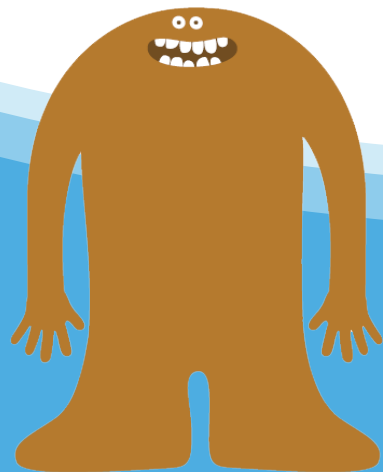


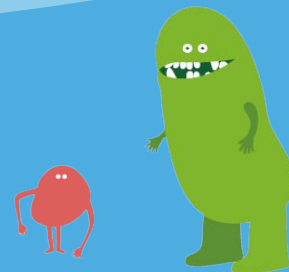
ISAP2026 テーマ別会合（TT-4）

WBCSDレポートから考える：
バリューチェーン・レジリエンス強化に向けたCEOの役割と実践アプローチ

ナブテスコの調達機能における バリューチェーン・レジリエンス強化の実践



2026年10月2日
ナブテスコ株式会社 調達統括部
佐々木 睦実



会社紹介と全社のリスク管理を踏まえ、**調達機能における4つの推進要素**の実践を紹介します。

会社紹介

- | | |
|----|---------------|
| 01 | 事業概要 |
| 02 | サプライヤーと調達品目 |
| 03 | 会社組織図 |
| 04 | コーポレートガバナンス体制 |
| 05 | リスクマネジメント体制 |
| 06 | 実行体制 |

会社紹介と全社のリスク管理を踏まえ、**調達機能における4つの推進要素**の実践を紹介します。

調達機能における4つの推進要素の実践

- 07 調達ガバナンス体制
- 08 データとツール：急性リスクへの対応
- 09 データとツール：慢性的・システムのリスクへの対応
- 10 能力：急性リスクへの初動対応力の育成
- 11 能力：ESGリスクへの意識醸成と対応力の育成
- 12 連携：サプライチェーンとの連携例
- 13 連携：業界・専門機関・地域社会との連携例

会社紹介

1. 事業概要
2. サプライヤーと調達品目
3. 会社組織図
4. コーポレートガバナンス体制
5. リスクマネジメント体制
6. 実行体制

ナブコと帝人製機の経営統合により生まれ、多様な事業を通じて、産業設備・交通・建物など幅広い領域を支えています。

事業・製品と、生産地域・市場・顧客・利用先

事業名	代表的な製品	生産地域	市場	顧客	利用先
精密減速機	精密減速機RV	日本・中国	日本・アジア・欧米	ロボット・ 工作機械メーカー	自動車工場、物流倉庫等
鉄道車両用機器	ブレーキ・ドア開閉装置	日本・中国	日本・アジア・欧州	鉄道車両メーカー等	鉄道事業者
航空機器	フライトコントロール等	日本・米国	日本・米国ほか	航空機メーカー等	航空会社等
船用機器	エンジン遠隔制御等	日本・中国・韓国	日本・中国・韓国ほか	輸送機メーカー等	船主等
商用車用機器	ブレーキ関連機器等	日本・タイ	日本・アジアほか	商用車メーカー等	商用車の運行事業者等
自動ドア	建物用・ホームドア	日本・欧米・中国	日本・欧米・アジア	ゼネコン・建物オーナー・ 鉄道事業者	建物や駅
包装機	充填包装機	日本・中国・北米	日本・アジア・北米・欧州	食品・化成品・ ペットフードメーカー等	各社の生産現場

