



2026年5月11日

各位

会社名 トーカロ株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 小林 和也  
(コード番号 3433 東証プライム)  
問合せ先 取締役専務執行役員管理本部長 後藤 浩志  
電話番号 078-303-3433 (代)

## 中期経営計画「TOCALO2030」策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2027年3月期から2031年3月期までの5カ年を計画期間とする新中期経営計画「TOCALO2030」の策定を決議いたしましたので、お知らせいたします。

当社は「人と自然の豊かな未来に貢献する」をビジョンとして掲げ、前中期経営計画「TOCALO2025」(2022年3月期～2026年3月期)において持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいりました。同計画では業績目標を1年前倒して達成し、当社の成長ドライバーである半導体・FPD分野だけでなく、産業機械、環境・エネルギー分野や子会社も順調に業績を拡大いたしました。

今回策定した「TOCALO2030」では、今までの延長線上ではない大きな飛躍にチャレンジする目標を掲げ、全社一丸となって取り組みを進めてまいります。「TOCALO2030」に基づく成長戦略を着実に進めていくことにより、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

### 1. 「TOCALO2030」の基本方針について



## 2. 経営目標

| 指標        | 2026/3期実績 | 2031/3期目標 | 指標             | 2026/3期実績 | 2031/3期目標 |
|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|
| 売上高       | 584億円     | 900億円     | 経常利益率          | 25.2%     | 22%       |
| 半導体・FPD分野 | 248億円     | 450億円     | ROE (自己資本利益率)  | 15.8%     | 15%       |
| 一般産業分野 ※  | 185億円     | 260億円     | ROIC (投下資本利益率) | 13.1%     | 13%       |
| 子会社       | 151億円     | 190億円     | 配当性向           | 50.2%     | 50%程度     |
| 経常利益      | 147億円     | 200億円     | DOE (純資産配当率)   | 7.9%      | 5%以上      |

※受取ロイヤリティー等は一般産業分野に含めています

## 3. 連結売上高 900 億円達成に向けた3つの柱と成長戦略

### <戦略の柱1> コア事業の深化

- ・半導体・FPD分野の飛躍
- ・一般産業分野の基盤強化
- ・高収益体制の維持

### <戦略の柱2> 戦略的事業領域の拡大

- ・新技術・新領域（分野）の拡大
- ・グローバル市場への展開

### <戦略の柱3> 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
- ・サステナビリティ
- ・人的資本経営

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上



(東証プライム 証券コード 3433)

中期経営計画 2027/3月期（76期）～2031/3月期（80期）

# TOCALO2030

**トーカロ株式会社**

2026年5月11日



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <p><b>01</b> <b>社長メッセージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「TOCALO2030」の策定にあたり</li> </ul>  | <p>4</p>                                       | <p><b>04</b> <b>新・中期経営計画</b><br/><b>「TOCALO2030」基本方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トーカロを取り巻く外部環境</li> <li>・半導体市場の見通し、一般産業分野の動向</li> <li>・「TOCALO2030」基本方針</li> <li>・「TOCALO2030」経営目標</li> </ul>  | <p>22</p> <p>23</p> <p>25</p> <p>26</p>           |
| <p><b>02</b> <b>トーカロ概要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念、ビジョン、ミッション</li> <li>・会社概要</li> <li>・トーカロの主な事業所、グループ会社</li> <li>・トーカロのビジネスモデル、保有技術</li> <li>・トーカロの沿革・業績の推移</li> </ul>  | <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>10</p> <p>13</p> | <p><b>05</b> <b>「TOCALO2030」成長戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「TOCALO2030」成長戦略－3つの柱</li> <li>・事業別戦略</li> <li>・技術開発戦略（成長の原動力、2030年に向けて）</li> <li>・カーボンニュートラルに向けて</li> <li>・ビジネスモデルの進化</li> </ul> | <p>29</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>36</p> <p>37</p> |
| <p><b>03</b> <b>前・中期経営計画</b><br/><b>「TOCALO2025」の振り返り</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「TOCALO2025」総括、財務実績の推移</li> <li>・「TOCALO2025」成果と課題</li> <li>・（参考）成長戦略、ビジネスモデルの進化</li> </ul> | <p>15</p> <p>18</p> <p>19</p>                  | <p><b>06</b> <b>企業価値向上に向けた取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャッシュアロケーションと成長投資</li> <li>・株主還元</li> <li>・資本コストや株価を意識した経営の実現について</li> </ul>  | <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p>                     |



# 01 社長メッセージ

当社は、1951年の創業以来、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、関係者の皆さまにご支援いただいております。2026年3月期決算では、売上高584億円、経常利益147億円と、過去最高の業績をあげることができました。また、自己資本の充実や、収益体質の強化を図るなど、企業価値の向上にも注力しています。

2021年11月に発表した前中期経営計画「TOCALO2025」の期間中には、新型コロナウイルス感染症の蔓延、米中貿易摩擦、ウクライナ戦争、トランプ関税、頻発する自然災害など、先行き不透明な環境のなかでの事業活動となりましたが、活況を呈する半導体・FPD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、営業・製造・技術・品管・管理部門が一体となって事業活動に取り組んできた結果、前中期経営計画「TOCALO2025」の業績目標を1年前倒しで達成することが出来ました。また、国内外の子会社が順調に成長したことや海外売上比率が30%を超えて伸びたことも利益目標達成の大きな要因になっています。

今回策定した新中期経営計画「TOCALO2030」では、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を裏切らないように、全ての従業員と共に取り組んで参ります。

なお、「TOCALO2030」では今までの延長線上ではなく、会社が大きく「飛躍」することを前提にした計画にするべく、以下の4点を重要案件として進めて参ります。


1. 大胆な経営資源の投入による半導体・FPD分野などの成長ビジネスの拡大
2. 当社の競争力の源泉となっている技術開発体制の強化や、ものづくり・品質管理システムの高度化
3. 新市場開拓を含むグローバル市場への展開
4. 持続的成長のための経営基盤の強化（人財育成、サステナビリティ、サプライチェーン、財務基盤、ガバナンス）

これらを実行することで、企業の成長をより確かなものにするとともに、社会的責任を果たしていく所存です。

**トーカロの新たな5年間に期待ください。**



代表取締役 社長執行役員  
小林 和也



## 02 トーカロ概要

## 経営理念

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

## ビジョン

**「人と自然の豊かな未来に貢献する」**

## 「TOCALO2030」 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**

## トーカロ株式会社

事業内容：溶射を中心とする表面改質加工

本 社：兵庫県神戸市

設 立：1951年7月

資本金：26億5,882万3千円

売上高：連結 584億90百万円（2026年3月期）

従業員数：連結 1,573名（2026年3月末現在）



本社



神戸工場



明石工場・溶射技術開発研究所



宮城技術  
サービスセンター



倉敷工場



北九州工場



東京第一工場

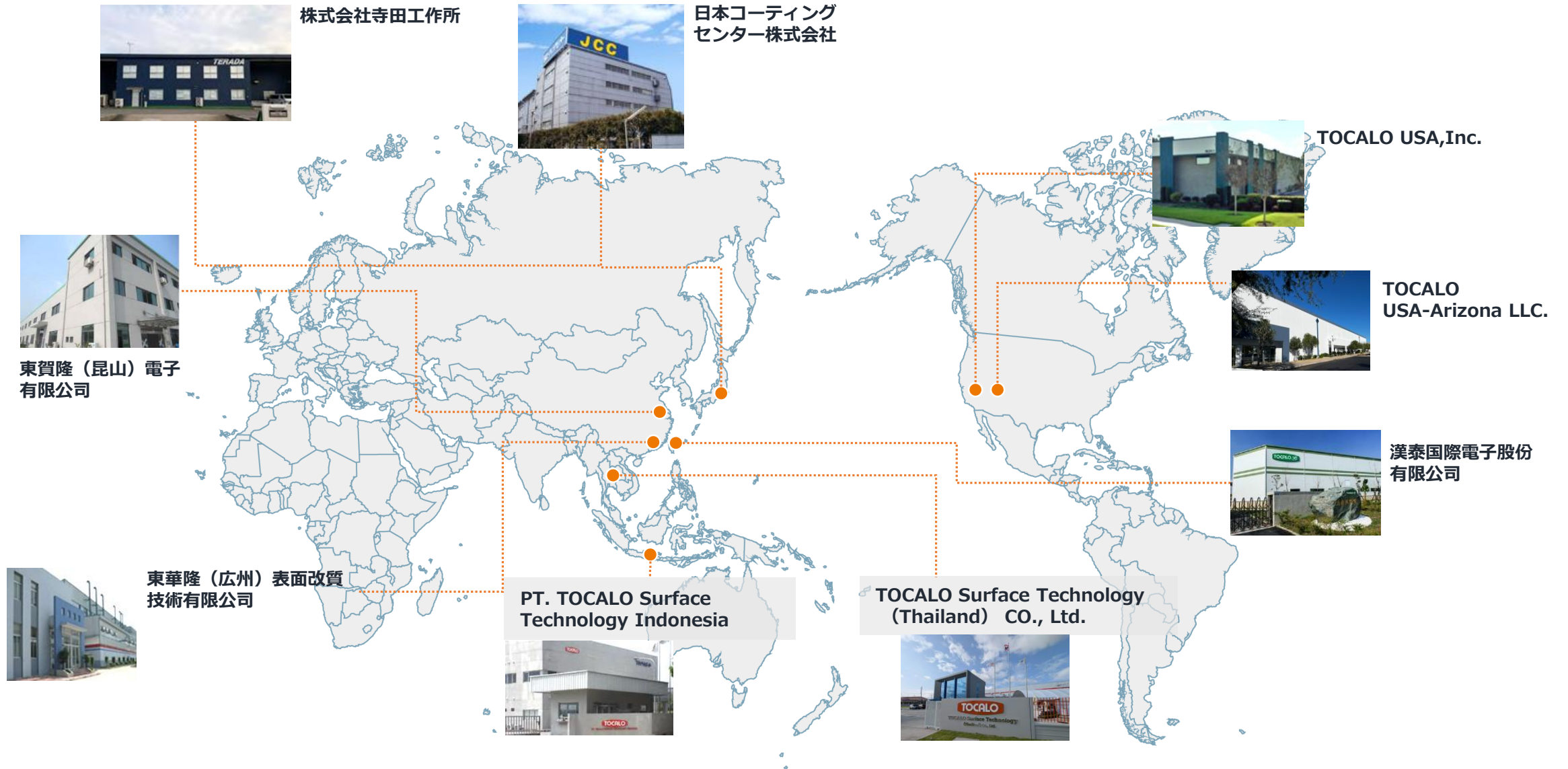


東京第二工場



名古屋工場



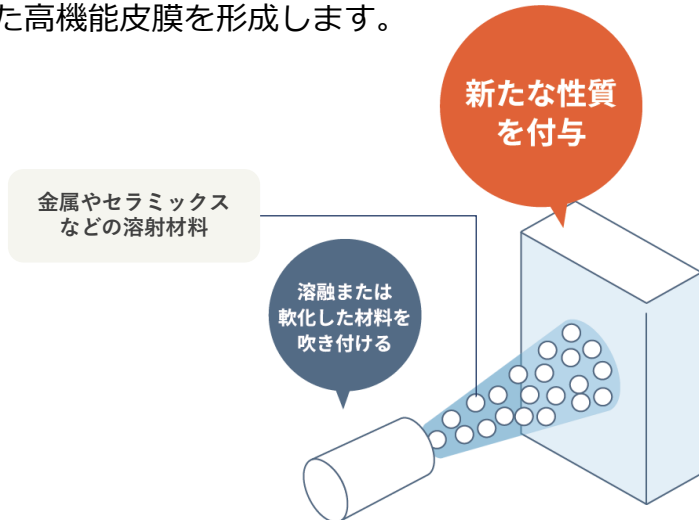


## 国内シェアNo.1 トーカロは溶射を中心とした表面改質技術のリーディングカンパニーです

### 「溶射技術とは？」

お客様のさまざまな製品・生産設備に目的に合わせ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与える表面改質技術です。

