

# TRANSFORMING IN A CHANGING WORLD

2022 BUSINESS REPORT

BNPパリバ・カーディフ  
2022年ビジネスレポート 日本語版



**BNP PARIBAS  
CARDIF**

The insurer  
for a changing  
world

# TRANSFORMING IN A FAST-CHANGING WORLD

急激に変化する世界で、変革を加速する



ポリヌ・ルクレール＝グロリュ  
BNPパリバ・カーディフCEO

BNPパリバ・カーディフにとっての2022年は、パートナー企業とお客さまに提供する価値を一層高め、顧客体験の向上に努めた意欲的な1年であったと同時に、新型コロナウイルス感染症や武力紛争、地政学的緊張などが連鎖した複雑な環境下で、サービスの継続性とビジネスの持続的成長を実現した年でもありました。そうした中でも全世界で約100のパートナーシップを新たに契約・更新できたことは、パートナー企業との信頼を中核とする私たちのビジネスモデルの強さを証明するものであり、これまで以上に信頼関係が必要不可欠であることを再認識した1年となりました。

世界は急激に変化し続け、コロナ禍が加速させた大きな潮流により、人々のリスク認識や保障への考え方は大きく変わりつつあります。

こうしたニーズの変化に応え、激変する世界の中で変革に取り組むビジネスパートナーの皆さまを支援し続けるために、私たちは2022年に新たな戦略計画「GTS 2025」を策定しました。「Growth」、「Technology」、「Sustainability」の3つの柱で構成されるGTS 2025には、長年培った信頼関係に支えられたパートナーシップビジネスモデルと、「ひとりでも多くの人に保険への扉をひらく」という私たちのミッションがしっかりと組み込

まれています。私たちが目指すのは、パートナー企業の成長エンジンになることです。常識を覆すほどの大きな変化の中で、私たちは保険会社として、パートナー企業とその先のお客さまの新しい期待に応えるための変革を加速させます。そのために、私たちは保険市場における新たな成長機会を模索し、人々の行動変容に対応するとともに、社会にポジティブインパクトをもたらすことで、新たな期待に応えてまいります。

## Growth, 互いに協働し ビジネスの成長を後押しする

BNPパリバ・カーディフは、世界各国の市場で、貯蓄性・保障性保険の分野におけるリーダーシップを強化するとともに、新たなビジネス機会の創出を通じて成長を目指します。特に、パートナー企業が提供するオンラインプラットフォームに私たちの保障を組み込むことで、保険をエコシステムの一部としてお客さまに提供したいと考えています。また、ローン保険をはじめ、貯蓄やリタイアメント分野などでの市場シェアを高め、自動車やペット保険といった新規分野でも事業を拡大していく計画です。特にテクノロジー分野のイノベーターとのパートナーシップを構築し、お客さまのニーズに応える新たな商品を投入することに注力していきます。

## Technology, テクノロジーとイノベーションで 顧客体験を向上させる

デジタルプラットフォームは、お客さまがさまざまな商品やサービスを検討し、購入する際の重要なタッチポイントです。トレンドの変化を正しくとらえ、デジタル・カスタマージャーニーを再構築することで、お客さまが保険を

検討し、購入するプロセスに変化をもたらすことができます。

そのためには、よりシンプルな商品やサービスの開発からAIの活用、プロセスの自動化まで、あらゆる要素に影響を与える大きな変化を伴いますが、ビジネスパートナーとお客さまに質の高い体験をお届けするためには必要な変化です。例えば、小売りや流通プラットフォームには、お客さまがオンラインで購入する商品に簡単に保険を付帯できる仕組みを構築したり、保険をサービス・エコシステムの一部として提供できるよう新しいパートナーシップの開拓を進めるなど、さまざまな面から積極的に取り組んでいきます。

## Sustainability, すべてのステークホルダーに ポジティブインパクトを

今日、お客さまやビジネスパートナー、社員、そして環境や社会全体により良い影響を創出することは重要なテーマです。人々は、自分の消費行動が社会に与える影響に関心を寄せています。サステナビリティは、私たちの価値提案の中核をなすものです。企業が営むビジネスには、財務目標の達成だけでなく、社会により良い影響をもたらすことが必須だと私たちは強く認識しています。BNPパリバ・カーディフは、気候変動への対応を支援し、循環型経済を推進するプレーヤーと協働し、多様な人々が加入しやすい保険商品の開発に努めてまいります。また、責任投資方針を継続し、年平均10億ユーロをインパクト投資に拠出する計画です。

BNPパリバ・カーディフは、これらのアクションを今後4年間の目標として掲げています。パートナー企業とお客さまからの信頼のもと、社員が一丸となることで、必ず達成できるものと確信しています。

常識を覆すほどの大きな変化の中で  
私たちは保険会社として、パートナー  
企業とその先のお客さまの新しい  
期待に応えるための変革を加速  
させます。

KEY FIGURES

従業員数

8,000名

収入保険料

300億ユーロ  
(約4兆366億円)

運用資産総額

2,465

億ユーロ (約34兆287億円)

世界

30以上の国と地域で  
事業展開

ローン保険の  
グローバルリーダー

純利益

14億ユーロ  
(約1,853億円)

資産の

95%<sup>※</sup>は、環境、社会、ガバナンス  
の基準を含む追加財務格付け  
の対象

500社

銀行、クレジットカード、自動車、通信、  
小売、富裕層向け資産運用サービスなど  
多岐にわたるパートナー企業を通じて保険  
商品を提供

※フランス国内(2022年)



# BNP PARIBAS CARDIF EXECUTIVE COMMITTEE

## 変革を推進するエグゼクティブ・コミッティ

BNPパリバ・カーディフのエグゼクティブ・コミッティは、幅広い分野において第一線で活躍する  
ジェンダーバランスに富んだメンバーで構成されています。



ポリヌ・ルクレール=グロリュ  
CEO(最高経営責任者)



ファブリス・パーニュ  
副CEO(フランスおよび  
ルクセンブルグ担当)



スタニスラス・シュヴァレ  
副CEO  
(変革・開発担当)



オリヴィエ・エレイユ  
副CEO  
(資産運用担当)



ジャン=ベルラン・ラロシュ  
副CEO  
(国際市場担当)



ヴィヴィアン・ベルビジエ  
ヨーロッパ・中東・アフリカ地域  
CEO



シャルロット・シュヴァリエ  
チーフ・プロポジション・  
オフィサー



ポリヌ・ドゥ・シャティヨン  
チーフ・コンプライアンス・  
オフィサー



アレックスandro・デオダート  
カーディフ・イタリアCEO



アン・ドゥ・マノワール  
チーフ・ヒューマンリソース・  
オフィサー



ナタリー・ドーレ  
チーフ・インパクト&  
イノベーション・オフィサー



カリーヌ・ロール  
チーフ・コミュニケーション・  
オフィサー



エリック・マルシャンディーズ  
CFO(最高財務責任者)



