Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

KYOTO TOOL CO., LTD.
京都機械工具株式会社

本資料に含まれる当社の方針、業績や技術、製品、サービスなどの将来に関する記述は、2026年５月15日開示時点における情報に基づき判断したものであり、今後、日本及び世界の経済動向、新たな技術開発の進展などにより変動することがあります。従ってその正確性を保証するものではありません。

Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

1 基本方針 ① 策定の背景 ② vision

2 事業戦略 ① 全体概要 ② 重点戦略 ③ コア事業/経営基盤強化

3 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて ① 現状分析 ② 基本方針

4 サスティナビリティ / ESG への取組み – 地球に、社会に、私たちができること –

Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

1

基本方針

① 策定の背景　② vision

①策定の背景

「 KTC vision 2030 」の進行と転換

2022年５月、2030年度を最終年度とする長期ビジョン「KTC vision 2030」を策定し公表。９ヵ年を３フェーズの中期経営計画に分割し達成を目指していた。しかしながら、第２次中期経営計画の初年度となる2025年度において、連結子会社の不適切事案や戦略製品の自主回収事案が発生し、コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制の整備、及び品質体制の見直しを喫緊の課題と認識。当該年度を起点として経営基盤の立て直しへと舵をきる。

「 Restart KTC vision 2030 」の策定と原点回帰の再出発（目指す世界観は変わらない）

「KTC vision 2030」の理念に基づき、新５ヵ年計画「Restart KTC vision 2030」を策定。“ Restart（再出発） ”にあたっては「原点回帰」を合言葉に、先ずは強固な経営基盤を再構築し、その上に本質的な成長を重ねることでビジョンの着実な達成を目指す。

ステークホルダーの皆様との意思統一

お客様・株主様・お取引先様・従業員など、すべてのステークホルダーの皆様とKTCが目指す方向性を共有する。

②vision

方針

社会の期待を超えたツールで、人の能力を拡張し、世の中の安全を創り出す

社会や労働環境が大きく変化するなか、KTCを取り巻く経営環境も変化している。従来の工具づくりに加え、時代に適応した新たな価値の創出が求められる。

KTCはこれまで「安全、快適、能率・効率」を追求した工具を創り、社会に貢献してきた。しかしそこには、確かな技術を持つお客様の存在があり、お客様の知識や経験によって工具が最適化されることで、KTCの価値が支えられてきた。つまり「人が工具を支えていた」側面がある。

これからのKTCは「ツールで人の能力拡張」に取り組む。人が工具を支えるだけではなく、従来の工具にソフトやサービスを含めたツールで、人の出来ることを増やしていく。例えば、非力な人の作業を補ったり、熟練者の作業を誰もが正確に再現できるようにするなど、お客様の作業範囲を広げていく。

