

サントリー・ドクトリン：多層的知財戦略に関する分析レポート

Gemini Deep Research

はじめに

サントリーホールディングス株式会社（以下、サントリー）を単なる飲料メーカーとして捉えることは、その本質を見誤ることになる。同社の持続的な市場リーダーシップと卓越したブランド・ポジショニングは偶然の産物ではなく、歴史的に培われ、攻撃的に展開される、深く企業戦略に根差した知的財産（IP）戦略の直接的な成果である。本レポートは、サントリーの IP 戦略を「サントリー・ドクトリン」と称し、その根底にある哲学、具体的な戦術、そして事業成果への貢献を解き明かすことを目的とする。このドクトリンを理解することは、同社の競争優位性の源泉と将来の成長軌道を把握する上で不可欠である。本分析は、公開されている情報を基に、サントリーの無形資産がいかにして企業価値の核心を形成しているかを多角的に論証する。

第 1 章 戦略のアーキテクチャ：哲学、人材、そして組織構造

サントリーの知財戦略の成功は、個別の戦術実行に先立ち、強固な哲学、組織設計、そしてガバナンスという基盤の上に成り立っている。本章では、この戦略的アーキテクチャを解剖し、その成功がいかにして盤石なフレームワークによって可能にされているかを明らかにする。

1.1 「三位一体」の原則：中核となる経営ドクトリン

サントリーの知財戦略は、「事業・R&D・知財の三位一体」という思想を明確な核としている¹。これは単なるスローガンではなく、機能的な経営原則である。このモデルでは、知的財産は研究開発（R&D）の事後的な手続きではなく、構想段階から不可分なパ

ートナーとして位置づけられる。具体的には、事業戦略がニーズを定義し、R&D が解決策を創出し、知財戦略がその商業化を保護・可能にするというサイクルが描かれている。そして、事業利益が再びこのサイクルに投資されることで、持続的なイノベーションが生まれる¹。この統合的アプローチは、R&D の取り組みが商業的に妥当であり、かつ法的に防御可能であることを保証する。これにより、新商品開発、ブランド構築、そして長期的な事業基盤の確保といった経営課題に直接的に対応することが可能となる¹。

1.2 創業者の直感から企業ドクトリンへ：一世紀にわたる知財への意識

サントリーの知財に対する鋭敏な感覚は、現代になって形成されたものではなく、創業以来の DNA に刻まれた特質である。創業者である鳥井信治郎は、その先見性を行動で示している。彼は自社の甘味葡萄酒「赤玉ポートワイン」を守るため、「赤玉」の商標を登録するだけでなく、模倣品を未然に防ぐ目的で「紫玉」や「青玉」といった周辺の商標まで押さえるという防御的な戦略を展開した²。さらに、学者の推薦状を広告資産として活用するという、現代でいうところの「知的財産」の活用をすでに行っていた²。この歴史的な先例は、世の中に新しい価値を提供し続ける「やってみなはれ」の精神に根差しており²、今日の洗練され、制度化された知財システムへと発展する礎となった。

1.3 司令塔：組織・ガバナンス体制

サントリーホールディングスは、グループ全体の知財を統括する中央集権的な管理システムを運用している。その中核を担うのが、特許を中心とする「知的財産部」と、2024 年に「商標部」から改称された「ブランド知財マネジメント部」である³。後者は商標およびコーポレートブランドを管轄する。この二元的な組織構造は、高度な技術的専門性と、ブランド全体を俯瞰する包括的な保護の両立を可能にしている。

このガバナンスモデルは、上場子会社であるサントリー食品インターナショナル株式会社（SBF）にも及んでいる。SBF は、コーポレートブランド「サントリー」の使用対価として、親会社であるサントリーホールディングスにロイヤリティを支払っている⁶。一方で、事業に直接関連する知的財産権（製品の特許や商標など）については、ホール

ディングスが SBF に対して独占的かつロイヤリティフリーのライセンスを供与している。さらに、このライセンス関係が終了する場合には、当該知的財産権は SBF に無償で譲渡されるという契約になっている⁶。この仕組みは、グループ全体での管理効率化を実現すると同時に、上場企業である SBF が事業運営に必要な資産を確保し、自社の株主のために価値を創造できる体制を保証するものである。これは、SBF が上場企業として独立性を保ちつつ、グループ経営資源を活用するという特性を両立させるための、極めて精緻な設計と言える⁸。

