

東京海上ホールディングスの知財戦略: リスクヘッジから価値創造事業への転換

エグゼクティブサマリ

本レポートは、東京海上ホールディングス(以下、同社)の知的財産(以下、知財)戦略について、一次情報を基に網羅的かつ深く分析したものである。同社の戦略は、従来のコンプライアンス遵守やリスク回避といった防御的な位置づけから、知財そのものを事業機会と捉え、新たな収益源を創出する攻勢的な価値創造戦略へと大きく転換していることが明らかになった。以下に主要な分析結果を要約する。

- 戦略の根幹: 同社の知財戦略は、1879年の創業以来のパーパス「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」に深く根ざしている²。現代社会における新たなリスクとして「知財リスク」を定義し、これを事業領域とすることで、企業理念を現代的に拡張している。
- パラダイムシフトの象徴: 2022年10月に開始された「知財M&Aリスクの補償」保険は、この戦略転換を象徴する取り組みである³²。これは、知財を単なる保護対象ではなく、保険商品として商業化し、直接的な収益事業へと昇華させた画期的なモデルと評価される。
- エコシステム戦略: 知財保険の実現において、AI技術を持つスタートアップ(株式会社AI Samurai)⁴¹と、高度な専門性を有する法律事務所(弁理士法人志賀国際特許事務所)³²との連携が不可欠であった。これは、自社単独では構築困難な専門性を、パートナーシップによって補完するエコシステム戦略の成功例である。
- 中核的無形資産: 特許等の登録権利以上に、テレマティクスサービス「ドライブエージェント パーソナル」⁸²等を通じて収集される膨大な独自データと、それに基づく分析モデルが、同社の競争優位性の中核を成す戦略的資産となっている。これらは「データモート(データの堀)」として機能し、他社の追従を困難にしていると推察される。
- 組織的推進体制: 「デジタル戦略部」がグループ全体の技術革新と戦略投資を主導し⁷⁵、「東京海上研究所」が気候変動等の長期リスクに関する独自のナレッジキャピタルを創出⁷⁷。これら専門組織が事業部門と連携し、研究開発から事業化までを一気通貫で推進する体制が構築されている。
- 競合との差別化: MS&ADグループがDXや投資先支援に重点を置き⁵⁹、SOMPOホールディングスが介護事業等の異業種データ活用によるプラットフォーム構築を目指す⁶¹中で、同社は「知財リスクの事業化」という特定の高付加価値領域で明確な先行者利益を確立している。
- サステナビリティとの接続: 気候変動リスクに関する高度な研究成果は⁷⁶、ESG経営の要請に応えるだけでなく、新たな保険商品や防災ソリューションの開発に直結しており⁸⁰、サステナビリティへの取り組みが事業機会の創出に繋がる好循環を生み出している。
- 中期経営計画との整合性: 新中期経営計画の重点戦略である「価値提供領域の飛躍的な拡大」¹²は、まさに知財やデータを活用した「保険+α」のソリューション事業¹⁷によって具現化されており、知財戦略が全社戦略の中核に位置づけられている。

- 短期的な課題：新規事業の確実な実行、競合の追従への対応、そして高度専門人材の確保が当面の課題として挙げられる。
- 長期的な展望：無形資産が経済の中心となるメガトレンドの中で、同社は保険業界の枠を超え、企業の知財戦略を支えるインフラストラクチャーとしての役割を担うポテンシャルを有していると見られる。
- 戦略的含意：同社の事例は、伝統的な金融機関が、無形資産をいかにして競争優位性と新たな成長ドライバーに転換できるかを示す重要なケーススタディである。今後の成長は、伝統的な引受能力に加え、これら無形資産の活用能力に大きく左右されると結論付けられる。

背景と基本方針 — 知財ガバナンスの基盤

東京海上ホールディングス（以下、同社）の知的財産（以下、知財）戦略を理解する上で、その基盤となる企業哲学とガバナンス体制を把握することは不可欠である。同社の知財へのアプローチは、独立した機能として存在するのではなく、140年以上にわたる歴史の中で培われた企業の存在意義（パーパス）と経営理念、そして全社的なリスクマネジメントの枠組みに深く組み込まれている。本章では、同社の知財戦略の根底にある基本的な考え方と、それが中期経営計画という形でどのように具体化されているかを分析する。

パーパス（存在意義）と経営理念の接続

同社グループのあらゆる活動の原点は、1879年の創業以来変わらないパーパス、すなわち「お客様や地域社会のいざをお守りすること」に集約される²。このパーパスは、統合報告書やCEOメッセージ等で繰り返し強調されており、企業文化の核となっている^{6 7}。伝統的に、この「いざ」は火災、事故、自然災害といった物理的・経済的な損害を指してきた。しかし、現代の事業環境では、リスクの性質が大きく変化・多様化している。特に、企業の競争力や価値の源泉が、工場や設備といった有形資産から、技術、ブランド、データといった無形資産へと移行する中で、「知的財産権の侵害」や「M&Aにおける無形資産評価の失敗」は、企業の存続を揺るがしかねない新たな「いざ」として顕在化している。

この環境変化に対し、同社は自らのパーパスを再解釈し、その適用範囲を無形資産の領域へと拡張したと見られる。つまり、顧客企業が直面する知財リスクを新たな「守るべき対象」と捉え、保険事業を通じてその解決に貢献することを目指している。これは、同社のもう一つの重要な指針である「お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていきます」という経営理念とも完全に一致する^{2 14}。顧客が最も懸念する新たなリスク領域に踏み込み、ソリューションを提供することこそが、顧客からの信頼を獲得し、結果として持続的な企業価値向上に繋がるという思想が根底にあると推察される。このように、同社の知財戦略、特に後述する知財リスクの事業化は、単なる

事業多角化ではなく、自社の存在意義と経営理念を現代の事業環境に適応させた、極めて論理的かつ必然的な進化の帰結であると分析できる。

知的財産権の尊重:コンプライアンスと防御的戦略

攻勢的な知財戦略を展開する以前の段階として、すべての企業活動の基盤となるのが、コンプライアンスの徹底と防御的なリスク管理である。同社は、サステナビリティ調達に関するガイドライン等において、「著作権、商標権、特許権等の知的財産権を尊重し、これらの権利を侵害しないよう、十分に留意します」と明確に方針を掲げている^{29 30}。これは、自社が他社の権利を侵害することによる法的リスク、賠償責任、そして何よりも「信頼」という最も重要な経営資本の毀損を防ぐための、基本的な防御戦略である。

この防御的側面は、保険会社という事業の性質上、特に重要性が高い。保険事業は、リスクを評価し、引き受け、管理することを本質とする。自社のコンプライアンス体制に脆弱性があれば、他社のリスクを評価・引き受けるという事業の根幹が揺らぎかねない。したがって、厳格な知財コンプライアンス体制を維持することは、事業の信頼性を担保するための前提条件となる。

しかし、同社の戦略が注目に値するのは、この防御的な姿勢に留まらなかった点にある。多くの企業にとって、知財部門はコストセンターであり、その役割は自社の権利侵害リスクを最小化することに限定されがちである。これに対し、同社は自らが長年培ってきたリスク管理能力そのものを、他社の知財リスクを評価し、引き受けるという新たな事業機会へと転換させた。この転換は、強固なコンプライアンスという防御基盤があって初めて可能となったものであり、守りと攻めが一体となった知財戦略の好例と言えるだろう。

中期経営計画との整合性

同社の知財戦略は、経営トップのコミットメントの下、全社的な中期経営計画と完全に連動して推進されている。2024年度からスタートした新中期経営計画「中期経営計画 2026 ～次の一步の力になる。～」では、グループの重点戦略として「成長」と「規律」の2本の柱が掲げられている^{18 21}。知財戦略は、この両方の柱に深く関わっている。

第一に、「成長」の柱、特にその中の「価値提供領域の飛躍的な拡大」というテーマにおいて、知財と無形資産は中心的な役割を担う^{12 18}。計画では、従来の保険による「“いざ”を支える」機能に加え、「保険の事前事後領域」や「ウェルビーイング」に貢献する「ソリューション」を提供し、「“いつも”を支える」存在になることを目指している^{12 16}。この「ソリューション事業」は、まさにデータ、アルゴリズム、専門知識といった無形資産を駆使して提供されるサービスである。例えば、防災・減災コンサルティング、テレマティクスデータを活用した安全運転支援、AIを活用したリスク予測などがこれに該当す

