

# 価値創造プロセス

水処理エンジニアリング事業をコアとしながら、オルガノの役割をさらに広げ、分離精製・分析・製造技術を強みとし、水以外にも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します。

## 〔 経営理念 〕

オルガノは水で培った先端技術を駆使して未来をつくる産業と社会基盤の発展に貢献するパートナー企業としてあり続けます



| 経営基盤  | 財務基盤                                     | 生産技術力                                                  | ネットワーク                                                         | 研究開発                                               |
|-------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|       | 自己資本 67,214百万円<br>自己資本比率 58.4%           | 生産拠点 いわき工場・つくば工場・<br>オルガノフードテック(食品事業)<br>ホステック(機能商品事業) | 従業員 2,319人<br>国内外拠点 国内 59拠点(オルガノ+オルガノプラントサービス)<br>海外 14拠点(8ヶ国) | 技術研究費 2,300百万円<br>研究開発人員 164名<br>特許・実用新案数(日本) 720件 |
| 独自の強み | ①高度な分離精製技術 ②水処理の総合エンジニアリング ③産業・生活への幅広い実績 |                                                        |                                                                |                                                    |

事業を支える基盤 コーポレート・ガバナンス

## トップメッセージ

価値ある製品・サービスを通じて、  
お客様と社会に貢献しながら、  
未来の「ありたい姿」を目指します。

代表取締役社長  
社長執行役員

内倉昌樹



### 2020年度の振り返り

2020年度は期初からコロナ禍の影響を受けた1年でした。4月の緊急事態宣言を受けて、5月前半までは全社で出勤停止となりましたが、国内外の大型プロジェクトも数多く進行中で工事を進めなければならず、平時は本社で担っていた各現場のバックアップも大きな課題となりました。

市場別に見ると、コロナ禍の影響が最も少なかったのは電子産業分野です。むしろ、コロナ禍を背景に世の中でテレワーク化が進んだことでパソコンの需要が高まり、クラウド化に向けた企業の投資意欲も旺盛でした。さらに5Gの商用化といった後押しもあり、半導体を中心とした電子産業は極めて良好な事業環境だったと言えます。また、電力（発電所向け）・上下水道分野は生活に必要な産業ですので、さほどコロナ禍の影響もなく、業績も維持できました。

一方で、コロナ禍の直撃を受けたのが一般産業分野です。外食産業や観光産業などの需要は冷え込み、先行きも不透明で投資意欲も減退したため、当社のビジネスにも

影響がありました。また、フィルタ類や小型機器などの機能商品事業、食品事業もコロナ禍の影響を受けました。

このようにコロナ一色だった2020年度は、好調だった部門、例年並の部門、打撃を受けた部門とさまざまでしたが、すべての部門で前年度の受注残も大きかったため、結果的に計画目標の1,000億円を超える売上高を達成できました。この業績は当社の事業や従業員のレジリエンスの高さを証明するものであり、逆境にあっても仕事をやり遂げようという従業員たちの熱意と努力の賜物だったと考えています。

また、1年間を通じて働きにくい環境の中でデジタル化を進め、最初は戸惑いもあったテレワークについても環境を整えるなどして少しずつ順応していきました。併せて業務のワークフロー化にも取り組むなど、働き方や仕事のやり方の見直しが着実に進んだことも2020年度の一つの成果だったと考えています。

### 長期経営計画「ORGANO2030」と中期経営計画

#### 10年後の「ありたい姿」から現状を振り返る

これほど変化が激しく未来予測が困難な時代には、グループ全体で考え方と目指す方向を共有することが重要

です。そこで我々は、「ありたい姿」を皆で共有し、そこを目指して日々変化していくために長期経営計画「ORGANO2030」を策定しました。

30年、50年先の未来は予想することが困難ですが、

10年先ならある程度、社会の大きな変化を予測できるはずです。しかし、今はかつてのように成長率に年数をかけて将来の目標値を出せるような連続的な成長が保証される時代ではありません。ですから数値計画ではなく、10年後に予想される社会環境の中で「オルガノはどういう会社になりたいか?」という未来像を最初に議論しました。

例えば、国内の上下水道などのインフラ分野は、今後これ以上の成長をあまり期待できない領域ですが、10年後も社会や暮らしに不可欠であることに変わりありません。そうすると、浄水場や下水処理場の新設は減少する中で、既存施設の維持が課題となります。そこで、現状は運用管理に多くの人手を要しているこれらの施設に、デジタル技術やセンシング技術を駆使してリモート制御で無人化できるソリューションを提案できれば、人口が減少し緊縮財政で人件費を確保できない地方自治体などにとって大きな価値になるはずです。

このように、10年後に予想される社会環境における「ありたい姿」を描き、そこから逆算して現在の施策を考えるアプローチがこれまでのやり方との大きな違いです。こうした「バックカスティング」を通じて、逐次顕在化する現状とのギャップを埋めていくために常にPDCA※を回し、その結果を毎年ローリングさせていく3ヶ年の中期経営計画に落とし込んでいます。

※PDCA: Plan-Do-Check-Action

#### 最重点分野と今後の成長ドライバー

2021年度から2023年度までの中期経営計画で3つ掲げた重点分野の中でも、特に重要なのは、やはり電子産業分野です。最先端の超純水が求められるこの領域を担えるのは、オルガノ以外に世界に2〜3社しかなく、今後10年程度は我々が責任を持って対応していかなければなりません。また、従来の国内、台湾、中国に加え、2021年9月には半導体製造用の水処理設備などの需要拡大が期待される米国に、現地子会社Organo USA, Inc.を設立して事業をスタートさせています。

10年後の「ありたい姿」を考えるうえで、大きな柱となるのが「ソリューションビジネス」です。この事業は、製品や設備を販売・納入して完結するビジネスではなく、部品やポンプの交換、薬品の供給や運転管理といったメンテナンスを通じてお客様のビジネスを支え続ける、長期的なパートナーシップに基づくビジネスと言えます。

従来、ソリューションビジネスは単にお客様のビジネス、例えば半導体や電子部品を低コストで効率よく製造するお手伝いをしてきました。しかし近年では、生産工程における環境負荷を可能な限り低減し、カーボンニュートラルを目指したいというお客様も増えており、当社としても当然そうした要請に応えていきたいと考えています。

これは端的に言えば、生産にあたって、要員は少なく、利用効率は高く、エネルギーは少なく、廃棄物排出量も少

なくするということです。半導体産業はいまや巨大産業ですから、その効果と社会に与える影響も極めて大きなものになります。

さらに、多くの人手をかける従来のやり方を脱却し、ICTやデジタル技術、センシング技術を駆使して環境負荷の低い製品や製造・施工プロセスを開発していくこと

## サステナビリティとデジタル推進について

### SDGsはオルガノにとっても重要な目標

新たな中期経営計画のテーマとして掲げた5つの事業基盤の構築に盛り込んだのが、「ESG/SDGsへの取り組み」です。その一環として、2021年12月に「サステナビリティ委員会」を発足させました。同委員会では、社会に対してオルガノが果たさなければならない、自社の生産現場での消費エネルギーや水、廃棄物の削減などについて検討しています。

改めて考えると、社会全体の目標であるSDGsは当社にとっても重要な目標と言えます。というのも、オルガノの事業はすべて、SDGsの17項目のいずれかの目標達成に寄与するものだからです。「目標6:安全な水とトイレを世界中に」だけでなく、食品分野とも関係することから「目標2:飢餓をゼロに」、そして医療機器も関係するため「目標3:人々に保健と福祉を」とも関わりがあります。また、「目標7:エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」についても、当社は国内の発電所の大多数に発電を維持するためのサービスを提供していますし、「目標9:産業と技術革新の基礎をつくろう」についても、電子産業をはじめとするさまざまな産業分野に最適な水を供給しています。さらに、将来に目を向ければ我々のビジネスは「目標13:気候変動に具体的な対策を」や「目標14:海の豊かさを守ろう」、「目標15:陸の豊かさを守ろう」といったより大きな社会的価値にも密接に関与してくるものです。

