

# 第3章

## 価値創造の 基盤

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



サステナビリティの推進

マテリアリティ特定プロセスについて

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

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

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

マテリアリティと(KPI・目標・実績)一覧

マテリアリティ	主な取り組み	KPI	2025年度目標	2024年度実績	マテリアリティ	主な取り組み	KPI	2025年度目標	2024年度実績
① 先進的皮膜開発と潜在市場の開拓	先進的皮膜開発への重点投資 ●人の暮らしの基盤(デジタル化、インフラ、医療、農業など)を支える高機能皮膜の開発 ●自然エネルギー発電(風力、水力、地熱、蓄電池など)の普及・効率化に資する皮膜開発 ●顧客の温室効果ガス排出削減(脱化石燃料、リサイクル設備など)に資する皮膜開発	特許保有件数	合計280件	合計274件	④ 多様な人材の育成と活躍	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	技術に関する対外発表件数	合計25件	合計20件
		特許出願件数	合計30件	合計32件			技能検定の合格者数	合計240名	合計241名
	売上高開発費比率(連結)	5%	4.5%	従業員一人あたり教育費			80千円	66千円	
	顧客への最適なソリューションの提供 ●サプライヤーからパートナーに ●重点分野のプロジェクト設置 ●問題解決型エキスパートの育成	環境分野の受注金額 ①環境エネルギー機器 ②補修・再生品 合計10,500(百万円)	①2,000 ②8,500 合計10,500(百万円)	①2,033 ②7,157 合計9,191(百万円)			労働災害度数率	ゼロを目指す	2.36 (派遣社員を含む)
② 環境負荷低減への対応	脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み ●化石燃料を使用しない溶射手法の検討 ●加工プロセス改善による電力使用量削減 ●再生可能エネルギーの活用	GHG排出量(Scope1、2) <small>注)「TCFD提言に基づく開示」により目標・指標を設定</small>	7,900 t-CO <sub>2</sub> (2013年度排出量の54%以下)	7,147 t-CO <sub>2</sub>	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)	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	労働災害強度率	ゼロを目指す	0.031 (派遣社員を含む)
	廃棄物削減および環境保全への取り組み ●廃棄物の削減・リサイクル、適正な廃棄処理 ●水質汚染・大気汚染に関する状況把握と改善 ●有害物質の使用削減	廃棄物リサイクル率	40%	62.3%			女性正社員比率	13%	12.5%
③ ものづくりの高度化と品質向上	製造プロセスの高度化と効率化 ●自動化・IoTの推進 ●新規成膜技術の実用化 ●現地工事のスマート化	製造プロセスの高度化・効率化に資する設備投資額	400百万円	1,026百万円	⑤ コンプライアンスの徹底(企業倫理に則った行動の実践)	100年企業となるための経営基盤 ●企業倫理(社会良識、倫理・道徳、環境への配慮、地域社会への貢献など)に則った行動 ●ESGへの積極的取り組み ●内外投資家とのエンゲージメント推進 ●コーポレートガバナンスコードへの対応	女性管理職比率	5%	3.9%
	品質管理体制の更なる強化 ●製品の性能保証への取り組みと確立 ●品質システム運用(ISOなど) ●PQP(Product Qualification Plan/製品品質保証計画)の構築	QC検定の合格者数	60名	116名			男性育休取得率	90%	61.9%
		非破壊試験技術者の資格保有者数	合計25名	合計25名			コンプライアンス研修受講率	100%	100% (3回実施)

## 先進的皮膜開発と潜在市場の開拓

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

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

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



溶射技術開発研究所

### 世界トップレベルの研究体制

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

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

### 先進的皮膜開発への重点投資

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

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

で最適なソリューション提供や新皮膜開発を実現しています。

### 知的財産戦略

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

#### 社員コメント

**不確実な環境下でも仮説検証を重ね、  
新たな皮膜技術を創出したい**



溶射技術開発研究所 プロセス開発課 専門課長 矢野 歩

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

## 先進的皮膜開発と潜在市場の開拓

### 顧客への最適なソリューションの提供

顧客のCO<sub>2</sub>排出削減や省エネ対策、自然エネルギーによる発電の普及・効率化に対応した技術開発とPRに注力しています。今後の成長分野である環境分野の受注金額をKPIに掲げて取り組んでおり、環境対応型ボイラや電池関連機器への加工が順調に伸びてきています。環境エネルギー機器、補修・再生品への表面加工を通じて、お客様の課題解決にも取り組んでいます。環境分野のニーズは今後さらに拡大すると見込まれており、当社ではその成長をリードすべく、技術力の強化と提案力の向上を継続していきます。

