

# MS&ADインシュアランスグループホールディングスの知財戦略:リスクソリューション・プラットフォーマーへの転換を支える技術資産とエコシステム分析

## 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

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)の2022-2025年度中期経営計画において、知財および技術戦略は、従来の「保険金の支払い(Payer)」という受動的な役割から、「リスクの低減・予防(Risk Solution Platform Provider)」という能動的なビジネスモデルへの転換を推進する核心的要素として機能している。分析によると、テレマティクス技術や気候変動リスク分析技術(RisTech)の実装は、損害率(Loss Ratio)の改善と、保険引受利益に依存しない新たな手数料収入(Fee Income)の創出に直接的に寄与していることが確認される。財務面では、2025年度の修正利益目標を当初の4,400～4,700億円から7,600億円(政策保有株式売却益の影響を除くベースでは4,500億円)へと大幅に上方修正しているが、この背景には、デジタル技術を活用した業務効率化による事業費率の低減と、海外事業および国内損害保険事業における引受利益の改善が存在する。また、政策保有株式の売却によって捻出される約6,000～7,000億円規模の資本は、米国W.R. Berkley社への出資やデジタル・イノベーション領域への再投資に充当されており、知財戦略と資本政策(Capital Allocation)が密接に連動し、ROE(自己資本利益率)向上に向けた「資本のリサイクル」が機能していることが示唆される<sup>1</sup>。

### 2. 注力している技術領域(自律化、電動化、デジタルサービス)の進捗

MS&ADは「CSV×DX(Creating Shared Value × Digital Transformation)」を掲げ、特に「モビリティ(Mobility)」、「レジリエンス(Resilience)」、「ウェルビーイング(Well-being)」の3領域に技術資源を集中させている。モビリティ領域では、子会社のあいおいニッセイ同和損害保険(ADI)がトヨタ自動車と共同開発したテレマティクス技術を活用し、走行データに基づく運転挙動のスコアリングや事故検知アルゴリズムを実用化しており、これにより導入車両の事故率を約3割低減させるという具体的な成果を上げている。レジリエンス領域では、三井住友海上火災保険(MSI)が米スタートアップJupiter Intelligence社および東京大学との共同研究(LaRC-Floodプロジェクト)を通じて、全世界90メートルメッシュの高解像度洪水リスク分析サービス「Flood Risk Finder」を展開し、TCFD開示支援ビジネスを確立している。ウェルビーイング領域では、ヘルスケアデータ分析基盤の構築や、デジタルヘルスケアスタートアップへのCVCを通じた投資を加速させており、単なる保険商品の提供に留まらない「補償前後」のサービス拡充が進捗していることが確認される<sup>4</sup>。

### 3. 特許ポートフォリオの規模と質的变化

MS&ADの特許ポートフォリオは、伝統的な保険商品設計から、IoT、AI、ビッグデータ解析に関する技術特許へと質的な転換を遂げている。特に顕著なのが、車両の挙動データを用いたリスク判定システム、ドライブレコーダー映像の解析による事故状況の自動判定(AI画像認識)、および自然災害リスクのシミュレーション技術に関する特許出願である。特許データベースの分析からは、MSIおよびADIが「G06Q(ビジネスモデル・管理)」といったビジネスメソッド特許だけでなく、「G07C(車両運行記録)」や「G08B(警報システム)」、「G06N(人工知能)」といったハードウェア制御やアルゴリズムに関する技術色の強いIPC分類への出願を強化している事実が確認される。これは、同社が金融機関としての枠組みを超えて、データプロバイダーとしての技術的優位性を法的に保護しようとする意図を明確に示している。また、米国における特許取得も積極的に行っており、グローバル展開を見据えた知財網の構築が進行中である<sup>8</sup>。

#### 4. 競合他社に対する技術的優位性または課題

競合である東京海上ホールディングスが「グローバル一体経営」と「Phase 3」への進化を掲げ、SOMPOホールディングスが「介護RDP(Real Data Platform)」によるリアルデータ活用を推進する中で、MS&ADの技術的優位性は「トヨタ自動車との強固なパートナーシップに基づくテレマティクスデータの量と質」および「シリコンバレーにおけるCVC(MS&AD Ventures)の運用実績」にあると分析される。特にCVCについては、運用総額を4億ドル(約600億円)へ増額し、初期段階のスタートアップへの投資と日本国内での実証実験(PoC)を高速に回転させる「MS&AD Garage Program」のエコシステムが機能している点が差別化要因となっている。一方で、グループ内(MSIとADI)でのシステム統合やデータ標準化の遅れ、および北米市場におけるプレゼンス(市場シェア3位)が課題として認識されており、W.R. Berkley社への出資などを通じた事業基盤の強化と、それに伴うシステム統合コストの管理が急務となっている<sup>3</sup>。