高硬度、高融点の金属やセラミックスの微粒子を高温で溶かし、高速で機械部品などの表面に吹き付けて、優れた高機能皮膜を形成します。

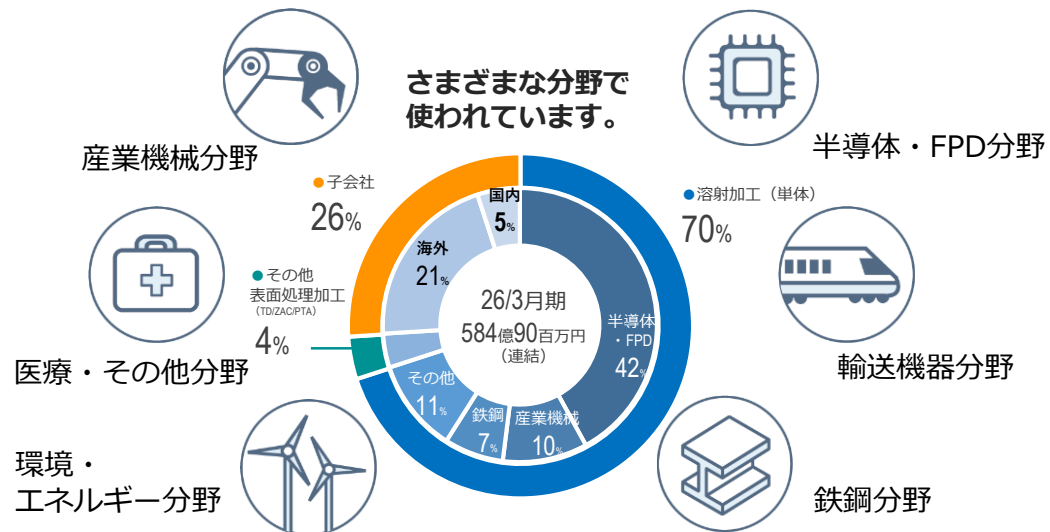


### 表面改質技術でさまざまな機能をプラス



## 「どこで使われているの？」

スマートフォンからエネルギーまで、  
人と自然にやさしい技術で社会を支えています。



## 「トーカロの強み」

ものづくり&品質・サービス・技術開発が一体となって、  
お客様の課題を解決します。

お客様が抱える課題は多岐にわたります。お客様の製品・生産設備の価値や機能を向上させるため、トーカロは提案営業にこだわり続けています。ものづくり&品質・サービス・技術開発が三位一体となり、お客様の要望のさらに先にあるものまで実現する、顧客のベストパートナーを目指します。



## 「トーカロの競争優位性」

### 1. 高度な技術基盤

溶射を中核とする70年以上にわたる表面改質技術の蓄積と進化

### 2. 適用範囲の広いビジネスモデル

1つのコア技術を多様な産業分野へ展開することで、安定的かつ持続的な成長を実現

### 3. 進化する課題解決力

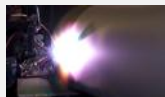
現場の課題が技術を磨き、進化した技術が新たな市場を切り拓く、自己強化型の好循環

## ● 年々進化を続ける表面改質技術

### 溶射技術

溶融した微粒子を吹き付けることによって加工対象物の表面に高機能皮膜を形成する技術

#### 大気プラズマ溶射 (APS)



10,000℃を超える高温のプラズマジェットを利用した溶射法

#### 減圧プラズマ溶射 (VPS)



低真空の不活性ガス雰囲気中で行うプラズマ溶射法

#### 高速フレイム溶射 (HVOF)



高速で材料を噴射する溶射法  
緻密で高密着力の皮膜を形成

#### アーク溶射



アーク放電による熱でワイヤ材料を溶融して加工対象物に吹き付ける溶射法

#### 粉末式フレイム溶射



溶射後に皮膜を溶融させ、無気孔に近い皮膜を形成する溶射法

#### 溶線式フレイム溶射



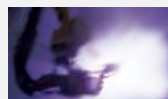
金属、合金のワイヤ材料をガスフレイムで溶融噴射する溶射法  
比較的厚膜の溶射施工が可能

#### サスペンションプラズマ溶射 (SPS)



微粉末を懸濁液（サスペンション）にして供給するプラズマ溶射法

#### ロボット、自動化溶射



複雑形状の製品にも積極的にロボット施工などの自動化を推進、品質安定化や高効率生産に寄与

### その他の表面改質技術

化学反応を利用した皮膜形成技術など、溶射以外の表面改質技術

#### TDプロセス



高温の溶融塩浴中に対象物を浸漬し、基材表面にバナジウムなどの炭化物を拡散浸透させることで硬質膜を形成する技術

#### CDC-ZACコーティング



酸化クロムを主成分とする複合セラミックス皮膜を形成する化学緻密化法

#### PTAプロセス



プラズマを利用した粉体肉盛法  
冶金結合により、優れた密着性・耐衝撃性を発揮

#### レーザクラッドプロセス



レーザを利用した粉体肉盛法  
基材への熱影響を最小限に、密着力や耐摩耗特性に優れた皮膜を形成

#### PVDコーティング



PVD (Physical Vapor Depositoin) プロセスは物理蒸着法とも呼ばれ、物理的反応を利用して対象物に薄膜を形成する技術

#### DLCコーティング



プラズマを利用した気相合成法により生成される高硬度の潤滑性等の特性を持つカーボン薄膜

#### ウェットコーティングプロセス



液体の材料を均一に塗布し、乾燥・硬化させることで、撥水性や遮断機能を持つ薄膜を形成

#### 精密機械加工



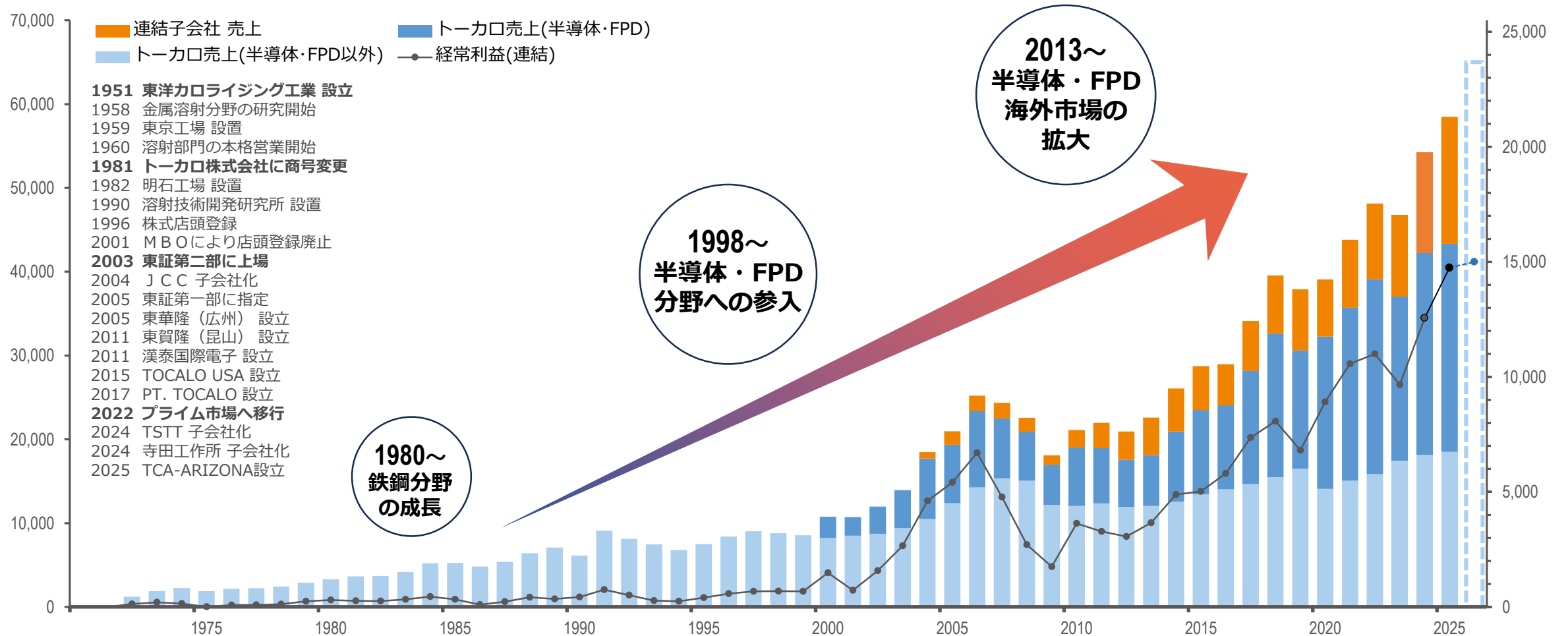
複雑で精密な形状にも対応し、高難度の部品を高精度かつ安定した品質で加工する技術

# トーカロの沿革・業績の推移（1951年度～）

創業から1990年代までは国内鉄鋼分野を中心に成長。2000年前後から半導体・FPD分野に本格参入し、半導体・FPD市場の拡大と溶射技術の発展や子会社の成長などにより業績が急速に拡大

