BOUYGUES

2009年度
ブイグ事業概要

ブイグ本社

ブイグ・コンストラクション

ブイグ・イモビリエ

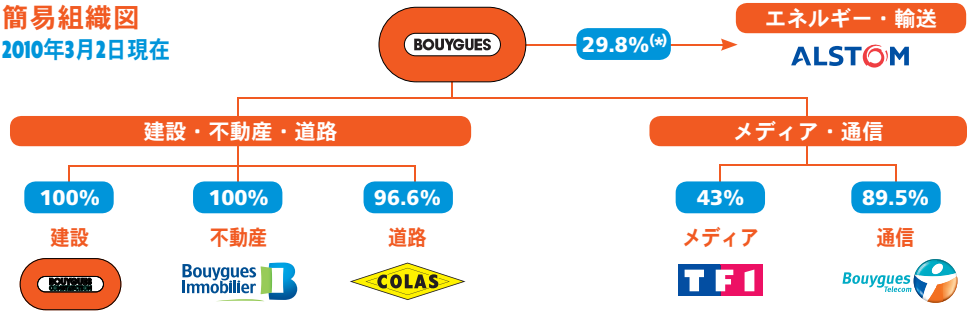
コラス

テー・エフ・アン

ブイグ・テレコム

2010年3月

簡易組織図
2010年3月2日現在



(*) Alstom Hydroの株式処理分を除く。

グループ経営陣
2010年3月2日現在

ブイグ本社

マルタン・ブイグ
会長兼CEO

オリヴィエ・ブイグ
CEO代行

ジャン＝フランソワ・ギユマン
ブイグ事務本部長

フィリップ・マリアン
CFOブイグ・テレコム会長

アラン・プヤ
エグゼクティブVP
（情報システム及びニューテクノロジー担当）

ジャン＝クロード・トスティヴァン
シニアVP（人事及び総務担当）

5事業部門

イヴ・ガブリエル
ブイグ・コンストラクション会長兼CEO

フランソワ・ベルティエール
ブイグ・イモビリエ会長兼CEO

エルヴェ・ルブック
コラス会長兼CEO

ノンス・パオリニ
テー・エフ・アン会長兼CEO

オリヴィエ・ルサ
ブイグ・テレコムCEO

ブイグの強み

- 安定した株主
- 強力かつ独創的な企業文化
- 長期的展望を重視した事業戦略
- 確かな需要が見込める分野に足場
- 健全な財務構成

取締役会
2010年3月2日現在

マルタン・ブイグ

オリヴィエ・ブイグ

ピエール・バルブリ
オベルチュール元CEO代行

パトリシア・バルビゼ
アルテミス取締役CEO

フランソワ・ベルティエール
ブイグ・イモビリエ会長兼CEO

フランスシス・ブイグ夫人

ジョルジュ・ショドロン・ドクルセル
BNPパリバCOO

シャルル・ドクロワッセ
ゴールドマン・サックス・インターナショナル国際顧問

ルシアン・ドゥルー
クレディ・アグリコル・インドスエズ監視委員会元会長

イヴ・ガブリエル
ブイグ・コンストラクション会長兼CEO

ジャン＝ミシェル・グラ
従業員株主代表

ティエリー・ジュルデーヌ
従業員株主代表

パトリック・クロン
アルストム会長兼CEO

エルヴェ・ルブック
コラス会長兼CEO

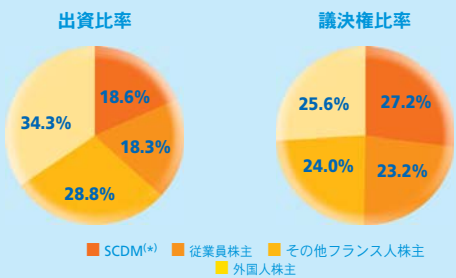
エルマン・ルパ・ドセシュヴァル
グルパマ・サントル・アトランティックCEO

ノンス・パオリニ
テー・エフ・アン会長兼 CEO

ジャン・ペイルルヴァド
レオナルド・フランス副会長

フワンソワ＝アンリ・ピノー
PPR会長兼CEO

主要株主　2009年12月31日現在



発行済株式数
354,267,911

議決権数
474,126,027

(*) SCDM はマルタン・ブイグとオリヴィエ・ブイグが管理下に置いている会社。

写真イラスト: F. Calchavechia (p. 18), Y. Chanoit (表紙とp. 9), C. Chevalin / TF1 (p. 20), É. Chognard / TF1 (p. 20), A. Da Silva / Graphix-images (表紙と p. 22), P. Guignard (表紙), É. Lamperti / Alstom (p. 25), É. Legouhy / CB News (p. 1), S. Modet (p. 8), A. Naroditski (p. 9), NBC Universal, Inc. (p. 2), B. Porneczi (p. 18), J.-M. Sureau (表紙), A. Tézenas (p. 16), Toma - V. Baillais / Alstom Transport (p. 24, 25), L. Zylberman / Graphix-images (表紙)。
アーキテクト: AART Farah (p. 2), Arquitectonica (表紙), C. de Portzamparc (表紙と p. 16), K. Roche J. Dinkeloo & Associates / SRA-Architectes (表紙), Saubot et Jullien (表紙), Valode & Pistre (p. 9)。

経済危機のさなかに堅固な実績を築き翌年度への切り札を用意した2009年度

2009年度のブイグループは、経済危機にもかかわらず堅固な営業成績を実現して当初目標を上回るパフォーマンスを見せました。グループ全体の売上高約314億ユーロと前年度比3%減、営業利益は同16%減、連結当期純利益は同12%減となりましたが、正味金融債務が大幅に減少して負債比率が前年度の半分になり、フリーキャッシュフローも増加して非常に健全な財務構成を示しました。

建設企業ブイグ・コンストラクション（Bouygues Construction）は売上高が前年度比0.5%増と若干伸び、営業利益率も同0.3ポイント増となりました。運用資金は大幅に増加したものの、金利低下の影響を受けて当期純利益は同19%減となりました。しかし一方で、1年分の売上高に相当する受注処理高を記録しました。

不動産企業ブイグ・イモビリエ（Bouygues Immobilier）は市場の動向に適宜に対応し、住宅関連を躍進させたおかげで前年度比2%増の売上高を実現しました。また、当期純利益は同5%増となり正味現金も再びプラスになりました。

道路施設企業コラス（Colas）は需要の急減、景気刺激措置の延期、アスファルト価格の低下、及び競争の激化といった厳しい業界環境の中でよく持ちこたえましたが、売上高は前年度比9%減、当期純利益も同21%減という結果になりました。

メディア企業テー・エフ・アン（TF1）は、景気悪化、規制強化、及び競争激化という厳しい状況の中で高視聴率を誇りリーダーとしての地位を保ちました。2009年度は新たな経営環境にうまく適応して将来への布石を打つことができました。

通信サービス企業ブイグ・テレコム（Bouygues Telecom）はユーザー数が1000万人の大台を超え、素晴らしい経営成績を収めました。業界初のクワドロプルプレイの「イデオ」（ideo）は大きなヒットになり、モバイルの分野で75万8000人の新規ユーザーを獲得しました。

重電企業アルストム（Alstom）は、ブイグループの利益のうち3億2900万ユーロ分の貢献をしてくれました。ブイグはフランス国内のTGV（フランス新幹線）に関わる共同入札などを通じて、アルストムとのコラボレーションを具体的な形で進めました。

ブイグ取締役会は2010年4月29日開催の株主総会で、前年と同水準の1株1.6ユーロの**配当**をご提案します。

持続可能な発展（SD）の戦略は、炭素排出量とエネルギー消費の削減、責任ある購入、及び多様性と安全を重視する措置を中心軸に据えてきました。また、持続可能な建設のアプローチはブイグならではの持ち味になっています。

ブイグループは2009年度に首尾よく適応力を身につけ、今や強力な切り札を持って2010年度に向かっていきます。

最後に、株主の皆様のご信頼とスタッフの意欲的なお仕事ぶりに対して厚く御礼申し上げる次第です。

2010年3月2日
会長兼CEO
マルタン・ブイグ

売上高
313億5300万ユーロ
3%減

営業利益
18億5500万ユーロ
16%減

連結当期純利益
13億1900万ユーロ
12%減

負債比率
28%
半減

正味事業投資
12億7000万ユーロ
27%減

フリー
キャッシュフロー
13億2900万ユーロ
41%増

1株当り配当
1.60ユーロ
前年度同額

2010年度目標
売上高
300億ユーロ
4%減

2009年度のハイライト

建設関係で大型受注

厳しい経済環境の中にもかかわらず、ブイグ・コンストラクションはフランス国内外で複数の大型受注を獲得しました。例えばアミアン・ピカルディー大学病院、オルレアンの病院、マイアミのトンネル、赤道ギニアのバタの高速道路などです。この成功は資金調達、企画、建設、メンテナンス、及び開発の各方面におけるブイグ・コンストラクションのノウハウの賜物でした。同社はこのノウハウを活かして、斬新な総合的ソリューションをクライアントに提供することができたのです。

アミアン・ピカルディー大学病院センタープロジェクト

データ＆ファクト

1000万人の大台突破

ブイグ・テレコムの携帯電話ユーザー数が2009年夏に1000万人の大台を突破しました。

1万1230戸の予約販売

ブイグ・イモビリエは2009年度に新築住宅1万1230戸の予約販売を実現しました。

5万5326人の従業員株主

資格ある従業員の72%に当たる5万5326人が「ブイグ利益分配制度2」（Bouygues Partage 2）を通じて株主になりました。

トップ96を占めた視聴率

2009年度のテレビ視聴率ベスト100のうち96までをテー・エフ・アンの番組が占め、テー・エフ・アンはテレビ界における先導企業の地位を維持しました（メディアトリの視聴率調査）。

17万5000トンの削減

コラスは独自の計算ソフトEcologiciel®を使って顧客に代替方式を提案することにより、17万5000トン CO_2eqの温室効果ガスの削減に成功しました。

ブイグ・テレコムが「イデオ」を発表

ブイグ・テレコムは、業界初のクワドロプルプレイ「イデオ」（ideo）を世界に先駆けてスタートさせました。すなわち、Bboxを使って携帯電話、固定電話、インターネット、及びテレビの4つの複合サービスを驚きの価格で提供開始したのです。これは、ユーザーの利便性を高めるために常にイノベーションを追求し続けてきたブイグ・テレコムの伝統に則るものです。

アルストムが送電分野へ展開

ALSTOM アルストムは2009年末から、シュナイダーエレクトリック（Schneider Electric）と連合して、送電・配電企業アレバT&D（Areva T&D）の買収交渉を親会社アレバ（Areva）と進め、契約調印まで漕ぎ着けました。このテイクオーバーが最終的に完了すれば、アルストムの電力発電事業（ターンキー方式発電所、タービン、及び交流発電機）と、アレバT&Dの送電事業（超高圧及び高圧送電）の両方を統合した世界的企業が誕生するでしょう。この買収案件は目下、関係当局の承認に付されているところです。