#### 5. 今後のR&D投資計画と長期ロードマップ

MS&ADは、2030年に向けた長期ビジョンとして「リスクソリューションのプラットフォーマー」への進化を掲げ、デジタル技術および人的資本への投資を継続する計画である。具体的な数値目標として、2025年度までにデジタル人材を7,000名(実績8,490名で達成済み)へ拡充することや、政策保有株式の売却益を活用した数千億円規模の成長投資枠の設定が挙げられる。R&D投資は、生成AIの業務適用(MS1 Brainの高度化)、気候変動リスク分析の精緻化、およびサイバーセキュリティ対応に重点配分される計画である。また、2050年のネットゼロ目標達成に向け、再生可能エネルギー普及を支援する技術開発や、自然資本(ネイチャーポジティブ)に関する評価手法の確立など、サステナビリティと技術開発を統合したロードマップが描かれている。これらは単なるCSR活動ではなく、引受リスクのコントロールと新事業創出のための戦略的投資として明確に位置づけられている<sup>2</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)

MS&ADインシュアランスグループは、従来の「システム投資」の枠を超え、ビジネスモデル変革のための「デジタル投資(DX投資)」と「イノベーション投資」を明確に区分して管理・実行している。特に、

政策保有株式の売却によって生み出されたキャッシュフローを、デジタル技術やイノベーション領域へ再配分する「資本のリサイクル(Capital Recycling)」戦略が顕著である。

表1: MS&ADグループの主な技術・イノベーション関連投資および指標

項目	2022年度	2023年度	2024年度(計画/実績)	備考
CVC運用総額	2億ドル	3億ドル	4億ドル(約600億円)	MS&AD Venturesのファンド枠を段階的に拡大。2024年12月に1億ドル増額を実施。 <sup>12</sup>
北米事業拡大投資	-	-	約7,000億円(最大)	W.R. Berkley社への出資等を含む成長投資枠。技術・ノウハウの獲得を含む。 <sup>3</sup>
デジタル人材数	-	-	8,490名	2025年度目標(7,000名)を前倒しで達成。 <sup>2</sup>
政策保有株売却額	2,187億円	-	1,000億円(簿価)	売却益を原資とした成長投資(DX・M&A)への配分。2030年までのゼロ化を目指す。 <sup>17</sup>
基礎的IT投資	-	-	Not Disclosed	公開資料において「IT予算総額」としての具体的な数値は非開示だが、DX投資は上記CVC等に含まれる。

				れる。
--	--	--	--	-----

#### データ解説：戦略的投資の意図と背景

MS&ADの技術投資戦略における最大の特徴は、内部留保の積み上げではなく、リスクアセットである政策保有株式の売却によって創出されたキャッシュを、成長領域である「デジタル」と「海外事業」へ大胆に再配分している点にある。特に、2024年12月にMS&AD Venturesの運用枠を1億ドル増額し、累計4億ドル（約600億円）とした決定は、シリコンバレーを中心としたスタートアップ技術の獲得競争において、同社がグローバルなプレゼンスを維持・拡大するための重要な布石である。CEOの船引氏は、北米市場での利益倍増を目指に掲げ、W.R. Berkley社への出資を含む約7,000億円規模の投資を実行する方針を示しており、これにはアンダーライティング技術の高度化やスペシャリティ保険分野での知見獲得といった、技術的シナジーの獲得も企図されている。また、デジタル人材数が目標を大幅に超過している点は、技術を「購入」するだけでなく、社内で「活用」するための組織能力構築(Capability Building)が先行して進んでいることを示唆している<sup>3</sup>。

#### 経営陣の技術コミットメント(Leadership Statement)

過去3年間の統合報告書およびCEOメッセージからは、技術が単なる業務効率化の手段ではなく、企業価値向上のための「前提条件」として位置づけられていることが確認できる。経営層は、社会課題の解決と経済的リターンを両立させる「CSV(Creating Shared Value)」の実現手段として、DX(デジタルトランスフォーメーション)を不可分なものとして定義している。

##### CEOメッセージ(2024年統合報告書より)：

「私たちは『ミッション』『ビジョン』『バリュー』に立ち返り、『お客様の最善の利益』に資する企業への変革を進めています。(中略)新たなCEOとして、中期および長期的な成長に向けた意思表明を強調しました。保険会社としての本来的な価値を高め、お客様に選ばれる保険会社となるために、ビジネススタイルの変革という大改革に取り組んでいます。」<sup>1</sup>

##### DX戦略における意思決定(CSuO/CDOメッセージ)：

「私たちは、気候変動(Planetary Health)、レジリエンス(Resilience)、ウェルビーイング(Well-being)を社会課題解決の重点領域と定めています。(中略)DXを活用した新たなリスクソリューションにより、再生可能エネルギーや水素、CCUS(二酸化炭素回収・有効利用・貯留)といった脱炭素社会に向けた革新的技術の確立と展開を支援します。」<sup>15</sup>

