

2026年5月8日

## 2026年3月期 決算発表 執行役員社長 近健太 あいさつ文

近でございます。

私からは、トヨタの経営に対する想いをお話しさせていただきます。

4月に社長に就任して以降、開発、認証、工場、仕入先、販売店など現場を回っております。そこには、多くの課題に向き合いながらも、「もっといいクルマ」を目指し、懸命に取り組んでいる仲間がいます。

人材を育成する力、TPSを突き詰めようとする改善風土、問題解決手法の浸透度、全員参加の取り組み、他責にせずやり切ろうとするエネルギーなどトヨタの現場力は、改めてすごいと思いました。

もちろん、それでも、課題は山積みです。

例えば、管理・間接の職場は、まだまだ強くなる余地が大きいと感じています。自分たちの技能は何か、をもっと突き詰めることで、現場を「管理」するのではなく、自ら現場に入り、オペレーションを支える。帳簿上で数字を「管理」するのではなく、現場で実際に原価を下げていく。管理する仕事から、価値を生み出す仕事へ。トヨタの仕事の原点、TPSに立ち返る必要があると感じております。

製造業の強みは、モノと現場があることだと思います。ラインのスピードを見れば、モノが売れているかどうかわかります。異常が起これば、ラインが止まります。モノが壊れたり、不良も出ます。

次から次へと課題が生まれ、一日として同じ日はありません。目の前の課題を解決しなければ、お客様にクルマをお届けすることができない。現場には逃げ場はありません。だからこそ、この状況を改善したいという強い気持ちが生まれ、知恵と工夫を引き出し、考える力をもった人も育ちます。

そうした環境をつくっていくこと、そういう環境にどんどん人材を送り込むことも、私の役割だと思います。

豊田社長と佐藤社長のもとでの17年間は、  
「もっといいクルマをつくろうよ」を合言葉に  
「商品」と「地域」を軸にした経営に取り組み、  
グローバル・フルラインアップの自動車メーカーとしての基盤を  
確立した期間だったと思います。

その結果、「カーボンニュートラル」と「すべての人の移動の自由」の  
どちらも目指すことができます。

私は、もっといいクルマをつくる人を増やす。  
それがトヨタの持続的成長のエンジンであり、私の使命だと思っています。

私は、クルマの運転は素人ですが、評価ドライバーの方から  
運転指導を受けることがあります。

「ブレーキは速く走るためにある。いいブレーキがないと、アクセルは踏めない。」  
これは、その時に豊田会長から言われた言葉です。

私は、アクセルとは、成長のための投資を緩めず、やり切ることだと思っています。

グローバル・フルラインアップ、マルチパスウェイ、水素社会、  
AIやロボティクス、Woven City—すべてが重要であり、  
開発の現場でも、その実現に向けて必死に挑戦する仲間がいます。

新しい技術、新しいプレーヤーが数多く登場している今は、  
何が正解か分からない時代です。

だからこそ、多くの仲間が失敗を恐れず、挑戦できるよう背中を押すのが、  
私の役割です。

振り返ると  
会長の豊田が社長に就任した2009年当時、  
リーマンショックの影響で赤字に転落した直後、まさに会社存亡の危機でした。  
当時、私は豊田の秘書を務めておりました。

「赤字だと何もチャレンジさせてあげられない」。

そう言って、誰かが悲しむ決断、「やめる」決断ばかりをしてきた豊田の姿を見てまいりました。

それを今まで忘れたことはありません。

そして、

「急成長しても急降下すれば多くの人にご迷惑をおかけする」と言って、「持続的な成長」にこだわってまいりました。

この基盤があるからこそ、外部環境が不透明さを増す今の状況においても、腰を据えて改革に取り組みながら、次の成長への手を打ち続けることができるのだと思います。

自動車産業は裾野が広く、多くの雇用を創出する基幹産業です。そしてモビリティは、将来に渡って、人と社会になくてはならないものです。

だからこそ、トヨタはしっかりしなければならない。そして、「トヨタが成長することはいいことだ」と多くの方々に思っていたかなければならない。

550万人の仲間はもちろん、世界中のステークホルダーの皆様と共に持続的に成長する。

それがトヨタに求められる経営だと私は思っております。

この数カ月間、色々な職場を回るなかで、沢山の人が話しかけてくれ、沢山のことを教えてくれました。このように、自分に意見を言ってくれる仲間を大切に、皆様から「決断しましたね。」「責任をとりましたね。」そう言って頂けるよう、努力してまいります。

多くの仲間が、挑戦できる場を大切に、会社も人も、成長し続けるトヨタを目指して、みんなで心を合わせて努力してまいります。

引き続き、皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以上