

経営資本の強化

資本	インプット	資本強化に向けた取り組み		2024年度の成果
知的資本 	技術研究費 32億円 (目安: 2.5% 連結売上高) 開発センター(研究開発・技術開発拠点) 台湾にリサーチ拠点を設立(2024年)	・最先端電子産業分野での競争優位性をさらに強化 製造技術進展が著しい半導体業界では、顧客のニーズをいかに早く捉え開発し、当社知的財産(知財)として確立していくかが重要です。そのために、最先端電子産業分野の動向を探る専門チームを設け、知財担当部門とも連携し調査および研究開発を進めています。	・蓄積してきた分離精製技術、分析技術のたゆまぬ深化と応用 イオン交換樹脂や膜、機能材などの水処理の単一技術から、機械や電気、制御、運転、メンテナンスノウハウを包含する水処理装置全体、そして装置処理後の水質を分析する技術の蓄積が、当社の知的資本のコアです。顧客の「こういう水質・液質がほしい」という要望に応えるべく研究開発を進め、市場変化や未来視点を考慮して研究テーマを探索するとともに、他社知財を尊重しつつ、自社知財網の構築を通じて事業の発展を目指します。	財務 受注高 1,512億円 売上高 1,632億円 営業利益 311億円 営業利益率 19.1% ROE 21.7% 受注残高 1,057億円 配当性向 30.5% 自己資本 1,211億円 自己資本比率 62.2%
	人的資本 	従業員 2,512人 (連結) うち海外拠点従業員 881人 (2024年3月31日現在) 一人当たり研修費用 82,753円	・タレントマネジメントの充実化 従業員それぞれのスキルを可視化することで、組織と個人それぞれに最適な人材育成やキャリアパス計画、人材配置を行うことを目指しています。 ・ダイバーシティの推進 変化の激しい市場への対応や新規事業推進には人材の多様化が欠かせません。そのため、外国籍社員の積極採用を進めており、また女性管理職50名の達成を目指しています。	
製造資本 	水処理装置ユニット組立工場(いわき工場) イオン交換樹脂精製工場(つくば工場) 標準型水処理機器製造子会社(ホステック) 食品素材・食品添加物製造拠点(オルガノフードテック)	・半導体市場をはじめとした需要への対応力強化 水処理装置全体の納期短縮と品質維持を両立させるべく、案件スケジュールに関する営業部門との情報共有を綿密に行うほか、材料入手や組立などのリードタイムを管理して製造、精製を進めています。▶詳細はP.36 ・標準型水処理機器製造を増強 製造子会社であるホステックは2024年2月に新社屋へ移転。中長期経営計画ORGANO 2030に基づき、機能商品の製造能力拡大に対応します。	・水処理装置の主要部を供給 水処理エンジニアリング事業で扱う装置の主要部となる装置ユニットの組み立てや、水処理性能のキーとなる機能材の一つであるイオン交換樹脂の精製を行う拠点を有しています。また、機能商品事業における標準型水処理機器については、長野県諏訪市に有するホステックにて組み立てを行っています。いずれもお客様が望む水質や液質を安定して出すべく、細心の品質管理をもって製造しています。	非財務 特許・実用新案数(日本) 839件 従業員 2,660人 (連結) うち海外拠点従業員 1,370人 女性管理職(日本) 26人 GHG排出削減 GHG排出量(全グループ会社) Scope1・2:総排出量 基準年比 38% 削減 Scope3:売上総利益あたり排出量 基準年比 35% 削減 水資源問題への対応 ・自社が使用する水の管理 水使用・排水量(オルガノ、国内グループ会社) 水使用量 750,064 m³ 排水量 737,481 m³ ・製品・サービスの提供を通じた水環境の保全 (2023年以降の累計) 処理排水量 27,967,395 m³ 回収再利用水量 30,066,145 m³
財務資本 	自己資本 101,928百万円 自己資本比率 55.8% (2024年3月31日現在)	・企業価値の向上への取り組み 資本コスト(7~9%)を上回るROEの達成を目指すため、収益性の向上、効率性の改善、財務レバレッジの活用を図り、ROE15%以上を必達として取り組んでおります。 ・キャピタルアロケーションと株主還元 人的資本、研究開発、デジタル投資や設備保有型案件等への成長投資を進めています。株主還元は配当性向30%以上を維持しつつ、継続的な増配を目指します。	・事業を支える安定基盤 営業活動によって着実にキャッシュを創出するため、プロジェクトの収益管理の徹底や安定収益源であるソリューション事業と機能商品事業の拡大につとめ、収益性の向上と財務体質の強化へつなげております。また、中長期的な企業価値向上のために、資本コストや株価を意識した経営を推進し、資本効率、成長投資や株主還元の両立と拡大を図っています。▶詳細はP.23,24	
社会・関係資本 	国内関連会社 5社 国内事業所・営業所等 42拠点 海外拠点 7社	・海外エンジニアリング拠点の拡充と連携強化 タイおよびベトナムに有するエンジニアリング拠点で現地エンジニアの採用と育成を強化、同国以外のプロジェクトでも大きな戦力として活躍しています。 ・株式会社LIGHTzとの資本業務提携 製造業を中心に技術継承や業務最適化のソリューションを提供するLIGHTzと2024年6月、資本業務提携を開始しました。これにより、より競争力の高いエンジニアリング体制の構築を図ります。	・幅広い産業およびレイヤーの顧客基盤とパートナー企業 各産業ではエンドユーザーとその取引先企業によるエコシステムが形成されていますが、当社は数多くの産業分野において複数あるレイヤーの各企業を顧客として抱えています。また、近年海外の電子産業分野においては同一顧客がグローバルに事業を展開することがあり、その際に展開先国や地域でのネットワークに加え、国内や第三国のパートナー企業とともに取り組むケースもあり、これまで培ってきたネットワークが当社の大きな資本として発揮されています。	
自然資本 	GHG排出削減 GHG排出量算定ツールの導入 GHG削減施策および移行計画を検討するワーキンググループの設置 水資源問題への対応 各拠点の水使用量・排水量と増減理由の把握 水利用を含む環境保全体制の構築と運用 水環境保全に寄与する製品・サービスの開発	・GHG排出削減 2050年度Scope1・2カーボンニュートラル達成に向け、再生可能エネルギー由来電力(再エネ電力)の段階的導入を進めています。本社と開発センターで使用する電力を再エネ電力に切り替えたほか、つくば工場における2024年度の再エネ電力割合は約40%に達しました。2025年度にはこの割合を増加させるとともに、いわき工場でも再エネ電力を導入する計画です。	水資源問題への対応 ・自社が使用する水の管理 排水に含まれる有害物質が基準値未満であることを毎月確認し、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、つくば工場と開発センターでは水の回収再利用率の目標を定め(つくば工場:50%、開発センター:20%)、水使用量の削減に取り組んでいます。 ・製品・サービスの提供を通じた水環境の保全 水処理エンジニアリング企業として、排水処理や回収技術をお客様に提供することで、産業や暮らしの水利用による環境負荷を低減し、健全な水環境の保全と水資源確保に貢献しています。	

事業別戦略

水処理エンジニアリング事業

取締役常務執行役員
プラント本部長

中山 泰利

顧客との対話を元にした
水処理エンジニアリングの提供を通じ、
顧客の課題解決と自社の成長を目指す

成長著しいAI向け先端半導体を含む電子産業分野、医薬品・化学・食品・飲料等の一般産業分野、そして産業と暮らしを支える電力・上下水などのインフラ分野と、幅広い市場分野で事業を展開しています（P5,6参照）。半導体製造に欠かせない超純水の製造、各種産業の排水処理、また排水や有価物のリサイクルを目的とした装置の納入のみならず、そのメンテナンスや運転管理、消耗材の提供や運用改善提案など継続的なサービス提供を通じ、お客様の安定した事業運営を支えています。

