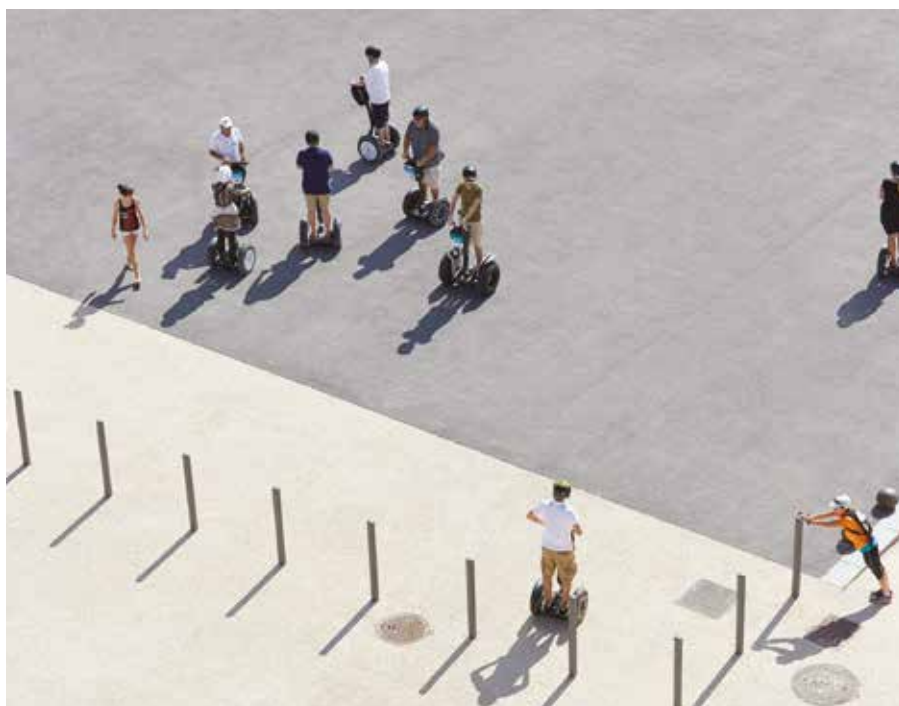


## 第20回世界CEO意識調査／保険業界における主要結果

今後の成長への自信、大きな変動と競争への影響<sup>p4</sup>／競争と変革に関する再考察<sup>p8</sup>／データ活用、デジタル化と信頼性<sup>p10</sup>／成長に向けた変革のアプローチ(Fit for Growth):より少ない費用でより多くの価値を生み出す<sup>p12</sup>／将来にフィットする人材の確保<sup>p14</sup>／フロントランナーを特徴づけるもの<sup>p16</sup>

# 直面する脅威と変化を受け入れ 変革を進める保険業界



PwCの第20回世界CEO意識調査では39カ国、95名の保険会社のCEOより回答を得た。

過度な規制、技術革新のスピード、顧客行動の変化、市場への新規参入者がもたらす自社の成長への脅威について『大きな懸念』を感じていると回答をしたCEOの割合から見ると、保険業界は破壊的な変革の影響を最も大きく受けている。

しかし、破壊的な変革の受け入れに最も準備を整えているのも保険業界である。

**67%**のCEOが、創造性とイノベーションが自社組織に大変重要であると回答し、**61%**のCEOが、人と機械の協働による利益を探っていると回答している。

# はじめに

多くの先進国が保険料の低下や低金利、経済の低成長に見舞われている中、保険会社のCEOは自社の将来性に対して楽観的な見通しを抱いていることが示された。今後1年間の収益拡大の達成に大きな自信があると回答したCEOは3分の1以上(35%)、80%以上がある程度自信があると回答した。

しかしながら、ロボアドバイザーや利用ベースの保険(従量賦課方式)、センサーの活用をベースとした補償など明らかな変革的影響も見られるように、保険会社のCEOは業界が直面している脅威や変化に対して鋭い認識を持っている。規制、技術変化のスピード、顧客行動の変化、新規参入者との競争に対する懸念は既に大きく、この傾向はますます拡大しており(図1を参照)、4つの分野全体においてこれだけの変革に直面している業界は他には見られない(図2を参照)。

