

UBE株式会社の知財・無形資産戦略の変革予測

エグゼクティブサマリー

UBE株式会社が2025年5月20日に発表した新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、同社の知財・無形資産戦略に根本的な変革をもたらす可能性が高い^[1]^[2]^[3]。本分析では、M&Aによる技術統合、DX投資220億円の活用、環境対応技術への重点シフト、グローバル4極体制への拡大という4つの主要変化要因を特定し、これらが知財・無形資産戦略に与える影響を4つのシナリオで予測した^[1]^[4]^[5]。

現在の知財・無形資産戦略の基盤

知的財産権ポートフォリオの現状

UBEは2023年3月時点で2,789件の特許を保有し、2023年度には178件の新規登録を実現している^[4]^[6]。同社の特許戦略は「スペシャリティ化学の持続的な競争優位を築くため、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が緊密に連携して知的財産活動を推進する」という基本方針に基づいている^[4]^[6]^[7]。

近年、化学事業における会社分割による特許権移転や保有特許の棚卸を進めた結果、スペシャリティ事業の特許出願・登録比率が増加傾向にある^[6]^[7]。特にポリイミド、複合材料、C1ケミカル分野での権利化を重点的に進めており^[4]^[6]、特許価値評価ツールを導入してポートフォリオの質的向上を図っている^[4]^[7]。

技術プラットフォームと競争優位性

UBEの技術的競争力は、以下の5つの核心技術領域に集約される^[8]^[9]^[10]^[11]。

ポリイミド技術: BPDAから製品まで一貫生産できる世界唯一の企業として、バーニッシュ、フィルム、パウダーの幅広い製品群を展開している^[9]^[10]。この垂直統合により、原料調達から最終製品までの品質管理と技術ノウハウが蓄積されている^[9]。

分離膜技術: ポリイミド中空系を活用したガス分離膜技術により、効率的な特定ガス抽出を実現している^[9]^[10]。この技術は産業用途での省エネルギー・環境負荷低減に貢献している^[9]。

セラミックス技術: 独自のイミド分解法による高純度窒化ケイ素粉末の製造技術と、Tyrannoファイバーによる連続セラミック繊維技術を保有している^[9]^[11]。Tyrannoファイバーは1,800°Cの耐熱性を持ち、次世代航空機エンジン用複合材料として期待されている^[11]。

C1ケミカル技術: 1956年のカプロラクタム製造開始以来蓄積された技術により、ナイロン6繊維・樹脂の原料供給で世界をリードしている^[12]^[13]。近年はISCC PLUS認証を取得し、持続可能なカプロラクタムの製造も開始している^[12]。

バッテリー材料技術: LTO（チタン酸リチウム）、セパレーター、電解質の開発で、リチウムイオン電池の高性能化に貢献している^[9]^[10]^[14]。特にLTOは高入出力・長寿命・安全性に優れた特性を持つ^[14]。

組織能力とプロセス革新

UBEの知財・無形資産戦略の実行体制は、事業部門、研究開発部門、知的財産部門の三位一体による緊密な連携を特徴としている^[4]^[6]^[7]。スペシャリティ事業については知財戦略会議を開催し、知的財産の獲得・投資状況を定期的に審議している^[4]^[6]。

デジタル技術の活用では、AI系特許調査ツールの導入、特許解析ソフトによる見える化、IPランドスケープを通じた戦略的情報活用を進めている^[4]^[7]。2024年には10のテーマ領域でDX活動を展開し、経済産業省の「DX認定事業者」にも認定されている^[5]^[15]^[16]。

人材育成面では、知財e-learning、特許価値評価手法の啓蒙、発明者報奨制度、研究開発報告会での表彰システムなどを通じて、組織全体の知財リテラシー向上を図っている^[4]^[6]^[7]。