ミカエル・グエン  
COO(最高執行責任者)



シー・シー・ウィ  
アジア地域CEO



ミュリエール・ピュロン・シャンポール  
チーフ・リスク・オフィサー



サンドラ・ステラ  
アクチュアリー・資本・モデリング  
責任者



フランシスコ・ヴァレンズエラ  
ラテンアメリカ地域CEO

# Growth

Maintaining our course  
as we pursue development  
together

互いに協働し、ビジネスの成長を後押しする



パートナーシップ  
ビジネスモデル



高度な専門性



パートナーの  
ニーズを満たす  
**ユニークな  
ソリューション**



2025年までに  
BNPパリバ・カードは  
パートナー企業による  
**NPSのスコア50**を  
目標に掲げています



デジタルプレイヤーと  
協働



長期的な**関係性を  
維持**し、新たな  
パートナー企業を  
**開拓**します

お客さまと  
パートナー企業に  
さらにご満足  
いただけるよう**革新的な  
オファー**を提案します

**38%**\*が保障が  
十分でないという回答



ひとりでも多くの人に  
**保険への扉をひらく機会**

\*出処:BNPパリバ・カード「プロテクションサーベイ」(2021年実施)

## BNPパリバ・カーディフ と

## フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービス:

# フリートビジネスの長期的な 成長に向けた提携

BNPパリバ・カーディフの子会社で、補償サービスと保守契約を専門とするIcare(アイケア)と、フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスの提携により、Staymo(ステイモ)が誕生しました。ピエール・シゾー氏とスヴェン・クナフ氏が今回の提携に至った背景、両者にとってのメリット、今後の抱負について語ります。

### お二人はどのような立場で このプロジェクトに関わっていますか?

**スヴェン・クナフ(SK)**:フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスの上級副社長として、欧州最大のオートファイナンス会社で急成長するフリートビジネスを担当しています。

**ピエール・シゾー(PS)**:私はBNPパリバ・カーディフの傘下で車両故障の補償と保守契約を扱う専門子会社Icareの副CEOです。また同時にStaymoのCEOも務めます。Staymoは、当社が長期的なパートナーシップを結ぶフォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスと提携し、2022年に誕生した合併会社です。

### パートナーシップ

#### モビリティの世界は今後どのように 変わっていくのでしょうか?

**PS**:モビリティは、BNPパリバの戦略上、重要なトピックです。とりわけ子会社である

Icareを通じて積極的な役割を果たそうとしています。自動車産業全体が、新エネルギーやデジタル化、またコネクテッドカーや自律走行車といった大きな潮流に直面しており、お客様の行動様式もまた進化しています。こうした変化は、チャレンジとチャンスと同時に生み出し、あらゆるプレーヤーはお客様の距離を縮めたいと考えています。

**SK**:単に自動車を所有する代わりに、自動車により柔軟にアクセスし、利用する時代

に入っています。そこでフォルクスワーゲン・グループでは、新オート戦略の一環として、ソフトウェア主導のモビリティカンパニーへの進化を目標に掲げました。フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスは、お客様が自動車などのモビリティに、スピーディかつ柔軟にアクセスできるようなデジタルプラットフォームを提供することを使命としています。



私たちのビジネスモデルは、ブランドや車種を問わずあらゆる車両を管理することです。これはフォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスの本質的な資産です。

Icare副CEO ピエール・シゾー

Staymoによって当社は、あらゆるメーカーの車両をカバーするネットワークを着実に拡大し、お客様により便利なサービスをお届けすることができます。

フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービス上級副社長  
スヴェン・クナフ

### パートナーシップ締結に至った背景は?

**PS**:この合併会社は、長期的なグローバルパートナーシップの枠組みの中で誕生しました。私たちのパートナーシップは2001年にまでさかのぼります。

**SK**:フォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスのフリート部門では、意欲的な成長目標を掲げています。保守サービスはお客様が最も頻繁に利用するもので、重要な役割を担っています。Staymoによって当社は、あらゆる車両をカバーするネットワークを着実に拡大し、お客様により便利なサービスをお届けすることができます。

**PS**:Icareでは、パートナーに代わって車両故障補償や保守サービスを扱っています。私たちのビジネスモデルは、ブランドや車種を問わず、あらゆる車両を管理することです。これは、マルチブランドの車両を網羅するフォルクスワーゲン・ファイナンシャル・サービスの本質的な資産といえます。運用プラットフォームのノウハウだけでなく、300万台を超える車両のデータも活用することで、サービスの信頼性は向上しています。

### クライアントの ニーズに応える

#### Staymoはどのように クライアントの要求に応えますか?

**SK**:法人車両を管理するフリートマネージャーは、よりシンプルなやり方で、かつコスト効率を高めるため、サービスプロバイダーの数を制限します。ですからワンストップで完結することが重要です。同時にコスト圧力も増しており、車両が大きければ大きいほど、クライアントやフリートマネージャーはコストに敏感になります。ですから大手のクライアントたちは、車両リー

ス会社があらゆるメーカーの車両に対応する競争力のある提案を出すことを期待します。クライアントの要求に応えるには、フォルクスワーゲン・グループ以外の車両に対してもリースやサービスを提供できなければならないのです。

**PS**:最近のクライアントはより多くの多様性を探っています。あらゆるメーカーの車両に対する価格設定や保守契約の運用に関する知見は、Icareが持つDNAの一部です。1年でStaymoは、欧州のあらゆる国で、各地域のネットワークを通じて、あらゆる車種やメーカーの車両(電気自動車も含む)に対する保守サービスを提供しています。

**SK**:これにより、フォルクスワーゲン・グループ内のブランドと同様に、あらゆるメーカーの車両を専門的に運用することができます。このパートナーシップは、大規模フリートのクライアントを獲得し、維持するための重要かつ戦略的なステップです。私たちが持つ知見は、ロイヤリティを獲得・維持し、大規模フリートのお客様を保持するうえでのカギとなります。フォルクスワーゲン・グループのブランドの売り上げを確保するとともに、フリートビジネスでのさらなる成長を支援します。

**PS**:この合併会社は、BNPパリバ・カーディフにとっては、フォルクスワーゲンという主要プレーヤーと協働することで、新しく、かつユニークな専門性を構築でき、非常に将来性を期待できるものです。

### 将来を予測する

#### このパートナーシップは、 これからもイノベーションを続けますか?

**SK**:はい、もちろんです。モビリティは変化しており、お客様のニーズも変化しています。ですから私たちも発展し続けなければなりません。フランスでの事業立ち上げが成功した後、今後数年間は、拠点を増やし、欧州の大規模なフリート市場でStaymoを展開していくことに注力します。同時に、タイヤ交換などの新分野にも商品ラインアップを拡大していくことも検討中です。新たな機会が出現するにつれ、このパートナーシップの今後の展開が楽しみです。

**PS**:100%同意します。この革新性に富んだアプローチは、Staymoにもともと内在するものです。今後このアプローチは、フリート車両サービスの核となり、あらゆる国のあらゆる車種について、あらゆるネットワークを通じて、貴重な数多くのデータを得ることを確信しています。このデータ主導のアプローチからは、さらに多くの活用事例が生み出され、イノベーションが促進されるでしょう。例えば、アナリティクスに基づき請求処理を自動化することで、既存のプロセスを改善することもできるでしょう。あるいは、ドライバーの運転様式が車両に及ぼす影響を見積もることで、予防的な保全サービスなどの全く新たなサービスを提供することもできるかもしれません。将来はチャンスに満ちています!



