

UBE株式会社の知財・無形資産戦略の現状と今後の展開

現在の知的財産・無形資産戦略（2025年時点）

UBE株式会社（旧・宇部興産）は、自社の知的財産（特許等）やブランド、技術・ノウハウ、人材・組織力、データ資産、バリューチェーン上の関係性、そして企業の信頼・評判といった**無形資産**を重要な経営資源と位置付けています。特に2010年代後半以降、「スペシャリティ化学企業」への転換戦略のもとで、以下のような取り組みを行っています。

- ・**知的財産（特許）戦略**: 研究開発部門と知的財産部門が緊密に連携し、事業戦略と一致した**知財ポートフォリオ（PF）の構築**を推進しています¹。各事業分野ごとに2030年の目指す姿に向けて必要な特許群を整備し、特許マップやIPランドスケープ（知財情報に基づく経営・事業環境分析）を活用して新製品の着想や他社との提携機会を探索しています¹²。新たな発明については社内の**発明出願検討会**で特許性や権利範囲、オープン/クローズ戦略を審議し、重要な技術は積極的に特許出願する一方、秘匿すべきノウハウは慎重に管理しています³⁴。このような知財戦略により、コア技術を特許で適切に保護し**高い参入障壁**を築くことで、事業の競争優位性を維持・強化しています⁴。その結果、UBEグループ全体では約2,800件近い特許を保有しており、その約6割強がスペシャリティ事業分野に偏在しています（下表参照）。特にポリイミド樹脂、分離膜、セラミックスなど重点分野で多数の特許を取得し、知財の質にも注力しています⁵。

分野別の特許資産（2024年3月末時点）⁵

分野	保有特許件数(件)	-----	-----		スペシャリティ事業	1,767		ベーシック事業
95		新規事業・その他	192		機械事業	735		（UBEおよび一部グループ会社の合計）

- ・**技術・ノウハウとオープンイノベーション**: 自社の研究開発力を高めるため、**バックキャスト**と**フォアキャスト**双方で将来ニーズを見据えたテーマ設定を行っています⁶。将来の社会課題や市場変化を見越して開発分野を選定しつつ、既存技術の延長から新製品創出につなげるアプローチも組み合わせ、新たな**コアコンピタンス（中核技術）**の創出に集中しています⁷。また、**オープンイノベーション**を積極的に推進しており、国家プロジェクトへの参画、大学との共同研究、スタートアップ企業との協業によって外部の知識・技術を取り込み、自社ノウハウとの融合を図っています⁸。例えば、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）のムーンショット型研究開発事業「革新的CO₂大量資源化システム」プロジェクトでは、産学官連携により大気中CO₂を回収・電気化学的にエチレンなど有用原料に変換する技術開発を進めており、UBEはリチウムイオン電池事業で培った知見を活かして高効率な電極素材の開発を担っています⁹。このように外部との協働や**知財情報の解析提供**を通じて、研究開発の初期段階から技術動向・他社動向を把握し、テーマ設定や新規事業探索に役立てています¹⁰。

- ・**人的資本・組織能力**: 「人財」を重要な無形資産と捉え、専門人材の育成と多様性の確保に努めています。研究開発部門ではマーケティングやMOT（技術経営）研修を導入し、新商品を提案できる人材を育成するとともに、部門横断の技術交流会を開催して知見の共有や融合を促進しています¹¹¹²。さらに、社員を大学やベンチャーに派遣して視野拡大やネットワーク構築を図るなど、長期的視点で**R&D人材の育成**に取り組んでいます¹³。組織体制面では、知財戦略会議を設置して**事業・研究・知財の三位一体運営**を実現しており、経営会議や取締役会へ知財活動の報告・監督を行う体制を構築しています¹⁴。知財部門は従来、特許出願・権利化の裏方支援が中心でしたが、近年は経営戦略や研究戦略への関与を強めており、事業部門と一体となって知財活動を展開しています¹⁵。ま

