ブイグ・テレコム

ブイグ・コンストラクション

ブイグ事業概要

2012年2月

テー・エフ・アン

2011年度

ブイグ・イモビリエ

コラス

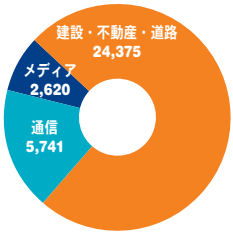
プロフィール

多角的な仏企業グループのブイグはユーロネクスト・パリに上場しており（CAC40構成銘柄）、現在80ヶ国以上に進出して13万800人の従業員を擁しています。グループの事業は**建設、不動産、道路、メディア、通信**の5部門から成っていますが、重電企業アルストムの主要株主にもなっています。ブイグは安定した株主、強力かつ独創的な企業文化、長期的な発展が見込める分野の足場、さらには極めて健全な財務構成などを切札にして、過去10年間にわたって堅固な実績を築いてきました。

ブイグ5事業部門

ブイグ・コンストラクション（総合建設業の大手）
ブイグ・イモビリエ（不動産開発の国内リーダー）
コラス（道路施設のワールドリーダー）
テー・エフ・アン（仏民放テレビ界のトップグループ）
ブイグ・テレコム（トータル通信サービス企業）

2011 年度の分野別売上高
（単位100万ユーロ）



2001年－2011年の成長率

売上高（平均年率）
5%

連結当期利益（平均年率）
12%

配当
4.4倍

組織とガバナンス 2012年2月28日現在

経営陣

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
事務本部長

フィリップ・マリアン
CFO兼ブイグ・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

取締役会

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

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

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 (*)

コレット・ルヴィネール (*)
キャップジェミニVP

サンドラ・ノンブレ
従業員株主代表

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&CO会長

フワンソワ＝アンリ・ピノー (*)
PPR会長兼CEO

ミシェル・ヴィラン
従業員株主代表

(*) 社外取締役

追加情報
www.bouygues.com

好調だった2011年度

2011年度は全体的に堅固な営業成績を収め、とりわけ建設・不動産・道路部門で素晴らしい受注実績を挙げました。グループ売上高は当初予想を上回る前年度比5%増の327億ユーロを記録しました。調整前営業利益は前年度比3%増の18億ユーロ、当期利益は同横ばいの11億ユーロとなりました。財務基盤もしっかりしており、グロスキャッシュフローは同微増の33億2500万ユーロでした。

建設企業ブイグ・コンストラクション（Bouygues Construction）は非常に良好な営業成績を示しました。売上高は前年度比6%増の98億200万ユーロ、調整前営業利益率は同0.2ポイント増の3.6%でした。2011年12月末時点の受注残高は153億ユーロという歴史的な高水準に達しました（うち半分が国外）。

不動産企業ブイグ・イモビリエ（Bouygues Immobilier）は売上高を前年度比2%アップさせたうえ、1万4314という過去最高の予約販売戸数を実現して、フランス住宅業界における先導的地位を強固にしました。調整前営業利益率は8.2%で、当期利益は同11%増の1億2000万ユーロでした。

道路施設企業コラス（Colas）にとって2011年度は新たな適応と転換を模索した年でした。売上高は前年度比6%増の124億1200万ユーロとなり、調整前営業利益率は同0.7ポイント増の3.8%でした。2010年以降、主として中欧で実施した各種の適応措置が実を結びました。

メディア企業テー・エフ・アン（TF1）は2011年度に経営戦略の結果を出しました。特にTMCとNT1の両テレビ局を獲得したことが奏功して、売上高は前年度と同レベルの26億2000万ユーロを確保し、調整前営業利益率は同2ポイント増の10.8%になりました。

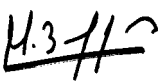
通信サービス企業ブイグ・テレコム（Bouygues Telecom）の事業は目標に沿った形になりました。売上高は前年度比2%増の57億4100万ユーロを記録しましたが、Ebitdaは予想通り、コールターミネーション料金低下の影響で同7%減の12億7200万ユーロになりました。激しい競争が繰り広げられる業界において、ブイグ・テレコムは36万9000人のモバイル定額料金プランユーザーと、43万3000人の固定ブロードバンドユーザーを新たに増やしました。

重電企業アルストム（Alstom）はグループ連結当期利益に対して、前年度の2億3500万ユーロ分を下回る1億9000万ユーロ分の貢献をしました。2011度第3四半期まで（2011年4月－12月）の受注処理高は前年同期比20%増と堅調な展開を見せました。アルストムは当年度通年の営業利益率目標を7%～8%に据え置いています。

ブイグ取締役会は、2012年4月26日の株主総会で**前年同様**の1株1.6ユーロの配当をご提案いたします。

ブイグでは長年培ってきた経験を踏まえて、2012年度も引き続き全事業部門で新たなビジネス条件への適応を図っていく所存です。

最後に、株主の皆さまのご信頼とスタッフの献身的なお仕事ぶりに対して厚く御礼申し上げる次第です。



2012年2月29日
会長兼CEO
マルタン・ブイグ

2011年度指標

売上高
327億600万ユーロ
5%増

調整前営業利益
18億1900万ユーロ
3%増

連結当期利益
10億7000万ユーロ
横ばい

負債比率
40%
17ポイント増

正味事業投資 (*)
16億5800万ユーロ
17%増

フリーキャッシュフロー (**)
8億6200万ユーロ
15%減

1株当り配当
1.60 ユーロ
前年度同額

(*) 2.6 GHzの周波数帯投資（2億2800万ユーロ）を除く
(**) 運転資金増減分はまれない

2012年度目標

売上高
323億5000万ユーロ
1%減

グループ概観

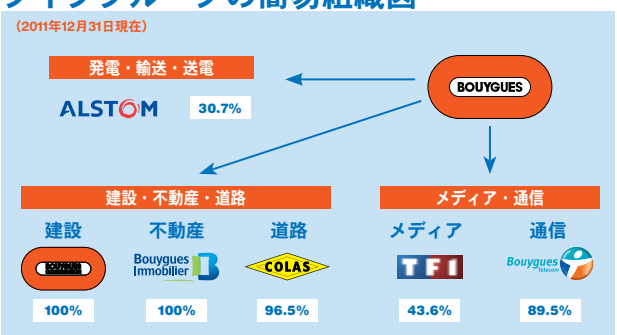
毎年コラスは世界中で
10万件以上の道路工事を実施

1952年に創業したブイググループは現在では80ヶ国以上に進出しており、強力かつ独創的な企業文化を軸にして、さらなる発展のための揺るぎない基盤を築いています。

追加情報
www.bouygues.com

ブイグは建設、不動産、道路、メディア、及び通信の5事業を扱っているほかアルストムの主要株主にもなっています。現在、ユーロネクスト・パリに上場しており（CAC40構成銘柄、Compartment A指数）、2011年12月31日における株式時価総額は77億ユーロになっています。

ブイググループの簡易組織図



ビジネス戦略

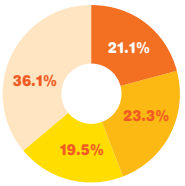
多角的に事業展開するブイググループは採算の取れる成長を志向し、長期的な発展が見込める分野に足場を築いています。いずれの活動においても競争力を維持しながら、常に斬新なサービスを顧客に提供して、企業としての付加価値を高めることを目指しています。例えば建設等の分野においては、牽引力になっている国際舞台（目下は特にアジアや中東）を中心に臨機応変なビジネス戦略を採っています。

ブイグの強み

安定した株主

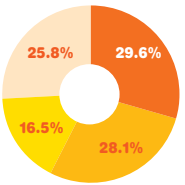
安定株主が存在するおかげで、ブイグは長期的な戦略ビジョンを立てることが可能になっています。すなわち、マルタン・ブイグとオリヴィエ・ブイグが保有するSCDMと従業員がブイグの2大安定株主になっているのです。

出資比率
(2011年12月31日現在)



発行済株式数 314,869,079

議決権比率
(2011年12月31日現在)



議決権数 439,994,172

■ SCDM (*) ■ 従業員株主
■ その他フランス人株主
■ 外国人株主

(*) 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

沿革

1952年 建築専門のEntreprise Francis Bouygues（EFB）創業

1956年 不動産開発へ多角化（Stim社）

1965年 土木及び公共工事を国内で展開

1970年 パリ証券取引所に上場

1972年 ブイグ（Bouygues）に社名変更し国際活動をスタート

1984年 配水会社ソール（Saur）と電気関連のETDEを買収（Saurは2005年に譲渡）

1986年 道路工事トップ企業Scregを獲得して総合建設の世界的リーダー

1987年 仏テレビ界トップのテー・エフ・アン（TF1）の主要株主（現在TF1は総合メディアグループに成長）

1994年 ブイグ・テレコム（Bouygues Telecom）がフランスで3番目の携帯電話事業者としてスタート（同社は現在1250万人以上のユーザーに向けて、モバイル・固定・テレビ・インターネットのトータル通信サービスを展開）

2006年 アルストム（Alstom）株式の仏政府持分を引き取り同社主要株主（2011年12月31日現在の持株比率31%）

2008年 ブイグ・テレコムが固定通信サービスを開始

> 2012年12月31日現在、従業員株主数は6万人以上（CAC40種銘柄中トップ）。

> 2011年12月31日現在、SCDMの出資比率は21.1%で議決権比率は29.6%、従業員株主の出資比率は23.3%で議決権比率は28.1%（2011年末のブイグ自社株買い実施後）。

強力かつ独創的な企業文化

グループの5事業部門で共有されているブイグの社風は＜尊重＞、＜信頼＞、＜公平＞という人材憲章3原則に依拠しており、各種プロジェクトの管理ノウハウやチームマネジメントにおいてその特色が発揮されています。

確かな需要が見込める分野に足場

建設、不動産、道路部門では、先進国と新興諸国でかなり大きなインフラ・住宅需要が見られます。また、「持続可能な建設」に係わるニーズ（低エネルギーハウス、プラスエネルギーハウス、エコタウンなど）もますます高まっています。さらに、通信、メディア部門では、テクノロジーやライフスタイルの急速な進化のおかげで市場が拡大を続けています。ブイグはいずれの部門でも第一線に立って有利なポジション固めに成功しています。そして、SD（持続可能な発展）に対するステークホールダーの強い期待をビジネスに盛り込んでいることも、ブイグの競争上の優位条件になっているのです。

非常に健全な財務構成

ブイグは堅固な財務体質を誇っています。投資活動をうまく制御して高水準のキャッシュフローを生み出しているため、負債比率を低く抑えながら十分な手元流動性を確保できています。この結果、格付機関のムーディーズから「A3/安定的」、スタンダード&プアーズからは「BBB+/安定的」の評価を受けています。

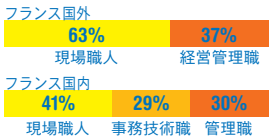
ブイグはこの強みを武器にして過去10年間にしっかりした財務成績を挙げてきました。同期間におけるブイグの売上高と当期利益の平均年間増加率はそれぞれ5%と12%になっています。この好成績の結果、ブイグは10年間で株式配当額を4.4倍に増やしました。