テー・エフ・アンがTMCとNT1を買収

テー・エフ・アンは競争当局（Autorité de la concurrence）の承認を経てCSA（視聴覚最高評議会）の認可を得ることができれば、NT1局の全株式とTMC局の株式80%を取得する予定になっています。この2つのテレビ局は無料放送の地上デジタルテレビ業界では第1位と第5位を誇っているため、テー・エフ・アンはこの買収によって当該分野で大きな地位を獲得することになります。

TMCテレビ局の「ニューヨーク司法警察」シリーズ

ブイグの人材

従業員数13万3971人(*)

2009年12月31日現在

スタッフ職位

フランス国内の従業員数(**)

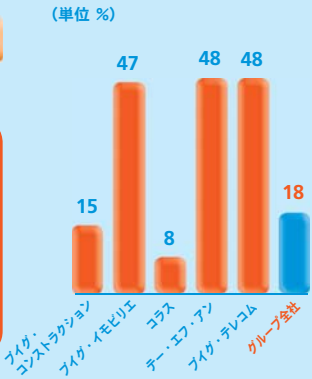
7万6427人

(全体の57%)

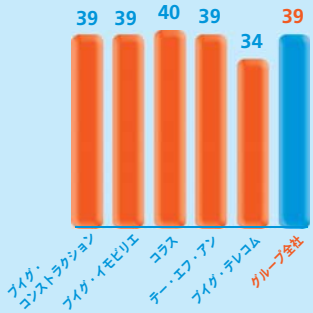
正社員の比率

91.2%

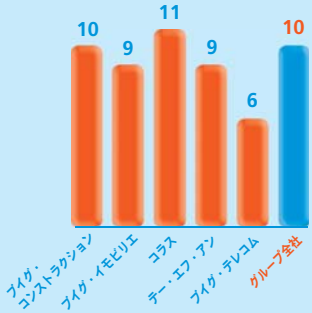
国内事業部門別の女性従業員



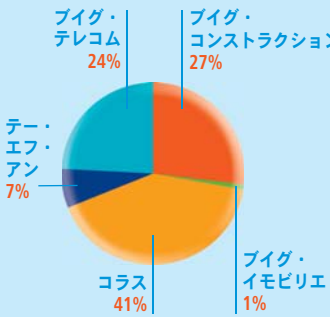
国内の平均年齢 39歳

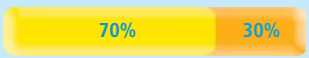


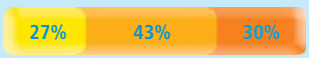
国内の平均勤続年数 10年



2009年度は国内で6000人を新規雇用







ブイグの企業哲学

人材こそは事業の第一の要です。

お客様あっての事業であり顧客満足が唯一の目標です。

クオリティーは競争力のカギです。

創造性を発揮することによってお客様に一味違うものをご提供でき、最高のコストパフォーマンスで有用なソリューションをお届けできるのです。

技術イノベーションはコスト構造と製品性能を改善させ事業を成功に導く条件になります。

尊重心（自分と他人と環境を大切にする気持ち）は人々の日常行動の質を高めるものです。

昇進は各人の実績評価に基づきます。

教育によって知識の幅を広げられるだけでなく職業生活を充実させることができます。

若者は多くの可能性を秘めており明日の企業の原動力になるのです。

挑戦から進歩が生まれるのであり、挑戦者として振舞うことでリーダーの地位を保てるのです。

人の姿勢は単なる技術力や経済力よりも強力なテコになります。

(*) 2009年10月のFinagestion社譲渡後の数字（同社にはアフリカを中心に約6400人の従業員がいる）。
(**) 本国と海外領土等を含む。

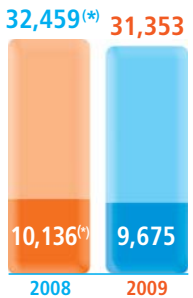
ブイググループの2009年度業績

持分法適用会社であるアルストムは連結当期純利益にのみ貢献している。

（単位100万ユーロ）

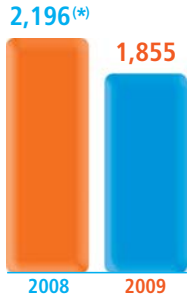
売上高 3%減

うち国外事業分



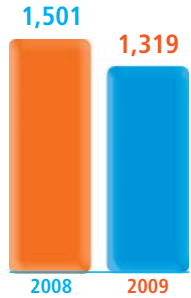
（*）2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

営業利益 16%減



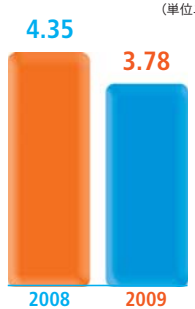
（*）2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

連結当期純利益 12%減



1株当り利益(*) 13%減

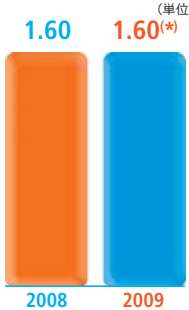
（単位ユーロ）



（*）特別損益調整前利益

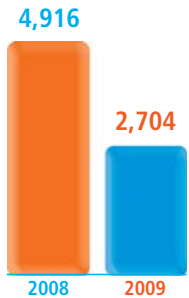
1株当り配当 前年度同額

（単位ユーロ）



（*）2010年4月29日開催株主総会で提案予定。

正味金融債務 45%減



2009年初頭以降の株価推移

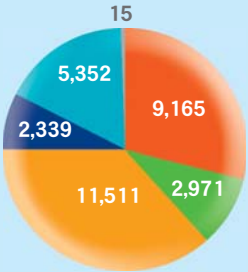
（*）2008年12月31日現在との対比。

各事業部門の貢献

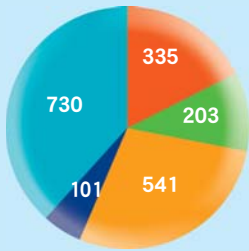
持分法適用会社であるアルストムは連結当期純利益にのみ貢献している。

（単位100万ユーロ）

売上高

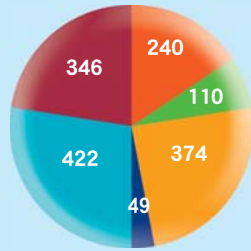


営業利益（*）



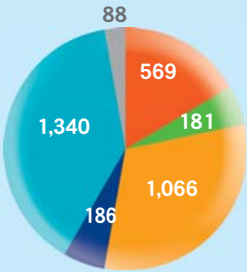
(*) ホールディングカンパニー等の営業利益は5500万ユーロの赤字。

連結当期利益（**）

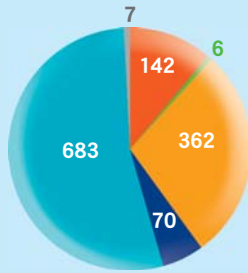


(**) ホールディングカンパニー等の純利益は2億2200万ユーロの赤字。

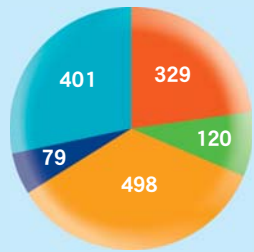
グロスキャッシュフロー



正味事業投資



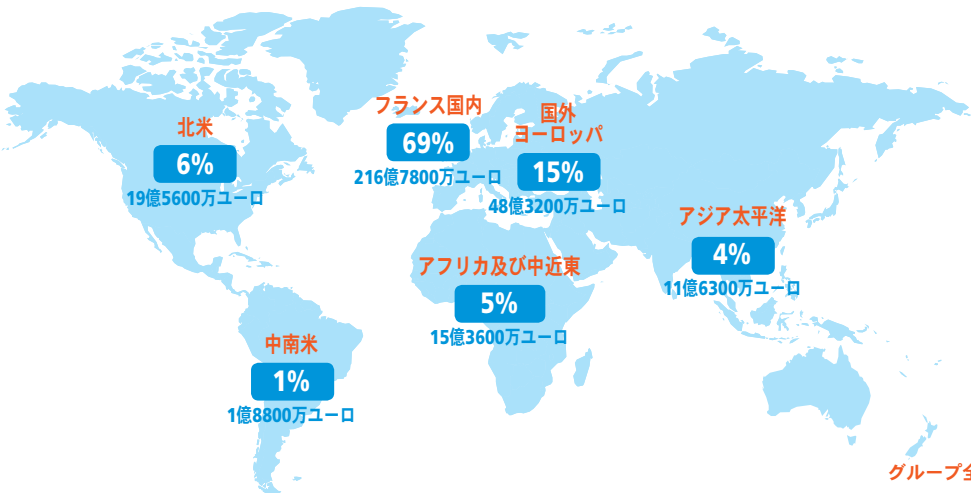
フリーキャッシュフロー（***）



(***) フリーキャッシュフローはグロスキャッシュフローから支払金利分や支払税額を差し引いて算出。
ホールディングカンパニー等のフリーキャッシュフローは9800万ユーロの赤字。

ブイグ・コンストラクション　ブイグ・イモビリエ　コラス　テー・エフ・アン　ブイグ・テレコム　ホールディングカンパニー等　アルストム

売上高313億5300万ユーロの地域別内訳



2009年度の決算概要

連結貸借対照表（12月31日現在）

資産の部（単位100万ユーロ）	2008	2009
• 有形及び無形固定資産	7,216	6,915
• 営業権	5,157	5,156
• 非流動金融資産	6,051	5,356
• その他非流動資産	246	273
非流動資産合計	**18,670**	**17,700**
• 各種流動資産	12,954	11,501
• 現金及び現金同等物	3,840	4,713
• 金融商品 (*)	24	21
流動資産合計	**16,818**	**16,235**
資産合計	**35,488**	**33,935**

(*) フェアバリュー表示による債券ヘッジ分

資本及び負債の部（単位100万ユーロ）	2008	2009
• 連結自己資本	7,554	8,536
• 少数株主持分	1,211	1,190
自己資本合計	**8,765**	**9,726**
• 長期金融債務	7,025	6,434
• 非流動性引当金	1,682	1,727
• その他非流動負債	89	89
非流動負債合計	**8,796**	**8,250**
• 1年以内金融債務	1,337	726
• 各種流動負債	16,172	14,955
• 短期銀行借入等	393	258
• 金融商品 (*)	25	20
流動負債合計	**17,927**	**15,959**
資本及び負債合計	**35,488**	**33,935**
• 正味金融債務	4,916	2,704

