INTEGRATED REPORT 2025

MITSUBOSHI BELTING LTD.

三ツ星ベルト株式会社

統合報告書 2025

MITSUBOSHI

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。

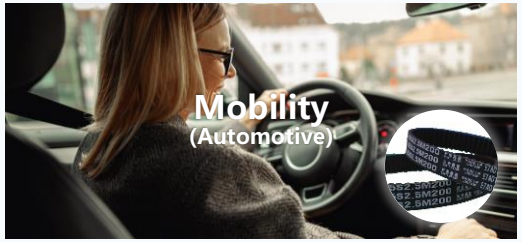
いま、時代は加速し、課題は複雑さを増している。
でも、私たちは知っている。
私たちが生み出す製品には、
さまざまな課題を乗り越え、未来を変える力があることを。

「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



モビリティ（自動車）

内燃機関・ファン駆動用リブベルトのほか、電動パワーステアリングユニット用や電動パワースライドドア用タイミングベルトなど、EV車にも搭載されるベルトの用途拡大が進んでいます。

モビリティ（二輪車・ATV/UTV）

耐熱性・耐久性に優れ、伝達効率が高く、スムーズな無段変速を実現する当社の変速ベルト。スクーターだけでなく、全地形対応車（ATV）や多目的車両（UTV）にも多く使用されています。

人々の暮らしを支え続ける 三ツ星ベルト

私たちの製品は、自動車や二輪車、プリンタなどのオフィス機器、ATM、レジスター、
および洗濯機やコーヒーマシーン等の各種家電など多種多様なあらゆる機械・機器、設備に使用されています。
三ツ星ベルトの製品は、私たちの暮らしのすぐそばで今日も静かにその役割を果たし続けています。

農業機械

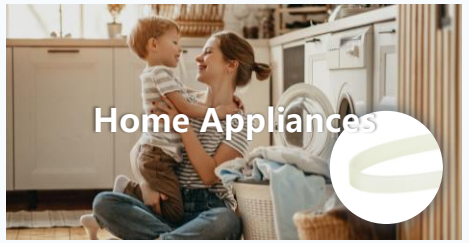
優れた耐久性から農業作業の効率化、収穫効率の向上にも貢献する当社の農業機械用Vベルトおよび変速ベルト。使用される部位により負荷条件が異なることから、屈曲性や耐熱性など様々な特徴を持つ多くの仕様をラインアップしています。

ロボット、工作機械、物流機器

耐久性はもとより、高い伝達効率、位置決め精度を有する当社の各種タイミングベルトが工場や物流倉庫における自動化実現に貢献しています。金属製チェーンと同等以上の伝達能力を有するベルトなど、特徴的な仕様もラインアップしています。

ATM・金銭機器

当社の紙幣搬送用平ベルトは、高耐久性と滑らかな搬送性能を備え、紙幣の正確かつ迅速な処理を実現しており、ATMの信頼性向上に寄与しています。



ホームアプライアンス

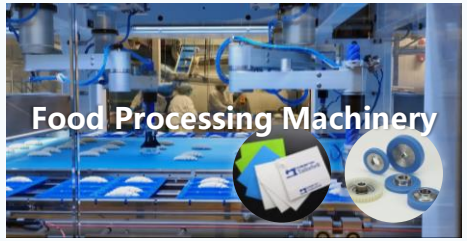
洗濯機や、全自動コーヒーマシーン、製パン機などのほか、ロボット掃除機などにも当社の各種駆動用ベルトが使用されています。いずれの機械においても、ベルトの寿命はその機械の寿命よりも長く、優れた耐久性を有しています。

オフィス機器（複写機・複合機・プリンタ）

高精密な動作をサポートし、高品質な印字を実現する当社の小型タイミングベルト。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。

環境・エネルギー装置

風力発電機や太陽光パネルの製造装置などの環境分野においても、当社の各種駆動用ベルトが多数採用されています。これらベルトの提供を通じて社会の環境価値向上にも貢献しています。



食品機械

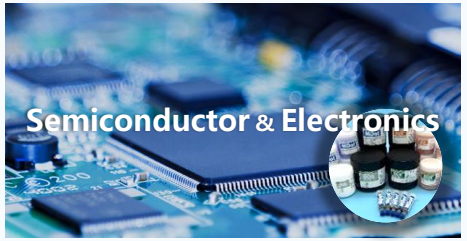
食品の製造・加工ラインには何よりも安全性と衛生性が求められます。搬送物に応じた多様な仕様をラインアップする当社の食品搬送用樹脂ベルトが私たちの食の安全を支えています。

最終処分場

非常に優れた遮水性・対候性を誇る当社の防水・遮水材。貯水池や最終処分場などに広く使用されており、その高い遮水性により土壌の汚染を防ぎ、地球環境への負荷低減に大きく貢献しています。（写真は処分場の跡地を利用して作られた広大な公園）

屋上防水

体育館や工場、集合住宅などさまざまな建築物の屋上に採用されており、長期間優れた防水機能を維持します。防音、制振効果により雨音などの響きが少なく、また、屋根裏温度の上昇を抑えられることから、空調稼働率の軽減を通じて地球温暖化防止にも貢献しています。

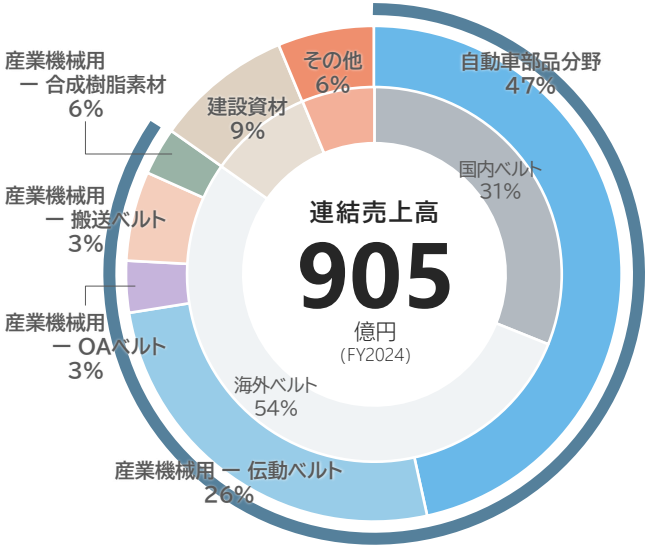


半導体とエレクトロニクス

独自に開発した銀ナノ粒子分散体などの電子材料・塗料が、大規模データセンターやEVなど、エレクトロニクス業界全般で使用されています。先端エレクトロニクス分野におけるキー材料として、お客様のさらなる技術革新に貢献します。

三ツ星ベルトの事業

セグメント別連結売上高 ※



グラフ外周のリング：ベルト事業売上高（構成比:85%）

※ 2025年3月期

■ 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。厳し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などの電動化ユニットなど、新たな駆動系用途での採用も拡がっています。

■ 産業機械用 ー 伝動ベルト

農業機械、射出成型機、工作機械など、様々な産業分野で動力を伝える心臓部として機能す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 ー OAベルト

プリンタ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密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 ー 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 ー 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の提供に加え、用途に応じて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。

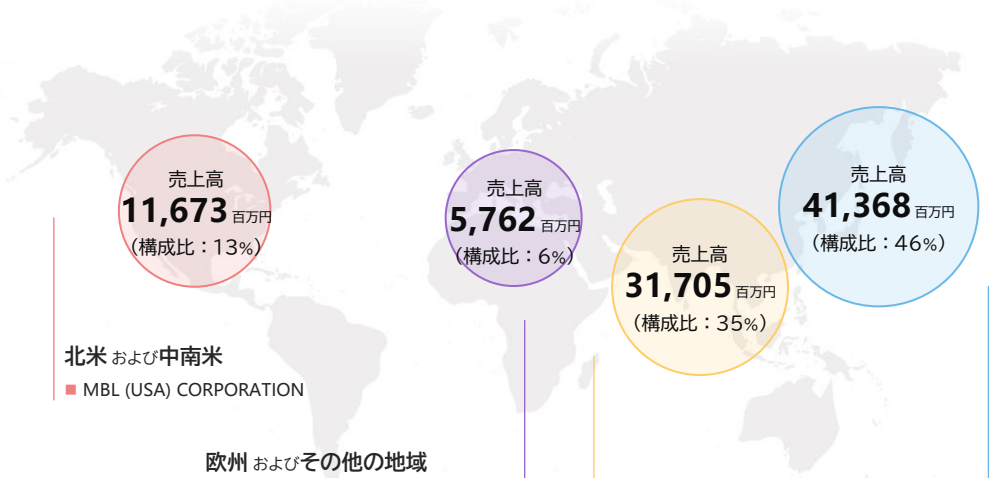
■ 建設資材

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、エンジニアリングプラスチック素材・加工、SF（発泡射出）成型品、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。

地域別売上高とグローバル事業基盤



北米 および中南米

- MBL (USA) CORPORATION

欧州 およびその他の地域

- MITSUBOSHI POLAND Sp.z o.o.
- Mitsuboshi Belting Europe GmbH
- MITSUBOSHI BELTING MIDDLE EAST FZCO

アジア

- MITSUBOSHI OVERSEAS HEADQUARTERS PRIVATE LIMITED
- PT. MITSUBOSHI BELTING INDONESIA
- PT. SEIWA INDONESIA
- PT. MITSUBOSHI BELTING SALES INDONESIA
- STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL LIMITED
- MBL SHANGHAI INTERNATIONAL TRADING CO., LTD.
- SUZHOU MITSUBOSHI BELTING CO., LTD.
- MOI TECH HONG KONG LIMITED
- MITSUBOSHI BELTING-INDIA PRIVATE LIMITED
- MITSUBOSHI BELTING VIETNAM CO., LTD.
- MITSUBOSHI BELTING KOREA CO.,LTD.

日本 ー国内事業所

- 神戸本社／東京本社／神戸事業所
  名古屋工場／四国工場／滋賀工場
  綾部事業所／札幌営業所／福岡営業所
  広島営業所

日本 ー関係会社

- 三ツ星ベルト販賣株式会社
  （営業所数：30拠点）
- 三ツ星コード株式会社
- 三ツ星ベルトコンベヤ株式会社
- 三ツ星ベルト工機株式会社
- 三ツ星ベルト技研株式会社
- ネオ・ルーフィング株式会社
- 三ツ星物流工産株式会社
- 三ツ星ベルト樹脂株式会社
- エム・ビ・エル・総合サポート株式会社
- エムエムコート株式会社

表紙について

三ツ星ベルトのコーポレートカラーであるブルーを基調とし、「成長加速期間」と位置付けた'24中期経営計画の達成に向けた取り組みのスピード感と力強さを表現しています。

CONTENTS

MITSUBOSHI INTEGRATED REPORT 2025

SECTION 00

Overview

三ツ星ベルトグループの基本情報を簡潔にまとめています。

003 at a glance

SECTION 01

トップメッセージ

わたしたち三ツ星ベルトはどのような未来を目指すのか。そして、どのように価値を創造し、社会とともに歩んでいくのか。持続可能な成長に向けた戦略について詳しくお伝えします。

006 Top Message

SECTION 02

わたしたちの歩みと価値の源泉

三ツ星ベルトは、1919年の創業以来、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。本セクションでは、当社グループのこれまでの歩みとともに、社会との共創を目指してきた企業文化についてご紹介します。

011 創業の精神と理念体系
012 価値創造の歩み
015 特集ページ①
三ツ星ベルトの目指す姿

SECTION 03

どのような価値を創造するのか

市場や社会のニーズが多様化し、技術革新が進む中で、企業は常に新たな価値を創出し続けることが求められています。三ツ星ベルトグループが、持続可能な社会の実現に向けて、どのような価値を提供し、どのように企業としての競争力を強化していくのか。本セクションでは、企業価値向上に向けた具体的な取り組みを詳しくお伝えします。

017 価値創造プロセス
018 培ってきた3つの強み
019 中期経営計画
022 特集ページ②
EV化進展がもたらす次の成長機会
023 財務担当役員メッセージ
024 セグメントの業績概況と戦略
028 人財戦略
035 サステナビリティ戦略
038 特集ページ③
従業員による座談会
「環境配慮型製品の開発」

SECTION 04

価値創造を支える経営基盤

三ツ星ベルトグループが今後も中長期にわたって持続可能な成長を実現するためには、強固な経営基盤が不可欠です。本セクションでは、当社グループにおけるガバナンス体制の構築・強化に向けた取り組みや、マテリアリティとして特定された人権や環境等に対する具体的な取り組みについて詳しくお伝えします。

042 人権の尊重
044 バリューチェーンマネジメント
046 気候変動に係る取り組み
051 生物多様性に係る取り組み
054 水資源に係る取組み
057 コーポレートガバナンス
062 役員一覧
064 リスクマネジメント
066 コンプライアンス
067 ステークホルダーエンゲージメント

SECTION 05

データセクション ～ 財務・非財務の実績

本セクションでは、財務・非財務のデータを通して、三ツ星ベルトグループの事業パフォーマンスと価値創造の進捗についてご紹介します。

069 財務データ
070 非財務データハイライト
071 会社概要｜株式情報

ナビゲーションボタンのご案内

- 目次(本ページ)に戻ります
- 前のページに戻ります
- 次のページに進みます
- ▸P.✳ 関連する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
- 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(セクションガイドがないページもあります)

SECTION

01

TOP MESSAGE

自動車業界におけるEV化の進展をはじめ、市場環境は大きく変化していますが、当社はこれを成長の好機と捉えています。創業より培ってきた経験と、開発・生産両面でのものづくりの力を軸に、市場の変化に応じた製品開発を進め、持続的な企業価値の着実な向上を目指してまいります。

三ツ星ベルト株式会社
代表取締役社長
池田　浩

ベルトがつなぐ、産業の未来

三ツ星ベルトは、1919年に神戸にて創業して以来100余年にわたり、ベルトの持つ“伝える”“運ぶ”、そして建設資材製品の“守る” の力により、日本の、そして世界の産業発展に貢献してきました。当社の主力事業であるベルトは、例えばベアリングやメカニカルシールといった機械要素部品の一つであり、このレポートをお手に取り、お読みいただいている皆さまが目にする機会はあまりないかもしれません。当社のことをよく知っていただくためにも、まずは、当社の社名にも冠する「ベルト」とはどのようなものか ——その役割と価値についてお話しさせていただきたいと思います。

伝動ベルトの役割とは、モーターやエンジンなどの動力源から生まれる回転を通じて、“力”すなわち“駆動力”を必要な場所へ効率よく、安定して伝えることにあります。伝動ベルトは、自動車や二輪車、農業機械、産業ロボット、製造装置、家庭用電化製品など、多様な機器の内部で各部品の動作を連携させる“駆動の要(かなめ)”であると同時に、それらを生み出す工作機械や組立装置にも不可欠な要素部品として、ものづくりの現場を根幹から支えています。たとえ、電動化が進む自動車や、どれほど高度な、最先端技術を搭載した機械であってもそれは変わることはなく、ベルト1本が切れてしまえば、その機械・設備の機能は完全に失われてしまいます。

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い、その用途や環境に応じた最適な設計・素材選定を通じて、エネルギーロスの低減や機器の長寿命化に貢献しており、まさに“産業を陰で支える静かな力”とも言える製品群を提供し続けています。

2024年度の振り返り

当社は現在、’24中期経営計画の初年度を終え、同計画で掲げた事業戦略の2年目の取り組みを着実に進めているところです。’24中期経営計画は、2030年度の「ありたい姿」でお示ししています「変化にぶれない強い企業体質の確立」に向けた第2フェーズ“成長加速期間”として位置付けたものですが、原材料費や物流費、人件費の高騰や、グローバルでの地政学リスクの高まり、さらには米国の高関税政策など、事業環境の変化の度合いとスピードはますます加速しています。こうしたなか、いかに“変化にぶれず”に企業価値を高め続けられるか、当中期経営計画期間は、この先の当社の成長性を左右する重要な3年間になると考えています。

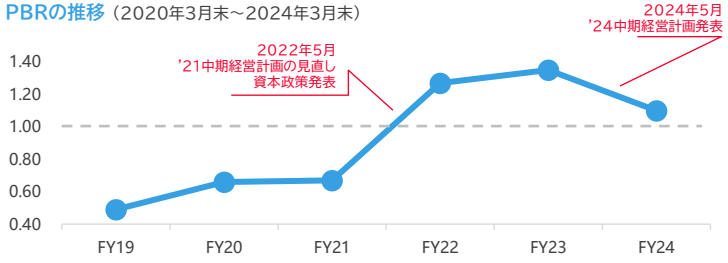
▸ P.19 ’24中期経営計画

そうしたなか、2024年度では、売上高は、化成品事業売却後※1 で過去最高の905億円(前年度比 +65億円の増収／7.7%増)、営業利益は、89億円(前年度比 +12億円の増益／15.1%増)となりました。

これら増収・増益の背景には、前中期経営計画期間から取り組んできた種々の施策の成果があります。売上高では、自動車部品分野においては、かねてより「電動化への対応」として取り組みを進めておりましたEPS※2 用ベルトなど電動化対応製品の拡販等が順調に進捗しており、また、営業利益では、原材料費や物流費、人件費の高騰といったマイナス要因に対し、「生産体制の再編」等の施策が奏功し、それら利益の押し下げ要因を最小限に抑えることができました。

他方、資本効率性の面では、2022年5月に、2030年度の「ありたい姿」とともに発表しました「企業価値向上を強く意識した資本政策」方針の実現に向け、収益性の向上とバランスシートの改善に継続して取り組んでおり、こうした取り組みを受けて、株式市場からも一定の評価をいただいているものと認識しています。株価は当時に比べて2倍を超える水準となり、PBR(株価純資産倍率)についても1.0倍を超える水準で推移していますが、投資家の皆さまからもご意見を頂戴しているとおり、PBR1.0倍を一つの通過点と捉え、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

PBRの推移 (2020年3月末～2024年3月末)



※1 2006年9月、自動車内装・外装部品を製造・販売する三ツ星ベルト化成品株式会社(当時、当社100%出資子会社)の株式全部を、International Automotive Components Group Japan, LLC (IACグループジャパン、米国デラウェア州)へ譲渡

※2 Electric Power Steering (電動パワーステアリング)

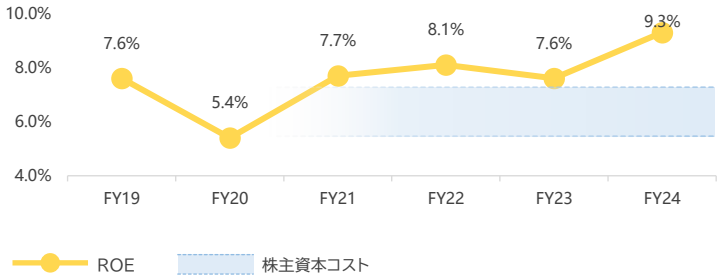
ROEについては、足元では、当社が認識する株主資本コストを上回る水準で推移していますが、これについてもさらなる向上に向けた取り組みが必要であると考えています。

私が社長に就任する以前では、財務体質の強化を柱とした資本政策を推進してきたこともあり、安定した経営基盤という観点からは決して悪いことではないものの、手元資金や自己資本が相対的に厚くなり、資本効率の観点からは改善が必要な状況でした。外部環境の大きな変化にも柔軟に対応できる運転資金を確保したうえで、こうした蓄積された経営資源を、戦略的な投資や成長機会の獲得に適切に振り向けることで、より一層の資本効率の向上を目指し、2030年度のKPI:ROE 10%の達成、また、エクイティ・スプレッドのさらなる拡大に向けた取り組みを進めてまいります。

株主資本コスト

リスクフリーレート	+	β(ベータ)	×	エクイティ リスクプレミアム	=	株主資本コスト
10年国債利回りをベースに設定		TOPIXに対する当社株式の感応度		日本株に対する期待収益率		CAPMに基づく当社推計株主資本コスト 5.5～7.5%

ROEの推移



00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

資本コストや株価を意識した経営の実現

ROEの持続的な向上と、エクイティ・スプレッドの拡大を通して、中長期的な企業価値の最大化を目指すにあたり、純利益率、総資産回転率、財務レバレッジ の3要素それぞれに対して具体的な取り組みを進めています。

ROEの向上

売上高純利益率 の向上	• 電動化対応製品など、高付加価値製品および新用途開発 • DX化推進を通じた生産性の向上および間接部門業務の効率化 • 生産・物流体制再編プロジェクトの推進によるトータルコスト競争力の強化
総資産回転率 の向上	• 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
財務レバレッジ の適正な活用	• 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（成長投資への資金配分政策強化） • 安定的な配当政策の維持による株主還元の実施、および適時適切な自己株式の取得

IR活動の強化： 資本市場との信頼関係の構築｜株主資本コストの適正化｜エクイティ・スプレッドの拡大

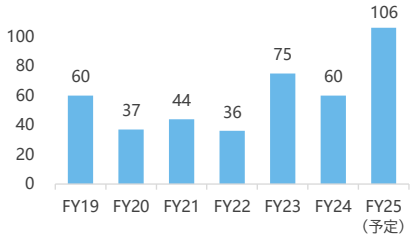
まず、当社が将来にわたって持続的に成長し続けるためには、当社の競争優位の源泉である“稼ぐ力”の一層の強化が不可欠です。当社が持つ“3つの強み”を戦略的に活かし、変化する外部環境に応じた社会課題の解決に挑むとともに、コア事業の体質強化を図っていきます。

当社を取り巻く事業環境においては、自動車業界を中心に、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みが世界規模で加速しており、モビリティの電動化は今まさに本格的な転換点を迎えています。また、特に日本においては、生産年齢人口の減少に伴い、製造・物流現場における省人化や自動化のニーズが急速に高まっています。加えて、持続可能な社会の実現の観点からも、生産設備や機械の高効率化に加え、環境負荷の少ない製品の供給に対する社会からの要請もますます強まっているところです。こうした外部環境に対応するべく、当社では、それぞれのセグメントにおいて高付加価値製品の開発に注力するとともに、それに伴う生産設備への積極的な投資を進めています。なかでも、四輪・二輪車向けの電動化対応製品については、EV化の進展を見据えた戦略についてかねてより議論しており、’24中期経営計画において戦略的重点領域と位置付ける製品群の拡販が成果を上げつつあります。引き続き、高付加価値製品の拡充と生産設備投資による効率改善により、“稼ぐ力”の強化に取り組んでまいります。

総資産回転率の向上に向けた取り組みとしては、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮にも注力しています。特に、棚卸資産の最適化や在庫回転率の改善については課題の一つとして認識しており、生産・物流体制再編プロジェクトとも整合を図りながら着実に取り組みを進めているところです。

財務レバレッジの適正な活用に向けては、資本の効率的な配分を重視した取り組みを進めています。具体的には、資産の選択と集中の一環として政策保有株式の縮減を推進しており、得られたリソースを成長分野への戦略的投資へと振り向けていきます。また、資本効率の向上と株主価値の最大化の観点から、安定配当による株主還元の充実に加え、自己株式の取得も機動的に実施してまいります。

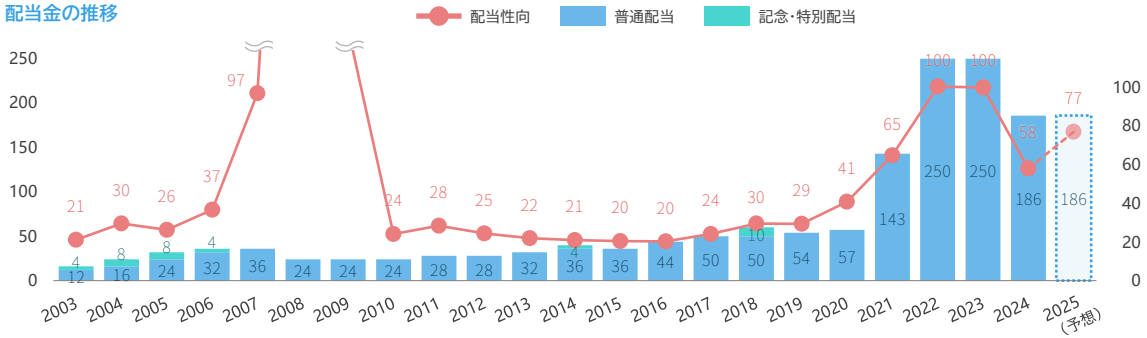
設備投資の推移（資産計上ベース｜単位：億円）



設備投資の主な内容

- 生産・物流体制再編関連
- 事業基盤強化関連（システム）
- 太陽光発電設備など、カーボンニュートラル関連
- 試験・研究関連
- 人的資本関連

配当金の推移



▸ P.18 培ってきた3つの強み

選ばれる企業へ

当社が今後も、持続的な成長を実現し、社会に対して確かな価値を提供し続けるためには、当社で働く従業員一人ひとりの意志や成長を、経営の中心に据えていく必要があると考えています。そうした想いから、'24中期経営計画では、「人財戦略強化」を最重要課題の一つに位置付けました。

2024年度においては、全社的な人材ポートフォリオの可視化と戦略的人材配置を推進するため、新たにタレントマネジメントシステムを導入しました。従業員一人ひとりのスキルや経験、大切にしている価値観やキャリアの方向性等をこれまで以上にきめ細かく把握し、組織の成長と個人のキャリア形成とを重ね合わせていくことを目指しています。また、従業員のキャリアオーナーシップを後押しする仕組みとして、希望するキャリアに応じて異動の希望を表明できる「ジョブマッチング制度」もスタートさせました。

人的資本経営においては、女性管理職比率が低いことやエンゲージメントスコアにばらつきがあることが現状における大きな課題です。エンゲージメントについては、単に、処遇や評価の話しだけではなく、自己成長実現への手応えや、自身の業務が社会への貢献を果たしているという実感などによるところも大きいと考えています。この認識を踏まえ、当社では、人事制度の設計・運用と並行して、一人ひとりの内発的なモチベーションを引き出す職場づくりに取り組んでいます。その実現には、日々の業務において、所属部門のメンバー一人ひとりの自己実現や働きがいを支える存在として、管理職が重要な役割を担うものと考え、管理職層のマネジメントの質を高めることに注力しています。

人的資本経営の推進を通じて目指すべきもう一つのゴールは、従業員一人ひとりが「三ツ星で働くことに誇りを感じる」と言える会社にしていくことだと私は考えています。企業価値の持続的な向上と、従業員一人ひとりが誇りを感じて働ける会社の実現 ――その両立を目指し、引き続き人的資本経営の取り組みを進めてまいります。

▶ P.28 人財戦略

▶ P.35 サステナビリティ戦略

▶ P.67 ステークホルダーエンゲージメント

成長戦略としてのESG経営への取り組み

持続可能性が企業の成長に直結する時代において、当社は単に環境や社会への対応にとどまらず、これらを経営の重要な要素の一つと位置づけ、サステナビリティ経営の実現に向けて着実に歩みを進めています。

