



2026年5月15日

各 位

会 社 名 K T C (京都機械工具株式会社)
代表者名 代表取締役社長 伊吹 和彦
(コード 5966 東証スタンダード)
問合せ先 執行役員 管理本部長 上田 秀明
(TEL 0774-46-3700)

**新5ヵ年計画 Restart KTC vision 2030 の策定並びに
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ**

当社は、2022年度より2030年度を最終年度とする長期ビジョン「KTC vision 2030」を策定し、達成を目指してまいりましたが、この度、計画を見直し、「新5ヵ年計画」並びに「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた方針」を策定いたしましたので、お知らせいたします。
詳細については添付資料をご参照ください。

以 上

Restart KTC vision 2030

新5カ年計画 2026-2030

2026/5/15

KYOTO TOOL CO., LTD.

目次

1. **Restart** の背景
2. **Restart** KTC vision 2030
3. 新5カ年計画 **Restart** KTC vision 2030
 - 1 事業戦略の概要
 - 2 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて
 - 3 サステナビリティ（ESG）への取組み

1. **Restart** の背景

1. Restart の背景

当社は、2022年5月13日に2022年度より2030年度を最終年度とするKTCグループ長期ビジョン「KTC vision 2030」を策定し、公表いたしました。基本方針に「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」を掲げ、9カ年を3フェーズの中期経営計画に分割し、達成を目指してまいりました。

しかしながら、第2次中期経営計画の初年度となる昨年度（2025年度）に、連結子会社である北陸ケーティシーツール株式会社における不適切な会計処理事案や、当社の戦略製品であるデジタルトルクレンチの自主回収事案が発生し、当該年度は「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し、経営基盤の立て直しに注力することといたしました。そのため、中期経営計画の公表ができておらず、株主及び投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

経営基盤の立て直しは、道半ばではありますがお蔭様で一定の目途がつき、今般、現長期ビジョンの理念に基づいた「新5カ年計画」並びに「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた方針」を策定いたしましたので、お知らせいたします。Restart（再出発）にあたりましては、「原点回帰」を合言葉に、ま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、着実に達成を目指してまいります。

2. **Restart** KTC vision 2030

① 2030年 何をを目指すのか

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

② なぜ目指すのか

加速度を増す変革のなか、人の暮らす環境や働く環境はより快適になり、能率・効率を実現した社会が形成されています。地球温暖化による自然環境の変化や少子高齢化による国内労働力の多様化などにより、KTCを取り巻く経営環境も現在とは大きく異なっています。これまで通りに工具を創ることでこれからの未来を生き抜くことができるでしょうか。時代の変革にあわせてKTCの工具に対する考え方も進化させていく必要があります。

これまでのKTCは、「安全、快適、能率・効率」を目指した工具を創り社会に貢献してきました。しかし、そこには確かな技術(腕)を持った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の社会貢献が支えられていました。つまり、人によって工具が支えられていたという側面があるのです。

これからのKTCは、「ツールで人の能力拡張」に寄与していきます。「人が工具を支えるだけでなく、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」という視点を重視します。例えば「非力な人の作業を補う」ことや「知識・経験のある作業を誰もが正確に再現できる」ことなどにより、お客様の作業範囲を広げることができます。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、社会に貢献してまいります。

2. Restart KTC vision 2030 (目指す世界観は変わらない)

KTC

③ 社会をどうやって変えていくか



3. 新5カ年計画 **Restart** KTC vision 2030

3-1 事業戦略の概要

(1) 計画の骨子

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

売上高 100億円+α 成長投資、営業利益率 10%以上

コア事業 83億円

重点戦略 17億円	これまでの成果	今後の課題
① 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
② 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
③ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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・重点戦略を支える ④ サプライチェーンマネジメント強化