Tips : 参考シェア（2026年5月公表・当社推計）

中大型ロボット関節用の精密減速機：世界約60%、船用エンジン遠隔制御：世界約40%

建物用自動ドア：国内約60%、レトルト食品用充填包装機：国内約85%

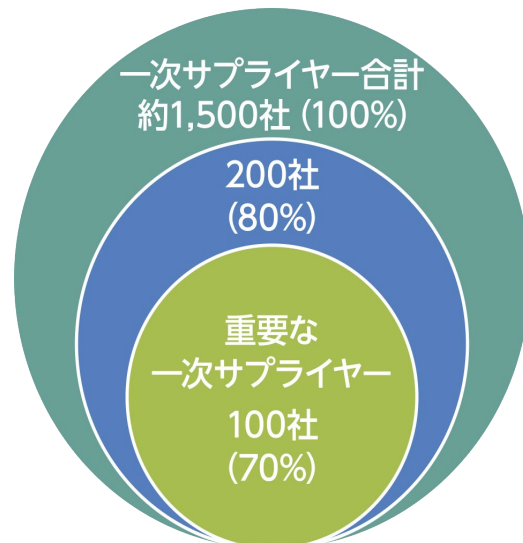
出典：統合報告書2025年12月期 pp.9、19-22（2026年5月発行）／確認日：2026年9月29日

多様な事業を支える調達基盤の中で、事業継続上の重要性に応じて、**サプライヤーに優先順位をつけて管理**しています。

国内の調達品目（2025年・単年）

国内の調達品目	2025年
金属部品（素材・機械加工）	47%
組立委託部品・製品	21%
規格部品（軸受・オイルシール等）	10%
電子電装部品	11%
その他部品	12%
合計（公表値）	100%