売上高（単位：百万円）

経常利益（単位：百万円）



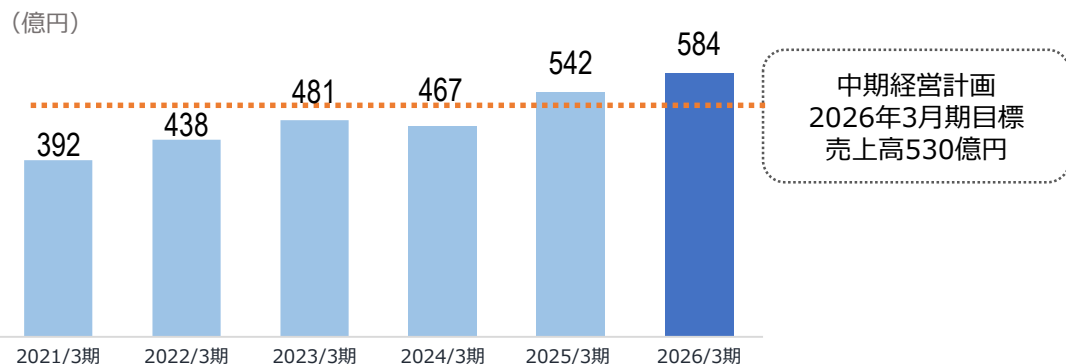


03

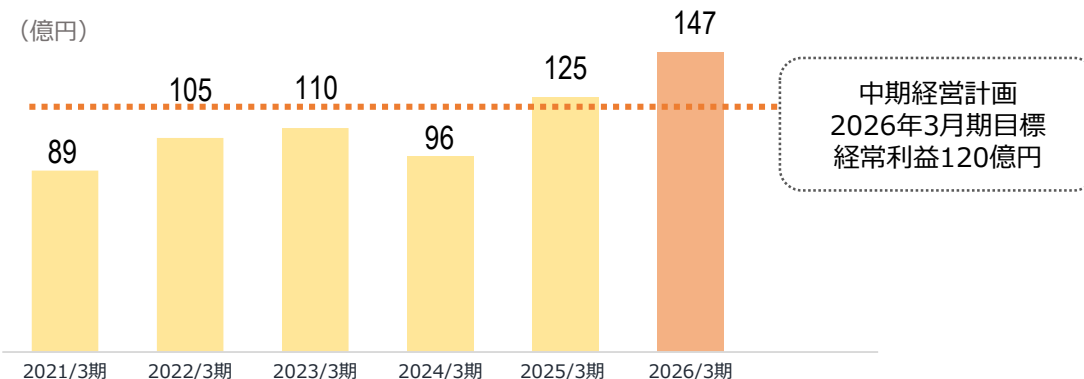
# 前・中期経営計画 「TOCALO2025」の振り返り

- 新型コロナウイルス感染症の蔓延、資源価格の高騰、米中貿易摩擦など相次ぐ外部環境の変化に直面しながらも、売上高・経常利益ともに1年前倒し（2025/3期）で計画を達成

## 売上高



## 経常利益



(百万円)

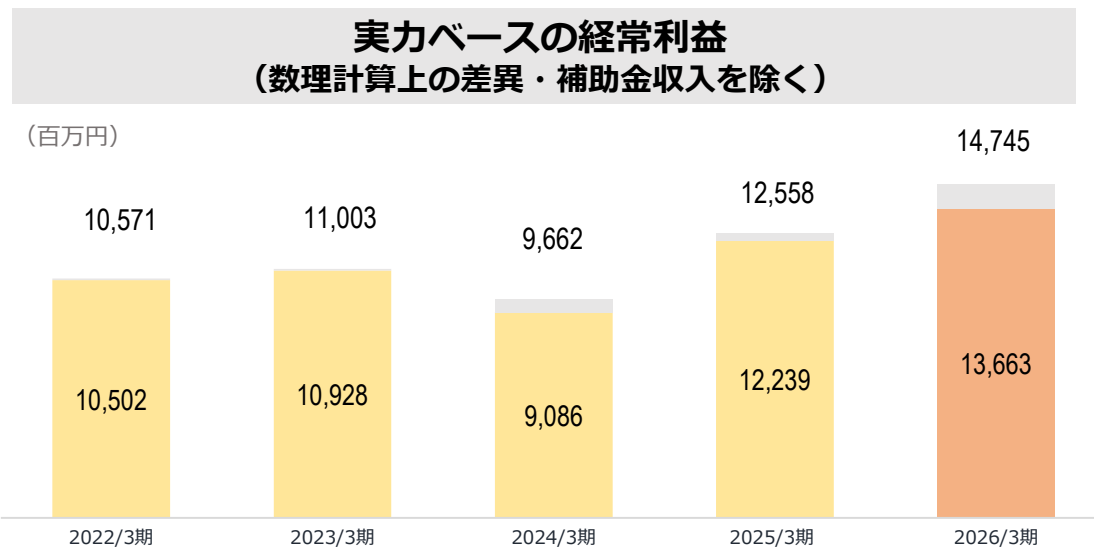
|            | 2021/3期実績<br>(中計発表前) | 2026/3期計画<br>(中計計画) | 2026/3期実績 | 達成状況 |
|------------|----------------------|---------------------|-----------|------|
| 売上高        | 39,294               | 53,000              | 58,490    | ○    |
| 半導体・FPD    | 18,176               | 26,000              | 24,813    | △    |
| 鉄鋼・産機・子会社等 | 21,118               | 27,000              | 33,677    | ○    |
| 経常利益       | 8,914                | 12,000              | 14,745    | ○    |

# (参考) 実力ベースの経常利益

● 数理計算上の差異、補助金収入を除いた実力ベースの収益力

(百万円)

|                                   | 2022/3期 | 2023/3期 | 2024/3期 | 2025/3期 | 2026/3期 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 経常利益                              | 10,571  | 11,003  | 9,662   | 12,558  | 14,745  |
| 数理計算上の差異                          | 35      | 64      | 556     | 301     | 662     |
| 補助金収入                             | 33      | 10      | 19      | 17      | 419     |
| 実力ベースの経常利益<br>(数理計算上の差異・補助金収入を除く) | 10,502  | 10,928  | 9,086   | 12,239  | 13,663  |



## 数理計算上の差異、補助金収入について

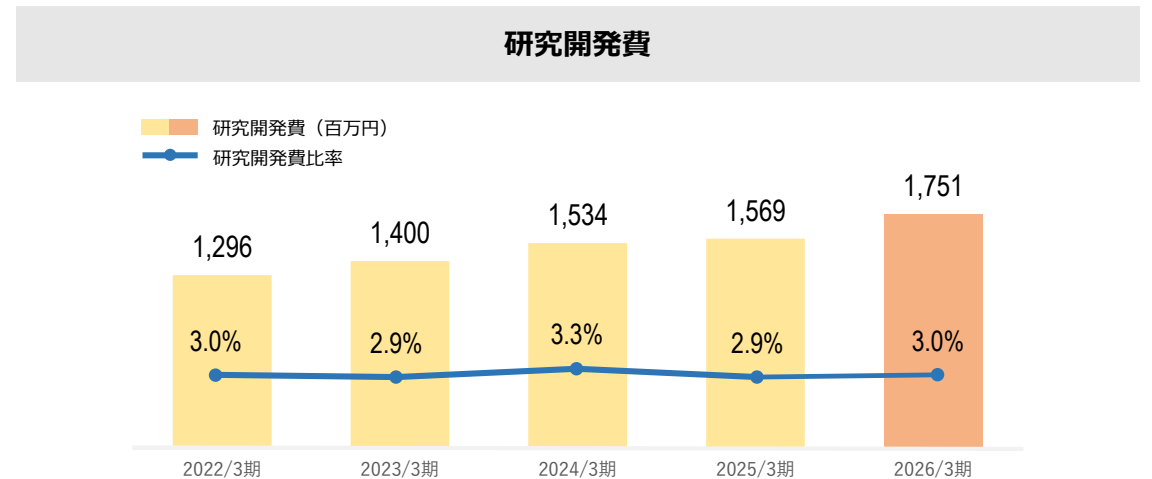
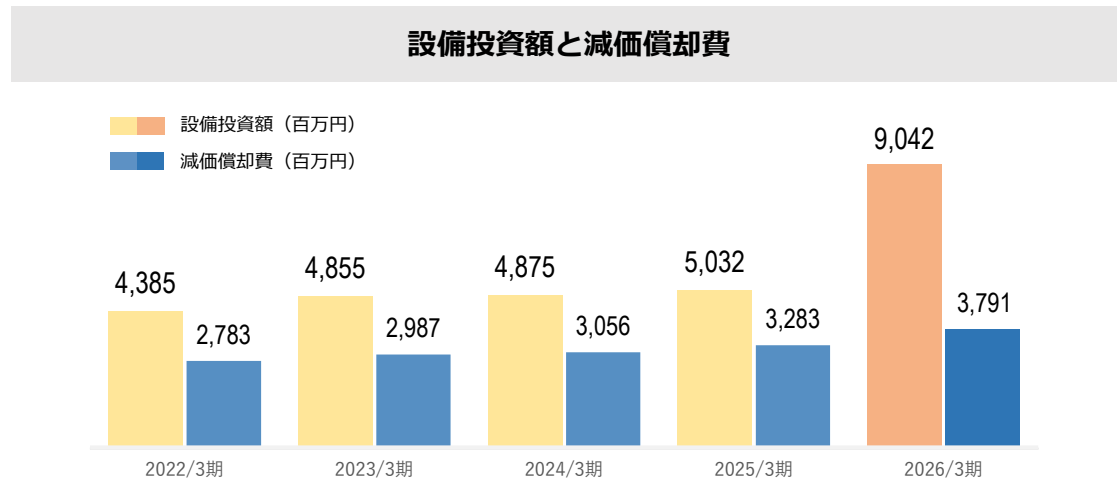
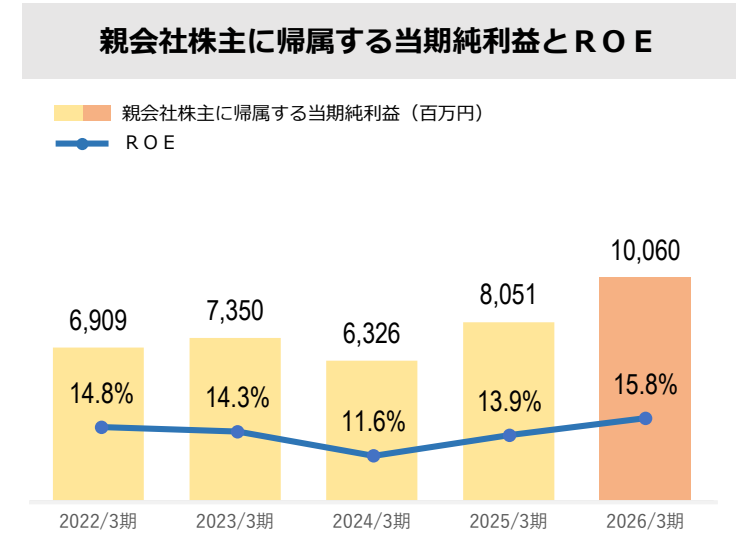
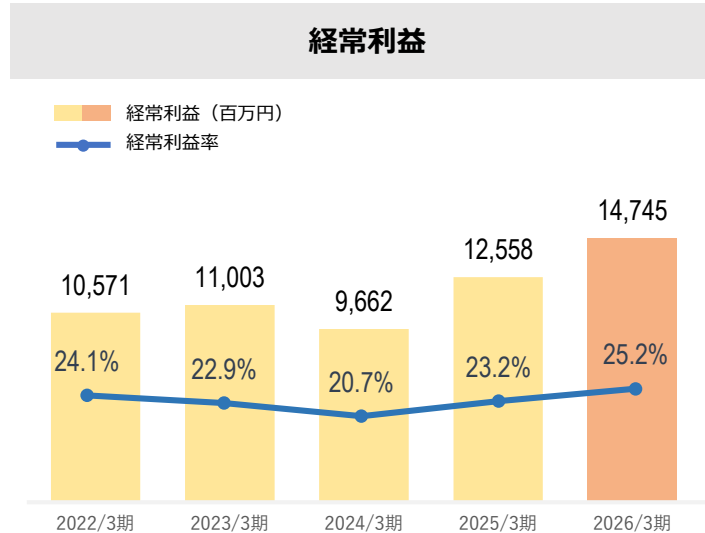
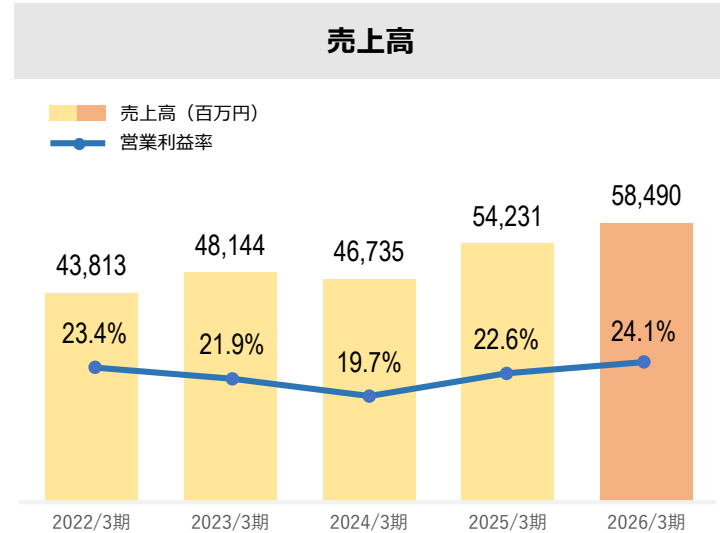
### ・退職給付会計による数理計算上の差異

