



# 長期経営計画

2026-2035

---

NGK株式会社

代表取締役社長 小林 茂

2026年5月28日

## 1. ビジョン策定時からの振り返り 2021-2025

---

## 2. 長期経営計画 2026-2035

- 2035年のありたい姿
- なすべきこと:5つの変革
  - 収益力向上/研究開発/商品開花
  - DX推進/サステナビリティ経営
- 財務目標・キャッシュアロケーション
- 主要KPIまとめ

# はじめに

NGKグループは、2021年4月に中長期ビジョン「Road to 2050」を策定し、カーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)に貢献することを掲げ、事業構成の転換に取り組んできました。

2050年に向けたメガトレンドの見方は不変ですが、足元の環境は大きく変化しています。DS領域では、AIをはじめとするデジタル技術の普及が想定を上回るスピードで進展する一方、CN領域では、社会実装に向けた制度整備や市場形成が想定ほど進んでおりません。

これらを踏まえ、2035年を「Road to 2050」の中間目標と位置づけ、事業構成の転換を確かなものにするため意欲的な長期経営計画を策定しました。DSを中核成長事業と位置づけ、開発・設備投資・人材を重点配分することで、競争力の高い半導体・電子デバイス関連の製品群の拡大とAI・データセンター、高速通信分野での需要を見据えた成長製品の創出を進めます。

自動車関連事業をはじめとする既存事業は、付加価値の最大化によってキャッシュ創出を担う収益基盤とし、CN領域は市場環境を見極めながら、将来に向けた種まきへと軸足を移します。

当社は2026年4月に社名を「NGK株式会社」へ変更しました。独自技術を核に自己変革を進め、長期経営計画の実行を通じて次の飛躍を実現し、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

代表取締役社長

小林 茂



## 長期経営計画 2026-2035

2035年を中間目標と位置づけ、新たな計画/戦略を策定

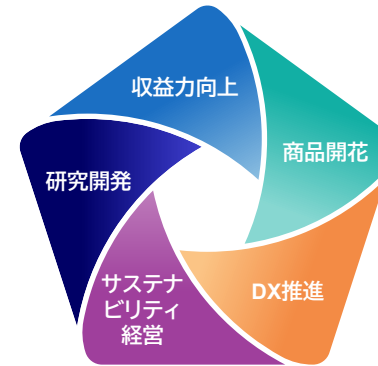
2035年のありたい姿



なすべきこと



「5つの変革」



✓ 経営目標(財務・非財務)  
(2030年度、2035年度)

✓ 行動計画

✓ KPI

NGKグループビジョン  
「Road to 2050」

ありたい姿

独自のセラミック技術で  
CNとDS※に貢献する

事業構成の転換

(CN・DS比率: 80%)

NGKグループビジョン  
「Road to 2050」公表

なすべきこと

5つの変革により  
事業構成を転換する



長期経営計画に基づく成長

ビジョン実現に向けた自己変革

2021

2025

2026

2030

2035

...

2050

1.

---

# ビジョン策定時からの振り返り 2021-2025

# ビジョン策定時からの振り返り(2021~2025)

- 2021年ビジョンで定めた「5つの変革」のもと、事業構成の転換に向けた取り組みを推進
- 2025年度の売上高・営業利益は過去最高、DX推進、ESG経営の経営基盤整備も着実に進展
- 将来有望な開発品・テーマは着実に増加も、研究開発や商品開花は基盤整備にとどまる

## 2025年度業績

	ビジョン目標	実績
売上高	6,000億円	<b>6,701億円</b> 過去最高
営業利益	900億円	<b>950億円</b> 過去最高
当期純利益	600億円	<b>599億円</b>
一株当たり純利益 (EPS)	200円	<b>206円</b>
ROE	10%	<b>7.8%</b>

為替レート前提

ドル=100円  
ユーロ=120円

ドル=151円  
ユーロ=175円

## 主要施策の進捗

収益力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ROIC/成長軸マネジメントの浸透</li> <li>■ モノづくりチェーンの革新活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 不採算事業の再構築とモノづくりチェーン革新活動を起点としたコスト低減が進捗</li> <li>■ 当期純利益、ROEは目標未達</li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新事業化品の売上増</li> <li>■ 研究開発費をCN/DS関連へ配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基盤技術強化、将来テーマの探索・育成など成長に向けた取り組みを着実に推進</li> <li>■ 有望な開発品や開発テーマは増加も、事業化案件少なく、売上貢献は未だ限定的</li> </ul>
商品開花	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 横断的マーケティング</li> <li>■ 社外との協働拡大</li> <li>■ 価値提供への拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場・技術情報の一元管理化など、基盤整備が進展</li> <li>■ 横断的マーケティング、協業やコト売りを含めた価値提供の拡大・人材育成は途上</li> </ul>
DX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヒト・モノ・コトの結合推進</li> <li>■ ブリッジ人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ DX人材育成など、目標通りに進捗</li> <li>■ 国内外拠点でのデジタル化やデータ基盤整備など現場先行でDXが進展</li> </ul>
ESG経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動対応</li> <li>■ 人的資本経営の推進</li> <li>■ ガバナンス強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新基幹職制度導入など関連施策を推進、GHG排出削減も計画どおり進捗</li> <li>■ リスクマネジメント・モニタリング体制の整備を通じ、ガバナンス基盤を強化</li> </ul>

ビジョン目標に対し  
当期純利益、ROE  
は未達

事業化は限定的で、  
コト売りを含めた  
価値提供拡大は  
途上

経営基盤整備は  
着実に進展

- EV普及遅れで内燃機関車需要は高水準で継続、DSは想定を上回るスピードで進展、CNは市場形成に時間を要する展開
- 変化を機会と捉え、DS領域で事業拡大、CN領域でビジネスモデルの設計/社会実装を進める

## 外部環境の変化

機会/リスク

モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV普及遅れにより内燃機関車需要は高水準で継続</li> </ul>
技術革新・デジタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定を上回るAIの急速な普及・進化により半導体、データセンター、通信周辺の技術革新が加速</li> </ul>
気候変動、世界情勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の政策動向変化、再エネ・脱炭素導入に遅れ</li> <li>長期視点でのESG投資の定着・拡大</li> <li>インフレ懸念継続、経済安全保障の見直し</li> </ul>

## 振り返りから見えた課題

- 環境変化に応じた注力分野・領域の見直しと経営資源の重点投入
- 不採算事業について撤退判断する基準の設定
- 開発案件の社会実装を加速し、事業化につなげる取り組み
- 持続的な企業価値向上に向けた経営基盤のさらなる強化

## 2035年に向けた方針

既存事業 (自動車関連ほか) の収益最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存リソース内で付加価値最大化し安定して資金創出</li> <li>事業再生・撤退検討プロセスを導入し不採算事業への対応迅速化</li> </ul>
DS領域で拡大する ビジネス機会を 捉える	<ul style="list-style-type: none"> <li>DS領域への重点投資で複数製品のニッチトップを目指す</li> <li>既存事業の強みを活かし、周辺領域から新製品を創出</li> <li>新製品を事業の柱へ成長</li> </ul>
CN領域での ビジネスモデル設計 を進める	<ul style="list-style-type: none"> <li>セラミック技術を軸に、社会課題を解決するビジネスモデル設計を加速</li> <li>社会実装に向けたマーケティング開発、サンプル提供・実証試験の継続</li> </ul>
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ経営強化(気候変動、人的資本経営、持続可能な調達)</li> <li>データドリブン経営に向けたDX深化</li> </ul>

2.

---

# 長期経営計画 2026-2035

- 2035年を「Road to 2050」の中間目標と位置づけ、事業構成の転換を進めたありたい姿

## 収益最大化による成長原資創出

既存事業の効率性・収益性を高め、  
安定的なキャッシュ創出を図ることで、  
成長期待領域への継続的な投資を可能に

## デジタルインフラのポジション獲得

デジタルインフラ領域でニッチトップを築き、  
事業構造転換の原動力に

## 挑戦を通じて価値共創企業へ

挑戦を続け、多様なステークホルダーと共に  
価値を創造する企業へ

## 脱炭素社会を支える事業の創出

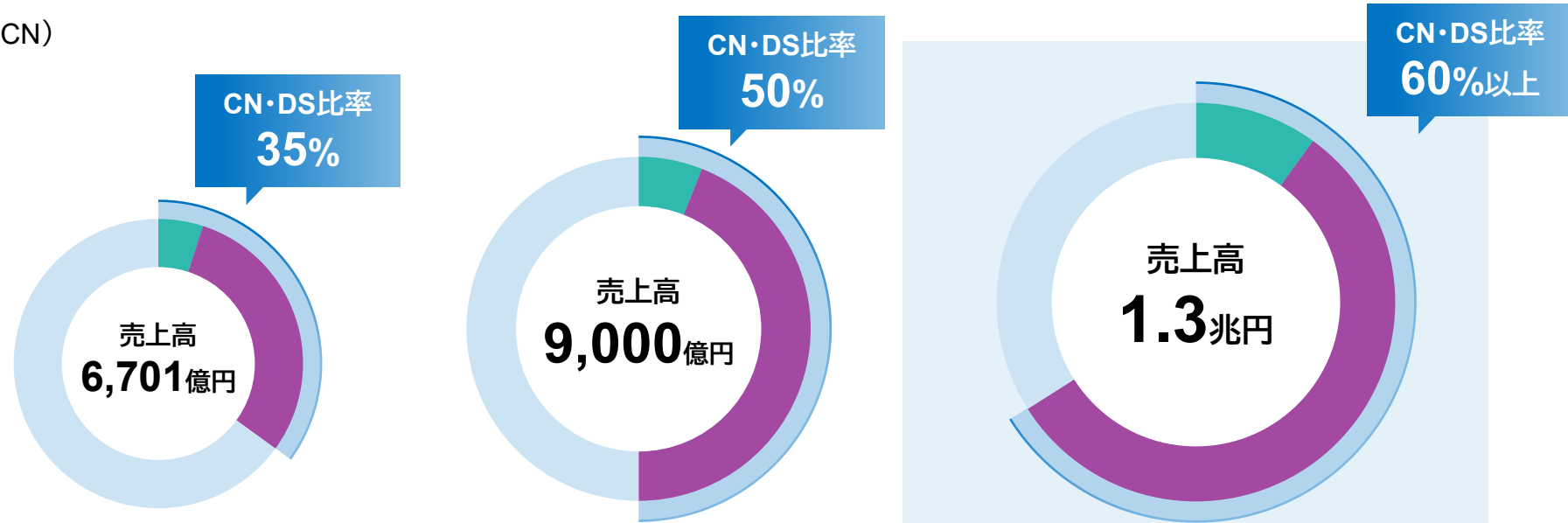
カーボンニュートラル社会の  
本格到来に向けて、パートナーと共に  
セラミック技術の社会実装に向けた基盤を築く

