

第160期 定時株主総会

# 招集ご通知

2025.04.01 > 2026.03.31

2026

**6 / 29** [月] 午前10時

## 場所

名古屋市熱田区六野一丁目3番16号

当社本館1階ホール（末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください）

## ◆ 書面およびインターネットによる議決権行使期限

2026年6月26日（金曜日）午後5時15分まで

## 決議事項

### 【議案】

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役10名選任の件

第3号議案 監査役1名選任の件

第4号議案 補欠監査役1名選任の件

第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

株主さまを対象に、株主総会の模様をライブ配信させていただきますので、ぜひご利用ください。

株主総会当日のお土産をご用意しておりません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

証券コード：5333

# NGKグループ理念

NGK Group Philosophy

## 私たちの使命 Our Mission

---

社会に新しい価値を  
そして、幸せを

Enriching Human Life  
by Adding New Value to Society.

## 私たちが目指すもの Our Values

---

人材

Quality of People

製品

Quality of Product

経営

Quality of Management

挑戦し高めあう

Embrace challenges and teamwork.

期待を超えていく

Exceed expectations.

信頼こそが全ての礎

Social trust is our foundation.

# NGKグループビジョン Road to 2050

2050年の未来社会を見据え、カーボンニュートラルの実現とデジタル社会への爆発的進化という大きな流れを新たな発展機会と捉え、サステナビリティ経営の推進、収益力向上、研究開発への注力、商品開花への注力、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、の5つの変革に取り組み、当社独自のセラミック技術を活かし、グループビジョン実現に向けて事業構成の転換を図ってまいります。



## NGKグループビジョン

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

© 2021 NGK INSULATORS, LTD. All rights reserved.

NGKグループビジョンの詳細につきましては、当社HP（<https://www.ngk.co.jp/info/vision/>）をご覧ください。

# 長期経営計画 2026-2035

2035年を「Road to 2050」の中間目標と位置づけ、新たな計画と戦略を長期経営計画として策定しました。

## 2035年のありたい姿

“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

(※) CN：カーボンニュートラル  
DS：デジタル社会

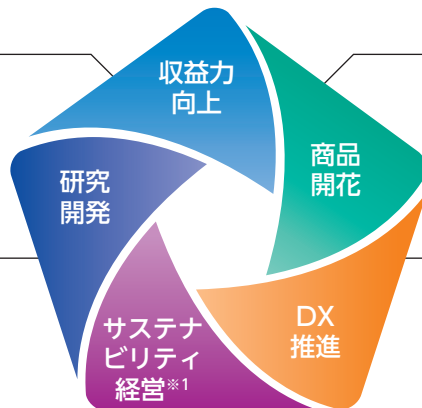
- 挑戦を通じて価値共創企業へ
- 収益最大化による成長原資創出
- デジタルインフラのポジション獲得
- 脱炭素社会を支える事業の創出

## なすべきこと：5つの変革

2035年のありたい姿の実現に向けて、グループビジョンで定めた「5つの変革」の取り組みをアップデートしました。成長性と収益性を両立させ、経営基盤の強化を含む5つの変革の取り組みを加速します。

環境変化に応じた注力領域の見直しと  
経営資源の重点投入により稼ぐ力を高める

独自のコア技術の深化・拡張により  
未来社会に資する新たな製品開発に繋げる



本質的ニーズに技術と共創で応えることで  
2035年に新事業化品<sup>※2</sup>の売上高3000億円超  
を目指す

最新のAI技術によるデータドリブンの全社浸透  
を通じて競争力を向上させる

「機会の追求」と「リスクの管理」を徹底し、  
持続的な価値創造を実現する

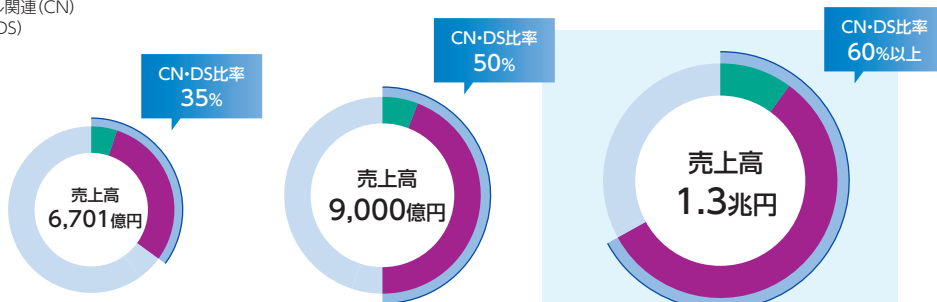
※1 ESGの考え方を基盤としつつ、事業の持続可能性とステークホルダーとの共創を通じた中長期的な価値創造を実現するため、「ESG経営」を「サステナビリティ経営」へと進化させます。  
※2 2021年度以降に新しく事業化した製品

# 長期経営計画 2026-2035

## ありたい姿の実現に向けたロードマップ

ありたい姿の実現に向け、デジタル社会関連事業を成長ドライバーとして事業構成転換を推進。2035年度に売上高1.3兆円、カーボンニュートラル・デジタル社会関連の売上比率を60%以上と高め、以降もカーボンニュートラル関連を伸ばし事業構成転換を図ります。

- カーボンニュートラル関連 (CN)
- デジタル社会関連 (DS)
- 内燃機関係向け他



	フェーズ1 内燃機関係向け残存 / DS事業伸長		フェーズ2 DS+CN事業の伸長により事業構成を転換
	2025年度	2030年度	2035年度
売上高	6,701億円	9,000億円	1.3兆円
ROE	7.8%	12%	12%以上
NV New Value: 新事業売上高	-	1,000億円	3,000億円
	実績		目標

## 長期経営計画 主要KPIまとめ

		2025年度 (実績) ※1	2030年度 (目標)
財務KPI	連結売上高	6,701億円	9,000億円
	売上高CN・DS比率	35%	50%
	営業利益	950億円	1,500億円
	当期純利益	599億円	1,000億円
	ROE	7.8%	12%
	EPS (1株当たり当期純利益)	206円	370円
非財務KPI	GHG排出量	Scope1,2 13年度比 46%削減(※2) Scope3 -	Scope1,2 13年度比 50%削減 Scope3 22年度比 25%削減
	挑戦する企業文化： 組織活性化調査スコア	多様性活用 3.4 挑戦 3.3	多様性活用 3.8 挑戦 3.8
	女性管理職比率	5%	10%

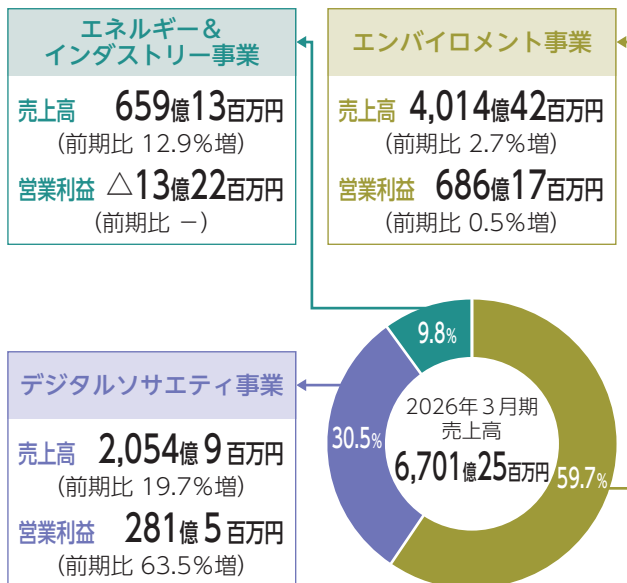
※1 億円単位の記載金額は、四捨五入により表示しております。

※2 第三者評価前の暫定値

# 業績ハイライト

売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に 帰属する当期純利益
6,701億25百万円 前期比 8.2%	949億97百万円 前期比 16.9%	952億02百万円 前期比 21.7%	599億36百万円 前期比 9.1%

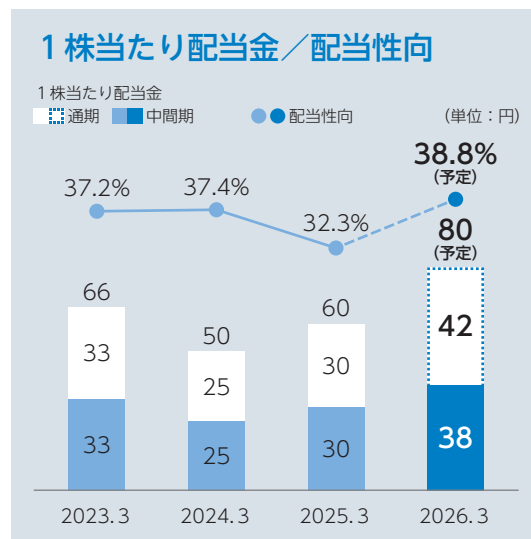
## 事業別業績



※事業別売上高はセグメント間の内部売上高または振替高計26億40百万円を含んでおります。

## 配当について

※当期の期末配当については、1株につき42円（中間配当とあわせて年間80円）とすることといたしました。  
 ※前期実績に比べ20円の増配となります。  
 ※期末配当金は本総会において第1号議案が可決されることが条件となります。



決算短信・補足資料はこちら  
<https://www.ngk.co.jp/ir/>



証券コード 5333  
2026年6月5日  
(電子提供措置の開始日 2026年5月29日)

株 主 各 位

名古屋市瑞穂区須田町2番56号

**NGK株式会社**

取締役社長 小 林 茂

## 第160期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、当社第160期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイト「第160期定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

<https://www.ngk.co.jp/ir/stock/meeting/>



また、このほか、インターネット上の以下のウェブサイトにも掲載しております。

東京証券取引所  
ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



上記の東京証券取引所ウェブサイトアクセスして、銘柄名（NGK）または証券コード（5333）を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類／PR情報」を順に選択のうえ、ご覧ください。

なお、当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年6月26日（金曜日）午後5時15分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2026（令和8）年6月29日（月曜日）午前10時
2	場 所	名古屋市熱田区六野一丁目3番16号 当社本館1階ホール (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)
3	目的事項	<b>報告事項</b> 1. 第160期（2025年4月1日から2026年3月31日まで） 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査 役会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第160期（2025年4月1日から2026年3月31日まで） 計算書類報告の件 <b>決議事項</b> 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役10名選任の件 第3号議案 監査役1名選任の件 第4号議案 補欠監査役1名選任の件 第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件
4	議決権の 行使に関する 事項	・ 9頁に記載の「議決権行使方法についてのご案内」をご参照くだ さい。

以 上

- 電子提供措置事項のうち、下記①～④の書類につきましては、法令および当社定款第17条の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査役および会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。
  - ①新株予約権等に関する事項
  - ②連結注記表
  - ③株主資本等変動計算書
  - ④個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。

# 議決権行使方法についてのご案内

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

## ■ 株主総会にご出席される場合



- ・当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。受付開始時刻は、午前8時45分を予定しております。
- ・株主さまでない代理人および同伴の方など、株主以外の方は株主総会にご出席できませんので、ご注意ください申し上げますようお願い申し上げます。

### 株主総会開催日時

2026年 **6月29日**（月曜日）午前**10時**

## ■ 株主総会にご出席されない場合



### ① 書面（郵送）による議決権行使

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき下記の行使期限までに到着するようご返送ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

#### 行使期限

2026年 **6月26日**（金曜日）午後**5時15分**まで



### ② インターネットによる議決権行使

後記（10頁～11頁）のインターネットによる議決権行使のご案内をご参照のうえ、画面の案内に従って、下記の行使期限までに賛否を入力してください。

#### 行使期限

2026年 **6月26日**（金曜日）午後**5時15分**まで

## 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

1. 書面とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。
2. インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。また、パソコン、スマートフォンで重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

# インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、スマートフォンまたはパソコンなどから議決権行使サイトにアクセスいただき、画面の案内に従って行使していただきますようお願いいたします。

議決権行使期限

2026年6月26日（金）午後5時15分まで

## 1 QRコードを読み取る方法（スマートフォンの場合）

「ログイン用QRコード」を読み取りいただくことで、「ログインID」および「仮パスワード」を入力することなくログインいただけます。

### 1 QRコードを読み取る

お手持ちのスマートフォンにて、同封の議決権行使書副票（右側）に記載の「ログイン用QRコード」を読み取る。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



議決権行使書副票（右側）



### 2 議決権行使方法を選ぶ

議案賛否方法の選択画面が表示されるので、議決権行使方法を選ぶ。



### 3 各議案の賛否を選択

画面の案内に従って各議案の賛否を選択。



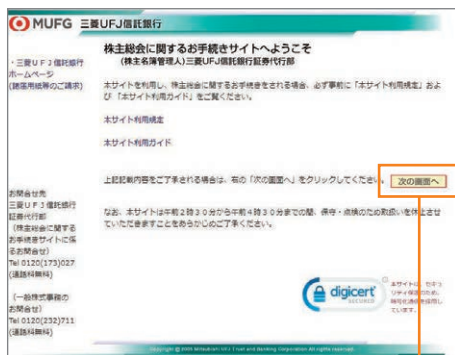
画面の案内に従って行使完了です。

## 機関投資家の皆さまへ

株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合には、当該プラットフォームにより議決権をご行使いただけます。

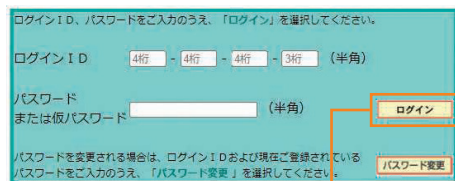
## ■ ログインID・仮パスワードを入力する方法

### 1 議決権行使サイトにアクセスする



「次の画面へ」をクリック

### 2 お手元の議決権行使書用紙の副票（右側）に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力



「ログイン」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

### 議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>



### ■ 議決権行使サイトについて

- インターネットによる議決権行使は、パソコンまたはスマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.jp/>) にアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。（ただし、毎日午前2時30分から午前4時30分までは取り扱いを休止します。）
- パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォールなどを使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合など、株主さまのインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

### ■ 注意事項

- 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。
- アクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金など）は、株主さまのご負担とさせていただきます。

### インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせについて

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部（ヘルプデスク）

 **0120-173-027**

（通話料無料、受付時間：9：00～21：00）



# 株主総会ライブ配信のご案内

当社の株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおり株主さま向けにインターネットによるライブ配信を行います。


## 1. 配信日時

2026年6月29日（月）午前10時～株主総会終了時刻まで

※当日午前9時30分頃よりご覧いただけます。

## 2. ご視聴方法

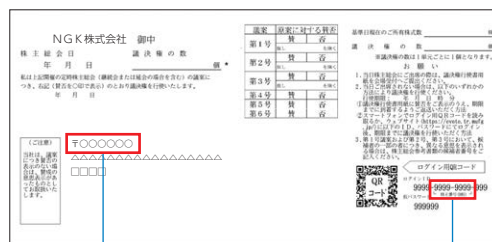
①下記URLまたはQRコードを用いて、ライブ配信のログインページへアクセスしてください。

<b>視聴用 ウェブサイトURL</b>	<a href="https://www.virtual-sr.jp/users/ngk/login.aspx">https://www.virtual-sr.jp/users/ngk/login.aspx</a>	
--------------------------	---	---

②株主さま認証画面（ログイン画面）で「株主ID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」ボタンをクリックしてください。

**株主ID**▶ 議決権行使書用紙等に記載の「株主番号」（数字8桁）

**パスワード**▶ お届けご住所の「郵便番号」（ハイフン除く数字7桁）



パスワード（郵便番号）

株主ID（株主番号）

### ご視聴に関する留意事項

- ・ライブ配信をご視聴いただくことは、会社法上、株主総会への「出席」と認められません。
- ・ライブ配信のご視聴は、株主さま本人のみに限定させていただきます。
- ・ご使用のパソコン環境、スマートフォン環境や通信環境等の影響により、ライブ配信の映像や音声に乱れ等の不具合が生じる場合がございます。
- ・ご視聴に際して発生する費用（インターネット接続料金、通信料金等）は、株主さまのご負担となります。
- ・ライブ配信をご視聴いただく株主さまは、質問等を行うことはできません。また、当日採決に参加し議決権の行使を行うことはできないため、事前にご行使いただきますようお願い申し上げます。
- ・「株主ID」および「パスワード」の第三者への提供、撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- ・万一、何らかの事情によりライブ配信を行わない場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト

<https://www.ngk.co.jp/ir/stock/meeting/>

ライブ配信（視聴不具合等）  
に関するお問い合わせ先

株式会社Jストリーム ライブサポート係 TEL：054-333-9212  
対応日時：2026年6月29日（月）9：30～株主総会終了時刻まで



## オンデマンド配信のご案内

当日、本総会にご出席されない株主さまのために、株主総会の一部の様相について、その映像と音声をオンデマンドにて配信いたします。

**期 間** 2026年6月30日(火)～2026年7月31日(金)

視聴希望の株主さまは、以下のURLにアクセスください。

NGK株式会社／株主・投資家情報／株式・債券情報／株主総会

<https://www.ngk.co.jp/ir/stock/meeting/>

または、サーチエンジンにて以下の検索を行ってください。

🔍 NGK 株主総会 **検索**

スマートフォン等から右記のQRコードを読み取る方法でもアクセスできます。



# 株主総会参考書類

## 第1号議案 剰余金の処分の件

当期の期末配当につきましては、企業体質の強化と今後の事業展開ならびに収益の状況等を勘案し、次のとおりといたしたいと存じます。

### 期末配当に関する事項

1	<b>配当財産の種類</b> 金銭
2	<b>株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額</b> 当社普通株式1株につき金42円 総額 12,079,663,638円
3	<b>剰余金の配当が効力を生ずる日</b> 2026年6月30日（火曜日）

