

トーカロ株式会社

統合報告書

2026

Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

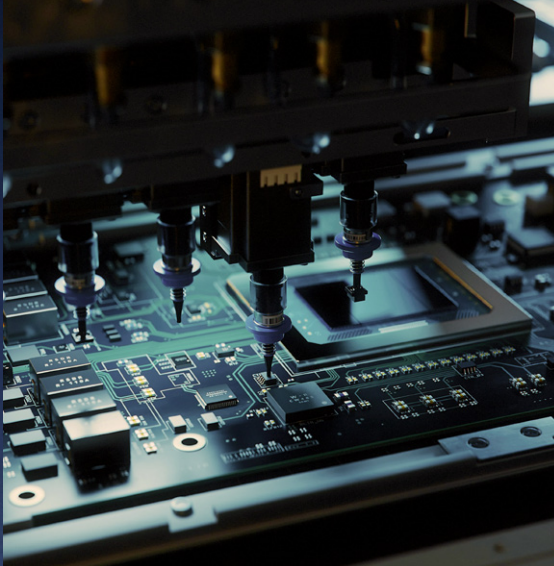
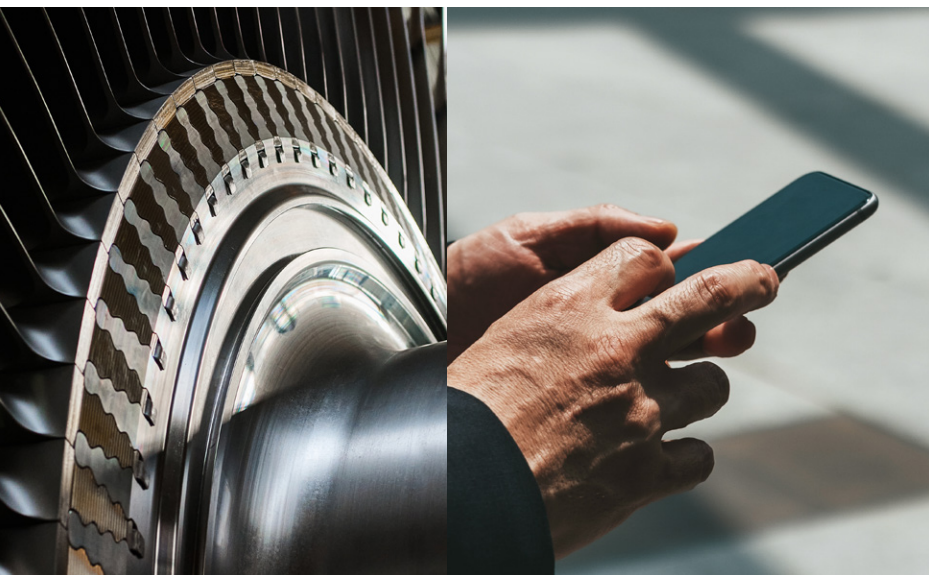
価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション



表面処理技術で社会の基盤を支え
信頼される企業へ。



Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

Contents



Chapter 1 イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2 価値創造ストーリー

- 10 トーカロの歴史
- 11 トーカロの強みと
ビジネスモデル
- 12 トーカロの溶射技術が
もたらす価値
- 13 価値創造プロセス

Chapter 3 価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の
全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の
戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集 ―現場の声で語る、
トーカロの強み

Chapter 4 価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 マテリアリティ1
独自の技術の深化と
革新による競争力の強化
- 31 マテリアリティ2
顧客に信頼され、
選ばれ続ける価値ある
サービスの提供
- 33 マテリアリティ3
地球環境保全・社会との共生
- 35 マテリアリティ4
技能レベルの強化とAIの活用
による進化、高品質・高付加
価値商品の提供
- 37 マテリアリティ5
「安全は全てに優先する」の
徹底
- 38 マテリアリティ6
「やる気」「チャレンジ意欲」の
醸成、従業員満足度の向上
- 40 マテリアリティ7
信頼を深める6つの要素を
支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5 データセクション

- 48 財務ハイライト
- 49 非財務ハイライト
- 50 6カ年サマリー
- 51 グローバルネットワーク
- 52 会社概要／株主情報

Contents

Chapter 1 イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2 価値創造ストーリー

Chapter 3 価値創造の戦略

Chapter 4 価値創造の基盤

Chapter 5 データセクション

Point 1

新中期経営計画「TOCALO2030」と 新マテリアリティの策定

「TOCALO2030」では、新ミッション「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げ、これまでにない大きな飛躍に挑戦します。売上高900億円の達成に向けた成長戦略と、新ミッションの実現を支える6つのマテリアリティに基づく取り組みをご紹介します。

16 新中期経営計画「TOCALO2030」の全体像

17 新中期経営計画「TOCALO2030」の戦略

28 サステナビリティの推進

Point 2

社長が語る、新ミッションの「信頼」に 込めた想いと成長戦略

新ミッションに込めた「信頼」への想いと、「TOCALO2030」で掲げる大きな飛躍に向けた成長戦略や技術開発、事業領域の拡大への取り組みについて、その考え方や方向性を社長自らが語ります。

05 社長メッセージ

Point 3

信頼を支えるトーカロの「三位一体」

特集では当社の強みであるものづくり・品質、サービス、技術開発の「三位一体」の連携に迫ります。当社は長年にわたり築き上げてきたお客さまとの信頼関係をもとに、潜在ニーズを的確に捉え、それに応えることで、先進的な技術開発や新市場開拓につなげてきました。こうした取り組みを、現場の従業員による座談会を通じて紹介します。

25 特集—現場の声で語る、トーカロの強み—

編集方針

投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループへの理解を深めていただくことを目的に編集しました。本年は、「TOCALO2030」と新ミッションを中心に、当社が目指す姿や成長戦略、企業価値向上に向けた取り組みをお伝えする内容としています。

報告対象期間*

2025年4月1日～2026年3月31日

* 一部、上記期間以外の内容も含む

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(2026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

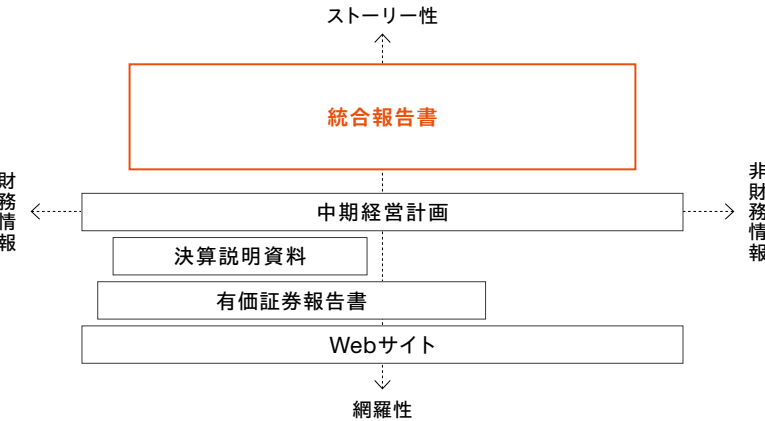
参照ガイドライン

- 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、戦略などのうち、将来の業績に
関係する見通しは2026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。したがって、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くださいますようお願いいたします。

本報告書の位置づけ



Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

ビジョン

「人と自然の豊かな未来に貢献する」

新中期経営計画「TOCALO2030」ミッション

すべてのステークホルダーから、 信頼していただける会社であり続けること

今回新たに策定した「TOCALO2030」では、新ミッションとして「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げました。いかなる経営環境にあっても、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けるよう、このミッションのもと、すべての従業員とともに取り組んでまいります。

信頼を深める6つの要素



安全

「安全は全てに優先する」の徹底



技術

独自技術の深化と革新による
競争力の強化



グッドサービス

顧客に信頼され、選ばれ続ける
価値あるサービスの提供



ものづくり・品質

技能レベルの強化とAIの活用による進化
高品質・高付加価値商品の提供



環境・社会貢献

地球環境保全・社会との共生



人財

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成
従業員満足度の向上

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、表面処理皮膜を持つ省資源化、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。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション



代表取締役 社長執行役員

小林 和也

ステークホルダーの皆さまからの 「信頼」を軸とし、2030年に向けて 飛躍的成長を目指します

新中期経営計画「TOCALO2030」 新ミッションに込めた想い

当社は2026年5月に公表した「TOCALO2030」で、新たなミッションとして「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げました。このミッションには、私が長年向き合ってきた問いへの、一つの答えが込められています。

当社の社是には「技術とアイデア」「若さと情熱」「和と信頼」に並び、「グッド・サービス」という言葉があります。「技術」や「情熱」は自らの研鑽によって得られるものですが、「グッド・サービス」だけは、相手が満足して初めて成立する、自分ひとりでは完結しないものです。相手の反応に委ねられるこの社是をどう実行すべきか、私は長年、難しさを感じてきました。そこで2025年、従業員に向けた年頭の辞で、私は「グッド・サービスってなんだ？ 視界を広げ、一歩先へ行動しよう!」というスローガンを掲げ、全従業員とともにその本質を問い直すことにしたのです。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

答えにたどり着いたのは、2025年末、取引先にある難しい要望をしたときのことです。担当の取締役の方は、その要望に対する回答の期日を待たずして、「現状は厳しいが、今できる限りの手を打っている」と、直接説明しに来てくれました。実現の手段がまだ見つからない段階ではあったものの、状況を誠実に説明してくれた担当の取締役に対し、私は「この人は心から信頼できる」と確信しました。そして、ビジネスの根幹にあるのは「相手に『この人は信頼できる』と思っていただけること」なのだ気づかされ、これこそが究極のグッド・サービスであり、私たちの目指すべき姿であると感じたのです。

この経験や、経営陣との議論を踏まえ、私たちは「信頼していただけるかどうか」を当社が判断する際の基準とすることと決めました。これが「TOCALO2030」のミッションの原点です。私は従業員にもこのエピソードを伝えており、「相手に信頼できると思いいただけるよう尽力すること」を大切にするように話しています。

また、私たちは「信頼を深める6つの要素」として、「安全」「技術」「グッド・サービス」「ものづくり・品質」「環境・社会貢献」「人財」を掲げています。私自身が製造現場からキャリアを積んできた経験からも、特に「安全」は何よりも優先される絶対条件であると強くこだわっています。安全が崩れると、従業員への責任のみならず、取引先への安定供給という信頼も一瞬にして崩れてしまいます。2026年に刷新したマテリアリティはこれらの要素にガバナンスを加え策定しており、今後も「信頼」を軸に取り組みを推進していきます。

「TOCALO2030」での飛躍的成長に向けて

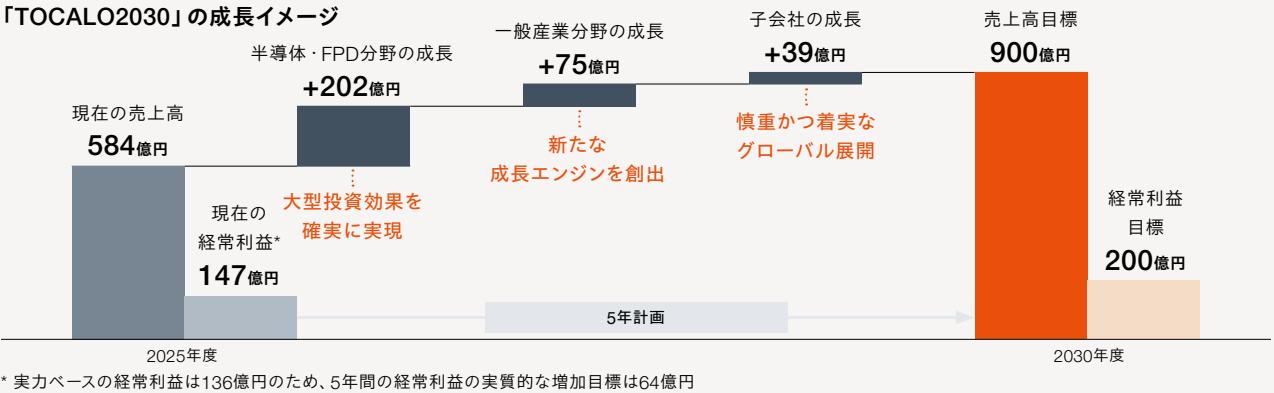
前中期経営計画「TOCALO2025」においては、売上高530億円、経常利益120億円という目標を1年前倒して達成しました。2025年度の業績としては、半導体分野は踊り場となったものの、一般産業分野の堅調な推移に加え、海外子会社が好調を維持し、増収増益で終えることができました。この勢いを止めることなく、私たちは「TOCALO2030」で売上高900億円、経常利益200億円という「飛躍」を目指します。

「TOCALO2030」の成長戦略の柱は大きく三つあります。**P.17** 第一に「コア事業の深化」です。なかでも半導体・FPD分野の飛躍を重要な成長テーマとして位置づけています。世界的なAI需要の増加に伴い拡大を続ける半導体市場のスーパーサイクルを見据え、現在当社は生産能力を増強すべく、東京第二工場と北九州工場で新棟の建設を進めています。過去実績の倍近い投資規模で、市場成長によるお客さまからの需要に確実に応えることを

目指します。一方で、増産体制に向けた人財確保が追いつかないリスクも認識しています。そこで優秀な人財の確保と定着を図るため、積極的な採用活動や、教育・研修の充実、継続的な賃上げを引き続き行う予定です。

また、半導体市場は成長性が高い反面、急激な市況の変化というリスクがあることも十分に認識しています。そこで重要となるのが、一般産業分野の強化です。私たちはこれまで、事業の柱が半導体・FPD分野の一本足にならないよう、一般産業分野での成長分野がどこにあるかを探りながら、技術開発や顧客開拓を進めてきました。その結果、環境・エネルギー分野では例えば水素・アンモニア燃料や高効率ガスタービン、航空機分野ではジェットエンジンといった領域において、お客さまとの関係構築が着実に進んでいます。次の5年間では、半導体に次ぐ成長の柱として、これらの分野を育てていきます。

第二の柱は、「戦略的事業領域の拡大」です。その重点施策の一つが「グローバル展開」です。既存市場に加えて、重点地域である米国におけるTOCALO USA-Arizona LLCの立ち上げや東南アジア市場の強化で、さらなる発展を目



Contents

Chapter 1
イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役専務執行役員メッセージ

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

指します。加えて、将来の展開を狙うインド市場での情報収集など、これまでの海外事業の取り組みを通じて、海外市場において進むべき方向性は明確になったと感じています。この方針に基づき、着実なグローバル展開を進めます。

そして、第三の柱はこれらの戦略を実現するための「持続的成長を支える経営基盤の強化」です。製造業として大前提となる安全や品質管理はもちろん、サステナビリティにも力を入れていきます。人財領域においては、自律的にチャレンジする従業員を後押しするための取り組みを進めています。この「チャレンジ」には、二つの視点があります。一つは、未来志向の視点です。従来行っていた、過去の実績や取り組みを従業員が紹介する社内イベント「営業事例発表大会」の趣旨を変え、将来予測されるお客さまのニーズや実現したいことの発表へと変更しました。今だけでなく、未来を見据えた行動を後押ししたいという想いがあったからです。そしてもう一つは、日々の現場での挑戦を応援する、現在進行形の視点です。その一環として、2025年度から「チャレンジ応援制度」をスタートさせました。 **P.39** この制度では、未来に向けた難度の高い挑戦だけでなく、日々の業務で奮闘する身近な努力までを応援対象としています。私は仕事の中で不具合や失敗に直面した際、それを自ら分析し、対策を講じて挽回しようと奮闘する従業員を、正に評価したいと考えています。私自身、現場で働いていたときは何度も失敗を経験してきましたが、失敗を失敗で終わらせず、必ず成功につながられるよう向き合ってきました。現場を支える従業員の挑戦を正に評価し、その努力に報いることで、一人ひとりがやりがいを持てる職場を築き、未来に向けて前向きに働ける環境を作っていきます。

「TOCALO2030」では、これらの方針を着実に遂行することで、飛躍的な成長を目指してまいります。

技術力のさらなる強化

トーカロの競争力の源泉は、言うまでもなく技術にあり、「TOCALO2030」の期間でもより一層強化していきます。私たちは技術に関する全社的な発表会や報告会などを通じて、常に新技術の知見を全社で共有してきました。「TOCALO2030」でも最新技術を追究し、薄膜技術やレーザ加工、そしてすでに存在する素材の表面加工ではなく、素材そのものを作るアディティブ・マニファクチャリング(AM：積層造形)などへの挑戦をさらに加速させていく予定です。特にAMの技術は、表面加工をビジネスとしてきた当社にとって大きな転換点になり得ると期待しています。100年企業を目指すうえでは、現在の延長線上にはない、新たな価値創造に挑戦し続けなければなりません。私は、当社の成長の選択肢を広げるため、現在の技術にとどまらず、新たな技術を常に追い続けるべきだと考えています。

また現在、事業領域や生産規模の拡大に伴い、現場の技術課題やお客さまからの開発要求が高度化・多様化しています。これらに対応するため、当社は2026年4月に開発本部を新設しました。 **P.29** 溶射技術開発研究所と各工場の連携を強化し、各拠点で蓄積された技術やノウハウを結集することで、全社的な技術力の向上につなげる役割を担っています。お客さまの課題解決に加え、独自技術の商品化や市場ニーズを先取りした新技術の開発を推進することで、トーカロ全体の技術力をより一層高める原動力となり、今後、その効果が着実に表れてくると考えています。



ステークホルダーの皆さまへ

当社は従業員に「BE TOCALO」を掲げ、従業員自身や、その家族までもが、トーカロの一員であることを誇りに思える会社を目指しています。「TOCALO2030」の中で、従業員同士が信頼しあい、支えあえるようなトーカロを、ともにつくり上げていきます。

最初に申し上げた通り、当社は経営陣での議論においても、「その判断は信頼に値するか」を問うようにしています。ミッションに掲げた「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を原点とし、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けることで、一步一步着実に成長し、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。2030年に向けた当社の飛躍への挑戦に、どうぞご期待ください。

代表取締役 社長執行役員

小村和也

Contents

- Chapter 1
イントロダクション
 - 03 統合報告書2026のポイント
 - 04 企業理念体系
 - 05 社長メッセージ
 - 08 代表取締役専務執行役員メッセージ

- Chapter 2
価値創造ストーリー

- Chapter 3
価値創造の戦略

- Chapter 4
価値創造の基盤

- Chapter 5
データセクション

潜在的なビジネスチャンスを 常に探り、新たな市場を グローバルに開拓していきます

強みを活かした新市場の開拓

新中期経営計画「TOCALO2030」で掲げた売上高目標には、AI市場の成長に伴う半導体需要の拡大への期待や、一般産業分野の環境・エネルギー市場での事業拡大、航空機産業への本格参入といった想定を織り込んでいます。足元では、半導体需要がグローバルに急拡大するとの見方もあり、市場動向によっては目標よりも高い数字を目指したいと考えています。一方で、目まぐるしく変わる社会情勢の中、5年先を精度高く予測することは極めて困難です。重要なのは、変化を先読みし、事業機会が生まれる前から先手を打ち、そのチャンスを逃さないことです。

例えば、環境・エネルギー分野では脱炭素の潮流を受け、将来的に火力発電設備向けの需要が縮小に向かう可能性は否定できません。しかし、その先にあるゼロエミッション社会においては、新たな産業と需要が必ず生まれます。このような将来の事業機会を確実に捉えるために、潜在的なお客さまにアプローチしながら事業の可能性を拡張し続けることが、私たちの次の5年間に於ける成長の土台になると考えています。



