

# UBE 株式会社の新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」における知財・無形資産戦略の変革予測

## Gemini Deep Research

### I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、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）が、同社の知的財産（IP）・無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。まず、UBE の現行の IP・無形資産戦略の概況を整理し、次いで新中期経営計画の核心的要素を概観する。その上で、新計画下で想定される IP・無形資産戦略の進化について、複数のシナリオを提示し、それぞれの特徴と戦略的含意を考察する。

UBE の現在の IP・無形資産戦略は、スペシャリティ化学事業へのシフトを背景に、特許による高い参入障壁の構築、環境貢献型製品ブランド「U-BE-INFINITY™」を通じたブランド価値向上、研究開発・事業・知財部門の連携による統合的 IP マネジメント体制の確立などを特徴としている<sup>1</sup>。また、技術、ノウハウ、人的資本、顧客ネットワークといった広範な無形資産の重要性も認識されつつある<sup>2</sup>。

新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、「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」への進化を掲げ、スペシャリティ事業の成長加速、ベーシック事業の構造改革、グローバル展開の強化、DX 推進、人的資本の充実、サステナビリティ経営の深化を柱とする、UBE の事業ポートフォリオと企業体質を根本から変革しようとする野心的な計画である<sup>4</sup>。

この変革は、UBE の IP・無形資産戦略に大きな影響を与えることが必至である。本レポートでは、その変化の方向性として、「集中型イノベーションとプレミアムエコブランド戦略」、「エコシステム拡大と協調的価値創造戦略」、「DX 主導の俊敏性とサービス指向型変革戦略」という 3 つのシナリオを予測する。これらのシナリオは、UBE がスペシャリティ化学分野でのリーディングカンパニーとしての地位を確立し、持続的な成長を達成するために、その無形資産をいかに戦略的に活用していくかという点に焦点を当てている。新中期経営計画の成功は、これらの無形資産の戦略的マネジメントの巧拙に大きく左右されると言えるだろう。この計画は、UBE が従来の製造業的指標を超え、無形資産主導の価値創造へと本格的に舵を切ることを示すものであり、単なる経営目標の更新ではなく、企業としてのあり方そのものを変革しようとする意志の表れで

ある。

## II. UBE 株式会社の現在の知的財産・無形資産の状況

UBE 株式会社（以下、UBE）は、スペシャリティ化学への事業構造転換を進める中で、知的財産（IP）および広義の無形資産の戦略的重要性を認識し、その管理と活用に取り組んでいる。

### A. 正式な知的財産（IP）戦略

#### 1. 特許

UBE の特許戦略は、事業の持続的な競争優位を築くことを目的としている。特にスペシャリティ化学分野において、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る<sup>1</sup>。発明については、その本質、特許性、サプライチェーンや将来の実施形態を考慮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、技術的成果を保護し、高い参入障壁を構築することを目指している<sup>1</sup>。近年、スペシャリティ事業の特許出願・登録比率を高めており、今後もこの方針を継続するとしている<sup>1</sup>。2023 年 3 月末時点での特許保有件数は 2,899 件であり、そのうち 63%がスペシャリティ事業に関連するものである。2023 年度の新規登録件数は 178 件であった<sup>2</sup>。

また、事業リスクを最小化するため、既存事業や研究開発の事業化段階において、特許クリアランス調査を徹底している<sup>1</sup>。このことは、UBE が競争の激しい技術分野において、成熟した IP リスク管理体制を運用していることを示唆している。スペシャリティ分野における特許比率の高さ（63%）は、単なる目標ではなく、既に実践されている戦略的整合性の具体的な証左と言える<sup>2</sup>。さらに、「オープン・クローズ戦略」の言及<sup>1</sup>は、UBE が単に排他的権利を確保するだけでなく、技術標準化やエコシステム形成といった、より高度な IP 活用も視野に入れている可能性を示している。

#### 2. 商標とブランディング

UBE は、企業ブランドおよび製品ブランドの保護と活用にも注力している。同社の社名は商号として、製品・サービス名は商標または登録商標として保護されており、これらの無断使用・複製を禁じている<sup>7</sup>。特に注目されるのは、2024 年 4 月に立ち上げられた環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」である<sup>1</sup>。このブランドは、UBE グループが展開する「環境貢献型製品・技術」のうち、特に優れた環境貢献を示すものに付与され、対象製品・技術の付加価値を高めることを目的としている<sup>8</sup>。ブランド名には「UBE はステークホルダーとともに無限（INFINITY）な社会発展を実現する」という思いが込められている<sup>2</sup>。

「U-BE-INFINITY™」の導入は、UBE がサステナビリティという高価値領域において、ブランドという主要な無形資産を戦略的に活用し、企業アイデンティティと市場ポジショニングを強化しようとする明確な意図の表れである。これは単なるラベリングに留まらず、環境貢献という価値と結びついたブランドエクイティを構築する試みであり、地球環境問題への貢献という企業全体の目標とも直結している<sup>2</sup>。この戦略は、技術的な達成を持続可能性という観点から市場に認知させ、価値あるブランド資産へと転換することを目指しており、プレミアム価格設定や顧客ロイヤルティ強化に繋がる可能性がある。企業スローガンである「Transform Tomorrow Today」も、未来志向で革新的な企業イメージを補強している<sup>6</sup>。