る。これらのサービスは、新たな収益源となるだけでなく、顧客との接点を強化し、従来の保険契約だけでは得られない深い関係性を構築することに貢献する。

第二に、「規律」の柱においては、グループ経営の根幹に据えられているERM(Enterprise Risk Management)経営が重要となる³。ERMとは、リスクを定量的に評価し、リスク対比でのリターン(ROR)を最大化するように資本を配分する経営手法である^{3 18}。この考え方は、知財・デジタル領域への投資判断にも適用される。新たなテクノロジーへの投資や、知財関連のM&A、新規事業開発などは、その戦略的意義やRORが厳密に評価され、グループ全体の最適なリスクポートフォリオ構築に資すると判断された場合に実行される。これにより、無秩序な技術投資を避け、規律ある成長を実現することを目指している。

このように、同社の知財戦略は、企業の根源的なパーパスから出発し、コンプライアンスという堅牢な基盤の上に、中期経営計画という具体的な成長戦略と密接に連携しながら展開されている。それは、単なる法務・コンプライアンス機能の一部ではなく、企業全体の価値創造をドライブするエンジンとして明確に位置づけられているのである。

当章の参考資料

1. https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16Imp000000rcbn-att/Integrated_Report_2025_j.pdf
2. https://kitaishihon.s3.isk01.sakurastorage.jp/IrLibrary/8766_integrated_2022_yjhd.pdf
3. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1257177>
4. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/pdf/TMNF_2024_d.pdf
5. <https://www.tokiomarinehd.com/ir/>
6. <https://www.tokiomarinehd.com/company/management/>
7. https://www.tmn-anshin.co.jp/company/corp/report/disclosure/pdf/gnj_2024_01.pdf
8. <https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2402298766ytarutz618.pdf>
9. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2024/uh7ekg0000003j6g-att/IR_conference_FY2024_j_v2.pdf
10. https://www.tokiomarinehd.com/newsroom/release/2024/uh7ekg00000037gj-att/240520_MTP2026_j.pdf
11. <https://finance.logmi.jp/articles/380404>
12. <https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/procurement.html>
13. <https://www.tkn-f.co.jp/company/governance/>
14. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf

全体像と組織体制 ― 無形資産創出のエコシステム

東京海上ホールディングスの知財戦略が単なる方針に留まらず、具体的な事業として結実している背景には、無形資産を体系的に創出し、管理・活用するための精緻な組織体制が存在する。同社の強みは、知財戦略を特定の部門に閉鎖するのではなく、研究開発、デジタル技術、事業企画といった複数の専門組織が有機的に連携する「エコシステム」をグループ内に構築している点にある。本章では、このエコシステムの全体像を解明するため、中核を担う「デジタル戦略部」と「東京海上研究所」の機能、そしてそれらが事業部門とどのように連携して無形資産を商業的価値に転換しているかを詳述する。

デジタル戦略部の役割：イノベーションと戦略投資の司令塔

グループ全体の知財・無形資産戦略を牽引する司令塔として機能しているのが、東京海上ホールディングス傘下の「デジタル戦略部」である⁷⁵。この部門の役割は多岐にわたり、単なるITインフラの管理に留まらない。公式ウェブサイト等で公開されている情報によれば、その責務は「グループ全体のデジタル戦略企画・推進」「国内外グループ会社のビジネス変革支援」「データ分析力・デジタルマーケティングの強化」「データガバナンス等の基盤整備」、そして「社外パートナーへの戦略的投資実行」に及ぶ^{70 75}。

具体的には、AI、IoT、ビッグデータ解析といった先端技術を駆使し、保険事業のあらゆるプロセスを変革するイノベーションを主導している。例えば、AIによる保険金支払いプロセスの自動化、人工衛星から取得したデータを活用した大規模水災時の被害状況の早期把握、テレマティクス端末から得られる走行データを基にした事故状況の再現など、具体的な技術開発と実装を担っている⁷¹。これらの技術は、業務効率化による生産性向上に貢献するだけでなく、顧客体験の向上や新たなサービス開発の基盤となる、極めて価値の高い無形資産である。

さらに、デジタル戦略部は、イノベーションの源泉を社内に限定せず、外部の知見を積極的に取り込むハブとしての機能も持つ。スタートアップ企業を中心とした戦略的投資の実行や、海外のイノベーション拠点である「Global Innovation Lab」の運営を通じて、世界最先端の技術やビジネスモデルを探索・発掘し、グループ内に導入する役割を担っている⁷⁵。後述する「知財M&Aリスク保険」の開発において、AI技術を持つスタートアップ企業と連携したことは、この機能が具体的に成果を上げた一例と言える。このように、デジタル戦略部は、技術開発、戦略投資、グローバルな知見の集約という3つの機能を統合し、グループ全体の無形資産ポートフォリオを拡充・強化するエンジンとして機能しているのである。

東京海上研究所の機能：独自ナレッジキャピタルの源泉

デジタル戦略部が技術の実装と応用を担う「動脈」であるとすれば、グループの知的活動の「静脈」として、長期的かつ基礎的なナレッジキャピタル(知識資本)を蓄積しているのが、シンクタンクである「東京海上研究所」である⁷⁷。同研究所は、目先の収益に直結する技術開発とは一線を画し、保険事業の根幹に関わる長期的なリスクを科学的に探求することを使命としている。

その研究領域は大きく二つに分かれる。一つは「自然災害リスク研究」であり、特に地球温暖化が台風や豪雨といった気象災害に与える影響を分析・予測することに注力している⁷⁸。特筆すべきは、その研究が社内のみで完結していない点である。東京大学や名古屋大学といった世界トップクラスの研究機関と産学連携の共同研究体制を構築し、独自の「確率台風モデル」を開発するなど、極めて高度で専門的な知見を蓄積している^{76 79 81}。この研究から得られる将来の災害リスクに関する予測データやモデルは、特許として公開されるものではないが、同社グループだけがアクセスできる独自のナレッジキャピタルであり、保険料率の算定や引受戦略の策定において、他社に対する決定的な競争優位性の源泉となっていると推察される。

もう一つの研究領域は「未来社会研究」であり、将来の社会課題を予測し、それに対応するための新たな事業機会を探ることを目的としている⁷⁸。これにより、同社は社会の変化を後追いで対応するのではなく、先回りしてリスクを予測し、新たなソリューションを準備することが可能となる。例えば、自動運転社会の到来を見据えた新たな保険商品の開発や、サイバーリスクの増大に対応するサービスの検討などは、こうした未来志向の研究活動が起点となっている⁷¹。東京海上研究所は、このようにして科学的知見に基づいた独自の知識基盤を構築し、グループ全体の長期的な戦略的意思決定を支える、まさに「知の源泉」としての役割を果たしている。

事業部門との連携：無形資産の事業化

デジタル戦略部が生み出す技術的資産と、東京海上研究所が蓄積する知識資本は、それ自体が価値を持つが、最終的に商業的な成功を収めるためには、事業部門との緊密な連携を通じて具体的な商品・サービスとして市場に提供される必要がある。この「事業化」のプロセスにおいて、各事業部門、特に「商品開発部門」が重要な役割を担っている⁷³。

例えば、東京海上研究所が産学連携で得た「気候変動による台風リスクの将来予測」という知識資本は、そのままでは収益を生まない。これを商品開発部門が引き継ぎ、将来のリスク増大を反映した新たな火災保険料率の設計や、企業の気候変動適応を支援するコンサルティングサービスの開発といった形で、具体的な商品・サービスに落とし込むことで、初めて経済的価値が生まれる⁷⁶。

同様に、デジタル戦略部が開発した「ドライブレコーダーによる事故データ収集・分析プラットフォーム」という技術資産も、それだけでは不十分である⁷¹。これを自動車保険の商品開発部門が活用し、「ドライブエージェント パーソナル」というサービスと一体化した保険商品を設計・販売することで、顧客への新たな価値提供とデータ収集のサイクルが回り始める⁸²。さらに、営業部門は、これらの新商品・サービスが持つ価値を顧客に伝え、販売網を強化する役割を担う⁷³。

このように、同社内には「研究(東京海上研究所)→技術開発(デジタル戦略部)→商品化(商品開

発部門)→販売(営業部門)」という、無形資産を商業的価値へと転換するための一貫したバリューチェーンが構築されている。各部門がそれぞれの専門性を発揮しながらも、サイロ化することなく連携するこの組織体制こそが、同社の知財戦略を絵に描いた餅に終わらせず、持続的な競争優位性へと繋げている最大の要因であると結論付けられる。

当章の参考資料

1. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/l6guv30000008zuv-att/Digital_strategy_material_J.pdf
2. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/sd214a00000000ib-att/240229_aichi_presentation.pdf
3. <https://www.saiyou.tokiomarine-nichido.co.jp/marineculture/works.html>
4. https://www.wantedly.com/companies/company_8393178/post_articles/411236
5. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/coalitions.html>
6. <https://www.tmresearch.co.jp/>
7. <https://www.tmresearch.co.jp/about/outline.html>
8. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/>
9. <https://www.metsoc.jp/hiroba/board/b318a.pdf>
10. <https://asconsul-ohyama.com/news/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%B8%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%81%AE%E3%83%89%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%96%E3%83%AC%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%BC%E3%82%92/>