## 第2号議案 取締役10名選任の件

取締役全員9名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、経営体制の一層の強化を図るため、1名増員し取締役10名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本議案が原案どおり承認されますと、当社取締役の3分の1以上が独立社外取締役となります。

取締役候補者は次のとおりであります。なお、取締役候補者は、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会（委員長：独立社外取締役）において審議し、取締役会が同委員会の答申を踏まえて決定しております。

候補者 番号	候補者氏名	現在の当社における 地位、担当	取締役会への 出席状況
1	再任 <small>おおしま</small> 大島 <small>たく</small> 卓	代表取締役会長	100% (15回/15回)
2	再任 <small>こばやし</small> 小林 <small>しげる</small> 茂	代表取締役社長	100% (15回/15回)
3	再任 <small>もり</small> 森 <small>じゅん</small> 潤	取締役専務執行役員	100% (11回/11回)
4	再任 <small>しんどう</small> 神藤 <small>ひであき</small> 英明	取締役専務執行役員	100% (15回/15回)
5	再任 <small>いながき</small> 稲垣 <small>まゆみ</small> 真弓	取締役常務執行役員	100% (15回/15回)
6	新任 <small>おおにし</small> 大西 <small>たかお</small> 孝生	常務執行役員	—
7	再任 <small>はまだえみこ</small> 浜田恵美子 <span style="background-color: #4a5568; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #27ae60; color: white; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	100% (15回/15回)
8	再任 <small>さくまひろし</small> 佐久間 浩 <span style="background-color: #4a5568; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #27ae60; color: white; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	100% (15回/15回)
9	再任 <small>かわかみ</small> 川上 <small>のりこ</small> 紀子 <span style="background-color: #4a5568; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #27ae60; color: white; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	100% (15回/15回)
10	再任 <small>みやもと</small> 宮本 <small>けんご</small> 健悟 <span style="background-color: #4a5568; color: white; padding: 2px;">社外</span> <span style="background-color: #27ae60; color: white; padding: 2px;">独立</span>	社外取締役	100% (15回/15回)

(注) 森潤氏の取締役会への出席状況は、2025年6月26日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。

候補者番号

再任

1

おおしま  
大島

たく  
卓

1956年7月14日生



所有する当社の株式の数	50,000株
保有する新株予約権の個数	66個 (66,000株相当)
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1980年3月 当社入社
- 2007年6月 当社執行役員
- 2011年6月 当社常務執行役員
- 2014年6月 当社代表取締役社長
- 2020年6月 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役（現任）
- 2021年4月 当社代表取締役会長（現任）
- 2021年5月 愛知県経営者協会 会長
- 2021年6月 東邦瓦斯株式会社 社外取締役（現任）
- 2024年6月 野村ホールディングス株式会社 社外取締役（現任）

（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

### 取締役候補者とした理由

大島卓氏は、当社入社後は生産技術部門に所属し、海外子会社の製造ライン立ち上げを経験した後、蓄電池事業部門において製品の開発、量産に携わるなど、長年にわたり技術・事業の両面から当社の経営を牽引しました。2014年から代表取締役社長、2021年からは代表取締役会長を務め、当社における豊富な業務経験と経営全般に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者としたしました。

候補者番号

再任

2

こばやし  
小林

しげる  
茂

1961年3月23日生



所有する当社の株式の数	50,126株
保有する新株予約権の個数	21個 (21,000株相当)
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1983年3月 当社入社

2016年6月 当社執行役員

2018年6月 当社常務執行役員

2020年6月 当社取締役専務執行役員

2021年4月 当社代表取締役社長（現任）

（担当）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、経営業務の管理責任者

### 取締役候補者とした理由

小林茂氏は、当社入社後はエネルギーインフラ事業部門の海外営業を経て、蓄電池事業部門の営業部長、海外子会社社長、セラミックス事業部門の海外営業部長、エネルギーインフラ事業本部長など多様な業務を歴任しております。2021年からは代表取締役社長を務め、当社における豊富な業務経験と事業運営における知見および人脈を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

再任

3

もり  
森

じゅん  
潤

1964年4月26日生



所有する当社の株式の数	22,590株
保有する新株予約権の個数	8個 (8,000株相当)
取締役会への出席状況	100% (11回/11回)
(注)2025年6月26日の就任以降に開催された取締役会を対象としております。	

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1988年4月 当社入社

2019年6月 当社執行役員

2021年6月 当社常務執行役員

2024年6月 当社専務執行役員

2025年6月 当社取締役専務執行役員（現任）

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

### 取締役候補者とした理由

森潤氏は、当社入社後はエンジニアリング事業部門（現在は別会社として分離独立）でのプラント技術管理、セラミックス事業部門での技術管理を中心に業務経験を積み、同事業部門での製造統括部長、セラミックス事業本部長として、事業拡大に注力しました。現在はNV推進本部、研究開発本部、製造技術本部および安全品質環境統括部、知財戦略部、デジタル変革推進部、ICTセンターの本社部門を所管し、当社グループの技術全般を統括する役割を果たすなど、当社における豊富な業務経験と事業運営および製造技術に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者いたしました。

候補者番号

再任

4

しんどう ひであき  
神藤 英明

1964年11月1日生



所有する当社の株式の数	26,000株
保有する新株予約権の個数	10個 (10,000株相当)
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1988年4月 当社入社
- 2018年6月 当社執行役員
- 2021年6月 当社取締役常務執行役員
- 2024年6月 当社取締役専務執行役員（現任）

(担当) 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

### 取締役候補者とした理由

神藤英明氏は、当社入社後は財務部門を中心に業務経験を積み、北米やメキシコ子会社の経営を経験したのち、経営企画室長、財務部長を歴任しました。現在は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、資材部の本社部門を所管し、サステナビリティ経営の推進に注力するなど、当社における豊富な業務経験と事業運営および財務・会計に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

再任

5

いながき まゆみ  
稲垣 真弓

1964年5月18日生



所有する当社の株式の数	18,741株
保有する新株予約権の個数	5個 (5,000株相当)
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1988年4月 当社入社

2020年6月 当社執行役員

2024年6月 当社取締役常務執行役員（現任）

（担当）業務監査部・DIVER S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

### 取締役候補者とした理由

稲垣真弓氏は、当社入社以来、一貫して法務部門において多様な実務経験を積みました。国内外の弁護士と連携し、当社の法務課題に取り組んだほか、社内弁護士の採用や海外も含めた当社グループ内における法務ネットワークの構築など法務部門の組織力強化に取り組み、法務的側面から当社のビジネスを支えました。現在は業務監査部、DIVER S運営室、人材統括部、グループコンプライアンス部、法務部、総務部の本社部門を所管するなど、当社における豊富な業務経験と法務に関する知見を有していることから、引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号

新任

6

おおにし たかお  
大西 孝生

1966年11月1日生



所有する当社の株式の数	17,000株
保有する新株予約権の個数	3個 (3,000株相当)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1990年4月 当社入社
- 2019年4月 当社エレクトロニクス事業本部（現 デジタルソサエティ事業本部）電子部品事業部長
- 2021年6月 当社執行役員
- 2024年6月 当社常務執行役員（現任）  
（担当）知財戦略部担当、研究開発本部長

### 取締役候補者とした理由

大西孝生氏は、当社入社後は生産技術部門に所属したのち、電子部品事業部門の技術開発を中心に業務経験を積み、同事業部門の長として、事業運営および組織統括を担い、当社の事業拡大に注力しました。現在は研究開発本部長として、新製品創出に向けた研究開発ならびに技術基盤の強化を主導する役割を果たすなど、当社における豊富な業務経験と事業運営および研究開発に関する知見を有していることから、取締役候補者となりました。

候補者番号

7

再任

社外

独立

はまだ えみこ  
浜田恵美子

1958年11月23日生



所有する当社の株式の数	5,000株
保有する新株予約権の個数	0個
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1984年4月 太陽誘電株式会社 入社
  - 2001年12月 同社 技術グループ技術品証統括R技術部 部長
  - 2003年9月 同社 技術グループ総合研究所基礎開発部 主席研究員
  - 2008年11月 国立大学法人名古屋工業大学 産学官連携センター 准教授
  - 2011年4月 同大学 産学官連携センター 教授、同大学大学院 産業戦略工学専攻 教授
  - 2012年4月 同大学 コミュニティ創成教育研究センター 教授
  - 2015年5月 国立研究開発法人科学技術振興機構 研究成果最適展開支援プログラム 第3分野  
プログラムオフィサー
  - 2016年8月 国立大学法人名古屋大学（現 国立大学法人東海国立大学機構名古屋大学）客員教授
  - 2017年6月 当社 取締役（現任）
  - 2019年6月 太陽誘電株式会社 社外取締役（現任）
- （重要な兼職の状況）太陽誘電株式会社 社外取締役

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

浜田恵美子氏は、太陽誘電株式会社に在籍中、CD-R（記録できるCD）の発明および世界初の製品化を主導する等の顕著な業績を挙げ、その後は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携わってきました。当社は同氏に対して、その経歴を通じて培った見識を活かし、主に研究開発、製品事業化の観点に基づき独立した客観的立場から当社の経営を監督することを期待しております。また、同氏は現に当社の社外取締役として商品開発や新規事業の進め方、人事施策等について意見を述べる等、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っております。これらのことから、引き続き社外取締役候補者いたしました。

候補者番号

8

再任

社外

独立

さ く ま ひろし  
佐久間 浩

1956年6月2日生



所有する当社の株式の数	0株
保有する新株予約権の個数	0個
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1980年4月 三菱商事株式会社 入社
- 2004年5月 Diamond Generating Corporation (米国在) 社長
- 2007年4月 三菱商事株式会社 重電機本部 海外電力事業ユニットマネージャー
- 2010年4月 同社 新エネルギー・電力事業本部 副本部長 兼 海外電力事業ユニットマネージャー
- 2011年4月 同社 執行役員、新エネルギー・電力事業本部 副本部長 兼 海外電力事業ユニットマネージャー
- 2012年4月 同社 執行役員、新エネルギー・電力事業本部長
- 2014年4月 同社 常務執行役員、地球環境・インフラ事業グループCEO
- 2017年6月 千代田化工建設株式会社 社外取締役
- 2019年4月 三菱商事株式会社 常勤顧問
- 2020年3月 N.V. Eneco (オランダ王国在) Member of the Management Board、Chief Cooperation & International Officer
- 2024年6月 当社 取締役 (現任)

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

佐久間浩氏は、三菱商事株式会社において、新エネルギー・電力事業本部長等の要職を経て、同社常務執行役員、地球環境・インフラ事業グループCEOを務め、その後N.V. Eneco (※) Member of the Management Board、Chief Cooperation & International Officerを歴任する等、カーボンニュートラルをはじめとするエネルギー分野の知見と大規模組織運営の経験を有しております。当社は同氏に対して、これらの知見と経験を活かし、社外取締役として経営の専門家として独立した客観的立場から当社の経営を監督することを期待しております。また、同氏は現に当社の社外取締役として投資家の視点を踏まえた経営判断・事業活動全般について意見を述べる等、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っております。これらのことから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

(※) 三菱商事株式会社と中部電力株式会社が共同で設立したDiamond Chubu Europe B.V.を通じて取得した欧州で事業を展開する総合エネルギー事業会社。

候補者番号

9

再任

社外

独立

かわかみ のりこ  
川上 紀子

1959年6月17日生



所有する当社の株式の数	3,000株
保有する新株予約権の個数	0個
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1982年4月 東京芝浦電気株式会社（現 株式会社東芝）入社
  - 2003年4月 同社 パワーエレクトロニクス部 主幹
  - 2003年10月 東芝三菱電機産業システム株式会社（現 株式会社TMEIC） 出向
  - 2005年10月 同社 転籍
  - 2015年10月 同社 パワーエレクトロニクスシステム事業部 技監（現任）
  - 2018年1月 米国電気電子学会（IEEE）フェロー
  - 2024年6月 当社 取締役（現任）
- （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

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

川上紀子氏は、東京芝浦電気株式会社（現 株式会社東芝）および東芝三菱電機産業システム株式会社（現 株式会社TMEIC）において長年パワーエレクトロニクス分野の製品開発に携わり、電力系統や再生可能エネルギー利用等のインフラ設備に適用される大容量電力変換装置の開発・実用化を主導する等、エネルギー・デジタル分野の製品開発・製造に係る知見と豊富な実務経験を有しており、かつこの開発・実用化に対する貢献が認められ米国電気電子学会（IEEE（※））よりフェローの称号を授与されております。当社は同氏に対して、これらの知見と経験を活かし、社外取締役として実践的な視点から当社の業務執行への提言を行うこと、および独立した客観的立場から当社の経営を監督することを期待しております。また、同氏は現に当社の社外取締役として新規事業の収益化や投資効率を踏まえた量産化の在り方、人事施策等について意見を述べる等、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っております。これらのことから、引き続き社外取締役候補者といたしました。

（※） The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.

米国に本部を置く電気工学・電子工学技術に関する世界規模の学会。世界190ヶ国以上に、50万人以上の会員を擁する。

候補者番号

10

再任

社外

独立

みやもと けんご  
宮本 健悟

1967年7月8日生



所有する当社の株式の数	3,000株
保有する新株予約権の個数	0個
取締役会への出席状況	100% (15回/15回)

### 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

- 1995年4月 最高裁判所司法研修所
- 1997年4月 弁護士登録（東京弁護士会）  
蒲野綜合法律事務所 入所
- 2002年9月 米国ニューヨーク州弁護士会登録
- 2002年10月 ブレーク・ドーンソン法律事務所（豪州）（現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業）入所
- 2004年1月 豪州ニューサウスウェールズ州弁護士会登録
- 2004年10月 アシャースト東京法律事務所（現 アシャースト法律事務所・外国法共同事業）入所
- 2009年4月 宮本・吉田法律事務所（現 宮本国際法律事務所）代表弁護士（現任）
- 2024年6月 当社 取締役（現任）  
（重要な兼職の状況）宮本国際法律事務所 代表弁護士

### 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

宮本健悟氏は、長年国内外において弁護士として法律実務に携わり、製造業、サービス業、運送業およびITをはじめとする各分野において多くの日本企業および外国企業に対し幅広い助言を提供する等、豊富な実務経験と専門知識を有しております。当社は同氏に対して、これらの知見と経験を活かし、社外取締役として主にコンプライアンスの観点に基づき独立した客観的立場から当社の経営を監督することを期待しております。また、同氏は現に当社の社外取締役として法務戦略や内部統制システムの実効性向上等について幅広く意見を述べる等、当社の業務執行への提言および経営の監督を適切に行っております。これらのことから、引き続き社外取締役候補者いたしました。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社は現在、当社の取締役、監査役および執行役員（取締役候補者10名を含みます。）を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約は、被保険者が当社の役員等としての業務につき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものであり、保険料については、全額当社が負担しております。本総会において取締役候補者10名の選任が承認された場合、取締役10名全員は当該保険契約の被保険者に含まれることとなり、また、当社は、当該保険契約を任期中に同様の内容で更新することを予定しております。
3. 川上紀子氏は、2026年6月25日開催予定の大同特殊鋼株式会社の第102期定時株主総会の承認を得られた場合には同社の社外取締役に、また2026年6月25日開催予定の山九株式会社第117回定時株主総会の承認を得られた場合には同社の社外取締役に、それぞれ就任する予定であります。
4. 社外取締役候補者に関する事項は、次のとおりであります。
- (1) 浜田恵美子氏、佐久間浩氏、川上紀子氏および宮本健悟氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、浜田恵美子氏、佐久間浩氏、川上紀子氏および宮本健悟氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。また、本総会において浜田恵美子氏、佐久間浩氏、川上紀子氏および宮本健悟氏の選任が承認された場合には、当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、各氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定です。
- (2) 浜田恵美子氏、川上紀子氏および宮本健悟氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の各候補者欄に記載の、社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
- (3) 浜田恵美子氏は、現に当社の社外取締役であり、同氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終了の時をもって9年となります。佐久間浩氏、川上紀子氏および宮本健悟氏は、現に当社の社外取締役であり、各氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終了の時をもって2年となります。
- (4) 責任限定契約の内容の概要  
当社は現在、浜田恵美子氏、佐久間浩氏、川上紀子氏および宮本健悟氏との間で、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする旨の責任限定契約を締結しております。各氏の再任が承認された場合、当社は各氏との間の責任限定契約を継続する予定であります。

## 株主総会参考書類

(5) 社外取締役候補者の兼職先と当社との関係は以下のとおりです。

社外取締役候補者	兼 職 先	当社からみた 当該兼職先との関係	当連結会計年度における 取引の規模
浜 田 恵美子	太陽誘電株式会社	セラミックス製品等の販売	当社連結売上高の0.1%未満 当該兼職先の2026年3月期連結 営業費用（見込み）の1%未満
	国立大学法人名古屋工業大学	電子工業用製品等の販売	当社連結売上高の0.1%未満 当該兼職先の2025年3月期経常 費用の0.1%未満
		研究費等の支払い	当社連結営業費用の0.1%未満 当該兼職先の2025年3月期経常 収益の1%未満
	国立大学法人東海国立大学機構名古屋大学	電子工業用製品等の販売	当社連結売上高の0.1%未満 当該兼職先（※国立大学法人東海 国立大学機構）の2025年3月期 経常費用の0.1%未満
佐久間 浩		研究費等の支払い	当社連結営業費用の0.1%未満 当該兼職先（※国立大学法人東海 国立大学機構）の2025年3月期 経常収益の0.1%未満
	三菱商事株式会社	なし	—
	N.V. Eneco	なし	—
川 上 紀 子	株式会社東芝	金属製品等の販売	当社連結売上高の0.1%未満 当該兼職先の2025年3月期連結 営業費用の0.1%未満
	株式会社TMEIC	なし	—
宮 本 健 悟	宮本国際法律事務所	なし	—

