

アサヒ BAC 戦略と知財の共振：市場創造と競争優位の再定義

Gemini Deep Research

第 1 章 BAC 戦略：飲料市場の再定義とアサヒの企業変革

アサヒグループホールディングス（以下、アサヒ）が推進する BAC（Beer Adjacent Categories：ビール隣接領域）戦略は、単なる商品ラインの拡充に留まらない。それは、深刻な市場環境の変化に対応し、企業としての存在意義そのものを再定義しようとする、根本的な経営の舵取りである。この戦略は、アサヒを伝統的なビール製造企業から、消費者の「Well-being（ウェルビーイング）」に応える「グローバル」な総合飲料・ウェルネス企業へと変貌させる原動力となっている。

1.1 BAC 戦略の定義：ノンアルコールビールを超えて

BAC 戦略は、消費者のニーズ多様化、健康志向の高まり、そして若年層を中心としたアルコール離れという、不可逆的な社会トレンドに対するアサヒの戦略的回答である¹。その対象は、低アルコール飲料、ノンアルコールビールテイスト飲料、そして成人向け清涼飲料など、文字通り「ビールの隣接領域」を幅広くカバーする²。この戦略的なポートフォリオの広がり、従来のビール事業では捉えきれなかった消費機会を創出し、新たな収益源を開拓することを目的としている。

この戦略は、アサヒの中長期経営方針の根幹を成すものであり、既存事業の強化と並行して新規領域を拡大することで、持続的な成長を実現するための核心的な柱と位置づけられている³。それは、短期的な売上増を狙う戦術ではなく、企業の未来を形作るための長期的な設計図なのである。

1.2 戦略の背景（The "Why"）：市場の要請と新ポートフォリオへの転換

アサヒが BAC 戦略を推進する背景には、明確な市場分析と未来予測が存在する。同社は、長期戦略のコンセプトとして「おいしさと楽しさで“変化する Well-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを掲げている³。これは、事業成長を社会的な価値創造と直結させるという強い意志の表れである。

具体的な市場環境として、日本では飲酒をしない層が飲酒層の人口を上回っており、特に若年層においては飲酒可能であってもあえて飲まない選択をする人々が増加している⁸。この人口動態の変化は、旧来のビジネスモデルにとっては深刻な脅威であると同時に、未開拓の巨大市場の存在を示唆している。

さらに、この傾向は日本国内に限定されない。世界的には「ソバーキュリアス (Sober Curious)」やマインドフルな消費といったトレンドが拡大しており、BAC 戦略はこうしたグローバルな消費潮流に合致する、計算された一手である⁹。アサヒは、国内の課題解決とグローバルな機会創出を同時に狙っているのである。

1.3 実現の手段 (The "How") : 企業目標達成のエンジンとしての BAC

BAC 戦略は、単なる新商品カテゴリーの創出に留まらず、アサヒが掲げる複数の企業目標を達成するための強力なエンジンとして機能している。

プレミアム化の推進

「アサヒ ゼロ」や「未来のレモンサワー」に代表される革新的な BAC 商品は、高付加価値製品として市場に投入されている⁵。これにより、従来の数量競争から脱却し、ブランド価値に基づいた「バリュー競争」へとビジネスモデルを転換させ、事業全体の利益率向上に貢献している¹²。

グローバル展開の加速

BAC のコンセプトは、欧州、オセアニア、東南アジアといった海外事業においても、現地の嗜好に合わせて展開される中核戦略の一部となっている²。例えば、オセアニアでは酒類と飲料を融合させた「マルチビバレッジ戦略」の中核として BAC 領域でのイノベーションが推進されており³、グローバルな成長ドライバーとしての役割を担っている。

サステナビリティとの統合

BAC 戦略は、サステナビリティ目標と深く結びついている。環境配慮型の新しい容器包装の開発や、アプリ連動型ウォーターサーバー「WATER.BASE」のようなサステナブルなサービスモデルの提供は、BAC 戦略が創出する新しい市場そのものの一部である²。これにより、事業成長と社会課題解決の両立を目指している。

これらの動きを統合的に分析すると、BAC 戦略が単なる製品戦略以上の、より高次元

な企業戦略であることが明らかになる。伝統的なビール市場は、人口動態の変化、健康志向の深化、そしてアルコールに対する規制強化といった構造的な脅威に直面している¹。これは企業にとって長期的なリスク要因である。BAC 戦略は、成長性が見込めるだけでなく、規制や社会的圧力の性質が異なるカテゴリーへと収益源を多角化させることで、このリスクを直接的にヘッジするものである³。

さらに、この戦略転換を「Well-being」や「スマートドリンクング」といった社会的に肯定的な文脈で語ることで、アサヒは自らを社会トレンドの「正しい側」に位置づけている。これは、潜在的な脅威を成長機会へと転換させ、アルコール製造企業としてのレピュテーションリスクを低減させる効果を持つ。したがって、BAC 戦略は、消費者中心の製品戦略という外観を持ちながら、その実態は、企業の財務的・評判的リスクプロファイルを低減し、長期的な企業価値を高めるための、極めて洗練されたヘッジ手段であると言える⁷。

第2章 BAC とブランド知財の共振的進化：「スマートドリンクング」革命

アサヒは、ブランドや商標といった知的財産を、単に製品を販売するためのツールとしてではなく、新たな市場カテゴリーとその文化的な物語を創造し、所有するための戦略的資産として活用している。この動きの中心にあるのが「スマートドリンクング」という概念である。

2.1 「スマートドリンクング（スマドリ）」：スローガンから戦略的知財産へ

「スマートドリンクング（スマドリ）」は、アサヒグループホールディングスによって登録された商標であり、単なるマーケティングキャンペーンを超えた、法的に保護された知的財産資産である¹⁵。そのコンセプトは、「飲む人も飲まない人も、体質や気分に合わせて自由を楽しめる社会」の実現を掲げている⁸。この定義は、低アルコールやノンアルコール飲料の選択を、「飲めないから仕方なく」というネガティブな代替行為から、「自分の意思で積極的に選ぶ」というポジティブなライフスタイルへと再フレーミングする力を持つ。

