

UBE 株式会社 新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」の包括的分析とステークホルダー評価

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

UBE 株式会社（以下、UBE）は 2025 年 5 月 20 日、2025 年度から 2030 年度までの 6 カ年を対象とする新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」（以下、本中計）を発表した。本中計は、UBE が従来の多角的な化学メーカーから、高収益なスペシャリティ化学企業へと事業モデルを根本的に転換しようとする野心的な試みを示すものである。これは単なる漸進的な調整ではなく、戦略的な変革と言える。その中核には、地球環境、人々の健康、そして豊かな未来社会への貢献を掲げ、2030 年度に売上高 5,500 億円、営業利益 600 億円という財務目標達成を目指す。さらに、2035～40 年度には売上高 1 兆円、営業利益 1,000 億円という長期ビジョンも示している。

本中計の実現に向け、UBE は 6 年間で総額 5,450 億円（一部報道では 4,600 億円）という大規模な投資を計画し、特にスペシャリティ化学分野、電池関連材料、樹脂再生材への重点的な資源配分を行う。研究開発費も 1.5 倍に増額し、既存事業周辺やスタートアップを対象とした M&A も積極的に活用する方針である。

本レポートでは、本中計の内容を詳細に分析し、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の各観点から、投資家、業界関係者、メディア、アナリストの評価を考察する。ステークホルダーからは、スペシャリティ化学へのシフトという戦略的方向性自体は概ね好意的に受け止められているものの、その実行力、特に既存のベーシックケミカル事業の構造改革と、競争の激しいスペシャリティ市場での迅速な成長達成能力に注目が集まっている。本中計の成否は、UBE がこれらの課題を克服し、持続的な成長軌道に乗れるか否かを左右する重要な試金石となるであろう。

II. 「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」の概要

A. 基本方針と戦略的重点：「スペシャリティ化学企業」への進化

UBE は本中計において、「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」へと進化することを明確に打ち出している。これは、同社の創業の精神である「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」という理念を現代的に再解釈し、「希望ある化学で、難題を打ち破る。」という新たなパーパス（存在意義）

を掲げることで示されている。この変革を推進するためのスローガンとして「未解決な未来に挑もう。」が設定されており、単なる事業ポートフォリオの組み替えに留まらない、企業文化やアイデンティティの変革を目指す意志がうかがえる。このような質的、理念的な目標を財務目標と並列して掲げることは、従業員の意識改革を促し、社内外に対して新生 UBE の姿を訴求する上で重要な意味を持つ。

特筆すべきは、前中計の計画期間が 3 年間であったのに対し、本中計ではその 2 倍の 6 年間に延長された点である。これは「改革を着実に進めるため」と説明されており、UBE が目指す変革の深さと複雑さを物語っている。スペシャリティ化学への本格的なシフトは、研究開発、市場開拓、M&A など多岐にわたる長期的取り組みを必要とするため、この期間設定は現実的な判断と言える。同時に、ステークホルダーに対して、短期的な成果のみを求めるのではなく、長期的な視点での評価と支援を促すメッセージとも解釈できる。

B. 主要財務目標とタイムライン（2025-2030 年度および 2035-2040 年度展望）

本中計では、具体的な数値目標が段階的に設定されている。まず 2030 年度の目標として、売上高 5,500 億円（2024 年度実績 4,868 億円）、営業利益 600 億円（同 180 億円）を掲げている。さらに長期的な展望として、2035～40 年度には売上高 1 兆円、営業利益 1,000 億円という目標も打ち出している。

2030 年度のその他の経営指標としては、ROE（自己資本利益率）9%（S4 資料内には 8%以上との記載もあり）、EBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）1,000 億円以上、ROS（売上高営業利益率）10%以上、ROIC（投下資本利益率）6%以上を目指すとしている。株主還元については、DOE（株主資本配当率）2.5%以上を基本とし、累進的な配当を目指す方針である。

これらの目標の中で特に注目すべきは、営業利益の増加率（2024 年度比 3.33 倍）が売上高の増加率（同 1.13 倍）を大幅に上回っている点である。これは、単なる規模の拡大ではなく、スペシャリティ化学へのシフトを通じた収益性の劇的な改善が戦略の核心であることを示唆している。ROS 目標 10%以上という数値も、高付加価値製品群への移行が前提となっている。

また、2030 年度目標と、さらにその先の 2035～40 年度目標という二段階の目標設定は、中期的な実行計画の枠組みを明確にしつつ、より長期的な成長ストーリーを提示することで、異なる時間軸を持つ投資家層双方にアピールする意図があると考えられる。