代表取締役 専務執行役員
吉積 隆幸



Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

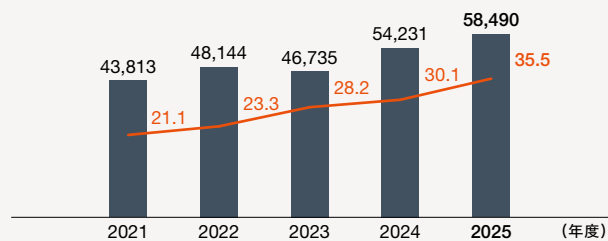
こうした先読みや新分野への参入においては、これまで培ってきたお客さまとの密な関係性が大きな強みとなります。お客さまとのコミュニケーションを通じて、常に業界の最先端の情報を得ることができるからです。また、トーカロの競争優位性の一つである高い技術力は、お客さまとの取引の中で磨かれてきたものです。例えば半導体分野においては、大手装置メーカーと共同開発した皮膜が業界におけるデファクトスタンダードとして広く採用されており、市場における当社の強固なポジション確立に寄与しています。これらの強みを将来にわたって維持・強化するため、今後は半導体メーカーや航空機メーカーなどとのコミュニケーションもさらに積極化するとともに、情報交換の頻度や質の向上も目指します。新たな市場開拓は容易ではありませんが、自らの強みを常に更新しながら「TOCALO2030」の5年間で着実に取り組みを進めます。

「TOCALO2030」のグローバル戦略

これまでの当社のグローバル展開は、海外に進出した日系のお客さまの要請に応える形で進展してきましたが、

売上高・海外売上高*比率

■ 売上高(百万円) — 海外売上高比率(%)



* 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

さらなる飛躍を遂げるためには、少子化などに伴う国内需要の減少を、海外の成長マーケットでカバーすることが必要だと考えています。そのため今後は、欧米企業との直接取引や現地ローカルメーカーの開拓を行うことで、強固なグローバル体制を構築していきます。将来的には、海外売上高の半分以上を現地ローカルメーカーとの取引で占めるぐらいに強化したいと考えています。

重点市場の一つである米国では、高度な品質管理と、現地の競合企業が比較的苦手としていた柔軟な納期対応によって差別化を図ってきました。当社には、お客さまが困っているときには何とかしようと試み、必ずやりきるマインドがあります。これがお客さまとの結びつきや信頼を深め、結果的に市場シェアの拡大につながってきました。現在はインフレによるコスト上昇という厳しい環境が続いていますが、TOCALO USA-Arizona LLCの設置をはじめ、最適な事業モデルの構築を着実に進めていきます。

東南アジアや中国市場、台湾市場では、地域特有の景気変動や近年の自動車産業低迷の影響を直接受けてきました。しかし足元では、新規のお客さまからの引き合いも増えており、事業拡大に向けた動きが見え始めています。

半導体分野での成長を左右する鍵は、現地でのリコーティングビジネスです。納品された製造装置の再コーティングを手がけることができれば、売上高の大幅な拡大だけでなく、利益率の向上にもつながります。これを実行するうえでは、中国市場、台湾市場の現地の半導体メーカーのニーズや動向を、的確かつタイムリーに把握することが課題であり、今後はそれらの企業との接点を増や

すことで、コミュニケーションの質をより一層高めていきます。FPD分野でも、主な生産拠点である中国国内で装置メーカーとともに設備を立ち上げることで高品質なりコートへのニーズをつかみ、価格競争から一線を画すことを狙います。

将来に向けた市場開拓としてはインド市場の情報収集も進めており、引き続き海外でのビジネスチャンスを常に探りながら、グローバル市場の成長を目指します。

P.17 P.24 P.32

グローバル人財の育成とトーカロの未来

グローバル展開を強化するうえでは、人財の育成が不可欠な一方、若手の従業員は目の前の課題に集中するあまり、海外赴任に目が向きにくいのも事実です。そのため、当社は2022年度から「グローバルチャレンジ制度」を設け、部門を問わず意欲のある従業員を積極的に海外へ送り出しています。P.39 海外という新たな環境に置かれることは、従業員を大きく成長させます。優秀な人財を惜しみなく海外へ投入することが、当社の将来を支える基盤になると考えており、この制度への参加者にはグローバルな視点で考える感性を養ってもらい、将来、経営の中核を担うことも期待しています。

当社は2026年7月に創立76年目を迎えましたが、目指すのは、100年、そして200年、300年と続く企業です。自らビジネスを創り出し、新たな技術で新たな分野を切り拓くことで、世界中で「トーカロ」の名前が通る会社にするべく、従業員全員で力を合わせ、次世代に誇れる会社を築き上げていきたいと考えています。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

- 03 統合報告書2026のポイント
- 04 企業理念体系
- 05 社長メッセージ
- 08 代表取締役
専務執行役員メッセージ

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

当社は、溶射加工を中心とする表面改質のリーディングカンパニーとして、顧客が抱える課題を解決し、社会に貢献してきました。これまで培ってきた技術を活かし、さらなる成長を目指します。

■ 売上高：半導体・FPD分野以外(単体) ■ 売上高：半導体・FPD分野(単体) ■ 売上高：連結子会社

1980～1990年代

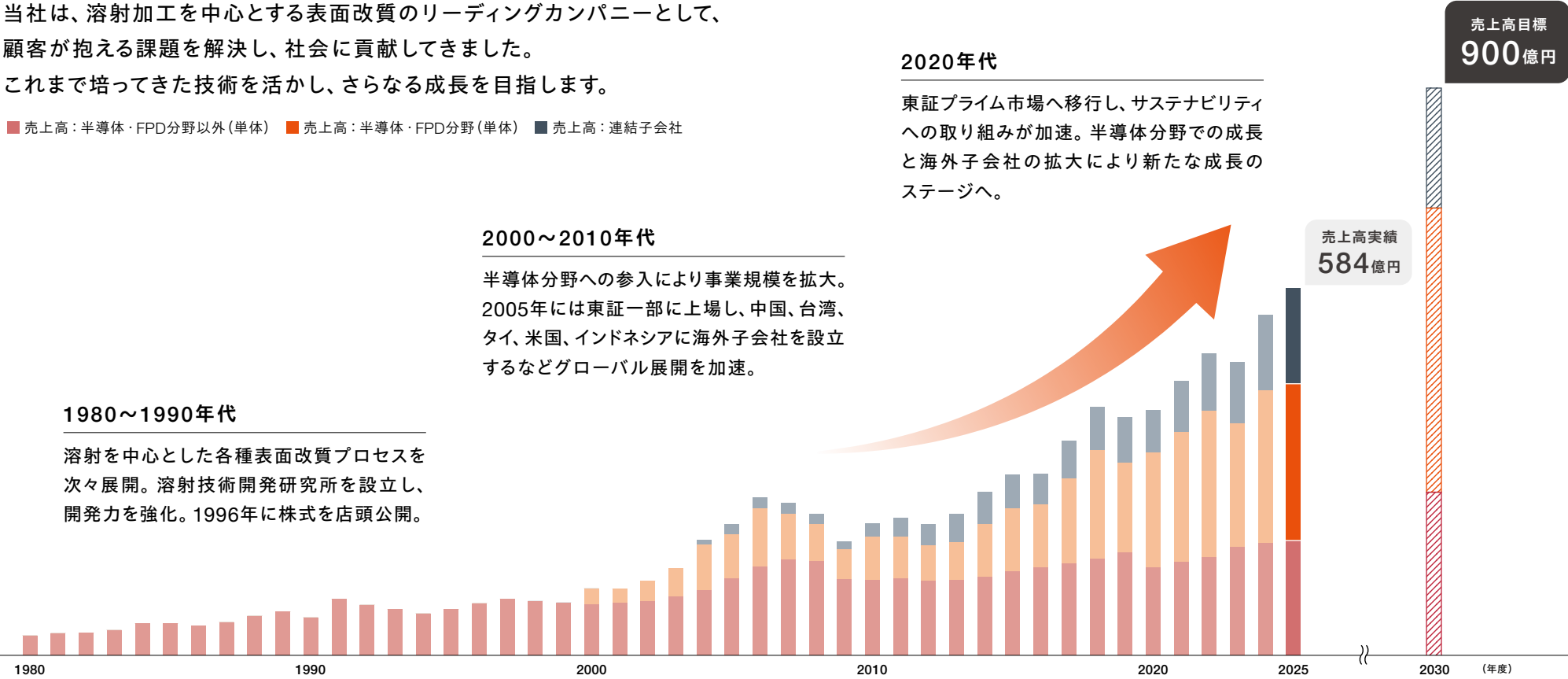
溶射を中心とした各種表面改質プロセスを次々展開。溶射技術開発研究所を設立し、開発力を強化。1996年に株式を店頭公開。

2000～2010年代

半導体分野への参入により事業規模を拡大。2005年には東証一部に上場し、中国、台湾、タイ、米国、インドネシアに海外子会社を設立するなどグローバル展開を加速。

2020年代

東証プライム市場へ移行し、サステナビリティへの取り組みが加速。半導体分野での成長と海外子会社の拡大により新たな成長のステージへ。



領域拡大の軌跡

鉄鋼分野

鉄鋼線材の機械部品への溶射の受注が増加。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。

紙パルプ業界

製紙工場のドライヤーロールや各種ロールへの表面改質技術の適用を拡大。

産業機械分野

新幹線、自動車産業、発電所設備など幅広い産業分野で採用が進み、溶射技術の活用領域が着実に拡大。

半導体分野

2000年頃から半導体・液晶分野へ参入。顧客との共同開発を重ね、当社の皮膜が業界標準仕様に採用されるなど、最大の成長ドライバーに発展。

航空機業界

名古屋工場でNadcap(国際特殊工程認証制度)資格を取得。国内でも数少ない認証を取得した企業として、航空機業界へ参入。

環境・エネルギー分野

水力発電、高効率ガスタービンなどの環境・エネルギー分野で溶射加工の適用が進展。今後成長が期待される分野への展開が加速。

新事業領域の拡大

レーザ加工技術やPVD・CVDなどの薄膜技術を活用し、グループの技術を結集してシナジーを創出。新事業領域の拡大を推進。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

- 10 トーカロの歴史
- 11 トーカロの強みとビジネスモデル
- 12 トーカロの溶射技術がもたらす価値
- 13 価値創造プロセス

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

Chapter 1
イントロダクション

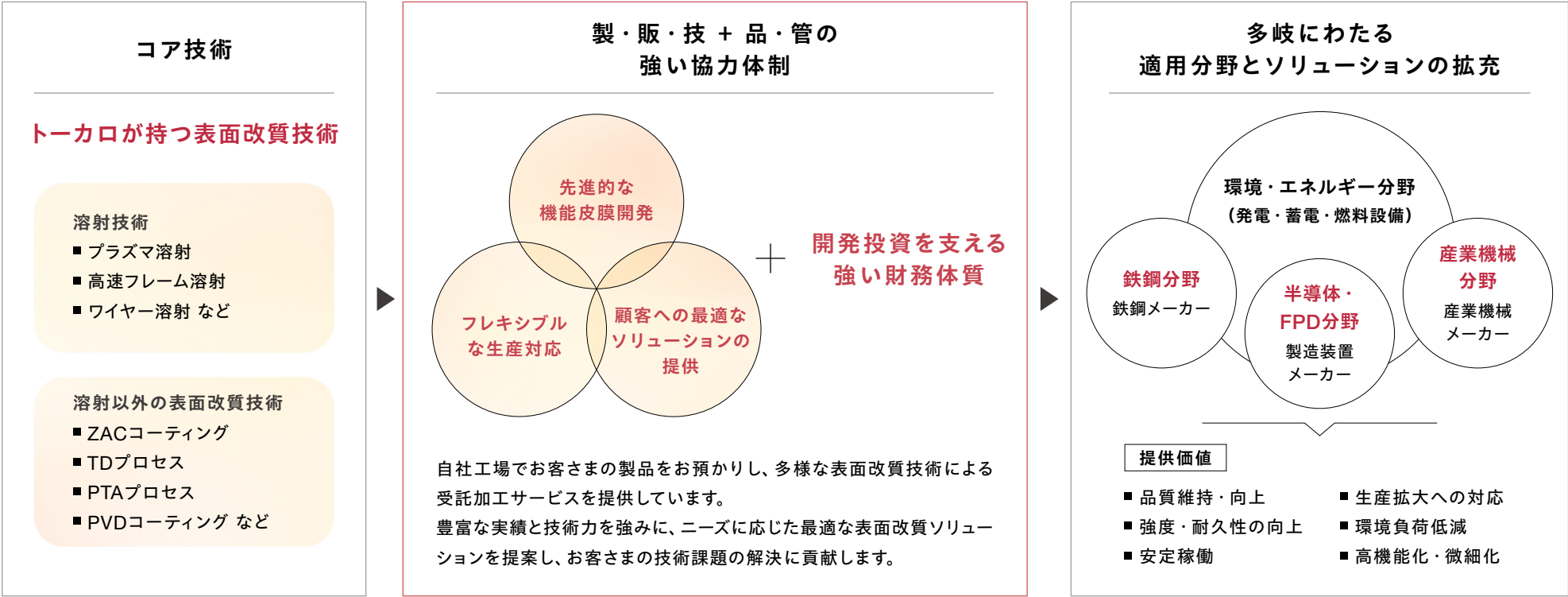
Chapter 2
価値創造ストーリー

- 10 トーカロの歴史
- 11 トーカロの強みとビジネスモデル
- 12 トーカロの溶射技術がもたらす価値
- 13 価値創造プロセス

Chapter 3
価値創造の戦略

Chapter 4
価値創造の基盤

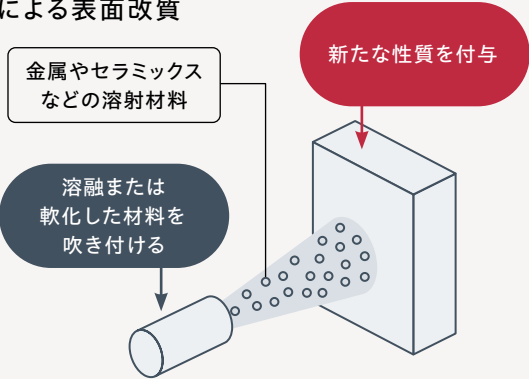
Chapter 5
データセクション



さまざまな“機能”を付与する
表面改質技術

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。表面改質加工をすることで、製品・装置の一部に新たな機能を与えます。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。

溶射による表面改質



表面改質がもたらす効果

- 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 など

お客さまの抱える課題は千差万別です。当社は溶射を中心とした表面改質技術により、製品の性能向上や設備の長寿命化などを実現し、幅広い産業のものづくりの現場を支えています。

半導体・FPD分野でのサービスと与える機能の例

半導体製造工程 前工程



Point

ドライエッチング装置への溶射

与える機能

発塵防止、静電吸着、耐プラズマエロージョン

半導体製造の前工程であるエッチング工程(シリコンウエハ上に微細な回路を形成する工程)では、当社の提供する表面処理技術が重要な役割を担っています。

ドライエッチング工程では、プラズマを用いて回路パターンを形成しますが、その強力なプラズマは装置の内壁にダメージを与え、パーティクル(微細なごみ)の発生を招きます。パーティクルは半導体の品質や歩留まりを低下させる要因であり、半導体回路の微細化が進む中で、その抑制がますます重要となっています。

当社はパーティクルの発生を抑制する耐プラズマコーティングに加え、ウエハ

を固定する静電チャックへの溶射加工も行っています。最先端の溶射技術や薄膜加工を各種装置部品に適用することで、過酷なプラズマ環境下においても高い耐久性と安定した性能を実現しています。

当社の表面処理技術は、半導体製造プロセスの高精度化・高品質化を支え、半導体の安定生産と品質向上に貢献するとともに、半導体産業の発展に貢献しています。

ドライエッチング装置
(チャンバーパーツ・静電チャック)

その他の分野でのサービスと与える機能の例

産業機械分野

適用例	与える機能
新幹線のベアリング	電気絶縁、耐食
発電所のボイラパネル	耐食、耐エロージョン、耐高温酸化
ガスタービン	耐熱性



新幹線などに使われているベアリング

環境・エネルギー分野

適用例	与える機能
水力発電設備の水車ランナ	耐土砂摩耗、耐キャビテーションエロージョン
バイオマス発電設備	耐高温腐食、耐摩耗



水車ランナ

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

10	トーカロの歴史
11	トーカロの強みとビジネスモデル
12	トーカロの溶射技術がもたらす価値
13	価値創造プロセス

Chapter 3
価値創造の戦略

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

価値創造プロセス



積極的な成長投資と
経営基盤の強化を行い、
さらなる成長を目指します

取締役 専務執行役員 管理本部長
後藤 浩志

2026年3月期の業績振り返りと
今後の見通し

2026年3月期の連結業績は、売上高584億円、経常利益147億円と、前中期経営計画「TOCALO2025」の目標を達成しました。なお、数理計算上の差異、補助金収入を除いた実力ベースの経常利益も136億円と期初計画を達成しており、売上高、経常利益ともに過去最高で、相応の成果を残せた1年であったと評価しています。

今期（2027年3月期）についても、売上高685億円、経常利益167億円（2026年8月5日に上方修正）の増収増益を計画しています。今後2～3年は半導体分野の増産要請が強まることを見込まれるため、国内主要工場の生産キャパシティ拡大と人員確保に注力し、着実に需要を取り込みます。一方で、半導体市場の需給が急変する可能性や地政学リスクも注視し、情勢を慎重に見極めながら事業を進めていきます。

新中期経営計画
「TOCALO2030」の財務方針

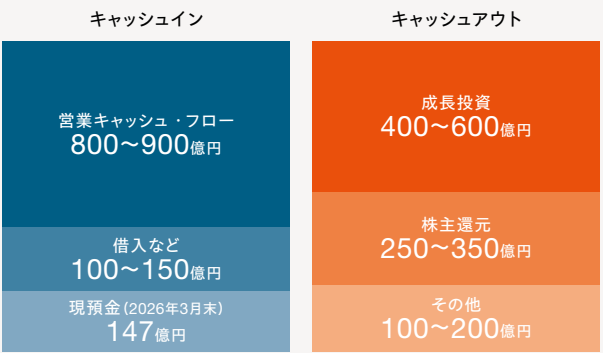
経営目標と成長投資

「TOCALO2030」の経営目標では、売上高900億円、経常利益200億円、経常利益率22%を掲げています。この目標数値は、営業本部による5年間の受注見通しをベースに、国内外市場の成長性やお客さまの動向も勘案したうえで、各種リスクを考慮して導いた数字です。経常利益率については、2026年3月期の実力ベースの経常利益率23.3%をわずかに下回る22%を目標としています。主な要因は、大型設備投資や人的資本投資に伴う固定費の増加ですが、積極投資を行う中でも現在の利益率を維持、さらには向上を目指していきたいと考えています。 P.18

成長投資の方向性としては、「TOCALO2030」の成長戦略として掲げる3つの柱はいずれも疎かにできない領域であり、5年間を通じて積極的にリソースを投入します。

まず、①コア事業の深化では半導体分野、産業機械分野の増産要請に応えるための設備投資を想定しています。②戦略的事業領域の拡大では、薄膜、レーザ、AM（積層造形）などといった新技術の開発投資に加え、国内外の子会社における生産能力の拡大も進めます。③持続的成長を支える経営基盤の強化では、ものづくり、品質管理、サステナビリティ、人的資本投資など、経営基盤に必要な投資を幅広く実施します。

キャッシュアロケーション方針（5年間の配分イメージ）



Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

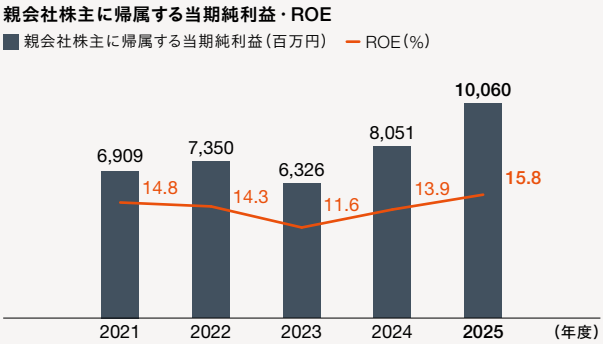
Chapter 5
データセクション

近年の積極的な設備投資によって、現在の現預金は150億円を下回り、かつて指摘された余剰キャッシュは解消されたと認識しています。今年度は、営業キャッシュ・フローを上回る積極的な成長投資を推進するため、100億円規模の借入を見込んでいます。また、従来の実質無借金経営から、有利子負債を活用した資本構成への転換に伴い、投下資本に対するリターンを適切に管理するため、新たな経営目標としてROIC13%を設定しました。