# 適切な保険ソリューションで パートナー企業の成長に貢献する

## Growth • Partnerships • Core Products • Development

お客さまの変わりゆくニーズを反映し、パートナー企業の期待も常に進化しています。BNPパリバ・カードィフはプロセス変革を通じて、シンプルでアクセスしやすく価値ある商品を、パートナー企業に提供しています。保険を商品に組み込むことで、パートナー企業のビジネスの成長を後押しし、より多くのお客さまに保障をお届けすることができます。BNPパリバ・カードィフとパートナー企業の商品・サービスが有機的に組み合わせられることで、ユニークな商品が誕生するのです。

### パートナー企業とお客さまのために、付加価値の高い保険ソリューションを提供する

#### CZECH REPUBLIC

保険引受と請求のプロセスを簡素化し、統合的なサービスを提供する



お客さまが望むのは、簡単に加入ができ、保険請求もできる保険です。これを実現するため、チェコ共和国のBNPパリバ・カードィフでは、**Moneta Money Bank (モネタマネーバンク)**のモバイル/ネットバンキングにおけるカスタマージャーニーを見直しました。わずか数分で保険商品「CPI 3.0」への加入プロセスが完了し、パートナー企業とお客さま双方にとって利便性や効率性が向上しました。また自営業者や外国人労働者が抱える非自発的失業リスクへの保障を拡充し、**免責事由を最小限にすることで、より多くの人に保険への扉をひらきました。**新たに**24時間365日、遠隔でのコンサルテーションが可能なサービスも導入し、医師がチャットやビデオ通話で対応し、診断をしたり電子処方箋を発行することも可能**です。これは市場でも他に例がないもので、このような統合サービスを無料で提供するのには当社が初となりま

す。請求プロセスも簡素化され、APIを活用することで、お客さまにシームレスな体験を提供しています。この新たなサービスはローン保険の新世代の到来です。よりシンプルな引受プロセス、保障範囲の拡大、シームレスな請求プロセスが実現しました。

#### BELGIUM

フルデジタル体験をブローカーに、高品質な商品をお客さまに



ブローカーの体験をフルデジタル化し、住宅ローン保険のカスタマージャーニーをよりシンプルにすることは、今やベルギーでは現実のものとなっています。私たちは、2005年から提携関係にあるベルギーの金融機関**Record Credits (レコード・クレジッツ)**との契約期間を延長しました。同時に、高品質の商品を、合理的な保険料で提供し、**効率的なプロセスとダイナミックな販売支援**を通じて、ブローカーとパートナー企業双方をサポートしています。住宅ローン保険「Hypo Protect」は、死亡や高度障害、失業をカ

バーするほか、医療に関するセカンドオピニオンと専用サポートを提供しています。

#### BRAZIL

加入率の向上とビジネス成長に向けて、専門知識を共有しシナジーを創出する



商品やセグメンテーション、アナリティクス、デジタルおよび営業管理といった分野の知識を共有することで、保険の加入率が高まり、パートナー企業の収益力が向上します。ブラジルのBNPパリバ・カードィフは、**BRB Banco de Brasilia (BRBバンク・デ・ブラジリア)**と戦略的パートナーシップ契約を締結し、「保障プログラム」のビジネス成長を後押ししています。BRBは今後20年間で、ブラジルのBRBチャネルを通じてローン保険や死亡保険、傷害保険などの保険商品を販売していく計画で、このパートナーシップ契約締結はその実現を強化するものです。BRBは、さまざまな与信枠と強力な支店網をもち、迅速なデジタル開発を行う銀行で、多様な顧客セグメント(低～高所得者層、起業家、公務員など)にサービスを提供しています。本パートナーシップにより、より多くの人に保険への扉をひらきます。



あらゆる種類の電子機器を保護し  
リファーマビリティ製品への信頼を高める

#### EUROPE

BNPパリバ・カードィフは、電子機器の販売に特化するブランドと提携しており、新品の製品や中古製品への保障を提供しています。これにより、リファーマビリティ製品に対する消費者の信頼が高まっています。



パートナー企業から購入したかどうか、新品製品か中古製品かを問わず、あらゆる家電製品の故障リスクを保障すること。これはフランスの大手家電メーカー**Boulanger (ブランジェ)**と協働し、BNPパリバ・カードィフが販売を開始した新たな保険商品です。パートナー企業にとっては、非常に多くのお客さまへのアプローチが可能で、多くのお客さまから選ばれています。

#### BackMarket

機器をなくしたときに、再び手に入れるまでの期間を最小限にし、**リファーマビリティ製品に対するお客さまの信頼を高める**。これを実現するため、BNPパリバ・カードィフはリファーマビリティ製品を取り扱う主要マーケットプレイスである**Back Market (バックマーケット)**とともに、特化型の保険商品を作りました。この保険商品は、**ほとんどの場合、フルデジタルで加入することができます**。破損、窃盗そして過失といった日常に潜むリスクから中古デバイスを保護します。この商品の導入により、急速に広がる欧州市場におけるビジネスの成長を後押しし、1年以内にヨーロッパで新たに6つの市場が参入しました。



フランスの大手通信会社であり、デジタルサービスの提供者でもある**Orange (オランジェ)**と提携し、**新品か中古品かを問わず、あらゆる種類のデバイスについて、酸化や破損といった日常的なリスクを補償することが可能になりました。**同社と連携し、お客さまはオンライン経由で、デバイスを交換する代わりに修理することを選択することができます。認定された修理センターにデバイスを送るか、近くのショップにもっていくと、2時間以内に修理が完了します。お客さまが保険請求すると直ちに、AIを用いたテクノロジーが起動し、すべての請求が同日中に承認されます。

### お客さまのライフプランの実現に向けて パートナーを支援する

#### FRANCE

リタイア後に備えるためのプラットフォーム

フランスのBNPパリバ・カードィフは、お客さまがリタイア後に備えるためのプラットフォーム「**MonDemain (モン・ドゥマン=私の明日)**」を開発しました。この統合的なプラットフォームではさまざまな情報コンテンツを掲載しており、**個人のお客さまに退職後の資産形成に向けた商品やサービスを提案**します。また必要に応じて、BNPパリバ銀行のリテール網の専門家アドバイザーに相談することもできます。2022年末時点で100万人のユーザーが、リタイア後に向けた準備のためにウェブサイトへアクセスしました。