この概念的知財は、強力なアンブレラブランドとして機能し、「アサヒ ゼロ」のようなノンアルコール飲料から、「ビアリー」のような0.5%の“微アルコール”、「ドライクリスタル」のような3.5%の低アルコール飲料まで、多様な製品ポートフォリオを、一貫した哲学の下に統合している¹⁹。

2.2 エコシステムの構築：合弁会社「スマドリ株式会社」の設立

アサヒは、広告業界大手の電通デジタルと合弁会社「スマドリ株式会社」を設立した²⁰。これは、単に製品を売るだけでなく、スマドリを中心としたエコシステムを構築するという明確な戦略的意図を示す、極めて重要な一手である。

この合弁会社の目的は、デジタルマーケティング、データ分析、そして消費者との直接的なエンゲージメントを駆使して、「スマートドリンキング」ムーブメントを加速させることにある¹⁵。この構造自体が、一種の知財ライセンス・パートナーシップモデルを形成している。アサヒは「スマートドリンキング」のブランドとコンセプトを合弁会社にライセンス供与し、合弁会社は電通デジタルのデジタル専門知識を活用してコミュニティを形成し、消費者インサイトを収集する。これにより、フィードバックと製品開発の好循環が生まれるのである²¹。

2.3 BAC ポートフォリオにおけるブランドアーキテクチャと商標戦略

アサヒのブランド戦略は、新市場の創造と既存資産の活用の両面から、緻密に設計されている。

新コンセプトのための新ブランド創設

アサヒは、主要なBAC製品に対して、明確な個性を持つ新ブランドを立ち上げている。

- **アサヒ ゼロ**: ビール愛好家も納得する本格的な味わいを追求したノンアルコールビールテイスト飲料の頂点として位置づけられている。「ビールのうまさにこだわる人の Alc.0.00%」というブランディングは、「ノンアルコールは妥協の産物」という従来の認識を覆すことを目的としている²³。
- **ビアリー**: アルコール度数0.5%という「微アル（びある）」カテゴリーを創出した。そのブランディングは、読書やSNSを楽しみながらといった「ながら飲み」

という新しいライフスタイルを提案し、大きな酔いを伴わずにビールのような満足感を得られる価値を提供する²⁵。

マスターブランドの活用

同時に、アサヒは自社の強力な既存ブランド資産を BAC 領域に拡張している。

- **アサヒスーパードライ 0.0%** : 世界的に展開されるこの製品は、「スーパードライ」の絶大なブランドエクイティを活用し、特に海外市場において、信頼できるノンアルコールの選択肢を提供する²⁶。
- **スタイルバランス**: 機能性表示食品として長年の実績を持つブランドであり、現在は特定の健康上の便益に焦点を当てながら、より広範な「スマートドリンク」の物語に統合されている¹⁹。

これらのブランド戦略を支えるのが、積極的なマーケティングコミュニケーションである。アサヒは、ダウタウン、渡辺直美、BLACKPINK といった影響力の大きい著名人を起用し、大規模な広告キャンペーンを展開することで、「スマートドリンク」という概念と、それに関連する製品群を文化的なメインストリームに根付かせようとしている¹⁹。

この一連の動きは、アサヒが「スマートドリンク」という知的財産を用いて、市場の「カテゴリー・キャプチャー（領域の占有）」を仕掛けていることを示唆している。彼らは単にノンアルコール市場内で競争しているのではない。マインドフル・ドリンクというカテゴリー全体の言語、規範、そして構造を積極的に定義し、競合他社がアサヒの構築した枠組みの中で反応せざるを得ない状況を作り出しているのである。

「スマートドリンク」以前の市場は、ノンアルコールビールや低アルコール飲料が断片的に存在するだけで、その物語は「我慢」や「代替」といったネガティブなものだった⁹。アサヒは「スマートドリンク」を創造し、商標登録することで¹⁷、この概念を法的に所有した。命名と定義という行為自体が、強力な知的財産となる。そして、この新しいカテゴリーに自社製品群（「ゼロ」、「ビアリー」等）を投入し、大規模かつ一貫したマーケティングを通じてその所有権を文化的に強化した¹⁹。

その結果、競合他社は対応を迫られている。サントリーの「攻めのノンアル」キャンペーン³³や、麒麟の「スロードリンク」という概念の推進³⁴は、アサヒが先鞭をつけた「代替から積極的選択へ」という市場の物語転換に対する応答である。彼らは、アサヒが定義した土俵の上で戦うことを暗に認めているのである。このように、「スマートドリンク」の商標とブランド知財は、アサヒにとって収益性の高い新市場を創造すると同時に、競争の舞台そのものを自社に有利な形に再構築する、戦略的な挟撃作戦として機能している。

表 1: 「スマートドリンクング」知財エコシステムの解体

エコシステム構成要素	戦略的役割	主要な知財保護／資産	関連資料
中核コンセプト	市場の物語を「代替」から「積極的選択」へと再定義する	ブランド・アイデンティティと物語	8
アンブレラ商標	コンセプトの法的独占権を確保し、多様な製品群を統合する	登録商標「スマートドリンクング®」	15
合併事業	デジタルマーケティングを駆使し、コンセプトの浸透を加速させる	ライセンス／パートナーシップ契約（スマドリ株式会社）	20
旗艦製品ライン	多様な消費者のニーズに応え、コンセプトを具現化する	製品商標（「アサヒゼロ®」、「ビアリー®」等）	23
コミュニケーション	コンセプトを文化に根付かせ、ブランド認知を最大化する	クリエイティブ資産（CM 等）の著作権	19
リアルな体験拠点	消費者との直接的な接点を持ち、データ収集とファン育成を行う	トレードドレス／店舗デザイン（スマドリバー）	21