(6) 浜田恵美子氏の戸籍上の氏名は、加藤恵美子であります。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

監査役木村高志氏は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

新任

社外

独立

わたなべ  
渡邊

ごう  
剛

1958年9月19日生



所有する当社の株式の数 0株

保有する新株予約権の個数 0個

### 略歴、地位および重要な兼職の状況

- 1982年4月 株式会社三菱銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行
- 2009年6月 株式会社三菱東京UFJ銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）執行役員
- 2012年5月 同行 常務執行役員
- 2013年7月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 常務執行役員
- 2016年7月 日本電産株式会社（現 ニデック株式会社）専務執行役員
- 2020年9月 エムエスティ保険サービス株式会社 代表取締役会長
- 2021年6月 三菱HCキャピタル株式会社 社外取締役
- 2022年6月 三菱瓦斯化学株式会社 社外監査役（常勤）（現任）

### 社外監査役候補者とした理由

渡邊剛氏は、株式会社三菱東京UFJ銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）の常務執行役員をはじめ、金融会社や製造業の役員を歴任し、長年にわたり会社の経営に携わってきました。長年の海外勤務を含め、その経歴を通じて培った金融およびコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、三菱瓦斯化学株式会社の常勤監査役を務めており上場企業の監査役として豊富な経験・知見も有しております。これらの経験を活かした当社の経営全般に対する監査により、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、社外監査役候補者としたしました。

(注) 1. 監査役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

2. 当社は現在、当社の取締役、監査役および執行役員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保

## 株主総会参考書類

険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約は、被保険者が当社の役員等としての業務につき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものであり、保険料については、全額当社が負担しております。本総会において監査役候補者の選任が承認された場合、当該監査役は当該保険契約の被保険者に含まれることとなり、また、当社は、当該保険契約を任期中に同様の内容で更新することを予定しております。

3. 社外監査役候補者に関する事項は、次のとおりであります。

- (1) 渡邊剛氏は、会社法施行規則第2条第3項第8号の社外監査役候補者です。また、本総会において渡邊剛氏の選任が承認された場合には、当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定です。
- (2) 本総会において渡邊剛氏の選任が承認された場合には、当社は同氏との間で、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする旨の責任限定契約を締結する予定であります。
- (3) 社外監査役候補者の兼職先と当社との関係は以下のとおりです。

社外監査役候補者	兼 職 先	当社からみた 当該兼職先との関係	当連結会計年度における 取引の規模
渡 邊 剛	株式会社三菱UFJ銀行	資金の借入れ	当社連結総資産の2%未満（当事業年度末時点における借入額）
	三菱瓦斯化学株式会社	なし	当該兼職先の連結総資産（2025年3月末時点）の0.1%未満

- (4) 渡邊剛氏は、当社の株主かつ資金調達先である株式会社三菱UFJ銀行の出身者であります。当事業年度末時点における同行による当社株式の保有比率は2.46%にすぎず、また当社は多数の金融機関と取引を行っており、資金調達において代替性がない程度にまでは同行に依存しておりません。さらに、渡邊剛氏自身も同行を退社して既に約10年が経過しております。したがって、渡邊剛氏の選任後、株式保有および資金借入れにおける同行と当社との関係が当社の経営に影響を及ぼすことはなく、渡邊剛氏の独立性は十分に確保されているものと考えております。
- (5) 渡邊剛氏は、2026年6月25日付にて三菱瓦斯化学株式会社社外監査役（常勤）を退任予定です。

## 第4号議案 補欠監査役1名選任の件

2022年6月27日開催の当社第156期定時株主総会において、橋本修三氏が補欠監査役に選任されましたが、その選任の効力は本総会の開始の時までとされており、改めて、法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、社外監査役の補欠の監査役として、橋本修三氏の選任をお願いしたいと存じます。

なお、橋本修三氏の選任の効力につきましては、就任前に限り、監査役会の同意を得て、取締役会の決議によりその選任を取り消すことができるものとさせていただきます。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠の監査役候補者は次のとおりであります。

社外

独立

はしもと しゅうぞう  
橋本 修三

1956年4月5日生



所有する当社の株式の数	0株
保有する新株予約権の個数	0個

### 略歴、地位および重要な兼職の状況

- 1987年4月 弁護士登録（名古屋弁護士会）  
小栗法律事務所 入所
  - 1992年4月 橋本法律事務所開設・所長（現任）
  - 2004年4月 名古屋弁護士会（現 愛知県弁護士会）副会長
  - 2020年6月 CKD株式会社 社外監査役（現任）
- （重要な兼職の状況） 橋本法律事務所 所長  
CKD株式会社 社外監査役

### 補欠の社外監査役候補者とした理由

橋本修三氏は、弁護士としての専門知識、豊富な経験に加え、上場企業の監査役としての経験・知見も有しております。これらの経験を活かした当社の経営全般に対する監査により、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、補欠の社外監査役候補者としたしました。

## 株主総会参考書類

- (注) 1. 補欠の監査役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 当社は現在、当社の取締役、監査役および執行役員を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約は、被保険者が当社の役員等としての業務につき行った行為（不作為を含みます。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものであり、保険料については、全額当社が負担しております。本総会において補欠の監査役候補者の選任が承認され、かつ、監査役に就任した場合、当該監査役は当該保険契約の被保険者に含まれることとなり、また、当社は、当該保険契約を同様の内容で更新することを予定しております。
3. 橋本修三氏は、2026年6月26日開催予定のCKD株式会社の第106期定時株主総会の承認を得られた場合には、同社の社外取締役（監査等委員）に就任する予定であります。
4. 補欠の社外監査役候補者に関する事項は、次のとおりであります。
- (1) 橋本修三氏は、補欠の社外監査役候補者です。また、本総会において橋本修三氏の選任が承認され、かつ、同氏が監査役に就任した場合には、当社は、株式会社東京証券取引所および株式会社名古屋証券取引所に対して、同氏を独立役員とする独立役員届出書を提出する予定です。
  - (2) 橋本修三氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の候補者欄に記載の、補欠の社外監査役候補者とした理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
  - (3) 本総会において橋本修三氏の選任が承認され、かつ、同氏が監査役に就任した場合には、当社は同氏との間で、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする旨の責任限定契約を締結する予定であります。
  - (4) 補欠の社外監査役候補者の兼職先と当社との関係は以下のとおりです。

補欠の 社外監査役候補者	兼 職 先	当社からみた 当該兼職先との関係	当連結会計年度における 取引の規模
橋 本 修 三	橋本法律事務所	なし	—
	CKD株式会社	なし	—

## 第5号議案 取締役の報酬等の額改定の件

当社の取締役の報酬等の額は、2007年6月28日開催の第141期定時株主総会および2017年6月29日開催の第151期定時株主総会において、年額8億円以内（うち社外取締役年額6,000万円以内）と、また2022年6月27日開催の第156期定時株主総会において、当該取締役の報酬等の額とは別枠で、譲渡制限付株式の付与のための報酬等として取締役（社外取締役を除く）に支給する金銭債権の総額を年額2億円以内とご承認いただき今日に至っております。

今般、その後の社会経済情勢の変化等、諸般の事情を考慮し、また取締役が果たすべき監督・意思決定の重要性が一段と高まっていることから、その責務に見合う報酬水準とするため、年額を10億円以内、そのうち社外取締役分を年額1億円以内、また当該取締役の報酬等の額とは別枠で譲渡制限付株式の付与のための報酬等として取締役（社外取締役を除く）に支給する金銭債権の総額を年額4億円以内と改定させていただきたいと存じます。なお、各報酬等の上限額を除いては、上記の各定時株主総会において決議いただいた内容に変更はございません。

本議案は、当社の事業規模、役員報酬体系やその支給額の水準等を総合的に勘案しつつ、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定しており、当社の役員報酬制度の目的に照らして報酬等の水準の見直しを行うものとして当社の取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針にも沿うものであり、相当であるものと判断しております。当社の取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針は電子提供措置事項の62頁から65頁までに記載のとおりであります。

なお、現在の取締役は、9名（うち社外取締役4名）ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役は10名（うち社外取締役4名）となります。

支給対象者	報酬の種類	従来	決議後
取締役	報酬等の額	年額8億円以内	年額10億円以内
	上記のうち社外取締役に対する報酬枠	年額6,000万円以内	年額1億円以内
取締役 (社外取締役を除く)	譲渡制限付株式の付与のための報酬等として 支給する金銭債権の総額	年額2億円以内	年額4億円以内

## ご参考：本定時株主総会後における取締役・監査役のスキル・経験

氏名 地位*	属性			経験領域						
	在任期間	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
大島 卓 代表取締役会長	12年	男性		○	○	○		○	○	
小林 茂 代表取締役社長	6年	男性		○	○	○	○		○	
森 潤 代表取締役副社長	1年	男性			○	○	○	○	○	
神藤 英明 取締役専務執行役員	5年	男性			○	○	○			
稲垣 真弓 取締役常務執行役員	2年	女性			○					
大西 孝生 取締役常務執行役員	—	男性			○			○		○
浜田 恵美子 社外取締役	9年	女性	○	○	○	○		○	○	○
佐久間 浩 社外取締役	2年	男性	○	○	○	○	○		○	
川上 紀子 社外取締役	2年	女性	○		○	○		○	○	○
宮本 健悟 社外取締役	2年	男性	○		○	○				
八木 尚也 常勤監査役	3年	男性			○	○	○			
長谷川 耕司 常勤監査役	1年	男性			○	○	○			
坂口 正芳 社外監査役	7年	男性	○	○	○					
渡邊 剛 社外監査役	—	男性	○	○	○	○				

※上記スキル・マトリックスに記載の「地位」は、各候補者が本株主総会において選任された場合に予定されているものとなります。

専門知識			○を付けた主な理由（経験、資格等）
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	
		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社代表取締役社長</li> <li>・当社製造技術部門（海外駐在の経験を含む）、事業部門（カーボンニュートラル関連の知見を含む）</li> <li>・地方経営者団体 会長、大手金融企業・インフラ企業 社外取締役</li> </ul>
	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社事業部門（海外子会社運営の経験、カーボンニュートラル関連の知見を含む）</li> <li>・当社サステナビリティ統括委員長</li> <li>・当社リスク統括委員長</li> </ul>
	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社事業部門（企画、技術開発、海外子会社運営の経験、カーボンニュートラル関連の知見を含む）</li> <li>・当社サイバーセキュリティ対策本部長</li> </ul>
○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社財務部門およびサステナビリティ推進部門担当役員</li> <li>・当社事業部門（海外子会社運営の経験を含む）</li> <li>・当社経営企画室長、当社リスク統括副委員長</li> </ul>
	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社人事、総務、業務監査、グループコンプライアンス、法務部門担当役員</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社研究開発部門担当役員</li> <li>・当社事業部門（デジタル関連の知見を含む）</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手電子部品企業の研究開発部門および事業部門（国際標準化の経験、カーボンニュートラル・デジタル関連の知見を含む）、同企業 社外取締役</li> <li>・国立大学大学院教授（工学）、国立研究開発法人研究プロジェクト管理</li> <li>・博士（工学）、MBA</li> </ul>
○		○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手商社の事業グループCEO（M&amp;Aの経験、知見および管理会計の分析を含む）</li> <li>・グローバル企業の経営者（カーボンニュートラル関連の知見を含む）</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手産業プラント企業の製品開発部門（カーボンニュートラル・デジタル関連の知見を含む）</li> <li>・博士（工学）、技術士（電気電子部門）、米国電気電子学会（IEEE）フェロー</li> </ul>
	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弁護士（日本、米国ニューヨーク州、豪州ニューサウスウェールズ州）</li> </ul>
○	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社業務監査部門長、経営企画部門、財務部門（海外駐在の経験を含む）</li> </ul>
○			<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社財務部門（海外駐在の経験を含む）</li> <li>・当社事業部門（企画、海外子会社運営の経験を含む）</li> </ul>
	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政機関長（警察庁長官）</li> <li>・大規模一般社団法人会長</li> </ul>
○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手金融機関、保険会社、事業会社の経営者（海外駐在、人事部門の経験を含む）</li> <li>・上場企業の社外取締役、社外監査役（常勤）</li> <li>・MBA</li> </ul>

経験領域・専門知識として選定した理由	
企業経営	事業活動の適応性と経営の透明性を確保し、健全なリスクテイクを促すとともに、適切な意思決定ならびに業務執行を実効的に監督するために、企業経営の経験およびそれに関する知見等が必要と考えています。
サステナビリティ	NGKグループビジョンの実現のためにESG（環境・社会・ガバナンス）を経営の中心に据えています。ESG要素を始めとするNGKグループのサステナビリティ課題を正しく認識し、サステナビリティ課題への取り組みを適切に監督し、対応を進めることで中長期的な企業価値の向上に結びつけるために、サステナビリティ領域での経験および知見等が必要と考えています。
海外事業 国際経験	セラミックス等の素材およびその関連製品を海外も含めた広範な地域に供給するNGKグループの事業形態において、適切に助言し、業務執行を実効的に監督するために、海外事業経験ないし国際経験等が必要と考えています。
営業 企画	NGKグループビジョンの実現のために商品の社会実装の強化による「商品開花」が必要不可欠です。これらの活動を適切に助言し、業務執行を実効的に監督するために、営業ないし企画領域でのマーケティングを含めた経験および知見等が必要と考えています。
製造技術 研究開発	NGKグループビジョンで掲げたNewValue1000（2030年の目標として、新規事業の売上高1,000億円を実現する）の達成のために早期の新規事業の創出および生産プロセスの革新のための活動が必要不可欠です。これらの活動に適切に助言し、業務執行を実効的に監督するために、製造技術ないし研究開発領域での経験および知見等が必要と考えています。
カーボン ニュートラル	NGKグループビジョンで掲げるカーボンニュートラル（Carbon Neutrality, CN）関連分野を主要な事業とする事業構成への転換を目指すとともに、事業活動を通じて、社会の要請である「CN」「循環型社会」「自然との共生」の実現に寄与することを目指し、「NGKグループ環境ビジョン」を策定しました。これらを実現するための事業戦略を適切に助言、マネジメントし、また実効的に監督するため、カーボンニュートラルにかかる経験および知見等が必要と考えています。
デジタル	NGKグループビジョンで掲げるデジタル社会（Digital Society, DS）関連分野を主要な事業とする事業構成への転換を目指すとともに、DXを変革の推力と位置付け、NGKグループ全体でDXを加速し、2030年にはデータとデジタル技術の活用が当たり前の企業となることを目指して、「NGKグループデジタルビジョン」を策定しました。これらを実現するための事業戦略を適切に助言、マネジメントし、また実効的に監督するため、デジタルにかかる経験および知見等が必要と考えています。

## 経験領域・専門知識として選定した理由

財務

NGKグループは「資本収益性の向上」「成長性の確保」「非財務価値の向上」の3つの取り組みを推し進めるとともに、経営資源の適切な配分を通じて事業ポートフォリオの変革を加速させることで、企業価値向上に努めていきます。これらを実現、推進するための財務戦略を適切に助言、マネジメントし、また実効的に監督するため、財務にかかる専門的な知見等が必要と考えています。

法務・コンプライアンス・リスクマネジメント

NGKグループで働く全ての人が、法令および定款に基づき、かつ企業倫理に則りその職務を執行するため、「NGKグループ企業行動指針」および「NGKグループ行動規範」を策定しました。これらの遵守状況をモニタリングし、適切にマネジメントすることは取締役会の責務です。加えて、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、未然防止と損失の最小化を図るため、リスク種別に応じた取り組みを定めています。取締役会は、リスク統括委員会を通じて重要リスクの特定・評価・対応状況を監督し、国際的な基準を参考にして、当社のリスク管理の仕組みが着実に機能しているかを定期的に確認しています。これらのことから、法務・コンプライアンスおよびリスクマネジメントにかかる専門的な知見等が必要と考えています。

人事労務

NGKグループは、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することを目指しています。加えて、NGKグループの事業活動が影響を及ぼすすべての人々の人権が侵害されることのないよう、「NGKグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。これらを実現、推進するための人材戦略を適切に助言、マネジメントし、また実効的に監督するため、人事労務にかかる専門的な知見等が必要と考えています。

(ご参考)

**独立社外取締役の独立性判断基準**

当社は、会社法上の社外取締役および東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、次の各項のいずれかに該当する者を当社において独立性を有する社外取締役（以下「独立社外取締役」という。）とすることができないものとします。ただし、このいずれかに該当する者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし当社の独立社外取締役としてふさわしいと当社が考える者については、会社法上の社外取締役および東京証券取引所の独立役員の要件を充足し、かつ当該人物が当社の独立社外取締役としてふさわしいと考える理由を対外的に説明することを条件に、当該人物を独立社外取締役とすることができるものとします。

なお、この判断基準において、業務執行者とは会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、もしくは支配人その他の使用人を、当社グループとは当社、当社の子会社または関連会社を指すものとします。

