

2016年度 ブイグ事業概要



BOUYGUES

目次

02 日常活動の中で 人間の進歩を追求するブイグ

12 グループの組織と主要数値

16 持続可能な望ましい 街づくりを目指して

ブイグ・コンストラクション

ブイグ・イモビリエ

コラス

28 全視聴者向けのテレビと デジタルコンテンツ

テー・エフ・アン

34 顧客のデジタルライフ の支援のために

ブイグ・テレコム

40 輸送ソリューションの 世界的スペシャリスト

アルストム



Agissez pour
le recyclage des
papiers avec
Bouygues SA
et Ecofolio.



Certifié PEFC
Ce produit est issu
de forêts gérées
durablement et de
sources contrôlées.
pefc-france.org

編集:ブイググループ広報部 翻訳:小川隆久 発行:2017年3月
デザイン&制作:TERRE DE SIENNE 美術アドバイス:Dragon Rouge
印刷:ヴァルドワーズ県所在PDI印刷所(PEFC™森林認証とISO14001を受けImprim'vert®認証取得)。
長期管理森林から産出された環境配慮ペーパー(元素状塩素を使用せずFSC®認証を取得)を使用。
印刷部数は必要分だけに限定していますのでこの冊子はなくさないようにし、また廃棄する場合は用紙を
リサイクルすることを心がけてください。
2016年度の参考資料(事業活動、持続可能な発展、財務報告書)は、2017年3月23日より、ブイグのウェブサ
イト(www.bouygues.com)及び、ブイググループ従業員ポータルサイト(ByLink)で閲覧できます。

表紙:セヌ川セガン島の音楽施設「セヌ・ミュージカル」沿いの遊歩道
(© Patrick Messina/Dragon Rouge、建築設計:坂茂とJean de Gastines)

未来をしっかりと 見据える**ブイグ**

会長兼CEO マルタン・ブイグ



2016年度は特に建設関連事業と通信事業に牽引されて、**グループ全体の営業成績が大きく躍進**しました。ビジネスターゲットの全てが達成されただけでなく、場合によってはそれを越える成果を出すことができたのです。

当年度のグループの調整前営業利益率は前年度比0.6ポイント増の3.5%を記録しました。**建設関連事業**の調整前営業利益率は前年度比0.3ポイント増加し、テレビ放送を手がける**テー・エフ・アン**では番組関連費^(a)の削減目標を上回りました。通信事業に従事する

ブイグ・テレコムは、成長力を保持して売上高を前年度比6%アップさせ、EBITDAマージンも同3ポイント増の23%を実現しました。また、2013年末に比べて4億ユーロ以上の経費を節約したうえ、期待に沿った正味事業投資を実施しました。

未来を見据えた布陣を整えているブイグは、いずれの事業部門においても、自らの戦略や組織を業界の動向に合わせてビジネスチャンスをものしています。すなわち、サービス・ポートフォリオを拡充させて、顧客の新たなニーズに対応する革新的ソリューションを提供しているのです。

建設関連事業では「持続可能な建設」の理念のもとに、エコタウン、プラスエネルギー型建物への改修、ソーラーロード、フレキシブルな共同勤務スペースを推進しています。テー・エフ・アンの場合は、番組の中でユニークなバーチャルリアリティをお届けしています。ブイグ・テレコムにおいては、田園地域での4G boxの普及やIoT(モノのインターネット)に注力しています。

ブイグのビジネス組織は柔軟で効率的な独自の企業文化を強化し、徹底的なデジタル転換アプローチを取り入れています。グループの正味金融債務は、2015年12月末比6億9500万ユーロ減の19億ユーロに留まりました。こうした**堅固な財務体質のおかげで、将来の成長を図っていくための手段を自由に講じることが可能**になっています。

ブイグは**2017年度も、全事業部門で採算性の向上を追求**し続けていきます。建設関連事業の調整前営業利益率を継続的に上昇させるだけでなく、テー・エフ・アンの営業利益率を2019年までに2桁台に乗せることも期待されます。ブイグ・テレコムは、2017年度のEBITDAマージンを25%にする目標を堅持しつつ、今後3年以内に3億ユーロのキャッシュフロー^(b)を創出することを新たに目指しています。

最後に、献身的かつ意欲的なスタッフのお仕事ぶりと、お客様や株主の皆様のご信頼に対して厚く御礼を申し上げる次第です。

2017年2月23日

2016年度 グループ指標

総売上高
317億6800万ユーロ

営業利益
9億4700万ユーロ

連結当期純利益
7億3200万ユーロ

正味金融債務
18億6600万ユーロ

(a) 特別経費とスポーツイベント分を除く
(b) 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正味金融費用、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

日常活動の中で 人間の進歩を 追求するブイグ





香港・珠海市（シュカイン）・澳門（マカオ）の
結びつきを強める海上橋の工事が目下進行中



グループ全体で11万8000人の従業員を擁して多様な事業を手がけるブイグは、人々の日常生活を良くすることを自らの任務と考えています。そのため、世界90ヶ国近くに拠点を展開して、社会の根本的ニーズに応える一連のソリューションを構築してきました。ブイグでは各事業部門の改革努力を皆で分かち合い、スタッフ一人ひとりが進歩に参画しているのです。



2014年の改修を経てプラスエネルギー型建物として機能しているChallenger (ブイグ・コンストラクション本社ビル)

21世紀が直面している大きな諸課題のうち、ブイググループの傘下企業は特に次の3つの問題に取り組んでいます。

● エコロジー問題

気候の変調、生物多様性の破壊、資源の枯渇など

● デモグラフィック問題

急速な都市化、そこから生じる住宅・交通・通信のニーズ

● テクノロジー問題

各種のツール、手順、用法のデジタル変換

ブイグでは、チャレンジ精神と向上心に燃えるスタッフたちや、多岐にわたる事業活動（建設関連、メディア、通信）を抛り所にして、社会の大事なニーズに応える製品とサービスを提供しています。すなわち住宅、情報、通信といった世の中に進歩をもたらす製品やサービスです。

まず建設関連事業では、持続可能なインフラと建物のニーズに対応しています。次にメディア事業では、社会進歩の推進役かつ証言者として、全プラットフォーム上で利用できる情報や娯楽をお届けしています。さらに通信事業では、あらゆ

る人々が通信テクノロジーの恩恵を享受できるように努めています。ブイグは全ての事情活動を通じて、持続可能な望ましい街づくりを目指しているのです。

持続可能な望ましい街

世界のどの地域においても、資源を浪費しない環境重視の街の中で快適に生活したいと市民たちは願っています。ブイグはその願いに応えるため、都市機能の向上、公害の防止、及び無駄の削減に役立つ斬新なソリューションを提供しています。

2016年11月、モロッコのマラケッシュで開催されたCOP22（気候変動枠組条約第22回締約国会議）は、ブイググループにとっては、持続可能な望ましい街づくりを志向する独自のソリューションを、国際社会に紹介する新たなチャンスになりました。

ブイグは2016年、企業の社会的責任（CSR）の一環として気候変動に対処する姿勢が評価されて、国際的な非営

利団体CDPから「気候変動Aリスト」（最高評価）に選定されました。このリストはとりわけ、STOXX Global Climate Change Leadersという社会的責任指標に相当するものです。

住環境の改善に向けた改修

ヨーロッパでは、EUのエネルギー節約目標を2050年までに達成し、エネルギーの安定利用を図っていくために、1億9000万戸近くの住宅に冷暖房面の改修を施す必要があります。ブイググループはこの点を踏まえて、住人を立ち退かせずに建物の改修工事を行うノウハウを自治体に活用してもらっています。この改修工事では、建築上の元の特性をできるだけ尊重しながら、**パッシブハウス**や**プラスエネルギー型建物**の基準に合わせるようにします。

浪費を減らすベターな建設

今後は資源の獲得がますます困難になり、いずれ資源が枯渇してしまう危険さえ考えられます。ブイグはこうした状況に備えるため、**環境保護責任を満たし容易にリサイクルできる材料**（木材、生物由来素材、低炭素型コンクリートなど）
(p.6に続く) ➡



2016年にChallenger 内にオープンしたエネルギー自立型の屋外会議場 Bureau fertile 「ビュロー・フェルティル」(意味は「肥沃なオフィス」)

グループの優位性



強力かつ独創的な企業文化

- 尊重、信頼、公平の価値観を11万8000人のスタッフが共有
- 従業員の自立性と主導性を奨励し彼らに責任意識を持たせる経営方式
- 労使間の建設的対話



顧客のための力強いオープンイノベーション



1972年から国際的企業グループとして活動

- フランス国内を隅々まで網羅し国際舞台でも強力なプレゼンス
- 大規模プロジェクトに際して各国のスタッフを動員



長期的成長が見込める分野で統合サービス

- インフラと建物の施工からデジタル利用に至るまで日常活動を充実化させる多様なサービス
- 持続可能な建設、都市計画、メディア、通信を含めた複合プロジェクトの専門能力や定評あるノウハウ



堅固な財務体質

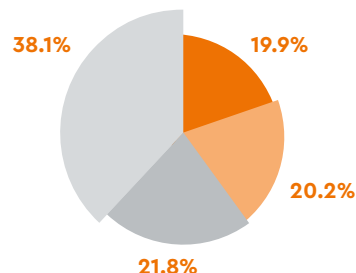
- フリーキャッシュフローの安定的な創出
- 豊富な手元流動性と低い金融債務比率

安定株主構成

(2016年12月31日現在)

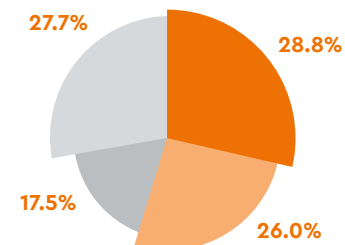
出資比率

発行済株式数 354,908,547



議決権比率

議決権数 488,430,028



- SCDM^(a)
- 従業員株主
- その他フランス人株主
- 外国人株主

(a) 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



ブイグ・イモビリエが手掛けた集合住宅 Cœur boisé (クール・ボワゼ) (意味は「樹木で覆われた都心」) の天然木材を使った正面
NF Logement HQE® 認証と
BBC-Effinergie® 認証取得

をベースにした建設技術を開発しています。ブイグは新BBCA (低炭素建物) 認証のステークホルダーになっています。この認証は、建物のライフサイクル全体に対応する **サーキュラー・エコノミー (循環型経済)**^(a) をしっかり考慮するものです。