環境に関わる取り組みでは、TCFDに基づく情報開示やScope3排出量の算定等はもちろんのこと、リスクと機会の両面から環境貢献型製品の開発にも注力しています。社会的価値と経済的価値の両立が求められるこの領域において、高効率な伝動を実現するベルトやバイオマス材料比率を高めたベルトなど、当社の技術力が果たし得る役割は小さくないと考えており、今後の取り組みの中で、その可能性を着実に広げていきたいと考えています。こうしたサステナビリティに関わる成長戦略については、サステナビリティ会議から取締役会への定期報告が行われており、取締役会においても積極的な議論が交わされています。

ガバナンスの強化については、IR・SRミーティングでお寄せいただいたご意見等を経営に反映させ、業績連動型報酬制度の導入や、政策保有株式の縮減等の取り組みを進めてきました。株主資本コストの適正化の観点からも、IR活動を通じた資本市場との信頼関係構築は重要なテーマであると考えており、引き続き投資家の皆様との積極的な対話を推進してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

自動車業界におけるEV化の進展をはじめ、市場環境は大きく変化していますが、こうした大きな変化を、当社は決してリスクとしてではなく、成長の機会として捉えています。創業より培ってきた技術と知見、そして、開発・生産の両面にわたるものづくりの力を礎に、市場のニーズに即した製品開発を進め、持続的な企業価値の着実な向上を目指してまいります。

そして、その推進力となっているのは、ほかでもない従業員一人ひとりの意識と行動の変化によるものだと私は考えます。当社グループに関わる全ての従業員が、当社での業務を通じて自己成長を実現し、誇りを持てる会社へ。 ――これが、今私たちが取り組みを進めている企業風土の変革であり、未来を支える基盤です。

成長と変革への挑戦を続ける当社にぜひご期待いただき、引き続きのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

SECTION

02

わたしたちの歩みと価値の源泉

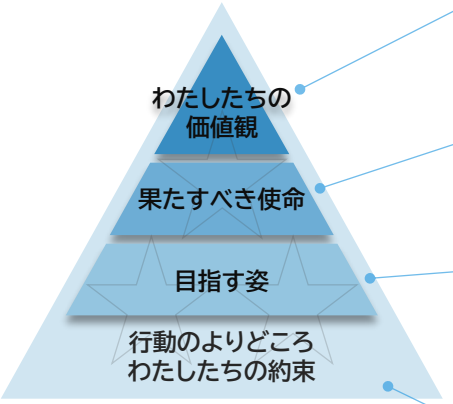
011　創業の精神と理念体系
012　価値創造の歩み
015　特集ページ①　三ツ星ベルトの目指す姿

創業の精神と理念体系

創業より受け継がれる品質第一主義のDNAと社会と寄り添い共に歩む企業文化

1919年、小田源蔵、中村真次郎、小島楠吉の出資により三ツ星商会が創立されました。
木綿ベルトの生産に始まった当社は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。
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



基本理念（わたしたちの価値観）
人を想い、地球を想う

経営基本方針（果たすべき使命）
高機能、高精密、高品質な製品の
提供を通して社会に貢献する

目指す姿 ▸ P.15
“カガク”のチカラで
人々の快適な暮らしを支える会社

社訓（行動のよりどころ）
今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動する

グループ行動基準（わたしたちの約束）

グループ行動基準の全文は、当社コーポレートサイトにてご確認いただけます。

創業者　小田源蔵

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、日本の産業勃興期にあたるこの時期、三ツ星商会はベルトの動力伝達により鉄鋼、産業機械、非鉄金属など近代産業の発展に貢献しました。

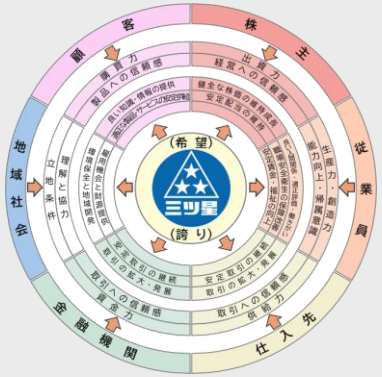
創業時に掲げられた基本理念は“真心のこもった商品を作れ”、“一歩一歩堅実に歩め”。
今日にも続く三ツ星ベルトのDNAはここから始まり、創業からの100有余年、わたしたちは「品質を作り、品質を売る」という“ものづくり”を実直に行ってまいりました。

完成当時の四国工場（1947年）

品質第一主義のDNA

“事業百年の生命を思えば、妥協は許されない。断固、品質第一主義を採る”

1945年、第二次世界大戦終戦後の日本では、戦災によりインフラストラクチャーは壊滅的な被害を受け、社会は困窮を極めていました。そうしたなか生産再開に踏み切った三ツ星ベルト（当時社名：三ツ星調帯）は、「極端に物資が枯渇している今、多少品質は落ちても顧客は飛びついてくるだろう。そうした人たちを相手に量産に乗り出し、利益を図るのがいいのか。それとも従来の伝統を守って、品質本位か。事業百年の生命を思えば、妥協は許されない。断固、品質第一主義を採る。」と表明。
混迷を極めた時代においても品質を大切にする精神は守られ、三ツ星ベルトの事業は今に続いています。



1965年の基本理念展開図

社会と共に歩む企業文化

「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、地域社会を当社事業の“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。

三ツ星ベルトのあゆみ

～ 三ツ星ベルトの誕生そして共創型ビジネスのはじまり ～

1919年の創業当初より、品質にこだわった“ものづくり”、そして代理店とのパートナーシップを大切にする経営方針により発展を遂げてきました。
時代と共に事業領域・製品ラインナップを拡大。当社製品の品質の高さは国内外での市場で認知され、業界のリーディングカンパニーとしての地位を確立していきました。

社会情勢

1919
- 近代日本の産業勃興期

1930
- ウォール街大暴落・世界恐慌

1940

1950
- 高度経済成長期
- モータリゼーションの拡大

1960
- インフラニーズの急増
- 都市化の進展・人口集中

三ツ星ベルトの軌跡

1919

■ 近代日本の産業発展を下支え

創業の半年後には、当時先進的であったゴムベルトの製造に着手。三ツ星ベルト製品のセールスポイントは密着力の強さ。小田源蔵自らが顧客に出向き、釘抜きを用いてベルトの密着力を示しました。

日本の産業勃興期にあたるこの時期、当社の製品は紡績、製鉄、製紙、石炭など多くの産業、機械に使用されベルトの持つ“伝える”“運ぶ”のチカラにより、近代日本の産業の発展に貢献しました。

平ベルト使用の洗炭機
（石炭を洗って不純物を除く工程の機械）

コンベヤベルト
大口案件を受注
（1940年）

1938

■ 共創型ビジネスの礎

1938年、創業以来初めて当社代理店を一堂に集めての全国三ツ星会が開催されました。当会議では、当社より、代理店を中心とする販売方針の説明を行い、代理店とメーカーとの共存共栄を旨とする声明を発表しました。

当社は、創業当初から今に至るまで一貫して代理店とのパートナーシップを大切にする経営方針を採っており、当社の強みである「共創型ビジネス」の礎は創業間もないこの頃から既に築かれています。

第1回全国三ツ星会
（1938年3月）

1959

■ パートナーシップのシンボル・ネオン塔

全国の有力代理店から「三ツ星ベルトの40周年を記念して何かを贈りたい」とのご厚意をいただき、工場屋上に設置するネオン塔を寄贈いただくこととなりました。ネオン塔は本体の高さ40m、地上からの高さ55mというもので、1959年4月22日に完成。贈呈式では、ネオン塔に「三ツ星ベルト・三ツ星タイヤ」の文字があざやかに点灯し、代理店と三ツ星ベルトの共創型ビジネスのシンボルとして、その後61年間にわたり神戸の空に輝き続けました。

完成したネオン塔
（1959年4月23日）

（ネオン塔は、1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災でも倒壊を免れましたが、耐震補強をしても老朽化は避けられず、近年の台風をはじめとする災害の激甚化を踏まえ安全を最優先とし、2020年5月、断腸の思いで解体・撤去を行いました。ネオン塔は解体されましたが、当社と代理店とのパートナーシップは変わることなく今日に続いております。）

1960

■ 国内外でのインフラ整備・拡充に貢献

戦後、日本の急速な経済復興に伴い、電力需要は急速な高まりを示し、深刻な電力不足が社会問題になっていました。なかでも1963年 、富山県北東部の黒部峡谷に完成した関西電力黒部第四ダムは、日本経済自立の象徴として注目を浴びました。

三ツ星ベルトは、この電源開発工事に大量のコンベヤベルトを納入したのをはじめ、全国で建設された多数のダム工事にも参加しました。納入したコンベヤベルトはセメント、砂利などの資材の運搬や建設現場より排出された産業廃棄物の運搬に使用され、いずれも無事故で任務を完遂し「コンベヤの三ツ星」の名をあげました。

電源開発事業以外にも石炭、鉱業、鉄鋼、土木建設など、高度経済成長期における多分野での需要増にも当社は応え、高度成長期の日本のインフラ整備・拡充に大きく貢献しました。

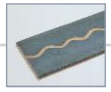
黒四ダムの大町トンネル内に設置された
三ツ星コンベヤベルト

高度経済成長期の日本においては、急激な都市化の進行により住宅需要も急増し、宅地用地が不足していました。宅地用地確保のため、日本各地において山間部を削り埋立地まで土砂を搬送する工事が行われました。

1963年の神戸臨海部における事業では、当時世界最大幅（2.1m）のコンベヤベルトを当社が供給。また、同年、日本で初めて芯体にスチールワイヤを使用したコンベヤベルトの生産も開始し、製鉄所向けへ納入しました。

「山、海へ行く」と形容された神戸臨海部での大事業
（1963年～2007年）

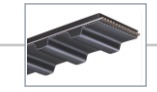
製品開発の歴史



初期のゴムベルト（平ベルト）
（1920年生産開始）

コンベヤベルト
（1936年生産開始）

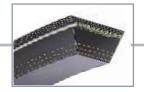
Vベルト
（1940年生産開始）



タイミングベルト
（1957年生産開始）

ゴムシート防水材
（1962年生産開始）

スチールワイヤコンベヤ
（1963年生産開始）



ローエッジベルト
（1962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）

～ グローバル体制を構築 ～

日本が高度経済成長期に入る中、三ツ星ベルトグループにおいても技術革新や生産能力の向上、さらにはグローバル市場への進出などを通じて国内外での事業拡大が進みました。
品質にこだわり続けた三ツ星ベルトの製品は、自動車業界や産業機械分野での需要を捉え、グループの地位をさらに確固たるものとしました。
また、新しい技術への積極的な投資や研究開発により、製品ラインナップの多様化、効率化、高品質化が進むとともに、社会課題を踏まえた環境負荷低減製品の開発にも取り組みました。

社会情勢

1960
- インフラニーズの急増
- 都市化の進展・人口集中

1970
- 光化学スモッグ
- 環境公害問題
- オイルショック、省エネ法制定

1980
- グローバリゼーション

三ツ星ベルトの軌跡

1960

■ デイコ社との技術提携

当時、日本国内において三ツ星ベルトのVベルトの評価は高いものでしたが、国際的にはまだ劣勢な状況でした。世界最高水準は米国。その米国でVベルトのトップシェアを誇っていたのがデイトンラバー社(後にデイコ・コーポレーションと改称)でした。三ツ星ベルトがグローバルトップを目指すためには先進国の技術導入が不可欠と判断し当社はデイコ社との交渉を開始。

技術提携の仮調印後に通産省からの承認が得られないなどの苦労もありましたが、1960年9月、デイコ社と技術提携の正式調印が行われ、その後の当社の技術革新、生産工程の合理化の実現などに大きく寄与しました。
(1981年契約解消)

デイトンタイプのVベルト(黒)と、それ以前のベンガラ染めのVベルト(赤)(三ツ星ベルト製品)

1960

■ 建築防水・土木市場への参入

1950年代から1960年代にかけて、日本経済の急速な成長に伴い大規模な公共事業やコンクリートを使用した建築が急増していました。当社は事業多角化の一つとして、ゴムの基盤技術を活かし建築防水材市場への参入を開始しました。1962年の販売開始以降、材料や仕様の変更によるラインアップの拡充と共に土木分野にも進出し、現在では貯水池、かんがい用水路などの他、廃棄物最終処分場などでも当社の防水シートが使用され、環境汚染の防止・生物多様性の保存にも貢献しています。

首相官邸の屋根防水を施工
(1963年)

イラクにおける灌漑用水路プロジェクト
(1978年)

1970

■ 大気汚染の低減に貢献

この頃自動車の急速な普及に伴う排気ガスによる大気汚染問題が顕在化し、排ガス対策として自動車用ベルトにおいても耐熱性、耐久性など品質の大幅な向上が強く求められていました。要求されたベルトの寿命はこれまでの2万kmから8万kmへ。当時のベルト技術先進国の米国でもそうした技術はないとされていましたが、当社技術部門の必死の苦労の結果、1976年、5万マイル無調整ローエッジベルトが完成。当社の技術が日本のモータリゼーションの拡大と大気汚染の低減に大きく貢献いたしました。

過酷な条件で使用される
自動車用ベルト

1980

■ グローバル生産体制の構築

三ツ星ベルトは1937年より輸出を始めていましたが、グローバルでの三ツ星ベルトブランドを確立し市場に浸透させるべく、1970年代はじめに長期的な海外戦略を立案。業界のグローバルリーディングカンパニーを目指す道のりがここに始まります。

1973年の米国での拠点設立を皮切りに、オランダ、シンガポール(いずれも1977年)、オーストリア(1981年)、フィリピン(1984年)、タイ(1987年)、インドネシア(1988年)とグローバル拠点の拡大を図り、2024年現在においては、海外10か国、15拠点を有するグローバル企業へと成長しました。

当社は海外進出においても、基本理念(当時)「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」に基づき、単に規模・利益の拡大を追い求めることはせず、海外各拠点の代理店とのパートナーシップ構築に重きを置いた事業展開を実施してまいりました。1974年に各国代理店を本社に集め開催された第1回海外代理店会議は、それ以降も代理店とのパートナーシップを強化する場として継続して開催され、2024年には、第17回目のグローバル代理店会議が開催される予定となっております。

■ 自社開発システムM88の導入

1990年代のIT化によるものづくりの生産システムの転換が進む中で、三ツ星ベルトは1988年にいち早く営業・物流・購入・支払業務などをオンライン化する社内システム(「M88システム」)を自社開発し、導入しました。M88システムは、専門家でなくてもデータの追加、変更が容易となるリレーショナル・データベースを業務用として関西で初めて構築しており、重複業務の排除など業務合理化・効率化を促進しました。

また、M88システムの導入に伴いデータ伝送網を整備したことによって、工場の生産データの一元管理やリアルタイムでの情報共有が可能となり、各工場間での生産計画の調整や生産の移管がシームレスに行われるようになりました。これにより工場における生産量の均一化および品質の向上に寄与し、グローバル市場における競争力の強化につながっていきました。

グローバル体制構築の歴史 (1970～1990年)

1973年
米国: MBL(USA)CORP.
カナダ: M.B.L.SALES LTD.

1977年
オランダ: MBL(Europe)B.V.
シンガポール: Mitsuboshi Belting (Singapore) Pte.Ltd.

1979年
シンガポール: Mitsuboshi Industrial Fabric (Singapore) Pte.Ltd.

1981年
オーストリア: Semperit-MBL GmbH

1984年
フィリピン: Mitsuboshi Belting Philippines Corp.

1987年
タイ: Mitsuboshi Belting (Thailand) Co.,Ltd.

1988年
旧西ドイツ: MBL Antriebstechnik Deutschland GmbH
インドネシア: P.T.Mitsuboshi Belting Indonesia

～「変化にぶれない強い企業体質の確立」、そして「“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社」へ ～

グローバル化・デジタル化の進展、そして環境への配慮がビジネスの前提条件となる中、
三ツ星ベルトグループは、国際競争力の強化、製品の高機能化・省エネ化、新たな市場への展開などの積極的な取組みを進めています。
また、持続可能な社会の実現に向けた環境配慮型製品の開発や、IT技術を活用した生産プロセスの改善など、変化する社会課題・ニーズに応えるための多様な取組みを今後も展開してまいります。

社会情勢

1970
- 光化学スモッグ
- 環境公害問題
- オイルショック、省エネ法制定

1980
- グローバリゼーション

1990
- 飢餓、食糧危機

- インターネット普及、IT化の進展
- 人口減少、少子高齢化社会
- 産業の自動化

2000
- 気候変動と環境問題

2010
- モビリティ分野大変革期
- 持続可能性への取り組み加速

三ツ星ベルトの軌跡

1980

■ 高効率でクリーンな伝動の実現へ

1970年代に発生したオイルショックを契機に、日本においても省エネ法などの関連法案が制定され、ベルトによる伝動についてもより高効率でかつクリーンなものが求められるようになってきました。三ツ星ベルトは、そうした社会の要請に応えるべく、製品のラインアップ拡充を進めました。

省エネに寄与する高効率な製品としてVリブドベルト（当社製品名：リブスターベルト）の開発に着手。リブスターベルトは、Vベルトの持つ伝達性能と平ベルトの持つ屈曲性の2つの長所を組み合わせたベルトで、動力伝達能力は従来のV型ベルトに比べ50%近く向上、また高い屈曲性によりエンジンの小型化にも寄与し、車両重量の軽量化による燃費改善にも大きく貢献することとなりました。

また、チェーンやギヤに比べて、油を使用せず騒音の少ないクリーンな伝動を実現できるタイミングベルトは、自動車、大型産業機械、精密機器、OA分野などに用途が拡大し、それに伴い、当社はより高効率な伝動を実現する新たな歯形状の新製品を開発。当社のタイミングベルトは疲労抵抗性に優れ、雪道走行に強いとして、国内外の自動車メーカーを中心に採用が進みました。

1990

■ 食糧問題、飢餓の解決への貢献

1990年代より、人口増加や気候変動などの影響により、世界における飢餓が深刻な社会課題となりました。

三ツ星ベルトの伝動用ベルトの代表的な使用領域のひとつは農業ですが、農業機械におけるベルトの使用環境は非常に過酷であり、異物の噛み込みや大きな負荷変動によりコンバイン等に使用されるベルトが切断することで発生する収穫のダウンタイムは、効率的な穀物・作物の収穫を阻害する要因の一つとなっていました。

三ツ星ベルトは、1990年代以降、こうした過酷な環境に耐えられる農業機械用途に専用設計されたVベルト「AGシリーズ」のラインアップ拡充を進めており、小型～超大型まで、世界中の様々な農業機械に広く採用されています。

多種多様な農業機械において優れた耐久性を発揮する三ツ星ベルトの農業機械用Vベルトが、穀物・作物の収穫効率向上に貢献しています。

■ 産業の自動化を当社製品が下支え

1990年代、IT技術の進歩などにより、工場の生産ラインや物流センターの自動化が進みました。

三ツ星ベルトはこうした産業の要求に応える新たなベルトラインアップの開発・拡充を進め、多様な当社製品の供給により産業の自動化に貢献しています。

製品の一例

写真	シリーズ名称	用途例
①	スターマックス	プリンタキャリッジ駆動
②	メガトルクG,U	射出成形機、工作機、プレス機械、医療器械 等
–	メガトルクEX	半導体（液晶装置）、産業ロボット 等
③	ネオフレックス スタートUF	食品工場
–	Logi Star	倉庫・物流センター、空港 等

2000

■ 環境価値向上に貢献する製品群を拡大

2000年代に入ると、その後のSDGs採択につながる動向として、経済成長と環境保護の両立を目指すことが強く求められるようになりました。三ツ星ベルトは、そうした時代背景にマッチした製品開発を進め、モビリティ分野、一般産業分野、建設資材分野の各方面において環境配慮型製品のラインアップ拡充を進め、当社製品の提供を通して環境価値の向上に貢献しています。

環境配慮型製品の一例 ：
- 環境負荷低減TGベルト ･･･（下記写真④）
- 省エネ仕様Vベルト ･･･（下記写真⑤）
- 燃費改善に寄与するVリブドベルト ･･･（下記写真⑥⑦）
- 風力発電機用大型TGベルト など ･･･（下記写真⑧）

2010

■ モビリティ領域における新たな製品群を拡充

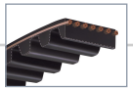
100年に一度の変革期を迎えている自動車業界。当社自身が今後のトランスフォーメーションを成し遂げ、モビリティの電動化による脱炭素社会の実現に貢献するべく、同領域における新たな製品ラインアップの拡充を進めています。

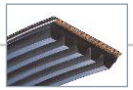
EPB（電動パーキングブレーキ／下記写真⑩）、PSD（パワースライドドア／同⑪）、EPS（電動パワーステアリング／同⑫）、などのEV車にも搭載される電動化ユニット用ベルトや、また電動二輪車の後輪駆動用タイミングベルト（同⑨）についても当社製ベルトの採用が拡がっております。

この変革期をチャンスと捉え、引き続き時代の潮流にマッチした新たな製品開発に取り組むとともに、電動車両の普及による脱炭素社会の実現への貢献に取り組んでまいります。

製品開発の歴史

樹脂コンベヤベルト
（1979年生産開始）


タイミングベルト・STPD歯形
（1980年生産開始）


リブスターベルト
（1981年生産開始）

超マイクロピッチTGベルト
（1990年生産開始）

高トルクTGベルト
（1994年以降、順次ラインアップ拡充）

樹脂コンベヤベルト新シリーズ
（1996年以降、順次ラインアップ拡充）

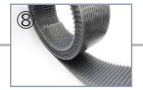
＊ タイミングベルトをTGベルトと省略して表記しています

環境負荷低減TGベルト
（2002年生産開始）

省エネ仕様Vベルト
（2003年生産開始）

ストレッチリブベルト
（2009年生産開始）

燃費改善仕様リブベルト
（2011年生産開始）



風力発電機用TGベルト
（2013年生産開始）

二輪車後輪駆動用TGベルト
（2008年生産開始）

EPB用TGベルト
（2014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）

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

私たちの製品を直接目にすることは多くないかもしれませんが、三ツ星ベルトの製品は、
自動車や二輪車、プリンタなどのオフィス機器、ATM、レジスター、および洗濯機やコーヒーメーカー等の各種家電など
多種多様なあらゆる機械・機器に使用されています。
私たちの製品はほんの小さなものかも知れませんが、どの機械、機器においても、当社のベルトが無ければそれら機械・機器は機能しません。
“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。” 私たちはそんな気概を持ってものづくりに取り組んでいます。

“カガク”のチカラとは？

1919年の創業以来、当社はお客様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、製品への要求品質を満足する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。

三ツ星ベルトが創出する“快適”

Products

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”

▸ P.3 ▸ P.24-27

Sustainability

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

▸ P.42-56

SECTION

03

どのような価値を創造するのか

017　価値創造プロセス
018　培ってきた3つの強み
019　中期経営計画
022　特集ページ②　EV化の進展による次の成長機会
023　財務担当役員メッセージ
024　セグメントの業績概況と戦略
028　人財戦略
035　サステナビリティ戦略
038　特集ページ③　従業員による座談会「環境配慮型製品の開発」

価値創造プロセス

三ツ星ベルトグループは、1919年の創業より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.18

100年の歴史で培ってきた

価値創造の推進力：

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

製品の品質を担保し
安心・安全、信頼を生み出す
ものづくりの力

3つの
強み

新しいイノベーションを生み出す
“共創型” ビジネスモデル

戦略

▸ P.19-

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」の更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.24 セグメント別事業戦略

OUTPUT

三ツ星ベルトの製品群

- 伝動ベルト（ゴム・ウレタン）
- 搬送ベルト
- 樹脂製品
- 建設資材製品
- 電子材料
- 開発製品・新規分野

提供する価値

- クリーン
- 軽量
- 低騒音
- メンテナンスフリー

社会ニーズに基づき事業領域を拡大

目指す姿

▸ P.15

“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社

お客様
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、高精密、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する

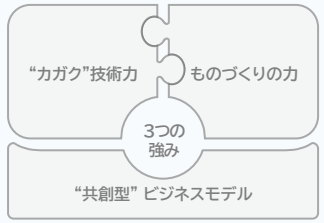
社訓：今日に誇りを持ち、明日に希望を託し行動する

Our Strengths

培ってきた3つの強み

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技術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。

100年の歴史で培ってきた
価値創造の推進力:



1 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、工業用ベルトを始めとする製品群の開発・製造を通して“カガク”技術の研究・発展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、製品への要求品質を満足する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。蓄積してきた技術的知見・ノウハウとは、例えば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・解析技術などが挙げられます。
- 当社は、ゴム配合、その他材料の組み合わせ、形状など、製品のどこをどう変更すればどういった結果が得られるかといった製品性能を制御するあらゆる因子を広範かつ深遠に把握しています。そして、それら開発した製品に対してお客さま視点で総合的かつ多角的なシミュレーションや試験を行う製品評価・解析技術も当社の強みの一つです。
- 当社がお客さまの使用目的・条件に基づいて最適なシステムを提案することができるのは、これらの“カガク”技術力において大きな優位性を有しているからです。

2 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等に重要になるのは、その製品を確実かつ安定して生産し、高い品質を保証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出来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。
- 当社が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できる大きな要因の一つは、国内外すべての工場で使用される主要な生産設備が、エンジニアリング本部による自社設計・自社製造のものであることにあります。
- 自社設計・自社製造の生産設備によりグローバルで同じ品質を保つことができるだけでなく、お客さまの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も容易であり、これによりお客さまの要求や市場の変化に対する柔軟かつ迅速な対応を実現できています。
- 上述の生産設備のほかにも、当社は自社の厳しい品質保証基準を満たすために中間消費財のメーカーとしては類を見ない規模でのベルト評価設備を有しており、各業界においてお客さまの開発段階からその性能評価で重要な役割を果たしています。
- また、当社は独資による海外展開をグローバル方針の一つとしており、これ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しています。

3 新しいイノベーションを生み出す “共創型” ビジネスモデル

- 当社の主力製品であるベルトは、様々な機械において動力源からチカラを伝える役割を果たすものであり、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。どのような高性能の機械であっても、使用される1本のベルトの動きが止まれば、その機械そのものの機能も停止してしまいます。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。
- 当社は創業当初より代理店とのパートナーシップを大切にした事業活動を行っています。代理店と共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し、そして各案件に柔軟かつ迅速に対応することで、顧客には最適なソリューションを提供しています。代理店との“共創”は、当社の強力な販売チャネルを形成するとともに、当社の強みを一層強固にし、持続的な成長を支える競争力の源泉の一つとなっています。
- 顧客志向の営業活動によりお客さまの抱える課題を的確に把握し、数多くの技術開発を進めてきた結果、お客さまとの協働により新たな製品やソリューションを生み出し、長い歴史の中で製造業のものづくりや人々の生活を支えてきました。これには、地下水の揚水ポンプや灌がい用ポンプなど、ベルトがその機能を失うことにより人々の暮らしへ重大なインパクトを与えるものも多く含まれます。
- 学術機関とのイノベーション取り組みなどを通じて世の中の潮流変化を先取りし、自社のソリューション力を社会に提供することで、企業の成長と価値創造を推進してまいります。

’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、全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充実

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、変革を恐れない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CO_2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