こうしたことを踏まえれば、「個々の製品で個別のお客様のニーズを満たす」という従来の考え方から、「お客様とともに社会的な価値を提供していく」という考え方へのシフ

も今後の重要な課題です。トラブルが起きてから消耗品などを交換して対価を得る、というビジネスモデルを転換し、メンテナンス不要でお客様に手間をかけないソリューションを実現すること——究極的には「プラントの自動運転」を目指していくこともまた、これからのオルガノにおける重要な成長ドライバーとなります。

トが必要でしょう。オルガノだけでやれる範囲は限られていますが、お客様と一緒にできれば個々の産業への貢献にとどまらず、より大きな視点で、例えば気候変動に対してもより効果的な貢献ができるはずです。

もとよりオルガノという会社は、環境を破壊することではなく、環境破壊をいかに防ぐかということを社業としてきました。それは以前から従業員全員が意識し続けていることでもあり、今後はそうした当社の志向性をより積極的にアピールしていきたいと考えています。

サステナビリティ委員会が主導となり、従業員全員でサステナビリティ活動を推進していくために、現在マテリアリティの特定を進めています。併せて、温室効果ガスの削減目標設定や削減状況監視、供給源の確認などにも鋭意取り組んでいます。これらはいわば「守り」の部分と言えます。

一方、我々は「ありたい姿」として社会に貢献する製品やサービスをどのようにして提供していくか、という課題にも戦略的に取り組んでいます。そのために必要となるのがデジタル技術です。サステナビリティ委員会は、デジタル活用の部署とも連動しながら新しい製品・サービスを考えていく、いわば「攻め」の部分を担います。

### 新たな体制で取り組むデジタル推進

当社では更なるデジタル活用を推進すべく、2021年7月に「デジタル推進室」を新たに組織し、開発部門として「センシング&デジタル開発室」を新設しました。デジタル推進室はICTを活用した新製品・新サービスのプロモーションを担い、各部門を統括してお客様の新しいニーズに応えていくための横串

となる部門で、一方のセンシング&デジタル開発室はセンサーなどのICTの技術を開発する部門です。

なお、従来の情報システムと業務プロセス改革としては、以前から業務改革推進部がありました。こちらは、ITインフラを活用して自宅でもスムーズに仕事ができる環境を整備し、ワークフローを作成してクラウド環境を整えるなど、現状業務プロセスの改革を推進しています。また、エンジニアリング領域の業務についても数年前からプロセスのデータ化を進め、業務の効率化に取り組んできた結果、現在は画面

## ステークホルダーの皆様へ

会社は株主の皆様、お客様、取引先、社会などステークホルダーの集合体ですが、中でも従業員は重要な存在です。このコロナ禍でも着実に業績を上げることができたのは、従業員一人ひとりの尽力の賜物にほかなりません。だからこそ、将来に向けて従業員の能力をレベルアップさせていくことは、企業経営における最重要テーマの一つと言えます。こうしたことから、2018年度に策定した長期経営ビジョンの中で、「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します」という言葉を掲げました。

特に今はコロナ禍や気候変動、自然災害、そして地政学的にも日々何が起こるかわからない時代です。昨日まで当たり前だったことが今日も当たり前とは限りません。こうした時代にあって、レジリエンスを高めるための最善の方法は、常にリスクに対応できる「変化力」を身につけることではないでしょうか。一人ひとりが活力と働きがいを持って

上で図面を共有して扱えるため、コロナ禍でも業務を円滑に進められるようになっています。今後も働き方改革へ向けた基盤整備として、こうした取り組みはさらに進めていきます。

また、人材育成に関してもスピード感を持って取り組んでおり、従業員のITリテラシーも向上しています。今後は外部機関との連携なども視野に、お客様の設備装置などから収集した膨大なデータを解析し、トラブルの予兆診断まで対応できるようなビッグデータ分野の人材育成にも注力していく考えです。

「常に変わるんだ」と意識することが大切です。変えた結果がよくなければすぐにまた変えればよいのです。今の時代、こうした姿勢が特に求められていると思います。

オルガノグループには現在、約2,500人の従業員がおり、うち約1,000人は海外の人材です。10年後には海外の人材の割合が一層多くなっていくと予想されますが、このグローバルな多様性の力をグループ全体でいかに活用していけるかも今後の大きなテーマです。日本を中心とする上下関係ではなく、グループが一つの輪になってそれぞれが活躍していける、そんなオルガノグループをこれから目指していきます。





新中期経営計画

2020－2022年度中期経営計画の振り返り

2020年度のオルガノグループ概況

新型コロナウイルス感染症の流行により活動制限を受ける中、各種のコミュニケーションツールやICT技術の活用などにより影響を最小限に留めることに成功し、2020年度の当社グループの連結業績は、受注高945億円、売上高1,006億円、営業利益95億円となりました。売上高は創業以来初の1,000億円到達であり、営業利益も一般産業分野の利益改善や販管費の削減により過去最高益だった前期に続き過去2番目の高収益となりました。重要な経営指標であるROEについても11.1%となり、中期的なベンチマークとして設定した8.0%を3年連続して上回りました。

| 業績目標と実績         | 2020年度<br>計画 | 2020年度<br>実績 | 2022年度<br>計画値 |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| 受注高             | 1,000        | 945          | 1,050以上       |
| 売上高             | 1,000        | 1,006        | 1,050以上       |
| 営業利益            | 72           | 95           | 90以上          |
| 営業利益率           | 7.2%         | 9.5%         | 8.6%          |
| 自己資本当期純利益率（ROE） | 7.5%         | 11.1%        | 8.2%          |

（単位：億円）

| 重点分野の状況            |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| 電子産業分野の拡大          | 中華圏の旺盛な需要の取り込み<br>に成功           |
| ソリューション<br>サービスの強化 | 大型改造案件が寄与し、売上増                  |
| 新規事業の創出            | NMP回収精製システムの二次<br>電池製造顧客先での評価開始 |

新中期経営計画の方針・目標

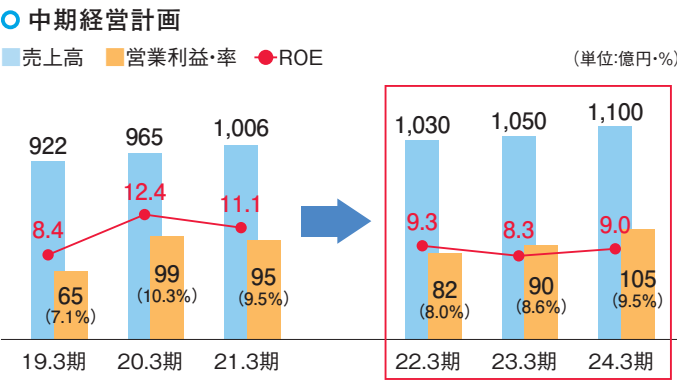
方針

2018年度下期に長期経営計画を策定しましたが、10年後の2028年度の経営指標を大きく前倒して達成したこと、新型コロナウイルス感染症の流行により従来想定していたビジネス環境が大きく変容したことを踏まえつつ2030年度を最終年度とする長期経営計画「ORGANO2030」を策定いたしました。策定に当たっては、現在を起点に各事業の将来を積み上げる従来のやり方を改め、まず将来のありたい姿を描き、次にバックキャストिंगでそこに向かう実現プロセスを定めました。長期経営計画「ORGANO2030」の骨子として、2030年度に向けた重点事業、成長地域、成長ドライバーを定め経営の方向性を明確にするとともに、それを支えるために強化・確立が必要な事業基盤を定めました。