第 3 章 技術的主権：BAC 製品革新の基盤となる特許とノウハウ

BAC 戦略の成功は、巧みなブランディングだけで成し遂げられるものではない。その根底には、「スマートドリンク」という魅力的なコンセプトを、技術的に優れ、消費者を満足させる製品として具現化するための「ハード」な知的財産、すなわち特許とノウハウの強固な基盤が存在する。

3.1 ノンアルコールフロンティア：本物の味わいを求めて

中核技術 - 脱アルコール製法

アサヒは、一度ビールを醸造した後にアルコール分を除去する「脱アルコール製法」に多額の投資を行っている³⁵。この製法は、ビール特有の複雑な発酵香を残すことができるため、「本物のビールらしい」味わいを実現する上で極めて重要である。同社がこの技術の製造能力を倍増させるために約5億円の設備投資を行った事実は、その戦略的重要性の高さを物語っている³⁵。

特許化された革新技術

一般的な脱アルコール製法は公知であるが、アサヒは独自の改良を加え、特許によって保護しようとしている。「ビアリー」においては、エキス分を調整して味わいに厚みを持たせる技術で特許を出願中である²⁵。「アサヒゼロ」の差別化要因である「ブリューゼロ製法」は、通常の倍以上のうまみ成分を残すように設計された独自技術であり、その優位性を支えている²³。

要塞としてのノウハウ

特許ポートフォリオの背後には、模倣が困難な、深く蓄積された操業ノウハウが存在する。アサヒは、中核事業であるビール製造で長年培ってきた酵母の培養・管理技術を、酵母エキスといった新規事業に応用している⁵。このような特許化されていない暗黙知は、競合他社にとって参入障壁の高い、見えざる要塞となっている。

3.2 RTD フレーバーマトリックス：缶に詰められた特許

競争が激しいRTD（Ready to Drink）市場において、知的財産はユニークで防御可能な製品価値を創造するための武器となる。

- **用途発明の活用:** アサヒは「アサヒもぎたて」ブランドにおいて、収穫後すぐに搾った果汁を使用することで美味しさが向上するという「用途発明」で特許を取得している³⁸。
- **香味安定化技術:** 柑橘系RTDで発生しがちな劣化臭を抑制する技術は、重要な特許

領域である。アサヒは、リモネンとノナナールといった特定の化合物の含有比率を制御することでオフフレーバーを抑制する方法に関する特許を保有しており、製品開発における高度な科学的アプローチを示している³⁹。

- **独自製法の特許化:** 同社はまた、非加熱のフルーツエキスト、ニッカウキスキーの特許技術を用いたフルーツスピリッツを組み合わせることで、甘さを残さずにスッキリとした味わいを実現する「ウィルキンソン RTD」の独自製法も保護している

⁴⁰。

3.3 IP としての容器包装：「生ジョッキ缶」とサステナビリティ技術

体験価値を創造する IP

「アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶」は、容器包装の革新が知的財産として保護された典型例である。缶の内面に施された特殊な塗料が自然にきめ細かい泡を発生させるこの技術は特許で保護されており、製品と容器の境界を曖昧にするユニークな顧客体験を提供する⁴¹。この成功した IP は、「未来のレモンサワー」のように、本物のレモンスライスが浮き上がるという体験価値を提供する新製品にも横展開され、IP 投資からのリターンを最大化している⁴³。

サステナビリティを推進する IP

アサヒは「3R+Innovation」戦略を掲げ、サステナビリティ関連の容器包装技術を新たな IP フロンティアと位置づけている¹³。

- **ケミカルリサイクル技術:** 2030 年までに PET ボトルを 100% リサイクル素材等に切り替えるという野心的な目標を達成するため、アサヒはペトリファインテクノロジー社のような、特許化されたケミカルリサイクル技術を持つ企業への投資や提携を通じて、その技術へのアクセスを戦略的に確保している⁴⁴。
- **軽量化と新素材:** パートナー企業が開発した軽量の缶蓋「EcoEnd TM」の採用⁵や、プラスチック代替の新素材開発も、IP を駆使したサステナビリティ推進の一環である。

これらの技術的知的財産の活用方法を俯瞰すると、アサヒが技術の性質や競争環境に応じて、特許とノウハウ（トレードシークレット）を戦略的に使い分ける「ポートフォリオ・アプローチ」を採用していることがわかる。これは、洗練された「メイク・オア・バイ」の IP 判断プロセスである。

まず、消費者が直接知覚でき、独自のセールスポイントとして訴求する必要がある技術、例えば「生ジョッキ缶」の泡立ち機能⁴¹や RTD の特定の香味構成³⁹については、特許化を選択する。これにより、競合他社の模倣を法的に阻止し、「特許技術」を謳っ

たマーケティングストーリーを構築できる。

次に、リバースエンジニアリングが困難で、長期的かつ累積的な競争優位をもたらす基盤的プロセス、例えば独自の酵母株とその培養方法⁵や、ビール醸造における微細な工程最適化などについては、営業秘密として秘匿する。これらを特許として公開することは、自社の核心的な技術を競合に教えることに等しいからである。

最後に、サステナビリティ目標達成に不可欠だが、自社の飲料製造という中核的能力とは異なる技術、例えばケミカルリサイクル技術については、自社開発ではなく投資や提携を通じて「バイ（購入）」する⁴⁵。これは、自社でゼロから開発するよりも資本効率が高い。

このアプローチは、「すべてを特許化する」という画一的なものではなく、リスク、リターン、競合へのシグナリング、そして自社の中核的能力を総合的に勘案し、個々の技術革新を公開された特許で保護するのか、秘匿されたプロセスとして守るのか、あるいは戦略的提携を通じて確保するのかを判断する、成熟した IP 戦略の証左である。

第 4 章 知財の戦場：新飲料時代における競争力学

アサヒの BAC 戦略は、単独の成功に留まらず、業界全体の競争構造を揺るがし、知的財産を新たな市場における中心的な武器へと変貌させた。競合他社がどのように反応し、知財を巡る攻防がどのように展開されているかを分析する。