調達金額の比率（2025年度）



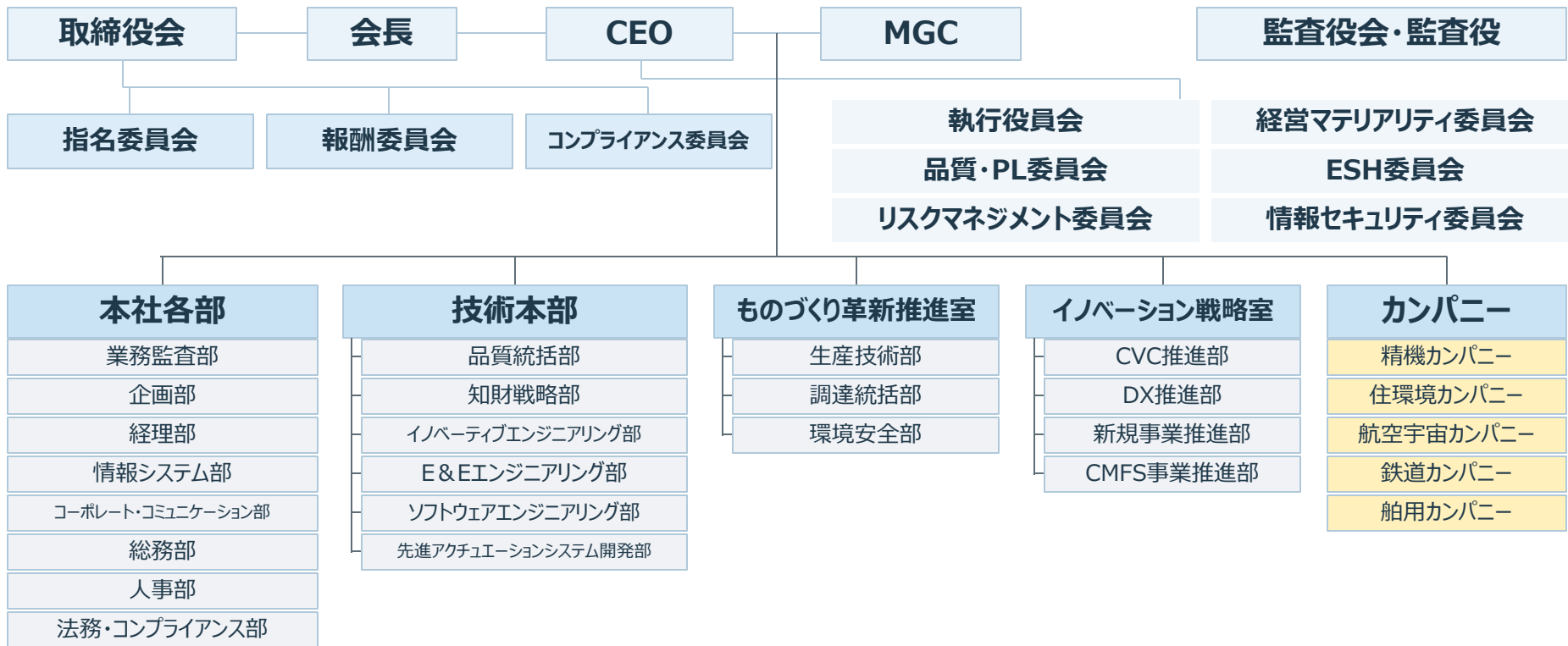
Tips : 主要サプライヤーの優先順位

主要サプライヤーは事業継続上重要な100社（2025年度、調達金額の約70%）。
毎年、取引量・QCD・ESG・国／機械業界固有リスクで優先順位を評価し、2024年度から重要部品リスクも考慮。

出典：ナブテスコ「強靱なサプライチェーンの構築」2025年／2025年度実績・原図（2026年9月29日確認）

※公式表記は本文約1,590社／原図約1,500社。調達品目の内訳計は101%、合計欄は公表値100%。

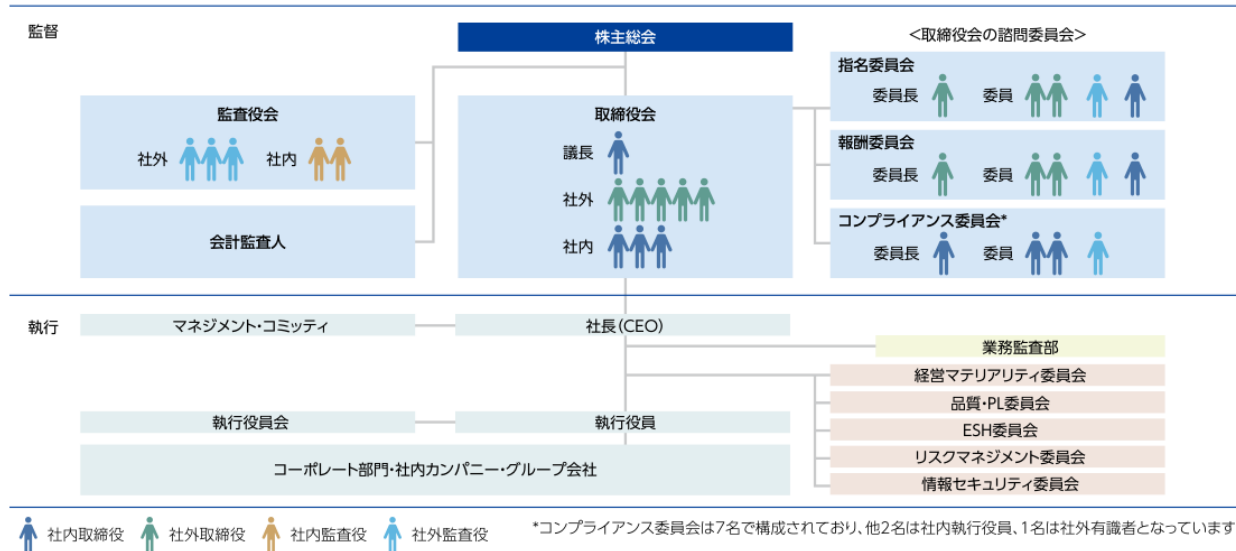
事業運営体制（2026年1月1日時点）



出典：ナブテスコ「事業運営体制」組織図（単体）を基に横方向へ再配置

業務執行、意思決定・監督、監査の役割を分け、**重要事項をMGCで審議し、取締役会へ上程**しています。

コーポレートガバナンス体制 (2026年3月26日現在)



