

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

日本ガイシ株式会社、2026年3月期第2四半期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 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

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 第2四半期 連結決算概要



		(億円)	25年3月期	4月公表値	26年3月期	前年同期比 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		152円	(135円)	147円		△6円
	ユーロ		165円	(155円)	168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。
- デジタルソサエティ 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。

©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

3

まずは終わりました上半期の業績についてご説明いたします。

売上高は3,262億円。エンバロメント事業の自動車関連製品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のAI用途の半導体に対する需要の継続、さらには半導体製造装置用製品での一部客先の在庫積み増しの影響等により、前年同期比で9%の増加となりました。

売上高の増加により、営業利益は前年同期比23%増の487億円、経常利益は前年同期比22%増の467億円となり、売上高、営業利益、経常利益については上半期の過去最高値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、第2四半期決算で117億円の特別損失を計上したことで前年同期比8%減の239億円となりました。

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		+0%
為替レート			ドル 152円 ユーロ 164円	(135円) (155円)	146円 169円	下期前提 145円 170円	△7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。

- インバウンド 米国関税の直接影響は限定的。市況は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。
- デジタルサティ 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。
- エネルギー&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。

©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

4

続きまして、通期の業績見通しです。

下期の為替前提を1ドル＝145円、1ユーロ170円とし、年間平均では1ドル＝146円、1ユーロ169円の想定をしております。

売上高は、6,500億円

営業利益は、850億円

経常利益は、820億円

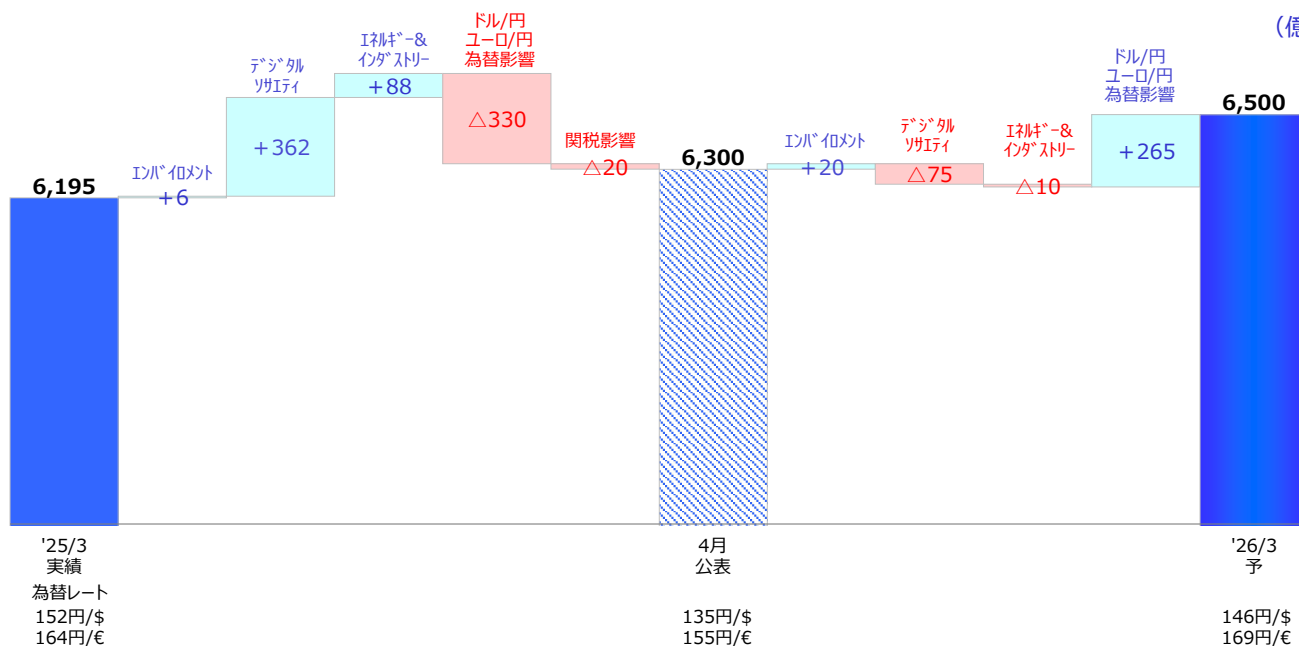
当期純利益は、550億円としました。

前期との比較では、売上高、営業利益、経常利益とも増加を見込んでおります。

4月に公表した業績予想に対しても、売上高、営業利益、経常利益では大幅な増益を予想しており、売上高と営業利益は過去最高を更新する見込みです。当期純利益については、NAS電池の製造及び販売活動終了に係る特別損失約180億円を計上する一方、政策保有株式の縮減による売却益を織り込み、4月公表値550億円を据え置きとしました。

26年3月期 売上高 増減内訳

(億円)



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

5

左側の前期実績と比較すると、デジタルソサエティの大幅な増収を見込む一方で、為替円高の影響およびトランプ関税の影響を考慮し、4月公表値の売上高としては6,300億円を設定しておりました。