その「ORGANO2030」の骨子を取りまとめたうえで中期経営計画を策定しました。

目標

最終年度（2024年3月）は売上高1,100億円以上、営業利益105億円以上を目指します。



中期経営計画での取り組み

| 重点分野／市場 |                   |                                                             |
|---------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| 電子産業分野  | ●水処理加工受託サービスの拡大   | 大手顧客に対し過去最大規模の水処理加工受託サービスを展開<br>収益の安定化に加え、ソリューションサービスの進化に挑戦 |
|         | ●米国への展開と体制整備      | 半導体工場の建設計画が相次ぐ北米での事業展開体制を整備                                 |
|         | ●エンジニアリング業務の効率化   | グローバルエンジニアリングセンターの設立<br>エンジニアリング業務のDX化推進                    |
| 中国・台湾市場 | ●大型半導体案件の受注       | 積極的な計画が続く大型の半導体案件に営業展開                                      |
|         | ●一般産業分野/機能商品事業の展開 | 中国では電子産業以外の市場に向けた事業体制を構築                                    |
|         | ●現地体制の強化          | 現地での生産・研究開発・ソリューション体制を整備                                    |

成長ドライバー

|             |                                                                                           |                                                                         |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 水処理薬品       | ●パッケージメニューの拡充                                                                             | 水処理薬品と装置、センサー/IoTを組み合わせたパッケージメニューを拡充                                    |
|             | ●新商品/新市場の開拓                                                                               | マーケティング強化やオープンイノベーションの活用で新商品開発を強化<br>電子産業の展開が進む台湾・中国・米国などでの事業体制構築       |
| 機能材料        | ●新事業/新技術に向けた機能材料の開発・拡販                                                                    | イオン交換樹脂や膜など、新たな機能材料の開発を促進                                               |
|             | ●国内外での安定供給体制の構築                                                                           | 高機能品の精製能力拡充や中国・台湾など海外での供給体制を整備                                          |
| ソリューションサービス | ●デジタルソリューションサービスの基盤整備                                                                     | 運転監視システム「オルトピア」やパッケージ型サービス「オルスマート」など<br>デジタル技術を活用したサービスメニューの拡充と基盤整備     |
|             | ●国内外でのソリューション体制整備                                                                         | 中国・台湾でのソリューション体制整備、サービス品質の向上                                            |
| 研究開発        | 売上高の2.5%を目途に開発投資を拡大、電子産業分野に向けた次世代型超純水システムや水回収技術、非水系の分離精製技術による新規事業の創出やセンシング&デジタル技術の強化に取り組む |                                                                         |
|             | 次世代型超純水・水回収システム                                                                           | 非水系分離精製技術                                                               |
|             | ・開発センター内に専用新棟を増設<br>・ppt(1兆分の1)レベルの不純物除去<br>・水質に応じた最大回収率システムの構築                           | ・開発センター内に専用新棟を増設<br>・電子産業に向けた溶剤/薬液等の精製<br>機能材料を拡充<br>・NMP精製設備は初号機納入を目指す |
|             | センシング&デジタル技術                                                                              |                                                                         |
|             | ・装置/薬品とセンシング&デジタル技術の<br>パッケージサービスを拡充<br>・画像解析技術を活用した排水処理や薬品<br>注入量の最適化などを実装               |                                                                         |

事業基盤の構築

|                |                                                                                                                       |                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| エンジニアリング体制の強化  | ●GEC（グローバルエンジニアリングセンター）の設立                                                                                            | 海外でのエンジ体制の強化、海外人材の活用に向けてベトナムにGECの設立                             |
|                | ●データドリブン型エンジニアリングの推進                                                                                                  | エンジニアリングデータベースの構築・活用を進め、将来的に水処理プラントの自動設計・自動運転をめざす               |
| ESG・SDGsへの取り組み | 「社会の期待に応え、信頼を得られる企業を目指し、様々なステークホルダーのパートナーとして持続可能な社会の実現を目指す」<br>➡ICTによる水処理プラント効率運用、水処理薬品による省エネ等気候変動問題や水資源有効利用への取り組みを推進 |                                                                 |
| 安全・コンプライアンスの徹底 | ●安全の徹底                                                                                                                | グループの安全研修・認定・監査制度を整備し職場の安全を徹底                                   |
|                | ●コンプライアンスの徹底                                                                                                          | 各種のコンプライアンス教育や各職場でのボトムアップ型コンプライアンス活動を推進                         |
| データ活用の推進       | ●専門部署を設置し推進力を強化                                                                                                       | データを活用した新たなサービスの開発や、将来に向けた設計や設備運転の自動化を推進する専門部署を設置               |
| 人材の育成・活用       | ●グローバル人事戦略の構築/マネジメント制度の刷新                                                                                             | 海外人材の育成・活用を目指した中長期的なグローバル人事戦略を構築<br>将来の経営層育成に向け管理職制度の見直し・再構築を実施 |
|                | ●働き方改革への取り組み                                                                                                          | ペーパーレス化やICTツールの活用による業務の効率化を推進                                   |

01 財務戦略

## さらなる成長に向け積極的な投資を推進

取締役執行役員  
経営統括本部長兼経営企画部長

本多 哲之



### 現状の評価

2021年3月期は電子産業分野、特に半導体関連の活発な投資を背景に、過去最高となる売上高1,000億円を突破、利益面でも最高益を記録した2020年3月期に続く高い水準を達成いたしました。続く2022年3月期も、国内・台湾・中国などを中心に半導体投資の活発な勢いは継続しており、売上高1,100億円、営業利益100億円とさらなる拡大を見込んでおります。

このような状況の下、当社グループは顧客工場の新たな進出が計画されている米国での子会社設立や、国内最大規模の半導体工場における資産保有型の水処理サービスを受託したことに加え、研究開発の強化に向けて開発センターに新実験棟を増設するなど、さらなる成長に向けた投資を積極的に拡大しております。また、配当金についても2022年3月期では7期連続増配となる144円の配当を見込むなど、株主還元についても強化を図っております。

### 当社の財務戦略の基本方針

当社の業績は、主要市場である国内外の電子産業分野における設備投資の動向や、受注したプロジェクトの利益率の変動に大きく影響されます。ここ数年は活発な市場環境などを背景に高い水準の業績を確保しておりますが、過去には市場に

おける設備投資が大きく落ち込んだことによる売上高の落ち込みや受注単価の下落、工事や設備における不適合などによる利益率の低下なども経験しております。

また、キャッシュ・フローにつきましても、プロジェクトの工事進捗や代金の回収スケジュールに影響され、一般的に規模の大きなプロジェクトほど回収・支払サイトが長くなる傾向にあるため、キャッシュ・フローの動きは業績の動向から半年～1年程度遅れて影響する場合があります。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資産保有型のビジネスにも取り組んでおり、この場合には設備の建設資金を当社が一時的に負担することになります。

#### ROEの分析

| ROE            | = | 収益性<br>当期純利益率 | × | 効率性<br>資産回転率  | × | レバレッジ<br>財務レバレッジ |
|----------------|---|---------------|---|---------------|---|------------------|
| 21.3期<br>11.1% |   | 21.3期<br>7.0% |   | 21.3期<br>0.93 |   | 21.3期<br>1.69    |
| 20.3期<br>12.4% |   | 20.3期<br>7.4% |   | 20.3期<br>0.95 |   | 20.3期<br>1.76    |
| 19.3期<br>8.4%  |   | 19.3期<br>4.8% |   | 19.3期<br>0.94 |   | 19.3期<br>1.86    |

