



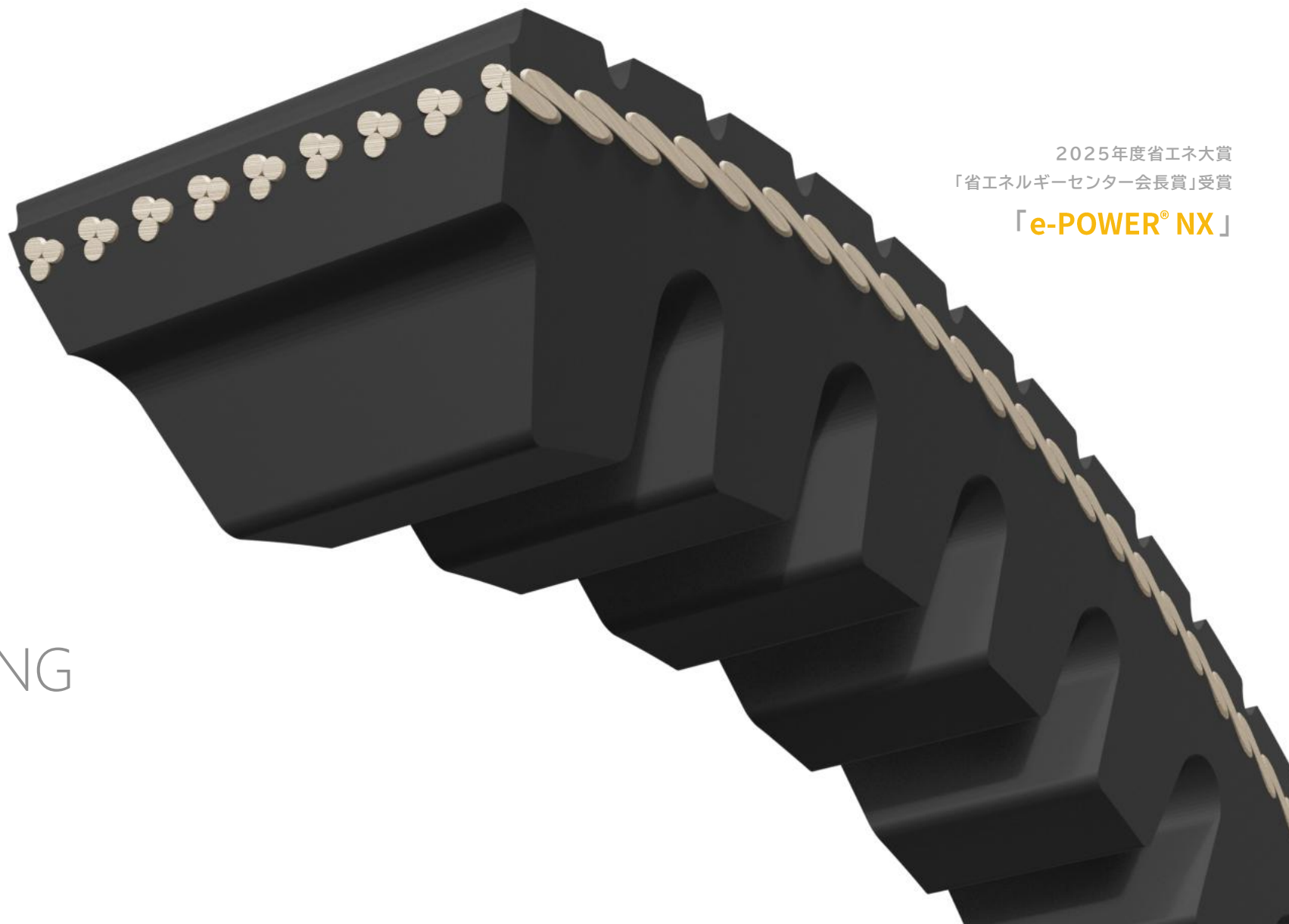
2025年度省エネ大賞
「省エネルギーセンター会長賞」受賞

「e-POWER® NX」

MITSUBOSHI BELTING

INTEGRATED REPORT 2026

三ツ星ベルト株式会社
統合報告書 2026





もしも世界にベルトがなかったら。
世界はちゃんとまわるだろうか。

三ツ星ベルトは、ベルトが持つ“伝える”“運ぶ”の力で社会を支えてきた。
エンジンを回し、工場を動かし、都市と生活をつなぐ。
見えない場所で動き続けるその力は、
産業の、そして人々の暮らしの礎となり、未来を照らす力となってきた。

いま、時代は加速し、課題は複雑さを増している。
でも、私たちは知っている。
私たちが生み出す製品には、
さまざまな課題を乗り越え、未来を変える力があることを。

「真心のこもった商品を作れ」という創業の精神を継承し
高機能・高精密・高品質な製品にこだわり続けた、
私たちの技術力と開発力で、
社会を、世界を、未来を、しあわせにする好循環をつくろう。

世界を回しているのは誰かじゃない。私たちは、その一人だ。

世界を回そう。

 MITSUBOSHI

三ツ星ベルトは、 世界の産業と暮らしを支え続ける、 100年企業です。

伝動ベルトをはじめ、搬送ベルトや建設資材製品など、
多様な製品を通じて世界中の産業と社会インフラを支えています。

ベルトを中心とする私たち三ツ星ベルトの製品は、
自動車や農業機械、産業用ロボット、ATM、洗濯機など、
世界中の産業と暮らしに欠かせないさまざまな機械・設備に採用されています。

これらの機械を動かすためには、エンジンやモーターなどの動力源が必要ですが、
その力を必要な場所へ確実に“伝える”仕組みがなければ、
機械は本来の機能を発揮することができません。

三ツ星ベルトの主力製品である伝動ベルトは、まさにその役割を担う機能部品です。
伝動ベルトは、動力源の回転を効率よく安定して伝える機能部品であり、
機械の要として、ものづくりの現場と私たちの暮らしを動かしています。

1919年の創業時からこれまでずっと、そしてこれからも。
三ツ星ベルトは確かな技術力で世界の産業と社会インフラを支え続けていきます。



モビリティ(自動車)



農業機械



ロボット、工作機械、物流機器



ホームアプライアンス



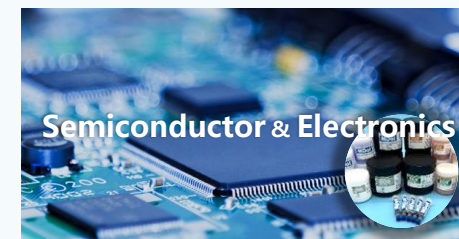
ATM・金銭機器



食品機械



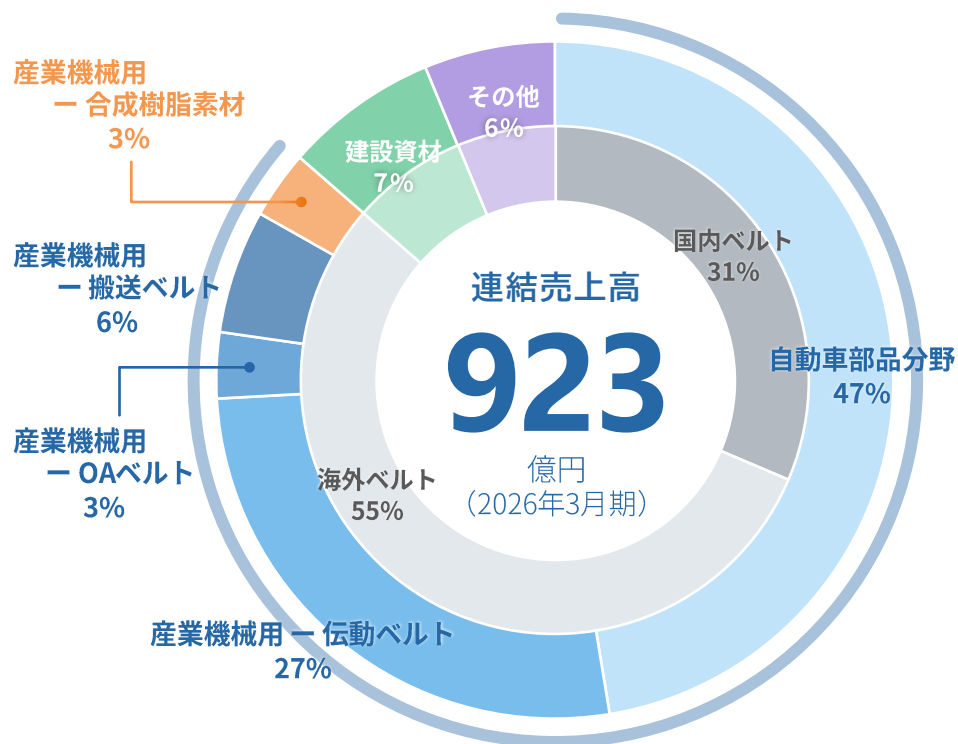
屋上防水



半導体とエレクトロニクス

三ツ星ベルトの事業

セグメント別連結売上高（2026年3月期）



グラフ外周のリング：ベルト事業売上高（構成比：86.4%）



自動車部品分野（自動車、二輪車、ATV、車載電動ユニットなど）

エンジン補機駆動や二輪車の変速機構などに用いられる高性能ベルトを展開するセグメントです。高い品質要求に応える技術力で、グローバルな完成車メーカーに採用されています。また、近年ではEV化の進展に伴い、EPS（電動パワーステアリング）をはじめとする電動化ユニットなど、新たな駆動系用途での採用も広がっています。



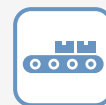
産業機械用 - 伝動ベルト

農業機械、射出成形機、工作機械をはじめ、幅広い産業機械の動力伝達を支える伝動ベルトのセグメントです。用途に応じて、耐久性はもとより、高い伝達効率、位置決め精度を有するベルトなど、多種多様なベルト・仕様をラインアップしています。



産業機械用 - OAベルト

プリンターや複合機のキャリッジ駆動、ATMの紙幣搬送など、精密な動作が求められる機構に対応する高精度なベルトを展開するセグメントです。静粛性にも優れ、静かで快適なオフィス環境の実現にも貢献しています。



産業機械用 - 搬送ベルト

食品工場での製造・加工ラインや、空港・物流倉庫などで使用される樹脂・ゴムコンベヤベルトを展開するセグメントです。食品の安全や物流の効率化といった社会インフラの安定を支えています。



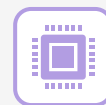
産業機械用 - 合成樹脂素材

各種エンジニアリングプラスチックの素材、およびギヤやローラーなど高精度部品を製造・供給するセグメントです。装置の高効率化や信頼性向上を支える部材として、産業機械分野における多様なニーズに応えています。



建設資材

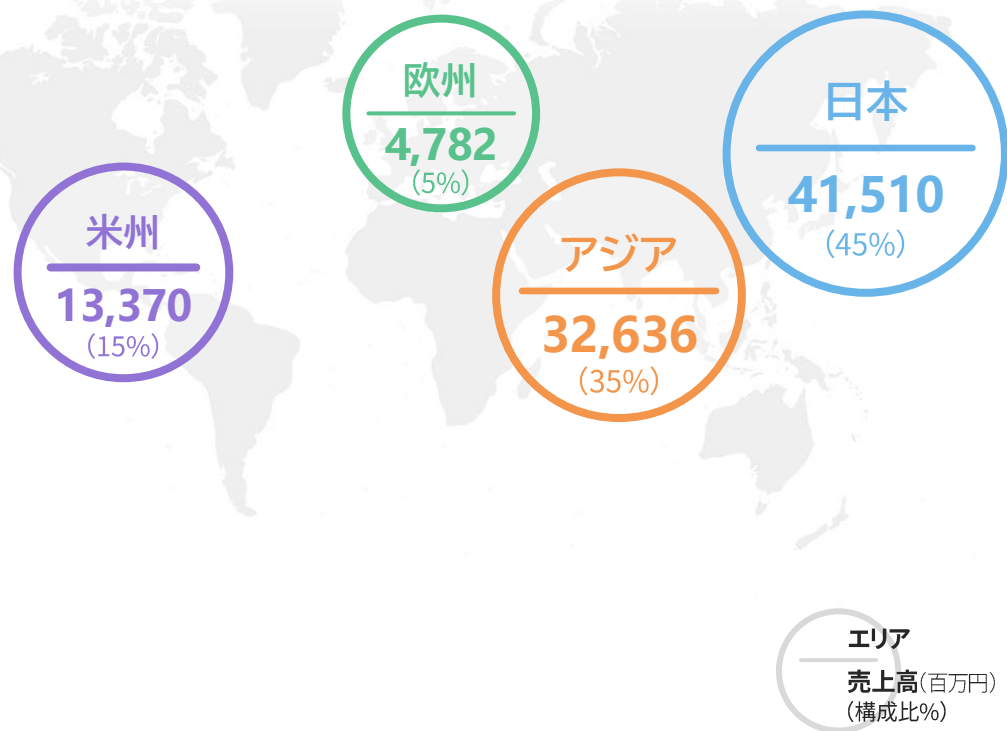
学校、集合住宅、工場（建築分野）や、廃棄物処分場（土木分野）などに使用される建築用防水シート・土木用遮水シートおよび関連製品の製造・販売、施工を行うセグメントです。



その他

設備機械、他社仕入商品、SF（発泡射出）成形品、電子材料、サービス事業のセグメントです。当セグメントには、金属ナノ粒子を応用した新製品なども含まれています。

地域別売上高※1とグローバル事業基盤



※1 2026年3月期
※2 日本を含まない海外における拠点数(営業駐在員事務所含む)



三ツ星ベルトは、日本をはじめ、アジア、北米、欧州など14の国と地域に30の拠点を展開し、海外売上高比率は56%に達しています。

長年にわたり構築してきた生産・販売ネットワークにより、お客さまの生産拠点や需要地に近接した供給体制を実現。迅速な製品供給ときめ細かなサービスに加え、地域ごとの市場特性やニーズを的確に捉えた製品・ソリューションの提供につなげています。

また、生産機能を世界各地に分散することで、地政学リスクや自然災害などへの対応力を高め、安定供給を支える強固な事業基盤を構築。

不確実性が高まる事業環境においても、グローバル規模で培ってきたレジリエンスが、お客さまからの信頼と持続的な成長を支える重要な強みとなっています。

今後もグローバルネットワークを競争力の源泉として、世界中のお客さまの事業活動を支えながら、新たな価値創出と持続的な企業価値向上につなげてまいります。

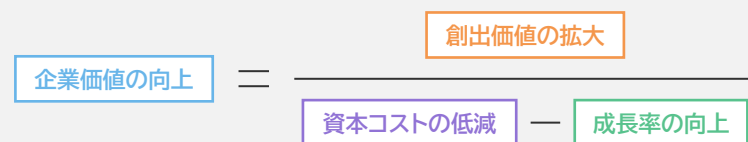
編集方針 | 目次

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の中長期的な企業価値の創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的としています。作成にあたっては、IIRCの国際統合報告フレームワークやGRIスタンダード、経済産業省「価値協創ガイダンス」等を参照し、当社にとって重要と考える財務・非財務情報を抽出して統合的に開示しています。

2026年度版レポートのポイント

2026年度版レポートでは、企業価値の算定式を一つのフレームワークとして位置付け、レポート全体の構成を見直しました。財務・非財務の両側面から、収益力、資本効率、将来成長に向けた取り組みを相互に関連づけながら整理することで、当社の企業価値創造ストーリーを、より体系的にご理解いただける構成を目指しています。



ナビゲーションボタンのご案内

-  各ページ右側にセクションガイドを設けております。コンテンツ名をクリックすると当該ページへ移動します。
-  当社ウェブサイトの関連するページへ移動します
-  関連するページへ移動します

01 Top Message 007

投資家の皆さまから多く寄せられる10の質問に対し、代表取締役社長がQ&A形式で回答しています。当社の現在地と今後の方向性について、経営トップの考えをお伝えします。

Overview & データセクション

- 003 at a glance
- 064 財務データ
- 065 非財務データハイライト
- 066 会社概要 | 株式情報

02 企業価値の向上 013



“どこを目指すのか”

当セクションでは、企業価値向上に向けた基本的な考え方と価値創造の仕組みについて紹介します。

- 014 創業の精神と理念体系
- 015 価値創造の歩み
- 016 特集ページ①「三ツ星ベルトの目指す姿」
- 017 中期経営計画
- 019 財務部担当役員メッセージ

03 創出価値の拡大 022



“どのように価値を生み出すのか”

当セクションでは、事業活動を通じて創出する価値をどのように拡大していくかにについて紹介します。

- 023 価値創造プロセス
- 024 培ってきた3つの強み
- 026 特集ページ②「三ツ星ベルトが考える技術力とは？」
- 028 セグメントの業績概況と戦略

04 成長率の向上 036



“将来の成長をどう実現するのか”

当セクションでは、将来の成長を支える人的資本や技術基盤の強化に向けた取り組みについて紹介します。

- 037 人財戦略
- 042 特集ページ③ 三ツ星ベルトの行動規範ハンドブック
- 043 特集ページ④「技術資産を、次の成長へ。」

05 資本コストの低減 044



“信頼をいかに築いていくのか”

当セクションでは、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化を通じて、市場からの信頼向上と資本コスト低減に向けた取り組みについて紹介します。

- 045 社外取締役役インタビュー
- 049 役員一覧
- 053 コーポレートガバナンス
- 057 リスクマネジメント
- 058 ステークホルダーエンゲージメント
- 059 サステナビリティ情報

TOP MESSAGE



三ツ星ベルト株式会社
代表取締役社長

池田 浩

変革への挑戦を続け、 企業価値創造の新たなステージへ

2030年度の「ありたい姿」の実現に向け、これまで培ってきた強みを礎に、さらなる成長と企業価値向上を目指し、次なるステージへの歩みを進めています。

Q.01

三ツ星ベルトグループが創出する価値とはどのようなものなのでしょうか？

三ツ星ベルトは、1919年の創業以来、ベルトの持つ“伝える”、“運ぶ”力、そして建設資材製品の“守る”力を通じて、世界の産業と人々の生活の発展を支えてきました。主力製品である伝動ベルトは、身の回りのさまざまな機械において、動力を必要な箇所へ正確に“伝える”部品です。もし、三ツ星ベルトの製品が存在しなければ、今日当たり前に使われている自動車や二輪車、農業機械、産業用ロボット、家庭用電化製品など、多くの機械を動かすことはできません。当社の製品は、社会における「当たりの動き」を成り立たせる存在として重要な役割を果たしています。

また、当社はこれまで、ベルト事業で培った材料配合技術を基盤に、電子材料分野にも継続的に取り組んできました。こうした取り組みは、近年の半導体やAIの進展を背景に、エレクトロニクス分野における“伝える”力として価値を発揮しています。当社グループは、これらコア技術の深化と応用を通じて、産業や社会の動きを止めることなく支える価値を、今後も提供し続けていきます。

▶ P.16 特集ページ ～三ツ星ベルトの『目指す姿』

Q.02 競争優位の源泉について教えてください。

創業以来磨き続けてきた「技術力」こそが、当社の最大の強みです。

創業時に掲げられた「真心のこもった商品を作れ」という当時の経営方針を原点に、「品質を作り、品質を売る」という考えのもと、ものづくりに真摯に取り組んできました。お客さまや社会課題と真摯に向き合いながら磨き続けてきた技術は、高い品質と確かな実績を生み出し、「三ツ星ベルトなら安心できる」というお客さまからの確かな信頼へとつながっています。

そして、この創業以来磨き続けてきた技術力を時代の変化に応じて新たな市場や価値の創出へとつなげる力こそが、当社の持続的な成長を支える競争優位の源泉です。

▶P.15 価値創造の歩み

▶P.26 特集ページ ～三ツ星ベルトが考える“技術力”とは？

Q.03 その競争優位性を、次の成長へどのようにつなげていきますか。

従来、自動車部品分野の売上の多くを占めていた内燃機関向けベルト市場は、EV化の進展に伴い長期的には縮小傾向にあります。しかし当社は、この変化をリスクではなく、成長機会と捉えています。

当社グループは、創業以来培ってきたベルト設計・製造技術や、品質・耐久性に関する知見を基盤に、高度な技術や信頼性が求められる高付加価値分野への事業領域の拡大を進めており、なかでも、今後の成長を支える重点領域の一つがモビリティ分野における電動化対応製品です。

ベルトドライブが持つ、静粛性、軽量性、柔軟性といった特徴は、電動モビリティに求められる性能との親和性が高く、新たな成長機会が拡大しています。EPS(電動パワーステアリング)用タイミングベルトや電動二輪車後輪駆動用タイミングベルトなど、車両の電動化に関連する製品においては、極めて高い精度と品質が求められる参入障壁の高い市場ですが、当社は強固な技術基盤と品質管理に関する知見を強みに市場参入を実現し、着実に採用実績を積み重ねています。

今後も、培ってきた技術力をさらに進化させるとともに、その強みを成長市場へ展開することで、新たな価値を創出し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

▶P.43 特集ページ ～技術資産を次の成長へ

Q.04 '24中期経営計画の進捗と最終年度に向けた課題感について教えてください。

2024年度からスタートした3か年の'24中期経営計画は、2030年度の「ありたい姿」として掲げる「変化にぶれない企業体質の確立」の実現に向けた第2フェーズ・「成長加速期間」です。'24中期経営計画では、「収益性の向上」と「バランスシートマネジメント」の2つを柱とし、企業価値の向上に向けた取り組みを進めています。

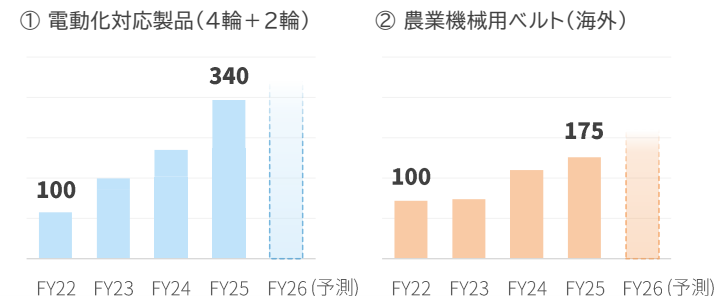
本中期経営計画においては、売上成長や資本政策については概ね計画どおりに進展している一方で、収益性の向上については目標とする水準には至っておらず、私はこの点が当社にとって最も重要な経営課題であると認識しています。2025年度の売上高は923億円となり、中期経営計画最終年度の目標を上回る水準で推移していますが、営業利益は86.8億円での着地となり、計画水準をやや下回りました。原材料価格や物流費、人件費の上昇に加え、事業分野ごとに市場環境の変化がみられ、高付加価値製品の売上が当初想定した成長ペースに届かなかったことが主な要因であり、その結果、増収を確保しながらも利益成長にはなお課題を残しています。

一方で、中期経営計画でお示している事業分野別の取り組みについては、市場環境の変化により当初想定した成長ペースには及ばない分野もありましたが、電動化対応製品や大型農業機械向け製品をはじめとする高付加価値製品の売上は前年を大きく上回る水準で推移しており、確かな手応えを感じています。同時に、生産・物流体制の再編や新たな原価管理システムの

構築など、コスト低減に向けた基盤整備も進めております。高付加価値製品の売上拡大と収益基盤の強化を両輪として、持続的な収益性向上の実現を目指してまいります。

バランスシートマネジメントに関しては、政策保有株式の縮減や自己株式取得、安定配当の維持など、中期経営計画で掲げた資本政策を着実に進めてきました。また、政策保有株式の売却により創出した資金は、成長投資や経営基盤の強化など、将来の企業価値向上につながる投資へ振り向けています。加えて、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮に向け、適正な在庫水準の実現にも継続して取り組んでいます。収益性の改善に粘り強く取り組み、その成果を着実に積み重ねながら、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた歩を進めてまいります。

戦略製品の販売推移(指数)



企業価値向上に向けた資本配分と成長投資の考え方についてお聞かせください。

’24中期経営計画では、営業キャッシュ・フローの創出に加え、政策保有株式の売却などにより創出した資金も活用しながら、成長投資と株主還元を着実に進めています。設備投資やM&A・オープンイノベーションなど、将来の企業価値向上につながる取り組みに重点的に資本を配分しています。

投資を実行するうえで私が重視しているのは、言うまでもなく、「将来の利益成長につながる投資であるか」という点です。そのうえで、投資採算性やリスクなどを総合的に勘案しながら、規律ある投資判断を行っています。また、投資は実行して終わりではなく、期待した成果が得られているかを継続的に検証し、必要に応じて追加施策の実施や運用の改善につなげています。先にも触れました通り、現在、当社にとって最も重要な経営課題の一つは収益性の向上です。その実現に向けて、生産現場ではAIやDXを活用した革新的生産ラインの構築を進めています。



ベルトの製造工程には依然として人手に依存する作業が多く残っており、生産性向上の余地があると考えています。省人化・自動化を進めることで生産効率を高めるだけでなく、将来的な労働力人口の減少も見据え、より専門性や創造性が求められる業務へ人材をシフトしていきます。M&Aについても、中長期的な成長を支える重要な選択肢の一つと位置付けています。既存事業との親和性を重視し、新たな技術や市場へのアクセス、事業領域の拡大につながる案件を中心に、継続的な探索を進めています。

成長投資を推進するためには、健全な財務基盤の維持も欠かせません。その点、当社の自己資本比率は78%と高い水準にあり、財務健全性は十分に確保されています。一方で、強固な財務基盤を維持するだけでなく、資本効率の向上も重要な課題であると認識しています。

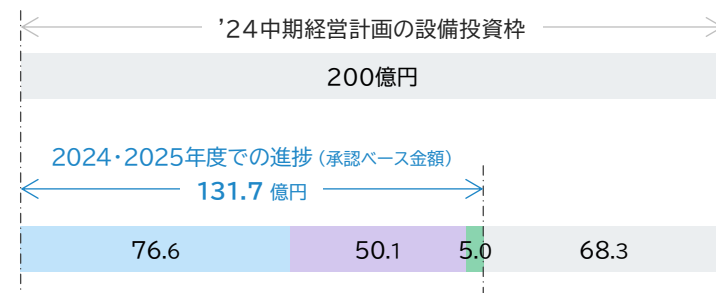
’24中期経営計画に沿って資本効率向上に向けた種々の取り組みを進めるとともに、最適な資本構成は事業環境や成長機会によって変化するという考えのもと、成長投資、株主還元、財務健全性を総合的に勘案しながら、当社にとって最適な資本構成を継続的に見直しています。

現預金については、不確実性の高い事業環境においても安定的な事業運営と機動的な投資判断を可能とするため、売上高の約3.5か月分を適正水準と考えています。その水準を上回る資金については、成長投資を最優先としつつ、投資機会とのバランスを踏まえながら自己株式取得を含む株主還元にも機動的に活用していきます。

企業価値向上は、利益を生み出す力を高めることと、その利益や資本を適切に配分することの積み重ねによって実現されるものです。今後も規律ある資本配分を徹底し、資本効率の向上を念頭に、成長投資と株主還元、財務健全性の最適化を図ることで、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

Q.05

設備投資の進捗と内容

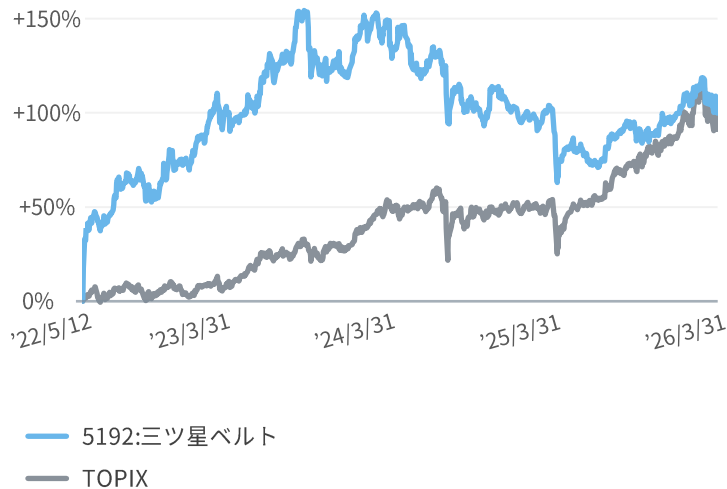


- 成長投資／生産・物流再編
 - ・ 営業戦略に伴うライン立ち上げ・増設
 - ・ EVシフトに伴う生産設備の拡充
 - ・ 収益力の維持・強化に向けた生産・物流体制再編プロジェクト
 - ・ 生産合理化&品質向上
- 経営基盤強化
 - ・ 既存設備更新、生産インフラ整備
 - ・ DX、ソフトウェア
- 環境投資
 - ・ 脱炭素、水、生物多様性保全に係る設備投資
 - ・ LNGサテライト、太陽光発電等の新設工事
- 2026年度分予算枠

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについて教えてください。

2022年5月に資本政策の抜本的な見直しを実施して以降、当社株価はTOPIXを上回るパフォーマンスで推移してきました。資本政策の転換については、市場から一定の評価をいただけたものと受け止めています。一方で、その後の株価パフォーマンスについてはなお改善の余地があり、PBRについても、1.0倍を下回ってはいないものの、持続的な企業価値向上に向けては、なお課題があると認識しています。

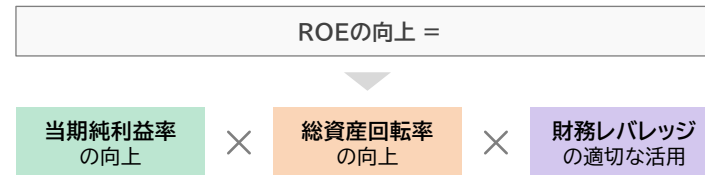
株価パフォーマンス(対TOPIX) (期間: 2022/5/12 ~ 2026/3/31)



Q.06

ROEについては、当社は2030年度の「ありたい姿」としてROE10%を掲げています。2026年3月末時点の当社ROEは7.5%にとどまり、国債利回りの上昇を背景に株主資本コストが上昇したこともあり、一時的に当社が認識する株主資本コストを下回る結果となりました。企業価値の持続的な向上のためには、資本コストを安定的に上回るリターンを創出し続けることが重要であると考えています。