またお客様との対話や、各業界のトレンドを技術開発部門や機能商品事業部門と共有し連携することで、さらなる顧客価値の提供につなげていきます。

機会

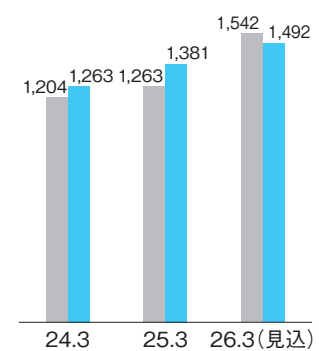
- 先端半導体において顧客の積極的な投資が継続
- 電子産業顧客における投資展開地域の分散化
- 各種産業における米国での投資拡大
- 省エネ、省力化、省人化ニーズの拡大

リスク

- 地政学的リスクの増大
- 日本における労働人口の減少
- 米国の関税政策による一部顧客の投資タイミングへの影響
- 米国における労働力不足

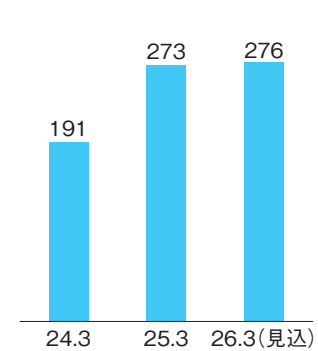
受注高/売上高

■ 受注高 ■ 売上高 (単位:億円)



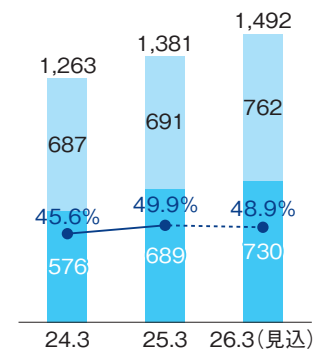
営業利益

(単位:億円)



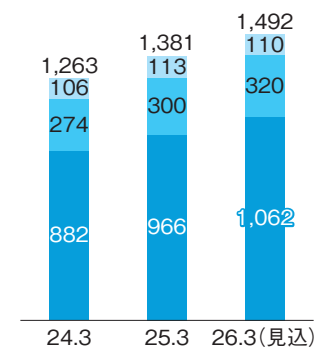
部門別売上高

(単位:億円)



業種別売上高

(単位:億円)



26.3(見込)は期初計画値

リスクと機会への対応

電子産業分野では地政学的リスクなどを背景として顧客が投資先地域を分散する状況が継続しており、とりわけ先端半導体に対する投資は堅調で、地域としては米国での投資が拡大しています。この機会を最大限捉えるべく、継続的な進化が求められる先端半導体向け超純水製造技術の研究開発と米国拠点体制の強化を進めています。一方で、海外展開には多くのリスクも伴うことから、顧客やパートナー企業との協議を重ね、それらを最小化することにも努めています。

今後も技術や地域の動向、顧客のサステナビリティ目標なども含めタイムリーにニーズをつかみ、より大きな価値を提供できるよう取り組んでいきます。

2024年度の振り返り

日本や中国、東南アジアでの電子産業分野顧客の投資が想定より遅れた一方、台湾における最先端半導体の設備投資は活発な状況が続き、その需要を取り込むことで受注高は前年を上回りました。受注残案件の順調な進捗に加え、近年納入が進んだ複数の大型案件が稼働開始してメンテナンスが着実に増加したほか、設備保有型サービス案件の順調な稼働などからソリューション事業も堅調に推移し、売上高も前年を上回りました。また、良好な受注環境を背景に新規プラント案件などの採算性が改善され、一般産業分野と電力・上下水分野はソリューション事業を中心に堅調に推移し、継続的なコスト最適化の取り組みも寄与したことで、水処理エンジニアリング事業として過去最高益を更新しました。

2025年度の見通し

世界経済には先行き不透明感が残っており、レガシー半導体市場の回復は道半ばであるものの、先端半導体関連設備の投資は依然高い水準が続いています。それらプロジェクトの受注や、一般産業分野・社会インフラ分野については堅調な推移を想定し、前年度を上回る水準の受注高を計画しています。繰越受注残として抱える大型案件の順調な工事進捗や設備保有型サービス、納入設備に対するメンテナンスなどの拡大により、売上高についても前年度を上回る見込みです。また営業利益については、売上の拡大による増収効果や、プラント案件の利益見通しの改善が見込まれることにより増益を計画しています。

中長期経営計画 ORGANO 2030達成に向けた戦略

中長期経営計画 ORGANO 2030の達成に向け、既存のビジネスモデルであるプラント納入に加え、その安定稼働を支える機能材の提供、さらには効率化を図るソリューション事業の展開を通じて事業の付加価値を高めていきます。具体的には、高純度化、高回収率、省資源、省廃棄物、CO₂排出低減、省力化などの顧客ニーズに対応する提案を強化しています。また、膜や水処理薬品などの機能材を連携させることで機能商品事業とのシナジー創出にも取り組んでいます。

市場・エリア戦略においては、持続的な成長のために海外展開を重要な柱と位置付けています。特に成長ポテンシャルの高い電子産業とその周辺分野を中心に、海外展開を加速しています。重点市場である米国では、水処理エンジニアリング事業だけではなく、機能材販売など機能商品事業とのシナジーによる展開にも注力しています。また、今後の発展が期待されるインド市場に対しては事業機会の調査を進めるとともに、パートナー企業の探索や連携強化にも取り組みます。さらに、顧客企業のサステナビリティへの取り組みに貢献すべく、技術・製品・サービスの開発と提供を一層加速し、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させる事業運営を推進します。

事業別戦略

機能商品事業



執行役員
機能商品本部長 雨宮 徹

社会環境の変化に追従し、産業界の発展に貢献する サステナブルな事業体を目指して

機能商品事業では、標準型水処理機器・フィルタ・水処理薬品・機能性食品材料に加え、分離精製技術の要であるイオン交換樹脂をはじめとした各種機能材料を扱っています。

顧客用途に応じた水量、水質を提供するための機器や機能材料を提供するに留まらず、近年はさらなる付加価値向上とSDGsの実現を目指し、差別化されたさまざまな新商品の上市と新たな機能材料の拡充を継続しています。

外的環境変化に強いサステナブルな事業体制を確立し、機能商品事業が当社グループ全体の安定収益源となり、社会の維持発展を担うお客様とともに、産業と生活の両面から社会を支えるパートナー企業としてさまざまな社会課題の解決を実現できる新商品・新サービスを提供していきます。

機会

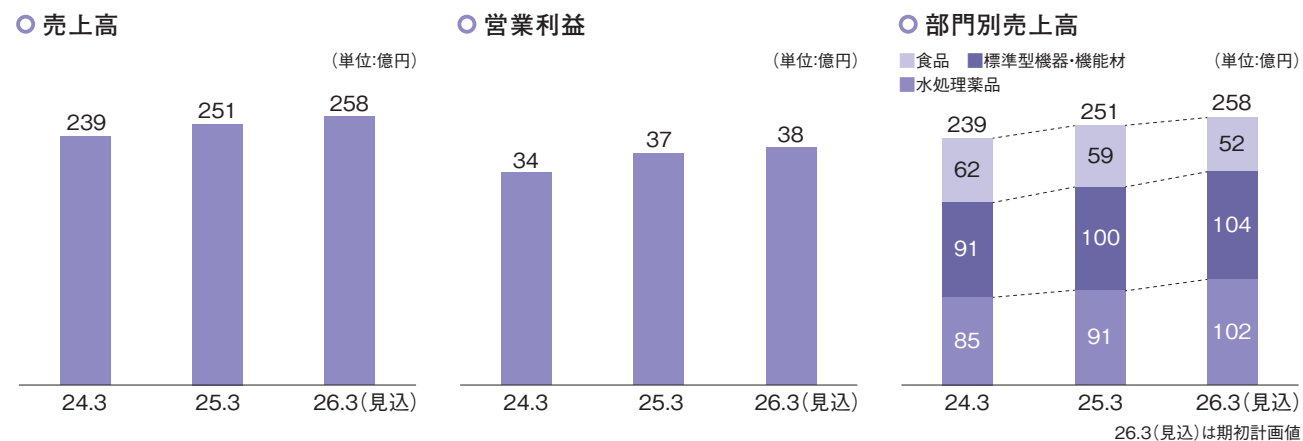
- 拡大・変化する電子産業分野からのニーズ
- データセンター等の国内インフラ投資拡大
- 新たな水源供給・淡水化・再利用・循環に伴う機能材ニーズの高まり