4.1 ケーススタディ：「ドライゼロ」特許訴訟 - 決定的紛争

紛争の勃発

2015 年、サントリーはアサヒに対し、同社のノンアルコールビールテイスト飲料「ドライゼロ」が、特定の pH と低エキス分を特徴とする自社の特許（第 5382754 号）を侵害しているとして、製造販売の差し止めを求める訴訟を提起した⁴⁷。これは、「最後の金脈」と目された、成長著しいノンアルコール市場における直接的な挑戦であった⁵⁰。

アサヒの反論

アサヒの対抗戦略は、非侵害を主張するのではなく、サントリーの特許自体が新規性・進歩性を欠き、無効であるというものだった⁵²。彼らは、当該発明が、特許出願日以前に市場に存在

した製品（サントリー自身の「オールフリー」やアサヒの「ダブルゼロ」を含む）から容易に導き出せるものであると主張した 48。

判決と和解

一審の東京地方裁判所はアサヒの主張を認め、サントリーの特許は無効にされるべきものとの判断を下した 47。最終的に、この訴訟は控訴審で和解が成立し、双方の請求が取り下げられ、アサヒは「ドライゼロ」の販売を継続することが可能となった 48。

戦略的影響

この訴訟は、BAC 領域における画期的な出来事となった。それは、特許が攻撃の「剣」であると同時に、防御の「盾」にもなり得ることを示した。また、既存技術の自明な改良を特許化しようとする行為のリスクを浮き彫りにした。この一件以降、業界各社は特許出願においてより慎重かつ厳格になり、同時に競合他社の脆弱な特許に対しては、より積極的に異議を申し立てるようになったと考えられる。

4.2 競合 IP 戦略比較：四社の競争

「ドライゼロ」訴訟を契機として、日本の大手飲料メーカー4社のBAC領域におけるIP戦略は、それぞれ異なる方向へと進化・分化している。

- アサヒ：「概念の所有」＋「技術的優位性」戦略
「スマートドリンク」というブランドIPで市場カテゴリーそのものを定義し、それを「ブリューゼロ製法」や「生ジョッキ缶」といった特許・ノウハウに裏打ちされた技術的に優れた製品で具現化する 17。市場のルール作りと製品力の両面で主導権を握る戦略である。
- キリン：「先駆的技術」＋「健康機能ブランディング」戦略
特許化された「アルコールを生成しない製法」を用いて世界初のアルコール0.00%製品「キリンフリー」を発売したパイオニアである 55。現在の戦略は、「グリーنزフリー」の「おいしさ・爽快感」や、「カラダFREE」の「お腹周りの脂肪を減らす」といった、独自のR&Dに根差した特定の価値提案とブランドを強く結びつけることに焦点を当てている 34。特に糖質ゼロビールの技術では知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞するなど、技術力とIP活用で高い評価を得ている 59。
- サントリー：「マーケティング主導の市場創造」＋「広範なポートフォリオ」戦略
訴訟後、サントリーのアプローチは、個別の特許紛争よりも、広範な市場創造へとシフトしたように見える。専門部署「ノンアル部」を新設し、50億円規模のマーケティング投資を伴う「攻めのノンアル」キャンペーンを展開している 33。彼ら

の IP は、「オールフリー」や「のんある気分」といった強力なブランドポートフォリオ、迅速な商品開発力、そして RTD 市場を席巻する特許製法「-196℃製法」に存在する 62。個別の特許で戦うのではなく、マーケティングと広範な製品群で市場を圧倒しようとする戦略である。

- サッポロ：「ニッチ差別化」＋「ファストフォロー」戦略

サッポロは、主要なトレンドに追随しつつも、独自の機能性を加えることで差別化を図る「ファストフォロワー」としての地位を確立している。例えば、「うまみ搾り」に「尿酸値を下げる」という世界初の機能を付加して発売したのがその典型例である 63。この「異質的同質化」戦略 64 により、上位 3 社のような巨額の R&D やマーケティング投資をせずとも、特定のニッチ市場で競争力を確保している。

この状況は、BAC 市場が知財の「軍拡競争」を引き起こし、それが各社の戦略的分岐を促したことを示している。サントリーが当初試みた訴訟ベースのアプローチの失敗は、業界全体を、より複雑で多層的な IP 戦略へと向かわせた。そこでは、ブランド、ノウハウ、そしてエコシステム構築が、個別の製品特許と同等か、それ以上に重要になっている。

当初、BAC 市場は、サントリーが試みたように、一つの重要な製法特許で競合をブロックできる伝統的な消費財市場のように見えた⁵⁰。しかし、アサヒがその特許の有効性に異議を唱え、成功したことで⁴⁸、先行技術が多数存在するこの分野では、単純な「ブロック特許」戦略は高リスクで効果が薄いことが明らかになった。これにより、業界全体で戦略の再考が促された。アサヒは、模倣困難なノウハウと強力な概念的ブランド IP（「スマートドリンキング」）を組み合わせる包括的な戦略を強化した⁵。一方、訴訟で「火傷」を負ったサントリーは、法務・特許主導から市場・ブランド主導の戦略へと劇的に転換した。「ノンアル部」の設立と巨額のマーケティング予算⁶¹は、その象徴である。キリンは、深い R&D と焦点を絞ったブランディングという独自の道を歩み続けている³⁴。この結果、アサヒは「概念の所有」、サントリーは「マーケティング規模」、キリンは「技術ブランディング」でリードするという、興味深い競争力学が生まれている。知財戦争の舞台は、もはや法廷だけではなく、消費者の心の中、研究開発ラボ、そしてマーケティング計画のすべてに広がっているのである。

表 2：国内 BAC 市場における競合 IP 戦略比較

企業名	包括的 IP 戦	旗艦 BAC ブ	主要な特許／	特筆すべき戦	関連資料
-----	----------	----------	--------	--------	------

