

2017年度
ブイグ事業概要

共に進歩を
実現しよう



BOUYGUES



目次

1	持続可能な望ましい街	02
	組織と主要数値	12
2	進歩の実現に向けて	16
	ブイグ・コンストラクション ブイグ・イモビリエ コラス	
3	全視聴者向けのテレビと デジタルコンテンツ	28
	テー・エフ・アン	
4	顧客のデジタルライフ の支援のために	34
	ブイグ・テレコム	
5	交通ソリューションの パートナー	40
	アルストム	



グループの優位性

強力な企業文化

- ・信頼に基づいたマネジメント方式
- ・チャレンジ精神、最上志向、職業意欲、自尊心、他者尊重、公益に資する創造性を拠り所にするスタッフたち

根本的ニーズへの対応

- ・住宅、インフラ（建築物や交通）、エネルギー管理、デジタルメディア、デジタル通信
- ・日常活動の改善を志向するイノベーション

世界90ヶ国近くに進出

- ・フランス国内のきめ細かな拠点網
- ・大型プロジェクトでスタッフ動員力を発揮する強力な国際プレゼンス

傘下企業群

- ・自他共に認めるノウハウ（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）

堅固な財務体質



RECYCLED
Paper made from
recycled material
FSC® C106113



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

表紙写真:2017年に引き渡された新パリ裁判所 (© Augustin Détienne /Capa Pictures)
設計者のレンゾ・ピアノ氏は、建築専門雑誌 Le Moniteur とAMCから「2017年度銀の
定規賞」を受賞

左側写真:工科大学 CentraleSupélecのフランス・ブイグ新校舎ホール(パリ・サクレ大学内)

編集:ブイググループ広報部 翻訳:小川隆久 発行:2018年2月

デザイン&制作:TERRE DE Sienne・印刷:ヴァル＝ドワーズ県所在 PDI 印刷所(無塩素漂白の100%再生繊維紙を使用)
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。2017年度の参考資料は、2018年3月22日より、ブイグのウェブサイト(www.bouygues.com)と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。

“大きな可能性を秘めたセクターに しっかり足場を築いているブイグ”

会長兼CEO マルタン・ブイグ



2017年はグループ全体の業績と収益性が大幅に改善しました。全事業部門で目標が達成されただけでなく、場合によってはそれを超える成果を出すことができたからです。

当年度のグループの調整前営業利益は前年度比27%アップとなり、同利益率は前年度比0.8ポイント増の4.3%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0.2ポイント伸び、テー・エフ・アンの同利益率は2.4ポイント上昇しました。ブイグ・テレコム

は営業と財務の両面で優れた成績を挙げました。同社はモバイルと固定のいずれにおいてもユーザー数を大幅に伸ばし、EBITDAマージンも2016年度比4.6ポイント急増の27.2%を実現しました。このマージン幅は、2015年末に設定した25%の目標値を大幅に上回る快挙でした。

ブイググループは自らのビジネス領域で力を振ってきました。建設関連事業はフランス国内と国際舞台の両方で業績を改善しました。「持続可能な街」の分野でポジションを強化する一方、カナダとオーストラリアで業務の拡大を続けてきたのです。テー・エフ・アンはヨーロッパ全体を視野に入れて制作活動を発展させたほか、特にaufeminin社の買収推進に見られるように、デジタルビジネスの成長をスピードアップさせました。ブイグ・テレコムは固定分野でマーケットシェアを伸ばし、FTTHネットワーク展開と光ファイバーサービスの販売を加速しました。2017年12月末現在のグループの純有利子負債は、前年同月比ほぼ横ばいの19億ユーロに留まっています。当グループは非常に堅固な財務体質を誇っており、今後の発展を確保していくための財源に事欠くことはありません。

こうした素晴らしい業績のおかげで、今年度の1株当たり配当金を前年度比0.1ユーロ増の1.7ユーロとすることを、株主の皆様にご提案できました。

大きな成長の可能性を秘めたセクターにしっかり足場を築いているブイグには、まさに洋々たる前途が約束されています。ブイググループは2018年度も引き続き収益性の着実な向上を図っていきます。建設関連事業の調整前営業利益率^(a)は、テー・エフ・アンの同利益率^(b)と共に上伸することが期待されます。ブイグ・テレコムは採算を重視した成長路線を突き進んでいます。同社のEBITDAマージンは当年度のレベルを超えると予想され、2019年には3億ユーロのフリーキャッシュフロー^(c)目標値に到達できるでしょう。

最後に、献身的なスタッフのお仕事ぶり、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。

2018年2月22日

2017 年度キーデータ

従業員総数

11万5530人

総売上高

329億400万ユーロ
(4%増)

調整前営業利益

14億2000万ユーロ
(27%増)

営業利益

15億3300万ユーロ
(62%増)

当期純利益

10億8500万ユーロ
(48%増)

純有利子負債

19億1400万ユーロ
(4800万ユーロ増)

(a) 「ネックスドア」関連を除く

(b) 主要なスポーツイベントを除く

(c) 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純金融費用、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

グループ通観



持続可能な 望ましい街



シンガポールの Green Mark Gold Plus 及び
Conquas Star の認証を受けた緑豊かなツインタワー
「ニュー・フューチャ」の真ん中でくつろぐひととき



世界90ヶ国近くに進出しているブイググループは、11万5000人以上のマンパワーと多様な事業活動（建設、メディア、通信）を拠り所にして、各種の根本的ニーズに応えるためのソリューションを提供しています。

ブイググループの各事業部門は、21世紀が抱える大きな問題のうち特に次の3つの側面を持つ課題に取り組んでいます。

- **エコロジー関係:** 気候の変調、生物多様性の崩壊、資源の枯渇（それゆえに経済モデルの転換が不可欠）
- **デモグラフィー関係:** 急速な都市化と、インフラ、移動手段、及び通信のニーズが拡大（これらは都市の持続可能性と快適さを高めるために肝要）
- **テクノロジー関係:** あらゆる活動に関わるデジタル変換（各種の交流を簡便化するための素晴らしい梃子）

その創業以来、人間の進歩の実現を中心テーマとしてきたブイググループは、独自の事業経験とイノベーション能力を発揮することにより、根本的かつ急速な社会変化から生じる各種慣習のスピーディーな進化に対応しています。

エコロジー問題への取り組み

ブイググループは2017年、French Business Climate Pledge（仏ビジネス気候誓約）^(a) に調印して、フランスの主要企業による温室効果ガス削減コミットメントに賛同しました。ブイグは、全タイプの資源消費を抑制できる新建設モデルを考案・開発するため、持てるノウハウや力量をかつてない規模で総動員しています。

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、エネルギーの安定的確保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、**住民を立ち退かせずに工事を行う**ノウハウや**エネルギー効率に関するノウハウ**を顧客に活用してもらっています。こうした改修工事においては、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

ブイグは、**環境保護責任を満たし一層容易にリサイクルできる資材**（例えば木造建築資材）の導入を目指したプログラムに携わっています。それは、第一次資源（鉱物資源や水など）の保存や採掘場の保護に貢献することを目的とするものです。

建築物から出る二次原料を改築の際に再利用できることを、ブイグは複数の大型建設案件で実証してきました。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）^(b)の考慮を重視しています。

都市のエネルギー自給促進

ブイグは、エネルギー源を生み出せるインフラ施設（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）を活用した街区やタウンの**最大限のエネルギー自給**に貢献しているのです。ブイグはその一方で、大規模に再生可能なエネルギーの生産拠点の建設にも参加しています。例えば、日本とフィリピン、そして近い将来はオーストラリアでも展開される大型太陽光発電所（ソーラーファーム）などです。