表 1：「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage -」主要財務目標

経営指標	2024 年度実績 (前期)	2030 年度目標	2035～40 年度 目標/ゴール	出典
売上高	4,868 億円	5,500 億円	1 兆円	
営業利益	180 億円	600 億円	1,000 億円	
ROE	(記載なし)	9% (又は $\geq 8\%$)	$\geq 10\%$	
EBITDA	(記載なし)	$\geq 1,000$ 億円	(記載なし)	
ROS	(約 3.7%)	$\geq 10\%$	(記載なし)	
ROIC	(記載なし)	$\geq 6\%$	(記載なし)	
DOE	(記載なし)	$\geq 2.5\%$	(記載なし)	

C. 投資計画と資源配分

本中計の期間中（6 年間）に総額 5,450 億円の投資を行う計画である。ただし、日刊工業新聞の報道として 4,600 億円という数字も伝えられており、この差異については注意が必要である。いずれにしても、これは変革への強いコミットメントを示す大規模な投資と言える。

研究開発費については、現行水準の 1.5 倍に増額する方針が示されている。これは、イノベーションが鍵となるスペシャリティ化学分野での競争力強化に不可欠な投資である。投資の重点分野としては、電池関連材料や樹脂再生材などの高機能化学品が挙げられている。

成長戦略の一環として、M&A も積極的に活用する方針である。対象としては、既存事業の周辺領域やスタートアップ企業が想定されている。特にスタートアップへの言及は、UBE が漸進的な事業拡大だけでなく、革新的な技術やビジネスモデルの獲得を通じて、スペシャリティ化学への転換を加速させようとしていることを示唆している。これは、内部成長と外部からの知見導入を組み合わせたバランスの取れた成長戦略と言える。

る。

III. 戦略的柱とステークホルダー評価

A. 成長戦略と潜在性

1. スペシャリティ化学における優位性確立：ターゲットセグメント

UBE の成長戦略の核心は、スペシャリティ化学事業の拡大にある。重点分野として、ポリイミド、分離膜、セラミックス、医薬、C1 ケミカル（EV 電池向け DMC/EMC 含む）、半導体ガス、半導体用高純度薬品、高機能コーティング、ウレタンシステムズなどが挙げられている¹。これらの分野において、UBE は「技術力やバリューチェーンにおける当社の強みをベースに付加価値を創出し、高収益性を実現できる事業」の確立を目指すとしている。

具体的な成長ドライバーとしては、以下の点が注目される。

- **ポリイミド**: スマートフォン、テレビ、自動車、航空宇宙分野などのディスプレイ市場拡大に伴う成長が期待される。ただし、中国市場の景気低迷や国産化の動きには注意が必要である¹。
- **分離膜**: バイオメタン製造などに活用され、グリーン化の進展に伴い成長が期待される¹。
- **セラミックス**: 特に EV 関連向けの需要が大きく、EV 市場の成長と共に拡大が見込まれるが、直近の EV 市場の成長鈍化傾向は注視すべきである¹。
- **C1 ケミカル (DMC/EMC)**: リチウムイオン電池材料であり、特に米国市場での拡大に注力する。米国では DMC/EMC の生産設備が不足しており、UBE や中国メーカーからの輸入に依存している状況であるため、米中間の政治的関係を考慮すると、UBE の拡大余地は大きいと考えられる¹。

これらのスペシャリティ事業は、既に UBE の収益の柱となっている。2024 年 3 月期のポートフォリオ別実績では、スペシャリティ事業は売上構成比 30% に対し、利益額は 200 億円と、ベーシック事業（売上構成比 46%、利益額 70 億円）を大きく上回り、利益面での貢献度が高い¹。この事実は、高収益なスペシャリティ事業へのシフトという本中計の戦略的方向性の妥当性を裏付けている。UBE の戦略は、デジタル化（ディスプレイ、半導体）、グリーン移行（EV、バイオメタン）、ヘルスケア（医薬）といった世界的なメガトレンドに合致しており、強力な需要基盤を持つ一方で、これらの高成長分野特有の変動性や競争激化への対応も求められる。

表 2：「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage -」におけるスペシャリティ化学の戦略的焦点

