

STRENGTHS

1

成長地域への
グローバル展開

インドビジネス戦略の現状と展望

TOYO INK INDIA PVT. LTD.

2025年はartienceグループが海外進出を始めてちょうど100年目にあたります。グループの強みの一つが、成長する海外市場を取り込むグローバル展開のチカラであり、すでに収益の6割以上を海外が占めています。特に成長著しいインド市場は、高収益既存事業群の注力ターゲットです。最前線に立つTOYO INK INDIA PVT. LTD. (TIID)の中村会長とアヌージ取締役が、インドビジネス好調の要因と今後の展望について語りました。

市場環境

中村：成長するインド市場のニーズを見据え、TOYO INK INDIAは、2006年7月デリーに設立されました。印刷インキの輸入販売からスタートし、2008年にはデリー工場を竣工して現地生産を開始しました。

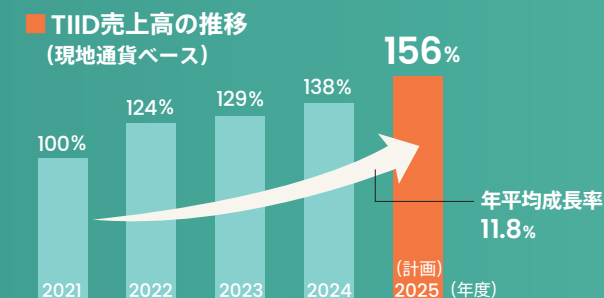
印刷インキメーカーとしては、すでに競合他社も多い状況下でしたが、急速に業績を伸ばすことができたため、2014年にはデリー工場の5倍の規模のグジャラート工場も稼働を開始しました。粘着剤、プラスチック用着色剤など、印刷インキ以外にも事業の幅を広げ、総合化学メーカーartienceグループの一員として、高品質かつ競争力のあるブランドとして認知度を高めています。

アヌージ：社名変更をきっかけに、artienceグループは今後幅広い分野、特にグリーン&サステナブルに集中していくのだということを、さまざまな機会を通してお客様に説明しています。「アート&サイエンスはとても分かりやすく、浸透しやすい名前だ」という反応を多くいただいています。

競争優位性

トータルソリューションで信頼を培う

アヌージ：artienceグループの幅広く高い技術を活かし、単なる製品販売にとどまらず、お客様の現場に立ち会って製品ができあがるまで協働して改良を重ねていく取り組みを行っています。何度も訪問することで、信頼関係が強固とな



TOYO INK INDIA PVT. LTD.
取締役

アヌージ・エイブラハム

PROFILE

日本の高等専門学校への留学を経て、2010年当社グループに入社。2013年にTOYO INK INDIAに赴任、現在は取締役として事業全般を管掌する。

TOYO INK INDIA PVT. LTD.
会長

中村 尚稔

PROFILE

1996年当社グループに入社。R&D、技術部、アメリカ駐在を経て2022年にTOYO INK INDIAに赴任、会長としてインドビジネスの総責任者を務める。

り、よりよい関係の構築につながっています。

中村：インドでもサステナビリティ貢献製品への関心が高まり、事業に取り入れたいというニーズが出てきています。これを捉え、営業・技術スタッフが一体となってお客様に提案し、技術面のサポートをしながら一緒に製品をつくり上げています。

アヌージ：お客様の製品ができあがるまでをトータルソリューションとして提供しているからこそ、競合他社より価格が高くても、我々の製品を選んでいただけると実感しています。

このようなコンサルティングサービスをインド独自の取り組みとして「有償で」提供しています。お客様にサービスの対価をお支払いいただくことで、双方とも真実度が高まり、

お客様のビジネスが伸び、我々の事業も伸びていく。Win-Winの関係を築きながら、トータルソリューション・プロバイダーとしての認知度を高めています。

エンパワーメントに重点を置いた人材育成

中村：当社のコンセプトはエンパワーメントに重点を置くことです。個々の社員が独自で動く働き方から、チームで動く組織へと変更し、各リーダーが自分たちで積極的に判断して、物事を進めるような体制を確立しています。

アヌージ：各自が自分のミッションをはっきりさせるために、年初に目標を決めて半期ごとにレビューし、人事評価に反映させています。自分が判断して動いたことの成果がはっきりと出ることで、社員のモチベーションは目に見えて高

人口世界1位(14.4億人)

 GDP世界5位(3.57兆ドル、成長率5-7%)

 中間所得層が拡大(2010-30年で10倍超)