ROE10%の実現に向けては、収益力の向上を最優先課題としつつ、資産効率の改善やバランスシートマネジメントを着実に進めることで、資本効率の向上を図っていきます。その結果として、株主資本コストを安定的に上回るROEを実現し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。



- 電動化対応製品など、高付加価値製品の拡販
- 生産・物流体制再編プロジェクトによるトータルコスト競争力の強化
- 新原価管理システムによる重点課題の抽出と解決
- キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮
- 生産・物流体制再編プロジェクトの推進による投下資本の最適化
- 戦略的設備投資(革新的生産ラインの構築、および生産・物流体制再編プロジェクト)による資本の有効活用
- 政策保有株式の縮減(成長投資、経営基盤強化への資金配分政策強化)
- 安定的な配当政策の維持および適時適切な自己株式の取得による株主還元



また、PBRのさらなる向上に向けては、当社が目指す中長期的な成長ストーリーを市場に十分にお伝えできていないことも課題の一つであると認識しています。今後は、'24中期経営計画で掲げる各種施策の実行を通じて成長の実績を積み重ねるとともに、投資家の皆さまとの対話の強化や積極的な情報開示を通じて、当社の成長ストーリーへのご理解を深めていただけるよう努めてまいります。

加えて、異なるバックグラウンドを持つ多様な社外役員との対話を重視し、多角的な視点を経営に取り入れることで、取締役会の実効性とガバナンスを強化し、経営の透明性向上を図ってまいります。

▶ P.19 財務部担当役員メッセージ

▶ P.44 Section05 資本コストの低減

Q.07 持続的な成長を支える人財戦略の取り組みについて教えてください。

当社は、人材を企業価値向上のための重要な「資本」と捉え、従業員一人ひとりが挑戦を通じて成長することが、企業の持続的な成長につながると考えています。

2030年度の「ありたい姿」の実現に向けては、グローバル市場における競争力や技術開発力のさらなる強化に加え、DXの加速による新たな価値創出が不可欠です。そのため、これらの経営戦略を実現するために必要な人材の獲得・育成を進めるとともに、それぞれの人材が自らの能力を最大限発揮できるよう、最適な人員配置や各種制度の充実に取り組んでいます。

こうした考えのもと、経営戦略と人財戦略の連動を一層強化するため、2026年1月に人財戦略委員会を設置し、活動を開始しました。本委員会では、さまざまな部門のメンバーが参画し、それぞれの専門性や経験を持ち寄りながら、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた施策に加え、その先の持続的な成長を支える人材のあり方や組織のあるべき姿について議論を深めています。

私は、当社が進めるいかなる戦略、施策においても、その実現の原動力となるのは、それらを担う「人」であると考えています。だからこそ、人材への投資は経営における最も重要な未来への投資であると考えています。

経営戦略と人財戦略をさらに連動させるためには、従業員一人ひとりの主体的な挑戦が欠かせません。その挑戦や成長を後押しする企業風土があってこそ、人財戦略は実効性を持ち、企業と従業員がともに成長する好循環が生まれると考えています。

人財戦略と企業風土改革を両輪で推進し、変化を自らの成長機会と捉え挑戦し続ける人材を育むことで、2030年度の「ありたい姿」の実現と、その先の持続的な成長につなげてまいります。

▶ P.37 人財戦略

Q.08 人財戦略を推進するうえで、どのような企業文化・組織風土が重要だと考えていますか？

従業員一人ひとりが、同じ理念・価値観のもと、それぞれの“チャレンジ”に取り組んでいける——そんな企業風土の醸成を目指しています。

価値観の多様化や市場環境の変化が加速する中、過去の成功モデルに基づく経営だけでは、中長期的な企業価値の向上は実現できず、変革と挑戦を続けることが、これからの企業経営には不可欠だと考えています。こうした認識のもと、私は2021年の社長就任以来、「チャレンジしないことが、最大のリスクになる」というメッセージを従業員に伝え続けてきました。また、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた人財戦略においても、「変革を推進する人材の育成」を重要なテーマに掲げています。

一方で、当社には長い歴史の中で培われた堅実な——誤解を恐れず言えば保守的ともいえる、企業風土があります。それは当社の強みである一方、それが従業員一人ひとりの主体的な行動や新たな挑戦を無意識のうちに抑制している側面もあるものと感じています。だからこそ、従業員一人ひとりが自ら考え、行動し、挑戦できる企業風土へと変えていくことが今の当社には必要だと考えています。

企業風土は、従業員一人ひとりの行動や意思決定の積み重ねによって醸成されるものです。従業員の行動変革を生むには、理念や価値観といった抽象的な考え方を、日々の業務における具体的な行動・判断まで落とし込む必要があるという考えのもと、「目指す姿」の制定や理念体系の整理、コンピテンシー評価の導入を進めるとともに、2026年には行動規範ハンドブック「ACT ON COMPASS」を作成し全従業員へ配布しました。また、経営陣と従業員が直接対話するタウンホールミーティングを開催し、経営陣自らの言葉で経営戦略の背景や目指す方向性を伝えるとともに、双方の対話を通じた理解の深化に取り組んでいます。

当社がこれからも大切にすべき企業文化や価値観を守りながらも、変えるべき企業風土については躊躇なく変えていきます。そうした積み重ねを通じて、従業員一人ひとりが変化を前向きに受け止め、自ら挑戦する企業風土を築いてまいります。そして、そうした企業風土のもとで従業員一人ひとりがいきいきと働き、「この会社で働いてよかった」と思える会社でありたい——その想いを大切にしながら、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

▶ P.42 特集ページ ～三ツ星ベルトの行動規範ハンドブック





Q.09 社長としての“挑戦”について、そして三ツ星ベルトグループの将来の在り方について教えてください。

私が社長として挑戦するのは、三ツ星ベルトグループを100年先も社会から必要とされる企業へと進化させ続けることです。

技術革新のスピードが加速し、産業構造も大きく変化する中、企業が持続的に成長していくためには、既存事業を着実に強化するとともに、新たな成長の柱を育てていくことが不可欠です。電子材料分野では、車載機器やモバイル端末などに加え、これまで想定していなかった用途・分野からの引き合いも得ており、今後の成長を支える事業の一つに育てたいと考えています。

また、将来の成長を担うテーマの種まきとして、これまで培ってきた技術資産を活用した新規事業の探索を複数並行して進めているほか、既存事業とのシナジーが期待できるM&Aにも注力していきたいと考えています。新たな事業を生み出すことは決して容易ではありませんが、失敗を恐れず挑戦し続ける姿勢を、まずは私自身が示していきたいと考えています。

そしてもう一つ、私が経営において大切にしているのが従業員との対話です。新たな事業の創出も、企業風土の変革も、一人ひとりの力が発揮されてこそ実現できるものです。タウンホールミーティングを通じて従業員の率直な声に触れ、経営と現場との間にある認識の違いや距離を実感させられました。その一つひとつの声に私自身が真摯に向き合い、対話を重ねながら相互理解と信頼を深めていくことが、挑戦する人材を育み、先行きの見通しが困難な時代においても新たな価値を創造し続ける企業につながると信じています。

Q.10 株主・投資家との対話を通じて寄せられた期待やご意見をどのように受け止めていますか。

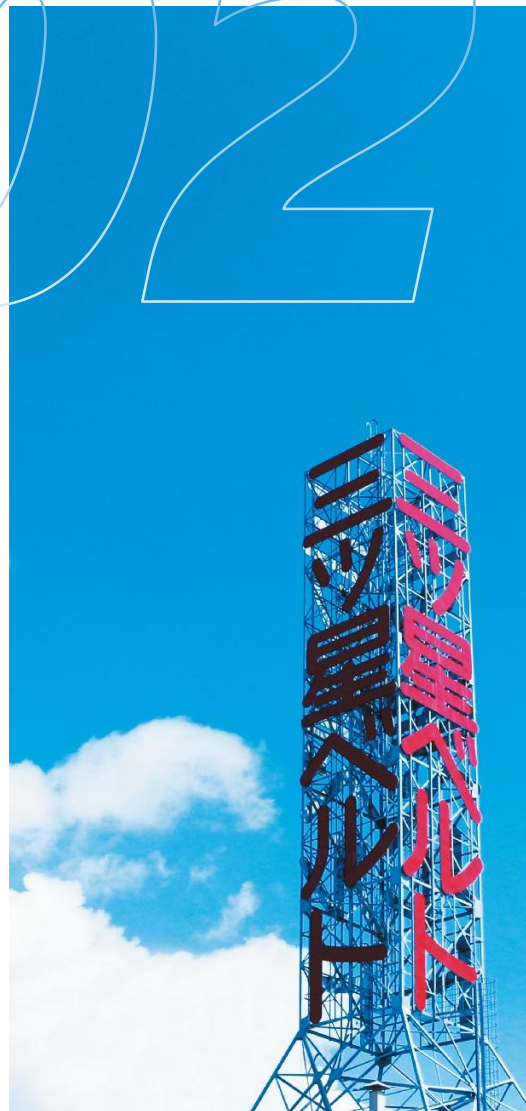
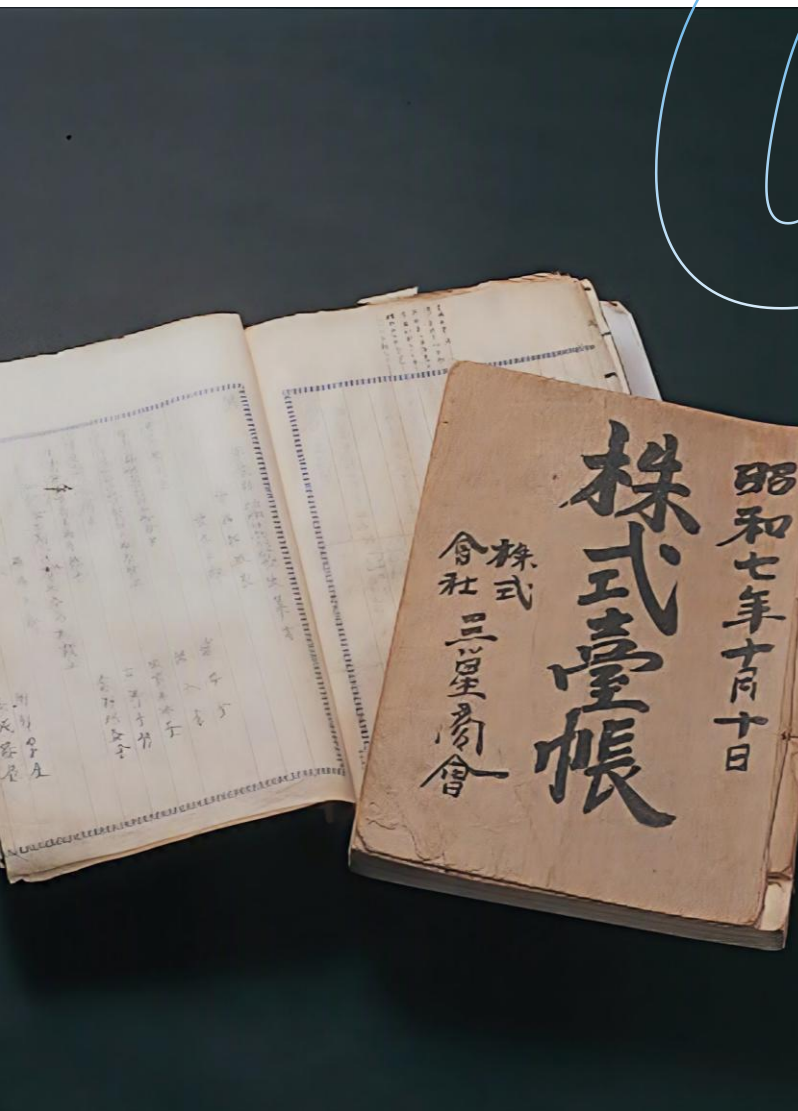
株主・投資家の皆さまとの対話は、当社の経営の質を高め、持続的な企業価値向上を実現するための重要な機会であると認識しています。対話を通じていただくご意見やご提言は、経営課題や成長機会を捉えるための貴重な示唆として、経営に活かしています。

近年では、成長戦略や資本効率、ガバナンス等について、多様な視点からご意見をいただいています。

私自身、対話を重ねる中で、当社が取り組んでいる施策だけでなく、その背景にある考え方や企業価値向上に向けた道筋を、より分かりやすくお伝えしていくことの重要性を改めて認識しました。そうした考えのもと、当社では企業価値向上という視点を軸に、財務・非財務の取り組みのつながりや価値創造ストーリーを、より分かりやすくお伝えすることを心掛けています。

今後も、株主・投資家の皆さまとの対話をさらに充実させ、そこで得られた気づきを経営に反映するとともに、相互理解を深めながら、持続的な企業価値向上と信頼関係の構築に努めてまいります。

代表取締役社長
池田 浩



Section 02

企業価値の向上



当セクションでは、創業以来受け継いできた理念やこれまでの歩みを踏まえ、当社が目指す姿と、その実現に向けた中長期の方向性について紹介します。持続的な企業価値向上に向けた基本的な考え方をお伝えします。

- 014 創業の精神と理念体系
- 015 価値創造の歩み
- 016 特集ページ ～ 三ツ星ベルトの目指す姿
- 017 中期経営計画
- 019 財務部担当役員メッセージ

1919年、創業の精神

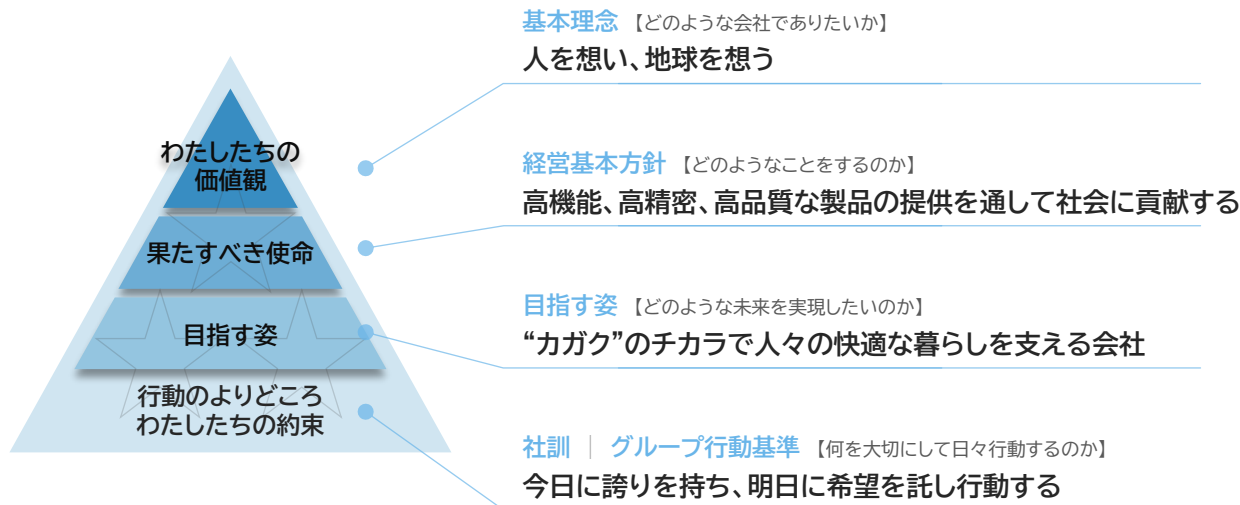
真心のこもった商品を作れ

1919年、三ツ星ベルト(創業時社名:三ツ星商会)は、木綿ベルトを手掛ける会社としてその歩みをスタートさせ、その後、時代の社会課題・社会情勢に応じて製品群・事業領域を拡大し、“伝える”“運ぶ”の両面から社会の発展に貢献してきました。

創業時に掲げられた基本理念は“真心のこもった商品を作れ”、“一步一步堅実に歩め”。

今日にも続く三ツ星ベルトのDNAはここから始まり、品質第一の精神と社会と共生・協働する企業文化は、今なお三ツ星ベルトグループに深く根付いています。

三ツ星ベルトグループの理念体系



それぞれに込められた思い

人を想い、地球を想う

“人を想い”には、当社の事業活動に係るすべての人の人権や人格、個性を尊重し、また、従業員一人ひとりの個性が十分に発揮される組織でありたい、との思いが、そして、“地球を想う”には、わたしたちが暮らしを営むこの地球の気候、水、生物多様性などの環境を守り、持続可能な社会を実現したい、との思いが込められています。

高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する

1919年の創業以来、当社は、その時代の背景に応じた製品開発を行うことで、産業の発展や社会課題の解決に貢献してきました。経営基本方針には、品質第一のDNAを受け継ぎながら持続可能な未来を築く、という当社の決意が込められています。

“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社 ▶ P.16

私たちの製品はほんの小さなものかもしれませんが、当社の製品がなければ、私たちの暮らしのすぐ側で稼働している機械・機器はどれも機能しません。“三ツ星ベルトの製品一つ一つが人々の暮らしを支えている。”——私たちは、この誇りと想いを胸に、社会の快適な暮らしを支え続けます。

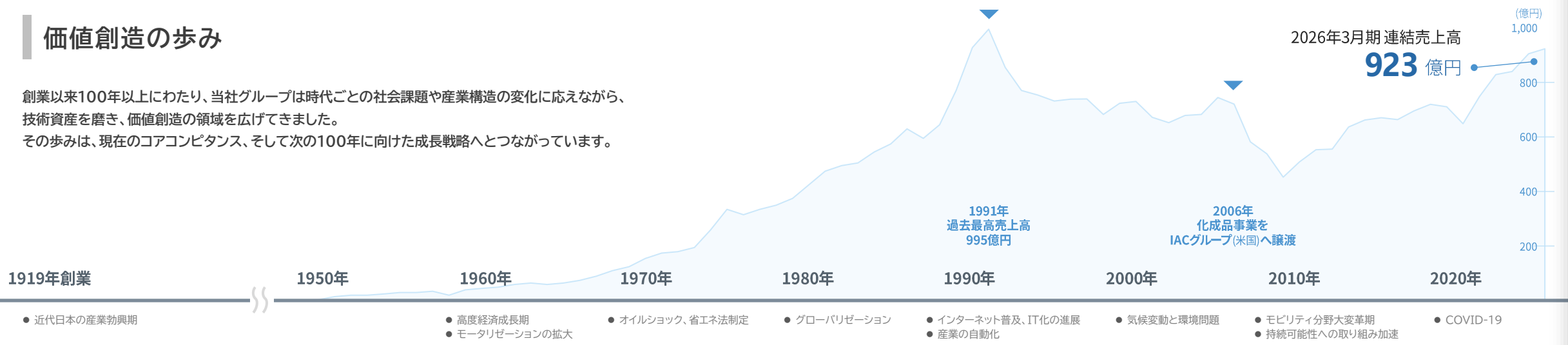
今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動する ▶ P.58

「三ツ星を中核とする総関係者が、今日の三ツ星に誇りを持ち、明日の三ツ星に希望を託すことに信念を持って行動する」——

1965年に制定された現社訓の原文で、これは、現代で言うマルチステークホルダー経営そのものの考え方です。ステークホルダーとの“価値共創”は、これからも当社が守り、受け継いでいくべき大切な企業文化です。

価値創造の歩み

創業以来100年以上にわたり、当社グループは時代ごとの社会課題や産業構造の変化に応えながら、技術資産を磨き、価値創造の領域を広げてきました。
その歩みは、現在のコアコンピタンス、そして次の100年に向けた成長戦略へとつながっています。



1919~1950 事業基盤の確立

日本の産業勃興期にあたるこの時代、紡績、製鉄、製紙、石炭などの基幹産業で機械化が進み、生産設備の動力伝達や搬送を担うベルトへの需要が拡大。当社は、信頼性の高い製品を安定供給することで、日本の産業の発展を支えました。



1950~1980 技術資産の深化

戦後の高度経済成長とモータリゼーションの進展を背景に、創業以来培ってきた技術力をさらに磨き、タイミングベルトやウレタンベルトなど高性能製品のラインアップを拡充しました。また、ゴムの基盤技術を活かして建築防水材料市場へ参入し、現在の建設資材事業の礎を築きました。



1980~2000 グローバル成長の加速

三ツ星ベルトブランドを確立するべく、グローバル体制の構築に着手。米国、オランダ、シンガポール、タイなど、グローバル拠点の拡大を図り、2026年現在では、14の国と地域に合計25の拠点を有するグローバル企業へと成長しました。



2000~2026 次世代市場への展開

モビリティの電動化、産業のデジタル化の進展などを背景に、四輪車・二輪車向けの電動化対応製品や、環境性能を高めた製品など、高付加価値製品へのシフトを加速し、次の100年を支える製品開発を推進しています。



主な製品開発の歴史

- 初期のゴムベルト (平ベルト) (1920年生産開始)
- Vベルト (1940年生産開始)
- タイミングベルト (1957年生産開始)
- ゴムシート防水材料 (1962年生産開始)
- ローエッジベルト (1962年生産開始)
- スチールワイヤコンベヤ (1963年生産開始)
- ポリウレタンベルト (1968年生産開始)
- 土木分野 (1971年進出)
- 樹脂コンベヤベルト (1979年生産開始)
- リフスターベルト (1981年生産開始)
- 二輪車後輪駆動用 TGベルト (2008年生産開始)
- PSDアクチュエーター用 TGベルト (2015年生産開始)
- EPS駆動用TGベルト (2016年生産開始)

次の100年へ。 磨き上げてきた技術資産を、さらなる価値創造と社会課題の解決につなげていきます。

【特集ページ①】

三ツ星ベルトの『目指す姿』

“カガク”のチカラで
人々の快適な暮らしを支える会社

私たちの製品を、日常の中で直接目にすることは多くないかもしれません。けれど三ツ星ベルトの製品は、自動車や二輪車、プリンターなどのオフィス機器、ATM、レジスター、そして洗濯機やコーヒーマーカーをはじめとする家電製品まで、多種多様な機械・機器の中で使われています。

私たちの製品ひとつひとつは、決して大きな製品ではありません。しかし、その小さな一本がなければ、機械は、本来の機能を果たすことができません。“見えないところで、人々の暮らしを支えている。”

その誇りを胸に、私たちはものづくりに向き合っています。

三ツ星ベルトが創出する“快適”



私たちの暮らしのそばで
あらゆるアプリケーションを
製品の力で支える“快適”



安全で快適な
移動空間



利便性の
高い暮らし



負担軽減、
安全な職場環境



豊かな自然



誇り・働きがい
自己成長



地域との共創
住みよい街



サステナビリティ経営の深化による
金銭に換算できない
社会の“快適”価値を創出

“カガク”のチカラとは？

1919年の創業以来、当社は
お客さまの困りごとや
社会課題の解決を
通して蓄積・発展
させてきた膨大
な技術的知見・ノ
ウハウを有していま
すが、その基盤となるのが“カガク”技術力です。



“カガク”技術力とは何か？

当社製品の主要な構成材料であるゴムの高機能化には、ポリマーや添加剤の選択、そして架橋に代表される化学反応を制御する高度な“化学”技術が不可欠であり、また、製品に求められる品質を満たすためにはどのような材料特性が必要かを解析・評価するために、材料工学や構造解析などの“科学”技術が欠かせません。

これらの要素を踏まえ、当社の強みの一つである技術力を『“カガク”のチカラ』と表現しています。

▶ P.24 培ってきた3つの強み

▶ P.26 特集 ～三ツ星ベルトが考える“技術力”とは？

'24中期経営計画 (2024～2026年度)

2030年度の「ありたい姿」実現に向けた 第2フェーズ：成長加速期間

「'24中期経営計画」は、2030年度の「ありたい姿」に向けた第2フェーズにあたります。
「基盤強化期間」として取り組んだ前中期経営計画の成果を踏まえ、当中期経営計画を「成長加速期間」として位置付けたうえで、さらなる成長に向けた施策を展開しています。中堅企業の成長促進に向けた政策が引き続き強化される中、当社にとっても成長を加速させる絶好の機会であると捉え、2030年度の「ありたい姿」の早期達成も視野に入れ取り組みを進めています。

基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献できる企業づくりを推進し、すべてのステークホルダーに信頼される経営を目指します。

2030年度の「ありたい姿」

変化にぶれない強い企業体質の確立



収益性

売上高
1,000 億円
営業利益額
130 億円

- コア事業の体質を強化し、更なる収益性の向上
- 持続的成長が可能となる新たな成長分野への投資
 - 環境配慮型製品の開発および販売体制の強化
 - M&A、オープンイノベーション



資本効率性

ROE
10 %

- 財務体質の強化から、資本効率の向上への進化



株主還元
設備投資

中長期的な
企業価値向上を図る
資本政策の推進

- 持続可能な社会の実現につながる研究、次世代を担う高機能、高精密、高品質な製品開発・生産システムへの積極的な投資
- 成長投資への原資を確保したうえでの株主還元の実現



人財戦略

変革を推進する
人材の育成

- 「人」の力を最大限に発揮できる人事制度、教育制度、職場環境の充実
- 多様性を尊重した新しい発想、変革を恐れぬチャレンジ精神を大切にする「企業風土」の醸成



ESG

持続可能な社会の
実現への貢献
(社会・環境・経済価値の向上)

- 環境に関する社会的課題への積極的な取り組み
 - 「2050年 カーボンニュートラルへ向け」2030年度CO₂排出量削減目標値：2013年度比で46%削減（国内8拠点 Scope1&2）
- ESG評価：グローバル基準最高ランクの取得

企業価値向上への取り組み

前述の通り、2030年度の「ありたい姿」に向けた第2フェーズとなる「'24中期経営計画」においても、企業価値向上への種々の取り組みを進めてまいります。「収益性向上」と「バランスシートマネジメント」を2つの柱とし、戦略を展開してまいります。

まず、1つ目の柱である「収益性向上」については、当中期経営計画期間での最重点課題として「人財戦略強化」を掲げています。三ツ星ベルトグループだけでなく、外部人材も含めた多様な方々の能力を掛け合わせることで収益性向上への大きな推進力を生み出したいと考えています。そして、これが企業文化の変革を生み、100年企業から200年企業となるための礎となると考えています。

「技術開発強化」では、現有の技術資産を洗い出すことにより、高い付加価値製品および新用途の開発に結び付けていきたいと考えています。グリーントランスフォーメーション(GX)分野については、今後10年間で官民合わせて150兆円を超える投資が見込まれており、ますます拡大する環境関連市場へ着目した取り組みが必要です。当社技術部門は、自動車メーカーなどの顧客要求にマッチする製品を迅速に開発する力に強みを持っています。この強みである「ニーズにこたえ競争力のある製品を生み出す技術力」にオープンイノベーションを掛け合わせ、新市場を創出する製品開発力の深化を図ります。

そして、2つ目の柱である「バランスシートマネジメント」では、「成長投資・経営基盤強化」、「資産効率向上」、「株主還元」の3つを戦略としました。

当中計期間においても積極的に「成長投資・経営基盤強化」へ資金投入いたします。基本的には、前中計から取り組んでいるものを継続することとなりますが、大きな投資効果が期待できる「革新的な生産ライン」や「脱炭素化推進に大きく貢献する工法」などの実現に結び付けて行きたいと考えています。

株主配当については、「配当の安定性の維持」を方針としています。

第1の柱：収益性向上



人財戦略強化

- 従業員向け株式交付制度導入
- タレントマネジメントの推進(人材の見える化)
- 人材の育成(リスキリング、IT人材育成)
- 働きがいのある職場づくり(環境整備、健康経営、働き方改革、理念共感)
- DE&Iの推進と外部人材活用による新しい発想と企業文化の変革

▶ P.28 人財戦略



DX化推進

- AI導入による生産性の向上
- 間接部門業務の効率化
- 新製品開発のスピードアップと工数削減
- 新原価管理システムによる重点課題の抽出と解決



技術開発強化

- 技術資産の活用(コア技術深耕による付加価値製品開発と新用途開発)
- GX化推進(脱炭素関連技術に着目した環境配慮型製品・工法の開発)
- オープンイノベーションの推進



事業ポートフォリオ最適化

- M&A戦略の推進
- 事業ポートフォリオ分析システムの構築
- 生産・物流拠点再編によるトータルコスト低減とBCPの両立



共創型事業戦略推進

- 顧客価値に注目した共創型ビジネスの推進

▶ P.24-セグメント別事業戦略

第2の柱：バランスシートマネジメント



成長投資・経営基盤強化

- 革新的生産ラインの構築
- 生産・物流の再編(第2ステップ)
- 新規市場・DX化・R&D・M&Aへの投資
- 脱炭素化の推進
- 老朽化設備・建屋のアップグレード



資産効率向上

- 政策保有株式の縮減
- キャッシュ コンバージョン サイクルの短縮



株主還元

- 配当の安定性の維持
DOEの目安5.4%程度
(1株当たり配当金180円以上)
- 経営環境などを総合的に勘案したうえでの余剰資金を活用した機動的な自己株式の取得

財務部担当役員メッセージ

資本コストを意識した経営と、持続的にリターンを生み出す財務体質の強化を通じて、2030年度の「ありたい姿」実現に向けた取り組みを進めてまいります。



三ツ星ベルトの財務戦略

三ツ星ベルトグループは、2030年度の「ありたい姿」として掲げる「変化にぶれない強い企業体質の確立」の実現に向け、収益性・資本効率性の向上を軸とした企業価値向上に取り組んでいます。

当社財務の健全性については、2030年度の「ありたい姿」に向けた第1フェーズ:「基盤強化期間」と位置付けた前'21中期経営計画の取り組みの成果もあり、自己資本比率約75%、流動比率400%強という強固な財務基盤を維持しています。一方で、当社は、財務健全性を維持すること自体を目的とせず、強固な財務基盤は、不確実性への耐性を確保するとともに、成長投資や株主還元を機動的に実行するための経営資源であると考えています。

営業活動を通じて安定的に創出したキャッシュを、成長投資・株主還元・資本効率向上へ適切に配分し、資本コストを上回るリターンを持続的に創出することが、財務戦略の基本方針です。今後も財務規律を維持しながら、企業価値の最大化に資する取り組みを進めてまいります。

