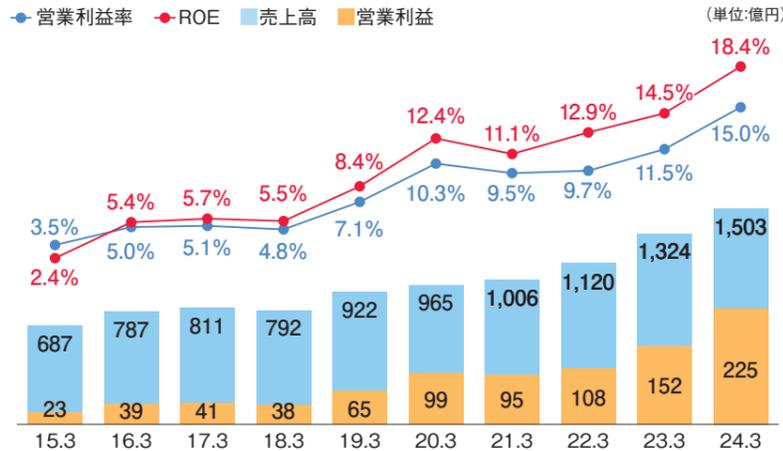


中期経営計画(2024-2026)

過去10年の振り返り

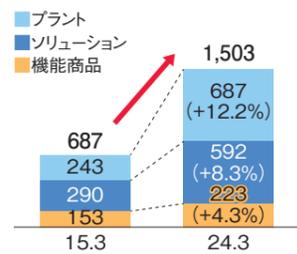
2014年度と比較して2023年度は売上高で約2倍、営業利益で約10倍と飛躍的な伸びとなっており、新たなステージを迎えています。

- プラントの売上拡大に伴ってソリューション・機能商品の売上も成長
- 国内海外とも電子産業分野を中心に成長、海外は特に台湾、中国、マレーシア等で拡大
- 収益性の改善はソリューション、機能商品の売上拡大に加え、プラント案件の採算性向上が寄与

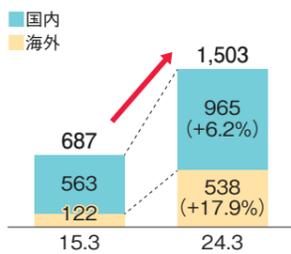


売上構成の比較(カッコ内はCAGR)

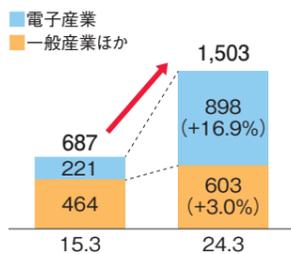
事業分野別比較



地域別比較



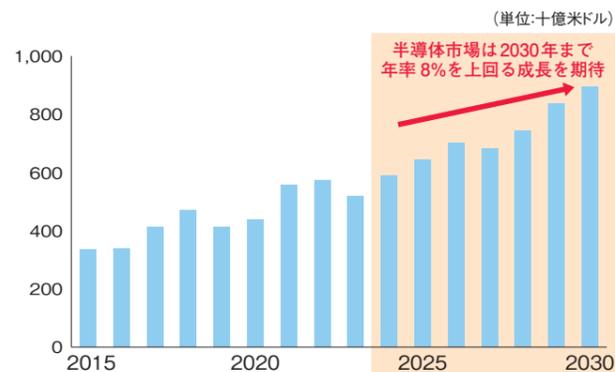
市場別比較



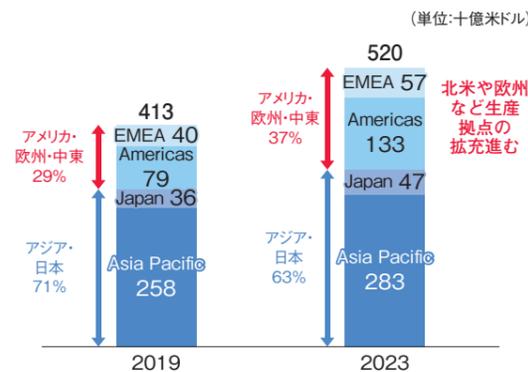
市場予測

- AIやEV等の進展により2030年までの半導体市場は2015年~2023年までの成長率を上回る成長を期待。これに伴い半導体材料や電子部品等の需要も拡大
- 米中摩擦や台湾問題等地政学リスクを背景に、半導体サプライチェーンの世界的な再構築が進む。アジアからアメリカ・欧州等に生産拠点を分散する動きが進む

半導体市場予測(WSTS*予測より当社想定)



地域別半導体市場(WSTS調べ)

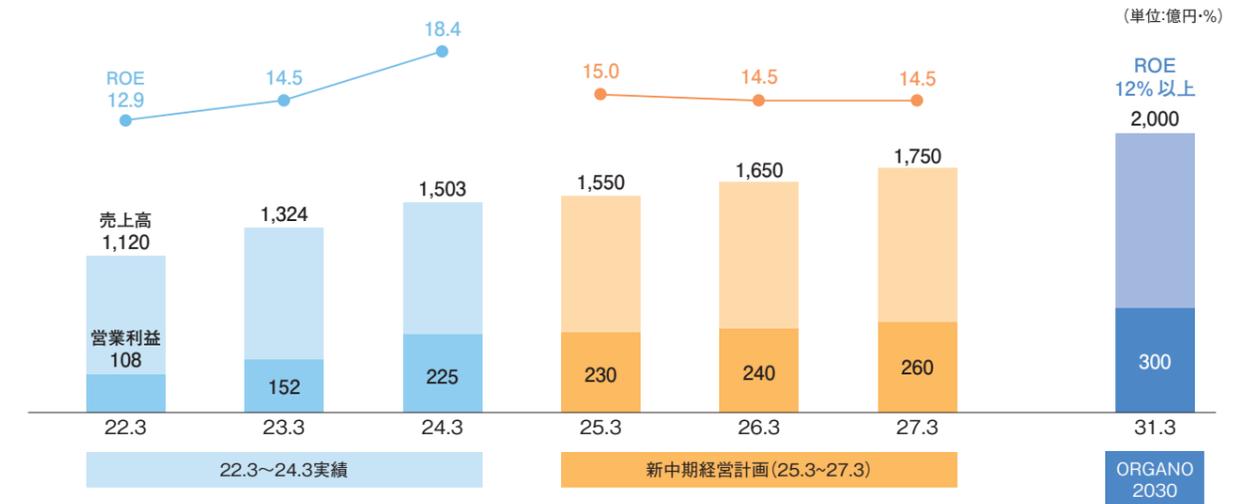


中長期経営計画の目標値

(単位: 億円)

	2023年度実績	新中期経営計画		ORGANO 2030
		2024年度期初計画	2026年度計画	2030年度計画
売上高	1,503	1,550	1,750	2,000
営業利益	225	230	260	300
ROE	18.4%	15.0%	14.5%	12%以上

- 長期経営計画“ORGANO 2030”に基づき、毎年3ヵ年の計画をローリングして策定
- 長期経営計画は2030年度に売上高2,000億円、営業利益300億円、営業利益率15%以上、ROE12%以上を目指す
- 3ヵ年計画では2026年度に売上高1,750億円、営業利益260億円の達成を目指す