資本コストと株主価値の向上

2026年3月期のROEは15.8%、ROICは13.1%でした。これはアナリストレポートなどの市場評価を踏まえて8%前後と認識している資本コストを上回る水準を維持しています。収益性の向上、将来の成長戦略の明確化やIR活動が奏功し、当社の株価、PERは、ともに1年前から大幅に改善しました。

株主還元については、配当性向50%程度、DOE5%以上という方針を2023年度より継続しており、今後も堅持する予定です。着実に業績を上げることで1株当たりの純利益を高め、結果として企業価値を向上させ、長期



にわたり当社の株式を保有していただいている株主の皆さまの信頼に応え続けていきます。

経営基盤の強化

人的資本経営の推進

前中期経営計画で推進したマテリアリティの成果の一つは人的資本の強化です。業績向上、採用方法の多様化、ダイバーシティ活動などが功を奏し、5年間で210名という、過去最多の新卒者を採用することができました。また、「グローバルチャレンジ制度」は2026年度で5年目を迎え、優秀な人財が着実に育っています。P.39 今後5年、10年と継続することで、正社員の1~2割をグローバル人財として育成していく方針です。

当社は「従業員全員のレベルアップ」と「チャレンジする個人への支援」が重要だと考えています。従業員のモチベーション向上には、処遇の充実が必要だと考えており、例えば2025年度からは、単体経常利益の増加分の一定割合を従業員に均等に還元する「インセンティブ制度」を始めています。そのため、「全員で利益にこだわる」と同時に、自ら考え行動する自律型の従業員育成にも力をいれています。何かに挑戦したい志を持った個人に対しては、「チャレンジ応援制度」などの会社の応援体制を整備し、その挑戦意欲を後押ししています。目先の成果だけでなく、将来を見据えて主体的に行動できる人財を一人でも多く増やしていくことが、企業価値の向上につながると考えています。ダイバーシティの推進や職場環境の整備も継続して行い、誰もが「働きがい」のある会社を目指すとともに、人的資本投資を進めてまいります。P.38



環境への取り組みとサプライチェーン

環境への取り組みとしては、2021年4月に設立した環境推進部の取り組みが浸透し、取締役会でも毎月のように環境に関する議題が上がっています。今回発表した「TOCALO2030」では、2040年カーボンニュートラルの達成を宣言しました。P.33 難易度は決して低くありませんが、当社の主要なお客さまがすでに2040年カーボンニュートラルを目標として宣言している以上、当社もサプライヤーとして挑戦すべきテーマと判断しました。サプライチェーンマネジメントについては、地政学リスクに対して、複線化や代替先の確保が必要であると認識しており、今後強化していく予定です。また、仕入先さまや外注先さまなど、製造業である当社が生産を維持していくために欠かせないサプライヤーの皆さまとも、信頼関係の深化に継続的に努めます。

日頃のIR活動の中で、投資家の皆さまからも多くのご意見をいただいております。これらのご意見を真摯に受け止め、今後も飾らず、正直かつ丁寧に向き合い、ステークホルダーの皆さまの信頼を得られるよう、企業価値向上に邁進してまいります。

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

TOCALO
2025

前中期経営計画「TOCALO2025」の総括

「TOCALO2025」の期間中は、新型コロナウイルス感染症の蔓延や米中貿易摩擦など、先行き不透明な環境の中での事業活動となりました。しかし、半導体・FPD分野や産業機械分野におけるコーティング需要をうまく捉えた結果、業績目標を1年前倒しで達成することができました。最終年度となる2025年度においても、売上高584億円、経常利益147億円と過去最高の業績を達成しました。半導体・FPD分野は一時的な市場調整の影響を受けたものの、鉄鋼分野、産業機械分野、子会社の成長が全体を牽引し、計画に対して大きく伸長しました。

	2020年度 実績 (前中計発表前)	2025年度 計画 (前中計)	2025年度 実績	達成 状況
売上高	392億円	530億円	584億円	○
半導体・FPD 分野	181億円	260億円	248億円	△
鉄鋼分野・ 産業機械分野・ 子会社など	211億円	270億円	336億円	○
経常利益	89億円	120億円	147億円	○

TOCALO
2030

新中期経営計画
「TOCALO2030」の方針

ビジョンは「TOCALO2025」から継続して「人と自然の豊かな未来に貢献する」とし、新たなミッションとして「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げました。いかなる経営環境にあっても関係者の皆さまの期待に応え続けるよう取り組みを進めます。そして、この信頼を深めるための要素として、「安全」、「技術」、「グッド・サービス」、「ものづくり・品質」、「環境・社会貢献」、そして「人材」の6項目を重要なテーマとして位置づけています。これらの取り組みをさらに推進することで、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係をより一層深め、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

成長戦略の3つの柱

「TOCALO2030」では、連結売上高900億円の達成に向けて成長戦略の3つの柱を定めています。第1の柱は半導体・FPD分野の飛躍と一般産業分野の基盤強化を図る「コア事業の深化」、第2の柱は新技術・新領域による「戦略的事業領域の拡大」、第3の柱は「持続的成長を支える経営基盤の強化」です。

経営目標

「TOCALO2030」の最終年度の経営目標は、連結売上高900億円、経常利益200億円です。2025年度からの増収分の内訳は、半導体・FPD分野で202億円、一般産業分野で75億円、子会社で39億円としています。また、ROE15%を維持するとともに、新たな目標としてROIC13%を掲げました。これらの達成に向け、全社一丸で挑み、飛躍を実現する5年間として取り組んでいきます。

戦略の柱 1	“コア事業の深化”
戦略の柱 2	“戦略的事業領域の拡大”
戦略の柱 3	“持続的成長を支える経営基盤の強化”

指標	2025年度実績	2030年度目標
売上高	584億円	900億円
半導体・FPD分野	248億円	450億円
一般産業分野*	185億円	260億円
子会社	151億円	190億円
経常利益(経常利益率)	147億円(25.2%)	200億円(22%)
ROE(自己資本利益率)	15.8%	15%
ROIC(投下資本利益率)	13.1%	13%
配当性向	50.2%	50%程度
DOE(純資産配当率)	7.9%	5%以上

* 受取ロイヤリティ等を含む

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
―現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

戦略の柱 1

“コア事業の深化”

半導体・FPD分野および一般産業分野のコア事業を成長のメインエンジンと位置づけ、「トーカロらしさ」を追求することで、高収益体制の維持とさらなる成長を推進します。

① 半導体・FPD分野の飛躍

主要顧客の需要に対応するため、積極的な設備投資を継続します。さらに、PVDやCVDなどの薄膜技術関連のプロセスを強化し、技術的優位性を確保するほか、露光機などエッチング以外の新たな製造装置への展開、リコートビジネスの強化など、半導体・FPD分野における飛躍を実現し、さらなる事業拡大につなげます。

② 一般産業分野の基盤強化

景気変動に左右されにくい安定した収益基盤を維持する「全天候型経営」を引き続き推進します。メーカー量産品への営業強化による業績基盤の構築に加え、当社の強みである薄膜技術や大型溶射品の活用により事業領域の拡大を進めます。これによりポスト半導体となり得る複数の次世代の収益の柱を育成します。

③ 高収益体制の維持

グッド・サービスを基本として、お客さまとの信頼関係を構築するとともに、生産性向上による利益率の維持・向上を図ります。また、最新技術や難易度の高いものづくり、さらには厳しい品質保証や資格などで他社との差別化を図っていく「トーカロらしさ」の追求や、持続的な成長投資を可能とする強固な財務基盤の維持に取り組みます。

戦略の柱 2

“戦略的事業領域の拡大”

新たな技術開発や海外市場のマーケット開拓など、戦略的事業領域の拡大により、グループ全体のさらなる成長を加速させます。

① 新技術・新領域（分野）の拡大

PVDやCVDなどの薄膜技術関連や、レーザ加工機を活用した超高精度加工といった新技術の開発を推進します。また、水素・アンモニア燃料や高効率ガスタービン、自然エネルギーなどの環境・エネルギー関連領域や、航空・宇宙関連市場への展開を図るなど、成長分野への取り組みを進め事業拡大を図ります。さらに、当社グループが保有する技術の結集によりグループシナジーを創出し、グループ全体の企業価値の最大化を図ります。

② グローバル市場への展開

中国市場・台湾市場に加えて米国市場、アセアン市場を当社のグローバル展開における重点地域と位置づけます。米国市場では大規模市場におけるビジネス機会の獲得を進めるとともに、最適な事業モデルを構築します。また、アセアン市場では、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールを中心に事業拡大を進めます。既存の中国市場、台湾市場では、顧客との連携のもとで継続的な事業の発展に取り組み、中長期的にはインドへの進出も視野に入れ、グローバルな成長機会を確実に獲得します。

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

“持続的成長を支える経営基盤の強化”

ものづくりと品質管理の高度化、
サステナビリティの推進、人的資本経営の充実を通じて、
飛躍を支える経営基盤を構築します。

① ものづくりと品質管理

当社の持続的な成長には生産性の向上が不可欠です。労働人口が減少する中、人員増に頼らない体制を構築すべく、自動化や高効率ブースの導入、DX・AI・IoTを活用した検査能力の高度化に取り組みます。これにより、製造工程の効率化と品質の安定化を両立し、付加価値の高い生産体制を築くとともに、世界水準の品質管理体制(PQP*)のもとで高品質なものづくりを徹底します。

* Product Qualification Plan：製品品質保証計画

② サステナビリティ

当社は「TOCALO2030」にて「2040年カーボンニュートラル」の達成を宣言しました。社会と環境に貢献する“ものづくり企業”として、表面改質を通じた設備の長寿命化など環境負荷低減に取り組みます。

また、日ごろの事業活動を支えてくださるサプライヤーの皆さまとともにサステナビリティを推進し、さらなる発展を目指します。

③ 人的資本経営

当社の持続的成長において、人的資本経営は重要テーマの一つです。当社の将来の事業を担う人財基盤の充実を図るため、中長期的な人財育成の仕組みを構築します。あわせて、従業員満足度の向上に向け、働きがいのある職場環境の整備や、「やる気」と「チャレンジ意欲」を持つ従業員を後押しする取り組みを行います。

キャッシュアロケーションと成長投資

連結売上高900億円の達成に向け、半導体・FPD分野、一般産業分野、海外の各分野において積極的な成長投資を実行します。株主還元については、継続的かつ安定的な配当を実施するとともに、自社株買いも適宜適切に検討していきます。これら最適なキャッシュアロケーションのもと、企業価値の最大化を図ります。

5年間の配分イメージ

5年間の事業活動による800～900億円の営業キャッシュ・フローや借入などを原資に、総額400～600億円の成長投資を実施する計画です。また、株主還元については250～350億円規模を見込み、継続的かつ安定的に実施する方針です。将来の成長投資と安定した株主還元の両立を図ります。



投資計画としては、半導体・FPD分野では東京第二工場および北九州工場における生産能力増強や先端技術対応を目的とした投資を実施し、一般産業分野では、名古屋工場の新棟建設や環境関連などの成長分野への対応を強化します。海外では米国におけるTOCALO USA-Arizona LLCの設立をはじめ、アセアン地域において事業拡大に向けた投資を推進します。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

分野別市場分析

当社は、半導体・FPDをはじめ、鉄鋼、産業機械、環境・エネルギーなど、多様な市場に事業を展開し、景気変動に左右されにくい幅広い顧客基盤を構築しています。各市場の成長機会や潜在的なニーズを的確に捉え、独自の技術と品質で顧客の課題解決に貢献し、持続的な成長を目指します。

半導体・FPD分野



市場全体

その市場全体の規模

市場のうち
特定の領域

市場全体の中で、
トーカロの事業に関連する
特定の領域や市場

トーカロの
獲得可能な領域

現在および近い将来に、
当社が獲得可能な領域

半導体市場

半導体製造装置市場

エッチング装置向け部品
(チャンバーパーツ・静電チャックなど)

FPD製造装置向け部品
露光機へのコーティング
リコート

半導体需要の増加に伴い
半導体製造装置市場は中長期的に成長

世界の半導体需要は、生成AIの普及やデータセンター投資の拡大を背景に伸長を続けており、2030年には市場規模が1.3兆ドルに達すると予測されています。この旺盛な半導体需要を受け、当社が事業を展開する半導体製造装置市場についても、中長期的な成長が見込まれています。

機会

半導体の微細化や高性能化が進む中、半導体製造装置の一つであるエッチング装置においては、製品の歩留まりに影響を与える微細な発塵の抑制や、過酷なプラズマ環境に耐え得る性能が強く求められています。また、半導体メーカーの設備稼働に伴うリコートなどのメンテナンス需要や、露光機などエッチング工程以外の製造装置における最先端技術へのニーズも世界的に拡大しており、当社の表面改質技術が活きる市場機会は一段と広がっています。

リスク

半導体業界特有のシリコンサイクルによる需要変動や、地政学的要因に起因するサプライチェーンの混乱などにより、事業環境に影響を受ける可能性があります。また、技術革新の進展に伴い、当社の表面改質技術の需要構造が変化するリスクも存在します。当社は溶射技術の高度化や次世代皮膜の開発、適用領域の拡大を進めるとともに、顧客と連携した研究開発により市場ニーズの変化を捉え、事業基盤の強化と持続的な成長を目指します。

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

産業機械分野



設備の安定稼働と
長寿命化に向けた投資が拡大

新幹線の駆動モーター用ベアリングをはじめ、火力発電設備やガスタービンなど、産業機械分野では、設備の安定稼働や長寿命化を実現するための高い耐久性が求められています。また、設備の老朽化対応や効率化需要に加え、環境意識の高まりを背景とした省力化、省エネルギー化に向けた取り組みが一層進むと予想されます。

社会インフラや製造装置の高度化を支える関連投資は今後も継続すると見込まれ、産業機械分野は中長期的に安定した市場環境が続くと見込まれます。

産業機械・設備市場

安定稼働と高い耐久性が
求められる機械・設備

新幹線のベアリング／
ガスタービン など

鉄鋼分野



鉄鋼プラント機能の高度化や
環境負荷低減への投資が堅調

鉄鋼分野を取り巻く環境が変化する中、自動車向けの高張力鋼板など高付加価値製品の安定生産が求められています。また、環境負荷低減や脱炭素への対応、操業の安全性向上に向けた設備投資が進展しています。さらに、国内外において設備の高効率化や長寿命化への要求も高まっており、高温・高負荷環境下における安定稼働への対応も引き続き求められています。

こうした鉄鋼プラントの機能高度化に向けた投資に伴い、当社技術の活用機会は今中長期的に広がると見込まれます。

鉄鋼市場

高温・高負荷環境にある
鉄鋼プラントの設備

炉内ロール／浴中ロール／
圧延ロール など

その他分野



新型機導入やエンジンの
高性能化による航空機市場の拡大

航空機市場では、世界的な航空旅客需要の回復や機材更新需要の増加に加え、燃費改善やCO₂排出削減に優れた新型機の導入拡大が今後も進むと見込まれています。また、エンジンの高性能化が進む中で、エンジン部品においては、過酷な使用環境に対応する高い耐久性や軽量化が求められており、表面処理技術に対する要求も高度化しています。

こうした環境変化を背景に、航空機産業において当社の技術を活かす機会は今中長期的に拡大していく見込みです。

航空機市場

軽量化が求められる
航空機エンジン

航空機エンジン部品

Topics 環境・エネルギー

脱炭素社会の実現に向けた
表面改質技術の活用機会拡大

環境・エネルギー領域は、鉄鋼や産業機械など幅広い分野にまたがる成長領域です。

現在、脱炭素社会の実現に向け、水素・アンモニアなどの次世代エネルギーや、バイオマス・風力・水力など自然由来の再生可能エネルギー導入が進んでいます。また、発電設備やプラントでは、安定稼働・高効率運転に加え、設備の長寿命化やメンテナンス負荷低減への投資も拡大しています。こうした環境変化を背景に、当社が持つ表面改質技術に対する活用ニーズの拡大が見込まれます。

環境・エネルギー関連市場

すそ野が広がる
脱炭素・エネルギー関連設備

2次電池／発電機器／
高炉関連／船舶 など

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

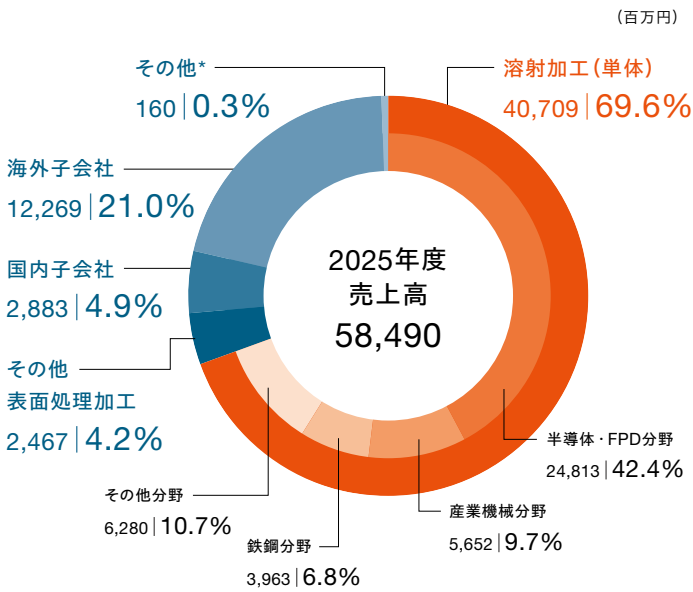
- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み—

Chapter 4
価値創造の基盤

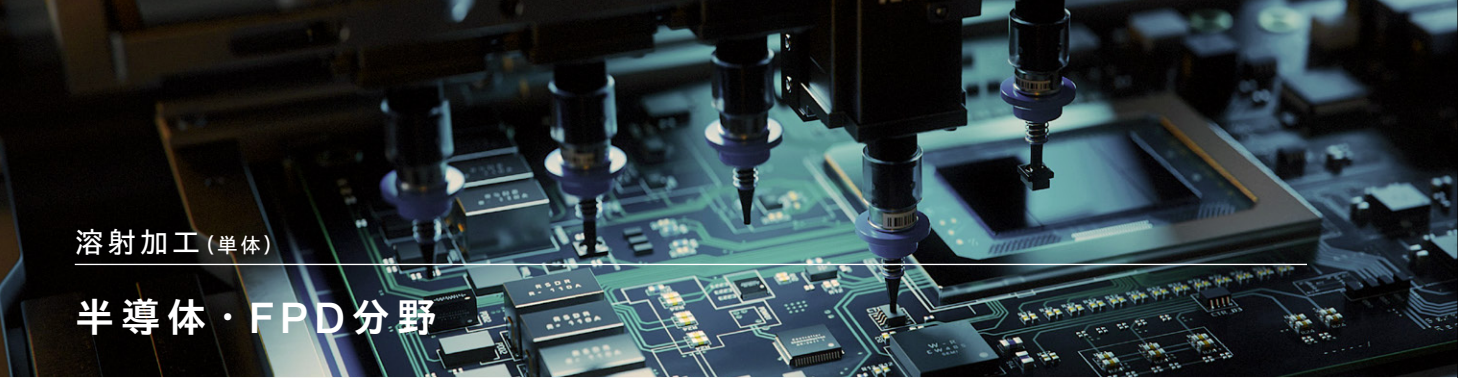
Chapter 5
データセクション

分野別売上高比率

当社は売上高の約7割を溶射加工（単体）が占めています。溶射加工（単体）の中では、半導体・FPD分野向けが42.4%と最大の構成比を占めており、当社の最大の成長ドライバーです。一方で、産業機械、鉄鋼など幅広い分野へ展開するとともに、その他表面処理加工セグメントにおいて溶射以外の加工も行っており、特定市場に依存しない全天候型経営を推進しています。また、子会社の売上高は約26%で、そのうち海外子会社が約21%を占めており、グローバル事業への展開も着実に進めています。



