

長期経営計画 ORGANO 2030

経営理念、長期経営ビジョンをどう実現するか、また未来の社会環境において当社グループがどうありたいかを議論してまいりました。この議論に基づき2020年度に策定した長期経営計画ORGANO 2030を中期経営計画や単年度の計画に落とし込み、具体的なアクションを進めています。



2027年
新たなビジネス・
展開地域の拡大

- 米国での事業拡大
- 薬品など機能商品の海外展開拡大
- 新たなソリューションサービスの
拡充・展開

2030年
グローバルでの
パートナー企業へ

- 先端半導体分野
トップ企業のパートナーへ
- 差別化された特定分野
水処理薬品／機能材料の
ファーストチョイス企業へ
- サステナビリティ目標の達成

○ 2030年度 業績イメージ
 売上高 2,000億円
 営業利益 300億円
 営業利益率 15%
 ROE 安定的に12%以上

○ サステナビリティ目標 (2030年度)

Water	当社が納入する装置が浄化処理し、外部に放流される排水量	累計 6,000万㎡
	当社が納入する装置が浄化処理し、回収されリサイクルされる水量	累計 25,000万㎡
CO ₂	Scope1・2 CO ₂ 排出量削減率 (Scope3削減率は検討中)	42% 削減
	当社の技術・製品の適用によるCO ₂ 削減量	累計 32,000 t-CO ₂
Sludge	当社の技術・製品の適用による汚泥削減量 <small>*汚泥:排水処理の過程で発生する廃棄物</small>	累計 10,000 t

2024年
業務の効率化と
新たなビジネス創出

- エンジニアリング業務の効率化・
キャパシティ拡大
- 新たな水処理・分離精製技術・
ソリューションサービスなどの
開発強化
- 各国・地域での事業体制拡充

中期経営計画(2023-2025)

2022年度の概況

当社主力の電子産業分野において、日本・台湾・中国だけでなくマレーシアでも大型の半導体投資が活発に推移し、一般産業分野でも大型投資が見られたことから、前期・期初計画ともに大幅に上回る受注高1,734億円、売上高1,324億円となりました。営業利益については、売上高の大幅な拡大が販管費の増加を上回ったことから152億円と大幅増益となり、いずれも前期に続き過去最高を更新しました。重要な経営指標であるROEについても14.5%となり、安定的・継続的に達成したい水準として設定した10.0%を4年連続で上回る結果となりました。

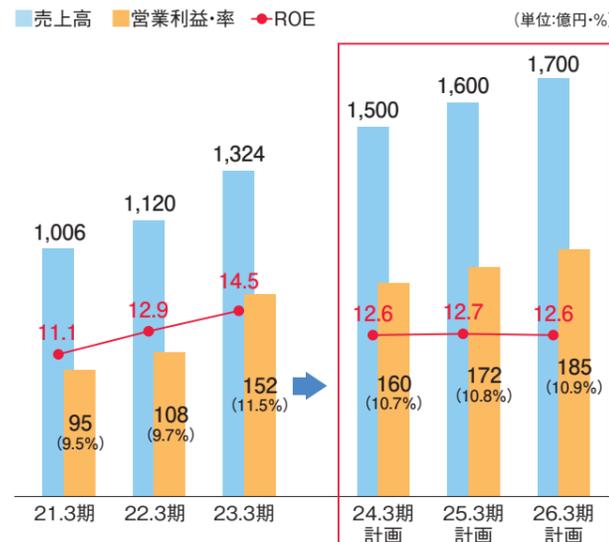
事業分野別概況

電子産業	日本や台湾に続き、中国やマレーシアでも大型案件を受注。一部の案件でスケジュールの見直しや原材料調達・工事の遅れ等が影響したものの、全体的には順調に工事が進捗。
一般産業	国内において、製薬や食品、電子産業の周辺分野など大型投資が回復。ソリューション事業も堅調に推移。
電力・上下水	設備の更新需要やソリューション事業などを中心に堅調な推移が続く。電力分野では原子力発電所の再稼働に向けたメンテナンスなどの受注が伸長。
機能商品	水処理薬品は電子産業向けの各種処理剤の販売増加。標準型機器・フィルタ分野は「ビューリックμ(ミュー)」など小型純水装置の販売が好調に推移。食品は各種添加剤などの売上が増加、価格転嫁も進む。

