



日本ガイシ

統合報告書

NGK REPORT 2025

Surprising Ceramics.

Surprising Ceramics.

NGKグループは独自のセラミック技術を核に、革新的な製品を100年以上にわたり生み出しています。
これからも驚きをもって迎えられる製品で世界に新しい価値を提供していきます。

編集方針

私たちが目指す「NGKグループビジョン Road to 2050」について

世界が大きな変革期を迎える中で、私たちは未来においても社会に新たな価値を創出する企業グループになることを目指し、2021年4月「NGKグループビジョン Road to 2050」を策定しました。NGKグループビジョンでは、2050年の社会を想像し、私たちが取り組む社会課題を「カーボンニュートラル(CN)」と「デジタル社会(DS)」に設定。このCNとDS分野において、今まで培ってきた独自のセラミック技術にさらに磨きをかけることで、当社製品が活躍するフィールドの拡大を図っていきます。そのために、今後私たちが「なすべきこと」として「5つの変革」を掲げ、自己変革を成し遂げていきます。

NGKレポート2025発行の目的と位置づけ

NGKグループは、「NGKレポート2025」を重要なコミュニケーションツールとして位置づけ、当社グループの企業価値向上を統合的にまとめることで、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループをご理解いただくことを目的に制作しています。本レポートでは、新たな価値を創出するための具体的な事例なども踏まえ、「NGKグループビジョン Road to 2050」の実現に向け、どのように取り組んでいくかを4つのセクションで紹介します。

編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。サステナビリティ情報の詳細については「NGK Group Sustainability Website Data 2025」で報告しています。



ステークホルダーの皆さまの疑問に答える

株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから寄せられた疑問に、できる限り答えることを強く意識して編集を行っています。

対象組織 日本ガイシ株式会社およびグループ会社（事例ごとに異なるため、報告記事とデータに明記しています。）

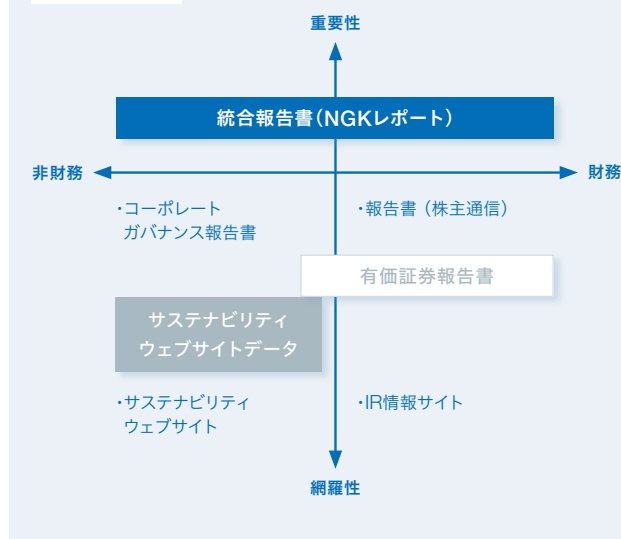
対象期間 2024年4月1日～2025年3月31日（一部当該年度以外の内容も記載しています。）

※本レポートでは一般名詞として使用する場合は平仮名の「がいし」を、商号は漢字の「碍子」を、表記社名および事業名にはカタカナの「ガイシ」を使用しています

将来予測に関する記述について

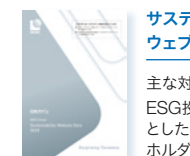
本レポートに掲載している業績見通しなどの将来予測に関する記述は、当社が現在入手している情報や合理的であると判断する一定の前提に基づいていますが、実際の業績はさまざまな要因によって異なる結果となり得ることをご承知おください。

媒体の位置づけ



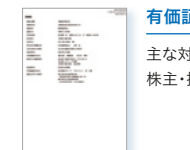
NGKレポート

主な対象読者
機関投資家を中心とした
ステークホルダーの皆さま



サステナビリティ ウェブサイトデータ

主な対象読者
ESG投資家を中心
としたステーク
ホルダーの皆さま



有価証券報告書

主な対象読者
株主・投資家の皆さま

NGKレポート2025発行にあたって



執行役員
サステナビリティ推進部・
コーポレートコミュニケーション部
担当

石原 亮

NGKグループが新たな価値を社会にどのように提供し、成長し続けるのか、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにお伝えしたいとの思いで統合報告書の制作に取り組んでいます。発行後には多くのステークホルダーの皆さまからフィードバックをいただき、それらを経営陣と共有した上で、構成の改善や内容の拡充について経営企画室や財務部などの関連部門を交えて議論しています。

昨年度の「NGKレポート2024」に対して特にご意見が多かった、「事業ポートフォリオの転換」「既存事業の足元の状況分析、課題認識」「PBR1倍割れの要因分析」「非財務情報と社会課題解決のつながり」について、本年度はできるだけご期待に沿えるよう、より踏み込んだ内容にすることを意識しました。当社に対する皆さまのご理解をさらに深めていただけるものになっていれば幸いです。

私たちは、統合報告書がステークホルダーの皆さまとの重要な対話ツールであると考えています。今後とも忌憚のないご意見をお聞かせくださいますようお願い申し上げます。

Contents

03 トップメッセージ

> ビジョン実現のために

- 08 理念・ビジョンとその実現に向けて
- 09 ビジョン実現に向けた自己変革
- 10 持続的な成長の軌跡
- 11 NGKグループの強み
- 12 NGKグループの5つの資本
- 13 At a Glance
- 15 価値創造プロセス
- 16 サステナビリティマネジメント
- 17 マテリアリティ

> 企業価値向上に向けて

- 21 財務・サステナビリティ責任者メッセージ
- 25 New Value 1000
- 29 セグメント別事業戦略
 - 30 エンバイロメント事業
 - 31 デジタルソサエティ事業
 - 32 エネルギー&インダストリー事業

- 33 知的財産戦略
- 34 DX推進
- 35 人的資本経営
- 38 人権の尊重
- 39 環境への取り組み
 - 40 TCFD
 - 41 TNFD

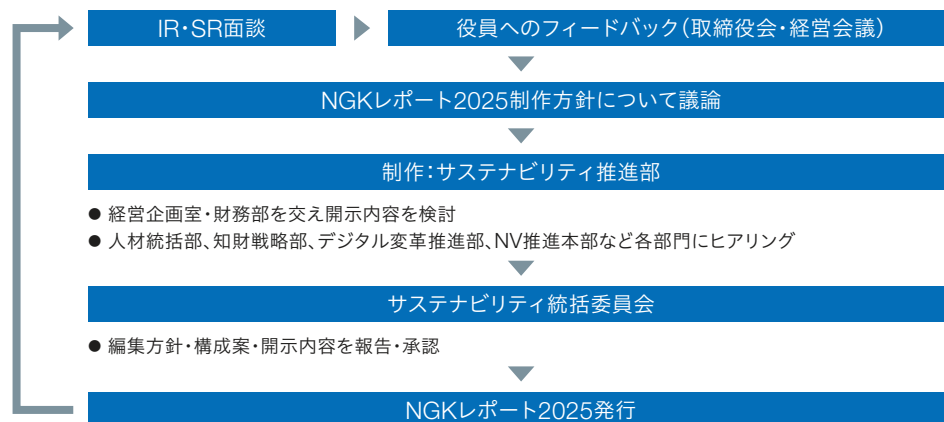
> ガバナンス

- 42 取締役会議長メッセージ
- 43 社外取締役座談会
- 47 コーポレートガバナンス
- 55 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ
- 56 ステークホルダーとの対話
- 57 コンプライアンス
- 58 リスクマネジメント

> データセクション

- 60 11カ年の主要財務データ
- 61 11カ年の主要非財務データ
- 62 会社概要／株式情報／外部評価

NGKレポート2025制作プロセス



NGKレポート2025のポイント

POINT 1 事業ポートフォリオの転換

事業ポートフォリオをどのようにして転換していくのかを代表取締役社長、財務・サステナビリティ責任者からそれぞれ説明します。

トップメッセージ **P.03**

財務・サステナビリティ責任者メッセージ **P.21**

POINT 2 既存事業の状況分析と課題認識

既存事業の足元の状況と課題、中長期的な成長戦略について、各事業本部長インタビューを交えてお伝えします。

トップメッセージ **P.03**

財務・サステナビリティ責任者メッセージ **P.21**

セグメント別事業戦略 **P.29**

POINT 3 PBR1倍割れの要因分析と対策

なぜPBRが1倍を割り込んでいるのか、その要因を当社なりに詳しく分析するとともに、今後の改善策についても掲載しています。

トップメッセージ **P.03**

財務・サステナビリティ責任者メッセージ **P.21**

トップメッセージ

着実に 企業価値を向上

変わり続ける市場を先んじて捉え、
セラミック技術を核に、新たな価値創出に挑戦します。

代表取締役社長

小林 茂

TOP MESSAGE

世界の不確実性が増し、市場ニーズが絶え間なく変化する時代。私たちは、独自のセラミック技術で培った強みをさらに磨きながら、事業構成を転換し、自ら変革に挑みます。カーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)の領域における成長機会を捉え、未来の社会課題を解決する新たな価値の提供を通し、持続的成長を遂げていきます。

2024年度を振り返って

2024年度の業績は、売上高・利益ともに前年を上回り、数字の上では一定の成果を残しました。ただし、その背景には円安による押し上げ効果が大きく、自社の実力に裏打ちされた結果とは言い難いというのが率直なところ。あくまで「下駄を履かせてもらった」結果であり、これに安住しては次の成長は望めません。

振り返れば、当社の強みと課題があらためて浮き彫りになった一年でした。とりわけ通信機器向けのパッケージ事業では、近年のスマートフォンやパソコン、家電といった市場の縮小を読み誤ったことに加え、当社の対応の遅れが重なり、多額の営業赤字と減損損失を計上する結果となりました。市場の先行きに対して楽観的な見通しを持ちすぎていた点、自社の技術や対応力を過信していた点は否めず、重く受け止めています。エレクトロニクス分野においては、変化のスピードが私たちの従来の得意分野と比較し桁違いに速く、競争環境が厳しいことをあらためて痛感させられました。

世界の構造そのものも大きく動いています。米中対立をはじめ、地政学的リスクや各国の保護主義的な政策の広がりなど、経営環境はこれまで以上に不安定化しています。

自動車産業では、中国製のBEV(バッテリー式電気自動

車)やバッテリーの圧倒的なコスト競争力が世界で示されることとなりました。これに対し、欧米諸国が規制や関税を通して自国の産業を守る動きを強めたことが、結果としてグローバルなBEV化の波を遅らせることにつながっています。HEV(ハイブリッド自動車)やPHEV(プラグインハイブリッド自動車)などへの再評価の高まりは、内燃機関をベースにした技術の強みとする当社にとって重要な意味を持ちます。

また、経済安全保障の観点から各国が自国での半導体産業育成に注力を始めています。これが当社の半導体製造装置用製品の事業では、一時的な追い風となる側面もあります。ただし、経済のブロック化が進み、自由貿易体制が崩れていくことは、長期的に見れば日本にとって決して望ましいことではありません。

経営環境が極めて速いスピードで変化の中で、当社としてその変化に本当に適応できているのか。戦略や体制が、現実には追いついているのか。そうした問いを自らに投げかけ続けた一年でもありました。変化に柔軟に対応すること、目

線をより外に向けることの重要性を強く感じています。

不確実な外部環境の中で挑む、 2025年度目標の見通し

NGKグループビジョンでは、2025年度に売上高6,000億円、営業利益900億円、当期純利益600億円、ROE(自己資本利益率)10%、配当性向30%、1株当たり純利益200円という業績目標を掲げています。営業利益900億円の達成については、現時点ではやや慎重に見ていますが、その他の指標については、まだまだ達成可能と考えています。

営業利益については、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目標未達となる見込みですが、営業利益を厳しく見ている背景には、外部環境の不確実性があります。特に、米国の関税政策がどのように動くかは、当社のビジネスに直接的に影響し得るものです。自動車関連事業では、関税引き上げにより自動車メーカーの収益

既存事業の選択と集中で

「稼ぐ力」を高め、

企業価値のさらなる向上を図ります。



が悪化すれば、そのサプライチェーンにも値下げ圧力が強まることが懸念されます。

また、ドイツの総合化学メーカーBASF社と協業しているNAS®電池についても、次のステージに進めるかどうかの実現性やタイミングが見えにくい状況にあります。海外案件は一定の売り上げにはつながっているものの、原材料価格の上昇もあり、収益の確保には至っていません。今後の事業性をあらためて見極めていく必要があると考えています。

一方で、明るい兆しも広がっています。DS領域では、生成AIの急速な普及により、データ量がかつてないペースで拡大しており、それに伴って半導体製造装置の需要も大きく伸びています。半導体産業の市場規模は2030年に向けて倍増が見込まれており、データセンター関連の設備投資も堅調です。2025年度は、昨年度と比べてもさらなる業績向上を期待しており、当社が進む大きな方向性は間違っていないと確信を強めるところです。

PBR水準の向上に向けて

数年にわたりPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回っている現状については、経営者として非常に重く見ています。当社では企業価値向上のために「資本収益性の向上」「成長性の確保」「非財務価値の向上」の3つの軸で取り組みを進めていますが、現時点では十分に満足できる成果が出ていないといえます。中でも株価に直結する「資本収益性の向上」は、ROE10%を一つの目標として全社で取り組んできましたが、残念ながら2022年度以降はこの水準に届かない状況が続いています。

その要因の一つが、業績が赤字であったり、社内基準のNGK版ROIC(営業利益÷事業資産)を満たしていなかった

りする不採算事業に対して「もう少し頑張れば立て直せるのではないか」と粘ってきたことにあります。それが結果として、企業全体の収益の押し下げにつながっています。事業を「立て直すか、撤退するか」という判断に、明確な期限を設けてこなかったことは、大きな反省点だと受け止めています。

私自身、過去に海外事業の整理をした経験があり、「歴史ある事業を残したい」「なんとか頑張って黒字化したい」と考える現場の思いは痛いほどわかります。それでも、会社全体での収益力の改善を考えたとき、時にはつらい決断を下すのがトップの責務と認識しています。

2024年度に新たに就任した3名の方々を含む歴代の社外取締役が、こうした経営判断の後押しとなっている側面もあります。「儲からないならやめるべき」という厳しくも率直な意見には合理性があり、社内でも納得感をもって受け止められています。私は、撤退を決断する際には自らの判断で行う覚悟を持っていますが、このような外部の視点があることは、企業としての判断の質とスピードを高める上で大きな役割を果たしています。

株主還元についても着実に取り組んできました。配当性向はおおむね30%を維持しつつ、毎年100～150億円の水準で自己株式取得を継続しており、配当と合わせた総還元性向は50%を超える実績を残しています。当社は今後も成長と還元の両立を図り、資本収益性を向上させます。

変化に応える、事業構成の転換

当社の事業構成は、これまで100年以上にわたって、時代や社会の変化に応じて柔軟に再編を重ねており、現在もその姿勢が変わることはありません。短期と中長期それぞれの明確な方針の下、事業ポートフォリオの転換を進めていきます。

まず短期的には、既存事業が持つ収益力の最大化が不可欠です。エンバイロメント(EN)事業では、近年、中国製BEVの台頭によって市場構造が大きく変化し、EV化の進展が鈍化したことにより、5年程度は進行が後ろ倒しになった印象があります。内燃機関への揺り戻しが起こる中、当社が長年培ってきたこの分野の製品には、今なお安定した需要があります。他社が撤退を進める中でも高い競争力を維持してきた領域であり、「残存者利益」を着実に確保していきます。これにより、EN事業を収益基盤として、CN・DSを成長分野として育てていきます。

一方、収益性に課題がある事業については、選択と集中をこれまで以上に意識していきます。当社では、事業ごとに「NGK版ROIC」と「売上成長性」という2軸での評価を行っておりますが、いずれの観点でも改善が見込めない事業については、今後、明確な期限を定めて対応を判断していきます。一部の事業、例えばNAS電池や水晶パッケージなどについては、引き続き市場環境を注視しながら、あらゆる可能性を視野に入れていきます。人材の再配置を含め、成長が期待できる分野にこそ、経営資源を集中的に投入していきます。

NV1000の進捗と成長戦略

中長期視点では、当社は「New Value 1000」(NV1000)として、2030年に新事業化品売上高1,000億円以上とする目標を掲げています。これは、CNおよびDSの2つの領域において、社会課題の解決に直結する新たな事業を生み出していく取り組みです。開発フェーズのテーマを含め2,000億円規模のポテンシャルを見ており、目標に対して着実に前進しているという実感を持っています。DS領域では、半導体産業の



CN／DS領域で

新たな成長の柱を育て、

「New Value 1000」の

実現に挑みます。

拡大に合わせて、当社が強みを持つセラミック製の製造装置部材、とりわけ治具・サポートウエハーの「ハイセラムキャリア®」のビジネスが想定を上回るスピードで伸びています。爆発的なデータ量の増加と生成AIの普及が進む中で、高価格帯の半導体を支える製品であり、「ハイセラム®」の特徴である透光性と高い剛性が評価され、お客さまからの引き合いは一段と強まっています。この分野での需要拡大を確実に取り込むため、供給力強化を進めていきます。

CN領域では、脱炭素社会に不可欠な技術として、大気中の二酸化炭素(CO₂)を直接、吸着・回収する「ダイレクト・エア・キャプチャー(DAC)」用セラミックスや、混合ガス・混合液から特定の気体や液体を分子レベルで分離する「サブナノセラミック膜」の研究開発に注力しています。これらは、2030年代前半に向けて本格的なニーズ拡大を期待しており、「2030年まではDS領域、2030年以降はCN領域も」という予測の下、NV1000の中核を担うものとして重視しています。こうした分野での技術の社会実装では、当社単独での取り組みには限界があり、世界のさまざまなパートナーとの協業が鍵を握ります。M&Aも一つの有力な手法として考えています。現在、188年の歴史を持つドイツのBORSIG社の買収を進めており、当社に欠けていた機能や新たな顧客基盤を獲得したいと思っています。当社のセラミック素材にBORSIG社のエンジニアリングのノウハウを融合する、あるいはBORSIG社が強みとする有機膜に当社のセラミック技術を組み合わせるなど、さまざまなシナジー効果が期待できます。共創型のM&Aとしての事業展開で、より付加価値の高い製品・ソリューションを社会に届けていきます。なお、NV1000の1,000億円目標には、BORSIG社の売り上げは含んでおらず、上乗せの成長を担うものとして位置づけています。

マーケットインの発想で、技術を価値に変える

当社の最大の強みは、100年を超えて培ってきたセラミックスに関する技術力・洞察力にあります。これまで私たちは、お客さまからの難しい要望を受けたときにこそ真価を発揮し、数々の技術的ブレイクスルーを実現してきました。

ただ一方で、最終ユーザーの声に触れる機会は限定的という、部品メーカーならではの立ち位置もあります。今後も当社が高い価値を生み出し続けていくためには、「今何が求められ、どんな課題があるか」を市場の声から捉える「マーケットイン」の視点が極めて重要です。技術力を市場ニーズに結び付けるべく、3年前にはNV推進本部を立ち上げ、研究開発本部と製造技術本部との連携の下、テーマ創出と事業化を加速させてきました。

また、当社のセラミックスへの知見の背景には、数多くの成功と失敗の積み重ねがあります。「これを試みたが、このような理由で成功しなかった」という各人の経験は、実験・技術検証の結果として、世代を超えて受け継がれてきました。こうした知の蓄積が、近年ではマテリアルズ・インフォマティクス(MI)によってデータ化され、未来の技術革新の基盤となりつつあります。MIの活用には、材料開発期間を10分の1にまで短縮できる可能性があると考えており、大きな期待を寄せています。さらに、MIに限らずDX推進は不可欠であり、生成AIなどの最新技術を積極的に取り入れ、新規用途探索の高速化や業務の効率化を図っていきます。

知的財産の活用についても、既存事業に対する「守り」から、新規事業創出のための「攻め」へと転換を進めています。IPランドスケープ®を用いて技術・市場動向の分析を強めながら、事業戦略・開発戦略・知財戦略を三位一体で推進していきます。

挑戦する人材が、NGKグループの力となる

人的資本とは、まさにNGKグループの原動力そのものです。人が考え、技術を生み、設備を作り、事業を動かしてきた。その積み重ねによって、当社はここまで成長してきたのであり、それは今後も決して変わることはありません。

ただ、現在は社会や市場の変化が極めて激しく、これまでと同じやり方が通用しない時代に入っています。NGKグループには真面目で誠実な人材が多い一方で、「失敗を避けるため、リスクをとらない」という慎重さが弱みにもなり得ます。NGKグループ理念の中で「人材 挑戦し高めあう」を掲げるように、すべての従業員が「挑戦」を自分ごととして捉え、日常の中で一步を踏み出すことが重要です。新事業を立ち上げるような大きな挑戦だけでなく、新しいやり方を試してみる、海外案件に手を挙げてみる——そうした一つひとつの小さな挑戦が、会社全体を動かす力になると信じています。

人事部門でも、挑戦に応える仕組みの強化を進めています。基幹職新人事制度を導入したのもその一つです。適材適所な配置をスムーズにするとともに、これからの変化の激しい時代を勝ち抜いていくために、専門性を極めたいと考える従業員に、活躍の場を提供していきます。

また、国内外の従業員の多様な意見や視点を生かすことも欠かせません。同質性の高い組織は安定感がある反面、新しい事業を生み出していくスピードには限界があります。がいしやハニセラム®といった世界同一品質を強みに成長してきた当社だからこそ、異なる価値観や背景を持つ人々が活躍できる環境を、意識的に整えていく必要があります。AIの進展で言葉の壁はどんどん低くなっており、海外従業員の声を一層経営に反映し、ベストプラクティスを共有していきます。さらに、キャリア採用も含め、多様な経験やスキル

人、技術、知財。

経営資源を生かしきり、

社会課題の解決に貢献します。



を持つ人材を積極的に受け入れていきます。

こうした当社の人的資本についての考えをまとめて「NGKグループ人的資本経営方針」を策定し、国内グループ会社と意見交換を行いました。今後も従業員との対話を重視しながら方針浸透を図り、グローバルな人材戦略をより強化していきます。

社会から必要とされ、 信頼される企業であるために

2026年春、当社は「NGK株式会社」へと社名を変更します。背景には、当社の現状と未来を見据えた強い意志があります。現在、がいし製品の売上高は全体の1割未満にとどまり、当社の中核事業は大きく転換しています。また、売上高の約7割が海外、従業員の6割以上が外国籍である今、海外では「NGK」というブランドがすでに広く認知され、社内外からその社名への移行を望む声が高まっていました。

この変更は、NGKグループビジョンに掲げる事業構成の転換と、グローバル市場での価値向上という、私たちの次なるステージへの決意を映したものとなっています。

私たちは独自のセラミック技術を核に、社会課題の解決に挑み続けてきました。この基本姿勢は、時代が大きく変化する中でも決して揺らぐことはありません。たとえ困難なテーマであっても、挑戦を恐れず、技術開発を止めることなく、社会にとって本当に価値ある製品を生み出し続けます。新社名の下でも、こうした技術や製品の提供を通じて、社会から必要とされ続ける会社でありたいと考えています。

社長としての私の最大の目標は、すべてのステークホルダーに「誇り」と「信頼」を持っていただけるNGKグループを築くことです。その実現に向けて、これからも変革と挑戦を続けてまいります。

理念・ビジョンとその実現に向けて

2026年4月1日から「NGK株式会社」に社名変更します。これまで以上のグローバル成長を目指してNGKグループの一体感を高め、ビジョンの実現のために事業構成転換に向けた動きを加速します。

NGKグループ理念

私たちの使命

Our Mission

社会に新しい価値を
そして、幸せを

私たちが目指すもの

Our Values

人材 挑戦し高めあう
製品 期待を超えていく
経営 信頼こそが全ての礎

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
カーボンニュートラルと
デジタル社会に貢献する

なすべきこと

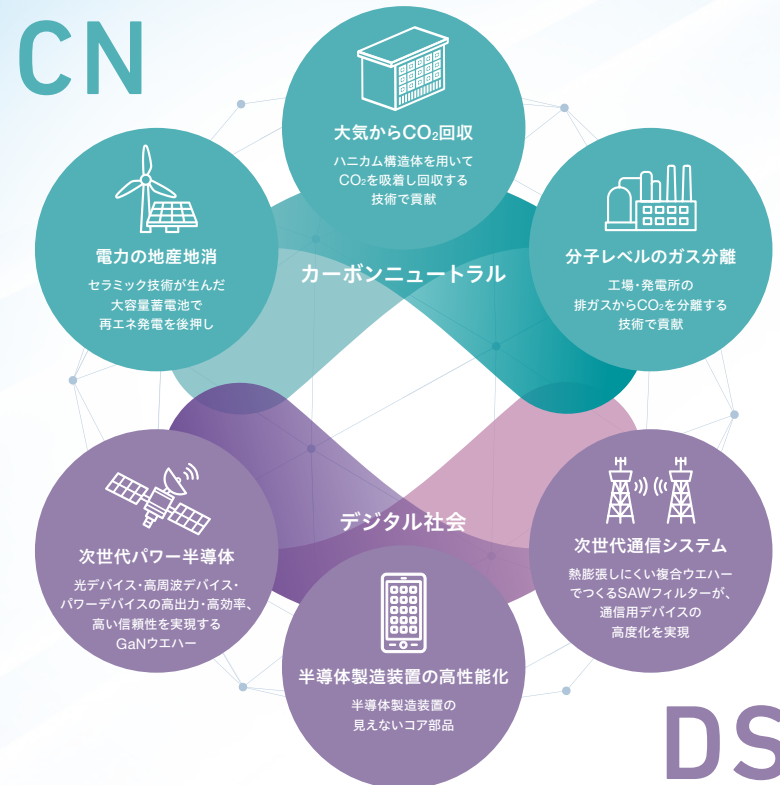
5つの変革により
事業構成を転換する

NGKグループ企業行動指針
NGKグループ行動規範



コンプライアンス活動基本要領

「カーボンニュートラル(CN)」と
「デジタル社会(DS)」に貢献



2050年の社会は、環境保全への意識向上、再生可能エネルギーの利用拡大、そしてデジタル技術の進展などにより、大きな変貌を遂げると予測されます。NGKグループはこの未来を見据え、「カーボンニュートラル(CN)」と「デジタル社会(DS)」の2分野に注力し、独自のセラミック技術を駆使して社会課題を解決します。100年以上にわたる独自のセラミック技術をさらに進化させ、従来技術では困難だった課題を解決し、環境と共生する社会、そして安全で快適な社会の実現を支えます。今後も革新的な製品の開発で、新しい価値を提供していきます。

ビジョン実現に向けた自己変革

NGKグループビジョンのありたい姿を達成するためになすべきことは、5つの変革により事業構成を転換することです。

事業環境の急激な変化に対応し、CN関連製品とDS関連製品の比率を高め、持続的な成長を目指します。

5つの変革

ESGを経営の 中心と位置づけ

- E** 環境ビジョン:
CNIに製品・サービスで貢献
2050年CO₂排出量ネットゼロ
- S** 事業での社会課題解決
良き人材の確保と育成
- G** ガバナンス改革
企業風土づくり