* 受取ロイヤリティ等



溶射加工（単体）

半導体・FPD分野

主なサービス内容

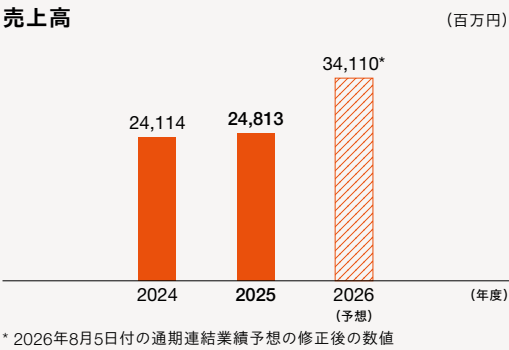
半導体およびFPD製造装置用部品に対する溶射加工を行っています。主にドライエッチング装置内での発塵防止や静電吸着機能の付与において、当社の表面改質技術が重要な役割を果たしています。さらに、半導体の微細化・多層化に伴い製造プロセスの複雑化・高度化が進む中、溶射技術にも継続的な進化が求められています。当社は長年培ってきた技術力と、顧客との強固な信頼関係のもと、共同開発などを通じてこうした高度なニーズに対応し、歩留まり向上や高品質化に貢献する最適なソリューションを提供しています。

2025年度の実績

第2四半期に半導体市場の一時的な調整局面があったものの、第4四半期には生成AIやデータセンターの需要拡大を背景に市場が回復し、売上高は前年度比2.9%増の248億13百万円となりました。今後も生成AIやデータセンター関連を中心とした市場成長が見込まれており、当社への需要も拡大する見通しです。受注高は高水準で推移し、引き続き好調な業績を見込んでいます。

「TOCALO2030」での方針

「TOCALO2030」では、戦略の柱である「コア事業の深化」の取り組みとして、「半導体・FPD分野の飛躍」を掲げています。2030年に1.3兆ドル超へ拡大が見込まれる世界の半導体市場に対応するため、東京第二工場や北九州工場をはじめとする積極的な設備投資により生産能力の増強を進めています。また、半導体の微細化に伴う顧客ニーズに応えるべく、PVD・CVDなどの薄膜技術やレーザ加工機を活用した超高精度加工など先端技術開発を推進し、技術のさらなる向上を図ります。さらに、露光機など新たな製造装置への展開や、主要顧客と連携したリコートビジネスの拡大を進めることで、持続的な成長につなげていきます。



Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み—

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

溶射加工(単体)

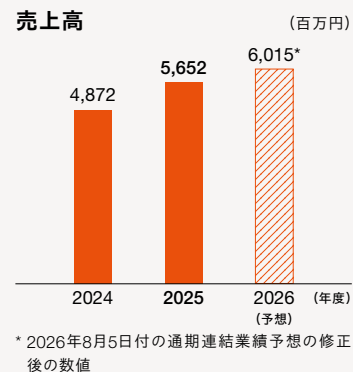
産業機械分野

＞ 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、ガスタービンなど、さまざまな顧客の生産設備や部品に対して表面処理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、顧客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品質安定化を実現し、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。

＞ 2025年度の実績

火力発電所向けボイラ部品の定期修繕工事に加え、新幹線向けベアリング部品およびガスタービン関連部品向けの加工が好調に推移し、売上高は前年度比16.0%増の56億52百万円となりました。今後もガスタービン関連や輸送機器向けを中心に、堅調に推移する見通しです。部品の長寿命化や安定稼働に対するニーズを着実に取り込み、さらなる成長を目指します。



＞ 「TOCALO2030」での方針

世界的な電力需要の増加を背景に、ガスタービン関連市場では2030年に向けた需要拡大が見込まれています。加えて、水素・アンモニア・バイオマスなど次世代燃料への転換が進んでおり、関連設備向けの表面処理需要の拡大も期待されています。「TOCALO2030」では、高効率ガスタービン向け遮熱皮膜や次世代燃料対応皮膜の適用拡大を進めるとともに、量産品分野への展開を加速し、次なる収益の柱の育成と収益基盤の強化に取り組んでいきます。

溶射加工(単体)

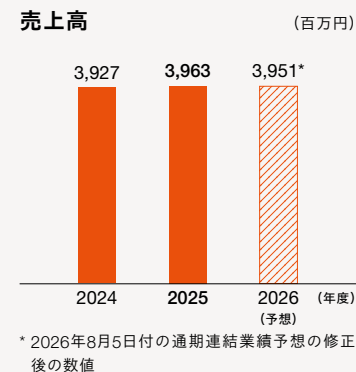
鉄鋼分野

＞ 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。例えば、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。

＞ 2025年度の実績

売上高は、前年度比0.9%増の39億63百万円となりました。国内の粗鋼生産の減少が続く中においても、既存顧客との長年にわたる強固な信頼関係を基盤とし、鉄鋼用設備部品への加工需要を確実に取り込みました。これに加え、環境負荷低減や安全対策に関連する表面処理加工の増加や、電炉への適用拡大などが寄与した結果、堅調な推移を維持しました。



＞ 「TOCALO2030」での方針

「TOCALO2030」において、鉄鋼分野は当社の全天候型経営を支える重要な事業基盤と位置づけています。基盤技術をさらに深化させ、高品質めっき鋼板向け皮膜のセラミックス化や各種ロールへの高耐久皮膜の開発など、顧客ニーズに即した高付加価値提案を推進します。さらに、高い技術力と品質管理によって他社との差別化を図るとともに、大型品の受注を拡大し、顧客との信頼関係をさらに深めることで、安定した収益基盤の維持・強化に取り組んでいきます。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

＞ 主なサービス内容

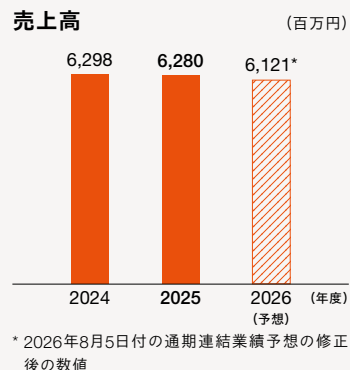
その他分野では、石油精製・化学プラント関連設備、風力・水力発電設備、製紙用ドライヤーロール、ガラスや樹脂・フィルムの製造設備、航空機エンジン部品など、さまざまな分野に当社の溶射技術を提供しています。長年にわたる幅広い施工実績で蓄積したノウハウと高度な技術力を駆使し、新規領域への用途開発を進めています。

＞ 2025年度の実績

売上高は、前年度比0.3%減の62億80百万円となりました。環境・エネルギー、航空機、電力関連は堅調に推移した一方、前年度に好調であった石油化学分野の大型工事が一巡したことが影響しています。しかしながら、多様な業界向けに事業を展開する強みを活かした結果、全体としては需要の底堅さを維持し、ほぼ前年度並みの水準を確保できました。

＞ 「TOCALO2030」での方針

「TOCALO2030」では、航空機・宇宙分野および環境・エネルギー分野への取り組みを強化し、ポスト半導体となり得る収益の柱の育成を進めます。航空機分野では、燃費改善やCO₂排出削減に優れた新型機材の導入が進展し、航空機需要の拡大が見込まれるため、さらなる生産能力の増強を目的に名古屋工場において新工場棟を建設する計画です。



＞ 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することで、最適なソリューションを提供しています。

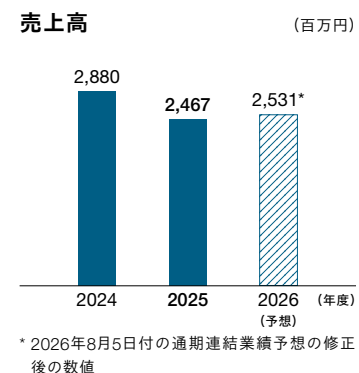
*1 拡散浸透法 *2 化学緻密化法 *3 特殊粉体肉盛法

＞ 2025年度の実績

売上高は、TD処理加工およびZACコーティング加工の需要低迷により、前年度比14.3%減の24億67百万円となりました。TD処理加工では農業機械部品における顧客側の長期的な在庫調整が継続し、ZACコーティング加工では半導体および医療分野向けの需要が低調に推移しました。2026年度は農業機械向けの需要回復が見込まれています。

＞ 「TOCALO2030」での方針

TD処理加工およびZACコーティング加工などの薄膜技術の適用拡大を通じて、新機能皮膜の創出と事業領域の開拓を進めます。農業や医療分野での適用領域拡大を推進するとともに、溶射技術とのシナジーを追求し、半導体の微細化ニーズに対応する薄膜技術の開発や新機能皮膜の創出を図っていきます。



Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

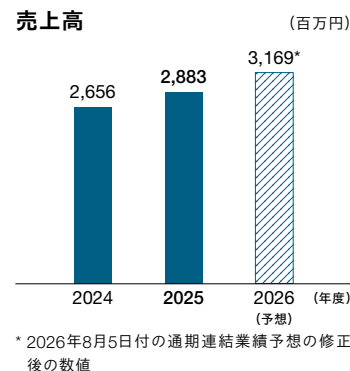
データセクション

▶ 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おり、寺田工作所は精密機械加工を行っています。今後も両社との連携を深め、グループ全体の事業領域拡大とものづくりの高度化に取り組んでいきます。

▶ 2025年度の実績

国内子会社の売上高は前年度比8.6%増の28億83百万円となりました。寺田工作所の機械加工は受注が低迷したものの、基盤となる需要は引き続き確保されています。一方で、日本コーティングセンターでは自動車業界の減産が一区切りしたことに加え、産業機械や半導体分野向けの加工が伸長し、回復基調となりました。国内子会社全体としても、今後も順調な推移を見込んでいます。



▶ 「TOCALO2030」での方針

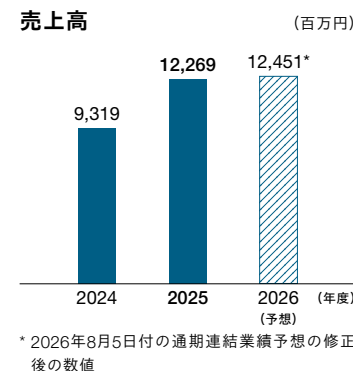
急速に進化する半導体製造装置向け皮膜の開発にPVDなどの薄膜技術で応え、競争力をより強化します。また、寺田工作所の新棟建設や日本コーティングセンターの生産能力増強により、生産体制の充実を図ります。溶射技術との組み合わせなど、グループが持つ技術を結集してシナジーを創出することで、持続的な成長と新たな価値創出に取り組んでいきます。

▶ 主なサービス内容

当社は、中国2社、台湾1社、米国2社の計5社の海外連結子会社を展開し、それぞれの市場ニーズに応じた事業を展開しています。中国の東華隆(広州)は鉄鋼や産業機械向けの表面処理加工、中国の東賀隆(昆山)と台湾の漢泰国際電子は半導体・FPD製造装置部品へのリコートを担当しています。米国ではTOCALO USA, Inc.が半導体製造装置部品向けのリコートを行っています。

▶ 2025年度の実績

海外子会社の売上高は前年度比31.7%増の122億69百万円となり、海外売上高比率は35.5%へと上昇しました。台湾の漢泰国際電子、中国の東賀隆における半導体・FPD向け需要や、中国の東華隆における鉄鋼関連需要の拡大が業績を牽引しました。また、米国では半導体製造装置部品の量産化に向け、アリゾナ州にTOCALO USA-Arizona LLCを設立しています。



▶ 「TOCALO2030」での方針

「TOCALO2030」では戦略の柱である「戦略的事業領域の拡大」の取り組みとして、「グローバル市場への展開」を掲げています。米国市場を重点地域とし、アリゾナの新工場の立ち上げを進めるほか、アセアン市場の事業拡大を図ります。既存市場では、半導体リコートビジネスを中心に中国市場、台湾市場で主要顧客との強固な連携のもと、継続的な発展を図ります。中長期的な将来を見据えたインド市場への展開も視野に入れ、グローバル市場での成長機会を加速していきます。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

お客様のニーズに応え、 信頼を築き上げる源泉に迫る

絶えず変化するお客様のニーズを、
トーカロはいかに捉え、新たな皮膜を生み出すのか。
そして、お客さまとの信頼関係をどのようにして積み重ねてきたのか。
営業・開発・製造、それぞれの最前線に立つ3名が、現場の視点で語りました。



宮城技術サービスセンター
センター長
佐藤 更知

東京第二工場
技術部 部長
嶋川 志向

明石工場
製造2部 次長
田口 研良

お客様のニーズを いかに捉えるのか

佐藤 営業としては、お客さまと密にコミュニケーションを取ることが第一です。ある半導体関連のお客さまを例に挙げると、例えば、お客さまの開発ロードマップに対して課題を共有し、その実現に必要な技術を開発・提供しています。お客さまのニーズは毎月、あるいはそれ以上の頻度で変化しているので、そうした変化を取りこぼさないよう、お客さまの各部署に担当営業を配して、丁寧なコミュニケーションが図れるように、常に誰かしらがお客さまのもとを訪問する体制を心がけています。

嶋川 開発部門のメンバーも、積極的にお客さまのもとへ伺っています。お客さまからの技術的なご要望に対しては、開発担当者が調査結果や開発結果を先方の技術者に直接ご説明する機会を設けています。専門的な話は、営業だけでなく開発も同席することで、よりお客さまとの議論が深まります。

田口 私も2024年まで開発部門にいた経験から、お客さまの要望は、直接聞かなければ分からないと思っています。それに、お客さまの製品の使用環境をよく知ることは、皮膜を開発するうえで必須であり、大前提だと感じています。

嶋川 お客さまのニーズとしては、短期と中長期の2つの時間軸がありますが、特に後者についてはお客さま自身も製品の開発途中で試行錯誤されています。お客さまの中でもまだ顕在化していない潜在ニーズを引き出すために、まずはお客さまがどんな製品を開発しようとしているのか、的確に把握しなければなりません。

佐藤 お客さまの今のニーズや将来の潜在ニーズを把握するのと同じくらい、その情報を開発や製造の担当者と共有することも重要です。この情報共有は対面、メール、電話、Webなどあらゆる手段を用いて毎日行っています。お客さまの要望を的確に捉え、そしてそれを実現するために、「三位一体」で社内連携すること。これがお客さまのニーズを満たすことにつながります。

田口 製造の観点では、要望される数量に対して、設備導入の時期も含めて納期を調整し、計画を立てられるかが、お客さまのニーズに応える鍵だと感じています。そのため、お客さまの情報を収集しつつ、必要に応じて当社からの要望もお伝えしながら、お客さまと定期的に打ち合わせを行っています。

Contents

Chapter 1 イントロダクション

Chapter 2 価値創造ストーリー

Chapter 3 価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
—現場の声で語る、トーカロの強み—

Chapter 4 価値創造の基盤

Chapter 5 データセクション



新皮膜の開発・製造を
可能にするもの

【虻川】新皮膜は、常に開発し続けなくてはなりません。お客さまのロードマップが高度化、多様化する中で、ニーズに追いついていくためには、方向性を正確に見極めながら常に開発を続け、新しい皮膜を生み出していく必要があります。これを続けることで、当社の技術力も比例して高まっていきます。

【佐藤】お客さまの要望に応え続けることで開発された、特徴的なセラミックス皮膜はその成功事例ですね。この皮膜は当時お客さまと共同特許を取得し、当社の技術が世界規模で展開されました。当時は「このセラミックス皮膜がなければ半導体が作れない」とも言われたくらい、大きなインパクトを与えた技術でした。

【田口】お客さまの高い要求水準に粘り強く応え続けるポイントは、営業がお客さま

から、いかに情報を引き出してきてくれるかと、今までの経験から実感しています。

【虻川】有益な情報があると、「いつまでに・何を・どのレベルまで」という目標が明確になり、開発の優先順位づけや期日管理がしやすくなりますよね。そのような情報があるかどうかで、開発のスキームが大きく変わってきます。

【佐藤】お客さまの要望に応えられなかったら、そこで当社の魅力はなくなってしまい、他社に切り替えられてしまう可能性もあります。営業としては、お客さまからヒントを引き出して開発や製造の担当者と共有し、最終的には気概と熱意で必ずやり遂げることが一番だと思っています。

【虻川】かつては経験や気合いで開発を進めていた部分も多かったですが、現在はシミュレーションソフトを使った治具設計やAIによる材料選定など、開発自体がかなり効率化されています。その一方で、労働時間の削減に向けた時間的な制約もあるので、お客さまの部署や案件の状況に合わせてチームをフレキシブルに組み直し、必要に応じて人員を補充しながら開発体制を維持しています。

【田口】開発された製品を量産できる体制を整えることが、製造の役割です。そのため、時には開発品の試作段階から製造の担当者も入り、量産に必要な設備や手順に製造

の視点や要望も反映することで、開発から製造へのスムーズな移行を目指しています。

【虻川】量産性を見据えた開発には、開発と製造の早期の連携が必須ですね。東京第二工場で言うと、開発側でどのようなものを開発するかを検討した後、製造へ渡す前の段階で、製造担当者も交えてデザインレビューという社内会議を開き、「本当にこれで安定的に量産できるか」ということを十分に議論して慎重に進めています。

【田口】お客さまの要望に応えるためには、製造設備の安定稼働が前提となります。どのような状態が正常、または異常なのかを工場単位で細かく定め、日常的な点検、重要部品の予備確保、設備技術、品質部門との連携による管理を徹底しています。設備の停止は生産停止に直結するため、必ず避けなければなりません。そして何よりも、安全確保が最優先ですね。

お客さまとの長年の信頼関係を
支えるものとは

【佐藤】当社がお客さまからパートナーと認知され、ニーズの先行きを示すロードマップをある程度共有していただけるのは、過去の先輩方の世代から長年にわたってお客さまのニーズに沿った皮膜を提供し続け、信頼関係を築いてきたからです。

このお客さまの営業統括責任者として、私は3世代目にあたります。当社側の担当者が変わってもお客さまとの関係性が継続しているのは、先輩方がお客さまの要望に応え、実績を積み上げてきたからです。だからこそ、今後もお客さまの期待に応え続けなければならないと思っています。

【虻川】開発として大切にしているのは、お客さまの製品が使われる環境やその変化をしっかり把握し続けることです。そのうえで、その環境に耐える皮膜を、先回りして準備しておくことが信頼の維持につながると考えています。

【田口】私は、お客さまの急な要望に対しても、先輩方が納期を遵守してお応えしてきたことが、長年の信頼につながっていると感じています。もちろん、無謀な「はい」は双方にとって不利益をもたらすため、「無理なものは無理」と正直にお伝えすることも時には必要です。一方で、計画外の要望であっても、できるかぎり応えようとする姿勢の積み重ねが、信頼を育ててきたのだと思います。



Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

- 14 取締役 専務執行役員
管理本部長メッセージ
- 16 新中期経営計画
「TOCALO2030」の全体像
- 17 新中期経営計画
「TOCALO2030」の戦略
- 19 分野別市場分析
- 21 分野別概況・戦略
- 25 特集
―現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

【佐藤】「受け継ぐ」という観点では、人財育成も重要です。以前は先輩の背中を見てOJTの形で学んできましたが、現在は研修制度やマニュアル、勉強会の資料など人財育成の体制が充実しているため、お客さまとのコミュニケーションについても一定水準までは習得できます。

【虻川】定例のミーティングなどへの継続的な参加でお客さまとコミュニケーションを積み重ね、お客さまを知っていくことでも、何をすべきかが分かってきますよね。お客さまとのやり取りの中で、後輩たちも自然と学んでくれているのかなと思います。

【佐藤】開発も営業も、お客さまとの現場で実践的に学んでいくしかない部分はあります。営業スタイルは違って、どの営業も目指すところは、お客さまに満足していただくこと。お客さまの成長に合わせて当社も成長していくことが大事で、後輩にとってもよい道を作ることにつながる。そうして育った人財が次世代を担い、さらにその次の世代へと道を作っていくのだと思います。