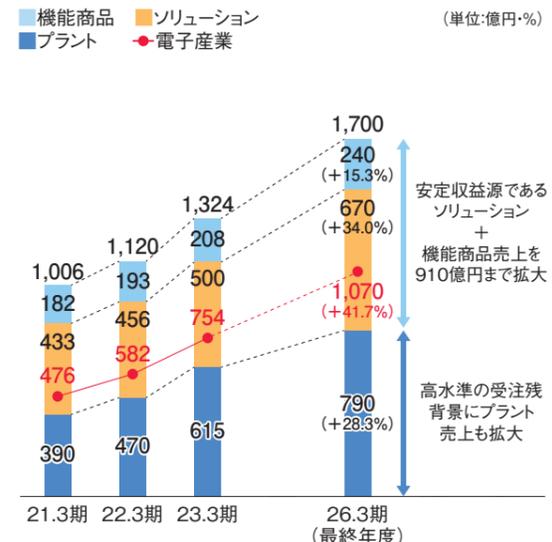
中期経営計画(2023-2025)の位置付け

新中期経営計画の最終年である2025年度は2020年度に定めた10年後のありたい姿ORGANO 2030までの中間地点にあたり、これからの3年間は、事業基盤を強固にし、ソリューションサービス、開発を完了させた新技術、新製品の展開を進めて当社が新たなステージに移行するための大切な期間と位置付けています。エンジニアリング業務のさらなる効率化やキャパシティ拡大、また新たな水処理・分離精製技術・ソリューションサービスなどのビジネス創出、そして展開地域の拡大を図ってまいります。

