

2026年3月期 第2四半期 決算説明会

2025年11月 4日



©NGK・kero/dwarf

代表取締役社長

小林 茂

本日のプレゼンテーション

- 2026年3月期 第2四半期 連結決算概要
- 2026年3月期 通期 業績見通し
- 事業構造改革費用／ポートフォリオ変革
- 事業セグメント別 今期見通し・展望
- 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／配当
- 要約キャッシュフロー
- ESG経営の推進

26年3月期 第2四半期 連結決算概要

		25年3月期	4月公表値	26年3月期	前年同期比	
(億円)					為替影響	増減率
売上高		2,984	3,100	3,262	△38	+9%
営業利益		397	330	487	△29	+23%
経常利益		384	295	467		+22%
親会社株主に帰属する 中間純利益		259	190	239		△8%
為替レート	ドル 1-0	152円 165円	(135円) (155円)	147円 168円	△6円 +2円	

売上高、営業利益、経常利益は、第2四半期の過去最高を更新。

NAS[®]電池の製造及び販売活動終了に係る特別損失を計上し、中間純利益は減少。

- インバロメント 自動車関連製品は、関税率引き上げを見越した駆け込み需要等により増収・増益。
- デジタルサティ 半導体製造装置用製品は、先端ファウンドリ工場新設の計画後退はあるものの、AI用途の半導体に対する需要は継続。一部客先の在庫積み増しが上期に集中したこともあり、増収・増益。
- エネルギー&インダストリー がいしは需要が堅調に推移。エナジーストレージはNAS[®]電池の製造、販売活動の終了を決議し、第2四半期決算で117億円の特別損失を計上。

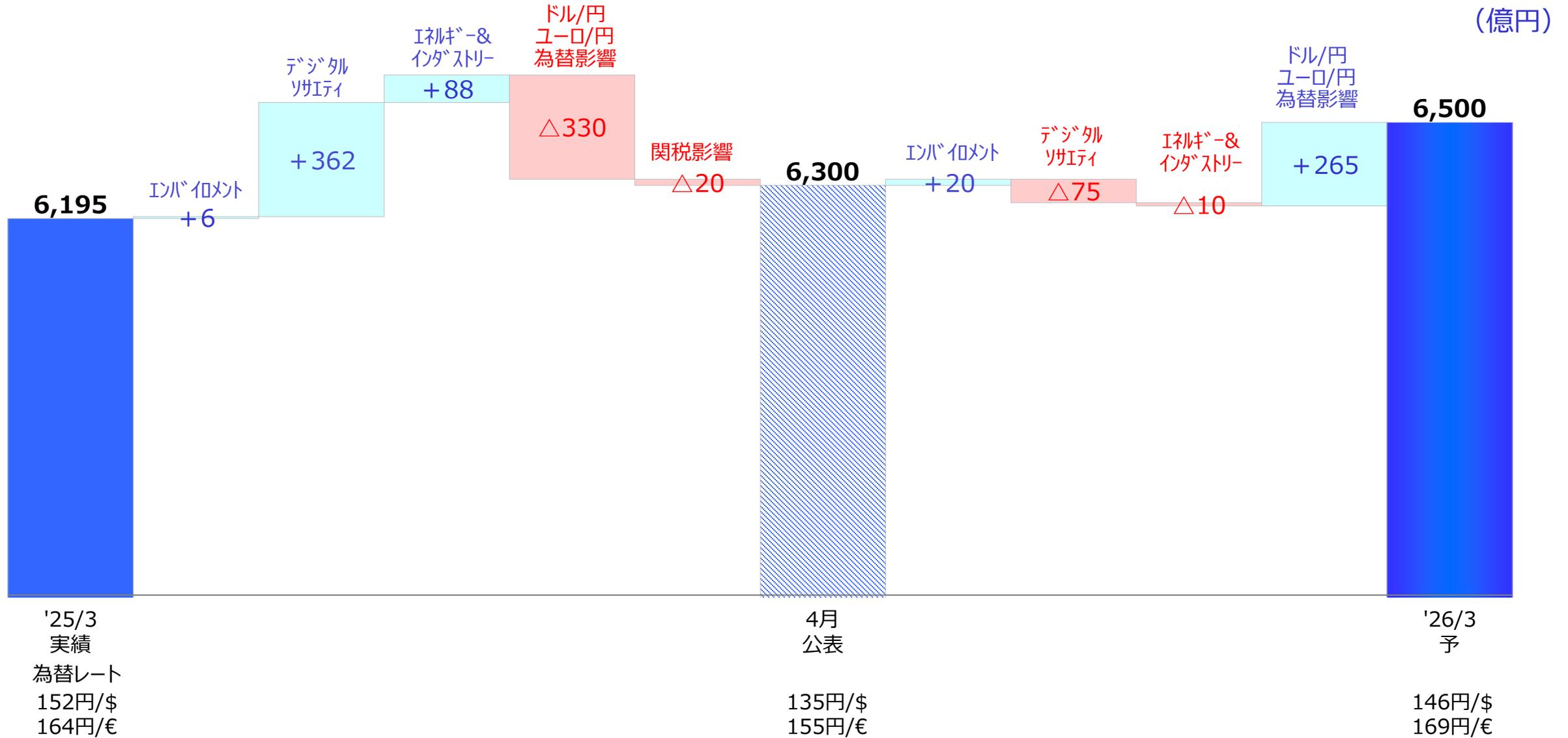
26年3月期 通期見通し

		25年3月期	4月公表値	26年3月期	前期比	
		(億円)			為替影響	増減率
売上高		6,195	6,300	6,500	△65	+5%
営業利益		812	750	850	△33	+5%
経常利益		782	700	820		+5%
親会社株主に帰属する 当期純利益		549	550	550	下期前提	+0%
為替レート	ドル	152円	(135円)	146円	145円	△7円
	1-0	164円	(155円)	169円	170円	+5円

売上高・営業利益は過去最高を更新する見込み。NAS[®]電池の製造、販売活動終了に係る特別損失を計上する一方、政策保有株式の縮減による売却益を織り込み、当期純利益は4月公表値を据え置き。

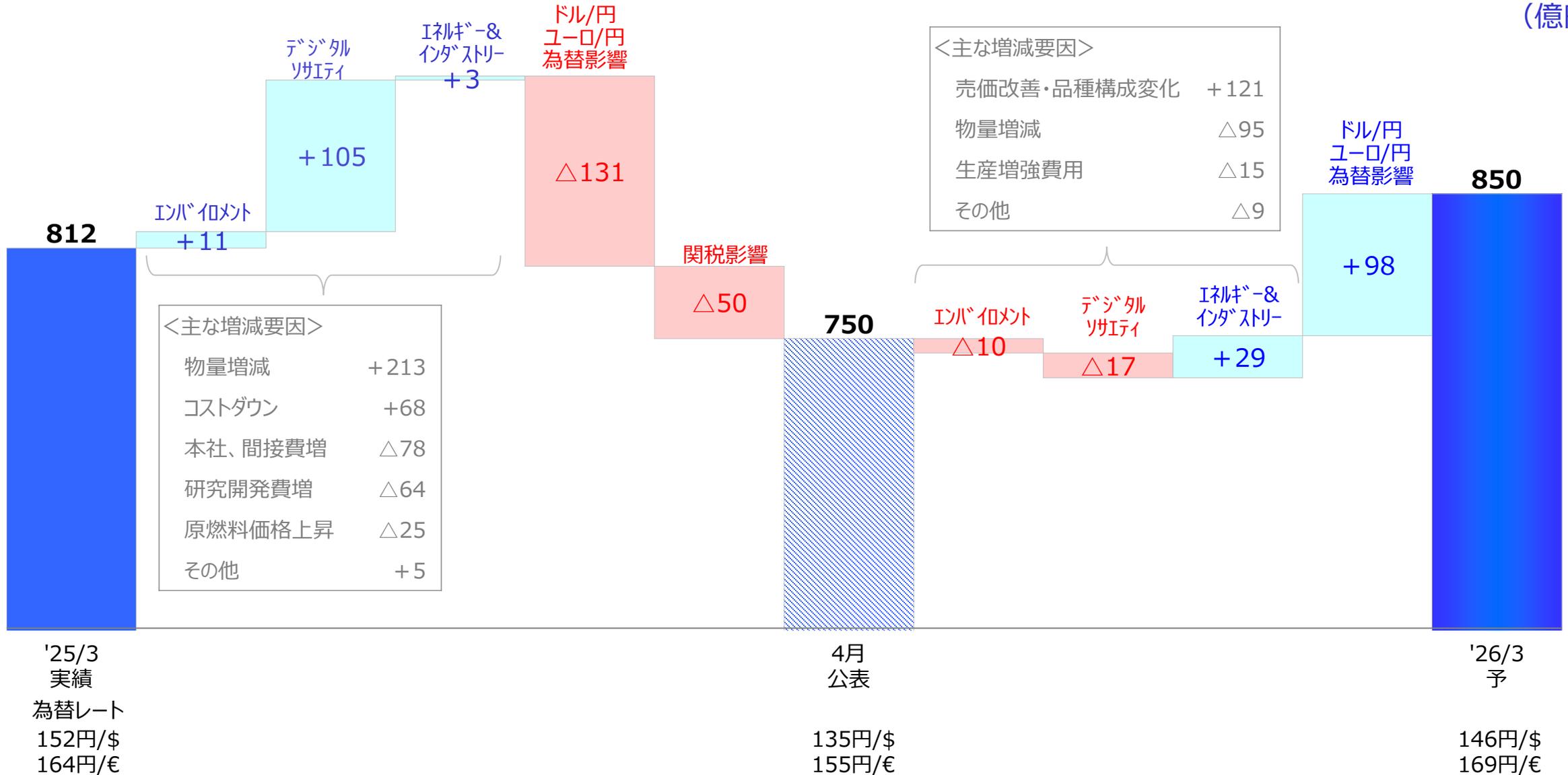
- インバロメント 米国関税の直接影響は限定的。市況は期初想定通り米国中心に下期減速を想定。為替円高影響もあり前期比で売上高は横ばい・減益見込み。
- デジタルシティ 半導体製造装置用製品の在庫積み増しは下期に剥落を想定するものの、AI用途の半導体需要は継続し、増収・増益見込み。セグメントの売上・営業利益も前期を上回る計画。
- I補給機&インダストリー NAS[®]電池の製造、販売活動終了に伴い、年間では約180億円の特別損失を計上予定。