目標に向けた施策

- 国内外で計画が進む大型の半導体投資の受注を想定。そのためにはエンジニアリングキャパシティ拡充に向けグローバルでの人的資本の強化やM&A、パートナーシップ施策の強化、デジタル投資等を拡充
- 設備保有型契約の拡大や国内外で納入が進む大型プラントに対するメンテナンス、水処理薬品の拡販等に加え、省エネ・脱炭素等サステナビリティ課題に向けたソリューションサービスや機能商品の展開を強化
- 非水溶液等の高度分離精製やリチウムイオン電池の溶剤回収でのビジネス展開と今後の半導体関連投資が見込まれるアメリカでの事業展開を強化

事業分野別比較



財務戦略



取締役常務執行役員
経営統括本部長 **本多 哲之**

2023年度の振り返り

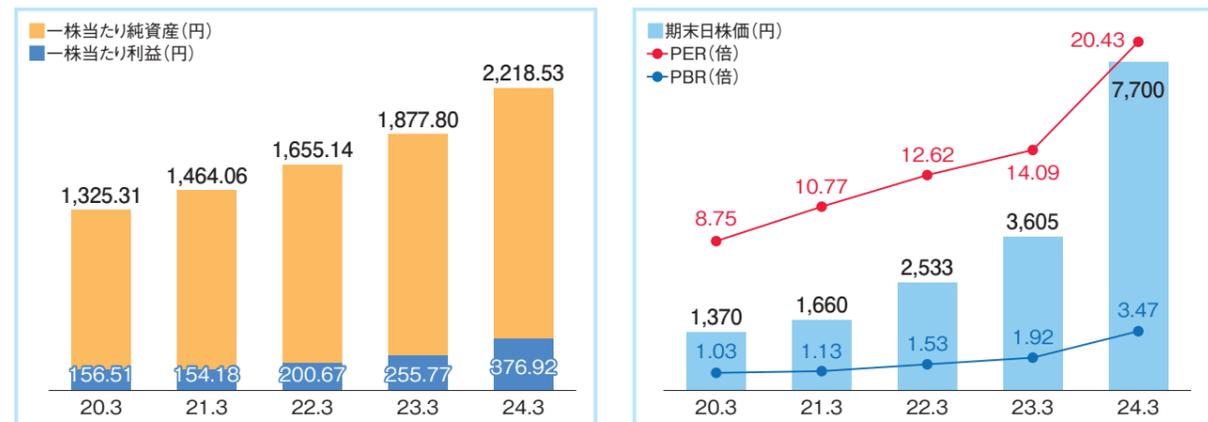
当社の業績は、主力市場である電子産業分野において半導体関連の設備投資が高い水準で推移するなど好調な市場環境を背景に、拡大基調が継続しています。このような状況の下、当社は営業活動によって着実にキャッシュを創出するとともに大型プロジェクトの受注・納入活動推進に向けた生産・納入キャパシティの拡大、研究開発活動の強化、人材の確保と育成などの各種施策への支出を進めてまいりました。また、自己資金に加えて借入金を活用しながら設備保有型サービスへの投資を拡大したほか、株主還元の実化にも取り組んでまいりました。しかしながら、キャッシュの創出力や資本効率、各種投資・株主還元といったいずれの要素においてもさらなる成長に向けた強化・拡充が必要であると認識しています。

企業価値向上への取り組み

当社は、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全化・健全化に取り組むにつれ、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。

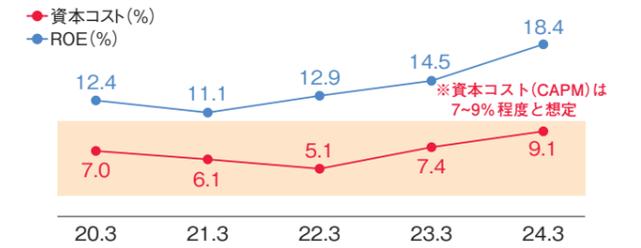
そのためには、収益性の向上、効率性の改善、財務レバレッジの活用を図りROEを向上させることが重要であるとと考えています。加えて、当社は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、資本コストや株価を意識した経営を推進することが重要であると認識しているため、資本コストを的確に把握した上で、資本コストを上回るROEの達成を目指すこととしています。現状の当社の資本コストは7~9%程度と想定しておりますが、近年はROEが資本コストを大きく上回っています。また、増配継続などの株主還元施策やIR活動の強化などにも注力しており、株価は上昇傾向で推移し、PER・PBRも大きく改善しました。これは当社の取り組みが適正に評価されている結果であると認識しています。

一株当たり指標と株価・PER・PBRの推移



中長期の経営計画では、資本コストを上回るROE12%以上を必達目標とし、収益性・効率性・財務レバレッジのそれぞれに方針を定め、さらなる改善を目指しています。収益性については、長期経営計画“ORGANO 2030”において2030年度までに売上高営業利益率15%以上を安定的に計上できる収益構造の構築を目標として掲げており、コストダウンなどプラント案件の利益率改善に取り組むとともに、比較的利益率の高いソリューション事業や機能商品事業の拡大による収益の安定化に引き続き取り組みます。また、売掛債権や棚卸資産の削減など、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善に向けた取り組みを強化することで効率性の改善を図ってまいります。これらの取り組みによってキャッシュ創出力の向上を図るとともに、財務の健全性を十分に確保しながらも、借入金など財務レバレッジを活用することで、成長投資を拡大させてまいります。

資本コストとROE



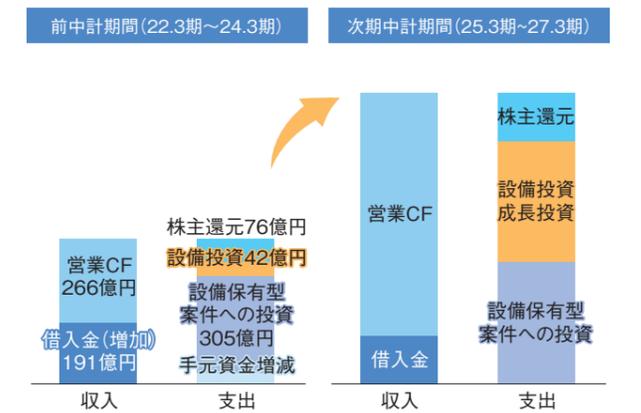
ROEの分解(24.3期)



※資本コストはCAPM (Rf+β(Rm-Rf))で算出
Rf(リスクフリーレート):長期国債(10年)利回り:0.8%前後
β(β値): 株価変動率(3年推計):1.6前後
Rm(マーケットリスクプレミアム):株式期待利回り:6%前後