### 3. IP マネジメントとガバナンス

UBE の IP マネジメント体制は、事業部門、研究開発部門、知的財産部門の緊密な連携を特徴としている<sup>1</sup>。スペシャリティ事業については、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る。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・監督が行われている<sup>1</sup>。この報告体制は、IP が単なる法務・技術機能ではなく、経営の中核的関心事であることを示している。

社員の IP リテラシー向上と IP 重視・尊重の風土醸成のため、知的財産教育（例：知財 e-learning の導入、特許価値評価手法の啓蒙）を実施している<sup>1</sup>。また、職務発明規程に基づき、出願時、登録時、実施時に発明者に報奨金を授与し、特に事業に貢献した特許の発明者を表彰するなど、発明者のモチベーション向上と継続的な発明の創作を奨励している<sup>1</sup>。これらの取り組みは、将来の IP 創出の源泉となる強固なイノベーションパイプラインを育成するために不可欠である。

## B. 広範な無形資産ポートフォリオ

### 1. 技術、データ、ノウハウ

UBE の強みは、ユニークな「技術」と価値を創り出す「人」との掛け合わせにあると認識されている<sup>2</sup>。中核技術としては、有機・無機合成技術、機能評価技術、分子・材料設計技術が挙げられ、これらを基盤にポリイミド、分離膜、セラミックス、C1 ケミカルといったスペシャリティ製品群を展開している<sup>2</sup>。研究開発においては、サステナビリティ、エネルギーマネジメント、ライフサイエンスを注力分野と定め、バックキャストとフォアキャスト双方のアプローチで「新たなコアコンピタンスの創出」を目指している<sup>2</sup>。この「新たなコアコンピタンスの創出」という目標は、既存技術の最適化に留まらず、競争環境を再定義し得る画期的な技術、すなわち価値の高い、特許化可能または秘匿化すべきノウハウの創出を目指す野心的な戦略を示唆している。

オープンイノベーションも積極的に活用し、国家プロジェクトへの参画や大学・スタートアップとの協業を通じて知識・技術・ノウハウを獲得している<sup>2</sup>。DX 戦略の一環として、マテリアルズ・インフォマティクス (MI) やプロセス・インフォマティクス (PI) の活用が進められており、データとソフトウェアの重要性が増している<sup>2</sup>。MI/PI の導入は、研究開発プロセスを実験主導型からデータ解析拡張型へと転換させ、発見を加速し、独自のアルゴリズムやデータセットといった価値ある無形資産を生み出す可能性を秘めている。また、UBE は中間材料メーカーとして川上・川下企業との技術情報交換が多く、ノウハウや試作段階の製品情報といった技術情報の帰属を明確にすることの重要性を認識している<sup>3</sup>。これは、共同研究開発等における初期段階の無形資産を保護するための基本的ながら重要な取り組みである。

## 2. ブランドと評判 (正式な商標以外)

UBE のブランドと評判は、その創業の精神である「共存同栄」と「有限の鉱業から無限の工業へ」に深く根差している<sup>2</sup>。これらは現代的に解釈され、すべてのステークホルダーとの共生や、化石資源に依存しない事業構造への変革による持続的成長として、今なお UBE の進むべき道を示している<sup>2</sup>。CEO メッセージでは、未来につながる価値を創出し社会の発展に貢献することが強調されており<sup>2</sup>、高い倫理観、安全と安心、品質、人を大切にする経営方針が掲げられている<sup>2</sup>。

これらの創業以来の理念や一貫したコミットメントは、顧客や社会からの信頼という、模倣困難な貴重な無形資産を形成している。この歴史的背景と倫理・安全・品質への言明されたコミットメントは、信頼と社会的正当性の基盤となり、顧客の選択、従業員の採用・定着、規制当局との関係など、多方面に好影響を与える重要な評判資本として機能している。

## 3. 人的資本と組織能力

UBE は、グループの中長期的な成長の原動力は「人財」であると位置づけている<sup>2</sup>。スペシャリティ化学の成長実現のため、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を人財戦略の最重要課題とし、多様なバックグラウンドを持つメンバーによるイノベーション創出を目指している<sup>2</sup>。これは、DE&I を単なる社会貢献活動ではなく、多様な視点を取り込むことでイノベーションを促進する経営戦略と捉えていることを示している。

マーケティング、MOT (技術経営)、研究開発、グローバル対応など、専門人財育成のための研修プログラムも実施されている<sup>2</sup>。また、「Transform Tomorrow Today」というスローガンのもと、オープンなコミュニケーションを奨励し、変化を許容する企業文化の醸成に努めている<sup>6</sup>。IP 創出・管理・リスク低減のための組織的プロセスも整

備されており<sup>1</sup>、これらは、UBE が技術や IP だけでなく、それらを活用する人材と組織環境も重要な無形資産と捉えていることを示している。

#### 4. 顧客ネットワーク、バリューチェーン、サプライチェーン

UBE は中間材料メーカーとして、多くの川上原料メーカーや川下製品メーカーとの間で技術情報のやり取りを行っており、これらのパートナーシップにおける IP 帰属の明確化が重要であると考えている<sup>3</sup>。サプライチェーンマネジメントにおいては、原燃料価格の上昇や調達ルート寸断といったリスクに対応するため、調達先の分散や適正在庫の確保、代替原料の探索などを進めている<sup>2</sup>。

