

2016年5月11日

トヨタ自動車株式会社

2016年3月期決算発表 豊田社長挨拶

お待たせいたしました。

豊田でございます。

本日はお忙しいなか、私どもの決算発表にお越しいただき、
誠にありがとうございます。

決算の説明に先立ちまして、
このたびの熊本地震におきまして、
お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、
被災され、今なお、不自由な生活を余儀なくされている皆様に
心よりお見舞い申し上げます。

2016年3月期の決算は、
グループ一丸となった原価改善活動や、
為替が円安方向で推移したことなどから、
2兆8,539億円の営業利益を確保することができました。

これもひとえに、
世界中でトヨタのクルマをご愛顧いただいた
お客様のおかげと深く感謝申し上げます。

また、販売店、仕入先をはじめとする
多くの関係者の皆様のご尽力につきましても、
厚く御礼申し上げます。

株主の皆様への期末配当は、
1株あたり110円とし、
これにより、当期の1株あたり配当金は
中間配当100円とあわせ、年間では210円となります。

また、5,000億円、もしくは1億株を上限とする
自己株式の取得も新たに実施する計画です。

株主の皆様へ、
トヨタの株を持っていて良かったと言っただけのよう、
持続的な企業価値の向上に努めると共に、
これからも安定的・継続的な還元を実施してまいります。

今回の決算内容の説明に入る前に、
改めて、私の経営に対する考え方について
お話をさせていただきます。

リーマン・ショック後の赤字転落、リコール問題、
東日本大震災など多くの困難に直面する中で、
私たちは持続的に成長できる会社となることを
目指してまいりました。

トヨタが持続的に成長していくために必要なことは何か。
私自身は、もっといいクルマを持続的に生み出せる基盤づくり、
人づくりであると考え、これらを最優先に、取り組んでまいりました。

台数や収益が「踊り場」にあっても、「上昇局面」にあっても、
そこで、一喜一憂するのではなく、
あくまでも「もっといいクルマ」に近づいているか、
現地現物で考え、判断し、実行することができる
「人材」は育っているかを、自分たちの成長の「モノサシ」として、
経営の舵取りをしてまいりました。

私は昨年の決算発表の場で、

「意志ある踊り場」から「実行の段階に入った」、

「これからは意志ある投資を進めていく」と申し上げました。

私たちの「意志」とは、次の3つです。

一つは、もっといいクルマづくりを着実に進められる会社になること。

二つ目は、未来への挑戦として、既存の自動車事業はもちろん、
自動車事業の枠に収まらない領域にも、しっかり種をまいていくこと。

三つ目は、これらのことをリーマンショックのような事態が
起こった時でも揺らぐことなく推進できる

強靱な財務基盤を構築すること。

私たちは、この3つの「意志」のもと、

TNGAに代表される「もっといいクルマづくり」へのチャレンジ、

メキシコ工場に代表される「もっといい工場づくり」へのチャレンジ、

Toyota Research Institute(TRI)に代表される

「新しい価値創造」へのチャレンジに

積極的に取り組んでまいりました。

また、財務面でも、新しいチャレンジを支えるだけの力を
蓄えてきたと考えております。

しかし、私たちの取り組みは、いずれも道半ばです。

これまでは、為替の追い風を受け、

自分たちの実力以上に収益の拡大局面が続き、

新たなことにチャレンジしやすい環境が整っておりましたが、

今年に入り、大きく「潮目は変わった」と認識しております。

私は、この変化を、
私たちの「意志あるチャレンジ」をさらに進める
「オポチュニティ」にしたいと思っております。

激しい変化にスピーディーに対応するには、
トヨタは大きくなりすぎました。
まず、自分たちの仕事の進め方を変革することに
着手いたしました。

本年4月の組織改正では、
「もっといいクルマづくり」の原点である「製品」を軸に
より自立した小さなカンパニーに思い切って分けることで、
「もっといいクルマづくり」をもう一歩前に進めてまいります。