ブイググループの人材

現従業員（2011年12月31日現在）

13万827人

スタッフ職位



フランス国内の従業員数 (*)
7万6970人
（全体の59%）

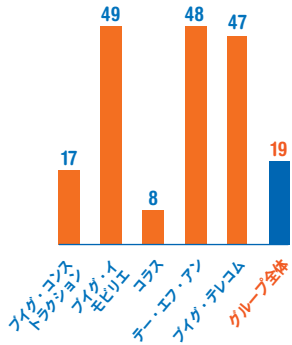
平均年齢 39歳
平均勤続年数 11年

正社員比率96%

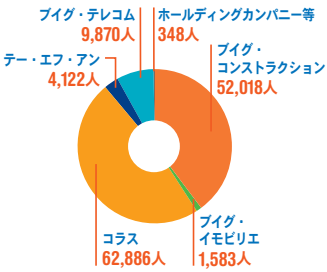
(*) 本国と海外領土等を含む

国内事業部門別の女性従業員

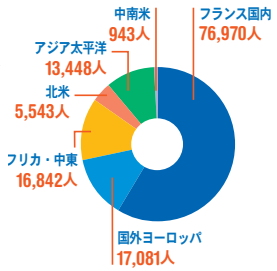
（単位%）



事業部門別の従業員数 (*)

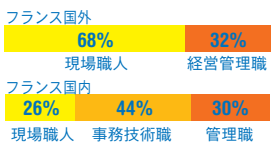


地域別グループ従業員数

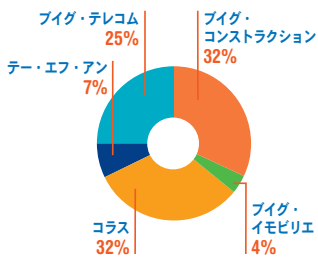


2011年度新規雇用

国内外で
2万800人を新規採用
（うち国内9260人）



国内事業部門別内訳



ブイグの人材重視原則

男女を問わず人材こそはブイグの第一の財産であるため、各職場で良好な人間関係を築くことに重きが置かれています。
その際、＜尊重＞、＜信頼＞、＜公平＞というグループ人材憲章の3大原則が、さまざまなアクションの場で発揮されて具体的にフォローアップされています。

＜尊重＞

- > 労使間で対話の場を持つ。
- > 全事業部門でスタッフの健康管理と安全に留意する。
- > スタッフの生活バランスを大事にする。
- > 社会厚生と社会的責任に配慮した行動を奨励する。
- > 全員に係わる倫理規範を人間関係において遵守する。

＜信頼＞

- > 質の高い人間関係を重視する。
- > 今後の社内流動性を考慮して新採用する。
- > 従業員貯蓄制度を促進させる。
- > 内部昇進制度を重視する。
- > 皆で知識を共有する。
- > 責任ある仕事を人に任せる。

＜公平＞

- > ダイナミックな給与システムを進める。
- > 機会の均等を保証する。
- > 人材の成長進化と教育研修を第一に考える。
- > どんな時も公正かつ公明に振舞う。

2011年度ハイライト

パリの照明工事契約をブイググループのETDE社とAximum社を含む企業連合が獲得

ブイグ・コンストラクションが素晴らしい受注実績

ブイグ・コンストラクションは、2011年12月末に153億ユーロという過去最高の受注残高を実現しました。その中にはパリのフランス国防省との官民パートナーシップ（PPP [1]）、シンガポールの超高層マンション、キューバのホテル、及びパリの照明工事などの国内外の大型契約が含まれています。

ブイグ・イモビリエが先導企業の地位を堅持

ブイグ・イモビリエは2010年度の躍進に続いて、2011年度も1万4314戸という記録的な新築住宅予約販売高（前年度比4%増）を確保して、国内の住宅業界におけるリーダーの地位を堅持しました。

コラスが大規模契約を獲得

コラスは2011年度に国内外で大規模な受注契約を手中に収めました。主なものとしては、フランス道路関連の営業権と官民パートナーシップ（高速道路A63とル・プレシ＝ロバンソン交通路メンテナンス）、カナダの高速道路、モーリシャスの空港、各地の路面電車道（ツール、ディジョン、カサブランカなど）、カラカスとクアラルンプールの地下鉄などが挙げられます。

テー・エフ・アンがTMC とNT1を統合

テー・エフ・アンはTMC と NT1を首尾よく買収したことにより、成長を続ける無料地上デジタルテレビ放送（仏略称TNT）市場でポジションを強化し、前年度比2%増の広告売上を計上しました。

ブイグ・テレコムが固定分野で急成長

ブイグ・テレコムは、固定ブロードバンド事業を開始してから僅か2年半でユーザー数100万人の大台を突破させることに成功しました（2011年末120万人）。超高速ブロードバンドでは700万以上の世帯に対してサービスを提供する体制を既に整えています。

11.7%分の自社株買いを実行

ブイグは資本金の11.7%分に相当する自社株買いを実施しました。1株当り買戻し価格は1株30ユーロで総額は12億5000万ユーロになりました。この株式買取りに対しては予想を大幅に上回る応募を得ました。

注目データ

23.3%の出資比率
2011年12月31日現在、ブイグ資本金の2割以上を従業員が出資しており、従業員株主のウェートはCAC40種銘柄中トップを誇る。

40年に及ぶ営業権
コラスが手中にしたフランスの高速道路A63の営業権期間は非常に長期に及ぶ。

11億ユーロの契約額
パリのフランス国防省とのPPP [1]（官民パートナーシップ）は大型であり、30年間にわたるメンテナンス契約も含まれる。

トップ99を占めた視聴率 2011年度のテレビ視聴率 [2] ベスト100のうち99までをテー・エフ・アンの番組が占めた。

No.1のクオリティー
ブイグ・テレコムはモバイルでは5年連続、固定・インターネットでは初めて顧客関係クオリティー第1位 [3] を獲得した。

(1) Public Private Partnershipの略語
(2) データは Médiamétrie
(3) TNS Sofres-BearingPoint による2011年度ランキング

ブイググループの2011年度基本指標

持分法適用会社であるアルストムは連結当期利益にのみ貢献している

（単位100万ユーロ）

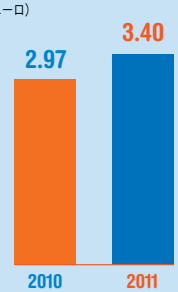
売上高 5%増

調整前営業利益 3%増

連結当期利益 横ばい

1株当り利益 (*) 14%増

（単位ユーロ）



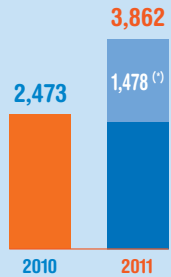
(*) 特別損益分を除いた連結純利益で、12月末現在の株式数をベースに算出

1株当り配当 前年度同額

（単位ユーロ）

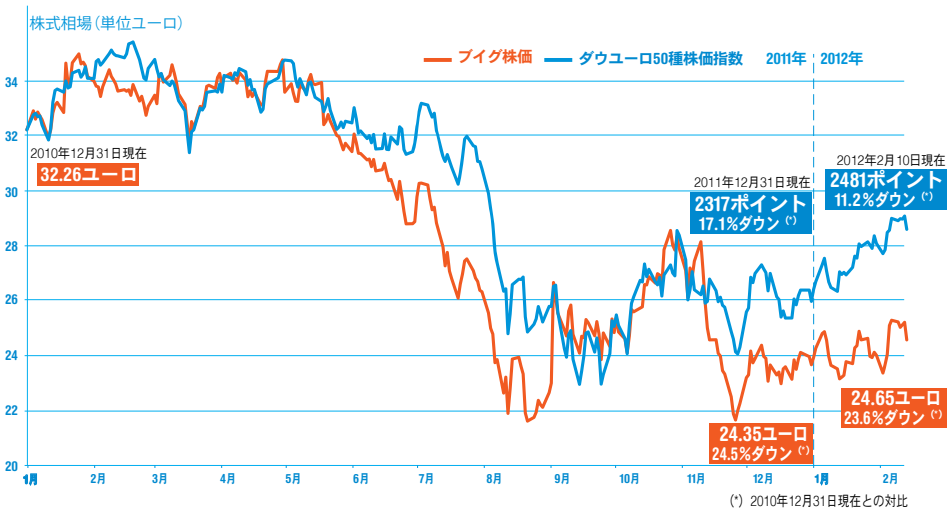
(*) 2012年4月26日開催株主総会で提案予定

正味金融債務 13億8900万ユーロ増



(*) 自社株買い費用と4G周波数帯（2.6 GHz）費用

2011年初頭以降の株価推移



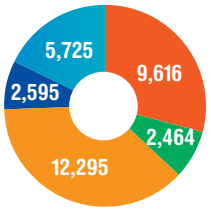
(*) 2010年12月31日現在との対比

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利益にのみ貢献している

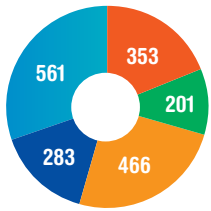
（単位100万ユーロ）

売上高 (a)
32,706



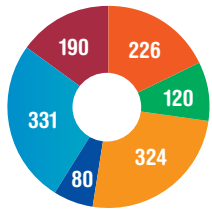
(a) ホールディングカンパニー等の売上高は1100万ユーロ

調整前営業利益 (b)
1,819



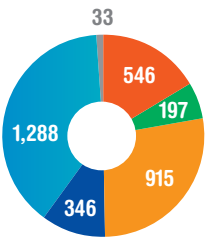
(b) ホールディングカンパニー等の営業損益は4500万ユーロの赤字

連結当期利益 (c)
1,070

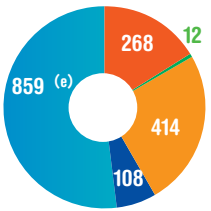


(c) ホールディングカンパニー等の当期損益は2億100万ユーロの赤字

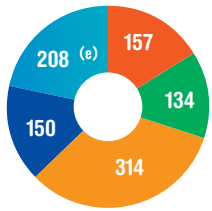
グロスキャッシュフロー
3,325



正味事業投資 (d)
1,658 (e)



フリーキャッシュフロー (f)
862 (e)

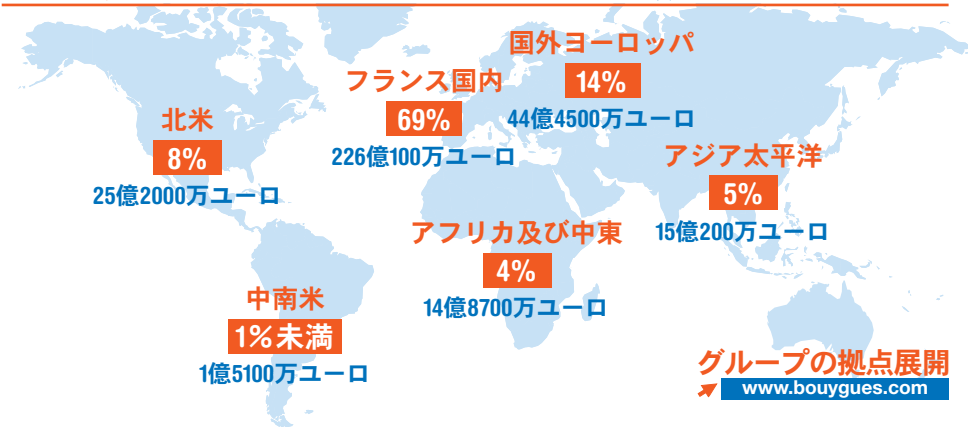


(d) ホールディングカンパニー等の正味事業投資は300万ユーロのマイナス　(e) 2.6 GHzの周波数帯投資分（2億2800万ユーロ）を除く
(f) フリーキャッシュフローはグロスキャッシュフローから支払金利、支払税額、及び正味事業投資を差し引いて算出され、運転資金の増減分は含まれない
ホールディングカンパニー等のフリーキャッシュフローは1億100万ユーロの赤字