26年3月期 売上高 増減内訳



26年3月期 営業利益 増減内訳

(億円)



既存事業の選択と集中で「稼ぐ力」を高め、企業価値の更なる向上を図る

経営資源の最適配分を図り、**将来の業績・キャッシュフロー改善の確実性を高める**

NAS電池の製造及び販売活動終了を決定

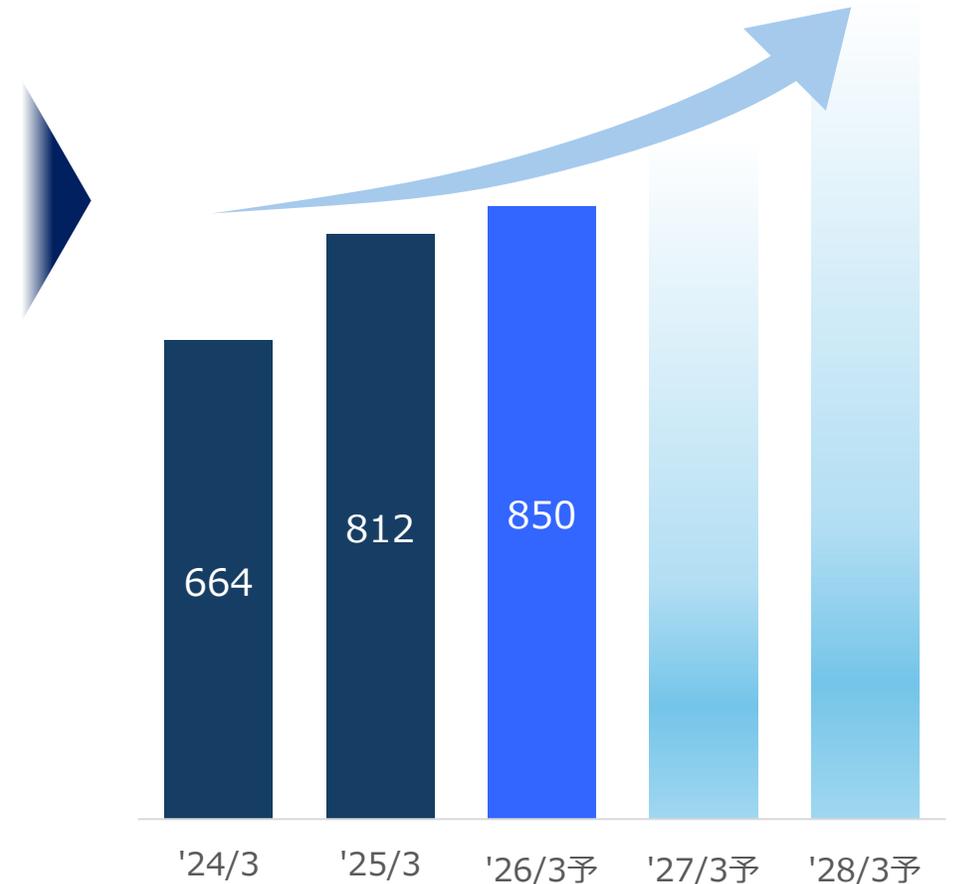
通期業績

	4月公表	'26/3予	差異
売上高	6,300	6,500	+200
営業利益	750	850	+100
経常利益	700	820	+120
当期純利益	550	550	±0

'26/3期にNAS電池の製造及び販売活動終了に係わる約180億円の損失と、政策保有株式の縮減による売却益を計上予定。

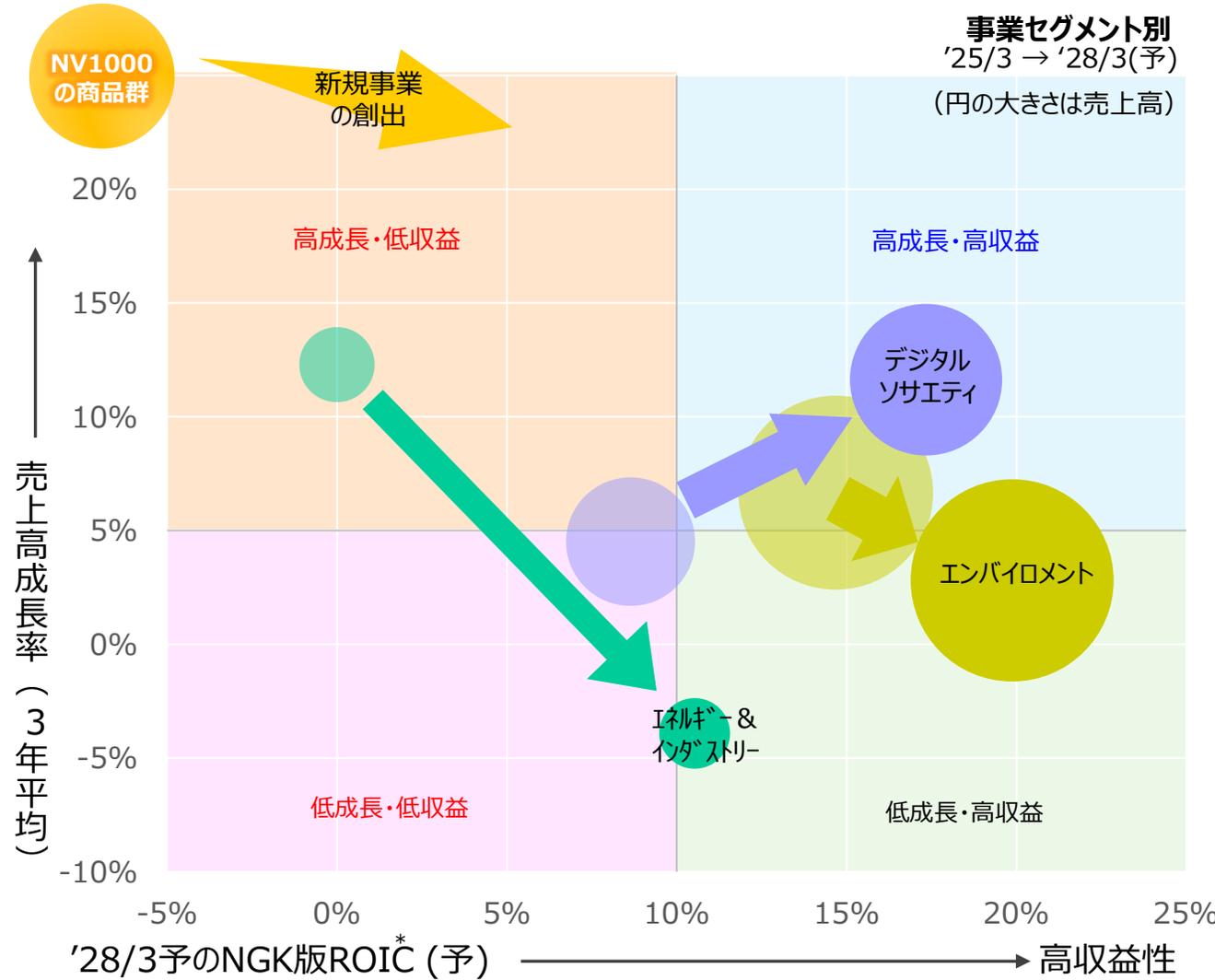
営業利益

(億円)



事業ポートフォリオ変革

事業撤退・売却及び再構築等の施策の実施により、経営資源の最適配分を図り、**企業価値の向上を実現する**



*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

エンバロメント事業

EV化の進展により中期的に縮小が見込まれる既存の自動車関連製品において残存者利益の最大化を図りつつ、NV1000の商品群であるDACやサブナノセラミックス膜を取り込むことで、カーボンニュートラル分野への注力し、再成長を目指す。

デジタルソサエティ事業

高性能化するAI向け半導体製造関連製品の拡充を進めるとともに、電子デバイス事業の持続的な成長と競争力の強化を図るため、組織再編によりグループ全体で付加価値の高い製品の製造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す。

エネルギー&インダストリー事業

エネルギーストレージ事業におけるNAS電池の製造・販売活動を終了し、経営資源を最適配分を図るとともに、国内外で電力消費が拡大する中、送電線の新增設投資を背景に、がいし事業で安定的な収益を確保することで、成長性は抑制されるものの収益性の改善を図っていく。

安定収益
製品群

自動車関連

産業プロセス

成長期待

買収手続き中

Borsig&シガー

事業体制再編

SPE

HDD用
マイクロアクチュエータ

ウエハー

セラミック
パッケージ

絶縁放熱
回路基板

ハイセラム
キャリア®

NAS®電池の
製造/販売活動終了

がいし

エネルギーストレージ

エンバイロメント(EN)事業の今期見通し

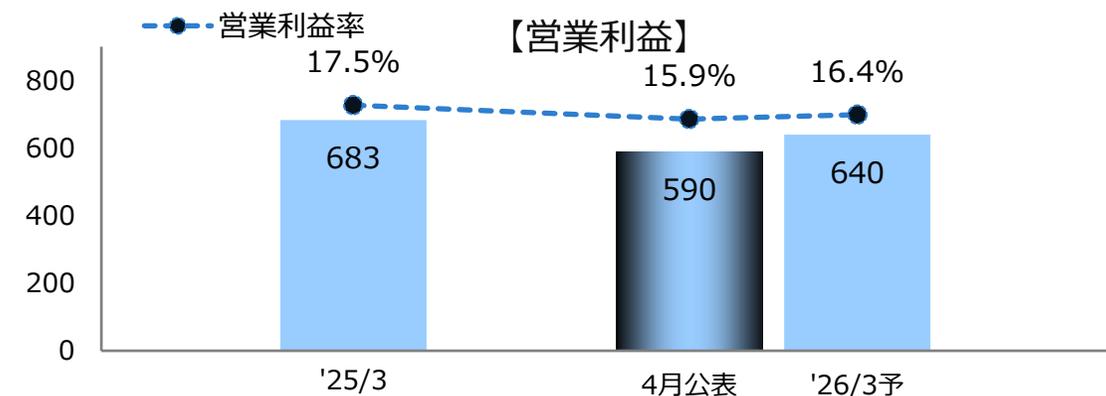
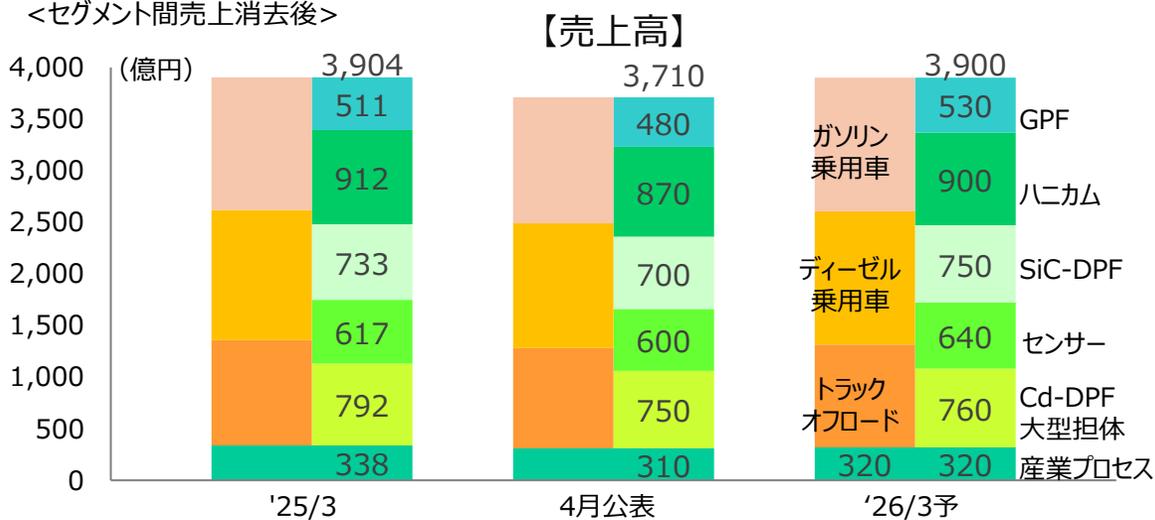
自動車関連