信頼を生み出すための
トーカロの強み

【佐藤】当社の強みは「総合力」です。経営陣・営業・製造・技術・品質管理・管理、現場に至るまで、すべての部門が高いレベルにあります。お客さまは技術力だけでなく、生産能力、営業コミュニケーション、品質の安定、経営の安全性、持続性、環境対応、BCPなどこれらすべてを評価して取引先を選んでいます。どれか一つでも欠けてはならず、すべてがそろっているからこそ当社を選んでいたけているのではないのでしょうか。

【田口】困難な課題に直面したときは、部署や年次、現場を問わず、三位一体の連携や社内のリソースを最大限に活用し、乗り越えてきました。周りの力を借りてこそ乗り越えられたことだと思いますし、私もそういう場面で総合力を実感しています。

【虻川】私は、お客さまの要望が技術的に難易度の高いものやかなり短納期のものであっても、どうかお客さまの期待に応えようとしていることが強みだと思います。当社はどのような状況下でも、開発・生産のスケジュールを守り、約束した期日に間に合わせる体制を整えます。私自身、宮城技術サービスセンターに赴任した当初、当時の開発や製造体制を上回る要望をお客さまからいただいたことがありましたが、会

社に働きかけて人員を確保してもらい、少しずつ体制を整えていった経験があります。

【田口】表面加工というニッチな業界において、投資回収の目途が立ちさえすれば、しっかりリソースが投入されることは、当社ならではのですね。そして虻川さんの意見と同様に、仮に直接的な成果では出なかったとしても、何かしらの答えを出してお客さまに納品、回答しようとする姿勢は、当社の強みだと思います。

【佐藤】2026年の社内スローガンに「失敗を分析・改善・挽回し、約束厳守に全力を尽くそう」という言葉がありますが、これはまさに当社がこれまで実践してきたことを言葉にしたものです。うまくいかなかったときに、何とかしようと社内で改善を繰り返し、お客さまに応えようとする姿勢は、今後引き継いでいきたいですね。

将来に向けた抱負

【虻川】開発においては半導体製造装置の変化を機敏に察知し、これに対応すべくわれわれの技術を高め続けていくことが最重要課題です。今後は溶射技術の向上だけでなく、新たなコーティング技術の導入や溶射前後の工程の技術開発、さらに新規材料開発についても積極的に取り組んでいき、大学などの研究機関や装置

メーカー、材料メーカーともコラボレーションしながら、どこにも負けないような当社独自のコーティング技術を作り上げていきたいと思っています。

【田口】品質の水準を維持しつつ、一緒に働く仲間が、開発やものづくりを楽しめる環境を整えることが目標です。作業環境の改善によって働きやすい職場を目指します。今後の労働力の減少も見据え、自動化の推進や、女性を含めた多様な人財の確保も両立させていきたいと考えています。

【佐藤】社是の一つである「グッド・サービス」に基づいた、2026年の営業本部分針「顧客をもっと研究して、顧客に認められる価値をもっと提供する」に沿って、お客さまに向き合っていきます。半導体市場は過去最大の増産フェーズに入る一方で、地政学リスクが高まりつつあります。この最大のビジネスチャンスとビジネスリスクに対して、全員でその対応に全力を挙げている状況ですが、強みである「必ずやり遂げる姿勢」を武器に、パートナーとしてお客さまを支え、お客さまとともに成長していくことが重要です。私の世代がやるべきことは、次世代のための基盤づくりだと思っています。後輩たちには気概と熱意を持って仕事に励んでもらい、10年、20年、その先のトーカロを託していけたら嬉しいですね。

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

14	取締役 専務執行役員 管理本部長メッセージ
16	新中期経営計画 「TOCALO2030」の全体像
17	新中期経営計画 「TOCALO2030」の戦略
19	分野別市場分析
21	分野別概況・戦略
25	特集 ―現場の声で語る、トーカロの強み

Chapter 4
価値創造の基盤

Chapter 5
データセクション

サステナビリティの推進

マテリアリティ特定プロセス

2026年5月に公表した新中期経営計画「TOCALO2030」を踏まえ、当社グループが持続的な成長と企業価値向上を実現するために取り組むべき重要課題について議論を重ねました。「TOCALO2030」では、ビジョンを前中期経営計画「TOCALO2025」から継続するとともに、新たなミッションとして「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げており、このミッションの実現に向け、信頼を深める6つの要素に加え、それらの基盤となるガバナンスをマテリアリティとして設定することにしました。マテリアリティの内容については、サステナビリティ委員会での議論・審議を経て、取締役会で決議しています。

マテリアリティとKPI

マテリアリティ		関連する「TOCALO2030」の成長戦略		KPI	2030年目標	2025年度実績
1 技術	独自の技術の深化と革新による競争力の強化	①	新たな製造装置への展開 (露光機などエッチング以外へ展開)	特許出願件数	40件／年	37件／年
		②	・PVD・CVDなどの薄膜技術関連プロセスの強化 ・レーザ加工機を活用した超高精度加工 ・新技術・新領域の拡大 ・グループシナジーの創出	売上高研究開発費率	3%	3.0%
2 グッド・サービス	顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供	②	グローバル市場への展開	海外売上高比率	安定的に30%以上確保	35.5%
		①	・顧客との信頼関係の深化 ・次世代の柱育成(ポスト半導体となり得る複数の柱を育成) ・新たなマーケットの開拓(薄膜技術、大型溶射品など)	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	①3,500,000千円 ②7,500,000千円 計11,000,000千円	①1,270,743千円 ②6,624,869千円 計7,895,612千円
3 環境・社会貢献	地球環境保全・社会との共生	③	環境負荷低減と環境保全への継続的な取り組み	GHG排出量 (Scope1,2)	1,900t-CO ₂ e (連結)	15,948t-CO ₂ e (連結)
				廃棄物リサイクル率	80%	67.7%
4 ものづくり・品質	技能レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供	③	自動化と高効率ブースの導入による生産性の飛躍的な改善	自動検査、入力システムの導入件数	5件以上／年	4件／年
		③	DX・AI・センサー技術を活用した検査能力の向上、技能伝承、ヒューマンエラー低減	PQP項目に関するeラーニング受講率	100%	—
		③	世界水準の品質管理体制(PQP)の高度化	QC検定の合格者数(2級)	30名	21名

マテリアリティ			関連する「TOCALO2030」の成長戦略	KPI	2030年目標	2025年度実績
5 安全	「安全は全てに優先する」の徹底	1 2 3	すべてに通ずる	労働災害強度率	ゼロを目指す	0.01
6 人財	「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上	3	・中長期的人財育成プランの充実 ・従業員満足度の向上 ・働きがいのある職場環境の整備	従業員一人当たり教育費	80千円	69.7千円
				技能検定合格者数		
				①溶射技能士		①161名
				②機械加工技能士(2級以上)	①②③270名 ④400名	②70名 ③18名
				③金属熱処理技能士(3級以上)	計670名	④328名 計577名
				④溶射管理士		
				従業員エンゲージメントスコア	3.7	3.54
				新規採用者3年後定着率	98%以上	97.9%
7 ガバナンス	信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤	3	・コーポレート・ガバナンスの高度化 ・世界基準に準拠したガバナンス体制の構築	ESG外部評価スコア(FTSE)	3.8	3.5
				経常利益率	22%以上	25.2%

戦略の柱 1 コア事業の深化 2 戦略的事業領域の拡大 3 持続的成長を支える経営基盤の強化

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5

データセクション

当社は、培ってきた溶射技術を深化させるとともに、PVD・CVDなどの薄膜技術やレーザ加工など新たな表面改質技術の開発に挑戦しています。溶射技術開発研究所を中心に開発・製造・営業が連携し、No.1& Only 1の技術・サービスを追求します。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
特許出願件数	40件／年	37件／年
売上高研究開発費率	3%	3.0%

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱 1

- 新たな製造装置への展開（露光機などエッチング以外へ展開）

戦略の柱 2

- PVD・CVDなどの薄膜技術関連プロセスの強化
- レーザ加工機を活用した超高精度加工
- 新技術・新領域の拡大
- グループシナジーの創出

技術競争力を支える研究体制

当社は2026年度、技術開発体制をさらに強化するため、開発本部を新設しました。

開発本部のもと、溶射技術開発研究所を中心に、開発・製造・営業が連携し、基礎研究から量産化、顧客への技術サービスまでを一貫して推進しています。溶射技術開発研究所では、主要テーマとなる「溶射技術開発」に加え、レーザ



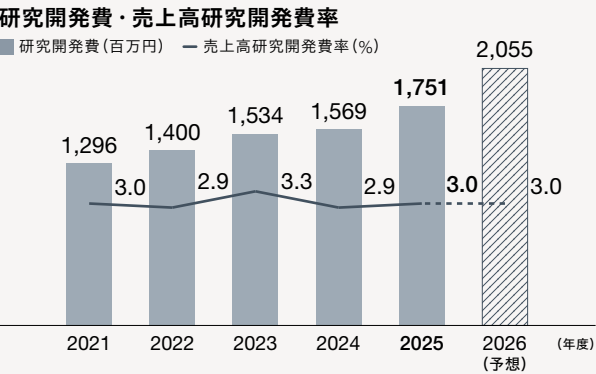
や薄膜など新規の成膜プロセスを担う「プロセス開発」、半導体製造装置部品の開発に特化した「半導体部品開発」、コーティング開発に欠かせない「評価・分析」の各チームが相互に連携しながら開発を進めています。

既存技術の深化と新たな技術領域への挑戦を加速し、顧客ニーズに応える技術・サービスの創出と、将来の成長市場における事業領域の拡大につなげていきます。

研究開発への継続的な投資

新中期経営計画「TOCALO2030」においても、前中期経営計画「TOCALO2025」から引き続き、売上高研究開発費率を3%程度に維持することをKPIとして掲げています。これに加え、各工場の生産技術部門でも技術開発費として連結売上高2%程度を目安に継続的な投資を行っています。2025年度は、売上高研究開発費率3.0%と売上高技術開発費率1.6%を合わせ、総額2,714百万円（連結売上高比4.6%）を投じました。

また、先進的な機能性皮膜の開発に向け、大学・研究機関などとの産学官連携を積極的に推進しています。研究機関や大学、顧客との共同研究・共同開発を通じて、基礎研究から新技術の実用化までを進め、技術開発力の強化につなげています。さらに、異なる分野の知見や技術を取り入れることで、将来の市場ニーズを見据えた新たな技術の創出を目指しています。



Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

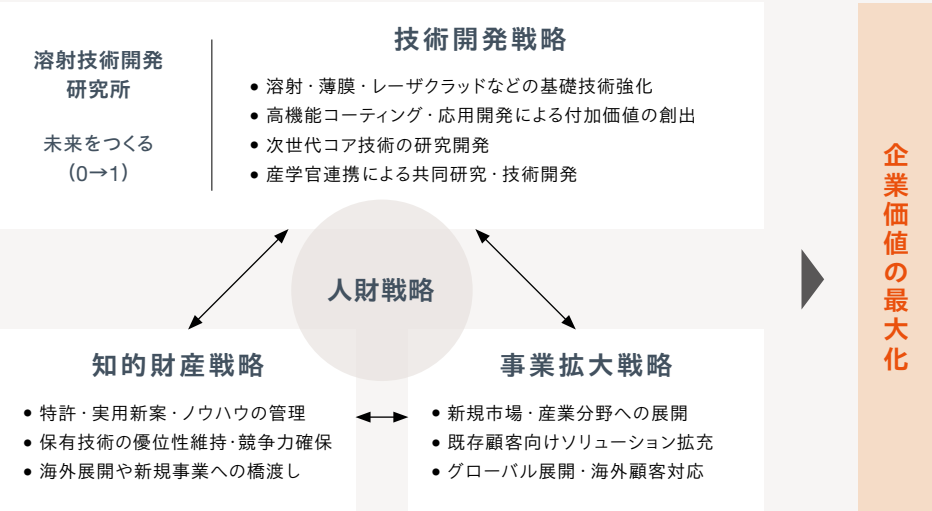
- Chapter 4
価値創造の基盤
- 28 サステナビリティの推進
 - 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
 - 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
 - 33 地球環境保全・社会との共生
 - 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
 - 37 「安全は全てに優先する」の徹底
 - 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
 - 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
 - 41 コーポレート・ガバナンス
 - 43 役員一覧
 - 46 社外取締役役メッセージ

Chapter 5
データセクション

技術開発戦略

圧倒的な競争力を生み出す技術開発戦略

基礎研究から量産化プロセス、知的財産管理までを一気通貫で行う独自のR&D体制が、トーカロの競争力の源泉であり、将来を見据えた「次世代コア技術」の開発と「技術サービス」の進化を両輪で回し、技術的な優位性を確立しています。



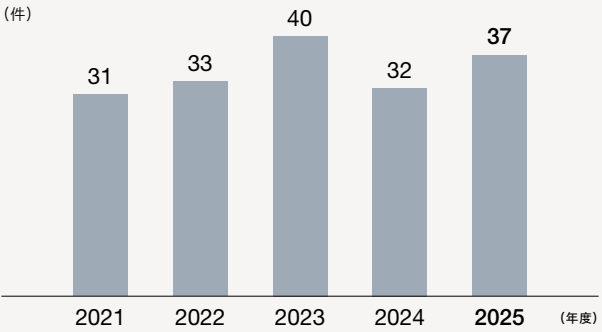
知的財産戦略と競争優位性の確保

当社の事業は、顧客の製品や生産設備が抱えるさまざまな課題を当社の表面改質技術によって解決することで成り立っています。そのため、溶射技術開発研究所による先行研究に加え、顧客の要望に応じたオーダーメイドの皮膜開発を通じて、多くの新技術・ノウハウを蓄積しています。

これらの知的財産やノウハウは、顧客への提案力や技術的優位性を支える重要な競争力の源泉です。特に顧客との共同開発では、共同特許出願を行うなど、知的財産の適切な保護と顧客との関係強化の両立を図っています。2025年度には37件の特許を出願し、2030年度には年間40件の特許出願を目指しています。

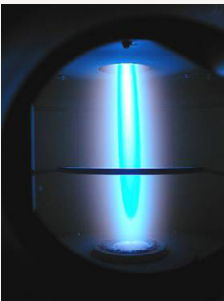
また、顧客の多種多様な課題に対する最適な皮膜を提案するには、材料や施工方法、品質管理手法など、長年の生産活動を通じて蓄積した特許化されていない技術やノウハウも重要な競争力の源泉となっています。

特許出願件数の推移

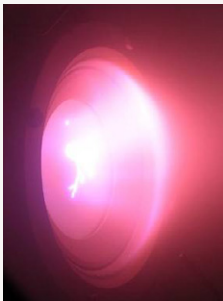


グループシナジーの創出

当社の連結子会社である日本コーティングセンターが保有する薄膜技術や、寺田工作所の機械加工技術、さらに海外子会社とも密に連携した共同研究・技術開発を推進しています。溶射、PVD、機械加工など、グループ各社が保有する技術を組み合わせることで、表面改質技術の可能性を広げ、新たな技術・製品の創出につなげるとともに、グループ全体の競争力を高めていきます。



Jcoat PVDコーティング



精密機械加工

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5

データセクション

当社では、高い技術力と豊富なノウハウを活かし、お客さまのニーズに最適な皮膜を提案するとともに、現場に密着した活動を通じて、お客さま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。単なる製品供給にとどまらず、お客さま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。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
海外売上高比率	安定的に30%以上確保	35.5%
環境分野の受注金額	①3,500,000千円	①1,270,743千円
①環境エネルギー機器	②7,500,000千円	②6,624,869千円
②補修・再生品	計11,000,000千円	計7,895,612千円

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱 1

- 顧客との信頼関係の深化
- 次世代の柱育成（ポスト半導体となり得る複数の柱を育成）
- 新たなマーケットの開拓（薄膜技術、大型溶射品など）

戦略の柱 2

- グローバル市場への展開

顧客との信頼関係の強化とトーカロらしさの追求

当社が長年にわたりお客さまから信頼され、選ばれ続けている背景には、技術力と品質力を基盤に、お客さまの課題に寄り添い、期待を超える価値を提供する「トーカロらしさ」があります。



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、フォローアップまで一連のプロセスに関わり、製造・販売・技術が一体となってお客さまの課題解決に取り組んでいます。試作開発段階からお客さまの設計・製造チームと密接に連携し、顕在化したニーズだけでなく、お客さま自身がまだ気づいていない課題にも着目することで、最適な技術・サービスを提案しています。

こうした現場に密着した活動を通じて、単なる製品・加工の提供にとどまらず、お客さまの生産活動を支えるパートナーとして、継続的に価値を提供することを目指しています。

新たなマーケットの開拓と次世代の柱の育成

当社では、既存市場で培った技術・ノウハウを新たな用途や市場へ展開し、将来の成長につながる事業領域の開拓を進めています。

鉄鋼分野をはじめとする重点分野における用途の拡大や多様化するお客さまのニーズに対応するため、工場横断で組織するフォーラムやワーキンググループを開催しています。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、新たな用途・顧客への提案力を高めています。

お客さまの課題解決プロセス



Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

41

コーポレート・ガバナンス

43

役員一覧

46

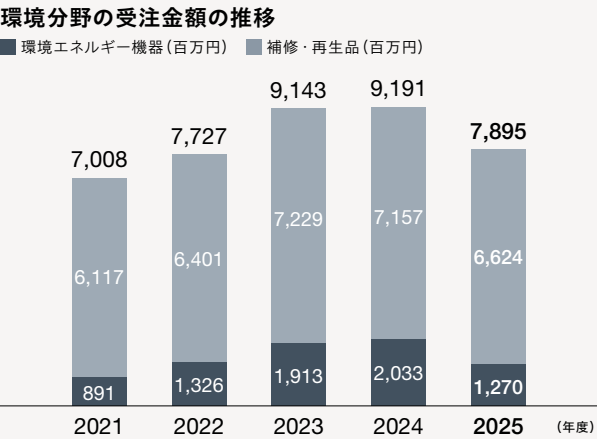
社外取締役メッセージ

Chapter 5

データセクション

環境・エネルギー分野では、お客さまのCO₂排出削減や省エネ対策、各種発電設備や2次電池への皮膜適用など、産業構造の変化に伴って拡大する環境分野を新たな成長領域と捉え、マーケットの開拓に注力しています。

環境分野の受注金額をKPIに掲げて取り組んでおり、2025年度の受注金額は、①環境エネルギー機器1,270百万円、②補修・再生品6,624百万円、合計7,895百万円となりました。2030年の目標は、合計11,000百万円です。今後も新たな市場・用途の開拓を進め、将来の事業の柱となる領域の育成につなげていきます。



リコートビジネスの強化

半導体・FPD製造装置分野をはじめとする先端産業においては、装置の稼働に伴う部材の劣化に対し、新品への交換だけでなく、使用済み部品を再生して再利用する「リコートビジネス」の需要が高まっています。当社は、使用済み部品の皮膜を除膜し再び高精度なコーティングを施すことで部品の性能を復元し、再利用を可能にしています。これにより、お客さまのメンテナンスコストやリードタイムの削減に加え、部品の長寿命化や資源の有効活用にも貢献しています。

今後も主要顧客との関係を深めながら、リコート対応の拡大とサービスの迅速化を進め、成長性と収益性を兼ね備えた事業としてさらなる強化を図ります。

海外事業開発本部の新設とグローバル展開の推進

グローバル市場における事業機会の拡大に向け、2026年4月に「海外事業開発本部」を新設し、海外市場の開拓と事業拡大を推進しています。

海外事業開発本部を中心に、今後、当社顧客のグローバル展開に伴う海外でのニーズを捉えながら、既存事業の維持・拡大に加えて、新たな事業機会の創出に取り組みます。

直近では米国市場で半導体製造装置部品への現地におけるコーティング需要の拡大に対応するため、アリゾナ州にTOCALO USA-Arizona LLCを設立し、主要顧客の製造拠点に近接した地域で新品やリコート需要を取り込むとともに、今後の事業拡大に向けた生産・サービス基盤の構築を進めています。また、アセアンやインドにおいても、今後の事業展開を視野に入れ、市場動向や顧客ニーズの把握を進めています。

