

2025年3月期 決算説明会

2025年 4月28日

代表取締役社長
小林 茂



日本ガイシ株式会社、2025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。

- 2025年3月期 連結決算概要
- 2026年3月期 業績見通し
- 事業セグメント別 今期見通し
- NGKグループビジョンに向けた進捗
- 独DKNM社買収について
- 企業価値向上に向けて
- 研究開発費／設備投資・減価償却費
- 資本政策／総資産・配当／要約キャッシュフロー

ご覧のような内容で説明させていただきます。

25年3月期 連結決算概要



	(億円)	24年3月期	10月公表値	25年3月期	前期比	
					為替影響	増減率
売上高		5,789	6,200	6,195	+163	+7%
営業利益		664	780	812	+84	+22%
経常利益		630	740	782		+24%
親会社株主に帰属する 当期純利益		406	530	549		+35%
為替レート	ドル	144円	(147円)	152円		+8円
	1-0	157円	(161円)	164円		+7円

前期比増収増益、売上高は過去最高を更新

- **インバロメント** 中国、東南アジア、欧州の自動車市場減速により売上が減少。為替円安のプラス効果やコストダウン等により利益は増加。
- **デジタルソサエティ** 半導体製造装置用製品の案件集中や活況なデータセンター投資に伴うハードディスクドライブ用圧電素子の需要増により増収増益。
- **エネルギー&インダストリー** がいしは国内外の電力関連投資に伴い堅調に推移。需要の拡大を見込んだNAS電池は、海外需要の減速に伴い生産体制を見直し、在庫の評価減も計上した結果、赤字が拡大。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

3

まずは終わりました25年3月期の業績についてご説明いたします。

前期と比べて為替が大幅に円安に進み、売上高は過去最高を更新し、利益については増益となりました。

売上高は6,195億円、インバロメントセグメントの自動車関連製品は、中国や東南アジア、欧州市場の自動車需要減速により減収となりましたが、デジタルソサエティセグメントの半導体製造装置用製品や、ハードディスクドライブ用圧電素子が増加したほか、為替の円安進行により前期比で7%の増加となりました。

営業利益は、売上高の増加や為替円安のプラス影響に加え、コストダウンや値上げ効果も加わり、前期比で22%の増加の812億円となりました。

経常利益については、前期比で24%増の782億円、当期純利益については、前期比35%増の549億円となりました。

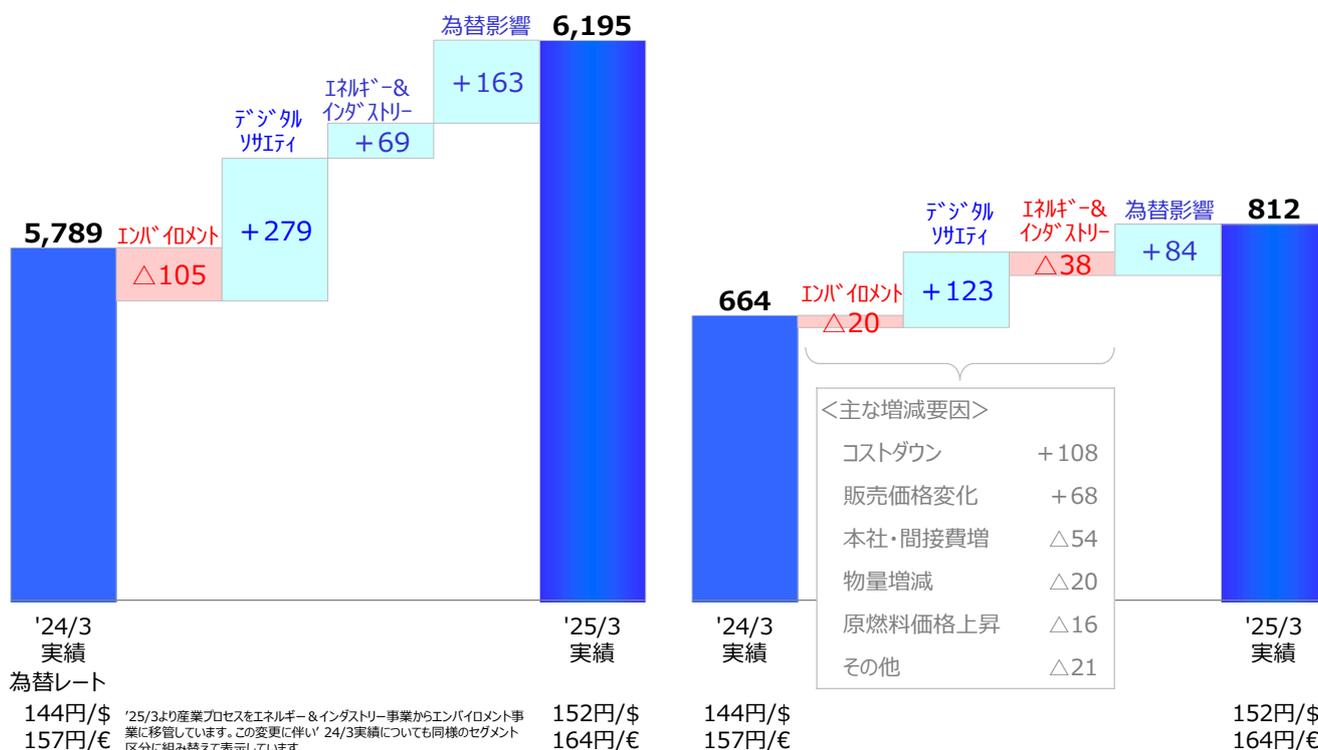
25年3月期 対前年増減



(億円)

売上高

営業利益



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

4

次に25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。プラスは水色、マイナスは赤色で示しております。

まず左側の売上高についてです。エンバロメントが、自動車需要減速により減収となった一方で、デジタルソサエティは、半導体投資案件の集中やデータセンター投資の活況を背景に増収となりました。エネルギー & インダストリーは、NAS[®]電池の大型案件への出荷などがあり増収、そのほか為替円安のプラスもあり、全社では増収となりました。

営業利益については、エネルギー & インダストリーのNAS[®]電池で海外案件の需要が減速したことに伴い生産体制を見直し、在庫の評価減を計上し、減益となりましたが、デジタルソサエティの需要増に加え、為替円安のプラス効果などにより、増益となりました。

為替影響については、ドル・ユーロ共に大幅に円安に推移した影響から、売上高で163億円、営業利益で84億円のプラス影響となりました。

26年3月期 業績見通し



	(億円)	25年3月期	26年3月期	前期比	
				為替影響	増減率
売上高		6,195	6,300	△330	+2%
営業利益		812	750	△131	△8%
経常利益		784	700		△11%
親会社株主に帰属する 当期純利益		549	550		+0%
為替レート	ドル 1=0	152円 164円	135円 155円	△17円 △9円	

前期比 増収・減益 半導体製造装置用製品が牽引も、
為替円高や関税影響により減益

- インバロメント トラック・オフロード需要の回復や売価改善などの増加があるも、為替円高によるマイナス等により減収。カーボンニュートラル関連の開発費用増等も加わり減益。
- デジタルソサエティ AI向け半導体の増加に伴い、半導体製造装置用製品の大幅な需要増加を見込み、増収増益の見通し。
- イリバー&インダストリー がいしは、閉鎖を決定している知多工場製品の販売減少を見込む。NAS電池は、需要の減速により、工場の一部工程を停止し、赤字が継続する見通し。

※2025年2月に株式取得について合意したドイツDeutsche KNM GmbH社の株式取得について、買収完了に向けた手続きを進めているが、今回の業績見通しには未反映。

5

新年度、26年3月期の見通しは、全社で売上高は6,300億円、営業利益は750億円、為替円高のマイナス影響はあるものの、デジタルソサエティの半導体製造装置用製品の大幅な需要増加を中心に前期に続き過去最高の売上高を更新する見通しです。

営業利益については、デジタルソサエティの売上増加に伴う利益増の一方で、為替の円高や米国関税政策の影響、事業転換に向けた研究開発費の増加等によって前期比8%の減益となる見込みです。

経常利益は、23年3月に閉鎖を決定した南アフリカの自動車関連製品子会社の清算が25年度中に完了し、未実現であった為替差損を営業外費用で認識する前提により、前期比11%減の700億円の見通しです。