KTCはツールを通じて「環境」を中心とした新たな「安全、快適、能率・効率」を実現し、社会に貢献し続ける。

人の能力を拡張する

誰もができる、今以上のことができる

わたしたちが取り組む姿勢

わたしたちみんなが "KTCがあってよかった" と思える会社にする

共感できる
みんなが積極的に成長し合う

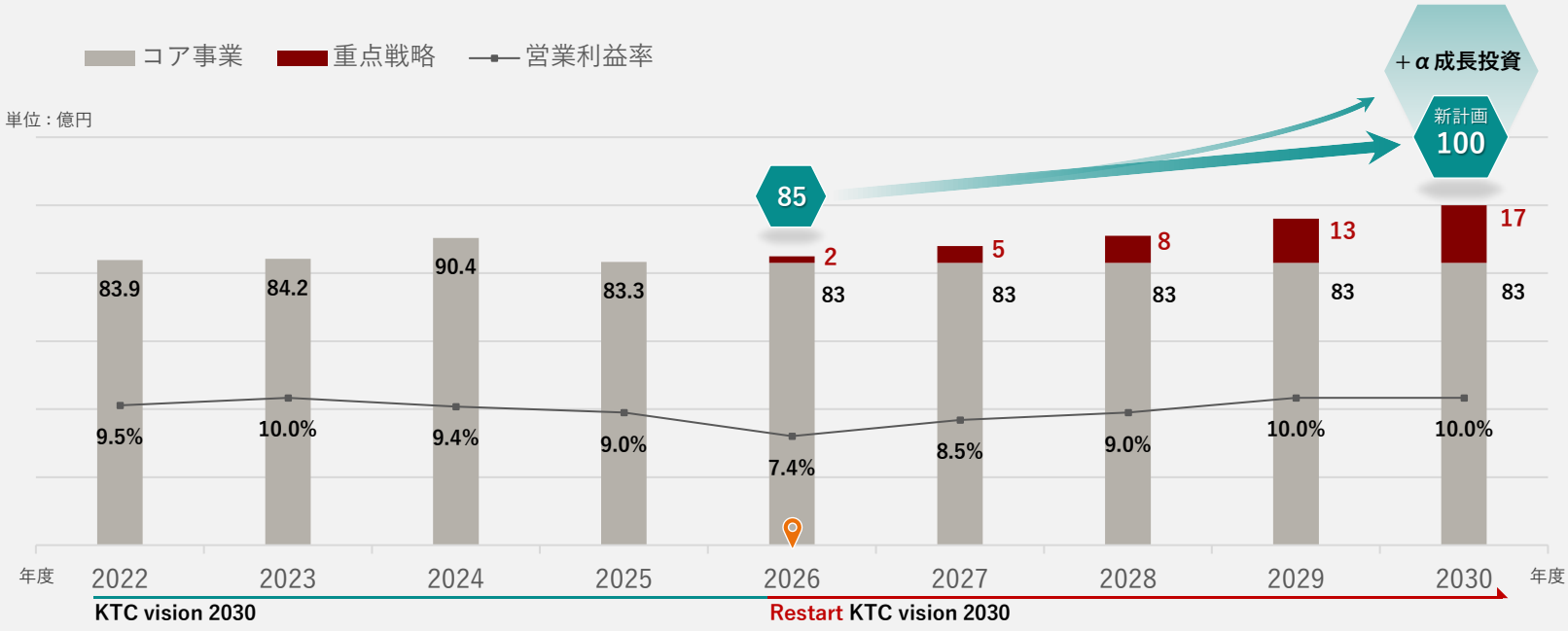
機会をつかむ
固定観念にとらわれず挑戦する

柔軟性をもつ
"らしさ"をもちつつ変化に適応する

②vision

2030年度 業績目標

売上高100億円〔コア事業83億円　重点戦略17億円　（＋α成長投資）〕※
営業利益率10%以上



※「KTC vision 2030」における2030年度当初計画140億円を100億円に修正。本資料の業績目標は、連結数値。

Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

2

事業戦略

① 全体概要　② 重点戦略　③ コア事業/経営基盤強化

① 全体概要

■ 強固な経営基盤を再構築し、その上に本質的な成長を重ねることで着実に達成を目指す。

売上高 100億円 ＋α 成長投資 、営業利益率 10%以上

≪ 今までの概念を覆す － リーディングカンパニーの伝統を活かす － 新たなチャンスに挑戦 ≫

重点戦略　17億円

		これまでの成果	これからの課題
a. TRASAS	工具とIoT技術を融合した 次世代作業トレーサビリティシステム による安全と品質の向上を提案	✓ ヘッド形状のラインナップ拡充 ✓ 大トルク領域のラインナップ拡充	・システム開発体制の強化 ソフトのアップデートや他社連携の強化 ・ソリューション営業体制の強化
b. 北　米	自動車アフターマーケットを 中心とした北米市場の開拓を推進	✓ 商材としての魅力は十分 （高品質、米国市場との相性） ✓ 大手ディストリビューターとの関係を構築	・ブランド力･認知度の向上 流通網の更なる強化 ・現場ニーズに合致した製品開発
c. nepros ID	RFID搭載工具により 航空機MROを中心に工具管理の強化 と生産性の向上を提案	✓ 製品の詳細仕様確定 ✓ 世界特許取得 ✓ MRO Technology Achievement of the Year を日本企業で初めて受賞	・ブランド力･認知度の向上 商流･物流の整備 ・製品ラインナップの早期拡充

コア事業　83 億円

コア事業・重点戦略を支える　d. サプライチェーンマネジメント強化

経営基盤の強化（コーポレート・ガバナンスの強化、内部統制の整備、品質体制の見直し）

＋α 成長投資

KTC

② 重点戦略 a. TRASAS

■ **ハード（工具）とソフトウェアとの融合により、他社との差別化を図ると共にストックビジネスを拡大させ、安定した収益構造への転換を図る。**

次世代作業トレーサビリティシステム

工具メーカーとしてのノウハウとIoTを融合した次世代作業トレーサビリティシステム。工具から取得した作業データをPCなどへ送信し、分析・管理することで、安全・品質・生産性の確保に繋げる。