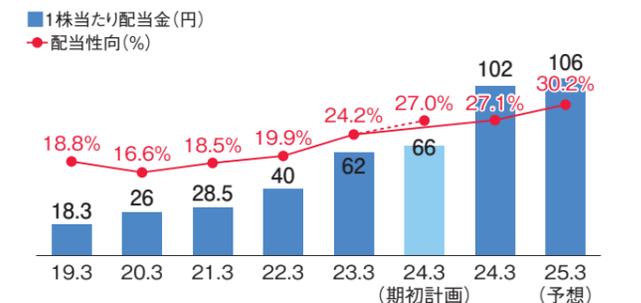
キャピタルアロケーション

2026年度を最終年度とする中期経営計画では、資本効率改善による営業キャッシュ・フロー創出と借入金の活用を通じて、投資と株主還元を行ってまいります。成長投資としては、通常設備投資等に加え、人的資本や研究開発、デジタルなどへの投資、そしてM&Aなどインオーガニックな成長に向けた投資の拡大を図ります。また、設備保有型案件については、収益性・安定性の観点はもちろんのこと、顧客の「困り込み」による効果や、自社設備であり最適化を図りやすいこと、遠隔監視・自動運転など新たなサービスメニューの拡充にもつながることから、多くのビジネスチャンスを見込んでおり、引き続き投資を行ってまいります。



株主還元施策

当社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。2024年3月期は業績の上方修正に伴い期初計画を大きく上回る配当を実施しました。2026年度を最終年度とする中期経営計画においては、増配の継続と配当性向30%以上の水準を目標とし、株主還元と成長投資の両立と拡大を目指すこととしており、2025年3月期は配当性向30%超の配当を計画しています。また、配当以外の株主還元についても、株価や業績等の動向を勘案しながら検討してまいります。



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

● オルガノグループの成長に向けて エンジニアリング事業を推進

当社グループの主要市場であり成長が中長期的に見込まれる各種半導体をはじめとした電子産業およびその周辺分野、私たちの暮らしに欠かせない電力・上下水などのインフラ分野、医薬品・化学・食品・飲料等の一般産業分野と幅広い分野で事業を展開しています（P11,12,20参照）。地域としてはアジアや米国などグローバルに、超純水製造や排水処理などの装置納入、その後のメンテナンスや運転管理などのサービス、また、消耗材の提供などを通じお客様の安定した事業運営を支えています。また、現在のバリューチェーン上の強みや弱みを整理し、現状の延長線にこだわらず変革を進め当社グループの成長と収益基盤の強化につなげていきます。

● リスクと機会への対応

地政学的リスクも一つの背景として投資先地域の分散化が進む電子産業分野においては、当社グループとしての事業や展開地域のポートフォリオが重要なポイントの一つとなります。中華圏における事業は継続しつつ、米国での安定的な事業体制を確立することを海外事業展開の最優先事項と位置付けています。また、技術革新が進む最先端半導体市場についてはマーケティング機能を強化し、技術動向だけではなくサステナビリティ目標なども含め顧客ニーズをタイムリーに掴む取り組みをしています。それらを元に技術開発や事業モデル検討を行い、より一層の価値提供につなげてまいります。世界的な物価上昇や資材納期の長期化はピーク時に比べると落ち着きを見せているものの、サプライチェーンの強化は引き続き重要項目の一つとして取り組みを継続しています。

● 2023年度の振り返り

電子産業分野では最先端半導体をはじめ設備投資が高い水準で推移、国内では大型案件を複数受注しました。一方、海外では前年度に中国・台湾・マレーシアなどで大型の半導体案件の受注が相次いだ反動による受注が縮小、国内を含む受注高は前年比で減少しました。受注残案件の順調な進捗と好調なソリューション事業により、売上は前年を上回る結果となりました。また、一般産業分野では医薬分野や電子周辺分野のプラント案件、電力・上下水など社会インフラ分野では原子力発電所の再稼働に向けたソリューション案件などにより、受注・売上とも前年比で増加、コスト低減にも取り組み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。

● 2024年度の見通し

国際情勢には先行き不透明感が残っており、半導体市場の回復も道半ばであるものの、半導体関連設備の投資は依然高い水準が続いている状況です。そのような中、国内外で計画されている半導体関連の大型プロジェクトの複数受注や、一般産業分野・社会インフラ分野でも前年度を上回る水準の受注を計画しています。売上高については、繰越受注残として抱える大型案件について概ね順調な工事進捗が見込まれることや、設備保有型サービスや納入設備に対するメンテナンス、水処理薬品などの売上拡大を計画しています。また営業利益については、売上の拡大による増収効果によって、エンジニアリングやソリューションなどのキャパシティ拡大に向けた体制強化などによる費用の増加をカバーし、増益となることを計画しています。

● 中期経営計画達成に向けた戦略

国内外の電子産業分野をはじめとしたプロジェクトの受注・納入に引き続き注力し、プラント事業を伸ばします。米国事業はグローバルエンジニアリング体制の強化とともに進め、台湾では開発体制を強化します。納入後はメンテナンスや運転管理など、その後の収益につながりますが、これに加え設備保有型契約への投資を進めることや、中国では顧客近傍に拠点を設けることによる体制強化を図り、ソリューション事業を伸ばしていきます。また、お客様の工場稼働におけるサステナビリティ推進の視点に立ち、経済的価値と省エネや脱炭素など社会的価値を両立できる技術・製品・サービスの開発・提供を加速していきます。

機会

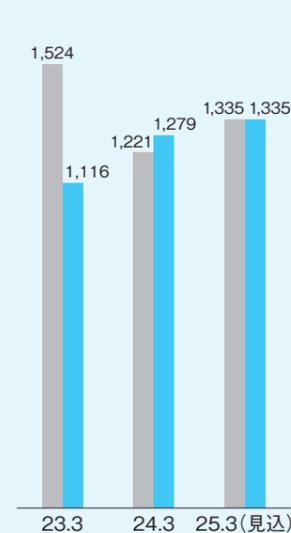
- 電子産業顧客における投資規模の拡大、米国・日本・東南アジア・欧州・インドなど中華圏以外への展開地域分散化
- 省エネ、省力化、省人化ニーズの拡大

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
- 世界的な物価の上昇および資材の長納期化

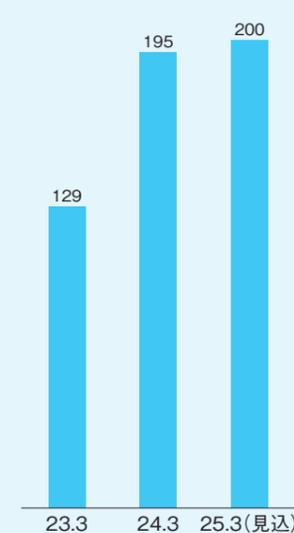
○ 受注高/売上高

■受注高 ■売上高 (単位:億円)



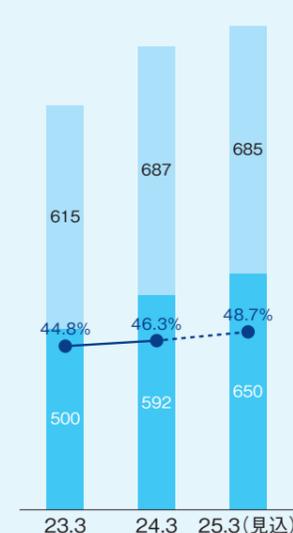
○ 営業利益

(単位:億円)