(a) 2017年12月にパリで開催された One Planet Summit（気候変動サミット）で発表。これに調印した89社のフランス企業は、地球における温室効果ガスの排出の大幅削減を図るために、各社一丸となって旧来の在り方を変更する必要性を確認

(b) 資源（原料、水、エネルギー）の浪費と廃棄物の排出を抑制しながら、財とサービスを持続的に産出することを目標に掲げる経済モデル



“コネクト”するスマートシティのディジョン市

持続可能な望ましい街

ブリグは急速に進む都市化に対処するために既存企業、新興企業、学界、各種団体、地方自治体などからなる都市関係者コンソーシアムの一環として、**持続可能な街**の構想に参画しています。その第一の目標としては、住民のクオリティ・オブ・ライフ（生活の質）の改善と、総合的な環境フットプリントの削減とを両立させることです。

2017年度は、都市問題への斬新な解決策を顧客に提供する能力をブリグが備えていることを、様々な象徴的プロジェクトを通じて証明できました。例えば次の2点は特に注目に値します。

- ディジョン大都市圏（24市町村の連合）が、**都市機能の統合デジタル管理**の実現のためにブリグが推進するコンソーシアムを選択
- ヨーロッパの都市構想に関する世界最大のコンクール「Inventons la métropole du Grand Paris」（グラン・パリ都市圏を考案しよう）で、**10のスマートタウン計画**の推進役としてブリグが選出。ブリググループはこの快挙により、都市整備セクターで主導的ポジションを獲得

この結果ブリグは、**グラン・パリの新地下鉄路線用トンネル建設計画**の主要主体になっているだけでなく、オーストラリアのメルボルンにおいても、9キロメートルの地下鉄用トンネル建設の指名を受けています。

万人に有用なサービス

IoT（モノのインターネット）の専門子会社Objeniousを通じて、ブリグは都市機能、物流、インフラ保全などを最適化できるように顧客を支援しています。そしてその際は、**低エネルギー消費・長距離ネットワーク型**の通信テクノロジーを基盤にしています。さらにブリグは、電気車向けの充電ステーションをターンキー方式で顧客に提供することにより、電気自動車、電動二輪車、電動アシスト自転車、電気バスなどによる「エレクトロモビリティ」も促進しています。

250,000人

ディジョン大都市圏
スマートシティで
“コネクト”する市民数

認知されている CSR 方針

ブリグは STOXX Global ESG Leaders、Euronext Vigeo Eurozone 120（2014年組み入れ）、及び FTSE4Good の3つの指標に組み込まれています。このことは、環境責任を重視した商慣習、業務プロセス、ビジネスソリューションの総体において、CSR（企業の社会的責任）を果たしているブリグの実績に対する正当な認知を示すものです。



- 1・コラス作業員の体の負担を軽減するために考案されたパワードスーツ「エクソブッシュ」
- 2・リアリティ番組 Koh-Lanta を通じて未来テレビの体験を共有 (Vivatech 2017サロンのTF1ブースにて)



他方、コラスが開発したスマートロード「フローウェル」は、車道に設置されたセンサーとLED照明とによって、地上の標識をその時々状況に適合させることができるようになっています。

日常活動における進歩

現代のデジタル転換は、職業活動上及び個人生活上の慣習に大変革をもたらしています。ブイグはそんな状況の中で、社会的ニーズに機敏に対応するために皆が共有できるようなオープンイノベーションに注力しています。

接続と情報と娯楽

ブイグ・テレコムは、4G網を通じて高品質なインターネット接続を保証することで、顧客の**快適なデジタルライフをバックアップ**しています。一方、テー・エフ・アンは種々の多角事業を通じて、**市民社会に裨益する情報や娯楽**を幅広く提供しています。

エコシステムをフォロー

革新的なサービスを創意工夫できるように、**複数の外部パートナーたち**（仕入先、大学、研究センターなど）の知識と技量を活用しています。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、もっとも相応しいサービスを共同構築する目的で、カスタマー委員会（一種の顧客コミュニティ）を主宰しています。ブイググループの各傘下企業はいずれも、**他に先駆けて破壊的イノベーションにうまく着手**できるように、新興企業（スタートアップ）の創業資金を手元に用意しています。当グループは、様々な野心的な改修建設プロジェクト（例えばパリのÉole Évangile [エオール・エヴァンジェル] やマルセイユのLes Fabriques [レ・ファブリック] など）を手掛ける中で、**ステークホルダー同士が協議し合える革新的なメカニズム**を発展させています。

製品とサービスの変革

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。例えば、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。これとの関連で、ブイグ・コンストラクションは2017年、ダッソー・システムズ社 及びアクセンチュア社と提携して、建設プロジェクトのデジタル化のさらなる加速化を図っています。実際、グループの建設関連事業においては、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立っています。この点、将来有望な「コンクリートの3Dプリント」の使用試験が2017年に複数実施されました（ナントのパピリオンその他）。



2017年6月13日、ブイグ・コンストラクション開催の労働安全衛生世界デーに際して本社「チャレンジャー」に集まった人々

社内ベンチャー計画の始動

ブイグではスタッフの創造力を刺激するために、活気ある「社内ベンチャー」を奨励することになりました。その目指すところは、より持続可能な望ましい街づくり に特に役立つようなアイデアを出してもらうことです。社内起業家を自任するスタッフにとって意義深い本計画は、「新興企業張りの革新」と命名されています。彼らはこれをうまく活用することによって、グループ内の通常業務を補完するビジネス活動を推進できます。しかもその際は、個々の実情にマッチした経営資源（メンタリング、有用情報、必要資金）が得られるのです。

- (a) 作業スペースの共用やオンラインによる協働
- (b) 共同勤務スペース

グループで働く人々

ブイググループで働く人々は老若男女を問わず、人材憲章に謳われている「尊重」、「信頼」、「公平」の価値観を分かち合っています。彼らは日々のコミットメントを通じて、人間の進歩に役立つような業務実績の不断の改善に貢献しているのです。

倫理的行動の奨励

2006年に公文書として発表されたブイグ倫理コードは、会社の基本的価値観に則った行動規範を遵守するようにスタッフたちに厳格に求めています。その後改定された倫理コードには、競争法規、汚職防止、財務情報、株式取引、利益相反、禁輸措置、輸出制限に関する5つの内部コンプライアンス計画が付加されました。そして2017年度は、その内容の一部をアップデートするとともに、スタッフたちに新たに注意を喚起する機会になりました。

仕事のやり方の進化

人間的交流と創造性を促進する快適な労働環境で仕事ができるように、コワーキング^(a)、創造的工房、共同デジタルツール等に対応した新たな職場編成方式を展開しています。ブイグ・イモビリエはその一環として2017年、グループ内外に範を示すために、斬新な原理に沿って本社を再組織化しました。なお、同社はNextdoor〔ネクストドア〕^(b)のコンセプトの生みの親です。また、建設関連のブイグ・コンストラクションとコラスでも、工事現場の辛い作業を軽減するために使い勝手のいいパワードスーツ（ロボットスーツ）を開発しました。



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、各人が持つ**多種多様な**経験や資格を事業発展の糧にしています。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。建設関連事業が大きなウェートを占めることから、男性スタッフの数が多くなりがちな現状を変更すべく、当グループでは女性管理職の割合を2020年までに全体の20%（2015年比4ポイント増）にする目標を設定しています。

“女性管理職の プレゼンスを強める”

また、**地域の発展**に貢献するため、建設工事に際しては、地元の長期失業者を雇用するプログラムを必ず実施しています。テー・エフ・アンも同様の趣旨から、いわゆる「優先地区」出身の若者らのリクルートを促進できるように、自社の企業財団を通じて様々な取り組みを行っています。