##### デジタル人材育成への言及：

「2025年度末までにデジタル人材を7,000名にするという目標に対し、既に8,490名を確保しました。(中略)AIビジネスプロフェッショナルとAIエンジニアプロフェッショナルの双方を育成し、モデルの構築・実装・運用を内製化できる体制を整えています。」<sup>16</sup>

これらの発言は、技術導入がトップダウンの戦略として位置づけられており、特に気候変動対応やAI活用といった領域において、経営資源を優先的に配分する意思決定がなされていることを裏付けている。

# 知的財産・技術ポートフォリオの全貌

本セクションでは、MS&ADグループが保有・活用している具体的な技術資産について、重点領域ごとにカタログ化し、そのビジネス貢献度を詳述する。

## (1) 重点技術領域のカタログ

### A. モビリティ・テレマティクス(Mobility & Telematics)

MS&AD、特にあいおいニッセイ同和損害保険(ADI)は、トヨタ自動車との提携を基盤に、国内保険業界で最も先進的なテレマティクス技術基盤を有している。この技術は、従来の「属性(年齢・車種)」に基づく保険料算出から、「実走行データ」に基づく動的なリスク評価へのパラダイムシフトを実現している。

- 技術名称: Visual SLAMおよび挙動分析アルゴリズム
- 開発パートナー: トヨタ自動車、富士通
- 技術概要:
  - データ収集: 車載通信機(DCM)またはスマートフォンから、速度、急ブレーキ、急ハンドル、加速などの走行データをリアルタイムに近い形でクラウド上に収集。
  - Visual SLAM技術: ドライブレコーダーの映像から、AI画像認識を用いて信号機の色や周囲の道路状況を自動解析すると同時に、Visual SLAM(Simultaneous Localization and Mapping)技術により、GPS電波が届かないトンネル内や都市部のビル陰でも、映像特徴点から正確な車両位置と軌跡を3次元的に特定する。
  - リスクスコアリング: 収集された挙動データを独自のアルゴリズムで解析し、運転者の「安全運転スコア」を算出する。
- ビジネス実装:
  - 商品: 「タフ・つながるクルマの保険」「タフ・見守るクルマの保険」などのテレマティクス保険商品群。
  - 収益貢献: 安全運転スコアに応じた保険料割引(最大8%)を提供することで、リスクの低い優良ドライバーを囲い込む。同時に、ドライバーへのフィードバック機能により事故率を約3割低減させ、支払保険金の削減(損害率改善)に寄与している。また、事故発生時の対応時間を約50%短縮し、損害調査費用の削減(事業費率改善)にも貢献している。
- 関連特許: 運転挙動に基づくリスク判定システム、事故時の自動通報システム、映像解析による責任割合判定支援など<sup>6</sup>。

### B. 気候変動・洪水リスク分析(RisTech / Climate Analysis)

三井住友海上(MSI)とMS&ADインターリスク総研は、物理的リスクの可視化技術において業界をリードしており、これを「RisTech(リスク×テクノロジー)」の中核技術と位置づけている。

- 技術名称: LaRC-Flood®(Large-scale Risk assessment of Climate change for Flood)
- 開発パートナー: 東京大学、芝浦工業大学、Jupiter Intelligence(米国)
- 技術概要:
  - 高解像度シミュレーション: 気候モデルに含まれるバイアス(誤差)を補正し、全世界90メー

- トルメッシュ(国内の一部は30メートル)という極めて高い解像度で、地形データを加味した浸水深を予測するアルゴリズム。
- マルチタイムスケール: 過去の気象データと地形データをAIで解析し、数週間先の豪雨被害予測(短期)から、2050年・2100年の気候変動シナリオ(RCP2.6, RCP8.5など)に基づく長期リスク評価までをカバーする。
- ビジネス実装:
  - サービス:「Flood Risk Finder」「Climate Change Risk Analysis Service」。
  - 収益貢献: 企業に対するTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に基づく開示支援コンサルティングの受注や、グローバル企業の工場・拠点立地選定におけるリスク評価サービスとしての有償提供(Fee Business)。ハザードマップが未整備な新興国に拠点を持つ企業に対し、代替データとしての価値を提供している。
- 関連特許: US10664937B2(洪水リスク分析およびマッピング技術)、US20150019262A1(鉄砲水リスク予測モデル)など<sup>5</sup>。

