

# 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

## 社長メッセージ

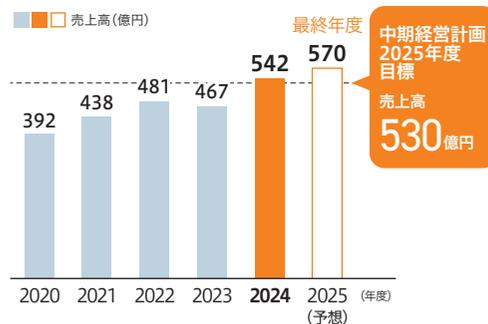
### 2025年3月期の業績と将来展望

#### 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、トーカロは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月期にトーカロ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"> <li>● 人の暮らしの基盤(デジタル化、インフラ、医療、農業など)を支える高性能皮膜の開発</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
	顧客への最適なソリューションの提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーからパートナーに</li> <li>● 重点分野のプロジェクト設置</li> <li>● 問題解決型エキスパートの育成</li> </ul>
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"> <li>● 化石燃料を使用しない溶射手法の検討</li> <li>● 加工プロセス改善による電力使用量削減</li> <li>● 再生可能エネルギーの活用</li> </ul>
	廃棄物削減および環境保全への取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物の削減・リサイクル、適正な廃棄処理</li> <li>● 水質汚染・大気汚染に関する状況把握と改善</li> <li>● 有害物質の使用削減</li> </ul>
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"> <li>● 自動化・IoTの推進</li> <li>● 新規成膜技術の実用化</li> <li>● 現地工事のスマート化</li> </ul>
	品質管理体制の更なる強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の性能保証への取り組みと確立</li> <li>● 品質システム運用(ISOなど)</li> <li>● PQP(Product Qualification Plan/製品品質保証計画)の構築</li> </ul>
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"> <li>● 人材育成と技術伝承</li> <li>● グローバル人材の計画的育成</li> </ul>
	働きやすい環境の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全第一の徹底</li> <li>● ダイバーシティ推進(女性、障がい者、中途採用等)</li> <li>● 働き方改革の推進</li> </ul>
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"> <li>● 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</li> <li>● ESGへの積極的取り組み</li> <li>● 内外投資家とのエンゲージメント推進</li> <li>● コーポレートガバナンスコードへの対応</li> </ul>

## 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いう思い、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たく考えています。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、

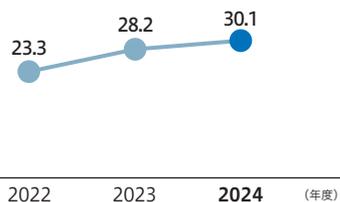
## 代表取締役 専務執行役員メッセージ

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、トーカーの強みです。海外拠点でも、このトーカー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。

### トーカーの強み

#### 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、C=コスト、D=デリバリー、S=サービスを指しますが、トーカー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、トーカー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

## 取締役 専務執行役員 管理本部長メッセージ

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

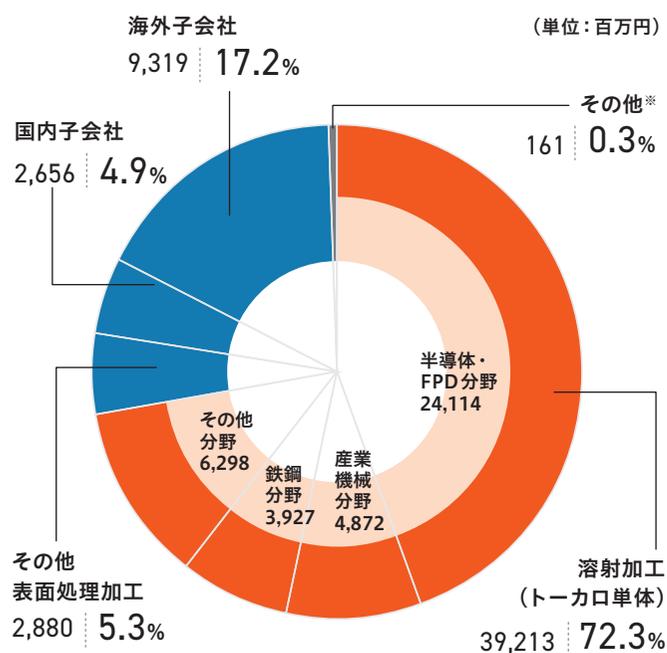
アンス委員会を開催しています。グループ各社の業績だけでなく、気づきづらい潜在的なリスクについて検討し、問題があれば即時対処する体制を整えています。海外事業拠点については海外事業本部が、国内についても経営企画部が主管して、事業拡大に伴うリスク管理を徹底しています。