+α 成長投資 ※ 次項にて骨子を説明

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）

(2) 計画の概要：コア事業

a. 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

b. 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

c. 提供価値の見直しと付加価値の創造

お客様との接触ポイントを見直しUXを向上させる

d. 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

e. 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

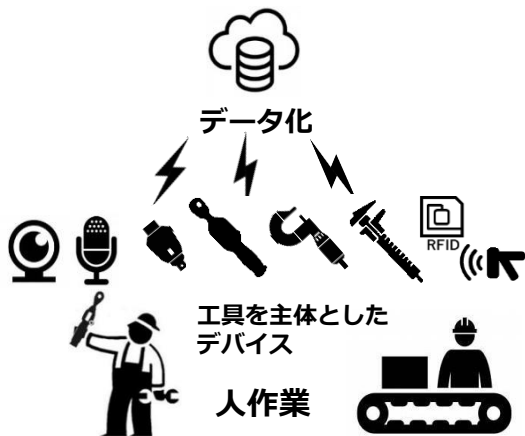
f. 事業、製品ポートフォリオの見直し

事業、製品の選択と集中を行う

(2) 計画の概要：重点戦略 ① 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の拡大により、安定した収益構造への転換を図る

KTCが目指す「ものづくりのIoT」
とは、「**人作業のIoT**」



人作業をデータ化しDXを実現



<提供価値と目指す事業領域>

モビリティ **ファクトリー** **インフラ**

- ・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) 計画の概要：重点戦略 ② 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

<米国作業工具市場（推計）>

作業工具市場規模：約60億ドル（約9,600億円） ※ 日本市場 約800億円

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

<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

日本よりスケールの大きな自動車整備市場を開拓する



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



(2) 計画の概要：重点戦略 ③ nepros ID

航空宇宙産業や航空機MRO※1市場を中心に工具管理の強化と生産性の向上を提案、新たなビジネス領域を開拓する

世界各国で大きく成長が期待される航空宇宙産業の課題であるFOD※2を防止すると共に工具が
つながる事により、様々なイノベーションを起こす事が可能となる。



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タグのリーディング
カンパニーであるXerify Singapore Pte Ltd.と共同開発。

