



What is
Good
Service?

統合報告書 **2025**
Integrated Report

統合報告書 2025

Integrated Report

目次／編集方針

02	第1章 価値創造ストーリー	25	第3章 価値創造の基盤
03	企業理念体系	26	サステナビリティの推進
04	トーカロの強みと、強みが活かされる分野	27	先進的皮膜開発と潜在市場の開拓
05	トーカロの強みとビジネスモデル例 (半導体・FPD分野)	29	環境負荷低減への対応
06	価値創造の歩み	33	ものづくりの高度化と品質向上
07	価値創造プロセス	35	多様な人材の育成と活躍
08	第2章 価値創造の戦略	39	コンプライアンスの徹底
09	社長メッセージ	41	コーポレート・ガバナンス
13	代表取締役 専務執行役員メッセージ	43	役員一覧
15	取締役 専務執行役員 管理本部長メッセージ	46	社外取締役メッセージ
17	分野別の戦略・概況	48	第4章 財務・企業情報
21	開発・製造・営業・工場責任者 座談会	49	財務ハイライト
		50	非財務ハイライト
		51	6カ年サマリー
		52	マテリアルバランス
		53	会社概要／株主情報
		54	ネットワーク

編集方針

投資家はもとより多くのステークホルダーに当社グループをご理解いただくという目的で編集しました。

報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
※一部、上記期間以外の内容も含んでいます

報告対象組織

トーカロ株式会社および国内外の連結子会社
(2025年3月31日現在)
※報告範囲が異なる事項については範囲を明記

参照ガイドライン

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- GRI (Global Reporting Initiative)
「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」など

将来の見通しについてのご注意

本報告書に記載されている当社の業績見通し、計画、戦略等のうち、将来の業績に関係する見通しは2025年3月31日時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。従いまして、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えいただきますようお願いいたします。

統合報告書 2025のポイント

1. 社長が語る今後の展望 ▶9～12P

今年度最終年度を迎える中期経営計画の主要施策を振り返り、次期中計および2030年のビジョン「人と自然の豊かな未来に貢献する」達成に向けた展望を示しています。従業員一人ひとりの「グッド・サービス」の実践が豊かな未来への貢献につながるという社長の考えも紹介しています。

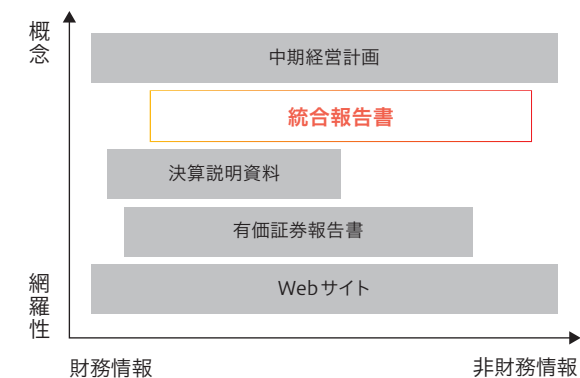
2. 「トーカロの強み」を可視化 ▶4、5、13～16、21～24P

当社の独自技術と競争優位性を、図解を用いて明確に解説します。2025年6月就任の両専務執行役員、および開発・製造・営業・工場責任者(執行役員)による座談会を通じて、強みの深化と持続的な成長戦略について多角的に掘り下げます。

3. マテリアリティと「従業員の声」 ▶25～42P

ESG経営の指針となるマテリアリティへの取り組み状況を、従業員のコメントを交えて紹介します。当社のサステナビリティ経営について、現場の視点から取り組みを紹介します。

本報告書の位置づけ



第 1 章

価値創造 ストーリー

03 企業理念体系

04 トーカロの強みと、強みが活かされる分野

05 トーカロの強みとビジネスモデル例
(半導体・FPD分野)

06 価値創造の歩み

07 価値創造プロセス



企業理念体系

社是

技術とアイデア
若さと情熱
和と信頼
グッド・サービス

経営理念

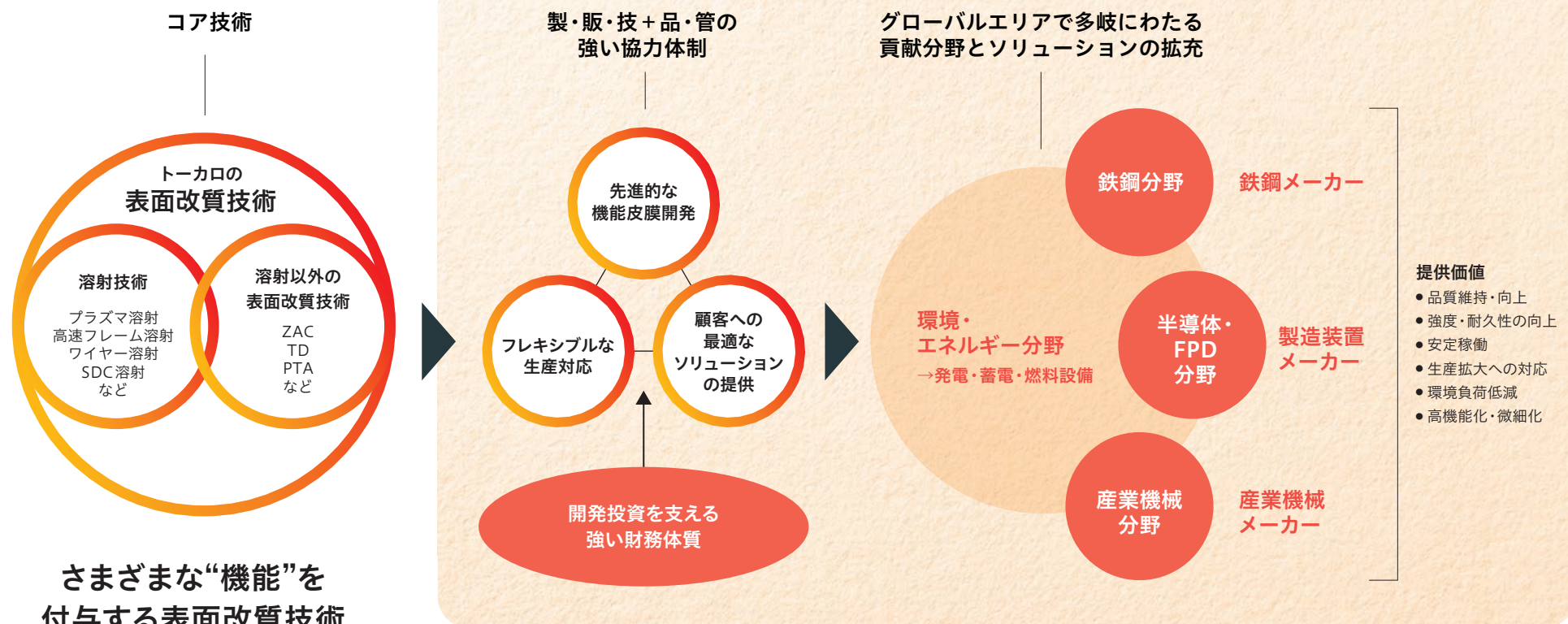
当社は、溶射加工を中核とする表面処理加工の専門メーカーとして「技術とアイデア」「若さと情熱」「和と信頼」「グッド・サービス」を社是として掲げ、株主、取引先、社員、地域社会等あらゆるステークホルダーとの良好な信頼関係を基礎に、表面処理皮膜が持つ省資源化、省力化、環境負荷の低減等の諸機能を通じて社会に貢献し、「高技術・高収益体質の、内容の充実した企業グループ」を実現することを経営の基本理念としています。

ビジョン(2030年の目指す姿)

「人と自然の豊かな未来に貢献する」



トーカロの強みと、強みが活かされる分野



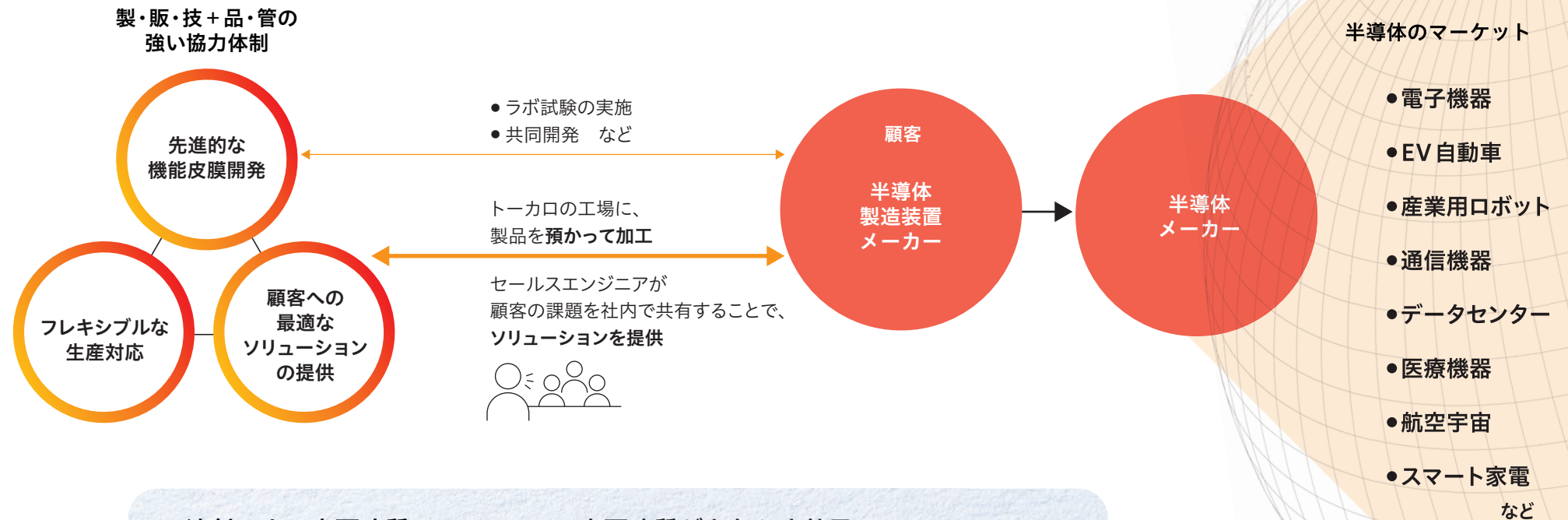
当社は、溶射を中心とする表面改質の分野で世界トップクラスの技術力と実績を誇る加工メーカーです。溶射以外にも、化学反応や物理現象を利用した皮膜形成技術を保有しており、お客様のニーズに合わせた課題解決方法を提案しています。

オーダーメイドの表面加工サービス 例

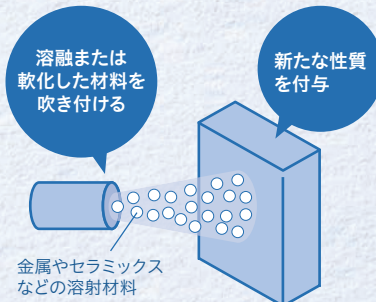


トーカロの強みとビジネスモデル例(半導体・FPD 分野)

技術パートナーとしてオーダーメイドの表面加工サービスを提供



溶射による表面改質



表面改質がもたらす効果

製品・装置の一部を表面改質加工することで得られる効果

- 製品の機能性向上
- 装置の稼働率向上
- 長寿命化、メンテナンスコスト削減
- 生産性の向上
- 環境性能向上や環境負荷低減 など

価値創造の歩み



鉄鋼分野の成長

鉄鋼線材の機械部品への溶射の受注が増加、そして圧延・伸線分野の設備の補修・長寿命化などのビジネスが軌道に乗り、その後鉄鋼以外の分野へ拡大。



省力化

産業機械分野の成長

航空機、製紙、高速鉄道、自動車産業へチャレンジなど、溶射技術の適用が一気に拡大。



環境負荷の低減

エネルギー分野の成長

大容量蓄電設備や水車などに溶射が採用され、環境技術として注目される分野での利用が進んでいる。

1980年代

溶射を中心に各種表面改質プロセスを続々操業

1990年代

溶射技術開発研究所を設立して開発力を強化。
1996年に株式を店頭公開

2000年代

半導体分野への参入で、業績を伸長、2005年に東証1部上場

2010年代

中国、タイ、米国、インドネシアで事業を開始。各地のニーズに応える

2020年代

東証プライム市場へ移行
サステナビリティへの取り組みが加速

2030年

持続的な成長を図る企業としての発展を目指す

2030年ビジョン

人と自然の豊かな未来に貢献する

紙パルプ業界

溶射を中心とする表面改質技術が製紙工場のドライヤーロール、各種製紙紙ロールに適用拡大。



省資源化



半導体分野の成長

営業・製造・開発陣の粘り強い取り組みが功を奏し、半導体・液晶分野へ参入。ゼロからスタートした半導体分野が、その後社の最大の成長ドライバーとなった。

航空機業界

Nadcap (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program・国際特殊工程認証制度) 資格取得。国内で数社しか取得していない難関の認証で航空機業界へ参入。

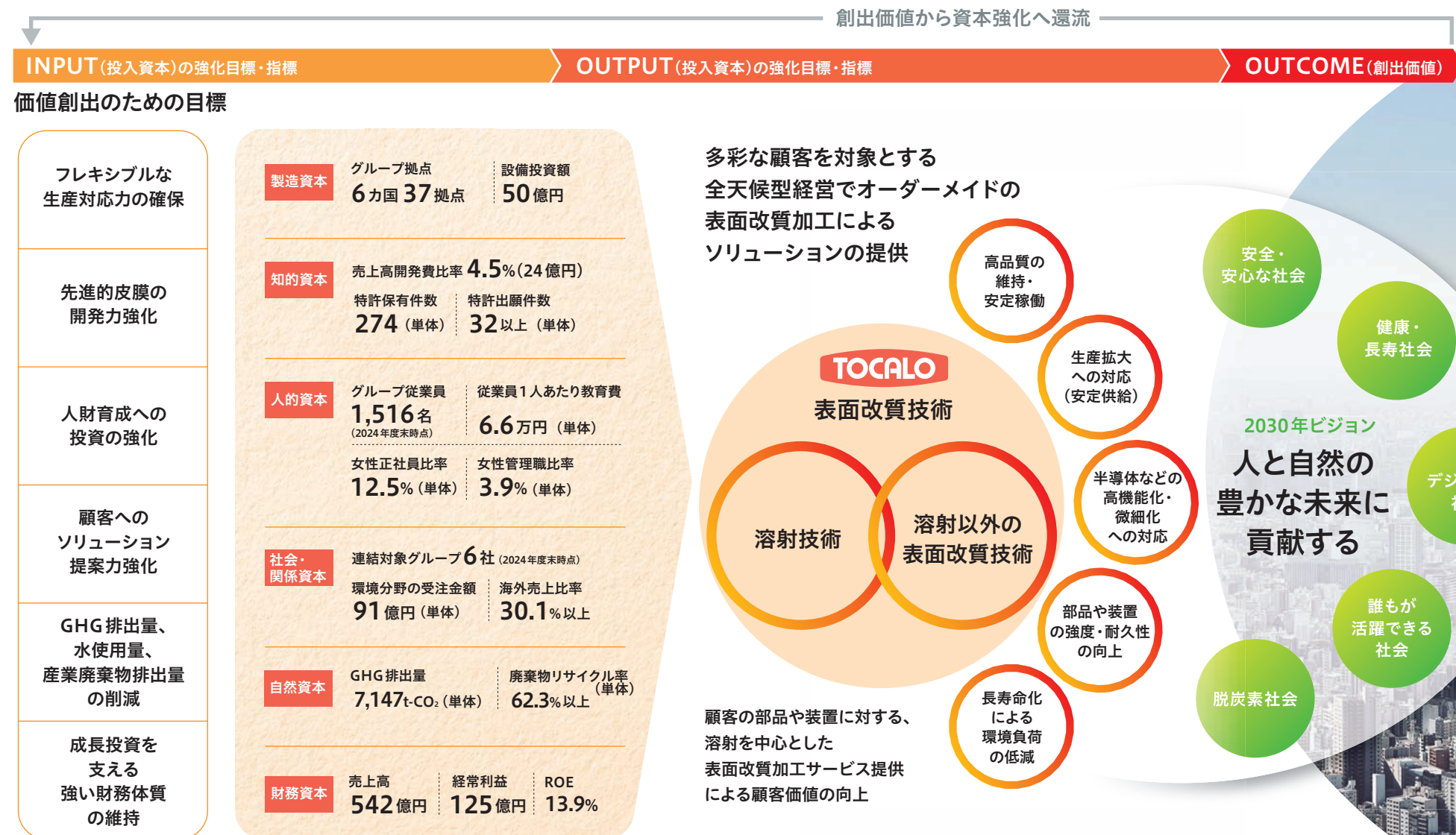


新事業領域の拡大

農業機械部品の摩耗低減、医療機器の耐薬品性向上や血液付着防止など、多様な分野への応用が進んでいる。

高度化

価値創造プロセス



第2章

価値創造の 戦略

09 社長メッセージ

13 代表取締役 専務執行役員メッセージ

15 取締役 専務執行役員 管理本部長メッセージ

17 分野別の戦略・概況

21 開発・製造・営業・工場責任者 座談会



一人ひとりが
「グッド・サービス」を実践して、
豊かな未来に貢献できる会社を
目指します

トーカロ株式会社
代表取締役 社長執行役員

小林 和也

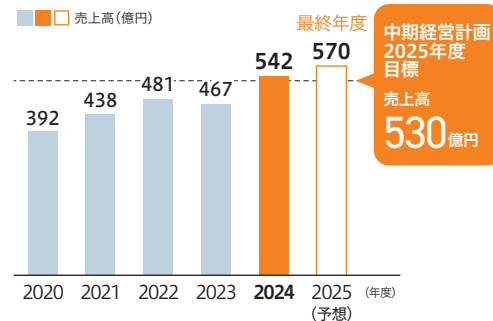
2025年3月期の業績と将来展望

2030年まで年7%の売上高成長と、年4%の賃上げ実施を目指す

2021年11月、トーカ口は2026年3月期を最終年度とする中期経営計画を公表しました。その中で、最終年度までに530億円の連結売上高、120億円の経常利益を目標としていましたが、2025年3月期にトーカ口連結で過去最高の売上高・経常利益を実現し、この目標を1年前倒しで達成しました。今後は、2030年に向けて年7%の売上高成長を目指すことを中長期的な目標とします。

世界の半導体市場は、2030年に1兆ドル規模に成長すると予測されています。これを裏づけるように、当社の主要取引先である半導体製造装置メーカーからは、2030年までに現在の約2倍の需要予測を受けています。

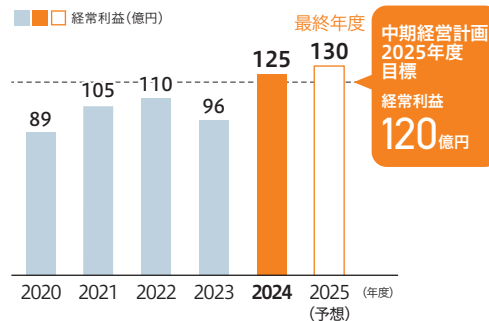
中期経営計画(売上高)の進捗状況



この需要に応えるための設備投資として、東京工場、北九州工場で新たな工場の建設に着手しています。新工場は2027年5月(北九州工場)、2027年末(東京工場)の稼働開始を予定しており、完成すれば既存の工場と合わせて2024年度比の約2倍の生産能力を確保できる見通しです。

2024年4月に、当社は経済産業省の「中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金(賃上げ補助金)」に応募し、同11月に事業計画達成に向けた成長投資が認められ採択されました。今回採択された2026年12月までの設備投資金額は102億円で、そのうち3分の1にあたる34億円が補助金として支給される予定です。この補助金は賃上げを前提とした成長戦略補助金で当社は2030年までに売上高を年7%成長させる計画です。成長による

中期経営計画(経常利益)の進捗状況



利益で従業員に対して毎年、年4%の賃上げを実施していきます。

この売上成長と賃上げを両立させるには従業員のモチベーション向上が不可欠です。そのためにも、これまでとは異なる視点でマーケットを見直していきます。そこで当社では、従来のインセンティブ制度を見直し、経常利益の前年比増益分の10%を従業員に還元する制度を導入しました。これにより、全従業員が同じ方向を向き、考え方を共有しやすくなったと感じています。こうした取り組みや賃上げが達成されることにより、2030年3月期には、平均給与が年