TIIDのビジネス戦略——国内シェア拡大と輸出事業拡大

- インド国内のシェア拡大に加え、周辺国・中東・アフリカへの輸出拠点として事業を拡大
- グラビア・オフセットインキを中心に拡大、粘着剤・ラミネート接着剤も現地工業化に伴い伸長

まってきました。

同時に、失敗を恐れずチャレンジすることを推奨しています。たとえ失敗しても、それを認識してさらに前進していく風土が醸成されています。

中村：会議の後に酒宴を催したり、記念日に社員とその家族も参加するイベントを行ったりなど、社員の親交を深める機会を積極的に持っています。社員の結束が強化され、さらなる意欲につながっているようです。

このような取り組みを通して、モチベーションが高く、かつ提案型の組織ができあがってきました。現時点で販売・技術・生産・調達・人事まで、非常に高いスキルを持つ社員がそろっています。我々の業績が非常に好調なのは、組織を支える優秀な人材あってこそです。

インドのニーズに合わせ、当社独自で開発

中村：発足当初は日本からの技術サポートを受けていましたが、現在は非常に優秀な技術スタッフがそろっており、事業ごとに技術担当部門を設けて、当社独自で改良や新規開発ができる体制になっています。

2023年比で3倍の業績を達成することを2030年の目標としています。既存の製品だけでは達成できませんので、30%は新しい製品で実現していきたいと考えています。

アヌージ：成長めざましいインドでは、生活者のニーズも激変しています。将来への土台づくりのためにも、現地のブランドオーナーさんとも連携しながら、ニーズに合わせた研究を当社独自で実施していきます。

インドで実現する、感性に響く価値の創造

アヌージ：インドはかなりチャレンジングなマーケットであることは間違いありません。我々は先を見越して投資を重

ね、土台をしっかりと構築してきました。それを礎として、カスタマーサービスを充実させることで、お客様の新しいテーマに対応していくことが、インドでの「感性に響く価値」だと思います。

中村：困ったことがあったときには気軽に相談できるような会社でありたいと思いますし、そういった声を聞くことで、新しいビジネスチャンスにつながり、ニーズを広げていくことができます。お客様の成功のために気軽に相談できる会社。それが「感性に響く価値」につながると思います。

長期のありたい姿

今後の課題を認識し、持続的に成長していく

アヌージ：インドにおける課題として、今後想定される環境規制を見越したマテリアル研究を推進していきます。これは2050年に向けた土台づくりでもあります。

中村：現在、我々は最高レベルの組織であると自負していますが、これを維持していくのは非常に難しい課題であり、継続的に対策をしていく必要があります。業績は順調に推移していますが、将来、伸び悩む時期が来たときにもさらなる発展を実現するために、環境サイクルや組織面も含めて、先取りして対応していきます。

事業面でいえば、現在最も需要が伸びているグラビアインキはもちろん、粘着剤・接着剤などまだシェアが小さい分野でも伸びしろは非常に大きいと考えています。ここをいかに伸ばしていくかに注力して取り組んでいきます。

アヌージ：急速に発展するインド市場で、お客様が求める価値を提供し続けることで、持続的な成長を実現していきます。



STRENGTHS

2

オープン イノベーション

世界中から人と情報が集まる場を創り、 協業と新事業創出を推進

インキュベーションセンター

次世代を支える新規事業の創出は、artienceにとって重要な経営課題の一つです。インキュベーションセンターでは、従来の枠にとらわれないアプローチで「挑戦する企業風土」を醸成し、新たなビジネスの芽の探索・育成に取り組んでいます。インキュベーションセンターを率いる高橋所長と、新規事業探策グループの川島社員が、どのような思いで活動をしているのか語ります。

インキュベーションセンター
新規事業探策グループ

川島 淳

PROFILE

大学卒業後、ビルのエネルギーマネジメントシステムの構築など3社を経験し、2019年に当社に入社。2023年度ビジネスアイデアコンテストで優勝。永年取り組んできた「省エネ推進ソリューション」の事業化に向け取り組み中。

インキュベーションセンター
所長

高橋 隼人

PROFILE

2003年に当社に入社。R&D部門でナノ分散技術を用いた機能性コーティング剤事業の新規立ち上げに携わる。その後、研究・開発、生産技術、マーケティング、営業などを経て、2023年にインキュベーションセンター初代所長に就任。

未来検討タスクフォースから誕生した 新規事業創出に特化した組織

高橋：新規事業創出をミッションに、インキュベーションセンターが発足したのは、2023年1月のこと。きっかけは、前年の全社プロジェクト「未来検討タスクフォース」で、「近年、当社では新規事業があまり育っていない」という危機感