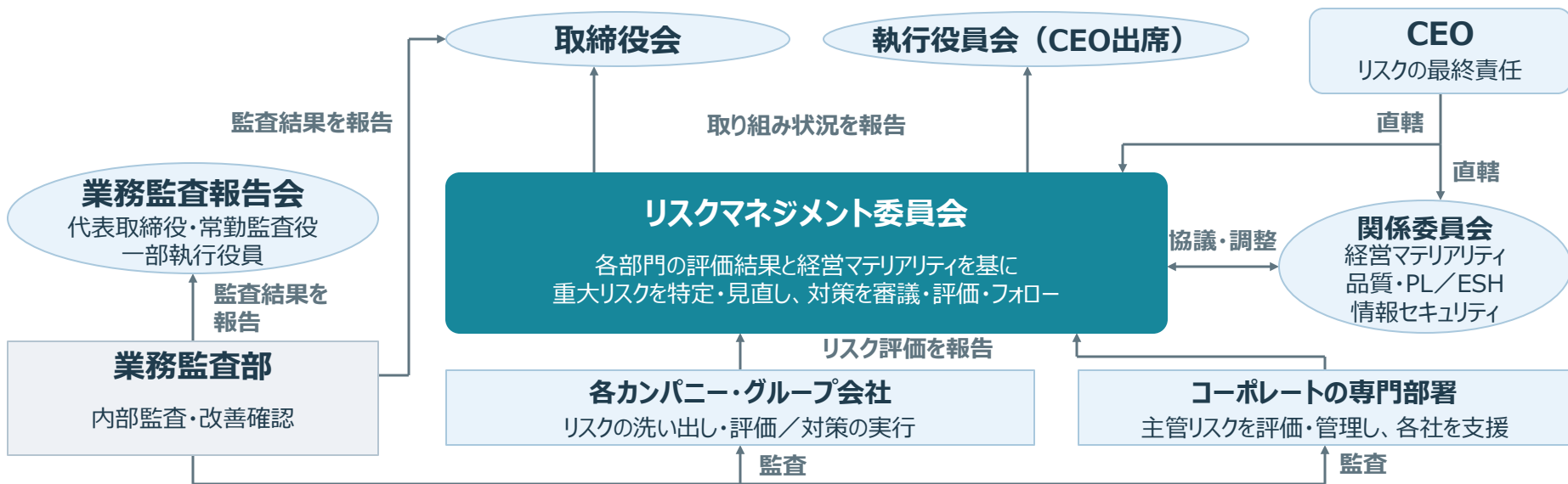
Tips : MGCの役割

MGC（マネジメント・コミッティ）は、業務執行上の重要事項を審議する経営会議です。常勤監査役も出席し、取締役会に上程する重要案件の論点を事前に整理しています。

出典：ナブテスコ「コーポレートガバナンス体制」(2026年3月26日現在)

経営マテリアリティを踏まえ、各カンパニーや専門部署のリスク評価をリスクマネジメント委員会で集約し、関係委員会と協議・調整のうえ、CEOが出席する執行役員会や取締役会へ報告しています。