主要セグメント	ターゲット用途/ 市場	主な成長ドライバー	UBE の取り組み/ 焦点	出典
ポリイミド	スマートフォン、テレビ、自動車、航空宇宙（ディスプレイ）	ディスプレイ市場の拡大	能力増強、中国市場動向の注視	1
分離膜	バイオメタン製造	グリーン移行、環境規制	環境対応技術としての活用	1
セラミックス	EV 部品、その他多様な用途	EV 市場の成長	能力増強、EV 市場トレンドの監視	1
C1 ケミカル (DMC/EMC)	リチウムイオン電池材料 (EV)	EV 市場成長、米国国内サプライチェーン構築ニーズ	米国新生産拠点、米国市場機会の獲得	1
医薬	（具体的な用途は資料に詳細なし）	ヘルスケア需要、高齢化	スペシャリティ事業の一環としてのグローバルな利益拡大	
半導体材料	半導体ガス、高純度薬品	半導体産業の成長、先端製造技術	重要高純度材料の供給	

2. イノベーションエンジン：研究開発強化と M&A 展望

UBE は、スペシャリティ化学企業への変革を推進するため、イノベーション創出能力の強化に注力する。研究開発費を現行の 1.5 倍に増額する計画は、その明確な意思表示である。この投資は、新製品開発、既存製品の高機能化、そして生産プロセスの革新を加速させることを目的としている。

さらに、M&A を成長の重要な手段と位置づけ、既存事業周辺領域やスタートアップ企業を対象に、新たな事業や技術の獲得を目指す。特に、米国での DMC・EMC 事業やウレタンシステムズ事業における早期の収益貢献、シナジー創出が期待されている。内部の研究開発力強化と、外部からの技術・市場アクセスの獲得を組み合わせることで、イノベーションの速度と質を高め、変革を加速させる狙いがある。この二元的なアプローチは、急速に変化するスペシャリティ市場において、柔軟かつ迅速に対応するための現実的な戦略と言える。

3. ステークホルダー評価：成長ドライバーと市場機会に関するアナリスト・業界の見方

アナリストは、UBE のスペシャリティ化学事業の成長性について、高収益分野であるため能力増強の進捗が今後の成長に非常に重要であると指摘している¹。特に、米国での DMC/EMC 事業については、米国内の供給不足や地政学的要因から大きな成長ポテンシャルがあると評価されている¹。

市場関係者からも、本中計が順調に進捗すれば株価の安定的な上昇が期待できるとの声が聞かれる。これは、スペシャリティ化学へのシフトという戦略の方向性自体は評価されているものの、その成果が具体的に現れるかどうか注視されていることを示している。つまり、ステークホルダーの期待は、戦略の実行力と具体的な成果達成に懸かっていると言える。

B. リスク環境と対応策

1. ポートフォリオ転換の舵取り：ベーシックからスペシャリティ化学へ

UBE が直面する最大の課題の一つは、事業ポートフォリオの転換である。カプロラクタム、ナイロンポリマー、工業用アンモニアといったベーシックケミカル事業は、中国経済の停滞、供給過剰、需要低迷や価格下落の影響を強く受けており、当初の中計目標達成が困難な状況にある。

これに対し UBE は、アンモニア・ラクタムチェーンの縮小・再構築など、ベーシック事業の構造改革を推進し、市況変動に左右されにくく、GHG 排出量の少ない事業ポートフォリオへの転換を目指す方針である。具体的には、徹底的なコスト削減や販売価格の是正を進め、損益が改善しない事業については撤退・縮小も視野に入れるとしている。

この「ベーシック事業の構造改革」と「スペシャリティ事業の拡大」を同時に、かつ迅速に進めることは大きな挑戦である。ベーシック事業の不振が続けば、変革期における全体の財務パフォーマンスの重荷となり、スペシャリティ事業への投資原資や経営資源

配分にも影響を及ぼしかねない。この二正面作戦をいかに効果的にマネジメントするかが、本中計成功の鍵を握る。

2. 市場変動と地政学的要因

UBE の事業は、市場の変動性や地政学的要因からも影響を受ける。中国経済の減速や同国企業の過剰供給は、特にカプロラクタムやナイロンポリマーなどのベーシックケミカル事業に影響を与えている¹。また、スペシャリティ分野においても、EV 市場の成長鈍化の可能性は、セラミックスや C1 ケミカル事業の成長ペースに影響しうる¹。

一方で、地政学的要因が機会となる側面もある。例えば、米中間の緊張関係を背景とした経済安全保障の観点から、UBE が日本の化学メーカーとして米国の EV サプライチェーンに参画することは、米国市場での DMC/EMC 事業にとって追い風となる可能性がある¹。UBE は、このような地政学的変化を的確に捉え、リスクを最小化しつつ機会を最大限に活用する戦略的な対応が求められる。

3. 環境サステナビリティと気候関連リスク（TCFD 提言への整合）

UBE は、カーボンニュートラルを含む地球環境問題への対応を経営の重要課題と認識しており、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に整合した情報開示と戦略策定を進めている。スペシャリティ化学の成長と地球環境問題への貢献を一体のものとして捉え、持続的な成長と企業価値向上を目指す。