当期純利益は、閉鎖手続きを進めている中国のがいし子会社の清算が25年度に完了し、法人税軽減の影響を見込むことから、前期並みの550億円の見通しです。

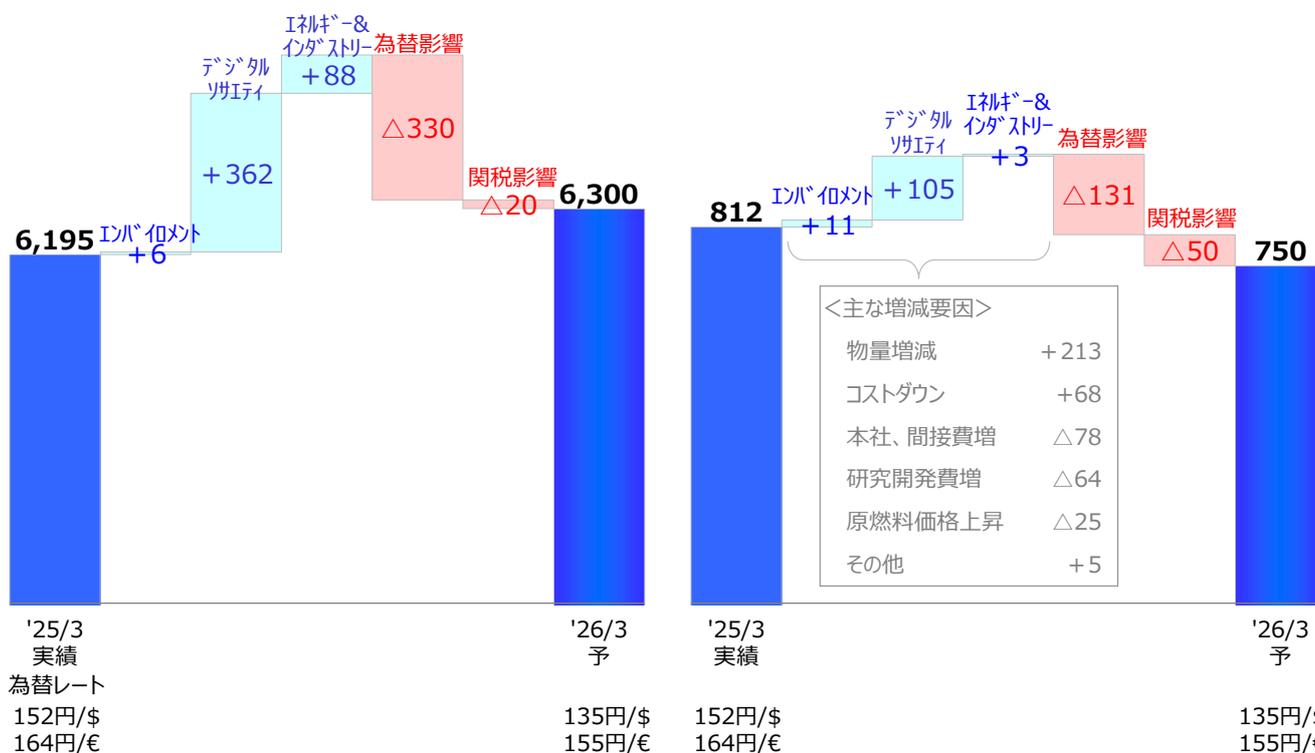
26年3月期 対前年増減



(億円)

売上高

営業利益



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

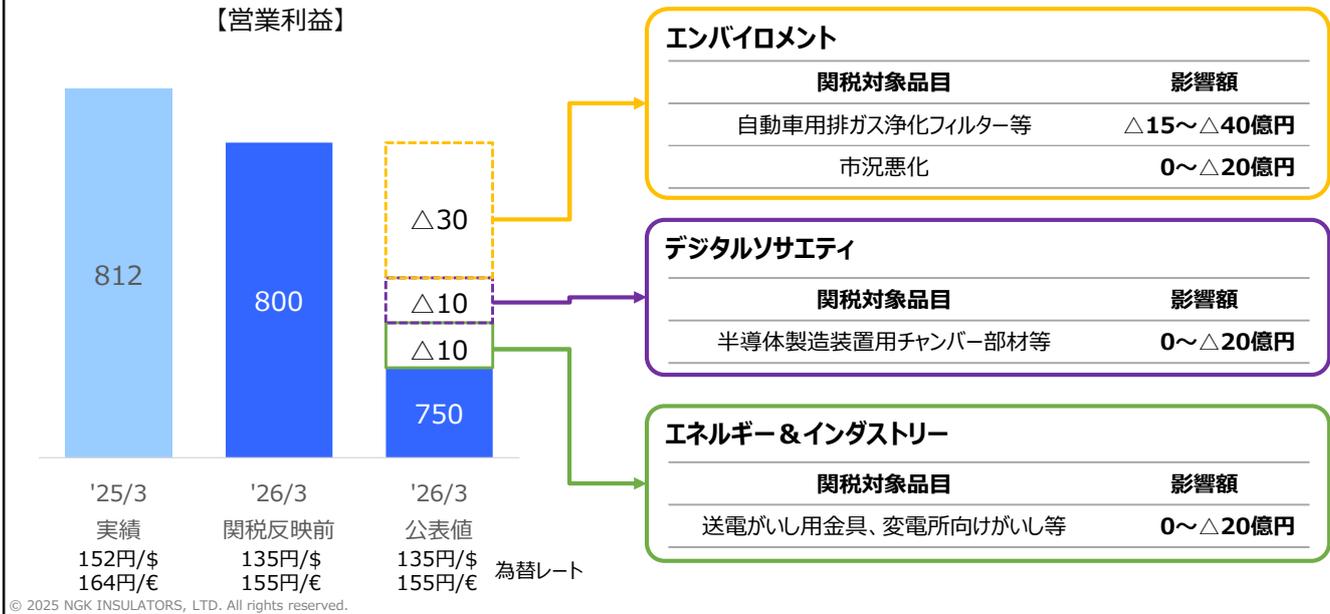
6

新年度の売上高・営業利益の見通しについて、前期からの主な変化をグラフで示しました。まず売上高について、インバロメントは、概ね前年並み、デジタルソサエティは、半導体製造装置用製品の需要増加により、大幅な増収を想定しております。エネルギー&インダストリーについては、NAS®電池で国内案件を中心に出荷が増加する見通しです。為替円高によるマイナスや関税影響を含めても、全社で増収を計画しております。営業利益につきましては、デジタルソサエティを中心に事業実勢ではプラスを見込むものの、為替の円高と関税影響によって前年を下回る見通しです。為替影響については、前提レートを、1ドル135円、1ユーロ155円と置いたことにより、売上高で330億円の減収、営業利益では131億円の減益要因となっております。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16億円、営業利益は6.8億円、ユーロで売上高は7億円、営業利益は1.4億円の増収、増益となります。

米国 関税影響（26年3月期）

関税及び付随する市場影響の前提条件

- ✓ 当社の商流および品目から想定される追加関税リスクとして、50億円のマイナス影響を業績見通しに反映。進展を見極めつつ、取引先と交渉を継続する。
- ✓ 現状で施行されている追加関税から影響額を算出（相互関税は10%が継続する前提）。
- ✓ 関税賦課による景況感悪化に伴い、米国の新車販売台数を10%減として想定。
（半導体製造装置の市況影響については、現時点で見通すことが困難なため見通し数値に未反映）



26年3月期業績見通しに織り込みました米国トランプ政権の関税政策の業績への影響についてご説明します。

当社の商流および品目から想定される追加関税リスクは、売価に転嫁する事で客先と交渉中ではありますが、50億円のマイナス影響を反映し26年3月期業績として公表しております。上限値は7月以降も相互関税は10%が継続し当社が負担をするケース、交渉により当社の希望通り価格転嫁が進むケースを下限值としておいております。

エンバイロメントは、グローバルな生産体制を構築しており、米国市場向けに出荷する完成品及び米国拠点での製造にかかる仕入高が関税の対象と想定しています。また、エンバイロメントは間接的にマーケットの需要が悪化する部分も併せて影響額を算定しています。

デジタルソサエティ及びエネルギー＆インダストリーでは、アメリカの製造拠点の仕入にかかる鉄・アルミ追加関税及び相互関税影響を算定しています。

公表値には現状の鉄・アルミなどの追加関税影響に加え、相互関税影響額の半分の金額影響を織り込み、エンバイロメントで30億円、デジタルソサエティで10億円、エネルギー＆インダストリーで10億円のマイナス影響を反映しております。

エンバロメント(EN)事業の今期見通し

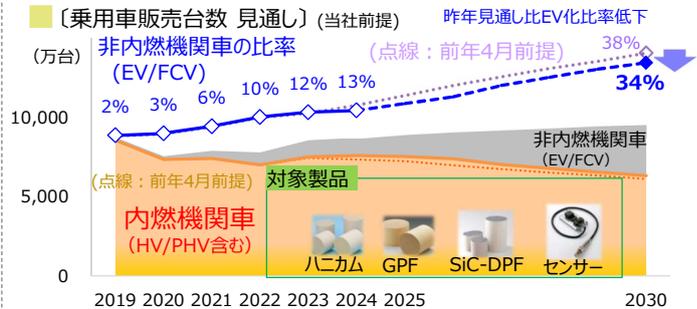
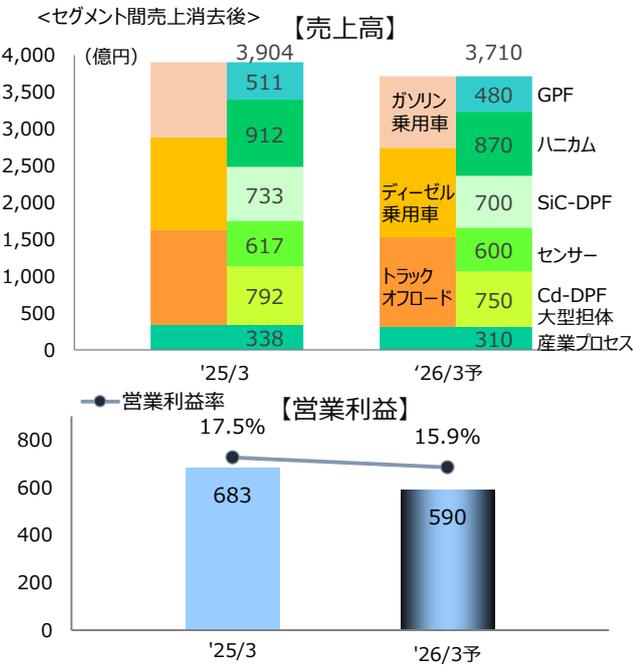


自動車関連

- トラック・オフロード需要の回復や売価改善などの増加があるも、対前年での為替円高影響により、減収の見通し。円高影響に加え、DAC(Direct Air Capture)などカーボンニュートラル(CN)関連事業への研究開発注力による費用増もあり、対前年で減益の見通し。