新中期経営計画の戦略的インパクト

事業ポートフォリオの構造転換

新中期経営計画では、2030年の目指す姿として「地球環境と人々の健康、そして豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学企業」を掲げ、売上高5,500億円、営業利益600億円、ROE9%の達成を目標としている^[1]^[2]^[3]。さらに長期的には2035-2040年度に売上高1兆円、営業利益1,000億円、ROE10%以上を目指している^[1]^[2]。

この目標達成に向けて、大胆な事業ポートフォリオ転換を実施する^[1]^[3]。構造改革事業として、アンモニア、カプロラクタム、ナイロンポリマーの生産撤退・縮小を進める一方、機械事業とセメント関連事業については株式上場による自立化を図る^[1]^[3]。

最も注目すべきは、LANXESS社からのウレタンシステムズ事業買収（企業価値€460M、総額€500M）である^[1]^[17]^[18]。この買収により、UBEのPCD（ポリカーボネートジオール）事業の川下・周辺領域が強化され、特に北米市場での事業基盤拡大が期待される^[17]。

DXによる競争力革新

新中期経営計画では、DX推進に累計約220億円の投資を計画している^[1]^[5]^[19]。UBEは「DXをBusiness Transformation with Digital」と定義し、デジタル技術を梃にしたビジネス変革を全社員・全事業領域で推進している^[5]^[15]。

DX推進体制は、20-40代の若手を中心とした約70名のメンバーで構成されるDX推進室が主導しており^[15]^[19]、2024年には10のテーマ領域（Smart Factory、Digital Marketing、Velocity R&D、Digital Management、Digital SCM、Digital ESG、Digital Back office、Digital HR、Branding、Data Analytics&AI）で活動を展開している^[5]^[19]^[16]。

特に注目すべきは、SAP S/4HANA Cloudの導入によるデータ基盤の刷新と、AI・データ解析による予測管理の強化である^[19]。これにより、研究開発から製造、販売まで全バリューチェーンでのデータ駆動型意思決定が可能になる^[5]^[19]。