■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

売上高の地域別内訳

総額327億600万ユーロ



2011年度決算要旨

連結貸借対照表 (12月31日現在)

資産の部 (単位100万ユーロ)	2010	2011
• 有形及び無形固定資産	7,149	7,751
• 営業権	5,531	5,580
• 非流動金融資産	5,679	5,855
• その他非流動資産	261	256
非流動資産合計	18,620	19,442
• 各種流動資産	11,377	12,042
• 現金預金等	5,576	3,415
• 金融商品 (*)	13	23
流動資産合計	16,966	15,480
資産合計	35,586	34,922

(*) フェアバリュー表示による債券ヘッジ分

純資産及び負債の部 (単位100万ユーロ)	2010	2011
• 連結自己資本	9,317	8,361
• 少数株主持分	1,290	1,317
純資産合計	10,607	9,678
• 長期金融債務	6,750	6,807
• 非流動性引当金	1,870	1,865
• その他非流動負債	112	203
非流動負債合計	8,732	8,875
• 1年以内金融債務	994	216
• 各種流動負債	14,935	15,876
• 短期銀行借入等	294	239
• 金融商品 (*)	24	38
流動負債合計	16,247	16,369
純資産負債合計	35,586	34,922
• 正味金融債務	2,473	3,862

連結損益計算書

(単位100万ユーロ)	2010	2011
売上高	31,225	32,706
調整前営業利益	1,760	1,819
• その他営業収支	31	38
営業利益	1,791	1,857
• 支払利息	(330)	(277)
• その他金融収支	6	(13)
• 法人税等	(482)	(528)
• 関連会社純損益分	278	198
調整前当期利益	1,263	1,237
• 少数株主利益	(192)	(167)
連結当期利益	1,071	1,070

連結キャッシュフロー計算書

(単位100万ユーロ)	2010	2011
営業キャッシュフロー		
• グロスキャッシュフロー (当期利益 + 減価償却費等)	3,244	3,325
• 当期支払税額	(501)	(399)
• 運転資金増減等	(52)	(56)
A - 営業活動によるキャッシュフロー	2,691	2,870
投資キャッシュフロー		
• 正味事業投資	(1,423)	(1,886) [a]
• その他投資関連	(318)	9
B - 投資活動によるキャッシュフロー	(1,741)	(1,877)
財務キャッシュフロー		
• 当期配当支払	(674)	(694)
• その他財務関連	446	(2,431) [b]
C - 財務活動によるキャッシュフロー	(228)	(3,125)
D - 現金及び現金同等物に係わる換算差額	105	26
現金及び現金同等物の増減額 (A + B + C + D)	827	(2,106)
• その他非金銭的フロー	-	-
• 現金及び現金同等物の期首残高	4,455	5,282
• 現金及び現金同等物の期末残高	5,282	3,176

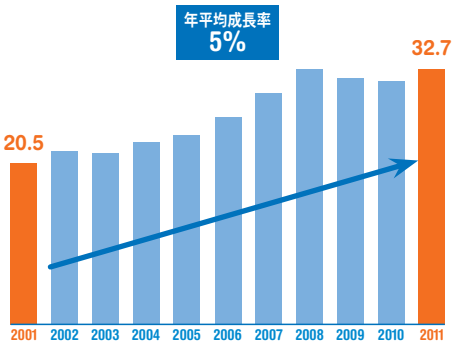
(a) 4G周波数帯 (2.6 GHz) の投資分2億2800万ユーロを含む
(b) 12億5000万ユーロ分の自社株買いによる減資を含む

財務データ
www.bouygues.com

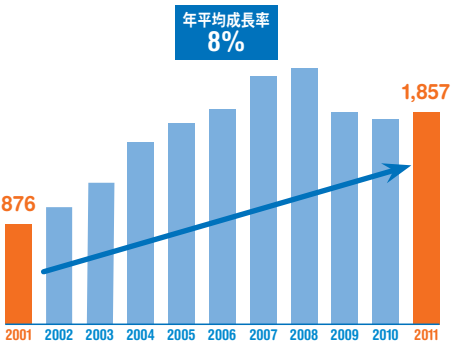
過去10年間の実績

公表資料による下記データは、2001年～2004年度まではフランス国内基準、2005年度以降はIFRS基準を採用している

売上高
（単位10億ユーロ）

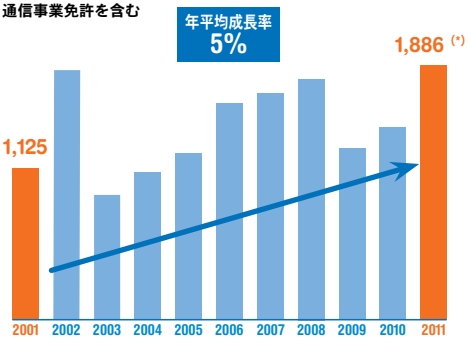


営業利益
（単位100万ユーロ）



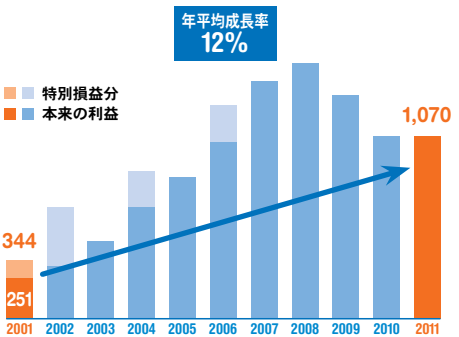
正味事業投資
（単位100万ユーロ）

通信事業免許を含む

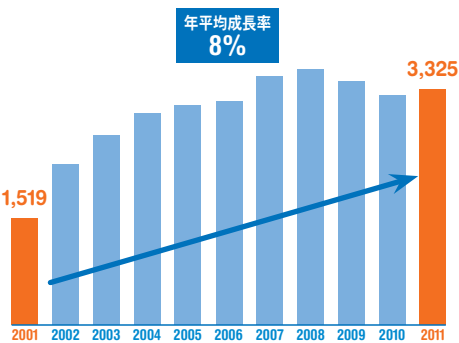


(*) 4G周波数帯（2.6 GHz）の投資分2億2800万ユーロを含む

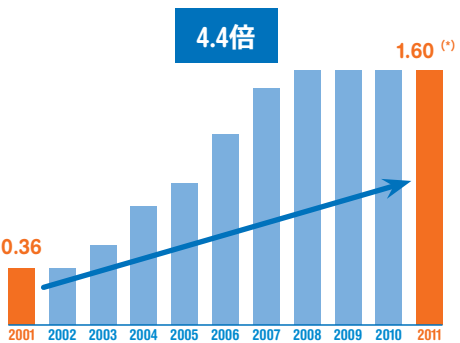
連結当期利益
（単位100万ユーロ）



グロスキャッシュフロー
（単位100万ユーロ）



1株当り普通配当
（単位ユーロ）



(*) 2012年4月26日開催株主総会で提案

社会的責任と環境責任

ブイググループでは環境への負荷を減らし、社会厚生と社会的責任を踏まえた顧客サービスを図っている

ブイググループは多角的な事業展開を武器にして2つの挑戦に取り組んでいます。

1つはエネルギー効率や「責任ある購入」といったグループ全体に共通する諸問題について進展を図ることです。

もう1つはイノベーションを推進することにより、各傘下企業が個別に抱えている課題にソリューションを見出していくことです。

例えば、建設・不動産・道路関連では「持続可能な建設」があり、メディア・通信関連では社内における「人材多様性」の促進があります。

追加情報
www.bouygues.com

企業哲学と社風

ブイグは固有の社風に基づく強力な起業家アプローチを常に採ってきました。そこでは＜尊重＞、＜信頼＞、＜公平＞という3本柱が、グループ全体のビジネス戦略上の拠り所になっています。ブイグはどの活動分野においても、顧客に対して最も斬新なサービスを提供することで企業としての付加価値の向上を目指しています。

ブイグの事業戦略の中心にはSD（持続可能な発展）がしっかり組み込まれ、特にグループ全体の製品やサービス提供においてその意義が強調されています。測定可能な形で環境への負荷を抑制し、かつ社会厚生と社会的責任を重視する真摯な姿勢を持って、絶えず顧客サービスの改善に努めることはブイグにとって不変の目標なのです。ブイグは国際認知基準である「Iso 26000」をベースにして、社会的責任のあり方や2011年度の具体的アクションについて関係者に情報を提供しています。

将来ビジョンと抱負

ブイググループの各事業部門はいずれも「明日の街」というコンセプトに沿ってビジネス展開しています。この場合、「明日の街」とは、環境保護を組み込んだ形で都市計画が行われ、個人生活とビジネス活動の両立空間において皆が共生できるタウンを指しています。

ガバナンス

ブイグCEO代行のオリヴィエ・ブイグは、グループ全体レベルでSD

（持続可能な発展）に係わる諸活動を推進しています。親会社に設置されているSD部とQSE（品質・安全・環境）セクターが、傘下各社レベルのSD部を対象にして、総合的ステップのコーディネーションを司り、優れた実践例を共有かつ普及させる役割を担っています。

ステークホールダーとの対話

ブイググループでは主要ステークホールダーの声を聞く仕組みを整えて、利害関係者の期待にできるだけ応えるとともに、ブイグの活動を人々に知ってもらえるように努めています。傘下各社においても、個別のテーマについて当事者との対話体制を確立しており、各地域の現場サイドでも人々との密接な交流の場が設けられています。

倫理と人権

ブイグは事業行動に関する大原則を厳守するように努め、管理職と従業員がともに基本的価値観を分かち合えるようにしています。この基本的価値観は全員に配布される倫理綱領の中に記載され、意識向上キャンペーンの場で周知徹底されています。傘下各社はこの方針を確実に適用するのみならず、自社のビジネス展開に係わる諸措置によって内容を補完しています。さらに、ブイググループは国連の世界人権宣言とILO（国際労働機関）の中核条約に従っています。憲章の形にまとめた「責任ある購入」方針を通じて、環境を大事にし倫理原則に沿って提供される財やサービス奨励し、サプライヤーや下請先とのバランスの取れた関係を発展させているのです。

ブイグ・コンストラクション
電気課担当のSophie Galy

労働関係と労働条件

ブイグは労使間の建設的な対話を進めるように尽力し、スタッフの生活バランスを大事にして、責任ある倫理行動を奨導しています。また、職場の健康管理と安全面でも優れた成果を挙げるようにしています。特に安全面に関しては、建設、不動産、道路関連の各社が工事現場等のリスクを考慮して厳格な災害予防策を実施することにより、業界平均をかなり上回る好結果を出しています。

一方、ブイグでは2011年度も相当数の新規雇用を行い、ダイナミックな報酬給与システム、従業員貯蓄スキーム、内部昇進制度、及び人材流動性を重視する方針を堅持しました（P.4を参照）。