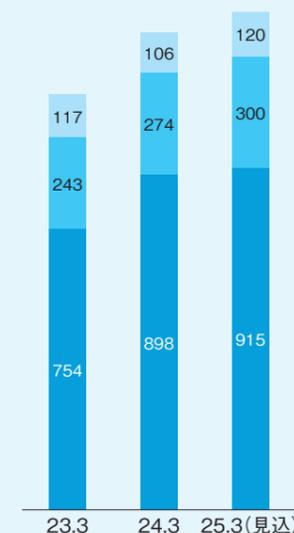
○ 部門別売上高

■ソリューション ■プラント (単位:億円)
●ソリューション比率



○ 業種別売上高

■電子産業 ■一般産業 (単位:億円)
■電力・上下水



水処理エンジニアリング事業

TOPICS

医薬品関連分野向け事業

①事業概要

1946年に無熱蒸溜水製造装置を開発して以来、75年以上にわたり医薬品製造プロセスに「製薬用水」を提供しています。

業界トップクラスの納入実績と国産自社開発/自社設計で培った高い技術力を活かし、国内外の医薬品、化粧品、医療機器現場などさまざまな顧客ニーズに応じた製薬用水設備を提供し、またアフターサービス体制を整備しお客様の製造プロセスをサポートしています。

昨今PIC/S(医薬品査察協定および医薬品査察共同スキーム)、ICH(医薬品規制調和国際会議)等によるレギュレーションの目まぐるしい変化により、高度な品質管理やリスク管理が要求されています。当社は新規設備導入だけでなく最新レギュレーションへの対応や査察対応に向けた設備検討、既存設備を活用した改造、改善検討も行っております。



無熱蒸溜水製造装置

②機会とリスクの認識

世界的に高齢化が進んでいる中、慢性疾患薬の需要の高まり、バイオ医薬品をはじめとするがんや希少疾患治療への新薬開発により、医薬品市場は長期的な市場拡大が見込まれています。また、新型コロナウイルス感染症などパンデミック対策のためのワクチン、治療薬の需要の高まりも市場拡大を後押ししている状況です。これに伴い今後、世界的には医薬品製造分野の設備投資も堅調な拡大が期待されます。一方で国内に目を向けると人口減少が進み、市場拡大に対するネガティブ要素もあることから、中長期的な成長には課題が残るところです。

そのため、当社グループでは医薬品市場の中での成長領域への集中とグローバルな事業展開で収益拡大を目指します。また、省エネルギータイプのシステム開発、センサー化によるデータ活用、GMP査察/監査トレンドの情報提供など新たなサービス、価値の提供に取り組んでいます。

③メインターゲット、海外を含む展開エリア

国内は長期的に成長領域としてシェアが伸長するバイオ医薬品関連分野における新工場や新棟建設、系列増設などへの大型投資が予想され、中期的にはワクチン関連補助金事業の大型設備計画が進捗しており、注力分野として取り組むことで事業拡大と収益性向上を図っていきます。

海外はこれまでのASEAN市場に加え、新たに米国市場への展開を検討します。米国は日本の約8倍に相当する世界最大の医薬品市場であり、製薬用水市場も大きな需要があります。市場調査を進め、医薬品関連事業における日本以外でのエンジニアリングと製造拠点であるオルガノベトナムを中心としたサプライチェーンをシミュレーションし、早期の事業展開を目指します。



④強み

豊富な納入実績から得られたエンジニアリング力と全国を網羅したメンテナンス体制による迅速なトラブル対応やアフターサービスが大きな強みです。

また昨今のサプライチェーンにおける慢性的な資材の長納期化、組立や工事などの人的リソースの不足に対し、当社いわき工場やオルガノベトナム、国内協力会社で確立された国内外生産体制でそれらの影響が最小限となるよう対策を図っております。

分離精製事業

①事業概要

当社グループが長年にわたり電子産業向けに提供している超純水製造装置は、水からあらゆる不純物を高度に除去する分離精製技術によって構成されています。近年半導体の微細化が進むにつれて、その製造に使用される電子材料についてもわずかな不純物が歩留まりに大きく影響するようになってきました。当社グループは、これまで培ってきた超純水製造の技術を応用し、電子材料中の微量不純物を除去する事業を展開しています。

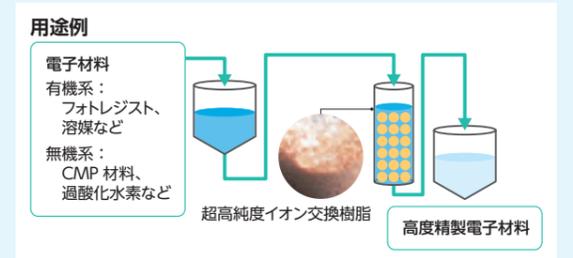


②事業機会

半導体の製造には多くの電子材料が使用されていますが、中でもウェットプロセスと呼ばれる工程で使われる液状の電子材料が当社分離精製事業の対象となります。具体的には、フォトレジスト、現像液、CMP(化学機械研磨)スラリー、ポストCMPクリーナー、過酸化水素、各種溶剤などがあり、いずれも半導体製造で欠くことのできない重要な材料です。半導体のプロセスノードは7nm、3nm、2nmと進展しており、それらに含まれる金属不純物をppt(1ppt=0.000000001%)レベルまで取り除くことが求められるようになってきました。従来用いられている蒸留や再結晶等の技術で取り除くことができないレベルであり、従来技術に代わる手法として当社の分離精製技術の応用可能性が広がってきています。

③電子材料精製技術

上述のとおり電子材料には多くの種類があり、それぞれ異なる性質を持っています。そのため、それら多様な性質に対応できる精製技術が必要になります。また、電子材料に含まれる金属不純物はさまざまな形態で存在しており、それらを除去しながらも電子材料の有効成分は除去せずに残すという高度な技術が必要になります。ここで当社は、超純水製造で使われるイオン交換樹脂が有効であることを見出し、電子材料の精製に特化した超高純度イオン交換樹脂ORLITE™ DSシリーズを開発しました。ORLITE™ DSシリーズは構造や官能基の異なる豊富なタイプを取り揃えているため、各電子材料や不純物の性質に対応することが可能です。また、これまで多様な電子材料の精製に取り組んできたことで蓄積されたノウハウにより、最適なイオン交換樹脂の組み合わせや使用方法を提案しています。



④展開エリア

電子材料製造は日本企業が圧倒的に強く、最先端の日本製電子材料が日本ならびに世界の半導体工場へ供給されています。当社ORLITE™ DSシリーズは多くの日本の電子材料メーカーに採用いただいています。今後益々高まる電子材料の高純度化に、ORLITE™ DSシリーズをはじめとする当社分離精製技術で応えていきます。

一方、コロナ禍以降の世界的物流の不安定化、経済安全保障の観点から各国で半導体関連産業の自国生産化やその育成方針等により、海外でも電子材料の現地生産の動きが広がっています。この動きに呼応する形で、日本の電子材料メーカーも海外拠点の強化を進めており、そこでも高純度化要求が強くなっています。当社電子材料精製技術はこれまで米国、台湾、中国、韓国で実績があり、今後は欧州、東南アジア等でも同様にニーズの高まりが予想されることから、展開地域を拡大していきます。