“飛躍と転換”  
既存事業の収益力を高め  
DSで成長を牽引し  
CNの布石を打つ

# 2035年のありたい姿 実現に向けたロードマップ

- ありたい姿の実現に向け、DS事業を成長ドライバーとして事業構成転換を推進
- 2035年度に売上高1.3兆円、CN・DS比率を60%以上へと高め、以降もCN事業を伸ばし事業構成転換を図る

- カーボンニュートラル関連(CN)
- デジタル社会関連(DS)
- 内燃機関向け他



フェーズ1 内燃機関向け継続/DS事業伸長

フェーズ2 DS+CN事業の伸長により事業構成を転換

	2025年度	2030年度	2035年度
売上高	6,701億円	9,000億円	1.3兆円
ROE	7.8%	12%	12%以上
NV New Value: 新事業化品売上高	-	1,000億円	3,000億円

実績

目標

- 2035年のありたい姿の実現に向けて、グループビジョンで定めた「5つの変革」の取組みをアップデート
- 成長性と収益性を両立させ、経営基盤の強化を含む5つの変革の取組みを加速する

環境変化に応じた注力領域の見直しと  
経営資源の重点投入により稼ぐ力を高める

収益力  
向上

本質的ニーズに技術と共創で応えることで  
2035年に新事業化品<sup>※2</sup>の売上高3000億円超  
を目指す

商品  
開花

独自のコア技術の深化・拡張により  
未来社会に資する新たな製品開発に繋げる

研究  
開発

最新のAI技術によるデータドリブンの全社浸透  
を通じて競争力を向上させる

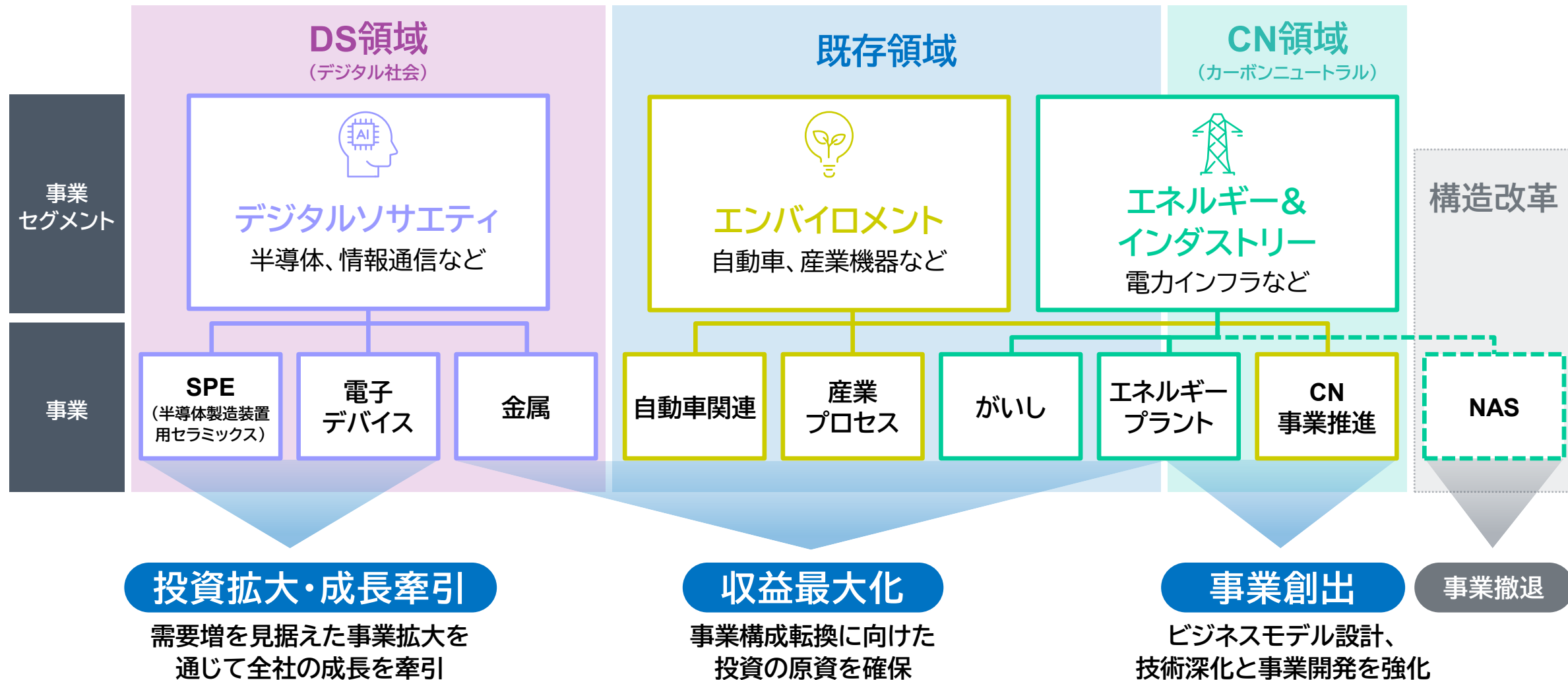
DX  
推進

サステナ  
ビリティ  
経営<sup>※1</sup>

「機会の追求」と「リスクの管理」を徹底し、  
持続的な価値創造を実現する

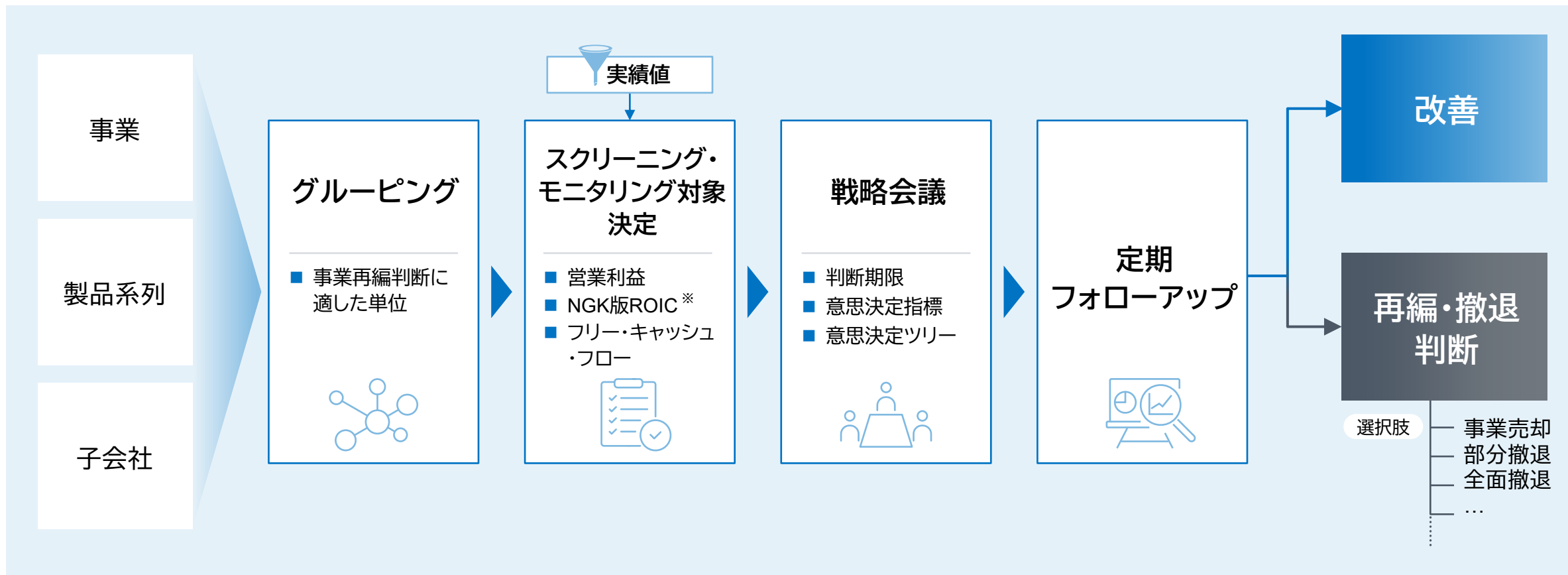
※1 ESGの考え方を基盤としつつ、事業の持続可能性とステークホルダーとの共創を通じた中長期的な価値創造を実現するため、『ESG経営』を『サステナビリティ経営』へと進化させます。  
※2 2021年度以降に新しく事業化した製品

- SPE、電子デバイス事業を「成長牽引」の柱とし、資金、人材を重点投入。競争力ある製品で事業拡大
- 既存領域において付加価値最大化により収益力を高め、DS・CN領域の研究開発・設備投資へ戦略配分



- ・ 不採算事業/製品に対し、事業再生や撤退を検討するプロセス(事業ポートフォリオマネジメントに関する規程)を導入
- ・ 対象となった事業/製品には意思決定指標と評価期限を設定し、定期的にモニタリングを実施

## ■ 事業再生・撤退検討プロセス(イメージ)



——— 立て直しの可否を迅速に判断し、事業ポートフォリオの健全化と企業価値向上を図る ———

※NGK版ROIC=営業利益÷事業資産(売掛債権+棚卸資産+固定資産) 「資本」「負債」に代わり、事業部門が管理可能な事業資産(売掛債権、棚卸資産、固定資産)で算出