#### FRANCE

パートナー企業と従業員のためにリタイアメントと法人向け貯蓄スキームを提供する



過去15年間、**BNPパリバE&RE**は、フランスにおいて26,000以上の法人顧客(合計120万人の従業員)を対象に、**リタイア後の資産形成ソリューションを提供**してきました。現在では、BNPパリバE&REは成長著しい同事業においてトップリーダーのひとつであり、サステナブル・セービングにおける市場シェアは世界シェアの2倍に達しています。

パートナー企業の雇用主としての価値を高め、従業員に適切な企業貯蓄制度や退職金制度を提供するため、BNPパリバE&REは、**シームレスなデジタルジャーニーを開発**しました。

この取り組みは、BNPパリバ・カードィフの活動の一環であり、パートナー企業の従業員にとっては、**持続可能で社会的に責任ある投資**を通じて、社会経済にポジティブな影響をもたらす機会ともなります。企業貯蓄制度は、企業のESG戦略においても、従業員のエンゲージメント強化においても、重要な役割を果たしています。

※BNPパリバ・エパーニュ&ルトレタントルプリーズ

#### ITALY

商品のカスタマイズを促進し、よりパーソナルな投資を実現

最近では、アクティブに行動することを望み、またデジタルに精通しているお客さまが多くいらっしゃいます。商品のライフサイクルを通じて、貯蓄のパーソナライズと適応性を求めています。「**BNL Private Selection (BNLプライベートセレクション)**」は、テイラーメイドができる生命保険商品で、**個々のお客さまの投資目的、保障ニーズ、リスク許容度に応じた商品設計が可能**です。ひとつの保険契約において、お客さまは一般勘定やユニット・リンク・ファンドなど異なる投資方法を用いて運用ができ、**オリジナルかつダイナミックなアプローチが可能**です。

# テクノロジーと 戦略的アライアンスにより 顧客体験を向上し パートナー企業の成長を後押しする

Growth • Partnerships • Platformisation • Ecosystems

BNPパリバ・カードィフはライフサイクルの中で変化するニーズにあった価値ある商品を、パートナー企業を通じてお客さまに提供しています。私たちの使命は、さまざまなチャネルを通じて、シームレスでフレキシブルな体験を提供することで、ひとりでも多くの人に保険への扉をひらくこと。独自の知見を活かし、パートナー企業やプラットフォームとともに、パートナーシップの新たなカタチを創出しています。また商品ラインアップを拡充し、デジタルエコシステムを構築することで、パートナーとお客さまとの関係を深化させます。



フルデジタルを活用し、保障が不十分な  
お客さまにアプローチする

BRAZIL

neon

Neon (ネオン)はブラジル国内最大のフィンテック企業で、1,500万人を超える顧客基盤を有します。Neonでは、お客さまの80%が保険に未加入でした。BNPパリバ・カードィフはNeonと協働し、革新的な商品やサービスを合理的な価格で提供しています。加入から保険請求までのプロセスをデジタル上で完結でき、保険がよりシンプルで、分かりやすいものになりました。

両社の独占パートナーシップによって、アナリティクスと商品設計における知見を共有し、ブラジルでより多くの人に保険への扉をひらくために尽力しています。



健康サービスを通じて  
お客さまのニーズに応え  
パートナー企業の成長を  
後押しする

MEXICO & CHILE

高齢者の日常生活を支援するための  
オンラインプラットフォーム

メキシコとチリの年金受給者を対象とした「Active Adult Ecosystem (アクティブアダルト・エコシステム)」では、死亡保障(定期)と高度障害保障を提供しています。高齢者に特化したこのオンラインプラットフォームには、高齢者の日常生活を支援するさまざまなサービスが揃っています。例えば、無料タクシーの案内、国や自治体からのお知らせ、処方箋の更新リマインダー、重要な日付(誕生日や通院予定日)のリマインダー、健康レシピなどです。そのほかにも専門家による法務や家計、サイバーセキュリティや健康に関するアドバイスも提供しています。

デジタルプラットフォームを  
通じてひとりでも多くの人に  
保険への扉をひらく

GERMANY & FRANCE

約1,500万人の顧客基盤を有するドイツ大手の比較サイトCheck24では、これまでローン保険を扱ってきませんでした。BNPパリバ・カードィフとCheck24が協働し、Check24のデジタルプラットフォームから住宅ローン保険や消費性ローン保険に加入することが可能になりました。今ではお客さまは、ニーズに合ったローン保険に加入することができます。

meilleurtaux

Meilleurtaux (メイユール・トー)は、オンラインでの存在感を強めているフランスの大手保険ブローカーです。お客さまは、ローン保険「Cardif Libertés Emprunteur (カードィフ・リバルテ・アンプラントール)」を通じて、住宅ローンの検索と同時に、団信も選ぶことができます。Meilleurtauxはフランスに360の販売拠点と、最大規模のB to Bプラットフォームを持ち、BNPパリバ・カードィフとのパートナーシップにより、より多くの人々に保険への扉をひらいています。本提携により、市場をリードする保険商品を導入することで、同社を通じて、お客さまはより利用しやすいインクルーシブな保障を選択することが可能となりました。

TAIWAN

革新的なオンラインアプリを開発し、  
お客さまとの関係性を強化

パートナー企業がお客さまとの関係性を強化するサポートとして、台湾のBNPパリバ・カードィフは、ホワイトラベルのオンラインアプリを開発しました。このアプリは、体調管理や食事のアドバイスなどを通じて、お客さまの健康的なライフスタイルを後押しするものです。現時点で3,400万人を超えるユーザーが登録し、その40%が友人や家族にもこのアプリを勧めています。人々の健康をサポートしつつ、パートナー企業へのエンゲージメント向上にも寄与するアプリです。

# Technology

Leveraging tech and innovation to enhance client experience

テクノロジーとイノベーションで顧客体験を向上させる



フランスでは、BNPパリバ・カーディフの住宅ローン保険のお客さまの**80%以上**に引受審査結果をオンラインで即時回答しています



人々と保険との接点をより良くデザインするために**テクノロジー**に投資しています

データとAIを駆使した  
シンプルな商品と  
シームレスなツール



UXデザインで実現する  
直感的なカスタマージャーニー



**お客さま満足の向上**



保険サービスのプラットフォーム化で  
お客さまのニーズに応え  
**よりシンプルで、もっと利用しやすい**  
保険を目指しています

# 満足度を高め、より優れた カスタマージャーニーのために 革新的なツールを開発する

Technology • Customer Satisfaction • AI • Claims Management

お客さまが求めているのは、シームレスでストレスのないオンラインプロセスです。だから私たちは、保険の申し込みから保険金の請求まで、お客さまが体験するすべてのプロセスの改善を重要視しています。BNPパリバ・カーディフでは、AIやプラットフォームなどの最新技術を駆使し、パートナー企業がその先のお客さまのニーズに応えられるようサポートしています。シームレスな顧客体験は、もはや特別なものではないのです。

