

# 価値創造を支える経営基盤

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、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。

### 基本方針

1. 株主の権利を尊重し、株主の平等性を確保することに努める。
2. ステークホルダー(株主・顧客・従業員・地域社会等)の権利や立場を尊重し、適切に協働することに努める。
3. 会社情報を適時・適切に開示し、透明性・公正性を確保することに努める。
4. 株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえて、取締役会等の役割・責務を適切に果たすことに努める。
5. 株主との間で建設的な対話を行うことに努める。



## 社外取締役インタビュー

取締役会の実効性や、2030年度の「ありたい姿」実現に向けた課題感、またはESGに係る当社取り組みへの評価などについて、3名の社外取締役にお話しをうかがいました。

### —— 三ツ星ベルトグループに対して感じておられる印象についてお聞かせください。

**奥田** 一言で言えば、「派手さはないが、地道にものづくりに取り組んでいる技術重視の百年企業」でしょうか。GXへのチャレンジなど、先進的な取り組みも活発に行っており、外から見える姿より実際はずっと革新的です。“カガク”の力で人々の快適な暮らしを支えている縁の下の力持ち企業ですが、製品があまり人の目に触れないこともあり、残念ながら我が社の社会的認知度は高くはありません。PR等で企業イメージ、ブランド力の向上が図られれば、社員のモチベーションアップなど更なる好循環が生まれると思います。

**三宅** 保守的であり、かつ革新的な組織という認識を持っています。矛盾するように感じられるかもしれませんが、100年を超える歴史の中で培われた技術を尊重し、地に足のついた経営を守りつつ、企業価値向上に果敢に取り組み、目まぐるしく進化していくバランスの良さが素晴らしいと感じています。

**辻** 真面目で良識があり、誠実でルールを守る。当社の社風を反映した人材が多く集まっているという印象です。それに加え技術力に裏打ちされた誇りと自信、当社製品

が「人々の快適な暮らし」を支えている、という自負と責任感、それらが当社グループの大きな特徴ではないでしょうか。

### —— 取締役会の雰囲気についてお聞かせいただけますでしょうか。

**奥田** 企業価値向上という目標を共有して、率直かつ活発な議論ができる場になってきており、気兼ねなく本音で意見交換ができる良い雰囲気が形成されつつあります。

**三宅** 社会に対し誠実でありたい、より良い製品を届けたい等、共通する想いを持ったメンバーが熱く議論する場となっています。発言の機会を逃した場合があっても、池田社長は必ずきっかけを与えてくださいますし、社内会議録の共有、取締役会の事前議事説明、工場見学等による情報提供も寄与し、実のある議論ができております。

**辻** それぞれの専門的な立場から、オープンで活発な議論が行われています。また、私がかつて強く進言してきた経緯がありますが、ジェンダーの多様性が確保されたことにより、さらに多角的・多面的な議論が進むようになったと評価しています。

### —— 当社の企業文化・風土についてどのように感じられていますか。

**奥田** すれ違った時の挨拶の励行など、礼儀を重んじつつもオープンな企業文化が形成されていると感じます。ものづくり企業ということで、どうしても男性職員が多く、男性中心の企業文化になりがちですが、女性採用などもさらに増やし、違いを認め合う、違いを活かす企業文化・風土が形成されていくと、もっと良いと感じます。

**三宅** 風通しの良い、アットホームな雰囲気を感じております。まだ直接お話すの機会に恵まれたのは一部の方々ですが、業務執行取締役へ直接相談できることや、身近に意見を言える上司、尊敬する仲間、営業・技術・生産・管理部門のそれぞれに相談できる仲間がいらっしゃるのを伺っており、その組織力の強さがさらに企業価値を醸成していこうと期待しています。

**辻** 常に地域との関わりを大切にし、地域の方々とともに歩み、地域とともに発展を続けてきた歴史を誇っていることは大変素晴らしいことであり、今後とも継続させて行くべきだと思っています。



独立社外取締役  
奥田 真弥

在任期間：4年

独立社外取締役  
三宅 由佳

在任期間：2年

独立社外取締役  
辻 泰弘

在任期間：新任  
(2024年6月の株主総会にて選任)

## —— 当社ガバナンスの実効性について、どのように評価されているかお聞かせいただけますでしょうか。

**奥田** 東証プライムの各種要請をクリアするため、ガバナンス重視の経営をし、実効性をきちんと確保しようと努力しておられることに敬意を表します。



**三宅** 取締役会の限られた時間を有効に活用できるよう、取締役会の場合以外にも対話の機会を設けていただいております。誠実にガバナンスを整備・運用しようとする姿勢を感じております。取締役会の実効性評価にて指摘した事項については、次年度に改善され、取締役会にて十分な振り返りの時間も設けられており、高く評価したいと思います。

**辻** 独立社外取締役の3分の1以上の選任、法令等の順守、リスク管理、監査機能、内部統制などの体制が整えられ、十全に機能しており、全体としてのガバナンスの実効性は十分に確保されていると判断しています。

## —— 2023年度決算の評価についてどのように考えておられるか、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

**奥田** 2023中期計画未達、2022年度よりも増収減益といったやや残念な結果でしたが、2023年5月ようやく5類移行したコロナの影響がまだ色濃く残った決算で、致し方ない面があると思います。在庫管理の徹底、販売政策の見直しなど改善すべき点は把握・共有されていますので、新中期計画達成に向けて、取り組みを強化して行ってほしいと思います。