図1：変革を起し得る脅威

Q：貴社の成長に対する脅威として以下に関しどの程度の懸念を抱いていますか？

「非常に懸念を抱いている」と回答した保険会社CEOの割合

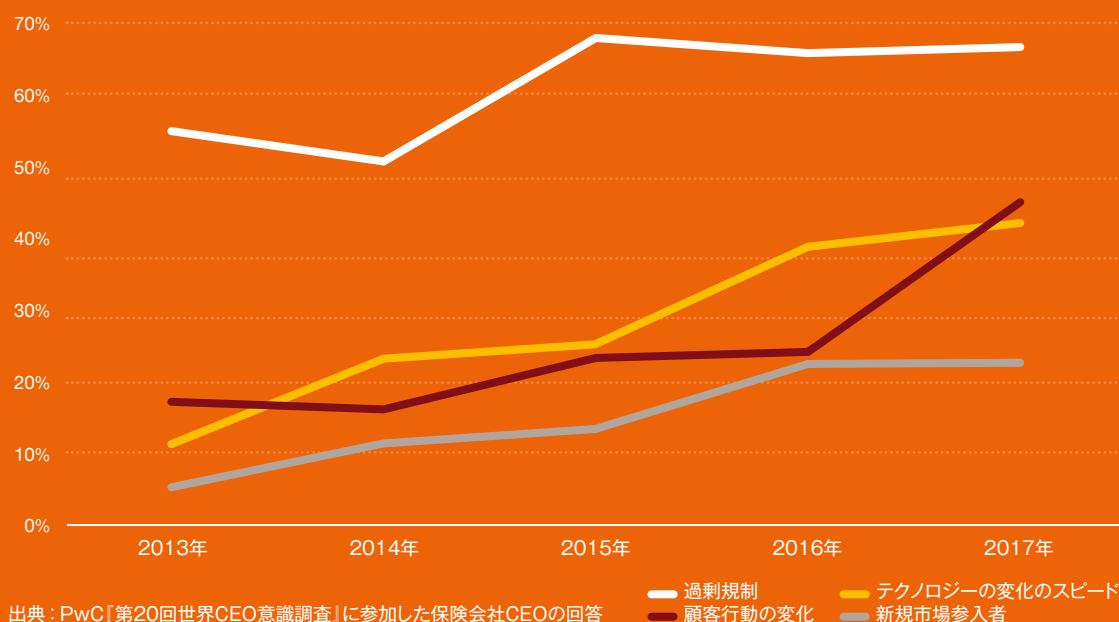
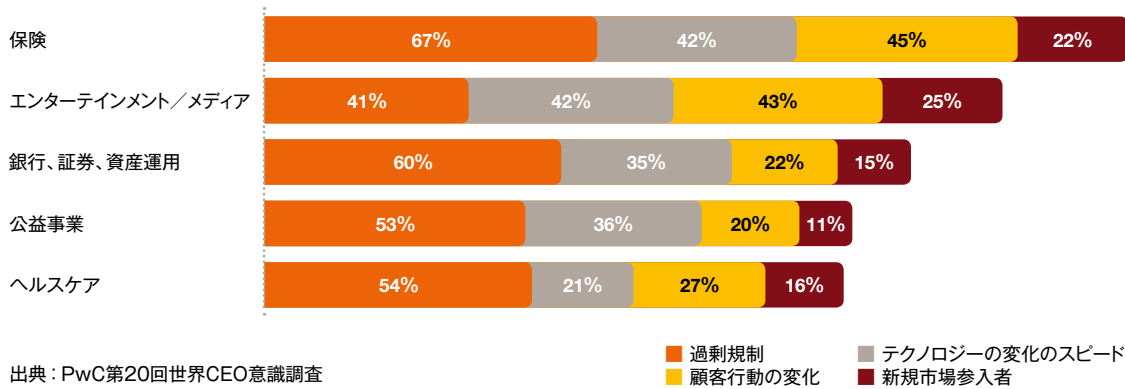


図2：最も変革の影響を受けている5つのセクター

Q：貴社の成長に対する脅威として以下に関しどの程度の懸念を抱いていますか？

「非常に懸念を抱いている」と回答したCEOの割合（50社以上から回答を得ることのできた商業セクターが対象）



出典：PwC第20回世界CEO意識調査

変化に適応していくために求められるのは新たなテクノロジーへの取り組みだけでなく、コスト削減を継続しつつ変化の早い市場の期待を満たすためにいかに革新性を発揮し、顧客と親密な関係を築けるかという点である。コストや価格面で既存の企業よりも競争力があり、顧客との緊密な関係強化を図ることのできるリーン/アジャイルな新規参入 InsurTech 企業との競争によるプレッシャーが高まる中、変革が起きる市場で採算性と成長を維持するためには、漸進的なイノベーションや最低限のコスト削減だけでは不十分である。

明るい要素は、多くの保険会社がこのような課題への対応の強化を図っていることである。創造性とイノベーションが自社組織にとって大変重要であると回答した保険会社のリーダーは67%にのぼり、他の金融サービス(FS)セクターよりも大きな割合となっていることから、今後市場で起こり得る新たな変化への心構えを見てとることができる。また、人間と機械の協働による利益の探求(61%)や、将来的に必要とされるスキルに対する人工知能(AI)活用の影響を検討していると回

答したCEOの割合も保険業界は高い傾向(49%)にある。企業をサポートしていく上でのこれらの取り組みや能力はコスト、イノベーション、顧客との緊密性に基づく競争力を実現するための『Fit for Growth』(成長に向けた変革のアプローチ)プラットフォームの主要な要素でもある。

当レポートでは世界CEO意識調査の結果に基づき、保険業界が戦略およびオペレーション面で変革を遂げていく中、どのように自身を強化できるかについて考察していく。リーダーに問われているのは投資した金額ではなく、組織に浸透するイノベーション文化を構築できたかどうかということである。先進的な企業は「カスタマーインテリジェンス」とそれを支えるための顧客の洞察や顧客とのやり取りの品質が、採算性と成長性に結びつく最も価値ある資産であるとともに確実な基盤であることを認識している。



Stephen O'Hearn  
PwC スイス  
グローバルインシュアランス  
リーダー

# 今後の成長への自信、 大きな変動と競争への影響



保険会社のCEOが抱く自社の成長に対する楽観的な見通しは、昨年よりも弱まったものの依然として強い傾向にある。35%のCEOが今後12カ月間での収益改善に対し大きな自信を示し(去年は38%)、39%のCEOが今後3年間における収益拡大に大きな自信を持っていると回答した(去年は52%)。

各社が拠点を置いている市場とは別に保険会社のCEOが成長のターゲットとして最上位に挙げている国が米国であり中国がこれに続いている。保険会社の成長計画の中で、ロンドンとニューヨークは依然として最も重要な中心地となっているものの香港が順位を著しく上げ第3位となった。しかしながら、市場への参入と深耕を妨げる潜在的な障壁に対する懸念も高まっており、各国がより保護主義的な傾向を強める中、保険会社のCEOの60%が開放的なグローバル市場にて競争のバランスを図ることが困難になると見ている。



