

# アサヒグループホールディングスの知財戦略： ビジネス価値への転換とグローバル技術ガバ ナンスの全貌

## エグゼクティブサマリ

### 1. 知財・技術戦略が財務(売上・利益率)に与えているインパクト

アサヒグループホールディングス(以下、アサヒグループ)の2024年度(2024年1月-12月)における財務実績は、売上収益が前年比2.1%増、事業利益(Core Operating Profit)が3.7%増で着地しました。この成長を牽引した主要因は、グローバルブランドの「プレミアム化(Premiumization)」と「ユニットプライスの向上」にあります。特筆すべきは、知的財産権によって保護された容器包装技術(スーパードライ生ジョッキ缶や未来のレモンサワー等)が、高単価商品の市場浸透を物理的に支えている点です。これらの製品は、従来の液体(中味)の差別化にとどまらず、特許技術を用いた「容器による飲用体験の革新」を通じて、競合他社製品との明確な非価格競争力を構築しています。特に「スーパードライ」ブランドは、グローバル市場において前年比10%の成長を記録しており、知財に裏打ちされたブランドエクイティの向上が、欧州およびアジア市場での販売拡大と、原材料高騰下における適切な価格転嫁(プライシング)の成功に直接的に寄与しています。

また、財務健全性の指標であるNet Debt/EBITDA倍率は2.5倍まで低下し、創出されたキャッシュフローは株主還元だけでなく、次世代の無形資産(ブランド・技術)への再投資に充当される循環が確立されています。<sup>1</sup>

### 2. 注力している技術領域の進捗

アサヒグループは、技術開発の重点領域として「Alcohol(アルコール)」「Health & Wellness(ヘルス&ウェルネス)」「Sustainability(サステナビリティ)」「New Business(新規事業)」の4領域を定義しています。特に進捗が著しいのは「Alcohol」領域における容器イノベーションと、「Health & Wellness」領域における微生物活用技術です。容器技術では、フルオープン缶の蓋を開栓した瞬間に泡が発生する「生ジョッキ缶」の技術を応用し、2024年には本物のレモンスライスを封入した「未来のレモンサワー」を市場投入しました。これには果実の浮上メカニズムや保存技術に関する複数の特許技術が実装されています。

一方、ヘルスケア領域では、独自の乳酸菌株(L. gasseri CP2305株等)を用いた機能性表示食品

の開発が進展しており、脳腸相関(Brain-Gut Axis)に着目した精神ストレス緩和や睡眠の質向上といった高付加価値効能の訴求に成功しています。さらに、サステナビリティ領域では、大気中のCO<sub>2</sub>を吸収する自動販売機(CO<sub>2</sub>-eating vending machines)の実証実験を完了し、吸収材にカルシウム鉱物を用いることで、コンクリートや肥料への再資源化を行うエコシステムを構築しつつあります。これらの技術は、単なるR&Dの成果にとどまらず、実際の製品やサービスとして社会実装のフェーズに移行しています。<sup>1</sup>

### 3. 特許ポートフォリオの規模と質的变化

アサヒグループの特許ポートフォリオは、伝統的な「酵母・発酵制御技術」から、近年は「容器・包装構造」および「アルコール代替・低減技術(Smart Drinking)」へと重心を拡大させています。特に、ビール酵母「318号酵母」に関連する遺伝子解析や発酵制御に関する特許群は、主力製品の品質維持の根幹をなしていますが、近年の出願傾向は、脱アルコール(Dealkoholization)プロセスと、それによって失われる香気成分を補うフレーバー技術(特許第5433114号等)にシフトしています。また、容器包装に関しては、缶蓋の構造や内面塗装の凹凸制御による発泡技術など、機械工学・物理化学的なアプローチによる特許網が構築されており、これが模倣困難な参入障壁として機能しています。IPランドスケープ活動の強化により、競争力のある技術領域の特定と権利化が戦略的に進められており、単なる出願数の競争ではなく、事業利益率に直結する「質の高い権利化」へと方針転換が図られています。<sup>10</sup>

### 4. 競合他社に対する技術的優位性または課題

アサヒグループの技術的優位性は、キリンホールディングス等の競合が「医薬・ヘルスサイエンス」へ経営資源を大幅にシフトする中で、あくまで「酒類・飲料体験の深化」に軸足を置いたイノベーションを継続している点にあります。キリンがプラズマ乳酸菌等の素材ビジネスや医薬品事業(協和キリン)で差別化を図る一方、アサヒは「生ジョッキ缶」や「未来のレモンサワー」のように、消費者が直感的に理解できる「ハードウェア(容器)のイノベーション」で成功を収めています。財務指標においても、アサヒのNet Debt/EBITDA倍率は2024年末時点で2.5倍まで改善しており、競合と比較しても健全な財務規律を維持しながらR&D投資を行っています。一方で、医薬品事業を持たないため、バイオテクノロジー領域での爆発的な収益機会(創薬等)は限定的であり、既存の飲料事業の枠内での付加価値向上に依存する構造が、長期的には成長の天井となるリスクも孕んでいます。<sup>2</sup>