**三宅** 単年度で見れば、営業利益、経常利益段階でのグループ業績は前年度より減益となりましたが、中長期的な企業価値向上に向けた生産・物流再編等の積極的投資や、2017年以降の自己株式の消却により資本効率の改善を図るなど、バランスシート改善に積極的に取り組まれたと評価しております。

**辻** 営業利益、経常利益が前年度比でマイナスとなりましたが、それは、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の余波、不安定な国際情勢、各国の引き締め基調の金融政策などの影響を受けたもので、やむを得ない面があったと受けとめています。個別には反省すべき点もあったと思いますが、基本的には、厳しい諸環境の下で全力を挙げて取り組んだ結果であり、企業努力が足らなかったとは考えていません。そのような中で、一定の純利益を確保し、配当性向100%の250円配当ができたことは、株主の方々にも評価して頂けるものだったのではないかと考えています。

## 取締役会において、2030年度の「ありたい姿」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** 国が目標とする2050カーボンニュートラル実現に向け我が国経済社会が大きく変わろうとしています。この変化は2030年までは比較的緩やかですが、2030年以降は、革新的技術開発の社会実装が進み急速な変化が生じるはずで、我が社の2030年度の「ありたい姿」は、この2030年以降の我が国経済社会の急速な変化に対応するための、備えの形成、体力づくりを目指したものと理解しています。



取締役会では、2030年度の「ありたい姿」は、到達すれば終わりの単なる達成目標ではなく、次の10年、20年に向けたスタート台作りであるとの考えを共有し、更に良いスタート台とするために、目標値の見直しを含め、積極的な議論を行っていききたいと思います。

**三宅** 業務執行報告や中長期的な設備投資計画等、取締役会においては都度、2030年度の「ありたい姿」実現を意識した議論、設定したKPIの進捗確認がされております。さらに'24中期経営計画の公表に当たっては、その内容につき、取締役会における決議の前段階での情報共有や意見交換の機会もあり、多様な意見を取り入れたものになりました。この点においても、形式的ではなく、ガバナンスの実効性が高まっていると実感しております。

**辻** 株主還元についての議論が特に印象に残っています。この点については、幾多の議論の末、これまでの配当性向の数値の明示という方式を改め、自己資本配当率(DOE)を指標として捉え、その目安を5.4%程度とするとともに、1株当たりの配当金を180円以上とする方針を決めさせていただきました。これは、配当の安定性を確保することが重要であると判断した結果ですが、この判断は、IR・SRの際に頂いていた示唆を踏まえ、また、近年、同指標の採用企業が増えている状況をも考え合わせた上でのものでした。この配当方針の変更について、発表後のIRにおいて、「しっかりと株主還元を継続する印象を受けた」、「引き続き手厚くするというメッセージと受け取った」などと前向きな評価が頂けたことは大変うれしく、ありがたく感じました。



—— 当社のESGへの取り組みについて、どのよう  
に評価されているかお考えをお聞かせいただけ  
ますでしょうか。

**奥田** 背伸びしすぎていると感じるくらい、積極的な取り組みを進めており、大いに評価しています。脱炭素、人的資本などESGへの取り組みが、我が社にとってコストにとどまっている限りは、永続、拡大は困難だと思います。ESGへの取り組みが、製品開発、省エネ・省資源、生産性向上など我が社の利益につながるよう取り組みを広げていくとともに、対外アピールも強め、我が社の対外イメージ向上にもつなげていくべきだと思います。

**三宅** これまでの短期間に多くの取り組みを形にされたと評価しております。特に「脱炭素」については目標に対し前倒しに成果を上げてこれ、生産に係るプロジェクトの計画説明や工場見学時の説明においてもその視野を含めた内容であり、現場まで考え方が浸透していると考えます。サステナビリティ推進については、ここまでやれば大丈夫というゴールはなく、ルールも未だ流動的ですが、引き続き「当社はこれに組みたい」というマテリアリティについて全社を巻き込んで設定いただき、取り組んでいただければと考えます。

**辻** ESGへの取り組みの状況を示す「サステナビリティレポート2023」については、SRの際に「開示項目が充実してきて、すばらしい」との指摘を頂戴しました。今後も、法令・社会規範の遵守、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取り組んで行くべきだと思います。

—— 今後当社が取り組むべき課題や改善が必要  
だと考えられている点につきお考えをお聞かせい  
ただけますでしょうか。

**奥田** GXが進展する中、我が社の主力であるベルト製品のグリーン化、より環境にやさしい新商品の開発が必要不可欠です。「ものを動かす」ベルトが、未来の社会でも必要不可欠のはずです。未来の社会でベルトがどのように使われるのか、どのような効率化、高度化、グリーン化が必要なのかを予想し、不断の製品開発への取り組みが必要だと思います。更に、今はベルト事業が収益の柱になっていますが、次の収益の柱になる事業を見出し育てていくことも重要です。

