



# 2026年3月期 決算説明会

2026年4月30日

**NGK株式会社**

代表取締役社長

小林 茂

NGK株式会社、2026年3月期の決算説明会を始めます。  
本日はご多用の中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。

## 本日のプレゼンテーション



- 2026年3月期 連結決算概要
- 2027年3月期 業績見通し
- 事業セグメント別 今期見通し・展望
- 研究開発費／設備投資・減価償却費
- 要約キャッシュフロー
- 資本政策／配当
- 企業価値向上に向けて
- 2030年度業績目標
- サステナビリティ経営の推進

ご覧のような内容で説明させていただきます。

## 26年3月期 連結決算概要



	(億円)	25年3月期	10月公表値	26年3月期	前期比	
					為替影響	増減率
売上高		6,195	6,500	6,701	+53	+8%
営業利益		812	850	950	+1	+17%
経常利益		782	820	952		+22%
親会社株主に帰属する 当期純利益		549	550	599		+9%
為替レート	ドル	152円	(146円)	151円		△2円
	ユーロ	164円	(169円)	175円		+11円

売上高、営業利益、経常利益は過去最高を大幅更新。  
NAS®電池の製造及び販売活動終了に係る特別損失を計上するも、当期純利益も増益。

- インバロメント 関税率引き上げを見越した自動車関連製品の駆け込み需要等により増収・微増益。
- デジタルソサエティ AI用途の半導体需要の増加や一部客先の在庫積み増しにより半導体製造装置用製品に対する需要が拡大し、増収・増益。
- エネルギー&インダストリー がいしの国内外の需要は堅調に推移。エナジーストレージはNAS®電池の製造、販売活動の終了を2025年10月に意思決定。
- 特別損益 上記NAS®電池に係る事業構造改革費用200億円を計上。  
政策保有株式の縮減を進め、投資有価証券売却益132億円を計上。

CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

3

まずは終わりました26年3月期の業績についてご説明いたします。

売上高は6,701億円。

エンバロメント事業の自動車関連製品で堅調に推移したことに加え、デジタルソサエティ事業の需要も拡大し、前期比で8%の増加となりました。

売上高の増加により、営業利益は前期比17%増の950億円、経常利益は前期比22%増の952億円となり、売上高、営業利益、経常利益については過去最高を更新いたしました。

当期純利益は、NAS電池の製造、販売活動の終了を決定し、200億円の特別損失を計上いたしましたが、投資有価証券売却益132億円も寄与し、前期比9%増の599億円となりました。

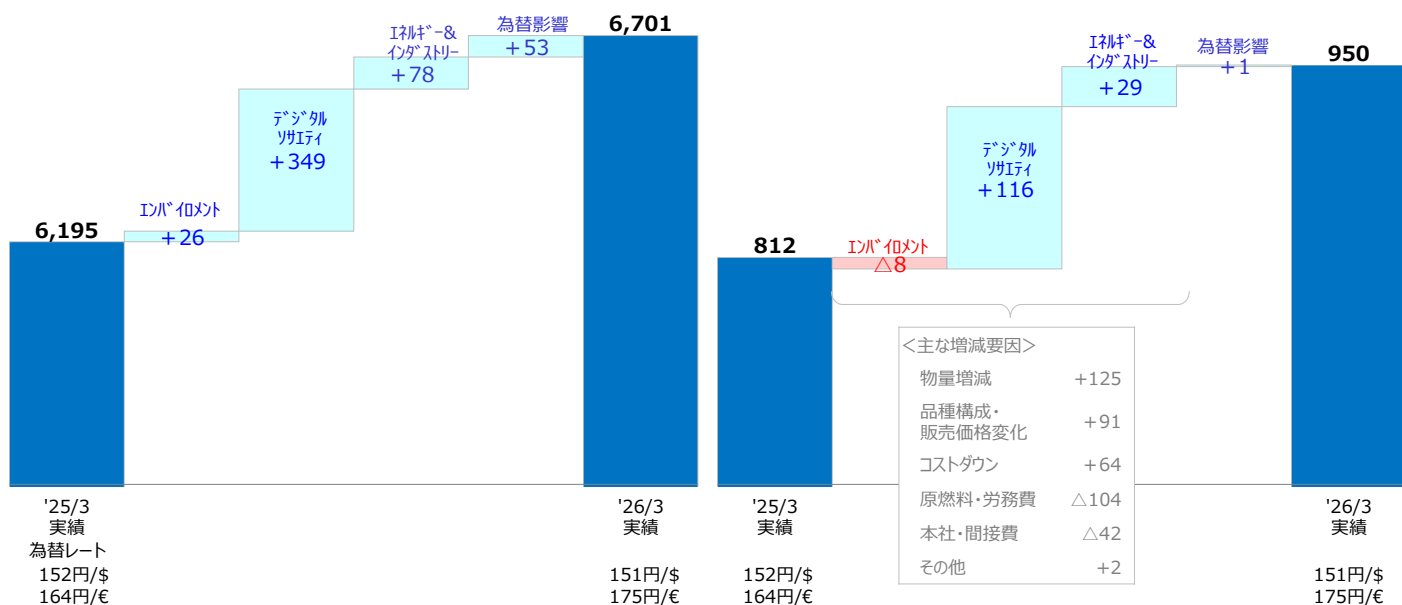
# 26年3月期 対前年増減



## 売上高

## 営業利益

(億円)



CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

4

次に26年3月期の売上高・営業利益について、前期からの主な変化をグラフで示しました。プラスはみず色、マイナスは赤色で示しております。

まずは左側の売上高についてです。

先ほどのスライドの通り、エンバイロメント事業で、関税率引き上げを見越したと思われる駆け込み需要があったほか、デジタルソサエティ事業ではAI用途の半導体に対する需要の拡大の影響もあり、売上高は大幅に増加しています。

右側の営業利益についても、デジタルソサエティ事業の売上増が牽引し、大幅に増益となりました。

為替影響については、売上高で53億円、営業利益で1億円のプラス影響となりました。

## 27年3月期 通期見通し



	(億円)	26年3月期	27年3月期	前期比	
				為替影響	増減率
売上高		6,701	7,100	△13	+6%
営業利益		950	1,070	+13	+13%
経常利益		952	1,050		+10%
親会社株主に帰属する 当期純利益		599	820		+37%
為替レート	ドル 1=0	151円 175円	150円 175円	△1円	+0円

デジタルソサエティ事業の更なる成長により、売上高及び各利益で過去最高を更新する見込み。

- インバウンド 自動車関連製品は、EV化が緩やかに進展し物量減を見込むも、高付加価値品へのシフトにより増収。生産合理化を推進する一方で、開発費用、間接費用の増加に伴い、利益は前期比横ばい。
- デジタルソサエティ AI用途を中心に半導体需要が拡大し、半導体製造装置用製品やハイセラムキャリアは増収。事業体制再編を進めるパッケージの赤字圧縮も寄与し大幅な増益の見通し。
- エネルギー&インダストリー がいは国内外送配電投資が堅調で増収。NAS®電池は生産・受注活動終了により、損益影響僅少。電力向けエンジニアリング・工事機能強化を図り、エネルギープラント事業部を新設。

CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

5

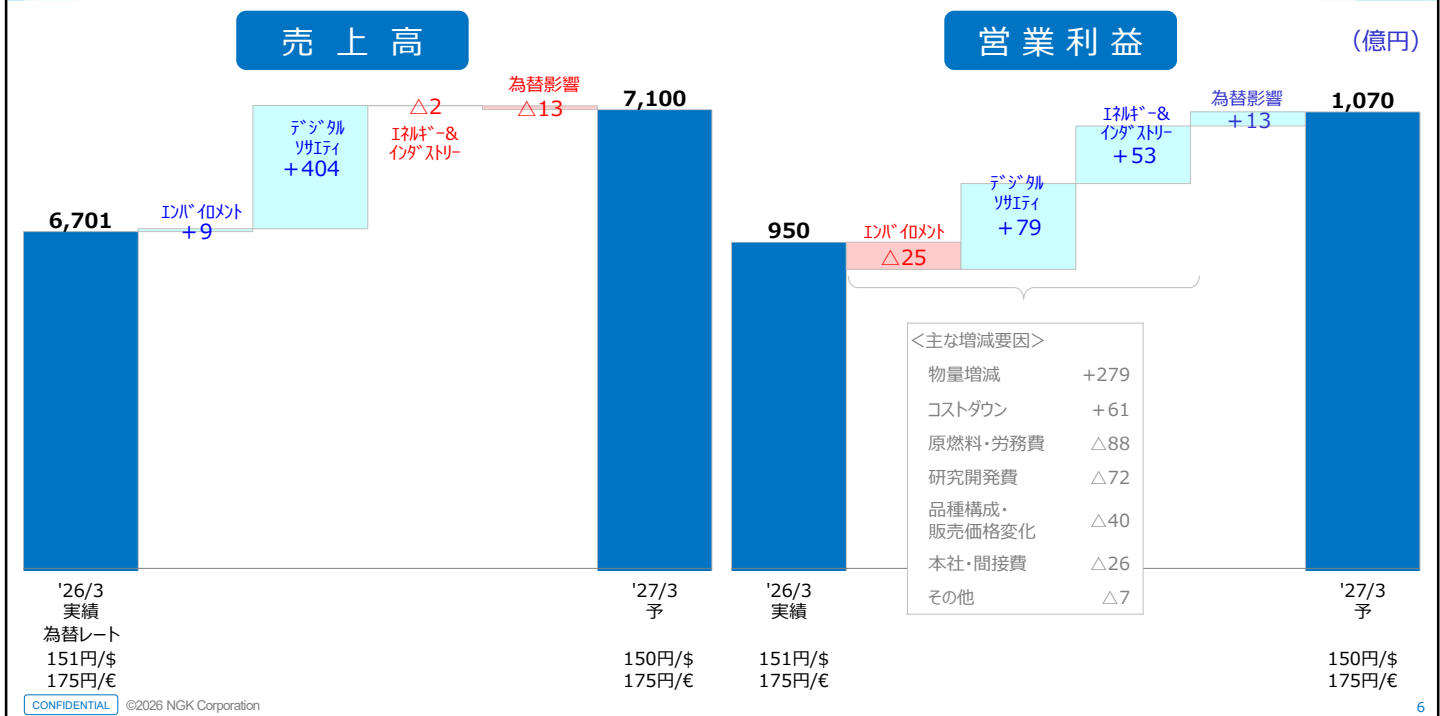
続きまして、27年3月期の業績見通しです。  
 為替前提は、1ドル=150円、1ユーロ175円と置き、  
 売上高は、7,100億円  
 営業利益は、1,070億円  
 経常利益は、1,050億円  
 当期純利益は、820億円といたしました。  
 売上高、各利益とも過去最高を見込んでおります。

AI用途を中心とする半導体需要拡大が継続することにより、半導体製造装置用製品やハイセラムキャリアの需要増加を見込み、前期に続き過去最高の売上高を更新する見通しです。

デジタルソサエティの売上増加に伴う利益増が牽引し、営業利益は前期比13%増、経常利益は前期比10%増の見込みです。

当期純利益は、前年度のNAS電池関連の特別損失がなくなることに加え、閉鎖手続きを進めている海外子会社の清算完了による法人税軽減の影響等を見込むこともあり、前年比+37%の820億円の見通しです。

## 27年3月期 対前年増減



新年度の見通しの、前期から主な変化についてです。

左側の売上高は、デジタルソサエティ事業で、半導体製造装置用部品及びハイセラムキャリアの需要増加を見込み、全社でも大幅な増収を想定しております。

右側の営業利益につきましては、デジタルソサエティ事業の売上増加に伴う利益増に加え、エネルギー＆インダストリー事業で、N A S電池の製造、販売活動の終了を決定したことで、セグメント利益が改善し、増益となっております。

為替影響は、前年度のレートと前提レートに差が少なく、売上高、営業利益への影響は限定的です。

なお、為替感応度は平均レートが1円円安になると、ドルで売上高は19億円、営業利益は7.3億円、ユーロで売上高は6億円、営業利益は2.1億円の増収、増益となります。

### ■ エネルギー価格の影響

原油価格高騰によりエネルギー（電力・ガス）価格が計画水準を上回って推移。足元の市況および既存契約条件を踏まえ、見込まれるコスト増分20億円を2026年度の業績予想に反映。

### ■ 調達・物流面の状況

中東情勢に起因する調達制約や物流遮断による受注・生産の停止は、現時点では発生していない。各事業においてリスクとなり得る調達部材は特定しており、今後の状況変化に対して適時・適切に対応していく。

### ■ 市況悪化リスク

中東情勢を起因とする市況悪化の影響については、不確実性が高いことから現時点では業績予想に反映していない。今後の動向を注視しつつ、必要に応じて修正する。

中東情勢悪化の業績への影響です。

原油価格の上昇を受け、電力・ガス価格は計画を上回って推移しており、足元の市況と契約条件を踏まえ、2026年度の業績予想にはコスト増として約20億円を業績予想に反映しております。

調達・物流面では、中東情勢に起因する受注や生産の停止は現時点では発生していません。リスクのある調達部材は特定しており、今後の状況変化に応じて適切に対応していきます。

また市況悪化の影響については不確実性が高いため、現時点では業績予想には織り込んでおらず、今後の動向を注視してまいります。

# エンバイロメント(EN)事業の今期見通し

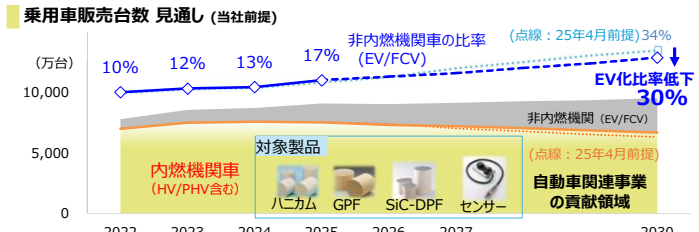
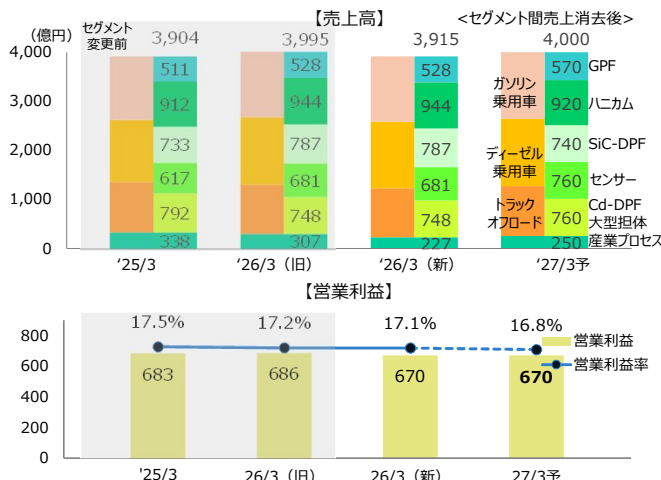


## 自動車関連

- 緩やかなEV化が継続的に進展する一方、高付加価値品へのシフトも進み、増収の見通し。  
中東情勢の悪化に伴う原燃料コスト上昇等により、利益は横ばい。  
欧米排ガス規制強化に伴い、センサーは27年度に需要が増加。GPFは以降段階的に需要が増加する見通し。

## 産業プロセス

- 医薬用水向け膜設備の安定的な需要の取り込み等により、売上高・営業利益とも概ね前年並みの水準の見通し。



**各国の乗用車の規制動向 見通し (当社前提)**

市場	2022	2023	2024	2025	2026	...	2030	
日本	PPNLT(WLTC)			GE/GDI・MPI RDE規制				
欧州	EU6d-Full			センサー	EU7			
米国	Tier3 LEV III			PM1mg	GPF	Tier4 (PM0.5mg)		
中国	国6a(全土)		国6b(全土)			国7		
インド	BS6 Stage I		BS6 Stage II			BS7		
タイ	EU4		EU5		EU6b			

各国の排ガス規制強化に対して高機能化した新製品を投入（欧州規制:ガソリンセンサー、米国規制:GPF）することで、**中長期にわたり安定的なキャッシュを創出する。**

CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

8

引き続き、セグメント別に業績見通し、事業環境や課題について詳細にご説明させていただきます。

まずは、エンバイロメント事業です。

27年3月期は、売上高4,000億円、営業利益670億円と、前期比増収、営業利益は横ばいの見通しです。

売上高については、ゆるやかなEV化の進展は見込まれるものの、高付加価値品へのシフトも進み、26年度は増収の見通しです。

利益については、中東情勢の悪化に伴う原燃料コスト上昇などを見込みますが、コストダウンを中心とした費用減により、利益は前年と同水準となる見通しです。

中長期的な取り組みについては変更ありません。

各国の排ガス規制強化は着実に強化されることが予想され、米国規制強化に対してはGPF、欧州のユーロ7に対してはガソリンセンサーなど、各規制に対して、高機能化した新製品を投入して参ります。

