

## 投資家向け説明会 豊田社長あいさつ

### 1. お礼、はじめに

豊田章男でございます。本日はお忙しいところお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

私は昨年6月の社長就任以来、できるだけ早い時期に、株主・投資家の皆様と、直接お話しする機会をもちたいと考えておりました。

しかし、就任当時に「嵐の中の船出」と申し上げたとおり、二期連続赤字見込みという大変厳しい状況の中でバトンを引継ぎ、まずは供給能力の過剰をはじめとした社内の問題に、自らが陣頭指揮をとって対処してまいりました。

さらに、一連のリコール等の品質問題についても、お客様の不安を解消し、コーポレートバリューを守ることが急務であると考え、最前線に対応してきました結果、株主・投資家の皆様へのご説明が本日となってしまいましたことを、まずもってお詫びいたしたいと思っております。

### 2. 一連のリコール等の品質問題の振り返り

それでは最初に、今回の一連のリコール等の品質問題の概要についてご説明いたします。

本年1月21日、米国で販売しております一部のトヨタ車について、アクセルペダルの不具合に関するセイフティー・リコールを実施することを発表いたしました。その後、2月9日に日本、米国、欧州などの各国で、新型プリウスなど4車種の制動装置の不具合に関し、リコールを行うことを決定しました。

そして、米国議会から、2月24日の公聴会への参考人招致を受け、その後、米国・中国・日本、そして欧州のメディアの前で、トヨタの品質管理に対する考え方を繰り返し説明してまいりました。

### **3. 品質に対する基本姿勢とトヨタ品質の優位性**

ご存知の通り、お客様の安全を何よりも重視し、そのための品質管理を徹底することとはトヨタの基本姿勢であります。万一、何か問題が生じたときには徹底的に真因を追究し、対策を施して修正し、さらに改善を進める。これが創業以来ずっと最も大切にしてきた揺るぎのない信念であります。

また、トヨタ生産方式に代表されるトヨタの本質的な品質に対する取り組みや、そこから生産されるトヨタ車の品質は依然として世界トップレベルであると確信しております。

### **4. 品質向上に向けた更なる取り組み**

しかしながら、今回の一連のリコール等の品質問題を踏まえ、お客様が不安を感じることなく安心してトヨタ車にお乗りいただけるための取り組みとして、3月30日に第1回グローバル品質特別委員会を開催しました。

委員会で決定した具体的取り組み事項は後ほど副社長の佐々木よりご説明させていただきますが、私は「信頼回復には、何よりも、お客様の声をしっかり聞くこと」が重要だと考えてきました。販売店、サプライヤー、メーカーが一体となって取り組み、業界のトップランナーとして、「お客様の期待」に先陣をきって対応することにより、更に品質基盤を強化するチャンスでもあると認識しております。

### **5. 選択と集中の経営**

私は、昨年6月の社長就任時から、「もっといいクルマをつくろうよ」を合言葉に、お客様目線、商品を軸とした経営方針を掲げてまいりました。ただ、大変厳しい状況のなか、今後の成長に経営リソースを集中させるため、昨年8月にはNUMMIへの生産発注打ち切り、昨年11月にはF1からの撤退を決定するなど、就任以降、立て続けに苦渋の経営判断もしてまいりました。

それは、地域に根ざした経営や、良品廉価なクルマづくりによってトヨタが成長し、社会に貢献していくためには、選択と集中が従来以上に必要であると考えたための決断でありました。

良品廉価の商品としましては、たとえば、昨年発売をいたしました新型プリウスでは、最先端の技術と全社を挙げての原価改善を追及し、圧倒的な燃費性能をお客様に満足いただけるリーズナブルな販売価格で提供させていただきました。その結果、世界中のお客様にご支持をいただいております。

また、多様なお客様のニーズに応えるために、中国においてカローラの新旧型を並行販売した結果、継続販売した旧型についても大変ご好評をいただいております。

この旧型カローラの継続販売は、従来のような定期的なモデルチェンジや、新モデルの追加にこだわらず、既存のモデルにおいても燃費性能や走行性能をよくしていく、あるいは仕様・デザインに手を入れ商品を熟成させることにより、十分な性能をリーズナブルな価格でお求めになりたいお客様のニーズにお応えした、代表的な事例です。

さらに、地域を軸とした経営の観点で申し上げますと、拡大が予想される新興国向けの戦略車種として、インド市場向けにエティオスを新開発いたしました。日米欧のお客様をターゲットとせず、インドで新規にクルマを購入されるお客様にベストフィットする商品を目指した開発は、これまでのトヨタにはない、新興国向けの新たなビジネスモデルへの挑戦であります。

今後は、魅力的な商品力を持った新モデルの開発を推進していくことに加え、こうしたきめ細かい対応も実施し、幅広い商品展開と収益体質の強化の両立を図っていきたいと思います。

こうした「商品を軸とした経営」にくわえて、今回の一連の対応の中で、「商品に本当に満足していただくためには、そのクルマをつくり、売っている我々自身のことを、透明感を持って説明し、もっと知っていただく」ことの大切さを痛感いたしました。「トヨタは会社の信念として **Customer Safety First** を最重視している」ことやそのための具体的な取り組みを積極的に発信していくことにも取り組んでいきたいと思ひますし、クルマの楽しさをもっと伝えていく努力もしていきたく思ひます。

## 6. 終わりに

株主・投資家の皆様には、今後ともご支援、ご指導をお願いいたします。ご静聴、ありがとうございました。

以 上