**三宅** 女性活躍推進について、女性登用は経営の活性化に寄与する多様性確保のためという本来の目的を見失ってはならないと考えます。「女性活躍」と掲げなくてもそれが企業風土として当たり前になるには、適性に沿った配置により成功事例を積み重ねること、多様性が有効であることを全社が腹落ちし、企業価値向上を意識することが必要だと考えます。また、外部人材を積極的に登用し、社内に留まらず常に外部と交流し、多角的な視点の補完を目指していただきたいと思えます。

**辻** 当社の女性管理職比率が全国の企業平均と比べてかなり低い水準であることは否めません。同比率については、2023年度から有価証券報告書での記載が義務づけられましたが、さらに2025年には、上場・非上場を問わず、同比率の公表を義務づける女性活躍推進法の改正が予定されています。かねてより、コーポレートガバナンス・コードにおいても、上場会社に対して、「女性の管理職への登用」、「社内における女性の活躍促進」が求められているところであり、対応可能な部門における中途採用を含め、女性の管理職への登用について、当社に課せられた最重要課題の一つとして精力的に取り組む、早急に具体的な答えを出していくべきだと考えています。

—— 最後にステークホルダーの皆さまに一言お願い  
します。

**奥田** 当社は、創業時から真心のこもった商品を作り、妥協を許さない品質第一主義を続け、すべての関係者とのパートナーシップを大事にすることを通じて、100年企業となり、大きく成長し、社会に価値を提供し続けてきました。これからは、良い製品を生み出すだけでなく、ESGへの取組、CO<sub>2</sub>排出削減など企業行動すべての面で社会に貢献していくことが求められています。当社が引き続き社会に価値を提供し続け、ステークホルダーの皆さまに信頼されるパートナーであり続けるよう、私も努力して参ります。「当社のこれから」にぜひご期待ください。

**三宅** 当社の製品を直接ご覧になる機会は少ないかと思いますが、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」を実行すべく、2030年、さらに2050年に向け、進化を加速させていく会社だと考えております。統合報告書もそのひとつですが、事業活動を通じてどのように経済価値と社会価値とを提供していくかを積極的に発信しています。なお、環境変化に適応し、価値観を共有するため、積極的にステークホルダーの皆様との対話にも取り組む当社の姿勢を評価いただきたくと考えております。私もその活動に貢献すべく努力してまいりますので、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

**辻** 当社の基本理念である「人を想い、地球を想う」、当社の目指す姿である「“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社」は、今日の時代的要請に応え得る理念だと思います。株主、従業員、顧客、取引先、金融機関、行政機関、地域社会など、全てのステークホルダーの皆さま方には、理念体系に基づき事業運営を行う三ツ星ベルトの高い志と熱い思いを深くご理解の上、ぜひ共有して頂き、これからもともに手を携えて歩んで行って参りますよう、心よりお願い申し上げます。