- 米国関税の直接影響は限定的。市況は期初想定通り米国中心に下期減速も、円安やEV化率鈍化が追い風となり、4月見通し比で増収・増益を見込む。

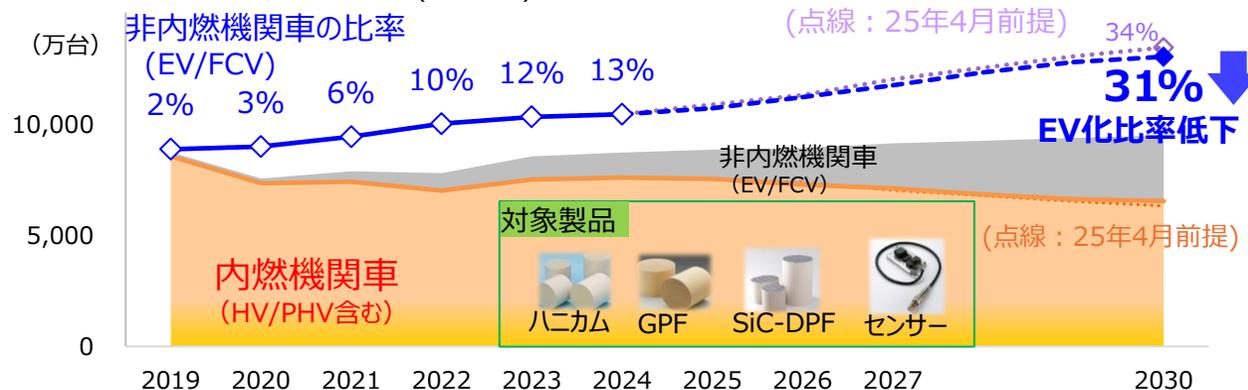
産業プロセス

- 医薬用水向け膜設備の堅調な需要の取り込みに加え、売価改善や固定費の削減等により、4月見通しに対して増収・増益の見通し。

<セグメント間売上消去後>



〔乗用車販売台数 見通し〕 (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
日本		PPNLT(WLTC)					GE/GDI・MPI RDE規制
欧州		EU6d-Full					EU7
米国		Tier3					Tier4 (PM0.5mg)
中国	国6a (全土)	LEV III			PM1mg		国7
インド	BS6 Stage I						BS7
タイ	EU4		国6b (全土)	BS6 Stage II	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残存者利益の最大化を目指す。

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)

- 半導体製造装置の市況は小幅な回復にとどまる予想であるが、上期に一部客先が在庫を積み増したことにより、4月見通しに対し増益の見通し。

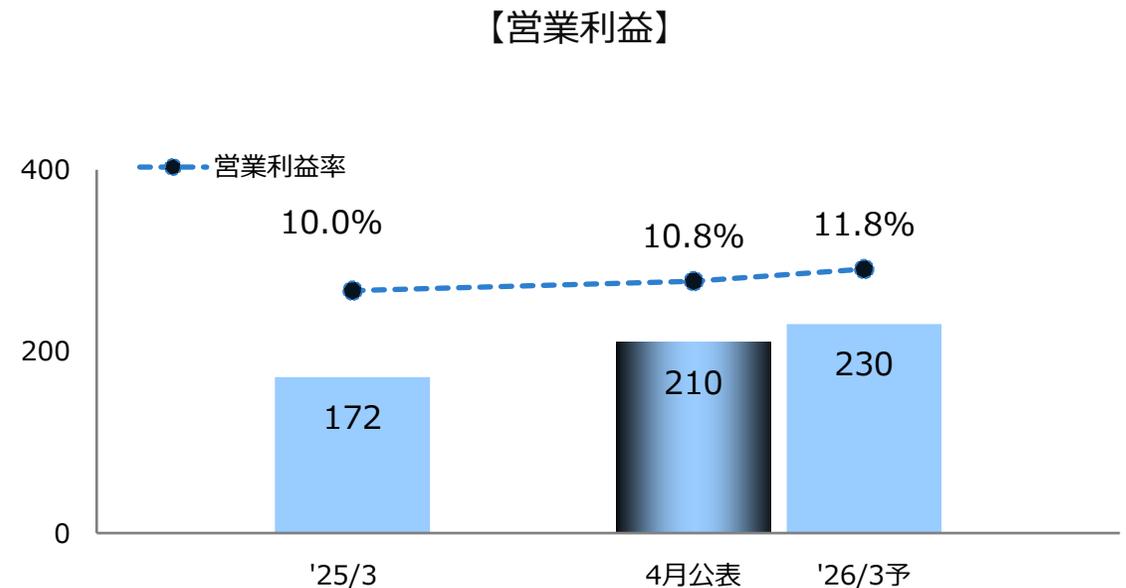
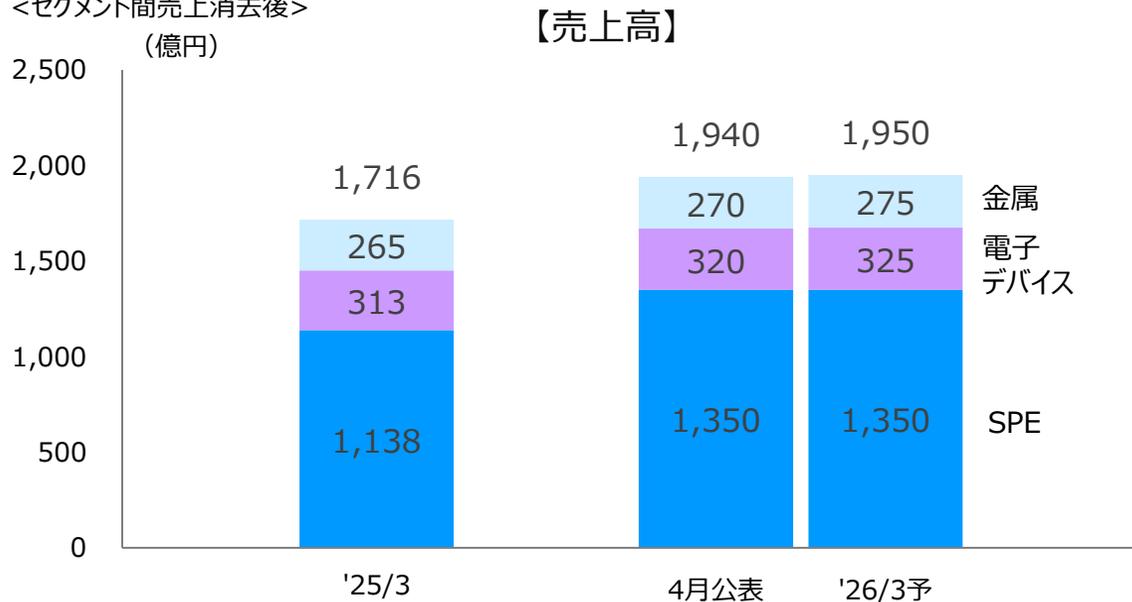
■ 電子デバイス

- HDD用圧電素子は、データセンター投資が堅調で安定的に製品需要が推移。
- 水晶デバイス向けセラミックパッケージは、下期にかけて市況の緩やかな回復を想定し増収計画も、原料価格上昇等により4月見通しに対して減益。事業体制を見直し、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、早期の立て直しを図る。
- 事業化して間もないパワー半導体モジュール向け絶縁放熱回路基板は、4月見通し通り赤字が継続。

■ 金属

- 産機・自動車向けを中心に需要が安定して推移し、4月見通しに対し増収の見通し。

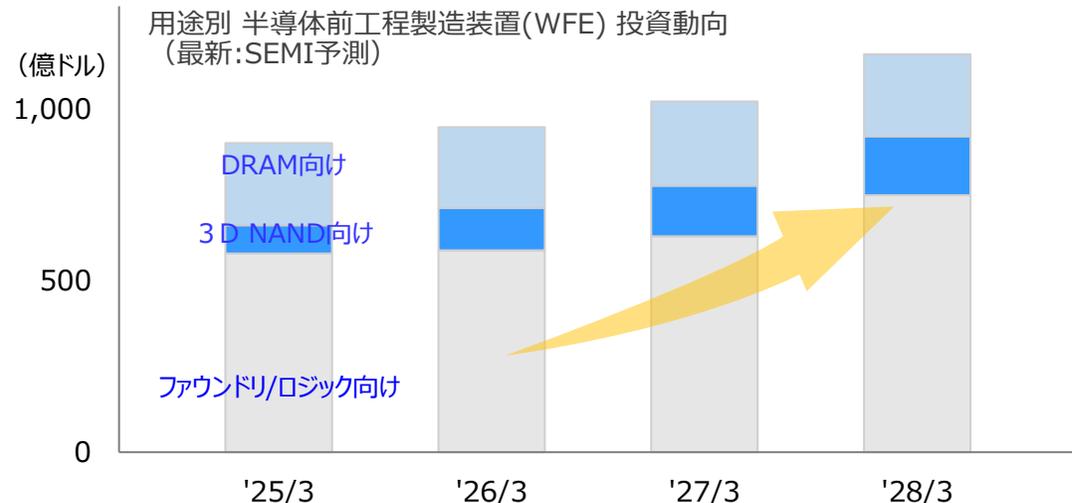
<セグメント間売上消去後>
(億円)