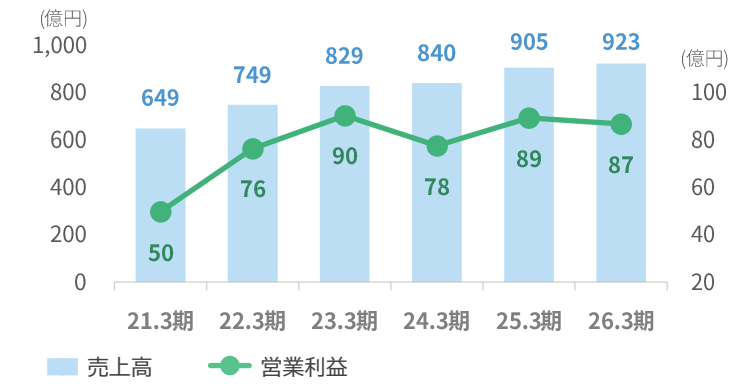
2025年度の業績概況

2026年3月期は、2025年5月に公表した業績目標をすべて達成した一方で、企業価値向上という観点では課題も残る一年となりました。市場環境の変化により高付加価値製品の販売が想定を下回ったことなどから製品ミックスが悪化し、営業利益は前年同期比2.8%の減益となりました。また、為替差益の計上により経常利益は増加したものの、前年度に実施した政策保有株式売却の影響もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期比18.4%の減益となりました。ROEについては、リスクフリーレートの指標である日本国債利回りの上昇を背景に株主資本コストが上昇したこともあり、ROEは一時的に株主資本コストを下回る結果となりました。当社では、資本コストを上回る資本効率を持続的に実現することを重要な経営課題の一つと位置付けています。事業の収益性向上とバランスシート改革の両面から改善に取り組み、中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

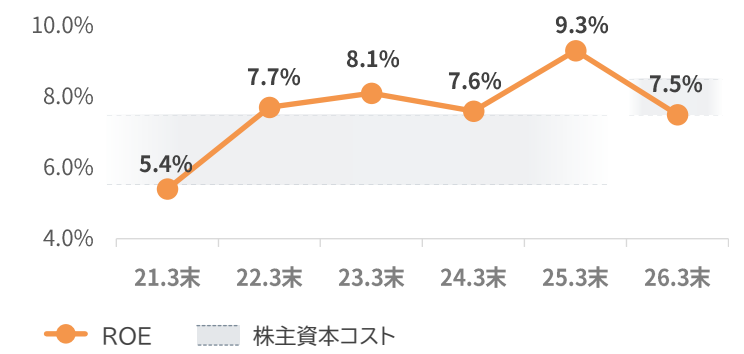
2026年3月期 連結業績

	'25.3期 実績	'26.3期 業績目標値	'26.3期 実績	対前年比 (%)	対目標値比 (%)
売上高	90,510	89,000	92,298	+2.0%	+3.7%
営業利益	8,928	8,600	8,678	-2.8%	+0.9%
経常利益	9,154	8,600	10,178	+11.2%	+18.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,060	6,800	7,392	-18.4%	+8.7%
純資産配当率 (%)	5.4	—	5.4	0.0%	—

売上高および営業利益の推移



ROEの推移



稼ぐ力の強化・改善に向けて

’24中期経営計画では、2024年度から2026年度までの3年間で、2030年度の「ありたい姿」に向けた第2フェーズ:「成長加速期間」と位置付けています。売上高、株主還元、政策保有株式の縮減などは概ね計画どおり進捗している一方で、営業利益については未達となっており、今後は、収益性改善に向けた取り組みをさらに加速させていく必要があると考えています。設備投資についても、中期経営計画で掲げる3年間累計200億円の投資を着実に実行しています。生産能力の強化に加え、革新的生産ラインの構築や原価管理高度化を進めることで生産性向上と製造原価低減を図り、「稼ぐ力」の強化につなげてまいります。

・生産・物流体制再編プロジェクト

当社のコア事業であるベルト事業の裾野は広く、多種多様な製品ラインアップを、グローバルベースで供給する必要があります。伝動ベルトの75%を海外工場で生産する当社にとって、生産・物流体制の最適化は競争力向上に直結する重要なテーマです。2022年から進めてきた生産・物流体制再編の1stステップでは、インド工場の拡張、シンガポール生産事業の終了、ポーランド工場の清算、国内物流機能の集約などを進め、グループ全体で最適な生産体制・物流体制の構築に取り組みしました。現在は2ndステップへ移行し、生産効率と収益力をさらに高める事業基盤の強化に向け、投下資本収益性を重視しながら種々の取り組みを進めています。

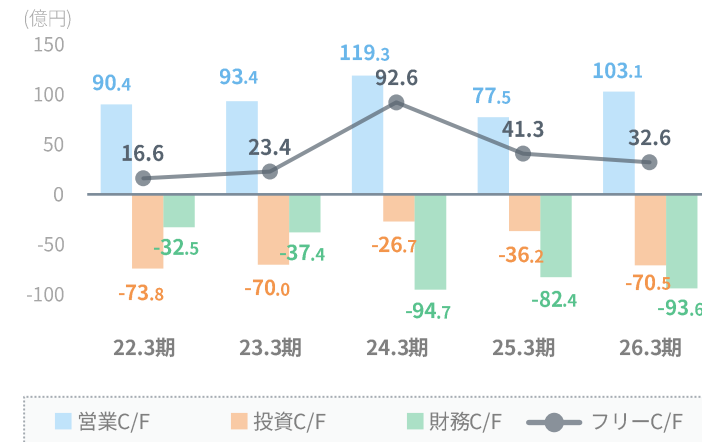
・成長投資

将来の成長を支える新たな事業の創出に向け、M&Aやオープンイノベーションへの投資を進めています。M&Aは、既存事業とのシナジー創出を基本方針としており、既存事業との関連性が低い案件は原則として投資対象としていません。経営企画室内に設置した専門部署が中心となり、案件ごとに将来の投資回収可能性を十分に見極めたうえで、投資の是非を判断しています。これまでも、建設資材事業における土木防水工事業の譲受や、ベンチャーファンドへの出資を通じた新規事業の探索を進めるなど、中長期的な企業価値向上につながる成長投資を着実に実行しています。

成長を支えるキャッシュ創出力

企業価値向上の源泉は、持続的なキャッシュ創出力にあると考えています。当社では、設備投資を継続的に実施しながらも、安定した営業キャッシュ・フローの創出により、フリー・キャッシュ・フローは継続してプラスを維持しています。年度によって投資キャッシュ・フローは変動しますが、これは政策保有株式の売却など資本政策の実施による影響も含まれています。創出したキャッシュは、将来の成長投資、株主還元、資本効率向上に向けた施策へ適切に配分し、資本コストを上回るリターンを創出につなげてまいります。

キャッシュフローの状況



資本効率の向上

企業価値向上の実現には、収益力の強化に加え、資本をより効率的に活用していくことが不可欠です。当社では、政策保有株式の縮減やCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善、自己株式の取得などを通じて、バランスシートの改善と資本効率の向上に進めています。これらの取り組みを通じて、株主資本コストを上回るROEの実現を目指してまいります。

・政策保有株式の縮減

’24中期経営計画(2024年度～2026年度)では、同中計期間中に50億円の縮減を目標としており、2025年度までに累計48億円の売却を完了しています。今後も、中期経営計画のKPIに捉われることなく、保有意義を継続的に検証しながら、企業価値向上の観点から政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

・CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善

CCCの短縮は、資金効率向上に直結する重要な経営課題です。

コロナ禍からの急速な経済回復によるコンテナ不足や米国西海岸における港湾ストライキなど、サプライチェーンの混乱への対応により一時的に在庫水準は上昇しましたが、現在は、安定供給を維持したうえで適正在庫水準への改善を着実に進めています。今後も関係部門との連携を強化し、運転資本の改善を通じて資本効率向上を図ってまいります。

・自己株式取得

’24中期経営計画では、同中計期間中に30億円の自己株式の取得を目標としており、2025年度までの累計で20億円の自己株式取得を完了しています。これにより、発行済株式に対する取得累計は約51%、消却累計は約40%となっています。株主還元の充実に加え、資本効率向上の観点からも重要な施策と位置付けており、今後も、市場環境等を踏まえた適切なタイミングで自己株式の取得を進める方針としています。

株主・投資家のみなさまへ

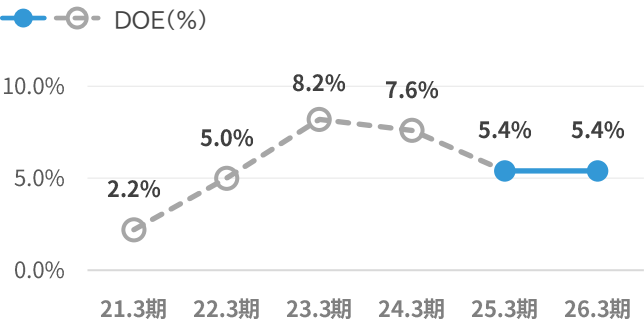
株主還元は、成長投資と並ぶ重要な資本政策です。

当社は、'24中期経営計画より株主還元に関する指標を配当性向からDOE（純資産配当率）へ変更しました。利益変動の影響を受けにくいDOEを採用することで、より安定的に、資本効率を意識した持続的な株主還元を実現してまいります。

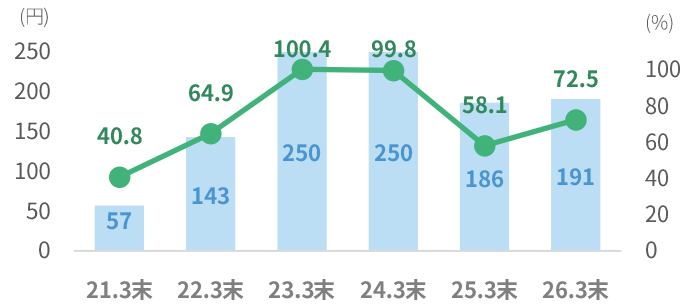
PBRについては、現状1.0倍超の水準を維持していますが、これに満足することなく、株主資本コストを上回るROEの安定的な創出に向け、収益力向上、資産効率改善および資本政策を一体的に推進してまいります。

今後も、資本コストを意識した経営のもと、本業の収益力強化と成長投資を着実に進めるとともに、資産効率の改善と株主還元を両立させることで、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

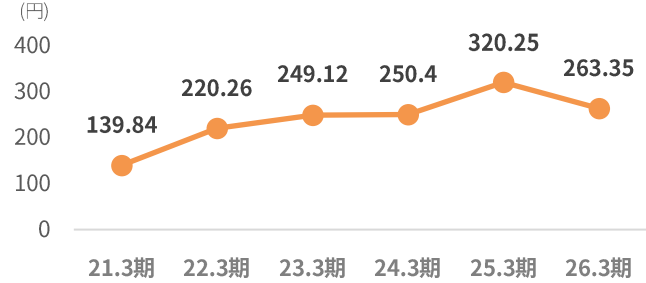
DOEの推移



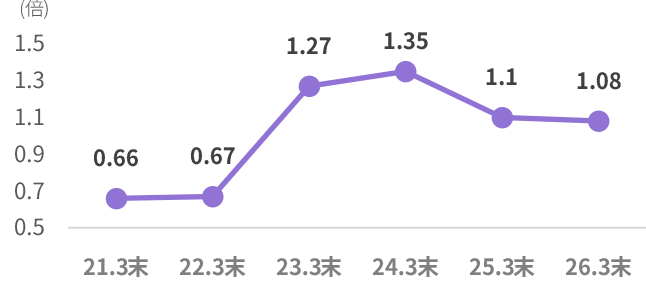
配当金および配当性向の推移



EPS (1株当たり当期純利益)の推移



PBRの推移



3か年財務データ

[単位：百万円]

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	84,014	90,510	92,298
（国内ベルト）	27,362	28,138	28,975
（海外ベルト）	43,935	48,595	50,787
（建設資材）	7,307	8,102	6,769
（その他）	5,409	5,674	5,765
売上総利益	25,555	28,093	28,121
営業利益	7,759	8,928	8,678
（国内ベルト）	8,053	8,043	7,338
（海外ベルト）	2,123	3,285	4,474
（建設資材）	589	703	88
（その他）	209	285	364
（調整額）※1	△ 3,216	△ 3,389	△ 3,588
経常利益	9,605	9,154	10,178
売上高営業利益率（％）	9.2	9.9	9.4
親会社株主に帰属する当期純利益	7,102	9,060	7,392
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,926	7,751	10,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,665	△ 3,622	△ 7,048
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,469	△ 8,242	△ 9,363
現金及び現金同等物の期末残高	35,045	30,843	25,844
設備投資額	7,545	6,005	10,042
減価償却費	4,265	4,733	4,602
研究開発費	3,248	3,371	3,332
総資産	135,627	128,161	129,884
純資産	98,247	95,786	101,619
自己資本比率（％）	72.4	74.7	78.2
ROE（自己資本利益率）（％）	7.6	9.3	7.5
ROA（総資産利益率）（％）	5.5	6.9	5.7
有利子負債	6,927	6,069	2,674
株主資本	73,481	75,526	76,763
EPS（1株当たり当期純利益）（円）	250.40	320.25	263.35
1株当たり純資産額（円）	3,463.30	3,403.14	3,640.75
1株当たり配当金（円）	250.00	186.00	191.00
配当性向（％）	99.8	58.1	72.5
純資産配当率（％）	7.6	5.4	5.4

※1 セグメント利益の調整額には、セグメント間取引消去および各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれております。



Section 03

創出価値の拡大



当セクションでは、事業活動を通じて創出する価値をどのように拡大していくかについて説明します。各事業セグメントの強みや市場機会、成長戦略を通じて、収益力の向上と持続的なキャッシュ創出につながる取り組みを紹介します。

- 023 価値創造プロセス
- 024 培ってきた3つの強み
- 026 特集ページ ～ 三ツ星ベルトが考える技術力とは？
- 028 セグメントの業績概況と戦略

価値創造プロセス

三ツ星ベルトグループは、1919年の創業以来、お客さまや社会の課題の一つひとつに真摯に向き合うことで独自の強みを築いてまいりました。

磨き上げてきた技術力と、製品の品質を担保し安定した供給を実現するものづくりの力、そして共創型ビジネスモデルの3つの強みを活かした成長戦略の遂行により、さらなる社会価値の創出に取り組むとともに持続的な企業価値の向上を図り、私たちの「目指す姿」を実現してまいります。

強み・競争優位性

▶ P.24

戦略

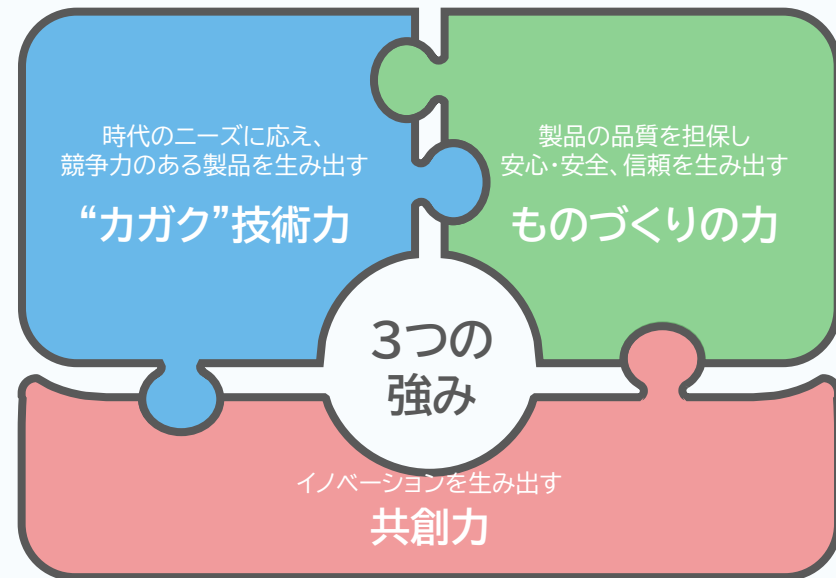
▶ P.17

OUTPUT

目指す姿

▶ P.16

100年の歴史で培ってきた 価値創造の推進力：



次の100年も持続可能な成長を遂げるために
目指す姿実現に向けた成長戦略

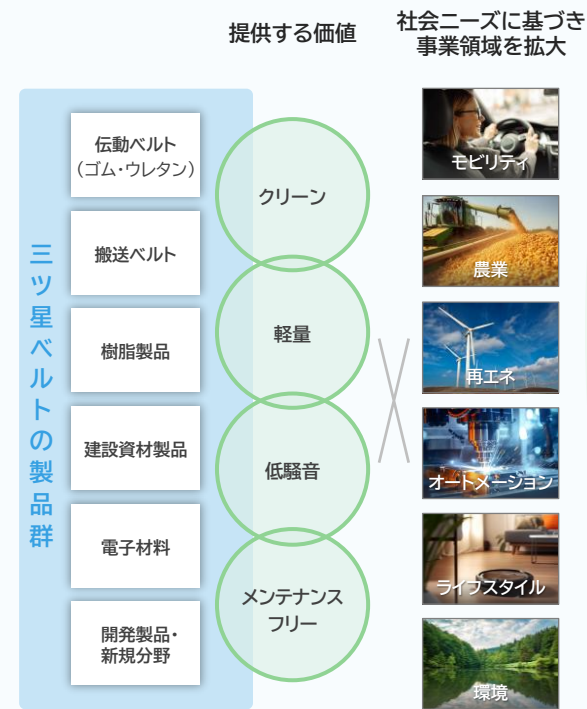
時代の変遷とともに変化する社会ニーズへ
応え続けることで持続可能な成長を図ると
ともに、推進力となる「3つの強み」のさらなる
強化に努めてまいります

- イノベーションを育む企業風土の醸成
チャレンジを是とする企業風土改革
- 強みを活かし伸ばすための推進力
変革を推進する人材の育成
- 事業を通じた社会課題の解決(事業機会の創出)
ESG経営の進化

“目指す姿”実現に向けたマイルストーン：
2030年度の「ありたい姿」
変化にぶれない強い企業体質の確立

- 収益性 売上高： 1,000億円
営業利益額： 130億円
- 資本効率性 ROE： 10%
- ESG： 持続可能な社会の実現への貢献
(社会・環境・経済価値の向上)

▶ P.28 セグメントの業績概況と戦略



“カガク”のチカラで
人々の快適な暮らしを
支える会社

お客さま
社会課題を解決するパートナー
安心・信頼のある製品の安定供給

働く仲間
自己成長・働きがい・
人生の幸せを感じられる会社

環境・社会
脱炭素社会実現への貢献
安心・安全な社会への貢献
省人化・人口問題への貢献

共創パートナー
イノベーションを促進するパートナーシップ
共同成長の機会を創出

株主・投資家
企業価値の向上と株主価値の最大化
経営の透明性と資本効率の向上

三ツ星ベルトの理念体系

基本理念：人を想い、地球を想う

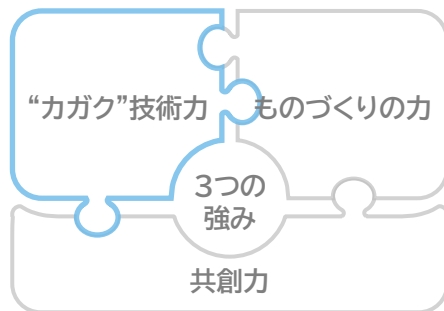
経営基本方針：高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する

社訓：今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動する

Our Strengths

培ってきた3つの強み

100年の歴史で培ってきた
価値創造の推進力:



三ツ星ベルトグループの強みは、100有余年にわたる経験とその蓄積によって連綿と受け継がれてきたものです。

私たちは、3つの強みを価値創造の推進力とし、次の100年に向けて新たな挑戦に取り組んでまいります。

時代のニーズに応え、競争力のある製品を生み出す

“カガク”技術力

三ツ星ベルトは、各種伝動ベルトをはじめとする製品群の開発・製造を通して“カガク”技術の研究開発に取り組んでまいりました。当社製品の主要な構成材料であるゴムの高機能化には、ポリマーや添加剤の選択、そして架橋に代表される化学反応を制御する高度な“化学”技術が不可欠であり、また、製品に求められる品質を満たすためにはどのような材料特性が必要かを解析・評価するために、材料工学や構造解析などの“科学”技術が欠かせません。当社は、1919年の創業以来お客さまや社会課題の一つひとつに真摯に向き合うことで蓄積してきた膨大な技術的知見・ノウハウを有しており、これら“カガク”技術を駆使し社会のイノベーション創出に果敢に挑戦しています。

- 製品性能の制御因子および当社独自の材料技術や製品評価・解析技術など、蓄積してきた膨大な技術的知見とノウハウ

※ [特集ページ「三ツ星ベルトが考える“技術力”とは？」も是非あわせてご一読ください。](#)

研究開発費
33.3
億円

保有特許件数^{※1}
1,083
件

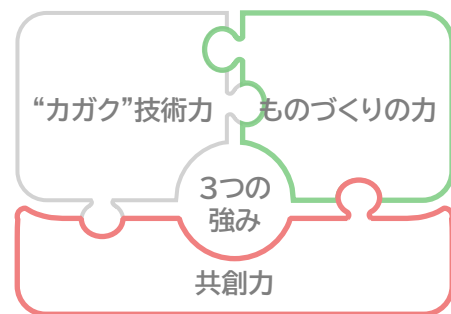
※1 日本を含むグローバルベースでの特許保有件数(2025年12月末時点)



Our Strengths

培ってきた3つの強み

100年の歴史で培ってきた
価値創造の推進力：



三ツ星ベルトグループの強みは、100有余年にわたる経験とその蓄積によって連綿と受け継がれてきたものです。

私たちは、3つの強みを価値創造の推進力とし、次の100年に向けて新たな挑戦に取り組んでまいります。

安心・安全、信頼を生み出す ものづくりの力

優れた製品を開発する技術力と同時に重要になるのは、その製品を設計通りに安定して生産し、高い品質を保证するものづくりの力です。当社は、世界のどこの工場で生産しても同じ品質を担保できるマネジメントシステムによって、高いレベルで品質保証を行うことができる数少ないメーカーとしてお客さまの信頼を獲得しています。

- グローバルベースでのものづくりにおいてマザー工場と同等の品質を担保するマネジメントシステム
- 自社設計・自社製造の生産設備により実現する、多様なニーズに応えるための製造プロセスのカスタマイズ力
- 業界最高水準・規模のベルト評価設備
- 独資による海外展開により、最先端製造設備の積極的なグローバル展開を実現



※1 取得状況の詳細につきましては、当社コーポレートサイトをご参照ください。

イノベーションを生み出す

共創力

当社の主力製品であるベルトは、あらゆる動力伝達システムにおける重要なコンポーネントです。当社の製品・技術は機械に投入されて価値を発揮するものであり、これまで私たちは長年にわたり蓄積してきた技術を活用し、お客さまやパートナー企業さまとの協働によって新たな事業領域を開拓してきました。

- 代理店とのパートナーシップを大切にする企業文化・DNA
- 代理店とともに市場のニーズを捉えることで、自社だけでは発掘しきれない新たなビジネスチャンスを創出
- 代理店との“共創”文化により形成されたグローバルベースでの広範かつ強力な販売チャネル
- お客さまとの協働による製品開発
- 学術機関との積極的なイノベーションの取り組み



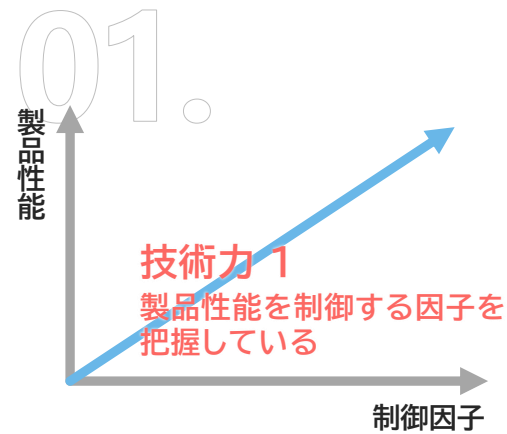
※2 2024年10月に開催されました、当社世界代理店会議への招待企業数です。

三ツ星ベルトが考える“技術力”とは？

「高い技術力を有しています」。

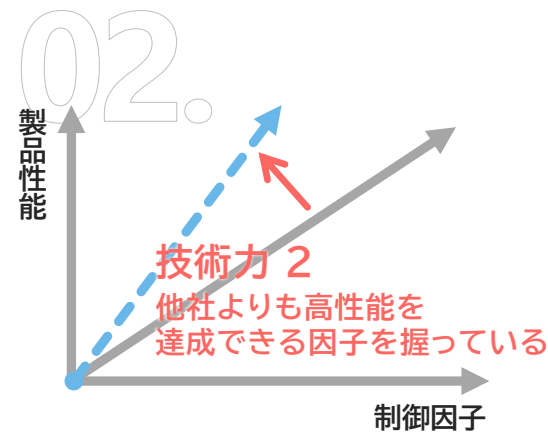
ものづくり企業においてよく使われる言葉ですが、その中身を一言で説明することは意外と簡単ではありません。

三ツ星ベルトが考える“技術力”の正体を、さまざまな視点からひも解いてみます。



1919年の創業以来、当社は顧客ごとの要求仕様や現場課題・困りごとに真摯に向き合い続けることで、膨大な技術的知見と実践ノウハウを蓄積してきました。

長年にわたり蓄積された材料・設計技術、評価データ、さらには用途別の使用環境に関する知見を基盤に、「ベルト寿命を延ばしたい」、「駆動音を低減したい」といった顧客ニーズに対し、ゴム配合や構造設計、形状寸法などを最適化した具体的かつ再現性の高い提案を迅速に行うことが可能です。こうした提案力は、単なる製品供給にとどまらず、顧客の製品性能向上や開発効率化に貢献する付加価値として、当社の競争優位性を支えています。



高い難易度を伴う課題に対しても粘り強く挑戦する企業風土と、技術者一人ひとりの着想や挑戦を尊重する文化を背景に、当社は市場において独自性の高い製品を創出してきました。こうした文化は、単なる改良にとどまらない高付加価値製品の開発力として結実しており、顧客の製品競争力向上に貢献しています。

〈主な技術開発事例〉

■ 高効率化技術

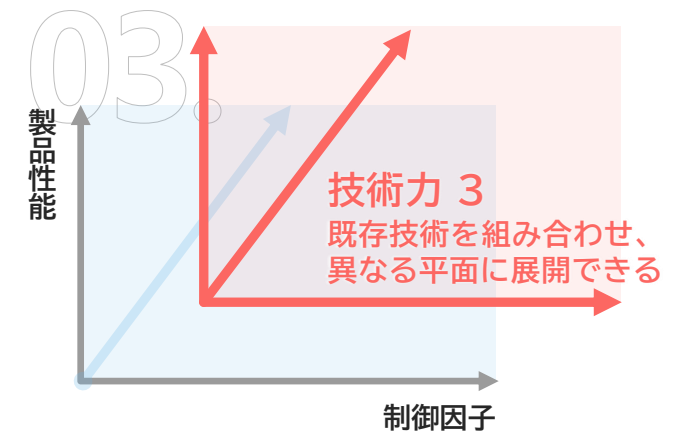
ゴム配合技術や構造設計の最適化により、伝達ロスを低減。自動車・産業機械分野における燃費向上、省エネルギー化に貢献しています。

■ 高負荷対応技術

高剛性ゴム配合技術により、270馬力クラスのCVT駆動に対応。高出力領域における技術優位性を拡張しています。

■ 電動化対応技術

独自のゴム配合技術および構造設計技術により、750ccクラス二輪車の後輪駆動をベルトで実現。高い静粛性に加え、チェーン対比での軽量性・メンテナンスフリー性を有し、EV二輪車市場にも展開しています。



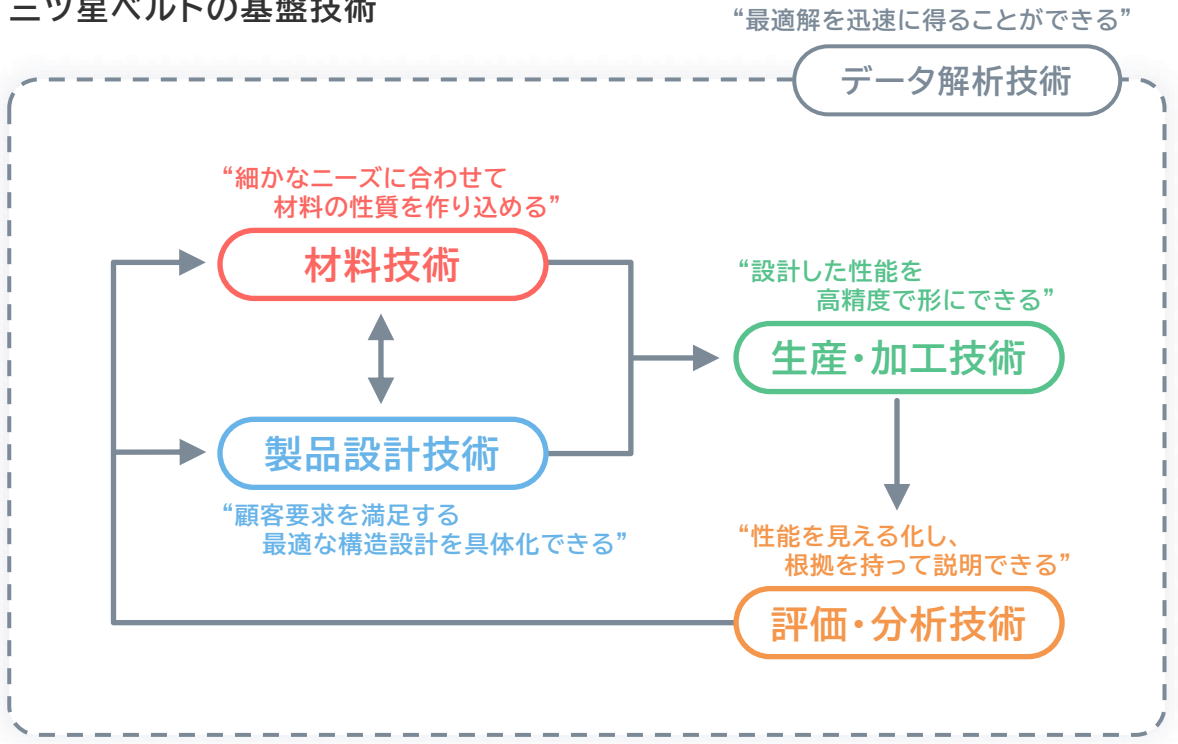
長年にわたり培ってきたゴム・樹脂といった高分子材料技術、配合設計技術、生産技術等は、ベルト事業にとどまらず、電子材料など異なる事業領域にも展開されています。事業を横断して技術資産を活用できる点は、当社の基盤技術の広さと応用力を示す特徴の一つです。

