



Copyright © Medicaoid Corporation All Rights Reserved.

# Kawasaki Robotics Report

川崎重工業株式会社 ロボットディビジョンレポート

**2025**

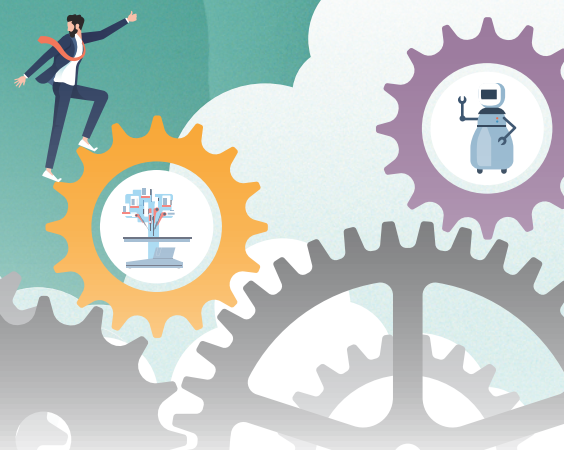


# “そのわざを通じて 国家社会に奉仕する,,

—— 川崎 正蔵

「社会の課題に技術でこたえたい」創業者の精神を受け継ぎながら、私たち川崎重工グループは120年以上にわたり、その時代のニーズに応じ、さまざまな製品・ソリューションを提供することで、新たな解決策を提示し続けてきました。その歩みは、変化する社会課題に挑み続けてきた歴史でもあります。

私たちは、創業以来培ってきた技術と知見を活かしながら、時代の一步先をよみ自らを変えることで、これからも社会が求める新しいこたえを生み出していきます。



## 編集方針

「Kawasaki Robotics Report」(以下、本レポート)は、ロボットディビジョンにおける事業目標と、目標達成に向けた基本的な考え方、マネジメント体制、活動実績などを、ステークホルダーの皆様に向けて、報告するものです。本レポートは、ロボットディビジョン長の承認を受け発行しています。

### 報告対象範囲

川崎重工工業株式会社ロボットディビジョンおよび連結子会社、持分法適用関連会社

※ データの一部は単体情報

### 報告対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)  
一部、過去または2025年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

### 参考ガイドラインなど

- グローバル・レポートिंग・イニシアチブ(GRI)  
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 国際会計基準(IFRS)財団  
「国際統合報告フレームワーク」
- 環境省  
「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- 環境省・経済産業省  
「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.4)」
- 経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」

### お問い合わせ先

川崎重工工業株式会社  
精密機械・ロボットカンパニー  
企画本部 ロボット経営管理部



## CONTENTS

### 川崎重工 ロボットディビジョンについて

- 003 パーパス／大切な価値観／行動規範  
パーパス“ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる”
- 005 沿革
- 007 ロボットディビジョン情報

### 価値創造のための戦略

- 009 ディビジョン長メッセージ  
——ロボットクスの力により人と社会をささえ、  
ロボットと人が共生する豊かな未来の実現に挑み続けます。

- 011 価値創造プロセス
- 013 プレジデント × ディビジョン長 対談  
「ロボット事業の魅力を高め  
人とロボットが調和する豊かな世界をつくる」

- 015 CSOメッセージ
- 016 CTOメッセージ

### 事業をささえる基盤

- 017 生産総括部長メッセージ
- 018 人財活躍推進

### 事業領域

- 019 事業戦略領域
- 021 産業の進歩をささえる(産業用ロボット(車体組立・塗装))
- 022 産業の進歩をささえる(産業用ロボット(一般産機))
- 023 デジタル社会の進歩をささえる(産業用ロボット(半導体))
- 025 命をささえる(医療用ロボット)
- 027 人の隣でささえる(ソーシャルロボット)

### 将来技術の獲得

- 029 本社 技術開発本部 部長 × 技術総括部 副総括部長 × 医療ロボット総括部 総括部長 鼎談  
「共創と革新で拓く、将来技術の最前線」
- 030 技術総括部長メッセージ  
「セーフティ・セキュリティ、クラウド、AI——将来技術の確立で新市場を拓く」

### 変革活動

- 031 4つのトランスフォーメーション  
CX(コーポレート・トランスフォーメーション)／WX(ワーク・トランスフォーメーション)  
DX(デジタル・トランスフォーメーション)／GX(グリーン・トランスフォーメーション)

### 次世代育成／施設・拠点紹介

- 035 次世代育成／施設・拠点紹介



CO-CREATION PARK - KAWARUBA



## Purpose — 存在意義

# ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる

—— ロボットと生きる。これが私たちの世界観。  
喜び豊かな未来をささえる。これが私たちの想い。

事業スタートの1968年以来、私たちは産業用ロボットのパイオニアとして、確かな技術を培ってきました。その技術力を活かし、産業分野はもちろんのこと、人々の命をささえる医療分野、さらには社会や生活のあらゆる場面にも貢献するソーシャルロボットへと領域を広げていきます。この世界に生きる一人ひとりが情熱ややりがい、ワクワク感を持ち、自分らしく笑顔あふれる、より豊かな人生を歩む理想的な世界の実現を目指します。

私たちは総合ロボットメーカーとして、社会のあらゆる領域で変革と安全安心を提供し、幸せや喜びの土壌をつくることで、社会をささえ続けていきます。

## Important Value — 大切な価値観

# 自分たちの力を信じ 新たな価値で社会に貢献する

## ■ 情熱・ワクワク

一人ひとりが情熱をもち、ワクワクしながら、立ちちはだかる困難なことにも挑戦し、活動の場を広げる。

## ■ 価値の創出

事業の種を日常の中から発見し、お客様だけでなく、人・組織・社会に行動変容が起こる価値を創り出す。

## ■ 人中心

一人ひとりの心の豊かさを第一に考えた、ロボットと協存する社会を実現する。

## ■ 提案力

広く社会を見渡すことのできる豊富な技術力や経験値を礎に、誰もが驚く一歩先を見越した提案力を発揮する。

## Conduct — 行動規範

／ 当事者意識を  
高め合う

自分たちの可能性を信じ、率先して行動する。  
絶えず知識・技術を獲得し、常に他者にも伝え巻き込んでいく。  
失敗を恐れず声をあげることで、変化をおこす。

／ 違いや良さを  
認め合う

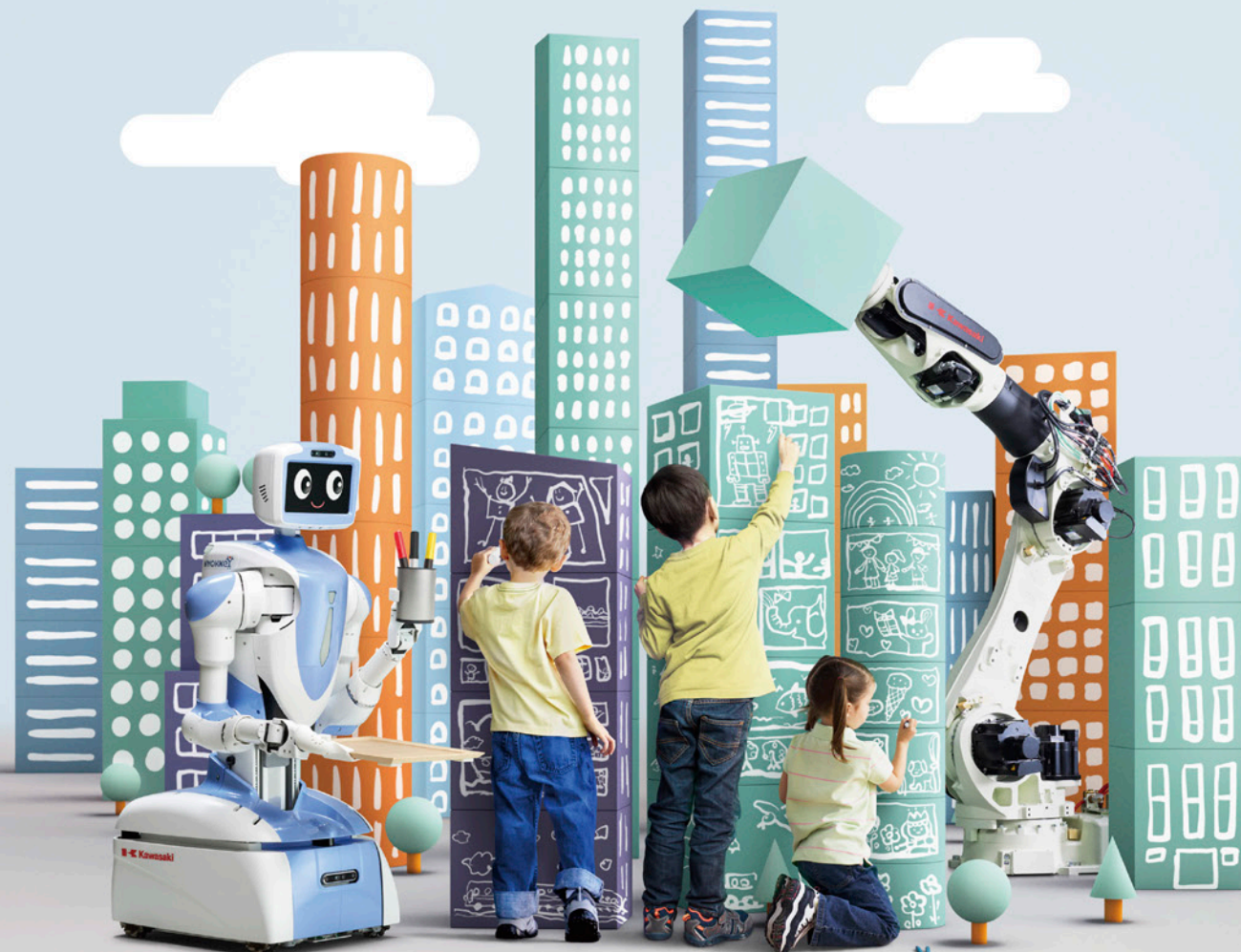
自分を知る。そして、自分以外へも関心を持ち、仲間を尊重する。  
一つのチームとして、心理的安全性を確保し、協力し合うことで、相互理解を深める。  
社会課題を解決する組織として、活力をもって意見を交わし合う。

## ／ 共創を提案する

社会課題の解決に向け、思いを共にする社内外のパートナーを増やしていく。  
互いの強みを生かしながら、新たな価値を創り出す。  
時にはリスクをとる勇気を持ち、互いに手を取り合うことで困難な課題も乗り越えていく。

／ 新たな気づきを  
場に提供する

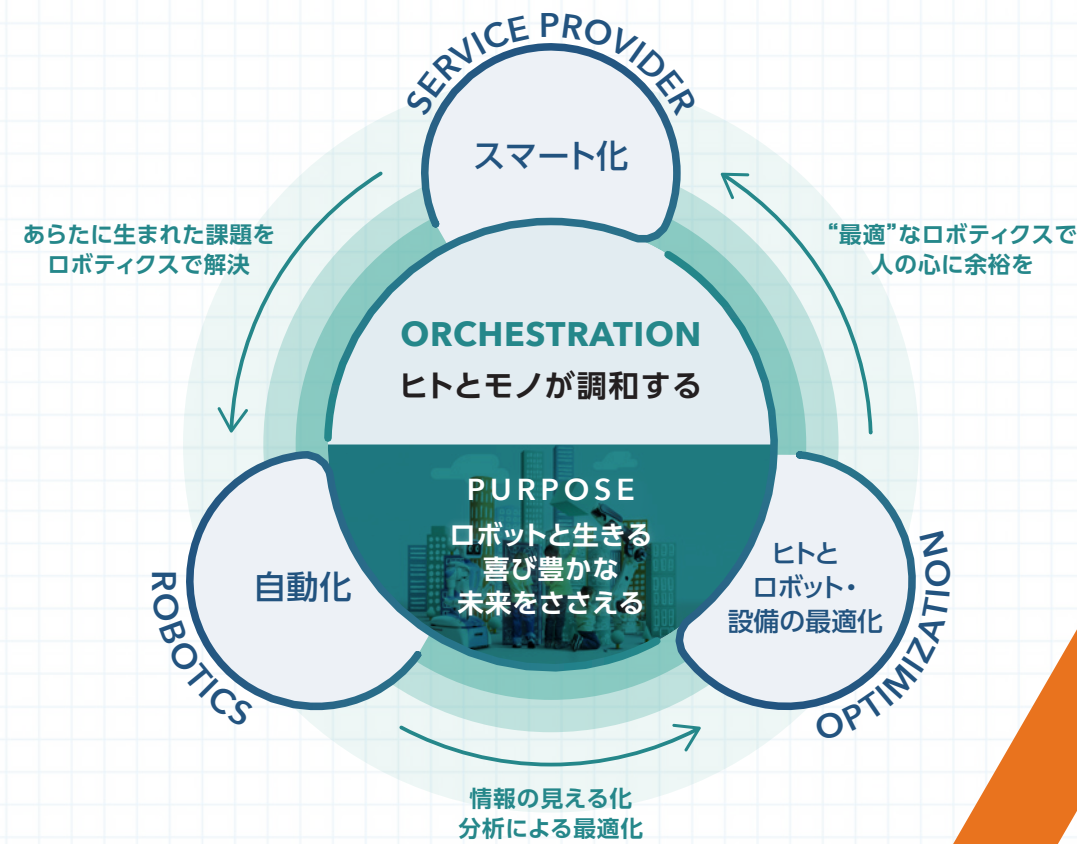
お客様の要望とその背景に思いを寄せることで真因を見極め、真に必要な提案をする。  
一歩、お客様の期待を超え先回りする、提案力を発揮する。  
技術力と創造性をもって、情熱高く、ワクワクする提案を繰り返し続ける。