**BRAZIL, COLOMBIA, POLAND, SPAIN**

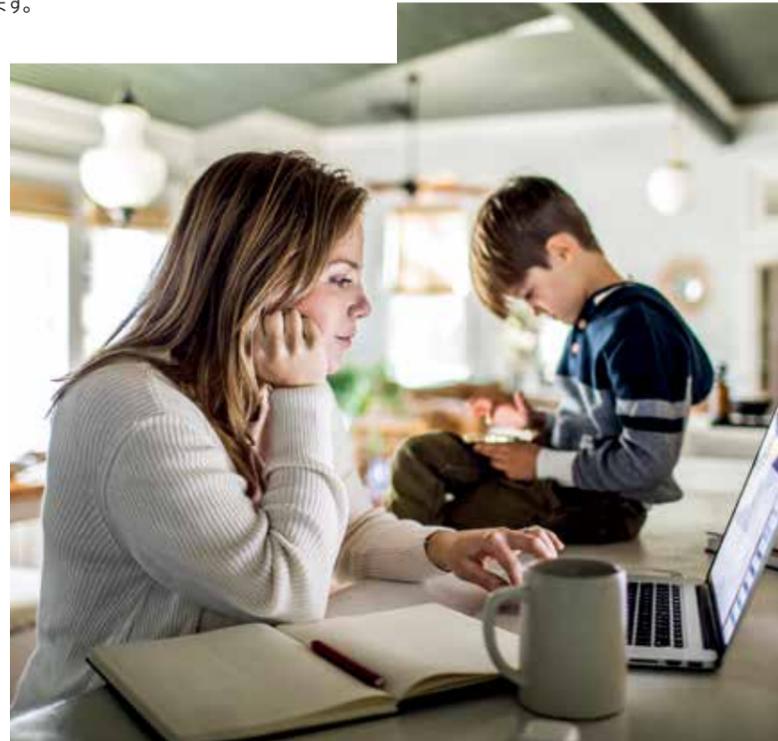
リードタイムを週単位から分単位に短縮し、カスタマージャーニーを改善する

保険の各種手続きには、身分証明書やパスポート、保険事故を証明する資料などを収集し、確認する必要があります。一方で、証明書類としては不十分な書類や写真がお客さまから届くことも少なくありません。BNPパリバ・カーディフが開発したソリューション「CardX (カーディックス)」は、審査書類の種類を認識し、審査結果の回答に必要な情報を照合し、抽出します。当社独自の書類については、社内のデータサイエンティストが構築する最新のAIモデルを常時取り込み、既成のソリューションでは認識できない低品質の画像も判別可能とします。

「CardXは2022年末時点でポーランド、スペイン、ブラジル、コロンビアで導入されており、処理した審査書類は15万ページにのぼります」

また、CardXはリスク管理とデータ保護への対応も万全です。

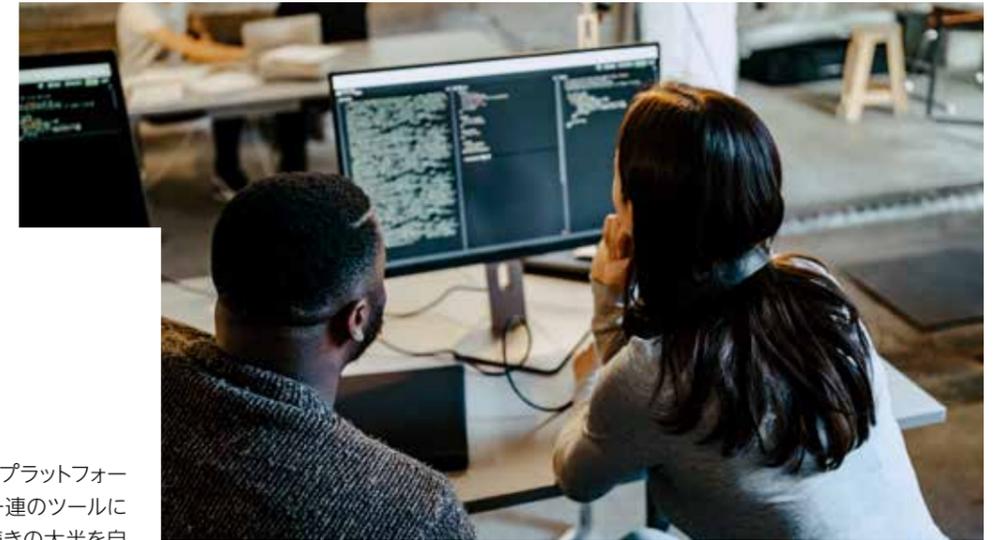
2022年末時点でポーランド、スペイン、ブラジル、コロンビアで導入されており、処理した書類は15万ページにのぼります。ブラジルでは、審査書類の50%以上をCardXが処理しています。



**CHILE**

人工知能で  
お客さまサービスを  
よりスピーディーに

機械学習と独自のオンラインプラットフォーム、APIやアルゴリズムなど一連のツールによって保険金の支払査定手続きの大半を自動化し、数日要していた失業保険の請求手続きをわずか10分に短縮しました。一方、支払業務にはチリ国内の銀行の手続きを要するため、引き続き人の手による確認が必要です。プロセス全体がオンラインプラットフォームとAPIによって動くため、24時間365日の常時アクセスと高い可用性を保證することができます。



「保険金の支払査定  
の大半は、人が介在せずに  
完了できます」

**FRANCE**

より良い保険体験のために  
パートナー企業をサポートする

何を売るか／買うかに関わらず、お客さまは100%デジタルで完結し、クイック&シンプル、かつ、公平な取引を求めています。特に売買に手間や労力を要し、売り手も買い手もストレスを感じやすい中古市場に高いニーズがあります。

**Wylly**

フランスでは、中古車の需要が急拡大しています。私たちはスタートアップ企業をサポートするRainmakingと共同で、個人の自動車オーナーが安心して中古車ディーラーと取引できるオンライン・オークション・プラットフォーム「Wylly (ウイリー)」を立ち上げました。

「個人が安心して  
中古車ディーラーと取引できる  
オンライン・オークション  
プラットフォーム」

**leboncoin**

BNPパリバ・カーディフの子会社Icare (アイケア)を通じて、人気の中古車販売サイト「leboncoin (レボンコイン)」と提携し、同サービスのセキュアな決済に中古車の車両故障への保障を組み込み、売買取引の安心と車両の安全をお届けしています。