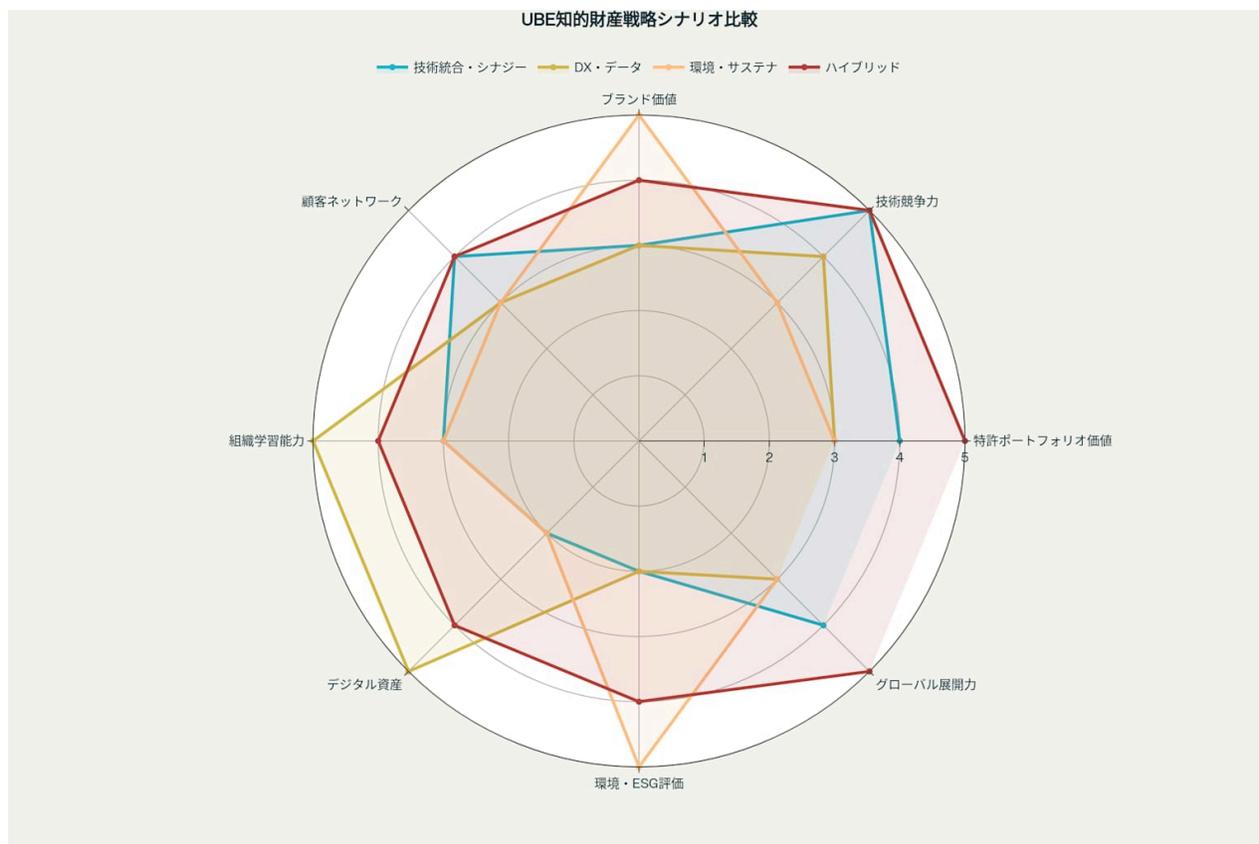
グローバル展開の加速

従来の日本・アジア・欧州の3極体制から、米州拠点を追加した4極体制への転換を図る^{[11][3]}。各拠点では新規事業のグローバル展開やグローバル企業買収を円滑に進めるため、マネジメント体制（資本、指揮命令、人財、バックオフィス等）を強化する^[11]。

この地理的拡大は、知財戦略にも重要な影響を与える。地域ごとの規制環境、市場ニーズ、競合状況に応じた特許出願戦略の最適化が必要となり、グローバルな知財ガバナンス体制の構築が急務となる^[20]。

知財・無形資産戦略変化の予測シナリオ

新中期経営計画の影響を踏まえ、UBEの知財・無形資産戦略の変化について4つのシナリオを検討した。各シナリオの影響評価をレーダーチャートで可視化し、特許ポートフォリオ価値、技術競争力、ブランド価値、顧客ネットワーク、組織学習能力、デジタル資産、環境・ESG評価、グローバル展開力の8つの観点から比較分析を行った。



UBE知財・無形資産戦略の変化シナリオ別影響評価

シナリオ1: 技術統合・シナジー重視型

ウレタンシステムズ事業買収を最大の契機として、技術統合とシナジー創出に重点を置くシナリオである。C1ケミカル関連技術の強化とポリウレタン・PCD技術との融合により、新たな技術プラットフォームを構築する^[17]。

知財戦略では、技術融合領域での積極的権利化と防御的特許群の構築を進める。買収企業との技術統合と共同研究開発を促進し、米州市場向け特許出願を増加させる。4極体制での知財管理強化によ

り、地域特性に応じた戦略的特許配置を実現する。

無形資産への影響として、材料設計技術とプロセス技術の統合強化により、総合ケミカルソリューション提供企業としてのブランド価値を確立する。北米・欧州での顧客基盤拡大により、クロスボーダーM&A実行能力と技術統合能力が向上する。

期待される効果は、2030年までに技術シナジーによる営業利益率向上と新市場開拓の加速である。一方、技術統合の複雑性、文化統合の困難、知財紛争リスクが主要な課題となる。

シナリオ2: DX・データドリブン型

DX投資220億円を最大限活用し、データドリブンな知財・無形資産管理への転換を図るシナリオである^{[5] [19]}。AI特許解析による戦略的出願と競合分析の高度化を進め、研究開発データと製造プロセスデータの知的財産化を推進する。