※ 想定為替レートは、1USDを115円としています。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

'21中期経営計画の振り返り

2022年5月、当社は2030年度の「ありたい姿」を発表するとともに、コロナ禍の中で策定した「'21中期経営計画」の見直しを行いました。前中期経営計画の最終年度である2023年度KPIに対する結果は以下の通りです。

収益性については、売上高への円安による押し上げ効果がありましたが、当社グループのコア事業を支える収益性の高い補修市場向けベルト販売が市中在庫調整の影響を受けたため、利益額が減少しました。これが営業利益未達成の主たる要因となっています。
2022年度、2023年度の株主還元については、開示した内容の通り配当性向ほぼ100%にて対応し、自己株式も取得しました。また、政策保有株式の縮減も計画通り行いました。しかしながら、昨今の政策保有株式の市場価格上昇と円安による連結子会社の外貨資産評価額の増加により資本が増え、この結果、ROEについては目標を若干下回る結果となりました。設備投資額については、3年間で228億円分の着手を決定し、適宜支払いを行っています。
ESGについては、事業活動を通じた環境価値の向上を目指し、種々の施策を着実にかつ迅速に取り組んだ結果、特にCO_2削減目標ではKPIを大幅に上回る水準にて目標を達成することが出来ており、また、環境以外の分野においても、ステークホルダーエンゲージメントおよびサプライチェーンマネジメントの強化など、具体的な成果を上げることができております。これらの取り組みが評価され、ESGに係る第三者評価も大きく改善されました。

'21中期経営計画、主要指標

			'21中期経営計画最終年度（2023年度） KPI目標	'21中期経営計画最終年度（2023年度） KPI実績
収益性	売上高		800 億円	840 億円
	営業利益額		83 億円（11%以上）	77 億円（9.2%）
資本効率性	ROE		8 %	7.6 %
	政策保有株式売却額		15 億円以上（中計期間）	15 億円（中計期間）
設備投資額	3年間の設備投資枠		230 億円	228 億円
株主還元	配当性向	2021年度	65 %	64.9 %
		2022年度	100 %	100.4 %
		2023年度	100 %	99.8 %
ESG	CO_2排出量削減目標値		22 %以上	35 %※
	外部評価		参考・2022年度実績（CDP ：Cランク）（FTSE：1.8）	CDP ：Bランク FTSE：2.8
想定為替レート			1USD=115円	期中平均 1USD=144.6円

※ 国内8拠点のScope 1&2　2022年度排出係数を一部使用

'24中期経営計画

さらなる企業価値向上を目指し、「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・実行してまいります。

2026年度（最終年度）のKPI

'24中期経営計画を、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」と位置づけ、最終年度となる2026年度のKPIを設定しました。

'21中期経営計画（2021～2023年度） 第1フェーズ：基盤強化期間 → '24中期経営計画（2024～2026年度） 第2フェーズ：成長加速期間 → '27中期経営計画 第3フェーズ：

2026年度 KPI
915 億円
105 億円（11.5%）
9 %
50 億円（当中計期間）
200 億円
DOEの目安 5.4 %程度（1株当たり配当金 180円 以上）
40 %※
–
1USD=130円

※ 基準年度：2013年度／対象範囲：国内8拠点のScope 1&2

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

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ージメント」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、当中計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より、高い付加価値製品、新用途開発に結び付けて行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150兆円を超えた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、新市場を創出する新製品開発力の進化を図ります。

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

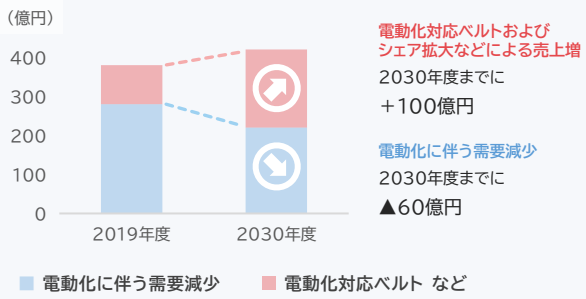
- 配当の安定性の維持
DOEの目安5.4%程度(1株当たり配当金180円以上)
- 経営環境などを総合的に勘案した上での余剰資金を活用した機動的な自己株式の取得

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

モビリティの EV化進展がもたらす 次の成長機会

三ツ星ベルトグループでは、自動車をはじめとするモビリティのEVシフトの潮流を“リスク”ではなく、大きな“機会”と捉え、車両の電動化進展に応じた新たな製品開発と拡販に取り組んでいます。

当社グループにおける内燃機関用ベルトの需要は、2030年度までに2019年度比で約60億円減少する見通しですが、一方で、同期間において、パワーステアリング(EPS)やパワースライドドア(PSD)などの電動ユニット用ベルト、ならびに電動二輪車向け後輪駆動用ベルトなどの販売拡大により、約100億円の売上増を見込んでおります。



特に電動車に求められる性能と三ツ星ベルトの優位性

静粛性・低振動

EVでは、エンジンから出される音がないこともあり、車載部品には従来以上に高い静粛性が求められます。

EPSユニットでは、ベルト駆動方式の他にギヤ駆動方式もありますが、ベルト駆動方式は、静粛性において大きな優位性を持ちます。また、当社では、独自の振動解析技術と防振構造設計により共振を効果的に抑制し、ユニットにおける高い静粛性を実現しています。

小型・軽量・コンパクト

EVでは、大容量バッテリーを搭載する関係から、各部ユニットには、省スペース性と軽量化が強く求められます。

当社は、カーボンやアラミドなどの高強力繊維を用いた部材の構造最適化技術などによりベルトの小型(狭幅)・軽量化を実現し、多様な電動ユニットにおいて装置全体の軽量化・省電力化に貢献しています。

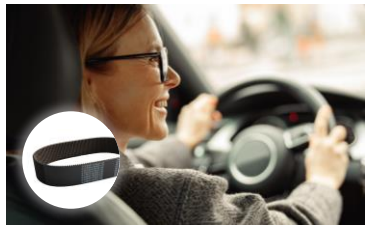
高耐久性・長寿命

EPS用ベルトは、車の操舵動作に連動して繰り返しトルクを受け続けるため、極めて高い耐久性が要求されます。

当社の電動化対応ベルトは、ゴムの高機能化・強靭化を実現する独自の配合設計技術により、車両のライフサイクルにわたって保守不要のメンテナンスフリーを実現しています。

“静かに、軽やかに、どこまでも。”

電動車など、サステナブルモビリティの普及に貢献する三ツ星ベルトの製品群



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、より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、高精度なか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。

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。

取締役専務執行役員
熊﨑 敏美

2024年度の業績概況

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、収益性や資本効率性をはじめとする各項目の取り組みを進めているところです。

そうしたなか、2025年3月期においては、為替や原材料価格の変動、地政学リスクなど、不確実性の高い外部環境に直面する一方で、当社の売上高および営業利益は、増収・増益を達成しました。営業利益については、為替の円安影響も一定の押し上げ要因となりましたが、増益の主な要因はオーガニックな成長によるものであり、'24中期経営計画で掲げる各施策の成果を実感できる1年となりました。引き続き、企業価値向上を強く意識した資本政策のもと、収益性向上とバランスシート改善に向けた取り組みを推進していきます。

事業ポートフォリオの最適化に向けて

当社のコア事業は伝動ベルトの製造販売であり、自動車メーカーをはじめ全世界のお客さまにご使用いただいており、使用用途の裾野が広く、多種多様な製品ラインナップとなっています。そのような当社の事業環境の中、事業ポートフォリオ最適化の考えは不可欠です。

企業の使命は、持続可能な成長と利益の最大化を実現することにあります。

2022年よりスタートさせた事業ポートフォリオ分析システムの構築が完了し、現在数値精度向上に向けてシステム改修を実施中です。今後は、各事業の収益性、市場の成長性、および事業の戦略的重要性を評価できる体制を目指しています。この分析に基づき、強化すべき事業、縮小または撤退すべき事業を特定し、投資およびリソースの選択と集中を図ります。強化すべき事業には積極的な投資を行い、イノベーションと市場拡大を推進します。一方、非効率または低収益の事業については、リソースの再配分や事業撤退も含め検討してまいります。後述するM&Aやオープンイノベーションは、事業ポートフォリオの多様性を高め、リスクを分散することができます。また、新技術や新市場へのアクセスを確保し、競争優位を築くことも可能になります。

最後に、全社的なコスト削減と効率化を推進し、利益率の更なる向上を図ります。これには、原材料調達から製品供給までのサプライチェーンの最適化、生産プロセスの改善、および管理コストの削減が含まれます。

事業ポートフォリオの最適化は、市場の変動に柔軟に対応し、企業価値を最大化するための継続的なプロセスが必要です。私は生産本部長として製造部門の責任者も務めていますので、このプロセスをリードし、企業の持続可能な成長を支える責任を担っています。今後も、戦略的な意思決定と緻密な財務管理を通じて、企業価値の最大化を目指してまいります。

成長投資と財務戦略について

昨年の5月14日に発表した'24中期経営計画は、基盤強化期間から次のステージへ移行し、成長加速期間として位置付けています。財務部担当役員として、これからの3年間における財務戦略は、'24中期経営計画で策定した成長投資と財務戦略が合致しているかを検証していく考えです。

2022年5月の中期経営計画見直し以降、資本コストや株価を意識した経営を行ってまいりました。当社の過去5年間の平均株主資本コストは5.5%～7.5%程度と認識しており、この株主資本コストを十分に超えるROEの維持と更なる向上に取り組んでいます。2030年度にはROE 10%の達成とともにPBR(株価純資産倍率)の更なる向上を目指します。

'24中期経営計画期間中の累計で、営業キャッシュ・フローで450億円、政策保有株式(投資有価証券)の売却で50億円、余剰資金で50億円の合計550億円がキャッシュアロケーションの原資となっています。アロケーション先としては、成長投資・経営基盤強化、株主還元、M&A・オープンイノベーション、自己株式取得等各々の項目に対して適切なタイミングで投入し企業価値の最大化を図る計画です。

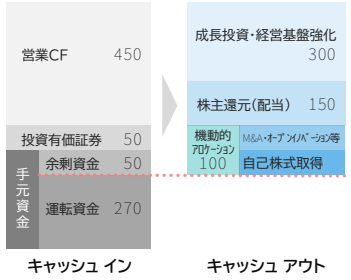
特に今後の成長を更に加速させていくためには、M&Aやオープンイノベーションへの投資は重要であると考えています。2023年2月には、建設資材事業において土木防水工事事業を譲受け、また、2024年12月にはベンチャーファンドへの出資を始めました。M&Aに対する考え方は、既存事業とのシナジー効果が見込まれるものを基本としており、ハイリスク・ハイリターン型や既存事業と無関係な事業は、原則として検討対象外です。投資前には、しっかりと将来の投資回収の可能性を見極め、是非を判断して進めます。

財務の健全性についてですが、金融機関をはじめとするステークホルダーのみなさまより一定の評価をいただいており、今後もバランスシートの健全性を意識してまいります。自己資本比率の水準は70%強を維持しており、流動比率についても、300%を超える強固な財務基盤となっていますが、必要な時に、必要な資金調達を行ってまいります。

今回の'24中期経営計画では、企業価値の更なる向上に向けて、人財戦略の一つとして「従業員向け株式交付制度(MISA(ミーサ))※」、資産効率向上のための「CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮」に注力しています。

※ Mitsuboshi Individual Share Award(三ツ星ベルトの株式個人付与制度)の略称

キャッシュ アロケーション
('24中期経営計画期間 | 単位:億円)



※ 支払いベースでの試算のため、
中期経営計画設備投資額(200億円)と一致しません。

● **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50億円の政策保有株式の売却を掲げ、2024年度は、政策保有株式2銘柄35億円を売却しました。その結果、対連結純資産比率では23.0%から16.8%に低下しました。引き続き資本効率の向上および企業価値の増大を目的に、政策保有株式の縮減に取り組んでまいります。

● **自己株式の取得**

'24中期経営計画(2024年度～2026年度)では、同中計期間中に30億円の自己株式の取得を掲げ、2024年度は、10億円の取得を実施しました。引き続き、株主還元の充実、資本効率の向上を目的として、適切なタイミングで自己株式の取得を進めてまいります。

● **CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮**

2022年度は、コロナ禍からの急速な経済回復によりコンテナ不足やアメリカ西海岸におけるストライキなど、全世界的に大きな物流網の混乱が生じました。そのような中でも、当社はお客様への供給責任を果たすための在庫運用を実施した結果、在庫過多となりました。また、2023年度においては、各国の急速な利上げや景気後退に伴う市中在庫の流動性低下が生じました。その結果、在庫回転期間が上昇したことで、CCCが伸びる結果となりました。

足元では、市中在庫の流動性も改善傾向にありますので、現在進行中の中計期間において、適切な在庫水準に戻すように定期的に関係部門と打合せを行い、改善に向けて取組を加速させています。

株主・投資家のみなさまへ

株主還元は、経営の重要政策の一つです。成長投資の原資を確保したうえで、株主還元の充実を基本方針としています。

'24中期経営計画では、株主還元に関する指標を、配当性向からDOEに変更しました。

株主のみなさまに対する利益還元の指標として、「配当性向」は一般的に用いられますが、当期純利益は変動幅が大きいのが現状です。株主視点での資本利益率と、株主への配当の積極性を総合的に示す指標であるDOEが当社の資本政策に一致していると判断しました。具体的には、DOE:5.4%程度を目標とし、1株当たりの配当金は180円以上とするKPIを設定しました。

2025年3月期の年間配当は、186円となりました。現在、進行中の2026年3月期の配当についても186円としていますが、DOEは業績が伸張すれば純資産が増加し、配当金もその増加に伴い安定的かつ累進的に増加していきます。

当社はこれからも積極的な成長投資を行い、収益向上策を一つ一つ具現化して資本効率を高めていきます。これにより累進配当を実現し、株主・投資家のみなさま方への利益還元を充実してまいりますので、今後の取り組みにぜひご期待ください。

セグメント別事業戦略

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、また、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展した2000年代以降については、モビリティの電動化による脱炭素社会の実現に貢献するべく、電動パーキングブレーキや電動パワーステアリングなどEV車にも搭載される電動ユニット用タイミングベルトなど、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

強み

- 長年の車両メーカーのお客さまとのビジネスを通し、自動車分野における伝動ベルトの技術的知見だけではなく、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。
- 幅広くベルト仕様をラインアップしているのはもちろんのこと、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、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

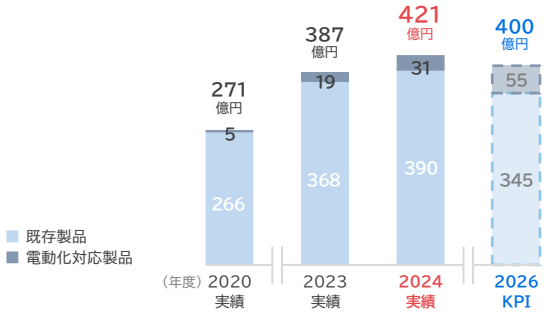
- 世界的な電動化の流れは四輪車だけに留まらず、電動二輪車市場が急速に成長しています。電動二輪車向けに、静粛性や軽量化に優れる後輪駆動用タイミングベルトの採用機会が増加しています。
- 先進国ではカーシェアリングの普及により車両保有台数が減少する一方、ワークライフバランスや余暇の充実を重視する思考の変化により、バギーやボートなどのレジャー需要が増加しています。パワースポーツ向けベルトの需要獲得に確実に対応し、拡販を目指します。
- 潜在的なリスクには、車両の電動化進展に伴う、ICE四輪車用ベルトの需要減少が挙げられますが、EPS用をはじめとする電動化対応製品の拡販、また、グローバル補修市場にお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

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、日本国内における新車向け販売が前期並みに推移し、トラック用の交換需要も好調に推移しました。また、'24中期経営計画における事業戦略の一つとして注力して取り組みを進めております電動ユニット（EPSなど）駆動用ベルトや電動二輪車向け後輪駆動用ベルトの販売も好調に推移しました。一部、米国での多用途四輪車の生産調整による影響はあったものの、国内外ともに、戦略的な取り組みが着実に進展しており、当分野全体の売上高は増加しました。



00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

※1 EPS : Electric Power Steering（電動パワーステアリング）
※2 PSD: Power Slide Door
※3 ICE : Internal Combustion Engine （内燃機関）
※4 FCV : Fuel Cell Electric Vehicle （燃料電池車）
※5 M-HEV : Mild Hybrid Electric Vehicles

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共に“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非常に広く多岐に渡っていますが、変化する社会経済環境のもと様々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
- ベスペル®　他

SF（発泡射出）成形
- SF（Structural Foam）発泡射出成形品

強み

- 創業100年を超えるベルトの専業メーカーとして、“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

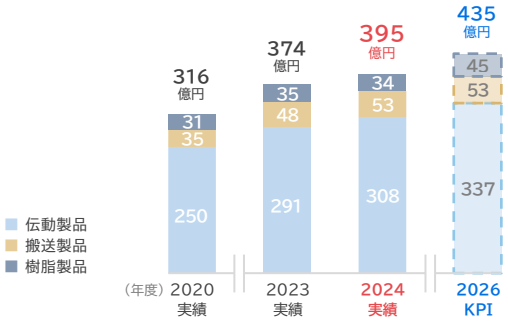
- 気候変動または環境保全に対する意識の高まりから、各種産業機械において油圧から電動への駆動方式シフトが進んでおり、油を使用しないクリーンで高効率なタイミングベルトへの選好の機会が増加しています。
- 労働人口減少、また特に日本市場における労働時間の規制等により、各種省人化・自動化設備の需要が高まっています。当社はベルトによる“伝える”、“運ぶ”のフルラインアップにてお客さまの製品開発を支えます。
- SDGsの17の目標の一つでもある“飢餓”の解決には効率的な穀物の収穫が求められており、高効率かつ高負荷に対応した当社農業機械用ベルトの需要増が見込まれます。
- 潜在的なリスクには、国内外競合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

産業機械分野では、日本国内において射出成形機メーカーやロボットメーカー向けタイミングベルトの販売が堅調に推移しました。農用市場においては、海外市場における収穫機械用の補修部品交換需要の拡大と新製品の投入が奏功し、販売が好調でした。搬送ベルトでは、重量物搬送用のゴムコンベヤベルトおよび食品工場向けの樹脂コンベヤベルト共に好調に推移しました。一方で、液晶製造装置向けの合成樹脂素材や、中国における一般補修市場では、景気低迷による市中在庫調整の影響を受けて低調に推移しましたが、産業機械分野全体としては売上高が増加しました。



00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ②　EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③　従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

建設資材分野

事業の概要

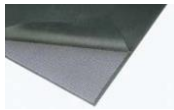
当事業は、日本の高度経済成長期における建設ラッシュ期の1962年に、ブチルゴム製のシート防水材の生産を開始したことが当事業あゆみの第一歩となります。1965年には、気候の変化に強く、高耐久、高機能、高性能なEPDM製のゴムシート防水材を開発し、当時の高い経済成長率も追い風となり当社採用が飛躍的に増加しました。その後、建築防水の実績を応用し、ため池や水路など遮水シート分野へも事業領域を拡大し、現在では産業廃棄物処分場建設工事でも当社製防水・遮水シートが多く採用されています。

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”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。

主要な納入先実績および使用用途

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

保護剤
- マイティ―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

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、お客様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された強い提案力も当事業における当社強みの一つです。
- 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、遮水材への選好の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。

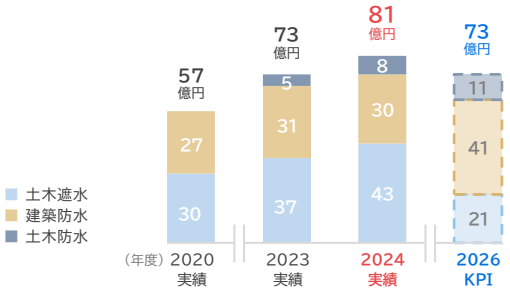
今後の戦略

- 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、事業活動を通した社会・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

建築防水向けでは、施工現場の人手不足の影響を受け、売上高が減少しました。土木遮水向けでは、廃棄物処分場などの超大型の工事物件が寄与し、売上高が増加しました。また、2023年2月に事業を譲り受けた土木防水向けでは、大型公共工事物件の受注増により、売上高が増加しました。

※ ’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。



00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ②　EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③　従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

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。

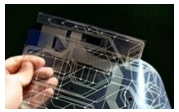
主要な販売先業界

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®
  導電性ペースト配合材料
  鏡面加飾用光輝顔料
- プリンテッド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

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ナ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ナップを有し、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、これにより急増する通信用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 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・省資源に繋がる様々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、お客様の設計・開発を電子材料視点で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、継続した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。

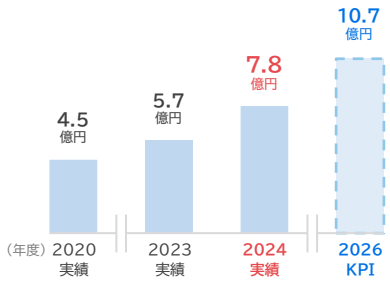
今後の戦略

- 社会情勢や外部環境の変化により、今後も様々な社会課題が出てくることが考えられ、その課題解決には様々なエレクトロニクス的アプローチが絡み、技術革新が進んでいくことが予想できます。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。

セグメントの概況と中計最終年度のKPI

電子材料分野では、データセンター用の基板加工品の大口受注や、半導体向けの導電性ペースト材の国内外での新規顧客開拓により、売上高が増加しました。

新規分野においては、次なる成長を見据えた布石として、ベンチャーファンドへの出資を通じた新規事業創出にも着手しています。



※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。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

人財戦略

基本的な考え方

三ツ星ベルトグループは、当社が今後も社会価値の向上とともに持続可能な成長を実現するためには「人財」が最も重要な成長の源泉であると認識し、2030年度の「ありたい姿」において、下記の「人財戦略」を掲げています。また、'24中期経営計画では、「企業価値向上への取り組み」の最重要テーマとして「人財戦略の強化」を掲げており、今後その推進に一層注力していく方針です。

グループ従業員だけでなく、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てまいります。

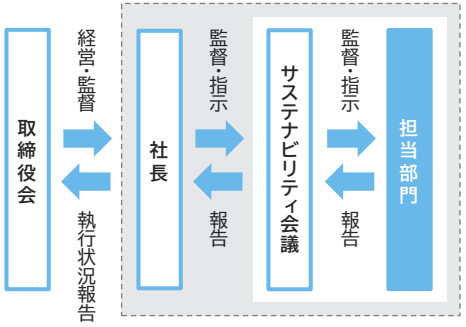
変革を推進する人材の育成

- 「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

人的資本経営の推進体制

当社グループにおける人材育成および職場環境整備に関する戦略と方針は、役割毎に設けられた各推進組織によって立案され、サステナビリティ会議にて多角的な観点から審議されます。決定された方針は取締役会に報告され、経営層の関与のもとで全社的に展開される体制を整えています。

人的資本経営の推進体制



また、職場環境の整備や生産性の向上を全社的に推進すべく、取締役が委員長を務める「働き方改革推進委員会」を設置しています。本委員会は、性別・年齢・職種・職制などの多様性を考慮した委員構成とし、組織横断的な連携によって、現場の実情に即した施策の立案と迅速な展開を図っています。同委員会では、各施策ごとに実行課題、対象部門、目標を明確化し、対応策の実施状況をモニタリングし、必要に応じて施策内容の見直しを指示します。こうした取り組みの進捗や成果は、社長およびサステナビリティ会議に報告・審議され、また、その内容は取締役会の報告事項となっており、ガバナンスの確保と施策の実効性を両立させています。

さらに、当社では、人的資本経営推進の観点から、「人財戦略の強化」をマテリアリティの一つとして位置付けています。これに基づき、施策ごとに推進組織を定め、戦略的かつ部門横断的に取り組みを進めています。各推進組織は、施策の実行状況や成果についてサステナビリティ会議へ定期的に報告し、同会議では、これらの内容についてモニタリングおよび評価が行われています。

「人財戦略の強化」に関するリスク管理プロセスは、「気候変動に係る取組」と共通の枠組みのもとで運用されています。2024年度においては、リスク管理委員会による審議の結果、人的資本経営に関する重大リスクは特定されませんでした。一方で、サステナビリティ会議においては、前述の通り「人財戦略の強化」がESG経営におけるマテリアリティの一つとして位置付けられており、各施策に対してはKPIを設定のうえ、モニタリング体制のもとで実効性のある取り組みを推進しています。

人的資本経営に関わる役割と担当部門

役割	推進組織
異動、報酬、評価などの人事制度 ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン	人事部
人材マネジメント、育成・リスキリングの企画・実行	人材開発室、DX推進室
安全衛生、健康管理などの職場環境管理	総務部
職場環境管理に係る制度管理	安全環境管理部
働きがいのある職場づくり　など	働き方改革推進委員会

目標と実施状況

マテリアリティ：「人財戦略の強化」　課題ごとの推進組織とKPI

取り組む課題	課題の施策	推進組織	KPI
DE&I の推進	女性管理職比率の向上	人事部	女性管理職比率（課長） 2026年度：5%以上 2030年度：10%以上 （三ツ星ベルト単体）
人的資本経営の推進	従業員エンゲージメントの向上	働き方改革推進委員会	スコア改善目標 2026年度：10%改善 2030年度：13%改善

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

人的資本に関わるリスクと機会

日本の三ツ星ベルトグループを対象として、今後発生することが想定されている労働人口の減少と高齢化、人的資本経営の普及等を外部環境の変化と想定した場合に、事業活動へのインパクトを「リスクと機会」としてまとめました。

日本企業の経営において、労働人口の減少、従業員の高齢化は、各社共通した課題ですが、日本の三ツ星ベルトグループでは、これら以外に、女性従業員比率・女性管理職比率の低さが課題であると認識しています。また、2023年度からサーベイを開始しました従業員エンゲージメントの向上は事業活動の活性化に直結するものであり、その測定・監視・評価・改善は事業活動の中で重要な要素となります。また、これまで難しかった人事・総務施策の目標設定に活用することで、施策の有効性が明確になり、効率的な人事・総務活動につながると考えています。