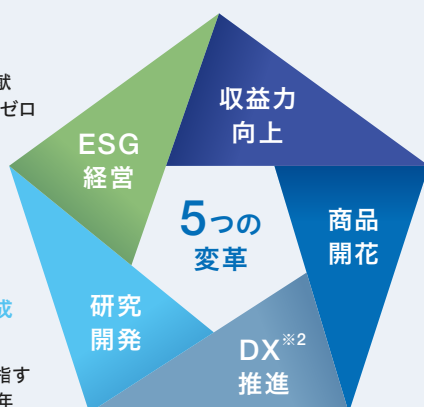
「New Value 1000」の達成

- 2030年に新事業化品^{※1}
売上高1,000億円以上を目指す
- 研究開発費3,000億円/10年
CNとDS関連に80%配分

※1 今後新たに事業化するものおよび2021年時点でごく小規模のもの

※2 DX: Digital Transformation デジタルを活用した変革、新たな価値創造に向けて、
データと技術を活用し、ビジネスモデルと企業構造を変革すること

※3 NGK版ROIC (P. 22参照)



稼ぐ力を高め 成長への循環を生む

- ROIC^{※3}/成長軸
マネジメントの浸透
- モノづくりチェーンの
革新活動

商品の社会実装の強化

- 横断的マーケティング
- 社外との協働の拡大
- 価値提供への拡大

全体変革の推力とする

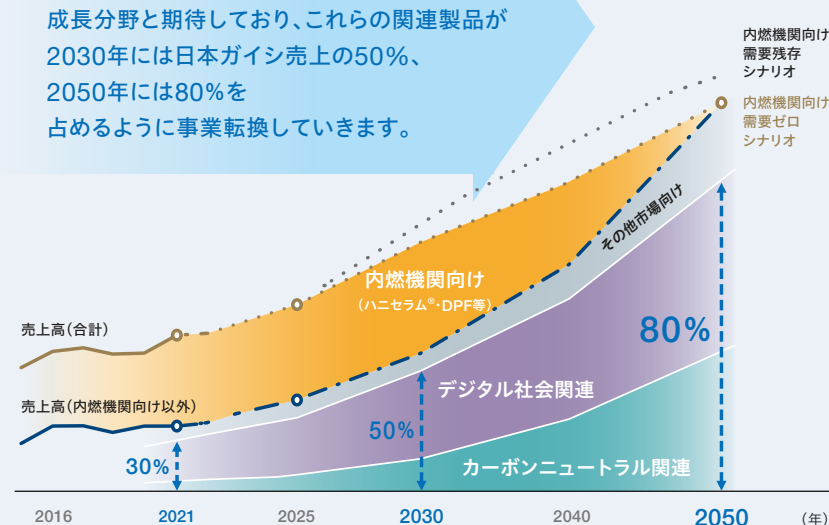
- ヒト・モノ・コトの結合推進
- ブリッジ人材育成

地球規模での環境問題の深刻化、デジタル化の進展、価値観・ニーズの多様化など、当社グループを取り巻く環境は急激に変化しています。そのような事業環境の変化に対応するため、自社のアイデアや技術を駆使した価値創出だけでなく、CN・DS関連で他社との連携による価値共創といった、従来とは異なる方法にチャレンジするなど自己変革へ動き出しています。ESGを経営の中心に位置づけ、稼ぐ力を高めて成長への循環を生み出し、研究開発・商品開花への取り組みを進めます。そして全体変革の推力としてDXを推進します。これらにより、CN・DS関連で新たな価値の創出に挑戦します。

事業構成の転換

将来的な事業構成イメージ

カーボンニュートラルとデジタル社会を今後の成長分野と期待しており、これらの関連製品が2030年には日本ガイシ売上の50%、2050年には80%を占めるように事業転換していきます。

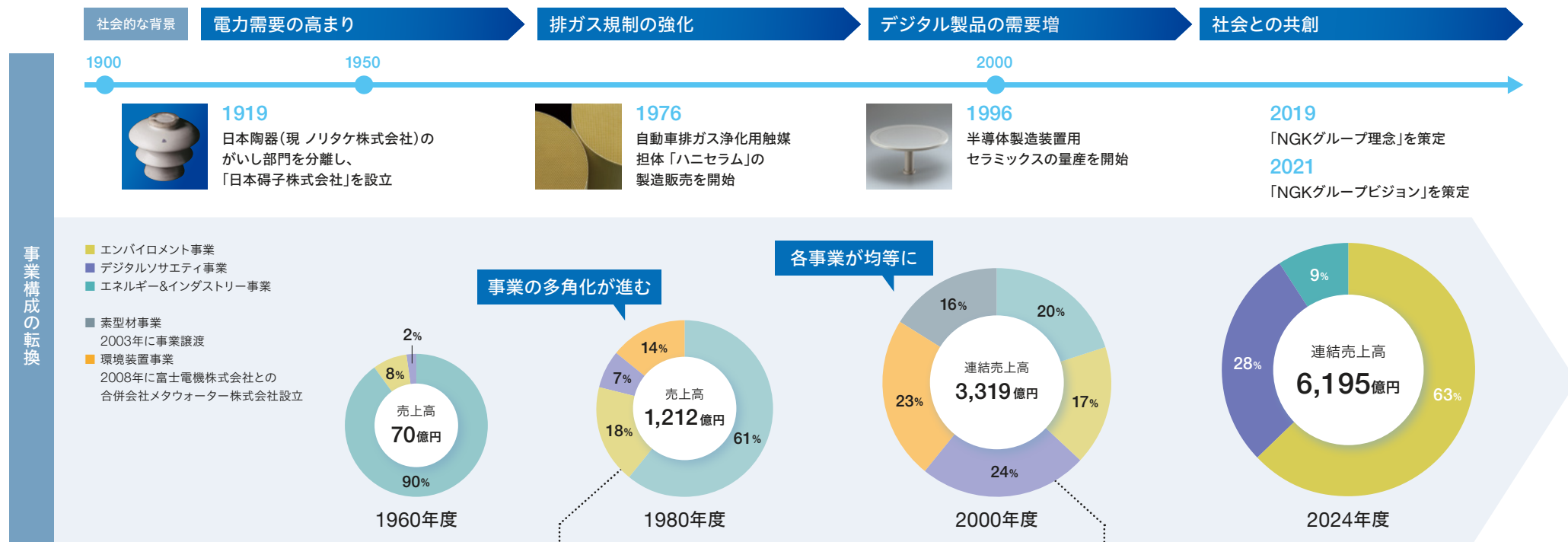


自動車産業では、EV化など100年に一度の大変革期を迎えています。自動車の排ガスを浄化する触媒担体ハニセラム[®]やDPFなど、内燃機関向けの売上高が約60%をめぐる当社グループにとって、世界中で進むEV化の流れには大きな危機感を持っています。半導体製造装置用製品の伸長が見込めるとはいえ、私たちが持続的に成長していくためには、CN・DS関連で次の柱となる新たな事業を育てていかなければなりません。第三の創業ともいえるこの取り組みを強化し、CN・DS関連の売上高構成比率の向上をマイルストーンとして、事業構成の転換を進めていきます。

持続的な成長の軌跡

NGKグループは、時代の変化や社会のニーズに合わせて事業ポートフォリオを転換させることで、大きく成長を遂げてきました。

これからの事業環境が大きく変化したとしても、社会課題の解決を通じて、持続的な成長の実現を目指します。

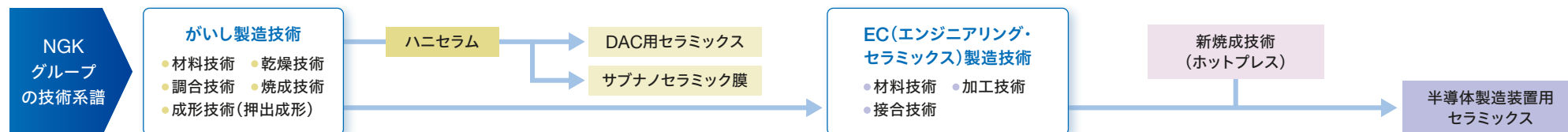


技術の継承が事業構成転換に貢献 1：自動車排ガス浄化用セラミックス

祖業のがいし製造で培った材料技術・成形技術・焼成技術を応用し、大気汚染防止という社会課題に応えるためハニカム構造の自動車排ガス浄化用触媒担体ハニセラム®の開発を成し遂げ、事業構成を大きく転換しました。ハニセラムの押出成形技術は現在開発中のDAC(ダイレクト・エア・キャプチャー)用セラミックスやサブナノセラミック膜の製造にも生かされています。

技術の継承が事業構成転換に貢献 2：半導体製造装置用セラミックス

セラミック・ターボチャージャー・ローターなどのEC(エンジニアリング・セラミックス)で培った製造技術と新たに開発した焼成技術(ホットプレス)を組み合わせ、半導体製造プロセスに要求される厳密な仕様に応えるセラミックスを開発。デジタル社会の発展による半導体需要の増加に伴い事業を拡大し、現在のDS事業を支えています。



NGKグループの強み

NGKグループは創業以来、古くから伝わるセラミックスの製造手法を最新の科学技術で見直し、製品ごとに最適な加工条件の組み合わせを見いだしてきました。そうした技術やノウハウの100年以上に及ぶ蓄積が、NGKグループの競争力の源泉です。

100年に及ぶ蓄積から育まれた独自のセラミック技術

材料技術

セラミックスの機械的、熱的、電氣的、化学的な性質に精通し、変幻自在に材料を操り、飛躍的に優れた特性のセラミックスを生み出す技術。

生産技術・プロセス技術

革新的で競争力の高い製品の数々は、自社開発の生産設備から生み出されます。
モールドキャスト成形・押出成形・テープ成形といった成形技術や焼成技術、加工技術を融合させることで、多彩な製品を生み出す技術。

評価・分析技術

開発リードタイムの短縮を可能にする高度なコンピューターシミュレーション技術や、わずかな不良も見逃さない検査技術で、高品質な製品を生み出す技術。

独自のコア技術



独自のセラミック技術

材料技術、生産技術・プロセス技術、評価・分析技術など、NGKグループならではのコア技術をパズルのように組み合わせることで製品をつくる技術の総称が「独自のセラミック技術」です。100年以上前がいしの生産を始めて以来積み上げてきた独自のコア技術。この数々の技術の組み合わせによって、世の中にはないものを生み出し、事業の多角化を実現し、さまざまな社会課題の解決に貢献してきました。この他社には真似のできないNGKグループならではの「独自のセラミック技術」こそ、最大の競争優位性です。

強みの源泉

社会への奉仕が根付いた企業精神

初代社長・大倉和親の「営利のためではなく、国家への奉仕としてやらねばならぬ」というがいし国産化を決意した当時の意志は、「社会に新しい価値をそして、幸せを」という私たちのNGKグループ理念に今も脈々と息づいています。この企業精神が数々の製品を世の中に誕生させています。

NGKグループ理念、NGKグループビジョン [P.08](#)

100年を超える材料技術・生産技術の蓄積

創業以来、一つの技術の可能性を徹底的に引き出す姿勢で、さまざまな技術を蓄積してきました。その蓄積が新たな独自のセラミック技術（材料技術、生産技術・プロセス技術、評価・分析技術をパズルのよう組み合わせることで製品をつくる技術の総称）を創出しています。

知的財産戦略 [P.33](#)

DX推進 [P.34](#)

お客さま・サプライヤー・研究機関との共創

お客さま・サプライヤー・研究機関との共創を通じて、お客さまと一緒に課題を解決することで生まれる価値、製品の品質向上や安定供給を実現する価値、新しい技術や製品の開発といったイノベーションにつながる価値など、さまざまな新しい価値を生み出しています。

NV1000 [P.25](#)

ビジネスパートナーとの共創施設 [P.27](#)

粘り強く挑戦する人材

諦めずに何度も挑戦する姿勢を持った人材が、顧客ニーズにこだわり、NGKグループだけができることのできる製品にこだわり、差異化技術にこだわってきました。このこだわりを持った人材が、NGKグループの未来を創り出しています。

人的資本経営 [P.35](#)

NGKグループの5つの資本

NGKグループは、持続可能な成長と社会貢献を実現するために、「財務資本」「知的・製造資本」「人的資本」「社会・関係資本」「自然資本」の5つの資本を活用し、カーボンニュートラルとデジタル社会に貢献する製品・サービスを提供します。



財務資本

健全な財務体質

高い自己資本比率や堅実なキャッシュフローの創出能力により、健全な財務体質を有しています。世界中の環境規制やデジタル社会の進歩に対応するための戦略的投資を進めるとともに、安定的な株主還元の実現にも努めています。

▶ 自己資本比率	63.0 %
▶ 総資産	11,430 億円
▶ 営業利益率	13.1 %
▶ フリー キャッシュフロー	416 億円



知的・製造資本

蓄積した技術力と 製造ノウハウ

蓄積した技術力は、多岐にわたる分野での製品開発に、製造ノウハウは、高品質な製品を安定的に供給するための重要な基盤になっています。技術革新を推進するための研究開発に積極的な投資を行うほか、オープンイノベーションにも取り組んでいます。約100年分の膨大なセラミック技術のデータは、競争優位性を確立する重要な要素です。

▶ 研究開発費	296 億円
▶ 特許保有件数	日本 3,275 件 海外 4,603 件
▶ 設備投資額	488 億円
▶ 製造拠点	33 拠点



人的資本

グローバルに広がる グループ人材

独自のセラミック技術を維持・発展させることのできる高度な専門人材を有しています。また、グローバルに事業を展開していることから、各地域で人材の採用・育成に注力しています。海外拠点の従業員向けに、グループ理念の浸透に注力するとともに、日本での研修の機会を提供し、グローバルな競争力の向上を図っています。

▶ グループ理念を 共有する従業員数	19,931 人
▶ 海外従業員比率	60 %



社会・関係資本

お客さま・サプライヤーとの 緊密な関係

自動車産業、半導体製造装置産業、エネルギー産業など、幅広い産業に製品を供給し、強固な信頼関係を構築することで、長期的なパートナーシップを確保しています。株主・投資家との対話を重視するとともに、サステナビリティに関する情報開示にも積極的に取り組んでいます。信頼関係に基づいたステークホルダーとの価値共創を推進していきます。

▶ 顧客となる産業の幅広さ	
▶ 株主・投資家との コミュニケーション	
▶ ベンチャー・キャピタル出資	



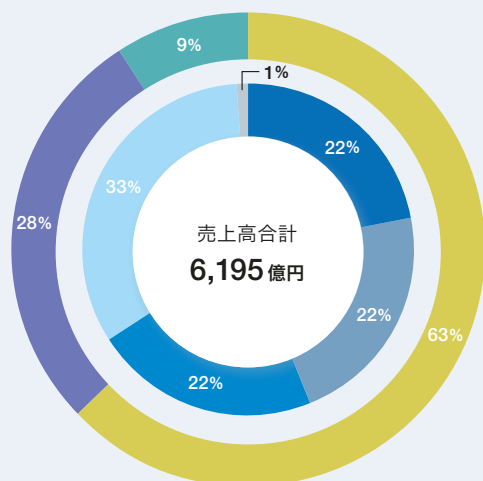
自然資本

自然に配慮した モノづくり

地球環境の保全が社会と企業の持続的な成長につながるという考えの下、エネルギーを効率的に活用し、CO₂排出量および廃棄物排出量の削減を実現していきます。また、カーボンニュートラルに貢献する製品の開発に向け、積極的な投資を進めるとともに、自社の生産工程のみならず、調達を含めたサプライチェーン全体で環境負荷低減に努めます。

▶ エネルギー使用量	220万 MWh
▶ 水消費量	139.6万 m ³
▶ 原材料	12万 トン
▶ 化学物質排出量	96 トン
▶ 再生可能エネルギー 利用率	26 %
▶ 再資源化率	99.6 %

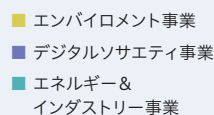
At a Glance (2025年3月31日現在)



地域別
売上高構成比



セグメント別
売上高構成比



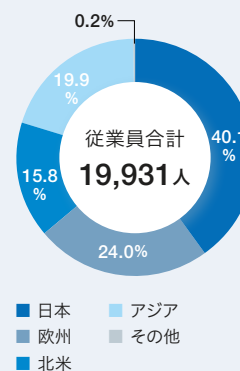
セグメント別
営業利益内訳



グローバル拠点数

世界 **18** カ国
35 事業所

地域別
従業員構成比



海外従業員比率

60%

社外取締役

4 人

女性取締役比率

30%

女性管理職比率
(グループ全体)

8.6%

自己資本利益率
(ROE)

7.8%

NGK版ROIC
(投下資本利益率)

12.1%

設備投資額

488 億円

研究開発費(売上高比)

4.8%

GHG排出量
Scope1

21 万トン

GHG排出量
Scope2

33 万トン

GHG排出量
Scope3

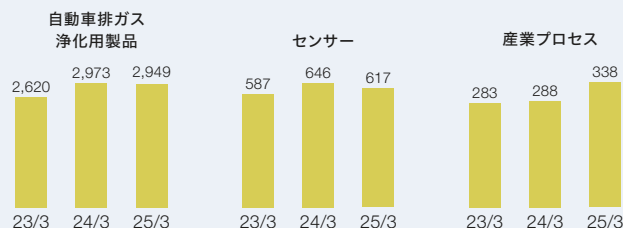
375 万トン

エンバイロメント事業

クリーンな空気を守り
産業の進化を支える

自動車、化学、医療、食品、原子力など幅広い分野の環境課題を解決し、より豊かな社会の発展に資する製品の開発・製造

事業系列別売上高 (億円)



デジタルソサエティ事業

最先端技術で
応える

IoTやAI(人工知能)の進展、エレクトロニクス製品の高度化や小型・軽量化などに貢献する製品の開発・製造

事業系列別売上高 (億円)

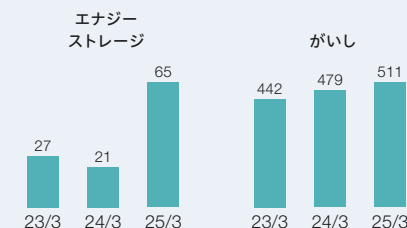


エネルギー&インダストリー事業

電力供給を
支える

エネルギーの安定供給を支え、持続可能な社会を実現する製品の開発・製造

事業系列別売上高 (億円)



At a Glance

独自のセラミック技術で生み出された製品は、
社会のさまざまな場所で活躍し、人々の幸せと輝く未来を切り開いています。

社会で活躍するNGKグループの製品・開発品

1 半導体の製造プロセスで
安定した品質を実現する
セラミックヒーター



2 高い強度で航空機部品
などに使用
ベリリウム銅加工品



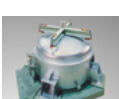
3 精密な位置決めを実現する
**HDD用圧電
アクチュエーター**



4 高い集塵性能を誇る
**高温集塵装置
「NGKセラレック®システム」**



5 低レベル放射性廃棄物を
安全に処理
可燃性雑固体焼却処理装置



11 **自動車排ガス浄化用セラミックス**
ディーゼル・パティキュレート・フ
ィルター (DPF) とガソリン・パティキュ
レート・フィルター (GPF) は、エンジ
ンとマフラーの間に装着され、高PM
(粒子状物質) 捕集、低圧力損失を高
次元で両立します。




6 電力供給を支える
懸垂がいし



7 大容量で長寿命な蓄電池
**電力貯蔵用
NAS®電池**



8 小型・軽量の半固体電池
**チップ型セラミックス
二次電池「EnerCera®」**



9 熱膨張しにくい複合ウエハー
**SAWフィルター用
複合ウエハー**

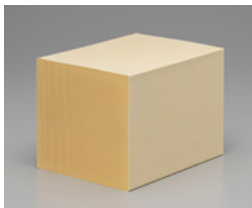


10 高い安全性で
設置場所を選ばない
ニッケル亜鉛電池「ZNB®」



開発品

12 **ダイレクト・エア・キャプチャー (DAC) 用セラミックス**
自動車排ガス浄化用セラミックスと
して実績のあるハニカム構造体と
CO₂吸着剤の組み合わせを最適化
し、低コストでのCO₂吸着・回収の
実現を目指します。



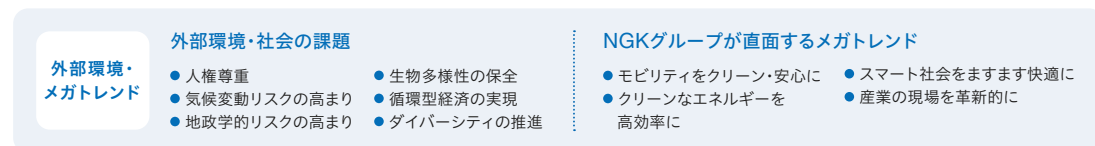
開発品

13 **サブナノセラミック膜**
混合ガスや混合液などの混合物か
ら、特定の気体や液体を分子レ
ベルで分離。水素輸送における水素と
メタンの分離、工場・発電所の排ガ
スからのCO₂分離などのさまざ
まな用途に向けた開発を推進します。



開発品

価値創造プロセス



NGKグループビジョン Road to 2050

▶ P.08

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

なすべきこと : 5つの変革により事業構成を転換する

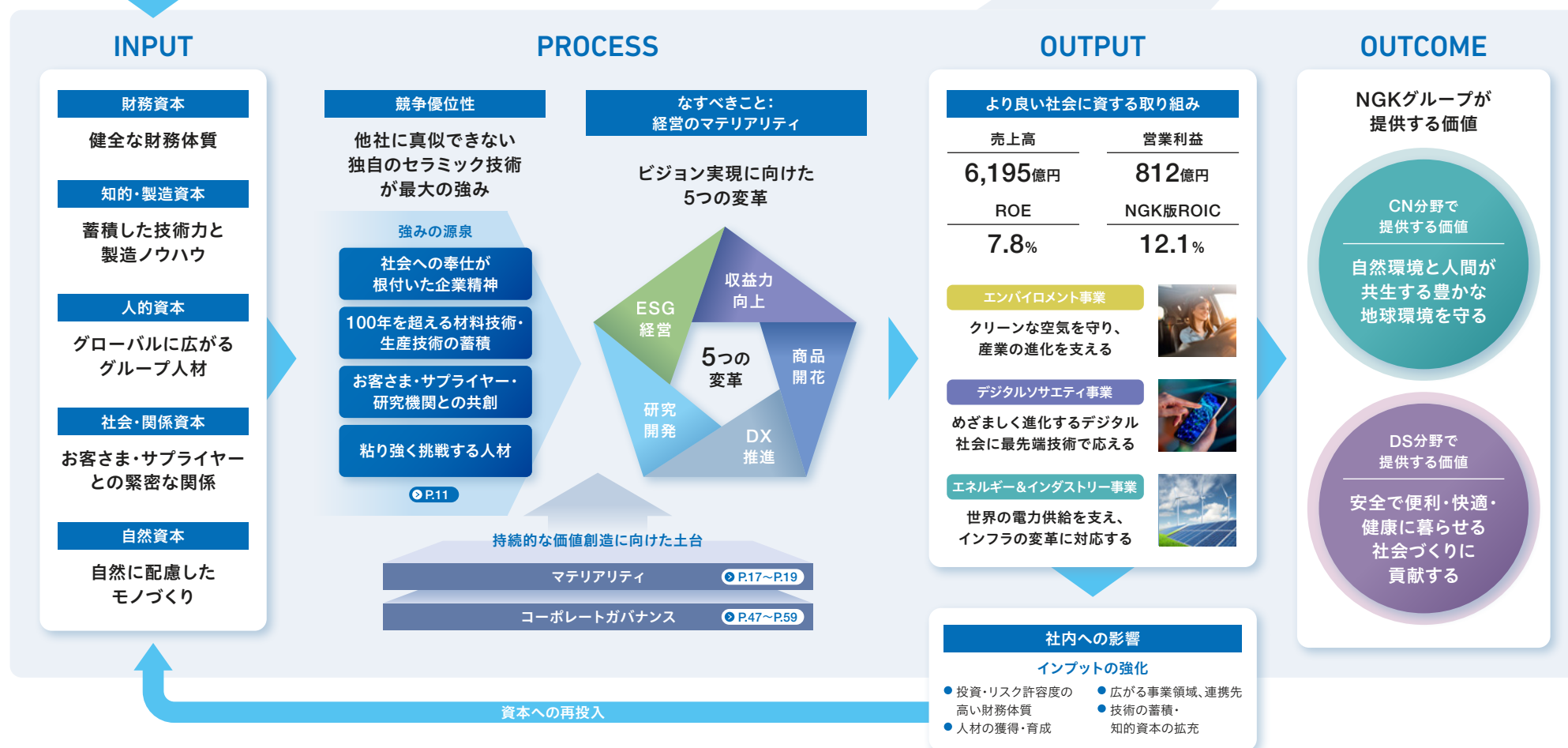
2050年目標 : CN・DS売上高比率 80%

2030年の目標

▶ P.20~P.24

新事業化品売上高 1,000億円

CN・DS売上高比率 50%



サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

NGKグループは、NGKグループ理念「社会に新しい価値を、そして、幸せを」に基づき、独自のセラミック技術で新しい価値を提供することで持続可能な社会の実現に貢献し、社会の皆さまからの期待に応え、信頼を得たいと考えています。これをNGKグループのサステナビリティに係わる基本的な考え方とし、NGKグループ理念の実現に向けて、ESG（環境・社会・企業統治）およびSDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）を念頭に置きつつ、カーボンニュートラルとデジタル社会の実現に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します。



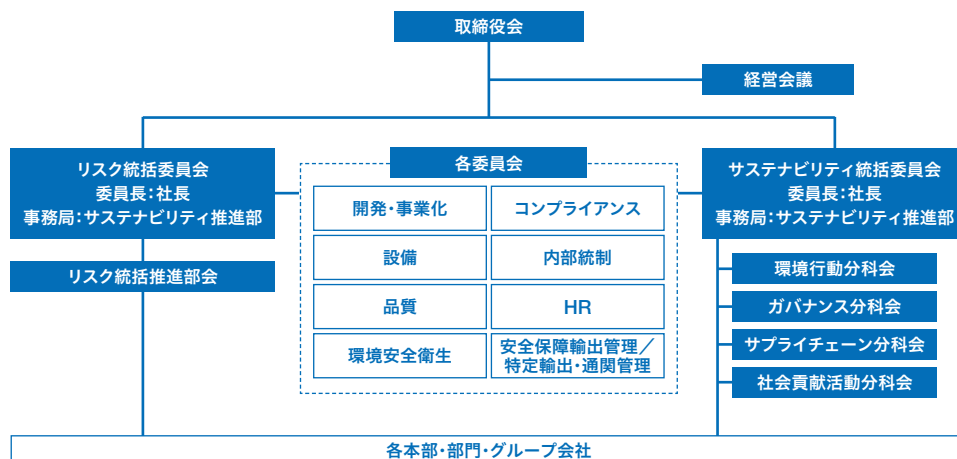
NGKグループ
サステナビリティ基本方針
<https://www.ngk.co.jp/info/policies/#sustainability>



ガバナンス

NGKグループのESG要素を含むサステナビリティ課題に関するリスクと機会は、サステナビリティ統括委員会において集約、確認しています。サステナビリティ統括委員会の活動内容は年1回以上取締役会に報告されるとともに、必要な事項は取締役会および経営会議で審議または報告された上で施策として執行されます。サステナビリティ統括委員会およびリスク統括委員会の委員長は社長が務め、本社部門、事業部門などを担当する執行役員および部門長をその構成員としています。