この組織体制の進化は、2024 年の「商標部」から「ブランド知財マネジメント部」への改称に象徴される⁵。これは単なる名称変更ではない。戦略的思考の根本的な転換を示唆している。「商標部」という名称は、受動的・防御的な登録業務を想起させる。対して「ブランド知財マネジメント部」は、ブランドエクイティと収益性を最大化するために無形資産ポートフォリオを能動的に管理する、価値創造型の役割を示唆する。この変化は、同社の「三位一体」原則や、製品をとりまく豊かな「世界観」の構築を重視する姿勢と完全に一致しており¹、IP を単なる法的防御手段から、事業戦略と完全に統合された価値向上のための経営ツールへと昇華させるという、同社の知財活用レベルの進化を物語っている⁹。

表 1.1: サントリーの IP マネジメントおよびガバナンス構造

組織体	IP 資産タイプ	所有権	ライセンス／ロイヤリティ	戦略的根拠
サントリーホールディングス	コーポレートブランド「サントリー」	ホールディングス	SBF に対し使用許諾、ロイヤリティ徴収	グループ全体のブランド価値の維持・向上、統一されたブランド資産の管理 ⁶
	事業関連 IP（特許、製品商標等）	ホールディングス（一部）	SBF に対し独占的・無償の実施権等を付与	グループ全体での効率的な維持管理と有効活用の促進 ⁶
サントリー食品インターナショナル (SBF)	コーポレートブランド「サントリー」	-	ホールディングスから使用許諾を受け、ロイヤリティを支払う	グループの強力なブランド資産を活用した事業展開 ⁶

	事業関連 IP（特許、製品商標等）	-	ホールディングスから独占的・無償の実施権等を取得。契約終了時には無償譲渡。	上場企業としての事業遂行に必要な資産の確保と、株主価値の創造 ⁶
--	-------------------	---	---------------------------------------	---

1.4 IP ファーストの意識醸成：「知財の寺子屋」

サントリーは、知財リテラシーを法務や R&D 部門だけでなく、組織全体に浸透させるための活動を積極的に行っている。その代表的な取り組みが、社内向けの啓発コンテンツ「知財の寺子屋」である²。これは、月 1 回、30 分程度のウェブ配信形式で、営業担当者を含むあらゆる階層の従業員に知財の概念を分かりやすく解説するものである²。この取り組みは具体的な成果を上げており、これまで接点の少なかった部署からの問い合わせが増加し、営業担当者が製品の背景にある知財知識を営業活動に活かせるようになったという声が挙がっている²。このような文化的な投資は、知財を一部門の専門業務から、全社共通の言語、そして競争情報を生み出す源泉へと変革させている。

第 2 章 特許という武器庫：技術による市場支配力の構築

サントリーの特許戦略は、単なる防御にとどまらず、市場における支配的地位を築くための攻撃的な武器として機能している。本章では、同社がいかにして量的・質的に優れたポートフォリオを構築し、高付加価値製品カテゴリーにおいて防御可能な技術的優位性を創出してきたかを分析する。

2.1 量的・質的優位性

サントリーは、日本の食品業界において特許資産規模で第 1 位に位置し、麒麟や味

の素といった競合他社を大きく引き離している¹⁰。このリーダーシップは単なる件数の多さだけではない。保有特許は、低糖質飲料の実現や先進的な印字方法など、質の高さと事業への関連性で高く評価されている¹⁰。特許出願の動向を見ると、2010年頃から食品化学分野の出願が顕著に増加しており、この領域への戦略的な注力強化がうかがえる¹¹。この量的・質的な優位性は、同社の競争戦略の強固な基盤となっている。

この特許リーダーシップは、一夜にして築かれたものではない。かつて食品業界では、花王が「おいしくて体に良い」というコンセプトを武器に、味や風味に関する特許を積極的に出願し、業界の常識を覆した¹²。サントリーはこの動きに触発され、同様の考え方で特許戦略を本格化させた経緯がある¹²。これは、サントリーが他社の破壊的イノベーションから学び、自社の知財戦略を防御的なものから攻撃的なものへと転換させるという、意識的かつ戦略的な意思決定を行ったことを示唆している。2010年以降の食品化学分野における特許出願の急増は、この戦略転換が具現化した結果であり、成熟市場においてマーケティングだけでなく、特許で保護された技術的差別化こそが成長の鍵であると見抜いた先見性の証左と言える。

2.2 プロセス保護のケーススタディ：「-196℃製法」（特許第 4892348 号）

「-196℃製法」は、主力製品群「-196℃ストロングゼロ」の根幹をなす技術であり、ブランドアイデンティティそのものである。この特許技術は、果実をまるごと液体窒素で-196℃に瞬間凍結し、粉碎したパウダーをアルコールに浸漬するという独自のプロセスを保護している¹³。この製法の核心は、熱による風味の劣化を防ぎ、果皮に含まれる香り成分までも余すことなく抽出できる点にある¹⁴。サントリーは、この特許技術をマーケティングにおいて「絶対的な優位性」の証として明確に打ち出し¹⁵、他社が容易に模倣できない強力な参入障壁と明確な差別化要因を構築している。