具体的な取り組みとしては、社長が議長を務める経営会議（サステナビリティ委員会）が地球環境問題対策委員会からの報告を受け、活動計画や重要課題を審議・指示するガバナンス体制を構築している。また、2℃シナリオや4℃シナリオ、物理的リスクシナリオを用いた分析を行い、リスクと機会を評価し、長期戦略に反映させている。本中計では、GHG 排出量の少ない事業ポートフォリオへの転換や、サプライチェーン全体での環境負荷低減、環境負荷低減に貢献する新たな技術・製品の創出と拡大を目指しており、気候変動問題を事業機会と捉える積極的な姿勢がうかがえる。この統合的なアプローチは、長期的なレジリエンス強化と ESG 投資家への訴求力向上に繋がるだろう。

4. ステークホルダー評価：特定されたリスクに関する投資家・メディアの懸念

メディア報道では、本中計の投資額や戦略目標が注目されている。投資家やアナリストの間では、戦略の方向性自体は評価されつつも、その実行可能性、特にベーシックケミカル事業の課題克服とスペシャリティ化学事業の計画通りの拡大が達成できるかどうかに関心と期待が寄せられている¹。市場の楽観論も、中計の「順調な進捗」が確認されることが条件となっている。したがって、ステークホルダーが最も注視しているのは、戦略の「何を」行うかではなく、「どのように」「いつまでに」実行できるかという

点、すなわち実行リスクであると考えられる。

表 3：主要リスクと UBE の（表明された/示唆される）緩和戦略の概要

リスクカテゴリー	特定された具体的なリスク	潜在的影響	UBE の（表明された/示唆される）緩和戦略	出典
ポートフォリオ転換	業績不振のベーシック化学（カプロラクタム、ナイロン）の再編・縮小の難しさ	収益性の継続的な圧迫、経営資源の浪費、MTP 目標未達	構造改革、生産調整（例：アンモニア/ラクタムチェーン）、高収益スペシャリティへの重点シフト	1
市場環境（ベーシック化学）	中国経済の減速、供給過剰、ベーシック化学製品の価格・需要低下	ベーシック化学からの収益・利益減少、在庫問題	市況変動の影響を受けにくいスペシャリティへのポートフォリオシフト、ベーシック部門のコスト削減	1
市場環境（スペシャリティ）	EV 市場の減速（セラミックス、C1 に影響）、ディスプレイ市場の変動（ポリイミドに影響）	主要スペシャリティ分野での予想を下回る成長、新設備の稼働率低下	スペシャリティ内での多角化、長期トレンドへの注力、地理的多様化（例：米国 EV 市場）	1
地政学的要因	（暗黙的）特定地域（例：一部市場での中国）への過度な依存	サプライチェーンの混乱、市場アクセス問題	地理的多様化（例：米国 DMC/EMC 工場）、経済安全保障の潮流活用	1

気候変動	移行リスク（炭素価格、規制変更）、物理的リスク（異常気象）	事業コスト増、座礁資産、レピュテーションリスク	TCFD 整合、シナリオ分析、低 GHG ポートフォリオへの移行、環境配慮型製品開発、強固なガバナンス体制（S8）	
実行リスク	スペシャリティの急速な拡大および/またはベーシックのタイムリーな再編の失敗	野心的な財務目標の未達、投資家の信頼喪失	長期 MTP（6 年）、大規模投資、M&A、人材育成への注力	

C. グローバル展開戦略

1. 主要地域への戦略的集中（特に米国 DMC/EMC 事業）

UBE のグローバル戦略において、特に米国市場が重要な焦点となっている。EV 需要の拡大と米国内での供給不足を背景に、リチウムイオン電池材料である DMC/EMC 事業の米国展開を積極的に進めている¹⁾。この米国事業は、UBE にとって「C1 ケミカルの事業チェーンがグローバルで拡大するための新たなスターティングポイント」であり、同社がこれまで「出遅れた地域」と認識していた米国化学市場への本格参入を意味する。日本のサプライヤーとして米国の EV サプライチェーンと「経済安全保障」に貢献するという位置づけも戦略的である。

UBE は 1964 年のニューヨーク、デュッセルドルフ駐在員派遣以来、グローバル展開の歴史を持つ。スペインやタイでのカプロラクタム、ナイロン、合成ゴムの生産・開発・販売拠点をはじめ、米州、欧州、アジアに多数の拠点を有し、2011 年時点で連結売上の 31%が海外比率であった。この既存のグローバルネットワークと長年の経験は、新たな米国事業展開を含む今後の国際戦略推進の基盤となる。ただし、米国 EV 材料工場のような大規模かつ戦略的に重要な新規事業は、従来の海外事業運営とは異なるグローバルな経営管理や資源配分が求められるだろう。