自らの社風を貫くブイグは責任感、教育、知識共有に重きを置いているだけでなく、スタッフの一人一人が出身、年齢、性別、障害の有無など

人材多様性

「人材多様性」はブイググループの人事方針の要になっており、傘下各社レベルでも男女平等、高齢者雇用、障害者受入れなどを促進するために数多くの措置が取られています。

とりわけ身体障害者受入れは優先的テーマであり、Agefiph (*) 協定等の調印、意識向上運動、教育活動、現場対応員の任命などが適宜に実施されています。当該人事方針には障害者が働く「保護・適応セクター」との取引増進が含まれ、関連各機関との提携によってこれを推進するケースが少なくありません。

人材多様性に対する取り組みは3年前から目に見える成果を生んでいます。例えばテー・エフ・アンとブイグ・テレコムは、差別防止、平等待遇、多様性促進の模範例を認定するAfnorのLabel Diversité（人材多様性認証）を取得しています。テー・エフ・アンはメディアとして初めてこの栄誉ある認証を手にしたのです。

テー・エフ・アンとブイグ・テレコムの両社とも、機会均等と人材多様性に向けた最善策をこれからも追求し続けていきます。

(*) 障害者の就職を支援する基金

エネルギーと炭素戦略

ブイググループは気候変動の問題に心を配り、「エネルギー・炭素戦略」をCSR（企業の社会的責任）の優先的テーマに掲げています。

温室効果ガスの排出を総合的に整理する初めての試みを2011年に行いました。グループ全体のエネルギー依存とCO_2排出を減少させるため、燃料油消費や電力消費の最適化を含めた数多くの施策を取っているのです。

ブイグでは顧客に対して低炭素の製品やサービスを勧めています。パッシブハウス、プラスエネルギーハウス、及び低エネルギーハウス（仏略称BBC）認証付き建物の施工と改修、あるいはエネルギーパフォーマンス契約（仏略称CPE）の締結などはその具体例です。

また、Iso 50001のような最新標準に合わせるように努めており、実際、ブイグ・テレコムのカスタマーセンターと「データセンター」は、エネルギー管理システムの構築のためにIso 50001を取得しました。

にかかわらず公平に扱われ、均等に機会が与えられることを、各種のアクション計画の具体的な優先課題としています。

環境への配慮

ブイグでは環境に配慮する様々なアクションを取っています。その中には、自然資源やエネルギー資源の消費を抑え、廃棄物やCO_2排出を減らし、公衆衛生を害する毒物排出を測定かつ抑制し、さらには生物多様性を守ることなどが含まれます。具体的に言えば、グループ全体で年間2万以上の電子情報機器をリサイクルさせていますし、ブイグ・コンストラクションでは、しかるべき環境管理を証明するEcositeと呼ばれる証票を各工事現場に掲げています。ブイグ・イモビリエでは、持続可能な建物や都市計画の分野で革新的なソリューションを展開しています。

コラスの研究所で開発された
Colgripは土壌定着性を高めている

コラスでは危険な廃棄物を除去又は有用物化したり、道路工事で使用済みの資材を再利用したりしています。テー・エフ・アンでは、テレビ番組で環境保護のテーマを取り上げ視聴者の意識向上を図っています。ブイグ・テレコムでは、使われなくなったモバイル機器のリサイクルサービスをスタートさせています。なお、ブイグ・コンストラクションのインフラ設備プロジェクトやコラスの採石場管理などでは、特に生物多様化を守るアクションに力を入れています。

イノベーション

ブイグは傘下各社の優れた研究機関に期待していますが、これを補完する形で、e-labというグループ全体のための専門機関が教育活動と戦略的モリタリングを手掛けています。e-labはイノベーションを推し進め、テクノロジー変異の分析を行うほか、コストを削減して環境に一層配慮できるように各種のプロトタイプや新ツールを作っています。

UrbanEra®アプローチの成果であるリヨン市のHikari（ヒカリ）プロジェクトは、エネルギー消費の50～60％節約を可能にする

地域の発展とメセナ

地域社会との交流は、地域と共に歩む姿勢を示し、現地の持ち味を有効活用することによって育まれます。そこには、例えば従業員の現地雇用なども含まれます。この点、ブイグ・コンストラクションやコラスは進出相手国の経済や社会に溶け込み、現地の諸団体や教育機関と密接な関係を築いています。

ブイググループの社会貢献活動は、親会社と主要な傘下会社が、5つの企業財団や現地窓口を通じて実行する形になっています。親会社のメセナ方針としては医療研究、教育、及び文化の3領域をカバーしており、後見対象の若者に奨学金を授与している「フランシス・ブイグ企業財団」は教育メセナの実例の一つです。

持続可能な建設

エコ・コンセプションの考え方を取り入れているブイグにとって、**「持続可能な建設」**は事業展開の枢軸になっています。ブイグのR&D部とイノベーション部では、快適な建物機能の分野を中心に固有のノウハウを培ってきました。

先ずブイグ・コンストラクションは、フランス内外の基準や認証に依拠しながら新たなソリューションを発展させています。同社は、建物の新築と改修に際して目安となる**エネルギーパフォーマンス**管理ツールを開発しました。ブイグ・コンストラクション本社Challenger（チャレンジャー）の改修のみならず、傘下企業のETDEやNorpacなどの本社の建設・管理も、このツールを活用した典型例になっています。

次に、ブイグ・イモビリエは公的規制に一歩先んじる形で、**最先端の環境保護システム**を備えた大型建築物件を構想しています。同社は近年、使うエネルギーよりも生み出すエネルギーのほうが多い、いわゆるプラスエネルギー型の新世代オフィス商業ビル（Green Office®）を初めてムードン市で開発しました。目下は、Green Office®に続くものとして、「持続可能な街」作りを目指すUrbanEra®を打ち出しています。

さらにコラスでは、**少ないエネルギーで生産**できる道路舗装材を製造販売する一方で、石油成分の代わりに植物性原料を使った製品シリーズを完成させています。

社会的責任2011年度実績表

	達成目標	関連指標	単位
BOUYGUES CONSTRUCTION	> 環境保護と生活環境改善に資する建設物の企画、施工、及び活用する。	受注処理高に占める環境認証建築物のウェート	%
		Ecosite [a] 認証を受けた現場のウェート	%
	> 仕入先と下請先にも、CSR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憲章を導入した傘下企業の売上ウェート	%
	> 職場の健康管理と安全面で指導的役割を果たす。	現場の労働災害度数率 [b]	(c)
		現場の労働災害強度率 [b]	(d)
	> 男女平等を促進させる。	管理職全体に占める女性の割合	%
Bouygues Immobilier	> 成長牽引力としてグリーンビルを促進する。	環境認証等を受けた物件（H&E、HQE®、BBC-effinergie® [f] ）の売上ウェート	%
		事業化したBBC-effinergie®住宅数	戸
		工事進行中又は年度内に引き渡したプラスエネルギー型オフィスの面積	m^2
	> イノベーションと持続可能な発展を踏まえたマネジメントを強化する（組織面と実践面）。	炭素収支評価（Bilan Carbone® ）を行った不動産開発件数	件
		出張を減らすために行ったテレビ会議の量	時間
	> 男女平等を促進させる 。	管理職全体に占める女性の割合	%
COLAS	> 地域住民との対話を行い、資材生産現場に対する理解を得る。	住民との対話を活かした資材生産の売上ウェート（データは国内外全体）	%
	> 進出先のほとんどの国で、温室効果ガス削減に役立つ代替方式を提案する。	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_2換算
		顧客が受け入れた温室効果ガス削減量	トン CO_2換算

BBC（仏略語）＝「低エネルギーハウス」　H&E＝「住居と環境」　HQE®（仏略語）＝「高環境品質」　QSE＝「品質・安全・環境」
CSR＝「企業の社会的責任」
（a）現場の「エコロジカル・フットプリント」を減らすための社内的な環境認証　（b）この指標値は公表後に関係当局の承認により事後修正されうる

2010年	2011年	実績解説	2012年度目当て
53	55	> 環境認証アプローチが進展し、内部査定の強化を補完する形で、工事案件の炭素収支評価も普及した。	> エネルギー消費の測定とフォロー、エネルギーパフォーマンス契約、プラスエネルギーハウス、エコタウンなどを推進していく。
68	76	> 現場の「エコロジカル・フットプリント」の減少を狙ったEcosite [(a)] 認証が広がった。	> Ecositeを引き続き展開し、生物多様性を大事にするアクション計画を打ち出していく。
87	82	> QSEと人権を尊重する運動に仕入先と下請先を参画させた（CSR評価やバイヤー研修も実施）。	> 環境保全団体WWFとの提携の一環として、林産物の「責任ある購入」方針を適用していく。
7.42	6.13	> 現場保安、交通安全、及び薬物中毒防止を含めた安全向上キャンペーを傘下企業全体で推進した。 > 臨時労働者に対する災害防止措置を強化するため、Bouygues Entreprises France-Europeが、臨時労働に依存している主要3社と合意文書を交わした。	> 働きやすい職場環境を確保し、全体的観点で現場を整備する作業を強化していく。 > 薬物中毒防止キャンペーンを複数の職場に広げていく。
0.34	0.25		
21 [(e)]	21 [(e)]	> 2010年度に行った調査を受けて、「女性の場所と成長進化」に関するアクション計画、及び「女性的なサクセス」と題した管理職研修を実施した。	> 「仕事の女性化」と「女性の成長進化」に関するアクション計画を実施していく。 > 「機会均等」についての研修を進めていく。
89	94	> 2010年7月以降、全ての住宅物件にBBC-effinergie®認証を付けた。	> 全てのオフィスビルにBBC-effinergie®認証を付けるようにする。
6,000	11,150	> 2011年度は、BBC-effinergie®住宅の販売戸数が前年度比86％増加した。	> 該当する2物件の引渡しにより、プラスエネルギーハウスのモデルを確立していく。
23,000	23,000	> Breeam から“エクセレント”証明を取得し、ムードンGreen Office®第1号の引渡しを完了させた。	> Green Office®の開発を進めていく（目下、イル・ド・フランスで2つのプロジェクトが進行中）。
149	210	> ブイグ・イモビリエの事業活動において初めて完全な炭素収支評価を行った。 > 住宅開発で使う炭素収支評価のためにシステム化ツールを開発した。	> オフィス商業ビルの炭素収支評価を進め、温室効果ガスの排出削減計画第1号を作成していく。
6,700	7,195	> テレビ会議の利用数が前年度比7％増加し、飛行機や電車を使った出張が同21％減少した（従業員１人当たり平均キロ数）。	> テレビ会議や移動労働ツールを活用したテレワーク（遠隔勤務）を進めていく。
34.7	36.5	> 管理スタッフ総数が増加する中で、女性管理職の割合は過去3年間に10％上昇した。	> 男女平等に向けた取り組みを続けていく。
46	44	> 2011年度に適用範囲を変更した。 > 砂利・採石場を中心とする全ての現場で住民対話を取り入れた。	> この売上ウェートを50％の大台に載せるようにする。
75,000	180,000	> 開発済みÉcologicieL® [(g)] が、全社供用のエコ・コンパレーターSeve® [(h)] に統合された結果、2011年度は使用ツールの混乱がなくなった。	> フランスでは道路関係はSeve®、配管関係はÉco-Canaの利用を強化していく。 > 国外ではSeve®多言語対応版 を、少なくとも管轄区域ごとに配置していく。
21,000	29,000		