TRASAS

デジタイゼーション ››› デジタライゼーション ››› DX

- アナログデータのデジタル化
- ビジネスプロセスのデジタル化
- 新しい価値の創造（競争優位性の確立）

提供価値と目指す事業領域

ＫＴＣが目指す「ものづくりのIoT」は「人作業のIoT」
人作業をデータ化しDXを実現

- 安全のレベルを上げる
- 品質のレベルを上げる
- 人手不足を解消する
- 作業を改善、効率化する
- 技術を伝承する

AIの活用/Saasモデルへの移行

② 重点戦略 b. 北米

自動車整備市場を中心に、モビリティ/ファクトリー/インフラ市場を開拓し、北米起点でグローバルブランドを確立する。

北米市場への展開

米国作業工具市場の推計は、約60億ドル（約9,600億円）。同日本市場は、推計約800億円。
KTCのターゲット市場であるモビリティ、ファクトリー、インフラ、何れの市場も堅調で成長が見込まれる。

モビリティ

日本よりスケールの大きな自動車整備市場を主に開拓する

自動車整備市場	米国	日本 ※
整備売上	約28兆円	約6兆円
四輪車保有台数	約3億台	約0.8億台
修理工場数	約24万軒	約9万軒
整備士数（有資格者）	62万人	33万人

ファクトリー

近年、急激に増加している工場ルートでビジネスを拡大する

インフラ

老朽化や需要の増加など様々なインフラ業界に展開する

※出典：2024年経済構造実態調査（経済産業省）/ 経営戦略データ2025（株式会社せいび広報社）

② 重点戦略 c. nepros ID

世界各国で大きく成長が期待される航空宇宙産業や航空機MRO※1市場を中心に、RFID技術を活用した工具管理強化と生産性向上を提案、新たなビジネス領域を開拓する。

工具管理を劇的に変革する Next-generation Trackable Tools

世界初となる 360° 読み取り可能な RFID を搭載した工具「nepros ID」を産業向けRFIDタグメーカーのXerafy Singapore Pte Ltd.と共同開発。
工具そのものとRFIDタグの専用設計により高性能な追跡技術を実現。

nepros ID

受賞歴

- International Design Excellence Awards（IDEA）2025“Finalist”
- MRO Asia-Pacific Awards 2025 "MRO Technology Achievement of the Year”
  MROテクノロジー年間最優秀賞受賞

提供価値と目指す事業領域

工具が見える化されつながる事により
様々なイノベーションを可能に

- FOD防止※2
- 作業者の業務効率改善
- 管理者による現場改善の支援
- 資産管理の最適化支援
- 厳格な工具管理体制の構築
- 現場のデジタリゼーション推進

※1 MRO : Maintenance（整備）、Repair（修理）、Overhaul（オーバーホール）
※2 FOD : Foreign Object Debris（異物/異物による損傷）

② 重点戦略 d. サプライチェーンマネジメント強化

コア事業・重点戦略を支えるサプライチェーンマネジメントを強化する。

ものづくりを中心としたサプライチェーンマネジメントの強化

人とロボットそれぞれの長所を活かした協働環境の運用を目指す。脱着作業などの単純な繰り返し作業をロボットが行うことで、人はより付加価値の高い作業へシフト。生産各工程の新規設備を活かし、各成長戦略の実現に向けて能力増強を図るとともに、生産拠点の最適化や地政学リスクへの対応を含め取り組む。

現場強化

生産能力増強

新５ヵ年計画を達成するための生産能力増強

生産拠点の最適化

粗利益を生み出す

目標とする粗利益を生み出せるものづくり現場の実現

地政学リスク

リスク回避

今後想定される地政学リスクに備える

③ コア事業/経営基盤強化

ステークホルダーの皆様との信頼回復、成長基盤の再構築に向け、6つの重要課題に取り組む。

重要課題	取り組み
ガバナンスの強化と内部統制の再整備	グループ会社の不適切会計事案に対する再発防止策を推し進める
品質体制の見直し	開発ステップの見直しや製品改善を柱とした信頼回復に真摯に取り組む
提供価値の見直しと付加価値の創造	お客様とのコンタクトポイントを見直しUXを向上させる
集中投資による生産性向上	設備、ＩＴ、人財へ積極的に投資する
C/F重視の財務体質強化	在庫の削減とコスト構造の見直しに注力する
事業、製品ポートフォリオの見直し	事業、製品の選択と集中を行う

Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

3

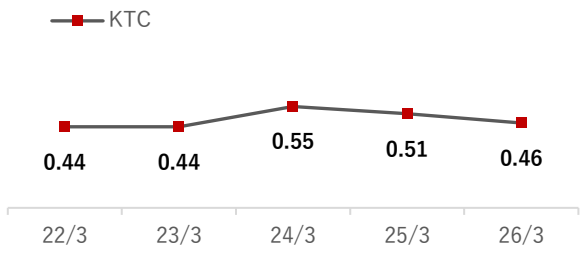
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

① 現状分析　② 基本方針

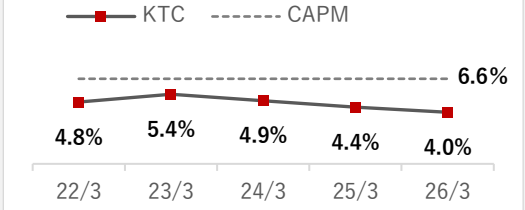
①現状分析－PBR

PBRは、概ね0.5倍であり１倍を下回る水準で推移している。ROEは、株主資本コスト6.6%を下回っており、向上を図る必要がある。

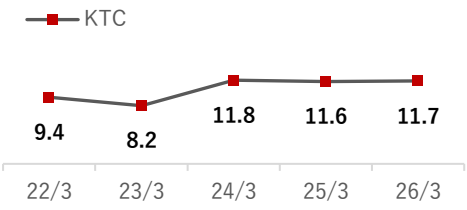
≪ PBRの推移（倍） ≫



≪ ROEの推移（%） ≫



≪ PERの推移（倍） ≫



PBR 株価純資産倍率（倍）	＝	ROE 自己資本利益率（%）	✖	PER 株価収益率（倍）
株価 １株当たり純資産		１株当たり利益 １株当たり純資産		株価 １株当たり利益

課題認識

- BSの改善・活用による資本効率の向上（E）
- 利益水準の引き上げ・収益性の改善（R）
- 株式市場の流動性改善（P）

KTC

①現状分析－BS・PL

BS	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
Ⅰ．流動資産	8,907	9,261	9,774	9,557	9,177
現金・預金	3,718	3,306	3,423	3,036	3,081
売上債権	2,339	2,425	2,581	2,685	2,052
棚卸資産	2,774	3,435	3,590	3,667	3,831
Ⅱ．固定資産	5,407	5,462	6,765	6,731	6,613
[有形固定資産]	3,903	3,766	4,010	4,572	4,479
建物及び構築物	1,497	1,434	1,368	1,477	1,411
機械装置及び運搬具	530	491	777	800	795
土地	1,653	1,653	1,653	2,127	2,127
[無形固定資産]	206	315	307	266	218
のれん	0	66	52	39	26
[投資その他の資産]	1,297	1,380	2,447	1,891	1,914
資産合計	14,314	14,723	16,540	16,288	15,790
Ⅰ．流動負債	2,553	2,496	2,806	2,903	1,993
買掛金等支払債務	419	474	396	449	324
短期借入金	900	900	900	900	900
Ⅱ．固定負債	1,055	1,045	1,365	1,131	1,179
負債合計	3,608	3,541	4,171	4,035	3,172
Ⅲ．純資産	10,705	11,181	12,368	12,253	12,617
負債・純資産合計	14,314	14,723	16,540	16,288	15,790

PL	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
Ⅰ．売上高	7,940	8,396	8,428	9,046	8,334
売上原価	4,868	5,150	5,150	5,679	5,111
Ⅱ．売上総利益	3,071	3,245	3,277	3,366	3,222
（同率）	38.7%	38.7%	38.9%	37.2%	38.7%
販売費・一般管理費	2,338	2,451	2,430	2,519	2,469
Ⅲ．営業利益	733	793	847	847	753
（同率）	9.2%	9.5%	10.0%	9.4%	9.0%
営業外収益	38	47	66	108	78
営業外費用	12	14	12	11	14
内支払利息	4	4	4	7	11
Ⅳ．経常利益	759	826	901	944	817
特別利益	0	0	0	0	607
特別損失	14	0	0	135	677
Ⅴ．税引前当期純利益	745	826	900	808	747
法人税等	239	232	318	263	245
Ⅵ．当期純利益	505	593	582	544	501
(同率)	6.4%	7.1%	6.9%	6.0%	6.0%