DX 戦略では、デジタル SCM やデジタルマーケティングといった取り組みを通じて、バリューチェーン全体の連携強化と効率化を目指している<sup>2</sup>。中間メーカーとしての UBE の成功は、バリューチェーン内の広範なつながりの強さと効率性に依存しており、信頼と効果的な情報共有に基づくこれらの関係性は「リレーショナルキャピタル」とも言える無形資産を構成する。DX 戦略によるこれらのネットワークの強化は、この無形資産の価値を高めることを目指すものである。

表 1: UBE の現在の主要無形資産と管理アプローチ

無形資産カテゴリー	現在の UBE の焦点と管理アプローチ	主要な裏付け資料例
特許	スペシャリティ化学分野での高い参入障壁構築、オープン・クローズ戦略、特許クリアランスの徹底、発明報奨制度。特許ポートフォリオの 63% がスペシャリティ事業関連。	1
商標とブランディング	環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」によるサステナビリティ価値の訴求、企業ブランド「Transform Tomorrow Today」による革新性の発信、商号・製品名の法的保	1

	護。	
技術とノウハウ	有機・無機合成、分子設計等のコア技術、スペシャリティ製品群（ポリイミド、分離膜等）における専門知識。オープンイノベーション活用。 「新たなコアコンピタンスの創出」を目指す研究開発。	2
データとソフトウェア	DX 推進によるデータ活用の初期段階。MI/PI の導入。工場情報統合システム、営業支援システム等の活用。	2
人的資本と組織能力	「人財」を成長の原動力と位置づけ。DE&I 推進、専門人財育成（R&D、グローバル等）。IP リテラシー向上教育。変化を許容する企業文化の醸成。	1
顧客ネットワーク、バリューチェーン、サプライチェーン	中間材料メーカーとしての川上・川下企業との連携。技術情報交換における IP 管理。サプライチェーンリスク管理。 DX によるバリューチェーン連携強化。	2
評判と信頼	創業の精神（「共存同栄」「有限の鉱業から無限の工業へ」）に基づく長期的信頼。倫理、安全、品質へのコミットメント。	2

この表は、UBE の現在の無形資産の状況を網羅的に示しており、新中期経営計画がこれらの資産にどのような影響を与えるかを考察する上での基礎となる。

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

UBE 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、2025 年度から 2030 年度までの 6 ヶ年を対象期間とし、同社の将来像を大きく左右する戦略的転換点となるものである。

## A. 中核的戦略とビジョン

本計画は、UBE を「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」へと進化させることを究極のビジョンとして掲げている<sup>2</sup>。このビジョンの実現に向け、スペシャリティ事業の成長、地球環境への貢献を両輪とし、スペシャリティ事業への積極的な投資による事業拡大とベーシック事業の縮小・撤退・再構築を通じた事業構造転換を推進する<sup>4</sup>。さらに、グローバル経営の強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、人的資本の充実、サステナビリティ経営の一層の進展が主要テーマとして挙げられている<sup>4</sup>。変革スローガンは「未解決な未来に挑もう。」であり、これは現状に甘んじることなく困難な課題に挑戦し続ける企業姿勢を示している<sup>4</sup>。

計画名に冠された「Transformation（変革）」という言葉自体が、過去の戦略の単なる延長ではなく、UBE の根幹的なアイデンティティと事業構造を再構築しようとする強い意志を示している。「スペシャリティ化学事業の成長」と「地球環境への貢献」という二つの焦点は、今後の無形資産戦略の優先順位を決定づける中心的な柱となる。これは単に新製品を開発するというレベルの話ではなく、UBE という企業が社会に対してどのような価値を提供するのか、その存在意義を再定義しようとする試みである。

## B. 主要目標、財務目標、タイムライン

財務目標として、2030 年度に売上高 5,500 億円、営業利益 600 億円（一部資料<sup>11</sup>では 600 億円とあるが、他の主要資料<sup>4</sup>に基づき 600 億円とする）、ROE（自己資本利益率）9%を目指すとしている<sup>4</sup>。さらに長期的な目標として、2035～40 年度には売上高 1 兆円、営業利益 1,000 億円、ROE10%以上を掲げている<sup>4</sup>。その他の 2030 年度目標には、EBITDA1,000 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%以上が含まれる<sup>4</sup>。株主還元については、DOE（株主資本配当率）2.5%以上を基本方針とし、中期経営計画の進捗を見極めた上で後半 3 ヶ年に DOE のさらなる引き上げを目指すとしている<sup>4</sup>。

これらの野心的な財務目標、特に営業利益や ROE/ROIC の大幅な改善目標は、高付加価値で差別化された製品・サービスの提供が不可欠であることを示唆している。そのような製品・サービスは、独自の技術、強力なブランド、効率的なプロセスといった強固な無形資産によってのみ持続可能となる。したがって、財務目標自体が、無形資産の強化と活用を促す暗黙のドライバーとなっている。コモディティ化した事業から脱却し、