各部門のリスク評価を集約し、経営へ報告



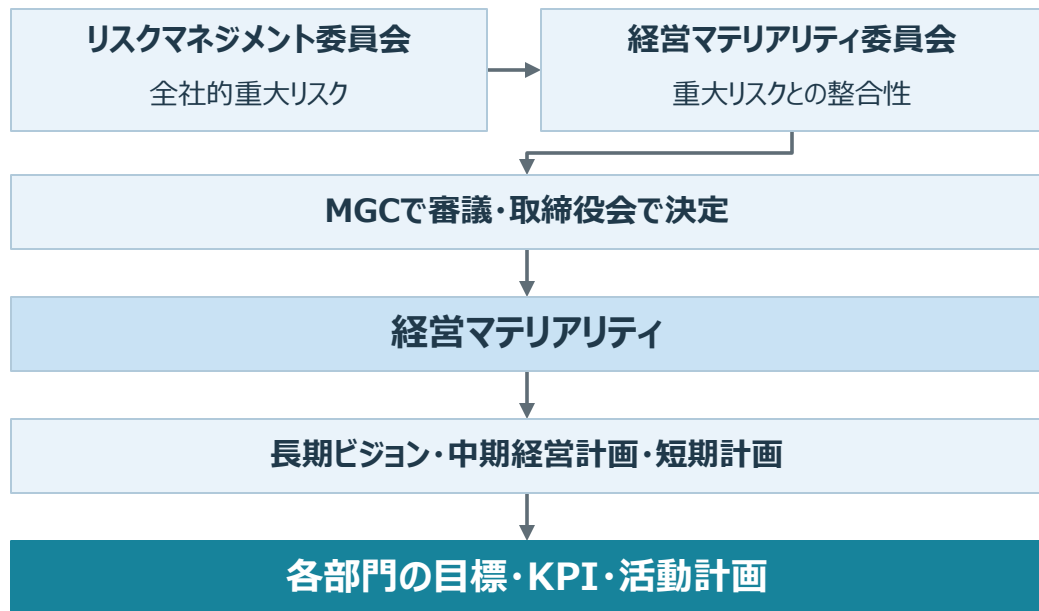
Tips : 有事の対応

有事は主管部門からCEOへ直ちに報告します。重大性・緊急性に応じて、CEOを本部長とする危機対策本部を設置します。

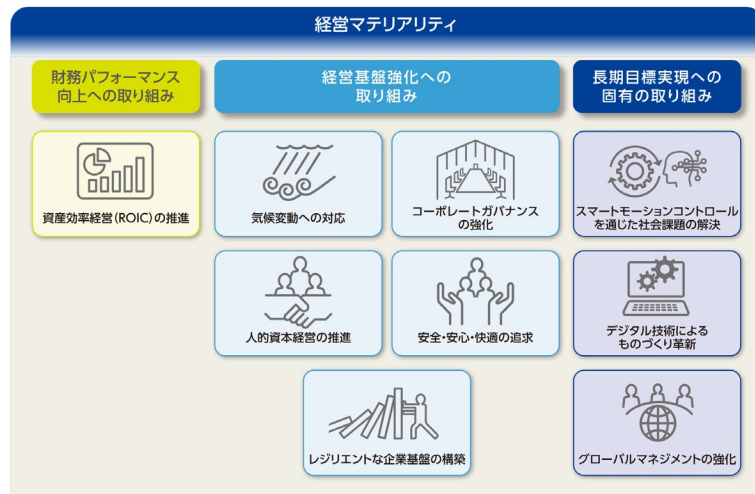
出典：ナブテスコ「リスクマネジメント」を基に作成 確認日：2026年9月30日

全社的重大リスクとの整合性を踏まえて経営マテリアリティを定め、長期ビジョンと経営計画に結び付けています。経営の方針・目標は、各カンパニー・部門の目標・活動計画へ展開しています。

経営方針・目標を各部門の実行へ展開



経営マテリアリティ



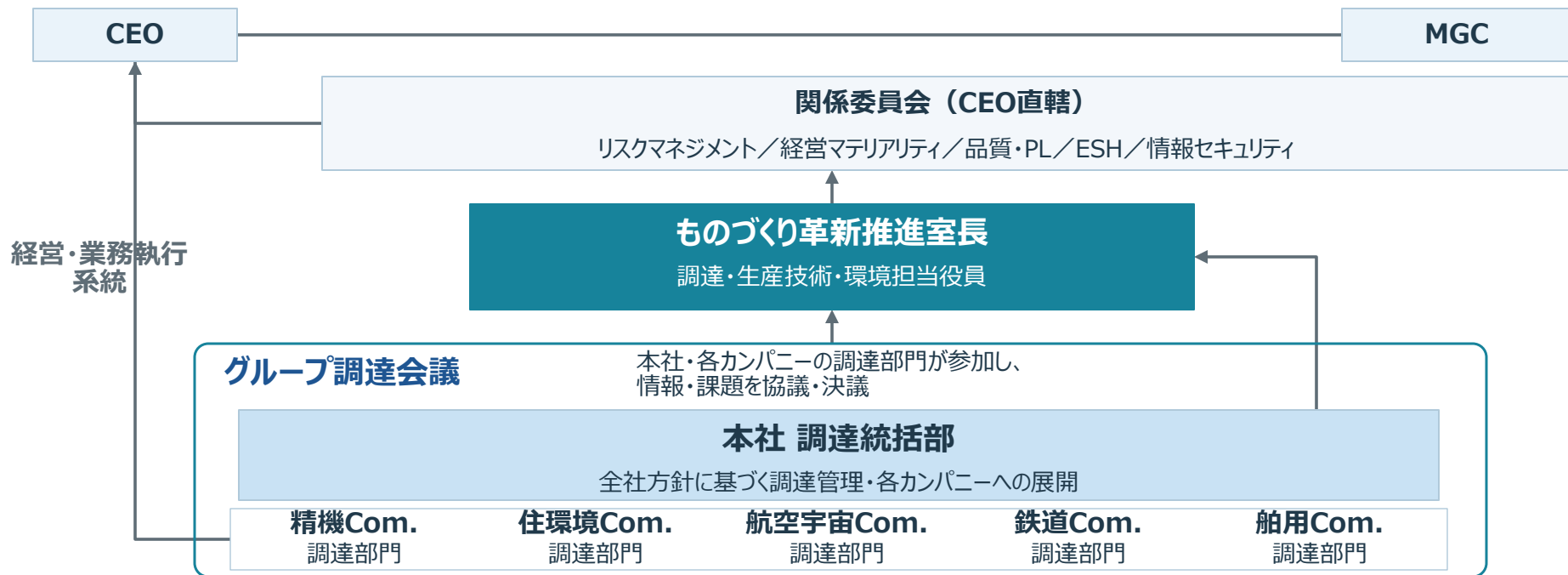
リスクの種類・影響度に応じて、最終責任者を規程で定め、社内稟議の前提としています。