- EV化率の鈍化により内燃機関車の需要は高水準で継続、ガソリンセンサーなどの新製品や高機能品を投入し既存のリソース内で付加価値を最大化し、中長期において安定的にキャッシュを創出する

## 事業環境・前提

- 世界のEV需要の拡大続くも成長は鈍化
- HV/PHV含む内燃機関車の需要は高水準で推移
- 排ガス規制は2030年頃まで厳格化が続く

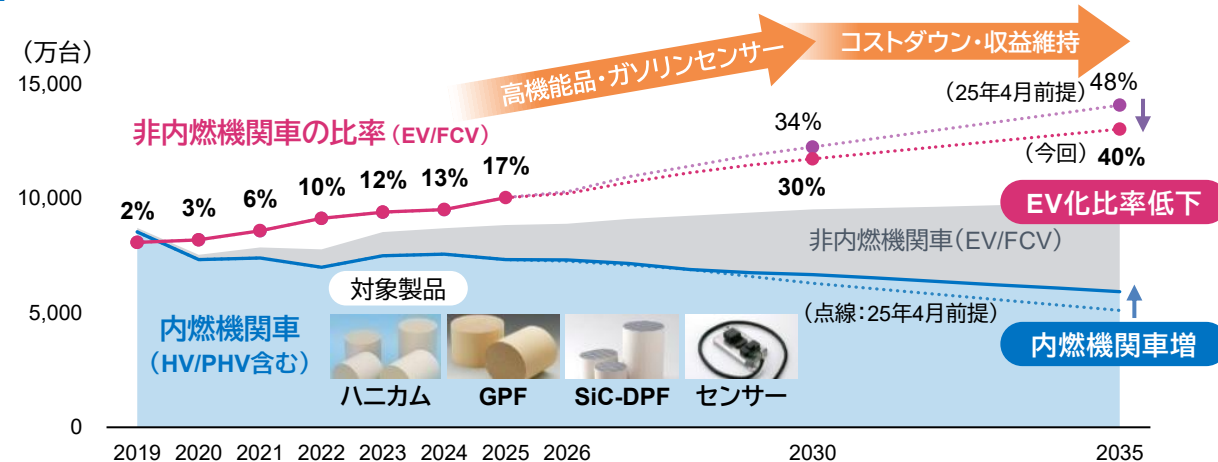
## 重点施策

- 規制強化に対応した高機能品の開発・投入で付加価値を創出
- グローバル生産の最適化とコストダウンで収益維持
- 既存技術・現有設備を活かしCN領域の新事業に繋げる

## 役割

- 中長期にわたり安定的なキャッシュを創出し、全社の成長を下支えする

## 乗用車販売台数 見通しと当事業成長イメージ(当社前提)



## 各国の乗用車の規制動向 見通し(当社前提)

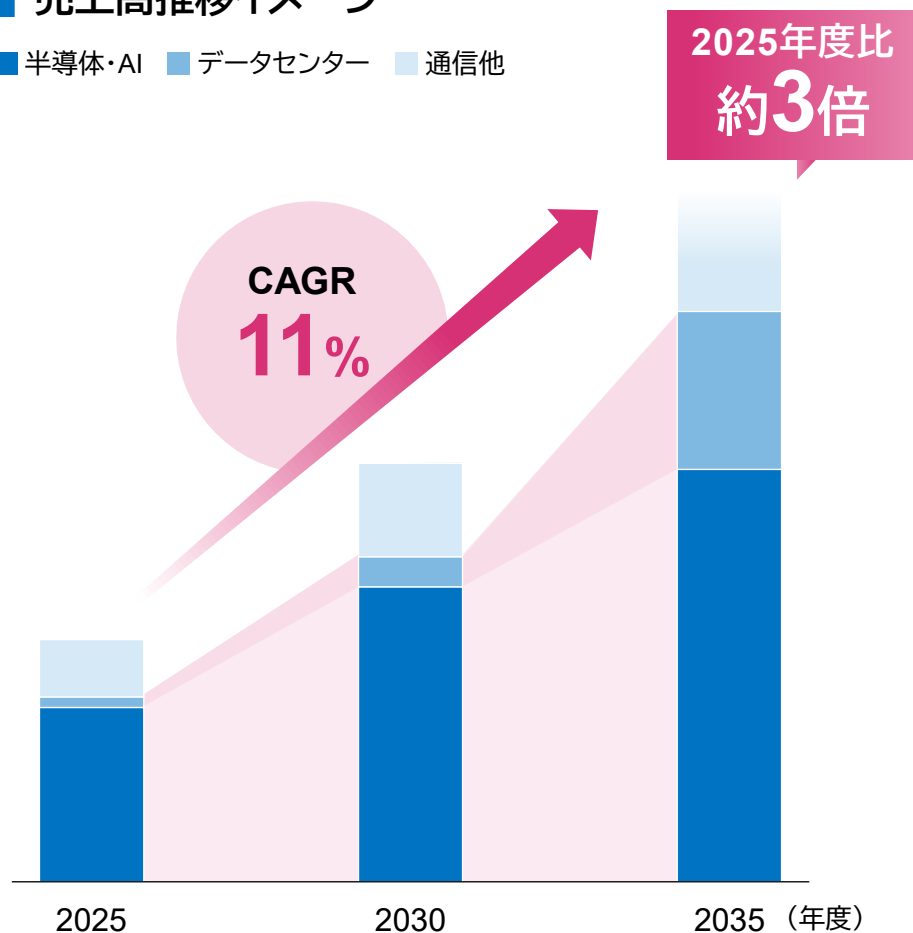
市場	2022	2023	2024	2025	2026	...	2030	...	2035
日本	PPNL(T/WLTC)				GE/GDI・MPI RDE規制				
欧州	EU6d-Full						センサー	EU7	
米国	Tier3 LEV III				PM1mg GPF		Tier4 (PM0.5mg)		
中国	国6a(全土)		国6b(全土)				国7		
インド	BS6 Stage I		BS6 Stage II				BS7		
タイ	EU4		EU5				EU6b		

• 2035年に向けて、DS事業を次なる事業の柱へと成長させる

- 成長市場である半導体・データセンター領域に注力し、2035年度に2025年度比約3倍の売上規模を目指す
- 新製品の投入に加え、協業やM&Aを通じて既存事業の周辺領域へと展開し、付加価値の向上と成長の加速を図る

## 売上高推移イメージ

■ 半導体・AI ■ データセンター ■ 通信他



## 製品展開 ※ 青文字は新製品

主な領域	商品群
<b>高速無線通信</b>  通信機器高性能化・超低遅延通信化 Beyond 5Gに向けた進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複合ウエハー(5G, 6Gスマホ)</li> <li>■ 高周波タイミングデバイス</li> <li>■ 高周波パッケージ</li> </ul>
<b>データセンター周辺</b>  データ通信・保存量増大 AI普及によるデータ量の急拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 次世代HDD向け部品</li> <li>■ 複合ウエハー(光電融合)</li> <li>■ 半導体パッケージ用コア基板</li> <li>■ 高放熱部材</li> <li>■ 光通信用パッケージ</li> </ul>
<b>半導体製造工程</b>  半導体処理能力向上 AI半導体の進化を支える	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 半導体製造装置用セラミックス</li> <li>■ チャンバー向けアルミ部材</li> <li>■ ハイセラムキャリア</li> <li>■ ベリリウム銅製品</li> </ul>

- 高性能化(微細化・高集積化)するAI向け半導体製造を支える製品群を展開
- AI向け高性能半導体の持続的な需要拡大を見据え、生産能力増強を積極的に実施していく

## 半導体製造工程



**セラミックヒーター**  
回路微細化の実現に貢献

**静電チャック**  
回路の高集積化実現に貢献

**ハイセラムキャリア**  
先端パッケージの安定生産に貢献

### 半導体製造装置用セラミックスの生産能力を約20%増強



- 石川工場(自動車関連製品)隣接地に工場を新設
- 今後の市場動向を見極め、継続的な投資についても検討

NGKセラミックデバイス

投資額 約700億円

着工 2027年4月

生産開始 2029年10月～

### 生産能力を約3倍に増強

- 愛知県小牧市・山口県美祢市で増産
- 2030年度売上高250億円を目指す

NGKセラミックデバイス

生産開始 2026年4月～

- 近未来のデータセンター周辺、通信分野における、**高い剛性・絶縁性・放熱性**といったセラミック化ニーズに対応した製品を開発・提供し、AI・データ社会の高度化に貢献する

2025

2030

2035

2040

..... 計算速度・計算密度の向上・データ伝送の高速化・低消費電力化 .....