当社のプロフィットセンターとしての役割を果たし、中長期にわたり安定的なキャッシュを創出していきます。

# デジタルソサエティ(DS)事業の今期見通し



## 半導体製造装置用製品 (SPE)

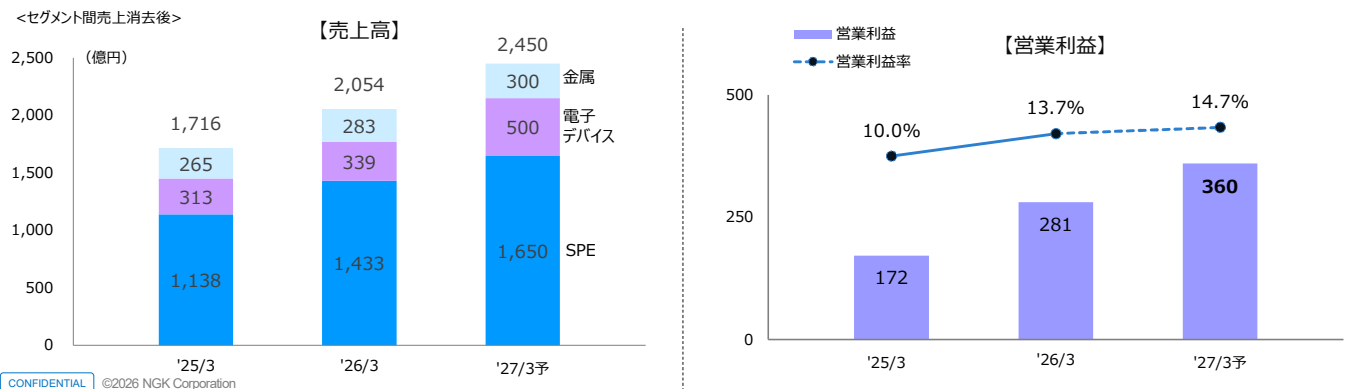
- AI需要を背景に、半導体製造装置市場の拡大は加速度的に進展。市場の需要を確実に取り込み、対前年で増収増益の見通し。

## 電子デバイス

- HDD用圧電素子は、データセンター投資が堅調で安定的に需要が推移。売上高は概ね前年並みの水準の見通し。
- ハイセラムキャリアは、AIサーバー用高性能GPU需要は強く、増産投資の立上げを着実に進めていくことで売上高100億円超を目指す。
- 水晶デバイス向けセラミックパッケージは、市況が緩やかに回復していく中、新しい事業体制下で、製品の競争力強化、小型品等の新規認定取得を進め、早期の利益貢献を目指す。

## 金属

- 産機・自動車向けを中心に安定した需要を見込む。銅価格の上昇に対し販売価格への反映を進め増収、利益は概ね前年並みの見通し。



次にデジタルソサエティ事業です。今期は売上高2,450億円、営業利益は360億円と前期比で増収、増益を見込んでおります。

SPEにつきましては、AI向け先端半導体関連の需要が加速度的に進展し、当社製品の物量も伸長する見通しです。

電子デバイスにつきましては、データセンター投資が堅調に推移し、ハードディスクドライブ用圧電素子の売上高は前年並みの水準の見通しです。

ハイセラムキャリアはAIサーバー用高性能GPU需要は強く、増産投資の立上げを着実に進めていくことで、売上高100億円超を目指してまいります。

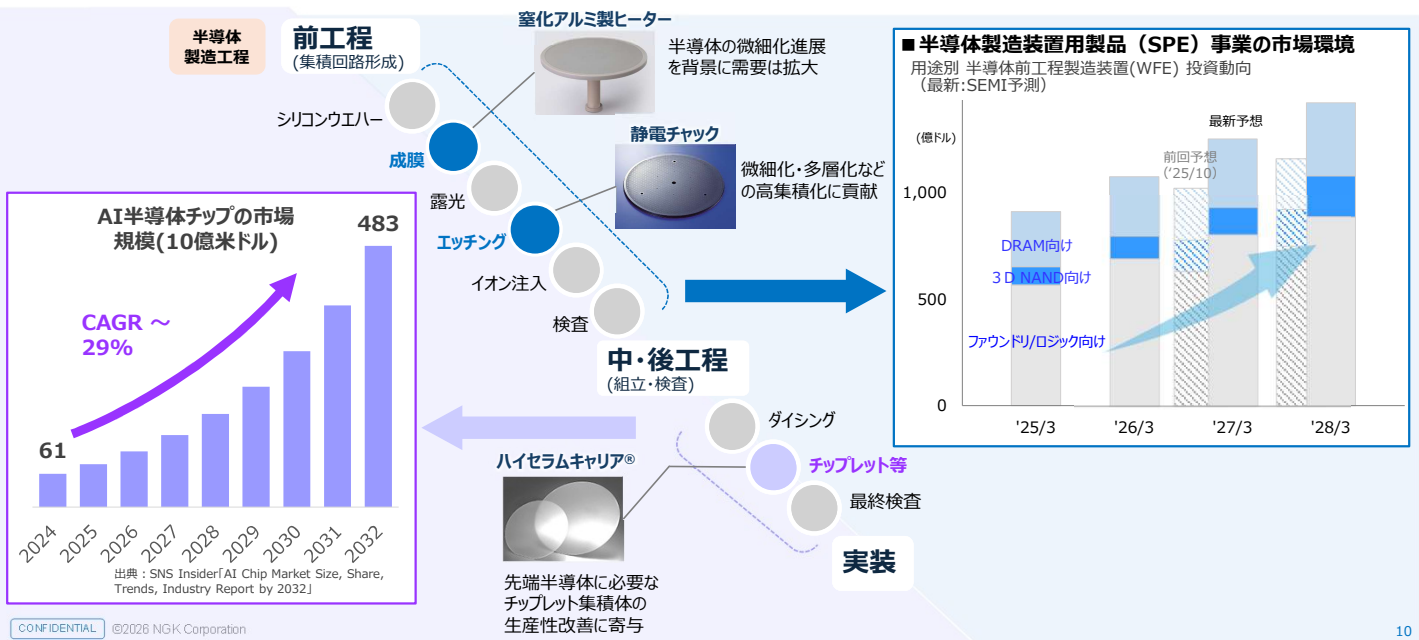
水晶デバイス向けセラミックパッケージについては、市況はゆるやかに回復していく中で、製品の競争力強化と小型品等の新規認定などの課題への対応を進めてまいります。

金属は、産機・自動車向けを中心に堅調に推移する見通しです。

# デジタルソサエティ(DS)事業の展望～市場環境



- 半導体需要の増加や高性能化（微細化・高集積化）が勢いを増して進展する見込み。
- 当社が保有する半導体製造プロセスを支える製品の提供を通じて、デジタル社会の実現に貢献していく。



当社のデジタルソサエティ事業を取り巻く市場環境です。

半導体需要は、A I の拡大や微細化・高集積化を背景に勢いを増して進展しており、今後も成長が見込まれます。

当社は、前工程から実装まで、半導体製造プロセスを支える複数の製品を展開しており、半導体製造装置投資の拡大や製造プロセスの複雑化とともに事業機会の拡張を想定しております。

こうした強みを活かし、デジタル社会の進展に貢献しながら、DS事業の拡大を狙い、成長の機会を着実に取り込んでまいります。


# デジタルソサエティ(DS)事業の展望～当社の対応



■ AI半導体の普及に伴う急激な需要拡大を確実に取り込むべく、大型設備投資を迅速に実行し、生産能力を増強していく。

**ハイセラムキャリア®**  
生産能力を'27年度までに現在の約3倍に増強し、'30年度で売上高250億円を目指す。シリコンウエハー


NGKセラミックデバイス 小牧事業所（愛知県）  
量産中  
拡張エリア稼働：2026年夏～



**SPE**  
生産能力を現在の約20%増強し、AI半導体の普及に伴う需要増加に応える。

- 石川工場隣接地に工場を新設
- 今後の市場動向を見極め、半導体関連分野への継続的な投資についても検討

NGKセラミックデバイス  
投資金額：約700億円  
着工：2027年4月  
稼働：2029年10月



※本画像はイメージです

**前工程** (集積回路形成)

窒化アルミ製ヒーター

成膜

露光

エッチング

イオン注入

検査

**中・後工程** (組立・検査)



ダイシング

チップレット等


最終検査

実装

ハイセラムキャリア®

NGKセラミックデバイス 山口工場（山口県）  
エリア整備・設備導入中  
稼働：2026年4月～



DS事業	'21-'25 計	'26-'30 計
	実績	計画
設備投資	827億円	<b>2,500億円</b>
DS事業	'25 実績	'30 業績目標
売上高	2,054億円	<b>約3,500億円</b>

CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

11

目の前の急激な需要拡大に対し、大型設備投資を迅速に実行し、生産能力の増強を進めています。

前工程向けのSPE製品では、石川県に新工場を建設し、生産能力を現在比で約2割増強することで、AI用途の先端半導体を中心とした需要増加に対応していきます。

あわせて、後工程のチップレットで使われるハイセラムキャリアについても重要な成長ドライバーと位置付けています。現在生産能力の増強が進行中であり、26年度中の立ち上げを見込んでおります。拡大する需要を着実に取り込み、30年度で売上高250億円を目指してまいります。

DS事業では市場の拡大局面を着実に捉え、今後5年で計画している2,500億円の設備投資を迅速に実行していくことで事業成長を加速させ、2030年度売上高3,500億円規模への拡大を目指します。

# エネルギー&インダストリー(E&I)事業の今期見通し

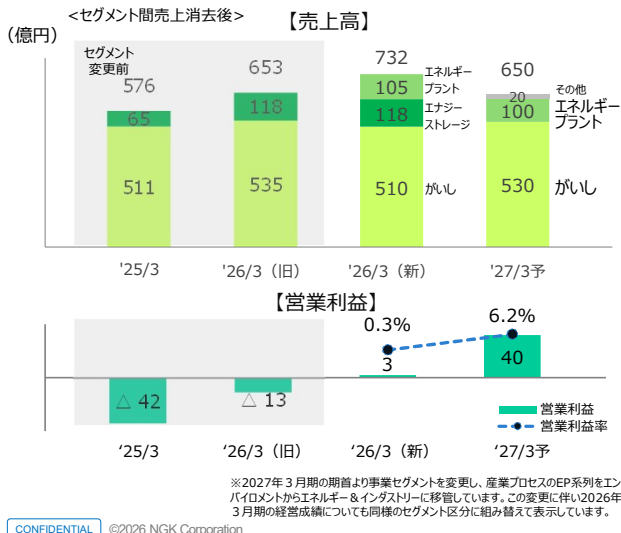


## がいし

- 国内外のデータセンター投資の増加等に伴い、送配電網を強化する設備投資は堅調を維持し、増収見通し。閉鎖を決定している知多工場の稼働が下がり収益性も低下し、減益を見込む。

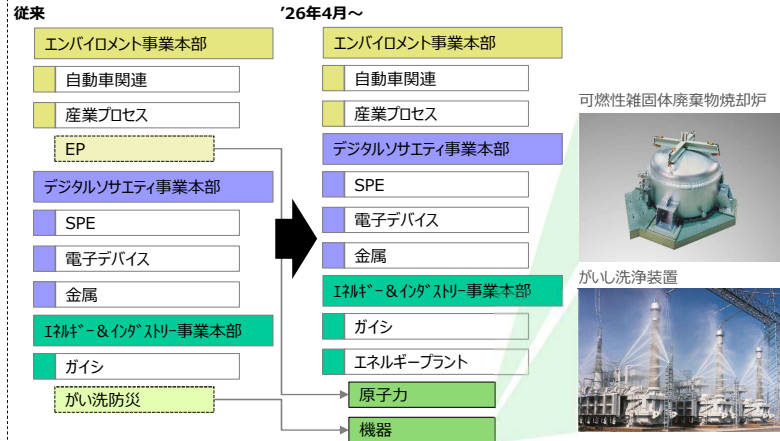
## エネルギープラント

- 既設案件の更新需要及びメンテナンスを中心に前年と同水準の売上見通し。



## エネルギープラント事業部の新設の狙い

電力会社向けエンジニアリング・工事機能強化のため、EN事業から原子力発電所向け低レベル放射性廃棄物処理事業をE&I事業に移管しがいし洗浄装置事業と集約。エネルギーソリューションビジネスなど新事業領域の開拓も進め、収益性の高いエンジニアリング事業を目指す。



次にエネルギー&インダストリー事業についてご説明します。

新年度は、売上高650億円、営業利益は40億円を見込んでおります。

がいしについては、国内外の電力関連投資は堅調も、変電がいしのラストバイが終盤を迎え、知多工場の操業が低下することにより、増収・減益の見通しです。

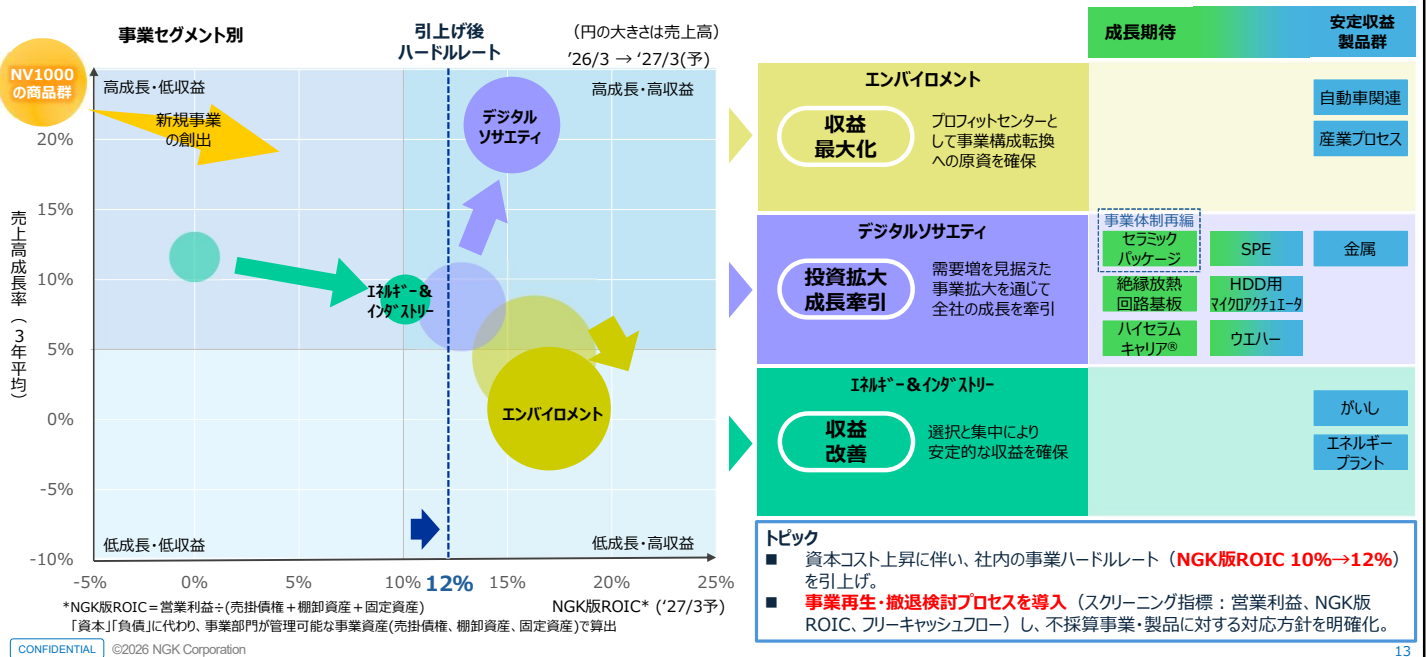
新年度では、電力関連領域におけるエンジニアリング・工事機能の充実のため、体制を強化すべく、エネルギープラント事業部を新設しております。エネルギーソリューションビジネスなどの新事業領域の開拓も進め、収益性の高いエンジニアリング事業を目指してまいります。

なお、エナジーストレージについては、受注済案件への対応とアフターサービスのみを継続し、損益影響は僅少の見通しです。

# 事業ポートフォリオマネジメント



■ 新規事業の創出、事業撤退・売却及び再構築等の施策実施により、経営資源の最適配分を図り、企業価値向上を実現



当社は、企業価値を高めるために事業ポートフォリオ方針を定め、NGK版ROICを用いた収益性と売上高成長率の二軸で製品別に精査しております。

左側のグラフは、事業セグメント単位で当社の事業ポートフォリオを示したもので、2026年3月期の実績と2027年3月期の予想を示しております。

当社の基幹事業であるエンバイロメント事業は、今後もプロフィットセンターとして事業構成転換への原資を確保していきます。

デジタルソサエティ事業は、市場の拡大局面を着実に捉え、SPE、ハイセラムキャリア等の付加価値の高い製品の製造や拡充に経営資源を集中させ、より強固で持続可能な事業基盤の構築を目指します。