2026年3月期は、金利や株価の上昇等により、退職給付債務および年金資産の両方でプラスの差異が発生し利益を押し上げた  
当社では、発生した差異を毎期末に一括償却している

### ・補助金収入

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」など

● 半導体・FPD分野の調整局面（2024/3期）はあったが、売上高、経常利益は総じて順調に推移



## 成果

- 「TOCALO2025」の業績目標（2026/3期）は、売上高、経常利益ともに達成
- 産業機械分野、環境・エネルギー分野、航空・宇宙関連など今後成長が期待できる分野への対応力強化が進展、子会社も順調に業績を拡大
- 「TOCALO2025」のミッションで掲げたESGを重視した経営は、KPIの評価を通じて役職員の意識が向上した（「TOCALO2030」でも取り組みを継続）
- 高効率ブースやロボット化による生産効率の向上、全事業所でISO45001（労働安全衛生に関する認証）を取得するなど、生産に対する事業基盤を強化
- グループでGHG排出量を測定する体制を整えるとともに、2013年度比46%削減する目標を達成
- 「TOCALO2025」期間中の経常利益率は20%超を維持、ROEは一時低下したものの、最終年度に15.8%と目標を達成

## 課題

- 半導体・FPD分野は一時的な調整局面により売上目標が未達、市況変動に耐えうる収益構造への転換を図り、2030年に向けた市場成長を確実に捕捉
- 新事業領域で掲げた農業・医療・その他の取り組みにおいて、マーケットの伸び悩みから業績への貢献が僅少
- 顧客のグローバル展開に対応できるグローバルリスク管理体制の強化と海外人財の計画的な育成
- 属人的な技能やノウハウのデータベース化（技能伝承）、生成AIやIoTを活用した省人化、作業の機械化など生産性の向上

# (参考) 前中計レビュー 成長戦略進捗状況

- 半導体・FPD分野では市場拡大を背景に技術開発を進めるとともに、環境・エネルギー分野や素材分野においても新たなアプリケーションを創出してきた

|    | 分野                  | 開発の方向性とターゲット  | 評価 | 振り返り   |
|----|---------------------|---|----|--|
| 人  | 半導体                 | ESC :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>溶射アプリケーションの開発展開</li> <li>皮膜の多機能化を加速</li> </ul> チャンバー部品 :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>多様化する微細化プロセスに対応する次世代皮膜開発</li> <li>多層化、高アスペクト化するプロセスに対応する次世代皮膜開発</li> </ul> | ◎  | <b>半導体：マーケットの拡大と技術開発が進み順調</b><br><b>FPD：中国シフトで国内の液晶マーケットが縮小、有機ELは進展</b><br><b>医療用器具：一部医療器具へのコーティング適用が進んだ</b><br><b>農機具：販売先の在庫調整が長引き出荷量が低調</b><br><b>食品機械：アプリケーションの開発で苦戦</b>              |
|    | FPD                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>大型液晶パネル、有機ELパネルの高機能化に対応した皮膜の開発、量産展開</li> </ul>   | ○  |  |
|    | その他<br>(医療・農業・食品など) | <ul style="list-style-type: none"> <li>医療用器具（非粘着、耐食性、濡れ性の制御etc.）</li> <li>農機具向けアプリケーション開発</li> <li>食品機械（耐摩耗、非粘着、抗バイオフィルム、耐食性etc.）</li> </ul>  | △  |  |
| 環境 | エネルギー               | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然エネルギー発電<br/>(風力・水力発電設備の導入拡大と部材の耐久性向上、太陽熱・地熱利用etc.)</li> <li>脱化石燃料<br/>(水素やアンモニア、バイオマス等の代替燃料対応、CO<sub>2</sub>排出抑制技術etc.)</li> <li>環境ビジネスでの案件創出</li> </ul>                             | ○  | <b>自然エネルギー発電：発電機器パーツへの溶射適用で実績多数</b><br><b>脱化石燃料：水素・アンモニア・バイオマス等への対応が進展</b><br><b>分散型電源：ニーズ高く、様々な開発が進行中、ただしNAS電池からは撤退</b><br><b>リサイクル設備：電炉、精錬が伸長</b><br><b>航空機部材：量産案件の引き合いが増加、EV化は様子見</b> |
|    | 素材                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>分散型電源<br/>(2次電池部材(LIB、NAS等)の生産拡大、燃料電池部材(SOFC)etc.)</li> <li>リサイクル設備(電炉、非鉄精錬、石油化学分野など)への適用拡大</li> </ul>   | ○  |  |
|    | その他<br>(輸送など)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>航空機部材への皮膜開発</li> <li>自動車業界の電動化、EV化における皮膜開発</li> </ul>  | ◎  |  |