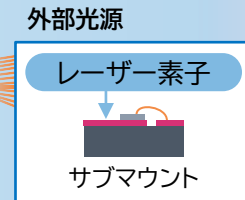
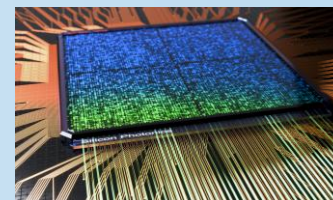
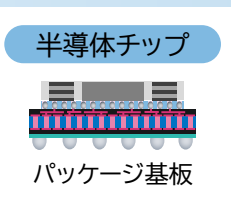
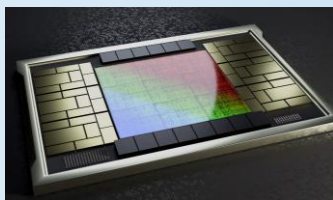
トランジスタ微細化

チップレット

光電融合

光量子コンピューティング

半導体  
進化の  
トレンド

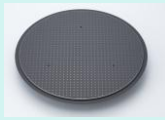


NGK  
製品群

セラミックヒーター



静電チャック



半導体チップ仮固定用  
ハイセラムキャリア



チップレット工程の  
歩留まり向上に寄与

半導体パッケージ用  
コア基板



チップレットの大型化、  
高密度化に寄与

高周波  
タイミングデバイス用  
水晶複合ウエハー

水晶/Si



データ伝送の  
高速化に寄与

レーザー素子作製用  
InP複合ウエハー

InP/SiC



レーザーの高出力化、安定動作に寄与

レーザーサブマウント用  
高放熱ダイヤモンド  
複合部材

ダイヤモンド



マトリックス

光集積回路形成用  
大口径、高品質  
TFLNウエハー

LN/Si



高品質な光量子回路を実現

半導体製造工程向け

データセンター周辺向け

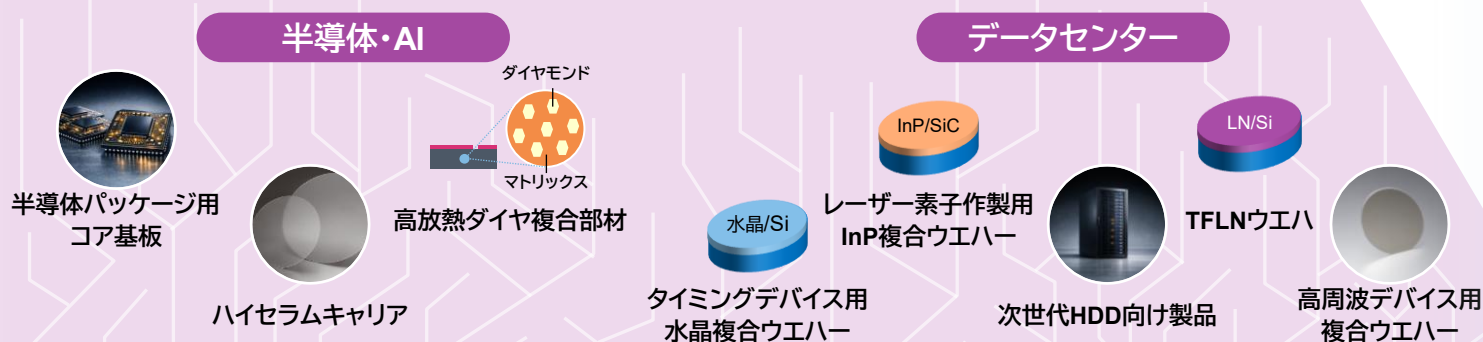
NEDOプロジェクト  
参画中

売上目標

2030年度500億円～、2035年度1,000億円～

- 100年以上の歴史で培った独自のセラミック技術を、外部との協働で深化・拡張させていく
- 深化・拡張させたコア技術を新たな製品開発に繋げ、未来社会の実現に貢献する

## DS領域



## 未来領域



## NGKの現有コア技術



外部との積極的な協働  
によるコア技術の深化・拡張

材料技術

生産・プロセス

解析・評価

マテリアルズ  
インフォマティクス

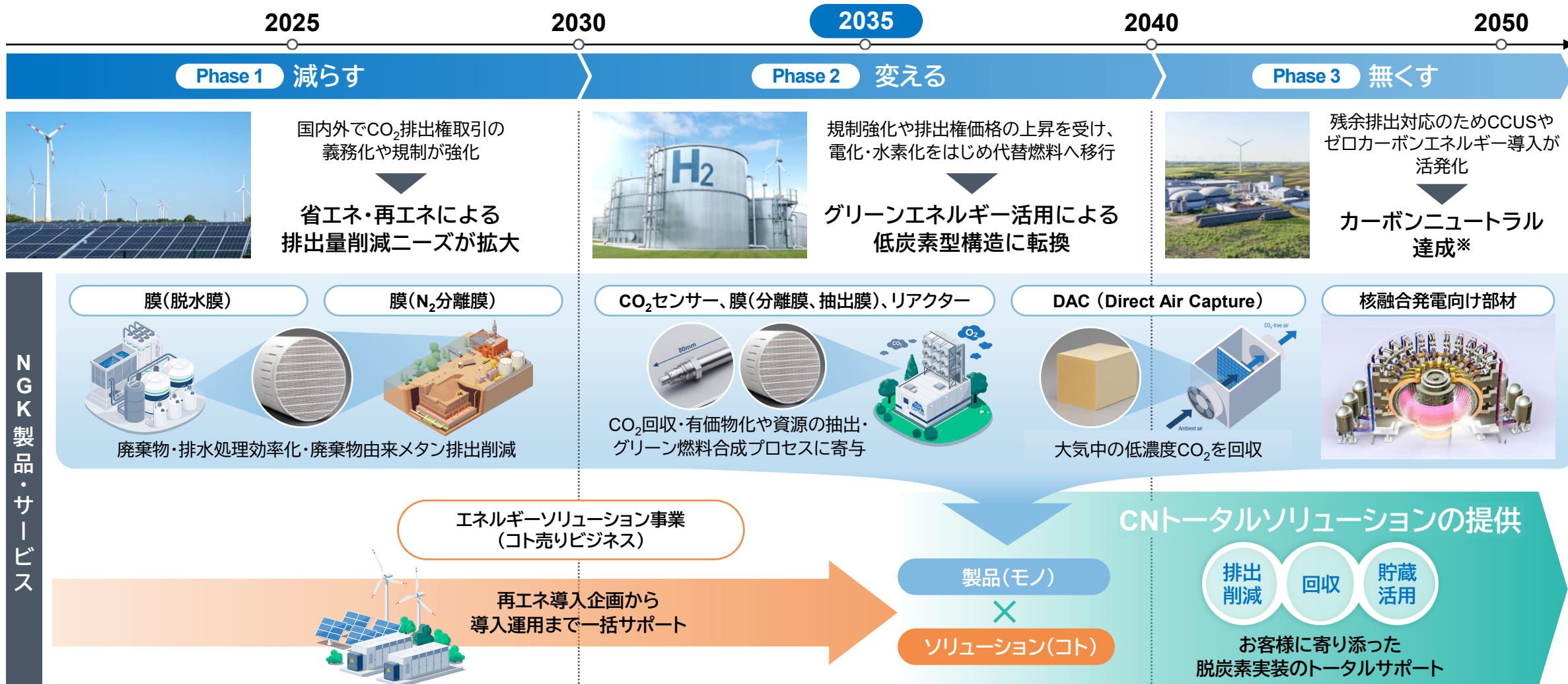
次世代材料・革新的プロセス技術

## CN領域



# 未来社会へ 貢献

- ネットゼロ社会を見据え、**吸着・分離・合成技術**を軸に、社会課題解決に向けたビジネスモデルの設計・実装を進める
- 地域社会に必要な再生エネルギーへの転換を**ソリューション事業**によりサポートする



\*気候変動1.5℃～2℃シナリオが遅延する可能性あるもトレンドは不変

- 本質的ニーズを掴み技術と共創による最適解で応え、“New Value”(新事業化品)の持続的創出を目指す

## 事業横断型CRM※1とAIを活用した 事業機会探索の高度化

### ▶ データ・AIで事業機会を創造する

- ニーズやネットワーク情報をデータで統合し、対応を高速化
- 「ニーズ×技術情報」のマッチングによる提案・活動支援



## MI※2活用による 技術的最適解の高速導出

### ▶ 新たな価値をお客様に最速で提供する

- 創立以来の1万件超の実験データを基に、AI解析・高速実験で新組成・新製法を導出
- 開発リードタイムを従来比10分の1に短縮



## 共創施設を活用した 脱・自前主義の加速

### ▶ 共創を通じ、事業構成転換を加速する

- オープンイノベーションと共創を推進すべく2025年7月にオープン
- ‘25年度オープン後訪問者：累計1,050組5,000名超

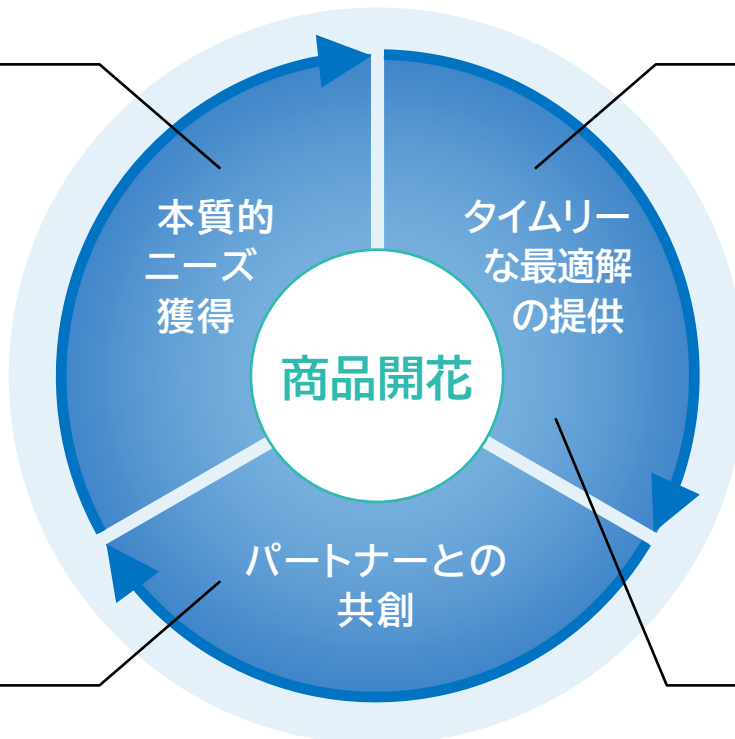


NGK Collaboration Square “DIVERS”