連結損益計算書

（単位100万ユーロ）	2008(*)	2009
売上高	**32,459**	**31,353**
営業利益	**2,196**	**1,855**
• 利息等収支	(275)	(344)
• その他金融収支	(19)	25
• 法人税等	(593)	(487)
• 関連会社純損益分	357	393
特別損益調整前利益	**1,666**	**1,442**
• 中断又は譲渡事業損益（税引後）	20	14
少数株主持分調整前利益	**1,686**	**1,456**
• 少数株主持分	(185)	(137)
連結当期純利益	**1,501**	**1,319**

(*) Finagestionグループ損益分を中断又は譲渡事業損益（税引後）の形に再仕分けした。

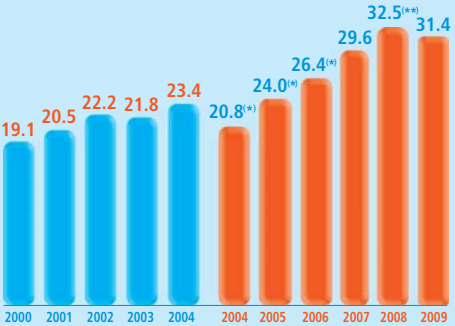
連結キャッシュフロー計算書

（単位100万ユーロ）	2008	2009
営業キャッシュフロー		
• グロスキャッシュフロー（当期純利益+減価償却費等）	3,542	3,430
• 当期支払税額	(684)	(490)
• 運転資金増減等	(183)	459
A - 営業活動によるキャッシュフロー	**2,675**	**3,399**
投資キャッシュフロー		
• 正味事業投資	(1,730)	(1,270)
• その他投資関連	(409)	741
B - 投資活動によるキャッシュフロー	**(2,139)**	**(529)**
財務キャッシュフロー		
• 当期配当金支払	(680)	(671)
• その他財務関連	514	(1,206)
C - 財務活動によるキャッシュフロー	**(166)**	**(1,877)**
D - 現金及び現金同等物に係る換算差額	**(31)**	**15**
現金及び現金同等物の増減額 (A + B + C + D)	**339**	**1,008**
• その他非金銭的フロー	(2)	-
• 現金及び現金同等物の期首残高	3,110	3,447
• 現金及び現金同等物の期末残高	3,447	4,455

過去10年の主要指標

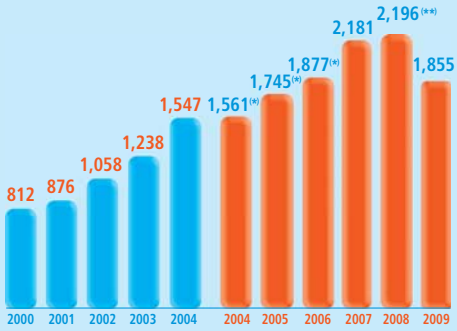
持分法適用会社であるアルストムは連結当期純利益にのみ貢献している。

売上高（単位10億ユーロ）



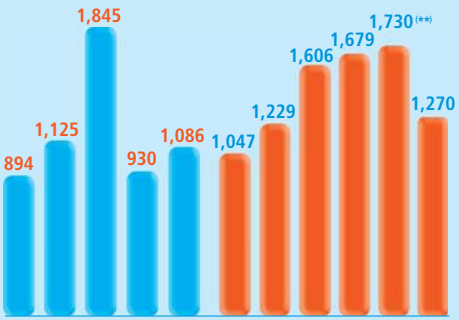
(*) TPSとブイグ・テレコム・カリブ(BTC)を除く。
(**) 2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

営業利益（単位100万ユーロ）



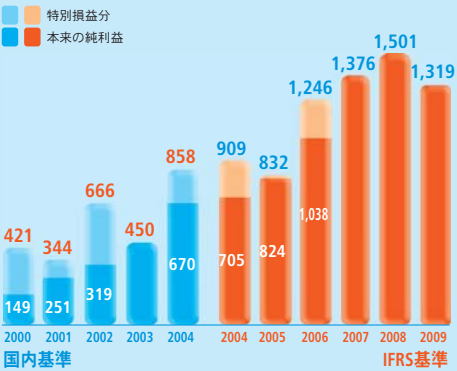
(*) TPSとブイグ・テレコム・カリブ(BTC)を除く。
(**) 2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

正味事業投資（単位100万ユーロ）

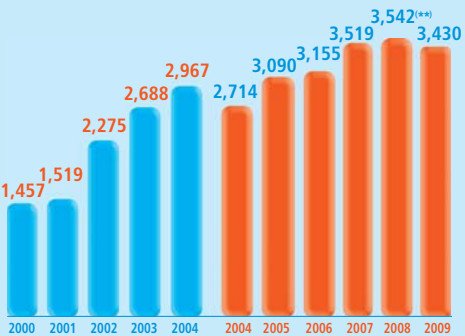


(**) 2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

連結当期純利益（単位100万ユーロ）

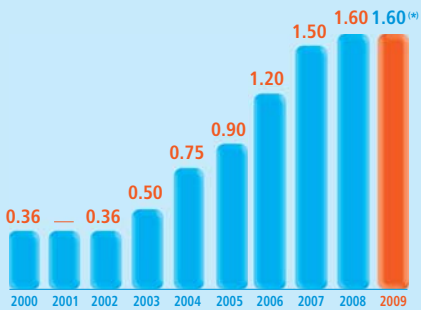


グロスキャッシュフロー（単位100万ユーロ）



(**) 2009年度と同一会計処理方式でFinagestion社の分は除く。

1株当り普通配当（単位ユーロ）



(*) 2010年4月29日開催株主総会で提案予定。

ブイググループにおける持続可能な発展

ブイグの信念と方針

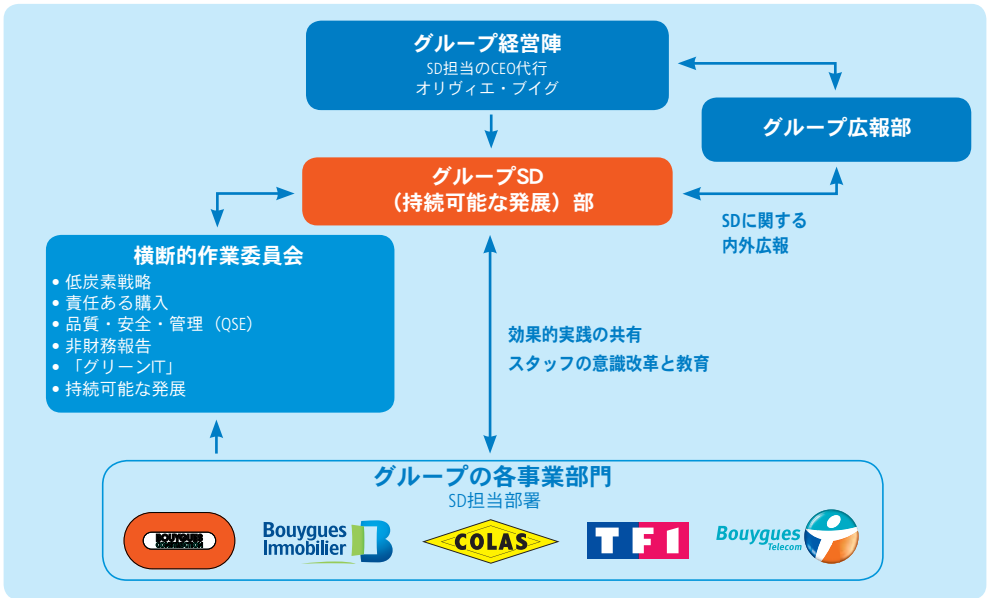
ブイググループは、持続可能な発展（SD）を自らの経営戦略の中にしっかり組み込んでいます。この経営戦略は何と言っても、独自の企業文化と価値観に依拠して打ち立てられているのです。各事業部門は、それぞれの事業活動の課題と特性を踏まえてロードマップの中身を充実させてきました。そして2009年度も、低炭素戦略、責任ある購入、持続可能な建設、人的資源（HR）と品質・安全・環境（QSE）重視の方針、従業員持株制度、及び広報活動といった横断的テーマに関して、各事業部門の個別的な対応にとどまらずにグループ全体が一丸となって取り組みました。この点、CEO代行オリヴィエ・ブイグの指揮下に置かれているグループSD部が先導的な役割を担っています。

“未来を築くことこそ最高のアドベンチャー”のキャンペーン

低炭素戦略とエコ・コンセプション

ブイググループでは商品やサービス提供の差別化戦略を採り入れ、顧客に対して「低炭素」というエコロジー的選択肢を提案しています。そのためのベースとして、事業プロジェクトの立ち上げ段階において、“炭素アセスメント”用のオリジナルソフトウェアを活用しています（建設関連ではCarbonEco®、道路施設関連ではEcologicieL®）。例えば2009年度は、CarbonEco®のソフトを使って330件の炭素アセスメントを実施しました。他方、それぞれの事業部門では別のツールも利用することで、環境に与えるビジネス活動の影響を測る炭素アセスメントを行い、環境への負荷を軽減することができています（具体的には車両の総保有台数、建設活動、情報処理関連設備の総台数などの影響を評価）。

関連組織図



責任ある購入

ブイググループ仕入先のCSR（企業の社会的責任）実績を評価する統一的なアプローチが2009年度にスタートしました。この結果、対象となった250の仕入先が独立第三者機関から21の評価基準に従って査定されました。この評価基準はグローバル・コンパクト、Iso 26000、及びGRIガイドラインといった国際的スタンダードに依拠して、当該国における購入の課題とリスクに対応したものになっています。こうした査定方式は2010年度もさらに拡充されていくことになるでしょう。

ムードンにおける
ブイグ・テレコムの
「テクノポールHQE　」

持続可能な建設

環境面の配慮は新しい建築物を販売する際の重要なポイントになっています。ブイググループ傘下の建設関連企業では、「低エネルギー建築物」（BBC）や「プラスエネルギー建築物」（Bepos）の実現に向けた取り組みを既に開始しています。住宅

やオフィスビルの再生事業プランも立ち上がっています。例えば、ブイグ・コンストラクションの本社「チャレンジャー」の改修工事は、エネルギー消費を10分の1まで下げることを目指して進められています。この「チャレンジャー」は当該分野におけるグループのノウハウを示すモデルケースになるでしょう。一方、研究開発（R&D）やパートナーシップの計画も強力に推進されています。具体的には、17の研究計画を先導する「持続可能な建設クラスター」がブイグ・コンストラクションで始動しています。また、コラスの研究機関である「科学技術キャンパス」（CST）でも、持続可能な発展のための研究にかなりのウェートを置いています。さらには、ブイグ・イモビリエと9社の提携企業が、経済利益団体（GIE）の形で「プラスエネルギーへの挑戦」と命名した事業体を発足させています。