サステナビリティ推進体制図



リスク管理

NGKグループのサステナビリティ課題に関するリスクと機会については、取締役会および経営会議で重要な項目をマテリアリティとして特定した上で対応しています。

マテリアリティの特定に際しては、マテリアリティ候補となる環境・社会に関する各種の課題について、「事業への影響度」および「ステークホルダーの要請・期待、社会への影響度」の2軸で評価してマテリアリティ・マップの作成を行いました。これを基にサステナビリティ統括委員会においてマテリアリティ候補を抽出し、それらに対するリスクと機会、主な取り組みの検討を行った上で、取締役会および経営会議においてマテリアリティ項目として決定しました。

これらの項目は各々に関係する委員会で取り扱われ、サステナビリティ統括委員会に集約されるとともに、取締役会または経営会議への報告等を通じてリスクと機会の監視・管理（ガバナンス）、識別・評価（リスク管理）を行っています。

戦略および指標と目標

マテリアリティのすべての項目についてKPIを設定し、取り組みを行っています。



マテリアリティ
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/materiality.html>

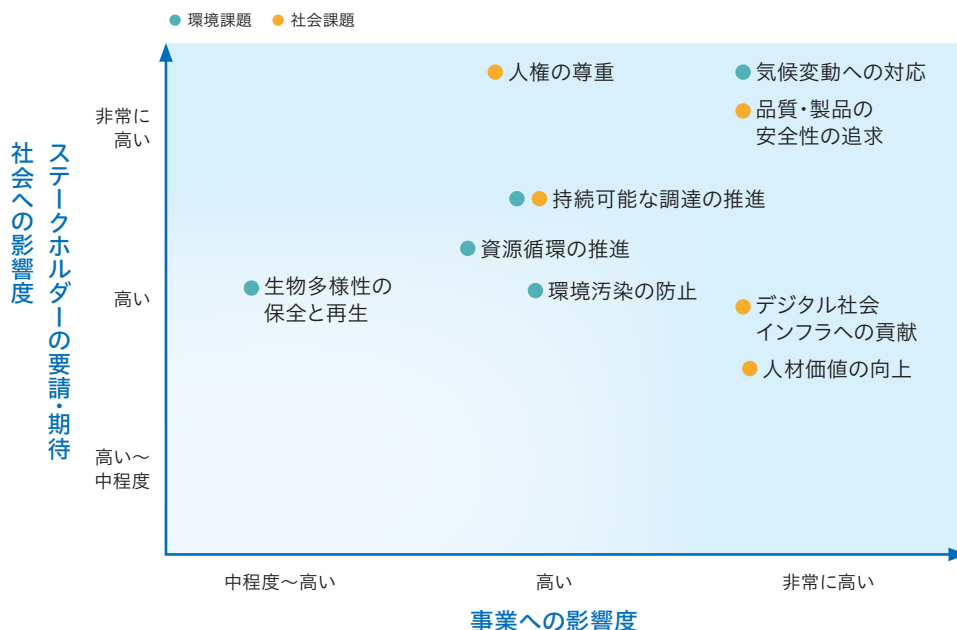


マテリアリティ

NGK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、産業の発展に貢献する企業として、NGKグループ理念「社会に新しい価値を そして、幸せを」の下、ありたい姿を実現するため、マテリアリティを特定しています。

マテリアリティの特定プロセス

NGKグループは、「NGKグループサステナビリティ基本方針」に基づき、2023年4月にマテリアリティを特定しました。このマテリアリティは、当社グループとステークホルダー双方にとって重要な課題であり、さまざまな社会課題の中でも当社グループが注力すべき課題として特定しました。NGKグループは、グループの限りある経営資源を効率的かつ効果的に活用し、マテリアルな課題に取り組むことで、当社グループとステークホルダー双方に対する価値創造を最大化することを目指しています。このことは、NGKグループビジョンの実現につながると考えています。



特定プロセス

Step 1

課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、ESG評価機関の評価などを参照しながら環境・社会・ガバナンス課題をリストアップ。このうち環境・社会課題を対象として、当社グループのビジネスと関係が深いものをリストアップしました。ガバナンス課題は組織として当然取り組むべきものとして対象外としました。

Step 2

課題の重要性評価

社内の各部門の代表からなるワーキンググループにて、リストアップした課題を「事業への影響度」「ステークホルダーの要請・期待、社会への影響度」の2軸でマッピングし、評価しました。評価結果を基にESG統括委員会(現 サステナビリティ統括委員会)で審議し、マテリアリティ候補を抽出。抽出したマテリアリティ候補に対して、ワーキンググループで特に事業への影響度の視点からNGKグループにとってのリスクと機会を整理し、主な取り組みを検討しました。

Step 3

妥当性確認、マテリアリティの特定

ワーキンググループにて、各マテリアリティ候補において、NGKグループとして課題に対応することで、どのような価値を社会にもたらしたいかを議論するとともに、グループビジョンとの関係を整理することで、検討範囲の漏れや全社目標との整合性を確認し、マテリアリティ項目(案)をまとめ、妥当性の観点からESG統括委員会にて審議を行った上で、取締役会で審議、決議しました。

Step 4

KPIの設定

マテリアリティのマネジメントのため、それぞれのマテリアリティに関して、取り組み項目、KPI、目標、目標達成時期を設定しました。ESG統括委員会にて審議を行った上で、取締役会で審議、決議しました。



マテリアリティ

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/materiality.html>





ありたい姿を実現するためのマテリアリティ

理念	ビジョン ありたい 姿	マテリアリティ項目	社会にもたらす価値・インパクト	リスク	機会	行動計画	KPI
社会に新しい価値を そして、幸せを	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	気候変動への 対応	バリューチェーン全体にカーボンニュートラルを働きかけ、CO ₂ 排出ネットゼロの事業活動を目指します。データとデジタル技術の活用を通じて環境貢献製品の開発スピードを加速し、独自のセラミック技術を中核とした製品・サービスの開発・提供により、2050年までにカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。	● 内燃機関関連のマーケットが縮小 ● 自然災害による操業への影響 ● 地政学リスク ● 温室効果ガス削減・エネルギー転換によるコスト増 ● ブランド・レピュテーションの毀損	● カーボンニュートラル関連のビジネス機会が拡大 ● コスト削減 ● ブランド・レピュテーションの向上	【NV1000】 カーボンニュートラル関連製品の開発 【環境ビジョン】 カーボンニュートラル戦略ロードマップの実践	新事業化品売上高 CO ₂ 排出量 基準年に対するCO ₂ 排出削減率 再生電力調達率 省エネ率
		資源循環の推進	持続可能な天然資源の使用、廃棄物の再資源化、代替材料の活用などを通じて、資源効率の高い製品・サービスを開発・提供することで、資源の有効活用および資源循環の推進に貢献します。また、生産拠点における水ストレス評価および生産工程での高効率な水利用をするとともに、製品・サービスの開発・提供を通じて水資源の有効活用に貢献します。	【資源】 ● 資源の枯渇・価格高騰 ● 地政学リスク ● 省資源・資源の再利用への対応の遅れ	【資源】 ● 資源循環に関するビジネス機会の拡大 ● 希少金属の枯渇等に伴うビジネス機会の拡大 ● セラミック原材料の活用 ● コスト減	【環境ビジョン】 循環型社会対応（サーキュラーエコノミー対応）	排出物発生量の売上高原単位 排出物発生量の対BAU（Business as usual）削減率 再資源化率（国内）
				【水の安全保障】 ● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 操業への影響、コスト増 ● 水質汚染	【水の安全保障】 ● ブランド・レピュテーションの向上 ● 水処理関連製品（膜など）のビジネス機会が拡大	【環境ビジョン】 循環型社会対応（水資源リスク低減）	水使用量の売上高原単位（連結）
		環境汚染の防止	製造工程での汚染予防や化学物質の適正管理を徹底しつつ、独自のセラミック技術を用いた汚染防止に関する製品・サービスの開発と提供により、安全・安心な社会に貢献します。	● コンプライアンス ● 大気・水・廃棄物への対応 ● 化学物質への対応 ● 地域社会への影響 ● 内燃機関関連ビジネスの縮小	● 排ガス関連事業の拡大 ● 大気・水質関連事業の拡大 ● 原子力関連廃棄物処理事業の拡大	法的不適合ゼロ ● 教育と理解度確認 ● 届出施設データベースの充実 重大事故ゼロ ● 未然防止活動（設備管理課題の再点検） ● リアルタイムの状態監視	教育の受講者数 届出不備件数 活動推進中の部門・拠点数 状態監視点数
		生物多様性の 保全と再生	従業員一人ひとりが環境保全の意識を持ち、自社のバリューチェーンにおける生態系への環境負荷を最小限に抑制しつつ、環境貢献製品の開発・提供を通じて生物多様性の保全と再生に貢献します。	● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 操業への影響 ● サプライチェーン等への影響	● ブランド・レピュテーションの向上 ● 生態系に配慮したビジネス・製品の拡大	【環境ビジョン】 自然との共生対応	TNFD開示スケジュール（TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース）
		品質と製品の 安全性の追求	お客さま視点に立った信頼される品質を追求し、期待を超えた安心・信頼のある製品・サービスを安定的に供給することで、より良い社会づくりに貢献します。	● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 訴訟リスク	● ブランド・レピュテーションの向上 ● 競争力の向上 ● ビジネス機会の拡大	お客さまの信頼を高める活動 ● 業務品質の改善 ● 品質リスクの低減	製品・サービスの重大事故件数



ありたい姿を実現するためのマテリアリティ

理念	ビジョン ありたい 姿	マテリアリティ項目	社会にもたらす価値・インパクト	リスク	機会	行動計画	KPI
社会に新しい価値を そして、幸せを	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	デジタル社会 インフラへの貢献	強固な情報セキュリティを確保することで文化的で安全なデジタル社会の一員としての責任を果たすとともに、独自のセラミック技術をベースとした製品を供給することで世界のデジタル技術の発展に貢献し続けます。	● ブランド・レピュテーションの毀損 ● サイバー攻撃 ● 情報漏洩 ● セキュリティ強化のコスト増	● デジタル社会関連等のビジネス機会の創出 ● ブランド・レピュテーションの向上	【NV1000】 デジタル社会関連製品の開発、既存関連製品の拡大 【デジタルビジョン】 ITセキュリティ 個人情報保護活動	新事業化品売上高 重大インシデント件数 重大インシデント件数
		人材価値の向上	多様な経験・価値観を持った人材が活躍する豊かで活気ある職場環境を整備し、従業員一人ひとりが自律的に挑戦し高めあうことで、社会に新しい価値を提供していきます。	● コンプライアンス ● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 採用競争力の低下、人材流出 ● 能力開発 ● 社内制度の硬直化	● 人材の採用・確保 ● DE&I推進による多様な人材の活躍 ● 能力開発による人材の成長 ● 生産性向上	総労働時間短縮に向けた取り組み： 有給休暇取得促進（年休カットゼロ） 女性管理職比率の向上 男性育児休業等取得の浸透・徹底 制度を含めた多様性活用の風土づくり DX人材の育成 従業員エンゲージメントの向上 法的不適合ゼロ ● 教育と理解度確認 ● 届出施設データベースの充実 重大事故ゼロ ● 未然防止活動 ● 腹落ち・自分ごと活動 メンタルヘルスクア（セルフケア／ラインケア）の充実	組織活性化調査スコア 有給休暇取得率 女性管理職比率 男性育児休業等取得率 組織活性化調査スコア データ活用人材人数 組織活性化調査スコア 教育の受講者数 届出不備件数 災害強度率 職場討議回数 階層別メンタルケア教育受講率
		人権の尊重	自社およびバリューチェーンにおける人権を尊重する取り組みを展開することで、事業活動が影響を及ぼすすべての人々の人権が侵害されることのない社会づくりに貢献します。	● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 取引先への影響 ● 操業・訴訟リスク ● コスト・負債の増加 ● 採用・人材 ● 潜在的な人権リスクと顕在化	● ブランド・レピュテーションの向上 ● 人材の採用・確保	社内外関係者との対話実施 自社およびグループ会社に対するセルフチェックの実施 人権教育の対象者の拡大、コンテンツのアップデート	社内外関係者との双方向の意見交換実施頻度 RBAなどの行動規範に準拠したセルフチェックの実施頻度 役員および全従業員を対象とした人権e-ラーニング実施頻度
		持続可能な調達の推進	調達の基本方針である「門戸開放」「共存共栄」「社会的協調」に基づき、サプライチェーンを構成する調達パートナーの皆さまとともに、人権、環境、公正な事業活動等に配慮した調達を推進することで供給責任を果たし、社会の幸せと持続可能な発展に貢献します。	【環境】 ● サプライチェーンの環境負荷増大による調達への影響 ● CO₂削減への対応によるコスト増など ● 廃棄物、リサイクルに関する市場からの要請 ● 原材料・希少金属の枯渇 【社会】 ● ブランド・レピュテーションの毀損 ● 取引先への影響 ● 調達への影響	【環境】 ● ブランド・レピュテーションの向上 ● 代替原材料の活用による安定調達確保とコスト低減 【社会】 ● ブランド・レピュテーションの向上 ● 安定したサプライチェーンの構築	サプライヤー行動規範の共有 サプライヤーアセスメント活動 Scope3低減活動	主要サプライヤーにおける同意率 主要サプライヤーの持続可能性調査実施頻度 Scope3排出量削減率（2022年対比）

NGKグループは、「財務価値」「非財務価値」の両面から、
持続的な企業価値の向上を目指しています。

		2030年ターゲット		2025/03実績		2026/03予想		関連ページ	
財務価値 ROE 10%以上 事業ポートフォリオ方針 ESG経営 非財務価値	(財務レバレッジ) 資本政策	株主還元	(3年平均) 配当性向 DOE 機動的な自己株式取得	30% 3%	(3年平均) 配当性向 DOE	35.4% 2.7%	(3年平均) 配当性向 DOE	34.7% 2.5%	財務・サステナビリティ 責任者メッセージ ➤ P21
		有利子負債の活用	財務健全性確保 D/Eレシオ	0.4	D/Eレシオ	0.35	D/Eレシオ	0.30	
	NGK版ROIC	資産回転率改善	ROICハードルレート 回転率 営業利益率 (2025年ビジョン業績目標)	10% 0.67以上 15%以上	ROIC 回転率 営業利益率	12.1% 0.55 13.1%	ROIC 回転率 営業利益率	11.3% 0.56 11.9%	財務・サステナビリティ 責任者メッセージ ➤ P21 New Value 1000 ➤ P25 セグメント別事業戦略 ➤ P29
		利益率向上							
	売上高成長率	商品開花	New Value 1000 新事業化品売上高 1,000億円以上 (DS 50%・CN 30%)		— ※		— ※	New Value 1000 ➤ P25 知的財産戦略 ➤ P33 DX推進 ➤ P34 人的資本経営 ➤ P35	
		研究開発	研究開発費 3,000億円／10年投入 (DS・CN 80%以上)		研究開発費 296億円 (DS・CN 約60%)		研究開発費 360億円 (DS・CN 約70%)		
	NGK版付加価値	環境負荷低減	CO ₂ 排出量 2013年度比	△50%		△26%			△32%

※単年度ごとの管理指標は開示しておりません

財務・サステナビリティ責任者メッセージ



私たちは、資本収益性の向上と
持続的な成長性の確保に取り組み、
財務と非財務の両面から
企業価値の最大化を目指します。

神藤 英明

取締役
専務執行役員

事業環境が大きく変化する中、「企業価値をいかに高めていくか」という本質的な問いに真正面から向き合い続けてまいります。既存事業の収益性を向上させるとともに、新たな事業・製品の立ち上げによる成長のエンジンを強化することで財務価値を高めることに加え、将来の企業価値の源泉となる研究開発の促進、人的資本へのインプット、サステナビリティ課題への取り組みを継続し、PBRの改善に注力します。

2024年度実績と2025年度の見通し

2024年度は、売上高は過去最高の6,195億円、営業利益も前年を上回る812億円となりました。ただ、これは為替の円安傾向によるプラスの影響を受けた面もあり、事業ごとの動きには差が見られました。デジタルソサエティ事業のSPE(半導体製造装置用製品)がAI用途の半導体需要の高まりなどを背景に売上・利益を伸ばした一方で、エネルギー&インダストリー事業のエナジーストレージ事業は、ドイツの大型案件消失に伴い、工場の一部工程の停止を余儀なくされ、保有する棚卸資産に対して評価減を計上するなど厳しい状況となりました。また、エンバイロメント事業の自動車関連製品では、中国や東南アジア、欧州での自動車販売が減速し需要が弱含みでしたが、内燃機関からEV(電気自動車)への移行は想定より緩やかに進行しています。

今年度は、「NGKグループビジョン」を2021年に発表してから5年目のマイルストーンに位置づけた一年です。売上高は、目標とした6,000億円の達成に目途がついていますが、利益については残念ながら目標を下回る数値を公表しています。これは、ビジョン策定時に前提とした為替や労務費、原燃料価格などの条件が当時と大きく変化したことも影響していますが、成長事業の鈍化と不採算事業の改善遅れが要因であると考えています。2050年のグループビジョン実現に向け、軌道修正の取り組みを財務・サステナビリティの領域から推進していきます。変化を恐れず、挑戦を続けることで未来を切り拓いていきます。

主な経営指標

	2024年3月期	2025年3月期		2026年3月期
	実績	実績	前期比	4月公表値
売上高(億円)	5,789	6,195	+7.0%	6,300
営業利益(億円)	664	812	+22.3%	750
当期純利益(億円)	406	549	+35.2%	550
営業利益率(%)	11.5	13.1	+1.6	11.9
ROE(%)	6.1	7.8	+1.7	7.6
配当性向(%)	37.4	32.3	-5.1	35.2
1株当たり純利益(円)	133.65	185.96	+39.1%	187.65

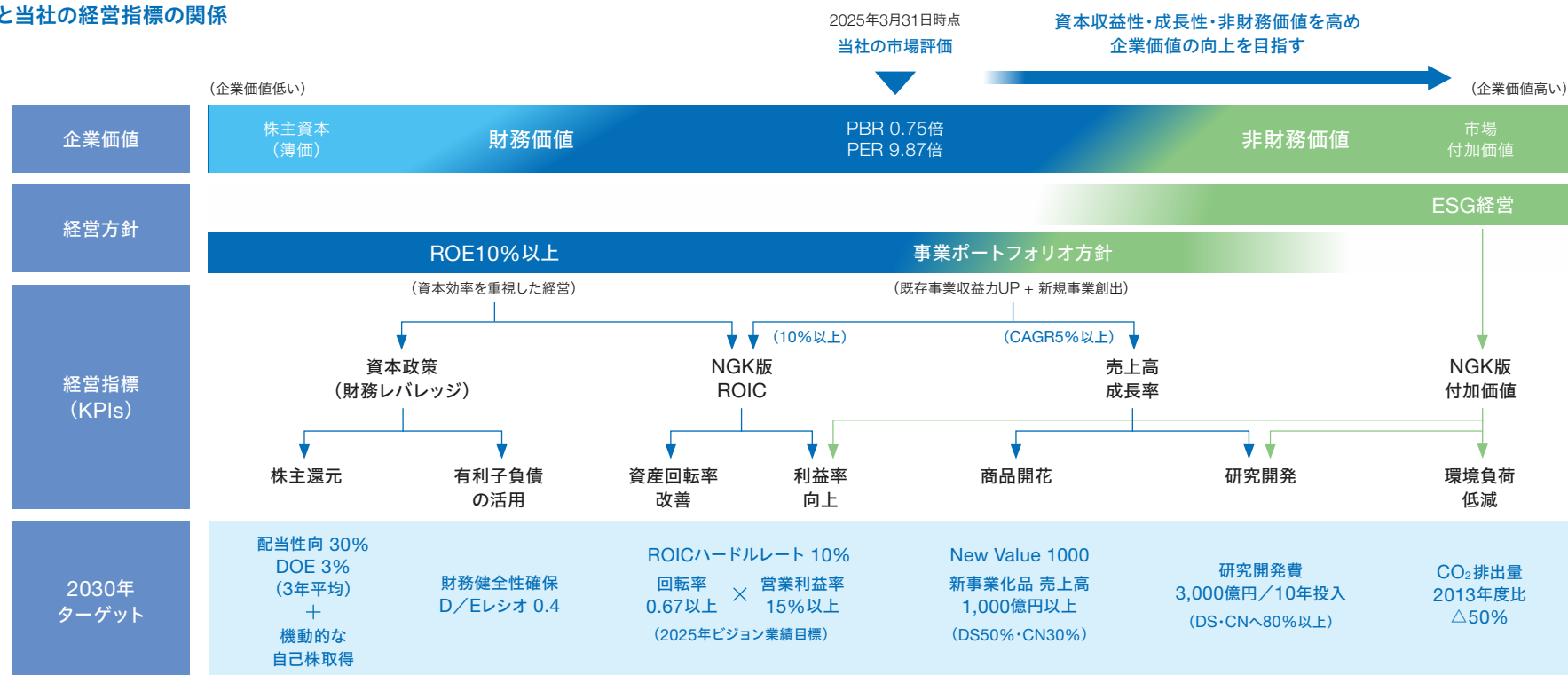
PBRの改善に向けて

ここ数年、当社株価はPBR(株価純資産倍率)1倍割れの水準が継続しています。株価が1株当たり純資産を下回っている状況は、当社の企業価値が市場で十分な評価を得られていないことを意味し、改善すべき重要な事象であると認識しています。PBRの構成要素であるROE(自己資本利益率)が目標としている10%を下回っている状態であり、利益面では不採算事業が全体利益を押し下げ、業績改善に時間を要していることが主要因であると考えています。不採算事業については、事業の状況に応じた複数の代替シナリオをあらかじめ策定し、意思決定KPIと期限を明確化することで、当初プラン通りにいかなかった場合に迅速な対応が行えるように努めます。また、固定資産の減損損失が当期純利益を悪化させる状況も続いてい

ます。投資の規模やタイミングの最適化を図りつつ、需要予測のさらなる精度向上や変化に対する打ち手を早めていくなど、リスクマネジメントの強化を図ってまいります。

PER(株価収益率)改善に向けては、自動車関連事業から創出されるリターンを持続的な成長分野に優先的に配分していきます。中期的に高い成長性・収益性が見込めるSPEやハイセラムキャリア®(半導体の高性能化を支える製造用治具・サポートウエハー)等の事業分野への集中的なインプットを行い、利益獲得を目指します。また、研究開発を強化し、2030年に新事業化品の売上高1,000億円以上を目指す「New Value 1000」(NV1000)の取り組みを推進するとともに、期待の新製品に関するより具体的な情報を投資家の皆さまへ発信していきたいと考えています。

企業価値と当社の経営指標の関係



財務・サステナビリティ責任者メッセージ

同時に、M&Aも成長を実現する重要な手段と位置づけており、2025年2月には熱交換器や膜装置等を手掛けるBORSIG GmbHの持ち株会社であるDeutsche KNM GmbHの全株式を取得することで合意しました。BORSIGグループの高いエンジニアリング力を生かし、カーボンニュートラル分野で開発中のサブナノセラミック膜の早期社会実装を進めるとともに、同社のグローバルな顧客ネットワークも活用して事業機会の拡大を図ります。成長分野への投資に対するフリーキャッシュフローは確保しており、当社のビジョンや計画と整合するM&Aには今後も積極的に取り組んでいきます。

資本政策については、資本効率の向上と財務健全性の維持を両立することをベースとし、中長期的な企業価値向上の実現が株主の皆さまへの本質的な価値創造につながるとの考えの下、成長投資への積極的なインプットを継続するとともに、必要資金については有利子負債で調達いたします。株主還元については3年平均の連結配当性向30%と3年平均のDOE(純資産配当率)3%を目途として、キャッシュフローの見通しも勘案して行っています。

企業価値を測る一つの指標が

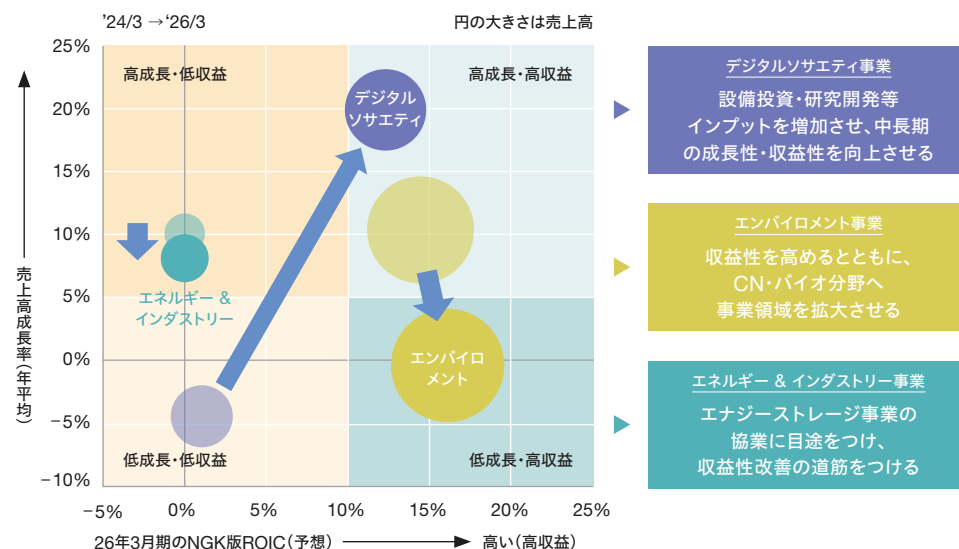
株価であり、中長期的な株価向上を

念頭に選択肢を比較し、

経営資源の最適な配分を行っていきます。

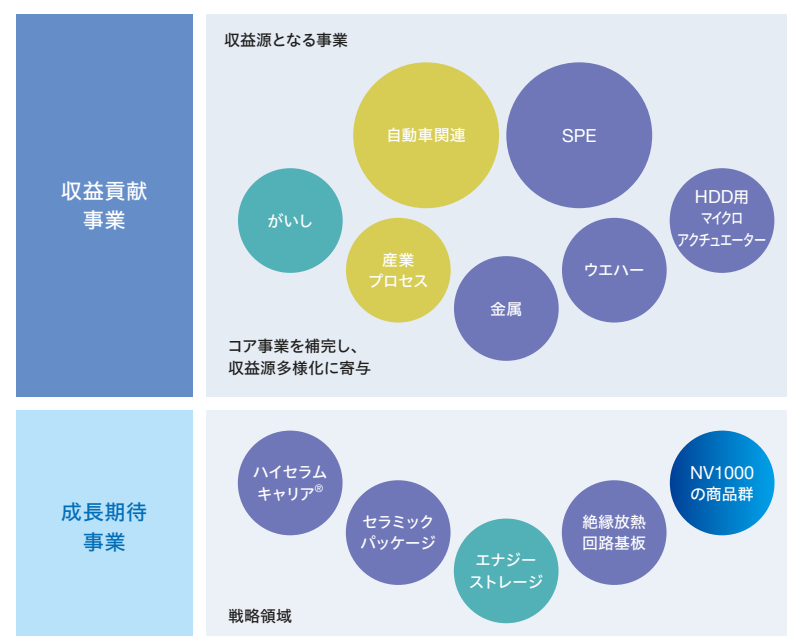


事業ポートフォリオ方針



※ 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

各事業の評価(イメージ)



財務・サステナビリティ責任者メッセージ

2025年度は1株当たり66円の配当を予定しています。また、資本効率の向上や株主還元の一手段として自己株式の取得も進めており、2024年度は500万株(94億円相当)を取得しました。

今後も成長投資の規模や手元資金、株価水準などを総合的に勘案し、株主還元を実施していく考えです。

企業の命題は、持続的な成長を通じて企業価値を高め、社会に貢献することです。企業価値を測る一つの指標が株価であり、中長期的な株価向上を念頭に選択肢を比較し、経営資源の最適な配分を行っていきます。