## 知的財産の戦略的活用

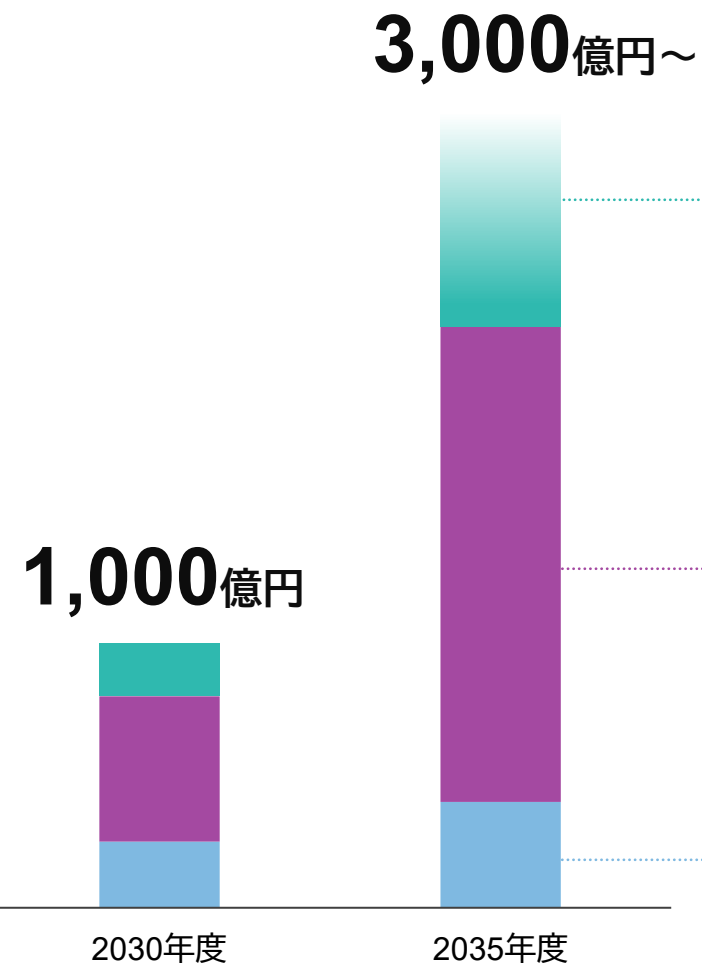
### ▶ 競争優位なポジションを獲得する

- AI・デジタル技術を活用した知財マネジメントの高度化
- 国内外知財分析による業界動向の把握
- コア技術を中心とした戦略的知財網の構築



- DS領域を中心に、新事業化品※の売上高として2030年度1,000億円、2035年度3,000億円超に挑戦
- CN領域ではソリューション事業と2035年以降に本格化する製品により貢献

### ■ 想定売上高



		製品候補(一例)	2030年度 期待売上高
CN	環境・分離・回収	DAC (Direct Air Capture)、サブナノセラミック膜(CO <sub>2</sub> ) etc.	100億円～
	エネルギー	エネルギーソリューションビジネス、脱水膜、核融合向けベリリウム部材、etc.	
DS	データセンター	次世代HDD向け部品、光電融合向け複合ウエハー、半導体パッケージ用コア基板、高放熱部材 etc.	250億円～
	半導体製造	ハイセラムキャリア、SPE向け部品 etc.	
環境 その他	環境	ガソリンセンサー etc.	250億円～
	その他	有機化合物結晶探索サービス etc.	

※2021年度以降に新しく事業化した製品

- データドリブンの全社浸透を通じ、事業を問わず競争力の向上を図る
- Stage2は計画通り達成。Beyond 2030に向け、Stage3のDX全方位展開に取り組む

## Beyond 2030

### データドリブンの浸透による競争力の更なる加速

- AIの活用からAI中心の業務へシフト
- 絶え間ない最新デジタル技術の取込み

#### Stage 3 | DX活動の全方位展開

～2030年

- 事業部単位での収益力向上の実現
- 全社レベルでのビジネスモデルの変革

▶ **AI-ready**<sup>※1</sup>なデータ基盤構築

#### Stage 2 | 推進体制の確立と実績の積み重ね

～2025年

- DXの経験を社内で水平展開
- 事業部・現場でのDX活動が自走化

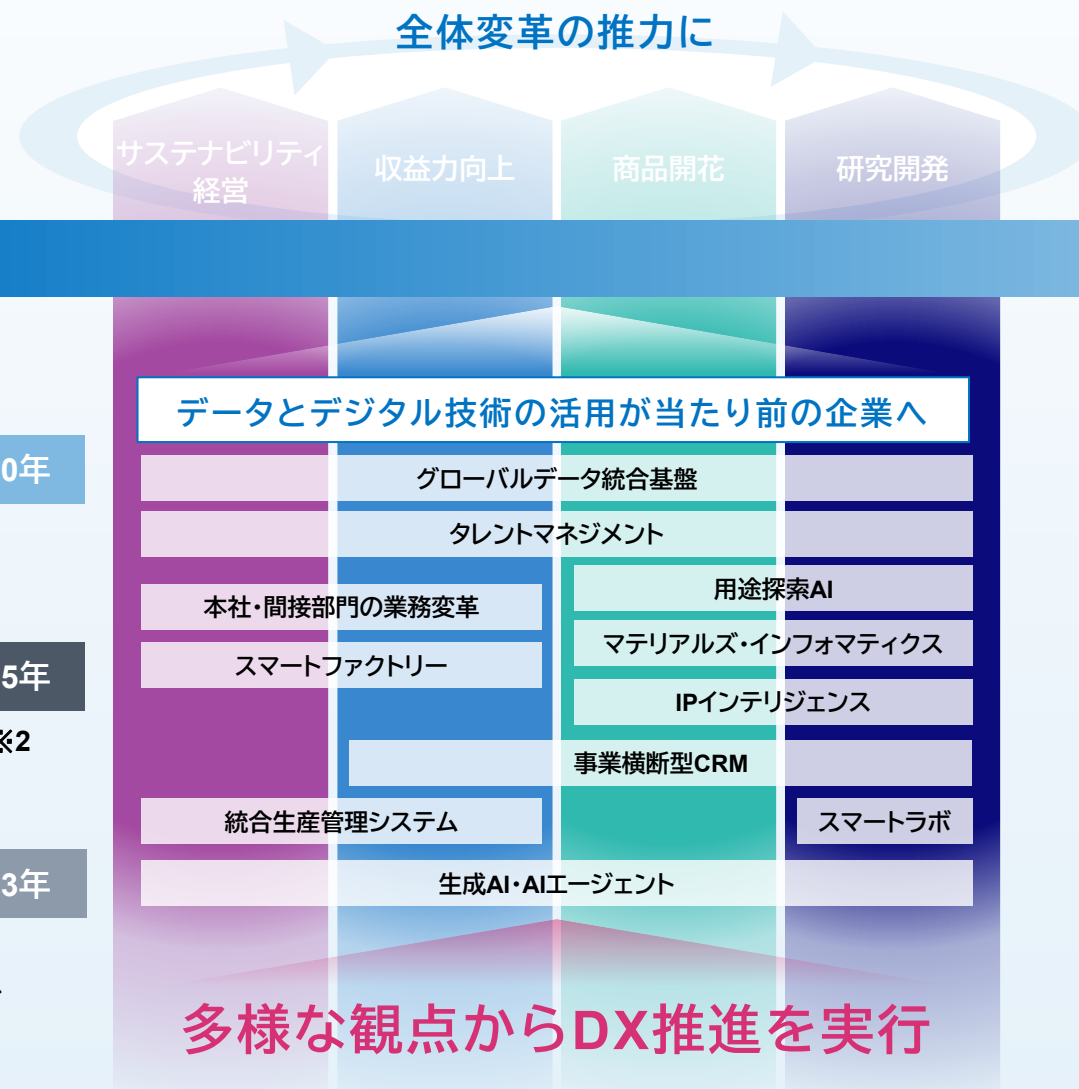
▶ データ活用人材の育成**1,685人に到達**<sup>※2</sup>  
(2030年目標の1,000人を前倒しで達成)

#### Stage 1 | デジタル活用の基盤作り

～2023年

- DX推進組織の設立、DX人材の育成
- 業務変革プロジェクトを企画、チャレンジを通じて経験の蓄積

▶ データ利活用の**インフラ整備が完了**、  
20のプロジェクトで活用中



- NGKグループは、事業活動を通じた社会課題の解決により長期的な成長を実現する
- 理念・ビジョンの実現のために取り組むべき重要な課題としてマテリアリティを特定し、「機会の追求」と「リスクの管理」を徹底することで、事業の持続可能性とステークホルダーとの共創を通じた中長期的な企業価値向上を目指す

## ■ NGKグループのマテリアリティ・マネジメント

—— マテリアリティ・マネジメント ——

機会の追求



リスクの管理

による

# 持続的な企業価値向上

### 事業による社会課題の解決で ポジティブインパクトを最大化

#### NGKグループのマテリアリティ

- 気候変動への対応
- デジタル社会インフラへの貢献
- 環境汚染の防止
- 品質と製品の安全性の追求

### 社会に対するマイナス影響を抑え ネガティブインパクトを最小化

#### NGKグループのマテリアリティ

- 気候変動への対応
- 資源循環の推進
- 環境汚染の防止
- 品質と製品の安全性の追求
- 持続可能な調達への推進
- 生物多様性の保全と再生
- 人権の尊重