売上高・営業利益・ROEの推移



事業別売上高



中期経営計画(2023-2025)の概要

業務の効率化と新たなビジネス創出

- エンジニアリング業務の効率化・キャパシティ拡大
- 新たな水処理・分離精製技術・ソリューション
- 各国・地域での事業体制拡充
- サービスなどの開発強化

サステナビリティ方針(⇒P41参照)と事業方針を融合させ、経営を推進してまいります。



財務戦略



財務戦略

中長期の成長戦略実現に向けた投資の拡大と株主還元拡大の両立を目指す

取締役常務執行役員
経営統括本部長 **本多 哲之**

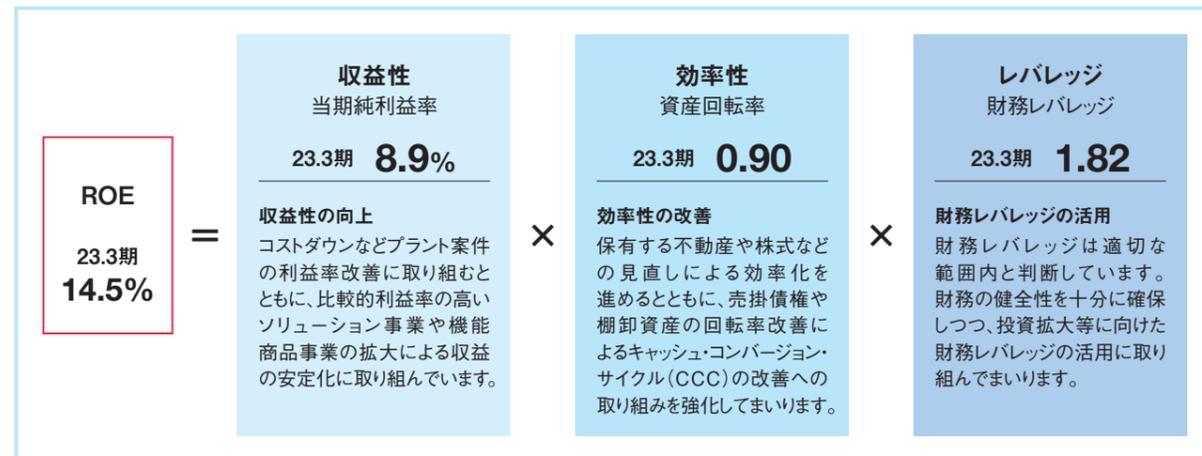
＝ 現状の評価

当社の主力市場である電子産業分野においては、半導体関連の設備投資が国内外とも高水準で推移しており、当社の業績も拡大基調が続いています。このような状況の下、当社は国内の主要顧客に向けた設備保有型水処理サービスの拡大や、新たな展開地域である米国での体制拡充、ベトナムに設立したグローバルエンジニアリングセンターの強化など経営基盤の整備に取り組むとともに、次世代技術の開発やデジタルソリューションサービスの創出のために、研究開発活動、採用と育成による人材拡充計画、M&Aの検討など、中長期的な成長の実現に向けた投資を加速させてまいります。

＝ 財務戦略の基本方針

当社の業績は、電子産業分野をはじめとする市場の設備投資の水準や受注したプロジェクトの採算性の動向に影響され、過去には市況の動向による受注の急減や受注単価の下落、建設工事や設備納入における追加コストの発生による利益率悪化なども経験しています。またキャッシュ・フローにつきましては、プロジェクトの工事進捗や代金の回収スケジュールに

○ ROEの分析



影響されるため、業績の動向が半年から1年程度遅れてキャッシュ・フローに反映される傾向にあります。加えて、ソリューションビジネスの一環として顧客の工場・施設内に当社が水処理設備を設置してサービスを提供する設備保有型のサービス拡大にも取り組んでおり、足元では設備の建設資金のキャッシュアウトが進んでいる状況です。

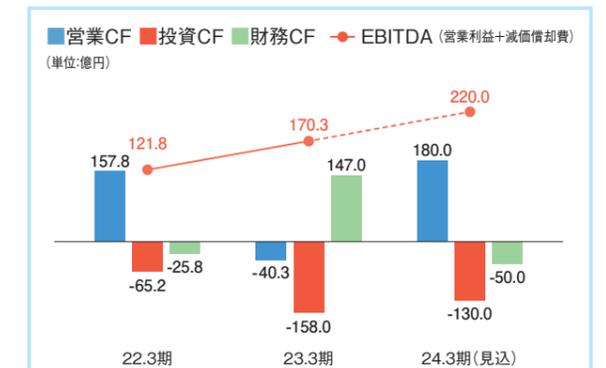
このため、当社グループにおいてはプロジェクトの収益管理を徹底するとともに、安定収益源であるソリューション事業や機能商品事業の拡大に取り組むなど収益基盤の安定化に取り組んでいます。また財務基盤についても、受注の急減やプロジェクトの採算悪化など不測の事態やキャッシュ・フローの変動に備えた安定化・健全化に取り組みつつ、資本効率と株主還元の最適なバランスを追求することが重要であると考えています。

＝ 資金の使途と源泉

成長投資については、重点分野・市場である電子産業分野や米国市場などをターゲットに、エンジニアリングやソリューション体制の拡充、研究開発の強化、水処理薬品・機能材のビジネス拡大など事業基盤の構築に向けた配分を行ってまいります。当社の株主資本コストは過去の実績から概ね7%前後と認識しており、投資の採算性についてはこれを上回る水準を評価の基準としつつ、案件ごとに回収期間や個別のリスク等を踏まえて採算性を判断しています。