また、現在は、保有特許や要素技術を体系的に整理・可視化し、それらを新たな市場・用途へ展開するプロジェクトも推進しています。技術資産を起点とした新規分野への応用可能性を探索することで、新たな事業機会の創出につなげていきます。

【特集ページ】

三ツ星ベルトが考える“技術力”とは？

三ツ星ベルトの基盤技術



これら基盤技術の蓄積と連携が、
顧客価値創出力と競争優位の源泉となっています。

材料技術

- 材料特性の制御
- 機能性付与
- 異方性材料設計
- 異種材料複合化技術

高分子材料（ゴム、繊維、樹脂）の特性を用途ごとに最適設計し、多様な要求性能を高次元で両立。

耐摩耗性や導電性、抗菌性など用途に応じた多様な機能性付与を実現。

短繊維配向を精緻に制御し、使用環境に応じた異方性特性を実現。

繊維、ゴム、樹脂などの異種材料を複合化し、単一素材では実現困難な性能を創出。

製品設計技術

- 伝動ベルト設計
- 搬送ベルト・樹脂製品設計
- システム製品設計
- 設計段階でのCAM解析

歯形・形状・材料を最適設計し、静音性や耐久性など顧客要求に応じた性能を具現化。

複雑形状・大型・厚肉など高難度加工製品に対し、材料選定から含めた最適設計を実施。

強度設計に加え、振動・騒音低減まで含めた機能設計により、ASSY製品へ対応。

FEM解析などのシミュレーション技術やAIを活用し、寸法・材料設計の最適化によって開発効率を向上。

生産・加工技術

- 多様な高分子加工技術
- 幅広いサイズ仕様に
対応する量産技術
- 二次加工の一貫対応

混練から加硫・接着まで、高分子加工工程を一貫対応できる生産基盤を構築。

多様なサイズ・形状に対応可能な自社開発設備・金型群を保有し、幅広い量産ニーズに対応。

カット、研磨、溶着、塗装など多様な二次加工を一貫対応し、高精度な製品仕上げを実現。

評価技術

- 実使用条件での評価
- 動的挙動のセンシング
- CAEによる解析予測
- 不具合解析と原因特定

自社開発試験装置により、実使用環境に近い条件で耐久性・騒音性能を評価。

センシング技術により張力・速度・振動を可視化し、顧客システムでの挙動解析に活用。

大規模かつ高度なCAE解析により、応力分布・変形挙動に加え損失や騒音を高精度で予測。

多面的な材料分析技術を活用し、破損や性能低下要因を迅速に特定。

自動車部品分野

事業の概要

当社の自動車用ベルトおよび関連製品の歴史は古く、1962年に生産を開始したローエッジベルトを皮切りに、Vリブドベルト、OHC（オーバーヘッドカムシャフト）駆動用タイミングベルトと生産品目を拡充し、国内外におけるモータリゼーションの拡大に貢献してまいりました。

自動車用ベルトにおいては、排気ガスによる大気汚染の問題（1960年代）や、オイルショックを契機とした省エネルギー・燃費改善要求など（1970年代）、その製品開発の歴史は社会課題解決との闘いでもありました。そして、車両の電動化や自動運転などの新たな技術開発が進化した2000年代以降は、電動化による脱炭素社会の実現に貢献するべく、電動パワーステアリング用タイミングベルトや電動二輪車・後輪駆動用タイミングベルトなど、電動モビリティ分野での新たな製品ラインアップの拡充を進めています。

主要な販売先業界

国内外各主要カーメーカー・二輪車メーカー、
多用途四輪車（パワースポーツ）メーカー

主要な製品



電動化対応製品

- ・ 四輪車向け
 - EPS駆動用タイミングベルト
 - PSDアクチュエーター用タイミングベルト
- ・ 二輪車向け
 - 後輪駆動用タイミングベルト

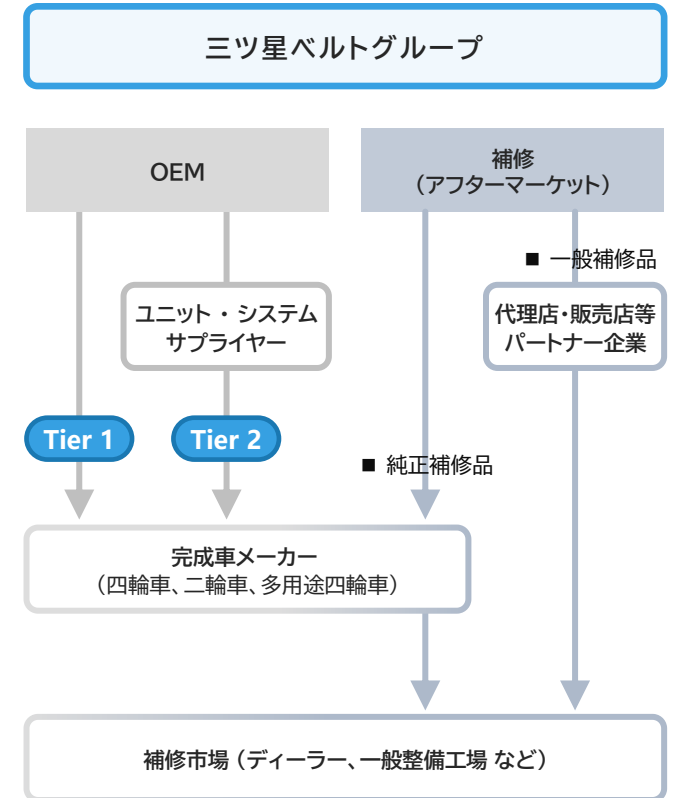
四輪車向け従来製品

- ・ オーバーヘッドカムシャフト駆動用
タイミングベルト
- ・ 油中タイミングベルト
- ・ Vリブドベルト
- ・ ローエッジVベルト
- ・ オルタダンパプーリ
- ・ オートテンショナー

二輪車、パワースポーツ向け従来製品

- ・ 変速ベルト
- ・ タイミングベルト

主な商流



自動車部品分野

強み

- カーメーカーのお客さまとの長年にわたるお取引を通して、自動車分野における伝動ベルトの技術的知見だけでなく、製造プロセス、品質管理、サプライチェーンの最適化に至るまで、広範な知識と製造基盤を有しています。
- 幅広いベルト仕様をラインアップしているのももちろんのこと、お客さまの特定のニーズに応じた製品開発・提案が可能です。自動車部品に求められる特別な要件に基づいた設計・製造を行うことで、お客さまの問題解決に的確に応えます。
- 電動化対応製品として、四輪車のEPS※1やPSD※2向けの電動ユニット用タイミングベルト市場にいち早く参入してきました。10年以上の実績があり、機能性と耐久性を両立した仕様を確立しています。求められる性能を正確に評価し、信頼性を確保するため、試験環境の整備にも注力しています。
- 伝動ベルトによる軽量化とエネルギー効率の向上は、車両全体の燃費性能向上に寄与します。ICE※3、EV、FCV※4 など、あらゆるモビリティに対応する製品ラインアップを有しています。

リスクと機会

- 世界的な電動化の流れは四輪車だけに留まらず、電動二輪車市場が急速に成長しています。電動二輪車向けに、静粛性や軽量化に優れる後輪駆動用タイミングベルトの採用機会が増加しています。
- 先進国ではカーシェアリングの普及により車両保有台数が減少する一方、ワークライフバランスや余暇の充実を重視する志向の変化により、バギーやボートなどのレジャー需要が増加しています。パワースポーツ向けベルトの需要獲得に確実に対応し、拡販を目指します。
- 潜在的なリスクには、車両の電動化進展に伴う、ICE四輪車用ベルトの需要減少が挙げられますが、EPS用をはじめとする電動化対応製品の拡販、また、グローバル補修市場におけるシェア拡大などによりICE用ベルトの売上減少を上回る売上増を見込んでいます。

今後の戦略

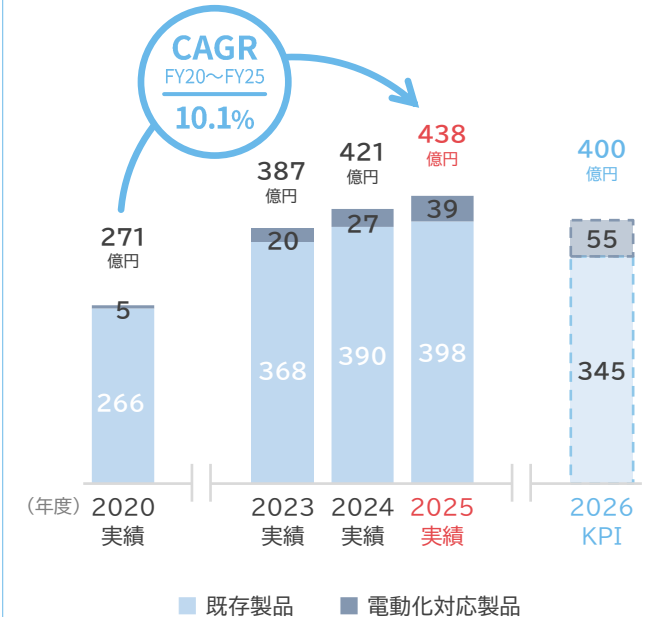
- 電動化をはじめとするモビリティ業界の変革期をチャンスと捉え、EPS用ベルト、補機駆動用高付加価値システム製品(M-HEV※5 向け)、また、二輪車・多用途四輪車・パーソナルモビリティ向け後輪駆動用製品などの開発・拡販に取り組んでまいります。
- グローバルベースでの徹底したQMS(品質管理システム)により築き上げた当社製品に対する品質信頼性を武器に、グローバル市場において、新興国を中心に四輪車・二輪車向け補修市場への拡販を進めてまいります。

- ※1 EPS: Electric Power Steering (電動パワーステアリング)
 ※2 PSD: Power Slide Door (パワースライドドア)
 ※3 ICE: Internal Combustion Engine (内燃機関)
 ※4 FCV: Fuel Cell Vehicle (燃料電池車)
 ※5 M-HEV: Mild Hybrid Electric Vehicle (マイルドハイブリッド車)

セグメントの概況と中計最終年度のKPI

自動車部品分野では、国内の補修需要が低調に推移した一方、海外ではEPS(電動パワーステアリング)用ベルトや後輪駆動用ベルトなどの高付加価値製品の販売拡大に加え、二輪車向け補修需要も各地域で堅調に推移しました。

今後も、電動化や高機能化をはじめとする市場ニーズの変化に対応した製品開発とグローバルな供給体制の強化を通じて、持続的な成長を目指していきます。



産業機械分野

事業の概要

当社の事業は、伝動用綿製平ベルトの生産に始まります。創業の半年後にはゴム製ベルトの生産を開始し、1920～1930年代の日本の産業勃興期には、紡績、製鉄、製紙、石炭など多くの産業、機械に当社のベルトが使用され、近代日本の産業の発展に貢献しました。

その後、生産品目をV型ベルト、タイミングベルト、ローエッジベルト、リブベルトなどに拡充し、時代の社会課題解決とともに“伝える”、“運ぶ”のチカラにより事業領域を拡大してまいりました。産業機械分野における販売先業界は多岐にわたりますが、変化する社会経済環境のもとさまざまな顧客ニーズを的確に把握し、タイムリーな製品開発によってグローバルマーケットシェア向上とブランド力向上を図ってまいります。

主要な販売先業界

農業機械、射出成形機、工作機械、紡績機械、
産業用ロボット・自動化設備、各種家電、OA機器、物流機械 など

主要な製品



一般産業用ベルト(伝動)

- ・ 一般産業用／農業機械用Vベルト
- ・ 一般産業用タイミングベルト
- ・ ウレタンベルト
- ・ フレックスター®ベルト
- ・ プーリ、カップリング
- ・ 変速ベルト 他

搬送ベルト

- ・ 樹脂コンベヤベルト Tailorbelt®
- ・ 食品搬送用途 ママライン®
- ・ 物流用途 LOGISTAR®
- ・ 樹脂タイミングベルト フリースパン®
- ・ ゴムコンベヤベルト START®
- ・ 搬送システム製品 他

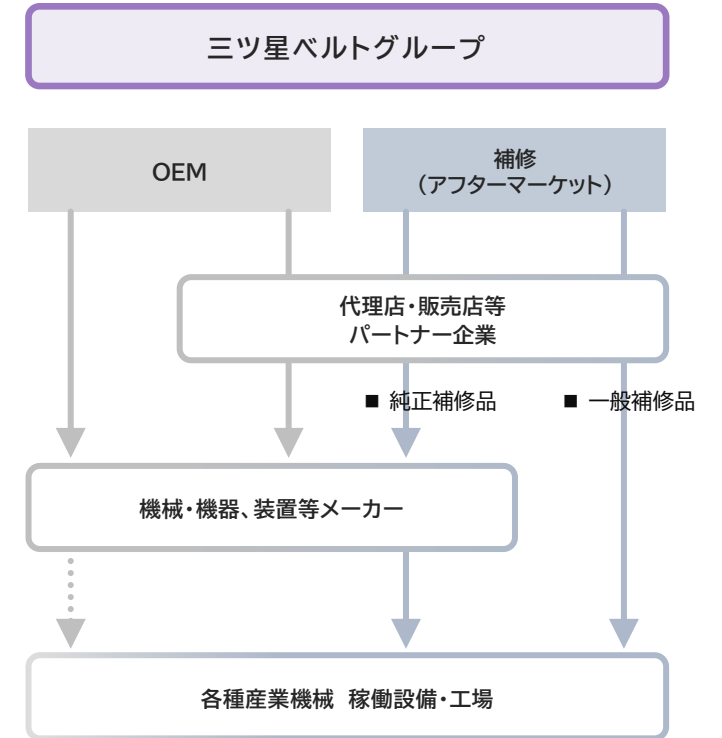
エンジニアリングプラスチック素材・加工

- ・ キャストナイロン CN
- ・ 超高分子量ポリエチレン UHMW
- ・ クリンピーシリーズ Clean-PE
- ・ ポリアセタール POM
- ・ ポリエーテルエーテルケトン PEEK
- ・ ベスベル® 他

SF(発泡射出)成形

- ・ SF(Structural Foam)発泡射出成形品

主な商流



産業機械分野

強み

- 創業100年を超えるベルトの専門メーカーとして、“伝える”、“運ぶ”ベルトについて当社独自の材料技術や製品評価・解析技術などの技術的知見・ノウハウを有しています。
- また、お客さま視点で多角的なシミュレーションや試験を行う製品評価・解析技術によりお客さまの使用目的・条件に基づいた最適なシステム提案を実現しています。
- 多種多様なお客さまとの協業により、当社の各製品には広範な仕様をラインアップしています。省エネ、高効率、耐熱、耐油仕様などの他、近年ではバイオマス由来やリサイクル原材料を用いた環境負荷の少ない環境配慮型製品の開発にも注力しています。

リスクと機会

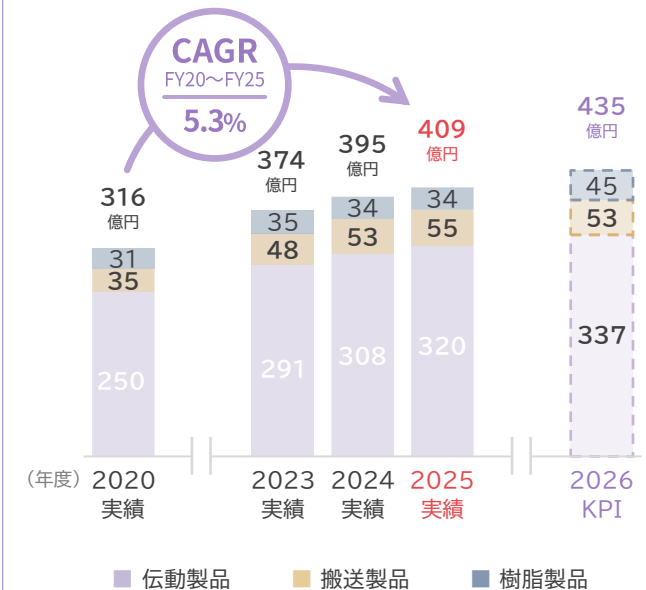
- 気候変動または環境保全に対する意識の高まりから、各種産業機械において油圧から電動への駆動方式シフトが進んでおり、油を使用しないクリーンで高効率なタイミングベルトの採用機会が増加しています。
- 労働人口減少、また特に日本市場における労働時間の規制等により、各種省人化・自動化設備の需要が高まっています。当社はベルトによる“伝える”、“運ぶ”のフルラインアップにてお客さまの製品開発を支えます。
- SDGsの17の目標の一つでもある“飢餓”の解決には効率的な穀物の収穫が求められており、高効率かつ高負荷に対応した当社農業機械用ベルトの需要増が見込まれます。
- 潜在的なリスクには、国内外競合メーカーとの競争激化が挙げられますが、上述の強みを活かした事業活動により、オンリーワン製品による差別化を図り、社会のイノベーション実現に貢献してまいります。

今後の戦略

- 社会課題に対応した具体的な施策を立案・実行し、経済価値と同時に社会価値の向上を目指します。
- 外部環境の変化から、農業機械分野、ロボットなどの自動化設備・物流設備分野、環境関連設備分野および国内外補修市場を今後注力する事業領域とし、また、次世代向け環境配慮型製品のラインアップ拡充にも注力してまいります。

セグメントの概況と中計最終年度のKPI

農業機械やロボット向けを中心に伝動ベルトの需要が回復したことに加え、樹脂コンベヤベルトについても物流業界向けを中心に販売が順調に推移しました。また、海外の農業機械市場における新製品の投入や新規顧客の開拓が奏功し、販売拡大につながりました。この結果、産業機械分野は堅調に推移しました。今後も、幅広い産業分野で培ってきた技術・ノウハウを基盤に、多様化・高度化するお客さまのニーズに応える製品・ソリューションを提供し、競争力のさらなる強化を図っていきます。



建設資材分野

事業の概要

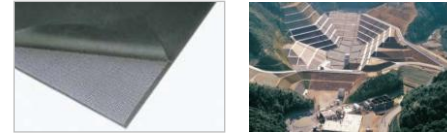
当事業は、日本の高度経済成長期における建設ラッシュ期の1962年に、ブチルゴム製のシート防水材の生産を開始したことが当事業のあゆみの第一歩となります。1965年には、気候の変化に強く、高耐久、高機能、高性能なEPDM製のゴムシート防水材を開発し、当時の高い経済成長率も追い風となり当社製品の採用が飛躍的に増加しました。その後、建築防水の実績を応用し、ため池や水路など遮水シート分野へも事業領域を拡大し、現在では産業廃棄物処分場建設工事でも当社製防水・遮水シートが多く採用されています。

建設資材分野においても、当社は、時代の社会課題に対応し、水から建物を、そして自然環境を“守る”ことをミッションとして事業領域を拡大してまいりました。引き続き高品質な防水材の提供を通して環境価値の向上を目指してまいります。

主要な納入先および使用用途

学校・学校体育館、工場、集合住宅、商業施設、鉄道・道路橋梁、地下道、ため池、廃棄物処分場、地下貯留施設

主要な製品



建築用防水材

防水工法

- ・ネオ・ルーフィングE 露出防水工法
- ・ニューブレン® 機械的固定露出防水工法
- ・リブルーフ/ステージルーフ/ボルトキャップ/ファストバック/ネオ・コートAG 他、各種防水工法

製品

- ・シート防水材および関連副資材
- ・塗膜防水材および関連副資材
- ・その他副資材

土木用遮水材

遮水シート

- ・ミズシート® シリーズ
- ・ディスポライナー® シリーズ

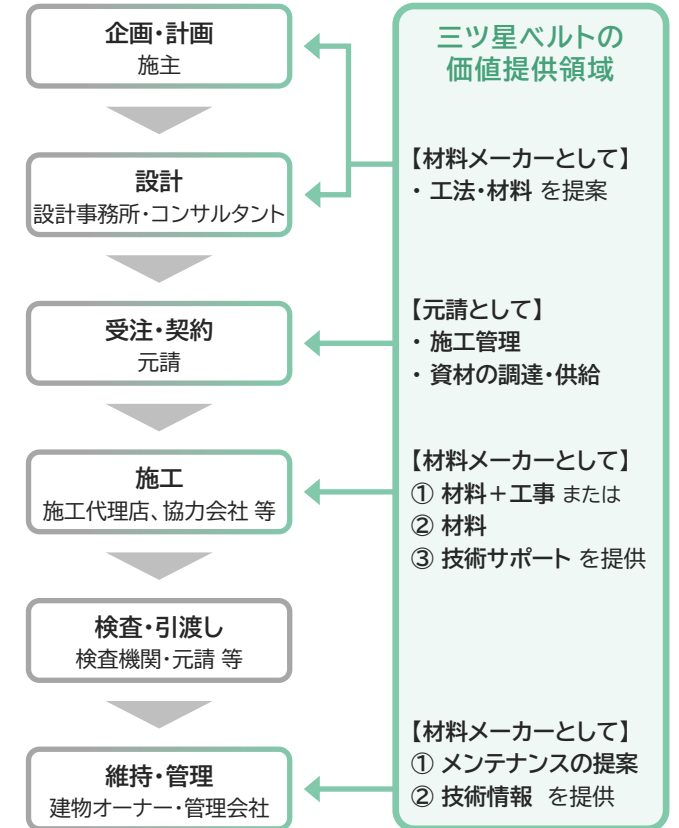
保護材

- ・マイティーマット® シリーズ

自己修復材、副資材、その他

- ・マイティバリアス(自己修復材)
- ・ネオ・ボンド、ネオ・ジョイントプライマー 他各種副資材
- ・ディスク固定(新技術)
- ・スパーク検査(新技術) 他

バリューチェーンと当社の価値提供領域（一例）



※ 建設資材分野では、プロジェクトに応じて、材料メーカーとして製品・技術を提供するほか、元請として施工管理まで担うなど、多様な役割を通じて建設プロジェクトの価値創出に貢献しています。

建設資材分野

強み

- 当社は、60年以上にわたり、防水材・遮水材のメーカーとして“守る”を堅実に実践し、製品技術と施工技術を磨き上げてきました。その結果、お客さまからの信頼と信用を獲得し、豊富な実績を築き上げています。
- シート防水材の生産開始と同時に施工代理店との協業をスタートさせ、これにより、施工技術の向上と製品開発の一体化を実現しています。
- 積み重ねてきた技術と実績に裏付けられた強い提案力も当事業における当社の強みの一つです。
- 建築・土木分野において、当社防水・遮水シートの持つ“守る”チカラの向上に一層努めてまいります。

リスクと機会

- 建物形状の複雑化、作業員不足または高齢化を背景に、施工容易性の高い当社防水材、遮水材の採用機会が増加しています。
- 国土交通行政の施策の一つとして「建物の長寿命化」が挙げられており、当社EPDMシート防水材は当施策実現に大きく貢献できる製品であり、今後の市場での需要拡大が期待されます。
- 社会全体における自然環境保全や住環境改善への意識が高まるなか、豊富な経験に裏付けされた当社の提案力と施工ノウハウは、他社に対して大きな競争優位性を有しています。
- 潜在的なリスクには、競合メーカーとの競争激化や各種法規制への対応が挙げられますが、独自技術と提案力を活かし付加価値の高い事業展開を実施してまいります。

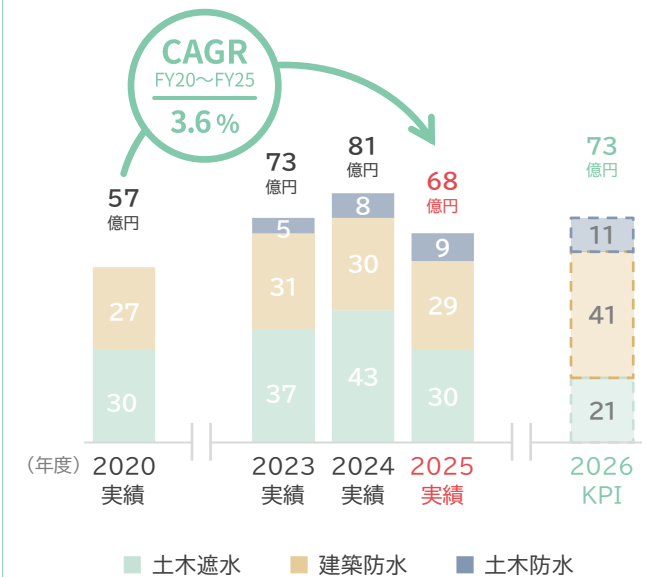
今後の戦略

- 水から建物を、そして自然環境を“守る”事業を継続して展開し、事業活動を通じた社会・環境価値の向上を図ります。
- インフラ整備市場に着目し、道路保全、上下水道施設等の保全市場に積極的に取り組みます。
- また、建設作業員不足に対応するための製品・工法の開発および拡販を進め、ステークホルダーに安心・安全な環境を提供します。

セグメントの概況と中計最終年度のKPI

建築資材分野では、建築市場において施工現場の人手不足の影響を受けたほか、土木遮水分野では大型工事件数が前年度に比べ減少したことから、売上高は前年を下回りました。一方、2023年に譲り受けた土木防水工事事業では、浄水場関連工事が順調に推移し、売上高の拡大に寄与しました。今後も、土木防水工事事業とのシナジーを発揮するとともに、社会インフラの維持・更新需要を着実に取り込み、高品質な製品・工法の提供を通じて事業基盤のさらなる強化を図っていきます。

※ '21中期経営計画期間内では、土木遮水工事分野での複数の超大口物件の獲得、土木防水事業の買収、また、2024年建設業問題による工事前倒しなどにより、売上額が一時的に大きく伸長しております。



電子材料・開発製品分野・新規分野

事業の概要

当社の電子材料関連製品は、機能材料の配合とナノ領域の分散技術に関する長年の研究開発活動を経て生み出された電気を伝える性質を持つ導電性材料です。コア事業であるベルト事業とは異なり、エレクトロニクス分野における新たな商材として市場へ提供されています。ベルト製品の“伝える”、“運ぶ”のチカラに、エレクトロニクスとしての“伝える”を加え、三ツ星ベルトの新たなブランド価値創造を目指します。

主要な販売先および使用用途

情報化・電動化・省エネ・省資源に関わるエレクトロニクス業界全般
半導体パッケージ、受動電子部品、厚膜回路基板(車載用、通信用、光源用、ヒーター用)など

主要な製品



焼成型ペースト各種

- ・ 導体ペースト (Ag系、Cu系、CuAgTi系)
- ・ 抵抗ペースト
- ・ 絶縁・保護用ガラスペースト
- ・ 活性金属ペースト (CuAgTi系)

厚膜・ビア充填ソリューション※1,2

- ・ 厚膜・超厚膜印刷基板 (TPC)
- ・ 両面導通 (ビア充填) 基板

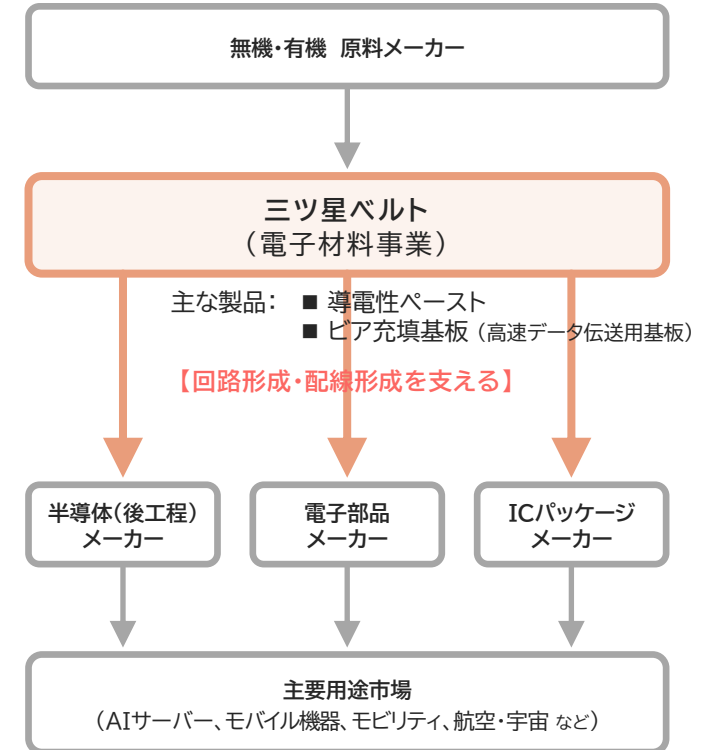
銀ナノ粒子応用製品

- ・ 銀ナノ粒子MDot®
鏡面加飾用光輝顔料
- ・ プリントエレクトロニクス向け
導電性ペースト・インク
- ・ 受動部品用導電性銀ペースト
- ・ 半導体接合用シンタリングペースト

※1 厚膜ソリューションとは、薄膜法と呼ばれる蒸着やスパッタなどの導体形成手法ではなく、ペースト材を塗布して導体形成する厚膜法を用いた電極・配線パターン設計へのアプローチのことです。

※2 ビア充填ソリューションとは、導体ペーストをセラミックス基板の微細孔(ビア)に充填し、両面導通性と放熱性を付加した基板による回路設計ソリューションのことです。

バリューチェーンにおけるポジショニング



電子材料・開発製品分野・新規分野

強み

- 独自のペースト配合技術を活用した豊富な焼成型ペーストのラインアップを有しているため、ワンストップで厚膜ソリューション※1 を提供できます。
- ペースト配合材や加飾用光輝材として応用性に優れる高品質な銀ナノ粒子のラインアップを有し、また、独自に開発した銀ナノ粒子生成プロセスを採用することにより、安定した品質で量産供給しています。
- 独自のペースト配合技術や銀ナノ粒子を組み合わせることでカスタマイズ力を発揮し、スピーディかつ効果的にお客さま固有の要求品質に対応することができます。