人事方針とQSE

ブイググループの倫理コードと人的資源憲章は、人材管理に関して「尊重」、「信頼」、「公平」の3つを最優先に掲げています。この点は、社員研修などの機会を通じて管理職や従業員の間で再確認されています。グループの人事方針は人的資源憲章の各項目を実践する形になっています。すなわち「尊重」は建設的な労使関係の構築として、「信頼」は従業員持株制度への末長い支援と内部昇進優遇として、さらに「公平」は最低賃金に対する配慮、多様性と機会均等と同化を奨励する複数の施策、及び人材教育へのたゆまぬ努力として具体化されているのです。他方、品質・安全・環境（QSE）を重視した作業リスク防止運動では、保健と安全の問題を経営上の中心的テーマに据えています。

従業員持株制度

1999年度からスタッフに提供されてきた5つのレバレッジ効果プランが維持され、従業員持株制度を推進する努力が続けられました。すなわち2009年度は、全員同一の従業員貯蓄スキームの第2バージョンである「ブイグ利益分配制度2」（Bouygues Partage 2）が実施されたのです。資格のある従業員の72.5%がこれを利用した結果、6万人近くのスタッフがブイググループの株主になり、2009年12月31日現在で資本金の18.3%、議決権の23.2%を占めるに至りました。かくして、ブイグは従業員持株比率の点でCAC40種銘柄中トップの座を保持しているのです。

BOUYGUES PARTAGE 2

広報活動

ブイグは2009年度に、“未来を築くことこそ最高のアドベンチャー”と銘打った独自の企業広告キャンペーンを新たに2回実施しました。これと並行して、持続可能な発展に関するアクションを連携させる専用ウェブサイト（www.construirenotreavenir.com）も展開しています。また、協働エクストラネットのサイトBYpediaをスタートさせて知識の共有を図るとともに、主な関心を同じくするスタッフ間の交流をやり易くしています。なお、このサイトにはグループ外の事業パートナーもアクセスできるようになっています。

ブイググループにおける持続可能な発展

	達成目標	関連指標	単位	2008年度	2009年度	2009年度の行動実績
経済ビジネス面での挑戦						
Bouygues Construction	> 仕入先と下請先にも、持続可能な発展への取り組みに関与してもらう。	> 仕入先と下請先に対する「CSR（企業の社会的責任）憲章」を導入した傘下企業の売上ウェート。	%	70	79	> 契約書にCSR憲章を添付して責任ある購入の方針継続、研修の実施、エコプロダクツとエコマテリアルの目録作成、及び公正貿易の活用。 > 第三者機関によって仕入先のCSR実績を査定（合計2億6300ユーロの購入額に相当する仕入先60社の監査）。 > 下請先を関与させるアクションとして、保健と安全、品質、環境、違法労働防止に関する下請先向け案内冊子の作成、研修の実施、協定策定、及び満足度調査など。 > 国外の新規仕入先に対して、「持続可能な発展と品質」に関する74件の監査を実行。
Bouygues Immobilier	> 環境に優しく魅力的な不動産を手頃な価格で提供する。	> H&E（住居と環境）証明やHQE®（高環境品質）証明といった、環境配慮証明付き不動産販売のウェート。	%	22	86	> 第3次産業建設物を「環境に優しい」形で修復することで、その建設物の法人オーナーなどが自らの不動産資産の価値を高めることができるようにする、新たな "Réhagreen®" サービスを提供開始。 > ボルドーに "éco-quartier Ginko"（エコ街 "イチョウ"）の建設事業を開始（エコロジー・エネルギー・持続可能発展・海洋省から「エネルギー節約と再利用可能エネルギー」賞を受賞）。 > 欧州最大規模の太陽光発電所を顧客収容施設に組み込んだショッピングセンターをオランジュで建設開始（1万2000枚の太陽光パネルによって年間2.5 GWhの発電が可能）。 > プラスエネルギー型の大規模商業施設Green Office®（グリーンオフィス）の建設をムードンで開始。イル・ド・フランスでGreen Office®の新プロジェクトをスタート。
		> プラスエネルギー型オフィスの面積 。	m^2	23,000[a]	58,000[b]	
COLAS	> 顧客の利益を考慮した「生涯コスト」アプローチを促進するための認可事業やPPP（官民パートナーシップ）を推進し発展させる。 > 温室効果ガスを節減するための代替方式を提案していく。	> イギリス、ハンガリー、スロバキア、及びフランスにおける契約件数 [c] 。	件	6	13	> 認可事業とPPPのプロジェクトを専門的に扱う業際チームを設置。 > コラスが開発した計算ソフトEcologiciel®を展開（このソフトは、事業プロジェクトの立ち上げ段階でエネルギー消費量や温室効果ガス排出量をシミュレーションできる）。
		> 顧客に提案した代替方式による温室効果ガス削減量。	トン CO_2eq	40,000	175,000	
		> 顧客が了承した温室効果ガス削減量。	トン CO_2eq	15,000	13,000	
TF1	> 大きな社会問題や環境問題に対する世の中の意識を高め、「多様性」を事業展開に反映させるようにする。 > 人々にもっと身近に感じてもらえるようにする。	> NPOなどに提供した分に相当する広告売上。	百万ユーロ	16.5[d]	18.5[d]	> 助け合いキャンペーンの番組をプライムタイムに放送。NPOなどに無料で広告スペースを提供。 > 温室効果ガス排出量の測定指標 "ECO_2 Climat" を作成し、夜8時のテレビニュースで放送。 > 一般人を対象にした、持続可能な発展の教育サロン "Planète Mode d'emploi" を初設置。 > TF1ニュースのインターネットサイトで双方向方式を展開。 > "comité Diversité"（多様性委員会）を設置。
		> TF1の対応窓口を通じた視聴者との交流。	件	147,000	300,000	
		> 字幕付き番組のウェート。	%	70	85	
Bouygues Telecom	> 良質なサービス提供のコミットメントを出し、携帯端末やBboxを使用する顧客を支援していく。	> 自分に合った料金プランを選べるように、携帯電話の利用状況の判定サービス [e] を受けた顧客数。	人	201,000	750,000	> 顧客サービスを一層充実させるため、「ブイグ・テレコム・クラブ」のショップとインターネット上において、顧客の利用状況の判定サービスを開始。 > 携帯電話、固定電話、インターネット、及びテレビを含めた、一般向け事業全体のカスタマーサービスの品質に関する"NF Service Centre de Relations Clients" 証明をフランスで初めて取得。
		> 携帯電話分野における顧客関係管理のクオリティー・ランキング（TNS Sofres社とBearingPoint社の調査結果）。	位	1	1	
社会厚生面での挑戦						
Bouygues Construction	> 事業全体を通じて、安全と健康保護の点で指導的な役割を果たす。	> 労働災害の度数率 [f]	(g)	12.17	10.64	> 保健、安全、及び依存症に関する意識向上キャンペーン（3万3000人のスタッフが対象）を実施し、研修コースも設置。 > 研修の実施、リスク予防ガイド配布、OPPBTP（建設業リスク予防機関）との提携更新などを通じて、労働災害等の問題に対する下請先の関与を促進（30ヶ所の工事現場が対象）。 > 化学製品の使用に伴う危険の防止のため、予防専門家と職場医師との連携に役立つソフトウェアの開発と監視センターの創設。 > 現場職人が持ち場につく前のウォーミングアップ運動を展開。 > 新規の進出先であるベトナムで現場職人向けのミニマム社会保険を設け、モロッコとタイでは既存の社会保険を拡充。
		> 労働災害の強度率 [f]	(h)	0.40	0.39	
Bouygues Immobilier	> 社内における「多様性」を促進する。 > スタッフに対してモチベーションを与え職務研修をほどこす。	> 管理職全体に占める女性の割合	%	32.6	33.1	> 中高年の雇用に関する全社協定を締結。 > ほぼ全ての事業組織内で"correspondant handicap"（障害対応専門員）を任命し、障害者が働く「保護セクター」との下請取引を強化。 > 職場における多様性と非差別に関する意識向上と意見交換のためのセミナーを、人事担当者全員を対象に実施。
		> 年度中に職務研修を受けたスタッフの割合。	%	72	71	
		> 研修を受けたスタッフ1人当たりの平均研修時間	時間	29	22	
COLAS	> 地域住民との対話を積極的に行ない、資材生産現場に対する理解を得るようにする。 > スタッフが救急救助資格を持てるように研修を行う。	> 住民との対話の場を活かした資材生産の売上ウェート（国内外全体）。	%	23	32	> 生産現場の地方自治体と地域住民との対話を促進するため、グループ会社ごとに目標を掲げた行動計画を設定。 > スタッフ研修を実施し、数値データを踏まえた努力を継続。
		> 国内外において、労働救急救助員の資格を持つスタッフの割合。	%	24	29	

(a) 建設許可取得済みプロジェクトのみ。(b) 施工中の建物と建設許可取得済みプロジェクトを含む。(c) 施工中又は契約済みのもの。(d) テレビの広告スペース利用分、ゲーム番組を通じて行った寄付、無償キャンペーンに供与した広告スペース分、及びNPOなどに直接提供した寄付を含む。(e) 2007年11月にカスタマーサービス部でスタートし、次いで2009年2月から「ブイグ・テレコム・クラブ」のショップでも扱い、さらに 2009年5月からはインターネット上でのサービス提供も行うようになっている。

(f) この指標値は公表後に関係当局の承認を経て後日修正されることがあり得る。
(g) 度数率＝有休災害件数 x 1,000,000 ÷延労働時間数（データは国内外全体）。
(h) 強度率＝労働損失日数 x 1,000 ÷延労働時間数（データは国内外全体）。

ブイググループにおける持続可能な発展

社会厚生面での挑戦

	達成目標	関連指標	単位	2008年度	2009年度	2009年度の行動実績
TF1	› 機会均等を促進する。 › きちんとした福利厚生の枠組みを維持する。 › 職業生活の全期に渡って従業員を支援していく。 › 各種の助け合い運動にスタッフを積極的に参加させるようにする。	› TF1企業財団が受け入れた、問題地区出身の若者の数。	人	8	9	› テレビ業界への就職支援を目的とするTF1企業財団が第2期生の受け入れを開始。 › 中高年雇用に前向きな協定を締結。 › 障害問題に関する内外の広報キャンペーンを展開。 › チャリティー団体を支援するために社内イベントを企画。（ウェブサイトはwww.jeveuxaider.com）。
		› 障害者が働く「保護・適応セクター」との取引額。	千ユーロ	222	417	
Bouygues Telecom	› 能力開発を推進し、機会均等を促進する。 › 出来るだけ多くの人々に、ブイグ・テレコムのサービスを利用してもらえるようにする。	› 社内で働いている障害者スタッフの数。	人	150[a]	178[b]	› 障害者のために職場のバリアフリー化を実施。 › 障害者スタッフが職場に溶け込めるように、社内の意識向上キャンペーンを実施。例えば、映画 "Rencontres au cœur du handicap"（仮訳：「障害問題の核心に触れて」）の上映や研修など。 › 障害者を考慮した店舗のバリアフリー工事を続行。
		› 障害者が働く「保護・適応セクター」との取引額。	千ユーロ	795[a]	996[b]	
		› 職業活動における障害者問題を理解するための研修を受けたスタッフの数。	人	172	280	
		› 障害者が利用しやすいバリアフリー店舗の数。	店	254	304	