中央、4月公表値からの売上高見通しの変化内訳については、ドル円、ユーロ円の為替円安影響による影響が大きく、プラス265億円を見込んでおります。

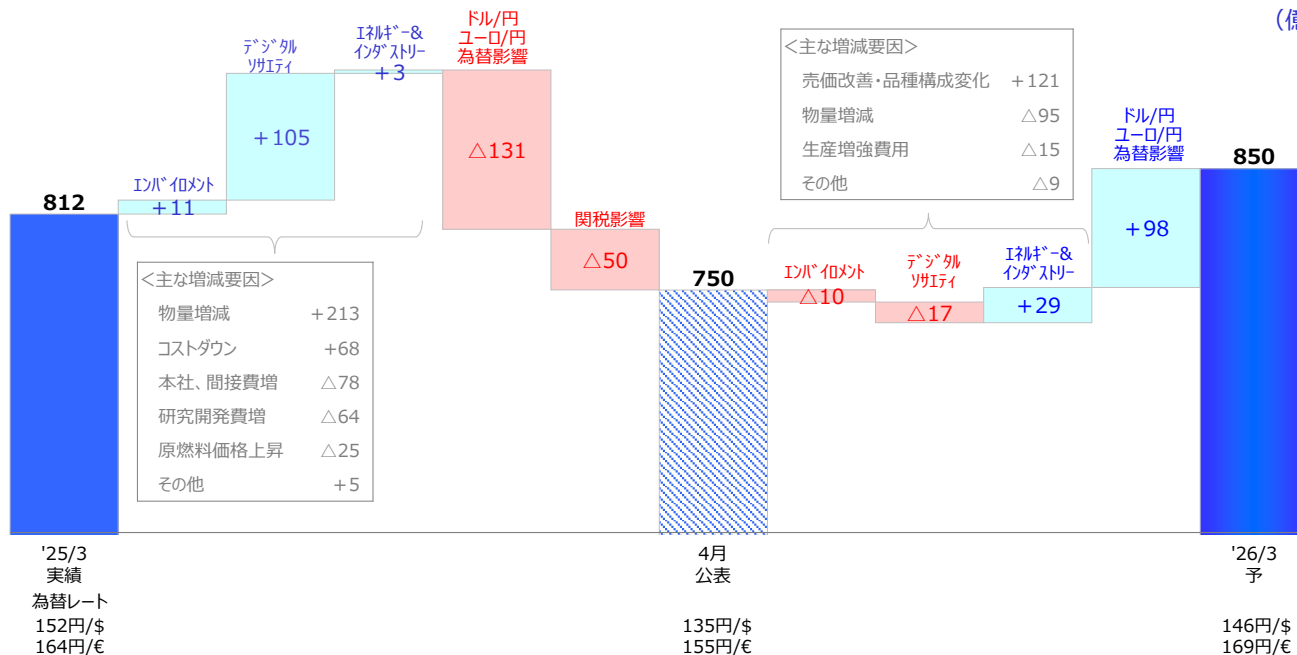
為替を除く事業実勢については、インバロメントとエネルギー&インダストリーについては、概ね4月公表値並みを想定する一方、デジタルソサエティについては、半導体製造装置用製品の市況が4月の想定よりも弱含み、売上高は減少する見込みです。

全社の売上高は4月公表値から200億円増加の6,500億円を計画しています。

なお、為替の感応度は、下期で1円円安に変化すると、ドルで7億円、ユーロで3億円の増収となります。

26年3月期 営業利益 増減内訳

(億円)



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

6

営業利益につきましても同様に、前期実績から4月公表値については、デジタルソサエティの大幅な増益を見込む一方で、為替円高の影響およびトランプ関税の影響を考慮し、4月公表値の営業利益としては750億円を見込んでおりました。

中央の4月の公表値750億円から、今回予想850億円の100億円の増益見通しについてご説明致します。

まず、為替影響につきましては、ドル円、ユーロ円の為替円安の影響で98億円のプラス影響を想定しております。

為替を除く事業実勢につきましては、3セグメントの合計で2億円のプラスを見込んでおります。

半導体製造装置用製品を中心とする出荷減少や、ハイセラムキャリア等の生産能力増強に伴う先行費用を計上する一方で、関税の直接影響への売価対応や、品種構成変化等による販売価格の改善が寄与しました。

なお、営業利益のドル・ユーロの為替感応度は、下期で1円円安に変化すると、ドルで2.1億円の増益、ユーロで0.3億円の増益影響となります。

事業構造改革費用

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

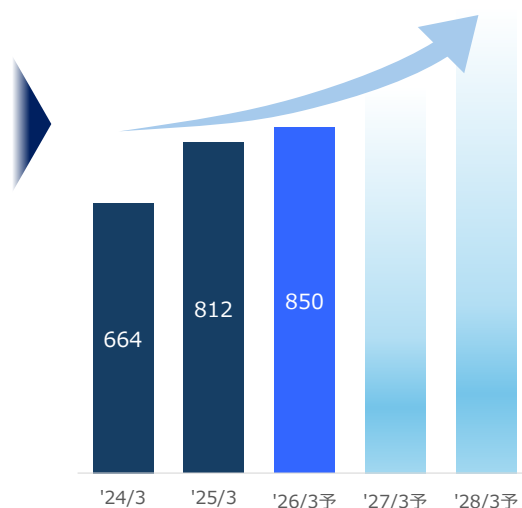
通期業績

	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)



このあと E & I 事業の説明で詳細をご説明いたしますが、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方針から、NAS電池の製造及び販売活動終了を決定いたしました。事業の終了に伴い、当期は約180億円の特別損失を計上いたしますが、一方で政策保有株式の縮減による売却益も進め、当期純利益は4月公表値と同じ550億円としています。

短期的な業績へのインパクトは大きいですが、不採算事業に手を打つことで、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てまいります。

日本ガイシ

エネルギーストレージ

8

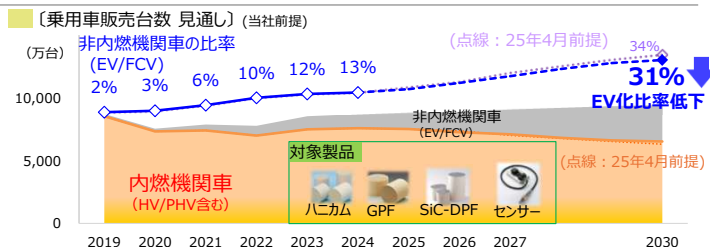
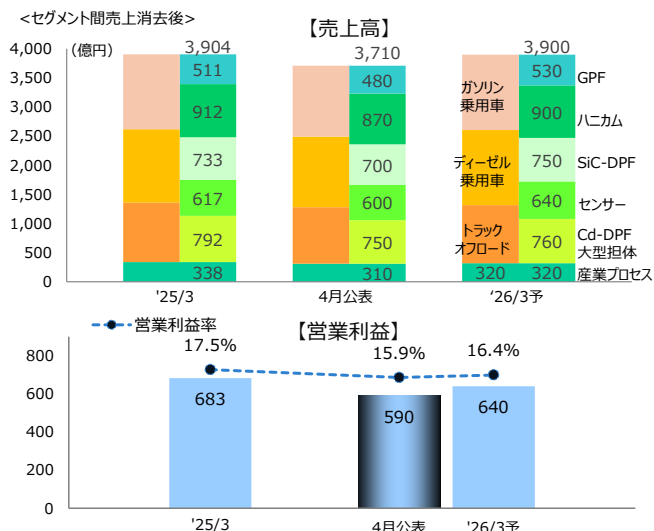
エンバロメント(EN)事業の今期見通し