沿革

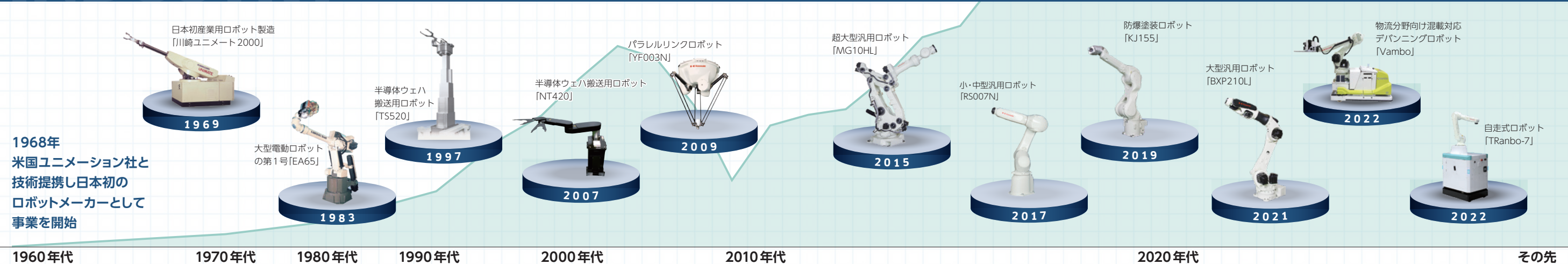
# 社会と共に進化してきたKawasaki Roboticsのあゆみ



**社会課題**  
社会基盤である  
産業を発展させるために

**提供価値**  
日本の産業用ロボットのパイオニアとして  
国産化に取り組み、工場の自動化に貢献

## 進歩をささえる



## 人の隣でささえる

### 社会課題

先進国を中心とした  
少子高齢化による労働力不足の解消と、  
暮らしの質の維持・向上のために

### 提供価値

人と共に働くロボットを社会実装し、  
介護・医療現場の負担軽減と  
新たな共生のカタチを提案



## 命をささえる

### 社会課題

医療従事者の負担軽減と、  
医療アクセスの  
地域差解消のために

### 提供価値

国産発の手術支援ロボット[hinotori™]を開発。  
最前線で医療従事者をささえ、  
高度な医療を多くの方々に提供



売上高(2024年度時点)  
**1,041** 億円  
※セグメント間売上を含みます

売上高(2030年度目標)  
**4,000** (規模) 億円



## ロボットディビジョン情報

## 財務データ

※ 数値はセグメント間売上高・費用を含む

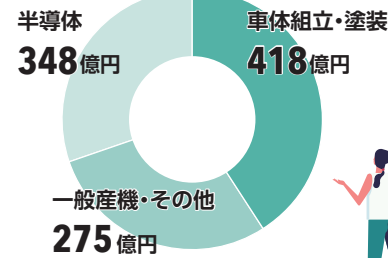
## 受注高

1,103億円

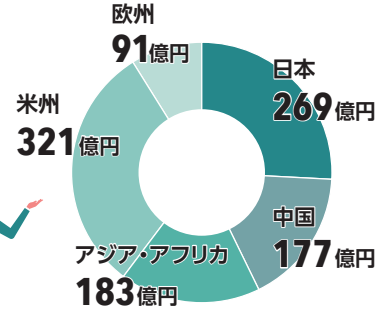
## 売上高

1,041億円

## 事業別売上高



## 地域別売上高



## 非財務データ (単体)

## ／ 事業

## ロボット販売台数

(累計) 314,901台

## 特許保有数

(累計) 1,877件

製造現場からくり※  
導入件数

(累計) 161件

※ 「からくり導入」とは、電気やエアなどの動力を用いず、自然エネルギーや機械仕掛けのみで自動化を行う改善

大手半導体製造装置  
メーカーシェア

約 60%

## 商標保有数

(累計) 155件

## 設備投資額

26.57億円

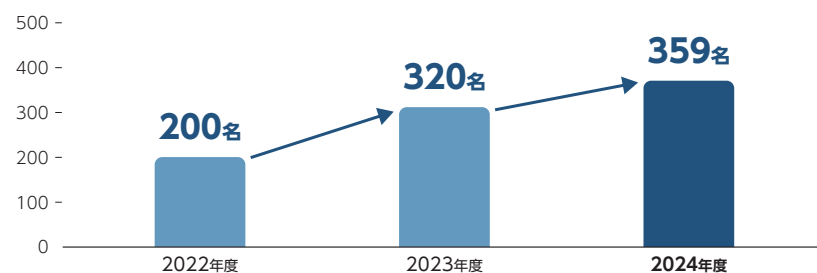
## 研究開発費

45.46億円

## 教育研修費

0.45億円

## 小集団活動※ユニーク参加者数 (累計)



※ 職場の枠を超えた少人数のチームを結成し、自ら設定したテーマに基づいて改善活動や新たな分野の探求に取り組む自発的な活動

## ラインナップ (カタログ上)

約 20製品

## パートナー企業数 (代理店等)

約 300社

## 協業企業数

約 10社

## サプライヤー企業数

約 300社

## ／ 人財

## 従業員数

937名  
連結人数※2,165名

※ ロボットディビジョン+カワサキロボットサービス+海外子会社

## 女性従業員比率

14.2%  
女性管理職比率 1.0%

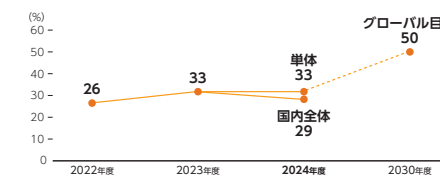
## 中途採用比率

52.7%

## 外国籍従業員比率

2.1%  
外国籍管理職比率 0%

## 活躍グループ比率※



※ 「社員エンゲージメント (働きがい)」と「社員を活かす環境 (働きやすさ)」2つの結果指標が共にグローバル平均を上回る従業員の割合

## 社員エンゲージメント (働きがい)

58%

## 社員を活かす環境 (働きやすさ)

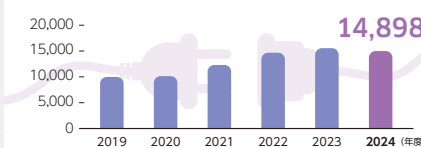
56%

## 離職率

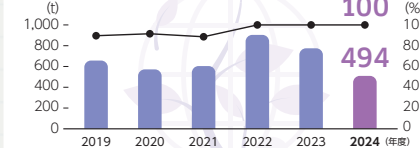
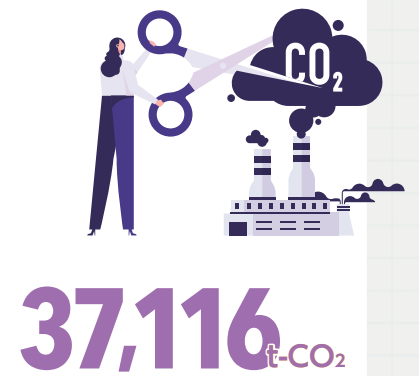
2.3%

## ／ 環境

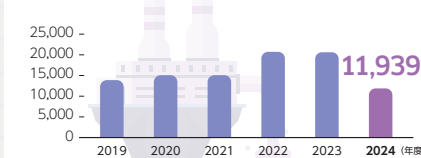
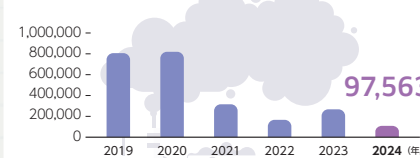
## 電力使用量 (単位: MWh)



## 廃棄物量※1とリサイクル比率※2

※1 廃棄物量には一般廃棄物を含む  
※2 リサイクル: マテリアルリサイクルとサーマルリサイクルエコロジカル・フロンティアズ※  
認定製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量

※ 社内の環境配慮製品認定制度

水使用量 (単位: m<sup>3</sup>)都市ガス使用量 (単位: m<sup>3</sup>)

※ 自家発電使用分を含む

## ／ その他

## 災害発生数

0件

ロボットディビジョン単独での  
IRミーティング件数

3件

新聞・インターネット記事など  
掲載件数 (取材有)

38件

カワサキロボットエンジニアになろう!の  
参加人数

(累計) 2,579名

カワサキロボットエンジニアになろう!の  
参加者満足度

96%

Kawasaki Robostage  
一般の方の来訪人数

(累計) 150,772名



## ディビジョン長メッセージ



執行役員  
ロボットディビジョン長  
**坂東 賢二**

**ロボティクスの力により人と社会をささえ、  
ロボットと人が共生する豊かな未来の実現に挑み続けます。**

## 「Kawasaki Robotics Report 2025」 の発行にあたって

2024年、初めてのロボットディビジョン単独でのレポート「Kawasaki Robotics Report 2024」を発行しました。

社外のステークホルダーの皆様からは「事業内容が明確に伝わった」「方向性を理解できた」とポジティブな声を多くいただき、社内からも「海外事業においてこのようなレポートをお客さまに示す意義は大きい」「従業員として自身の仕事ができるように社会に貢献しているのか理解できた」といった意見が多くみられました。事業経営者として今さらながら情報発信の重要性を実感しています。

私たちの経営方針、事業へ取り組む姿勢について自身の言葉で語り、より一層信頼していただき、価値共創にお力添えをいただく。そのためにも、2025年版でも私たちの進む方向性について、真摯にお伝えさせていただく所存です。

## 2024年度の振り返りと 持続的成長に向けた2025年度の方針

2024年度は、世界的な需給変動や在庫調整などによってロボット業界全体が停滞した年でした。コーポレート・トランスフォーメーション(CX)の加速により経営の在り

方を見直すとともに、固定費の最適化や在庫削減、収益基盤の強化を断行しました。強固な経営基盤を整備したことで、安定的な製品供給と信頼度の高いサポート体制を維持でき、お客さまに安心をお届けすることができたと考えています。こうした厳しい市況を乗り越えた今、今後は強く「成長」を見据え、「事業の深化」と「将来に向けた新領域への挑戦」を着実に実行するための成長投資を行います。

## 「グループビジョン2030」の 実現に向けた4本柱の成長戦略

私たちは2030年度までに売上高4,000億円、利益率10%以上を目指します。産業(汎用)、半導体、医療にソーシャル分野を加えた「4本柱」で、それぞれにおいて基礎事業力の強化と将来の成長を見据えた仕掛けを推進することで、事業成長を加速させていく方針としています。

産業(汎用)分野は、深化・進化を続ける基盤事業と位置付けています。まずは、私たちの強みである「お客さまに寄り添うこと」を徹底し、2026年、名古屋に新たなサービス・エンジニアリング拠点を整備します。ここでは、お客さまとの共創による価値の持続的向上を実現します。また、社会ではFA(Factory Automation)・スマートファクトリーの重要性が高まっています。この需要に応えるために、私たちは多様なステークホルダーとの協業・共創によ

り、総合力でお客さまへ最適なソリューションを提供していきます。

半導体分野は、お客さまとの密接な関係性を礎に、さらに一歩先の課題解決に踏み込んでいきます。世界でトップシェアを維持している大気搬送などの前工程に加え、真空プロセスや後工程、システム分野へと事業領域を拡大すべく積極的に投資。さらには、半導体関連工場の自動化ニーズにも応え、労働力不足をはじめとする半導体業界全体の課題解決を実現します。

医療分野では、世界中で医師不足や医療従事者の負担増加が顕在化している今、「人々の命をささえる」ことを使命に、世界中の医療現場に高精度な手術支援環境を提供していきます。手術支援ロボット[hinotori™]においては、これまで進めてきたアジア展開をさらに拡大しながら、欧州での販売・サポート体制の構築にも取り組みます。将来的には米州展開も視野にグローバルでの事業拡大を図ります。

ソーシャル分野は、新たな成長領域とし、事業化に向けた投資強化を継続します。少子高齢化・労働力不足といった社会課題と、IT・AI技術の著しい進歩は私たちの独自価値を発揮するチャンスです。また、産業用ロボットで培った確かな技術・品質とサポート体制を有することは、世界的に見ても私たちの大きな特徴です。私たちは、社内外のさまざまな技術・ノウハウを掛け合わせ、社会のあらゆる場面でロボットが人と共生するスマート社会の実現を目指します。

## 川崎重工だからこそ提供できる ロボットディビジョンの独自価値

成長のドライバーは、事業分野別の強化戦略にとどまりません。ロボットディビジョンは、産業、医療、ソーシャルの3領域にまたがる「総合的な」ソリューションを提供できる稀有な存在であり、これこそ私たちの“独自価値”であると考えています。実際に、[hinotori™]の導入を通じ、医療現場と深く関わる中で、産業ロボットの技術や知見を組み合わせた医薬品搬送ロボットや看護支援ロボットなどを開発し、ワンストップでの医療現場の課題解決が実現しつつあります。特に2025年7月、電子機器受託製造(EMS)の世界最大手の台湾・鴻海科技グループと共同で、自律走行型の看護師補助ロボット[Nurabot]の開発を発表しました。医療現場における過酷な労働環境・人手不足に対し、ロボットディビジョンが産業用ロボット分野で培ってきた技術力を発揮し、パートナーとの共創により課題解決に向けた一歩を踏み出しました。このように個

別のニーズに応えるだけでなく、さまざまな分野において現場全体の課題を包括的に解決できる柔軟性と拡張性があることがロボットディビジョンの強みです。

この強みは、川崎重工グループがこれまで航空機や車両、船舶など多様な事業分野で培ってきた高い技術力に裏打ちされています。例えば、半導体搬送ロボットにはヘリコプターなどで培われた高度なギア技術を応用しており、高精度かつ静音性に優れた動作を実現しています。

すなわち、ロボットディビジョンがお客さまに対して長期にわたり品質と信頼性の高い製品を提供し続け、また、常に困難な課題に技術を駆使して臨むことができるのは、コングロマリット企業である川崎重工ならではの技術・ノウハウの連携があるためであり、この総合力が他の追随を許さない競争優位性を生み出しています。

## ロボティクスで社会課題に応え お客さまと共に安全・安心な未来を描く

私たちは、「ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる」というパーパスを掲げています。これは社会の中で、ロボットを通じてあらゆる社会課題に向き合い、人々の働き方、暮らし方をより豊かにしていくという強い意志を表すものです。

産業・医療・社会のあらゆる現場において、今もお客さまがあらゆる課題の解決を望んでいます。私たちは常にお客さまに寄り添い、課題の本質を見極め、未来を見据えたソリューションをロボティクスの力で提供することを使命としています。また、ESG(環境、社会、ガバナンス)を重視した経営を基盤に、持続可能な社会の実現に貢献する事業運営を推進。こうした誠実な姿勢を貫くことはお客さまのみならず、社内を含む全てのステークホルダーの皆様にとって信頼と共感の礎となり、今後の事業成長および企業価値の継続的向上に資するものであると考えています。