「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。

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。

### 溶射加工 (単体)

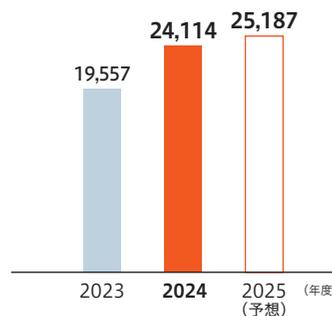
#### 半導体・FPD分野

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<sup>※1</sup>や静電吸着<sup>※2</sup>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。

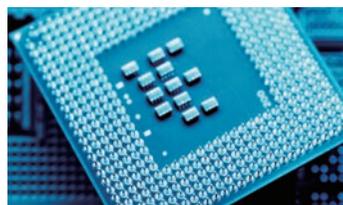
※1 半導体チップの歩留まり向上  
 ※2 シリコンウエハを把持する機能

#### 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

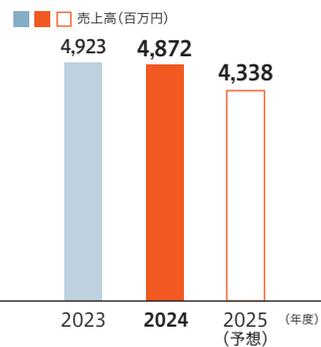
世界の半導体需要は、2030年に向けてさらなる拡大が見込まれています。その背景には、デジタル化の進展に加え、生成AIの性能向上、自動運転技術の進化、そしてデータセンターの拡張といった半導体需要の高まりがあります。これらに対応し、半導体製造装置メーカーによるファブ建設も拡大しており、半導体製造装置への投資額も、2020年以降、毎年拡大し続けています。今後の半導体製造装置の市場は、2030年に2,080億米ドル(2024年比1.7倍)になると予測されています。

## 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、昨年の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

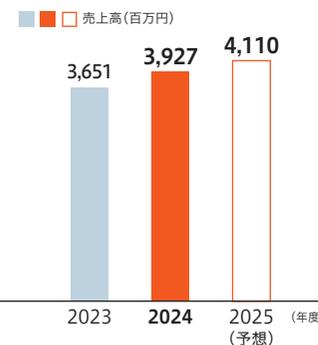
ORV(海水を用いた気化器)をはじめ、水力・風力といった自然エネルギー由来の発電機器や、二次電池関連製品、水素関連ビジネスも順調に推移しており、今後のさらなる成長が期待されます。



### 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。

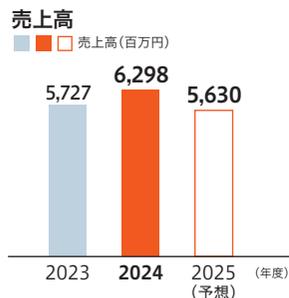
#### トピックス 安全対策のための需要が拡大

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

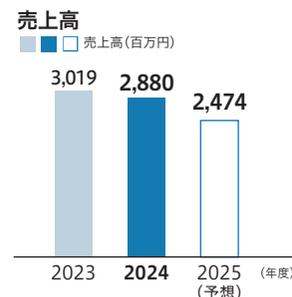
2024年度は石油化学関連事業が好調に推移し、増収となりました。2025年度は航空機エンジン部品の需要が堅調に推移する見込みですが、一方、現時点では石油化学関連の大型工事の予定が立っておらず、前期比で減収となる見通しです。こうした状況の中、当社は環境エネルギー分野の受注拡大を中心に、業績の回復を目指していきます。

#### 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<sup>※1</sup>、ZACコーティング加工<sup>※2</sup>、PTA処理加工<sup>※3</sup>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 特殊粉末肉盛法

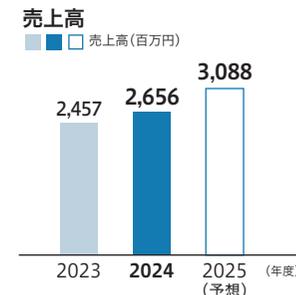
#### 業績の見通し

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



#### 連結海外子会社

- 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
- 漢泰國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USD  
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sprant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。



#### 漢泰國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。漢泰國際電子では半導体・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  
高島 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。

**高島** 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。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面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、半年ぐらいかかりましたが、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。

**高島** 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。

**高島** 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、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、トーカ口はいま、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** トーカ口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。トーカ口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** トーカ口の現場は、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。さらにトーカ口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っ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よ。

**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 鈴木事業所長  
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)