

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

社長メッセージ

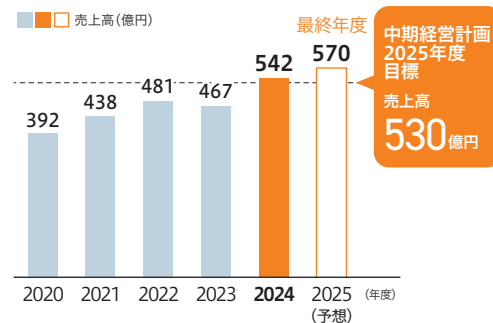
2025年3月期の業績と将来展望

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。

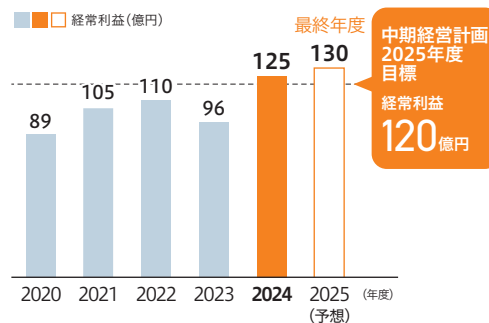
中期経営計画(売上高)の進捗状況



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

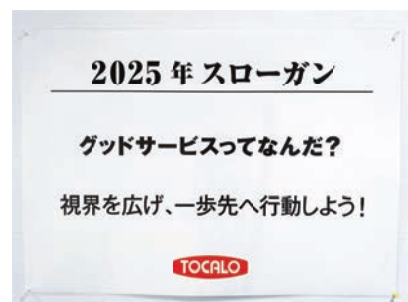
現するため、すべての従業員にいま一度、社是にある「グッド・サービス」とは何かを考え、実践してもらいたいと願っています。グッド・サービスと評価するのは私たちではなくサービスを受ける側です。私たちが全力を尽くしたうえでお客さまから高い評価をいただける。それこそがグッド・サービスです。そのためには、お客さまのニーズを正確に把握し、多角的な視点から最善の解決策を見だし、最適なタイミングでサービスを提供していく必要があります。この姿勢は顧客に限らず、社内でも同様です。相手のニーズに真摯に向き合い、自分が最善だと思うものを素直に提案する。たとえそれが受け入れられなかったとしても、最善を尽くす。その積み重ね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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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