収877万円台に達する見込みであることを全従業員に示し、モチベーションの向上につなげていきます。

そして2030年以降も中長期的な成長を実現していくためには、いま主力の半導体・FPD分野のみならず、半導体以外でも成長事業を取り込み、新たな収益の柱へと成長させていくことが重要です。現在、新たな収益の柱の有望な候補として、ガスタービンなどの環境エネルギー分野や火力発電、航空機、防衛などにおいてビジネスチャンスが広がっており、今後さらなる市場拡大が期待されています。

経済産業省による成長投資補助金の採択決定

経済産業省の「中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金(賃上げ補助金)」に応募し、当社の成長投資計画が評価され、採択されました。

- 補助金の概要 補助事業期間：2024年11月1日～2026年12月末日
補助対象設備額：102億円(採択された投資金額)
補助事業採択金額：34億円(上記投資金額の1/3)
- 設備投資の内容 半導体・FPD分野の拡大を主眼に置き、3本立ての設備投資を実行
 - ① 新工場の建設
 - ・半導体分野の需要拡大を受けて既存工場に新たな工場棟を新設(東京工場行田事業所、北九州工場)
 - ② 既存工場での先端設備の導入
 - ・自動化・省人化を実現する生産設備や受注キャパシティの増加、高機能化のための生産設備を導入
 - ③ 先端技術開発のための研究設備の導入
 - ・溶射技術開発研究所において半導体分野に関連する「微細化技術」への対応を筆頭に新事業領域の展開に向けた先端技術開発のための設備導入

社長メッセージ

「サプライヤー」から「パートナー」に

お客さまが満足する 「グッド・サービス」をすべての 従業員が考え、実践する

トーカロは2030年の目指す姿として「人と自然の豊かな未来に貢献する」をビジョンに掲げ、マテリアリティ(重要課題)として5項目を策定しています。

このうち「1.先進的皮膜開発と潜在市場の開拓」での具体的な取り組みを「顧客への最適なソリューションの提供」とし、「サプライヤーからパートナーに」という姿勢を掲げています。これまで当社は「すでに起きている課題」に対する対応を行ってきましたが、今後はそれだけにとどまらず「将来の課題」に対しても提案する姿勢を伝えたいと思っています。

たとえばまだ存在しない素材・材料でも、「こういった素材があれば将来の課題を解決できる」、「将来への新しい挑戦ができる」といった提案を積極的に行い、新しい半導体製造装置開発のタイミングで最適なソリューションを提供していく。このような提案が「顧客への最適なソリューション」につながると考えています。

「サプライヤーからパートナーに」を実

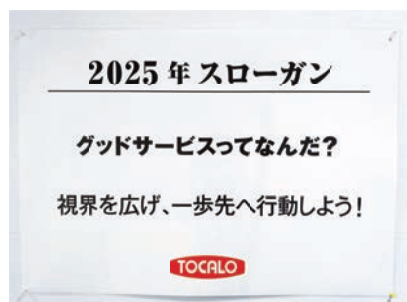
現するため、すべての従業員にいま一度、社是にある「グッド・サービス」とは何かを考え、実践してもらいたいと願っています。グッド・サービスと評価するのは私たちではなくサービスを受ける側です。私たちが全力を尽くしたうえでお客さまから高い評価をいただける。それこそがグッド・サービスです。そのためには、お客さまのニーズを正確に把握し、多角的な視点から最善の解決策を見だし、最適なタイミングでサービスを提供していく必要があります。この姿勢は顧客に限らず、社内でも同様です。相手のニーズに真摯に向き合い、自分が最善だと思うものを素直に提案する。たとえそれが受け入れられなかったとしても、最善を尽くす。その積み重ねと繰り返しこそがグッド・サービスだと考えます。昨年、社長として初めて新入社員に挨拶する際、私自身が入社した頃からこれまでの仕事のあり方で何を大切にしてきたのかを考え、改めて社是の大切さを認識しました。今年度は「グッド・サービスってなんだ?」を社内のスローガンとしています。従業員一人ひとりが“自分らしいグッド・サービス”を考えて実践するようになれば、トーカロはさらに働きがいのある職場となり、ともに成長で

マテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	
① 先進的皮膜開発と潜在市場の開拓	先進的皮膜開発への重点投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 人の暮らしの基盤(デジタル化、インフラ、医療、農業など)を支える高機能皮膜の開発 ● 自然エネルギー発電(風力、水力、地熱、蓄電池など)の普及・効率化に資する皮膜開発 ● 顧客の温室効果ガス排出削減(脱化石燃料、リサイクル設備など)に資する皮膜開発
	顧客への最適なソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーからパートナーに ● 重点分野のプロジェクト設置 ● 問題解決型エキスパートの育成
② 環境負荷低減への対応	脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 化石燃料を使用しない溶射手法の検討 ● 加工プロセス改善による電力使用量削減 ● 再生可能エネルギーの活用
	廃棄物削減および環境保全への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 廃棄物の削減・リサイクル、適正な廃棄処理 ● 水質汚染・大気汚染に関する状況把握と改善 ● 有害物質の使用削減
③ ものづくりの高度化と品質向上	製造プロセスの高度化と効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化・IoTの推進 ● 新規成膜技術の実用化 ● 現地工事のスマート化
	品質管理体制の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の性能保証への取り組みと確立 ● 品質システム運用(ISOなど) ● PQP(Product Qualification Plan/製品品質保証計画)の構築
④ 多様な人材の育成と活躍	中長期的人材育成プラン策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成と技術伝承 ● グローバル人材の計画的育成
	働きやすい環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全第一の徹底 ● ダイバーシティ推進(女性、障がい者、中途採用等) ● 働き方改革の推進
⑤ コンプライアンスの徹底(企業倫理に則った行動の実践)	100年企業となるための経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業倫理(社会良識、倫理・道徳、環境への配慮、地域社会への貢献など)に則った行動 ● ESGへの積極的取り組み ● 内外投資家とのエンゲージメント推進 ● コーポレートガバナンスコードへの対応

社長メッセージ

きる組織へと進化していくと確信しています。



社内掲示の行動スローガン

サプライヤーからパートナーを目指すには、私たち自身が強固で持続可能なサプライチェーンを構築することが最も重要です。そこで全国の事業所でそれぞれ、日ごろから工場の運営を支えていただいている取引先の皆さんを招いて「お取引先様御礼の会」を実施しています。こうした取り組みは、当社が目指す取引先との共存共栄に資するものと捉えています。

品質向上、安全衛生、環境配慮、人材育成
従業員一人ひとりが高い意識で、
会社とともに成長を目指す組織に

マテリアリティのうち「3.ものづくりの高度化と品質向上」に関する取り組みの成果

のひとつが、国内全事業所でのJIS Q 45100の取得です。私自身、北九州工場長、明石工場長を経てから、製造本部長へとキャリアを重ねてきた経験があります。現場には「安全はすべてに優先する」という方針はありましたが、そのための仕組みが十分でなかったため、製造本部長に就任後、真っ先に全工場でのJIS Q 45100取得に取り組み、2024年度に全事業所での取得が完了しました。

また、ものづくりの高度化に向けて、現地工事でのロボット化を推進しています。これにより、高精度な溶射施工が可能となり、測定ポイントの簡略化にも貢献しています。現地工事の高度化はさらなる製造プロセスの高度化につながっていくものと考えています。

環境への配慮としては、高精度の集じん機の導入や廃油の水と油の分離装置を活用することによる水質汚染の防止など、環境保全への取り組みも強化しています。環境やエネルギー関連への取り組みでは、需要が高まる電池の生産ラインへの当社皮膜の採用や、アンモニアを活用した発電設備への皮膜提供といった新たなビジネスチャンス拡大にも結びついています。



トーカロでは現在、新卒採用と並行して、若手の従業員育成も積極的に取り組んでいます。若い世代の人たちには、まず自身の仕事をしっかり見つめたいと考えてほしいこと、挑戦したいことを見つけてほしいと思っています。ロボット施工やNC加工のためのプログラミングなど、現場には多くの可能性が広がっています。やりたいことが明確になったら、メンバーを募ってチームで話し合って自主的に進めていく。そのような活動を通じて、さらに成長できる環境をつくっていききたいと考えています。管理職には、こうした若手のチャレンジ意欲を引き出し、積極的にサポートしてもらいたいと思います。

次期中期経営計画では、5年後の連結売上高を2024年度比の約1.5倍の800億円とする予定です。この目標達成に向けて、従業員一丸となって取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆さまには今後のトーカロへさらなる期待を寄せていただき、ご支援をたまわりますようお願い申し上げます。

トーカロ株式会社
代表取締役 社長執行役員

小林和也



トーカロ株式会社
代表取締役
専務執行役員

吉積 隆幸

成長市場を捉える 営業戦略と現場力 グローバル競争への布陣

代表取締役 専務執行役員に就任して

社長と異なる視点と経験を活かし、
連携して経営をより良い方向へ

第75期を迎えるにあたり、6月の株主総会で、代表取締役 専務執行役員を拝命しました。従業員やそのご家族をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに対し、これまで以上に大きな役割と責任を負うことになり、大変身の引き締まる思いです。

小林社長は2023年に代表取締役社長執行役員に就任しており、私とはこれまで何十年と仕事をしてきた間柄です。社長が技術や製造部門を担当してきた一方で、私自身は営業系の道を歩んできました。今後さまざまなビジネスシーンにおいて、お互いの視点や立場からこれまで以上に話し合いや意思疎通を図り、経営をより良い方向へと導いてまいります。

事業のグローバル展開

人財の確保と育成を最優先に、
さらなる海外売上高比率のアップを

トーカロが初めて海外に事業拠点を設けたのは2005年に中国の広東省広州市に東華隆(広州)表面改質技術有限公司を設立したときです。それがグローバル展開のスタートとなりました。それからちょうど20年が経過し、中国に2拠点、台湾、アメリカ、タイ、インドネシアに各1拠点。計6拠点のネットワークになりました。このうち主力の半導体・FPD分野が3拠点あります。海外顧客については現地のローカル企業の開拓を目標としており、当社の子会社が現地に根差したローカル企業として地元に着実に成長していくことを目指しています。1951年の設立以来、分析力をベースにした開発部門、製造部門での高い技術力と高度な品質管理、

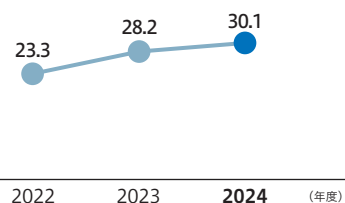
代表取締役 専務執行役員メッセージ

そして顧客のニーズに柔軟に対応するセールスエンジニアなどの営業部門が互いに緊密に連携していく三位一体のサービスこそが、トーカロの強みです。海外拠点でも、このトーカロらしさを活かした体制づくりを進めていくためには、人財育成が最優先の課題です。

そのため2022年度に「グローバルチャレンジ制度」を設けて、語学研修や外部から講師を招いての研修、トライアルとして海外の顧客を訪問するなどの取り組みを続けています。▶36P

2025年3月期は海外事業の売上高比率が30.1%を占めて、2023年3月期とくらべて6.8ポイント伸びるなど、大きな成長を遂げました。海外事業の売上比率が大きく伸びている要因のひとつは、中国および台湾における半導体・FPD分野の需要拡大です。世界の半導体市場は2030年に1兆

海外売上比率 (%)



ドル規模に成長すると予測されています。現在、アメリカでは幅広い分野で生産拠点的国内回帰が進んでおり、半導体関連の工場新設や稼働も今後増えていくものと見込まれます。当社の海外事業の売上比率も、今後は中国・台湾に加え、アメリカがけん引していくようになるでしょう。引き続き全売上高に占める割合をさらに高める施策としても、グローバルな市場で活躍できる人財の確保と育成がますます重要になると考えています。

トーカロの強み

開発、製造、営業部門が実現する「グッド・サービス」

ものづくりの現場でよく使われている指標のひとつに「QCDS」があります。Q=クオリティー、C=コスト、D=デリバリー、S=サービスを指しますが、トーカロの全部門の仕事にこの4つがしっかりと組み込まれています。

開発部門には、顧客からのフィードバックを的確に分析しニーズに応える、高い技術力と緻密な分析力が求められ続けており、これを共有することでいわゆる「知的資本」を強化しています。

製造部門の強みは、顧客の求めに応じ

て生産能力を柔軟に拡張できる点です。たとえば突然2倍の受注があっても、対応できるだけの設備と資金を備えています。

営業部門で顧客と接するのはセールスエンジニアですが、顧客の要望を正確に把握し、そのニーズを製造・開発の現場でどのように実現するかを各部門と緊密に連携しています。

私自身、長く営業部門に在籍してきましたが、文系出身だったこともあり、最初の10年間は一人前とは言えない状態だったと自覚しています。ただ、お客さまのニーズを理解するために努力を重ねてきました。技術や生産に関して不明な点があれば、開発や製造部門のスタッフとともに訪問するなど、工夫を重ねました。こうした経験からも、営業部門はお客さまの窓口でありながら、開発・製造部門と緊密に連携することで、受注から納品、アフターフォローに至るまで、満足いただけるサービスを提供できると確信しています。

ダイバーシティ推進

若い世代が活躍できる職場づくりを

ポテンシャルの高い人財を採用するため

にも、ダイバーシティをさらに推進する必要がありますと考えています。何より、若い世代が活躍できる職場づくりこそが当社の将来にとって重要です。

特に現在、トーカロの女性従業員は正社員が12.5%、直接雇用全体でも17.4%と依然として少数です。これまでに、仕事と育児の両立支援など、女性従業員を直接、間接的にサポートする体制を整えてきました。これらが評価され、「くるみんプラス」認定、「えるぼし」の最高評価の3つ星の認定を受けました。

これからも、長く安心して働けて、働きがいを感じられるよう、仕事と家庭、仕事と子育てが両立しやすく働きやすい職場づくりがさらに進むよう取り組んでまいります。





トーカロ株式会社
取締役 専務執行役員
管理本部長

後藤 浩志

2030年までの成長シナリオに沿って、さらなる基盤整備と成長のための投資を継続

2025年3月期の業績と次期見通し

中長期の“あるべき姿”実現へ 堅実かつ慎重な投資を継続

この度、専務執行役員に就任し、身が引き締まる思いです。2016年の入社以来、経理部長から取締役、常務執行役員と歩んでまいりました。この経験を活かし、新体制では小林社長を支え、会社の発展に貢献してまいります。

2025年3月期は国内・海外ともに半導体・FPD分野で需要が拡大した結果、大幅な増収・増益となりました。環境エネルギーをはじめとしたその他の分野でも好調に推移し、過去最高の売上高と経常利益を達成しました。

主力の半導体・FPD分野では、2026年3月期の後半から2027年3月期以降も好調な需要が継続すると見込んでいます。今

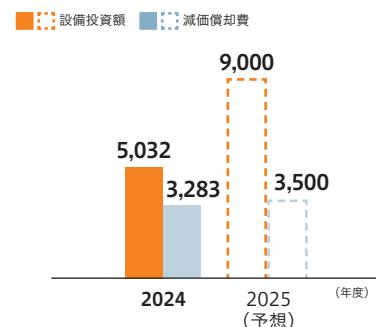
後はカーボンニュートラル関連でも世界規模で高い需要が続くものと思われます。産業機械、エネルギー関連においても、2030年、2040年という中長期的な視野で受注・売上の拡大を図ってまいります。

当社は中長期的な戦略の一環として、2025年度より北九州工場、東京工場で新工場の建設に着手し、次の成長のために積極的な設備投資に取り組んでいます。設備投資に伴う固定費、減価償却費の増加は避けられないものの、中長期的な基盤整備と成長に必要な投資と位置づけており、着実に推進してまいります。当社はこれまで約10年間、実質無借金の経営を続けておりますが、今後も銀行借入などのデット(負債)も活用しつつ、高水準のROEを維持しながら安定した財務運営を行ってまいります。

受注売上の拡大に向けて、製造現場では

可能な限り自動化や半自動化を進め、効率的な運営を目指していきます。また、情報セキュリティに関しても、これからの厳しいグローバル競争に対応するため、必要な投資を惜しまず行っていきます。その一環として今年4月に「情報セキュリティ管理室」を新設しました。加えて、大規模災害や事故に備えた事業継続計画(BCP)の拡充も重要です。これを怠って何らかの事故が起きれば会社を揺るがす重大な損失になりかねませんし、また従業員や地域の安全のためにも不可欠ですので、基盤投資を含めて積極的に進めていきます。そして最も重要な観点はサプライチェーンの維持、強化だと考えています。生産活動を日々支えていただいているサプライヤーの皆さんと一緒に今後も持続的な成長に向けた取り組みを続けていく考えです。

設備投資額・減価償却費 (百万円)



人財戦略

「グローバルチャレンジ制度」の活用で、国内外の人事交流の活発化へ

トーカロでは現在、中長期的視野から、設備投資と並んで“人への投資”を重視しています。これはより多くの人財を確保し、その質を高めていくものです。積極的な新卒・中途採用、意欲ある従業員への教育・研修を進めていますが、国内・海外を問わずグループ全体での人事交流をさらに活発にしていく必要があると考えています。

たとえば2004年に100%子会社化した日本コーティングセンターは、表面処理技術で確かな実績とノウハウがあります。2024年8月にグループ会社となった寺田工作所は、工作機械・精密部品メーカーとして高い機械加工技術を有しています。グループ一体となって人と人との交流を軸とした運営が不可欠です。今後は、国内と海外拠点間における機動的な人財交流もさらに強化させていく必要があります。

こうした中長期的なグローバル展開を支える人財の育成を目的に「グローバルチャレンジ制度」を2022年度にスタートしました。この制度への参加者はこれまでの3年間で40名となります。5年先、10年先

を見据え、幹部クラスも含めた意欲のある従業員にはさらに資本を投下していく考えです。また、製造、品質管理の部門においても、海外で活躍できる能力を備えた人財を計画的に育成し、海外拠点に派遣するなど、今後も戦略的かつ積極的にグローバル人財育成を実施していく考えです。

“人への投資”で大切なのはさらなるダイバーシティ推進です。これまでも働きやすい職場づくりを進めてきましたが、あらためて今後5年間は“働きがいのある職場”、“やりがいをもって働ける職場”としての組織づくりに一層注力する方針です。働きがい、やりがいは一人ひとり異なるものです。私たち経営陣と現場との対話を通して、さらに働きがいのある職場を目指してまいります。

将来展望

長期的な成長を続けて、広く社会に貢献していく企業を目指して

事業規模の拡大に伴うリスクをいち早く把握して、スピーディーに対応していくための取り組みも行っています。当社ではグループの監査役が四半期ごとに情報共有しているほか、グループ全体の現状と課題を確認するリスク管理委員会やコンプライ

アンス委員会を開催しています。グループ各社の業績だけでなく、気づきづらい潜在的なリスクについて検討し、問題があれば即時対処する体制を整えています。海外事業拠点については海外事業本部が、国内についても経営企画部が主管して、事業拡大に伴うリスク管理を徹底しています。

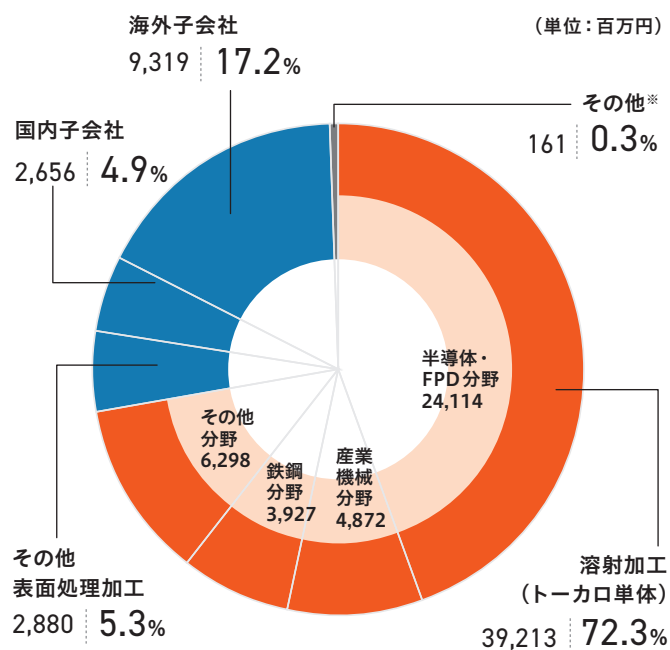
「それ遠きをはかる者は百年のために杉苗を植う」、江戸時代に武家や農村の復興に尽力した、二宮尊徳の言葉であり、経営の指針としてよく引用されます。「100年先の将来を考えて杉の苗を植える者が豊かになる」という意味です。トーカロは“100年企業”を目指して常に成長を続けていく企業です。今後の短期的な業績の見通しと投資戦略、中長期的な視野に立った人財戦略と業績拡大のための取り組みを紹介しましたが、こうした施策を着実かつ慎重に実行してさらなる企業価値を向上し、社会に貢献してまいります。