1. 当社の現在の議決権所有割合10%以上の主要株主、また当該主要株主が法人である場合には直近を含めた最近の3事業年度において当該法人の業務執行者であったことがある者。
2. 当社グループとの間で、直近を含めた最近の3事業年度のいずれかにおいて、双方いずれかの連結売上高の2%以上の取引がある取引先の現在の業務執行者。
3. 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者である法人において、直近を含めた最近の3事業年度において業務執行者であったことがある者。
4. 当社グループから、直近を含めた最近の3事業年度のいずれかにおいて、年間1,000万円または当該団体の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄付または助成を受けている団体の現在の理事、役員。
5. 直近を含めた最近の3事業年度において、当社グループの会計監査人または会計参与であったことがある公認会計士、税理士または監査法人もしくは税理士法人の現在の社員等。
6. 上記5. に該当しない弁護士、公認会計士または税理士その他のコンサルタントで、役員報酬以外に当社グループから、直近を含めた最近の3事業年度のいずれかにおいて、年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ている者、または上記5. に該当しない法律事務所、監査法人、税理士法人またはコンサルティング・ファームその他の専門的アドバイスを行う団体で、直近を含めた最近の3事業年度のいずれかにおいて、当該団体の連結総売上高の2%以上の支払いを当社グループから受けている団体の現在の社員等。
7. 当社が現在主要株主である会社において、直近を含めた最近の3事業年度において業務執行者であったことがある者。
8. 上記1～7項に掲げる者の配偶者または二親等内の親族。

**独立社外監査役の独立性判断基準**

社外監査役の独立性については、一般株主と利益相反の生じるおそれがないよう、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」を参考として総合的に判断しております。

## 役員候補者の指名および経営陣幹部の選解任に関する方針と手続

### (指名および選解任の方針)

当社グループは、セラミックス等の素材およびその関連製品を多様な事業領域や海外も含めた広範な地域に供給する製造業を主たる事業としております。その経営陣幹部である代表取締役および役付取締役、業務執行を担う取締役および執行役員は、性別、年齢、国籍および人種の区別なく、当社グループの各事業分野の事業内容や製造技術、研究開発に精通した個別の知見、また財務、法務、労務などの知識に基づいて経営判断や意思決定を行うことが求められ、常勤監査役も同様に財務などの専門知識と個別の事業経験から得られた知見に基づいて監査業務を行う必要があります。そのため取締役および常勤監査役候補者の指名に際しては、当社は、取締役および監査役の候補者について、スキルマトリックスに定める以下の経験領域および専門知識を重視しております。

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。

社外取締役および社外監査役については、法律知識や企業財務などにおける高度な専門性や、国際情勢、社会経済動向、技術動向、企業経営に関する見識等を持つ者から候補者を指名しております。取締役の総数は定款により15名以内としております。

代表取締役および役付取締役の選定に当たっては、当社グループの課題に対する洞察と対策を設定する能力、および当社グループのあるべき姿を示して組織を動かすリーダーシップを有することを重視しております。他方、法令、定款その他当社グループ規程等への重大な違反や、職務執行に著しい支障が生じるなど、指名・報酬諮問委員会が解職を妥当と判断し取締役会の決議を得た場合には、これを解職いたします。

本方針については、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審議し、その決議内容を取締役に答申しております。

### (指名および選解任の手続)

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いたします。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おります。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指名、株主総会の目的事項（議案）として決議いたします。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いたします。

以上

# 事業報告 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

## 1. 企業集団の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、米国の関税政策の影響を受けたものの、企業業績の改善や設備投資の増加を背景に、緩やかな回復が続きました。米国経済は、雇用環境や個人消費に調整の動きがみられましたが、AI（人工知能）関連分野を中心とした設備投資が牽引し、底堅く推移しました。中国経済は、政府による景気下支え策が講じられておりますが、不動産市場の調整が続く中で消費が伸び悩み回復は小幅にとどまりました。欧州経済は、物価上昇率の低下などを背景に内需に持ち直しの動きがみられたものの、中国向け輸出の低迷もあり、製造業を中心に力強さを欠く状況が続きました。

このような情勢のもと、当社グループのエンバイロメント事業においては、自動車関連製品が上期の関税率引き上げを意識した駆け込み需要に加え、下期も堅調を維持し出荷が増加したほか、デジタルソサエティ事業では、半導体製造装置用製品において、AI用途の半導体需要の増加や一部客先における在庫の積み増しにより販売が増加したこと等により全社の売上高は前期比8.2%増の6,701億25百万円となりました。利益面につきましては、営業利益は売上高の増加に伴い、同16.9%増の949億97百万円、経常利益は、同21.7%増の952億2百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、NAS<sup>®</sup>電池（ナトリウム／硫黄電池）の製造及び販売活動終了に係る事業構造改革費用199億59百万円を特別損失に計上したことから、同9.1%増の599億36百万円となりました。

### 連結業績

売上高

6,701億25百万円

前期比 8.2% 

営業利益

949億97百万円

前期比 16.9% 

経常利益

952億02百万円

前期比 21.7% 

親会社株主に帰属する当期純利益

599億36百万円

前期比 9.1% 

事業別の業績は次の通りであります。

## 事業別の業績

### エンバイロメント事業

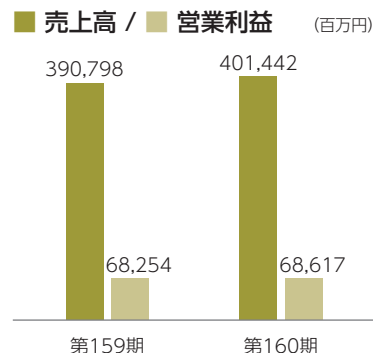
主要  
製品

- 自動車排ガス浄化用部品
- 化学工業用耐蝕機器
- 液・ガス用膜分離装置
- 低レベル放射性廃棄物処理装置
- センサー
- 加熱装置・耐火物

当事業の売上高は、4,014億42百万円と前期に比して2.7%増加いたしました。

自動車関連製品において、上期の米国の関税率引き上げを見越した駆け込み需要に加え、下期も需要が堅調に推移したほか、関税率や貴金属価格の上昇に対する販売価格への反映が進んだことから増収となりました。

営業利益は、売上高増加の一方でDAC（Direct Air Capture：直接空気回収）やサブナノセラミック膜といったカーボンニュートラル領域の研究開発費用が増加したことなどから前期比0.5%増の686億17百万円となりました。



### デジタルソサエティ事業

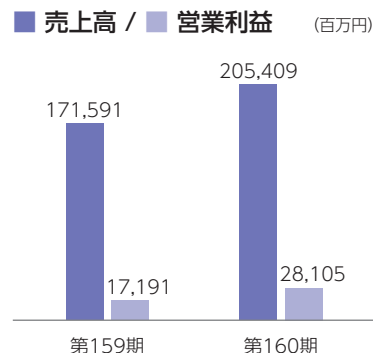
主要  
製品

- 半導体製造装置用製品
- 電子工業用製品
- ベリリウム銅製品
- 金型製品

当事業の売上高は、2,054億9百万円と前期に比して19.7%増加いたしました。

AI用途の半導体需要が増加したことに加え、一部顧客の在庫積み増しもあり半導体製造装置用製品の需要が増加しました。また、旺盛なデータセンター投資が継続したことにより、ハードディスクドライブ（HDD）用圧電マイクロアクチュエーターの出荷も堅調に推移したことなどから、事業合計でも増収となりました。

営業利益は、半導体製造装置用製品の売上高増加が牽引し前期比63.5%増の281億5百万円となりました。



## エネルギー&インダストリー事業

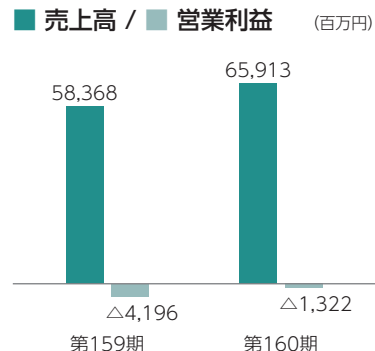
主要  
製品

- 電力貯蔵用NAS<sup>®</sup>電池（ナトリウム/硫黄電池）
- がいし ●送電・変電・配電用機器
- がいし洗浄装置・防災装置

当事業の売上高は、659億13百万円と前期に比して12.9%増加いたしました。

米国のデータセンター投資や国内の電力インフラ更新投資等によりがいしの需要が底堅く堅調に推移したこと等により増収となりました。

営業損益は、がいしが堅調であった一方で、2025年10月に製造及び販売活動の終了を決定したNAS<sup>®</sup>電池の赤字により、13億22百万円の営業損失となりました。



## (2) 資本政策の基本的な方針

当社グループは、自己資本利益率（ROE）を主要な経営指標とし、資本効率を重視した経営を推進しております。関連性の高い投下資本利益率（NGK版ROIC）を管理指標に採用し、投下資本の代わりに事業資産（売掛債権、棚卸資産、固定資産）、税引後利益の代わりに事業部門の営業利益を用いることにより、事業部門が自ら目標管理できるようにしております。既存事業の収益力の向上と共に、2030年に新事業化品売上高を1,000億円以上とする「New Value 1000」を目標に掲げ、研究開発とマーケティングに注力することにより売上高成長率の維持・向上を実現し、利益成長を目指します。中長期の観点でROE10%以上を意識して資本効率の改善に取り組んでおりますが、成長領域と位置付けるデジタルソサエティ事業の収益拡大を目指して、水準を12%へと引き上げます。適正な事業ポートフォリオの構築と株主・投資家との透明で適切なコミュニケーションを通じて資本コストの引き下げに努めると共に、これを上回る収益性確保に向けて事業計画の立案や投資の意思決定プロセスを回してまいります。

資本政策については、持続的な企業価値の向上に資するよう事業リスクの変化に適合させつつ積極的な株主還元を努めてまいります。配当金については従来水準から引き上げ、3年程度の期間業績（ROE）とのリンクも勘案し、純資産配当率3.5%、配当性向35%以上を目途とすることとしました。財務健全性との両立を図りつつ、ROEを構成する利益率、資本回転率、財務レバレッジを事業戦略と整合した健全な水準に維持することを目指してまいります。

更に、当社の企業価値向上に資する管理指標として、営業利益にCO<sub>2</sub>排出コストや労務費、研究開発費、ESG目標達成率を加味したNGK版付加価値（NGK Value-added）を使用しております。環境負荷の低減や人権尊重への取り組みなど多岐にわたる社会的責任を果たすと共に、将来の競争力の源泉である人的資本や研究開発への投資を積極的に行いつつ、着実に利益成長を実現できるよう付加価値の拡大に努めてまいります。

### (3) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境は、中東情勢の悪化に起因する資源・エネルギー価格の高騰や調達の不安定化など、先行きは不透明な状況が続いております。カーボンニュートラルの動向については、長期的な方向性に変化は無いものの、足元では進展に減速感が見られます。一方で、AIの活用が急速に拡大するなど社会の構造的な変化が目覚ましく、デジタル社会化は飛躍的に進行しております。

このような環境の下、当社グループは2021年4月に公表した「NGKグループビジョン Road to 2050」で定めたありたい姿「独自のセラミック技術でカーボンニュートラルとデジタル社会に貢献する」の実現に向けて変革を進めております。2025年10月には、エナジーストレージ事業として展開するNAS<sup>®</sup>電池の製造及び販売活動の終了とセラミックパッケージ事業の体制再編を決定し、事業構成の転換を前進させました。また、2026年4月には、2050年の事業領域や果たすべき役割の広がりを踏まえ、祖業の「ガイシ (INSULATORS)」の記載を社名から外し、「NGK株式会社 (NGK Corporation)」に変更しました。新社名には、長年培ってきたセラミック技術を基盤に、従来の子とらわれず社会課題の解決に貢献しグローバルに挑戦していく意思を込めております。

当社グループは、社会の変化を好機とし、経営基盤の強化を図りつつ、既存事業の収益を最大化し、カーボンニュートラルの布石を打つと共に、デジタルソサエティ事業で成長を牽引し、事業構成を転換してまいります。

#### ① 事業構成の転換

当社グループは、全社の視点から企業価値を高めるために事業ポートフォリオ方針を定め、NGK版ROICを用いた収益性と、売上高成長率を用いた成長性の二軸で精査しております。コア事業や今後の成長が期待される事業群への経営資源の投入を検討する一方、低成長・低収益事業に対しては、立て直しの可否判断を迅速に行うための「事業再生・撤退検討プロセス」を2026年度から「事業ポートフォリオマネジメントに関する規程」として新たに導入いたしました。対象事業・製品については、意思決定指標と評価期限を反映したディシジョン・ツリーを設定し、定期的なモニタリングを実施いたします。エンバイロメントやガイシといった成熟事業については収益を最大化し、デジタルソサエティを中心とする成長事業に対しては重点的なインプットを実施すると共に新規事業の早期立ち上げを推し進め、事業ポートフォリオの変革を進めてまいります。

当社グループの中核であるエンバイロメント事業においては、各国の雇用や財政、経済安保等の背景により自動車の電動化の進展にやや減速がみられるほか、グローバルには排ガス規制の強化も暫く続くことが想定されます。自動車関連製品については、新製品のガソリンセンサの市場投入やGPF（ガソリン・パティキュレート・フィルター）の拡販などを進め需要を獲得してまいります。また、生産性の改善やグローバル生産体制の最適化を推進し、当社グループの収益基盤を支える事業としての位置付けを維持してまいります。ガイシやエネルギープラント事業に関しては、データセンターの増設等により国内外の電力関連投資が安定的に実施されており、市場や競合、コスト等の動向を見極めながら、継続的な収益の確保を図ってまいります。

今後の成長を見込むデジタルソサエティ領域においては、AIの拡大やそれに伴うデータ量の増加は想定を上回る勢いで進展しており、半導体製造装置用製品やハイセラムキャリア等の市場についても大きな拡大を見込んでおります。当社グループはこの成長機会を逸することなく大型投資による生産能力の増強など、スピード感を持って重点的に経営資源を投下してまいります。2026年3月には700億円超の資金を投じ、石川県の自動車関連製品工場の隣接地に半導体製造装置用セラミックス製品の工場を新設し、国内の生産能力を約2割増強することを決定いたしました。半導体等の高性能化の流れは止まることなく進行することが予見されることから、当社グループは既存事業の強みを活かし、周辺領域における研究開発を強化して新製品を創出してまいります。今後一層重要性を増すデジタルインフラ領域における地位を高め、デジタルソサエティを当社グループの成長のドライバーとしてまいります。

カーボンニュートラル領域の本格需要に向けて事業開発を推進する開発製品に関しては、各国の政策動向の変化により、足元では再生可能エネルギーの浸透や脱炭素化へのシフトに遅れが生じておりますが、長期的な方向性に変化は無いと捉えております。大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収するDAC、CO<sub>2</sub>、窒素、水素などを分子レベルで分離するサブナノセラミック膜など、社会の環境ニーズに貢献できる製品については、準備期間が延びたことを好機と捉えて、製品性能の高度化や原価低減等を推し進め競争力を強化してまいります。

新規事業の創出に関しては、重要指標として、2030年に新事業化品売上高を1,000億円以上とする「New Value 1000」を掲げております。マーケティング機能を主体としたNV推進本部、セラミックス材料技術や要素技術など当社独自の差異化技術を有する研究開発本部、生産技術・エンジニアリングなどの製造技術本部の3本部が各事業本部との連携を強め「研究開発」から「商品開花」へのスピードを高めてまいります。2025年度には、社内外の知見を融合し、新しい価値創造に挑戦するオープンイノベーションの場として「NGK Collaboration Square DIVERS」をオープンいたしました。当社グループのコア技術を起点に社会課題の解決に資するテーマ創出、価値を共創するパートナーシップの構築を強化してまいります。研究開発に関しては、「NGKグループビジョン」において2021年から10年間で3,000億円、うち8割をカーボンニュートラルとデジタル社会関連に配分する計画とし、これまでの5年間で1,426億円を投じてまいりました。将来の有望なテーマの事業性を高め、変革を加速させるべく、2026年から5年間で2,000億円規模の研究開発を実施することを計画しております。開発スピードを上げつつこれまで以上の差異化技術を創造すべく、早い段階から生産技術・エンジニアリングと連携したコンカレント開発に取り組んでまいります。

更には、当社グループの事業や技術とのシナジーが期待される企業のM&A、ベンチャーキャピタルやスタートアップ企業への出資など、外部とのアライアンスを活用した新製品・新規事業の創出も積極的に推進し、事業構成の転換を図ってまいります。

## ② 経営基盤の強化

当社グループは、持続的な成長と将来のありたい姿への変容を支える経営基盤の整備を継続してまいります。

### 《サステナビリティ経営》

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、当社グループは独自のセラミック技術を通じて持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しております。サステナビリティの視点を経営の中核に据え、ステークホルダーからの信頼を礎にカーボンニュートラルとデジタル社会の実現に貢献してまいります。この基本的な考え方に沿って、社長を委員長とするサステナビリティ統括委員会のもと課題に取り組み、取締役会がこれを適切に監督してまいります。

持続的な利益成長と将来の企業価値の源泉となる人的資本や知的資本への投資を両立させ、同時に環境負荷の低減や人権尊重への取組みなどサステナビリティに関する取組みを総合的に評価するため、管理指標としてNGK版付加価値（NGK Value-added）を導入しております。短期の収益性や中長期の成長性に加え、超長期の社会性をバランス良く高めていくことにより財務価値と財務諸表に表れない非財務価値の両面から企業価値向上につなげてまいります。