### C. AI・セールス支援(Digital Sales Support)

営業職員および代理店の生産性向上と顧客体験(CX)の向上を目的としたAIシステムの導入が進んでおり、属人的な営業スタイルからの脱却を図っている。

- 技術名称: MS1 Brain
- 開発パートナー: dotData(米国)
- 技術概要:
  - 需要予測: 顧客の契約内容、事故歴、家族構成、ライフスタイル変更などのビッグデータをAIが分析し、「最適な商品を」「最適なタイミングで」提案するための推奨(Next Best Action)を提示する。
  - 説明可能なAI(XAI): 従来ブラックボックスになりがちであったAIの判断根拠を、dotDataの「特徴量設計(Feature Engineering)」自動化技術を用いて可視化。営業担当者が「なぜこの商品を提案すべきか」を理解し、納得感を持って提案できる仕組みを構築している。
- ビジネス実装:
  - 成果: 導入により、代理店の生産性が従来モデル比で20~130%向上した事例が報告されている。月間86万件の個人向けセールスリード、8万件の法人向けリードを創出しており、トップライン(売上高)の拡大に直接寄与している。
  - 機能: パーソナライズされた提案動画の自動生成機能や、成約率の高い顧客のリスト化機能など。
- 関連特許: 顧客行動パターンに基づく推奨アルゴリズム、AIを用いた代理店支援システムなど<sup>21</sup>。

## (2) 特許・商標データ分析

MS&ADグループの特許戦略は、単なる自社技術の防衛(守り)から、業界の技術標準を押さえ、プラットフォームとしての地位を確立するための「攻め」へと転換している。公開されている特許情報(2023-2025年を中心としたデータ)から、以下の戦略的意図が読み取れる。

表2: 主要技術領域における特許出願・保有状況の分析

技術領域	主要IPC/CPC分類	具体的な特許技術 (例)	ビジネス上の狙いと 技術的貢献
テレマティクス	G07C 5/00 (車両運行記録)  G08G (交通制御)	<b>US8140358B1:</b> 車両運行データのログ記録装置およびリスク評価システム。  <b>US8090598B2:</b> 運転操作(急ブレーキ、急ハンドル等)に基づく保険料算定システム。  <b>JP/EP4207109:</b> イベント検知時(事故等)に撮影条件(露出・フレームレート)を切り替えるドライブレコーダー制御。	テレマティクス保険における「Pay How You Drive(運転挙動連動型)」の参入障壁を構築。事故時の状況証拠能力を高め、責任判定の自動化・迅速化によるコスト削減を実現。 <sup>9</sup>
洪水・災害予測	G06Q 50/26 (災害対策)  G01W (気象)	<b>US10664937B2:</b> 地理的領域をセル分割し、水理モデルを用いて各セルの浸水確率を算出する洪水リスク分析手法。  <b>US20150019262A1:</b> 不動産評価における鉄砲水(Flash Flood)リスク予測モデル。	リスクコンサルティング(RisTech)における独自性の確保。気候変動対応(TCFD/TNFD)におけるデファクトスタンダード化を狙い、外部販売可能なIPとして確立。 <sup>8</sup>
AI・データ解析	G06N (人工知能)  G06Q 40/08 (保険)	<b>US20240395080A1:</b> 異なる種類のテレマティクスデータ(スマホ、車載器等)を統合し、運転行動評価を生成するシステム。	データプライバシー(GDPR等)を遵守しつつ、外部データとの連携を可能にするプラットフォーム構築。デバイスに依存しない評価基盤の確立。

		<b>US10832327B1: 匿名化されたドライバーデータからのリスクスコア算出手法。</b>	11
--	--	---	----

#### 解説:

特に注目すべきは、ADIによるテレマティクス関連特許(State Farm等の米国特許含む)が、ハードウェア(デバイス)からデータ処理ロジックまでを垂直統合的に網羅している点である。「US8090598B2」などは、運転操作と保険料を連動させるビジネスモデルの根幹をなす特許であり、競合他社に対する強力な参入障壁として機能している。また、MSIの洪水シミュレーション特許は、One ConcernやJupiter Intelligenceといったシリコンバレーの技術を取り込みつつ、自社(または提携先)の知財として権利化を図っており、オープンイノベーションの成果を知財として固定化する戦略が機能していることが伺える<sup>6</sup>。

### (3) サービスビジネスとの連動 (Service Business Integration)

知財・技術は、保険料収入以外の収益源である「サービスビジネス」の基盤として活用され、収益構造の多角化に貢献している。

- MS&ADインターリスク総研のコンサルティング(Fee Business):  
「Flood Risk Finder」や「LaRC-Flood」の技術は、保険契約者以外にも提供される有料コンサルティングサービスの核となっている。特に、TCFDやTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づく情報開示が上場企業に義務付けられる中、科学的根拠に基づいた定量分析サービスの需要を取り込み、コンサルティング収益を拡大させている。<sup>7</sup>
- ヘルスケアサービス(MSA Care):  
三井住友海上あいおい生命が提供する「MSA Care」は、健康診断データをAIで分析し、従業員の健康管理や生活習慣病の重症化予防アドバイスを行うWebサービスである。これは、生命保険の支払いを減らす(予防)効果だけでなく、企業の健康経営支援というBtoBサービスとして機能しており、約3,500法人に導入されている。<sup>30</sup>
- デジタル・プラットフォーム(RisTech / Co-RisTech):  
車両データや気象データを外部企業(物流、インフラ管理)に提供し、事故低減や業務効率化を支援する「Co-RisTech」モデルを開拓している。例えば、ドライブレコーダーから得られる路面状況データ(衝撃データ)を用いた自治体向けの道路点検支援サービスなどが実用化されており、保険データの社会インフラへの転用が進んでいる。<sup>22</sup>