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

〔当社の半導体製造装置用製品の需要の見通し〕

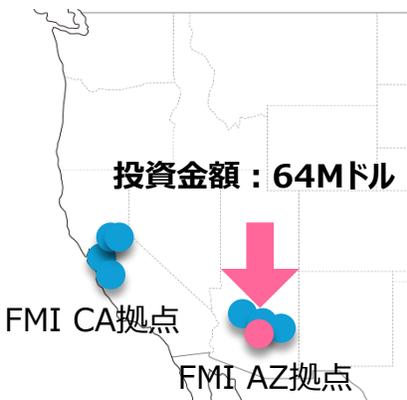


AI向けサーバー、AI搭載デバイスの成長や各国の半導体現地生産化により、市場はさらに拡大を続ける見通し。当社製品需要を確実に取り込むべく、増産投資を継続していく。

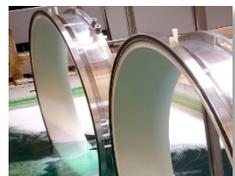
<アリゾナ拠点増産投資>

アリゾナ州では大手半導体メーカーが投資を推進しており、セラミックと金属の高精度接合技術、表面コーティング、モジュール化対応により成膜 (CVD、ALD) やエッチング工程に使用される装置の内部部材を供給する当社米国子会社 FMI Industries (FMI) も生産拠点を増強する。

投資金額：64Mドル



アルミ (Al) 部材



溶射部材



対象製品

半導体製造で使用される当社の製品群



高性能化 (微細化・高集積化) するAI向けの半導体製造を当社の製品群が支える

主な当社製品

AlNヒーター



成膜

AI向け半導体の需要が拡大し、微細化を実現するために、高電圧・高腐食性ガスといった環境下で動作するヒーターが求められる。当社製ヒーターは、厳しい環境下でも安定した性能を発揮できるため、AI市場の拡大に伴い、需要が増している。

静電チャック



エッチング

静電気力によりウエハーを固定する静電チャック。当社の静電チャックは、高パワーのプラズマが存在する厳しい環境下でも安定した保持力を維持できるため、メモリの大容量化に対応する微細化・多層化などの高集積化において、高精度なエッチングが可能となる。

ハイセラムキャリア®



チップレット

AI向け半導体で必要な演算ユニット・メモリなどを高密度・高性能な設計を実現するチップレット集積。当社のハイセラムキャリア®は反り耐性・透光性・耐薬品性という特性を持ち、多くのチップレット集積体を一度にパッケージングすることを可能とする。

電子デバイス事業の事業体制の再編

セラミックパッケージを含む電子デバイス事業の持続的な成長と競争力の強化を図るため、グループ全体で付加価値の高い製品の製造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す。

事業体制再編

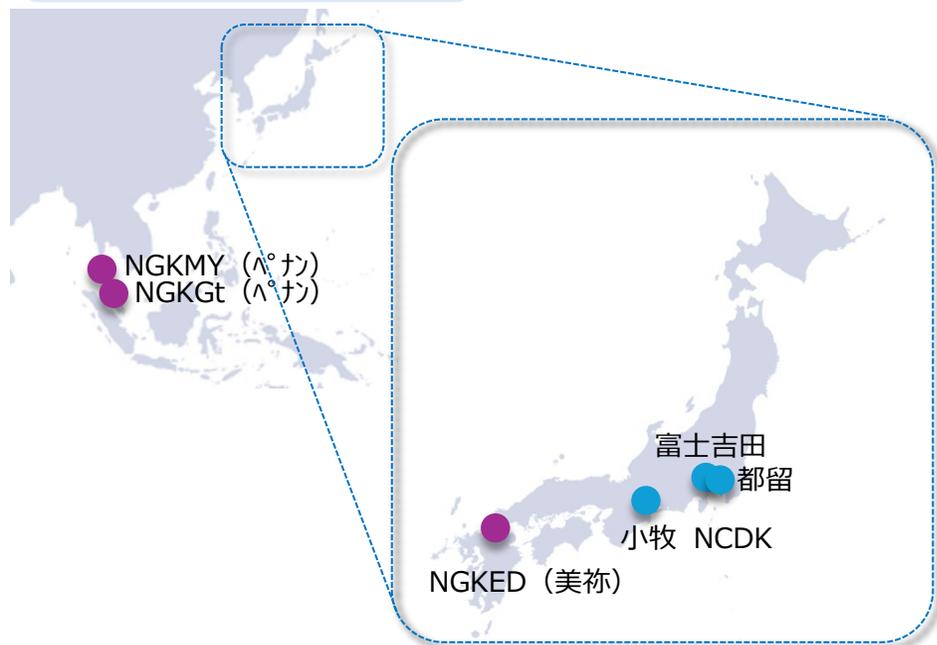
セラミックパッケージ事業の開発～製造～販売のすべてを担う子会社（NGKED）の各機能をグループ内で最適な形に再配置することで効率化を図る。

- ・ 営業は日本ガイシが担当（吸収分割）。
- ・ 営業以外は既存の製造受託子会社（NCDK）と一体化（吸収合併）。
- ・ マレーシア孫会社は日本ガイシの直接子会社とする。

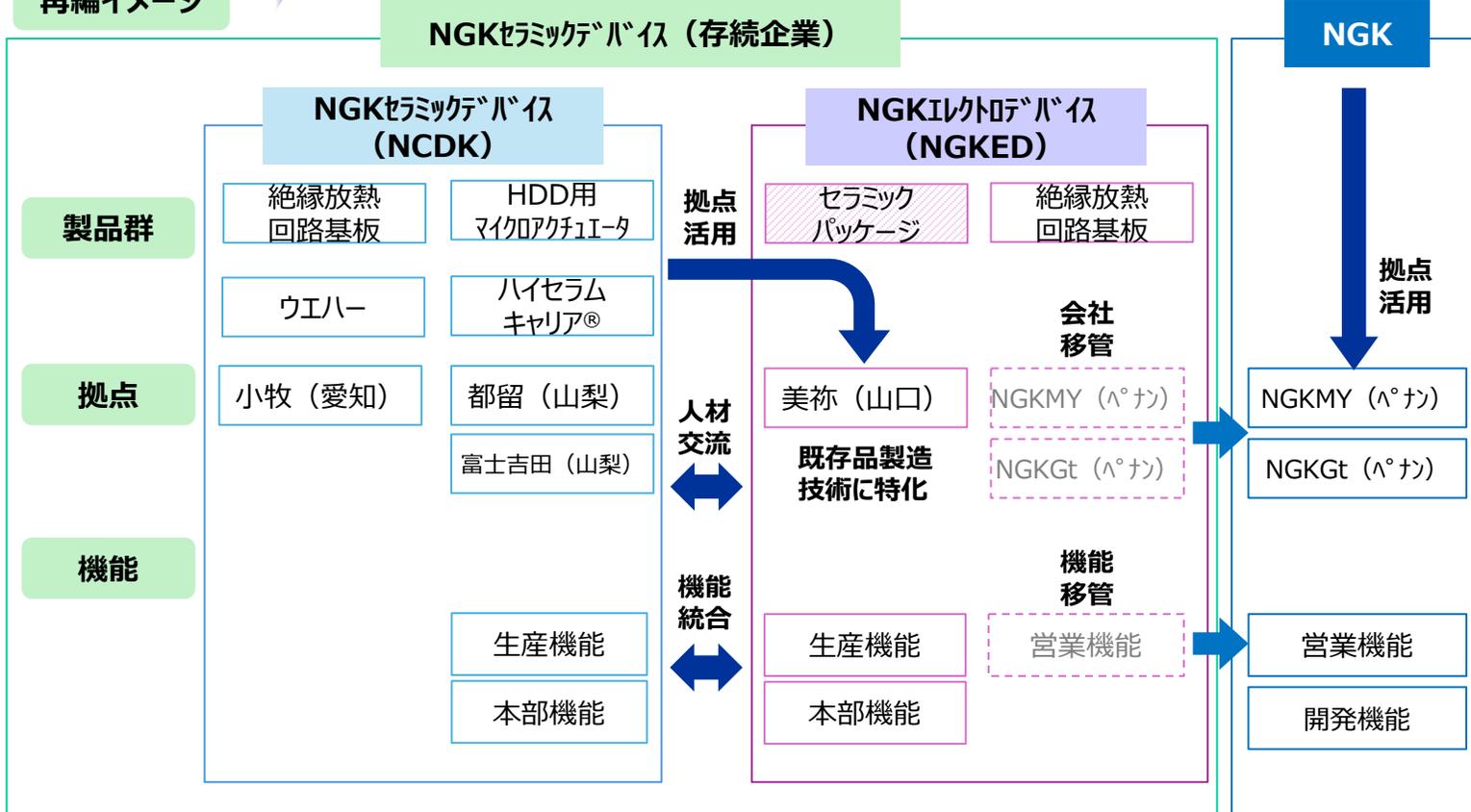
期待されるシナジー

- ・ NGKEDとNCDK両社の製造ノウハウや設備の共有、柔軟な人員配置や間接経費の削減等により、製造に特化した子会社としてグループ全体での収益力向上を目指す。
- ・ 営業を日本ガイシが担うことで、営業力を強化し市場の変化に迅速に対応する。
- ・ 低コスト拠点であるマレーシア子会社は、他製品での活用も可能にする。

電子デバイス事業の製造拠点



再編イメージ



NGKMY - NGK ELECTRONICS DEVICES(M) SDN.BHD.
 NGKGT - NGK GLOBETRONICS TECHNOLOGY SDN.BHD.