環境保護の面での挑戦

	達成目標	関連指標	単位	2008年度	2009年度	2009年度の行動実績
Bouygues Construction	› 工事の企画と施工において環境への配慮を強める。	› 環境の国際規格 "Iso 14001" の認証事業の売上ウェート（国内外全体）。	%	82	84	› 専門能力クラスターに先導される形で「持続可能な建設」に関わるR&D（研究開発）を続行。ラファルジュ社と提携して、断熱効果に優れた新世代セメント "Thermédia" を開発。 › 新築建物のエネルギー消費量に上限を設けるフランスの熱量規制を先取りする形で、BBC[c]（低エネルギー建築物）の保証書付きの建物14物件を引き渡し完了、又は施工を進行。 › 「ティコピア居住様式」のコンセプトを謳った低エネルギー小型高層ビルが、エコロジー・エネルギー・持続可能発展・海洋省のPUCA（プラン・都市計画・建設・建築）コンクールで受賞。 › 全工事現場に共通する環境基準を策定。この環境基準を守っている現場に "Ecosite" ラベルを授与。 › 各種建造物の炭素アセスメントを実施するためのソフトCarbonEco® を開発普及。
		› 建築物と大規模土木工事に関する炭素アセスメントの件数。	件	40	330	
Bouygues Immobilier	› 環境を尊重する事業プログラムを企画実現していく。	› H&E（住居と環境）証明を取得済み又は取得中の住宅戸数。	戸	18,599	24,083	› 手掛けた全住宅にH&E証明を付け、全商業ビルに"NF Bâtiments Tertiaires HQE®" 証明を付ける方針を堅持。 › 環境グルネルの要件を先取りするステップを踏み出し、1500戸以上のBBC[c]タイプ住宅の建設許可申請を提出（将来の規制施行より3年早い）。
		› 建設許可申請案件のうちBBC[c]（低エネルギー建築物）の割合。	%	1	14	
COLAS	› 資材の節約と温室効果ガスの抑制のために、道路舗装剤のリサイクルを促進する。 › エネルギーを節約し、温室効果ガス排出を節減するために、「中温」の（3E）[d] アスファルトと舗装剤の使用を促進する。	› 舗装剤生産に占めるリサイクル品の割合。	%	8	9	› 必要に応じて舗装剤の生産拠点を変更。"fraisats"[e]を組織的に回収。数値データを踏まえた努力を継続。 › グループ企業ごとに量的目標と行動計画を設定。 › 技術・営業チームを編成して顧客向けプロモーション活動を実施。
		› リサイクルによるアスファルトの節約量。	トン	175,000	180,000	
		› 国内外におけるコラスの舗装材生産全体に占める「中温」（3E）[d] の割合。	%	n/a[g]	2	
TF1	› TF1グループによる直接のエコロジカル・フットプリントを抑制する。 › 環境の尊重に向けた行動進化の必要性をスタッフと仕入先に自覚してもらう。	› 水の消費量の変動率。	%	(-)4	(-)16	› 低エネルギー型の放送スタジオの第1号を設置。 › 番組や映像の制作過程における環境尊重への意識向上を図る、"Ecoprod"[f]のキャンペーンを正式に開始。具体的には、ウェブサイトwww.ecoprod.comを通じて、エコロジカル・フットプリントを抑制できるツールを発展させて映像制作業者に無料提供。 › 仕入先のCSR（企業の社会的責任）姿勢を第三者機関（EcoVadis）に査定させる運動を開始。
		› 第三者機関から査定を受けた仕入先の数。	社	n/a[g]	45	
Bouygues Telecom	› 自社と顧客のエコロジカル・フットプリントを減少させるようにする。	› 「ツール・ド・フランス2009」へのチーム参加に際して排出される温室効果ガス。	トン CO_2eq	962	459	› 「ツール・ド・フランス2009」参加に伴うCO_2排出の残存分に対するカーボンオフセットを加味したエコ・コンセプションを提唱。 › 事業所の利用に関するHQE®（高環境品質）証明を取得。 › 法人客に向けた「環境責任」サービス提供を開始。エコデザインの携帯電話を販売開始。 › ブイグ・テレコムのカスタマーセンターが、環境に配慮したオフィス利用を証明する"NF Bâtiments Tertiaires en exploitation – Démarche HQE®"をCertiveaから取得。
		› オフィスのエネルギー消費の変動率。	%	(-)6	(-)4	

(a) ブイグ・テレコム社のみ 。(b) ブイグ・テレコム社と傘下企業を含む。(c) 一次エネルギーの年間消費量を50kWh/ m^2に抑えた低消費建築物。(d) "Environnementaux, Économes en Énergie"（環境に配慮したエネルギー節約型）の3つの頭文字。(e) 古い道路から切削した舗装剤のこと。(f) 官民合わせた5つのパートナーと共同で打ち出したプロジェクトで、映像関連事業が環境に及ぼす影響についてプロダクション担当者の意識向上を狙っている。(g) 該当なし

総合建設業の大手

良好な2009年度の営業及び財務成績

2009年度売上高
95億4600万ユーロ
(0.5%増)

営業利益率
3.5% (0.3ポイント増)

連結当期純利益
2億4000万ユーロ
(19%減)

受注残高
120億ユーロ (2%減)

従業員数
5万2599人

2010年度目標売上高
91億ユーロ (5%減)

キプロスのラルナカ国際空港

ブイグ・コンストラクション(Bouygues Construction)は建築、土木、電気、保守の各分野における世界的トップ企業であり、大手グループとしてのパワーと臨機応変なビジネスネットワークを兼ね備え、プロジェクトの資金調達、企画、施工、開発、及びメンテナンスまで含めた幅広いノウハウを誇っています。

経済・金融危機の中にもかかわらず、ブイグ・コンストラクションはかなりのレベルの売上高（95億4600万ユーロ）と受注残高（120億ユーロ）を維持し、営業利益も前年度比9%増を記録しましたが、当期純利益は2億4000万ユーロにとどまりました。

国内の活動

建築関連については、保健施設や司法施設の大型建設プロジェクトに関わる官公庁からの受注が売上高を下支えしました。一方、公共土木関連では、フラマンヴィル欧州加圧水型炉（EPR）原子力発電所の工事が牽引役になりました。

国外の活動

西ヨーロッパでは事業認可（キプロス）、官民パートナーシップ（イギリス）、及び不動産開発(*)（スイス）の各分野でノウハウと経験を活かしました。

東ヨーロッパではクロアチアの高速道路の新区間工事を行い、ポーランドとチェコで近年手掛けてきたM&A案件の統合と展開を進めました。

中近東・アフリカでは、南アフリカの高速路線「ガウトレイン」（Gautrain）などの大型インフラ計画を実行しました。

アジア太平洋地域では、大型高層ビルやトンネルなど高度な建設技術を要するプロジェクトを柱にしました。

カリブ地域では引き続きプレゼンスを維持し、**北米**（カナダと米国）では新たな市場に進出を果たしました。

電気及び保守

子会社のETDEはフランス国内においては、電気通信網公共工事、電気・熱学関連技術、施設管理の3つの中核的分野でノウハウを発揮しました。他方、国外においては、例えばコンゴで全長500キロメートルに渡る電線及び変電所の建設工事を実施しました。

(*) 不動産の探知・取得や、ユーザーと投資家との提携を通じた不動産開発計画。

ハイライト

大型受注案件
- アミアン・ピカルディー大学病院とオルレアンの病院。
- マイアミのトンネル。
- 赤道ギニアのバタの高速道路。

進行中の工事
- フラマンヴィルとフィンランドの欧州加圧水型炉（EPR）原子力発電所。
- ラ・デファンス地区の高層ビルTour First。
- トルクメニスタンの大統領官邸。

引渡済み案件
- キプロスの飛行場。
- ブイグ・テレコムのテクノポール（ムードン所在）。
- シンガポールの最高グリーン建築基準を満たすTampines Grandeビル群。

14の「低エネルギー建築物」を建設し、炭素アセスメントの計算ツールCarbonEco®を活用。

石工職人のOscar Lognon氏
（GTB コンストラクション所属）

売上高
（単位10億ユーロ）

純利益
（単位100万ユーロ）

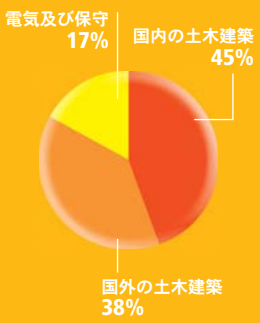
連結貸借対照表の要約（12月31日現在）

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
資産の部		
• 非流動資産	1,401	1,195
• 流動資産	6,738	6,941
資産合計	8,139	8,136
資本及び負債の部		
• 自己資本	761	766
• 非流動負債	1,023	1,086
• 流動負債	6,355	6,284
資本及び負債合計	8,139	8,136
正味現金	2,592	3,286

連結損益計算書の要約

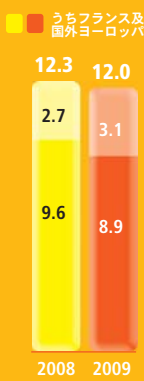
（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
売上高	9,497	9,546
調整前営業利益	308	335
• その他営業収支	-	-
営業利益	308	335
• 少数株主持分調整前利益	294	241
• 少数株主持分	3	(1)
連結当期純利益	297	240

分野別売上比率

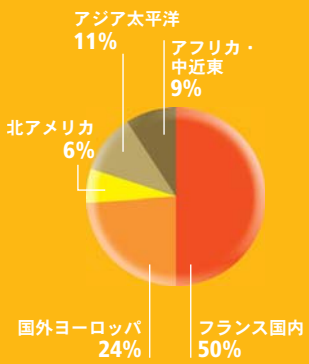


正味現金
（単位10億ユーロ）

受注残高
（単位10億ユーロ）



受注残高の地域別比率



2010年度の見通し

経済危機の影響がなお続く中で、ブイグ・コンストラクションは次の4つの強みを活かしていきます。

- **2009年12月31日現在、次年度の目標売上高**の74% に相当する67億ユーロ分の受注を確保。
- 2009年12月31日現在、工期5年以上の**長期案件の受注残**が13億ユーロ。
- 33億ユーロの正味現金を誇る**堅固な財務体質**。
- ビジネスチャンスを逃さない**国際展開戦略**（これが奏功して、2009年第4四半期にカタールでBarwa Financial District社から巨大プロジェクト契約を獲得）。