エネルギー&インダストリーは、送電線の新増設需要が見込まれるがいし事業や新設したエンジニアリング事業で安定的な収益体制を確立し、エネルギーソリューションビジネスなどの新事業領域の開拓も推進してまいります。

今まではNGK版ROICは10%、売上高成長率は5%を基準に区分しておりましたが、資本コストの上昇に伴い、今後は社内のハードルレートを12%に引き上げるとともに、26年度からは事業再生・撤退検討プロセスを導入し、不採算事業・製品に対する対応方針を明確化しています。

# New Value 1000 (NV1000)



NV1000 : 2030年度の新事業売上目標 1,000億円



CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

14

続いてNV1000についてです。

当社は事業ポートフォリオ転換を中長期成長の重要施策と位置付け、2030年度の新事業売上高1,000億円以上を目指す「NV1000」に取り組んでおります。

現在、「事業化済・実証フェーズ」の商品群で約1,000億円、それ以外に「開発フェーズの商品群」で約1,000億円のテーマに取り組んでおり、事業化、収益化に向け、早期に実証フェーズに移行するよう取り組んでおります。

カーボンニュートラル領域においては、買収を進めていたDKNM社の株式取得に係る契約は解除いたしました。DS領域のハイセラムキャリアや、ガソリンセンサーなど2030年度の期待売上高が見えつつあり、目標の達成に向けて取り組みを加速してまいります。

# 研究開発費・設備投資・減価償却費

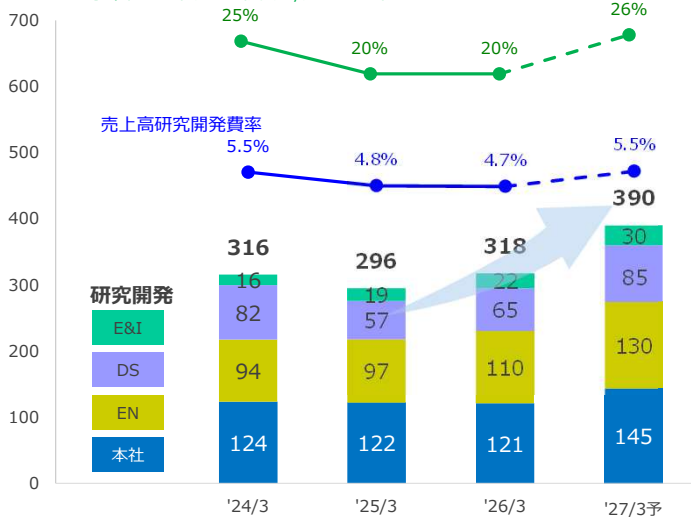


## ■ 成長領域と位置付けるデジタルソサエティ事業を中心に、成長性と投資効率を重視しながら、戦略的に資金を配分

### 研究開発

- NV1000達成に向けてCN・DS関連を中心に過去最高水準の研究開発費の継続を見込む。
- NV推進本部・研究開発本部・製造技術本部が連携し、各テーマの新商品開発を着実に進め自社技術を高めるとともに、外部からの技術やリソースを積極的に獲得していく。

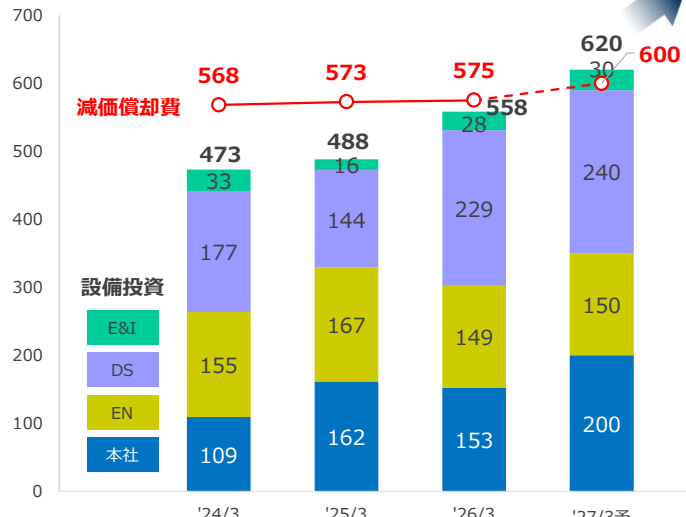
(億円) 事業化後5年以内の新製品/売上高比率



### 設備投資・減価償却費

- 27年3月期は、デジタルソサエティ事業の増産投資を中心に620億円の投資を予定。
- DS事業を中心とした中長期的な需要増加に遅れることなく、収益拡大・新規事業創出に向けて資金を投入していく。

(億円)



CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

15

研究開発費については、先ほどご説明したNV1000の達成に向けて高水準のインプットを行っております。今期は先期を上回る390億円を予定しております。

カーボンニュートラル・デジタルソサエティ関連を中心に高水準のインプットを継続し、事業化の加速を図ってまいります。

設備投資については、ご覧の通り、エンバロメントの更新および合理化投資のほか、デジタルソサエティ事業の増産投資を中心に検収ベースで総額620億円を計画しております。

先ほど説明させていただいたとおり、デジタルソサエティ事業を中心に、既存事業の収益拡大に向け資金を投じていくほか、新規事業創出に向けてのインプットを継続して参りますので、当面は設備投資額が増額する見込みです。

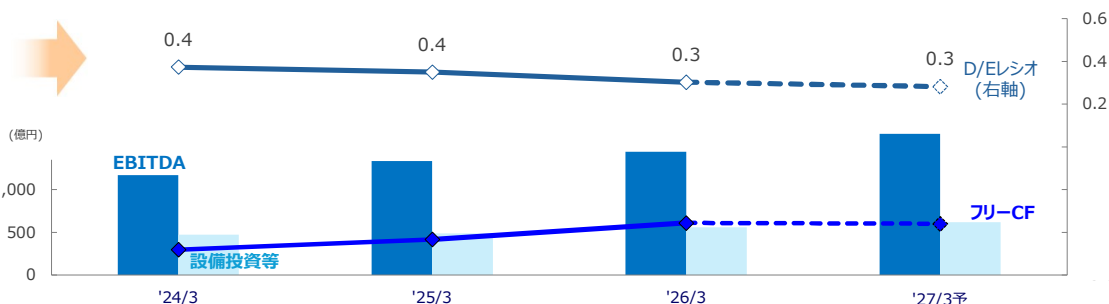
# 要約キャッシュフロー



(億円)	'24/3	'25/3	'26/3	'27/3 (予)
営業キャッシュフロー	992	967	1,380	1,260
投資キャッシュフロー	△686 設備投資支払△451	△551 設備投資支払△437	△771 設備投資支払△555	△660 設備投資支払△620
財務キャッシュフロー	△361 新規借入+353 返済△372 自己株買付△149	△342 新規借入+251 返済△318 自己株買付△94	△483 新規借入+400 返済△514 自己株買付△150	△682 新規借入+300 返済△391 自己株買付△330
換算差額等	81	△11	93	0
現金及び現金同等物の増減	26	63	219	△82
現金及び現金同等物 期末残高	1,714	1,777	1,996	1,915

