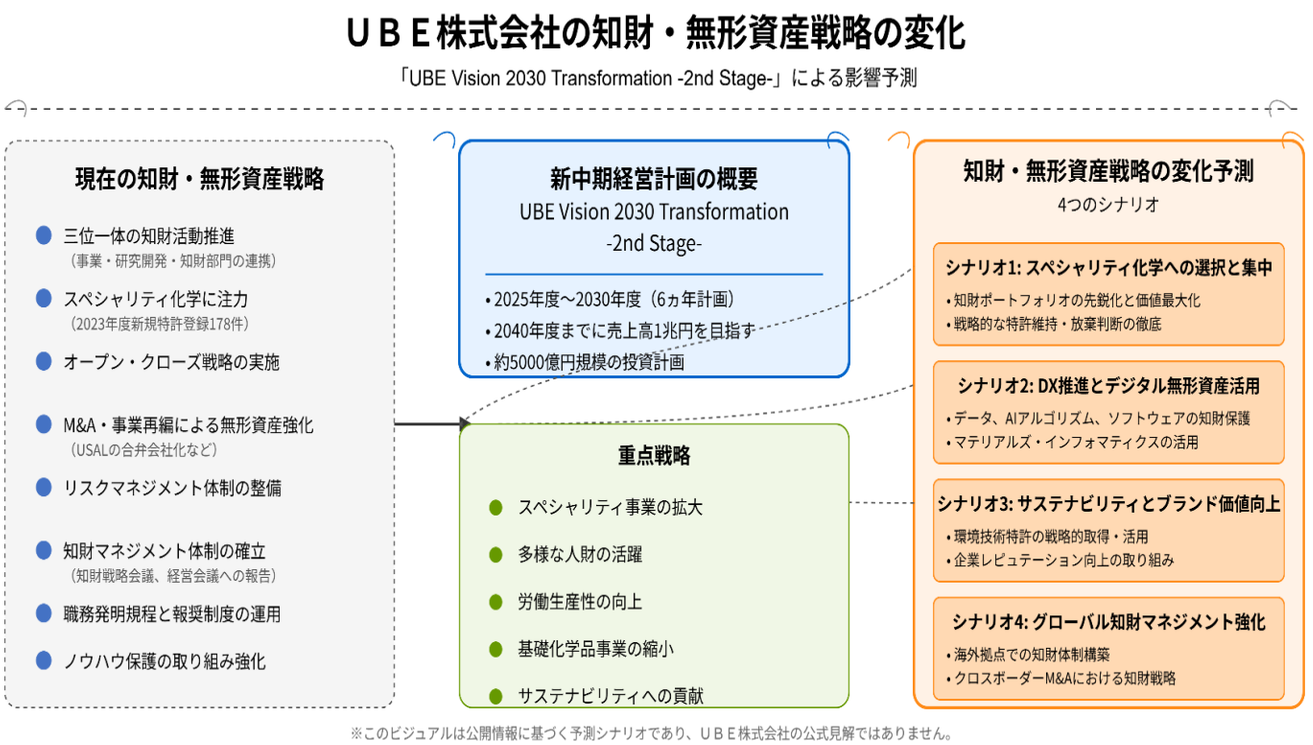
ＵＢＥ株式会社新中期経営計画により、知財・無形資産戦略はどう変わるか

Felo AI



概要

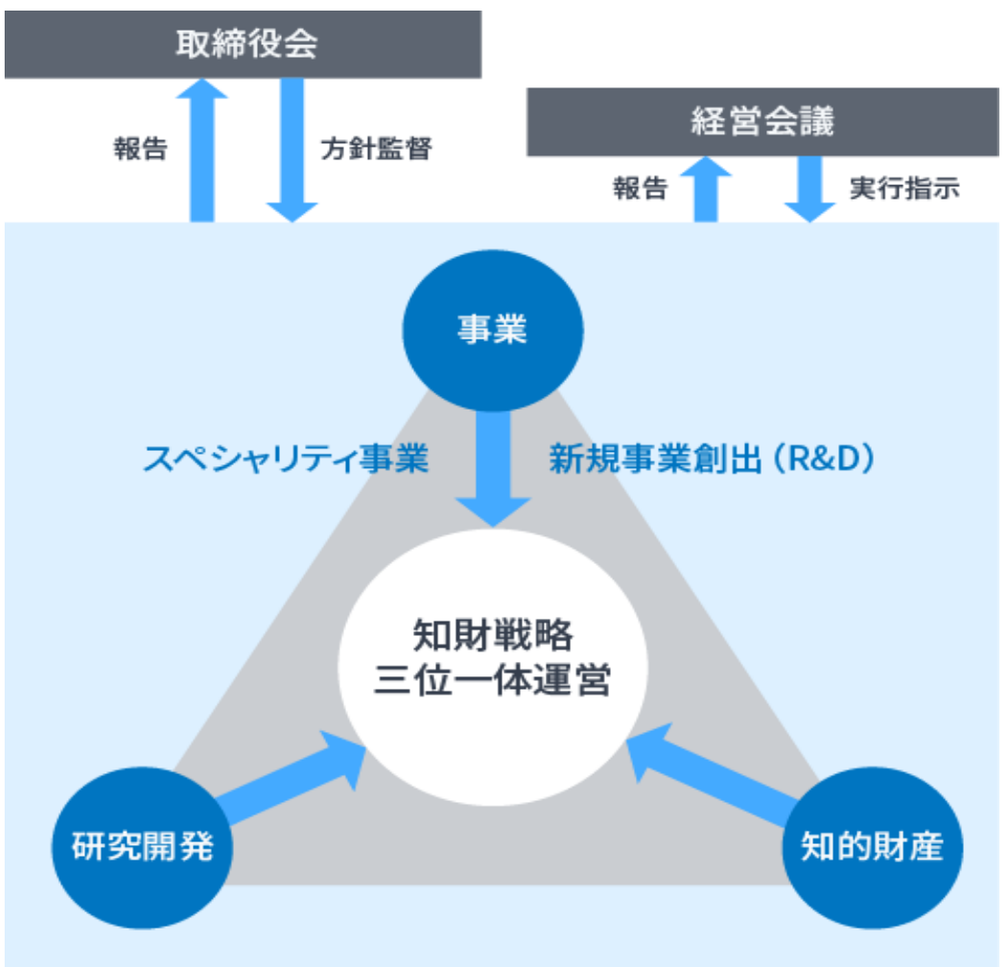
ＵＢＥ株式会社（以下、ＵＢＥ）が 2025 年 5 月 20 日に公表した新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」（2025 年度～2030 年度）は、同社の知財・無形資産戦略に多大な影響を与えることが予測されます。現在のＵＢＥは、スペシャリティ化学を中核に据え、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が緊密に連携し、知的財産活動を推進しています 3 40 。新中期経営計画では、スペシャリティ事業のさらなる拡大やサステナビリティへの貢献が重視されると見られ、これに伴い、知財ポートフォリオの最適化、DX（デジタルトランスフォーメーション）関連の無形資産強化、そしてブランド価値や信頼性といった広範な無形資産の戦略的活用が一層重要になると考えられます。