### 5. 今後のR&D投資計画と長期ロードマップ

アサヒグループは、中期経営方針に基づき、R&D投資を「既存事業の競争力強化(短期・中期)」と

「持続的な成長のための新価値創出(中長期)」に二分して管理しています。2024年度のR&D支出は180億400万円(IFRS基準)であり、前年比で増加傾向にあります。組織体制としては、各地域統括会社(RHQ)が製品開発に直結する短中期のR&Dを担当し、独立研究子会社である「Asahi Quality & Innovations(AQI)」が中長期の破壊的イノベーションを担当する「役割分担」が明確化されています。

今後は、2040年のネットゼロ目標達成に向けた環境技術(Scope 3削減を含む)への投資を加速させるとともに、AIやデジタル技術を活用したマテリアルズ・インフォマティクス(MI)による新素材探索や、米国CVC(Asahi Group Beverages & Innovation Fund)を通じたスタートアップ投資による「Beer Adjacent Categories(BAC)」の技術獲得を強化するロードマップを描いています。<sup>1</sup>

## 戦略的背景とIR資料のアーカイブ

### R&D投資の推移(Quantitative Log)

アサヒグループホールディングスは、国際財務報告基準(IFRS)に基づき研究開発費を開示しています。パンデミックの影響を受けた2020年から現在に至るまで、同社は売上収益の約0.6%～0.9%の範囲でR&D投資をコントロールしつつ、その質的転換を図ってきました。以下の表は、過去5年間のR&D投資額とその背景にある戦略的意図をまとめたものです。

表1:アサヒグループホールディングス R&D費用の推移(連結・IFRS基準)

会計年度 (Fiscal Year)	R&D費用(百万円)	対売上収益比率(%)	戦略的焦点と主な変動要因	引用ソース
2024年	18,004	0.65%	過去5年で最高額水準へ回帰。 サステナビリティ(CO2吸収技術)および容器技術(未来のレモンサワー)への実装投資が本格化。AQIにおける中長期	<sup>16</sup>

			研究費の増加。	
2023年	17,470	0.63%	前年比微増。 AQI(Asahi Quality & Innovations)の研究体制強化と、欧州・オセアニアとの技術シナジー創出への投資。	<sup>16</sup>
2022年	15,900	0.63%	欧州・オセアニア等の海外拠点とのR&D統合フェーズ。CUB統合後のコスト効率化と並行し、グローバルブランドの現地生産技術移転を推進。	<sup>18</sup>
2021年	16,500	0.74%	CUB(オーストラリア)事業統合に伴う無形資産・技術基盤の整理期間。「スマートドリンクイング」戦略始動に伴う微アル・ノンアル技術への初期投資。	<sup>18</sup>
2020年	18,000	0.89%	パンデミック下においても、新価値創出のための基礎研究投資を維持。CUB買収直後のPMIプロセス	<sup>18</sup>

			開始。	
--	--	--	-----	--

#### 詳細解説: 投資効率と戦略的配分

このデータが示す最も重要なインサイトは、アサヒグループのR&Dが極めて「高効率」に運用されている点です。競合のキリンホールディングスが医薬品事業(協和キリン)を抱えるために年間約1,000億円規模(売上比率約4-5%)のR&D投資を要するのに対し、アサヒはわずか200億円未満(売上比率1%未満)の投資で、「生ジョッキ缶」のような市場を席巻するイノベーションを生み出しています。

これは、アサヒの技術戦略が「創薬」のようなハイリスク・ハイリターン型ではなく、既存の製造設備や容器サプライヤーとの協業をベースにした「プロセス・パッケージング革新」に重点を置いていることに起因します。投資の絶対額は小さいものの、それが製品単価(Unit Price)の向上に直結する技術(容器、プレミアム醸造)に集中投下されているため、ROIC(投下資本利益率)の観点からは非常に効率的な技術経営が行われていると評価できます。

2024年の増額トレンドは、これまでの「効率化」フェーズから、環境技術(Scope 3削減のためのサプライチェーン技術)や、新規微生物ライブラリの探索といった「将来の種まき」フェーズへ再び舵を切ったことを示唆しています。特にサステナビリティ関連投資は、将来の炭素税リスクや規制対応コストを低減するための「防衛的投資」としての側面も強く持っています。<sup>14</sup>

## 経営陣の技術コミットメント

経営トップの発言や公式文書からは、技術を知的財産として防衛するだけでなく、グローバルブランドの価値向上(プレミアム化)とサステナビリティ経営を実現するための「エンジン」として位置づける姿勢が明確に読み取れます。

勝木 敦志(代表取締役社長 兼 Group CEO) - 2024年度・2025年度メッセージ

「アサヒグループは、サステナビリティを経営の中核に据え、社会課題の解決を利益の源泉とするビジネスモデルを構築しています。これにより、高付加価値ブランドを中心とした強固な収益基盤を構築し、顧客の期待を超える価値を提供することを目指します。」

「(2025年の方針として)日本および欧州における慎重な価格戦略の着実な進展に支えられ、売上収益は為替中立ベースで前年を上回りました。(中略)アサヒスーパードライは、当社のグローバルブランドポートフォリオの最優先事項として、アジアと欧州での販売拡大により前年比+10%の成長を遂げました。」

1

このメッセージにおいて重要なのは、「価格戦略(Pricing Strategy)」と「ブランド成長」が並列で語られている点です。技術力が製品の品質や独自性を担保し、それが値上げの受容性を高めるというロ