た、社員への知財教育や発明奨励制度も整備し、社内の知財意識向上と発明創出インセンティブ付与に努めています（※具体的制度内容は統合報告書等に記載）。

・**ブランド・信頼（レピュテーション）**：2022年に社名を宇部興産から**UBE株式会社**に改め、「**地球環境と人々の健康、豊かな未来社会に貢献するスペシャリティ化学企業**」というビジョンを掲げました¹⁶。これにより、従来のセメント・機械を含む重厚長大型企業のイメージから、環境・ヘルスケア志向の先進的化学メーカーへブランド転換を図っています。社内では安全最優先の価値観「**安全はすべてに優先する**」を掲げ、労働安全・プロセス安全を徹底する企業風土を培ってきました¹⁷。また地球環境問題への対応（気候変動対策、製品の環境貢献など）や、公正な企業統治にも力を入れており、これらESGへの取り組みが**企業の信頼資本**を高めると位置付けています¹⁸。知的財産リスク管理の面でも、自社の重要技術・ノウハウが流出したり他社に模倣されるリスク、あるいは他社との知財係争リスクを認識しており、そうした事態が起これば「競争力が低下し業績に悪影響を与える可能性」があると注意喚起しています¹⁹。このリスク認識を周知することで機密情報管理の徹底や知財係争の予防に努め、ブランド毀損を防ぐ戦略です。

・**データ活用・DX（デジタル変革）**：UBEは**デジタルトランスフォーメーション（DX）**を無形資産戦略の柱の一つとして位置づけ、製造・技術・管理各領域でのデータ活用を進めています²⁰。例えば、製造設備の予知保全やプロセス最適化にIoTデータを活用し、DXによる高度な設備管理と人材教育の強化によって**安定操業**を実現する取り組みを行っています²¹。知財分野でも特許情報のデジタル分析や知財管理システムの導入に着手し、**IPランドスケープ**活動をデータ駆動型で強化しています（特許マップ作成ツールの活用など）¹⁰。さらに、全社的なDX戦略として10の領域における業務プロセスをデジタル連携し、顧客・社会への価値提供を革新する「**価値連鎖のデジタル連携**」を進めています²²。このようにデータとデジタル技術を用いて無形資産（ノウハウ・情報）の共有と高度化を図り、業務効率と付加価値向上に繋げています。

・**バリューチェーン・組織間関係**：サプライヤーやパートナー企業との信頼関係も重要な無形資産と捉え、経産省提唱の「**パートナーシップ構築宣言**」に賛同し、公正な取引慣行を遵守しています。具体的には、下請企業に対し**一方的な秘密保持契約の強要やノウハウ開示・知財権の無償譲渡**を求めないことを明言し²³、対等で継続的な共存共栄関係の構築を目指しています。またグローバルに事業展開する中で、現地パートナーとの協業や合併（例：三菱マテリアルとのセメントJVなど）を通じて技術・ブランドを共有し、市場参入をスムーズにしています。バリューチェーン全体での価値創造力を高めるため、調達先のBCP策定支援や新規取引先の開拓にも取り組み、サプライチェーン全体のレジリエンス向上とイノベーション創発（共創）を図っています²⁴²⁵。こうした取り組みが**組織資産（組織的知識・関係資産）**の蓄積となり、中長期的な企業価値向上に寄与しています。

以上のように、UBEは現時点で知的財産権や技術力を核に、人材育成やDX、ESG対応まで含めた包括的な無形資産戦略を展開しています。その狙いは、ベーシック事業で培った信頼と収益基盤を維持しつつ、スペシャリティ事業への構造転換を**無形資産の力で加速**させることにあります。実際、エラストマー（合成ゴム）やポリエチレンフィルムといった事業も「**スペシャリティ事業**」に位置付け、安定収益源を確保しながら環境配慮型製品（サステナブルBR等）の開発・展開に取り組んでいます²⁶。このような知財・無形資産の活用によって、過去3年間は高い収益性とキャッシュフローを維持しており²⁷、着実に企業価値の向上に繋がっている状況です。

新中期経営計画に基づく今後の知財・無形資産戦略の方向性

UBEは2025年度から開始した新中期経営計画「**UBE Vision 2030 Transformation - 2nd Stage -**」（2025～2030年度）において、無形資産戦略をさらに発展・深化させる方針を示しています²⁸²⁰。同計画では「ス

