

NGK REPORT 2026

統合報告書



- ▶ マネジメントメッセージ
- ▶ NGKグループの価値創造
- ▶ NGKグループの成長戦略
- ▶ セグメント別概況および主要製品
- ▶ ガバナンス
- ▶ データセクション

創業以来、独自のセラミック技術を通じて社会基盤を支えてきた私たちは、2026年4月、「NGK株式会社（英文：NGK Corporation）」へと社名を変更しました。この新しい社名には、これまでの歩みで築いた信頼を礎に、さらなる領域へと挑む私たちの決意が込められています。「NGKグループ理念」を胸に、「NGKグループビジョン Road to 2050」の実現に向けて私たちは、社会に新しい価値を提供し続けることで、持続可能な未来の扉を開いていきます。

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

社名を
変更しました

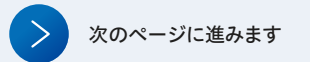
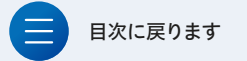
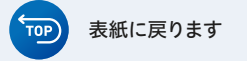
日本ガイシは

NGKへ

世界は気候変動やデジタル技術の進展など、急激かつ大きな変化に直面しており、まさに歴史的な転換点にあります。当社はこの大きな潮流を好機と捉え、独自のセラミック技術を核に「カーボンニュートラル（CN）」と「デジタル社会（DS）」を支える新事業・新製品の創出を加速させています。今回の社名変更は、グローバル市場におけるブランドの統一感を高めるとともに、次のステージへ進むための「変革の決意」を表明するものです。



- このPDFにはインタラクティブ機能を実装しています。
- レポート内の関連コンテンツへの移動や、当社のさまざまなウェブコンテンツへのアクセスが容易にできるよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。



Contents

▶ マネジメントメッセージ	▶ NGKグループの成長戦略	▶ セグメント別概況および主要製品
04 トップメッセージ	18 長期経営計画策定責任者 兼 財務・サステナビリティ責任者メッセージ	54 エンパイロメント事業
▶ NGKグループの価値創造	25 長期経営計画 2026-2035の位置づけ	55 デジタルソサエティ事業
09 At a Glance	26 2021-2025年度の振り返り	56 エネルギー&インダストリー事業
10 財務・非財務ハイライト	27 外部環境認識と2035年に向けた方針	57 NGKグループの主要製品
12 成長の歴史	28 ありたい姿の実現に向けて	
13 セラミックスについて	収益力向上	▶ ガバナンス
14 セラミックスの製造工程について	29 既存領域 自動車関連事業	61 取締役会議長メッセージ
15 NGKグループの事業領域	30 DS領域 次なる事業の柱へ ー2035年に向けた成長戦略	62 社外取締役座談会
16 NGKグループの経営資本	31 DS領域 メイン製品:半導体製造工程向け製品群	66 コーポレートガバナンス
17 NGKグループ 「2035年に向けた価値創造プロセス」	研究開発	74 株主・投資家とのエンゲージメント
	32 研究開発の推進	75 コンプライアンス
	研究開発 商品開花	76 リスクマネジメント
	34 DS領域 半導体の技術進化に応える次世代製品	▶ データセクション
	35 CN領域 カーボンニュートラルに応える製品・サービス	78 11カ年の主要財務データ
		79 11カ年の主要非財務データ
		80 会社概要／株式情報／外部評価
	36 CN領域 注力製品:気候変動に応える 次世代製品群	
	37 新規事業創出への取り組み	
	商品開花	
	39 New Valueの持続的創出と実現	
	DX推進	
	40 DX推進戦略	
	サステナビリティ経営	
	41 サステナビリティ経営	
	42 マテリアリティ	
	46 人的資本経営	
	49 地球環境の保全	
	50 気候変動への取り組み(TCFD)	
	51 生物多様性への取り組み(TNFD)	
	52 人権の尊重	
	53 持続可能な調達の推進	

NGKレポート2026について



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レポート2026発行にあたって

本統合報告書は、当社グループの中長期的な価値創造の姿をお伝えし、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を深めることを目的としています。気候変動対応の不確実性や地政学的要因により、経営環境の先行きが見通しにくい中であっても、サステナビリティを起点とした確固たる戦略の下で、企業価値の向上を目指してまいります。今回は、今年度からスタートする「長期経営計画 2026-2035」の内容を解像度高くお伝えするとともに、具体的な取り組みや、社名変更に込めた変革への意思についても分かりやすく紹介しています。忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

NGKレポート2026のポイント

POINT 1 長期経営計画の下での価値創造ストーリー

2030年・2035年を見据えて策定した新長期経営計画を踏まえ、NGKグループの価値創造ストーリーの全体像をお伝えします。

トップメッセージ ▶ P.04
長期経営計画策定責任者
メッセージ ▶ P.18
長期経営計画 2026-2035 ▶ P.25

POINT 2 社会課題と成長をつなぐ事業戦略

既存事業からDS・CN領域まで、社会課題への貢献と成長機会を捉えた戦略を分かりやすく説明します。

NGKグループの事業領域 ▶ P.15
収益力向上 ▶ P.29

POINT 3 持続的価値向上を支える経営基盤

人的資本経営やDX推進などの無形資産を軸に、長期的な企業価値向上を支える取り組みを紹介します。

人的資本経営 ▶ P.46
DX推進 ▶ P.40



- ▶ マネジメントメッセージ
- ▶ NGKグループの価値創造
- ▶ NGKグループの成長戦略
- ▶ セグメント別概況および主要製品
- ▶ ガバナンス
- ▶ データセクション

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。

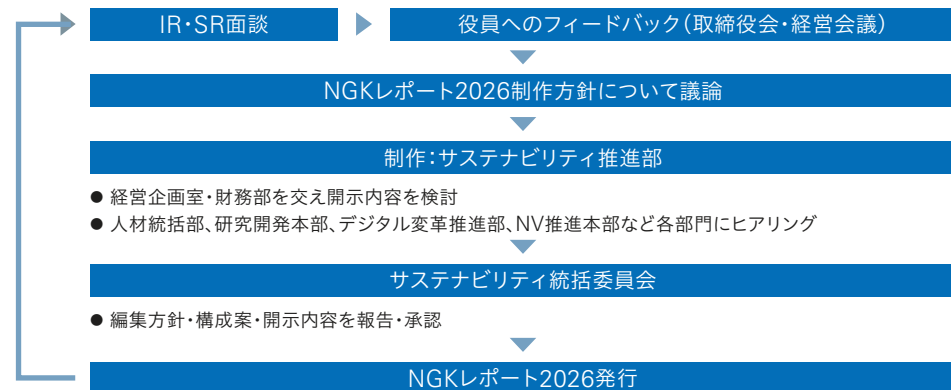
NGKレポート2026発行の目的と位置づけ

NGKグループは、「NGKレポート2026」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、新たに策定した「長期経営計画」の実現に向け、どのように取り組んでいくのかを5つのセクションで紹介します。

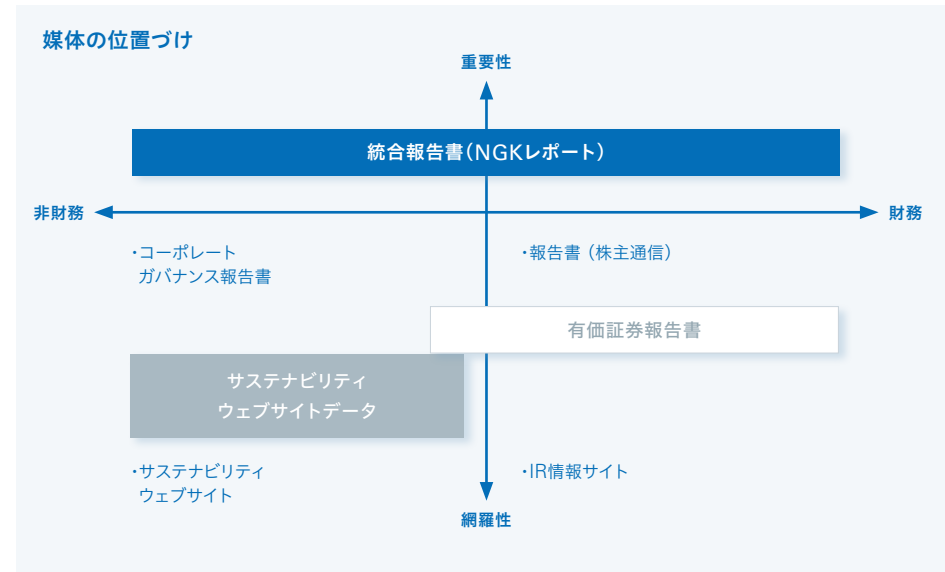
編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。サステナビリティ情報の詳細については「NGK Group Sustainability Website Data 2026」で報告しています。



NGKレポート2026制作プロセス



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

対象組織 NGK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 2025年4月1日～2026年3月31日（一部当該年度以外の内容も記載しています。）

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きください。



▶ マネジメントメッセージ

トップメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

トップメッセージ

事業構成の転換を成し遂げ、 2035年に向けて飛躍する

代表取締役社長

小林 茂

TOP MESSAGE

日本ガイシからNGKへ。

挑戦と変革を加速し、長期経営計画2026-2035の下、
持続的な企業価値向上を実現します。



▶ マネジメントメッセージ

トップメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

トップメッセージ

日本ガイシは社名を「NGK株式会社」へ。社名変更は、事業ポートフォリオを転換し、新たな組織文化を持つ企業に生まれ変わるとの決意を示すものです。カーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)の実現に貢献する市場に経営資源を集中し、お客さまからの「実現不可能に思える高度なご要望」に諦めずに挑み、革新的な製品をこれまでにないスピードで生み出し、社会に実装する。創業以来培ってきた独自のセラミック技術を核に、次の時代になくてはならない製品を生み出すことで、未来の社会づくりに貢献します。

グループビジョン発表からの5年間で振り返って

2021年の社長就任後、2050年に向けた「NGKグループビジョン Road to 2050」を発表してから5年がたちました。振り返ると、外部環境要因に大きく左右される状況が続いた5年間で、最初の1年こそ売上高・営業利益共に過去最高でしたが、翌年にはウクライナ危機によるエネルギー需給の逼迫が生じ、多岐にわたる原材料価格の高騰が長期化しました。価格転嫁が容易ではない状況下においては、お客さまには当社の率直な状況をお伝えし、丁寧な対話を重ねてご理解をいただいたこともありましたし、半導体業界の成長が停滞して2年ほど減益が続いたこともありました。2024年にはコロナ禍からの急激な経済回復や円安の影響で業績は回復した一方で実質売上は横ばいでしたが、2025年夏頃からは人工知能(AI)の普及に伴うデータ量の急増やデータセンターへの投資拡大などを受け、半導体関連需要が急速に拡大しました。自動車関連では、米政権によるカーボンニュートラル関連補助金の大幅削減なども背景となって、EV(電気自動車)・BEV(バッテリー式電気自

動車)の普及の遅れにより、内燃機関需要が高水準で継続しています。円安による追い風もあり、直近の2025年度は売上高6,701億円(2021年度比31.3%増)、営業利益950億円(2021年度比13.7%増)となりました。2026年度は売上高7,100億円、営業利益1,070億円を計画しています。

また、昨年は株価上昇など市場の評価が大きく改善し、課題であったPBR(株価純資産倍率)も決算発表時には2倍に近い水準まで改善しました。この背景には、不採算事業の整理を決断したことや、株主の皆さまへの増配を継続したことがありますが、重要な要因は当社の半導体業界向け製品の認知が次第に高まり、今後の成長性についてご評価いただけた点だと考えています。

一方、この5年間は2030年にDS・CN領域の新事業化品売上高1,000億円以上を目指すという「NV(New Value) 1000」の実現に向けて、研究開発や商品開花に注力してきましたが、こちらは十分な成果が出せたとはいえません。半導体製造装置用製品の成長や半導体製造の前工程での新製品開発は実現したものの、新たに主力事業となる商品としては、次世代半導体製造の後工程で使用するセラミックス部材「ハイセラムキャリア™」などにとどまっています。開発テーマは増加している状況ではあるが、自分たちが良いと思うプロダクトアウト型の開発品が社会に受け入れていただけたとは限らない。この事実を私たちは受け止め、よりマーケットフィット型の商品開発にシフトする必要があります。

新事業の立ち上げによる成長の加速は、今後5年間の重要なテーマであり、確実に成し遂げ、成果につなげていく必要があります。また今後、成長性が見込めないと判断した事業については、立て直しや整理の判断を遅滞なく確実に行い、成長領域への経営資源のシフトを着実に進めていきます。併せて、ROE(自己資本利益率)やNGK版ROIC(投

下資本利益率)等に基づき、資本効率の高い経営を実現していきます。

※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

社名変更に込めた「変革」の決意

外部環境に目を向けると、地政学リスク、エネルギー需給、各国の政策動向などが複雑に絡み合い、不透明で不確実性の高い混沌とした状況が続いています。こうした時代だからこそ、変化を前提に経営を組み立て、どのようなリスクにも機動的に対処できる企業としての強靱性を、さらに高めていく必要性を強く認識しています。

足元で想定されるリスクとしては、エネルギー価格のさらなる上昇や、中東情勢等を起点としたサプライチェーンの混乱が挙げられます。当社は、適正在庫の維持、複数調達先の確保、調達地域・物流ルートの分散を徹底し、お客さまへの安定供給の継続性を高めていきます。

一方、このように不安定な局面は、当社製品がサプライチェーン全体の中で「代替が困難な価値」を持つことを、お客さまに改めて認識いただく重要な機会になっていると感じています。とりわけ自動車関連事業および半導体関連事業では、当社の製品は高い信頼性が求められ、代替が困難な製品としてご利用いただいています。品質と供給の両面で期待を超える価値を提供し続けることで、信頼を礎に一層競争力を高めていきます。

こうした不確実性を前提に、当社は事業ポートフォリオ転換を推進することにより企業としてのレジリエンスを高めながら、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと社会に提供する価値を一層磨いていきます。その意思

トップメッセージ

を形にした取り組みの一つが、2026年4月に実施した「日本ガイシ株式会社」から「NGK株式会社」への社名変更です。

この背景には、創業以来の主力商品であり、社名の由来でもあるがいし製品の売上比率が現在は1割弱にとどまることや、売上高の約8割を占める海外では「NGK」ブランドが広く浸透しており、約6割を占める海外拠点の従業員からも社名変更への期待が高まっていたことなどがあります。

しかし、決断に至った一番の理由は、これから私たちが企業文化や事業構成を大きく変革していくという強い意志



社名変更に向けた
「変革」への決意を、
グローバルに発信していきます。

を、対外的にも明確に示し、未来に向けた宣言にしたいと考えたからです。

つまり、受け身ではなく自ら積極的に「挑戦」する企業文化を醸成するとともに、成長領域へ経営資源を集中し、新しい時代になくはならない企業へと変革する、その決意を込めた新社名「NGK」のブランドを、グローバルでさらに浸透させていきたいと考えているのです。

さらに、2026年5月には、2035年を見据えた「長期経営計画 2026-2035(以下、長計)」を発表しました。この狙いは、2035年の数値目標とありたい姿を示し、当社の目指す方向性をステークホルダーの皆さまと共有することにより、変革に向けた歩みを一層着実なものとすることにあります。

長計で定めた「2035年のありたい姿」

長計では、NGKグループビジョンで掲げた、2050年に「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」という大きな方向性は変えていません。しかし、私たちを取り巻く事業環境がこの5年間で大きく変化したことを受け、現在の市場と外部環境により強くフォーカスした成長戦略を策定しました。特に、5年前には予見できなかったカーボンニュートラルの進展ペースの鈍化や、AIの急速な普及によるデジタル社会の進展を機会と捉え、今後の当社の成長につなげていくことを重視しています。

まず、2050年までの中間点にあたる「2035年のありたい姿」として、「飛躍と転換」既存事業の収益力を高めDSで成長を牽引しCNの布石を打つ」を掲げました。そして、2035年度に売上高1.3兆円、売上高に占めるCN・DS比率を60%以上とする目標を定め、事業構成転換を着実に推進することとしました。また、DS領域については、2035年度売

上高の目標を2025年度比の約3倍にあたる6,000億円と定め、自動車関連事業に匹敵する規模の事業とすることを目指します。さらに、AI普及に伴うデータセンターの急激な需要増に対応するため、半導体・データセンター関連を最優先領域と位置づけ、2030年まで研究開発と設備投資を集中的に行い、成長機会を着実に取り込みます。現状、当社では半導体製造装置用の複数のセラミック製品を製造しており、年間売上高はすでに1,000億円を超えていますが、NGKがデジタル分野で一定のポジションを得ているという認知はまだ十分とはいえません。今後は、AI・デジタル社会の進展に不可欠な企業と認知され、ご評価いただけるように当社の貢献価値を明確化し、「NGKとデジタル」を発信・強化していきます。

CN領域については、今後の各国の政策動向の影響などを受け、地域や分野によって進捗スピードが異なる可能性が高いと考えています。また、これまで化石燃料が果たしてきた役割に代わる次世代エネルギーシステムは明確な方向性が定まっておらず、今後の世界的な潮流も不明確です。このような前提を踏まえながら、当社は外部の幅広いパートナーと協働してCN領域での事業化を推進していきます。CN領域は中長期的に見て大きな事業機会があり、当社が持つ独自のセラミック技術を生かすポテンシャルが大きい領域であるため、部品の供給にとどまらず、ソリューション型の事業提供も視野に入れた拡大をさらなるテーマとして、事業化を加速させていきます。

長計の財務目標

長計では、売上高目標を2030年に9,000億円、2035年に1.3兆円と設定しました。2025年度時点で7.8%にとどまっ



▶ マネジメントメッセージ

トップメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

トップメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

トップメッセージ

ているROEも、2030年に12%、2035年にはそれ以上を目指します。同時に、資本収益性の高い経営を実現するため、事業ポートフォリオ改革を継続して推進していきます。

まず、既存領域の自動車関連事業は、2035年時点においても引き続き重要な収益基盤であり続けると予想しており、この収益を最大化し、成長原資を確保していきます。一方、DS領域は、想定以上に需要の大幅な拡大が早まっているため、今後の成長を牽引する分野として最優先で投資を行います。一方、現時点では市場の立ち上がりが遅れる可能性が高いと考えられるCN領域については、今後の需要立ち上がりを見据え、技術の深化と事業開発を継続していきます。

加えて、重要になるのは新規事業群です。DS・CN領域を中心として、新事業化品の売上を2030年に1,000億円、2035年に3,000億円超とする目標を掲げました。決して容易な目標ではありませんが、適切なタイミングでの投資と、世界中のお客さまとの対話やパートナーとの協業を強化することで、十分に実現可能であると考えています。

これらの取り組みを進めることで、株主の皆さまに対しても、配当性向35%以上、DOEを3.5%（過去3カ年平均実績に基づく）に引き上げ、一層の株主還元を図っていきます。

お客さまの高度なご要望から 次世代の商品が生まれる

長計では、グループビジョンで定めた「5つの変革」を進化させ、取り組みを推進していきます。この過程で最も重視するのは、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの緊密な連携と共創であり、それを実現するためには行動・対話・挑戦が重要です。待っていてもビジネス機会は生まれません。社内中心の閉じた環境ではなく、世界中のビジネス

パートナーを訪ね、お客さまがどのような課題解決を目指し、当社がどのようなソリューションを提供できるか実際に対話を重ね、実現不可能にも思える厳しいご要望を伺う中で、製品開発の方向性や目標水準のヒントを自らつかみ取る必要があります。共創施設「NGK Collaboration Square DIVERS」™(DIVERS)なども活用し、世界中のステークホルダーの皆さまと対話を重ねることで、厳しい要求仕様に諦めずに挑戦を続けることが、事業や製品開発を次のステージへと進化させることにつながると考えています。

振り返れば、がいし製品をはじめ、自動車の排ガス浄化用セラミックスなど、当社を支えてきた事業はいずれも、お客さまの「こんなものが欲しい」という難易度の高いご要望から始まりました。難題であるほど全社一丸となって挑戦し、新しい発想を生み出すことでご要望を実現してきました。これこそが創業から脈々と受け継ぐNGKのモノづくりの原動力です。

実現が容易ではない高度なご要望でも、それを満たす仕様は必ず存在します。例えばセラミックスに関して蓄積してきた独自の技術・知見を基に、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の活用により、最適解を導き出す。加えて、材料開発にかかる期間を現在の10分の1にまで短縮する。さらに、自社のエンジニアリング力と協業によって部品提供からソリューション提供に進化させ、ビジネスの質を変えていく。そのような未来の実現に向けて、今後も、お客さまから私たちへ遠慮なくご要望をお寄せいただきたいと考えています。たとえ実現不可能に見える「無茶振り」のような内容であっても、そのような「無茶振り」に応え続けるべく挑戦していきます。

※ マテリアルズ・インフォマティクス(MI):100年にわたって蓄積した社内の実験データをAIで分析し、高速実験を実施することによって、セラミックスの材料開発に要する時間を従来の10分の1に短縮する技術

挑戦する組織づくりと環境・DXへの取り組み

ここまで述べてきた事業構成転換や持続的な価値創造を実現するには、財務価値のみならず、非財務価値をいかに高めていくかが極めて重要です。

中でも、最も重要な基盤が人的資本です。当社の従業員は、真面目で堅実という点が大きな強みであると考えています。一方、やや保守的で内向きになりやすく、自ら動くよりも「待ち」の姿勢に陥りがちな面があるとも感じています。しかし、商品開発に向けてお客さまの真のニーズを理解するには、先にも述べたように、自ら社外に出て行動し、多様な人々と積極的に対話する中で、ビジネス機会をつかみ取る姿勢が欠かせません。常に好奇心を抱き、世界中のあらゆる業界へ積極的に足を運び、意見を交わしてほしいと考えています。そして、「セラミックスで社会をどう変えていくか」を、自ら考え抜く姿勢を持ってほしいと考えています。そうした積極的な行動が広がることで、当社の持つ「真面目さ」がより良い方向に開花し、既存事業の深化と新たな価値の創造に貢献するものと期待しています。

会社としても、外部との協業・共創を担う人材を育成するため、社外との接点を広げ、挑戦を評価し後押しする制度を全社で整備します。併せて、挑戦を称え、支える企業風土の醸成にも注力していきます。

挑戦に失敗はつきものです。失敗がないということは、挑戦そのものが不足しているともいえます。失敗を恐れず、世界中の多様な人材が自由にアイデアを出し合い、挑戦する環境を実現することが、これからの成長の鍵を握ると考えています。

こうした考えの下、新たに必要となるスキルについては、そのスキルを担う人材の育成を進めるとともに、それでも不

トップメッセージ

足する専門スキルについては、キャリア採用も活用しながら確保していきます。外部から新たに加わる人材との相互の刺激を通じて、組織全体の活性化につなげていきます。

また、環境負荷の低減については、これまで一定の成果を積み上げてきましたが、「取り組みに応じて成果が得られる」段階は過ぎ、今後はより難度の高い領域に挑む必要があります。中でも、セラミック製品の焼成プロセスにおける燃料転換は重要なテーマです。どのエネルギーが将来の主流となるかは見通しにくい状況ですが、焼成由来のCO₂排出を踏まえれば燃料転換は避けて通れません。水素、アンモニア、e-メタンなどの将来の選択肢を見据え、インフラ整備の進展に応じて柔軟に移行できるように、研究開発および実装に向けた準備を進めています。長計では、中間目標として2030年度にScope1・2のGHG排出量50%削減（2013年度比）を掲げ、2050年までにScope1・2の実質ゼロを目指します。また、Scope3についても、2022年度比で90%以上削減する目標を設定しました。特にScope3の削減率向上は課題も多いのが実情ですが、取引先の皆さまにもご協力をお願いしながら、サプライチェーン全体で着実に取り組みを進めていきます。

そして、こうした企業価値を高める取り組みの下支えとなるのがデジタルトランスフォーメーション(DX)です。中でもAIは、グローバルで活用可能な汎用技術であり、言語の壁を越えた知見の共有を加速させることが可能です。今後はNGKグループ全体で活用を進め、開発・業務プロセスにおける生産性向上と意思決定の高度化につなげていく考えです。

※e-メタン(e-methane):再生可能エネルギー由来の原料で製造された合成メタンに対する呼称

創業以来の強みを生かし、社会に価値を提供する

今回の長計を着実に達成するには、創業以来100年以上にわたって培ってきた当社の強みを最大限に生かすことが必要です。

では、その「強み」とは何か。私は、高い信頼と長寿命が価値となる特殊な製品領域において、設計段階からお客さまのモノづくりに参画し、更新・保守までを含め一貫して価値を提供できる点にあると考えています。特に高温・高電圧・長期使用といった過酷な環境や、失敗が許されない用途で数多くの技術と知見、そして実績を積み重ねてきたことが、「NGKの製品なら安心できる」という確固たる信頼を育んできました。この強みを軸に、設計から量産まで一貫してお客さまの期待に応え、価値提供ができる体制をさらに磨き上げていきます。これにより、不確実性の高い経営環境の下でも計画を達成し、着実に企業価値を高めていけると考えています。

一方、不採算事業の撤退基準が明確でなかったことなど、これまでの事業運営では課題があったことは否めません。この点を反省し、今後は事業再生や撤退の検討プロセスと評価指標・基準を整備し、定期的なモニタリングにより意思決定の先送りを防ぎます。その上で、成長分野への経営資源投入を機動的かつ効率的に行う事業管理を徹底していきます。これが当社の強みと株主価値を最大化するために不可欠な仕組みになると考えています。

また、ステークホルダーの皆さまとの対話にも、これまで以上に力を注いでいきます。対話を通じて寄せられるさまざまなご指摘や得られる示唆は、「自分たちが進む方向は本当に正しいのか」を顧み、課題を明確化する貴重な機会となります。社会が必要とする価値を提供し、全てのステークホルダーから信頼される会社であり続けるためにも、開

示情報の充実を一層図っていきます。

企業は、社会や人々の役に立つことで存在することができます。創業時の「営利のためではなく、国家への奉仕としてやらなければならない」という言葉が示すように、「できるかどうか分からないことであっても、社会のためにやる」という強い意志が現在のNGKを形づくってきました。「社会に役立ちたい」という思いの下にお客さまと従業員をつなぎ、共創を重ねることができれば、「2035年のありたい姿」を実現し、持続的に企業価値を高めていけると確信しています。



創業以来培った強みを生かし、
社会に役立つ価値を提供します。



▶ マネジメントメッセージ

トップメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

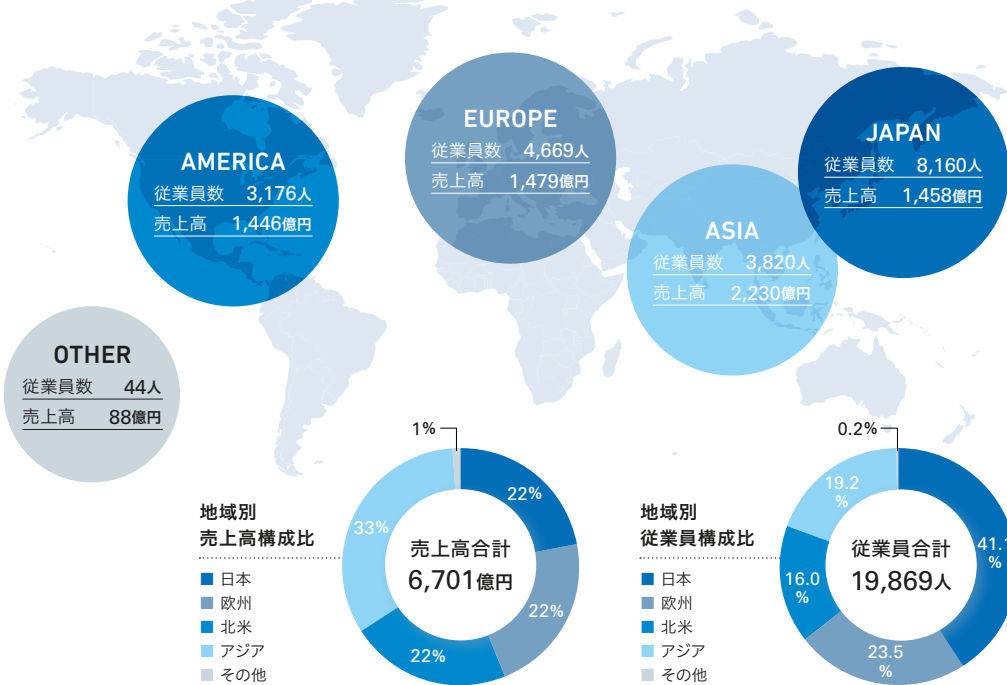
At a Glance

NGKグループは、セラミック技術で世の中の課題を解決する製品・サービスを提供しています。電力インフラ、自動車排ガス浄化、電子デバイスを含む数多くの製品が、世界中の産業や暮らしを支えるグローバル総合セラミックメーカーです。

事業概要についての詳しい情報はこちらからご覧いただけます。
<https://www.ngk.co.jp/info/division/>



世界をつなぐグローバルネットワーク



NGKグループの事業

エンパイロメント事業



自動車の排ガス浄化に欠かせない触媒担体・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機器・装置などを提供しています。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。

デジタルソサエティ事業



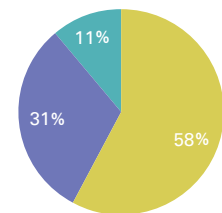
半導体や電子機器など、エレクトロニクス分野の技術革新に貢献するさまざまな製品を提供しています。豊富な製品群で、目覚ましく進化するデジタル社会の課題解決に貢献します。

エネルギー&インダストリー事業

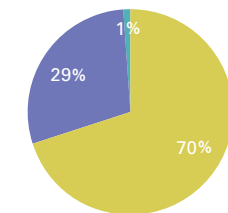


安定した電力供給を支えるがいしや配電用機器に加え、発・変電所向けがいし洗浄装置や放射性廃棄物処理設備などのエネルギープラント事業を展開しています。長年培ったNGK独自のセラミック技術で、持続可能な電力インフラの高度化・効率化を実現します。

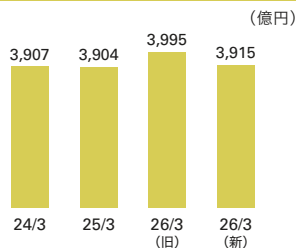
セグメント別売上高構成比



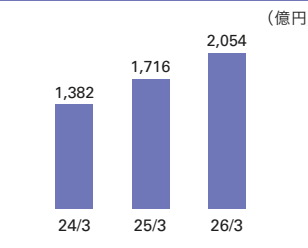
セグメント別営業利益構成比



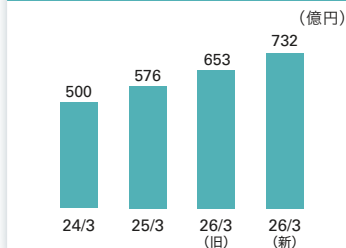
エンパイロメント事業売上高*



デジタルソサエティ事業売上高



エネルギー&インダストリー事業売上高*



※2027年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスのEP系列をエンパイロメントからエネルギー&インダストリーに移管しています。この変更に伴い、2026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



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance

財務・非財務ハイライト

成長の歴史

セラミックスについて

セラミックスの製造工程について

NGKグループの事業領域

NGKグループの経営資本

NGKグループ

「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

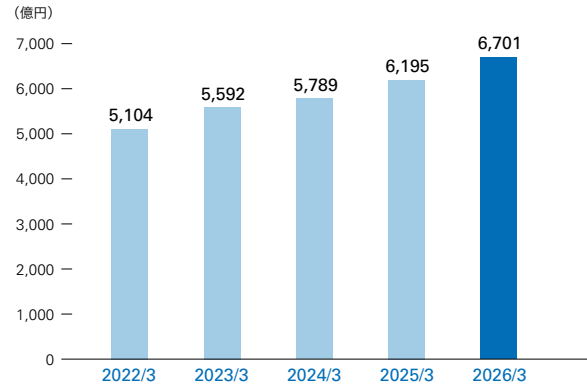
▶ ガバナンス

▶ データセクション

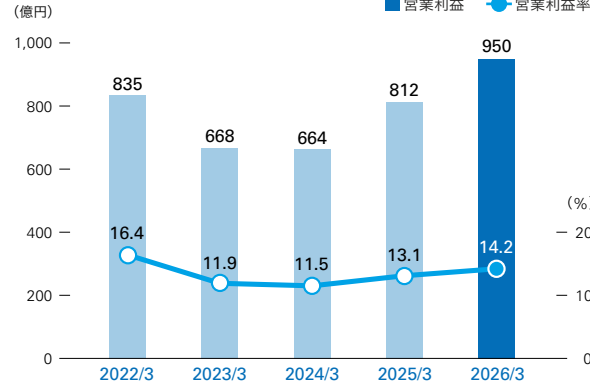
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