産業プロセス

- リチウムイオン電池正極材用焼成炉の需要減等により減収となるも、売価改善や固定費の削減等により、増益計画。



〔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					EU7 Tier4 (PM0.5mg)
米国		Tier3 LEV III			PM1mg		
中国		国6a (全土)		国6b (全土)			
インド		BS6 Stage I		BS6 Stage II			
タイ	EU4				EU5		EU6b

EV比が進展する想定に変化はなく、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することで当社製品需要は一定規模を維持する見通し。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

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、エンバロメント事業です。26年3月期は、売上高3,710億円、営業利益590億円と、前期比減収、減益の見通しです。売上高については、中国を中心としたトラック・オフロード需要の回復やインドのディーゼル規制による出荷増の一方で、為替円高の影響により、減収を見込んでおります。利益については、コストダウン、販売価格改定のプラス影響があるものの、円高や、関税影響、DACをはじめとする研究開発費の増加の影響により減益の見通しです。

中長期的な取り組みについては変更ありません。米国や欧州のユーロ7などの、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ることから、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。既存品の生産性向上や、生産体制の最適化と合わせ、残存者利益を確保する一方で、世界的に拡大が期待されるカーボンニュートラル関連市場に対しては、DACやCO₂、窒素、水素など分子レベルで分離するナノセラ膜など、社会の環境ニーズに貢献できる新製品の事業化を加速してまいります。

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)

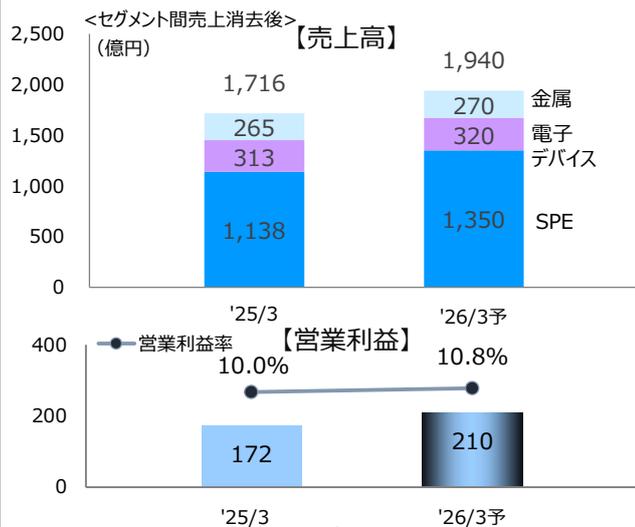
- AI半導体関連の需要が活発化。大手半導体メーカーの設備投資も回復することで、半導体装置市場の景況も回復基調に転じ、通期で増収増益の見通し。

■ 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に推移しており安定的に製品需要が推移。為替円高前提の影響等により増収減益の見通し。
- 水晶デバイス向けセラミックパッケージは、市況の緩やかな回復も、在庫調整により赤字が継続。長期的な市場成長期待に変化はなく、不採算品の撤退、製品の競争力強化、小型品等の新規認定により、早期利益貢献を目指す。
- パワー半導体モジュール向け絶縁放熱回路基板も、EV化進展の鈍化により需要が当初想定を下回り赤字が継続する見通し。市場動向を精査し、後ろ倒しとした設備投資の再開時期を見極める。

■ 金属

- 産機・自動車向けを中心に需要が推移。売上高・利益とも前年度並となる見通し。



■ DS事業の設備投資金額 (決裁ベース)



EV化進展の遅れに伴い絶縁放熱回路基板の投資計画は見直すも、旺盛なデジタル関連の需要の取り込みのため、デジタルソサエティ事業は高水準の設備投資を計画している。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

9

次にデジタルソサエティ事業です。今期は売上高1,940億円、営業利益は210億円と前期比で増収、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活発化し、半導体装置市場の景況も回復基調になっています。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ており、ハードディスクドライブ用圧電素子は増収も、円高により減益を見込んでおります。

水晶デバイス向けセラミックパッケージについては、市況は緩やかに回復すると予想しますが、在庫調整と貴金属高騰により赤字が継続しております。長期的な市場成長期待に変化はなく、製品の競争力強化と小型品等の新規認定により、早期の利益貢献を目指してまいります。

絶縁放熱回路基板は、EV化進展の鈍化により需要が減退し、当初の投資計画を後ろ倒ししている状況です。市場動向を注視し、投資の再開を見極めてまいります。

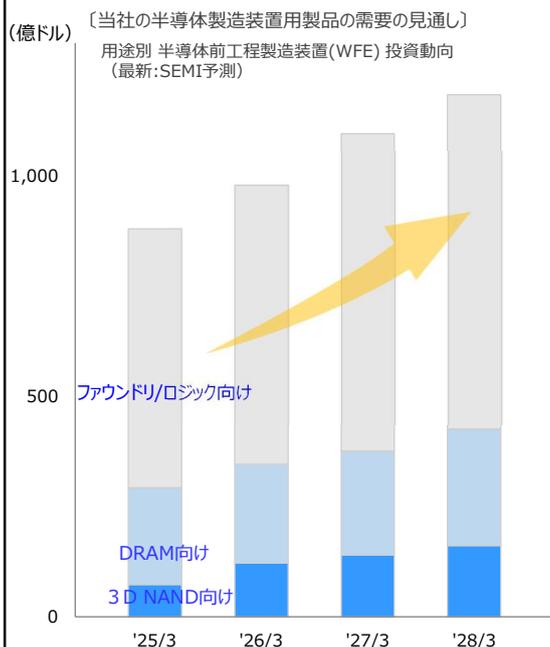
金属については、産機・自動車向けを中心に堅調に推移する見通しです。

旺盛な需要を背景に、デジタルソサエティ事業は今後積極的に設備投資を行う計画を立てています。将来3年間では1,300億円以上の設備投資を計画中であり、海外も含めたSPEの増産投資などを想定しています。

デジタルソサエティ(DS)事業の展望



■ 半導体製造装置用製品 (SPE) 事業の展望



足元では半導体の需給調整が進み、WFE投資額は'25/3期後半から緩やかに回復している。AI向けサーバー、AI搭載デバイスの成長や各国の半導体現地生産化により、市場はさらに拡大を続ける見通し。当社製品需要を確実に取り込むべく、増産投資を継続していく。

■ AI関連需要に貢献するデジタルソサエティ(DS)事業の製品群

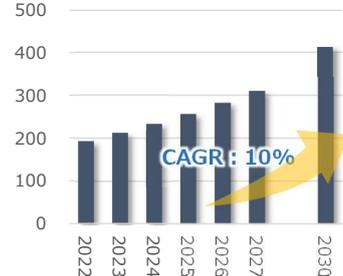
AI向けのニーズをドライバーにSPEの需要取り込みだけでなくデジタルソサエティ製品群の更なる業績向上を目指す。

SAWフィルター用複合ウエハー



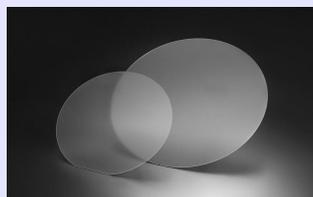
スマートフォンなどの無線通信機器に使用される電子部品の一つで、特定周波数の電波を取り出す役割を担い、通信品質を向上させる。AIが搭載されるハイエンドのスマートフォンなどで採用が進む。

高性能フィルターの総需要



出典：Navian ('24.5, '24.8)、OMDIALレポート ('24.5, '25.2) から当社推定

ハイセラムキャリア



半導体製造においてFOWLP (Fan-Out Wafer Level Package) 製法でチップレット集積を行う際にパッケージをサポートする。

AI GPUチップの需要



出典：富士キメラ総研「半導体アドバンスドパッケージ市場の展望 2024」

デジタルソサエティ事業の展望として、SPEについては、当社製品が使われる半導体前工程製造設備(WFE)投資の予測のグラフの通り、需給調整が進みWFE投資が25年度後半から回復しており、AI向けサーバーやAI搭載デバイスの成長をドライバーに今後も市場が拡大していくことを想定しております。当社のSPE向け需要を取り込むだけでなく、AI関連需要に貢献するデジタルソサエティ製品群の更なる業績向上を目指しております。

スマートフォンなどで特定周波数の電波を取り出す役割を担い、通信品質を向上させる役割を担う「SAWフィルター用複合ウエハー」は、今後AI搭載されるハイエンドのスマートフォンなどで採用が進むと想定されています。

またAIサーバーに用いられる高性能GPUなど、高性能で微細な半導体チップの需要が高まる中で、サポートウエハーに求められる性能も高まっております。当社の「ハイセラムキャリア」は透光性、耐熱性、耐薬品性等の性能で既存のガラスウエハーに対し優位性を持ち、半導体製造工程の歩留り向上に貢献します。

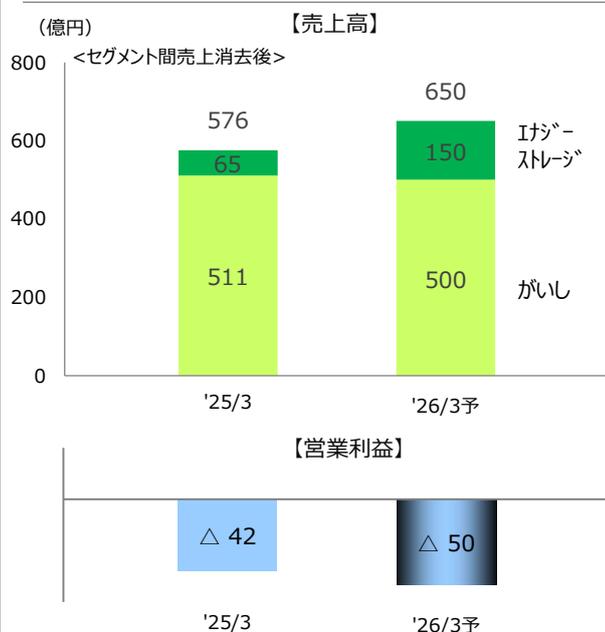
AI向けのニーズをドライバーに、当社の事業転換達成に向けて、DS関連の成長分野へ高水準の投資を継続して参ります。