リスクと機会

- IoTの普及を支える次世代移動通信網の発展は、生成AIなどの革新的な新技術の登場により大きなビジネスチャンスを生み出しています。当社は、こうした技術の進展により拡大する通信用ICパッケージ需要に対してビア充填ソリューション※2 を提案し、拡販を目指します。
- 地球環境に適応したモビリティとしての電動化(EV化)の進展は、今後の新たな車載電装需要を生み出します。当社は、その進展に欠かせない車載パワーモジュール用放熱回路基板のサーマルマネジメント※3 性能の向上や、半導体・受動電子部品の性能・信頼性向上に寄与する銀ナノ粒子応用製品を開発します。
- カーボンニュートラルの観点から、車載分野以外のモビリティ、家電製品などでも省エネ・省資源につながるさまざまなエンドアプリケーションの登場が予想されます。当社は、お客さまの設計・開発を電子材料の視点から支えることをモットーに、ユニークな各種焼成型ペーストを活用した厚膜ソリューションを提案し、新規需要を獲得していきます。
- 電子材料市場は、今後のEV化進展により安定した車載需要が見込まれる一方、スマートフォンやPC、モバイル端末、データセンターに代表される短期集中型需要が支配的であり、非常に浮き沈みの激しい側面を持ちます。当社は、このような潜在的リスクに対して、継続的な顧客要求品質の情報収集により、偏りの少ない開発活動を展開することで、販売の多角化を図っていきます。

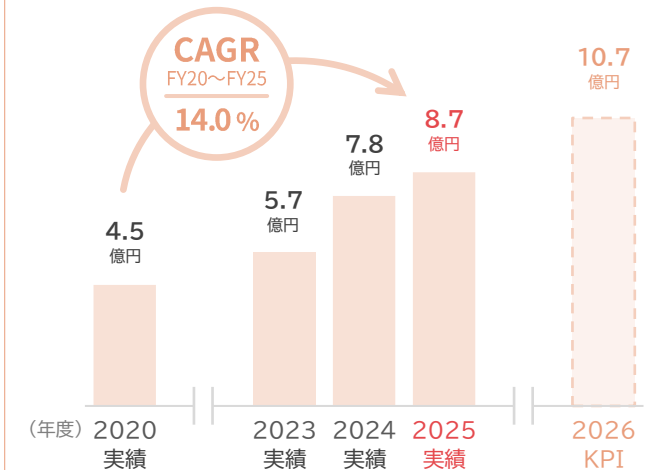
今後の戦略

- 社会情勢や外部環境の変化により、今後もさまざまな社会課題の顕在化が見込まれ、その解決には多様なエレクトロニクスのアプローチが関わり、技術革新が進むと予想されます。当社は、これらの変化を新たな需要獲得の好機と捉え、「情報化」、「電動化(EV化)」、「省エネ・省資源」など多方面に寄与する製品開発と販売を展開することで、エレクトロニクス分野でも、社会的・経済的な企業価値の向上を目指します。

- ※1 厚膜ソリューションとは、薄膜法と呼ばれる蒸着やスパッタなどの導体形成手法ではなく、ペースト材を塗工して導体形成する厚膜法を用いた電極・配線パターン設計へのアプローチのことです。
- ※2 ビア充填ソリューションとは、導体ペーストをセラミックス基板の微細孔(ビア)に充填し、両面導通性と放熱性を付加した基板による回路設計ソリューションのことです。
- ※3 サーマルマネジメントとは、半導体や電子部品などから発生する熱を制御することで、電子機器の性能や寿命を向上させるための熱管理手法のことです。

セグメントの概況と中計最終年度のKPI

半導体および電子部品向け市場では、導電性ペースト材の新規用途の開拓や新規顧客の獲得が奏功し、売上高は前年を上回りました。生成AIの普及を背景としたデータセンター向け需要の拡大をはじめ、スマートフォンや車載分野においても高性能化・高機能化が進む中、導電性ペースト材の需要拡大が期待されています。当社は、材料技術を生かした用途開発と新規顧客の開拓を推進することで、成長市場における事業基盤のさらなる拡大を目指していきます。





Section 04

成長率の向上

$$\boxed{\text{企業価値の向上}} = \frac{\boxed{\text{創出価値の拡大}}}{\boxed{\text{資本コストの低減}} - \boxed{\text{成長率の向上}}}$$

当セクションでは、将来の成長率を高めるための取り組みについて説明します。人的資本や技術開発への投資を通じて、新たな事業機会の創出と競争力の強化を図り、中長期的な成長の実現を目指します。

037 人財戦略

042 特集ページ ～ 三ツ星ベルトの行動規範ハンドブック

043 特集ページ ～ 技術資産を次の成長へ

人財戦略

※ 2026年度の取り組み内容・施策を一部掲載しています。

基本的な考え方

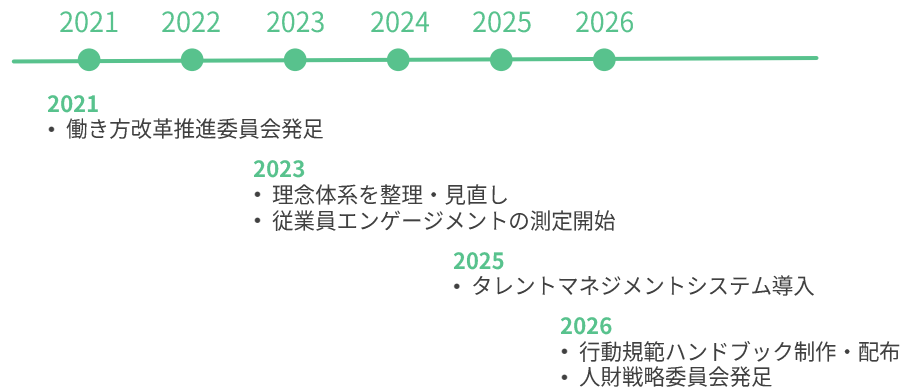
三ツ星ベルトグループは、社会価値の向上と持続可能な成長の実現に向け、「人財」を最も重要な成長基盤と位置付けております。この認識のもと、2030年度の「ありたい姿」として、以下の人財戦略を掲げています。

また、'24中期経営計画においては、収益性向上に向けた最重要課題の一つとして「人財戦略の強化」を位置付け、その取り組みを一層加速させております。

変革を推進する人材の育成

- 「人」の力を最大限に発揮できる人事制度、教育制度、職場環境の充実
- 多様性を尊重した新しい発想、変革を恐れないチャレンジ精神を大切にする「企業風土」の醸成

これまでの取り組みの主な進捗状況

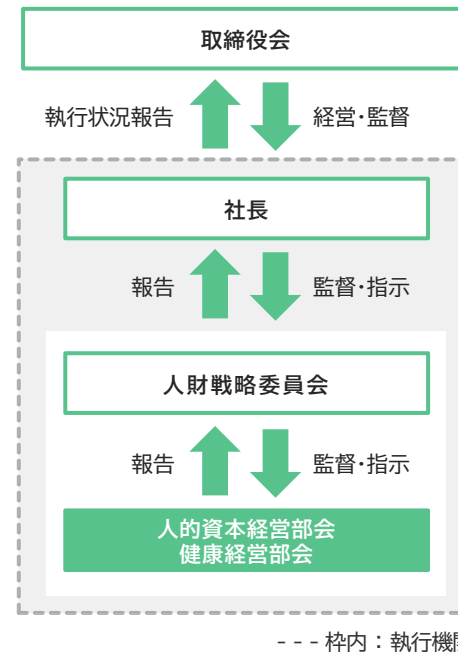


人的資本経営の推進体制

'24中期経営計画で掲げている「人財戦略強化」の中核となる推進体制として、2026年1月、それまでの「働き方改革推進委員会」を廃止し、「人財戦略委員会」を新たに設置しました。本委員会は、経営戦略と人財戦略をより強く連動させ、中長期的な企業価値向上を図ることを目的としています。

当委員会では、人材の育成・活躍・配置にとどまらず、社員一人ひとりの働きがい、健康、成長意欲を高める施策を横断的に検討し、各部門と連携しながら計画的かつ継続的に実行していきます。

人財戦略委員会の推進体制と役割



推進組織	主な役割
人的資本経営部会	➢ グローバル人材の確保 ➢ 技術開発力強化 ➢ 世界最適生産力 ➢ DX化 ➢ 女性活躍(DEI)
健康経営部会	➢ 従業員の健康維持、増進 ➢ 生産性、パフォーマンスの向上 ➢ 働きやすい職場づくり ➢ ワークライフバランスの向上 ➢ 喫煙対策

人的資本経営の全体像

当社グループの人財戦略は、「人を想い、地球を想う」という基本理念のもと、「共にあゆみ、共に成長する」を人事の根幹に据え、経営戦略との連動を図りながら構築しております。人材を「資源」ではなく「資本」として捉え、共創による変革を推進し、持続的に成長する組織の実現を目指しております。

従業員一人ひとりの成長のみならず、組織・会社・社会と共にあゆみ、共に成長できる場を重視する企業風土を醸成することで、企業価値の創造につなげてまいります。すなわち、個人の成長と組織の発展が一体となる文化を形成し、双方が相互に高め合う関係を構築するとともに、健全な競争を通じて個の強みを組織全体の価値へと昇華させる仕組みを整備してまいります。

当社は創業以来、人を大切に、あらゆる関係者と協働しながら歩んでまいりました。こうした共創の精神を基盤として、今後も企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。



価値創造を担う人材像

持続的な成長と企業価値向上を実現するためには、一人ひとりが自律的に学び、変化を機会として捉えながら、多様な知見を結び付けて新たな価値を創出していくことが重要です。当社が目指す人物像の実現に向けた取り組みについて紹介します。

 人財戦略に係る施策の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

次世代リーダーの育成

当社では、持続的な企業価値向上を支える経営人材の育成を重要課題と位置付け、サクセッションプランの一環として次世代リーダー候補者の選抜・育成を進めています。候補者は人材プールとして継続的に管理・更新し、将来の経営を担う人材の可視化と計画的な育成につなげています。また、人事・報酬諮問委員会の構成メンバーである社外取締役3名が、毎月次世代リーダー候補者との面談を実施しており、候補者の考え方や志向、リーダーシップの発揮状況などを直接確認し、多様な視点から育成・登用について議論することで、経営人材育成の実効性向上を図っています。

また、幹部候補社員を社外の経営幹部養成プログラムへ派遣し、論理思考力に加え、「ヒト」「モノ」「カネ」など経営全般を俯瞰する視点を養っています。異業種の参加者との議論や交流を通じて視野を広げ、自らを高める機会となっているほか、業界を超えたネットワーク形成も将来の経営に生きる貴重な財産となっています。

人事・報酬諮問委員会による次世代リーダー候補者との面談実績

2023年度	2024年度	2025年度
10名	13名	13名

ものづくりを支える人事制度改革

当社では、企業価値の源泉であるものづくり力を持続的に高めるため、人材の確保・定着と専門性の向上を目的に人事制度の見直しを進めています。現場で活躍する人材への適切な処遇と能力開発を通じて、生産現場の競争力強化と持続的な価値創造を支えていきます。

■ 処遇改善による人材確保・定着 ～ものづくり手当を新設

製造現場は当社の競争力を支える重要な基盤です。一方で、少子高齢化や労働市場の変化により、現場人材の確保・定着は重要な経営課題となっています。こうした経営課題への対応として、製造現場で価値を創出する社員への処遇を強化するため、「ものづくり手当」を新設しました。現場の役割や貢献を適切に評価することで、人材の確保・定着を図り、持続的なものづくりを支える人材基盤の強化につなげています。

■ 専門人材への投資 ～技能手当の拡充

安全・品質・法令遵守を支える高度な専門知識や技能は、当社のものづくりを支える重要な経営資源です。技能手当については、支給対象や支給金額を見直し、専門性に応じた適切な評価を行う制度へ拡充しました。従業員の資格取得や自己研鑽を後押しするとともに、専門人材の育成・確保を通じて、技術力の向上と事業基盤の強化につなげています。

ジョブマッチング(社内公募制)

多様な個性が最大限に発揮され、そしてそれらの個性が組織として活かされるためには、従業員の主体的な“チャレンジ”を支援する制度が必要だと考えています。この考えのもと、当社では、従業員自らが志向する業務へ挑戦できる機会を提供するため、従業員の手挙げによるジョブマッチング制度の導入を進めています。この制度により、従業員のキャリアプラン実現によるエンゲージメントの向上にもつながると期待しています。

海外派遣研修制度

グローバルで活躍できる人材育成のため、当社では、アメリカ、中国の2か国の大学に研修生を派遣しています。研修先の国では、語学の習得に専念できる環境が整えられているだけでなく、日本では体験する機会の少ない異文化交流を通じて多様な視点を養うまたとない機会であり、研修終了後は、グローバルな視野を持つ人材として所属部署での活躍が期待されるとともに、対象者のキャリアプランに応じて、その後の海外拠点での勤務にも挑戦することができます。



海外派遣研修制度を終えて



技術本部
技術第2部
永井 明白香

2023年8月から1年間、アメリカのイリノイ大学の語学学校での研修プログラムに参加しました。入社後、製品設計業務に携わるなかで、海外顧客と円滑に意思疎通できる力を身につけ、業務の幅を広げたいと考えたことが参加のきっかけでした。語学学校では、多国籍のクラスメイトとの学びや、さまざまな文化交流を通じて、英語力だけではなく、異なる文化や価値観を理解し、自分の考えを表現する力を養いました。また、完璧な英語の表現にこだわるのではなく、対話を重ねながら相互理解を築く姿勢の重要性も学びました。

帰国後は、自身が担当する設計業務において、海外顧客との技術的なやり取りに研修の成果を活かしています。今後も、研修で培った語学力と異文化理解を活かし、海外顧客との協働を通じて、当社のグローバルな事業展開に貢献していきたいと考えています。



挑戦を支える組織風土

多様な人材が互いに尊重し合い、安心して挑戦できる環境は、新たな価値創造の基盤となります。当社は、人と人とのつながりを大切にしながら、挑戦と成長を後押しする組織風土の醸成を進めています。当社が目指す組織の姿と、その実現に向けた取り組みについて紹介します。

 人財戦略に係る施策の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

人事制度の再構築

当社では、『多様性を尊重した新しい発想、変革を恐れないチャレンジ精神を大切に「企業風土」の醸成』を経営の最重点課題として捉え、「ありたい姿」実現に向けた種々の施策に取り組んでいます。

上述しました「チャレンジ精神を大切に企業風土」を醸成するための施策として、2022年度より人事制度の改訂に取り組んでいます。新たな人事制度では、従業員のより主体的な“チャレンジ”を促し、結果だけではなく、その取り組む姿勢やプロセスを適切に評価することを目的に、コンピテンシー評価を取り入れ、また、若手社員が多様なキャリアパスを通じて早期に成長できるよう、監督・管理職への任用基準を含めた人材育成の枠組みを改定しました。引き続き、個の力を最大限に発揮できる人事制度の実現に向け、取り組みを進めてまいります。

従業員向け株式交付制度の導入（MISA(ミーサ)※）

当制度は、対象従業員に株式を交付することで経営参画意識を醸成し、業績向上への貢献意欲や士気を一層高めることを目的としています。これにより、従業員エンゲージメントの向上を図り、当社の持続可能な企業価値の向上につなげることを目指します。

※ MISA(ミーサ)：Mitsuboshi Individual Shares Award

従業員エンゲージメント向上のための環境整備

当社は、従業員一人ひとりが「いきいき、わくわく」と働ける状態の実現を目指し、2023年度より従業員エンゲージメントの測定を開始しました。組織としてのパフォーマンスを最大限に引き出す「いきいき、わくわく」と働く状態とは、活力や熱意に溢れ、仕事に対してポジティブで充実した状態を指します。当社では、それらを測定する指標として、エンゲージメントを構成する要素のうち、特に「挑戦」と「承認」の2つの観点を重視しています。

具体的には、「挑戦」を後押しする取り組みの一環として、安心して挑戦できる風土を創ることを目的に、経営陣と従業員が直接対話するタウンホールミーティングを導入しました。会社の経営理念や戦略の背景、目指す方向性を共有するとともに、双方向の対話を通じて、従業員一人ひとりの新たな挑戦を支える共通の価値観の浸透を図っています。組織が歴史を重ねるなかで生じやすい経営と現場の距離を縮め、相互理解を深める効果もあり、役員全員が参画して推進しています。

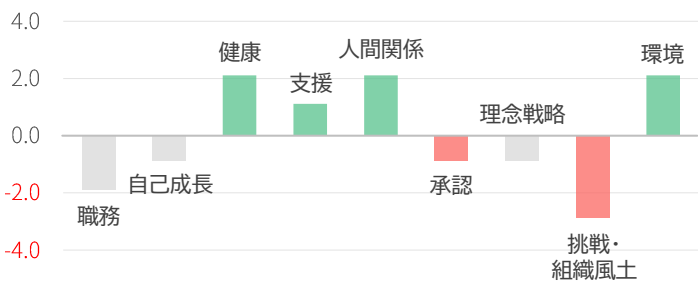
また、「承認」を軸としたマネジメントの実践に向けて、1on1ミーティングの仕組みを整備しました。業務進捗の確認にとどまらず、各個人のキャリア志向や感情面の把握を目的とした対話を継続的に実施しています。重要視しているのは、リーダーがそれぞれメンバーとの対話の目的を明確に意識することです。一人ひとりの得意分野や強みを磨き上げることによる仕事へのモチベーションアップは、さらなるパフォーマンスの向上を引き出すと考えています。

働くメンバー同士が互いにポジティブな影響を与え合い、組織全体が良い方向へダイナミックに進化し続けることを目指し、エンゲージメントの高い組織づくりに取り組んでいます。今後も継続的な改善を重ね、一人ひとりの活躍を通じた持続的な企業価値の向上につなげていきます。

※1 ゼロは「ベンチマークとの差異の平均値」を示します。プラスは相対的な強み、マイナスは相対的な改善優先領域を表しており、ベンチマークを上回っていることを意味するものではありません。

※2 厚生労働省「新規学校卒業就職者の在職期間別離職状況」より

要素別対ベンチマークスコアとの相対ギャップ ※1



新卒入社後3年以内の離職率

従業員エンゲージメント調査では、「支援」、「人間関係」、「環境」の項目が、要素間の相対比較において当社の強みとして表れています。上司や同僚からのサポートが得られやすく、互いを尊重しながら協働できる関係性や、安心して働くことのできる職場環境が、当社の組織文化として根付きつつあることの表れであると考えています。

こうした組織風土は、人材の定着にもつながっています。2018年から5年間の新卒入社3年以内離職率は平均6%程度であり、全国平均の約33% ※2を大きく下回っています。価値観が多様化するなか、従業員一人ひとりとの対話や育成の機会を通じて、企業の理念と従業員の志向や動機が自然に重なり合う、エンゲージメントの高い組織づくりを今後も継続的に進めてまいります。

入社年度	入社人数	離職者数	離職率
2018年	33	2	6.1%
2019年	36	2	5.6%
2020年	23	1	4.3%
2021年	22	3	13.6%
2022年	19	0	0%
2023年	26	4	15.4%

挑戦を支える組織風土

ダイバーシティ | 女性活躍推進

当社は、年齢、国籍、性別などそれぞれ異なるルーツ・バックグラウンドを持つ従業員一人ひとりの能力と多様な個性が十分に発揮される企業を目指しています。ジェンダーの多様性の観点からは、当社においては、女性従業員および女性管理職の割合が少なく、当社の多様性における課題の一つであると認識しています。こうした状況の改善を目指し、積極的な女性の採用を行うとともに、ジェンダーに関わらずすべての従業員の活躍を推進するため、従業員それぞれのワークライフバランスを実現する諸制度の拡充に取り組んでいます。

新規雇用数 ▶ P.65 非財務データハイライト

性別	'22年度	'23年度	'24年度	'25年度
男性	30	41	38	38
女性	4	10	10	19

DX研修

日本においては、労働人口減少への対応を進めることが今後の事業を継続していくための重要な課題であると認識しています。労働人口が減少する中、DXを推進して生産性改善と自動化を進め、事業拡大に伴う要員の増加を最小限に抑えるための施策推進に取り組んでいます。

気づきと対話から組織文化を育むハンドブック

企業価値向上の源泉は、一人ひとりの行動の積み重ねと、それを支える組織文化にあると考えています。当社は、社員自らが日々の行動を振り返り、望ましい行動について考えるきっかけとなるよう、「ACT ON COMPASS 〜はじまりは私の気づきから」と題した行動規範ハンドブックを作成し、全従業員に配布しました。本冊子は、行動の正解を示すものではなく、さまざまな問いかけを通じて、自身の姿勢を見つめ直し、仲間との対話を重ねながら、当社において大切にしたい行動や価値観への理解を深めていくための“コンパス”です。一人ひとりの気づきと行動変容を積み重ねることで、挑戦を後押しする組織文化の醸成と、持続的な企業価値向上につなげていきます。



人と人とのつながりを育む社内クラブ活動

当社では、挑戦を支える組織風土は、部署や役職を超えた信頼関係の上に成り立つと考えています。そのため、クラブ活動を福利厚生の一環ではなく、社員同士のつながりを育む取り組みとして支援しています。現在はテニス部やランニング部のほか、登山部やマリンスポーツ部など各地域の特色を生かしたクラブが活動しており、若手社員から経営層まで幅広い社員が参加しています。こうした日常業務以外での交流は、相互理解を深め、部門を超えた共創や挑戦を後押しする組織風土の醸成につながっています。



経営と現場をつなぐ対話

池田社長とのタウンホールミーティング

安心して挑戦できる企業風土の醸成に向け、池田社長と従業員によるタウンホールミーティングを開催しました。初回は、各部署からさまざまな立場の従業員が参加し、「ガッツ&チャレンジ」に込められた思いや「経営戦略と一人ひとりのキャリア」などをテーマに、社長と従業員が率直に意見を交わしました。ここでは、参加者の声の一部を紹介します。



参加者の声(一部抜粋)



技術本部
材料技術部
樹脂技術課
岡崎 大輔

社長が日頃から発信されているスローガン:「Guts & Challenge!」とは何かについて、参加メンバーとのディスカッションの結果も踏まえ、社長に直接問いかけました。社長からは、ご経験談を交え、スローガンに込められた思いを語っていただき、当社における「挑戦」の意味を改めて考える機会となりました。対話を通じて広がった視野をチームメンバーにも共有し、挑戦を後押しする職場づくりに活かしていきたいと思っています。



経営企画室
関係会社管理担当
辻川 由梨

日々感じていた人財戦略やキャリア形成に関する課題について、社長と率直な意見交換を行いました。対話を通じて、会社が目指す方向性への理解が深まるとともに、私たち従業員の素直な声を経営層に届けることの大切さも実感しました。また、今回の当ミーティングへの参加を通じて、これまでの課題意識が「より良い会社になりたい」という当事者意識へと深まり、このような機会が従業員の主体性や組織風土の醸成につながると感じました。



生産本部
生産部生産担当
金黒 諒介

グローバル人材についての社長のお話が強く印象に残りました。グローバルに活躍する人材像とは、「勤務地や語学能力だけではなく、視野をグローバルに持ち、国や文化の違いを越えて、周囲を巻き込んでいく人材」というお話を伺い、私自身の考え方を見つめ直すきっかけとなりました。今後もこのような取り組みを継続し、従業員が新たな気づきや学びを得る場として、活用してほしいと感じました。

ACT ON COMPASS はじまりは、わたしの気づきから。

小さな気づきが、 未来の文化を創る。

ACT ON COMPASS は、
社員一人ひとりが日々の行動を見つめ直し、
対話を通じて価値観を育むためのハンドブックです。
制度だけでは築けない組織文化は、
一人ひとりの気づきから生まれる ――
その想いを、この一冊に込めています。



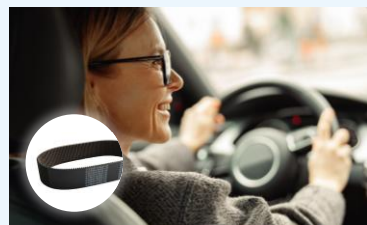
技術資産を、次の成長へ。

社会の構造変化に応える高付加価値製品で、収益性と企業価値の向上を実現します。

① 電動化対応製品

EV・電動モビリティの進化を支える

EV化の進展に伴い、車載部品には、従来以上に高い静粛性、低振動、軽量性、高耐久・長寿命が求められています。当社は、長年培ってきた材料技術、製品設計技術、評価・分析技術を強みに、こうした市場ニーズに応える高付加価値製品を開発し、電動モビリティ分野で採用実績を着実に拡大しています。



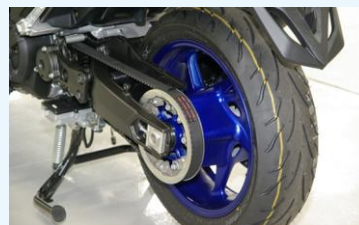
EPS駆動用タイミングベルト
(四輪車向け)

ベルトドライブ方式のEPSは、ラック部に直接アシストパワーを加えることで操舵時の慣性や摩擦を抑制し、また、操舵力のサポートが必要なタイミングに限定してモーターを駆動することで、従来型のEPSに比べてエネルギー消費の最適化が図られています。さらにダイレクトな操舵感と高いレスポンス性能を実現し、快適かつ効率的な操舵支援に貢献しています。



PSD駆動用タイミングベルト
(四輪車向け)

タイミングベルト駆動によるステップ式のPSDは、シンプルな構造設計により高い耐久性を備えるとともに、ドア内部に余剰スペースを確保しやすく、車両設計の自由度向上にも寄与します。部品点数を抑えられることから、コスト面での優位性も高く、機能性と経済性を両立したシステムとして評価されています。



後輪駆動用タイミングベルト
(電動二輪車向け)

タイミングベルトによる後輪駆動は、チェーンに比べて軽量かつ柔軟で、高精度な噛み合いにより駆動ロスを抑え、電力消費効率(電費)の向上に大きく寄与します。チェーン駆動では必要な注油や張力調整といった定期的なメンテナンスが不要で、走行時のノイズも大幅に低減できることから、電動二輪車の快適性と環境性能の向上に貢献しています。

その他の高付加価値製品群(一例)

ベルト事業の他にも、培った材料技術・加工技術を活かし、外部環境の変化を追い風に、新たな成長機会を着実に取り込んでいます。

② 環境貢献型製品

脱炭素社会の実現を支える



シリーズ最上位の省エネ性能
e-Power NX[®]
(産業機械向け)

脱炭素化の進展に伴い、省エネルギー化やCO₂排出量削減に貢献する製品への需要が拡大しています。当社は、材料技術と製品設計技術を活かし、高効率な動力伝達を実現する環境貢献型製品を展開しています。環境価値と経済価値を両立する製品開発を通じて、持続的な成長市場への展開を加速しています。

③ 半導体・エレクトロニクス製品

デジタル社会の進化を支える

次世代半導体市場の拡大を成長機会と捉え、独自の配合・分散技術やペースト加工技術を活かした電子材料製品の展開を加速しています。お客さまとの共同開発から量産化まで一貫して支援することで、AI・データセンターをはじめとする高付加価値分野での事業拡大を進めています。



優れた導電性、密着性、耐久性を有する
三ツ星ベルトの焼成型ペースト

05

Section 05

資本コストの低減



当セクションでは、持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化について紹介します。サステナビリティへの取り組みやコーポレートガバナンス、リスクマネジメント、ステークホルダーとの対話を通じて、経営のレジリエンスと市場からの信頼を高め、資本コストの低減につなげる取り組みを示します。

- 045 社外取締役インタビュー
- 049 役員一覧
- 053 コーポレートガバナンス
- 057 リスクマネジメント
- 058 ステークホルダーエンゲージメント
- 059 サステナビリティ情報
 - サステナビリティ戦略
 - 気候変動に関する取り組み
 - バリューチェーンマネジメント
 - 人権の尊重

社外取締役インタビュー

持続的な企業価値向上を支える取締役会の役割

中長期的な企業価値向上の実現に向けて、取締役会には経営の監督機能を発揮するとともに、成長戦略や資本政策に関する建設的な議論を通じて、経営陣の意思決定を支えることが求められています。本インタビューでは、社外取締役の視点から、当社の取締役会が果たすべき役割や、持続的な成長と市場からの信頼向上に向けた取り組みについてお話をうかがいました。

QUESTION

まずは、取締役会において、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けてどのような議論がされているかお聞かせください。

奥田 取締役会においては、常に2030年度の「ありたい姿」を意識して、現状をどう変えていくべきか、成長の道筋はどうあるべきかといった議論が行われています。

2030年度の「ありたい姿」では「変化にぶれない強い企業体質の確立」を目指しています。そのためには、昨今の中東情勢の変化などの短期的な変動に惑わされず、長期的な視点で取り組んでいく必要があります。中でも、足元のROEがやや低いことにも表れているように、資本効率の向上、営業力の強化はさらなる成長に向けての最重要課題であると認識しており、今後も、取締役会として施策の進捗と成果を検証し、課題が認められた場合には、経営陣に追加の検討や改善を促していきます。

三宅 取締役会での「ありたい姿」の実現に向けた議論は、収益性や資本効率の向上を中心に据えつつ、成長投資やサステナビリティなど幅広いテーマを扱っています。業界動向等の外部要因から社内での中長期的な取り組みの進捗状況まで、社外役員への情報共有が積極的に行われているため、各テーマについてより深い議論ができていると感じています。



独立社外取締役
辻 泰弘

独立社外取締役
奥田 真弥

独立社外取締役
三宅 由佳

辻 三宅取締役のおっしゃるとおり、財務・非財務の両方のテーマについて議論ができています。設備投資や人材への投資は、中長期的な成長を支える投資という見地から、戦略や進捗について議論を行っています。私としては、ものづくり企業である当社の最も重要な資本を「技術と人」と捉え、最適な環境下での研究・開発、また、優秀な人材の確保・維持・能力の発揮に向けた取り組みの強化を強く求めています。その他、株主還元方針やESGの取り組みについても、取締役会で議論を重ねたうえで、実行へと移しています。