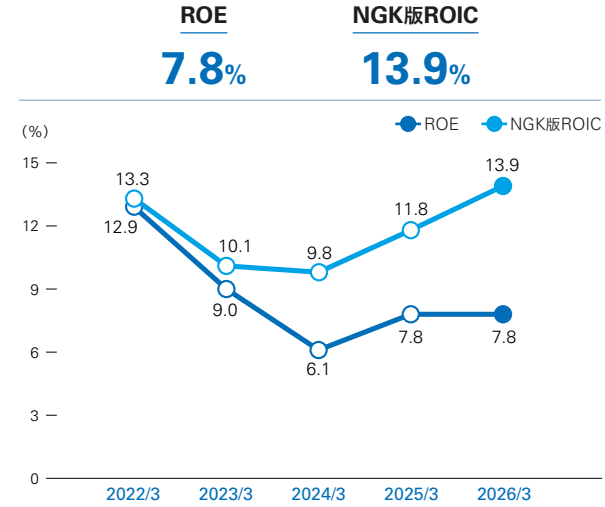
売上高
6,701億円



営業利益
950億円

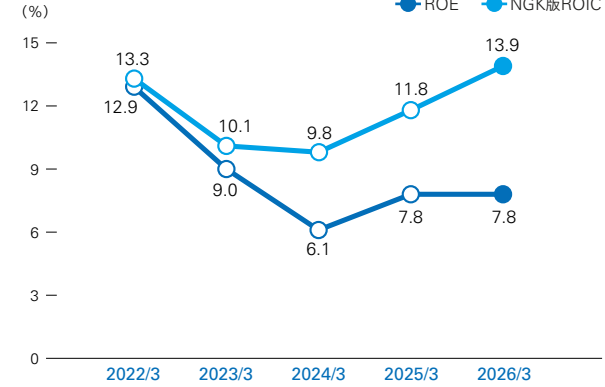


営業利益率
14.2%



ROE
7.8%

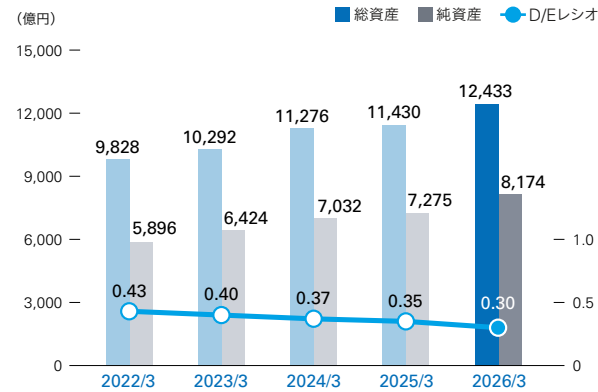
NGK版ROIC
13.9%



総資産
12,433億円

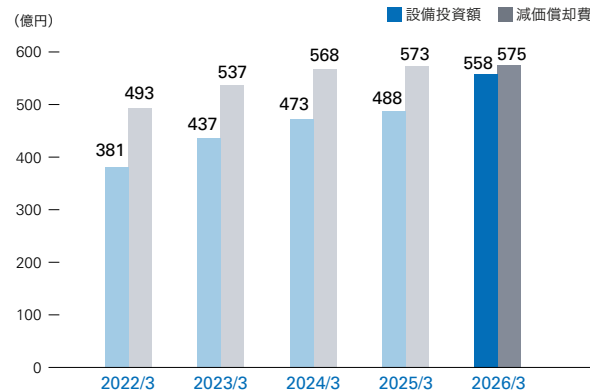
純資産
8,174億円

D/Eレシオ
0.30



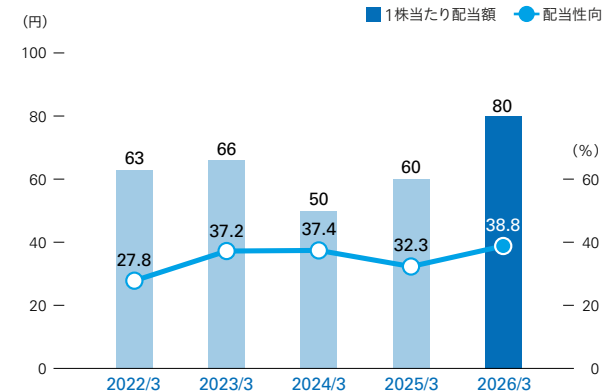
設備投資額
558億円

減価償却費
575億円



1株当たり年間配当金
80円

配当性向
38.8%



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本
NGKグループ
「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

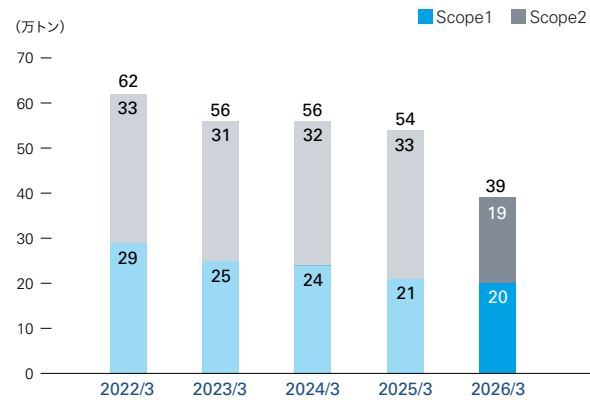
▶ ガバナンス

▶ データセクション

非財務ハイライト

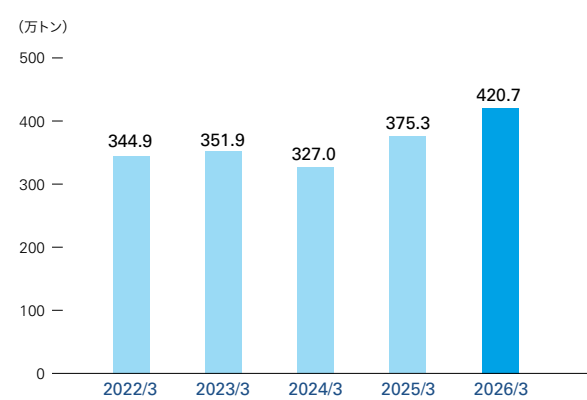
GHG排出量 (Scope1・2:エネルギー起源CO₂、NGKグループ)

39万トン



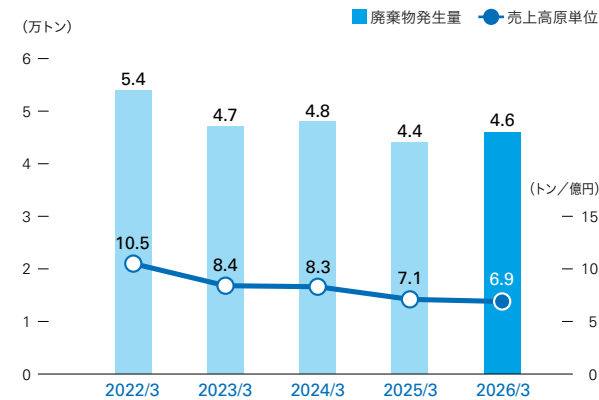
GHG排出量 (Scope3、NGKグループ)

420.7万トン



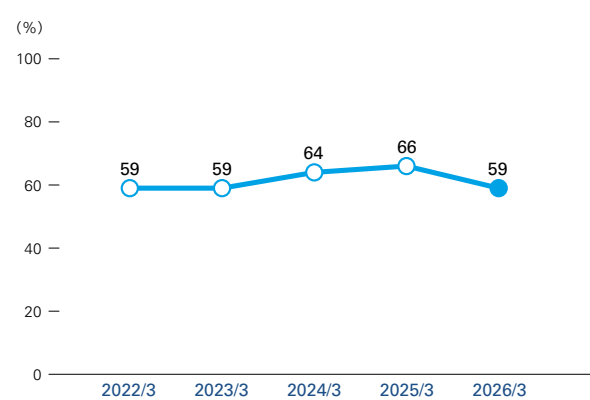
廃棄物発生量 (NGKグループ全生産拠点)

4.6万トン



環境貢献製品・サービスの売上高比率

59%

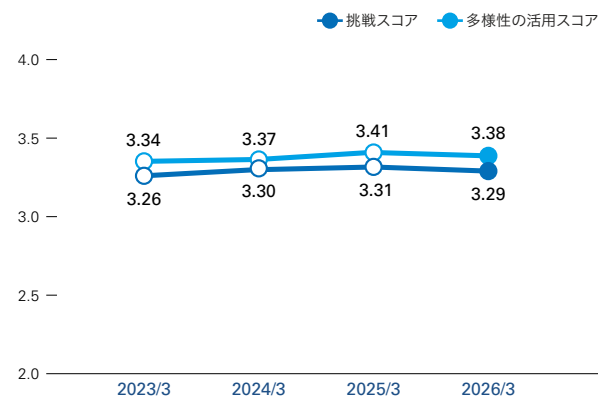


組織活性度調査
(挑戦スコア)

3.29

組織活性度調査
(多様性の活用スコア)

3.38

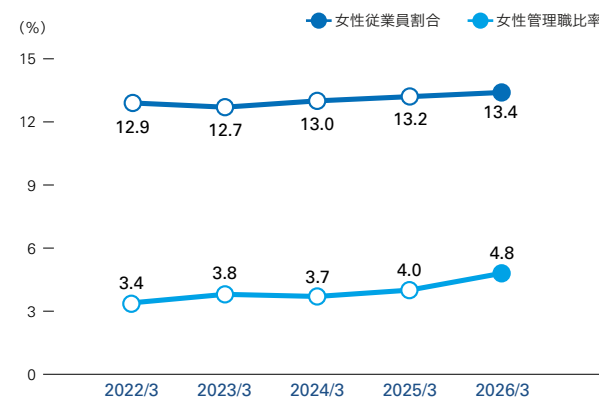


女性従業員割合 (単独)

13.4%

女性管理職比率 (単独)

4.8%



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance

財務・非財務ハイライト

成長の歴史

セラミックスについて

セラミックスの製造工程について

NGKグループの事業領域

NGKグループの経営資本

NGKグループ

「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

成長の歴史

がいしの国産化に端を発した技術は、環境・デジタル分野へと脈々と受け継がれています。時代の要請に応じ、事業ポートフォリオを大胆に変革してきた歩みは、まさに「社会に新しい価値を提供する」挑戦の歴史です。

歴史についての詳しい情報はこちらからご覧いただけます。
<https://www.ngk.co.jp/info/history/>



歴史

NGKの企業精神

「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」という創業時の意志は、「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。

1920年代～

第一の創業

1919年、電力供給に不可欠ながいしの国産化に挑み創業。「品質至上」を掲げ、独自のセラミック技術で日本の近代化を支えるとともに、信頼の基盤を築き上げました。

1970年代～

第二の創業

がいしで培った技術を応用し、化学、金属、エネルギーなどへ事業領域を拡大。排ガス浄化用セラミックスなどの環境製品へ展開するなど、事業の多角化に取り組みました。

1980年代～

グローバル展開

自動車排ガス規制などの世界的課題を技術で解決。持続的な成長を実現する盤石な事業ポートフォリオを構築し、グローバル企業へと飛躍を遂げました。

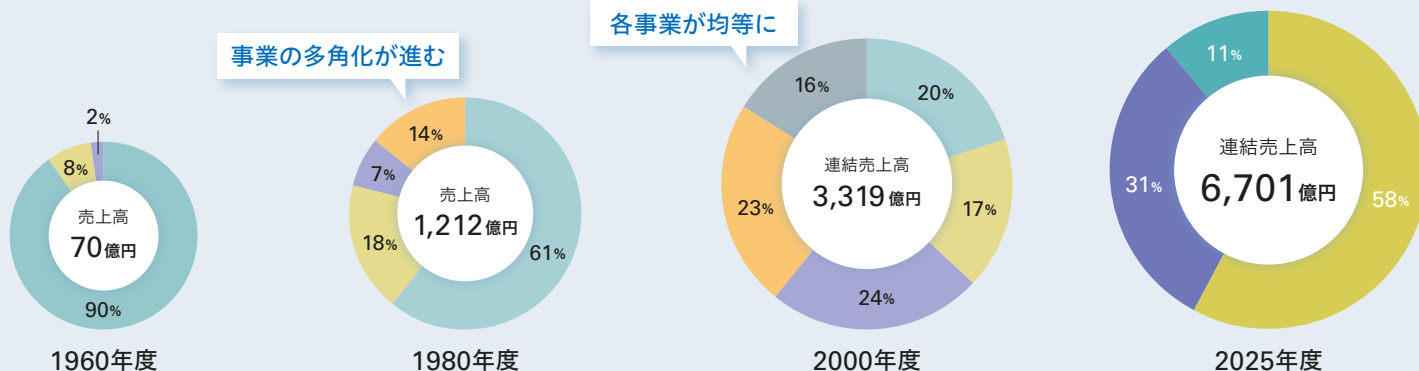
2020年代～

第三の創業

100年の歴史を経て挑む、未知なる価値の追求。独自のセラミック技術を生かし、カーボンニュートラルとデジタル社会の実現に向けたイノベーションを加速させていきます。

事業構成の移り変わり

時代の変化とともに事業構成を変革してきました。現在は環境、デジタル、エネルギーの3領域を柱に、地球規模の課題解決に挑むポートフォリオへと進化し、持続的な成長の実現を目指しています。



技術の系譜

私たちの歩みは、セラミックスの可能性を極限まで引き出す挑戦の歴史です。がいし製造で磨き上げた「大型・複雑形状の成形」や「均質な焼成」のノウハウは、1970年代に排ガス浄化用の「ハニセラム™」へと昇華し、地球環境保護に大きく貢献しました。培われた技術の系譜は、今、新たな社会課題を解決する力へと進化しています。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance

財務・非財務ハイライト

成長の歴史

セラミックスについて

セラミックスの製造工程について

NGKグループの事業領域

NGKグループの経営資本

NGKグループ

「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

セラミックスについて

世界と未来を進化させる素材、それがセラミックスです。NGKの多種多様な製品を支えているセラミックスについて、素材の本質、基本的な分類、そして技術的優位性を生む6つの特性について分かりやすく説明します。

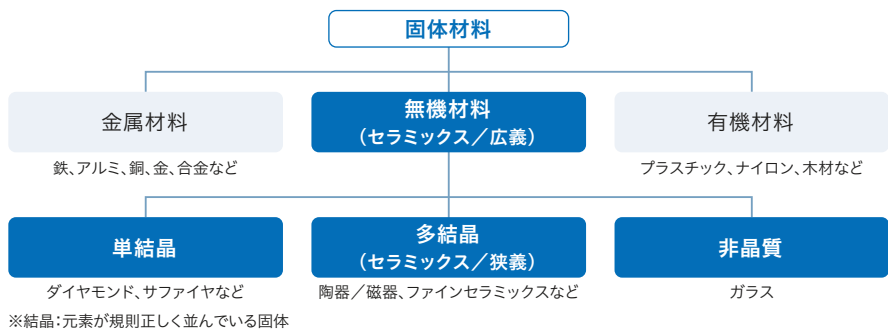
セラミックスについての詳しい情報はこちらからご覧いただけます。
<https://www.ngk.co.jp/academy/>



セラミックスとは

広義の定義では「無機材料」を総じてセラミックスと呼びます。狭義の定義では「多結晶の無機材料」をセラミックスと呼びます。NGKでは多結晶の無機材料で研究開発を進め、事業化を行ってきました。現在はその技術を応用して新しい開発品を生み出しています。

セラミックスの分類



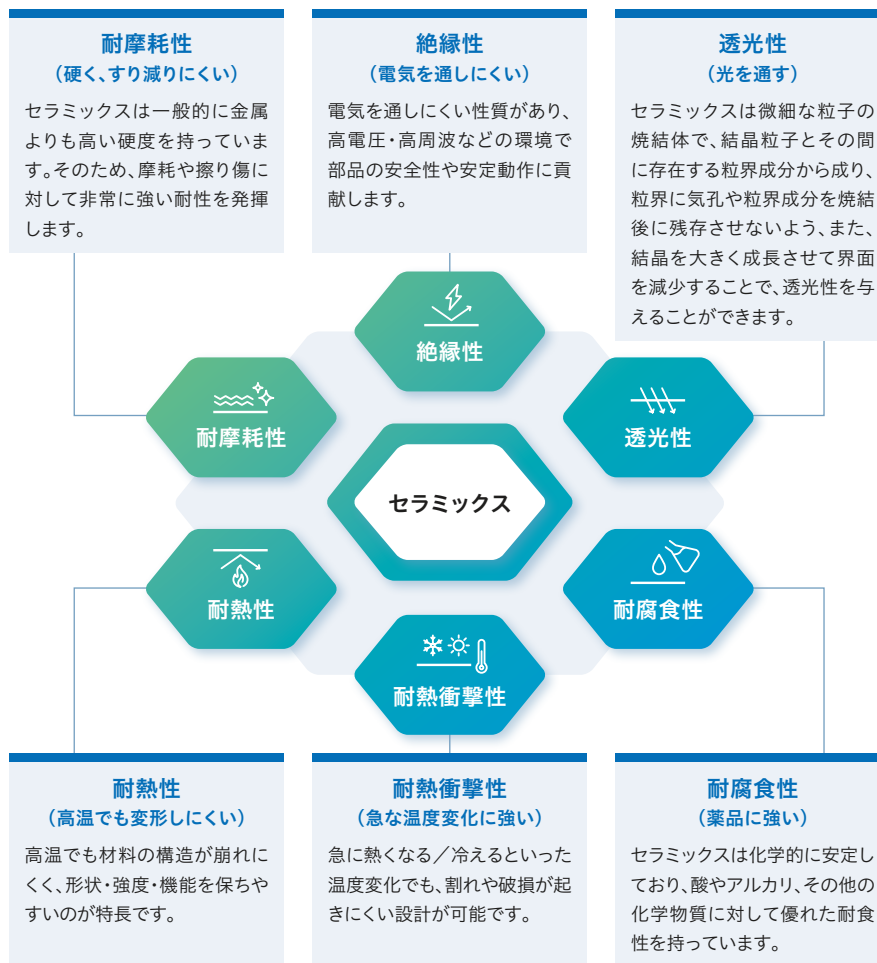
セラミックスの代表例

セラミックスの中でも先端分野で多用される「ファインセラミックス」の代表例です。

アルミナ (Al_2O_3)	窒化アルミニウム (AlN)	ジルコニア (ZrO_2)
強み： - 最も一般的なセラミックス - 耐食性、絶縁性に優れる 用途例： - 半導体などの絶縁部材 - 化学プラント用部材 等	強み： - ハロゲンガスへの耐食性が高い - 熱伝導率が高い 用途例： - パワー半導体 - 高輝度LED基板 等	強み： - 高強度、耐食性に優れる - 酸化物イオンが伝導する 用途例： - 機械用部品 - 燃料電池部品 等
NGK製品での使用例 - セフィルト™ - ハイセラムウエハー	NGK製品での使用例 半導体製造装置用セラミックス (セラミックヒーター)	NGK製品での使用例 NOxセンサー

セラミックスの特徴

セラミックスは結晶の種類や作り方によってさまざまな特性を持ちます。中でもファインセラミックスでは、以下の特性が産業用途で生かされています。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本
NGKグループ
「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

セラミックスの製造工程について

NGKグループは原料調合から成形、焼成、加工まで一貫した高精度な製造体制を構築しています。

各工程ごとにさまざまな独自技術を有し、それらを組み合わせて高性能な製品を生産しています。その中で核となる技術を紹介します。

セラミックスについての詳しい情報はこちらからご覧いただけます。
<https://www.ngk.co.jp/academy/>



NGKグループのコア技術

NGKの強み

独自のコア技術＝
(材料技術×生産技術×プロセス技術×評価・分析技術など)の最適化



高品質・均一な量産化・生産能力
(世界同一品質＝ユニフォーミティ)

セラミックスの製造工程

混合・混練工程



原料を粉砕して粒子径をそろえ、
バインダーと混合して流動性の高い
顆粒を製造する工程です。

成形工程



原料粉末を固めて成形体を製作。
焼成時の収縮と研削・研磨シロを
考慮して設計し、必要に応じて切
削加工を施します。

乾燥工程



高周波や熱風などを用いて内部の
水分を除き、乾かします。

焼成工程



成形体を1,000℃以上の高温で
焼結。焼成後は寸法・体積の収縮
が発生しますが、粒子同士が結合
して緻密で硬い製品となります。

検査工程

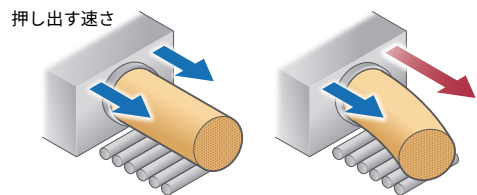


製品仕様に必要な検査を実施し
て梱包、出荷します。

NGKの 強み技術

(それぞれの
コア技術をパズルの
ように組み立てる技術
＝
NGKの強み)

押出成形技術

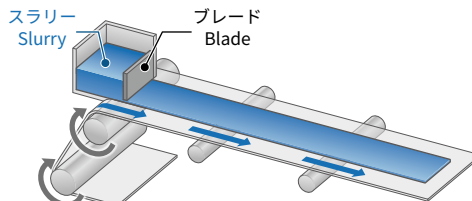


押出成形では原料の密度や成分、特性を均一にして、製品ご
とに設計された形状や材質の金型に一定速度で流します。
形の崩れにくさと流れやすさという、相反する性質をバラン
スさせる技術力が求められます。

この技術を使用
している製品

- ハニセラム
- セラミック膜フィルター
- DAC

テープ成形技術

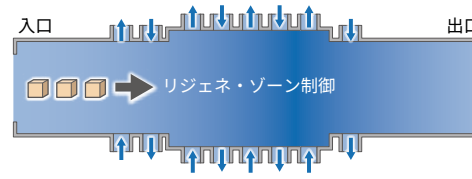


セラミックススラリー（泥状）をブレードで調整しながら流
し、テープ状に形づくる成形方法。積層することでさまざま
な機能を付加することが可能です。

この技術を使用
している製品

- ハイセラムキャリア
- NOxセンサー

焼成技術：リジェネバーナー＋ゾーン制御方式



高難度の製品生産を実現できる温度制御性と熱効率を両立
させるため、「リジェネバーナー」と「ゾーン制御」を組み合わ
せて開発した革新的な焼成技術。エネルギー効率を高めて
環境負荷低減にも取り組んでいます。

この技術を使用
している製品

- ハニセラム

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本
NGKグループ
「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

NGKグループの事業領域

事業セグメントと戦略上の事業区分の関係を整理しています。既存領域を引き続き主要な収益源と位置づけ、継続的にデジタル社会(DS)領域とカーボンニュートラル(CN)領域への経営資源の再配分を図ります。

事業領域についての詳しい情報はこちらからご覧いただけます。
<https://www.ngk.co.jp/info/plan/>



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本
NGKグループ
「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

NGKグループの経営資本

独自のセラミック技術を核に、財務・人的・自然資本など多様な経営資本を有機的に結び付け、カーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)の実現に向けた新たな価値を創出します。



財務資本

持続的な価値創造を支える強固な経営基盤

強固な財務基盤を土台に、NGKグループビジョンに基づく成長投資と株主還元の最適なバランスを追求します。資本収益性の向上と持続的な成長の確保に取り組み、ステークホルダーと共に中長期的な企業価値を高めます。

自己資本比率	65.0 %
総資産	12,433 億円
営業利益率	14.2 %
フリーキャッシュフロー	609 億円

関連ページ

財務・サステナビリティ責任者メッセージ
P.18



知的・製造資本

独自のセラミック技術が生み出す模倣困難な価値

独自のセラミック技術を核とし、グローバルな製造体制を強みとしています。デジタル技術による生産革新を推進し、高品質な製品の安定供給と、社会課題を解決する新事業の創出を両立させます。

研究開発費	318 億円
特許保有件数	日本 3,082 件 海外 4,378 件
設備投資額	558 億円
製造拠点(海外)	18 社

関連ページ

New Valueの持続的創出と実現 P.39
DX推進戦略 P.40



人的資本

多様な個性と挑戦心が駆動するイノベーションの源泉

専門性を有する多様な人材を最重要資産と捉え、「挑戦・変革」を実現する風土を醸成します。DE&Iの深化やリスクリングを通じ、社員が能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、持続的なイノベーションを生み出します。

グループ理念を共有する従業員数	19,869 人
海外従業員比率	58.9 %
組織活性化調査肯定回答比率	61.5 %
データ活用人材	1,685 人

関連ページ

人的資本経営 P.46



社会・関係資本

ステークホルダーとの共創による信頼のネットワーク

サプライチェーン全体との信頼を礎に、オープンイノベーションによる共創を加速させます。透明性の高い対話を通じてパートナーシップを強化し、社会全体の持続可能性向上に寄与する価値ネットワークを構築します。

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	
共創施設DIVERS来客件数	延べ1,400 件
社内外予約来館者数	延べ16,000 人(一部研修等を除く)

関連ページ

New Valueの持続的創出と実現 P.39
株主・投資家とのエンゲージメント P.74



自然資本

自然との共生を実現する資源循環と環境貢献

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、生産革新と資源循環を徹底します。製品を通じた環境貢献を最大化し、生物多様性の保全にも注力することで、自然の恵みを次世代へつなぐ環境経営を実践し、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	212万 MWh
水消費量	113.7万 m³
原材料	11万トン
化学物質排出量	222トン
再生可能エネルギー利用率	51 %
再資源化率	99.5 %

関連ページ

地球環境の保全 P.49



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本
NGKグループ「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

NGKグループ「2035年に向けた価値創造プロセス」

NGKグループ理念

外部環境

モビリティ

- EV普及遅れにより内燃機関車需要は高水準で継続

技術革新・デジタル

- 想定を上回るAIの急速な普及・進化により半導体、データセンター、通信周辺の技術革新が加速

気候変動、世界情勢

- 各国の政策動向変化、再エネ・脱炭素導入に遅れ
- 長期視点でのESG投資の定着・拡大
- インフレ懸念継続、経済安全保障の見直し

社会に新しい価値を そして、幸せを

ビジョン達成に向けた「長期経営計画 2026-2035」

2035年のありたい姿

なすべきこと

「5つの変革」

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



	2030年度	2035年度
売上高	9,000億円	1.3兆円
ROE	12%	12%以上
NV売上高	1,000億円	3,000億円
CN・DS比率 (売上高に占めるCN/ DS製品の比率)	50%	60%以上

NGKグループ
ビジョン
Road to 2050
CN・DS比率
80%

経営資本

財務資本

持続的な価値創造を支える強固な経営基盤

知的・製造資本

独自のセラミック技術が生み出す模倣困難な価値

人的資本

多様な個性と挑戦心が駆動するイノベーションの源泉

社会・関係資本

ステークホルダーとの共創による信頼のネットワーク

自然資本

自然との共生を実現する資源循環と環境貢献

▶ P.16

ビジネスモデル

セラミックスの特長

過酷な環境下でも安定的な機能を発揮し、社会・産業インフラ等の維持・構築に高い価値を提供

▶ P.13

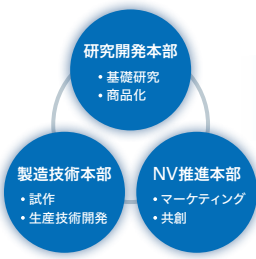
NGKグループの強み

高性能セラミックス等を生み出す材料科学・製造科学・量産化の高度な知見

ニーズ

三位一体の開発

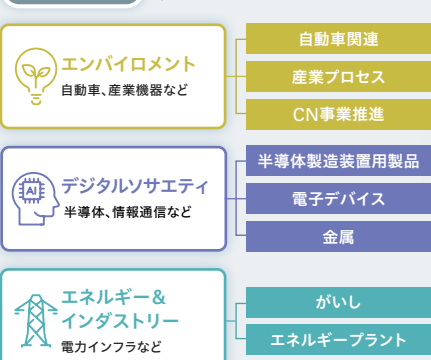
プロダクトアウトからマーケットフィットへ



事業化

事業分野

▶ 既存事業周辺領域の開発



販売

お客さま

OUTPUT

エンバロメント事業



自動車排ガス浄化用セラミックス

デジタルソサエティ事業



半導体製造装置用製品

エネルギー&インダストリー事業



懸垂がいし

▶ P.57

OUTCOME

(2025年度)

企業価値

売上高	6,701億円
営業利益	950億円
ROE	7.8%
NGK版ROIC	13.9%

顧客価値

CS関連スコア	100
---------	-----

株主価値

時価総額	1.1兆円
EPS	206.32円

社会・環境価値

環境貢献製品・サービス売上高比率	59%
社会のCO ₂ 排出削減貢献量	54万t-CO ₂ /年

資本への再投入

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

At a Glance
財務・非財務ハイライト
成長の歴史
セラミックスについて
セラミックスの製造工程について
NGKグループの事業領域
NGKグループの経営資本

NGKグループ
「2035年に向けた価値創造プロセス」

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

長期経営計画策定責任者 兼 財務・サステナビリティ責任者メッセージ

DS領域の事業伸長により、
「飛躍と転換」の新ステージへ。
成長投資と株主還元の両輪で
企業価値を最大化します。

神藤 英明 | 取締役
専務執行役員



2026年4月、当社は新社名「NGK株式会社」として新たなスタートを切りました。この社名変更は、コーポレートコミュニケーション部からの提案を経営層と何度も議論を重ねて実現した意思決定でした。「がいし(碍子)」のグループ連結売上高比率が10%を下回る中、ビジョンで掲げた「ありたい姿」の実現に向けて変革を重ね、長期的な成長を実現するというメッセージを社名変更と共に社内外に明確に発信していく必要があります。2026年5月、約2年半にわたる議論を経て「長期経営計画 2026-2035」を発表しました。既存事業の収益力を最大化し、そこで得た成長原資を半導体関連などのデジタルインフラ領域へ重点的に投資をし、全社の成長を牽引します。併せて、カーボンニュートラル領域においても新事業の布石を打ち、2050年のグループビジョン実現に向けた事業構成転換を進めることで、中長期的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

この5年間で生み出したもの

2021年の「NGKグループビジョン Road to 2050」発表から5年。課題は残るものの、今後の成長の方向性を明確にし、なすべき施策を着実に実行してきました。

重要な成果の一つは、事業ポートフォリオの転換が大きく前進したことです。デジタル分野を中心とした成長領域の伸長とともに、業績面の懸念となっていたNAS電池(ナトリウム硫黄電池)の製造および販売活動の終了、セラミックパッケージ事業の再編という大きな意思決定を経て、不採算事業に目途をつけました。

成長領域の伸長については、デジタル社会化の進展という市場環境の変化を成長機会としての確に捉えて重点的な経営資源の投下を実施したこと、高性能化・高難度化する顧客ニーズに応えることで競争力を高めることができました。その結果、主力の自動車関連分野に加え、デジタルソサエティセグメント(DS事業)が収益を支える重要な柱へと成長しています。こうした変化は、単に事業規模の拡大にとどまらず、市場環境の変化に対する耐性を高めることにも寄与するものと認識しております。

また、不採算事業への対応については、取締役会を補完する場として社外役員も参加する「拡大戦略会議」を設けて、事業戦略や事業ポートフォリオに関して集中的に議

論し、取締役会の実効性を高めてきました。撤退や事業再編に至る意思決定に時間を要した反省を踏まえ、今年度、不採算事業への対応ルールを社内規程として明文化しました。営業利益、NGK版ROIC、キャッシュフロー等の数値が一定の基準を数年間下回った事業については、事業部が経営層に対して再編や撤退などの判断期限や意思決定指標を提示し、それらを取締役会で合意した上で重点的なモニタリングを実施してまいります。事業立て直しの可否を迅速に判断し、事業ポートフォリオの健全性をさらに高めていきたいと考えております。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

2025年度の実績と2026年度の見通し

2025年度は売上高・営業利益共に過去最高を達成し、ビジョンで掲げた2025年度の目標を上回ることができました。しかし、ビジョン策定時の前提と同一の為替条件で比較した場合には、価格高騰などに伴うコスト高を販売価格に転嫁しきれず、5年前にグループビジョンで掲げた水準に実力で到達したとは言い難く、円安の押し上げ効果が大きく寄与したと認識しています。NAS電池の製造および販売活動の終了に伴う約200億円の特別損失の影響もあり、ROE（自己資本利益率）は目標の10%に届かない