■ がいし

- 海外は米国・豪州で、再生可能エネルギー関連の投資が引き続き堅調。国内では、一般送配電事業者に対するレベニューキャップ制度により設備投資が計画通りに進捗も、閉鎖を決定している知多工場の物量減少及び為替円高の影響もあり、減収減益の見通し。

■ エナジーストレージ

- 主に国内向け売上で増収となるも、NAS小牧工場の一部を一時的に生産停止することで赤字が継続する見通し。



■ エナジーストレージ事業の現況と展望

- ・ 脱炭素の潮流を受けた投資増加に伴い、再生可能エネルギーの調整に必要なLDES（長時間蓄電）需要の拡大を見込み、当社も将来に向けた対応を進めてきた。
- ・ 当社はBASF社を通じて独グリーン水素事業会社HH2E社の大型プロジェクトの前半ロットを受注した。しかし、同社は最大株主の追加資金提供撤回により、ドイツの「Self-Administration」と呼ばれる再建手続きを2024年11月に申請した。
- ・ 今期に生産を予定していた同プロジェクトの後半ロットの受注が白紙となったため、25年3月にNAS小牧工場の一部を一時的に生産停止し、保有する棚卸資産についても25年3月期決算において評価減を実施した。当面は一部工程の生産停止状態が継続するため、26年3月期においても赤字が継続する見通し。
- ・ 一方、潜在的なLDES需要期待は依然として大きく、相当な事業規模を見込む。BASF社およびその他企業の参画者も募り、供給力の増強やコスト低減の実現に向けて協議中。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

11

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50億円の赤字を見込んでおります。

がいしは、国内外の電力関連投資は堅調も、閉鎖を決定している知多工場の物量減少等により減収となり、営業利益も減少する見通しです。

エナジーストレージは、グリーンエネルギーへの投資増加に伴い、長時間用途の蓄電池の需要が中長期に大幅に拡大することを見込み、当社も将来の需要に向けた対応を進めてまいりました。しかしながら、今期に生産を予定していたドイツの大型プロジェクトが、前期に消滅したことにより、NAS工場の生産を停止し、棚卸資産についても2025年3月期に評価減を実施しました。今期は、国内を中心に既に注文をいただいている案件の出荷で増収を見込みますが、赤字は継続する見通しです。

潜在的な長時間蓄電需要は依然として大きく、当社の事業規模の範囲を超える可能性もあります。現在BASF社とともに、その他企業の参画者も募り、供給力の増加やコスト低減の実現に向けて協議中です。

NGKグループビジョンに向けた進捗



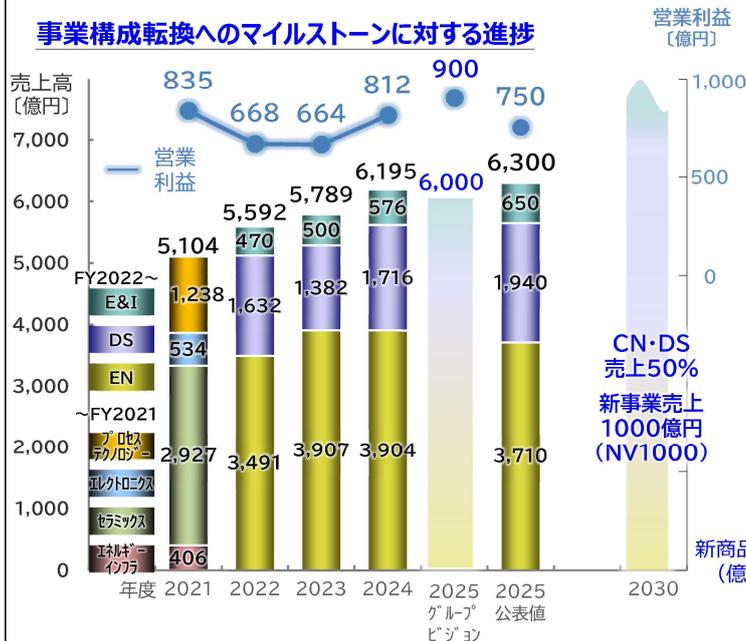
NGKグループビジョン Road to 2050

2050年の未来社会を見据え、カーボンニュートラル(CN)の実現とデジタル社会(DS)への爆発的進化という大きな流れを新たな発展機会と捉え、①ESG経営の推進、②収益力向上、③研究開発への注力、④商品開花への注力、⑤DXの推進の5つの変革に取り組み、事業構成の転換を図る。

NGKグループビジョンで示した2025年度業績目標

売上高	6,000億円
営業利益	900億円
当期純利益	600億円
資本・配当政策	ROE 10%、配当性向 30%
EPS	200円

事業構成転換へのマイルストーンに対する進捗



NV1000

2030年度の新事業売上目標1,000億円

期待売上2,000億円規模の実証フェーズ&開発フェーズのアイテムから商品化を実現し、NV1000の達成を目指す

事業化済・実証フェーズの商品群：約1,000億円



開発フェーズの商品群：約1,000億円



2025年度業績目標に対して、売上高は達成見込みもインフレ・関税影響によるコスト増、不採算事業の改善不足等により、営業利益は未達となる見込み。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

12

続いて2021年4月に掲げたNGKグループビジョンの進捗についてです。

2025年度の計数目標として、売上高6,000億円、営業利益900億円等をお示しておりましたが、それに対して今回の業績見通しは、売上高は達成も、インフレや関税影響によるコスト増や不採算事業の改善不足等により、営業利益は未達となっております。公表値を超過達成し、少しでもグループビジョンの2025年業績目標に近づけるよう努めて参ります。

グループビジョンで発表したカーボンニュートラル領域およびデジタル社会領域を柱とする事業転換に向けて、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まいります。

また、当社の事業や技術とのシナジーが期待される企業のM&Aについても、事業転換のための手段のひとつと位置付けております。

ドイツDKNM社買収について



取得株式： KNM Process System社が保有するDeutsche KNM GmbH
(以下、DKNM社) の全株式

取得金額： 270百万ユーロ

DKNM社： BORSIG GmbH社 (以下、BORSIG社) のホールディング会社

BORSIG社： 実質的な買収対象企業 (BORSIG社含む計7社)
独国内に5事業拠点を置く、熱交換器、膜システム等の機械装置メーカー

本社： ドイツ ベルリン

創業： 1837年。蒸気機関車製造会社として創立 (戦前は同分野で欧州最大企業)

事業内容： 石油化学・鉄鋼・火力発電向け熱交換器、コンプレッサー、膜装置、バルブ、
アフターサービスの5事業

従業員： 約500人

売上高： 233百万ユーロ (2023年12月期)

■ 資本関係



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

13

2025年2月にドイツDKNM社について、同社の全株式を当社が取得することに合意を致しました。取得金額は270ミリオユーロ。2023年12月期の売上高は233ミリオユーロです。

DKNM社は、事業会社のBORSIG社のホールディング会社であり、BORSIG社は1837年に蒸気機関車製造会社として創立された歴史ある会社です。主力の石油化学用途を中心とした熱交換器を軸に高いブランド力を誇っており、熱交換器以外にもコンプレッサー、膜装置、バルブ等の製品群でカーボンニュートラル分野での事業拡大を志向しております。

NGKグループとBORSIG社のシナジー



NGK INSULATORS

- CN領域におけるサブナノセラミック膜の事業開発に経営資源を投入



◀サブナノセラミック膜

分子レベルの分離に挑戦
工場・発電所の排ガスからのCO₂分離、CO₂由来の燃料合成プロセスにおける分離・精製など

BORSIG

- 熱交換器を主力とした事業でエンジニアリング力を保有
- 装置ビジネスにおけるグローバルな顧客ネットワークを保有

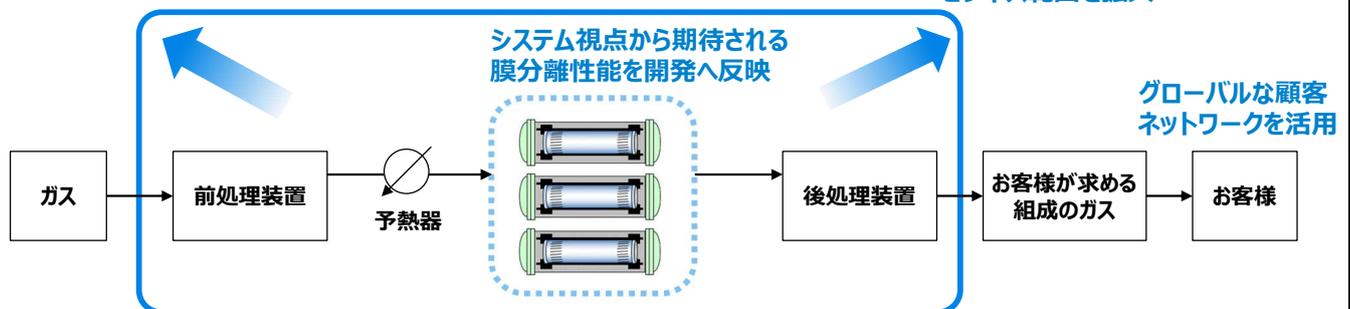


◀BORSIG社の膜関連事業

自社製エンベロープタイプ有機膜を用いた膜装置を事業展開実装。顧客ごとにテーラーメイド対応、メンテナンスでの売上利益貢献と顧客信頼を獲得するビジネスモデル

NGKグループの分離膜ビジネスへの期待効果の一例

膜装置全体へ
ビジネス範囲を拡大



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

14

当社はカーボンニュートラル領域での事業開発を加速させるため、長年開発してきたサブナノセラミック膜の社会実装に向けて注力しております。サブナノセラミック膜の事業拡大には膜装置のエンジニアリング力が不可欠であり、BORSIG社を取り込むことで、エンジニアリング力を獲得するとともに、システム観点からサブナノセラミック膜に期待される性能への理解を深め、早期社会実装につなげて参ります。また、同時にBORSIG社が保有するグローバルな顧客ネットワークを活用し、事業機会の拡大も狙っています。