D/ELレシオ0.3を軸に  
資金を成長分野に投資

フリーCFは、  
成長分野のDSや  
新規事業創出に向けて  
積極的に投入しながらも  
プラスで推移する見通し



CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

16

当社の連結ベースでの要約キャッシュ・フローをご説明します。

2027年3月期の現金及び現金同等物の期末残高は、  
前期比82億円減少の1,915億円となる見通しです。

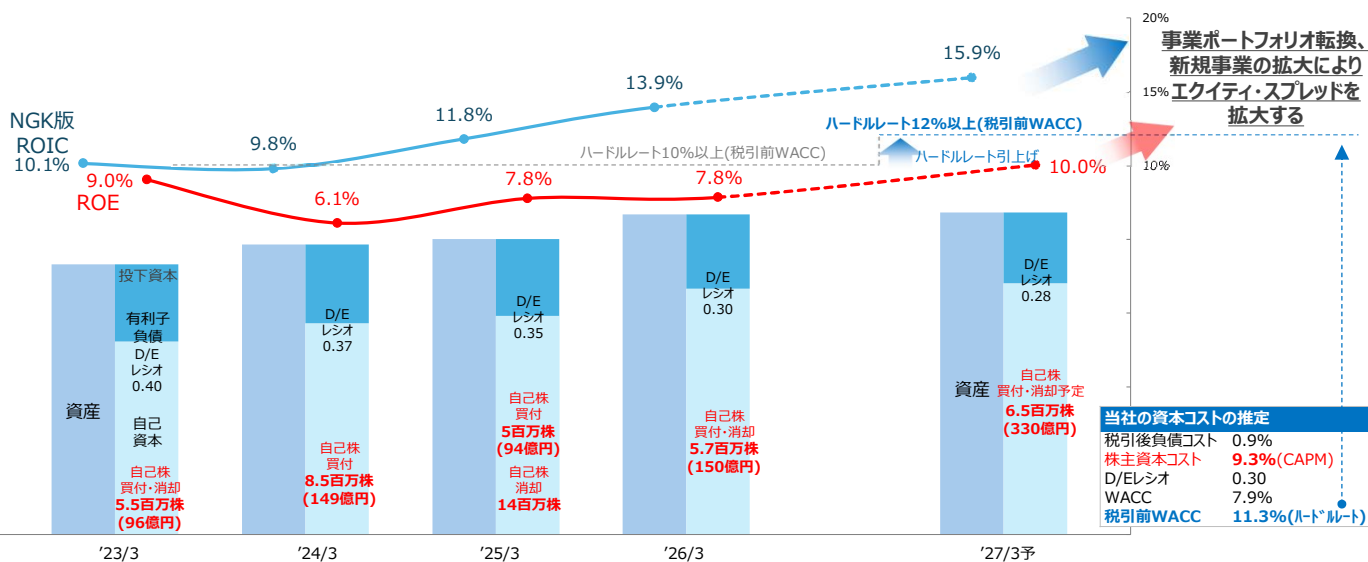
過去に実施したエンバイロメント事業の大型投資の回収が着実に進んでいる  
ことで、営業キャッシュフローの水準が切り上がってきており、当期のフリーキャッ  
シュフローは600億円を見通しています。

財務活動によるキャッシュフローは、借入金の返済に加え、自己株式の取得  
を反映し、約680億円の支出となる見通しです。

# 資本政策



- 資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性を両立。
- キャッシュフローを勘案しつつ、配当と機動的な自社株買いを組み合わせる株主還元を実施。
- 有利子負債も活用し、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保つ。



次は資本政策です。当社は、資本コストを上回る収益性の確保と財務健全性を両立し、中長期の観点から積極的な株主還元を行いつつ利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保つことを意識しています。

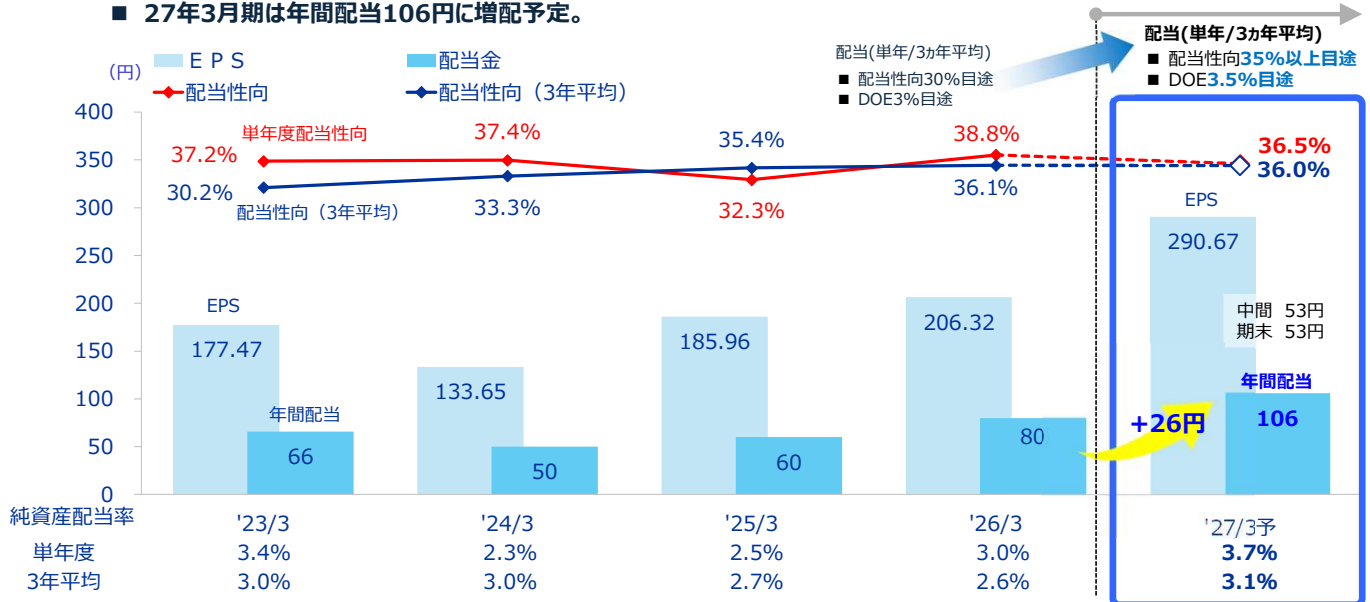
グラフは、当社の投下資本と経営指標を示しており、2027年3月期については、NGK版ROICは営業利益の改善等により15.9%と前年を上回り、ROEについても、資本コストを上回る10.0%となる見通しです。

利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保ちつつ、ROEを向上させ、エクイティ・スプレッドの拡大を目指してまいります。

# 配当



- 持続的な企業価値の向上に資するよう事業リスクの変化に適合させつつ、3年程度の期間業績(ROE)とのリンクも勘案。
- 従来水準を見直し、純資産配当率3.5%、配当性向35%以上を目標に変更。
- 27年3月期は年間配当106円に増配予定。



当社の配当方針と今期の見通しについてご説明します。

今後のD S事業の収益拡大に加え、安定的にE N事業で資金が創出できる見通しに基づき、配当に関する方針を見直しました。純資産配当率をこれまでの3.0%から3.5%に、連結配当性向をこれまでの30%から35%以上に、それぞれ目標とする水準を引き上げます。

当期の一株当たり利益は290.67円となる見通しであり、新たな配当方針に従い、中間は53円、期末も53円の年間配当106円とさせて頂く予定です。

# 自己株式の取得



## 2026年4月30日 適時開示

### ■ 自己株式取得及び自己株式立会外買付取引（N-NET3）による自己株式の買付けに係る事項の決定

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得しうる株式の総数	650万株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合2.3%）
株式の取得価額の総額	<b>330億円（上限）</b>
取得結果の公表	2026年5月1日午前8時45分の取引終了後
取得方法	名古屋証券取引所の自己株式立会外買付取引（N-NET3）による買付け
取得後の予定	取得する自己株式の全株を消却

（注1）当該株数の変更は行わないものといたします。尚、市場動向等により、一部または全部の取得が行われない可能性もあります。

（注2）取得予定株式数に対当する売付注文をもって買付けを行います。

（注3）買付け価格が、「取得しうる株式の総額」÷「取得しうる株式の総数」=5,076円/株以下の場合、650万株が上限となり、それを超える場合は330億円が上限となります。

### ■ 自己株式の消却に係る事項の決定

消却する株式の種類	当社普通株式
消却する株式の総数	上記により取得した自己株式の全株式数
消却予定日	2026年6月1日（予定）

当社は、キャッシュフローの見通しおよび財務健全性を意識しつつ、資本効率を高める施策として自己株式取得を機動的に実施してきております。

今回は、事前公表型自己株式立会外買付取引にて、株数では650万株、金額では過去最高額の330億円を上限に取得します。

# 企業価値向上に向けて



- $エクイティ・スプレッド = ROE - 株主資本コスト$ を意識した経営で資本収益性を向上
- 成長実現に向けた事業ポートフォリオ管理と  
知的資本(研究開発等)・人的資本への投資を推進し成長性を確保
- 環境負荷低減・人権尊重への取り組み等により、非財務価値を高める

当社の資本コストの推定	
税引後負債コスト	0.9%
株主資本コスト	9.3%(CAPM)
D/Eレシオ	0.30
WACC	7.9%
税引前WACC	11.3%(ハード・レート)

## 企業価値と当社の経営指標の関係



CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

20

企業価値向上に向けた当社の取り組みについて、これまでもご覧いただいている資料でご説明します。

当社は、株主の皆様のご利益を重視し、持続的な企業価値向上と利益還元を経営の最重要政策のひとつに位置付けています。資本収益性の向上・成長性の確保・非財務価値の向上の3つの取組みを継続し、企業価値を高めてまいります。