詳細分析① 知財の事業化 — M&Aリスク保険モデル

東京海上ホールディングスの知財戦略における最も革新的かつ象徴的な取り組みは、知的財産のリスクそのものを保険商品としてパッケージ化し、事業化したことにある。これは、従来の「自社の知財を守る」という内向きの活動から、「他社の知財リスクを引き受ける」という外向きの事業へと、知財の役割を180度転換させるパラダイムシフトである。本章では、この戦略転換の具体的な成果である「知財M&Aリスクの補償」保険に焦点を当て、その概要、市場背景、そして成功の鍵となったパートナーエコシステムの構築について詳細に分析する。

「知財M&Aリスクの補償」保険の概要

中核事業会社である東京海上日動火災保険が2022年10月より販売を開始したこの保険商品は、M&A取引に特化したものである^{28 32 39}。正式には、同社が2020年から提供している「国内M&A保険（表明保証保険）」の補償範囲を拡張する形で設計されている³²。表明保証保険とは、M&A契約において、売主が買主に対し、対象会社の財務や法務、税務などに関する情報が真実かつ正確であることを表明し保証した内容に、後日誤り（表明保証違反）が発覚し、買主が損害を被った場合に、その損害を保険会社が補償するものである³⁹。

従来の表明保証保険では、一般的に知財に関するリスクは補償の対象外とされることが多かった。しかし、この新商品は、その補償対象外とされていた領域に真正面から踏み込んだ点に最大の特徴がある。具体的には、M&Aで取得した事業や技術が、第三者の特許権や実用新案権を侵害していることが取引後に発覚し、買主または買収対象会社が第三者から損害賠償請求や差止請求を受けた場合に、買主に生じる賠償金や訴訟費用などを補償する^{32 39 68}。これにより、M&Aの買主は、ディール成立後に偶発的に発生しうる巨額の知財リスクから自らを守ることが可能となる。この商品は、無形資産の価値がますます高まる現代のM&A市場において、取引の安全性を高め、ディールを円滑化させる重要な金融インフラとしての役割を担っている。

市場背景と戦略的意図

この革新的な保険商品が開発された背景には、マクロな事業環境の変化と、それに対応しようとする同社の明確な戦略的意図が存在する。

第一に、経済のサービス化・デジタル化の進展に伴い、企業の価値評価における知的財産の重要性が飛躍的に高まったことが挙げられる。かつてのM&Aでは土地や工場といった有形資産の評価が中心であったが、今日では技術特許、ソフトウェア、ブランド、顧客データといった無形資産がディールの成否を左右するケースが急増している。これに伴い、M&Aのデューデリジェンス（資産査定）における知財リスクの評価は極めて複雑かつ重要になっている^{32 40}。

第二に、こうした市場の変化を背景に、日本政府も企業の知財ガバナンス強化を後押ししている。2021年の中小企業庁による「知的財産取引に関するガイドライン」の策定や、内閣府の「知的財産推進計画2022」の決定、さらにはコーポレートガバナンス・コードへの知財関連項目の導入など、国を挙げた知財重視の潮流が生まれている^{32 40}。これにより、企業経営者の間で知財リスクへの意識が高まり、リスクヘッジ手段への需要が顕在化してきた。

このような市場環境の変化を、同社は単なるリスク要因ではなく、千載一遇の事業機会と捉えた。同社の戦略的意図は、単に新しい保険商品の一つを加えることではない。知財という専門性が高く、評価が困難なリスク領域に対して、保険というソリューションを提供することで、企業の最も重要な経営判断であるM&Aのプロセスに深く関与し、単なる保険会社から「企業の成長を支える戦略的パートナー」へと自らのポジションを高めることにある³²。これにより、顧客との関係性を強化し、他の金融機関との差別化を図るという、より高次の戦略的目標があったと推察される。

パートナーエコシステムの構築

「知財M&Aリスクの補償」保険の実現可能性と信頼性を担保しているのは、同社が構築した高度な専門性を持つパートナーとのエコシステムである。知財リスクの評価は、保険会社単独の能力では限界がある。技術の新規性・進歩性の判断には弁理士の専門知識が、網羅的な先行技術調査には高度な分析ツールが、そして万一の紛争時には国際的な法律ネットワークが必要となる。同社は、これらの機能をすべて内製化するのではなく、各分野で最高の能力を持つ外部パートナーと連携する「オープンイノベーション」のアプローチを選択した。

その中核を担うのが、以下の2社である。

1. 株式会社**AI Samurai**: 人工知能(AI)を用いた特許調査・分析プラットフォーム『AI Samurai®』を提供するテクノロジー企業である^{31 40}。M&Aの対象となる企業が保有する技術や製品が、他社の特許を侵害するリスクを評価する際に、このAIプラットフォームが活用される⁴¹。AIを用いることで、人間だけでは時間とコストがかかりすぎる膨大な特許文献の調査を、迅速かつ客観的に行うことが可能となる。これにより、保険の引受判断のスピードと精度が向上し、適切な保険料設定が実現する。さらに、紛争発生時には、相手方の特許の有効性を争うための対抗資料調査にも活用される⁴¹。これは、テクノロジーを活用してアンダーライティング能力そのものを革新する試みである。
2. 弁理士法人**志賀国際特許事務所**: 日本最大規模の国際特許事務所であり、知財分野における深い知見と豊富な実務経験を有する^{66 67}。同事務所は、本保険の設計段階から関与し、日本の商慣習に即した補償内容の構築や、リスク評価手法の確立に貢献した^{32 39}。さらに、同事務所が持つグローバルな法律事務所ネットワークを活用し、顧客が海外で知財紛争に巻き込まれた場合でも、現地の専門家と連携して紛争解決を支援する体制を構築している⁶⁹。これにより、保険の提供価値が単なる金銭的補償に留まらず、実務的な紛争解決支援にまで及ぶ、包括的なソリューションとなっている。

このエコシステムは、東京海上グループがリスクを引き受ける「資本力」と「引受ノウハウ」を核としながら、AI Samuraiが「テクノロジーによる分析力」を、志賀国際特許事務所が「法務・技術に関する専門性」と「グローバルな実行力」を提供するという、三位一体の協力体制を形成している。競合他社がこの保険商品を模倣しようとしても、単に保険の設計図を真似るだけでは不十分であり、同等レベルの信頼性と実行力を持つパートナーエコシステム全体を再現しない限り、真の競争相手にはなり得ない。この点において、同社は極めて参入障壁の高い、強力なビジネスモデルを構築したと評価できる。

当章の参考資料

1. <https://www.ncblibrary.com/posts/102481>

2. <https://yoroziupsc.com/blog/7548005>
3. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
4. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
5. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000241.000021559.html>
6. <https://aisamurai.co.jp/2022/10/12/manda-insurance/>
7. <https://shigapatent.com/aboutus/>
8. <https://shigapatent.com/>
9. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
10. http://hoken.ne.jp/news_wp/2022/10/13/2022-10-13-%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%80%80%E5%9B%BD%E5%86%85%E5%BD%8D%E5%BC%86%E5%BD%81%E3%80%81%E6%96%B0%E3%81%9F%E3%81%AB%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%82%AF/

詳細分析② テクノロジーとデーター 中核的戦略資産

東京海上ホールディングスの知財戦略は、前章で分析したような明示的な「知財の事業化」だけに留まらない。むしろ、その競争力の根幹を成しているのは、特許庁に登録される形式的な知的財産権以上に、企業内部に蓄積され、主に営業秘密（トレードシークレット）として管理される独自のテクノロジーと膨大なデータ資産である。これらは、保険事業のあらゆるバリューチェーンを高度化し、他社との差別化を図るための源泉となっている。本章では、テレマティクスサービスを起点とするデータ資産の形成、AI等の先端技術の活用、そしてそれらを支えるデータガバナンス体制について分析する。

テレマティクスサービスとデータ資産

同社の無形資産戦略を象徴する取り組みの一つが、自動車保険に付帯するテレマティクスサービス「ドライブエージェント パーソナル(DAP)」である^{82 83}。このサービスは、契約者に専用のドライブレコーダー端末を提供し、運転中の映像や各種センサー情報を収集するものである⁸⁴。表面的には、事故時の迅速な対応や安全運転支援といった顧客向けのサービスであるが、その本質は、高品質なリアルデータを継続的に収集するための戦略的チャンネルであると見ることができる。