— 本日はありがとうございました。

## Overview

### TOP MESSAGE

#### 三ツ星ベルトの価値創造ストーリー

創業の精神と理念体系

価値創造の歩み

培ってきた3つの強み

価値創造プロセス

#### ビジョンと戦略

中期経営計画

財務部担当役員メッセージ

セグメント別事業戦略

【特集ページ】～三ツ星ベルトの目指す姿

人財戦略

【特集ページ】～従業員による座談会

サステナビリティ戦略

ESGの取り組み

#### 価値創造を支える経営基盤

【特集ページ】～社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスクマネジメント

役員一覧

#### データセクション

財務データ

ESGデータ

会社概要／株式情報

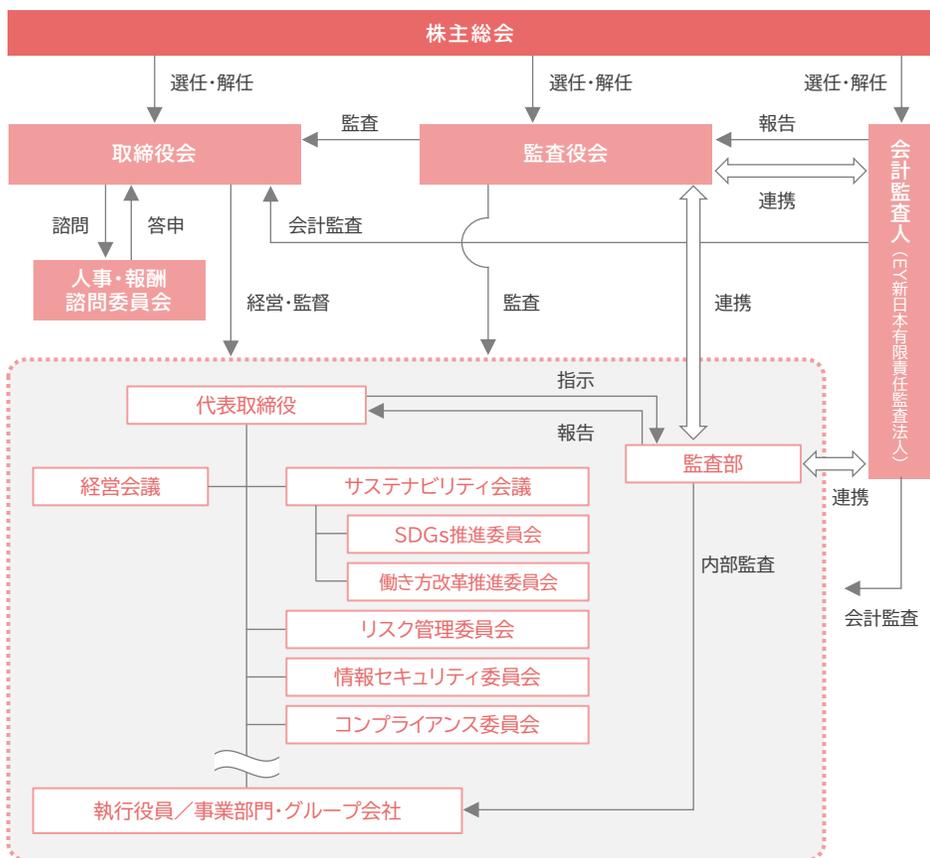
# コーポレートガバナンス

当社のコーポレートガバナンスに関する取り組みについて紹介します。

当社は透明性の高い経営を実現し、ステークホルダーの信頼に応えるため、健全なガバナンス体制の構築に努めています。

※ 2024年7月1日時点での情報を掲載しています。

## 体制図



## 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、株主の皆様と利益を共有し、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。なお、取締役および監査役における社外役員比率、女性比率は以下の通りです。

### 社外役員比率 (♂：社外役員)



### 女性役員比率 (♀：女性役員)



## 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※1
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 (女性取締役) (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※2 導入 (2024年7月支給分より)

※1 2021年3月にSDGs推進委員会に改称

※2 「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。

# コーポレートガバナンス

## 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更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。

### 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）

地位	氏名	経営・事業企画	総務・人事	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	マーケティング	営業	グローバル経験
代表取締役 取締役社長	池田 浩	○	○			○			○		○
取締役	熊崎 敏美	○			○			○	○		○
取締役	又場 敬司	○	○						○		○
取締役	倉本 信二		○	○		○		○	○		
取締役	竹田 和浩			○			○	○			○
取締役 (独立社外取締役)	奥田 真弥	○				○			○		○
取締役 (独立社外取締役)	三宅 由佳				○	○					
取締役 (独立社外取締役)	辻 泰弘		○			○					

### 独立社外取締役に期待する役割

- 企業経営、国際ビジネス、財務・会計、金融、法令遵守、法務、行政、学術・研究、リスク管理、人材育成・教育、IT・デジタル等の分野における高い見識や豊富な実務経験、指導的な役割を務めた経験を有していること。
- 当社グループ全体を俯瞰・理解する能力、本質的な課題やリスクを把握する能力等を有し、取締役会等における率直・活発で建設的な審議への貢献が期待できること。
- 企業経営や専門分野における豊富な経験に基づく実践的な視点から、客観的な経営の監督や判断、会社の持続的な成長に対する助言・支援等ができること。
- 会社法上の社外取締役要件および東京証券取引所が定める独立性基準を満たしていること。

2023年度

### 取締役会の運営状況

開催回数	14 回
平均開催時間	78.9 分
平均議案数	6.1 件

当社の取締役会においては、法令・定款・取締役会規定の定めに基づき、経営の基本方針・投資に関する事項や重要な業務執行に関する事項（重要な財産の処分・譲受け、多額の借財、重要な組織の設置・変更等、重要な使用人の選任・解任、その他）等の審議・決議ならびに、取締役の職務執行状況その他重要な業務遂行状況の報告をそれぞれ取り扱っております。

2023年度においては、その定例議題（決議事項・報告事項）に加えて、'24中期経営計画に係る事項やコーポレート・ガバナンスに関する事項（取締役の指名・報酬、代表取締役・取締役の後継者育成計画等）、投資に関する事項（生産・物流関係、事業関係）、サステナビリティに関する事項（社外開示レポート等）を取り上げて審議等を行いました。

また、取締役会の運営においては、取締役会の実効性を確実なものとし、限られた時間において十分な審議・議論を行えるよう、取締役会の開催前に社外取締役への事前説明会も実施しております。（2023年度における事前説明会の開催実績：13回）

### 取締役会での主要議題一覧（抜粋）：

カテゴリ	主要議題（抜粋）
経営	<ul style="list-style-type: none"><li>決算報告・業績について</li><li>次期中期経営計画について</li><li>大型投資について</li><li>保有株式について</li><li>グローバル戦略について</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会の実効性分析および評価について</li><li>代表取締役・取締役の後継者育成計画について</li><li>重大リスクの対応方針と対策について</li><li>内部通報制度の活用状況について</li><li>社外開示レポート（サステナビリティレポート、統合報告書）における情報開示について</li></ul>

2023年度

### 人事・報酬諮問委員会の運営状況

開催回数	8 回
平均開催時間	25.6 分

当社は、任意の仕組みとして、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、その過半数を独立社外取締役とする）を設置しています。

この人事・報酬諮問委員会においては、人事・報酬諮問委員会規定の定めに基づき（取締役会からの諮問に応じて）、取締役候補者の指名および経営陣幹部の選任・解任を行うにあたっての方針・手続、代表取締役・取締役の後継者育成計画（平時・有事）、取締役の報酬等を決定するにあたっての方針・手続等について審議・決定することとしております。

2023年度においては、当社の今後の持続可能な成長を支える体制構築を目的とし、次世代のリーダー候補である10名の執行役員との面談を行い（各人およそ30分）、それぞれの能力開発およびキャリアプランの確認を行いました。こうした面談の結果を通じて、次世代のリーダーの適性評価、または育成方針などを審議しています。