変革されたポートフォリオ（ベーシックケミカルの縮小、スペシャリティの拡大）からこれらの目標を達成するには、無形資産への戦略的投資が不可欠である。

### C. 事業ポートフォリオへの影響（スペシャリティ重視、ベーシックケミカル再編）

新中期経営計画では、スペシャリティ事業への経営資源の積極的な投入と拡大が明確に打ち出されている。対象となるのは、ポリイミド、分離膜、セラミックス、C1 ケミカル、高機能コーティング、ウレタンシステムズ、医薬、半導体用高純度薬品などである<sup>4</sup>。一方で、ベーシック事業については構造改革を加速させ、縮小・撤退・再構築を進める。特に、国内のアンモニア生産は2030年を目途に停止（または前倒しを検討）、カプロラクタム生産も縮小する計画である<sup>2</sup>。さらに、機械事業およびセメント関連事業は、株式上場を通じて自立化させ、ポートフォリオ転換を完了させる方針である<sup>4</sup>。

この事業ポートフォリオの再編は、無形資産戦略を推進する上で極めて重要な布石となる。これにより、資本と経営資源が、IP集約型で成長性の高いスペシャリティ分野に集中される。アンモニア生産のような事業からの撤退<sup>2</sup>は、単なる財務的判断ではなく、戦略的なリソース再配分である。これらのベーシックケミカル事業にこれまで投じられてきた資本、研究開発能力、人的資源が、ターゲットとするスペシャリティ分野における無形資産の開発・獲得へと振り向けられることになる。機械事業やセメント事業のIPO<sup>4</sup>も、この焦点をさらに鋭敏化させる。これにより、新たなビジョンに合致した高価値な無形資産を育成するための、より肥沃な土壌が生まれる。

### D. 研究開発戦略と投資への影響

研究開発費の大幅な増額が計画されており、売上高に対する研究開発費率を現状の約2.3%（2024年度見込み）から2030年度には約4%に引き上げる目標が設定されている<sup>4</sup>。研究開発機能の再編・統合による効率化も図られる<sup>4</sup>。新たなスペシャリティ事業の創出に向けて、自社技術開発によるコアコンピタンスの創出と、M&A等による新事業領域でのコアコンピタンス獲得を両輪で進める<sup>4</sup>。研究開発の重点分野としては、情報電子（電子材料向けフィルム、光エレクトロニクス等）、モビリティ（軽量化、複合材料リサイクル等）、ライフサイエンス（生体模倣システム、細胞培養食品素材等）、サステナビリティ・地球環境問題（CO<sub>2</sub>分離回収・アップグレードリサイクル等）が挙げられている<sup>4</sup>。オープンイノベーションやMI/PIの活用も継続される<sup>2</sup>。

研究開発費率のほぼ倍増<sup>4</sup>は、明確な意思表示である。この投資は、既存製品の漸進的な改良に留まらず、先端エレクトロニクスやCO<sub>2</sub>利用といったターゲット成長分野におけるブレークスルーイノベーションを目指すものである<sup>4</sup>。これは必然的に、特許出願の急増、営業秘密の創出、独自の技術的能力の開発といった、主要な無形資産の蓄積

につながる。社内 R&D と M&A の双方による新規事業創出というアプローチ<sup>4</sup>は、無形資産の獲得と開発に関するバランスの取れた戦略を示唆している。

## E. M&A およびグローバル展開戦略への影響

新たなコアコンピタンスを獲得し、グループ変革を推進するため、社長直轄組織として「M&A 推進室」が新設された<sup>4</sup>。M&A は、既存スペシャリティ事業の周辺領域やスタートアップ企業を主な対象とする<sup>4</sup>。グローバル展開については、従来の日本・アジア・欧州の3極体制から、米州を加えた4極体制へと移行し、各拠点のマネジメント体制を強化する方針である<sup>4</sup>。具体例として、米国での DMC（ジメチルカーボネート）・EMC（エチルメチルカーボネート）プラント計画が挙げられる<sup>4</sup>。

専門的かつ高位の M&A 推進室の設置<sup>4</sup>は、UBE が M&A を変革の主要な手段と捉えていることを示している。これは単に企業を買収するというのではなく、その企業の無形資産（特許、ノウハウ、ブランド、人材、顧客関係）を戦略的に獲得することを意味する。これには、高度な IP デューデリジェンスと M&A 後の統合能力が求められる。4極グローバル体制への移行<sup>4</sup>は、UBE の IP 戦略が真にグローバルなものとなり、異なる法制度や競争環境の中で無形資産を保護・活用する必要があることを意味する。

## F. デジタルトランスフォーメーション（DX）と人的資本開発の役割

DX は、スマートファクトリー、デジタルマーケティング、ベロシティ R&D など 10 領域にわたり、ビジネススタイルを変革し、スペシャリティ事業の成長と地球環境への貢献を加速するための鍵として位置づけられている<sup>2</sup>。データ基盤として SAP S/4HANA®Cloud の導入など、設備投資も積極的に行われる<sup>2</sup>。人的資本については、「プロアクティブ」かつ「専門性」を持った多様な人財をグローバルに獲得・育成し、UBE グローバルカルチャーを醸成するとともに、従業員のウェルビーイングとエンゲージメント向上を図るとしている<sup>4</sup>。

包括的な 10 領域 DX 戦略<sup>2</sup>は、UBE の事業全体にデジタル能力を組み込むことを目指している。これは必然的に、価値あるデータ資産、独自のソフトウェアやアルゴリズム、より効率的なプロセス（これら全てが無形資産）の創出につながる。「ベロシティ R&D」におけるデジタルツールの活用<sup>2</sup>は、IP 創出に直接的な影響を与える。重要なのは、このデジタルおよびスペシャリティへの変革には、人的資本における並行的な変革が必要であると計画が認識している点である<sup>4</sup>。データサイエンス、グローバルマネジメント、M&A 統合、専門的 R&D といった新しいスキルを持つ人材を育成しなければ、技術や M&A への投資効果を十分に引き出すことはできない。