人とロボットが共生する、安全で安心な社会は、もはや遠い未来ではありません。その実現に向けて、全てのステークホルダーの皆様と共に歩み続けます。

執行役員 ロボットディビジョン長

**坂東 賢二**



## 価値創造プロセス



# PURPOSE

## ロボットと生きる 喜び豊かな 未来をささえる

## ロボットと生きる

## スマート社会の実現



## 喜び豊かな未来

## 心の豊かさの実現



## 資本の強みとINPUT

## VALUE CREATION

## OUTPUT

## OUTCOME



## 人的資本

## 強み

- 前人未踏の領域に楽しみながらチャレンジするフロンティア精神
- 多様なバックグラウンドを持つ人財

## INPUT

- 従業員数: 937名(単体)、2,165名(連結)
- 人財開発投資額: 0.45億円
- 中途採用比率: 52.7%



## 知的資本

## 強み

- お客様に合わせた徹底的な製品・サービスの作り込みを可能にする、個々の高い専門性
- コングロマリットな川崎重工が保有する、さまざまな事業で培われた基盤技術
- 基礎技術と先端技術をバランス良く研究開発できる環境

## INPUT

- 研究開発投資額: 45.46億円



## 関係資本

## 強み

- お客様と長年築いてきた信頼関係と、それに基づく情報収集力
- 新たな領域に、他社と共創し挑戦するマインド

## INPUT

- 協業企業数: 約 10社
- サプライヤー企業数: 約 300社
- パートナー企業数(代理店など): 約 300社



## 製造資本

## 強み

- KPS (Kawasaki Production System) の徹底による、高度・高効率な製造プロセス
- 自主的な改善活動や安全への意識が根付いた働きやすい製造現場

## INPUT

- 設備投資額: 26.57億円
- からくり数: 161件(累計)



## 自然資本

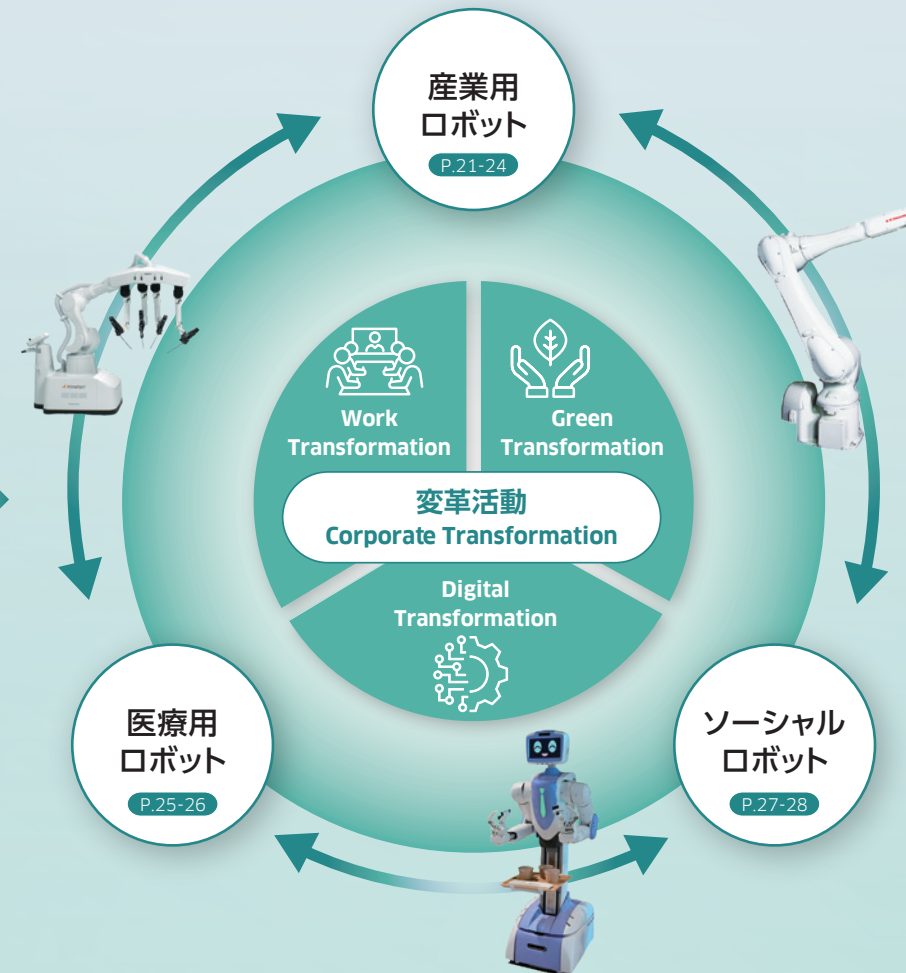
## 強み

- サステナビリティ課題に対する目標設定や施策実行、外部公表までトップダウンで実行できる体制

## INPUT

- 電力使用量: 14,898MWh
- 水使用量: 11,939m<sup>3</sup>
- 都市ガス使用量: 97,563m<sup>3</sup>

## ロボティクス・サービス・プロバイダー



事業戦略 (P.19-20)

基盤資本の強化

生産・サプライチェーン・人財の強化 (P.17-18)

## 事業 OUTPUT

- 売上高: 1,041億円 (2030年度目標: 4,000億円)
- ロボット販売台数(累計): 314,901台
- 大手半導体製造装置メーカーシェア: 約60%

## 資本の OUTPUT

## 人的資本

働きがいを持ち、働きやすい環境で個々の能力が最大限発揮されている

- 活躍グループ比率\*: 29%
- 社員エンゲージメント(働きがい): 58%
- 社員を活かす環境(働きやすさ): 56%

※「社員エンゲージメント(働きがい)」と「社員を活かす環境(働きやすさ)」の2つの結果指標が共にグローバル平均を上回る国内従業員割合

## 知的資本

高い技術力が活かされ、お客様の課題に対し総合的なソリューションが提供されている

- 特許保有数(累計): 1,877件

## 関係資本

対話と共創により信頼される事業体となり、共に価値を創り出せる関係性が構築できている

- ディビジョン単独でのIRミーティング件数: 3件
- Kawasaki Robostage 一般の方の来訪人数(累計): 150,772名

## 製造資本

お客様のニーズを確実に、高品質で実現することで、お客様の価値が具現化できている

- ロボット出荷台数(累計): 30万台以上

## 自然資本

環境への配慮を未来への責任と捉え、自然資本の保全と事業成長の両立が実現できている

- エコロジカル・フロンティアズ\*認定製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献量: 37,116t-CO<sub>2</sub>

※ 社内の環境配慮製品認定制度

## 進歩をささえる

- 3K(きつい・汚い・危険)労働環境から人を解放
- さまざまな産業の生産工場において、効率的で正確な製造プロセスの構築に貢献
- お客様にとっての労働力不足の解消、コスト低減
- 半導体の効率的な生産・生産品質向上に貢献することで、間接的にあらゆる産業や人々の生活の発展に寄与

## 命をささえる

- 手術を受ける患者様の、身体的負担軽減の一助となり、QOL\*向上に貢献
- 遠隔手術の実現により地域間医療格差と労働力不足の解消に貢献

※ QOL:「クオリティ・オブ・ライフ」の略で、一人ひとりの人生の質や社会的にみた「生活の質」のこと

## 人の隣でささえる

- 病院や介護施設などにおけるエッセンシャルワーカーの負担軽減による高度医療への資本集中
- 社会のあらゆる場面で人とロボットが調和



## プレジデント × ディビジョン長 対談

常務執行役員  
精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント  
松田 義基

執行役員  
精密機械・ロボットカンパニー  
ロボットディビジョン長  
坂東 賢二

## ロボット事業の魅力を高め

## 人とロボットが調和する豊かな世界をつくる

2025年4月、精密機械・ロボットカンパニーのプレジデントに松田氏が就任しました。今回は坂東ディビジョン長との対談を通じて、ロボットディビジョンの成長戦略や人づくりの考え方、そして人とロボットが共に生きる未来への展望を語っていただきました。

プレジデント就任にあたり  
——経営者としてのポリシー

**松田**● 私は大学で、ハードとソフトの両面からロボット工学を学びました。1994年に川崎重工に入社後は、カワサキモータース(当時は川崎重工)で、企画・開発・経営に携わり、2021年からは社長直轄プロジェクト本部で川崎重工グループでの新事業の企画と立ち上げを行ってきました。

「現場に足を運び、人と議論し、試行錯誤を重ねる」——これが私の原点です。

ロボット事業は今、AIや通信、セキュリティなどの技術進化と、少子高齢化や人手不足などの社会課題が交錯する“ビッグバン”のど真ん中にあります。小さな判断のズレが事業の将来を大きく左右するこの局面で、経営を担えることが、非常にチャレンジングだと感じています。

私の経営者としてのポリシーは3つです。1つ目は「現場を大事にする」。現場でしか気付けないヒントやリスクを捉え、迅速に経営に反映します。2つ目は「荒野を目指す」。失敗を恐れず踏み出し、新たな道を拓きます。3つ目は「チームワークを高める」。個の力が結集してこそ、組織力が最大化します。従業員の誰もが挑戦できる環境を整え、失敗も共有し、自身が感動できる仕事をする——これがお客さまの感動にもつながると信じています。

ロボットディビジョンの  
成長ストーリー

**松田**● 川崎重工グループにおいてロボットディビジョンは、全カンパニーを横断して自動化・ロボット化を推進する役割も担っています。これはお客さまに対して担う役割となんら変わりありません。担う役割が大きいからこそ、戦略を常に検証し、更新し続けなければなりません。

戦略は、いわば“ナマモノ”です。現場での気付きを素早く吸い上げ、仮説を立て、再び現場で検証する。この循環が、持続的成長の鍵です。

**坂東**● そのためにも特に人財戦略は重要ですね。お客さまの現場に寄り添い、共に課題の本質を探り、期待を超える提案をするという、川崎重工の強みの源泉が人財です。事業領域の拡大に向けて、若手が早い段階で挑戦できる仕組みを整え、次世代を担うキーパーソンを育成することが急務だと思っています。



**松田**● 全くその通りです。人財の成長戦略と事業戦略は一体であり、戦略の質は人の多様性と厚みに比例して向上します。権限移譲を進め、現場が自律的に判断し行動できる環境づくりを加速させる必要があります。また、異なるバックグラウンドを持つ人財が交流しながら学び合うことで、組織力は高まるもの。事業成長の土台を人の成長から築くことが、ロボットディビジョンの未来を広げると考えています。

ディビジョンの枠を超えた  
シナジーの創出

**坂東**● ロボットディビジョンを持続的に成長させるには、ディビジョン単体ではなく、社内外の多様な技術や知見を結び付けることが欠かせません。川崎重工グループ全体の力を活かし、分野を超えた連携で新しい価値を生み出していくことが重要です。その一例が同じカンパニーに属する精密機械ディビジョンとの連携です。これまで別々に開発を進めていた油圧、電動、制御の技術を掛け合わせ、遠隔・自律運転などの新領域を開拓できました。

**松田**● 社内連携によるシナジーは技術面にとどまりません。現場の安全性や保全コストの最適化、サプライチェーン全体の効率化まで含めて、お客さまの経営課題に踏み込んだ提案ができ、お客さまとの関係性を、「一取引先から価値を共創するパートナー」へと進化させることもできます。そこにこそ、多様な領域で事業を展開している川崎重工の強みを発揮できるはずで。さらに、グループ全体のお客さまの現場課題を知ることでビジネス機会も拡大します。例えば、水素サプライチェーンの保全現場では作業員不足が深刻化していることが分かりました。ここにロボットを介在させることで、保守・点検・運搬を効率化でき、安全性も高められます。これは、現場に根ざしたロボット技術の社会実装の好例と言えます。

**坂東**● 事業を開拓するチームと収益をささえるチームの相互理解と人財の交流も大切です。サプライヤーなどの外部パートナーとも、共に利益を生み出す“共創型の協業”を重視しています。

**松田**● 今はいわば、“多企業間主義”の時代。大義と具体的な構想があれば、競合企業ですら共創企業になります。多様な領域にまたがるロボットディビジョンがハブとなり、川崎重工の総合力で社会課題解決ができる、活躍の舞台を広げていきたいですね。

世界へ広がる  
オーケストレーション

**松田**● 今後は「オーケストレーション」、つまり人とロボットの“調和”をデザインすることが大切です。屋内配送用サービスロボット「FORRO」や屋内位置情報を提供する「mapxus<sup>®</sup>」を活用すれば、ロボット同士を連携させるだけでなく、人と機器の位置や状況もリアルタイムに把握できます。そうすれば、ロボットが人の動線を理解して自律的に最適な行動を選択し、先回りして作業補助や問題解決にあたれます。データに基づく改善や新たなサービスの開発も可能になり、持続的に価値を創造できます。

**坂東**● 価値の連鎖反応による、“自動化”から“スマート化”への進化ですね。ロボットディビジョンのパーパス「ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる」は、まさにその理想形を示しています。

**松田**● そうですね。私たちが目指しているのは、暮らしや産業が効率化するだけでなく、働く喜びや誇りといった“心の豊かさ”にあふれた社会であり、ロボットがバディとして社会をささえる未来です。この未来を実現するには、私たちの挑戦、そして事業の“魅力”が必要です。日々挑戦する私たちの姿と魅力的な事業構想が仲間を引き寄せ、事業をドライブさせる力になります。

**坂東**● 同感です。魅力があるからこそ、仲間やパートナーの皆様と力を合わせ、共に創り、共に挑み、大きな社会課題も乗り越えていくことができます。

私はよく、社内集会で従業員に「一緒に、楽しくチャレンジしましょう」と伝えています。共に励まし合いながら失敗を恐れず挑戦し、パーパスの実現を目指します。

**松田**● 掲げた戦略を確かな成果へとつなげ、社会にロボットの価値を示し、未来を切り拓いていきましょう。

**mapxus** Driven by Kawasaki

※ mapxus Driven by Kawasaki<sup>TM</sup>：川崎重工の提供する屋内位置情報サービス。ソーシャルロボットと組み合わせることで人やロボットの行動を分析、そこからロボット導入効果の可視化が可能。



## CSOメッセージ

部門連携の強化と、お客さまとの共創で、  
社会的価値と経済的価値の両立を図ります。

理事  
ロボットディビジョン副ディビジョン長  
営業戦略担当 兼 営業総括部長

杉山 健二



## CTOメッセージ

川崎重工が有する技術を幅広い分野に活かし、  
社会とお客さまの期待に応えていきます。

理事  
ロボットディビジョン副ディビジョン長  
技術担当 兼 クリーンロボット総括部長

吉田 哲也



## ロボットディビジョンの成長に不可欠な 営業と事業戦略の一体化

2025年4月、新たに副ディビジョン長に就任しました。私がこの役割を任された背景には、ロボットディビジョンが産業分野にとどまらず、医療やソーシャル分野へと事業を広げる中で、「営業」と「事業戦略」の関わり方を大きく変革する必要がある、という強い課題認識があります。