ジックが経営の根底にあります。

#### R&D部門のミッション(Integrated Report)

「アサヒグループの使命は『期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造』です。この使命を達成するために、研究開発部門はより良い技術と新しい知識を探求し続けます。(中略)微生物(乳酸菌、酵母、腸内細菌叢など)を中心とした基礎研究から試作開発、生産技術開発まで、幅広い段階での研究開発に取り組んでいます。」

22

また、R&D体制については、2019年に設立された独立研究子会社「Asahi Quality & Innovations(AQI)」の役割が強調されています。

- 事業会社(Regional R&D): 日本、欧州、オセアニア、東南アジアの各RHQが、現地の消費者ニーズに即した「製品開発(Product Development)」および「短中期研究」を担当。PL責任を持つ事業会社が開発を主導することで、市場投入までのスピードを重視します。
- AQI(Global R&D): 中長期的な「破壊的技術」「サステナビリティ技術」「基礎科学(微生物・発酵)」に特化。特定の事業年度の短期的な業績変動に左右されにくい独立した予算執行権限を持ち、グループ全体の将来技術資産を蓄積します。この二層構造により、短期的な収益確保と長期的な技術革新の両立を図るガバナンスが機能しています。1

---

## 知的財産・技術ポートフォリオの全貌

### (1) 重点技術領域のカタログ

アサヒグループの技術資産は、単なる飲料製造(リキッド)にとどまらず、バイオテクノロジーから機械工学(容器)、さらには環境工学まで多岐にわたります。以下に、ビジネス価値を生み出している主要な技術領域を詳細にカタログ化します。

#### A. 容器・包装エンジニアリング(Container & Packaging Engineering)

現在のアサヒグループにおいて、最も顕著な競争優位性と収益貢献を果たしている領域です。液体そのものの差別化が困難な成熟市場において、物理的な構造設計により「飲用体験」を変革し、高

単価化を実現しています。

- フルオープン缶・発泡制御技術(生ジョッキ缶):
  - 技術概要: 缶蓋が全開する「フルオープン構造」と、缶内面にクレーター状の微細な凹凸を施す「特殊発泡塗装技術」の組み合わせ。開栓時の急激な気圧変化と、内面の凹凸が核となって炭酸ガスが気化し、サーバーから注いだようなクリーミーな泡を自然発生させます。飲み口は「ダブルセーフティ構造」により、口を切らない安全設計がなされています。
  - ビジネス貢献: 2021年に「アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶」として製品化。発売直後は供給が追いつかず一時休売となるほどの爆発的な需要を創出しました。これにより、家庭内での飲用シーンを「単なる缶ビール」から「居酒屋体験」へと昇華させ、プレミアム価格帯での販売を維持しています。韓国市場での発売時も同様のヒットを記録し、グローバル展開の武器となっています。
  - 関連特許: 缶の開口部構造、発泡性塗料の組成および塗布パターン、安全リム構造に関する特許群。<sup>12</sup>
- 固形果実封入・保存技術(未来のレモンサワー):
  - 技術概要: フルオープン缶の中に、本物のレモンスライスを封入する技術。果実が液中で劣化・崩壊せず、かつ開栓時に美しく浮き上がる「フローティング技術」が核となります。これには、果実の比重調整、糖漬け処理による浸透圧制御、および製造ラインでの高速自動投入技術が組み合わされています。また、缶内圧を利用して開栓時にレモンを押し上げる拳動制御も特許化されています。
  - ビジネス貢献: 2024年に「未来のレモンサワー」として首都圏・関信越エリアで先行発売。従来のRTD(缶チューハイ)が「安価なアルコール」としてコモディティ化する中で、税抜298円という高価格帯でのポジショニングを確立しました。視覚・味覚・触覚に訴える「五感体験」を提供し、RTD市場の単価向上を牽引しています。
  - 特許ステータス: 「フルオープンかつレモンスライス入り」の缶チューハイとして世界初(Mintel社DBに基づく自社調べ)。果実浮上メカニズムや製造装置に関して複数の特許を出願・権利化済みです。<sup>6</sup>

## B. 酵母・発酵制御バイオテクノロジー(Yeast & Fermentation)

創業以来のコア技術であり、品質の差別化と新規ヘルスケア素材開発の基盤です。数千株に及ぶ微生物ライブラリが、アサヒの「見えざる資産」です。

- 318号酵母(アサヒスーパードライ):
  - 技術概要: 数百種類の保有酵母ライブラリから選抜された、極めて高い発酵能力を持つ酵母。糖の資化能力が高く、残糖を極限まで減らすことで「キレのある味(ドライティスト)」を実現します。近年は遺伝子レベルでの解析が進み、糖資化、増殖、アルコール生成、エステル生成に関する遺伝子群を特定。これにより、発酵タンク内での酵母の拳動を精密に制御し、世界中のどの工場で作っても同じ味を再現する「グローバル品質保証」が可能となりました。
  - ビジネス貢献: グローバルブランド「Asahi Super Dry」の味の均質性を担保し、欧州(イタリ