Award

- 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

※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) 計画の概要：④ サプライチェーンマネジメント強化



現場強化

生産能力増強

新5カ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

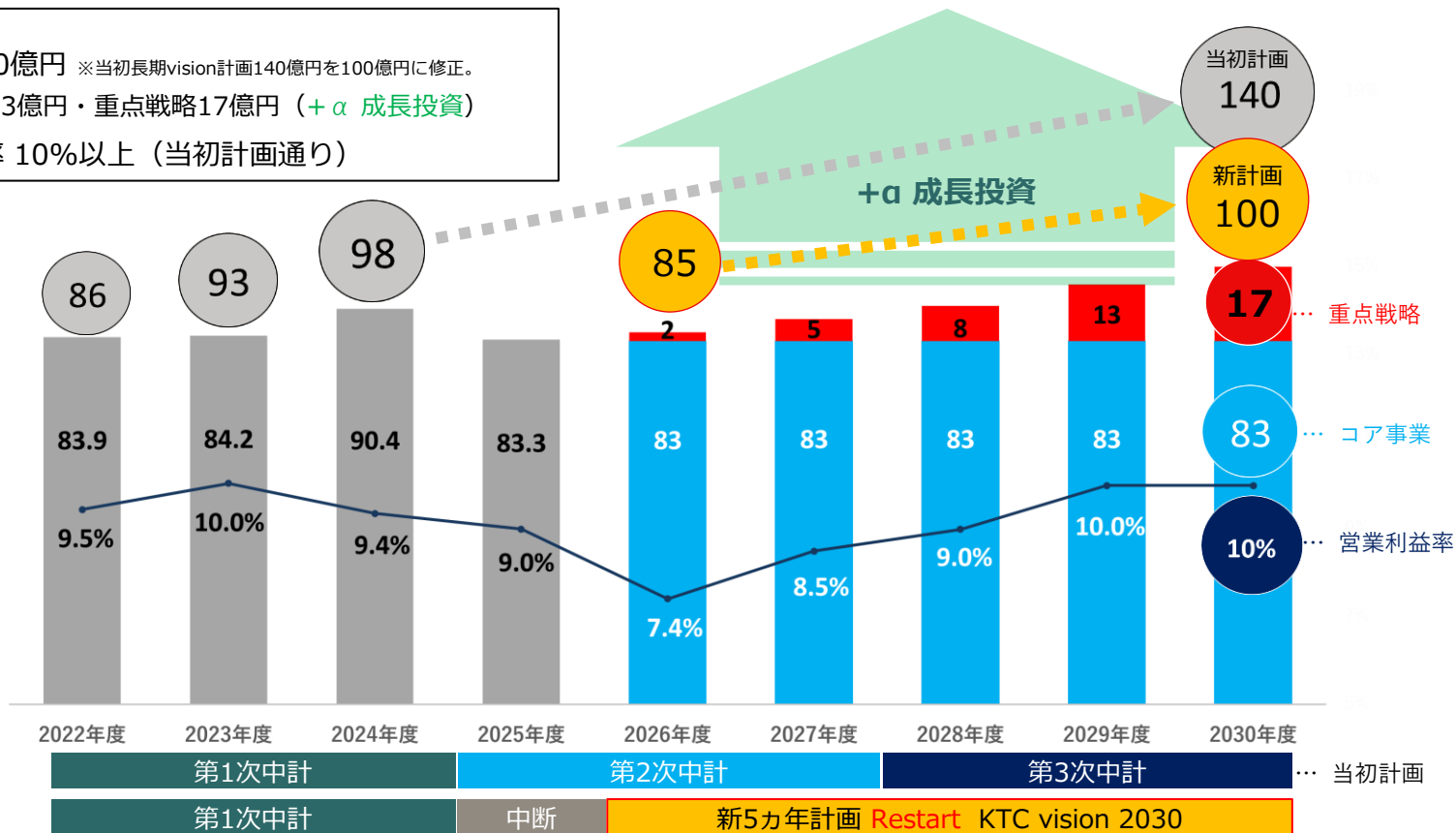
今後想定される地政学リスクに備える

3-1 事業戦略の概要

(3) KGI (2026年度 – 2030年度 連結)

2030年度：

- 売上高 100億円 ※当初長期vision計画140億円を100億円に修正。
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 (当初計画通り)



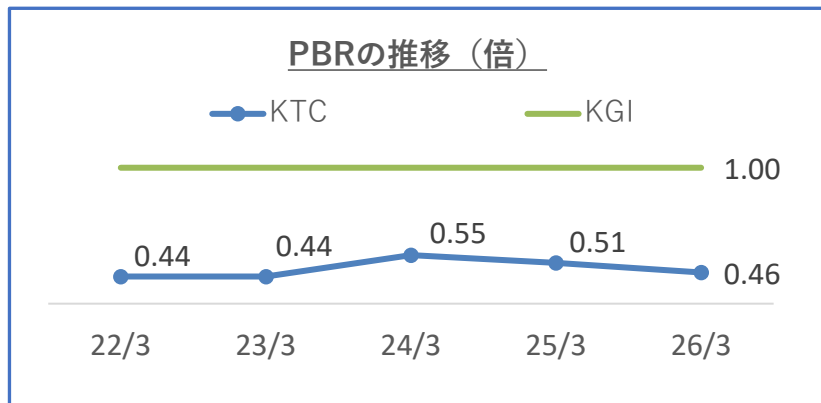
3. 新5カ年計画 **Restart** KTC vision 2030

3-2 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

3-2 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

(1) PBR分析

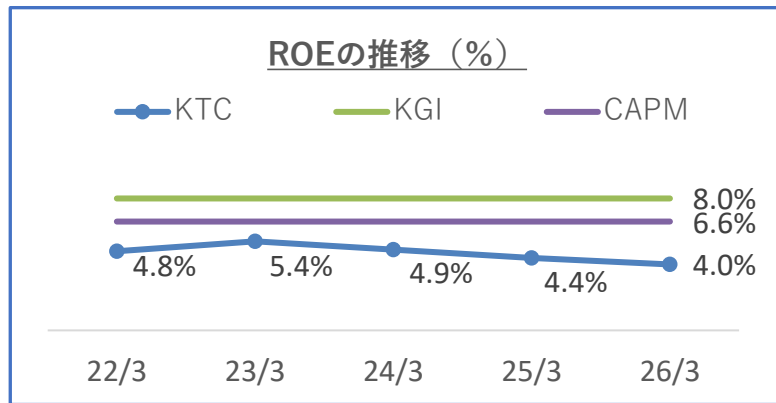
$$\begin{array}{c} \text{PBR} \\ \text{株価純資産倍率 (倍)} \end{array} = \begin{array}{c} \text{ROE} \\ \text{自己資本利益率 (\%)} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{PER} \\ \text{株価収益率 (倍)} \end{array}$$
$$\frac{\text{株価}}{\text{1株当たり純資産}} = \frac{\text{1株当たり利益}}{\text{1株当たり純資産}} \times \frac{\text{株価}}{\text{1株当たり利益}}$$



