

第 203 期定時株主総会 事前質問への回答概要

社長等の経営陣の後継者育成について

社長を含む取締役およびカンパニープレジデントは、当社経営における中核的なポジションであり、各ポストについて有力な後継候補人材を選定しています。選定に当たっては、社長・副社長による面談に加え、外部アセスメントを実施して多面的に評価し、選定後はタフアサインメントを付与して育成と見極めを図っています。これらのプロセスは指名諮問委員会で時間をかけて確認・議論するとともに、取締役会とも共有しながら進めています。

フィジカル AI・ロボットにおける中国との差別化について

中国が国策としてフィジカル AI・ロボット分野への投資を拡大していることは認識しています。一方、日本でもフィジカル AI が政府の戦略 17 分野に選定されており、今後、大規模な投資が見込まれています。当社は 57 年にわたり産業用ロボットを開発・製造し、社会実装を通じて培った技術の強みを有する一方で、従来の産業用ロボットでは適用が難しい領域が存在することも理解しています。また、フィジカル AI 分野においては、手術支援ロボット「hinotori」やヒューマノイドロボット「Kaleido」などの開発を通じて、その適用範囲の広さという強みと社会実装に向けた課題の双方に関する豊富な知見を蓄積してきました。この両分野の知見を併せ持つことが当社の強みであり、世界の AI トップ企業からも高い関心をいただいております。今後はこの強みを活かしてグローバルに事業を拡大し、新たな事業の柱へと育ててまいります。どうぞご期待ください。

第 203 期定時株主総会 当日質問への回答概要

株主工場見学会の検討状況について

コロナ禍以降、株主向け工場見学会の開催は限定的となっておりますが、再開を含め前向きに検討いたします。当社では株主の皆様向けに「Kawasaki ファン通信」を運営しており、決算情報や見学会のご案内、プレゼント企画などの情報をお届けしています。配当金関係書類のご案内を同封していますので、ぜひご登録ください。

コンプライアンスに関する従業員意識調査について

意識調査において、コンプライアンスに不安を感じている従業員が一定数存在することは事実です。こうした状況を踏まえ、懸念事項を見聞きした際に、上司や周囲へ気兼ねなく相談できる環境を整備することが重要と考え、今年度から組織風土改革・コンプライアンスの所管を法務部門から人事部門に移管しました。日常的なコミュニケーションの改善を通じて「何でも話せる職場」の実現を目指します。不正を起こさせない仕組みの構築は進んでいますが、管理職の傾聴をはじめとする意識改革には時間を要するため、全社を挙げて継続的に取り組んでいきます。

サイバーセキュリティ対策について

サイバーセキュリティを経営の最重要課題の一つと位置付け、専門組織である「サイバーセキュリティディフェンスセンター」や情報セキュリティ委員会を中心に、グローバルでセキュリティ強化に取り組んでいます。インシデント発生時の迅速な検知・ネットワーク遮断体制を整備するとともに、eラーニングや模擬攻撃による教育・訓練を継続的に実施しています。また、サイバーセキュリティ保険にも加入し、有事に備えています。

水素事業における当社の強みと留意点について

当社は、水素を「つくる・はこぶ・ためる・つかう」の全領域をカバーできる世界でも稀有なメーカーであり、極低温技術を活かした液化水素運搬船をはじめ、水素サプライチェーン全体にわたる先進的な取組みを展開しています。

一方で、「技術で勝ってビジネスで負ける」ことがないように、量産・商用化フェーズにおいて、日本発の技術を世界標準や認証制度につなげるとともに、周辺ビジネスも含めた競争力の確立に取り組んでいます。現在、神奈川県川崎市扇島地区では大型の液化水素貯蔵タンクや液化機を備えた商用規模の液化水素基地を建設中であり、世界最大級の液化水素サプライチェーン実証プロジェクトとして、世界をリードしています。こうした設備や技術的優位性を活かし、水素社会の実現を牽引していきます。

ロボット事業における当社の強みと留意点について

当社は日本最古（現存メーカーとしては世界最古）のロボットメーカーであり、自動車・半導体分野で培った高い信頼性と豊富な現場ノウハウを強みとしています。また、産業用に加え、手術支援、看護支援、介護支援、搬送など多様なロボットを展開しており、産業用ロボットと医療・サービスロボットの両分野に強みを持つことも大きな特長です。