さらに、障害者の新規採用と雇用維持、障害者問題に対するスタッフの意識向上、及び障害者「保護セクター」の外注利用等に関する独自の方針に依拠して、**障害を抱えている人たちの雇用**を進めています。

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力量）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。特に新人スタッフの場合は、グループ内で出会った指南役からメンタリング（指導育成）を受けることで、業務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。

社内ベンチャー制度

スタッフの革新的かつ積極的なスタンスを鼓舞するために、オープンイノベーションの総合的アプローチの一環として、従業員向けの**社内ベンチャー制度**（社内起業制度）奨励プログラムを2017年にスタートさせました（P.7参照）。

社会へのコミット

ブイググループの傘下子会社は全て、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。テー・エフ・アンは2017年、数多くの企業市民活動を共通ポータル TF1 Initiatives に集約しました。自社の企業市民活動の統一的展開と影響力をより強調することがその狙いです。

また、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人以上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。



- 1・ブイグ・コンストラクションのモロッコ支社の職人
（2017年に引き渡されたイヴ・サンローラン・マラケッシュ美術館にて）
- 2・フランス・ブイグ企業財団の女子奨学生の体験をシェア

729人

2005年の創立以降における
フランス・ブイグ企業財団
奨学生総数

2017年度 グループハイライト



- 1・建築家ザハ・ハジド氏が設計したマカオの豪華ホテル「モーフェイス」引き渡し
- 2・オーニード・セヌ県グランド・ジャット島（セヌ川中洲）の高級住宅開発

TOP EMPLOYER 認証

ブイグの本社及び傘下企業群（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）がTop Employers France 2018 認証を他のビジネスグループに先んじて獲得しました。ブイグがこれまで実施してきた人材方針が高く評価された結果です。

注目すべき引き渡し実績

2017年度は、複数の優れた完成物件の引き渡しが行われました。例えば、Équerre d'argent 2017（2017年度銀の定規賞）^(a)を受賞した新パリ裁判所（表紙の写真）のほか、音楽施設「ラ・セヌ・ミュージカル」や、ニーム・モンペリエ間鉄道バイパスなどのエンジニアリング構造物です。

フランス初のスマートシティ

ディジョン大都市圏の公共空間をデジタル管理するプロジェクトが、Bouygues Energies & Services社とEDF傘下のCitelum社から成る共同企業体に委ねられています。このプロジェクトの成功のあかつきには、非常に経済的な公共照明、極めて的確な交通・駐車情報、及び公共交通機関優先の交通規制が実現するでしょう。2018年以降、24の市町村がその恩恵を享受することになっています。

欧州の将来を先導する「ネクストドア」

フランスを含むヨーロッパで共同勤務スペース「ネクストドア」の展開を加速するため、ブイグ・イモビリエとアコーホテルズは折半出資の合併会社を設立しました。

2017 年度最高視聴者数

1060万人^(b)が観た「アンフォワレ」コンサートは2017年度テレビ最高視聴者数の栄誉に輝きました。この結果、CD、DVD、チケットの売上収入のおかげで当年度は1520万食を配給することができました。



- 3・カリガリー（カナダ）の南西環状道路の工事現場
- 4・「レスト・ドゥ・クール」（心のレストラン）のためにTF1で放送された「ミッション・アンフォワレ2017」



20中の19

2017年度視聴率ベスト20番組中
19までをTF1局が放送



140万人

2017年度におけるブイグ・テレコム
のモバイルユーザー増加数

(a) 建築専門雑誌 Le MoniteurとAMCが運営する賞
(b) データはMédiamétrie の2017年 Médiamat

グループ従業員

(2017年12月31日現在)

キーデータ

従業員総数



11万5530人

「男女の違いを問わず全ての従業員はブイ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)

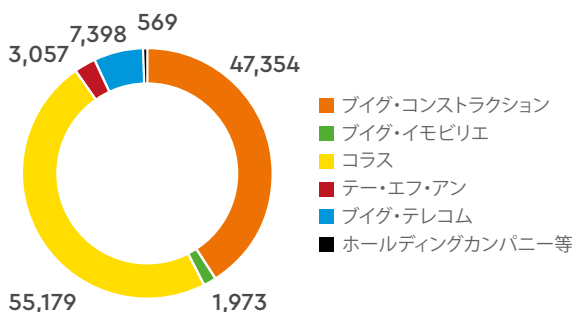
新規雇用者数



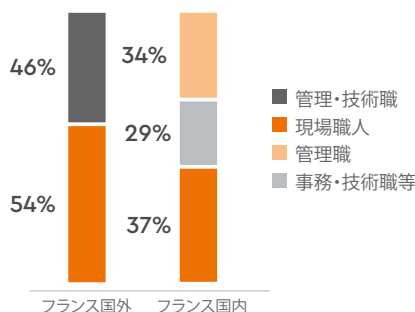
3万641人

「将来を嘱望される有能な人材を迎え入れ志願者のための改革を進める」(グループが掲げる目標)

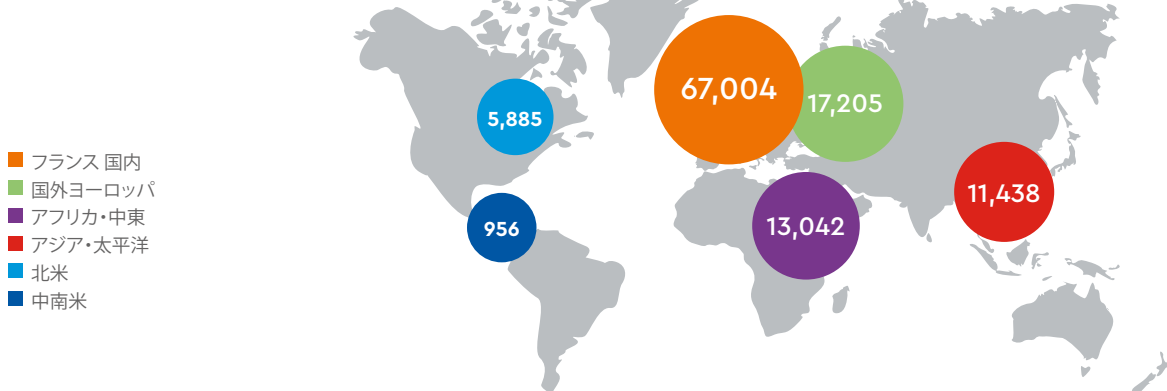
事業部門別従業員数(人)



スタッフ職位



地域別従業員数(人)

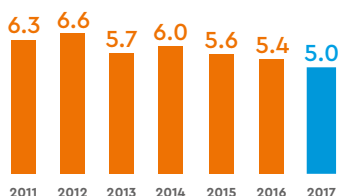


絶対的優先事項としての 保健衛生と安全

特にグループの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、従業員の保健衛生と安全のための各種措置を大々的に展開しています。例えば、グループが活動している約40ヶ国の900カ所の工事現場で、「世界労働安全衛生の日(The World Day for Safety and Health at Work)」の運動を実施しました。

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
x 100万 ÷ 労働時間数

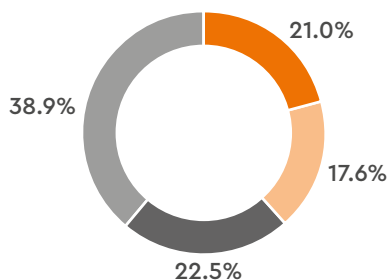
強さの源泉としての 従業員持株制度

従業員株主は全体の17.6%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、国内外に従業員貯蓄奨励制度を設けており、現在5万3000人のスタッフがこれに加入しています。この制度は、スタッフの連帯感を醸成するための有効な手段に必ずなります。2017年末には、1億5000万ユーロの第三者割当増資が従業員を対象に実施されました。