非財務価値の向上

企業価値の向上には、財務指標に表れない中長期的な成長に影響する非財務価値の強化も不可欠です。そのため、非財務価値の向上に向けた管理指標として、2022年度から「NGK版付加価値」を導入しています。営業利益からCO₂排出コストを除き、労務費と研究開発費を足し戻した値にESG目標達成率を乗じて算出するもので、企業の持続可能な成長力を可視化する指標です。



ステークホルダーの皆さまに向けては、
対話の深化に努めるとともに、
今後の成長戦略について、
しっかりと説明していきます。

この指標に基づき、営業利益による短期の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)、技術価値(知的資本)の向上に継続的に取り組むことで、中長期の成長を実現していきます。また、環境負荷低減や人権尊重といった社会的責任を果たし、社会的に信頼いただける企業活動を今後も進めていきます。

2025年度は為替の円高や関税の影響でNGK版付加価値は足踏みとなる見通しですが、中長期の成長実現に向けて、研究開発や人的資本への投資を継続し、年率5～10%の付加価値向上を目指します。

ステークホルダーとの対話

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話は、経営に社会的視点や多様な価値観を取り入れる上で、極めて重要な要素です。私たちはこの対話を、単なる情報発信にとどまらず、皆さまと未来を共に創るための場と捉え、積極的に取り組んでいきたいと考えています。特に株主・投資家の皆さまには、足元の事業内容についての説明責任を果たすことはもちろん、当社の今後の成長戦略についてしっかりとお伝えすることが重要であると考えています。

年2回の機関投資家向け決算説明会に加えて、主幹事証券会社が開催する海外投資家向けフォーラムや個人投資家向け説明会、株主向けSRミーティング、海外IRの充実も図っています。私自身もIRの現場に何度も足を運びましたが、当社の経営状況や今後の成長に対する投資家の皆さまの関心の強さをあらためて実感しています。

頂戴したご意見は取締役会に報告し、今後の経営に真摯に生かすとともに、情報開示の充実、ステークホルダーの皆さまとの対話の深化に努め、中長期的な企業価値向上に向けて着実に取り組みを進めていきます。

New Value 1000

新事業化品により2030年に売上高1,000億円以上を目指す「New Value 1000」(NV1000)。スタートから5年目、進捗と達成に向けた思いを、大津武嗣執行役員 NV推進本部長が語ります。



大津 武嗣

執行役員
NV推進本部長

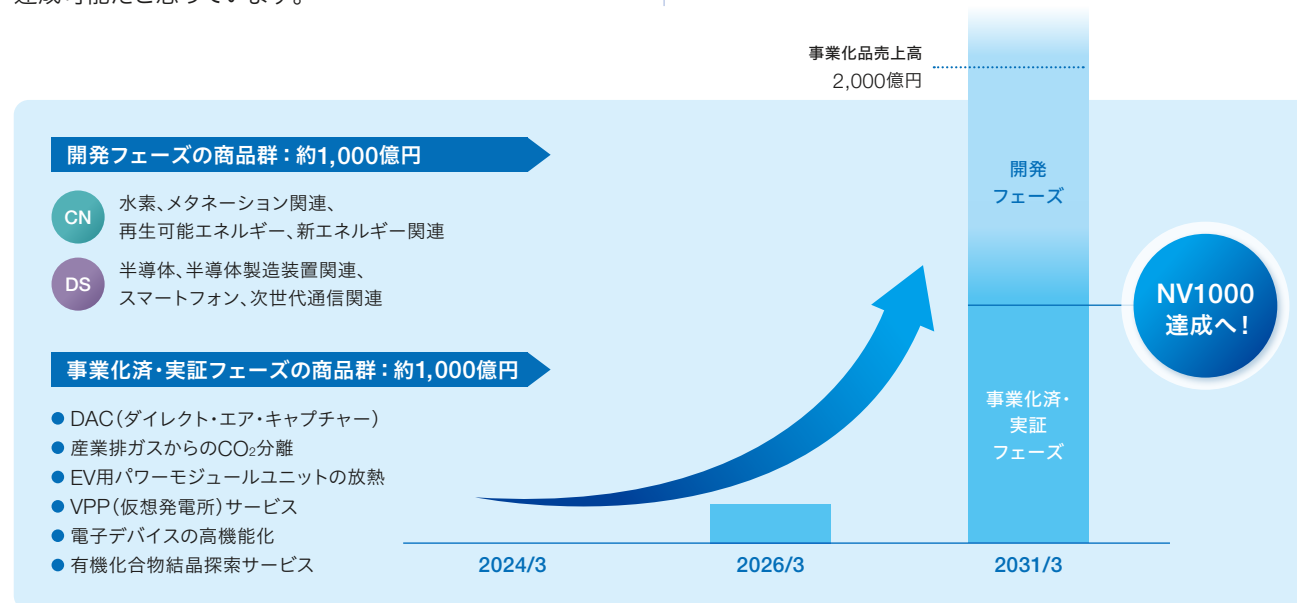
意識改革を進め、新事業立ち上げを加速していきます。

NV1000達成のための変革を加速

2024年度は、新事業化品のいくつかが事業化に向けて本格的に動き出すなど、NV1000達成に向けた前進の手応えを得られた一年でした。実際に事業を開始してプロモーションを進めているものに加え、DAC(ダイレクト・エア・キャプチャー)用セラミックスや窒素分離膜など、お客さまに協力いただいて新たに実証実験フェーズに入ったものもあります。2030年の売上期待としては、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、2030年に新事業化品による売上1,000億円は十分達成可能だと思っています。

同時に、この先、NV1000達成の確度をさらに高め、NV1000のその先を見据えて取り組みを一層加速させていくためには、さらなる挑戦・変革が不可欠だと考えています。

具体的にはまず、関係部署間の連携をより密にし、開発のスピードを上げて顧客や市場の要求時期に添えていくこと。そして、「お客さま目線」を全体に浸透させ、技術を基に製品・サービスをつくるのではなく、お客さまや市場のニーズに自分たちの技術をマッチングさせるという仕組みを機能させることです。お客さまとの接点を増やし、「仮説→検証→修正」のサイクルを高速で回すことで、よりお客さまから見た価値に訴求できるようになり、事業化の成功確率が上がると考えています。



New Value 1000

これらの課題を解決する上で重要になってくるのが意識改革です。「できる」ことの積み上げではなく、まずありたい姿（To-Be）を思い描き、現状（As-Is）との差（GAP）を埋めるためにやるべきことを考える「バックキャスト思考」を、もっと広げていきたい。また、情報獲得力や製品・サービスのブランディング力などを磨くことも必要であり、そのためにNV推進本部では今年度、コミュニケーション力や思考力、構想力、訴求力といったコア・コンピテンシーの向上を加速させていきたいと考えています。

さらに、新事業を生み出すためのアプローチにも変革が必要です。自分たちの興味のあることに踏み込むだけでな

く、グローバル市場のトレンドや課題を細分化し、そこに私たちの技術が提供できる価値を見つけていくための手法を確立したいと考えています。

課題をたくさん並べましたが、決して悲観的にはなっていません。NV1000は必ず達成できるし、達成しなくてはならない。そのための技術力だけでなく能力も人材も、日本ガイシには十分にあると確信しています。

新しい価値を創出し続ける

今後、NV1000達成に向けて、NV推進本部としてさまざま

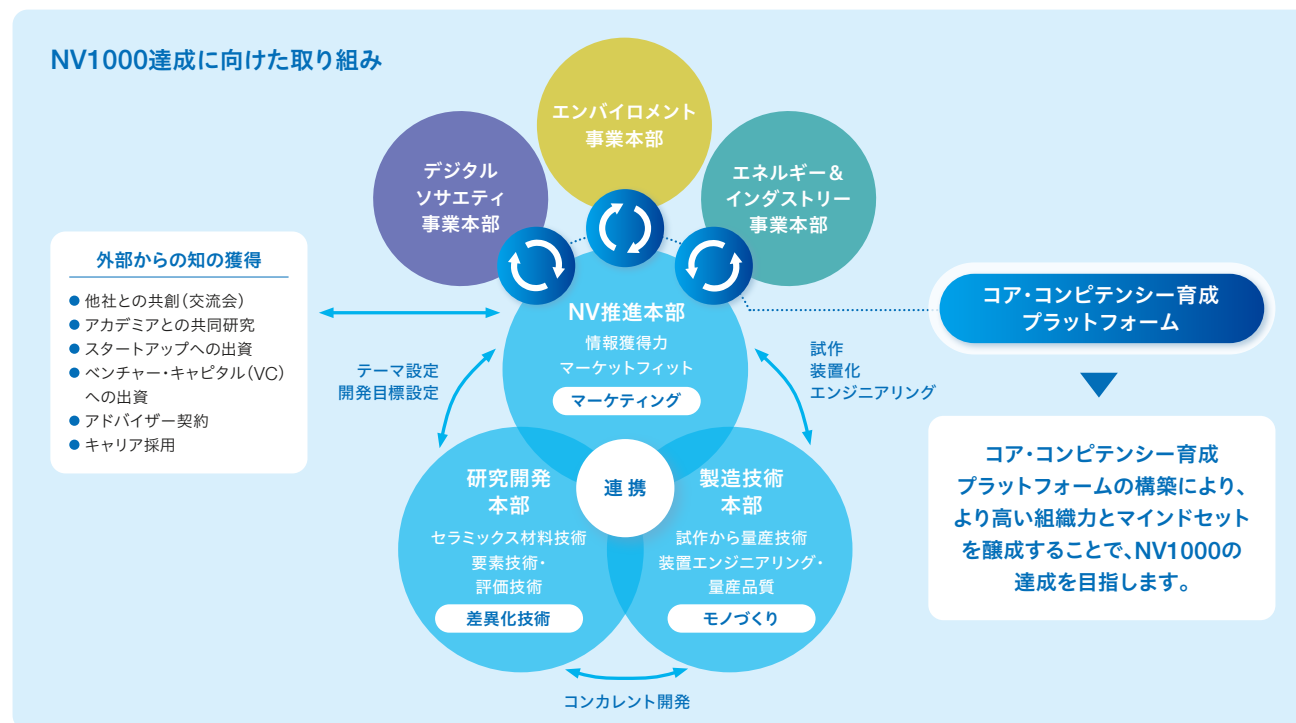
な取り組みを計画しています。

まず、自社での技術開発に注力するだけではどうしても伸びしろが限られてきますから、M&AやSPC（特別目的会社）、ジョイントベンチャーなど、これまで日本ガイシが不慣れだった、他の企業と手を組んでの事業展開も積極的に検討していきます。ベースになる技術や製品、その前後を含めた産業構造全体の価値のつながりをしっかりと見極め、ふさわしい相手や協力の形態を幅広く模索する。コーポレート・ベンチャリングも、スタートアップ企業の技術を私たちの技術と組み合わせる形で活用したいと考えています。

知的財産分野においても、これまでのような「技術を守る」ための特許戦略から、ビジネスモデル特許へと軸足を移しつつあります。「このビジネスモデルには日本ガイシが必要」というスキームの確立を視野に、「攻め」の特許戦略を展開していく考えです。

また、人材育成のための環境整備にも力を尽くします。今年度、専門的な知識や技能だけでなく、コミュニケーション能力や思考力など、どのような業務や役割においても高い成果を上げることにつながるコア・コンピテンシーの底上げにさらに力を入れていきたい。また、ジョブディスクリプションを作成し、社員一人ひとりがその力を最大限に発揮してもらえるジョブヘアサインする、「適所適材」の実現を進めていきたいと考えています。

これらの活動を通して成長した社員を他本部へ送り出し、同時に他本部からも新たな人材を受け入れる。社内の「コア・コンピテンシー育成プラットフォーム」のような機能を担うことも、NV推進本部の重要な役割だと考えています。新事業を生み出すことのみならず、さまざまな面において変革を巻き起こし、新しい価値を創出し続ける組織でありたいと考えています。





2025年7月に開設した「NGK Collaboration Square DIVERS」。NGKグループの歩みや強みを発信するとともに、社外のパートナーと新たな価値を生み出すことを目指す共創施設です。その狙いや概要を紹介します。

社内外の協力で、 創造的なシナジーを生み出す

「DIVERS」という名称には、Diversity（多様性）、Dive（挑戦）、Diver（挑戦者たち）という3つの思いが込められています。

「Collaboration Square」のCollaborationにも、単に他の企業と一緒にやるということではなく、社内外の活発な交流・共創の場としての意味があります。グループ社員同士のつながり、そして社内外の壁を越えた協力を通じて、創造的なシナジーを生み出していける場にしたいとの狙いから名

付けられました。

NV1000必達に向けて、さまざまな視点や知見・アイデア（多様性）を活用し、新しい領域に挑戦し変革を巻き起こす覚悟（挑戦）を体现し、そして日本ガイシの第三の創業を成し遂げる人材（挑戦者）が躍動する場にしていきます。

1階のオープンスペースでは主に、NGKグループの歴史や理念、そして製品や技術について、展示や映像コンテンツを通じて紹介します。特徴的なのは、過去に売り上げを伸ばした製品だけではなく、開発したけれど日の目を見なかった製品を2階に展示していることです。実はそれは「失敗作」で

はなく、単に時代に合っていなかっただけかもしれませんが、その技術をあらためて発信することで、興味を持ってくださるお客さまもいるのではないかと考えました。

このように、当社がこれまでやってきたことを、外部の方からいろいろな角度から透明性高く見ていただくことが、DIVERSの大きな狙いです。それによって、こちらから「この技術を使いませんか」とアプローチするのではなく、「そんな技術があるのだったら、こんなことはできませんか？」と、相手のほうからアプローチしていただく。その機会を、ここを拠点にどれだけ増やせるかが私たちにとっての新しいチャレンジになると考えています。

自分たちの技術をより生かすために、 共創マインドを

さらに、2階には当社のコア技術を展示するとともに、社外のパートナーとの共創活動の拠点となるよう、技術交流会やワークショップなどを開催できるID ROOMを設置しました。社内外の人たちがそこで出会い議論を重ねながら、新たな発見を生み出していく場となることを目指しています。

変化の早いこの時代、技術は自分たちだけで開発するという「自前主義」の限界に直面し、他社との協業が必要不可欠になっています。世の中に必要とされる価値、選ばれる製品・サービスを生み出していくために、自分たちの技術をより広く知ってもらい、他社の強みとコラボレートしていくという「共創マインド」は、今後一層大事になってきます。

さまざまな分野の方々とつながり、共に新しい価値をつくり出していく。そのために、このDIVERSをあらゆる角度からフルに活用していきます。ぜひ、今後の展開にご注目ください。

What is DIVERS?



1階 D-Field

グループアイデンティティによる 挑戦する文化の醸成

1階は、従業員一人ひとりにグループの一員としての誇りを抱いてもらうとともに、未来へと挑戦する志を、企業文化として着実に醸成していく。

1階のメインスペース「D-Field」では、創業時から現在までの、NGK由来のサステナブル素材を使用した什器を年代順に配置。100年以上にわたる成長の軌跡を想起させる空間をつくりました。壁面の大型ビジョンやモニターでは、NGKグループの創業の精神や歴史、理念、ビジョンな

どを伝える映像コンテンツとともに、グループ拠点の紹介や従業員のメッセージも上映。各地で挑戦を続ける仲間の実感を、NGKグループとしての一体感を感じられる場としました。

また、歴史展示スペース「D-Heritage」では、グループ各社がどのように誕生し、いかなる挑戦を積み重ねながら成長してきたかを紹介。成功のみならず失敗の経験からも学び、将来につながる知識を獲得できる場としました。

2階 ID ROOM

オープンイノベーションによる 事業ポートフォリオの拡充

2階はオープンイノベーションによる共創を促進するための場。NGKグループの最新情報を提供するディスプレイ、動画コンテンツの上映、NGKのセラミック技術についての展示スペース、食事をしながらの対話も可能なアイスブレイクゾーンなど、多様な機能とスペースを組み合わせた「ID ROOM」で、技術交流会やディスカッション、ワークショップなど、さまざまな活動を行うことができます。また、NGKの過去の開発品や製品を見ることができる特別展示室

「Tech Garage」も設けました。

映像コンテンツや展示も活用して共創活動に向けた「ワクワク」感を演出し、NGKの持つ技術や可能性について深く理解していただくことで、新たな共創テーマを発見していく。そして、協働による新事業を創出・展開し、事業ポートフォリオの拡充にもつなげていきたいと考えています。

セグメント別事業戦略

エンバイロメント 事業

Environment
Business

自動車の排ガスを浄化する排ガス浄化用触媒担体や、粒子状物質(PM)を除去するフィルター製品(ディーゼル・パティキュレート・フィルター:DPF、ガソリン・パティキュレート・フィルター:GPF)、自動車排ガス中の窒素酸化物(NOx)濃度を測定するNOxセンサーをはじめ、製造プロセスの革新、生産性向上などに貢献する産業用機器・装置を提供しています。世界的に拡大が見込まれるカーボンニュートラル関連市場に向け、次世代製品・技術の開発にも注力しています。

強み

- 材料技術、製品開発、量産技術およびそれらを具現化できる現場力
- 各国の法規制や地域特性、需要変動に対する柔軟な対応力、自動車会社への提案能力
- 長期にわたる幅広い産業とのネットワーク
- エンジニアリングを含む価値／ソリューション提供力

主要市場

- 自動車市場
- 産業機器関連分野
- 環境関連市場

主要顧客

- 自動車メーカー
- 電子・医薬メーカー
- 環境産業

市場環境(リスクと機会)

機会

- 世界各国の自動車排ガス規制強化
- 世界的な脱炭素に向けた取り組み拡大と、環境規制策定に向けた動き

リスク

- 自動車のEV化
- 地政学リスクの拡大

デジタルソサエティ 事業

Digital Society
Business

半導体の製造プロセスで安定した品質を実現する半導体製造装置用製品、通信品質と速度の両面で情報通信デバイスを進化させる複合ウエハー、増大する情報量に対応するハードディスクドライブ(HDD)用圧電マイクロアクチュエーター、電子機器の信頼性向上や小型化・軽量化に貢献するベリリウム銅製品などを製造・販売しています。
独自のセラミックス技術を生かし、発展し続けるデジタル社会の課題解決に貢献します。

強み

- 独自の材料／プロセス技術を生かした、他社が追従し難い分野への展開力
- 高付加価値製品を生み出す開発力
- お客さまのニーズに対応する提案力

主要市場

- 半導体市場
- 情報通信／ストレージ市場
- 自動車／産業機器市場

主要顧客

- 半導体／製造装置メーカー
- 通信デバイス／HDDメーカー
- 自動車部品／産業機器部品メーカー

市場環境(リスクと機会)

機会

- AIの進展、データセンター投資の増大
- 高速・大容量通信の進展
- 自動車の電動化

リスク

- 破壊的イノベーション
- グローバル市場におけるデカップリング

エネルギー＆ インダストリー 事業

Energy & Industry
Business

安定した電力供給に欠かせない「がいし」や「配電機器」、および大容量・長時間に向けた蓄電池「NAS®電池」を提供しています。カーボンニュートラルとデジタル社会の実現に向け、社会の基盤である電力インフラの進化に対応していきます。

強み

- 材料技術、量産技術、市場やお客さまニーズへの密着
- 各国の法規制や地域特性、需要変化などへの対応力

主要市場

- 電力関連分野

主要顧客

- 電力事業者

市場環境(リスクと機会)

機会

- 再生可能エネルギーの拡大

リスク

- 各国のエネルギー政策の変化

Environment Business

エンバイロメント事業本部



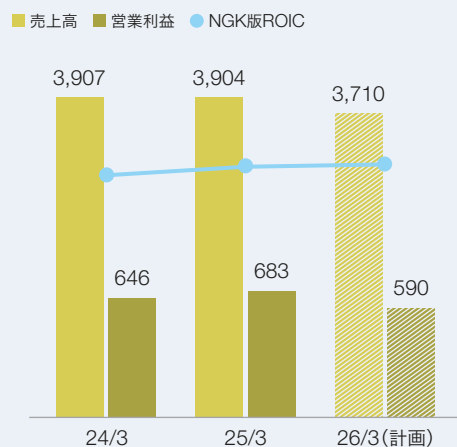
則竹 基生

常務執行役員
エンバイロメント事業本部長

売上高 **3,904** 億円 0.0% ➡

営業利益 **683** 億円 5.7% ↗

売上高／営業利益(億円) NGK版ROIC(%)



- ▶ CN・DS関連への事業構成転換に向けた投資の原資を確保するための収益力確保
- ▶ 独自技術を活用したCN関連の新製品の開発と外部技術活用も含めた早期事業化

足元の業績に対する分析・評価 および2026年3月期の見通し

2025年3月期は、電気自動車の販売鈍化や為替円安があったものの、中国、東南アジア、欧州の自動車市場減速により売上高は横ばいでした。営業利益はコストダウンや売価改善効果により増益を達成することができました。2026年3月期は、トラック・オフロード車需要の回復や売価改善、コストダウンなどのプラス要因がある一方で、為替円高や米国の関税政策影響、ダイレクト・エア・キャプチャー(DAC)用セラミックスや分離膜などカーボンニュートラル関連の研究開発へのインプット増もあり、減収減益の見通しです。

先行きに対する不透明感が強く、とりわけ米国新政権が打ち出す政策の影響が懸念されますが、売価改善に加え、コスト削減や省人化、リードタイムの短縮、DXを活用した在庫調整などを進め、管理指標であるNGK版ROICの改善を図ります。また、昨年度カーボンニュートラルやバイオ領域でのシナジー創出のため産業プロセス事業を移管しましたが、本年度はさらに領域の拡大を進めたいと思います。

今後の中期的な戦略

環境関連事業を領域とするエンバイロメント事業本部は、自動車関連事業を中心とした稼ぐ力を維持しつつ、カーボンニュートラル領域への事業転換を進めます。中長期的な取り組みに変更はありません。既存製品は、欧州ユーロ7など各国の排ガス規制強化に対応した高付加価値品を投入しながら売価改善を行い、製造拠点での自動化推進や生産性向上によりコストを下げることで、収益力を強化します。

また、商品開花の種が芽吹きつつある中で、大気中のCO₂を直接回収するDAC用セラミックス、CO₂、窒素、水素などを分子レベルで分離できるサブナノセラミック膜については、開発フェーズに進んだことから、取り扱い部門がNV推進本部から本事業本部に移行しました。事業化への取り組みを加速させ、次代の主力製品となるよう育てていきます。我々が手掛ける製品は、持続可能な社会の実現に紐付いています。現在に加え、数十年先の未来までに、人々の豊かな暮らしに貢献できる事業であることに誇りを持ち、中長期視点で既存事業の収益力強化と商品開花を進めます。

Digital Society Business

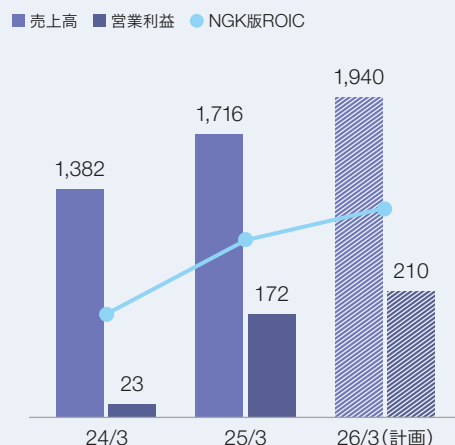
デジタルソサエティ事業本部



売上高 1,716 億円 24.2%

営業利益 172 億円 747.8%

売上高／営業利益(億円) NGK版ROIC(%)



- ▶ AI、データセンター向けのニーズ拡大を見据えたデジタルソサエティ事業のさらなる成長
- ▶ NV推進本部、研究開発本部、製造技術本部との連携や外部リソースの活用による新製品の早期創出
- ▶ 市場環境の変化に対応する事業戦略の見直しと社内リソースの最適配分(選択と集中)

足元の業績に対する分析・評価 および2026年3月期の見通し

デジタル社会(DS)関連の事業を集約したデジタルソサエティ事業本部は、SPE(半導体製造装置用製品)事業、電子デバイス事業、金属事業の3セグメントの下、デジタル社会に貢献する製品の拡充を進めています。2025年3月期は、AI用途の半導体需要増加や旺盛なデータセンター投資などに伴い、SPEやハードディスクドライブ(HDD)用圧電マイクロアクチュエーター等の出荷が増加したとともに、為替円安の効果も加わり増収増益となりました。

2026年3月期は、AI半導体関連のさらなる需要活発化によってSPEの大幅な需要増加が見込まれることから、増収増益の見通しです。DS関連の事業領域では、AIやビッグデータの活用が着実に拡大する一方で、地政学リスクや米国による関税リスクなど、不確実な事業環境が続いています。そのような状況下で、本事業本部は高収益を確保すべく、新製品の開発や先行品の付加価値向上に注力しつつ、市況の減速により採算が悪化しているセラミックパッケージや絶縁放熱回路基板については、事業戦略の見直しを進め、競争力と収益性を高めてまいります。

今後の中期的な戦略

NGKグループビジョンで掲げる事業構成の転換の実現に向け、2050年からバックキャストすると、2030年の段階で、現在の自動車関連ビジネスと同等の売上高3,000億円規模に成長することがミッションであると認識しています。そのため、半導体市場や電子部品市場の拡大を見据え、既存のビジネスや新たなビジネス分野で、今後3年間で約1,300億円の設備投資を計画中で、新拠点の建設も検討しています。また、新製品としては、高性能半導体のチップレット集積工程で使用されるハイセラムキャリア®や、光通信向けセラミックパッケージ、次世代通信で使われる複合ウエハーなど、情報産業のインフラを支える商品群でビジネスを着実に成長させます。さらに、将来の飛躍に向けて、NV推進本部、研究開発本部、製造技術本部と連携し、外部リソースも活用しながらデバイス領域の新製品創出を進めていきます。

一方で、DS関連の市場環境変化のスピードが速いため、タイムリーに事業戦略の見直しを図ります。そのためには、競争力強化のためのリソース配分や設備投資タイミングの修正、また、場合によっては不採算品の撤退なども視野に入れていきます。

Energy & Industry Business

エネルギー&インダストリー事業本部



篠原 宏行

常務執行役員
エネルギー&インダストリー事業本部長

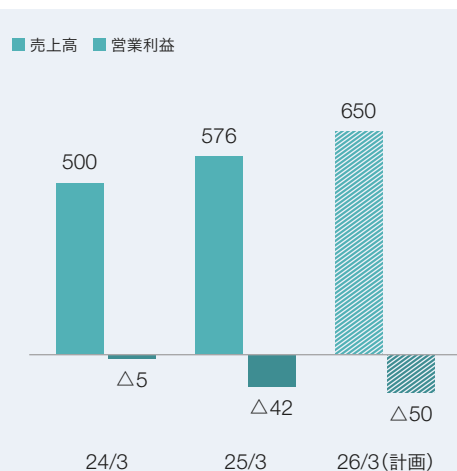
売上高

576 億円 15.2%

営業利益

△ 42 億円

売上高／営業利益（億円）



- ▶ 電力関連インフラを支える製品・サービスを提供し、お客さまの目指すCN等の実現に貢献する
- ▶ 2事業の事業構造を積極的に変革し、さらに効率化することで収益力を確保する
- ▶ ドイツBASF社との協業を進化させる

足元の業績に対する分析・評価 および2026年3月期の見通し

エネルギー&インダストリー事業本部は、NGKグループの祖業でもあるガイシ事業とエナジーストレージ事業の2事業部体制の下、電力・エネルギー分野において社会に価値を提供するというミッションを担っています。2025年3月期は、国内外の電力関連投資に伴いガイシ事業が堅調に推移した一方で、エナジーストレージ事業は海外案件の停滞により赤字が拡大しました。