# (参考) 前中計レビュー ビジネスモデルの進化

● 新たなマーケットの開拓、ものづくりの高度化、知財戦略、安全衛生体制、人財基盤の強化など、ビジネスモデルの進化は順調に進んだ

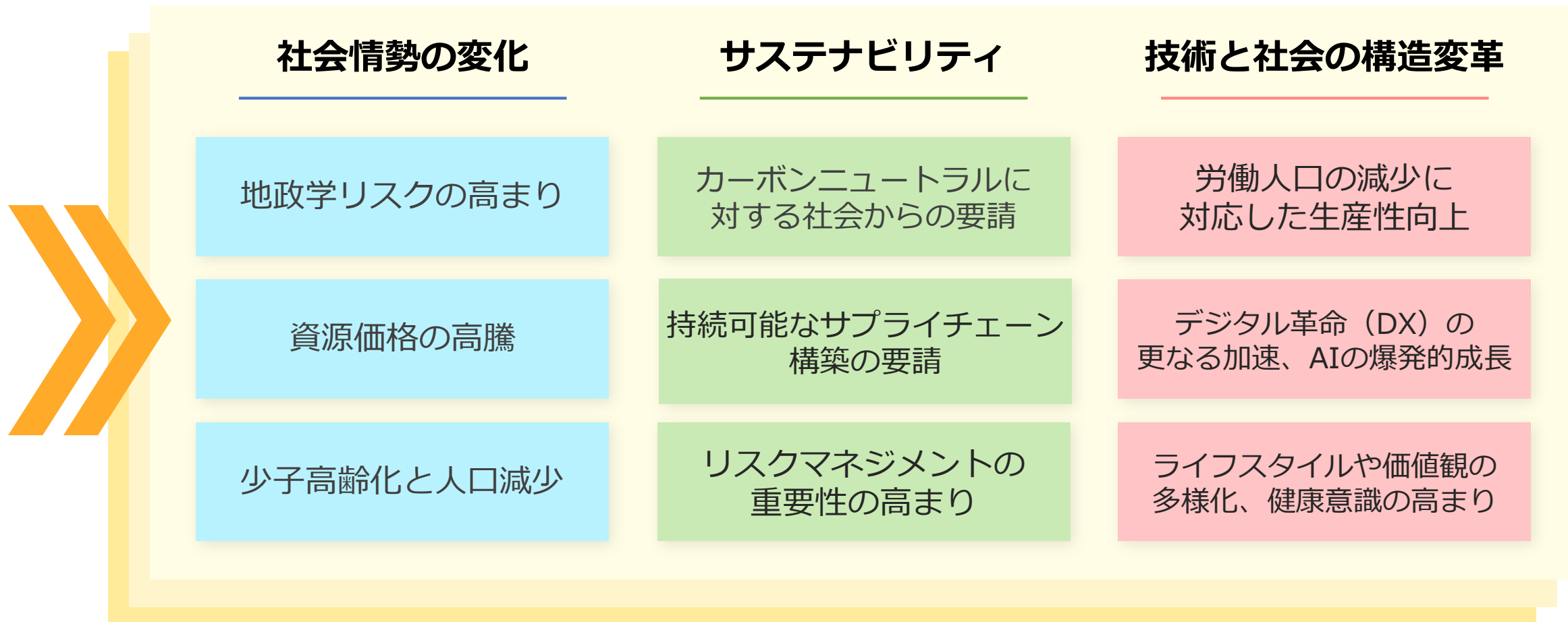
| テーマ              | 主に拡販に関する施策      | 主に社内管理に関する施策   | 評価   | 振り返り |  |
|------------------|-----------------|--|--|------|--|
| 市場開拓の強化          | サービス体制の高度化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーからパートナーに</li> <li>顧客への最適なソリューションの提供</li> <li>重点分野のプロジェクト設置 (収益源の多角化)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>DXの推進</li> <li>問題解決型エキスパートの育成</li> </ul>  | ◎    | <ul style="list-style-type: none"> <li>主要顧客からサプライヤー向け各種表彰を受賞</li> <li>メーカーに対する量産品の受注獲得を推進</li> <li>航空機、産業機械分野の案件開拓が進展</li> <li>海外子会社が順調に成長し海外売上比率が30%を超える</li> </ul>   |
|                  | グローバル展開         | <ul style="list-style-type: none"> <li>メンテナンスビジネスの再構築</li> <li>現地化の推進 (現地優良企業との協業)</li> <li>技術供与 (ライセンスビジネスの強化)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルリスク管理体制の強化</li> <li>グローバル人財の計画的育成</li> </ul>                                 |      |  |
| 技術開発体制の強化        | 技術優位性の確保        | <ul style="list-style-type: none"> <li>先進的皮膜開発への重点投資</li> <li>産学官連携の推進</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産戦略の強化</li> <li>人財育成プランの高度化</li> <li>技術データベースの拡充</li> </ul>                    | ◎    | <ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費は連結売上高比で3%を維持</li> <li>知的財産戦略を進めた 特許保有件数289件、特許出願37件 (2025年度実績)</li> </ul>   |
| ものづくりの高度化        | 製造プロセスの高度化と効率化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産能力の増強</li> <li>コスト&amp;デリバリーの最適化</li> <li>新規成膜技術の実用化</li> <li>現地工場のスマート化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>安全第一の徹底</li> <li>人財育成と技術伝承</li> <li>自動化・IoTの推進</li> </ul>                         | ○    | <ul style="list-style-type: none"> <li>高効率ブースの展開や、出張工事のロボット化など、製造プロセスの効率化が進んだ</li> <li>品質管理体制ではQC検定 (132名) 非破壊試験資格 (29名) など資格取得者を増やし今後の品質向上に寄与 (2025年度実績)</li> <li>安全マネジメント認証システムISO45001を全事業所で取得し、安全マネジメント体制を確立</li> <li>GHG排出量 (スコープ1.2.3) の測定精度が向上</li> <li>廃棄物リサイクル率の目標達成</li> </ul> |
|                  | 品質管理体制の更なる強化    | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロセス管理の強化</li> <li>製品の性能保証への取り組みと確立</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <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) 構築</li> </ul> |      |  |
|                  | 環境負荷低減          | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化 (カーボンニュートラル) に向けた戦略策定</li> <li>グリーン成長戦略の検討・実施</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>加工手法改善等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> <li>水質汚染・大気汚染防止への取り組み</li> </ul>     |      |  |
| 100年企業を目指した持続的成長 | 人財育成と働きやすい環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ推進 (女性、障がい者、中途採用等)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革の推進</li> <li>DX推進</li> <li>中長期的人財育成プラン策定</li> </ul>                          | ○    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ活動を推進し「くるみん」「えるぼし」「健康経営優良法人」などの認証を取得</li> <li>公募制の社内教育制度「グローバルチャレンジ」の活用により、グローバル人財・中核人財の育成を進めた</li> <li>e-ラーニング「TODOゼミ」を制度化し、リスクリングを推進</li> </ul>  |
|                  | 内部統制の高度化        | <ul style="list-style-type: none"> <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> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスコードへの対応</li> <li>コンプライアンスの徹底</li> </ul>                                |      |  |



04

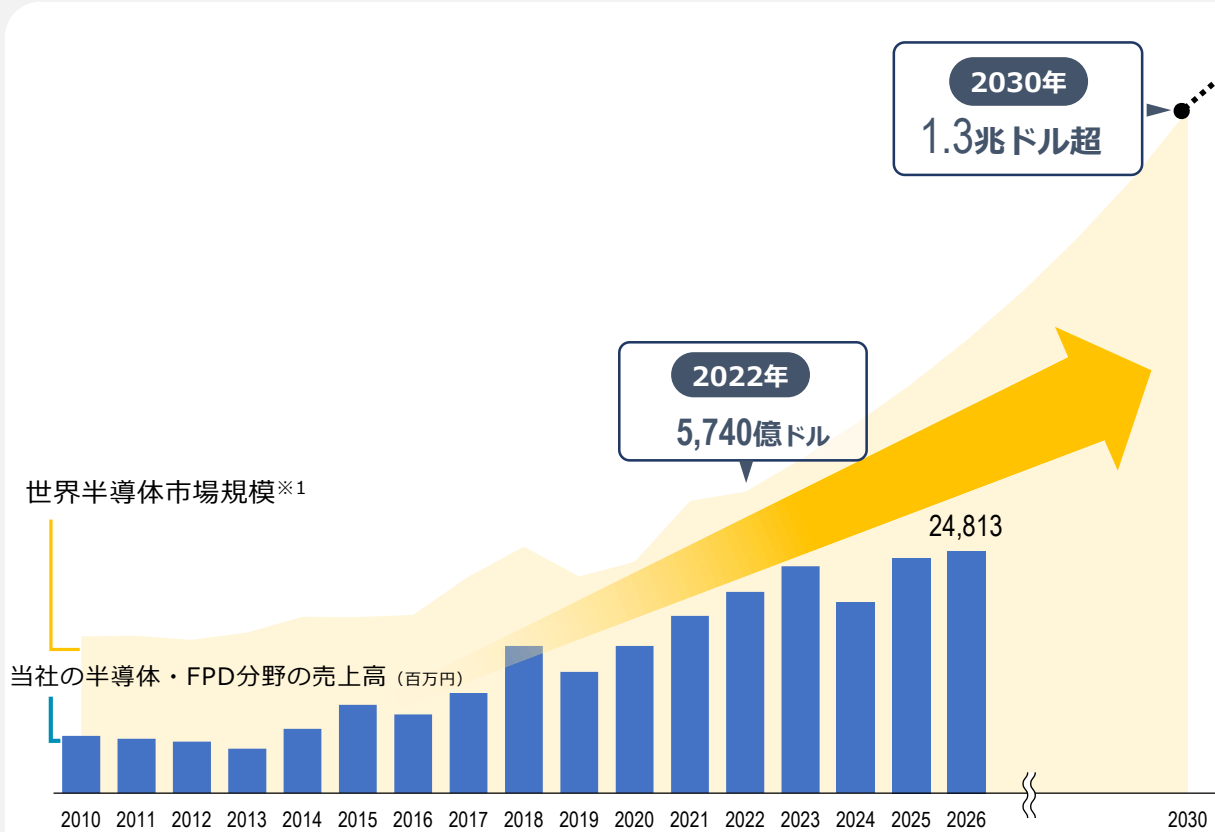
# 新・中期経営計画 「TOCALO2030」基本方針

- 社会情勢の変化、サステナビリティ要請の高まり、技術と社会の構造変革という3つのメガトレンドが相互に影響することで、当社を取り巻く事業環境は大きく変化している



## ● 2030年、半導体市場規模は1.3兆ドル超へ

### 半導体市場規模と当社売上高の推移



市場は約2.3倍に成長  
(2022→2030年)

生成AIや自動運転、データセンター  
などの需要拡大

成長市場を確実に捉える  
トーカロの競争優位性

#### ① 半導体製造装置に不可欠な表面処理技術

半導体の微細化・高性能化により、  
製造装置部材には高度な表面改質技術が不可欠

#### ② 独自技術と高い品質管理

当社のコア技術である溶射は、半導体製造装置の課題に対する  
効果的なソリューションであり、長年の技術蓄積により、高い  
競争優位性を有している

#### ③ 持続的成長を支える基盤

70年以上の実績、安定した財務、未来への投資により、半導  
体市場の成長とともに着実な成長を目指す

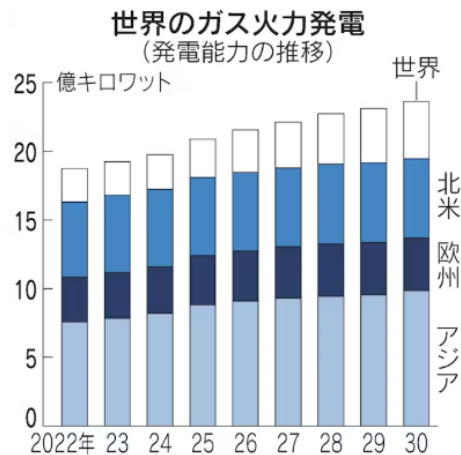
※1 一般社団法人電子情報技術産業協会 世界半導体市場統計 (WSTS) をもとに当社作成

## ● 一般産業分野では、環境・エネルギー、航空機産業など、成長分野からの量産品取り込みを推進

### 環境・エネルギー

#### ■ 市場環境予測

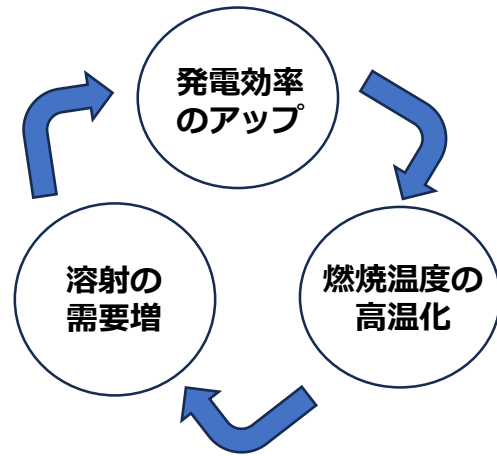
世界的に需要が拡大しているガスタービン関連市場は、2030年に向けて受注拡大が見込まれており、今後の成長に対する期待が大きい。