### 〔環境に関する取組み〕

当社グループは、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量ネットゼロとする目標を掲げ、カーボンニュートラル、循環型社会、自然との共生への寄与を骨子とした「NGKグループ環境ビジョン」を策定し、具体的な行動計画として「カーボンニュートラル戦略ロードマップ」と「環境行動5カ年計画」を定め、その実現を目指しております。第5期環境行動5カ年計画の最終年度となる2025年度は、Scope1及びScope2におけるCO<sub>2</sub>排出量55万トン（2013年度比25%削減）とした当初目標値に対して、50万トン（同32%削減）へと目標を引き上げ、これを達成する事ができました。マイルストーン（中間目標）とする2030年度の同37万トンの排出量（同50%削減）についても、海外拠点を中心とした使用電力の再生可能エネルギー由来への切り替え、国内外の製造拠点への太陽光発電設備の導入などにより達成を目指してまいります。更に、水素やアンモニアなどカーボンニュートラル燃料によるセラミックス焼成技術、ガス分離膜や大気中のCO<sub>2</sub>を直接回収するDACの開発、CO<sub>2</sub>を再利用するメタネーションの実証試験を進めており、当社グループ内での適用を図るなどカーボンニュートラル関連製品・サービスの開発に取り組んでおります。また、バリューチェーンを通じた温室効果ガスの排出削減の取組みについては、2050年までにScope3におけるCO<sub>2</sub>排出量を90%以上削減（2022年度比）することを目標とし、これを達成するためのステップとして2030年までに25%削減する計画について認証機関SBT（Science Based Targets）イニシアチブの認証を受けて取組みを開始しております。

当社ウェブサイト等では気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に関する情報を開示していると共に、自然との共生への対応については自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のアーリーアダプター（早期採用者）として賛同を表明し、2025年度に関連情報を開示しております。

このような取組みが評価され、気候関連情報開示に関する国際的な非営利団体のCDP（旧称：カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）から「CDP水セキュリティ」及び「サプライヤーエンゲージメント評価」の最高評価であるAリスト企業に2年連続で選定されました。また、2026年1月には、環境省が環境先進企業を認定する「エコ・ファースト企業」にも選出されております。

### 〔ガバナンスに関する取組み〕

コーポレートガバナンスについては、取締役会の更なる機能発揮の観点から、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資する独立社外取締役を選任し、その数を全取締役の3分の1以上としております。また、経営の透明性を確保し取締役会の監督・監視機能を強化するため、独立社外取締役を過半数として構成する指名・報酬諮問委員会で役員の人事及び報酬決定等に係る公正性の確保及び透明性の向上を図ると共に、社外役員を主要な構成員とし役員等が関与する不正及び法令違反等への対応を取り扱う経営倫理委員会を設置し、取締役会への答申または報告、勧告等を行うこととしております。役員等が関与する不正・法令違反に歯止めをかける仕組みとして、従業員からの相談・報告を受けるヘルプライン制度とは別に、社外弁護士を通じて経営倫理委員会に直接報告するホットライン制度を設置し、経営陣から独立した通報体制を設けるなど、コンプライアンス体制の充実を図っております。

当社グループで働く全ての人々が倫理観を持って正しい事業活動を行うための道しるべとして「NGKグループ企業行動指針」及び「NGKグループ行動規範」の周知徹底にも取り組んでおります。更に様々な領域で取り組むコンプライアンス活動を国際的な水準に照らして評価検証し、共通の理解と価値観に基づき継続的に改善する仕組み作りを行うため、「コンプライアンス活動基本要領」を制定しております。

また当社は、競争法及び腐敗行為防止に係る法令等をはじめとする国内外の法令遵守のために、経営トップによる継続的なメッセージ発信、国内外グループ会社の役員・従業員向けのコンプライアンス教育、国際的基準に則った競争法遵守プログラムの運用、「競争法遵守ハンドブック」の活用促進を行っていることに加え、「NGKグループ腐敗防止方針」を策定しております。

品質コンプライアンスについては、品質委員会での経営層による直接指導などの仕組みを備えると共に、経営層と従業員との対話の促進や教育の徹底、現場にムリ、ムダを生じさせない仕組みへの見直しなどにより、組織風土と業務の改善に取り組んでおります。また、従業員等の労働安全衛生面では、リスクアセスメントの推進による重大災害のリスク特定と未

然防止に継続的に取り組むと共に、グループ全体の現場マネジメント力の強化を図り、業務災害の低減に取り組んでまいります。

当社グループは、自社及びサプライチェーンにおける人権を尊重する取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いたします。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「NGKグループ人権方針」を定めたほか、英国現代奴隷法に関する声明を開示、また「子どもの権利とビジネス原則」を支持し事業活動において子どもの権利を尊重し、子どもの権利の推進に向けた社会貢献活動等に取り組むことを宣言しております。

当社は、内閣府、中小企業庁が推進する「パートナーシップ構築宣言」を公表しております。当社グループのサプライチェーンにおいては、サプライチェーンを構成する調達パートナーと公正・公平な取引を行い、共に繁栄を図るため、「社会的協調」「門戸開放」「共存共栄」を調達の基本軸に掲げ、地球環境の保全、人権尊重、労働環境などに配慮した「NGKグループ調達方針」を定めております。またサプライチェーン全体で持続可能な調達を実現すべく「NGKグループサプライヤー行動規範」を策定し、サプライヤー訪問やセルフアセスメント要請等を通じて、サプライチェーンにおけるリスクの把握や取組み状況の評価を行っております。

リスクマネジメントについては、経営レベルの視点から重要と考えるリスクを外部環境、戦略、オペレーションに分類し継続的に見直しを行っております。当社グループのサステナビリティ課題を含む個別のリスク事項については、各種の委員会を設置してリスク管理を行っておりますが、国内外の環境変化が加速する中、部門を横断し全社視点で取締役会につながる統合的なリスク管理の仕組みを構築するため、社長直轄の統括委員会として「リスク統括委員会」を設置し、重点フォローリスクについて取締役会の決議を経て対応策を検討しております。

#### 〔人的資本経営〕

当社グループでは、中長期的な成長に向けた事業構成の転換を進める中で、その変化を担う人材の確保・育成・活躍を通じて、戦略の実行力を高め、持続的な企業価値向上を実現することが重要な経営課題であると認識しております。

当社グループは、NGKグループ理念の中で、「挑戦し高めあう人材」を私たちが目指すものの1つと位置付け、NGKグループビジョンの実現に向けた「5つの変革」に取り組んでおります。これらを成し遂げるためには、人材一人ひとりの活躍が不可欠であります。

「NGKグループ人的資本経営方針」、「人材育成方針」並びに「社内環境整備方針」に基づき、採用や育成を通じた人材の充実と、その人材が持てる力を発揮するための環境整備を推進しております。特に、事業構成の転換に伴い、求められる人材像やスキルの構成が変化する中で、人材のスキルや専門性の可視化を進め、現有人材の強みを踏まえた育成や成長機会を通じて、戦略的な配置につなげる取組みを推進してまいります。

2025年度は管理職の人事制度を改定し、年齢や在籍年数にとらわれない多様な人材の活躍と自律的な行動を促進したほか、社員が株主としての視点を持ち企業価値の持続的な向上を実現するため、一定の条件を満たす管理職に対し譲渡制限付株式を支給するインセンティブ制度を開始いたしました。また、テレワークの活用をはじめとする柔軟な働き方の推進や、長時間労働の削減など、従業員が心身ともに健康に働き続けられる社内環境の整備にも引き続き取り組んでおります。

多様な人材の活躍を支える取組みとしては、新卒採用に占める女性比率の数値目標の設定や配属先・異動先での職域拡大を図ると共に、育休・産休取得者のキャリア早期再開支援や男性育休制度の拡充など、性別を問わず仕事と家庭の両立を支援する取組みを進めております。加えて、経営層・管理職を中心とした講演会の開催などを通じて、制度面にとどまらない意識や職場文化の醸成にも取り組んでおります。

当社は、経済産業省及び東京証券取引所が共同で実施する「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に3年連続で選定されております。

海外人材については、当社グループは従業員約20,000人のうち、約6割が海外に所在しております。グループ運営において、それぞれの地域の事情、文化、習慣に基づく素早く適切な意思決定を行うためには現地人材の活躍が不可欠と考えており、海外拠点の幹部層の積極的な現地化に努めております。

### 《DXの推進》

DXの推進については、当社グループが目指す将来のありたい姿に向けた変革の推力と位置付けています。NGKグループデジタルビジョンのロードマップに則り、インフラ整備によるデジタル活用基盤作りや推進を牽引するDX人材の育成が順調に進捗しております。2025年度には、2030年の目標としていたデータ活用人材の育成1,000名を前倒しで達成いたしました。モノづくり領域に加え、開発とマーケティング領域では、新規材料の開発リードタイムを短縮するマテリアルズ・インフォマティクスや知財戦略へのIPランドスケープの活用、当社の要素技術（シーズ）と社会課題（ニーズ）を高精度に掛け合わせる独自AIによる新規用途探索の加速等による価値の創造を進めております。本社や間接部門を含めた全社では、社内情報を学習した自社専用の対話型生成AIを活用することや、グループ全体のデータ統合基盤の構築を進め業務をシームレスに繋ぐことで業務効率化を後押しし、固定費の削減やデータに基づく業務履行と意思決定へと変革を推進いたします。

当社グループは、こうした取組みを通じて経営基盤の更なる強化に努め、資本効率重視、株主重視の経営を継続すると共に、持続的な成長と企業価値の向上を通して将来のありたい姿の実現を目指してまいります。株主の皆さまにおかれましては、何卒倍旧のご指導、ご支援を賜りますようお願いいたします。

#### (4) 設備投資の状況

当連結会計年度において、グループ全体で558億48百万円の設備投資を実施しており、事業区分ごとの内訳は以下の通りであります。

事業区分の名称	設備投資額 (百万円)	主な内容
エンバイロメント事業	14,940	自動車排ガス浄化用部品、センサーの生産設備、 カーボンニュートラル(CN)関連製品の研究開発設備
デジタルソサエティ事業	22,873	半導体製造装置用製品の生産設備、 電子工業用製品の生産設備
エネルギー&インダストリー事業	2,752	がいしの生産設備
本 社 部 門	15,282	新規事業・研究開発用施設及び設備、共創施設
合 計	55,848	

#### (5) 資金調達の状況

当連結会計年度において、設備資金等に充当することを目的として、金融機関からの長期借入により350億円を調達しました。

また、2025年12月4日付第11回無担保社債（5年債）を発行し、50億円を調達しました。

(6) 主要な借入先及び借入額 (2026年3月31日現在)

借 入 先	借 入 金 残 高
シンジケートローン (注)	41,000百万円
株式会社あいち銀行	21,799百万円
明治安田生命保険相互会社	16,000百万円
株式会社三菱UFJ銀行	15,000百万円
日本生命保険相互会社	15,000百万円
株式会社名古屋銀行	14,000百万円
第一生命保険株式会社	14,000百万円
株式会社大垣共立銀行	12,500百万円

(注) シンジケートローンは、株式会社三菱UFJ銀行を幹事とする、複数の金融機関の協調融資によるものであります。

## (7) 財産及び損益の状況

企業集団の財産及び損益の状況

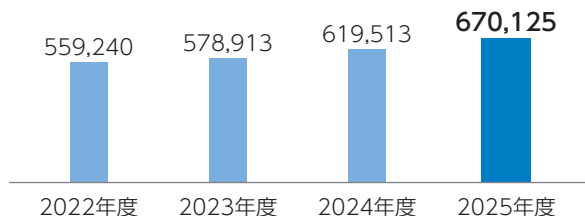
区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)
売上高 (百万円)	559,240	578,913	619,513	670,125
営業利益 (百万円)	66,761	66,397	81,241	94,997
経常利益 (百万円)	65,887	63,042	78,249	95,202
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	55,048	40,562	54,933	59,936
1株当たり当期純利益 (円)	177.47	133.65	185.96	206.32
総資産 (百万円)	1,029,168	1,127,576	1,142,986	1,243,330
純資産 (百万円)	642,446	703,225	727,506	817,352
(参考)				
連結子会社	47社	47社	46社	46社
持分法適用会社	2社	1社	1社	1社

(注) 当連結会計年度の状況につきましては、「1. 企業集団の現況に関する事項」の「(1) 事業の経過及びその成果」に記載の通りであります。

## 事業報告

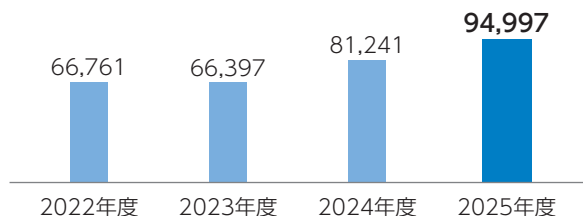
### 売上高

(百万円)



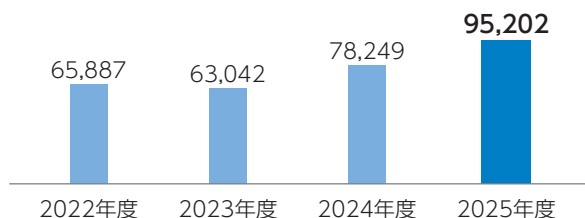
### 営業利益

(百万円)



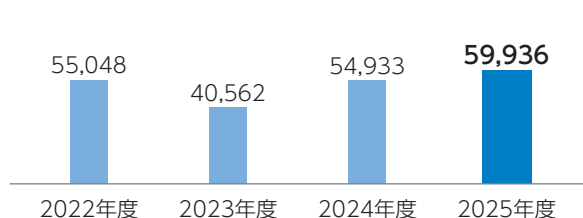
### 経常利益

(百万円)



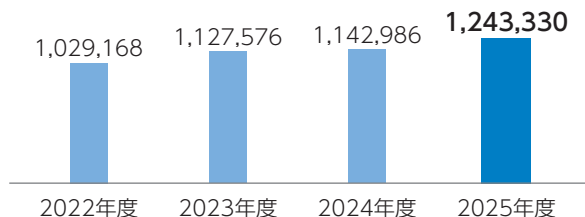
### 親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



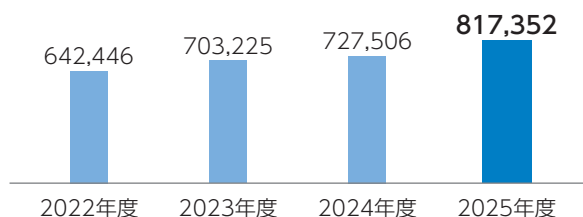
### 総資産

(百万円)



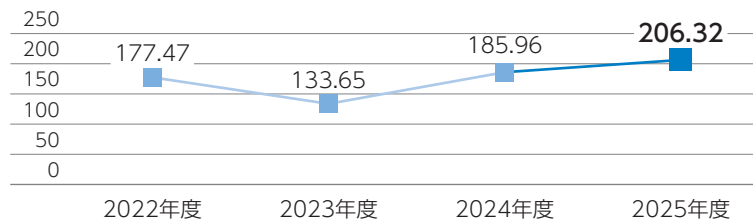
### 純資産

(百万円)



### 1株当たり当期純利益

(円)



## (8) 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

### ① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率	主要な事業内容
NGK CERAMICS EUROPE S.A. (ベルギー)	15,835万ユーロ	100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造
NGK CERAMICS USA, INC. (米国)	1,500万米ドル	(注) 1 100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造
NGK (蘇州) 環保陶瓷有限公司 (中国)	24,780万米ドル	(注) 2 100.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)、ガソリン・パティキュレート・フィルター (GPF) の製造及び販売
NGK CERAMICS POLSKA SP. Z O.O. (ポーランド)	24,000万ポーランドズロチ	(注) 1 95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF)、ガソリン・パティキュレート・フィルター (GPF)、センサーの製造
NGK CERAMICS MEXICO, S.DE R.L.DE C.V. (メキシコ)	140,000万メキシコペソ	95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体、ディーゼル・パティキュレート・フィルター (DPF) の製造
NGK CERAMICS (THAILAND) CO., LTD. (タイ)	270,200万タイバーツ	(注) 2 95.0%	自動車排ガス浄化用触媒担体の製造及び販売
エヌジーケー・セラミックデバイス株式会社 (愛知県小牧市)	90百万円	100.0%	電子工業用製品、センサー、半導体製造装置用製品の製造
NGKエレクトロデバイス株式会社 (山口県美祢市)	-	100.0%	セラミックパッケージ、セラミック製電子工業用部品の製造及び販売
FM INDUSTRIES, INC. (米国)	2,200万米ドル	(注) 1 100.0%	半導体製造装置用製品の製造

- (注) 1. 子会社による間接所有のものです。  
 2. 間接所有による持分を含む比率です。

### ② 当事業年度末日における特定完全子会社の状況

該当事項はありません。

## (9) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

部 門	主 要 製 品
エンバイロメント事業	自動車排ガス浄化用部品、センサー、化学工業用耐蝕機器、液・ガス用膜分離装置、加熱装置・耐火物、低レベル放射性廃棄物処理装置
デジタルソサエティ事業	半導体製造装置用製品、電子工業用製品、ベリリウム銅製品、金型製品
エネルギー&インダストリー事業	電力貯蔵用NAS <sup>®</sup> 電池、がいし、送電・変電・配電用機器、がいし洗浄装置・防災装置

(注) 当社は、2025年10月31日開催の取締役会において、エナジーストレージ事業として展開する電力貯蔵用NAS<sup>®</sup>電池の製造・販売活動を終了し、新規受注の獲得を行わない方針を決定いたしました。

## (10) 主要な営業所及び工場 (2026年3月31日現在)

### ① 当社

	名 称 ・ 所 在 地
本 社	愛知県名古屋市瑞穂区須田町2番56号
営 業 拠 点	東京本部、大阪支社、札幌営業所、仙台営業所、北陸営業所（富山市）、名古屋営業所、広島営業所、高松営業所、福岡営業所
生 産 拠 点	名古屋工場、知多工場（愛知県半田市）、小牧工場（愛知県小牧市・春日井市）、石川工場（石川県能美市）
研 究 開 発 拠 点	研究開発本部（名古屋市）他