グループ株主構成 (2017年12月31日現在)

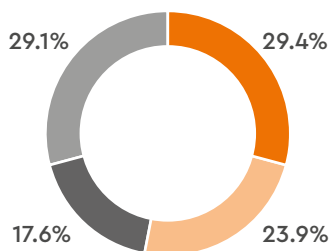
出資比率

発行済株式数 366,125,285



議決権比率

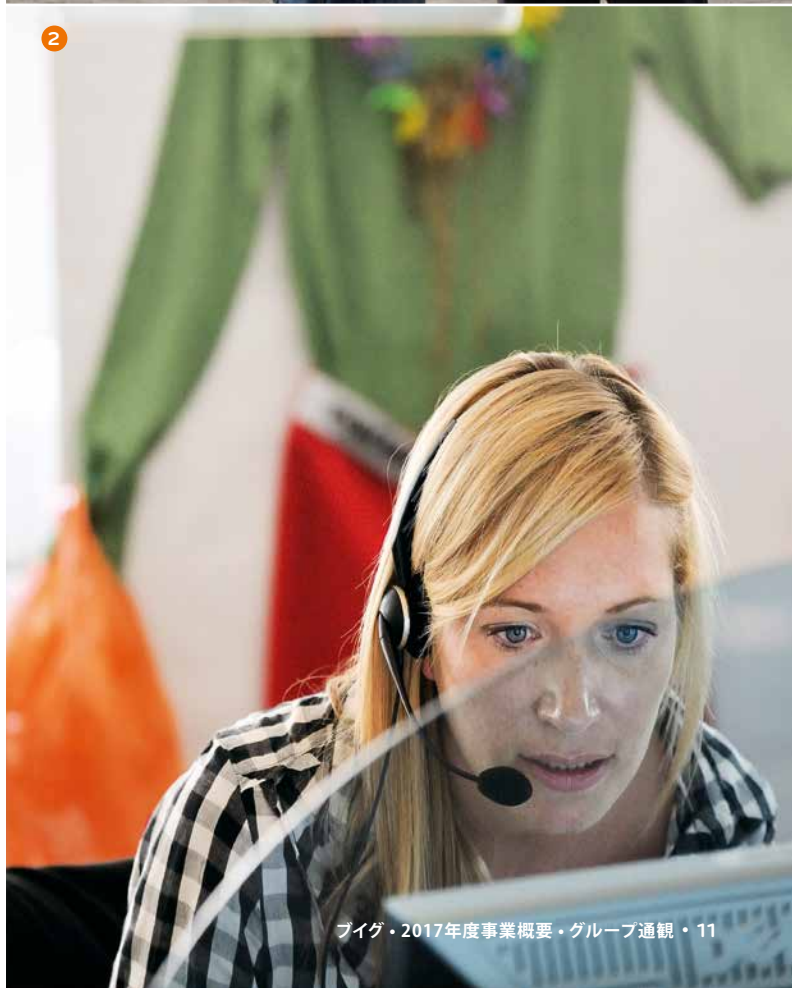
議決権数 489,672,012



- 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

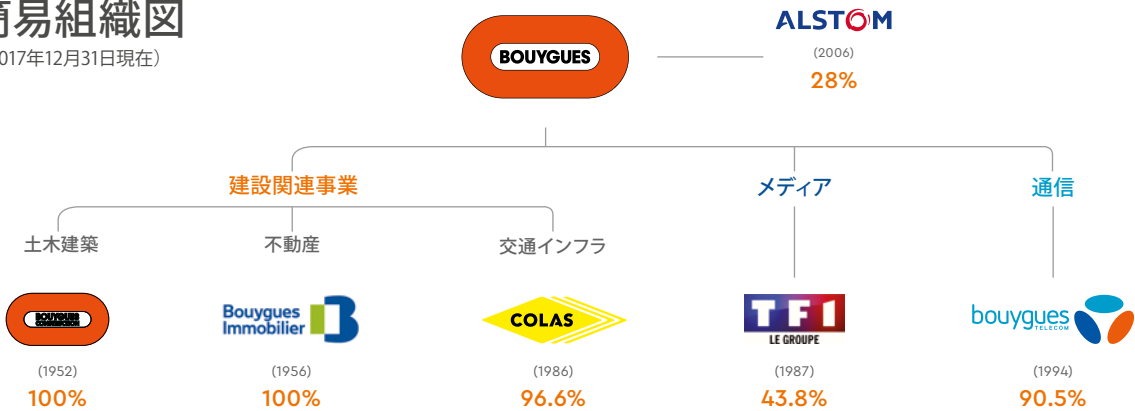
- 1・2017年に竣工したエンジンバラ斜張橋「クイーンズフェリー・クロッシング」の工事現場のスタッフたち
- 2・ナントのブイグ・テレコム顧客対応センターのお客様係



組織と主要数値

簡易組織図

(2017年12月31日現在)



経営陣

(2017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・ギュマン
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

(2017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
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)
レイズ共同創業者
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
パトリック・クロン
トリュフ・キャピタル会長

エルマン・ルパ・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
アレクサンドル・ド・
ロスチャイルド
ロスチャイルド執行副社長
ローズ＝マリー・ヴァン・
レルベルグ^(a)
クレピエール副会長
ミシェル・ヴィラン
従業員株主代表

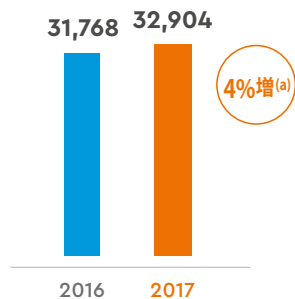
(a) 取締役会により独立社外取締役に指定



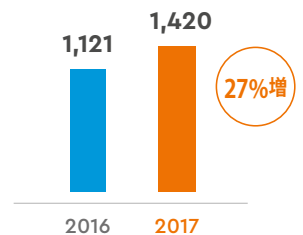
グループ主要数値 (2017年12月31日現在)

(単位: 100万ユーロ)

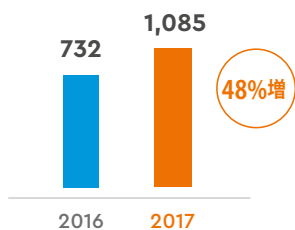
総売上高



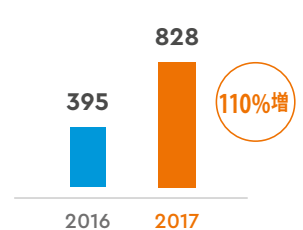
調整前営業利益



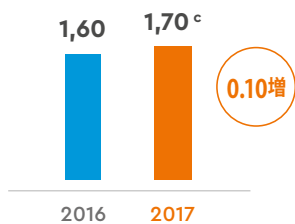
当期純利益



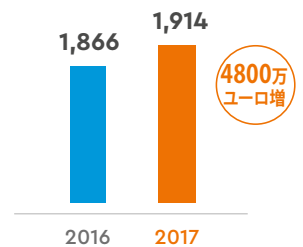
フリーキャッシュフロー^(b)



1株当たり配当 (単位: ユーロ)



純有利子負債



(a) 連結範囲と為替レート一定の場合

(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純金融費用、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