課題認識

- 運転資本（売上債権と棚卸資産）、預金水準の適性化が課題
- 収益性の低い資産 → 成長投資へのシフトも検討
- 踊り場脱却の鍵は、重点戦略による海外市場の開拓と成長投資

3 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

① 現状分析－財務指標

財務指標	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	5期平均
Ⅰ．株主資本コスト（CAPM）	-	-	-	-	6.6%	-
10年債利回り	-	-	-	-	2.2%	-
β値	-	-	-	-	0.67	-
マーケットリスクプレミアム	-	-	-	-	6.5%	-
Ⅱ．ROE（純利益/自己資本）	4.8%	5.4%	4.9%	4.4%	4.0%	4.7%
ROS（純利益/売上高）	6.4%	7.1%	6.9%	6.0%	6.0%	6.5%
総資産回転率（売上高/総資産）（回）	0.6	0.6	0.5	0.6	0.5	0.6
財務レバレッジ（総資産/自己資本）（倍）	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Ⅲ．PER（株価収益率）（倍）	9.4	8.2	11.8	11.6	11.7	10.5
EPS（1株あたり純利益）（円）	208	244	239	225	208	225
Ⅳ．PBR（株価純資産倍率）（倍）	0.44	0.44	0.55	0.51	0.46	0.48
株価（期末終値）（円）	1,957	2,010	2,810	2,600	2,420	2,359
BPS（1株あたり純資産）（円）	4,406	4,589	5,064	5,071	5,222	4,870
Ⅴ．EV/EBITDA倍率（倍）	1.72	2.19	3.47	3.13	3.09	2.72
EV（株式時価総額+有利子負債－現預金）（百万円）	1,937	2,491	4,340	4,146	3,666	3,316
株式時価総額（期末終値ベース）（百万円）	4,755	4,897	6,864	6,282	5,847	5,729
EBITDA（営業利益+減価償却費）（百万円）	1,123	1,138	1,250	1,323	1,187	1,204
減価償却費（百万円）	390	344	403	476	433	409
Ⅵ．流動比率	348.8%	370.9%	348.3%	329.2%	460.4%	371.5%
Ⅶ．自己資本比率	74.8%	75.9%	74.8%	75.2%	79.9%	76.1%

課題認識

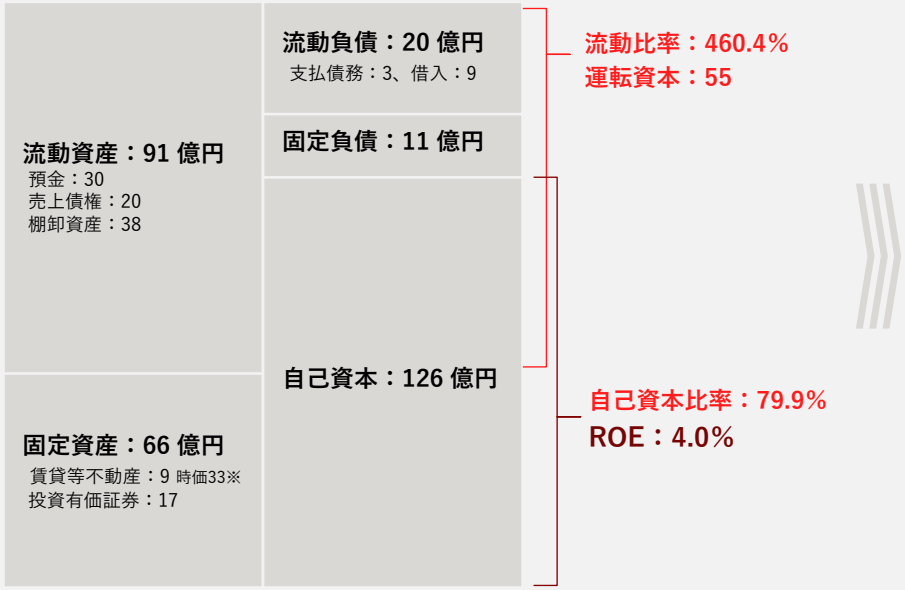
- 株主資本コストは6.6%と算定もβ値を１とした場合の8.7%が投資家の期待値
- ROE低迷の要因は、総資産回転率、財務レバレッジの低さと分析
- PBRとROEのKGIを達成した場合のPERは、13倍程度
- EV（企業価値）の観点からは、預金水準の適性化と借入の活用が課題と分析
- 自社での一貫生産を強みとしており、生産設備の減価償却は約400百万円、EBITDAの直近5期平均は約1,200百万円
- 流動比率、自己資本比率は高水準
- 流動比率については、キャッシュコンバージョンサイクル短期化による運転資本の改善が課題と分析