(注) 公表計画ベース、新設・休廃止が計画通りに進んだ場合。出所は米調査団体グローバル・エネルギー・モニター(GEM)の調査を基に日経集計

出典：2025年4月16日 日本経済新聞 電子版

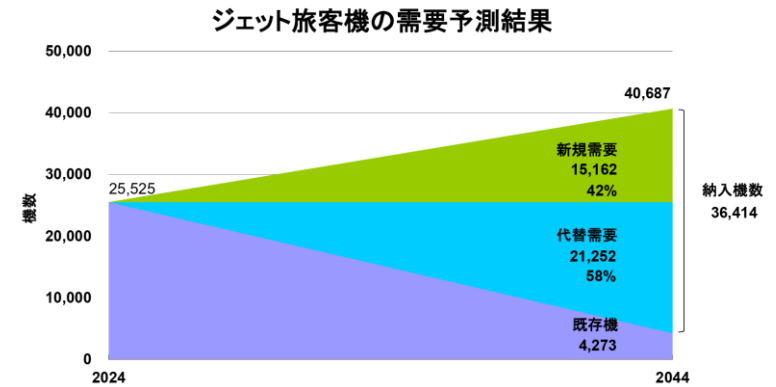
ガス火力発電の拡大と高効率化は溶射需要の増加につながる



### 航空機産業

#### ■ 市場環境予測

航空機需要は今後も中長期的な拡大が見込まれている。その需要の多くは、燃費改善とCO<sub>2</sub>削減に優れた新型機材の導入によるものと考えられる。



出典：(一財)日本航空機開発協会

#### 航空エンジンの高温化・高効率化に対応する技術基盤

燃費改善とCO<sub>2</sub>削減のため新型機材の導入

最新のジェットエンジンは、より過酷な環境下で稼働

エンジン部材の耐摩耗性・耐熱性を高める溶射技術の重要性が拡大

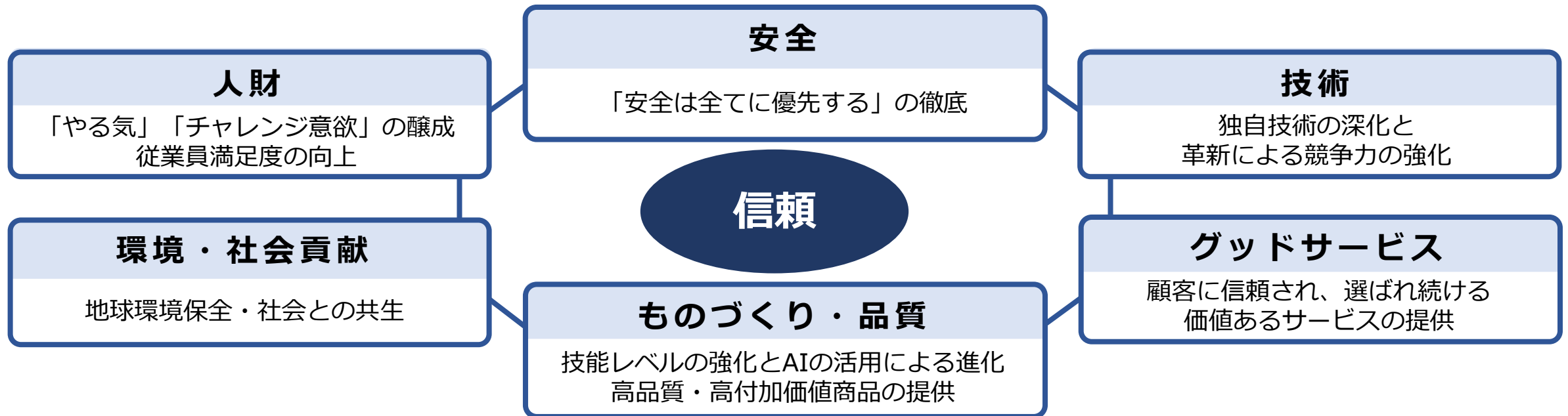
ビジョン

「人と自然の豊かな未来に貢献する」

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

## 信頼を深める6つの要素



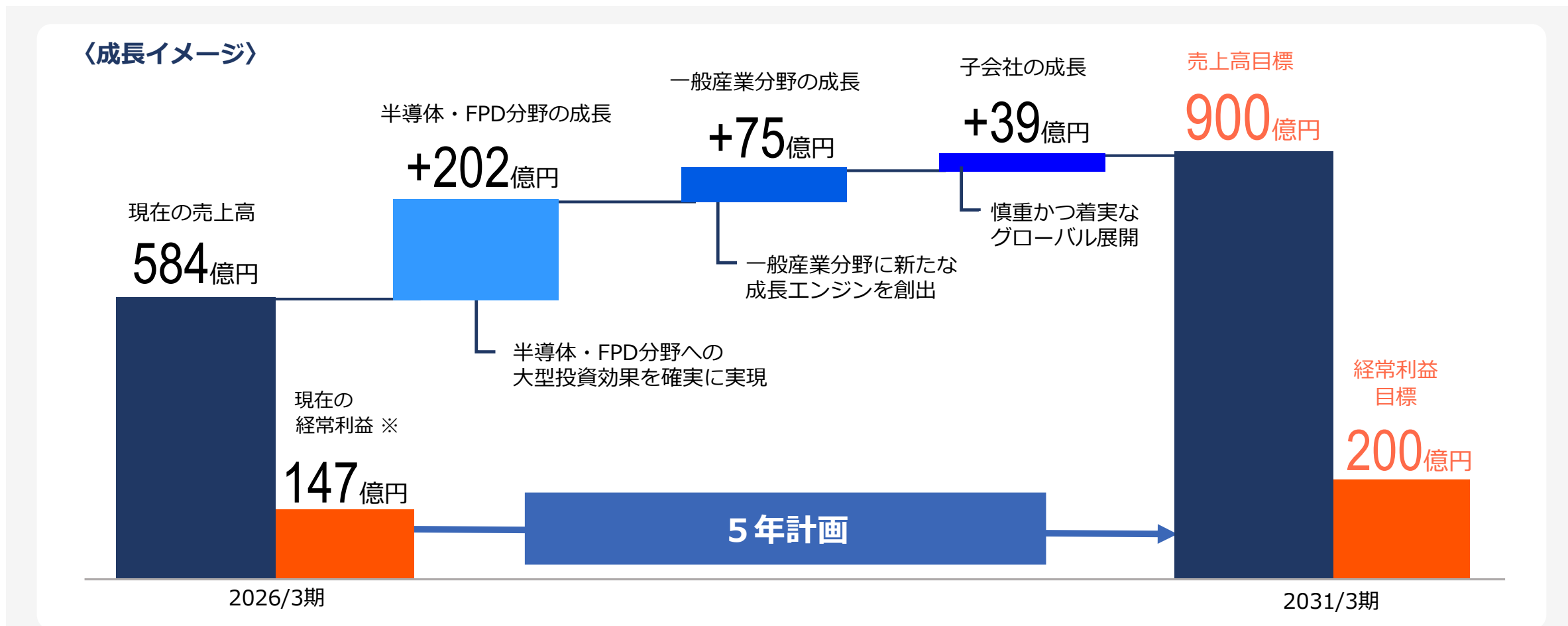
## ● 経営目標の達成に向けて、全社一丸で挑み、飛躍を実現する5年間へ

| 指標        | 2026/3期実績 | 2031/3期目標 |
|-----------|-----------|-----------|
| 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      | 147億円     | 200億円     |

| 指標             | 2026/3期実績 | 2031/3期目標 |
|----------------|-----------|-----------|
| 経常利益率          | 25.2%     | 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      |

※受取ロイヤリティー等は一般産業分野に含めています

● 現行事業の拡大に加え、事業構造の変革で連結売上高900億円、経常利益200億円を目指す



※2026/3期 実力ベースの経常利益（P16参照）は136億円、よって5年間の経常利益の実質的な増加目標は64億円となります。



05

# 「TOCALO2030」成長戦略

## 連結売上高900億円達成に向けた3つの柱

### 戦略の柱 1

## コア事業の深化

半導体・FPD分野の飛躍と  
一般産業分野の基盤強化  
高収益体制の維持

### 戦略の柱 2

## 戦略的事業領域 の拡大

新技術・新領域による  
成長の加速  
グループシナジーの創出  
グローバル市場への展開

### 戦略の柱 3

## 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  
サステナビリティ  
人的資本経営

# 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が成長のメインエンジン

## 半導体・FPD分野の飛躍

### ■ 積極的な設備投資

主要顧客の需要・ニーズに対応するため、事業所機能に応じた積極的な投資を継続

### ■ 先端技術への挑戦

PVD、CVD等の薄膜技術関連プロセスを強化し、技術的優位性を確保

### ■ 新たな製造装置への展開

露光機などエッチング以外の製造装置への展開

### ■ リコートビジネスの強化

主要顧客との連携を強化し、リコートビジネスについても拡大

## 一般産業分野の基盤強化

### ■ 全天候型経営の維持

景気変動に左右されにくい安定した収益基盤の維持

### ■ 次世代の柱育成

ポスト半導体となりうる複数の収益の柱を育成

### ■ 新たなマーケットの開拓

当社の強みを活かした薄膜技術、大型溶射品の受注推進  
インフラ関連の装置・設備について、表面改質技術適用の可能性を追求

### ■ 量製品の受注拡大

メーカー量産品への営業強化により、安定的な業績基盤を構築

## 高収益体制の維持

### ■ 顧客との信頼関係の深化

グッドサービスを基本とした、長期的な顧客との関係を構築

### ■ 「トーカーらしさ」の追求

技術力、品質、納期、価格競争力を強化し、絶対的優位性を確保

### ■ 生産性の向上

生産性向上による利益率の維持・向上

### ■ 強固な財務基盤の堅持

成長投資を可能にする強い財務体質（投資余力）を維持

# 戦略的事業領域の拡大

● 新たな技術開発やマーケット開拓など、戦略的事業領域の拡大でグループの成長を加速

## 新技術・新領域（分野）の拡大

### ■ 新技術

- PVD・CVD等の薄膜技術関連
- レーザ加工機を活用した超高精度加工

### ■ 新領域

- 環境・エネルギー関連：
  - 水素・アンモニア燃料、高効率ガスタービン、自然エネルギー等の脱炭素関連領域
- 航空・宇宙関連市場の開拓：市場拡大の好機を捉える
- 薄膜を使ったマーケットの開拓（TD、ZAC、PVD等）