ア、オランダ等)やオセアニアでの現地生産拡大を支えています。輸送コスト削減と鮮度向上を両立させるための技術的バックボーンです。<sup>12</sup>

- **機能性乳酸菌・酵母細胞壁(Healthcare Materials):**

- **L. gasseri CP2305株(ガセリ菌CP2305株):**「脳腸相関」メカニズムに基づき、腸内環境を改善することで精神的ストレスを緩和し、睡眠の質を高める機能が確認されています。「届く強さの乳酸菌」等の機能性表示食品に採用。
- **L. acidophilus L-92株:** 抗アレルギー作用を持ち、アトピー性皮膚炎や花粉症の症状緩和に対するエビデンスを構築。「守る働く乳酸菌」等に展開。
- **L. amylovorus CP1563株:** 体脂肪低減機能を持つ。独自の破碎技術により有効成分の吸収率を高めています。
- **酵母細胞壁:** ビール醸造の副産物である酵母細胞壁を、独自の酵素処理等で植物が吸収しやすい形態に加工。植物の免疫を活性化させる農業資材として製品化し、アグリビジネスの収益源としています。
- **ビジネス貢献:** 飲料・食品の枠を超えた「ヘルスケア素材ビジネス」を展開。BtoC商品だけでなく、BtoBでの素材外販も視野に入れた高収益モデルを構築しています。<sup>1</sup>

## C. 脱アルコール・香味再現技術(Non-Alcoholic Technology)

「スマートドリンク」戦略の中核をなす技術群です。

- **脱アルコール・フレーバー再現:**

- **技術概要:** 一度ビールを醸造した後にアルコールを除去する「脱アルコール製法」や、アルコール発酵を経ずにビールテイストを再現する調合技術。特に、発酵由来の複雑な香気成分(エステル等)が欠如する課題に対し、特定の微量成分(3-メチル-2-ブテン-1-チオールなど)を添加することで、脳が「ビールだ」と認識する風味を再現する技術(特許第5433114号、第5717830号)を保有しています。
- **ビジネス貢献:** 「アサヒゼロ(Asahi ZERO)」や「アサヒドライゼロ」等の製品に実装。酒税がかからないため利益率が高く、かつ健康志向の高まりで成長するノンアルコール・低アルコール市場でのシェア拡大を牽引しています。<sup>11</sup>

### (2) 特許・商標データ分析

アサヒグループは、技術の権利化を積極的に進めており、技術領域ごとの出願傾向からは明確な戦略的意図が読み取れます。

表2: 主要特許分類と技術重心の推移

技術カテゴリー (IPC/CPC分類)	主要な技術内容	戦略的意図とビジネスインパクト
<b>C12C (Beer; Preparation of Malt)</b>	製麦、ホップ処理、糖化プロセス	ビール醸造の効率化と品質安定化。特に海外工場での品質均一化に向けたプロセス特許が多い。マッシング(糖化)工程の省エネ化など、コスト削減技術も含む。
<b>C12H (Pasteurisation, etc.)</b>	脱アルコール、保存技術	「スマートドリンク」戦略の中核。アルコール度数0.00%~3.5%の製品群(Beery等)における、味の再現性と微生物安定性を担保する技術的障壁を構築。 <sup>27</sup>
<b>B65D (Containers for Storage)</b>	缶蓋構造、開栓機構、内面加工	生ジョッキ缶、未来のレモンサワー等、容器による差別化を独占するためのハードウェア特許。飲料メーカーでありながら機械・構造系の特許網を構築し、競合の模倣を物理的に阻止する「守り」の要。 <sup>28</sup>
<b>A23L (Foods, Non-alcoholic beverages)</b>	機能性表示食品、酵母エキス	酵母細胞壁や乳酸菌(CP2305株等)を用いた健康素材の権利化。食品用途だけでなく、農業・畜産用途への転用特許も含まれる。 <sup>10</sup>

#### 解説: 知財ミックス戦略

アサヒグループの特徴は、特許(技術)と商標(ブランド)を巧みに組み合わせた知財ミックス戦略にあります。

例えば、「Super Dry」は商標としてグローバルで強力に保護されていますが、その味の決め手となる318号酵母の管理ノウハウは「秘匿(ブラックボックス化)」され、一方で生ジョッキ缶のような容器構造は「特許」で排他的に保護されています。このように、権利化するもの(Open/Patent)と秘匿するもの(Close/Know-how)を明確に使い分け、模倣困難性を多層的に高めています。

IPランドスケープ活動も強化されており、競合他社の特許出願動向を分析した上で、自社が勝てる技術領域(例:容器の特殊構造)へリソースを集中させる戦略的な出願が行われています。13

### (3) サービスビジネスとの連動

アサヒグループは、「モノ(飲料)」の販売から「コト(体験・サービス)」への転換を進めており、知財はそのサービスモデルの中核に組み込まれています。

- **THE DRAFTERS(ザ・ドラフターズ):**
  - ビジネスモデル: 家庭用ビールサーバーの定額制レンタルサービス(サブスクリプション)。月額料金とビール代金で収益化。
  - 知財の役割: 業務用サーバーの技術を家庭用に小型化・最適化した「本格泡リッヂサーバー」の特許技術を活用。専用のPETボトル容器(ミニ樽)には、酸素透過を防ぐ特殊コーティング技術が用いられており、開封後も鮮度を維持します。また、保冷機能により、常に氷点下のビールを提供する体験を担保しています。
  - 成果: 会員数は2万7000人を突破。ハードウェアの特許技術が、一度契約すれば解約されにくい「ロックイン効果」を生み出し、継続的なリカーリング収益(定期配送)を支えています。<sup>22</sup>
- **農業・畜産ソリューション(Agri-Solutions):**
  - ビジネスモデル: ビール醸造副産物(酵母細胞壁)を活用した農業資材・飼料の販売。循環型ビジネスモデル。
  - 知財の役割: 酵母細胞壁の機能性成分を植物が吸収しやすい形態に加工する独自技術(特許第4931388号、第5555818号等)。これにより、従来は廃棄または低価格な飼料として処理されていた副産物を、植物の根張り促進や免疫賦活効果を持つ高付加価値な農業資材(肥料)へ転換し、新たな収益源としています。<sup>10</sup>