私は営業部門の出身として、長年現場でお客さまの声に耳を傾け、課題解決に向けたソリューション提案を重ねてきました。北米駐在時には、グローバル市場におけるお客さまとの接点強化や、市場変化への即応力の重要性を肌で感じました。この経験からも、営業と事業戦略が一体化することによって我々の戦略実現性を高めることができると考えています。お客さまとの接点の最前線にいる立場として、私自身が先頭に立ち、事業を力強くリードしていきます。

## 営業部門が「価値共創」の起点となり グローバル市場での存在感を高める

ロボットディビジョンの使命は、製品販売にとどまらず、お客さまの事業成長に貢献するソリューションを提供することにあります。そのため、営業活動においては常に「お客さまの本質的な課題を捉える力」を最重視してきました。この基本姿勢は今後も変わりませんが、ロボットディビジョンが持続的に成長していくためには、営業活動の質的転換が不可欠だと考えています。従来の「お客さまが求める製品を販売する」という営業活動から脱却し、お客さまの事業課題に対して「価値を共創する」営業へと進化させていきます。

営業は単なるフロントではなく、事業の方向性を左右するインテリジェンス機能を有する部門だと私は考えています。欧米やアジアの市場で環境問題や人手不足と

いった社会課題に対応するための自動化ニーズが高まる中、市場の最前線にいる営業部門は価値共創の起点となり得ます。お客さまとの接点と市場感覚という営業部門が持つ強みを、事業経営の中核に位置付けることで機動性を高め、市場を起点とした製品を迅速に供給できる組織へと転換させていきます。

その実現に向け、2024年からは営業部門と海外販売会社、各事業ユニットとの連携を一層強化し、営業部門が地域戦略とディビジョン戦略の橋渡し役となる体制を構築してきました。全体最適の視点からグローバル市場の販売・製品戦略の立案と営業展開を推進しています。

こうした取り組みを通じて、営業部門と各バリューチェーン開発・商品戦略との連携をさらに強化し、お客さまの事業の未来までを見据えた提案力を高め、川崎重工のロボットを「選ばれるブランド」へと確立していきます。

## 社会、お客さま双方の未来を見据え 新たな市場価値を創造していく

ロボットディビジョンでは、今後は医療やソーシャル分野をはじめとした、より人に近く、社会課題の大きな分野への展開を強化していきます。労働力不足や少子高齢化など喫緊の課題の解決にも貢献し、社会的価値のさらなる向上を目指します。

一方で、我々はお客さまの価値向上をささえるパートナーでもあります。常に将来を見据えるお客さまそれぞれに寄り添い、その想像の一步先・二歩先を行くソリューションを提供する。これは我々の価値そのものでありながら、お客さまの価値創造の源泉ともなっています。

大きな社会的価値の創造をにらみながら、お客さまに寄り添い、未来を共に創っていく。このポリシーをもとに、我々は常に社会・お客さまにとって「なくてはならない存在」であり続けます。

## 2023年からの2年間の振り返りと 副ディビジョン長としての想い

2023年の副ディビジョン長への就任後は「耐える経営」の2年間でした。ロボット需要の急減など外部環境の変化により収益が低迷し、厳しい資金繰りを求められました。この逆境を乗り越えるために、現場力を結集すべく組織連携を強化し、経営の安定化に全力を尽くしてきました。

就任3年目となる2025年は「耐える経営」から「攻める経営」へ転換し、成長フェーズに入っています。厳しい経営環境の中でも、既存事業を強化しソーシャル分野を中心にした新規領域への投資を加速していかねばなりません。そのためにも経営資源の再分配と技術・人材の積極活用を図り、事業成長に必要な技術開発を確実に実行していきます。

## お客さまと共に価値を創造する 川崎重工グループの総合技術力

川崎重工にはさまざまな技術分野を網羅する総合技術力があり、その土壌の中でロボットディビジョンが提供する製品は、必要技術の幅広さと完成度において世界トップクラスであると自負しています。また技術者の一人ひとりが、広い領域にまたがる高い技術と、これを応用できる柔軟性を有しているため、少人数でも高品質な製品を生み出すことが可能であり、それが我々の競争優位性の源泉になっていると考えています。

しかし、お客さまが求めるこれからのロボットには、川崎重工が保有しない技術も多く必要となります。自社技術を磨くだけではなく、高度な技術を持つ外部パートナーとの連携を深め、貪欲に技術の幅を広げていかねば、お客さまの期待に応えられません。

製品開発では、お客さまと密に対話を重ねながら、真のニーズに応えることを重視しています。それには要求

通りに開発することを超え、求められる以上のソリューションを提供できるパートナーとしてお客さまから信頼される、ということが重要です。お客さまの期待を上回る製品の提供、そのための高度な技術とスピード。この両立がとても重要なのですが、お客さまにコミットし実行できているのも、技術力に優れた川崎重工グループだからこそで、とても誇りに思っています。

## 「答えは川崎重工が考える」と 発信できる技術と製品提供を目指す

「技術はKawasakiの背骨である」という信念のもと、社会とお客さまの双方に誠実に向き合い、信頼を積み重ねてきました。これからも「ロボットと生きる 喜び豊かな未来」を実現するため、BtoBの領域を超え社会全体へと浸透させるべく、多様なニーズに応える「総合ロボットメーカー」として、川崎重工の技術力を結集した価値を提供していきます。

現在開発中の「次世代コントローラ」は、汎用性・拡張性を飛躍的に高め、パートナーとの共創を可能にするコントローラです。「ROBO CROSS」のコンセプトと合わせたオープンな共創プラットフォームは、幅広い技術との連携を可能にし、これからの事業の拡張性と持続性、可能性をもたらします。

「総合ロボットメーカー」を目指すことは、単に製品やサービスのラインナップを広げることを意味しません。社会課題の本質を見極め、課題解決にロボティクスで貢献することで、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

少子高齢化や労働力不足など、あらゆる社会課題に対して「その答えは川崎重工が考える」というメッセージを広く発信できる技術や製品を提供し、社会に確固たる存在感を示していきます。



## 生産総括部長メッセージ

Kawasaki イズムを体現し、  
「価値をカタチにする」責任を果たし続けます。

生産総括部長  
湊 健



## 提供価値を“カタチ”にして 利益を生み出す中核的部門

ロボットディビジョンの強みは、お客さまとの密接な接点と技術力にあると考えます。一歩先を見越した提案を起点に、高い品質でさまざまな分野のお客さまへ価値を提供しています。

生産部門は、生産管理・調達・生産技術・製造の機能を有し、その提供価値を“カタチ”にする「価値創造の最終責任者」という立場だけでなく、QCD（品質・コスト・納期）の最適化によって利益を生み出すプロフィットセンターとして事業の中核を担う組織へと進化しています。

## 柔軟性という強みを発揮し 難題に挑み続ける

生産部門の最大の強みは、妥協なく品質を追求する姿勢とお客さまとの強固な信頼関係を土台とする「柔軟性」です。柔軟性とは、単なる対応力の高さや器用さではなく、50年以上にわたって現場で培ってきた知見とお客さまからの信頼を重んじる企業文化に裏打ちされた、川崎重工のものづくり哲学そのものです。

例えば、高い安全性と信頼性が求められる医療分野では、高い設計要求を上回る究極の品質の作り込みによって医療従事者の想いに応えてきました。また、産業分野では、お客さまによって異なるニーズに呼応する製品をタイムリーに生産できることが川崎重工の強みで、これがお客さまからの厚い信頼につながっています。

この強みを発揮すればするほど製品仕様は複雑化し、納期や品質を守るための難易度も高まります。しかし、お客さまごとに異なる製品仕様を高精度に実現する「生産対応力」、QCDの最適化を徹底した「ものづくり力」、サ

プライヤーとの信頼関係に支えられた「盤石な供給体制」をもってこの難題に挑み続けることこそが生産部門の使命であり、Kawasaki イズムの真髄だと考えています。

## 工場を戦略拠点に位置付け Kawasaki イズムを体現

一方で、先の「お客さまごとのニーズに応える柔軟性ある生産」は工場操業の障害になる可能性も秘めています。私たちは、このリスクへの解として、工場を単なる生産拠点ではなく、提供価値を具現化する戦略拠点と位置付け、各工場の特性を考慮してミッションを明確化し、特化した特徴を与えることで対応しています。これは、お客さまや地域ごとに異なる、製品仕様の多様性や納期・品質要求に対して柔軟かつ確実に応えることを重視しているためです。

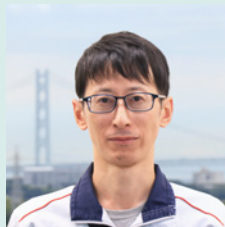
約20年前に調達拠点として操業を開始した中国工場は、特に重要な戦略拠点の一つです。現地従業員やサプライヤーとの信頼関係が厚く、従業員の定着率も高いため、長年の間に高い品質と歩留まりを実現する生産技術力や価格に対する優れた目利き力が培われ、今ではこれが大きな強みとなっています。さらに中国には、今後も需要の伸長が見込まれる世界最大のロボット市場があり、中国工場の強みを活かしてこの需要に応えることでより大きなプロフィットを生み出すことができます。加えて今後は、地理的な優位性を活かし、東南アジアや欧州向け製品の生産ハブ工場としての機能も期待できます。

生産部門は今後も、工場の機能を最大限に発揮させ、品質の追求とお客さまとの信頼関係に根ざした柔軟性、お客さまに寄り添う姿勢、グローバルな拠点戦略を通じてKawasaki イズムを体現し、未来の成長をけん引します。そして「価値をカタチにする」責任を果たし続け、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

## 人財活躍推進

川崎重工ロボットディビジョンは一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境づくりと、挑戦を後押しする風土づくりを進めています。今回は「働きがい」と「働きやすさ」の2つのテーマで、現場の第一線で活躍するお二人にお話を伺いました。

## 生産現場担当



生産総括部 製造部  
製造二課 班長  
長谷川 星

### —— ロボットディビジョンで働くやりがい・魅力は？

私は、手術支援ロボット「hinotori™」のユニット製造において、部品納入から組立・検査・出荷までを担当しています。人々の健康や生活に直結する医療分野に貢献できているという実感があり、社会的意義の大きい製品を仲間と共に届けられることにやりがいを感じています。「お客さまに喜ばれる製品をつくる」という思いを強く持ち、自分自身も楽しながら日々の業務に向き合うことを大切にしています。

ロボットディビジョンで働く魅力は、先輩や他部門のメンバーとも気軽に意見交換できる風通しの良さにあります。学びの機会が多く、自らの成長を実感できる環境が整っています。また、挑戦を歓迎し、チーム一丸となって前進できる文化が根付いていることも魅力の一つです。例えば人共存型ロボット「duAro」の製造立ち上げでは、工程改善や不具合対応の方法を自ら提案し、他部門と連携してQCDの最適化に貢献するラインを実現できました。こうした経験は私の大きな財産となっています。

### —— 働きがい・働きやすさをさらに高めるためには？

今後は、ロボットディビジョンの方針やパーパス（存在意義）を分かりやすく現場に伝え、浸透させていくことが重要だと考えています。パーパス策定の背景や目的を全員で共有し、一人ひとりが腹落ちすることで、同じ方向を目指して積極的に挑戦する気運が高まるはずです。私自身もまた、「納得するまで学び、やり遂げる」姿勢を貫き、仲間への感謝と対話を大切に、誰もが活躍できる職場づくりに貢献していきたいと考えています。

## 営業担当



営業総括部 アカウントセールス部  
クリーン営業二課 主事  
明 丹

### —— ロボットディビジョンで働くやりがい・魅力は？

半導体製造装置向け搬送ロボットの営業担当として、海外の半導体装置メーカーに製品を提案しています。前例のない業務が多く、正解がない中で判断を求められる場面もありますが、お客さまをはじめとした「人が幸せになる」選択肢を選ぶことを常に心がけています。

特に印象に残っている仕事は、自らの提案を通じて台湾などにおける半導体製造装置向け搬送ロボットの販売体制をゼロから構築したことです。その中で、営業・設計・サービス部門など部門を超えて「みんなが幸せになる」全体最適を意識したチームビルディングを心がけました。その結果、メンバーのエンゲージメントが向上し、安定して成果を上げる体制を確立できました。

ロボットディビジョンでは、従業員の提案や挑戦を積極的に後押しする風土があり、さまざまな業務に挑戦する度に「共に頑張りたい」と思える仲間と出会えます。また、多様なバックグラウンドを持つ従業員が近くにいるため、さまざまな視点からの意見を聞くことができ、刺激的な環境であると思います。

### —— 働きがい・働きやすさをさらに高めるためには？

社内にさまざまな働き方や職種の選択肢があることを、一人ひとりが理解していることが重要と考えます。例えばディビジョン内部でも複数の事業分野があり、それぞれで異なる事業や業務をしています。そういった中から、一人ひとりが自らの適所を見つけられると働きがいを高められると思います。また、上司との対話を通じて、評価と報酬の関係性に、より納得することができればモチベーションが高まると考えます。

## 企画本部長からのコメント

「戦略人事」という言葉が出るようになって久しいですが、ロボットディビジョンの人財には、その根源となる「システムズ・エンジニアリング」的な思考、すなわち目的に対して全体最適でシステムを考えることができる従業員が多くいます。また、そのような方々の成長を後押しする文化と土壌もあります。このような人財が皆様のそばで、皆様の事業と共に成長し、そして次代を担っていきます。

執行役員  
精密機械・ロボットカンパニー  
企画本部長

阿部 一広



▶「WX（ワーク・トランスフォーメーション）」への取り組みはP.31-32をご参照ください。



ロボットディビジョンの使命

PURPOSE

ロボットと生きる  
喜び豊かな  
未来をささえる



産業用ロボット

進歩をささえる

成長戦略

汎用

50年以上の歴史を持つ国産産業用ロボットのパイオニアとして、自動車産業をはじめとする多様な業界で技術を培ってきました。今ある全ての事業の母体であり、これからも進化・深化し続ける基盤事業として、FA (Factory Automation) 分野の課題解決に、総合力で挑み続けます。

今、工場の“スマート化”が加速しようとしています。私たちは、お客さまのFAニーズに寄り添いつつ、優れた技術を有する企業との共創・協業も並行して進め、お客さまにマッチしたソリューションを提供することで、環境貢献や労働人口減少といったさまざまな社会課題の解決を目指します。また将来的にはソーシャルロボットとの区別がなくなり、産業などの区別なく社会基盤をささえる事業へと変転していきます。