KTC

②基本方針－BSの改善・活用

■ **流動比率・自己資本比率ともに高く強固な財務基盤を有する一方で、ROEは4.0%である。BSに改善・活用の余地がある。**

2026年3月期



※2025年3月期有価証券報告書記載の期末残高・期末時価より引用

BSの改善・活用の方向性

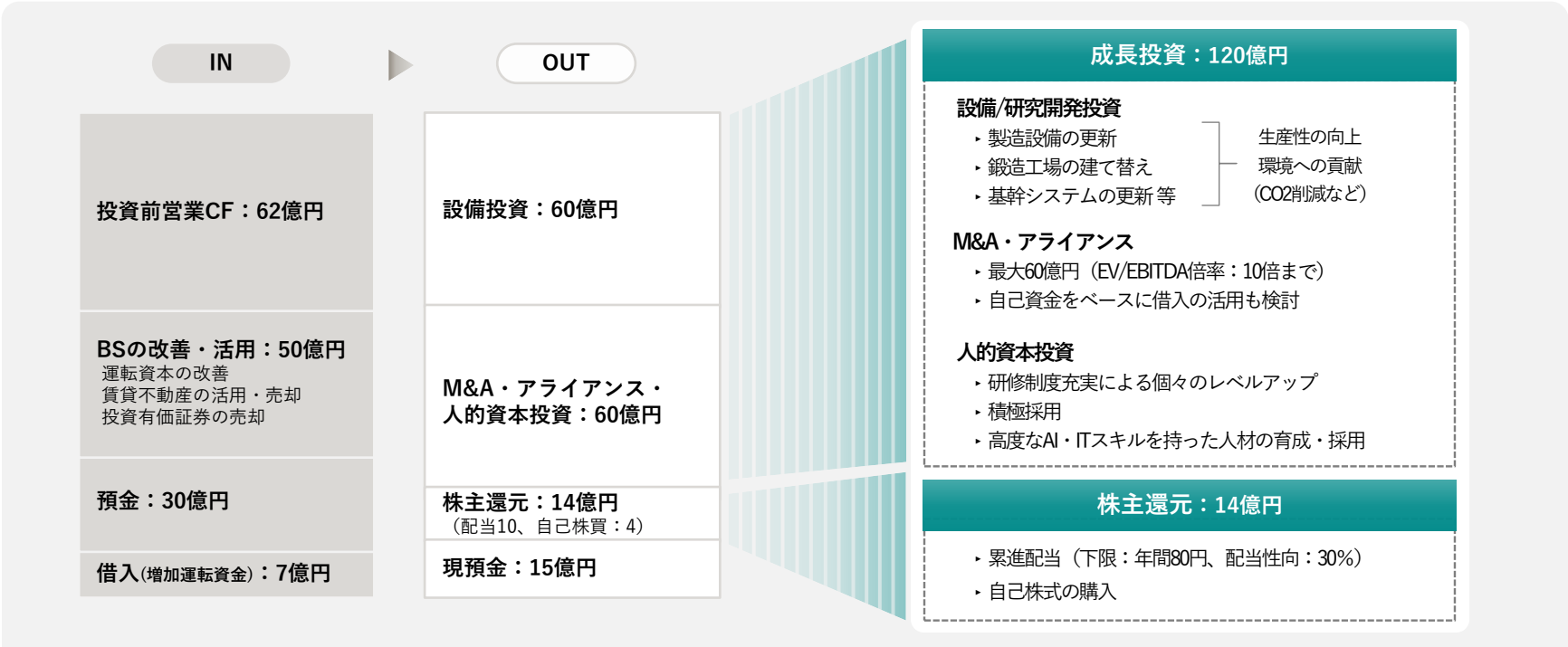
- キャッシュコンバージョンサイクル改善による運転資本の圧縮（在庫水準の最適化 等）
- 賃貸不動産の活用・売却
- 投資有価証券の売却
- 預金水準の適性化
- 借入の活用