ブイグ・コンストラクションは、**イノベーション**と**「持続可能な建設」**を同業他社との決定的な差別化の切り札にすべく一層の努力を傾けていきます。

不動産開発のリーダー

2009年度売上高
29億8900万ユーロ
(2%増)

営業利益率
6.8% (1.6ポイント減)

連結当期純利益
1億1000万ユーロ
(5%増)

従業員数
1343人

2010年度目標売上高
21億ユーロ (30%減)

ハイライト

住宅関連
> 売上高は過去最高の21億ユーロ（前年度比16%増）。
> 住宅予約販売数は11,230（同40%増）。

オフィスビル等
> 売上高は9億ユーロ。
> 引渡し物件は、イッシー・レ・ムリノーの "Eos"、"Galeo"、"Dueo"、及び "Trieo" の各ビル、サン・ドニの "Spallis"、及びムードンのブイグ・テレコム "Technopôle"（テクノポール）。

持続可能な発展
> 2009年度の提出済み建設許可申請の14%がBBC（低エネルギー建築物）。
> 建設許可取得済み案件、又は施工中物件の5万8000平方メートル分がプラスエネルギー型オフィス。
> 環境保護と人々の連帯に役立つ建築と都市計画を模索しながら、都市をもっと人間的にできるようにブイグ・イモビリエ企業財団を創設。

2009年度に強めた先導企業としての地位

ブイグ・イモビリエのHQE®証明付き新本社 Galeo

ブイグ・イモビリエ (Bouygues Immobilier) は、フランス国内33の支店と 国外ヨーロッパ4拠点のネットワークを生かして、住宅、オフィスビル、及びショッピングセンターの開発プロジェクトを推進しています。

2009年度、ブイグ・イモビリエは困難な経営環境の中で市場条件への適応能力を示し、住宅分野におけるトップ企業としての地位を強化することができました。

住宅関連

ブイグ・イモビリエは2009年度に11,230（うち国内が10,740）の住宅予約販売数を記録し、業界平均を上回るパフォーマンスを示しました。住宅業界では賃貸住宅投資減税制度（"dispositif Scellier"）、ゼロ金利新築住宅ローン制度、及び低所得者向けの新築住宅購入支援制度（"Pass-foncier®"）といった各種の刺激政策や金利低下が下支え要因になりましたが、住宅在庫を捌くための販促費がかさみ採算性の低下が避けられませんでした。

オフィス・商業関連

オフィス・商業ビル業界は2009年度も依然として低調に終わりました。オフィス賃借需要 (*) が低下する中で、ビルのオーナーが高い賃貸収益率を求めるという悪条件が重なったからです。こうした不利な事業環境のため、この分野におけるブイグ・イモビリエの受注処理高は1億5200万ユーロにとどまりました。一方、花形的な大型プロジェクト（マイクロソフト・フランス本社 "Eos Generali" やブイグ・テレコムのテクノポールなど）については、総面積27万平方メートル分の物件の引き渡しを行いました。なお、ブイグ・イモビリエは、パリ郊外イッシー・レ・ムリノーの "Mozart" と "Eqwater" の両ビル 、パリの "Farman" ビル と "La Banque Postale" 本社ビル、及びムードンのプラスエネルギー型商業ビルGreen Office®の各プロジェクトを引き続き推進しています。

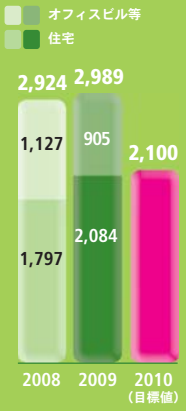
持続可能な発展

持続可能な発展の面ではモデル企業を自任するブイグ・イモビリエは、手掛けた全住宅にH&E（住宅と環境）証明を付けています。また、環境グルネルの要件を3年早く実行に移し、2009年度は提出済み建設許可申請の14%をBBC（低エネルギー建築物）の規格に合致させました。加えて、Green Office®（グリーンオフィス）の建設をムードンで開始し、イル・ド・フランスでもGreen Office®の新プロジェクトの調査を開始しました。さらに、既存の商業施設群の熱エネルギーの有効利用を図るため、"Réhagreen®" サービスを創設して当該施設の改修事業に乗り出しました。

仕入部長のTassadit Amezianeさん（ブイグ・イモビリエ所属）

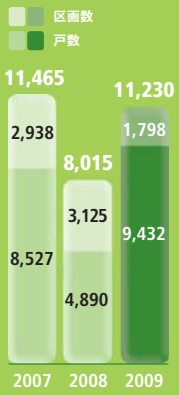
(*) 年度中に賃貸に供された総床面積を指標とする。

売上高
（単位100万ユーロ）

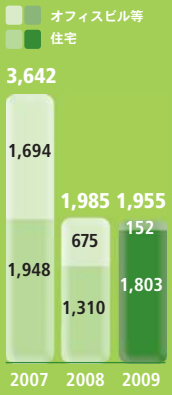


純利益
（単位100万ユーロ）

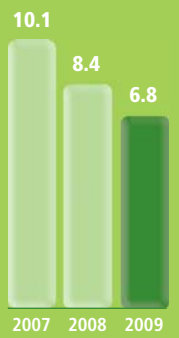
住宅予約販売数



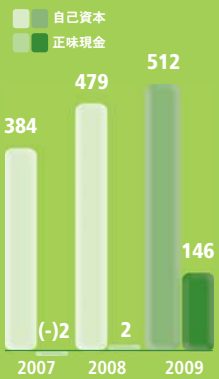
予約販売高
（単位100万ユーロ）



営業利益率
（単位%）



自己資本と正味現金
（単位100万ユーロ）



連結貸借対照表の要約（12月31日現在）

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
資産の部		
• 非流動資産	64	72
• 流動資産	2,237	1,952
資産合計	2,301	2,024
資本及び負債の部		
• 自己資本	479	512
• 非流動負債	141	175
• 流動負債	1,681	1,337
資本及び負債合計	2,301	2,024
正味現金	2	146

連結損益計算書の要約

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
売上高	2,924	2,989
調整前営業利益	247	203
• その他営業収支	-	-
営業利益	247	203
• 少数株主持分調整前利益	111	113
• 少数株主持分	(6)	(3)
連結当期純利益	105	110

2010年度の見通し

売上高の落ち込みが予想される2010年度は、新しい市場環境にうまく適応しながら、国内の不動産開発の先導企業としての地位を強化していきます。

- **住宅関連**不動産投資に対する政府の優遇措置を活用する形で、住宅オーナーをあらためて顧客に取り込めるような魅力ある商品を提案していく。
- **オフィスビル**目下進行中の大型案件を完成して引渡し、ユーザーと投資家のニーズに依拠した開発を進める。
- **持続可能な発展**「低エネルギー」住宅を一層推進し、「プラスエネルギー」オフィスビルの開発や既存施設の改修事業を継続する。
- **財務面**堅固な財務体質を維持していく。

世界NO.1の道路施設企業

2009年度売上高
115億8100万ユーロ
(9%減)

営業利益率
4.7% (0.6ポイント減)

連結当期純利益
3億8700万ユーロ
(21%減)

受注残高
63億ユーロ (7.5%増)

従業員数
6万6771人

2010年度目標売上高
115億ユーロ (1%減)

ハイライト

外部的拡大
> 2010年6月におけるダンケルクの製油企業買収に向けた覚書に調印（アスファルトの調達確保のため）。

施工中の案件
> ランスとアンジェの路面電車道（フランス）。
> 高速道路M6-M60号線（ハンガリー）。
> アラスカ州のアンカレッジ港（米国）。
> ケベック州の高速道路85号（カナダ）。

長期契約（PPPや事業認可）
> 英国のArea 12道路の管理と保守に関わる第4契約を獲得。
> PPP 契約（レユニオン島のトラムトレイン(*)、及びスロバキアの高速道路D1号(*)）。

持続可能な発展
> 燃料節約キャンペーンを実施。
> 「多様化」方針を具体化（障害者受入れ、シニア尊重、社会的同化、男女共同参画など）。

(*) 目下、資金調達が最終段階。

縮小する業界で見せた持久力

ハンガリーの高速道路M6-M60号線

世界40ヶ国に展開するコラス（Colas）は、交通インフラの整備と保守に関わる全分野を扱っており、骨材、舗装剤、インスタントコンクリート、乳剤、防水膜、さらには交通安全設備に至るまでの関連事業全体を統合しています。

2009年度のコラスは官民の需要が大幅に落ち込む中で事業全体を進めました。アジアとモロッコを除いて、1400を数える拠点のほとんどが事業規模の縮小に陥り、コラスグループ総体の売上高は前年度比9%減となりました。2008年末の特別工事案件が終了したことや、アスファルト価格が下落したことも売上の低迷に拍車をかけました。この結果、連結当期純利益は同21%減の3億8700万ユーロに終わりました。しかしそれにしても、対売上高で3.3%を確保した純利益は、コラスグループ各社が困難な経済環境下で1年間取り組んできた諸活動の成果を反映しています。

フランス本国（売上高7%減）
2009年度上半期は冬季の悪天候もあって低迷し、下半期は政府の刺激策がフル効果を発揮して業況が上向きになると期待されたにもかかわらず、実際には不発に終わりました（既に予定されていた投資案件の差し替え、時間的ずれ、及び事業税改革の問題などが原因）。

国外及び海外県（同12%減）
北アメリカでは、米国の景気刺激策が部分的にずれ込んだにもかかわらず、米国とカナダの子会社が好成績を収めました。ルーマニア、クロアチア、ハンガリーといった**中欧**諸国では大幅な後退を経験しましたが、**北欧**での落ち込みは限定的でした。その中にあってイギリスは長期契約の恩恵を享受しました。**アフリカ・インド洋・アジア地域**では、モロッコは増進しましたがマダガスカルでは民間鉱山契約後に頭打ちとなり、インド洋のその他地域の業況は横ばいで、アジア地域では上伸を見ました。**海外県**では、グアドループやマルティニークなどで起きた騒乱、レユニオン島のタマラン道プロジェクトの終了、さらにはレユニオン島の免税改革が大きなマイナス要因になりました。

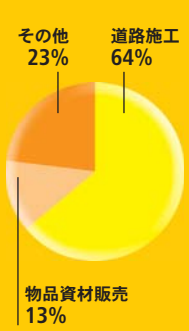
資材生産
コラスは2009年度に1億600万トンの骨材（26億トンのストック）、4800万トンの道路舗装剤、160万トンの乳剤と結合剤（世界最大の生産量）、及び2000万平方メートルの防水膜を生産しました。