成長戦略

半導体

高度なクリーン環境で微細プロセスにより生産される半導体チップ。製造装置には環境適合性と共に高い信頼性が要求されます。私たちが提供するウェハ搬送用ロボットは、ギア駆動による高剛性、高速動作、高精度、低振動を実現し、グローバルトップのお客さまの要求する製品クオリティに応え続けています。

私たちの真の強みは、「お客さまに徹底的に寄り添い、お客さまの求める先を常に目指す姿勢」にあります。私たちは、現状の前工程・大気分野にとどまらず、システム分野や後工程へと事業領域を広げ、また、工場そのものの自動化ソリューションも視野に事業を展開します。

成長戦略

医療用ロボット

命をささえる

「ロボットを通じて命を助けるお手伝いをする。」

私たちにとって、最も重要なミッションです。

国産発の手術支援ロボット[hinotori™]は、2025年10月末時点で90を超える施設に設置いただき、実施症例数は13,000症例に達しました。今後は、欧州・米州をはじめとしたより多くの地域で患者様の命をささえるお手伝いをしていきます。また、長距離での遠隔手術の実証実験にも成功しており、「誰もが高度医療の恩恵を受けられる社会」の実現にも積極的に取り組んでいきます。

医療現場をささえる方々は、常に緊張と繁忙の中で命を預かる仕事をされています。私たちは、医療現場を知るロボットメーカーとして、将来的には手術支援にとどまらず、医療現場におけるリソース不足などの根本課題に対しても、川崎重工の力を結集したトータルソリューションで応えます。

成長戦略

ソーシャルロボット

人の隣でささえる

「人とロボットと施設・設備が調和した世界。」

私たちは、オーケストレーションをコンセプトに、道具（ツール）ではなくパートナー（パディ）としてのロボットと人を豊かにするサービスを提供していきます。最初に、医療現場での配送ロボット「FORRO」による検体搬送や、介護施設でのヘルスケアサービスなど、エッセンシャルワーカーの方々に役立つパディとサービスを展開しています。

2025年7月、EMS世界最大手の台湾・鴻海科技グループと共同で、自律走行型の看護師補助ロボット「Nurabot」の開発を発表しました。

AI技術の進歩と共に、ロボットがより身近な存在となるよう、川崎重工は社会のニーズに応えていきます。



産業用ロボット(車体組立・塗装／一般産機)

# 産業の進歩をささえる

## 車体組立・塗装

### 付加価値を生み出すソリューションで、さらなる価値向上を目指す

自動車業界はCASEの発展により生産工場も大きな変革期を迎えており、スマートファクトリーの実現を目指す川崎重工にとって大きなチャンスとなっています。私たちは自動車業界向けに多様なロボット・システムを開発してきた実績をもとに、お客さまの課題解決に、ソリューションで応えるロボティクスメーカーを目指します。そのために私たちは、「お客さまの近くで、お客さまが必要とする機能を提供するサービス・エンジニアリング拠点」を増強し、未来のものとづくりと生産設備の在り方をお客さまと共に作り上げていきます。



汎用ロボット総括部長  
大島 崇

#### 市場環境

- 「CASE」(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)進展により完成車メーカーの再編加速
- ロボティクス、AI、センサ技術の急激な進化とEV化による自動車工場の激変
- 環境志向による産業構造の変化、社会課題の解決ニーズの高まり

#### 事業の強み

- お客さまとの密接な関係・納入実績、業界構造・商習慣知識
- ロボット本体に加え、付帯機器/システム対応が可能な技術力と案件対応力
- 半導体、航空機、船舶等の多様な生産現場での自動化ノウハウ
- 多岐にわたる分析・解析技術

## より良い品質を、お客さまに提供する

実機を現地に納入する際の立ち上げ時間の短縮や稼働後の不具合減少を図るために、デジタルツインを活用した仮想空間での事前検証に加え、実機での検証も可能とするエンジニアリング機能・体制を整備していく予定です。

また、万が一問題が発生した場合でも、国内のみならず海

外拠点とも連携し、迅速にグローバルでの情報共有を行い、問題を解決できる体制を強化していきます。

さらに、ROBO CROSSを活用し、リモートでお客さまの設備稼働状況を分析。設備故障や製品品質不良の予兆検知・原因分析を行うサービス提供に向けて準備を進めています。

### Topic

### ロボティクスによる課題解決 ―― 自動車製造・塗装工程でのエネルギー効率向上

社会課題の、特にカーボンニュートラル実現へ先進的に取り組むお客さまにとって、塗装工程におけるエネルギー削減は大きな課題となっています。例えば自動車の製造工程におけるCO<sub>2</sub>排出量のうち、塗装工程で排出される割合は約3割と、他工程に比べ非常に大きくなっています。

私たちがお客さまから課題を伺う中で、塗装工程では特に空調や加熱において必要なエネルギーが大きくなっていることが判明し、ブース体積の大きさや塗着しきれなかった塗装ミスの処理でエネルギー効率が悪くなっていることが課題の一つとなっていました。

そこで私たちは、小型防爆塗装ロボットKJ155の密集配置を提案しブースを小型化。これにより空調に必要なエネルギーが削減可能となったほか、高塗着塗装機を用いた塗装ロボットのシステム化により、塗料ミスの処理に掛かるエネルギーの削減を実現しています。

お客さまに寄り添い課題を的確に捉え、ロボティクスソリューションで応えていく。これこそ私たちの強みであり、これを活かして、お客さまの信頼獲得と価値創造を両立させていきます。

## 一般産機

### 地域・工程を重視したラインナップを強化し、お客さま目線での最適ソリューションを提供

「労働力の不足」という課題は世界共通であっても、地域または事業形態により、お客さまが抱える課題感はさまざま。私たちは、より良いソリューションをお客さまに提供するために、特に地域性と工程連動性を重視したワンストップ提案ができるよう技術・製品・商流を戦略的に進化させます。



「Mech」に搭載されたロボットアーム

米Dexterity社と提携し、世界初のAI荷積みロボット「Mech」を共同開発。8軸ロボットアームにより多様な荷物を効率的に積載し、物流現場の省人化と負担軽減に貢献します。

#### 市場環境

- 依然として強い、労働力不足・労働コスト上昇による自動化ニーズ
- 工場の在り方が、自動化からスマート化へ進化
- 新興ロボットメーカーの台頭と、産業用ロボット業界再編の流れ
- 地政学リスク・経済摩擦による国家間対立

#### 事業の強み

- さまざまな産業で培った高い基礎技術力とソリューション
- 幅広い生産工程に適した製品ラインナップ
- スマート化に適したIT技術・制御技術・セキュリティ技術の製品展開

#### 方向性

“優れたソリューションを、より広く、お客さまにお届けする”

- BtoBではなく、お客さまに深く浸透するBinB®を目指す
- ターゲット業界・適用を強く意識した製品展開
- 協業・共創による技術進化と商流強化

※ BinB：お客さまとの包括的なパートナーシップを大切にしたいという想いを込めた造語

### Topic

### パートナー様との共創による“技術とソリューション”で、お客さまの進化をささえる

一口に労働力不足といっても地域により内容は違います。ある地域では、労働力はあるものの熟練度が不足し、品質などの問題が経済発展の障害となり、またある地域では労働人口そのものの不足が経済活動の障害となる、などです。私たちは各地域の状況に合わせ、必要となる技術とソリューションを提供するべく、地域戦略を強く打ち出しています。

例えば、Dexterity社(米国)との共創は、先進国物流におけるトラックからの荷下ろしなど、労働人口そのものが経済活動に影響する地域でのソリューションであり、これに私たちのロボット群を合わせることで、倉庫内

での荷捌きを劇的に省人・自動化することが可能となります。このように、私たちは自社製品の技術的な進化に加え、専業パートナー様との協業・共創により、お客さまにとっての付加価値向上を積極的に進めています。

また、ソリューションはシステムインテグレータ(Sler®)能力により良し悪しが左右されます。私たちは、お客さまにとって価値あるソリューションを確実にお届けするために、欧州全般のSI能力強化を目的にTiesse社(イタリア)との資本提携を強化しました。

川崎重工はスピード感を持った優れたソリューションで、仲間たちと共にお客さまの成長に寄り添います。

※ Sler：「システムインテグレーター(System Integrator)」の略称で、お客さまの業務を分析し、課題解決に向けたコンサルティングからシステムの設計、開発、運用・保守までを請け負う企業



# デジタル社会の進歩をささえる

## 半導体

### お客さまと強固な信頼関係を築き、 スピード感と確かな技術で進化し続ける

スマートフォンやPCなど、あらゆる電子製品に搭載されている半導体。ロボットディビジョンは半導体製造装置向け搬送ロボット市場のトップランナーとして、高度な技術力と柔軟な提案力でお客さまのニーズに応えています。

今後も半導体のさらなる進化に向けてお客さまと共に革新的なソリューションを生み出し続けます。



クリーンロボット総括部  
クリーン設計部長  
丹 治彦

#### 市場環境

- 圧倒的クリーン環境の実現、高精度、高速搬送、低振動な搬送ロボットの製品提案が求められる
- AIサーバー、スマートフォン・PC、車載向けなど、半導体の微細化、高度化、多彩化という形で市場が拡大し続け、労働力不足解消を背景とした、半導体工場の自動化・省人化ニーズが高まる
  - ▶ 半導体製造装置市場の急成長(CAGR7%)
- 市場成長に伴う、プレイヤーの増加(競合増加)

#### 事業の強み

- サーボモータ+ギア駆動による、高精度・高速搬送を実現する高剛性ロボット
- 高速かつ低振動、クリーン搬送を実現するロボットモーションコントロール
- 徹底したお客さま本位の姿勢(密着営業/技術提案)による、関係性およびニーズ継続収集
- 30年にわたる半導体分野での実績と、多岐にわたるラインナップ・要素技術
- 大規模生産、スピード生産、お客さまの需要にスピード感ある納期に対応
- 高度化する安全規格への対応力

#### 製品紹介

半導体製造装置内でのウエハ搬送において広範囲アクセスが可能なHigh-Z・Long Reachを実現した「TTJ23」をご紹介します。短いアームを3段連結する3リンク構造により、装置の奥行きを最小化しつつ幅方向に広範囲のアクセスが可能です。また、アームの薄型化とテレスコピック昇降機構により、最低アクセス高さの要求を満たしつつ高所へのアクセスが可能です。

TTJ23

水平多関節アーム/  
テレスコピック昇降機構

川崎重工だから実現できる、  
圧倒的な高速/高精度搬送

3リンクアーム構造採用による、  
省面積かつ広範囲アクセスを実現



#### 川崎重工の半導体ウエハ搬送用ロボットの強み

従来の大気環境向けからフィールドを広げ、真空環境にも対応。真空環境ではソレノイドバルブなどの空圧機器による把持方法が使用できないため、ロボットはウエハをハンドに載せるだけで運ぶ必要があり、振動の抑制が必要です。ここに、長年培ってきたサーボモータ+ギアトレイン駆動と、ウエハ負荷を最小限に抑えるモーションコントロール技術を使うことで、高速かつ高精度・なめらかな搬送を実現しています。

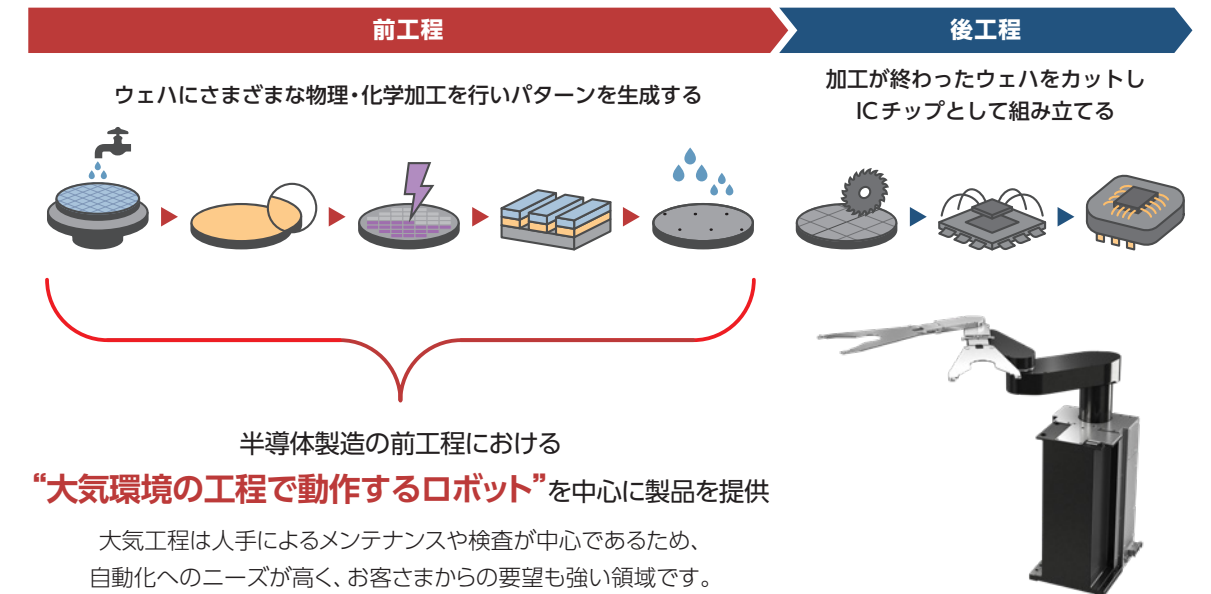
安全搬送  
高速・なめらかな動き  
**コアコンピタンス**  
高剛性 低振動  
ギアトレイン

#### 当社のロボットがささえる半導体の製造プロセス

半導体製造工程は、ウエハにさまざまな加工を積み重ねて回路を形成する「前工程」と、回路形成後のウエハをカットしてICチップ化する「後工程」に分類されます。私たちはこれまで、最も高度な技術力が求められる「前工程」向け半導体製造装置で、大気環境において高速・低振動・クリーン搬送を実現するロボットを主力製品として

提供してきました。これに加え、真空環境でウエハを搬送する、大気環境とは異なる技術が必要な真空ロボットの供給を開始したほか、ICパッケージング技術の高度化に応じて「前工程」レベルの搬送ロボットニーズが高まっている「後工程」に対しても、参入を開始しています。