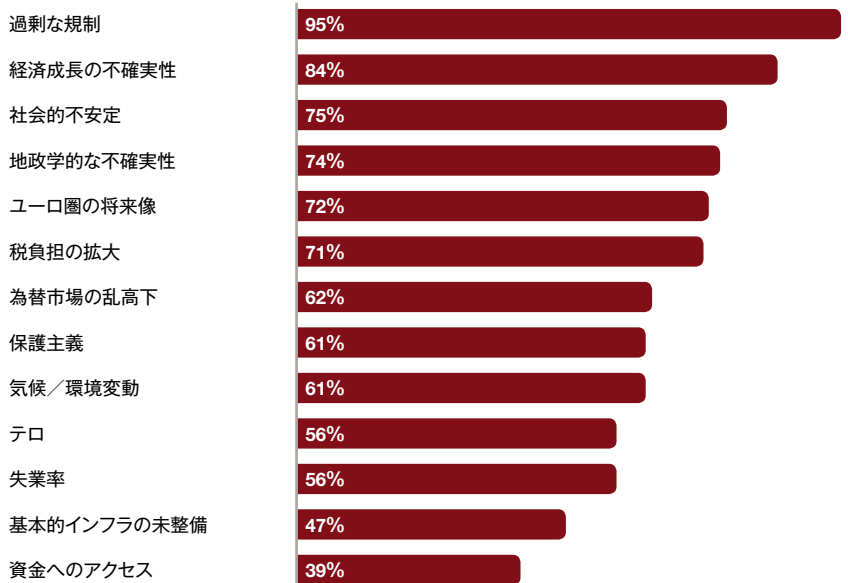
コストと規制の混乱は引き続き業界リーダーが抱える最も大きな懸念材料となっている。過剰な規制が自社の成長に及ぼし得る影響についてある程度の懸念を抱いていると回答したCEOは95%にのぼり(図3を参照)、大変懸念を持っていると答えたCEOの割合は67%であった。これは、銀行や証券・資産運用業界をはじめとした他業界の調査結果と比較しても大きな数字である。また分野をまたいで多くの規制改革の導入が求められる中、マネジメント層の時間が拘束されレポート作成の負荷が高まっている。コンプライアンスに関する需要や費用も引き続き増大しており、業務インフラへの負担や利益の圧迫が生じている。しかしながら、これらは今日の市場では避けることのできない現実である。変革を通常のビジネスへと転換できる保険会社は大きな競争力を獲得することが可能となるだろう。また、利益への圧迫に関して、コンプライアンスにかかる費用も、もはや度外視できないことも意味している。『セカンドライン(主としてコンプライアンス部門)』においては、ビジネスを進める上で焦点をコンプライアンス対応からその先の競争力の向上へ展開していくことが求められる。

さらに図3が示すように、経済的逆風は社会的不安定さや地政学的な不確実性による影響と並んで明らかな懸念事項となっており、これらの要因は全て今後の戦略的な成長に係る意思決定に影響を及ぼすだろう。業界のリーダーは利益の拡大に向けてリスクの高いM&Aよりも自力での成長やジョイントベンチャーを志向しているものの、3分の1以上の企業は依然として2017年も何らかのディールの実行を計画している(図4を参照)。コスト削減の重要性は明らかであるが、もはや収益性改善に向けた手段であるとは見なされていない。当セクター内の利益率が縮小化し続けていることから、もしも質問の内容が「成長の促進に向けてコスト削減を計画していますか」でなく単に「コスト削減を計画していますか」であった場合は、100%のCEOが「Yes」と回答していたと考えられる。

図3：成長性に対する経済、政治、社会、環境面での脅威

Q：以下のような経済、政治、社会、環境的要因による貴社の成長性への脅威に対しどの程度の懸念を抱いていますか？

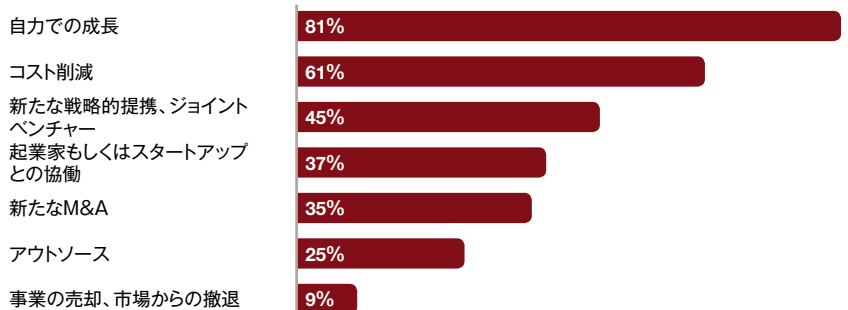
「ある程度懸念を抱いている」または「非常に懸念を抱いている」と回答した保険業界のCEOの割合



出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

図4：成長促進のための計画

Q：企業の成長を促進する上で今後12カ月間で計画している活動はありますか？



出典：PwCの第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

「コスト削減だけで会社を成功に導いたという話は聞いたことがない…利益獲得がもたらす最も重要なことは、変化する顧客のニーズを継続的に満たしつつ、会社を変革し続けられるようビジネスへの再投資ができるようになるということだ」