2026年3月期は、2023年に発表したがいし知多工場閉鎖に向けて製品の販売減が見込まれ、NAS[®]電池についても工場の一部生産工程で停止が続くことから、事業本部全体で厳しい業績が予想されますが、そのような状況下でも可能な限り資本収益性向上に取り組めます。ガイシ事業のNGK版ROICは20%超となったので、今後、事業環境が変化する中でもこの水準を持続できるようさらなる効率化を進めます。エナジーストレージ事業は、赤字が長期にわたって続いており、会社全体の業績に貢献できていない状況です。改善は急務であり、まずは活動の厳選、適切な調達などに注力する考えです。

今後の中期的な戦略

NGKグループビジョンの実現に向けて、本事業本部のキーワードは「変革」です。ガイシ事業については、従前より進めてきた再構築により、黒字定着を実現しました。今後はこの収益力の持続性を一層確かなものにするべく、設備投資や人的投資などを戦略的に実施していきます。エナジーストレージ事業については、事業環境の厳しさは継続する見通しですが、世界的に再生可能エネルギーの比率が増大していく中、LDES（長時間蓄電）への期待は大きく、将来は相当な事業規模が見込まれるため、ドイツ・BASF社と協業強化を図りつつ、その他企業の参画者も募り、さまざまな可能性を視野に入れていきます。同時に、2030年の目標に掲げる「NV1000（新事業化品で売上高1,000億円以上を目指す）」にも、私たちのリソースを活用することで貢献していく考えです。世界中がCN実現に向けエネルギー転換を目指し、一方でDSによる電力の増大に再注目という局面にあり、事業本部一丸となってステージの進化を意識し、これまでもこれからも世の中の基盤である電力関連インフラを支える、信頼度の高い製品やサービスを持続的に提供することで、豊かな社会への貢献を目指します。

知的財産戦略



NGKグループは知的財産を重要な経営資源と位置づけています。保有する知的財産を最大限に活用するとともに、経営戦略に資する知的財産活動を推進し、新規事業の創出ならびに既存事業の競争力強化につなげ、事業の拡大と収益性の向上を目指していきます。



知的財産マネジメント

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-property.html>



2030年の目指す姿

- 1 事業戦略／開発戦略／知的財産戦略の三位一体での推進
- 2 経営・事業を成功に導く知的財産活動の実施

2030年の目指す姿と推進体制

NGKグループは知的財産を重要な経営資源と位置づけ、これまでグローバルに特許等の権利を取得することを中心とした活動を行い、事業を支えてきました。近年、無形資産への投資・活用の重要性が一層求められる中、従来の「権利化中心の活動」に加え、経営戦略との整合性を持った知的財産への投資を行うことによって、新規事業の創出や、既存事業の競争力を強化し、NGKグループビジョンを実現しなければなりません。このため、「2030年の目指す姿」を掲げ、知財活動目標を明確化し、その達成のための重点課題を設定しました。さらに、取締役会において知財活動状況を定期的に報告し、経営層による監督機能を強化しています。

目指す姿の実現に向けた4つの重点課題

「2030年の目指す姿」と現状とのギャップを埋めるための4つの重点課題を設定しました。これら4つの重点課題に対して、2024年度から3カ年のロードマップを作成し、このロードマップに沿って着実に知財活動を進化させることにより「2030年の目指す姿」の実現を目指します。

重点課題	課題への2024年度施策
1) 全社知財マインドの醸成	NGK知財フォーラムの開催
2) 知財活動体制の強化	知財活動会議の開催
3) 知財スキルの向上	知財教育プログラムの見直し
4) 知財戦略部機能の強化	社外調査、分析コンサルタントの積極活用

重点課題への施策例「知財活動体制の強化」

既存事業および重要な開発テーマごとに「知財活動会議」を年2回開催しています。この会議では、横断的に複数の部門の関係者が一堂に会して、市場や競合状況などの分析結果に基づき、あるべき知財戦略を議論し、実行計画を策定します。各事業や開発戦略に連動した知財活動方針を立て、半期ごとに活動の進捗をフォローしています。例えば、IPランドスケープ®を活用して、技

IPランドスケープの例



提供: VALUENEX株式会社

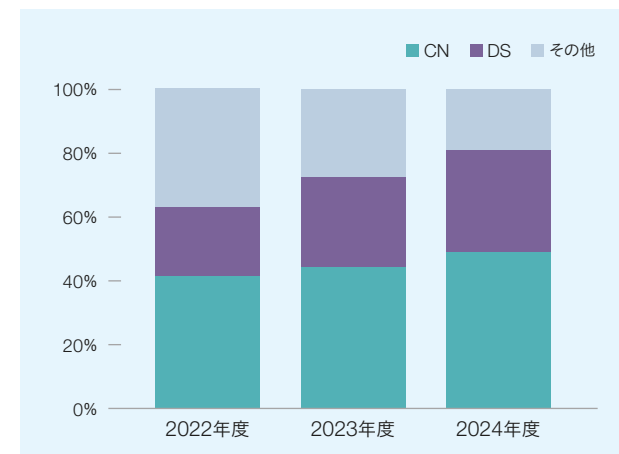
術動向や競合の特許群を可視化し、不足技術の購入や自社特許のライセンスアウトなども視野に入れながら、研究開発やアライアンスの意思決定を行っています。2024年度は延べ30以上の技術分野について知財活動会議を開催しました。

また、実効性のある知財活動を推進するため、優れた発明を表彰する発明報奨制度も充実させ、知的財産の創出を奨励しています。

グループビジョンの実現に向けた研究開発を加速

NGKグループの特許出願におけるカーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)分野の割合が、2024年度に初めて8割に達しました。今後もCN分野とDS分野の研究開発を加速し、NGKグループビジョンの実現を目指します。

CN、DS分野の出願件数割合推移



DX推進



NGKグループでは、「DX推進」を全体変革の推力と位置づけ、「5つの変革」に取り組んでいます。NGKグループ全体でDXの推進を加速するため、「NGKグループデジタルビジョン」を策定し、2030年にデータとデジタル技術の活用が当たり前の企業となることを目指しています。



NGKグループのDX
<https://www.ngk.co.jp/dx/>



NGK Group Digital Vision

ありたい姿

DXを「5つの変革」の推力として、「第三の創業」を実現し、
カーボンニュートラルとデジタル社会に貢献する。

2030年 データとデジタル技術の活用が当たり前の企業に変革

なすべきこと

人材

- 経営層から社員までのDX啓蒙
- データ活用人材の育成
2030年に1,000人
- ブリッジ人材^{※1}の育成

デジタル

- データ利活用基盤の構築
- 次世代技術の開発
MI^{※2}、PI^{※3}、CPS^{※4}
- 強固なITセキュリティ

組織・風土

- 経営層のコミットメント
- グローバルでの連携・推進
- NGKグループ全員の意識改革
アジャイル、挑戦

※1 経営・業務・ITのバランスがとれた施策を打ち出せる人材

※2 マテリアルズ・インフォマティクス：AIの中核技術である機械学習やビッグデータなどの情報科学を新材料・新素材開発に生かす取り組み

※3 プロセス・インフォマティクス：情報科学を新プロセス開発に生かす取り組み

※4 サイバーフィジカルシステム：現実世界から収集したデータを仮想空間で再現・分析し、現実世界にフィードバックすることで価値を創造する取り組み

NGKグループデジタルビジョン「なすべきこと」の主な進捗

	2030年度目標	実績
人材：データ活用人材の育成	1,000人育成	1,181人育成、前倒しで目標達成
デジタル：データ利活用基盤構築	全事業部門でデータ利活用基盤を構築	データ利活用のインフラ整備完了 モノづくりを中心に20のプロジェクトで活用開始
デジタル：マテリアルズ・インフォマティクス	全製品における材料の開発リードタイムを1/10に短縮(2020年度比)	実験データを従来比5倍の速さで生み出す高速実験システムの設備投資を実施中、順次適用開始
デジタル：サイバーフィジカルシステム	仮想空間に生産ライン構築、シミュレーション活用	仮想空間での生産ライン工程シミュレーションを実施(2件)、増産投資時に設備配置やモノの流れを確認して効率化検討に活用
組織・風土：DX推進組織の設立	全事業部門でDX推進部門設立	本社部門の業務変革を推進するためにプロジェクト立ち上げ 各部門からDX推進責任者を選任、プロジェクト推進

推進体制の確立と 実績の積み重ねの進捗と課題

2024年度は、NGKグループデジタルビジョン策定時の「2030年度にDX人材1,000人到達」という目標を大幅に前倒して達成することができました。その上、デジタル変革推進部、モノづくりシステム統括部、ICTセンターの3部門によるDX推進体制や、2カ月に1度のペースで担当役員へDX推進の進捗を報告する体制を構築するなど、「推進体制の確立と実績の積み重ね」の実現に向けた社内システムの確立を進めました。さらに、データドリブンな意思決定の進展に向けて、本社・間接部門の業務効率化、事業部門の自走化、New Value創出に向けたデータ活用の3つに積極的に取り組みました。中でも、New Value創出に向けたデータ活用では、独自のAIを活用した用途探索の実証実験で新事業案の抽出に成功しました。今後は社内の保有資産と連携させ、市場ニーズにマッチした新事業創出に挑戦していく予定です。

一方で課題としては、散在するデータを一元管理するデータ利活用基盤をモノづくり以外にも拡大することです。今後は本社・間接部門や海外を含むグループ会社への展開をさらに進め、業務の効率化、意思決定の迅速化、生産性の向上などにつなげていきます。

今後の計画

2026年からは、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を目指す「DX活動の全方位展開」に移行します。NGKグループでは、データとデジタル技術の活用が当たり前となる日を目指し、全社一丸となり、歩みを止めることなく新たな価値を創造していきます。

人的資本経営

人と組織の成長を育む企業文化を醸成します。



NGKグループビジョン実現に向けた5つの変革を推し進めていくために、2025年4月、基幹職新人事制度を導入しました。NGKグループの従業員一人ひとりが自ら考え行動し、変革を起こす人材の育成を加速していきます。

野崎 正人

執行役員
人材統括部長

人材戦略の考え方

私たちは、人材戦略を企業の競争力強化の重要な柱と位置づけ、事業戦略を推進する組織づくりを進めています。グループビジョンで目指す「第三の創業」に向け事業構成の転換を実現するためには、研究開発や商品開花への取り組みと既存事業の収益力向上を両立させ、「稼ぐ力」を高めていくことが不可欠です。そのために、さまざまな人事施策を通じて、多様性に富み、活気ある職場環境の整備と、挑戦を続ける組織・人材の育成に努めています。私たちは、オープンで風通しの良い職場づくりと、従業員一人ひとりの挑戦を後押しすることにより、多様性を尊重し、挑戦を恐れない企業文化を育てていきます。このような文化の醸成が、持続的な企業価値の向上につながると信じています。そして何よりNGKグループで働くすべての従業員が、会社と共にあるこ

とで、達成感、成長、良い仲間、経済的安定、健康など、自分にとっての幸せを構成する要素——すなわち自身の「幸せのポートフォリオ」を自ら考え、描いていけるような企業でありたいと考えています。

企業価値向上に向けた人材面の課題

事業変革には、これまで大切にしてきた社会貢献への高い意識、粘り強さ、堅実さといった企業文化を基盤としつつ、「共創・協働、挑戦、活気、多様性」といった新たな価値観を加えることが重要です。それには、従業員の行動変容が不可欠です。当社は、挑戦するマインドを育み、自律的なキャリア形成を促す環境を整えるべく、新たな基幹職人事制度を設計、運用を始めました。短期的な成果だけでなく、基幹職として求められる行動も評価対象とすることで、従業員の挑戦を後押しします。

企業価値向上に向けたフローチャート

企業価値向上に向けた人材面の課題

- 事業戦略と連動した人事戦略の推進
- 多様性と協働が相乗効果を生む職場づくり
- 従業員の主体的・自律的な行動を促す仕組み
- 各種人事施策に込めた狙いの浸透

企業価値向上に向けた重点施策

- 人材ポートフォリオの策定
- タレントマネジメント強化のためのスキルマップの作成
- HRBPの設置
- チームパフォーマンスの最大化に向けたマネジメント層の育成
- 公募制度の拡大、スカウト制度の導入

事業構成の転換

企業価値の向上

また、経営戦略の実現に必要なスキルや経験を可視化する「人材スキルマップ」の整備を進めており、中長期計画の達成に向けた人材獲得、配置の解像度を上げ、戦略的な採用、配置、育成を実施していきます。グローバル視点での次世代経営人材のサクセッションプランにも活用していく予定です。

さらに、経営戦略と人材戦略の整合を図りつつ、従業員のニーズに対応する人事施策の立案、実行を目指して、従業員エンゲージメント調査やパルスサーベイ、部門長との対話を重ねてきました。こうしたコミュニケーションを通じ、トップメッセージや人事施策の意図が従業員に十分に伝わっていないという課題が明らかになり、できるだけ早い段階で新制度への従業員の理解、納得を得ることが重要だと考えました。

これを受け、2024年度に、事業本部と人事の橋渡し役として、HRBP(人事ビジネスパートナー)をNV推進本部に導入、今年度から全社展開しました。HRBPは各本部のマネジメントの右腕としての役割を担うべく動き始めています。従業員からの信頼と受容が、HRBPが役割を果たすための第一歩であり、事業の視点を取り入れた戦略的な人事施策を企画・実行するHRBPの効果を実感してもらいたと思います。こうした取り組みを通じて、2050年を見据えた人事変革へ踏み出しました。ただ、制度を変えただけで物事が変わるとは思っていません。各種制度の浸透に努め、ビジョン実現に向けた取り組みを今後も推進していきます。

基幹職新人事制度

日本ガイシは2025年4月、多様な人材の活躍機会を広げ、自律的行動を引き出すことを目的に、約20年ぶりに基幹職の人事制度を改定しました。新制度のコンセプトは「透明性・公平性・納得性の向上」「自律的な行動促進」「挑戦の後押し」です。

新制度では、従来1種類だった等級を、高い専門性で事業推進の中核を担うエキスパート、専門性の発揮や集団のリードで中核を担うシニアプロフェッショナル、役職者として組織運営と成果に責任を負うマネジメントの3種類に複線化し、専門性や志向に応じた多様な活躍の場を提供します。全職務にジョブディスクリプション(職務記述書)を設定・公開し、職務内容や必要な知識・スキルを明示して役割を明確化しました。

職務に応じた年収を設定し、年功序列や58歳での役職定年も廃止しました。これにより、60歳でのグループマネージャー就任や部長職復帰など、シニア人材の活躍が広がっています。年齢を問わず挑戦できる環境が整い、知見・経験

を最大限に生かせる体制へと進化しました。意欲ある人材が生き生きと働き、組織の活性化にもつながっています。

評価制度も刷新し、短期的成果だけでなく、人的資本経営方針に基づく6つの行動に対する評価を導入。変革への挑戦や多様性の活用など、グループビジョン実現に不可欠な行動を促す仕組みとしています。さらに、社内公募制度の拡大に加え、スカウト制度を新設。自らの意志で新たなキャリアに挑戦できる機会を増やし、組織の活性化と挑戦を後押しする環境を整備しました。

今回の制度改定を通じて、自ら考え行動し、変革を起こす人材の育成を加速し、グループビジョン実現に向けた5つの変革を推進していきます。

基幹職新人事制度

従来の制度とその課題

- 全基幹職にプレイングマネージャーの役割が求められ、多様な強みやキャリアが発揮されにくい
- これまでの貢献で評価され、処遇が決まるため、挑戦や変革が生まれにくい
- 求められる職務要件が不明瞭なため、挑戦する機運が高まらない
- 65歳定年制を導入したものの、ベテラン社員の能力を生かし切れていない

等級複線化

- 多様な人材が強みを発揮できるよう、等級を3種類に複線化
- 過去の貢献や年齢ではなく、担う役割・職務で等級・報酬を決定

ジョブディスクリプション(JD)作成

- 各ポストに必要な知識・スキルを明示、役割を明確化
- 年功序列や役職定年を廃止

JD公開と公募・スカウト

- すべてのポストのJDを等級と共に公開
- 社内公募制度を全基幹職に拡大、スカウト制度を新設

評価制度

- 成果評価に加え、求められる行動に対する評価を導入
- 各年の評価結果を翌年の年収へ反映

従業員エンゲージメント

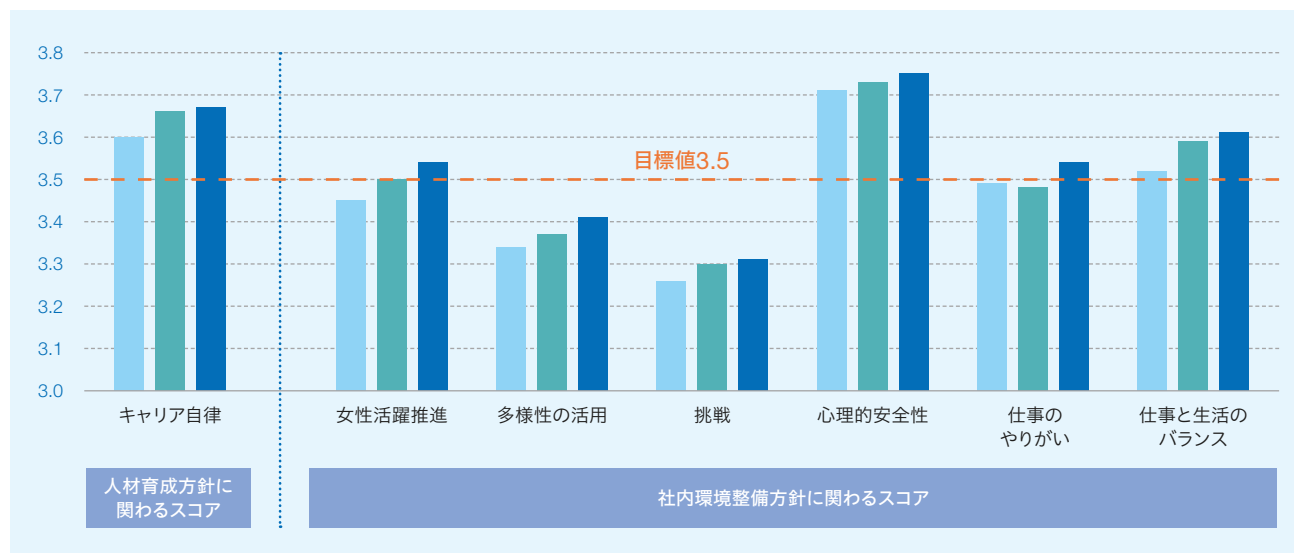
毎年実施している従業員エンゲージメント調査は、人事施策を検討する上で重要な役割を果たしています。今年度は、全項目で前年よりスコアが向上し、特に「仕事のやりがい」に関しては初めて目標スコアに到達しました。その背景には、職場の活性化に向けたワークショップの実施など、組織全体で積極的に取り組んできたことが大きいと考えています。一方で、「挑戦」や「多様性」といった項目が目標に届かなかったことは、重要な課題として捉えています。「挑戦」カテゴリーの中で、「挑戦を支援する人事制度」のスコアが低い結果になっていました。今年度からスタートした基幹職新人事制度や今後の人事施策が、挑戦を支援する人事制度であることを浸透させる取り組みも併せて進めていきます。

今後に向けて

私たちは人と組織の成長の力を信じています。その信念の下、基幹職人事制度の改定やスキルマップの整備、人材ポートフォリオの策定、マネジメント力の向上などの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが挑戦と学びを重ね、成長を実感できる環境づくりを進めています。こうした経験が働く喜びや達成感、そして「幸せ」につながり、エンゲージメントにつながると信じています。エンゲージメントの高い仲間が増えることで、当社には創造性と生産性がもたらされ、よりサステナブルで魅力ある組織へと進化していきます。そしてその成長が、再び従業員一人ひとりのさらなる幸せへと還元される——この人と組織が共に育ち合い、成長と幸せが循環する未来を実現するために、私たちはこれからも人と組織の可能性を最大限に引き出す取り組みを力強く推進していきます。

組織活性度調査スコア

■ 2022年度 ■ 2023年度 ■ 2024年度



グローバルでのエンゲージメント活動

執行役員
FMインダストリーズ
取締役社長
デイビッド ミラー



FMインダストリーズ(FMI)は、業務全体の卓越性を推進するため、ミッション・ステートメントと5つのコア・バリュー（顧客志向、安全性、誠実さ、品質、責任）を策定しました。ミッション「顧客の期待を超える製造ソリューションとサービスの提供」は、継続的改善への姿勢を示しています。これらのバリューは、上級管理職が年次戦略会議でFMIのビジョンと整合させて定め、全社員が「バリュー導入トレーニング」を通じて理解を深めました。また、日々の業務でバリューを体現する社員を称える「バリュー・チャンピオン」制度を導入し、推薦された社員には記念バウチャーが贈られます。2025年後半には、ラインマネージャー主導の実践的な研修も予定されており、これらの取り組みは、「NGKグループビジョン Road to 2050」を補完し、長期的な成長と持続可能性の実現に貢献します。

人権の尊重

NGKグループは事業活動における人権の尊重について、従来から、従業員との関わりについては「NGKグループ企業行動指針および行動規範」に、調達先との関わりについては「NGKグループサプライヤー行動規範」に定めています。2021年4月に人権に関する個別の方針として「NGKグループ人権方針」を定めることにより、社内外へのメッセージをより明確にするとともに、人権尊重への取り組みを加速しています。



NGKグループ人権方針

<https://www.ngk.co.jp/info/policies/#humanrights>



サプライチェーンマネジメント

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/society-scm.html>



人権デューディリジェンス：顕著な人権課題の特定

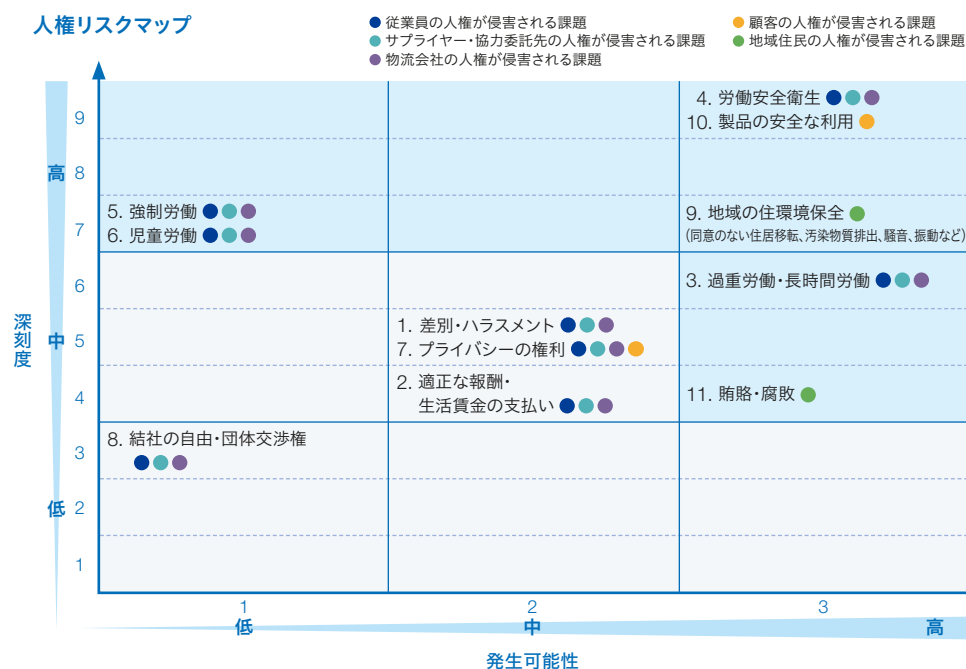
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」において、人権を尊重する企業の責任とされている基本的な人権に基づいたロングリストを作成し、バリューチェーンの整理をした上で、事業に関連する人権課題の洗い出しを行いました。業界における顕在化した人権インシデントを調査するとともに、事業が関係する国々の潜在的なリスクを把握するため、カントリリスク調査を行いました。次に、責任ある企業行動(RBC)のためのOECDデュ・ディリジェンス・ガイダンスにて定められた考え方に沿って、深刻度と発生可能性の2軸から重要度評価を行い、事業本部代表者へのインタビューを通じて、人権課題をステークホルダー別にリスクマップ上にプロットしました。さらに、関係者との協議、HR委員会での報告を経て、優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。これらの人権課題に優先的に対応し、人権課題

の防止・是正に取り組んでいます。また、事業環境の変化やステークホルダーの意見を考慮し、人権リスクマップの継続的な見直しを行っています。

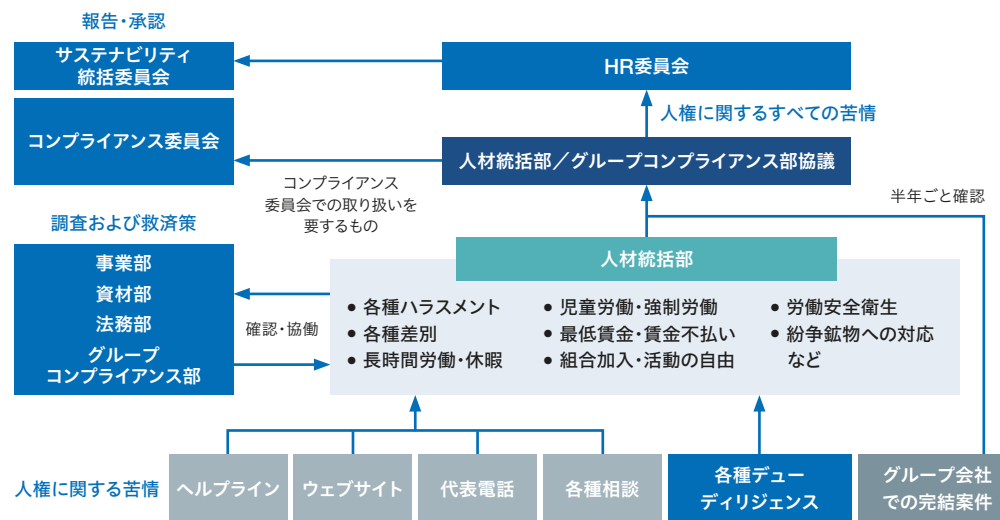
苦情処理メカニズムの設置

日本ガイシおよび国内グループ会社では、すべての役職員が利用可能な内部通報窓口を設置し、海外グループ会社では、各国の実情に合わせた相談・通報メカニズムを設置しています。また、サプライヤーからの相談・通報には、「取引先ヘルプライン」を設置するとともに、その他あらゆるステークホルダーがコーポレートサイトを通じて、相談・通報が可能となっています。相談・通報内容に人権への影響が確認された場合は、人材統括部が関連部門と協議の上、当事者の救済を行うとともに、是正・再発防止策を講じます。

人権リスクマップ



苦情対応および是正・救済の体制図



環境への取り組み

基本的な考え方

NGKグループは、地球および宇宙環境の保全を人類共通の重要課題と認識し、環境と調和した事業活動の推進に取り組んでいます。環境に対する理念や志を示すものとして「NGKグループ環境ビジョン」を策定し、その実現に向けた実践的な指針として「NGKグループ環境方針」を定めています。これらは相互に補完し合いながら、NGKグループの環境経営を支える重要な柱となっています。