2.3 健康・ウェルネス分野のケーススタディ：科学に裏打ちされたポートフォリオ

サントリーのウェルネス事業は、科学的エビデンスに裏打ちされ、特許によって固く保護された成分と処方の方針の基盤の上に成り立っている。

- 「ロコモア」：高齢化社会の課題であるロコモティブシンドロームに対応するため

に開発されたこの製品は、筋肉成分と軟骨成分の独創的な組み合わせに関する特許を取得しており、社内 R&D の成果が直接的に製品化された好例である¹⁷。

- 「グルコサミン アクティブ」：この製品は、グルコサミン、コンドロイチン、そしてケルセチンという 3 つの成分の特定組み合わせに関する特許（特許第 4652486 号）によって保護されている。この特許取得の事実が、製品の独自性と信頼性の根拠として訴求されている¹⁸。
- 「セサミン EX」：約 30 年にわたるゴマ研究の集大成であり、豊富な独自知見と関連特許群に支えられたウェルネス事業の旗艦製品である²⁰。

このように、健康機能に直結する特定の処方の特許化を戦略により、サントリーは信頼性の高い製品訴求を行い、プレミアム価格を正当化し、利益率の高いウェルネス市場を後発のジェネリック競争から守ることに成功している。

2.4 オープン・クローズ戦略：「伊右衛門」の事例

緑茶飲料「伊右衛門」は、サントリーの極めて高度な特許戦略を象徴する事例である。サントリーは、「超微粉碎した茶葉を分散させた飲料」の製造方法に関する特許を取得している²¹。しかし専門家の分析によれば、この特許技術だけが「伊右衛門」の独特な味わいを実現する唯一の鍵ではない²¹。真の「秘伝のタレ」は、パートナーである京都の老舗茶舗「福寿園」が持つ、特許化されていない秘伝のノウハウ、すなわちお茶の淹れ方（湯温、抽出時間など）そのものにあると指摘されている²¹。

これは典型的な「オープン・クローズ戦略」の実践である²³。サントリーは、特許によって技術の一部を「オープン」にすることで、業界のスタンダードを形成しつつ、類似技術による追随を牽制する。同時に、リバースエンジニアリングが困難な最も重要なノウハウを営業秘密として「クローズ」にする。この戦略は、単一の特許のみに依存するよりもはるかに強固な、多層的な防御壁を築き上げている。

第 3 章 ブランドの要塞：商標と意匠による防御的ナラティブの構築

サントリーは、商標、意匠、特許といった権利を巧みに組み合わせる「知財ミックス」を駆使し、単なる製品ではなく、ブランドエコシステムと消費者体験そのものを構築・

防衛している。本章では、同社がいかにして知財を使い、防御可能なブランドの物語を築き上げているかを検証する。

3.1 「知財ミックス」ドクトリンの実践：「角ハイボール缶」の解剖

「角ハイボール缶」は、知財ミックス戦略の傑作と言える²⁴。その保護は単一の権利ではなく、複数の権利が重層的に構築されている。

- **商標権**: 「角瓶」という名称と、その特徴的なボトルの形状は、長年の使用により高い名声と識別力を獲得している。特に「角瓶」の名称は、記述的であるとの理由で一度は登録が拒絶されたものの、使用による識別力（商標法第3条第2項）が認められ、登録に至った経緯がある²⁵。
- **意匠権**: 缶に施された独特の「亀甲模様」は意匠権で保護されている。重要なのは、サントリーが最終デザインだけでなく、格子模様などのバリエーションも併せて登録している点である。これにより、類似した外観を持つ競合製品の出現を広範囲に防ぐ防御網を築いている²⁴。
- **特許権**: 亀甲模様を施した缶の製造方法そのものも特許で保護されている²⁴。

この多角的なアプローチにより、競合他社が製品の見た目や雰囲気を模倣しようとするれば、いずれかの権利を侵害せざるを得ない状況を作り出している。これは、単一の知的財産権では実現不可能な、極めて強固な「要塞」である。

3.2 中核コンピタンスとしてのデザイン

サントリーは、パッケージデザインを極めて重要な経営資源と位置づけ、専門のインハウスデザイン部門を擁している²。これは戦略的な強みであり、製品コンセプト、マーケティング、そしてブランドの物理的な具現化を密接に連携させることを可能にしている²。「伊右衛門」の象徴的な竹筒を模したボトルは、特定の「世界観」を想起させるために意図的に選択されたものであり、ブランドアイデンティティの核となっている²。また、他社製品ではあるが、コカ・コーラの「綾鷹」やサントリー自身の「サントリー天然水」の独自形状のボトルも意匠権で保護されており、容器の形状がいかに業界全体の知財戦略において重要であることを示している²⁶。