QUESTION

2 取締役会の実効性について、
どのように評価されているかお聞かせください。

奥田 当社の取締役会は、全体としてその役割・責務をおおむね適切に果たしており、活発な議論も行われていると評価しています。一方で、実効性をさらに高める余地もあると感じており、とりわけ課題として認識している

のは、議論の「時間軸」です。現状では、取締役会に上程される個別案件の判断が数年先を見据えたものにとどまりがちであり、真に中長期的な視点に立った戦略議論が十分に行われているとは言い切れないように感じています。グローバルな政治・経済・社会構造の変化や、GX・DXの進展を踏まえれば、2030年以降、さらにはその先の10年、20年を見据えた将来像について、より踏み込んだ議論を行う必要があるのではないのでしょうか。

三宅 そうですね。取締役会に付議される決議・審議事項の範囲も適切に設定されており、意見交換も活発に行われていますが、中長期的な経営戦略や成長ストーリーといったテーマについては、さらなる議論の深化が必要なのではないかと考えています。既存事業については堅実な戦略議論が進められている一方で、今後の事業領域の拡大やシナジー創出に向けた視点、グループ全体の財務戦略などについても、より踏み込んだ検討が必要と考えています。

辻 当社の取締役会は、社内・社外の実効性がそれぞれの知見や経験に基づき、建設的な議論を重ねており、全体として高い実効性を維持できていると評価しています。そのうえで、中長期的な企業価値向上の観点からは、人的資本に関する指標や従業員エンゲージメントなど、将来の競争力につながるテーマについて継続的に議論を深めていくことが重要です。こうした取り組みを通じて、取締役会の監督機能をさらに充実させ、持続的な成長と企業価値向上につなげていきたいと考えています。

QUESTION

3 社外取締役が果たすべき役割について
どのようにお考えですか。

奥田 当社はまだ中堅企業の域を脱しておらず、取締役会での議論も、現状を前提としたこぢんまりとしたものになりがちです。また、先にも触れたように議論の時間軸が短期に寄りやすいことも課題です。そうした中で、社外取締役が果たすべき役割の一つは、長年当社に在籍している執行役員の皆さんとは違う立場から問題提起し、新たな視点や選択肢をもたらすことだと考えています。私自身、製鉄会社において取締役または執行役員として事業経営全般に携わった経験に加え、行政機関で産業政策、貿易政策に携わった経験、さらに経済団体や業界団体で幅広い産業の課題に向き合ってきた経験があります。これらを生かし、取締役会ではより広い視野と大局的な観点から会社経営を考えるべきとの問題提起を意識して行っています。実際に、執行役員の皆さんの意識が変わってきつつあり、手ごたえを感じています。今後は、そうした変化が中長期的な視点に立った具体的な戦略議論に反映されるよう、取締役会として継続的に確認していきたいと考えています。

三宅 奥田取締役のご意見と重なる部分もありますが、社外取締役の役割は、経営陣を評価することだけではなく、経営陣自身が気付きにくい課題や問いを投げかけることにあると考えます。

私は、多様な組織での経営支援の経験から、企業価値は財務指標だけで生み出されるものではなく、人材や組織文化、ガバナンスによって支えられていると考えています。当社の取締役会においては、税理士として財務・会計の視点を持ちながらも、数字の背景にある組織や人材に目を向けて発言してきました。就任以来、女性従業員や生産現場の従業員、管理職との対話を重ね、現場の実情や組織上の課題の把握に努めてきました。そこから感じたのは、高い技術力と品質を支える責任感や現場力が、当社の組織に根付いていることです。一方、その強みをさらなる企業価値向上につなげるには、多様な意見や新しい発想が意思決定や事業活動に生かされる環境を整える必要があります。こうした認識を取締役会で共有し、多様な人材の力を企業価値向上につなげる観点から、組織風土や人材戦略に関する議論を深めています。

辻 企業価値向上の基盤となるのはガバナンスであり、その実効性を高めることも社外取締役の重要な役割であると考えます。その大前提となるのは法令・社会規範の遵守です。当社に対しては、企業の社会的責任の積極的履行の立場に立脚しつつ、社会的要請を先取りして諸課題に対処する姿勢を一貫して促してきました。これまで取締役会の多様性向上や内部統制システムの強化について継続的に議論し、具体的な改善につなげています。また、投資家の皆さまから寄せられた意見が速やかに取締役会および経営陣へ共有され、経営上の重要な論点として議論される体制が整いました。引き続き、独立した立場から、ステークホルダーの意見や要請が経営に適切に反映されるよう、監督機能を果たしてまいります。

QUESTION

4 人事・報酬諮問委員会では、サクセッションプランや役員報酬について、どのような議論が行われていますか。

奥田 2025年6月より、人事・報酬諮問委員会の委員長を務めています。当社では、代表取締役社長をはじめとする取締役の平時・有事のサクセッションプランを策定し、定期的な見直しを行っています。人事・報酬諮問委員会では、独立性・客観性を確保した立場から、代表取締役社長を中心とする経営陣幹部の指名および後継者候補の育成について審議し、その結果を取締役に答申しています。

後継者候補の育成に関して重要となるのは、何よりもまず、対象となる人をよく知ることです。そのため、三宅取締役、辻取締役とともに候補者との面談を重ね、候補者のこれまでの実績や専門性に加え、経営課題に対する問題意識、中長期的な視野、変革を主導する資質などを多面的に確認しています。面談を通じて把握した候補者それぞれの強みや課題を、将来の経営を担う人材に求められる資質・経験と照らし合わせ、委員会において育成の方向性を議論しています。こうしたプロセスを継続するとともに、候補者の成長や経営環境の変化に応じて育成方針を見直すことで、平時・有事の双方に機能するサクセッションプランの実効性を高められると考えています。

三宅 後継者候補をよく知ることは、実効性のあるサクセッションプランの出発点だと思います。当委員会では、人材プールに基づき、候補者との面談を継続的に実施しています。

面談のテーマは、先ほど奥田取締役からお話があった通りですが、私が特に重視しているのは、候補者を一方的に評価するのではなく、本人が経営課題をどのように捉え、どのように向き合おうとしているのかを、対話を通じて理解することです。面談で把握した内容を委員会でも共有し、社外取締役それぞれの視点から検討することで、候補者の育成方針に関する議論を深めています。委員会設置当初と比べ、こうした議論はより具体的かつ

実践的になっていると感じています。今後も当委員会の活動を通じて、企業価値向上の基盤となる人材育成とガバナンスの強化に貢献していきたいと考えています。

辻 独立社外取締役である奥田取締役が委員長に就任したことで、委員会の独立性・客観性が一段高まったと受け止めています。役員報酬については、報酬支給基準内規に基づき、各報酬額の妥当性を委員会で審議し、その結果を取締役に答申しています。また、現在は、将来的に業績連動報酬の指標として非財務指標を導入するという方針のもと、企業価値向上との関連性、指標の客観性や測定方法、財務指標とのバランスを踏まえながら、具体的な指標と評価方法について議論を重ねています。

QUESTION

5 持続的な成長を支える人財戦略のあり方について、どのようにお考えですか。

三宅 企業価値向上といえば、設備投資や研究開発投資が注目されがちですが、それらを活かし、新たな価値を生み出すのは人です。特にグローバルな事業環境の変化が大きい現在においては、従来の延長線上にない発想や挑戦を生み出す組織づくりが重要になります。人的資本への投資が企業価値向上につながる好循環を生み出せるかが、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた重要な鍵になると考えています。

奥田 三宅取締役からの問題提起も踏まえ、人材育成の重要性について取締役会で議論を重ねた結果、「人材は会社経営の要である」という認識が取締役会において共有され、人財戦略委員会の発足につながりました。三宅取締役も、社外取締役として、執行とは異なる立場から同委員会の議論に加わり、人財戦略と経営戦略との整合性について意見を述べています。今後は、同委員会で示された方策が、人材の獲得・育成・登用や組織の変革

にどのような成果をもたらしているかまで、議論を深める必要があります。企業文化に関しては、製造業という業種の性質上、どうしても男性中心の考え方・文化になりがちです。女性の新卒採用や中途採用の一層の強化と積極的な登用を通じて、多様な人材が力を発揮できる企業文化を形成していくことが、持続的な成長を支えると考えます。

三宅 そうですね。女性活躍は、単に人数や比率の問題ではなく、多様な視点を経営や事業活動に取り込むことによって企業価値を高める重要な経営課題です。人財戦略委員会の発足によって、人財戦略を経営戦略と結び付けて議論するための土台が整いましたが、委員会での議論では、社外取締役としての立場から、「従業員一人ひとりが成長を実感できる組織であるか」という点を重視して意見を述べています。



辻 人的資本経営においては、人の採用、配置、評価、報酬などを中長期的な成長という視点から見つめる必要があります。その視点に立って、人的資本への投資の一つである賃上げについても十分意を用いるべきですが、一律の引き上げ率だけでなく、必要な人材を獲得・定着させられる水準となっているか、従業員の成長や生産性向上につながる制度となっているかが重要です。

また、健康経営の観点では、一人当たり医療費が前年度から大幅に増加しています。医療費の抑制自体を目的とするのではなく、その要因を分析し、従業員の健康維持・増進につながる施策の効果を検証することが重要です。健康への投資を、従業員の活力と企業価値向上につなげる必要があると考えています。

QUESTION

2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた現在地と、
今後の経営課題をどのように捉えられていますか。

辻 '24中期経営計画は、2030年度の「ありたい姿」に向けた成長加速期間と位置付けられています。最終年度である2026年度は、売上高915億円をはじめ、主要なKPIをおおむね達成できる見通しであり、一定の進捗が見られます。一方、営業利益は、原材料価格や労務費等の上昇もあり、現時点では目標の105億円の達成は容易ではない状況にあります。



したがって、売上規模の拡大は進んでいるものの、「稼ぐ力」と資本効率の向上には課題が残っていると評価しており、今後、高付加価値製品の拡販、成長分野への投資、革新的生産ラインの構築など、収益性の向上に向けた一層積極的な取り組みが必要だと考えています。同時に、政策保有株式の継続的な縮減、在庫水準の適正化などを講じながら、ROEの改善につなげる必要があると考えています。

三宅 財務面では営業利益をはじめ課題が残っています。一方、非財務面では、サステナビリティ経営の深化や、人財戦略を経営戦略と結び付けて議論するための体制整備など、将来の成長を支える基盤づくりには一定の進展があったと評価しています。現在は、整えた基盤を具体的な成果につなげられるかが問われる段階です。今後は、人材の獲得・育成・登用やサステナビリティに関する取り組みが、組織の変革や事業の成長にどのように結び付いているかを、取締役会として検証していく必要があると考えています。

奥田 今後の経営課題について、より長期的な観点からもう一つ申し上げますと、2030年度の「ありたい姿」の実現に向けた取り組みと並行して、さらにその先を見据えた中長期的な議論を始める必要があると考えています。

2030年度の「ありたい姿」は、基本的に既存事業を前提としていますが、既存事業の成熟度を踏まえると、その先の持続的な成長に向けては、製品構成やセグメント構成を大きく変えていく必要があると考えています。そのためには、どの分野を今後の成長領域と位置付け、経営資源を配分していくのかについて、社内の共通認識を形成することが重要です。幹部社員との面談では、今後の新たな方向性について意見が分かれており、全社における共通認識はまだ十分に形成されていないと感じています。取締役会としても経営陣と議論を深めていく必要があると考えています。

ー 本日は、ありがとうございました。

COLUMN

取締役会における審議の活性化に向けた取り組み

社外取締役が当社の事業や経営課題への理解を深め、独立した立場から取締役会の議論に参画できるよう、継続的な情報提供と対話の機会を設けています。

01. 取締役会・事前説明会

取締役会資料を事前に共有したうえで、原則として取締役会の前日に事前説明会を開催し、各部門から社外役員に対して、付議・報告事項の背景や目的、主な論点を説明しています。疑問点や確認事項を事前に整理することで、取締役会当日の説明・報告を効率化し、重要な議題について十分な審議時間を確保しています。

02. 社外役員連絡会

年2回、社外役員連絡会を開催しています。取締役会のアジェンダや中期経営計画をはじめ、社外役員が重要と考えるテーマについて自由に意見を交わし、独立した立場から課題認識を共有しています。

03. 後継者候補との面談

社外取締役は、サクセッションプランの候補者との面談を継続的に実施しています。候補者の実績や専門性、経営課題に対する認識などを多面的に把握し、人事・報酬諮問委員会における評価や育成方針の議論に活かしています。

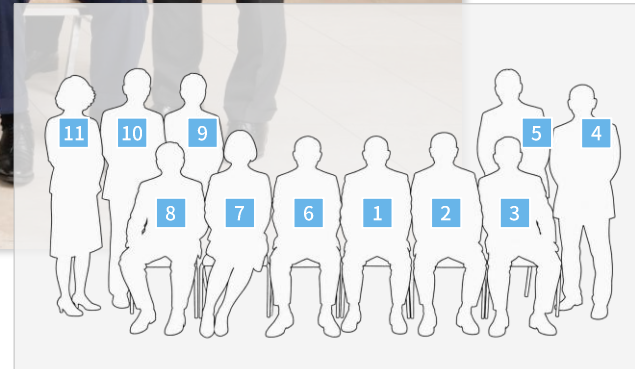
04. 事業部門視察

工場や事業部門の視察を通じて、生産工程、設備、安全・品質管理などへの理解を深めています。また、直近では、工場視察と同日に開催された全社QC大会に社外役員全員が参加し、品質・生産性の向上に向けた各部門の改善活動を確認しました。こうした現場理解を、取締役会における議論や判断に活かしています。



2026年7月 名古屋工場新物流棟視察

役員一覧



- 1 池田 浩
代表取締役社長 社長執行役員
- 2 熊崎 敏美
取締役 専務執行役員
- 3 又場 敬司
取締役 専務執行役員
- 4 倉本 信二
取締役 常務執行役員
- 5 竹田 和浩
取締役 常務執行役員
- 6 奥田 真弥
取締役（独立社外取締役）
- 7 三宅 由佳
取締役（独立社外取締役）
- 8 辻 泰弘
取締役（独立社外取締役）
- 9 石田 和利
常勤監査役
- 10 田中 純
社外監査役
- 11 滝口 広子
社外監査役

取締役の指名に関する考え方

経営陣幹部の選任、取締役候補の指名につきましては、三ツ星ベルトグループにおける企業価値のさらなる向上を推進するに相応しい多様な経験・知見・能力等を備え、広範囲な視点と行動力およびリーダーシップ力などの資質を総合的に検討しております。

取締役会全体として備えるべき主なスキル(知識・経験・能力等)

経営・事業企画	事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献する企業づくりを推進し、将来のビジョンを見据え、中長期的な視点から持続可能な価値創造に資する成長戦略の策定と監督が必要であるため。
人事・総務・法務	’24中期経営計画の最重点課題である「人財戦略強化」に取り組み、変革を推進する人材の育成や、コンプライアンス、リスク管理を含む強固なコーポレート・ガバナンス体制の構築が必要であるため。
デジタル(DX推進)	AI導入による生産性の向上、デジタル技術を活用した間接部門業務の効率化や新製品開発のスピードアップおよび工数削減が、競争力の維持・強化のために必要であるため。
財務・会計	資本コストを意識した財務・資本戦略を策定し、株主価値を高めるための成長投資や株主還元を適切に実行することで、中長期的な企業価値の向上を図る資本政策を推進する必要があるため。
ESG・サステナビリティ	基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、持続可能な社会の実現に貢献するため、気候変動をはじめとする環境および社会の変化が事業に与える将来影響について、リスクと機会の両面から戦略を策定・遂行する必要があるため。
技術・イノベーション・調達・生産	経営基本方針「高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する」を具現化し、中長期にわたって競争優位性を維持・強化し続けるためには、知的・技術資本、製造資本の向上・発展が必要であるため。
営業・マーケティング	顧客価値に着目した共創型ビジネスモデルの実現には、各業界の特性を理解し、顧客ニーズを的確に捉え、ブランド価値を最大化するための効果的な営業・マーケティング活動が必要であるため。
グローバル経験	海外売上高比率が50%を超える当社において、異なる市場の事業環境およびニーズに精通し、地政学的リスク等も考慮したグローバル視点での事業戦略の策定・遂行が必要であるため。

各取締役のスキルマトリックス表(知識・経験・能力等の一覧化)

氏名	地位	性別	社外	人事・報酬諮問委員会	知識・経験・能力							
					経営・事業企画	人事・総務・法務	デジタル(DX推進)	財務・会計	ESG・サステナビリティ	技術・イノベーション・調達・生産	営業・マーケティング	グローバル経験
池田 浩	代表取締役 取締役社長	男性		●	○	○			○		○	○
熊崎 敏美	取締役	男性			○			○		○	○	○
又場 敬司	取締役	男性			○	○					○	○
倉本 信二	取締役	男性		●		○	○		○	○	○	
竹田 和浩	取締役	男性					○			○		○
奥田 真弥	取締役	男性	●	●*	○				○		○	○
三宅 由佳	取締役	女性	●	●				○	○			
辻 泰弘	取締役	男性	●	●		○			○			

これまでのキャリアに基づく経験、現在の役職・資格等を基準とし、特に貢献を期待するスキルに対して○を付しています。
*印は、当該委員会の委員長であることを示しています。

役員一覧

取締役



在任期間：7年
保有株式数：40,045株

取締役会議長

池田 浩

代表取締役社長 社長執行役員

人事・報酬

1981年4月 当社入社
1999年12月 当社産業資材事業本部営業第2統括部長
2007年7月 MITSUBOSHI OVERSEAS HEADQUARTERS PRIVATE LIMITED 出向
2012年4月 当社執行役員
2015年2月 当社社長室長
2016年2月 当社経営企画室長 兼東京総務統括部長
2016年4月 当社常務執行役員
2019年6月 当社取締役
2019年6月 当社総務部担当
2021年6月 当社代表取締役社長 兼社長執行役員（現任）



在任期間：5年
保有株式数：27,496株

熊崎 敏美

取締役 専務執行役員

1981年4月 当社入社
2010年4月 当社産業資材事業本部生産統括部四国地区生産担当部長
2012年1月 当社産業資材事業本部生産統括部長 兼管理本部総務部四国工場長
2013年3月 PT. SEIWA INDONESIA 社長
2015年9月 STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL LIMITED 社長
2017年4月 当社執行役員
2019年10月 当社産業資材生産管理センター長
2020年4月 当社常務執行役員
2020年6月 当社財務部担当（現任）
2021年6月 当社取締役（現任） 兼同本部生産技術部長
2022年4月 当社生産本部長（現任）
2024年4月 当社四国地区担当（現任）
2024年6月 当社専務執行役員（現任）



在任期間：5年
保有株式数：22,996株

又場 敬司

取締役 専務執行役員

1987年4月 当社入社
2005年7月 上海共星機帯国際貿易有限公司総経理
2013年9月 当社産業資材海外事業強化室長（営業統括）
2014年4月 当社執行役員
2015年12月 当社産業資材管理統括部長
2016年4月 当社常務執行役員
2021年6月 当社取締役（現任）
2022年4月 当社産業資材営業本部長 兼法務部担当（現任）
2024年6月 当社専務執行役員（現任）



在任期間：4年
保有株式数：26,640株

倉本 信二

取締役 常務執行役員

人事・報酬

1981年4月 当社入社
2003年9月 当社管理本部購買部長
2008年7月 当社管理本部人事部長
2011年2月 当社産業資材事業本部営業第3統括部長
2013年5月 当社人事部長
2016年4月 当社執行役員
2019年4月 当社常務執行役員
2021年4月 当社上席常務執行役員
2022年4月 当社人事総務本部長（現任） 兼同本部人事部長
2022年6月 当社取締役（現任）
2022年6月 当社常務執行役員（現任）
2024年6月 当社購買部担当（現任）



在任期間：2年
保有株式数：17,109株

竹田 和浩

取締役 常務執行役員

1983年4月 当社入社
2009年4月 当社産業資材事業本部技術統括部技術第2部長
2012年3月 当社産業資材事業本部技術統括部長兼製品開発部長
2015年7月 MITSUBOSHI POLAND Sp.z o.o. 社長
2018年4月 当社産業資材技術統括部製品技術第1部長
2019年4月 当社執行役員
2019年4月 当社産業資材生産統括部長 兼四国地区担当
2021年1月 三ツ星ベルト技術開発社長
2021年4月 当社常務執行役員（現任）
2024年4月 当社技術本部長（現任）兼技術本部システム製品開発部長 兼デジタル戦略本部担当（現任）
2024年6月 当社取締役（現任）



在任期間：6年
保有株式数：1,500株

人事・報酬諮問委員長

奥田 真弥

取締役（独立社外取締役）

社外

人事・報酬

1976年4月 通商産業省（現経済産業省）入省
2007年5月 財団法人関西経済連合会専務理事
2008年7月 住友金属工業㈱入社
2011年6月 同社取締役専務執行役員
2012年10月 新日鐵住金㈱（現日本製鉄㈱）常務執行役員
2015年6月 石油連盟専務理事
2019年6月 当社監査役
2020年6月 当社取締役（現任）
2020年6月 （一財）日本エネルギー経済研究所理事
2021年6月 （一社）日本動力協会理事
2024年6月 （公財）阪和育英会理事（現任）

【重要な兼職の状況】
（公財）阪和育英会理事



在任期間：4年
保有株式数：1,100株

三宅 由佳

取締役（独立社外取締役）

社外

人事・報酬

1999年4月 当社入社
2002年1月 朝日アーサーアンダーセン㈱入社
2003年12月 税理士法人トーマツ入社
2004年2月 税理士登録（近畿税理士会）
2006年4月 三宅由佳税理士事務所 所長（現任）
2012年10月 ㈱オーバルコンサルティング 取締役（現任）
2021年6月 （福）兵庫県社会福祉協議会 理事（現任）
2022年6月 当社取締役（現任）

【重要な兼職の状況】
三宅由佳税理士事務所所長
㈱オーバルコンサルティング取締役
（福）兵庫県社会福祉協議会理事



在任期間：2年
保有株式数：700株

辻 泰弘

取締役（独立社外取締役）

社外

人事・報酬

1978年4月 民社党本部政策審議会入局
1995年7月 日本労働組合総連合会 経済産業局部長、秘書室部長
2001年7月 参議院議員
2009年1月 参議院厚生労働委員会委員長
2011年9月 厚生労働副大臣
2016年5月 東京医療保健大学医療保健学部 客員教授
2020年6月 当社監査役
2023年4月 東京医療保健大学看護学部 客員教授（現任）
2024年6月 当社取締役（現任）
2026年4月 近畿大学客員教授（現任）

【重要な兼職の状況】
東京医療保健大学看護学部 客員教授
近畿大学 客員教授

社外：社外取締役／社外監査役

人事・報酬：人事・報酬諮問委員会

監査：監査役会

※ 在任期間は2026年6月26日、所有株式数は2026年3月31日現在のものです。

監査役



在任期間：2年
保有株式数：15,687株

石田 和利

常勤監査役

監査

1981年4月 当社入社
2008年4月 当社産業資材事業本部生産管理センター
開発技術担当 部長
2008年5月 MBL (USA) CORPORATION 生産担当副社長
2011年2月 当社産業資材事業本部生産管理センター
生産技術担当 部長
2015年7月 PT. SEIWA INDONESIA 社長
2017年4月 当社執行役員
2020年4月 当社常務執行役員
2021年4月 当社購買部長
2024年6月 当社監査役（現任）



在任期間：6年
保有株式数：1,100株

田中 純

社外監査役

社外

監査

1979年4月 (株)神戸製鋼所入社
2011年7月 同社監査部長
2014年6月 (株)神鋼環境ソリューション社外監査役
2019年6月 (株)神戸製鋼所嘱託
ジャパン スーパーコンダクタテクノロジー(株) 監査役
2020年6月 当社監査役（現任）
2022年6月 神鋼リードミック(株) 監査役
2023年6月 神鋼ノース(株) 監査役
2025年6月 (株)コベルコE&M監査役（現任）
神鋼機器工業(株) 監査役（現任）

【重要な兼職の状況】
(株)コベルコE&M監査役
神鋼機器工業(株) 監査役



在任期間：4年
保有株式数：－

滝口 広子

社外監査役

社外

監査

1992年4月 弁護士登録（大阪弁護士会）
1992年4月 北浜法律事務所（現 弁護士法人北浜法律事務所）入所
2003年1月 同事務所パートナー（現任）
2005年5月 (株)メディカルー光社外取締役
2018年4月 大阪大学高等司法研究科特任教授
2020年9月 京都工芸繊維大学監事
2021年4月 大阪弁護士会副会長
2022年3月 (株)千趣会社外監査役
2022年6月 当社監査役（現任）
2025年3月 江崎グリコ(株)社外取締役（現任）

【重要な兼職の状況】
弁護士法人北浜法律事務所パートナー
江崎グリコ(株)社外取締役

執行役員

下村 徹

上席常務執行役員 人事総務本部東京総務統括部長、建設資材本部担当、東京地区担当

高田 俊通

上席常務執行役員 研究開発本部長、品質保証部担当、安全環境管理部担当、電子材料部担当

出口 勲

常務執行役員 ミツ星ベルト技研(株) 代表取締役社長

井之上 浩基

常務執行役員 経営企画室長

辻 政嗣

執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長

山下 敏昭

執行役員 エンジニアリング本部長兼同本部システム開発部長兼同本部建設開発部長

小阪田 広哉

執行役員 産業資材営業本部副本部長兼同本部営業第1部長

吉村 介秀

執行役員 ミツ星ベルト販賣(株) 代表取締役社長

内海 隆之

執行役員 技術本部副本部長兼基盤技術部長

土肥 友也

執行役員 STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL LIMITED 代表取締役社長

松村 達也

執行役員 産業資材営業本部営業第2部長

社外：社外取締役／社外監査役

人事・報酬：人事・報酬諮問委員会

監査：監査役会

※ 在任期間は2026年6月26日、所有株式数は2026年3月31日現在のものです。

コーポレートガバナンス

※ 2026年7月1日時点での情報を掲載しています。

基本的な考え方

三ツ星ベルトは、株主の信頼を確保し、企業の社会的責任を果たすためには、コーポレートガバナンスの充実が経営上の最重要課題のひとつであると考えています。

この考えのもと、事業環境や市場の変化に迅速かつ柔軟に対応して業績向上に努めていくとともに、経営の効率性・透明性を維持・向上させるため、次の基本方針に基づき、経営に対する監督機能や内部統制体制の強化などに取り組み、コーポレートガバナンスの充実を図っています。

コーポレートガバナンスの強化

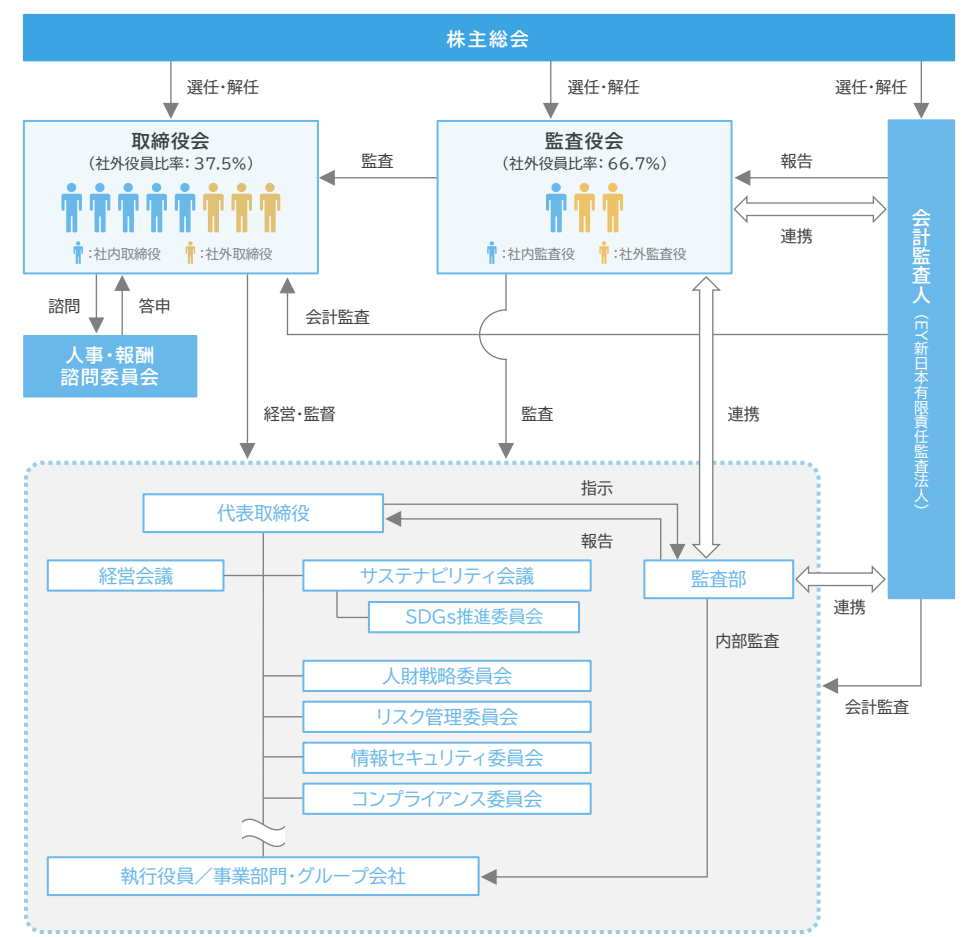
当社は、社外取締役3名を含む取締役8名から構成される取締役会、社外監査役2名を含む監査役3名から構成される監査役会を置く監査役会設置会社です。取締役会において、重要事項に関する意思決定等を行い、取締役の業務執行に対する監督を行っており、重要事項に関しては、取締役会の開催前に十分な事前協議を行うために、経営会議を開催しています。

また、経営陣の選任・解任・報酬等に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とした人事・報酬諮問委員会(委員3名以上で構成し、その過半数および委員長を独立社外取締役とする任意の諮問委員会)を設置し、さらには、株主の皆さまと利益を共有し、長期的な企業価値向上を目指すことを目的として「譲渡制限付株式報酬制度」を導入するなど、コーポレート・ガバナンスの強化、充実に努めています。