リスク

- 貿易摩擦と関税政策による日本を含めた世界経済の下振れ
- 関税政策によるサプライチェーンと物流の混乱
- 原材料費・物流費の上昇とインフレ圧力

● リスクと機会への対応

電子産業分野におけるニーズの変化やデータセンターなどの新規投資は、分離精製技術を事業基盤とする当社にとって大きなビジネスチャンスです。さらなる成長に向けて、新商品の開発・市場投入をスピード感を持って推進していきます。また、水の再利用に用いられる機能材ニーズに応えるなど、新市場に向けた製品探索・開発にも注力します。今後のリスク対応としては、市場ポートフォリオの分散、調達先の多様化、情報の可視化、生産効率の向上を図ります。加えて、全社的な取り組みとして、高付加価値製品の開発、モジュール化・サービス化、データ活用を推進し、需要の変動にも柔軟に対応できる事業体制を構築することで、変化する世界経済の中でも継続的な事業拡大を目指します。



● 2024年度の振り返り

水処理薬品部門は、プラント部門とのシナジー効果による電子産業向け膜処理剤販売の大きな伸びと、猛暑により需要が伸びたビル空調向け冷却水処理剤、他社との協業による産業向け排水処理剤の販売増など、全体的に順調に推移しました。

標準型水処理機器・フィルタ部門においては、先端電子産業分野をはじめとした産業向け小型水処理装置・工業用フィルタ、医療機関・検査機関向け純水装置の販売は販売の谷間などが重なり前年並みとなりました。浄軟水フィルタについては順調に業績を伸ばすことができました。

ECサイトによる販路拡大、高利益製品への注力、電子周辺およびライフサイエンス市場のリピー特需要の回復等により機能材料の販売は全般的に順調に進捗するも、長納期化に伴う供給リスクへの対応は引き続き重要課題の一つと認識しています。

食品部門については、先期から取り組む高騰する原材料費の価格転嫁に加え、製品の統廃合、新規顧客開拓により収益性の改善が進みました。

● 2025年度の見通し

米国の関税政策による世界経済の下振れリスク、サプライチェーンの混乱などにより不透明感が高まっています。昨年まで好調だった電子産業についてもパワー半導体市場の落ち込みなど、一部の顧客を除いて順調とは言い難い状況です。その様な状況の中、水処理薬品と機能材料、工業用フィルタに関しては、顧客設備の稼働率が堅調であり、引き続き業績は順調に推移すると予想します。ラボラトリー向けを注力分野としている標準型水処理機器では、昨年上市した最先端電子産業分野向けハイエンド機器が今後さらに採用される見込みです。ライフサイエンス向け小型純水機器についても先期から顧客ニーズに合わせた最適提案を充実させており業績への貢献が期待できます。多様化する顧客ニーズに対応できる各種浄軟水フィルタの販売も好調が続く見通しです。また、昨年移転が完了したこれらの商品群の製造拠点についても、さらなる効率化とコストダウンの取り組みにより業績への貢献を図ります。食品部門については先期からの収益構造変革の取り組みにより、前期を上回る増益を見込んでいます。

● 中長期経営計画 ORGANO 2030達成に向けた事業戦略

不透明感が増す世界経済の中、プラント事業を支える役割に加え、安定した成長が期待される機能商品事業は、中長期経営計画達成に向けた重要な柱として発展させる必要があります。そのためには、海外市場も視野に入れた事業戦略が不可欠であり、新分野・新地域への展開にも積極的に取り組んでいきます。まず、水処理エンジニアリング事業とのシナジー強化については、日本国内にとどまらず、海外にも広げていきます。注力地域としては、プラント事業を展開する米国、台湾、中国などが挙げられます。

国内市場に対しては、パートナーとの協業や再編を推進し、機能商品全体の事業効率向上を図ります。これにより、新市場への参入や既存事業の拡大を目指します。特に小型機器の主要市場であるライフサイエンス分野では、昨年立ち上げた新拠点の自動化などによって生産性と品質を高め、価値ある商品をお客様に提供していきます。海外では、新地域や新規顧客に向けた独自の提案活動を展開します。特に米国、台湾、中国などの先端半導体電子産業分野に対しては、競争力のある機能材料の展開に加え、昨年上市したラボラトリー向け小型超純水装置「ピュアリックωII」の提案も進めます。マーケティング強化の一環として開始したECサイトを通じた取引も順調に拡大しており、今後も積極的に展開していきます。これらの取り組みにより、中長期経営計画 ORGANO 2030の達成に向けて事業拡大を実現します。



当社ECサイト
<https://onlinestore.organo.co.jp/>

研究開発・技術開発



取締役常務執行役員
技術開発本部長

須田 信良

● 技術開発本部の使命

近年、地球温暖化による異常気象や地政学的リスクの影響により、社会情勢の先行きが不透明な状況が続いています。こうした中、企業には持続可能な社会の実現に向けた取り組みが一層求められています。このような背景のもと、開発センターでは「分離精製と高度分析を究め、技術・情報・人をつなぐ役割を担い、パートナーとともに新たな価値を創出すること」「一人ひとりが自らの在り方を磨き、有機的な交流を重ね、組織の力で未来に挑戦し続けること」をありたい姿として掲げています。

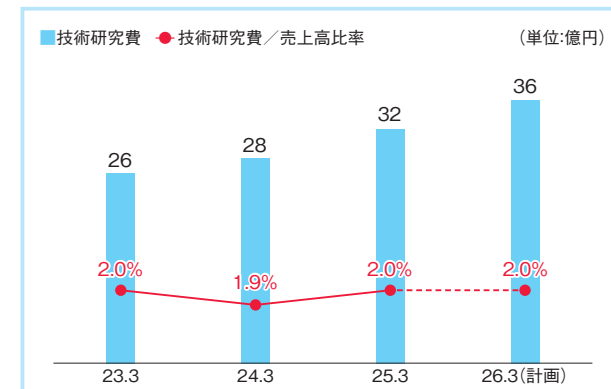
また、エンジニアリングセンターでは、長期経営ビジョンに基づき、「昨日までのやり方を、明日に向けて、今日変える人をつくり、一人ひとりが働きがいと活力に満ちた企業を構築」することを目指し、グループ全体の最適なエンジニアリング体制の構築に取り組んでいます。

● 戦略、投資

開発部門としてありたい姿を達成すべく、未来の社会課題と新技術を融合し、新たな価値を創出し続けるための積極的な投資を計画しています。また、事業部門からの開発テーマのみならず開発センター員が自ら市場を探索し、開発テーマの創出につなげるための機能を強化します。

エンジニアリング部門としては外部パートナーとの連携、データ活用により納入業務を最適化することによって納入能力の拡充を図ります。そのためのエンジニアのスキル向上、納入プロセスの簡素化・自動化、DXの推進、生産設備の増強に積極的に投資を計画します。