Keith Skeoch 氏  
最高経営責任者 (CEO)、  
Standard Life plc

## 28%

の保険会社のCEOが、テクノロジーが今後5年間で業界の競争性を再形成していくと見ており、

## 58%

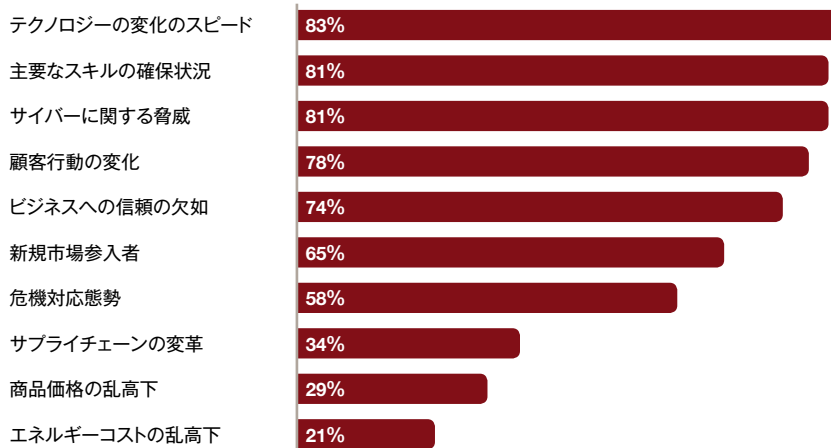
のCEOが、テクノロジーが非常に大きな影響を及ぼすと回答

保険会社のCEOは、テクノロジーの変化やそれに伴う顧客行動の変化をビジネスの成長性に対する大きな脅威と見なしているが(図5を参照)、一方でカスタマーインテリジェンスが収益性や成長性の主な予測要素として注目されつつある中で大きな機会を示しているといえる<sup>1</sup>。たとえ市場で大きなシェアを占めていたとしても、顧客との距離を縮め個々の顧客に合わせた商品やサービスをカスタマイズすることは依然として求められる。

### 図5：成長に対するビジネス上の脅威

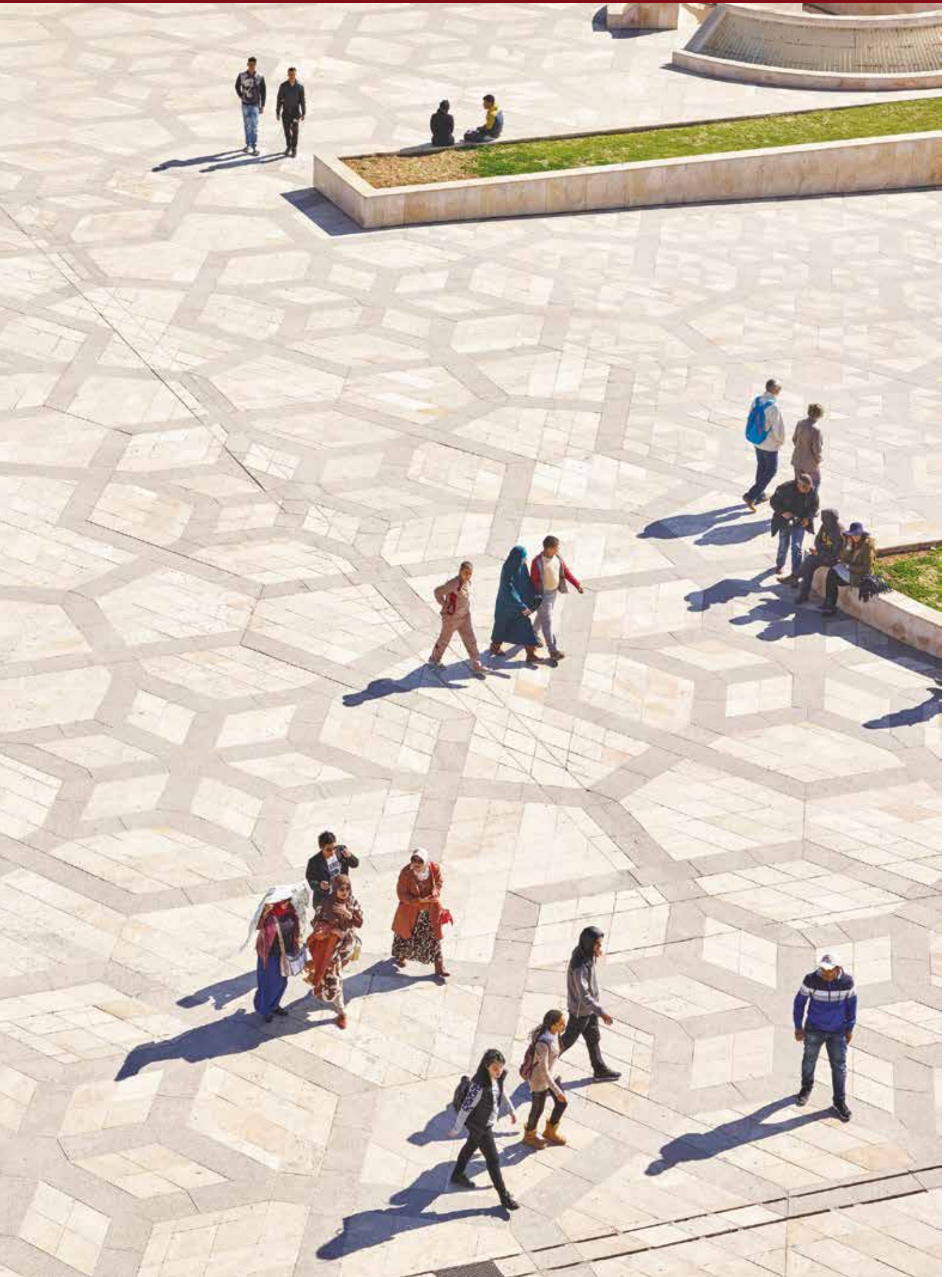
Q：貴社の成長に対する以下のビジネス上の脅威をどの程度感じていますか？

「ある程度懸念を抱いている」または「非常に懸念を抱いている」と回答した保険業界のCEOの割合



出典：PwCの第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

<sup>1</sup> 当社レポート『Embracing disruption』より(2016年8月)(www.pwc.com/fstech2020)