	略	ランド	独自技術	略的行動	
アサヒ	概念の所有＋技術的優位性	アサヒゼロ、ビアリー、スマートドリンク	ブリューゼロ製法、生ジョッキ缶技術	「スマドリ」合併事業設立、サントリーとの特許訴訟で勝利	17
麒麟	先駆的技術＋健康機能ブランディング	グリーンズフリー、カラダFREE	アルコールを生成しない製法、糖質ゼロ技術	世界初の0.00%製品発売、知財功労賞受賞	34
サントリー	マーケティング主導の市場創造	オールフリー、のんある酒場	-196℃製法（RTD）	「ノンアル部」設立、50億円規模のマーケティング投資	61
サッポロ	ニッチ差別化	うまみ搾り	機能性成分の配合技術	「異質的同質化」戦略による製品投入（例：尿酸値低下機能）	63

第5章 BAC ビジョンのグローバル化：国際的なIP・ライセンス戦略

アサヒは、国内で成功を収めた BAC 戦略とそれに付随する IP 戦略を、一貫したグローバル戦略へと昇華させようとしている。その遂行において、M&A、ライセンス、そしてパートナーシップが重要なツールとして活用されている。

5.1 IP 獲得エンジンとしての M&A

2016年から2017年にかけての欧州事業、そして2020年の豪カールトン&ユナイテッドブルワリーズ（CUB）の買収は、アサヒのグローバル展開における根幹を成すものである⁷。これらの買収は、単に市場シェアを獲得するためではなかった。それは、「ペローニ」や「ヴィクトリア・ビター」といった強力なローカルブランド、広範な販売網、そして現地の製造・マーケティングノウハウといった、無形の知的財産を獲得するための戦略的投資であった。

これにより、アサヒは「グローカル」なブランドポートフォリオを構築することが可能になった。すなわち、強力なローカルブランドを基盤としながら、そこに自社のグローバルプレミアムブランド（「アサヒスーパードライ」、「ペローニ」）やBACのコンセプトを導入し、既存のネットワークを通じて展開するという戦略である²。

この戦略に伴うリスクは、バランスシート上に計上される巨額の「のれん・無形資産」である。買収したブランドの業績が低迷した場合、これらの資産は減損処理の対象となり、業績に大きな打撃を与える可能性がある⁶⁵。したがって、買収によって獲得したブランドIPを効果的に管理し、活用することは、財務上の安定性を維持する上でも極めて重要となる。

5.2 BAC モデルの輸出：グローバル市場へのIP 適応

アサヒはBAC製品を体系的に世界市場へ展開している。「アサヒスーパードライ0.0%」は、ラグビーワールドカップやマンチェスター・シティFCといったグローバルなスポンサーシップを通じて高まったブランド認知度を追い風に、英国、アイルランドをはじめとする主要市場で発売された²⁶。

その戦略は地域ごとに最適化されている。欧州では、既存の強力なブランドポートフォリオ内でのプレミアム化とノンアルコールへのシフトが焦点となっている⁶⁸。オセアニアでは、BACとウェルネスカテゴリーにおけるイノベーションを推進する「マルチビバレッジ戦略」が採用されている³。そして、巨大な成長市場である東南アジアでは、プレミアム製品や植物由来製品で市場を攻略しようとしている²。

「スマートドリンクング」という概念IPもまた、製品と共に輸出されている。韓国・ソウルで期間限定のバー「#SUMADORI Me」をオープンしたことは、そのコンセプト

を新たな市場に紹介する試みである²⁸。これは、製品だけでなく、その背景にある思想や文化ごと輸出するというアサヒの意図を示している。

5.3 市場投入を加速するライセンスとパートナーシップ

国内における電通デジタルとの合弁会社「スマドリ」の設立は、専門家とのパートナーシップが新コンセプトの普及をいかに加速させるかを示す好例である²⁹。このモデルは、今後の国際展開におけるテンプレートとなり得る。

グローバルレベルでは、アサヒは影響力の大きいパートナーシップをブランド構築と IP 戦略の中核に据えている。シティ・フットボール・グループやラグビーワールドカップとの提携は、アルコール製品である「アサヒスーパードライ」と、ノンアルコール製品である「0.0%」の両方を同時にプロモーションするために明確に活用されている²⁷。これにより、BAC 製品がブランド体験の正当な一部であるという認識を消費者に植え付けている。

さらにアサヒは、東洋製罐と UACJ が共同開発した缶蓋「EcoEnd TM」をライセンス導入するなど⁵、必要な IP を必ずしも自社で所有することなく、外部から調達するという実用的なアプローチも取っている。

アサヒの国際的な IP 戦略は、洗練された「ハブ・アンド・スポーク」モデルとして機能している。日本の「ハブ」が、脱アルコール技術のような中核的な技術 IP や、「スマートドリンキング」のような概念 IP を開発する。そして、欧州やオセアニアといった海外の「スポーク」（地域統括会社）が、これらの IP 資産を現地のブランドポートフォリオや市場文脈に適応させ、展開する権限を与えられている。

具体的には、中央の研究開発部門が基盤技術やコンセプトを開発する⁷⁰。例えば、中核となる脱アルコール技術は日本で開発され、世界中の工場に導入される²⁷。「スマートドリンキング」のコンセプトも日本で生まれた⁹。M&A を通じて、アサヒは独自の貴重なブランド IP と市場知識を持つ強力なローカルの「スポーク」を獲得する⁷。そして、「ハブ」はこれらの「スポーク」に中核的な IP 資産を提供する。脱アルコール技術の製品化である「アサヒスーパードライ 0.0%」は欧州のスポークによってマーケティングされ²⁷、「スマートドリンキング」のコンセプトは韓国チームに渡され、現地のポップアップバーとして具体化される²⁸。

このモデルは、グローバルな一貫性とローカルな適合性の両立を可能にする。中核 IP は競争優位性と統一された戦略的方向性を提供し、ローカルチームは市場アクセスと文化的な翻訳を担う。これこそが、同社が掲げる「グローバルな価値創造企業」⁷の本質であり、規模と専門性の両方を追求するために設計された IP 戦略なのである。