NGKグループ環境ビジョン

NGKグループは事業活動を通じて、社会の要請である「カーボンニュートラル」「循環型社会」「自然との共生」の実現に寄与します。

カーボンニュートラルへ

カーボンニュートラル社会の実現に資する製品とサービスを開発・提供するとともに、グループの事業活動にも適用することで、2050年までにCO₂排出量ネットゼロを目指します。

循環型社会へ

天然資源の使用量を抑制し、資源効率の高い製品を開発・提供することで、循環型社会の実現に貢献します。

自然との共生へ

生態系への環境負荷を最小限に抑制するとともに、啓発活動を通じて一人ひとりの意識を高め、自然との共生を図ります。

NGKグループ環境方針に基づいた取り組みの推進

NGKグループでは、NGKグループ環境方針に基づき、環境貢献・低環境負荷製品の開発に努めるとともに、事業活動による環境負荷を低減するため、省エネ・再生可能エネルギーの活用、省資源・リサイクル、水資源・化学物質の適正管理などに取り組んでいます。また、取引先と連携して環境に配慮した調達を推進し、生物多様性保全にも寄与するとともに、グローバル視点の環境管理体制を強化し、環境保全を推進しています。

NGKグループ環境ビジョン・環境方針
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/environment-vision.html>



CO₂排出量
 (サステナビリティデータ集)
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/data.html>



カーボンニュートラル戦略ロードマップ・
 環境行動5カ年計画
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/environment-plan.html>



環境行動5カ年計画

環境行動5カ年計画は、「NGKグループ環境ビジョン」の実現に向け、環境ビジョンの主要テーマである「カーボンニュートラル」「循環型社会」「自然との共生」を重点事項とした5年間の活動計画です。5カ年計画の達成を目指して年次目標を毎年設定し、環境活動を推進します。

第5期環境行動5カ年計画 2024年度の実績

区分	項目	管理指標	2024年度		
			目標	実績	自己評価 ^{※1}
 カーボンニュートラルへの取り組み	生産活動で発生するCO ₂ の削減	CO ₂ 排出量(連結)	60万トン(対2013年度比18%削減)	54万トン(対2013年度比26%削減)	○
		再生可能エネルギー利用率(連結) ^{※2}	25%	26%	○
	バリューチェーンで発生するCO ₂ の削減	計画進捗率	Scope3:SBT認証LCAの事業部展開	Scope3:SBT認証LCAの拡大(開発品)	○
 循環型社会への取り組み	生産活動で発生する廃棄物 ^{※3} 削減	廃棄物 ^{※3} 発生量の売上高原単位(連結)	2013年度比50%削減	2013年度比62%削減	○
		廃棄物 ^{※3} 発生量の対BAU削減率 ^{※4} (連結)	2013年度比30%削減	2013年度比35%削減	○
	資源循環の推進	再資源化率(国内)	99%以上維持	99.6%	○
	水リスク管理と対応	取水量の売上高原単位(連結)	2019年度レベル維持	2019年度レベル維持	○
 自然との共生への取り組み	生物多様性保全の推進	計画進捗率	TNFD開示	TNFD開示済み	○
 環境社会貢献	環境貢献製品・サービスの開発普及	製品登録数	製品登録数増	1件追加 (改良型NAS [®] 電池「NAS MODEL L24J」)	○
	CSR調達の推進	計画進捗率	サプライヤー行動規範を基にSAQ ^{※5} 見直し	SAQ見直し	○
 環境コミュニケーションの推進	地域社会への貢献	計画進捗率	EPOCと連携	EPOCセミナー企画	○
	環境意識の向上	計画進捗率	資源循環や自然共生関連の教育	社内発表会を活用し意識浸透を促進	○

※1 年度目標に対する達成度の自己評価基準：○目標達成、×目標未達成

※2 全電力使用量に占める再生可能エネルギー由来電力の比率

※3 事業所外へ排出される製品以外の物質で、有価物も含まれる

※4 Business as usual (=改善がない場合の廃棄物発生量)に対する削減率

※5 Self-Assessment Questionnaire:企業の社会的責任についての自己評価アンケート

TCFD

気候変動は深刻なグローバルリスクであり、NGKグループの事業活動に大きな影響を与える重要な経営課題です。この課題に真摯に向き合い、解決に貢献していくために、NGKグループは、TCFD提言に基づいて気候変動に関する各施策を推進するとともに移行計画を策定し、積極的な情報開示に取り組んでいます。



TCFD提言に基づく情報開示
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/environment-tcf.html>



TCFD提言に基づく情報開示

NGKグループはTCFD提言に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を分析し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの観点から情報開示を行っています。取締役会が気候関連課題の監督を担い、サステナビリティ統括委員会と連携して対応を推進しています。短期から長期にわたるシナリオ分析により、再生可能エネルギー導入や製品の省エネ対応などの戦略を構築しています。

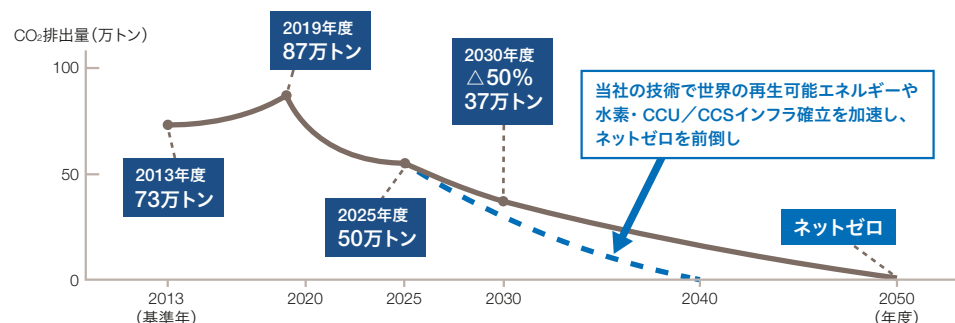
また、温室効果ガス排出量の削減目標も設定し、進捗をモニタリングしています。今後も、気候変動への対応を経営の重要課題と捉え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

	主な取り組み内容
ガバナンス	取締役会が気候関連リスク・機会を監督し、サステナビリティ統括委員会がその対応方針を審議、経営会議での議論を通じて戦略に反映しています。
戦略	カーボンニュートラル社会の実現を見据えたシナリオ分析を実施し、カーボンニュートラル関連製品の拡充などの機会を特定。事業構成の転換や技術革新を通じて、気候変動によるリスクを最小化し、長期的な企業価値向上を目指しています。
リスク管理	気候変動に関するリスクを全社的なリスクマネジメントの枠組みに組み込み、重要リスクとして定期的に評価・監視しています。事業活動やサプライチェーンへの影響を分析し、対策の実施と見直しを通じて、リスク低減に努めています。
指標と目標	温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）を主要な指標とし、2030年までにScope1・2の排出量を50%削減（2013年度比）、2050年にカーボンニュートラルを達成する目標を掲げています。また、省エネルギー活動や再生可能エネルギーの導入を推進し、目標達成に向けた進捗を継続的に管理・開示しています。

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

「NGKグループ環境ビジョン」の達成に向けて、4つの戦略からなる「カーボンニュートラル戦略ロードマップ」を策定しました。2050年の目標をグループ全体のCO₂排出量ネットゼロとし、そこに至るまでのマイルストーン目標として、2025年度に排出量50万トン（基準年2013年度比32%削減）、2030年度に同37万トン（同50%削減）を設定しています。今後、水素・CCU/CCS（CO₂の回収・利用・貯蔵）関連技術の開発を推進することで、ネットゼロ達成の前倒しを検討します。

カーボンニュートラル戦略ロードマップ



4つの戦略

戦略1	カーボンニュートラル関連製品・サービスの開発・提供	カーボンニュートラル関連の既存製品に加えて、開発品の製品化やNAS®電池を活用した再生可能エネルギー供給事業などのサービスを社会に提供します。
戦略2	トップダウンでの省エネ強化	従来から取り組んでいる省エネ活動をさらに強化し、高効率設備の導入やエネルギーの運用改善などに取り組みます。
戦略3	技術イノベーションの推進	セラミックスの焼成工程では化石燃料由来のCO ₂ を排出していますが、水素やアンモニアなどへの燃料転換を進め、化石燃料フリー化を目指します。
戦略4	再生可能エネルギー利用拡大	再生可能エネルギー調達と自社拠点での太陽光発電設備（PV）・NAS電池設置による需給管理を推進し、将来的にグループで使用する全電力を再生可能エネルギーで賄うことを目指します。

環境への取り組み

TNFD

NGKグループは国際的な動向を踏まえ、自然との関わりを重視し、バリューチェーン全体における自然への依存度や影響を把握することの重要性を認識しています。生物多様性の保全と再生を重要な課題と位置づけ、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。



TNFD提言に基づく情報開示

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/environment-tnfd.html>



TNFD提言に基づく情報開示

NGKグループでは、TNFD開示への対応として、国内外の動向調査を実施しています。TNFDが提唱するLEAP (Locate、Evaluate、Assess、Prepare) アプローチに沿ってリスクや機会の評価をするとともに、バリューチェーン全体の依存およびインパクトの概観に関する評価などを実施し、その結果を開示しています。2023年度はNGKグループの事業や生産拠点について自然との接点を把握し、2024年度は製造段階の依存・インパクトについて評価しました。

製品およびサービスによるポジティブインパクトの整理

TNFD提言におけるリスク分類を参照し、NGKグループ全体の自然関連の主な依存・インパクトに対する、現時点で想定される具体的なリスク・機会を確認しています。NGKグループは事業を通じて自然に対して「ネガティブ」なインパクトを与えるだけでなく、「ポジティブ」なインパクトも与えることができると考えています。そこでTNFD提言における自然の変化の要因を参照し、NGKグループの主な製品やサービスにおける自然へのポジティブインパクトについて整理しています。一般的にセラミック

製品の特徴は耐熱性、耐食性、耐久性が高く長寿命のため、ほかの素材を使用した場合と比較して原材料の使用量や廃棄物の排出量を削減することが可能です。この特徴を生かしたNGKグループの主な製品およびサービスは、自然へのネガティブなインパクトの低減に貢献できると期待しています。

例えば、自動車排ガス浄化用セラミックスは超薄壁化による製品の高性能化を実現しており、従来の製品と比較して自動車の排ガスに含まれる有害物質を効果的に浄化します。

今後の取り組み

原材料の採取採掘などのバリューチェーン上流における自然への依存・インパクトについて詳細検討を行う予定です。また、シナリオを踏まえた自然関連のリスク・機会の精査も検討していきます。さらに、測定指標とターゲットについてはTNFD提言のグローバル中核開示指標を参照しながらデータの収集やターゲットについての検討を深め、TNFD提言に基づいた全項目の情報開示に向けて内容を充実させていきます。

製品およびサービスによるポジティブインパクト

事業分類		主な製品やサービス	土地利用 変化	気候変動	資源利用	汚染			
			陸域生態系 の利用	温室効果 ガス排出	非生物資源 の抽出	固形 廃棄物	温室効果 ガス以外の 大気汚染	土壌汚染	水質汚染
エンバロメント 事業セグメント	自動車関連事業	排ガス浄化用セラミックス	●		●	●	●	●	●
		NOxセンサー	●		●	●	●	●	●
	産業プロセス 事業	加熱装置、耐火物製品	●	●	●	●			
		膜分離装置		●		●			●
		高温ガス集塵装置	●		●	●	●		
		低レベル放射性廃棄物処理装置		●		●	●		
デジタル ソサエティ 事業セグメント	SPE事業	半導体製造装置用部品				●			
	電子デバイス事業	EnerCera®		●	●	●			
	PEC事業	絶縁放熱回路基板		●		●			
	金属・金型事業	金属・金型製品		●	●	●			
エネルギー& インダストリー 事業セグメント	エナジーストレージ事業	NAS®電池	●	●	●	●			
	ガイシ事業	がいし	●	●	●	●			

取締役会議長メッセージ



ステークホルダーの皆さまの利益最大化に向け、
質の高い議論の促進によって取締役会をリードし、
迅速かつ最適な意思決定の下、
長期的・持続的な企業価値向上を実現します。

大島 卓

代表取締役会長
取締役会議長

取締役会は会社の経営および業務執行に関わる重要事項について報告、審議、決議を行う最高意思決定機関であり、持続的成長を実現し、当社の企業価値と関係するステークホルダーの利益を中長期で最大化するように議論を行う場でもあります。この認識の下、2024年度はNGKグループの中長期的な成長戦略に関するさまざまなテーマを議題の中心に据え、多くの時間を割いてディスカッションを行いました。中でも、「いかにして稼ぐ力を伸ばしていくか」、その一方で「不採算事業にどう対処していくのか」については、さまざまな角度から意見交換をしてきました。NGKグループビジョン実現の“核”ともいえるこれらの課題については、引き続き議論を重ね、当社グループのより良い未来の実現につなげていきたいと思っています。加えて2025年度は、2030年を目標年度とするNV1000の達成に向け、スパートをかける今後の5年間の戦略および取り組みに関して、一層議論を深める1年になると思っています。

変化のスピードが速く、複雑で予測が困難な昨今の事業環境下において、経営の舵取りは容易ではありません。そこで頼りになるのは、社内の利害関係に縛られない外部の視点です。その意味で、2024年度より新たに専門分野が異なる3名の社外取締役がメンバーに加わったことは、取締役会の客観性を高める契機になりました。各人が持つ豊富な知見や経験を背景に述べられる意見は執行側への良い刺激となっており、今まで以上に活発な議論が行われています。私は、社外取締役の皆さんには、経営の監督以上に、経営陣への忖度のない提言・助言を期待しています。社内の人間には気づけないことに気づきを頂ける、時には耳の痛い忠告をしてくれる、そのような存在は、NGKグループの変革、持続的な企業価値向上を力強く後押ししてくれるはずです。

取締役会の実効性については、年に1回、外部機関を使って評価・検証を行っています。例年、ほとんどの評価項目で高い評価を獲得していますが、いくつかの指摘事項もあり、それらに対しては速やかに対策を講じてさらなる実効性向上に努めています。

以上のような状況から、当社の取締役会はおおむね適切に機能しており、実効性は確保されているとの認識です。しかしながら、取締役会の改革に終わりはありません。今後の取り組みとしては、より透明性を高めるために、取締役会の活動内容を社内外にわかりやすく伝える「見える化」の構想を立てているところです。

私は取締役会議長として、コーポレートガバナンスを支える取締役会の実効性に責任を負っています。自由闊達かつ建設的な討議の実現こそが取締役会の実効性向上に不可欠であるという考えの下、質の高い議論の促進に尽力し、公正性・独立性に留意しながら、さらなるガバナンス強化を図ってまいります。

社外取締役座談会

DISCUSSION

NGKグループの「ありたい姿」についての議論を深め さらなる成長、企業価値向上の実現を後押し

社外取締役
佐久間 浩

社外取締役
浜田 恵美子

社外取締役
川上 紀子

社外取締役
宮本 健悟



NGKグループビジョンの実現に向け、変革を成し遂げていくためには何が必要か、どう変わっていくべきか。多様なバックグラウンドと専門の分野を持つ社外取締役4名に、率直に語っていただきました。

2024年度を振り返って

浜田 2024年度は、NGKグループビジョンに向かって方向性がぶれることなく、新製品開発拠点の再編・整備、人事制度の改革など、しっかりと課題に取り組めた一年だったと思います。取締役会では、より多くの時間を事業に関する審議に充て、将来を見据えた新規事業や買収案件、さらには業績が伸び悩む事業についても、今までになく踏み込んだ議論を展開しました。その背景には、社外取締役の人数が増え、昨年度から新たに3名の社外取締役がボードメンバーに加わったことがあると思います。3名はそれぞれ異なる分野について豊富な知見や経験をお持ちであり、新しい角度からの議論ができたり、執行側の説明により踏み込んだ問いかけができたりと、さまざまな面で好ましい変化を実感しています。

佐久間 私からは、これまでのグローバル企業での経営経験を踏まえ、グローバリゼーション、地政学リスク、M&Aのプロセス、エネルギーマネジメント、財務関連に対して積極的に助言を行いました。中でもM&Aについては、過去に数多くの実施経験があり、実体験に基づいたアドバイスでお役に立てたのではないのでしょうか。

宮本 工場視察や執行役員との面談をはじめ、事前の情報入手についてさまざまな面で手厚くサポートしていただいて、非常にスムーズに社外取締役としての仕事を始めることができました。弁護士である私は、特に経営の監督を重視していますが、取締役会の前に行われる事前説明や取締役会の場において、非常にオー

ブンかつ詳細に事業計画などについての説明を行っていただきました。また、驚いたのは、過去の不祥事についても特別にセッションを設けていただき、包み隠さずお話しいただいたことです。「二度と不祥事は起こさない」という覚悟を感じましたし、過去から学ぶ姿勢は素晴らしいと思いました。

川上 製品開発一筋のエンジニアである私は、社外取締役として経営に携わるのは初めての経験で、新鮮な気持ちでこの一年を過ごしてきました。私を含めた3名が新任、かつ社外取締役を務めるのは初めてということで、「社外取締役とはこうあるべき」といった思い込みがなく、それぞれのバックグラウンドを生かし、自由闊達に多様な視点をもたらしたと思います。私が日々活動しながら感じたのは、経営と製品開発エンジニアの思考プロセスは、予想以上に共通点が多いということです。マーケットの状況を分析し、課題を抽出、チャレンジの方向性を決めて対応を考える。そして、うまくいかないことや思いもよらないことが起こった場合、さらに分析・検証をして、新たな手を打っていく。製品開発エンジニアとして長年実践してきた仕事の経験が、社外取締役に期待される経営への助言や評価、監督などに生かされていると感じています。

宮本 印象に残っているのは、サブナノセラ

ミック膜の事業拡大を企図したドイツDKNM社の買収、大気中のCO₂を直接、吸着・回収するDAC(ダイレクト・エア・キャプチャー)用セラミックスなどカーボンニュートラル関連事業への投資に関する審議です。EV化によって主力の自動車関連事業が落ち込んでいく中で、代替りのビジネスを見つけないといけないとの共通認識の下、リスクとリターンという観点を踏まえつつ、多様な視点から議論を交わした上で決議に至りました。今後はしっかりとモニタリングしていくつもりです。

佐久間 不採算事業に対しては、かなり厳しく意見しました。ビジネスは利益を出すことが大前提ですから、儲からないのであれば真剣に撤退することを考えるべきです。長期的な競争力強化も大切ですが、企業としては、足下の利益も追求していかなければなりません。こういった悩ましい事案に対して率直に進言するのも、会社から独立した立場にある社外取締役の役目だと認識しており、適切な経営判断の一助になればと思います。

PBR改善のための方策

佐久間 当社のPBR(株価純資産倍率)は、長らく1倍割れが続いています。PBRと言うなれば、企業が資本市場にどれくらい魅力

的に映っているかを測る指標です。NGKグループは、比類なきセラミック技術を保有し、自動車排ガス浄化用セラミックスで高収益を上げている堅実な会社と評価されている一方で、EV化の潮流により同事業の中長期的な成長には疑問符が付く。その現実を受け止めて、魅力的な会社になるようアクションを起こさなくてはなりません。まずは実現可能な成長戦略を着実に実行すること。軸となるのは、新事業・新製品により2030年に売上高1,000億円以上を目指すNV1000の取り組みでしょう。併せて、持続可能な収益の増加を図るべく、新規案件の収益確保に注力するとともに、不採算事業については、資本効率、売上高成長率で事業を評価する当社の基準に基づき、リストラあるいは撤退を検討していく必要があります。

浜田 資本市場が期待しているのは、NGKグループが未来に向けてどう舵取りをしていくのかという「具体的な次の一手」です。そこをしっかりと伝えることができれば、株価はおのずと上がっていくと思います。変革に向けての取り組みは着々と進んでおり成果も出始めているのですが、外部にはうまく伝わっていないのが現状で、今の伝え方ではまだ足りないということです。それから、発信の際には、「EV化が進んでも残る製品がある」「当初の想定よりもEV化は鈍化傾



カーボンニュートラル関連事業への投資については、リスクとリターンという観点を踏まえつつ、しっかりとモニタリングしていきます。

宮本

向にある」といった話を挟まないようにしていただきたいです。求められているのは、あくまで「次の一手」「未来への期待」なのですから。

宮本 確かに、欧米の政策変更などで、EV化は遅れ気味になっています。NGKグループの業績にとってはプラスに働く面もあるのですが、それはまた別の話ですからね。私が懸念しているのは、EV化の減速が成長戦略の柱であるNV1000の達成に向けての気の緩みにならなければいいということです。

川上 NGKグループのセラミック技術には、とても大きな可能性を感じており、NV1000の取り組みについても非常にワクワク感を持ってモニタリングをしているのですが、気

になっているのは時間軸への意識です。今までのやり方を市場が求めるスピードに変えていく必要があります。特にデジタル社会領域の製品であれば、技術のトレンド変化も速いので、かなりスピード感を上げて取り組む必要があるでしょう。これまではある程度時間をかけて、良いものを作って……というやり方だったかもしれませんが、そのような商品開花に対する時間感覚、すなわち日本ガイシのカルチャーの一部を変えていくことが、生き残りに必要であろう、と強く感じています。

佐久間 資本収益性向上という観点では、資本効率を追求すること、すなわち各事業において株主価値を毀損しないROE（自己資

本利益率）を確保し、稼ぐ力を高めていくことが大前提です。また、サステナビリティへの取り組み、ガバナンス強化など、非財務価値の向上にも継続して取り組む必要があります。そういった諸施策によって株主価値を上げることは経営の責務であり、PBRを上げるための王道です。ただし、それが達成できない場合は、株主の保有株式の価値を維持、拡大する観点から、自社株買いや高配当を行うことも選択肢として考えざるを得ないでしょう。

取締役会のさらなる 実効性向上に向けて

浜田 取締役会はオープンな雰囲気、忌憚なく意見を交わし、議論が活発に行われていると評価しています。私たち社外取締役の意見や質問への対応も丁寧で、外部視点ならではの厳しい指摘、あるいは反対意見についても聞く耳を持つ姿勢が定着していると感じます。

佐久間 取締役会の前に必ず事前説明があるのが、とても良いですね。そこで質疑応答を行い、ある程度疑問を解消した上で取締役会に臨めるので、非常に効率的です。

川上 それは同感です。一方、施策を実行した結果についての評価には、十分な時間を

割いていないと感じています。例えば、投資をした結果がどうだったのか、回収に何年かかったのか、計画通りに進まなかったのであれば、その要因は何だったのか等々、外部要因も含めた観点で分析を行い、見直しをかけ、次の投資に生かしていくべきだと思います。

宮本 モニタリング項目などは、社外取締役側から積極的に提案していくべきかもしれません。加えて、経営に対する監督を深めるという意味で、取締役会とは別に社外取締役が意見交換をする場をつくれなかと考えています。皆で相談し合うことで問題意識が深まり、より良い知恵が出ると思いますし、監督側に立つメンバーが共通認識を持つことも重要だと思います。その延長線上で、現在経営陣が設定している取締役会の議題について社外取締役からも提案することができれば、さらなる実効性向上につながるのではないのでしょうか。

ステークホルダーへの皆さまへ

川上 NGKグループが有するセラミック技術は何ものにも代え難い財産です。変化する世界の中で挑戦し続け柔軟に対応し、100年を超えて企業として生き残ってきた私たちのDNAを生かして、次代の礎となる

商品開花に対する時間軸への意識を変え、当社のカルチャーの一部を変えていくことが、生き残っていくために必要だと思います。

川上





将来に向けてより高い成長を目指す
ためには、世界一のセラミック技術を
生かして、いかにマネタイズ
していくかが重要です。

佐久間

新たな製品を創出する、今はまさにそんな時期だと思います。乗り越えるべき課題は多くありますが、多種多様な領域への果敢なチャレンジによって一つでも多くの成果が出せるよう、力を尽くします。私たち社外取締役がサポートすることを通じて、NGKグループの企業価値向上と持続的成長につなげていきたいと思っています。

浜田 先ほども申し上げたように、企業価値向上の実現には、資本市場に対してNGKグループがこの先どのような企業になっていくのかというメッセージを明確に伝えていくことが重要です。そのためには、執行サイドと社外取締役があるべき姿に向けてさまざまな情報を共有しながら、本質的な議論を深めていかなければと考えています。社外取締役としての自身の役割を資本市場の代表として位置づけ、資本市場から見た当社の企業価値を客観的に判断し、株主価値の増大につながるベストな方策を探り、貢献していきたいと思っています。

宮本 次のステージへの進化のためには社長のスタンスが重要だと考えており、私は、小林社長のチャレンジを奨励する姿勢を評価しています。もちろん、すべてのチャレンジが成功するわけではないでしょう。しかし、失敗を恐れてとどまっているだけでは、何も変わりません。失敗したらそこから学び

を得て、成功の糧に変えていけばよいのです。社外取締役の一人として、NGKグループのさまざまなチャレンジを全力でサポートし、さらなる成長に貢献していきます。ステークホルダーの皆さまには、中長期の視点でNGKグループを見守っていただけますと幸いです。

佐久間 NGKグループのセラミック技術は世界一であり、将来に向けてより高い成長を目指すためには、その技術を生かして、いかにマネタイズしていくかが重要です。私は長年、インフラ、電力、環境、再生可能エネルギーなどの事業に従事し、国内外で出資先や事業会社の経営にも深く携わってきました。これらの業務を通じて蓄えた経験と知見

を生かして建設的な助言、提言を行い、NGKグループが羽ばたけるよう貢献していきたいと思っています。一つひとつの課題と真摯に向き合い、解決への道筋をつけていけば、中長期の成長につながる基盤を強化でき、変革を成し遂げられると確信しています。ステークホルダーの皆さまには、NGKグループの今後にご期待いただきたいと思います。

資本市場から見た
当社の企業価値を客観的に判断し、
株主価値の増大につながる
ベストな方策を助言していきます。

浜田



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

NGKグループは事業活動の適法性と経営の透明性を確保し、経営環境の変化に迅速に対応できる組織体制と、株主重視の公正な経営システムを構築・維持することを、コーポレートガバナンスの基本的な考え方としています。

組織形態として監査役会設置会社を選択し、株主総会、取締役会、監査役会に加え、社長の意思決定を補助するための経営会議、サステナビリティ統括委員会、リスク統括委員会および各委員会からなるコーポレートガバナンス体制を構築し、重要事項の審議・検討を通じて、ガバナンスの実効性を高めています。

また、事業環境の変化に即応し、迅速かつ最適な意思決定およびその執行を行っていく必要性から、執行役員制度を導入して経営の「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」の分離を進め、それぞれの役割の明確化と機能強化を図っています。