2. 強靱なグローバルサプライチェーンの構築

米国の DMC/EMC 事業は、重要な EV 材料のサプライチェーンを、従来の主要供給国・地域以外にも構築するという点で、サプライチェーンの強靱化に貢献する動きと解

積できる¹。これは、特に EV のような重要産業において、地政学的リスクを低減し、より安定的で地域に根差した供給網を構築しようとする世界的な潮流に合致する。また、UBE はサプライチェーン全体での環境負荷低減にも取り組む方針を示しており、持続可能性と強靱性を両立させたグローバルサプライチェーンの構築を目指している。

3. ステークホルダー評価：国際戦略の実現可能性と競争上の位置づけ

UBE 経営陣および外部アナリストは、米国 DMC/EMC 事業について、市場需要と UBE の競争力を踏まえ、肯定的に評価している¹。特に、米国の EV 市場へ供給することの「経済安全保障」上の意義が強調されている点は、この戦略が市場ニーズだけでなく、地政学的な追い風も捉えていることを示唆している。この戦略的判断は、内部の確信と外部からの評価が一致しており、妥当性が高いと言える。今後の焦点は、この大規模プロジェクトを効率的に実行し、米国内で台頭する可能性のある国内外の競合他社に対して優位性を確立できるかという点になるだろう。

D. 人的資本と組織変革

1. 専門人材と将来のリーダーの育成

UBE は、スペシャリティ化学への戦略的転換には、それに適応した人的資本の変革が不可欠であると認識している。グローバルに活躍できる人材育成のため、全社員対象の英語能力目標値設定（TOEIC 受験）、海外トレーニー派遣、グローバルビジネスリーダー研修などを実施している²。

特にスペシャリティ事業の成長を牽引する「若い社員」や「尖った人財」の育成が急務であり、そのためには人事戦略においても「古い考え方を捨てる」必要があると指摘されている。活躍の場を提供するとともに、成果を出せば明確に評価される制度、挑戦における成功も失敗も糧とする文化の醸成が求められる。

DX（デジタルトランスフォーメーション）をキャリアオーナーシップ・マネジメント構築の中核に据え、社員が自律的にキャリアを考え、成長を実現する風土づくりを進めている²。また、スペシャリティ化学への変革に必要な「目指す人財像」を新たに策定し、その浸透を図っている²。これらは、イノベーション主導型ビジネスに不可欠な、専門性が高く、グローバルな視点を持ち、起業家精神に富んだ人材群の形成を目指す包括的な取り組みである。

しかしながら、従業員による自社評価では、「会社の成長性や将来性」が 3.2 点（5 点満点中）、「実力主義」が 2.9 点（同）と比較的穏当な評価に留まっている。これは、策定された人事戦略が現場レベルでの実感として十分に浸透するには、まだ時間を要することを示唆している可能性がある。この認識ギャップの解消が、人材のポテンシャル

を最大限に引き出す上で鍵となるだろう。

2. DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）とハイパフォーマンスカルチャーの推進

UBE グループは、DE&I を推進し、全従業員にとって働きがいのある職場を提供することを目指している²。具体的な目標として、2030 年までに女性管理職比率 15%、女性社員比率 30%を掲げている。2024 年度目標は女性管理職比率 6.0%（2023 年度実績 4.6%）、女性社員比率 18.0%（同 15.0%）と、着実な進捗を目指している²。外国人財についても、毎年 2 名以上の採用、2030 年までに外国人管理職 5 名以上登用を目標としている²。

これらの具体的な数値目標は、UBE が DE&I に対して単なる理念に留まらない真摯なコミットメントを持っていることを示している。多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境は、複雑化するグローバルなスペシャリティ市場において、新たな視点やイノベーションを生み出す上で不可欠である。公正な評価と処遇、多様な働き方の受容も方針として掲げられている²。

3. 人事の近代化と従業員エンパワーメントのための DX 活用

DX は、UBE の人事戦略、特に「キャリアオーナーシップ・マネジメント」構築において中心的な役割を担うとされている²。しかし、DX ツールの活用が十分に進んでいない、社員全体の DX スキルレベルが不明瞭、DX リーダーの選任が困難といった課題も認識されている。