先行事例となるのは、レクサスです。

今年1月のデトロイトモーターショーで
LC500 というモデルを発表しました。

LC500 のようなクーペは
トヨタの1,000万台の議論の中では
絶対に生き残らないモデルだと思います。

しかし、2012年6月に、カンパニーの先駆けとして
レクサス・インターナショナルが立ち上がり、
小回りの利く、自由度の高い組織になったことが、
商品化に向けた原動力となりました。

小さなカンパニーになることで、
1,000万台の議論の中では埋没してしまうクルマが
生き残る可能性が生まれてくる。

性能、デザイン、価格など
お客様の価値観、使い方が多様化する中、
何が重要で、何が重要でないか
カンパニー単位で議論することで、
お客様が望むクルマをよりスピーディーに
お届けしていきたいと考えております。

今後、各カンパニーが
レクサスのようなやり方をしていった時に、
商品ラインナップが変わっていく、
あるいはクルマの発想自体が大きく変化していくことも
狙いの1つです。

アライアンスによる、仕事の変革にもチャレンジしてまいります。

例えばトヨタが苦手とする小型車の開発では、
自前主義にとらわれず、
ダイハツなどもっといいクルマづくりの思いを
共有する仲間と手をたずさえ、
競争力を高める取り組みを始めました。

86 を一緒に作ったスバルや、
マツダ、BMW とのアライアンスでは、
クルマづくりの技術、情熱、スピード感だけでなく、
リソースやお金の使い方も含め、
トヨタが見習うべき多くの学びがあり、
彼らにできて、トヨタにできないのはなぜか、
考えるきっかけを与えてくれました。

ライバルとの協業が、
自分たちの仕事の進め方を変革するための刺激となり、
新しい組織体制に踏み出す上での大きなきっかけとなりました。

こうしたことも、アライアンスの成果であると考えております。

単なる資本提携や共同開発に留まらず、
もっといいクルマづくりや、
人材育成への気づきを得られる良い機会として、
自分達の競争力やお金の使い方を客観的に見つめ直し、
やり方を変えていきたいと考えております。

今、起こっている潮目の変化は、収益環境の変化だけではありません。
モビリティそのものが大きな転換点に差し掛かっていることも事実です。

こうした大きな変化をとらえ、
従来の自動車事業から生まれたい新しい価値を創り出す取り組みも
積極的に進めてまいります。

今年1月に設立した TRI も、
そうした取り組みの一つです。

私は、TRI は、
トヨタ自動車の前身である豊田自動織機の中に
豊田喜一郎が作った「自動車部」のような存在だと思っております。

創業期、自動織機から自動車への
パラダイムシフトに挑戦したトヨタが、
もう一度大きくモデルチェンジするきっかけを
TRI と共に創り出していく。

自動運転やロボットは近場の課題ではありますが、
人工知能技術は、自動車以外の産業基盤にとっても
要素技術として大変重要なものであり、
クルマの枠を超えて社会に貢献できる
新しい価値を創り出していけると思っております。

既存の自動車事業の外で、どれだけ自由に挑戦できるか、CEOであるギル・プラット氏や、彼の下に集ったメンバーが勇気を持って取り組んでいけるようサポートしていきたいと考えております。

最後になりますが、今期に対する私の思いを一言で申し上げれば、「私達の意志が本物かどうかを試される年」ということに尽きると思います。

今年に入り、潮目は変化しておりますが、このようなことが起こり得るという想定の下で、これまで真の競争力強化や強靱な財務基盤の構築に取り組んでまいりました。

ことが起きてから対応するのではなく、どのような状況にあっても3つの「意志」をブレさず変化に立ち向かう、乗り越えていく、それこそが今、私達がやらなくてはいけないことだと考えております。

持続的成長に向けては、これまでのセオリーはこれからのセオリーにはなりません。道なき道を切りひらくという「意志」を持ち、クルマづくり、ヒトづくり、未来への挑戦を続けてまいります。

皆さんの変わらぬご理解、ご支援をお願い致します。ありがとうございました。

以上