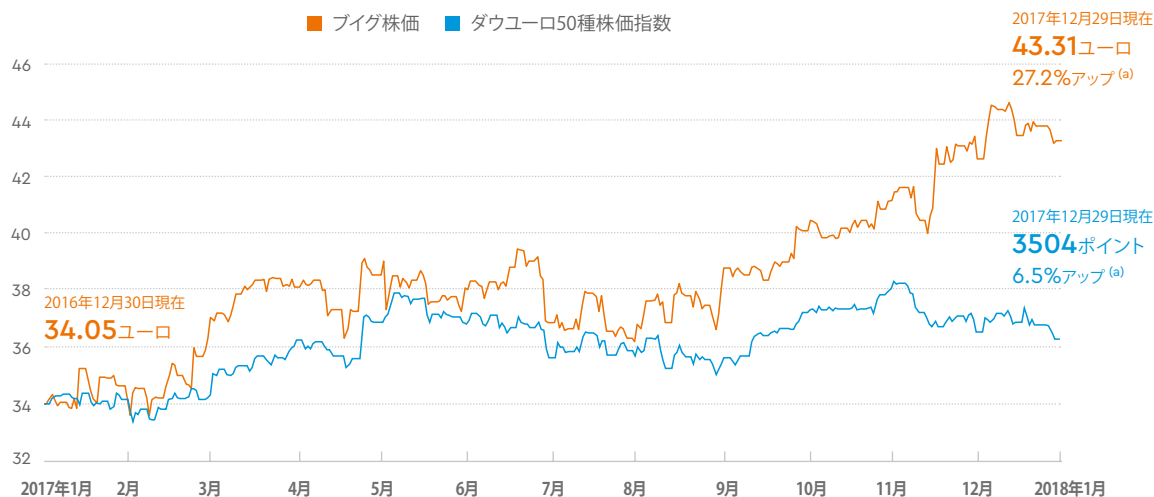
(c) 2018年4月26日の株主総会で提案 (支払いは2018年5月4日)

クリシー＝パティニョル新街区のマーティン・ルーサー・キング牧師公園から見た新バリ裁判所

ブイグ株式

2017年初頭以降の株価推移

終値 (単位: ユーロ)



(a) 2016年12月30日との対比

株価と配当利回り

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
終値 (単位: ユーロ)	24.35	22.40	27.42	29.98	36.54	34.05	43.31
1株当たり配当 (単位: ユーロ)	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	1.7 ^(a)
平均配当利回り	5.7%	7.7%	6.7%	5.2%	4.6%	5.2%	4.3%

(a) 2018年4月26日の株主総会で提案 (支払いは2018年5月4日)

2018年度日程

4月26日木曜日
ブイグ株主総会

5月17日木曜日
2018年度第1四半期の
業績発表

8月30日木曜日
2018年度上半期の
業績発表

11月15日木曜日
2018年度第3四半期までの
業績発表



追加情報
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	2016	2017
有形及び無形固定資産	8,746	8,990
営業権 ^(a)	5,367	5,385
非流動金融資産 ^(b)	2,952	3,065
繰延税金資産	367	337
非流動資産合計	17,432	17,777
各種流動資産	12,535	13,128
現金預金等	4,749	4,820
金融商品 ^(c)	17	15
流動資産合計	17,301	17,963
売却見込み保有資産・事業 ^(d)	121	38
資産合計	34,854	35,778

純資産及び負債の部	2016	2017
自己資本	8,140	8,851
非支配株主持分	1,280	1,359
純資産合計	9,420	10,210
長期金融負債	6,180	5,788
長期引当金	2,199	2,085
繰延税金負債	159	147
非流動負債合計	8,538	8,020
短期金融負債	265	736
各種流動負債	16,444	16,587
短期銀行借入等	168	209
金融商品 ^(c)	19	16
流動負債合計	16,896	17,548
売却見込み保有事業の関連負債		
純資産及び負債合計	34,854	35,778
純有利子負債	1,866	1,914

(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) 2017年1月発表の通信拠点譲渡 (未実施) 関連を含む

(e) 2016年度は高速道路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 (1億2900万ユーロ) を含む

(f) 2016年度は①各事業部門の特別損益再処理、②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、③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、2017年度は①各事業部門の特別損益再処理、②憲法評議会の決定を受けて行われた配当税3%の還付再処理

(g) 2016年度はアルストムの自社株買いを含む

連結損益計算書

(単位:100万ユーロ)

	2016	2017
売上高	31,768	32,904
調整前営業利益	1,121	1,420
その他営業収支	(174)	113
営業利益	947	1,533
純金融費用	(222)	(226)
その他金融収支	41	38
支払税	(249)	(303)
持分法投資損益等 ^(e)	267	163
調整前当期純利益	784	1,205
非支配株主に帰属する当期純利益	(52)	(120)
親会社株主に帰属する当期純利益	732	1,085
例外的要素^(f)を除く当期純利益	632	936

連結キャッシュフロー計算書

(単位:100万ユーロ)

	2016	2017
営業キャッシュフロー		
グロスキャッシュフロー	2,504	2,884
支払税額	(280)	(325)
運転資金増減	194	(395)
A - 営業活動によるキャッシュフロー	2,418	2,164
投資キャッシュフロー		
正味事業投資	(1,638)	(1,527)
その他投資関連 ^(g)	933	(59)
B - 投資活動によるキャッシュフロー	(705)	(1,586)
財務キャッシュフロー		
配当金支払	(662)	(606)
その他財務関連	(31)	244
C - 財務活動によるキャッシュフロー	(693)	(362)
D - 現金及び現金同等物に係る換算差額	(29)	(187)
増減額 (A + B + C + D) 及び非金銭的フロー	992	30
キャッシュの期首残高	3,589	4,581
キャッシュの期末残高	4,581	4,611

建設関連事業

#2

進歩の 実現に向けて

ブイグ・コンストラクション
ブイグ・イモビリエ
コラス



交通の便を改善したエンジンバラ斜張橋
「クイーンズフェリー・クロッシング」
(2017年9月エリザベス2世が開通テープカット)



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えています。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。

2017年度キーデータ

従業員数

10万4500人

総売上高

258億 ユーロ
(3%増)

調整前営業利益

9億4800万 ユーロ
(8%増)

オレロン島の橋の改修

特徴と戦略

環境保護問題と都市化拡大の対処するため、複合的なインフラと建築物、及びそれらの改修に対するかなりのニーズが世界的規模で生まれています。また、それと並行して、顧客の日常習慣や期待内容がデジタル化によって変化しています。

長期的なビジネスチャンスになり得る当該条件下において、ブイググループの建設関連事業は、**スタッフたちの優れたノウハウ**のおかげで有利なポジションにつけています。

彼らは土木建築、不動産開発、交通インフラ整備、エネルギー生産のいずれにおいても、**高付加価値プロジェクト**で長い実績を誇り、**持続可能な建設**に関する**技量**や**優れたイノベーション能力**も存分に発揮しているのです。

ブイグは、日常活動の改善をもたらす一層のサービスを統合した提案を行っています。このスタンスは、街角からインターネット接続都市までを包含する大規模な都市計画に特に当てはまります。

こうした革新的なソリューションの究極の目標は、今後ますます絶対要件になる自然資源浪費抑制や温室効果ガス排出抑制のトレンドに、各都市が長期的にきちんと対応できるようにすることです。



優位性

顧客のために熱意と技量を発揮する企業文化

最終ユーザーを重視するグローバル展開

- 研究開発とイノベーションへの積極的な取り組み
- 建設に関わる全バリューチェーン（設計、メンテナンス、解体）をカバーするフルサービス
- 相手の大小や由来いかに関わらず全パートナーを糾合する能力