福祉増進のための都市再考

ブイグは各提携先とともに、「持続可能な街」の構想に参画しています。その第1の目標としては、住人のクオリティ・オブ・ライフ (生活の質) を日々改善していくことです。具体的には、次の3点を通じて快適な都市機能の強化を狙っています。

● 優れた環境クオリティの建物

特に屋内空気のカオリティを考慮

● 環境に優しい交通

個人レベルでは徒歩、自転車、電気自動車、集団レベルでは市街電車を利用

● デジタルツールで管理するインフラ

これに関連して、**エネルギー源を生み出せる施設** (プラスエネルギー型建物やソーラーロード) を推奨しています。この種の施設は、スマートグリッド (次世代送電網) を活用した都市区画やタウンの最大限の自立化に貢献しています。フランス政府は2015年に、「**持続可能な街のための産業デモンストレーター**」

(a) 自然から得られる一次資源 (水、エネルギー、原料) の浪費を抑制しながら、財とサービスを産出することを目標に掲げる経済コンセプト

(仏略語DIVD) のプログラムをスタートさせました。このプログラムの一環として、ブイグが推進する2つのコンソーシアムが、最先端の整備プロジェクト (リヨンのLyon Living Lab及びマルヌ＝ラ＝ヴァレのDescartes 21) を実施しています。これは、斬新な技術ソリューションの試みにより規制を進展させることを目指すものです。

ブイグはさらに、都市計画やインフラ整備に際して **生物多様性** の考え方を導入・保持することに特に留意しています。例えば、ニーム・モンペリエ間の鉄道バイパス線やトゥーロン市のエコタウンFont-Pré (両方とも目下建設中)、及びコラスの採石場などはその参考例です。

万人に有用なサービス

街の住人の生活を便利にしていくために、ブイググループは地方公共団体に対して、**モノのインターネット** を駆使した都市サービス機能の集中制御方式を提唱しています。すなわち、電気自動車の充電所と駐車場のデジタル管理や公共照明網の運営などです。

また、コラスが開発したソーラーロード Wattway は目下様々な実験場で試験運用されています。これが本格的に実用化されれば、路上で **再生可能エネルギー** を作り出せるようになります。他方、ブイグ・イモビリエでは、住宅の全機能を遠隔管理できるホームオートメーションシステム Flexom を顧客に提案しています。

進歩をもたらす団結力

デジタル革命と環境保護に関する社会の将来的なニーズに前もって対応するため、ブイグは不特定多数の主体が参加可能なオープンイノベーションに注力しています。

エコシステムを尊重

革新的なサービスを創意工夫できるように、様々な外部パートナーたち (顧客、仕入先、起業家、大学、研究所など) の知識と技量を大いに活用しています。この点、ブイグ・テレコムでは、顧客の要望や意見に耳を傾けながらサービスの向上を図る目的で、**カスタマー委員会** (一種の顧客コミュニティ) を立ち上げました。

一方、ブイグ・コンストラクションでは、「自宅快適なシニアライフ」をテーマにして、皆で知恵を出し合う場



皆と一緒に自己変革していくことがデジタル転換に関わるチャレンジの中心テーマ

を設けています。そこでは家主、社会学者、作業療法士、介護士、ボランティアなどからなる横断的作業グループが中核になって、シニアの新たなニーズに応えられるような居住環境を、当事者たちと一緒に構築する方法を検討するのです。

協働のオープンイノベーション

画期的なイノベーションを奨励するために、起業家のネットワークと協働するだけでなく、グループ内の事業部門ごとにインキュベーション（起業支援）組織や、投資ファンドを設置しています。2008年に始まったこの取り組みは、Bouygues Développement 社がグループ全体を総覧する形で進められています。これが功を奏して、これまでに既に数十社のスタートアップ企業が巣立ちました。さらには、「サーキュラー・エコノミー」と「持続可能な街」をテーマにした作業グループを創設して、責任ある都市計画を一層考慮した新サービスの開発を加速しています。

デジタル化とともに自己変革

ビジネスのパフォーマンスと柔軟性を向上させていくため、積極的にデジタル革命に参加して、製品・サービス・事業プロセスの刷新を試みています。

その関連で2016年に開催した「デジタル変換の日」には、グループ内各事業部門の代表者に加えて、20社ほどのスタートアップ企業とサプライヤーが集まりました。当日の中心的な題目としては「優れた実践の共有」、「共通の諸問題に関する意見交換」、及び「革新的なスタートアップ企業の発掘」の3点でした。

実際、グループの建設関連事業においても、工事物件の設計や施工方式を最適化するうえで、3D動態モデル化のデジタル技術が大いに役だっています。

象徴的な例を挙げれば、デジタルモデルのBIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）が、数多くのイノベーションに道を開くものとして、今では建設関連事業で広く使われています。

責任ある購入

ブイグのグループ企業はサプライヤー（仕入先）に対して、人権の尊重、作業の安全性、環境の保護に十分に配慮するように要請しています。特に自社の現場にサプライヤーが関与する場合には、ブイグの順守レベルにきちんと合わせてもらっています。サプライヤーは、何らかの義務違反が見つかった場合には現場の責任者にそれを報告する責任を負います。

ブイグが策定したCSR（企業の社会的責任）憲章は、社会問題や環境問題に関して、サプライヤーや下請先の姿勢に注意を払う義務を表明しています。そして、購入契約を結ぶ際にはこの憲章を必ず添付することになっています。



ソーラーロード Wattway の初の大規模施工が2016年末にオルヌ県でスタート

グループ内の倫理規定

業務行動に関する厳格な倫理原則を貫徹するため、しかるべき行動規範と基本的価値観を守ることを社員たちに強く奨励しています。当該の規範と基本的価値観は、倫理コードとコンプライアンス計画の中に取りまとめられています。競争法規、汚職防止、財務情報、株式取引、利益相反に関するコンプライアンス計画は、倫理コードを補完し例証する役割を果たしています。

なお、2017年には、輸出禁止や輸出制限に関する新たなコンプライアンス計画が発表される予定です。

スタッフの公民活動

グループ会長のマルタン・ブイグは、従業員が国内で政治活動を行える可能性を高めるための仕組みを2006年に整えました。

スタッフが議員候補になったり議員活動を行ったりしたために、社内で不利な扱いを受けることがないようにすることがその目的です。この仕組みの中には、利益相反を防止する特別措置も含まれています。

ます。プロジェクトのライフサイクル全体にわたるオペレーションや、各事業パートナーとの契約関係を改善していくことがその狙いです。2016年、ブイグ・コンストラクションがdatBIMと結んだパートナーシップは、サプライチェーンを結合することにより、建設関連部門でBIMを展開する新ステップになりました。

全員が享受できる進歩

ブイググループで働くスタッフは老若男女を問わず、「尊重」、「信頼」、「公平」の価値観を分かち合っています。責任をもって熱心に仕事に取り組む彼らは、世の中全体にとって有益になるような活動実績を絶えず向上させる役割を果たしているのです。

仕事のやり方の進化

快適かつ効果的な勤務環境で機敏に仕事ができるように、ブイググループでは新たな**労働組織**形態を普及させています。すなわち、「コワーキング」（作業スペースの共用やネットワークによる協働をベースとする勤務編成）、コラボ方式、協同デジタルツールなどです。

加えて、工事現場における職人の仕事のやり方も進化しています。例えばコラスは、現場の重労働を軽減する「パワードスーツ」（ロボットスーツ）を開発しま

した。また、ブイグ・コンストラクションでは、職人が直接使えるように3D図面をセットする「BIMキャビン」を展開し始めています。

あらゆる才能を歓迎

従業員の**採用時**だけでなく入社後の**キャリア**においても、スタッフが持つ各種の資格や経験を尊重しています。

ブイググループは、「男女の共同参画は豊かさをもたらすのだ」という信念を堅持しています。それゆえ、男性スタッフが主流の建設関連事業においても、できるだけ多くの才能ある女性を迎えることを目標に掲げています。この結果、フランス本国の場合、管理職に占める女性の割合が過去3年間に3ポイント上昇しました。

また、地域の発展に貢献するため、大規模な工事案件が発生したときには、地元の**長期失業者**を率先して雇用するプログラムを必ず実施しています。テー・エフ・アン (TF1) も同様の趣旨から、いわゆる「優先地区」出身の若者らを優先的に雇う運動を進めています。

社風としての 従業員持株制度

SCDMと並んで大きなウエートを占める従業員株主は、2016年12月31日現在、全体の20.2%の株式を所有しています（CAC 40 種銘柄中トップの比率）。

ブイググループでは、国内外において従業員貯蓄奨励制度を設けており、現在5万4000人のスタッフがこれに加入しています。また、2016年度は、Bouygues Confiance n° 8（ブイグ信頼№ 8）と銘打った第三者割当増資が従業員を対象に実施されました。

さらに、体の不自由な人たちに活躍の場を提供することも、ブイグの人材方針の中にしっかり組み込まれています。

皆で一緒に前進

スタッフの人材価値（どこで雇われても通用する人材価値）を高め、プロとしての能力を磨いてもらうために**従業員研修**プログラムへの参加を奨励しています。デジタル化されているこのプログラムには次の2つの利点があります。

- 研修コンテンツの利用制約を縮小
- 各人の作業義務に合わせた研修コースを提案

新人スタッフは、グループ内の指南役から「コーチング」を受けることで、プロのネットワークに依拠しながら能力を高めていくことができます。

また、様々な系列会社が提供するポストを内部告示していることも、スタッフにとっては、グループ内で自分が躍進できる可能性を見通しやすくなっています。2016年を例に取ると、イントラネット上に掲示された提供ポストの平均件数は前年比で45%増加しました。

最高の業務成績を志向

製品やサービスのクオリティを不断に改善して行くには、現場の担当者が先頭に立つ必要があります。ですから、彼らは「無駄のない管理」という社是にもコミットしているのです。経営上の機能不全を解決する方法となるこの社是は、スタッフ同士の業務体験に基づいて策定されるものです。各事業部門の見解を持ち寄る方式をベースにして、横断的な作業グループや協働ネットワークを築くことにより、各種プロジェクトの独創性と品質を高めることが可能になります。