成長投資（設備投資・M&A・人的資本投資）

株主還元（安定配当・自己株式の取得）

②基本方針－キャッシュ・アロケーション方針（2026年度－2030年度）

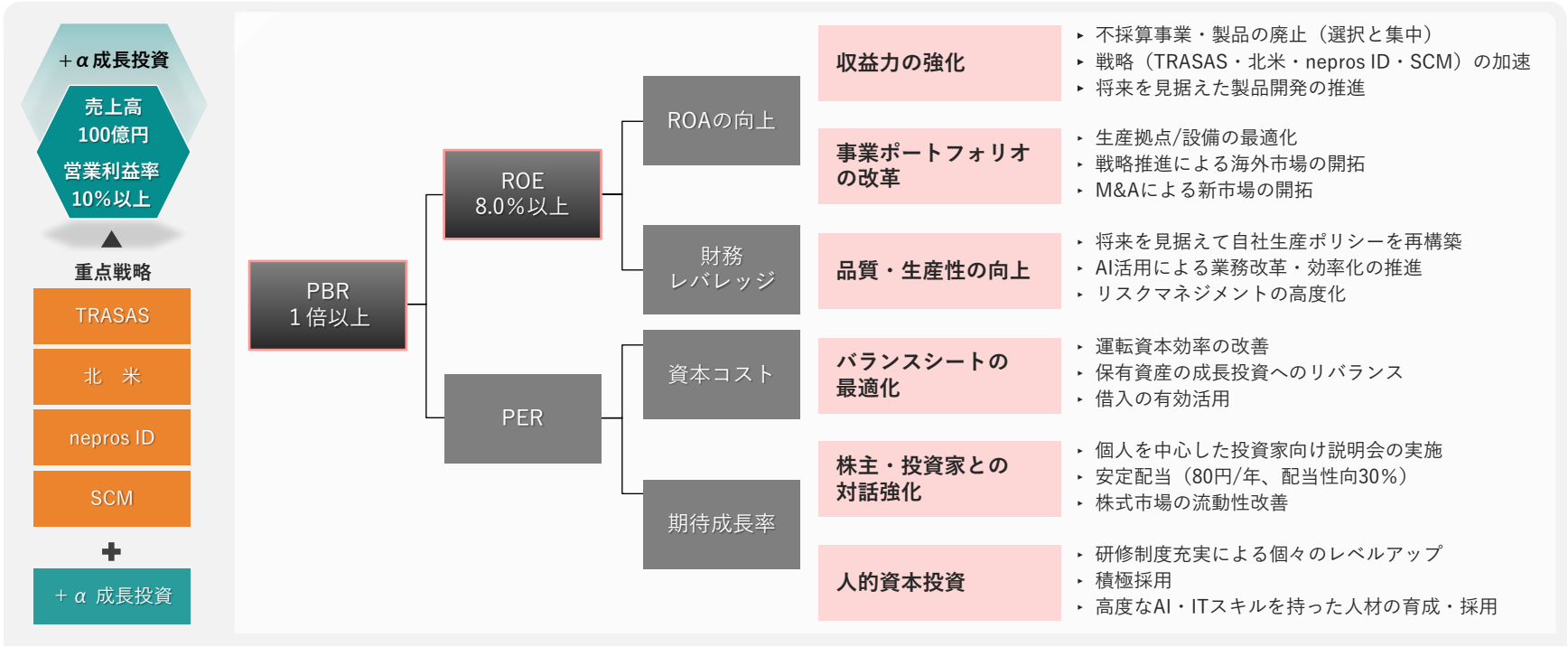
■ **営業CFに加え、BSの改善・活用、預金水準の適性化、借入活用による資金を“成長投資”と“株主還元”に充当する。**



KTC

②基本方針－KGI・施策骨子

■ **戦略の推進とBSの改善・活用による資本コストを意識した成長投資により、PBR 1倍、ROE 8.0%以上を目指す。**



Restart KTC vision 2030

新５ヵ年計画 2026 - 2030

4

サスティナビリティ / ESG への取組み

－ 地球に、社会に、私たちができること －

– 地球に、社会に、私たちができること –

主なESG取組目標

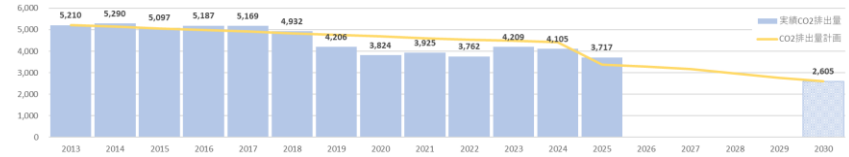
長期ビジョン 2030年度 数値目標

- **E** ・温室効果ガス排出量　2013年度比 50%削減
  ・廃棄物の排出量　2021年度比 37%削減
- **S** ・重大不良外部流出、重大品質クレーム　ゼロ
  ・災害、ハラスメント　ゼロ
- **G** ・法令違反、社内不祥事案　ゼロ