#### / 半導体製造工程(抜粋)



#### 今後の戦略 —— システム製品・工場自動化の推進

半導体の技術革新はとどまることを知りません。これに応えるため、半導体業界全体で分業化が加速しています。これまで私たちは、装置内に収める「搬送ロボット単体」を供給していましたが、ニーズの高まりから、半導体製造装置の出入口となるEFEM(Equipment Front-End Module)という「半導体ロボットが搭載されたシステム製品」の供給を開始しています。さらに、半導体ロボットビジネスから見た際のエンドカスタマーにあたる半導体チップメーカーにも提案を開始。お客さまの接点を持つことで得た工場自動化ニーズに対して、汎用ロボットも交えたトータルソリューションとして提案を進めています。

“半導体産業全体をささえる”べく、これからも確かな技術とスピード感を持って、お客さまのニーズに応え続けていきます。

#### EFEM(半導体製造装置向け)



EFEM内部



EFEMにFOUPを運ぶTRambo-7



# 命をささえる

## 医療

### 産業用ロボットメーカーの技術を結集し、 “人の命を救う”という究極の命題に向き合う

人の命を、医療従事者の皆様と共に守る。自分たちの事業により世の中にダイレクトに貢献できていることを強く実感できるのが医療という領域です。手術支援ロボット「hinotori™」\*を通じて、患者様が術後早期に社会復帰してより良い生活をおくる未来、広がっている都市部と地方の格差が解消されている未来を実現していきます。

\* hinotoriは株式会社メディカロイドの登録商標です。



医療ロボット総括部  
医療設計部長  
北村 伸二

#### 市場環境

- 2030年に約6.3兆円規模へと拡大が見込まれる、医療ロボット市場の成長性
- 医療の高度化・人手不足・地域格差などの課題解決ニーズが、ロボット導入を加速
- シンガポールでの初承認を皮切りに本格化する、グローバル展開

#### 事業の強み

- 川崎重工の産業用ロボット技術、シスメックス株式会社の医療分野の知見を掛け合わせた開発力
- 13,000件以上の症例と国内4診療科対応によって築いた、「hinotori™」の臨床実績
- お客さまからいただいたご意見を開発に活かせる、お客さまとの距離の近さ
- 川崎重工のサービスネットワーク、シスメックス株式会社の販売ネットワーク

## 製品紹介

### 手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」(製造販売元: 株式会社メディカロイド)

■ 診療科の増加と共に、症例数も飛躍的に増加



## 足元の経営状況と、将来への展望

### さらなる飛躍に向けて、欧州・米州への海外展開を強化していく

2020年に泌尿器科の初症例を行ってから、対象の診療科を消化器外科、婦人科、呼吸器外科と広げ、国内保険適用下で実施されているロボット支援手術症例数の約9割で対応が可能になりました。現在では90を超えるご施設に導入され、累計13,000症例以上の手術を行っており、着実に成長を続けています。ご施設から寄せていただくご意見を参考に、継続的な機能向上を行い、より安全に手術が行えるよう「hinotori™」の価値を高めています。

また、さらなる飛躍に向け株式会社メディカロイド(以下、メディカロイド)、シスメックス株式会社(以下、シスメックス)と共に海外への展開にも取り組んでおり、2023年にはシンガポール、2024年にはマレーシアの販売承認を取得しました。現在は欧州の販売に向けた活動を行っており、その後は米州へと広がっていきます。グローバルに事業を展開するにあたっては、私たちの強みであるネットワーク、特に販売面ではシスメックスの販売ネットワークを、サービス面では川崎重工のサービスネットワークを活用していきます。

加えて、グローバル展開にあたっては「hinotori™」の認知度向上の取り組みも不可欠です。欧州ではベルギーのORSI、フランスのIRCADという外科医のトレーニング施設に、メディカロイドのトレーニングセンターが開設されました。これらの施設には「hinotori™」を設置しており、操作トレーニングや「hinotori™」を用いた評価ができるようになっていきます。2025年6月にはIRCAD(フランス・ストラスブール)にいる医師が23,000km離れた神戸市にあるロボットを操作して手術をする遠隔手術の実証実験を行い、成功しました。

このような実証実験やトレーニングを通じ、「hinotori™」の認知度の向上を図っていくとともに、遠隔操作実現に向けた取り組みや手術用鉗子の種類を拡充させる取り組みを進め、導入施設の拡大につなげていきます。

またIRCADはフランス以外に台湾や北米、ブラジル、インドなどグローバルに施設を有していますので、IRCADとの関係が強まると、これらの国への展開の足掛かりになることが期待できます。

## 戦略実現に向けて

### 川崎重工のみる世界／スマートホスピタル・ワンストップソリューション

日本では国産の手術ロボットということで応援してくださる方がたくさんいらっしゃいますが、グローバルな事業展開を進めるにあたっては、基本性能を磨き上げていくことに加え、競合との差別化を図っていくことが必要となります。

そこで将来に向けて、手術の領域では「hinotori™」でのより安全で効率的な手術を目指し、手術中のナビゲーションや教育のための手技データ抽出などの医師をサポートする機能、装置の状況解析やメンテナンスなどのサービス機能に、AIの技術を活用する取り組み、手術の準備や事後の処置に要する時間や手間の削減な

ど、手術全般の効率化・省力化を図る取り組みを進めていきたいと考えています。この取り組みは、治療の質の向上および日本や先進国の課題となっている少子化・高齢化に伴う人手不足へのソリューションになるとともに、競合との差別化機能となります。

さらにその先の将来では、ソーシャルロボットを活用した病院内の医薬品搬送や看護師支援での実証試験から始まった、医療現場におけるワンストップの課題解決を目指す取り組みと、「hinotori™」から始める手術領域での取り組みが結び付き、「病院全体」の課題に対するソリューションへと広がっていくことが期待できます。



## ソーシャルロボット

# 人の隣でささえる

### ソーシャルロボット対談



執行役員  
精密機械・ロボットカンパニー  
ロボットディビジョン長  
坂東 賢二

執行役員 社長直轄プロジェクト本部長 兼  
PNT推進部長 兼  
ソーシャルロボット事業戦略部長  
加賀谷 博昭

## ロボットと人が共生する未来を切り拓く

### 社会課題に挑む ロボット開発の最前線

**加賀谷** ● ソーシャルロボットは、川崎重工にとって水素やカーボンニュートラルと並ぶ重点テーマです。2024年11月に社長直轄プロジェクト本部で方針を決定し、2025年4月には技術開発本部とロボットディビジョンのエンジニアが結集した「ソーシャルロボット事業戦略部」を設置しました。現在は現場に入り込んで課題を探り、ソリューションをロボット開発に落とし込むことで、事業化に向けた取り組みを本格化させています。「現場重視」の姿勢はロボット開発に不可欠です。例えば、屋内配送用サービスロボット「FORRO」の開発では、実証実験を繰り返し、実際の利用者の声を反映させながら改良を重ねてきました。こうした現場での学びは、新たなソリューションをも切り拓いています。最近ではアームのついた自律走行型サービスロボット「Nyokkey」でさらに多様な課題が解決できると分かり、国内外の医療現場から導入に向けた具体的なご相談をいただいています。

産業用ロボットとは違い、ソーシャルロボットはお客さまご自身で利用される場面をイメージすることが難しい分野です。だからこそ、私たちが現場でお客さまに寄り添い、共に課題を掘り起こし、最適な解決策を描いていくことが大切です。製品販売にとどまらず、「ロボティクス・アズ・ア・サービス (RaaS)」\*の発想のもと、導入後の運用まで含めた包括的な支援が不可欠です。  
**坂東** ● 私はいずれ、産業用ロボットとソーシャルロボットの境界が薄れていくと考えています。産業用ロボットはこれまで工場などの限定的な空間で活躍してきましたが、ソーシャルロボットには人の近くで活躍することを期待しています。いずれも、少子高齢化や労働人口不足といった課題の解決で真価を発揮する点では共通しています。ソーシャルロボットの進化によって、工場でも、街なかでも、同じ技術で社会課題を解決できる未来が眼前に広がっています。  
**加賀谷** ● その未来をいち早く実現するのが川崎重工の役目です。実証段階の現在は社長直轄プロジェクト本部が担っていますが、事業化後は量産に適した体制を構築

し、次なるフェーズへと引き継ぎます。事業フェーズに応じた分担体制が、柔軟でスピード感のある開発につながっています。

**坂東** ● 産業用ロボットで培った高い開発技術やグローバル拠点を生かしたサービス網も、ソーシャル領域での強みになります。導入後のサポートまでを含め、安心して使っていただける環境を整えることで、ソーシャルロボットはより社会に浸透していくと考えています。

※ ロボティクス・アズ・ア・サービス (Robotics as a Service) :  
ロボット本体の販売のみならず、運用メンテナンスやサポートを一体化したサービスとして提供するビジネスモデル。

### グローバルな共創で 社会実装を推進

**加賀谷** ● 2024年11月に「HANEDA INNOVATION CITY」(東京都大田区)内に、新たなソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を開設しました。「ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる社会の実現」と「水素・カーボンニュートラルソリューションでグリーン社会の新時代を切り拓く」の2つをチャレンジテーマに、多様な実証フィールドを活用しながら、事業起点でソリューション開発を推進しています。

**坂東** ● 水素やカーボンニュートラルに関するソリューションの見学で来訪された経営者の方々も、「FORRO」や「Nyokkey」が稼働する様子をご覧になると驚かれますね。人手不足の解決手段としての可能性を見出されて真剣に検討を始め、ご相談いただくケースも増えています。

**加賀谷** ● ただ、実際に現場の方々のお話を伺うと、導入までにはさまざまなハードルがあると感じます。ここでも常に現場、お客さまに寄り添うことを重視しています。単なるコストダウン策にとどまらず、屋内位置情報サービス「mapxus」を活用した導入効果の定量化、国や自治体への働きかけなど、あらゆる側面からのサポートを実施しています。これらは川崎重工の持つ多様なソリューション、多くの国や自治体とのプロジェクトを通じて培ったノウハウ、これらの強みとお客さまに寄り添う姿勢、両方の掛け合わせによってこそ提供できる付加価値です。

**坂東** ● 私たちロボットディビジョンも、常にお客さまに寄り添い、課題の本質を見極めた上でのソリューション提供を心がけています。既存の産業用ロボットに加え、ソーシャルロボットが活躍する領域をも拡張し、将来は社会全体に「人とロボットが共生する世界」を広げていきたいですね。

**加賀谷** ● 「共生」と言っても全面的な代替ではなく、「補

完」という考え方が重要ではないでしょうか。負担の大きい作業や危険を伴う作業にはロボットを活用し、人が担うべき役割と分担する“部分的な代替”であっても、社会にもたらす価値は極めて大きいと思います。

**坂東** ● 同感です。私たちが掲げる「ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる」というパーパスは、一人ひとりが自分らしく笑顔あふれる、より豊かな人生を歩める世界の実現を目指しています。そのためにも、工場や病院といった、私たちの技術が生きる領域で分野を超えた課題解決に取り組みながら、ロボットが社会に自然と溶け込み、人をささえる未来を実現させます。

**加賀谷** ● その実現に向けては、海外展開も重要なテーマです。2025年7月、台湾の電子機器受託製造 (EMS) 世界最大手である鴻海科技グループとの看護師補助ロボット「Nurabot」の共同開発を発表しました。病院経営の課題解決を両社で目指しています。このように、川崎重工が培ってきた品質と信頼、そして総合力により、ソーシャルロボットの社会実装をグローバル展開することが次の挑戦です。

**坂東** ● 最終的に目指しているのは、ロボットが単なる機械ではなく、人のパートナーとなる未来です。日常の中で人が感じている負担をロボットが軽減し、人はより創造的な活動に注力する。そうした「共生の姿」を社会に根付かせていくことが、私たちの使命だと考えています。



CO-CREATION PARK - KAWARUBA



## 将来技術の獲得

## 鼎談 共創と革新で拓く、将来技術の最前線

社会や産業の変化とともに、ロボットは人の働き方や暮らしをささえる存在へと進化しています。ロボットがもたらす社会の変化と、川崎重工が創出する価値、そしてAIとの共進化による将来技術の展望について、3名が語りました。

## ロボットが創り出す未来と、川崎重工の存在意義

藤森● 先進国では働き手が減り、人がやりたがらない仕事には人財が集まらない時代が来ています。そうした作業をロボットに任せ、人はより創造的でやりがいのある仕事に専念する——いわば“働き方改革を超える変革”をもたらし、ロボットが人の幸福度を高める未来を実現したいと考えています。

大谷● 近い将来、ロボットが人の作業を補うことで社会に浸透していくことは間違いないでしょう。さらにその先では、生活の一部として自然に存在するようになると思います。これは「ロボットと生きる 喜び豊かな未来をささえる」というロボットディビジョンのパーパスの姿そのものです。

亀山● 確かに、産業や医療分野だけでなく、衣食住のあらゆる場面でロボットが人の生活に溶け込み始めています。その役割は「人の代わりに働く」ことから「人にできないことを可能にする」ことへ進化し、いずれ人の活動範囲を宇宙や極限環境にまで拡張していくと思います。

藤森● ロボットの活躍領域が広がっているからこそ、産業・医療・ソーシャルの3領域を横断してロボットを展開している川崎重工の知見が活かされますね。どの現場でも同じ操作感で扱える共通設計を強みに、幅広い社会課題の解決に貢献できます。

大谷● 川崎重工が長年培ってきたお客さまとの信頼関係やアプリケーションに関する知見も大きな財産です。既存の産業分野で得た経験をベースに、パートナーとの共創を深め、新領域へと市場を広げていきたいですね。

亀山● 目指すのは、時間や場所の制約を超えて「人が本当にやりたいことをできる豊かな社会」。その実現に向けて、グループ全体の技術を集結させていきましょう。

## 将来技術の方向性と、AIとの親和性・共進化

大谷● 技術領域が広がる中、一社でできることには限界があります。オープンな姿勢でパートナーと連携し、共通の目的を持って開発を進めることが将来技術を獲得する鍵であり、ロボットディビジョンの次なる挑戦は、共創によるエコシステムを築くことです。

藤森● ティーチングの工数を最小化する技術の開発も重要です。これまでは、知能を持たないロボットに人が1から10まで教える必要がありました。しかし、大規模言語モデル(LLM)の登場で、結果を指示するだけでロボットが手順を推論できるようになりつつあります。教示の負担が減ることで、Sler\*もより高度な領域に力を注げるようになるでしょう。

亀山● そうですね。AIとロボットの親和性は高く、仮想空間で学習した知識を実機に反映する“サイバーフィジカル”な世界も現実になりつつあります。その前提として、AIが考案した動作を安全に実行するハードウェアの進化が欠かせません。