PBRは、概ね0.5倍で推移。KGIは、1倍以上に設定。

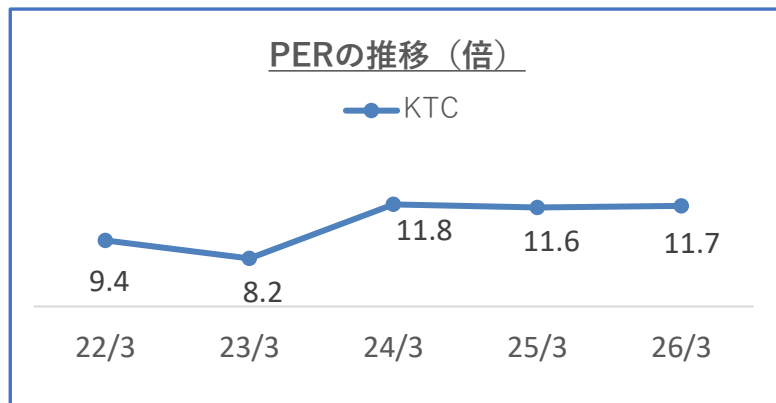
<課題認識>

- ① BSの改善・活用による資本効率の向上 (E)
- ② 利益水準の引き上げ・収益性の改善 (R)
- ③ 株式市場の流動性改善 (P)



=

×



3-2 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて



(2) BS・PL (連結) 分析

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

※主な勘定科目のみを記載

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%

- ・ 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) 財務指標（連結）分析

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%

- ・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
- ・本経営計画では、上記には及ばないが、ROE 8%をKGIに設定
- ・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

(4) BSの改善・活用

2026年3月期

流動資産：91 億円 預金：30 売上債権：20 棚卸資産：38	流動負債：20 億円 支払債務：3、借入：9
	固定負債：11 億円
固定資産：66 億円 賃貸等不動産：9 (時価33)※ 投資有価証券：17	自己資本：126 億円

流動比率：460.4%
 運転資本：55

自己資本比率：79.9%
 ROE：4.0%

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%

<課題認識>

- ・ BSに改善・活用の余地がある
 - ① 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）
 - ② 賃貸不動産の活用・売却
 - ③ 投資有価証券の売却
 - ④ 預金水準の適性化
 - ⑤ 借入の活用

BSの改善・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）

※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

3-2 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

(5) 2026年度～2030年度（5カ年）キャッシュ・アロケーション方針

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

IN	OUT
投資前営業CF：62億円	設備投資：60億円
BSの改善・活用：50億円 <small>運転資本の改善 賃貸不動産の活用・売却 投資有価証券の売却</small>	M&A・アライアンス・ 人的資本投資：60億円
預金：30億円	株主還元：14億円 <small>(配当10、自己株買：4)</small>
借入（増加運転資金）：7億円	現預金：15億円

成長投資：120億円

【設備/研究開発投資】

- ・製造設備の更新
- ・鍛造工場の建て替え
- ・基幹システムの更新 等

生産性の向上・環境への貢献
(CO2削減など)