○ 技術研究費の推移



● 技術者の人材育成・エンジニアリング変革

経営理念、長期経営ビジョンを実践する上で人材は最も重要かつ、基盤となる不可欠なものです。昨日までのやり方を、明日に向けて、今日変える人をつくるためにこれまでの業務のやり方を常に見直し、改善につなげていく取り組みを加速します。

プラント事業の担い手であるエンジニアリングセンターでは2030年度を目標として汎知化[®]、簡素化、システム化に取り組んでいます。

※汎知化[®]は、LIGHTZ社の登録商標です。

	2030年度目標	2024年度実績 ()内は進捗度
汎知化 [®]	70件	18件(26%)
簡素化	27件	9件(33%)
システム化	85件	37件(44%)

汎知化[®]:熟練者の知識や技術、思考などをAI技術を用いて可視化・言語化し、形式知として次世代に継承できるようにするプロセス。

エンジニアリングセンター

● 水処理プラントエンジニアリングのスペシャリストとして

当センターは各分野の分離精製技術に精通した技術集団であり、オルガノグループの得意とする多様な最適化技術や機能材を、水や溶剤、薬品など、液体の分離精製用途全般に適用させ、顧客製品の安定化や歩留まり向上に寄与しています。

また現在、東南アジアに2つのエンジニアリング拠点(タイ、ベトナム)を展開し、多様な人的資源の融合により新たな発想を取り入れ、技術の革新を続けることで、最適化技術に磨きをかけ常に業界をリードし、産業分野の発展に貢献し続けます。



常務執行役員
エンジニアリングセンター長

浅野 伸

機会

- 電子産業分野の旺盛な設備投資
- 顧客製品の高度化に伴う薬品および溶剤の高純度化、回収ニーズ
- 環境負荷の低減、資源の再利用、有価物回収ニーズ

リスク

- 海外など新たな地域の設備投資需要に対する迅速な納入体制構築の遅れ

● 当社エンジニアリング部門の強み

多様なアプリケーション技術とそれを支える特徴的な機能材群、また水のみならず溶剤や薬品に至る液体全般の分離精製への実績、ノウハウが当社エンジニアリング部門の強みです。近年、環境負荷の低減や資源の再利用、有価物回収のニーズが強く、それに応えるべく新しい分野の開拓や挑戦も進めます。また次世代のキーテクノロジーの一つである電気再生式脱塩装置(EDI)の開発から設計、製造まで可能な唯一の国内メーカーであり、製造ノウハウも蓄積が進みロボット技術を駆使した新規製造ラインを導入し、さらに超大型機種の製造ラインにも適用していきます。

● エンジニアリング体制強化の取り組み

今年度は、海外を含む新たな地域や顧客ニーズに対応する納入体制の構築を目的に、グローバル推進グループを設置しました。これにより、日本国内および東南アジアの2拠点と中華圏のエンジニアをつなぐ指令塔として機能し、バリューチェーンの最適化を迅速に実現できる体制を整えました。

また、データドリブン型エンジニアリングの取り組みでは、ベテランエンジニアの思考プロセスの可視化、ノウハウのデータ化やスキルを数値化する取り組みがさらに進展し、若手エンジニアの育成や技術伝承を論理的に推進できるようになりました。これらのデータの応用と集積により、エンジニアリングプロセスの飛躍的な効率化と改善を実現させる施策は年度KPIを上回る進捗をしました。今後もさらなる業務効率の改善や低環境負荷、資源の再利用などの新分野、新技術に挑戦し続けます。

研究開発・技術開発



執行役員
開発センター長 江口 正浩

開発センター

「両利きの開発」によりコア技術の 深化と未来社会の価値創出に挑戦

技術開発の中心拠点として、コア技術の分離精製技術と高度分析技術を磨き、持続可能な次世代水処理システムの開発を進めます。また、リサーチ機能、外部共創を拡充し、未来社会に貢献するイノベーションを推進します。

機会

- 半導体の微細化に伴う高純度化要求の拡大
- 水資源問題に対応する水回収再利用の拡大
- サステナビリティ活動の拡大

リスク

- 自社技術単独では対応困難な顧客要求の変化
- 市場変化による既存事業の縮小
- 環境負荷低減の社会的要請増大

開発重点施策

ORGANO 2030の実現に向けて、下記の3テーマを重点施策として進めていきます。

①事業戦略と連動した次世代技術開発の推進

微細化・積層化が進む先端半導体の製造プロセスにおいて、高度な顧客要求に対応できる超純水・有機溶剤の高純度化技術開発を一層推進します。この実現に向けて、2022年に稼働した新研究施設も積極活用し、次世代の超純水システム提案につなげていきます。また、デジタル・AI技術を活用した水処理プラントの最適運転、水資源の削減、資源循環の技術開発も進めることで、工場全体の最適化を図り、持続可能なスマートファクトリーの実現に向けて積極的に取り組んでいきます。

②リサーチ機能の強化

将来の社会課題や顧客価値の変化を予測し、中長期的な技術開発テーマを創出することを目的に、リサーチ活動を強化しています。昨年度は、先端半導体の関連企業が集中する台湾にリサーチ拠点を設置、今年度は対象領域を拡充し未来の価値創出を加速します。

③外部共創の強化

コア技術である分離精製と高度分析技術の深化と拡大を目指した社外との交流を積極的に進めます。これまで共同研究を推進してきた大学に加え、国内外の先端研究機関、さまざまな分野の企業やスタートアップとテーマ創出から連携し、新しい組み合わせを発想し、従来の枠を超える新技術開発を進めます。

さらなる成長に向けて～10%ルールの導入～

開発センターでは、業務時間の10%を、自主的な調査・研究・改善活動に充てることを推奨する「10%ルール」を導入しました。日々の開発活動に加えて、社員が自らの関心や専門性を深める時間を確保することで、イノベーションの創出や効率化につなげるとともに、未来に向けてチャレンジする風土と開発基盤の強化を推進します。



製造拠点

いわき工場

水処理装置ユニット組立工場

大型水処理プラントを構成する装置ユニットを輸送可能範囲内で規格化し、組み立て製品として出荷しています。工場で組み立てることで製品品質が向上および安定化し、さらに、現地での組み立て作業が簡素化されます。その結果、現地工事の期間短縮とコスト削減を図ることが可能となります。また、長年にわたり研究を続けているEDIの製造もいわき工場で行っています。



つくば工場

世界最大級のイオン交換樹脂精製工場

当社基幹技術の一つであるイオン交換樹脂はその使用目的により求められる品質グレードが異なり、半導体製造工場や発電所向けなどでは極めて高品質のものが使用されています。これらのさまざまな品質条件に適合し、また対応し得るよう、最先端の技術を駆使した設備によりイオン交換樹脂をコンディショニングしています。また、一度使用したイオン交換樹脂の再生も行っています。



株式会社ホステック

小型・中型水処理装置の製造工場

当社創業期より取引のある荻原製作所との合併会社で、小型・中型の水処理装置を製造しています。高度な超純水技術と装置のコンパクト設計・製造力を融合し、医療・研究機関が求める「一滴の超純水」を安定供給できる装置を実現しています。ライフサイエンス分野に加え一般産業向けにも対応し、幅広いニーズに応える製品づくりを進めています。確かな技術と品質で、水処理の未来を支える装置づくりに取り組んでいます。



海外事業展開



常務執行役員
経営統括本部 副本部長 小池 省次郎

海外事業の概要

オルガノグループの海外事業は拡大を続けており、以下の強みを武器に今後もさらなる成長を目指します。

- ①地域に密着した事業基盤と幅広い顧客層
- ②大手半導体メーカーへの対応力
- ③拠点・取引先・社員などの多様なネットワーク
- ④充実した設計・調達・製作・納入の各機能
- ⑤グローバルビジネスに対応できる総合力