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。



(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) BS6 Stage I						国7
インド	BS6 Stage I						BS7
タイ	EU4						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。

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。今期は、売上高3,900億円、営業利益640億円の見通しに変更しています。

今期は米国関税政策の間接影響による北米を中心とした自動車需要の減少を期初に想定しましたが、上期で発生した一部の駆け込み需要や為替円安のプラスを勘案し、4月見通しから増収見込みとなっています。

また、売上高の増加に加え直接的な関税影響30億円は売価反映することにより、営業利益も、前回予想に対し4月見通しから増益の見通しです。

中長期的な取り組みについては変更ありません。EV化は今後進展する見込みですが、急激な変化は起こりにくいと考えています。PHEVやハイブリッド車には内燃機関が搭載されているため、当社製品は引き続き採用される見込みです。

また、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進む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。通常の生産性改善に加えて、残存者利益確保の視点から利益の最大化を進めていくと同時に、今後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向けて、DACやCO₂、窒素、水素など分子レベルで分離するナノセウ膜など、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)

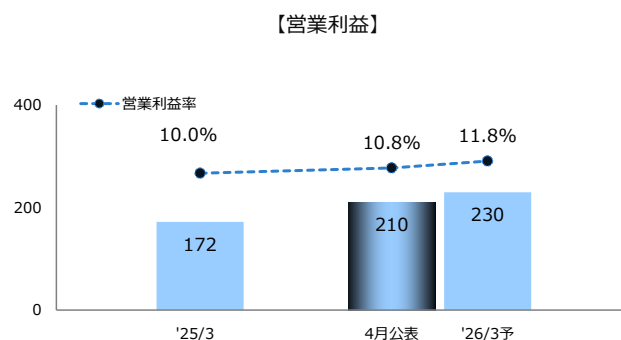
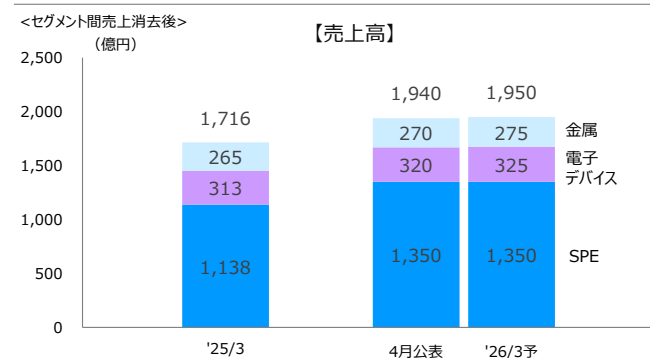
- 半導体製造装置の市況は小幅な回復にとどまる予想であるが、上期に一部客先が在庫を積み増したことから、4月見通しに対し増益の見通し。

■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。



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

10

次にデジタルソサエティ事業です。今期は売上高1,950億円、営業利益は230億円と4月見通しを上回る売上高、営業利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ゆるやかに上昇基調になっています。上期に一部客先が在庫を積み増した影響もあり、4月見通しに対し増益の見通しとなっております。

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の需要も安定的に推移しています。

水晶デバイス向けセラミックパッケージについては、下期にかけて市況の緩やかな回復を想定しておりますが、原材料の上昇等により4月の見通しに対しては減益の見込みです。

そのため、事業体制を見直し、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っていきます。このあとのスライドで詳細を説明いたします。

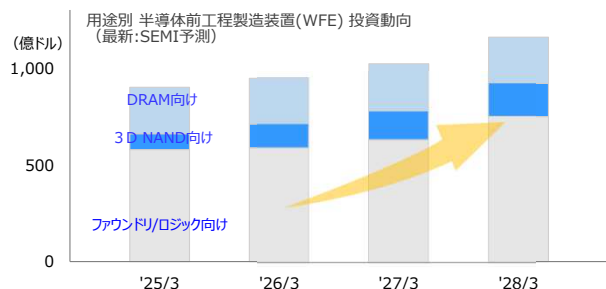
事業化して間もない絶縁放熱回路基板は、想定通り赤字が継続しますが、事業環境そのものはEV化の鈍化等により厳しさを増しています。

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。

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。

半導体製造で使用する当社の製品群



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	AIN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向け半導体に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。

©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

11

デジタルソサエティ事業の展望として、S P Eについては、当社製品が使われる半導体前工程製造設備（W F E）投資の予測のグラフの通り、足元の市況はゆるやかに良化しており、A I 向けサーバーやA I 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。これに加え、高精度接合技術や表面コーティング技術、モジュール化対応を活用し、成膜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子会社のF M I は、大手半導体メーカーが投資を推進しているアリゾナで6 4 ミリオンドルの設備投資を実施し、供給能力の強化を図ります。またヒーター、静電チャック、ハイセラムキャリアといった当社のデジタルソサエティ製品群がA I 向け半導体の進化を支える重要な技術基盤となっており、今後もA I 関連需要を確実に取り込むために投資の手をゆるめず、成長拡大を目指してまいります。

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。

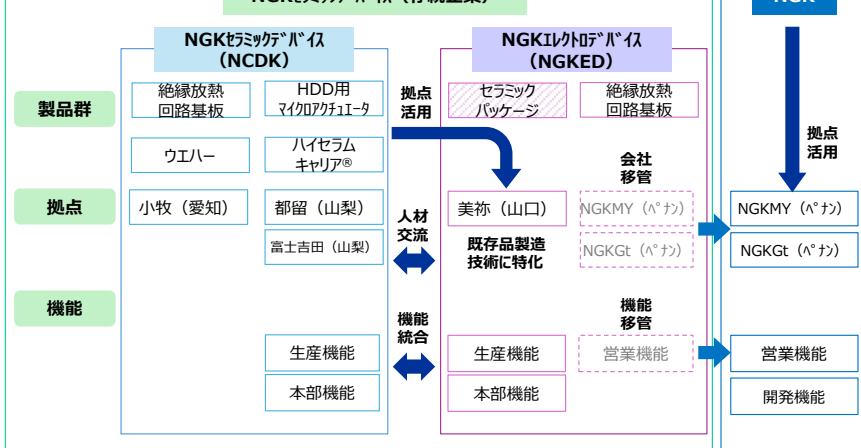
- ・営業は日本ガイシが担当（吸収分割）。
- ・営業以外は既存の製造受託子会社（NCDK）と一体化（吸収合併）。
- ・マレーシア孫会社は日本ガイシの直接子会社とする。