(c) 度数率＝災害件数 x 1,000,000÷延労働時間数　(d) 強度率＝損失日数 x 1,000÷延労働時間数　(e) データはフランス国内
(f) 一次エネルギーの年間平均消費量を50kWh/m²以下に抑えた新築住宅はこれに該当　(g) エコ・コンパレータソフト
(h) 工事の入札に際して、環境配慮型の代替方式をしかるべく評価できる道路関連専用ソフト

社会的責任2011年度実績表

	達成目標	関連指標	単位
COLAS	> 資材の節約と温室効果ガスの抑制のために、道路舗装材のリサイクル利用を促進する。	コラスの舗装材生産に占めるリサイクル品の割合（データは国内外全体）	%
	> エネルギーを節約し、有煙ガス排出を節減するために、「中温」（3E®、EcoMat他）の舗装材とアスファルトの使用を促進する。	コラスの舗装材生産全体に占める「中温」製品の割合（データは国内外全体）	%
	> スタッフに対して救急救助研修を行う。	労働救急救助員の資格を持つスタッフの割合（データは国内外全体）	%
TF1	> 倫理原則をきちんと適用させ、規則上の枠組み作りに参加する。	番組の制作・放送に対するCSAの注意・催告件数（2010年度結果）	件
	> 視聴者その他のステークホールダーとの対話を進める。	「視聴者対応」サービスを通じた交流相手数	人
		ツイッター登録者数	人
	> 一部に偏らない多様な番組作りと表現描写を心掛け、かつ誰もが番組を視聴できるようにする。	字幕を付けたTF1テレビ番組の割合	%
	> 「責任ある購入」を含め、ブイグの企業哲学としてのCSR方針を周知徹底させる。	CSR方針に基づいて監査した仕入先の数	社
	> 社内の人材多様性を促進する。	人材多様性に関する研修を受けた従業員数	人
		TF1企業財団が受け入れた問題地区出身学生の数	人
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する。	モバイル・固定・インターネットの顧客関係クオリティーのランキング（TNS Sofres-BearingPointによる）	位
	> 自社と顧客のエコロジカル・フットプリントを共に減らす。	オフィス、通信施設、及び「データセンター」におけるエネルギー消費の対前年比率	%
		一般客とビジネスユーザーから回収した使用済み携帯端末の数	ユニット
	> 機会均等と人材多様性を奨励する。	人材多様性認証	適用なし
		管理職全体に占める女性の割合	%

CSA（仏略語）＝「視聴覚最高評議会」　QSE＝「品質・安全・環境」　CSR＝「企業の社会的責任」

2010年	2011年	実績解説	2012年度目当て
10	12	> リサイクル品のウェートが急増し、この方面の先端国に追い付いてきた。	> 先端国との差を引き続き縮小させ、2015年までには、コラスの舗装材生産に占めるリサイクル品の割合を15%前後に持っていく。
6	12	> 「中温」製品は特にアメリカで普及し、他国においてもかなり伸びた。	> 「中温」品の割合をさらに大きく伸ばし、北米やヨーロッパの複数の生産拠点では100%を達成させていく。
31	32	> この方面ではある程度の成熟段階に達した。 > 2011年度は、労働救急救助員の資格取得者数が1万9950人になった（当年度の目標達成）。	> 特に現場管理職の意識向上を図ることにより、2015年までには35%に持っていく。
1	未発表 (*)	> CSAとの意見交換を絶やさず、「ネットゲーム・くじ憲章」に調印し、目の不自由な人のための「音声描写」に関する付則を設け、多様な表現描写について新たなコミットメントを行った。	> 広告メッセージに関しては、TF1グループが編成責任を持つ全インターネットサイトに対して、テレビ局と同一の義務を適用していく。
231,000	143,954	> メール等の交換を減らし、ツイッター上のやり取りを増やした。	> 視聴者との交流を密にし、良好な信頼関係を維持していく。
-	650,000		
95	100	> 全てのTF1テレビ番組に字幕を付け、字幕クオリティー憲章にも調印した。	> 字幕だけでなく、目の不自由な人のための「音声描写」も拡大させ、関連諸団体と対話を進めていく。
89	148	> 評価査定を踏まえて仕入先との意見交換を増やした一方、多様性重視に関して仕入先からコミットメントを得た。	> 経済・財政・産業省が所管する「優れた購入実践憲章」に調印する。
404	464	> 番組製作担当スタッフと管理職を対象に、人材多様性に関する研修を実施した。	> 第2回「人材多様性年次報告書」を作成する。 > 350人のスタッフ研修を行う。
10	12	> TF1企業財団が受け入れた青年2名を正社員として採用した。	> TF1企業財団の2010年期生の少なくとも2人以上を新規採用していく。
1 (a)	1 (b)	> 特に顧客対応面で高評価されている良質なサービスを、モバイル分野で維持するとともに、インターネットと固定の分野にも拡大した。	> 顧客の声を聞く仕組み（チャンネルとプロセス）を一層整え、全スタッフの士気を鼓舞して、良質なサービスを徹底させていく。
(+) 4	(+) 4	> 全ての技術施設でエネルギー消費削減計画を進めた。 > 2つの施設でIso 50001を取得した。	> 全ての施設でIso 50001タイプの管理システムを設置し、パリにある2つの主要施設のためにIso 50001を取得していく。
19,857	94,600	> 全てのブイグ・テレコム・クラブ店で新たな下取り制度を設けて、携帯回収サービスを促進させた。	> 引き続きリサイクルを進めていく。 > 中古携帯端末の販売を拡大させる。
適用なし	取得	> 「機会均等と人材多様性」部を創設した。 > 人材多様性を奨励するために、「eラーニング」の形で管理職研修を行った。	> 人材多様性認証の監査に合格するようにする。 > 第3の中高年雇用協定の交渉を進める。 > 問題地区出身の若者を対象としたアクション計画をスタートさせる。
33	34	> 「女性とマネジメント」プランを展開した（女性ネットワークの設置や、男女共同参画のメンタリング研修を含む）。	> 職業上の平等協定付則について交渉を進める。

(a) モバイルで4年連続　(b) モバイルで5年連続、固定・インターネットで初
(*) CSAの評価報告書は2012年9月に発表される（TF1のホームページでも閲覧可能）

総合建設業の大手

将来のフランス国防省庁舎

基本データ

2011年度売上高
98億200万ユーロ
（6%増）

調整前営業利益率
3.6%
（0.2ポイント増）

連結当期利益
2億2600万ユーロ
（12%増）

受注残高
153億ユーロ
（8%増）

従業員数
5万2018人

2012年度目標売上高
100億ユーロ
（2% 増）

ブイグ・コンストラクションは建築、土木、エネルギー、サービスの各分野における世界的企業であり、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。

素晴らしい受注実績

2011年度の受注処理高は2007年度の記録的水準に迫る109億ユーロでした。
その内訳としては、まずフランス国内ではPPP（官民パートナーシップ）方式の大型案件などに牽引されて68億ユーロになりました。次に国外では、不況の影響が少ない国々（スイスやシンガポールなど）での躍進などが奏功して41億ユーロを計上しました。なお、英国Leadbitter社の買収も好材料になりました。

堅固な営業成績

当年度の売上高は前年度比6%増の98億200万ユーロとなりました。分野別内訳としては建設・土木関連が84%、エネルギー・サービス関連が16%で、地域別内訳としては国内55%、国外45%でした。なお、国内売上高は前年度比5%増、海外売上高は同8%増と堅調な展開を示しました。
調整前営業利益は3億5300万ユーロに伸びて同営業利益率は3.6%を記録し、純利益率は2.3%となりました。さらに、29億ユーロの正味現金を保有するなど財務体質も健全です。

過去最高の受注残高

2011年末における受注残高は、前年末比8%増の153億ユーロに達しました（うち49%が国外）。この結果、2012年度の目標売上高（100億ユーロ）の78%相当の仕事が既に確保されています。しかも、「中

ハイライト

→大型受注案件
- 国防省の新庁舎（11億ユーロ）
- パリの公共照明（1億1700万ユーロ）
- シンガポールの高層マンション「Blossom Residence」（9300万ユーロ）

→進行中の工事
- マイアミ港トンネル
- オルレアンの病院

→引渡済み物件
- パリの高層ビル「First」
- フィンランドのEPR（欧州加圧水型炉）原子力発電所

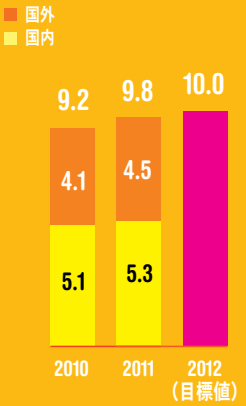
→持続可能な発展
- 受注全体に占める環境認証建築物のウェートが55%（2010年度は53%）

期」及び「長期」にわたる案件のウェートが大きく伸びているおかげで、将来の見通しが立てやすくなっています。

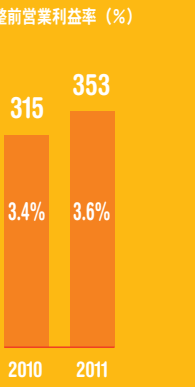
ブイグ・コンストラクションは、固有のバリューチェーン（価値連鎖）に基づくノウハウ、成長著しい地域を中心とする強力な国際プレゼンス、及び「持続可能な建設」の専門能力などを切札にして将来のビジネスチャンスを逃さないようにしています。

建設技術コース実習生
Jordan Baray

売上高
（単位10億ユーロ）



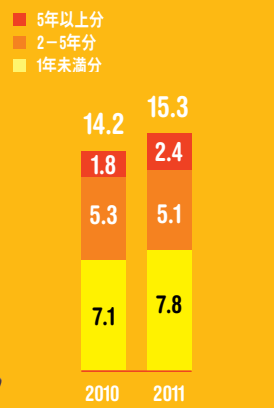
調整前営業利益
（単位100万ユーロ）



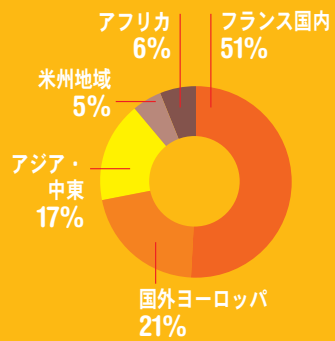
連結当期利益
（単位100万ユーロ）

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



不動産開発の国内リーダー

2011年9月ムードン市
Green Office®が竣工

基本データ

2011年度売上高
24億6500万ユーロ
（2%増）

調整前営業利益率
8.2%
（0.2ポイント減）

連結当期利益
1億2000万ユーロ
（11%増）

従業員数
1583人

2012年度目標売上高
24億5000万ユーロ
（横ばい）

ブイグ・イモビリエは、フランス国内35支店と国外ヨーロッパ4拠点のネットワークを活かして、住宅、オフィスビル、及び大型ショッピングセンター等の開発プロジェクトを推進しています。2011年度もフランス国内の住宅業界におけるリーダーの地位を強化しました。

住宅関連

2011年度は国内住宅業界がかなり落ち込んだにもかかわらず、ブイグ・イモビリエは1万4723戸（国内1万4314戸）の住宅予約販売高を記録して、先導企業としての地位を一層強固にしました。
ブイグ・イモビリエでは「低中価格帯」の新築住宅に注力しており、特にANRU（都市再生整備機構）が扱う地域のニーズに合った物件（5.5%の低率付加価値税適用）を開発しています。
このように、新規の住宅取得者層を取り込む戦略を採る一方で、公共賃貸住宅の運営機関との提携関係も強めています。