---

## オープンイノベーションとエコシステム

### 提携・M&Aリスト

アサヒグループは、自前主義(NIH: Not Invented Here)からの脱却を図り、スタートアップやアカデミアとの連携を加速させています。

表3: 主要なオープンイノベーション・パートナーシップおよび投資(2023-2025)

パートナー/投	形態	目的・技術領域	戦略的狙いと詳	引用ソース
---------	----	---------	---------	-------

資先			細	
<b>Asahi Group Beverages &amp; Innovation Fund</b>	CVCファンド	米国スタートアップ投資	サンフランシスコに拠点を置くCVC(7,000万ドル規模)。低アルコール飲料、成人向けソフトドリンク、新製造技術を持つスタートアップへのマイナリティ出資を実施。「Beer Adjacent Categories (BAC)」と呼ばれるビール隣接領域の探索が主眼。	<sup>17</sup>
<b>Sustainability Growth Platform Partners (9社)</b>	提携プログラム	環境技術・サステナビリティ	263社の応募から9社を選抜。 <b>SeaGen</b> (水質監視ロボット)、 <b>Greyparrot.AI</b> (AIによる廃棄物選別)、 <b>Biome Makers</b> (土壤マイクロバイオーム)、 <b>Notpla</b> (海藻由来パッケージ)等と実証実験を開始。環境負荷低減技術を外部から迅速に取り込む。	<sup>33</sup>
<b>マンチェスター大学 (AMBS)</b>	共同研究	VR/AR・デジタルトランス	従業員トレーニングや工場設	<sup>34</sup>

		フォーメーション	備のデジタルツイン化に向けたVR/AR技術の活用。MBA卒業生ネットワークを起点とし、製造・物流現場の最適化を目指す。	
東京科学大学 (Science Tokyo) & SyntheticGes talt	共同研究	AI・バイオリサイ クル	AI技術を活用して、PETボトルを分解する新規酵素を探索・開発するプロジェクト。マテリアルズ・インフォマティクス(MI)により、従来手法では発見困難な高効率酵素の特定を目指す。	35

#### 解説: エコシステム戦略

アサヒのオープンイノベーションは、「サステナビリティ」と「新規カテゴリー(BAC)」の2軸で展開されています。特に環境技術に関しては、自社開発にこだわらず、世界中の有望なスタートアップ技術をテストベッド(実証フィールド)として自社工場やサプライチェーンを提供することで、迅速な技術導入を図っています。CVCファンドによる米国市場のトレンド(低アルコール、機能性飲料等)の早期捕捉も、グローバル戦略上重要なアンテナ機能となっています。

#### 政府・公的機関との連携

- 大阪・関西万博(2025年):
  - 「CO2を食べる自販機」を約50台設置し、パビリオン等で実証展開。吸収したCO2を肥料やコンクリート原料として再利用する地域共創モデルを世界に向けて発信します。
  - 未来の自販機コンセプトとして、「ナトリウムイオン電池」を搭載し、太陽光発電のみで稼働するオフグリッド型自販機も試験導入。電力インフラに依存しない設置可能性を検証します。<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> <https://www.asahi.com/next/20230322/00010.html>

# リスク管理とガバナンス (IP Governance)

## 係争・審査のファクト記録

アサヒグループは、特許係争に関して攻撃的な姿勢よりも、防御とコンプライアンスを重視しています。公開情報において、アサヒグループホールディングスが当事者となった近年の大規模な特許侵害訴訟の判決(敗訴による巨額賠償等)は、本調査範囲内では確認されませんでした(該当情報なし/Not Disclosed)。

ただし、M&Aに伴うブランド統合や商標管理に関しては、各国の規制当局との調整や、ローカルブランドの商標権維持管理が発生しています。

- 商標保護: 「Super Dry」、「Peroni」、「Pilsner Urquell」等のグローバルブランドの商標権は、模倣品対策を含めて最重要資産として管理されています。
- M&Aに伴う無形資産評価: 2020年のオセアニア事業(CUB)買収に伴い、約1兆3800億円の「のれん(Goodwill)」および無形資産を計上しており、これの減損リスク管理が財務上の重要課題となっています。監査プロセスにおいて、無形資産の評価の妥当性が重点監査項目とされています。無形資産には商標権のほか、顧客関係や技術資産も含まれており、これらの価値維持が経営の至上命題です。<sup>16</sup>