種類		ドライバー	事業へのインパクト				対応策/戦略	時間軸
			影響度	リスク	影響度	機会		
外部	政策 法規制	人権擁護、少子高齢化、多様化、働き方改革、労働環境改善を目的とした各種法規制	大	• 法規制不遵守、コンプライアンス事故発生による信頼性失墜、社会的価値低下 • 制度運用に要する経費増大	大	• 従業員エンゲージメント向上による労働生産性改善 • 法規制遵守、適切な情報開示による企業価値の向上	• コンプライアンス管理体制の整備、監視・評価の実行 • webサイト管理体制の強化	短期～長期
		人的資本経営	大	• 旧来の経営スタイルを継続することによる改善機会の喪失 • 人的資本経営を導入しないことによる企業価値低下	大	• 人的資本経営による労働生産性改善 • 適切な情報開示による企業価値の向上	• 人的資本経営の推進 • webサイト管理体制の強化	中期～長期
	人口構成	労働人口減少 少子高齢化 外国人就労者	中	• 採用人材の能力低下による労働生産性の低下 • 社会保障負担増加による収益性悪化	大	• 自動化、業務改善による収益性向上 • 従業員エンゲージメント改善による労働生産性改善	• 人事制度の拡充 • DX活用、採用人材多様化による労働生産性改善 • 従業員エンゲージメント改善施策実行と監視	中期～長期
内部	要員構成 （多様性）	年齢、性別、国籍、人種、宗教、言語等々	大	• 多様性喪失による変革機会喪失、事業持続性低下 • 多様性喪失、人権事故発生による信頼性失墜、社会的価値の低下 • 固定費増加による収益圧迫	大	• 多様性維持による変革機会創出、持続性維持、収益改善 • 多様性維持、適宜適切な情報開示による信頼性獲得、社会的価値向上	• 人的資本経営の推進 • 従業員エンゲージメント改善施策実行と監視 • 人権デューデリジェンス活動の実行、改善 • マイノリティにも対応した制度設計 • webサイト管理体制の強化	中期～長期
	人事	法規制 要員構成 人権擁護	大	• 制度不備、管理不足による従業員エンゲージメント低下、労働生産性低下 • 人権侵害、法令違反等の事故発生	大	• 適切な制度整備と完全な制度運用による従業員エンゲージメントの向上、労働生産性改善 • 適宜適切な情報開示による信頼性の獲得、社会的価値の向上	• 人事制度の拡充 ジョブマッチング タレントマネジメント 従業員株式交付制度 • 人的資本経営の推進 • 従業員エンゲージメントを評価指標とした制度運用管理 • 人権デューデリジェンス活動の実行、改善 • webサイト管理体制の強化	短期～長期
	安全衛生	法規制 要員構成	中	• 制度不備、管理不足による従業員エンゲージメント低下、労働生産性低下 • 労災、疾病等の安全衛生事故の増加	大	• 適切な制度整備と完全な制度運用による従業員エンゲージメントの向上、労働生産性改善 • 適宜適切な情報開示による信頼性の獲得、社会的価値の向上	• 労働安全制度の拡充 • 安全衛生管理システムの第三者認証取得（ISO45001） • マイノリティにも対応した制度見直し • webサイト管理体制の強化	短期～長期
	教育	法規制 DX・リスキリング 人的資本経営 社内制度	中	• 法規制周知活動不足によるコンプライアンス事故、人権事故の発生 • 教育内容の充実に伴う費用拡大 • 教育不足による労働生産性の低下、人財戦略の破綻	大	• 法規制遵守、適切な情報開示による企業価値の向上 • 教育内容の充実による従業員エンゲージメント改善、労働生産性向上 • DX活用による労働生産性改善、固定費低減	• 人材ポートフォリオに沿った教育活動 • DX教育プログラムの開発、導入 • webサイト管理体制の強化	短期～長期

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

従業員の、
心が“はずみ”、
明日が“華やぐ”会社へ

労働人口減少が進む日本において、企業が持続可能な成長を遂げるためには、“人材から選ばれる”会社であることが不可欠です。当社は、“選ばれる”会社であるため、そして、当社グループ従業員一人ひとりの個の力の最大化のためのファクターを、『従業員の心が“はずみ”、明日が“華やぐ”』ことと定義し、その実現に向けた種々の取り組みを進めています。

“心がはずむ”

従業員が自らの業務に強い意欲と達成感を持ち、前向きな姿勢でチャレンジに取り組む様子を“心が弾む”と定義しています。

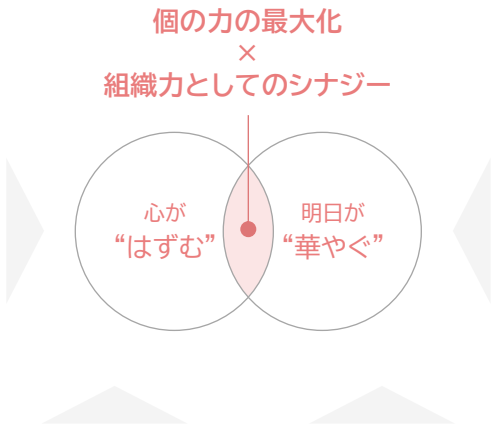
“明日が華やぐ”

従業員が自身のキャリアや未来に期待を持ち、自己成長を日々実感しながら業務に取り組む状態を“明日が華やぐ”と定義しています。

三ツ星ベルトの人財戦略

DE&Iの推進

当社の基本理念「人を想い、地球を想う」には、従業員一人ひとりの人権や人格、個性を尊重し、また、それら個性が十分に発揮される組織でありたい、との想いが込められています。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。



人材マネジメント
育成・リスキリング

企業の持続的な成長を支えるためには、多様な個性が発揮される人材ポートフォリオの構築が不可欠であり、当社は、「ありたい姿」の実現に向けてタレントマネジメントシステムの再構築に取り組んでいます。また、従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア形成のため、教育研修・リスキリングの拡充にも注力しています。

チャレンジを是とする企業風土改革

将来の不確実性が高く、先行きの見通しが難しい現在の事業環境においては、従来の手法に固執せず、新たなアプローチを模索する姿勢が求められます。当社は、全ての従業員のそれぞれの“チャレンジ”を支持・賞賛する制度の導入により、変革を恐れない新たな企業風土の醸成に取り組んでいます。

働きがいのある職場づくり

従業員一人ひとりの「個」の力を最大限に発揮してもらうため、当社は「働きやすさ」と「自己実現・成長の機会の提供」の2つの観点から働きがいのある職場づくりの実現に努めています。従業員それぞれのワークライフバランスを実現するための諸制度拡充にも積極的に取り組んでいます。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

チャレンジを是とする企業風土改革

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する「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する企業風土」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を目指し取り組みを進めてまいります。

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向上にも期待しています。

人材マネジメント、育成・リスキリング

能力開発プログラム

当社では、新入社員教育、初期作業者教育をはじめとして、役割の変化に伴う階層教育、職務内容に応じた専門教育等、様々な能力開発プログラムを運用しています（右表参照）。

これら能力開発プログラムは、スキルマトリクスをベースにして、部門あるいは定められた組織で年度ごとに計画・実行され、有効性を評価したのち、次年度の活動に展開されています。

また、自ら学び、自ら取り組み、問題解決に向けて努力する人材育成のため、充実した自己啓発プログラムを設けることで従業員各自の向上意欲を開発、助成する必要な施策を行っています。

次世代リーダーの育成

変革を成功に導く次世代リーダー育成のため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ています。論理思考力や「ヒト」「モノ」「カネ」の経営全領域を学ぶことで、ゼネラルマネジメントの視点を養うと共に異業種参加者との他流試合を行い、刺激を受けることで自らを高める事にも寄与しています。業界を超えた参加者とのネットワークは貴重な財産になっています。

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た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。

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。

DX研修プログラム受講者数（単位：名）

プログラム	2022年度	2023年度	2024年度
DX研修	33	763	558

自律的な学び直しを支援する研修プログラム

自律的な学び直しを支援するため、2カ月ごとに従業員の手挙げにより受講者を決定し、その費用を全額会社が負担する研修プログラムを設けています。当プログラムはeラーニング形式で提供されており、また、所属長の了解のもと就業時間内での受講も認められていることから、受講者はそれぞれのライフスタイルに合わせて学びを進めることができます。2024年度では、74名の受講者に、622時間（1人あたり8.4時間）の学びの場が提供され、従業員のスキル向上に役立てられています。

eラーニング研修プログラム受講者数（単位：名）

プログラム	2022年度	2023年度	2024年度
eラーニング	140	81	74

表）能力開発プログラム一覧

階層	階層教育	職能教育	ものづくり・DX	グローバル人材教育	女性活躍 自己啓発 他
上級管理職 管理職	エグゼクティブスクール	各所属部門における専門職能教育	AOTS海外実務者研修	徳星塾	通信教育
	ミドル・マネジメント・プログラム				
	新任管理職研修				
	ヒューマンアセスメント研修				
監督職	係長研修		三ツ星アカデミー	海外派遣研修	eラーニング
	組長・班長研修				
中堅社員 若手社員	クリティカルシンキング研修		自主保全士研修		お星さま研修（P.29参照）
	リーダーシップ研修				
	入社3年目研修				
新入社員	新入社員研修		生産現場の問題解決研修	オンライン語学研修	プレゼンテーションスキルアップセミナー
	フォロー研修				
	ステップアップ研修				
	ビジネスマナー研修		品質管理の基礎研修	海外赴任前研修	若手社員交流会
	コミュニケーション&ストレスケア研修				
	PC・office研修				
	製品・材料基礎研修		QC検定		働く女性のスキルアップセミナー
	ビジネス文書・簿記				
	サステナビリティ経営/SDGs				
	営業・技術・本社研修		DX人材育成	海外ローカル社員研修	ラインケア研修
	安全教育				
	工場研修				

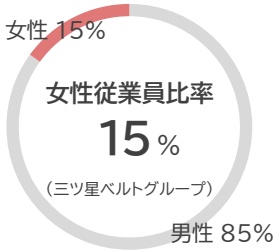
00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

DE&Iの推進

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共に、ジェンダーに関わらず全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。

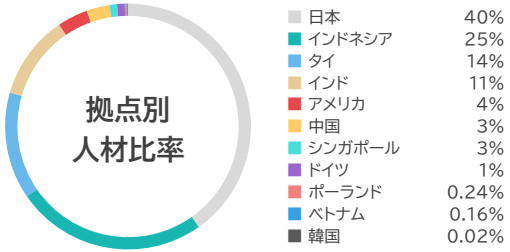


※ 2024年度実績：女性管理職比率(課長)：3.4% (三ツ星ベルト単体)
マテリアリティのKPI：女性管理職比率(課長) 2026年度：5%以上、2030年度：10%以上 (三ツ星ベルト単体)

多国籍人材の活躍

当社グループは、11カ国15拠点で生産と販売を展開し、売上高および生産量の50%以上を外国拠点で占めるグローバル企業です。世界中で活躍する約4,500人の従業員のうち約60%が外国籍従業員です。

これら多様な人材が最大限に力を発揮できるよう、現地の文化や価値観に合った人材の確保および育成に取り組み、グローバルベースでの競争力強化を目指してまいります。



シニア人材の活躍

日本企業の経営において、従業員の高齢化は大きな課題の一つです。また、少子化問題の対策に進展が見られない現状においては、シニア人材の活躍は企業の競争優位の源泉確保に欠かせない課題となっております。現状では70歳までの雇用が当たり前になりつつあり、シニア人材の“経験”というメリットを活かしながら、“身体的な衰え”や“技術の陳腐化”というデメリットを打ち消す施策の導入が必要です。

当社では、①健康の維持、②リスキリング の2つの観点からシニア人材の活躍支援に取り組んでいます。

ウェルカムバック制度(アルムナイ採用制度)

当社では、ライフイベントや自身のキャリアプランの追求のために一度当社を離れた退職者を再雇用する制度の導入を進めています。

当社の企業文化や業務内容を深く理解している元従業員が一度当社を離れ経験を積み、異なる視点を持って戻ってくることにより、彼らの経験や知見を活用する機会を創出し、また、会社としては、当社の長所や課題に対する新たな気付きを得られることを期待しています。

障がい者雇用

当社では、障害を持つ方が安心して働ける環境を整えるため、車いす用のスロープや障害者用トイレなどを設置しています。
また、障がいを持つ方の雇用増加に努めており、2024年度の障害者雇用率は2.1%となりました。今後も法定雇用率の遵守を目指し、障がいを持つ方の雇用増加に努めてまいります。

引き続き、誰もが働きやすい、多様な人材が活躍できる企業を目指してまいります。

障がい者雇用率

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1.7%	1.5%	2.4%	2.2%	1.9%	2.1%

※法定雇用率は, 2018年4月以降2.2%, 2021年3月以降2.3%, 2024年4月以降2.5%、2026年7月以降2.7%です。

働きがいのある職場づくり

働き方改革推進委員会

ワークライフバランスの取れた多様で柔軟な働き方を実現するために、職場環境の整備、生産性改善に関する施策を組織横断的に実施し、迅速に普及させることを目的として、当社では、取締役が委員長を務め、ダイバーシティ(性別、年齢、職種、職制)を意識した委員で構成する働き方改革推進委員会が設けられています。本委員会では、実行課題、対象部門、対応施策、目標を設定し、対応施策の実施状況を監視・評価し、必要に応じて施策内容の変更を指示します。これらの活動内容は、施策の進捗状況に応じて社長および取締役会に報告され、審議が行われています。

従業員エンゲージメント向上のための環境整備

従業員一人ひとりが『心がはずみ、明日が華やぐ』状態であることを目指し、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。

相対的にエンゲージメントスコアが低い30歳代および生産部門の従業員を中心に、1on1ミーティングの実施や、一般社員と経営層とのタウンミーティングの開催などにより当社理念および経営戦略等のさらなる浸透を図り、これら施策によりエンゲージメントの改善に努めてまいります。

従業員向け株式交付制度の導入 (MISA(ミーサ)※1)

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繋げることを目指します。

※1　MISA(ミーサ):Mitsuboshi Individual Shares Award
※2　2024年8月より実施。

ワークライフバランス(子育てや介護と仕事の両立)

前述の通り、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。ジェンダーに関わらず、子育てや介護などのライフイベントと並行して仕事とプライベートを両立しやすい職場環境づくりを進めています。主な取り組みは以下の通りです。

育児休業制度

育児休業は法律に則り、最長で子供が2歳になるまで取得ができます。育児休業からの職場復帰後は、労働時間を最大で2時間短縮できる短時間勤務の選択が可能です。短時間勤務は子供が小学校の始期に達するまで選択可能で、子供が3歳になるまでは賃金の減額もありません。また、所定外労働・深夜業務等に制限を設け、子育てを行う従業員を支援しています。

育児休業取得率

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
男性	10%	26.5%	59.3%	50.0%
女性	100%	100%	100%	100%

当年度権利取得者中の取得率(継続者は含まない)

子育てサポート

次世代の育成支援に積極的に取り組む企業を認定する「くるみん」を2008年に取得しています。従業員から“選ばれる”会社であることを目指し、今後はプラチナくるみんの取得を計画しています。

年次有給休暇制度

生活における様々な状況に対応して働き続けられるように、繰り越し日数も含め、最大で40日の年次有給休暇を取得することができ、また、休暇を取得しやすいように半日単位、時間単位の取得も出来る制度としています。

年次有給休暇取得率

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
48.6 %	53.1 %	68.3 %	67.1 %

特別休暇制度

年次有給休暇以外にも、結婚、出産、忌引、法要、転勤など、一人ひとりのライフイベントに対応した有給休暇を取ることができる制度を設けています。メモリアル休暇は誕生日の前後1週間に取得することができ、また、勤続15年/25年を迎えた従業員にリフレッシュ休暇を付与するとともに、旅行券の支給も行っています。

お星さま制度/お星さま休暇/お星さま研修

母子・父子家庭の従業員ならびに障害のある子ども、また要介護者のご家族を持つ従業員を対象とした制度で、支援金と特別休暇の両側面から支援を行っています。さらに、長期の育児休暇後の従業員には、スムーズな職場復帰をしてもらうためのメンタルサポート研修も実施しています。

介護休業

介護休業は法律に則り最大93日まで取得することができます。また、所定外労働・深夜業務等に制限を設け、介護を行う従業員の生活に配慮しています。

新卒入社後3年以内の離職率

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30%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	入社後3年以内	
		離職者数	離職率
2018年	33	2	6%
2019年	36	2	5%
2020年	23	1	4%
2021年	22	3	13%
2022年	19	0	0%

＊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

ドレスコードの自由化

DE&I促進の一環として、当社ではオフィスでのドレスコードを変更し、スーツや制服以外の服装を選択できるようにしています。従業員一人ひとりの個性を活かし、新しく自由な発想や自律的な思考が生まれやすい職場環境を目指しています。

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

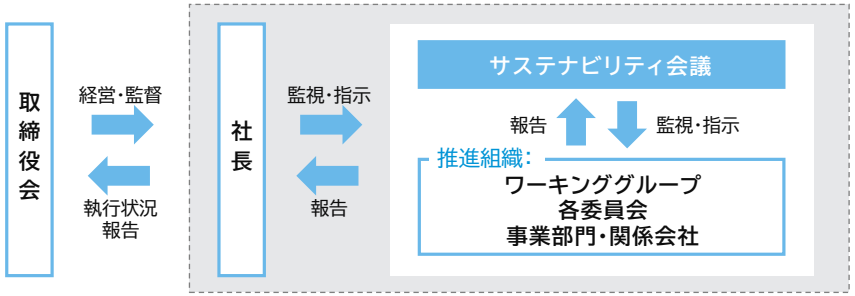
三ツ星ベルトグループは、基本理念「人を想い、地球を想う」のもと、企業価値と社会価値のトレードオンを図るべく、ESG経営の実践に取り組んでいます。

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。

サステナビリティ経営の推進体制

環境や社会に対する企業の果たすべき役割がより大きくなった現在において、三ツ星ベルトグループが果たすべき役割と存在意義を改めて見つめ直し、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しております。また、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。

▸ P.59 取締役会の運営状況



- - - 枠内：執行機関

サステナビリティ経営の推進体制

a. サステナビリティ会議構成：

議長　：代表取締役社長
メンバー　：取締役兼執行役員 4名、執行役員 4名、部門長 3名
オブザーバー　：監査役 1名
事務局　：サステナビリティ推進室

b. サステナビリティ会議体制：

開催頻度　：1回/月（2024年度開催実績：12回）
審議内容　：ⅰ）グループ全体のサステナビリティ課題戦略の策定、進捗状況の監督および助言
ⅱ）マテリアリティの各実行課題取組み状況に関する討議
ⅲ）取締役会で審議すべきサステナビリティ課題の特定と取締役会への上申

c. サステナビリティ会議主要議題一覧（2024年度）：

開催期	主要議題
第1四半期	▶ 2023年度CO_2排出量、水資源、廃棄物などの実績報告 ▶ マテリアリティとKPIの見直しについて ▶ 統合報告書のコンテンツについて ▶ 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示について
第2四半期	▶ ESGに係る法規制（EUDR等）への対応状況について ▶ 人権デューディリジェンスの推進について ▶ サステナビリティ・リンク・ローンにおける第三者検証結果報告 ▶ 第三者評価機関（CDP）への回答内容について
第3四半期	▶ サプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組みについて ▶ 2030年に向けたCO_2排出量削減施策および計画について ▶ 人的資本経営推進に係る施策について（行動規範ハンドブックの作成） ▶ SDGs推進委員会の活動内容について
第4四半期	▶ 人権デューディリジェンスの推進について（グリーバンスメカニズムの構築） ▶ サーキュラーエコノミー推進の取り組みについて ▶ 環境配慮型製品の開発体制強化について ▶ SSBJによるサステナビリティ開示基準への対応について

ESG課題に関するマテリアリティ

環境および社会課題の解決を企業活動の前提条件と捉え、持続可能な社会の実現に貢献するため、取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定し、また実行施策ごとのKPIを設定しました。

マテリアリティに基づく各施策の実行状況については、サステナビリティ会議が監視、指示、判断、評価を担っています。同会議体の下には、取り組む課題に応じた推進組織を設置しており、事業部門や関係会社からの情報収集・分析を通じて、実施状況の報告や戦略提案を行っています。これにより、サステナビリティ会議の機能を強化し、ESG経営の目標達成に向けて、より迅速かつ着実な取り組みを推進しています。

マテリアリティの特定プロセス

Step 1 社会的課題の抽出
SDGs, ISO26000, GRIなどの国際的なガイドラインを基に当社グループが取り組むべき社会課題を抽出

Step 2 重要度の評価
サステナビリティ推進委員会※およびその下部組織であるワーキンググループにて、「自社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の両方を考慮し、洗い出した社会課題の重要度を評価

Step 3 妥当性の確認とマテリアリティの特定
マテリアリティマップから、重要度の高い課題を絞り込み、サステナビリティ推進委員会※および取締役会にて議論のうえ決議

※ 現：サステナビリティ会議

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
価値創造プロセス
培ってきた3つの強み
中期経営計画
特集ページ② EV化がもたらす成長機会
財務担当役員メッセージ
セグメントの業績概況と戦略
人財戦略
サステナビリティ戦略
特集ページ③ 従業員による座談会
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション

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	KPI	2024年度の進捗
E	脱炭素社会実現への貢献	● GHG排出量の削減（CO_2換算 2013年度比） ※ 当社では、GHG(温室効果ガス)をすべてCO_2に換算して管理しています。	● 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換	CO_2排出量削減目標（Scope1・2／基準年度：2013年度） 対象：国内 目標年度 2023 22％ 2025 27％ 2026 40％ 2030 46％ 2050 CN 対象：海外 目標年度 2023 － 2025 － 2026 27％ 2030 40％ 2050 CN	CO_2 排出量削減率実績：34%（2013年度比） （対象：国内8拠点のScope1&2）
			● エネルギー消費原単位の改善	エネルギー使用量原単位目標：前年度比1%以上改善（対象：国内8拠点）	エネルギー使用量原単位改善率：12.2%※1
			● バリューチェーン全体での排出量管理	Scope3排出量の削減目標値を設定のうえバリューチェーン全体での排出量削減に取り組む	Scope3排出量（連結）を算定完了。CDP-SEA※2にて[A-]評価を獲得
	生物多様性の保全	● 水資源保全の取り組み	● 冷却水循環システムの導入	国内拠点の取水量目標：2030年度までに50%削減（基準年度：2021年度）	国内拠点の取水量削減率：'21年度比 15.1%
			● 水消費に係る効率の改善	海外拠点の取水量目標：取水量原単位を維持する（基準年度：2021年度）	海外拠点の取水量原単位：15.18ℓ/t（2021年度 16.77ℓ/t）
		● 環境保全への取り組み／環境汚染の防止	● 排水の管理強化	法令違反件数ゼロ	法令違反件数：0件
			● 化学物質の管理強化	化学物質排出・移動量目標：150t/年以下	化学物質排出・移動量実績：128t/年
			● VOC排出量の管理強化	VOC排出量の目標値：73t/年以下	VOC排出量：42t/年
			● 天然ゴム、綿の生産地管理強化	取引先との協働により天然ゴム、綿の生産地管理を行うと共に、サステナブル材料への切り換えを進める	EUDR※3 に対応した天然ゴムのトレーサビリティおよびリスクに関する実態調査を実施
	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	● 産業廃棄物埋立量の削減	発生量の1%以下（ゼロエミッションの達成／対象：国内拠点）	産業廃棄物埋立量比率：0.2%
		● 環境配慮型製品の開発	● 環境配慮型製品の拡充	管理体制を確立し、炭素排出量低減製品、資源枯渇対応製品などの環境配慮型製品の拡充を進める	環境配慮型製品の開発管理体制の見直しを実施
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	取引先との協働によりサプライチェーン全体での人権DDを推進する	天然ゴムのサプライチェーンにおいて、人権侵害発生有無の調査を実施
		● 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	従業員の喫煙者割合：2030年度までに15%以下／肥満率(BMI 25%以上の割合)を2030年度までに25%以下にする	喫煙者割合：25.8%、肥満者割合：29.9%
	人財戦略の強化	● DE&Iの推進	● DE&Iの推進	女性管理職比率（課長）2026年度：5%以上、2030年度：10%以上（三ツ星ベルト単体）	女性管理職比率（課長）：3.4%
		● 人的資本経営の推進	● 従業員エンゲージメントの向上（サーベイスコアの改善）	スコア改善目標 2026年度：10%改善、2030年度：13%改善	エンゲージメントスコア：2023年度比 0%（スコアの変動なし）
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	法令違反件数ゼロ	法令違反件数：0件
		● リスクマネジメントの強化	● 事業継続計画活動の推進	リスクマネジメントシステムの維持・管理とブラッシュアップを図る	BCPの対象拠点を全生産拠点から営業拠点へと拡大し、有事の備えを強化
			● 情報セキュリティ管理の強化	情報セキュリティに係るインシデント発生件数：0件	インシデント発生件数：0件
		● ステークホルダーエンゲージメントの向上	● ステークホルダーとの積極的な対話	建設的な対話が実現できる機会を創出し、積極的なコミュニケーションを図る	投資家・アナリストとの対話：55回開催
			● 適時適切な情報開示	2030年：グローバル基準のESG評価で最高ランクの取得	CDP：Bランク※4 ｜ FTSE：3.4※5
			● 地域社会とのエンゲージメント向上	地域社会との協働による災害などへの対応	地区まちづくり推進会との対話：22回

※1 対象：国内8拠点 ｜ エネルギー消費原単位＝エネルギー総消費量÷原材料使用量
※2 CDP-SEA（Supplier Engagement Assessment）：CDPが実施する、サプライヤーエンゲージメントに関する気候変動対応の評価指標 ｜ 2025年7月発表のスコア
※3 EU Deforestation Regulation（欧州森林破壊防止規則）
※4 2025年2月発表のスコア
※5 2025年6月発表のスコア

特集ページ　～従業員座談会

「環境価値で、世界を回す。」
―― 環境価値創出に向けた三ツ星ベルトの挑戦

当社では「環境配慮型製品の開発」を重点課題の一つに掲げ、これまでも各部門で取り組みを進めてきました。しかし、活動の方針や進め方は部門ごとに異なり、全社的に足並みを揃えた開発の推進には課題が残されていました。

「“人を想い、地球を想う。”という基本理念を掲げる企業として、より本質的な価値創出を実現するにはどうすべきか。」 ―― この問いに真正面から向き合うため、2025年に部門横断型のワーキンググループ（以下、WG）を新たに立ち上げ、取り組みを再始動しました。本座談会では、WGメンバーに活動を通じて得た気づきや直面した課題、そして今後に向けた展望を語ってもらいました。

進行役：冨田 大介（コーポレートコミュニケーション本部サステナビリティ推進室）

―― まずは、皆さんのご経歴および現在担当されている業務・製品について教えてください。

内海　技術部門・研究開発部門で、ゴム素材の基礎研究や伝動ベルト用のゴム配合開発などに従事した後、海外の製造拠点で生産技術マネージャーを務めました。現在は既存製品全体の基礎研究や将来を見据えた先行開発を統括する立場で、製品の性能向上と環境貢献の両立に取り組んでいます。

西山　技術部門・研究開発部門で研究開発業務を担当後、海外の製造拠点で生産技術業務を経験しました。現在は技術部門で、伝動ベルトや樹脂製品の材料開発を担当し、製品の高機能化や環境負荷低減を目指した新素材の調査・研究にも力を入れています。

森本　入社以来、搬送ベルトの技術開発に22年間携わってきました。その後、搬送ベルトの営業責任者として現場の声を直接聞く立場を経験し、現在は研究開発部門で新製品の企画を担当しています。

今川　生産技術の分野で、伝動ベルトの生産工程や海外拠点への生産移管・支援を担当してきました。海外生産拠点にも駐在し、現地の生産体制構築にも携わりました。現在は、伝動・搬送ベルトや樹脂製品の生産において、省エネや工数削減をはじめとする量産工程の改善活動を推進しています。