社会へのコミット

ブイググループの系列企業は全て、企業市民としての活動に従事しています。それは**地域協力**の形を取ることもあれば、**メセナ**の形を取る場合もあります。例えばフランス・ブイグ企業財団は、経済的な問題を抱える約60名の優秀な高校生に対して、大学進学のための奨学金を毎年給付しています。2005年の財団創立以来、合計700人近くの高校生がこの金銭的支援と保証人（ブイグ従業員又は元奨学生）のバックアップを受けました。

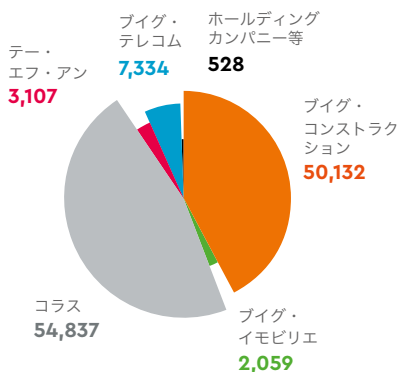


アイスランド・ケブラヴィーク国際空港で働くColas Islande社のHelga Rún Hlökkversdóttirさん

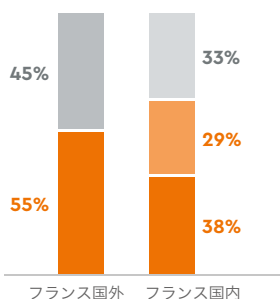
グループ従業員

(2016年12月31日現在)

事業部門別従業員数(人)



スタッフ職位



- 管理・技術職
- 現場職人
- 管理職
- 事務・技術職等

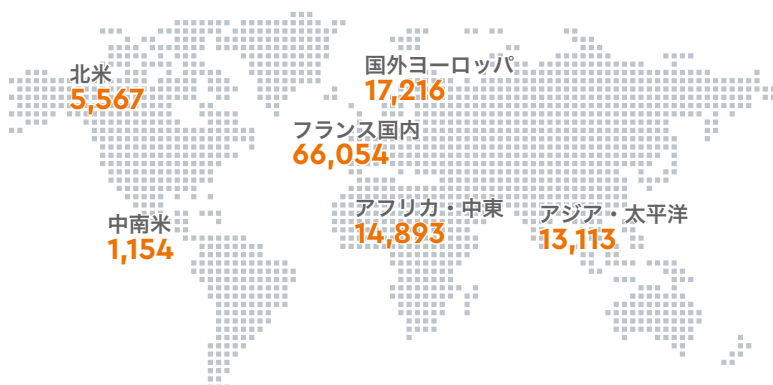
従業員総数
11万8000人

「男女の違いを問わず全ての従業員はビッググループにとって一番の宝である」(グループの人材憲章より)

新規雇用者数
3万2400人

「前途を嘱望される有能な人材を迎え入れてイノベーションを発展させる」(グループが掲げる目標)

地域別従業員数(人)

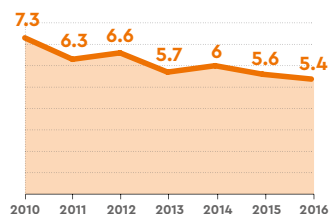


絶対的優先事項としての保健衛生と安全

特に建設関連各社においては、下請け業者や手配業者等の協力も仰ぎながら、現場の安全強化、作業の苦痛緩和、薬物依存予防のための各種措置を大々的に展開しています。また、交通事故防止や社会的心理問題にもしっかり取り組んでいます。

グループ従業員の労働災害度数率^(a)

(データは国内外)



(a) 度数率 = 労災件数 × 100万 ÷ 延労働時間数

2016年度グループハイライト



1



2



3



4



5

高さ314メートル

ブイグ・コンストラクションが2016年8月に引き渡した「マハナコン」タワーはタイ最大の高さ（314メートル）を誇ります。ドイツ人建築家オレ・シェーレンの設計によるこの超高層ビルは、まるで空中で溶解しているような印象を与えます。

2880枚の太陽光発電敷石

2016年10月、セゴレーヌ・ロワイヤル環境・エネルギー・海洋大臣の立会いのもとで、オルヌ県でWattway がスタートしました。コラスが開発したこのソーラーロードは、2880枚の太陽光発電敷石が作動して、1キロメートル区間当たり年間280メガワット時の電力を生み出します。

総面積16万平方メートル

ブイグ・イモビリエは、エコタウン「ZAC エトワール アヌマッス・ジュネーヴ」の整備を行います。総面積16万平方メートルの区域に新築住宅と商業施設を展開するもので、2019年に最初の引渡しを開始する予定になっています。

20年間の実績

ブイグ・テレコムは1996年のサービス開始以来20年間にわたり、顧客のデジタルライフ支援企業としてイノベーションを続けてきました。2016年現在、総カスタマー数は1610万人に達しています。

1930万人の視聴者

TF1局は、サッカー EURO 2016 の準決勝（フランス対ドイツ）の放送で、当年度最高の1930万人のテレビ視聴者数を記録しました。

環境重視

ブイグは2016年10月、CDPから「気候変動Aリスト」（最高評価）に選定されました。これは、気候変動問題に対する優れた取り組みが評価されたことの証です。

1. タイの「マハナコン」タワー
2. アン県ディボンヌ・レ・パンの駅前整備プロジェクト（ブイグ・イモビリエ）
3. ヴァンデ県で6月に試験的にスタートしたソーラーロード Wattway（コラス）
4. 通信の広告キャンペーン（ブイグ・テレコム）
5. UEFA 欧州選手権（EURO）に備える記者たち（TF1 局）

グループの組織と主要数値

簡易組織図

(2016年12月31日現在)



(a) フランス政府に対する20%の株式貸出分を含む

経営陣

(2016年12月31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

フィリップ・マリアン
CEO代行

オリヴィエ・ルサ
CEO代行

ジャン＝フランソワ・ギユマン
事務本部長

5傘下企業

フィリップ・ボナーヴ
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

ジル・ペリッソン
テー・エフ・アン
会長兼CEO

オリヴィエ・ルサ
ブイグ・テレコム
会長兼CEO

取締役会

(2016年12月31日現在)

マルタン・ブイグ
会長兼CEO

オリヴィエ・ブイグ
CEO代行

フランソワ・ベルティエール
ブイグ・イモビリエ
会長兼CEO

シリル・ブイグ
SCDMパルティシパシオン
常任代表

エドワール・ブイグ
SCDM常任代表

フランシス・カスターニエ
従業員代表

ラファエル・デフレッセル
従業員代表

クララ・ゲマール^(a)
レイズ共同創立者

アンヌ＝マリー・イドラック^(a)
トゥールーズ・ブラニャック空港
監査役会会長

バトリック・クロン
トリュフ・キャピタル会長

エルヴェ・ルブック
コラス会長兼CEO

エルマン・ルバ・
ドセシュヴァル^(a)
ヴェオリア・グループ事務本部長

コレット・ルヴィネール^(a)
キャップジェミニ
会長アドバイザー

サンドラ・ノンブレ
従業員株主代表

ローズ＝マリー・ヴァン・
レルベルグ^(a)
BPIグループ
シニアアドバイザー

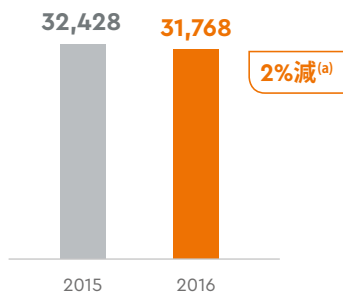
ミシェル・ヴィラン
従業員株主代表

(a) 取締役会により独立社外取締役に指定

グループ主要数値 (2016年12月31日現在)

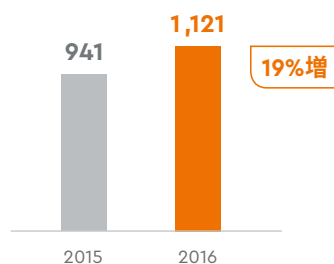
(単位: 100万ユーロ)

売上高

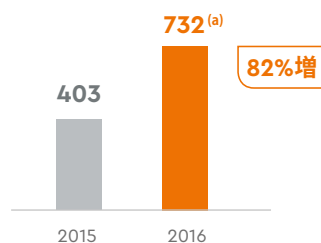


(a) 連結範囲と為替レート一定の場合

調整前営業利益



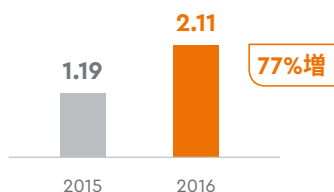
連結当期純利益



(a) 高速道路A41運営会社Adelac及びA63運営会社Atlandesへの出資分と鉄塔譲渡に係わる2億5100万ユーロの正味譲渡益を含む

1株当たり純利益^(a)

(単位: ユーロ)

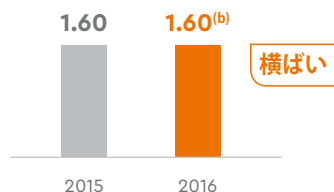


(a) 特別損益分を除いた連結当期純利益

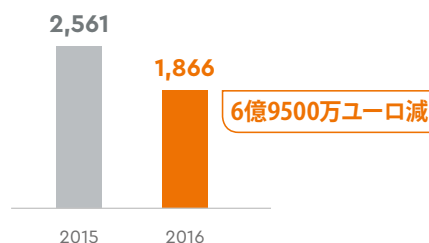
(b) 2017年4月27日の株主総会で提案 (支払いは2017年5月5日)

1株当たり配当

(単位: ユーロ)

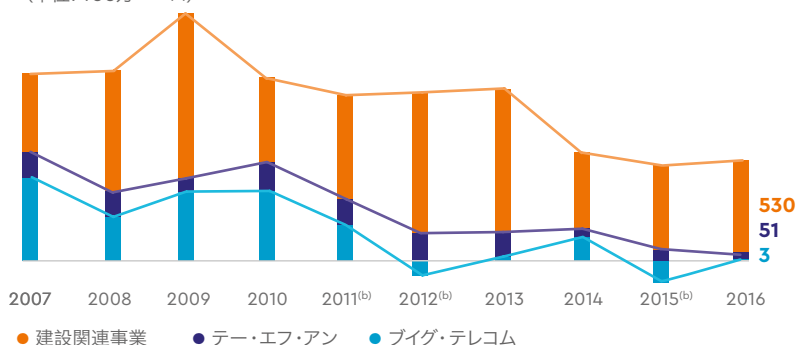


正味金融債務



各事業部門におけるフリーキャッシュフロー^(a)推移

(単位: 100万ユーロ)