これらの課題に対応するため、エクサウィザーズ社の「exaBase DX アセスメント&ラーニング」のような DX アセスメントツールを導入し、社員の DX レベルを数値化・可視化し、ターゲットを絞った育成プランの策定に活用している。これは、人事領域における DX 成熟度向上の道のりが緒に就いたばかりであることを示唆するが、データに基づいたアプローチで課題解決を図ろうとする姿勢は評価できる。

4. ステークホルダー評価：人事戦略の有効性に関する内部（従業員エンゲージメント）および外部の視点

従業員による会社評価（en-hyouban.com）では、総合評価 3.3 点（5 点満点、正社員 68 名回答）となっている。項目別では、「会社の成長性や将来性」3.2 点、「実力主義」2.9 点、「活気のある風土」3.0 点、「イノベーションへの挑戦」3.1 点、「経営陣の手腕」3.0 点などであった。勤務時間（納得度 75%）、休日・休暇（同 82%）、職場の人間関係（満足度 72%）は比較的良好だが、年収・給与（納得度 67%）は中程度である。

これらの評価、特に「実力主義」(2.9 点)や「イノベーションへの挑戦」(3.1 点)といった項目は、本中計が目指すイノベーション主導、「尖った人財」の活躍といった方向性と照らし合わせると、改善の余地があることを示唆している。従業員が変革の原動力となるためには、これらの認識を高め、エンゲージメントを向上させることが不可欠である。

表 4 : UBE の人的資本戦略：主要な取り組みと目標（抜粋）

取り組みカテゴリー	具体的な活動・焦点	目標・指標	出典
グローバル人材育成	英語能力強化 (TOEIC)、海外トレーニング制度	全社員に英語目標設定、トレーニー派遣	2
DE&I：女性活躍推進	女性管理職・社員比率の向上	女性管理職：2030 年 15% (24 年度目標 6.0%)。女性社員：2030 年 30% (24 年度目標 18.0%)	2
DE&I：外国人材活躍推進	外国籍社員の採用・登用	外国籍社員毎年 2 名以上採用、2030 年までに外国人管理職 5 名以上	2
キャリア開発	DX によるキャリアオーナーシップ・マネジメント、「目指す人財像」の策定・浸透	自律的キャリア形成文化の醸成、新人財像の定着	2
人材育成	特にスペシャリティ分野での「尖った人財」への機会提供と明確な評価、古い人事慣行の改革	(定性的) 挑戦的取り組みの支援	

DX スキル	従業員の DX スキル レベル評価と向上	アセスメントツール (例: exaBase) 活用 によるスキル定量化、 ターゲット研修	
従業員エンゲージメント	(ストレスチェック、 ワークショップ等による) モニタリングと改善	ワークエンゲージメント、 WFun、K6 スコアの追跡、 改善策実施	2

E. 知的財産・無形資産の価値創造

1. 研究開発の強化とイノベーションの促進

UBE は、スペシャリティ化学企業への転換において、イノベーションが生命線であると認識し、研究開発体制の強化を図る。研究開発費を 1.5 倍に増額する計画は、その具体的な表れである。この投資は、新規技術や環境負荷低減に貢献する製品の開発に重点的に振り向けられる。

また、UBE マテリアルズ（グループ会社）の事例では、IP ランドスケープ（知財情報分析）を活用して新たな開発テーマを発見する取り組みが進められている。これは、単に研究開発費を増やすだけでなく、その投資をより戦略的かつ効果的に行うための仕組みづくりと言える。

2. 知的財産保護メカニズム（特許、オープン・クローズ戦略）

UBE グループは、創出された発明について、発明の本質、特許性、サプライチェーンや将来の実施形態を想定した権利範囲を設定し、オープン・クローズ戦略を適切に判断することで、技術的成果を保護する方針である³。これにより、知的財産を通じて高い参入障壁を構築し、事業の持続的な競争優位を築くことを目指す³。

他社の知的財産権も尊重するため、既存事業や研究開発の事業化段階においては、特許クリアランス調査を徹底し、事業リスクの最小化に努めている³。UBE マテリアルズでは、厳選した形での特許出願を意識し、約 90% という高い特許査定率を維持している。これは、量より質を重視する戦略的な特許ポートフォリオ構築を示唆している。さらに、東芝の知財管理サービス「IPeakMS」のようなツールを導入し、知財管理業務の効率化と高度化を図っている。これらの取り組みは、UBE が IP を単なる法的権利としてだけでなく、経営戦略と一体化した重要な無形資産として捉えていることを示している。