商業関連

オフィス商業ビル市場も今一つ冴えませんでしたが、ブイグ・イモビリエは7億8100万ユーロものオフィスビル予約販売高を実現しました。当社のビジネス戦略は次の3つを軸にして構築されています。

- ターンキー方式の請負受注（ClarinsとSchneider Electricグループの本社ビルなど）。
- エネルギー効率が極めて優れたビルの開発（プラスエネルギー国際基準適合の初のオフィスビルGreen Office®など）。ムードン市Green Office®が2011年に竣工し（オーナーのScor社からSteria社に賃貸）、現在はパリ近郊のシ

(1) 既存ビルについて、熱効率の診断を行ったうえで、ビルの建築特性を尊重しながらあらゆる再利用可能性を探る総合的アプローチ。

ハイライト

→ 住宅関連

- 1万4723の住宅予約販売戸数を記録
- 全ての新規計画住宅にBBC-effinergie®認証を付与
- Anru対象地域で2500戸の住宅開発（5.5%の低率付加価値税適用）

→ オフィスビル

- Green Office®に関する今後の販売可能性を確認
- 初の民間CPE（*）契約を締結
- パリのFarmanビルを機関投資家に売却
- ワルシャワのOrange TPSA本社ビルをQatar Holdingに売却

→ 企業の社会的責任

- 2011年4月8日の「Solid'R」リサイクル運動に1200人のスタッフを動員

（*）「エネルギー効率契約」を意味する仏略語

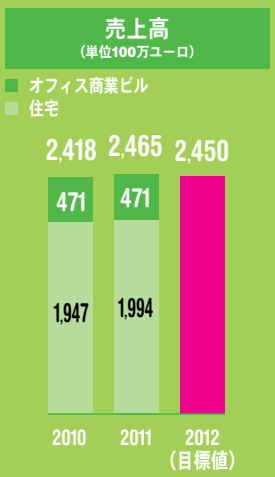
ャトネ＝マラブリーとリュエイユ＝マルメゾンで2つのニューGreen Office®を推進中。

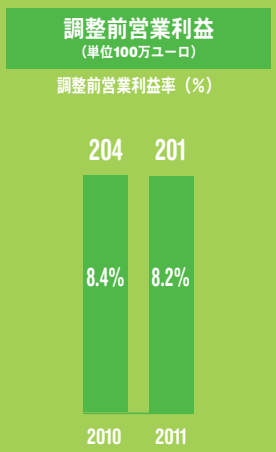
- Rehagreen®（1）によるオフィス商業ビルの再開発。

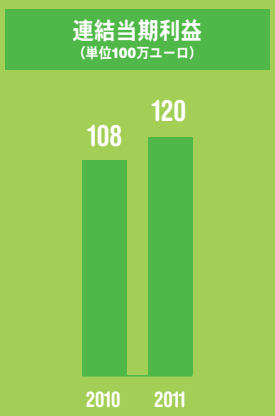
イノベーション

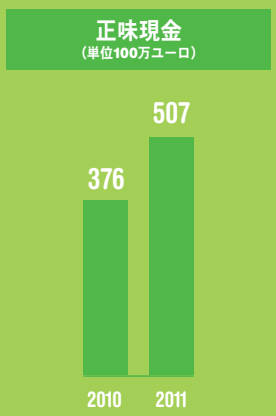
「持続可能な」大型建築物のノウハウを誇るブイグ・イモビリエは、地方自治体の「持続可能な街」作りに貢献するUrbanEra®プロジェクトを2011年度に打ち出しました。
また、ストラスブールの欧州議会に程近いヴァッケン地区、及びパリ近郊のイシー＝レ＝ムリノーでIssyGrid®プロジェクトを進める一方、リヨン市においてプラスエネルギーの混成拠点となるHikari（ヒカリ）プロジェクトにも取り組んでいます。

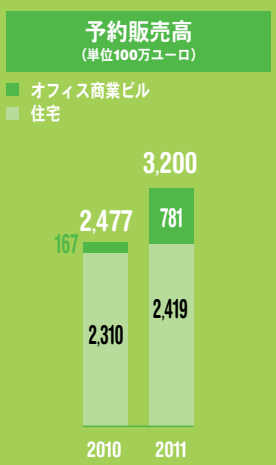
お客様係りの
Catherine Gravier
（イヴリーヌ県）











道路施設のワールドリーダー

ソンム県リクール地点における
高速道路A29号線工事

基本データ

2011年度売上高
124億1200万ユーロ
（6％増）

調整前営業利益率
3.8%
（0.7ポイント増）

連結当期利益
3億3600万ユーロ
（50％増）

受注残高
65億ユーロ
（5％増）

従業員数
6万2886人

2012年度目標売上高
125億ユーロ
（1％増）

世界50ヶ国に進出しているコラスは、交通インフラの施設と保守の世界的なリーダー企業として、関連する全ての事業を包括的に扱っています。

2011年度のコラスは経済状況が振るわない中で、前年度比6％増の売上高を計上することができました。
特に中欧などで展開した適応努力が功を奏して総合的な採算性が向上した結果、連結当期利益は同50％増と躍進しました。
また、堅固な財務構成に加えて同5％増の受注残高を確保していることから、2012年度も幸先の良いスタートを切っています。

フランス本国では道路、防水膜、鉄道、信号、及び標識などが伸びた一方で、パイプライン関連は落ち込みました。
海外県ではレユニオン島で景況が回復したものの、アンティル諸島で依然として不振が続き、長く続いたマヨット島のストライキも悪材料になりました。
北米では下期の躍進のおかげで、極端な悪天候による前期の遅滞を取り戻し、通年ベースでは良好な営業成績を収めることができました。
ヨーロッパでは、緊縮政策によるイギリスとアイルランドでの売上低下を、ベルギーとスイスでの活況が補って全体的に満足できる結果になりました。
とりわけ中欧では、売上高が下がったにもかかわらず、大規模に展開した適応努力によって損失分を大幅に縮小させました。
アフリカ、インド洋、及びマグレブ地域では前年度に比べてやや弱含みだったものの、アジア、オーストラリア地域では成長を見せました。

ハイライト

- フランスの高速道路A63号線の営業権と工事開始
- PPP（官民パートナーシップ）方式の国内道路施工（ヴィシー迂回路、ル・プレシ＝ロバンソン交通路）
- その他大型契約（カナダの高速道路、モーリシャスの空港、フランスのツール・ディジョン・プザンソンの路面電車道、モロッコのカサブランカの路面電車道、ベネズエラのカラカスの地下鉄、マレーシアのクアラルンプールの地下鉄、イギリスの鉄道網のメンテナンス）
- モーリシャスのGamma Materials Ltdの50％株式取得

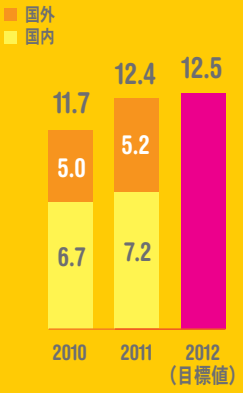
資材生産

コラスは2011年度に1億100万トンの骨材を生産した結果、25年分の生産量に相当する27億トンの骨材ストックを持つに至りました。また、4700万トンの道路舗装材（「中温」製品12％と再生品12％）、及び世界最大となる160万トンの乳剤と結合剤、及び56万トンのアスファルトを生産しました。

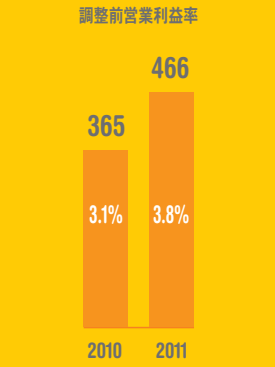
一方、資源とエネルギー節約、CO_2排出量削減、安全と多様性尊重といった持続可能な発展に関する努力目標も引き続き追求しました。

研究開発部エンジニアの
Alexandra Vajsman

売上高
（単位10億ユーロ）

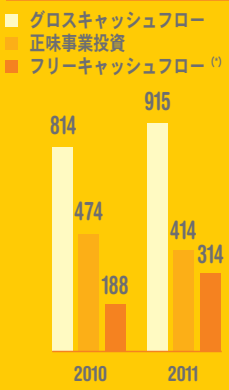


調整前営業利益
（単位100万ユーロ）



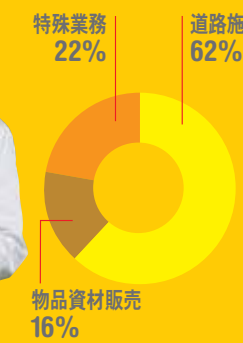
連結当期利益
（単位100万ユーロ）

キャッシュフロー
（単位100万ユーロ）

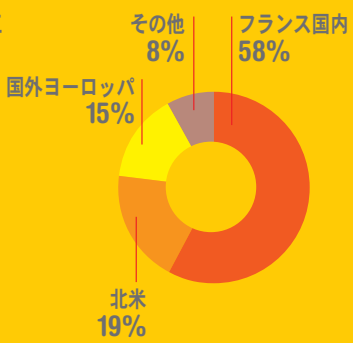


(*) 運転資金増減分は含まれない

分野別売上比率



地域別売上比率



仏民放テレビ界のトップグループ

TF1で大々的に放映されたラグビーワールドカップ

基本データ

2011年度売上高
26億2000万ユーロ
（横ばい）

調整前営業利益率
10.8%
（2ポイント増）

連結当期利益
1億8300万ユーロ
（20%減）

従業員数
4122人

2012年度目標売上高
26億2000万ユーロ
（横ばい）

テレビ業界をリードするテー・エフ・アンは、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ています。近年は有料テレビに進出するとともに、インターネット、映像等コンテンツ権、プロダクション、及びランセンス事業への多角化を図っています。

2011年度の経済情勢は安定せず業界の競争も激しかった中で、テー・エフ・アンは26億2000万ユーロの売上高を計上しました。テレビ広告収入はCMの量が減ったために15億400万ユーロにとどまりました。調整前営業利益は前年度比23%増、調整前営業利益率は同2ポイント増の10.8%でした。さらに、テー・エフ・アングループの連結当期利益は1億8300万ユーロとなりました。

新たな事業実績

テー・エフ・アンは国内テレビ業界の雄にふさわしく、2011年度は視聴率ベスト100のうち99までを自社の番組が占めました（過去最高を更新）。また、4歳以上の視聴者シェア23.7% (1)、50歳未満女性の視聴者シェア26.7% (1) を獲得しました。この点、TMC（第5位局）もそれぞれ3.5%と3.9%の視聴者シェアを記録しました。他方、NT1は視聴者シェアの急伸を示しました（それぞれ前年度比19%増と50%増） (1)。テー・エフ・アンにとってTMCとNT1の存在はコアビジネスでの足場固めだけでなく、デジタル化の時代の流れに乗ることにも貢献しています。

デジタル分野の成功

テー・エフ・アンはインターネット、モバイル、スマートテレビ、及びタブレットを含めて、デジタル分野におけるポジションを強化して、

(1) 視聴者シェアに関する数値はMédiamétrie社のMédiamatの2011年度調査による　(2) iTunesのデータによる
(3) データ出所はeStat Streaming TV