### 表 2：「UBE Vision 2030 - 2nd Stage」の戦略的柱と無形資産への影響

「UBE Vision 2030 - 2nd Stage」の戦略的柱	計画における主要目標/取り組み	知財・無形資産への主な影響
スペシャリティ化学事業の拡大	研究開発費の売上高比率約 4% 達成、ポリイミド・分離膜・セラミックス・C1 ケミカル等の成長加速、アンモニア・カプロラクタム等ベーシック事業の撤退・縮小。	ニッチなスペシャリティ分野での特許ポートフォリオ強化、先端技術ノウハウの蓄積、M&A による外部技術・ブランドの獲得。
サステナビリティと環境貢献	GHG 排出量削減目標（2030 年度 50%削減）、サーキュラーエコノミー貢献製品の販売数量目標、ネイチャーポジティブへの取り組み推進。環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」の活用。	「グリーン」技術関連の特許・ノウハウの価値向上、環境配慮型ブランドイメージの強化、サステナビリティ報告における無形資産開示の重要性増大。
グローバル展開と M&A	米州を加えた 4 極グローバル体制構築、各拠点マネジメント強化、社長直轄「M&A 推進室」による新事業領域・コアコンピタンス獲得。	グローバルな知財権取得・管理体制の強化、M&A における IP デューデリジェンスと統合戦略の高度化、海外市場でのブランド認知度向上、国際的な顧客・パートナーネットワークの構築。
デジタルトランスフォーメーション (DX)	10 領域での DX 推進（スマートファクトリー、デジタルマーケティング、ベロシティ R&D 等）、データ基盤（SAP S/4HANA）構築、データアナリティクス&AI 活用。	データ資産、ソフトウェア、アルゴリズム等のデジタル無形資産の増大と戦略的価値向上、MI/PI 活用による研究開発効率化と新規 IP 創出、知財 DX による IP 業務効率化。
人的資本開発	プロアクティブで専門性の高い多様な人財の獲得・育成、UBE グローバルカルチャー醸成、従業員のウェルビーイングとエンゲージメント向上。	イノベーション文化の醸成、デジタル・M&A・グローバル経営等の専門スキルを持つ人材プールの拡充、組織学習能力の向上、従業員のノウハウ

		や暗黙知の価値認識。
--	--	------------

この表は、新中期経営計画の戦略目標と、それが UBE の IP・無形資産戦略に及ぼす直接的な影響を結びつける分析的な架け橋となる。複雑な計画をその核となる構成要素に分解し、各要素が特定の種類の無形資産への注力をどのように必要とするかを明確に示している。これは、次節で展開するシナリオの論理的根拠となり、それらが計画の指示に基づいていることを示している。

## IV. UBE の IP・無形資産戦略の進化予測：シナリオ分析

新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、UBE の IP・無形資産戦略にとっていくつかの進化の道筋を開くものである。以下では、それぞれ特徴的かつ実現可能性のある方向性として 3 つのシナリオを提示する。

### A. シナリオ 1：「集中型イノベーションとプレミアムエコブランド戦略」

- **中核的重点:** 最先端の自社開発スペシャリティ化学技術と、サステナビリティおよびプレミアム品質の代名詞となる強力でグローバルに認知されたブランドを通じて市場を支配する。
- **IP・無形資産戦略の焦点:**
  - **特許:** 中核的スペシャリティ分野（例：先端ポリイミド、CO2 利用技術、次世代電池材料）における画期的イノベーションの積極的な特許化。主要技術周辺に強力で防御可能な特許クラスターを構築。プロセス革新のための営業秘密の戦略的活用<sup>2</sup>。
  - **技術・ノウハウ:** 高度に専門化されたニッチ分野における社内専門知識の深化。MI/PI を活用した「ベロシティ R&D」への重点投資による、独自素材・プロセスの発見加速<sup>2</sup>。
  - **ブランド・評判:** 環境製品ブランド「U-BE-INFINITYTM」<sup>2</sup>や同様のエコラベルがマーケティングと価値提案の中心となり、プレミアム価格を正当化。環境リーダーシップに関する企業評判が最重要となる。
  - **データ・ソフトウェア:** 主に社内 R&D 効率と製品品質向上のために活用。素材特性や性能に関する独自データベースの構築。
  - **人的資本:** 専門分野におけるトップクラスの研究開発人材の獲得と維持に注力。深い科学的卓越性の文化を育成。
  - **顧客ネットワーク:** 優れた性能とサステナビリティ認証に対してプレミアムを支払う意思のある顧客との強力で忠実な関係構築。