「ペシャリティ事業の成長加速」と「サステナビリティ経営の深化」が二本柱となっており、それらを支える知的財産・無形資産戦略の重点強化領域は以下のとおりです。

- ・**スペシャリティ領域へのリソース集中:** 従来の3年区切りではなく**6年スパン**の中期計画とすることで、腰を据えた構造転換を図ります²⁹。特にスペシャリティ化学分野への経営資源投入を拡大し、研究開発投資は2025～2030年度の6年間で**約850億円**と過去比で大幅に増額する計画です³⁰。また6年間の設備投資・投融資総額も**約4,600億円**を予定し、その**75%をスペシャリティ事業向け**に投下する戦略を掲げています³⁰。具体的には、ポリイミドフィルム、分離膜、セラミックスなど既存スペシャリティ製品の生産能力増強や、米国での高機能電解液（DMC・EMC）事業の立ち上げ、ウレタンシステム事業の拡大などを重点施策としています³¹。さらに**M&Aやスタートアップ投資**による新事業・新技術の獲得も計画しており、外部からの知的資産取り込みによる事業ポートフォリオ高度化を図ります³²。これらに伴い、知財戦略も攻めの姿勢を強め、**特許ポートフォリオの拡充**（重点分野でのコア特許の獲得や他社特許のクリアランス）と、知財デューデリジェンスによるM&A支援を強化する方向です。実際、知財部門はビジネス・R&D戦略への深い関与を通じ、経営層への提言機能を高める方針であり¹⁵、知財活動が企業戦略の前面に出る形へと変化しつつあります。
- ・**DX戦略の全社展開:** 新中計ではDXを経営基盤強化策の一つに位置付け、「企業活動全体を網羅する10領域で、顧客・社会への**価値連鎖をデジタルの力で連携**させ、ビジネススタイルを変革する」ことを目標としています²²。具体的には、製造現場のIoT化やサプライチェーンのデジタル統合、設計・研究データの共有プラットフォーム化、バックオフィスの効率化など、**バリューチェーン全体のデジタル最適化**を進めます²²。これにより、データという無形資産をフル活用して、従来個別最適だった業務を全社横断で繋ぎ、迅速な意思決定と新たな価値創出を狙います。またDXの推進で得られたデータを知財戦略にもフィードバックし、特許出願動向や市場ニーズ分析の高度化、研究テーマの発掘などに活かす循環も構築する考えです³³。新中計期間中にはDX投資も加速させ、**デジタル人材の育成**や外部デジタル企業との提携も視野に入れています。最終的にはDXにより業務効率を上げつつ、新事業機会（例：データ駆動型サービス提供）の創出や製品付加価値向上を図り、無形資産からの収益貢献を拡大していく方向性です。
- ・**人的資本・組織文化の変革:** 2025年4月に就任した西田祐樹社長は「**会社の風土改革**」の重要性を強調しており、今後6年間で多様な人材が活躍できる組織づくりを推進すると表明しています²⁰。新中計のマテリアリティ（重要課題）にも「**多様な人財の活躍**」が掲げられ、国内グループ会社における女性社員比率25%などダイバーシティ目標の設定や、人材登用・評価制度の見直しが進められています³⁴。また、グローバル展開に合わせて**グローバルマネジメント体制**を強化する方針で、組織の資本構造や指揮命令系統、情報伝達の在り方を最適化し、人財戦略やバックオフィス機能も含めた全社的な組織能力向上を図ります³⁵。具体的施策として、海外拠点の経営人材育成やグローバル人事制度の導入、英語公用語化やデジタル技能研修などが検討されています（※詳細はIR資料に記載がある可能性）。知財人材についても、専門人材の採用・育成を進め、社内の知財リテラシー向上研修を計画的に実施する見込みです。こうした人的資本への投資は、新製品開発力や課題解決力の強化につながり、結果的に無形資産全般の価値を高めると期待されます。
- ・**ESGと無形資産の連動:** 新中計のもう一つの柱である「サステナビリティ経営の深化」により、環境・社会・ガバナンス（ESG）対応と無形資産戦略が一層統合されます。具体的には、**気候変動対応**では2030年度までに自社のGHG排出量50%削減（2013年度比）を目標に掲げ²¹、カーボンニュートラル技術への研究開発投資（先述のCO₂資源化プロジェクト等）や工場の省エネ・燃料転換投資を加速します。こうした環境技術は将来的な知的財産（グリーン特許）となり、競争力源泉かつレピュテーション向上にも寄与するでしょう。また**労働安全・防災**の面ではDXを活用したリアルタイム安全監視やVR教育で事故ゼロを目指し²¹、安全文化の更なる定着を図ります。**ガバナンス**面では、内部統制と透明性の強化を打ち出し、知的財産情報や人的資本情報の積極開示を進めるとしています（2023年改訂のコーポレートガバナンス・コードに呼応した動き）³⁶。知財・無形資産に関する開示充実には社外からの期待も高まっており³⁶、UBEは統合報告書や有価証券報告書での無形資産