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。

再編イメージ

NGKセラミックデバイス（存続企業）



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

©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

12

電子デバイス事業については、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強化を目指し、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る方針です。

具体的には、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ります。

NGKEDと製造受託子会社であるNCDKを一本化することで、ノウハウや設備を共有しグループ全体の収益力向上を図ります。また開発・営業は日本ガイシが担うことで、技術と人材を最大限活用します。マレーシア拠点も広く活用し、グループ全体で低コスト・高効率な体制を構築します。

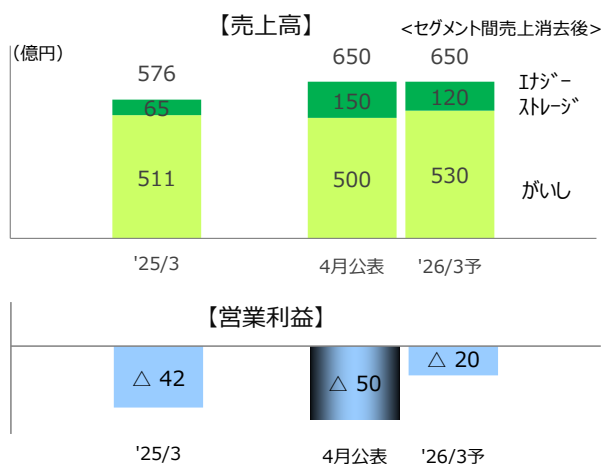
エネルギー&インダストリー(E&I)事業の今期見通し

■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>



- 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

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。今期は、売上高650億円、営業利益は△20億円の営業赤字となり、4月公表値に対し売上高は据え置き、営業利益は赤字縮小となる見込みです。

がいしについては、国内外でデータセンター需要の増加に伴い送配電網を強化する設備投資が継続しており、当社製品に対する需要も堅調に推移する見通しです。

エナジーストレージについては、先ほどの説明とおり、経営資源の最適配分を図る観点から下期以降のNAS電池の製造・販売活動の終了を決定したことから、売上高を下方修正しております。

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

N A S電池の製造・販売活動の終了の判断を行った方針決定の背景及び今後の対応についてご説明します。

N A S電池は、長時間の充放電が可能な大容量蓄電池として、当社が唯一のメーカーとして供給してまいりましたが、近年は定置用蓄電池市場ではリチウムイオン電池の技術革新と量産効果により競争が激化し、価格形成が困難な状況となっています。加えて、大型案件の獲得に向けて進めていたB A S F社との協業による投資家探索は、残念ながら実現に至らず、2025年9月に中止を決定しました。部材コストの上昇も顕著であり、さらなるコストの低減に向けた設計・検証にも多大なリソースが必要となります。

これらの複合的な要因を踏まえ、将来的な安定収益の確保は困難と判断し、N A S電池の製造・販売活動の終了を判断いたしました。

受注済の案件はお客様のご意向を確認の上、順次出荷を行い、アフターサービスやメンテナンスについても当社が責任を持ってサービスの提供を継続させていただきます。

これまでN A S電池にご期待いただいていた皆様には、今回の決定によりご心配・ご迷惑をおかけすることとなり、心よりお詫び申し上げます。

今後は、これまで培ってきた技術や知見を活かし、持続可能な事業運営に向けて新たな価値創出に取り組んでまいります。

NGKグループビジョンに向けた進捗

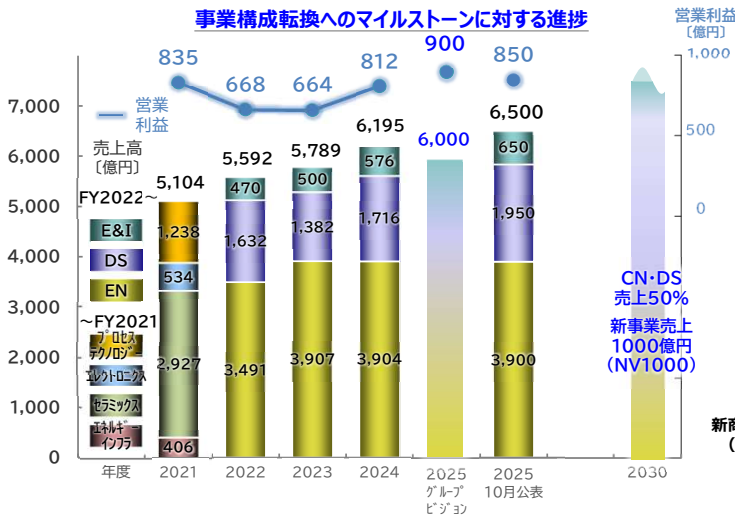
NGKグループビジョン Road to 2050

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



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。

2050年のありたい姿に向け、2025年度は業績目標として、売上高6,000億円、営業利益900億円等をマイルストーンとしてお示してまいりました。今回の業績予想では、売上高は達成出来るものの、営業利益については、インフレによるコスト増や不採算事業の改善に時間を要したことにより、残念ながら目標を下回る見通しです。まずは前述のエナジーストレージ事業に係る製造、販売活動の終了、電子デバイス事業の体制再編を計画通りにやり切り、収益性を引き上げてまいります。

また、私たちが描くカーボンニュートラル社会およびデジタル社会に向けた事業転換について、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。足元では半導体製造プロセスに用いるハイセラムキャリアがお客様の強いご要望のもと生産能力拡大を進めているところです。また、将来的な期待の大きいDAC(ダイレクト・エア・キャプチャー)や分子分離膜などについても開発が進んでおります。