が共有されたことです。当時は、営業や技術の関係者が月1回集まって新規テーマを議論していましたが、それぞれが本来の業務と兼務する体制には限界があり、専任の部署が必要という結論に至りました。私を含め3名が初期メンバーとして立ち上げを担い、「新しい事業を真剣に、スピーディーに創出する」ことを目的に、社長直轄の組織としてスタートを切りました。

ビジネスが具現化していく土壌づくりから開始

高橋：当初はすべてが手探りで、先進企業へのヒアリングや新規事業をテーマにした外部セミナーへの参加を重ねました。見えてきたのは、斬新な事業アイデアを集めることに先立って、まずはそれを支える企業風土や人材といった土台づくりが欠かせないということです。そこで、有識者を招いた講演会や変革を担う人材育成プログラムの企画・開催に力を注いできました。

人と情報が集まる場づくりのため、本社オフィスのフリースペースを無償開放したのも新たな試みでした。スタートアップや地方自治体、NGOなどを招き、サイエンスやイノベーションをテーマにしたさまざまなイベントを開催し、これまで1万人以上にご参加いただきました。今年度からは「素材」に特化したグローバルなハブとして「Incubation CANVAS TOKYO」を本格運用する予定です。

また、これまで実施してきたビジネスアイデアコンテストを「IPPO」と改称し、再構築しました。従来は事業計画書の提出が必要など応募のハードルが高かったのですが、A4用紙1枚のアイデアから応募できるようにし、外部コンサルティング会社のメンタリングを受けながら、段階的に提案を磨き上げていくステージゲート方式としました。

徐々に育ちつつある新たな事業の芽

高橋：設立から2年が経過し、組織としての厚みも増してきました。各事業部やR&D部門に埋もれていた有望なテーマを「人ごと」移管してきたことから、現在は約20名体制となりました。それぞれの多様な取り組みのなかで、一部で売上

■新規事業を生み出すための5つの取り組み

- 1. 風土醸成や人材育成**
社外有識者を招聘した講演会を継続実施、社内提案制度の運営、社外の人を交えた変革人材育成プログラムの開催など
- 2. 仕組みやノウハウづくり**
“千三つ”の新規事業を結実に導くためのステージゲート方式を採用
- 3. 環境づくり**
世界中から人と情報が集まる場「Incubation CANVAS TOKYO」を運用
- 4. オープンイノベーション推進**
今まであまり活動事例がないスタートアップ企業との協業を少しずつスタート
- 5. 事業化推進**
事業会社やR&D本部にある未事業化テーマの切り離しと事業化の推進

が立ち始めるなど、少しずつ成果が見られてきています。

これまで当社では事例の少なかったスタートアップ企業との協業も動き出しました。各種マッチングイベントへの参加を重ねることで接点生まれ、すでに複数のテーマで共同契約が成立するなど、新たな共創の形が具体化しています。

「IPPO」では、2024年度にグランプリ受賞した「省エネ推進ソリューション」が事業化間近のフェーズに。提案者の川島さんには当センターに異動してもらい、現在100%コミットしてこのプロジェクトを推進しています。現在、お客様との有償実証実験も始まっており、当センターで育ててきた芽が実を結ぶ兆しを見せてきました。

グランプリ受賞を機に 永年取り組んできたテーマを事業化へ

川島：以前、工場建屋・設備の施策で「省エネ大賞」をいただいた経緯から、当時所属していた事業会社の社長に直接声をかけてもらい、昨年のコンテストに応募しました。省エネは長く自分の使命の一つと考えていて、いずれ事業化したいという思いはありましたが、こんなにも早く実現に動き出せるとは思っておらず、グランプリ受賞は大きな転機となりました。周囲からの強い後押しもあり、感謝とともに、その期待に応えたいという気持ちがあります。

現在取り組むのは、設備の運用方法に着目し、エネルギー消費を大きく削減するソリューションです。私は中途入社で当社が4社目となるのですが、オフィスビルや商業施設の施設管理に携わるなかで、最新設備を導入しても省エネ効果を出せるのはその後の運用次第であることを実感してきました。現場の点検などで得られた情報が、社内ですぐ共有さ

れていないという課題も多く見ており、今回の取り組みはそこに一石を投じるものとなりました。

風土醸成・人材育成という使命

高橋：インキュベーションセンターは、新規事業の創出と同時に、グループ全体に挑戦する風土を根付かせていくことも、重要な使命だと考えています。すべての原点となるのは「個人」のマインドセットであり、どれだけ優れた仕組みや画期的なテーマがあったとしても、最初の一步を踏み出す個人の意思なしに、物事は前に進みません。