#### 環境分野の受注金額(単体) (百万円)



### 重点分野のプロジェクト設置

#### 「鉄鋼フォーラム」の開催

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

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

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



「鉄鋼フォーラム」の様子

### サプライヤーからパートナーに

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

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

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

### 提案営業力の向上に向けた人財の育成

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

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

## 環境負荷低減への対応

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

**主な取り組み**

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

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



### グループの環境マネジメント

#### 基本的な考え方

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

#### 全拠点でISO14001 認証を取得

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

#### 外部からの評価

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



#### 社員コメント

お客さまとともに環境課題の解決に取り組んでいます



環境推進部長 檜山 耕作

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

こうした継続的な取り組みが評価され、2024年にはお客さまから環境貢献に対する賞をいただきました。これは、当社の部品製造工程におけるCO<sub>2</sub>削減技術が、お客さまの設備における省エネ化や部品の長寿命化を通じて、ネットゼロ実現に大きく貢献すると評価されたものです。

ネットゼロへの動きが加速する中、当社はお客さまと密接に連携しながらCO<sub>2</sub>排出削減に貢献しています。設備の省エネ化や排出削減を技術面・情報面の両側面から支援することで、お客さまが抱える具体的な環境課題に対し、最適なソリューションとともに創出することで、持続可能な社会の実現を目指してまいります。



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

## 環境負荷低減への対応

### TCFD 提言に基づく情報開示



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

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

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

### ガバナンス

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

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

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

### リスク管理

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

### 戦略

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

### シナリオ分析

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

### リスクと機会／対応策

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

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

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

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

## 環境負荷低減への対応

### 脱炭素化(カーボンニュートラル)に向けた取り組み

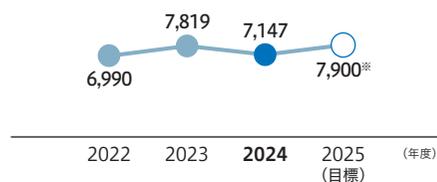
#### GHG排出量の削減

当社連結の主なCO<sub>2</sub>の排出要因はエネルギーの使用によるもので、化石燃料由来の一次エネルギーである灯油、軽油、LPGおよび都市ガスや、二次エネルギーである電力があげられます。これらをCO<sub>2</sub>換算すると、電力によるものが全体の83.49%にあたり、CO<sub>2</sub>排出量のほとんどを占めています。

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

また、発電時にCO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギーの利用を推進するため、太陽光発電による電力の自家消費や、再生可能エネルギー由来の電力購入を進めるなど、CO<sub>2</sub>排出の抑制策を積極的に展開しています。

#### GHG排出量(Scope1、2)(単体) (t-CO<sub>2</sub>)



※2013年度排出量の54%以下を達成する

#### Scope3の削減

2023年度からScope3排出量の算定を開始し、排出量の可視化によるサプライチェーン全体の脱炭素化に取り組んでいます。2024年度のScope3排出量は30,514 t-CO<sub>2</sub>でした。今後は削減に向けた目標設定とサプライヤー各社との連携も強化してまいります。