DACについては次のスライドでご紹介いたします。

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

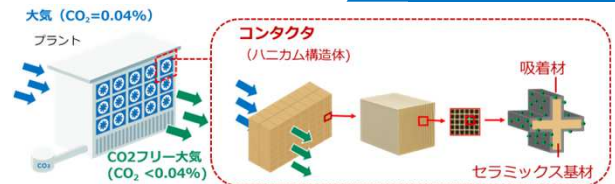
■ダイレクト・エア・キャプチャー（DAC）向けハニカムの開発

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)



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

16

カーボンニュートラルに貢献する技術開発として、ダイレクト・エア・キャプチャー、DAC向けハニカムの開発についてご紹介します。

当社は自動車用浄化セラミックスで培った世界トップレベルの技術を応用し、わずか0.04%の大気中の低濃度CO₂を効率的に吸着・回収するハニカムを実現しました。この構造は低圧損でDACの最大課題である回収コストの低減に消費電力削減で大きく貢献するほか、当社は自動車用ハニカムの設備を活用することで製造コストも抑制することが出来るといった強みを持っております。

現在複数社との実証研究が進捗しており、大阪・関西万博にも設置がされました。2030年を目標に量産体制を構築し、本格的な事業化を進めてまいります。

トランプ政権の方針を受け米国におけるカーボンニュートラル関連投資が大幅に抑制されています。補助金施策も停止しており、それらの影響で当社としても対応に一定の時間を要する見込みです。

一方、DACについては、CO₂回収コストの課題は残るものの、再生可能エネルギーの導入遅延や原子力発電の稼働遅れ、さらにEV化の進展遅延により、CO₂削減手段としてのDACの重要性はむしろ高まっていると考えています。

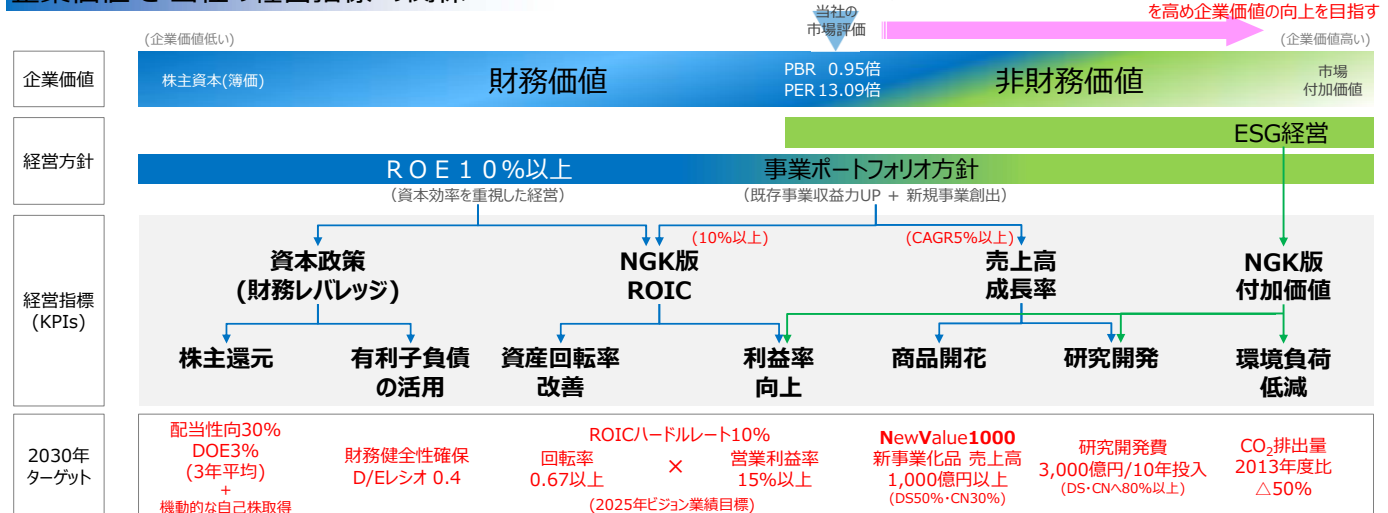
トランプ政権の政策により補助金施策等の遅れはあるものの、時間的余裕が生まれたことで、当社としては対策を講じやすい状況になっていると認識しています。今後の取り組みにぜひご期待ください。

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%(ハド・ルート)

企業価値と当社の経営指標の関係



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

17

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。

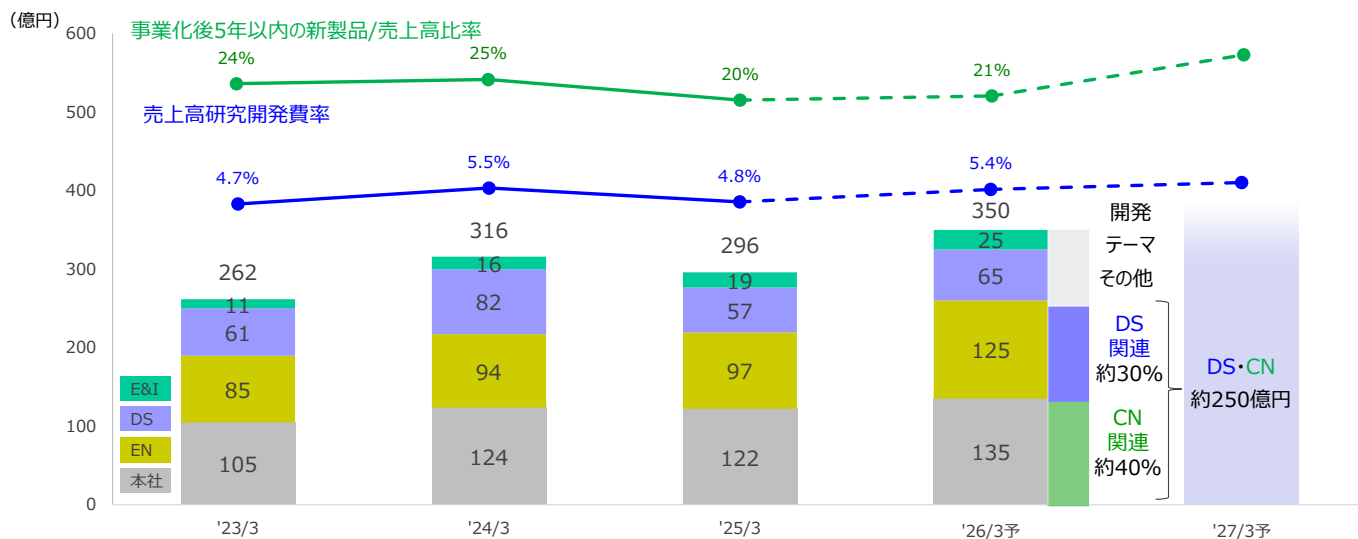
成長性については、事業ポートフォリオ管理により、経営資源を適切に配分することに加えて、持続的な成長を実現するために、研究開発を強化し、2030年の新製品の売上高を1,000億円以上とする目標を掲げ、成長性を確保していきます。