市場ニーズ予測に基づく先行的特許出願により、競合他社に先んじた権利確保を実現する。ブロックチェーン技術を活用したデジタル権利管理システムの構築により、グローバルな知財ガバナンスを強化する。

無形資産への影響として、AI・データ解析アルゴリズムの独自開発により新たなデジタル資産を創出する。Smart Factoryでの製造ノウハウのデジタル化と、CRMデータ活用による顧客価値創出を進める。デジタル人材の育成とデータサイエンス能力の構築により、組織学習能力を向上させる。

期待される効果は、研究開発効率の大幅向上と新製品開発期間の短縮である。主要リスクとして、デジタル人材確保の困難とシステム投資回収の不確実性が挙げられる。

シナリオ3: 環境・サステナビリティ特化型

地球環境問題対応を核とした特許戦略とサステナブルブランドの構築に重点を置くシナリオである。カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー関連技術の重点化により、GHG排出量50%削減（2030年度、対2013年度比）目標の達成を支援する^[1]。

バイオベース原料とリサイクル技術の特許群構築を進め、環境規格・標準への技術提案により業界主導権を確保する。特許ポートフォリオにESG評価指標を組み込み、投資家からの評価向上を図る。

無形資産への影響として、持続可能な化学プロセス技術の確立により、環境先進企業としてのブランド価値を向上させる。NGO・政府機関との協力関係強化により、LCA（ライフサイクルアセスメント）能力と環境規制対応力を構築する。

期待される効果は、ESG投資の呼び込みと環境規制のビジネス機会への転換である。主要リスクとして、環境規制の変動、技術開発の長期性、投資回収の不確実性が存在する。

シナリオ4: ハイブリッド・統合型

上記3つのアプローチを統合した総合的な知財・無形資産戦略を展開するシナリオである。事業戦略と完全連動した特許ポートフォリオ最適化により、材料×デジタル×環境の三軸での革新技术創出を目指す。

大学・スタートアップとのオープンイノベーション拡大により、外部技術の取り込みを加速する。4極での地域特性に応じた知財戦略展開により、グローバル最適化を実現する。

無形資産への影響として、複数技術領域での競争優位確立により、パートナー企業との価値創造ネットワークを構築する。継続的な技術革新を支える組織学習能力の強化により、イノベーション企業としての業界地位を確立する。

期待される効果は、2030年目標の確実な達成と2035-2040年の1兆円企業への基盤構築である。主要リスクとして、戦略の複雑性、資源分散、実行力の確保が挙げられる。

推奨戦略方向性と実行ロードマップ

短期実行計画（2025-2027年度）

ウレタンシステムズ事業統合: 2025年4月に完了した買収を受けて、技術・特許の棚卸と統合計画を早急に策定する必要がある^[18]。特にPCD事業との技術シナジー創出に向けた知財マッピングと、米州市場での特許ランドスケープ分析を優先的に実施する^[17]。

DX基盤整備: SAP S/4HANA Cloudの本格運用開始に合わせて^[19]、AI特許解析ツールの全社展開と、デジタル人材育成プログラムの加速を図る。特に研究開発部門でのAI活用により、特許出願の質と効率を向上させる^[5]。

環境技術特許強化: GHG削減関連技術の重点的権利化を進め、2030年度50%削減目標の達成を技術面から支援する^[1]。特にカーボンニュートラル技術とサーキュラーエコノミー関連技術での先行特許確保を重視する。

中期展開計画（2028-2030年度）

技術シナジー創出: 統合技術による新製品・新市場開拓を本格化し、クロスセリング機会の拡大を図る。特にウレタンシステムズ事業とPCD事業の技術融合により、高付加価値製品の開発を加速する^[17]。