3.3 消費財を超えて：消費者体験の特許化「神泡サーバー」

サントリーの知財戦略は、缶の中の液体だけに留まらない。「ザ・プレミアム・モルツ」の「神泡」キャンペーンは、景品として提供されるデバイス「神泡サーバー」によって支えられているが、このデバイス自体が特許（特許第 6536987 号）で保護されている²⁷。超音波振動を用いてビールのきめ細やかな泡を生み出すこのガジェットは、単なる販促ツールではない。

このデバイスを特許化することで、サントリーは複数の戦略的目標を達成している。第一に、独自のマーケティングツールを法的に保護する。第二に、家庭での飲用体験を飲食店の生ビールに近づけることで、製品の付加価値を高める。第三に、このデバイスを使うという行為がブランドとの結びつきを強める「儀式」となり、顧客ロイヤルティを深化させ、飽和したビール市場での差別化を確固たるものにする。これは、製品そのものではなく、製品をとりまく「体験」を知的財産で保護するという、極めて洗練された戦略の現れである。このアプローチは、消費者を単なる購入者から、ブランド体験に参加する能動的なユーザーへと変える。神泡サーバーを持つ消費者は、それを使用するために「ザ・プレミアム・モルツ」を継続的に購入するインセンティブを持つことになり、強力な顧客ロックイン効果を生み出す。これは、商品を単なるコモディティから、統合された体験システムへと昇華させる試みであり、市場において遥かに防御しやすく、価値の高いポジションを築くことに繋がっている。

表 3.1: 主要製品における知財ミックス分析

製品名	特許による保護	商標による保護	意匠による保護	営業秘密／ノウハウ	戦略的目標
角ハイボール	缶の製法特許 ²⁴	「角瓶」の名称および立体形状 ²⁵	缶の亀甲模様およびそのバリエーション ²⁴	伝統的なウィスキーのブレンド技術	ブランド資産の多角的保護、模倣品の徹底排除
伊右衛門	超微粉碎茶葉の分散技術 ²¹	「伊右衛門」の名称	竹筒を模したボトル形状 ²	福寿園の秘伝の淹れ方（非公開） ²¹	オープン・クローズ戦略による技術的優位性とブランドの神秘性の

					両立
ザ・プレミアム・モルツ／神泡	神泡サーバーの機能（特許第 6536987 号） ²⁷ 、銅炊き仕込製法 ²⁹	「ザ・プレミアム・モルツ」「神泡」の名称	-	こだわりの醸造技術	製品本体に加え、飲用体験全体を保護することによる顧客ロイヤルティの向上
-196℃ ストロングゼロ	-196℃製法（特許第 4892348 号） ¹³	「-196℃」の名称	-	独自の原料酒ブレンド技術 ¹⁴	製法特許をブランドアイデンティティの中核に据え、技術的優位性を直接訴求

第 4 章 グローバルという舞台：権利行使、適応、そして文化

サントリーは、その精緻な知財戦略をグローバル市場にも展開している。本章では、同社がいかにして脅威に対する権利行使を行い、効率的な国際展開を適応させ、そしてグローバルな知財意識の文化を構築しているかを検証する。

4.1 模倣品との戦い：積極的な権利保護活動

サントリーは、特に台湾をはじめとするアジア市場において、高価格帯の健康食品を中心に深刻な模倣品問題に直面している³⁰。同社はこれを単なる収益機会の損失としてではなく、消費者の安全とブランドの信頼を揺るがす重大な脅威と認識している³⁰。その対策は多角的である。

- **テクノロジー主導の監視:** 専門のオンライン監視サービス（IP FORWARDなど）を導入し、EC サイト上の侵害品リストを迅速に検知し、削除要請を行う体制を構築している³⁰。
- **協調的アプローチ:** この問題に一社で立ち向かうことの困難さを認識し、他の日本

企業との連携を積極的に模索。「オールジャパン」での模倣品対策を提唱している³⁰。

- **段階的かつ戦略的な権利行使:** 短期的には模倣品の販売チャネルを断つこと（サイトの削除）を最優先とし、長期的にはその製造元を特定し、根絶することを目指している³⁰。

この模倣品対策は、単なる商業的な問題解決を超えた意味合いを持つ。サントリーは、この活動を消費者の身体的・精神的な健康を守る「責務」と位置づけている³⁰。これは、同社の広範な CSR（企業の社会的責任）やサステナビリティに関するメッセージと軌を一にするものである⁴。さらに、「オールジャパン」での連携を呼びかけることは、単にコストを分担する以上の戦略的意図を含んでいる。これは、模倣品問題を日本の健康食品業界全体の信頼性に対する脅威として位置づける試みである。一企業の戦いを、品質と信頼という国家レベルの課題へと昇華させることで、政府や業界団体の支援を引き出しやすくなる可能性がある。このように、サントリーは知財の権利行使という防御的な活動を、業界のリーダーシップを発揮し、企業の信頼性を高めるという、戦略的なブランド構築の機会へと転換させている。