この端末を通じて収集されるデータは多岐にわたる。走行距離、時間、速度、位置情報といった基本的な運転情報に加え、加速度センサーによる急ブレーキや急ハンドル、そして事故時の衝撃データなど、極めて詳細かつ客観的な運転行動データがリアルタイムで蓄積される⁸⁴。これらのデータは、同社にとって他では得られない独自の戦略資産となる。

第一に、これらのデータを分析することで、従来の年齢や車種といった静的な属性情報だけでは不

可能だった、個々のドライバーの運転リスクを極めて高い精度で評価することが可能になる。これにより、保険料率の算定を高度化し、リスクに見合った価格設定(リスク細分化)を実現できる。安全なドライバーにはより低い保険料を、リスクの高いドライバーには相応の保険料を提供することで、価格競争力を高め、同時に収益性を改善することが可能となる。

第二に、蓄積された膨大な事故データと運転行動データを組み合わせることで、事故に至る危険な運転パターンの特特定や、事故多発地点の分析が可能になる。この知見を活かし、危険運転時にアラートを発したり、安全運転診断レポートを提供したりすることで、事故を未然に防ぐ「ロスプリベンション(損害防止)」という新たな価値を提供できる⁷¹。これは、中期経営計画で掲げる「保険の事前領域」への事業拡大を具体化するものである。

第三に、事故発生時には、端末が衝撃を検知して自動で事故受付センターに通報し、録画データも自動で送信される⁸²。これにより、顧客の負担を軽減し、迅速な初期対応を可能にすると同時に、客観的なデータに基づいた円滑な事故解決を実現する。

このようにして収集・蓄積されるデータは、使えば使うほどその価値が増大し、分析モデルの精度を向上させる。精度の高いモデルは、より良い商品・サービスを生み出し、それがさらに多くの顧客とデータを引き寄せるという、強力な正のフィードバックループ(フライホイール効果)を生み出す。この「データモート(データの堀)」は、一度構築されると競合他社が容易に模倣することができない、持続的な競争優位性の源泉となるのである。

AIと先端技術の活用

同社は、DAPで収集したデータだけでなく、様々なソースから得られる情報をAI等の先端技術で解析し、事業全体の高度化を図っている。その活用範囲は、保険金支払いから防災、新商品開発まで多岐にわたる。

保険金支払いプロセスにおいては、AIの活用が劇的な効率化と顧客体験の向上をもたらしている。例えば、事故車両の損傷写真をAIが画像認識し、修理費用を自動で見積もる技術や、ドライブレコーダーのデータから事故状況を3Dで再現し、当事者間の責任割合(過失割合)の判定を支援するシステムの開発が進められている⁷¹。これにより、従来は人手に頼っていた査定業務の時間を大幅に短縮し、より迅速な保険金支払いを実現するとともに、担当者が顧客への丁寧な対応といった、より付加価値の高い業務に集中できる環境を創出している。

防災・減災の領域では、東京海上研究所の研究成果とも連携し、最先端の技術が活用されている。大規模な自然災害が発生した際には、人工衛星が撮影した被災地の画像をAIで解析し、建物の倒壊や浸水といった被害状況を広域かつ迅速に把握する^{71 72}。これにより、被災した顧客への連絡や保険金支払いの手続きを迅速に開始することが可能となる。また、赤潮の発生を衛星データとAIで予測する研究開発も進められており⁷¹、養殖業者などの顧客に対し、被害を未然に防ぐための情報提供を行うといった、新たなソリューションの創出にも繋がっている。

新商品開発においても、テクノロジーはイノベーションの触媒となっている。中古電気自動車（EV）のバッテリー性能を保証する保険や、商業ビル等に漏水や温度異常を検知するセンサーを設置し、事故防止を支援するサービス一体型の保険など^{16 72}、新たな技術の登場によって生まれる新しいリスクやニーズに対応した、ユニークな商品が開発されている。これらは、同社がテクノロジーを単なる業務効率化のツールとしてではなく、新たな市場を創造するための戦略的武器として捉えていることを示している。

データガバナンスとプライバシー保護

テレマティクスデータや医療情報など、機微な個人情報を含むデータを活用する上で、生命線となるのが厳格なデータガバナンスとプライバシー保護の体制である。顧客からの「信頼」を事業の根幹とする同社にとって、データ漏洩や不適切な利用は、事業基盤そのものを揺るがしかねない最大のリスクである。

同社は、個人情報保護法や関連法令を遵守することはもとより、ウェブサイト等で詳細なプライバシーポリシーを公開し、取得する情報の種類、利用目的、第三者提供の範囲などを透明性高く開示している⁹²。特に、共同利用や外国にある第三者へのデータ提供については、その相手先や目的を具体的に示すなど、丁寧な情報開示に努めている。

また、業界団体である一般社団法人日本損害保険協会が定めるガイドラインにも準拠し、データの安全管理措置（人的、物理的、技術的安全管理措置）を徹底している^{89 90}。これには、従業員への教育、アクセス制御、不正アクセス防止策などが含まれる。金融庁も「保険モニタリングレポート」等を通じて、保険会社のデータ活用とガバナンス体制を注視しており^{85 87}、同社はこうした監督官庁の要請にも適切に対応していく必要がある。

データの利活用による価値創出と、プライバシー保護という社会的要請とのバランスをいかに取るかは、同社の今後の戦略を左右する重要な経営課題である。顧客の信頼を損なうことなく、データの持つポテンシャルを最大限に引き出すことができるか。そのための強固なガバナンス体制の維持・強化は、テクノロジーやデータ資産そのものと同等、あるいはそれ以上に重要な戦略的要素と言えるだろう。

当章の参考資料

1. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/kojin.html>
2. <https://www.sonpo.or.jp/about/pdf/info.pdf>
3. <https://www.sonpo.or.jp/about/guideline/individual/ctuevu0000005hsf-att/sonposhishin.pdf>
4. <https://www.fsa.go.jp/news/r7/hoken/20250704/02.pdf>

5. <https://hkn.jp/column/insurtech-report1/>
6. <https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2402298766yutarutz618.pdf>
7. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/l6guv30000008zuv-att/Digital_strategy_material_J.pdf
8. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/sd214a00000000ib-att/240229_aichi_presentation.pdf
9. <https://asconsul-ohyama.com/news/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%B8%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%81%AE%E3%83%89%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%96%E3%83%AC%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%BC%E3%82%92/>
10. http://www.jot-international.jp/hoken/join/car/modal/choose_tokiomarine-nichido/
11. https://www.ki-ra-ra.jp/wp-content/uploads/2022/12/221212_dap.pdf

競合比較 ― 損保大手3グループの無形資産戦略

東京海上ホールディングスの知財戦略の独自性と競争優位性を客観的に評価するためには、国内損害保険市場で覇を競うMS&ADインシュアランスグループホールディングス（以下、MS&AD）およびSOMPOホールディングス（以下、SOMPO）との比較分析が不可欠である。これら3メガ損保グループは、いずれもデジタルトランスフォーメーション（DX）と無形資産の活用を経営の重要課題と位置づけているが、そのアプローチと戦略的焦点には明確な差異が見られる。本章では、各社の戦略を比較し、東京海上のポジショニングを明らかにする。

比較分析のフレームワーク

3メガ損保グループの無形資産戦略を多角的に比較するため、以下の5つの評価軸を設定する。

1. **IP関連商品・サービス:** 知財リスクを直接の対象とする保険商品やサービスの展開状況。
2. **主要パートナーシップ:** 戦略の実行にあたり、どのような外部組織（テクノロジー企業、法律事務所、事業会社等）と連携しているか。
3. **戦略的焦点:** 統合報告書や中期経営計画で示されている、無形資産活用に関する最も重要な戦略テーマ。
4. **技術・データ資産:** 競争力の源泉となる、独自のテクノロジーやデータ、およびそれらを開発・活用するための組織能力。
5. **研究開発組織:** 長期的なリスク分析や未来予測を担う、グループ内のシンクタンク機能の有無と役割。

これらのフレームワークに基づき、各社の戦略を概観し、その特徴を比較表にまとめる。

競合各社の戦略概観

MS&ADインシュアランスグループ

MS&ADは、中期経営計画において「Value(価値の創造)」「Transformation(事業の変革)」「Synergy(グループシナジーの発揮)」を3つの基本戦略として掲げ、特に「Transformation」の中でDXを強力に推進している⁵⁹。同社の無形資産戦略は、このDXとCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)を掛け合わせた「CSV×DX」というコンセプトが軸となっている⁵⁷。

IP関連サービスにおいては、三井住友海上がIIPC(一般社団法人人工知財経営センター)と協業し、企業の知財侵害リスクを評価し、その結果を「知的財産賠償責任保険」の保険料に反映させるサービスを提供している⁵⁸。これは、知財リスク評価と保険を組み合わせたモデルであり、東京海上のアプローチと類似している。