企業価値向上に向けて



- $ICV = ROE - \text{株主資本コスト}$ 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**

税引後負債コスト	1.1%
株主資本コスト	8.0% (CAPM)
D/Eレシオ	0.35
WACC	6.2%
税引前WACC	9.0% (ハードルレート)

企業価値と当社の経営指標の関係

2025年3月31日時点
当社の
市場評価

資本収益性・成長性・非財務価値
を高め企業価値の向上を目指す



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

15

企業価値向上に向けた当社の取り組みについて、以前に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。当社の市場からの評価は、PBR 1倍未満が継続しておりますが、資本収益性の向上・成長性の確保・非財務価値の向上の3つの取り組みを継続し、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8%を上回るべく、中長期の観点でROE 10%以上の水準を目標としています。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と関連性の高い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、ESG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。

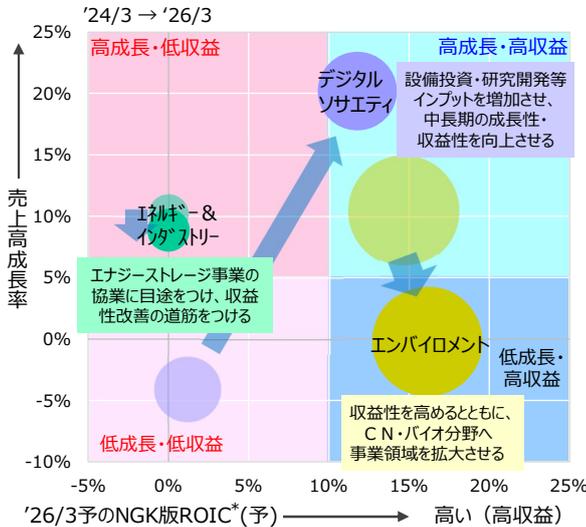
既存事業の資本収益性と成長性



事業ポートフォリオ方針

- 収益性と成長性の二軸でポートフォリオ管理
- NGK版ROIC10%・売上高成長率5%を基準に製品別で精査
- 低成長、低収益の製品は事業継続の判断を個別に検討

事業セグメント別

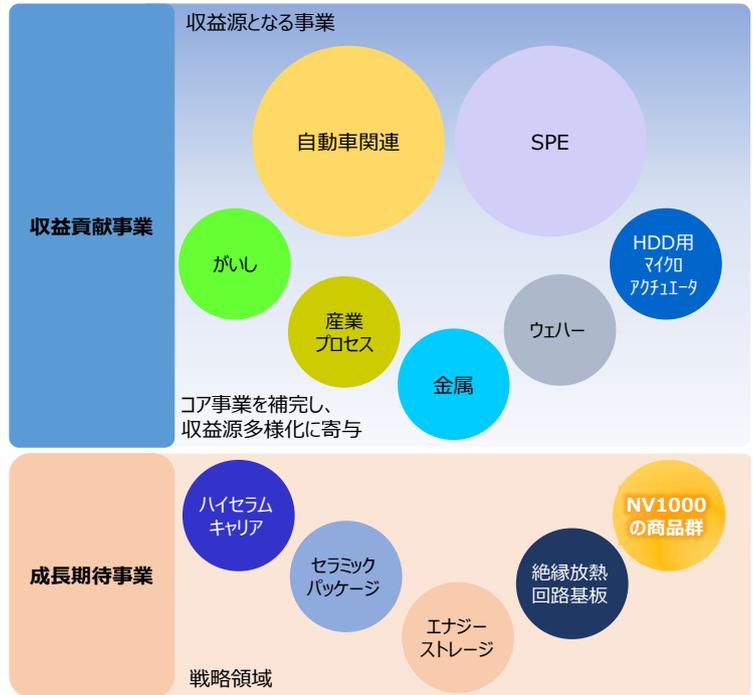


*NGK版ROIC = 営業利益 ÷ (売掛債権 + 棚卸資産 + 固定資産) ÷ 「資本」「負債」に代わり、事業部門が管理可能な事業資産 (売掛債権、棚卸資産、固定資産) で算出

エンパイロメント事業は、産業プロセスのエンジニアリング部門を取り込み、CN・バイオ領域へと事業転換を狙う。
デジタルソサエティ事業は高い成長期待に対してインオーガニックも含めたインプットで事業拡大を図っていく。

現時点での各事業の評価 (イメージ)

自動車関連事業を中心に創出する資金を、成長期待の高いSPE他のDS製品群への投資や、CN/DS製品の開発に振り向けることで、持続的な利益成長を目指す。



まず、既存事業の資本収益性と成長性についてご説明します。
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、NGK版ROICは10%、売上高成長率は5%を基準に区分し、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、2024年3月期の実績と2026年3月期予想を示しております。
当社の基幹事業であるエンパイロメントについては、EV化の進展で成長性は低下することが見込まれます。値上げやコストダウンにより収益性を高めるとともに、産業プロセスとのシナジーで、CN・バイオ分野へと事業領域の拡大を進めて参ります。
デジタルソサエティは、将来の成長の柱として、中長期の成長性をさらに高めるため、研究開発や設備投資に対するインプットを積極的に行い、収益性を向上させていきます。
エネルギー&インダストリーは、エナジーストレージ事業の協業に目途をつけ、収益性の改善を進めてまいります。
右の図は、現時点における各事業の位置付けのイメージを示しました。「収益貢献事業」の中でもコアである自動車関連とSPEで稼いだ利益を、さらなる収益性向上に向けてインプットを行うほか、長い時間軸で成長を期待する事業に経営資源を投入してまいります。業績の改善が見込めない事業については継続の判断を個別に検討していきます。

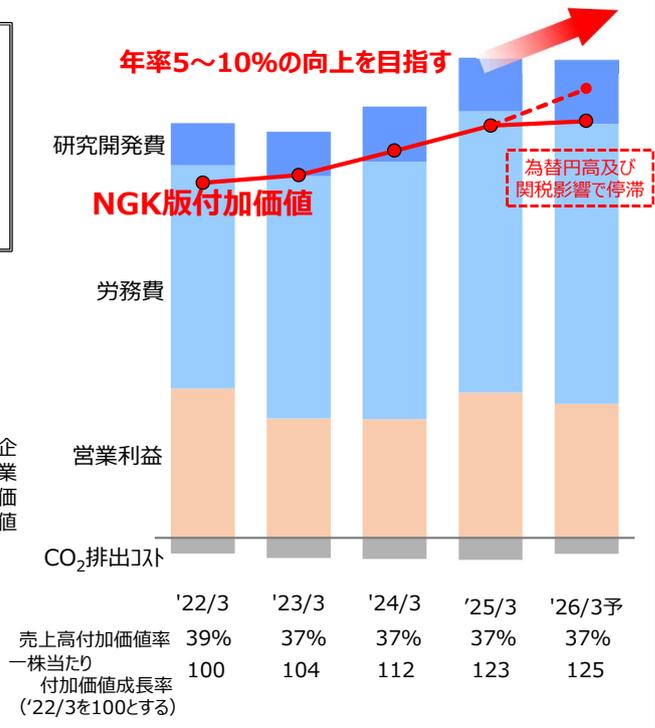
NGK版付加価値



NGK版付加価値（収益性と同時に将来に向けた成長やサステナビリティを意識した管理指標）を高めることにより、財務価値と非財務価値の両面から企業価値を向上させていく。

NGK版付加価値(NGK Value-added)
 (営業利益 - CO₂排出コスト※ + 労務費 + 研究開発費)
 × ESG目標達成率

※CO₂排出コスト ICP は、\$140/tCO₂で算出



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

管理指標としてNGK版付加価値を2022年4月より導入しております。営業利益からCO₂排出コストをマイナスし、労務費と研究開発費を足し戻した値にESG目標達成率を乗じた数値を、創出した付加価値として定義しました。

営業利益により短期的収益性を確保しつつ、将来の企業価値の源泉である人材価値（人的資本）や技術価値（知的資本）の向上に継続的に取り組むことで中長期の成長性を達成します。さらには環境負荷の低減や人権尊重への取り組みといった多岐にわたる社会的責任を果たすことで、超長期的に社会性の観点から価値を棄損しないような取り組みにも関与していくことを目指してまいります。

最高益となった2022年3月期から原燃料価格高騰など、費用の増加により売上高付加価値率は2%低下したものの、その後は同水準を維持しております。また、今年度は為替の円高や関税影響によりNGK版付加価値は足踏みとなる見通しですが、中長期の成長を実現するため、研究開発や人的資本へのインプットを継続し、付加価値を増加させてまいります。