7.8%にとどまりました。

2026年度は、売上高・各利益で過去最高を更新する見通しです。中東情勢などによる不確実性はあるものの、自動車関連事業の高付加価値製品へのシフトと、DS事業のさらなる成長が増収を牽引すると見込んでいます。

株価はこの1年間で約4倍に上昇し、長年の懸案となっていたPBR（株価純資産倍率）1倍割れを脱却するなど、資本市場の当社に対する期待は着実に高まっていると感じています。この背景には、不採算事業への対応に一定の進捗を示したことに對して評価を得たこと。そして、同時期に発表した次世代半導体のチップレット集積工程向けセラミック製サポートウエハー（支持材）「ハイセラムキャ

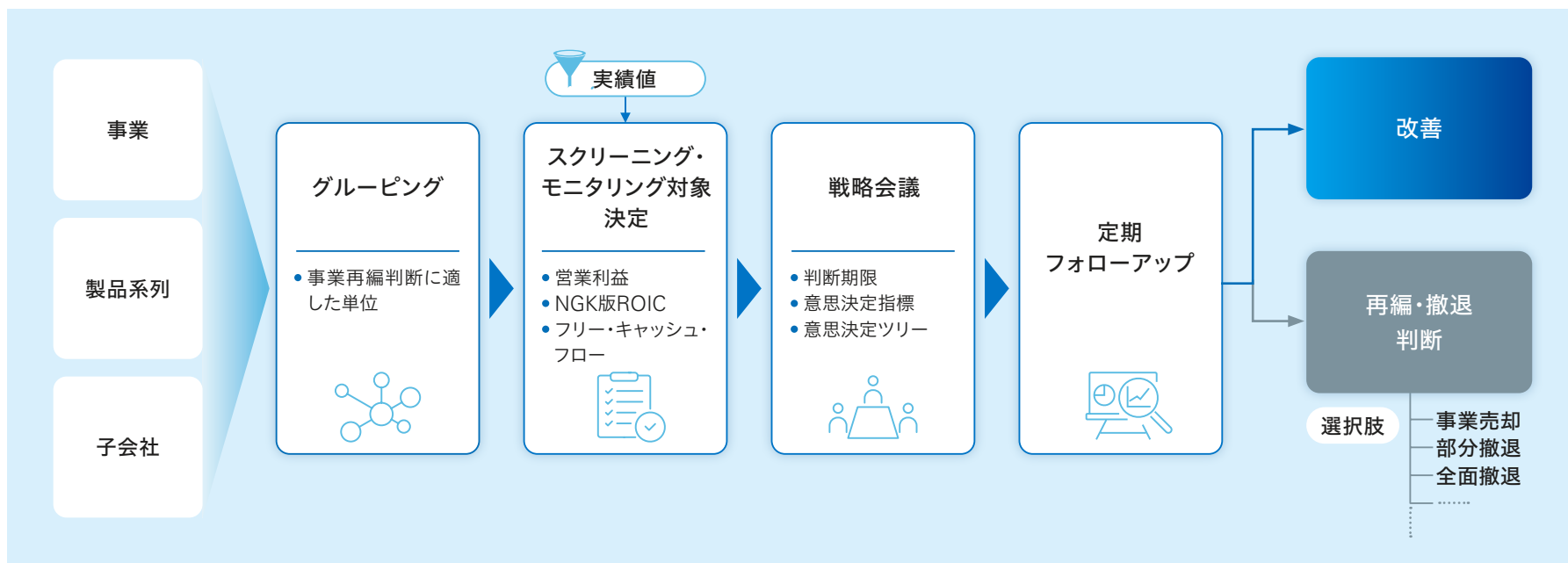
リア」等の成長性に注目が集まり、半導体関連銘柄として認識されるようになったことも大きな要因であると考えています。

長期経営計画策定に至る背景

2026年5月に発表した「長期経営計画 2026-2035」は、約2年半にわたる全社的な議論を経て策定したものです。

「NGKグループビジョンの2050年は遠い未来のように感じられ、実感が持ちにくい」「日々の業務とビジョンとのつながりを明確にしたい」——こうした現場の課題意識が、

事業再生・撤退検討プロセス（イメージ）



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り

外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品：半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品：気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み（TCFD）
生物多様性への取り組み（TNFD）
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

本計画策定の起点となりました。

2050年の「ありたい姿」からバックキャストする形で、「今から10年後、20年後にどういう会社になりたいか」をテーマに若手を中心に議論を重ね、この結果を基に2035年のありたい姿を言語化し、それらを実現するための戦略・施策の検討を経営企画室と関係部門が行いました。そこで出た意見を経営層に提案し、「ボトム」と「トップ」の議論を何度も往復させる中で完成させたのが、今回の長期経営計画です。

なお、本計画の策定には当初の予定以上に時間を費やしました。NAS電池とセラミックパッケージ事業の黒字化実現に向けた具体的な戦略を示さないまま長期経営計

主な財務指標

指標	2025年度		2030年度	2035年度
	目標※1	実績	目標※2	目標※2
売上高(億円)	6,000	6,701	9,000	13,000
売上高CN・DS比率(%)	—	35	50	60以上
営業利益(億円)	900	950	1,500	—
営業利益率(%)	15.0	14.2	16.7	—
当期純利益(億円)	600	599	1,000	—
ROE(%)	10.0	7.8	12	12以上
配当性向(%)	30.0	38.8	—	—
1株当たり純利益(円)	200.00	206.32	370.00	—
新製品売上高(億円) (NV1000,NV3000)	—	—	1,000	3,000

※1 2025年度の目標は、NGKグループビジョンで掲げた目標です

※2 2030年度、2035年度の目標は、長期経営計画に基づく目標です



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

画を発表しても、ステークホルダーの皆さまに実効性のある計画としてご評価いただくことは難しいと判断したからです。事業ポートフォリオ上の課題であった不採算事業への対応方針を明確にし、施策を示した上で長期経営計画を発表できたことが、計画全体の信頼性と説得力の向上につながったと考えています。

「飛躍と転換」を実現するための 新たな「5つの変革」

「収益力向上」については、環境変化に対応した柔軟な注力領域の見直しと経営資源の重点的な投入により、全社の収益性を高めてまいります。EV化の進展が鈍化し、中長期的にも現在の主力である自動車関連製品から安定的に利益を計上し続けることが期待できます。それによって得られた資金をDS・CN領域の成長原資として研究開発や設備に戦略的に投資し、将来の主力事業を育成します。特に、SPE(半導体製造装置用製品)や電子デバイス事業などのDS領域では2035年度に2025年度比で約3倍の売上規模を目指しており、生産能力を約20%増強させる設備投資として石川県での工場新設にもすでに着手しています。一方、赤字や低採算が見込まれる事業や製品については、事業再生・撤退検討のプロセスに則り迅速かつ厳格に検討・判断を行い、事業ポートフォリオの健全性を維持してまいります。

「研究開発」と「商品開花」では、100年以上のセラミックス開発の中で培われた独自のコア技術を基に、お客さまが本当に必要とし、期待されている製品開発を進めてまいります。急激にニーズが高まっているDS領域の新規事業化を迅速に進めるとともに、将来の成長期待が大き

いCN領域の研究開発も着実に前進させることにより、当社の持続的な成長を図ってまいります。これを実現するには、マーケットフィットの徹底が鍵となります。今年度の組織変更ではDS事業本部内に営業統括部・マーケティング部を新設し、自社製品の枠を超えた新たな市場ニーズの発掘を強化しました。研究開発部門と営業が一体となってお客さまを訪問し、現場で直接ご要望を伺い、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)も活用しながら製品開発を加速させます。これにより、新事業化品の売上高を2030年度に1,000億円、2035年度に3,000億円超を目指します。

「DX推進」では、従来から取り組んできたデジタル活用基盤づくりにおいて、国内従業員の約2割に相当する1,000人のDX・データ活用人材の育成を計画より5年前倒しで達成しました。今後はデータドリブンの浸透による全社の意思決定の高度化を推進し、ビジネスモデル変革や事業競争力の強化を実現し収益力向上に結び付けます。

「サステナビリティ経営」では、社会全体の環境負荷低減に貢献する製品・ソリューションを開発し提供するなど、事業活動を通じて社会課題解決へのポジティブインパクトを最大化するとともに、自社やサプライチェーンの環境負荷低減等に継続的に取り組むことで社会へのネガティブインパクトを最小化します。併せて、2035年のありたい姿を実現するには、「多様な強みを持つ人材」が新たな価値創造に「挑戦」する組織の実現も不可欠です。人的資本経営を通じて、価値創造の源泉である人的資本への投資を強化し、事業構成転換に向けて「多様な人材が活躍し、挑戦する組織」を実現していきます。これら非財務資本の強化が将来の財務価値を生む好循環を継続することで、企業価値の持続的向上を実現していきます。具体

長期経営計画策定責任者 兼 財務・サステナビリティ責任者メッセージ

的には、非財務価値の管理指標であるNGK版付加価値[※]を年率5～10%向上させることを目指します。

当社を取り巻く環境は、この5年で大きく変化しました。カーボンニュートラル関連市場の形成は想定より遅れる見通しとなる一方、生成AIの爆発的進展により半導体・データセンター関連の市場需要が飛躍的に拡大しまし

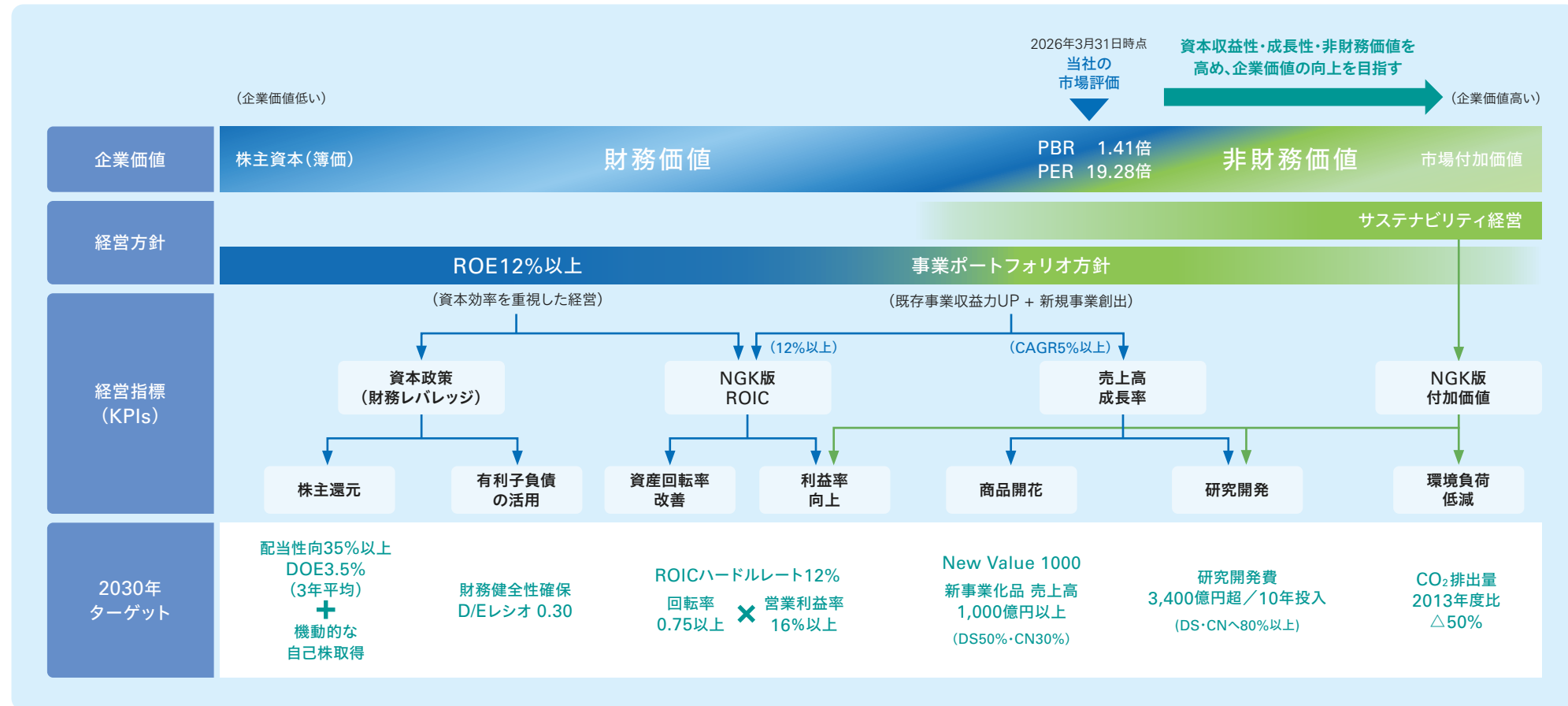
た。当社においても、能力増強の検討が視野に入るほど旺盛な受注が続いていることから、DS領域に経営資源を集中的に投下し、これらの市場の成長を確実に取り込むことが、今後の成長に重要であると考えています。

※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

長期目標の実現を支える財務戦略

財務面では、2030年度に売上高9,000億円、全売上高に占めるCN・DS比率50%、営業利益1,500億円、ROE12%を目標に設定しました。そして、2035年度には売上高1.3兆

企業価値と当社の経営指標の関係



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

円、CN・DS比率60%以上、ROE12%以上を目指します。

ROEの目標引き上げは、資本コストの上昇も踏まえた判断です。当社は事業ポートフォリオのDS領域へのシフトを推進しておりますが、株式市場においても徐々にデジタル関連という角度からの評価がなされるようになってきたと捉えております。変化の速い市場における事業活動が拡大することに伴い、株式のベータ値(株価が株式市場全体の値動きにどれくらい影響を受けやすいかを示す指標)が引き上がってきたことに加えて、足元の長期金利の上昇により、リスクフリーレート(ほぼリスクのない資産から得られる利回りの基準)の水準も高まっております。その結果、株主資本コスト(CAPM)は9.3%、WACC(加重平均資本

コスト)は税引後ベースで7.9%へと上昇しました。

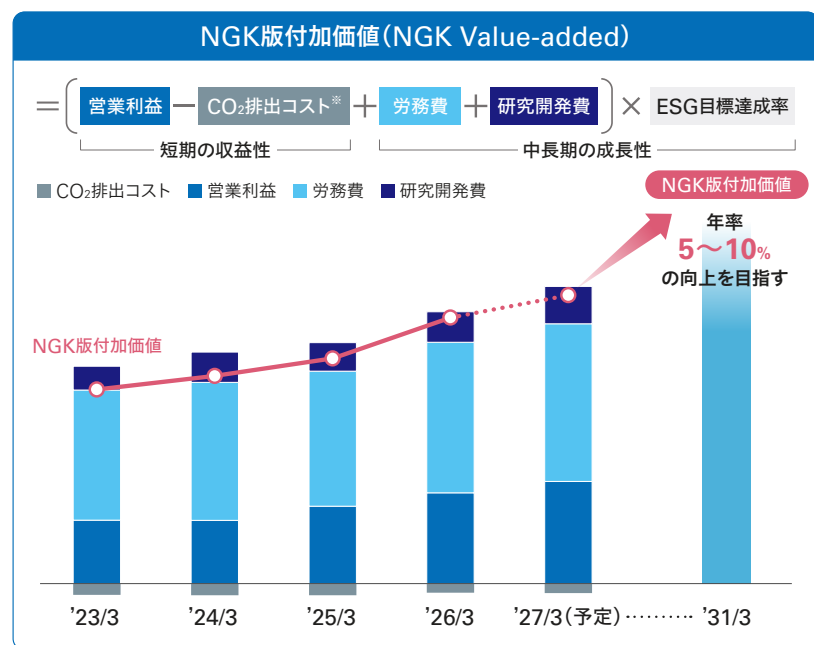
こうした環境の中で、資本コストを確実に上回る収益を安定的に創出するため、社内管理指標であるNGK版ROICのハードルレート(事業投資において最低限達成すべき収益率の基準)についても従来の10%から12%へ引き上げることとしました。

キャッシュアロケーションについては、成長領域への重点的なインプットを計画しており、2026~2030年度の累計で研究開発に2,000億円、設備投資に4,500億円を充当してまいります。研究開発費は、DS分野を中心に優先順位を明確にして投入し、設備投資は石川工場隣接地でのSPE(半導体製造装置用製品)の新生産拠点建設をは

じめ、製造能力の増強を積極的に進めます。加えて、戦略投資・株主還元等について、合計3,500億円を想定しております。戦略投資については、新事業の創出や既存事業の拡大につながる有望な案件があれば、M&Aや資本提携なども柔軟に検討していきます。また株主還元については、配当性向を30%から35%以上、DOE(株主資本配当率)は3.0%から3.5%を目途に引き上げました。事業や手元資金の状況を勘案しながら、自己株式の取得・償却も柔軟に実施する方針であり、成長領域への投資と株主還元の両方をしっかりと実行していきます。

これら成長投資の原資を確保する上で重要なのが、財務健全性の維持です。当社のD/Eレシオは0.30と、極めて

NGK版付加価値 企業価値向上に向けて



※CO₂排出コスト: ICPは\$140/tCO₂で算出

企業価値向上に向けた取り組み

- 財務価値
- ▶ 資本コストを上回る利益の持続的な確保
 - 事業ポートフォリオマネジメントの強化
 - ROICの改善
 - 資本コストの引き下げ
 - ▶ 中長期的な成長性の確保
 - 新製品・新事業の創出
 - M&Aの活用
 - ▶ 将来の利益の源泉となる研究開発・人的資本へのインプット
 - ▶ 環境負荷低減への継続的な取り組み
 - ▶ 非財務情報の適切な開示
- 非財務価値



DS領域への集中投資と多様な人材が

「挑戦」する組織づくりを通じて、

新たな価値を創出し、

「2035年のありたい姿」を実現します。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026~2035の位置づけ
2021~2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品: 半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品: 気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

安定した水準にあります。この堅固な財務基盤があるからこそ、大規模な成長投資と株主還元を同時に実行することが可能です。積極的な設備投資やM&Aを進める中でも、財務規律を維持しつつ機動的に資金投入できる余力を確保していきます。

ガバナンスの強化と非財務価値の向上

長期経営計画の着実な遂行に向けて、コーポレートガバナンスの強化にも取り組んでいきます。これまでに、役員報酬プログラムを改定し、報酬に占める変動報酬の比率を増やし、長期経営計画や予算達成へのコミットを強化しました。さらに、NGK版付加価値と従業員エンゲージメントを新たな評価指標として導入しました。非財務目標が未達であれば報酬が減少する設計とし、経営層自らが非財務価値の向上にも責任を持つ仕組みとしています。

従業員エンゲージメントについては、組織活性度調査による「挑戦」のスコアが現在3.5を下回っており、機関投資家からもご指摘をいただいていた課題です。2030年度に

3.8以上へ引き上げることを経営目標に掲げました。管理職の人事制度では実績評価に加えて行動評価を新たに導入し、挑戦する人材を適切に評価・処遇する仕組みを整えています。

さらに、全従業員を対象とした新規事業提案プログラムを設け、開発部門に限らず誰でも新事業のアイデアを提案できる仕組みを整備しました。経営企画室による伴走支援の下、毎月定常的に提案が寄せられ、すでに複数件が正式な研究開発テーマとして採用されています。こうした「挑戦」の機会を全社に広げることが、次の成長を生み出す源泉になると考えています。

ステークホルダーとの対話を経営に生かす

ステークホルダーの皆さまとの対話は、経営の方向性を検証し改善につなげる上で不可欠です。機関投資家向け決算説明会などに加えて、2025年度は新たに機関投資家と社外取締役との対話を実施しました。参加いただいた投資家の皆さまからは「社外取締役がそれぞれのバックグラ

ウンドに基づき、自分の言葉で発言していたのが素晴らしい」「取締役会の運営に対する信頼感が増した」と高い評価をいただきました。

こうした対話を通じて、実際に経営改善につながった事例もあります。役員報酬への新たな非財務指標の導入、NV1000の進捗に関する開示方法の改善、不採算事業への対応を規程化した事業ポートフォリオマネジメントの整備など、投資家の皆さまからいただいた示唆や助言が具体的な施策に結実しています。今後も情報開示の充実を図りながら、建設的な対話を継続してまいります。

次世代へつなぐ「飛躍と転換」

この長期経営計画は、若い世代が希望を持てるように策定しました。当社は、本計画で掲げた目標に向かって、一人ひとりの役員・従業員が挑戦を続ければ、「2035年のありたい姿」を実現できると確信しています。不採算事業への対応を進めることで、事業ポートフォリオ転換の土台が整い、安定的な収益創出の確度も高まってきました。こうした基盤の下、まずはDS領域を中心として飛躍的な成長が期待できる製品群への投資を加速していきます。当社が成長を実現してきた源泉は、ニッチな領域で高い付加価値を持ち、参入障壁の高いセラミック製品を量産する事業モデルにあります。セラミック技術の高度化により、ガラスや金属から置き換わる新たな製品領域が着実に広がっています。社会に不可欠な価値を持つ製品を送り出し、ここからの10年を「飛躍と転換」の時代とすることで、企業価値の中長期的な向上を実現していきます。

※1 第三者評価前の暫定値

※2 2030年の目標は、長期経営計画に基づく目標です



価値創造と当社の
経営指標の関係

当社は財務・非財務の両面から企業価値向上を追求しています。2035年の
ありたい姿から逆算した戦略とKPIを連動させ、持続的な成長と社会価値創
出を実現していきます。

NGKのROIC経営

資本コストを上回る収益の創出を重視し、NGK版ROICを活用して
事業ポートフォリオの最適化と企業価値向上を推進しています。

		2030年ターゲット			2026/03実績			2027/03予想			関連ページ		
財務価値	ROE 10%以上	資本政策 (財務レバレッジ)	株主還元	配当性向	単年 3年平均	35%以上	配当性向	単年 3年平均	38.8% 36.1%	配当性向	単年 3年平均	36.5% 36.0%	財務・サステナビリティ 責任者メッセージ ➤ P.18
			株主資本 配当率(DOE)	単年 3年平均	3.5%	株主資本 配当率(DOE)	単年 3年平均	3.0% 2.6%	株主資本 配当率(DOE)	単年 3年平均	3.7% 3.1%		
			有利子 負債の 活用	D/Eレシオ(倍)		0.30	D/Eレシオ(倍)		0.30	D/Eレシオ(倍)		0.30	
非財務価値	事業ポートフォリオ方針	NGK版 ROIC	資産 回転率 改善	NGK版ROIC※		12%	NGK版ROIC		13.9%	NGK版ROIC		15.9%	財務・サステナビリティ 責任者メッセージ ➤ P.18 収益力向上 ➤ P.29 セグメント別事業概況 ➤ P.54
			利益率 向上	回転率		0.75以上	回転率		0.98	回転率		1.06	
				営業利益率		16%以上	営業利益率		14.2%	営業利益率		15.1%	
			(※ハードルレート)										
			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%)	— ※		— ※				研究開発 ➤ P.32 研究開発・商品開花 ➤ P.34 商品開花 ➤ P.39
			研究開発	研究開発費	3,400億円／10年投入 (DS・CN 80%以上)		研究開発費	318億円	研究開発費	390億円			
			環境負荷 低減	CO ₂ 排出量 2013年度比		△50%	CO ₂ 排出量 2013年度比		△46%	CO ₂ 排出量 2013年度比		△41%	地球環境の保全 ➤ P.49 TCFD ➤ P.50 TNFD ➤ P.51

※単年度ごとの管理指標は開示しておりません

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り

外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

長期経営計画 2026-2035の位置づけ

2035年を「Road to 2050」の中間目標と位置づけ、新たな計画／戦略を策定しました。

NGKグループは、2021年4月に「NGKグループビジョン Road to 2050」を策定し、カーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)に貢献することを掲げ事業構成の転換に取り組んできました。2050年に向けたメガトレンドの見方は変わっていませんが、5年前と比較して事業環境は大きく変化しています。そこで、これらの変化に対応すべく、2035年を「Road to 2050」の中

間目標と位置づけ、事業構成の転換を見直した意欲的な計画を策定しました。本計画は、事業構成の転換を本格的に進めるための今後10年間の実行計画です。

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



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ

2021-2025年度の振り返り

外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

2021-2025年度の振り返り

売上高・営業利益は過去最高を更新するも、CN・DS関連の新たな価値創出は限定的でした。

2021年、当社はカーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)への貢献を軸とした「NGKグループビジョン Road to 2050」を策定し、その実現に向けた「5つの変革」の下で事業構成の転換に向けた取り組みを推進してまいりました。業績面では、2025年度は為替円安の影響もあり、売上高、営業利益共に過去最高を更新。中間目標として掲げていた売上高6,000億円、営業利益900億円、1株当たり純利益200円を上回ることができました。一方で、当期純利益、ROEについては未達となりました。NAS電池事業の製造および販売活動の終了や当社子会社の

NGKエレクトロデバイスの事業分割など、不採算事業への対応を進める構造改革に取り組みましたが、インフレによるコスト増の影響などから、収益性の観点では課題が残る結果となりました。また、ESG経営の定着やDX推進については、着実に進展しました。研究開発や商品開花の視点では、開発案件のインプットや外部連携など、基盤整備を進めることはできたものの、当初の期待と比べると成果は限定的でした。

2025年度業績

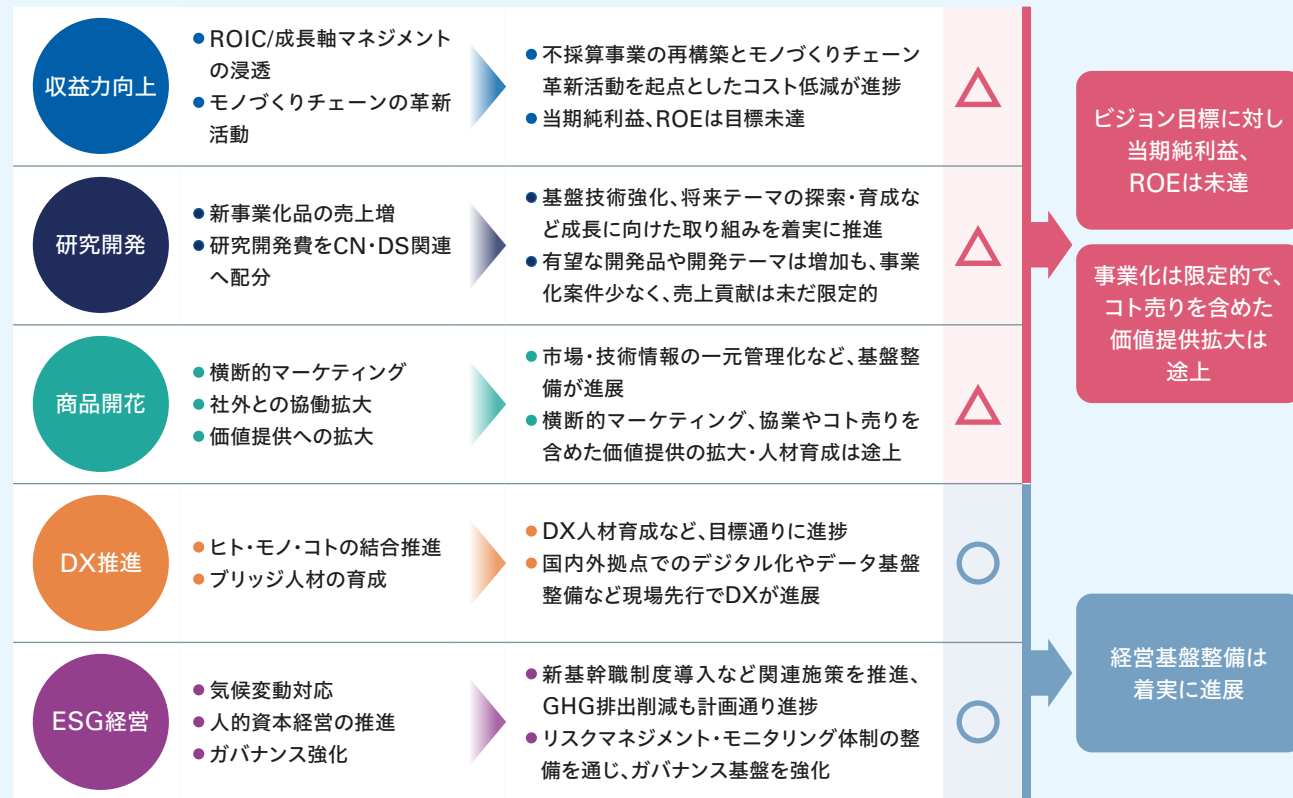
	ビジョン目標	実績
売上高	6,000億円	6,701億円 過去最高
営業利益	900億円	950億円 過去最高
当期純利益	600億円	599億円
1株当たり純利益 (EPS)	200円	206円
ROE	10%	7.8%

為替レート前提

ドル=100円
ユーロ=120円

ドル=151円
ユーロ=175円

主要施策の進捗



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ

2021-2025年度の振り返り

外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業

次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略

メイン製品: 半導体製造工程向け製品群

研究開発の推進

半導体の技術進化に応える次世代製品

カーボンニュートラルに応える製品・サービス

注力製品: 気候変動に応える次世代製品群

新規事業創出への取り組み

New Valueの持続的創出と実現

DX推進戦略

サステナビリティ経営

マテリアリティ

人的資本経営

地球環境の保全

気候変動への取り組み(TCFD)

生物多様性への取り組み(TNFD)

人権の尊重

持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

外部環境認識と2035年に向けた方針

外部環境の変化や振り返りから見えた課題に対応し、2035年に向けた方針を定めました。

2050年までのメガトレンドであるカーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)の到来自体は不変ですが、その進展スピードには分野ごとに差があり、足元の状況は5年前から大きく変化しています。DS領域ではAIをはじめとするデジタル技術の普及が想定以上の速度で進展する一方、CN領域では社会実装に向けた制度整備や市場形成が想定ほど進んでいません。また、当社の基盤事業である自動車関連事業についてもEV化の遅れが明確になり、2030年頃までは高い水準で事業が継続する環境へと変化しています。

こうした外部環境の変化とこれまでの振り返りを踏まえ、当社は今後、市場成長の変化に適応し

た経営資源の重点投入、不採算事業への迅速な対応、開発案件の社会実装加速による事業化への取り組み、そして持続的な企業価値向上に向けた経営基盤のさらなる強化、という4つの重要施策を推進してまいります。

これらを踏まえた2035年に向けた事業領域ごとの方針として、既存領域では収益力の最大化を追求します。DS領域では競争力の高いニッチトップ製品を複数育成し、新製品を創出します。CN領域では市場が本格化するまでの間に、ビジネスモデルの設計と社会実装を粘り強く継続していきます。また、経営基盤の強化としてサステナビリティ経営とDXのさらなる強化、深化を進めていきます。

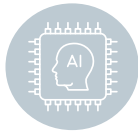
外部環境の変化

■ 機会 ■ リスク



モビリティ

- EV普及遅れにより内燃機関車需要は高水準で継続



技術革新・デジタル

- 想定を上回るAIの急速な普及・進化により半導体、データセンター、通信周辺の技術革新が加速



気候変動、世界情勢

- 各国の政策動向変化、再エネ・脱炭素導入に遅れ
- 長期視点でのESG投資の定着・拡大
- インフレ懸念継続、経済安全保障の見直し

振り返りから見えた課題

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

2035年に向けた方針

既存事業 (自動車関連ほか) の収益最大化

- 既存リソース内で付加価値最大化し安定して資金創出
- 事業再生・撤退検討プロセスを導入し不採算事業への対応迅速化

DS領域で拡大する ビジネス機会を 捉える

- DS領域への重点投資で複数製品のニッチトップを目指す
- 既存事業の強みを活かし、周辺領域から新製品を創出
- 新製品を事業の柱へ成長

CN領域での ビジネスモデル設計 を進める

- セラミック技術を軸に、社会課題を解決するビジネスモデル設計を加速
- 社会実装に向けたマーケティング開発、サンプル提供・実証試験の継続

経営基盤の強化

- サステナビリティ経営強化(気候変動、人的資本経営、持続可能な調達)
- データドリブン経営に向けたDX深化



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り

外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

ありたい姿の実現に向けて

2035年のありたい姿を明確にし、なすべきこと(5つの変革)をアップデートしました。

2035年のありたい姿

「NGKグループビジョン Road to 2050」の中間目標に位置づける2035年、当社はグループ全体の挑戦を通じ、「飛躍と転換」が進んだありたい姿を目指します。既存事業の収益最大化で成長原資を創出し、継続投資を可能にします。構造転換の原動力としてデジタルインフラ領域のニッチトップを獲得する一方、カーボンニュートラル社会の本格到来を見据え、パートナーと共にセラミック技術の社会実装の基盤を築きます。絶え間ない挑戦を続け、多様なステークホルダーと価値を創造する「価値共創企業」へ進化を遂げた姿をここに示しました。