### 取締役会の実効性評価について

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

当社では、取締役会の更なる実効性の確保・機能向上に向けて、取締役会の課題や改善点等を抽出してその実効性を高めていくために、取締役会に関する事項（情報提供、上程事項、審議・監督・構成員各人・全体としての取締役会の実効性、コーポレート・ガバナンスに関する報告書による開示内容、取締役・監査役からの意見・提案・改善要望等）について、毎年、取締役会への出席者（取締役・監査役）による自己評価アンケート（書面調査）を実施することとしています。

2023年度における評価としては、2024年3月～4月にかけて上述のアンケートを実施し、その後の取締役会においてその実施結果を確認・分析するとともに、特に取締役・監査役から意見・要望等が多かった「取締役会等への更なる情報提供のための方法等」に関して意見交換・協議を行いました。これらの結果を踏まえて、同年6月開催の取締役会において、「現状の取締役会は機能しており、取締役会全体の実効性が確保されている」と評価致しました。

### 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」を定め、建設的な対話が実現するよう積極的な対応を行っております。対話により把握した株主の意見等については、必要に応じて取締役・経営陣・社内関係部門へ報告され、情報の共有・活用が図られています。

2023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対話を合計で66回開催し、多くの有益なフィードバックを得ることができました。引き続き、透明性のある情報開示と誠実な対話を通じて、株主との信頼関係を深めてまいります。

# コンプライアンス

## コンプライアンスに対する考え方

三ツ星ベルトグループは、持続可能な成長を目指しESG経営の深化に取り組むに際し、“コンプライアンス”を重要な要素の一つとして捉えています。事業活動においてコンプライアンスを良好な状態に保つことは、全てのステークホルダーからの信頼の獲得、またそれによる企業価値の向上に直結し、ものづくりの会社を標榜する当社グループにとっての重点実施事項と認識し活動に取り組んでいます。

2022年に当社は、従来の行動基準を、企業が果たすべき役割が大きくなった現在においても齟齬がないものとするべく、国連グローバルコンパクトが掲げる10原則などを鑑みながら大幅な改定を行いました。この行動基準は、英語、中国語のほか合計5か国の言語に翻訳され、三ツ星ベルトグループの全ての従業員に周知されるとともに、社員一人ひとりが正しくこの行動基準を理解することを目的に、各部課単位での読み合わせ会なども実施しております。

## 管理体制

三ツ星ベルトグループでは、事業活動におけるコンプライアンス管理活動を統括管理する目的において、社長が指名する役員が委員長を務め、三ツ星ベルトの全部門の責任者が委員を務めるコンプライアンス委員会が設置されています。

コンプライアンス委員会は、原則年3回開催され、年度ごとに三ツ星ベルトグループが取り組むべき重大なコンプライアンスリスクを特定し、対応方針、対応組織、目標を定め、対応組織の実施状況を監視・評価、必要に応じて指示を行います。委員会活動の内容は、社長、取締役会に報告されます。

## 実施状況

2023年度も引き続き、コンプライアンス教育活動に取り組み、階層別、機能別、拠点向け教育および意見交換を実施し、その実施状況をコンプライアンス委員会で監視・評価してまいりました。また、本社管理部門が行う内部監査により監視している全部門のコンプライアンス管理活動内容について情報収集を行い、できていること・できていないことを明確にいたしました。

2023年度、三ツ星ベルトグループでは、反競争的行為、腐敗行為の発生はありませんでした。

【単位:件】

役割	範囲	2021年度	2022年度	2023年度
重大コンプライアンスリスク	グループ	0	0	0
明確となった反競争的行為	グループ	0	0	0
明確となった腐敗行為	グループ	0	0	0

## 内部通報制度

当社または当社国内グループ会社の役員・従業員からの、当社グループにおける①法令違反行為、②定款違反行為、③社内規程違反行為、④契約違反行為、⑤社会規範違反行為またはそのおそれがある行為に関する相談または情報の提供の適正な処理の仕組みとして、“三ツ星ヘルプライン”を定めています。その受付窓口を社外の法律事務所とし、「ヘルプライン対応責任者」および指定された「公益通報対応業務従事者」等がその対応にあたります。また、情報提供者への不利益な取扱いや情報提供者の探索を禁止し、その保護を図っております。今後も不正行為の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に努めてまいります。

## Overview

### TOP MESSAGE

#### 三ツ星ベルトの価値創造ストーリー

創業の精神と理念体系

価値創造の歩み

培ってきた3つの強み

価値創造プロセス

#### ビジョンと戦略

中期経営計画

財務部担当役員メッセージ

セグメント別事業戦略

【特集ページ】～三ツ星ベルトの目指す姿

人財戦略

【特集ページ】～従業員による座談会

サステナビリティ戦略

ESGの取り組み

#### 価値創造を支える経営基盤

【特集ページ】～社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

#### コンプライアンス

リスクマネジメント

役員一覧

#### データセクション

財務データ

ESGデータ

会社概要／株式情報

# リスクマネジメント

## リスクマネジメントに対する考え方

三ツ星ベルトグループは、「持続可能な企業」を目指すに際し、リスク管理の重要性を認識し、継続的に管理システムの改善に取り組んでいます。リスク管理の手法として、ISOの要求事項である「リスクと機会」の考え方を採用し、それをベースにし、戦略、方針、計画、目標を設定し、リスク管理を効果的に展開して事業活動を行います。