## オープンイノベーションとエコシステム

MS&ADは「自前主義」を脱却し、グローバルなスタートアップや学術機関との連携(オープンイノベーション)を戦略的に推進することで、技術獲得のスピードを加速させている。

### 提携・M&Aリスト(Tech-Driven Partnerships)

表3: 主要な技術提携・投資先リスト

提携・投資先	拠点	領域	提携・投資の戦略的狙い
Jupiter Intelligence	米国	気候リスク分析	全世界90mメッシュの洪水・風水害リスク評価技術の導入。日本市場向けの独占的パートナーシップおよびグローバル展開支援。気候変動リスクの定量化におけるコア技術。 <sup>32</sup>
dotData	米国	AI自動化	AI開発プラットフォーム。同社技術を「MS1 Brain」のコアエンジンとして採用。特微量設計の自動化により、データサイエンティスト不足を補い、AIモデル開発を従来比で10倍高速化。 <sup>21</sup>
W.R. Berkley	米国	特殊保険	北米事業の拡大およびスペシャリティ保険(特殊リスク)におけるアンダーライティング高度化。約7,000億円規模の成長投資の一部であり、技術と市場シェアの同時獲得を狙う。 <sup>3</sup>
Hippo Insurance	米国	インシュアテック	IoTを活用したスマートホーム保険。MS&AD Venturesを通じた投資により、

			予防型保険のノウハウと、顧客接点のデジタル化手法を獲得。 <sup>33</sup>
<b>InsureVision</b>	英国	AI画像解析	ドライブレコーダー映像のコンテキスト(文脈)解析。単なる衝撃検知だけでなく、危険運転の予兆検知を行い、事故予防およびリスク評価の精度を向上させる。 <sup>35</sup>
<b>Mind Foundry</b>	英国	AI	オックスフォード大学発ベンチャー。ADIと共に「Aioi R&D Lab - Oxford」を設立し、次世代AI技術の研究開発を推進。学術的知見のビジネス実装を加速。 <sup>16</sup>
<b>Cambridge Mobile Telematics (CMT)</b>	米国	テレマティクス	スマートフォンアプリを用いたテレマティクス保険「タフ・見守るクルマの保険プラスS」のプラットフォーム提供。世界標準のテレマティクス基盤を活用。 <sup>36</sup>

解説:CVCを通じた「Garage Program」の機能

MS&AD Ventures(CVC)は、単なる財務リターン狙いの投資機関ではなく、「MS&AD Garage Program」を通じて投資先技術をグループ各社の業務課題解決に直結させる「戦略的ハブ」としての機能を果たしている。シリコンバレーのCVCが発掘した技術(例:ClaimSetterによる査定自動化、HippoによるIoT保険など)を、日本の本社部門が「実証実験(PoC)」し、有用であれば本格導入するというプロセスが制度化されている。これにより、技術探索から実装までのリードタイムを短縮し、グローバルなイノベーションを日本市場へ即座に還流させる仕組みが確立されている<sup>34</sup>。

#### 政府・公的機関との連携

- 国土交通省・NEDO:「LaRC-Flood」プロジェクトは、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発

機構)の支援を受けて開発されたものであり、その成果であるハザードマップは国土交通省のTCFDガイダンスでも紹介されている。国家プロジェクトへの参画により、技術の信頼性と標準化を確保し、公共データとしての地位を確立している。<sup>7</sup>

- 大学との共同研究:
    - 東京大学: 気候変動リスク評価(LaRC-Flood)、テレマティクスを活用したCO2削減研究。自然資本の価値評価に関する「Nature on the Balance Sheet」イニシアティブへの参画。<sup>7</sup>
    - 京都大学: デジタル人材育成プログラム「MS&AD Digital College from Kyoto」。iPS細胞研究所(CiRA)への寄付を通じた医療研究支援。<sup>40</sup>
    - 東北大学: 災害科学国際研究所との連携による津波リスク評価や減災技術の研究。
- 

## リスク管理とガバナンス(IP Governance)

### 係争・審査のファクト記録

現時点(2026年1月19日)において、MS&ADグループの経営に重大な影響を与える特許侵害訴訟や知財紛争の事実は、公開されているIR資料およびニュースリリースからは確認できない(Not Disclosed)。ただし、米国においては、競合他社やテックジャイアント(NPE含む)との間での知財競争が激化しており、特にテレマティクス領域におけるUnified Patents等での異議申し立てなどの動きは見られるものの、MS&ADが直接的な被告となった重大な係争は報告されていない。防御的な特許出願の重要性が増している状況にある<sup>28</sup>。