4.2 効率的なグローバル展開：国際制度の活用

サントリーは、M&A などを通じて事業のグローバル化を加速させる中で、管理すべき国際商標のポートフォリオが飛躍的に増大した。この複雑な課題に効率的に対応するため、同社は WIPO が管轄するマドリッド制度を積極的に活用している。これにより、一度の出願で複数の国において商標を登録することが可能となり、海外市場におけるブランド資産の確保を、実務的かつ費用対効果の高い方法で実現している³。

4.3 オープンイノベーションと共創

サントリーの知財戦略は、純粹に防御的なものだけではない。それは、協業を促進するための触媒としても機能する。同社は、外部パートナーとのオープンイノベーションや「共創」を積極的に推進している²。これらのアライアンスを成功させるためには、強固な知財戦略が不可欠であると認識されており、協業の初期段階で所有権や利用権を明確に定義することが徹底されている³³。これにより、サントリーは関連する IP リスク

を管理しながら、外部の技術やアイデアを取り入れて自社の R&D を加速させることができる。知財部門はイノベーションの障壁ではなく、その促進者として機能しているのである³⁴。

第 5 章 競争環境と将来の軌道

最終章では、サントリーの知財戦略を主要な競合他社と比較分析することで、その独自性を浮き彫りにする。特に、競合との「協調的競争（Co-opetition）」という画期的な事例を検証し、サントリー・ドクトリンの未来を形作るであろう課題と機会について、将来を見据えた評価を行う。

5.1 競合ベンチマーキング：サントリー vs. 競合他社

飲料業界の主要プレイヤーはそれぞれ独自の知財戦略を展開しており、比較することでサントリーの戦略の特異性が明らかになる。

- **vs. キリン:** キリンもまた、「事業・R&D・知財の三位一体」モデルを採用し、健康科学分野（例：「プラズマ乳酸菌」）に注力している。ライセンス供与におけるオープン&クローズ戦略も展開しており、サントリーにとって最も洗練されたレベルで競争・協業する好敵手である³⁵。
- **vs. アサヒ:** アサヒは、「スーパードライ 生ジョッキ缶」の大成功で知られる。この製品の知財戦略は、容器の技術に極めて重点が置かれており、泡を発生させる内部コーティングの特許や缶自体の意匠権がその核となっている³⁶。これは、パッケージの革新を通じて画期的な製品体験を創出し、それを知財で保護するという戦略の典型例である。
- **vs. ザ・コカ・コーラ カンパニー:** コカ・コーラは、1 世紀以上にわたりその中核となるレシピを営業秘密として保護し続ける、究極の「クローズ戦略」の代名詞である⁴¹。これを補完するのが、ブランド資産に対する極めて強力な「オープン」な保護であり、特徴的なボトルの形状は意匠権だけでなく立体商標としても登録されている²⁶。

この比較から、全ての企業が知財を活用しているものの、サントリーの戦略は、その歴

史的な深み、バランスの取れた「オープン・クローズ」アプローチ（「伊右衛門」）、消費者「体験」の特許化（「神泡」）、そして戦略的な協調的競争の活用という点において、際立った独自性を持つことがわかる。

表 5.1: 主要飲料メーカーの知財戦略比較

戦略的側面	サントリー	麒麟	アサヒ	ザ・コカ・コーラ カンパニー
中核となる IP 哲学	事業・R&D・知財の三位一体 ¹	事業・R&D・知財の三位一体 ³⁶	事業貢献のための優位性確保 ⁴⁵	ブランド資産の絶対的保護
主要な戦略アプローチ	知財ミックス、オープン・クローズ戦略、体験の特許化	健康科学分野への集中、オープン&クローズ戦略	パッケージ主導の技術革新	営業秘密（レシピ）と強力な商標・意匠保護の組み合わせ
ノウハウ（営業秘密）の位置づけ	特許と組み合わせた戦略的活用（例：伊右衛門） ²¹	重要な保護対象として活用 ³⁶	-	競争優位性の絶対的な源泉 ⁴¹
代表的な製品 IP 事例	角ハイボール缶（知財ミックス） ²⁴ 、伊右衛門（オープン・クローズ） ²¹	プラズマ乳酸菌（健康機能） ³⁷ 、一番搾り 糖質ゼロ（特許網） ⁴⁶	スーパードライ生ジョッキ缶（容器特許・意匠） ³⁸	コカ・コーラ（レシピの営業秘密、ボトルの立体商標） ⁴⁴
競争上のスタンス	状況に応じ、協調的競争も選択（例：糖質ゼロビール） ⁴⁷	状況に応じ、協調的競争も選択（例：糖質ゼロビール） ⁴⁸	製品カテゴリでの技術的優位性の追求	市場での絶対的ブランド支配