- **裏付け:**<sup>2</sup> (IP 戦略、環境ブランド) 、<sup>4</sup> (R&D 重点、スペシャリティフォーカス) 、<sup>1</sup> (特許戦略) 、<sup>8</sup> (U-BE-INFINITYTM) 、<sup>4</sup> (スペシャリティフォーカス、R&D 増強) 。
- **分析:** このシナリオは、UBE を技術とブランドのリーダーとして位置づけ、中核的コンピタンスの獲得において外部からの買収への依存度を低くするものである。研究開発費の売上高比 4% 目標<sup>4</sup> や「新たなコアコンピタンスの創出」<sup>2</sup> といった方針は、この方向性を強く示唆している。IP 戦略は、これらの内部創出されたイノベーションの周囲に強力な特許の壁を築くことに主眼が置かれる。「U-BE-INFINITYTM」ブランド<sup>8</sup> は、環境意識の高い顧客層に訴求し、より高い価格設定を可能にすることで、これらのイノベーションを収益化する手段となる。これにより、研究開発がユニークな製品を生み出し、ブランディングがその価値を伝え、プレミアム価格がさらなる研究開発に資金を提供するという好循環が生まれる。成功は、持続的な研究開発のブレークスルーと、「グリーンプレミアム」効果的なマーケティングにかかっている。リスクとしては、主に内部のブレークスルーに依存することに伴う高いコストと不確実性が挙げられる。

## B. シナリオ 2 : 「エコシステム拡大と協調的価値創造戦略」

- **中核的重点:** 戦略的パートナーシップ、ジョイントベンチャー、ターゲットを絞った M&A のネットワークを通じて成長とイノベーションを達成し、価値創造のためのより広範なエコシステムを構築する。
- **IP・無形資産戦略の焦点:**
  - **特許・IP 権:** M&A における高度な IP デューデリジェンス。共同研究における共有 IP の管理戦略。エコシステム構築のための技術ライセンスイン・アウトの重視。FTO (Freedom to Operate : 事業実施の自由度) の確保が極めて重要になる<sup>4</sup>。
  - **技術・ノウハウ:** 買収した技術・ノウハウの統合を重視。パートナーとの知識共有プラットフォームの構築。オープンイノベーションが主要な研究開発モードとなる<sup>2</sup>。
  - **ブランド・評判:** UBE を、より大きな価値ネットワーク内における信頼されるオーケストレーターおよび主要パートナーとして位置づける。共同事業における公正な取引に関する評判の確立。
  - **データ・ソフトウェア:** パートナーとの共有データプラットフォームの開発。システムの相互運用性が鍵となる。エコシステム内の相乗効果機会特定のためのデータ分析。
  - **人的資本:** M&A 統合、アライアンスマネジメント、異文化コラボレーションのスキルが非常に重視される。

- **顧客・パートナーネットワーク:** ネットワーク自体が中核的な無形資産となる。多様なプレイヤーとの関係拡大・強化に注力。
- **バリューチェーン・サプライチェーン:** 深いパートナーシップを通じて構築された、高度に統合され、レジリエントなチェーン。
- **裏付け:** <sup>14</sup> (M&A 推進室)、<sup>4</sup> (M&A 重点、グローバル展開)、<sup>3</sup> (パートナーとの情報交換)、<sup>2</sup> (オープンイノベーション)。
- **分析:** このシナリオでは、UBE は外部のイノベーションと市場アクセスをより積極的に活用する。専門の M&A 推進室の設置<sup>4</sup> は、この道を強く示唆している。UBE が特にスタートアップ企業などを積極的に買収する場合<sup>4</sup>、それは IP、人材、顧客関係といった無形資産の獲得を意味する。IP 戦略は、これらの獲得資産を管理・統合し、潜在的な紛争を解決するために進化する必要がある。オープンイノベーション<sup>2</sup> や共同研究<sup>3</sup> も、単なる排他権確保ではなく、共有と共同開発に焦点を当てた IP 戦略を必要とする。ここでの価値は、UBE の内部能力だけでなく、UBE とそのパートナーの無形資産の相乗的組み合わせによって創造される。外部のイノベーションと市場アクセスを効果的に特定、獲得、統合、管理する能力が最重要となる。課題は、これらの外部関係と統合の複雑性である。

### C. シナリオ 3 : 「DX 主導の俊敏性とサービス指向型変革戦略」

- **中核的重点:** デジタル技術 (AI、ビッグデータ、IoT) を活用してオペレーショナルエクセレンスを達成し、イノベーションを加速させ、素材提供と並行してデータ駆動型のサービスやソリューション提供へとシフトする可能性を追求する。
- **IP・無形資産戦略の焦点:**
  - **特許・IP 権:** ソフトウェア特許 (該当する場合) への注力強化、アルゴリズムや AI モデルの営業秘密または特許による保護。ソフトウェアおよびコンテンツの著作権保護<sup>2</sup>。
  - **技術・ノウハウ:** データサイエンス、素材科学・製造における AI 応用に関するコアコンピタンス。デジタルソリューション開発・展開ノウハウ。
  - **ブランド・評判:** UBE をデジタルに精通し、俊敏で、ソリューション指向のプロバイダーとして認知させる。データセキュリティと信頼性に関する評判の確立。
  - **データ・ソフトウェア:** データが主要な戦略的資産となる。独自データベース、分析プラットフォーム、顧客向けデジタルツールの開発。ソフトウェア開発能力の強化<sup>2</sup>。
  - **人的資本:** データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、AI スペシャリスト、デジタルトランスフォーメーションリーダーへの強い需要。
  - **顧客ネットワーク:** デジタルプラットフォームを通じたエンゲージメント、ソ