(a) 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正味金融費用、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

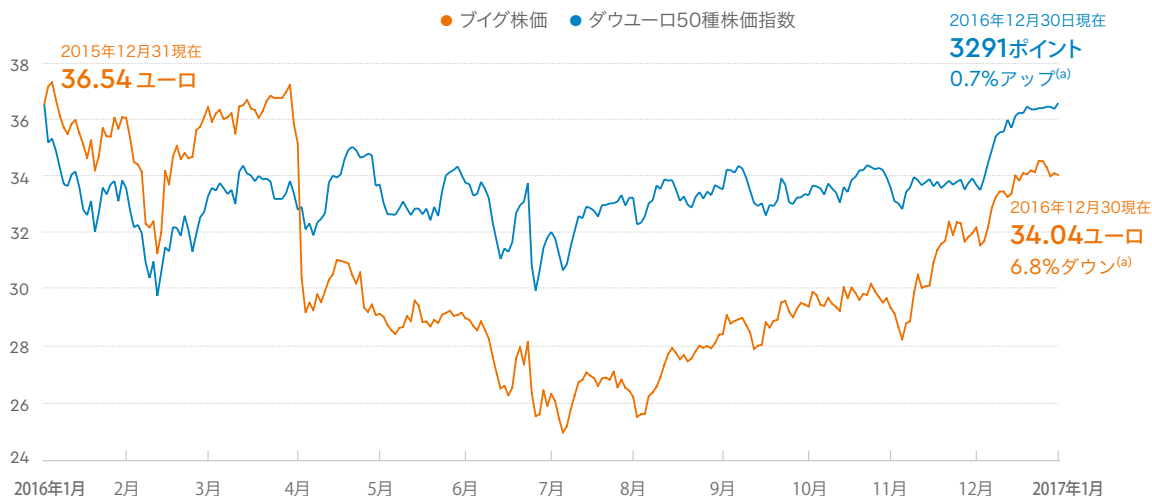
(b) 周波数帯購入分を除く

ブイググループには多様な事業部門が存在するおかげで、全体として安定的なキャッシュフロー水準を保っています。2007年ー2014年は、景気の変動にもかかわらず、年平均で約10億ユーロのフリーキャッシュフローを維持しました。2015年のキャッシュフロー創出力はかなり落ち込んだものの、2016年には、各事業部門のビジネス戦略が奏功して上伸傾向を回復しています。

ブイグ株式

2016年初頭以降の株価推移

終値 (単位: ユーロ)



(a) 2015年12月31日現在との対比

株価と配当利回り

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
終値 (単位: ユーロ)	32.26	24.35	22.40	27.42	29.98	36.54	34.04
1株当たり配当	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6 ^(a)
平均配当利回り	4.8%	5.7%	7.7%	6.7%	5.2%	4.6%	5.2%

(a) 2017年4月27日の株主総会で提案 (支払いは2017年5月5日)

2017年度日程

4月27日木曜日

サン＝カンタン＝アン＝イヴリー
ヌの Challenger でブイグ株主総会

5月17日水曜日

2017年度第1 四半期の業績発表

8月31日木曜日

2017年度上半期の業績発表

11月16日木曜日

2017年度第3 四半期までの
業績発表



追加情報 (英語)
決算結果に関する全有用情報



スマートフォンでQRコードを
読み取ってください

グループ決算概要

連結貸借対照表

(12月31日現在 単位: 100万ユーロ)

資産の部	2015	2016
有形及び無形固定資産	8,654	8,746
営業権 ^(a)	5,261	5,367
非流動金融資産 ^(b)	3,943	2,952
その他非流動資産	352	367
非流動資産合計	18,210	17,432
各種流動資産	11,784	12,535
現金預金等	3,785	4,749
金融商品 ^(c)	21	17
流動資産合計	15,590	17,301
売却見込み保有資産・事業 ^(d)	35	121
資産合計	33,835	34,854

純資産及び負債の部	2015	2016
自己資本	7,865	8,140
非支配株主持分	1,428	1,280
純資産合計	9,293	9,420
長期金融債務	5,305	6,180
非流動性引当金	2,160	2,199
その他非流動負債	97	159
非流動負債合計	7,562	8,538
短期金融債務	831	265
各種流動負債	15,918	16,444
短期銀行借入等	196	168
金融商品 ^(c)	35	19
流動負債合計	16,980	16,896
売却見込み保有事業の関連負債		
純資産・負債合計	33,835	34,854
正味金融債務	2,561	1,866

- (a) 連結対象企業の営業権
(b) 持分適用分を含む (付随する営業権込み)
(c) フェアバリュー表示による債券ヘッジ分
(d) 高速道路A28運営会社への出資分譲渡関連 (2015年)、発表済み通信基地譲渡関連 (2016年)
(e) 高速道路A28運営会社へのブイグ・コンストラクション出資分譲渡等の影響 (2015年 7000万ユーロ)、高速道路A41運営会社へのブイグ・コンストラクションとコラス出資分譲渡の影響 (2016年 1億2900万ユーロ) を含む
(f) 各事業部門の特別損益再処理 (2015年と2016年)、ブイグ・コンストラクション関連会社の損益再処理、高速道路A41運営会社へのブイグ・コンストラクションとコラス出資分の正味譲渡益再処理、高速道路A63運営会社へのコラス出資分の正味譲渡益再処理
(g) ブイグ・テレコムによる700MHz周波数帯取得費4億6700万ユーロを含む (2015年)
(h) Eurosport International株譲渡分の4億9000万ユーロ (2015年) 及びアルストムの自社株買い (2016年) を含む

連結損益計算書

(単位: 100万ユーロ)

	2015	2016
売上高	32,428	31,768
調整前営業利益	941	1,121
その他営業収支	(273)	(174)
営業利益	668	947
金融費用	(275)	(222)
その他金融収支	6	41
支払税	(118)	(249)
持分法投資損益等 ^(e)	199	267
調整前当期純利益	480	784
非支配株主に帰属する当期純利益	(77)	(52)
親会社株主に帰属する連結当期純利益	403	732
例外的要素 ^(f) を除く当期純利益	489	632

連結キャッシュフロー計算書

(単位: 100万ユーロ)

	2015	2016
営業キャッシュフロー		
グロスキャッシュフロー	2,067	2,504
支払税額	(194)	(280)
運転資金増減	203	194
A - 営業活動によるキャッシュフロー	2,076	2,418
投資キャッシュフロー		
正味事業投資 ^(g)	(1,890)	(1,638)
その他投資関連 ^(h)	1,194	933
B - 投資活動によるキャッシュフロー	(696)	(705)
財務キャッシュフロー		
配当金支払	(737)	(662)
その他財務関連	(1,106)	(31)
C - 財務活動によるキャッシュフロー	(1,843)	(693)
D - 現金及び現金同等物に係る換算差額	143	(29)
増減額 (A + B + C + D) 及び非金銭的フロー	(321)	992
キャッシュの期首残高	3,910	3,589
キャッシュの期末残高	3,589	4,581



Bouygues
Immobilier



持続可能な 望ましい街づくり を目指して

建設関連事業はインフラ、持続可能な建物、
及び交通に関するニーズの高まりに応じています。
そのために、自らを取り巻く世界の動向に注意を怠
らないスタッフの熱意と創造力を大事にしています。

2016年度キーデータ

総従業員数

10万7028人

総売上高

250億ユーロ

(4%減)

調整前営業利益

8億7900万ユーロ (6%増)



セーヌ川セガン島の音楽施設「セーヌ・ミュージカル」
(2017年1月にブリグ・コンストラクションが引き渡した当施設は、坂茂とジャン・ドガティヌが共同設計したもので、1日に3つの音楽イベントを開催することが可能)



世界90ヶ国近くで建設関連事業を展開しているブイグは、当該セクターのワールドリーダーの仲間入りをしています。

世界的レベルでの人口増加、都市化、新環境問題などのために、建物・インフラ・各種サービスに対する需要が大幅に高まっています。ブイグはこうした需要にうまく対応しながら、**長期的な成長が見込める分野**に足場を築いています。

斯業においては、「イノベーション」、「持続可能な建設」、「顧客満足」の3つを支柱にして、**採算の取れるサステイナブルな成長**を追求する戦略を採っているのです。この点は、土木建築、不動産開発、交通インフラ整備、エネルギー生産などの各ビジネスに共通する方針です。

優位性



世界的に認められた 技量

- 複合プロジェクト（橋梁、都市トンネル、高層ビル）に関する高度なノウハウ
- 経験と熱意をそなえたスタッフ
- 地元に根付いた傘下企業を通じて世界5大陸でプレゼンス
- 目指す大型プロジェクトの達成に向けてスタッフを適宜に動員



斬新な 高付加価値 サービス

- 建設に関わる全バリューチェーンをカバーするフルサービス（用途分析、解体除去、設計、建築、メンテナンス、利用者サービス）
- 顧客の新ニーズにいち早く対応する積極的な研究とイノベーション

- 環境問題に対処するための優れたメルクマールやソリューションを
始動又は計画中



大きな 適応能力

- 経済サイクルの管理キャパシティ
- 状況に機敏に対応できる組織と柔軟な資源管理



多様な 受注先

- フランス国内外で高水準の受注残高を維持



堅固な 財務体質

- 豊富な手元流動性
- 安定的なキャッシュフロー創出力





レユニオン島の「沿岸新高速道路」(ラ・グランド・シャルプとラ・ボセシンの連絡路で、コラスが沿岸道路部分とインターチェンジを施工)

2016年度ハイライト

大型受注案件

- イギリスのヒンクリー・ポイントC原子力発電所 (EPR型原発)
- モナコの埋め立て拡張工事 (新ポルティエ)
- フランスのカレー港拡張
- 超高速ブロードバンドのデジタルネットワークの展開と運営 (ノール県とパ＝ド＝カレー県)
- ハンガリー的高速道路M35の1区間
- アルジェリアの地下鉄A・C路線拡張
- エコタウン「ZACエトワール アヌマッス・ジュネーヴ」整備と、アン県ディボヌ・レ・パンの駅前整備 (UrbanEra® アプローチによる)
- ナンテルのGreen Office® Spring (Icade社への売却物件)