吉武　建設資材部門で屋上防水材の設計・開発に携わっています。主にゴムを使った防水シート製品を扱い、設計だけでなく施工方法の検討や施工現場での技術指導まで幅広く対応しています。現場の課題に寄り添いながら、安心・安全な建物づくりに貢献する製品開発を行っています。

柴田　技術部門で、伝動ベルトの基礎研究を担当しています。シーズ開発や新たな評価手法の検討などを通じて、製品設計を技術面から支える役割を担っています。環境に配慮した製品の開発にも基礎研究の視点から関わっています。

―― 当社では以前から環境に配慮した製品づくりに取り組んできましたが、今回改めてWGを立ち上げた背景や目的について教えてください。

内海　近年、社会や環境の課題への対応は、企業が果たすべき責任として、より一層強く求められるようになっています。当社でもこれまで、高効率伝動や軽量化、メンテナンスフリーといった性能を付加・強化し、環境に配慮したものづくりに取り組んできましたが、これらの取り組みは部門ごとに進められていたため、一貫性のある活動が行われているとは言えない状況でした。そこで、各部門の取り組みを統合し、企画・開発プロセス全体をより効果的に運営できる体制を構築することを目的とし、改めて「環境配慮型製品の開発ワーキンググループ」を立ち上げました。WGでは、全社の方向性を統一する共通目標を策定するとともに、環境配慮型製品の再定義を行い、それに伴う評価基準の整理を進めています。

―― 環境配慮型製品の企画・開発は、これまで部門ごとに取り組まれてきたとのことですが、そうした体制の中で、どのような課題や難しさを感じてこられましたか？

柴田　他部門との連携には、想像以上に難しさを感じました。環境配慮という観点での提案も、日々の事業活動においては顧客ニーズやコストが優先されることが多く、将来を見据えた取り組みを進めづらいもどかしさがありました。部門ごとに考え方や立場が異なる中で、共通の目標がない状態では議論の方向性が定まらず、前に進めること自体が難しいと感じる場面もありました。環境配慮型製品の企画・開発には、全社的な視点と連携の仕組みが不可欠だと改めて実感しています。

西山　私も同じような課題を感じてきました。将来的なニーズを見据えて他部門に環境配慮型製品を提案しても、「今の顧客ニーズに合わない」、「コストが高い」といった理由から、検討の優先度が下がってしまうことが少なくありません。売上比率が低い製品は、どうしても後回しになりがちで、営業部門では扱いづらさもあるように感じます。技術部門でも、目の前の顧客ニーズに基づく開発案件がどうしても優先されてしまうため、環境配慮型製品のような長期的なテーマは検討や試作が後回しになりがちで、進捗が思うように進まないことがあります。短期的な成果が重視される中で、長期的な視点をどう浸透させるか。――このバランスを取ることは、今後も乗り越えるべき大きな課題だと感じています。

今川　生産技術の立場では、やはり品質や生産効率が優先されやすく、製品の社会的な価値を意識する機会は限られていました。そのため、環境への取り組みが自分たちの業務とどう結びつくのか、実感しづらい場面もありました。そうした中で、当WGでは、「環境や人にやさしい生産工程」という視点で議論ができ、環境への取り組みをより身近に捉えられるようになったのは大きな収穫でした。

森本　部門ごとに方向性の違いはありましたが、それぞれが真剣に取り組んでいたのは確かだと思います。私自身は2016年に植物由来原料を使った「バイオマスベルト」の企画・開発を担当しました。当時は市場の関心もそれほど高くなく、大きな成果にはつ

ながりませんでしたが、今振り返ると、その経験が現在の活動につながっていると感じています。WGを通じて社内の多様な取り組みを知ることができ、当社の製品が環境面でも社会に貢献していると改めて実感しました。

吉武　建設資材製品は、当社主力事業であるベルト事業とは異なるセグメントにあるため、他部門との接点が相対的に少なく、WGでは、まずメンバーに、製品の背景や環境貢献のポイントを丁寧に説明するところから始めました。専門用語を避け、図解や施工写真、使用シーンの紹介などを通じて、できるだけわかりやすく伝える工夫をしました。それでも、伝えたい内容が十分に伝わっているか不安に感じる場面ももあり、説明に時間がかかることもありました。部門間で前提や関心領域が異なる中で共通理解を築くには対話が必要で、「伝えることの難しさ」を改めて痛感しました。環境配慮型製品の開発には、技術だけでなく、全社的な理解を得る努力も欠かせないと実感しています。

―― WGでの議論を通して、環境配慮型製品の開発に対する考え方や進め方にどんな変化がありましたか？印象に残った気付きや課題があれば教えてください。

柴田　まず、環境配慮型製品の定義を明確にできたことは、大きな成果のひとつだと思います（右図参照）。これまでは、再生可能資源の活用など、限られた視点に注目が集まりがちでしたが、製品が果たす環境的な役割を整理することで、環境貢献と製品性能との関係をより具体的に捉えられるようになりました。さらに、定義が明確になったことで、「何をもって環境貢献とするか」という評価基準を社内で共有できるようになり、今後の企画や開発において、より広い視野でのアプローチが可能になると感じています。

西山　確かにそうですね。私もWGでの議論を通じて、製品ごとに環境貢献の形が異なることを改めて認識できたのは大きな気づきでした。特に印象的だったのは、製造工程における作業者の安全性といった視点も評価対象になるという議論です。当社の基本理念である「人を想い、地球を想う。」を起点とするもので、議論をしていて「うち（当社）らしいな」と感じました。こうした多面的な視点を整理していく中で、当社ならではの環境貢献や評価軸が少しずつ見えてきたのは、非常に意義のある成果だと思います。定義が明文化されたことで、こうした価値を製品開発にどう反映させるかを考えるための土台が整ったと感じています。

内海　これまでは、ユーザーニーズに応える形での製品開発が中心で、当社から新しい企画を積極的に発信する機会は限られていたように思います。今回の取り組みは“当社発信”の製品開発でもあり、企画や開発の進め方、環境貢献性能の評価方法など、これまでとは違う視点が求められました。「性能的には魅力的でも販売は難しい」といった販売面での課題にも直面しましたが、開発要否の判断に際しては、財務的な評価軸に加え、気候変動をはじめとする外部環境の変化に伴うリスクと機会への対応の観点からもプロトタイプとして開発を継続し、さらに、当社製品が創出する環境価値をこれまで以上にステークホルダーに積極的に発信し続けることとしました。こうした試行錯誤を通じて、製品開発に新しい視点が加わり、幅が広がったと実感しています。

今川　環境への配慮だけを追求しても、製品開発は成り立ちません。環境価値と経済価値のバランスをどう取るのか、またどのような基準で判断するのかについては現在も議論を重ねており、明確な最適解が見つけられたわけではありません。だからこそ、社内で価値観を共有し、誰もが納得して行動できる環境を整えることが重要だと感じます。WGはその基盤づくりの役割を担っており、モデルケースとなる開発事例を共有しながら価値観を浸透させていきたいと考えています。

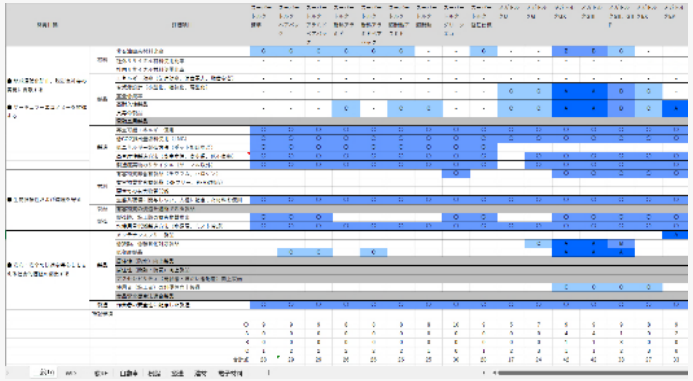
環境配慮型製品の再定義と評価プロセス

1. 開発目標の策定
環境・社会に配慮する4つの視点
- 温暖化防止・脱炭素
- サーキュラーエコノミー
- 生物多様性・環境保護
- 安心・安全な暮らしの支援

→ **2. 評価項目の設定**
「材料」・「製品性能」・「製造」の3つの観点から評価

→ **3. ランク付けとスコアリング**
A・B・Cまたは該当・非該当で評価（点数化）し、基準点以上を認定

環境配慮型製品のランク付けとスコアリング



実際にワーキンググループで使用した環境配慮型製品の評価検討シートです。
表の左側・縦方向に開発目標と評価項目を、上段・横方向に既存製品を配置しています。評価表の中で、青のトーンが深まるほど、環境・社会価値が高いことを示しています。逆に、青のトーンが弱い箇所、およびグレーまたは白の箇所は、今後の開発において特にフォーカスして検討を進めるべき領域であることを意味しています。

環境配慮型製品の再定義と評価プロセス

開発提案・製品企画書 作成
- WGメンバーが結節点となり、全社より開発テーマ・アイディアを公募
- WGでの議論とランク付け・スコアリングを経て、開発提案・企画書を作成

※ 社会・環境価値を主軸とした開発判断の枠組みを導入することで、これまで経済的リターンの不確実性を理由に見送られていたテーマも、社会・環境価値への貢献度を基軸とした再評価が可能となりました。

サステナビリティ会議レビュー
製品設計・試作評価
- 代表取締役社長が議長を務めるサステナビリティ会議にて①企画、②設計トライアル、③試作評価結果 をレビュー

プロモーション

対応アプローチの決定
- プロモーションの結果に応じて開発テーマ化へ（量産への移行フェーズ）

森本　今川さんの話にもありましたが、コスト面の課題はやはり大きいですね。環境配慮素材を使った製品は既存製品からの置き換えが簡単ではありません。そのため、新製品の設計段階から環境配慮を組み込むことが重要だと感じました。また、WGでは「ユーザーにどう価値を伝えるか」というプロモーションの観点で議論できたことも良かったと思います。

吉武　そうですね。「環境配慮型製品は本当に市場で受け入れられるのだろうか？」というテーマでは、メンバー間でも意見が分かれました。建設資材製品では、環境への配慮を特徴とした製品はコスト増につながることが多く、今日現在においては積極的に採用される事例が少ないのが現状だと思います。一方で、施工の簡略化による工期短縮などのメリットを持つ製品に対する市場の関心は高く、それぞれのセグメントまたは顧客に応じて、提供価値をどう最適化していくかは、今後の大きな課題になると感じています。

―― 最後に、今後どのような環境配慮型製品を開発していきたいか、またその開発に込める想いや展望について聞かせてください。

西山　製品のライフサイクル全体で環境負荷を減らすことが今後ますます重要になると感じています。原材料の調達から製造、使用、廃棄・リサイクルに至るまで、あらゆる段階で環境に配慮できるのが理想です。もちろん、機能性やコスト面でもユーザーに納得いただける製品であることが前提になると思います。

内海　その通りだと思います。先日、カーメーカーの担当者の方とサーキュラーエコノミー推進について意見交換を行う機会があったのですが、印象的だったのは、カーメーカーが、設計の段階から、使用後の製品からの資源回収を強く意識されていたことです。当社では現在、易解体性への取り組みやベルト製品を市場から回収して再加工・再利用する仕組みはありません。ですが、こうした視点は非常に刺激的であり、今後の製品開発において新たな可能性を感じています。使用済み製品の市場からの回収スキーム構築など、顧客との協調領域を広げる取り組みも進めたいと考えています。

吉武　建設現場で使われる製品にも、環境貢献の可能性は多くあると感じています。例えば防水シートのような製品でも、居住性の向上や施工時の騒音低減といった付加価値を提供できます。施主・施工者・製造者それぞれにメリットのある製品を目指し、健康リスクの軽減や作業負荷の低減につながる開発を進めていきたいですね。

今川　海外拠点での生産活動にも、環境への配慮が求められています。海外拠点では、生産量が多い分、エネルギーや資材の投入量も多くなり、それに伴い環境負荷も大きくなります。だからこそ、グローバルな視点での製品開発が必要だと感じています。製品層の再利用や廃棄方法の見直しを含め、リサイクル材やリユース材の活用をさらに進めたいですね。国内外の拠点が連携して取り組むことが、これからの大きな鍵になると思います。

森本　“カガク”のチカラで環境課題に挑むことも、私たちの使命だと感じています。最近ではスタートアップ企業の社会課題への取り組みから刺激を受けていて、当社としても地域課題やサーキュラーエコノミーに目を向けた製品開発を進めたいと思っています。また、伝動・搬送ベルトの運動エネルギーを電力に変換する、再生可能エネルギーの技術に注目していて、その可能性を探っているところです。

柴田　私は「三方よし」の考え方を実現できる製品を目指したいと思っています。売り手、買い手、そして社会の三方にとって価値がある製品こそが、環境配慮型製品の本質ではないでしょうか。社会的責任を果たすだけでなく、実際に市場で広く使われてこそ、その価値が生まれると考えています。

内海　気候変動への対応に伴う資源の制約といったリスクが高まる中で、環境配慮型製品の開発を、当社の持続的な成長や競争力の源泉とする必要があると感じています。将来の事業機会を広げるためにも、今のうちからしっかりと取り組んでいきたいと思います。それから、WGでは、若手が中心となって未来志向の議論を進める場もつくりたいと思います。環境課題に対する企業としての責任や価値創出について、若手を中心として、異なる経験や視点を持つメンバーそれぞれの発想を活かしながら一緒に取り組みを進めていけるようにしたいですね。

冨田　当社の強みであるものづくりの力を基盤に、環境価値の創出と新市場の開拓に挑み、WGの皆さんと共に社会課題に応える製品づくりを進め、確実な成果につなげていきたいと思います。本日はありがとうございました。

三ツ星ベルトの環境配慮型製品（一例）

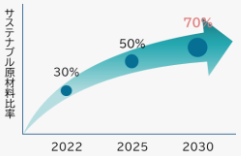
- ●：CO_2排出量削減に貢献する製品
- ●：サーキュラーエコノミーの実現に貢献する製品
- ●：環境・生物多様性保全に貢献する製品

● 省エネルギー用ベルト e-POWER®シリーズ

特殊形状を採用することによって動力損失の最大要因である曲げ応力を軽減し、省エネ効果を高めた環境にやさしいベルトです。ベルトの交換のみで、各種設備・機械において節電効果が上げられ、CO_2排出量を削減できます。

● 低フリクションロスベルト／油中TGベルト

内燃機関四輪車用に開発した低フリクションロスベルトや油中タイミングベルトは燃費を改善する効果があります。高効率でエネルギーロスの小さい伝動ベルトを提供することで、排気ガス量の低減・CO_2削減に貢献しています。



● サステナブル原材料比率を高めた伝動ベルト

石油由来の原材料比率を減らし、バイオマス材料やリサイクル材料などのサステナブル材料比率を高めた、次世代の伝動ベルトです。2022年時点では、サステナブル原材料比率：32.7%を達成できていますが、これを2025年までに50%、2030年までに70%まで向上することを目標としています。

● 建設資材本部 「遮水シート」

建設資材本部が提供する「遮水シート」とその施工サービスは、最終処分地の浸出水による公共水域、および地下水汚染防止に貢献しています。

環境配慮型製品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。

SECTION

04

価値創造を支える経営基盤

サステナビリティ

042　人権の尊重
044　バリューチェーンマネジメント
046　気候変動への取り組み
051　生物多様性の保全に向けた取り組み
054　水資源保全に関する取組み

コーポレートガバナンス

057　コーポレートガバナンス
062　役員一覧
064　リスクマネジメント
066　コンプライアンス
067　ステークホルダーエンゲージメント

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全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。

三ツ星ベルトグループ　人権方針

■ 適用範囲

本方針は、三ツ星ベルトグループの全ての役員と従業員に適用するとともに、取引先にも本方針を支持し人権の尊重に取り組んでいただくよう働きかけてまいります。

■ コンプライアンス

様々な国や地域で実施される三ツ星ベルトグループの事業活動はそれぞれの法規制を遵守し実行します。人権の尊重に係る取り組みにおいて、法規制が国連の「国際人権章典」、および国際労働機関の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」に適合しない場合、これら二つの国際的原則を許される範囲で最大限優先させてまいります。

■ 人権デューデリジェンスの実行

本方針の実行において、定期的に人権デューデリジェンスを行い、リスク（人権への負の影響）の洗い出し、実行課題の抽出、実行計画の策定、実行内容の監視・評価、評価結果の展開を実施し、継続的に取り組み内容を改善してまいります。

■ 実行体制

人権の尊重に係る取り組みの目標が、確実、且つ迅速に達成できるように、役員が実行責任者を務める組織を編成し、人権デューデリジェンスを実行、実行内容のトップマネージメントへの報告を行います。また、ステークホルダーに向けた適切な情報開示を行うとともに、対話・協議も積極的に行ってまいります。取引先を含め三ツ星ベルトグループの事業活動において、人権を侵害する事案が発生した場合、直ちに国際基準に準じた救済を行います。

■ 教育

本方針は三ツ星ベルトグループの役員、従業員をはじめ、ステークホルダーにも通知され、容易に確認できる形で開示されます。また、周知を進め、理解を深めるために適切な教育を実施してまいります。

2023年1月1日

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

推進体制

当社は、「人権と人格の尊重」に関するリスクを適切に把握し、予防・是正措置を講じるために、国際的な枠組みに基づく人権デューディリジェンスのプロセスを構築し、継続的に実施しています。この取り組みは、サステナビリティ会議のワーキンググループが主導し、リスクの特定・評価を行った上で、必要な対策を検討します。特定された人権リスクに対しては、サステナビリティ会議が責任部門を指名し、具体的な是正・予防措置の実行を推進しています。こうした活動の進捗は、サステナビリティ会議が継続的に監視・評価し、その結果は定期的に取締役会に報告されています。

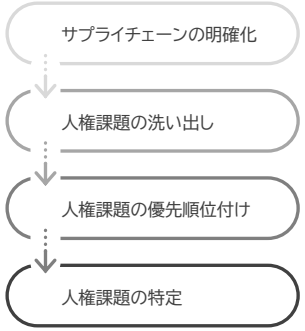
また、人権に関するリスクは、全社的なリスク管理プロセスの中でも特定・評価されています。リスクマネジメントの全体的な取り組みについては、P.64「リスクマネジメント」をご参照ください。

▶ P.64 リスクマネジメント

人権リスクの特定

2023年1月、マテリアリティの推進組織であるワーキンググループおよびサステナビリティ推進委員会※での議論により、当社のサプライチェーンを含む事業活動において、右記の人権リスクを特定しました。

「負の影響とリスクの特定」のフロー図



人権課題の洗い出し

事業フロー		人権課題 ※1
原材料メーカー	天然ゴム生産者	強制労働、児童労働、劣悪な労働環境、不当な労働条件
	綿花生産者	強制労働、児童労働、劣悪な労働環境、不当な労働条件
	パーム油生産者	強制労働、児童労働、劣悪な労働環境、不当な労働条件
	後進国メーカー	劣悪な労働環境、不当な労働条件、環境汚染
	先進国メーカー	外国人労働者に対する強制労働、不当な労働条件、ハラスメント、プライバシー侵害（個人情報管理）
輸送業者	後進国輸送業者	強制労働、児童労働、劣悪な労働環境、不当な労働条件
	先進国輸送業者	劣悪な労働環境、不当な労働条件
外注加工業者	零細業者	外国人労働者に対する強制労働、劣悪な労働環境、不当な労働条件、環境汚染
	一般業者	外国人労働者に対する強制労働、不当な労働条件、ハラスメント、プライバシー侵害（個人情報管理）、不当表示
自社製造・販売	製造	劣悪な労働環境、ハラスメント、差別、プライバシー侵害
	営業	サービス残業、顧客からの無理な要求、上司からの無理な要求、ハラスメント、差別、プライバシー侵害、不正行為
	購買	取引先に対するハラスメント、無理な要求、不正行為
	その他間接	サービス残業、上司からの無理な要求、ハラスメント、差別、プライバシー侵害、不正行為
輸送業者	（前述の通り）	（前述の通り）
顧客	一般顧客	取引先に対するハラスメントや無理な要求、不正行為
	後進国代理店	劣悪な労働環境、不当な労働条件、環境汚染

※1 人権課題のすべてを網羅するものではなく、当社の事業活動において特に重要と判断した項目を抽出しています。

特定した人権リスク

特定した人権リスク	担当部門
● 児童労働、強制労働を伴う原材料（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

人権救済メカニズムの構築

2024年、当社はサステナビリティ会議において、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権救済メカニズム（グリーバンスメカニズム）の構築に向けた取り組みを開始しました。2025年度も引き続き、実効性のある仕組みの確立を目指し、段階的に具体施策の検討と導入を進めてまいります。

サプライチェーンエンゲージメント

2024年、当社はサプライヤーとのESGに関する対話を強化するためのコミュニケーションツールを導入し、主要取引先30社を対象に、人権課題を含むESG課題への対応状況に関するアンケート調査を実施しました。調査後には説明会を開催し、サプライヤー各社に結果を共有することで、サプライチェーン全体における意識の醸成と課題認識の共有を図りました。2025年度も本ツールを活用し、持続可能なサプライチェーンの実現に向けたエンゲージメント活動を継続してまいります。

また、EUの「欧州森林破壊防止規則（EUDR）」への対応の一環として、天然ゴムの栽培地における森林破壊の有無や、強制労働・児童労働を含む人権に関する法令遵守状況について、天然ゴムサプライヤーによる調査を実施しました。こうした調査結果を踏まえ、2025年以降、より実効性のある人権デューディリジェンス活動へと展開していく計画です。

※「サステナビリティ推進委員会」は、2024年度7月に「サステナビリティ会議」として改組しています。

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あり、そして、その基盤となるのは、お取引先と当社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」でコミットしております通り、全てのお取引先と、“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を構築” し、三ツ星ベルトグループとお取引先により、新たな価値を共創できる関係の構築に取り組んでまいります。

調達ガイドラインを制定・開示

三ツ星ベルトグループが、持続可能な社会の実現に貢献していくためには、お取引先と価値観を共有のうえで、「CSR調達（コンプライアンス、人権尊重、安全衛生、情報セキュリティ、情報開示等）」、「グリーン調達（気候変動対応、生物多様性保全、水セキュリティ、サーキュラーエコノミー等）」 の深化に取り組み、さまざまな社会課題の改善に取り組んでいく必要があります。

2023年、持続可能な社会の実現への取り組みをバリューチェーン全体でより活性化させていくために、国連グローバルコンパクトが定める、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則に則り、三ツ星ベルトグループの調達に関する考え方、お取引先と共に取り組みたい内容を、「調達ガイドライン」として制定・開示いたしました。人権やCO_2削減、または生物多様性などの項目において、当該ガイドラインに基づきバリューチェーン全体での負の影響を特定し、お取引先様と協業のうえで持続可能な事業推進のための取り組みを進めてまいります。

「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」

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

バリューチェーンにおけるESGの取り組み状況

三ツ星ベルトグループにおける2024年度のScope3－カテゴリ1:「購入した製品・サービス」に由来するCO_2排出量は、約 80,625tonであり、Scope1およびScope2を合計した当社グループのCO_2排出量(約71,986トン)を上回っています。地球温暖化の抑制に向けて、当社グループ自身の排出量削減に取り組むことはもちろんのこと、サプライチェーン全体を通じたCO_2排出量の削減にも重点的に取り組みを進めてまいります。

生物多様性の保全においては、管理が不十分な天然ゴムの栽培による森林破壊が生物多様性の保全を脅かしており、また、綿の栽培における過剰な散水や農薬による水質汚染が、すでに水ストレスの高い地域の状況をさらに悪化させる要因となっています。当社は2024年、欧州森林破壊防止規則(EUDR)※への対応の一環として、天然ゴムのサプライヤーに対し、EUDRに準拠した供給の対応可否に関する調査を実施しました。2025年には、EUDRに準拠した天然ゴムの調達を進めるとともに、人権や環境に関するデューディリジェンスを実施し、同規則に適合した製品の供給を開始する計画です。

人権デューディリジェンス活動においては、当社グループの主力製品である伝動ベルトの原材料として使用される天然ゴムおよび綿の生産地における強制労働や児童労働が、重要な人権リスクとして特定されています。前述のEUDRに対応した取り組みでは、森林破壊の有無に加えて、こうした法令遵守状況(強制労働・児童労働の有無等)についても調査を実施しています。2025年には、これらの情報を人権デューディリジェンス活動に活用し、リスク評価や対応の高度化を図る計画です。

三ツ星ベルトの事業活動は、バリューチェーン全体を通じて、さまざまな社会課題と密接に関わっています。これらの課題解決に向けて、当社は価値観を共有するお取引先と連携しながら、持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを推進してまいります。

※ 世界の森林破壊・劣化に対するEUの加担を最小限に抑えることを目的として、事業者および貿易事業者がEU市場にて取引するコモディティ7品目(カカオ、コーヒー、パーム油、ゴム、大豆、牛、木材 およびその派生品)を対象に、森林破壊につながる製品の取引禁止やデューディリジェンス実施を求める規則。中小企業では2026年6月30日から、中小企業以外では2025年12月30日から EU域内においてEUDR 基準に満たしていない製品の販売が禁止される。

お取引先監査について

三ツ星ベルトグループでは、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、毎年、ISO 14001(環境管理システム:EMS)またはISO 9001・IATF 16949(品質管理システム:QMS)に準拠した二者監査(場合により一者監査)を実施しています。監査対象となるお取引先は、過去の監査結果を踏まえ、重点的に絞り込んでおります。

これまでの監査結果を踏まえ、環境保全および品質保証に関しては、お取引先の取り組み状況は概ね良好であると判断しています。今後は、監査対象範囲を三ツ星ベルト本社購買部のお取引先からグループ関連会社のお取引先へと段階的に拡大し、より一層の管理体制の強化を図ってまいります。

また、2020年度より、お取引先に事業継続計画(BCP)の策定および運用を依頼し、毎年策定状況の調査を実施しています。2024年度の調査では、対象となった79社全てのお取引先においてBCPの策定が確認されました。今後は、策定だけでなく運用状況についても継続的に調査を進めてまいります。

【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
環境	実施件数	21	18	19	22
	不適合件数	0	0	0	0
品質	実施件数	21	18	20	26
	不適合件数	0	0	0	0
BCP	実施件数	54	75	79	79
	未策定件数	18	14	7	0

サプライヤーコミュニケーションツールの導入

2024年、当社はお取引先のESG関連情報を収集・活用し、サプライチェーン全体におけるESG活動の水準向上と実効性の確保を目的に、サプライヤーとのコミュニケーションツールを導入しました。導入初年度においては、主要取引先30社を対象にESGサーベイを実施し、その結果を共有する説明会も開催しました。今後は、こうした取り組みを通じて確認できた課題やフィードバックを活かしながら対象範囲を段階的に拡大し、2025年以降は当社グループ全体の取り組みとして展開していくことを目指しています。サプライチェーンを中心に、バリューチェーン全体での持続可能性向上に向け、引き続き取引先との協働を深めてまいります。