3. 無形資産の競争優位性と市場価値への転換

UBE は、保有する知的財産を単に保護するだけでなく、事業競争力の強化や新たな価値創造に積極的に活用しようとしている。IP ランドスケープによる新規開発テーマの発掘はその一例である。将来的には、蓄積された知財データを特許価値評価に活用し、研究開発の費用対効果分析や海外出願戦略の判断材料とすることも視野に入れている。

このように、知的財産を事業戦略策定や意思決定に活かす「IP ドリブン経営」への移行は、イノベーションが競争力の源泉となるスペシャリティ化学企業にとって不可欠な要素である。

4. ステークホルダー評価：UBE の IP パイプラインの強みと可能性に関するアナリストの見解

提供された資料の中には、UBE の知的財産戦略そのものに対するアナリストの具体的な評価は見当たらなかった。しかし、研究開発投資の増額がスペシャリティ化学事業の成功に不可欠であるという一般的な認識は、間接的に強力な IP パイプライン構築の重要性を示唆している。UBE マテリアルズの事例に見られるような、質の高い特許取得や戦略的な IP 管理体制は、堅牢な内部フレームワークの存在を示しており、これが事業成果に結びつくかどうかは今後の評価ポイントとなるだろう。

IV. 市場の反応と全体的展望

A. 発表後の投資家心理と株価動向

新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」および連結子会社 UBE マシナリーの東京証券取引所への新規上場準備開始の発表を受け、UBE の株価は急伸した⁴。また、UBE 三菱セメントの上場準備開始も株価に好影響を与えたと報じられている。

個人投資家向けの株式掲示板などでは、本中計が順調に進捗すれば株価 2500 円を目指す動きになるのではないかと、といった期待感を示すコメントが見られた。これらの市場の初期反応は、UBE が打ち出したスペシャリティ化学への注力という方向性や、子会社上場によるグループ全体の価値向上策が、投資家から好意的に受け止められたことを示唆している。戦略的明確性と価値実現への触媒が同時に示されたことが、ポジティブなセンチメントを醸成したと考えられる。

B. アナリスト評価と目標株価分析（入手可能な範囲）

提供された資料からは、本中計発表後のアナリストによる包括的な評価レポートや具体的な目標株価の集約データは確認できなかった。ただし、前述の通り、個人投資家レベ

ルでは、中計の進捗を条件に 2500 円という具体的な株価水準に言及する声があった。今後、各証券会社のアナリストが本中計の詳細な分析を行い、評価や目標株価を更新していくものと予想される。

C. メディア報道と業界内での位置づけ

日刊工業新聞、中国新聞、ロイターなどの主要メディアは、本中計の発表を報じ、特に投資額（5,450 億円または 4,600 億円）、売上高・営業利益目標、そしてスペシャリティ化学への戦略的シフトといったキーポイントを伝えた。計画期間が 6 年間に延長された点も注目された。

メディアの論調は、UBE が大きな変革に乗り出したことを客観的に伝えるものが中心であった。報道された投資額に差異が見られる点は、UBE 側からのより明確な情報発信が望まれる部分である。業界内では、UBE のスペシャリティ化学への本格的な舵取りは、他の総合化学メーカーの戦略転換の動きとも比較されつつ、その動向が注視されることになるだろう。

V. 総括評価：UBE の 2030 年に向けた道筋

A. 本中計の SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）の統合

本中計「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」を巡る状況を SWOT 分析の観点から統合すると、以下の点が明らかになる。

● 強み (Strengths):

- スペシャリティ化学への明確な戦略的ビジョンと集中。
- 既に収益貢献しているスペシャリティ事業セグメントの存在。
- 研究開発と設備投資への強いコミットメント（R&D 費 1.5 倍増、大規模投資計画）。
- 質の高い特許取得を目指すなど、積極的かつ戦略的な知的財産戦略。
- EV 材料分野における米国市場への強力な参入計画と、経済安全保障の追い風。
- TCFD 提言に沿った堅牢なサステナビリティ推進体制。

● 弱み (Weaknesses):

- 業績不振のベーシックケミカル事業が、全体の収益性や経営資源配分の足かせとなる可能性。
- 複雑なポートフォリオ転換（ベーシック事業の再編とスペシャリティ事業の急拡大の同時進行）に伴う高い実行リスク。
- 従業員の会社成長期待や実力主義評価に関する現状認識が、変革を推進する上

で改善の余地あり。

- DX 活用における課題（ツール利用の遅れ、スキルレベルのばらつき）。

- **機会 (Opportunities):**

- EV、グリーンテクノロジー、先端ディスプレイ、医薬など、高成長が見込まれるスペシャリティ化学市場。
- 米国市場における EV 電池材料の旺盛な需要と、非中国系サプライヤーへの期待。
- M&A や子会社 IPO による事業ポートフォリオ最適化と企業価値向上の可能性。
- 知的財産の戦略的活用による競争優位性の確立と新規事業創出。