機会

- 先端半導体顧客の投資拡大
- 半導体関連産業における活発なグローバル投資

リスク

- 貿易リスク、地政学的リスク
- 地域特有のリスク

海外展開と海外売上高比率

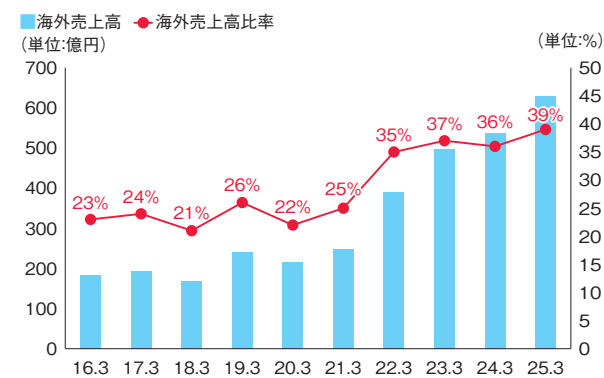
当社は1980年代から海外拠点戦略を本格化させ、マレーシアへの進出を皮切りに東南アジアを中心にビジネス展開を進めてきました。2000年代初めには中華圏にも進出し、電子産業分野向けの事業拡大を図るとともに、サプライチェーンも拡大させ発展を続けています。さらに2021年には米国に拠点を構え、新たな展開地域として、幅広く大きな成長を目指しています。

当社グループの海外展開の特徴は、活動地域ごとに成長を遂げる中で、経済やマーケットの変化などを予測しながら柔軟に対応し、発展し続けていることです。特に拡大が進むビジネスネットワークと高度化された自社技術は、今後の成長を支える強力な武器になっています。

このように海外展開の拡大と成長に伴い、海外売上高とその比率は増加し続けています。直近では、2020年代から台湾や中国における電子産業分野顧客の投資が活発化したことで、海外売上高が大きく伸びました。その後、半導体関連投資先の分散化が進む中、その需要を取り込むことで当社グループにおける海外売上高比率も増加基調にあります。

今後も中長期経営計画 ORGANO 2030に基づき、国内外拠点のリソース連携を強化し、また、新たな展開地域においてはパートナー企業の探索と協業を図りながら海外事業拡大に向け積極的なチャレンジを続けます。

海外売上高の推移



海外顧客ネットワークとサプライチェーン

長年、各地域で展開してきたプラント・ソリューション事業の貢献は、単に売上や収益だけでなく、人材や信頼に基づく多様なネットワークと価値を醸成しており、新たなポテンシャルを生み出し続けています。顧客、取引先、現地関連会社など、多くの関係者との関わりは、時代とともによりグローバルにかつ多方面に拡がり、これらの有機的なつながりは当社の社会関係資本として重要な役割を果たしています。



地理的ポートフォリオの拡大

今後の大きな成長機会海外市場にあり、戦略的パートナーとの事業展開を見据え市場調査を行い、案件の実行を順次進めていきます。米国においては、重要顧客の投資案件へのサポートに注力していくことで、当地でのサプライチェーンをはじめとした事業基盤の構築を進めます。水処理エンジニアリングだけではなく、機能商品事業についても当社優位性のある商品を中心とした展開を図ります。また、新たな地域への展開としては、電子産業分野の成長が見込まれるインドや韓国などを見据えています。各地域に状況に応じた戦略を立てていく上では現地パートナーの開拓、関係構築が欠かせません。文化や商習慣の違いを互いに尊重しWin-Winの関係をまずは築き展開を図ります。

海外における電子産業分野の高純度化要求への対応

先端半導体の発展はめざましく、超微細化や機能高度化など常に進化を遂げています。これらは製造プロセスの高度化なくしては成り立ちません。先端半導体製造装置だけでなく、そこに使用される超純水や高純度薬品・材料などは、製造プロセスを支える重要な役割を果たします。これらについても先端半導体の発展とともに非常に高純度の品質が要求されます。当社は先端半導体工場に必須である、厳格に品質管理された超純水製造装置を納入しています。また、高純度薬品・材料メーカーへは、その製造プロセスで高純度化に欠かせない分離精製材の供給を行っています。当社は個々の顧客要求に対応するため、高いエンジニアリング力と非常に高度な分析技術などを武器に挑戦しています。

新しい顧客価値創出への取り組み



執行役員
データ&ソリューション部長

笠原 里志

データ・デジタル技術を活用した 新たなソリューションサービスの拡充・展開

顧客課題の洞察や当社強みに対してデータ・デジタル技術を活用することで、より高い顧客価値を生むソリューションサービスを創出します。

データ・デジタル技術の活用対象

- 顧客課題洞察の力、仕組みの高度化
- 当社強みの高度化、多様化
- ソリューションモデルの高度化、多様化

上記に資する社員のデジタル活用力の醸成も重要な課題となります。

機会

- 社会的適合性への顧客ニーズのシフト
- 未来の事業環境の不確実性増大に伴う新たな顧客ニーズの出現
- オフラインで醸成した膨大な顧客接点に対するオンラインサービス提供の余地

リスク

- デジタル推進人材の不足、育成の遅延
- デジタル化ありきの非連続な部門戦略の乱立
- リソース不足による新規ソリューションモデル事業化の停滞

デジタル施策推進とリテラシー向上

当社はデジタル技術を用いた業務改善や新たなビジネスチャンスの創出を進めています。これらの取り組みを加速させるためには社員一人ひとりがデジタル技術の力を理解し、さまざまな場面で活用するスキルを身に付ける必要があります。2024年度下期から開始した階層別のDX人材育成の取り組みは、全社員がDXリテラシーを獲得するステージにあり、現在までにほぼ全社員のリテラシー育成プログラムが完了いたしました。

今後は具体的なデジタル施策を通じてリテラシーをさらに向上させる好循環が継続、拡大することを目指します。

顧客価値創出へのデジタル技術の活用



顧客理解と課題特定

不確実性の高い昨今の事業環境においては、未来の顧客課題の行方を洞察する力が重要になってきます。当社はコンサルタント伴走型のソリューション創出活動として2020年より顧客課題の洞察にシナリオプランニングを活用したソリューション創出手法を導入いたしました。現在は各事業部門に配置されたシナリオプランニングを活用するマーケティングにより

さまざまなシナリオにおける未来の顧客課題に対するソリューション開発が進められています。現在は第五期の創出活動中であり、シナリオプランニングを活用できる社員育成を推進しています。

ソリューションモデルの高度化

顧客課題の中心にあるのが製造プロセスの安定稼働です。これに対し当社は水処理設備機能維持、老朽設備の機能復旧などのソリューションを提供しますが、昨今のSX推進などの社会的課題に対してイオン交換樹脂のリサイクルや、タイムベースメンテナンスからコンディションベースメンテナンスへの切り替え、設備最適運転による消耗品低減などのサービスを提供しています。

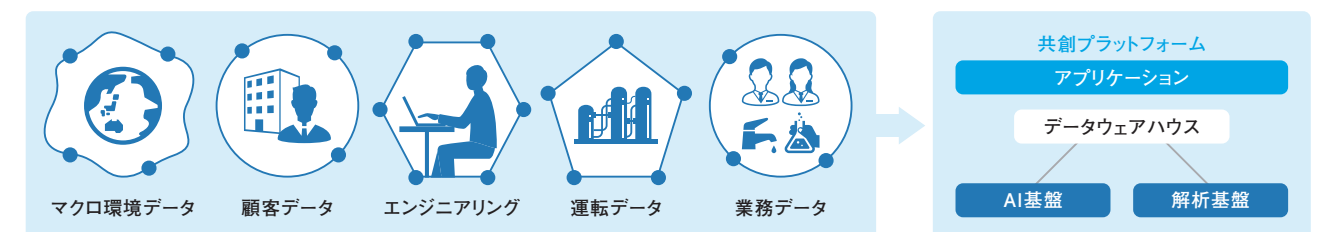
これらサービスを高度化するためには、設備運転状態の可視化と設備および構成機器の精度の高い状態予測が必要になります。既にAIを用いた薬品注入量の最適化や逆浸透膜設備の運転管理などのサービスの提供を開始、次に示すデータ活用基盤の構築完了を受け、さまざまなソリューションサービスの高度化が進められていますが、次に示すデータ活用基盤の構築を早急に進め、多岐にわたるSX課題に対しソリューションサービスの高度化を推進します。