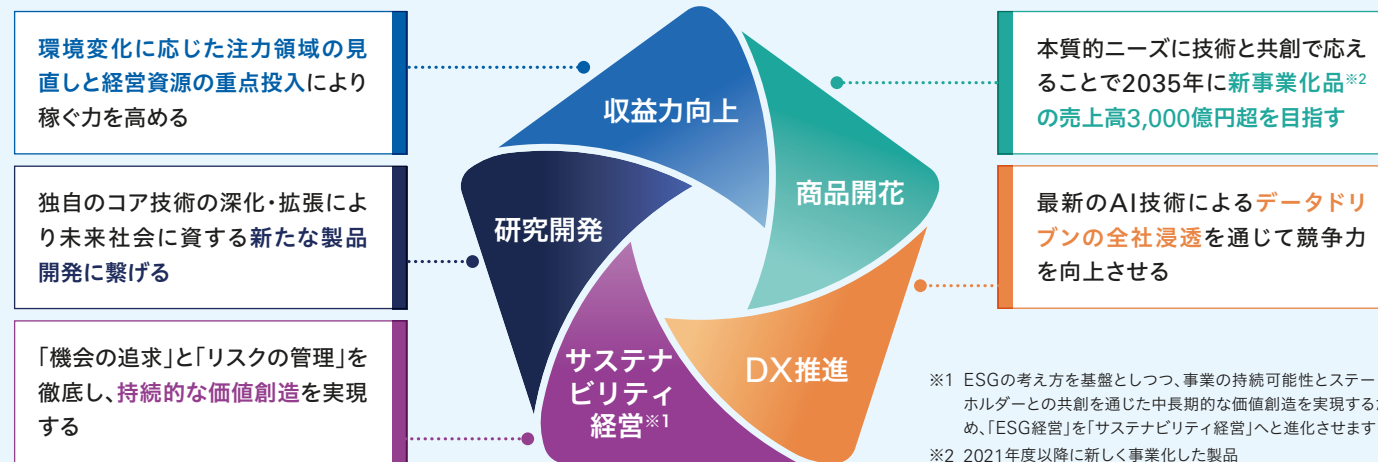
2035年のありたい姿



ありたい姿の実現に向けてなすべきこと(5つの変革)

2035年のありたい姿に向け、当社はグループビジョンで定めた「5つの変革」をアップデートし、その取り組みをさらに加速させます。成長性と収益性の両立、経営基盤の強化を掲げ、環境変化に応じた「収益性向上」と、コア技術を深化・拡張する「研究開発」を推進。独自のセラミック技術と共創により2035年に新事業化品の売上高3,000億円超を目指す「商品開花」、データドリブンの全社浸透を通じて競争力向上を実現する「DX推進」を展開します。さらにESGから進化させた「サステナビリティ経営」により機会追求とリスク管理を徹底し、これら5つの変革を通じて持続的な価値創造を実現します。

なすべきこと:5つの変革



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



収益力向上

【既存領域】自動車関連事業

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業

次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品: 半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品: 気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



則竹 基生

常務執行役員
エンバイロメント事業本部長環境変化を的確に捉え、自動車関連
事業の収益基盤を強化します

自動車関連事業を取り巻く環境は、EV化の進展が想定よりも鈍化し、内燃機関車の底堅い需要が継続する見通しですが、世の中の情勢は常に変化するため、今後も動向を注視していきます。

こうした環境変化を的確に捉え、当事業では高付加価値製品へのシフトを加速し、収益性のさらなる向上を図っていきます。

また、グローバル生産体制の最適化およびコストダウンの徹底により、収益基盤の安定化を進めます。加えて、これまで培ってきた技術を活用し、カーボンニュートラル分野への展開を推進することで、将来の成長に向けた布石を着実に打ってまいります。

事業環境認識(リスクと機会)

機会

- HV/PHV含む内燃機関車向け需要は高水準で推移
- 排ガス規制は2030年頃まで厳格化

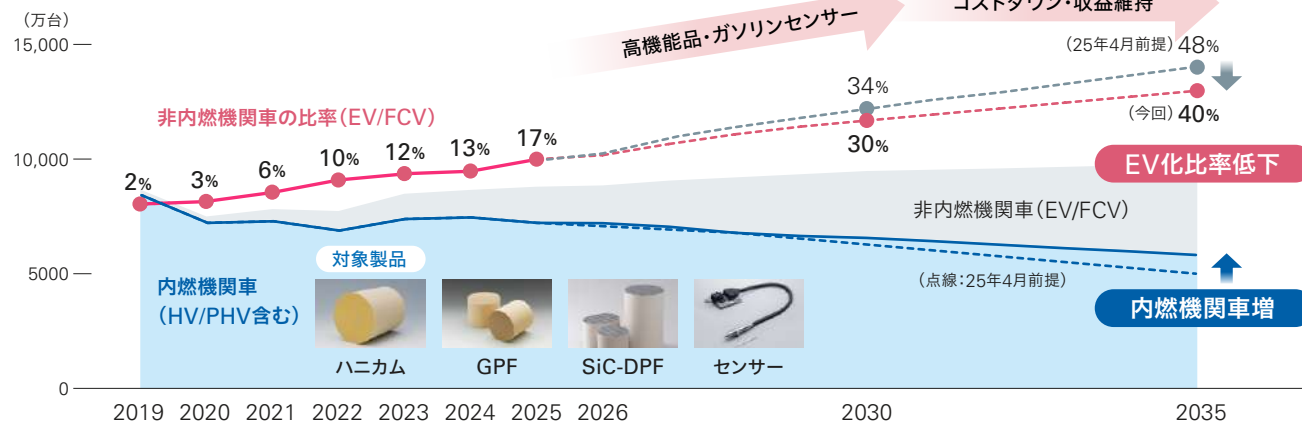
リスク

- 世界のEV需要の拡大は緩やかながら継続

長期戦略と目標

EV化の進展が想定より緩やかとなる中、内燃機関車の底堅い需要は継続する見込みであり、規制強化に伴うガソリンセンサーなどの新製品や高機能品の投入を通じて、既存事業の収益最大化を図っていきます。またグローバルにおいては、地政学的リスクを踏まえた生産体制の構築の重要性が一層高まるものと認識しています。こうした中、当事業本部の強みであるグローバルな生産拠点の最適化およびコストダウンの推進に取り組んでいます。

乗用車販売台数見通しと当事業成長イメージ(当社前提)



各国の乗用車の規制動向見通し(当社前提)

市場	2022	2023	2024	2025	2026	2030	2035
日本	PPNLT(WLTC)				GE/GDI・MPI RDE規制		
欧州	EU6d-Full				センサー	EU7	
米国	Tier3LEV III				PM1mg	GPF	Tier4(PM0.5mg)
中国	国6a(全土)		国6b(全土)			国7	
インド	BS6 Stage I		BS6 Stage II			BS7	
タイ	EU4		EU5			EU6b	



収益力向上

【DS領域】次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略

マネジメント
メッセージ

NGKグループの
価値創造

NGKグループの
成長戦略

セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクション

NGK株式会社
NGK REPORT 2026



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業

次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品: 半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品: 気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



藤田 浩基

常務執行役員
デジタルソサエティ事業本部長

デジタルソサエティ(DS)事業の さらなる成長へ向け挑戦します

AI需要の拡大が急速に進み、DS事業は、NGKの成長ドライバーと位置づけられています。そこで今期、以下の本部方針を定めました。

「やめる勇気と続ける意志、そして、つくる挑戦。全ての業務で変化に挑み、事業ポートフォリオを入れ替えることでDS事業のさらなる成長を実現する。」

環境変化を前提に、続けるべきものは磨き、やめるべきものは見直し、新たな価値をつくることに挑戦し続ける、その積み重ねにより持続的な成長につながるという考えです。既存事業の「深化」として、成長が見込める分野への投資や開発を進める一方、低収益・不採算事業は、再建や撤退も含めて冷静に判断します。同時に、新規事業の「探索」にも力を入れ、市場やお客さまを自分の目で捉え、組織の枠を超えた交流から新たな発想を生む。この「つくる挑戦」を推進していきます。

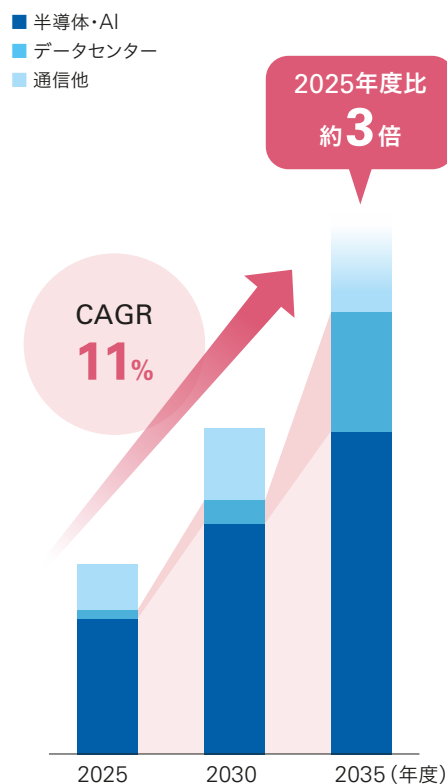
事業環境認識(リスクと機会)

- 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

長期戦略と目標

2035年に向け、DS事業を次なる柱へ成長させるべく、拡大が続く半導体・データセンター領域に注力し、2025年度比で約3倍の売上規模を目指します。
AI向け高性能半導体の持続的な需要拡大を見据え、半導体製造装置用セラミックス、ハイセラムキャリアなど高性能化(微細化・高集積化)を支える製品群の設備投資を積極的に進めます。
さらに新製品の投入および協業やM&Aを通じて、付加価値の向上と成長の加速を図りたいと考えています。

売上高推移イメージ



製品展開

※ 青文字は新製品

主な領域	商品群
高速無線通信 Beyond 5Gに 向けた進展	通信機器高性能化・ 超低遅延通信化 ● 複合ウエハー (5G、6Gスマホ) ● 高周波タイミングデバイス ● 高周波パッケージ
データセンター 周辺 AI普及による データ量の急拡大	データ通信・ 保存量増大 ● 次世代HDD向け部品 ● 複合ウエハー (光電融合) ● 半導体パッケージ用コア基板 ● 高放熱部材 ● 光通信用パッケージ
半導体 製造工程 AI半導体の 進化を支える	半導体 処理能力向上 ● 半導体製造装置用セラミックス ● チャンバー向けアルミ部材 ● ハイセラムキャリア ● ベリリウム銅製品



収益力向上

【DS領域】メイン製品：半導体製造工程向け製品群

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

半導体製造工程とNGKの製品群



リーダーメッセージ



田邊 大始

電子デバイス事業部
ハイセラムキャリア推進部 部長AI半導体の普及に伴う急激な需要拡大を確実に取り込むため、
ハイセラムキャリアの生産能力増強と品質高度化を迅速に推進します

当社のハイセラムキャリアは、チップレット集積を用いた先端半導体パッケージの製造工程において、チップを仮固定するサポートウエハーとして使用される重要部材です。当社が長年培ってきた透光性セラミックス「ハイセラム」を採用することで、高い剛性と耐久性を実現し、従来のガラス製キャリアで課題であった製造工程での反りや破損を低減します。これにより、製造工程を安定化し、製品ロスの削減や品質向上に貢献します。

AIサーバー向け高性能GPUを中心とした先端半導体市場の拡大や性能向上に対応するため、供給体制の強化を進めるとともに、表面品質や厚み精度の向上など品質面での取り組みを強化しています。今後も市場ニーズを的確に捉え、製品性能と供給力の両面から事業拡大を図ってまいります。

POINT ハイセラムキャリアとは

用途

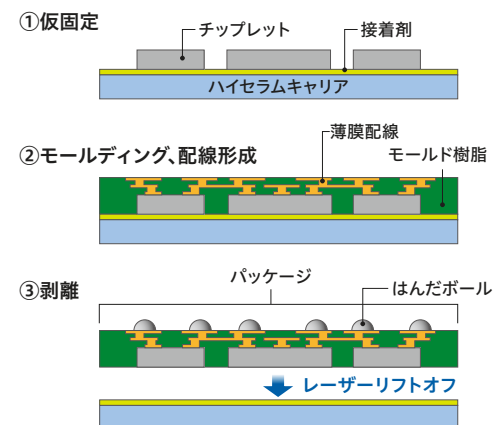
複数の小型半導体チップを組み合わせ、高性能を実現するチップレット集積において、半導体チップを一時的に固定するためのサポートウエハーです。

特徴

高純度アルミナを原料とし、不純物や気孔を抑えた透光性アルミナ材料を用いることで、反りにくさ、透光性、対薬品性といった特性を備えており、先端半導体のパッケージング工程における安定運用や歩留まりの向上に貢献します。

チップレット集積プロセス

ハイセラムキャリア(サポートウエハー)の上で①～③の工程を進め、パッケージ剥離後、ハイセラムキャリアは再利用します。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へ2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



大西 孝生

取締役常務執行役員
NV推進本部・知財戦略部所管、
研究開発本部長、開発・事業化副委員長

デジタル社会分野での開発に注力し、成長を牽引していきます

NGKグループは、2050年および2035年のありたい姿の実現に向け、研究開発を中核とした価値創出を加速しています。100年以上にわたり培ってきた独自のセラミック技術を基盤とし、外部との協働を通じてコア技術を深化・拡張しながら、新たな製品開発へと結び付けていきます。特に、AIやデータセンターの需要拡大を背景としたデジタル社会分野への注力により、成長を牽引してまいります。加えて、カーボンニュートラル分野においては、市場動向を見極めながら社会実装に向けた技術開発を継続し、将来の事業化に向けた布石を着実に打ってまいります。研究開発を通じて社会課題の解決と企業価値向上を両立し、未来社会の実現に貢献していきます。

研究開発方針、重点分野

2050年および2035年のありたい姿の実現に向け、研究開発は欠かせません。独自のセラミック技術によりカーボンニュートラルとデジタル社会への貢献を目指し、デジタル社会領域を成長の中核と位置づけ、半導体・データセンター関連分野を中心に研究開発を加速しています。その推進にあたっては、最先端の開発環境・設備を備える新研究開発棟も活用し、最先端領域における開発を一層加速させています。一方で、カーボンニュートラル領域についても、将来の事業化を見据えた技術開発を継続し、着実に布石を打っています。

これらの重点分野への対応にあたり、NGKグループでは、全社として研究開発機能を役割分担し、事業化までのスピードと確度を高める体制を構築しています。事業本部が既存製品の改良や既存顧客に近い市場における開発を担う一方、研究開発本部などの本社部門が、新たな技術や新規顧客領域に関わる開発、および事業本部の開発支援を担っています。これにより、既存領域の深化と新規領域の開拓を両立した研究開発を推進しています。研究開発の推進にあたっては、共創施設「DIVERS」を活用し、企業・大学・スタートアップとの協働を加速し、新たな技術・テーマの創出につなげています。

全社体制の中核を担う研究開発本部では、事業化の推進と将来技術の獲得を両立する研究開発を進めています。基盤技術を重視しつつ差異化技術の深耕を図り、新規テーマ創出の促進と開発速度の向上により、競争力ある製品の創出につなげています。さらに、未来起点の技術探索を通じ、中長期的な新規テーマの創出と継続的な成長につなげていきます。

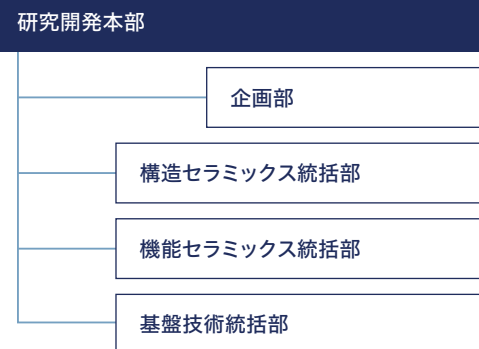
研究開発本部の体制

研究開発本部は、企画部と、構造セラミックス統括部、機能セラミックス統括部、基盤技術統括部の3つの統括部からなる体制となっています。

構造セラミックス統括部および機能セラミックス統括部は、事業化を見据えた応用・開発領域を担い、事業創出に直結するテーマを推進しています。一方、基盤技術統括部は、材料・プロセス・解析などの基盤技術の開発を担い、各種開発の土台となる技術基盤の構築・高度化を推進しています。

これらの基盤技術を生かすことで、構造セラミックス統括部および機能セラミックス統括部における開発が加速されており、基盤技術は中長期的な競争力の源泉であると同時に、製品開発を支える重要な要素となっています。各統括部が独自に、また、相互に連携しながら研究開発を推進することで、短期的な成果創出と将来に向けた技術蓄積を両立しています。

研究開発体制





研究開発

研究開発の推進

2035年のありたい姿に向けた研究開発の推進

2035年のありたい姿の実現のためには、研究開発の推進は欠くことができません。NGKグループは、100年以上の歴史で培ってきた独自のセラミック技術を基盤とし、外部との積極的な協働を通じてコア技術を深化・拡張しながら、新たな製品開発へとつなげ、持続可能な未来社会の実現に貢献していきます。

NGKグループは、材料技術、生産技術・プロセス技術、解析・評価技術などのセラミック技術に加え、蓄積した大量の実験データやAIなどのデジタル技術を活用したマテリアルズ・インフォマティクス(MI)を有しています。これらのコア技術を、外

部との協働により新たな知見や技術を取り込みながら深化・拡張し続け、独自のセラミック技術に一層の磨きをかけてまいります。

こうして形成されるコア技術は、従来からの技術の蓄積にとどまらず、深化・拡張を通じて進化し続けるものです。これらを組み合わせて活用することで、競争力の源泉としての価値を高め、新製品の創出へと結び付けていきます。

具体的には、デジタルソサエティ(DS)領域では、半導体・AIやデータセンター分野を中心に開発を加速し、競争力の高い

ニッチトップ製品を創出します。一方、カーボンニュートラル(CN)領域では、市場の進展を見据えつつ、ビジネスモデル設計と社会実装を進め、原料生成・分離やグリーン燃料合成といった領域において新製品の開発に取り組みます。

これらの取り組みにより、「既存事業の収益力を高め、DSで成長を牽引し、CNの布石を打つ」という2035年のありたい姿の実現を通じ、持続的な企業価値向上と未来社会への貢献を果たしていきます。

ありたい姿の実現に向けた研究開発推進のイメージ

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業

次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略

メイン製品:半導体製造工程向け製品群

研究開発の推進

半導体の技術進化に応える次世代製品

カーボンニュートラルに応える製品・サービス

注力製品:気候変動に応える次世代製品群

新規事業創出への取り組み

New Valueの持続的創出と実現

DX推進戦略

サステナビリティ経営

マテリアリティ

人的資本経営

地球環境の保全

気候変動への取り組み(TCFD)

生物多様性への取り組み(TNFD)

人権の尊重

持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



研究開発

商品開花

【DS領域】半導体の技術進化に定める次世代製品

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へ2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に定める次世代製品
カーボンニュートラルに定める製品・サービス
注力製品:気候変動に定める次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

半導体の技術進化に定めるNGKの強みと優位性

NGKグループは、AIやデータセンターの進展を背景としたデジタル社会の高度化に伴い、半導体技術の進化に定める次世代製品の開発を加速しています。半導体は社会インフラとして定着しており、計算速度・計算密度の向上、データ伝送の高速化、低消費電力化といった進化は、中長期的に継続すると見ています。こうした中、データセンター周辺、通信分野では、高い剛性、絶縁性、放熱性を備えたセラミックスへのニーズが今後さらに高まっていくと見ており、当社が強みとしてきたセラミッ

ク技術の重要性は一層増しています。半導体の進化は、微細化・高集積化に加え、チップレット化や光電融合の進展により、処理と伝送の双方において、より高い性能を同時に実現する方向へ進んでいます。

これに対し当社は、半導体パッケージ用コア基板、高周波タイミングデバイス用複合ウエハー、InP/SiC複合ウエハー、高放熱ダイヤモンド複合部材など、各技術トレンドに対応した製品群の開発を進めています。これらは、チップレットの大型化・高密度化、

データ伝送のさらなる高速化、発熱増大への対応などに貢献するものです。これらの製品は、半導体技術の進化に伴う要求に対応する形で展開している点に強みがあります。開発段階の製品も多く、全てが事業化に至るわけではありませんが、ニッチトップとなる製品を継続的に創出し、市場投入していくことを重視しています。さらに、光量子コンピューター分野においても外部プロジェクトに参画し、これまで培った技術を生かしながら、将来の社会実装に向けた取り組みを進めています。

半導体進化のトレンドに対応した製品開発



売上目標

2030年度 500億円～、2035年度 1,000億円～



研究開発

商品開花

カーボンニュートラルに定める製品・サービス

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へ2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に定める次世代製品
カーボンニュートラルに定める製品・サービス
注力製品:気候変動に定める次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



大津 武嗣

執行役員
NV推進本部長共創で新たな価値を創出し、
カーボンニュートラル社会の
実現を目指します

NGKグループビジョンを発表した2021年から比べると、脱炭素社会に向けた動きはややスローダウンしており、社会実装の進捗も遅れている一方、CO₂回収技術の実証／確立などの社内開発は進んでいます。当社では、改めて脱炭素社会に至る過程を「減らす（～2030年）」「変える（～2040年）」「無くす（2040年～）」の3つのフェーズで進行すると見立て、「製品（モノづくり）」と「サービス（コトづくり）」の両面で市場とお客さまから選ばれるソリューションを提案することで、社会課題に貢献し続けていきます。新規事業のタネは「顧客の現場」にあるため、社外との接点を強化して課題を掘り下げ、NGK技術の向上はもちろんのこと、ソリューション提供に必要なパートナーとの共創を進め、「カーボンニュートラルといえば、“NGK”」と想起される存在を目指していきます。

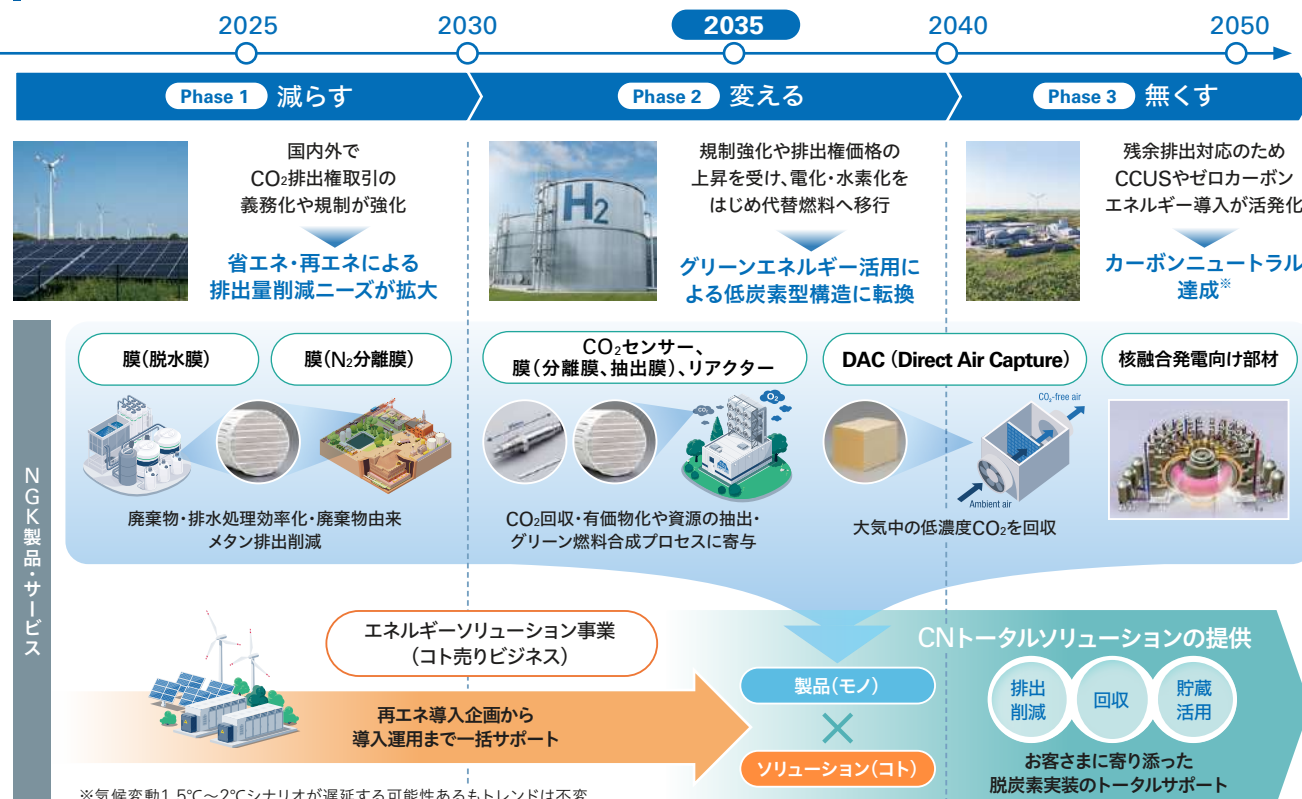
CN事業における長期的構想・戦略

吸着・分離・合成といったNGKコア技術を軸に、製品開発や実証試験を進め、要素技術の確立はもちろんのこと、社会課題解決につながるソリューション構築を目指します。そのためには仲間づくりが重要であり、共創施設「DIVERS」の活用やNGKが有する多様なチャネルを駆使していきます。また、蓄電池分野で培った知見を生かしたエネルギーソリューション事業を起点に、サブナノ膜等の利活用による提供価値の幅を広げ、CNトータルソリューションの構築につなげていきます。

市場ニーズと当社事業開発エリア

2030年までの「減らす」フェーズでは、脱水膜や分離膜技術を軸として省エネによる排出量削減ニーズに応えていきます。2040年までの「変える」フェーズにおいては、規制強化やCO₂排出権価格の上昇を受けて代替燃料への移行が進むことを想定しており、DACやリアクター技術の適用を図っていきます。2040年以降の「無くす」フェーズでは、カーボンゼロエネルギーの一つである核融合発電への転換を見据え、バックキャストで開発／アプローチを継続していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けたロードマップ





研究開発

商品開花

【CN領域】注力製品：気候変動に 대응する次世代製品群

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

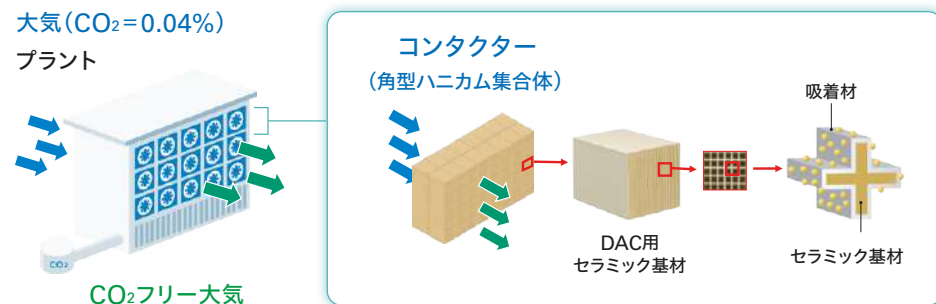
自動車関連事業
次なる事業の柱へ2035年に向けた成長戦略
メイン製品：半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に 대응する次世代製品
カーボンニュートラルに 対応する製品・サービス
注力製品：気候変動に 対応する次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

ダイレクト・エア・キャプチャー(DAC)用セラミックス



DAC(Direct Air Capture)は、大気中のCO₂を直接回収する技術であり、排出源対策だけでは対応が難しいことから、カーボンニュートラル実現に向けては必須となります。大気中のCO₂濃度は低いため、低エネルギーでいかに多くのCO₂を回収できるかが課題です。当社は、長年培ってきた材料および製造技術を基盤に、効率的にCO₂を回収可能なハニカム構造体の開発を進めています。足元では社会実装の進展は緩やかであるものの、カーボンニュートラル社会への移行は不可逆的な潮流であると認識しています。今後は、実証試験を通じた技術確立を図るとともに、経済性や競争優位性を見極めながら、将来的な社会実装と事業化を見据えた開発を継続していきます。

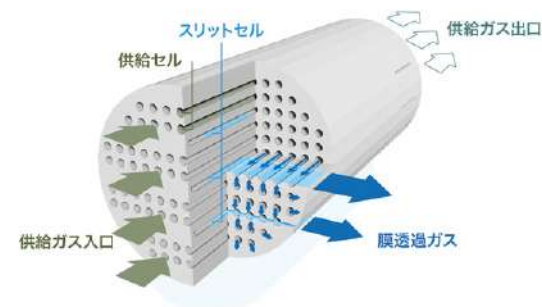
自動車排ガス浄化用セラミックスで培った技術を応用

- 大気中の低濃度CO₂(約0.04%)を効率的に吸着・回収
- ハニカム構造体の特徴により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社以上の国内外DAC関連企業にサンプルを供試
- 数社に対してDAC実証機向けのサンプルを納入し、実証開始

セラミック膜



分離膜(N₂分離膜)

当社のN₂分離膜は、CO₂やメタンを含むガスから窒素などを分子レベルで高精度に分離するセラミック膜技術であり、バイオメタン製造などのエネルギー再利用に貢献します。ごみ埋立地で発生するガスからCO₂・N₂を除去する実証が進められており、従来は燃焼処理されていたガスの有効活用を可能とします。今後は実証を通じて性能・経済性を検証し、カーボンニュートラル分野での適用拡大を図ります。

分離膜(脱水膜)

当社の脱水膜は、各種製造プロセスにおける分離工程の高効率化を実現する技術です。従来の蒸留法に比べてエネルギー消費を大幅に低減でき、有機溶剤や燃料製造分野において設備の小型化や資源循環、リサイクルの促進に貢献します。プロセスごとに最適な分離設計を通じて価値を最大化し、産業全体の環境負荷低減にも寄与することで、お客さまの省エネルギーや脱炭素といった課題解決に資するソリューション展開を進めています。

エネルギーソリューション

当社は、カーボンニュートラルを推進する自治体、地域新電力、事業者で顕在化した課題を解決するエネルギーソリューション事業を推進しています。

マイクログリッドや蓄電池サービスなどの多様かつ最適なソリューションの企画・設計・施工・運用を通して、再生可能エネルギーの安定供給や地産地消に貢献します。今後は共創パートナーとの連携による事業モデルの高度化を図り、顧客にとって真のソリューションパートナーとなり、持続的成長を目指します。





研究開発

商品開花

新規事業創出への取り組み

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群

新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



森 潤

代表取締役副社長

2030年およびその先に向けて
新規事業の創出を推進していきます

当社が持続的に新規事業を創出するためには、技術やアイデアの裾野を広げ、多様な事業機会を生み出すことが重要です。当社の強みであるセラミック技術を深化・拡張することに加え、市場ニーズ起点で価値を見極めるアプローチを強化し、事業化の確度を高めています。開発・事業化委員会では、ステージゲートに基づく厳格な評価と意思決定を通じ、経営資源の重点投入を徹底しています。有望案件を着実に進展させることにより、新事業化品売上高2030年度1,000億円の達成を見据え、さらに2035年度3,000億円超に向けて新規事業創出を加速してまいります。

事業概要と市場(機会・リスク)

当社は、自動車関連製品を中心とする既存事業で安定的な収益基盤を維持しつつ、成長領域への事業転換を進めています。足元では、AI普及を背景としたデータセンター投資の拡大により、半導体関連を中心にデジタル社会(DS)分野の需要拡大が見込まれ、成長ドライバーとして位置づけています。一方、カーボンニュートラル(CN)分野は政策やエネルギー情勢の影響により立ち上がりに不確実性があるものの、中長期的には大きな成長機会を有しています。こうした環境認識の下、収益基盤の強化と新規事業創出を両輪で推進していきます。

長期戦略と目標

当社は、事業横断型CRMとAIを活用し、お客さま・技術・ネットワーク情報を統合したデータ起点の事業機会探索を進めています。これにより、本質的ニーズの把握から仮説検証までのスピードを高め、新規事業創出力を強化します。同時に、共創施設の活用や外部連携を通じて事業構成の転換を加速するとともに、AIとマテリアルズ・インフォマティクス(MI)による開発高度化と知財戦略の強化を推進します。新事業創出件数や開発期間短縮などのKPIにより進捗を管理し、持続的な価値創出につなげていきます。

新規事業創出に向けた取り組み





研究開発

商品開花

新規事業創出への取り組み

マネジメント
メッセージNGKグループの
価値創造NGKグループの
成長戦略セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクションNGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