資本収益性については、当社が想定する株主資本コスト約10%を上回るべく、中長期の観点でのROE目標をこれまでの10%から今後は12%の水準に引き上げます。財務健全性を意識した資本政策をベースに、社内展開にあたっては、

ROEとリンクするNGK版ROICを用いて向上に努めています。

成長性については、事業ポートフォリオ管理により、経営資源を適切に配分することに加えて、持続的な成長を実現するために、研究開発を強化し、2030年の新製品の売上高を1,000億円以上とする目標を掲げ、成長性を確保していきます。

非財務価値については、サステナビリティを経営の中心とし、環境負荷の低減や人的資本の向上など、多岐にわたる社会的責任を果たし、「非財務価値」を高めて企業価値を向上してまいります。

当社の考える「企業価値と経営指標の関係」を示すとともに「2030年のターゲット」を表の下段に記載しております。

## NGKグループビジョンの振り返りと新年度及び2030年度業績目標



- インフレ等によるコスト上昇の一方で、為替円安効果により売上高、営業利益は超過。低収益事業に目途をつけ、事業構成の転換を前進させた。
- ポートフォリオマネジメントを深化、高成長・高付加価値が期待できる事業への投資を進めることで収益性を向上し、ROE12%を目指す。

### 2025年度業績目標

項目	NGKグループ ビジョン	実績	'26 業績予想	'30 業績目標
売上高	6,000億円	6,701億円	7,100億円	9,000億円
営業利益 (売上高営業利益率)	900億円 (15.0%)	950億円 (14.2%)	1,070億円 (15.1%)	1,500億円 (16.7%)
当期純利益	600億円	599億円	820億円	1,000億円
ROE	10%	7.8%	10.0%	12%
EPS	200円	206円	291円	370円
	ドル=100円 ユーロ=120円	ドル=151円 ユーロ=175円	ドル=150円 ユーロ=175円	ドル=140円 ユーロ=165円

CONFIDENTIAL ©2026 NGK Corporation

21

NGKグループビジョンの振り返りと、今後の業績目標についてご説明します。

2025年度の断面では、地政学リスクに端を発したインフレなどによるコスト上昇の一方で、為替の円安効果もあって、売上高・営業利益はビジョンの目標を上回りました。

加えて、エナジーストレージ事業の製造及び受注活動の終了や、パッケージ事業を中心とする子会社の再編等、低収益事業への対応にも一定の目途を付け、事業ポートフォリオの見直しを着実に進めることができました。

この結果、2026年度については、売上高7,100億円、営業利益1,070億円、当期純利益820億円を見込んでおり、ROEは10%を見通しております。

また2030年度に向けては、DS事業の一層の成長を織り込み、売上高9,000億円、営業利益1,500億円、当期純利益1,000億円、ROE12%を目標としています。

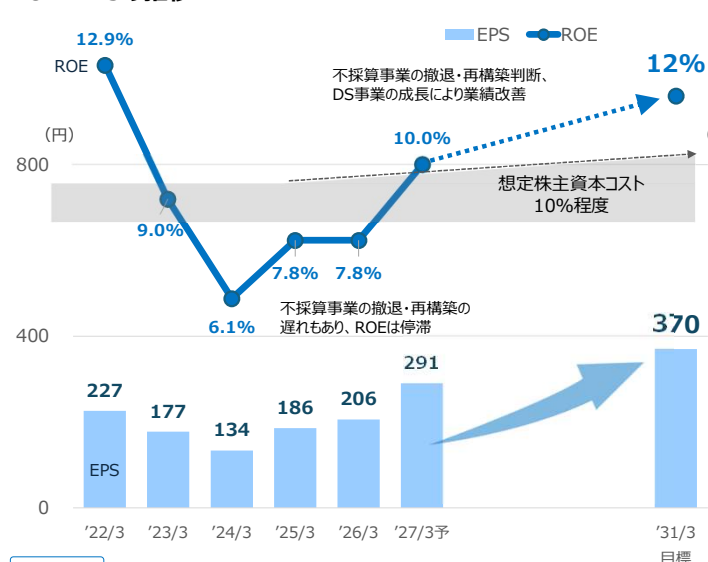
高成長・高付加価値が期待できる事業への投資を通じて、資本効率と収益性の向上を実現していきます。

# キャッシュアロケーション



- 成長機会を的確に捉えたタイムリーな投資を行い、資本コスト上昇を上回る超過収益の実現を目指す。
- DOE3.5%、配当性向35%以上を目途に安定配当。機動的な自己株式取得を組み合わせ、資本効率と株主価値の継続的向上を図る。

## ROE・EPSの推移



## 成長へのインプット

項目	21-'25 計		'26-'30 計
	NGKグループ ビジョン	実績	計画
設備投資	2,500億円	2,338億円	4,500億円
研究開発	1,300億円	1,427億円	2,000億円
株主還元	<b>従来</b> 配当方針 ・DOE3% ・配当性向30% を目途		<b>'26以降</b> ・DOE <b>3.5%</b> ・配当性向 <b>35%以上</b> を目途

続いて、キャッシュアロケーションの考え方についてご説明します。

当社は、成長機会を的確に捉えたタイムリーな投資を行い、資本コストを上回る収益の創出を重視しています。

不採算事業の整理やデジタルソサエティ事業の成長を背景に、ROE・EPSともに上昇基調にあり、30年度での目標としてROEの目標値を12%と設定しました。

この目標を達成すべく、まず第一にはデジタルソサエティ事業を中心に設備投資と研究開発の領域で経営資源を集中してインプットしていきます。

具体的には26年からの5年間で、設備投資は4,500億円、研究開発は2,000億円を計画しており、成長分野への重点投資を継続していきます。

あわせて、先ほどご説明しました通り株主還元についても見直しを行い、26年度以降はDOE3.5%、配当性向35%以上を目途とした配当に、機動的な自己株式取得を組み合わせ、資本効率と株主価値の継続的な向上を図り、積極的な成長投資と株主還元の両輪で経営をしていきます。

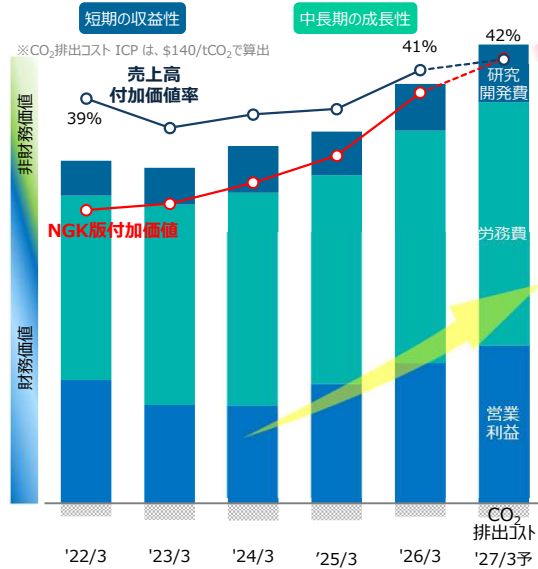
# NGK版付加価値～非財務価値向上に向けて



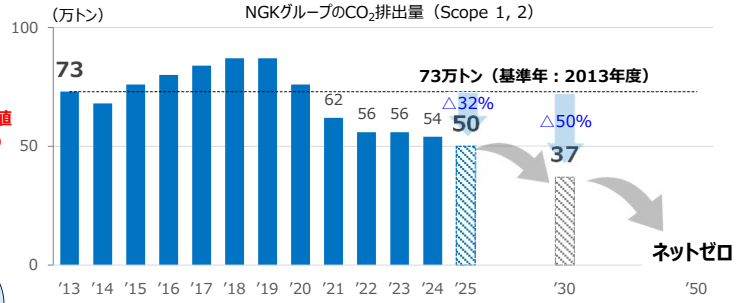
■ 営業利益の持続的成長と研究開発や人への投資を両立、環境負荷も低減し、付加価値率を向上させ企業価値向上を図る。

NGK版付加価値(NGK Value-added)

$$= (\text{営業利益} - \text{CO}_2\text{排出コスト}^* + \text{労務費} + \text{研究開発費}) \times \text{ESG目標達成率}$$