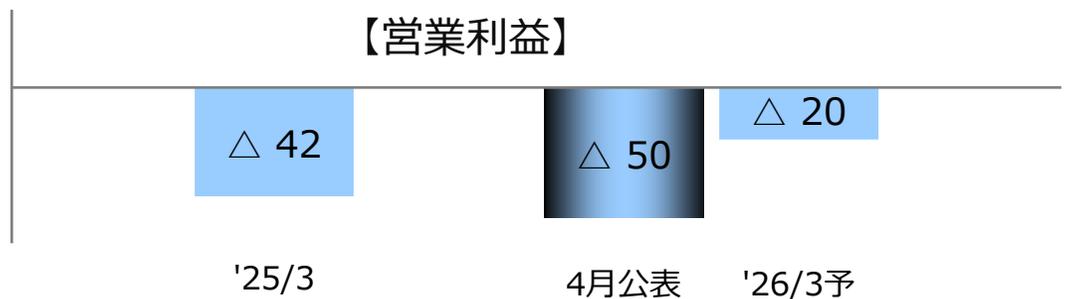
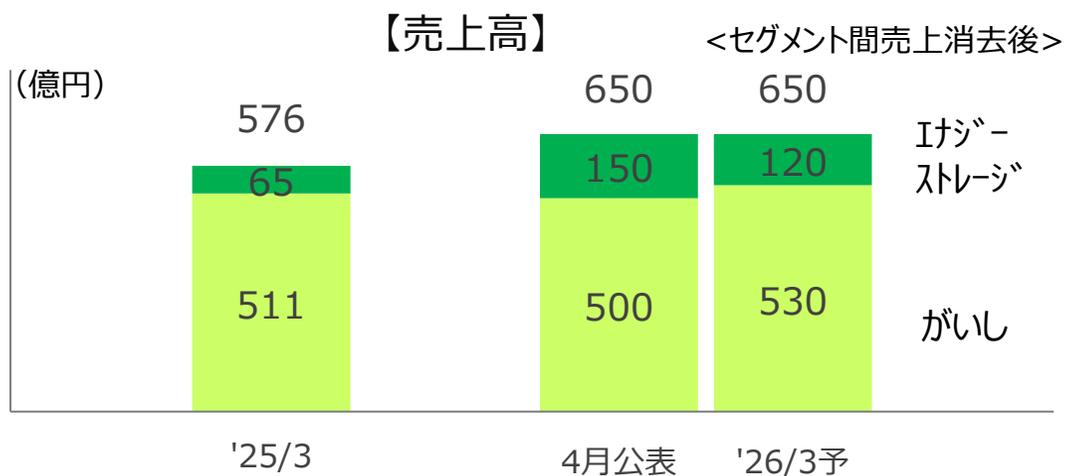
エネルギー&インダストリー(E&I)事業の今期見通し

■ がいし

- 国内外で、AI・データセンター需要の増加に対応する送電網の新增設投資が引き続き堅調。当期は堅調な需要などを背景に増収増益。

■ エナジーストレージ

- 経営資源の最適配分を図る観点からNAS[®]電池の製造・販売活動の終了を決定。

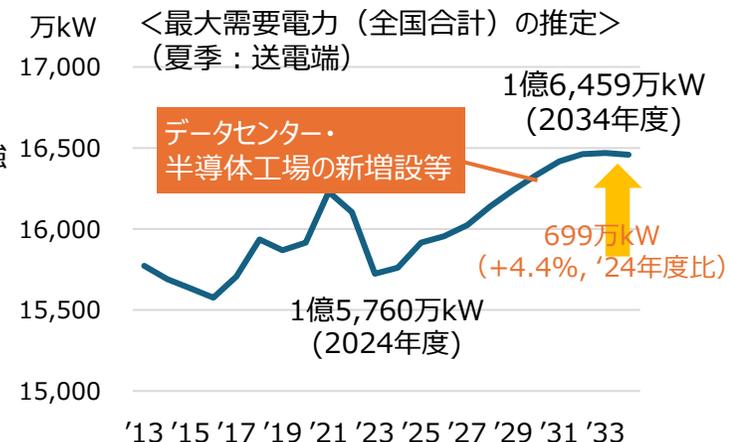


■ がいし

＜地域間連系線の主な整備計画＞



(出典) 資源エネルギー庁 電力ネットワークの次世代化について (2025年5月23日) から当社作成



(出典) 「電力広域的運営推進機関HP 2025年度 全国及び供給区域ごとの需要想定について」から当社作成

- 再生可能エネルギーの大量導入および電力レジリエンス強化を目的として、地域間連系線の増強が進められている。さらに、データセンター・半導体工場の新設・増設も見込まれており、電力需要は増加傾向にある。

送配電製品の需要は安定的に推移する見通し

NAS電池の製造および販売活動終了について

2025年10月31日の取締役会において、エナジーストレージ事業として展開するNAS[®]電池（ナトリウム/硫黄電池）の製造・販売活動を終了し、新規受注の獲得を行わない方針を決定

方針決定の背景

- 今後大きな成長が期待される蓄電池需要に対応すべく、供給能力の拡大とコストダウンに向けた協議をBASF社と進めてきたが2025年9月に中止。
 - NAS[®]電池の特長である長時間・大容量蓄電に対する継続的な需要形成には依然として時間を要す見込み。
 - 部材コストの高騰、リチウムイオン電池との競争環境の激化。
- これらの複合的な要因により、将来的に安定した操業と収益確保が困難と判断。

業績への影響

NAS[®]電池の製造および販売活動終了に係る費用を見積り、約180億円を特別損失として2026年3月期に計上を見込む。

今後の対応

対応事項	対応方針
受注済の案件への対応	お客様のご意向を確認の上、順次出荷
ご発注間近の案件への対応	当社の在庫状況に応じた範囲での納品対応
新規案件の販売活動および製造	本決定を以って終了
アフターサービス/メンテナンス	納品済・納入予定の製品へのサービス提供を継続