グローバル知財最適化: 4極体制での地域特化型知財戦略を確立し、各地域の規制環境・市場ニーズに応じた特許出願戦略を実行する。特に米州での事業基盤強化に合わせて、現地での知財ガバナンス体制を構築する^[1]。

デジタル資産構築: 蓄積されたデータ・アルゴリズムの知的財産化を推進し、新たな収益源として育成する。製造プロセスの最適化ノウハウや顧客インサイトのデジタル化により、競争優位の源泉とする^[5] ^[19]。

長期ビジョン（2030年以降）

エコシステム構築: パートナー企業との価値創造ネットワークを確立し、オープンイノベーションによる技術革新を加速する。大学・スタートアップとの連携を強化し、次世代技術領域での先行投資を拡大する^[21]。

次世代技術投資: 量子技術、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー領域での研究開発投資を本格化し、2035-2040年の1兆円企業実現に向けた技術基盤を構築する^[1]。

サステナブル競争優位: 環境・社会課題解決型技術での業界リーダーシップを確立し、ESG投資の継続的な呼び込みを実現する^[22]。持続可能な化学プロセス技術の国際標準化を主導し、グローバル市場での主導権を確保する。

結論

UBE株式会社の新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、同社の知財・無形資産戦略に多面的かつ根本的な変革をもたらす^{[1] [2]}。ウレタンシステムズ事業買収による技術統合、DX投資220億円による競争力革新、環境対応技術への重点シフト、グローバル4極体制への拡大という4つの変化要因が相互に作用し、新たな競争優位の源泉を創出する可能性が高い^{[1] [5] [17]}。

成功の鍵は、技術統合、デジタル化、環境対応の3要素をバランス良く統合し、グローバル4極体制での戦略的知財管理を実現することにある^{[23] [22]}。特に、買収によるシナジー創出とDX投資による競争力強化が、2030年の「スペシャリティ化学企業」への変革を支える重要な柱となると予測される^{[1] [5]}。

今後UBEは、従来の化学メーカーから、データ・技術・環境の三軸で差別化された次世代型企業への変革を遂げ、知財・無形資産を核とした持続的成長を実現していくものと考えられる^{[8] [23] [22]}。

✻

1. https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60573/60573.pdf
2. https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20250520558297/140120250520558297.pdf
3. <https://www.gomutimes.co.jp/?p=204241>
4. https://ube.com/ube/en/assets/images-en/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_10.pdf
5. <https://www.ube.com/ube/en/corporate/management/dx/>
6. <https://ube.com/ube/sustainability/management/innovation/>
7. https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/integrated_report_10.pdf
8. <https://www.ube.com/ube/en/rd/message/>
9. <https://www.ube.com/ube/en/rd/ube-rd-center/>
10. <https://www.ube.com/ube/en/contents/chemical/>
11. https://www.ube.com/ube/en/contents/chemical/continuous_inorganic_fiber/tyranno_fiber.html
12. <https://ube.es/ube-starts-producing-and-selling-sustainable-caprolactam-in-its-plant-in-castellon-spain/>
13. <https://www.ube.com/ube/en/contents/chemical/caprolactam/caprolactam.html>
14. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10972107/>
15. <https://www.ube.com/ube/corporate/management/dx/>
16. <https://gomuhouchi.com/materials/59816/>
17. <https://www.ube.com/ube/en/news/2024/1004.html>
18. <https://www.chemanalyst.com/NewsAndDeals/NewsDetails/lanxess-finalizes-sale-of-urethane-systems-business-to-ube-corporation-35639>
19. https://ube.com/ube/en/assets/images-en/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_11.pdf
20. https://ube.com/ube/en/assets/images-en/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_3.pdf

21. <https://www.gomutimes.co.jp/?p=202714>

22. <https://iamip.com/ip-trends-in-2025-what-to-expect-and-how-to-prepare/>

23. <https://abion.com/which-trends-will-define-the-intellectual-property-industry-in-2025/>