パートナーシップ構築宣言

2021年、三ツ星ベルトは、経済産業省が提唱するサプライチェーン全体での新たな付加価値の創造と適正な取引を目的とした「パートナーシップ構築宣言」を行いました。

CDP、サプライヤーエンゲージメント評価にて［A-］獲得※

2024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、［A-］評価を獲得しました。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7月開示のスコアです。

気候変動に係る取り組み

基本的な考え方

温室効果ガスによる地球温暖化への警鐘が鳴らされる中、世界各国は排出削減目標を掲げ、削減活動に取り組んでいます。一方で、地球温暖化が一因とされる気候災害が世界各地で頻発しており、その頻度や激しさは年々増加しています。これらの災害は人命だけでなく、私たちの企業活動を支える社会や環境の持続可能性にも深刻な影響を及ぼしています。

このような状況を踏まえ、三ツ星ベルトグループは、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で合意されたパリ協定、および日本国内の関連法令である「エネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）」および「地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）」を支持しています。

当社グループは、「脱炭素社会の実現への貢献」を経営における重要課題（マテリアリティ）の一つとしており、CO_2排出量削減、省エネ活動、環境配慮型製品の開発などに取り組んでいます。これらの活動には、具体的な施策とKPIを設定し、着実な実行と成果の見える化を図っています。

重油から環境負荷の低いLPGへの燃料転換に伴い新設されたLPGタンク（綾部事業所｜2025年1月稼働）

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

TCFD提言に基づく開示

三ツ星ベルトは、2022年12月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)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コンソーシアムに加盟しました。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、リスク管理、戦略、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。

■ ガバナンス

三ツ星ベルトでは、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。具体的には、サステナビリティ会議にて当該リスクと機会について審議を行い、その結果を取締役会に報告することで、適切な意思決定と監督につなげています。

“環境”に係る取り組みとして「GHG排出量の削減」、「水資源保全の取り組み」、「環境保全の取り組み」がサブ・マテリアリティに設定されており、課題ごとに決められた施策担当部門(事業部門、委員会またはワーキンググループ)の活動進捗状況がサステナビリティ会議で議論・審議されることで、活動の継続的な改善が図られています。

■ リスク管理

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の観点から、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、および、その管理体制の維持・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。

気候変動に関連したリスクについては、リスク管理委員会とあわせてサステナビリティ会議においてもその実施内容が報告・評価され、必要に応じてその他の重大リスクと共に取締役会に報告されています。

▸ P.64 リスクマネジメント

※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。

■ 戦略

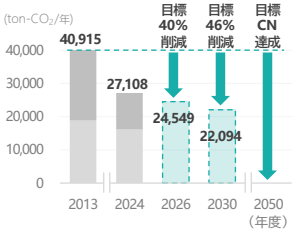
気候変動が三ツ星ベルトグループのバリューチェーンに与える将来的な影響および気候変動対策の有効性検証を目的に、脱炭素トレンドが強まり移行リスク・機会の影響が大きくなる「1.5℃シナリオ」と、気候変動が大きく進み物理的リスクの影響が強まる「4℃シナリオ」の2つの気候変動シナリオに基づきシナリオ分析を実施し、「リスクと機会」へと展開しています。

■ 指標と目標

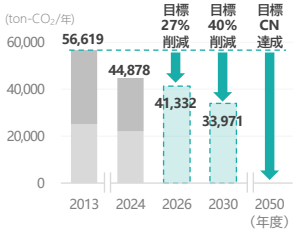
三ツ星ベルトグループは、「脱炭素社会の実現への貢献」を経営における重要課題(マテリアリティ)の一つに掲げています。

これに基づき、国内拠点におけるScope1およびScope2の温室効果ガス排出量(CO_2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。

CO_2排出量削減目標 ー 国内拠点
(対象:Scope1, 2)



CO_2排出量削減目標 ー 海外拠点
(対象:Scope1, 2)



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	IEAWEO2022、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-CO_2、後進国で 90 USD/t-CO_2 ・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-CO_2、後進国で 205 USD/t-CO_2 ・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-CO_2、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-CO_2、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

気候関連リスクと機会

気候変動に関するシナリオ分析を踏まえ、想定される移行リスクおよび物理的リスク、ならびにそこから得られる事業機会を整理し、「リスクと機会」の一覧表として取りまとめました。

気候関連リスクと機会

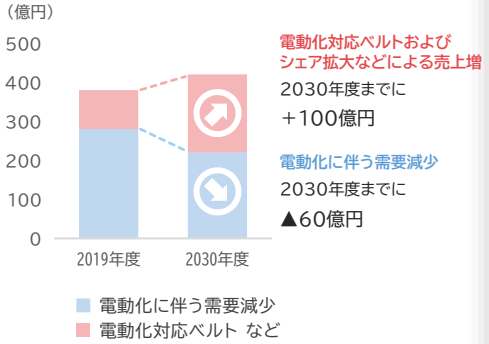
種類		ドライバー	事業へのインパクト				対応策/戦略	時間軸
			影響度	<リスク>	影響度	<機会>		
移行	政策および法規制	カーボンプライシング等気候変動政策の強化	中	• 炭素税が課された化石燃料の使用による製造コストの増加 • カーボンオフセット、バイオマス原材料等、CO_2排出量削減活動によるコスト増加 • サプライヤーの低炭素化費用の価格転嫁による原材料費の上昇 • CBAMにより、発展途上国で作られた製品の国際取引での競争性低下	中	• 省エネ・再エネ技術の導入加速によるエネルギーコストの減少 • 積極的なCO_2排出量削減活動による企業価値の向上および顧客からの選考機会の増加	• 設備電化と再エネ電力導入による炭素税の影響回避 • 低カーボンフットプリント(低炭素製品)の開発、販売の強化 • 製造時CO_2排出量削減 • Scope3排出量の削減(バイオマス原材料等)	中期～長期
	技術	既存製品／サービスの低炭素オプションへの置換	大	• 電動化の普及に伴う四輪車・二輪車の内燃機関用伝動ベルトの市場減少、消失	大	• 電動化により生まれる伝動ベルトの新規需要獲得	• 製品ポートフォリオの移行 • 内燃機関用ベルトから電動ステアリング、ドア、ブレーキなど、電動車にも使用される各部駆動ベルトの拡販	短期
		低炭素技術への移行のための先行コスト	大	• CO_2排出量削減を実現する革新的技術開発の遅れによる競争力低下	中	• 低炭素化技術を実現することによる製品競争力向上 • カーボンフットプリントを小さくすることによる製品競争力の獲得	• DX等も活用した低炭素技術実現のための製品開発、イノベーション推進 • 製造時CO_2排出量削減 • Scope3排出量の削減(バイオマス原材料等) • 環境配慮型製品の開発強化	中期～長期
	市場	顧客行動の変化	大	• 顧客調達におけるカーボンフットプリントが大きい製品の競争力低下				
	評判	ステークホルダーの不安増大、またはマイナスのフィードバック	大	• 気候変動対策の遅れ、あるいは情報開示不足により企業価値が低下	―	―	• 気候変動対応を確実に実行、KPIを達成、その内容をステークホルダーに適時・適切に開示	短期～長期
物理	急性リスク	サイクロン、洪水などの異常気象の激甚化・高頻度化	中	• 工場生産設備への被害発生による操業停止または稼働体制の制限 • 被災によるサプライヤー操業停止または物流の断絶	大	• 合成原材料を使った代替仕様の製品の早期開発による安定供給実現とこれによるシェア拡大 • 製品の安定供給による顧客信頼性の獲得 • 災害時に備える設備のニーズ拡大 ① 環境負荷低減意識の高まりによる遮水シートの売上増加 ② 再生可能エネルギーの需要増加に伴う風力発電機用伝動ベルトの売上増加	• ハザードスクリーニングを活用した、サプライチェーンを含む事業継続計画の策定・運用による安定した事業活動の実行	短期～長期
	慢性リスク	降雨パターンの変化、気象パターンの極端な変動性	小	• 天然由来の原材料供給の不安定化により、顧客への製品供給の遅れが増加 • 天然由来の原材料の価格変動による収益性の不安定化 • 渇水や取水制限により生産活動が停止し、顧客への製品供給の遅れが増加 • 渇水や取水制限によるサプライヤー操業停止			• サプライヤーとの密な連携による有事の際の供給に関する事前合意 • 冷却水循環システム導入等による、渇水時の生産活動レジリエンスの強化	短期～長期
		平均気温の上昇	大	• 平均気温の上昇による労働環境の悪化に起因する労働生産性の低下	―	―	• DXの推進による生産設備の自動化推進 • ハザードスクリーニングを活用した、サプライチェーンを含む事業継続計画の策定・運用による安定した事業活動の実行	短期～長期
		海面の上昇	小	• 在庫の冠水、物流の寸断による顧客への製品供給の遅れが増加				

※ 定義
影響度：大:10億円以上、中:1億円～10億円、小:1億円未満
時間軸：短期:～2026年、中期:～2030年、長期:～2050年

自動車の電動化の進展に伴う リスクと機会について

自動車の電動化進展に伴い、当社における内燃機関用ベルトの需要は、2030年度までに2019年度比で約60億円減少する見通しですが、一方で、同期間において、電動パワーステアリング(EPS)やパワースライドドア(PSD)などの電動ユニット用ベルト、ならびに電動二輪車向けの後輪駆動用ベルトなどの販売拡大により、約100億円の売上増を見込んでおります。

当社は、自動車の電動化進展を機会と捉え、持続可能な成長を実現できる製品の開発・提供に引き続き取り組んでまいります。



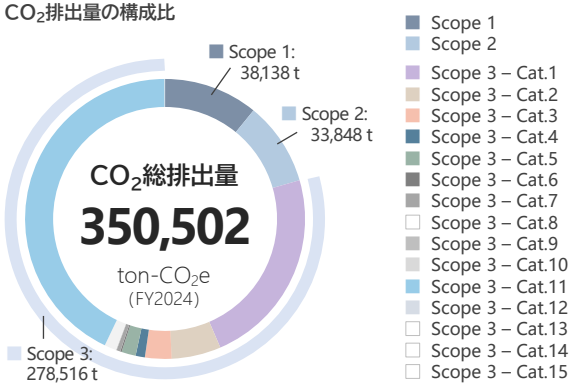
00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

CO_2排出量

当社グループでは、各事業所における太陽光発電設備の導入、再エネ電力への切り換え、ならびに重油を燃料とする設備のガス化への切り換えなど、種々の取り組みを着実に進めてまいりました。こうした取り組みの結果（右表参照）、2024年度におけるScop1および Scope2（マーケット基準）CO_2排出量は、国内拠点では 27,108t（2013年度比 ▲33.7%）、海外拠点では 44,878t（2013年度比 ▲20.7%）となり、着実に削減が進展しています。また、Scope3排出量については、2024年度より、全てのカテゴリにおいて算定範囲を単体から連結ベースへと変更しております。

今後も、脱炭素社会の実現に向けてScope1および2のさらなる削減を図るとともに、Scope3を含むサプライチェーン全体での排出量削減に向けた取り組みを強化してまいります。

CO_2排出量の構成比



グラフ外周のリング：Scope 3（構成比：79.5%）

Scope3排出量の詳細は、当社コーポレートサイトにてご確認いただけます。

※ 凡例では表記を簡略化するため、「カテゴリー」を「Cat.」と略して記載しています。
なお、「Cat.」はGHGプロトコルにおけるScope 3のカテゴリ（Category）を指します。

CO_2排出量削減のための実施済み施策一覧

【単位：ton-CO_2e】

時期	事業拠点	施策	年間削減量/削減見込量※1
2021年12月～	神戸本社・神戸事業所	太陽光発電システム（オンサイトPPA）稼働開始	110
2022年1月～	MITSUBOSHI POLAND	再エネ電力へ切り替え（全購入電力が対象）	100
2022年6月～	神戸本社・神戸事業所	カーボンオフセットされた都市ガスへ切り替え※2	（100）
2022年7月～	四国工場	再エネ電力へ切り替え（全購入電力が対象）	4,000
2022年10月～	神戸本社・神戸事業所	再エネ電力へ切り替え（全購入電力が対象）	1,200
2022年10月～	蘇州三之星機帯科技	太陽光発電システム（自家発電）稼働開始	900
2023年1月～	名古屋工場	カーボンオフセットされた都市ガスへ切り替え※2	（2,500）
2023年5月～	MBL (USA)	再エネ電力へ切り替え（全購入電力が対象）	2,400
2023年11月～	PT. MITSUBOSHI BELTING INDONESIA	再エネ電力へ切り替え（全購入電力の30%が対象）	1,000
2023年12月～	STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL	太陽光発電システム（オンサイトPPA）稼働開始	500
2024年1月～	四国工場	重油からLNGへ切り替え	1,000
2024年1月～	四国工場	カーボンオフセットされたLNGへ切り替え（約50%）※2	（1,500）
2024年5月～	西神事業所	太陽光発電システム（自家発電）稼働開始	50
2025年1月～	綾部事業所	重油からLNGへ切り替え	2,700

※1 エネルギー投入量により削減量は増減します。記載の数値は概算値です。
※2 カーボンオフセットされた燃料については、CO_2排出量削減への寄与はゼロとして試算しています。

外部組織との協働

三ツ星ベルトグループは当社グループを含め社会全体の気候変動に対する取り組みの活性化を目的として、前述のTCFDコンソーシアム、およびゴム製品製造の業界団体である日本ゴム工業会に入会し、情報提供、意見具申等を通じてそれぞれの組織の気候変動に係る活動に参加しております。それぞれの組織の活動内容は、以下のサイトから確認できます。

TCFDコンソーシアム：
https://tcfd-consortium.jp/

日本ゴム工業会：
https://www.rubber.or.jp/

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

環境ガバナンス体制

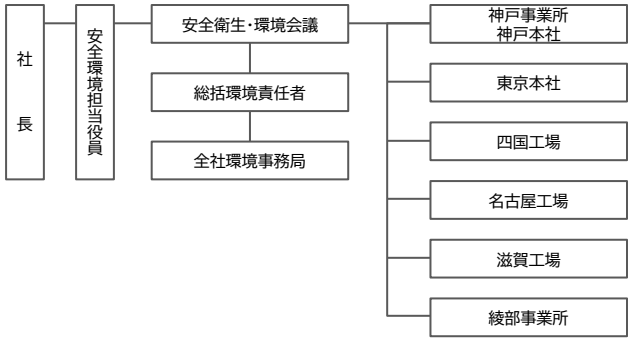
管理体制の維持・改善

当社グループでは、「環境基本方針」に基づき、ISO14001 に準拠した環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、全社的な環境保全活動を推進しています。この「環境基本方針」には、省資源・省エネルギーや環境負荷物質の削減に加え、GHG排出量の削減による地球温暖化防止、水使用量の抑制や排水処理を通じた水資源の保全、生物多様性や森林の維持・保全、さらにリデュース・リユース・リサイクルの3Rの実践を通じた循環型社会の実現に向けた取り組みなど、幅広い課題への対応が盛り込まれています。

日本国内における環境マネジメントシステム(EMS)の体制は、拠点ごとの活動と全社的な統括が有機的に連携する構造となっています。活動の最小単位である環境部門は、各拠点に設置された地区環境委員会に属し、毎月その活動内容を同委員会の事務局に報告します。地区環境委員会は毎月開催され、各部門からの報告をレビューし、その結果を全社環境事務局へと上申します。全社環境事務局は、各拠点から寄せられた活動内容を全社的に取りまとめ、総括環境責任者に報告するとともに、全拠点への情報展開を行っています。

総括環境責任者は年2回、安全環境担当役員を議長とし、全部門長を委員とする「安全衛生・環境会議」を開催します。この会議では、全社環境事務局が取りまとめた各拠点の活動内容について、取締役社長および経営会議メンバーに報告を行うとともに、活動の評価を実施し、今後の方針・施策・目標を明確化します。

全社統括環境管理組織



従業員の環境教育

三ツ星ベルトグループでは、環境に関する事業活動において、ISO 14001 に準拠した環境マネジメントシステム(EMS)の一環として、指名された環境事務局が毎年度、環境教育・訓練計画を策定し、各種教育を実施しています。教育は主に以下の内容で構成されており、新規配属者教育(環境方針・目標、環境マニュアル等)、一般従業員教育(環境方針・目標、環境管理計画、スキルに応じた教育・訓練等)、管理者教育(環境方針・目標、環境管理計画、社内標準や環境関連法規の改正等)、および緊急事態対応訓練、内部監査員教育、法定資格作業者教育などの特別教育が含まれます。現状では、環境規制や社内標準の遵守を中心とした内容が主軸となっていますが、今後は、気候変動対応、生物多様性の保全、水資源の持続的利用、循環型社会の構築といった、喫緊の環境課題を教育内容に取り入れ、環境対応力の強化と事業活動のさらなる活性化につなげていくことが課題と考えています。

ISO 14001認証の取得状況

三ツ星ベルトグループでは、日本国内のみならず、海外の生産拠点においてもISO 14001に準拠した環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、継続的な維持・改善活動を推進しています。また、EMSの有効性を担保するため、第三者機関による審査を受け、ISO 14001認証の維持・更新を継続的に実施しています。2024年時点では、日本国内を含む全12サイトにおいて、ISO 14001認証を維持しています。

EMS(ISO 14001)認証取得事業拠点(2024年)

三ツ星ベルト㈱ (神戸工場・事業所、名古屋工場、四国工場) 三ツ星ベルト技研㈱ 三ツ星ベルト樹脂㈱ 三ツ星ベルトコンベヤ㈱ ネオ・ルーフィング㈱ 三ツ星ベルト工機㈱	一般産業用ベルト、自動車用ベルト、Vリブドプーリ、タイミングプーリ、搬送ベルトおよび関連製品、エンジニアリングプラスチック、発泡射出成形品、防水シート、金属ペースト、回路基板材料および塗料
MBL (USA) CORPORATION	一般産業用ベルト、自動車用ベルト
PT. SEIWA INDONESIA	一般産業用ベルト、自動車用ベルト
PT. MITSUBOSHI BELTING INDONESIA	一般産業用ベルト、カップリングゴム弾生体
STARS TECHNOLOGIES INDUSTRIAL LIMITED	一般産業用ベルト、自動車用ベルト
蘇州三之星機帯科技有限公司	一般産業用ベルト、自動車用ベルト
MITSUBOSHI BELTING-INDIA PRIVATE LIMITED	一般産業用ベルト、自動車用ベルト

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

生物多様性に係る取り組み

基本的な考え方

人類の経済活動による地球温暖化、環境汚染、過剰開発や資源の乱獲などを背景に、生物多様性が加速度的に進行し、生命の根幹を支える生態系が危機的な状況に直面しています。生態系の健全性は、私たちが食料・水・医薬品といった「自然の恵み（生態系サービス）」を将来にわたって享受するための不可欠な基盤であり、その損失は企業活動はもとより、社会の持続可能性そのものに深刻な影響を及ぼしかねません。

三ツ星ベルトグループは、これまで地球温暖化の抑止に向けてCO_2排出量の削減に取り組んできましたが、生物多様性の損失もまた、持続可能な社会の実現に向けて取り組むべき優先度の高い課題であると認識しています。

当社は、生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）において採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」および、日本政府が策定した「生物多様性国家戦略2023-2030」を支持し、当社グループのマテリアリティの一つとして「生物多様性の保全」を掲げています。水資源の保全をはじめとした重点課題に対し、具体的なKPIを設定し、事業活動との接点を見据えた実効性のある取り組みを推進しています。

※ 三ツ星ベルトグループにおける生物多様性保全活動に関するガバナンスとリスク管理プロセスは、「気候変動に関わる取り組み」と共通しております。

■ 戦略

サステナビリティ会議において、TNFDが推奨する開示フレームワークに従って「生物多様性の保全」に関するリスクと機会の洗い出し、また、それらが三ツ星ベルトグループの事業活動に与えるインパクト評価を実施し、その結果を戦略と目標に展開いたしました。

事業活動地域と自然との関係

1）自然への依存と影響

当社グループの生産拠点では、ゴム製品の加工において、熱媒として蒸気を、冷媒として水を使用しています。自然から供給される良質で十分な量の淡水がなければ、たちまち操業を中断せざるを得ない状況に陥ります。また、天然ゴムや綿、パーム油を加工したオイル等は、ゴム製品の製造において、非石油由来の原材料として活用されていますが、これらの供給が途絶えた場合、石油由来の原材料に依存せざるを得なくなり、資源枯渇のリスクが増大します。さらには、当社グループの主力製品である伝動ベルトおよび関連製品は、農林水産業、鉱業、半導体、自動車、電機、機械、食品、物流業界など、様々な分野で広く活用されています。このことから、当社グループの事業活動は水や自然素材だけではなく、その他多くの生態系サービスにも依存していると認識しています。

ENCORE※1 を使って、当社グループの事業活動（ISICセクション：製造業、ISICディビジョン：ゴム・プラスチック製品製造、ISICグループ：ゴム製品製造）の生態系サービスへの依存を調査しました。調査の結果、「浄水」、「水流調整」、「洪水緩和」、「暴風雨緩和」の4項目において、生態系サービスへの“Medium”レベルの依存が確認されましたが、“High”以上の依存度に該当する生態系サービスはありませんでした。

これらの結果を踏まえ、当社グループでは、自然資本の持続可能な利用と環境への影響低減に向け、引き続き、資源の効率的な利用や環境への影響緩和を考慮した生産活動、製品設計などの具体的な取り組みを進めてまいります。

生態系サービスへの依存と影響に関する調査結果

2）事業活動地域と生物多様性にとって重要な地域との接点

三ツ星ベルトグループでは、製品ライフサイクルを考慮した事業活動地域と、生物多様性の保全にとっての重要地域の接点について調査・特定を行いました。まず、事業活動地域として、以下の3つの地域を選定しました。

① 当社グループの14生産拠点の所在地域
② 原材料である天然ゴム・綿花の生産地域
③ 原材料・エネルギー源である原油の生産地域

一方、生物多様性の保全において重要な地域として、以下を対象としました。

・生態系の完全性が失われつつある「ホットスポット」※2 と呼ばれる地域
・絶滅危惧種の生息地であり、保護が必要とされる地域（AZE site※3）
・水ストレスの高い地域※4

事業活動地域			ホットスポット	AZE site	水ストレス
生産拠点	神戸	日本	●		
	四国	日本	●		
	名古屋	日本	●		
	綾部	日本	●		
	滋賀	日本	●		
	三ツ星コード	日本	●		
	西神	日本	●		
	MBL（USA）	米国			●
	MBI	インドネシア	●		
	SEIWA	インドネシア	●		
	STI	タイ	●		
	SMB	中国			●
	MB（POL）	ポーランド			
	MB（IND）	インド			●
天然ゴム生産地域		タイ、インドネシア、ベトナム	●	●	
綿花生産地域		インド、パキスタン			●
石油・天然ガス採掘地域		中東アジア			

※ 海外拠点名の略称については、73ページに対比表を掲載しておりますので、そちらをご参照ください。

当社グループ各拠点の事業活動に伴う水消費および排水・排気、また廃棄物による環境汚染が生態系に影響し、さらに、当社のバリューチェーンにおいて主要な原材料を供給する取引先の事業活動も、生物多様性に対して影響を及ぼし得るものと認識しています。たとえば、天然ゴムの生産においては、土地利用の変化による森林破壊が、また綿花の栽培においては、水資源の使用や農薬の使用による環境汚染が、生態系への影響として懸念されています。

天然ゴム、綿花については、既に国際的な環境課題として認識されており、すでに複数のイニシアティブが立ち上げられています。当社グループにおいても、これらの課題をサプライチェーンにおける重要リスクとして捉え、優先的に取り組むべき課題として位置付けています。また、国内の生産拠点は全て、生物多様性のホットスポットに所在していることから、水資源使用量の削減は、生物多様性の保全という観点からも重要な施策であり、設定したKPIの達成に向けた活動を継続的に進めてまいります。

※1 ENCORE（Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure）は、金融機関のネットワークである「自然資本金融同盟」と国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）などが共同で開発したオンラインツールです。このツールは、組織が自然関連リスクへのエクスポージャーを調査し、自然への依存とその影響を把握・評価するために活用されます。

※2 ホットスポットとは、1,500種以上の固有維管束植物（種子植物、シダ類）が生息しているが、原生の生態系の7割以上が改変された地域のことです。

※3 AZE siteとは、生物多様性イニシアティブAlliance for Zero Extinction にて開示されている、地球上で最も絶滅が危惧されている1,483 種の個体群が最後に残っている地域のことです。

※4 水ストレスの高い地域は、World Resource Institute がAqueduct のWATER RISK ATLAS にて開示されている“Water Stress”において、“Extremely High”に分類された地域としました。

シナリオ分析とリスクと機会、戦略

三ツ星ベルトグループの事業活動地域と生物多様性の重要地域の関係、また下記表に示したシナリオを考慮して、洗い出したリスクと機会およびその対応施策をまとめました（次ページ：「リスクと機会」を参照）。シナリオの内容は、開示されている生物多様性に関するレポートやWorld Resource InstituteのAqueductから得られた情報を基に検討し、2030年と2050年における自然環境と社会の状況に展開しました。

生物多様性の保全状況から見た近未来のシナリオ

	生物多様性が保全されるシナリオ	生物多様性が喪失するシナリオ
2030年	・人による環境破壊が停止し、環境が自己修復を開始する ・森林破壊や気候変動由来の災害が現在より減少する ・全ての産業の土地開発に対して厳格な環境アセスメントが実施される ・生物多様性が回復する中、水ストレスは人口増加など他の社会的要因で悪化する ・割高な環境配慮型製品が需要の主流となる ・生態系サービスは安定して供給され、それを活用する個人・会社・地域・社会は安定する	・現在に比べ、生物多様性にとって重要な地域が拡大する ・環境破壊により、気候変動起因の災害規模が増幅する ・現状と同じあいまいな環境アセスメントで土地開発が拡大する ・生物多様性の喪失と相まって、水ストレスの悪化が促進される ・環境配慮型製品は価格競争により市場から排除されていく ・生態系サービスの提供が不安定になり、品不足、物価高騰、地域紛争等が現状より増加する
2050年	・環境の自己修復が進行し、現在よりも豊かな生物多様性となる ・森林破壊や気候変動由来の災害が2030年より減少する ・全ての産業の土地開発に対してさらに厳格な環境アセスメントが実施される ・生物多様性が回復する中、水ストレスは人口増加など他の社会的要因で悪化する ・環境に配慮されていない製品は市場から淘汰される ・生態系サービスは安定して供給され、それを活用する個人・会社・地域・社会は安定する	・2030年に比べ、生物多様性にとって重要な地域が拡大する ・気候変動由来の災害規模が2030年よりさらに増幅される ・全ての産業の土地開発に対して、ようやく厳格な環境アセスメントが一般的な基準となる ・生物多様性の喪失と相まって、水ストレスの悪化がさらに促進される ・割高な環境配慮製品が、ようやく需要の主流となる ・生態系サービスの提供が停止するようになり、品不足、物価高騰、地域紛争等が2030年よりさらに増加する