資金の調達については自己資金の投入および銀行借入を基本としつつ、必要に応じて社債など市場からの調達についても検討してまいります。また、保有する不動産や株式などの売却、売掛債権の回収期間の短縮や在庫の削減・効率的な運用への取り組みなど資産の圧縮による資本効率の改善・資金の創出にも取り組んでまいります。

○ 業績とキャッシュ・フローの推移



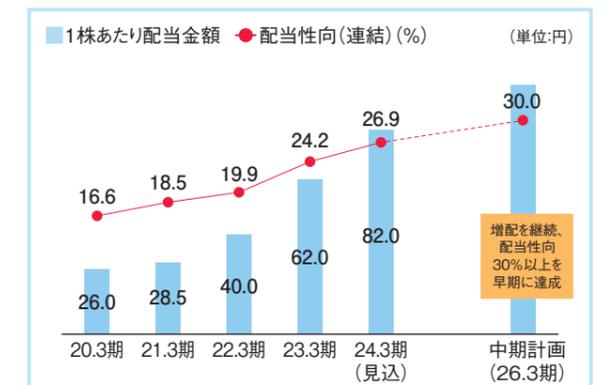
設備保有型サービスへの投資

- ・設備保有型サービスへの投資は貸借対照表のリース投資資産(建設中は仕掛品)に計上、流動資産に含まれるためキャッシュ・フロー計算書では投資額を営業CFとして計上
- ・上記のグラフでは設備保有型サービスへの投資額(22.3期: 50億円、23.3期: 145億円、24.3期: 110億円)を営業CFから投資CFに組替えて表示

＝ 株主還元

当社グループは株主還元の方針として、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針とした上で、収益の状況を勘案した利益配分に努めることとしています。2026年3月期を最終年度とする中期経営計画においては、成長投資の拡大と継続的な増配を両立させながら、早期に配当性向を30%以上の水準に引き上げることを目標としています。

○ 1株あたり配当金の推移



※1株あたり配当金額は2022年10月1日付の株式分割後ベースで記載

新しい顧客価値創出への取り組み



DX

データ・デジタル技術を活用し さらなる顧客価値創造と サステナビリティを追求する

執行役員
データ&ソリューション部長 **笠原 里志**

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

- セキュリティを強化すべきデータの増加と漏洩リスクの増大
- 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

対応

- 顧客SX推進に資するソリューションモデル開発
- 未来の顧客課題洞察にシナリオプランニング手法を積極導入
- 遠隔監視システムを活用した各種サービスを展開
- 社員に対するセキュリティ教育とセキュアなデータ活用基盤の構築
- 効率的な育成プログラムとインセンティブ再設計などの人材戦略
- 全社データ活用基盤の構築とアライメント専門ワーキンググループによる統制

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とその適用効果を理解し、それを活用して問題解決や創造的な活動を行う能力を高める必要があります。

2023年7月までに全社員に対するセキュリティを含めた基礎的なデジタルリテラシー獲得のための研修を完了しています。現在はさまざまなデジタル施策の推進に必要な人材の要件、人数を定義し、階層別の育成ステージに入りました。今後はデジタル施策を通じてデジタルリテラシーを向上させる好循環を生み、組織全体のデジタル変革が加速することを目指します。

データ・デジタル技術を活用した顧客価値の創出



顧客理解と課題特定

顧客価値を創出するためにはまず顧客課題を的確に捉える必要があります。当社はさまざまな産業の顧客と接点を持ちますが、その多くはオフラインの状態にあり、顧客課題の洞察は日々の営業活動やO&M(運転・保守)業務などのフィジカルな活動によって得られる情報が用いられています。現在、小型機器や薬品などの一部分野でマーケティングオートメーションツールを用いた顧客ニーズ解析が進められていますが、プラント事業部門においてもデジタルマーケティングを積極的に導入し、潜在的な顧客ニーズの洞察を進めていく予定です。

また、VUCAと呼ばれる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も重要になってきます。当社は2020年より顧客課題の洞察にシナリオプランニング手法を導入し、現在各事業部門にこれを活用するマーケティングが配置されており、さまざまなシナリオにおける未来の顧客課題に対してソリューション開発が進められています。