新規事業創出への取り組み

当社は「New Value」の創出に向け、デジタル社会(DS)分野を成長ドライバーとして新規事業の立ち上げを加速しています。2030年度に売上高1,000億円、2035年度に3,000億円超を目標に、DSではデータセンター・半導体関連、カーボンニュートラル(CN)分野ではDACやエネルギーソリューションなどの重点領域で事業化を推進しています。さらに、環境・その他分野においてもガソリンセンサー等の新事業創出を進め、事業ポートフォリオの転換を図るとともに、これらの取り組みにより、持続的な収益基盤の強化と新たな成長ドライバーの確立を目指します。

市場開拓に向けて

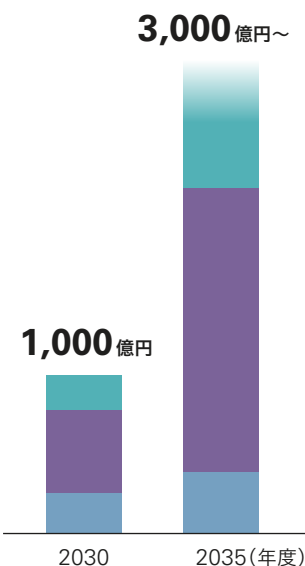
市場開拓においては、成長分野ごとの特性に応じた戦略的展開を強化します。

DS分野ではデータ通信量の増大を踏まえ、データセンターや半導体製造装置向け部品・装置の事業拡大を確実に捉えるとともに、協業やM&Aを通じて既存事業の周辺領域への展開を図ります。

CN分野では、市場の立ち上がりの不確実性を踏まえ、DACや再生可能エネルギー関連ソリューションの社会実装に向けた取り組みを着実に推進しつつ、市場が本格的に立ち上がる局面においてトップシェアを獲得すべく技術開発を継続します。

これらの施策により、グローバルでの事業機会を確実に捉え、持続的な成長につなげてまいります。

想定売上高



※ 2021年度以降に新しく事業化した製品

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

地域の脱炭素を支える新たな成長事業を始動
エネルギーソリューションビジネスの第一号
案件を受注

地域の再生可能エネルギーの地産地消を支援するソリューション事業としてNGK eneloco™を開始しました。第一号案件として、島根県邑南町における太陽光発電設備・蓄電池の企画・設計・設備調達・施工ならびに運用・保守案件を受注しました。NGK enelocoでは、地産地消プロジェクトの企画・資金調達から中長期の運用、各種電力サービスまでをワンストップで提供します。100年以上にわたり培った電力インフラ分野の専門性や知見、ネットワークを生かし、カーボンニュートラル分野の成長事業として、2030年度売上高100億円を目指して展開していきます。

地域脱炭素構想の
“現実”を“理想”に近づける実行支援



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

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

当社は、お客さまや社会の本質的ニーズを起点に、技術と共創により新たな価値創出に取り組んでいます。事業横断で蓄積される顧客情報や技術データを活用し、パートナーとの対話を通じて課題解決を図るとともに、従来困難とされてきた要求にも挑戦しています。さらに、データとAIの活用により開発スピードを高め、「New Value(新事業化品)」の持続的な創出につなげていきます。

共創施設

共創施設「NGK Collaboration Square DIVERS」を起点に、社外パートナーとの対話と協働を加速しています。多様な技術や知見を融合することで、新たな事業機会の

創出と商品開花のスピード向上を図り、従来の自前主義から脱却した価値創造を推進しています。

事業横断型CRM+MI活用

事業横断型CRMとAIの活用により、顧客ニーズ、技術情報、開発データを統合し、事業機会の探索を高度化しています。顧客の潜在ニーズと自社技術をデータで結び付けることで、提案の質とスピードを向上させるとともに、全社での最適ナリソース配分を実現します。

さらに、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)の活用により、新組成や新製法の導出を加速し、開発リードタイムの大幅短縮を図ります。これらの取り組みにより、技術開

発から事業化までのスピードを高め、競争力のある製品創出につなげています。

知的財産

知的財産の戦略的活用を通じ、競争優位の確立を図っています。AIを活用した知財分析により市場動向や技術トレンドを把握し、当社の強みであるコア技術を中心とした強固な知財ポートフォリオを構築しています。また、国内外の特許情報を基に開発領域の選択と集中を進めることで、差別化された技術の確立と事業競争力の強化を推進します。

事業横断型CRM※1とAIを活用した 事業機会探索の高度化

▶ データ・AIで事業機会を創造する

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



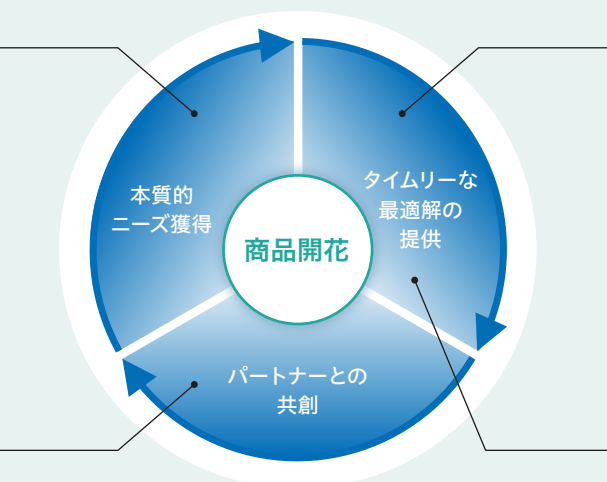
共創施設を活用した脱・自前主義の加速

▶ 共創を通じ、事業構成転換を加速する

- オープンイノベーションと共創を推進すべく2025年7月にオープン
- 2025年度オープン後:
来客件数 延べ1,400件



NGK Collaboration Square DIVERS



※1 Customer Relationship Management

※2 マテリアルズ・インフォマティクス(MI):実験・材料特性データをAIで解析し、材料開発を効率化・高度化する手法

MI※2活用による技術的最適解の高速導出

▶ 新たな価値をお客さまに最速で提供する

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



知的財産の戦略的活用

▶ 競争優位なポジションを獲得する

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





DX推進

DX推進戦略

代表者メッセージ



森 潤

代表取締役副社長

DXをありたい姿実現の推力とし
企業価値の飛躍的向上を目指します

DXは、当社の「ありたい姿」を実現するための中核的な推力であり、事業構成の変革と新たな価値創造を牽引していきます。これまでの効率化中心の取り組みから一歩踏み込み、今後はAIとデータを武器に新規事業・新製品の創出へ軸足を移します。現場に蓄積された暗黙知の徹底的な可視化と活用、そして全社員によるAIの実践的活用を通じて、DXを真に自走する力へと引き上げます。将来はAIが最適解を導き、人は現場力と意思決定に集中する体制を確立し、競争優位と企業価値の飛躍的向上を確実に実現していきます。

DX戦略の2035年長計における重点施策と目標

2035年に向けたDX戦略では、NGKグループ各社・各部門に分散する多様なデータを統合・活用し、データとAIを起点とした競争力の強化を実現します。グローバルに統合されたAI-Ready^{※1}なデータ基盤の下、暗黙知を含む知見のデータ資産化とナレッジ活用を進め、業務の自律化と意思決定の高度化を

推進します。これにより、判断スピードと精度の飛躍的向上に加え、新たな価値創出とビジネスモデル変革を実現します。その実行に向け、AI-CoE^{※2}を中核とした全社横断の推進体制を構築し、全従業員によるAI活用を通じてDXの定着と進化を加速していきます。

DX推進ロードマップ

Beyond 2030

データドリブンの浸透による競争力のさらなる加速

- AIの活用からAI中心の業務ヘシフト
- 絶え間ない最新デジタル技術の取り込み

Stage 3 | DX活動の全方位展開

～2030年

- 事業部単位での収益力向上の実現
- 全社レベルでのビジネスモデルの変革

AI-ready^{※1}な
データ基盤構築

Stage 2 | 推進体制の確立と実績の積み重ね

～2025年

- DXの経験を社内でも水平展開
- 事業部・現場でのDX活動が自走化

データ活用人材の育成
1,685人に到達^{※3}
(2030年目標の1,000人を前倒して達成)

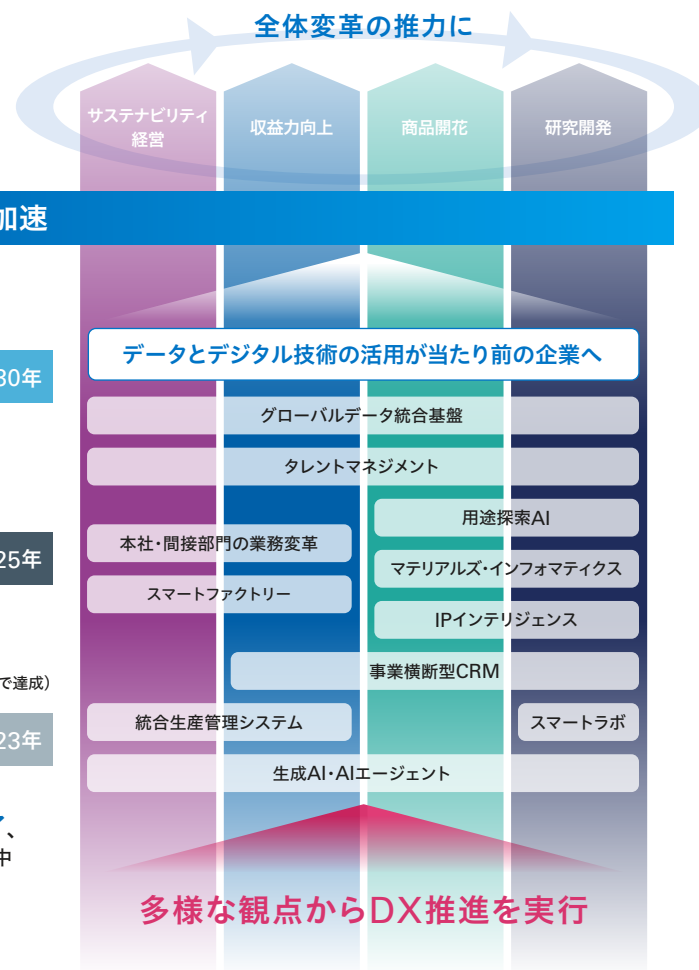
Stage 1 | デジタル活用の基盤作り

～2023年

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

データ利活用の
インフラ整備が完了、
20のプロジェクトで活用中

※1 「AI活用を前提にデータが整備され、AI導入が迅速に行える状態」、を指す
※2 AI Center of Excellence。全社のAI活用を統括、推進する部門横断型組織のこと
※3 2025年度実績

NGK株式会社
NGK REPORT 2026

▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品：半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品：気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現

DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略

サステナビリティ経営

マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

代表者メッセージ



石原 亮

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

社会の持続可能性を、
NGKの成長の核心へ

NGKグループは、社会課題を起点としたマテリアリティを経営の最優先事項と位置づけています。カーボンニュートラルな環境保全技術の革新はもちろん、グローバルな事業展開において人権を尊重し、適正な労働環境を維持することは、当社が企業としての社会的責任(サステナビリティ)を果たすための「成長の基盤」です。さらに、持続可能な調達方針をサプライチェーン全体へ浸透させることで、製品の品質と倫理性を高次元で両立させます。これらを統合的なマネジメントで的確に管理・監視し、ステークホルダーとの強固な信頼を築きながら、持続可能な発展を支える企業体質を徹底的に強化してまいります。

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関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

当社グループの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。またリスク統括委員会においては、リスクマネジメントに関わ

る方針策定、体制構築、執行状況のモニタリング等を行うとともに、個別のリスク事項については各種の委員会等においてリスク管理を行うものとしています。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。

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、取締役会および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。

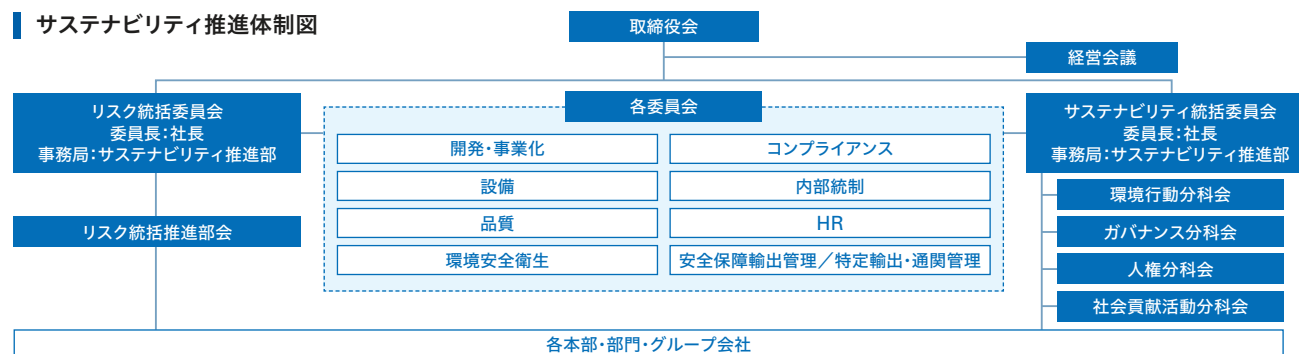
戦略および指標と目標

マテリアリティの全ての項目について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>



サステナビリティ推進体制図

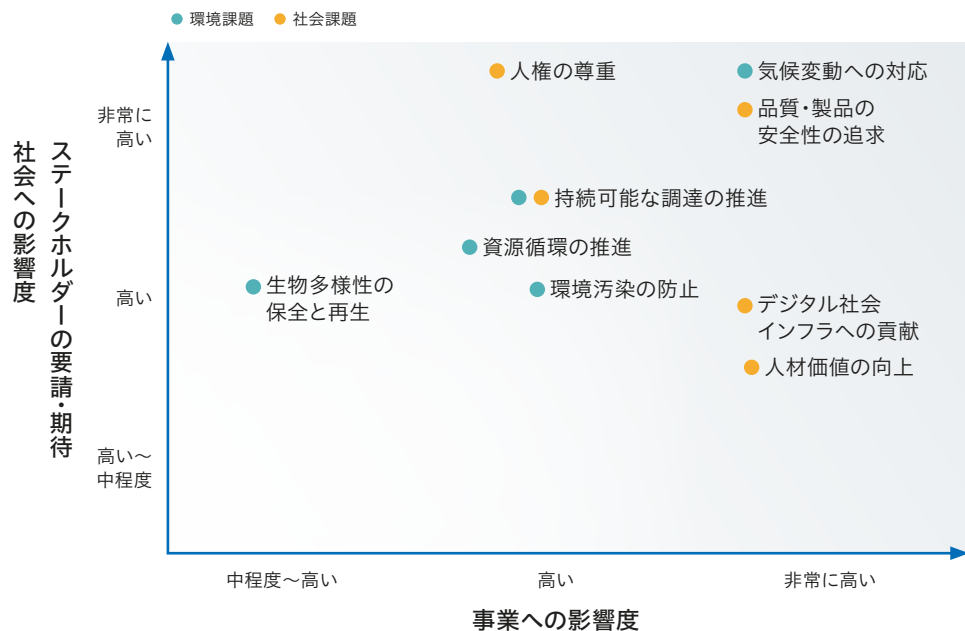




NGKグループは、理念に基づき、独自のセラミック技術を基盤にエネルギーの未来、地球環境の保全、そして産業の発展に貢献する企業として、「NGKグループビジョン Road to 2050」を掲げており、この実現に向けて、経営上、優先的に取り組むべき課題としてマテリアリティを特定しています。

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性を整理することで、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>



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営

マテリアリティ

人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

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	目標	達成時期	2025年度実績
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	新事業化品売上高	1,000億円 (デジタル社会関連含む)	2030年度	各種施策・開発・設備投資 等を展開中
				【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	CO ₂ 排出量(Scope 1・2) 基準年に対するCO ₂ 排出 削減率 再エネ電力調達率 省エネ率	50万トン 32% 50% 2%/年	2025年度末 2025年度末 2025年度末 毎年度末	39万トン 46% 51% 2%/年
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 ビジネス機会が拡大 ●希少金属の枯渇等に伴う ビジネス機会が拡大 ●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)	2013年度比50%削減 2013年度比30%削減 99%以上を維持	2025年度末 2025年度末 2025年度末	2013年度比64%削減 2013年度比40%削減 99.5%
		【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)	2019年度レベルを維持	2025年度末	2019年度レベルを維持
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	EMS活動(不適合ゼロ活動) 法的不適合ゼロ ●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	届出不備件数 活動推進中の部門・拠点数 状態監視点数	届出不備0件 全拠点 (単独4・国内G社19・ 海外G社19) 単独4拠点	毎年度末 毎年度末 2030年度末	不備0件 全拠点活動推進中 開始済み1拠点、準備中3拠点
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)	TNFD枠組み全面開示	2024年9月末	TNFD枠組み開示 (開示要件充足)



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

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	目標	達成時期	2025年度実績
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	0件	毎年度末	0件
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 確立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	新事業化品売上高	1,000億円 (カーボンニュートラル関連 含む)	2030年度	各種施策・開発・設備投資 等を展開中
				【デジタルビジョン】 ITセキュリティ	重大インシデント件数	0件	毎年度末	0件
				個人情報保護活動	重大インシデント件数	0件	毎年度末	0件
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	組織活性度調査スコア (仕事と生活のバランス) [※] 有給休暇取得率 [※] 女性管理職比率 [※] 男性育児休業等取得率 [※] 組織活性度調査スコア (女性活躍推進) [※] 組織活性度調査スコア (多様性の活用) [※] データ活用人材人数 組織活性度調査スコア (キャリア自律項目) [※] 組織活性度調査スコア (挑戦) [※] 組織活性度調査スコア (心理的安全性) [※] 組織活性度調査スコア (仕事のやりがい) [※] 安全衛生活動 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	3.5以上 100% 10% 100% 3.5以上 3.5以上 1,000人以上 3.5以上 3.5以上 3.5以上 3.5以上 各部門の全対象者受講完了 届出不備0件	每期 2026年度末 2030年度末 2025年度末 每期 每期 2030年度末 每期 每期 每期 每期 2026年度末 毎年度末	3.64 88.9% 4.8% 99.5% 3.61 3.38 1,685人 3.64 3.29 3.74 3.54 全対象者受講完了(5法令) 不備0件 (1～3月: システム運用開始後)



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

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	目標	達成時期	2025年度実績
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	重大事故ゼロ ● 未然防止活動 ● 腹落ち・自分ごと活動 総労働時間短縮に向けた取り組み:有給休暇取得促進セルフケア・ラインケア教育の強化／相談体制の構築／保健指導の充実／健康増進施策の促進	災害強度率 職場討議回数 有給休暇取得率※ アブセンティーズム※ プレゼンティーズム※ ワーク・エンゲージメント※ 階層別メンタルケア教育受講率※	強度率0.01以下 全製造部門 (単独9・国内G社21) 100% 1.5%以下 63.0点以上 2.8点以上 100%	毎年度末 2024年度末 2026年度末 2030年度末 2030年度末 2030年度末 毎年度末	0.018 単独全部門9、国内G社13 88.9% 2.2% 62.4点 3.32点 100%
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全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	毎年実施 毎年実施 毎年実施	毎年度末 毎年度末 毎年度末	実施済み 実施済み 実施済み
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共に、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	【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	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	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	90% 隔年	2025年度 2025年度開始(新調査方法にて)	86% 開始
		【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	【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	Scope3低減活動	Scope3排出量削減率(2022年対比)	25%	2030年度	-19%(増加)

※単独での実施項目



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

挑戦と多様性を企業文化に組み込み、変革を加速していきます

変革を実現するのは人材の力

2021年に策定した「NGKグループビジョン」では、2050年のありたい姿の実現に向けて「5つの変革」を定めました。これを成し遂げるには、変革の担い手である従業員一人ひとりの力が不可欠です。当社の人的資本経営は、この5つの変革を実行する人材の力を最大限に引き出すための取り組みです。こうした考え方を整理し、2023年に「NGKグループ人的資本経営方針」とこれを具体化した「人材育成方針」「社内環境整備方針」を策定しました。本方針は、国内外の拠点との対話を重ねながら策定したものです。

今回策定した「長期経営計画 2026-2035」では、人材戦略で目指す方向をさらに明確にしました。長期経営計画を実現するには、従業員一人ひとりの能力やスキルを高めるとともに、チームワークやエンゲージメントを向上させることが欠かせません。人材戦略を長期経営計画の中核に位置づけ、人材の価値を最大限に高めることで、企業価値の向上と成長につなげていきます。

NGKグループが目指す人材像—— 「多様性」と「挑戦」

本長期経営計画では、NGKグループが求める人材像を改めて整理しました。最も重視した要素は、「多様性」と「挑戦」です。

長期経営計画を成し遂げる上で最大の課題は、事業構成転換の鍵となる、新しい価値を生み出す力を高めることにあります。既存事業を着実に磨き上げ、収益力を高める力は、長年にわたり培ってきたNGKの強みです。堅実さやまじめさ、粘り強く努力を重ねる姿勢は、今日のNGKを支えている確かな強みであり、今後も変えてはならない大切な基盤です。

不確実性の高い事業環境の中で新しい事業や価値を創出し、これからの飛躍と転換を実現するためには、こうした強みを基盤としつつ、多様な価値観を持つ人材がそれぞれの力を発揮しながら、果敢に挑戦し続けることが極めて重要です。目指すのは、「まじめ・堅実」でありながらも、社内外から「挑戦している企業」「多様な人材が活躍している企業」と認識される組織です。その実現に向け

長期経営計画 NGKが求める人材像



NGKグループでは、人材を企業活動と価値創造の源泉である「経営資本」と位置づけています。長期経営計画の実現に向け、多様な人材がそれぞれの力を発揮し、挑戦し続ける企業文化を醸成することで、事業構成転換を加速し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

野崎 正人 | 常務執行役員
人材統括部長



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

て、人事施策を着実に推進するとともに、従業員一人ひとりが「多様性」と「挑戦」を体現し、誇りにできる企業風土を築いていきます。

「人材育成」「成長機会」「文化醸成」—— 3つの重点戦略

本長期経営計画では、人的資本経営の重点戦略として、「人材育成」「成長機会」「文化醸成」の3つを掲げています。「人材育成」で挑戦する力を育み、「成長機会」でその力を発揮する。その挑戦の積み重ねによって醸成される文化が事業構成転換を支えていきます。

「人材育成」は、変革を担う人材の強化です。専門性の

深化や経営人材の育成、リスクリングを通じて、不確実性の高い領域においても挑戦し、やり切る力を持つ人材を計画的に育成していきます。

「成長機会」は、挑戦を生み出すための環境整備です。女性を含む多様な人材の成長領域への配置、キャリア自律の支援、組織・国・事業を超えた越境機会の提供などを通じて、挑戦が生まれる土台を整えます。事業構成転換を実現するためには、必要な領域に必要な人材を、組織や事業の枠を超えて適切なタイミングで配置していくことが重要です。そのための基盤として、従業員一人ひとりの経験・知見・スキルを可視化し、適所適材の人材配置を可能にするタレントマネジメントシステムの構築に着手しており、2027年度から段階的に運用を開始する

予定です。人材情報の見える化によって、迅速な意思決定を可能とし、人材流動性の向上と最適配置を実現し、事業構成転換につなげていきます。またこの仕組みにより、従業員が自らの将来や強化すべき能力を主体的に考え、行動につなげていく自律的な学びとキャリア形成を促していきます。

ここまでは、従来の取り組みの延長と捉えられるかもしれませんが、ただし、人材と環境がそろうだけでは、変革は実現しません。最終的に変革を生み出すのは、日々の行動であり、その起点となるのは一人ひとりの意思決定です。そして、その行動の積み重ねが組織の文化を形づくり

ます。こうした認識の下、当社が最も重要と位置づけているのが「文化醸成」です。当社は、「挑戦とエンゲージメントが共鳴する文化」の実現を目指しています。従業員の挑戦と学びが成長実感を生み、それがエンゲージメントを高め、組織の成長と新たな挑戦へとつながる好循環を創出します。この文化を定着させるためには、一人ひとりが「何を変えるか」を自ら決め、意思を持って行動することが不可欠です。そうした意思決定と行動の積み重ねを通じて、挑戦が自律的に生まれ続ける組織へと進化させていきます。

人的資本経営の推進体制(ガバナンス)

人的資本経営の各施策は、HR委員会を中心に検討を重ね、重要事項を取締役に報告する仕組みを整備してい

長期経営計画 人的資本 重点戦略

持続的な企業価値向上

事業構成転換の加速



多様な人材と組織による挑戦



人材育成 | 事業深化と新事業創出を担う

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

成長機会 | 多様な人材が挑戦し力を発揮する

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

文化醸成 | 挑戦とエンゲージメントが共鳴する

重点
戦略



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

ます。必要に応じて、HR委員会で結論に至らないテーマは取締役会で審議・決定するなど、人的資本経営においてもガバナンスの実効性を確保しています。とりわけ社外取締役は本領域への関与意識が高く、積極的に助言いただいています。例えば、多様性に関しては「成果・施策・姿勢のいずれにおいても、なお改善の余地がある」との指摘を受けており、こうした意見を真摯に受け止めながら、人的資本経営の強化に取り組んでいます。

「挑戦する企業文化」と「女性管理職比率」

人的資本経営のマネジメントでは、3つの重点戦略の達成度を測るKPIとして、2つの指標を設定しています。

一つは、「組織活性度(従業員エンゲージメント)調査」における「挑戦」および「多様性活用」スコアで、「挑戦する企業文化」の浸透度を示す指標として、2025年度の「挑戦」3.29、「多様性活用」3.38から、2030年度以降はそれぞれ3.8以上を目指しています。これは、従業員の約8割が

「NGKは挑戦する会社である」と実感している状態を意味しており、一部の部門や特定の人材だけで達成できるものではありません。全従業員がそれぞれの立場で挑戦を実践し、組織全体として行動変容が進んで初めて到達できる水準であり、当社が目指す組織の姿を示すものです。

スコア向上に単一の解決策はありません。2025年度には、年齢による処遇低下や役職定年の廃止、成果に加え行動を評価軸に組み込むなど、基幹職人事制度の改定を実施しました。また、「挑戦」の意義や必要性について従業員との対話も進めています。こうした制度改革と浸透施策を積み重ねることで、挑戦を後押しする企業風土を醸成し、定着させていきます。

もう一つのKPIは「女性管理職比率」です。2025年度の女性管理職比率は4.8%にとどまっていますが、これを2030年度に10%まで引き上げることを目標としています。女性採用は着実に進み、人材プールは拡大していますが、管理職志向の醸成や育成の強化は引き続き重要な課題です。女性管理職比率の向上は、多様な人材が意思



を持って挑戦し、その力を発揮できる環境がどの程度実現できているかを示す指標でもあります。単に数値を高めるのではなく、従業員一人ひとりが自らの意思で挑戦し、成長機会を獲得できる状態を目指しています。

その実現に向けて若手段階からのキャリア意識の醸成に取り組むとともに、現場における就業環境の改善など、誰もが能力を発揮できる基盤整備を進めていきます。また、当社では理系人材の採用比率が高く、理系大学の女性比率の低さといった構造的な課題も存在しています。これを踏まえ、男女を問わず「ここで働きたい」と選ばれる企業となるため、職場環境の魅力を一層高めていきます。健康経営もその一環であり、2026年5月にはNGKグループとして初めて「NGK健康白書2026」を発行しました。

グループビジョンと長期経営計画を実現し、お客さまや社会に価値を生み出すのは、一人ひとりの従業員です。挑戦と変革を支える文化と仕組みを着実に根付かせ、多様な人材が集い、能力を最大限に発揮できる組織を実現することで、企業価値の持続的向上につなげていきます。

長期経営計画 主要KPI

		目標値	実績				
		2030年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
挑戦する企業文化: 組織活性度(従業員エンゲージメント)調査 ※5段階	「挑戦」スコア	3.8	—	3.26	3.30	3.31	3.29
	「多様性活用」スコア	3.8	—	3.34	3.37	3.41	3.38
女性管理職比率		10%	3.4%	3.8%	3.7%	4.0%	4.8%



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

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>



環境行動5カ年計画
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/environment-plan.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>



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、年度目標値を設定し、達成に向け推進しています。

第5期環境行動5カ年計画 2025年度の実績

区分	項目	管理指標	2025年度		自己評価 ^{※1}
			目標	実績	
 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)	50万トン (対2013年度比25%削減)	39万トン (対2013年度比46%削減)	○
		再生可能エネルギー利用率(連結) ^{※2}	50%	51%	○
	バリューチェーンで発生するCO ₂ の削減	計画進捗率	Scope3:算定範囲拡大 主要製品のLCA評価	Scope3:第三者保証着手 主要製品のLCA評価	○
 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64%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40%削減	○
	資源循環の推進	再資源化率(国内)	99%以上維持	99.5%	○
	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	国際的なイニシアチブ ^{※5} に対し、取り組み内容を拡充	TNFD Early Adopterとして提言に基づく開示を前倒しで実施	○
 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	カーボンニュートラル関連製品やサービスを中心に登録増	5年間で4製品・サービスを登録	○
	CSR調達の推進	計画進捗率	サプライヤーの環境データ把握	サプライヤーの環境データ把握開始 (Scope3削減への協力要請)	○
 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	地域と連携した活動の継続・充実	EPOCでのセミナーや勉強会で環境経営の情報発信	○
	環境意識の向上	計画進捗率	環境教育、情報開示の継続・充実	社内イベントや広報ツールを利用したワークショップや教育の実施	○

※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 当初はポスト愛知目標としていたが、2022年に昆明・モントリオール生物多様性枠組が採択され、国際的な合意に基づく新たな枠組みへ移行したため変更



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

TCFD提言への取り組み

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。NGKグループは、この課題解決のため、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)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/tcdf.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が中心となり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(GHG)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(GHG)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。

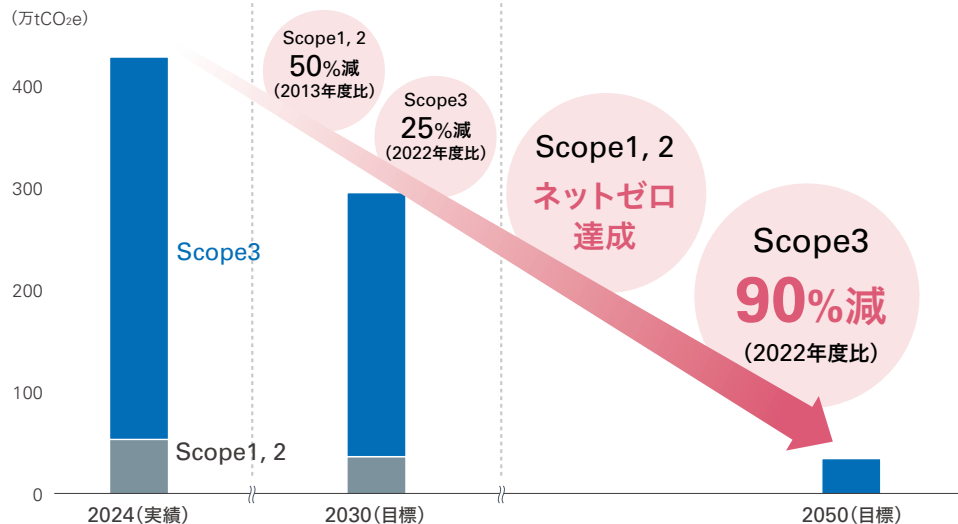
カーボンニュートラルに向けた今後の対応

NGKグループでは、「長期経営計画 2026-2035」を掲げ、気候変動のさらなる取り組みを強化していきます。サプライヤーやお客さまなど、バリューチェーン全体と協働することで、CO₂をはじめ社会全体のGHGの削減を目指しています。具体的には、2050年までにGHG排出量(Scope1・2)を実質ゼロとし、Scope3についても、2022年度比で90%以上の削減を目指します。

主な対応内容とその効果	Scope 1	Scope 2	Scope 3
CN関連製品・サービスの開発・提供と自社工程への適用	○	○	
トップダウンでの省エネ強化	○	○	
水素・アンモニアなどへの燃料転換	○		
焼成炉排ガス中CO ₂ の回収、メタネーションによる再利用	○		
再生可能エネルギーの最大利用		○	
サプライヤーとの協働による原材料などによる排出削減			○
お客さまの省エネ・CFP※削減への貢献			○

※Carbon Footprint:製品やサービスのライフサイクル全体で排出される温室効果ガス(GHG)をCO₂換算で示す指標

カーボンニュートラルに向けた今後の対応(SBTiネットゼロ基準)





▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ

長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

TNFD提言への取り組み

NGKグループは、生物多様性の保全と再生を重要な課題と位置づけています。TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、開示を通じてグループ全体の自然関連の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
エンバイロメント 事業セグメント	自動車関連 事業	自動車排ガス 浄化用部品	●		●	●	●	●	●
		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	●		●	●	●		
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・製品				●			
	電子デバイス 事業	EnerCera™		●	●	●			
	PEC事業	絶縁加熱回路基板		●		●			
	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	エネルギー プラント事業	低レベル放射性 廃棄物用処理装置		●		●	●		
	ガイシ事業	がいし	●	●	●	●			
	その他	再生可能エネルギー による発電・売電	●	●	●	●			



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

基本的な考え方

NGKグループは、事業活動のあらゆる場面において人権を尊重することを、企業として果たすべき重要な責任の一つと位置づけています。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全ての人々の人権が侵害されることのない社会づくりを進めます。



人権の尊重

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



持続可能な調達の推進

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

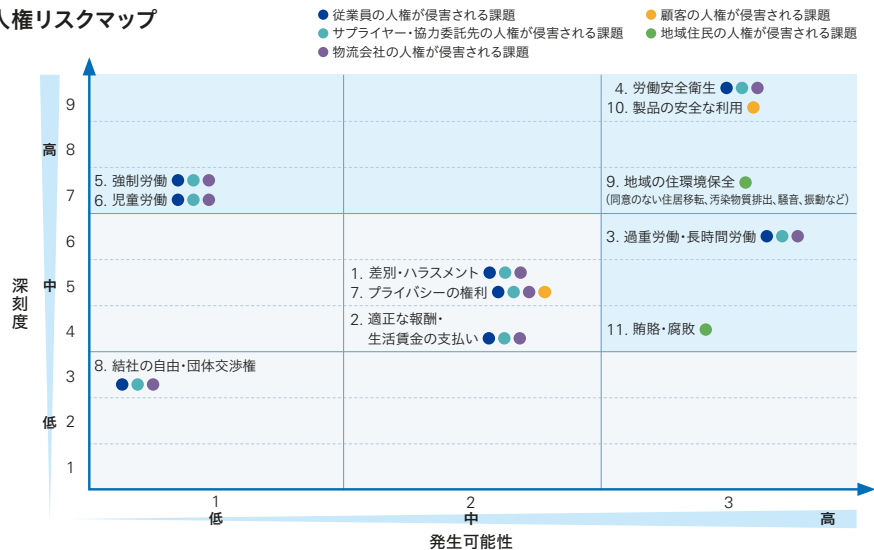


人権デューディリジェンス:顕著な人権課題の特定

NGKグループは国連指導原則に基づき、企業が尊重すべき基本的人権を整理したロングリストを作成し、バリューチェーン全体を対象に事業に関連する人権課題を洗い出しています。併せて、業界において顕在化している人権インシデントの調査や、事業展開国におけるカントリーリスク調査を実施し、潜在的な人権リスクを把握しています。

これらの情報を踏まえ、責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンスに沿って、「深刻度」と「発生可能性」の2軸で重要度評価を行いました。さらに、事業本部の代表者へのイ

人権リスクマップ



ンタビューを通じて、人権課題をステークホルダー別に整理し、リスクマップ上に可視化しています。

その後、関係者との協議およびHR委員会(当時)への報告を経て、優先的に取り組むべき人権課題を特定しました。現在は、特定した人権課題への対応を優先的に進め、防止および是正に取り組んでいます。

今後も、事業環境の変化やステークホルダーからの意見を踏まえ、人権リスクマップの継続的な見直しを行っていきます。

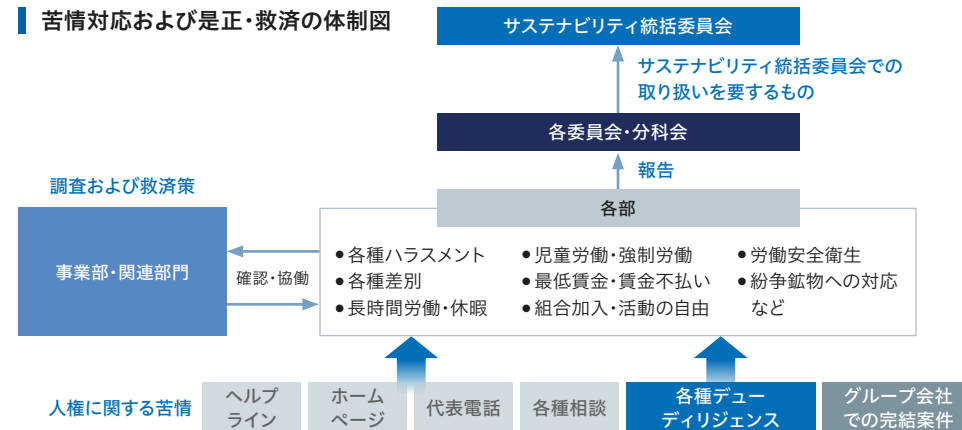
苦情処理メカニズムと人権関連通報への対応

NGKでは、NGKおよび国内グループ会社の各事業所で勤務する全ての人が利用できる内部通報窓口(ヘルプライン)を設置しています。社内・社外の窓口はいずれも匿名での相談・通報が可能であり、相談・通報を理由とした不利益な取り扱いが生じないよう、相談者・通報者の保護を図っています。

海外グループ会社においても、各国の実情に応じ、各社で勤務する全ての人が利用できる相談・通報メカニズムを整備するなど、実効性のある内部通報体制の構築を進めています。

また、サプライヤーからの相談・通報に対応するため「取引先ヘルプライン」を設置するとともに、NGKのホームページを通じて、あらゆるステークホルダーからの相談・通報を受け付けています。人権に関する相談・通報を受領した場合は、各担当部門およびサステナビリティ推進部が関係部門と連携し、人権への影響が確認された際には、当事者の救済を行うとともに、是正および再発防止策を実施します。これらの対応については、重要度に応じて、コンプライアンス委員会、サステナビリティ統括委員会へ報告しています。

苦情対応および是正・救済の体制図





▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

長期経営計画策定責任者 兼
財務・サステナビリティ責任者メッセージ
長期経営計画 2026-2035の位置づけ
2021-2025年度の振り返り
外部環境認識と2035年に向けた方針
ありたい姿の実現に向けて

自動車関連事業
次なる事業の柱へー2035年に向けた成長戦略
メイン製品:半導体製造工程向け製品群
研究開発の推進
半導体の技術進化に応える次世代製品
カーボンニュートラルに応える製品・サービス
注力製品:気候変動に応える次世代製品群
新規事業創出への取り組み
New Valueの持続的創出と実現
DX推進戦略
サステナビリティ経営
マテリアリティ
人的資本経営
地球環境の保全
気候変動への取り組み(TCFD)
生物多様性への取り組み(TNFD)
人権の尊重
持続可能な調達の推進

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

基本的な考え方

NGKグループは、「社会的協調」「門戸開放」「共存共栄」を調達活動の基本軸とし、サプライヤーとの公正・公平な取引を通じて、共に持続的な成長を目指しています。この考え方に基づき、「NGKグループ調達方針」を定めるとともに、「サプライヤー行動規範」の運用や各種アセスメントを通じて、サプライチェーン全体における環境・社会課題への対応を推進しています。また、「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、サプライヤーとの共存共栄と適正取引の継続に取り組んでいます。



持続可能な調達の推進
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/society/scm.html>



NGKグループ調達方針
<https://www.ngk.co.jp/info/policies/>



推進体制

NGKグループでは、資材部が一次取引先であるサプライヤーを管理し、重要な原材料などについては二次取引先以降も含めて管理しています。

サプライチェーンマネジメントに関する取り組みは、サステナビリティ統括委員会において、環境行動分科会や人権分科会などが関係部門と連携しながら推進しています。また、サステナビリティ統括委員会で審議・報告された内容は定期的に取り締役会へ報告され、監督体制を構築しています。

NGKグループサプライヤー行動規範

NGKグループは、サプライヤーと共に持続可能な社会の実現を目指し、「NGKグループサプライヤー行動規範」を定めています。

本規範において、人権面では強制労働の禁止など、環境面では温室効果ガス排出削減などサプライチェーンにおける重要な責任を求めています。

主要・登録サプライヤーには本規範遵守への同意を、新規サプライヤーには取引開始時、また既存サプライヤーには毎年依頼しています。

サプライヤーアセスメントによるリスク管理

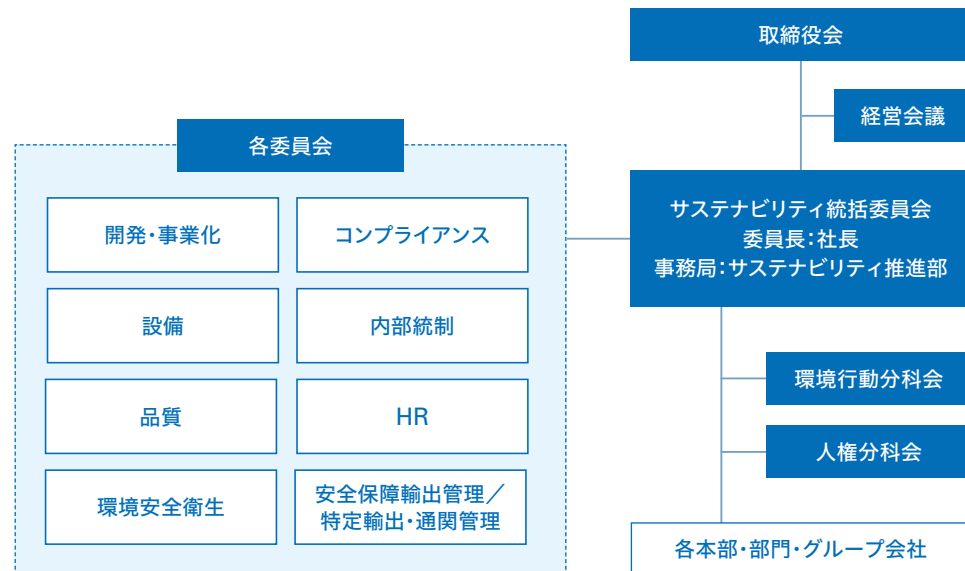
NGKグループでは、事業継続や安定調達の観点から、重要性、代替困難性、取引規模を考慮して主要サプライヤーを特定しています。2026年6月時点で、管理対象となるサプライヤー数は約1,200社です。

新規サプライヤーの選定にあたっては、品質・コスト・納期(QCD)および安定調達の観点に加え、「NGKグループサプライヤー行動規範」の趣旨理解と遵守同意を必須要件としています。

既存サプライヤーに対しては、毎年サプライヤー行動規範への同意を要請するとともに、人権・労働、安全衛生、環境、公正・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、BCP(事業継続計画)、地域・社会との協調など9項目96問からなる調査を実施し、リスク評価を行っています。調査対象は事業への影響度を踏まえ、国内外の主要サプライヤーへ段階的に拡大しています。

また、品質・コスト・納期(QCD)の観点から国内外のサプライヤーへの訪問・監査を実施し、工場サーベイや納期調整の際にはCSR対応状況も含めて確認しています。さらに、価格転嫁やBCP、情報セキュリティなどをテーマとした意見交換を通じて、サプライヤーとの継続的な対話と改善活動を進めています。

サプライチェーンマネジメント推進体制図





▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業
デジタルソサエティ事業
エネルギー&インダストリー事業
NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

セグメント別事業概況と主要製品



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

環境変化に柔軟に対応し、 持続的成長と収益基盤強化を 目指します

エンバイロメント事業本部は、不安定な外部環境の下、お客さまの要望に応えるべく、サプライチェーンを柔軟に活用し、信頼関係の維持・強化に努めてまいりました。自動車関連ではEV化の進展に伴う需要構造の変化を踏まえ、高付加価値製品へのシフトを通じて収益性の確保を図っています。また、産業プロセス分野では、顧客ニーズに即応する体制づくりと対応力の強化に取り組んでいます。

今後も変化に即した価値創出を軸に事業ポートフォリオを進化させ、新たな成長機会を創出しながら、持続的な成長と安定的な収益基盤の強化を両立してまいります。

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
- 環境規制策定に向けた動きの拡大

リスク

- 自動車のEV化
- 地政学リスクの拡大

2026年3月期の振り返り

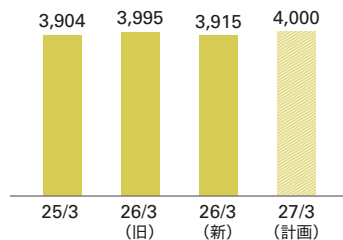
2026年3月期は、欧米を中心とした規制や補助金の見直し等により、EV化率が鈍化し、ハイブリッドをはじめとした内燃機関車の底堅い需要に支えられました。また関税対応や為替影響に加え、売価改善やコスト削減の取り組みが奏功し、増収増益を確保しました。昨今の不安定な世界情勢下においても、世界各国の生産拠点を活用し、フレキシブルな生産体制をとることができました。生産性の改善や産業プロセス事業におけるエンジニアリング力の強化に取り組むことで、収益性の向上につながりました。

一方で、世界情勢は不確実な状況が継続すると想定されますが、今後も全社の収益を牽引する事業本部として事業運営の一層の強化を図っていきます。

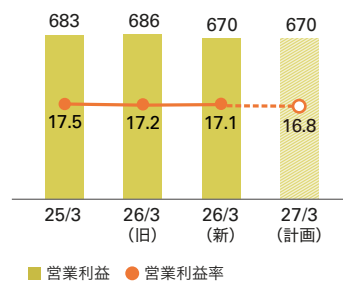
2027年3月期の見通し

2027年3月期は、自動車関連では緩やかなEV化の進展があるも、高付加価値品へのシフトにより、増収を見込んでいます。一方、営業利益は、中東情勢の悪化に伴う原燃料コスト上昇等により、前年度並みの水準を想定しています。産業プロセス関連では、医薬用水向け膜設備の需要取り込みにより、売上高・営業利益とも前年度並みを見込んでいます。中東情勢の悪化など先行き不透明な状況が続く中、外部リスクにはグローバルなサプライチェーンを活用して柔軟に対応します。産業プロセス分野では、データセンターや医療用設備向け需要を取り込み、業績目標の達成を目指します。CN関連では大型実証試験を進め、将来の事業化に向けた技術蓄積を図ります。

売上高(億円)



営業利益(億円) / 営業利益率(%)



※2027年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスのEP系列をエンバイロメントからエネルギー&インダストリーに移管しています。この変更に伴い2026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。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

デジタルソサエティ事業本部
Digital Society Business藤田 浩基 常務執行役員
デジタルソサエティ事業本部長収益基盤強化と
成長領域拡大を両輪に
持続的な成長を実現します

2025年度のデジタルソサエティ事業本部は、AI用途を中心とした半導体需要の拡大を背景に、半導体製造装置用製品（SPE）の販売が伸長し、増収増益を達成しました。2026年度は、引き続き増収増益の見込みです。将来に向けては、既存製品の売上・利益拡大に向け、設備投資による生産能力の向上、原価低減、リードタイム短縮を推進します。また、低収益・不採算事業の再建や撤退を検討し、収益性の改善を図ります。さらに、NV本部およびR&D本部との連携や事業部主導による開発を加速させ、ハイセラムキャリアに続く新製品の創出にも取り組みます。

これらの施策を着実に実行することで、2030年および2035年に向けた持続的な成長軌道の確立を目指します。

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・製造メーカー
- 通信デバイスメーカー
HDDメーカー
- 自動車部品メーカー
産業機器部品メーカー

市場環境(リスクと機会)

機会

- AIの急速な進展
- データセンター投資増大
- 高速・大容量通信の進展

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
- 地政学的なリスク

2026年3月期の振り返り

AI用途の半導体需要の増加に伴うSPEの北米向け需要増が牽引し、本部全体として大幅な増収増益となりました。

SPE: 期末にかけてAI用途を中心とする半導体需要が本格化し、一部お客さまの在庫積み増しの寄与もあり、増収増益となりました。

電子デバイス: 旺盛なデータセンター投資により、ハードディスク（HDD）用圧電素子は堅調に推移しました。一方、ハイセラムキャリアの生産能力増強に伴う先行費用の負担等により、業績への貢献はわずかとなりました。

金属: 中国を中心に展伸材需要が堅調でした。

2027年3月期の見通し

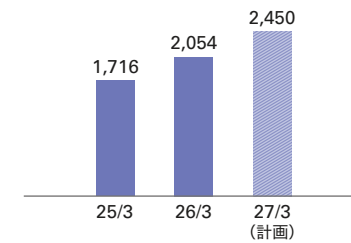
AI用途を中心とする半導体需要のさらなる拡大等により、SPEおよびハイセラムキャリアを中心に大幅な増収増益が継続する見通しです。

SPE: AI需要を背景に、半導体製造装置市場の拡大は加速度的に進展しています。市場の需要を確実に取り込み、対前年で増収増益の見通しです。

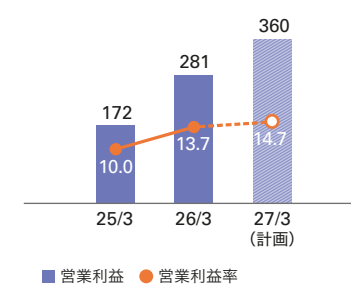
電子デバイス: HDD用圧電素子は、データセンター投資が堅調で安定的に需要が推移します。一方、ハイセラムキャリアは、AIサーバー用高性能GPU需要が強く、増産投資の立ち上げを着実に進め、黒字転換を目指します。

金属: 産業機器・自動車向けを中心に安定した需要を見込んでいます。

売上高(億円)



営業利益(億円) / 営業利益率(%)





▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンパイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

セグメント別事業概況と主要製品



Energy & Industry Business

エネルギー&インダストリー事業本部



篠原 宏行

専務執行役員
エネルギー&インダストリー事業本部長

AI時代の電力需要に、 積み上げてきた技術と 新たな挑戦で応えます

近年、エネルギーをめぐる状況は劇的に変化しています。AIの進化により電力需要見通しが増加、世界中で電力の確保が活発化し、縮小・撤退を重ねてきたガイシ事業は、生存・活躍領域を見極める重要な局面が来ています。そしてエネルギープラント(EP)事業は、原子力発電所の再稼働や老朽設備更新、エネルギー技術の革新という課題に応え、エンジニアリング力を基に成長する機会が到来しています。こうした環境下、世界情勢に左右されにくいサプライチェーン確保に努力し、製品の価値をお客さまに認めていただき、事業を持続力あるものとするため、一丸となって取り組みます。エネルギー分野において私たちNGKは何かができるかを考え、新しいことにも臆せず挑戦していきます。

主要市場

- 電力関連分野

主要顧客

- 電力事業者
- 鉄道事業者
- 工事会社

市場環境(リスクと機会)

機会

- AI・データセンター増大に伴う電力需要の増加
- 老朽化・災害レジリエンス強化に伴う電気設備の更新／メンテナンスのニーズ

リスク

- 各国の経済安全保障政策によるサプライチェーン制約
- コスト上昇(原燃料、労働力)
- 新技術による破壊的イノベーション、市場の構造的変化

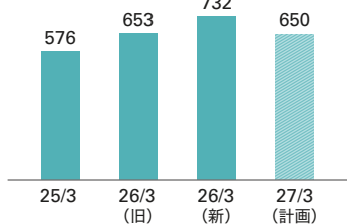
2026年3月期の振り返り

2026年3月期の業績は、前期比で増収となり、損失幅も縮小しました。ガイシ事業は、活動を着実に推進し、手堅く収益を確保しました。前年度に続きグループ会社のNGKロックおよびエナジーサポートの金額的寄与が大きく、特に利益面でよく貢献しています。一方、エナジーストレージ(ES)事業は、将来の飛躍に向け活路を見いだせるよう取り組んでいましたが、事業環境がことのほか厳しくなったことにより、誠に残念ながら2025年10月末に会社としてNAS電池の新規製造および販売活動の終了を決定しました。これに伴い、事業構造改革費用として200億円の特別損失を計上しました。2026年度以降の営業損失はほぼ解消する見込みです。

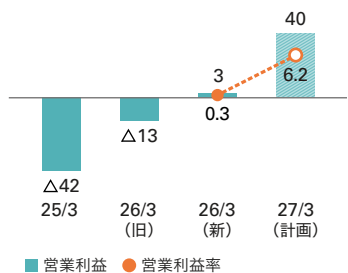
2027年3月期の見通し

2027年3月期は、事業部をガイシ・EPの二つとし、ESは受注済み案件の納入やアフターサービスを担う部組織、営業は事業部から独立した統括部へ再編。本部業績は、売上は前年並み、営業利益は2015年度以来の黒字化を見込んでいます。ガイシ事業は、引き続きお客さまの要望に応える製品を確実に提供していけるよう施策を進めます。EP事業は、将来案件の獲得活動に加え、案件に左右されにくい構造を目指して、メンテナンス収益の拡大や採算性向上、更新提案の強化を図り、エンジニアリング集団として成長を図ります。全体として、NGKのエネルギー分野での将来にわたる社会への貢献を追求し、日々の着想や取り組みを新たな発展につなげていきます。

売上高(億円)



営業利益(億円) / 営業利益率(%)



※2027年3月期の期首より事業セグメントを変更し、産業プロセスのEP系列をエンパイロメントからエネルギー&インダストリーに移管しています。この変更に伴い2026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。

エンバイロメント事業本部 Environment Business

地球環境の保全は、私たちの技術が最も輝くフィールドです。高精度なNOxセンサーやセラミック膜フィルターなど、高度な機能性セラミックスを通じて、空気や水のクリーン化に貢献しています。カーボンニュートラル社会への移行を加速させるため、革新的な環境ソリューションを世界へ提供し、豊かな自然と産業の共生を実現します。

自動車関連事業

自動車排ガス浄化用触媒担体「ハニセラム™」

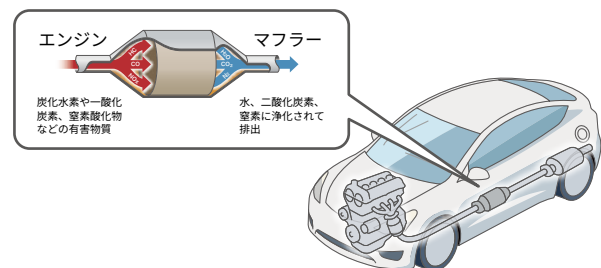


特長

- 排ガス浄化の核となる装置
- 世界トップレベルのシェア
- 耐熱性・衝撃性に優れる

少ない体積で、サッカー場2面分の面積を確保できるハニカム（ハチの巣）構造で触媒を保持し、自動車排ガス中の有害物質を無害化します。年々厳しくなる排ガス規制にも対応し、世界中の自動車メーカーに採用されています。

ハニセラムの使用例



主に自動車のエンジン近くや床下の排気システム内に設置されます。エンジンから排出される一酸化炭素（CO）や窒素酸化物（NOx）などの有害物質を、表面にコーティングされた触媒が化学反応によって無害化します。

ディーゼル・パティキュレート・フィルター（DPF）

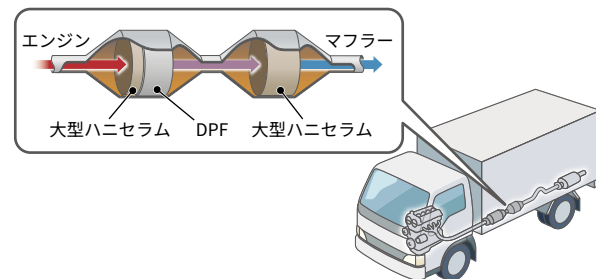


特長

- PMを9割以上除去
- 高温再生が可能
- 燃費悪化を抑制

ディーゼル車が排出する微粒子状物質（PM）を捕集・除去するセラミック製フィルターです。多孔質な薄壁がフィルターとなり、排ガス中の黒煙などを物理的にキャッチします。長期間の使用に耐える高い信頼性が、世界で高く評価されています。

DPFの使用例



バスやトラック、建設機械などのディーゼルエンジンの排気経路に搭載されます。フィルター内にたまったPMは、エンジンの制御により定期的に燃焼・除去（再生）されるため、メンテナンスフリーで長期間使用可能です。

車載用高精度NOxセンサー

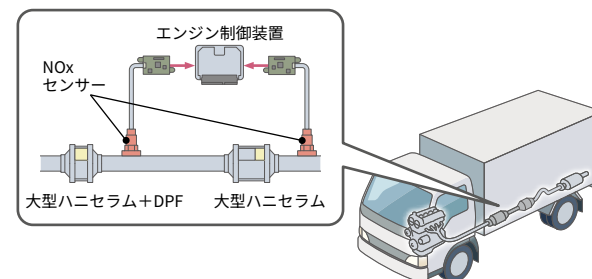


特長

- 業界初の量産化
- リアルタイム測定
- 超高精度な検知

排ガス中の窒素酸化物（NOx）濃度をppm単位でリアルタイムに検知する世界初のセンサーです。高度なセラミック技術と電子制御を融合させ、過酷な排ガス環境下でも安定した測定を可能にしました。エンジンの燃焼効率向上と浄化に寄与します。

NOxセンサーの使用例



ディーゼル車やガソリン車の排気管に取り付けられ、排ガスに含まれるNOx量を常時監視します。その測定データは車載コンピューターへ送られ、燃料噴射量や尿素水添加量の最適制御、さらには排ガス処理装置の故障診断に活用されます。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

エンバイロメント事業本部 Environment Business

産業プロセス事業

セラミック膜フィルター

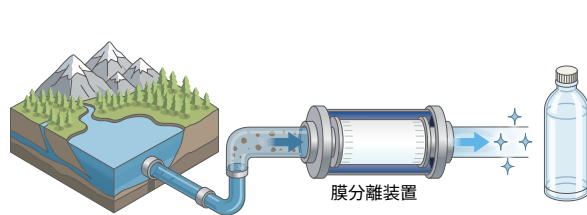


特長

- 優れた耐薬品性
- 長寿命で高耐久
- 精密なろ過性能

セラミック技術を活用した、過酷な条件下でも使用可能な精密ろ過フィルターです。有機膜と比べて熱や薬品に強く、機械的強度も高いため、産業排水の処理や食品の製造プロセスなど、幅広い分野で高度な分離・精製を実現します。

膜分離装置の使用例



浄水場での高度浄水処理や、工場からの排水再利用システムに組み込まれます。また、酒類や飲料の除菌プロセスなど、高い衛生管理と耐久性が求められる現場で活躍します。洗浄により繰り返し使用可能で、工場全体のランニングコスト低減や環境対策にも大きく貢献しています。

加熱装置(焼成炉・乾燥炉)

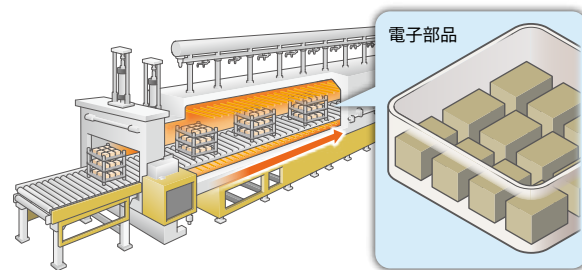


特長

- 高精度温度制御
- 省エネ・高効率
- 多彩な加熱方式

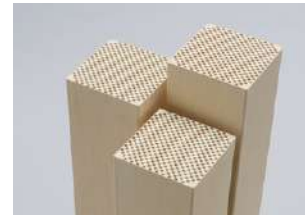
セラミックスや電池材料、半導体関連部材の製造に欠かせない、高度な熱技術を活用した産業用加熱装置です。長年培った製造技術をベースに、材料特性を最大限に引き出すための均熱性や雰囲気制御、エネルギー効率に優れたシステムを提供します。

焼成炉の使用例



リチウムイオン電池の正極材・負極材の焼成プロセスや、高度な電子部品の乾燥・硬化工程などで幅広く使用されています。電気、ガス、赤外線、マイクロ波など、対象物に最適な加熱方式を組み合わせることで、高品質な製品の連続生産を可能にします。

セラレック™ システム

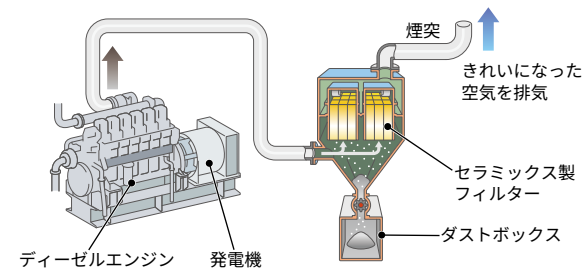


特長

- 黒煙を95%以上除去
- 高温排ガスに対応
- 装置がコンパクト

ディーゼルエンジンから排出される排ガス中の黒煙(PM)を高効率で除去する高温集塵フィルターシステムです。自動車用DPF技術に応用したハニカム構造のセラミックスにより、過酷な高温環境下でも優れた分離能力と長寿命を実現します。

ディーゼルエンジン用システムフロー例



大気汚染や健康被害の原因となる黒煙を大幅に削減し、地球環境の保全と持続可能な社会の実現に貢献します。さらに、メンテナンス負担の軽減や装置のコンパクト化により、高い実用価値を社会へ提供します。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

デジタルソサエティ事業 Digital Society Business

加速する情報化社会において、当社の半導体製造装置用セラミックスや複合ウエハーは、デバイスの超高性能化を根底から支えています。ナノレベルの精密制御を実現するHDD用圧電素子など、独自素材がデジタル変革（DX）の核心を担います。5GやAI、自動運転の進化に不可欠な基盤技術を提供し、スマートな未来を切り拓きます。

半導体製造装置関連事業

半導体製造装置用セラミックス

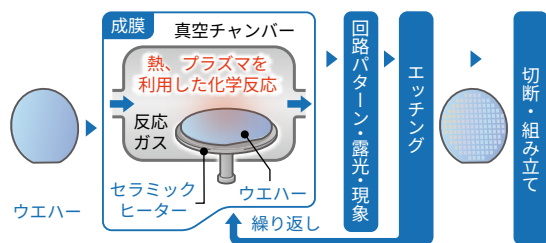


特長

- 極限のクリーン度
- 高精度な加工技術
- 高温・腐食耐性

半導体チップの製造プロセスで使用される、極めて純度が高く、熱や薬品に強いセラミックス部材です。静電チャックやセラミックヒーターなど、超精密なウエハーの保持や加熱、プラズマ耐性が求められる重要な工程で、プロセスの安定化と微細化を支えています。

半導体製造装置用セラミックスの使用例



半導体成膜装置やエッチング装置の内部で、ウエハーを吸着して固定したり、均一に加熱したりするために使用されます。ナノレベルの微細加工が行われる現場において、微細な塵や熱による歪みを徹底的に排除し、歩留まりを向上させるための「心臓部」として活躍します。

電子デバイス事業

複合ウエハー

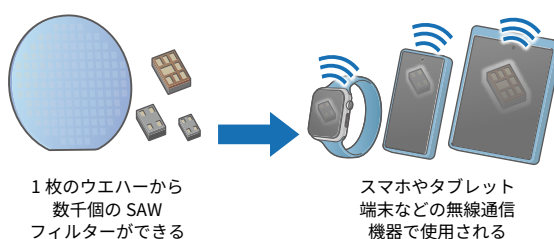


特長

- 異種材料の接合
- 放熱と剛性を両立
- 信号高速化に貢献

シリコンやサファイアなど異なる特性を持つ材料を貼り合わせた、高度な機能性基板です。単一材料では実現できない高い絶縁性、放熱性、剛性を備えており、スマートフォンの通信フィルターや高周波デバイスの性能を飛躍的に高めることが可能です。

複合ウエハーの使用例



主に5Gスマートフォンなどの高速無線通信機器に使用される、高周波フィルターの基板として採用されています。熱による周波数変化を抑え、安定した通信環境を実現します。また、パワー半導体向けなどにも展開が進んでおり、電力損失の低減やデバイスの小型化を目指す最先端の電子部品分野で幅広く活用されています。

ハードディスクドライブ(HDD)用圧電素子

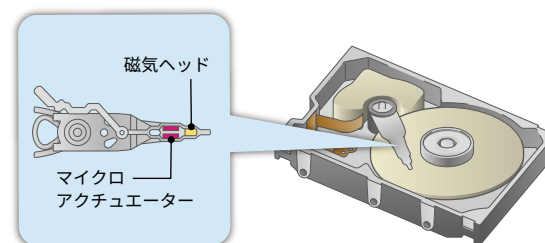


特長

- 超精密な位置決め
- 高速応答が可能
- 世界トップレベルのシェア

電気信号を動きに変えるセラミックスの特性を生かし、ハードディスク（HDD）の書き込みヘッドをナノ単位で精密に制御する部品です。データセンターなどで求められるHDDの大容量化と、データの読み書き速度の向上に大きく貢献しています。