工事技師のTiphaine Michon氏（コラス・イル＝ド＝フランス・ノルマンディ所属）

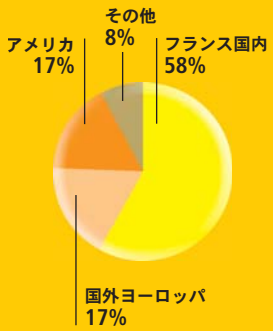
売上高
（単位10億ユーロ）

純利益
（単位100万ユーロ）

分野別売上比率



地域別売上



グロス キャッシュフロー
（単位100万ユーロ）

正味事業投資
（単位100万ユーロ）

連結貸借対照表の要約（12月31日現在）

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
資産の部		
• 非流動資産	3,529	3,502
• 流動資産	4,466	4,186
資産合計	7,995	7,688
資本及び負債の部		
• 自己資本	2,177	2,310
• 非流動負債	913	957
• 流動負債	4,905	4,421
資本及び負債合計	7,995	7,688
正味現金	(6)	117

連結損益計算書の要約

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
売上高	12,789	11,581
調整前営業利益	682	541
• その他営業収支	-	-
営業利益	682	541
• 少数株主持分調整前利益	495	391
• 少数株主持分	(5)	(4)
連結当期純利益	490	387

2010年度の見通し

2009年12月末現在の受注残高は前年同月比7.5%増の63億ユーロとなりましたが、業界の先行きは依然として不確かです。

道路関連はフランス国内では横ばい又は若干低下する可能性がありますが、鉄道やパイプラインは伸びると思われます。北アメリカではかなりの業況が期待できる筈ですが、ヨーロッパは中欧が足を引っ張り再び後退するかもしれません。アフリカ・インド洋・アジア地域の場合は2009年度とほぼ同水準を維持するでしょう。

2010年度の予想売上高は手堅く見積もって115億ユーロで、量的拡大よりも採算性重視の方向性を模索することになります。

2010年度のコラスは、各国の業況にマッチした**臨機応変な戦略**を追求し、世界規模のニーズが依然大きいインフラ関連が2011年以降に回復に向かうことを期待しています。

エネルギー節約、CO_2の排出削減、安全重視、多様性尊重といった**持続可能な発展**　の目標は今後も鋭意達成に努めていきます。

仏民放テレビ界のトップグループ

新環境にうまく適応して将来への布石

2009年3月6日放送の "Les Enfoirés font leur cinéma"

2009年度売上高
23億6500万ユーロ
(9%減)

営業利益率
4.3% (2.5ポイント減)

連結当期純利益
1億1500万ユーロ
(30%減)

従業員数
3910人

2010年度目標売上高
24億1000万ユーロ
(2%増)

ハイライト

- 3月5日「視聴覚通信並びにテレビ新公共サービスに関する法律」発布。
- 3月6日放送のチャリティー・コンサート "Enfoirés"（アンフォワレ）を1230万人が視聴(*)（テー・エフ・アンの**過去最高**の記録）。
- 4月に新ウェブサイトwww.TF1.frを**立ち上げ**、11月にwww.TF1News.frをスタート。
- 2009年6月11日、Groupe ABからNT1全株とTMC株40%を買い取るための**合意書**に調印。
- 5月にSony Pictures Home Entertainmentとビデオ分野の提携契約、7月にUGCと映画分野の提携契約をそれぞれ**締結**。
- 7月に障害に関する広報キャンペーンを**スタート**。
- 2009年12月28日、Canal+ France株9.9%を7億4400万ユーロで**譲渡**。

テー・エフ・アン(TF1)は世の中に情報を提供し人々を楽しませることを使命と考え、基幹事業であるテレビ放送（有料チャンネルを含む）に今後も注力しつつも、インターネット、映像等コンテンツ権、プロダクション、ライセンス、及びゲームなどへの多角化を図ってきました。

2009年度は、全般的な経済環境が変化しただけでなく業界の競争条件や各種の規制ルールも変わったため、テー・エフ・アンは2つの課題にチャレンジしなければなりませんでした。第1はテレビ局のビジネスモデルを新環境に合ったものにする積極的な取り組みでした。第2は、新たな相手先との業務合意やパートナーシップを通じて多角化戦略を展開していくことでした。厳しい状況の中で、グループ売上高は23億6500万ユーロ、連結当期純利益は1億1500万ユーロと苦戦しましたが、6000万ユーロの目標値を上回る経費削減を実現できました。

国内テレビ放送

フランス人の88%が拡大テレビチャンネルを視聴している状況において、2009年度は全チャンネルを含めた視聴率ベスト100のうち96までをテー・エフ・アンの番組が占めました。また、テー・エフ・アンは4歳以上個人の視聴者数シェア26.1%(*)、50歳未満の女性の視聴者数シェア29.8%を記録して、ヨーロッパにおける独特のポジションを示しました。その一方で、インターネットにおけるコンテンツ制作にも力を入れて、放送局、傘下企業、及びウェブサイトとのシナジーを発展させました。この点は、特にwww.TF1.fr.の新サイトの立ち上げが成功したことが挙げられます。テー・エフ・アンは2009年12月末に1700万人のユニーク・ビジター数をカウントして(**)、国内インターネットテレビの先導企業としての地位を維持しました。

映像等コンテンツ権

映像等コンテンツ権ビジネスについては、テー・エフ・アンは2009年度にSony Pictures Home Entertainment社とUGC社との提携を通じて、ビデオ・映画業界における地位を強化する戦略を採りました。なお、当該事業の採算性を長期的に改善していくことも提携の目的の一つになっています。

国際テレビ放送

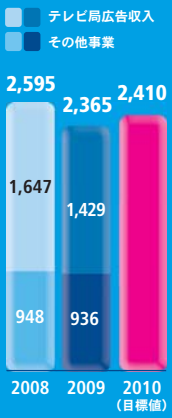
ユーロスポーツ（Eurosport）は、10のウェブサイトを活用して59ヶ国において20言語で番組を放送しており、ヨーロッパにおける先導的なマルチメディアポータルとして一層の地理的拡大を追求しています。また、その他のグループ企業ではオンラインゲームやオンラインくじなどの新分野の開拓も図っています。

ジャーナリストのHarry Roselmack氏（TF1所属）

(*) メディアメトリー（Médiamétrie）の「メディアマット」（Médiamat）による2009年度調査。

(**) フランスのインターネットの標準視聴率ツール "panel NNR" による。

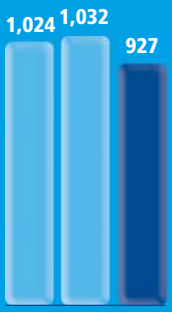
売上高
（単位100万ユーロ）



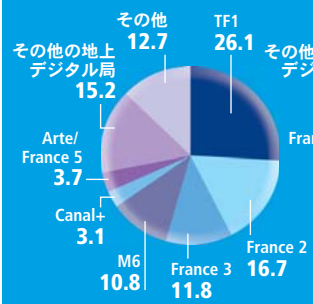
純利益
（単位100万ユーロ）

営業利益
（単位100万ユーロ）

テレビ番組関連費
（単位100万ユーロ）

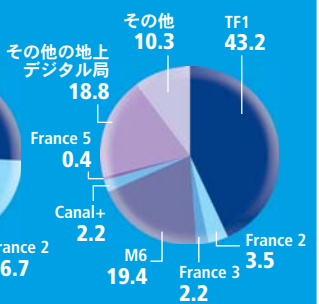


4歳以上個人の視聴者数シェア (*)
単位%）



(*) 調査機関メディアメトリー（Médiamétrie）の「メディアマット」（Médiamat）による。

広告マーケットシェア (**)
（単位%）



(**) 調査会社TNS Media Intelligenceによる。

連結貸借対照表の要約（12月31日現在）

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
資産の部		
• 非流動資産	1,869	1,143
• 流動資産	1,856	2,540
• 譲渡事業資産	15	-
資産合計	3,740	3,683
資本及び負債の部		
• 自己資本	1,377	1,397
• 非流動負債	756	46
• 流動負債	1,592	2,240
• 譲渡事業負債	15	-
資本及び負債合計	3,740	3,683
正味現金	(705)	73

連結損益計算書の要約

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
売上高	2,595	2,365
調整前営業利益	177	101
• その他営業収支	-	-
営業利益	177	101
• 少数株主持分調整前利益	164	115
• 少数株主持分	-	-
連結当期純利益	164	115

2010年度の見通し

テー・エフ・アンは、新たな市場環境にチャンネルモデルを適合させる努力を2010年度も継続しつつ、斬新な事業活動をどこまでも活発に展開していきます。その場合、次の各点がポイントになります。

› 関係当局から承認が得られ次第**TMC**と**NT1**の事業を発展させる。

› テレビ視聴者との関係に特に注意を払いながら、**インターネット上のプレゼンス**を強める。

› 他企業と**パートナーシップ**を組む方針を続行する。

テー・エフ・アンは、視聴者とのあらゆる形のコンタクトを最大限に生かすために、情報提供と娯楽の両分野におけるリーダー企業としての地位を堅持していきます。他方、**炭素アセスメント**をTF1グループ全体にまで広げ、**多様性**の面におけるコミットメントも強めていきます。

通信サービス企業

2009年度売上高
53億6800万ユーロ
(5%増)

営業利益率
13.6% (2.5ポイント減)

連結当期純利益
4億7100万ユーロ
(12%減)

従業員数
9018人

2010年度目標売上高
53億7000万ユーロ
(横ばい)

ハイライト

- **1月** ビジネスユーザーを対象にした国内初の環境責任型サービス "Eco Amplitude" 開始。
- **4月** 「iPhone 3G」の定額料金プランの提供スタート。
- **5月** 固定電話、携帯電話、テレビ、及びインターネットを統合した業界初のクワドロプルプレイ「イデオ」（ideo）をスタート。
- **7月** フランス携帯電話事業者間のコールターミネーション料金値下げ。
- **10月** AFRC（フランス顧客関係協会）から2009年度の「企業市民賞」受賞。
- **11月** "l'illimité puissance 3"（無制限パワー3）と銘打った「ネオ3」（Neo.3）を市場投入。
- **12月** カスタマーセンターがHQE®証明を取得した他、ムードンで「テクノポールHQE®」が落成。

モバイルと固定の両面で優れたパフォーマンス

2009年度の「イデオ」スタートの広告キャンペーン

2009年度のブイグ・テレコム（Bouygues Telecom）は、モバイル市場での急伸を続ける一方で固定市場への参入も成功させました。携帯電話分野における顧客関係管理のクオリティー・ランキングで3年続けて第1位となり、今やユーザー数は1000万人の大台を突破しています。

ブイグ・テレコムは2009年度を通じて優れた営業成績を実現して、75万8000人の携帯電話ユーザーと30万人の固定電話ユーザーを新規に獲得しました。2009年度におけるモバイル事業の正味の成長寄与率は22%でした。