「IPPO」や「Incubation CANVAS TOKYO」などの取り組みを通し、社内の雰囲気徐徐々変わってきていることには手応えを感じています。日々の業務の傍ら「本当はもっとこういうこともやってみたい」と心のどこかで思っていた社員たちが、少しずつ行動に移し始めています。そうした思いを実現できる環境が社内にあることは、エンゲージメント向上のためにも重要です。

感性に響く価値の創出に向けて

川島：まずは現在の「省エネ推進ソリューション」の早期事業化に全力を注ぎます。すでに複数のお客様から引き合いをいただいており、事業の実現を通じて社会全体のエネルギー消費量の削減に少しでも貢献したいです。また、その先には今回の経験を活かして別の新たな事業に挑戦したいという思いもあります。省エネをキーワードに組織の連携を深めてきたのが今回のプロジェクトであり、同じことがほかの事業領域でもできるはずだと。異業種からの中途入社である自分が新

イノベーション風土醸成のもう一つのアプローチ

「CEO座談会」を通じて社員個人のマインドセットを促す

artienceでは、CI浸透・社内変革の一環として、高島社長自ら各拠点を訪問し、若手・中堅社員と、グループの将来や理念、課題などを直接話し合う「CEO座談会」を継続開催しています。2023年の開始以降、「目指す会社の姿」や「自分が考える“感性価値”」などグループのイノベーションにつながるさまざまなテーマで延べ28拠点290名の社員と対話を重ねてきました。

今期は「自部門のコアコンピタンス」をテーマに開催しており、これまで我々が培ってきたコア技術やモノづくりのノウハウ、お客様との信頼関係などを源泉に、グループ内外のパートナーとの共創によって、心豊かな未来のために新たな価値を世の中に届けていく必要性などを議論しています。社長と社員と一緒に将来のグループを創っていく貴重な場となっています。



グループ経営部
中村 香織

STRENGTHS

3

独自のコア技術による
ビジネス展開

独自の分散技術を活かし、 顧客との次世代開発を本格化

リチウムイオン電池
正極材用導電CNT分散体事業

電気自動車 (EV) に不可欠なリチウムイオン電池 (LiB) で、高容量化・高出力化を支えるのが正極材用導電CNT (カーボンナノチューブ) 分散体です。artience グループではこれを戦略的重点事業と位置付け、国内外の4極5拠点で生産体制を確立し、新規顧客の開拓と新規技術の開発を加速させています。

トーヨーカラー株式会社
機能材料営業部
部長

小畑 晃司

市場環境

EV市場の中長期的な成長トレンド

CO₂排出削減に向けて各国での環境規制が強まるなか、自動車業界ではEV化に向けた大きな潮流があります。artience グループでは、2019年よりEV向けLiB電極用としてCNT分散体の事業を本格化させてきました。CNTは、これまでLiBの導電助剤として多く用いられてきたカーボンブラックよりも導電性が高く、EVの航続距離や充電性能に

影響を与えるLiBの高容量化や高出力化、長寿命化に貢献できる材料として注目されています。

足元の2024年度は、各国の政策変更やインフレ、金利上昇などを背景にEV市場全体が伸び悩み、逆風の1年となりました。米国では既存の主要顧客への出荷が低調でした。中国では、EVやプラグインハイブリッド車の販売台数は前年比で大きく伸びたものの、日系・欧州系ブランド車の売れ行きが芳しくなく、主に欧州車を扱うLiBメーカーからの受注量が伸び悩みました。