進行中の工事

- セーヌ川セガン島の音楽施設「セーヌ・ミュージカル」
- 香港国際空港とティンムン (屯門区) とを結ぶ海底道路トンネル
- マカオの「シティーオブドリームズ (新濠天地)」のホテル「モーフアイス (沐梵世)」
- ベルファストのバイオマスガス化工場
- パリのパレ・ド・ジュスティス (パリ司法宮)
- マルセイユのL2バイパス
- ニーム・モンペリエ間LGV鉄道バイパス線
- BBKA (低炭素建物) 認証を取得したフランス最大の商業ビルGreen Office® Enjoy

引渡し済み物件

- タイの「マハナコン」タワー
- ロシア正教の大聖堂「スピリチュアル文化センター」 (パリに建築)
- ナンテルのGreen Home
- 企業向け共同勤務スペースNextdoor (イシー＝レ＝ムリノー、ラ・デファンス地区、リヨン駅の3箇所)

イノベーション

- オンライン・インテリジェント住宅Flexom (フレックスコム) を初めて全国スタート
- ソーラーロードWattwayの初の試験運用
- 「BIMキャビン」の展開 (前述参照)

譲渡関係

- 高速道路A41運営会社Adelac及びA63運営会社Atlantesへの出資分譲渡



ニーム・モンペリエ間鉄道バイパス線
(ガール県オボールの軌道敷設)

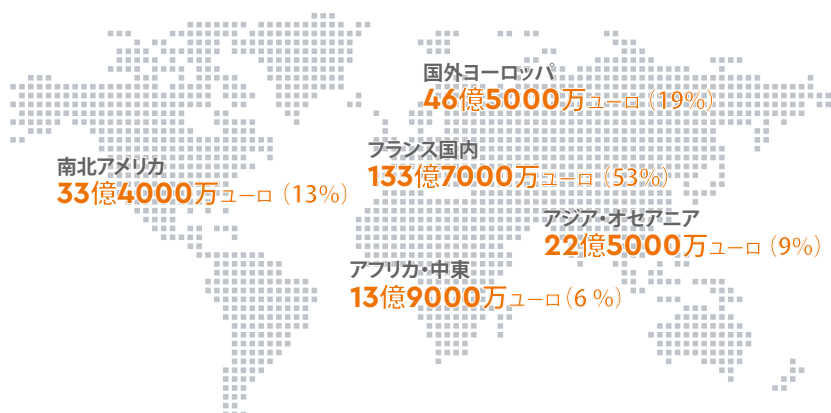
2016年度概況

ブイググループの建設関連事業は当年度に非常に優れた営業成績を収め、期待通りに採算性の上伸傾向を回復させました。市場の動向に組織を適合させるなどの戦略的選択が功を奏して、新たなビジネスチャンスを逃さない態勢を整えることができました。

建設関連事業

売上高の地域別内訳

総額250億ユーロ



非常に好調な業績

斯業全体の2016年末受注残高は、過去最高の302億ユーロ（前年比4%増）の水準に達しました。フランス国内の業績は横ばいでしたが、国外においては狙い通りの発展を遂げることができました。この結果、ブイグ・コンストラクションとコラスの国外受注残比率は58%を記録しました。

ブイグ・コンストラクションの受注額は、前年度比6%増の126億ユーロに上りました。その中には、イギリスのシンクリー・ポイントC原子力発電所、モナコの埋め立て拡張（新ポルティエ）、国内の複数県内におけるFTTH（光ファイバーを家庭へ）ネットワーク、フランスのカレー港拡張、パリ近郊デファンス（ビジネス地区）のAltoタワーなどの大型案件が含まれています。

ブイグ・イモビリエの住宅予約販売高は、前年度比19%増の23億ユーロを計上しました。低金利傾向、Pinel（ピネル）減税措置、PTZ（ゼロ金利貸出制度）の拡張といった好条件が追い風になりました。オフィス・商業ビル関連では、即入居可能なターンキー方式や、環境配慮型「グリーンビル」に注力する戦略が当たって、2015年度比2%増の4億9500万ユーロの予約販売高を記録しました。

コラスが手掛けている国内の道路施工はここ数年にわたって低迷しまし



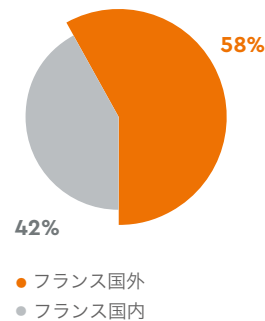
ル・アーヴルとルーアンを結ぶプロトン橋の改修

たが、当年度には落ち着きを見せました。2016年12末のコラスの受注残高は前年度比1%増の71億ユーロの高水準を維持しました。大きな施工案件としては、中東の地下鉄路線拡張、英国バーミンガムの市街電車網、ハンガリーのバイパス道路、国内のガスパイプラインの敷設などが挙げられます。

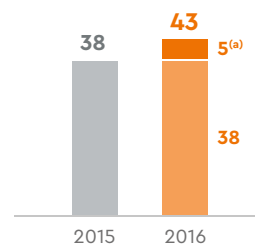
期待通りの採算性向上

斯業の総売上高は前年度比4%減の250億ユーロになりました（連結範囲と為替レート一定の場合は1%減）。調整前営業利益率は前年度比0.3ポイント増の3.5%と、2016年度目標に沿った水準に達しました。営業利益は前年度比8400万ユーロ増の7億8100万ユーロ、当期純利益は7億5400万ユーロを記録しました。この当期純利益には、高速道路A41及びA63運営会社出資分譲渡益も合算されています。2016年末現在（配当金先払い前）の正味現金は43億ユーロの高レベルになりました。

ブイグ・コンストラクションとコラスの受注残高 (12月末現在)



建設関連事業の現金持高 (12月31日現在 単位: 億ユーロ)



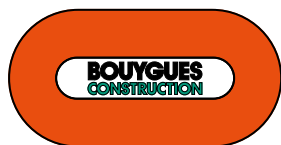
(a) 2016年配当金先払い分（ブイグ・コンストラクションの2億5000万ユーロ、コラスの1億7800万ユーロ、ブイグ・イモビリエの9000万ユーロ）



ロシア正教の大聖堂「スピリチュアル文化センター」（パリで設計・建築）



アジアで活動するビッグ・コンストラクションのスタッフ



ブイグ・コンストラクションは「持続可能な建設」のリーダーとして、企業の社会的責任（CSR）にコミットしています。当社は、顧客とスタッフにとって有用なオープンイノベーションこそが最大の持ち味であると考えています。

世界80ヶ国に進出している当社は、建築、インフラ、製造の各分野において、様々なプロジェクトの企画・実施・運営を手がけています。

建物関連

住宅、大学、その他学校、病院、ホテル、オフィスビル、競技場、空港など

インフラ関連

橋梁、トンネル、一般道路、高速道路、鉄道、港湾、市街電車、地下鉄、スポーツ施設、娯楽施設、港湾地帯、公共照明、デジタル網など（管理運営を含む）

製造関連

エネルギー網施設、エネルギーパフォーマンス、再生可能エネルギー、工業建築物、電気工学、機械工学、熱工学、ファシリティマネジメント、工業用地など

従業員数

5万132人

（2016年12月31日現在）



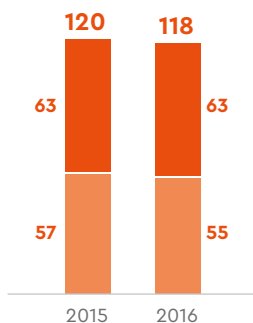
追加情報

> www.bouygues-construction.com

> Twitter: @Bouygues_C

売上高

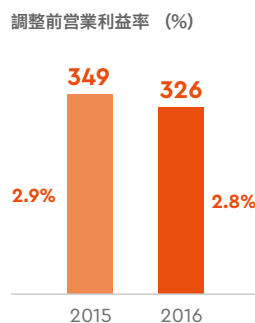
（単位：億ユーロ）



- フランス国外
- フランス国内

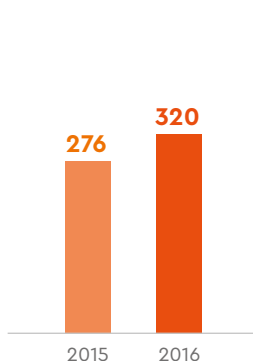
調整前営業利益

（単位：100万ユーロ）



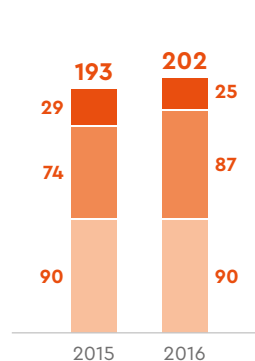
当期純利益

（単位：100万ユーロ）



受注残高

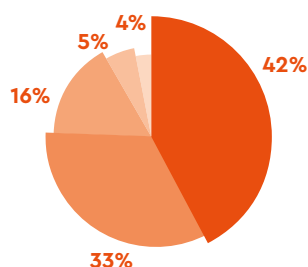
（12月末現在 単位：億ユーロ）



- 5年以上分
- 2-5年分
- 1年未満分

受注残高の地域別比率

（12月末現在）



- フランス国内
- 国外ヨーロッパ
- アジア・中東
- 南北アメリカ
- アフリカ

新ミックスタウン Nanterre Coeur
Université (ナンテール・クール・ユニヴ
エルシテ) (総面積7万6000平方メートル
のタウンの中には様々な施設が共存)



ブイグ・イモビリエ本社
で打ち合わせ



都市の開発運営企業であるブイグ・イモビリエは、持続可能な発展とイノベーションの面で先駆的な戦略を推進しています。

当社は住宅、オフィスビル、商業設備、「持続可能な街」などのプロジェクトを実施しています。そして多年に渡って、各種の不動産計画に適合するような低炭素ソリューションの開発に取り組んでいます。

住宅関連

顧客の新たな習慣に対応できるように、柔軟にカスタマイズした住宅に注力

ビジネス関連

即入居可能な「ターンキー方式」ビル、既存オフィスビルの環境配慮型再開発 Rehagreen®、プラスエネルギー型建物 Green Office®、斬新な共同勤務スペース Nextdoor

街の整備

UrbanEra®アプローチにより、持続可能なミックスタウン計画を推進。社会的紐帯、地域エコシステム、及び経済発展を促進する身近な諸機能を統合

従業員数

2059人

(2016年12月31日現在)



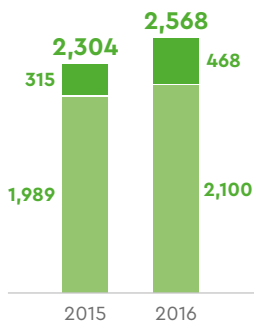
追加情報

> www.bouygues-immobilier.com

> Twitter: @Bouygues_Immo

売上高

(単位: 100万ユーロ)