溶射加工を中心に、さまざまな表面改質ソリューションを提供しています。

溶射加工（単体）

2024年度 売上高 **54,231** 百万円



当社は、顧客のさまざまな製品や生産設備に対し、目的に応じて最適化した材料をコーティングし、新しい性質や機能を付与する表面改質ソリューションを提供しています。特に、溶射の受託加工で国内シェアNo.1を誇り、表面改質技術のリーディングカンパニーとしての地位を確立しています。溶射加工をはじめとするさまざまな表面処理技術を駆使し、基幹産業から先端産業まで幅広い業界・分野の顧客のニーズに高い技術力で応えています。

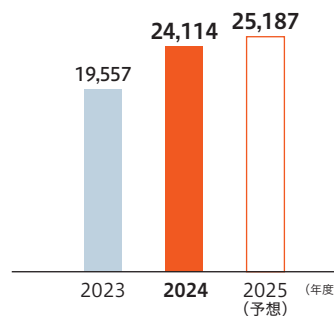
半導体・FPD分野

FPD：フラットパネルディスプレイ



売上高

■売上高 (百万円)



主なサービス内容

半導体やFPDの製造装置部品に溶射加工を行っています。主に、半導体製造装置用のドライエッチング装置内の発塵防止^{※1}や静電吸着^{※2}を目的として溶射が必要とされています。半導体の微細化・多層化に伴い、溶射技術にも絶え間ない進化が求められます。

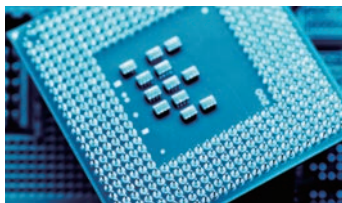
※1 半導体チップの歩留まり向上
※2 シリコンウエハを把持する機能

業績の見通し

2024年度の半導体・FPD分野は、半導体市場の回復により好調に推移し、2期ぶりに過去最高を更新しました。2025年も高水準の需要が継続し、2024年度の売上高を上回り、過去最高を更新する見込みです。

機会とリスク

2030年に向けて半導体市場はさらに拡大すると予測され、半導体製造装置の需要も増加すると考えられています。これに伴い当社へのニーズも拡大する見込みで、成長の機会として期待しています。一方で、半導体市場の急速な変化と、海外での価格競争の激化といったリスクも存在します。さらに、製造装置の設計変更により、溶射が不要となる構造が採用された場合には、当社の受注に大きな影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクに備え、当社では半導体製造装置部品のメンテナンス需要の取り込みや、次世代装置向けの新たな皮膜技術の開発に取り組むことで、需要変動の影響を最小限に抑えています。



トピックス 半導体製造装置への投資額は2030年に2,080億ドルに拡大の見込み

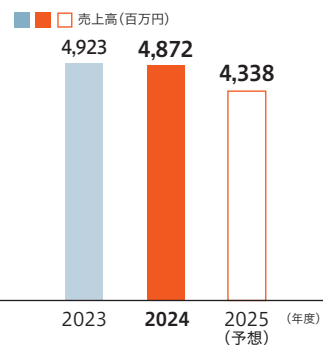
世界の半導体需要は、2030年に向けてさらなる拡大が見込まれています。その背景には、デジタル化の進展に加え、生成AIの性能向上、自動運転技術の進化、そしてデータセンターの拡張といった半導体需要の高まりがあります。これらに対応し、半導体製造装置メーカーによるファブ建設も拡大しており、半導体製造装置への投資額も、2020年以降、毎年拡大し続けています。今後の半導体製造装置の市場は、2030年に2,080億米ドル(2024年比1.7倍)になると予測されています。

溶射加工(単体)

産業機械分野



売上高



主なサービス内容

産業機械分野では、発電設備や新幹線のベアリング、電池関連部品など、さまざまなお客様の部品に対して表面加工を行っています。耐熱性、耐摩耗性、電気絶縁性など多様な機能を付加し、お客様の課題解決に最適な皮膜を提供することで、部品の耐久性向上と性能安定化を実現し、長寿命化による環境負荷低減に貢献しています。さらに、省エネルギー効果やメンテナンスコスト削減にも寄与しています。

業績の見通し

産業機械分野は、ベアリングが好調に推移したものの、前期比で1%減となり、昨年的好調な実績には一歩及びませんでした。2025年度は引き続きベアリングは好調が見込まれるものの、エネルギー関連の大型工事の見通しが不透明なため、全体としては減収が予想されます。環境・エネルギー関連のニーズを掘り起こすため、提案活動をさらに強化していきます。



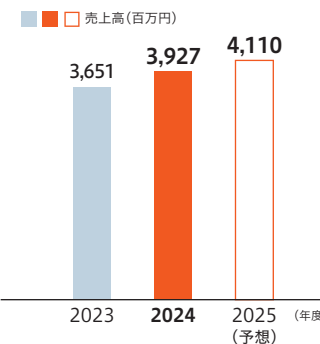
トピックス 環境エネルギー分野の需要も拡大

ORV(海水を用いた気化器)をはじめ、水力・風力といった自然エネルギー由来の発電機器や、二次電池関連製品、水素関連ビジネスも順調に推移しており、今後のさらなる成長が期待されます。

鉄鋼分野



売上高



主なサービス内容

当社の技術は、自動車のボディに使用される高張力鋼板などの高品質な製品を安定的に生産する設備だけでなく、製造設備の軽量化にも貢献しています。たとえば、鉄製の搬送ロールをアルミ素材に変更して軽量化しつつ、その耐摩耗性を溶射で確保することにより、半分以下の重量ではるかに長寿命のアルミ製搬送ロールを提供することができます。軽量化はエネルギーロスを減らすだけでなく、現場の安全性向上にも寄与しています。

業績の見通し

国内粗鋼生産の減少が続くなかでも、2024年度の鉄鋼分野は堅調に推移し、増収となりました。2025年度も、継続して鉄鋼メーカーのメンテナンス作業軽減や環境負荷低減に対するニーズを取り込んでいきます。高温酸化、熱衝撃、高荷重の過酷環境下でも長期間の使用を可能にする超合金皮膜を展開していきます。

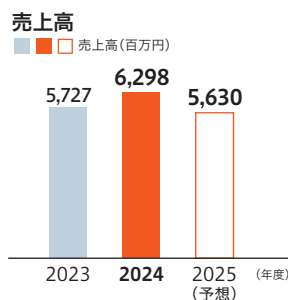


トピックス 安全対策のための需要が拡大

大型の浴中ロールなどは定期的に交換が必要となりますが、ロールの交換には少なからずリスクがともないます。当社の溶射皮膜はロールの寿命を伸ばすことができ、危険な作業回数の軽減に役立っています。安全性の向上、環境負荷低減にも貢献しています。

溶射加工(単体)

その他分野



主なサービス内容

その他分野では、石油精製・化学プラント関連設備、風力・水力発電設備、製紙用ドライヤーロール、ガラスや樹脂・フィルムの製造設備、航空機エンジン部品など、さまざまな分野に当社の溶射技術を提供しています。幅広い施工実績で蓄積したノウハウと技術力を駆使し、新規領域への用途開発を進めています。

業績の見通し

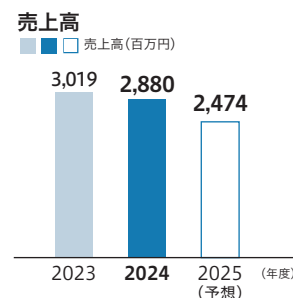
2024年度は石油化学関連事業が好調に推移し、増収となりました。2025年度は航空機エンジン部品の需要が堅調に推移する見込みですが、一方、現時点では石油化学関連の大型工事の予定が立っておらず、前期比で減収となる見通しです。こうした状況の中、当社は環境エネルギー分野の受注拡大を中心に、業績の回復を目指していきます。

トピックス 航空機、防衛関連にも積極的に取り組みます

航空機の需要は今後ますます高まります。その需要の拡大とともに、高い耐久性が要求される表面処理技術で適用実績を積み上げてきた当社へのニーズも、今後さらに高まる見通しです。防衛関連についても、本格的な参入を目指して、取り組みを開始しています。

溶射加工(単体)以外

その他表面処理加工



主なサービス内容

溶射以外の表面処理加工として、当社はTD処理加工※1、ZACコーティング加工※2、PTA処理加工※3に加え、レーザー技術を用いた表面処理加工を行っています。顧客のニーズや加工品の形状・素材に応じて、これらの技術を使い分けたり、溶射加工と組み合わせたりして、顧客に最適なソリューションを提供しています。

※1 拡散浸透法 ※2 化学緻密化法 ※3 特殊粉体肉盛法

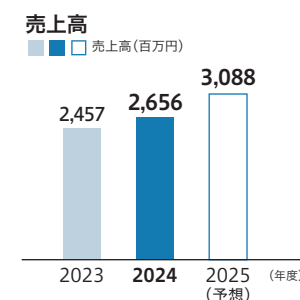
業績の見通し

2024年度の業績は、顧客による在庫調整の影響を受け、農業機械部品向けの受注が減少し、減収となりました。一方で、ZACコーティング加工では、半導体製造装置向けや医療分野向けへの展開を進めており、2025年度はこれらの取り組みにより適用分野の拡大を図り、業績の回復を目指していきます。

トピックス 2025年5月に神戸第二工場が竣工しました

神戸第二工場では、医療機器の耐薬品性向上や血液等の付着防止に取り組んでいます。また半導体製造装置に用いられるガス配管の腐食防止や金属成分汚染対策として、ZACコーティングの適用が拡大しています。

国内子会社



主なサービス内容

国内子会社は、日本コーティングセンター株式会社と株式会社寺田工作所の2社です。日本コーティングセンターはPVD(物理蒸着法)によるコーティング技術を用い、主に自動車向け切削工具への表面処理を行っています。一方、寺田工作所は精密機械加工を行っています。今後は、両社との連携を深め、技術やサービスの相乗効果を図っていく方針です。

業績の見通し

2024年度は日本コーティングセンターが自動車業界の低迷の影響を受けましたが、8月に寺田工作所を連結に加えたことで増収となりました。2025年度は寺田工作所の業績が年間で寄与すること、自動車業界の回復、新たな市場の開拓などにより増収の見通しです。

トピックス 日本コーティングセンターとの共同開発を開始

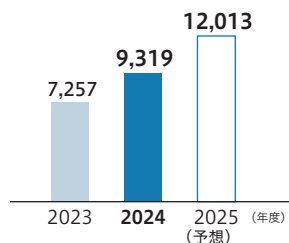
当社の溶射技術と日本コーティングセンターが保有するPVD技術を融合し、新たな薄膜技術の開発を進めています。これらの技術は、半導体製造装置向けの皮膜開発に加え、エネルギーや医療分野など半導体以外の分野への応用も視野に入れ、適用範囲の拡大を目指しています。

溶射加工(単体)以外

海外子会社

売上高

■ 売上高(百万円)



連結海外子会社

- 東華隆(広州)表面改質技術有限公司
- 東華隆(昆山)電子有限公司
- 漢泰国際電子股份有限公司
- TOCALO USA, Inc.

業績の見通し

前期に引き続き2025年度も半導体業界の需要拡大にともない、海外子会社の売上も好調に推移する見込みです。鉄鋼分野や産業機械分野の需要の拡大も目指していきます。

海外子会社 Pick Up

社員コメント

信頼構築と技術力を武器に、
持続的な成長を目指す



東華隆(広州)
表面改質技術有限公司(出向)
小野 克弘

中国では、信頼関係が非常に重要です。言葉のやり取りに加え、定期的な訪問や情報交換を重ねて関係を深めています。価格競争が激しい中でも、当社の技術力と提案力を活かし、新エネルギーや鉄鋼関連を中心に現地企業へ丁寧にアプローチしています。今後も市場の変化に柔軟に対応し、現地企業との信頼を深め、長期的な成長を目指します。



東華隆(広州)表面改質技術有限公司

会社概要 所在地: 中華人民共和国広東省広州市
資本金: 400万USドル
出資比率: トーカロ株式会社70%
漢泰科技股份有限公司30%
設立: 2005年4月

主なサービス内容

2005年4月、当社として初めての海外進出となる「東華隆」は、台湾の漢泰科技股份有限公司との共同出資により設立しました。操業開始以来、鉄鋼、石油、製紙などの生産設備部品の製作および補修、天然ガスパラントでの現地溶射補修工事など、多様な業界の製造設備に対して、溶射を中心とした表面処理技術を提供しています。今後も高品質な表面処理技術を通じて、さまざまな業界との取引拡大を目指していきます。

トピックス 創立20周年を迎えて

今年で創立20周年を迎えることができました。創業当初は、主に日系鉄鋼業界向けの表面処理加工を中心に事業を展開していましたが、近年では現地ローカル企業との取引も拡大し、着実に業績を伸ばしています。これまでに培ってきた技術力とノウハウを活かし、今後もお客様の多様なニーズに応える製品・サービスの提供に努め、さらなる成長を目指していきます。



漢泰国際電子股份有限公司

会社概要 所在地: 中華民国(台湾)台南市
資本金: 4億NTD
出資比率: トーカロ株式会社50%
漢泰科技股份有限公司50%
設立: 2011年6月

主なサービス内容

2011年6月に漢泰科技股份有限公司との共同出資により台湾の台南市に設立しました。漢泰国際電子では半導体・FPD製造装置部品への溶射加工を行っています。世界最大級の台湾半導体デバイスメーカーにおいて、一定期間使用された装置部品を高精度で再生(リコート)・メンテナンスすることで、装置の長寿命化とコスト最適化に貢献しています。今後もさらなる技術革新と顧客満足の向上を目指していきます。

トピックス 新工場が竣工しました

2025年8月に新工場の竣工式を行いました。2030年に向けて半導体市場は1兆ドルに達するとの予測が出ています。こうした半導体需要の高まりにともない、半導体製造装置のメンテナンス需要も増加しています。新工場ではさらなる生産体制の強化を図り、半導体需要の拡大に応えていきます。



執行役員
営業本部長
濱口 竜哉

取締役
常務執行役員
東京工場長
水津 竜夫

取締役
常務執行役員
製造本部長
高畠 剛

執行役員
溶射技術開発
研究所長
寺谷 武馬

開発・製造・営業が緊密に連携して、 お客さまの期待を超える 「グッド・サービス」を提供

トーカロの強みは、開発・製造・営業の各部門が緊密に連携する“三位一体のサービス”にあります。受け継がれてきた「グッド・サービス」をさらに広げ、次世代の成長の原動力としていくヒントを、各部門で実績を重ねてきた取締役および執行役員の4人に語りあってもらいました。

トーカロの「グッド・サービス」とは

濱口 営業部門は“多様性のグッド・サービス”を追求していきたいです。半導体、鉄鋼、産業用機器などお客さまの分野・業界はさまざまですし、海外のお客さまも増えているので、対応力にも多様性が求められています。お客さまが抱えるさまざまな課題と真摯に向きあい、これまで培ってきた提案力を発揮して解決する喜びを広く浸透させること、それが営業部門の従業員にとっての「グッド・サービス」ではないかと思います。

寺谷 技術開発の現場では、自分たちが興味を持てるテーマを追求しがちな傾向もありますが、だからこそ営業部門を通じてお客さまの声に耳を傾け、時には同行して、課題をよく知る必要があります。さらに製造部門と一緒に検討し解決することで、お客さまにとっての“期待値以上のサービス”となる「グッド・サービス」につながると思います。

高畠 製造部門では、多種多様な加工条件を使いこなすことで、同じ材料を使いながらもお客さまに合わせて皮膜特性をカスタマイズしており、これがトーカロの大きな強み

です。カスタマイズに必要な情報を営業部門が把握して、開発部門がその方法を考えてこそ可能になります。「グッド・サービス」と評価されるには“三位一体のサービス”が必要です。

水津 工場の役割は、開発、製造、営業の各部門が力を合わせてカスタマイズして、必要な加工を施した製品をお客さまに最適な品質、コスト、納期で提供することによって、お客さまも当社も収益を上げていくことです。つまり、工場にとっての「グッド・サービス」とは、お客さまから信頼いただける関係を築ける生産拠点であり続けることだと思っています。

「グッド・サービス」の実現に必要なことは

寺谷 お客さまの意図が研究や製造の現場に伝わりにくいケースもあります。そこで研究開発部門としては、ここぞというときに営業部門と同行して話を聴くなど、連携を深めて開発スピードをアップしていきたいですね。

濱口 特に新しいアイテムへの皮膜施工のご要望を受ける際、お客さまの使用環境が過酷で技術的にハードルが高いケースがよくあります。そんなときは開発、製造、営業各部門が集まって最適な施工条件に

よる皮膜づくりから始めます。試行錯誤を繰り返して、49種類の皮膜をつくってようやくお客さまに喜んでもらえたこともありました。ですからトーカ口の強みは、“かならず答えを出す”ことだと思います。お客さまから「ここまで使えると思わなかった」と言われた経験がよくあるのが、当社のちょっとした自慢です(笑)。

水津 お客さまにとっての窓口は営業部門ですが、開発部門も製造部門もフットワーク軽く同行してお客さま側の技術者と直接、打ち合わせをするケースがすごく多い。私自身はいま工場長ですが、約10年間研究所長でしたし、営業の濱口さんも技術に明るいことで知られています。4人全員が工場長として、営業・技術・製造・品管の各部門を統括していたこともあり、まさにトーカ口の“三位一体のサービス”を体現した経験者ですね。現在の立場は違っても、全員が、お客



さまに接している営業部門が、開発部門の総合的な判断のもと製造部門と連携するやり方を熟知しています。三位一体と言っていますが、そこにお客さまと一緒に表裏改質加工を手がける“四位一体のサービス”がトーカ口のサービスの本質かもしれません。研究所に在籍していた時には、お客さまの研究所の担当者と当社の研究所のメンバーとで一緒に課題解決に取り組んだこともありました。営業部門は製造部門に、溶射や施工方法を相談しながら皮膜選定を主導することも多々ありますよね。

高島 私が研究所に在籍していたときにも、ある工場で手がけた製品の皮膜が期待した機能を全く示さなかったことがありました。営業部門、製造工程に問題がなかったため、研究所員が現場へ行って温度や条件を測定したところ、溶射皮膜をつくるときに想定していた条件と異なる環境で使われていたことが分かりました。皮膜の機能的に、皮膜材質と使用環境の変更ができなかったので、研究所と工場の合同チームで、原材料の見直しを含めた開発を行い、半年ぐらいいかりましたが、社内の評価を経てお客さまに提供したケースがありました。その結果、お客さまの生産ラインの性能とスピードがワンランクアップしたんです。開発、製造、



営業がまさに緊密に連携することでお客さまに満足していただいた事例です。

新たな市場を開拓するために必要なことは

濱口 営業部門の使命は、お客さまと社内の両方をウォッチして情報収集しながら、マーケットの動きをよく見て機会をのがさず最適なタイミングで最善の提案することに尽きます。“お客さまよりもお客さまを知る”ために、常にお客さまを研究する。その行動こそ潜在的なニーズを開拓していく原動力になると思います。今はDXマーケティングにも取り組んでいますし、生成AIも取り込んで新たな市場開拓を進めていきたいと考えています。

寺谷 表面改質加工のための溶射技術については、今後も高品質な技術と成果を追

求して提供し続けていくでしょう。しかし周辺領域にも目を向けて、お客さまのニーズにマッチした異なる表面改質加工にも取り組んでいく姿勢は必要だと思います。また、必要とされるタイミングに遅れることのないよう、現在受注しているお客さまの部署だけでなく、次世代や次々世代の研究開発に取り組む部署との共同開発もいくつか進めています。こうしたお声がけをいただけるのは、トーカロへの信頼と、それに応える技術力があるからこそです。特に半導体業界が目指す将来の技術革新と、そのタイミングを把握できるポジションにいと実感しています。

高畠 これまで求められてこなかった強度や特性など、新しいニーズにどう応えていくのか問われるのが開発、製造部門です。製造方法が決まらなければ設備や機器を準備できませんから、その方法を考える人の育成こそが課題です。そのためには、失敗を恐れずにチャレンジできる環境づくりが求められます。しかし、製造部門の現場では失敗を嫌う傾向が強く、どうしても安全な選択を優先しがちです。営業から高難度の案件の打診があった場合、自信がなければ「できない」と断ってしまう文化があるのも事実です。ですから今後は、「失敗する