NGKグループビジョンに向けた進捗

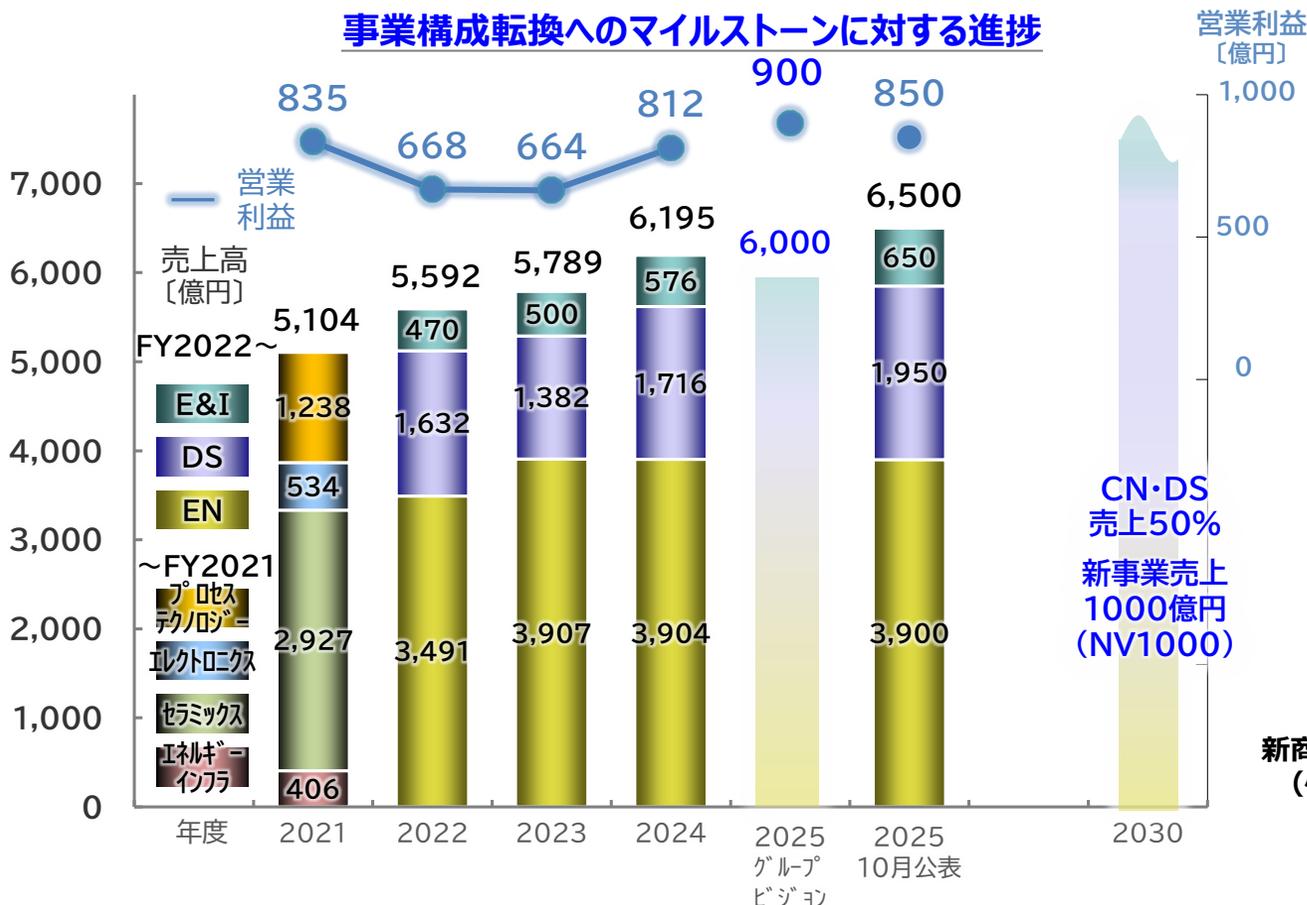
NGKグループビジョン Road to 2050

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通し。

カーボンニュートラル（CN）に貢献する技術開発と事業転換

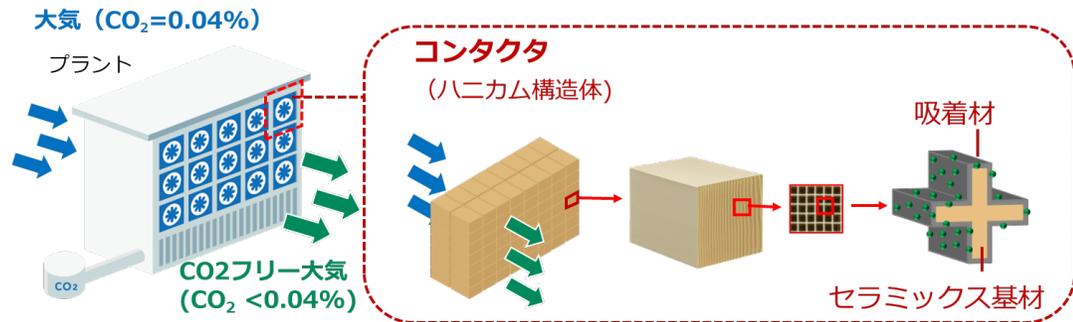
■ダイレクト・エア・キャプチャー（DAC）向けハニカムの開発

自動車排ガス浄化用セラミックスで培った技術を応用

- 大気中の低濃度CO₂（約0.04%）を効率的に吸着・回収
- ハニカムの特徴（右記）でDACの課題である回収コストの低減に貢献

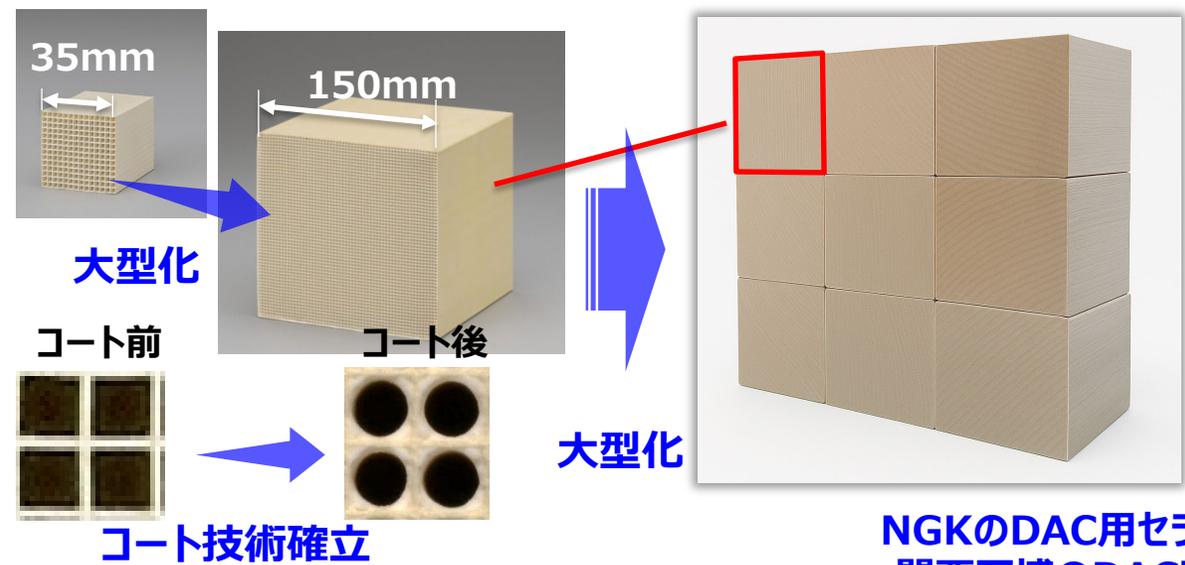
2030年頃に量産体制確立へ

- 30社以上国内外DAC関連企業にサンプルを供試
- 数社に対しDAC実証機向けのサンプルを納入し実証開始（New）

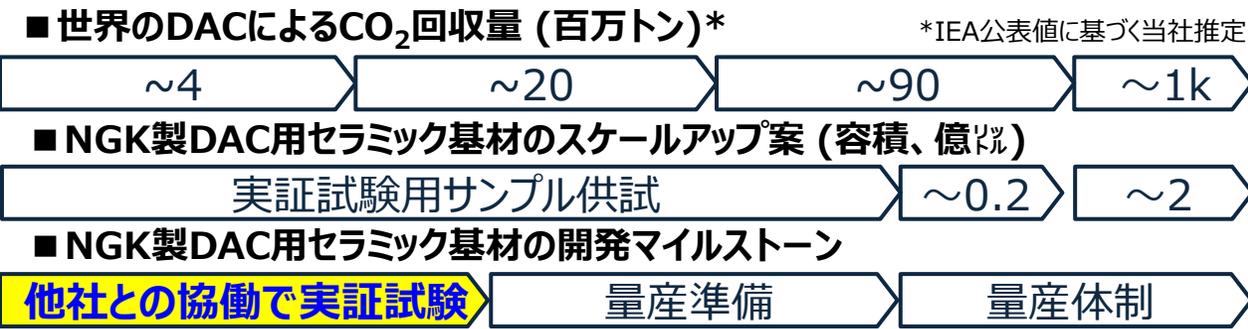


ハニカムの特徴	期待される効果
低い通気抵抗	ファンの消費電力低減
高い表面積	CO ₂ の吸着効率向上 (=ファンの運転時間短縮→消費電力低減)

~'24	~'25	'26	'27	'28	'29	'30	~'50
------	------	-----	-----	-----	-----	-----	------



NGKのDAC用セラミック基材が大阪・関西万博のDAC実証装置に採用→

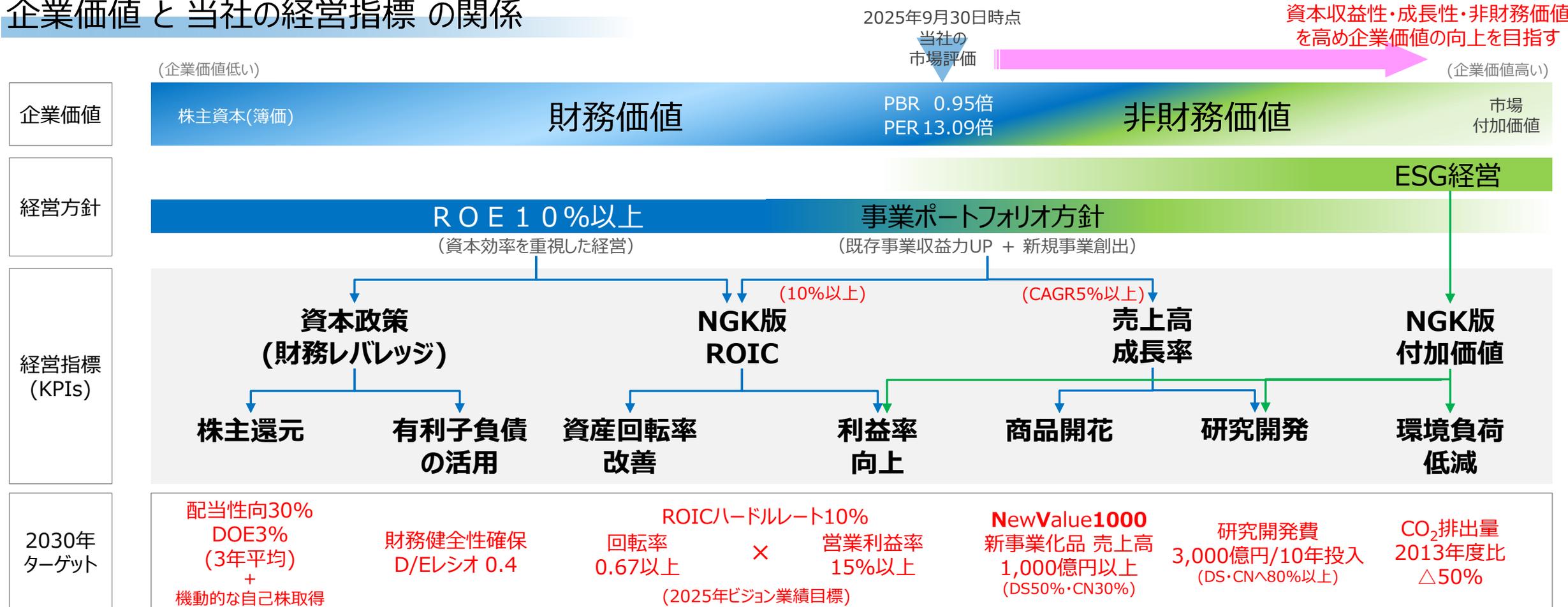


企業価値向上に向けて

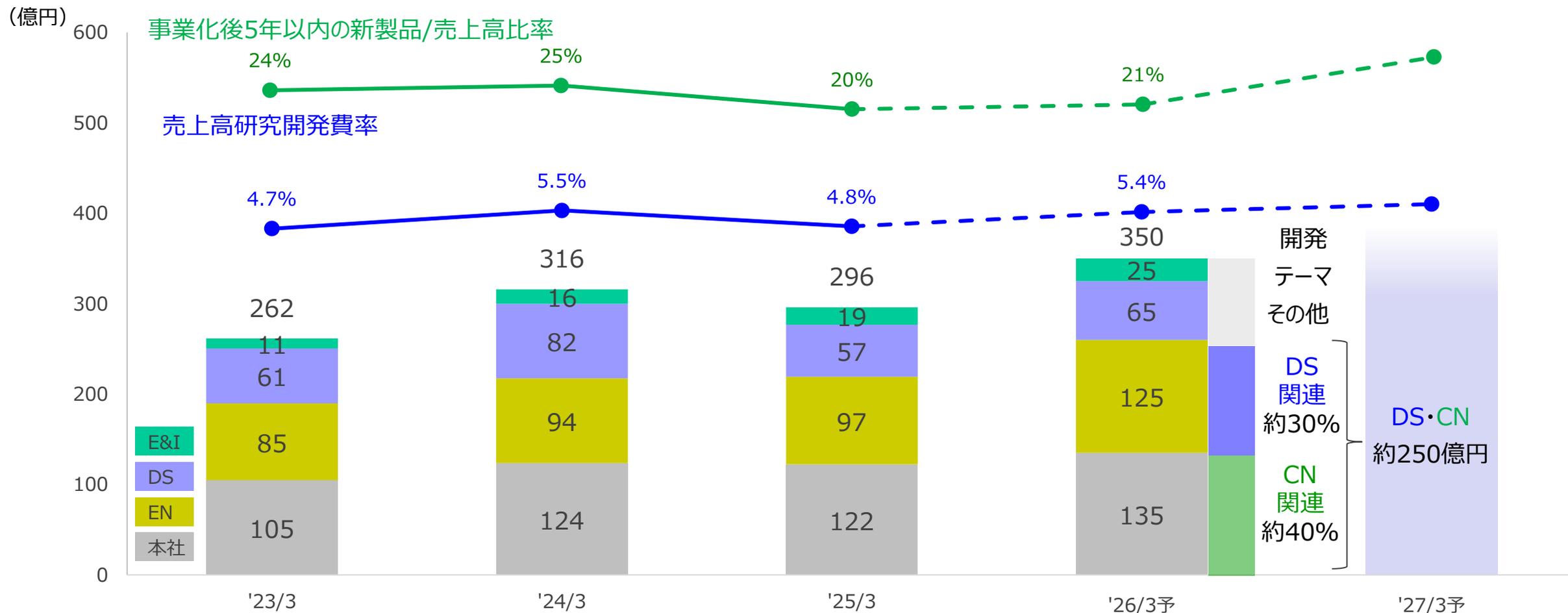
- **エクイティ・スプレッド=ROE - 株主資本コスト**を意識した経営で**資本収益性を向上**
- 成長実現に向けた**事業ポートフォリオ管理**と
知的資本(研究開発等)・人的資本への投資を推進し**成長性を確保**
- **環境負荷低減・人権尊重への取り組み**等により、**非財務価値を高める**