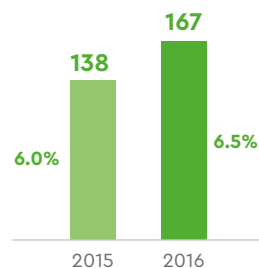


- オフィス・商業ビル
- 住宅

調整前営業利益

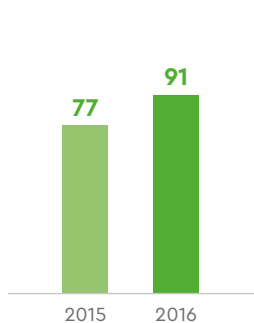
(単位: 100万ユーロ)

調整前営業利益率 (%)

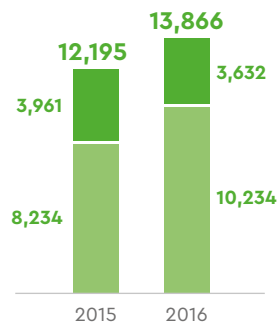


当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



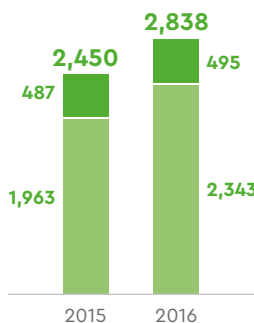
住宅予約販売数



- 区画数
- 戸数

予約販売高

(単位: 100万ユーロ)



- オフィス・商業ビル
- 住宅

マルセイユのL2バイパス
(全長9.7kmのバイパスのおかげで、
各地区間の交通を確保しつつ市内の
車道を削減)



ノール県高速道路A25の車道補修
工事に携わるスタッフたち





コラスは交通インフラの構築と保守のトップ企業です。当社は交通、都市化、及び環境の諸課題に応える活動を行っています。

世界五大陸50ヶ国以上に拠点を持つコラスは年間9万件の工事をこなし、ほとんどの業務に係わる資材の生産とリサイクル活動を一体化させています。

道路施工

一般道路、高速道路、滑走路、港湾施設、物流基地、都市整備、レジャー整備、公共交通専用レーン（市街電車やバスなど）、土木施設、建物などの建設と保守。骨材、乳剤、舗装材、生コンクリート、アスファルトなど建設資材の生産・リサイクル・販売

専門業務

鉄道（企画、エンジニアリング、建設、刷新、保守）、防水膜、道路安全標識、ネットワーク

従業員数

5万4837人

（2016年12月31日現在）



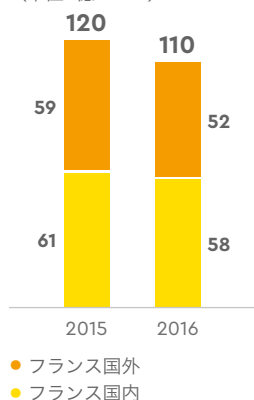
追加情報

> www.colas.com

> Twitter: @GroupeColas

売上高

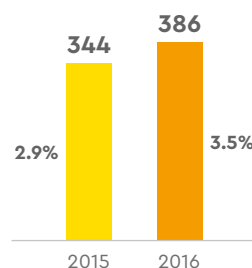
（単位：億ユーロ）



調整前営業利益

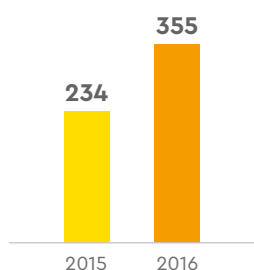
（単位：100万ユーロ）

調整前営業利益率（%）



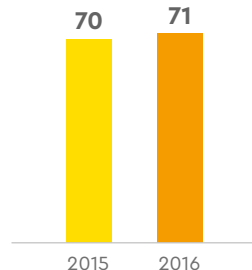
当期純利益

（単位：100万ユーロ）

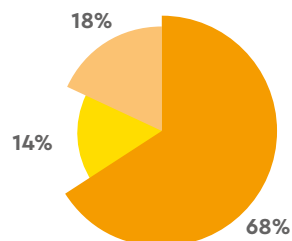


受注残高

（12月末現在 単位：億ユーロ）

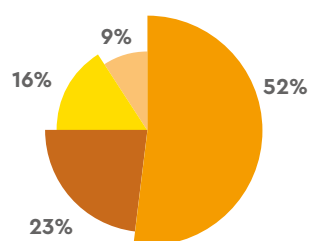


分野別売上比率



- 道路施工
- 建設資材販売
- 専門業務

地域別売上比率



- フランス国内
- 北米
- 国外ヨーロッパ
- その他



全視聴者向けの テレビとデジタル コンテンツ

フランスの先導的メディアグループのテー・エフ・アン (TF1) は、世の中に情報を伝え人々を楽しませることを使命としています。TF1グループは様々な視聴者層に対して、テレビ、スマートフォンなどの全媒体を通じて、一味違う内容を盛り込んだ番組を提供しています。

2016年度キーデータ

従業員数	売上高
3107人	20億 6300万ユーロ
	(3%増)

調整前営業利益
1億2900万ユーロ (18%減)



La vengeance aux yeux clairs (澄んだ瞳の復讐) (2016年度最高視聴率を記録したテレビシリーズ) などの“感動間違いなし”のフィクション番組を放送



QUOTIDIEN



TMC局の情報バラエティ番組
Quotidien (コティディアン=日常)
で司会を務めるヤンヌ・バルテーズ

特徴と戦略

フランス国内のトップ民放テレビグループであるTF1は、5つの無料テレビ局^(a)と複数の有料テレビ局を運営しています。TF1はデジタル技術を含む全手段を活用して、格段に充実したコンテンツを視聴者にお届けしています。

その際は自前の各放送局向けの番組制作に加えて、国内や欧州の他局向けの番組制作も発展させています。また、テレビショッピング、ボードゲーム、ミュージック、ショーなどのバラエティ関係にも力を入れています。

TF1グループは「マルチチャンネル」、「マルチメディア」、及び「マルチビジネス」を軸にしたビジネス戦略を実施するに当たり、次の3点を主軸にしています。

• テレビ界をリードする看板番組をパワーアップ

高視聴率が取れる番組を提供することで広告主にとってのTF1局の利用価値を高める

• 無料テレビ局のポートフォリオを最適化

各局の個性の強化、ターゲットの相互補完、シナジー効果、バイメディア（テレビとインターネット）による番組提供など

• 事業の多角化・コンテンツの豊富化・視聴者の新規獲得

特にデジタル技術を活用

上記と並行して組織の簡素化、業務のデジタル化、及び経費の削減により、経営の機動性を向上させることも重視しています。

(a) TF1、TMC、NT1、HD1、LCIの5局（LCIは2016年4月5日から無料放送開始）

優位性



ユニークなポジション

- 5つの無料テレビ局
国内テレビ界の雄であるTF1局を含む
- 高視聴率
視聴者の多くを引き付ける番組
- 最適な形で伝播する強力なブランドイメージ
テレビとデジタルを融合させた各種システムを活用
- 独特の広告チャンス
全プラットフォーム上で広告主に提供



有望なパートナーシップ

- European Media Alliance
〔欧州メディア連合〕^(a) に加盟
- Newen Studios を通じて欧州のメディアや制作会社と提携



優れたイノベーション力

- スタートアップ企業のインキュベーション、エレクトロニック・スポーツ（e スポーツ）、インターネットテレビなど

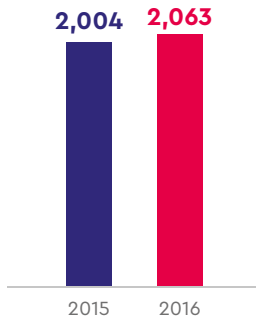


堅固な財務体質

(a) ドイツの ProSiebenSat.1 がイニシアチブを取って設立された、ヨーロッパ主要メディアのネットワーク機関。その目標は、デジタル分野における投資の地理的範囲と投資チャンスの拡大。

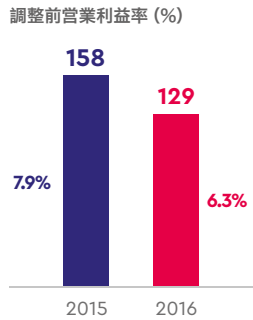
売上高

(単位: 100万ユーロ)



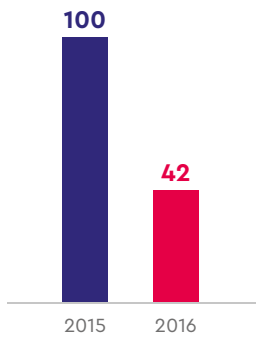
調整前営業利益

(単位: 100万ユーロ)



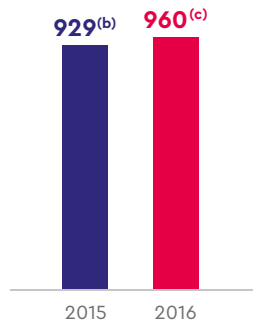
当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



無料テレビ局 番組関連費^(a)

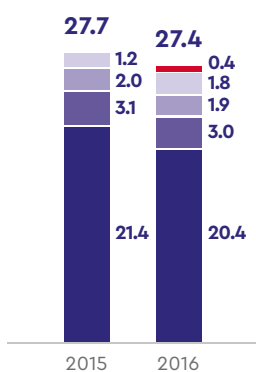
(単位: 100万ユーロ)



(a) 特別経費とスポーツイベント分を除く
(b) TF1、TMC、NT1、HD1の4局合計
(c) TF1、TMC、NT1、HD1、LCIの5局合計

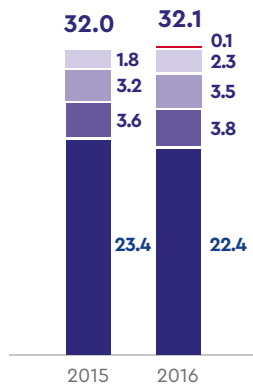
TF1グループの 視聴者数シェア^(a) (%)

4歳以上個人



TF1グループの 視聴者数シェア^(a) (%)