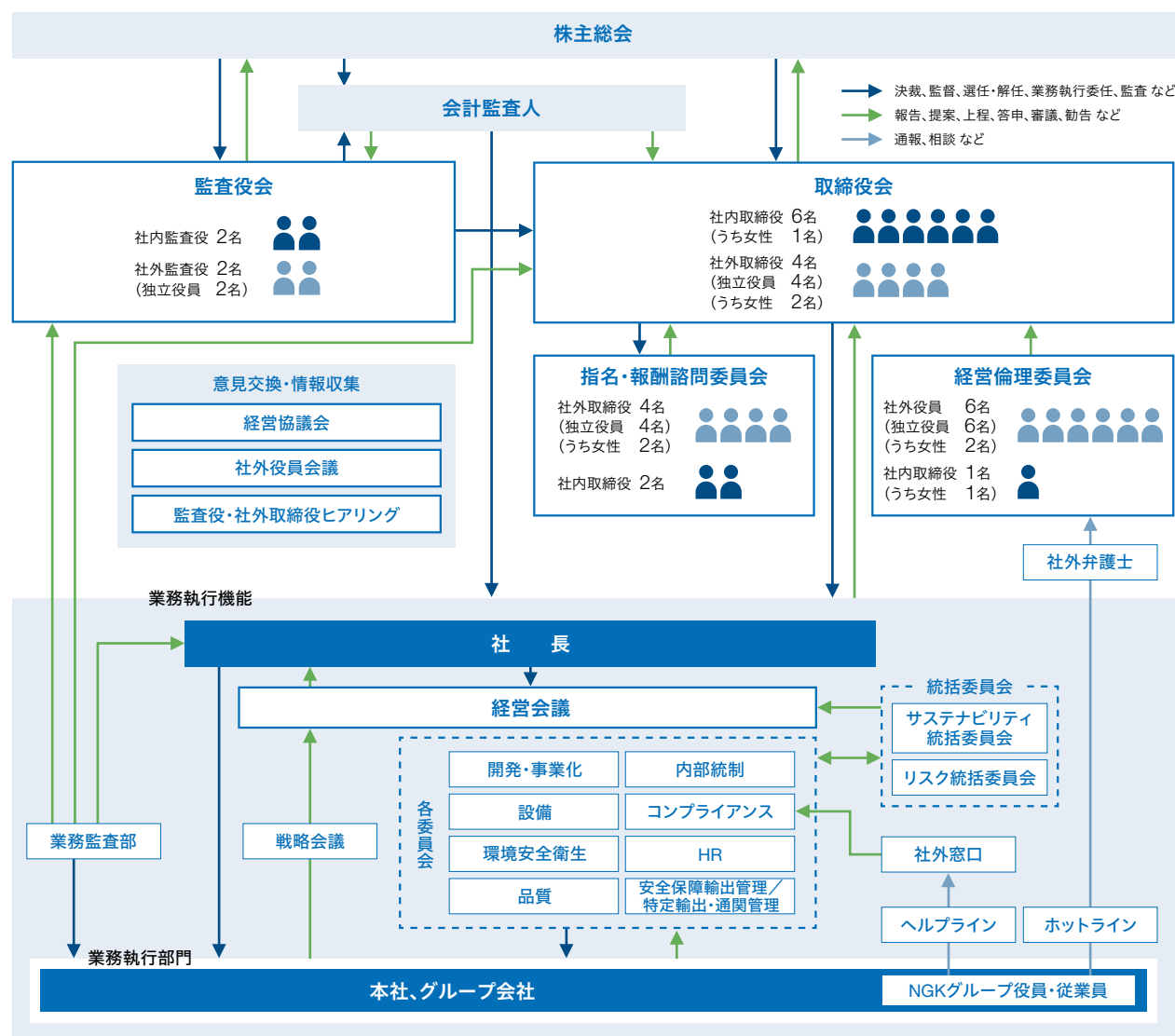
取締役会の監督・監視機能強化については、当社を取り巻く各々のリスクを取り扱う各委員会のうち主要なものに、取締役会への報告を義務付けるとともに、指名・報酬諮問委員会、経営協議会、社外役員会議、経営倫理委員会などを設置し、コーポレートガバナンス・コードの趣旨の徹底を図っています。

加えて、NGKグループで働くすべての人が、法令および定款に基づき、かつ企業倫理に則りその職務を執行するため、「NGKグループ企業行動指針」および「NGKグループ行動規範」を策定し、当社グループの役員および従業員に周知を徹底するとともに、遵守を義務付けています。

内部統制システム

当社取締役会は、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、その他当社の業務並びに当社およびその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとされる体制を構築し、社長以下の業務執行機関が運用にあたります。

コーポレートガバナンス体制図



内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/pdf/governance-system.pdf>



取締役・監査役一覧(2025年6月26日現在)

取締役



大島 卓

代表取締役会長

(重要な兼職の状況) 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役／東邦瓦斯株式会社 社外取締役／野村ホールディングス株式会社 社外取締役

● 40,000株
● 11年



小林 茂

代表取締役社長

経営全般、経営会議議長、戦略会議議長、サステナビリティ統括委員長、リスク統括委員長

● 40,126株
● 5年



松田 弘人

代表取締役副社長

事業本部・NV推進本部所管、開発・事業化副委員長

● 20,000株
● —



神藤 英明

取締役専務執行役員

サステナビリティ推進部・コーポレートコミュニケーション部・経営企画室・秘書室・財務部・資材部所管、グループ会社統括、サステナビリティ統括副委員長、リスク統括副委員長

● 19,500株
● 4年



森 潤

取締役専務執行役員

技術統括、研究開発本部・製造技術本部・安全品質環境統括部・知財戦略部・デジタル変革推進部・ICTセンター所管、開発・事業化委員長、品質委員長、環境安全衛生委員長

● 16,090株
● —



稲垣 真弓

取締役常務執行役員

業務監査部・DIVERS運営室・人材統括部・グループコンプライアンス部・法務部・総務部所管、コンプライアンス全社統括責任者、コンプライアンス委員長、内部統制委員長、HR委員長

● 13,741株
● 1年

監査役



浜田 恵美子

社外取締役

(重要な兼職の状況) 太陽誘電株式会社 社外取締役
(略歴) 太陽誘電株式会社において製品発明や世界初の製品化を主導。名古屋大学教授、客員教授として研究活動に従事。

● 5,000株
● 8年



佐久間 浩

社外取締役

(略歴) 三菱商事株式会社において新エネルギー・電力事業本部長等の要職を歴任。エネルギー分野の知見と大規模組織運営に従事。

● 0株
● 1年



川上 紀子

社外取締役

(重要な兼職の状況) 株式会社TMEIC パワーエレクトロニクスシステム事業部 技監
(略歴) 株式会社東芝および株式会社TMEICにおいてエネルギー分野の開発や実用化に従事。米国電気電子学会フェロー。

● 3,000株
● 1年

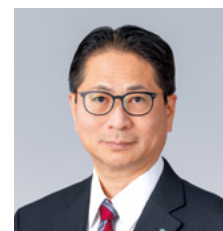


宮本 健悟

社外取締役

(重要な兼職の状況) 宮本国際法律事務所 代表弁護士
(略歴) 国内外において弁護士として法律実務に従事。豊富な実務経験と専門知識に基づき、幅広い分野の日本企業および外国企業への助言を提供。

● 3,000株
● 1年



八木 尚也

常勤監査役

(略歴) 国内において弁護士として法律実務に従事。豊富な実務経験と専門知識に基づき、幅広い分野の日本企業および外国企業への助言を提供。

● 4,306株
● 2年



長谷川 耕司

常勤監査役

(略歴) 国内において弁護士として法律実務に従事。豊富な実務経験と専門知識に基づき、幅広い分野の日本企業および外国企業への助言を提供。

● 1,040株
● —



坂口 正芳

社外監査役

(重要な兼職の状況) 一般社団法人日本自動車連盟代表理事・会長
(略歴) 警察庁採用後、秋田県警察本部長、大阪府警察本部長、警察庁長官を歴任。

● 0株
● 6年



木村 高志

社外監査役

(略歴) 株式会社三菱銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行後、同行常務執行役員等を歴任。

● 0株
● 3年

取締役の知識・経験・能力および規模に関する考え方

取締役のスキルとしては、当社グループの事業分野における各種の実務経験とリーダーシップ、および財務、法務、人事労務、情報通信などの専門知識、また、独立性の高い社外者には法律知識や企業財務などの高度な専門性や国際情勢、技術動向、企業経営に関する見識、これらが必要なものとし、取締役の総数は15名以内としています。



取締役・監査役のスキルマトリクスと
項目選定理由

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/pdf/governance-board.pdf>

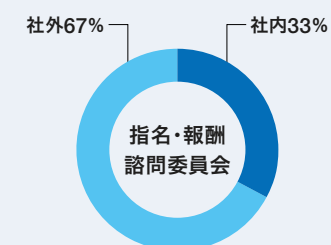
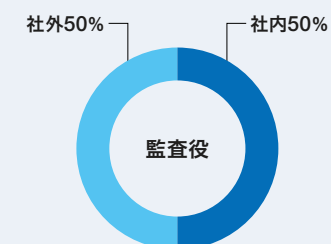
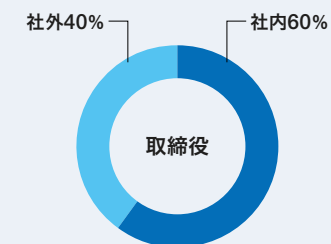


取締役・監査役のスキルマトリクス

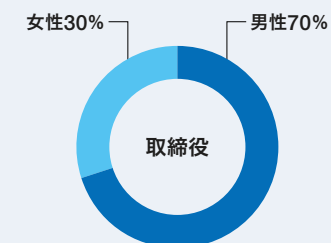
氏名	属性			経験領域							専門領域		
	在任年数	性別	独立役員	企業経営	サステナビリティ	海外事業／国際経験	営業企画	製造技術／研究開発	カーボンニュートラル	デジタル	財務	法務／コンプライアンス	人事労務
大島 卓	11年	男性		●	●	●		●	●				●
小林 茂	5年	男性		●	●	●	●		●				
松田 弘人	—	男性			●	●		●	●	●			
神藤 英明	4年	男性			●	●	●				●		
森 潤	—	男性			●	●	●	●	●				
稲垣 真弓	1年	女性			●							●	●
浜田恵美子	8年	女性	●	●	●	●		●	●	●			
佐久間 浩	1年	男性	●	●	●	●	●		●		●		●
川上 紀子	1年	女性	●		●	●		●	●	●			
宮本 健悟	1年	男性	●		●	●						●	●
八木 尚也	2年	男性			●	●	●				●	●	
長谷川 耕司	—	男性			●	●	●				●		
坂口 正芳	6年	男性	●	●	●							●	●
木村 高志	3年	男性	●	●	●					●	●	●	●

取締役・監査役のメンバー構成

社外役員比率



女性比率



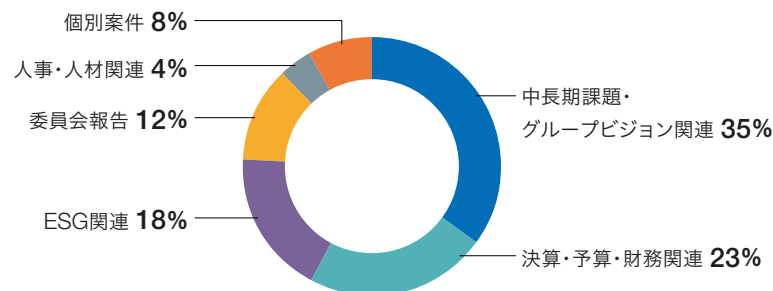
取締役会の活動状況

取締役会は、10名（男性7名、女性3名）の取締役（うち3分の1以上が社外取締役）により構成されており、会社法、当社定款および取締役会規則に定める事項（例えば全社総合予算、会社の解散・合併・提携等の戦略的計画、代表取締役の選定および解職、事業報告および計算書類等の承認、重要な財産の処分および譲受、重要な使用人の選解任等）について決議し、また、取締役の職務執行を監督しています。取締役会議長は非業務執行の取締役です。また、取締役会には、常勤監査役および社外監査役が出席し、必要があると認めるときは意見を述べることであります。

2024年度の主な審議事項

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期課題・グループビジョン関連 <ul style="list-style-type: none"> ・マテリアリティ行動計画とKPIの策定 ・新規事業の創出についての取り組み（New Value 1000の進捗報告） ・事業ポートフォリオについての取り組み ・重点フォローリスクの決定 ■ 決算・予算・財務関連 <ul style="list-style-type: none"> ・予算と決算 ・長期保有株式の売却 ・IR・SR活動等の報告 ■ ESG関連 <ul style="list-style-type: none"> ・第5期環境行動5カ年計画の進捗の報告 ・TNFDに基づく情報開示 ・競争法コンプライアンスプログラムの策定 ・再生可能エネルギー電力調達 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 委員会報告 <ul style="list-style-type: none"> ・主要な委員会活動の報告 ■ 人事・人材関連 <ul style="list-style-type: none"> ・組織と人事 ・経営幹部の配置 ・基幹職に係る人事制度の改定 ■ 個別案件 <ul style="list-style-type: none"> ・生産設備、研究開発等への投資 ・商号の変更 |
|--|---|

主要議題の時間配分



取締役会の実効性についての分析・評価の結果の概要

取締役会の実効性について、当社取締役会は毎年度終了時に取締役および監査役を対象としてアンケートを実施し、回答内容の分析と評価を外部機関に委託して、その結果を取締役に報告しています。そこで示された課題については、その重要性和必要性に鑑みて、次年度の取締役会で取り組みを強化するなどし、継続的な実効性向上を図っています。

● 2023年度を対象とした実効性評価を踏まえた2024年度の取り組み方針と主な取り組み

(1) 取締役会の取り組み方針

- NGKグループビジョンの実現に向けて、引き続き以下の項目を取締役に定期的に報告し、モニタリングを行う
- 事業ポートフォリオの見直し状況
- New Value 1000（2030年に新事業化品売上高1,000億円を目指す）の進捗状況
- 各種委員会活動、全社プロジェクトの進捗状況
- 人材戦略に関する進捗状況
- 全社リスクマネジメントの状況
- IR・SR活動

【主な取り組み】

上記項目について、年間予定議題として各々複数回の報告時期を定め、取締役会に報告いたしました。とりわけ人材戦略については、多様な人材の最大活用と自律的行動の促進を図るため、基幹職（管理職）の人事制度のあるべき姿等を討議し、基幹職人事制度の改定を決議いたしました。

- 重点的に議論すべき課題を峻別し、長期経営計画ならびに事業戦略（グループ会社含む）に関する議論の深化を図る

【主な取り組み】

2023年度に引き続き社外役員も出席する拡大戦略会議を2回開催し、エナジーストレージ事業、グループ子会社戦略について重点的に議論を行いました。

- 引き続き経営陣幹部と社外役員との対話機会の充実を図るとともに、後継者計画・経営陣幹部の育成に関する議論の深化を図る

【主な取り組み】

経営陣幹部と社外役員との昼食懇談会を月に1度自由席形式で開催いたしました。また、社外取締役と各執行役員との面談を設定する等、より活発かつ実質的な意見交換を促進するとともに、監査役・社外取締役ヒアリングに経営陣幹部が出席し、事業の概況等について報告を行いました。

- 社外役員への情報提供の一層の充実を図る

【主な取り組み】

取締役会上程案件に関し、担当部門等による個別説明の機会を一層充実させるとともに、経営会議、戦略会議、各種委員会等で使用される業務執行に関する資料を、社外役員が常時閲覧できる体制を整備しました。

(2) 指名・報酬諮問委員会の取り組み方針

- 引き続き委員会から取締役会への協議状況の一層の共有を図る

【主な取り組み】

委員会での審議状況、議論の内容等については、委員会資料を活用し、取締役会に対して丁寧な共有いたしました。加えて、組織・人事の意思決定に際しては、代表取締役社長より、経営陣幹部の配置に関する意図を取締役会へ報告いたしました。

- 引き続き報酬および指名に関する委員会への情報提供の更なる充実を図る

【主な取り組み】

新任取締役および監査役候補者の経歴、保有スキル、ならびに期待する役割等、より詳細なデータについて、委員会事務局より各委員に対して提供いたしました。

● 2024年度を対象とした実効性評価の方法

2025年4月初頭に全取締役（10名）および全監査役（4名）に対し、全30問、2024年度取り組み方針評価6問および自由記述2問からなるアンケートを実施し、回答内容の分析と評価を外部機関に委託しました。なお、アンケートの設問は昨今の環境変化を踏まえ、定期的に見直しを行っています。

加えて、取締役会の実効性評価の一環として、指名・報酬諮問委員会についても、同委員会メンバー（委員長、委員、オブザーバー）に対し、アンケートを実施し、回答内容の分析と評価を外部機関に委託しました。

● 2024年度の評価結果の概要

アンケート結果から、取締役会（指名・報酬諮問委員会含む）の実効性に関する外部評価は総じて高く、適切に運営されていると評価されました。

（外部機関の総評）

- 当社の取締役会は、適切なメンバー構成のうえで、各メンバーのコミットメントや健全なボード・カルチャーなどの取締役会の機能を支える基盤となる部分が適切に形成されており、これらは過去数年の結果から見ても強みとして継続して維持されているといえる
- 指名・報酬諮問委員会についても、実効的な議論を行い、取締役会への適切な共有がなされているとの自己評価がなされている
- 昨年度の実効性評価結果を踏まえて打ち出された「2024年度取り組み方針」を受け、事業戦略にかかる議論の場の設定、社外役員への情報提供の拡充、指名・報酬諮問委員会からの答申内容の拡充が図られたことが見受けられ、実効性強化に寄与していることが伺える
- 事業戦略にかかる議論については一定の進展が見られたものの、継続的に議論を深化させていくことが重要であり、さらなる実効性向上のためにグループビジョンの実現に向けて事業ポートフォリオの最適化や不採算事業の議論を含む具体的の方針策定や施策につなげていくことが必要と認識されている
- これらの議論を適切に行うためにも、取締役会に上程する議題の峻別・絞り込みは継続的な課題と考えられる
- 議論の深化にあたっては、過去の経営判断に対する振り返りを適切に行い、今後につなげていくことの重要性が指摘されている
- また、後継者計画・育成についての更なる取り組みの充実や、経営陣幹部のパフォーマンスの評価・処遇等の取締役会における議論についても継続的な課題と考えられる

● さらなる実効性向上に向けた2025年度の取り組み方針

2024年度の評価結果および取締役会での議論を踏まえて以下の通り2025年度の取り組み方針を策定しました。継続的な取り組みを通じて、取締役会および指名・報酬諮問委員会の実効性の向上に努めていきます。

コーポレートガバナンス

(1) 取締役会の取り組み方針

- NGKグループビジョンの実現に向けて、中期経営計画全般の進捗状況、事業ポートフォリオの転換への取り組み、New Value1000(2030年に新事業化品売上高1,000億円を目指す)の進捗状況、全社リスクマネジメントの状況、IR・SR活動、各種委員会活動について取締役会に定期的に報告し、討議・モニタリングを行う
- 重点的に議論すべき課題を峻別し、事業戦略(グループ会社含む)に関する議論の深化を図り、不採算事業のモニタリングや具体的な方針策定や施策につなげる
- 経営陣幹部と社外役員との対話機会の更なる充実を図るとともに、後継者計画・経営陣幹部の育成および経営陣幹部の処遇等に関する議論の深化を図る

(2) 指名・報酬諮問委員会の取り組み方針

- 委員会から取締役会への審議状況の一層の共有を図るとともに、委員会の審議プロセスの適正性を一層確保する
- 引き続き報酬および指名に関する委員会への情報提供のさらなる充実を図る
- 報酬および指名に関する委員会への情報提供のさらなる充実を図る

役員に対するトレーニングの方針

取締役・監査役が会社からの受任者として善管注意義務を負っていることを踏まえ、各々経営の専門家として、あるいは業務執行の監督者としての職責を十分に果たすことができるよう、以下のような研鑽の場を提供することをトレーニングの方針としています。

1. 社内役員に対する会社法、金融商品取引法、競争法その他コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関する研修
2. 社外役員に対する、主に取締役会上程案件に関する担当部門等からの個別の説明、並びに事業環境や課題についての定期的な情報提供および意見交換の場の提供

2024年度の実績は、各々次のとおりです。

1. 講師等を招請した会社法、競争法等に関する研修(全2回)
2. 社外役員の工場等視察
(全5回、名古屋事業所、知多事業所、研究開発施設、石川工場、小牧事業所)
取締役会等の事前説明、業務説明(全14回)
監査役・社外取締役による執行部門へのヒアリング(全14回)

監査役会の活動状況

監査役会は、監査役4名(男性4名)により構成されており、各監査役は取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および使用人等から報告を受け、必要に応じて説明を求めるなどして取締役の意思決定プロセスと職務執行状況を監査するとともに、いわゆる内部統制システムの整備・運用状況を確認するほか、会計監査人の監査方法と結果の相当性についても確認します。

2024年度の主な決議事項と報告事項

■ 決議事項

- ・ 監査役監査方針・監査計画、監査役会の監査報告
- ・ 会計監査人の報酬等に関する同意
- ・ 株主総会に提出される議案および書類の確認
- ・ 監査役候補者基準の制定
- ・ 会計監査人の所属する監査法人およびそのネットワーク・ファームが提供する非保証業務の包括事前了解に関する同意

■ 報告事項

- ・ 常勤監査役の監査活動報告
- ・ 会計監査人監査計画
- ・ 会計監査人による会計監査報告
- ・ 財務部による決算案の報告
- ・ 業務監査部の内部監査結果報告
- ・ 電子提供措置事項記載書面の確認

指名・報酬諮問委員会の活動状況

指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として役員の人事および報酬決定等に係る公正性の確保および透明性の向上を目的に設置されたもので、同委員会は取締役会からの諮問を受け、取締役および監査役の人事に関する事項(最高経営責任者に非常事態が生じた際の対応含む)、取締役および執行役員の報酬等に関する事項、取締役および監査役全体の報酬等の総額の上限、最高経営責任者の後継者計画(後継者計画の制定および改廃、後継者候補の育成状況、後継者候補の決定)等について審議し、その結果を取締役に答申しています。同委員会(男性4名、女性2名)は、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、委員長は独立社外取締役から選出しています。委員長および委員は、取締役会が選定しています。また審議プロセスの適正性確認のため、社外監査役がオブザーバーとして出席しています。

2024年度の主な審議事項

■ 審議事項

- ・取締役、代表取締役、役付取締役、監査役の人事
- ・取締役および執行役員の各個人の役職位に応じた報酬（現金報酬および株式関連報酬）
- ・取締役の各個人の当事業年度における業績連動賞与の支給額
- ・最高経営責任者の後継者の育成状況

取締役および監査役の報酬

取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬については、NGKグループ理念の実践、NGKグループビジョンの実現を通じ、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することを目的としてその制度を定めています。

取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬の構成は、基本報酬、業績連動賞与、株式関連報酬の3つの部分で構成されています。社外取締役および監査役については、経営からの独立性を重視する観点に立ち、年額固定の基本報酬のみを支給し、業績連動賞与および譲渡制限付株式は支給していません。

変動報酬と固定年額報酬との比率については、中長期の業績の安定と向上を重視する観点に立ち、業績連動賞与の額と譲渡制限付株式の金額換算を合計した変動報酬部分が、報酬等の合計額の適切な割合を占めるよう設定しています。基本報酬を含めた報酬の合計額については、信頼できる外部調査機関のデータに基づき、企業規模による報酬水準などを勘案しつつ、役職位に応じた金額を設定しています。

独立社外取締役を過半数として設置した指名・報酬諮問委員会は、取締役会からの諮問を受け、報酬等の決定に関する方針と手続き、取締役および監査役全体の報酬等の総額の上限、取締役および執行役員の各個人の役職位に応じた基本報酬額、業績連動賞与の基準額、および譲渡制限付株式の付与数（譲渡制限付株式の付与のための報酬等として支給する金銭債権の水準）、取締役各個人の業績連動賞与の支給額についてこれを審議し、決議した内容を取締役会に答申しています。

取締役会は、指名・報酬諮問委員会の答申を受け、上述の取締役および執行役員の報酬等を決定します。

取締役、監査役および執行役員の報酬等の構成

基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式
役職位に応じた固定年額報酬	毎年の業績に応じて決定	メリットとリスクを株主と共有
取締役 年額8億円以内 (うち社外取締役に対する報酬枠として年額6,000万円以内)		取締役 年額2億円以内
監査役 年額1.5億円以内		

2024年度における取締役および監査役の報酬等の構成比率

報酬構成	固定・変動		固定報酬	変動報酬	
	インセンティブの種類		—	短・中期	長期
	報酬の種類		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬※
支給対象	取締役	代表取締役	48%	38%	14%
		取締役（社外取締役を除く）	56%	28%	16%
		社外取締役	100%	—	—
	監査役		100%	—	—

※譲渡制限付株式報酬は、退任までの長期保有を前提としており、株価を介して間接的に業績と連動するしくみとしています

業績連動報酬等に関する事項

● 業績連動報酬の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容および理由

当社は、業績連動報酬等として業績連動賞与を取締役（社外取締役を除く）および執行役員に支給しており、その算定に用いる指標は以下の通りです。

短期的視点	・当事業年度の売上高、営業利益、純利益について、前事業年度との増減率 ・当事業年度の投下資本利益率※について、期首（または期中）に設定した目標との増減率 ※NGK版ROIC（営業利益、売掛債権、棚卸資産、固定資産を基に計算）
中長期的視点	・NGKグループビジョンの中長期業績目標のうち営業利益の増減率 ・新製品・新事業の創出－Keep Up 30※の達成度 ・CO₂排出量削減の単年度目標達成度 ※新製品（当社定義による）の売上高比率30%目標

業績連動賞与の項目別の配分割合と業績評価指数(除く個人評価)、
2024年度の業績連動賞与の算出に用いた主な指標の実績

項目	配分割合	評価係数 変動割合	業績評価指数 ※実際には各指数を左の変動割合に置き換えて評価し算出
短期的指標	40%	▲100%～ +100%	連結業績(売上高／営業利益／純利益) － 前期(2023年度)実績値:5,789億円／663億円／405億円 － 当期(2024年度)実績値:6,195億円／812億円／549億円 － 増減率: +7%／+22%／+35%※
		▲100%～ +100%	投下資本利益率 － 期首(2024年度)目標値:11.0% － 当期(2024年度)実績値:12.1% － 増減率: +1.1%※
中長期的指標	60%	▲100%～ +100%	中長期業績目標(営業利益) － 当期(2024年度)目標値:775億円 － 当期(2024年度)実績値:812億円 － 増減率: +4.8%※
		▲100%～ +100%	重要課題達成度等(主な項目は以下の通り) － 新製品・新事業の創出－Keep Up 30:未達成 － CO ₂ 排出量削減の単年度目標:60万トン達成 － その他項目(社内プロジェクトの進捗など)

● 非金銭報酬等について

譲渡制限付株式報酬

取締役(社外取締役を除く)および執行役員(一時的でない海外居住者である執行役員を除く)に対して、株価への感度をより引き上げること、株価変動によるメリットとリスクの株主との一層の共有、

2024年度に付与した譲渡制限付株式報酬の概要

譲渡制限付株式報酬の概要	
発行する株式の種類および数	当社普通株式 126,500株
発行価額	1株につき2,082円
発行総額	263,373,000円
割当対象者の区分および人数(名)	当社取締役(社外取締役を除く) 6名 45,500株 当社の取締役を兼務しない執行役員 24名 81,000株 (一時的でない海外居住者である執行役員を除く)

※譲渡制限付株式割当契約(以下「本割当契約」という)に定める譲渡制限期間について
割当対象者は、本割当契約により割当を受けた日より当社の役職員の地位のうち当社の取締役会が予め定める地位を退任した直後の時点までの期間、本割当契約により割当を受けた当社の普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない

中長期的な企業価値向上への意欲を高めること等を目的として譲渡制限付株式報酬を付与します。株価の変動がその価値に直結することから、譲渡制限付株式は付与額を固定するのではなく、その付与数を役職位に応じて固定的に設定しています。

クローバック条項

当社は、譲渡制限付株式の割当対象者が、譲渡制限期間中に法令違反行為を行った場合、その他本割当契約で定める一定の事由に該当した場合には、累積した本割当株式の全部を無償で取得する条項を定めています。