- ・半導体関連の活発な市況を背景に収益性が改善、安定収益源であるソリューションサービスや機能商品事業の伸長も寄与
- ・効率性、レバレッジは適正な範囲内と判断もさらなる効率化に取り組む

このため、当社グループにおいては、プラント部門におけるプロジェクトの収益管理の徹底、安定収益源であるソリューションビジネス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を図るとともに、財務基盤についてもキャッシュ・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と考えております。

### 資金の使途と源泉

成長投資については中期経営計画に掲げる「電子産業分野」、「中国・台湾市場」、「水処理薬品」、「機能材料」、「ソリューションサービス」を重点分野として配分を行ってまいります。

資金の調達については自己資金の投入及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参ります。また、保有する不動産や株式などの売却や、在庫の削減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。

#### 2022年3月期における主な動き

##### 研究開発・エンジニアリング機能の強化

- ・技術研究費を連結売上高の2.5%まで段階的に拡大（2022年3月期見込：2.1%）
- ・開発センターに新実験棟を増設（2022年3月期投資額：約30億円）
- ・エンジニアリングのデジタル化に向け、各種のソフトウェア・ツールやデータベースへの投資を加速

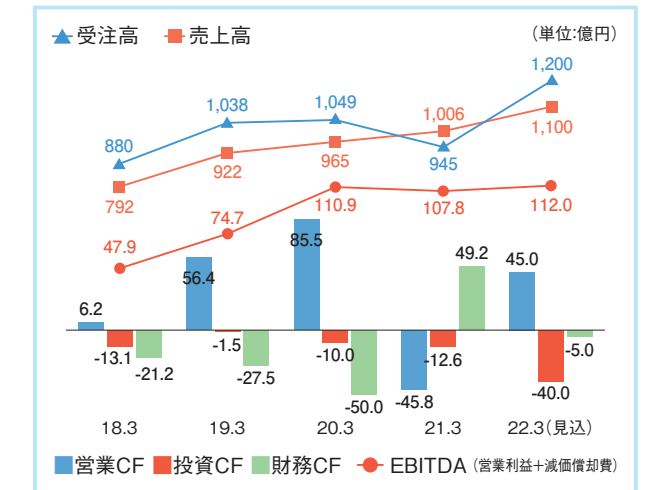
##### 海外での体制強化

- ・米国での事業拠点としてアリゾナ州フェニックスにオルガノ(USA)を設立
- ・ベトナムホーチミン市にグローバルエンジニアリングセンター(GEC)を開設

##### 資産保有型ビジネスの拡大

- ・国内最大級の半導体工場において資産保有型の水処理サービスを受託
- ・2024年3月期まで段階的に200億円を超える投資を想定

#### 業績とキャッシュ・フローの推移

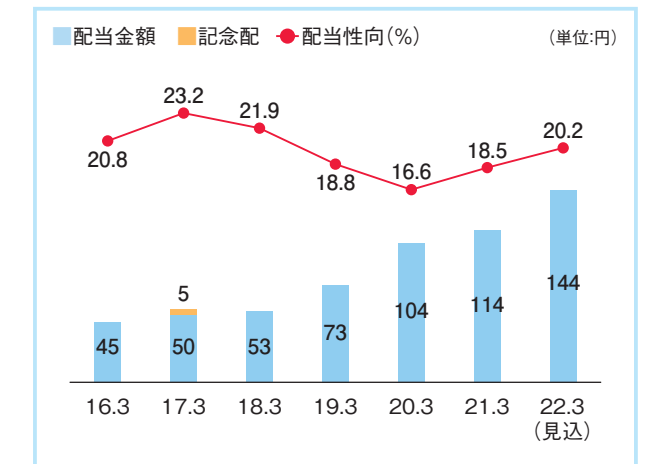


### 株主還元の考え方

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うえで、収益の状況を勘案した利益配分に努めております。内部留保資金につきましては、資金の状況や株価の水準なども考慮しつつ、さらなる成長に向けた事業投資、研究開発投資に優先的に活用して参ります。

配当金額につきましては2022年3月期の見通しを144円とすることで7期連続となる増配（2017年3月期の70周年記念配を除く）を続けております。今後も可能な限り増配を継続することに加え、配当性向についても業績の動向を踏まえつつ、継続的に改善を図るよう取り組みを進めて参ります。

#### 配当金の推移



## 改革と変革にチャレンジするためのデジタル推進

### DXを進める背景

オルガノグループの主要な事業の一つである半導体産業向けの水処理エンジニアリング事業とソリューション事業は、大型投資の継続によって多くのプロジェクトが進行していますが、求められる品質と納期で納入業務を遂行することは当然ですが、変化し続けるさまざまな条件にも最適な対応策を講じて、より質の高いソリューションを提供し続けることが求められています。この課題に対して当社は、「業務プロセスのデジタル改革」「経験知のデジタル変革」「現場情報の収集解析」を進め、社会とお客様の課題解決に貢献する価値創造を実現していきます。

### 変革のためのデジタル推進

当社の経営理念である「オルガノは水で培った先端技術を駆使して未来をつくる産業と社会基盤の発展に貢献するパートナー企業であり続けます」を実現するためには、「イノベーションを意識した発見・着想」「デジタルを活用した価値創造への変革」「各人の意欲」の相乗効果が必要であるとの認識のもと、一人ひとりの意識や意欲を醸成するために、以下の4点を発信・共有・育成することから始めています。

- 世界・市場・顧客と【つながり】、課題を認識・共有ができること
- 社内の組織・人や経営資本が、合理的に機能していること
- 製品・技術・サービスなど、新しい価値が常に創造され、提供されること
- 新しい価値が課題を解決し、世の中・お客様・グループ社員が幸福であること

### DX取り組みの姿勢

当社のDXは、社内業務を効率化させて社員がより創造的で自律的になるための“守りの改革”と、納入装置や薬品や消耗品などの履歴や、水質に関するデータを活用することにより、お客様への提供価値の領域や質を高める“攻めの変革”を両輪として推進させることを強く意識しています。

### 攻めの変革：ソリューション

特に、攻めの変革に関しては、当社はこれまで多くのお客様に、さまざまな種類の水処理装置を納入させていただくとともに、イオン交換樹脂、膜、薬品などの機能性材料も納入してまいりました。これらの納入実績から得られる多くの経験値と情報やデータは、膨大であるものの、その収集・整理と活用は属人的であったと言わざるを得ず、当社が価値の高いソリューションをお客様に提供するには、おのずから限界がありました。

そこで、デジタル技術の活用を進めることで現在お客様にご使用いただいている装置や消耗材に関する有用なデータを収集し、それらのデータからよりよい運転方法、修繕計画、改造の可否などを予測判断し、合理的かつ効果的なソリューションを提案することを目指しています。合理的な判断とするためには、当社が長年にわたり、お客様とともに蓄積してきた経験値やノウハウも加味すべき要素の一つであろうと考えます。

新たな価値を創り出す有効な手段として、デジタルを効果的に活用することで付加価値の高いソリューションを社会やお客様により早く、より広範囲に、持続的に提供してまいります。

### これまでの取り組み

これまで当社は、納入した設備の点検・メンテナンスや消耗品である機能性材料などを通じて、お客様との対話をベースとした装置や消耗品のソリューションに注力してきました。今後は、これらの経験値と蓄積されたデータを繋げることで、社会-お客様-当社-装置が連携してお互いの価値創造を有意義に進められることを期待しています。