# 競争と変革に関する再考察



顧客とのやり取りに関する最先端の方法やデータアナリティクスによって InsurTech ビジネスは市場をリードできるようになったが、特にカスタマーインテリジェンスでこの傾向が顕著である。保険会社の CEO は新規参入者との競争に対し高い懸念を抱いており、FinTech 企業の参入に直面している他の金融セクターと比較してもその懸念の高さは際立ったものとなっている。InsurTech スタートアップ企業に対する年間投資額は2016年までの過去3年間で5倍拡大し、2010年からの累積資金調達額が34億米ドルにのぼっていることから脅威の高まりがうかがえる<sup>2</sup>。今年後半に発行予定のフォローアップリサーチではこの数字がさらに著しく拡大すると予想される。

しかしながら、InsurTech 企業の存在感の高まりは脅威になるというよりは保険会社にとって価値ある機会をもたらし、イノベーションの形を漸進的なものからブレークスルーをもたらすものへと躍進させることを可能にする<sup>3</sup>。InsurTech 企業とのパートナーシップによって保険会社は自社のプロセスを改善し、効率性の強化やコスト削減を実現できるようになる。また InsurTech 企業は、保険会社が膨大なデータを自由自在に分析できるよう支援し、保険会社は顧客に関する理解を深めるとともに顧客獲得率を上げより多くの情報に基づいた引受審査を行えるようになる。

2 当社レポート『Opportunities await: How InsurTech is reshaping insurance』(2016年6月)では、デジタル／テクノロジーの変革に携わる世界の保険会社79社の CEO、イノベーション部門のトップ、CIO、企業トップとのインタビューに基づく内容を掲載 (<http://www.pwc.com/InsurTech>)

3 当社レポート『Innovating to grow: A new world of opportunity for insurers』(2016年)より (<http://www.pwc.com/us/en/insurance/publications/insurance-innovation.html>)





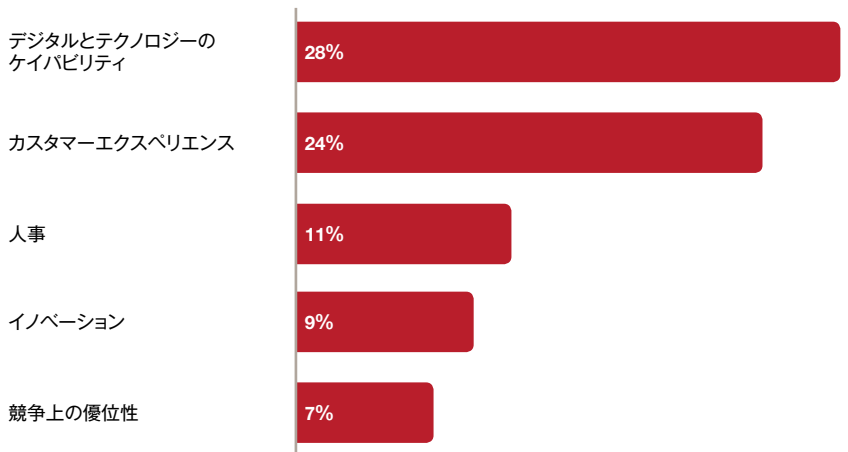
カスタマーインテリジェンスはこのような機会を実現するために不可欠であり、顧客の期待する方向性やそれを満たすためのイノベーションの種類を保険会社が判断するために役立てられる。イノベーションの観点では、カスタマーインテリジェンスは一方で、最新の動向やその影響の分析を活用し、他方ではInsurTechやより広範囲なイノベーションの眺望に対する緊密なモニタリングを活用している。保険会社はこれらの洞察をもとに最新の技術を生かしていくためのエンタープライズ・イノベーション・モデルを構築し、これを実現できる実力者やイノベーターとのコネクションを活用することができる。

では、保険会社はいかに競争に備えていけばよいのか？保険会社のCEOに成長に向けた機会を十分生かす上で重要となる分野の一つ挙げてもらったところ、デジタルとテクノロジーに関するケイパビリティがトップ項目に挙げられ、次にカスタマーエクスペリエンスが続き両者の相互関連性が反映される結果となった(図6を参照)。図7が示すとおり保険会社のCEOの大多数は自社における創造性とイノベーションの重要性を強調している。

経営・企業文化の違いが、大手保険会社とInsurTechスタートアップ企業間の緊密な連携を実現する上で大きな障害であると示されているものの<sup>4</sup>、両者が綿密な関係を構築できる可能性は十分にある。対照的な文化の差を埋めることを困難と見なすのではなく既存の保険会社もつ長期的視野でのマインドセットとInsureTech企業の創造力や敏捷性による補完によって市場形成に向けた連携構築の機会を認識していくことが重要となる。

図6：最も強化の求められる分野(トップ5)