詳細レポート

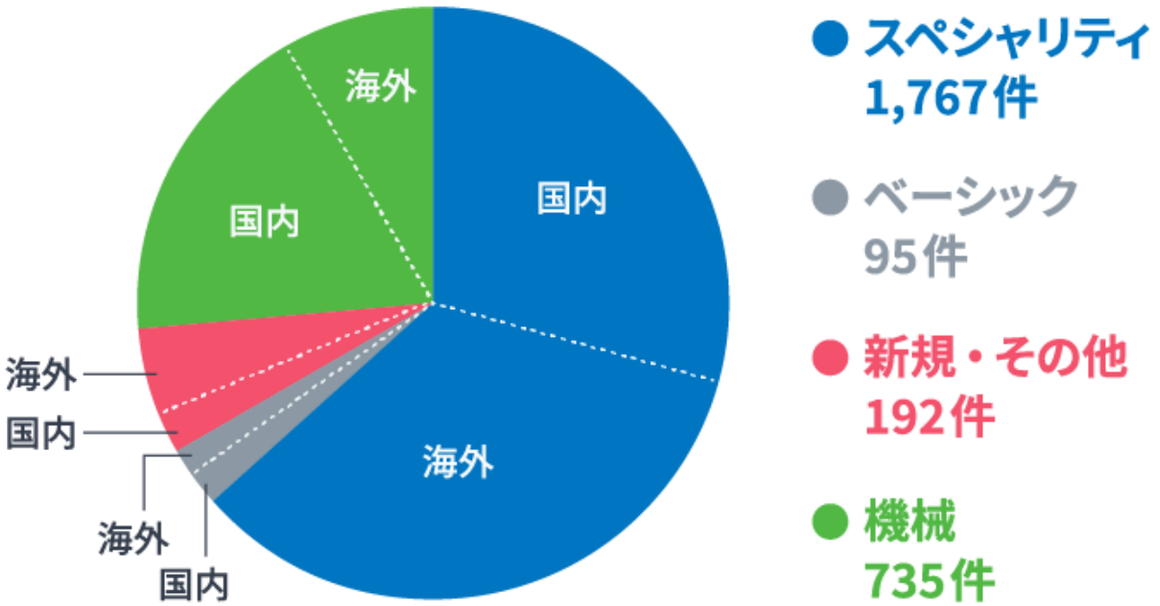
ＵＢＥ株式会社の現在の知財・無形資産戦略

ＵＢＥグループは、スペシャリティ化学における持続的な競争優位を築くため、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が三位一体となって知的財産活動を推進しています 3 40 。

マネジメント体制と実績 スペシャリティ事業に関しては、事業のあるべき姿を実現するために知財戦略会議が開催され、知的財産の獲得や知財投資の状況が審議されています 3 26 40 。知的財産活動全体は、経営会議および取締役会に定期的に報告され、方針や実行方法について指示・監督がなされる体制が構築されています 3 40 。 2023 年度の新規特許登録件数は 178 件で、2023 年 3 月末時点での特許保有件数は 2,789 件です 3 40 。近年、化学事業の会社分割による特許権移転や保有特許の棚卸しを進めた結果、保有件数・新規登録件数は減少傾向にありましたが、着実な権利化手続きにより前年度と同水準を維持しました 3 40 。スペシャリティ化学を中核とする企業グループを目指し、近年はスペシャリティ事業の特許出願・登録比率を高めており、この方針は今後も継続される見込みです 3 40 。



ＵＢＥグループのポートフォリオ別特許保有件数（2024 年 3 月末現在） 40 具体的なポートフォリオ別の特許保有件数の詳細な内訳は図示されていますが、スペシャリティ分野への注力が伺えます。



知的財産の保護と活用 ＵＢＥは、新たに創作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行うことで技術的成果を保護し、高い参入障壁を構築することを目指しています 3 40 。また、他社の知的財産権を尊重し、特許クリアランス調査にも万全を期しています 32 40 。職務発明規程に基づく報奨制度や、IP リテラシー向上のための社員教育も実施されています 40 。

M&A・事業再編と無形資産 ＵＢＥは M&A や事業再編も積極的に活用しており、これらは知財・無形資産戦略と密接に関連しています。例えば、2024 年 1 月には大日本印刷株式会社と共同で、UBE 科学分析センター（USAL）を合弁会社化し、素材分析分野での価値創出を目指しています 8 23 28 。この連携により、DNP は知的財産の面から事業ポートフォリオを強化し、UBE は技術戦略を推進します 8 41 45 。また、2024 年 12 月には 100%子会社である株式会社エーピーアイコーポレーション（医薬原薬・中間体製造）を吸収合併し、経営資源の集約とサプライチェーン強化を図り、CDMO 市場での競争力向上を目指しています 20 。こうした動きは、特定の技術ノウハウ、顧客ネットワーク、サプライチェーンといった無形資産の再編・強化につながります。