調達機能における4つの推進要素の実践

7. 調達ガバナンス体制
8. データとツール：急性リスクへの対応
9. データとツール：慢性的・システムのリスクへの対応
10. 能力：急性リスクへの初動対応力の育成
11. 能力：ESGリスクへの意識醸成と対応力の育成
12. 連携：サプライチェーンとの連携例
13. 連携：イニシアチブ・地域団体・業界団体との連携例

各カンパニーの調達部門が実購買を担い、**本社調達統括部が横串となり**、グループとしての調達の統制を図っています。
その中心となる会議体が、**グループ調達会議**です。

各カンパニーの購買権限と、グループ全体の調達管理

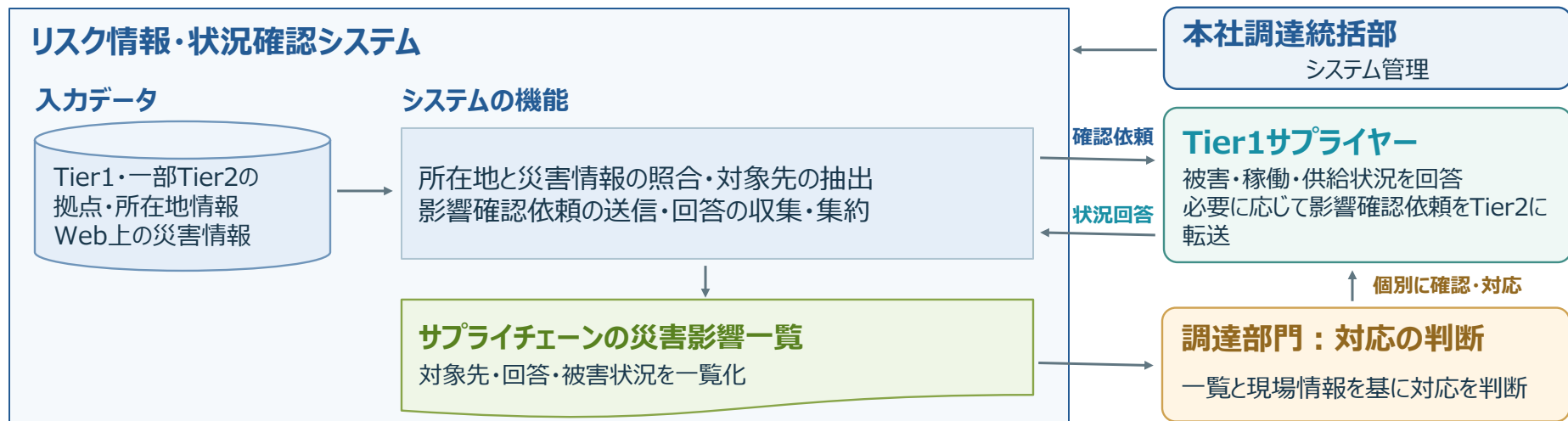


図中のCom.はカンパニー（Company）の略記

Tier1・一部Tier2の拠点と災害情報を照合し、Tier1サプライヤーに状況を確認しています。
本社調達統括部がシステムを管理し、調達部門が災害影響一覧を対応判断に活用しています。