ソリューションモデルの高度化と新規創出

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の機能維持、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していますが、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。

さらに、顧客の事業環境変化に伴う新たな課題に対し、新規ソリューションモデルの創出と事業化を進めます。

データ・デジタル技術を利用するための環境構築

データ・デジタルの効果を最大限引き出すためには、当社のビジネスシステム上の各組織が相互にデータを活用できる環境が必要です。現在当社のすべてのデータを一括して管理するデータウェアハウスおよびデータを活用するためのAI・解析基盤で構成された共創プラットフォームを構築中です。これにより各部門に分散しているマーケティングデータ、業務効率化アプリケーションや事業運営で用いる各種システムが保有するデータなどをセキュアに一括管理し、オルガノグループ全体でデータを利活用する環境が整うことになります。また、サイロ化が懸念される個別のデジタル施策に対しては、アライメントを目的としたワーキンググループを設置し、2023年10月より統制を開始いたしました。



水処理エンジニアリング事業



取締役常務執行役員
プラント本部長兼
エレクトロニクス事業部長

中山 泰利

当社の主要市場である電子産業およびその周辺分野は、5Gなどの通信技術を活用したビジネスや医療・教育、エンターテインメント、DX投資の需要によって、半導体、電子部品の市場の成長が中長期的に見込まれます。半導体製造工場の製品歩留まり(良品化率)に影響する水処理設備は高純度化、大流量化し、その複雑なシステムを長期に安定稼働することが求められ、また年々進歩する製造プロセスへの対応も要求されます。半導体製造工程で使用される溶液、溶剤の精製市場や、新型コロナウイルスを含む感染症の治療薬としても期待される核酸医薬の分野などに向けても、新たに当社の分離精製技術の展開を進めています。私たちの暮らしに欠かせないインフラである電力・上下水分野、化学、食品、飲料の各種産業分野でも、システム・サービスを提案・供給してまいります。お客様および社会における課題解決や共通の価値創出への取り組みを支えるべく、気候変動への対応や水資源の有効活用、省エネルギー技術の提案を通じ貢献してまいります。

＝ 2022年度の主な取り組み

プラント事業

マーケティング活動を強化し、重点分野の「電子産業分野の拡大」に加えて電子周辺、ライフサイエンス、インフラ事業他、全分野において市場・業界、技術、競合の動向の解析機能を向上させて、戦略的な事業展開を推進しています。また、省エネルギー型システム、各種センサー・モニターなどの技術ツールの充実化にも取り組んでいます。

ソリューション事業

顧客へ納入した設備のメンテナンスや運転管理だけでなく、当社が設備を保有し超純水等を供給するサービスもソリューション事業として手がけています。また、高度な水質分析技術の開発や、有価物回収ビジネス等、電子産業分野向けの取り組みを進めるとともに、中国においては事業モデルの転換を図るべく、ソリューション事業拡大に向けて拠点数を増やし、技術・サービスレベルをさらに向上していきます。医薬品製造分野ではリスク予知システムの導入を行い、リスクを顕在化させてお客様と情報を共有しながら装置の安定運転に向けて取り組んでいます。

＝ 2022年度の業績

電子産業分野を中心とした国内新規および受注残の案件が順調に進捗したこと、中国・台湾・マレーシアなど海外において大型の設備投資が続いたことなどから、プラント事業は受注・売上共に好調に推移しました。一般産業、電力・上下水分野においては改造・改善提案やメンテナンスなどのソリューション事業が堅調に推移しており、売上高は前年を上回る結果となりました。また増収効果に加え、コスト低減にも取り組んだ結果、過去最高益となりました。