当社の資本コストの推定	
税引後負債コスト	1.0%
株主資本コスト	7.8%(CAPM)
D/Eレシオ	0.32
WACC	6.2%
税引前WACC	8.9%(ハードルレート)

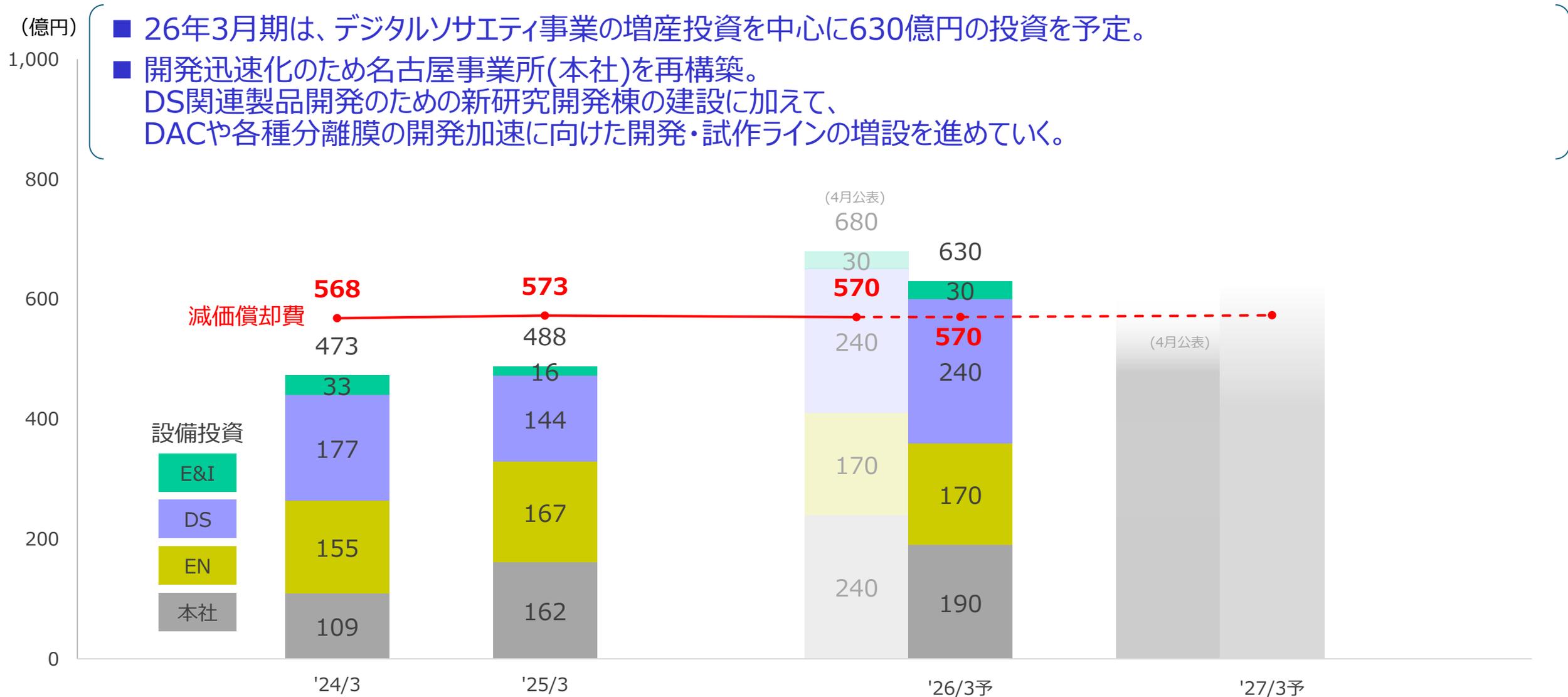
企業価値と当社の経営指標の関係



- 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。
- ENへ膜関連の開発を集約。CN領域へと事業転換を狙い、膜・DACを中心とした開発を加速させる。
- 引き続き、自社技術を高めるべく、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るほか、外部からの技術やリソースを積極的に獲得していく。



DS事業を中心に既存事業の収益拡大・新規事業創出に向けて資金を投入していく



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。

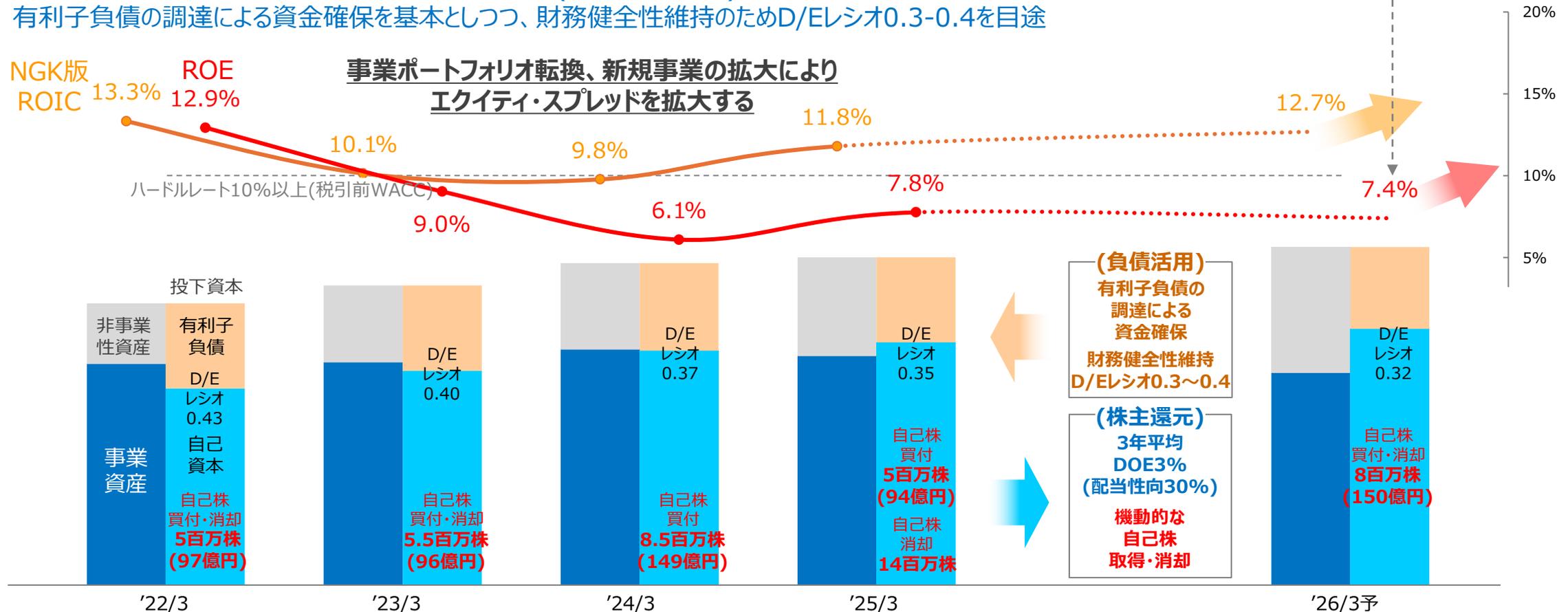
3年平均配当性向30% 及び 3年平均DOE3% を目途に配当しつつ、
機動的に自己株取得・消却を実施

■ 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。

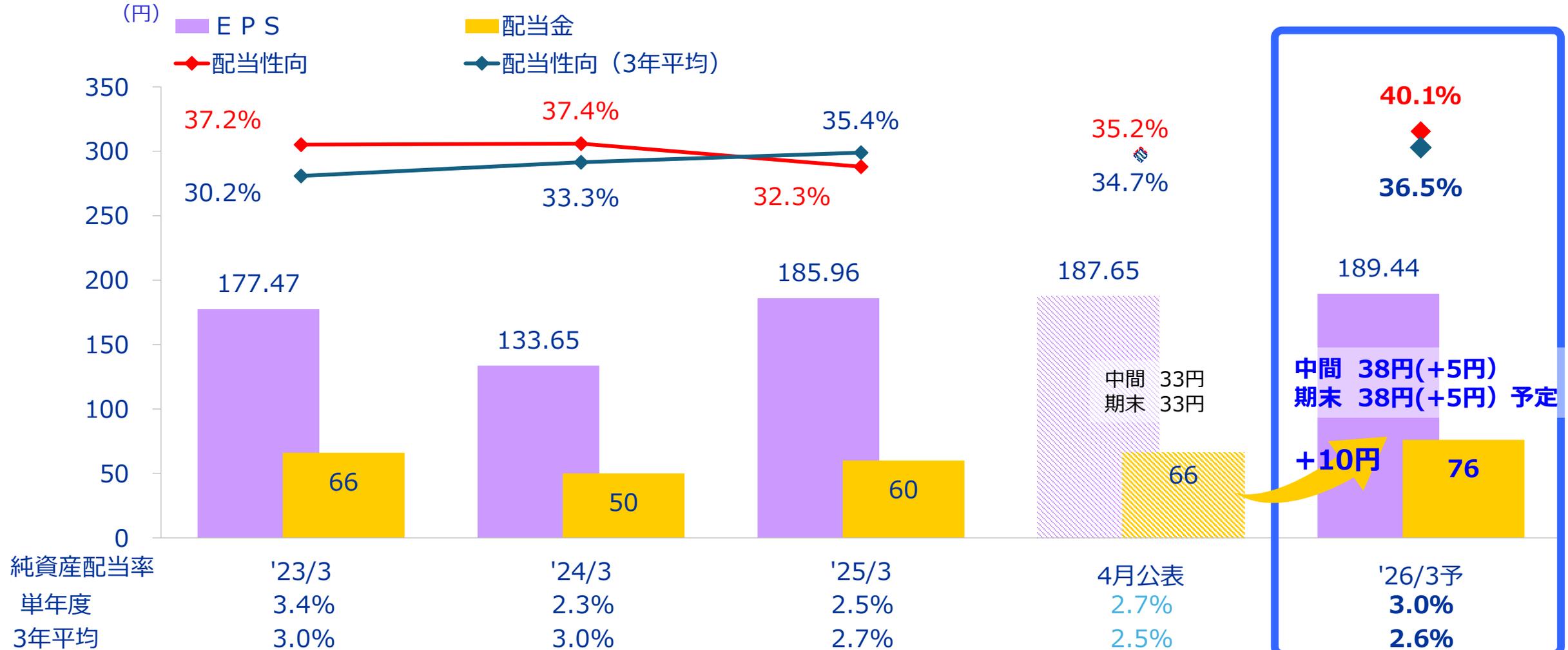
ROEと関連性の高いROICを社内の管理指標に採用(NGK版ROIC*) *NGK版ROIC = 営業利益 ÷ 事業資産 (売掛債権 + 棚卸資産 + 固定資産)