かもしれないけど、できたらいいよね」というプラス思考のモチベーションをもってもらいたいと思います。

水津 「失敗を恐れない環境」といえば、この4人は逆に“失敗しても許される時代”にキャリアを重ねてきた世代なのかもしれません。私も若い頃、不具合の対応が次の開発のきっかけになるという多くの経験をしてきました。不具合対応に強いやりがいを感じていたわけです。失敗が許されるかどうかというよりも、むしろ失敗という材料をどう料理するかが腕の見せどころだったと思います。

お客さまから“選ばれる”トーカロの強みとは

濱口 お客さまから高く評価されているのは、当社従業員の専門性も生産拠点の特

長も多様であり、かつ溶射によって形成する皮膜の種類・バリエーションも豊富なことだと思います。全国どの工場でも同じようなものを手がけているように見えますが、どの工場もそこでしかできないオンリーワンの技術を有しています。個性の強い工場と従業員が複合体として機能することで、時代とともに変化するニーズに対して、幅広い製品およびサービスを提供できる。それがトーカロの強みだと考えます。

高畠 表面改質加工を必要とされているお客さまでも、必要な皮膜特性を数値として表すことができないケースがほとんどです。答えがはっきりしない時でも、どの事業者ならこの課題を解決できるかと考えたとき、一番にトーカロを思いついてほしい。得意分野ではない場合でも、営業部門の担当者が「むずかしい」と感じる案件であっても、開発部門や製造部門があきらめずに工夫を重ね、お客さまのニーズにできる限り合致するようにカスタマイズできます。100パーセントではなくても、常にお客さまの要望に応えていく会社でありたいですね。

寺谷 お客さまからは「トーカロの強みは、なんでも聞いてくれるところ」と言っていたことがよくあります。もちろん言われたことをそのまま受け入れるのではなく、「ノー」

と言わず、「できない」と言わず、あきらめずに努力する姿勢こそがトーカロの強みです。開発部門には、お客さまが設計した仕様書に基づく依頼が多く寄せられます。その内容を見て、お客さま自身が気づいていない改善点や、よりよい提案を行うこともあります。それも思いつきやひらめきではなくて、技術的な裏づけがあつての提案なので説得力がある。こうした取り組みはお客さまにとっても私たち開発部門にとってもプラスになりますし、お客さまが次に新しいことを検討するときに相談しようと思ってもらえますよね。

水津 現在、東京工場、北九州工場では半導体関連の新工場の建設が進められていますが、東京工場では設備を除いた工場建設費として約67億円、北九州工場では約32億円の投資を行います。少なくとも日本国内で、表面改質加工を主力事業とする企



業でこれほどの巨額な設備投資を行える企業は他にないと思います。半導体・FPD分野では今後も新しい製品、新しい技術が求められていくと思いますが、トーカロはいま、設備も人員も顧客ニーズに十分に対応していける規模へと成長しています。また設備の拡充だけでなく、国内すべての工場で労働安全衛生マネジメント規格のJIS Q 45100を取得するなど、環境だけでなく安全を意識した体制を整えており、東証プライム市場に上場している企業としてふさわしい姿への進化を進めていきたいですね。

将来に描く展望、若い世代へ伝えたいことは

濱口 トーカロはお客さまとともに成長してきました。これからもお客さまとともに成長しているということを感じ続けたい。若い世代には“お客さまから学ぶ”ということをぜひ実感してほしいですね。お客さまから学ぶことで成長できるし、仕事も楽しくなって前向きに取り組むことができるようになります。ものづくりの世界はとても幅広く、さらに進化していくでしょう。トーカロが開拓できていない分野はまだありますし、新しい技術もまだまだ生まれるでしょうからそ

こでもきっと明るい未来を創れます。

高畠 「好きこそものの上手なれ」ということわざがありますが、製造部門の現場では、危険予知の観点から、よい方法を思いついてもマイナスに捉えられることがあります。しかし、それを繰り返すことで知識が身についていくもの。表面改質加工にはいろいろな方法があって自由度も高いので、まずは技術を好きになってほしいと思います。仕事を通して、自分のまわりの人たちに喜んでもらうことが自分の喜びにもなるような働き方ができる若い世代が増えれば、会社もいい方向へ向かっていくと信じています。

寺谷 トーカロの現場は、減点法ではなく加点法を大切にしています。つまり、失敗しても、そこから学べばよいという文化・風土があります。やりたいことを見つけたら自主的、積極的な姿勢で取り組んでほしいですね。さらにトーカロの事業は幅広い分野・業種へと広がっているので、いまは関係ない技術でも将来のお客さまのニーズにぴたり合うものがあるかもしれない。好きでないと続かない業界なので、まずはやりたいことを決めてほしいと思います。私は新入社員に「知識を知恵に変えてください」とよく伝えます。知識は先人たちがやってきたことの蓄積ですから、それをしっかり身につけて

おけば、思いつきではない次の仕組み、次の開発に活かせるはずです。

水津 2025年の東京工場の行動目標を「理想を描こう」としました。2024年が「一歩先を考えよう」だったので、“その先の一歩”を一人ひとりにとっての理想として考えてほしいわけです。一人ひとりが自分にとっての理想像、会社の理想像をどう考えるのかをしっかりと描くことが会社とお客さまにとっての「グッド・サービス」につな

がっていくと思います。ところで、スローガンとしては「グッとくるサービス」のほうが、よりぴったりかもしれない(笑)。社内でも、お客さまに対しても、「相手の心に響く＝グッとくる」サービスを意識する。もしかするとこれが、グッド・サービスの行動の指針になるのかもしれないですね。

水津 竜夫 1964年3月13日生

1987年	4月	当社入社
2012年	4月	溶射技術開発研究所部長
2014年	10月	溶射技術開発研究所長
2017年	3月	東京理科大学工学博士号取得
2021年	6月	執行役員溶射技術開発研究所長
2024年	4月	執行役員東京工場長
2025年	6月	取締役常務執行役員 東京工場長(現任)

高畠 剛 1969年5月24日生

1994年	4月	当社入社
2017年	4月	明石工場技術部長
2018年	4月	明石工場製造1部長
2020年	4月	明石工場長
2021年	6月	執行役員明石工場長
2023年	4月	執行役員製造本部長
2025年	6月	取締役常務執行役員 製造本部長(現任)

寺谷 武馬 1968年6月19日生

1994年	4月	当社入社
2014年	4月	神戸工場長
2018年	9月	東京工場 技術部長
2020年	4月	東京工場 行田事業所長
2023年	4月	東京工場 副工場長
2024年	4月	溶射技術開発研究所長
2024年	6月	執行役員 溶射技術開発研究所長(現任)

濱口 竜哉 1970年12月25日生

1993年	5月	当社入社
2015年	4月	東京工場 宮城技術サービスセンター部長
2020年	4月	東京工場 鈴身事業所長
2022年	4月	北九州工場長
2023年	6月	執行役員北九州工場長
2025年	4月	執行役員営業本部長(現任)

第3章

価値創造の 基盤

- 26 サステナビリティの推進
- 27 先進的皮膜開発と潜在市場の開拓
- 29 環境負荷低減への対応
- 33 ものづくりの高度化と品質向上
- 35 多様な人財の育成と活躍
- 39 コンプライアンスの徹底
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 43 役員一覧
- 46 社外取締役メッセージ



サステナビリティの推進

マテリアリティ特定プロセスについて

「ビジョン(2030年の目指す姿)」および「ミッション」の実現に向けて、当社が重点的に取り組むべき課題(マテリアリティ)を特定しています。

特定にあたっては、まず、GRIスタンダードなどの国際的な基準を参照し、さまざまなメガトレンドや社会課題、ステークホルダーの要望・期待などを考慮に入れ、候補となる項目を選出しました。その後、これら項目を中期経営計画の戦略と照らし合わせ、当社経営の中長期の方向性と合致するものを選定。最終的に、取締役会において下記5項目をマテリアリティとして承認しました。

さらに、マテリアリティを管理するため、評価指標KPI(Key Performance Indicator)を設定しました。

マテリアリティと(KPI・目標・実績)一覧

マテリアリティ	主な取り組み	KPI	2025年度目標	2024年度実績	マテリアリティ	主な取り組み	KPI	2025年度目標	2024年度実績
① 先進的皮 膜開発と 潜在市場 の開拓	先進的皮膜開発への重点投資 ● 人の暮らしの基盤(デジタル化、インフラ、医療、農業など)を支える高機能皮膜の開発 ● 自然エネルギー発電(風力、水力、地熱、蓄電池など)の普及・効率化に資する皮膜開発 ● 顧客の温室効果ガス排出削減(脱化石燃料、リサイクル設備など)に資する皮膜開発	特許保有件数	合計 280 件	合計 274 件	④ 多様な人 財の育成 と活躍	中長期的人財育成プラン策定 ● 人財育成と技術伝承 ● グローバル人材の計画的育成	技術に関する 対外発表件数	合計 25 件	合計 20 件
		特許出願件数	合計 30 件	合計 32 件			技能検定の 合格者数	合計 240 名	合計 241 名
		売上高 開発費比率(連結)	5%	4.5%			従業員一人あたり 教育費	80 千円	66 千円
	顧客への最適なソリューションの提供 ● サプライヤーからパートナーに ● 重点分野のプロジェクト設置 ● 問題解決型エキスパートの育成	環境分野の受注金額 ①環境エネルギー機器 ②補修・再生品	①2,000 ②8,500 合計10,500(百万円)	①2,033 ②7,157 合計9,191(百万円)			労働災害度数率	ゼロを目指す	2.36 (派遣社員を含む)
		海外売上比率(連結)	合計 25%	合計 30.1%			労働災害強度率	ゼロを目指す	0.031 (派遣社員を含む)
② 環境負荷 低減への 対応	脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み ● 化石燃料を使用しない溶射手法の検討 ● 加工プロセス改善による電力使用量削減 ● 再生可能エネルギーの活用	GHG排出量 (Scope1、2) 注)「TCFD提言に基づく開示」 により目標・指標を設定	7,900 t-CO ₂ (2013年度排出量の 54%以下)	7,147 t-CO ₂		働きやすい環境の整備 ● 安全第一の徹底 ● ダイバーシティ推進(女性、 障がい者、中途採用等) ● 働き方改革の推進	女性正社員比率	13%	12.5%
	廃棄物削減および環境保全への取り組み ● 廃棄物の削減・リサイクル、適正な廃棄処理 ● 水質汚染・大気汚染に関する状況把握と改善 ● 有害物質の使用削減	廃棄物リサイクル率	40%	62.3%			女性管理職比率	5%	3.9%
③ ものづく りの高度 化と品質 向上	製造プロセスの高度化と効率化 ● 自動化・IoTの推進 ● 新規成膜技術の実用化 ● 現地工事のスマート化	製造プロセスの高度化・ 効率化に資する 設備投資額	400 百万円	1,026 百万円	⑤ コンプライ アンスの 徹底 (企業倫理 に則った 行動の 実践)	100年企業となるための経営基盤 ● 企業倫理(社会良識、倫理・道徳、 環境への配慮、地域社会への貢献 など)に則った行動 ● ESGへの積極的取り組み ● 内外投資家とのエンゲージメント 推進 ● コーポレートガバナンスコードへの 対応	コンプライアンス 研修受講率	100%	100% (3回実施)
	品質管理体制の更なる強化 ● 製品の性能保証への取り組みと確立 ● 品質システム運用(ISOなど) ● PQP(Product Qualification Plan/製品 品質保証計画)の構築	QC検定の合格者数	60 名	116 名					
		非破壊試験技術者の 資格保有者数	合計 25 名	合計 25 名					

先進的皮膜開発と潜在市場の開拓

当社はこれまで磨いてきた最先端の溶射技術を通じて、既存のお客様はもちろんのこと、新たなお客様に対しても、製品の高付加価値化、生産設備の高機能化に役立つ提案を積極的に行っています。溶射技術開発研究所が中心となり、未来に貢献する革新的機能皮膜の開発に取り組んでいます。

主な取り組み
・先進的皮膜開発への重点投資
・顧客への最適なソリューションの提供

KPI	2025年度目標	2024年度実績
特許保有件数	合計280件	合計274件
特許出願件数	合計30件	合計32件
売上高開発費比率(連結)	5%	4.5%
環境分野の受注金額		
①環境エネルギー機器	①2,000	①2,033
②補修・再生品	②8,500	②7,157
	合計10,500 (百万円)	合計9,191 (百万円)
海外売上比率(連結)	合計25%	合計30.1%



溶射技術開発研究所

世界トップレベルの研究体制

当社の社是は“技術とアイデア”という言葉から始まります。既存概念にとらわれない自由なアイデアを形にする技術開発力、それがトーカロの原点です。

溶射技術開発研究所はトーカロの技術開発を支える中心的な役割を担っています。将来を見据えた先進的皮膜開発、顧客ニーズに即した商品開発を進め、技術・製造・営業と連携しながら、No.1&Only1 技術・サービスの創出を目指しています。

先進的皮膜開発への重点投資

中期経営計画(2021~2025年度)では、技術優位性をさらに高めるために、先進的皮膜開発への重点投資、産学官連携の推進、知的財産戦略の強化、技術データベースの拡充などに取り組んでいます。そのために研究開発費を連結売上高比3%程度に維持することとしています。これに加えて、各工場の生産技術部門でも技術開発費として継続的な投資を行っています。2024年度には、連結売上高比2.9%の研究開発費と1.6%の技術開発費を合わせて、総額2,452百万円(連結売上高比4.5%)を投じました。

また、当社は先進的な機能性皮膜を追求し、研究機関や大学、顧客との共同開発も活発に行っています。セールスエンジニアがお客様の製造現場に密着し、潜在的なニーズを掘り起こして提案を行い、お客様とともに開発に取り組むこと

で最適なソリューション提供や新皮膜開発を実現しています。

知的財産戦略

当社の知的財産は表面改質市場での当社の技術的優位性を維持向上させるために必要であり、積極的な特許出願を行っています。とりわけ顧客との共同開発品では共同出願を行うことで顧客との関係強化や競合他社との差別化を図っています。また、顧客の多種多様な課題に対する最適な皮膜を提案するには、材料や施工方法、品質管理手法など、特許化されていない多くの要素技術やノウハウも極めて重要であり、当社の競争力の源泉となっています。2024年度には、32件の特許出願を行いました。

社員コメント

不確実な環境下でも仮説検証を重ね、
新たな皮膜技術を創出したい



溶射技術開発研究所 プロセス開発課 専門課長 矢野 歩

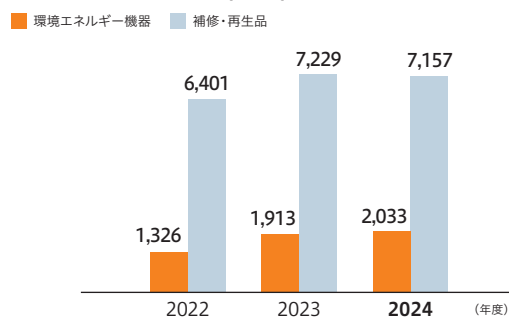
溶射技術開発研究所では、世界中の製造業で次々と生まれる新しい課題に対し、「こんな皮膜が役立つのではないか」という仮説を日々検証しています。自身の立てた仮説が的中したときや、検証でこれまでわからなかったことが明らかになった瞬間には、大きな手応えを感じます。その成果をお客さまと共有し、フィードバックを受けながら改善を重ねて皮膜を創り上げ、各事業所に展開していく。それが私たちの役割だと考えています。

先進的皮膜開発と潜在市場の開拓

顧客への最適なソリューションの提供

顧客のCO₂排出削減や省エネ対策、自然エネルギーによる発電の普及・効率化に対応した技術開発とPRに注力しています。今後の成長分野である環境分野の受注金額をKPIに掲げて取り組んでおり、環境対応型ボイラや電池関連機器への加工が順調に伸びてきています。環境エネルギー機器、補修・再生品への表面加工を通じて、お客様の課題解決にも取り組んでいます。環境分野のニーズは今後さらに拡大すると見込まれており、当社ではその成長をリードすべく、技術力の強化と提案力の向上を継続していきます。

環境分野の受注金額(単体) (百万円)



重点分野のプロジェクト設置

「鉄鋼フォーラム」の開催

当社では、鉄鋼分野における用途の拡大や多様化するお客様のニーズに対応するため、高度な技術サービスの提供

に加え、DXを積極的に活用した情報共有の場として工場横断で組織する「鉄鋼フォーラム」を開催しています。近年、国内の粗鋼生産量は減少傾向にありますが、鉄鋼の重要性は依然として高く、当社ではこの状況をチャンスと捉えています。生産ラインの耐久性向上に貢献する表面加工技術のみならず、環境負荷の低減や製造現場における安全性の確保といった社会的課題に対しても、当社が保有する先進技術を活かし、新たなソリューションを提案しています。鉄鋼分野は売上高の7.2%を占めていますが、2026年3月期も好調に推移する見込みです。

本フォーラムを通じて、お客様との対話を深め、ともに課題解決に取り組むことで、鉄鋼業界全体の持続的な発展に貢献していきます。



「鉄鋼フォーラム」の様子

サプライヤーからパートナーに

当社では、セールスエンジニアが最初の相談から皮膜の提案、製造、納入後のアフターサービス、フォローアップなど、一連のプロセスに関わり、製販技が一体となってお客様の課題解決に取り組んでいます。

高い技術力と豊富なノウハウを活かし、お客様のニーズに最適な皮膜をご提案・提供することはもちろん、現場に密着した活動を通じて、お客様自身がまだ気づいていない潜在的な課題にも着目し、的確な提案ときめ細やかなアフターサービスを実施しています。

さらに、技術・製造部門と密接なコミュニケーションを取りながら、単なる製品供給にとどまらず、お客様にとって信頼できるパートナーとして常に寄り添い価値を提供しています。さらに、顧客と連携した共同開発や、新たな機能・性能を追求した皮膜開発にも注力しており、より高付加価値なソリューションの創出を目指しています。

提案営業力の向上に向けた人財の育成

顧客の多種多様なニーズを捉え、市場開拓の強化を担える人財を育成すべく、重点分野プロジェクトへの参画や営業事例発表大会などの社内連携の機会を設けています。また、高炉・紙パルプ・石油化学・電池などの分野別に各営業拠点から集うワーキンググループ活動を通じて、専門知識や適用事例の共有・展開を促進し、営業スキルやモチベーションのアップにつなげています。

営業事例発表大会では、毎年テーマを設定し、営業活動の成果や取り組みを発表しています。優れた事例を全事業所へと水平展開することにより、営業全体のスキルアップとノウハウの共有を図る仕組みとなっています。

環境負荷低減への対応

温暖化による気候変動や資源枯渇などの環境問題は、私たち人類と社会の存続・繁栄を脅かす重大な課題となっています。トーカロが長きにわたって磨いてきた「表面改質技術」は、部材表面に耐熱性や耐食性、耐磨耗性などの多彩な機能を付与します。それによって幅広い領域で温室効果ガス排出削減や、部品の長寿命化による資源使用量節約などに貢献しています。

主な取り組み

- ・脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み
- ・廃棄物削減および環境保全への取り組み

KPI	2025年度目標	2024年度実績
GHG 排出量 (Scope1、2) 注)「TCFD提言に基づく開示」 により目標・指標を設定	7,900t-CO ₂ (2013年度排出量の54%以下)	7,147 t-CO ₂
廃棄物リサイクル率	40.0%	62.3%



グループの環境マネジメント

基本的な考え方

当社は、「地球環境の継続的改善と汚染予防による保全」が最も重要な課題の一つであることを認識し、表面処理皮膜が持つ省資源化、省力化、環境負荷低減等の諸機能を通じて社会に貢献し、地球環境を守ることを環境基本理念としています。

全拠点でISO14001 認証を取得

当社は省資源化、省力化、環境負荷低減等の諸機能を通じて、社会貢献や地球環境保全に應えるために、環境マネジメントシステムの継続的な改善を行っています。当社では、2012年に全拠点でISO14001の認証を取得して以降、拠点の移転や新規立ち上げがあっても認証を維持しており、現在も取得率は100%です。グループ会社においてもISO14001の認証取得を推進しており、日本コーティングセンター株式会社と東華隆(広州)表面改質技術有限公司、東賀隆(昆山)電子有限公司が認証を取得しています。

外部からの評価

CDP2024の「気候変動」調査において「Bスコア」、「水セキュリティ」調査において「B-スコア」を獲得しました。



社員コメント

お客さまとともに環境課題の解決に取り組んでいます



環境推進部長 檜山 耕作

環境推進部では、再生可能エネルギー導入、省エネ機器更新、廃棄物削減など全社的な環境活動を統括しています。各拠点の環境管理担当者および省エネ担当者と連携し、「環境会議」と「省エネ環境会議」を通じて具体的な施策を展開するとともに、リサイクル紙や間伐材を活用した備品導入により社内への環境意識の浸透を図っています。