大谷● 制御や駆動系、電源などの革新ですね。ソフトとハードの両輪で進化させることで、社会に根づくロボットを実現できます。

藤森● AIを搭載したロボットが自ら状況判断して動作を最適化できれば、これまでコストに見合わなかった分野にもロボットを導入できる可能性が広がりますね。

亀山● 加えて、今後はロボット単体ではなく、他社のシステムやサービスとも連携する“プラットフォーム”としての価値が求められます。データ連携を通じて、安全かつ生産性の高い社会を実現するロボットの開発を目指しましょう。

※ Sler:「システムインテグレーター(System Integrator)」の略称で、お客さまの業務を分析し、課題解決に向けたコンサルティングからシステムの設計、開発、運用・保守までを請け負う企業

## 将来技術の獲得に向けて

セーフティ・セキュリティ、クラウド、AI  
——将来技術の確立で新市場を拓く

理事  
精密機械・ロボットカンパニー  
ロボットディビジョン  
技術総括部長  
鷹取 正夫



## ——将来技術の獲得はどのように進んでいますか。

現在注力しているのは、セーフティとセキュリティの向上です。EUでは2027年1月に機械安全に関する新規則と、同年12月にセキュリティに関する新規則(CRA)への適合が義務化されます。その対応のための技術開発と実装を着実に進めています。

同時に、自動車や半導体といった既存分野に加え、多品種少量生産の製造業や品質重視の海外市場にも目を向けています。労働力不足やコスト高騰を背景に高まるニーズに応えるべく、どの現場にも導入しやすく操作も容易な「誰でも使えるロボット」の開発を進めます。

こうした将来技術の開発は、社会課題の解決と新市場の開拓を両輪で目指すものです。クラウドを使ったネットワークサービスや次世代制御など、複数の領域で取り組みを加速させています。

## ——「ROBO CROSS」や「次世代コントローラ」の開発状況をお聞かせください。

「ROBO CROSS」は、ロボットメーカーとSler、ソフトウェアベンダー、ユーザーが共創する“技術クラウドネットワークサービス”です。収集した情報やユースケースなどのデータをクラウド上で共有し、遠隔診断サービス「K-COMMIT」やオフラインプログラミングソフト「neoROSET」などの既存資産も発展・連携させることで稼働率の向上や遠隔保守などを可能にし、ライフサイクル全体を最適化する仕組みです。経済産業省のプロジェクトにも採択され、2028年3月までに多様な企業との共創でエコシステムの確立を目指しています。

もう一つの軸である「次世代コントローラ」は、クラウド(ROBO CROSS)とエッジ(コントローラ)の両輪で開発を進めているオープン指向のロボットコントローラです。ハードウェアは一次試作品の設計・試作が完成し、現在立上を開始しています。ソフトウェアについては基本アーキテクチャ設計が完了、詳細設計・実装フェーズに移行しています。「2025国際ロボット展」では、コンセプトレベルの展示

と動作デモを実施しました。セーフティ・セキュリティ、省エネ制御、モジュール化、自己診断、リアルタイム性など川崎重工が強みとする技術は自社開発しながらも、他社機器との柔軟な接続、今後必須となるAIアプリケーションを見据えたオープンかつスケーラブルな構成でロボット活用の自由度を高めていきます。

## ——今後、ロボットディビジョンが重点的に開発すべき技術は何ですか。

最大のテーマは「ティーチングの革新」です。生成AIなどの活用による自然言語処理を活用し、ロボットの活用で不可欠なティーチング作業を最小化する技術の開発を目指します。同時に、ビジョンAIによる対象認識、軌道生成や干渉回避の自動化、リアルタイム制御の高度化も進めています。ハルシネーションが発生してもセーフティとセキュリティを担保できる設計で、人と協働できるロボットを実現していきます。

これらの具体的な適用として、産業分野では、ティーチングの効率化が不可欠です。AIによる画像や動作の生成技術を応用し、軌道を自動生成する研究を進めています。また、自動車産業向けなどでは動作性能も追求しています。

医療分野では、遠隔からの操作支援や、熟練医の施術をAIで再現する研究を進めていきます。安全性と信頼性を最優先に、地方や海外など場所を選ばず高度な医療を受けられる社会の実現を目指します。

ソーシャル分野では、自己位置推定や周辺認識を行うスラム(SLAM)技術の精度向上が最大の課題です。今後は複数ロボットを協調的に自律制御する群制御にも挑戦していきます。

いずれも自社だけで完結させず、アカデミアやスタートアップ、他社との協働を通じて技術を取り込みながら、カーボンニュートラルへの貢献も含め安全性と信頼度の高い川崎重工らしいロボット開発を目指します。

精密機械・ロボットカンパニー  
ロボットディビジョン  
技術総括部長  
大谷 祐介

本社 技術開発本部  
システム技術開発センター  
ロボット技術開発部 部長  
藤森 潤

理事  
精密機械・ロボットカンパニー  
ロボットディビジョン  
医療ロボット総括部 総括部長  
亀山 篤



## トランスフォーメーション

# CX コーポレート・トランスフォーメーション

## ロボットディビジョンのCXは新たなステージへ進化する

ロボットディビジョンのCXは、「環境経営に寄与するGX」、「人的資本経営につながるWX」ならびに「あらゆる経営資本を結び付けデータドリブンな経営とするDX」をESG経営の基本活動とし、グローバルな経営環境の中で変化する事業ポートフォリオに柔軟に対応できる組織の実現を目指しています。

ロボットディビジョンでは、あらゆる経営課題が顕在化

した2023年度を契機に、2年をかけ「変化に強い強靱な経営体質」に変わるべく、「人の意識改革」を優先して行ってきました。その一つの成果が、GX、WX、DXの全てが、一段高いレベルで計画的に遂行できているという事実であり、あらゆる組織が経営視点で課題を捉え、協力して目標を達成するという風土となっています。

「人の意識改革」という基礎ステージを終え、今後は、「飛躍のための資本流動性を高める活動」へとCXのステージを進化させ、事業ポートフォリオの変化を柔軟に成し遂げる組織へと変貌していきます。

## コーポレート・トランスフォーメーション(CX)の全体像



# WX ワーク・トランスフォーメーション



精密機械・ロボットカンパニー  
企画本部 人事部 基幹職  
谷口 恭太

## 個の力 × 組織の風土 —— 持続的成長への道

ロボットディビジョンでは、従業員一人ひとりが自らの可能性を信じ、主体的に挑戦できる風土の醸成を人財戦略の中心に据えています。こうした文化の定着により、柔軟性と創造性を持った強い組織・経営基盤へと深化。社会環境が急速に変化する中で、この基盤はディビジョンとしての持続的な競争力強化につながると確信しています。

まずは、個人の成長を後押しする仕組みの側面です。こちらは従業員のキャリア形成を支援する「社内キャリアチャレンジ制度」や「自己申告制度」を活用し、個々の志向や強みに応じた挑戦の機会を提供しています。こ

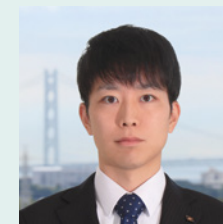
れらの制度は、従業員の自律性を尊重し、組織内での新たな価値創出を促す重要な仕組みとなっています。

さらに、デジタルスキルやマネジメント力の強化を目的とした研修制度を整備し、変化に対応できる人財の育成を推進。従業員一人ひとりが自らの成長を実感できる機会を提供することで、働く意欲と組織への貢献意識を高めています。

一方、組織風土の側面では心理的安全性の確保とオープンなコミュニケーションの促進にも力を入れています。失敗を前向きに捉え、学びに変える文化を育むことで、従業員が安心して意見を述べ、行動に移せる環境を整備。こうした風土はイノベーションの土壌となり、組織全体の成長を加速させ、ディビジョンとしての競争力強化につながっていきます。

今後も、個人の挑戦をささえる仕組みとそれを後押しする組織風土醸成の両面からの改革を絶え間なく進め、事業の持続的な競争力強化に結び付け、全ての従業員・お客さま・社会から信頼される企業を目指します。

## Voice 人とデータが動かす、改善の循環を生み出す自律した組織を目指して



精密機械・ロボットカンパニー  
企画本部 ロボット経営管理部 企画課  
兼 ロボットディビジョン 生産総括部  
生産管理部 生産企画課 主事  
北川 航志

ロボットディビジョンの生産部門では、QCD（品質・コスト・納期）の最適化を軸にこれまでの事業拡大を支えてきました。しかし、事業の急成長に伴う業務の属人化や、少子高齢化による労働人口の減少といった課題が顕在化し、従来の取り組みだけでは今後の変化に十分な対応ができない状況であると感じていました。そこで始めた活動が「製造間接改革」です。一過性の業務効率化ではなく、改善のサイクルを回し続けて、お客さまへの提供価値を最大化できる自律した組織を目指しています。

活動にあたって重視したことが2つあります。1つ目は組織風土で、従業員一人ひとりの業務の価値を明確にすることから始めました。5年以上先の生産部門のあるべき姿や存在価値を考え、足元の施策に反映することで方針の具体性を高めました。また、ディビジョン方針から個人の業務までのつながりを明文化し、納得できるまで対話を行うためのコミュニケーションシートを導入して、方針の透明性も高めました。これは、部門内で挙がった「自分の業務が社会にどう貢献しているか分

かりづらい」という声を参考に、従業員エンゲージメントの向上を目的に始めました。

2つ目は業務プロセスの整流化と標準化です。業務のムダや重複を排除し、誰が担当しても高品質な成果が得られるプロセスの確立を進めました。属人化を防ぎ、人財流動の促進やIT・自動化の推進が加速し、業務の効率化と高度化の基盤が整いつつあります。

業務高度化の一例として、調達部門を起点に製造業向けAIデータプラットフォームの活用を進めています。図面と調達情報の一元管理・分析を実現し、部品標準化や原価適正化が加速したほか、効率化によって生まれた時間を戦略的業務へ再配分できるようになりました。さらに、部門横断で情報や課題を共有しながら、全体最適の観点で自発的に改善に取り組む風土も醸成されてきました。

今後は、整流化・標準化してきた業務を足がかりに、より柔軟で合理的なプロセスへ抜本的な改革を加速させるとともに、継続的に活動を評価・改善できる仕組みへと進化させます。将来のあるべき姿から逆算した業務の優先順位付けや、人財ポートフォリオの活用による人財配置の最適化などを通じて、組織運営に必要な情報を常に更新し、正しい経営判断をささえる情報基盤を整備していきます。これらの取り組みによって従業員のやりがい向上と、お客さまへの提供価値の最大化を両立できる組織を目指します。

▶「人財活躍推進」はP.18をご参照ください。



# DX デジタル・トランスフォーメーション

## 事業目標達成に向けた業務とITの基盤整備

事業の拡大・複雑化が進む中で人員増加に依存しない柔軟な事業運営を可能にする「筋肉質な経営への変革」を実現することが現在取り組んでいるDX活動の目的です。

この変革を通じて、広範な事業領域の拡大に資するリソースシフトを促進し、持続可能な成長と競争力の強化を

図り、グループビジョン2030の達成に貢献していきます。

また、事業の変化に伴い業務プロセスも常に変化するため、プロセス整流はIT化と並行して継続的に行う必要があります。そのため、活動にあたっては、単なるIT導入にとどまらず、“ビジネスプロセス・リエンジニアリング(BPR)”による業務プロセスの整流化とIT化を一体的に推進することで、ビジネスとITの相乗効果を最大化すべく取り組んでいます。

### 事例 1 バックボーンとしてのPLM

お客さまのニーズが多様化・高度化するなか、価値ある製品・サービスをタイムリーに提供していくには、製品開発とサプライチェーンを含めた、バリューチェーン全体の整流化を図っていくことが不可欠となります。

この実現に向けて、製品開発から営業、調達、生産、アフターサービスをシームレスにつなぐ「バックボーンとしてのプロダクトライフサイクルマネジメント(PLM)基盤」を構築し、設計および原価管理の領域から適用を開始しました。

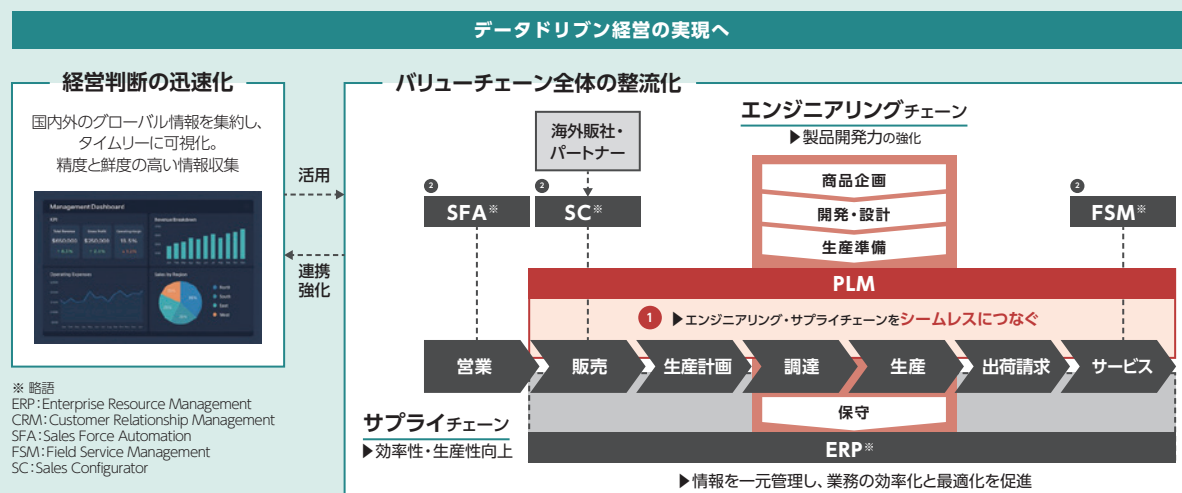
今後も、この適用範囲を拡大し市場への対応力をさらに強化することで、お客さまのさまざまな課題解決に寄与していきたいと考えています。

### 事例 2 データドリブン経営の実現に向けて

VUCA時代ともいわれる昨今において、事業構造の転換を行い大きな成果を上げるためには、蓄積されたデータを活用し、迅速かつ確かな意思決定を行う「データドリブン経営の実現」が必要です。

