

企業名：三ツ星ベルト

レポート名：統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

三ツ星ベルトが目指す将来の姿は、明確に理解できる。三ツ星ベルトは基本理念である「人を想い、地球を想う」をベースに、「“カガク”のチカラで人々の快適な暮らしを支える会社」というビジョンを掲げている。特に、このビジョンが単なるスローガンにとどまらず、2030 年度の「ありたい姿」として具体的な財務・非財務目標に落とし込まれている点は非常に評価すべきだと思う。

また、2030 年度に向けて「売上高 1,000 億円」「営業利益額 130 億円」「ROE 10%」という野心的な財務目標が設定されている。資料内の「'24 中期経営計画」は、この目標達成に向けた「第 2 フェーズ(成長加速期間)」と位置付けられており、前中計で培った基盤を活かし、財務体質の強化から資本効率の向上へとマネジメントを進化させる意図が読み取れる。さらに、非財務目標として「2030 年度 CO2 排出量削減目標(2013 年度比 46%削減)」を掲げ、環境配慮型製品の開発体制強化を謳っていることから、経済的価値と社会的価値の同時創出を目指す経営戦略の全体像が深く理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

三ツ星ベルトの競争優位性についても、「価値創造プロセス」および「3 つの強み」のセクションから理解することが可能だと思う。三ツ星ベルトの強みは以下の 3 点だと思う。

- ・“カガク”技術力：ポリマーや添加剤の化学反応を制御する高度な「化学技術」と、材料工学や構造解析に基づき製品を評価・シミュレーションする「科学技術」の掛け合わせ。これにより、顧客の要求を満たす最適なシステム提案を実現している。

- ・ものづくりの力：国内外すべての工場で使用される主要な生産設備を自社で設計・製造している点。これにより、グローバルのどの工場でもマザー工場と同等の高い品質保証が可能となっている。

- ・“共創型”ビジネスモデル：1919 年の創業以来 100 年以上にわたり構築してきた代理店・パートナーとの強固な信頼関係と、顧客課題に寄り添う企業文化。

多くの製造業が海外展開において品質のバラツキという課題に直面する中、設備そのものを内製化することでプロセスレベルでの品質担保を実現している点は、他社が容易に模倣できない極めて強固な競争優位性を形成していると言えると思う。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

上記の競争優位性が一時的なものではなく、中長期的に持続可能であるかという点につ

いても、報告書の内容から可能であると言えると思う。

第一に、技術ノウハウの蓄積と暗黙知の組織化である。三ツ星ベルトの「カガク」技術は、100年以上の歴史の中で蓄積された膨大な技術的知見に基づいており、これらは特許として公開される情報以上の、組織に深く根付いた模倣困難なノウハウとなっている。

第二に、市場のメガトレンドに対する適応力と積極的な投資姿勢である。三ツ星ベルトは自動車業界におけるEV化の進展や省人化ニーズといった環境変化を「成長の機会」と捉え、新たなアプリケーションへの事業領域拡大を推進している。「'24中期経営計画」において、次世代製品の開発・生産システムに対して積極的な設備投資と研究開発投資を継続することが示されており、強みの源泉を常にアップデートする仕組みが構築されている。資本効率を意識しつつも、必要な成長投資を怠らない姿勢は、同社の競争優位性が持続する強力な根拠となる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

三ツ星ベルトという環境において、自らの人的資本の価値を向上させることができるかという点についても、実現可能性は非常に高いと評価できる。

三ツ星ベルトは、「人財」を持続可能な成長の最も重要な源泉と位置づけ、'24中計の最重要テーマとして「人財戦略の強化」を掲げている。特に注目すべきは「チャレンジを是とする企業風土改革」の推進である。将来の不確実性が高い事業環境において、従業員の新たなアプローチや挑戦を支持・賞賛する制度を導入している。このような心理的安全性の高い風土は、若手社員が失敗を恐れずに新しいスキルを獲得し、自己成長を遂げるための重要な基盤となる。

また、具体的な教育プログラムも整備されている。労働人口の減少を見据えた生産性改善のための「DX研修」や、グローバル人材を育成する「海外派遣研修制度」などが用意されており、専門スキルやグローバルな視座を高める機会が豊富である。加えて、取締役が委員長を務める「働き方改革推進委員会」が多様性を尊重した職場環境整備を行っており、自ら学ぶ意欲を持つ学生にとって、会社のリソースを活用して自己資本価値を最大化できる環境が十分に整っていると言えると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

・よかった点

この報告書の最も優れた点は、ビジネスモデルの「価値創造プロセス」の可視化と、財務目標と非財務目標の連動性の高さである。「3つの強み」がどのように事業戦略に組み込まれ、それが最終的にどのような経済的・社会的アウトプットに繋がるのかが一目で理解できる図解は、投資家や学生にとって非常に説得力があると思う。また、ROEやROICを意識した資本効率の向上を経営課題として明記し、過去の定量データ(CO2排出量や財務推移)を誠実に開示している点から、経営の透明性と誠実さが窺える。

・改善点

統合報告書としての完成度をさらに高めるための改善余地も存在すると思う。第一に、リスク情報の開示の拡充である。海外売上比率が 54%を占めるグローバル企業である以上、地政学リスク、為替変動リスク、あるいはサプライチェーンの分断リスクなどに対する具体的なシナリオ分析やコンティンジェンシープランの記述がより詳細に求められる。

第二に、人的資本に関する定量指標の開示不足である。研修制度や風土改革に関する定性的な記述は豊富であるが、「従業員エンゲージメントスコアの推移」「教育研修投資額」「女性管理職比率の具体的な目標達成プロセス」など、人的資本投資のリターンを客観的に測る KPI が充実すれば、ステークホルダーへのさらなる訴求力向上に繋がると考えられる。