Before：各拠点が供給工程・調達リスクを把握し、情報収集・影響確認を手作業で実施

After：システムで災害影響を一覧化し、調達部門の対応判断に活用



Tips：平時の対策への活用

災害情報と供給状況を、平時の供給リスク対策や調達戦略の見直しにも活用しています。

出典：登壇者提供情報・公開機能説明に基づく独自作図

慢性的・システムのリスクについては、**長期ビジョン等の全社的な経営計画に沿って**、調達に求められる対応を進めています。また、外部動向を把握し、関係するカンパニーへ共有しています。

経営方針に基づく対応

長期ビジョンや短期の計画・目標には、調達部門に必要な対応も整理されています。
環境分野は、同じ担当役員の下にある環境安全部が主管し、調達も連携して対応しています。

2026年度活動目標（関連部分）

経営マテリアリティ項目	目指す方向/ サブマテリアリティ	2026年度活動目標 (抜粋)
気候変動への対応	・脱炭素への取り組み強化 ・サプライチェーンを巻き込んだ脱炭素への取り組み強化	・中長期目標に沿ったCO₂削減（2015年度比46%削減） ・環境配慮型製品の開発の促進 ・Scope3 算定データ精度の向上
レジリエントな企業基盤の構築	・事業継続性の確保 ・強靱なサプライチェーンの構築	・サイバーセキュリティ強化に向けた情報セキュリティ対応の推進 ・事業継続マネジメントに対する意識向上を目指した支援、及びモニタリングの強化 ・スマートモーションコントロールを促進させるグループ技術開発戦略・知財戦略をグループ開発会議で議論 ・サプライヤーのレジリエンス認証取得支援

外部動向の把握・抽出・共有

以下の情報を把握し、各カンパニーへ共有しています。

・制度・市場・ESGに関する外部動向

国内外の信頼できる報道サイトからのAIによるキーワード抽出等を通じて、外部動向を把握。

・原材料・為替等の市況トレンド

AI・LLMを活用した経済予測・分析サービスにより、海外市場を含む原材料価格や為替等の動向・予測を把握。

・サプライヤーの財務・信用状況

外部の信用調査情報や決算情報を用いて、売上・利益の推移、収益性、財務の安全性、信用状況を定期的に把握。

出典：ナブテスコ「価値創造ストーリーと経営マテリアリティ」2026年度活動目標より抜粋

自社およびサプライチェーンのBCP対応力を高めるため、**現場での実践・検証と人材育成**を進めています。

自社とサプライチェーンのBCP対応力を向上

社内の能力開発

内容

2016年7月から、調達統括部のBCP総括事務局が各拠点の事務局と連携。

現場での実践・検証を通じて自律型BCPを推進し、組織全体の対応力を底上げ。

実績：レジリエンス認証

国内全9工場（2019年11月）
グループ累計17拠点
（2026年8月）

Tips：レジリエンス認証

内閣官房のガイドラインに基づき、事業継続に取り組む企業・団体を第三者が認証し、BCPの実践・訓練・改善を評価する制度です。

出典：BCPの取り組み／確認日：2026年9月29日
17拠点：2026年8月5日ニュース

BCPバイヤーの育成

内容

サプライヤーのBCP構築・実践を支援する人材を、本社調達統括部が育成し、各カンパニーに配置。

2019年から毎年3日間の研修を実施。

- リスク特定・優先順位付け
- 初動対応・平時の実践
- 危機を想定した訓練・共有

実績

育成：累計38名
（統合報告書2024掲載時点）



サプライヤーの能力開発

内容

- リスクの特定・優先順位付け、初動対応・平時の実践を考える枠組みを提供し、共に具体化
- 各社の実情に合わせた実践・検証と改善を支援

実績

BCP支援：累計82社
（2025年末）
認証取得：累計51社
（2025年末）



育成38名：統合報告書2024 p.66
07：2025年12月1日ニュース

自社およびサプライチェーンで、サステナビリティ・ESGリスクへの意識醸成と能力開発を進めています。

自社とサプライチェーンにおけるサステナビリティ意識醸成・能力開発

社内の能力開発

内容

バイヤー向けe-learningで、サステナビリティ・ESGリスクの基礎を学習

実績

2021年度以降、毎年国内の担当者・管理職が受講

サステナビリティバイヤーの育成

内容

サプライヤーの理解・対応を支援する人材を、本社調達統括部が育成し、各カンパニーに配置。

現在：RBCに基づく負の影響の予防・低減

今後：ESG-ERMによる管理・支援力を育成

実績

累計育成人数：8名

(2026年9月29日確認)