広義の無形資産 ＵＢＥグループは、知的財産権に加え、技術力、ブランド価値、顧客との信頼関係、効率的なサプライチェーン、そしてそれらを支える組織能力やプロセスといった広範な無形資産の重要性を認識しています。リスクマネジメント体制の中で、技術流出防止や知的財産紛争への対応も整備されています 17 。宇部エクシモ株式会社の事例では、技術情報の帰属を明確にするための電子公証サービスの活用など、ノウハウ保護の取り組みも見られます 42 。

新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」の概要

2025 年 5 月 20 日に発表された新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、2025 年度から 2030 年度までの 6 ヵ年を対象としています 5 43 。この計画では、2040 年度までに売上高 1 兆円を目指すという長期ビジョンも示されており 46 、今後 6 年間で約 5000 億円規模の投資が計画されています 46 。重点戦略としては、「スペシャリティ事業の拡大」「多様な人財の活躍」「労働生産性の向上」などが挙げられています 47 。一方で、基礎化学品事業の縮小など、事業ポートフォリオの再編も進められており、2025 年 3 月期には関連する減損損失約 350 億円が計上される見通しです 6 。

新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化予測シナリオ

新中期経営計画の基本方針と現在のＵＢＥの状況を踏まえ、今後の知財・無形資産戦略の変化について以下のシナリオが予測されます。

シナリオ 1：スペシャリティ化学への選択と集中に伴う知財ポートフォリオの先鋭化と価値最大化

- **戦略的方向性：** 新中計の最重要課題であるスペシャリティ事業の成長ドライブに合わせ、当該分野での知財創出を最優先し、質・量ともに他社を圧倒する知財ポートフォリオを構築する。
- **具体的なアクション：**
  - 研究開発投資を知的財産価値（例：特許の経済的価値評価、ライセンス収入潜在力）に基づいて配分し、より市場価値の高い技術領域へリソースを集中させる。
  - 既存特許ポートフォリオを定期的に棚卸し、維持コストと事業貢献度を比較考量の上、維持・放棄の判断をシビアに行い、知財維持コストを最適化する。具体的には、宇部ケミカル工場やタイの工場でのカプロラクタム生産停止 6 に伴い、関連特許群の戦略的見直し（ライセンスアウト、売却、放棄など）を行う。
  - M&A（例：LANXESS 社のウレタン事業買収 19 22 31 ）においては、買収対象の知財価値評価（デューデリジェンス）を一層精緻化し、買収後の PMI（Post Merger Integration）において知財シナジーを最大化する戦略（重複技術の整理、クロスライセンス、共同開発テーマ設定など）を早期に策定・実行する。
  - オープンイノベーションを推進し、自社単独では解決困難な技術課題に対して、外部の技術・知見（大学、スタートアップ、異業種企業など）を積極的に導入する。その際、共同研究契約やライセンス契約における知財権の帰属、実施権の設定などを戦略的に設計する。
  - 技術ノウハウや営業秘密といった非登録知財の保護・管理体制を強化し、コア技術のブラックボックス化を推進する。従業員に対する秘密保持教育の徹底、情報アクセス権限の厳格化、退職者による情報漏洩リスク対策などを実施する。

シナリオ 2：DX 推進とデジタル無形資産の戦略的活用

- **戦略的方向性：** 製造プロセスの効率化、研究開発のスピードアップ、新たなビジネスモデル創出を目的とした DX 戦略 9 を推進する上で、データ、AI アルゴリズム、ソフトウェア、デジタルプラットフォームといったデジタル無形資産の価値を最大化し、競争優位性を確立する。
- **具体的なアクション：**
  - スマートファクトリー化に伴い生成される大量の製造プロセスデータ（温度、圧力、流量、品質検査結果など）を知的財産として保護（営業秘密、限定提供データなど）し、AI を活用した予知保全、品質向上、歩留まり改善などに活用する。
  - マテリアルズ・インフォマティクス（MI）を活用した新素材開発において、実験データ、シミュレーションデータ、AI モデル、関連ソフトウェアなどの知財管理方針（権利化、秘匿化、オープン化）を明確化する。
  - 顧客とのサプライチェーン情報を共有・連携するデジタルプラットフォームを構築・運用する場合、プラットフォーム自体や関連技術の知財保護、データ利用規約、セキュリティ対策を徹底する。
  - ソフトウェア開発の内製化を進める場合、著作権管理、オープンソースソフトウェア（OSS）のライセンス遵守、開発プロセスのノウハウ化などを推進する。