# パートナー企業の 価値向上のために プロセスを改善し続ける

Technology • Business Challenges • Partner Satisfaction • Innovation

優れた顧客体験には、バックエンドのプロセスがサービスプロバイダー間でスムーズに連動することが欠かせません。パートナー企業のデータ管理の改善とよりの確な意思決定を可能とするために、私たちはテクノロジーと保険の知識を融合して、内部プロセスとレポートの最適化に継続的に取り組んでいます。加入しやすく、利用しやすい保険体験の創出に向けて、プラグ・アンド・プレイのソリューション開発もサポートしています。優れたNPSをもたらすのは、シンプルで合理的なシステムです。

BRAZIL, CHILE, COLOMBIA,  
MEXICO, PERU

パートナー企業のあらゆるニーズに応えるため、ITソリューションとデジタルアセットを強化する

「One Insurance」は、ラテンアメリカにおいて私たちがパートナー企業にご提供するバリュープロポジションで、10の価値と95のサービスで構成しています。このコンセプトのもと、シンプルで利用しやすく、カスタマイズしやすい保険商品、簡便な契約プロセス、迅速な保険金請求手続き、継続的なサポート、プラグ・アンド・プレイのソリューションとともに、データサイエンスの知見でパートナー企業を支え、刻々と変化するお客様の行動や法規制にタイムリーに対応することを可能とします。

BNPパリバ・カーディフは、ラテンアメリカにおけるITソリューションの高度化に努めています。あらゆるITツール、システム、デジタル資産をひとつのプラットフォームに移行することで、パートナー企業が最新のサービスにアクセスすることを容易にし、顧客体験の向上に寄与しています。

「One Insurance」が提供する  
10の価値と95のサービス



COLOMBIA, PERU

会話音声分析で  
お客さまサービス向上を支援

BNPパリバ・カーディフが開発したAIベースの「Call Analyzer」は、テレマーケティングにおけるアウトバウンドコールを最大100%自動モニタリングし、パートナー企業のブランド保護を支援します。保険商品の説明やお客さまの満足度、同意取得の状況のモニタリングのほか、不適切な販売を検知し、保険の解約を最小限に抑えるとともに業務改善を図ります。

特定の保険データを用いて学習させるCall Analyzerは、インバウンド/アウトバウンドコールのいずれにも活用でき、お客さまのロイヤリティを高め、販売代理店の研修の質を向上させ、また、関連商品の提案によって保険販売の増加に寄与します。私たちが目指すのは、最高の販売プロセスを通じて、パートナー企業の先のお客さまのニーズに応える保険をお届けすることです。

WORLDWIDE

知る・学ぶ体験を通じて、パートナーシップに新たな側面を創出する

the  
cardif  
lab

Cardif Lab' (カーディフ・ラボ)は、パートナー企業とともに未来のサービスを創造するためのトランスフォーメーションと開発を加速させる役割を担っています。ラボでは毎年、イノベーション・エコシステムに触れ、共有する戦略アプローチを議論し、向かうべき変革のゴールを見出すセッションを開催し、多くのパートナー企業にご参加いただいています。

2014年の創設以来、デジタル、AI、社会にもたらすインパクトなど幅広い分野にわたってBNPパリバ・カーディフの変革を体現し、推進してきたCardif Lab'は、私たちの成長を加速させるための新たな可能性を探索し、試し、そして広く展開する場です。

Cardif Lab'は、BNPパリバ・カーディフの本社があるフランス・ナンテールを拠点とし、体験型のデモンストレーション空間で、将来を描くためのインスピレーションを得られる環境を提供しています。

AIベースのCall Analyzerは、  
テレマーケティングにおける  
アウトバウンドコールを最大  
100%自動モニタリングし、  
パートナー企業のブランド保護を  
支援します

POLAND

独自のインテリジェントな  
ダッシュボード・ソリューションで  
レポート生成を支援

カスタマージャーニーを丁寧にモニタリングすることで、人々のニーズを深く理解し、信頼に基づく関係づくりの機会を創出します。それを可能とするために、ポーランドでは、パートナー企業と当社のチームの双方が、顧客データとレポートに日々直接アクセスできるインテリジェントなダッシュボードシステムを開発しました。

これにより、最新の顧客データに基づいて、より一層タイムリーに的確な意思決定を行えるようになりました。カスタマージャーニーをモニタリングし、数多くのレポートを生成する必要性は高まっており、プロセスの自動化とビジネスへの活用は不可欠です。



**Sustainability**  
The imperative of having a positive impact on all our stakeholders  
すべてのステークホルダーにポジティブインパクトを

いま人々は、自分の消費行動が地球温暖化をはじめとする社会課題にどのような影響を与えるかに関心を抱き、日常生活に変化をもたらす**意義ある企業活動**に期待を寄せています。私たちのパートナー企業もまた、**より多くの人々に責任をもって**保険を届けたいと考えています。保険会社として、パートナーとして、機関投資家として、変化する人々の期待に応え、私たちの使命を果たすために、社会と環境に**ポジティブインパクト**をもたらすことは、BNPパリバ・カーディフのビジネスの根幹です。2008年より投資対象の評価基準にESGを加え、**財務実績と社会課題解決への貢献を合わせて評価**しています。サステナビリティは事業成長の原動力です。その力でパートナー企業とその先のお客さまをつなぎ、**人々の将来をサポートする保険を広く社会に届けます。**

**インパクト重視の投資、お客さま/パートナー企業への価値提供、そしてより多くの人々に必要な保険を届けること**を通じて、社会により良いインパクトをもたらすことを目指しています



2022年のインパクト投資への拠出額は、**27億ユーロ**にのびりました



2025年までに、毎年平均**10億ユーロ**をインパクト投資に拠出する計画です

# 責任ある資産形成とは何か？

## を考える

責任ある資産形成は  
より良い世界の形成に  
つながる

BNPパリバ・カーディフは、生命保険を通じてお客さまの大切な資産をお預かりしています。この資産は、環境や社会課題の解決の役に立っています。

規制の変化や市民社会のニーズによる強い影響を受けて、今日、マーケットは急速に変化しています。ESGを重要視するグローバルな機関投資家による投資は84%増加し、運用資産<sup>※1</sup>の総額の20%超を占めると予想されています。

BNPパリバ・カーディフは  
責任ある資産形成に対して  
どのようにアプローチ  
するのですか？

私たちは2008年から責任投資戦略を展開しています。資産運用戦略に非財務指標を組み込むこととお客さまの資産の柔軟性を高めると同時に、社会にポジティブインパクトをもたらせると考えています。



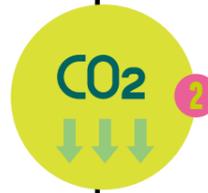
### 認証された責任投資

2022年末時点で、当社が保有する460億ユーロのユニット・リンク・ファンドのうち、40%が独立した外部のサステナビリティ認証を取得しています<sup>※2</sup>