### ■ グループシナジーの創出

- 技術を結集し、グループ全体の価値を最大化



## グローバル市場への展開

### ■ 重点地域

#### • 米国市場

大規模市場としての機会を追求しつつ、コスト競争力を見極め、最適な事業モデルを構築

#### • 東南アジア

アセアン市場（タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール）を中心に事業を拡大

### ■ 既存市場

#### • 中国市場

主要顧客との連携のもとで継続的に発展

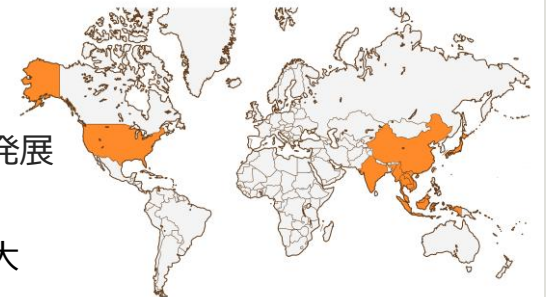
#### • 台湾市場

半導体リコートビジネスを主体に拡大

### ■ 将来への布石

#### • インド市場

中長期の将来を見据えて情報収集を継続



# 持続的成長を支える経営基盤の強化

● 足腰の強い経営基盤が成長の土台

**ものづくりと品質管理**  
ものづくりと品質管理の高度化

**ものづくりの高度化と  
生産性向上**

■ **ハード面**

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

■ **ソフト面**

DX・AI・IoT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**

**サステナビリティ**  
ESG経営の継続的推進

**環境負荷低減と環境保全への  
継続的な取り組み**

**持続可能な  
サプライチェーンの構築**

**コーポレートガバナンス  
の高度化**

**人的資本経営**  
働きがいと人財基盤の充実

**中長期的な人財育成**

**従業員満足度の向上**

**働きがいのある  
職場環境の整備**

## ● 表面処理事業で圧倒的な存在感を発揮

### 溶射事業

様々な溶射技術と技術開発力を武器に成長を加速

#### 事業環境

- 半導体マーケットの成長による溶射ビジネスの拡大
- 環境・エネルギー等、溶射の新市場創出
- 政府が推し進める成長17業種への重点対応
- 海外市場の拡大

#### 事業戦略

- 半導体製造装置メーカーとのパートナーシップ強化
- 鉄鋼・産業機械等、一般産業分野向け設備の生産性向上に貢献
- 高まる顧客の環境対応ニーズへのソリューション提案
- グローバル展開による溶射事業の強化

### その他表面処理事業

溶射技術とのシナジーを追求し新機能皮膜の創出と適用拡大

#### 事業環境

- 顧客ニーズの多様化に対応し薄膜技術の活用領域拡大
- 半導体製造装置の高度化に伴う新たな技術開発の要請
- TD・ZACコーティング等の薄膜の適用拡大
- 急速に進化するPVD・CVD技術の開発要請

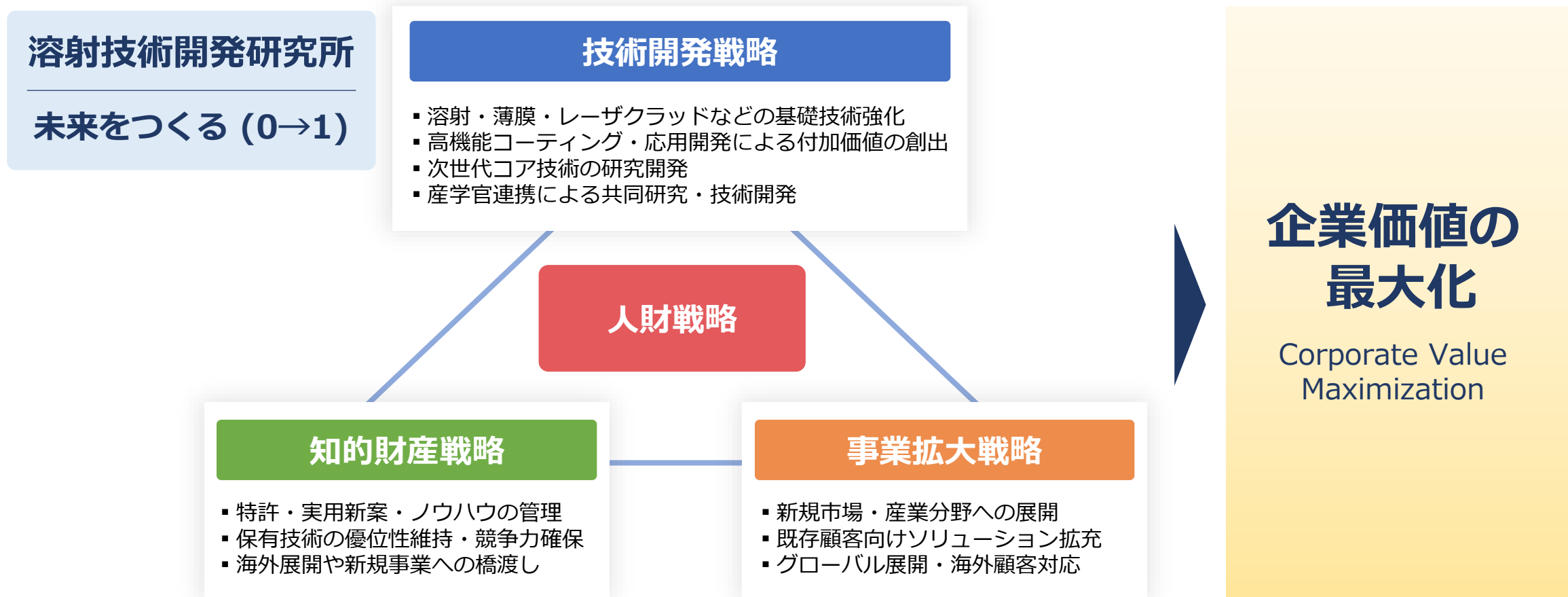
#### 事業戦略

- 半導体の微細化ニーズに対応する薄膜技術の開発
- チャンバーパーツ以外の半導体製造装置部品への適用拡大
- 医療、農業分野等、TD・ZACコーティングの適用領域拡大
- 溶射と薄膜技術の組み合わせによる新規用途開拓

技術融合によるシナジーで、新たな高付加価値コーティング技術を創出

## ● 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  
将来を見据えた「次世代コア技術」と「技術サービス」を両輪で回し、技術的な優位性を確立



- 強みである溶射技術を「深化」させつつ、薄膜やレーザーなどの「革新技術」へ領域を拡大  
2030年の成長市場（半導体、脱炭素、DX）を確実に捉える

## ① 基盤技術の深化 (Current/Evolution)

### 耐プラズマ・パーティクル対策

- 半導体の微細化に伴う皮膜の高度化
- 微粉末溶射技術の適用拡大

### 高効率化・長寿命化

- ガスタービン部材へのTBC(遮熱皮膜)適用
- ボイラーチューブ等への耐食・耐摩耗皮膜

### 生産性向上・安定操業

- 高品質めっき鋼板向け皮膜のセラミックス化
- 各種ロールへの高耐久皮膜

## ② 革新技術の創出 (Future/Innovation)

### 薄膜・超高精度への挑戦

- PVD・CVDなど
- レーザ加工機を活用した超高精度加工
- チャンバーパーツ以外の部材への展開

### 次世代エネルギー対応

- 水素・アンモニア燃焼対応皮膜
- SOFC/電解セル向け機能性皮膜
- Fusion Energy分野の環境遮断皮膜

### 複合化技術・厚膜化対応

- AM（積層造形）と溶射の複合技術の開発
- 厚膜化技術の開発
- 非酸化物皮膜の開発



半導体・FPD  
(微細化・高集積化)

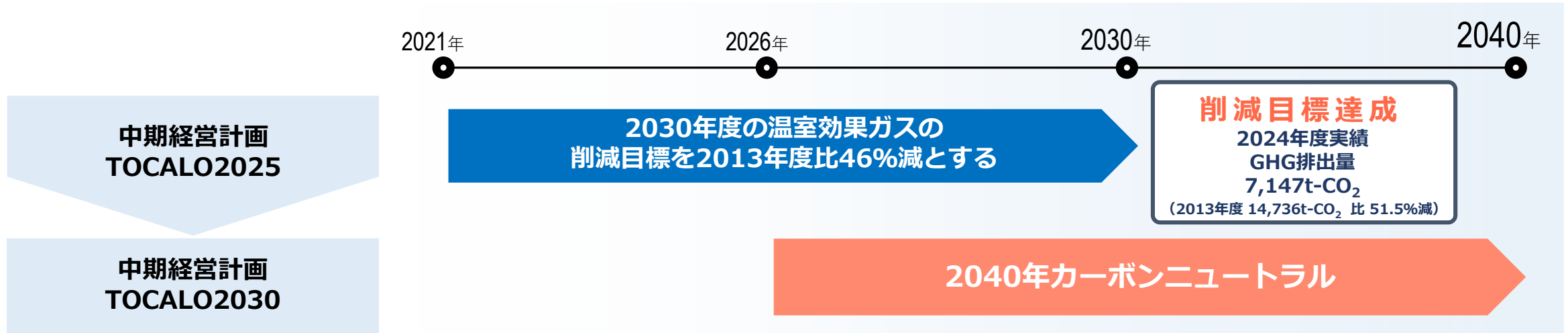


環境・エネルギー  
(脱炭素・高効率化)



産業機械・鉄鋼  
(高機能化・DX)