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。

研究開発費

- 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。



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

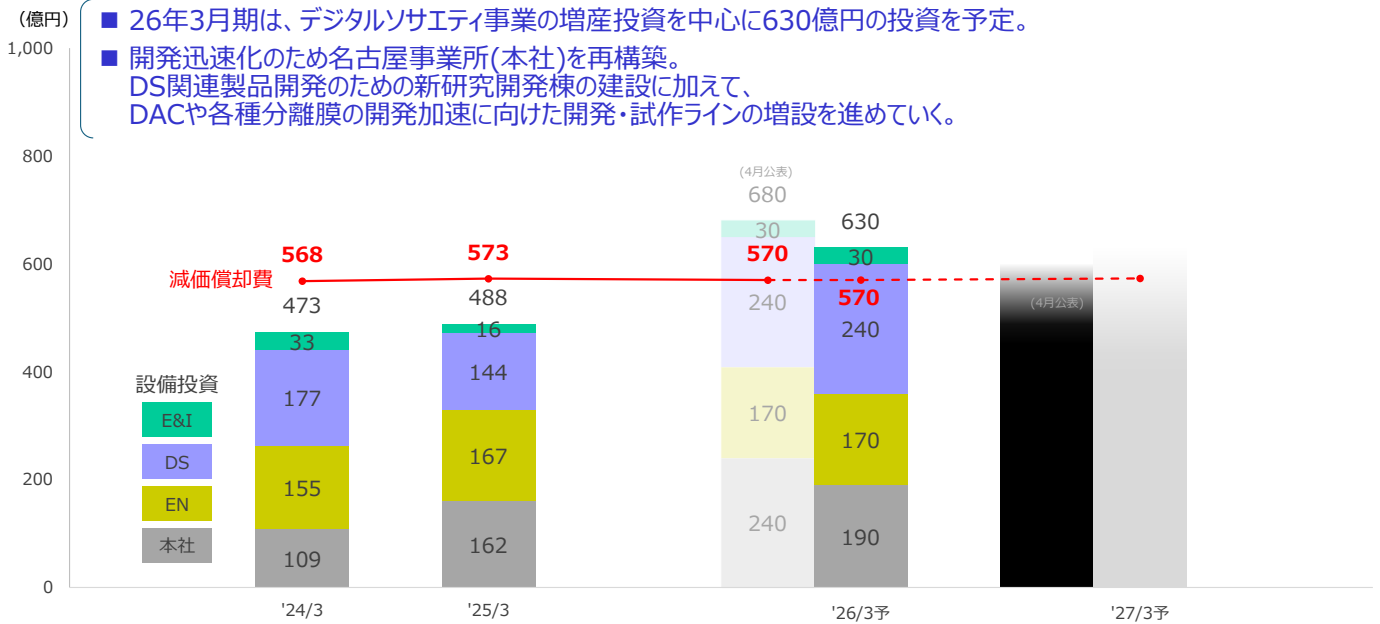
18

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350億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

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



設備投資については、ご覧の通り、エンバイ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総額630億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、年間約500億円を超える投資を予定しています。

減価償却費につきまして、当期は投資計画及び為替の変化が生じているものの、合計では前回予想から変化なく、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% を目標に配当しつつ、
機動的に自己株取得・消却を実施

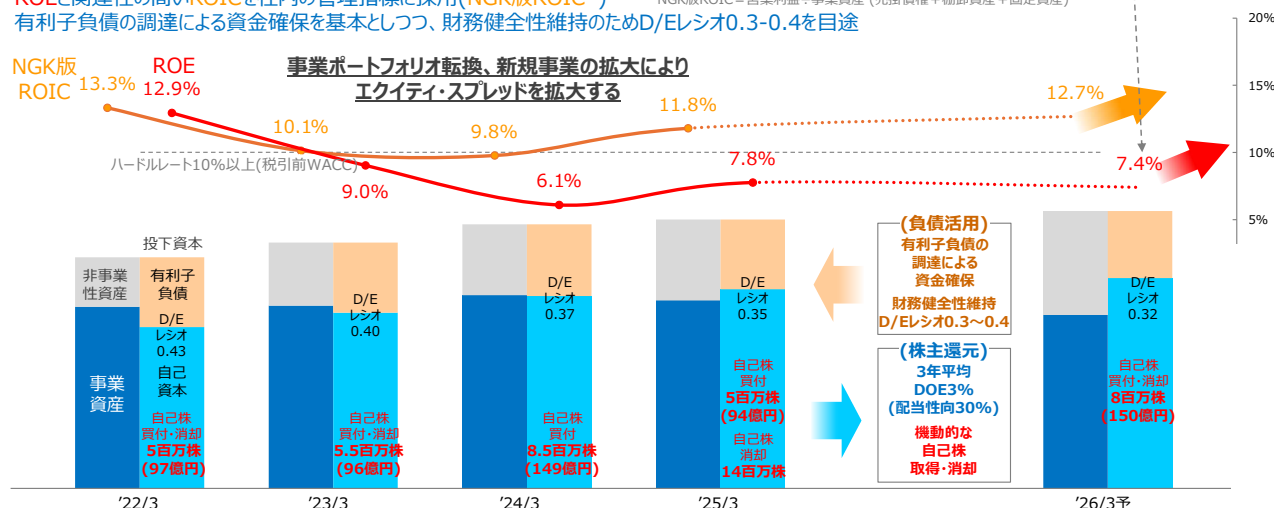
■ 利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に保つ。

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を目標

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)



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

20

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、当社は収益性の指標としてNGK版ROICを用い、各事業のハードルレートを10%に定めています。