こうした継続的な取り組みが評価され、2024年にはお客さまから環境貢献に対する賞をいただきました。これは、当社の部品製造工程におけるCO₂削減技術が、お客さまの設備における省エネ化や部品の長寿命化を通じて、ネットゼロ実現に大きく貢献すると評価されたものです。

ネットゼロへの動きが加速する中、当社はお客さまと密接に連携しながらCO₂排出削減に貢献しています。設備の省エネ化や排出削減を技術面・情報面の両側面から支援することで、お客さまが抱える具体的な環境課題に対し、最適なソリューションとともに創出することで、持続可能な社会の実現を目指してまいります。



社内排出書類を100%再生原料としてリサイクルしたトイレトペーパーを社内で利用

環境負荷低減への対応

TCFD 提言に基づく情報開示



当社は「人と自然の豊かな未来に貢献する」ことをビジョンに掲げ、気候変動対応を経営における重要課題の一つと位置づけています。私たちは、コーティングメーカーとしてできることを積み重ね、脱炭素社会の実現に向けてお客様の省資源化、省力化、環境負荷低減に貢献します。また、気候関連のリスクと機会に関する取り組みを積極的に行い情報開示に努めます。また、気候関連の開示ガイドラインがTCFD※1からISSB※2へと引き継がれたことを受け、今後の開示要請の動向を注視しながら、開示のさらなる充実化を図っていきます。

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures
(気候関連財務情報開示タスクフォース)

※2 International Sustainability Standards Board
(国際サステナビリティ基準審議会)

ガバナンス

当社において気候変動リスクの監督にあたる責任者は、代表取締役社長執行役員が務めています。

サステナビリティに関する方針の策定、計画の立案、取り組みの進捗確認を担う組織としてサステナビリティ委員会を設置し、気候変動に関する対応についても審議しています。同委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長(責任者)とし、常勤取締役や各部門長などから構成され、基本的に年4回開催することとしています。

取締役会は、同委員会から気候変動を含むサステナビリティ課題全般に関する報告を受け、審議・承認を行っています。

リスク管理

気候変動に関するリスクを経営における重要リスクの一つと位置づけ、各部門においてその管理に取り組んでいます。また、サステナビリティ委員会がリスク管理の状況を横断的に監視しています。取締役会では、こうした監視結果等の報告を受けて全社的な対応策を検討・決定しています。

戦略

2022年、気候変動に関するリスクと機会を洗い出し、主要なリスクと機会、およびその対応策を抽出しました。さらに分析を深化させるため、2023年にそれぞれのリスクと機会について財務インパクトの試算を行い、その結果から特に重要と思われる対応策について指標および目標を設定しました。2025年のアップデートでは、シナリオ分析における中期の設定を2030年から2035年へと見直しました。これを踏まえ、リスクと機会を再度算定するとともに、対応策の進捗状況を確認しました。

シナリオ分析

対象範囲	期間	主な参照シナリオ
炭素税の項目は トーカロ株式会社 連結、 その他の項目は トーカロ株式会社 単体	現在～ 2050年	<ul style="list-style-type: none"> ● IEA WEO 2023 NZE・SPS・APS ● IPCC 第5次評価報告書 RCP2.6(2°C)、RCP8.5(4°C) ● IPCC 第6次評価報告書 SSP1-1.9(1.5°C)、SSP5-8.5(4°C)

リスクと機会／対応策

気候変動の緩和策や適応策に貢献する環境エネルギー関連事業および補修・再生関連事業については売上拡大の機会をもたらします。

物理リスク・規制リスク等は、自社やサプライチェーンにおける調達コストに影響を与えるため、被災や操業停止などのリスク対応策としてサプライチェーンを含めたBCP対策の強化を図ります。

※詳細はWebサイトに開示しています
(<https://www.tocalo.co.jp/sustainability/env/tcfd/>)

対応策	KPI(指標)	2025年度目標	本レポート内掲載ページ
再生可能エネルギーへの切り替え、電力使用量の削減・効率化	GHG排出量 (単体のScope1、2)	7,900 t-CO ₂ (2013年度排出量の54%以下を達成する)	P31
材料使用量の削減・効率化 (リサイクルを含む)	廃棄物 リサイクル率	40%	P31
顧客のGHG排出削減・省エネ、自然エネルギー発電の普及・効率化に対応したコーティング技術の開発とPR	環境分野の受注金額	合計10,500百万円	P28
	① 環境エネルギー機器	① 2,000百万円	
	② 補修・再生品	② 8,500百万円	

環境負荷低減への対応

脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み

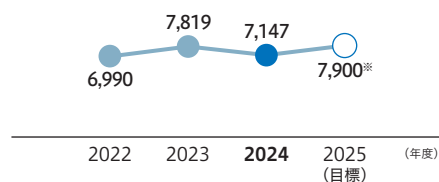
GHG排出量の削減

当社連結の主なCO₂の排出要因はエネルギーの使用によるもので、化石燃料由来の一次エネルギーである灯油、軽油、LPGおよび都市ガスや、二次エネルギーである電力があげられます。これらをCO₂換算すると、電力によるものが全体の83.49%にあたり、CO₂排出量のほとんどを占めています。

当社では、きめ細かい節電の実施は当然として、省エネ機器の導入、老朽化機器のエコ製品への更新なども行っています。

また、発電時にCO₂を排出しない再生可能エネルギーの利用を推進するため、太陽光発電による電力の自家消費や、再生可能エネルギー由来の電力購入を進めるなど、CO₂排出の抑制策を積極的に展開しています。

GHG排出量(Scope1、2)(単体) (t-CO₂)



※2013年度排出量の54%以下を達成する

Scope3の削減

2023年度からScope3排出量の算定を開始し、排出量の可視化によるサプライチェーン全体の脱炭素化に取り組んでいます。2024年度のScope3排出量は30,514 t-CO₂でした。今後は削減に向けた目標設定とサプライヤー各社との連携も強化してまいります。

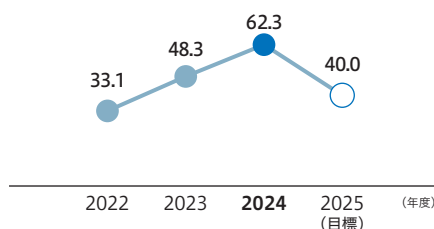
廃棄物削減および環境保全への取り組み

廃棄物の削減・リサイクル

当社は事業活動を行う中で、製品、サービスに関わる環境負荷を常に意識し、廃棄物削減、環境規制に関わる材料の適正な管理などを通して、環境汚染の予防に努めています。廃棄物については、再資源化の推進を重要な課題と捉え、「廃棄物リサイクル率」を環境KPIの一つとして設定しています。2024年度実績は2025年の目標値40%を達成しています。

また、2024年度は溶射材料のリサイクルにも取り組み、製造工程で排出されるCO₂の排出を削減したことがお客様からも評価を受けました。

廃棄物リサイクル率(単体) (%)



大気汚染に対する取り組み

当社の主要な加工製品は溶射による表面改質皮膜です。溶射は粉末または線材を材料として、燃焼炎(フレーム)やプラズマジェット中に供給して溶融加速させ皮膜を形成します。加工工程の中で、溶融しなかった粉末や溶融加速させても付着しなかった材料は粉塵となります。これらの粉塵を直接大気放出せず安全に回収するのが集塵機です。

溶射は乾式法であるため廃液処理の問題はなく、集塵方法も主に乾式を採用しています。溶射専用の作業室(溶射ブース)に浮遊する粉塵は、ダクトで集塵機に送り込まれ装置内の織布や不織布でできたフィルターを通してろ過捕集します。フィルター表面に捕集した微粉塵層が厚くなると目詰まり状態となり、集塵効率が低下するので、圧縮空気(パルスジェット)で間欠的に払い落とし、効率を復帰させる仕組みになっています。回収した粉塵のうち、再利用できるものはリサイクルし、できないものは産業廃棄物として処理します。

なお、2024年度末時点で硫黄酸化物(SO_x)の発生は確認されていません。



集塵機

環境負荷低減への対応

生物多様性に向けた取り組み

ブルーカーボン生態系は、海中に藻を繁殖させることによりCO₂の吸収・固定化に加え、水質改善や生物多様性の向上など、さまざまな環境保全効果をもたらします。大阪府と兵庫県では、2025年の大阪・関西万博を契機に、大阪湾全体をブルーカーボン生態系の回廊(コリドー)でつなぐ「大阪湾MOBAリンク構想」が進められています。MOBA (Members of the Osaka bay Blue carbon ecosystem Alliance)は、2024年1月に両府県が設立したアライアンスで、自治体や企業、団体が連携して取り組みを推進しています。当社は、この構想に賛同し参画しました。これまで培ってきた表面改質技術を活用し、藻にとって快適な住環境の実現に向けた要素技術の開発に取り組んでいます。

地球温暖化の進行が「地球沸騰化」とまで表現される中、この構想が早期に実現し、大阪湾から世界へと広がっていくことを願い、引き続き積極的に貢献していきます。



湾奥部での藻場創出実証

第三者検証

データの透明性と信頼性の確保を目的として、2023年度実績(2023年4月～2024年3月)の温室効果ガス排出量

(Scope1,Scope2およびScope3)や、水使用量、産業廃棄物排出量を対象に、第三者検証を取得しています。

今後も、検証対象の拡大やデータの信頼性の向上など、継続的な改善に努めていきます。



工場における環境負荷低減

2024年度は、省エネ・省資源と、廃棄物の削減・リサイクルについて積極的に取り組みました。ISO14001における2024年度のテーマは、(1) 事業活動の省エネルギー・省資源、(2) 事業活動推進による環境への貢献、(3) 気候変動対策とし、各サイトで独自の目標を設定して取り組みました。

トーカロ全体としては、生産効率向上による電力量の削減はもちろんのこと、太陽光発電による電力の自家消費をさらに推進し、2025年時点で2013年度比54%の温室効果ガス排出量に抑えることを目標にしています。また、必要に応じて再生可能エネルギー由来の電力購入も機動的に導入するほか、プラスチック類や油類のリサイクルも計画しています。また、水使用量の削減のため、水資源の有効活用に

も取り組んでいます。例えば、神戸工場では、冷却や洗浄に使った水を以前はそのまま排水していましたが、現在は地下タンクに貯め、洗浄槽で再利用することで、水使用量の削減に努めています。

2024年度も電力データをもとに電力削減策を検討して、焼成炉の断熱に挑戦しました。温室効果ガス削減目標達成はもちろんのこと、カーボンニュートラルに向けて一つ一つ積み上げていきます。なお、当社は2040年ネットゼロに向けた取り組みも開始しています。

社員コメント

廃プラスチックのリサイクルでCO₂排出量を削減

東京工場 鈴身事業所 主任 佐々木 裕美

東京工場 鈴身事業所では、廃棄物のリサイクルに力を入れています。CO₂排出係数の高い廃プラスチックのマテリアルリサイクル※で、CO₂排出削減効果を実感しています。現在、廃棄物の88.0%をリサイクルしていますが、さらなる削減が課題です。製造特有の材料容器なども新技術で資源化し、廃プラスチック500kg削減を目指します。工場全体で環境意識を高め、作業者と連携しながら、さらなる削減を進めていきます。

※マテリアルリサイクル 廃棄物を素材として再利用すること



ものづくりの高度化と品質向上

当社の表面改質加工は労働集約型かつ、オーダーメイド仕様が多数のビジネスです。改善効率が期待できる製造プロセスを見極め、自動化・IoT化によって生産性の向上と品質管理の強化を図ることが、収益力の向上のために重要であると考えています。また、優れた技能を担う人材育成にも注力し、技能伝承と表彰制度で高品質を維持し競争力強化を目指します。

主な取り組み
・製造プロセスの高度化と効率化
・品質管理体制の更なる強化

KPI	2025年度目標	2024年度実績
製造プロセスの高度化・効率化に資する設備投資額	400百万円	1,026百万円
QC検定の合格者数	60名	116名
非破壊試験技術者の資格保有者数	合計25名	合計25名



北九州工場 新棟



東京工場行田事業所 新棟

製造プロセスの高度化と効率化

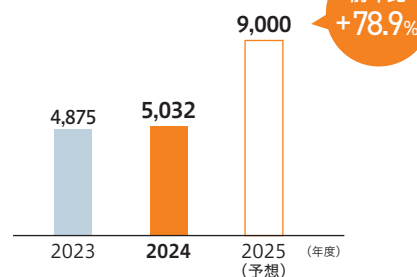
戦略的な設備投資

半導体市場は2030年に1兆ドルを達成する予測です。当社も市場の伸びに対応して2030年に生産能力を2024年度比の2倍にするため戦略的な設備投資を実施しています。2026年3月期の計画として、設備投資額90億円を見込んでいます。

内訳としては、トーカロ単体では、今期70億円の投資を予定しています。半導体分野向けに、東京工場、北九州工場への新工場建設で40億円を投資するほか、増産や新技術に対応した投資を行います。また、国内外の子会社においても、20億円の設備投資を予定しています。今後も2030年に向けて計画的な設備投資を継続し、生産体制の強化と技術力の向上を図っていきます。

設備投資額

■ 設備投資額(百万円)



2026年3月期の設備投資予定額 90億円

- **トーカロ 70億円:**
東京・北九州工場新棟建設、増産対応・生産効率化、研究設備など
- **国内子会社 8億円:**
寺田工作所の新棟建設、日本コーティングセンターの生産能力増強など
- **海外子会社 12億円:**
東賀隆(昆山)・漢泰国際電子(台湾)での新工場立ち上げなど

自動化・IoTの推進

当社が行う表面改質加工業務は、溶射やその他表面処理加工など装置内で行う半自動化業務と、マスキングなど手作業に頼る業務が混在しています。装置内加工であっても、お客様やコーティング対象物ごとに細かく仕様が異なる多品種・少量生産となるため、手入れ作業や面チェック、検査工程など技能を要する作業が多く、現時点ではすべての完全自動化は追求していません。

そのため、人への依存の低減と、改善効率が期待できる製造プロセスの見極めを慎重にしながら、自動化・IoT化に向けた設備投資を進めています。現在はその一環として、現地工事でのロボット化にも着手しています。従来は作業員による手盛り溶射を行っていましたが、ロボットの導入により、作業者の安全性が向上するとともに、より均一で安定した皮膜形成が可能になりました。今後もこうした自動化技術の導入を継続的に推進し、生産性と品質のさらなる向上を図っていきます。

ものづくりの高度化と品質向上

優れた技能を担う人財の育成

人の手による優れた技能も、当社の強みであり、競争力強化には欠かせません。

優れた技能を社内で共有し、高品質を維持するため、当社では「技能検定の合格者数」「QC検定の合格者数」「非破壊試験技術者の資格保有者数」をKPIに設定、受講を奨励し、その結果を毎年Webサイトで公表しています。

また、技能スペシャリスト表彰制度を導入し、「非常に優れた技能を有する従業員」に対して毎年表彰を行っています。技能スペシャリストは工場長からの推薦を受け会社で認定した従業員に贈られます。2024年度は19名の技能スペシャリストが表彰されました。

社員コメント 2024年度技能スペシャリスト表彰受賞

チームメンバーと難解な課題に挑み、高品質な製品を生み出した

明石工場 明石第二事業所 製造2部 ESC課
岸本 和也



この度の表彰を受け、大変驚くとともに身の引き締まる思いです。私が担当する特殊環境下の生産では、問題や設備トラブルが日常的に発生します。そのため、些細な変化も見逃さず記録し、迅速な対処を心がけています。また、若手指導においては、作業方法や手順の理由を理解してもらうことに重点を置いています。自身のレベルを上げつつ、周りとの知識を共有し、チームで高品質な生産を目指していきたいです。

品質管理体制の更なる強化

製品の性能保証への取り組みと確立

表面改質技術は出来上がり品質を表面だけでは評価することができないため、製造工程を含む全プロセスでの厳格な管理が求められます。そのため安定した品質レベルを維持・管理するために、厳しい品質管理体制をとっています。

お客様のニーズに応える企業として、品質管理、技術、営業、製造の各部門がタイアップし、納入後のアフターサービスまで万全な管理体制を整えています。

ISO9001 認証取得

当社は、全工場で国際標準化機構の品質マネジメントシステム国際規格 ISO9001を取得し、品質マネジメントシステムの継続的な改善を行っています。その一環として、ISO9001内部監査員の育成にも力を入れています。

PQP(Product Qualification Plan／製品品質保証計画)の構築

世界の半導体業界品質マニュアルを手本に、PQPを構築しています。FMEA(故障モード影響解析)をはじめ11方向から検査機器を用いて解析し、統計的に変化がわかるようになっています。

材料のロットが変更された際にはスペックレビューを行い、品質への影響の有無を確認しています。また、引き合いの段階で、図面通りに設計ができるかを確認するデザインレ

ビュー(DR)を実施し、顧客図面に基づいた製造が可能かどうかを検討しています。こうした取り組みにより、工程設計の段階から品質レベルの向上を図っています。

JIS Q 9100、Nadcap 認証取得(航空、宇宙産業向け)

JIS Q 9100は高度な品質管理が求められる航空宇宙防衛製品への品質適用に制定されたものです。

また、Nadcapは、米国のNPOであるPRI(Performance Review Institute)が航空宇宙軍需産業における特殊工程作業に対して審査する国際的認証制度です。当社では、航空宇宙産業界特有の要求事項を満足させるため、名古屋工場が認証を取得しました。

検査のデジタル化

半導体向けの製造現場では、検査を迅速かつ高精度に実施するために、三次元測定機を導入しています。測定作業の自動化を推進することで、作業効率の向上と測定データの安定性を両立させています。



三次元測定機

多様な人財の育成と活躍

持続的な成長と発展を実現するためには、従業員一人ひとりの成長が欠かせません。当社では、多様な視点や価値観を尊重するとともに、性別や国籍に関係なく、能力や実績を重視する実力本位の人財登用を実施しています。また、従業員が個性と能力を発揮してイキイキと働くことができるような社内環境整備にも取り組んでいます。

主な取り組み ・中長期的人財育成プラン策定
・働きやすい環境の整備

KPI	2025年度目標	2024年度実績
技術に関する対外発表件数	合計25件	合計20件
技能検定の合格者数	合計240名	合計241名
従業員一人あたり教育費	80千円	66千円
労働災害度数率	ゼロを目指す	2.36 (派遣社員を含む)
労働災害強度率	ゼロを目指す	0.031 (派遣社員を含む)
女性正社員比率	13%	12.5%
女性管理職比率	5%	3.9%
男性育休取得率	90%	61.9%



基本的な考え方

求める人財像と組織

当社の社是である「技術とアイデア」「若さと情熱」「和と信頼」「グッド・サービス」をもとに、「今よりもっと」を考えて取り組むことができる人財の育成を方針としています。また、その人財が生み出すアイデアを大切に、みんなで後押しする組織風土を醸成しています。

人的資本への積極的な投資

持続的な事業の拡大を実現していくためには、企業の成長に応じた人財の確保と育成が重要課題であると考えており、人的資本への積極的な投資を行っています。2024年度には、教育費としてトーカロ単体で69百万円(従業員一人あたり66.0千円)を投じました。人財採用においては、新卒採用と即戦力となるキャリア採用(中途採用)を継続して行っています。2024年度は、新卒採用で41名、キャリア採用で5名を採用しました。今後、毎年40名程度の採用を予定しています。

加えて、優秀な人財の確保と定着、採用競争力の強化を目的に、従業員の質上げも継続的に行う方針です。2024年度からは、年4%の質上げを実施していく計画です。

従業員一人あたりの教育費(単体)

(千円)

2022年度	2023年度	2024年度
63.2	75.8	66.0

人財育成プログラム(単体)

	若手層	中堅・ベテラン層	管理職層
市場開拓・サービス	営業事例発表大会 営業員育成研修 重点分野プロジェクト/ワーキンググループ		
技術開発	顧客との共同開発、産学官連携 技術レポート発表大会 技術会議		
ものづくり・品質	QA発表大会(改善活動) 溶射/機械加工/金属熱処理技能士 技能スペシャリスト制度 品質マネジメントシステム(品質会議) QC検定、非破壊試験技術者資格		
経営・マネジメント	グローバルチャレンジ制度 新任主任研修 新任管理職研修 管理職候補者育成研修 次長研修		
基礎	新入社員研修 2~5年目研修	専業研修・指導員研修 キャリアデザイン研修	
リスクリング	デジタル研修・コンプライアンス研修・情報セキュリティ研修・ダイバーシティ研修・eラーニング(自己啓発)		