### 守りの戦略とガバナンス体制

- 知的財産基本方針: MS&ADグループは行動基準において「知的財産権を保護するとともに、他者の知的財産権を侵害しません」と明記しており、コンプライアンスの観点から知財管理を徹底している。<sup>42</sup>
  - 生成AIのリスク管理: 生成AIの業務利用拡大に伴い、著作権侵害や情報漏洩のリスクに対処するため、グループ内での利用ガイドラインを策定し、全社員への教育を義務付けている。また、入力データの学習利用を防止する環境(Azure OpenAI Service等を用いた閉域網環境の構築と推測される)を整備している。<sup>43</sup>
  - サイバーセキュリティ: 業界全体で顧客情報漏洩問題が発生したことを受け、MS&ADもガバナンス体制を強化している。特に委託先や代理店を含むサプライチェーン全体での情報管理と、サイバー攻撃に対する多層防御システムの構築に投資を行っている。これには、MS&ADインターリスク総研によるサイバーセキュリティ診断サービスの自社適用も含まれる<sup>44</sup>。
- 

## 競合ベンチマーク(技術・財務比較)

表4:国内3メガ損保グループの技術・財務指標比較(2024-2025年度予測ベース)

指標/項目	MS&AD (MSAD)	東京海上HD (TMHD)	SOMPO HD (SOMPO)
純利益(修正純利益)	7,600億円(予想) <sup>2</sup>	1兆2,000億円(予想) <sup>13</sup>	約3,343億円(実績) <sup>14</sup>
ROE	13.5%(IFRS基準予想) <sup>18</sup>	15.0%(目標) <sup>45</sup>	10%(IFRS基準予想) <sup>14</sup>
技術戦略のキーワード	CSV × DX, RisTech, テレマティクス	Phase 3, Insurance & Solutions, Global Integration	DDAX, Real Data Platform (RDP), 介護データ
主要注力技術	モビリティ(Toyota提携), 洪水リスク(Jupiter提携)	グローバル一体経営基盤, 防災・減災ソリューション	介護・ヘルスケアデータ(Sompo Care), リアルデータ解析
デジタル人材目標	7,000名(達成済) <sup>2</sup>	CDIO/CDO体制強化(数値詳細不明)	詳細数値不明(内製部隊200名) <sup>46</sup>
CVC/投資戦略	\$400M (Silicon Valley) <sup>12</sup>	海外M&A重視(Bolt-on), インシュアテック活用	Palantir提携, 介護領域M&A

解説:各社の技術戦略の違い

- **MS&AD vs 東京海上:** 東京海上は圧倒的な利益規模とグローバル展開(利益の過半が海外)を誇り、技術戦略もグローバル一体経営を支える「インフラ」としての側面が強い。対してMS&ADは、トヨタとの提携による「モビリティデータ」という独自の資産を持ち、これを活用した国内シェア(損保収入No.1)の防衛と、テレマティクス保険による収益化に特化した強みがある。
- **MS&AD vs SOMPO:** SOMPOは「介護」という巨大な実業フィールドを持ち、そこから得られるリアルデータの活用(RDP)に舵を切っている。これに対しMS&ADは「自然災害(RisTech)」と「モビリティ」に軸足を置いており、技術適用のドメインが明確に異なっている。MS&ADのCVC運用額(4億ドル)は、国内保険会社としては最大規模クラスであり、シリコンバレーのエコシステムへの食い込み度合い、および初期段階の技術へのアクセス能力では競合を一歩リードしている可能性がある。

---

## 公式ロードマップと未確認情報

## 技術・サステナビリティロードマップ(Timeline)

- 2025年度末:
  - 中期経営計画(2022-2025)の終了。修正利益7,600億円、ROE 13.5%の達成。
  - デジタル人材7,000名体制の定着と、MS1 Brain等のAIツールの全社展開完了。
  - 政策保有株式の半減(簿価ベース)達成と、創出された資本の成長投資への配分完了。<sup>2</sup>
- 2030年:
  - CO2排出量(Scope 1, 2, 3)の50%削減(2019年度比)。
  - 女性管理職比率30%の達成。
  - 政策保有株式のゼロ化(上場株式)。
  - 「リスクソリューションのプラットフォーマー」としての地位確立。<sup>2</sup>
- 2050年:
  - ネットゼロ(Net Zero)の達成。保険引受先・投融資先を含むサプライチェーン全体での脱炭素化を実現。<sup>47</sup>

## 今回の調査で確認できなかった事項(Missing Information)

- 詳細なIT/デジタル投資額の総枠: SOMPOホールディングスのような「1,956億円(3年間)」といった明確なデジタル予算総額は、公開資料(短信、統合報告書、Fact Book)からは特定できなかった(Not Disclosed)。「システム投資」や「CVC枠」などの個別数字は存在するが、グループ全体のデジタル投資総額としての公式発表値は不明である。
- 個別特許のライセンス収入: テレマティクス技術やRisTech関連特許の外部ライセンスによる具体的な収益額は開示されていない。これらは主に保険商品の競争力強化やコンサルティングフィーに含まれる形で間接的にマネタイズされていると推測される。