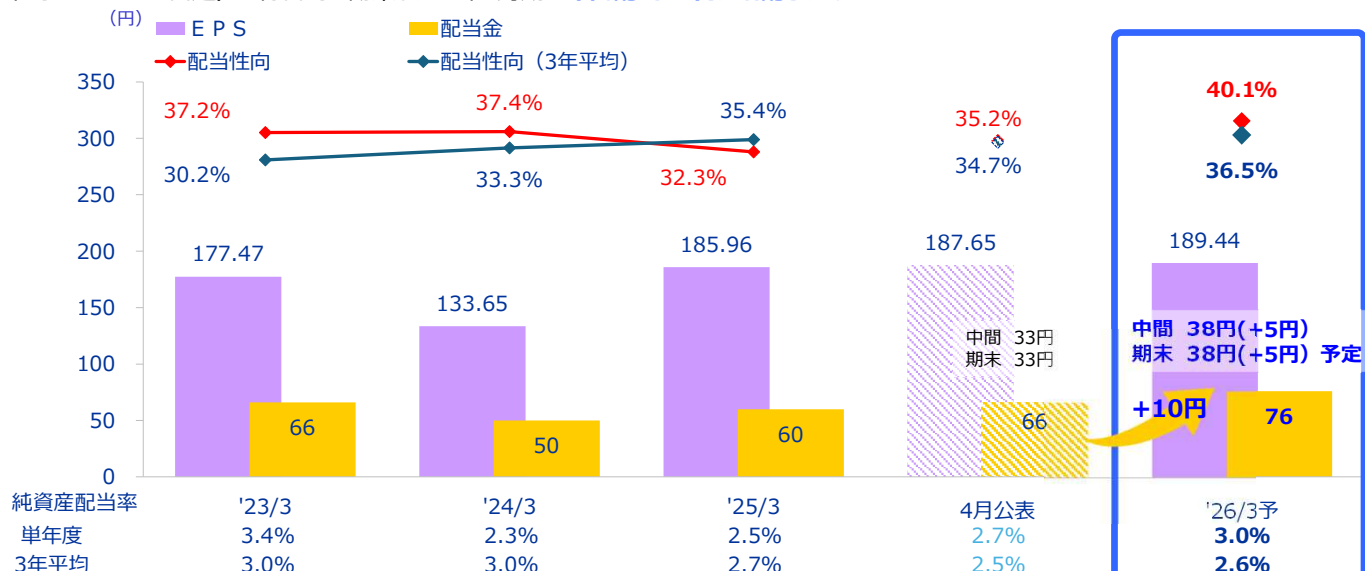
グラフは、当社の投下資本と経営指標を示しております。

2026年3月期については、NGK版ROICは営業利益の改善等により12.7%と前年を上回る見込みですが、ROEについては、エネルギー事業構造改革費用計上により前年度を下回り7.4%となる見通しです。

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。

配当

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、将来の成長に必要な経営資源、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**。



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

21

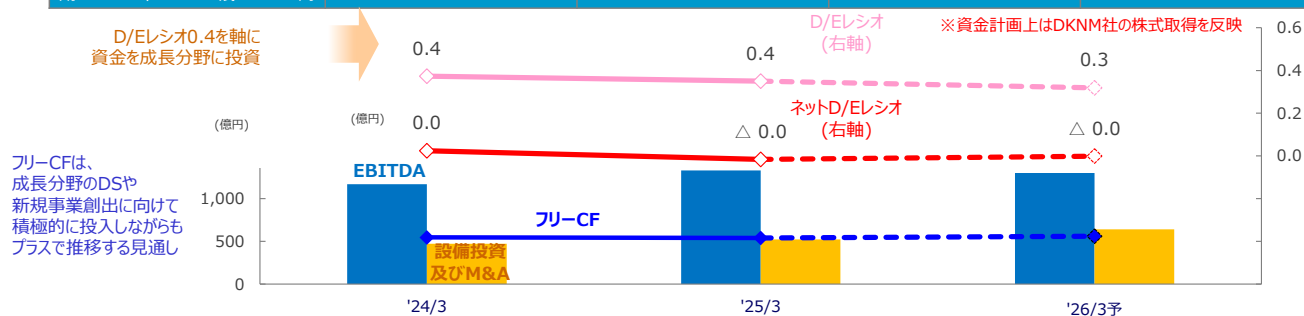
当社の配当方針と今期の見通しについてご説明します。

当社は、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。

当期はエナジーストレージ事業の製造及び販売活動休止に係る大幅な特別損失の計上で当期純利益は前年並みを予想するものの、事業実勢では前期並びに従来予想を上回る計画となっていること、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であることから、2026年3月期は中間配当及び期末配当を各5円増配して38円とし、年間配当を76円と致します。

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



©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

22

次に、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。

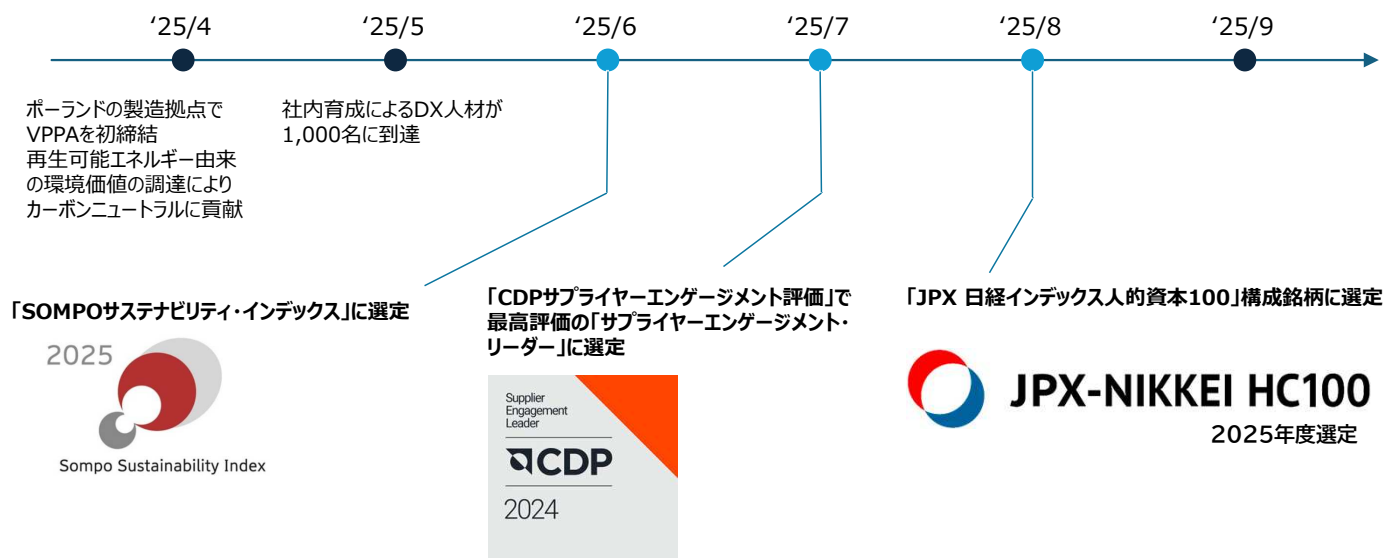
今期末（2026年3月期）の現金及び現金同等物の期末残高は、前期比113億円増加の1,890億円となる見通しです。