コーポレートガバナンス強化に係るこれまでの主な取り組み

年月	主な取り組み
2003年 10月	執行役員制度 導入
2015年 5月	リスク管理委員会、コンプライアンス委員会 設置
	コーポレートガバナンス基本方針 制定
2015年 6月	社外取締役2名 選任
2016年 4月	取締役会の実効性評価アンケート開始
2018年 10月	CSR推進委員会 設置
2021年 3月	人事・報酬諮問委員会 設置 (5名中3名が独立社外取締役)
2021年 6月	譲渡制限付株式報酬制度 導入
2022年 4月	サステナビリティ推進委員会 設置
2022年 6月	社外取締役1名 選任 (女性)、社外取締役 3名体制に
2022年 6月	社外取締役比率3分の1以上の取締役会構成に
2022年 6月	取締役の任期を2年から1年に短縮
2024年 7月	サステナビリティ会議 設置
2024年 7月	業績連動型報酬制度 導入 (2024年7月支給分より)
2025年 6月	人事・報酬諮問委員会の委員長を、独立社外取締役に変更
2026年1月	人財戦略委員会 設置

コーポレートガバナンス体制図



取締役会および人事・報酬諮問委員会の運営状況

1) 取締役会

開催回数	平均開催時間	平均議案数	平均出席率
14 回	87.1 分	5.9 議案	100 %

当社の取締役会は、法令、定款および取締役会規程に基づき、経営戦略や投資計画、人財戦略をはじめとする重要事項の意思決定を行うとともに、業務執行の状況を監督しています。

2025年度の取締役会においては、'24中期経営計画の推進に向けた経営戦略や主要投資案件について重点的に議論しました。また、取締役および執行役員の指名・報酬や後継者育成計画などのガバナンス課題について審議を行うとともに、生産・物流体制再編プロジェクトに関する戦略や事業環境の変化への対応、気候変動対応や人的資本の強化など中長期的な企業価値向上に関わるテーマについて継続的な討議を実施しました。特に主要投資案件については、事業戦略との整合性や収益性、リスクなどの観点から審議を行い、投資判断の妥当性について議論しました。

また、取締役会事務局は、社外取締役が十分な情報に基づき議論に参画できるよう、事前説明会の開催など適切な情報共有に努めています。こうした取り組みにより、取締役会における建設的な議論を促進し、監督機能の実効性向上を図っています。

取締役会での主要議題一覧(抜粋)：

経営方針、成長戦略

- 決算報告・業績について
- '24中期経営計画について
- 中長期の経営戦略について
- 主要設備投資について
(生産・物流体制再編プロジェクト)
- 政策保有株式の対応方針および売却判断について
- 人的資本経営について

その他

- 取締役会の実効性分析・評価について
- 代表取締役・取締役の後継者育成計画について
- 取締役の報酬基準内規の見直しについて
- 重大リスクの対応方針と対策について
- 気候変動・人的資本等、サステナビリティ会議からの報告

2) 人事・報酬諮問委員会

構成 社内 社外 2名 3名	開催回数	平均開催時間	平均出席率
	9 回	31.7 分	100 %

人事・報酬諮問委員会(委員長：社外取締役)では、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者および経営陣幹部の指名・選解任に関する方針や手続、役員報酬に関する方針・制度のほか、代表取締役および取締役の後継者育成計画(サクセッションプラン)について審議を行い、その結果を取締役会へ答申しています。

2025年度は、持続的な成長を支える経営人材の確保・育成を重点テーマとし、サクセッションプランの運用状況について継続的なモニタリングと審議を行いました。また、委員である社外取締役と次世代の経営人材候補である13名の部長職との面談(約30分/名)を実施し、それぞれの経験、強み、能力開発状況およびキャリア志向を確認しました。これらの面談結果を踏まえ、候補者の適性や育成状況について多面的な視点から評価を行うとともに、将来の経営環境の変化も見据えながら、後継者候補層の充実に向けた育成方針や育成機会のあり方について議論を重ねることで、中長期的な企業価値向上を担う経営人材の確保に取り組んでいます。

サクセッションプラン

経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名

当社では、持続的な企業価値向上の実現に向けて、経営戦略や事業環境を踏まえたうえで、経営陣幹部の選任および取締役候補者の指名を行っています。候補者の選定にあたっては、当社の経営方針や中期経営計画の実現に必要な知識、経験、能力を重視するとともに、取締役会全体としての多様性や専門性のバランスを考慮しています。また、取締役の選任基準・解任基準およびスキルマトリックスとの整合性を確認しながら、適材適所の観点から総合的に判断しています。こうした指名プロセスの客観性および透明性を確保するため、人事・報酬諮問委員会において候補者の資質や適性について審議を行い、その答申を踏まえて取締役会で決定しています。

後継者育成計画(平時)

当社では、代表取締役社長および取締役の後継者育成計画(サクセッションプラン)を策定し、人事・報酬諮問委員会および取締役会の監督のもとで運用しています。後継者候補については、人材プールを活用しながら継続的に選定・評価を行うとともに、経営経験の付与や能力開発を通じて計画的な育成を進めています。また、人事・報酬諮問委員会では、候補者の育成状況や経験の蓄積状況を定期的に確認し、将来の経営環境や事業戦略を踏まえながら後継者候補層の充実に取り組んでいます。加えて、候補者との面談や評価結果のレビューを通じて、それぞれの強みや育成課題を確認し、今後の育成方針について継続的な議論を行っています。

後継者育成計画(有事)

当社では、経営トップが不測の事態により職務を遂行できなくなった場合に備え、緊急時の後継体制を整備しています。有事における代表取締役社長代行候補およびその順位については、人事・報酬諮問委員会が定期的に確認・見直しを行い、その結果を踏まえて取締役会で決定しています。

取締役会の実効性評価について

三ツ星ベルトは、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むため、毎年、取締役会の実効性を評価しています。2025年度における実効性評価の概要は以下の通りです。

1) 概要と実施プロセス

対象者	取締役および監査役の全員(取締役8名、監査役3名)
目的と基本方針	1. CGコードで求められている実効性評価の適切な実施に加え、より本質的な観点から、当社の持続可能な成長を支える取締役会の機能向上を図ることを目的とする 2. そのためのプロセスの一環として、“取締役会が今後どうあるべきか”を議論するためのたたき台となるアンケートを設計することを基本方針とする
実施方式	記名式アンケート(ウェブ回答) 各設問に対し、「そう思う(または「適切である」)」～「そう思わない(または「不適切」、「改善の余地がある」)」の5段階評価 (一部の設問では、選択肢から回答を選択)
アンケート項目	5つのセクションからなる全25問(右 3項参照)
実施時期とプロセス	'26年1月：取締役会事務局にて実施方法を検討・協議し、目的および基本方針を決定 '26年2月：対象者による自己評価アンケートを実施し、事務局で結果を確認・分析 '26年3月：集計・分析結果を基に取締役会にて意見交換会を開催

2) 2024年度の実効性向上に向けた取り組み

昨年度の実効性評価アンケート結果を踏まえた意見交換会にて、取締役会の実効性向上に向けて、特に、以下の3点について、取締役会へより緊密な情報共有を図るべきとの意見がありました。

- ✓ 当社グループにおける経営課題・重要事項とその執行状況について
- ✓ ESG・サステナビリティにかかる課題とその取り組み内容
- ✓ 当社事業リスクへの対応状況について

これらの意見を踏まえ、2025年度の実効性評価では、①業務執行状況報告の説明強化、②取締役会アジェンダに「サステナビリティ会議からの報告」を追加(定例報告)、③同じく取締役会アジェンダに「情報セキュリティ委員会からの報告」を追加 等、取締役会の実効性を高めるための取り組みを実施しております。

3) 2025年度アンケート・質問内容

セクション	質問事項
「取締役会の役割・責務および構成と運営」	決議・審議事項 / 取締役会の構成(多様性、必要な知識・経験) / 最適な機関設計 等
「経営戦略と事業戦略」	中長期戦略・価値創造ストーリー / 資本効率(成長投資、株主還元、ROE 等)
「企業倫理とリスク管理」	コンプライアンス / 主要リスク / サステナビリティ・ESG 等
「経営陣の評価と報酬」	経営陣幹部の選解任・サクセッションプラン / 報酬政策 等
「株主等との対話」	株主との対話と経営戦略への反映 / 情報開示・対話 等

アンケート・質問の設定に際して参照したガイドライン等：
(1) コーポレートガバナンス・コード (2) 「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス (3) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について など

4) 2025年度の評価結果と今後の取り組み

アンケートの実施、およびその後の取締役会において実施結果を確認・分析するとともに、取締役・監査役間で「自己評価アンケート」の実施結果を踏まえての意見交換会を行いました。これらの結果を踏まえて、2026年3月開催の実効性評価の取締役会において、「現状の実効性評価は実効的に機能しており、企業価値向上に向けた責務を果たしている」と評価いたしました。

なお、今年度の意見交換会を踏まえ、今後のさらなる実効性向上に向けた課題として、以下の事項が認識・共有されております。

- ① 中長期の経営戦略ならびに成長・価値創造ストーリーに関する戦略的議論の深化と機会の拡充
- ② 経営戦略と連動した人材戦略に関する検討の具体化と実効性の向上
- ③ あるべき取締役会の姿を踏まえた、ガバナンスの在り方※ に関する検討機会の拡充
※ 機関設計および実効性評価における第三者機関の利活用 など
- ④ 事業環境の変化を踏まえた、リスク管理体制およびリスク対応力の強化

2026年度以降は、これらの課題への対応状況についてPDCAサイクルに基づくモニタリングと改善を継続的に行い、取締役会の実効性の一層の向上を図ってまいります。

社外役員からのコメント



独立社外取締役
(人事・報酬諮問
委員会委員長)

奥田 真弥

当社取締役会は、経営戦略や資本効率を軸とした建設的な議論・対話が充実しており、実効性は着実に強化されていると考えています。また、実効性評価を起点としたPDCAサイクルも定着しつつあり、継続的な改善が図られている点も実効性向上に資する重要な要素の一つであると捉えています。一方で、中長期の価値創造に資する成長戦略の議論については、なお深化の余地があると認識しており、議論のあり方を含め、戦略議論をさらに充実させ、取締役会の実効性向上に一層取り組んでまいります。

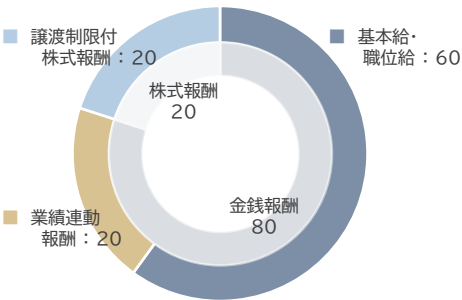
役員報酬について

「取締役の報酬等」については、基本報酬(金銭報酬)としての基本給・職位給・業績連動部分および基本報酬(株式報酬)としての譲渡制限付株式により構成するものとし、「社外取締役の報酬等」については、その職責・職務等に鑑み、基本報酬(金銭報酬)としての基本給のみで構成しております。

「業績連動部分」については、2024年7月度支給分より、「売上高」・「営業利益」・「自己資本利益率」を指標とする報酬制度に変更しております。

変更後の報酬の種類ごとの比率は、業績指標を100%達成した場合、概ね基本報酬(金銭報酬)固定部分:基本報酬(金銭報酬)業績連動部分:基本報酬(株式報酬)=60:20:20 となるようにしております。ただし、実際に支給する業績連動部分は、当社の業績により変動するため、支給割合は変動します。

取締役(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ
(業績指標を100%達成した場合のイメージ)



政策保有株式の縮減

当社は、株式の保有が良好な取引関係や継続的な金融取引関係の維持・強化に資する場合のみ政策保有し、保有する意義が乏しいと判断される株式については、縮減を進めていく方針です。また、当社取締役会は、毎年、個別銘柄毎に、事業戦略、事業上の関係などを総合的に勘案し、保有の適否を検証・決定しています。

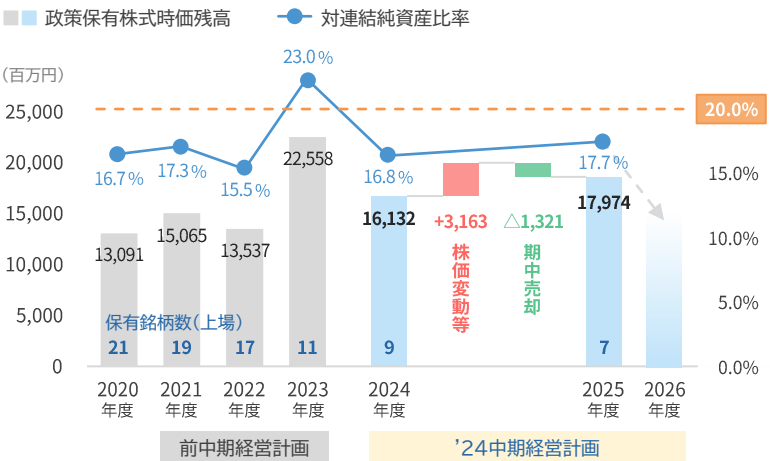
上記方針の下、'24中期経営計画(2024年度~2026年度)では、資本効率及び企業価値の向上を目的に同中計期間中に50億円の政策保有株式の売却を掲げています。2024年度から2025年度の2年間累計では、政策保有株式4銘柄・48億円を売却し、その結果、2026年3月末時点における当社の政策保有株式時価残高は179億円、対連結純資産比率17.7%まで縮減が進んでおります。

政策保有株式の状況		(金額:百万円)		
区分		2023年度	2024年度	2025年度
① 非上場株式以外の株式	貸借対照表残高	22,484	15,948	17,697
	銘柄数	11	9	7
② みなし保有株式 ※1	貸借対照表残高	—	—	—
③ 非上場株式及び出資金	貸借対照表残高	74	※2 184	※2 277
	銘柄数	21	21	21
④ 合計 (①+②+③)	貸借対照表残高	22,558	16,132	17,974
	銘柄数	32	30	28
⑤ 連結純資産		98,247	95,786	101,619
政策保有株式時価残高の対連結純資産 (④ ÷ ⑤)		23.0%	16.8%	17.7%

※1 当社は、みなし保有株式に該当する株式の保有はございません。

※2 新規事業の創出に向けたベンチャーファンド(UntroD Capital Japan株式会社が運営するリアルテックファンド4号投資事業有限責任組合)へ出資しております。

政策保有株式売却額推移		(金額:百万円)	
区分		2024年度	2025年度
売却額		3,538	1,321
2024年度からの累計売却額		3,538	4,859



リスクマネジメント

基本的な考え方

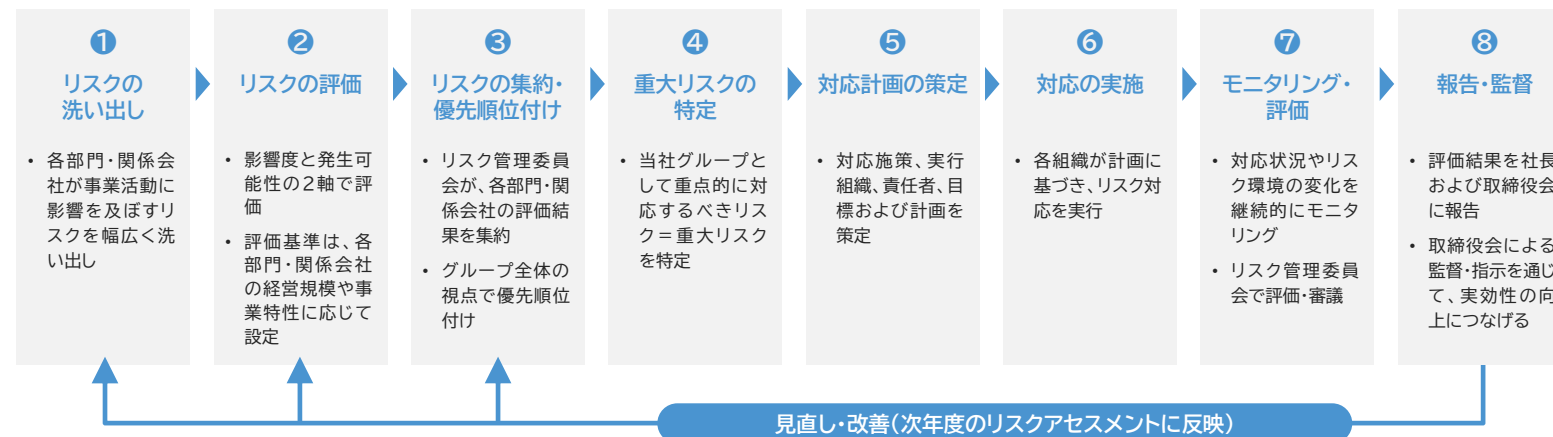
当社グループは、持続的な企業価値の向上に向けて、リスクマネジメントを経営の重要な基盤と位置付けています。「リスクと機会」の考え方に基づき、事業活動を取り巻くさまざまなリスクおよび機会を適切に把握・評価し、その結果を戦略、方針、計画および目標に反映することで、事業活動と一体となったリスクマネジメントを推進しています。また、事業環境の変化に応じて管理体制を継続的に見直し、実効性の向上に努めています。

管理体制

当社グループでは、事業活動に重大な影響を及ぼし、グループ全体で重点的に対応すべきリスクを「重大リスク」と位置付けています。これらのリスクを適切に管理するため、社長が指名する役員を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、毎年度、重大リスクへの対応組織、責任者、目標および計画を決定するとともに、各対応組織の取り組み状況を定期的に監視・評価しています。審議結果は社長および取締役会へ報告され、取締役会による監督・指示を通じてリスク管理の実効性向上を図っています。また、リスク管理に関する方針や規程などの整備を通じて、グループ全体のリスクマネジメントの高度化を推進しています。

リスクマネジメントのプロセス

当社グループでは、以下のプロセスに基づき、グループ全体の重大リスクを特定し、適切な対応と継続的な改善を図ることで、企業価値の向上につなげています。



② リスクの評価

当社グループでは、毎年度、各事業部門および関係会社においてリスクアセスメントを実施しています。抽出したリスクは、事業活動への影響度と発生可能性の二つの観点から評価し、それぞれの経営規模や事業特性を踏まえた評価基準に基づき、優先順位を整理しています。リスク管理委員会では、各部門・関係会社の評価結果をグループ全体の視点で集約・分析し、当社グループとして優先的に対応すべきリスクの選定を行っています。

↑ 影響度 ↓	3	Ⅲ	Ⅲ	Ⅲ
	2	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
	1	Ⅰ	Ⅰ	Ⅱ
		1	2	3
		← 発生頻度 →		

レベル	影響度レベルの定義	発生頻度レベルの定義	対応指針
Ⅲ	10億円以上	1年に1回以上	速やかに対策を実施
Ⅱ	1～10億円未満	数年程度に1回	優先順位を踏まえ対策を実施
Ⅰ	1億円未満	10年に1回	継続的に監視し、必要に応じて対策を検討

④ 重大リスクの特定

2025年度は、事業部門および関係会社の責任者によるリスクアセスメントの結果を踏まえ、リスク管理委員会において「自社事業活動の停止」および「原材料・副資材の供給停止」を重大リスクとして特定しました。重大リスクについては、それぞれ対応施策、実行組織、責任者、目標および計画を定め、リスク管理委員会がその進捗状況を継続的に監視・評価しています。また、EV化の進展、景気変動、情報セキュリティ、インフレなど、経営環境の変化に伴う重要なリスクについても、関連する会議体や委員会において継続的に監視・評価を行い、その内容を取締役会へ報告しています。

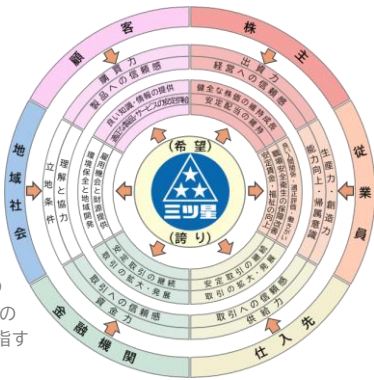
ステークホルダーエンゲージメント



三ツ星を中核とする総関係者が、今日の三ツ星に誇りを持ち、明日の三ツ星に希望を託すことに信念を持って行動する

1965年、三ツ星ベルトは創業45周年を転機として基本理念を見直し、上記理念が制定されました。株主、顧客、金融機関、仕入先、従業員、地域社会を当事業の“総関係者”と位置付け、協働して経済価値、社会価値を向上させようとするこの考え方は、現代で言うマルチステークホルダー経営そのものであり、三ツ星ベルトは実に1960年代からそうした事業運営に取り組んでいます。1965年当時のこの基本理念は、その後文言を一部修正のうえ現在の当社社訓となっており、調和ある事業運営を目指す三ツ星ベルトの持続可能な発展を支えるバックボーンとして長く継承されています。

1965年の基本理念展開図



株主・投資家との対話の状況

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」に基づき、株主・投資家との対話を推進しています。2025年4月には既存のIR機能を再編のうえIR企画室を設置し、資本市場に向けた各種施策の企画・実行力を高めるとともに、株主・投資家との対話をより戦略的に推進する体制を強化しました。機関投資家・アナリストとの面談では、対話の目的やテーマに応じて代表取締役社長や担当役員が参加し、経営上の重要な論点について直接意見交換を行う機会としています。

2025年度は、機関投資家・アナリスト向け決算説明会および個別面談を合わせて55回実施しました。対話を通じて寄せられた意見・提言は、IR企画室で整理のうえで取締役会および経営陣に定期的に報告され、経営戦略や資本政策の検討、情報開示の充実に活かされています。2025年度の主な対話テーマは以下表の通りです。

主な対話のテーマ、株主・投資家の皆さまの関心事項	当社対応状況と経営への反映事例
■ 「ありがたい姿」達成に向けた取り組みについて ■ 当社事業における「次の成長機会」について ■ 人的資本経営の取り組み強化 ■ ガバナンス体制について ■ 上記テーマを含む情報開示の充実	株主・投資家の意見・提言を踏まえ、 ・ 中長期戦略やガバナンス体制の高度化に向けた論点を取締役会の重要テーマとしてアジェンダに反映 ・ 人財戦略委員会を設置し、人財戦略に関する議論・モニタリングを強化 ・ 決算発表資料、統合報告書の内容の継続的なブラッシュアップ

機関投資家・アナリストとの個別対話の内訳

国内機関投資家 (30回)	海外機関投資家 (11回)	証券会社等 (12回)
---------------	---------------	-------------

投資家の皆さまに当社の事業内容や成長戦略をより深くご理解いただくため、シェアードリサーチ社が作成した調査レポートを公開し、情報発信の充実に努めています。

従業員

当社では、企業価値向上の原動力は従業員一人ひとりの挑戦と成長にあると考え、対話を通じて相互理解を深めることを重視しています。エンゲージメントサーベイや労使協議会、1on1ミーティングなど、さまざまな対話の機会を設けるとともに、2025年度からは社長と従業員が直接対話するタウンホールミーティングを開始しました。多様な対話を通じて、経営方針や事業戦略の共有を図るとともに、挑戦を後押しする組織風土の醸成を進めています。今後も、従業員一人ひとりの声を大切にしながら、対話を起点とした組織づくりを推進していきます。

▶ P.7 TOP MESSAGE

▶ P.40 挑戦を支える組織風土

お取引先

当社は、2021年に経済産業省が提唱する「パートナーシップ構築宣言」を公表し、サプライチェーン全体での付加価値の創出と適正な取引の実現に向け、お取引先との公正かつ持続的なパートナーシップの構築に取り組んでいます。また、お取引先との対話を通じて、品質・技術に加え、人権や環境などESGに関する課題や要望を共有し、改善活動を進めることで、サプライチェーン全体の持続可能性の向上に取り組んでいます。今後も、お取引先との対話を通じた共創により、相互の企業価値向上と持続可能なサプライチェーンの実現を目指していきます。

▶ P.61 バリューチェーンマネジメント



地域・社会

国内の三ツ星ベルトグループでは、「住民と企業が共生するまちづくり」を通じて、持続可能な地域社会の発展と住みよい街の実現を目指し、従業員によるボランティア団体「三ツ星ベルトふれあい協議会」を組織しています。同協議会では、地域の皆さまとの交流を大切にしながら、SDGsの推進や地域貢献活動、従業員参加型のイベントを企画・開催し、地域社会との信頼関係の構築に取り組んでいます。

「地域社会とのパートナーシップ」に関する取り組みの詳細につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。

サステナビリティ戦略

サステナビリティ経営に対する考え方

三ツ星ベルトグループは、基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、企業価値と環境・社会価値のトレードオンを図るべく、ESG経営の実践に取り組んでいます。

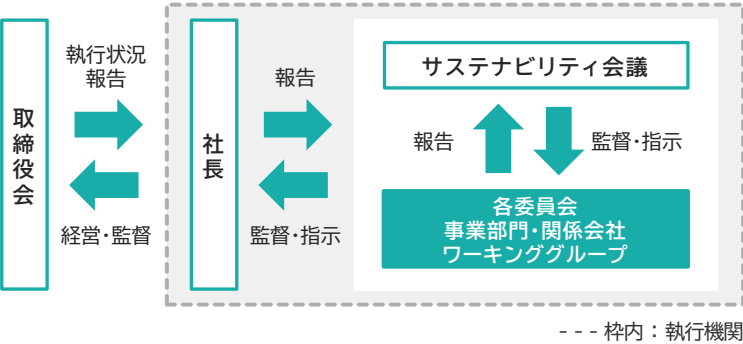
2030年度の「ありたい姿」においては、「持続可能な社会の実現への貢献(社会・環境・経済価値の向上)」を掲げ、特定したマテリアリティを主とする各ESG課題の解決に取り組んでいます。

 サステナビリティ関連情報の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

 サステナビリティ戦略

サステナビリティ経営の推進体制

ESG経営を迅速かつ効果的に推進することを目的として、2022年4月、代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を設置いたしました。2024年7月に、その役割と機能の一層の強化を図るべく、同委員会を「サステナビリティ会議」として新たに位置付け、より実効性のある運営体制としております。また、サステナビリティ会議の活動内容は、必要に応じて取締役会に報告され、サステナビリティに関する執行側の取り組みを監督しています。



マテリアリティ一覧

マテリアリティ	サブ・マテリアリティ (取り組む課題)	施策・内容
E	脱炭素社会実現への貢献	● 再エネ電力の導入 ● 太陽光発電システムの導入 ● カーボンニュートラル燃料の導入 ● 低排出量燃料への切替 ● エネルギー消費原単位の改善
	水資源保全の取り組み	● バリューチェーン全体での排出量管理 ● 冷却水循環システムの導入 ● 水消費に係る効率の改善
	生物多様性の保全	● 排水の管理強化 ● 化学物質の管理強化 ● VOC排出量の管理強化 ● 天然ゴム、綿の生産地管理強化
	資源循環型社会の構築 ／資源の有効活用	● 廃棄物量の削減／3Rの推進 ● 環境貢献型製品の開発 ● 産業廃棄物埋立量の削減 ● 環境貢献型製品の拡充
S	人権と人格の尊重	● 人権デューディリジェンスの推進 ● サプライチェーン全体での人権DDの推進 ● 健康経営と労働安全衛生管理 ● 従業員の健康と安全衛生管理の強化
	人財戦略の強化	● DEIの推進 ● DEIの推進 ● 人的資本経営の推進 ● 従業員エンゲージメントの向上（サーベスコアの改善）
G	経営の透明性向上と 腐敗防止	● コンプライアンスの徹底 ● 腐敗行為の防止 ● リスクマネジメントの強化 ● 事業継続計画活動の推進
		● 情報セキュリティ管理の強化 ● ステークホルダーとの積極的な対話 ● ステークホルダー エンゲージメントの向上 ● 適時適切な情報開示 ● 地域社会とのエンゲージメント向上

気候変動に関する取り組み

🔗 気候変動に関する取り組みの詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

TCFD提言に基づく開示

三ツ星ベルトは、2022年12月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、賛同企業や金融機関が気候関連情報の開示や対話を促進する場であるTCFDコンソーシアム※に参画しています。TCFD提言において開示が求められている4つの柱——ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標——に沿って、当社グループの気候変動に関する取り組みをご紹介します。

※ TCFDコンソーシアムは、2026年4月1日付で「GXフューチャー・コンソーシアム」に改組されています。

■ ガバナンス

三ツ星ベルトグループでは、気候変動に関連するリスクと機会を経営上の重要課題と位置付け、取締役会がその意思決定および監督を担う体制を整えています。

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する経営課題は、代表取締役社長が議長を務めるサステナビリティ会議で議論・審議され、また、同会議の活動内容は、必要に応じて取締役会に報告され、サステナビリティに関する適切な意思決定と監督につなげられています。

■ 戦略

当社グループは、2050年：カーボンニュートラルの達成に向け、「脱炭素社会の実現への貢献」をマテリアリティに、「GHG排出量の削減」をサブ・マテリアリティに設定し、脱炭素に係る種々の取り組みを推進しています。また、気候変動が三ツ星ベルトグループのバリューチェーンに与える将来的な影響および気候変動対策の有効性検証を目的に、脱炭素トレンドが強まり移行リスク・機会の影響が大きくなる「1.5℃シナリオ」と、気候変動が大きく進み物理的リスクの影響が強まる「4℃シナリオ」の2つのシナリオ分析を実施し、「リスクと機会」へと展開しています。

■ リスク管理

当社グループでは、事業活動への影響度を踏まえ、グループ全体で取り組むべき重大リスクを適切に管理するため、リスク管理委員会を設置し、リスク管理活動の監視・評価ならびに管理体制の維持・高度化を推進しています。

気候変動に関するリスクについては、リスク管理委員会に加え、サステナビリティ会議においてもその対応状況や取り組み内容が報告・評価され、必要に応じてその他の重大リスクとあわせて取締役会へ報告されています。