カーボンニュートラルへの取り組み



CAGR  
('22/3-'27/3予)  
9%

戦略2~4 (※) を実行し、50年度のネットゼロを達成する

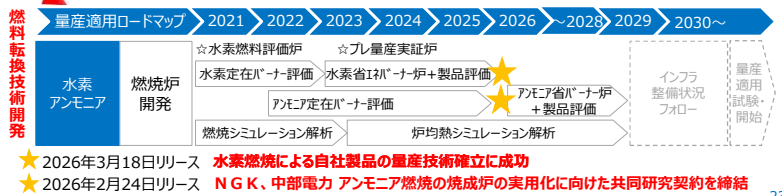
戦略1: カーボンニュートラル (CN) 関連製品・サービス開発と提供

戦略2: トップダウンでの省エネ強化

(※) 自社のカーボンニュートラルに貢献する施策

戦略3: 技術イノベーションの推進

戦略4: 再生可能エネルギーの拡大



続いて、NGK版付加価値による非財務価値向上についてご説明します。

当社は、短期的な収益性の向上に加え、中長期の成長につながる研究開発や、人・環境への投資を両立させることが、企業価値向上につながると考えています。そこで、営業利益に労務費、研究開発費を加えた上で、CO<sub>2</sub>排出コストを差し引いた独自指標として、NGK版付加価値を設定しています。この指標は新年度から役員報酬のKPIとして新たに採用します。

このNGK版付加価値は、業績拡大に加え、研究開発の強化やESG施策の進展により着実に向上しており、今後は年率5~10%程度の成長を目指します。

また、カーボンニュートラルについては、技術イノベーションの推進や再生可能エネルギーの活用を通じて、2030年の排出量削減、さらに2050年のネットゼロ達成に向けた取り組みを進めています。

非財務価値の向上を成長と収益につなげ、持続的な企業価値向上を実現していきます。



## 日本ガイシはNGKへ

「NGKグループビジョン Road to 2050」に掲げる  
ありたい姿「独自のセラミック技術でカーボンニュートラルと  
デジタル社会に貢献する」の実現を目指し、事業構成転換  
に向けた動きを加速させるべく、商号変更を実施。

エヌジーケイカブシキガイシャ

新商号

**NGK株式会社**

英文表記

**NGK Corporation**

変更日

**2026年4月1日(水)**

シンボルマークは今後も使用します



タテ組



ヨコ組

シンボルマークは、NGKグループのエネルギーから生まれる新しい価値と、目標に向かって挑戦し続ける意志を象徴しています。国内外で広く認知されていることから、今後もNGKグループブランドのシンボルとして使用します。色はブルー1色に変更します。



CONFIDENTIAL | ©2026 NGK Corporation

24

## 事業別 売上高 (通期)



<セグメント間売上高消去後>	24年3月期	25年3月期	26年3月期	27年3月期 (予)
ハ ニ カ ム	901	912	944	920
G P F	498	511	528	570
Cd-DPF・大型ハニカム	855	792	748	760
S i C - D P F	719	733	787	740
セ ン サ ー	646	617	681	760
産 業 プ ロ セ ス※	288	338	227	250
<b>エンバイロメント合計</b>	<b>3,907</b>	<b>3,904</b>	<b>3,915</b>	<b>4,000</b>
半 導 体 製 造 装 置 用 製 品	865	1,138	1,433	1,650
電 子 デ バ イ ス	261	313	339	500
金 属	256	265	283	300
<b>デジタルソサエティ合計</b>	<b>1,382</b>	<b>1,716</b>	<b>2,054</b>	<b>2,450</b>
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	21	65	118	
エ ネ ル ギ ー プ ラ ン ト※			105	100
が い し	479	511	510	530
そ の 他				20
<b>エネルギー &amp; インダストリー合計</b>	<b>500</b>	<b>576</b>	<b>732</b>	<b>650</b>
<b>全 社 合 計</b>	<b>5,789</b>	<b>6,195</b>	<b>6,701</b>	<b>7,100</b>

(億円)

※1 2025年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスをエネルギー & インダストリーからエンバイロメントに移管しています。  
この変更に伴い2024年3月期の経営成績についても同様のセグメント区分に組み替えて表示しています。  
※2 2027年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスのEP系列をエンバイロメントからエネルギー & インダストリーに移管しています。  
この変更に伴い2026年3月期の経営成績についても同様のセグメント区分に組み替えて表示しています。

## 事業別 売上高（上期・下期）

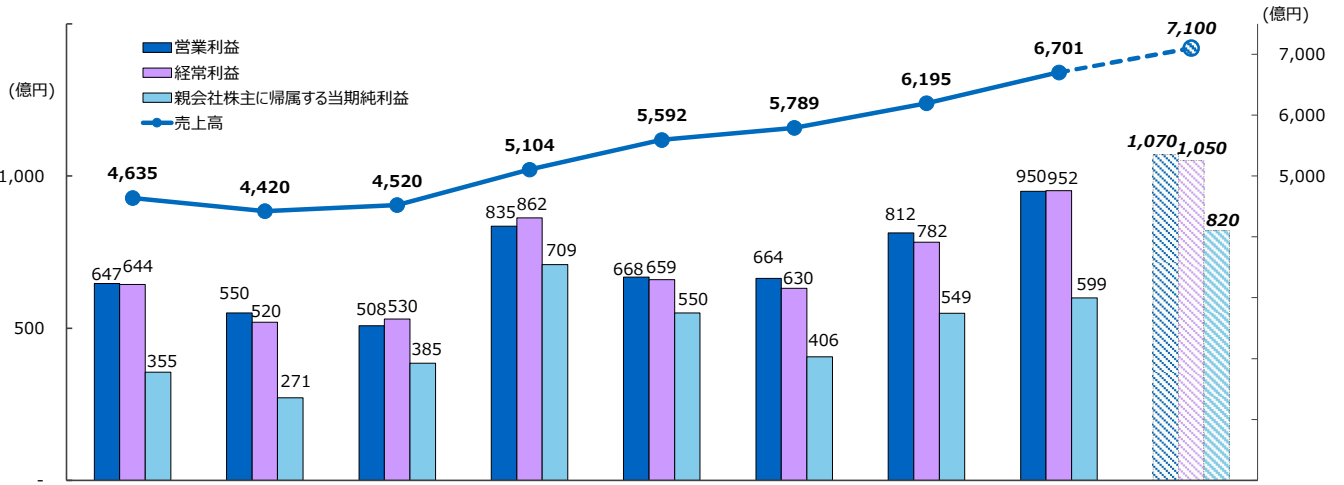


<セグメント間売上高消去後>	26年3月期		27年3月期（予）	
	上期	下期	上期	下期
ハ ニ カ ム	466	478	460	460
G P F	270	258	260	310
Cd-DPF・大型ハニカム	373	376	370	390
S i C - D P F	381	406	375	365
セ ン サ ー	329	352	365	395
産 業 プ ロ セ ス <sup>※</sup>	106	121	120	130
エンバイロメント合計	1,925	1,990	1,950	2,050
半導体製造装置用製品	697	735	820	830
電 子 デ バ イ ス	150	189	240	260
金 属	131	152	140	160
デジタルソサエティ合計	978	1,076	1,200	1,250
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	67	51		
エ ネ ル ギ ー プ ラ ン ト <sup>※</sup>	51	54	65	35
が い し	241	268	275	255
そ の 他			10	10
エネルギー & インダストリー合計	359	373	350	300
全 社 合 計	3,262	3,439	3,500	3,600

(億円)

※ 2027年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスのEP系列をエンバイロメントからエネルギー & インダストリーに移管しています。  
この変更に伴い2026年3月期の経営成績についても同様のセグメント区分に組み替えて表示しています。

# 業績推移



為替レート	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度 (予)
USD	111円	109円	106円	113円	135円	144円	152円	151円	150円
EUR	128円	121円	124円	131円	141円	157円	164円	175円	175円
ROE	7.6%	5.8%	7.9%	12.9%	9.0%	6.1%	7.8%	7.8%	10.0%
EPS	110.35円	84.73円	121.61円	226.56円	177.47円	133.65円	185.96円	206.32円	290.67円
一株当たり 配当金	50円	50円	30円	63円	66円	50円	60円	80円	106円



本資料は当社の経営方針、計画、財務状況等の情報をご理解いただくことを目的としており、当社の株式の購入、売却など、投資を勧誘するものではありません。  
本資料に記載されている業績目標及び数値等はいずれも、当社グループが現時点で入手可能な情報を基にした予想値であり、これらは経済環境、競争状況、需要動向などの不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績数値は、この配布資料に記載されている予想とは大きく異なる場合がありますことをご承知置さください。

【問合せ先】  
〒467-8530 名古屋市瑞穂区須田町2-56  
I R 窓口：財務部 開示グループ  
Tel：(052) 872-7210 Fax：(052) 872-7160  
E-mail：ir-office@ngk.co.jp  
Website：https://www.ngk.co.jp