## リスク管理の考え方

### 1. リスク管理と事業活動の統合

三ツ星ベルトグループは、リスク管理活動のアウトプットを、あらゆる事業環境の変化に対して安定して持続することのできるESG経営の実践に効果的に展開し、持続可能な社会の実現に貢献する。

### 2. リスクの範囲

三ツ星ベルトグループのリスク管理活動において、財務的な悪影響と同等に、人権、コンプライアンス、安全衛生、環境、品質等に関する非財務的な悪影響も取り扱う。

### 3. 実施責任者

三ツ星ベルトグループのリスク管理活動は、実施責任者を明確にして実行する。

### 4. リスク管理の実行者

三ツ星ベルトグループのリスク管理活動は、全ての役員、従業員により実施され、あらゆる事業活動が対象となる。また、リスク管理の有効性を確保するため、事業環境に係る情報は常に最新とし、特にステークホルダーからの情報入手に留意する。

### 5. リスク管理システムの維持・改善

有効に機能するリスク管理システムを構築・維持・改善しリスク管理を実行する。

### 6. 情報開示

リスク管理に関する情報は全てのステークホルダーに対して適時適切に開示する。

## 管理体制

三ツ星ベルトグループでは、当社の事業活動において、事業に対するインパクトが大きく、グループ全体で取り組むべき課題(重大リスク)に対するリスク管理活動の監視・評価を目的として、また、グループ全体のリスク管理体制の維持・発展を目的として、リスク管理委員会\*が設置されています。

\* 委員長：社長が指名する役員／委員：全事業部門・関係会社の責任者

リスク管理委員会は、毎年度、重大リスクおよびその対応組織、責任者、目標、計画を決定し、原則年2回、対応組織の責任者から対応状況の報告を受け、その内容を審議します。重大リスク選定における決定内容、対応状況に対する審議内容は、都度、社長および取締役会に報告されます。また、リスク管理委員会は、三ツ星ベルトグループのリスク管理活動を、制度面(方針、規程・要領等)から牽引する役割も担っています。

各事業部門・関係会社が取り組むべきと判断した課題(重大リスクを含むそれぞれの経営環境で発生する様々なリスク)に対するリスク管理活動は、各事業部門・関係会社の責任者が、年度方針書に対応部門、責任者、目標、計画を明確にし、社長の承認を得たうえで実施され、当該責任者が実施状況の日常的な監視・評価を行います。原則年1回、リスク管理活動の実施状況は、事業部門・関係会社の責任者から社長および取締役会に報告され、審議のうえ、必要に応じて指示がなされます。

## リスクの評価

三ツ星ベルトグループでは、取り組むべき課題(リスク)を選定する過程において、事業活動に対する影響度と発生の可能性の2軸を使って、リスクの評価を行っています。リスク管理委員会で重大リスクを選定する場合の評価尺度は、影響度(大:10億円以上、中:1~10億円、小:1億円未満)、可能性(高:1回以上/年、中:1回/2年、低:1回未満/10年)となっています。各事業部門・関係会社では、その経営規模に対応させ、評価尺度を取り決め、リスクの評価に活用しています。

## Overview

### TOP MESSAGE

#### 三ツ星ベルトの価値創造ストーリー

創業の精神と理念体系

価値創造の歩み

培ってきた3つの強み

価値創造プロセス

#### ビジョンと戦略

中期経営計画

財務部担当役員メッセージ

セグメント別事業戦略

【特集ページ】 ~三ツ星ベルトの目指す姿

人財戦略

【特集ページ】 ~従業員による座談会

サステナビリティ戦略

ESGの取り組み

#### 価値創造を支える経営基盤

【特集ページ】 ~社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスクマネジメント

役員一覧

#### データセクション

財務データ

ESGデータ

会社概要／株式情報

## リスクの把握

リスク管理委員会では、2023年度、事業を取り巻くリスクを可能な限り顕在化し、優先的に対処するべきリスクを特定できるようリスクアセスメントシートを使って評価方法を改善しました。その結果、三ツ星ベルトグループの重大リスクとして、①自然災害・倒産・大規模事故等による事業活動の停止・原材料の供給停止、②情報セキュリティインシデントによる情報漏洩・システム停止、③CO<sub>2</sub>削減目標未達による企業価値低下、④製品品質不良によるリコール・求償請求等の対応、⑤コンプライアンス違反による企業価値低下を選定し、それぞれに対応施策、実行組織、責任者、目標、計画を定め、実施状況を監視・評価してまいりました。