成長に向けた取り組み



▶25年4月 基幹職人事制度を刷新

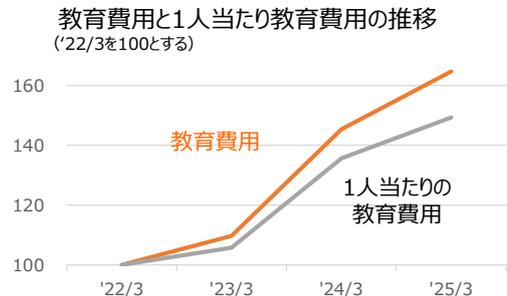
変更により制度の透明性、公平性、納得性を向上するとともに、従業員の自律的な行動促進と挑戦を後押しし、グループビジョンで掲げた事業構成転換に向けた変革を加速

新制度の概要

等級	<ul style="list-style-type: none"> 等級を複線化し多様な人材が強みを発揮出来る制度に変更 過去の実績ではなく、担う職務での等級・報酬決定 役職定年の廃止、最長6年の役職任期を導入しベテランのモチベーション維持と若手への権限移譲を両立
報酬	<ul style="list-style-type: none"> 年収水準を10%程度引き上げ
評価	<ul style="list-style-type: none"> コンピテンシーに基づく行動評価を追加し成果評価と2軸で評価
配置	<ul style="list-style-type: none"> 社内公募、スカウト制の拡大

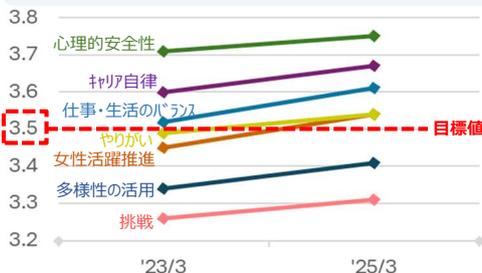
▶教育のインプットを拡大

業務の専門性やDX、マネジメント力向上、コンプライアンス等、教育メニューを拡充。教育のインプットを継続し従業員の能力とマインドの向上を推進する。



▶組織活性度の変化(22年度→24年度)

全項目で活性度の改善が進んでおり、「挑戦」、「多様性の活用」も目標達成に向け注力



▶25年7月 共創施設の稼働を開始予定

多様性を尊重し、挑戦を促す
コミュニケーションの拠点



■ オープンイノベーション

共創とアイデア創出を目的とし、新しい価値を生み出すための社内外の知見を融合する場。多様な視点と自由な発想で挑み、未来に向けた革新と可能性を形にすることを旨とする。

■ グループアイデンティティ

NGKグループの理念とビジョン、挑戦の歴史などを共有し、コミュニケーションを創出する空間。NGKグループ社員の誇り、創造性、挑戦心を育む。

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

18

成長に向けた取り組みについて紹介いたします。

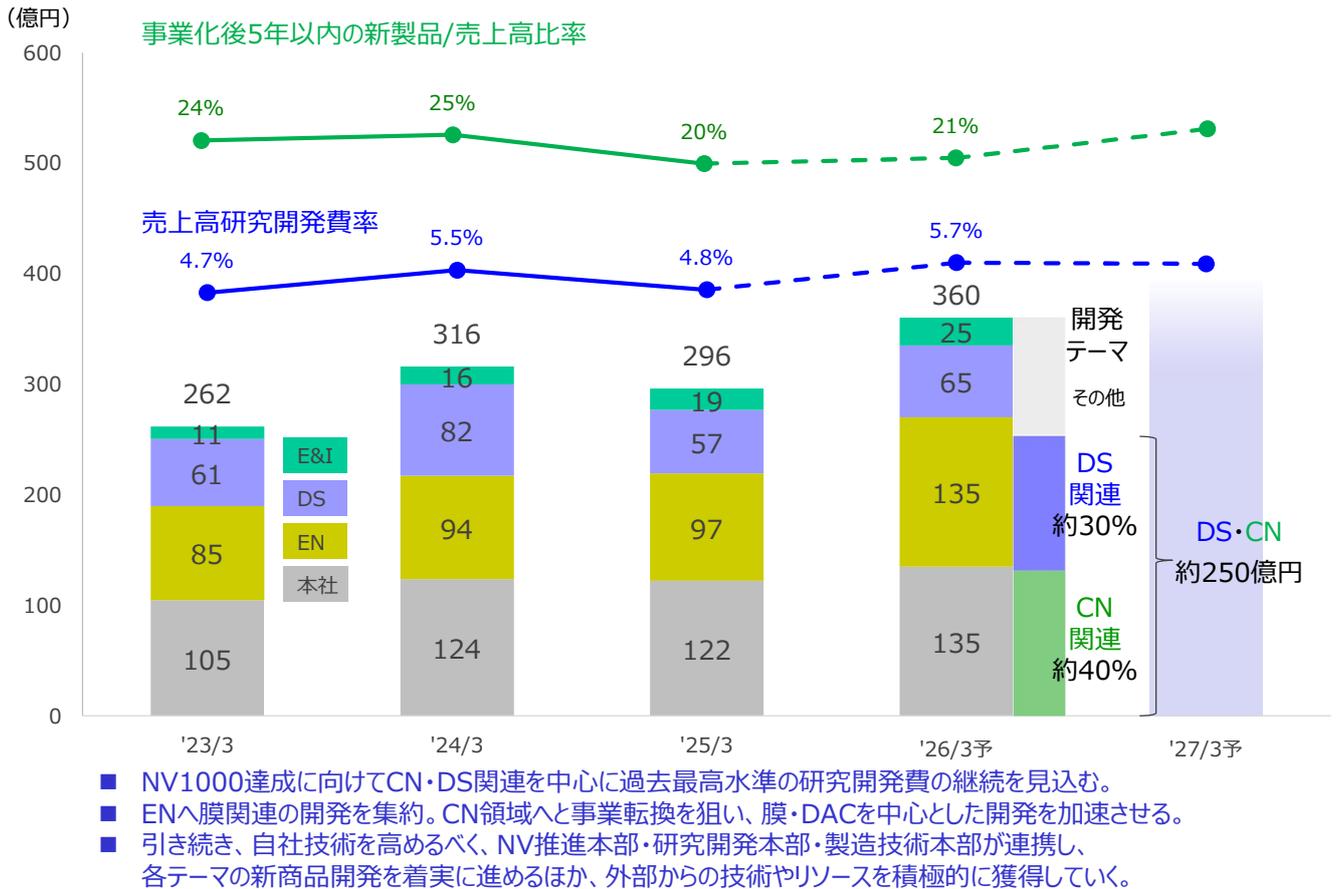
本年4月には、基幹職の人事制度を変更しました。等級の複線化や役職定年の廃止などを通じて多様な人材の活躍と自律的な行動を促進し当社の変革の取り組みを加速させてまいります。

また、「人的資本」へのインプットとして、従業員の教育にも注力しております。各部門の専門領域に関する学習機会の充実はもとより、DXやコンプライアンス、マネジメント力の向上などを通じて能力とマインドの向上を推進してまいります。

従業員の働きやすさとやりがいを高めるために全従業員を対象とした「組織活性度調査」を実施しております。結果を取りまとめ全社の課題に対処するとともに、職場ごとの結果に対しても各部門長が職場環境の改善に取り組んでおります。2022年度調査と比較し、2024年度では全てのカテゴリでスコアの改善が確認されました。目標値を下回っている「挑戦」、「多様性の活用」についても更なる改善を進めてまいります。

中長期の成長性を確保するための取り組みとして、本社地区に建設中の共創施設が間もなく稼働を開始します。施設には、社会課題の解決に貢献する当社の製品やコア技術を紹介するエリアや社外とのアイディエーションを行うエリア、社内外の出会いや交流を作り出すエリアなどがあり、協働を促進する空間となっております。社内外のさまざまな技術や知識、ノウハウを融合させることで共創を推進し、迅速かつ効率的な新製品・新事業の創出を目指します。

研究開発費



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

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360億円を予定しております。うち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250億円程度の資金を投じていきます。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。

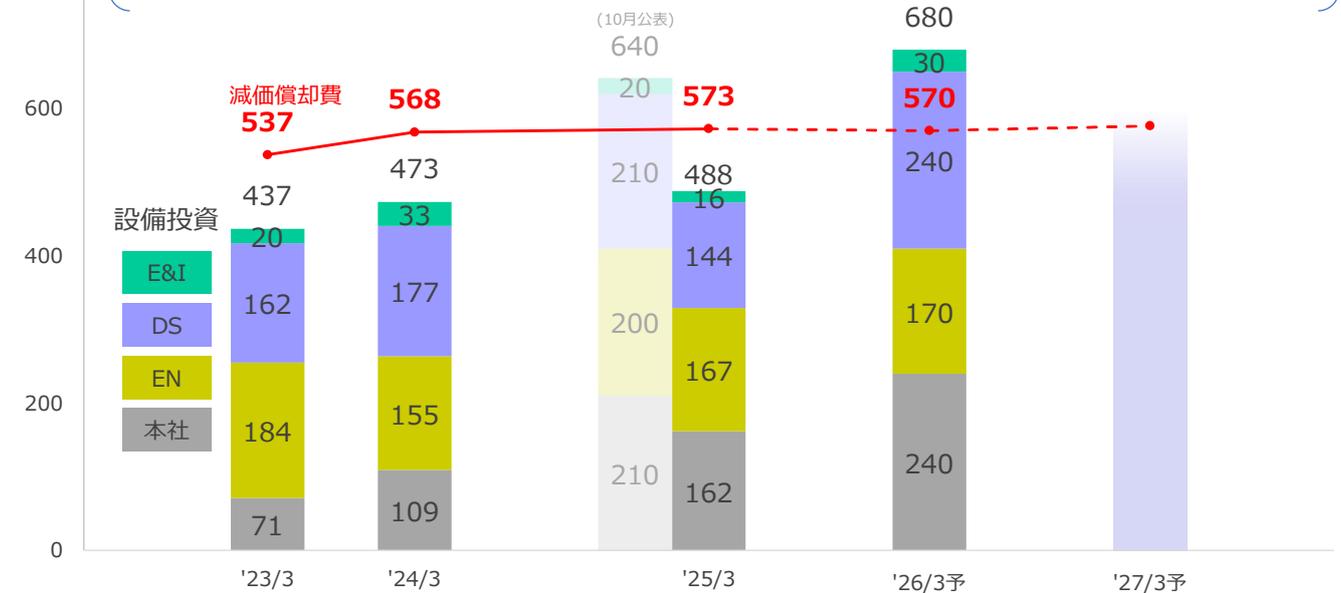
設備投資・減価償却費



(億円)