サプライヤーの能力開発

内容

SAQ結果のフィードバック、対面説明会・e-learning・面談で改善を支援

実績（単年度）

2025年度：説明会※ 約500社

2025年度：e-learning 1,151社

2025年度：面談 15社

サステナビリティ調達の実践（PDCA）

PLAN：方針・計画

調達方針・活動目標の策定、責任ある鉱物調達の宣言
取引基本契約書の締結（調達方針遵守の要請を含む）

ACT：改善・見直し

SAQ結果の個別フィードバック・是正措置・フォローの実施
調達方針・購買慣行の見直し

DO：実行・能力開発

対バイヤー：サステナビリティバイヤー研修・e-learningを実施
対サプライヤー：説明会・e-learning・GHG削減支援を実施

CHECK：調査・評価

SAQ・第三者評価・第三者評価・紛争鉱物調査の実施
取引先ホットラインの運用

出典：ナブテスコ「強靱なサプライチェーンの構築」（2026年9月29日確認）／登壇者提供情報 ※説明会は対面・オンライン合算。

カンパニー、調達統括部の双方向からサプライヤーと対話し、供給実態と全社方針を踏まえたリスク管理を進めています。

各カンパニー・生産拠点からの対話

日々の購買や生産・供給の調整を通じ、取引や供給工程の状況を把握しています。
現場の実態に即して、供給上の変化や必要な対応をサプライヤーとすり合わせています。

本社調達統括部からの対話

- ・ サプライヤー約1,590社（2026年9月確認）のうち、主要100社（2025年度）を中心に対話
- ・ 生産拠点の取引窓口とは別に、BCP・サステナビリティ等のリスク管理窓口の設置を依頼し、担当者と連携
- ・ SAQ等のデスクトップ調査に加え、生産連絡会でのBCP・サステナビリティの取り組み説明、BCP研修・サステナビリティ面談で対面の対話を実施
- ・ 調達活動の満足度調査で取引状況を把握し、適法かつ公正・公平な取引を確保
- ・ 当社の「パートナーシップ構築宣言」を周知し、共存共栄の方針を共有

Tips：パートナーシップ構築宣言

発注者が取引先との共存共栄を宣言する、内閣府・中小企業庁等が推進する制度です。
当社は2020年6月、適正な取引、生産情報の共有、BCP支援を進めると宣言しました。



当社グループは、**イニシアチブ・地域団体・業界団体**を通じて知見を取り入れています。

イニシアチブ

●GCNJ

各部署がさまざまな分科会に参加し、他社や有識者と情報交換。先進事例を学び、サステナビリティ経営に活用

●BCAO（特定非営利活動法人 事業継続推進機構）

BCP・BCMの普及と人材育成を担い、「事業継続管理者」等の資格試験を実施。
当社調達統括部の部員が理事として参画。

出典：ナブテスコ「イニシアチブの支持・社外からの評価」 確認日：2026年9月29日

出典：BCAO「組織概要」

出典：BCAO「資格・試験」 確認日：2026年9月29日

地域団体

東播地域・西濃地区の地下水利用対策協議会等に参加し、地域の水資源に関する情報を交換

出典：ナブテスコ「水資源・生物多様性の保全」 確認日：2026年9月29日

業界団体

各カンパニー・グループ会社の幹部が、団体の役員として参画

- [住環境：全国自動ドア協会（理事・副会長）](#)
- [航空宇宙：日本航空宇宙工業会（理事）](#)
- [鉄道：日本鉄道車輛工業会（理事）](#)
- [舶用：日本舶用工業会（理事）](#)
- [PACRAFT：日本包装機械工業会（理事）](#)

出典：各団体の役員名簿（団体名にリンク） 確認日：2026年9月29日