● トーカロは、社会の要請に応えるべく「2040年カーボンニュートラル」の達成を目指します



## トーカロの環境負荷低減に向けた主な取り組み



GHG排出量  
(スコープ1、2、3)  
の測定および削減実行



省エネ、創エネ、省資源  
設備の導入




廃棄物削減や  
リサイクルの徹底



サプライチェーン全体での  
環境配慮活動

## ● 「TOCALO2025」で掲げたビジネスモデルの進化を「TOCALO2030」でも継続して推進

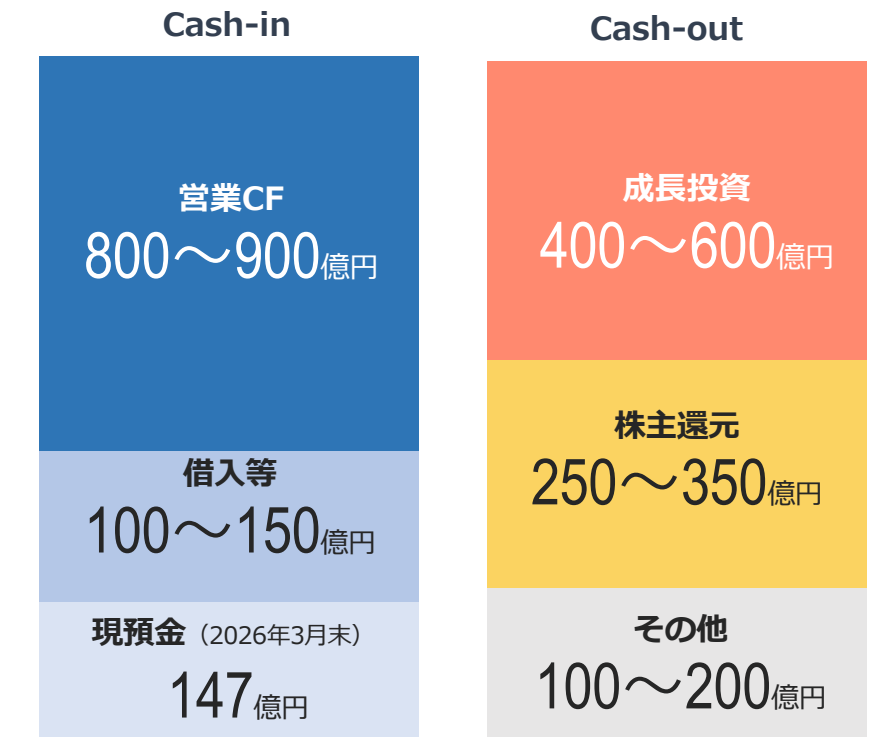
|                       |  |                                   |   |
|-----------------------|--|-----------------------------------|---|
| <p>ものづくりの<br/>高度化</p> | <p><b>製造プロセスの高度化と効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>安全第一の徹底、綺麗で機能的で人にやさしい作業環境づくり</li><li>高効率ブースの導入等による生産性の向上</li><li>労働人口減少を見越した自動化・機械化の推進</li><li>現地工事のロボット作業による負荷軽減</li><li>DX、生成AIを活用した技能伝承</li></ul> <p><b>品質管理体制の更なる強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>世界標準の品質管理体制であるPQP（Product Quality Plan 製品品質保証計画）の定着</li><li>生成AIやIoTを活用した工程不具合の撲滅</li><li>航空宇宙関連に対する品質認証（AS13100、Nadcap）に沿った体制の整備</li></ul> <p><b>環境負荷低減</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>GHG排出量（スコープ1 2 3）削減計画の策定と第三者認証の取得</li><li>創エネ、省エネ、省電力設備への切り替えを推進</li><li>廃棄物の削減やリサイクルの推進</li><li>サプライチェーンを巻き込んだ環境対応の取り組み</li></ul> | <p>市場開拓の<br/>強化</p>               | <p><b>サービス体制の高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客への最適なソリューション提供による信頼関係の深化</li><li>成長分野（政府指定17業種等）への積極的な経営資源の投入</li><li>半導体・FPD分野における新たなマーケットへの挑戦（露光機等）</li><li>鉄鋼・産業機械分野における他社差別化商品の展開（大型品）</li><li>生成AIを活用した的確なサービス提供力の確立</li></ul> <p><b>グローバル展開の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>重点地域（米国、アセアン）でのマーケットシェア拡大</li><li>半導体リコートビジネスの推進</li><li>グローバルリスク管理体制の強化</li></ul>                        |
| <p>技術開発体制<br/>の強化</p> | <p><b>技術優位性の確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>産・学・官連携による研究開発</li><li>PVD、CVD等の薄膜技術関連プロセスの開発</li><li>レーザ加工機を活用した超高精度加工技術の実用化、AM加工技術の開発</li><li>技術開発スタッフ人財の育成</li></ul>   | <p>100年企業を<br/>目指した<br/>持続的成長</p> | <p><b>人財育成と働きがいのある環境の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>従業員エンゲージメントの向上（利益インセンティブ制度・チャレンジ応援制度など）</li><li>グローバル人財・中核人財の育成プログラムの充実（グローバルチャレンジ制度など）</li><li>DX、生成AI、ネットワーク等、システム分野の専門人財の増強</li><li>ダイバーシティ、健康経営の推進</li></ul> <p><b>コーポレートガバナンスの高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会機能の更なる充実</li><li>情報セキュリティ体制、BCP体制の強化に向けた継続的な見直し</li><li>強固な財務基盤（投資余力）の堅持</li><li>社会貢献活動等による社会への還元と共生</li></ul> |



# 06 企業価値向上に向けた取り組み

- 連結売上高900億円の達成に向け、半導体・FPD、一般産業、海外の各分野で積極的な成長投資を実行  
株主還元は、安定した配当政策に機動的な自社株買いを組み合わせる（詳細は次ページ）

## 5年間の配分イメージ



## 成長を支える投資計画

# 5年間で400～600億円

### 半導体・FPD分野

- 東京第二工場・北九州工場の生産能力増強
- 先端技術への対応

#### 目的

旺盛な需要への対応  
技術的優位性の確保

### 一般産業分野

- 名古屋工場の新棟建設
- 環境・エネルギー関連等成長分野への対応

#### 目的

次なる収益の柱の育成  
新たな皮膜開発

### 海外

- 米国での最適な事業モデル構築
- アセアン地域での売上増強

#### 目的

グローバル市場での成長  
機会の獲得

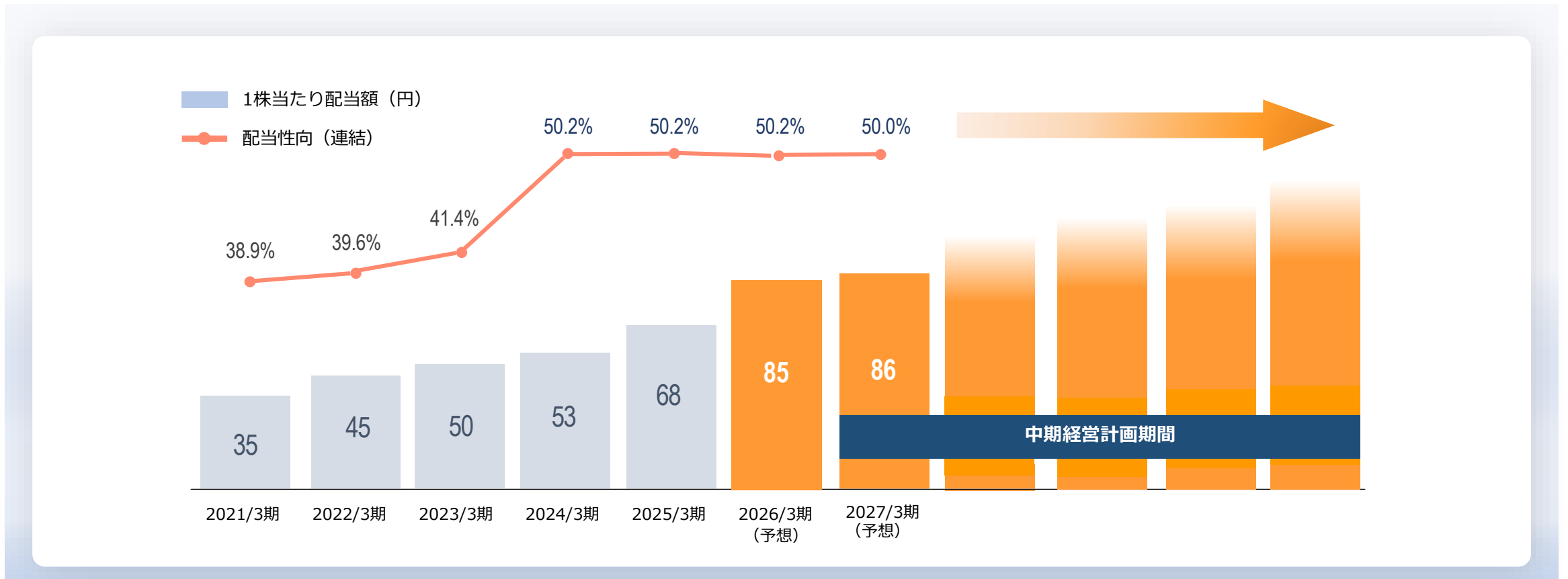
成長に必要なM&A案件があれば適宜検討

## ● 株主還元方針

連結配当性向50%程度およびDOE（純資産配当率）5%以上を目途に継続運用

## ● 自己株式の取得

事業環境や財務状況などを考慮しつつ機動的に実施



## 現状と課題

### ■ 現状評価

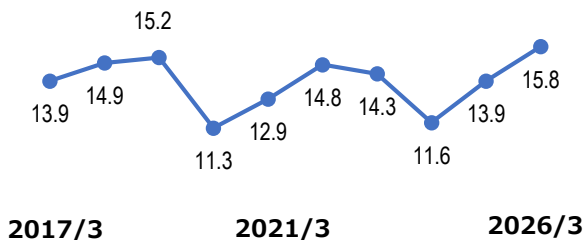
ROE：直近10年間、株主資本コスト（8～10%）を安定的に上回る

PBR：1倍超を維持  
資本効率に対する市場評価は良好

### ■ 課題の抽出

- ・ 2026年3月期のROE目標15%の達成は、数理計算上の差異や補助金収入等による経常利益の押し上げ効果を含んでおり、安定的なROE15%達成は引き続きの課題

ROEの10年推移



## 具体的な施策

### ■ 収益力の向上

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

### ■ 成長投資の推進

- ・ フリーキャッシュフローを成長分野へ重点的に配分

国内外の事業所の生産能力増強  
＜工場棟建設＞  
東京第二工場、北九州工場、名古屋工場など  
＜海外展開＞  
TOCALO USA-Arizona LLCなど

### ■ 安定した資本政策

- ・ 高水準かつ安定的な配当を継続  
連結配当性向：50%程度  
DOE（株主資本配当率）：5%以上
- ・ 自己株式の取得も機動的に検討

## 目指す姿

**ROE 15%  
を安定的に達成**

### ■ 事業戦略と投資戦略の融合

- ・ 資本コストを上回るリターンを継続的に創出し、ROE15%を安定的に実現できる事業構造を構築

### ■ 株主価値、企業価値の最大化

- ・ 継続的な事業成長
- ・ 最適なキャッシュアロケーションの追求
- ・ 財務の安定性、資本効率性の両面から健全な財務基盤を構築

従業員の皆さんへ

# BE TOCALO トーカロ従業員であること

トーカロは、阪神淡路大震災、海外からの買収攻勢、リーマンショック、東日本大震災など、数多くの経営危機を乗り越えて成長してきました。

そして今は、重要資源の輸出規制や中東情勢の悪化による影響を受けて、その対応を進めています。

今後も、社会情勢を含めコーティング需要や技術トレンドなどあらゆるものが急激に変化していきますが、我々はこれらに一丸となって取り組み、トーカロを維持・発展させていかなければなりません。

会社の中心には従業員がいます。ステークホルダーでもある従業員の皆さん自身が、従業員にも信頼されるトーカロを作っていくこととなります。

「BE TOCALO」従業員の皆さんがトーカロ従業員であることを誇りに思う、そのような会社をみんなで作っていきましょう！

---

## <注意事項>

本資料の業績予想は、現時点において見積もられた見通しであり、これまでに入手可能な情報から得られた判断に基づいております。したがって、実際の業績は、様々な要因やリスクによりこの業績予想とは大きく異なる結果となる可能性があります、いかなる確約や保証を行うものではありません。

## <お問合せ先>

トーカロ株式会社 経営企画部

TEL : 078-303-3433 (代)

E-mail : [ir@tocalo.co.jp](mailto:ir@tocalo.co.jp)