### 廃棄物削減および環境保全への取り組み

#### 廃棄物の削減・リサイクル

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

また、2024年度は溶射材料のリサイクルにも取り組み、製造工程で排出されるCO<sub>2</sub>の排出を削減したことがお客様からも評価を受けました。

#### 廃棄物リサイクル率(単体) (%)



#### 大気汚染に対する取り組み

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

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

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



集塵機

## 環境負荷低減への対応

### 生物多様性に向けた取り組み

ブルーカーボン生態系は、海中に藻を繁殖させることによりCO<sub>2</sub>の吸収・固定化に加え、水質改善や生物多様性の向上など、さまざまな環境保全効果をもたらします。大阪府と兵庫県では、2025年の大阪・関西万博を契機に、大阪湾全体をブルーカーボン生態系の回廊(コリドー)でつなぐ「大阪湾MOBAリンク構想」が進められています。MOBA (Members of the Osaka bay Blue carbon ecosystem Alliance)は、2024年1月に両府県が設立したアライアンスで、自治体や企業、団体が連携して取り組みを推進しています。当社は、この構想に賛同し参画しました。これまで培ってきた表面改質技術を活用し、藻にとって快適な住環境の実現に向けた要素技術の開発に取り組んでいます。

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



湾奥部での藻場創出実証

### 第三者検証

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

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

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



### 工場における環境負荷低減

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

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

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

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

### 社員コメント

#### 廃プラスチックのリサイクルでCO<sub>2</sub>排出量を削減

東京工場 鈴身事業所 主任 佐々木 裕美

東京工場 鈴身事業所では、廃棄物のリサイクルに力を入れています。CO<sub>2</sub>排出係数の高い廃プラスチックのマテリアルリサイクル※で、CO<sub>2</sub>排出削減効果を実感しています。現在、廃棄物の88.0%をリサイクルしていますが、さらなる削減が課題です。製造特有の材料容器なども新技術で資源化し、廃プラスチック500kg削減を目指します。工場全体で環境意識を高め、作業者と連携しながら、さらなる削減を進めていきます。

※マテリアルリサイクル 廃棄物を素材として再利用すること



## ものづくりの高度化と品質向上

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

主な取り組み ・製造プロセスの高度化と効率化  
・品質管理体制の更なる強化

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



北九州工場 新棟

東京工場行田事業所 新棟

### 製造プロセスの高度化と効率化

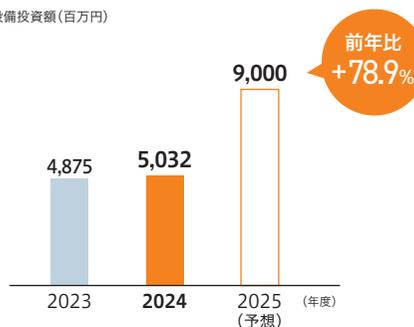
#### 戦略的な設備投資

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

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

#### 設備投資額

■ 設備投資額(百万円)



#### 2026年3月期の設備投資予定額 90億円

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

#### 自動化・IoTの推進

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

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

## ものづくりの高度化と品質向上

### 優れた技能を担う人財の育成

人の手による優れた技能も、当社の強みであり、競争力強化には欠かせません。

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

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

#### 社員コメント 2024年度技能スペシャリスト表彰受賞

#### チームメンバーと難解な課題に挑み、高品質な製品を生み出した

明石工場 明石第二事業所 製造2部 ESC課  
岸本 和也



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

### 品質管理体制の更なる強化

#### 製品の性能保証への取り組みと確立

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

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

#### ISO9001 認証取得

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

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

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

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

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

#### JIS Q 9100、Nadcap 認証取得(航空、宇宙産業向け)

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

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

#### 検査のデジタル化

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



三次元測定機

## 多様な人財の育成と活躍

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

**主な取り組み** ・中長期的人財育成プラン策定  
・働きやすい環境の整備

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



### 基本的な考え方

#### 求める人財像と組織

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

#### 人的資本への積極的な投資

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

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

#### 従業員一人あたりの教育費(単体)

(千円)