自律的なキャリア開発を促す取り組み

2023年から「パーパス研修」に取り組んでいます。従業員が当社で働く意義を言語化したマイパーパスを持ち「自分が何のために仕事をしているのか」「自分の仕事がどのように社会に役立っているのか」といった働く目的を意識し、自発的な挑戦意欲を引き出す仕組みとしてパーパス研修を実施しています。ライン長がパーパス研修を受講した後、部下も参加して各自のマイパーパスを発表する場を設けています。このプロセスを通じて、自分の役割と仕事の意義を深く認識することができ、チームワーク向上にも役立っています。

多様な人財の育成と活躍

5年目研修における座禅体験

当社では、階層別にさまざまな研修を実施しています。2024年度は初の試みとして、5年目の従業員を対象にお寺（京都市内）での「座禅研修」を導入しました。都市の喧騒から離れた静謐な空間に身を置くことで、従業員一人ひとりが自らの思考や行動を振り返る機会を持ち、自己と深く向き合う時間となりました。スマートフォンや日常の業務から一時的に離れ、無の境地を体験することで、集中力や思考の明瞭さが高まり、日々の業務においても冷静な判断力や精神的な安定を得やすくなるといった効果が期待されています。こうした機会を通じて、個人の成長とともに組織の持続的価値創造に寄与することを目指しています。



座禅研修

デジタル教育の実施とDX人財の選出

デジタル化・DXはあらゆる業務の生産性や品質を向上するための手段として重要です。全社向けにデジタル教育を幅広く実施し、一人ひとりが理解し、実務で活用できる能力の向上に取り組んでいます。また、データやデジタル技術を活用してイノベーションに結び付けることのできるDX人財の育成にも注力しています。公募による選抜で「DX推進コアメンバー」を編成し、工場の自動化・省人化および省エネルギー化を実現するスマートファクトリーの構想を進めています。

グローバルチャレンジ制度の取り組み

中長期的目線で当社を将来担っていく中核人財を育成するため、グローバルチャレンジ制度を2022年から設けています。グローバル展開の核となる人財を育成するだけでなく、チャレンジ精神を持った従業員の視座を高め戦略的思考を育むことも目的としています。

2025年度で3期目を迎え、本年度も社内公募を通じて選出された13名の従業員がこのプログラムに参加しています。プログラムでは、マーケティングや経営戦略に関する外部研修、英会話レッスン、工場長・部長クラスを講師とする社内特別講座など、1年間を通じた多様なカリキュラムを提供しています。

これまでに2期合わせて27名が本制度を修了しており、現在では実際に海外拠点で活躍している従業員を輩出しています。今後も、当社のグローバル展開をけん引する人財の育成に向けて、同制度を継続・強化していく予定です。

2024年度プログラム例

- 経営的視点からのグループディスカッション
- 各アプリケーションの技術的トレンドなど
- 異業種交流型公開研修への参加



グローバルチャレンジ制度研修の様子

社員コメント グローバルチャレンジ制度2023年度修了



グローバルな舞台で、 当社技術の魅力を伝えたい

東京工場 鈴木事業所 営業部 販売1課 主任 中田 晃平

特に印象に残っている講義内容は、企業戦略の講義で、トップシェアメーカーとしての強みを活かした戦略が必要だと学んだことです。全プログラムの修了後、この学びを活かし、現在の業務ではライバルと差別化を図れるように、顧客ニーズに寄り添う提案やアフターサービスを意識的に行っています。海外で営業をした際、当社の技術は海外でも通用すると実感しました。今後も、自社製品の魅力をグローバルに伝えられる営業担当として活躍したいと考えています。

社員コメント グローバルチャレンジ制度2025年度受講中



多様な視点を持ち、国際的な視野を持つ リーダーとして成長したい

北九州工場 製造部 生産管理課 ホセン ディプディルバ

会社のさらなる成長に貢献したいという想いから、入社4年目で本制度に立候補しました。クリティカルシンキングの講義では、同じ題目に対する前提のズレに衝撃を受け、自分が限られた視点にしか目を向けていないことに気づきました。将来は国際的な視野を持つリーダーとして、海外市場のニーズを把握し、会社の成長を支える役割を果たしたいです。

多様な人財の育成と活躍

働きやすい環境の整備

基本方針

当社は、従業員がその個性と能力を発揮し、仕事と生活の調和を図ることができるよう、すべての従業員が働きやすい社内環境の整備を行います。

社内環境整備の方策

1. 心理的安全性のある企業風土の醸成
2. 安全衛生に配慮した快適な作業環境の維持向上
3. 成長機会の公平な提供と実力本位の評価
4. 仕事と育児・介護の両立支援
5. 柔軟な働き方と健康的に働くことのできる職場環境づくり
6. 学習機会の提供と表彰制度の設置

従業員エンゲージメント調査の実施

2024年度には2回目となる「従業員エンゲージメント調査」を実施しました。トータルエンゲージメント(総合評価)は5点満点中3.56点と、昨年と同様に良好な水準(3.5点以上が良好)を維持しました。昨年抽出された課題については、新たなインセンティブ制度の導入や研修制度の充実を進めた結果、該当する評価項目のスコアが改善傾向を示しており、一定の成果が見られました。一方で、今回の調査では新たな課題も明らかとなっており、今後の施策に反映していきます。

健康経営の推進

当社では、保健師資格を保有する従業員が中心となって健康経営を推進しています。まずは、特定健診、定期健診を100%実施するとともに、健康診断結果に基づき要精密検査、要再検査の結果が出た従業員には、個別に保健師から医療機関の受診を促して受診結果までをフォローしています。また、医療機関の初回の受診料を会社負担とするなどの措置を講じています。がん検診や生活習慣病検診、婦人科健診、歯科検診などへの費用負担も行い、従業員の病気の早期発見、早期治療を支援しています。

また、当社の健康経営の課題である喫煙率の低減ですが、昨年度の「禁煙イベント」に続き、今年度も「禁煙チャレンジ」を実施しています。

これらの取り組みの結果、2年連続で「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を受けました。



ストレスチェックの実施

当社では、毎年、全従業員に向けてストレスチェックを実施しています。高ストレス者に対しては、産業医面談、保健師面談を行い、メンタル不調発症の未然防止に努めています。

ストレスチェック受検率

年度	2020	2021	2022	2023	2024
受検率	83.9	79.1	84.2	90.7	90.1

ワーク・ライフ・バランスの充実

当社は、労使による時間外勤務の適正運営や年次有給休暇の取得奨励はもとより、リフレッシュ休暇など従業員が自分らしく働ける環境の整備に努めています。従業員の仕事と子育ての両立を支援する取り組みとして、育児休業の取得を奨励し、妊娠中および出産後の健康管理に配慮した労働環境の整備も行っています。さらに、育児休業取得促進のため、対象者とその上司を対象とした育休面談を実施し、育児休業期間の一部を有償化しています。

家族の介護を行いながら働く従業員にも配慮し、最長183日まで取得可能な介護休業や年5日まで有給で取得可能な介護休暇の導入など、働き方の改革に取り組んでいます。

また、2023年3月には不妊治療休業規則を導入し、不妊治療と仕事の両立支援にも配慮しています。

ダイバーシティの推進

多様な人財がイキイキと働きがいを持てる会社となることを目標に各事業所の推進メンバーとダイバーシティ推進室が中心となり活動を行っています。

製造現場での女性の職域拡大を目指し、ダイバーシティパトロールや設備の見直し、清潔な職場環境への改善を行っています。これらの活動の結果、女性従業員比率は12.5%と毎年増加しています。今後もだれもが活躍できる職場環境づくりを進めていきたいと考えています。



多様な人財の育成と活躍

労働安全衛生

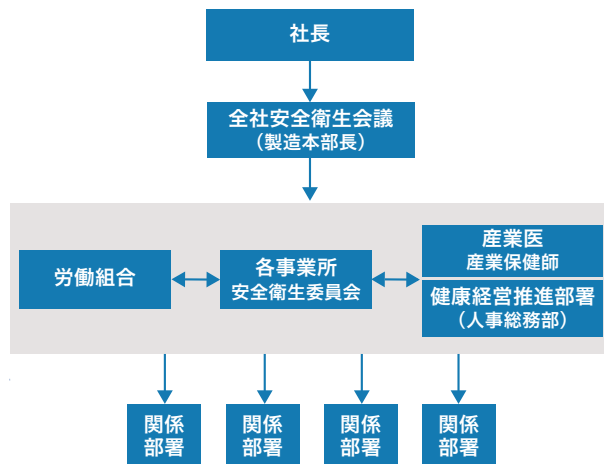
管理衛生の考え方

当社は「安全はすべてに優先する」を安全衛生管理の基本とし、安全衛生に配慮した『職場環境の維持向上』ならびに『無事故・無災害の達成』に努めるとともに、すべての従業員の健康を維持・増進させるため、明るく働きがいのある、人にやさしい職場づくりに取り組みます。

管理体制

当社では快適で安全な職場環境を実現するために社長がトップとなる管理体制を構築しています。安全衛生の推進にあたり、各事業所の安全衛生委員会、健康経営推進部署、労働組合、外部専門家（産業医）が連携しながら従業員の安全意識の向上と持続的な改善を行っています。

労働安全衛生管理体制



労働災害防止への取り組み

当社は「労働災害ゼロ」を目指し、安全第一の方針のもと全社的な取り組みを進めています。2024年度の労働災害発生件数は14件（死亡災害0件、休業災害6件）でした。災害発生時には迅速に情報を共有し、全社安全衛生会議にて原因究明と対策の協議を行います。その後、各拠点への水平展開をすることで再発防止につなげています。また、リスクアセスメントを定期的実施し、作業手順や設備、作業環境の中に潜むリスクを事前に洗い出して評価し、リスクの低減措置を講じています。新しい工程の導入時やレイアウト変更時にも事前にリスクを分析することで、災害の発生を未然に防ぐ体制を整えています。

労働災害度率・強度率のKPI(単体)

項目	定義	2025 目標	2021 実績	2022 実績	2023 実績	2024 実績
労働災害度率	労働災害による 死傷者数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000,000	ゼロを 目指す	0.62 (派遣社員 を含まない)	1.80 (派遣社員 を含まない)	2.06 (派遣社員 を含む)	2.36 (派遣社員 を含む)
労働災害強度率	延べ労働損失日数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000	ゼロを 目指す	0.00 (派遣社員 を含まない)	0.03 (派遣社員 を含まない)	0.10 (派遣社員 を含む)	0.031 (派遣社員 を含む)

さらに、作業現場には記録カメラを導入し、労災やヒヤリハットが発生した際の状況確認や、安全な作業手順が守られているかのチェック、再発防止策の検討などに活用しています。特に作業上、注意が必要なブースには専用カメラを設置し、施工中の様子をブースに入ることなく外から確認できる体制を整えることで、現場の安全性と管理レベルの向上を図っています。

労働安全衛生マネジメントシステム

当社では、従業員の安全と健康を最優先に考えた職場環境づくりを推進しています。その一環として、全事業所において労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格「ISO 45001」、および日本産業規格「JIS Q 45100」の認証を取得いたしました。

この認証取得により、労災の未然防止、従業員の健康管理など、継続的な安全を確保する体制が整いました。

今後も、「安全はすべてに優先する」を安全衛生管理の基本とし、すべての従業員の安全と健康のために、人にやさしい職場づくりに取り組んでいきます。

当社グループのISO45001認証取得状況

会社名	連結グループ内認証取得会社数
トーカロ株式会社(全事業所)	7社中2社
東華隆(広州)表面改質技術有限公司	

働きやすい職場環境への取り組み

当社では従業員の安全を第一に考え、「きれいで、機能的で、人にやさしい職場環境づくり」を合言葉に、粉塵・騒音・暑さなど作業現場ごとに必要な対策を講じています。

一例として、高性能な集塵機を導入し、環境汚染対策を行う一方、微細な粉塵やヒューム、ミストを効率よく除去することで、作業環境の空気を常に清浄に保っています。これにより、従業員の健康被害を防止するとともに、設備の保全や生産効率の向上にもつながっています。特に半導体部品を扱う現場では、特殊フィルターによる空気管理を徹底し、製品品質と快適な職場環境の両立を実現しています。

コンプライアンスの徹底

「100年企業となるための経営基盤」として、以下4点の課題を設定しています。

- 企業倫理(社会良識・倫理・道德・環境への配慮、地域社会への貢献など)に則った行動
- ESGへの積極的取り組み
- 内外投資家との対話推進
- コーポレートガバナンスコードへの対応

主な取り組み ・100年企業となるための経営基盤

KPI	2025年度目標	2024年度実績
コンプライアンス研修受講率	100%	100% (3回実施)

サプライチェーンマネジメント

調達方針

トーカログループは、表面処理皮膜が持つ省資源化、省力化、環境負荷低減等の諸機能を通じて「人と自然の豊かな未来に貢献する」というビジョンを掲げています。このビジョンのもと、公正・公平な取引を基本とし、人権尊重、環境保全、コンプライアンスなどの企業の社会的責任(CSR)を考慮した調達活動を通して、取引先とのパートナーシップを強化し持続可能な社会の実現に連携して取り組みます。

1. 公正・公平な取引
2. 人権・労働環境への配慮
3. 環境への配慮
4. 腐敗防止の徹底
5. 機密情報の保護
6. 相互発展の促進

サステナブル調達ガイドライン

事業活動(表面処理皮膜)を通じて社会への貢献を目指す企業として、健全で持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。2024年8月には、トーカログループの調達の考え方とお取引先様への具体的な要望事項をまとめた「サステナブル調達ガイドライン」を制定しました。また、併せて、本ガイドラインへのご理解とご賛同をお願いし、賛同書のご提出を順次お願いしております。今後は、本ガイドラインに基づき、お取引先の皆さまとともに持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに推進していきます。

取引先との連携・共存共栄

当社の毎日の円滑な業務運営には、仕入れ先や協力業者との信頼関係が不可欠と考えています。お取引先様との関係強化を目的とし、2024年度は初の試みとして全事業所において「お取引先様御礼の会」を開催しました。この会には、材料や備品の供給、設備のメンテナンスなど日常的に当社をバックアップしていただいているお取引先様も招待しました。合計95社ものお取引先様にご参加いただき、日頃のご支援に感謝を申し上げるとともに、意見交換をさせていただく良い機会となりました。

これからも、販売先だけでなく、仕入れ先や協力会社を含めたすべての関係者との良好な関係構築に努めていきます。



お取引先様御礼の会



コンプライアンスの徹底

コンプライアンスの徹底

コンプライアンスに対する考え方

トーカログループは誠意と創意を持って、健全な事業活動を推進し、豊かな社会の実現に貢献する企業として企業の行動指針、企業倫理行動ガイドラインを定めています。従業員一人ひとりが企業倫理(社会良識、倫理・道徳、環境への配慮、地域社会への貢献など)に則った行動をすることで100年企業となるための経営基盤を築いていくことができると考えています。

管理体制

法令・定款・その他社内規程の遵守を基本に、企業倫理に則った行動を実践することを目的として、コンプライアンス委員会を設置しています。委員会は、原則年4回開催に加え、必要に応じて随時開催しています。コンプライアンス上の重要な問題を監視、審議、対策検討を行い、その結果を取締役会に報告しています。

コンプライアンス強化に向けた取り組み

従業員のコンプライアンス意識を高めるため、全従業員に独自のコンプライアンスハンドブックを配布し、周知を図っています。ハンドブックには、社長メッセージをはじめ、各種方針やガイドラインなど、重要な指針を掲載しており、従業員がいつでも内容を確認できる環境を整備しています。また、コンプライアンス意識の向上と浸透を目的として、年3回程度実施しているeラーニング研修は全従業員が100%受講しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントシステム

代表取締役社長執行役員を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。当委員会では組織横断的にリスク管理の状況を監視し、全社的対策を検討することを基本としています。重大な結果をもたらすリスクの特定や当該リスクの分析、および対策の決定・実行ならびに評価等のリスクマネジメントを実施することで、予防措置を講じています。

情報セキュリティの強化に向けた取り組み

情報システム委員会を四半期ごとに開催し、情報セキュリティの方針や戦略を検討しています。グローバル化が進むにつれて高まる情報セキュリティの重要性を踏まえ、「情報セキュリティ管理室」を2025年4月に新設、専任担当者を配置し、体制の強化を図っています。また、従業員の情報セキュリティ意識を醸成するために、定期的にeラーニングを用いた研修を実施しています。

事業継続計画(BCP)

事業継続計画(BCP)の基本方針として、従業員の安全を最優先に考えています。大規模地震などの自然災害が発生した際には、速やかに対策本部を設置し、復旧対策を講じるとともに、安否確認システムを通じて全従業員の安否確認を行います。また、すべての事業所に災害備蓄品を配備し、定期的に安否確認訓練メールの配信や防災訓練を実施しています。これらの取り組みにより、従業員の安全確保とともに、防災意識の向上にも努めています。

人権の尊重

人権に対する考え方

誠意と創意を持って、健全な事業活動を推進し、豊かな社会の実現に貢献する企業として、当社グループのすべての役職員がとるべき行動を「企業の行動指針」に定めています。人権に関する当社グループの基本的方針として、基本的人権の尊重、差別的な取扱いや児童労働・強制労働の禁止、多様性と個性を認める職場風土の醸成を人権尊重に関する基本姿勢としています。

人権への負の影響の特定・評価

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。

最初のステップとして、事業に関連する人権課題を整理し、優先的に対応すべき人権リスクを特定しました。人権リスクの評価にあたっては、評価視点として「労働安全衛生」「差別」「コミュニティ」「情報管理」「知的財産」の5つのカテゴリを設定し、これらをさらに細分化した28分類について、抽出した想定リスクを、①深刻度と②発生可能性の2軸で評価・分析し、リスクマップ*を作成しました。

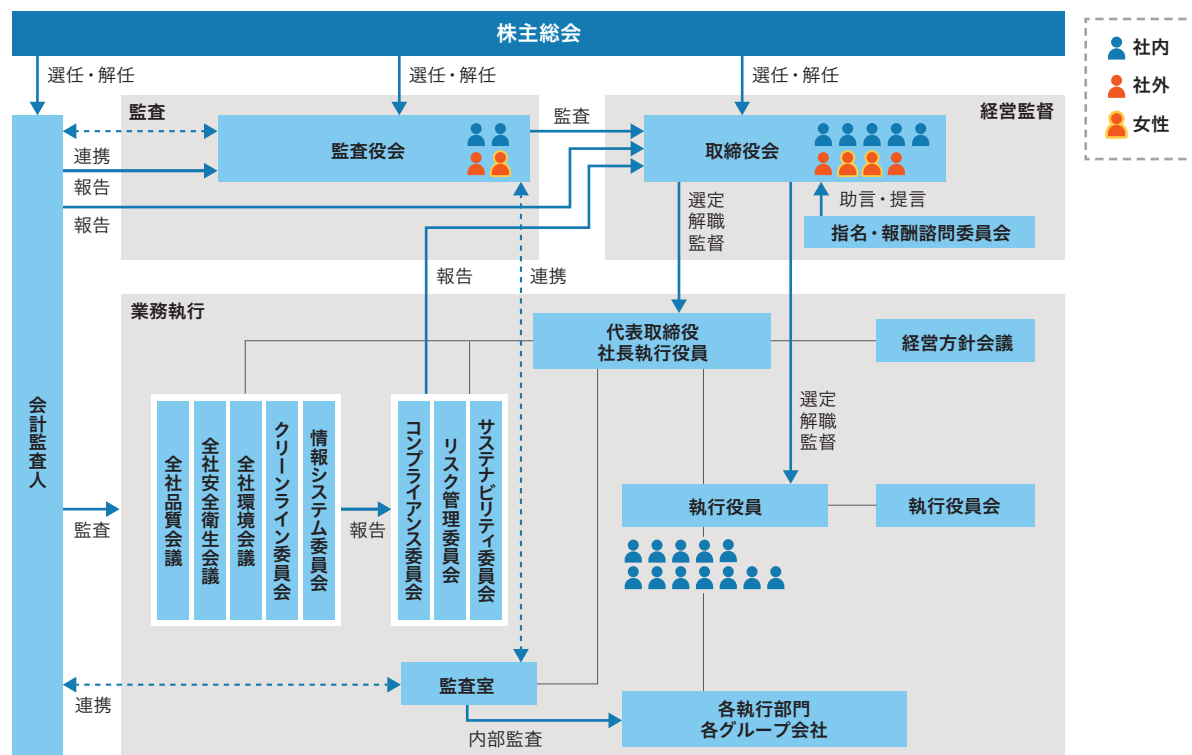
2024年度は特定した優先対応リスクに対する社内の認識を把握するため、全管理職に向けて人権に関するアンケートを実施しました。今後はアンケート結果に基づき、人権侵害として認識が低いテーマについて研修の実施などの取り組みを行っていきます。