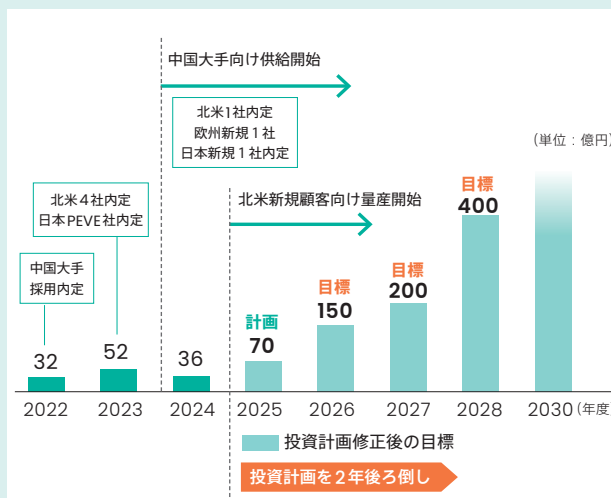
進捗状況

内定顧客社数も順調に増加

こうした状況を受け、中期経営計画「artience2027」で掲げた売上高と市場シェアの目標を、2年後ろ倒しすることにしました。

その一方で、中国・珠海では本格生産をスタートさせたほか、米国・ケンタッキー州とハンガリーの拠点でも量産に向けた生産能力を拡充するなどの進捗がありました。また、当社製品の採用を内定した顧客社数も、2023年の7社から2024年には10社に増加しています。一時的な市場の停滞は見られるものの、中長期的な成長トレンドにあることは変わらず、引き続き戦略的重点事業として取り組みを強化していきます。

■売上高推移と見通し・目標(2024年11月時点)



■当事業に関する投資計画の累計(2019年度～)



競争優位性

4極5拠点でのグローバルな量産体制

我々のLiB用CNT分散体は、もともとは印刷インキの顔料を均一に混ぜ合わせる分散技術を出発点としています。100年以上にわたり蓄積してきたこのコア技術を土台に、束状のCNTをダメージを与えずに1本1本ほぐし、ナノレベルで分散させることで、CNTの導電性能を最大限引き出しています。分散剤も独自に開発し、改良を重ねてきました。さらに、CNTの繊維の長さの制御など、お客様の要求仕様に合わせてカスタマイズできる生産プロセスが我々の強みとなっています。

また、CNT分散体は車載用LiBに使用されますので、品質要求が厳格です。我々はお客様との徹底したすり合わせをもとに、安全性の担保された製品を設計し、厳格な品質管理体制のもと日々生産活動を行っています。車載用LiBに関しては、ハイブリッド用途での製品化から10年以上経過しており、市場での信頼も獲得できていると自負しています。

主要市場である欧州・米国・中国・日本では、現地で安定した調達・生産ができるよう供給体制を整備しており、実

■artienceグループの優位性

- ・CNTの性能を最大限に引き出す分散技術
- ・厳格な品質管理体制
- ・4極5拠点の量産体制の確立

■4極5拠点の生産体制



績をもとにしたお客様との信頼関係・ネットワークも強固です。昨今の不安定な政治情勢のなかで、早期に現地供給できる体制を築けたことは、大きなメリットになります。また、他社による新規の参入を牽制するため、グローバルでの特許網の構築も進めており、競争優位性の確保につながっていると考えています。

次世代ニーズを捉えた製品開発と投資最適化

2032年度までに、LiB用CNT分散体の世界シェア20%(車載用LiB容量の総需要に占める割合)という目標を掲げ、EVの多様化やそれに合わせたLiBの変化に先んじて対応していきます。これまでの高容量・高性能を追求する三元系向け導電助剤に加え、コスト重視のニーズにも応えるため、低価格なLFP(リン酸鉄リチウム)電池などに対応する製品も検討を進めています。一方で、全固体電池のような次世代ハイエンドも意識しながら、多様なニーズに応えられる開発体制を構築することが重要です。

顧客数の拡大は事業成長の要となります。お客様が増えればより多くの情報が得られるようになり、市場の動向をより正確に把握して、事業戦略に反映させることができます。また、実績を積み上げることで新たなお客様への横展開もしやすくなります。

供給能力を高めるための積極投資を継続していきますが、時期や投資額は常に見直しし、最適化を図っています。この事業は、投資判断から設備導入、量産開始までには2年～2年半を要するため、長期的な視点が欠かせません。お客様や部材メーカーとの密な情報共有のもと、市場ニーズを事業計画に落とし込み、必要なアクションを起こしていきます。

長期のありたい姿

カーボンニュートラル実現に向けた課題解決に挑戦

カーボンニュートラル実現を目指す大きな流れは強まっており、EV普及への社会的要請は今後も揺るぎないと考えています。充電電力の発電方法やLiBのライフサイクルCO₂は注意深く見守っていく必要がありますが、自動車業界が脱炭素に向けて歩んでいくうえで、EV化が必須要素であることは何ら変わりません。我々が注力すべきは、LiB用CNT分散体の提供を通じて、EV普及の課題となっている価格、航続距離、充電時間の改善に寄与することです。それによってEVを選ぶ消費者の背中を後押しし、カーボンニュートラルの実現に貢献できれば、artienceグループのマテリアリティである“製品・サービスを通じた「感性に響く価値」の提供”にもつながると考えています。