フリーキャッシュフローは500億円超を見通しており、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ます。

財務活動によるキャッシュフローは、借入金の返済や自己株式の取得などにより約440億円の支出となる見通しです。

4月見通しからは、自己株式の取得による支出が増加した一方で、主に経常利益の増加により営業キャッシュフローが増加したことで、全体では約40億円増加する見通しです。

2025年度 非財務価値への取り組み



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。

©2025 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

23

最後に、2025年度における非財務価値への取り組みをご紹介します。

4月にはポーランド製造拠点で再生可能エネルギー由来の電力を利用した生産活動を実施するためのVPPAに当社として初めて調印をしたほか、

5月は、社内のDXレベル向上のためのDX人材育成が累計1,000名に達しました。

6月から8月にはサステナビリティに関する当社の取り組みが外部機関に評価され、インデックス等の認定を3件受けました。

当社は事業活動を通じて持続可能な社会の実現、および持続的な価値の創造の両立を目指します。

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 イ 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

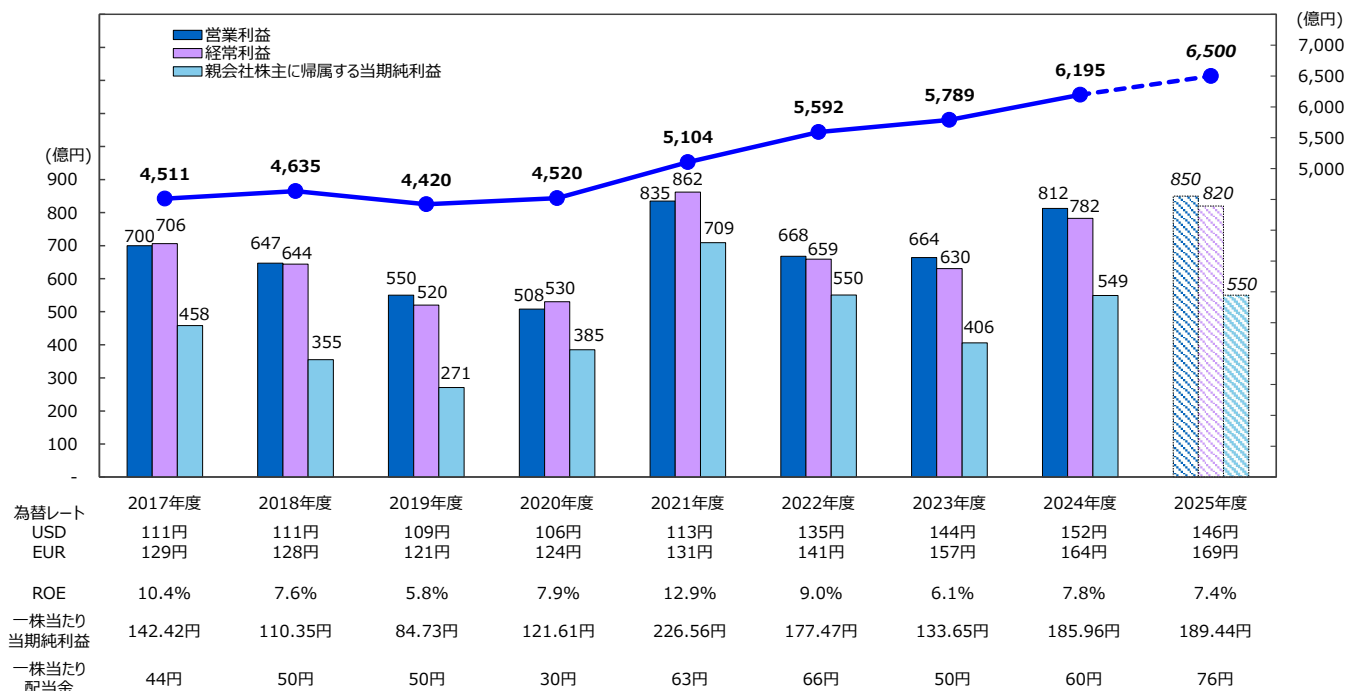
※2025年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスをエネルギー & インダストリーからエンバイロメントに移管しています。
この変更に伴い2024年3月期の経営成績についても同様のセグメント区分に組み替えて表示しています。

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 イ 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

業績推移



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

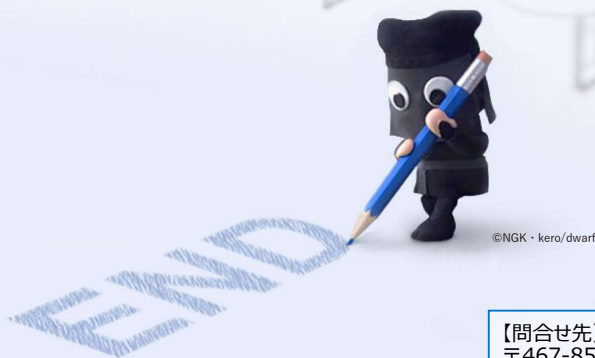
当社は、2025年1月31日開催の取締役会において
下記のとおり商号（社名）を変更することを決議

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>