5.2 糖質ゼロビール「休戦協定」：戦略的協調競争の極致

2022 年、長年のライバルであるサントリーと麒麟は、それぞれの糖質ゼロビール（「パーフェクトサントリービール」と「麒麟一番搾り 糖質ゼロ」）に関する特許

のクロスライセンス契約を締結したと発表した⁴⁷。このような契約内容が公に発表されること自体が極めて異例であった⁵⁰。この契約により、両社は互いの技術を利用して自社製品を改良することが可能になった（例えば、キリンはサントリーの技術を活用し、製品のアアルコール度数を高めることができたと見られている）⁴⁷。

この動きの戦略的合理性は、単に高コストな特許訴訟を回避するという次元に留まらない。これは、潜在力の高い新市場セグメントを共同で育成し、正当性を与えるための古典的な戦略である。技術を共有することで、両社はより優れた製品を提供し、カテゴリー全体の信頼性を高め、他の競合や他の飲料カテゴリーに対して強固な複占体制を築くことができる。これは、知財をライバルを打ち負かすための「剣」としてではなく、新たな領土を共同で開拓するための「条約」として用いる、高度な戦略的判断である。縮小しつつある市場でパイを奪い合うことは消耗戦に過ぎないが、知財を用いて共同で新たな成長市場というパイを創造することは、遥かに優れた戦略と言える。

5.3 戦略的提言と展望

デジタル化の進展、研究開発における AI の活用、そしてサステナビリティへの要求の高まりは、サントリーの知財戦略に新たな進化を求める²。同社の統合された「三位一体」モデルは、これらの変化に対応する上で有利な立場にあるが、今後は「データ／デジタル」という第四の要素を完全に統合する必要がある。

- **展望:** サントリーの将来の知財戦略は、データ駆動型の発明、AI が開発した処方、そして持続可能なパッケージングに関連する IP の保護へとシフトしていくだろう。同社が掲げる「2R+B」（Reduce/Recycle + Bio）戦略のようなサステナビリティへの取り組みは、新たな特許ポートフォリオ構築の好機となる⁵²。
- **戦略的提言:**
 1. **データ／AI の IP 化の正式化:** データセット、アルゴリズム、AI による生成物を、特許または営業秘密として保護するための明確な戦略を策定する。
 2. **サステナビリティのための IP 活用:** 持続可能なパッケージングやサーキュラーエコノミー関連の技術革新を積極的に特許化し、「水と生きる」という企業理念に合致した新たな競争優位性を構築する⁵³。
 3. **デジタル領域でのブランド保護:** メタバースやその他のデジタル空間における新たな脅威に対応するため、模倣品対策の範囲を拡大・進化させる。

これらの提言を実行に移すことで、サントリーは「三位一体」モデルを次世代の競争環

境に適応させ、その知財リーダーシップを維持・強化することができるだろう。サントリーの戦略は、静的なものではなく、常に変化する環境に適応する動的なドクトリンである。その本質は、特定のツールに固執するのではなく、事業目標に応じて特許、営業秘密、意匠、ライセンス契約といった多様なツールを柔軟に使い分ける適応性にある。この、知財の力を深く、歴史的に理解することに根差した適応性こそが、同社の最大の強みであり、将来の成功の鍵を握っている。

結論

本レポートで詳述した通り、サントリーの知的財産戦略は、単なる防御的な法務機能に留まるものではない。それは、能動的、攻撃的、そして事業と深く統合された価値創造の中核エンジンである。この戦略は、常に新しい価値を探究し、それを守るための堅牢な要塞を築き上げるという、同社の「やってみなはれ」精神の具現化に他ならない。

サントリーは、「事業・R&D・知財の三位一体」という原則を基盤に、創業者の直感から受け継がれる DNA を洗練された組織構造へと昇華させた。特許においては、量的・質的な優位性を背景に、プロセス保護（「-196℃製法」）や科学的根拠に基づく製品開発（ウェルネス事業）で高い参入障壁を構築。さらに、「伊右衛門」の事例に見られるような、特許（オープン）と秘伝のノウハウ（クローズ）を組み合わせる高度な戦略を駆使する。ブランド構築においては、「角ハイボール缶」に代表される知財ミックスや、「神泡サーバー」のような消費者体験そのものの特許化を通じて、模倣困難なブランドの物語を創造している。そして、グローバルな舞台では、効率的な権利取得と、企業の社会的責任と結びついた断固たる権利行使を両立させている。