- デジタル人材育成プログラムを強化し、全社的なデータリテラシー、AI 活用スキル、知財意識を向上させる。

シナリオ 3：サステナビリティ経営とブランド・レピュテーション価値の向上

- **戦略的方向性：** 地球環境問題への貢献 8 18 41 や社会課題解決を重視する経営姿勢を明確にし、それに関連する技術開発や事業活動を通じて、環境技術ブランドの確立、社会からの信頼・評価（レピュテーション）といった無形資産価値を高める。
- **具体的なアクション：**
  - CO2 削減技術、リサイクル技術、バイオマス由来化学品製造技術など、環境負荷低減に貢献する技術開発を加速し、関連特許を戦略的に取得・活用する。これらの技術を積極的に外部発信し、「環境先進企業 UBE」としてのブランドイメージを構築する。
  - 統合報告書 44 やサステナビリティレポートにおいて、知財・無形資産（特に ESG 関連技術やノウハウ）の保有状況、活用戦略、社会への貢献度などを具体的に開示し、投資家やステークホルダーとの建設的な対話 7 を促進する。
  - サプライチェーン全体での人権尊重、労働安全衛生、環境コンプライアンス遵守を徹底し、サプライヤーエンゲージメントを強化する。これにより、サプライチェーンの持続可能性とレジリエンスを高め、企業レピュテーションのリスクを低減する。
  - 製品のライフサイクルアセスメント（LCA）情報を積極的に開示し、環境性能の高さを訴求することで、顧客からの信頼を獲得し、製品ブランド価値を向上させる。
  - 従業員のエンゲージメント向上施策（働きがいのある職場環境整備、多様な人材の活躍推進 47 など）を通じて、組織全体の活力を高め、イノベーション創出しやすい企業文化という無形資産を醸成する。

シナリオ 4：グローバル事業展開と国際的な知財・無形資産マネジメント体制の強化

- **戦略的方向性：** 海外市場での事業拡大に伴い、各国・地域特有の法制度、商慣習、競争環境に対応した、グローバルレベルでの知財・無形資産の取得・保護・活用体制を強化し、海外事業リスクを低減するとともに、収益機会を最大化する。
- **具体的なアクション：**
  - 主要海外拠点（生産・販売・研究開発）における知財担当者の配置・育成を進め、本社知財部門との連携を密にする。各国での特許・商標出願戦略、模倣品対策、ライセンス交渉などを現地主導で迅速かつ効果的に実行できる体制を構築する。
  - クロスボーダーM&A や海外企業とのアライアンスにおいては、対象国の知財法制や紛争事例を十分に調査し、契約書における知財条項（保証、補償、紛争解決手段など）を慎重に検討する。
  - 海外でのブランド展開においては、各国での商標権取得・管理を徹底し、ブランド毀損リスク（模倣品、風評被害など）に対応するためのモニタリング体制を強化する。

- 技術供与や共同開発を行う海外パートナー企業に対して、秘密保持契約の遵守徹底、技術情報の適切な管理を求め、情報漏洩リスクを管理する。
- グローバルなサプライチェーンにおける無形資産（技術標準、品質管理ノウハウ、物流ネットワークなど）の共有と保護のバランスを考慮した管理体制を構築する。

これらのシナリオは相互に関連し、複合的に進展する可能性が高いです。ＵＢＥが新中期経営計画を通じて持続的な成長を実現するためには、これらの変化予測を踏まえ、知財・無形資産戦略をよりダイナミックかつ戦略的に展開していくことが求められます。特に、事業ポートフォリオの変革期においては、知財・無形資産の獲得、活用、そして時には整理・再編を迅速に行う経営判断が重要となるでしょう。