特徴的なのは、グループ傘下のベンチャーキャピタルであるMS&ADベンチャーズを通じたエコシステム戦略である。同社は、投資先スタートアップ企業に対し、知財・技術に強いことで知られる弁護士法人内田・鮫島法律事務所と連携して知財戦略の支援を行っている⁵⁵。これは、投資リターンの最大化と、先端技術を持つスタートアップとの連携強化を同時に実現するものであり、無形資産戦略を投資活動と密接に結びつけている点で独自性がある。

SOMPOホールディングス

SOMPOは、「“安心・安全・健康のテーマパーク”の実現」というパーパスを掲げ⁵⁰、その実現のために「知的資本」の活用を明確に打ち出している。同社が定義する「知的資本」とは、DXを推進する人材、グローバルなデジタル拠点(SOMPO Digital Lab)から得られる知見、そして多様な事業ポートフォリオを通じて蓄積される豊富な「リアルデータ」である⁶¹。

SOMPOの戦略の最大の特徴は、保険事業に留まらないユニークなデータソースを保有している点にある。特に、グループ傘下のSOMPOケアが展開する国内最大級の介護事業からは、約10万人分に及ぶ利用者のバイタルデータやケアプランといった、他社にはない貴重なヘルスケア関連のリアルデータが日々生成されている⁶¹。これらのデータを活用し、健康寿命の延伸や最適な介護サービス

の提供を目指すなど、保険の枠を超えた新たな価値創造を追求している。

IP関連サービスでは、パナソニックIPマネジメントと業務提携し、知財リスクに対する新たなサービスや保険商品の開発を進めている⁶²。また、データ戦略の基盤として、米国のビッグデータ解析企業 Palantir Technologiesとの提携により「リアルデータプラットフォーム」の構築を進めるなど、データ基盤そのものの構築に重点を置いている点が注目される。これは、個別の商品開発に留まらず、将来のあらゆるサービス展開の基盤となるプラットフォームを構築しようとする、より長期的かつ野心的な戦略であると評価できる。

比較分析表

以上の分析を基に、3メガ損保グループの無形資産戦略を以下の表にまとめる。

評価軸	東京海上ホールディングス	MS&ADインシュアランスグループ	SOMPOホールディングス
IP関連商品・サービス	知財 M&A リスク保険：M&Aという高付加価値な特定領域に特化 ³²	知的財産賠償責任保険：知財侵害リスク評価と連携した保険商品 ⁵⁸	知財リスクサービス：事業会社（パナソニック）と連携したサービス開発 ⁶²
主要パートナーシップ	AI Samurai , 志賀国際特許事務所：テクノロジーと法務の専門家集団との連携 ^{32 41}	IIPC , 内田・鮫島法律事務所：公的機関やVC投資先支援としての連携 ^{55 58}	パナソニックIPマネジメント, Palantir ：事業会社との連携、データ基盤構築パートナー ⁶²
戦略的焦点	IPリスクの事業化：知財リスクを直接の収益源とするビジネスモデルの構築 ^{12 32}	CSV×DX 、投資エコシステム：DXと投資活動の一環としての知財戦略 ^{57 59}	「知的資本」の活用、リアルデータプラットフォーム：独自のリアルデータを核とした長期的なプラットフォーム戦略 ⁶¹
技術・データ資産	ドライブエージェント パーソナル、衛星 データ解析：自社 サービスを通じた	プラットフォームー連携、生成 AI 人材育成：外部連携と人材育成を重視 ⁵⁹	介護事業データ、 SOMPO Digital Lab ：保険外のユニークなデータソー

	データ収集と高度な リスクモデル ^{71 82}		スとグローバルな技 術探索拠点 ⁶¹
研究開発組織	東京海上研究所：産 学連携による自然災 害・未来社会の基礎 研究 ⁷⁷	明示的なグループ横 断のシンクタンクは 確認されず	SOMPO 未来研究所 ：未来社会予測と情 報発信を担うシンク タンク ⁶⁴

戦略的ポジショニングの考察

この比較分析から、3メガ損保グループの戦略的ポジショニングの違いが浮き彫りになる。

- 東京海上ホールディングスは、「知財M&Aリスク」という極めて専門性が高く、かつ付加価値の高いニッチ市場において、テクノロジーと法務の専門家を巻き込んだエコシステムを構築することで、**明確な先行者利益を確立した「製品・市場特化型」**と言える。また、東京海上研究所という強力な基礎研究部門を持ち、科学的知見に基づくリスクモデルの構築力に長けている。
- **MS&AD**インシュアランスグループは、DXという全社的な変革の文脈の中で無形資産を捉え、特にベンチャー投資と連携させたエコシステムの構築に特徴がある。投資先企業の成長を支援することで、財務的リターンと事業シナジーの両方を追求する戦略である。
- **SOMPO**ホールディングスは、介護事業という他社にはないユニークなデータ資産を最大限に活用し、保険の枠を超えた「健康」という巨大市場を狙う、**最も野心的で長期的な「プラットフォーム戦略」**を志向している。リアルデータプラットフォームの構築は、成功すれば業界のゲームチェンジャーとなりうるポテンシャルを秘めている。

結論として、3社ともに無形資産の重要性を認識し、戦略的な取り組みを進めているが、そのアプローチは大きく異なる。東京海上は、最も具体的かつ商業的に成功したIP関連商品を市場に投入し、現時点ではこの分野で一步リードしていると評価できる。しかし、MS&ADの投資エコシステムや、SOMPOのリアルデータプラットフォーム戦略も、中長期的には大きな競争力となる可能性があり、今後の各社の動向を引き続き注視する必要がある。

当章の参考資料

1. <https://www.tokiomarinehd.com/company/management/>
2. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
3. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000241.000021559.html>
4. <https://www.msivc.co.jp/policy/support.html>

5. https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/compliance/compliance_group.html
6. https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/irnews/auto_20250612588846.html
7. https://www.ms-ins.com/news/fy2023/pdf/0711_1.pdf
8. https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/what/strategy/management_plan/main/00/teaser/ms2/O/linkList/01/link/202405_msad.pdf
9. https://in-report.com/library/pdf/8630_2023.pdf
10. <https://www.sompo-hd.com/ir/data/disclosure/hd/online2021/intellectual/>
11. https://news.panasonic.com/uploads/tmg_block_page_image/file/12657/jn221109-3-1.pdf
12. <https://www.sompo-ri.co.jp/>
13. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/l6guv30000008zuv-att/Digital_strategy_material_J.pdf
14. <https://asconsul-ohyama.com/news/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%B8%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%81%AE%E3%83%89%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%96%E3%83%AC%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%BC%E3%82%92/>
15. <https://www.tmrsearch.co.jp/>

リスク・課題(短期/中期/長期)

東京海上ホールディングスが推進する先進的な知財・無形資産戦略は、大きな事業機会をもたらす一方で、新たなリスクと課題も内包している。これらの潜在的な障害を時間軸に沿って整理し、適切に管理することは、戦略の持続可能性を確保する上で極めて重要である。本章では、同社の戦略が直面するリスクと課題を短期・中期・長期の3つの視点から分析する。

短期リスク(1～3年)

短期的に顕在化する可能性のあるリスクは、主に新規事業の実行と市場競争に関連するものである。

1. 実行リスクとアンダーライティングの精度:「知財M&Aリスク保険」のような前例の少ない商品を市場に投入する際には、高度な実行能力が求められる。特に、知財リスクの評価(アンダーライティング)は極めて専門性が高く、評価モデルやパートナーとの連携プロセスが未成熟な場合、リスクを過小評価し、想定外の巨額な保険金支払いが発生する可能性がある。サービス開始初期に大規模な支払い事案が発生した場合、商品の収益性が悪化するだけでなく、市場からの信頼を失い、事業そのものの存続が危ぶまれるリスクがある。パートナーであるAI Samuraiの分析精度や、志賀国際特許事務所の紛争対応能力が、実際の案件で試されることになる。

2. 競合の追従と市場競争の激化: 競合比較で示した通り、MS&ADやSOMPOも同様の領域に関心を示し、サービス開発を進めている。東京海上が先行者利益を享受できる期間は限定的である可能性が高い。競合他社がより魅力的な補償内容や低廉な保険料を提示する商品を投入してきた場合、価格競争に巻き込まれ、収益性が低下するリスクがある。また、特定のパートナー(例えばAI技術企業)に依存するビジネスモデルは、競合がより優れた技術を持つパートナーと提携した場合に、優位性が揺らぐ可能性がある。
3. 高度専門人材の獲得・育成: 知財、データサイエンス、AI、サイバーセキュリティといった領域は、業界を問わず人材獲得競争が激化している。知財リスクを正確に評価できるアンダーライター、膨大なデータを解析しビジネス価値に転換できるデータサイエンティスト、そして新たなテクノロジーを発掘し事業化を推進できるデジタル戦略担当者など、戦略の実行に不可欠な専門人材を十分に確保・育成できなければ、戦略は画餅に帰す。特に、保険ドメインの知識と先端技術のスキルの両方を併せ持つ人材は極めて希少であり、その獲得と定着が短期的な成長のボトルネックとなる可能性がある。