### ② 子会社

(8) 重要な子会社の状況をご参照ください。

## (11) 従業員の状況 (2026年3月31日現在)

部 門	従 業 員 数	(人)
エ ン バ イ ロ メ ン ト 事 業	11,682	(962)
デ ジ タ ル ソ サ エ テ ィ 事 業	5,245	(902)
エ ネ ル ギ ー & イ ン ダ ス ト リ ー 事 業	1,307	(343)
全 社 ( 共 通 )	1,635	(143)
合 計	19,869	(2,350)

(注) 1. 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は ( ) 内に年間の平均人員を外数で記載しております。  
2. 当社の従業員数は、5,024人です。

## 2. 当社の現況に関する事項

### (1) 株式の状況 (2026年3月31日現在)

① 発行可能株式総数	735,030,000株
② 発行済株式の総数	292,243,496株 (自己株式4,632,457株を含む)
③ 株主数	48,402名
④ 大株主	

株主名	持株数 千株	持株比率 %
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	48,052	16.70
明治安田生命保険相互会社	21,695	7.54
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	19,315	6.71
全国共済農業協同組合連合会	9,663	3.36
第一生命保険株式会社	9,457	3.28
株式会社三菱UFJ銀行	7,204	2.50
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	5,716	1.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,994	1.73
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	4,387	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,773	1.31

- (注) 1. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)、株式会社日本カストディ銀行 (信託口) の所有株式数は、各行の信託業務に係る株式数であります。
2. 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位以下を切捨てとしております。

3. 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び共同保有者1社が2025年9月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。

なお、その大量保有報告書に係る変更報告書の内容は以下の通りであります。

氏名又は名称	保有株券等の数 千株	株券等保有割合 %
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	5,960	2.00
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	8,715	2.93
計	14,676	4.93

4. 2026年1月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン株式会社及び共同保有者6社が2025年12月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。

なお、その大量保有報告書の内容は以下の通りであります。

氏名又は名称	保有株券等の数 千株	株券等保有割合 %
ブラックロック・ジャパン株式会社	5,079	1.70
ブラックロック（ネザerland） BV（BlackRock（Netherlands）BV）	547	0.18
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド （BlackRock Fund Managers Limited）	771	0.26
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド （BlackRock Asset Management Ireland Limited）	671	0.23
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ （BlackRock Fund Advisors）	3,001	1.01
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ、エイ （BlackRock Institutional Trust Company, N.A.）	2,767	0.93
ブラックロック・インベストメント・マネジメント（ユーケー）リミテッド （BlackRock Investment Management（UK）Limited）	2,270	0.76
計	15,110	5.07

## 事業報告

5. 2026年2月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に係る変更報告書において、第一生命保険株式会社が2026年2月13日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2026年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況は、株主名簿上の所有株式数に基づき記載しております。  
なお、その大量保有報告書に係る変更報告書の内容は以下の通りであります。

氏名又は名称	保有株券等の数 千株	株券等保有割合 %
第一生命保険株式会社	9,463	3.24
計	9,463	3.24

### ⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	39,750株	6名

- (注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告「2. 当社の現況に関する事項 (3) 会社役員の状況 ⑦ 非金銭報酬等について」に記載しております。  
2. 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取締役（社外取締役を除く）に45,000株交付いたしましたが、取締役の逝去に伴い、5,250株を当社が無償取得しております。

## (2) 会社役員の状況

### ① 取締役及び監査役の氏名等

(2026年3月31日現在)

地 位	担当及び重要な兼職の状況	氏 名
代表取締役会長	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	大 島 卓
代表取締役社長	経営全般、事業本部・NV推進本部所管、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、 経営業務の管理責任者	小 林 茂
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	神 藤 英 明
取締役専務執行役員	技術統括、研究開発本部・製造技術本部・安全品質環境統括部・ 知財戦略部・デジタル変革推進部・ICTセンター所管、 開発・事業化委員長、品質委員長、環境安全衛生委員長	森 潤
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、 競争法全社統括責任者、建設業法統括責任者	稲 垣 真 弓
取 締 役	太陽誘電株式会社 社外取締役	浜 田 恵美子
取 締 役		佐久間 浩
取 締 役	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	川 上 紀 子
取 締 役	宮本国際法律事務所 代表弁護士	宮 本 健 悟
常 勤 監 査 役		八 木 尚 也
常 勤 監 査 役		長谷川 耕 司
監 査 役	一般社団法人日本自動車連盟 代表理事・会長	坂 口 正 芳
監 査 役		木 村 高 志

(注) 1. 当事業年度中の取締役及び監査役の異動

- ① 2025年6月26日付にて丹羽智明氏、岩崎良平氏は取締役を退任しました。(丹羽智明氏及び岩崎良平氏の取締役退任時の地位は、代表取締役副社長でした。)
- ② 2025年6月26日付にて松田弘人氏、森潤氏は新たに取締役に選任され、就任しました。
- ③ 2025年6月26日付にて佐治信光氏は監査役を退任しました。
- ④ 2025年6月26日付にて長谷川耕司氏は新たに監査役に選任され、就任しました。

## 事業報告

- ⑤ 2025年9月2日に松田弘人氏は逝去により取締役を退任しました。(取締役退任時の地位及び担当は、代表取締役副社長、事業本部・NV推進本部所管、開発・事業化副委員長でした。)
2. 当事業年度中の取締役の地位の異動  
2025年6月26日付にて松田弘人氏の地位は、専務執行役員から代表取締役副社長に変更となりました。
3. 当事業年度中の取締役の担当の異動
  - ① 取締役松田弘人氏は、2025年6月26日付にて事業本部・NV推進本部所管となりました。
  - ② 取締役森潤氏は、2025年6月26日付にて研究開発本部・製造技術本部・安全品質環境統括部・知財戦略部・デジタル変革推進部・ICTセンター所管となりました。
  - ③ 取締役小林茂氏は、2025年9月2日付にて事業本部・NV推進本部所管となりました。
4. 重要な兼職の状況に係る異動  
取締役大島卓氏は、2025年5月22日まで愛知県経営者協会会長を務めておりましたが、同日付にて退任しました。
5. 取締役浜田恵美子氏、取締役佐久間浩氏、取締役川上紀子氏、取締役宮本健悟氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。当社は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所に対して、浜田恵美子氏、佐久間浩氏、川上紀子氏、宮本健悟氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
6. 取締役浜田恵美子氏の戸籍上の氏名は、加藤恵美子であります。
7. 監査役坂口正芳氏、監査役木村高志氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。当社は、株式会社東京証券取引所、株式会社名古屋証券取引所に対して、坂口正芳氏、木村高志氏を独立役員とする独立役員届出書を提出しております。
8. 監査役八木尚也氏は、金融機関における実務経験を有し、また、当社入社後は当社及び海外子会社の財務業務を担当するなど長年にわたり財務業務に携わっており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
9. 監査役長谷川耕司氏は、長年当社及び海外子会社の財務業務を担当しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
10. 監査役木村高志氏は、長年にわたる金融機関等での業務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
11. 社外役員の重要な兼職先である他の法人等と当社との関係  
当社は、当事業年度中に太陽誘電株式会社に対しセラミックス製品等を販売しております。

12. 当社は執行役員制度を導入しております。取締役を兼務していない執行役員は以下の25名です。

(2026年3月31日現在)

地 位	担当及び重要な兼職の状況	氏 名
専務執行役員	製造技術本部長、設備委員長	宮 嶋 敦
常務執行役員	エンバイロメント事業本部長、大阪支社長	則 竹 基 生
常務執行役員	エンバイロメント事業本部営業統括部長	加 藤 宏 治
常務執行役員	エネルギー&インダストリー事業本部長	篠 原 宏 行
常務執行役員	知財戦略部担当、研究開発本部長	大 西 孝 生
常務執行役員	デジタルソサエティ事業本部長、 FM INDUSTRIES, INC. 取締役会長、 NGKエレクトロデバイス株式会社 取締役会長	藤 田 浩 基
執行役員	NV推進本部DS事業開発担当	大和田 巖
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・ 秘書室担当、東京本部長	石 原 亮
執行役員	エンバイロメント事業本部AC技術統括部長、小牧事業所長	坂 本 浩 文
執行役員	デジタルソサエティ事業本部副本部長	清 水 秀 樹
執行役員	エネルギー&インダストリー事業本部エナジーストレージ事業部長	武 田 龍 悟
執行役員	FM INDUSTRIES, INC. 取締役社長	デイビッドミラー David Miller
執行役員	研究開発本部DS開発統括部長	吉 野 隆 史
執行役員	デジタルソサエティ事業本部金属事業部長、知多事業所長	夏 目 欣 秀
執行役員	DIVERS運営室、人材統括部・総務部担当、人材統括部長、 個人情報総括管理責任者、特定個人情報等の統括責任者、 Chief Personal Data Protection Officer	野 崎 正 人
執行役員	デジタルソサエティ事業本部HPC事業部長	今 井 康 喜
執行役員	NV推進本部長、同本部CN事業開発担当	大 津 武 嗣
執行役員	研究開発本部CN開発統括部長	吉 田 信 也
執行役員	財務部担当、財務部長	津久井 英 明
執行役員	エンバイロメント事業本部センサ事業部長	李 相 宰
執行役員	エヌジーケー・セラミックデバイス株式会社 代表取締役社長	杉 浦 由 佳
執行役員	製造技術本部施設統括部長	高 橋 満 雄
執行役員	経営企画室担当、経営企画室長	濱 嶋 一 広
執行役員	エンバイロメント事業本部AC製造統括部長、名古屋事業所長、 NGK CERAMICS EUROPE S.A. 取締役会長	石 居 武 之
執行役員	デジタルソサエティ事業本部電子デバイス事業部長	小 泉 貴 昭

② 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は以下の内容で、役員等を対象とする役員等賠償責任保険契約を締結しております。本契約の締結に係る取締役会決議日は2025年6月26日です。

イ. 被保険者の範囲

全ての当社の取締役、監査役及び執行役員

ロ. 保険契約の内容の概要

被保険者が当社の役員等としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を補償するものです。ただし、私的な利益または便宜の供与を違法に得たことに起因する場合、犯罪行為または違法であることを認識しながら行った行為に起因する場合等における役員等自身の損害等は補償の対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないよう措置を講じております。保険料については、全額当社が負担しております。

③ 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の総額等

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)
		基本報酬	業績連動賞与	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

(注) 1. 上記取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額及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名及び2025年9月2日に退任した取締役1名並びに各人に対する報酬等の額を含んでおります。  
2. 上記監査役（社外監査役を除く）の報酬等の総額及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名及び同人に対する報酬等の額を含んでおります。

#### ④ 取締役及び監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、「取締役等の報酬等の内容の決定に関する方針」を、取締役会の諮問を受け、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会（委員長：独立社外取締役）において審議し、取締役会が同委員会の答申を踏まえて決定しております。その内容の概要は以下の通りです。

##### イ. 基本的な考え方

当社の役員報酬については、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る。報酬等の水準や構成等は上記の目的に照らして適切であるか適宜見直しを行い、また、報酬ガバナンスの透明性と公正性を確保すべく努める。

##### ロ. 報酬等の水準

報酬等の水準の決定に際しては、社会経済情勢や当社が置かれた経営環境に抛り、信頼できる外部調査機関の役員報酬に関する集計データを参照し、また、必要に応じて類似規模の企業群や国内外の人材市場における報酬水準等を勘案する。

##### ハ. 報酬等の構成

###### (a) 取締役（社外取締役を除く）及び執行役員

業績向上のための健全なリスクテイクを促し役員の意欲を高めること、株主との価値共有を進めること、将来の企業価値向上に対する意識付けを行うこと、これらの観点から報酬等の構成を以下の通りとする。また、現金報酬部分についてその職分に応じた代表取締役手当、取締役手当を設定する。

- ・ 現金報酬①：年額固定の基本報酬
- ・ 現金報酬②：単年度の業績に応じて変動する業績連動賞与
- ・ 株式関連報酬：株価を通じて中長期の企業価値向上に連動する譲渡制限付株式  
（ただし、譲渡制限付株式の付与について、一時的ではない海外居住者である執行役員に対しては別の取扱いをすることがある）

###### (b) 社外取締役及び監査役

それぞれ、経営の監督機能、経営の監査業務を担うことから、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て業績連動賞与及び譲渡制限付株式は支給しない。

監査役の個人別の報酬等は監査役の協議により決定する。

二. 報酬等の内容

(a) 基本報酬の算定方法の決定方針

報酬全体の水準並びに後記 (b) 及び (c) の変動報酬部分の割合を決定した上で、適切な年額固定の基本報酬額を設定する。その額は役職位に応じて決定する。

(b) 業績連動賞与に関わる業績指標の内容及び算定方法の決定方針

連結の売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、純利益という。）、資本効率等の指標、並びに当社の中期的な重要経営課題として掲げる事項を指標とし、当該年度の業績の実績と外部公表を行った業績目標及び前年度業績との比較、また、中期的経営課題の当該年度の達成度の評価等により業績連動賞与の支給額を算定する。

その算定の考え方は、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員役職毎に基準となる賞与額を定め（以下、基準額という。）、基準額に対して一定の幅で変動するターゲット方式とする。

(c) 譲渡制限付株式の内容及び算定方法の決定方針

取締役（社外取締役を除く）及び執行役員に対して、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、譲渡制限付株式を付与する。譲渡制限付株式は、予めこれを付与した上で原則として在任中は保有を義務付け、譲渡制限は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から退任した時をもって解除する。ただし、正式な事由以外の事由により退任した場合には、譲渡制限を解除する株式数及び時期を必要に応じて合理的に調整し、当社は、譲渡制限の解除の直後の時点において譲渡制限が解除されていない譲渡制限付株式を当然に無償で取得する。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金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する。

(d) 基本報酬、業績連動賞与及び譲渡制限付株式が占める割合の決定方針

当社の事業が産業や生活の社会的基盤に資する製品を多く取り扱っている素材型産業であること、また新製品や新事業の創出に際して材料技術や生産技術など自社が独自に開発した技術を重視し、その開発と新製品の上市及び収益への貢献には比較的長期間を要していることから、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する。

なお、当事業年度における取締役及び監査役の報酬等の構成比率は下記の通りです。

報酬構成	固定・変動		固定報酬	変動報酬	
	インセンティブの種類		—	短・中期	長期
	報酬の種類		基本報酬	業績連動賞与	譲渡制限付株式報酬※
支給対象	取締役	代表取締役	48%	38%	14%
		取締役(社外取締役を除く)	51%	35%	14%
		社外取締役	100%	—	—
	監査役	100%	—	—	

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

(e) 報酬等を支給または付与する時期

年額固定の基本報酬は、その12分の1を毎月末に支払う。

業績連動賞与は、当期の業績確定後にこれを反映した額を毎年6月末に支払う。譲渡制限付株式は、取締役（社外取締役を除く）及び執行役員の選任後原則1ヶ月の内に取締役会で行われる決議に基づき各対象者に支給される金銭報酬債権の全部について、当該取締役会決議後原則1ヶ月の内に定められた払込期日において現物出資財産として払い込みを受け、これに対し当社普通株式の付与を行う。

ホ. 報酬ガバナンス

(a) 役員の報酬等に関わる指名・報酬諮問委員会の権能

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、執行役員及び監査役の報酬等に関わる以下の項目について取締役会からの諮問を受け、これを審議し、決議した内容を取締役会に答申する。

- ・ 報酬等の決定に関する方針と手続
- ・ 取締役及び監査役全体の報酬等の総額の上限
- ・ 取締役及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、及び譲渡制限付株式の付与数（譲渡制限付株式の付与のための報酬等として支給する金銭債権の水準）
- ・ 取締役の各個人の業績連動賞与の支給額

また、執行役員の各個人の業績連動賞与の支給額は、取締役会からの諮問を受け、指名・報酬諮問委員会が確認し、取締役会に報告する。

(b) 取締役会決議による決定

取締役会は、指名・報酬諮問委員会の答申を受け、これを十分に斟酌した上で、その決議により取締役及び執行役員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、及び譲渡制限付株式の付与数（譲渡制限付株式の付与のための報酬等として支給する金銭債権の水準）並びに取締役各個人の業績連動賞与の支給額を決定する。

- へ. 取締役の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会が判断した理由  
当事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会（委員長：独立社外取締役）において当該方針と報酬等の額の決定方法の整合性、報酬等の額を算出する方法の合理性をはじめとする事項について審議し、取締役会は同委員会の審議及び答申の内容を確認した上で決定を行っていることから、当該方針に沿うものであると判断しております。

当事業年度における指名・報酬諮問委員会の構成員の氏名等は以下の通りです。また、審議プロセスの適正性確認のため、社外監査役2名がオブザーバーとして出席しております。

委員長	社外取締役	浜田恵美子※
委員	社外取締役	佐久間浩※、川上紀子※、宮本健悟※
	代表取締役	大島卓、小林茂
オブザーバー	社外監査役	坂口正芳※、木村高志※

※社外取締役の4名及び社外監査役2名は当社の独立役員であります。

## ⑤ 役員の報酬等に関する株主総会の決議及びその内容について

支給対象者	決議年月日と決議の内容	決議時の支給対象者の員数	(参考) 報酬の種類
取締役	2007年6月28日 報酬等の額：年額8億円以内	14名 (うち社外取締役2名)	基本報酬・ 業績連動賞与(社外 取締役除く)
	2017年6月29日 上記のうち社外取締役に対する報酬枠として年額3,000万円以内から年額6,000万円以内に改定	13名 (うち社外取締役3名)	
取締役 (社外取締役を除く)	2022年6月27日 譲渡制限付株式の付与のための報酬等として支給する金銭債権の総額：年額2億円以内	6名	譲渡制限付株式報酬
監査役	2023年6月26日 報酬等の額：年額1億5,000万円以内	4名	基本報酬