リユース共創の可能性。顧客データが新規オフリングの洞察を提供。

○ **組織能力:** アジャイル開発プロセス、データ駆動型の意味決定文化。

- **裏付け:**<sup>2</sup> (DX 戦略、10 領域)、<sup>4</sup> (DX 戦略、データアナリティクス&AI)、<sup>2</sup> (知財 DX の取り組み)。
- **分析:** このシナリオは、UBE のビジネスモデルを最も根本的に変革する可能性を秘めている。「データアナリティクス&AI」や「ベロシティ R&D」を含む広範な DX 戦略<sup>2</sup>は、デジタル能力が中心となる未来を示唆している。UBE が「スマートファクトリー」や「デジタルマーケティング」を成功裏に導入すれば、膨大なデータが生成される。このデータは、それを分析・活用するために開発されたアルゴリズムやソフトウェアとともに、非常に価値の高い無形資産群となる。これは、例えば素材性能データに基づく予知保全サービスや、デジタルプラットフォームを介したカスタマイズ素材設計サービスといった、新たなサービス提供につながる可能性がある。IP 戦略は、従来の化学特許とは大きく異なるこれらのデジタル無形資産を保護するために適応する必要がある。UBE が言及する「知財 DX の取り組み」<sup>2</sup>は、既にこの方向性を検討していることを示唆している。データとデジタルプラットフォームの無形資産としての価値が急上昇し、新たな IP 保護・収益化戦略が求められる。

表 3 : IP・無形資産戦略に関する予測シナリオの比較概要

シナリオ	主要な無形資産	主要な知財戦略要素	主な価値推進要因	主要な成功要因/依存関係
集中型イノベーションとプレミアムエコブランド戦略	独自のコア技術、エコブランドエクイティ、高度専門 R&D 人材	ニッチ分野での強力な攻勢的・防衛的特許戦略、営業秘密保護、ブランド保護	技術的優位性とブランドプレミアムによる高収益性	持続的な R&D ブレークスルー、効果的なマーケティング、高品質維持
エコシステム拡大と協調的価値創造戦略	パートナーネットワーク、統合されたノウハウ、買収 IP、アライアンス管理能力	M&A における IP デューデリジェンス、JV における IP 管理、ライセンス戦略 (イン・アウト)、FTO 確保	ネットワーク効果と相乗的イノベーションによる市場拡大と価値共創	M&A 統合能力、効果的なパートナーマネジメント、オープンな協調文化

DX 主導の俊敏性とサービス指向型変革戦略	データ資産、ソフトウェア/アルゴリズム、デジタルプラットフォーム、データサイエンス能力、アジャイルな組織プロセス	ソフトウェア特許、AI モデルの営業秘密化、データガバナンス、デジタルコンテンツの著作権保護	データ駆動型の洞察による効率化、新たなサービス提供、顧客エンゲージメント強化	データサイエンス人材の確保・育成、堅牢なデジタルインフラ、データセキュリティ、ビジネスモデル変革への適応力
-----------------------	--	--	--	---

この表は、3 つの異なる戦略的シナリオを明確に比較対照し、読者がそれぞれの核心的特徴、相違点、そして IP・無形資産管理への影響を容易に理解できるようにするものである。これは、ユーザーの「複数のシナリオを予測する」という要求に直接応え、新中期経営計画の下での異なる戦略的選択が、様々な種類の無形資産に対する異なる優先順位付けにどのようにつながるかを示している。

## V. シナリオ横断的な影響と戦略的必須事項

提示した各シナリオは異なる戦略的焦点を有するものの、UBE の IP・無形資産戦略の進化において、いくつかの共通する変化と、育成・強化すべき重要な能力が存在する。

### A. 無形資産の焦点における共通の変化

どの主要シナリオを辿るかに関わらず、以下の変化は共通して見られると予測される。

- **データの戦略的中心性の増大:** 研究開発、オペレーション、顧客インサイトのための戦略的資産としてのデータの重要性は、全てのシナリオにおいて増大する<sup>2</sup>。スペシャリティ化学へのシフトと DX 推進は、いずれもデータ活用の高度化を必然的に要求する。
- **サステナビリティ連動型無形資産の強化:** 環境パフォーマンス、技術、ブランド評価の間の連携は、一貫したテーマとなる<sup>2</sup>。これは、UBE の「地球環境への貢献」という目標に直結し、ブランド価値や技術的優位性に影響を与える。
- **グローバル化された IP マネジメント:** UBE がグローバル展開を加速するにつれて<sup>4</sup>、その IP 保護および執行戦略はより高度かつ国際的なものになる必要がある。
- **重要な実現要因としての人的資本:** 新たなスキル（デジタル、M&A、専門的 R&D、グローバルマネジメント）の必要性は普遍的である<sup>2</sup>。これらの変革は、適切なスキルを持つ人材なしには達成できない。
- **ノウハウ保護の重視強化:** 特許に加え、重要なノウハウや営業秘密の保護は、特に共同研究やデジタル主導の環境において不可欠となる。

これらの共通の変化は、新中期経営計画の核心理念（スペシャリティ、サステナビリティ、グローバル、DX）が本質的に推進するものである。これらは、UBE が新たなビジョンに沿った変革を成功させるための基盤的要件と言える。

## B. UBE が開発・強化すべき主要能力

「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」の実行は、戦略の転換だけでなく、ますます複雑化し価値を高める無形資産ポートフォリオを管理するための新たな組織能力の開発をも必要とする。