情報の開示量を増やすことで投資家との対話を深める方針です。これらESG対応強化は**信頼・ブランド価値の向上**につながり、中長期的な企業価値評価（例えばESG投資からの評価向上やブランドランキングでのポジション向上）に資することが見込まれます。

・**事業ポートフォリオと知財戦略の再構築**: 新中計期間中に、機械事業およびセメント関連事業（UBE三菱セメント）の上場・分社が計画されています³⁷。これによりUBE本体は純粋な化学会社としてスペシャリティ領域に経営資源を集中できる反面、従来機械事業が保有していた特許735件分³⁸の扱いなど課題も出ます。今後はスピンオフする事業との間で知財のライセンス契約や商標使用契約を結ぶなど、グループ内外の知財管理体制を整備する必要があります。一方で本体に残る化学事業の知財は、機械・セメントから切り離されることでより明確に価値算定されるようになり、**知財ポートフォリオの整理・最適化**が進むと考えられます。不要または自社で活用しきれない特許は売却・他社への実施許諾を検討し、収益化や共同開発に繋げる可能性もあります。実際、UBE知財部では自社特許群を自社注目度×他社注目度で4象限に分類し、価値最大化戦略を検討しています³⁹。自社では使われないが他社が欲しが技術（I群特許）についてはライセンスやオープン化も視野に入れ、全社的な無形資産効率を高める方向です。このように事業構造改革と歩調を合わせ、知財・無形資産の最適配置と資産価値向上が図られます。

以上のように、新中期計画「UBE Vision 2030 - 2nd Stage」に沿って、UBEは知財・無形資産戦略を従来以上に重視し、「攻めの知財」と「人・デジタル・環境」を軸とした**無形資産経営**へシフトしつつあります。その究極の目標は、**無形資産の活用によって成長戦略を力強く牽引し、2030年に向けた数値目標（売上高5,500億円、営業利益600億円、ROE 9%等⁴⁰）を達成・上回る企業価値創造を実現すること**です。

投資判断に資する3つのシナリオ展開

UBEの知財・無形資産戦略の行方は、中長期の企業価値に大きな影響を与えと考えられます。以下では、投資家の視点から想定される**楽観的 / 中立的 / 慎重（悲観的）**の3つのシナリオを提示し、それぞれ無形資産の活用状況と企業価値への影響を整理します。

楽観的シナリオ – 無形資産が成長を強力に牽引

無形資産戦略が奏功し、UBEが計画以上の成長と企業価値向上を遂げるシナリオです。知的財産の積極活用により競合他社に対して優位な**特許網と技術プラットフォーム**を構築し、新製品・高付加価値分野で市場をリードします。例えば、先端材料（高機能ポリイミド、次世代電池材料など）で画期的な発明が複数特許化され、それらがグローバル市場で高シェア製品となれば、**知財が収益の源泉**となります。加えて、オープンイノベーション戦略によって有望スタートアップや大学技術を次々と取り込み、新規事業が創出されるでしょう。人的資本面でも改革が実り、**多様で高度な人材**が集まりイノベーションを加速させます。実際、西田社長が掲げる「スペシャリティ化」「DX推進」「風土改革」が好循環を生み、6年間の計画を待たずに成果が顕在化する可能性があります²⁰。例えば2030年までに営業利益率10%超・ROE8%以上という目標⁴¹を大幅に上回り、**2030年度にEBITDA1,000億円超を達成⁴¹**するようなケースです。またESG対応強化により海外投資家からの評価も高まり、株価評価倍率（PER/PBR）の上昇を通じて企業価値が飛躍的に向上します。楽観シナリオでは、**無形資産が成長エンジン**となりUBEは2030年以降に売上高1兆円・営業利益1,000億円規模（現在の約2倍）⁴⁰へと躍進、株主リターンも大きく向上するでしょう。