## ⑥ 業績連動報酬等に関する事項

イ. 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及び理由

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)及び執行役員に支給しており、その算定に用いる指標は以下の通りです。

短期的な指標としては、業績目標の達成と毎年度の成長を重視しつつ、資本効率の観点を加味し、以下の連結業績数値を採用しております。

(a) 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

(b) 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)

また、中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、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いたします。

(a) NGKグループビジョンの中長期業績目標のうち営業利益の増減率

(b) 新製品・新事業の創出-Keep Up 30※の達成度

(c) CO<sub>2</sub>排出量削減の単年度目標達成度

※新製品(当社定義による)の売上高比率30%目標

□. 業績連動報酬等の額の算定方法

業績連動賞与については、以下の方法に則って個人別の支払額を決定しております。

- (a) 役職位ごとに算定の基準となる基準賞与額を設定する。
- (b) 基準賞与額を各業績指標に配分する。配分は短期視点より中長期視点の項目の比率を高め、代表取締役以外の取締役、及び執行役員については個人業績に対する代表取締役の査定を配分項目に加える。
- (c) 配分された各項目について▲100%から+100%の範囲で評価し、各項目の評価額を算出する。
- (d) これらの額を合計して業績連動賞与の額を算出する。

これらにより、業績連動賞与の実際の支払額は基準賞与額に対して▲100%から+100%の範囲で変動いたします。

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

項目	配分割合	評価係数変動割合	業績評価指数 ※実際には左の変動割合に置き換えて評価し指数を算出
短期的 指標	40%	▲100%～ +100%	連結業績（売上高／営業利益／純利益） ・ 前期実績値：6,195億円／812億円／549億円 ・ 当期実績値：6,701億円／949億円／599億円 ・ 増減率：+8%／+17%／+9%※
		▲100%～ +100%	投下資本利益率 ・ 期首目標値：13.1% ・ 当期実績値：13.9% ・ 増減：+0.8%※
中長期的 指標	60%	▲100%～ +100%	中長期業績目標（営業利益） ・ 当期目標値：800億円 ・ 当期実績値：949億円 ・ 増減率：+19%※
		▲100%～ +100%	重要課題達成度等（主な項目は以下の通り） ・ 新製品・新事業の創出－Keep Up 30：未達成 ・ CO <sub>2</sub> 排出量削減の単年度目標：50万トン達成 ・ その他項目（社内プロジェクトの進捗など）

## ⑦ 非金銭報酬等について

### イ. 非金銭報酬等の内容

取締役（社外取締役を除く）及び執行役員（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いたします。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金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おります。

当事業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。

譲渡制限付株式報酬の概要	
発行する株式の種類及び数	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
割当対象者の区分及び人数（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）

- (注) 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おります。

### ロ. 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おります。

## 事業報告

### ハ. 取締役及び執行役員の株式保有ガイドライン

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

※権利行使開始日到達前の株式報酬型ストックオプションを含んでおります。

対象者	
取締役（会長、社長）	基本報酬（年額）の200%以上
取締役（注）1、及び執行役員（注）2	基本報酬（年額）の150%以上

(注) 1. 会長、社長、社外取締役を除きます。

2. 一時的でない海外居住者である執行役員を除きます。

## ⑧ 社外役員に関する事項

### イ. 社外役員の主な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
社外取締役	浜 田 恵美子	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、事業開発に携わった経験及び研究開発に係る幅広い見識を活かして、商品開発や新規事業の進め方、人事施策等について意見を述べております。また、事業判断の根拠及び製品の技術・市場動向について質問を行う等により、適切に業務を執行しているか確認をしております。</p> <p>そして、指名・報酬諮問委員会の委員長として、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、役員の人事及び報酬の審議を主導することにより、独立した客観的立場からそれらの決定に貢献する等、経営陣の監督に務めております。</p>
	佐久間 浩	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、カーボンニュートラルをはじめとするエネルギー分野の知見と大規模組織運営の経験を活かして、投資家の視点を踏まえた経営判断・事業活動全般について意見を述べております。</p> <p>また、中長期的な事業展開について質問を行う等により、企業の持続的な成長を促す事業戦略を立てているか確認をしております。</p> <p>そして、指名・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、役員の人事及び報酬の審議に携わることにより、独立した客観的立場からそれらの決定に貢献する等、経営陣の監督に務めております。</p>
	川 上 紀 子	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、エネルギー・デジタル分野の製品開発・製造に係る幅広い見識と経験を活かして、新規事業の収益化や投資効率を踏まえた量産化の在り方、人事施策等について意見を述べております。</p> <p>また、市場動向及びモニタリング指標について質問を行う等により、着実な経営判断につなげているか確認をしております。</p> <p>そして、指名・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、役員の人事及び報酬の審議に携わることにより、独立した客観的立場からそれらの決定に貢献する等、経営陣の監督に務めております。</p>
	宮 本 健 悟	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全てに出席し、弁護士としての専門性及び豊富な経験に加え、幅広い見識を活かして、法務戦略や内部統制システムの実効性向上等について幅広く意見を述べております。</p> <p>また、事業展開のリスクについて質問を行う等により、適切に業務を執行しているか確認をしております。</p> <p>そして、指名・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、役員の人事及び報酬の審議に携わることにより、独立した客観的立場からそれらの決定に貢献する等、経営陣の監督に務めております。</p>

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
社 外 監 査 役	坂 口 正 芳	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全て、監査役会14回の全てに出席し、行政における豊富な経験と大規模組織運営の実績を活かして、国際情勢の事業活動への影響や組織環境の整備、サイバーセキュリティ対策への取組み等について意見を述べております。そして、指名・報酬諮問委員会のオブザーバーとして、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、審議プロセスの適正性を確認しています。</p>
	木 村 高 志	<p>当事業年度開催の取締役会15回の全て、監査役会14回の全てに出席し、金融機関・事業会社における経営者及び監査役としての経験及び幅広い見識を活かして、財務管理や子会社を含めたガバナンス体制、意思決定のあり方等について意見を述べております。そして、指名・報酬諮問委員会のオブザーバーとして、当事業年度に開催された同委員会5回の全てに出席し、審議プロセスの適正性を確認しています。</p>

□. 責任限定契約の内容の概要

当社は、2006年6月29日開催の第140期定時株主総会で定款を変更し、社外取締役及び社外監査役について、その期待される役割を十分に発揮することができるよう、責任限定契約に関する規定を設けております。

当該定款に基づき当社が社外取締役及び社外監査役の全員と締結している責任限定契約の内容の概要は次の通りであります。

(社外取締役及び社外監査役の責任限定契約の概要)

社外取締役及び社外監査役は、本契約締結後、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として損害賠償責任を負担するものとする。

社外取締役及び社外監査役は、本契約締結後も中立の立場から客観的にその職務を執行する。

### (3) 会計監査人に関する事項

#### ① 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

#### ② 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

公認会計士法第2条第1項の業務の対価として当社が支払うべき報酬等の額	84百万円
当社及び当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	123百万円

- (注) 1. 当社監査役会は、会計監査人から監査項目の内容と予定監査時間等の算定根拠について説明を受け、また、監査報酬額の推移と増減理由も確認し、当事業年度の監査時間及び報酬額の妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等の額につき、会社法第399条第1項の同意をしております。
2. 当社と会計監査人との間の監査契約におきましては、会社法に基づく監査と金融商品取引法等に基づく監査等の監査報酬の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の金額は合計額を記載しております。
3. 当社の重要な子会社のうち、在外子会社につきましては当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人の監査を受けております。

#### ③ 非監査業務の内容

当社及び当社子会社は、会計監査人に対し、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として、社債コンフォートレター作成業務に係る対価等を支払っております。

#### ④ 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当すると判断した場合は、会計監査人を解任する方針です。また、会計監査人の職務の遂行に関する事項の整備状況などを勘案し、再任・不再任の決定を行う方針です。

### 3. コーポレートガバナンス体制について

#### (1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

#### (2) 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社を選択し、コーポレートガバナンス体制としては、株主総会、取締役会、監査役会に加え、社長の意思決定を補助するための経営会議、サステナビリティ統括委員会、リスク統括委員会及び各委員会を設置し、重要事項の審議・検討を通じて、ガバナンスの実効性を高めております。

また、事業環境の変化に即応し、迅速かつ最適な意思決定及びその執行を行っていく必要があるとの認識のもと、当社は執行役員制度を導入することによって、経営の「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」の分離を進め、それぞれの役割の明確化と機能強化を図っております。

更には、取締役会の監督・監視機能を強化するため、当社を取り巻く各々のリスクを取り扱う各委員会のうち、主要な委員会から取締役会への報告を義務付けるとともに、指名・報酬諮問委員会、経営協議会、社外役員会議、経営倫理委員会等を設置し、コーポレートガバナンス・コードの趣旨の徹底を図っております。

当社は、今後も引き続き、より充実したコーポレートガバナンス体制を実現してまいります。

#### (3) 取締役会の実効性評価

当社取締役会では、各種法令や定款、社内規程に則って適切な議事運営が行われており、議論も活発に行われております。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及び監査役を対象としたアンケートを実施し、分析と評価を外部機関に委託してその結果を取締役会において報告するとともに、評価結果に基づく課題認識を踏まえて、取締役会の実効性向上のための具体的な取り組みを行っております。これらの取り組みを通じて、当社は引き続き取締役会の実効性の確保、強化に努めてまいります。なお、取締役会の実効性についての分析・評価の結果の概要は、当社ウェブサイトに掲載しております。

## 4. 業務の適正を確保するための体制等

### (1) 当該体制等の整備についての取締役会決議の内容

当社は、2026年4月1日付での社規の改定等に伴い、2026年3月24日開催の取締役会において、業務の適正を確保するための体制等の整備について、次の通り決議しております。

当社取締役会は、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務並びに当社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとされる体制を以下の通り構築し、社長以下の業務執行機関がその運用にあたる。

#### ① 当社取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (イ) 取締役会は、取締役が法令、定款及び企業倫理に則りその職務を執行するため、取締役会規則、並びに子会社を包含するNGKグループ企業行動指針及びNGKグループ行動規範を制定し、取締役はこれを遵守する。
- (ロ) コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス活動基本要領に基づいて法令・企業倫理の遵守活動、高レベル危機管理事案への対応等を審議する。また、本委員会に各部門のコンプライアンス遵守の実務責任者から構成される推進部会を設置し、日常業務における法令・社内規則の遵守を図る。  
法令・社内規則違反その他、NGKグループ企業行動指針及びNGKグループ行動規範の趣旨に反する事実を発見した場合における職制外の相談・報告ルートとしてヘルプライン制度を設置し、ヘルプライン制度運用規程に基づき運営する。

- (ハ) 内部統制委員会を設置し、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」についての審議を行う。  
業務監査部を設置し、内部監査の専門部署として各部門の業務執行状況について内部監査を実施するとともに、適切な統制の実行体制が構築・運営されることを確保する。  
品質委員会及び環境安全衛生委員会を設置し、その事務局である各部署は専門分野に特化した形でグループ内の監査（以下、「専門監査」という。）を実施する。専門監査には、必要に応じてコンプライアンス委員長が関与する。
- (二) 経営倫理委員会を設置し、社外役員を主要な構成員として、当社の役員等が関与する不正及び法令違反並びに各国の競争法及び腐敗行為に係る法令等の違反行為への対応（以下、「本件事項」という。）を取り扱う。本件事項に係る内部通報については、ヘルプライン制度とは別に設置するホットライン制度を利用する。ホットライン制度においては予め指定された外部の弁護士が内部通報を受理し、本委員会に報告する。本件事項については本委員会が取締役に直接提言する管理体制を構築し、コンプライアンス体制の維持・向上を図る。
- (ホ) 取締役は、上記コンプライアンス体制の実効性を日常的に点検し、その実効性に関する問題又は法令違反その他コンプライアンス上の問題を発見した場合は、取締役会及び監査役に報告し、対策を講じる。
- (ヘ) 取締役は、個別の業務領域におけるコンプライアンス管理について、コンプライアンス活動基本要領を構成する基本的な考え方に留意しつつ、必要に応じて適切な体制を構築し、継続的に見直しを図る。
- ② **当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制**  
取締役の職務の執行に係る情報については、文書管理に関する規程等に基づき、適切且つ検索性の高い状態で保存・管理するものとし、取締役及び監査役はこれらの情報を常時閲覧できるものとする。

### ③ 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(イ) 全社的なリスクについては、リスク統括委員会がリスク統括委員会規程に基づき、リスクマネジメントに係る方針策定、体制構築、リスクマネジメント全般の執行状況のモニタリング等を取り扱う。

また、個別のリスク事項（管理すべき重要なリスクを含む）への対応は、当該リスク事項を管理、監督すべき部門または次に掲げる委員会の長の責任の下で、当該部門または委員会が一義的に行う。

- ・ サステナビリティ統括委員会：ESG・SDGs要素を含むサステナビリティ課題に関する事項
- ・ 開発・事業化委員会：開発・事業化に関する事項
- ・ 設備委員会：設備投資・情報システムに関する事項
- ・ 品質委員会：製品等品質問題に関する事項
- ・ 環境安全衛生委員会：法令対応等の環境管理及び安全衛生に関する事項
- ・ コンプライアンス委員会：法令・企業倫理に関する事項
- ・ 内部統制委員会：財務報告に係る内部統制の評価及び報告に関する事項
- ・ HR委員会：人事施策に関する事項
- ・ BCP対策本部：事業継続に関する事項
- ・ 中央防災対策本部：設備等関連事件・事故・災害に関する事項
- ・ サイバーセキュリティ対策本部：サイバーセキュリティに関する事項
- ・ 安全保障輸出管理／特定輸出・通関管理委員会：輸出管理等に関する事項
- ・ 経営倫理委員会：上記①（二）に定める本件事項

(ロ) 災害、事故その他のリスクが現に発現した場合等には、危機管理基本規程に基づき、同規程が定める部門及び委員会等の長の責任の下で対応する。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と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当たる。

(ハ) 日常的な事業運営上のリスクについては、関係職制において日々のリスク管理を行うとともに、予算策定、設備投資及び研究開発等の決裁プロセスにおいて総合的にリスクの検討・分析を行い、これを回避・予防する。

④ **当社取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制**

- (イ) 取締役会の決定に基づく業務執行については、社長が業務執行上の最高責任者として当社の業務を統括する。社長の意思決定を助けるため、経営会議、戦略会議、サステナビリティ統括委員会、リスク統括委員会、開発・事業化委員会、設備委員会、品質委員会、環境安全衛生委員会、コンプライアンス委員会、内部統制委員会、HR委員会、その他の委員会を設置し、総合的に審議・調整を行う。
- (ロ) 取締役の日々の業務執行については、職務権限表・業務分掌規程・各種決裁手続規程によって、それぞれの責任者及びその責任範囲、並びに執行手続の詳細について定めることで各部門の長等に権限委譲を行い、業務執行の効率化を図る。

⑤ **当社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制**

- (イ) 取締役会は、使用人が法令及び定款並びに企業倫理に則りその職務を執行するため、NGKグループ企業行動指針及びNGKグループ行動規範を定める。また、コンプライアンス委員会による使用人に対するコンプライアンス教育の実施、ヘルプライン制度及びホットライン制度の運用を通じて、コンプライアンス体制の整備を図る。
- (ロ) 使用人は、法令違反その他コンプライアンス上の問題を発見した場合には直ちに上司、関連部門の取締役又は社内担当部門に報告する。
- (ハ) 業務監査部は、各部門の業務執行状況について内部監査を実施するとともに、適切な統制の実行体制が構築・運営されることを確保する。また、品質委員会・環境安全衛生委員会の事務局である各部署は専門監査を実施し、必要に応じてコンプライアンス委員長がこれに関与する。

## ⑥ 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (イ) 子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
  - (a) 子会社を所管する部門は、所管する子会社に対し、子会社運営上の動向・変化（経営体制、労務、コンプライアンス等）について、適宜、報告させるものとする。子会社から報告を受けた所管部門は、必要に応じてグループ会社統括事務局である経営企画室に報告し、グループ会社統括執行役員への情報の一元化を図るとともに、関連する本社部門に報告するものとする。所管部門は、子会社においてコンプライアンス上の問題や事件・事故が発生した場合には、上記に加え、遅滞なくコンプライアンス委員長に報告するものとする。
  - (b) 当社による経営管理、経営指導内容が法令に違反し、又はコンプライアンス上問題があると子会社が認めた場合には、当社のコンプライアンス委員会に報告するものとする。
- (ロ) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制  
当社は、子会社における重要な財産の処分及び譲受、設備投資、資金借入、融資及び債務保証、営業債権の処分等について、その内容・規模に応じて当社の所管部門の決裁、経営会議審議の上での社長決裁又は取締役会決議による承認を得ることとする旨を「職務権限表」に定め、子会社の損失の危険を管理するものとする。
- (ハ) 子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
  - (a) 子会社を所管する部門はその指導の下、子会社に事業方針を策定させ、取締役会の決定に反映させる。取締役会の決定に基づく業務執行については、子会社の社長に、業務執行上の最高責任者として子会社の業務を統括させる。
  - (b) 子会社の取締役の日々の業務執行については、子会社において職務権限、業務分掌、決裁手続に係る規程を作成させ、これらの規程においてそれぞれの責任者及びその責任並びに執行手続の詳細について定めることで権限委譲を行わせ、業務執行の効率化を図らせる。