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0.3-0.4を目途

税引後負債コスト	1.0%
株主資本コスト	7.8%(CAPM)
D/Eレシオ	0.32
WACC	6.2%
税引前WACC	8.9%(ハードルレート)



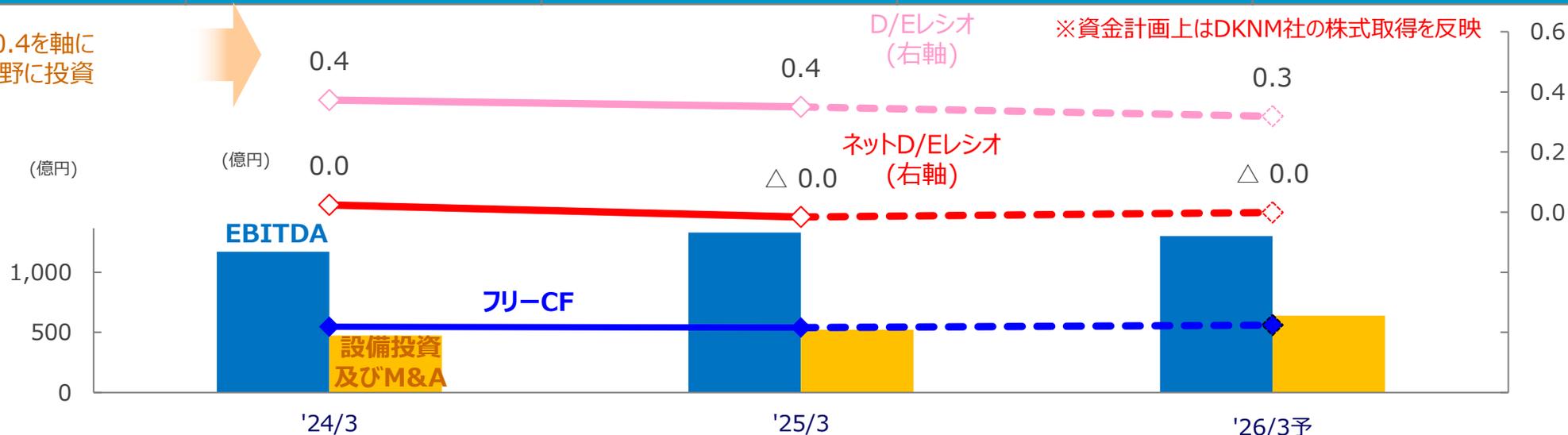
米国の関税政策などのマイナス影響に対して売価改善を図るなど、事業実勢は堅調に推移。更に為替の円安影響もあり、通期では前期並びに従来予想を上回る営業利益を確保できる見通しである。また、不採算事業に対する経営判断により、今後の業績やキャッシュ・フローの改善が着実に進む見込み。これに加え、資金見通し、将来の成長に必要となる経営資源、当社の配当政策（年平均配当性向30% 及び 3年平均DOE3% を目途）も総合的に勘案し、26年3月期は**年間配当76円に増配予定**。



要約キャッシュフロー

(億円)	'24/3	'25/3	'26/3予	
			4月見通し	今回見通し
営業キャッシュフロー	992	967	1,280	1,300
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	△750 設備投資支払△680 BORSIG社取得△430	△740 設備投資支払△630 BORSIG社取得△460
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	△462 新規借入+250 返済△524	△441 新規借入+400 返済△493 自己株買付△150
換算差額等	81	△11	5	△7
現金及び現金同等物の増減	26	63	73	113
現金及び現金同等物 期末残高	1,714	1,777	1,850	1,890

D/ELレシオ0.4を軸に
資金を成長分野に投資



2025年度 非財務価値への取り組み

'25/4

'25/5

'25/6

'25/7

'25/8

'25/9

ポーランドの製造拠点で
VPPAを初締結
再生可能エネルギー由来
の環境価値の調達により
カーボンニュートラルに貢献

社内育成によるDX人材が
1,000名に到達

「CDPサプライヤーエンゲージメント評価」で
最高評価の「サプライヤーエンゲージメント・
リーダー」に選定

「JPX 日経インデックス人的資本100」構成銘柄に選定

「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に選定

2025



Sompo Sustainability Index



JPX-NIKKEI HC100

2025年度選定

当社グループは、独自のセラミック技術を基盤にエネルギーの未来、地球環境の保全、産業の発展を推進する企業として、持続可能な社会の実現を目指すとともに、人的資本を経営の根幹に据え、社員の成長と企業の持続的な価値創造の両立を図ります。

事業別 売上高 (通期)

(億円)

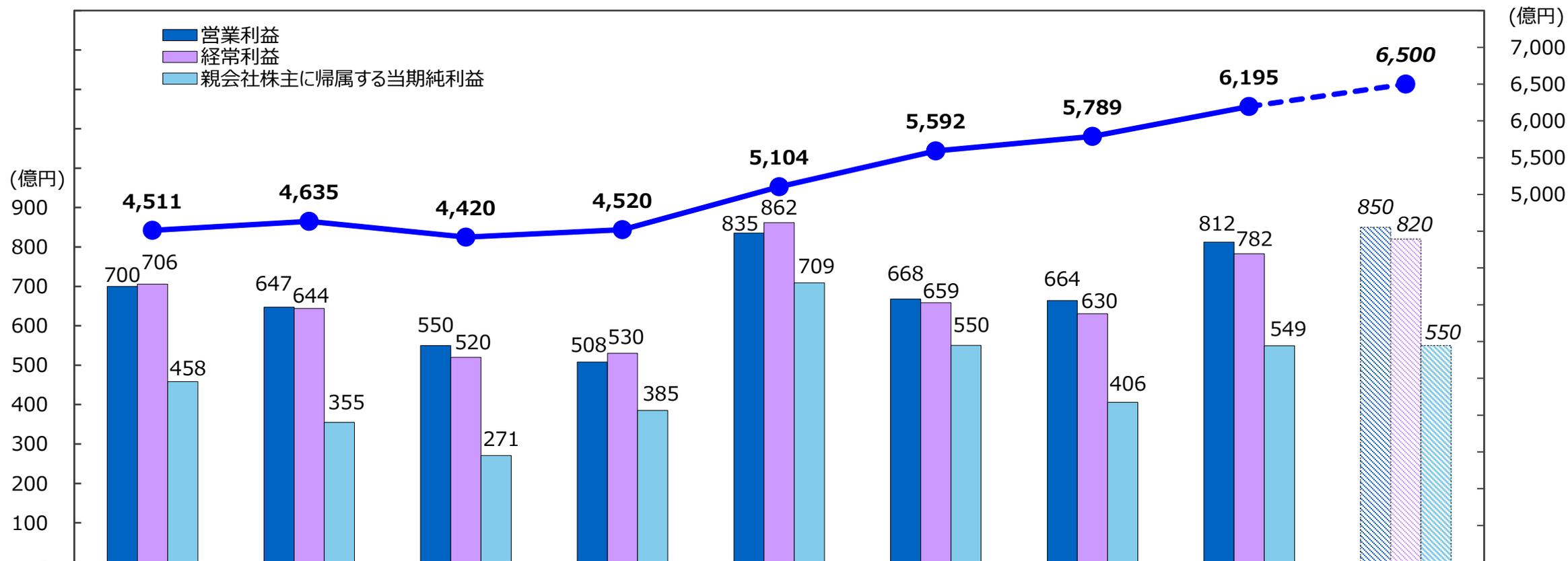
<セグメント間売上高消去後>	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期
ハ ニ カ ム	813	901	912	900
G P F	368	498	511	530
C d - D P F ・ 大 型 ハ ニ カ ム	843	855	792	760
S i C - D P F	597	719	733	750
セ ン サ ー	587	646	617	640
産 業 プ ロ セ ス [※]	283	288	338	320
エンバイロメント合計	3,491	3,907	3,904	3,900
半 導 体 製 造 装 置 用 製 品	1,070	865	1,138	1,350
電 子 デ バ イ ス	286	261	313	325
金 属	276	256	265	275
デジタルソサエティ合計	1,632	1,382	1,716	1,950
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	27	21	65	120
が い し	442	479	511	530
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	6,500

※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	466	434
G P F	250	261	270	260
C d - D P F ・ 大 型 ハ ニ カ ム	411	382	373	387
S i C - D P F	368	365	381	369
セ ン サ ー	302	315	329	311
産 業 プ ロ セ ス	137	200	147	173
エ ン バ イ ロ メ ン ト 合 計	1,923	1,980	1,966	1,934
半 導 体 製 造 装 置 用 製 品	506	633	697	653
電 子 デ バ イ ス	157	156	150	175
金 属	129	136	131	144
デ ジ タ ル ソ サ エ テ ィ 合 計	791	924	978	972
エ ナ ジ ー ス ト レ ー ジ	24	41	67	53
が い し	244	266	251	279
エ ネ ル ギ ー & イ ン ダ ス ト リ ー 合 計	269	307	318	332
全 社 合 計	2,984	3,212	3,262	3,238



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	146円
EUR	129円	128円	121円	124円	131円	141円	157円	164円	169円
ROE	10.4%	7.6%	5.8%	7.9%	12.9%	9.0%	6.1%	7.8%	7.4%
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	189.44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	76円

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

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きください。



©NGK・kero/dwarf

【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