Q：現在のビジネス環境のもと、新たな機会を生かしていく上で以下のどの分野を最も強化したいと考えますか？

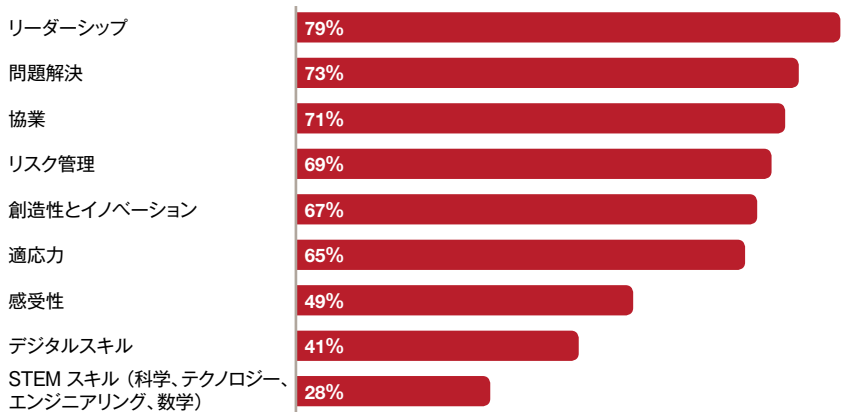


出典：PwCの第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

図7：重要なスキル

Q：テクニカル面での専門知識に加え、以下のスキルは貴社にとってどの程度重要ですか？

「大変重要である」と回答した保険業界のCEOの割合



出典：PwCの第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

4 当社レポートより「Opportunities await:How InsurTech is reshaping insurance」(<http://www.pwc.com/InsurTech>)

# データ活用、デジタル化と信頼性



**74%**

の保険会社のCEOがビジネスへの信頼の欠如が成長に対する脅威となると回答

これは保険会社が『約束』を守ることへの信頼性の重要度が反映されたもので、他の業界よりも高い数字となっている



## 図8：データと信頼性

Q：デジタル化が進む中、以下の意見にどの程度同意されますか？

「そのとおりである」もしくは「非常にそのとおりである」と回答した保険会社のCEOの割合



出典：PwCの第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

デジタル化とデータの充実は保険ビジネスの中心的な要素となるものの、それに伴ってサイバーリスクも発生する。保険会社のCEOの81%、銀行／証券・資産運用会社のCEOの82%がサイバーリスクが自社の成長にもたらす影響にある程度もしくは非常に懸念を抱いている。保険会社が保有する保険契約者の医療、家計、その他の機密情報のボリュームを鑑みても、セキュリティ侵害は信頼の損失に繋がりがねず、失った信頼を回復することは非常に困難なものとなる。図8が示すように、当世論調査の回答者の70%が、デジタル化した社会の中で信頼性を維持することはますます難しくなっていると回答しているが、データ管理を差別化要因として活用できるとする見方も強い。

信頼は保険ビジネスの根本となる『約束』の要でもある。だからこそ、信頼を損ねるような行為は業界リーダーにとって大きな懸念となる。米国労働省が新たに発表した改訂規則、『投資アドバイス、アドバイザー報酬に係るフィデューシャリーデューティー』は、英国の『個人向け金融商品販売制度改革(Retail Distribution Review)』と同様に、信頼を強化するための重要な機会を提示している。改正されたフィデューシャリーデューティーには、商品の合理性からデータの取得と保護に至るまで業務面とビジネス構造面の幅広い変革に向けた促進要因が記され、直近のコンプライアンスを超えたルールが提示されている。つまり、コンプライアンス指向のアプローチのみでは不十分であるということである。成功している保険会社は、顧客のニーズを理解し顧客中心主義を目指す上で、強固な企業目標とその根本となる文化が重要となることを認識している。

# 成長に向けた変革のアプローチ (Fit for Growth): より少ない費用で より多くの価値を生み出す



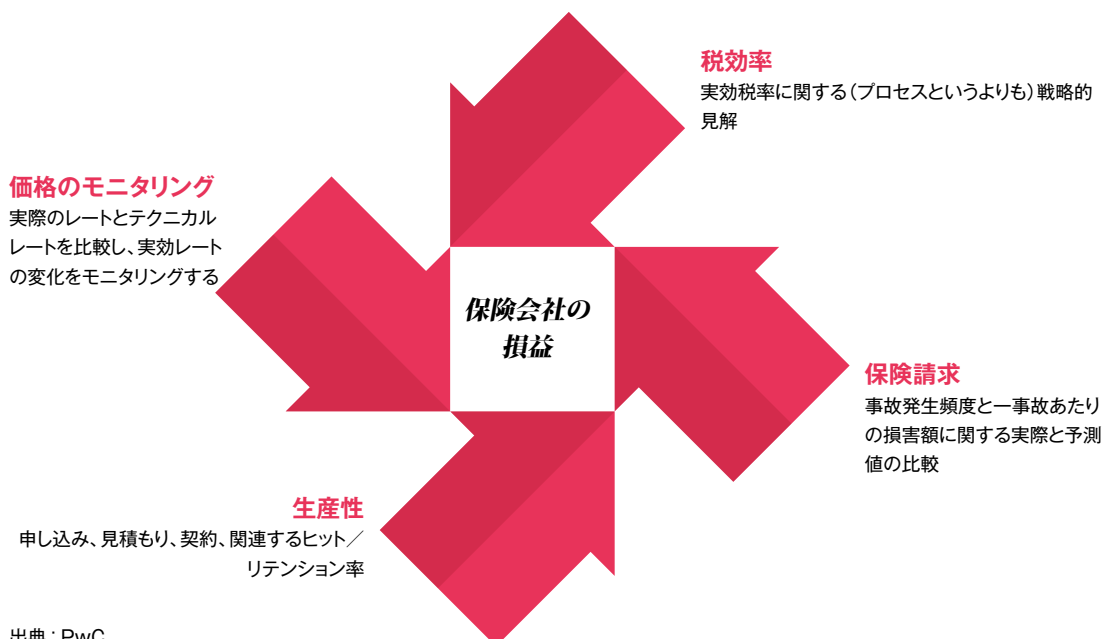
変革が行きわたる市場で競争力を維持するためには、スピードが鈍く焦点の定まらないオペレーションからわずかばかりの無駄を省くといった程度の対応では不十分である。成長性とはより優れたケイパビリティや顧客を中心とする姿勢、顧客中心型の商品に基づくものであるため継続投資が必要となる。問題点は、企業がコスト削減にエネルギーを費やしたにもかかわらず戦略的な取り組みに向けて支出するための資金がほとんど残らないケースが多いということだ。