第 6 章 統合と戦略的提言：未来に向けた IP 設計図

本レポートは、アサヒの BAC 戦略が同社および飲料業界全体の知的財産戦略に与えた多岐にわたる影響を分析してきた。最終章では、これらの分析結果を統合し、アサヒおよび業界の競合他社に対する未来志向の戦略的提言を示す。

6.1 統合分析：BAC-IP フライホイール

本分析を通じて明らかになったのは、アサヒの BAC 戦略と IP 戦略が個別の機能として存在するのではなく、相互に強化し合う、緊密に統合された「フライホイール（弾み車）」を形成しているという事実である。

このフライホイールは以下のように回転する。

1. **市場インサイトと R&D**：「Well-being」という社会トレンドを捉え、研究開発を始動させる。
2. **技術 IP の創出**：新製品を実現するための特許やノウハウ（脱アルコール製法など）を開発・確保する。
3. **ブランド・商標 IP の構築**：「スマートドリンクング」という概念を創造・商標登録し、新たな市場カテゴリーを定義する。
4. **市場創造と成長**：BAC 製品の販売を通じて、新たな市場を確立し、収益を拡大する。
5. **再投資とエコシステム構築**：得られた収益を、合弁事業の設立、グローバル展開、パートナーシップの強化に再投資し、エコシステムを強固にする。
6. このサイクルが、より深い**市場インサイト**を生み、次の R&D へと繋がり、フライホイールの回転をさらに加速させる。

この統合モデルにより、アサヒは縮小する市場を防衛する立場から、新たな市場を積極的に創造し、主導する立場へと転換することに成功した。同社の知的財産は、もはや法的な盾ではなく、価値創造エンジンの核心的な構成要素となっているのである¹⁴。

6.2 アサヒグループへの戦略的提言

- **「概念的堀」の強化:**「スマートドリンク」が持つ物語性をさらに深化させるべきである。単なる「選択の自由」から、精神的な充足感、社会的な繋がり、生産性の向上といった、より高次の価値へと進化させることが求められる。「スマドリ」の合弁事業を活用し、パーソナライズされた飲料提案やサブスクリプションモデルといったデータ駆動型サービスを展開し、顧客のロックインを図るべきである。
- **IP ポートフォリオのライセンス化:**「生ジョッキ缶」に代表されるユニークな顧客体験を提供する技術は、アサヒ自社製品以外にも価値を持つ。非競合分野（例：清涼飲料、コーヒー）の企業への戦略的ライセンス供与を検討し、新たな収益源を確保すると同時に、アサヒの技術を業界標準として確立させることを目指すべきである。
- **「ホワイトスペース」発見のための IP ランドスケープ活用:**高度な IP 分析（IP ランドスケープ）を駆使し、健康、サステナビリティ、飲料の交差点に存在する未開拓の技術的「ホワイトスペース」（例：機能性素材、バイオ技術由来の香料、次世代包装材）を特定する⁷¹。これにより、次なる **BAC** スタイルの市場創造に向けた **R&D** や **M&A** の方向性を定めることができる。
- **グローバル IP ガバナンスモデルの形式化:**「ハブ・アンド・スポーク」型の IP モデルを正式な制度として確立する。グローバルブランドとローカルブランドの使い分けに関する明確なブランドアーキテクチャ・ガイドラインを策定し、技術ノウハウを地域間で共有・適応させるための中央集権的なシステムを構築する。これにより、グローバルな **R&D** 投資や **M&A** から得られるシナジーを最大化できる⁷²。

6.3 業界競合他社への示唆と提言

- **製品単体での競争は不可能:** 今後、アサヒと競争するためには、単に味の良いノンアルコールビールを開発するだけでは不十分である。「スマートドリンク」に

対抗しうる、説得力のある概念的な物語と、それを支えるエコシステム戦略が不可欠となる。サントリーの「ノンアル部」設立はその一歩だが、明確で、ポジティブで、所有可能な消費者哲学に裏打ちされる必要がある。

- **特許 vs. ノウハウの再計算:** 「ドライゼロ」訴訟は、他社にとって重要な教訓である。競合他社は、異議申し立てが困難な IP ポートフォリオの構築に注力すべきである。すなわち、深く、プロセスに根差したノウハウ（営業秘密）、模倣困難なユニークな顧客体験特許（「生ジョッキ缶」のような）、そして強力で概念的に豊かなブランドである。
- **戦略的パートナーシップの追求:** アサヒはパートナーシップ（電通デジタル、リサイクル技術企業）の力を証明した。競合他社も、自社に不足している技術、データ、マーケティングの専門知識を獲得するために、独自の提携を模索すべきである。これは、すべての能力を自社で構築しようとするよりも、機敏に競争するための有効な手段である。
- **次なるフロンティアはグローバルと機能性:** 戦いの舞台は海外へ、そして機能性へと移行している。競合他社は、明確なグローバル IP 戦略を策定し、検証可能な健康上の便益（キリンが先行しているように）に関する R&D に投資しなければ、ポスト BAC 時代の次なる価値創造の波に乗り遅れるだろう¹⁰。飲料市場の未来は、グローバルな嗜好、個人の健康、そして地球の持続可能性が交差する点に存在する。

引用文献

1. jbpress.ismedia.jp, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/89394#:~:text=%E6%B6%88%E8%B2%BB%E8%80%85%E3%81%AE%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%82%BA%E3%81%AE,%E3%81%A6%E3%81%84%E3%82%8B%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E2%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9%E3%80%82>
2. アサヒグループホールディングス[2502] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット), 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.ullet.com/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>
3. メガトレンドからバックキャストした『中長期経営方針』の更新 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20220215_-0105.html
4. Asahi Group Philosophy - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahigroup->

[holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_04.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/shareholders_guide/shareholders_meeting/2025_shoushu_04.pdf)