機能商品事業



常務執行役員
機能商品本部長 久木崎 誠

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

- 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度化と複雑化
- 急速な需要増加に対する供給能力不足
- サプライチェーン混乱の長期化(価格高騰・長納期化等)

リスクと機会への対応

事業展開の基盤である国内景気の活況は機能商品事業のさらなる成長機会となり、また急速な需要増加にも対応できるようさまざまな準備を進めています。特に活況が続く電子産業分野向けにおいては、次世代向け新商品・新サービス・新アプリケーションの開発を水処理エンジニアリング部門と進めており、今後新商品等の上市フェーズに入ります。

また、サプライチェーンの混乱や納期の長期化、社会全体のSDGs達成に向けた取り組みが進むことはDX推進の強力な追い風となり、グローバル調達網の強化と製造管理・業務管理の効率化や新サービスの展開につながりました。今後もさまざまなリスクをビジネスチャンスや業務効率化のチャンスに変え、さらなる収益拡大を目指します。

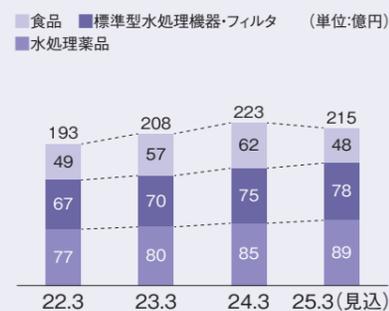
売上高



営業利益



部門別売上高



2023年度の振り返り

水処理薬品部門は、猛暑によるビル空調向け冷却水処理剤や高い工場稼働率が継続する電子産業向け膜処理剤、一般産業向け排水処理剤などが伸長しました。

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が好調でした。また、新規用途開拓を実現した浄軟水フィルタも業績を伸ばすことができました。

機能材料部門においては、継続する各種原材料の価格高騰および長納期化に対応するため、さらなる生産性向上および在庫調整に努め、水処理エンジニアリング事業を支えました。

食品部門については、高騰が継続している原材料費を適切に価格転嫁するとともに新規顧客開拓も順調に進捗しました。

2024年度の見通し

世界経済の不確実性が高まるなかではありますが、主力の国内市場は活況が続いています。

活発な生産・投資が継続する電子産業向け水処理薬品と機能材料、工業用フィルタに関しては、水処理エンジニアリング事業で納めた設備での使用が堅調であり引き続き業績拡大を期待します。また、猛暑により冷却水処理剤の旺盛な需要が継続するなか、環境負荷低減型新規冷却水処理剤の販売を開始しました。

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は、最先端半導体分野向けハイエンド機器を上市、各種検査装置向け小型純水機器も顧客ニーズ毎の組込み型機器の拡充を図っており業績への貢献が期待できます。また、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。

食品部門については収益構造の変革に取り組んでおります。これらの取り組みにより、前期を上回る増益を見込んでいます。

中期経営計画達成に向けた戦略

当社グループを取巻く事業環境の変化が大きくなか、安定した事業成長を続ける当事業部門のさらなる成長は中期経営計画達成の重要なポイントの一つとなります。そのためには継続した変革を進める必要があり、昨年立ち上げたECサイトを活用したデジタルマーケティングの推進など、従来とは異なる手法の活用を今後も続けていきます。

また、さまざまなパートナー企業の探索と協業の推進、学会・展示会などを通じたマーケティング活動、水処理エンジニアリング事業とのシナジー深化も継続していきます。

2023年12月に上市した業界最高水準の水質を提供するラボラトリー向け超純水装置ピューリックωIIは、最先端の電子産業やライフサイエンス産業分野のお客様へ展開していきます。そして2024年2月に機器商品部門の製造拠点である関連会社 株式会社ホステックの移転・拡張を行い、開発・製造の基盤強化が完了しました。生産ラインの自動化検討などをさらに進め、生産性向上による事業拡大を実現します。



株式会社ホステック工場外観



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、地政学的リスクの影響により社会情勢の先行きが見通せない中、企業として持続可能な社会の実現に向けた取り組みが求められております。そのような状況の下、「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します」「一人ひとりが、みずからの在り方を磨き、有機的な交流を重ね、組織の力で未来へ向けて挑戦し続けます」と開発センターとしてのありたい姿を定めております。また、エンジニアリングセンターは長期経営ビジョンに定めた「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」すべくグループ全体の最適なエンジニアリング体制の構築を目指しております。

● 戦略、投資

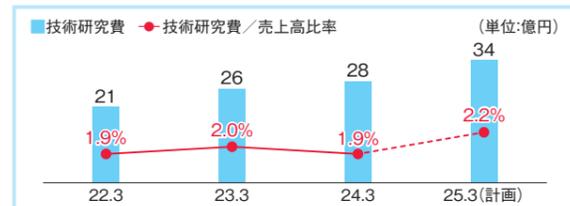
開発部門としてありたい姿を達成すべく、未来の社会課題と新技術を融合し、新たな価値を創出し続けるための積極的な投資を計画しています。また、事業部門からの開発テーマのみならず開発センター員が自ら市場を探索し、開発テーマの創出につなげるための機能を強化します。

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

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。

近年、人材育成、技術伝承が各企業において課題となっております。エンジニアの育成においてはエンジニアのスキルを可視化し、当社のエンジニアとして保有すべきスキルを向上させるための最適な育成計画を策定し、育成を図ります。また、ベテラン社員のスキルを汎知化[®]により可視化し、そのスキルを体得するための計画も併せて育成計画を策定します。

開発センターでは各々が保有する専門分野だけではなく、外部機関との連携の推進、経営的視点や未来志向の発想など多くの視点、高い視座により新たな価値創出を目指します。

エンジニアリングセンター

● 概要

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

- 電子業界の旺盛な設備投資
- 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

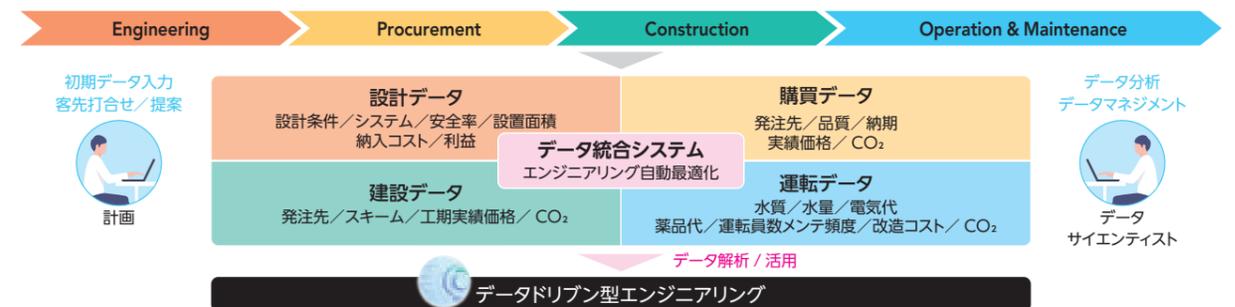
- 旺盛な設備投資需要にリソース不足により応えきれない

● 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なりそれに伴って新しい分野の開拓や挑戦を進めます。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)は開発から設計、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、さらに大型機種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