キリンとの糖質ゼロビールにおけるクロスライセンス契約は、この「サントリー・ドクトリン」が、硬直的なものではなく、市場環境に応じて協調と競争を使い分ける、極めて柔軟で適応的な思想であることを示している。

今後、デジタル化とサステナビリティという大きな潮流の中で、この「サントリー・ドクトリン」がどのように進化を続けるかが、同社が次の時代の覇者であり続けるための試金石となるだろう。その適応と進化こそが、サントリーの持続的な競争優位性の源泉であり続けることは間違いない。

引用文献

1. サントリーの知財活動 サントリーの知財活動, 6 月 17, 2025 にアクセス、
http://www.jpaa.or.jp/jyohou_hasin/sympo/pdf/10tsujimura.pdf
2. Special Interview 『SUNTORY』 | 知的財産学部特設サイト | 大阪工業大学
ADMISSION, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.oit.ac.jp/admission/choutizaijinza/interview02.html>
3. ChatGPT o3-mini-high 共有する サントリーの成長戦略への知的財産部門の貢献
実績について サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/265444a5d197992b0df5.pdf>
4. リスクマネジメント - サントリーグループのサステナビリティ, 6 月 17, 2025 に
アクセス、 https://www.suntory.co.jp/company/csr/gov_risk/
5. 組織変更と役員人事のお知らせ - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.suntory.co.jp/news/article/mt_items/14509.pdf
6. 【表紙】 - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/library_securities/upload/202412_4q_houkoku.pdf
7. サントリー食品インターナショナル【2587】のリスク・方針 - キタイシホン, 6 月
17, 2025 にアクセス、 <https://kitaishihon.com/company/2587/management-strategy>
8. サントリー食品インターナショナル株式会社, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250210567957.pdf>
9. サントリーの知的財産活用レベル - よろず知財戦略コンサルティング, 6 月 17,
2025 にアクセス、 <https://yorozuipsc.com/blog/2547604>
10. 【食品】特許資産規模ランキング 2023 トップ 3 はサントリーHD、麒麟 HD、
味の素, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.patentresult.co.jp/ranking/scale/2023/food.html>
11. サントリーのビールについてクイック分析！【特許分析】 - Tokkyo.Ai, 6 月 17,
2025 にアクセス、 <https://www.tokkyo.ai/tokkyo-wiki/suntory-beer-analysis/>
12. 食品業界に知財戦略の波が起きている ～新規参入した花王の「減塩調味料」特
許, 6 月 17, 2025 にアクセス、 <https://www.techno-producer.com/column1min/food-industry-intellectual-property-strategy/>
13. 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, 6 月 17, 2025 にアクセス、 <https://seikeidenron.jp/articles/12202>
14. 196℃ストロングゼロ〈DRY〉 | あの人気商品はこうして開発された「飲料編」
| J-Net21[中小企業ビジネス支援サイト], 6 月 17, 2025 にアクセス、 <https://j-net21.smri.go.jp/special/populardrinks/2014030501.html>
15. 知られざるブランド「—196（イチキューロク）」がリニューアル！ついに完
成した“何も諦めない無糖”の正体 | 新 R25 Media - シゴトも人生も、もっと楽し
もう。 , 6 月 17, 2025 にアクセス、 <https://r25.jp/articles/928885030155583488>
16. 「食事に合う」缶チューハイをつくってしまったストロングゼロの仕掛け - マイ
ナビニュース, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://news.mynavi.jp/techplus/article/20181120-879405/>