## 守りの戦略 (Governance Structure)

- 知財ガバナンス体制: グループ全体の知財機能は、持株会社の法務・知財部門と、事業会社のR&D部門が連携して管理しています。IPランドスケープ機能を強化し、開発初期段階から競合他社の特許障壁を回避しつつ、自社の技術的優位性を確保する「地雷撤去と陣取り」を並行して行っています。
- リスク管理: 「Asahi Group Philosophy」に基づき、コンプライアンス推進体制を構築。特に、グローバルサプライチェーンにおける知財リスク(他社特許侵害の回避)や、技術流出防止(サイバーセキュリティおよび従業員管理)に取り組んでいます。CVCを通じたスタートアップ投資においても、知財デューデリジェンスを徹底し、将来的な権利関係のトラブルを未然に防ぐ体制をとっています。
- 無形資産の可視化: 統合報告書等において、ブランド、技術、人的資本を「無形資産」として定義し、これらへの投資が企業価値向上にどう結びつくかをステークホルダーに定量・定性の両面から説明する体制を整えています。<sup>13</sup>

## 競合ベンチマーク(技術・財務比較)

日本の主要ビールメーカー3社(アサヒ、キリン、サッポロ)およびグローバルジャイアント(AB InBev、Suntory)は、それぞれ異なる技術戦略を採用しています。

表4: 競合各社のR&D・技術戦略比較(2024年度・連結ベース)

指標 / 企業	アサヒグループ (Asahi)	キリンホールディングス (Kirin)	サッポロホールディングス (Sapporo)	サントリー食品 (Suntory B&F)	AB InBev
R&D費用 (億円)	約 180 (IFRS)	約 1,035 (※医薬含む)	約 26 (※概算)	約 69 (食品セグメント)	約 320 (\$214M)
対売上R&D比率	約 0.65%	約 4-5% (医薬事業の影響大)	約 0.5%	約 0.4-0.6%	約 0.4%
技術戦略の重心	容器・プロセス・酵母  「生ジョッキ缶」「微アル」等、飲料体験の物理的革新とプレミアム化に注力。	医薬・ヘルスサイエンス  「プラズマ乳酸菌」や医薬品(協和キリン)による高付加価値化。多角化戦略。	農業・不動産シナジー  「大麦・ホップの育種」や不動産事業との連携。米国市場(Stone Brewing)重視。	サステナビリティ・天然水  「Bio-TCat(植物由来PET)」や水源涵養技術。水と自然への投資。	規模と効率・アグリテック  世界規模の生産効率化と、原料調達(スマート農業)への投資。
主要特許/ 商標	生ジョッキ缶構造、未来のレモンサー、318号酵母	LC-Plasma(免疫)、医薬品特許、エレキソルト(減塩食器)	旨さ長持ち麦芽、ボラリス(ホップ品種)、黒ラベルの製造技術	植物由来100%ペットボトル、伊右衛門の抽出技術	グローバルブランド醸造技術、農業IoTプラットフォーム
財務的特徴	プレミアム化による事業	医薬事業によるボラティ	不動産が利益の下支	安定したキャッシュフ	圧倒的な規模の経済と

	利益率改善を重視。	リティと高収益性の混合。	え。ビールは北米シフト。	ロー生成とサステナビリティ投資の両立。	コストリーダーシップ。
--	-----------	--------------	--------------	---------------------	-------------

### 詳細比較とインサイト:なぜ戦略が分かれたのか?

- アサヒ vs キリン(「専業」vs「多角化」):

最大の違いは「医薬(Pharma)」の有無です。キリンは売上の約20%をR&Dに投じる製薬会社(協和キリン)を擁しており、R&D費の絶対額でアサヒを圧倒しています。キリンの戦略は、縮小する国内ビール市場のリスクを、高収益・高成長なヘルスサイエンス(免疫ケア)で補う「事業ポートフォリオの大転換」です。

対照的に、アサヒは「飲料・食品」というドメインに集中(Focus)し、その中の効率的なR&D(容器イノベーション、プレミアム醸造)を行うことで、FMCG(日用消費財)としての資本効率を高めています。アサヒの戦略は、巨額の創薬リスクを取らず、消費者接点に近い技術で確実に収益を上げる「堅実なイノベーション」と言えます。結果として、アサヒは事業利益の安定性において強みを発揮しています。

- アサヒ vs サントリー(「体験」vs「水」):

サントリーは「水と生きる」を掲げ、植物由来100%ペットボトルや水源涵養技術など、環境技術そのものをブランディングの核に据えています。アサヒも環境技術に取り組んでいますが、アサヒのイノベーションの起点は常に「飲用体験(泡、レモン、キレ)」にあり、サントリーよりも「エンターテインメント性」や「情緒的価値」に重きを置いた技術開発を行っている点が特徴的です。

- アサヒ vs AB InBev(「差別化」vs「規模」):

世界最大のAB InBevは、圧倒的な規模の経済を活かしたコストダウンと、M&Aによるブランド獲得が主軸です。アサヒは規模では劣るため、AB InBevが参入しにくい「手の込んだ技術(生ジョッキ缶の特殊塗装やレモン封入)」で差別化を図り、プレミアムセグメントでの存在感を高めるニッチトップ・高付加価値戦略をとっています。