### すべての活動を支える事業基盤の整備

#### NGKグループのマテリアリティ

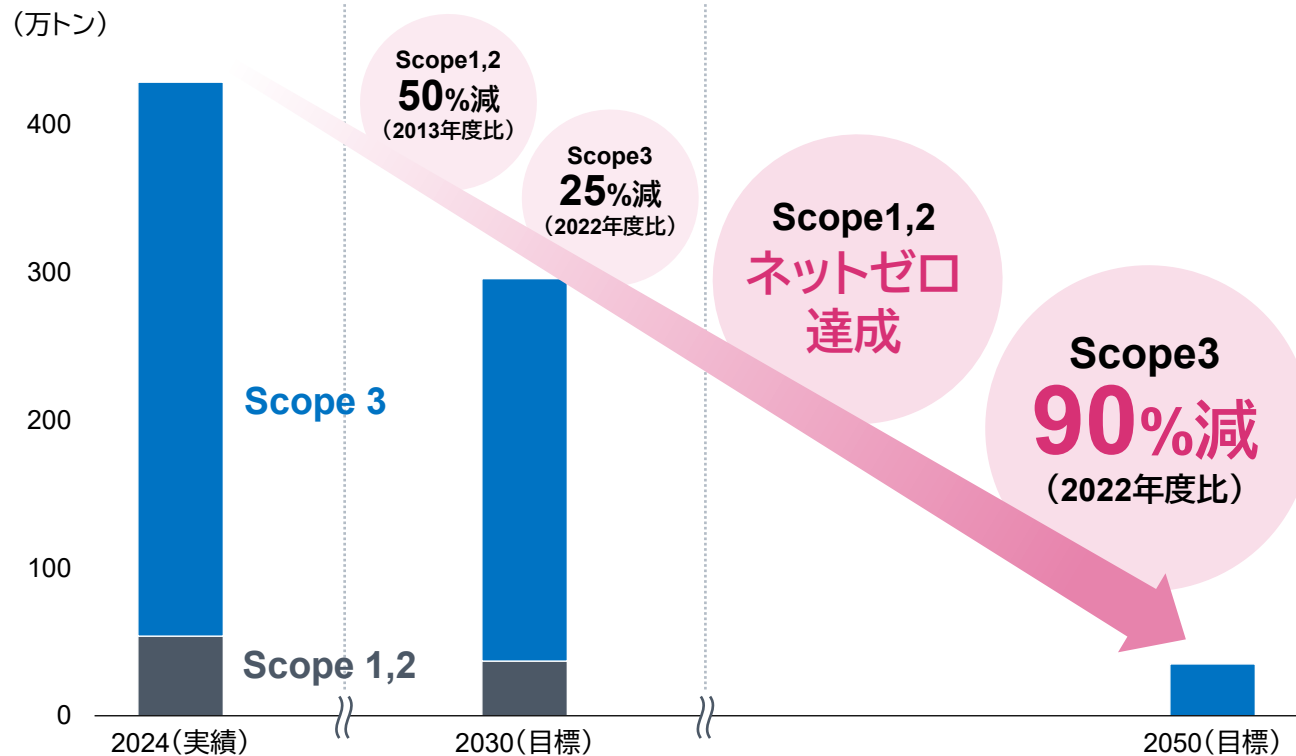
- 人材価値の向上

- 従来活動を強化し、調達先やユーザーなどバリューチェーン全体と協働して、CO<sub>2</sub>をはじめ社会全体のGHG削減に貢献

## GHG排出量

2050年度までにGHG排出量(スコープ1・2)を実質ゼロにし、スコープ3についても2022年度比で90%以上削減を目指す

### カーボンニュートラルに向けた今後の対応 (SBTiネットゼロ基準)



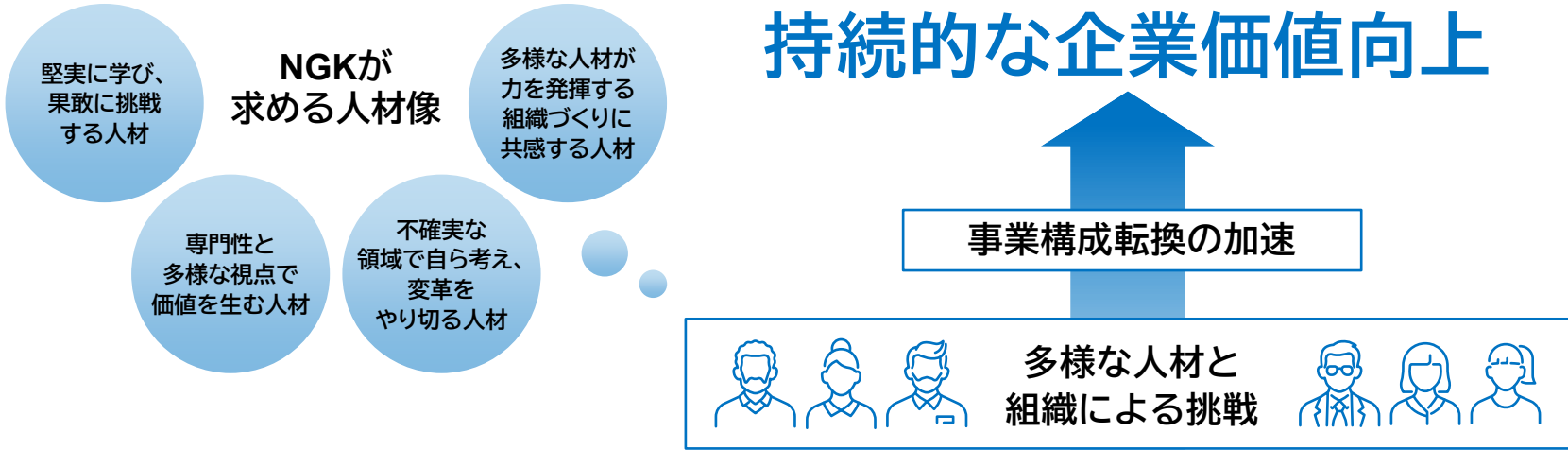
### 主な対応内容とその効果

	Scope 1	Scope 2	Scope 3
CN関連製品・サービスの開発・提供と自社工程への適用	○	○	
トップダウンでの省エネ強化	○	○	
水素・アンモニアなどへの燃料転換	○		
焼成炉排ガス中CO <sub>2</sub> の回収、メタネーションによる再利用	○		
再生可能エネルギーの最大利用		○	
調達先様との協働による原材料などによる排出削減			○
ユーザー様の省エネ・CFP※削減への貢献			○

※ Carbon Footprint: 製品やサービスのライフサイクル全体で排出されるGHG(温室効果ガス)をCO<sub>2</sub>換算で示す指標

- 「まじめ・堅実」な企業文化に「挑戦と活気」を組み込み、既存事業の深化と新たな価値創造を同時に実現する
- 多様な人材が活躍する環境をつくり上げ、変革の実行を加速する

## 持続的な企業価値向上



### 主要KPI

挑戦する企業文化/組織活性度調査「挑戦」スコア ※5段階	
2025年度	2030年度以降
3.3	3.8以上
女性管理職比率	
2025年度	2030年度
5%	10%

### 重点戦略

#### 人材育成 事業深化と新事業創出を担う

- 多様な経験・価値観を持つ経営人材の育成
- 異分野・異文化の知見を活かした専門性深化
- 環境変化に適応する計画的リスクリング

#### 成長機会 多様な人材が挑戦し力を発揮する

- 女性・多様な人材の成長領域への登用・配置
- 意志と適性を踏まえたキャリア自律
- 組織・国・事業を超えた越境経験・挑戦的配置

#### 文化醸成 挑戦とエンゲージメントが共鳴する

人材制度基盤(導入済)