中期リスク(3～5年)

中期的な視点では、外部環境の変化、特に規制と技術の動向が大きなリスク要因となる。

1. 規制環境の変化とプライバシー保護の強化: テレマティクスデータやヘルスケアデータなど、パーソナルデータの活用は同社の戦略の根幹をなす。しかし、世界的に個人情報保護の潮流は強化される傾向にあり、日本の個人情報保護法や関連ガイドラインも将来的に改正される可能性がある^{89 91}。データの取得・利用に関する規制が強化された場合、例えば、顧客からのより厳格な同意取得が義務付けられたり、プロファイリングへの利用が制限されたりすると、データ資産の価値が大きく損なわれるリスクがある。金融庁をはじめとする監督官庁の動向⁸⁷を常に注視し、規制の変更に迅速に対応できる柔軟なガバナンス体制を維持することが不可欠である。
2. 技術の陳腐化と継続的投資の必要性: AIやデータ解析技術は日進月歩で進化しており、現在の最先端技術が数年後には時代遅れになる可能性がある。同社が現在有している技術的優位性は、継続的かつ大規模な研究開発投資によってのみ維持される。投資を怠れば、より新しい技術を導入した競合他社や、異業種から参入するテクノロジー企業に一気に追い抜かれるリスクがある。特に、近年急速に発展している生成AIの活用⁵⁹など、新たな技術トレンドを迅速にキャッチアップし、事業に取り込んでいく能力が問われる。
3. リスク評価モデルの限界(モデルリスク): 同社の競争力の源泉の一つは、東京海上研究所などが開発する独自の自然災害リスクモデルである⁷⁶。これらのモデルは、過去のデータと現在の科学的知見に基づいて構築されているが、気候変動のように前例のない現象を予測するには本質的な不確実性が伴う。モデルの前提条件が現実と乖離したり、想定を超えた「未知のリスク(Unknown Unknowns)」が発生したりした場合、リスクを大幅に過小評価し、壊滅的な損失を被る可能性がある。モデルの妥当性を定期的に検証し、複数のシナリオ分析を行うなど、モデルリスクを管理する高度な能力が求められる。

長期リスク(5年以上)

長期的な視点では、より構造的で、一企業の努力だけではコントロールが困難なリスクが浮上する。

1. 地政学リスクとグローバルIP制度の変動: 同社の知財関連サービス、特にM&A保険は、グローバルな事業展開を前提としている。しかし、米中対立の激化などに象徴されるように、世界の地政学リスクは高まっており、自由貿易体制や国際的な知的財産保護の枠組み(TRIPS協定など)が揺らぐ可能性も否定できない。特定の国々が独自の技術標準やIP制度を強化し、世界がブロック化した場合、国際的な知財紛争の解決はより困難かつ高コストになり、保険事業の前提が崩れるリスクがある。
2. 破壊的イノベーションと異業種からの挑戦: 保険業界は、伝統的に規制に守られ、安定した業界構造を維持してきた。しかし、デジタル化の進展は、業界の垣根を低くし、異業種からの参入を促している。例えば、膨大な顧客基盤とデータを有する巨大テックプラットフォームや、特定のニッチ分野に特化した俊敏なInsurTechスタートアップが、既存の保険会社のビジネスモデルを根底から覆す「破壊的イノベーション」を起こす可能性がある。これらの新規参入者は、既存のしがらみがなく、最新のテクノロジーを前提にビジネスを構築するため、伝統的な保険会社に対応できないスピードとコスト構造でサービスを提供するかもしれない。
3. AI倫理と「ブラックボックス」問題: AIの活用が高度化・自律化するにつれて、その意思決定プロセスが人間には理解・説明できなくなる「ブラックボックス」問題が深刻化する。例えば、AIが保険の引受可否や保険料を決定する際に、その判断根拠が不明瞭であると、顧客からの不信を招くだけでなく、特定の属性を持つ人々に対する意図せざる差別を生み出す倫理的な問題に発展する可能性がある。AIの判断プロセスを説明可能にする技術(Explainable AI, XAI)の開発と導入、そしてAIの利用に関する倫理規定の策定と遵守が、長期的な社会からの信頼を維持するための重要な課題となる。

当章の参考資料

1. https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/what/strategy/management_plan/main/00/teaserltems2/0/linkList/01/link/202405_msad.pdf
2. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/coalitions.html>
3. <https://www.fsa.go.jp/news/r7/hoken/20250704/02.pdf>
4. <https://www.sonpo.or.jp/about/pdf/info.pdf>
5. https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/kenpokumiai_guidance/

今後の展望 ― マクロトレンドとの接続

東京海上ホールディングスの知財・無形資産戦略は、単に自社の競争力を高めるだけでなく、今後数十年にわたって続くと予想される深刻かつ広範な社会経済の構造変化、すなわちマクロトレンドと密接に連携している。同社の戦略が長期的に成功するかどうかは、これらのマクロトレンドの波に乗り、それを事業機会として捉えることができるかにかかっている。本章では、「無形資産経済の深化」「サステナビリティ経営の主流化」「ソリューション事業へのシフト」という3つの重要なマクロトレンドと同社戦略との接続について考察し、今後の展望を分析する。

無形資産経済の深化

21世紀の経済における最も根本的な変化は、価値の源泉が土地、工場、機械といった有形資産から、データ、ソフトウェア、ブランド、特許、人的資本といった無形資産へと移行していることである。この「無形資産経済(Intangible Economy)」の深化は、今後も加速することが確実視されている^{95 97}。企業の時価総額に占める無形資産の割合は増大し続け、企業の成長と競争力は、これらの無形資産をいかに効果的に創造し、活用し、保護するかにかかっている。

このメガトレンドは、東京海上にとって追い風となる。無形資産の価値が高まれば高まるほど、それを保護し、その価値を保証するための金融サービスへの需要も増大するからである。同社が先駆けて市場投入した「知財M&Aリスク保険」は、まさにこの需要に応えるものである。M&Aにおいて数千億円規模の価値がソフトウェアや特許に紐づけられる時代において、その価値を担保する保険は、取引に不可欠なインフラとなる可能性がある。

今後の展望として、同社はM&A領域に留まらず、企業のライフサイクルのあらゆる段階における無形資産リスクに対応するソリューションを展開していく可能性がある。例えば、スタートアップ向けの知財戦略コンサルティングとセットになった保険、企業のデータ資産の価値毀損リスクをカバーする保険、ブランド価値が毀損した場合の損害を補償する保険など、無形資産経済の深化に伴い、新たな保険市場が次々と生まれると予想される。同社は、この新時代の金融インフラの担い手として、保険業界の枠を超えた存在になるポテンシャルを秘めている。

サステナビリティ経営とESG

気候変動、生物多様性の損失、人権問題といった地球規模の課題への対応を求めるサステナビリティ経営は、もはや企業の社会的責任という側面に留まらず、企業価値を左右する経営の中核課題となっている。投資家は、企業のESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを厳しく評価し、それが

投資判断の重要な基準となっている。

このトレンドと知的財産戦略は、密接に関連している^{96 97}。気候変動に対応するための再生可能エネルギー技術や省エネ技術、いわゆる「グリーンテクノロジー」は、企業の新たな競争力の源泉であり、その多くは特許によって保護されている。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、投資先企業の気候変動関連技術の特許を評価指標の一つとしているように⁹⁷、企業の持つ環境関連の知財ポートフォリオは、その企業の将来性とサステナビリティへの貢献度を測る重要なバロメーターとなりつつある。

東京海上は、この点において極めて有利なポジションにいる。東京海上研究所を通じて長年にわたり蓄積してきた気候変動と自然災害に関する科学的知見^{76 80}は、それ自体が強力な無形資産である。この知見を活用することで、同社は自社の引受ポートフォリオにおける気候関連リスクを精緻に管理できるだけでなく、顧客企業に対して、気候変動への「適応(Adaptation)」と「緩和(Mitigation)」を支援する高度なソリューションを提供できる。例えば、再生可能エネルギー事業に特化した保険商品の開発、サプライチェーンにおける気候リスクの評価コンサルティング、脱炭素技術を持つ企業への投融資などが考えられる。

このように、同社のサステナビリティへの取り組みは、社会貢献活動に留まらず、自社のコアビジネスと直結している。気候変動という巨大なリスクを、科学的知見という無形資産を武器に新たな事業機会へと転換する能力は、ESG時代における同社の持続的な成長を支える強力なエンジンとなるだろう。