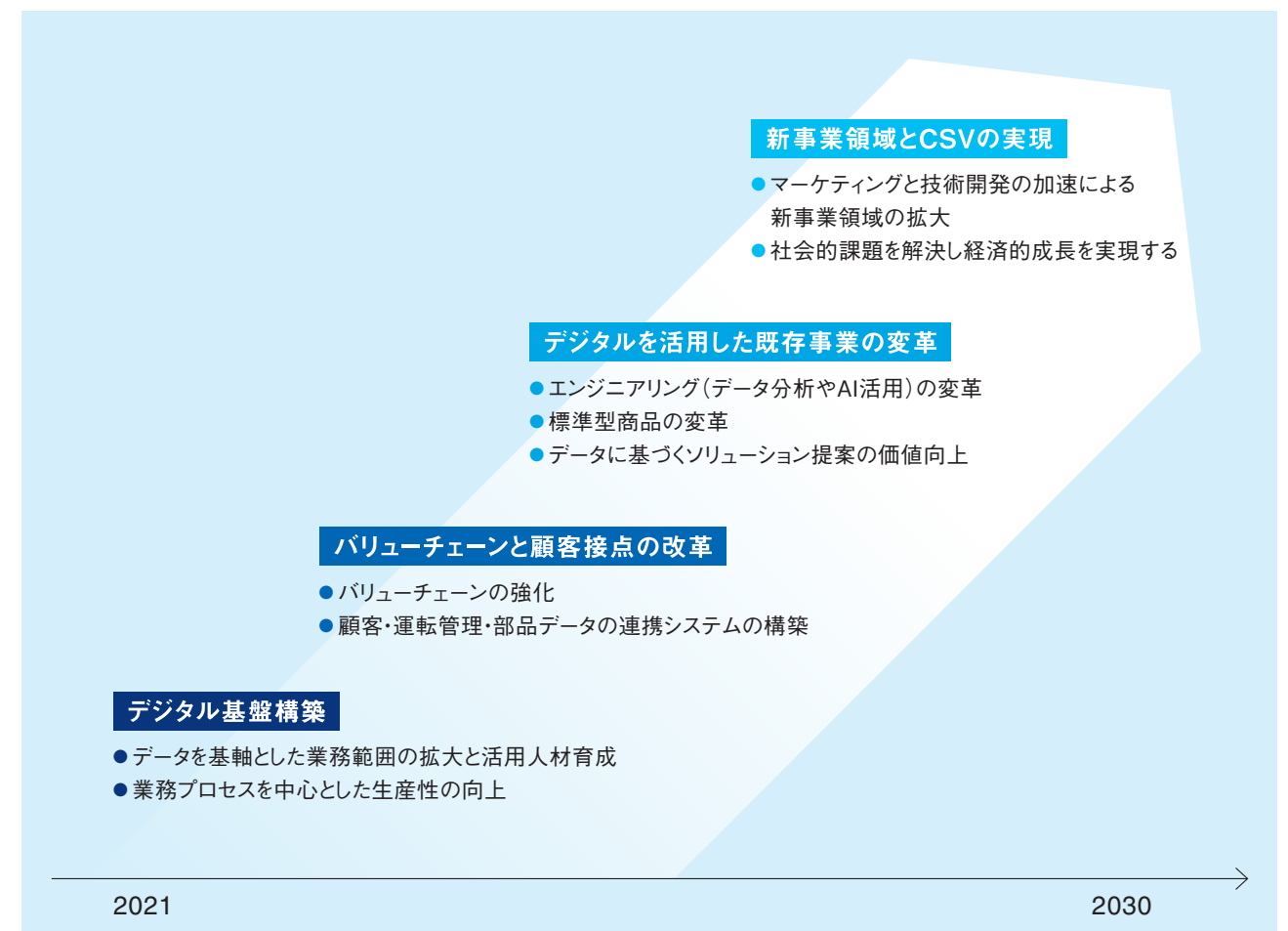
既に、センシング技術を用いて日常の運転データから合理的な最適運転管理を行う価値提供（オルトピア、オルスマートなど）が実用化されていますが、今後さらに改良と進化させていきます。

### これからの事業におけるDX推進について

DXを推進するために次の課題に取り組んでまいります。

- ① デジタル人材：デジタル視点・発想でビジネスモデルを考えられる人材育成
- ② バリューチェーンの強化：データ活用による当社バリューチェーンのポイントを突いた強化
- ③ エンジニアリング事業の変革とソリューション事業の変革
- ④ 新事業領域への拡大：市場ニーズや技術動向のマーケティング機能を強化し、デジタル活用により技術開発を加速させて、新たな事業領域を拡大

### デジタル変革「デジタル推進の段階的イメージ」



## 技術開発担当役員メッセージ

# 新技術を投入し 課題の解決、 価値創造に取り組む

取締役常務執行役員  
技術開発本部長

須田 信良



## 当社の技術開発戦略

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大、異常気象、地球温暖化などの影響で、社会情勢の先行きが見通せない時代の中、技術革新による将来課題への解決力が求められています。当社グループでは設立以来70年余りにわたって積み重ねてきた分離精製技術を進化させた技術開発の推進により、さまざまな課題の解決や新たな価値の創造に取り組んでいます。

当社グループの中期経営計画の重点分野である電子産業分野では、チップの微細化・高性能化に伴って、これまでの水処理技術だけではなく、半導体製造に使用する薬液や溶剤などの電子材料にも高度な分離精製のニーズが高まっています。これらのニーズに応えるために、新たな開発設備投資を行い次世代型超純水装置や、電子材料などの分離精製技術の開発を推進しています。また、気候変動対策やSDGsの実現などの社会的な役割を果たすために、ますます重要性が高まる排水処理、排水回収分野へも継続して新技術を投入してまいります。さらに、お客様の課題解決につながるソリューションビジネスでは、設備の効率運用のため、IoTやAIなどのデジタル技術活用基盤を整備し、自律制御や予兆検知、需要予測等を組み入れた水処理装置開発にも注力しています。大型装置を計画・設計するエンジニアリングにおいては、新たなエンジニアリングセンターをベトナムに設立し、今後の海外需要の高まりやコストダウンに対応する体制の整備・強化と、それを担うエンジニアの育成を進めています。

事業領域の拡大による成長に不可欠な新規事業の創出においては、バイオ医薬品や電気自動車の普及によって大きく成長が期待される医薬品の精製技術やリチウムイオン二次電池向けの材料精製設備、また電子材料の高度精製など、水処理以外への分離精製技術の応用と実用化への開発を推進するとともに、それらを効率的に実行するための先端的なセンシングやデジタル技術の強化を加速しています。

## 技術開発動向

### 既存事業拡大につながる差別化技術の拡充

当社グループの成長のドライビングフォースは、技術開発の強化であるといっても過言ではありません。現在、主要なお客様である半導体業界が進める微細化や高純度化の要求に対応する技術開発を進めており、電子産業向けの次世代型超純水装置や薬液・溶剤などの分離精製技術の研究開発を加速・強化するため新たに2棟の実験棟を開発センター内に建設中です。一方、循環型社会の実現に向け、お客様の工場では、純水や超純水を使用した後に、排水処理のみならず水リサイクル、有価物回収によって水や資源を再利用するニーズはますます高まっています。良質な水の確保と水環境保全を両立させ、さらに有価物の再利用を効率的に行う技術の高度化も重要な課題であり、機能・性能の向上は当社グループが目指す戦略のひとつ

つです。例えば、開発製品であるエコクリスタは、半導体の製造工程排水に含まれるフッ素を回収し、フッ酸原料に再利用するサーキュラーエコノミー(循環型経済)にも貢献する当社独自の装置であり、すでに多数のお客様の工場で稼働しています。