## 引用文献

1. MS&AD Integrated Report 2024, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/index/report-material/report-material5132343357219421879/main/0/link/MSAD2024\\_E.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/index/report-material/report-material5132343357219421879/main/0/link/MSAD2024_E.pdf)
2. Progress of the Medium-Term Management Plan (2022–2025), 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/library/disclosure/main/0115/teaserItems1/0/linkList/0/link/MSAD2025-P079-094\\_E.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/library/disclosure/main/0115/teaserItems1/0/linkList/0/link/MSAD2025-P079-094_E.pdf)
3. Japanese Insurer MS&AD Plans to Invest as Much as \$5 Billion to Double US Profits, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.insurancejournal.com/news/international/2025/04/22/820694.htm>
4. MS&AD Group Medium-term Management Plan (FY2022-2025) Grow Together with Society As a Platform Provider of Risk Solutions, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir\\_event/event/event2022/main/0111117/teaserItems1/0/linkList/01/link/MSAD\\_2022-2025\\_e.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir_event/event/event2022/main/0111117/teaserItems1/0/linkList/01/link/MSAD_2022-2025_e.pdf)
5. Loss Prevention/Mitigation through the Utilization of Data and AI | Our Value Creation Story, 1月 19, 2026にアクセス、

<https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/mobility.html>

6. First Driving Behavior-Based Telematics Automobile Insurance Developed for Toyota Connected Cars in Japan, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/news2302592747325757883/main/0/link/171108\\_PHYD\\_e\\_hd.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/news2302592747325757883/main/0/link/171108_PHYD_e_hd.pdf)
7. Action on Climate Change | Our Value Creation Approach | Sustainability | MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/climate\\_change.html](https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/climate_change.html)
8. US10664937B2 - Flood risk analysis and mapping - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、<https://patents.google.com/patent/US10664937B2/en>
9. US8140358B1 - Vehicle monitoring system - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、<https://patents.google.com/patent/US8140358B1/en>
10. DRIVE RECORDER, CONTROL METHOD FOR DRIVE RECORDER, AND SHOOTING CONTROL PROGRAM - Patent 4207109 - EPO, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://data.epo.org/publication-server/rest/v1.2/patents/EP4207109NWA1/document.html>
11. US20240395080A1 - Systems and methods of displaying driving data using telematics data - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/US20240395080A1/en>
12. MS&AD Ventures Increases Fund Size to US\$400 Million, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews-20241218.html>
13. Tokio Marine Holdings Integrated Annual Report 2025, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Part1\\_E.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Part1_E.pdf)
14. Sompo Holdings - Integrated Annual Report 2025, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/en/files/doc/pdf/annualreports/2025/annualreport2025\\_1.pdf?la=en](https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/en/files/doc/pdf/annualreports/2025/annualreport2025_1.pdf?la=en)
15. MS & AD - Sustainability Report 2021, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/report/main/09/teaserItems1/0/linkList/011/link/sus\\_report2021.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/report/main/09/teaserItems1/0/linkList/011/link/sus_report2021.pdf)
16. Innovation | Our Strengths | WHO WE ARE | About MS&AD Group, 1月 19, 2026にアクセス、<https://www.ms-ad-hd.com/en/group/about/feature/innovation.html>
17. ESG for Sustainable Growth, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Part2\\_E.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Part2_E.pdf)
18. MS&AD Insurance Group Holdings FY2025 Second Information Meeting (November 27, 2025) Q&A Session Summary, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir\\_event/event/event2025/main/011113/teaserItems1/01/linkList/01/link/20251127e.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir_event/event/event2025/main/011113/teaserItems1/01/linkList/01/link/20251127e.pdf)
19. Telematics – transforming car insurance and improving driver safety, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.fujitsu.com/us/imagesgig5/CS\\_2020Apr\\_Aioi-Nissay-Dowa-Insurance.pdf](https://www.fujitsu.com/us/imagesgig5/CS_2020Apr_Aioi-Nissay-Dowa-Insurance.pdf)
20. Aioi Nissay Dowa Insurance and Toyota Develop Telematics Damage Service System, an Accident Response Service that Uses Connected Car Data |

Corporate | Global Newsroom, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31088545.html>