■ リスクと機会

種類		ドライバー	依存・影響	事業へのインパクト				対応策/戦略	時間軸
				影響度	リスク	影響度	機会		
物理リスク	急性	環境汚染	影響	大	事故による生産拠点からの有害物質漏洩、それに伴う操業停止	大	事故発生の未然防止活動による安定した操業の確保	BCPの運用／継続的改善、化学物質管理	短期～長期
	慢性	環境汚染	影響	大	生産拠点からの排水、排気、廃棄物による環境汚染、それに伴う操業停止	大	環境汚染を防止する活動による安定した操業の確保	排水・排気・廃棄物管理、排水・排気処理設備導入、廃棄物量削減活動、化学物質管理	中期～長期
		森林破壊	影響	小	森林破壊を伴う天然ゴムを使用した製品による売上減少、企業価値低下	小	森林破壊防止対応天然ゴムの使用による売り上げ確保、企業価値向上	サプライヤーエンゲージメント、天然ゴムを使用しない代替仕様開発	短期
		地球温暖化	依存	小	洪水、土砂崩れ等の災害が発生し生産停止による売上減少	中	防災事業用製品需要増加による売上増加	グローバルな生産補完体制の維持・改善 防災事業関連の受注活動を海外市場まで拡大	短期～長期
			依存	小	生態系サービス由来原材料の不作により原材料価格が上昇し収益性圧迫			生態系サービスに依存しない原材料を使用した製品の開発	短期～長期
		水ストレス	影響	中	栽培地域の水ストレス悪化を伴う綿を使用した製品による売上減少、企業価値低下	中	環境に優しい綿の使用による売り上げ確保、企業価値向上	サプライヤーエンゲージメント、綿を使用しない代替仕様開発	中期～長期
			依存	小	生産拠点所在地域の水ストレス悪化による取水制限、それに伴う生産性低下	小	取水制限に影響されない生産体制構築による安定した操業の確保	設備投資によるリサイクル水使用範囲の拡大	中期～長期
移行リスク	政策	土地開発規制	依存	小	天然ゴム、綿花、パーム油等の管理が強化され、価格高騰による収益性低下			生態系サービスに依存しない原材料を使用した製品の開発	中期～長期
		環境規制	影響	小	環境規制の強化に対応した設備投資、管理費用増による収益性の低下	大	厳格な規制対応、および適切な情報開示による企業価値向上	DX技術を活用した生産性改善により設備投資額、増加費用を吸収	中期～長期
		水ストレス	依存	小	水資源枯渇により取水制限が発生し生産停止による売上減少	小	水消費量を削減し、取水制限下でも安定した製品供給による顧客信頼獲得	冷却水循環システム、ミスト冷却システム等の展開 グローバルな生産補完体制の維持・改善	中期～長期
		地球温暖化	影響	中	カーボンプライシング制度（CBAM、炭素税、ETS等）による収益性低下	大	地球温暖化が抑止されることによる事業リスクの軽減	サステナビリティ会議（トップマネジメント）によるGHG排出量削減活動の管理	中期～長期
	技術	リサイクル技術	影響	中	法規制、顧客が求めるリサイクル率を満足する製品が開発できず事業機会を喪失	中	法規制、顧客が求めるリサイクル率を満足する製品による新しい事業機会の創出	生態系サービスに依存しない原材料を使用した製品の開発	中期～長期
	市場	顧客指向	影響	中	顧客が求める環境配慮製品への転換遅れによる事業機会の喪失	中	新しい環境配慮製品による新しい事業機会の創出	環境配慮製品の調査・企画・開発 環境配慮製品管理システムの維持・改善	中期～長期
	評判	市場要求	影響	大	生物多様性保全活動の目標未達、或いは情報開示不足による企業価値低下	大	生物多様性保全活動の目標達成、或いは適切な情報開示による企業価値向上	サステナビリティ会議（トップマネジメント）による生物多様性保全活動の管理	短期～長期

※ 定義
影響度：大:10億円以上、中:1億円～10億円、小:1億円未満
時間軸：短期:～2026年、中期:～2030年、長期:～2050年

気候変動への対応が企業にとって不可避な経営課題となる中、カーボンフットプリントの大きい製品が市場から淘汰されつつあるのと同様に、生物多様性への負荷が大きい製品についても、今後は事業機会を失うリスクが高まると考えられます。環境配慮型製品の開発に取り組まないことは、新たな市場機会を逃すだけでなく、事業の持続可能性にも影響を及ぼす可能性があります。2023年6月には欧州森林破壊防止規則（EUDR）※が発効され、EU域内に輸出される対象製品に対し、「森林破壊に関与していない」ことの保証が求められるなど、国際的な規制環境も大きく変化しています。生物多様性への配慮が、製品の競争力や海外市場への参入可否に大きく関わる時代が始まりつつあります。

一方、水資源をめぐる課題も深刻さを増しています。とりわけ、水ストレスの高い地域においては、持続可能な水利インフラの構築が急務であり、今後その市場規模は一層拡大していくと見込まれます。当社が国内で展開する遮水シートおよび施工サービスは、水利事業において、漏水防止や貯水効率の向上に資する製品として、広く採用されています。今後は、主力製品である伝動ベルトのグローバル販売網を活用し、水ストレスの高い海外地域への展開を本格化させてまいります。

また、水消費量の削減とその透明な情報開示は、気候変動対応におけるCO_2排出量の削減や開示と並び、事業の持続可能性に直結する重要な取り組みと認識しています。当社では、すでに冷却水循環システムを活用したリサイクル水の導入により水使用量の抑制効果を確認しており、今後さらにその展開を加速させることで、安定的かつ着実な削減を図ってまいります。

■ 目標

当社グループでは、綿や天然ゴムを使用しない製品仕様の開発はすでに完了しています。しかしながら、これらの代替製品においては、やむを得ず再生可能でない原材料を一部使用せざるを得ない場合もあり、資源枯渇の観点からは、綿や天然ゴムは今後も重要な役割を担う原材料であると認識しています。こうした背景を踏まえ、当社グループは2023年度に策定・開示した「調達ガイドライン」に基づき、今後、綿および天然ゴムのサプライヤーに対し、生物多様性への配慮を踏まえた持続可能な事業活動の実施を働きかけていく計画です。

2024年度には、SaaSを活用した取引先とのコミュニケーションツールを導入し、試験運用を開始しました。さらに2025年には、EUDRの適用開始に備え、当社が原材料として使用する天然ゴムが森林破壊に関与していないことを検証し、その結果を「デューディリジェンス・ステートメント」として開示する予定です。これまで十分に把握できていなかった天然ゴムや綿の生産地に関する情報についても、取引先との情報共有を通じて可視化を進め、生物多様性保全に関する取り組みを取引先と連携しながら推進してまいります。

なお、水資源に関する目標については、「水資源保全に関する取組み」の「指標と目標」項をご参照ください。

▶ P.54- 水資源に係る取り組み

※ 世界の森林破壊・劣化に対する EU の加担を最小限に抑えることを目的として、事業者および貿易事業者がEU市場にて取引するコモディティ7品目（カカオ、コーヒー、パーム油、ゴム、大豆、牛、木材およびその派生品）を対象に、森林破壊につながる製品の取引禁止やデューディリジェンス実施を求める規則。中小企業では2026年6月30日から、中小企業以外では2025 年 12 月 30 日からEU域内においてEUDR 基準に満たしていない製品の販売が禁止される。

水資源に係る取り組み

基本的な考え方

三ツ星ベルトグループは、環境保全を持続可能な企業経営における重要課題と捉えており、「水資源の保全」についても、気候変動や生物多様性と同様に、重点的に取り組むべきテーマと認識しています。

地球温暖化の進行に伴い、水資源の枯渇や水質汚染といった課題は年々深刻さを増しており、社会生活、経済活動、自然環境のいずれにおいてもその影響は広範かつ重大です。水は、生命の基盤であると同時に、多くの産業活動にとっても重要な資源でもあることから、私たちは水資源の持続可能な利用と保全に向けた取り組みを、気候変動対応と並行して推進していく必要があると考えています。

当社グループでは、事業活動における取水量の削減と排水の水質管理（水質汚染の防止）を着実に進めるとともに、各生産拠点の所在国・地域における水関連の法規制について、その趣旨を支持するとともに、確実な把握と遵守を徹底しています。また、WASH（Water, Sanitation and Hygiene）に関する活動については、「SDGs目標6：安全な水とトイレを世界中に」の理念に賛同し、労働安全衛生の強化および地域社会への貢献の観点からも、積極的に取り組んでまいります。

※ 三ツ星ベルトグループにおける水資源保全活動に関するガバナンスとリスク管理プロセスは、「気候変動に関わる取り組み」と共通しております。

■ 戦略

日本では、水道水をそのまま飲料水として使用できるという高い水質基準と、比較的低廉な料金体系により、水資源の希少性への意識が社会全体として希薄になりがちです。実際に、当社グループの国内生産拠点では、主力製品である伝動ベルトの生産量が海外拠点の約3分の1にとどまる一方で、水使用量は海外拠点の約2.5倍に達しており、水資源の効率的な利用という観点から、より一層の改善が求められる状況にあります。

日本は一見、水資源に恵まれているように思われがちですが、実際には毎年のように一部地域で渇水が発生しており、決して水の課題と無縁ではありません。一方、海外に目を転じると、2022年に欧州を襲った記録的な熱波と干ばつは農業生産に深刻な打撃を与えただけでなく、原子力発電所の冷却水温の上昇を招き、電力供給体制にも影響を及ぼしました。

日本全土が生物多様性のホットスポット※1に指定されるなか、事業活動に伴う取水による水ストレスの悪化や排水による環境汚染は、生物多様性への悪影響という重要なリスクとして認識されています。特に、海外生産拠点は日本よりも高い水ストレス地域に位置しており、良質な水資源の確保にかかるコストが増大することから、拠点設立当初より取水量削減に向けた施策を継続的に推進してきました。しかしながら、近年の生産量拡大や地球温暖化の影響による水ストレスの増加、さらには行政による取水制限や渇水リスクの高まりにより、水資源の供給不足が生産活動に影響を及ぼす可能性が増しており、さらなる取水量の抑制に向けた取り組みの強化が求められています。また、当社グループが原材料として使用する綿については、栽培時における取水や農薬使用が地域の水ストレスを悪化させる要因となっているため、これら環境課題への対応状況を検証のうえ、持続可能な調達を推進する必要があります。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは「水資源の保全」に関するリスクと機会を整理し、それらが事業活動に及ぼす影響を評価した上で、戦略および目標の策定に反映させました。

※1 ホットスポットとは、1,500種以上の固有維管束植物(種子植物、シダ類)が生息しているが、原生の生態系の7割以上が改変された地域のことです。

ハザードスクリーニング

三ツ星ベルトグループの生産拠点ごとの「水供給不足」および「水ストレス」のリスクを分析、評価しました。

「水供給不足」リスクおよび「水ストレス」リスクは、生産拠点の所在地により変化するため、World Resources InstituteのAqueduct から、現在および将来の「水供給不足」リスク情報を入手し、SSP1 RCP2.6、SSP5 RCP8.5 シナリオに沿った2030年、2050年、2080年の「水供給不足」リスクを5ランクで表示しました(リスクが高い:5⇔リスクが低い:1)。

生産拠点 (略称にて表記しています)	所在地	水供給不足							水ストレス						
			SSP1 RCP2.6			SSP5 RCP8.5				SSP1 RCP2.6			SSP5 RCP8.5		
		現在	2030年	2050年	2080年	2030年	2050年	2080年	現在	2030年	2050年	2080年	2030年	2050年	2080年
神戸本社	日本	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
四国工場	日本	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
名古屋工場	日本	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
綾部事業所	日本	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
滋賀工場	日本	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
三ツ星コード(株)	日本	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
三ツ星ベルト工機(株)	日本	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
MBL(USA)	米国	2	2	2	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5
MOH	シンガポール	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MBI	インドネシア	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4
SEIWA	インドネシア	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4
STI	タイ	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
SMB	中国	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4
MB(POL)	ポーランド	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
MB(IND) Rabale	インド	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
MB(IND) Supa	インド	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

＊ 海外拠点名の略称については、73ページに対比表を掲載しておりますので、そちらをご参照ください。

国内7生産拠点において、水供給不足リスクは気候変動の影響をほとんど受けず、リスクの低い(レベル1～2)状況が世紀末まで継続すると判断しています。海外9生産拠点の水供給不足リスクは、日本と比べるとやや高いリスク(レベル1～4)を有していますが、既に、冷却水循環システムやミスト冷却システム等の対策を講じ安定した操業を継続できています。また、世紀末まで現在の水供給不足リスクから大きく変化することはないという分析結果より、冷却水循環システムやミスト冷却システム等の展開は進めるものの、差し迫った対応の必要はないと考えています。

国内7生産拠点の、現在の水ストレスリスクは、水供給不足リスク同様、気候変動の影響をほとんど受けず、リスクの低い状況(レベル2～3)が世紀末まで継続します。海外9生産拠点においては、インドの1生産拠点、中国の生産拠点、米国の生産拠点が最高のリスクレベル5、インドネシアの2生産拠点、タイの生産拠点がリスクレベル4とかなり高いリスクレベルにあり、この状況が世紀末まで続くと思われます。水ストレスリスクを悪化させる主な原因は、“人口増加”、“気候変動”、“水紛争”等、地域の社会環境にあると言われているため、水ストレスに関する基本的な対応施策を「取水量の削減」とし、地域ごとの社会環境変化を確実に監視・評価し、適時適切な対応をとっていきたいと考えています。

さらには、水ストレスリスクの調査範囲を、サプライチェーン全体へ広げた結果、当社が使用する原材料の一つである「綿」の生産地域と水ストレスの高い地域とが、インド北西部で重なっていることが確認できました。この地域の現在の水ストレスは最高ランク5にあり、将来も改善されません。2023年度に策定しました調達ガイドラインでは、水資源の保全に関する活動の実施を明確に要請しており、サプライチェーン全体で「サステナブルコットン」等のサステナビリティ材料への切換等を進めていきたいと考えております。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

リスクと機会の洗い出しおよびインパクト評価結果

種類		ドライバー	事業へのインパクト 影響度	リスク	影響度	機会	対応策/戦略	時間軸
物理リスク	急性	環境事故	大	生産拠点からの有害物質を含む排水が漏洩、それに伴う操業停止	大	事故発生の未然防止活動による安定した操業の確保、顧客信頼の獲得	BCPの運用／継続的改善、排水設備管理、化学物質管理	短期～長期
	慢性	環境汚染	大	生産拠点からの排水による環境汚染、それに伴う操業停止、取水制限	大	環境汚染を防止する活動による安定した操業の確保、顧客信頼の獲得	排水・排気・廃棄物管理、排水・排気処理設備導入、廃棄物量削減活動、化学物質管理	短期～長期
		地球温暖化	小	降雨量減少による地域の水ストレス上昇、そして取水制限	中	取水量削減活動による安定した操業の確保、顧客信頼の獲得	リサイクル水使用範囲の拡大、水消費を抑えた工法開発、地域の水ストレス監視	中期～長期
			大	降雨量減少による水源の枯渇、操業停止			地域の気候変動と水ストレス監視	長期
		社会環境変化	小	人口増加による地域の水ストレス上昇、そして取水制限	中	取水量削減活動による安定した操業の確保、顧客信頼の獲得	リサイクル水使用範囲の拡大、水消費を抑えた工法開発、地域の水ストレス監視	中期～長期
			小	取水する企業の増加による地域の水ストレス上昇、そして取水制限	小	取水制限に影響されない生産体制構築による安定した操業の確保	リサイクル水使用範囲の拡大、水消費を抑えた工法開発、地域の水ストレス監視	中期～長期
移行リスク	政策	環境汚染	小	規制の強化に対応した設備投資、管理費用増による収益性の低下	大	厳格な規制対応、および適切な情報開示による企業価値向上	環境汚染防止システムの継続的改善、実施状況の監視、情報開示	短期～長期
		生物多様性	小	生物多様性にとって重要な地域への指定に伴う管理費用の増加、収益性の低下	大	生物多様性に対して実効性のある活動を実施することによる企業価値向上	事業活動拠点ごとにTNFDのフレームワークを使用して生物多様性に関する分析を実施	中期～長期
		公共サービス	小	公共サービス改善を目的とした工場での取水制限	大	取水量削減活動による安定した操業の確保、顧客信頼の獲得	リサイクル水使用範囲の拡大、水消費を抑えた工法開発、地域の水ストレス監視	中期～長期
	市場	顧客志向	中	顧客が求める環境配慮製品への転換遅れによる事業機会の喪失	中	新しい環境配慮製品による新しい事業機会の創出	環境配慮製品の調査・企画・開発 環境配慮製品管理システムの維持・改善	中期～長期
	評判	社会要求	大	水資源保全活動の目標未達、或いは情報開示不足による企業価値低下	大	水資源保全活動の目標達成、或いは適切な情報開示による企業価値向上	サステナビリティ会議(トップマネジメント)による水資源保全活動の管理	短期～長期

リスクと機会の洗い出しおよびインパクト評価の結果、気候変動による水供給不足および社会環境の変化に伴う水ストレスの上昇は、当社グループの生産活動における取水に影響し、対応を怠れば製品供給の遅れにつながります。他方、適切な対応を実施できれば製品の安定供給による顧客信頼性の獲得につながると判断しています。更に、水ストレスが高い地域で生産される綿を原材料として使用した場合、強制労働により生産された綿同様に、当社のレピュテーションに大きなマイナスの影響を及ぼし、不買運動等につながりかねないリスクを有しています。一方、水利事業として、効率的な水資源の活用を目的としたダム、ため池、用水路等の整備が進展すると予想され、これらに活用される当社の遮水シートおよびその施工サービスに対する需要の高まりが期待されます。

生産活動の停止による財務インパクトは、グローバルな生産補完システムが機能することによって、連結ベースでの影響は非常に軽微なものとなりますが、生産拠点単独ベースでは、停止期間に応じた売上高の減少が見込まれます。また、水利事業活性化による遮水シートの売上高は、これだけを分離して見積もることは難しいですが、2024年度のこれを含んだ建設資材分野の売上高は、2020年度比42%増の8,102百万円/年となりました。

※ 定義
影響度：大:10億円以上、中:1億円～10億円、小:1億円未満
時間軸：短期:～2026年、中期:～2030年、長期:～2050年

■ 目標

これまで当社では、水の消費量を減らすために、日本に比べ取水環境の厳しい海外生産拠点を中心に「冷却水循環システム」、「ミスト冷却システム」等を導入してまいりました。ゴム製品の生産においては、化学反応によりゴム弾性を発現させる“加硫”工程が不可欠ですが、この工程では、ゴムに硫黄等を加え、高温(100℃以上)で反応させるため、加硫後には冷却が必要であり、この冷却に水を使用しています。以上のように、“加硫”および“加硫後の冷却”は、ゴム製品を作るために欠かせない工程です。

2019年度には、当社・北米の生産拠点エム・ビー・エル(ユー・エス・エー)コーポレーションにおいて、「冷却水循環システム」を導入いたしました。導入前では、年間約7万㎥の水を使用していましたが、同システムの導入により、年間水使用量を3万㎥弱まで減少させることができました。

前述の通り、当社グループ・国内生産拠点の取水量は、海外生産拠点の約2.5倍であり、特に国内生産拠点における取水量の削減が急務となっております。以下の目標を設定し、取水量の削減に取り組んでまいります。

既に「冷却水循環システム」が導入されている海外生産拠点では生産量の増加に伴う取水量の増加が見込まれますが、水消費効率の維持・改善を展開し、2021年度の取水量原単位維持を目指します。これら施策の展開により、当社グループの2030年における水使用量は約900千㎥(2021年度比26%削減)を見込んでいます。

サブ・マテリアリティ：水資源保全の取り組み

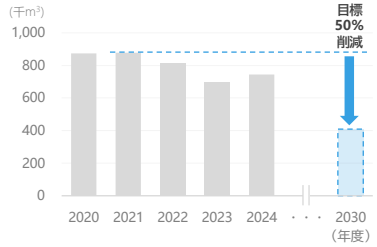
施策・内容	KPI
冷却水循環システムの導入	国内拠点の取水量目標： 2030年度までに50%削減 (基準年度:2021年度)
水消費に係る効率の改善	海外拠点の取水量目標： 取水量原単位を維持する (基準年度:2021年度)

▸ P.37 マテリアリティ

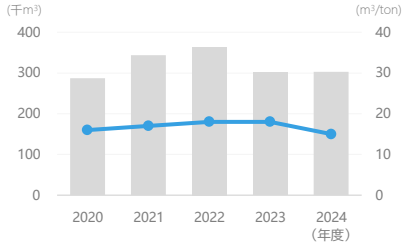
■ 取水量削減活動の進捗状況

2024年度の国内拠点の取水量は、名古屋工場において「冷却水循環システム」の導入、全拠点で水消費効率の改善を進めた結果、744,795㎥(2021年度比 ▲15.1%)となりました。海外拠点の取水量原単位は、全拠点で水消費効率の改善を進めた結果、15.18㎥/t(2021年度取水量原単位:16.77㎥/t)となりました。

国内拠点の取水量推移



海外拠点の取水量および原単位推移



コーポレートガバナンス

※ 2025年7月1日時点での情報を掲載しています。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

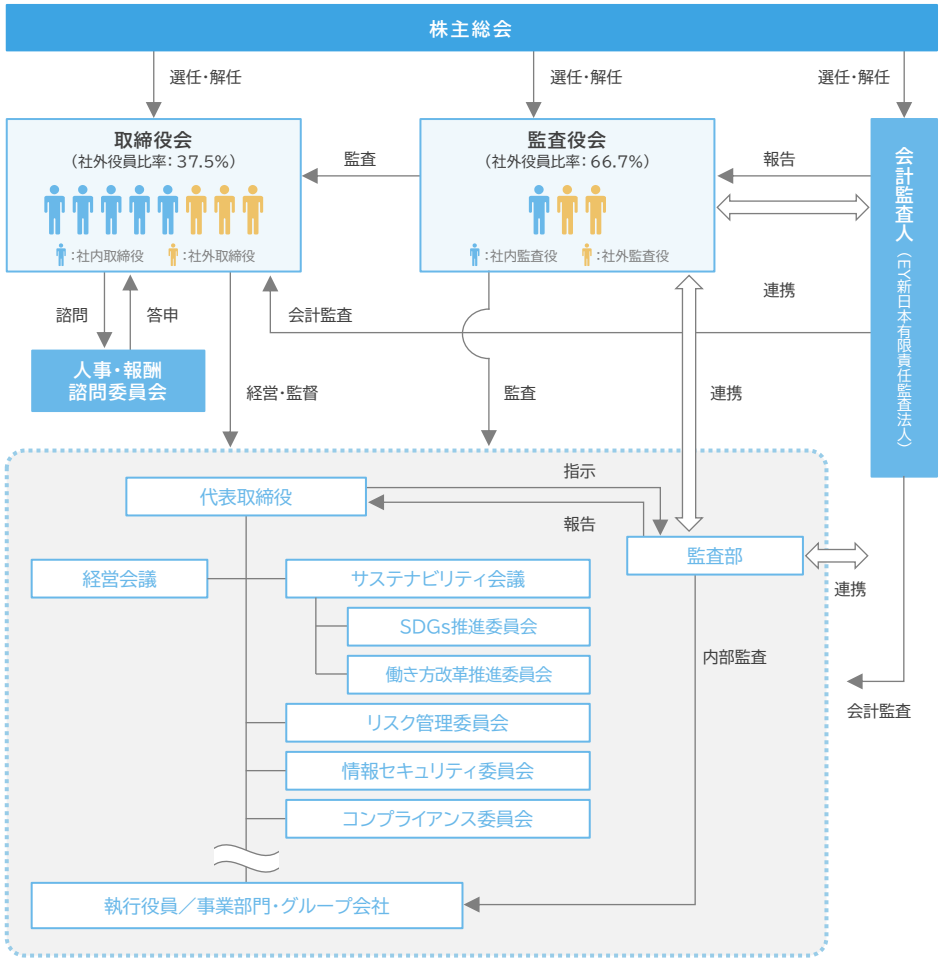
三ツ星ベルトは、株主の信頼を確保し、企業の社会的責任を果たすためには、コーポレートガバナンスの充実が経営上の最重要課題のひとつであると考えています。

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。

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。

コーポレートガバナンス体制図



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、取締役の社外役員比率および役員に占める女性の比率は以下の通りです。

社外取締役の比率

女性役員の比率（取締役＋監査役）

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）
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

2024年度の運営状況

取締役会

開催回数	15 回
平均開催時間	91.0 分

平均議案数
5.9 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。

2024年度においては、定例的な決議事項および報告事項に加え、'24中期経営計画に関する事項や、コーポレート・ガバナンスに関する重要課題（取締役の指名・報酬、代表取締役および取締役の後継者育成計画等）、主要な投資案件（生産・物流関係、事業関連投資）について審議を行いました。また、持続的な企業価値向上の観点から、気候変動や人的資本をはじめとする非財務分野における重点課題についても、報告・議論を行いました。

なお、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。（2024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 ● 主要設備投資について ● 政策保有株式の対応方針および、売却判断について ● 人材マネジメントについて
その他	● 取締役会実効性分析および評価について ● 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、非財務分野の重点課題に関する報告（サステナビリティ会議からの報告）

2024年度の運営状況

人事・報酬諮問委員会

開催回数	8 回
平均開催時間	26.9 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、その過半数および委員長を独立社外取締役とする※1）を設置しています。

人事・報酬諮問委員会においては、同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。

2024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13名の執行役員および部長職との面談を行い（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。

※1　ガバナンス強化の観点から、2025年6月に委員長を、社内取締役から社外取締役へ変更いたしました。

2024年度の運営状況

サステナビリティ会議

開催回数	12 回
平均開催時間	61.7 分

当社は、ESG経営を迅速かつ効果的に実行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（現サステナビリティ会議※2）を設置しております。

サステナビリティ会議においては、環境および社会課題の解決を企業活動の前提条件と捉え、持続可能な社会の実現に貢献するため、取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定し、また実行施策ごとのKPIを設定しています。特定したマテリアリティについては、課題ごとに推進組織が設定され、各課題解決への取組みおよびKPI管理が行われます。それら取組みの進捗状況はサステナビリティ会議に報告され、同会議により監視、指示、判断、評価しています。また、サステナビリティ会議の活動内容は、定期的に取締役会に報告され、取締役会で審議・決定等が行われています。

※2　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。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

サクセッションプラン

経営陣幹部の選任、取締役候補の指名について

(1)「経済的価値の向上(将来キャッシュを生み出す力)」や「社会的価値の希求(社会での存在意義・使命)」を踏まえて、

(2) 当社の「経営方針」・「経営戦略等(中期経営計画・ありたい姿・事業リスク等を含む)」等の会社としての考え方・方向性等を定めた上で、これらを前提として、

(3) 人事・報酬諮問委員会および取締役会にて審議・決定・決議した「取締役会の構成に関する考え方(多様性等)」や「取締役の選任基準・解任基準(共通要件、特に独立社外取締役に求められる要件、特に代表取締役・業務執行取締役に求められる要件)」、「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)におけるスキル区分」、「代表取締役・取締役の後継者育成計画(平時－候補者人材プール)」等を勘案・考慮して、適材適所の観点より総合的に検討しております。