取締役および執行役員の株式保有ガイドライン

取締役および執行役員と株主との価値共有意識を醸成し、NGKグループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資することを目的に、自社株式等※の保有ガイドラインを定め、原則として就任から3年以内に以下の価値に相当する自社株式等の保有に努めることとしています。

※権利行使開始日到達前の株式報酬型ストックオプションを含んでいます

取締役および監査役の報酬額

取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	610	303	217	89	7
社外取締役	53	53	—	—	6
監査役(社外監査役を除く)	72	72	—	—	2
社外監査役	28	28	—	—	2

(注)
1. 上記取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額および報酬等の種類別の総額並びに対象となる役員の員数には、2024年6月26日に退任した取締役1名および同人に対する報酬等の額を含んでいます
2. 上記社外取締役の報酬等の総額および報酬等の種類別の総額並びに対象となる役員の員数には、2024年6月26日に退任した社外取締役2名および同人に対する報酬等の額を含んでいます

指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ



外部視点を重視したオープンな
委員会運営を通じて取締役会の独立性や
機能を支援し、コーポレートガバナンスの
さらなる強化、中長期的な企業価値の
向上に貢献します。

浜田 恵美子

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

私は2024年6月、指名・報酬諮問委員会委員長に就任いたしました。「指名」と「報酬」が紐付けられた指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の人事や執行役員も含めた報酬に関する事項について審議し、取締役会に答申する役割を担います。社外取締役4名、社内取締役2名にオブザーバーとして社外監査役も参加する体制であり、社外取締役が中心となって議論を進めることで公平性、透明性を確保しています。加えて、私を除く社外取締役3名は2024年度に就任しており、経験も専門分野も異なる方々が新たに加わったこの一年、ディスカッションの厚みが非常に増してきたと実感しています。

委員会は年3～4回の開催が通例となっており、2024年度は計3回の開催でした。社内の人材とは取締役会や経営会議などで顔を合わせる機会が多く、指名・報酬諮問委員会以外でも各種の会議体でコミュニケーションをとる時間が相当量あることから、現状の回数でも不足ではないとの認識です。例えば、取締役の指名案を審議するにあたって、その前段階でリストアップされた人材について随時情報共有され課題認識もできているため、委員会では最初から核心的なディスカッションを展開できています。立場の壁は一切なく、フランクに意見交換ができる場として機能しており、十分な議論に基づく適切な意思決定につながっていると思います。

2024年度に重点的に議論された事項は、将来有望な人材のプール、最高経営責任者の後継者育成、報酬基準の見直しなどです。直近では、社外取締役側から「取締役、執行役員の業績連動報酬に関する評価項目に、全体の業績だけでなく重点対策を取っている個

別事業の成果も加えるべき」との提言がなされ、その場で了承されました。また、役員報酬制度については、現状、固定報酬の割合が大きいことを踏まえ、「適切なリスクテイクを促す意味でも、もう少し業績連動報酬の割合を増やしていくべきではないか」といった意見もあり、これについては事業環境の変化、株式市場の反応なども考慮しながら、継続的に議論を行っていきます。

併せて、委員会がリードすべき重要事項として、最高経営責任者の後継者計画の推進があります。将来に向けて、社長後継者の登用は最重要課題であり、委員全員が大きな責任を自覚し、それぞれの知見や経験を生かしながら選任の議論を進めていかなければなりません。客観性、透明性、公平性、さらには後継者を決めるタイミングも念頭に置きながら、委員会として取り組んでいく考えです。

NGKグループは、自動車関連主体の事業構造から、カーボンニュートラルとデジタル社会への貢献という2本柱の下、事業構成の転換を加速させています。100年を超えて培ってきたセラミック技術を生かし、多彩なジャンルで新たな価値創造にチャレンジしており、事業化の芽が出始めているものもあります。そして、変革を通じた進化とともに、持続的成長を支えるガバナンスの強化も着々と図られています。そんな中で私自身が肝に銘じているのは、いかなるときも株主や投資家と目線を等しくすることです。指名・報酬諮問委員会委員長として、フラットかつオープンな委員会運営を通じてステークホルダーの皆さまとの強固な信頼関係を構築し、NGKグループの企業価値向上に貢献してまいります。

ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話の考え方

NGKグループは、お客さま、サプライヤー、株主・投資家、地域社会の皆さま、行政・国際機関、大学・研究機関、従業員に対して当社グループへの理解を促進するとともに、すべてのステークホルダーとの対話を通じて活動や取り組みを継続的に改善しています。



ステークホルダーとのコミュニケーション

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/management.html#sec05>



株主・投資家との対話

NGKグループは、株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションにより、経営状況や運営方針の正確・迅速な説明に努めるとともに、企業価値の最大化に取り組んでいます。

株主の皆さまからの株主総会でのご質問、当社ウェブサイトへのお問い合わせについては、財務部および総務部の各所管取締役の指揮の下、両部門が関係部門と密に連携して真摯に対応することで、建設的な対話の促進を心掛けています。また、機関投資家の皆さまに向けた直接的な対話の機会も重視し、経営層が関与して決算説明会、海外IR等の各種ミーティングを実施しています。これらの対話の結果を定期的に取り締役に報告することにより、マネジメントへのフィードバックを行い、経営効率の改善や経営の透明性の向上に努めています。

株主・投資家との対話の実施状況(2024年度)

対話の形式と回数

決算説明会	2回
国内スモールミーティング(機関投資家)	3回
国内個別ミーティング(機関投資家／アナリスト・ESG担当・議決権行使担当)	151件
海外IR(機関投資家)	3回
インベストメントフォーラム参加	1回
資産運用説明会(個人投資家)	2回

対話の主なテーマ

経営戦略・成長性	- 事業ポートフォリオ転換の進捗状況 - New Value 1000(NV1000)・新製品開発の状況および将来の収益期待 - 製造設備投資と人的資本投資の成長戦略との関連性 - 知財・無形資産戦略の企業価値向上に対する具体的な関連性
個別事業	- 各事業の需要動向と競争環境の変化 - 物価高騰に対する価格転嫁の状況 - 不採算事業の事業戦略
財務戦略	- 当社が認識する株主資本コストの妥当性 - 事業戦略とキャピタルアロケーションの関連性 - 株主還元の方法
ガバナンス・その他	- 政策保有株式の保有方針 - 女性活躍推進の状況 - CO₂削減や生物多様性等、環境関連の取り組み状況 - 社外取締役との対話の機会の充実

経営の改善に向けた取り組み(取締役会および経営会議への報告(2回/年))

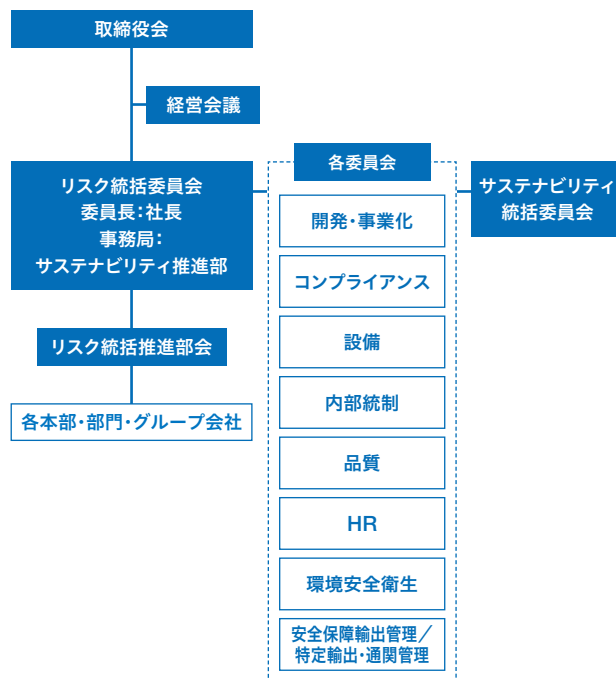
- NGKグループビジョンで掲げた事業構成転換のための変革推進(基幹職人事制度の改定、DX人材育成、共創施設(NGK Collaboration Square DIVERS)の稼働等)
- ROE、ROICなどの財務指標の実績開示と改善に向けた対応の検討
- 投資家との対話の多様化と深化

リスクマネジメント

基本的な考え方

NGKグループは、グループビジョンの実現に影響を与える不確実性をリスクと捉え、これらを適切に認識して未然防止を図ることでリスクをコントロールするとともに、顕在化したリスクにより生じる損失を最小限にとどめるため、リスク種別に応じた取り組みの考え方を定めています。またNGKグループでは、経営に与える影響が大きいリスクが発生した場合には、危機管理基本規程に基づきそのリスクに応じた委員会が中心となって情報収集や実態把握を行い、負の影響の極小化を図るとともに、原因分析や再発防止に取り組みます。このうち、著しく重大なリスクに関しては、サステナビリティ推進部担当執行役員の判断で、社長の参加する対策会議を招集し、対応にあたります。

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント体制

NGKグループでは、2023年度から社長を委員長とするリスク統括委員会を設置し、取締役会の監督の下でグループの重要なリスク課題を後述のリスクマネジメントプロセスに沿って包括的に管理しています。当該リスクマネジメント体制は、監査役会から独立して運営されています。

リスクマネジメントプロセス

取締役会はNGKグループビジョン実現に向け、「リスクマネジメントの考え方」を定め、「取るべきリスク」と「排除すべきリスク」について、リスクの種別に応じた取り組みの考え方を決定し



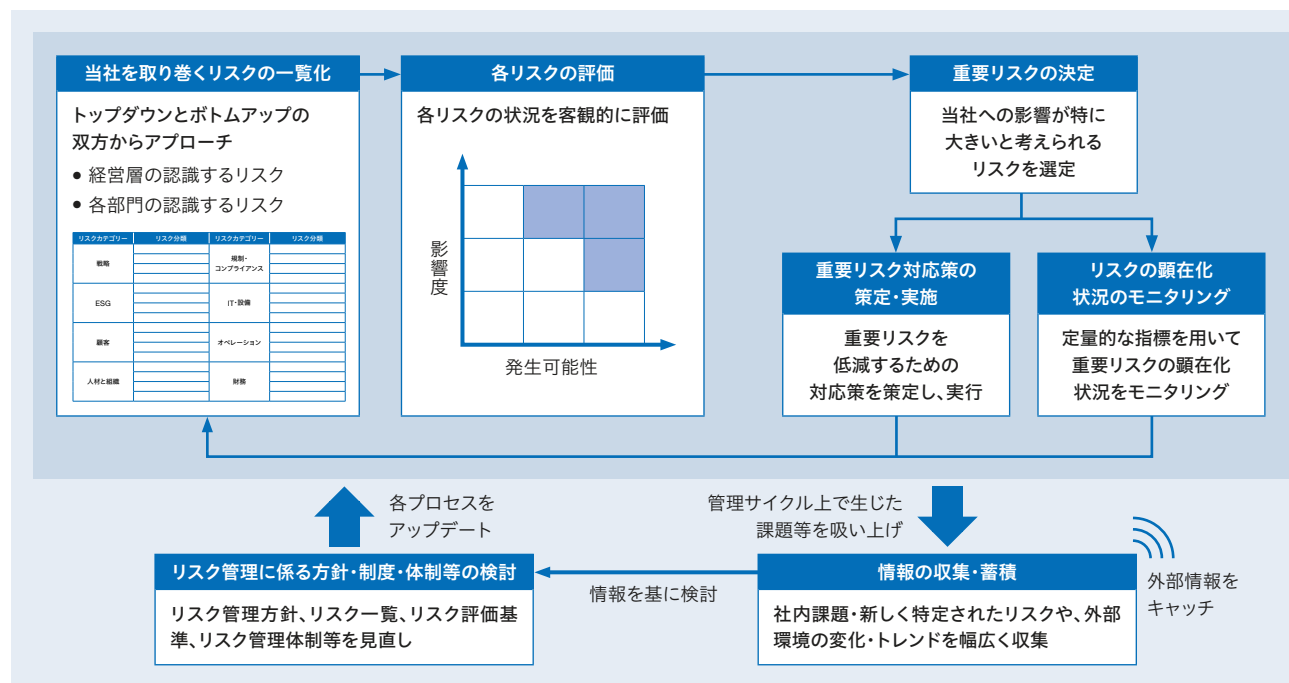
リスクマネジメント

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-risk.html>


ています。この考え方の下、リスク統括委員会はCOSO-ERMフレームワーク※を参考に、定期的なリスク分析・評価、重要リスクの特定や見直し、主管部門によるモニタリングや対策実施などの体制を構築しています。重要リスクの特定にあたっては、事業を取り巻くリスクを年1回、トップダウンとボトムアップの双方の視点から洗い出し、リスクの影響度と発生可能性等の観点で評価の見直しを行っています。また、突発的に重要性が増すリスクにも柔軟に対応しており、2024年度は米国政権交代を受け、関税政策を中心とした影響について外部有識者との意見交換を行いました。

※COSO-ERM: 企業が直面するリスクを全社的に管理し、戦略とパフォーマンスを統合することを目的とした国際的な枠組みであり、COSO(米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会)によって策定されたもの

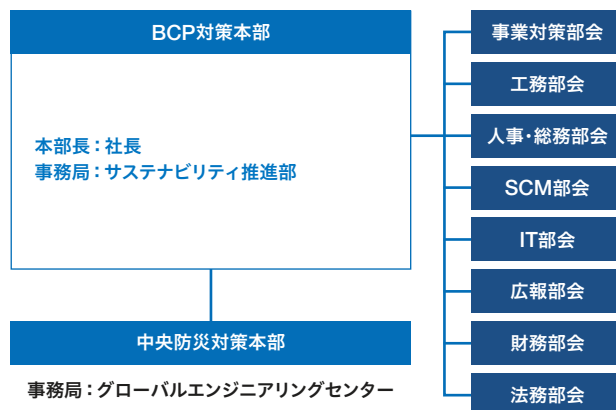
重要リスクの管理サイクル



BCP(事業継続計画)への取り組み

日本ガイシは、人命尊重と地域協力を旨とし、事業継続計画の維持管理を行う組織として、社長を責任者とするBCP対策本部を設置し、グループ全体でBCPを推進しています。BCP発動に備えた活動として、生産拠点の分散化や購買先の複数化、建物・設備の減災、従業員の安全確保など各種対策に取り組んでいます。また、災害時の危機対応力向上を目的として、南海トラフ巨大地震などの大規模災害を想定したシナリオ計画に基づく訓練を実施し、問題点を抽出し、BCPの改善に役立てています。その他、感染症拡大や世界情勢の変化に伴う調達難などに対しては、BCP事務局を中心に早期の情報収集や対応を行い事業の継続に努めています。

BCP体制図



※緊急時および被災時には、「中央防災対策本部」を「中央災害対策本部」に切り替え、災害への対応にあたります



リスクマネジメント

<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-risk.html>



情報セキュリティ対策

NGKグループは、「NGKグループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、総務部やICTセンターを中心としたセキュリティに関する主管部門が連携・協力することで、情報資産の適正な管理・運用に努めています。電子情報を取り扱う全従業員に対して「電子情報セキュリティハンドブック」を配布し、その適正な利用を促すとともに、機器の紛失やコンピューターウイルス感染等の有事の際は、総務部やICTセンターに連絡するように義務付けています。一方、日本ガイシのICTセンターのメンバーが毎年グループ会社を数社訪問し、現地でITセキュリティ対策の実施状況のチェック・指導を行っています。2024年度は、米国および中国のグループ会社を訪問しました。

サイバー攻撃に対するITセキュリティの確保

サイバー攻撃などに対する対策として、日本ガイシはNIST（米国標準技術研究所）が公表しているサイバーセキュリティフレームワークに則り、サイバー攻撃に対する防御・検知・対応・復旧の各カテゴリーを強化しています。また、2024年度は役員を対象にインシデント対応訓練、本社および国内グループ会社の全社員を対象に偽装電子メールの訓練を行い、脅威が身近に迫る可能性を認識することで、セキュリティ意識の向上を図りました。2024年度はNGKグループ全体で、事業活動に影響があるセキュリティ事故は発生していません。



情報セキュリティ

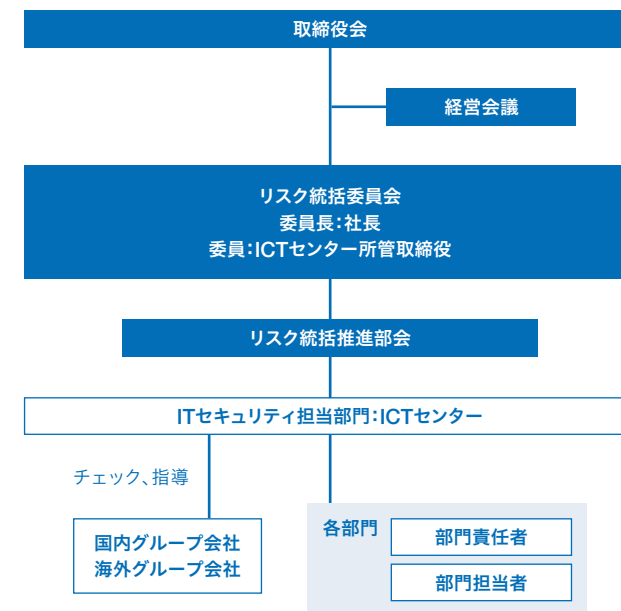
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-information.html>



ITセキュリティ管理体制

情報通信技術や機器の急激な進歩に伴い、2010年度に「NGKグループITセキュリティ基準」を策定し、グループ内共通の基準に基づくITセキュリティ体制の構築と、ITセキュリティのレベルアップを目指して取り組んでいます。本基準は世の中の変化やトレンドに応じて毎年更新しており、各グループ会社へ共有することでITセキュリティのレベルの統一を図っています。2024年度は、クラウドサービスの利用状況を管理する運用を整備しました。ITセキュリティに関するリスクは、リスク統括委員会で取り扱い、年1回以上取締役へ報告しています。重要システムに対するセキュリティインシデント発生時など有事の対応体制についても、危機管理の社内体制との整合を図り強化していきます。

ITセキュリティ管理体制図



※重要システムに対するセキュリティインシデントなどの発生時には、危機管理基本規程に基づき対応にあたります

11カ年の主要財務データ

(百万円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
売上高	378,665	435,797	401,266	451,125	463,504	441,956	452,043	510,439	559,240	578,913	619,513
売上原価	254,386	289,266	272,434	312,107	323,224	313,458	329,061	347,748	405,463	423,059	443,540
販売費および一般管理費	62,700	65,633	65,619	68,991	75,574	73,496	72,158	79,163	87,015	89,456	94,731
営業利益	61,577	80,898	63,212	70,026	64,705	55,000	50,823	83,527	66,761	66,397	81,241
親会社株主に帰属する当期純利益	41,504	53,316	36,379	45,814	35,506	27,135	38,496	70,851	55,048	40,562	54,933
設備投資額	30,366	45,437	60,101	71,713	105,336	93,997	50,831	38,130	43,694	47,296	48,807
研究開発費	13,942	17,410	18,653	21,100	23,271	22,928	22,448	23,551	26,157	31,605	29,590
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,002	59,445	80,172	50,554	61,224	53,200	85,641	94,831	97,949	99,159	96,658
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,495	△47,772	△56,452	△49,413	△109,743	△60,830	△51,724	△46,291	△52,006	△68,593	△55,081
財務活動によるキャッシュ・フロー	△26,000	△373	△13,013	22,546	3,564	△18,796	12,250	△45,263	△34,568	△36,123	△34,219
総資産	702,234	711,897	759,434	826,243	863,636	833,085	908,967	982,833	1,029,168	1,127,576	1,142,986
有利子負債	156,203	163,973	174,150	211,573	229,423	234,400	264,244	252,350	253,356	259,325	252,242
純資産	404,001	417,972	427,593	472,863	489,245	469,118	517,892	589,594	642,446	703,225	727,506
1株当たり当期純利益(円)	127.11	163.28	112.71	142.42	110.35	84.73	121.61	226.56	177.47	133.65	185.96
年間配当金(円)	28	38	40	44	50	50	30	63	66	50	60
配当性向(%)	22.0	23.3	35.5	30.9	45.3	59.0	24.7	27.8	37.2	37.4	32.3
自己資本利益率(ROE)(%)	11.4	13.3	8.8	10.4	7.6	5.8	7.9	12.9	9.0	6.1	7.8
自己資本比率(%)	55.8	57.1	54.9	55.8	55.3	55.0	56.3	59.3	61.7	61.7	63.0
株価収益率(PER)(倍)	20.2	12.7	22.4	12.9	14.6	16.7	16.6	7.7	9.9	15.3	9.9
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.1	1.7	1.9	1.3	1.1	1.0	1.3	0.9	0.8	0.9	0.8
期末株価(円)	2,565	2,079	2,520	1,834	1,608	1,417	2,024	1,753	1,752	2,040	1,836
期末従業員数(人)	16,217	16,657	17,517	18,783	20,115	20,000	19,695	20,099	20,077	19,540	19,931

11カ年の主要非財務データ

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
GHG排出量 (Scope1:エネルギー起源CO ₂)※1 (万トン、グループ)	29	31	32	32	32	31	26	29	25	24	21
GHG排出量 (Scope2:エネルギー起源CO ₂) (万トン、グループ)	39	45	49	52	55	56	49	33	31	32	33
GHG排出量 (Scope3) (万トン、グループ)	—	—	—	(87.7)※2	(104.7)※2	(97.7)※2	(89.3)※2	344.9	351.9	327.0	375.3
取水量 (万m ³ 、グループ)	276	285	409	432	453	433	378	433.6	414.3	422.6	403.8
VOC排出量 (トン、グループ)	6	7	155	145	145	68	83	77	107	88	46
PRTR物質排出量 (トン、グループ)	15	14	163	154	128	76	89	84	110	92	49
総水排出量 (万m ³ 、グループ)	196	197	279	287	281	314	253	274	268	271	264
廃棄物発生量 (万トン、グループ)	5.7	5.9	5.9	5.9	5.8	5.4	4.6	5.4	4.7	4.8	4.4
従業員数 (人、単独)	3,569	3,700	3,937	4,142	4,119	4,224	4,316	4,382	4,547	4,775	4,876
女性従業員割合 (%、単独)	12.9	12.6	12.7	12.5	12.6	12.8	13.0	12.9	12.7	13.0	13.2
管理職に占める女性比率 (%、単独)	1.8	1.8	1.9	2.0	2.2	2.9	3.0	3.4	3.8	3.7	4.0
管理職に占める女性比率 (%、海外G社)	—	16.6	15.3	21.0	16.0	20.2	22.7	23.1	19.4	21.3	20.5
障がい者雇用数／率 (人・%、単独)	56(2.23)	56(2.18)	55(2.03)	57(1.90)	62(1.92)	135(2.20)	145(2.35)	155(2.46)	160(2.43)	172(2.55)	195(2.83)
休業災害度数率 (単独)※3	0.00	0.29	0.34	0.11	0.40	0.00	0.10	0.19	0.28	0.28	0.18
社会貢献総支出額 (億円、単独)	3.31	3.46	3.15	3.00	3.02	2.73	2.96	5.33	7.54	6.41	7.78
取締役数 (人、単独)	12	12	13	12	12	13	11	9	9	10	10
社外取締役数 (人、単独)	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
役員報酬総額 (百万円、単独)	581	723	803	799	698	660	715	820	678	667	763
特許保有件数 (日本) (件、単独)	2,719	2,907	3,038	3,191	3,352	3,513	3,521	3,374	3,448	3,536	3,275
特許保有件数 (海外) (件、単独)	3,911	4,042	4,134	4,186	4,346	4,485	4,452	4,444	4,589	4,780	4,603

(注) Scope1(エネルギー起源CO₂)、Scope2(エネルギー起源CO₂)の値は、電力の排出係数(電力の使用量をCO₂に換算する係数)について、2021年に従来の固定値から年度ごとの電力会社実績値に算定基準を変更し、さかのぼって再計算しました

※1 2021年度からCN(カーボンニュートラル)-LNGの利用によるオフセットを含む

※2 単独上流のみ

※3 暦年で集計

会社概要／株式状況／外部評価（2025年3月31日現在）

会社概要

表 記 社 名	日本ガイシ株式会社	資 本 金	701億円
商 号	日本碍子株式会社 NGK INSULATORS, LTD.	売 上 高	6,195億円(連結、2024年度)
所 在 地	〒467-8530 名古屋市長区須田町2番56号 Tel:052-872-7181	連 結 子 会 社	46社
設 立	1919(大正8)年5月5日	持分法適用会社	1社
		従 業 員 数	単独 4,876人 連結 19,931人
		証 券 コ ー ド	5333

株式状況

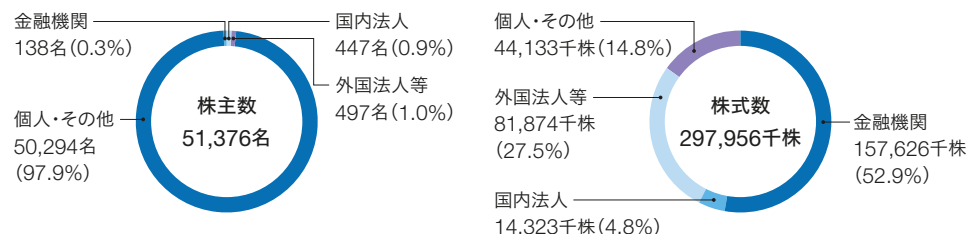
発行可能株式総数 735,030,000株	大株主		
	株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
発行済株式の総数 297,956,996株 (自己株式4,861,605株を含む)	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	50,965	17.38
	明治安田生命保険相互会社	21,695	7.40
	第一生命保険株式会社	21,457	7.32
株主総数 51,376名	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,448	5.95
	株式会社三菱UFJ銀行	7,204	2.45
上場証券取引所	全国共済農業協同組合連合会	7,029	2.39
東京証券取引所	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,387	1.49
名古屋証券取引所	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,896	1.32
	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,676	1.25
	THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,661	1.24

(注)当社は、自己株式4,861,605株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
また、上記持株比率は、発行済株式の総数から自己株式数を控除した株数を基準として算出し、小数点第3位以下を切り捨ててしております

このレポートに使用しているフォントは、「ユニバーサルデザイン」のコンセプトに基づいた、誰にとっても見やすく読みやすいユニバーサルデザインフォント(UDフォント)を使用しています。



株式分布状況



イニシアチブへの賛同・参加

日本ガイシは企業理念の下、持続可能な社会の実現に貢献すべく、事業を通じてより良い価値を社会に提供することを推進してきました。責任ある企業市民として、グローバル規模の社会課題の解決に貢献すべく、国際的なイニシアチブに積極的に参加しています。



外部評価

当社は、社会的責任投資の代表的指数の一つである「Dow Jones Best-in-Class Indices」の中の「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」に選定されたほか、FTSE Russell社によるESGに関する評価基準を満たした企業で構成される「FTSE4Good Index Series^{※1}」に選定されています。さらに、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が運用対象として採用する「FTSE Blossom Japan Index^{※2}」「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」「MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」にも選定されています。

経済産業省と日本健康会議が共同で進める「健康経営優良法人」など、国内の各種認定も獲得しています。



THE INCLUSION OF NGK INSULATORS IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NGK INSULATORS BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



※1「FTSE4Good Index Series」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

※2「FTSE Blossom Japan Index」の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>



日本ガイシ株式会社

統合報告書
NGKレポート2025

■お問い合わせ先
〒467-8530 名古屋市瑞穂区須田町2番56号
日本ガイシ株式会社サステナビリティ推進部
E-MAIL: pr-office@ngk.co.jp

発行 2025年8月