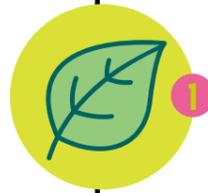
### 責任投資を推進

私たちの保険契約では、エネルギー移行、気候変動への対応、生物多様性保護などの社会課題、環境、差別や偏見をなくすプロジェクトの推進など、さまざまなテーマのユニット・リンク・ファンドをお選びいただけます



### 気候変動への対応

私たちは、パーム油や化石燃料など環境との関連が深いセクターについて、投資方針を策定しています。ユーロファンド投資による気候への影響を軽減するため、石炭関連業界への投資を、OECD加盟国においては2030年までに、それ以外の地域では2040年までに完全撤退を目指しています。さらに、このポートフォリオからのCO<sub>2</sub>排出量を削減するためのターゲットも設定しています



### 新たな投資の可能性を提供する

2022年、フランスにおけるユーロファンド投資の95%は、投資判断にESGを考慮することで、資産運用の柔軟性を高め、長期リスクを低減しています

BNPパリバ・カーディフは  
責任ある資産形成をどのように  
リードしているのですか？



### #1 台湾：加速するニーズに応える

商品の多様化へのニーズが高まる台湾では、BlackRock Asset Managementが運用し、彰化銀行が独占販売しているESGサステナブル投資口座に連動する新商品を発売しました。お客さまには、優れた効率性、社会課題の解決への支援、さらに気候変動や資源の枯渇などの問題に寄与する技術革新の後押しという3つのメリットを提供します。



BNPパリバ・カーディフは持続可能でインクルーシブな社会の形成のために、さらなる貢献を続けていきます。一人でも多くの人に保険商品やサービスを届けることも、投資を通じて社会や環境により良いインパクトを届けることも、すべては未来の社会づくりにつながっています。



ナタリー・ドール  
チーフ・インパクト &  
イノベーション・オフィサー



### #2 ルクセンブルク： 責任ある保険の新たな一歩

BNPパリバ・カーディフがルクセンブルクで提供している年金保険「OptiPension+」「MyPension+」は、2022年、気候変動などの環境・社会課題の解決に寄与するとして「LuxFLAG ESG保険商品」認証を取得しました。保険商品としては欧州でも珍しいこの認証は、私たちが保険を通じたサステナブル・ファイナンスのリーダーであることを裏付けています。



### #3 フランス：社会貢献ファンドを 提供し続けて20年

フランスでは、持続可能な社会のための投資は近年成長の一途を遂げ、意義ある投資をしたいという人々の期待が読み取れます。BNPパリバE&RE<sup>※3</sup>は、20年にわたり社会貢献ファンドを提供しており、その資産額は24億ユーロにのぼります。BNPパリバ・アセット・マネジメントが運用する9本のファンドを通じて、社会的価値の高いプロジェクトに取り組む非営利団体やソーシャルビジネスを、これからも継続的に支援していきます。

※1 機関投資家によるESG投資は2026年までに84%増加し33.9兆ドル、運用資産の21.5%を占めると予測されている(出典：PwCレポート2022年)  
※2 Greenfin、Finansol、LuxFLAG、FNG Siegel、Towards SustainabilityなどのフランスのSRI認証

※3 BNP Paribas Épargne & Retraite Entreprises：BNPパリバ・カーディフに属し、企業年金や退職基金を専門に運用する会社。詳しくは11ページをご参照下さい。

## 責任ある保険会社として 意義のあるパートナーとして

Sustainability • Positive Impact • Support • Accessibility

今日、サステナビリティの認知の高まりは、約80%<sup>\*1</sup>の人々の購買の意思決定に影響を与えていると言われています。BNPパリバ・カードィフは、パートナー企業とその先のお客さまとの保険を通じたリレーションシップのもとで、長きにわたり社会的責任を果たす努力を重ねてきました。例えば、保険契約の免責事由を減らしたり、病気と闘う人々に保障を届けたり、カスタマーケアの深化に努め、より多くの人々に保障を届ける取り組みを続けています。サステナビリティはビジネスの長期的な成長のカギだと、私たちは考えています。

### THE NETHERLANDS

#### 住宅ローン返済不能を 生み出さない、顧客体験の改善



住宅価格が高騰するオランダでは、住宅購入者の多くがローンで借入可能な金額を把握しないまま家を購入し、のちに返済に困窮するケースが少なくありません。この社会問題に対処するため、BNPパリバ・カードィフは独立系住宅ローンアドバイザーの大手De Hypotheker（デ・ヒポテカー）と提携し、住宅購入者のカスタマージャーニーを改善し、パートナー企業の課題を解決するソリューション「Buyer Protection」を開発しました。

このソリューションでは、住宅ローンアドバイザーが住宅購入希望者の家計状況を診断し、購入可能な物件価格を示した証明書を発行します。お客さまは自分の支払能力を事前に把握した上で物件の売主と価格交渉をし、売買契約が締結されると数日後にはローン返済保障が開始となりま

す。無理のない返済を確実にするBuyer Protectionは、大きな社会的価値を提供するものとして評価され、提供開始からわずか数か月でオランダ国内の他の12のブローカー団体にも導入されました。



### TURKEY, JAPAN, TAIWAN

#### ひとりでも多くの人に、 がんへの不安に応える保険を

毎年、がんと診断される人は全世界で約1,800万人<sup>\*2</sup>にのぼり、特に乳がんと肺がんが多いのが世界共通の傾向です。がんの罹患歴があると、症状が消えて健康状態が良好でも保険に入れないことが多いのが現実です。BNPパリバ・カードィフは、ひとりでも多くの人に保険を届けることを保険会社の使命と捉え、保険の引受条件を緩和するなどの工夫を重ねています。

台湾では、がん既往歴のあるお客さまががん保険に申し込む場合、30～60歳のお客さまに限定していた年齢制限を70歳までに拡大しました。これにより、より多くのがん経験者の方々が、回復後の経済的安定を確保することができるようになりました。

日本では、がん保障付き団体信用生命保険において引受条件を一部緩和し、日本で初めて、**がん既往歴のあるお客さまもがん団信に加入できるようになりました**。がん罹患経験があっても、安心して住宅ローンを利用することを可能としたこの保障は、Insurance Asia Awards 2022において、お客さまに新たな価値を届け、保険業界に革新性をもたらしたプロジェクトに贈ら



れる「Insurance Initiative of the Year - Japan」を受賞しました。

トルコでは、経済面・精神面から女性を支援するプログラム「Precious Women」の一環として、**女性特有のがんを保障する商品を改定**しました。お客さまが女性特有の7つのがんのいずれかに罹患した場合に一

時金を受け取れる保障です。国連グローバル・コンパクトおよびUN Women（国連女性機関）による女性のエンパワーメント原則（WEPs）イニシアチブにBNPパリバ・カードィフが署名したことを受けて商品の改良を図り、マンモグラフィー検査、ミニ健康診断、心理カウンセリング、栄養士による健康栄養相談、年中無休の新生児ケア、情報サービスなど、多様な支援サービスを保障期間中はいつでも利用することができるようになりました。