※詳細はWebサイトに開示しています
(https://www.tocalo.co.jp/sustainability/soc/human_rights/)

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと認識しています。「企業は社会の構成員であり、社会の公器である」との認識に立ち、経営の透明性を確保し、株主・取引先・従業員・地域社会等、あらゆるステークホルダーとの信頼関係を一層強化しつつ、グループ全体として企業価値の向上と持続的かつ健全な成長を成し遂げ、表面処理加工事業を通じて社会に貢献します。



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役を含む取締役9名で構成する取締役会、および社外監査役を含む4名で構成する監査役会を設置する監査役会設置会社です。

取締役会

当社の取締役会は9名で構成し、うち4名は社外取締役です。取締役会は議長を代表取締役社長執行役員が務めており、毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。2024年度は17回開催し、経営上の重要

課題に対する議論、サステナビリティ課題への取り組み状況確認、コンプライアンスおよびリスク管理を含めた内部統制システムの運用状況などの検討を行いました。

執行役員制度

取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、業務執行機能の強化、経営の効率化等を図ることを目的として、2021年6月25日に執行役員制度を導入しています。

執行役員は12名(取締役兼務である社長・専務・常務5名を含む)です。執行役員は取締役会・経営方針会議に出席し、担当業務について報告・説明します。また取締役会で決議した事項の周知および意見交換を行う執行役員会を開催しています。

指名・報酬諮問委員会

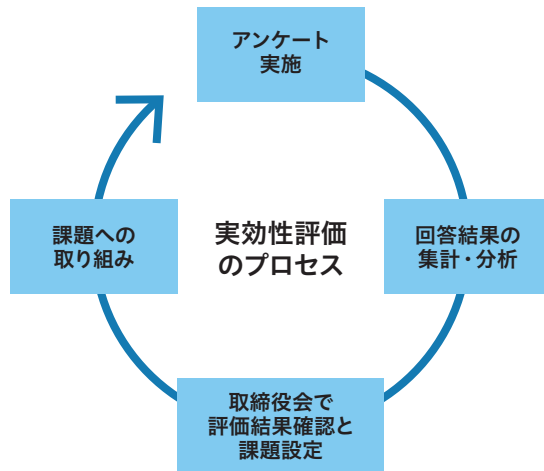
取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を2019年7月1日に設置しています。当委員会は取締役会が選定する3名以上の委員で構成し、その過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役の中から取締役会決議によって選定します。通常2ヶ月に1回の頻度で開催しており、取締役の選解任、代表取締役の選定・解職、取締役の個人別報酬等の内容、後継者プラン等について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。

監査役会

監査役会は4名の監査役で構成し、うち2名は社外監査役です。監査役は取締役会や経営会議等に出席するとともに、担当部署からのヒヤリングや報告等を通じて取締役・執行役員の職務の執行を監視しています。監査役会は原則として毎月開催し、法令および当社監査役会規程に定める職務を遂行しています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会の実効性を評価しています。取締役会のさらなる実効性の確保、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についてアンケートを実施しています。評価結果を活かし、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを継続していきます。



実効性評価アンケートの主なテーマ

- 取締役会の構成
- 取締役会を支える体制
- 取締役会の運営
- 自由記述
- 取締役会の議題

2024年度の評価結果・課題

取締役会の構成、運営、および発言の自由度は概ね適正でしたが、その他の項目では2023年度と比較して改善傾向は見受けられませんでしたので、今後の取締役会の実効性をさらに高めるために取り組むべき課題として、①資料のスリム化、②審議時間配分の見直し、③各種研修の実施などを抽出しました。

取締役報酬等の決定方針

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、指名・報酬諮問委員会が事前に審議し、その助言・提言を踏まえて取締役会の決議により定めています。

基本方針

当社は、企業価値向上に向けた適切なインセンティブとなるように、取締役の報酬体系は、常勤・非常勤の別を含めた各取締役の職務、職責および会社の業績等を考慮したものとしております。具体的には、社外取締役および非常勤取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬としての金銭報酬および株式報酬により構成し、主に監督機能を担う社外取締役および非常勤取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

基本報酬

基本報酬は、月例の金銭報酬とし、職務・職責・在任年数を総合的に勘案して決定しています。

業績連動報酬

業績連動報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能し、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めるため、目標とする業績指標に連動した金銭報酬および株式報酬を支給しております。具体的には、基本報酬をベースとして、当社グループの経常利益額、売上高経常利益率、ROE、ROA(経常利益ベース)の過去3年度平均により導き出した乗数を用いて業績連動報酬を算出しています。

また、目標とする業績指標とその値は、適宜、環境の変化に応じて経営計画と整合するよう見直しを行うものとし、指名・報酬諮問委員会の助言・提言を踏まえて取締役会で決定しております。業績連動金銭報酬は、毎月均等に支給しています。業績連動株式報酬は、譲渡制限期間を30年とする譲渡制限付株式を毎年1回一定の時期に付与し、その譲渡制限の解除は、当社または当社子会社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任したときとしています。

役員区分ごとの報酬

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の基本 員数(名)
		基本報酬	業績連動 報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	320	213	106	31	5
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	—	—	3
社外役員	40	40	—	—	7

※1 上記の報酬等の総額とは別に使用人兼務取締役に対する使用人給与(賞与を含む)はありません





※2 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬(株式報酬)31百万円です

役員一覧

					
	代表取締役 社長執行役員 小林 和也	代表取締役 専務執行役員 吉積 隆幸	取締役 専務執行役員 管理本部長 後藤 浩志	取締役 常務執行役員 東京工場長 水津 竜夫	取締役 常務執行役員 製造本部長 高島 剛
主な経歴	1989年4月 当社入社 2014年4月 北九州工場長 2017年4月 品質管理部長 2018年4月 明石工場長 2019年6月 取締役明石工場長 2020年4月 取締役製造副本部長 2021年6月 常務執行役員製造本部長 2023年6月 代表取締役社長執行役員 (現任)	1984年4月 当社入社 2006年4月 東京工場営業部長 2013年4月 名古屋工場長 2018年4月 東京工場長 2019年6月 取締役東京工場長 2020年4月 取締役営業副本部長 2021年6月 常務執行役員営業本部長 2021年7月 TOCALO USA, Inc. Chairman of the Board 2023年6月 取締役常務執行役員 営業本部長 2025年4月 取締役常務執行役員 漢泰国際電子股份有限公司 董事長(現任) 2025年6月 代表取締役専務執行役員 (現任)	1984年4月 (株)東海銀行 (現(株)三菱UFJ銀行)入行 2010年5月 (株)三菱東京UFJ銀行 (現(株)三菱UFJ銀行) 東支社長 2013年6月 (株)三菱東京UFJ銀行 (現(株)三菱UFJ銀行)より (株)不二越に転籍 2015年2月 同執行役員グローバル財務部長 2016年4月 当社入社 経理部長 2017年4月 経理部長 兼 経営企画室長 2018年6月 取締役経理部長 兼 経営企画室長 2019年6月 取締役管理副本部長 兼 経理部長 兼 経営企画室長 2021年6月 取締役常務執行役員 管理本部長 2025年6月 取締役専務執行役員 管理本部長(現任)	1987年4月 当社入社 2012年4月 溶射技術開発研究所部長 2014年10月 溶射技術開発研究所長 2017年3月 東京理科大学工学博士号取得 2021年6月 執行役員 溶射技術開発研究所長 2024年4月 執行役員東京工場長 2025年6月 取締役常務執行役員 東京工場長(現任)	1994年4月 当社入社 2017年4月 明石工場技術部長 2018年4月 明石工場製造1部長 2020年4月 明石工場長 2021年6月 執行役員明石工場長 2023年4月 執行役員製造本部長 2025年6月 取締役常務執行役員 製造本部長(現任)
保有する経験・スキル					
企業経営・経営戦略	●	●	●	●	●
営業・マーケティング	●	●		●	●
製造・技術	●	●		●	●
法務・コンプライアンス	●		●	●	●
財務・会計			●	●	
国際性・多様性		●	●		
環境・社会問題	●	●	●		●


(注) 上記一覧表は、取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

役員一覧

					
	取締役（非常勤） 鎌倉 利光	取締役（非常勤） 瀧原 圭子	取締役（非常勤） 佐藤 陽子	取締役（非常勤） 富田 和之	
主な経歴	<p>1990年4月 弁護士登録 鎌倉・檜垣法律事務所 (現 檜垣・鎌倉・寺廣 法律事務所)入所</p> <p>1995年4月 同パートナー弁護士(現任)</p> <p>2018年6月 (株)さんでん社外監査役 (現任)</p> <p>2019年6月 当社取締役(現任)</p>	<p>1986年3月 医学博士(大阪大学)</p> <p>2008年4月 大阪大学保健センター (現キャンパスライフ健康支援・ 相談センター)兼大阪大学 大学院医学系研究科循環器内 科学教授</p> <p>2012年4月 同保健センター長</p> <p>2014年10月 同副学長</p> <p>2018年4月 国立研究開発法人国立循環器 病研究センター理事</p> <p>2018年6月 当社取締役(現任)</p> <p>2020年9月 国立研究開発法人量子科学 技術研究開発機構監事</p> <p>2021年4月 国立大学法人大阪大学 名誉教授(現任)</p> <p>2024年4月 近畿車輛(株) 健康推進センター長(現任)</p>	<p>1986年9月 太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任 監査法人)入所</p> <p>1990年3月 公認会計士登録</p> <p>2011年5月 同監査法人 シニアパートナー</p> <p>2019年9月 公認会計士佐藤陽子事務所 所長(現任)</p> <p>2020年6月 当社取締役(現任)</p> <p>2021年6月 山陽電気鉄道(株)社外取締役 (現任)</p> <p>2024年6月 日本金銭機械(株) 社外取締役監査等委員(現任)</p>	<p>1982年4月 松下電器産業(株) (現 パナソニック(株))入社</p> <p>2004年1月 パナソニック モバイル コミュニケーションズ(株) 要素技術開発センター所長</p> <p>2007年7月 パナソニック エコテクノロジー センター(株)社長</p> <p>2015年10月 パナソニックET ソリューションズ(株)社長</p> <p>2017年4月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 近畿本部 チーフイン キュベーションマネージャー</p> <p>2021年6月 当社取締役(現任)</p> <p>2022年4月 公益財団法人大阪産業局 技術アドバイザー(現任)</p> <p>2023年4月 (株)クオルテック 社外取締役(現任)</p>	
保有する経験・スキル					
企業経営・経営戦略				●	
営業・マーケティング					
製造・技術				●	
法務・コンプライアンス	●				
財務・会計			●		
国際性・多様性		●	●		
環境・社会問題	●	●		●	

(注)上記一覧表は、取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

役員一覧

					
	監査役(常勤) 進 英俊	監査役(常勤) 浜田 博介	監査役 吉田 敏彦	監査役 加地 則子	
主な経歴	1982年4月 当社入社 2009年4月 北九州工場部長 2009年10月 明石工場製造部長 2013年4月 明石工場長 2015年6月 取締役明石工場長 2018年4月 取締役品質管理本部長 2021年6月 常務執行役員品質管理本部長 2023年6月 常勤監査役(現任)	1984年4月 当社入社 2006年4月 経理部長 2011年8月 東賀隆(昆山)電子有限公司 出向 2015年2月 東華隆(広州)表面改質技術 有限公司出向 2017年4月 海外事業部長 兼 東華隆(広州) 表面改質技術有限公司董事長 2017年7月 東賀隆(昆山)電子有限公司 董事長を兼務 2021年6月 執行役員海外事業部長 2024年4月 執行役員 2024年6月 常勤監査役(現任)	1978年4月 (株)太陽神戸銀行 (現(株)三井住友銀行)入行 2004年4月 (株)三井住友銀行 神戸法人営業第三部長 2007年6月 山陽特殊製鋼(株) 経営企画部部長(出向) 2007年10月 同監査部長(出向) 2008年6月 同社へ転籍 2009年4月 同総務部長 2012年6月 同常勤監査役 2016年6月 当社常勤監査役 2021年6月 当社監査役(現任)	1981年4月 大阪国税局入局 2014年7月 東成税務署署長 2016年7月 税務大学校大阪研修所幹事 2018年7月 岸和田税務署署長 2019年7月 同退官 2019年8月 税理士登録 加地郁雄税理士事務所入所 2023年4月 加地則子税理士事務所所長 (現任) 2024年6月 当社監査役(現任)	執行役員 品質管理本部長 相坂 弘行 執行役員 経営企画部長 中井 勝紀 執行役員 海外事業本部長 中平 康樹 執行役員 営業本部長 濱口 竜哉 執行役員 明石工場長 村田 裕 執行役員 溶射技術開発研究所長 寺谷 武馬 執行役員日本コーティングセンター(株) 代表取締役社長 岡部 信一
保有する経験・スキル					
企業経営・経営戦略	●	●	●		
営業・マーケティング	●				
製造・技術	●				
法務・コンプライアンス			●	●	
財務・会計		●	●	●	
国際性・多様性		●		●	
環境・社会問題	●				

(注)上記一覧表は、監査役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

業績が好調な今こそ、長期的な視点で“第2の収益の柱”となる事業へ投資を



取締役(非常勤)

佐藤 陽子

市場の影響を受けやすい主力事業を考慮し 海外市場で活躍する人財と人員の強化を

私が社外取締役に就任した約5年前と比較しても、トーカロは国内外の溶射・表面処理事業への投資を進めて売上高、利益ともに増収増益を続けています。発言しやすい取締役会の雰囲気からも、風通しのいい企業風土がうかがえます。

特定の世代にかたよらない人財育成の取り組みがトーカロの強みと感じています。女性活躍推進に関しても、私の就任直前から注力されており、その真摯な姿勢を高く評価しています。そのうえで課題と言えるのが、少し先のあるべき姿を目指すための経営戦略の構築と投資のバランスを考えていくことではないでしょうか。業績が好調な今だからこそ取り組めることなので、長期的な目線で取り組むべきだと思います。

今後は既存事業にとどまらず、海外拠点の拡充、国内外でのM&Aなどを検討する機会が増えていくものと思います。そのためには、スムーズな交渉・調整が可能な海外人財の充実と人員の強化を最優先に進めてほしいと考えています。トーカロにかぎらず企業を取り巻く環境の変化はますます激しくなっています。変化への迅速な対応力を高めるためにも、長期的な視野で取り組むべき課題を分析する部署や専門家の活用も必須になるでしょう。現在業績をけん引している半導体・FPD分野は、市場変動の影響を受けやすい分野です。それを考慮して、業績が堅牢な今こそ、第2の収益の柱となる部門への投資と人財育成を、積極的に検討すべきです。

成長フェーズにある今こそ管理人財育成と DX推進による企業基盤の強化を

一般的に企業は規模が拡大する過程で現場での人員拡充が優先されるあまり、管理を担う人財が不足していく傾向があります。トーカロも企業規模を拡大しているフェーズですので、優先度の高い海外子会社の管理部門で人財育成に注力する必要があると感じています。売上が増えれば取引先からのコスト削減要請も強まりますし、人による管理にも限界があります。現在の管理手法で対応は十分なのか、デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用拡大を進めるなど将来を見据えた検討も進めていくことが重要です。

ダイバーシティ推進の一環として執行役員への女性の登用が求められています。しかし、社内だけでなく社外にも目を向けて人財を登用するなど、新たな試みにも取り組む姿勢が求められます。また、前向きな株主還元などステークホルダーのニーズに応える姿勢は評価できますが、より明確に経営戦略をアピールできる中長期計画のブラッシュアップにも期待しています。

トーカロはいま、着実に企業規模を拡大している途上にあります。めまぐるしい社会と市場の変化ヘスピーディーに対応していくための組織構築の過渡期でもあります。ステークホルダーの皆さまには、今後多様なご意見やご要望をお寄せいただき、ともに企業の持続的成長を実現していければ幸いです。そしてトーカロは、寄せられた声を糧に変え、柔軟かつ前向きに進化し続ける企業であり続けてほしいと考えています。

“社会の公器”としての責任を果たす経営の実践に向けて



取締役(非常勤)

富田 和之

表面改質技術による社会貢献を通じて、 従業員のやりがいと誇りを高める取り組みを

社外取締役に就任して約4年になりますが、ESG経営を掲げてマテリアリティを明確にし、KPIによってその進捗を把握していることがトーカ口の強みと感じています。なかでも事業が環境に与える影響に意識を向け、表面改質加工の技術をさらに高めて社会へ貢献していこうという姿勢を評価しています。一方、企業は社会の公器ですから、業績の向上だけでなく品質と生産性、ダイバーシティと人財育成、グローバル戦略などの施策を通してどう社会へ貢献するかという視点からの取り組みを強化してもらいたいと思います。

トーカ口では部品への表面加工現場の作業も細分化されているので、従業員が最終的な製品や設備に直接触れ合う機会が少ないという実情があります。しかし、その技術は確実に社会に寄与していますし、昨今の半導体の進化も、トーカ口の技術があってこそです。残念ながら、その事実がまだ社内に広く浸透していないように感じています。新しい未来を創る礎(いしずえ)となってきたこと、そしてこれからさらに新しい分野に注力していくという会社の姿勢を対外的に発信することで、それが社内にも伝わり、従業員のやりがいにつながっていくのだと思います。

コーポレート・ガバナンスに関しては、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会を定期的に開催するなど評価できる取り組みがなされています。企業倫理の理解浸透も引き続き重要です。私たち社外取締役も、ステークホルダーである株主、顧客、取引先などの皆さまと同じ視点で確認してまいります。

“社会から求められているもの”を意識して、 トーカ口にとっての「王道」の経営を

私が松下電器産業(現・パナソニック)に在籍していた際、創業者・松下幸之助氏が語った「王道・霸道・邪道」という経営観に触れた経験があります。「王道」とは社会から求められる企業の姿を踏まえ、経営基本方針に則った経営です。持続的な成長を実現するには、この「王道」に従うことが不可欠だと私は考えています。

トーカ口にとって「王道」の経営とは、ビジョンである「人と自然の豊かな未来に貢献する」に沿ってマテリアリティに注力し、KPIの達成に向けて取り組みを推進していくことにほかなりません。持続的に成長を遂げている企業には、ぶれない明確な経営方針と、それを支える組織文化が根づいています。社会や環境が大きく変化するなかにあっても、目先の事象にとらわれることなく、将来の「あるべき姿」を見据えながら、事業を着実に継続していく姿勢が重要です。

開発部門を訪れた際、多くのものに関心を持ち、失敗を恐れず挑戦する意欲を感じました。失敗を容認する職場風土は次の技術革新を生み、未来を切り開く礎となると確信しています。トーカ口には「挑戦し続ける風土」を今後も大切にしてもらいたいと考えています。

また工場長や従業員の方々と接していくなかで、トーカ口にさらに成長してほしいという思いが強まりました。今後も執行側の経営陣とは異なる独立した立場から経営をモニタリングし、課題と感じた点は率直にお伝えします。持続的な成長をともに目指す姿勢を共有していきたいと考えています。

第4章

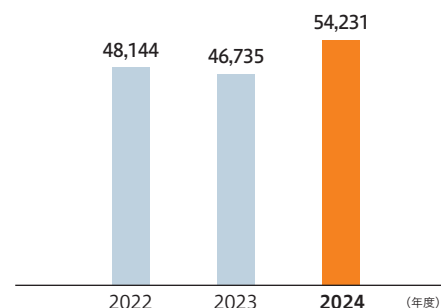
財務・ 企業情報

- 49 財務ハイライト
- 50 非財務ハイライト
- 51 6カ年サマリー
- 52 マテリアルバランス
- 53 会社概要／株主情報
- 54 ネットワーク



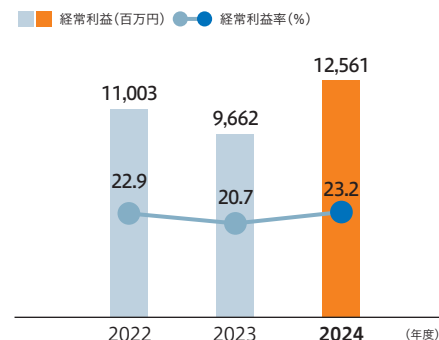
財務ハイライト

売上高 (百万円)