ソリューション事業の拡大

保険業界全体が直面している大きな変化は、ビジネスモデルが単なる「リスクの事後的な金銭補償(Indemnity)」から、「リスクの予測、予防、管理を含む包括的なソリューション提供」へとシフトしていることである。これは、IoTやAIといったテクノロジーの進化により、従来は不可能だったリスクのリアルタイムモニタリングや予測が可能になったことに起因する。顧客はもはや、事故が起きた後に保険金が支払われることだけを望んでいるのではなく、そもそも事故や損害が起きないように支援してくれるパートナーを求めている。

東京海上が中期経営計画で掲げる「保険+α(ソリューション)」事業の推進^{17 36}は、このトレンドに対する明確な回答である。そして、このソリューション事業の成否を握るのが、まさにデータやアルゴリズムといった無形資産である。

例えば、「ドライブエージェント パーソナル」は、単なる自動車保険ではなく、運転データを分析して危険運転を警告し、事故を未然に防ぐ「安全運転ソリューション」である⁷¹。商業ビル向けの火災保険に、漏水センサーによる常時監視サービスを組み合わせれば、それは「ビル管理ソリューション」となる⁷²。自然災害リスクモデルを活用して企業の拠点立地のリスク評価を行えば、それは「事業継続計画(BCP)ソリューション」となる。

これらのソリューション事業は、従来の保険料収入に加えて、サービス利用料やコンサルティング料といった新たな収益源をもたらす可能性がある。さらに重要なのは、顧客とのエンゲージメントを深め、単なる保険契約者から長期的なパートナーへと関係性を変える効果があることだ。これにより、顧客のロイヤリティを高め、価格競争から脱却し、より安定した収益基盤を構築することが期待される。無形資産を駆使したソリューション事業の拡大は、同社が未来の保険会社のあり方を定義し、業界のリーダーシップを維持していくための鍵となるだろう。

当章の参考資料

1. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2024/uh7ekg0000003j6g-att/IR_conference_FY2024_j_v2.pdf
2. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/strategy.html>
3. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/l6guv30000008zuv-att/Digital_strategy_material_J.pdf
4. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/sd214a00000000ib-att/240229_aichi_presentation.pdf
5. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/coalitions.html>
6. https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_tcfreport_2024.pdf
7. https://www.dir.co.jp/report/consulting/sustainability/20221207_023458.html
8. https://www.nisshinbo.co.jp/nish/sustainability/intellectual_property.html
9. <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/sx-intellectual-property.html>

戦略的示唆 — 経営・研究開発・事業化への提言

これまでの分析を踏まえ、東京海上ホールディングスが知財・無形資産戦略をさらに進化させ、持続的な企業価値向上を実現するために、経営層、研究開発・デジタル戦略部門、および事業部門がそれぞれ取り組むべき戦略的なアクションについて、具体的な提言を行う。これらの提言は、同社が持つ強みを最大化し、潜在的なリスクを軽減することを目的としている。

経営層への示唆

経営層には、知財・無形資産戦略を全社的な成長戦略の最上位に位置づけ、その価値を内外のステークホルダーに対して明確に示していく役割が求められる。

1. 知財保険事業のグローバル展開の加速:「知財M&Aリスク保険」は、国内市場で成功を収めた画期的なビジネスモデルである。この成功体験を基に、M&Aが活発で無形資産の価値評価が進んでいる北米や欧州市場への本格的な展開を加速すべきである。同社の強みである「グローバルなグループ体経営」^{5 12}の理念の下、現地のグループ会社や法律事務所、テクノロジー企業との新たなエコシステムを構築し、各市場の法制度や商慣習に合わせたローカライズを行うことで、グローバルなニッチ市場でのリーダーシップを確立することが期待される。これは、海外事業のオーガニックな成長を促進する上でも重要な一手となる。
2. 無形資産価値に関するIR戦略の高度化: 同社の企業価値において、データ資産や分析モデル、研究開発能力といった無形資産が占める重要性は増す一方である。しかし、これらの価値は従来の財務諸表には現れにくく、資本市場から十分に評価されていない可能性がある。このギャップを埋めるため、投資家向けのコミュニケーションを強化すべきである。具体的には、テレマティクスサービスの契約件数やデータ蓄積量、AIモデルによる業務効率化の効果(時間・コスト削減額)、ソリューション事業の売上高といった、無形資産の価値と成長を示す独自のKPI(重要業績評価指標)を設定・開示することが有効である。これにより、投資家は同社の将来の収益性をより正確に評価できるようになり、企業価値の向上に繋がる可能性がある。
3. 知財リスクアドバイザリー事業の確立: 保険というリスク移転機能に加え、リスク評価・管理そのものをサービスとして提供するアドバイザリー事業を本格的に確立すべきである。M&A保険のアンダーライティングで培った知財リスク評価のノウハウは、それ自体が価値の高い専門知識である。これを活かし、企業の知財戦略の策定支援、IPランドスケープ分析、知財デューデリジェンスの受託といった、高付加価値なコンサルティングサービスを展開する。これにより、保険契約に至らない顧客からも収益を得る新たなフィービジネスを創出し、企業の戦略的意思決定に深く関与するパートナーとしての地位を不動のものにすることができる。

研究開発・デジタル戦略部門への示唆

技術革新の最前線に立つ研究開発・デジタル戦略部門には、競争優位性の源泉となる無形資産を継続的に創出し、かつ効果的に保護する戦略が求められる。

1. ハイブリッド型IP保護戦略の採用: すべての技術の特許で保護することは、情報を公開することになり、必ずしも最適とは限らない。競争優位性を最大化するため、技術の性質に応じたハイブリッド型の保護戦略を体系的に採用すべきである。他社によるリバースエンジニアリングが比較的容易な特定のアルゴリズムやユーザーインターフェースについては特許を取得し、模倣を牽制する。一方で、競争力の根幹をなす独自の気候変動モデルや、膨大な学習データそのもの、リスク評価の中核ロジックについては、厳格な管理体制の下で営業秘密(トレードシークレット)として保護する。この使い分けにより、公開による牽制効果と、非公開による持続的な優位性の両方を確保することが可能となる。
2. 次世代リスクモデリングへの先行投資: 現在の強みである自然災害リスク研究に加え、今後社会を揺るがす可能性のある次世代のシステムリスクに関する研究開発へ先行投資すべきである。具体的には、量子コンピュータの実用化がもたらす暗号システムへの脅威、国家が関与する大規模サイバー攻撃による重要インフラの機能停止リスク、自律型AIの普及に伴う新たな賠

償責任問題など、まだ保険市場が確立されていない未開拓の領域が対象となる。これらの領域でいち早く科学的知見を蓄積し、リスク評価モデルを構築することで、将来の巨大市場におけるルールメーカーとなることを目指すべきである。

事業部門への示唆

顧客との最前線に立つ事業部門には、創出された無形資産の価値を最大化し、収益に結びつけるための実行力が求められる。

1. 代理店・営業職員の「IPリテラシー」向上:「知財M&Aリスク保険」をはじめとする専門性の高いソリューションは、その価値が顧客に正しく伝わらなければ販売に繋がらない。全国に広がる代理店網や営業職員に対し、基本的な知財の知識や、顧客企業が抱える無形資産リスクをヒアリングし、潜在的なニーズを掘り起こすための研修プログラムを体系的に実施すべきである。これにより、現場の担当者がソリューション提案の起点となり、専門部署へと繋ぐ強力なクロスセル・アップセルのエンジンを構築することができる。
2. アンダーライティング知見の事業開発へのフィードバックループ構築: 知財M&A保険の引受査定チームは、日々、様々な業界のリアルな知財リスクに触れる、他に類を見ない貴重な情報集積拠点である。このチームが得た「どのような技術が紛争になりやすいか」「どのような契約条項がリスクを増大させるか」といった実践的な知見を、体系的に商品開発部門や法人営業部門にフィードバックする仕組みを構築すべきである。これにより、M&A以外の場面（例えば、技術提携、ライセンス契約など）で企業が直面する知財リスクに対応した、新たな保険商品やコンサルティングサービスを迅速に開発することが可能となり、市場のニーズに即したイノベーションのサイクルを加速させることができる。

当章の参考資料

1. https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16lmp000000rcbn-att/Integrated_Report_2025_j.pdf
2. <https://www.tokiomarinehd.com/company/management/>

総括

本レポートは、東京海上ホールディングスの知的財産戦略が、単なる法務・コンプライアンス機能としての防御的な役割を大きく超え、企業全体の成長を牽引する攻勢的な価値創造エンジンへと変貌を