特定された重大リスク	実績
① 自然災害・倒産・大規模事故等による事業活動の停止・原材料の供給停止	拠点間で生産を相互補完する仕組みを立ち上げ、並行して原材料および副資材の複数購買化、事業継続計画(BCP)の整備を進めています。
② 情報セキュリティインシデントによる情報漏洩・システム停止	神戸本社において情報セキュリティ管理システムを立ち上げ、グループ全社への展開を推進中です。また、サイバー攻撃を検知し、ダメージを制御するセキュリティ対策ソフトをグループ全社に導入・展開を行っております。
③ CO <sub>2</sub> 排出量削減目標未達による企業価値低下	太陽光発電システムの導入、再エネ電力への切替、カーボンニュートラルなガスへの切替等の施策を推進し、2023年度のCO <sub>2</sub> 排出量削減目標(2013年度比 22%削減)を達成しました。なお、CO <sub>2</sub> 排出量削減は、当社マテリアリティの一つであり、施策毎の進捗状況は、サステナビリティ推進委員会にて報告されています。
④ 製品品質不良によるリコール・求償請求等の対応	経営に対する影響を軽減させる目的で加入しているリコール保険の見直しを行っております。
⑤ コンプライアンス違反による企業価値低下	コンプライアンス教育活動に取り組み、階層別、機能別、拠点向け教育および意見交換を実施いたしました。また、本社管理部門が行う内部監査により監視している全部門のコンプライアンス管理活動内容について情報収集を行い、できていること・できていないことを明確にいたしました。

## 重大リスクへの対応事例

### ① 事業継続計画(BCP)

当社リスク管理委員会の活動は2015年度に開始され、毎年、「自然災害、倒産、大規模事故などによる事業活動の中断、原材料供給の中断」などが重大なリスクとして取り上げられています。そして、その対応策として「事業継続計画(BCP)」が2016年度に導入されました。事業活動の停止は、三ツ星ベルトグループだけでなく、バリューチェーンで連携する社会全体に損害をもたらす可能性があるため、BCPを活用して迅速な復旧を図ることは、企業の責務であると認識しています。

これまでの三ツ星ベルトグループでは、品質マネジメントシステムや環境マネジメントシステムの下で、各サイトごとに緊急事態への対応計画としてContingency Planが定められ、実施されてきました。そして、グループ全体にわたる統一的なアプローチを確立するため、「BCP策定実施要領」を策定・運用することにより、BCPの方針、目的、策定・運用プロセスを統一し、この基準に従って体系的に管理する体制が整備されました。BCP管理体制を継続的に改善していくことで、想定外の事故・災害にも対応できる持続可能な企業活動を目指しています。

#### － 管理体制

三ツ星ベルトグループのBCP活動は、前述の通り、リスク管理委員会が取り上げる重大リスクへの対応策として実行されています。対応組織には安全環境管理部が指名され、「BCP策定実施要領」のメンテナンスを行うとともに、三ツ星ベルトグループの事業拠点ごとに展開されるBCPの運用状況を月度単位で監視し、必要に応じて教育、情報展開、BCP策定の支援を行っています。また、BCPは事業拠点毎に策定を行っていますが、事業拠点に偏ったものになってしまわないよう、グループ全体を俯瞰してレビューが行われます。三ツ星ベルトグループのBCP活動内容は、年2回、リスク管理委員会に報告され、審議の後、その内容は社長、取締役会に報告されます。

#### － 実施状況

BCP策定実施要領の見直しを行い、ビジネス影響分析(BIA)のプロセスを明確にするとともに、従来まで実施していた要因事象型BCPから結果事象(オールハザード)型BCPへの切替をグループ全体に展開いたしました。BIAは全ての業務を洗い出し、事業継続にとって最も重要な業務を特定する手法であり、BCPの有効性を大きく左右するものです。結果事象型BCPIは、特定の事故や災害の種類に限定せず、事業継続に必要な資源が喪失した状態からの復旧計画です。これは想定外の事故や災害に対応するために採用いたしました。2023年度の活動で、海外を含めた全生産拠点への展開に目途を立てております。

### ② 情報セキュリティ

現在の情報ネットワークは、自社内に留まらず、社外のシステムとリンクしており、自社で発生した情報セキュリティインシデントの社会への影響は避け難い状況であり、また、この逆も然りです。情報ネットワークにつながった一つ一つの企業が責任を持って自社の情報セキュリティを管理し、インシデントの発生を未然に防がなければなりません。三ツ星ベルトグループでは、情報セキュリティ管理の重要性を認識し、2021年、情報セキュリティ委員会を設置、情報セキュリティ方針のもと三ツ星ベルトグループ全体の情報セキュリティ管理に取り組んでいます。

リスク管理委員会では、2023年度も引き続き重大リスクとして、「情報セキュリティインシデントによる情報漏洩・システム停止」が取り上げられており、これら情報セキュリティ委員会の活動内容は、リスク管理委員会でも報告されており、グループの全事業部門・関係会社の責任者に情報が展開されています。

#### － 管理体制

三ツ星ベルトグループは、重要な顧客であるカーメーカーの要求に応えるべく、情報セキュリティ委員会が中心となって情報セキュリティ管理システム(ISMS)の構築を目指しています。

情報セキュリティ委員会は、社長が指名した委員長、委員長が指名した事業部門・管理部門の責任者が務める委員で構成されており、グループとして取り組むべき情報セキュリティ課題の特定、対応責任部門の決定、実施状況の監視・評価・指示され、これら内容は、社長および取締役会に報告されます。また、情報セキュリティ委員会は、三ツ星ベルトグループ全体の情報セキュリティ管理体制の構築・推進・改善を行う役割も担っています。