管理職 職務等級制度

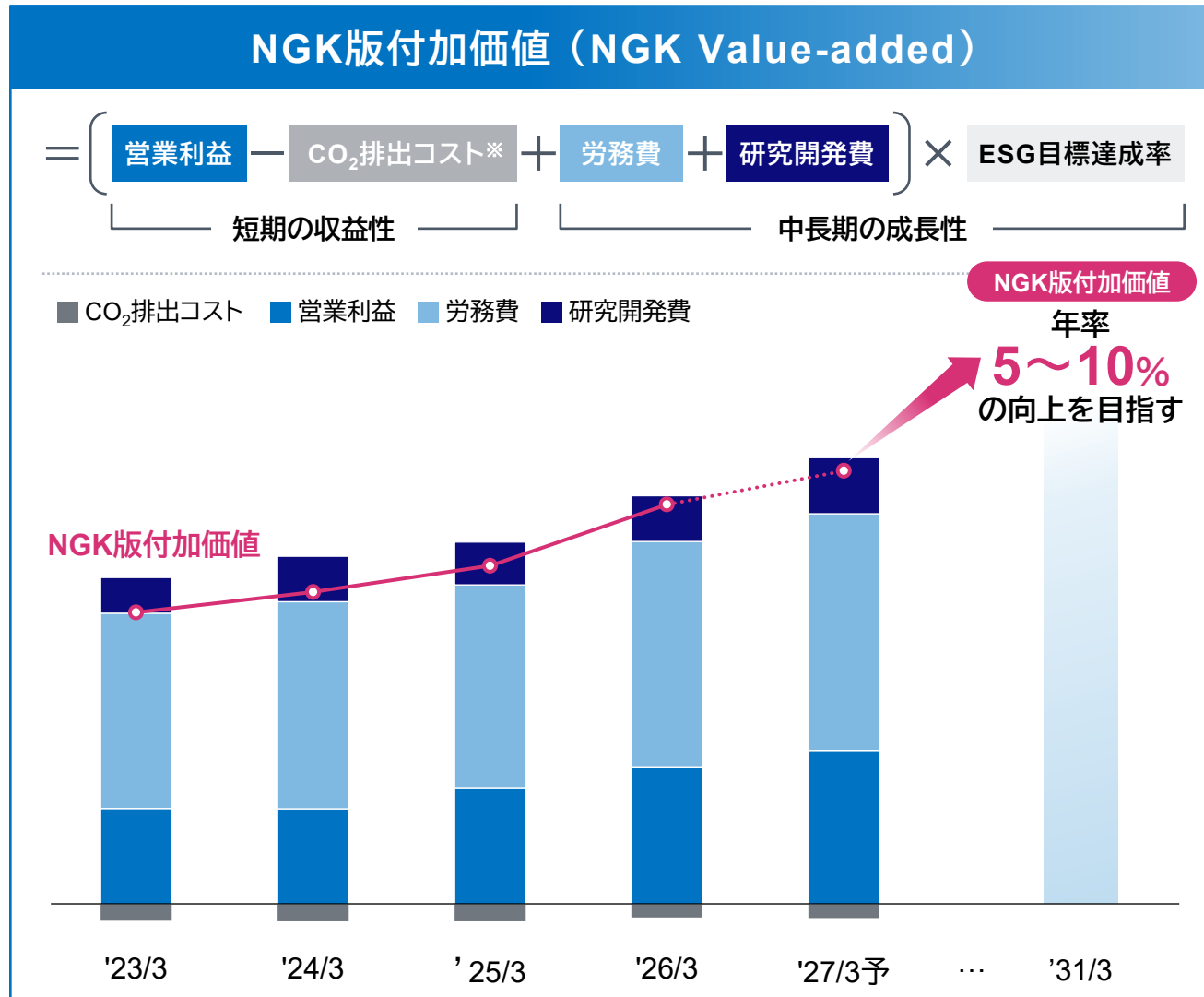
キャリア複線化

管理職 年齢要件撤廃

管理職 株式報酬制度

新規事業提案プログラム

- 営業利益の持続的成長と研究開発・人的投資・環境負荷低減を両立し、財務・非財務両輪で企業価値向上を図る



## 企業価値向上に向けた取組み

### 財務価値

- 資本コストを上回る利益の持続的な確保
  - 事業ポートフォリオマネジメントの強化
  - ROICの改善
  - 資本コストの引き下げ

- 中長期的な成長性の確保
  - 新製品・新事業の創出
  - M&Aの活用

- 将来の利益の源泉となる研究開発・人的資本へのインプット

- 環境負荷低減への継続的な取組

- 非財務情報の適切な開示

### 非財務価値

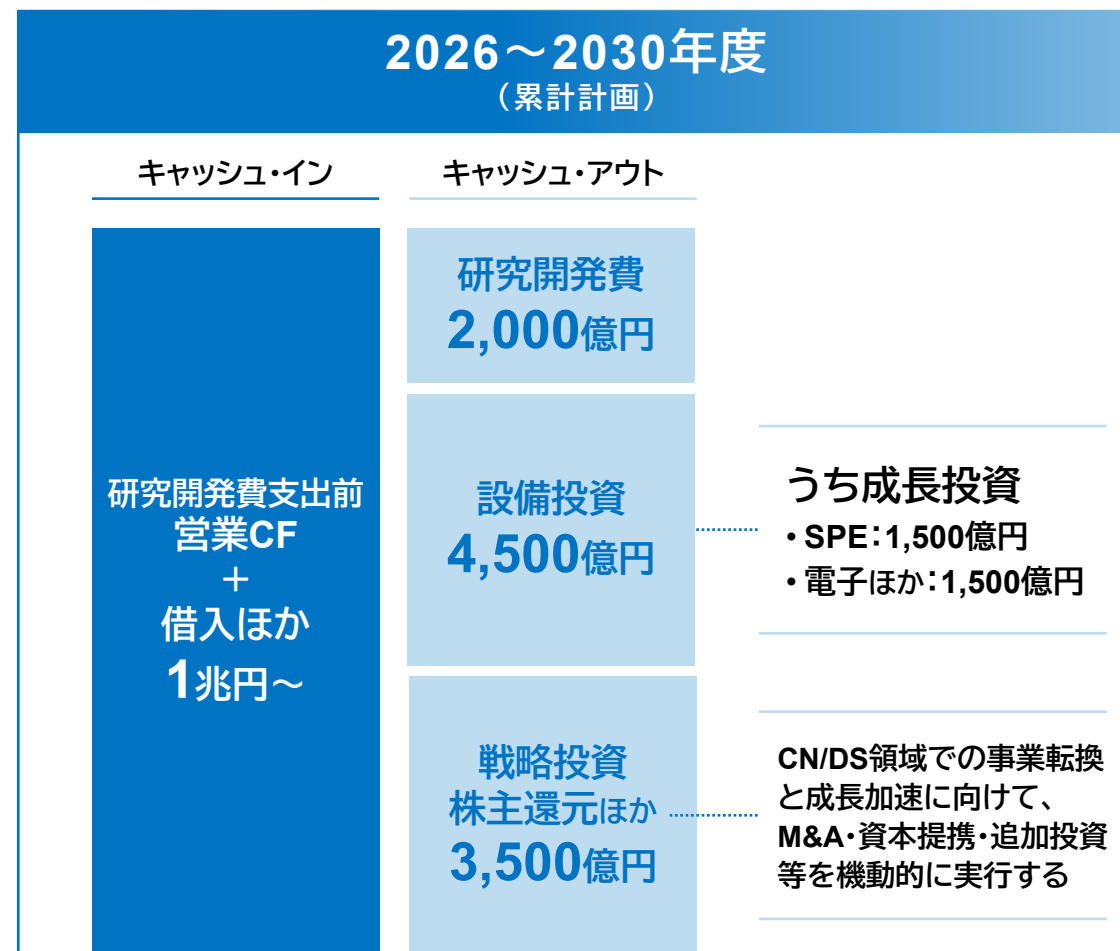
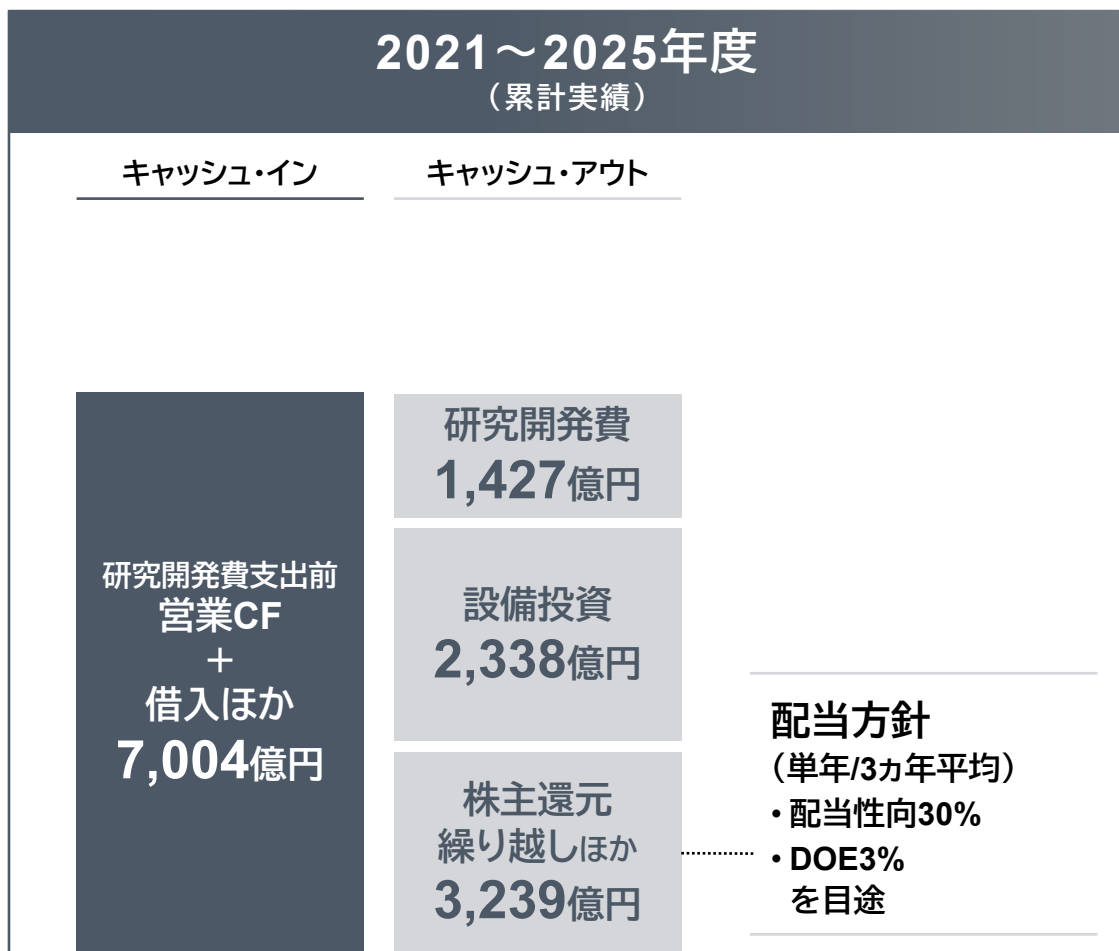
	2025年度 (実績)	2030年度 (目標)
売上高	6,701億円	9,000億円
売上高CN・DS比率	35%	50%
営業利益 (売上高営業利益率%)	950億円 (14.2%)	1,500億円 (16.7%)
当期純利益	599億円	1,000億円
ROE	7.8%	12%
EPS(一株当たり当期純利益)	206円	370円

為替レート前提(2025年度は実績)

ドル=151円  
ユーロ=175円

ドル=140円  
ユーロ=165円

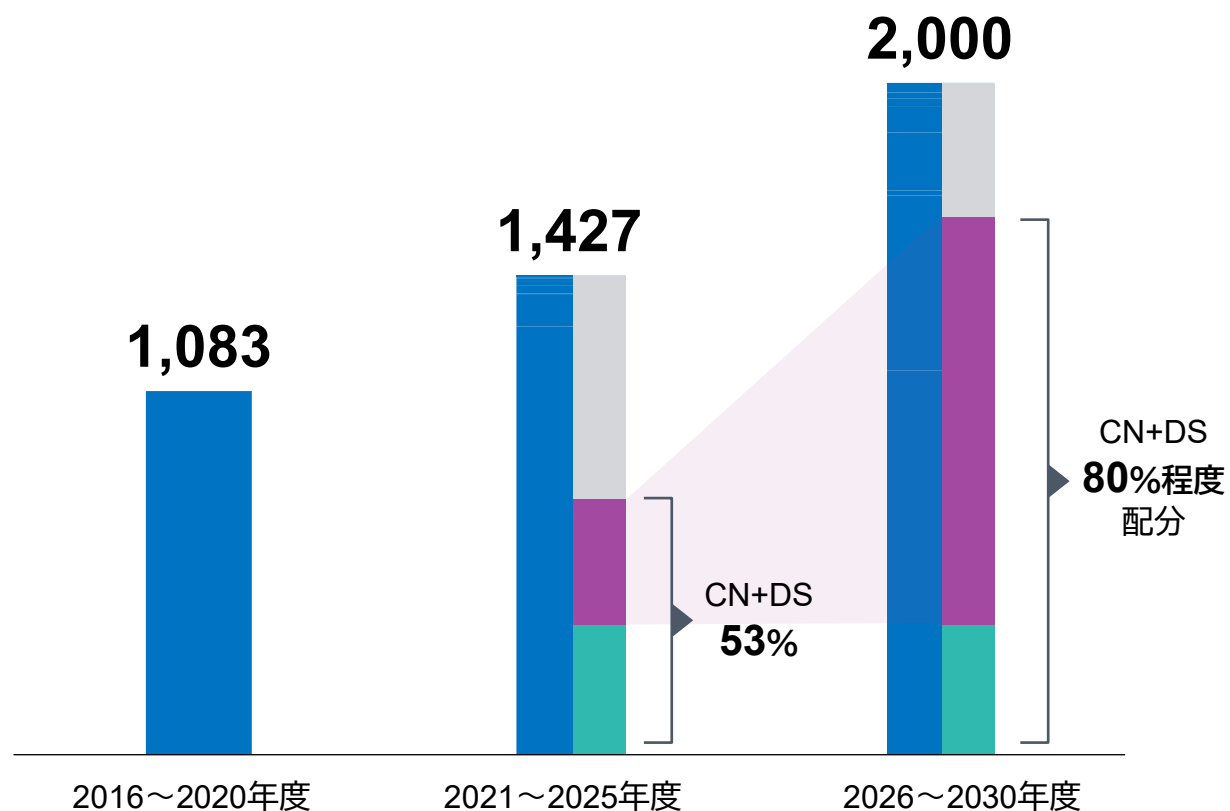
- 成長投資(研究開発・設備投資)へ優先的に配分、さらに、M&Aや資本提携、追加投資等へ資金を充当
- 株主還元を見直しDOE3.5%、配当性向を35%以上を目途(単年度/過去3カ年平均実績に基づく)へ引き上げ
- 事業や手元資金の状況を勘案し自己株取得・消却を機動的に実施