- **脅威 (Threats):**

- 世界経済、特に中国経済の減速リスクと、それが化学品市況に与える影響。
- ターゲットとするスペシャリティ市場における価格変動や需要変動（例：EV 市場の成長鈍化懸念）。
- 国内外の競合他社との競争激化（特に高機能材料分野）。
- 地政学的リスクの顕在化によるサプライチェーンや市場アクセスの不安定化。
- 変革を担う高度な専門人材の獲得・育成競争の激化と、定着の難しさ。

B. 重要な成功要因と潜在的な障害

本中計の成功に向けて、以下の要因が極めて重要となる。

- **重要な成功要因:**

- ベーシックケミカル事業の効率的かつ迅速な構造改革の断行。
- スペシャリティ化学事業、特に米国 **DMC/EMC** 事業の計画通りの立ち上げと収益化、およびその他成長分野での収益性の高い規模拡大。
- 変革を主導できる専門人材の獲得・育成と、挑戦を奨励し成果に報いる企業文化への転換。
- 継続的なイノベーション創出と、それを保護・活用する知的財産戦略の高度化。
- 規律ある **M&A** 戦略の実行と、買収後の効果的な **PMI**（ポスト・マージャー・インテグレーション）。

- **潜在的な障害:**

- ベーシックケミカル事業の整理・縮小が遅々として進まず、経営資源を浪費する。
- スペシャリティ化学事業の成長が想定より遅れる、または期待した収益性を確保できない。
- 必要なスキルを持つ人材の不足、あるいは変革に対する組織的な抵抗。

- M&A が不調に終わる、または買収後のシナジー創出に失敗する。
- 予期せぬ外部環境の激変（深刻な景気後退、地政学的紛争の激化など）。

C. 戦略的提言と将来展望

本分析に基づき、UBE が「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」を成功裏に推進し、持続的な成長を実現するために、以下の戦略的提言を行う。

1. **透明性の高いコミュニケーションの徹底:** 特にベーシックケミカル事業の構造改革の進捗と、スペシャリティ化学事業の生産能力増強・収益化状況について、定期的かつ透明性の高い情報開示を行い、投資家の信頼を維持・向上させる。
2. **従業員エンゲージメントの強化:** 従業員の成長期待や実力主義に対する認識改善に注力し、イノベーションを促進するためのインセンティブ設計や企業文化改革を加速する。
3. **DX 推進の加速:** 人事、研究開発、生産など全社的な DX 活用を加速し、業務効率化、意思決定の迅速化、新たな価値創造へと繋げる。特に、認識されている DX 導入課題の解決を急ぐ。
4. **市場環境への機動的な対応:** 主要なスペシャリティ市場（EV サプライチェーン、半導体産業など）の動向を継続的に監視し、変化に対して機動的に戦略を調整できる体制を構築する。
5. **投資額の明確化:** 報道されている本中計期間中の総投資額（5,450 億円 と 4,600 億円）の差異について、公式な見解を明確にし、市場の混乱を避ける。

UBE の将来展望は、本中計の実行力に大きく左右される。成功裏に変革を遂げることができれば、UBE はより強靱で収益性が高く、イノベーションを核とするスペシャリティ化学企業へと飛躍し、2030 年、さらにはその先の 2040 年に向けた野心的な目標達成も視野に入るだろう。しかし、この複雑なポートフォリオ転換を効果的にマネジメントできなければ、変革は道半ばで停滞し、長期的な業績低迷に繋がるリスクも否定できない。ステークホルダーは、UBE の変革への道のりを、期待と厳格な視線をもって注視し続けるであろう。

引用文献

1. UBE 【4208】 ポートフォリオ転換を進める化学品企業の業績の ..., 6月 3, 2025 にアクセス、<https://note.com/ijnrdx/n/n1e3aab4b1d34>
2. 人財マネジメント | サステナビリティ | UBE 株式会社 - UBE ..., 6月 3, 2025 にアクセス、<https://ube.com/ube/sustainability/society/humanresources/>
3. イノベーション（知的財産の尊重） | サステナビリティ | UBE 株式 ..., 6月 3, 2025 にアクセス、<https://ube.com/ube/sustainability/management/innovation/>

4. UBEー急伸 UBEマシナリーの東証上場に向け準備開始 新中計も ..., 6 月 3, 2025 にアクセス、https://www.traders.co.jp/news/article/1_2062656?rfr=yh