E 地球環境に徹底的に貢献する

	長期ビジョン 2030年度 数値目標	2025年度 実績
温室効果ガス排出量（2013年度比）	50% 削減	28.7% 削減
廃棄物の排出量（2021年度比）	37% 削減	5.4% 削減

［温室効果ガス排出量　推移］



2025年度は、温室効果ガス排出量 2013年度比「28.7%削減」（2024年度までの削減状況を踏まえ、2025年度以降の温室効果ガス排出量の目標値を見直しております。2025年度の目標値 350% に対して計画未達となっております。）となりました。また、廃棄物排出量 2021年度比「5.4%削減」となりました。しかし、今後の成長戦略を推進するにあたり、生産設備の増強や生産量の増加が見込まれることから、温室効果ガス、廃棄物ともに更なる排出量削減が必要であり、2026年度以降も地球環境に貢献するために積極的に取り組んでまいります。

≪2025年度の取組（抜粋）≫
太陽光発電パネルの設置、省エネタイプ生産設備の導入・更新、効率の良い生産方法への切替、環境負荷物質の管理強化

S あらゆるステークホルダーと共生する

2025年度は、災害、ハラスメント「ゼロ」となりました。

しかしながら、重大不良外部流出、重大品質クレームにおいては、当社製品のデジタルトルクレンチをご使用いただいております一部のお客様において、トルク値が正しく表示されない事象が確認されました。そのため、当社では、その原因の究明と対策を検討し、2025年８月より製品の自主回収及び対策を施しております。

安全、安心な社会の実現を目指し、その基礎となる作業現場で働くお客様の安全を担う企業として、再発防止に向け、全社を挙げて取り組んでまいります。

また、事業を維持・向上、変革させる源泉は人材であり、当社グループは、価値創出を担う人材育成を目指した各種制度を充実させると共に、社会的潮流を汲み取った「働き方の新しいスタイル」を追求し、一人ひとりが快適で持続的に働きやすい職場環境を整備することで、KTCグループの成長を実現してまいります。

≪2025年度の取組（抜粋）≫
製品改善委員会による品質改善活動、従業員向け品質研修、健康経営2026認証(7年連続)、統合サーベイ実施と分析及び対策、学校・企業向け工場見学、外部団体とのイベント共催

G 持続可能な信頼される企業であり続ける

2025年５月以降の各種適時開示にて公表しておりますとおり、当社連結子会社である北陸ケーティシーツール株式会社（以下「北陸KTC」と言います。）において、不適切な会計処理の疑義が確認され、事実関係の更なる調査、原因の究明、再発防止の徹底を目的として特別調査委員会を設置し、調査を行いました。

その結果、製品や仕掛品、原材料や貯蔵品等の過大計上による不適切な会計処理が判明いたしました。不正に至った主な原因は、親会社からの営業黒字達成のプレッシャー、在庫管理に関する内部統制の不備、北陸KTCの経営に対する戦略的な検討の不足など、コーポレート・ガバナンスの不備によるものと分析しております。

現在、上記の原因分析結果を踏まえ、（1）北陸KTCにおける内部統制の整備・運用、（2）グループとしての一体感の醸成を主眼とした北陸KTCの位置付けの見直し、（3）ガバナンスの再構築、（4）上場会社としての信頼性確保に向けた全社的な意識改革を再発防止策の柱として位置付け、具体的な取り組みを策定し、運用しております。策定した再発防止策を着実に遂行することで、原因となったコーポレート・ガバナンスを強化し、健全な経営体制を構築してまいります。

ガバナンス体制については会社ホームページにて公表しております。下記URLをご参照ください。
https://ktc.co.jp/ir/management/governance/

ESG目標や取組実績の詳細については会社ホームページに公開しております。下記URLをご参照ください。
https://ktc.co.jp/future/

KTC