2022年度	2023年度	2024年度
63.2	75.8	66.0

#### 人財育成プログラム(単体)

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

#### 自律的なキャリア開発を促す取り組み

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

## 多様な人財の育成と活躍

### 5年目研修における座禅体験

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



座禅研修

### デジタル教育の実施とDX人財の選出

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

### グローバルチャレンジ制度の取り組み

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

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

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

#### 2024年度プログラム例

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



グローバルチャレンジ制度研修の様子

#### 社員コメント グローバルチャレンジ制度2023年度修了



#### グローバルな舞台で、 当社技術の魅力を伝えたい

東京工場 鈴木事業所 営業部 販売1課 主任 中田 晃平

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

#### 社員コメント グローバルチャレンジ制度2025年度受講中



#### 多様な視点を持ち、国際的な視野を持つ リーダーとして成長したい

北九州工場 製造部 生産管理課 ホセン ディープフィルバ

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

## 多様な人財の育成と活躍

### 働きやすい環境の整備

#### 基本方針

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

#### 社内環境整備の方策

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

#### 従業員エンゲージメント調査の実施

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

#### 健康経営の推進

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

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

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



#### ストレスチェックの実施

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

#### ストレスチェック受検率

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

#### ワーク・ライフ・バランスの充実

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

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

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

#### ダイバーシティの推進

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

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



## 多様な人財の育成と活躍

### 労働安全衛生

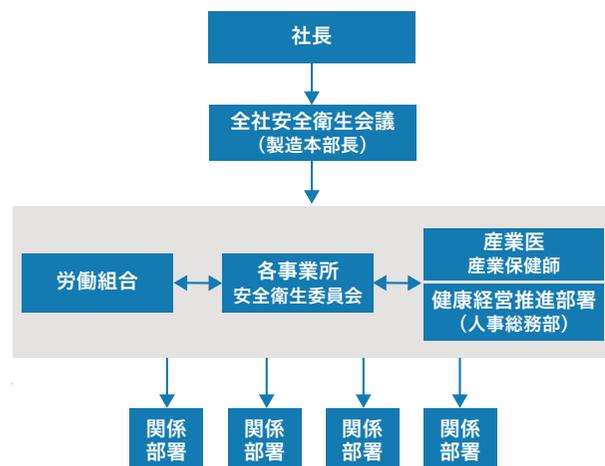
#### 管理衛生の考え方

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

#### 管理体制

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

#### 労働安全衛生管理体制



#### 労働災害防止への取り組み

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

#### 労働災害度数率・強度率のKPI(単体)

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

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

#### 労働安全衛生マネジメントシステム

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

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

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

#### 当社グループのISO45001 認証取得状況

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

#### 働きやすい職場環境への取り組み

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

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

## コンプライアンスの徹底

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

- 企業倫理(社会良識・倫理・道徳・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
- 内外投資家との対話推進
- コーポレートガバナンスコードへの対応