DSを中心とした既存事業の収益拡大及びCN関連の新規事業創出に向けて資金を投入していく

- 25年3月期の設備投資は、新研究開発棟や共創施設の検収時期ずれを主要因に見通しを下回った。26年3月期以降は、市況回復等を背景としたデジタルソサエティ事業の増産投資を中心に680億円の投資を予定。
- 開発迅速化のため名古屋事業所を再構築を進める。(本社)
DS関連製品開発のための新研究開発棟の建設に加えて、DACや各種分離膜の開発加速に向けた開発・試作ラインの増設を進めていく。
- CO₂排出量ネットゼロに向けた環境投資も推進。インターナルカーボンプライシング (ICP) を設定し、CO₂排出コストを加味しながら投資の経済性を判断。



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

20

設備投資については、ご覧の通り、デジタルソサエティ事業の増産投資のほか、エンバイロメント事業のカーボンニュートラル関連への開発投資等もあり、総額680億円を予定しております。

今後も、デジタルソサエティ事業を中心とした既存事業の収益拡大やDACや分離膜といったカーボンニュートラルの新規事業創出に向けてのインプットを継続しています。

また、投資判断にあたっては、インターナルカーボンプライシングを用いCO₂排出コストも加味した経済性を吟味しております。

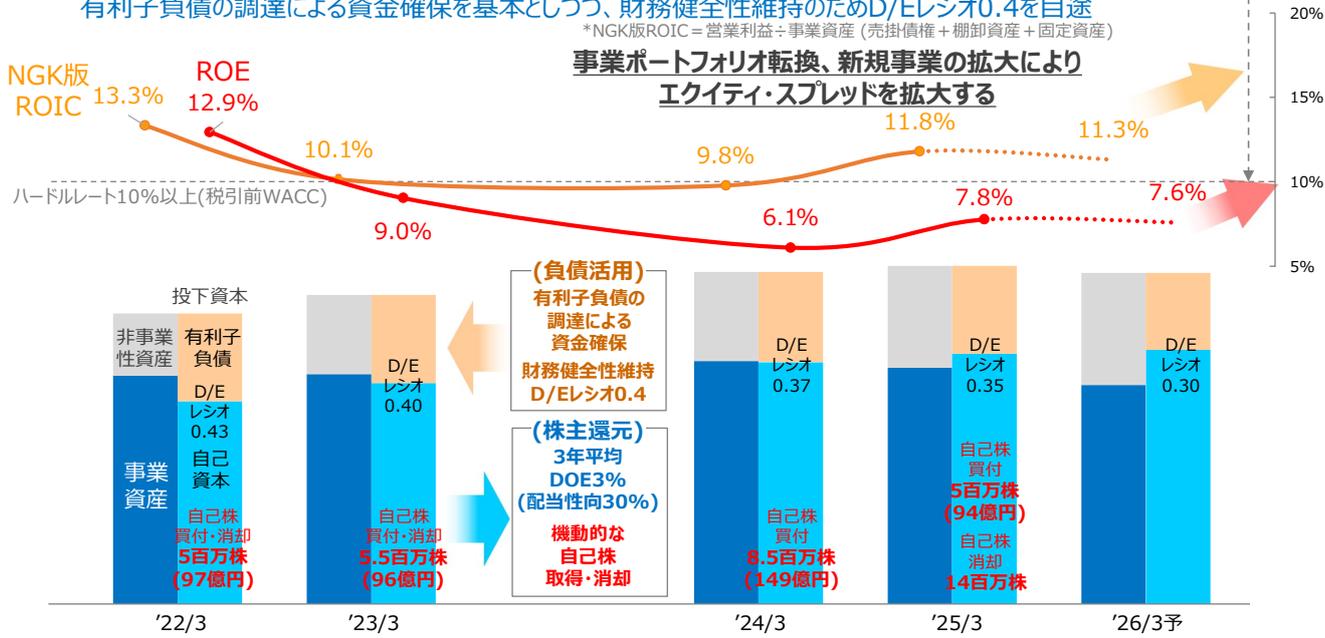
減価償却費につきましては、当期は概ね前期並みの570億円を見込んでおります。

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。**
ROEを経営指標とし資本効率を重視+有利子負債の活用
- **中長期の観点から積極的な株主還元。**
3年平均配当性向30% 及び 3年平均DOE3% を目途に配当しつつ、機動的に自己株取得・消却を実施
- **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。**
ROEと関連性の高いROICを社内の管理指標に採用(NGK版ROIC*)
有利子負債の調達による資金確保を基本としつつ、財務健全性維持のためD/Eレシオ0.4を目途

税引後負債コスト	1.1%
株主資本コスト	8.0%(CAPM)
D/Eレシオ	0.35
WACC	6.2%
税引前WACC	9.0%(ハードルレート)



© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

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。

先ほどのとおり、当社は各事業のNGK版ROICのハードルレートを10%に定めています。

下のグラフは、当社の投下資本と経営指標を示しております。

2026年3月期については、NGK版ROICは11.3%と前年比よりやや悪化し、ROEについても7.6%と目標までは届かない見通しとなっております。

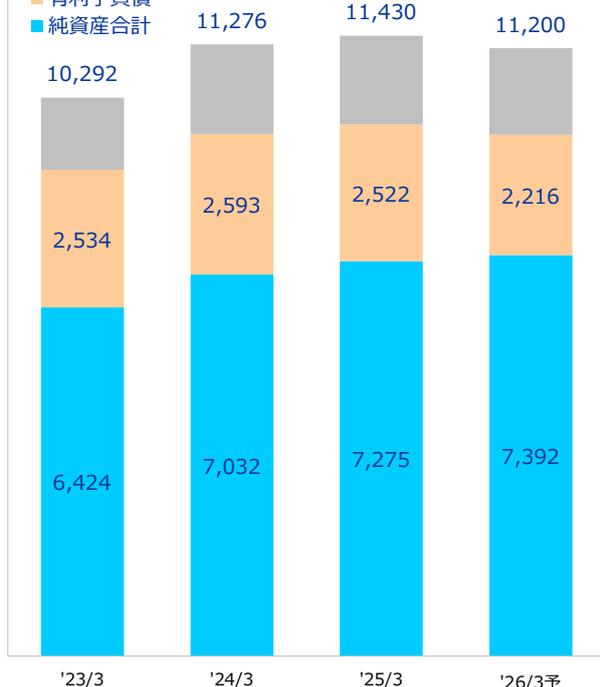
有利子負債の活用と機動的な自己株取得を含めた積極的な株主還元を行い、資本コストの低減を図るほか、既存事業の収益拡大に加えて事業ポートフォリオの転換と新規事業の拡大により、ROEを向上させ、エクイティ・スプレッドの拡大を目指してまいります。

総資産・配当



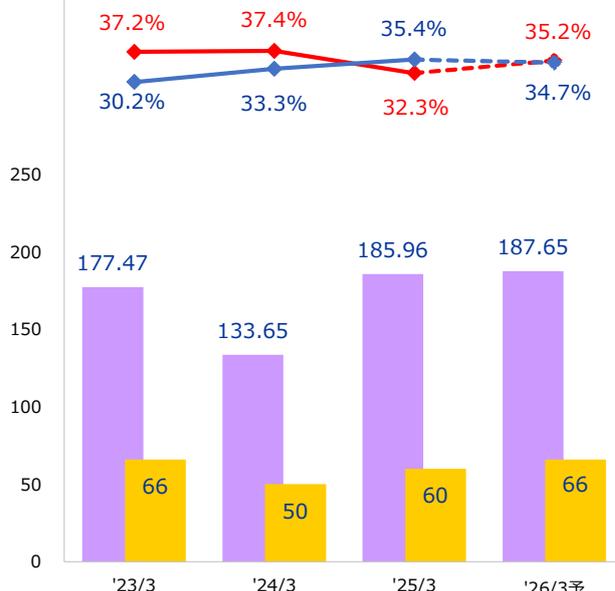
(億円)

■ その他負債
■ 有利子負債
■ 純資産合計



(円)

■ E P S
■ 配当金
● 配当性向
● 配当性向 (3年平均)



	'23/3	'24/3	'25/3	'26/3予
ROE	9.0%	6.1%	7.8%	7.6%
D/E レシオ	0.40	0.37	0.35	0.30

50%以上の自己資本比率を維持。

	'23/3	'24/3	'25/3	'26/3予
純資産配当率	3.4%	2.3%	2.5%	2.7%
単年度	3.4%	2.3%	2.5%	2.7%
3年平均	3.0%	3.0%	2.7%	2.5%

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

22

つづいて総資産、配当です。

2026年3月期の総資産の見通しは、為替円高の影響などにより前年度よりも約230億円減の1兆1200億円となる見込みです。必要資金はD/Eレシオは0.3～0.4を目途に有利子負債で確保し、自己株式の取得についても機動的に行い、資本効率を高めてまいります。

