

# お客さまから笑顔をいただき、 「成長し続ける」会社に



平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

2009年6月に社長に就任して以降、トヨタは、数多くの試練に直面してまいりましたが、関係する皆さまのご協力をいただきながら懸命に努力を続けたことにより、経営体質は確実に強くなってまいりました。「持続的成長」のスタートラインから一歩踏み出すことができると感じております。

「持続的成長」とはどのような局面でも、1年1年着実に「年輪」を刻んでいくことです。そして今、誰も経験したことがない、世界販売1,000万台という大きな変化点を迎えています。この未知の世界で成長し続けるためには、人材育成と同じスピードで年輪を重ねていく、身の丈を超えた無理な拡大は絶対にしないという「覚悟」が必要です。同時に、将来に向けて経営資源を振り向けられる今こそ、思い切った変革や将来の成長に向けた投資を積極的に進めたいと思っています。

例えば、昨年4月に導入した4つのビジネスユニットを軸とする新体制により、より現場に近いユニットのトップが迅速な意思決定と自律的な事業運営を行い、規模やモータリゼーションのステージが異なる市場に、きめ細かな対応ができる体制にしました。今年は、この考え方を一歩進め、プラットフォームごとにクルマづくりを考える取り組みをはじめました。例えば「チームK」では、カムリ、アバロンなどKプラットフォームを活用する車種の開発・調達・生産を一貫して担当していきます。車種単位で個別最適に陥りがちだった開発の進め方をより大きくくりにし、チーム全体で「もっといいクルマ」づくりに取り組みます。

さらに北米では、お客さまのご要望に迅速に対応し、お客さまのご期待を超える「もっといいクルマ」づくりにつなげるため、製造・販売・金融などの本社機能を2016年後半からテキサス州ダラス北部のプレイノに移転することを決定しました。北米事業50年の歴史を踏まえ、さらなる持続的成長を遂げるため、製造・販売・金融

の各事業体の垣根を越えた北米事業の一体化 (One Toyota) を図り、事業構造を抜本的に見直します。

将来の成長の糧となる新技術、「イノベーション」への取り組みでは、環境技術の核となるハイブリッド技術を強化、発展させることはもちろん、低燃費ガソリンエンジン、燃料電池車、お客さまに「安全・安心」をお届けするための安全技術の開発と実用化、次世代モビリティ、ITインフラの革新などに、積極的に経営資源を投入していきます。

私は、トヨタを「成長し続ける」会社にしたいと思っています。リーマン・ショックのような大きな危機に直面してもなお、急降下することなく踏みとどまる、もしくは、そうした局面でも成長を続けることができる会社になりたいのです。

トヨタの歴史が、2012年で75年を超えました。私たちがいまさまざまな成果を収穫できるのは、先人たちが耕し、種を蒔き、育てて

きてくれたからだと思っています。私たちも収穫とともに、しっかりと耕し、種を蒔いて、次の世代に「タスキ」を渡したいと考えています。

2015年3月期をスタートするにあたり、「将来の笑顔のために、今もっと努力しよう！真の競争力とイノベーションを求めて」という新たなスローガンを打ち出しました。この新しいスローガンには、揺るぎない歴史観のもと、10年後、そして100年後のトヨタをつかっていきたいという、私の思いを込めています。

持続的成長のためのエンジンとは何か。それはやはり、お客さまを笑顔にする魅力ある商品「もっといいクルマ」と、それを生み出す「人材」といえます。そして、「もっといいクルマ」は、当事者意識を持ち、現地現物で考え、即断・即決・即実行することができる「現場」からしか生まれてきません。しかし、会社の規模が大きくなるほど、これまでは当たり前に行っていたことができなくなり

ます。危機的状況ではできるのに、平時になるとできなくなるということも起こってきます。

再び成長拡大局面に入りつつある今こそ、実は危機的状況に置かれているとの思いから、それぞれの単位で自律的に考え、実行する「現場」に「ReBORN(リボーン)」してまいります。

グローバル 33 万人のトヨタ従業員が「心をひとつに」、「安全・安心」とクルマを運転する「喜び・笑顔」をお届けし、「いい町・いい社会」の実現に向け精一杯努力してまいりますので、今後とも一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2014年7月

取締役社長

豊田章男