- (二) 子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社及びその子会社を包含するNGKグループ企業行動指針及びNGKグループ行動規範を定め、当社及びその子会社の取締役・使用人を一体として法令遵守意識の醸成を図るとともに、適正に業務を執行する体制を整備する。また、子会社への監査役の派遣並びに当社の業務監査部による内部監査及び専門監査の実施等により、リスク管理体制及び法令遵守体制の維持を図る。当社のヘルプライン制度及びホットライン制度については、子会社の役職員も利用可能とする。また、海外子会社においては、各々の国情・文化・社会風土等を勘案し、ヘルプライン又はこれを補完・代替する制度を整備する。

⑦ **当社監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、当該使用人の当社取締役からの独立性に関する事項及び当社監査役の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

- (イ) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、代表取締役は監査役と協議の上、適切に対処する。
- (ロ) 監査役の職務を補助すべき使用人を置いた場合、その人事異動・人事評価・懲戒処分は監査役会の同意を得て行う。
- (ハ) 監査役は必要に応じていつでも当該使用人に対し指示を行うことができ、当該使用人は当該指示を優先して職務を行う。

⑧ **当社監査役への報告に関する体制**

- (イ) 当社の取締役及び使用人が当社監査役に報告をするための体制
- (a) 取締役は、上記①に定める場合の他、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに監査役に報告するものとする。
- (b) 使用人は、上記⑤に定める場合の他、当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに上司、関連部門の取締役又は社内担当部門に報告し、報告を受けた上司、関連部門の取締役又は社内担当部門は、直ちに監査役に報告するものとする。

- (c) コンプライアンス体制の運用状況、ヘルプライン制度の運用状況、内部監査結果の他、監査役がその職務執行上報告を受ける必要があると判断した事項について、各担当部門は監査役に報告するものとする。
- (d) 監査役は、取締役会の他、経営会議、その他の重要な会議に出席し、必要な情報を適時に入手する。
- (ロ) 子会社の取締役、監査役及び使用人（以下、「役職員」という。）又はこれらの者から報告を受けた者が当社監査役に報告をするための体制
  - (a) 子会社の役職員又は上記⑥（イ）（a）の定めにより子会社から報告を受けた所管部門は、法令違反その他コンプライアンス上の問題又は当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項を発見した場合には、直ちに当社監査役に報告するものとする。
  - (b) 当社監査役は、定期的に子会社の監査役または監査担当者との連絡会を開催し、子会社の運営状況について報告させるものとする。
  - (c) 子会社の役職員も利用可能であるヘルプラインの運営事務局は、子会社の案件を含めたヘルプラインの運用実績について、当社監査役も出席するコンプライアンス委員会において報告を行う他、必要に応じて当社監査役に対し報告を行うものとする。

⑨ **上記⑧の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

当社監査役への報告を行った当社及びその子会社の役職員は、当該報告をしたことを理由として、解雇・降格・減給・配置転換等を含むいかなる不利益な取扱いも受けないものとする。

⑩ **当社監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項**

当社は、監査役職務の執行に係る費用について、監査役会が策定した内容に基づく予算を措置する。予算外の費用が生じる場合も、その前払又は償還に応じる。

⑪ **その他当社監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

監査役はいつでも必要に応じて、取締役及び使用人に対して報告を求めることができるものとする。また、監査役は代表取締役、会計監査人とそれぞれ定期的に意見交換を実施するものとする。

**(2) 当該体制等の運用状況の概要**

① **業務の適正確保に係る重要な会議の開催状況**

当事業年度において、取締役会は15回開催され、重要な業務執行の決定や当該決定に基づく業務執行の状況の報告がなされており、取締役の職務執行の適正を確保すべく、職務執行の監督がなされております。社長の意思決定を助けるため、主要な業務執行者が参加する経営会議は21回開催され、グループ経営の観点を含め業務執行全般について、総合的な審議を行っております。

各議題に係る業務執行者が参加する戦略会議は22回開催され、経営上の重要な課題等について問題点の抽出や解決方策の検討等を行っております。

社長を委員長とするサステナビリティ統括委員会は5回開催され、NGKグループのサステナビリティ（ESG要素を含む中長期の持続可能性）に関する重要な課題、戦略及び行動計画等について審議し、取締役会に報告しております。

また、同じく社長を委員長とするリスク統括委員会は3回開催され、各リスク状況の評価、重要リスクの決定及び対応策の策定・実施、執行状況のモニタリング等を審議し、取締役会に報告しております。

コンプライアンス委員会は3回開催され、法令・企業倫理の遵守に係る活動、並びにヘルプライン及びコンプライアンス教育の運営等に関する報告、審議を行っております。

内部統制委員会は3回開催され、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」に関する審議を行っております。コンプライアンス委員会及び内部統制委員会においては委員会開催の都度、その概要を取締役に報告するとともに、監査役がオブザーバーとして参加し、これらの会議における報告、審議に係る情報を入手しております。

経営倫理委員会は5回開催され、役員等の不正・法令違反の防止、競争法・腐敗行為防止に係る法令等への対応、ホットラインの運営等に関する報告、審議を行っております。特に、競争法遵守については、取締役会がコンプライアンスプログラムを策定し、競争法全社統括責任者が経営倫理委員会による監督の下で当該プログラムを実施し、その運用状況を取締役に報告する体制を構築しております。なお、翌事業年度から競争法コンプライアンスプログラムの策定を含む、競争法・腐敗行為防止に係る法令等への平時の活動については、コンプライアンス委員会で取り扱います。コンプライアンス委員長がその活動状況を年1回以上経営倫理委員会へ報告することで、監督機能を維持してまいります。

品質委員会は4回開催され、品質方針の下、品質コンプライアンスの向上と市場における品質リスクの低減等に関する報告、審議を行っております。

当社においては、上記のほか、業務の適正確保のみならず、リスク管理や業務執行の効率化の観点から、各種の委員会において実質的な審議が行われ、その概要は必要に応じて取締役会に報告されております。

## ② 内部通報制度及び子会社情報の管理に係る状況

ヘルプライン及びホットラインについては、その通報窓口が社内に周知され、各規程に従って適切に運用されております。子会社運営上の動向・変化（経営体制、労務、コンプライアンス等）については、子会社を所管する部門に適切に報告がなされております。加えて、子会社におけるコンプライアンス上の問題や事件・事故については、コンプライアンス委員長に適切に報告がなされております。

## ③ 法令等遵守に関する教育の実施状況

当社は、コンプライアンス体制の維持・向上を図るため、各使用人の入社、昇格・昇級及び海外赴任のタイミングで、各対象者に対しそれぞれ法令等遵守に関する研修を実施しているほか、主に基幹職を対象に法令等の解説を行う法令／コンプライアンス連絡会を2か月に1回実施しております。加えて、社外弁護士を講師とし新任役員を対象に会社法についての解説を行う研修や、社外弁護士を講師とし役員と基幹職を対象に競争法や品質コンプライアンスについての解説を行う講演会等を実施しております。

### ④ 内部監査の実施状況

内部監査部門としては、業務監査部を設けており、業務監査部長は内部統制委員会の委員となっております。業務監査部は、取締役会決議により承認された監査計画に沿って当社及び国内外グループ各社の業務執行状況を監査し、社長及び取締役会並びに監査役会に対し監査結果を報告しております。

内部監査については、監査役監査及び会計監査と独立して実施しておりますが、監査の実効性、効率性をあげるため、業務監査部は、監査役（会）及び会計監査人と、監査の方針・計画・結果などについて定期的に情報交換を行っていることに加え、随時、個別の監査結果についてとりまとめ、社長及び常勤監査役に報告しております。

また、品質・環境・安全衛生の各分野の監査については専門的な知見を要することから、各分野に係る委員会の事務局である専門部署がグループ内の監査を実施しており、これらの監査結果については各委員会において報告され、委員会の概要は取締役会において報告されております。

本事業報告中に記載の金額及び株式数は、次により記載されております。

1. 億円単位の記載金額は、億円未満切捨てにより表示しております。
2. 百万円単位の記載金額は、百万円未満切捨てにより表示しております。
3. 千株単位の記載株式数は、千株未満切捨てにより表示しております。

# 連結計算書類

## 連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>730,638</b>
現金及び預金	198,166
受取手形	2,551
売掛金	131,704
契約資産	9,673
有価証券	124,754
棚卸資産	232,835
その他	31,461
貸倒引当金	△509
<b>固定資産</b>	<b>512,691</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>369,184</b>
建物及び構築物	140,260
機械装置及び運搬具	155,456
工具、器具及び備品	8,660
土地	34,069
建設仮勘定	27,214
その他	3,523
<b>無形固定資産</b>	<b>6,191</b>
ソフトウェア	6,085
その他	106
<b>投資その他の資産</b>	<b>137,315</b>
投資有価証券	85,252
繰延税金資産	13,656
退職給付に係る資産	34,283
その他	4,464
貸倒引当金	△342
<b>資産合計</b>	<b>1,243,330</b>

科 目	金 額
<b>(負債の部)</b>	
<b>流動負債</b>	<b>167,056</b>
支払手形及び買掛金	48,847
短期借入金	7,363
1年内返済予定の長期借入金	35,585
未払金	17,940
未払費用	26,643
未払法人税等	12,530
契約負債	7,519
その他	10,624
<b>固定負債</b>	<b>258,921</b>
社債	62,000
長期借入金	139,686
繰延税金負債	17,061
製品保証引当金	488
退職給付に係る負債	19,158
事業構造改革引当金	12,270
その他	8,256
<b>負債合計</b>	<b>425,978</b>
<b>(純資産の部)</b>	
<b>株主資本</b>	<b>622,014</b>
資本金	70,064
資本剰余金	70,389
利益剰余金	492,019
自己株式	△10,458
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>186,538</b>
その他有価証券評価差額金	45,342
繰延ヘッジ損益	△44
為替換算調整勘定	121,551
退職給付に係る調整累計額	19,689
<b>新株予約権</b>	<b>684</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>8,114</b>
<b>純資産合計</b>	<b>817,352</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>1,243,330</b>

(注) 記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結計算書類

### 連結損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		670,125
売上原価		474,963
売上総利益		195,161
販売費及び一般管理費		100,163
営業利益		94,997
営業外収益		
受取利息	2,994	
受取配当金	2,275	
為替差益	3,114	
その他	1,990	10,374
営業外費用		
支払利息	3,269	
デリバティブ評価損	2,686	
減価償却費	739	
関係会社清算損	2,563	
その他	911	10,170
経常利益		95,202
特別利益		
固定資産売却益	228	
投資有価証券売却益	13,186	
補助金収入	1,125	14,541
特別損失		
固定資産処分損	1,186	
減損損失	4,763	
事業構造改革費用	19,959	25,910
税金等調整前当期純利益		83,832
法人税、住民税及び事業税	28,690	
法人税等調整額	△5,182	23,507
当期純利益		60,325
非支配株主に帰属する当期純利益		388
親会社株主に帰属する当期純利益		59,936

(注) 記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 連結株主資本等変動計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2025年4月1日 残高	70,064	70,389	464,800	△8,828	596,426
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△19,841		△19,841
親会社株主に帰属する当期純利益			59,936		59,936
自己株式の取得				△15,004	△15,004
自己株式の処分		△9		101	92
自己株式の消却		△12,899		12,899	－
利益剰余金から資本剰余金への振替		12,875	△12,875		－
譲渡制限付株式報酬		32		373	405
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)					
連結会計年度中の変動額合計	－	△0	27,219	△1,630	25,588
2026年3月31日 残高	70,064	70,389	492,019	△10,458	622,014

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2025年4月1日 残高	32,852	△100	76,769	13,856	123,377	777	6,925	727,506
連結会計年度中の変動額								
剰余金の配当								△19,841
親会社株主に帰属する当期純利益								59,936
自己株式の取得								△15,004
自己株式の処分								92
自己株式の消却								－
利益剰余金から資本剰余金への振替								－
譲渡制限付株式報酬								405
株主資本以外の項目の連結会計年度中の変動額 (純額)	12,490	55	44,781	5,833	63,160	△92	1,189	64,257
連結会計年度中の変動額合計	12,490	55	44,781	5,833	63,160	△92	1,189	89,846
2026年3月31日 残高	45,342	△44	121,551	19,689	186,538	684	8,114	817,352

(注) 記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 計算書類

## 貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>411,199</b>	<b>流動負債</b>	<b>126,168</b>
現金及び預金	84,539	買掛金	45,309
受取手形	1,493	短期借入金	11,495
売掛金	69,364	1年内返済予定の長期借入金	25,000
契約資産	2,686	未払金	11,440
有価証券	124,754	未払費用	11,762
商品及び製品	55,100	未払法人税等	9,656
仕掛品	3,957	契約負債	4,465
未成工事支出金	334	関係会社事業損失引当金	1,370
原材料及び貯蔵品	32,224	その他	5,667
短期貸付金	7,304	<b>固定負債</b>	<b>223,491</b>
未収入金	15,714	社債	62,000
未収消費税等	10,760	長期借入金	132,000
その他	3,060	繰延税金負債	3,112
貸倒引当金	△96	退職給付引当金	13,500
<b>固定資産</b>	<b>351,870</b>	製品保証引当金	191
<b>有形固定資産</b>	<b>150,001</b>	事業構造改革引当金	12,270
建物及び構築物	68,923	その他	415
機械及び装置	40,984	<b>負債合計</b>	<b>349,659</b>
車両運搬具	99	<b>(純資産の部)</b>	
工具、器具及び備品	4,162	<b>株主資本</b>	<b>368,283</b>
土地	18,984	資本金	70,064
建設仮勘定	16,846	資本剰余金	70,350
<b>無形固定資産</b>	<b>4,892</b>	資本準備金	70,350
ソフトウェア	4,817	<b>利益剰余金</b>	<b>238,327</b>
その他	74	その他利益剰余金	238,327
<b>投資その他の資産</b>	<b>196,976</b>	固定資産圧縮積立金	1,419
投資有価証券	83,119	オープンイノベーション促進積立金	249
関係会社株式	48,590	繰越利益剰余金	236,657
関係会社出資金	31,877	<b>自己株式</b>	<b>△10,458</b>
長期貸付金	46,477	評価・換算差額等	44,442
前払年金費用	10,572	その他有価証券評価差額金	44,442
その他	1,394	<b>新株予約権</b>	<b>684</b>
貸倒引当金	△25,053	<b>純資産合計</b>	<b>413,410</b>
<b>資産合計</b>	<b>763,070</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>763,070</b>

(注) 記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

## 損益計算書 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		354,826
売上原価		254,093
売上総利益		100,733
販売費及び一般管理費		54,342
営業利益		46,391
営業外収益		
受取利息	2,634	
受取配当金	22,002	
受取手数料	4,467	
為替差益	3,537	
その他	4,028	36,670
営業外費用		
支払利息	2,053	
デリバティブ評価損	653	
貸倒引当金繰入額	6,745	
その他	966	10,420
経常利益		72,641
特別利益		
固定資産売却益	37	
投資有価証券売却益	13,186	
補助金収入	1,117	14,341
特別損失		
固定資産処分損	479	
減損損失	3,255	
事業構造改革費用	19,959	23,694
税引前当期純利益		63,288
法人税、住民税及び事業税	16,548	
法人税等調整額	△4,952	11,595
当期純利益		51,692

(注) 記載金額百万円未満を切り捨てて表示しております。

# 監査報告書

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

NGK株式会社  
取締役会 御中

### 有限責任監査法人 トーマツ

名古屋事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 河 嶋 聡 史

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 水 越 徹

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、NGK株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、NGK株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

### 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

NGK株式会社  
取締役会 御中

#### 有限責任監査法人 トーマツ

名古屋事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 河 嶋 聡 史

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 水 越 徹

#### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、NGK株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第160期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告書

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第160期事業年度における取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画に従い、取締役、業務監査部その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
  - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。  
また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月20日

N G K 株 式 会 社

監査役会

常勤監査役	八 木 尚 也	Ⓔ
常勤監査役	長谷川 耕 司	Ⓔ
社外監査役	坂 口 正 芳	Ⓔ
社外監査役	木 村 高 志	Ⓔ

以 上

# 株主総会会場ご案内図

## 会場

名古屋市熱田区六野一丁目3番16号  
当社本館1階ホール

電話：(052) 872-7125  
☎0120-00-3047  
(通話料無料)



**NGK 本館**



名鉄「神宮前駅  
(東口)」から

- タクシー 約5分 ■徒歩 約25分
- バス 約10分 (市バス「名鉄神宮前」停から)
- ① 8：58発 名駅18「名古屋駅」行⇒市バス「雁道」停下車

JR・名鉄・地下鉄  
「金山駅(北口)」  
から

- タクシー 約5分
- バス 約10~15分 (市バス「金山」停から)
- ①【8番のりば】 8：48発、9：22発 金山15「瑞穂運動場東」行⇒市バス「熱田プール」停下車
- ②【8番のりば】 9：27発 金山14「瑞穂運動場東」(豆田町経由)行⇒市バス「雁道」停下車
- ③【4番のりば】 9：10発 金山18「要町」行⇒市バス「雁道」停下車

JR・地下鉄  
「鶴舞駅」から

- タクシー 約10分
- バス 約20分 (市バス「鶴舞公園」停から)
- ①【3番のりば】 9：04発、9：10発、9：16発、9：22発  
基幹1「鳴尾車庫」、「星崎」行⇒市バス「雁道」停下車
- ②【3番のりば】 9：15発 名駅18「名鉄神宮前」行⇒市バス「雁道」停下車

※駐車場の収容台数が限りがございますので、公共の交通機関をご利用くださいますようお願い申し上げます。

●株主総会当日のお土産はご用意しておりません。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

●お身体の不自由な株主さま、障がいのある株主さまにおかれましては、車椅子のサポート、座席への誘導等のお手伝いをさせていただきますので、会場の受付または運営スタッフにお気軽にお申し付けください。

**UD FONT**

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