17. トータルウェルネスの実現に向けて、新たな健康食品の開発に挑む - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.suntory.co.jp/recruit/media/articles/000001.html>
18. ここが、安全・有効性の要！設計編 | サントリーウェルネスオンライン[公式通販], 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.suntory-kenko.com/quality/plan2/>
19. 「ロコモア」リニューアル新発売 | サントリーウェルネス株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000014.000075017.html>
20. ウェルネス事業 | 事業紹介 | 企業情報 | サントリーホールディングス, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.suntory.co.jp/company/business/wellness/>
21. 「伊右衛門」を確固たる地位に押し上げたサントリーの知財戦略 ..., 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://the-owner.jp/archives/393>
22. 第 252 回 伊右衛門とコカ・コーラのオープנקローズ戦略 | 翻訳会社インターブックスは特許翻訳, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.interbooks.co.jp/column/jpatent/20200723/>
23. クローズ戦略で世界一になったコカ・コーラ 原液のレシピは特許で守られていない?, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://the-owner.jp/archives/394>
24. 知財功労賞 経済産業大臣表彰, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/document/h27_tizai_kourou/daijin_4.pdf
25. 大ヒット商品の歴史を辿る あのととき、あの知財 サントリーウイスキー角瓶 (サントリースピリッツ株式会社) 広報誌「とつきよ」平成 30 年 8・9 月号 - 特許庁, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol38/05_page1.html
26. 【ラベルレスにも特許あり！】飲料ボトルデザインの進化を、知財から愛でる | Toreru Media, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://toreru.jp/media/patent/7138/>
27. 「ザ・プレミアム・モルツ」神泡サーバー 限定カラーモデル 4 種登場 - PR TIMES, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000128.000042435.html>
28. 「ザ・プレミアム・モルツ」神泡サーバー 限定カラーモデル 4 種登場 - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.suntory.co.jp/news/article/13598.html>
29. マスターズドリーム | ザ・プレミアム・モルツ - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.suntory.co.jp/beer/thepremiummalts/mastersdream/>
30. サントリーホールディングス株式会社様インタビュー記事, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.ip-fw.com/3815137>
31. サントリーグループサステナビリティサイト, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2024/pdf/suntory_csr_2024.pdf
32. 【取材】人と自然と響きあう：サントリーのサステナビリティ経営推進 (前編) - note, 6 月 17, 2025 にアクセス、https://note.com/dei_ryuken/n/ndb033f1f763d
33. オープンイノベーション担当 | 研究者たちの仕事 - サントリー, 6 月 17, 2025 に

- アクセス、 <https://www.suntory.co.jp/sic/person/03/>
34. サントリーグローバルイノベーションセンター/オープンイノベーションは研究を前に進めていく | リンカーズソーシング, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://corp.linkers.net/service/ls/case/2572/>
 35. 知財活動 | キリンの研究開発, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://rd.kirinholdings.com/intellectualproperty/>
 36. キリングループの知的財産活動について, 6 月 17, 2025 にアクセス、
http://www.jpaa.or.jp/kaian/kikansi/honbun/2010_03_0329.pdf
 37. キリンホールディングス株式会社 - 知財功労賞 特許庁長官表彰, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/document/2025_tizai_kourou/jpo-hyosho_04.pdf
 38. PATENT - 日本弁理士会, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.jpaa.or.jp/cms/wp-content/uploads/2023/03/patent-attorney_Vol.108.pdf
 39. ビールの缶の特許及び商標 - 横川特許事務所, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.yokokawa-pat.com/2023/04/03/%E3%83%93%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%81%AE%E7%B6%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%BI/>
 40. SNS で話題の「アサヒスーパードライ 生ジョッキ缶」、開栓した瞬間に生ビールのように泡立つその仕組みとは？, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://chizaizukan.com/news/29iK68B7D0Um55nGNcza1l/>
 41. 【知財成功事例】特許だけじゃない！ノウハウ管理で 130 年守り続けたコカ・コーラの知財戦略, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://kuro-ip.com/ip-12/>
 42. 知的財産のオープン戦略とクローズ戦略 長野県知財総合支援窓口 久保 順一 1. はじめに 飲食, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://n-hatsumeijp/files/libs/1202//202110151313022910.pdf>
 43. 意匠権とはデザインが戦略になった歴史的経緯を解説【登録事例付】, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://compliance.lightworks.co.jp/learn/design-right-history/>
 44. 知的財産権とは？その 2 - 知財コラム - 龍村法律事務所, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://www.tatsumura-law.com/attorneys/tomoko-inaba/column/?p=405>
 45. 知的財産戦略 | 研究・開発 | 旭化成株式会社 - Asahi Kasei Corporation, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.asahi-kasei.com/jp/r_and_d/intellectual_asset/
 46. 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 | 2025 年 - Kirin Holdings, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2025/0418_02.html
 47. キリンとサントリーが糖質ゼロビールの特許で共闘する「甘くない」裏事情 -ダイヤモンド・オンライン, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/307877>
 48. 「糖質 0 ビール」の権利と今後の予想。大注目のクロスライセンス事例！ - iPTimes. - 知財タイムズ, 6 月 17, 2025 にアクセス、
<https://tokkyo->

[lab.com/chizai/iptimes -w11](https://lab.com/chizai/iptimes-w11)

49. キリンとサントリー、糖質ゼロビールの特許でクロスライセンス契約締結, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/blog/4993471>
50. ビール業界は戦国時代－糖質ゼロの旗印－：第103号 - アクシス国際弁理士法人, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://axispat.jp/blog/3878>
51. サントリーの成長戦略における知的財産部門の貢献, 6 月 17, 2025 にアクセス、<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/4c296296154759b3f555.pdf>
52. 社会課題として当社が認識していること - サントリー, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2022/pdf/suntory_csr_05.pdf
53. サントリーグループサステナビリティサイト, 6 月 17, 2025 にアクセス、
https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2023/pdf/suntory_csr_2023.pdf