2025年度の海外売上高比率は35.5%となり、2030年度に向けて安定的に30%以上を確保することを目標としています。今後も、成長が期待される地域での事業機会を着実に取り込み、海外事業のさらなる拡大につなげていきます。



TOCALO USA-Arizona LLC

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

41

コーポレート・ガバナンス

43

役員一覧

46

社外取締役役メッセージ

Chapter 5

データセクション

当社は、持続可能な社会の実現に向け、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組むとともに、サプライチェーンを含むステークホルダーとの連携を通じて、環境・社会課題の解決を目指しています。

「環境方針」のもと、全工場でISO14001を取得し、省エネルギー・再生可能エネルギーの活用、廃棄物の削減・再資源化など、環境負荷の低減に向けた取り組みを進めています。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
GHG排出量 (Scope1,2)	1,900t-CO ₂ e (連結)	15,948t-CO ₂ e (連結)
廃棄物リサイクル率	80%	67.7%

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱 3

- 環境負荷低減と環境保全への継続的な取り組み

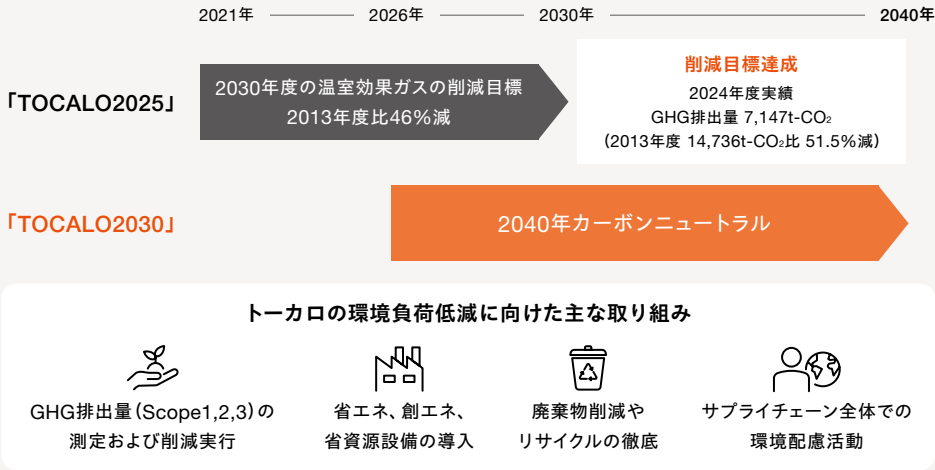
2040年カーボンニュートラルに向けた取り組み

「TOCALO2030」において、当社は「2040年カーボンニュートラル」を宣言しました。その実現に向けて、省エネルギー設備への更新、再生可能エネルギーの導入、太陽光発電設備の設置など、事業活動に伴うGHG排出量の削減に向けた取り組みを進めています。さらに、カーボンニュートラルの実現には、自社の取り組みだけでなく、サプライチェーン全体 (Scope1,2,3) で脱炭素化を進めることが重要です。そのため、取引先との対話や情報共有を通じて、脱炭素に向けた取り組みをともに推進しています。



本社に設置したソーラーカーポート

2040年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



省エネルギーの徹底と再生可能エネルギーの活用

GHG排出量の削減に向けた具体的な取り組みとして、各事業所における生産プロセスの省エネルギー化を進めています。当社では、省エネ機器の導入、老朽化機器のエコ製品への更新などを行っているほか、AIやIoTを活用した電力使用状況の可視化と最適な制御に取り組んでいます。その他にも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グリーン電力購入を進めるなど、GHG排出量の抑制策を積極的に展開しています。

2025年度の電力使用量、および売上当たりの電力使用量は前年度比で減少しており、省エネ活動の効果が出ています。また、GHG排出量は前年度比8%削減し、売上当たりのGHG排出量も前年度比で減少しており、GHG排出量削減の取り組みの効果が出ています。各工場の屋上への太陽光発電パネルの設置拡大や、再生可能エネルギー由来のグリーン電力へのシフトを今後も順次進めることで、事業活動に伴う環境負荷の低減に取り組んでいきます。

Contents

Chapter 1	イントロダクション
Chapter 2	価値創造ストーリー
Chapter 3	価値創造の戦略
Chapter 4	価値創造の基盤
28	サステナビリティの推進
29	独自の技術の深化と革新による競争力の強化
31	顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
33	地球環境保全・社会との共生
35	技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
37	「安全は全てに優先する」の徹底
38	「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
40	信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
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

Chapter 5	データセクション
-----------	----------

取引先との連携によるサプライチェーンの脱炭素化

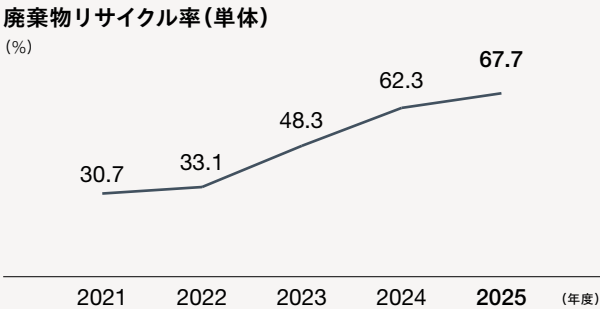
サプライチェーン全体での脱炭素化を進めるため、2026年8月にリコージャパン株式会社さまと共同で、取引先を対象とした「環境・脱炭素に関する勉強会」を開催しました。勉強会では、サプライヤーの皆さまとともに環境・脱炭素に関する最新動向や企業に求められる対応について理解を深めることを目的とし、脱炭素経営や再生可能エネルギーに関するセミナーを実施したほか、GHG排出量の見える化や省エネルギーなどの脱炭素ソリューションをリコージャパン株式会社さまよりご紹介いただきました。今後も取引先との対話や知見の共有を通じて、環境・脱炭素に対する理解を深め、サプライチェーン全体での取り組みを加速させていきます。



リコージャパン株式会社さまとの勉強会

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防止に努めています。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。2025年度は前年度のKPIで掲げた目標値40%を達成し67.7%となりました。現在は、2030年のリサイクル率80%を目標としています。



社会貢献活動

当社は、良き企業市民として社会の要請に真摯に応え、地域社会との信頼関係を深めながら、持続可能な社会の実現に向けて社会貢献活動を推進しています。

その一環として取り組んでいる各事業所での地域清掃活動は、近隣企業さまが当社の取り組みを参考に新たな清掃活動を始めるきっかけになるなど、地域全体の環境美化への意識向上につながっています。

また、毎年連結純利益の一定割合をCSR予算に充て、当社ゆかりの各種団体への寄付などを定期的に行っています。加えて、近隣小学校の校外学習の受け入れや、神戸市が推進する「BE KOBEMライプロジェクト」に参画し、中高生を対象とした出前授業を行うなど、次世代を担う子どもたちの育成支援も行っています。

そのほか、地域コミュニティの活性化とスポーツ振興を目的として、2026年4月には神戸を本拠地とするプロバスケットボールチーム「神戸ストークス」とスポンサー契約を締結しました。地域の皆さまと一体となり、スポーツを通じた活気ある街づくりを応援しています。



本社周辺の清掃活動の様子

環境への取り組みに対する外部評価

当社の環境への取り組みは、外部からも評価されています。

CDP2025の「気候変動」調査では3年連続で「Bスコア」、「水セキュリティ」調査では2024年から1ランク向上し「Bスコア」を獲得しました。また、サプライヤーエンゲージメント評価では、初めて最高評価の「Aスコア」を獲得しました。

今後も、2040年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを着実に進めるとともに、取引先や地域社会との連携を深め、環境・社会課題の解決に貢献していきます。



気候変動「B」

サプライヤー
エンゲージメント評価「A」

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

データセクション

当社の表面改質加工は労働集約型のビジネスでオーダーメイド仕様も多く、高度な技術力と熟練した技能が求められます。そのため、高品質・高付加価値なものづくりを支える技術力を磨くとともに、自動化・省力化とDX・AI・IoTの活用によって生産性と品質のさらなる向上を図ることが、持続的な成長と収益力の強化につながると考えています。

また、成長市場への生産能力の増強やグローバルな供給・サポート体制の整備を進め、お客さまから選ばれ続ける「トーカロ品質」を世界各地で提供するためのものづくり基盤の構築を進めています。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
自動検査、入力システムの導入件数	5件以上／年	4件／年
PQP項目に関するeラーニング受講率	100%	—
QC検定の合格者数(2級)	30名	21名

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱3

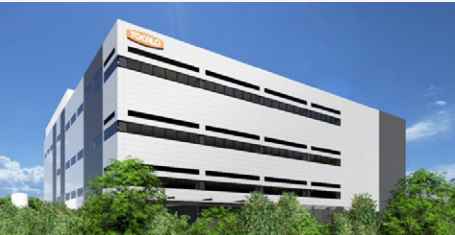
- 自動化と高効率ブースの導入による生産性の飛躍的な改善
- DX・AI・センサー技術を活用した検査能力の向上、技能伝承、ヒューマンエラー低減
- 世界水準の品質管理体制(PQP)の高度化

新工場の建設による生産能力の増強

「TOCALO2030」において、当社は連結売上高900億円の達成に向け、総額400～600億円規模の成長投資を設定し、生産基盤の強化を進めています。中長期的に需要拡大が見込まれる半導体・FPD分野、一般産業分野、そして海外市場の各領域において、先端技術への適応と生産能力の増強を着実に実行しています。

国内においては、半導体製造装置の微細化や増産に対応するため、東京第二工場および北九州工場における生産能力増強と先端技術対応投資を推進しています。航空・宇宙分野や環境・エネルギー分野といった成長市場への対応強化と生産能力の飛躍

的な向上を目的に、名古屋工場において新たな工場棟の建設を進めています。これらの投資を通じて、需要拡大に柔軟に対応できる生産能力と、高品質・高付加価値な製品を安定的に供給できる生産基盤の構築を進めています。



東京第二工場 新棟(完成予想図)



北九州工場 新棟(完成予想図)

自動化・省力化とDX・AI・IoTを活用したものづくりの高度化

今後の労働人口減少を見据え、人員増だけに頼らない生産体制の構築が重要です。当社では、製造現場における自動化や高効率溶射ブースの導入、作業の標準化を推進し、生産性の向上と労働負荷の軽減に取り組んでいます。

例えば、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。各種施工データの自動収集・解析や画像判定技術を用いた検査能力の高度化を図ることでヒューマンエラーを防止し、製造工程の効率化と品質の安定化を両立させ高い品質レベルを維持しています。

今後は、蓄積した施工・検査データをAIによって解析し、品質予測や異常検知、工程条件の最適化につなげることで、熟練者の経験や技能をデータとして蓄積・活用し技能伝承にも活かしていきます。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

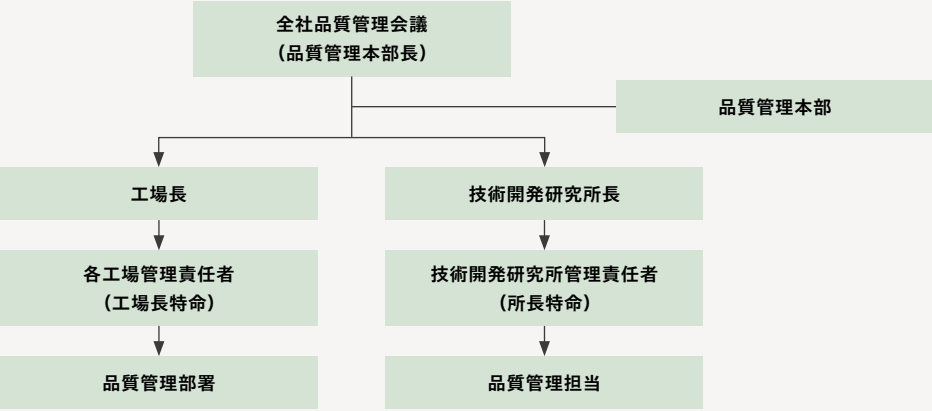
データセクション

品質管理体制のさらなる強化とISO9001に基づく継続的な改善

当社の表面改質技術は、表面の状態だけでは品質を十分に評価することができず、製造工程におけるさまざまな条件が最終品質に影響するため、全プロセスでの厳格な管理が求められます。そのため当社は、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。お客さま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。品質の安定には、製造工程における設備・条件の管理だけでなく、長年培ってきた技術やノウハウの蓄積も重要です。当社では、技術・製造部門が連携し、各種データや品質情報を活用しながら、製造条件の最適化や工程の改善に取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、製品ごとに求められる品質を安定的に実現できる生産体制の強化を進めています。

また、当社は全工場で品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001を取得し、継続的な改善を行っています。定期的な内部品質監査や外部審査を通じて、品質マネジメントシステムの有効性を検証し、品質課題の早期発見と未然防止、プロセス改善を全社的に推進しています。こうした品質管理の仕組みを継続的に向上させることで、安定した品質を維持し、お客さまからの信頼につなげています。

品質管理体制



PQPの適正運用による品質管理体制の高度化

半導体業界における世界基準の品質管理手法であるPQP(製品品質保証計画)を参考に、品質管理体制の構築を進めています。FMEA(故障モード影響解析)をはじめとする多面的な分析・評価を行い、品質データを統計的に管理することで、製造工程における変化や異常の早期把握につなげています。また、原材料の生産ロットが変更された際にはスベ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。

このように当社では、厳格な品質管理が求められる最先端の半導体・FPD製造装置部品を中心に、顧客の厳しい仕様要求をクリアする高品質なコーティングを安定して提供できる体制を整えています。さらに、不適合が発生した際の原因究明と再発防止プロセスを標準化し、全工場への水平展開を徹底することで、グループ全体の品質管理レベルを高め、競争力の強化につなげています。

グローバル展開・サポート体制の拡充

海外市場における需要拡大と主要顧客の生産拠点のグローバル展開に対応するため、生産・サポート体制の拡充を強力に推進しています。特に世界最大の半導体市場である米国においては、現地での最適な事業モデル構築とリコート(補修・再生)メンテナンス需要の獲得を目指し、アリゾナ州にTOCALO USA-Arizona LLCを設立し、新工場の建設と立ち上げを進めています。

主要顧客の製造拠点に近接した立地で迅速かつ高品質な表面改質サービスを提供することにより、物流コストやリードタイムの削減を実現し、強固なサプライチェーンの構築に貢献します。また、既存の中国(広州・昆山)や台湾の海外連結子会社においても、現地ニーズに即した設備投資と品質管理体制の強化を進め、世界各地で均一で高品質な「トーカロ品質」を提供できる体制を維持・発展させていきます。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5

データセクション

当社は「安全は全てに優先する」という方針のもと、すべての従業員が安全で安心して働ける職場環境の形成を経営の最重要課題として位置づけています。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、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。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
労働災害強度率	ゼロを目指す	0.01

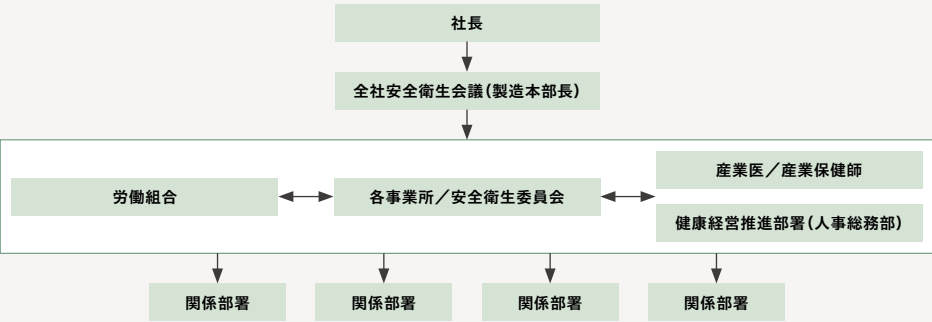
関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱 1～戦略の柱 3 すべてに通ずる

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。2025年度の労働災害発生件数は13件で、そのうち死亡災害は0件、休業災害は5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対策の協議を行います。その後、各拠点へ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。

さらに、作業現場には記録カメラを導入し、労働災害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、注意が必要な現場には専用カメラを設置し、施工中の様子をブース内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。

労働安全委員会の運営

当社は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の認証を全事業所で取得し運用を行っています。ISO 45001に基づき、職場における労働安全衛生上のリスクを把握・評価し、必要な対策を講じるなど、労働安全衛生体制の継続的な改善を図っています。

また、事業所ごとに安全衛生委員会を毎月開催し、職場の安全衛生に関する課題を共有するとともに、改善策を検討しています。産業保健師や外部専門家（産業医）などとも連携しながら、従業員の安全意識の向上と職場環境の改善につなげています。

こうした取り組みを通じて「きれいで、機能的で、人にやさしい職場環境づくり」を推進しています。

労働安全衛生に関する取り組みの詳細は、こちらをご覧ください。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

データセクション

持続的な企業価値向上には、従業員一人ひとりの成長と、それを支える組織の強化が不可欠です。当社は、「TOCALO2030」の成長戦略を実現するため、中長期的な視点で人財の確保・育成に取り組むとともに、従業員一人ひとりの挑戦と成長を促す環境を整備しています。多様な人財が能力と個性を発揮し、働きがいを持って活躍できる組織をつくることで、人的資本の価値を高め、持続的な企業価値向上につなげていきます。

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
従業員一人当たり教育費	80千円	69.7千円
技能検定合格者数 ①溶射技能士 ②機械加工技能士(2級以上) ③金属熱処理技能士(3級以上) ④溶射管理士	①②③270名 ④400名 計670名	①161名 ②70名 ③18名 ④328名 計577名
従業員エンゲージメントスコア	3.7	3.54
新規採用者3年後定着率	98%以上	97.9%
健康経営度調査総合評価における偏差値	50以上	49.8
女性正社員比率	15%	13.3%

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱3

- 中長期的人財育成プランの充実
- 従業員満足度の向上
- 働きがいのある職場環境の整備

基本的な考え方

求める人財像

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」を考えて取り組む人財

人財育成方針

当社は、表面改質技術(皮膜)による価値創造を通じて顧客のベストパートナーとなるために、4つの重点テーマ「市場開拓の強化」「技術開発体制の強化」「ものづくりの高度化」「100年企業を目指した持続的成長」に自律的に取り組む人財を育成する必要があります。そのために、社員が持っている可能性や意欲を引き出すとともに、一人ひとりのキャリア開発を支援するさまざまな成長機会を提供します。

中長期的人財プランの充実

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。2025年度には、教育費としてトーカロ単体で77百万円(従業員一人当たり69.7千円)を投じました。

また当社では、従業員一人ひとりの成長段階や役割に応じた教育・研修を実施しています。新入社員には入社後半年間にわたる研修を実施するほか、2年目、3年目、5年目の各段階に応じた若手研修、専輩研修、新任主任研修、管理職候補者研修、新任管理職研修、次長研修、キャリアデザイン研修など、各階層・キャリアに応じた学びの機会を設けています。

例えば、5年目の従業員を対象とした座禅研修では、自己を振り返り、冷静な判断力や精神的な安定感を養う機会としています。また、管理職候補者研修、新任管理職研修、次長研修を通じて、役割に応じた知識・スキルとマネジメント力の向上を図り、将来の組織を担うリーダーの育成に取り組んでいます。



新入社員合宿



座禅研修の様子

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

データセクション

グローバル人財の育成

「TOCALO2030」における成長戦略を着実に実行するため、将来の経営や技術開発、海外事業を牽引する次世代リーダーの育成に注力しています。中長期的目線で当社を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年度から設けています。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。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。

挑戦とイノベーションを促す「チャレンジ応援制度」

当社は、従業員一人ひとりが自分の仕事を見つめ直し、「やりたいこと」「挑戦したいこと」を見つけて取り組むことが、個人の成長だけでなく、組織の活力につながると考えています。従業員の挑戦意欲や会社・チームへの貢献意欲を醸成し、会社として後押しするため、2025年度から「チャレンジ応援制度」を新たに導入・推進しています。