5. 日本事業の戦略 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2025_0311_1.pdf
6. アサヒグループホールディングス【2502】のリスク・方針 - キタイシホン, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://kitaishihon.com/company/2502/management-strategy>
7. 統合報告書 2024 - Amazon S3, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2024_all.pdf
8. みんなでつくろう！スマドリ共創プロジェクト - アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahibeer.co.jp/smadoriproject/>
9. 新しい時代の新しいお酒の楽しみ方「スマートドリンキング」 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20210407-0301.html>
10. ノンアルコールドリンク市場の最新トレンド「機能性炭酸飲料」とは? | ワイズアンドパートナーズ, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://ysandpartners.com/jp/blog/growing-beverage-trend-non-alcoholic-drinks-and-functional-soda/>
11. 【レポート】世界の低／ノンアルコール飲料の新潮流を徹底調査！“続く熱帯夜”睡眠不足改善の一助となる L-テアニンドリンク | 株式会社ミントルジャパンのプレスリリース - PR TIMES, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000044.000072766.html>
12. アサヒビールのマーケティング変革とブランド戦略, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/ir/event/kessan/2022_irday_2.pdf
13. ASAHI GROUP - Amazon S3, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/pdf/corporate_profile_jp.pdf
14. 2023 | ASAHI GROUP INTEGRATED REPORT - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/ir_library_file/file/2023_all.pdf
15. 電通デジタルとアサヒビールが合弁会社「スマドリ株式会社」を設立, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.dentsudigital.co.jp/news/release/management/2022-0106-001217>
16. 電通デジタルとアサヒビールが合弁会社「スマドリ株式会社」を, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://japan.zdnet.com/release/30634462/>
17. アサヒグループホールディングス株式会社の商標一覧 - IP Force, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=69&y=2022&p=3>
18. 飲む人も、飲まない人も。アサヒビール「スマドリ」2025 年の戦略と、N1 の声を活用する取り組みとは, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://markezine.jp/article/detail/48745>
19. 【スマドリ】スマートドリンキング - アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahibeer.co.jp/smartdrinking/>

20. 電通デジタルとアサヒビールが合併会社「スマドリ株式会社」を設立 - 共同通信 PR ワイヤー, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://kyodonewsprwire.jp/release/202201045633>
21. 新たな文化「スマドリ」の浸透に挑戦 - 電通デジタル, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.dentsudigital.co.jp/cases/crossing/0709-sumadori>
22. あえてお酒を飲まない「ソバーキュリアス」という生き方。スマドリが考える「飲まない／飲めない人」へのアプローチ（後編） | Transformation SHOWCASE | Powered by dentsu Japan, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://transformation-showcase.com/articles/274/>
23. 【ヒット商品開発秘話】172 万箱を販売！ノンアルコールの「アサヒゼロ」がビール好きから支持されたワケ - @DIME アットタイム, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://dime.jp/genre/1910881/>
24. アサヒゼロ | アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahibeer.co.jp/asahizero/>
25. Asahi BEERY- アサヒビアリー, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahibeer.co.jp/beery/>
26. ノンアルコール「スーパードライ」8 カ国で発売欧州事業ノンアルコール構成比 - 日刊経済通信社, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.nikkankeizai.co.jp/publication/daily-news/backnumber/detail.php?id=3393>
27. ノンアルコールビール Asahi Super Dry 0.0% を発売 2023 年 1 月から世界 8 カ国で展開, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/newsroom/detail/20221115-0101.html>
28. 「飲めても飲めなくても」から「飲む人も飲まない人も」へアサヒビール「スマドリ」新 CM 公開, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.advertimes.com/20250710/article504810/>
29. 「スマートドリンキング」新 CM 7 月 3 日放映開始「スマドリがええねん！合間ノンアルコールええねん」篇, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000001390.000016166.html>
30. 『アサヒ贅沢搾りプレミアム数量限定国産和梨』8 月 19 日発売 - PR TIMES, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000001392.000016166.html>
31. 「一口飲んで“これは売れる”と確信できた」アサヒビールが挑んだ“微アルコール”誕生秘話 - 新 R25, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://r25.jp/articles/928885030210764800>
32. 【2024 年アサヒビール事業方針】もっともっと、面白くなる。アサヒビール〜「お客さまのワクワク」を生む独自価値・新価値の追求〜 | ニュースリリース, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahibeer.co.jp/news/2024/0110_1.html
33. 「攻めのノンアルコールしちゃおっか。」サントリー 2025 年に約 50 億円を投資し施策を展開 | PRE EDGE, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://predge.jp/310517/>
34. 「お酒の代わり」だけではない、ノンアルコールビール“3 つの価値”で、多くの人々に Well-being を届けたい - perspectives, 7 月 19, 2025 にアクセス、

https://perspectives.braincenter.co.jp/perspectives/blog_category/person/kirin.html