今年度はプラント設計の各種自動化ツールの組み合わせや施工ロボットの導入、東南アジアのエンジニアリング拠点の拡大、パートナー企業の増強を図った結果、リソース不足や業務効率に大幅な改善がありました。さらに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やノウハウのデータ化などから若手エンジニアの育成や技術伝承を加速させ、プラント設計の飛躍的な改善を実現させる施策も進捗しました。また新技術であるリチウムイオン電池に利用される溶剤回収装置の初号機を納入し、既存技術との環境負荷の性能差や品質、回収率など製造プロセスの改善データをモニタリングし、次なる改善につなげる段階となりました。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

■ 開発センター

リサーチ機能と外部共創の強化により
未来視点の開発に挑戦



執行役員 開発センター長

江口 正浩

機会

- 半導体の微細化に伴う高純度化要求の拡大
- 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

● 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

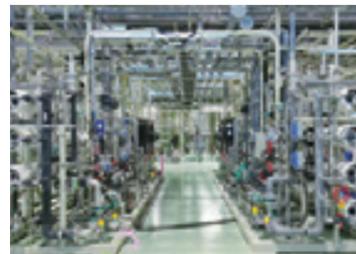
将来の社会課題や顧客価値の変化を予測し、中長期的な技術開発テーマを創出することを目的に、リサーチチームを設置しました。今年度、先端半導体の関連企業が集中する台湾に新たなリサーチ拠点も設置し、電子産業分野における新たな価値創出を加速します。

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

先行きが不透明な時代、そして生成AIをはじめとした急速な技術革新が進む中で持続可能な社会に貢献し成長していくためには、開発基盤の強化がますます重要となります。チャレンジする風土を醸成し、開発環境と人材育成に積極的に投資していくことで、未来に向けて挑戦し続ける組織を実現し、コア技術の進化と外部共創の推進を通して新たな価値を創出していきます。



開発センター内部

— 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。工場を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。



TOPICS ロボットの導入でEDI製造を効率化

従来手作業で組み立てていたEDIの製造にロボットを導入、生産能力の増強を図りました。EDIは、内蔵するイオン交換樹脂を電流で連続的に再生することから酸やアルカリなどの薬品が不要で、且つ再生に伴う設備停止がないなどの顧客メリットがあります。



■ 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。



TOPICS 高まる需要を見据えた生産体制を確立

半導体需要の拡大に伴い、超純水製造装置の最後段設備の一部に用いられるイオン交換樹脂もまた需要拡大が見込まれています。つくば工場では特に需要が見込まれる最高級精製イオン交換樹脂ESPシリーズについて、2030年度までの供給予測に応じるべく精製能力の増強を図りました。



海外事業展開



常務執行役員
海外事業推進本部長 富沢 真

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

日本ならびに海外拠点が活動する地域の間で、これらの戦力やリソースを相互補完しながら、効率的にビジネス展開を進めています。今後もそのパワーを強化し、能力の向上を図ります。

このようなビジネスネットワークを最大限活用できるのは、長年にわたり培ってきたオルガノグループの社会関係資本の存在が大きく、グローバル化のさらなる進展で領域の拡大と最適化を続けていきます。(海外現地法人の拠点:台湾、中国、マレーシア、ベトナム、タイ、インドネシア、米国)

機会

- 中国、台湾、マレーシア、米国の主要拠点で電子産業分野の投資が継続
- 半導体関連産業への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

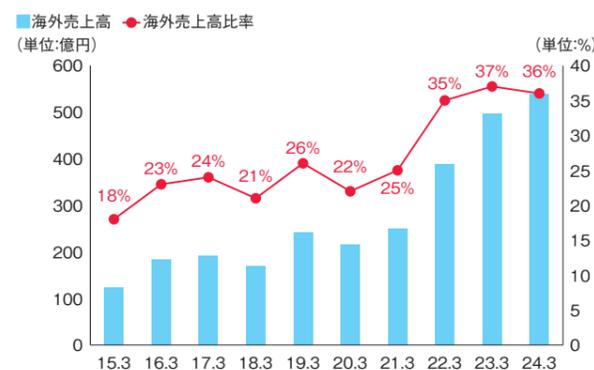
海外展開と海外売上高比率

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、新たな展開地域の位置付けとして、幅広く大きな成長を目指しています。

オルガノグループの海外展開の特徴は、活動地域ごとで成長を遂げながら、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。

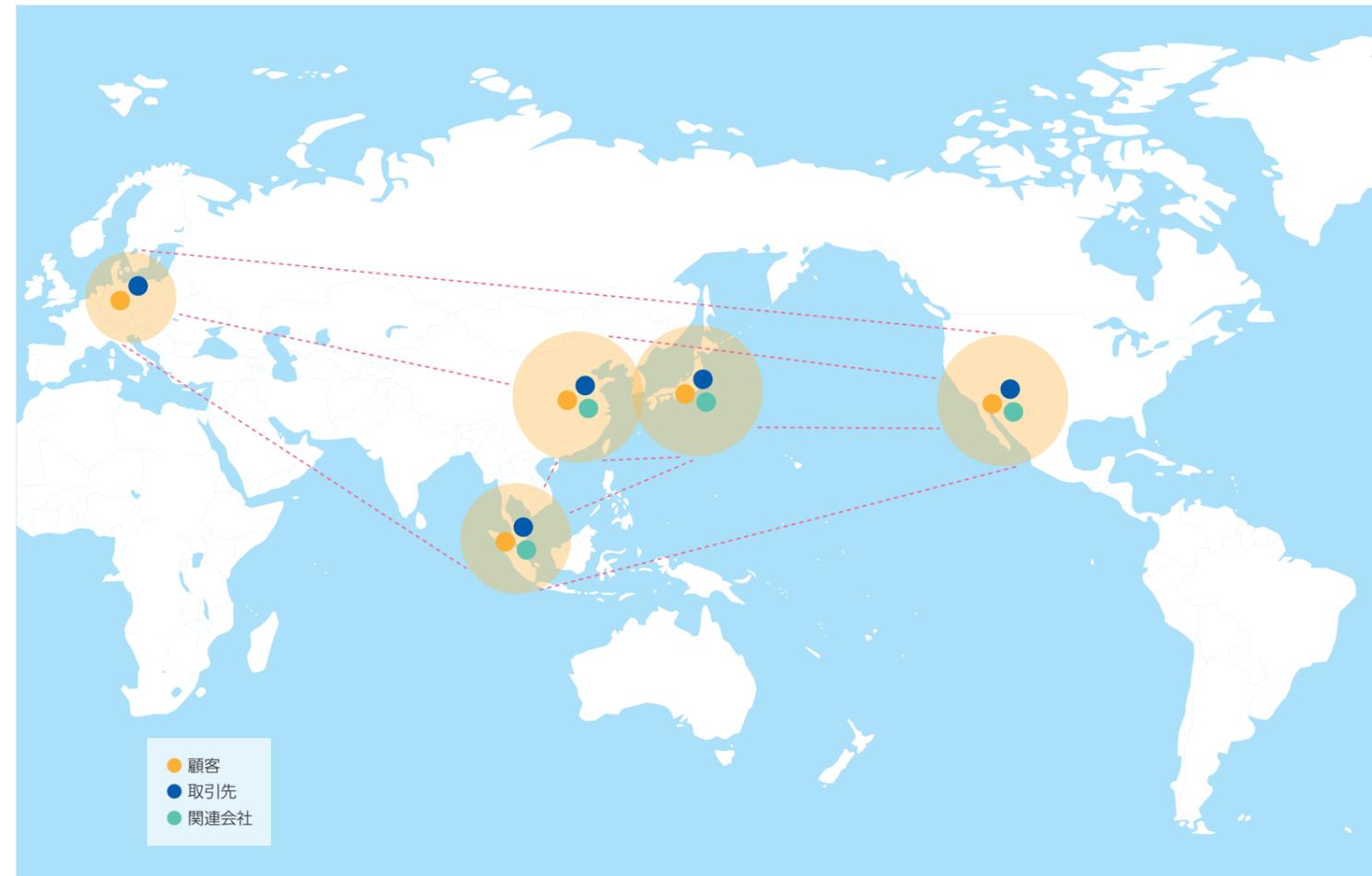
このように海外展開の拡大と成長に伴い、海外売上高とその比率は増加し続けています。今後も海外展開の発展に向け、次の戦略を描きながら積極的にチャレンジを続けていきます。