オープンイノベーションの促進

外部企業との協働によるアウトバウンド型オープンイノベーションのトライアルを開始いたしました。本取り組みでは既存の事業モデルに囚われないこと、当社の機能や繁忙状況がボトルネックにならないことをコンセプトとし、詳細の開発・技術検討や事業運営は外部企業が実行することを前提にしています。昨年度より事業モデルの精緻化を開始しており、バリューチェーン上のステークホルダー参画を促すため、試作機を使用したデモンストレーションを各地で行っています。

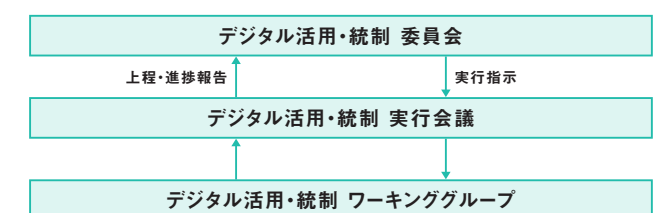
データ・デジタルを利活用するための環境整備

当社は、データ・デジタルの活用効果を最大化するための全社共創プラットフォームを構築中です。共創プラットフォームは各部門に分散したデータを一括管理するデータウェアハウスとAI・解析基盤を中心に構成されており、2025年8月時点で共創プラットフォームの基本機能が完成し、BIツールなどのアプリケーションによる実務へのデータ活用や運転管理データとの連携による状態予測が進捗しています。また、新たな生成AI基盤の構築も完了し、現在500名以上が利用しています。



また、サイロ化が懸念される部門毎のデジタル施策や全社に展開すべきデジタル技術については2023年度に設置したデジタル活用・統制ワーキンググループにて課題と施策を整理し、上位会議体や委員会での審議を経て実行する活動を継続しています。検討テーマはデータ活用から人材育成まで多岐にわたり、当社のデジタル活用推進に大きく貢献しています。

体制



人材戦略



人事部長 島田 淑子

● 人材戦略に関する基本的な考え方

オルガノグループは、中長期経営計画 ORGANO 2030の実現とその先の持続的成長に向けて、企業価値の源泉である「人材」の可能性を最大限に引き出すことを人材戦略の中心に据えています。社員一人ひとりのスキルを定量的に把握し、経営資源として活用するタレントマネジメントを強化することで、挑戦する風土を醸成し、高いパフォーマンスとエンゲージメントの好循環を生み出す仕組みづくりを推進しています。重点課題として「働き方改革」「スキルの可視化と成長の実感」「ダイバーシティの推進」に取り組み、社員の成長が企業の成長に直結する戦略的な人材活用を目指しています。

● 人材戦略の全体像

当社グループの人材戦略は、経営理念「水を通じて社会に貢献する」の体現と、中長期経営計画 ORGANO 2030の達成に向けた根幹を成すものです。当社グループではフォーキャスト(将来の事業環境や必要スキルの予測)とバックキャスト(理想の姿から逆算した課題認識)の両視点を用いて、戦略的な人材育成と配置の検討を進めています。

また、当社グループの競争力は、水処理を中心とした多様な産業分野で培われた技術・知識・経験を有する人材と、それを最大限に活かす組織力にあります。そのため、当社グループの持続的成長には、人的資本の質と量の把握が不可欠であり、その事業成長に必要なスキルセットを把握し、社員の成長を事業成果に結びつける仕組みとしてスキルマップを構築しています。社員は、自らの成長が企業の価値創造に直結することを理解し、挑戦を通じてスキルを高めることで、組織全体の競争力を強化しています。

さらに、グローバル化を進める当社グループにおいて、多様な価値観の理解が不可欠です。社員が異なる文化や視点を尊重しながら、価値を創造・提供できる力を育むことを重視しています。柔軟な働き方の提供や、個々の成長目標に基づいた支援体制を整えることで、社員のエンゲージメントを高め、企業と個人の成長が連動する環境づくりを進めています。

○ ORGANO 2030達成に向けた全体像



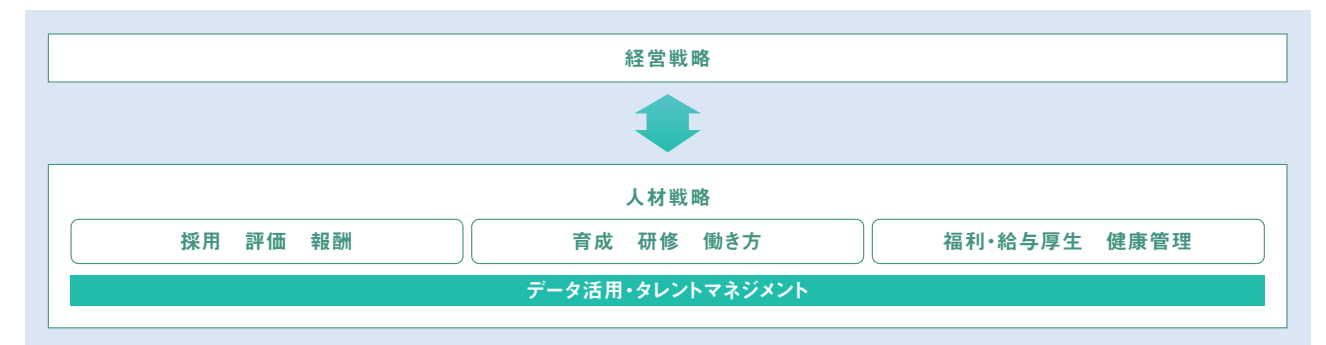
● 戦略を推進するための体制

「ORGANO 2030」の実現には、従来の枠組みにとらわれない柔軟かつ戦略的な人材獲得・育成体制が求められます。近年、優秀な人材の獲得競争が激化する中、当社グループでは新卒採用に加え、専門スキルを持つ即戦力人材の採用を強化しています。特に、水処理技術やデジタル領域における高度な知見を持つ人材に焦点を当て、採用チャネルの多様化を進めています。

リファラル採用やアルムナイ採用の推進は、社内外の信頼関係を活かした採用手法として注目されており、当社ではこれらを制度化し、組織力の強化につなげています。また、採用後の育成においては、タレントマネジメントの実効性を高めるため、外部コンサルタントの知見も活用し、客観的な視点からスキル評価や育成方針の最適化を図っています。

これらの取り組みは、単なる人材確保にとどまらず、企業文化の変革や組織の柔軟性向上にも寄与しており、戦略的な人材活用を支える基盤として機能しています。

○ 経営戦略と人材戦略の連動



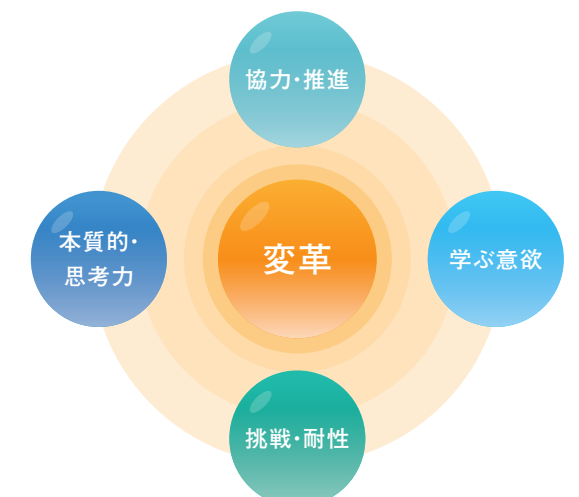
● 欲しい人材像・育成したい人材像

当社グループの成長の源泉は、社会課題の解決に貢献する水処理技術と、それを支える人材です。企業理念に基づき、技術力だけでなく倫理観や協働力を備えた人材を求めています。組織で働くことを重視する当社では、社会規範を守り、多様性を認め、他者との相互理解ができることが基本的な人材要件です。