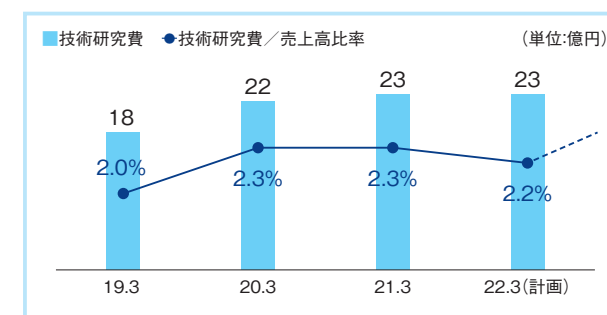
加えて、ソリューションサービスにおいてはIoT/AI技術の活用による差別化と競争力強化を図っています。メンテナンスの最適化や省力化に向けて、最新のデジタル技術活用による水処理システムや薬品注入量の最適化、予防保全等の機能を拡充することが有効と考えます。このような遠隔監視やリモート管理も含めた新しいサービスやソリューションを創出・拡大することを目的に、デジタル技術活用による差別化技術を担う組織を新たに設置しました。また、オープンイノベーションによる外部機関との連携を図り開発の加速を図っています。

### 新規事業の創出

新規事業創出に向けて、水処理以外の分野で分離精製技術を適用するビジネスとしては、半導体製造用レジスト等の電子材料の精製や医薬品製造分野への展開を積極的に推進しています。また、バイオ医薬品の精製工程への適用を目指す連続クロマト分離精製技術の開発においては、精製プロセスの生産性向上を確認し、工業化に向けて海外研究機関との連携等によるトータルシステムの確立を進めています。さらに、世界的なエネルギー問題や温暖化ガス排出抑制を背景にEVやハイブリッド車への搭載が進むリチウムイオン二次電池の分野では、製造過程で用いられる溶剤(NMP:N-メチルピロリドン)の回収精製技術について、二次電池製造工場での実証試験を終えて早期実用化を目指しています。

これらの戦略を実現するため、当社グループは、技術研究費を連結売上高の2.5%を目安に充当し、研究開発の強化に継続して取り組んでいます。今後も技術研究費の投資を継続し、将来課題に対応した技術開発ロードマップに基づく研究開発を推進し、重点分野に研究開発投資を集中させるとともに、オープンイノベーションの活用を図り、新規事業分野では投資のステージゲートを設定し、開発を加速・強化してまいります。

### ○ 技術研究費の推移



## 事業拡大を目指した技術開発投資

### 新実験棟の建設(開発センター)

中期経営計画の実現を加速することを目的とし、新たに電子産業向けの次世代型超純水製造システムや溶剤・薬液等の高度精製に係る技術開発を行うため、2棟の実験棟を開発センター(神奈川県相模原市)内に建設しています。投資総額は約30億円で、2022年4月の稼働開始を予定しています。

開発センター新棟予想図

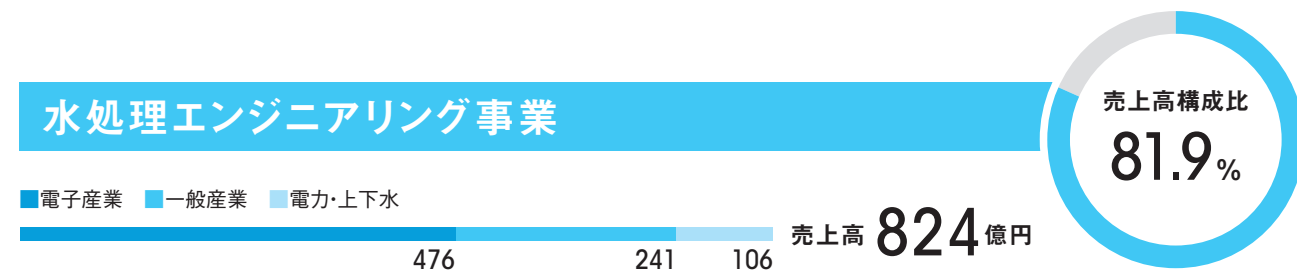


### TOPICS グローバルエンジニアリングセンターの設立

海外における水処理プラントの生産キャパシティ拡大と技術力強化、およびコストダウンを目指した新たな拠点であるグローバルエンジニアリングセンターを2021年7月にベトナムに設立しました。エンジニアリング業務のDX(デジタルトランスフォーメーション)化、アウトソーシングによる効率化の進行、将来の事業環境の変化に備えた計画的な人材育成によって、国内外事業比率や市場の変化に柔軟に対応すべく海外での生産・納入体制の拡充に努めており、技術レベル、品質、安全、サービス、コスト面においてグローバルに対応できる技術基盤を引き続き構築してまいります。

# 事業概要

オルガノは超純水・純水・水道水・産業排水・下水と幅広い水処理技術を有し、多種多様なお客様に対して、幅広く事業を展開しています。また、製品開発、設計、施工、販売、納入後のメンテナンスまで自社で一貫して対応が可能な体制を整えています。



各種の生産工場や発電所、上下水道設備などで利用される水処理設備を提供しています。世界トップレベルの純度を誇る超純水の供給から、水のリサイクル設備や有害な排水を無害化する各種の排水処理設備など、総合水処理エンジニアリング会社として事業を展開しています。

## プラント事業

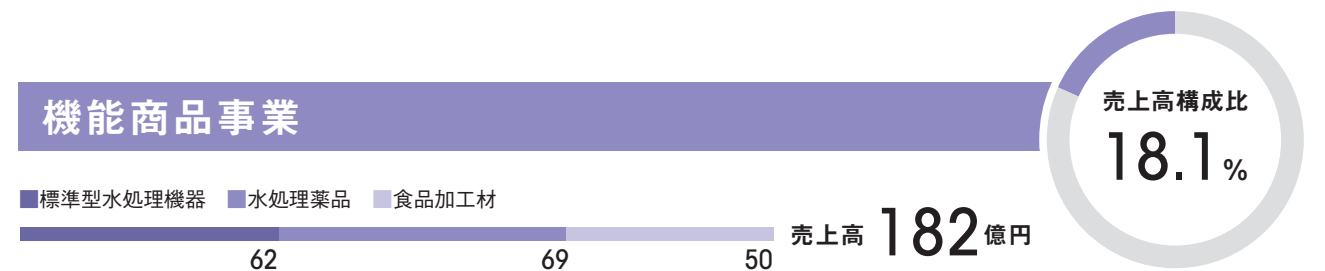


多くの産業、国々で培ってきた高い技術力で最適な水処理システムを提供

## ソリューション事業



設備の運転・管理・改善などお客様のニーズに寄り添ったソリューションを提供



各種の生産工場や商業施設、医療・研究機関などに標準型機器・フィルタ、水処理薬品、食品加工材などの機能商品を提供しています。主に国内向けにビジネスを展開してきましたが、医療機関向けの小型純水装置や電子産業向けの水処理薬品など台湾や中国など海外に向けた事業展開の強化に取り組んでいます。