購買決定者の50歳未満女性



● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1 ● LCI

(a) データは Médiamétrie の調査による年平均値

2016年度ハイライト

- ジル・ペリッソンが TF1 の会長兼 CEO に就任
- 2016 年度テレビ視聴率ベスト 100 番組のうち 90 までを TF1 局が放送^(a)。サッカー EURO 2016 の準決勝の放送で 1930 万人のテレビ視聴者数を記録^(a)
- フランスの視聴覚コンテンツ制作・配給会社 Newen の過半数株式を取得
- LCI が無料地上デジタルテレビ局に移行^(b)
- 各プロダクション会社との合意により番組制作投資を増加（制作面の「依存」を解消するため）

(a) データは Médiamétrie の 2016 年 Médiamat
(b) 2016 年 4 月 5 日より無料放送開始



2016 年 4 月 5 日より無料地上
デジタル放送が始まった LCI 局
(26 チャンネル)

2016年度概況

先導的ポジションを維持

TF1グループは当年度も、フランス民放テレビ界のリーダーとしての地位を保持しました。グループ全体の視聴者数シェアは「4歳以上個人」の場合は27.4%、「購買決定者の50歳未満女性」の場合は32.1%を記録したのです。

TF1局単体でも「4歳以上個人」の視聴者数シェアを20.4%まで持っていき、全ジャンルの番組を含めて、2016年度視聴率ベスト100のうち90までを独占しました。

4つの地上デジタルテレビ局（TMC、NT1、HD1、LCI）では、「購買決定者の50歳未満女性」の視聴者数シェアが合計9.7%に達しました（前年度比1.1ポイント増）^(a)。他方、デジタルプラットフォームMyTF1の動画閲覧回数が2016年度に13億回^(b)を記録しました。

TF1グループは国産番組をヨーロッパで伸ばしていくために、2016年1月、Newen Studiosの70%の株式を取得しました。同社は様々な視聴覚コンテンツ（フィクション、バラエティ、アニメなど）の制作・配給を手がけるフランス企業です。

当年度の営業成績

2016年度のTF1グループの売上高は、前年度比3%増の20億6300万ユーロでした（2016年1月に子会社化したNewen Studiosの数値を含む）。5つ無料テレビ局の広告収入は前年度比1%ダウンになりました。これは、テレビ広告市場の顕著な回復が見られなかったためです。

調整前営業利益は、サッカーEuro 2016の放映費用が生じたために前年度比2900万ユーロ減の1億2900万ユーロを記録しました。なお、2015年度の調整前営業利益には、Eurosport Franceの非連結化に伴って生じた3400万ユーロの収益が含まれていました。

営業利益のほうは、8400万ユーロの特別費を控除した結果4500万ユーロに留まりました。この特別費の原因としては、各種の転換費用、LCIの無料テレビ局化、Newen Studios株式取得、国産フィクションに関する法令などが挙げられます。

当期純利益は4200万ユーロを計上しました。

他方、2016年末時点で1億8700万ユーロの正味現金を保有しているおかげで、財務面の制約を受けずに、デジタル面やコンテンツの充実を図ることが可能になっています。

(a) 2016年4月5日から無料放送を開始したLCI局を含む
(b) 新サービス XTRA、「ライブ」セッション、ニュースなどのコンテンツは除く



追加情報
> www.groupe-tf1.fr
> Twitter: @GroupeTF1



Newen Studiosの子会社 Telfrance が制作した人気サスペンス番組 Candice Renoir [カンディス・ルノワール]

NEWEN STUDIOSの活動

1年間の番組制作

1300時間分以上

番組目録

5500時間分以上

2016年度Newenグループの
制作会社数

30社以上

看板番組の例

Versailles (ヴェルサイユ)

Braquo (ピストル強盗)

Plus belle la vie (さらに美しき人生)

Candice Renoir (カンディス・ルノワール)

Faites entrer l' accusé (被告人を入れよ)

Le magazine de la santé (健康ニュース)



1



2



3



4

1. テレビシリーズ Munch (2016年TF1 放送) と映画 Les Tuche で主演した女優イザベル・ナンティ (TF1局が共同制作した Les Tuche は、2016年2月のテレビ放送では880万人の視聴者を集めた) 2. スタートアップ企業 MinuteBuzz の創業者マキシム・バルビエ (左側) とロール・ルフェーヴル (右側)、TF1会長兼 CEOジル・ベリッソン (中央) 3. 右派・中道の予備選挙に関する初のテレビ討論会 (2016年放送の政治番組としては最高の26%の視聴率を獲得) 4. 市場調査会社 Universum による人気就職先ランキングで、TF1はトップ100社中の第39位 (ビジネススクールの学生にとって大いに魅力的なテレビ関連企業であると評価される) 5. 2016年にTF1局で放送された「サッカーの大型イブニングイベント」 6. LCI 局ジャーナリストのオドレイ・クレスポ=マラ (TF1局の週末ニュース番組でアンヌ=クドレイの代役を務める)



5



6

顧客の デジタルライフ の支援のために

フランスの主要な電気通信事業者であるブイグ・テレコムは、さまざまな利用方式の開発を通じて、できるだけ多くの人々に最高のデジタル体験を味わっていただくことを目指しています。

2016年度キーデータ

従業員数	売上高
7334人	47億6100万ユーロ
	(6%増)

EBITDA ^(a)	顧客数
9億1600万ユーロ	1610万人
(22%増)	

(a) 支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益
(すなわち 調整前営業利益 + 減価償却費等 - 引当金等戻入額)



ブイグ・テレコムは信頼できる通信事業者を自任
(顧客がデジタル技術を満喫できるように支援)





2016年6月にサービス開始20周年を祝賀

特徴と戦略

ブイグ・テレコムはできるだけ多くの人々に、最高のデジタル体験を味わっていただきたいと願っています。そのために、定評あるモバイル及び固定の高品質ネットワークと、各種の独自サービスを魅力的な価格で顧客に提供しています。サービス開始20周年を迎えた2016年度は、日頃のご愛顧に対する感謝の印として多くのプレゼントをさせていただきました。

モバイルインターネットの新規利用支援

4G面のリーダーシップを強化し続けることにより、継続的に自社の差別化を図っています。2017年1月末現在、11,047ヶ所の基地局のおかげで4Gは人口の85%をカバーしています。これからも新たな基地局づくりを進め

てサービス向上に努め、2018年末までにカバー率を99%まで引き上げることを目標にしています。他方、モバイルインターネットの利用増加に対応するため、自社が保有する複数の周波数帯を活用しています。

当社は高品質のネットワークと豊富なサービスを武器にして、モバイルインターネットの見込みユーザーを魅了するだけでなく、さまざまな形の新規利用に対するバックアップも充実させています。

家の中でも存在感を拡大

ADSLとFTTH^(a)のサービスをリーズナブルな価格で提供して、固定分野の業況拡大を加速させています。また、これまでなかったような低料金サービスをより多くの世帯に享受してもらるように、固定分野で独自のインフラ展開をスピードアップさせています。

法人向けビジネスとモノのインターネット^(b)

法人向けビジネスは当社にとって本格的な成長のチャンスになっています。とりわけ4Gネットワークのスタート以降、固定分野で斬新なサービスを開発した結果、担当企業Bouygues Telecom Entreprisesの顧客数が大幅な伸びを示しました。他方、LoRa技術に基づくネットワークを展開して、IoT（モノのインターネット）の発展への貢献も志向しています。そのため、専門子会社のOBJENIOUSが法人向けサービスの事業化を手掛けています。

(a) Fiber To The Home（光ファイバーを家庭へ）の頭文字

(b) インターネットを介して相互接続するモノの情報交換を指す

優位性



1600万人以上の顧客基盤

- モバイルユーザーが1300万人
- 固定ブロードバンド（超高速を含む）ユーザーが310万人



定評あるサービス品質

- モバイルと固定の高性能ネットワーク（カスタマー・エクスペリエンス）
- 広範な周波数帯へのアクセス
- 顧客の要望に応える販売と助言ネットワーク

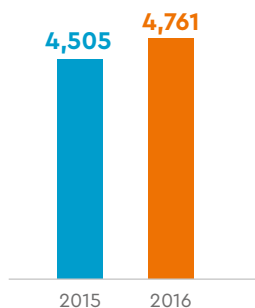


魅力に富む革新的サービス

- 競争力のあるモバイル・固定のサービス内容
- 顧客のデジタルライフを容易にする最新技術の普及（BBBox Miami, BBBox 4G など）

売上高

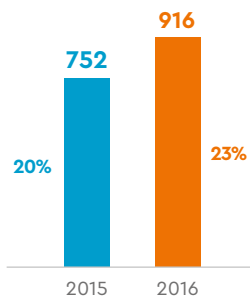
(単位: 100万ユーロ)



EBITDA^(a)

(単位: 100万ユーロ)

EBITDAマージン^(b) (%)

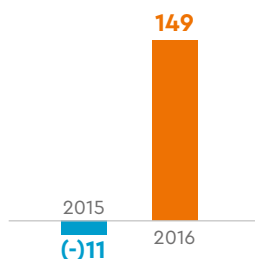


(a) 支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益 (すなわち 調整前営業利益 + 減価償却費等 - 引当金等戻入額)

(b) 通信網関連収入高に対するEBITDAの比率

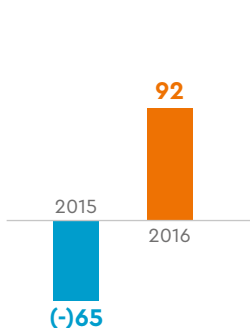
調整前営業利益

(単位: 100万ユーロ)



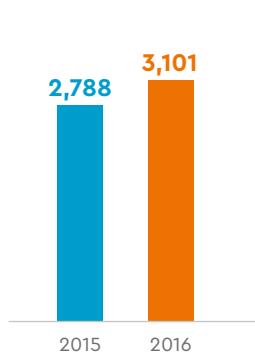
当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



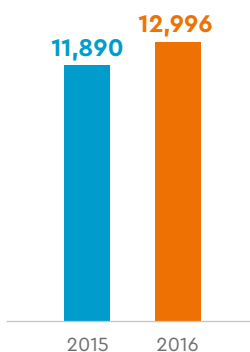
固定ブロードバンドユーザー

(12月末現在 単位: 千人)



モバイルユーザー

(12月末現在 単位: 千人)