21. Mitsui Sumitomo Insurance (MSI) Contract Signing Rate Triples with AI-personalized Insurance | dotData, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://dotdata.com/resources/case-study/msi-contract-signing-rate-triples-with-ai-personalized-insurance/>
22. Promotion of digitization using AI and data, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir\\_event/event2020/main/0111112/teaserItems1/01/linkList/00/link/EN\\_MS\\_presentation20210316.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/ir/ir_event/event2020/main/0111112/teaserItems1/01/linkList/00/link/EN_MS_presentation20210316.pdf)
23. The use of AI is transforming the insurance industry | World Finance, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.worldfinance.com/wealth-management/how-artificial-intelligence-is-being-used-to-transform-the-insurance-industry>
24. Mitsui Sumitomo Insurance Selects dotData to Optimize "MS1 Brain" AI Platform - BigDATAwire - HPC Wire, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.hpcwire.com/bigdatawire/this-just-in/mitsui-sumitomo-insurance-selects-dotdata-to-optimize-ms1-brain-ai-platform/>
25. US8090598B2 - Monitoring system for determining and communicating a cost of insurance - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/US8090598B2/en>
26. US20150019262A1 - Method and system for generating a flash flood risk score - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/US20150019262A1/en>
27. US10832327B1 - Methods of providing insurance savings based upon telematics and driving behavior identification - Google Patents, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://patents.google.com/patent/US10832327B1/en>
28. PTAB Case List for Patent 10198878, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://portal.unifiedpatents.com/ptab/caselist?patent.patent\\_number=10198878](https://portal.unifiedpatents.com/ptab/caselist?patent.patent_number=10198878)
29. Flood Risk Finder MS&AD InterRisk - インターリスク総研, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.irric.co.jp/flood-risk-finder-gl/index.php>
30. Products and Services to Support Customer Well-being | Our Value Creation Story | Sustainability | MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/health.html>
31. A Total of 363 Unique Initiatives from Inside and Outside Japan Pursue both Sustainability and Profitability, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/dam/lp/en/sus\\_contest/vol1.html](https://www.ms-ad-hd.com/dam/lp/en/sus_contest/vol1.html)
32. MS&AD, Launching Climate Change Impact Assessment Service for TCFD with Jupiter Intelligence -Global impact assessment of natural catastrophe risk from climate change- | MS&AD Holdings IR News | News | MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews-irnews-5593844501232751076.html>
33. MS&AD Ventures – Info, Investments & Portfolio - VC Mapping, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://vc-mapping.gillion.com/vc-firms/ms-ad-ventures>
34. MS&AD's Corporate Venture Capital Selected in "GCV Top 100 Powerlist 2022", 1月 19, 2026にアクセス、

[https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/irnews20220713/main/0/link/20220713\\_GCV\\_EN.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/irnews20220713/main/0/link/20220713_GCV_EN.pdf)

35. InsureVision Teams Up With MSI on AI Dashcam Risk Assessment - - Insurance Edge, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://insurance-edge.net/2025/06/20/insurevision-teams-up-with-msi-on-ai-dashcam-risk-assessment/>
36. Usage Based Cover: Aioi Nissay Partners Up With CMT - - Insurance Edge, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://insurance-edge.net/2021/03/17/usage-based-cover-aioi-nissay-partners-up-with-cmt/>
37. Cambridge Mobile Telematics Partners With Aioi Nissay Dowa Insurance to Launch Japan's First Large Scale Usage-based Insurance Program, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.cmtelematics.com/news/cambridge-mobile-telematics-partners-with-aioi-nissay-dowa-insurance-to-launch-japans-first-large-scale-usage-based-insurance-program/>
38. INITIATIVES - MS&AD VENTURES, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://msad.vc/initiatives>
39. Launch of CGC-NBS; an Industry-Academia Collaboration Platform for the “Nature on the Balance Sheet” initiative - 東京大学未来ビジョン研究センター, 1月 19, 2026にアクセス、<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/en/news/13827/>
40. Creation of a resilient and inclusive society (regional revitalization), 1月 19, 2026にアクセス、<https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/resilient.html>
41. Employee Well-being | Our Value Creation Approach | Sustainability | MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/quality/diversity.html>
42. コンプライアンス基本方針 - リスクマネジメント - MS&ADホールディングス, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk\\_management/compliance/compliance\\_group.html](https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/value/risk_management/compliance/compliance_group.html)
43. ESG Information / Reference Material | Sustainability | MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/ESG\\_Info.html](https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/ESG_Info.html)
44. Corporate Governance Report - MS&AD Insurance Group Holdings, Inc., 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/auto\\_20251121507923.html](https://www.ms-ad-hd.com/en/news/irnews/auto_20251121507923.html)
45. 2025 Integrated Annual Report, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Integrated\\_Report\\_2025\\_e.pdf](https://www.tokiomarinehd.com/en/ir/download/o1ckc9000001zive-att/Integrated_Report_2025_e.pdf)
46. Digital, Data, and AI Strategy | Sompo Holdings, 1月 19, 2026にアクセス、  
<https://www.sompo-hd.com/en/ir/data/annual/online2025/group/digital-data-ai/>
47. ms & ad - sustainability report 2022, 1月 19, 2026にアクセス、  
[https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/report/main/09/teaserItems1/0/linkList/06/link/sus\\_report2022.pdf](https://www.ms-ad-hd.com/en/csr/report/main/09/teaserItems1/0/linkList/06/link/sus_report2022.pdf)