---

## 公式ロードマップと未確認情報

### 技術ロードマップ(Official Timeline)

アサヒグループが公表している技術・サステナビリティ目標およびロードマップは以下の通りです。こ

これらは単なる努力目標ではなく、SBTi認定を受けた科学的根拠に基づくコミットメントです。

- **2025年:**
  - プラスチック容器の有効利用率100%を実現。
  - 大阪・関西万博にて「CO2を食べる自販機」および「オフグリッド自販機」の実証完了。
- **2030年:**
  - Scope 1 & 2 CO2排出量を70%削減(2019年比)。
  - Scope 3 CO2排出量を30%削減(2019年比)。
  - PETボトルにおけるリサイクル素材・バイオ素材等の環境配慮素材への切り替え100%('3R+Innovation'目標)。
  - 全生産拠点における水使用原単位を3.2 m3/kl以下に削減。
- **2040年:**
  - サプライチェーン全体(Scope 1, 2, 3)でのネットゼロ(カーボンニュートラル)達成。
  - FLAG(森林・土地・農業)起源の排出量削減目標の達成(日本企業として初のSBTi認定)。
- **2050年:**
  - アサヒグループ環境ビジョン2050の達成。カーボンニュートラルを超えた「Beyond Carbon Neutral」を目指し、事業活動を通じて地球環境にプラスのインパクトを与える(カーボンネガティブ)状態への移行。<sup>19</sup>

## 未確認情報(Missing Data)

本調査において、以下の情報は公開資料(IR資料、特許DB等)から確認できませんでした。

1. 製品ごとの詳細なR&D配賦額: 全体のR&D費は開示されていますが、「スーパードライ」単体、「未来のレモンサワー」単体など、特定のブランドやプロジェクトごとの詳細なR&D投資額の内訳は開示されていません(Not Disclosed)。
2. 係争中の詳細な訴訟記録: 知財に関する主要な敗訴事実や、現在進行中の大規模な係争案件については、統合報告書等の主要リスク項目に記載がなく、特定できませんでした(Not Disclosed)。
3. CO2吸収自販機の正確な収益貢献: 実証実験の環境効果(CO2吸収量)は開示されていますが、それがビジネスとしてどの程度の収益(吸収材の再利用による売上や、環境価値のクレジット化による収益)を生んでいるかの具体的な財務数値は未開示です(Not Disclosed)。

---

## 結論

アサヒグループホールディングスの知財戦略は、\*\*「飲料体験の物理的革新(ハードウェア)」と「サステナビリティ技術の実装」の二輪駆動で展開されています。競合他社が医薬や異業種へ多角化す

る中、アサヒはあくまで「飲料」というコア事業に留まり、その中で容器(生ジョッキ缶、未来のレモンサワー)や素材(酵母、CO2吸収)\*\*に特許技術を組み込むことで、製品のプレミアム化と高収益化を実現しています。

この戦略は、R&D投資の絶対額を抑えつつ高いROICを維持する効率的なものであり、財務健全性の回復と成長投資の両立を可能にしています。今後は、欧州・オセアニアとの技術シナジーの深化と、サステナビリティ技術(Scope 3削減)のサプライチェーン全体への展開が、競争優位を持続させるための鍵となるでしょう。

## 引用文献

1. Asahi Group Holdings H1 2025 Financial Results | Newsroom, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20250807-0205.html>
2. Asahi Group Holdings FY2024 Financial Results | Newsroom, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20250214-0201.html>
3. Asahi Group Holdings FY2024 H1 Financial Results | Newsroom, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20240807-0201.html>
4. H1 2025 FINANCIAL RESULTS PRESENTATION, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/ir\\_library\\_file/file/2025\\_2q\\_presentation\\_en.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2025_2q_presentation_en.pdf)
5. R&D | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/>
6. The Future of Lemon Sour: Japan's Innovative Chuhai You Can't Miss, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://tabimaniajapan.com/culture/food-culture/the-future-of-lemon-sour-japans-innovative-chuhai-you-cant-miss>
7. CO2-eating vending machine | Asahi Group Japan, Ltd., 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-japan.co.jp/expo2025/vending/co2/en/>
8. Demonstration of CO<sub>2</sub> Resource Recycling Model to Begin in June | Newsroom | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20230509-0201.html>
9. A Fresh Lemon Floats Up! — Nationwide Launch of “Mirai no Lemon Sour” - Martner Japan, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.martnerjapan.com/2025/09/21/a-fresh-lemon-floats-up-nationwide-launch-of-mirai-no-lemon-sour/>
10. Yeast Cell Wall < for environment > | Materials Discovery | R&D | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/material/ycw.html>
11. Development of Non-alcohol Beer-like Beverages | Product Development | R&D |

- ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/product/dryzero.html>
12. Beer Development | Product Development | R&D | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/product/superdry.html>
13. ASAHI GROUP Integrated Report 2024 - Amazon S3, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/2024\\_all.pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/2024_all.pdf)
14. Integrated Report 2024 - Kyowa Kirin, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://ir.kyowakirin.com/en/library/annual/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/Integrated%20report%202024\\_EN\\_rev.pdf](https://ir.kyowakirin.com/en/library/annual/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/Integrated%20report%202024_EN_rev.pdf)
15. 02\_Overview of the Kirin Group, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.kirinholdings.com/en/investors/files/pdf/kirinreport2024\\_02.pdf](https://www.kirinholdings.com/en/investors/files/pdf/kirinreport2024_02.pdf)
16. asahi group financial report - 2024, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/ir\\_library\\_file/file/2024\\_financial\\_report.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2024_financial_report.pdf)
17. Asahi Group Holdings to Launch Startup Investment Fund in US from January 2023, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20221208-0201.html>
18. Asahi Group - Integrated Report - Amazon S3, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/2025\\_integrated\\_report.pdf](https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/en/2025_integrated_report.pdf)
19. Asahi Group has its Long-Term Net Zero Targets Approved by the Science Based Targets Initiative | Newsroom, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20240718-0201.html>
20. asahi group integrated report - 2020, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/ir\\_library\\_file/file/2020\\_spread\\_en.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2020_spread_en.pdf)
21. KIRIN INTEGRATED REPORT 2024 - Amazon S3, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/kirinholdings-doc/en/investors/files/pdf/kirinreport2024.pdf>
22. RESEARCH AND DEVELOPMENT, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/rd/system/en.pdf>
23. Asahi Quality & Innovations, Ltd. (AQI) | R&D | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/aqi/>
24. Japan's new canned chu-hai with fresh lemon slice: disappointing gimmick or drink revelation? | SoraNews24, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://soranews24.com/2024/06/15/japans-new-canned-chu-hai-with-fresh-lemon-slice-disappointing-gimmick-or-drink-revelation/>
25. Publications | R&D | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/rd/paper/>
26. Asahi Group's Innovative Journey to Deliver Great Taste that Exceeds Expectations in Non-Alcohol Beer Development Technologies, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/stories/detail/e202404013011.html>
27. EP4491033A1 - Beer-taste low-alcohol beverage and method for production thereof - Google Patents, 11月 24, 2025にアクセス、

- <https://patents.google.com/patent/EP4491033A1/ja>
28. ASAHI BREWERIES, LTD. - TREA, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://trea.com/organization/asahi-breweries-ltd/information/29e0a16b-5f26-4b21-bfb7-6c0c496d1865>
29. US Patent 11180289 Lid for container - Golden, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://golden.com/wiki/US\\_Patent\\_11180289\\_Lid\\_for\\_container-AM6REPK](https://golden.com/wiki/US_Patent_11180289_Lid_for_container-AM6REPK)
30. US4810509A - Method for producing yeast extract - Google Patents, 11月 24, 2025にアクセス、<https://patents.google.com/patent/US4810509A/en>
31. Asahi Kasei Group Intellectual Property Report 2019, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahi-kasei.com/r\\_and\\_d/intellectual\\_asset\\_report/pdf/ip\\_report2019e.pdf](https://www.asahi-kasei.com/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2019e.pdf)
32. Asahi Group Holdings to Launch Startup Investment Fund in US from January 2023, 11月 24, 2025にアクセス、  
[rtup-investment-fund-in-us-from-january-2023-301697764.html](https://www.prnewswire.com/news-releases/asahi-group-holdings-to-launch-sta)
33. Asahi Group Selects Nine Startup Partners to Collaborate on Sustainability Challenges, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/newsroom/detail/20250515-0201.html>
34. Asahi and AMBS launch innovative VR training collaboration - The University of Manchester, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.alliancembs.manchester.ac.uk/news/asahi-and-ambs-launch-innovative-vr-training-collaboration/>
35. Asahi Quality and Innovations, Synthetic Gestalt, and Tokyo Science Universities have jointly developed PET bottle decomposition technology using AI technology. - Moomoo, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.moomoo.com/news/post/47371467/asahi-quality-and-innovations-synthetic-gestalt-and-tokyo-science-universities>
36. Osaka Expo 2025: A Glimpse into the future of sustainable innovation, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/en/stories/article/en\\_osaka\\_expo\\_2025\\_a\\_glimpse\\_into\\_the\\_future\\_of\\_sustainable\\_innovation.html](https://www.asahigroup-holdings.com/en/stories/article/en_osaka_expo_2025_a_glimpse_into_the_future_of_sustainable_innovation.html)
37. Corporate Governance Report, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/company/governance/policy/corporate-governance\\_report\\_250326\\_en.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/company/governance/policy/corporate-governance_report_250326_en.pdf)
38. asahi group - corporate governance report, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/company/policies-and-report/240531\\_cgr\\_en.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/en/company/policies-and-report/240531_cgr_en.pdf)
39. Corporate Data - Kirin Holdings, 11月 24, 2025にアクセス、  
[https://www.kirinholdings.com/en/investors/files/pdf/environmental2025\\_02e.pdf](https://www.kirinholdings.com/en/investors/files/pdf/environmental2025_02e.pdf)
40. Sapporo Holdings Limited (2501.T) Stock Price, Market Cap, Segmented Revenue & Earnings - Datainsightsmarket.com, 11月 24, 2025にアクセス、  
<https://www.datainsightsmarket.com/companies/2501.T>
41. Suntory Introduces 100% Plant-Based PET Bottle Prototypes| News Release, 11月 24, 2025にアクセス、<https://www.suntory.com/news/article/14037E.html>
42. Anheuser-Busch Research and Development Expenses 2011-2025 | BUD -

Macrotrends, 11月 24, 2025にアクセス、

<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BUD/anheuser-busch/research-development-expenses>

43. R&D Expenses For Suntory Beverage & Food Limited (7SN) - Finbox, 11月 24, 2025にアクセス、[https://finbox.com/DB:7SN/explorer/rd\\_exp](https://finbox.com/DB:7SN/explorer/rd_exp)

44. Environment | Sustainability | ASAHI GROUP HOLDINGS, 11月 24, 2025にアクセス、<https://www.asahigroup-holdings.com/en/sustainability/environment/>