世界的に認められた技量

- 1952年の創業以来積み上げてきた複雑な建設案件の実施経験
- 持続可能な建設の中心的存在
- 国際的な大型プロジェクトで適宜にスタッフを動員する能力

世界5大陸でプレゼンス

豊富な資金力を備えた堅固な財務体質

2017 年度ハイライト

大型受注案件

- ・「グラン・パリ都市圏を考案しよう」^(a)で10のスマートタウン計画の推進役
- ・フランス初のスマートシティとなるディジョン市
- ・シンガポールの複合施設ビル
- ・グラン・パリの地下鉄15番路線(2区画)
- ・カナダのカルガリー南西環状道路の建設とメンテナンス(30年間)
- ・ハンガリーの高速道路M30及びM25の合計3区画建設
- ・オーストラリアのメルボルン地下鉄と5つのソーラーファーム建設

進行中の工事

- ・モナコの埋め立て拡張工事(ポルティエの入江)
- ・レユニオン島の沿岸新高速道路(高架橋、沿岸道路、インターチェンジの土木関連)
- ・チューリッヒの「グリーンシティ」、リヨンの「ユーレカ・コンフルエンス」、マルセイユの「レ・ファブリック」の各エコタウン
- ・香港国際空港とテュンムン(屯門区)を結ぶ海底トンネル道路。香港・珠海市(シュカイシ)・澳門(マカオ)を結ぶ海上橋
- ・シドニーの高速道路トンネル「ノースコネックス」
- ・マダガスカルのアンタナナリボとノシベの空港建設と改修

引き渡し済み・利用開始物件

- ・新パリ裁判所、ホテル・ド・クリヨン、ラ・セーヌ・ミュージカル、グループPSA新本社(いずれもパリ周辺)
- ・「フォルマン・ジェルラン」(650戸)とグリーンオフィス「リンク」(いずれもリヨン)
- ・クロアチアのザグレブ国際空港とカナダのイカルイト空港
- ・マカオの「シティオブドリームズ」のホテル「モーファイス」
- ・チリのサンチャゴ地下鉄6番路線

イノベーション

- ・住宅インテリアデザイン設定システムをネット展開(仕様のカスタマイズ化とリアルタイムの予算計算が可能)。
- ・動態的な道路標識システム「フローウェル」をスタート

戦略的な展開

- ・道路工事とアスファルト販売を手掛けるカナダのミラー・マックスアスファルトグループの買収プロセスが進行
- ・フランスを含むヨーロッパで「ネックストドア」の普及を加速するため、アコーホテルズと折半出資の合併会社を設立

(a) ヨーロッパの都市構想に関する世界最大のコンクール

1・日本で初獲得したソーラーファーム契約(写真は2017年11月ターキー方式で引き渡された青森県野辺地町の施設)

2・マダガスカルのアンタナナリボ空港の建設と改修

3・カナダのイカルイト空港の滑走路





首都圏大規模エコタウン「ナンテル・クール・ユニヴェルシテ」（2017年2月工事開始）

2017年度概況

2017年度の建設関連事業は、フランス国内外で取り扱い内容を巧みに選別しながら優れた営業成績を挙げました。持続可能な街やスマートシティの分野でポジションを強化した一方、長期的な形で進出している各国で業務拡大戦略を推進しました。例えば、コラスによるミラー・マックアスファルトグループの買収プロセスが進行しているカナダ、あるいはオーストラリアなどがその好例です。この結果、調整前営業利益と同利益率がともに当年度目標に合致する形で着実に伸びました。

“過去最高水準に達した受注残高”

建設関連事業の受注残高は2017年末現在、過去最高水準の319億ユーロ（前年比6%増）に達しました。

フランス国内では、ブイグ・コンストラクションとコラスの2017年末の受注残高が、いずれも過去3年間で最も高いレベルに達しました（それぞれ前年比8%と9%増）。ブイグ・コンストラクションは、「グラン・パリ・エクスプレス」に関わる10億ユーロ以上のプロジェクトを受注し、コラスは国内における道路建設需要の復調の恩恵を享受しました。

また当年度のブイグ・イモビリエは、業界平均上昇率を超える前年比14%増の住宅予約販売実績を築いて、フランス国内のマーケットシェアを伸ばしました。Pinel〔ピネル〕減税措置、ゼロ金利貸出制度の拡張、及び低金利傾向が追い風になったのです。

国際面では、次の各種案件が受注残高全体の上昇に寄与しました。すなわち、①カナダのカルガリー南西環状道路、②ハンガリーの高速道路、③イギリスの7年間鉄道メンテナンス、④オーストラリアのメルボルンの地下鉄、⑤シンガポール第2位の高層タワービルです。このうち①～③はコラスが獲得した道路と鉄道の大規模契約で、④～⑤はブイグ・コンストラクションが受注した建設プロジェクトです。

期待通りの収益性改善

建設関連事業の総売上高は前年度比3%増の258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4%増）。

調整前営業利益は前年度比6900万ユーロ増の9億4800万ユーロで、同利益率は前年度比0.2ポイント増の3.7%^(a)になり、当期純利益は7億6200万ユーロを記録しました。

建設関連事業は優れた財務体質も誇っており、2017年末現在の正味現金は38億ユーロに上りました。

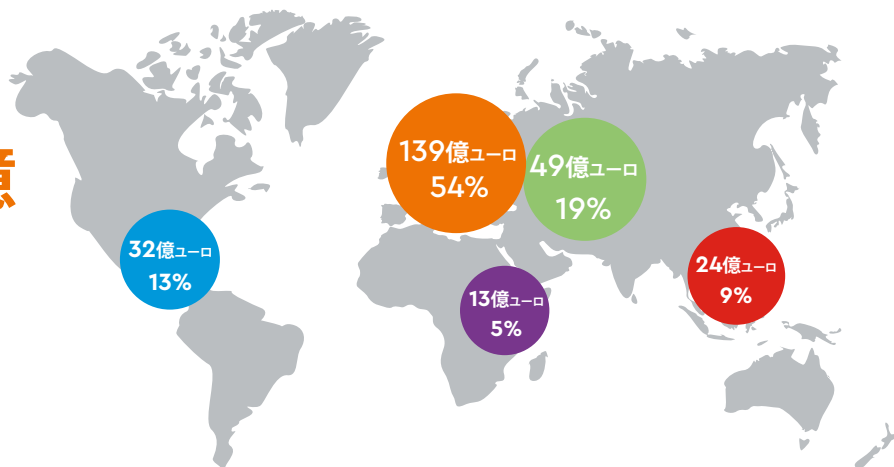
(a)「ネックスドア」関連を除くと3.6%

建設関連事業

売上高の地域別内訳

総額258億
ユーロ

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

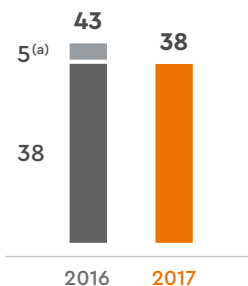


ブイグ・コンストラクションと コラスの受注残高 (12月末現在)