ハイライト

- **視聴率ベスト100のうち99までを自社の番組が独占** (*)
- **フランス全放送局の中で2011年度最高視聴率を記録**
- **10月23日TF1放送のラグビーワールドカップ「フランス対ニュージーランド」の試合を1540万人** (*) **が観戦**
- **総合ブランド名「MYTF1」のもとにデジタルサービスを集約**
- **2011年にフランス映画『Intouchables』が1700万人の観客動員**
- **AfnorのLabel Diversité（人材多様性認証）に沿ったアクションを続行**

(*) Médiamétrie社のMédiamatによる2011年度調査

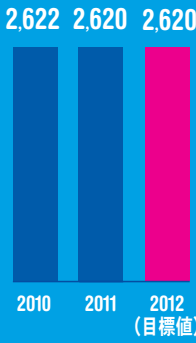
総合ブランド名「MYTF1」のもとにデジタルサービスを集約させています。2011年度は、MYTF1アプリケーションのダウンロード数200万回以上 (2) 、見逃し番組の無料ビデオ視聴数5億4700万回 (3) を数え、テー・エフ・アンは各媒体にまたがって補完的無料サービスを提供できる力を存分に発揮したのです。

その他の多角化に関しては、しっかりした成長力の持続を踏まえ、2011年度にグループ内の組織再編を行って合理化を図りました。

いずれの場合も、テー・エフ・アンでは社会厚生や人材多様性の促進に積極的に取り組み、これまでと同様に企業市民として責任ある行動を取るように努めています。

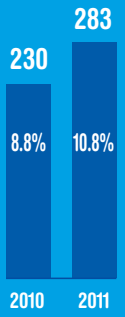
テレビ司会者のDenis Brogniart

売上高
（単位100万ユーロ）



調整前営業利益
（単位100万ユーロ）

調整前営業利益率（%）



連結当期利益
（単位100万ユーロ）

放送番組関連費
（単位100万ユーロ）

例外的なスポーツイベント

視聴者シェア (*)
4歳以上個人

TF1 TMC NT1

(*) Médiamétrieによる

見逃し番組の無料ビデオ月間視聴数
（単位100万回）

トータル通信サービス企業

顧客関係クオリティーNo.1を維持するブイグ・テレコム

基本データ

2011年度売上高
57億4100万ユーロ
（2%増）

調整前営業利益率
9.8%
（2.5ポイント減）

連結当期利益
3億7000万ユーロ
（17%減）

従業員数
9870人

2012年度目標売上高
51億4000万ユーロ
（10%減）

総合通信サービス企業である*ブイグ・テレコム*は、ナンバーワンの顧客関係クオリティーと革新的なサービス提供で一頭地を抜き、現在のユーザー総数は1250万人に達しています。

2011年度も当局の厳しい規制と激しい競争が見られましたが、ブイグ・テレコムは36万9000人のモバイル定額料金プランユーザーと、43万3000人の固定ブロードバンドユーザーを新たに増やすことができました。
価額ベースの市場規模は概ね横ばいであったにもかかわらず、売上高は前年度比2%増の57億4100万ユーロを計上しました。仮に、コールターミネーション料金の低下がなければ、売上高の伸び率は8%になっていたと考えられます。一方、当期利益は3億7000万ユーロを出しました。
顧客関係クオリティーNo.1 (1) を維持する当社にとって、良質のサービスをユーザーに提供することが最優先の課題なのです。

革新的なモバイル分野

2011年初頭、フランス政府による付加価値税引き上げに関して、ブイグ・テレコムではユーザーに金銭的負担を掛けないために、その分を料金に上乗せしない方針を採りました。
一方、過去15年間にわたるイノベーション努力の成果として、当年度にデジタル世代向けに「B&YOU」という新サービスを打ち出しました（ネット販売に特化）。これは通話、SMS、及びMMSが24時間使い放題の非拘束型料金プランです。
また、全てのユーザーの要望に応えられるように完全にカスタマイズされた「Eden」も補完的にスタートさせました。「Eden」は期間拘束の有無、携帯機器付きの有無、及び

(1) TNS Sofres-BearingPointによる2011年度ランキングで、モバイルでは5年連続、固定・インターネットでは初めて顧客関係クオリティー第1位を獲得 (2) Mobile Virtual Network Operator（仮想移動体サービス事業者）の略語
(3) 実動ユーザー数の推定値

ハイライト

- **2011年1月** テレビ付き携帯機器サービス料金に、付加価値税上昇分を上乗せしない方針を他社に先立って実行
- **2011年5月** 2011年度の顧客関係クオリティーNo.1（モバイルでは5年連続、固定・インターネットでは初）
- **2011年6月** 固定ブロードバンドのユーザー数が100万人の大台を突破
- **2011年7月** 初のデジタル世代向けサービス「B&YOU」をスタート
- **2011年10月**
  - AfnorのLabel Diversité（人材多様性認証）を取得
  - 新サービスシリーズ「Eden」を開始

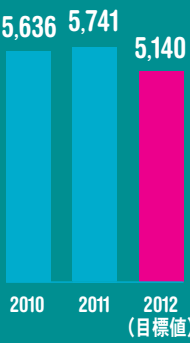
通話やデータ通信の組み合わせなどが自由に選択でき、しかもユーザーは24ヶ月ごとに、新規顧客よりも安い値段で自分のモバイル機器を買い替えられる仕組みになっています。さらに、ブイグ・テレコムはMVNO (2) ビジネスにも進出して、2011年末時点で約160万人のユーザーを得ています (3) 。

急伸を続ける固定分野

近年はモバイルと固定を一体化させた「ideo」が人々に広く認知され、かつ700万以上の世帯を対象にできる「Bbox Fibre」のネットワークが進展しています。こうした好材料を武器にして、ブイグ・テレコムは固定ブロードバンドを急速に拡大させ、2011年にはユーザー数100万人の大台を突破させました。事業開始後2年連続して最大級の躍進を遂げたのです。

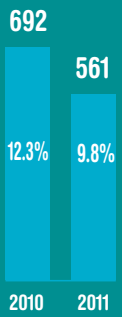
ラヴァル市「クラブ」店長の
Nabyl Boughalem

売上高
（単位100万ユーロ）



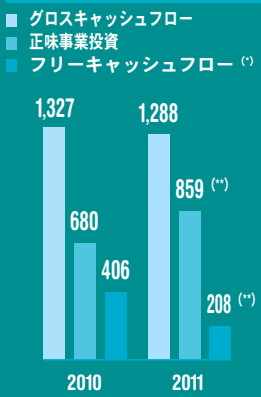
調整前営業利益
（単位100万ユーロ）

調整前営業利益率（%）



連結当期利益
（単位100万ユーロ）

キャッシュフロー
（単位100万ユーロ）



(*) 運転資金増減分は含まれない
(**) 2.6 GHz周波数帯投資分（2億2800万ユーロ）を除く

固定ブロードバンドユーザー
（単位千人）

モバイルユーザー
（単位千人）

4Gによる品質とサービス

人口の93%をカバーする自社の3G+ネットワークを補完するものとして、ブイグ・テレコムは2011年末、800MHzと2600MHzの周波数帯において、**4G（第四世代）の周波数割り当て**を確保しました。今後20年間保持できるこの割り当てにより、ブイグ・テレコムは周波数帯の手持ちを強化して、業界最高水準の技術サービスをユーザーに提供することが可能になります。

2600MHzの周波数帯が主として都市部向けであるのに対して、800MHzのほうは**「プラチナバンド」**とも呼ばれ、人口密度の低い地域をカバーできるだけでなく屋内の電波浸透率を良くして通信品質を高めます。

昨今はコミュニケーション、各種サービス、情報、教育などが日進月歩を遂げ、通信機器の使い方も大きく様変わりしつつあります。ブイグ・テレコムではこの点を十分に考慮しながら、3Gよりも遥かに快適な**モバイル超高速ブロードバンド**の世界をユーザーにお届けしていきます。

モバイル機器のリサイクル

ブイグ・テレコムは企業市民として環境を守るなどの社会的責任を果たすため、2011年度は専用サイト（bouyguestelecom.fr.）で**中古スマートフォン**のネットショップを開きました。

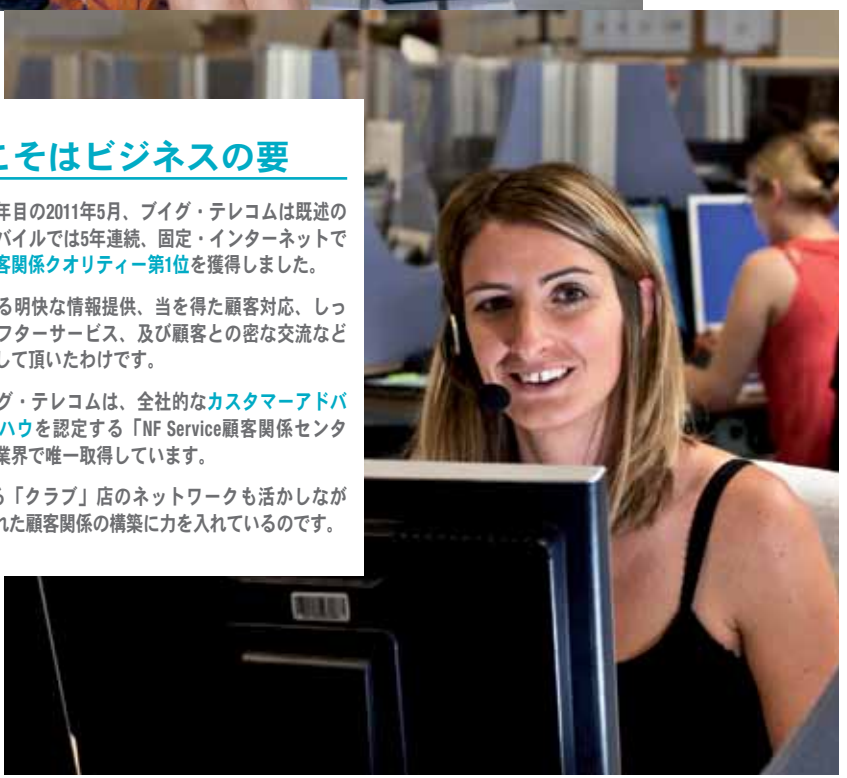
これは会社が奨励してきた携帯機器リサイクル運動の一環として、機器を新品同様に戻したうえで最大50%の割引価格で販売するものです。この中古スマートフォンは、慈善協会Emmaüs France（エマウス・フランス）に属するLes Ateliers du Bocage（ボカージュ工房）で修繕され、格別の拘束条件なしに購入することができるようになっています。

追加情報
http://mobile-occasion.bouyguestelecom.fr

超高速ブロードバンドの普及

固定分野で急速に足場を固めたブイグ・テレコムは、本格的な**光ファイバー事業者**としてのポジションを強化することを次の狙いとしています。既にNumericableやSFRと協定を結び、最近ではFrance Télécom-Orange（フランス・テレコム＝オレンジ）とも合意して、光ファイバーを使ったサービスを今後提供し得る世帯数を1300万近くまで引き上げる可能性を視野に入れています。

最高の先端技術を取り入れた2012年春発売の**Bbox Sensation**（光ファイバー版とADSL版）は、新しいデジタル体験を各世帯に提供することになります。光ファイバー版Bbox Sensationは場所を取らない単一のコンパクトボックスになっており、これ一台があれば家庭の全接続機器と全コンテンツを集約することができるのです。



顧客こそはビジネスの要

会社創立15年目の2011年5月、ブイグ・テレコムは既述のように、モバイルでは5年連続、固定・インターネットでは初めて**顧客関係クオリティー第1位**を獲得しました。