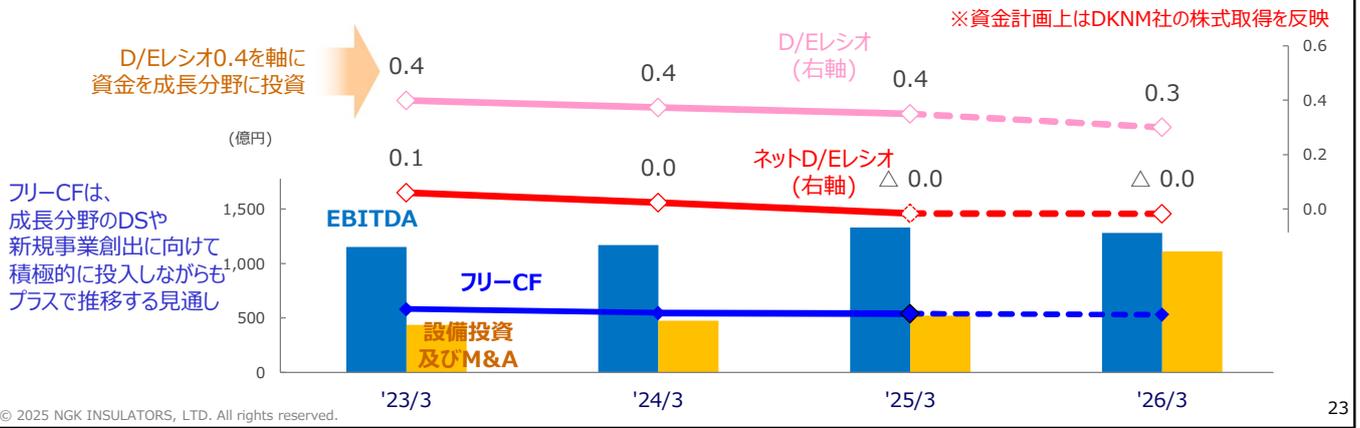
次に一株当たり利益、配当金です。当期の一株当たり利益は187.65円となる見通しです。配当金は、3年平均の配当性向と純資産配当率なども勘案して、現時点では中間は33円、期末も33円と予定しています。

なお、配当金については、事業リスクの変化に合わせた純資産管理と3年程度の期間業績（ROE）へのリンクも勘案し、純資産配当率3%及び連結配当性向30%程度を中長期的な目途として、さらにはキャッシュフローの見通し等も考慮して配分することとしています。

要約キャッシュフロー



(億円)	'23/3	'24/3	'25/3	'26/3
営業キャッシュフロー	979	992	967	1,280
投資キャッシュフロー	△520 設備投資支払△431	△686 設備投資支払△451	△551 設備投資支払△437	△750 設備投資支払△680 BORSIG社取得△430
財務キャッシュフロー	△346 新規借入+296 返済△328 自己株買付△96	△361 新規借入+345 返済△364 自己株買付△149	△342 新規借入+250 返済△318 自己株買付△94	△462 新規借入+250 返済△524
換算差額等	26	81	△11	5
現金及び現金同等物の増減	140	26	63	73
現金及び現金同等物 期末残高	1,689	1,714	1,777	1,850



最後に、当社の連結ベースでの要約キャッシュ・フローです。

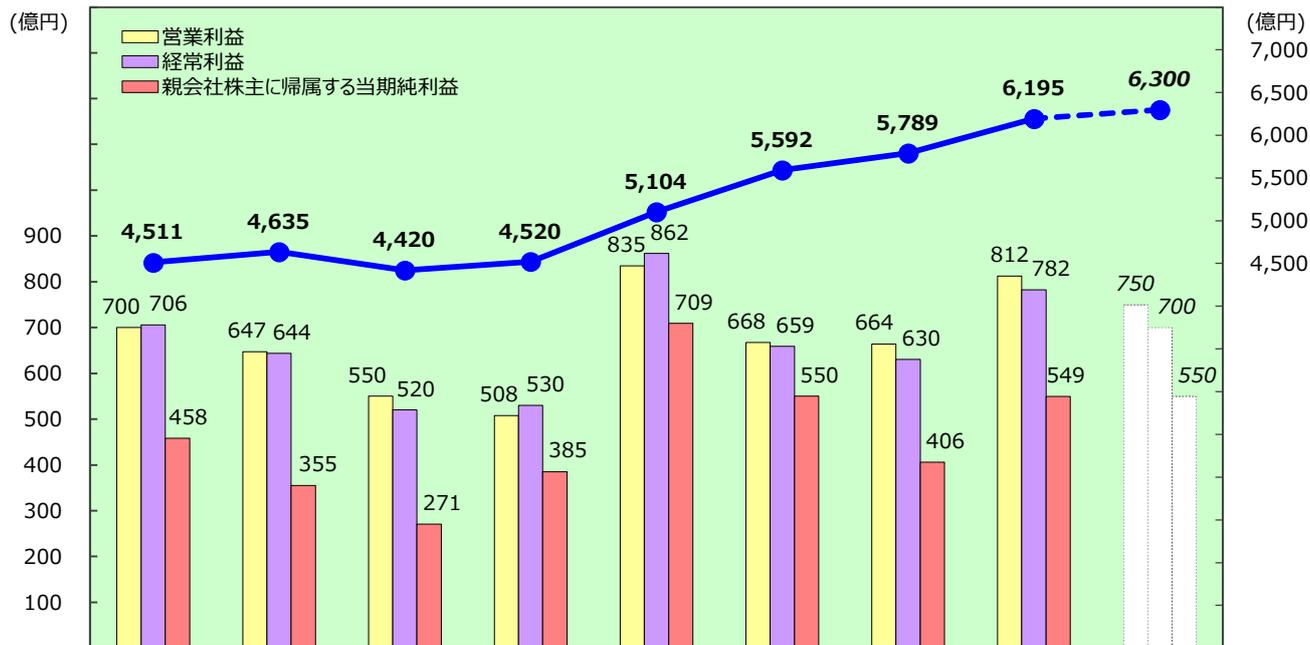
2026年3月期の現金及び現金同等物の期末残高は、前期比73億円増加の1,850億円となる見通しです。

フリーキャッシュフローは530億円程度を見通しており、投資キャッシュフローには設備投資及びDKNM社の430億円の買収を反映しております。財務活動によるキャッシュフローは、おもに借入金の返済などにより462億円の支出となる見通しです。

過去に実施したエンバロメント事業の大型投資の回収が着実に進むほか、デジタルソサエティ事業での需要増加もあり、営業キャッシュフローが増加したことで、全体では約73億円増加する見通しです。

尚、現金同等物1,850億円の他に、この表には表れない債券等の運用資金が540億円程度あり、実質的な資金残は合計で2,390億円ほどとなる見通しです。

業績推移



為替レート	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
USD	111円	111円	109円	106円	113円	135円	144円	152円	135円
EUR	129円	128円	121円	124円	131円	141円	157円	164円	155円
ROE	10.4%	7.6%	5.8%	7.9%	12.9%	9.0%	6.1%	7.8%	7.6%
一株当たり 当期純利益	142.42円	110.35円	84.73円	121.61円	226.56円	177.47円	133.65円	185.96円	187.65円
一株当たり 配当金	44円	50円	50円	30円	63円	66円	50円	60円	66円

© 2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

事業別 売上高 (通期)



(億円)

<セグメント間売上高消去後>	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期
ハ ニ カ ム	813	901	912	870
G P F	368	498	511	480
Cd-DPF・大型ハニカム	843	855	792	750
S i C - D P F	597	719	733	700
セ ン サ ー	587	646	617	600
産 業 プ ロ セ ス※	283	288	338	310
エンバイロメント合計	3,491	3,907	3,904	3,710
半導体製造装置用製品	1,070	865	1,138	1,350
電 子 デ バ イ ス	286	261	313	320
金 属	276	256	265	270
デジタルソサエティ合計	1,632	1,382	1,716	1,940
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	27	21	65	150
が い し	442	479	511	500
エネルギー&インダストリー合計	470	500	576	650
全 社 合 計	5,592	5,789	6,195	6,300

※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。

事業別 売上高（上期・下期）



(億円)

<セグメント間売上高消去後>	25年3月期		26年3月期	
	上期	下期	上期	下期
ハ ニ カ ム	456	457	430	440
G P F	250	261	240	240
Cd-DPF・大型ハニカム	411	382	360	390
S i C - D P F	368	365	370	330
セ ン サ ー	302	315	310	290
産 業 プ ロ セ ス	137	200	130	180
エンバイロメント合計	1,923	1,980	1,840	1,870
半導体製造装置用製品	506	633	670	680
電 子 デ バ イ ス	157	156	145	175
金 属	129	136	125	145
デジタルソサエティ合計	791	924	940	1,000
エナジーストレージ	24	41	80	70
が い し	244	266	240	260
IT&インダストリー合計	269	307	320	330
全 社 合 計	2,984	3,212	3,100	3,200

2026年4月 社名を変更します

日本ガイシ は
NGK へ

ビジョン達成に向け 事業構成転換に向けた動きを加速する

当社は、2025年1月31日開催の取締役会において
下記のとおり商号（社名）を変更することを決議※

※ 2025年6月下旬開催予定の第159期定時株主総会で定款の一部変更が承認されることを条件とする

新商号 **NGK株式会社**
(英文表記：NGK Corporation)

変更予定日 **2026年4月1日**

- ▶ NGKグループビジョン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**」の実現に向け、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
- ▶ 和文と英文の表記を「NGK」に統一し、国内外におけるブランド認知のさらなる向上を図る



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。

日本ガイシ株式会社

〒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