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価値を醸成しており、数多くのレガシーとともに新たなポテンシャルを生み出しています。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展開し、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。



海外における電子産業分野の高純度化要求への対応 (超純水製造装置、非水系分離精製など)

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必須の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続けています。

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となる人材の要件、人数を定義し、2024年度下期からは階層別の育成プログラムが始動いたします。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が組織全体に定着しデジタル変革が加速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ットターにより

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。現在は第四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。

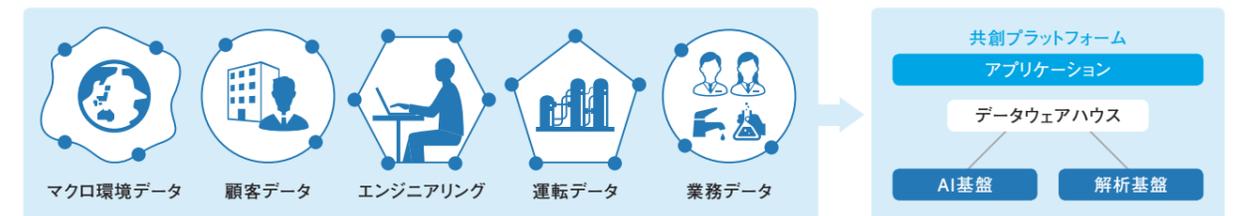
これらサービスを高度化するためには、設備運転状態の可視化と設備および構成機器の精度の高い状態予測が必要になります。既にAIを用いた薬品注入量の最適化や逆浸透膜設備の運転管理などのサービスの提供を開始していますが、次に示すデータ活用基盤の構築を早急に進め、多岐にわたるSX課題に対しソリューションサービスの高度化を推進します。

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としています。昨年度までに複数の事業構想が完了し、現在は事業モデル精緻化のステージにあります。

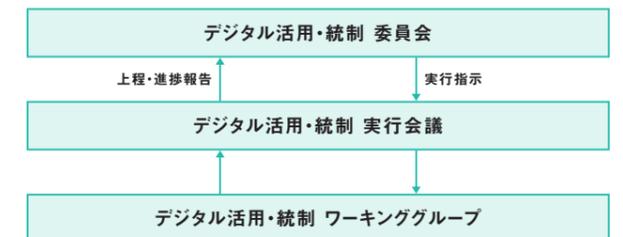
● データ・デジタルを利活用するための環境整備

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、2024年8月時点でデータウェアハウスの構築、データウェアハウスと基幹システムを中心とした複数の業務データの連携が完了し、間もなく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が開始されます。また、運転管理データの連携と状態予測などへの応用が進捗した他、統計解析機能の構築にも着手いたしました。こうした取り組みは各部門データのセキュアな一括管理、グループ全体でのさらなるデータ利活用に寄与しています。



また、サイロ化が懸念される部門毎デジタル施策や全社に導入すべきデジタル技術については昨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全社展開するための課題と施策を立案し、上位会議や委員会での審議を経て実行する体制を構築しました。現在は8テーマについて各ワーキンググループによる検討が進められており、課題設定と施策の立案が完了、具体的な活動が開始されています。

○ 体制



人材戦略



取締役常務執行役員
経営統括本部長 **本多 哲之**

専門スキルを持つ多様な人材と組織で
水や環境に関わる課題を解決し成長を続けます。

● 人材戦略に関する基本的な考え方

ORGANO 2030を実現しその先へと成長を続けるために、その源泉である人材の価値を高め、経営戦略と連動させることに注力していきます。そのため、社員一人ひとりのスキルを定量的に把握して経営に活かすタレントマネジメントを充実させながら、成長への意欲が挑戦する風土を醸成し、より高いパフォーマンスの発揮によってさらにエンゲージメントが高まるという連のサイクルが生まれる仕組み作りを戦略の軸としています。そのなかで、「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」などの重点課題に取り組んでいます。

● 人材戦略の全体像

人材戦略には、当社グループが経営理念の実現を目指す長期経営計画と、そのための具体的な目標である中期経営計画を達成するために、フォーキャストとバックキャストの両視点からギャップを認識して、これを克服するために人的資本を効果的に活用することが求められています。

当社の競争力の源泉は、幅広い産業分野や社会基盤を支える事業で長年培ってきた当社固有のスキル(=技術、知識、経験)を身につけた社員と、スキルを効果的に発揮するための組織であり、それらを強化することが人材戦略の要となります。経営陣は、グループが成長するために必要なスキルをより具体的に示すとともに、社員の成長を事業成長や課題解決に活かす仕組みを作ります。同時に、社員はより高いスキルを身につけるために挑戦を続けることで、企業としての競争力を高め続けていきます。

また、グローバルでビジネスを展開する現代においては、価値を創造し提供することの本質を考え、ステークホルダーの皆様とコミュニケーションをとり、多様な価値観を理解することも欠かせません。

当社グループではこのような考えのもと、社員一人ひとりが成長に対する具体的な目標を掲げて挑戦し、成長を実感することでエンゲージメントが高まるように、よりよい働き方を柔軟に提供していきます。

○ 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を実現させるためには、より広い視野と経験に基づく人材の採用プランや育成プランの立案が必要です。優れた人材の獲得競争が激化する近年においては、人材戦略の推進体制も従来のグループ内知見をベースとしたものからの変革が求められます。そのため、新卒者の採用に加えて、当社が求める専門的なスキルを有する人材にターゲットを絞った採用システムや、リファラル採用(社員が知人・友人を紹介する採用手法)とアルムナイ採用(何らかの理由で自社を退職した人を再び雇用する採用手法)を推進するために、組織力を強化しています。