HDD用圧電素子の使用例



HDD内部のヘッドスライダー部分に搭載され、ディスク上の非常に細いトラックを追従するためのアクチュエーターとして機能します。ディスクが高速回転する中で、ナノメートルレベルの超精密な位置制御を行うことで、膨大なデータの確実な記録と再生をサポートします。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

デジタルソサエティ事業 Digital Society Business

金属事業

ベリリウム銅

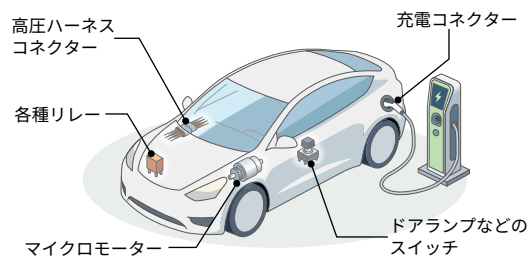


特長

- 高強度で高導電
- 優れた加工性
- 耐摩耗性に富む

銅の優れた導電性と、銅に匹敵する高い強度を併せ持つ特殊合金です。バネ特性や耐久性、耐熱性にも優れており、電子機器のコネクターやスイッチ、自動車の電装部品など、過酷な環境下で高い信頼性が求められる部品の素材として広く使われています。

ベリリウム銅の使用例



スマートフォンのバッテリー端子やカメラモジュールのバネ、自動車のエンジン周りのセンサー用端子などに使用されます。また、火花が厳禁な場所で使用される防爆工具や、海底ケーブルの継ぎ手など、特殊な環境下での信頼性が求められる産業用途でも活躍。小型化と高性能化が同時に進む電子部品分野に最適な素材です。

エネルギー&インダストリー事業 Energy & Industry Business

ガイシ事業

懸垂がいし

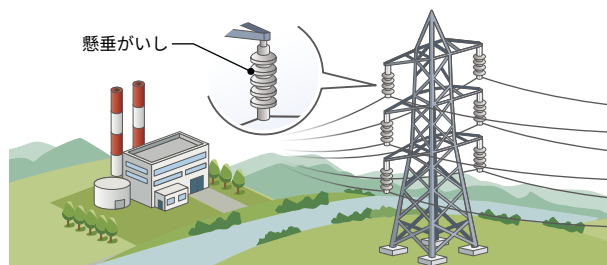


特長

- 世界最高レベルの強度
- 高い絶縁性能
- 過酷な環境に耐える

送電線と鉄塔の間に設置され、高電圧の電気を絶縁しながら電線の重さを支える、創業以来の主力製品です。100年以上にわたり培った技術により、雷や風雨、塩害などの厳しい自然環境下でも長期にわたって電力供給を維持する高い信頼性を誇ります。

懸垂がいしの使用例



数十万ボルトもの超高圧の電力を運ぶ主要な送電網で使用されます。複数のガイシを数珠つなぎにした「ガイシ装置」として鉄塔に吊るされ、電線を確実に保持しながら、電気を鉄塔へ漏らさずに安全に送電する役割を果たします。あらゆる環境で世界の電力インフラの安定稼働を支え続けています。

エネルギープラント事業

低レベル放射性廃棄物処理装置

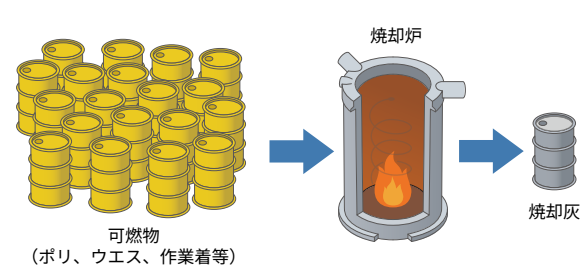


特長

- 体積を大幅に減少
- 高い安全性と封止
- 長年の実績と信頼

原子力発電所などで発生するさまざまな低レベル放射性廃棄物を減容処理するシステムです。廃棄物の種類や量、放射能レベルに応じたラインアップを有し、全国の原子力発電所への多くの納入実績と高い稼働率により、放射性廃棄物の大幅な低減に貢献しています。

低レベル放射性廃棄物処理装置の使用例



原子力関連施設ではポリシートや紙、布、金属などの廃棄物が発生します。焼却炉や熔融炉、高圧圧縮機など、廃棄物の特徴に応じた処理技術を用いて減容し、かつ排ガスを安全に処理することで、優れた減容効果と安全性を提供しています。廃棄物処理の適切な運用により、発電所の安定運転を支えています。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

セグメント別事業概況と主要製品

エンバイロメント事業

デジタルソサエティ事業

エネルギー&インダストリー事業

NGKグループの主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

取締役会議長メッセージ



「長期経営計画 2026-2035」の策定と社名変更を行い、
NGKグループは新たな成長ステージへと踏み出しました。
取締役会は、建設的な議論の深化と監督機能の一層の強化を
通じて、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

大島 卓

代表取締役会長
取締役会議長

取締役会は、NGKグループ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す。また、持続的な成長を実現し、企業価値の向上とステークホルダーへの価値創出につなげるため、中長期的な視点で議論を重ねる重要な場です。議長として私が重視しているのは、客観性と公平性です。多様な意見に耳を傾けながら議論をリードし、活発かつ建設的な意見交換が行われる環境づくりに努めています。さらに、限られた時間を有効に活用するため、形式的な報告や決議に時間を費やすのではなく、当社グループの将来に大きな影響を与える重要課題について、より深く議論できる運営を心掛けています。

2026年5月、当社グループは2050年のありたい姿を示した「NGKグループビジョン Road to 2050」の中間目標として、「長期経営計画 2026-2035」を策定・公表しました。取締役会では、計画策定にあたり、事業環境の変化や技術革新の進展を踏まえ、多面的な観点から検討を重ねました。現在、AIの普及やデータセンター需要の拡大を背景に、デジタル社会（DS）領域が想定以上の成長を遂げる一方、カーボンニュートラル（CN）領域では、社会実装や市場形成に時間を要しており、事業環境は大きく変化しています。こうした状況を踏まえ、成長機会を的確に捉える観点から、事業ポートフォリオのあり方や成長投資の優先順位、経営資源の最適配分について議論し、計画を策定しました。

2025年度は、取締役会を15回開催し、長期経営計画 2026-2035に関する議論に加え、事業ポートフォリオの見直しについても重点的に審議しました。特に、不採算事業への対応を重要テーマの一つに位置づけ、NAS電池の製造および販売活動の終了やNGKエレクトロデバイスの組織再編など、将来の成長に向けた重要な意思決定を行いました。これらの審議においては、社外取締役が独立した立場から経営を俯瞰し、多様な知見や経験に基づく率直な意見を提示することで、議論の深化と意思決定の質の向上に大きく寄与しています。

取締役会の実効性については毎年、取締役会の構成や運営、議論の質、業務執行の監督機能など30項目にわたり検証を実施しています。評価結果は取締役会で共有し、課題の整理と改善策の検討を行うことで、実効性向上に向けたPDCAサイクルを用いて継続的な改善を図っています。

2026年度、当社は社名を変更し、新たなスタートを切りました。これは、2050年のありたい姿の実現に向けて、事業ポートフォリオや企業文化、価値創造プロセスを進化させる決意を示すものです。取締役会としても、新たなステージにふさわしい経営とガバナンスを支え、変化を成長につなげる監督機能を果たしてまいります。長期経営計画 2026-2035の着実な推進を通じ、持続的な成長と企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループを目指してまいります。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

社外取締役座談会

NGKグループの
「ありたい姿」の実現に向け
多様な視座が導く、
2035年への羅針盤

DISCUSSION

EMIKO HAMADA

浜田 恵美子
社外取締役



HIROSHI SAKUMA

佐久間 浩
社外取締役



NORIKO KAWAKAMI

川上 紀子
社外取締役



KENGO MIYAMOTO

宮本 健悟
社外取締役



事業環境が大きく変化する中、2035年を見据えて策定された「長期経営計画 2026-2035」(以下、長計)。本座談会では、策定に深く関与した社外取締役が、それぞれの視点から計画の意義や課題、そして企業価値向上に向けた論点について率直に語り合いました。

「長期経営計画 2026-2035」 策定への参画

浜田 ■ NGKグループが、2050年のありたい姿に向けて進む方向性を示した「NGKグループビジョン Road to 2050」を掲げてから5年が経過し、その間に社会情勢や事

業環境は大きく変化しました。今回公表した長計は、これまで進めてきた事業構成の転換をより確かなものにするためのロードマップです。策定にあたっては「2050年に向けて何をすべきか」を軸に、多角的な視点で本質的な議論を重ねてきました。技術開発をはじめとする将来の成長戦略についても検討を深め、持続的な成長に向けた道筋を描く重要なプロセスになったと感じています。

宮本 ■ 2050年に向けて自動車関連からカーボンニュートラル(CN)とデジタル社会(DS)の両分野へと事業構成を転換する方針を掲げる中、その中間地点となる2035年までをどう進むのか、深い議論を交わした上

で長計を策定するよう促しました。ただし、事業ごとに議論の濃淡はありました。自動車関連事業に関しては、EV化の進展予測が立てづらいとはいえ、市場自体が成熟しており、当社グループの知見も蓄積されていることから、比較的精度の高い計画が立てられたと思います。他方、DS事業は、市場・製品共に不確実性が高く、さまざまな情報を収集・分析しながら計画が立てられた印象です。CN事業は、まだ市場自体がないなど、手探りの要素が強かった印象です。

川上 ■ 中長期的な企業価値の向上への貢献は、社外取締役の重要な役割の一つです。そのため、長計の策定にあたっては早い段階から関与したいと考えていましたが、

キックオフ段階から議論に参画できたことは、極めて有意義な機会だったと受け止めています。初期の段階では、現状からの積み上げによる計画という印象が強かったため、「『ありたい姿』からバックキャストして、変革に対する意志を戦略に落とし込んでいく必要がある」と提言しました。その後、社内・社外の立場を超えた活発な議論を通じて、意欲的な数値目標を掲げた長計へと磨き上げることができたと捉えています。

佐久間 ■ 策定作業を進める段階で、忌憚なくいろいろなことを申し上げました。ポイントは次の二つです。一つは、経営の意思を明確に示すことです。川上さんの言うように、当初の計画案は各事業部の数字を積み



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ **ガバナンス**

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

上げた印象が強く、経営の意思が十分に反映されているとはいえませんでした。そのため、社外取締役の立場から問題提起し、議論を深めるよう求めました。そしてもう一つは、成長戦略をもっと具体化すべきということです。2025年度は、売上高、営業利益、経常利益共に過去最高を更新しました。さらには社名変更も行い、新しいNGKグループに対する資本市場からの期待も膨らんでいます。そんな今だからこそ、企業価値の最大化と持続的成長の実現に向けた具体的な道筋を示してほしいと要望しました。結果として、CN事業とDS事業を両輪として進める構想から、DS事業にウエイトを置く方向にシフトするなど、現況と当社グループの立ち位置を照らし合わせながら、意思が見える成長戦略が示せたと考えています。

社外取締役から見た 長計の評価ポイント

川上 ■ NGKグループビジョンでは多少抽象的だった「ありたい姿」が明確になったこと、これは企業価値向上の観点から高く評価しています。

佐久間 ■ 2025年は、エナジーストレージ事業のNAS電池の製造および販売活動の終了を決定しました。非常に大きな決断を下すに至ったわけですが、このことが契機となり、長計には不採算事業・製品に対して事業再生や撤退の検討プロセスが盛り込まれて

います。当社グループとして初めて明確な撤退基準をつくった、これはとても意義のあることだと思います。

川上 ■ 技術開発や商品化というのは、1年や2年で成果が見えるものではありません。一方で、赤字が拡大すれば、どこかで見切りをつける必要も出てきます。今回、基準を設けたことで、それを満たしていないものを検討の俎上に載せることが可能になりました。ここが重要です。ただ単に数字だけで判断するのではなく、議論をして、事業の将来的価値を見極めた上で意思決定を行う。そのプロセスに社外取締役としてしっかり関与していきたいと考えています。

浜田 ■ 事業再生・撤退プロセスに加え、「5つの変革」、財務目標・非財務KPI、キャッシュフローケーションなど、株主や投資家が求める要素を明示できた点は、評価できるポイントです。今後は、経営陣が意思を持って掲げた計画が着実に実行されるかどうかを、社外取締役という一歩離れた立場から適切に監督していかなければと気を引き締めています。

宮本 ■ 商品開花の取り組みにおいては、2030年度までに新事業化品の売上高1,000億円以上の確保を目指す「NV(New Value)1000」をアップデートする形で、2035年度に同売上高3,000億円超に挑戦するという目標を掲げています。こうしたチャレンジングな目標設定は高く評価できることです。ロードマップとして示されている2035年度にCN・DS比率60%以上をクリ

アするためには、CN製品、DS製品のさらなる拡大は不可欠ですから、ぜひグループ丸となって取り組みを加速し、目標達成に向けて奮起していただきたいと考えています。

佐久間 ■ 「NV1000」を打ち出した背景には、社内に根付く保守的な考え方を打ち破る起爆剤にしたいとの意図もあったと思います。組織変革は着実に進んできているものの、目標達成のためには部門を超えた連携を一層強化する必要があるでしょう。マーケティング機能を担うNV推進本部が触媒のような存在になって各事業部を融合させ、良い化学反応が起こることに期待しています。

川上 ■ そういう意味では、2025年7月にオープンした共創施設「NGK Collaboration Square DIVERS」に注目しています。やはり、他社との協業を加速させる場としての「箱」をつくるというのは、とても重要です。今後の成果創出の重要な基盤になると考えています。

経営の意思と

成長戦略を明確に示すこと。

この2点を重視してほしいと伝えました。

—— 佐久間 浩





▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション



想定外のリスクが発生した際に、
迅速に対応できる体制を
維持・強化することが重要です。

—— 川上 紀子

点投入していく方向性を打ち出しています。一方で、DS市場は幅広い領域で構成されており、それぞれの市場特性や競争環境をより深く分析していく必要があり、そのような議論をこれから深めていく必要があるでしょう。また、市場の急拡大に伴い巨額の資金が流入していることから、過剰な設備投資やレッドオーシャン化(競争の過熱)といったリスクも踏まえておかなければなりません。

佐久間 ■ 特にDS事業の場合は、「市場動向の見極めは100%ではないが、ここで投資しないと遅れてしまう」というタイミングもあり、そのときに迅速に意思決定ができることが重要です。NGKグループは今、不採算事業の整理も進み、果敢な決断を下せる環境が整ってきていると認識しています。ここで決断しなければというときに、判断を迷っているうちに、成長の機会を逃してしまうことは避けたいところです。社内外を問わず、さまざまな分野のエキスパートの意見を聞き、

リスクを回避する方策を考えながら攻めの投資を実行していくことを期待しています。
宮本 ■ DSは非常に変化のスピードが速い領域であり、個々の製品の事業化の可能性やタイミングを見極めるのが難しく、投資額も大きいです。したがって、DS領域で勝ち残るためには、スピーディかつ果断に投資判断をする必要がある一方で、状況次第でブレーキをかけたり、方向転換をしたりといった対応が必要なケースもあります。こうした判断を適時適切に行うことは取締役会の重要な役割であり、社外取締役として継続的に投資判断の過程や合理性、さらに投資後の進捗状況などをモニタリングしていくつもりです。

リスクや不確実性に対する 対応について

川上 ■ エネルギー価格の高騰、EV化進展の変化、レアアース問題など、今起きている

ことに対しては、取締役会でも逐次議論をしてきましたし、今後のリスクを想定した施策も練られています。また、長計に事業再生・撤退検討プロセスを織り込んだのも、リスクへの対応の一つといえるでしょう。とはいえ、何が起こるか分からない時代において、想定したリスクで収まるかどうかは、まったくもって未知数です。想定外のリスクが発生したときに、素早く情報を得て取締役会で対策を議論していけるよう、機動性のある体制をさらに強化していくことが重要ではないでしょうか。そして私たちは、その際の対応スピード、課題を漏れなく検討できているかをモニタリングしていかなければと思っています。

浜田 ■ 例えば、5年前と比べるとリスク管理の体制は、かなり整ってきたと思います。リスク統括委員会の議事録を見ても、かなりしっかり議論されていることがうかがえます。特にこの1年は、社会面でも経済面でも

DS事業の拡大に向けて、
領域の解像度を上げていく
必要があります。

—— 浜田 恵美子



想定外の環境変化が次々に起こりましたから、サプライチェーンまで含めて、各事業のリスクについて多角的に考える機会になったのではないのでしょうか。もちろん、川上さんがおっしゃるように、さまざまなリスクを想定して対策を練ったとしても、想定通りに進まないケースは多々あります。その際、プランB、プランCへの移行も含めた柔軟な対応力が求められます。

企業価値向上に向けた ガバナンスの課題

宮本 ■ 長計に沿った事業転換を実現するためには、積極的な新規投資が必要です。取締役会としては、会社の成長に必要な投資を後押しする一方で、ブレーキをかける役割も果たさなければなりません。事業ごとにROI、ROE、NGK版ROICなどの指数を活用して、財務規律が維持されているか、



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

効率的な投資がなされているかなどをチェックしていくことが、今後より重要になっていくと考えています。

浜田 ■ 新規事業については、何をもって進捗を評価するのかというモニタリング指標の設定が重要になります。売上のみを評価軸とするのではなく、事業の将来性を適切に見極められる指標を検討していく必要があると考えています。

佐久間 ■ 現状では、まず財務指標をしっかり見ていくことが重要です。売上高成長率、営業利益、NGK版ROIC、そしてNGK版付加価値などの指標を継続的にモニタリングし、客観的な数値に基づいて分析を行うことで、潜在的なリスクを明確化できます。その上で、新規事業に取り組むのか、既存事業をこのまま推進するのか、あるいは立ち止まって見直すのかを判断していくプロセスが重要でしょう。今後、共創の取り組みをさらに拡大していくにあたっては、M&Aに関する知見を高めていくことが課題です。その点については、私を含む4名の社外取締役が、それぞれ異なるバックグラウンドと専門性を有しており、多様な視点からの助言や提言で会社の意思決定や成長戦略に貢献できると考えています。

川上 ■ 長計の達成に向けては、適切かつ十分な投資が行われているかどうかを鍵握ります。特にDS領域では、事業サイクルも短期化していることから、投資から成果創出までの期間をいかに短縮するかが、従来

型の投資とは異なる重要な要素です。執行側の皆さんもその点は十分認識されていると思いますが、一方で従来の考え方やプロセスが残っている部分もあるのではないかと感じています。そのため、取締役会としては、必要なリスクテイクを後押ししながら、成長に向けた積極的な投資を促していく姿勢が重要です。

ステークホルダーの 皆さまへ

浜田 ■ 当社の企業価値向上に向けた取り組みは、市場から一定の評価を受けつつあると認識しています。今春には社名変更とともに長計を発表しました。今後は、その実現に向けた施策を具体化し、着実に実行することで、市場から期待される成果の創出を目指していきます。私たち社外取締役も、その実行状況を継続的に確認しながら、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをしっかりと見守っていきます。

川上 ■ 長計の策定にあたり、時代の潮流を踏まえて事業ポートフォリオを見直し、当社グループが持続的に成長するための基盤を構築できたと考えています。加えて、DIVERSの設立に象徴されるように、外部との交流・共創を一層深化させることで、セラミックスの新たな可能性を切り拓き、社会課題の解決および社会への貢献につなげていく方針を明確に示すことができまし

成長を後押しする一方で、
状況次第でブレーキをかける役割も
果たさなければなりません。

—— 宮本 健悟



た。こうした取り組みを着実に成果へと結び付けていく上で、それを支える人材基盤、すなわち人的資本の強化も重要です。性別・年齢・経験・価値観などの違いにかかわらず、誰もが活躍できる組織をつくるのが企業価値の向上につながります。今後は、これらの取り組みが着実に実行され、確かな成果へと結実するよう継続的に注視し、後押ししていきたいと考えています。

宮本 ■ NGKは、DS事業およびCN事業へと大きく事業構成を転換させようとしています。こうした方針は、会社が社会に貢献しつつ、持続的に成長するために、必ずや実現しなければならないものだとして認識しています。今回の長計の策定を通じ、会社全体で転換を成功させようとしている強いエネルギーを感じました。私も社外取締役として、独立した客観的視点で経営の監督と支援に努めることで、長計の実現に貢献してまいりたいと考えています。

佐久間 ■ 現在のNGKグループは、新たな成長に向けて積極的な挑戦ができる環境にあります。特にDS領域では大きな事業機会が広がっており、成長に向けた投資と事業展開を加速させるべき重要な局面にあると認識しています。当社グループは、これまでも事業環境の変化に応じて、自らを変革することで成長を遂げてきました。その挑戦と変革のDNAこそが、グループの大きな強みであると考えています。この強みを生かしながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続ける企業へと発展していくよう力を尽くしてまいります。

コーポレートガバナンス

取締役・監査役一覧 (2026年6月26日現在)

● 所有株式数
● 在任期間

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

● 50,000株
● 12年



小林 茂

代表取締役社長

経営全般、事業本部所管、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

● 50,126株
● 6年



森 潤

代表取締役副社長

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・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

● 22,590株
● 1年



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、物流統括管理者

● 26,000株
● 5年



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、建
設業法統括責任者

● 18,741株
● 2年



大西 孝生

取締役常務執行役員

NV推進本部・知財戦略部所管、
研究開発本部長、開発・事業化
副委員長

● 17,000株
● —

社外取締役



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
てCD-R開発主導後、名古屋工業
大学教授・名古屋大学客員教授
として産学官連携を主体とした
研究活動に従事する等、豊富な
実務経験を有する。

● 5,000株
● 9年



佐久間 浩

社外取締役

(略歴) 三菱商事株式会社の常
務執行役員等を歴任。エネル
ギー分野の知見と大規模組織
運営の経験を有する。

● 0株
● 2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／大同特殊
鋼株式会社 社外取締役／山九
株式会社 社外取締役
(略歴) エネルギー・デジタル分
野の知見と豊富な実務経験を
有する。

● 3,000株
● 2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
して企業法務に従事。豊富な実
務経験と専門知識を有する。

● 3,000株
● 2年



八木 尚也

常勤監査役

● 4,306株
● 3年



長谷川 耕司

常勤監査役

● 1,040株
● 1年



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) 大阪府警察本部長、警察
庁長官等を歴任。行政における
豊富な経験と大規模組織運営
の実績を有する。

● 0株
● 7年



渡邊 剛

社外監査役

(略歴) 株式会社三菱東京UFJ
銀行(現 株式会社三菱UFJ銀
行)の常務執行役員等を歴任。
金融・製造業の経営および上場
企業の社外監査役(常勤)の経
験を有する。

● 0株
● —



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

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ックス

氏名	属性			経験領域							専門知識		
	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／リスクマネジメント	人事労務
大島 卓	12年	男性		●	●	●		●	●				●
小林 茂	6年	男性		●	●	●	●		●			●	
森 潤	1年	男性			●	●	●	●	●			●	
神藤 英明	5年	男性			●	●	●				●	●	
稲垣 真弓	2年	女性			●							●	●
大西 孝生	—	男性			●			●		●			
浜田恵美子	9年	女性	●	●	●	●		●	●	●			
佐久間 浩	2年	男性	●	●	●	●	●		●		●		●
川上 紀子	2年	女性	●		●	●		●	●	●			
宮本 健悟	2年	男性	●		●	●						●	●
八木 尚也	3年	男性			●	●	●				●	●	
長谷川 耕司	1年	男性			●	●	●				●		
坂口 正芳	7年	男性	●	●	●							●	●
渡邊 剛	—	男性	●	●	●	●					●	●	●

スキルの選定理由

グローバルな素材メーカーとして、事業・技術の知見と財務・法務等の専門的知識を重視しています。多様な役員が、カーボンニュートラルやデジタル社会の実現に向けたさまざまな経験に基づき的確な判断を行うため、経営と監査に不可欠な10領域を特定しています。専門性と多様性の融合により、実効性の高いガバナンス体制を構築していきます。



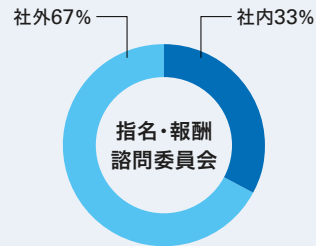
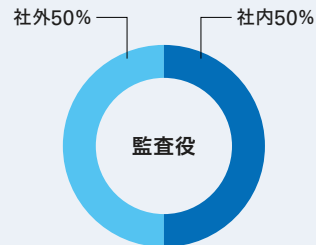
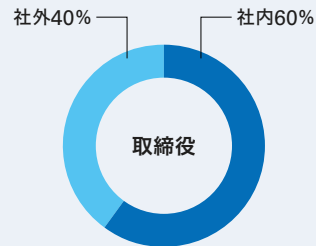
取締役・監査役のスキルマトリックスと
項目選定理由

[https://www.ngk.co.jp/sustainability/
pdf/governance-board.pdf](https://www.ngk.co.jp/sustainability/pdf/governance-board.pdf)

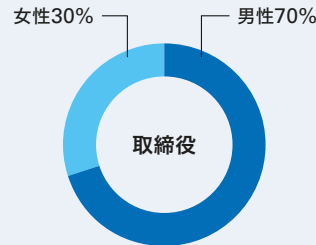


取締役・監査役のメンバー構成

社外役員比率



女性比率



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ **ガバナンス**

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス
株主・投資家とのエンゲージメント
コンプライアンス
リスクマネジメント

▶ データセクション

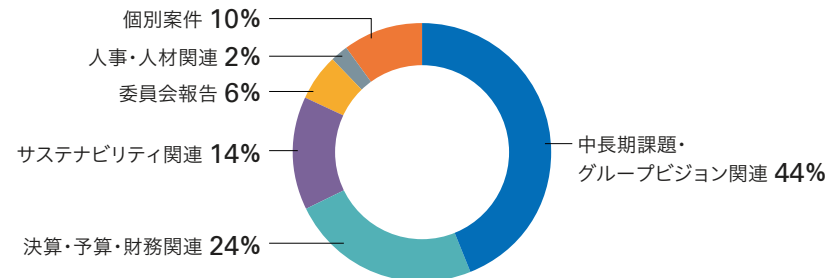
取締役会の活動状況

取締役会は10名（男性7名、女性3名）で構成され、うち3分の1以上が社外取締役です。2025年度は15回開催し、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、取締役の職務執行状況を監督しています。

2025年度の主な審議事項

- 中長期課題・グループビジョン関連
 - ・長期経営計画
 - ・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
 - ・予算と決算
 - ・長期保有株式の売却
- サステナビリティ関連
 - ・第5期環境行動5カ年計画の進捗の報告
 - ・TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示
 - ・IR・SR活動等の報告
 - ・NGKグループ社会貢献活動方針の改定
- 委員会報告
 - ・主要な委員会活動の報告
- 人事・人材関連
 - ・組織と人事
 - ・人権尊重に関する審議委員会
 - ・基幹職向け株式インセンティブ制度の導入
- 個別案件
 - ・生産設備、研究開発等への投資

主要議題の時間配分



役員トレーニング

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、経営の専門家または業務執行の監督者としての職責を十分に果たせるよう、以下の方針でトレーニングを実施しています。

● トレーニング方針

1. 社内役員向け：
 - ・会社法、金融商品取引法、競争法、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

2025年度の実績：

 - 競争法、品質コンプライアンスに関する研修（全1回）
2. 社外役員向け：
 - ・取締役会上程案件に関する担当部門からの説明、事業環境や課題に関する定期的な情報提供、意見交換の場の提供

2025年度の実績：

 - 社外役員による工場・事業所等の視察（全4回：共創施設、名古屋、山口、山梨）
 - 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13回）

監査役会の活動状況

監査役会は、監査役4名で構成され、2025年度は14回開催しました。各監査役は取締役会や重要会議に出席し、取締役および使用人から報告を受け、必要に応じて説明を求めることで、取締役の意思決定プロセスと職務執行状況を監査しています。また、内部統制システムの整備・運用状況を確認するとともに、会計監査人の監査方法と結果の妥当性も検証しています。

2025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



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

指名・報酬諮問委員会の活動状況

指名・報酬諮問委員会は、役員の人事と報酬決定に関する公正性と透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として設置されています。委員会は、取締役会からの諮問に基づき、取締役・監査役の人事、執行役員の報酬、報酬総額の上限、最高経営責任者の後継者計画などを審議し、その結果を取締役に答申します。委員会は6名（男性4名、女性2名）で構成され、過半数を独立社外取締役が占め、委員長も独立社外取締役から選任されています。審議の適正性を確保するため、社外監査役がオブザーバーとして出席します。

2025年度の主な審議事項

- 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

取締役会の実効性の分析・評価

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おります。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おります。



● 2025年度を対象とした実効性評価の方法

2026年4月初頭に全取締役（9名）および全監査役（4名）に対し、全37問（取り組み方針評価5問、自由記述2問を含む）の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おります。

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。

● 2025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しました。

外部機関の総評

- 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いる
- 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
- 2025年度は、昨年度の実効性評価結果を踏まえて策定された取組み方針に沿い、事業戦略や事業ポートフォリオに関する議論がより具体化・実質化した点が特に評価された。成長分野への集中や不採算事業の整理・撤退といった重要な意思決定を通じて、取締役会の戦略的監督機能が一段と強化されたことが伺える

● さらなる実効性向上に向けた2026年度の取り組み方針

2025年度の実効性評価および取締役会での議論を踏まえて以下の通り2026年度の取り組み方針を策定いたしました。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まいります。

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、事業ポートフォリオの転換への取り組み、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、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、事業戦略に関する議論を深化させるとともに、不採算事業のモニタリングを通じて、事業再生・撤退検討プロセスを適切に管理・運用する
- 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

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
- 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



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ **ガバナンス**

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ **ガバナンス**

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ



「長期経営計画 2026-2035」が掲げる
「ありたい姿」の実現に向け、指名・報酬の
両面からガバナンス強化に寄与し、
NGKグループの持続的な
企業価値向上に貢献します。

浜田 恵美子

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

指名・報酬諮問委員会は、株主の皆さまの期待に応えるため、経営の監督機能を担う立場から、NGKグループの持続的な企業価値向上に資する指名・報酬に関する取り組みを推進しています。

委員会の最重要審議事項は、最高経営責任者の選定です。委員全員がその責任の重さを自覚し、会社の持続的な発展にとって最適な選択がなされるよう、社内外の関係者との意見交換や外部機関の活用を通じて、選定プロセスの高度化を図っています。今後、より不確実性が高まり、大きな環境変化が見込まれる中で、次代のリーダーには広い視野、変化に動じない精神力、多様な意見に耳を傾ける姿勢、それらを踏まえて課題を抽出・整理する力が求められます。そのような資質を備えたリーダーに、NGKグループの将来を託したいと考えています。具体的には、経営幹部候補者の理解を深めるための執行役員との面談や、取締役会メンバーとの積極的なコミュニケーションを実施しています。

また、報酬面においては、役員報酬と企業価値向上の連動性を一層高め、株主の皆さまとの利益共有を促進することを目的として、報酬制度の見直しを行いました。主な変更点は、固定報酬の比率が高い体系から、変動報酬の比率を引き上げることで、企業価値向上に向けたインセンティブがより機能する設計へと見直しました。そしてサステナビリティの視点を反映し、中長期インセンティブの評価指標としてNGK版付加価値および従業員エンゲージメ

ントを採用したことの二点です。ガバナンス強化施策の一環として、委員会が2025年度に最も時間を割いた審議であり、適用は2026年6月開催の定時株主総会後の新体制からです。「長期経営計画 2026-2035」の発表と歩調を合わせた運用開始により、戦略と報酬制度の整合性を高めるとともに、当社グループの企業価値向上への取り組み姿勢を社内外に示していきます。

委員会の実効性については、独立社外取締役4名、社内取締役2名で構成され、委員長を独立社外取締役である私が務める体制の下、委員間のコミュニケーションを重視し、十分な審議時間を確保することで担保されていると認識しています。2025年度は委員会を5回開催し、特に報酬制度の見直しについては、ステークホルダーの視点を踏まえながら議論を重ね、納得感と公平性を意識した見直しを進めました。

事業環境が大きく変化する中で、NGKグループは重要な転換期を迎えています。指名・報酬諮問委員会は、取締役会の監督機能の強化および透明性確保に不可欠な役割を担う組織です。委員長として、常に問題意識を持ちながら議論の質を高め、その活性化をリードすることで、NGKグループの持続的な成長に貢献してまいります。