### 主な取り組み ・100年企業となるための経営基盤

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

### サプライチェーンマネジメント

#### 調達方針

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

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

#### サステナブル調達ガイドライン

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

#### 取引先との連携・共存共栄

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

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



お取引先様御礼の会



## コンプライアンスの徹底

### コンプライアンスの徹底

#### コンプライアンスに対する考え方

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

#### 管理体制

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

#### コンプライアンス強化に向けた取り組み

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

### リスクマネジメント

#### リスクマネジメントシステム

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

#### 情報セキュリティの強化に向けた取り組み

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

#### 事業継続計画(BCP)

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

### 人権の尊重

#### 人権に対する考え方

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

#### 人権への負の影響の特定・評価

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

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

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

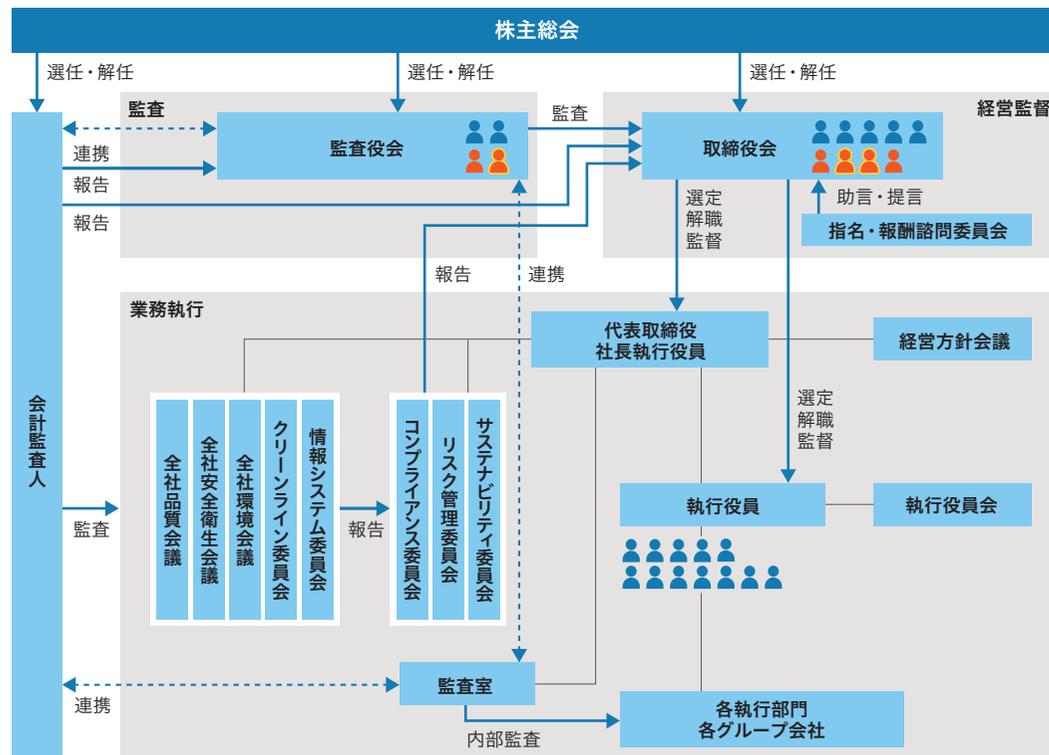
※詳細はWebサイトに開示しています  
([https://www.tocalo.co.jp/sustainability/soc/human\\_rights/](https://www.tocalo.co.jp/sustainability/soc/human_rights/))

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### 基本的な考え方

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



### コーポレート・ガバナンス体制

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

#### 取締役会

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

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

#### 執行役員制度

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

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

#### 指名・報酬諮問委員会

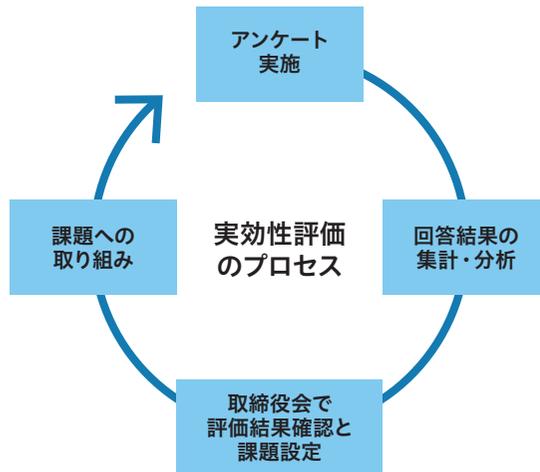
取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を2019年7月1日に設置しています。当委員会は取締役会が選定する3名以上の委員で構成し、その過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役の中から取締役会決議によって選定します。通常2ヶ月に1回の頻度で開催しており、取締役の選解任、代表取締役の選定・解職、取締役の個人別報酬等の内容、後継者プラン等について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。

#### 監査役会

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

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会の実効性を評価しています。取締役会のさらなる実効性の確保、機能向上に向けて、取締役会の課題や改善点等を抽出してその実効性を高めていくために、取締役会に関する事項についてアンケートを実施しています。評価結果を活かし、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを継続していきます。



### 実効性評価アンケートの主なテーマ

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

## 2024年度の評価結果・課題

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

## 取締役報酬等の決定方針

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

### 基本方針

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

### 基本報酬

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

## 業績連動報酬

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

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

## 役員区分ごとの報酬

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

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

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

## 役員一覧

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

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

## 役員一覧

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

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

役員一覧

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

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

## 業績が好調な今こそ、長期的な視点で“第2の収益の柱”となる事業へ投資を



取締役(非常勤)

**佐藤 陽子**

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

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

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

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

### 成長フェーズにある今こそ管理人財育成と DX推進による企業基盤の強化を

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

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

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

## “社会の公器”としての責任を果たす経営の実践に向けて



取締役(非常勤)

**富田 和之**

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

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

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

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

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

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

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

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

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