- 研究開発費は2026～2030年度の5年間で2,000億円規模を見込み、うち80%程度はCN・DS関連へ配分
- 設備投資は自動車関連から半導体製造向けを中心としたDS事業へ投資をシフト

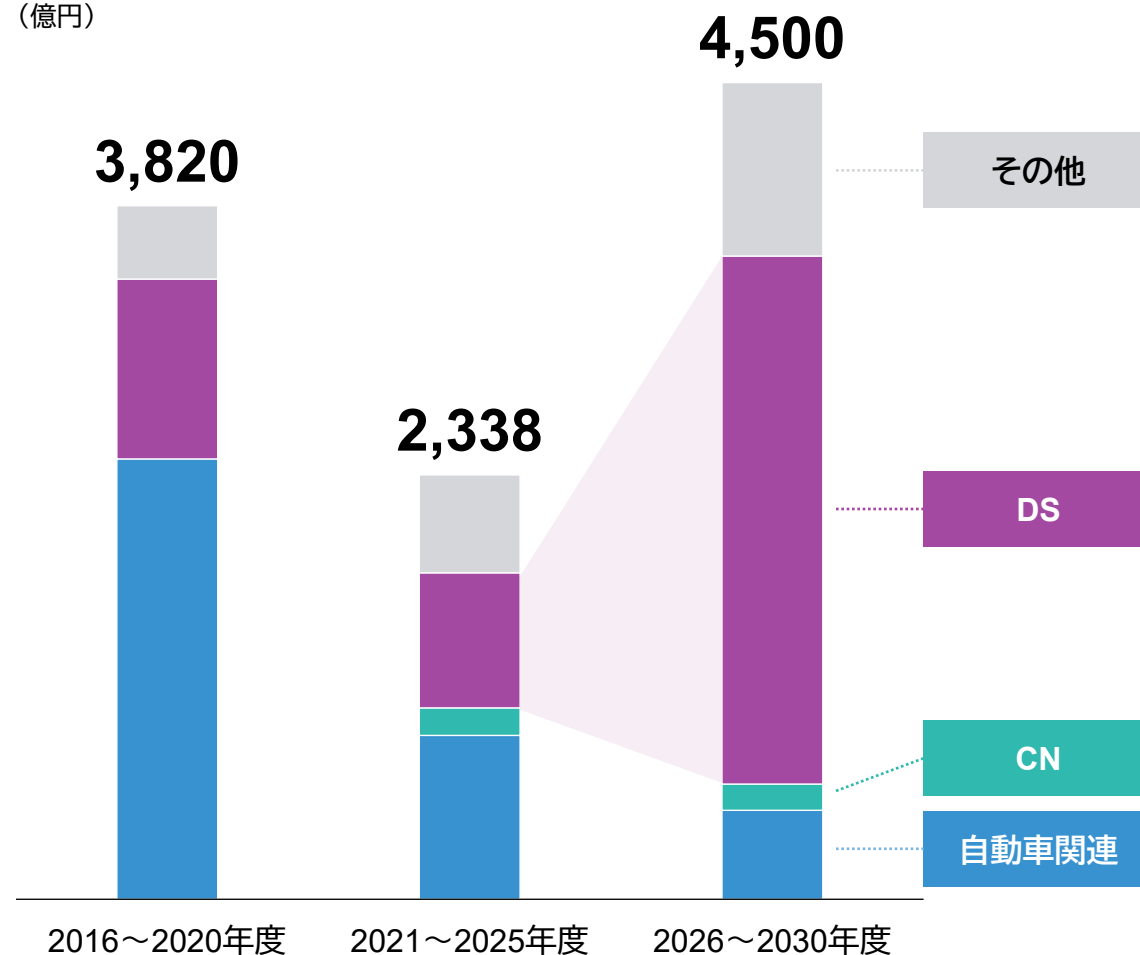
## ■ 研究開発費(5年累計)

(億円)



## ■ 設備投資(5年累計)\*

(億円)



\*老朽化更新等も含む

		2025年度 (実績)	2030年度 (目標)
財務KPI	売上高	6,701億円	9,000億円
	売上高CN・DS比率	35%	50%
	営業利益	950億円	1,500億円
	当期純利益	599億円	1,000億円
	ROE	7.8%	12%
	EPS(一株当たり当期純利益)	206円	370円
非財務KPI	GHG排出量	Scope1,2 13年度比 46%削減* Scope3 -	Scope1,2 13年度比 50%削減 Scope3 22年度比 25%削減
	挑戦する企業文化: 組織活性化調査スコア	多様性活用 3.4	多様性活用 3.8
		挑戦 3.3	挑戦 3.8
	女性管理職比率	5%	10%

- 2035年を「Road to 2050」の中間目標と位置づけ、新たな計画/戦略を策定
- DS事業を成長ドライバーとして事業構成転換を推進

## ありたい姿となすべきこと

2035年のありたい姿

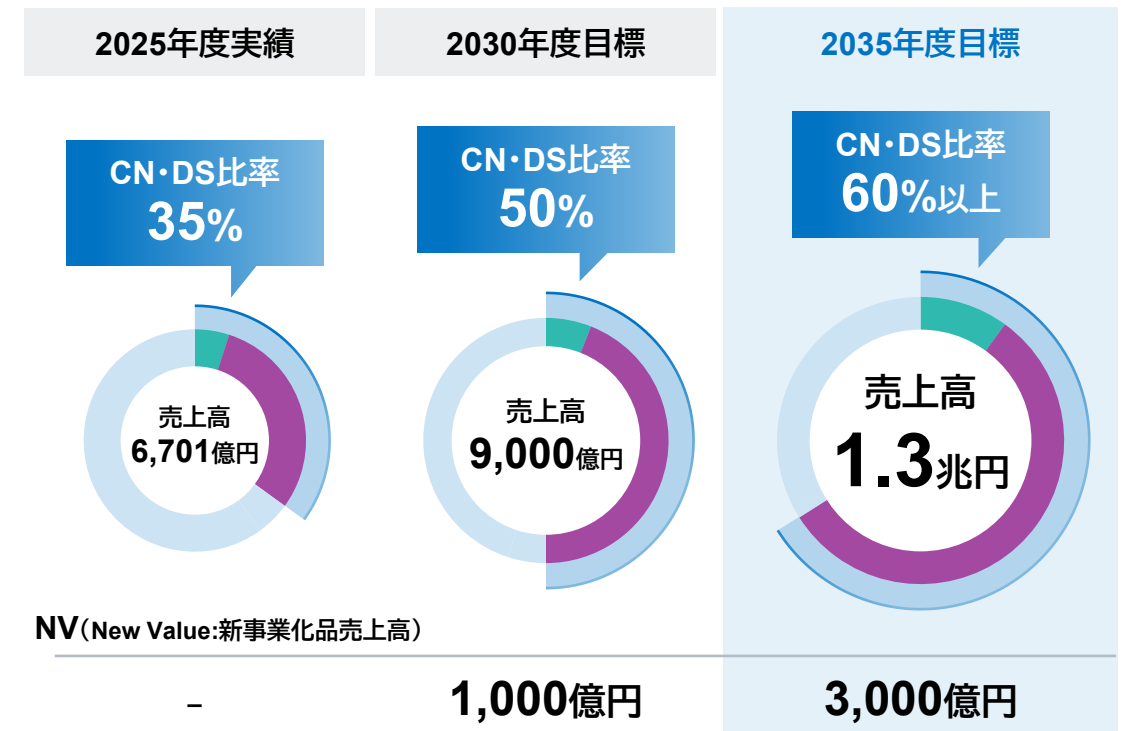
### “飛躍と転換”

既存事業の収益力を高め、DSで成長を牽引し、CNの布石を打つ

#### なすべきこと

収益力向上	環境変化に応じた注力領域の見直しと経営資源の重点投入により稼ぐ力を高める
研究開発	独自のコア技術の深化・拡張により未来社会に資する新たな製品開発に繋げる
商品開花	本質的ニーズに技術と共創で応えることで2035年に新事業化品の売上高3000億円超を目指す
DX推進	最新のAI技術によるデータドリブンの全社浸透を通じて競争力を向上させる
サステナビリティ経営	「機会の追求」と「リスクの管理」を徹底し、持続的な価値創造を実現する

## ■ 実現に向けたロードマップ



■ カーボンニュートラル関連(CN) ■ デジタル社会関連(DS) ■ 内燃機向け他



---

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きください。