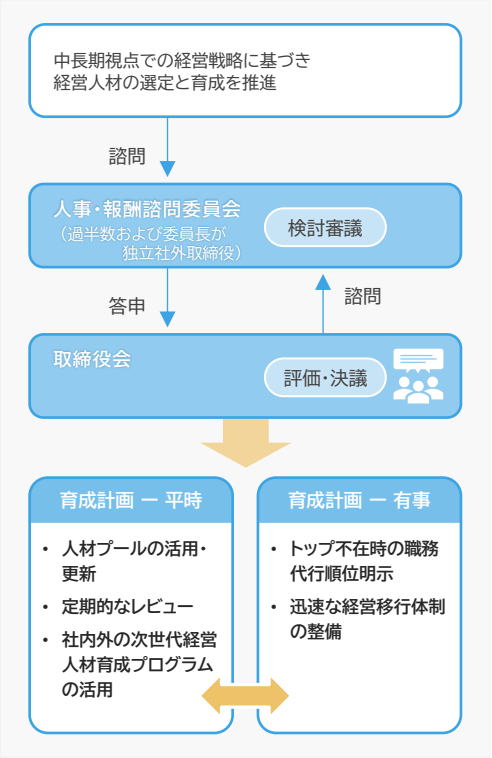
前述の原案を、「経営陣の選任・解任」および「取締役候補者の指名」等に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として設置した「人事・報酬諮問委員会」(委員3名以上で構成(2022年6月より、5名を選定)し、その過半数(2022年6月より、3名)および委員長を独立社外取締役とする任意の諮問委員会)に諮問し、その答申内容を踏まえて、取締役会において決議することとしております。

2025年度 後継者育成計画－平時(工程表)について

人事・報酬諮問委員会にて審議・決定した上で、取締役会に答申(決議)し、これに基づき運用(候補者人材プール等を活用して、次期の代表取締役社長・取締役の候補者を選定する等)しております。

「後継者育成計画－有事」(代表取締役社長の職務を臨時で務めるべき者とその順位)について

その必要の都度、人事・報酬諮問委員会にて審議・決定した上で、取締役会に答申(決議)しております。

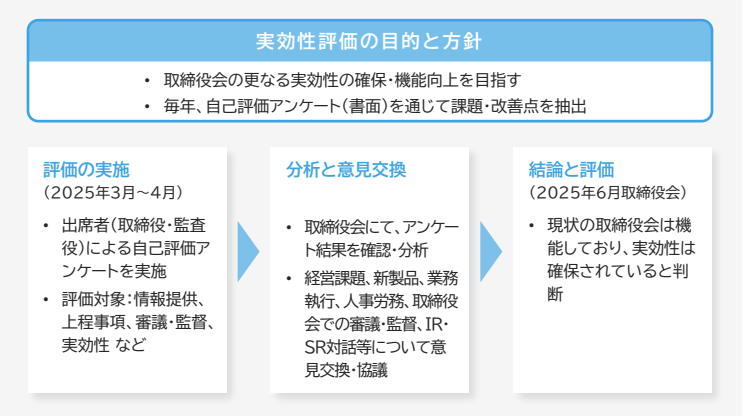


取締役会の実効性評価について

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。

2024年度における評価としては、2025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、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(経営課題、新製品、業務執行、人事労務、取締役会での審議・監督、IR・SR対話、その他)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。



00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

役員報酬について

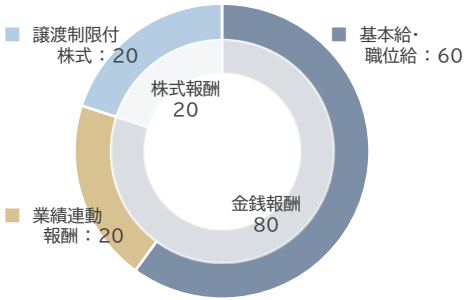
「取締役の報酬等」については、基本報酬(金銭報酬)としての基本給・職位給・業績連動部分および基本報酬(株式報酬)としての譲渡制限付株式により構成するものとし、「社外取締役の報酬等」については、その職責・職務等に鑑み、基本報酬(金銭報酬)としての基本給のみで構成しております。

「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

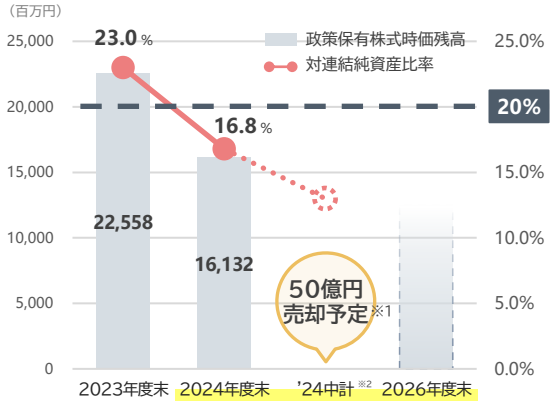
当社は、株式の保有が良好な取引関係や継続的な金融取引関係の維持・強化に資する場合のみ政策保有し、保有する意義が乏しいと判断される株式については、縮減を進めていく方針です。また、当社取締役会は、毎年、個別銘柄毎に、事業戦略、事業上の関係などを総合的に勘案し、保有の適否を検証・決定しています。

上記方針の下、'24中期経営計画(2024年度~2026年度)では、同中計期間中に50億円の政策保有株式の売却を掲げ、2024年度は、政策保有株式2銘柄35億円を売却しました。その結果、当社の政策保有株式時価残高は、2024年3月末時点の225億円から2025年3月末時点には161億円となり、対連結純資産比率では23.0%から16.8%に低下しました。 引き続き資本効率の向上および企業価値の増大を目的に、政策保有株式の縮減を進めてまいります。
なお、当社におきましては、みなし保有株式に該当する株式の保有はございません。

政策保有株式の状況

(金額:百万円)

区分		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
① 非上場株式以外の株式	貸借対照表残高	13,011	14,993	13,465	22,484	15,948
	(銘柄数)	(21)	(19)	(17)	(11)	(9)
② 非上場株式及び出資金	貸借対照表残高	80	72	72	74	184
③ 合計 (① + ②)	貸借対照表残高	**13,091**	**15,065**	**13,537**	**22,558**	**16,132**
④ 連結純資産		78,264	86,877	87,601	98,247	95,786
政策保有株式時価残高の対連結純資産 (③ ÷ ④)		**16.7%**	**17.3%**	**15.5%**	**23.0%**	**16.8%**



※1 2024年度に35億円を売却済みです。
※2 '24中期経営計画を「中計」と略して記載しています。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

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：6年
保有株式数：33,917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）

熊﨑 敏美
取締役　専務執行役員

在任期間：4年
保有株式数：22,964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　ピー・ティ セイワ 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）

又場 敬司
取締役　専務執行役員

在任期間：4年
保有株式数：18,564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：3年
保有株式数：23,036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（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）

竹田 和浩
取締役　常務執行役員

在任期間：1年
保有株式数：13,705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 スプーカズー 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　三ツ星ベルト技研㈱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）

独立社外取締役

奥田 真弥
取締役（独立社外取締役）

在任期間：5年
保有株式数：1,300株

1976年4月　通商産業省（現 経済産業省）入省
2007年5月　㈳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　（公団）阪和育英会理事（現任）

【重要な兼職の状況】
（公団）阪和育英会理事

三宅 由佳
取締役（独立社外取締役）

在任期間：3年
保有株式数：700株

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

辻 泰弘
取締役（独立社外取締役）

在任期間：1年
保有株式数：600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2025年6月27日、所有株式数は2025年3月31日現在のものです。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

常勤監査役

石田 和利
常勤監査役

在任期間：1年
保有株式数：15,387株

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・エー) 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　ピー・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：5年
保有株式数：1,000株

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

【重要な兼職の状況】
㈱神戸製鋼所嘱託
㈱コベルコE&M監査役
神鋼機器工業㈱監査役

滝口 広子
社外監査役

在任期間：3年
保有株式数：ー

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　㈱メディカル一光社外取締役
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　㈱千趣会社外監査役(現任)
2022年6月　当社監査役(現任)
2025年3月　江崎グリコ㈱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
㈱千趣会社外監査役
江崎グリコ㈱社外取締役

※ 在任期間は2025年6月27日、所有株式数は2025年3月31日現在のものです。

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

髙田 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
三ツ星ベルト技研㈱ 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
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
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
スターズテクノロジーズインダストリアルリミテッド
代表取締役社長

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っています。

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。

リスクの把握

2024年度のリスクアセスメントにおいては、財務情報および非財務情報を含む多様な視点からリスクを網羅的に抽出し、それぞれの影響度と発生可能性を評価しました。その結果、「自然災害・大規模事故」、「EV化の進展」、「情報セキュリティ」、「経済安全保障」、「製造物責任」などを重大リスクとして洗い出しました。

リスク管理委員会では、これらの中から「自然災害・大規模事故による事業活動への影響」を重大リスクとして特定し、対応施策、実行組織、責任者、目標、計画を明確に定めたうえで、以下のとおり実施状況の継続的な監視・評価を行っております。

また、重大リスクとして洗い出したその他のリスクについても、関連する会議体や専門委員会において対応状況のモニタリングおよび評価を実施し、全社的なリスク管理体制の強化に取り組んでいます。

特定された重大リスク	実施状況
① 自然災害・大規模事故による自社の事業活動停止	グローバルな生産体制の再編によるリスク分散に加え、国内では倉庫(ロケーションと在庫量)および運送方法(ルートと運送業者)の両面から物流体制を見直しました。また、事業継続計画(BCP)は国内外の生産拠点にとどまらず、営業拠点にも活動を拡大しています。
⑤ 自然災害・大規模事故によるサプライヤの事業活動停止	主要原材料に加え、副資材や外注加工先についても、複数社からの購買を進めています。また、主要取引先には事業継続計画(BCP)の策定・運用を要請し、その実施状況については年1回の頻度で調査を実施しています。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

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では、2015年度に「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」などを重大リスクとして位置づけ、対応を開始し、その翌年の2016年には「事業継続計画（BCP）」を導入しました。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が策定・実施されてきました。しかし、事業の重要性を明確にし、緊急事態発生後の事業継続や早期復旧に重点を置くため、より広範な視点から事業の継続性を確保し、企業の競争優位性を維持することを目的としてBCPへの移行に取り組んでいます。

グループ全体で統一的なアプローチを明確にするため、「BCP策定実施要領」を策定・運用し、BCPの方針、目的、策定・運用プロセスを統一しました。これにより、BCPをこの基準に従って体系的に管理する体制が整備されています。さらに、BCP管理体制を継続的に改善し、PDCAサイクルを回していくことで、想定外の事態にも柔軟に対応できる「オールハザード」型の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施策として実施されています。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の運用状況をイベントごとに共有し、必要に応じて情報展開などの支援を行っています。BCPは事業拠点ごとに策定されていますが、内容の充実や活動レベルの向上を図るため、主要なイベントごとに経営層を中心とした審査メンバーによる承認を受けるほか、年2回の活動内容に関するレビューをリスク管理委員会で報告・審議し、その結果を取締役会へ報告する体制が整えられています。

－ 実施状況

2021年に「BCP策定実施要領」を新たに制定し、ビジネス影響分析（BIA）のプロセスを明確化するとともに、従来の要因事象型BCPから、オールハザード（結果事象）型BCPへの切り替えをグループ全体に展開しました。BIAは、すべ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重要なプロセスです。オールハザード型BCP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を目的とした計画です。

国内外20拠点を対象に、2024年度末までにオールハザード型BCPの策定を完了しており、2025年度にはその有効性を評価するための教育・訓練を実施し、BCPの見直しを行っています。また、新たに4拠点を追加し、BCPの策定・運用を開始しています。

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。2025年度も引き続き継続的改善を実施いたします。

－ 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、2021年度、ISO／IEC 27001（情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格）に準拠したISMSを、神戸本社、ドイツ拠点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、ドイツ拠点において、TISAX（ドイツ自動車工業会の情報セキュリティに関する規格）の認証を取得しました。また、2024年度は、国内の三ツ星ベルトグループ全拠点にISMSを展開いたしました。2025年度は、中国の上海拠点、2026年度は、神戸本社およびアメリカ拠点でのTISAX認証取得を計画しております。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

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。当社グループの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のための基本的重要事項であるという認識のもと、コンプライアンス推進活動に取り組んでいます。

管理体制・実施状況

当社は、“三ツ星ベルトグループ行動基準”（当社及び当社の子会社の役員及び従業員は、法令・定款及び当社の基本理念を遵守した行動をとるべき旨）を制定し、その周知・浸透に取り組んでおります。

コンプライアンス推進活動については、年度ごとに重点実施事項を取り上げて、これらに関するコンプライアンス教育・啓発活動に取り組むとともに、社長が指名する担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会において、それらの進捗状況等を確認・協議等のうえ、社長及び取締役会にそれぞれ報告しております。

また、当社の子会社において、法令・定款の違反等により当社又は当社の子会社に著しい損害を及ぼす事実又はそのおそれが生じた場合、その事実等を当社へ速やかに報告することを義務づける体制を維持・管理し運用しております。

なお、2024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。

内部通報制度

- コンプライアンス経営の強化に資することを目的として、社外の法律事務所（弁護士）を窓口とする「内部通報制度 三ツ星ヘルプライン」を設置し、不正行為の早期発見と是正を図っております。
- この「内部通報制度 三ツ星ヘルプライン」とは、当社・国内関係会社の役員・従業員による不正行為（法令・定款・社内規程・契約・社会規範の違反行為）又は そのおそれがある行為について、当社・国内関係会社の役員・従業員（契約社員・パートタイマー・アルバイト・派遣社員および1年以内の退職者を含む）から情報提供（内部告発）できるものであります。

  この対応責任者（法務部長）およびこの従事者に対しては、①情報提供（内部告発）された事実や事実調査で得られた情報を秘匿する義務（秘密保持義務）を課すとともに、②情報提供者を探索することや、情報提供者に対する不利益取扱いを禁止しております。
- 毎年、数件の利用実績があり、それぞれ迅速に対応し、必要な措置を講じております。
- なお、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（企業統治指針）の要請等に基づき、この運用状況（ただし、守秘義務の観点から情報提供者が 特定されない程度に留めた内容にて）を定期的に取締役会・監査役会に報告しております。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

ステークホルダーエンゲージメント

IR活動

基本的な考え方

三ツ星ベルトは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対して、当社に対する理解を深めていただけるよう、会社情報の適時、適切な開示に努めています。

ディスクロージャーポリシー

ディスクロージャーポリシーの全文につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。

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。2025年4月には、機関投資家との対話をより戦略的に推進するため、既存のIR機能を再編し、「IR企画室」として体制を強化しました。また、東京証券取引所が公表する「機関投資家からのコンタクトを希望する企業」リストにも登録し、エンゲージメントに対する当社の積極的な姿勢を対外的に明示しています。

2024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55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。対話により把握した株主の意見は、必要に応じて取締役、経営陣、関係部門へ共有され、企業価値向上に向けた議論や意思決定に活用されています。

今後も、誠実な対話と透明性の高い情報開示を通じて、株主との信頼関係のさらなる進化を図ってまいります。

株主・投資家との対話	2023年度	2024年度	主な対応者
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2 回	2 回	代表取締役、 取締役専務執行役員
機関投資家・アナリストとの個別対話	64 回	53 回	• IR企画担当、経営企画室、財務部 等 • テーマにより代表取締役社長、 およびサステナビリティ推進室が出席
うち、国内機関投資家	(35 回)	(26 回)	
うち、海外機関投資家	(18 回)	(15 回)	
うち、証券会社 等	(11 回)	(12 回)	

投資家の皆様に当社の事業内容や成長戦略への理解を深めていただくため、エンゲージメント向上の取り組みの一環として、シェアードリサーチ社による調査レポートを開示しています。

株主総会

当社は、株主総会が最高意思決定の場であり、株主との建設的な対話の場であると認識し、より多くの株主が株主総会に出席できるよう、招集通知の早期発送や議決権電子行使プラットフォームの利用など、株主の権利行使に係る適切な環境整備を行っています。

また、株主の意思表示である株主総会における議決権行使結果について、外部の専門家も交え議案毎の賛否の分析を行うとともに、株主との対話において、議決権行使の結果およびその理由を確認し、その後の対応要否について検討を行うこととしています。

地域社会とのパートナーシップ

基本的な考え方

三ツ星ベルトグループは、当社の強みの一つでもある“共創型ビジネスモデル”の基盤の一つとして、地域社会とのパートナーシップ強化に取り組んでいます。

国内外にある全ての事業拠点がそれぞれの属する地域社会とともに発展していくことを目指し、以下の「三ツ星ベルトグループ行動基準」に則り、様々な活動を実施しています。

「三ツ星ベルトグループ行動基準」より

- 地域社会とのパートナーシップを大切にします。
- 地域社会の課題解決につながる社会貢献活動を行います。

地域社会との共生に向けた取り組み

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”による持続可能な地域の発展と住みよい街の実現を目指し、ボランティア団体「三ツ星ベルトふれあい協議会」を結成しています。この団体は、グループ従業員で構成され、地域の皆様とのふれあいを大切にしながら、SDGsの推進や地域社会および従業員間の交流・コミュニケーションを深めるための様々なイベントを企画・開催しています。

「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。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
人権の尊重
バリューチェーンマネジメント
気候変動に係る取り組み
生物多様性に係る取り組み
水資源に係る取り組み
コーポレートガバナンス
役員一覧
リスクマネジメント
コンプライアンス
ステークホルダーエンゲージメント
05. データセクション

SECTION

05

データセクション
～ 財務・非財務の実績

069　財務データ
070　非財務データハイライト
071　会社概要／株式情報

財務データ

	2015年3月期	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
売上高	66,251	67,062	66,396	69,594	72,002	71,051	64,862	74,870	82,911	84,014	90,510
（国内ベルト）	27,268	26,536	26,908	28,037	28,395	27,266	24,777	27,774	28,300	27,362	28,138
（海外ベルト）	29,355	30,876	29,499	31,974	32,917	32,495	29,611	36,488	44,246	43,935	48,595
（建設資材）	5,417	5,162	5,345	4,854	5,978	6,872	5,747	5,363	5,149	7,307	8,102
（その他）	4,210	4,486	4,642	4,727	4,710	4,417	4,726	5,242	5,215	5,409	5,674
売上総利益	20,423	21,203	21,747	22,411	22,492	21,845	18,993	23,427	26,572	25,555	28,093
営業利益	7,133	7,630	8,278	8,429	8,127	7,299	4,968	7,640	9,030	7,759	8,928
（国内ベルト）	6,886	6,817	6,584	7,313	7,139	6,486	4,762	7,192	9,172	8,053	8,043
（海外ベルト）	2,228	2,820	3,377	3,434	3,411	3,446	2,735	3,847	3,458	2,123	3,285
（建設資材）	260	203	450	125	247	261	291	136	204	589	703
（その他）	61	142	170	186	179	55	123	248	160	209	285
（調整額）※1	△ 2,303	△ 2,353	△ 2,304	△ 2,629	△ 2,849	△ 2,950	△ 2,945	△ 3,784	△ 3,965	△ 3,216	△ 3,389
経常利益	8,217	7,788	8,487	8,808	8,945	7,659	5,759	8,552	10,471	9,605	9,154
売上高営業利益率（%）	10.8	11.4	12.5	12.1	11.3	10.3	7.7	10.2	10.9	9.2	9.9
親会社株主に帰属する当期純利益	6,146	5,691	6,663	6,252	6,157	5,464	4,066	6,380	7,071	7,102	9,060
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,285	8,711	9,216	9,309	8,765	7,914	8,612	9,044	9,341	11,926	7,751
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,183	△ 2,436	△ 1,998	△ 3,559	△ 7,876	△ 349	△ 3,071	△ 7,380	△ 6,997	△ 2,665	△ 3,622
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,860	561	△ 6,196	△ 2,532	1,384	△ 6,208	△ 4,104	△ 3,245	△ 3,741	△ 9,469	△ 8,242
現金及び現金同等物の期末残高	17,979	24,011	25,116	28,074	30,650	31,143	33,741	33,063	33,494	35,045	30,843
設備投資額	2,076	2,436	3,375	3,239	3,259	5,964	3,669	4,369	3,638	7,545	6, 005
減価償却費	3,091	3,092	2,839	2,999	3,012	3,324	3,972	3,867	4,104	4,265	4,733
研究開発費	2,308	2,525	2,627	2,835	2,857	2,814	2,671	2,961	3,178	3,248	3,371
総資産	86,073	87,278	89,912	95,802	102,814	101,154	108,063	118,963	121,682	135,627	128,161
純資産	60,414	59,750	63,136	68,348	72,419	71,953	78,264	86,877	87,601	98,247	95,786
自己資本比率（%）	70.2	68.5	70.2	71.3	70.4	71.1	72.4	73.0	72.0	72.4	74.7
ROE（自己資本利益率）（%）	11.1	9.5	10.8	9.5	8.7	7.6	5.4	7.7	8.1	7.6	9.3
ROA（総資産利益率）（%）	7.5	6.6	7.5	6.7	6.2	5.4	3.9	5.6	5.9	5.5	6.9
有利子負債	6,692	9,833	7,132	5,952	8,883	8,192	6,094	5,260	9,506	6,927	6,069
株主資本	50,966	54,001	57,285	62,075	66,654	67,745	70,241	74,188	73,552	73,481	75,526
EPS（1株当たり当期純利益）（円）※2	190.28	176.71	216.29	206.65	203.50	183.61	139.84	220.26	249.12	250.40	320.25
1株当たり純資産額（円）※2	1,870.33	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
1株当たり配当金（円）	20.00	18.00	22.00	25.00	48.00	54.00	57.00	143.00	250.00	250.00	186.00
配当性向（%）	21.0	20.4	20.3	24.2	29.5	29.4	40.8	64.9	100.4	99.8	58.1
純資産配当率（%）	2.3	1.9	2.2	2.3	2.6	2.2	2.2	5.0	8.2	7.6	5.4

※1　セグメント利益の調整額は、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株あたり当期純利益」「1株当たり純資産額」を算定しております。

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション
財務データ
非財務データハイライト
会社概要 ｜ 株式情報

非財務データハイライト

当社ウェブサイトに、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
CO_2排出量（国内）	Scope 1	18,875	18,995	17,759	16,088	16,112
	Scope 2 ※3	22,040	15,983	11,168	10,044	10,996
	合計：	**40,915**	**34,979**	**28,927**	**26,132**	**27,108**

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
CO_2排出量（海外）	Scope 1	25,146	24,926	24,535	22,711	22,026
	Scope 2 ※3	31,473	26,283	25,146	21,562	22,852
	合計：	**56,618**	**51,208**	**49,681**	**44,273**	**44,878**

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
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
	カテゴリー2 資本財	n.d.	n.d.	11,608	24,899	20,000
	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
	カテゴリー4 輸送（上流）	n.d.	n.d.	4,140	3,341	3,741
	カテゴリー5 廃棄物	n.d.	n.d.	5,074 ♦	4,833 ♦	5,773
	カテゴリー6 出張	n.d.	n.d.	546	581	584
	カテゴリー7 通勤	n.d.	n.d.	282 ♦	221 ♦	1,539
	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
	カテゴリー9 輸送（下流）	n.d.	n.d.	248	224	249
	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
	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
	カテゴリー12 販売した製品の廃棄	n.d.	n.d.	253	197	223
	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
	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
	カテゴリー15 投資	n.d.	n.d.	対象外	対象外	対象外
	合計：	n.d.	n.d.	**243,841**	**208,187**	**278,516**

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
総取水量	地下水	［kℓ］	699	692	665	520	597
	第三者の水 水道水	［kℓ］	102	116	108	104	79
	第三者の水 工業用水	［kℓ］	360	413	405	371	371
	合計：	［kℓ］	**1,161**	**1,221**	**1,177**	**995**	**1,047**
廃棄物総量		［ton］	5,797	7,209	7,384	7,094	7,328

人的資本データ

従業員（単体）

［単位：名］

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

ダイバーシティ（単体）

［単位：%］

	区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
女性管理職者割合	課長	1.6	1.6	2.4	3.1	3.4
	全管理職	1.2	1.1	1.7	2.2	2.5

育児休業および有給休暇取得率（単体）

［単位：%］

	区分	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育児休業取得率 ※4	男性	5	10	26.5	59.3	50.0
	女性		100	100	100	100
年次有給休暇取得率		51	49	53	68	67

健康と安全（単体）

		単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
健康	法定健診受診率 ※5	(%)	100	100	100	100	100
	健診サービス利用率 ※6	(%)	100	100	100	100	100
	ストレスチェック回答率 ※7	(%)	100	100	100	100	100
安全	休業災害者数	(名)	6	2	1	0	0
	休業災害度数率 ※8	(−)	4.50	1.44	0.70	0	0
	死亡災害者数	(名)	0	0	0	0	0
	死亡災害度数率 ※8	(−)	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 | 三ツ星コード㈱ 本社工場
※2 MBL(USA)（米国） | MOH(シンガポール) | 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
♦ 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

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション
財務データ
非財務データハイライト
会社概要 | 株式情報

会社情報 | 株式情報（2025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：	4,495人(連結)（2025年3月31日現在）

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：	31,313名（前期末比 2,644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

第三者評価と参画イニシアティブ

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

TCFD TASK FORCE on CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

Human Capital Management 人的資本経営コンソーシアム

株主構成

個人･その他	16,291 千株	52.4%
金融機関･証券会社	8,949 千株	28.8%
その他の法人	3,221 千株	10.3%
外国法人等	2,643 千株	8.5%

（注）個人･その他には自己株式 2,900千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㈱	4,115	14.59
㈱三菱UFJ銀行	1,170	4.15
星友持株会	1,154	4.10
㈱日本カストディ銀行	968	3.43
三菱UFJ信託銀行㈱	686	2.43
三ツ星ベルト社員持株会	559	1.98
㈱三井住友銀行	542	1.92
三信㈱	500	1.77
KISCO㈱	412	1.46
西河紀男	381	1.35

（注） 1. 当社は自己株式2,900千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。
2. 持株比率は自己株式数を控除して計算しております。
3. 上記の持株数には信託業務に係る株式が次のとおり含まれております。
日本マスタートラスト信託銀行㈱ 4,115千株
㈱日本カストディ銀行 968千株

株価推移

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価（円）	1,781	2,027	3,935	4,670	3,735
1株当たり配当（円）	57	143	250	250	186
配当性向(連結)（%）	40.8	64.9	100.4	99.8	58.1

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様に、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：

2025年3月期（2024年4月1日～2025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きください。

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)

00. Overview
01. TOP MESSAGE
02. わたしたちの歩みと価値の源泉
03. どのような価値を創造するのか
04. 価値創造を支える経営基盤
05. データセクション
財務データ
非財務データハイライト
会社概要 | 株式情報

INTEGRATED REPORT 2025

Published in September 2025

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/