### CHILE

#### わかりやすく効率的な情報提供

保険の約款を読みやすく、わかりやすくすることも、私たちのミッションにつながる活動です。ラテンアメリカでは**Scotiabank（スコシアバンク）**と協力し、盗難被害の補償条件に関する記載を9ページから3ページに、免責事由の記載は15ページから4ページにスリム化しました。新規の契約書は専門用語を減らし、**お客さまに理解しやすい言葉**（言語レベルB1）を使用しています。また、保険金請求時にお客さまが提出する書類は従来の4種類から2種類とし、よりスピーディーなお支払いを可能としました。



※1 「Global State of Customer Experience 2022」(CX ネットワーク)

※2 「Global Cancer Observatory」(2022年3月)

# そして、社会に求められる企業として 機関投資家として

## Sustainability • Positive Impact • Support • Sensitisation

私たちはビジネスのあらゆるレベルで、より良く、より責任のあるアプローチを追求しています。機関投資家としては、サステナブル・ファンドの草分けとして、環境、社会、そしてパートナー企業の成長に寄与する取り組みを支援するため、新たな機会の創出に注力しています。また、責任あるステークホルダーとして、投資先企業と長期にわたる関係を構築し、ESGに配慮した戦略推進を支援しています。

### EUROPE AND LATIN AMERICA

#### 肥満の予防活動と 医療研究を支援

肥満が及ぼす影響への理解はまだ十分とは言えません。しかし、全世界で毎年500万人以上の肥満の方が平均寿命よりも若くして亡くなっており、2030年までには世界人口の半数が過体重か肥満になる<sup>\*1</sup>と予測されています。さらに肥満は、世界全体で最大の死因である心血管疾患や慢性糖尿病を悪化させ、平均寿命自体が短くなるとも言われています<sup>\*2</sup>。

こうした疾患は多くの場合、合併症を引き起こし、日常生活に支障をきたします。BNPパリバ・カーディフは、**過体重と肥満の増加抑制の一助として、子ども・青少年向けの予防プログラムを構築し、子どもとその家族の行動変容を推進しています。**プログラムは、医療などサイエンスの専門家チームが監修しており、より多くの人々に肥満予防の重要性を伝えるために、**パートナー企業にもプログラムへの参加を呼びかけています。**

BNPパリバ・カーディフは、信頼性と専門性を評価した7つのNGOを通じて、12の国々で最前線の予防プログラムをサポートしています。プログラムは、各国の

状況や優先課題に合わせて構築・運営されており、例えばスペインでは、Gasol Foundation (ガソル基金)が2,000人の子どもたちに意識啓発を、イタリアではFARE X BENEが健康的な食事や身体活動などに関する教育活動を、ドイツではStiftung Kindergesundheit (シュティフトング・キンダーゲズンタイト)と共同で、栄養に関する授業に活用できるデジタルツールを教師向けに提供しています。さらにラテンアメリカの5か国では、ユニセフ\*が取り組みを拡大する予定で、当社はこれを支援しています。**2022年の1年間で、これら12か国で50万人以上の子どもとその家族が肥満予防に関する活動に参加しました。**



※1 「Our World in data」 2019年

※2 「Global status report on noncommunicable diseases 2010」(2011年 世界保健機関)

\*ユニセフは特定の企業やブランド、商品、サービスなどを推奨するものではありません。

### WORLDWIDE

#### 2025年までに 年平均10億ユーロを 環境・社会に投資

ビジネスの成長と社会・環境への責任を両立させるため、BNPパリバ・カーディフは2019年から2025年まで、毎年平均10億ユーロをインパクト投資に拠出することを目標に掲げ、責任投資を推進しています。

インパクト投資への当社のコミットメントは、**社会的責任投資(SRI)に関心を寄せるお客さまの期待に応えるものです。**2022年末時点で、お客さまからお預かりした460億ユーロのユニットリンク資産のうち40%が、独立した外部のサステナブル認証ラベルを取得しています。

BNPパリバ・カーディフは、責任投資原則に署名しているほか、「Montreal Carbon Pledge」、「Net-Zero Asset Owner Alliance」、「Climate Action 100+」などの国際アライアンスに加盟しています。



### SOUTH-EAST ASIA

#### スタートアップと提携し、 金融サービスをより身近に

パートナー企業に最先端のイノベーションとビジネスソリューションを提供するため、独自のベンチャーキャピタルファンドC.EntrepreneursとC.Developmentを通じてインシュアテック企業に投資しています。これによりタイ、インドネシア、ベトナム、

フィリピン、マレーシアでは、お客さまにとって利用しやすく、低廉なデジタルサービスの開発が進んでいます。

東南アジアでは、国民のわずか5%しか保険に加入しておらず(シンガポールを除く)、大きなビジネスチャンスが広がる地域です。デジタルネイティブの中流層の拡大に伴い、オンライン市場におけるインシュアテック企業の存在が高まっており、今後の急成長が予想されています。長年培った保険ビジネス

に関する私たちの知見と、新しい保険プレーヤーのテクノロジースキルを合わせて、成長市場における可能性に挑戦しています。



シンガポールのインシュアテックである**igloo (イグルー)**は、「すべての人に保険を」のミッションのもと、デジタルプラットフォームで革新的な保険商品を開発し、東南アジア全土で事業を展開しています。

#### lifepal

**Lifepal (ライフパル)**は、インドネシア国内でオンラインを活用した保険販売を手掛けています。デジタルプラットフォームを通じて、お客さまにダイレクト・アプローチを展開しています。

#### Qoala

**Qoala (クオアラ)**は、独自エージェントのネットワークを有し、オムニチャネル・プラットフォームを通じて、バイク、車、住宅、ヘルスケアなどの個人保険販売を手掛けています。テクノロジーを駆使し、より多くのインドネシアの人々に保険へのアクセスを拡げています。



# CONTENT

## 01

### Growth

Maintaining our course  
as we pursue  
development together

互いに協働し

ビジネスの成長を後押しする



## 03

### Sustainability

The imperative of having  
a positive impact  
on all our stakeholders

すべてのステークホルダーに

ポジティブインパクトを



## 02

### Technology

Leveraging tech and  
innovation to enhance  
client experience

テクノロジーとイノベーションで

顧客体験を向上させる



この冊子はBNPパリバ・カードィフが制作する「BNP Paribas Cardif - 2022 Business Report」の日本語抜粋版です。

カードィフ生命保険株式会社 / カードィフ損害保険株式会社 制作



**BNP PARIBAS  
CARDIF**

The insurer for a changing world

HEAD OFFICE  
1, boulevard  
Haussmann  
75009 Paris  
France

OFFICES  
8, rue du Port  
92728 Nanterre  
Cedex  
France