本制度は、あらかじめチャレンジ内容と目指す成果を自主申告し、高い目標に取り組む過程も含めて評価しています。今後も、現場を支える従業員の挑戦を正に評価し、一人ひとりがやりがいを持てる職場の構築に取り組んでいきます。



「チャレンジ応援制度」の表彰者

働きがいのある職場環境の整備

従業員エンゲージメント調査の実施

持続可能な成長を支える基盤として、従業員一人ひとりが働きがいを感じ、健やかに生き活きと活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。2025年度には3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(総合評点)は5点満点中3.54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。

加えて、新たなKPIとして、「新規採用者3年後定着率」を設けており、2025年度時点での定着率は97.9%となりました。2030年度の目標は98%以上としています。2年目、3年目の階層別研修など、新入社員・若手従業員へのサポートを充実させ、離職防止に取り組んでいます。

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、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に向け、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、3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

毎年、全従業員を対象に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。

人財戦略が生み出す価値

人財への投資を通じて従業員一人ひとりの成長と挑戦を促し、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、技術力・ものづくり力・市場開拓力・イノベーションなどの組織力を高めます。これらの組織力を「TOCALO2030」の成長戦略の実行につなげ、持続的な事業成長と企業価値の向上を目指します。

人財育成、健康経営、ダイバーシティに関する取り組みの詳細は、こちらをご覧ください。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5

データセクション

KPIと目標		
KPI	2030年目標	2025年度実績
ESG外部評価スコア (FTSE)	3.8	3.5
経常利益率	22%以上	25.2%

関連する「TOCALO2030」の成長戦略

戦略の柱 1

- 強固な財務基盤の堅持

戦略の柱 3

- コーポレート・ガバナンスの高度化
- 世界基準に準拠したガバナンス体制の構築

コンプライアンスの徹底

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、「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」というミッションの実現を目指しています。そのため、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ、人権、サプライチェーンマネジメントなど、健全な事業活動を支え、ステークホルダーからの信頼に応えるためのガバナンス基盤の強化に取り組んでいます。

具体的には、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、周知を図っているほか、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eラーニング研修（ハラスメント防止、腐敗防止、利益相反など）を実施し、全従業員が100%受講しています。さらに、公益通報制度の整備など、適切な対応につなげる仕組みを整えています。

事業継続計画（BCP）

大規模災害などの不測の事態に備え、事業継続計画（BCP）を整備し、重要な事業を早期に復旧・再開できる体制を構築しています。大規模地震などの自然災害の発生を想定し、すべての事業所への災害備蓄品の配備に加え、定期的な安否確認訓練や防災訓練を実施し、緊急時に迅速に対応できる体制を整えています。

これらの取り組みを通じて、自然災害などによる事業中断リスクを低減し、お客さまへの製品・サービスの安定供給と事業の継続性を確保します。

取引先との信頼関係の構築

当社の事業活動を支えていただいている仕入先や協力会社との信頼関係は、安定した事業運営に不可欠です。当社では、取引先との相互理解を深め、長期的な信頼関係を構築することを重要な経営課題の一つと位置づけています。その取り組みの一環として、2024年度から「お取引先様御礼の会」を開催しています。経営層と取引先が直接対話する機会を設け、日頃のご支援への感謝を伝えとともに、相互理解を深めています。

今後も販売先だけでなく、仕入先や協力会社を含むすべての関係者との対話を大切にするとともに、相互に信頼し、安定した事業活動を支えていただきながら、ともに成長できる関係の構築を目指します。



お取引先様御礼の会（東京）

📄 [ガバナンスに関する取り組みの詳細は、こちらをご覧ください。](#)

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

データセクション

当社は「企業は社会の構成員であり、社会の公器である」という認識に立ち、経営の透明性を確保し、株主・取引先・従業員・地域社会など、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。2025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、経営の効率化など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。

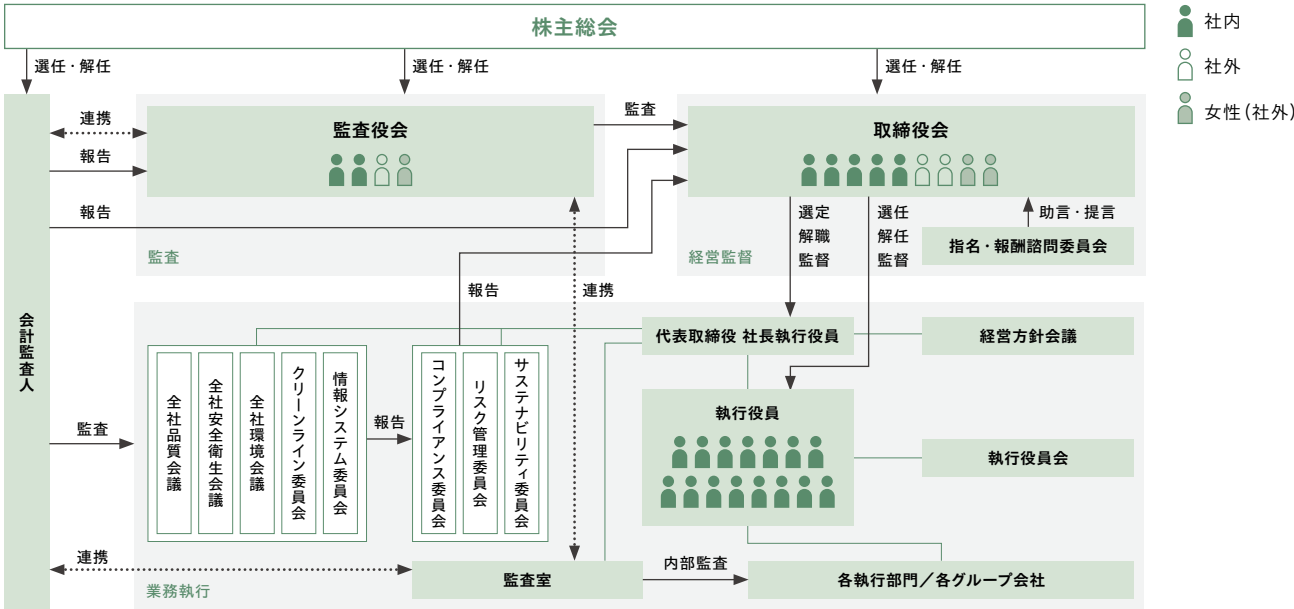
執行役員は15名（取締役兼務である社長・専務・常務5名を含む）です。執行役員は取締役会・経営方針会議に出席し、担当業務について報告・説明します。また取締役会で決議した事項の周知および意見交換を行う執行役員会を開催しています。

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7名の委員で構成し、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カ月に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、後継者プランなどについて審議し、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などに出席するとともに、担当部署からのヒアリングや報告などを通じて取締役・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。



Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

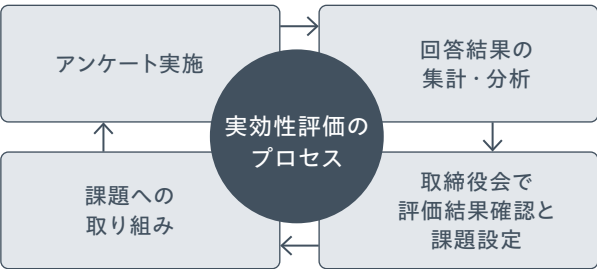
Chapter 4
価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5
データセクション

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、課題や改善点など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
- 取締役会の運営
- 取締役会の議題
- 取締役会を支える体制
- 自由記述

2025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あることを確認しました。一方で、さらなる実効性向上に向けて、重要な経営判断や中長期課題に関する審議の一層の充実が望まれることから、改善課題を抽出しました。

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、取締役の報酬体系について、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などを考慮したものとしています。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います。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に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います。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あらかじめ定める地位を退任した時としています。

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)	283	184	99	27	7
監査役(社外監査役を除く)	44	44	—	—	2
社外役員	43	43	—	—	6

(注)・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。
・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)27百万円です。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

28

サステナビリティの推進

29

独自の技術の深化と革新による競争力の強化

31

顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供

33

地球環境保全・社会との共生

35

技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供

37

「安全は全てに優先する」の徹底

38

「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上

40

信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤

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

Chapter 5

データセクション

取締役		
	代表取締役 社長執行役員	
	小林 和也	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	60,874株
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)	

	代表取締役 専務執行役員	
	吉積 隆幸	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	129,118株
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 漢泰國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)	

	取締役 専務執行役員 管理本部長	
	後藤 浩志	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	99,479株
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)	

取締役		
	取締役 常務執行役員 開発本部長	
	水津 竜夫	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	52,995株
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	
2026年4月	取締役 常務執行役員 開発本部長(現任)	

	取締役 常務執行役員 製造本部長	
	高畠 剛	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	29,895株
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)	

社外取締役		
	取締役(非常勤)	
	鎌倉 利光	
	取締役会への出席率	100%
	所有する当社株式数	800株
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	
1995年4月	同パートナー弁護士(現任)	
2018年6月	(株)きんでん社外監査役(現任)	
2019年6月	当社取締役(現任)	

Contents

Chapter 1	イントロダクション
Chapter 2	価値創造ストーリー
Chapter 3	価値創造の戦略
Chapter 4	価値創造の基盤
28	サステナビリティの推進
29	独自の技術の深化と革新による競争力の強化
31	顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
33	地球環境保全・社会との共生
35	技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
37	「安全は全てに優先する」の徹底
38	「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
40	信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
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

Chapter 5	データセクション
-----------	----------

社外取締役



取締役 (非常勤)

瀧原 圭子

取締役会への出席率
所有する当社株式数

94%
4,000株

1986年3月
2008年4月

2012年4月
2014年10月
2018年4月
2018年6月
2020年9月
2021年4月
2022年4月
2024年4月

医学博士 (大阪大学)

国立大学法人大阪大学保健センター
(現 キャンパスライフ健康支援センター) 兼
大阪大学大学院医学系研究科循環器内科学教授
同保健センター長

同副学長

国立研究開発法人国立循環器病研究センター理事
当社取締役 (現任)

国立研究開発法人量子科学技術研究開発機構監事

国立大学法人大阪大学名誉教授 (現任)

国立大学法人評価委員会 専門委員 (現任)

近畿車輛 (株) 健康推進センター長 (現任)



取締役 (非常勤)

佐藤 陽子

取締役会への出席率
所有する当社株式数

94%
1,600株

1986年9月
1990年3月
2011年5月
2019年9月
2020年6月
2021年6月
2024年6月

太田昭和監査法人 (現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

公認会計士登録

同監査法人 シニアパートナー

公認会計士佐藤陽子事務所所長 (現任)

当社取締役 (現任)

山陽電気鉄道 (株) 社外取締役 (現任)

日本金銭機械 (株) 社外取締役監査等委員 (現任)



取締役 (非常勤)

富田 和之

取締役会への出席率
所有する当社株式数

100%
1,300株

1982年4月
2004年1月

2007年7月
2015年10月
2017年4月

2021年6月
2022年4月
2023年4月

松下電器産業 (株) (現 パナソニック (株)) 入社

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

パナソニック エコテクノロジーセンター (株) 社長

パナソニックETソリューションズ (株) 社長

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

当社取締役 (現任)

公益財団法人大阪産業局技術アドバイザー
(株) クオオルテック社外取締役 (現任)

監査役

進 英俊

取締役会への出席率

100%

所有する当社株式数

76,541株

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)

監査役 (常勤)

進 英俊

取締役会への出席率

100%

所有する当社株式数

76,541株

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)

監査役 (常勤)

浜田 博介

取締役会への出席率

100%

所有する当社株式数

35,700株

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)

監査役

吉田 敏彦

取締役会への出席率

100%

所有する当社株式数

6,100株

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)

Contents

Chapter 1	イントロダクション
Chapter 2	価値創造ストーリー
Chapter 3	価値創造の戦略
Chapter 4	価値創造の基盤
28	サステナビリティの推進
29	独自の技術の深化と革新による競争力の強化
31	顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
33	地球環境保全・社会との共生
35	技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
37	「安全は全てに優先する」の徹底
38	「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
40	信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
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

Chapter 5	データセクション
-----------	----------

監査役



監査役

加地 則子

取締役会への出席率 100%
所有する当社株式数 0株

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

執行役員 品質管理本部長

相坂 弘行

執行役員 海外事業開発本部長

中平 康樹

執行役員 明石工場長

村田 裕

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

執行役員 人事総務部長

細見 憲司

執行役員 経営企画部長

中井 勝紀

執行役員 営業本部長

濱口 竜哉

執行役員 溶射技術開発研究所長

寺谷 武馬

執行役員
明石工場 明石第一事業所長

安尾 典之

執行役員 東京第一工場長

安田 要

スキルマトリックス

役職・氏名／ 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
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 開発本部長 水津 竜夫	●	●	●	●	●		
取締役 常務執行役員 製造本部長 高畠 剛	●	●	●	●			●
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	●		●				●
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				●	●	●	

(注) 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。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

- 28
- サステナビリティの推進
- 29
- 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31
- 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33
- 地球環境保全・社会との共生
- 35
- 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37
- 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38
- 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40
- 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5

データセクション

大切なのは
ガバナンス強化に向けた
継続的な取り組み

取締役（非常勤）
鎌倉 利光



私は以前から、中期経営計画はあくまでも当社の目指す姿や、ビジョン、ミッションを実現するための手段であると発言してきました。もちろん、そこで掲げる目標や数値を達成することは、当社が目指す姿を実現するうえで極めて重要なことではありますが、それ自体が目的化してしまうと、ガバナンスが後回しにされ、リスクマネジメントやコンプライアンスなどの観点で、社内にさまざまなひずみを引き起こす要因にもなりかねません。

この点、「すべてのステークホルダーから、信頼していただける会社であり続けること」を掲げる当社の新ミッションは、信頼を得るための基盤であるガバナンスを決して後回しにしない、という宣言でもあると私は受け止めています。

社外取締役に就任してから7年が経ちました。これまでの議論を通じ、当社はガバナンスの強化に真摯に向き合っ

ている会社だと感じています。取締役会の機能強化、環境や社会との共生を意識した経営、非常時に備えた財務健全性の確保と資本効率の両立、当社の取り組みの進捗を可視化し、ステークホルダーへ明示することなど、取り組むべきガバナンスの課題は多岐にわたりますが、当社は、私の就任当時からこれらの課題に対して積極的に取り組みを重ねてきています。そして、実際にルールを策定、整備するに際しては、現場の方々の意見を反映させることによって、実効性のある、従業員に浸透しやすいルール設計につなげてきました。今後のさらなるガバナンス強化や実効性向上に向けても、これまでと同様、地道に取り組みを続けていく姿勢こそが何より重要だと考えています。

さらなる
ガバナンス強化と
海外人財の育成に期待

取締役（非常勤）
瀧原 圭子



当社は2021年に初めて中期経営計画「TOCALO2025」を発表し、2026年度から「TOCALO2030」を開始しました。社外取締役に就任後8年間で中長期的な方向性をより明確に示せるようになりました。さらにこの間、指名・報酬諮問委員会の設置や執行役員制度の導入も進むなどガバナンスの仕組みが整備され、会社の規模の拡大とともに取締役会の役割も一段と大きくなっています。取締役会は発言しやすい雰囲気があると実感していますが、執行役員が企業価値向上に向けてどのような意識で業務執行にあたっているかを知るためにも、より多くの発言を期待しています。また、議題設定や時間配分を含め、質の高い議論を可能にする議事進行が今後の課題と考えています。

「TOCALO2030」の策定にあたっては、成長戦略の3つの柱のうち「コア事業の

深化」はもちろんですが、「戦略的事業領域の拡大」が極めて重要です。溶射技術開発研究所と各工場とのさらなる協働促進や、新技術の開発、新領域の開拓が、長期的な経営戦略において不可欠だと認識しています。また、近年の地政学的情勢も踏まえ、グローバル市場への展開が求められる中、海外戦略に精通する人財や、海外子会社での管理部門や営業を担う人財など、国際的に活躍できる人財の育成が今後の課題だと考えています。

私の就任以来注力してきたダイバーシティ推進については、社長をはじめ社内の方々が積極的に取り組まれた結果、予想以上に進捗していると感じています。生産年齢人口が減少する中、多様な働き手を対象とした人財確保に向けた取り組みがなされているか、今後も注視していきます。

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

Chapter 4
価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5
データセクション

成長投資と
財務安定性の両立を注視

取締役（非常勤）
佐藤 陽子



「TOCALO2030」の策定にあたっては、多額の投資と業績見込み、財務安定性の3つのバランスが図られているかを特に重視しました。また、目標達成に向けた根拠のある計画になっているか、好調な半導体・FPD分野に加えて一般産業分野にも注力し、全天候型経営の維持・発展が図られているか、業績面に偏らず、ESGを意識した計画であるかについても、取締役会で指摘、助言しました。

当社は、半導体市場の急速な拡大に対応するため、大規模な設備投資を計画しています。従来は潤沢な余剰資金があり、財務リスクについてそれほど注力する必要はありませんでしたが、今後は複数の工場建設の計画や市場拡大に対応するための投資規模がさらに拡大する可能性が高くなっています。そのため、将来の営業キャッシュ・フローで投資を回収できるかを含め、投資判断とその経過

を丁寧に検証していきます。また、生産能力増強に伴う人員不足への対応として、ハード・ソフト両面からの生産効率化に寄与する投資の進捗も注視していきます。さらに近年、海外子会社で業績が伸長していることを踏まえながら、地政学的リスクの顕在化にも備えるべく、地域バランスのとれた投資が行われているかも見極めていきたいと考えています。

2000年頃から参入した半導体分野が、今日の当社の発展を支えています。経営陣には、既存事業への取り組みにとどまらず、中長期的な企業価値向上に向けて次世代を担う新規事業への種まきを行うことを期待します。また、企業規模が拡大する中でもフラットで風通しの良い社風を維持し、全従業員が一体となって支えあう会社であり続けてほしいと思います。

新技術への挑戦と、
人財育成・資源確保で
次のステップへ飛躍

取締役（非常勤）
富田 和之



「TOCALO2030」では、売上高900億円という意欲的な目標に対して成長戦略の3つの柱が示され、大きな飛躍に向けた取り組みへの方向性が分かりやすく打ち出されたと感じています。また、半導体・FPD市場の急激な拡大への対応にとどまらず、環境・エネルギーや航空機産業など一般産業部門の新分野への参入や、サステナビリティ基盤強化への取り組みなど、さらなる発展に向けた指針が示された点を評価しています。ビジョンに加え、新たなミッション「すべてのステークホルダーから、信頼していただけの会社であり続けること」が掲げられ、「社会の公器」としての当社の存在価値を再確認しました。同時に、信頼を裏切らない公明正大な行動を全従業員に徹底したことは、企業価値向上の基盤を築くという意味で大切な姿勢だと捉えています。

「TOCALO2030」の達成に向けた課題は、工場の新棟建設といった半導体・

FPD分野への積極投資と足並みをそろえた人財の確保・育成です。今後はリーダー層も含めた計画的な人財育成の重要性が増すと考えています。また、微細化・複雑化・高機能化が進むものづくりの領域で、今後もお客さまの信頼に応えるためには、高度な品質管理が不可欠です。さらに、地政学的リスクを考慮し、原材料や資材の安定的な確保に向けたサプライチェーン強化に加え、使用資源の抑制や代替資源の開発など、3R*の積極的な推進にも期待します。

当社は溶射技術を中心として発展してきましたが、薄膜との融合や部材加工など、事業の可能性は広がっています。グループシナジーの強化により包括的な提案を行うことで高付加価値を創出し、お客さまの課題に応え続ける会社であってほしいと思います。