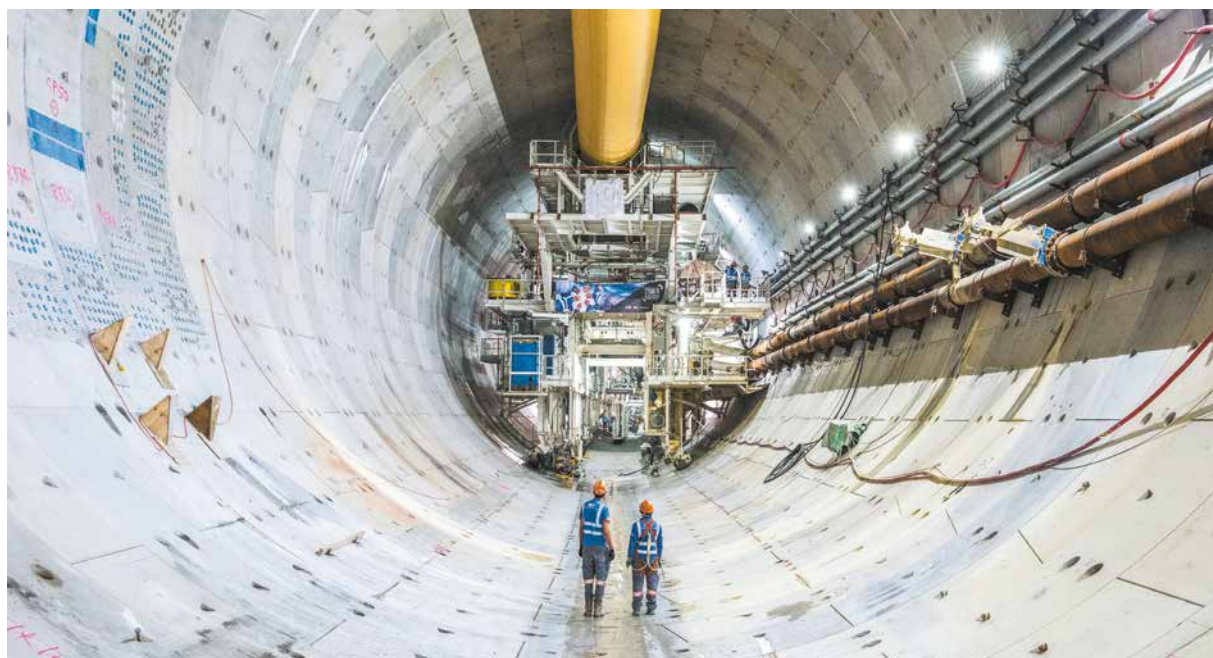


- フランス国外
- フランス本国

建設関連事業の現金持高 (12月末現在、単位：億ユーロ)



(a) 2016年配当金先払い分を含む (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)



香港国際空港とテムン (屯門区) を結ぶ海底トンネル高速道路により交通量アップへ



ブイグ・コンストラクションは、建築、インフラ、製造の各分野において、様々な業務の企画・実施・運営を手掛けています。国際的なゼネラルコントラクターである当社は80ヶ国以上に進出しています。

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、公共照明など(場合により管理運営を含む)

製造関連

デジタル網インフラ、エネルギー網インフラ、再生可能エネルギー提案、スマートシティ、電気エンジニアリング、環境エンジニアリング、機械エンジニアリング、工業用地メンテナンスなど

従業員数

(2017年12月31日現在)

4万7354人



追加情報

> www.bouygues-construction.com

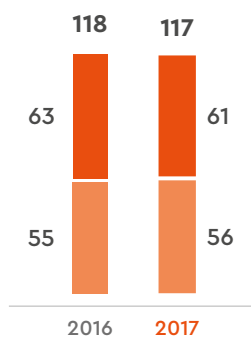
> Twitter: @Bouygues_C



旅の利便性を向上させるガレップ国際空港
(2017年竣工引き渡し)

売上高

(単位: 億ユーロ)

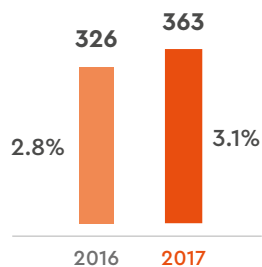


■ フランス国外
■ フランス国内

調整前営業利益

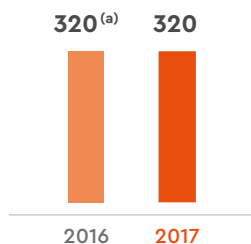
(単位: 100万ユーロ)

調整前営業利益率 (%)



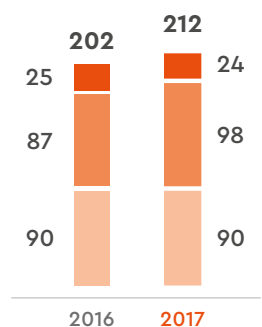
当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



受注残高^(b)

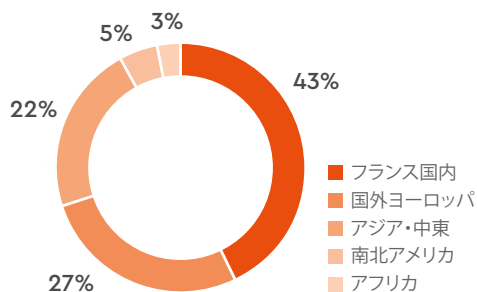
(12月末現在 単位: 億ユーロ)



■ 5年以上分
■ 2-5年分
■ 1年未満分

受注残高の地域別比率

(2017年12月末現在)



(a) 高速道路A41運営会社Adelacへの出資分の譲渡による1億1000万ユーロの正味譲渡益を含む
(b) 調印され有効となった確定受注契約の実行予定処理済み分

都市の開発運営企業であるブイグ・イモビリエは、全ての顧客がより快適なシティライフを営むことができるように、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。

住宅関連

マンション、アパート、一戸建て、公営住宅のほか、特注の進化型ネット接続スマートハウス（ホームオートメーションシステムのFlexomなど）

ビジネス関連

即入居可能なターンキー方式ビル、プラスエネルギー型建物「グリーンオフィス」、既存オフィスビルの環境配慮型再開発「リハグリーン」、斬新な共同勤務スペース「ネックスドア」

街の整備

持続可能なミックスタウン計画（社会的紐帯、地域エコシステム導入、及び経済発展を促進する身近な諸サービスを統合）

従業員数

（2017年12月31日現在）

1973人



追加情報

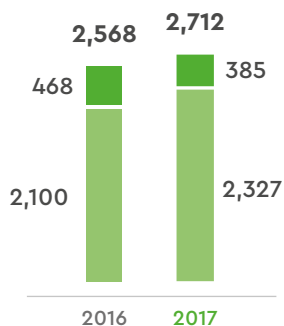
> www.bouygues-immobilier.com
> Twitter: @Bouygues_Immo



セーヌ＝サン＝ドニ県ロマンヴィル中心地区改良計画の一環「エヴァジオン」プロジェクト（より快適なシティライフのために）

売上高

（単位：100万ユーロ）

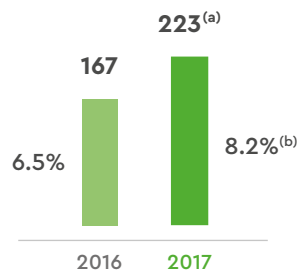


■ オフィス・商業ビル
■ 住宅

調整前営業利益

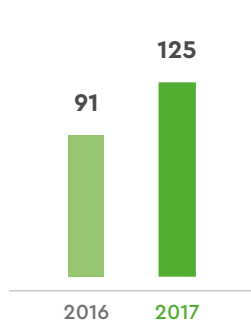
（単位：100万ユーロ）

調整前営業利益率（%）

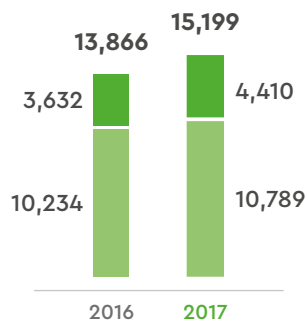


当期純利益

（単位：100万ユーロ）



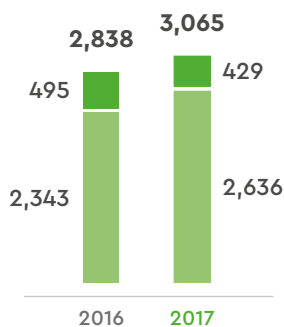
住宅予約販売数



■ 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

(a) 「ネックスドア」の50%譲渡と出資残高再評価に伴う2800万ユーロの譲渡益を含む

(b) 「ネックスドア」関連を除くと7.2%



COLAS

**コラスは交通インフラの建設と保守
の世界的トップ企業であり、
「責任ある交通」のためのインフラ
ソリューションを促進しています。**

当社は、世界五大陸50ヶ国以上に拠点を築いて
年間8万件の仕事をごこなしています。また、フラン
ス国内外に設置している採石場、乳剤工場、舗装
材プラント、生コンクリートプラントを活用して、
建設資材の生産とリサイクルを大規模に行って
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)、骨材、乳剤・結合剤、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