中立的シナリオ – 従来戦略の延長で着実な成果

現行の中期計画で想定されているベースラインに沿って推移するシナリオです。知財・無形資産戦略は概ね計画通り実行され、大きな失敗もないものの、突出したブレイクスルーもない状態です。スペシャリティ製品群は順調に拡販し収益に貢献するものの、市場競争も激しく、**計画目標と同程度の業績水準**（2030年度売上高5,500億円、営業利益600億円⁴⁰）を実現して安定成長を維持するイメージです。知財面では、毎年数十件ペースの特許出願・権利化を継続し、自社技術を適切に守ります。主要市場での特許ポートフォリオは一定

の抑止力を発揮し、競合他社も容易には模倣できません。また他社との特許紛争も特になく、**知財リスクは顕在化しない**でしょう。人的資本については、新卒・中途採用で専門人材を着実に補充し、社内研修等で能力向上を図りつつも、画期的な組織変革というよりは漸進的な改善に留まります。DXも計画した領域で順次導入が進み、生産性向上やコスト削減の効果を発揮しますが、業界平均と同程度の取り組みに留まり競争優位の決定打とはなりません。ブランド・評判の面では大きな毀損も向上もなく、安定した評価を維持します。総じて、中立シナリオでは無形資産戦略は「**現状維持からやや向上**」レベルの成果を上げ、UBEは**堅実な業績拡大と適度な企業価値向上**を達成するでしょう。投資家にとっては計画達成による配当・利益成長が期待できる一方、飛躍的成長のサプライズは少ない状態です。そのため株価も業績連動で緩やかに上昇し、2025年時点の妥当な評価水準を維持する展開が見込まれます。

慎重／悲観的シナリオ – 無形資産強化が不十分で競争力低下

知財・無形資産の活用が思うように進まず、競争力が低下するリスクシナリオです。まず技術・知財面で、期待された新製品や研究開発が失敗・遅延し、特許ポートフォリオにも目立った強化が図れません。あるいは、競合他社がUBEの重要特許を迂回する代替技術を開発したり、より優れた素材を市場投入した場合、**知財による独占的優位が崩れ**収益予想が狂う可能性があります。また知財リスク管理の不備から**コア技術の流出や他社による権利侵害**が発生したり、知財紛争で不利な判断を受ける事態も考えられます¹⁹。実際、「重要な技術やノウハウが予期せぬ事態で外部流出したり、知的財産権が侵害される可能性」があることは会社も認めており¹⁹、そのような場合には競争力低下と業績悪化を招きかねません¹⁹。人的資本面でも、優秀な人材の流出や採用難が起れば組織力が低下し、イノベーション創出力が鈍化します。特にスペシャリティ分野の鍵を握る博士号取得者や熟練技術者が不足すると、新製品開発競争で後れを取るでしょう。また社内の**風土改革が進まない**場合、従来からの縦割り慣行やリスク回避志向が残り、DX導入や新規事業への挑戦が停滞する恐れもあります。DXについても、大規模投資がシステムの混乱や人材不適合を招いて失敗すると、生産や物流に支障が出て逆効果となり得ます。ブランド・評判の観点では、例えば環境対応や安全管理で不祥事・事故が起これば一気に信頼を損ない、対外的評価が低下します。近年はESG重視の投資家が増えているため、環境目標の未達やガバナンス問題は**市場評価のディスカウント要因**となりかねません。悲観シナリオでは、このような無形資産面の弱体化により、UBEは**計画未達**（最悪の場合、売上高や利益が横ばい〜減少）に陥る可能性があります。例えば2025～2030年の年平均成長率が想定を下回り、2030年度営業利益が目標600億円に届かない、あるいはROEが低迷して8%目標に及ばない事態です⁴¹。こうなると投資家の期待も剥落し、株価は低迷、最終的な企業価値は大きく毀損してしまいます。特に日本企業の課題である無形資産投資の不足が露呈し、**知財戦略による企業価値向上**という当初の目論見が果たせなかったと判断されれば⁴²、市場での評価は厳しくなるでしょう。