コスト削減だけでは長期的な成長を維持できないとすると、必要とされるのは戦略、イノベーション能力、オペレーション能力に基づくより根本的な変革となる。

保険会社が主に目指すべき方向性は、市場における変革と歩調を合わせつつ価格面での競争を行っていくことである。つまり、PwCにおける『Fit for Growth(成長に向けた変革のアプローチ)』を取り入れることである。これにはリスク選択と価格設定をより精緻に行うことと、わずかな追加費用でより顧客に合わせたソリューションを提供できるようにするためのデジタル化が含まれる。

では、生産性、成長性を強化しつつコスト削減を行うために保険会社は何ができるのか? 生産性向上、価格のモニタリング、租税効率、保険金支払いの適正化は引き続き重要な項目となっている(図9)。

図9: コスト管理の基盤



出典: PwC



ルーティンタスクの自動化の拡大がトレンドとなっており、これはコスト削減や効率化に繋がるのみでなく、顧客とのやり取りやサイバーリスク保険などの高付加価値の成長分野にスタッフがより多くの時間を費やすことも可能とする。テクノロジーによって実現できるソリューションには以下が含まれる。

- マシンラーニング、先進的アナリティクス、センサーテクノロジーをターゲット顧客向けに活用することで顧客のニーズを評価し、カスタマイズしたソリューションの構築やリアルタイムでのリスク評価が実現できようになる。利点としては、より焦点を絞ったセールスやマーケティングへの投資、保険契約者へのより良いサービスの提供ができるようになる。
- 自動化とAIの活用により、保険引受審査に係るルーティン作業のスピードを速めより多くの情報に基づいた価格設定と損害査定を行えるようになったことで、既にコスト削減が行われている。また保険会社が顧客の経済的損失に対する金銭給付といった役割から、いつ何が起きるのか予測し(予測分析)、積極的に損失軽減を行う役割(処方的分析)へと変化していく中、機器センサーからコグニティブコンピューティングに至るまでの新たな機会も提示されている。
- ロボティクスによってバックオフィスのあり方が急速に変革され、コスト削減が実現されている。例えば、あるファイナンス部門ではシンプルな新ソフトウェアを導入することでバラバラだったシステムの統合を実現した。また、何度もデータ入力をしなくとも容易にビジネスデータのやり取りを行うことが可能となった。

「職場におけるテクノロジーのスピードと影響度が拡大しているが、これについてはパワフルであるものの相反する二つの影響があると考えられる。データ分析能力と生産性は大きく改善しているものの、世界には多くのノイズ、多くのデータが存在する。人々が分析したいと思う特定のデータを絞り込めるよう徹底が図れているのか、また、効率的に作業できているのかということが不明である」

Keith Skeoch 氏  
最高経営責任者(CEO)、  
Standard Life plc

# 将来にフィットする人材の確保



人間と機械のハイブリッドなリソース構成が成長に向けたモデルの主な促進要因となっていく中、多くの保険会社のCEOは人と機械の協働による付加価値を熱心に探索している(図10を参照)。ただ、HRアナリティクスを利用することで状況変化予測および変化への対応能力を改善できるようになるにもかかわらず、HRアナリティクスを活用していると回答した企業は半分以下であった。

保険会社のCEOが優秀な人材プールを増強し、イノベーションを助長する上で必要となる新鮮なアイデアや経験をもたらすことができるよう考察する中でダイバーシティとインクルージョンが重要な議題となっている。

保険会社のCEOの約94%はタレント人材のダイバーシティとインクルーシブネスの促進に関心を抱いており、PwCが調査した他の業界よりも大きな割合となっている。しかしながら、多くの女性やシニアマネジメントのポジションで過小評価をされている人々は、依然としてプロモーションの面で壁につきあたっており方針の策定だけではこの問題を克服することはできないであろう<sup>5</sup>。より機敏な働き方を求めるマインドセットから、いかに目標を達成しパフォーマンスや潜在性を評価するか、というマインドセットへ変化させることが必要なのである。