1. 経営戦略・中期経営計画 ｜ UBE 株式会社 － UBE Corporation
2. 医療機器業界の M&A 動向（2025 年）メリットデメリット/事例 ...
3. イノベーション（知的財産の尊重） ｜ サステナビリティ － UBE
4. 知的財産戦略交流会議 ｜ 一般社団法人企業研究会
5. ＵＢＥ（4208） ＵＢＥグループ新中期経営計画 「UBE Vision ...
6. 決算:UBE、25 年 3 月期最終赤字 175 億円 事業再編で減損損失
7. 【祝 CIC Fukuoka 開設（第１回）】特許庁公開：知財・無形 ...
8. 大日本印刷と UBE 材料分析分野における新たな価値創出に ...
9. 経営方針 ｜ UBE 株式会社
10. 『知財・無形資産ガバナンス入門』 出版記念無料セミナーの ...
11. 【事例紹介:宇部マテリアルズ株式会社】 知財グループの業務 ...
12. 知的財産（知財）・特許、従業員数 1001 名～ の転職 ... － doda
13. ＵＢＥ株式会社の過去求人情報／知的財産スタッフ － doda
14. 知的財産マネジメント ｜ 高砂熱学工業株式会社
15. 宇部興産株式会社の特許登録一覧 － IP Force
16. 中電工
17. Risk Management ｜ Sustainability ｜ UBE Corporation
18. Materiality and SDGs ｜ Sustainability ｜ UBE Corporation
19. 【Online presentation】Acquisition of LANXESS Urethane ...
20. 医療機器業界の M&A 動向（2025 年）メリットデメリット/事例 ...
21. ＵＢＥ三菱セメント：“100 年に一度”の厳しい経営環境を統合 ...
22. Baker McKenzie Advises UBE Corporation on its Acquisition ...
23. Dai Nippon Printing and UBE to Promote Collaboration ... － DNP
24. 少数精鋭で効率的な知財管理を実現 自由度の高さと変化 ... － 東芝

25. 宇部エクシモ株式会社 － 日本電子公証機構
26. イノベーション（知的財産の尊重） ｜ サステナビリティ － UBE
27. ＵＢＥ株式会社の過去求人情報／知的財産スタッフ － doda
28. 大日本印刷と UBE 材料分析分野における新たな価値創出に ...
29. UBE の成長戦略を解説｜ごりお【化学系ブログ ... － note
30. 【事例紹介:宇部マテリアルズ株式会社】 知財グループの業務 ...
31. 【10/3 記者会見動画・質疑応答】ドイツ LANXESS 社の ... － UBE
32. Innovation （Respect for Intellectual Property） ｜ Sustainability
33. Ube Industries. Balance Sheet, Ube Industries. Financial ...
34. 将来成長に向けた無形固定資産投資 －製薬企業の事業特性
35. Legal Advice － UBE Corporation Europe
36. Patents Assigned to UBE Corporation
37. UBE － Financial Statements Analysis － The Stock Exchange of ...
38. 4.7 The intangible assets alternative （private companies/ NFPs）
39. 知的財産 － マクセル
40. イノベーション（知的財産の尊重） ｜ サステナビリティ ｜ ＵＢＥ株式会社 － UBE Corporation
41. 大日本印刷と UBE　材料分析分野における新たな価値創出に向けた合弁会社で協業推進へ ｜ ニュース ｜ DNP 大日本印刷
42. 宇部エクシモ株式会社 ｜ 日本電子公証機構
43. ＵＢＥ（4208） ＵＢＥグループ新中期経営計画 「UBE Vision ...
44. 統合報告書 ｜ UBE 株式会社
45. 大日本印刷と UBE 材料分析分野における新たな価値創出に ...
46. 2040 年度までに売上高 1 兆円を目指す 化学メーカーＵＢＥ ...
47. 【先行】ＵＢＥグループ新中期経営計画策定 ... － 山口新聞
48. UBE【4208】の事業内容 － キタイシホン
49. 経営戦略・中期経営計画 ｜ UBE 株式会社 － UBE Corporation