* リデュース、リユース、リサイクル

Contents

Chapter 1
イントロダクション

Chapter 2
価値創造ストーリー

Chapter 3
価値創造の戦略

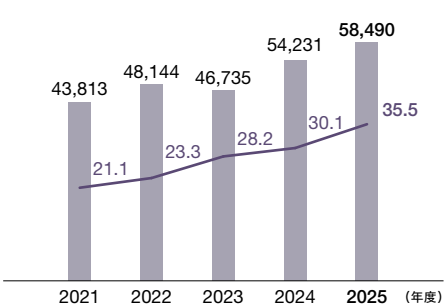
Chapter 4
価値創造の基盤

- 28 サステナビリティの推進
- 29 独自の技術の深化と革新による競争力の強化
- 31 顧客に信頼され、選ばれ続ける価値あるサービスの提供
- 33 地球環境保全・社会との共生
- 35 技術レベルの強化とAIの活用による進化、高品質・高付加価値商品の提供
- 37 「安全は全てに優先する」の徹底
- 38 「やる気」「チャレンジ意欲」の醸成、従業員満足度の向上
- 40 信頼を深める6つの要素を支えるガバナンス基盤
- 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

Chapter 5
データセクション

売上高・海外売上高*比率

■ 売上高(百万円) — 海外売上高比率(%)

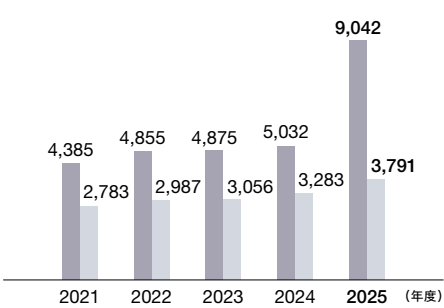


売上高は前年度比7.9%増の584億円と過去最高を更新しました。海外売上高比率も35.5%に伸長し、「TOCALO2025」目標の25%を大きく上回りました。今後も、「TOCALO2030」で掲げる安定的に30%以上という目標を維持していきます。

* 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

設備投資額・減価償却費

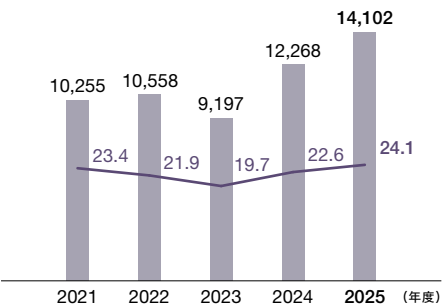
■ 設備投資額(百万円) ■ 減価償却費(百万円)



設備投資額は90億42百万円となりました。東京第二工場、北九州工場では半導体の増産体制構築のため、新棟の立ち上げを進めています。さらに、名古屋工場での新工場建設のほか、海外ではTOCALO USA-Arizona LLCで新工場の建設を進めています。

営業利益・営業利益率

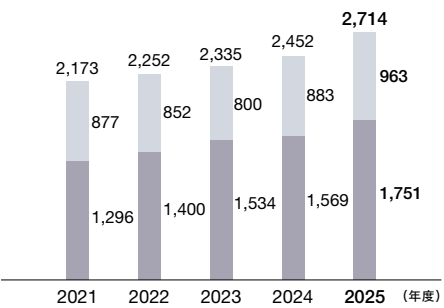
■ 営業利益(百万円) — 営業利益率(%)



営業利益は前年度比15.0%増と、過去最高を更新しました。営業利益率も24.1%に上昇しました。産業機械、海外子会社の好調などにより、収益性が向上しました。

研究開発費・技術開発費

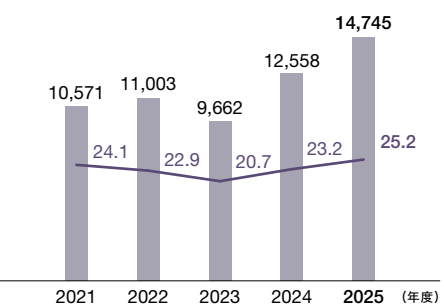
■ 研究開発費(百万円) ■ 技術開発費(百万円)



研究・技術開発費は連結売上高比で5%程度を維持しています。2025年度は前年度比10.7%増の27億14百万円を投じました。持続的な成長のために、今後も顧客の課題解決に向けた新皮膜や新商品の開発に注力します。

経常利益・経常利益率

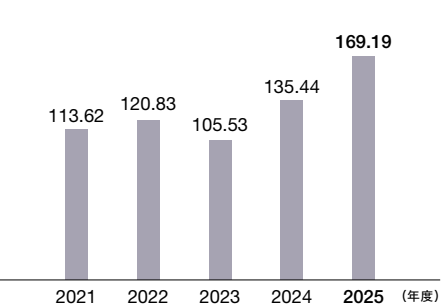
■ 経常利益(百万円) — 経常利益率(%)



経常利益は前年度比17.4%増と、過去最高を更新しました。なお、経常利益に含まれる数値計算上の差異や、補助金収入などを除いた実力ベースの経常利益は、136億63百万円となります。

1株当たり当期純利益 (EPS)

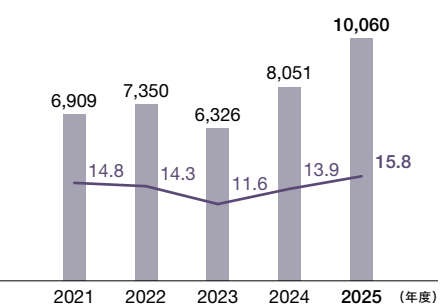
(円)



1株当たり当期純利益 (EPS) は169.19円となりました。今後も持続的な成長を通じて企業価値の向上を図り、株主還元の充実に取り組みます。

親会社株主に帰属する当期純利益・ROE

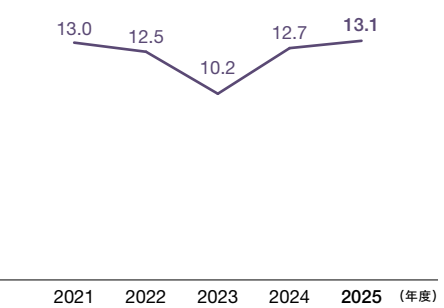
■ 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円) — ROE(%)



親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比25.0%増となり、ROEは目標である15%を達成しました。今後も安定的なROE15%以上の達成を目指し、収益力の向上と資本効率の改善を図ります。

ROIC

(%)



「TOCALO2030」では、新たな経営目標としてROIC13%を設定しました。投下資本の効率的な活用と収益力の強化を通じて企業価値の持続的な向上を目指します。

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

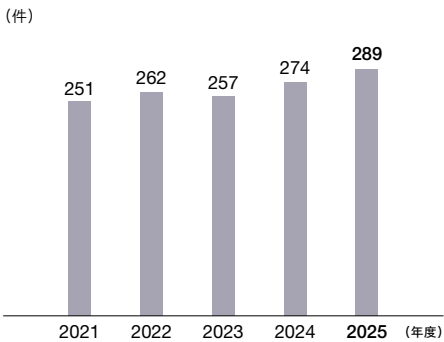
価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

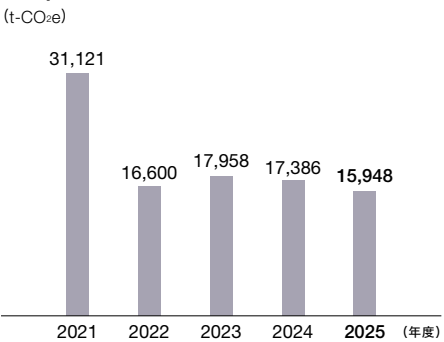
- 48 財務ハイライト
- 49 非財務ハイライト
- 50 6カ年サマリー
- 51 グローバルネットワーク
- 52 会社概要／株主情報

特許保有件数(単体)



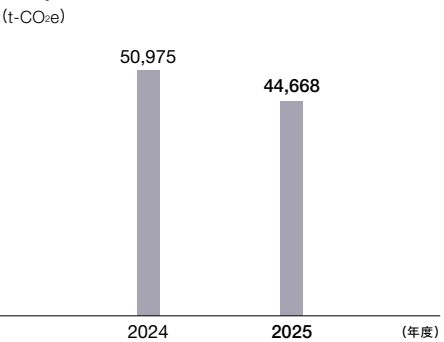
特許保有件数は289件となり、2025年度時点で特許保有件数を280件とするKPIを達成しました。今後も技術優位性をさらに高めるため、知財戦略を進めます。

Scope1,2のGHG排出量(連結)



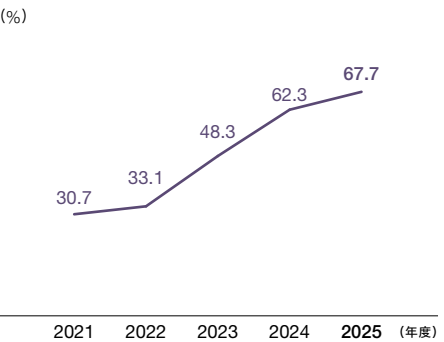
2025年度の連結GHG排出量(Scope1,2)は、前年度比8.3%減の15,948t-CO₂eとなりました。2040年のカーボンニュートラル達成に向け、環境負荷低減の取り組みを継続して推進します。

Scope3のGHG排出量(連結)



2024年度より測定を開始したScope3の連結GHG排出量は、前年度比12.4%減の44,668t-CO₂eとなりました。今後もサプライチェーン全体でGHG排出量削減に取り組みます。

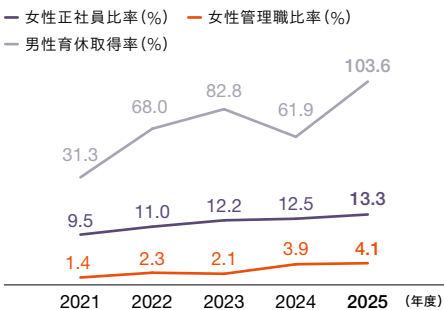
廃棄物リサイクル率*(単体)



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。2025年度のリサイクル率は67.7%となり、目標値である40%を大幅に上回る水準を維持しています。

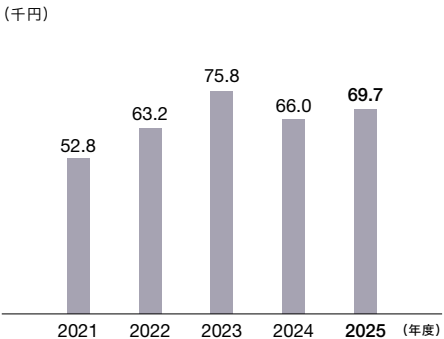
* リサイクル量÷(廃棄物+リサイクル量)

女性正社員比率・女性管理職比率・男性育休取得率(単体)



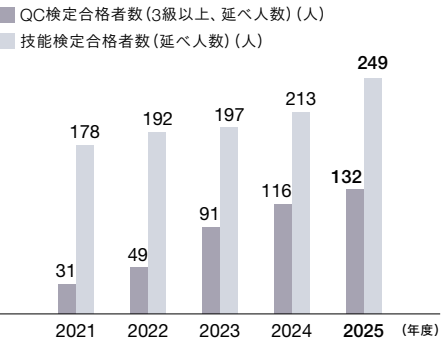
女性正社員比率および男性育休取得率は2025年度目標を達成しました。女性管理職比率は目標未達となったものの、今後もキャリア支援や研修機会の充実を図り次世代リーダーの育成を推進していきます。

従業員一人当たり教育費(単体)



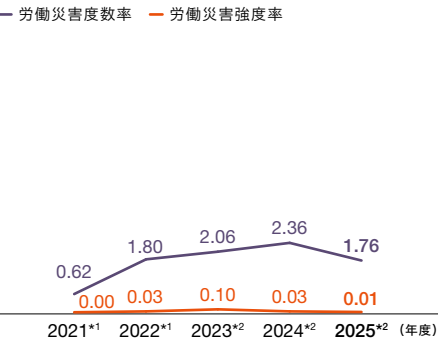
持続的成長のためには人財の成長が不可欠であるという考えのもと、人財の育成・強化に積極的な投資を行っています。2025年度は、教育費として単体で77百万円(従業員一人当たり69.7千円)を投じました。

QC検定・技能検定合格者数



QC検定合格者数は延べ132人、技能検定合格者数は延べ249人となり、いずれも目標を達成しました。今後も従業員の専門知識、技術の向上を推進し、技術力・品質力のさらなる強化に取り組みます。

労働災害度数率・強度率(単体)



労働災害度数率は1.76、労働災害強度率は0.01でした。「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、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

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

- 48 財務ハイライト
- 49 非財務ハイライト
- 50 6カ年サマリー
- 51 グローバルネットワーク
- 52 会社概要／株主情報

区分	指標	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
業績等の状況(百万円)	受注高	39,021	45,394	48,419	47,505	56,159	61,823
	受注残高	6,143	7,896	8,349	9,260	11,349	14,843
	売上高 ^{*1}	39,294	43,813	48,144	46,735	54,231	58,490
	営業利益 ^{*1}	8,890	10,255	10,558	9,197	12,268	14,102
	営業利益率(%)	22.6	23.4	21.9	19.7	22.6	24.1
	経常利益	8,914	10,571	11,003	9,662	12,558	14,745
	経常利益率(%)	22.7	24.1	22.9	20.7	23.2	25.2
	親会社株主に帰属する当期純利益	5,463	6,909	7,350	6,326	8,051	10,060
	設備投資額	4,822	4,385	4,855	4,875	5,032	9,042
	減価償却費	2,771	2,783	2,987	3,056	3,283	3,791
	研究開発費	1,296	1,296	1,400	1,534	1,569	1,751
1株当たり情報(円)	1株当たり当期純利益(EPS)	89.86	113.62	120.83	105.53	135.44	169.19
	1株当たり純資産(BPS)	727.06	807.31	884.83	933.08	1,020.03	1,122.58
	1株当たり年間配当金	35.00	45.00	50.00	53.00	68.00	85.00
	配当性向(%)	38.9	39.6	41.4	50.2	50.2	50.2
	純資産配当率(DOE)(%)	5.0	5.9	5.9	5.8	7.0	7.9
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	10,588	9,873	9,894	7,877	9,077	7,749
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,615	△ 5,044	△ 5,094	△ 4,634	△ 6,194	△ 9,963
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,798	△ 4,547	△ 4,561	△ 3,241	△ 5,124	△ 1,155
	現金および現金同等物の期末残高	18,672	19,141	19,520	19,656	17,591	14,461
	有利子負債	6,031	4,249	2,802	5,002	3,796	7,359
財政状況(百万円)	総資産	64,183	69,517	74,263	77,940	81,683	89,291
	純資産	46,891	52,459	57,643	59,924	65,730	72,657
	自己資本	44,201	49,099	53,839	55,460	60,646	66,758
	自己資本比率(%)	68.9	70.6	72.5	71.2	74.2	74.8
財務指標	自己資本利益率(ROE) ^{*2} (%)	12.9	14.8	14.3	11.6	13.9	15.8
	総資産利益率(ROA) ^{*3} (%)	14.2	15.8	15.3	12.7	15.7	17.2
	投下資本利益率(ROIC)(%)	11.9	13.0	12.5	10.2	12.7	13.1
	株価収益率(PER)(倍)	16.1	12.0	10.7	17.0	12.3	14.8
	株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.99	1.68	1.46	1.92	1.63	2.23
非財務指標	従業員数(名)	1,121	1,176	1,300	1,389	1,516	1,573
	従業員一人当たり売上高(千円)	35,052	37,256	37,033	33,647	35,772	37,183
	単体における従業員一人当たり教育費(千円)	32.5	54.2	63.2	75.8	66.0	69.7

^{*1} 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)を反映した組み替え後の数値
^{*2} 親会社株主に帰属する当期純利益÷期中平均自己資本
^{*3} 経常利益÷期中平均総資産

Contents

Chapter 1

イントロダクション

Chapter 2

価値創造ストーリー

Chapter 3

価値創造の戦略

Chapter 4

価値創造の基盤

Chapter 5

データセクション

48 財務ハイライト

49 非財務ハイライト

50 6カ年サマリー

51 グローバルネットワーク

52 会社概要／株主情報

グローバルネットワーク

● グループ会社 ● 技術ライセンス提携会社



Contents

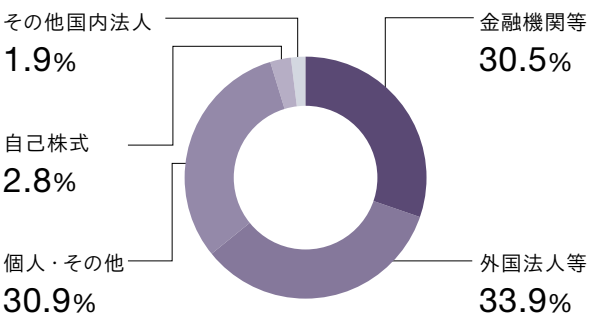
Chapter 1
イントロダクション
Chapter 2
価値創造ストーリー
Chapter 3
価値創造の戦略
Chapter 4
価値創造の基盤
Chapter 5
データセクション
48 財務ハイライト
49 非財務ハイライト
50 6カ年サマリー
51 グローバルネットワーク
52 会社概要／株主情報

会社概要／株主情報
(2026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980名 連結1,573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(うち、自己株式1,731,302株)
単元株式数	100株
株主数	17,628名

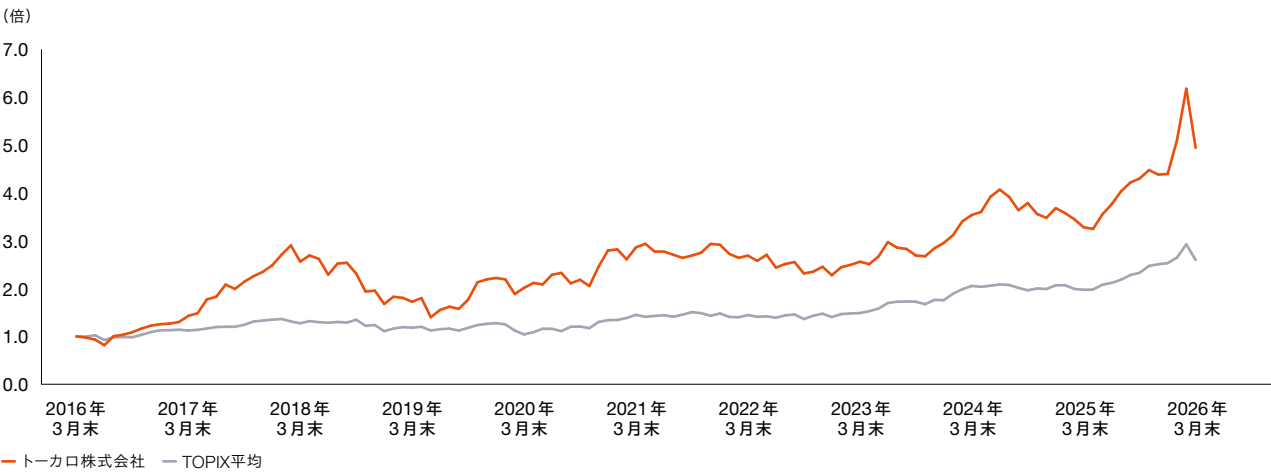
所有者別株式数比率



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	10,560	17.76	
株式会社日本カストディ銀行	6,714	11.29	
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	2,707	4.55	
トーカロ従業員持株会	2,451	4.12	
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,052	3.45	
GOVERNMENT OF NORWAY	1,815	3.06	
西條久美子	1,036	1.74	
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	941	1.58	
JP MORGAN CHASE BANK 385781	800	1.35	
広瀬 真理子	684	1.15	

* 自己株式を除いて計算

株価の推移



(注) ・2016年3月末の終値を1.0倍として作成しています。
・2018年4月1日を効力発生日とする、普通株式1株につき4株の割合での株式分割の影響を考慮した指数を表示しています。

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-NIKKEI Mid Small JPX日経中小型株指数
 FTSE JPX Blossom Japan Index FTSE JPX Blossom Japan Index	 FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

 その他の外部評価は、こちらをご覧ください。

Contents

Chapter 1	イントロダクション
Chapter 2	価値創造ストーリー
Chapter 3	価値創造の戦略
Chapter 4	価値創造の基盤
Chapter 5	データセクション
48	財務ハイライト
49	非財務ハイライト
50	6カ年サマリー
51	グローバルネットワーク
52	会社概要／株主情報