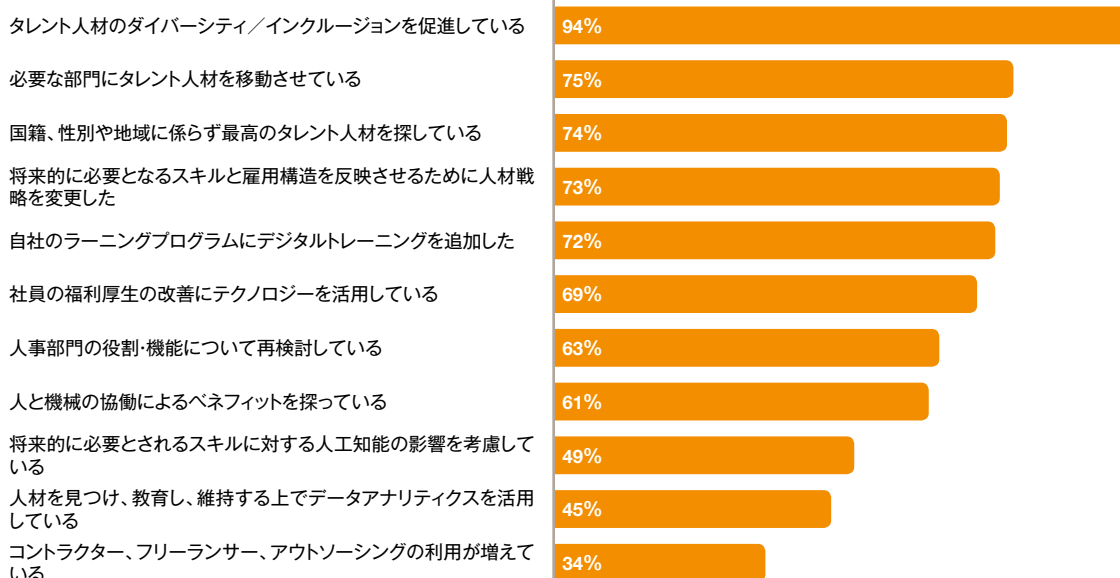
## 73%

の保険会社のCEOが、将来的に必要なスキルや雇用構造を反映させるために人材戦略を変更したと回答

図10：人材戦略の再検討

Q：貴社のタレント活用に関する以下の内容にどの程度、同意または反対しますか？

「そのとおりである」もしくは「非常にそのとおりである」と回答した保険会社のCEOの割合



出典：PwC第20回世界CEO意識調査に参加した保険会社CEOの回答

5 当社レポート「Breaking through:How insurers can harness the diversity dividend」(2016年9月)では、これらの障壁を克服するための方法を考察(<http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/insurance/>)



# フロントランナーを特徴づけるもの



保険会社はいかにイノベーション、コスト管理、カスタマーインテリジェンス、カスタマーインテグレーション（顧客との親密さ）の折り合いをつけていけばいいのか？

## 1 成長に向けた革新

変革を機会として捉えている保険会社は InsurTech 企業とどう“戦う”かについては考えておらず、それよりも変革実現への積極的な姿勢を示している。そのような保険会社はイノベーションや顧客の期待に関する最新トレンドを緊密にモニタリングできるようエンタープライズ・イノベーション・モデルの開発を進めている。また、スタートアップ企業に対しては資金提供を行うのみでなく、積極的にパートナーシップを組んで市場での経験から得た洞察を共有しつつ新規アイデアやベンチャーに対して、テストの場や市場へのアクセスを提供している。

## 2 コストと戦略の整合

重要な優先課題はコスト削減ではなく、成長と差別化の強化に向けリソースの重点をどこに当てるかということである。パフォーマンスの低い活動や非効率なオペレーション（見直しや廃止が求められる「不良コスト」）に対し、収益性を向上するための能力を差別化（「良いコスト」への投資）していくことがスターティングポイントとなる。

## 3 人事戦略の再考察

保険ビジネスが変革の波をかぶる中、有能な保険会社は自身の将来を見定めて進化していく。先見性のある保険会社はさらなる創造性や適応力のあるデジタルに精通した要員の育成を目指す中で、新たな人事戦略の策定を行っている。保険業界の境界線が不鮮明になり、保険会社が新たな市場に参入し企業競争力の面でダイバーシティの重要性も再認識される中、必要とされるタレント人材の幅も広がり続けるだろう。企業が顧客との緊密化を図りAIとの協働もありふれたものとなる中、タレント人材の配置や管理方法は今後とも変化し続けていくと考えられる<sup>6</sup>。

「気持ちを落ち着かせ、リサーチを実施することで不確実性が機会をもたらすものとして捉えることができるようになる。そのためには、落ち着いて多くの分析を行うことが重要である。私たちは変化そのものと変化がもたらす機会をどのように活用できるかを考察していけばよいのだ」

Keith Skeoch 氏  
最高経営責任者 (CEO)、Standard Life plc

<sup>6</sup> PwCのレポート「The power to perform: Human capital 2020 and beyond」(2016年10月発行) (www.pwc.com/hc2020) では、目的に合わせた労働力を構築するための優先項目を考察



# お問い合わせ先

---

当サーベイに関するお問い合わせは、こちらの担当者までご連絡ください

***Stephen O’Hearn***

Global Insurance Leader  
+41 (0) 44 628 0188  
stephen.ohearn@ch.pwc.com

***Jamie Yoder***

US Insurance Advisory Leader  
+1 (773) 255 2138  
jamie.yoder@pwc.com

***Jill Lising***

Global Insurance Marketing Leader  
+1 416 687 8148  
jill.e.lising@pwc.com

***Eric Trowbridge***

US Insurance Marketing Leader  
+1 (202) 248 4470  
eric.trowbridge@pwc.com



# 日本のお問い合わせ先

## **PwCコンサルティング合同会社**

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1  
丸の内パークビルディング  
Tel:03-6250-1200（代表）

### **森 誠一郎**

ディレクター  
金融サービス事業部  
seiichiro.mori@pwc.com

### **久保 康**

シニアマネージャー  
金融サービス事業部  
yasushi.y.kubo@pwc.com

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年2月に発行した『20th CEO Survey Embracing possibility, boosting innovation』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/gx/industries/insurance.html>

日本語版発刊年：2017年6月 管理番号：I201703-7

©2017 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.