- **無形資産評価能力:** 研究開発投資、M&A、IP 戦略に関する情報に基づいた意思決定を行うため。
- **IP デューデリジェンスおよび統合能力 (M&A 関連) :** 特にシナリオ 2 を追求する場合に極めて重要となる<sup>4</sup>。M&A の増加は、この能力の強化を必須とする。
- **データガバナンスおよび分析能力:** 全てのシナリオ、特にシナリオ 3 にとって不可欠である<sup>2</sup>。DX 推進の成否はここに懸かっている。
- **アライアンスおよびパートナーシップ管理能力:** シナリオ 2 の鍵となる。
- **デジタル人材獲得および育成能力:** シナリオ 3 の基盤であり、全てのシナリオに有益である<sup>4</sup>。
- **アジャイルなイノベーションプロセス:** 研究開発を加速し、市場変化に対応するため。
- **グローバルなブランドマネジメントおよびコミュニケーション能力:** 評判という資産を世界的に効果的に活用するため。

これらの能力は、単に望ましいというだけでなく、計画を実行し、ターゲットとする無形資産の価値を実現するために必要なコンピテンシーである。これらがなければ、戦略目標の達成は困難になるだろう。

## VI. 総括

本レポートで分析したように、UBE 株式会社の新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation -2nd Stage-」は、同社の知的財産・無形資産戦略にとって極めて重要な転換点となる。この野心的な変革を成功裏に遂行できるか否かは、UBE がその広範な無形資産ポートフォリオ（特許、ブランド、技術、ノウハウ、データ、人的資本、顧客ネットワーク、評判など）を、いかに先見的、統合的、かつ動的に特定し、育成し、保護し、そして活用できるかに懸かっている。

提示した 3 つのシナリオ（「集中型イノベーションとプレミアムエコブランド戦略」、「エコシステム拡大と協調的価値創造戦略」、「DX 主導の俊敏性とサービス指

向型変革戦略」)は、それぞれ異なる戦略的経路と無形資産への力点の置き方を示しているが、いずれの道を選択する(あるいは組み合わせる)にせよ、共通して言えるのは、UBEが「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」へと進化する過程において、無形資産がその成長と価値創造の主要な駆動力として明確に位置づけられるという点である<sup>2</sup>。

ポートフォリオの転換、研究開発投資の増強、M&Aの積極化、DXの推進といった計画の全ての要素が、UBEの価値の源泉が、物理的な工場設備そのものから、同社が保有する知識、発明、ブランド力、プロセスの効率性、そして従業員のスキルといった無形資産へと移行しつつあることを示している。これはまさに、無形資産主導型戦略の本質であり、UBEにとってこの根本的な変化を深く理解し、対応していくことが、今後の持続的な競争優位確立と企業価値向上に向けた鍵となるであろう。

## 引用文献

1. サステナビリティ・マネジメントイノベーション(知的財産の尊重) - UBE, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://ube.com/ube/sustainability/management/innovation/>
2. 統合報告書 - UBE, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/integrated\\_2024\\_jp.pdf](https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/integrated_2024_jp.pdf)
3. 宇部エクシモ株式会社 - 日本電子公証機構, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://jnotary.com/case/ube/>
4. UBEグループ新中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation-2nd Stage-」について, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.marr.jp/shared\\_files/contents/manews/60/60573/60573.pdf](https://www.marr.jp/shared_files/contents/manews/60/60573/60573.pdf)
5. 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://www.ube.com/ube/sustainability/management/innovation/>
6. サステナビリティレポート2024 - UBE, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.ube.com/ube/sustainability/pdf/data/sustainability\\_report\\_y2024.pdf](https://www.ube.com/ube/sustainability/pdf/data/sustainability_report_y2024.pdf)
7. このサイトについて|UBE株式会社, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://www.ube.com/ube/agreement/>
8. 環境製品ブランド「U-BE-INFINITY™」をリリース - PR TIMES, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000006.000097856.html>
9. H.U.グループホールディングス 統合報告書2024, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.hugp.com/resources/file/pdf/hugp\\_report\\_2024\\_j\\_HP\\_2.pdf](https://www.hugp.com/resources/file/pdf/hugp_report_2024_j_HP_2.pdf)
10. 2030年の目指す姿の実現に向けたベーシック事業の構造改革に関するお知らせ, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250128/20250128556355.pdf>

11. <20日の動意株>UBEが3連騰、営業利益600億円目標の新中計を策定(ウエルスアドバイザー)- Yahoo!ファイナンス, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/0b3cf22ec94ffe7b241f9f5642479d857dabdf8a>
12. 中期経営計画「UBE Vision 2030 Transformation ～1st Stage～」の進捗, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir\\_library/integrated\\_report/pdf/integrated\\_report\\_5.pdf](https://www.ube.com/ube/assets/images/page/ir/ir_library/integrated_report/pdf/integrated_report_5.pdf)
13. UBEー急伸 UBEマシナリーの東証上場に向け準備開始 新中計も策定 | 個別記事, 6月3, 2025 にアクセス、  
[https://www.traders.co.jp/news/article/1\\_2062656?rfr=yh](https://www.traders.co.jp/news/article/1_2062656?rfr=yh)
14. 「M&A 推進室」を社長直轄組織として新設 ～新たなコアコンピタンス獲得により UBE グループを変革, 6月3, 2025 にアクセス、  
<https://www.ube.com/ube/news/2025/0401-03.html>