＝ 2023年度の見通し

世界経済の先行き不透明感が漂う中、メモリなどを中心に半導体市況が低調に推移しているものの、世界的なサプライチェーン再構築の動きや長期的な半導体需要拡大の見通しなどから、国内をはじめ各種半導体関連投資が高い水準で推移すると期待しています。一般産業分野でも国内は設備投資が回復基調で、電力・上下水など社会インフラ部門もメンテナンスなどソリューションビジネスが堅調に推移しています。2023年度は既受注の国内外電子産業案件の進捗により、1,200億円を超える売上を計画しています。利益面では、円安による部材の価格高騰の影響はありますが、各種コストダウン施策や顧客への提案活動によって利益率の改善を図ってまいります。

＝ 中期経営計画達成に向けた戦略

国内外での電子産業分野をはじめとした大規模プロジェクトの受注・納入に引き続き注力していくことに加え、大型の設備保有型契約への投資、米国での事業戦略の遂行、台湾での研究開発体制強化、中国でのソリューション体制強化などに引き続き取り組みます。また、顧客課題から創出された「新電力供給モデル」、「溶剤から不純物を徹底的に除去したクリーン材料供給モデル」、「半導体プロセスと超微量分析技術を組み合わせたモニタリング事業モデル」などの新規ソリューション事業を生み出す活動に注力してまいります。

機会

- 中華圏での投資の集中から他地域(米国・日本・東南アジア・欧州)への投資の拡散
- SDGs対応市場の拡大(省エネ・CO₂削減・水回収)
- パンデミック対応補助制度の拡大(経済産業省:ワクチン生産体制強化のためのバイオ医薬品製造拠点等整備事業から)

リスク

- 中華圏の成長率の低下
- 一時的な半導体市場の停滞
- 世界的な物価の上昇

対応

- 重点地区(中華圏)の転換・変更
- 省エネ型システム・高回収率システムの開発
- 中華圏での事業モデルの転換・変更
- マーケティング強化による顧客製品による顧客の重点化
- システム構成・サプライチェーンの見直し

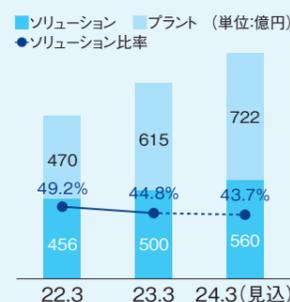
○ 受注高/売上高



○ 営業利益



○ 部門別売上高



○ 業種別売上高



機能商品事業



常務執行役員
機能商品本部長

久木崎 誠

機能商品事業は、水処理薬品・標準型機器・フィルタ・食品に加え、分離精製技術の要の一つである機能材を扱っています。

顧客用途に応じた水量、水質を提供するための装置や機能材を提供するに留まらず、近年はさらなる付加価値の向上とSDGsの実現を目指し、差別化された新商品や新商材の上市を継続しています。例えば、センサーやそこから得られるデータを活用することで水処理薬品の注水量を自動最適化するシステムではコスト削減や資源の有効活用に、また逆浸透(RO)膜の有機物による閉塞を抑制できる当社独自のRO膜処理剤は、ポンプの消費電力削減によるCO₂削減に貢献しています。

外的環境変化に強い事業体制を確立し、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新製品・新サービスを提供してまいります。

機会

- 電子産業を代表とする国内製造への回帰
- 少子化、高齢化の進捗による省力化ニーズの高まり
- 水資源有効利用機運の高まり

リスク

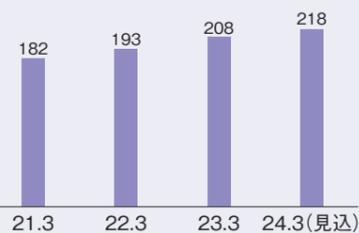
- さまざまな地政学的リスクの高まり
- 急速な需要増加に対する供給能力不足
- サプライチェーンの混乱(価格高騰・長納期化等)