業務では、経験の浅い段階から自ら考え、判断する力が求められ、常に学び続け、自己変革を志す姿勢が重要です。当社で活躍する人材の特徴は、多角的な視点で本質を捉え、課題に対して柔軟かつ論理的にアプローチできる力、そして組織全体の最適化を意識して行動できる力があることです。

● そのための取り組み

挑戦する風土の醸成に向けて、2023年度より業績改善表彰制度を導入しました。成果を可視化し、挑戦への意欲を高めています。能力開発支援としては、資格取得支援制度の拡充、キャリア相談窓口の開設、選択型研修の導入など、社員の「学ぶ意欲」と「挑戦」を後押しする環境を整備しています。さらに、1on1ミーティングによる上司・部下間の信頼関係強化、人事異動による経験の多様化を通じて、知と経験に基づく挑戦と変革を促進します。これらの施策は、社員の成長と組織の活性化を同時に実現するものです。



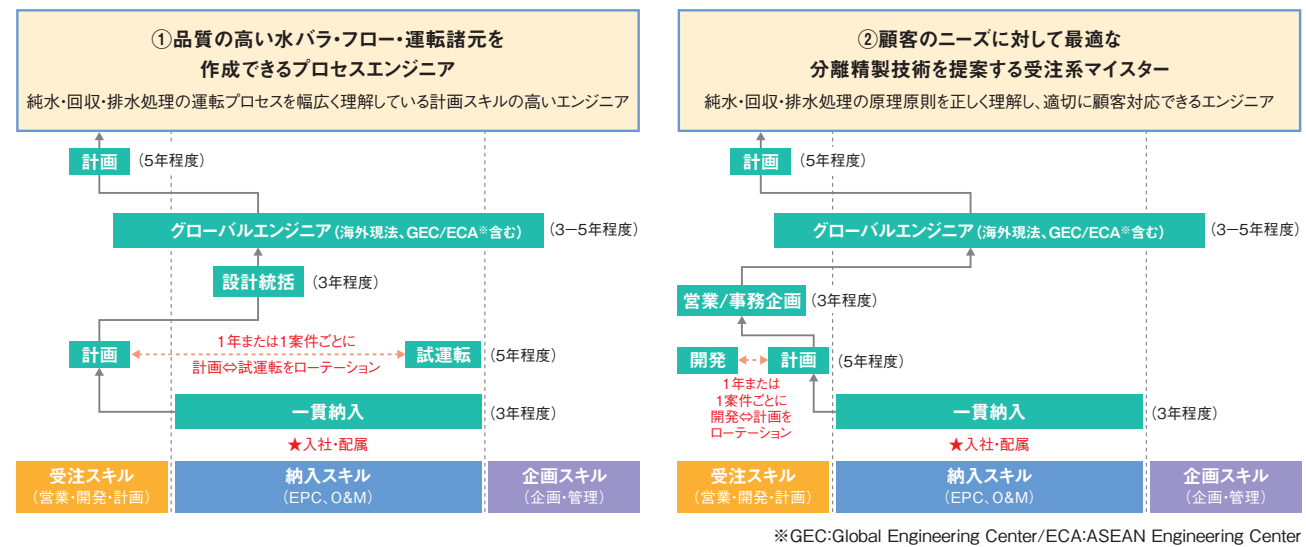
人材戦略

● 当社の将来を支える人材のキャリア事例

エンジニアリングセンターでは、将来を支える人材育成の一環として、社員が自身のキャリアを主体的に描けるよう、多様なキャリアパスを提示しています。プロセスエンジニア、プロジェクトマネージャー、制御マイスター、設計スペシャリスト、データエンジニアなど、専門性と多様性を兼ね備えた職種を明示し、社員と目指すエンジニア像の共有を図っています。キャリア形成は、一貫納入の経験を通じてプロジェクト全体を理解することから始まり、グローバルな業務を経験することで視野を広げ、自身の強みを活かしながら新たなスキルを獲得する流れを重視しています。また、目標面接・評価面接を通じて、個々の成長意欲と組織のニーズをすり合わせ、効果的なローテーション計画を実行しています。

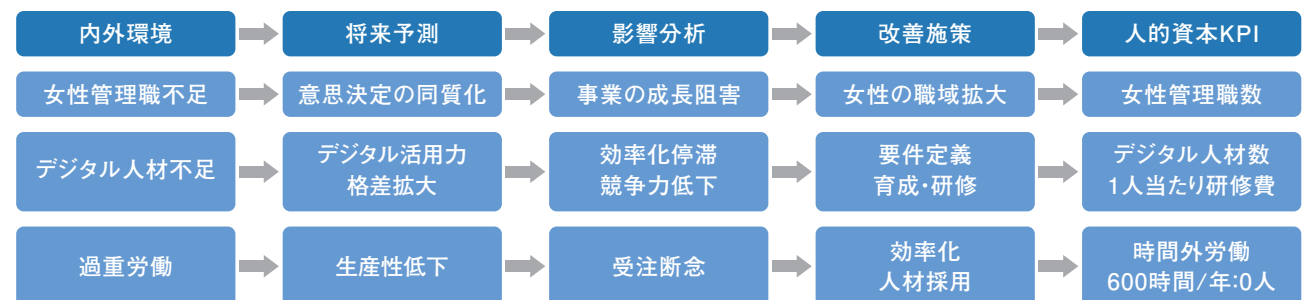
開発センターでは、3年に一度程度の周期でセンター内の部署異動を行い、水処理技術に関する多角的な知見と経験を得ることで、技術革新につながる新たな発想を育む環境を整え、社員のキャリア形成を支援すると同時に、企業の技術力強化にも直結する重要な施策としています。

○ エンジニアのキャリア事例



● 人材戦略のKPI

多様な人材が力を発揮し、働きがいのある職場の実現を目指し、当社グループでは重要課題(マテリアリティ)として以下に取り組みます。①意思決定における多様性(立場・考え方)を担保するため、女性管理職50名の達成を目標とします。②社員が多様な能力を高め、活かすことが働きがいにつながると捉え、人材育成と制度の充実を図り、一人当たりの研修費を10万円に設定します。③社員が心身ともに健康で、働き甲斐を感じられる環境を整備し、年間の時間外労働時間が基準を超える社員をゼロにすることを目指します。



● ダイバーシティへの取り組み

基本的な考え方

「オルガノグループ企業行動指針」において「一人一人がその能力を発揮できる快適な職場をつくる」ことを掲げ、一人ひとりの人権、多様性、個性を尊重し、国籍・性別・信条・身体的条件・社会的身分などによる差別を行わないことを宣言しています。

そして、「さまざまな考え方が交錯してこそ、企業価値を向上させるイノベーションが実現する」という考え方のもと、従業員の多様性を確保するために、女性活躍推進、障がい者雇用、グローバル人材活用、シニア人材活用、育児支援、働き方改革といった諸施策に取り組んでいます。