#### － 実施状況

情報セキュリティ委員会では、2022年度、ドイツ自動車工業会の情報セキュリティに関する規格TISAXに準拠したISMSを、神戸本社を対象として立ち上げました。方針および規程・要領類を整備した上で、全部門に管理責任者を設置し、教育を行い、部門ごとに、情報資産の洗い出し、リスクアセスメント、教育等を実施してきました。実施状況およびその有効性は内部監査により確認し、必要に応じて是正処置を指示し、その完了、有効性を確認しております。2023年度は、国内の三ツ星ベルトグループにISM Sを展開いたしました。また、サイバー攻撃を検知し、ダメージを制御するセキュリティ対策ソフトをグループ全社に導入、展開を進めることで情報セキュリティインシデントを未然に防ぐ対策を行っております。2024年度は、海外の三ツ星ベルトグループにISMSの展開を計画しております。

# 役員一覧

## 取締役・執行役員



**池田 浩**  
代表取締役社長 社長執行役員

在任期間：5年  
保有株式数：29,095株

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 ミツボシ オーバーシーズ ヘッドクォーターズ プライベート リミテッド 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)



**熊崎 敏美**  
取締役 専務執行役員

在任期間：3年  
保有株式数：19,243株

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 ビー・ティ セイフ インドネシア 社長  
2015年9月 スターズ テクノロジーズ インダストリアル リミテッド 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)  
2022年4月 当社生産本部長(現任) 兼同本部生産技術部長  
2024年6月 当社専務執行役員(現任)



**又場 敬司**  
取締役 専務執行役員

在任期間：3年  
保有株式数：14,943株

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)



**倉本 信二**  
取締役 常務執行役員

在任期間：2年  
保有株式数：20,218株

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 兼同本部人事部長(現任)  
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)



**竹田 和浩**  
取締役 常務執行役員

在任期間：新任  
保有株式数：11,295株

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 ミツボシ ポーランド スーパー オー 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 ツヨ星ベルト 技研社社長  
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 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)



**奥田 真弥**  
取締役 (独立社外取締役)

在任期間：4年  
保有株式数：1,200株

1976年4月 通商産業省(現 経済産業省)入省  
2007年5月 北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(現任)  
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(現任)  
2021年6月 (一社)日本動力協会理事(現任)

【重要な兼職の状況】  
石油連盟専務理事  
(一財)日本エネルギー経済研究所理事  
(一社)日本動力協会理事



**三宅 由佳**  
取締役 (独立社外取締役)

在任期間：2年  
保有株式数：500株

1999年4月 当社入社  
2002年1月 朝日アーサーアングーセン㈱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 執オーバルコンサルテイング 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  
執オーバルコンサルテイング 取締役  
(福)兵庫県社会福祉協議会理事



**辻 泰弘**  
取締役 (独立社外取締役)

在任期間：新任  
保有株式数：500株

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)

【重要な兼職の状況】  
東京医療保健大学看護学部 客員教授

※ 在任期間は2024年6月27日、所有株式数は2024年3月31日現在のものです。

# 役員一覧

## 常勤監査役



石田 和利  
常勤監査役

在任期間：新任

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 エム・ビー・エル(ユー・エス・イー)  
コーポレーション生産担当副社長  
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 ビー・ティセイワインドネシア社長  
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)

## 社外監査役



田中 純  
社外監査役

在任期間：4年

1979年4月 株式会社製鋼所入社  
2011年7月 同社監査部長  
2014年6月 株式会社環境ソリューション  
社外監査役  
2019年6月 株式会社製鋼所嘱託(現任)  
ジャパン スーパーコンダクタ  
テクノロジー株監査役(現任)  
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(現任)  
2023年6月 神鋼ノース株監査役(現任)

【重要な兼職の状況】  
株式会社製鋼所嘱託  
ジャパン スーパーコンダクタ  
テクノロジー株監査役  
神鋼リードミック株監査役  
神鋼ノース株監査役



滝口 広子  
社外監査役

在任期間：2年

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 ㈱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(現任)  
2021年4月 大阪弁護士会副会長  
2022年3月 ㈱千趣会社外監査役(現任)  
2022年6月 当社監査役(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  
京都工芸繊維大学監事  
㈱千趣会社外監査役

## 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、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

### 出口 勲

常務執行役員  
三ツ星ベルト技術㈱ 代表取締役社長

### 井之上 浩基

常務執行役員  
経営企画室長

### 永田 昭裕

執行役員  
人事総務本部副本部長  
兼 同本部総務部名古屋工場長、名古屋地区担当  
三ツ星ベルト樹脂㈱ 代表取締役社長

### 辻 政嗣

執行役員  
社長室長

### 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

### 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  
三ツ星ベルト販賣㈱ 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 Ltd. 社長

## Overview

### TOP MESSAGE

#### 三ツ星ベルトの価値創造ストーリー

創業の精神と理念体系

価値創造の歩み

培ってきた3つの強み

価値創造プロセス

#### ビジョンと戦略

中期経営計画

財務部担当役員メッセージ

セグメント別事業戦略

【特集ページ】～三ツ星ベルトの目指す姿

人財戦略

【特集ページ】～従業員による座談会

サステナビリティ戦略

ESGの取り組み

#### 価値創造を支える経営基盤

【特集ページ】～社外取締役インタビュー

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

リスクマネジメント

#### 役員一覧

#### データセクション

財務データ

ESGデータ

会社概要／株式情報