▶ P.57 リスクマネジメント

■ 指標と目標

サブ・マテリアリティ：「GHG排出量の削減」では、国内拠点におけるScope1およびScope2の温室効果ガス排出量（CO₂換算／マーケット基準）について、2013年度を基準年度とし、2026年度までに40％削減、2030年度までに46％削減、そして、2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目標に掲げています。また、海外拠点においても同様に、2013年度を基準とし、2026年度までに27％削減、2030年度までに40％削減、2050年までにカーボンニュートラルを達成するという目標を設定しています。こうした中、2025年2月には、日本政府が2035年度の温室効果ガス排出量削減目標を定めた新たなNDC※1を国連に提出しました。また、1.5℃シナリオに整合した排出目標の設定や、SBT※2認証の取得など、企業に求められる社会的要請は年々高まっています。三ツ星ベルトグループでは、これらの動向を踏まえ、地球温暖化へのより確実な対応を図るべく、新たな排出量削減目標の検討・設定に取り組んでまいります。

▶ P.65 非財務データハイライト

※1 NDC (Nationally Determined Contribution)：各国がパリ協定に基づき国連に提出する、自国の温室効果ガス排出削減などの気候変動対策目標。
※2 SBT (Science Based Targets)：パリ協定の目標達成に整合する水準で、企業が科学的根拠に基づいて設定する温室効果ガス排出削減目標。

シナリオ分析

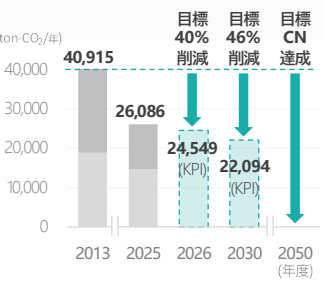
1) 分析対象と前提条件

地域	期間	範囲	主な参照シナリオ
三ツ星ベルトグループの事業展開国・地域	現在～2050年	バリューチェーン	IEAWEO2025、IPCCAR6(SSP1-1.9、SSP3-7.0、SSP5-8.5)等

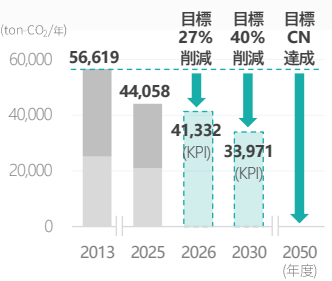
2) 三ツ星ベルトグループの事業を取り巻く将来の社会像

シナリオ	2030年	2050年
1.5℃シナリオ	- 炭素価格は先進国で 140 USD/t-CO₂、後進国で 90 USD/t-CO₂ - 世界各国において低炭素・脱炭素技術向けの商品需要が拡大 - 自動車産業では電動化が進み、新車販売台数の半数が電動車となっている - 平均気温の上昇が1.5度に達し物理リスクが顕在化する。防災・減災への投資が増加	- 炭素価格は先進国で 250 USD/t-CO₂、後進国で 205 USD/t-CO₂ - 世界各国において低炭素・脱炭素技術向けの商品需要がさらに拡大 - 自動車産業では電動化が進み、新車販売台数のほとんどが電動車となっている - 平均気温の上昇が1.6度に達し物理リスクが顕在化する。防災・減災への投資が増加
4.0℃シナリオ	- 炭素価格は先進国で 90 USD/t-CO₂、後進国でゼロ - 世界各国において、低炭素・脱炭素技術向けの商品需要が拡大 - 自動車産業では電動化が進み、新車販売台数の半数が電動車となっている - 平均気温の上昇が1.5度に達し物理リスクが顕在化する。防災・減災への投資が増加	- 炭素価格は先進国で 130 USD/t-CO₂、後進国でゼロ - 世界各国において、低炭素・脱炭素技術向けの商品需要が拡大 - 自動車の電動化は新車販売台数の半数にとどまる。後進国では内燃機関車が主流 - 平均気温の上昇が2.1度に達し物理リスクが顕在化する。防災・減災への投資が増加

CO₂排出量削減目標 — 国内拠点
(対象: Scope1, 2)



CO₂排出量削減目標 — 海外拠点
(対象: Scope1, 2)



バリューチェーンマネジメント

基本的な考え方

優れた品質の製品・サービスを、適正な価格で安定して調達することは、事業活動を持続可能な形で展開するための前提条件です。そして、その基盤となるのは、お取引先と三ツ星ベルトグループとの確立された信頼関係に他なりません。

「三ツ星ベルトグループ調達方針」に基づき、すべてのお取引先と公正・公平な調達活動を行い、相互に信頼できるパートナーシップの構築を通じて、ともに価値を創出できる関係づくりに取り組んでいます。

 バリューチェーンマネジメントに関する情報の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

グリーン調達基準書・調達ガイドライン

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、お取引先と価値観を共有しながらCSR調達およびグリーン調達を進めています。2003年に「グリーン調達実施要領」、2005年に「グリーン調達基準書」を制定し、調達品に含まれる化学物質管理や環境情報の提供を要請してきました。2023年には、国連グローバル・コンパクトの10原則を踏まえ、人権、労働、環境、腐敗防止に関する考え方とお取引先に求める事項を「調達ガイドライン」として開示しました。

 三ツ星ベルトグループ調達方針

 三ツ星ベルトグループ調達ガイドライン

お取引先監査とBCPへの対応

お取引先の環境保全および品質保証に関する取り組み状況を監視・評価・改善するため、ISO14001、またはISO9001、IATF16949等に準拠した二者監査（一部、一者監査）を毎年実施しています。監査対象は過去の結果を踏まえて選定しており、これまでの監査では環境保全・品質保証に関する取り組み状況はおおむね良好であると判断しています。今後は、本社購買部のお取引先に加え、グループ関連会社のお取引先にも監査範囲を広げ、サプライチェーン全体での管理レベル向上が必要であると考えています。また、2020年度から事業継続計画（BCP）の策定・運用を依頼し、毎年策定状況を確認しています。2025年度は79社を対象に調査しており、今後は運用状況の確認も継続します。

[単位：件]

お取引先監査実施状況		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境	実施件数	21	18	19	22	19
	不適合件数	0	0	0	0	0
品質	実施件数	21	18	20	26	19
	不適合件数	0	0	0	0	0
BCP	実施件数	54	75	79	79	79
	不適合件数	18	14	7	0	0

CDP2025、サプライヤーエンゲージメント評価にてAスコア獲得*

2025年度には、国際的な環境情報開示プラットフォームであるCDPより「CDPサプライヤーエンゲージメント評価（SEA）」において、最高評価のAスコアを獲得しました。当社がこれまでに、サプライチェーン全体を通じて取り組んできた脱炭素や人権、環境への配慮といったサステナビリティへの姿勢が、今回の評価につながったものと受け止めています。今後もパートナーとの協働を通じて、バリューチェーン全体での持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ 2025年2月開示のスコアです。

取引先ESG情報管理ツールの活用

取引先ESG情報管理ツールを活用し、サプライチェーン全体のESGへの取り組みを推進しています。2025年度はESGサーベイの対象を30社から70社へ拡大し、回答結果をもとに課題を可視化するとともに、サプライヤーとの対話を通じた継続的な改善につなげていきます。

気候変動・生物多様性・人権への対応

当社グループは、気候変動、生物多様性の損失、人権問題が調達活動を含むバリューチェーン全体と密接に関係していると認識しています。2025年度のScope3カテゴリ1「購入した製品・サービス」に由来するCO₂排出量は約93,727ton-CO₂eであり、今後は一次データの把握やお取引先との協働を通じ、サプライチェーン全体での排出量削減に取り組めます。

■ EUDR（欧州森林破壊防止規則）への対応

EUDRは、EUへの輸入業者に対して、天然ゴム、パーム油等の対象品目について、森林破壊に関与していないことと適法性を確認し、デューディリジェンスの実施を求める規則です。当社グループでは、EU向け製品に使用される天然ゴムについて、計画通り2025年9月から森林破壊に関与しない天然ゴムへ100%切り替えました。適用時期が2026年12月30日に再延期された後も、同供給体制を維持・継続しています。

■ トレーサビリティと人権確認

EUDR対応では、天然ゴム栽培地の順法性情報（強制労働・児童労働の有無等）、森林破壊の有無を確認しています。2025年度は、サプライヤーから提出された栽培地情報を検証し、納入された天然ゴムが強制労働や児童労働に関与していないことを確認しました。今後も原材料の調達先・生産地情報の収集と検証を継続し、トレーサビリティの確保とリスク低減に努めてまいります。

人権の尊重

基本的な考え方

三ツ星ベルトグループは、当社の事業活動に係るすべての人の人権を尊重することが社会および当社グループの持続可能な成長の最大の前提条件であると考えており、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」およびその他の国際基準に基づき、マテリアリティの1つに「人権と人格の尊重」を取り上げ、人権尊重の取り組みを推進しています。

 人権の尊重に関する情報の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認ください。

人権方針の策定

当社グループは、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重することを、社会および当社グループの持続可能な成長の基盤と位置付けています。この考えのもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際的な人権基準に基づき、2023年1月に「人権方針」を制定し、マテリアリティの一つである「人権と人格の尊重」の実現に向けた取り組みを推進しています。

また、人権デューディリジェンスを通じて特定した人権リスクへの対応を強化するため、人権方針を補完する文書として、2025年度に「【別紙】個別の人権課題への取り組み」を策定しました。本別紙では、労働に関する権利、差別・ハラスメントの防止、プライバシーの保護、サプライチェーン・地域社会への配慮、救済と対話の5つの観点から、当社グループが認識する主要な人権リスクに対する考え方と対応方針を明確化するとともに、具体的な取り組みを示しています。

 三ツ星ベルトグループ人権方針

ガバナンスとリスク管理プロセス

当社グループでは、人権デューディリジェンスを通じて、事業活動やサプライチェーンにおける人権への負の影響を継続的に特定・評価しています。

特定した人権リスクに対しては、サステナビリティ会議が指名する推進組織が是正・軽減に向けた取り組みを推進し、その進捗および実効性をサステナビリティ会議が監視・評価しています。

サステナビリティ会議は、人権に関する重要事項や対応状況を取締役会へ報告し、取締役会はその内容を踏まえ、人権リスクへの対応を監督しています。また、人権リスクは全社的なリスク管理プロセスにおいても重要リスクとして管理しています。

人権デューディリジェンス

人権デューディリジェンスでは、「個別の人権課題への取り組み」に示した考え方に基づき、事業フローごとに想定される人権課題を洗い出し、その影響度や発生可能性などを踏まえて、優先的に対応すべき人権リスクを特定しています。

その結果、当社グループでは、サプライチェーンにおける児童労働・強制労働のリスクを伴う原材料(天然ゴム、綿等)の使用を重要な人権リスクとして認識しています。特定した人権リスクへの対応については、サステナビリティ会議で審議・評価するとともに、継続的な改善につなげています。

特定した人権リスク	推進組織
児童労働、強制労働のリスクを伴う原材料(天然ゴム、綿等)の使用	サステナビリティ会議事務局＋購買部

サプライチェーンへの取り組み

当社グループでは、サプライチェーンにおける人権リスクの把握と低減に向け、サプライヤーとの対話を通じた取り組みを推進しています。

2024年度には、取引先ESG情報管理ツールを活用し、主要30社を対象に、人権課題を含むESG課題への取り組み状況に関するアンケート調査を実施するとともに、調査結果説明会を開催しました。2025年度は調査対象を主要70社へ拡大し、調査結果をもとに人権リスクや課題を把握するとともに、サプライヤーとの対話を通じた改善活動を進めています。

また、人権デューディリジェンスを通じて特定した「天然ゴムの調達における児童労働・強制労働」のリスクへの対応として、2024年度よりEUの「欧州森林破壊防止規則(EUDR)」への対応を進めています。天然ゴムサプライヤーを対象に、EUDRが求めるトレーサビリティや森林破壊防止・法令遵守に関する情報を収集・確認・検証し、児童労働・強制労働のリスクを確認・評価したうえで、EUDRに準拠した天然ゴムを使用した製品の製造を開始しました。今後も、サプライヤーとの協働を通じて人権リスクの低減に取り組み、持続可能で責任ある調達を推進していきます。

人権救済メカニズムの構築

当社グループでは、人権への負の影響を受けた方が適切に相談・通報し、救済を受けられる体制の整備に向け、2024年度より、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権救済メカニズム(グリーバンスメカニズム)の構築を進めています。今後も、実効性のある運用体制の整備に向けて検討を進め、人権リスクの未然防止・早期発見・適切な是正につなげていきます。

06

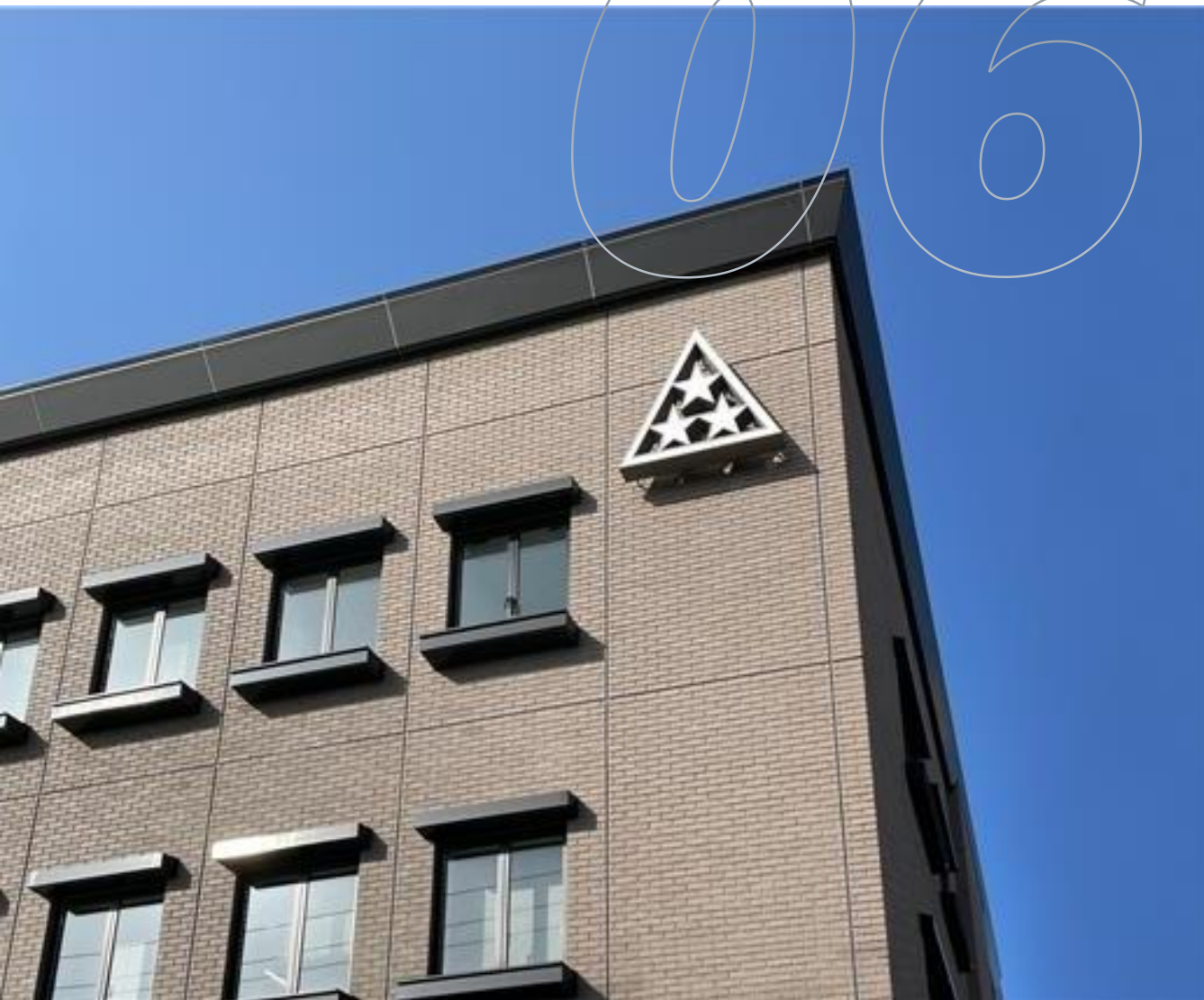
Section 06

データセクション

064 財務データ

065 非財務データハイライト

066 会社概要 | 株式情報



財務データ

[単位：百万円]

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上高	67,062	66,396	69,594	72,002	71,051	64,862	74,870	82,911	84,014	90,510	92,298
（国内ペルト）	26,536	26,908	28,037	28,395	27,266	24,777	27,774	28,300	27,362	28,138	28,975
（海外ペルト）	30,876	29,499	31,974	32,917	32,495	29,611	36,488	44,246	43,935	48,595	50,787
（建設資材）	5,162	5,345	4,854	5,978	6,872	5,747	5,363	5,149	7,307	8,102	6,769
（その他）	4,486	4,642	4,727	4,710	4,417	4,726	5,242	5,215	5,409	5,674	5,765
売上総利益	21,203	21,747	22,411	22,492	21,845	18,993	23,427	26,572	25,555	28,093	28,121
営業利益	7,630	8,278	8,429	8,127	7,299	4,968	7,640	9,030	7,759	8,928	8,678
（国内ペルト）	6,817	6,584	7,313	7,139	6,486	4,762	7,192	9,172	8,053	8,043	7,338
（海外ペルト）	2,820	3,377	3,434	3,411	3,446	2,735	3,847	3,458	2,123	3,285	4,474
（建設資材）	203	450	125	247	261	291	136	204	589	703	88
（その他）	142	170	186	179	55	123	248	160	209	285	364
（調整額）※1	△ 2,353	△ 2,304	△ 2,629	△ 2,849	△ 2,950	△ 2,945	△ 3,784	△ 3,965	△ 3,216	△ 3,389	△ 3,588
経常利益	7,788	8,487	8,808	8,945	7,659	5,759	8,552	10,471	9,605	9,154	10,178
売上高営業利益率（％）	11.4	12.5	12.1	11.3	10.3	7.7	10.2	10.9	9.2	9.9	9.4
親会社株主に帰属する当期純利益	5,691	6,663	6,252	6,157	5,464	4,066	6,380	7,071	7,102	9,060	7,392
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,711	9,216	9,309	8,765	7,914	8,612	9,044	9,341	11,926	7,751	10,310
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,436	△ 1,998	△ 3,559	△ 7,876	△ 349	△ 3,071	△ 7,380	△ 6,997	△ 2,665	△ 3,622	△ 7,048
財務活動によるキャッシュ・フロー	561	△ 6,196	△ 2,532	1,384	△ 6,208	△ 4,104	△ 3,245	△ 3,741	△ 9,469	△ 8,242	△ 9,363
現金及び現金同等物の期末残高	24,011	25,116	28,074	30,650	31,143	33,741	33,063	33,494	35,045	30,843	25,844
設備投資額	2,436	3,375	3,239	3,259	5,964	3,669	4,369	3,638	7,545	6,005	10,042
減価償却費	3,092	2,839	2,999	3,012	3,324	3,972	3,867	4,104	4,265	4,733	4,602
研究開発費	2,525	2,627	2,835	2,857	2,814	2,671	2,961	3,178	3,248	3,371	3,332
総資産	87,278	89,912	95,802	102,814	101,154	108,063	118,963	121,682	135,627	128,161	129,884
純資産	59,750	63,136	68,348	72,419	71,953	78,264	86,877	87,601	98,247	95,786	101,619
自己資本比率（％）	68.5	70.2	71.3	70.4	71.1	72.4	73.0	72.0	72.4	74.7	78.2
ROE（自己資本利益率）（％）	9.5	10.8	9.5	8.7	7.6	5.4	7.7	8.1	7.6	9.3	7.5
ROA（総資産利益率）（％）	6.6	7.5	6.7	6.2	5.4	3.9	5.6	5.9	5.5	6.9	5.7
有利子負債	9,833	7,132	5,952	8,883	8,192	6,094	5,260	9,506	6,927	6,069	2,674
株主資本	54,001	57,285	62,075	66,654	67,745	70,241	74,188	73,552	73,481	75,526	76,763
EPS（1株当たり当期純利益）（円）※2	176.71	216.29	206.65	203.50	183.61	139.84	220.26	249.12	250.40	320.25	263.35
1株当たり純資産額（円）※2	1,893.07	2,086.41	2,258.96	2,393.66	2,474.56	2,691.63	3,018.44	3,089.48	3,463.30	3,403.14	3,640.75
1株当たり配当金（円）	18.00	22.00	25.00	48.00	54.00	57.00	143.00	250.00	250.00	186.00	191.00
配当性向（％）	20.4	20.3	24.2	29.5	29.4	40.8	64.9	100.4	99.8	58.1	72.5
純資産配当率（％）	1.9	2.2	2.3	2.6	2.2	2.2	5.0	8.2	7.6	5.4	5.4

※1 セグメント利益の調整額には、セグメント間取引消去および各報告セグメントに配分していない全社費用が含まれております。

※2 当社は2018年10月1日付で普通株式2株につき1株の割合で株式併合を行っております。2013年度の期首に当該株式併合が行われたものと仮定して、「1株当たり当期純利益」「1株当たり純資産額」を算定しております。

非財務データハイライト

🔗 当社ウェブサイトにて、より詳細なESGデータ集を掲載しています。

環境データ

Scope1,2 排出量(国内8拠点※1)		[単位：ton-CO ₂]					
		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 (国内)	Scope 1	18,875	18,995	17,751	16,098	16,155	14,726
	Scope 2 ※3	22,040	15,983	11,177	10,044	10,996	11,359
	合計:	40,915	34,979	28,928	26,141	27,151	26,086

Scope1,2 排出量(海外生産拠点※2)		[単位：ton-CO ₂]					
		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 (海外)	Scope 1	25,146	24,925	24,535	22,712	22,026	21,035
	Scope 2 ※3	31,473	26,283	25,151	21,714	23,300	23,023
	合計:	56,618	51,208	49,686	44,426	45,327	44,058

Scope3 排出量(連結)		[単位：ton-CO ₂]					
		2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
Scope3 排出量	カテゴリー1 購入した製品・サービス	n.d.	n.d.	38,008 ▲	35,188 ▲	80,625	93,727
	カテゴリー2 資本財	n.d.	n.d.	11,608	24,899	20,000	33,440
	カテゴリー3 エネルギー関連活動	n.d.	n.d.	5,737 ▲	5,308 ▲	10,750	10,414
	カテゴリー4 輸送(上流)	n.d.	n.d.	4,140	3,341	3,741	3,668
	カテゴリー5 廃棄物	n.d.	n.d.	5,074 ▲	4,833 ▲	5,773	5,740
	カテゴリー6 出張	n.d.	n.d.	546	581	584	594
	カテゴリー7 通勤	n.d.	n.d.	282 ▲	221 ▲	1,539	1,557
	カテゴリー8 リース資産(上流)	n.d.	n.d.	対象外	対象外	対象外	対象外
	カテゴリー9 輸送(下流)	n.d.	n.d.	248	224	249	244
	カテゴリー10 販売した製品の加工	n.d.	n.d.	8,502	4,595	4,834	4,421
	カテゴリー11 販売した製品の使用	n.d.	n.d.	169,443	128,800	150,198	192,424
	カテゴリー12 販売した製品の廃棄	n.d.	n.d.	253	197	223	220
	カテゴリー13 リース資産(下流)	n.d.	n.d.	対象外	対象外	対象外	対象外
	カテゴリー14 フランチャイズ	n.d.	n.d.	対象外	対象外	対象外	対象外
	カテゴリー15 投資	n.d.	n.d.	対象外	対象外	対象外	対象外
合計:		n.d.	n.d.	243,841	208,187	278,516	346,449

水資源と廃棄物(連結)		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総取水量	地下水	[kℓ]	699	692	665	520	597	566
	第三者の水 水道水	[kℓ]	102	116	108	104	79	65
	第三者の水 工業用水	[kℓ]	360	413	405	371	371	315
	合計:	[kℓ]	1,161	1,221	1,177	995	1,047	945
	廃棄物総量	[ton]	5,797	7,209	7,384	7,094	7,315	8,156

人的資本データ

従業員(単体)		区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数(正社員)	男性		608	613	620	618	627	629
	女性		74	75	74	79	81	95
新規雇用数	男性		24	22	30	41	38	38
	女性		5	6	4	10	10	19
離職者数	男性		18	27	34	34	25	46
	女性		5	4	7	4	6	6

ダイバーシティ(単体)		区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
女性管理職者割合	課長		1.6	1.6	2.4	3.1	3.4	3.3
	全管理職		1.2	1.1	1.7	2.2	2.5	2.5

育児休業および有給休暇取得率(単体)		区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
育児休業取得率	男性		5	10	26.5	59.3	50.0	78.6
	女性			100	100	100	100	100
年次有給休暇取得率 ※4			51.4	48.6	53.1	68.3	67.1	67.0

健康と安全(単体)		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
健康	法定健診受診率 ※5	(%)	100	100	100	100	100	100
	健診サービス利用率 ※6	(%)	100	100	100	100	100	100
	ストレスチェック回答率 ※7	(%)	100	100	100	100	100	100
安全	休業災害者数	(名)	6	2	1	0	0	4
	休業災害度数率 ※8	(-)	4.50	1.44	0.70	0	0	2.66
	死亡災害者数	(名)	0	0	0	0	0	0
	死亡災害度数率 ※8	(-)	0	0	0	0	0	0

※1 国内8拠点：神戸本社・事業所 | 東京本社 | 四国工場 | 名古屋工場 | 綾部事業所 | 西神事業所 | 滋賀事業所 | ミツワコード㈱ 本社工場
※2 MBL(USA)(米国) | SEIWA(インドネシア) | MBI(インドネシア) | STI(タイ) | SMB(中国) | MB(IND)(インド)2拠点 | MB(POL)(ポーランド)
※3 国内・海外ともに、マーケット基準排出量にて算定しています
※4 有給休暇取得率 = (年次有給休暇取得分 ÷ 規定の年次有給休暇) × 100
※5 法定健診受診率 = (受診者数 ÷ 対象者数) × 100
※6 健診サービス利用率 = (受診者数 ÷ 希望者数) × 100
※7 ストレスチェック回答率 = (回答者数 ÷ 回答依頼者数) × 100
※8 100万延実労働時間当たりの休業災害者数、あるいは死亡災害者数
※9 最新の算定条件を反映するため、過年度データについて再算定を実施しています。このため、過去に開示した数値と差異が生じる場合があります。
◆ 2022年度および2023年度における カテゴリ1、3、5、7 の算定範囲は、いずれも当社単体を対象としています

会社情報 | 株式情報 (2026年3月31日現在)

会社情報

商号：三ツ星ベルト株式会社
創業：1919年(大正8年)10月10日
資本金：81億5,025万1,031円
本社所在地：〒653-0024 兵庫県神戸市長田区浜添通4丁目1番21号
従業員数：4,568人(連結)

株式情報

会計監査人：EY新日本有限責任監査法人
事業年度：4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会：6月
単元株式数：100株
株主名簿管理人：三菱UFJ信託銀行株式会社
〒541-8502 大阪市中央区伏見町三丁目6番3号
電話 0120-094-777
発行可能株式総数：130,000,000株
発行済株式の総数：31,104,198株（自己株式を含む）
株主数：31,289名（前期末比 24名減）
上場証券取引所：東京証券取引所 プライム市場
証券コード：5192

主な第三者評価と参画イニシアティブ



株主構成



(注) 個人・その他には自己株式 3,136千株が含まれております。

大株主の状況 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行㈱	3,924	14.03
㈱三菱UFJ銀行	1,170	4.18
星友持株会	1,132	4.05
㈱日本カストディ銀行	806	2.88
三菱UFJ信託銀行㈱	686	2.45
三ツ星ベルト社員持株会	557	1.99
㈱三井住友銀行	542	1.94
三信㈱	500	1.79
KISCO㈱	412	1.48
小田芳裕	340	1.22

(注) 1. 当社は自己株式 3,136千株を保有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。なお、自己株式 3,136千株には、株式付与ESOP信託口が保有する当社株式 56,283株は含んでおりません。
2. 持株比率は自己株式数を控除して計算しております。

株価推移

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
期末株価(円)	2,027	3,935	4,670	3,735	3,930
1株当たり配当(円)	143	250	250	186	191
配当性向(連結)(%)	64.9	100.4	99.8	58.1	72.5

編集方針

本レポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の中長期的な企業価値の創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的としています。作成にあたっては、IIRCの国際統合報告フレームワークやGRIスタンダード、経済産業省「価値共創ガイダンス」等を参照し、当社にとって重要と考える財務・非財務情報を抽出して統合的に開示しています。

報告対象期間：

2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）
※ 一部の記載項目では、同期間以外の情報も含まれます。
その場合は、該当する期間を適宜明記しています。

対象範囲：

三ツ星ベルト株式会社および国内外の連結子会社

将来の見通しに関する注意事項：

本報告書には、将来の見通しや予想、計画に関する情報が含まれており、これらは作成時点における入手可能な情報および合理的と判断される一定の前提に基づいています。実際の業績や結果は、さまざまな要因により、記載された見通し等とは大きく異なる可能性がありますので、あらかじめご承知おください。

海外拠点の略称一覧

MBL(USA)：MBL (USA) CORPORATION
MOH：MITSUBOSHI OVERSEAS HEADQUARTERS PRIVATE LIMITED
MBI：PT. MITSUBOSHI BELTING INDONESIA
SEIWA：PT. SEIWA INDONESIA
STI：STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL LIMITED
SMB：SUZHOU MITSUBOSHI BELTING CO., LTD.
MB(POL)：MITSUBOSHI POLAND Sp.z o.o.
MB(IND) Rabale：MITSUBOSHI BELTING-INDIA PRIVATE LIMITED (Rabale Plant)
MB(IND) Supa：MITSUBOSHI BELTING-INDIA PRIVATE LIMITED (Supa Plant)



INTEGRATED REPORT 2026

Published in September 2026

MITSUBOSHI BELTING LTD.

4-1-21 Hamazoe-dori, Nagata-ku, KOBE 653-0024, JAPAN

Contact:

IR PLANNING DEPARTMENT, Corporate Communication Division
https://www.mitsuboshi.com/inquiry/form_ir/

世界を回しているのは誰かじゃない。

私たちは、その一人だ。

世界を回そう。