## 標準型水処理機器



医療・研究機関で活躍する小型の純水装置や、各種の工場や自販機・コーヒーマシンなどで活躍する浄水フィルタを提供

## 水処理薬品



各種の工場や商業施設などの冷却水処理やボイラ用水処理、排水処理などに利用される各種の水処理薬品を提供

## 食品加工材



加工食品や飲料の原材料として利用される食品添加剤の提供や、健康食品・介護用食品に向けた原材料の加工技術を提供

## 主な製品



**オルトリアUC**  
コンパクトにユニット化した最新型超純水装置



**ピューリックFP-a01シリーズ**  
多彩な選択性を持つ新世代卓上超純水装置



**高速加圧浮上装置H-DAF**  
従来型加圧浮上装置の4倍の高速処理が可能



**ピューリックω**  
業界最高水準の水質を実現する超純水装置



**MPUシリーズ**  
「前処理・一次純水システム・サブシステム」が一体化した超純水ユニット



**エコクリスタ**  
使用済み廃フッ酸から合成蛍石を製造し、再資源化



**ストラタSGX**  
高品質・短時間再生・工期短縮を実現する高機能純水装置



**スーパーデサリナーSD/XP**  
無薬品運転・省エネルギー・高硬度対応の純水装置



**膜利用浄水設備**  
安全な水道水をいつでも安定して供給するために



**オルトピアJクラウド**  
上下水道・水処理プラント設備向け遠隔監視システム



**酸還王シリーズ**  
さまざまな用途に使える機能水を供給



**オルチェイサーIV**  
冷却水の薬剤濃度をリアルタイムでモニタリングし、薬剤濃度を自動制御



**発電所用水処理システム**  
エネルギーの安定供給のために

## 事業分野



電子産業



医薬品・化粧品・医療機器



病院・福祉施設



エネルギー



学校・研究所・品質管理



化学・素材・機械



厨房・外食産業



糖業界



ホテル・商業施設



食品・飲料



上下水道施設

## 水処理分野

### 超純水製造

限りなく純粋な「H<sub>2</sub>O」に近い清浄な水

### 純水製造

超純水に次ぎ、混入物を含まない清浄な水

### 水道水

カルシウムなどを含む、飲料に適した水

## 処理方法

### 産業排水処理

(回収・再利用システム/廃棄物低減システム/クローズドシステム/有価物回収システム)

### 下水処理

# 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分野は、半導体需要を中心に活発な推移が見られ、中長期的に見ても5Gなど新たな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などの分野の成長によって、半導体や電子部品の役割はさらに拡大することが期待されます。そのような中、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、大水量かつ複雑なシステムでありながら長期安定稼働が必須な設備であり、年々進歩する製造プロセスへの対応力が求められます。また、電気自動車の拡大によって伸長が期待されるリチウムイオンバッテリー市場や、新型コロナウイルス感染症向けの治療薬としても期待される抗体医薬品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。お客様視点の課題解決や社会との共通価値創出への取り組みを推進するためにも、事業活動を通じて気候変動への対応や省エネルギー、ライフサイエンス技術の発展に貢献してまいります。私たちの暮らしに欠かさないインフラ分野、各種産業のパートナー企業として求められるシステムやサービスを提案・供給してまいります。

## 主要な事業内容

| 事業内容・主要製品   |            | 顧客・対象市場 |        |        |
|-------------|------------|---------|--------|--------|
| プラント事業      | ソリューション事業  | 電子産業    | 電力・上下水 | 一般産業   |
| 純水・超純水製造設備  | 消耗品交換      | 半導体     | 発電所    | 医薬／化粧品 |
| 用水処理設備      | メンテナンス     |         |        |        |
| 排水処理・排水回収設備 | 運転管理       | FPD     | 浄水場    | 食品／飲料  |
| 有価物回収設備     | 改造工事       |         |        |        |
| プロセス関連設備    | 水処理加工受託    | 電子部品    | 下水処理場  | 機械／化学  |
|             | 包括メンテナンス契約 |         |        |        |

## 2020年度の主な取り組み

### プラント事業

新型コロナウイルス感染症の流行により活動制限を受ける中、各種コミュニケーションツールやICT技術を積極的に活用し、順調に工事を進捗させることができました。また、重点分野の「電子産業分野の拡大」のために、マーケティング活動の強化のため、マーケティング部署を新設し、市場／技術動向の分析、予測機能が向上し、戦略へ展開可能な体制を整備しました。また、半導体工場向け過酸化水素モニター、水処理用凝集センサ、排水処理向け新規除濁膜システムを開発・上市しました。

### ソリューション事業

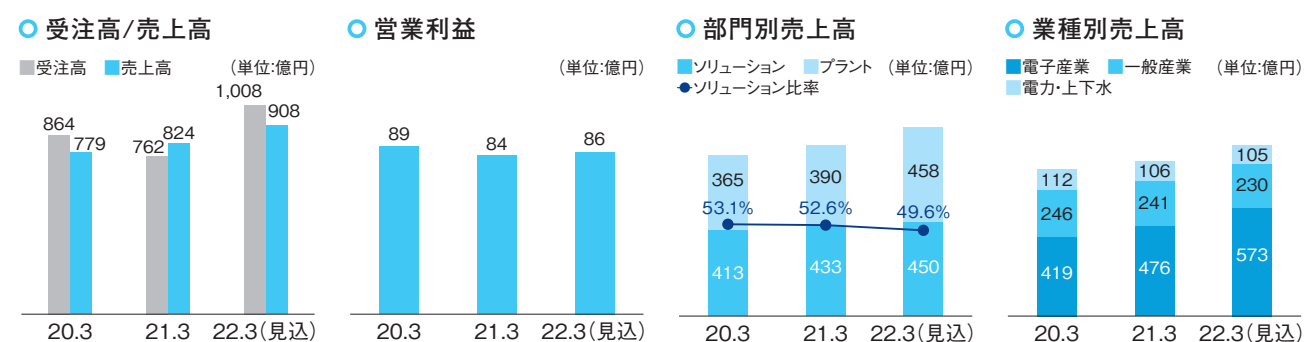
電子産業分野の超繁忙な納入状況へ対応するために業務効率化と技術者の最適配置など最適なソリューション体制構築に向けた第一ステップを整備しました。また、長期経営計画ORGANO2030で新しいソリューション技術やデータ解析、新しいビジネスモデル創出などのソリューションの取り組みを成長ドライバーとして強化していくことに決めました。

## 2020年度の業績

2020年度は電子産業分野で前期に受注した国内過去最大規模の半導体プロジェクト案件の工事が順調に進捗したことに加え、台湾・中国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好調に推移しました。設備の改造・改善提案やメンテナンスなどのソリューション事業についても高い生産水準を背景に堅調に推移したことから、売上高は3期連続で過去最高を更新する結果となりました。利益面では前年度比5.1%減となりましたが、売上高が増加する中、営業経費など販管費も減少したものの、前期に比較的採算性のよい案件やコストダウン効果の大きかった案件の売上が集中した反動で総利益率が低下したことが影響しました。

## 2021年度の見通し

コロナ禍による影響で先行き不透明感が残っている状況にありますが、台湾・中国に加えて米国での半導体関連の活発な設備投資が見込まれ、国内においても各種の半導体投資が高水準を維持していることから電子産業分野は堅調に推移しています。一般産業分野では国内は設備投資が回復する動きも見られ、メンテナンスなどソリューションビジネスは堅調に推移しています。電力・上下水道など公共インフラ部門も国内のソリューション事業を中心に堅調な推移が期待できます。2021年度は国内外において電子産業の案件増加により、2期連続の売上高1,000億円の達成を当社として計画しています。利益面では受注環境などの影響で利益率の低下を想定していますが、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。



## 中期経営計画の事業戦略

電子産業分野を中期経営計画の重点事業として定めました。その取り組みとして、収益の安定化に加え、ソリューションサービスの進化に挑戦する水処理加工受託サービスの拡大、半導体工場の建設計画が相次ぐ米国への展開と体制整備、エンジニアリング業務の効率化としてベトナムにグローバルエンジニアセンターの設立、エンジニアリング業務のDX化推進を図っています。また、重点市場と位置付けた中国・台湾市場では、大型の半導体案件に営業を展開し大型半導体案件を受注し、現地での生産・研究開発・ソリューション体制の整備を強化しています。