取り組み

女性活躍推進	・子育て世代の女性従業員が育児とキャリアを両立できるよう、法定を超える出産・育児関連制度を制定し、柔軟な働き方を可能にする仕組みづくりを推進。 ・2030年までに女性管理職を50名(2025年3月時点26名)まで増やすことを当社グループのマテリアリティに設定。 ・女性が職場で能力を発揮し活躍できる環境づくりを推進する企業に与えられる「えるぼし」認定を厚生労働大臣から2017年1月に授与。
障がい者雇用	現在の障がい者雇用率2.64%(2025年3月時点)をさらに高めるべく、雇用拡大に尽力。
グローバル人材活用	海外事業の拡大にともない、異なる価値観や異文化の経験を活かせるグローバル人材の雇用、育成を推進。
多様性確保に向けた 内部環境整備	さまざまな個性やバックグラウンドを持つ多様な従業員一人ひとりが能力を発揮し、成長を実感できる環境構築を進めている。男性社員が中心であった施工管理担当部署に女性社員を配属し、外国籍社員に対しては日本語教育の充実化や社員食堂での配慮、祈祷室の設置など、多様なバックグラウンドに配慮した取り組みを実施。
シニア人材の活用	60歳定年退職後も培ってきた技能や専門知識を活かして意欲的に働けるよう、70歳までの再雇用制度を導入。



● ワーク・ライフ・バランス

当社では従業員のワーク・ライフ・バランスの充実を図るため、柔軟な働き方をサポートするさまざまな制度を整えています。また、長時間労働の撲滅に向けた活動を推進し、社員の健康をサポートする仕組みづくりに取り組んでいます。

法定外労働時間の削減は当社グループのマテリアリティの一つでもあります。たとえば、課題である長時間労働については、組織改革による業務遂行体制の見直しを行う他、DXの活用による業務効率化を進めています。その結果、2023年度には年600時間を超えて法定外労働(時間外労働)をした従業員の数は大幅に減少しました。

さらに、当社は法定以上に手厚い出産・育児関連制度を設けています。たとえば、妊娠休暇や妊娠時の通院休暇、産前産後休暇(産前6週・産後8週)の取得期間中の給与を100%保障しています。2024年度の育児休業取得率については、女性社員はこれまでと同様に100%でしたが、男性社員の育児休業取得率は2018年度の2.3%から2024年度75.8%へと大幅に増加しました。また子供が小学校3年生になるまで対象となる育児短時間勤務制度の導入や、地域限定勤務を可能とするコース転換制度の制定など、社員のライフイベントに配慮しています。育児休業を経て管理職になった女性社員もあり、安定してキャリアを築ける環境があると言えます。

また、柔軟で効率的な働き方ができるよう、コアタイムの無いフレックスタイム制度や半日休暇制度、在宅勤務制度を導入し、ICT(通信技術を活用したコミュニケーション)による業務効率化を推進しています。加えて、有給休暇取得率向上策の一環として、有給休暇取得奨励日を定める他、夏季休暇や勤続15年と25年のリフレッシュ休暇(特別休暇)と有給休暇を併用しての長期休暇の取得を奨励しています。

人材戦略

● 人材の採用

水処理分野における専門人材の確保が年々困難となる中、持続可能な成長を支える人材採用の強化に取り組んでいます。特に水処理エンジニアは高度な専門知識と経験を要する一方で、業界全体での人材不足があり、優秀な人材の獲得競争への対応は不可欠です。

こうした背景を踏まえ、当社は評価制度の見直しやキャリア形成支援、柔軟な働き方の導入、福利厚生制度の充実を図るとともに、経営理念や長期経営ビジョンへの共感を重視した採用活動を展開し、専門性と多様性を兼ね備えた人材の確保・育成に注力しています。

● 人材育成の推進

基本的な考え方

長期経営ビジョンで掲げる「付加価値の高い分離精製・分析・製造技術を基に事業領域と展開地域を拡大し、産業と社会の価値創造と課題解決を推進する製品・サービスを絶えず提供できる人」「昨日までのやり方を、明日に向けて、今日変える人」を育成するために、以下のさまざまな施策に取り組んでいます。

研修制度については、これまでの階層別に決められた「与えられる研修」に加えて社員一人ひとりがセルフアセスメントを行って自身に不足している部分を見出し、それを補う研修メニューを自ら選択する「選ぶ研修」の仕組みにシフトしていきます。

当社グループはマテリアリティとして2030年までに社員一人あたりの年間研修費用を10万円（現在の約2倍）とする目標を掲げています。2024年度の実績は一人あたり82,753円と道半ばではありますが、広範にわたる学びの機会を従業員に提供しています。

また、キャリア形成やリスクリング（学び直し）を推進するには、人材のローテーションやグローバル規模での人材交流が効果的です。加えて、1on1ミーティングの導入といった心理的安全性を強化する試みも人材育成に不可欠です。このような取り組みはデジタル人材や自律型社員の増加につながり、そうした人材が仕事のやり方に変革をもたらすと考えています。

制度・取り組み

階層別 研修	新入社員研修	約半年間の研修の前半で社会人としての一般知識やオルガノの技術を学び、後半で習得した技術や知識を実践。
	DX研修	デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するため、デジタル技術をビジネスに活用できる人材を育成。
	Engineering Seminar Basic Course (ESB)	オルガノの基礎的技術について技術分野毎に受講。将来のキャリアに備え、業務上直接関わらない技術も広範に習得。
	キャリア研修	主体的なキャリア形成の意識づけを行い、自律的に成長する力を養う。
	マネジメント研修	2021年に管理職のコースを『部門統括職』『エキスパート職』『指導実務職』に複線化することで管理職の役割を明確化。役割に応じたマネジメント力を習得。
選択型研修		社員自身がアセスメントにより自身の不足部分を見出し、それを補う研修メニューを自ら選択して受講。
自己 啓発	資格取得支援制度	自ら学ぶ従業員を支援するため、約300種類の公的資格を対象に取得費用の一部を補助。対象の資格は、技術士、技術士補、公害防止管理者など技術系のほか、語学系、IT系など多岐にわたる。
	オルガノ大学 （通信教育受講金補助制度）	「オルガノ大学」では、業務に必要な技術系・営業系講座、階層別に求められるマネジメントスキルなど、10分野181通信教育講座を取り揃え、学びの機会を提供。

● エンゲージメント向上の取り組み

当社グループでは、経営理念および長期経営ビジョンの実現に向け、従業員一人ひとりが組織の方向性に共感し、自律的に行動できる環境づくりを重視しています。その中核を担うのが、従業員エンゲージメントの向上です。エンゲージメントは、単なる満足度ではなく、企業との心理的なつながりや貢献意欲を示す指標であり、業務効率や成果創出、さらには人材定着率にも大きく影響する重要な要素です。

当社グループでは、管理職層が中心となって組織の一体感を高めることを目的に、3か月に一度のエンゲージメントサーベイを継続的に実施しています。このサーベイは、従業員の声を定量的に把握し、組織の課題を可視化するための重要なツールです。2023年7月時点で66だったスコアは、現在では69まで向上しており、着実な改善が見られています。これは、組織全体でエンゲージメント向上に向けた取り組みが浸透しつつあることを示しています。

サーベイ結果からは、「支援」「人間関係」といった項目において高い評価を得ており、職場内での協力体制や信頼関係が強みとして認識されています。一方で、「キャリア機会の提供」や「挑戦する風土」に関しては課題が残っており、これらの改善に向けて人事施策を強化しています。

具体的には、業績改善表彰制度の導入やジョブローテーションの強化、管理職との1on1の実施などを通じて、従業員が自らの成長を実感できる機会の創出に努めています。また、挑戦を促す風土づくりとして、ビジネス創出人材育成プログラムを開講し、従業員が新しいアイデアを積極的に発信し、業務改善や新規事業創出に貢献できる環境を整えています。さらに、エンゲージメント向上の取り組みは、部門単位で各部署が自らの課題に向き合い、改善活動が主体的に動き始めています。

当社は、エンゲージメントを人的資本の重要な指標と位置付け、今後も、従業員の声を起点とした組織づくりを継続し、働きがいのある職場環境の実現を通じて、企業価値の向上を目指します。

スコアの推移