対応

- 水処理エンジニアリング事業とのシナジー効果を最大化させる独自サービス提案の展開
- オルスマートシリーズに代表されるDX推進による省力化の実現
- 水利用率を高める技術と製品の開発・上市
- 事業展開エリアの見直しと体制検討
- 製造体制の再構築と増強
- グローバルな調達網の確保とDX活用による製造管理

売上高

(単位:億円)



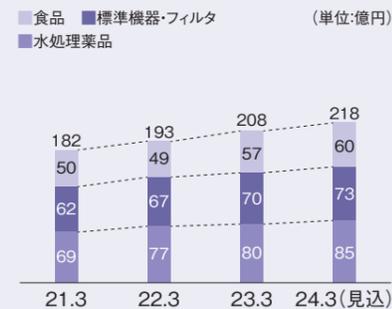
営業利益

(単位:億円)



部門別売上高

(単位:億円)

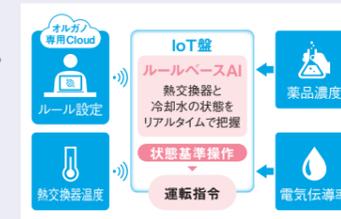


2022年度の主な取り組み

水処理薬品

【オルスマートCW】が冷却機の電力ロス大幅低減を達成。これが評価され、2022年度省エネ大賞資源エネルギー庁長官賞を受賞。

▶詳細はP56をご覧ください。



標準型水処理機器・フィルタ

卓上型超純水装置ピューリックμは革新的なカートリッジ脱着メカニズムによるメンテ性向上とさらなる使いやすさを実現。これが評価され、日刊工業新聞十大新製品賞/日本力(にっぽんブランド)賞を受賞。



食品加工材

介護食市場向け造粒設備を再整備・強化し受託製造能力を増強、またプラントベースフード製品の拡充を目指し、さまざまな開発を推進。

機能材料

電子産業向け超純水装置などに使用される機能材である、高度に精製されたイオン交換樹脂の安定供給とさらなる高純度化対応に向け、つくば工場(P26参照)の精製設備を増強。

2022年度の業績

サプライチェーンの長引く混乱と対応に追われましたが、世界経済をけん引する電子産業分野をはじめとした産業向け小型水処理装置・工業用フィルタや水処理薬品の販売は好調となりました。また、ビル空調向け冷却水処理剤や一般産業向け排水処理剤、医療機関・検査機関向け純水装置やラボ用小型超純水装置、飲料ディスペンサーなどに向けた浄軟水フィルタも順調に推移しました。食品事業については、高騰した原材料費を適切に価格転嫁することにより増収増益となりました。

その結果、売上は前年度比7.6%増、営業利益は27.4%増となり、機能商品事業としては過去最高益を達成しました。

2023年度の見通し

地政学的リスクの高まりなどを受けて、海外市場の一部は引き続き停滞気味ですが、主力市場である国内市場において、市況感は急速に回復しています。

特に、活発な生産・投資が続く電子産業向け水処理薬品と機能材料に関しては好調を維持し、猛暑により冷却水処理剤の需要も増加しました。注力分野に位置付けているラボラトリー向け標準型水処理機器、顧客需要を的確にキャッチアップした新型浄軟水フィルタの販売も好調です。また、食品事業については一部製品の拡販が停滞していますが、その他製品の拡販により増収を見込んでおり、機能商品事業全体としては、前期を上回る伸長を見込んでいます。

中期経営計画達成に向けた戦略

新型コロナウイルス感染症の発生およびさまざまな地政学的リスクの高まりを受けて、事業環境は従来にない変化を見せています。そのような事業環境において、機能商品事業は従来と異なる大胆な変革を進めていきます。まずDX推進の一環としてECサイトを立上げ、デジタルマーケティングに取り組んでいます。次に、重点事業展開エリアを再構築し、さまざまなパートナー企業との協業を推進します。また、働き方改革・省力化・生産性向上の実現に向けて、基幹工場の増強や移転、生産ラインの自動化などの検討を進め、事業拡大と収益向上を実現します。