【M&A・アライアンス】

- ・最大60億円（EV/EBITDA倍率：10倍まで）
- ・自己資金をベースに借入の活用も検討

【人的資本投資】

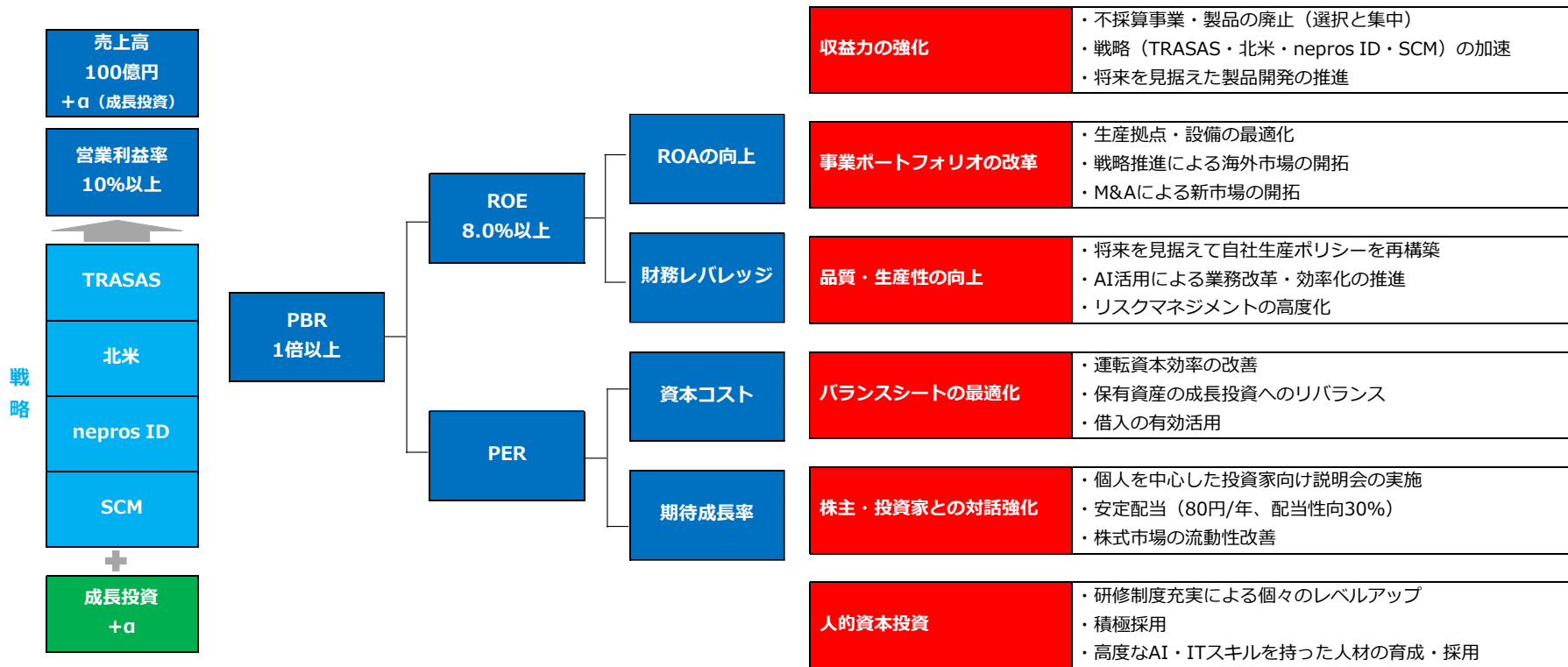
- ・研修制度充実による個々のレベルアップ
- ・積極採用
- ・高度なAI・ITスキルを持った人材の育成・採用

株主還元：14億円

- ・累進配当（下限：年間80円、配当性向：30%）
- ・自己株式の購入

(6) KGIと施策骨子

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%以上を目指す



3. 新5カ年計画 **Restart** KTC vision 2030

3-3 サステナビリティ（ESG取組）への取組み

3-3 サステナビリティ（ESG取組）への取組み



－ 地球に、社会に、私たちができること －

主なESG取組目標

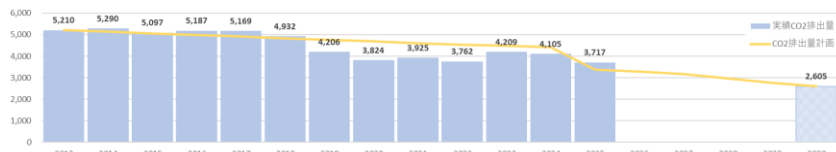
長期ビジョン
2030年度 数値目標

- 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 35.0%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メトリクス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、社会的潮流を及び取った「働き方の新しいスタイル」を自求し、一人ひとりが決意で積極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器具(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月以降の各種御報告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ーツール株式会社（以下「北陸KTC」と言います。）において、不慮的な会社処理の議論が確認され、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慮的な会社処理が判明いたしました。不慮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の経営に対する取締役の対応の不足など、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://kic.co.jp/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://kic.co.jp/future/>

人の能力や感覚を拡張するツールへ



KTCのこの挑戦とともに、私たちの“シンカ”は永遠に続きます

その他特記事項

本資料に記載されている当社の方針、業績や技術、製品、サービス等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

КТС