遂げたことを明らかにした。この戦略転換は、同社が140年以上にわたり培ってきた「リスクと向き合う」という企業のDNAを、無形資産が経済の中心となる21世紀の事業環境に適用させた、論理的かつ必然的な進化の帰結である。

最重要論点として挙げられるのは、同社が「知財リスク」そのものを新たな事業領域として確立した点にある。特に「知財M&Aリスク保険」は、AI技術を持つスタートアップと専門法律事務所とのエコシステムを構築することで、従来は保険化が困難とされた領域に踏み込んだ画期的なビジネスモデルであり、同社の戦略的意図を象徴している。

さらに、特許等の登録権利以上に、テレマティクスサービス等を通じて蓄積される膨大な独自データと、東京海上研究所の高度な研究に基づく分析モデルが、模倣困難な「データモート」を形成し、持続的な競争優位性の源泉となっていることが示された。これらの無形資産は、保険引受の高度化、新たなソリューション事業の創出、そしてサステナビリティ経営の具現化という、同社の主要な経営課題すべてに貢献している。

意思決定者への含意として、東京海上ホールディングスの将来的な企業価値は、伝統的な保険引受能力や資産運用能力に加え、これらの無形資産をいかに効果的に活用し、収益化できるかに大きく依存すると言える。同社は、保険会社という枠組みを超え、無形資産経済におけるリスクを評価し、その価値を保証する、新たな金融インフラの担い手となる大きなポテンシャルを秘めている。競合との差別化、規制環境の変化、技術革新への迅速な対応といった課題を克服し、本レポートで示した戦略を着実に実行していくことが、そのポテンシャルを現実のものとするための鍵となるだろう。

参考資料リスト(全体)

1. <https://www.braincenter.co.jp/newsrelease/20220214.html>
2. https://kitaishihon.s3.isk01.sakurastorage.jp/IrLibrary/8766_integrated_2022_yjhd.pdf
3. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1257177>
4. https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/annual_report.html
5. https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/a16lmp000000rcbn-att/Integrated_Report_2025_j.pdf
6. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/pdf/TMNF_2024_d.pdf
7. <https://www.tokiomarinehd.com/ir/>
8. <https://finance.yahoo.co.jp/quote/8766.T>
9. <https://webcast.net-ir.ne.jp/87662505/index.html>
10. <https://www.tokiomarinehd.com/>
11. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/ir/>
12. <https://www.tokiomarinehd.com/company/management/>
13. <https://webcast.net-ir.ne.jp/87662405/index.html>
14. https://www.tmn-anshin.co.jp/company/corp/report/disclosure/pdf/gnj_2024_01.pdf
15. https://www.e-design.net/assets/pdf/company/disclosure/company_005_2025_02.pdf

16. <https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2402298766ytarutz618.pdf>
17. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2024/uh7ekg0000003j6g-att/IR_conference_FY2024_j_v2.pdf
18. https://www.tokiomarinehd.com/newsroom/release/2024/uh7ekg00000037gj-att/240520_MTP2026_j.pdf
19. <https://www.sbbit.jp/article/fj/167396>
20. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/pdf/TMNF_2025_d.pdf
21. <https://finance.logmi.jp/articles/380404>
22. https://www.jpo.go.jp/support/startup/tokkyo_search.html
23. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
24. <https://ipdash.tokyo/j-platpat-link/>
25. <https://www.jpo.go.jp/toppage/links/johoteikyou/02chosa.html>
26. https://ndlsearch.ndl.go.jp/rnavi/stm/post_400387
27. <https://www.tectra.jp/akiyama-patent/post-1326/>
28. <https://www.ncblibrary.com/posts/102481>
29. <https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/procurement.html>
30. <https://www.tkn-f.co.jp/company/governance/>
31. <https://yorozuipsc.com/blog/7548005>
32. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
33. https://www.tokiomarinehd.com/news_insights/ni10.html
34. <https://ccreb-gateway.jp/ir-storage-detail?id=1138388>
35. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/strategy.html>
36. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/sd214a00000000ib-att/20240926_teikoku_presentation.pdf
37. <https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2402298766ytarutz618.pdf>
38. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
39. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000241.000021559.html>
40. <https://aisamurai.co.jp/2022/10/12/manda-insurance/>
41. <https://www.ncblibrary.com/posts/102481>
42. <https://www.nihon-ma.co.jp/columns/2021/b20211029/>
43. <https://www.msad-csv.com/>
44. <https://www.ms-ad-hd.com/ja/ir/library/disclosure.html>
45. <https://production-mkdd-news.s3.ap-northeast-1.amazonaws.com/urn%3Anewsml%3Atdnet.info%3A20191224441153/140120191224441153.pdf>
46. https://www.ms-ad-hd.com/ja/index/report-material/report-material5132343357219421879/main/0/link/MSAD2025_J2.pdf
47. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250902/20250901550936.pdf>
48. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240926/20240924587741.pdf>
49. https://in-report.com/library/pdf/8630_2023.pdf

50. https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/doc/pdf/disclosure/hd/2025/hd_disc2025_1.pdf?la=ja-JP
51. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000037.000159136.html>
52. <https://bizzine.jp/article/detail/12022>
53. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20231117/20231108582738.pdf>
54. <https://www.msivc.co.jp/policy/support.html>
55. https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/compliance/compliance_group.html
56. https://www.ms-ad-hd.com/ja/news/irnews/auto_20250612588846.html
57. https://www.ms-ins.com/news/fy2023/pdf/0711_1.pdf
58. https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/what/strategy/management_plan/main/00/teaserlms2/0/linkList/01/link/202405_msad.pdf
59. <https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/corporate/status.html>
60. <https://www.sompo-hd.com/ir/data/disclosure/hd/online2021/intellectual/>
61. https://news.panasonic.com/uploads/tmg_block_page_image/file/12657/jn221109-3-1.pdf
62. <https://globis.jp/article/6749/>
63. <https://www.sompo-ri.co.jp/>
64. <https://shigapatent.com/aboutus/>
65. <https://shigapatent.com/>
66. https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/220922_01.pdf
67. http://hoken.ne.jp/news_wp/2022/10/13/2022-10-13-%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%80%80%E5%9B%BD%E5%86%85%EF%BD%8D%EF%BC%86%EF%BD%81%E3%80%81%E6%96%B0%E3%81%9F%E3%81%AB%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%82%AF/
68. <https://www.tokiomarine-nichido-careers.com/digital/about/>
69. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/presentation/2020/l6guv30000008zuv-att/Digital_strategy_material_J.pdf
70. https://www.tokiomarinehd.com/ir/event/sd214a00000000ib-att/240229_aichi_presentation.pdf
71. <https://www.saiyou.tokiomarine-nichido.co.jp/marineculture/works.html>
72. <https://www.tokiomarine-nichido-careers.com/digital/job/job03.html>
73. https://www.wantedly.com/companies/company_8393178/post_articles/411236
74. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/coalitions.html>
75. <https://www.tmresearch.co.jp/>
76. <https://www.tmresearch.co.jp/about/outline.html>
77. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/world/egao/torikumi/try/>
78. https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_tcfreport_2024.pdf
79. <https://www.metsoc.jp/hiroba/board/b318a.pdf>
80. <https://asconsul-ohyama.com/news/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E6%B5%B7%E4%B8%8A%E6%97%A5%E5%8B%95%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%B8%E3%83%8A%E3%83%AB%E3%81%AE%E3%83%89%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%96%E3%83%AC%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%BC%E3%82%92/>

81. http://www.jot-international.jp/hoken/join/car/modal/choose_tokiomarine-nichido/
82. https://www.ki-ra-ra.jp/wp-content/uploads/2022/12/221212_dap.pdf
83. <https://hkn.jp/column/insurtech-report1/>
84. <https://www.sbbit.jp/article/fj/171119>
85. <https://www.fsa.go.jp/news/r7/hoken/20250704/02.pdf>
86. <https://hkn.jp/column/insurtech-report2/>
87. <https://www.sonpo.or.jp/about/pdf/info.pdf>
88. <https://www.sonpo.or.jp/about/guideline/individual/ctuevu0000005hsf-att/sonposhishin.pdf>
89. https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/kenpokumiai_guidance/
90. <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/about/policy/kojin.html>
91. https://www.sompo-japan.co.jp/private_information/detail/
92. https://www.seiho.or.jp/activity/personal/pdf/personal_01.pdf
93. https://www.dir.co.jp/report/consulting/sustainability/20221207_023458.html
94. https://www.nisshinbo.co.jp/nish/sustainability/intellectual_property.html
95. <https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2023/02/sx-intellectual-property.html>
96. <https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/governance/information-security.html>
97. <https://www.dexerials.jp/sustainability/management/ipstrategy.html>
98. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>