新たなサービス提供

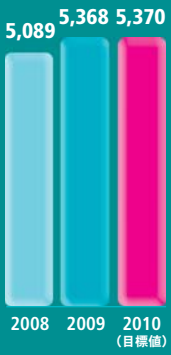
5月25日にスタートさせた業界初のクワドロプルプレイ「イデオ」（ideo）を中心に、全てのサービス提供があいまって成功を導いてくれました。例えば、定額料金プラン「ネオ」（Neo）の内容を一層充実させるため、通話と通信を毎日24時間無制限に利用できるビジネスユーザー向け「ネオ・プロ24時間」（Neo Pro 24/24）、及び、夕方だけでなく夜中から朝8時まで電話が掛け放題でSMS とMMSが24時間使い放題のサービスを統合した一般個人向け「ネオ3」（Neo.3）を打ち出しました。この結果、ブイグ・テレコムは100万の法人客等を含め1000万人を超える携帯電話ユーザーを獲得しました（そのうちの76.6%が後払い定額プランを利用）。

サービス・クオリティー

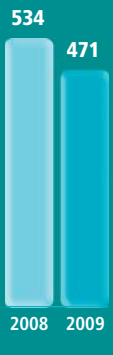
良質のカスタマーサービスを最優先の課題にしているブイグ・テレコムは、携帯電話分野における顧客関係管理のクオリティー・ランキング（TNS Sofres社とBearingPoint社の調査）で3年連続して第1位に輝きました。一方、「3Gプラス」の通信網の展開を推し進めて、2009年12月末現在までに80%の人口カバー率を達成するに至っています（2010年末までに75%にすることが法的義務）。かくしてブイグ・テレコムは、大都市圏の全部と人口5000人以上の都市のほとんどにおいて快適なサービス利用を可能にすることにより、ビジネスユーザー向けと一般個人向けのモバイルインターネット市場の発展に貢献しているのです。

「ブイグ・テレコム・クラブ」担当のAynur Genc 氏（ストラスブール所在）

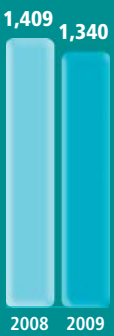
売上高
（単位100万ユーロ）



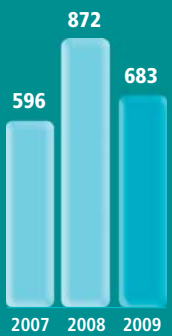
純利益
（単位100万ユーロ）



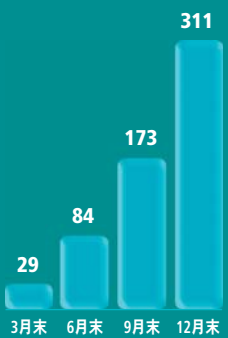
グロス キャッシュフロー
（単位100万ユーロ）



正味事業投資
（単位100万ユーロ）

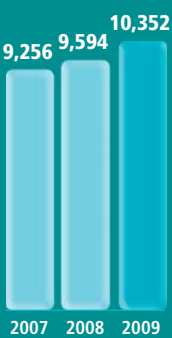


2009年度のBboxユーザー（*）
（単位千人）



(*) Bboxを実際に活用しているアクティブユーザー数

モバイルユーザー
（単位千人）



連結貸借対照表の要約（12月31日現在）

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
資産の部		
• 非流動資産	3,411	3,513
• 流動資産	1,270	1,307
資産合計	4,681	4,820
資本及び負債の部		
• 自己資本	2,396	2,371
• 非流動負債	244	460
• 流動負債	2,041	1,989
資本及び負債合計	4,681	4,820
正味金融債務	107	295

連結損益計算書の要約

（単位100万ユーロ）	2008年度	2009年度
売上高	5,089	5,368
調整前営業利益	817	730
• その他営業収支	-	-
営業利益	817	730
• 少数株主持分調整前利益	534	471
• 少数株主持分	-	-
連結当期純利益	534	471

2010年度の見通し

ブイグ・テレコムは2010年度も引き続き業界のチャレンジャーとして、競争力ある料金設定により魅力ある新サービスを提供するとともに、固定分野における超高速インターネット接続サービスを提案していきます。

2010年度も、**コールターミネーション（通話とSMS）の料金値下げ**を含めた各種の規制に対応していくことになりますが、この料金値下げがあっても強力な内部成長に依拠して、2009年度並みの53億7000万ユーロの売上高を維持できる見込みです。

他方、自社と取引相手の**エコロジカル・フットプリントを抑制**するために、仕入先と一緒に3R（リデュース・リユース・リサイクル）運動を展開していくだけでなく、リサイクル率を挙げるために使用済み携帯電話の回収も促進していきます。

ALSTOM 将来性に富む2事業部門

売上高
96億8300万ユーロ
(8%増)

営業利益率
8.6% (0.8ポイント増)

連結純利益
5億6200万ユーロ
(7%増)

受注高
71億3400万ユーロ
(54%減)

従業員数
約7万9500人

(データーは2009年4月ー9月の上半期)

ハイライト

2009年の主な契約

> **2月** 郊外電車 "X'Trapolis" 20台をメルボルン市に納入。オランダの石炭火力発電所用のボイラー納入。

> **4月** 英国最大のコンバインドサイクル発電所を建設。RER（地域急行鉄道網）A路線用の2階建て車両60台をRATP（パリ交通公団）に納入。

> **10月** SNCF（フランス国鉄）が1階建てTER（地域圏急行輸送）列車の新世代設備の仕入先にアルストムを選定。スイスで水力発電所を納入。

> **11月** ドイツで新型のボイラーと水蒸気タービンを納入。

> **12月** スロベニアで高効率水蒸気発電所を建設。

2010年の主な契約

> **1月** アルストム及びシュナイダーエレクトリックの企業連がアレバと、子会社アレバT&Dの買収合意書に調印。

困難な経済環境の中で良好な事業実績

未来型地域列車 "Coradia Polyvalent"

アルストム（Alstom）は70ヶ国以上に進出し7万9500人近くのスタッフを擁して、エネルギーと輸送という将来性に富む2つの分野で力量を発揮しています。

発電設備

アルストムは、ターンキー方式の発電所建設、電力生産の付帯サービス、及び大気のクオリティー制御システムの各分野において世界ナンバーワンを誇っています。石炭、ガス、燃料油、原子力、水力発電、風力などの全ての種類のエネルギーを扱い、いわゆる「クリーン」電気の面で業界をリードし、二酸化炭素を集める装置なども開発しています。

鉄道輸送

鉄道輸送の分野でも、アルストムは車両設備と運営サービスの提供において世界的トップ企業としての存在感を発揮しています。例えば、新幹線（TGV）や特急列車では世界第1位、都市鉄道輸送では世界第2位にランクされています。

上半期の実績

3月決算のアルストムの上半期（2009年4月ー同年9月）の営業成績としては、売上高が前年同期比8%増、営業利益が同19%増（8億2800万ユーロ）、営業利益率が8.6%、連結純利益が同7%増（5億6200万ユーロ）、及びフリーキャッシュフローが7700万ユーロ（受注高の落ち込みにより低下）という結果になりました。

第3四半期までの実績

当年度第3四半期まで（2009年4月ー同年12月の9ヶ月間）の営業成績としては、受注高が114億ユーロ、2009年12月31日現在の受注残高が440億ユーロ（月商27ヶ月分）、売上高144億ユーロ（前年同期間比6%増）となりました。

第3四半期（9月ー12月）は受注処理高が42億ユーロとなり、パワーと輸送の2部門の受注が前年同期に比べて大幅に改善されました。すなわ

ベルフォールのArabelle
蒸気タービン

ロシアの鉄道パートナーシップ

ち、パワー部門では27億ユーロの新規受注を記録し、輸送部門では16億ユーロの契約を獲得しました。

パワー部門では、当年度第3四半期まで9ヶ月間の受注処理高が74億ユーロと、例外的に受注が多かった前年同期間に比べると48%減少しましたが、売上高のほうは第3四半期の高い受注水準に支えられて前年同期間比7%増の101億ユーロを記録しました。

輸送部門では同9ヶ月間の受注処理高が40億ユーロと、やはり非常に受注が多かった前年同期間に比べると47%減少しました。売上高は前年同期間比5%増の43億ユーロとなりましたが、第3四半期の納入実績は前年同期比7%伸びました。

アルストム・パワー社 が設置した風力発電機Ecotècnica100

アレバ T&Dの買収

アレバ（Areva）は2009年11月30日、送電・配電の子会社アレバT&D（Areva　T&D）の売却に関して、アルストム及びシュナイダーエレクトリック（Schneider　Electric）連合と独占交渉に入る旨決定したと発表しました。この結果、両社は2010年1月20日、アレバT&Dの買収契約を親会社アレバ（Areva）と締結しました。このテイクオーバーは関係当局の承認を得られる筈です。

Alstom Hydro Holding株式処理

ブイグはAlstom　Hydro　Holdingの50%持株を、アルストム440万株（2009年10月31日現在でアルストム資本金の1.5%に相当）と引き換えに譲渡するオプションを実行しました。この結果、ブイグのアルストム持株比率は約30.8%になる見込みです。

今後の見通し

アルストムは今後も健全な財務構成を堅持していきます。当年度通期におけるグループ全体の営業利益率は9%前後、パワー部門では同10% ～ 11%、輸送部門では同7% ～ 8%が見込まれています。

なお、2009年12月31日現在におけるアルストム株の相場は49.06ユーロでした。

BOUYGUES

GROUPE BOUYGUES

Siège social de Bouygues SA
32 avenue Hoche
75378 Paris cedex 08 - France
Tél. : +33 1 44 20 10 00
www.bouygues.com

BOUYGUES CONSTRUCTION

Challenger
1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt
78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex - France
Tél. : +33 1 30 60 33 00
www.bouygues-construction.com

BOUYGUES IMMOBILIER

3 boulevard Gallieni
92445 Issy-les-Moulineaux cedex - France
Tél. : +33 1 55 38 25 25
www.bouygues-immobilier.com

COLAS

7 place René Clair
92653 Boulogne-Billancourt cedex - France
Tél. : +33 1 47 61 75 00
www.colas.com

TF1

1 quai du Point du jour
92656 Boulogne-Billancourt cedex - France
Tél. : +33 1 41 41 12 34
www.tf1.fr

BOUYGUES TELECOM

Arcs de Seine
20 quai du Point du jour
92640 Boulogne-Billancourt cedex - France
Tél. : +33 1 39 26 75 00
www.bouyguestelecom.fr

2010年秋以降は Tour Mozart, Issy-les-Moulineaux (92130)

ブイググループ広報部。2010年3月。デザイン：AC2 Communication。制作：Expressions。翻訳：小川隆久、ブイグ翻訳部。
印刷：ITF Imprimeurs (Imprim'vert®. Certifié PEFC)。本書冊子は森林認証紙を使用して作成されました。