サクセッションプラン

NGKグループは、最高経営責任者の後継者に関する資質、育成方針、決定手続を定めた「最高経営責任者の後継者計画」を策定しました。これに基づき、指名・報酬諮問委員会において毎年、代表取締役社長が進捗状況を報告し、計画の適切性を確認しています。

取締役・監査役の選任方針と解任手続き

取締役および監査役候補者の指名にあたっては、各候補者について代表取締役全員で協議を行い、監査役候補者については監査役会の同意を取得します。加えて、独立社外取締役が過半数を構成する指名・報酬諮問委員会において各取締役および監査役候補者の指名、代表取締役および役付取締役の選定、解職について審議を行い、その決議内容を取締役に答申することで、指名および選解任の手続における公正性、透明性、適時性の確保に努めています。取締役会では、同委員会の答申を十分に斟酌した上で、取締役および監査役候補者を選任し、株主総会の目的事項（議案）として決議します。株主総会で取締役が選任された後は、同委員会の答申を踏まえて取締役会が代表取締役および役付取締役を選定します。

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



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ **ガバナンス**

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

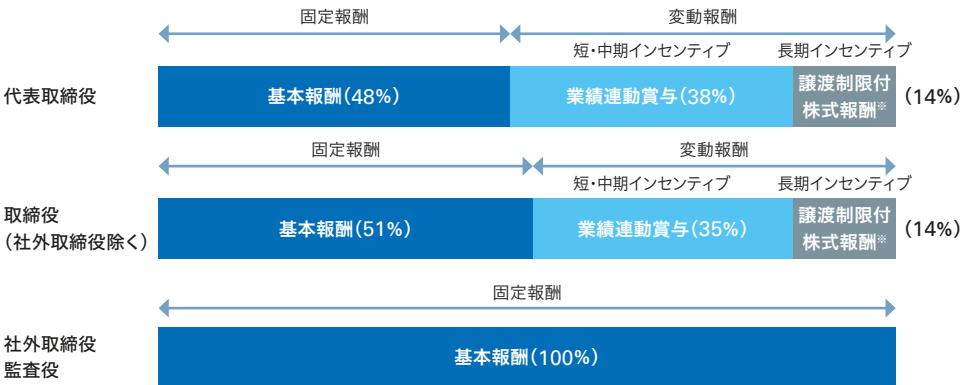
株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

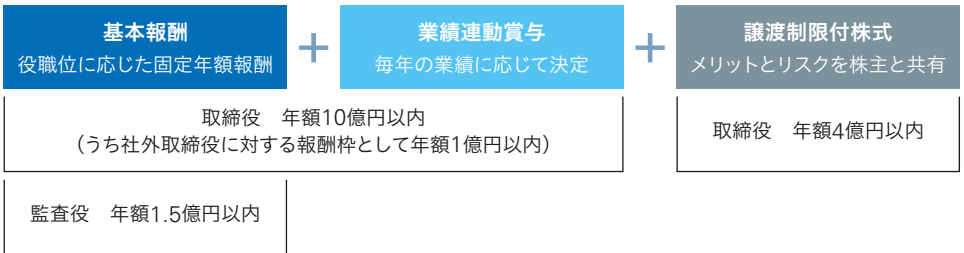
▶ データセクション

2025年度における取締役および監査役の報酬等の構成比率



※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

取締役、監査役および執行役員の報酬等の構成



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。



▶	マネジメントメッセージ
▶	NGKグループの価値創造
▶	NGKグループの成長戦略
▶	セグメント別概況および主要製品
▶	ガバナンス
	取締役会議長メッセージ
	社外取締役座談会
	コーポレートガバナンス
	株主・投資家とのエンゲージメント
	コンプライアンス
	リスクマネジメント
▶	データセクション

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 ※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	中長期的な成長を重視し、NGKグループビジョンの達成及びESG重視の観点より、2026年度に役員報酬制度の見直しを行い、以下の重要課題について各年度の目標に対する達成度等を指標としています。 ● 長期経営計画の中長期業績目標のうち営業利益の増減率 ● 新製品・新事業の創出の達成度 ● NGK版付加価値向上の達成度 ● 従業員エンゲージメント向上の達成度

非金銭報酬等について

● 非金銭報酬等の内容

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、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。

2025年度に付与した譲渡制限付株式報酬の概要は以下の通りです。

■ 2025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 118,750株
発行価額	1株につき1,816.5円
発行総額	215,709,375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 39,750株 当社の取締役を兼務しない執行役員 24名 79,000株 (一時的でない海外居住者である執行役員を除く)

※1 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

※2 取締役(社外取締役を除く)に対し、当事業年度において譲渡制限付株式報酬として自己株式を45,000株交付いたしました。取締役の逝去に伴い、5,250株を当社が無償取得しています

● 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※¹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。

	固定報酬
取締役(会長、社長)	基本報酬(年額)の200%以上
取締役※ ² 、および執行役員※ ³	基本報酬(年額)の150%以上

※1 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む

※2 会長、社長、社外取締役を除く

※3 一時的でない海外居住者である執行役員を除く

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(2025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)	566	279	208	78	8
社外取締役	56	56	—	—	4
監査役(社外監査役を除く)	70	70	—	—	3
社外監査役	28	28	—	—	2

※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、2025年6月26日に退任した取締役2名および2025年9月2日に退任した取締役1名ならびに各人に対する報酬等の額を含んでいます

※2 上記監査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、2025年6月26日に退任した監査役1名および同人に対する報酬等の額を含んでいます

株主・投資家とのエンゲージメント

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締役会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。

社外取締役スモールミーティング

ガバナンスの実効性・透明性のさらなる向上を目指すNGKグループは、2025年12月、当社初の社外取締役スモールミーティングを開催しました。当日は4名の全社外取締役が参加し、機関投資家との対話を行いました。ミーティングの内容は事後、社内取締役と意見交換する機会を設けるなど、IR活動を最大限に生かす取り組みも実施しています。



株主・投資家との対話の実施状況(2025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)	2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)	188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
社外取締役スモールミーティング(機関投資家)	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 - 不採算事業への対応
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 - 株主還元の考え方
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))

- 投資家との対話の多様化と深化
- 役員報酬への新たな非財務指標の導入
- 不採算事業への対応を規程化した事業ポートフォリオマネジメントの整備
- 新事業立ち上げ(NV1000)の進捗に関する開示方法の改善

マネジメント
メッセージ

NGKグループの
価値創造

NGKグループの
成長戦略

セグメント別概況
および主要製品

ガバナンス

データ
セクション

NGK株式会社
NGK REPORT 2026



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ

社外取締役座談会

コーポレートガバナンス

株主・投資家とのエンゲージメント

コンプライアンス

リスクマネジメント

▶ データセクション

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

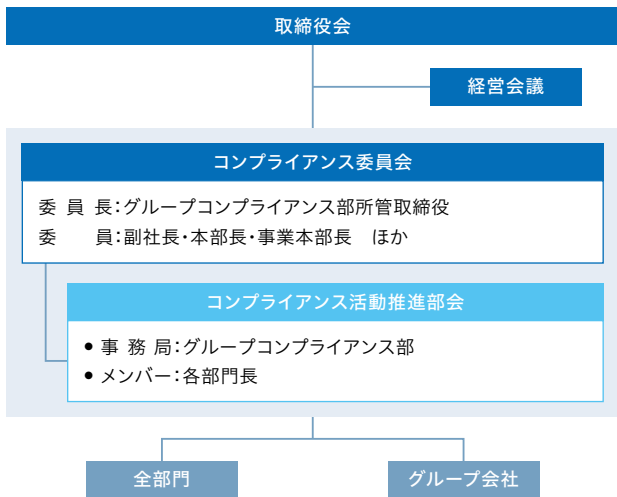
NGKグループでは、コンプライアンス委員会を設置し、その傘下に実務責任者で構成されるコンプライアンス活動推進部を設けています。委員会では、コンプライアンス活動の方針策定や重要事項の審議を行っています。

また、活動状況を定期的に取り締役会へ報告し、取締役会が監督を担っています。

さらに、NGKグループでは、有効かつ実効性のあるコンプライアンス体制を構築するため、国内外のグループ会社にコンプライアンス責任者と担当者を選任し、コンプライアンス施策の内容や計画を協議しながら推進しています。

将来的にはグループ会社各社が自主的にコンプライアンス施策の立案・実行・評価・改善を行える体制の確立を目指しています。

コンプライアンス推進体制図



内部通報制度

NGKグループでは、コンプライアンス違反の早期発見と組織の自浄作用を機能させるため、内部通報制度を設置しています。ヘルプライン・ホットラインは、公益通報者保護法などの関係法令に準拠し、NGKおよびグループ会社で働く全ての人が利用できます。

相談・報告は原則、第三者が運営する社外窓口が電話やインターネットで受け付け、匿名での相談・通報も可能です。相談・報告の保護は社内規程で定められ、報復を禁止しています。通報への対応は公益通報者保護法に基づく指定を受けた従事者のみが担当し、NGKおよび国内グループ会社の従事者は、通報受付や事実確認、是正措置の留意点、ハラスメントを含む通報事例への対応について、毎年教育を受けています。2025年度は、カスタマーハラスメント事案に加え、不正行為への対応事

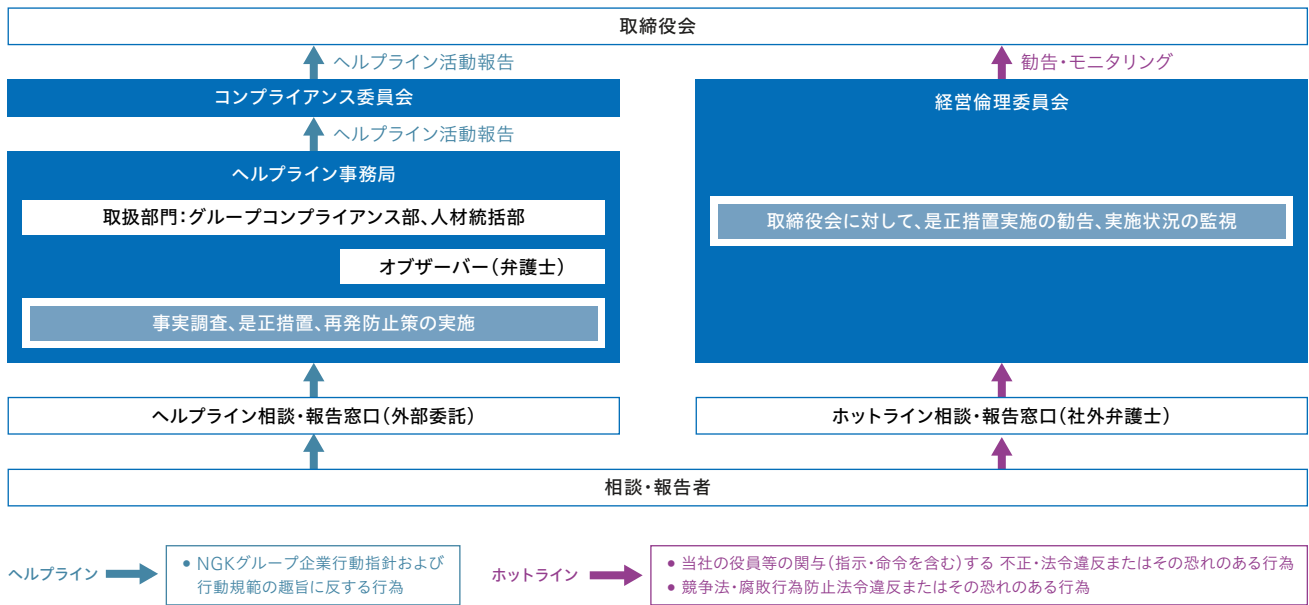
例も取り上げました。

通報の受付後は、外部の独立した弁護士の助言を得ながら、事実調査からは正措置まで公正かつ誠実に対応します。調査の結果、法令違反や不正行為などが確認された場合には、関与者には就業規則に基づき処分を行います。

- コンプライアンスの推進体制
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-compli-structure.html>
- コンプライアンス徹底の取り組み
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-compli-promotion.html>
- 腐敗防止
<https://www.ngk.co.jp/sustainability/governance-compli-corruption.html>



内部通報体制図



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス
株主・投資家とのエンゲージメント
コンプライアンス
リスクマネジメント

▶ データセクション



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス
株主・投資家とのエンゲージメント
コンプライアンス
リスクマネジメント

▶ データセクション

リスクマネジメント

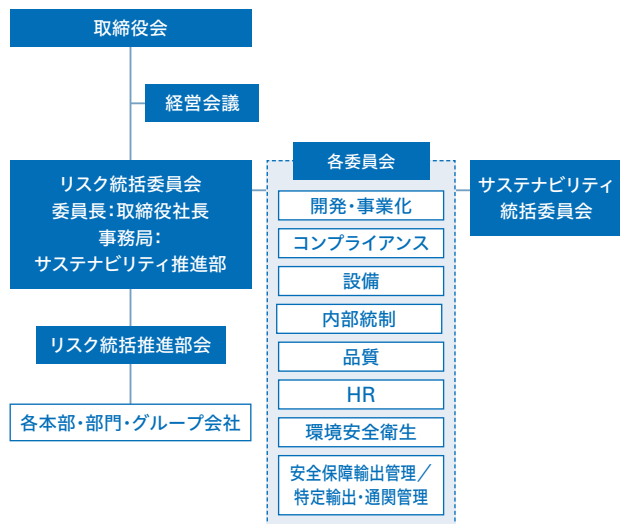
基本的な考え方

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。

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

リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント

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



から独立して運営されています。

なお、災害、事故その他のリスクが発現した場合には、危機管理基本規程に基づき、同規程が定める部門および委員会等の長の責任の下で対応します。このうち著しく重大なリスクに関しては、事案に関連する委員会等の長とサステナビリティ推進部担当執行役員の協議により対策会議を招集し、社長の指揮の下で対応にあたります。

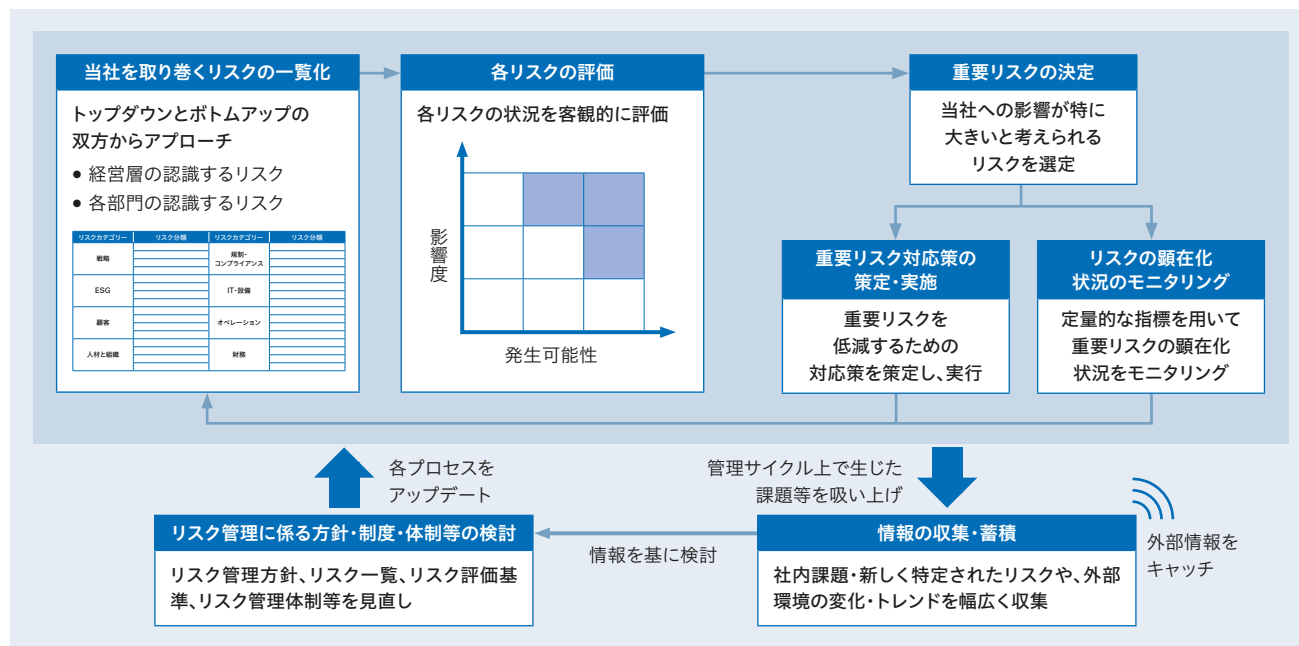
リスクマネジメントプロセス

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、取るべきリスクや排除すべきリスク等のリスクの種別に応じた取り組みの考え方を決定しています。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取り組みを実施しています。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。当社で直接的なコントロールが難しい外部環境に起因するリスクについては、関連するテーマについて経営層によるディスカッションを実施することで、顕在化時の発生事象や事業・経営への影響を具体的に想定しています。こうしたリスク管理体制および手法を整備することで、経営全体の持続性の強化を図っています。

※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

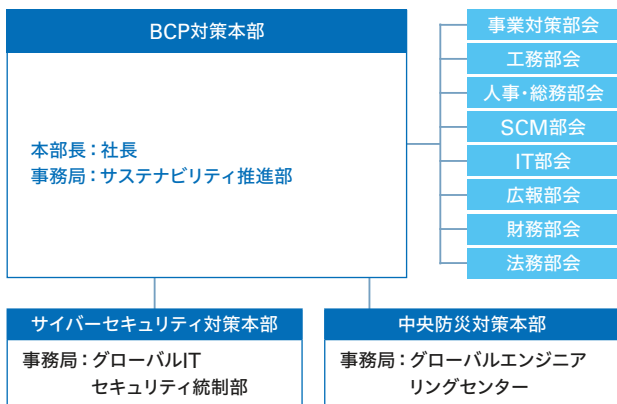
重要リスクの管理サイクル



BCP(事業継続計画)への取り組み

NGKは、人命尊重と地域協力を基本方針とし、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、調達先の複数化、建物・設備の減災、従業員の安全確保など各種対策を進めています。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訓練を実施し、計画の実効性を検証・改善しています。さらに、感染症拡大や地政学的要因、経済安全保障上の要因によるサプライチェーン途絶リスクなどに対しては、BCP事務局を中心に早期の情報収集と対応を行い、事業継続に努めています。またBCP発動時には、社長を責任者とするBCP対策本部を設置し、事案に応じた対策本部等と連携して復旧対応を行う体制を整えています。

BCP体制図



※サイバーセキュリティインシデント発生時には、サイバーセキュリティ対策本部が災害への対応にあたります

※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、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、総務部とICTセンターを中心に関係部門が連携し、情報資産の適正な管理・運用を徹底しています。全従業員に「電子情報セキュリティハンドブック」を配布し、適正な利用を指導するとともに、パソコンの紛失やウイルス感染などの場合、総務部またはICTセンターへの報告を義務付けています。機密情報の漏洩や重大な影響を与えた場合は、就業規則に基づき懲戒処分の対象となります。また、ICTセンターの担当者が毎年グループ会社を訪問し、ITセキュリティ対策の確認と指導を実施しています。2025年度は、全ての海外グループ会社を対象に、北中米、欧州、中国、アジア・パシフィックの各地域単位でオンラインを併用したITグローバル会議を年2回開催し、セキュリティ運用や事故対策に関する議論・啓発を行っています。

サイバー攻撃に対するITセキュリティの確保

NGKIは、NIST(米国標準技術研究所)のサイバーセキュリティフレームワークに基づき、防御・検知・対応・復旧の各カテゴリーを強化し、サイバー攻撃への備えを進めています。2025年度には、サイバーセキュリティ対策本部訓練や、NGKおよび国内グループ会社の全従業員を対象とした偽装メール訓練を実施し、脅威への認識を高めることでセキュリティ意識の向上を図りました。2026年度より海外グループ会社も対象とした統合セキュリティ教育と偽装メール訓練を開始し、グループ全体のセキュリティ意識向上に取り組んでいます。なお、2025年度はNGKグループ全体で事業活動に影響を与え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>

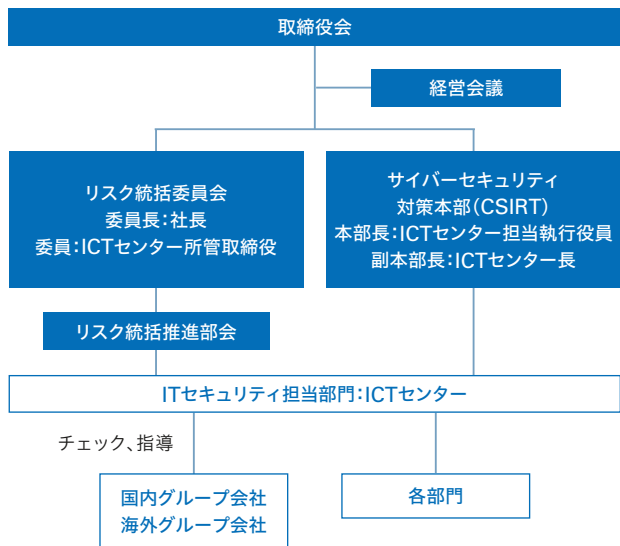


ITセキュリティ管理体制

NGKグループでは、グループ全体で統一した情報セキュリティ水準を確保するため、「NGKグループITセキュリティ基準」を策定し、毎年更新しています。

平時におけるITセキュリティの推進体制は、部門ごとに役割と責任を定義しています。ITセキュリティに関するリスクはリスク統括委員会で審議し、年1回以上、取締役へ報告しています。重要システムにセキュリティインシデントが発生した場合に備え、「サイバーセキュリティ対策本部(CSIRT:Computer Security Incident Response Team)」を設置し、危機管理基本規程に基づき、迅速かつ的確な復旧対応を行う体制を整えています。

ITセキュリティ管理体制図



※重要システムにセキュリティインシデントが発生した場合は、危機管理基本規程に基づき迅速かつ適切に対応します



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

取締役会議長メッセージ
社外取締役座談会
コーポレートガバナンス
株主・投資家とのエンゲージメント
コンプライアンス
リスクマネジメント

▶ データセクション

11カ年の主要財務データ

(百万円)

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
売上高	435,797	401,266	451,125	463,504	441,956	452,043	510,439	559,240	578,913	619,513	670,125
売上原価	289,266	272,434	312,107	323,224	313,458	329,061	347,748	405,463	423,059	443,540	474,963
販売費および一般管理費	65,633	65,619	68,991	75,574	73,496	72,158	79,163	87,015	89,456	94,731	100,163
営業利益	80,898	63,212	70,026	64,705	55,000	50,823	83,527	66,761	66,397	81,241	94,997
営業利益率 (%)	18.6	15.8	15.5	14.0	12.4	11.2	16.4	11.9	11.5	13.1	14.2
経常利益	81,498	64,557	70,615	64,410	51,952	53,006	86,248	65,887	63,042	78,249	95,202
親会社株主に帰属する当期純利益	53,316	36,379	45,814	35,506	27,135	38,496	70,851	55,048	40,562	54,933	59,936
設備投資額	45,437	60,101	71,713	105,336	93,997	50,831	38,130	43,694	47,296	48,807	55,848
減価償却費	27,365	26,615	30,316	35,728	39,579	44,942	49,270	53,729	56,806	57,253	57,487
研究開発費	17,410	18,653	21,100	23,271	22,928	22,448	23,551	26,157	31,605	29,590	31,786
営業活動によるキャッシュ・フロー	59,445	80,172	50,554	61,224	53,200	85,641	94,831	97,949	99,159	96,658	137,989
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,772	△56,452	△49,413	△109,743	△60,830	△51,724	△46,291	△52,006	△68,593	△55,081	△77,121
フリーキャッシュ・フロー	11,673	23,720	1,141	△48,519	△7,630	33,917	48,540	45,943	30,566	41,577	60,868
財務活動によるキャッシュ・フロー	△373	△13,013	22,546	3,564	△18,796	12,250	△45,263	△34,568	△36,123	△34,219	△48,277
現金及び現金同等物 期末残高	136,065	144,692	169,918	123,984	94,691	146,031	154,855	168,863	171,432	177,708	199,643
総資産	711,897	759,434	826,243	863,636	833,085	908,967	982,833	1,029,168	1,127,576	1,142,986	1,243,330
有利子負債	163,973	174,150	211,573	229,423	234,400	264,244	252,350	253,357	259,326	252,242	244,635
自己資本	406,743	416,740	460,983	477,516	458,551	512,003	583,147	635,447	695,425	719,803	808,553
純資産	417,972	427,593	472,863	489,245	469,118	517,892	589,594	642,446	703,225	727,506	817,352
D/Eレシオ(倍)	0.40	0.42	0.46	0.48	0.51	0.52	0.43	0.40	0.37	0.35	0.30
自己資本比率 (%)	57.1	54.9	55.8	55.3	55.0	56.3	59.3	61.7	61.7	63.0	65.0
1株当たり当期純利益 (円)	163.28	112.71	142.42	110.35	84.73	121.61	226.56	177.47	133.65	185.96	206.32
1株当たり純資産 (円)	1,245.47	1,295.66	1,432.67	1,483.98	1,448.62	1,617.33	1,871.22	2,074.66	2,334.21	2,455.87	2,811.27
年間配当金 (円)	38	40	44	50	50	30	63	66	50	60	80
うち中間配当金 (円)	18	20	21	25	25	10	30	33	25	30	38
うち期末配当金 (円)	20	20	23	25	25	20	33	33	25	30	42
配当性向 (%)	23.3	35.5	30.9	45.3	59.0	24.7	27.8	37.2	37.4	32.3	38.8
配当性向 (%) 3年平均	23.6	26.3	29.2	36.7	42.7	41.1	33.0	30.2	33.3	35.4	36.1
株主資本配当率(DOE) (%)	3.1	3.1	3.2	3.4	3.4	2.0	3.6	3.4	2.3	2.5	3.0
株主資本配当率(DOE) (%) 3年平均	2.7	2.9	3.2	3.3	3.4	2.9	3.0	3.0	3.0	2.7	2.6
自己資本利益率 (ROE) (%)	13.3	8.8	10.4	7.6	5.8	7.9	12.9	9.0	6.1	7.8	7.8
NGK版ROIC(%) 投下資本利益率	—	—	—	—	—	—	13.3	10.1	9.8	11.8	13.9
WACC(税引前) (%)	—	—	—	—	—	—	—	10.0	9.3	9.0	11.3
CAPM(株主資本コスト) (%)	—	—	—	—	—	—	—	9.1	8.5	8.0	9.3
WACC(税引後) (%) 加重平均資本コスト	—	—	—	—	—	—	—	6.9	6.5	6.2	7.9
株価収益率 (PER) (倍)	12.7	22.4	12.9	14.6	16.7	16.6	7.7	9.9	15.3	9.9	19.3
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.7	1.9	1.3	1.1	1.0	1.3	0.9	0.8	0.9	0.7	1.4
期末株価 (円)	2,079	2,520	1,834	1,608	1,417	2,024	1,753	1,752	2,040	1,836	3,977
期末従業員数 (人)	16,657	17,517	18,783	20,115	20,000	19,695	20,099	20,077	19,540	19,931	19,869



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

11カ年の主要財務データ

11カ年の主要非財務データ

会社概要／株式情報／外部評価



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

11カ年の主要財務データ

11カ年の主要非財務データ

会社概要／株式情報／外部評価

11カ年の主要非財務データ

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
GHG排出量 (Scope1:エネルギー起源CO ₂)※1 (万トン、グループ)	31	32	32	32	31	26	29	25	24	21	20
GHG排出量 (Scope2:エネルギー起源CO ₂) (万トン、グループ)	45	49	52	55	56	49	33	31	32	33	19
GHG排出量(Scope3)(万トン、グループ)	—	—	—	—	—	—	344.9	351.9	327.0	375.3	420.7
総水使用量(万m ³ 、グループ)	285.5	408.7	432.0	453.5	433.5	377.7	433.6	414.3	422.6	403.8	402.5
VOC排出量(トン、グループ)	7	155	145	145	68	83	77	107	88	46	109
PRTR物質排出量(トン、グループ)	14	163	154	128	76	89	84	110	92	49	112
総水排出量(万m ³ 、グループ)	197	279	287	281	314	253	274	268	271	264	289
廃棄物発生量(万トン、グループ)	5.9	5.9	5.9	5.8	5.4	4.6	5.4	4.7	4.8	4.4	4.6
廃棄物発生量 売上高原単位(トン、億円)	—	—	—	—	—	—	10.5	8.4	8.3	7.1	6.9
期末従業員数(人)	16,657	17,517	18,783	20,115	20,000	19,695	20,099	20,077	19,540	19,931	19,869
従業員数(人、単独)	3,700	3,937	4,142	4,119	4,224	4,316	4,382	4,547	4,775	4,876	5,024
女性従業員割合(%、単独)	12.6	12.7	12.5	12.6	12.8	13.0	12.9	12.7	13.0	13.2	13.4
管理職に占める女性比率(%、単独)	1.8	1.9	2.0	2.2	2.9	3.0	3.4	3.8	3.7	4.0	4.8
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	21.8
障がい者雇用数／率(人・%、単独)	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)	203(2.88)
休業災害度数率(単独)※2	0.29	0.34	0.11	0.40	0.00	0.10	0.19	0.28	0.28	0.18	0.18
社会貢献総支出額(億円、単独)	3.46	3.15	3.00	3.02	2.73	2.96	5.33	7.54	6.41	6.78	6.72
取締役数(人、単独)	12	13	12	12	13	11	9	9	10	10	9
社外取締役数(人、単独)	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4
役員報酬総額(百万円、単独)	723	803	799	698	660	715	820	678	667	763	715
特許保有件数(日本)(件、単独)	2,907	3,038	3,191	3,352	3,513	3,521	3,374	3,448	3,536	3,275	3,082
特許保有件数(海外)(件、単独)	4,042	4,134	4,186	4,346	4,485	4,452	4,444	4,589	4,780	4,603	4,378
組織活性化調査「挑戦」スコア※3	—	—	—	—	—	—	—	3.26	3.30	3.31	3.29
組織活性化調査「多様性活用」スコア※3	—	—	—	—	—	—	—	3.34	3.37	3.41	3.38

(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 暦年で集計

※3 5段階

会社概要

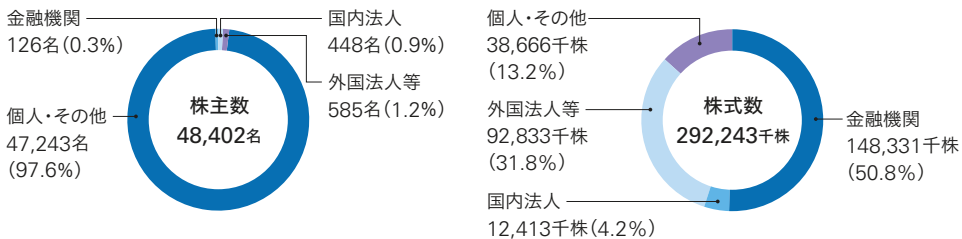
表 記 社 名	NGK株式会社	資 本 金	701億円
商 号	NGK株式会社 NGK Corporation	売 上 高	6,701億円（連結、2025年度）
所 在 地	〒467-8530 名古屋市瑞穂区須田町2番56号 Tel:052-872-7181	連 結 子 会 社	46社
設 立	1919(大正8)年5月5日	持分法適用会社	1社
		従 業 員 数	単独 5,024人 連結 19,869人
		証 券 コ ー ド	5333

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 (株)	持株比率 (%)
発行済株式の総数 292,243,496株 (自己株式4,632,457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)	48,052,200	16.70
	明治安田生命保険相互会社	21,695,140	7.54
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	19,315,400	6.71
	全国共済農業協同組合連合会	9,663,900	3.36
株主総数 48,402名	第一生命保険株式会社	9,457,926	3.28
	株式会社三菱UFJ銀行	7,204,443	2.50
上場証券取引所	BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	5,716,354	1.98
東京証券取引所	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,994,460	1.73
名古屋証券取引所	あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,387,600	1.52
	JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,773,052	1.31

(注)当社は、自己株式4,632,457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位以下を切り捨てとしております

株式分布状況



イニシアチブへの賛同・参加

NGK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、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。



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。



▶ マネジメントメッセージ

▶ NGKグループの価値創造

▶ NGKグループの成長戦略

▶ セグメント別概況および主要製品

▶ ガバナンス

▶ データセクション

11カ年の主要財務データ

11カ年の主要非財務データ

会社概要／株式情報／外部評価



NGK株式会社

統合報告書

NGKレポート2026

■お問い合わせ先

〒467-8530 名古屋市瑞穂区須田町2番56号

NGK株式会社 サステナビリティ推進部

E-MAIL:pr-office@ngk.co.jp