一方で、世界の開発競争は急速に進展していることから、これまで培ってきた高い信頼性と技術力を強みとしながら、意思決定や事業展開のスピード向上にも取り組み、競争力のさらなる強化を図っていきます。

育英扶助年金について

ご遺族が訴訟を提起された場合における育英扶助年金の運用(支給停止要件)については、見直しを検討していきます。何よりも従業員が亡くなるような事態を発生させないことが重要ですが、万が一そのような事態が生じた場合に備え、制度面においても改善を図っていきます。

海外駐在員の健康・労働時間管理について

海外勤務者を含め、「声を上げにくい環境」の解消を重要な課題と位置付けています。社内調査では約 7 割の従業員が自由に発言できると回答する一方で、依然として約 3 割の従業員が発言しにくさを感じており、誰もが安心して声を上げられる職場環境の実現に向けて取り組みを進めています。また、役員・管理職による「傾聴」の実践を促す取り組みも進めています。さらに、海外拠点については、人事部門の担当者が現地を訪問し、従業員の就労状況や心身の状態を直接把握する取り組みを開始しました（現時点で 6 か国 9 拠点）。今後は対象拠点をさらに拡大し、定期的かつ継続的な取り組みとして制度化を進めていきます。

防衛装備移転について

防衛装備移転は、政府主導の国際協力の枠組みの中で進められるものであり、相手国からの具体的な要望や当社製品・技術との適合性を踏まえて個別に判断されます。現時点では、具体的な計画や事業計画に織り込んでいる案件はありません。装備移転は同志国との協力のもと、厳格な管理の下で実施されるものであり、当社としても政府方針に従い、平和と安全の維持に資する観点から、政府と連携して取り組んでいきます。

医療用ロボット hinotori について

競合製品（da Vinci）とは累計導入台数に大きな差がありますが、競合が 20 年以上先行しているのに対し、当社は上市から約 5 年と事業歴に大きな差があることをご理解いただきたいと思います。また、主戦場の米国・欧州での認証取得もこれから本格化する段階にあります。

当社の強みは、日本の医師の細やかな要望に対し、ソフトウェアの変更も含めてきめ細かく対応できる点にあります。また、遠隔手術による地域間医療格差の解消や、AI を活用した支援機能を有していることも特長です。さらに、手術支援ロボットにとどまらず、看護支援・介護支援・搬送ロボットまで含めた「病院向けワンストップソリューション」を提供できる総合力も大きな強みです。国内の主要な大学病院にはほぼ導入されており、今後はフィジカル AI の進展も取り込みながら、医療分野におけるプレゼンスのさらなる向上を目指していきます。

CORLEO の将来展望について

将来的には、自動車を購入する感覚や大型犬・馬を飼う感覚で、世界中のお客様に保有いただける新たなモビリティの実現を目指しています。ゲームや e スポーツから実機体験への展開に加え、高齢者の安全な移動手段や競技用途など、幅広い活用シーンを想定しています。万博で公開した関連動画は累計 12 億回以上視聴されるなど大きな反響をいただいております。海外からも多数の引き合いをいただいております。今後、2030 年のサウジアラビア・リヤド万博での公式モビリティ採用を経て、2035 年頃の実用化を目指して開発を進めていきます。

足元の株価水準について

直近の当社株価は、国際情勢の不安定化に伴う防衛産業への期待と、株価上昇の反動による調整の双方の影響を受けて変動していると認識しています。当社は、防衛・防災、フィジカル AI、社会インフラなど、社会課題の解決に資する幅広い事業を展開しています。これらの事業成長と収益力向上を通じて企業価値を高め、株価の持続的な向上を実現していくことが重要な使命であると考えています。

自社株買い等の株主還元方針について

株価対策としての自社株買いは当面想定していません。政府が掲げる戦略 17 分野のうち当社が関与する 8 分野を中心に成長投資を進めるとともに、既存事業の収益性向上にも取り組みます。2030 年に事業利益率 10%超の達成を目指し、成長性・収益性・資本効率の向上を通じて、持続的な企業価値向上を図っていきます。