2016年度ハイライト

- モノのインターネットの専門子会社 OBJENIOUS 設立
- 固定分野のユーザー数が300万人の大台を突破
- 4G 基地局数が1万ヶ所以上 (業界初)
- FTTH^(a) ユーザー数が10万人の大台を突破
- Bbox Miami の内容が充実 (Netflix などの各種サービスや Android TV)
- 700 MHz 帯の基地局オープン (業界初)。2015年に取得したこの周波数帯により屋内でもつながりやすくなる

(a) Fiber To The Home (光ファイバーを家庭へ) の頭文字



2016年度概況

2016年度のブイグ・テレコムは、モバイルと固定の両方で攻めの戦略をうまく進めました。

良好な営業成績

当年度はブイグ・テレコムの業績の堅調ぶりが確認されました。

モバイル分野では「優れた4Gネットワーク品質」と「内容豊かなサービス提供」を武器にして、モバイルインターネットの大量利用者になり得る新規顧客を獲得できました。この結果、定額料金プラン利用者総数（MtoM^(a) 向けを除く）が前年度より67万8000人増え、2016年末現在1300万人のモバイルユーザーを確保しました。また、モバイル利用者総数（MtoM向けを除く）の65%に当たる690万人の顧客が4Gユーザー^(b) になりました。ちなみに、この4Gユーザーたちは12月の1ヶ月間に平均4.1ギガバイト分を利用していました。

他方、固定ブロードバンド分野^(c)でも「征服戦略」を続行し、他社に負けない低価格サービスを提供することによって、各世帯における当社サービスの存在感を強めています。その成果として、年度中に新たに31万3000人ユーザーを増やし、2016年末現在の顧客数は310万人を数えるに至りました。なお、超高速ブロードバンドの利用客は48万2000人でした（12万1000人のFTTH^(d)ユーザーを含む）。

紛れもない上伸傾向

2016年度は良好な販売実績、安定した客単価、及び経費節減計画の3つがあいまって、数値面の改善がもたらされました。特に経費に関しては、2013年末に比べて4億2700万ユーロを節約できました（目標値の4億ユーロをクリア）。

売上高は四半期ごとに伸びを示し、最終的には前年度比6%増の47億6100万ユーロを計上しました。また、通信網関連収入高も前年度比6%増の40億5500万ユーロでした。

EBITDA^(e) は2015年度比1億6400万ユーロアップの9億1600万ユーロになりました。EBITDAマージン^(f) は当年度に23%を記録し、2017年度には目標の25%に達する可能性が高まっています。

2016年度の正味事業投資額は8億200万ユーロでした（総投資額は10億ユーロ）。

(a) Machine to Machineの頭文字（「エム・ツー・エム」と発音される）

(b) ARCEP（郵便・電子通信規制機関）の定義により、過去3ヶ月間にわたり4Gを利用した顧客のこと

(c) 超高速ブロードバンドも含む

(d) Fiber To The Home（光ファイバーを家庭へ）の頭文字

(e) 支払利息・税金・減価償却・償却控除前利益（すなわち 調整前営業利益 + 減価償却費等 - 引当金等戻入額）

(f) 通信網関連収入高に対するEBITDAの比率



4G基地局

11,047ヶ所

（2017年1月末現在国内最多）

ブイグ・テレコムの4G サービスはフランス人口の85%以上をカバー



追加情報

> www.bouyguestelecom.fr

> Twitter : @Bouyguestelecom



Bbox Miami



Objenious
by Bouygues Telecom

1. エーヌ県クルイ（人口2700人）に敷かれた光ファイバー
ー委員会の集まり 2. 新利用方式を開発して全ての人にお届けする最高のデジタル体験 3. ブイグ・テレコムのカスタマ
ー 4. Android TV で一層内容が充実した Bbox Miami 5. IoTの初のネットワークを基盤にする OBJENIOUS 6. 3500人の販売アド
バーザーによる優れた顧客サービス（523ヶ所の実店舗内とホームページ上で提供）



輸送ソリューションの 世界的スペシャリスト

「持続可能な交通」を推進するアルストムは、鉄道セクター向けのシステム・施設・サービスを企画提案し、業界随一の幅広いソリューションをお届けしています。アルストムは、総合鉄道システムの世界的リーダーの地位を誇っています。

従業員数

3万1000人

(*) 意味は「滑らかさをデザインする」

リオデジャネイロの市街電車
(2016年6月運行開始)

アルストム（本社フランス）は3万1000人の従業員を擁して、世界60ヶ国で事業を展開しています。

2016年12月31日現在、ブイグはアルストム株式の28.3%を保持し、20%分をフランス政府に貸出しています。

輸送ソリューションの最適パートナー

鉄道市場は、拡大する都市化に牽引されてコンスタントに成長し続けています。2016年ー2018年における世界の鉄道市場の規模は年間1100億ユーロと推定され、2019年ー2021年には1220億ユーロにまで拡大すると予想されています（年平均成長率は3.2%）^(a)。

2020年を目処にしたビジネス戦略は、2016年度に最初の成果を生み、自らに設定してきた目標の実現性を裏付ける形になりました。具体的な内容としては以下のとおりです。

● カスタマー志向の事業組織

国際舞台において顧客から揺るがない信頼を得て、幾つもの大型プロジェクトを任されました。例えば、RTA（ドバイ道路交通庁）からの地下鉄拡張案件を獲得し、イタリアの鉄道事業者NTV（ヌオーヴォ・トラスポルト・ヴィアッジャトリー）からPendolino（ペンドリーノ）式高速列車4両を受注しました。

● あらゆる課題へのソリューション

リオデジャネイロの市街電車、英国のインフラ計画、カナダの信号標識に至るまで、自社が持つ全てのノウハウを結集しました。今後も、様々な鉄道輸送分野（列車、信号標識、輸送システム、各種サービス）で、優れた技量を顧客に提供することを目指しています。

● 価値創出のイノベーション

当年度はさらに、高速列車Avelia Liberty（アヴェリア・リバティ）の納入契約を米国で得たほか、水素燃料電池式の通勤列車Coradia iLint（コラディア・アイリント）の開発を発表しました。この2つの事実は、競争力と差別化の源泉となる「常に革新的なソリューション」を、アルストムが顧客に提案する能力を持っていることを如実に示しています。



市街電車Citadis Spirit（シタディス・スピリット）の製造拠点（米国ホーネル市）で働くアルストムのスタッフたち

ハイライト

2016年度第3四半期まで（4月ー12月）の実績

- 2016年リオ五輪に向けたリオデジャネイロ市街電車運行
- イタリアとオランダで新世代通勤列車
- 高速列車 Avelia Liberty（アヴェリア・リバティ）28両（米国の公共企業体 Amtrak（アムトラック）向け）
- イタリアでPendolino（ペンドリーノ）式高速列車4両とメンテナンス
- 水素燃料電池式の新型通勤列車 Coradia iLint（コラディア・アイリント）開発
- ドバイの地下鉄拡張プロジェクト
- 新世代の地下鉄列車30両（Métropole de Lyon（メトロポール・ド・リヨン）向け）
- イギリスの Nomad Digital（ノマド・デジタル）買収（同社は電車向けコネクティビティ技術のトップ企業）

2016年度第3四半期までの営業成績

2016年度開始後9ヶ月間（2016年4月1日ー同年12月31日）の受注額は、前年同期の63億ユーロを16%上回る72億ユーロとなりました。売上高は前年同期比6%増の52億ユーロを計上しました（連結範囲と為替レート一定の場合は5%増）。

2016年12月31日現在の受注残高は過去最高の338億ユーロに達し、将来の売上高の大幅拡大が見込まれます。

(a) データはUNIFE（欧州鉄道産業連合）2016年版報告書

GRUPE BOUYGUES

グループ本社

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

Tel. : +33 (0)1 44 20 10 00

bouygues.com

Twitter : @GroupeBouygues



BOUYGUES CONSTRUCTION

本社

Challenger

1 avenue Eugène Freyssinet – Guyancourt

F-78065 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tel. : +33 (0)1 30 60 33 00

bouygues-construction.com

Twitter : @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER

本社

3 boulevard Gallieni

F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tel. : +33 (0)1 55 38 25 25

bouygues-immobilier-corporate.com

Twitter : @Bouygues_Immo

COLAS

本社

7 place René Clair

F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tel. : +33 (0)1 47 61 75 00

colas.com

Twitter : @GroupeColas

TF1

本社

1 quai du Point du jour

F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tel. : +33 (0)1 41 41 12 34

groupe-tf1.fr

Twitter : @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM

本社

37-39 rue Boissière

F-75116 Paris

Tel. : +33 (0)1 39 26 60 33

corporate.bouyguestelecom.fr

Twitter : @bouyguestelecom

写真クレジット: Joachim Bertrand (p. 11), Julien Cauvin (p. 29), Bouygues Construction (p. 2), BETC (p. 11, 37, 38), Laurent Carte/SRL2 (p. 26), Christophe Charzat/Exilene (p. 33), Petar Chernaev/Getty Images (p. 39), Christophe Chevalin (p. 30, 33), Céline Clanet (p. 22), Julien Cresp (p. 9), Felipe Dana (p. 40), Hervé Douris (p. 18), Philippe Guignard/Air-Images (p. 4, 16), Gilles Gustine (p. 31, 33), Hero Images Inc./Getty Images (p. 34), seignettelafontan.com (p. 35, 39), Fabien Malot (p. 32), Maskot (p. 28), Vincent Mazet (p. 6), Monkey Business Images (p. 36), Pace Development (p. 11), Tristan Paviot (p. 7, 24), Earl Richardson (表紙裏), Alain Robert (p. 1), Lionel Samain (p. 39), Antoine Soubigou (p. 21), Yves Soulabaille (p. 8), Studio Mallevaey (p. 26), Ferenc Szelepcsényi/Shutterstock.com (p. 17), TF1 (p. 33), Adrien Vaucher (p. 20), Laurent Vu (p. 33), Ralph Wenig (p. 11), Oscar Wong/Getty Images (p. 3), Laurent Zylberman/Graphix-Images (表紙裏, p. 22). 建築・都市計画・景観関係等: Anthony Béchu (p. 6), Bouygues Energies & Services/Ferme de Gally (p. 5), ADR – Jean-Paul Viguiet et Associés – Kraken Studio – Sélène & Santiago Vilaseca (p. 11), Infime (p. 24), François Leclercq (p. 24), Jean Nouvel (p. 17), Kevin Roche (p. 4), Ole Sheeren (p. 11), SRA-Architectes (p. 4), Wilmotte & Associés (p. 22).

BOUYGUES