また、社員のスキルを充実させて事業に活かすタレントマネジメントをより実効性の高いものとするため、外部コンサルタントのアドバイスも活用しながらスピード感を持って取り組んでいます。

○ 経営戦略と人材戦略の連動



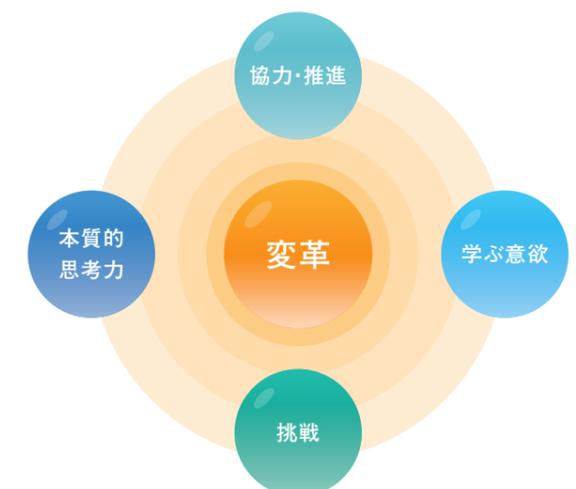
● 求める人材像

水で培った先端技術で産業と社会基盤の課題解決と発展に貢献するという私たちの成長の源泉は人材であることは言うまでもありません。チームや組織で働くことを大切にする当社グループにとって、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は、大前提となる人材要件です。また実際の業務にあたっては、経験の浅いうちから仕事の場面で自ら考え判断することも比較的多く求められます。従って、常に新しい知識や経験を吸収してよりよい自分へ変換・成長しようとする意欲を持てる人、考える場面において多角的な視点で本質を捉えようとする人、組織の中で全体最適のために何をなすべきかを考える人が当社グループで求める人材であり、こうした人材を育成していきます。

● そのための取り組み

挑戦する風土の醸成のため、2023年度より業務改善を実現した部門に対して業務改善表彰制度を導入いたしました。また、能力開発や学ぶ意欲、挑戦に対する支援を拡大するために、資格取得支援制度を拡充し、2024年4月にはキャリア相談窓口の開設、選択型研修の導入を行っています。

協力・推進の強化に向けては1on1を導入し、上司と部下の人間関係強化を実施しており、人事異動(ローテーション)を推進することで経験と知による挑戦と変革を実現する取り組みを推進しています。

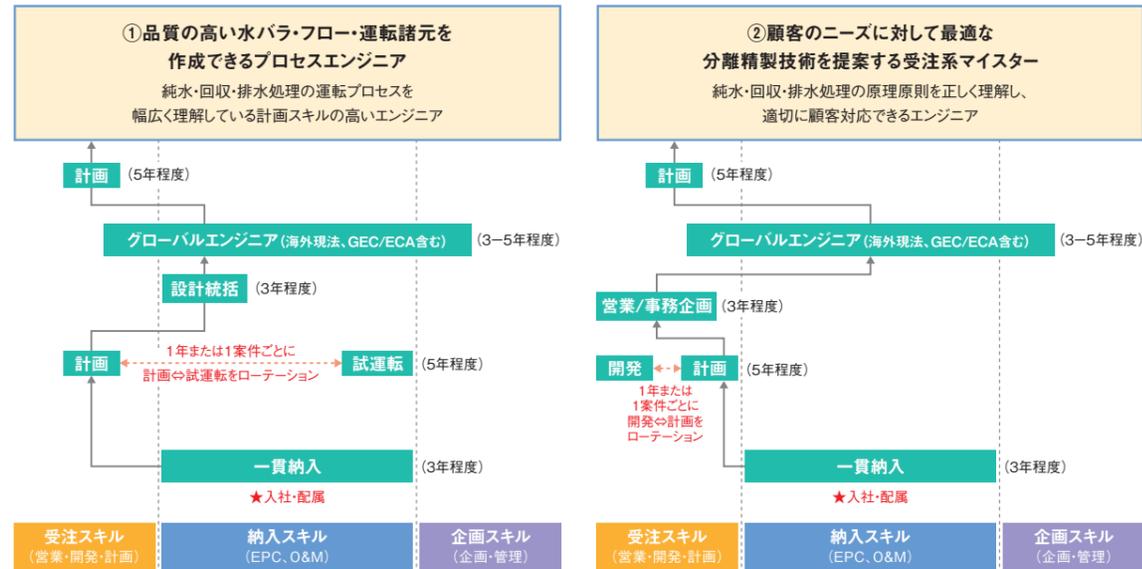


人材戦略

● 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、2023年度より将来を支える人材育成を推進するために、人材のさまざまなキャリア事例（プロセスエンジニア、プロジェクトマネージャー、運転管理・工事・試運転・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）を提示し、効果的なローテーション計画が実行できるよう「目標面接・評価面接」を通して、社員と目指すエンジニア像の共有を図っています。キャリアは、一貫納入を経験することでプロジェクトの全体像を掴むことからスタートし、グローバルを経験しながら自身の強みを活かし、新たなスキルを獲得する計画としています。また、開発センターでは、従来より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さまざまな視点から知見や経験を得て、新たな発想で開発に活かせるように取り組んでいます。

○ エンジニアのキャリア事例



● 人材戦略のKPI

多様な人材が活躍し、働きがいのある職場づくりを目指して、重要課題（マテリアリティ）として①さまざまな意思決定における多様性（立場・考え方）を担保するために国内グループ会社の女性管理職50名の達成を目指します。②社員が多様な能力を向上し、発揮することが働きがいと捉え、その実現の為人材育成と制度の充実に取り組み一人あたりの研修費を10万円とします。③社員が心身ともに健全で働き甲斐を実感できる労働環境を提供し、年間の法定時間外労働時間600時間を超える社員を0人とします。

2025年度～2027年度	2028年度～2030年度
新規ビジネス・展開地域の拡大	新規ビジネス・展開地域の拡大
年間の時間外労働時間が660時間を超える社員を0人に	年間の時間外労働時間が600時間を超える社員を0人に
メンバーシップ型とジョブ型の人事制度の成熟した融合	ジョブ型雇用の成熟による専門性に裏付けされた事業展開拡大
アセスメントと選択型研修のセットスタイルが確立	一人あたりの研修費10万円が達成されている
タレントマネジメント・リスクリングの国内グループ展開完了	グローバル基準での人材育成と評価・プロモーションの実施
国内グループ会社の女性管理職40名達成	国内グループ会社の女性管理職50名達成

● ダイバーシティへの取り組み

基本的な考え方

オルガノグループは「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とする仕組みづくりを推進中。また、2030年までに女性管理職を50名（2024年3月時点25名）まで増やすことをグループのマテリアリティに位置付けている。こうした取り組みが認められ、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授与される。	
障がい者雇用	現在の障がい者雇用率2.49%（2024年3月現在）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

オルガノ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重要課題（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。2023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2019年度の28.1%から2023年度の76.4%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おり、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。