これまでも経営情報ダッシュボードにより情報の可視化を進めてきましたが、海外売上比率の高いロボット事業においては、「いかに精度と鮮度が高いデータをグローバルで連携できるか」が課題でした。そこでこの課題に対応するため、ERP・CRM(SFA・FSM)※のグローバル基盤を再構築しました。

今後は、これらと経営情報ダッシュボードとの連携を強化することで、データドリブン経営の実現と、その先にあるDXの実現に貢献していきます。

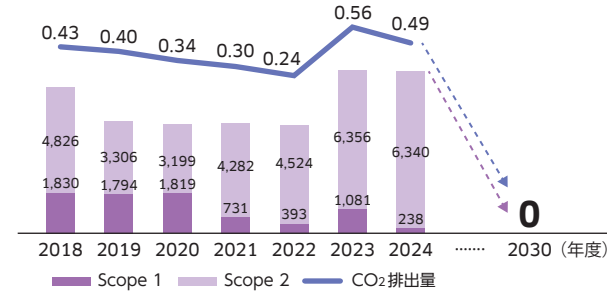


# GX グリーン・トランスフォーメーション

## 社会的な信頼を得るサステナビリティ活動に進化する

2024年、経営者直轄の「カーボンニュートラル委員会」を「サステナビリティ委員会」へ発展させ、環境活動に加えDE&Iなどを含むサステナビリティ全般を組織横断で推進する体制にしました。委員は若手従業員を中心とすることで、早期から経営活動に関与し、視座や意識が向上。その一つの成果が、川崎重工グループ初のRBA※プラチナ認証取得です。コーポレートとオペレーションが経営的な視点で結び付き、自らが考え行動した結果といえます。また、カーボンニュートラルではScope 3対応を重視し、サプライヤー様と共に発展し、双方の事業力強化を加速しました。さらに同年から、ディビジョン独自のサステナビリティレポートも公開しています。

### ロボットディビジョン Scope 1・2 CO<sub>2</sub>排出量※の推移(t-CO<sub>2</sub>)



### RBA※認定書



※ Responsible Business Alliance



サプライヤー勉強会

## 製品のライフサイクルを通したCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた主な取り組み

Scope 3 カテゴリー1  
部品調達

Scope 1・2  
生産

Scope 3 カテゴリー4  
輸送・梱包

Scope 3 カテゴリー11  
製品使用

部品調達段階におけるCO<sub>2</sub>排出量削減を重要課題と位置付け、サプライチェーン全体の環境負荷低減に取り組んでいます。具体的には環境配慮型素材の選定や、製造工程における省エネ・低炭素化を実現している取引先との連携を強化。さらに、責任ある鉱物調達や人権尊重の観点も含めたサプライヤー評価を実施、持続可能な調達体制の構築を進めています。

自社工場におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に向け、直接排出(Scope 1)および電力使用に伴う間接排出(Scope 2)の両面対策を講じています。明石工場や西神戸工場では、再生可能エネルギーの導入や高効率設備への更新を進めるほか、環境負荷の少ない冷媒の採用、空調・照明の最適化などを実施。加えて、エネルギー管理システムを活用した使用量の可視化と改善活動を継続的に行っており、ISO14001に基づく環境マネジメント体制のもと、持続可能な生産体制の構築に努めています。

輸送・梱包に関しては、物流業者から提供される過年度の輸送距離・重量・燃費等のデータを活用し、CO<sub>2</sub>排出量の算定を実施。これにより、環境負荷の少ない輸送手段の選定や、輸送効率の向上を図っています。梱包材には再利用可能な資材を積極的に採用し、廃棄物の削減にも貢献。今後は、輸送網の最適化とグリーン物流のさらなる推進を目指していきます。

製品使用段階では、ロボットの消費電力を抑えるための機能開発を継続的に行っており、お客さまの工場におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献しています。環境配慮型製品として「エコロジカル・フロンティアズ」認定を取得したモデルも展開しており、製品単位でのカーボンフットプリント(CFP)算定も実施。今後は、AIやIoTを活用した最適制御技術の導入により、さらなる省エネ性能の向上を図っていきます。



## 次世代育成／施設・拠点紹介

### 次世代育成——未来のロボット人財の育成

#### カワサキロボットエンジニアになろう！

人々の生活を支えている“産業用ロボット”を実際に見て、触れて、動かすことができる、小学3年生以上を対象としたロボット体験イベント『カワサキロボットエンジニアになろう！』を定期開催しています。

目にする機会は少ないけれど、実は身の回りのモノづくりで活躍している産業用ロボットについて、「どのように動くのか」「どのような仕事をしているのか」などを学び、実際にロボットをプログラミングして課題にチャレンジし、楽しみながら学ぶことができる体験イベントです。

本イベントは、2023年9月に東京都が主催する「こどもスマイル大冒険」において「こどもスマイル大賞」（体験してみたい部門）を受賞しました。これは、子供たちのための素晴らしい

取り組みを実施した企業などを選出し表彰するものです。

川崎重工は、ロボットを通じた楽しさ・学びを提供し、未来を担う子供たちを応援していきます。



### 施設紹介——人とロボットの接点となる場の提供

#### Kawasaki Robostage

東京・お台場にある「Kawasaki Robostage（カワサキ・ロボステージ）」は、人とロボットの共存・協調の実現をコンセプトとした、一般の方にもお越しいただける、ロボットについて考え・学べる施設です。

2025年11月に全面リニューアルし、産業用ロボットと協働ロボットのデモンストラレーションや遠隔操縦ロボットシステム“Successor”の体験などを通じて「ロボットってなんだろう?」という問いをテーマに、ロボットを学び、人とロボットが共存する未来を考えるきっかけとなる体験を提供しています。最先端のテクノロジーや技術を見て、触れて、体感しながら、ロボットを楽しく学ぶことができます。

「人とロボットが共存する未来」をぜひ体験しに来てください。



Kawasaki Robostage

#### 西神戸ロボットショールーム

川崎重工西神戸工場にある「西神戸ロボットショールーム」は、ロボット導入を検討中の方を対象とする、物流や製造工程においてロボットが実際に活用されるシーンを忠実に再現した、国内最大級のロボットショールームです。

実際に作業をするロボットを見ていただきながら「お客さまの現場ではどのロボット、システムを使えば課題を解決できるのか」を一緒に考え、最適なトータルソリューションをご提案いたします。

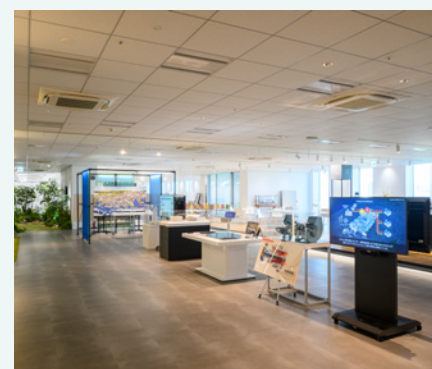


西神戸ロボットショールーム

#### CO-CREATION PARK - KAWARUBA

川崎重工は2024年11月、東京・HANEDA INNOVATION CITYにソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を開設しました。本拠点は、多様な人々や組織が集い、社会課題の解決に向けた価値創造と社会実装を推進する場です。対象はソーシャルロボット、水素・カーボンニュートラルソリューション、次世代モビリティ、DX・AIなどです。

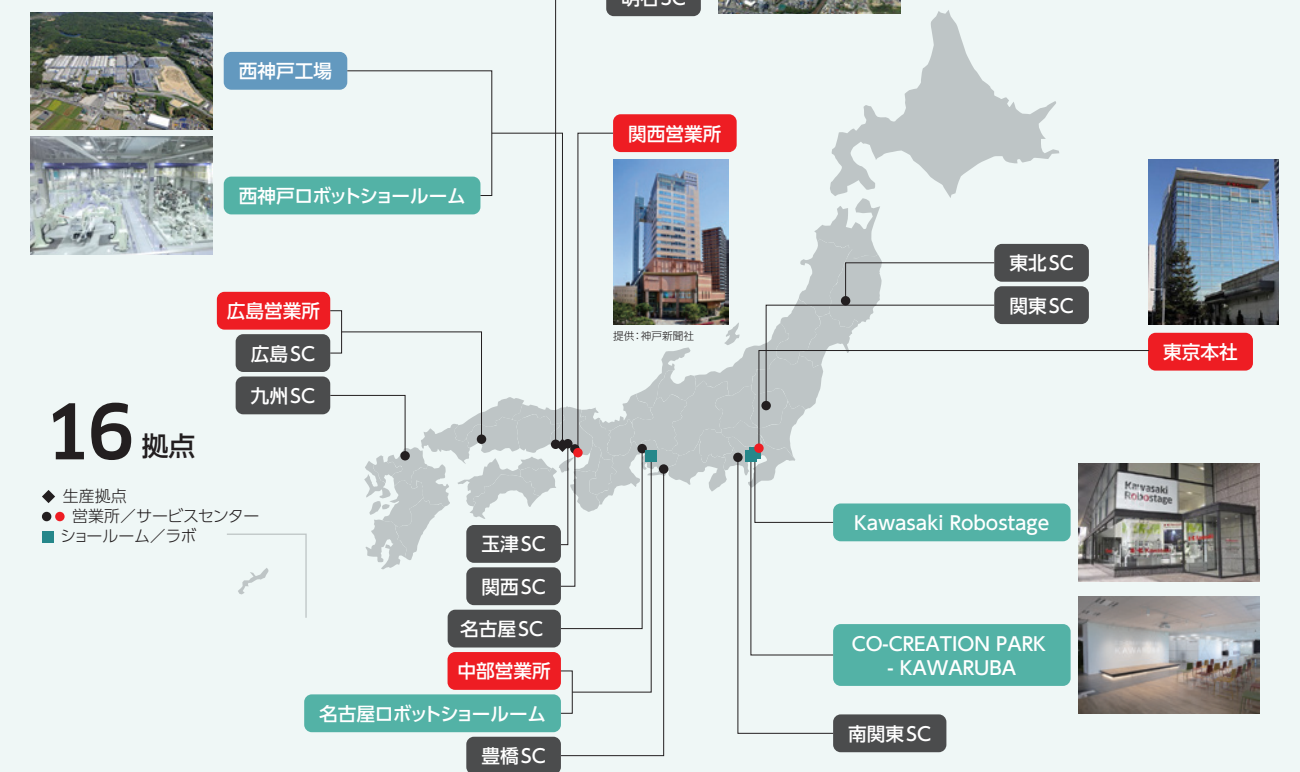
ロボットディビジョンは、ここをソーシャルロボットの社会実装拠点と位置付け、実証試験やステークホルダーとの共創を通じて社会受容性を高め、事業化を加速させます。さらに、技術・人財・サービスの循環の場として活用し、現有事業の強化にもつなげていきます。



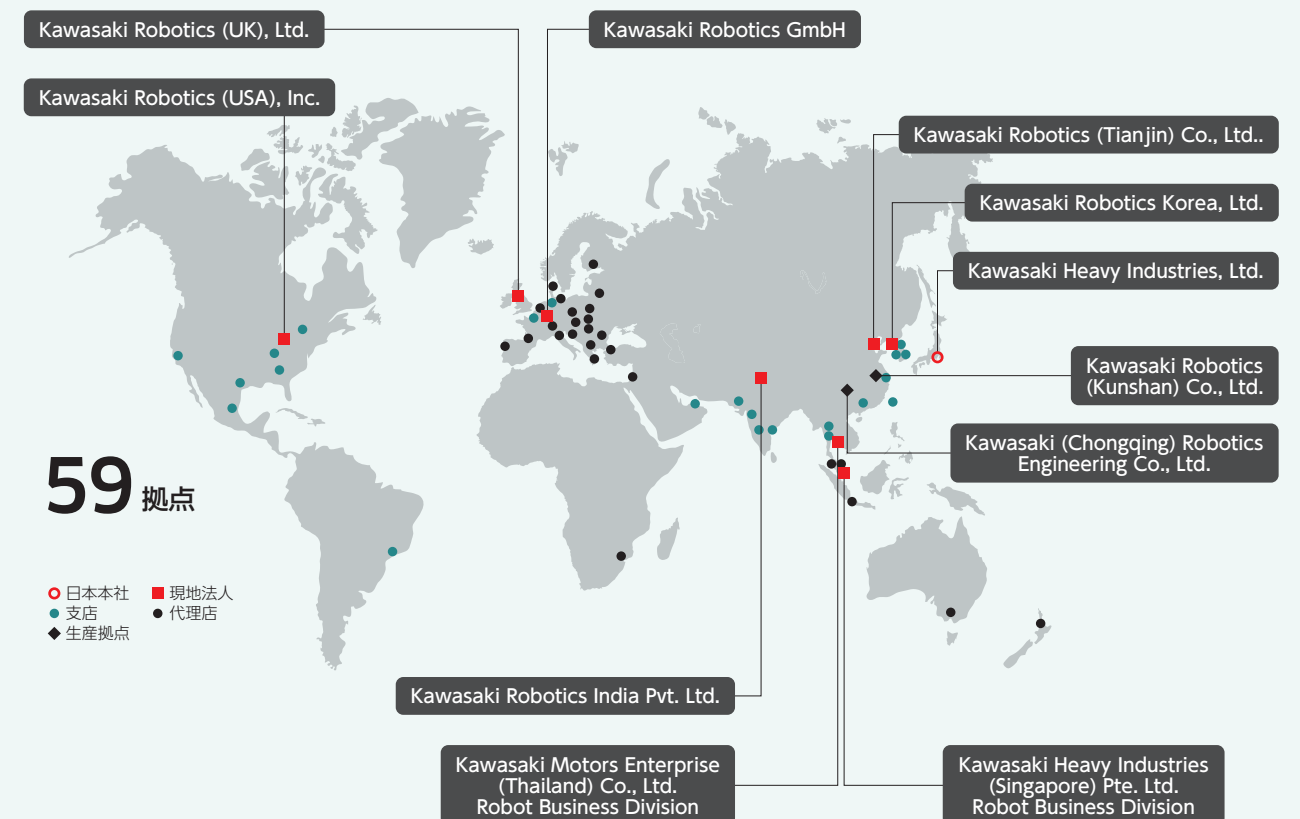
CO-CREATION PARK - KAWARUBA

### 拠点紹介

#### 国内の販売・サービス拠点



#### 世界の販売・サービス拠点







**川崎重工業株式会社**

「Kawasaki Robotics Report」編集事務局

**<https://kawasakirobotics.com/jp/>**



この「Kawasaki Robotics Report」は  
当社 Web サイトからダウンロードいただけます。

2025年12月発行