顧客に対する明快な情報提供、当を得た顧客対応、しっかりしたアフターサービス、及び顧客との密な交流などを高く評価して頂いたわけです。

他方、ブイグ・テレコムは、全社的な**カスタマーアドバイスのノウハウ**を認定する「NF Service顧客関係センター」証明を業界で唯一取得しています。

650を数える「クラブ」店のネットワークも活かしながら、常に優れた顧客関係の構築に力を入れているのです。

持続可能な発展が中軸

タービン方式の発電所
建設で世界ナンバーワン

基本データ

データは2011年4月－9月
の上半期
（Alstom Gridを含む）

売上高
93億8900万ユーロ
（10％減）

営業利益率
6.7％
（0.6ポイント減）

連結当期利益
3億6300万ユーロ
（9％減）

受注高
101億8300万ユーロ
（45％増）

従業員数
約9万2200人 (*)

(*) 2011年12月31日現在

9万2200人に上るアルストム**のスタッフたちは約100ヶ国において、Thermal Power（熱エネルギー）、Renewable Power（再生可能エネルギー）、Grid（送電）、及びTransport（輸送）という4つのセクターで、持続可能な発展の問題を中心に据えながら力量を発揮しています。**

プロフィール

アルストムは鉄道輸送、発電、及び送電のインフラで世界をリードする企業です。2011年度第3四半期まで（2011年4月－同年12月）の受注高は、2011年12月31日時点で全体の約60％を占めた新興国に支えられて、前年同期間に比べて20％増を記録しました。

発電設備

あらゆる発電技術を備えるアルストムはいわゆる「クリーン電力」で第一線に立ち、ターンキー方式の発電所建設、水力発電、及び発電関連サービスで世界ナンバーワンに位置し、製品とサービスの充実度という点でも業界随一です。

Thermal Powerセクターはガス、水蒸気、原子力による発電に加えて各種サービスと自動化・制御をカバーしており、Alstom **Renewable Power**セクターでは水力、風力、ソーラーその他の再生可能エネルギーを集約的に扱っています。

送電設備

送電専門業界で第3位に付けているAlstom **Grid**は、高電圧・超高電圧送電でカギになる技術を開発するとともに、いわゆる「スマートグリッド」の電力網のノウハウでも評価を得ています。

ハイライト

- 将来の業界動向に対応するため**4つセクター**に組織編成
- 2011年4月
  マレーシアで**火力発電所**
  （10億ユーロ）
- 2011年6月
  ブラジルで**集合型風力発電所**
  （2億ユーロ）
- 2011年9月
  ロシアで**機関車**（4億ユーロ）
- 2011年12月
  ポーランドで**火力発電所**
  （9億ユーロ）
  イギリスで**路面電車**
  （3億5000万ユーロ）
- 2012年1月
  スウェーデンで**直流高電圧流リンク**（2億4000万ユーロ）

新幹線と特急列車で世界トップクラス

鉄道輸送

アルストムは「持続可能な移動」のスペシャリストとして、鉄道輸送にかかわる製品とサービスについて業界最高の充実度を誇っています。Alstom **Transport**は新幹線と特急列車で世界第1位、都市交通と地方列車では世界第2にランクされています。

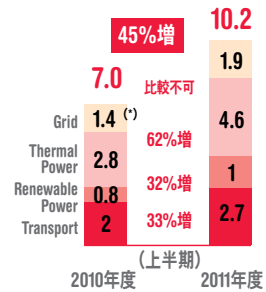
営業成績

上半期に高受注水準

アルストムは2011年度上半期（2011年4月－同年9月）に、前年同期比45％増の102億ユーロの受注を実現して下半期（同年10月－2012年3月）の回復基調を確実なものにしました。上半期の売上高は、以前の受注低迷が祟って前年同期比10％減の94億ユーロにとどまりました。また、販売量の低下によって営業利益も6億2700万ユーロに抑えられました（営業利益率は6.7％）。

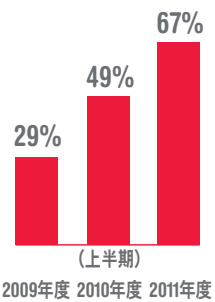
セクター別に見た受注処理高

（単位10億ユーロ）



(*) 4ヶ月間（2010年6月－9月）の合計値

受注に占める新興市場のウェート



堅調な第3四半期

49億ユーロの受注があった第3四半期は堅調な営業展開となり、売上高も徐々に回復してきました。

適応と発展へ

アルストムはこれからも成長著しい国々に進出展開する努力を続けていきます。2011年度には数多くの提携関係が結ばれましたが、Shanghai Electric社との間で、火力発電所ボイラーで世界ナンバーワンとなる合弁会社の設立合意がなされたことは注目に値します。一方、Thermal PowerとTransportの両セクターでは業界進化に適応するため、欧州と北米で人材の適応プランを実施しました。

ブイグとのシナジー効果

ビジネスが一層複雑な課題に直面している昨今、シナジー効果を活かすことは新たな付加価値を生み出す有効な手段です。この点、各種の事業部門を抱えていることで相互補完の可能性が芽生えてきます。ブイグとアルストム側はそのための協定を結

2011年4月に開通したランスの路面電車

び、互いのノウハウや能力を持ち寄っているのです。
こうした協力関係は多くのインフラプロジェクトで実現し、特にニームとモンペリエの鉄道バイパス計画で具体的な成果を挙げました。また、エネルギーやインテリジェントネットワークに係わる開発イノベーションでも大いに発揮されています。

協働の実例

ランスの路面電車に関して2006年に結んだ契約は、ブイグとアルストムのコラボレーション第1号となりました。Alstom Transportはコラスとブイグ・コンストラクションとともに「Mars（ランス都市圏移動）企業連合」に加わり、2011年4月に開通したランス路面電車の営業権を共同保持しています。当該PPP（官民パートナーシップ）契約は資金調達、営業権、建設、及び30年間にわたる運営にまで及んでいます。この路面電車の完成により、交通様式に合う形で公共広場を再編して街の様子を変えることになったのです（線路に沿って7キロメートルの自転車道が続き、プラットフォームの60％に芝生が敷かれ、近くには並木が植えられました）。

また、Alstom Transportは2007年以来、コラス及びブイグ・コンストラクションと一緒にエジプトのカイロ地下鉄第3路線の最初の2区間工事に参加しています。ほとんど地上に出ることなく東から西へ街を横切る第3路線は2020年までに工事が完了します。全長30キロメートルの間に29箇所の駅が作られる予定になっています。

そして2011年、アルストム、コラス、及びブイグ・コンストラクションの3主体は、上述のようにニームとモンペリエ間の鉄道バイパス工事を落札すべく再び連合しました。こうして、Bouygues Travaux Publics、DTP Terrassement、Colas Rail、Colas Midi-Méditerranée、及びAlstom Transportを糾合した企業連合が、フランス鉄道線路事業公社（RFF）からPPP（官民パートナーシップ）契約の優先入札者に指名されたのです。
25年間有効なPPP契約は、ニームとモンペリエ間80キロメートルの新鉄道施設に係わる資金調達、営業権、建設、運営、維持、保守までを網羅しています。2012年から工事が始まる本バイパスプロジェクトは、ニームとペルピニャン間を結ぶ貨物旅客混合の特急路線完成に向けた第一歩なのです。この鉄道の開通は2017年を目処にしています。

未来を担う開発

エネルギーとインテリジェントネットワークに関しては、アルストムとブイグはAlstom Grid、Alstom

カイロ地下鉄の第3路線

インテリジェント送配電網「スマートグリッド」

エコタウンのエネルギー制御

Power、Bouygues Immobilier、及びExprimm（ETDE）をメンバーにしたEmbixを2011年1月に創設しました。これは、エネルギー管理サービスをエコタウンなどに提供する共同企業体です。

Embixは各メンバーの経験を活かしながら、施設、キャンパス、及びエコタウンなどのポートフォリオ監査からエネルギー効率最適化までの総合サービスを手掛けます。スマートグリッド（インテリジェント送配電網）の最新テクノロジーに依拠した情報システムを利用してそれを行うのです。

Embixの取り組みの成果として、2011年5月には、フランス初のアーバン・スマートグリッドのIssyGrid®がパリ近郊のイシー＝レ＝ムリノーでスタートしました。1万人が集まるビジネス街のエネルギー利用を最適化することがその狙いで、2013年以降には5千人が住むエコタウン「フォール・イシー」までこれを拡大していく予定です。

IssyGrid®はオフィス、住居、電気自動車といった各種エネルギー消費の計測、再生可能エネルギーの生産・備蓄手段の整備、及び複数のエネルギー制度の共有を可能にします。EmbixはIssyGrid®を駆使しながら、エネルギーの消費、生産、及び備蓄に関する情報をリアルタイムで集めているのです。

フランス国内にある印刷所はPEFC森林認証を受けてImprim'vert®マークを取得しています。印刷部数は必要分のみに完全限定していますのでこの冊子はなくさないようにしてください。もしもこれを廃棄処分する場合はリサイクルできる形にしてください。ブイグはEcoFolioにエコ協力金を拠出しています。

「2011年度事業概要」はスライドショー、ビデオ、文書などの形でオンライン（www.bouygues.com）でも閲覧できますが、内容を印刷するときは必要な箇所だけに限定するように心がけてください。

表紙：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・アンの各本社ビル、及びブイグ・テレコムのSequanaビル（営業・マーケティング・管理部門が入居）。クレジット：アルストム写真資料室（p.30）、T.Bel（p.33）、F.Berthet（表紙）、J.Bertrand（p.22）、Y.Chanoit（表紙）、A.DaSilva/Graphix-Images（表紙、裏表紙、p.5、11、19、21）、H.Douris（p.12）、A.Février（裏表紙、p.31）、M.Josse（p.10）、M.Lucas（p.27）、Nils HD/TF1　（p.25）、Presse Sports（p.24）、P.-E.Rastoin（p.1）、F.Sautereau（p.32）、E.Sempé（p.20）、P.Stroppa（p.23）、L.Zylberman（p.2、32）。アーキテクト：Anma-Artefactory　（p.18）、Arquitectonica（表紙）、Kengo Kuma & Associates/CRB architectes（p.13）、R.Lopez & Associés、C. de Portzamparc（表紙）、K. Roche（表紙）、K. Roche J. Dinkeloo & Associates/SRA-Architectes（裏表紙）、P.Riboulet（表紙）、Saubot et Jullien（表紙）。

ブイググループ本社Le 32 Hoche

ブイグ・コンストラクションの本社Challenger
（環境に配慮した形で改修中）

BOUYGUES

GROUPE BOUYGUES
グループ本社
32 avenue Hoche
75378 Paris cedex 08
France
Tel. : +33 1 44 20 10 00
www.bouygues.com

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

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

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

TF1
本社
1 quai du Point du jour
92656 Boulogne-Billancourt cedex
France
Tel. : +33 1 41 41 12 34
www.tf1.fr

BOUYGUES TELECOM
本社
32 avenue Hoche
75008 Paris
France
Tel. : +33 1 44 20 10 00
www.bouyguestelecom.fr

コーディネーション：ブイググループ広報部、発行日：2012年2月、デザイン：AC² Communication、制作：Expressions、翻訳：小川隆久、印刷：ITF imprimeurs、オンライン版（bouygues.com）：Prestimedia