以上の3シナリオをまとめると、**無形資産の充実度合いがUBEの将来を左右する**ことが分かります。楽観シナリオでは知財・人財・ブランドの好循環により企業価値が飛躍し、悲観シナリオでは無形資産の弱体化が競争力低下と価値毀損を招くリスクがあります。中立シナリオはその中間で計画通りの安定成長ですが、投資妙味という点では限定的かもしれません。

投資判断の観点から重要なのは、UBE経営陣が公表した**無形資産戦略の実行力**と進捗です。現時点では、経営トップ自らDXや風土改革に踏み込む姿勢を示し、知財部門も戦略的役割を強めるなど、前向きな兆候が見られます^{20 15}。今後、四半期ごとのIR資料や統合報告書で、例えば**主要特許の出願・権利化件数、知財収益（ロイヤリティ収入等）、人的資本投資額、DXによる業務効率改善指標、ブランド評価指標**（社外機関による評価や顧客満足度調査）などをトラッキングすることで、どのシナリオに近づいているかを判断できるでしょう。UBEが無形資産を上手く活用し企業価値を伸ばしていけば、投資家にとっても魅力的な成長ストーリーとなります。一方で、計画倒れに終わる兆しが見えれば慎重姿勢が求められます。

まとめとして、UBE株式会社の2025年度以降の知財・無形資産戦略は、「**スペシャリティ×無形資産**」で競争優位を確立することにあり、その成否が今後の株主価値を大きく左右します。公式発表や統合報告書¹⁸⁴³からも読み取れるように、経営陣は知的財産、技術、人財、デジタル、ブランドといった無形資産への投資と活用を一層強化する方針です。投資判断においては、この戦略が実を結び**企業価値が大きく向上するのか**（楽観シナリオ）、**堅調に推移するのか**（中立シナリオ）、**もしくは競争力低下に陥るリスク**（悲観シナ

リオ)に備えるかを注視する必要があります。UBE自身も「知的財産戦略による企業価値向上」を掲げています⁴²。今後公表される業績や無形資産関連KPIの達成度合いを見極めながら、投資家はシナリオに即したリスク・リターン評価を行っていくことが求められるでしょう。

参考文献・出典: UBE株式会社公式発表・統合報告書・決算説明資料等²⁸²⁰⁴³、有価証券報告書のリスク情報¹⁹、業界専門紙（ゴムタイムス等）記事³⁰、知財データベース（IP Force）など一次情報をもとに分析・作成しました。

¹ ² ³ ⁴ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹⁴ ³³ ³⁹ ⁴² ⁴³ 統合報告書 2024年度

https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/integrated_report_10.pdf

⁵ ¹⁵ ³⁶ ³⁸ 2024 Integrated Report

https://www.ube.com/ube/en/assets/images-en/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_10.pdf

¹¹ ¹² ¹³ 2024 Integrated Report

https://ube.com/ube/en/assets/images-en/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/2024/integrated_report_10.pdf

¹⁶ ²⁰ ²⁶ ²⁷ ³⁰ ⁴⁰ UBE、6ヵ年新中計を策定 設備投資は約4600億円

<https://www.gomutimes.co.jp/?p=204241>

¹⁷ ¹⁸ ²¹ ²² ²⁸ ³¹ ³² ³⁴ ³⁵ ³⁷ ⁴¹ marr.jp

https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60573/60573.pdf

¹⁹ リスクマネジメント | サステナビリティ | UBE 株式会社 - UBE Corporation

<https://www.ube.co.jp/ube/jp/sustainability/risk-management/risk-management.html>

²³ ²⁴ ²⁵ パートナーシップ構築宣言

<https://www.ube.co.jp/tuelec/pdf/partnership.pdf>

²⁹ UBE、中期経営計画の説明会を開催 | ゴム報知新聞NEXT | ゴム業界の専門紙

<https://gomuhouchi.com/materials/67493/>