### TOPICS オルガノ(USA)設立

2021年アメリカアリゾナ州に子会社を設立いたしました。今後半導体工場の新設が見込まれるアメリカにおいて、お客様に密着したソリューションサービスを主体としたビジネスを展開し、当社グループの事業拡大を図るため、新たに子会社を設立しました。

機能商品事業



取締役常務執行役員  
機能商品本部長

堀 比斗志

機能商品事業は標準型機器・フィルタ、水処理薬品、食品加工材、分離精製用機能材を中心に国内外で展開しています。新型コロナウイルス感染症の長期化に伴い、世界的なレベルで経済活動や市場構造に大きな影響が出ている状況の中、医療・検査機関向けの標準型機器、電子産業向けの各種水処理薬剤など引き続き成長が期待できる分野もありますが、消費や生産、投資の変化に左右される分野もあります。このような事業環境の変化にも対応するために、各事業分野で新商品・新技術の投入を続けています。標準型機器ではラボラトリー市場向けの新商品を発売、水処理薬品ではセンサー・情報技術を媒介して装置との組み合わせによる効果的、効率的な薬効管理の取り組み技術で2020年度の省エネ大賞を受賞しました。

2021年度からの中期経営計画では、エンジニアリング事業、ソリューション事業においてお客様のニーズに広くお応えできる材料を供給している機能材料、薬品が成長ドライバーとして定められました。機能材料や水処理薬品、機能性食品材料などの商品と、これを活かす装置、システムの商品力、技術力向上に取り組み、国内とともに、海外市場への展開も強化しています。中長期的には、外的環境変化に強い事業体制を確立し、機能商品事業がグループ全体の安定収益源となって、社会の維持発展を担うお客様のパートナー企業として製品・サービスを供給してまいります。

主要な事業内容

| 事業内容・主要製品       |                                      |             |
|-----------------|--------------------------------------|-------------|
| 標準型水処理機器・フィルタ事業 | 水処理薬品事業                              | 食品事業        |
| 純水・超純水製造装置      | RO水処理薬品、排水処理薬品、冷却水処理薬品、洗浄薬品、ボイラ水処理薬品 | 食品素材        |
| 浄水フィルタ          |                                      | 食品添加剤       |
| — 顧客・対象市場 —     | — 顧客・対象市場 —                          | — 顧客・対象市場 — |
| 医療機関／研究機関       | 各種製造業                                | 食品工場／食品加工業  |
| 各種製造業           |                                      | 飲料製造業       |
| 飲食業／コンビニエンスストア  | ビル／商業施設                              | 介護食／健康食品製造業 |

2020年度の主な取り組み

標準型水処理機器・フィルタ

機能商品事業強化の一環として、ラボラトリー市場向けの拡販強化策として卓上型超純水装置の新商品開発が完了し、2021年に小型超純水装置μ(ミュー)を発売しました。この新商品は分析や研究などのラボラトリー市場に向けた水道水直結型の卓上型超純水装置です。

食品加工材

加工食品向けの食品添加剤・素材などの販売・サービスを促進するため、基盤技術の強化、商品の品質向上、新商品の開発などを実施し、食品加工材製造設備投資を行いました。また、販売力強化のための営業組織改革、マーケティング組織強化など体制を整備しました。

水処理薬品

冷凍機の消費電力削減により、工場・オフィスビルなどのセントラル空調の省エネを実現する【冷却水処理剤『オルブレイドシリーズ』による省エネソリューション】が2020年度省エネ大賞省エネルギーセンター会長賞を受賞しました。

機能材料

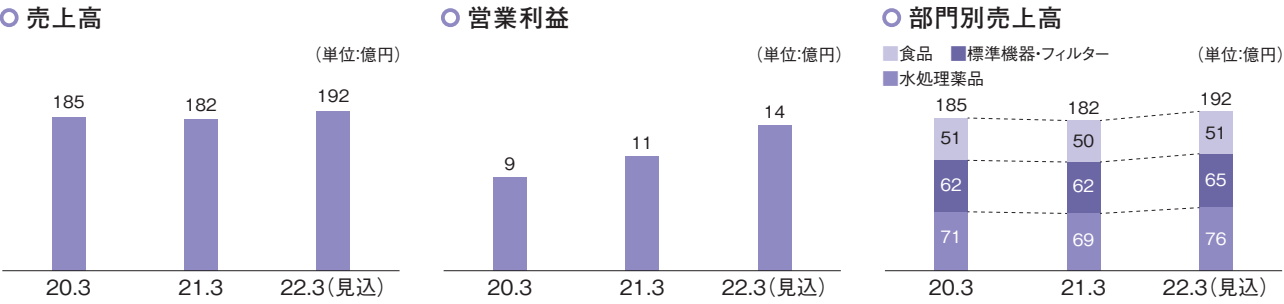
活発な生産・投資が続く電子産業分野に対応するため、電材精製樹脂製造設備を増設し製造能力を増強しました。

2020年度の業績

2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大により、自動車・外食・医療機関向けの販売が影響を受けましたが、電子産業向けの水処理薬品や除菌・消臭用の微酸性電解水であるオルプラスなどの販売が好調に推移、研究機関などに向けたラボ用の純水・超純水装置の販売が好調に推移、巣ごもり消費などで家庭用食品向けの食品加工材が健闘したことにより売上は前期並みを確保しています。利益面では、製造部門における間接経費や営業経費などの減少によって利益率が改善したことが影響し、前年度比12.8%増となりました。

2021年度の見通し

活発な生産・投資が続く電子産業向けの販売拡大に加え、前期停滞した一般産業向けの冷却水処理剤や排水処理剤なども好調に推移している水処理薬品、延期されていた更新計画を再開した医療機関向け純水装置やラボ用の小型超純水装置に新商品を投入した標準型水処理機器、飲料ディスペンサーなどに向けた浄水フィルタを中心に前期を上回る仕上がりを想定しています。また、食品事業については外食向け製品の販売回復などで前期並みの仕上がりを想定しています。



中期経営計画の事業戦略

機能商品事業においては、薬品事業・機能材料事業を中期経営計画の重点事業として定めました。その取り組みとして、薬品事業では水処理薬品と装置、センサー／IoTを組み合わせたパッケージメニューを拡充し、新商品や新市場を開拓するためにマーケティング強化やオープンイノベーションの活用による新商品開発を強化、電子産業の展開が進む海外市場(台湾・中国・米国など)での事業体制構築に取り組みます。そして、機能材料事業では新事業／新技術に向けたイオン交換樹脂・膜などの機能材料を開発し、国内外における機能材料の安定供給体制の構築に取り組んでいます。また、重点市場と位置付けた中国・台湾市場では機能商品事業を展開するために販売体制の強化、継続的な海外規格適合商品の投入、海外生産体制の検討を進めています。

TOPICS

標準型超純水装置のラインアップ追加

当社はこれまでもラボ用超純水装置ピューリックα(アルファ)やピューリックω(オメガ)などの差別化商品を中心に事業を展開しています。機能商品事業を強化するため、2021年に標準型超純水装置のラインアップを追加しました。小型超純水装置μ(ミュー)は、分析や研究などのラボラトリー市場に向けた水道水直結型の卓上型超純水装置です。優れたメンテナンス性、高いコストパフォーマンス、直感的に採水できるデザインにしました。また、IoT機能により装置をリアルタイムで監視し、クラウドサービスによる装置の一括管理を実現しました。超純水装置のラインアップ追加により、ラボラトリー市場へのさらなる製品拡販と、海外でのシェア拡大に注力いたします。



ピューリックμ(ミュー)