35. 約 5 億円を設備投資し、アサヒビール吹田工場に脱アルコール製法の蒸留設備を新設～『アサヒビアリー』などの脱アルコール商品の製造能力を 2 倍に増強, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahibeer.co.jp/news/2021/0623.html>
36. 【徹底比較】ノンアル図鑑から見る 36 種類ノンアルコールビール【何が違う?】 - nolky, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.nolky.com/post/20220423>
37. アサヒビール - Wikipedia, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A2%E3%82%B5%E3%83%92%E3%83%93%E3%83%BC%E3%83%AB>
38. ふは～うまい!」を支える、お酒の知財戦略～レモンサワー&チューハイ編～ | Toreru Media, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://toreru.jp/media/trademark/3142/>
39. 身近な製品と特許①レモン RTD, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.airi-ip.com/report/report0005/>
40. 強炭酸・アルコール度数 7%・“ドライ”レモンフレーバーの RTD (※1) 「ウィルキンソン・ドライセブン」 6 月 4 日 (火) 新発売! - アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、https://www.asahibeer.co.jp/news/2019/0415_4.html
41. アサヒグループ研究開発パンフレット, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahigroup-holdings.com/pdf/rd/system/jp.pdf>
42. アサヒビールの生ジョッキ缶から考える知財戦略 一知財戦略カスケードダウンへの当てはめ一, 7 月 19, 2025 にアクセス、https://note.com/trade_secret/n/n4d83ca4178f6
43. 徹底した顧客志向で、日本から世界に広がるブランドを創造するアサヒビールマーケティングの流儀, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahibeer.co.jp/saiyo/category/special/post-30.html>
44. 持続可能な容器包装の実現に向けた目標「容器包装 2030」の達成を目指し大型ペットボトルにケミカルリサイクルによる再生 PET 樹脂を使用 2022 年 4 月より生産開始予定 | ニュースリリース 2021 年 - アサヒ飲料, 7 月 19, 2025 にアクセス、https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2021/pick_1125.html
45. アサヒ飲料、持続可能な容器包装の実現に向けた目標と PET ボトルの資源循環に向けた施策を紹介, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://tenbou.nies.go.jp/news/jnews/detail.php?i=30293>
46. 持続可能な容器包装の実現に向けた目標「容器包装 2030」の達成を目指しケミカルリサイクル PET 樹脂調達による PET ボトルの資源循環に向けた取り組みを始動 | ニュースリリース 2020 年 - アサヒ飲料, 7 月 19, 2025 にアクセス、https://www.asahiinryo.co.jp/company/newsrelease/2020/pick_0909.html
47. 特許侵害訴訟の勝訴判決に関するお知らせ - アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahibeer.co.jp/news/2015/1029.html>
48. 知財よもやま話「ノンアルコールビール訴訟」 - IPM 国際特許商標事務所, 7 月 19, 2025 にアクセス、<http://www.ipm-pat.com/blog/7de77b06/>

49. 噂のノンアル特許、東京地裁はオールフリーまたはダブルゼロに基づき進歩性欠如の無効理由ありと判断 | BIOPATENTBLOG, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://biopatent.jp/305/>
50. サントリーとアサヒ、訴訟前の熾烈な"抗争" ノンアルコールビールの製法特許を巡り火花, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/63651>
51. サントリーとアサヒ、訴訟前の熾烈な"抗争" ノンアルコールビールの製法特許を巡り火花, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/63651?display=b>
52. ニュース「サントリーとアサヒのノンアルコールビール訴訟に見る特許要件」 - 企業法務ナビ, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.corporate-legal.jp/news/2342>
53. SH0472 アサヒビール、特許侵害訴訟の勝訴判決に関するお知らせ 工藤良平 (2015/11/12) , 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://portal.shojihomu.jp/archives/38510>
54. 特許侵害訴訟の和解成立に関するお知らせ - アサヒビール, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.asahibeer.co.jp/news/2016/0720.html>
55. 「キリンフリー」を新発売 | 2009 年 | KIRIN - キリンホールディングス株式会社 - Kirin Holdings, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2009/0109e_01.html
56. キリンフリー, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.works-icom.com/works/item/w105-seikou.pdf>
57. 「キリングリーングリーンズフリー」ブランドが好調！ | 2024 年 | KIRIN - キリンホールディングス株式会社, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2024/0410_02.html
58. グリーンズフリージャーナル「創刊号」 ノンアルコール・ビールテイスト飲料の歴史 (MALT SQUASH〜キリンカラダ FREE まで) - PR TIMES, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/story/detail/rX5GYISPy4b>
59. キリンの知財活動が令和 7 年度 知財功労賞「特許庁長官表彰 知財活用企業（特許）」を受賞, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001200.000073077.html>
60. サントリー (株) 2025 年ノンアルコール飲料活動方針, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.suntory.co.jp/news/article/14746.html>
61. 「ノンアル＝お酒の代替品」から脱却へ サントリー、50 億円投資の本気度 - ITmedia, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2502/06/news116.html>
62. サントリーのレモン系 RTD 包囲網から揚げ専用！？の「-196℃ストロングゼロ」を限定発売, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://seikeidenron.jp/articles/12202>
63. サッポロのノンアルコールビール「うまみ搾り」が発売されました。 | P.K.G. MAGAZINE, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://www.pkg.tokyo/magazine/1244/>
64. ノンアルコールビール戦争での各企業の販売戦略 - ソバキュリ！, 7 月 19, 2025 にアクセス、<https://sober-curios.com/non-al-battle>

65. アサヒグループホールディングス【2502】海外展開を進め成長する現状と重要性の増す国内ビールの好調 - note, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://note.com/ijnrdx/n/na6b8503483c2>
66. 事業概要 | 企業情報 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/business/>
67. Integrated Report - Amazon S3, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/asahigroup-doc/company/policies-and-report/pdf/2025_integrated_report.pdf
68. 事業戦略説明会（欧州）主な質疑応答 - アサヒグループホールディングス, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahigroup-holdings.com/ir/event/presentation/2023/qa_europa.html
69. アサヒグループHD社長「韓国は非常に重要な市場」＝近くノンアルビール発売詳細を見る | 投資ニュース, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.investkorea.org/ik-jp/bbs/i-832/detail.do?ntt_sn=492917
70. アサヒのイノベーションの新章：Group CR&DO の挑戦 | OUR STORIES, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://www.asahigroup-holdings.com/stories/article/20241018000000.html>
71. 知的財産報告書 2024 - Asahi Kasei Corporation, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset_report/pdf/ip_report2024.pdf
72. 統合報告書 2023 - 朝日インテック, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahi-intecc.co.jp/sites/default/files/2024-05/asahi-intecc_integrated-report_2023.pdf
73. 知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 7 月 19, 2025 にアクセス、
https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset/
74. ノンアルコール飲料市場の歴史と現状：拡大する市場と将来性 - note, 7 月 19, 2025 にアクセス、
<https://note.com/winekabuki/n/ne2f8eca4cd70>