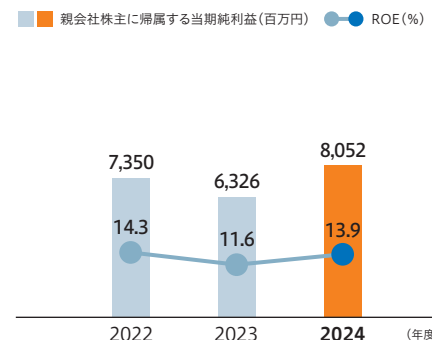
2024年度の売上高は、半導体分野の回復により、前期比 16.0% 増の 542 億 31 百万円と過去最高を更新しました。

経常利益



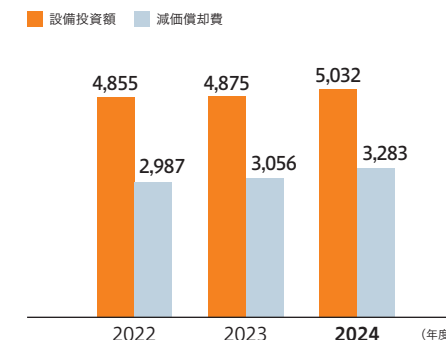
2024年度の経常利益も、利益率の高い半導体分野の売上増加により、前期比 30.0% 増の 125 億 61 百万円となり、過去最高を更新しました。

親会社株主に帰属する当期純利益



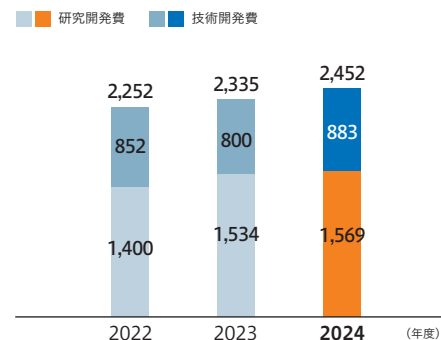
2024年度の親会社株主に帰属する当期純利益は前期比 27.3% 増の 80 億 52 百万円となり、ROEは 13.9% となりました。

設備投資額 (百万円)



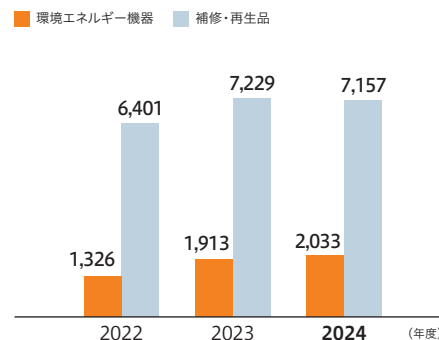
2024年度の設備投資額は50億32百万円でした。神戸工場新棟建設や生産体制の強化および効率化のための新規設備を導入したほか、中国、台湾の子会社において新工場の建設を進めました。

研究開発費・技術開発費 (百万円)



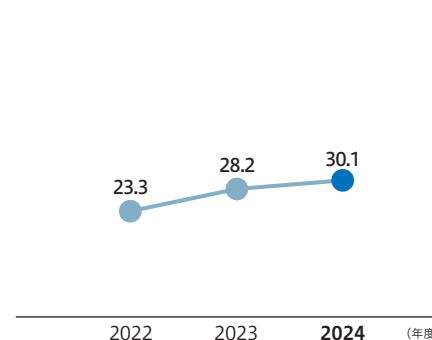
研究開発費および技術開発費は連結売上高比で5%程度を維持しています。2024年度の開発費には前期比5.0%増の24億52百万円を投じました。持続的な成長のために、今後も新しい皮膜や顧客の課題解決に向けた技術開発に注力していきます。

環境分野の受注金額(単体) (百万円)



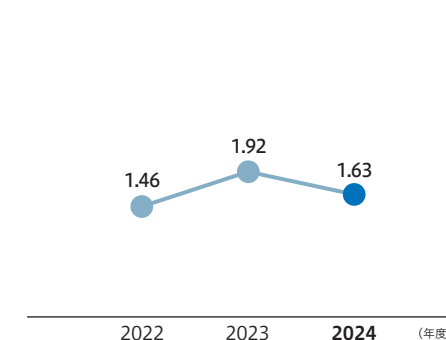
顧客のGHG排出削減や省エネ対策、自然エネルギー由来の発電の普及・効率化に対応したコーティング技術の開発とPRに注力しています。環境エネルギー機器では、電池関連機器の加工が好調です。また、顧客の設備部品等を補修・再生するための加工(補修・再生品)も堅調に推移しています。

海外売上比率 (%)



2024年度の海外売上比率は30.1%となり、KPIで掲げた目標25%を達成しております。海外売上比率は、海外への輸出売上、海外子会社の売上、海外からのロイヤリティ収入で構成されています。

PBR (倍)

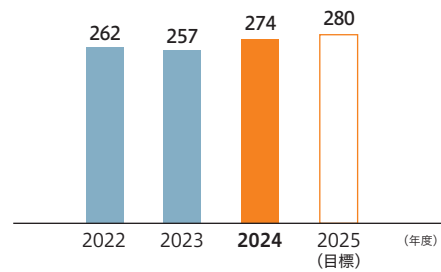


2024年度末のPBR(株価純資産倍率)は、1.63倍となりました。当社の株主資本コストは8~10%と認識していますが、ROEがそれを上回っている結果、PBRは1倍以上を安定的に維持できていると考えています。

非財務ハイライト

特許保有件数(単体) (件)

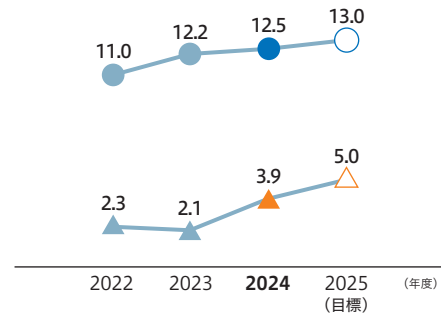
■ 特許保有件数



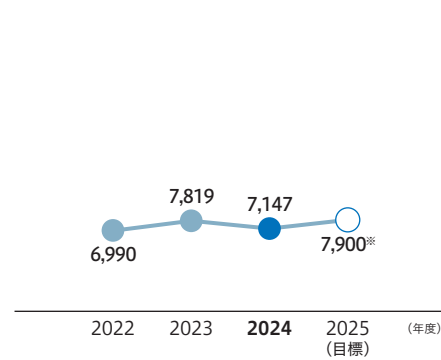
特許保有件数は2025年までに280件、特許出願件数は年間30件以上を目標としています。今後も技術優位性をさらに高めるため、積極的に特許出願を推進していきます。

女性正社員比率・女性管理職比率(単体) (%)

● 女性正社員比率 ▲ 女性管理職比率



女性活躍推進をはじめとする多様性の確保に向けた取り組みを行っています。2025年度の目標である女性正社員比率13%、女性管理職比率5%の達成に向けてさまざまな活動を行っています。

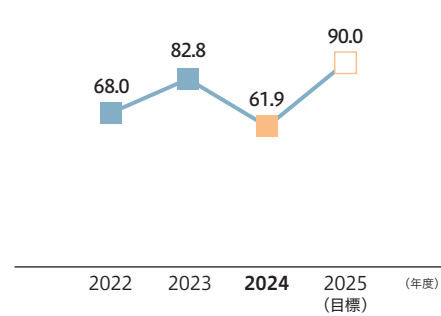
GHG排出量(Scope1、2)(単体) (t-CO₂)

脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組みとして、GHG排出量の削減に取り組んでいます。2024年度のGHG排出量は7,147 t-CO₂となり、KPIで掲げたGHG排出量を7,900 t-CO₂以下とする目標を達成しております。

※2013年度排出量の54%以下を達成する

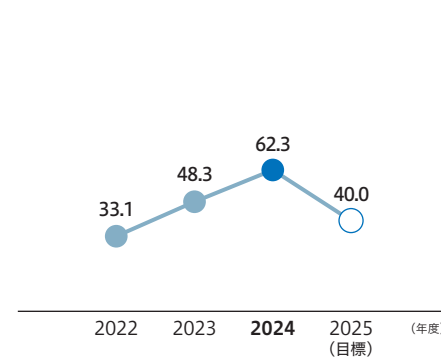
男性育休取得率(単体) (%)

■ 男性育休取得率



2024年度の男性育休取得率は、前年度比20.9ポイント減の61.9%となりましたが、引き続き上司同席での制度説明など、取得しやすい職場環境の整備に努めていきます。

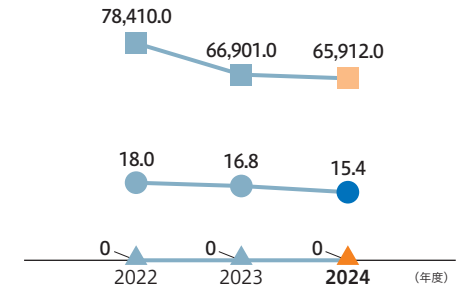
廃棄物リサイクル率(単体) (%)



廃棄物削減への取り組みの一環として、廃棄物リサイクル率の向上に努めています。2024年度の廃棄物リサイクル率は62.3%となり、KPIで掲げた目標40%を達成しています。

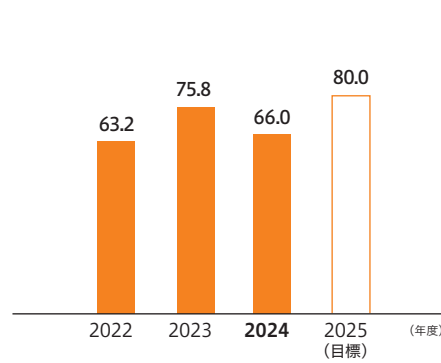
取水量(単体) (m³)

■ 上水 ● 純水 ▲ 地下水



水資源の管理を環境保全上の重要課題と捉え、水利用量削減に取り組んでいます。2024年度の取水量は、前年度比1.5%減の65,927.4 m³となりました。

従業員一人あたり教育費(単体) (千円)



従業員が個性と能力を発揮してイキイキと働くことが会社の成長には不可欠との考えのもと、人財の育成・強化に積極的な投資を行っています。2024年度は、教育費として従業員一人あたり66千円を投じました。

労働災害度数率・強度率(単体)

	2022 年度	2023 年度	2024 年度
労働災害度数率	1.80 ^{※1}	2.06 ^{※2}	2.36 ^{※2}
労働災害強度率	0.03 ^{※1}	0.10 ^{※2}	0.031 ^{※2}

2024年度は労働災害が14件(死亡災害0件、休業災害6件)発生しました。「労働災害ゼロ」を目指し、労働災害の原因・対策はもとより、インシデントやヒヤリハットに関する情報も共有して、災害の未然防止に取り組んでいます。

※1 派遣社員を含まない ※2 派遣社員を含む

6カ年サマリー

区分	指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
業績等の状況 (百万円)	受注高	38,011	39,021	45,394	48,419	47,505	56,159
	受注残高	6,195	6,143	7,896	8,349	9,260	11,349
	売上高	38,084	39,294	43,813	48,144	46,735	54,231
	営業利益	6,727	8,890	10,255	10,558	9,197	12,271
	営業利益率(%)	17.7	22.6	23.4	21.9	19.7	22.6
	経常利益	6,812	8,914	10,571	11,003	9,662	12,561
	経常利益率(%)	17.9	22.7	24.1	22.9	20.7	23.2
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,404	5,463	6,909	7,350	6,326	8,052
	設備投資額	2,313	4,822	4,385	4,855	4,875	5,032
	減価償却費	2,991	2,771	2,783	2,987	3,056	3,283
	研究開発費	1,159	1,296	1,296	1,400	1,534	1,569
1株当たり情報 (円)	1株当たり当期純利益(EPS)	72.45	89.86	113.62	120.83	105.53	135.45
	1株当たり純資産(BPS)	662.28	727.06	807.31	884.83	933.08	1020.04
	1株当たり年間配当金	25.00	35.00	45.00	50.00	53.00	68.00
	配当性向(%)	34.5	38.9	39.6	41.4	50.2	50.2
	純資産配当率(DOE)(%)	3.9	5.0	5.9	5.9	5.8	7.0
キャッシュ・フロー (百万円)	営業活動によるキャッシュ・フロー	6,621	10,588	9,873	9,894	7,877	9,077
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,217	△ 4,615	△ 5,044	△ 5,094	△ 4,634	△ 6,194
	財務活動によるキャッシュ・フロー	1,871	△ 3,798	△ 4,547	△ 4,561	△ 3,241	△ 5,124
	現金および現金同等物の期末残高	16,496	18,672	19,141	19,520	19,656	17,591
	有利子負債	8,145	6,031	4,249	2,802	5,002	3,796
財政状況 (百万円)	総資産	61,122	64,183	69,517	74,263	77,940	81,676
	純資産	42,634	46,891	52,459	57,643	59,924	65,731
	自己資本	40,263	44,201	49,099	53,839	55,460	60,646
	自己資本比率(%)	65.9	68.9	70.6	72.5	71.2	74.3
財務指標	自己資本利益率(ROE)(%)	11.3	12.9	14.8	14.3	11.6	13.9
	総資産利益率(ROA)(%)	11.5	14.2	15.8	15.3	12.7	15.7
	投下資本利益率(ROIC)(%)	9.8	11.9	13.0	12.5	10.2	12.7
	株価収益率(PER)(倍)	14.1	16.1	12.0	10.7	17.0	12.3
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.54	1.99	1.68	1.46	1.92	1.63
非財務指標	従業員数(名)	1,060	1,121	1,176	1,300	1,389	1,516
	従業員一人あたり売上高(千円)	35,929	35,052	37,256	37,033	33,647	35,772
	単体における従業員一人あたり教育費(千円)	—	32.5	54.2	63.2	75.8	66.0

(注) ROA = 経常利益 ÷ 期中平均総資産、ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 期中平均自己資本

売上高および営業利益は、2021年度の表示方法の変更(「受取ロイヤリティ等」の計上区分を営業外収益から売上高に変更)を反映した組替え後の数値です。

マテリアルバランス

INPUT(エネルギー、原材料、取水)

		2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
エネルギー使用量の推移 ※1 2	電気(MWh)	39,824	42,491	42,891	39,848	41,085
	灯油(kl)	209	203	188	177	193
	LPG(kg)	10,615	16,014	16,188	20,024	22,970
	軽油(kl)	31	32	26	92	83
	ガソリン(kl)	101	88	88	88	89
	バイオディーゼル(kl)	—	—	—	—	0.75
	都市ガス(m³)	160,944	165,732	149,164	154,406	180,566
	アセチレン(kg)	—	—	16,142	45,885	17,920
	総エネルギー消費量 (原油換算)(kl)	(10,456)	(11,125)	(11,189)	9,318 (10,433)	9,719
原材料使用量の推移 ※3	溶射材料(t)	297.2	271.9	298.7	257.9	339.4
	その他材料(t)	59.2	94.3	113.1	138.5	99.8
取水量の推移	上水(m³)	65,850.0	69,552.0	78,410.0	66,901.0	65,912.0
	純水(m³)	18.1	16.5	18.0	16.8	15.4
	地下水(m³)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

※1 2023年度より集計範囲を一部見直しました。

※2 総エネルギー消費量について、データ集計の方法を見直したため、2020年度から2023年度の実績を修正しました。
丸括弧の実績は省エネ法改正前の基準の数値を掲載しています。

※3 素材は含まない。

OUTPUT(廃棄物、大気への排出、排水、リサイクル)

		2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
廃棄物排出量の推移	事業系一般 廃棄物(t)	59.3	57.6	61.2	46.8	38.4
	全産業廃棄物(t)	1,959.5	2,113.5	2,161.4	1,922.3	1,792.8
大気への排出量の推移	PRTR法第一種 指定化学物質(t)	1.0	1.0	1.3	1.2	1.3
排水量の推移 ※4 5	下水(m³)	49,338.0 (1,640.1)	54,329.0 (1,939.4)	58,848.0 (1,518.1)	51,185.0 (1,298.5)	50,107.0 (852.5)
	海洋(m³)	10,984.0	9,640.0	11,680.0	13,712.4	14,566.8
リサイクル量の推移	金属屑(t)	108.4	90.1	111.7	150.5	197.5
	廃溶射材(t)	27.4	21.2	15.1	12.4	27.5
	廃プラスト材(t)	716.4	686.2	715.6	723.6	944.2
	廃油、廃溶剤(t)	12.0	12.0	16.6	32.0	33.9
	紙類(t)	46.2	38.3	33.2	38.2	39.1

※4 括弧内の数値は廃水処理を行った工場排水の量です。

※5 浄化槽を利用している拠点の排水量を「海洋」としています。

会社概要／株主情報 (2025年3月31日現在)

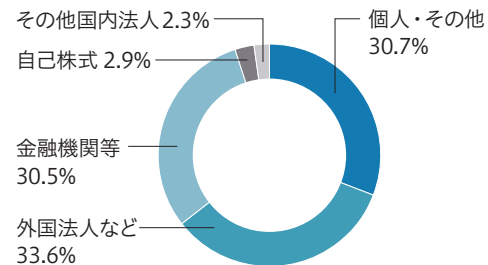
会社概要

社名	トーカロ株式会社 TOCALO Co., Ltd.
設立	1951年7月
本社所在地	神戸市中央区港島南町六丁目4番4号
資本金	26億5,882万3千円
従業員数	単独 943名 連結 1,516名
証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3433
主な取引銀行	三菱UFJ銀行 三井住友銀行

株式情報

発行可能株式総数	160,000,000株
発行済株式の総数	61,200,000株 (内、自己株式1,744,662株)
単元株式数	100株
株主数	13,945名

所有者別株式数比率



大株主の状況

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株式会社	10,831	18.22
株式会社日本カストディ銀行	6,447	10.84
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	2,736	4.60
トーカロ従業員持株会	2,563	4.31
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,088	3.51
GOVERNMENT OF NORWAY	1,447	2.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,406	2.37
西條 久美子	1,036	1.74
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	916	1.54
KIA FUND 136	778	1.31

※自己株式を除いて計算

外部からの評価

インデックスへの組み入れ状況



S&P/JPXカーボン・
エフィシエント指数



JPX日経中小型株指数



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index

イニシアティブへの参画状況



気候関連財務情報開示
タスクフォース(TCFD)



パートナーシップ
構築宣言

ESGに関する外部評価



CDP



えるぼし



くるみんプラス



健康経営優良法人
2025
健康経営優良法人



日経サステナブル総合調査
スマートワーク経営編



日経サステナブル総合調査
SDGs経営編

IR開示に関する外部評価

日興アイ・アール ホームページ
充実度ランキング「総合部門」
「業種別部門(金属製品)」



日本IR協議会、「共感！」IR賞を受賞



ネットワーク

グローバルネットワーク



中華人民共和国

- ① 東莞隆(昆山)電子有限公司
- ① BAOWU EQUIPMENT INTELLIGENT TECHNOLOGY CO., LTD.
- ② 東莞隆(広州)表面改質技術有限公司
- ② 深圳市和勝金属技術有限公司
- ③ SMS Siemag Technology (Tianjin) Co., Ltd.

台湾

- ③ 漢泰國際電子股份有限公司
- ④ 漢泰科技股份有限公司

韓国

- ⑤ 大新メタライジング株式会社
- ⑥ TOPWINTech Corp.

タイ

- ④ TOCALO Surface Technology (Thailand) Co., Ltd.

インドネシア

- ⑤ PT. TOCALO Surface Technology Indonesia

ベトナム

- ⑦ HAN TAI VIETNAM CO., LTD

インド

- ⑧ ATS Techno Pvt. Ltd.

EU

- ⑨ Oerlikon Surface Solutions AG
- ⑩ Duma-BandZink GmbH

アメリカ合衆国

- ⑥ TOCALO USA, Inc.
- ⑪ SMS group Inc.
- ⑫ NxEdge, Inc.

ブラジル

- ⑬ SMS group Metalurgia do Brasil Ltda.

拠点数

国内 3社 28拠点
 海外 6社 9拠点
 合計 9社 37拠点

国内ネットワーク

● 営業所 ● 工場 ● グループ会社

① 本社

② 神戸工場

③ 神戸第二工場

④ 明石工場

⑤ 溶射技術開発研究所

⑥ 明石第二工場

⑦ 明石第四工場

⑧ 明石播磨工場

⑨ 倉敷工場

⑪ 宮城技術サービスセンター

⑫ 北関東営業所

⑬ 東京工場 鈴身事業所

⑭ 東京工場 行田事業所

⑮ 神奈川営業所

① 日本コーティングセンター株式会社

⑯ 山梨営業所

⑰ 静岡営業所

⑱ 名古屋工場

⑩ 北九州工場

② 株式会社寺田工作所