしゃいます。私自身も、いろいろとお話をお伺いする中で、その高い見識と幅広い知見に驚くとともに、耳の痛い助言でも率直に言っていただける、大変フランクな方だと感じました。先生には忌憚のないご意見をいただき、それを大いに経営に反映させていきたいと思っております。

なお、2003年以降、8年間にわたり、社外監査役として多くの有益なご指導をいただきました茅 陽一先生は、次回の株主総会をもって、任期満了でご退任されます。まだ任期は残っておりますが、ここで先生のこれまでのご指導に深く感謝申し上げたいと思っております。

最後に、体制変更の実施時期ですが、一刻でも早く取り組みに着手するため、一部は株主総会を待つことなく、2011年度の会社方針が始まる4月1日より、段階的に移行してまいります。今回の体制変更により、常務役員以上の役員総数は、現在の77名から、株主総会後には60名になる予定です。

トヨタは、創業以来74年に及ぶ歴史の中で、さまざまな試練に出会いました。そして、その度に私たちは、「世界のお客様の笑顔」をなによりの励みとして、「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という志のもとに、困難を乗り越えてまいりました。今回発表

したビジョンは、現在、そして今後、トヨタがいかなる苦難に遭遇しようとも、そうした志を持ち続けたいという決意表明でもあります。トヨタをお選びいただいたお客様はもちろん、トヨタを支えていただいている取引先や地域社会の皆様、従業員、そして本日お集まりの皆様をはじめ、トヨタとご縁のあったすべての皆様の期待を超えることで、笑顔になっていただける企業。そしてその結果として、持続的な成長を実現できる企業。永遠の理想かもしれませんが、いつか必ず到達できるという信念のもと、全世界のトヨタに働く 30 万人が心を一つに、後戻りすることなく前進してまいりたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。