(2017年12月31日)

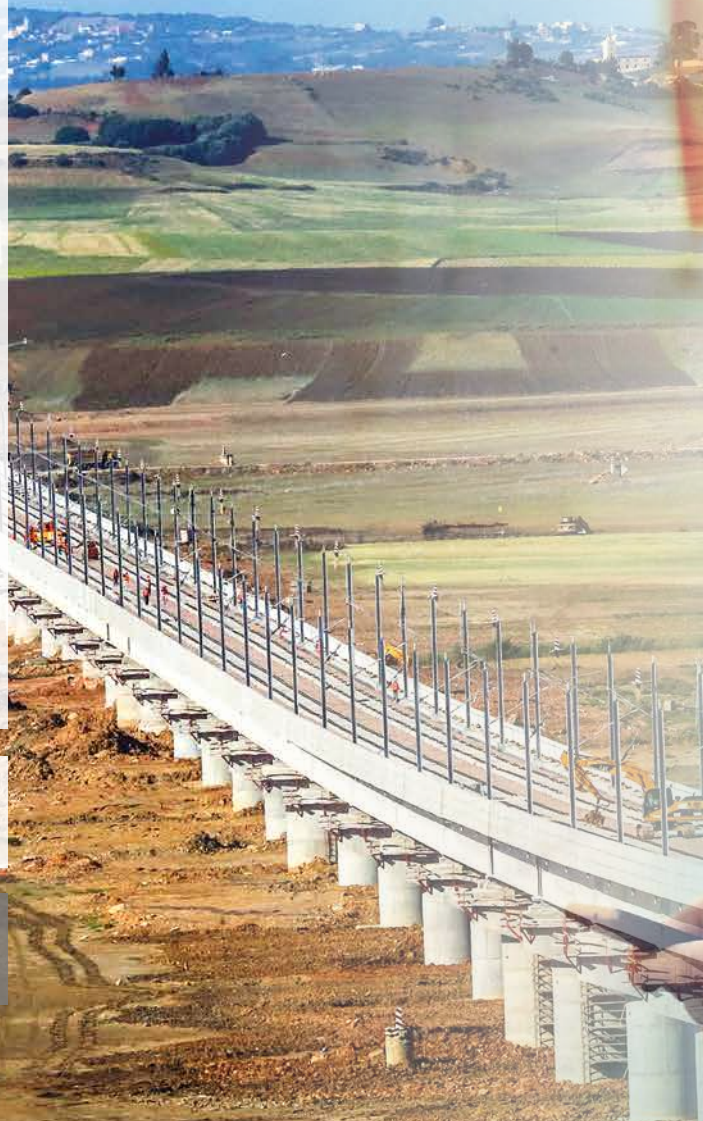
5万5179人



追加情報

> www.colas.com

> Twitter: @GroupeColas

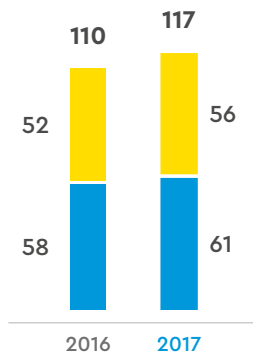




モロッコのタンジェとケニトラを僅か47分で結ぶ高速鉄道新線を活用

売上高

(単位: 億ユーロ)

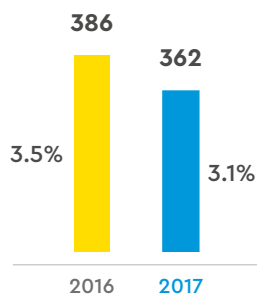


■ フランス国外
■ フランス国内

調整前営業利益

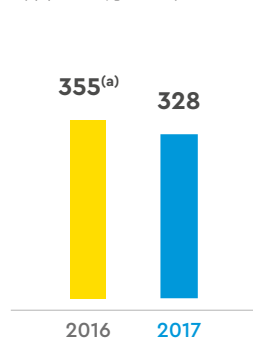
(単位: 100万ユーロ)

調整前営業利益率 (%)



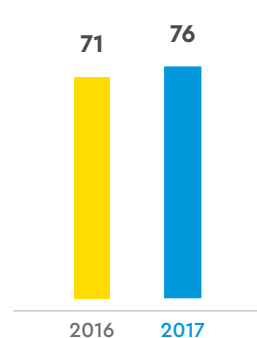
当期純利益

(単位: 100万ユーロ)

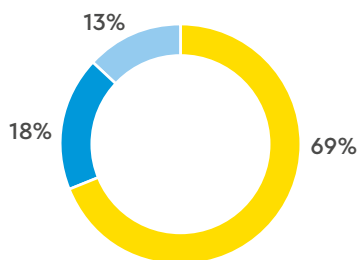


受注残高^(b)

(12月末現在 単位: 億ユーロ)

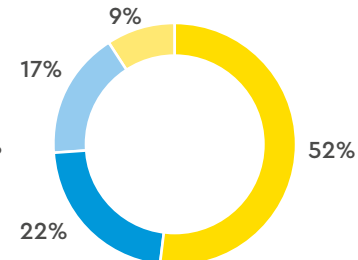


分野別売上比率



■ 道路施工
■ 専門業務
■ 建設資材販売

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

(a) 高速道路 A41 運営会社 Adelac 及び A63 運営会社 Atlandes への出資分の譲渡による 7200万ユーロの正味譲渡益を含む

(b) 調印され有効となった確定受注契約の実行予定処理済み分

メディア

#3

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





2016年9月からヤンヌ・バルテーズが司会を務める
TMC局の情報バラエティ番組 Quotidien
〔コティディアン=日常〕

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。そのため、あらゆる世代に向けた素晴らしいイベントを含めて、多岐にわたる番組や関連サービスを提供しています。

2017年度キーデータ

従業員数

3057人

売上高

21億2500万ユーロ
(3%増)

調整前営業利益

1億8500万ユーロ
(43%増)

ニュースキャスターのニコス・アリアガス

特徴と戦略

フランス国内のトップ民放テレビグループとして、5つの無料テレビ局^(a)に加えて、他の放送網の4つのテレビ局^(b)を運営しています。テレビやスマートフォンを含む全媒体を通じて、デジタル技術を駆使しながらコンテンツを配信することにより、臨場感たっぷりの視聴体験を多くの人々にお届けしています。

そのため、国内や欧州向けの番組制作やデジタル事業を推進しているほか、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。

当グループは「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点を重視しています。

- **目玉番組と高視聴率番組を増やす** (広告にしにとっての利用価値を高める)
- **無料テレビ局の番組内容を最適化** (各局の個性の強化、ターゲットの相互補完、シナジー展開、テレビとインターネットを連動させたコンテンツ提供など)
- **コンテンツとサービスの収益化と流通を促進** (特にデジタル面に注力)

上記と並行して、組織と業務の簡素化によって経営の機動性を向上させ、経費の削減を図っています。

(a) TF1、TMC、NT1、HD1、LCIの5局 (HD1とNT1は2018年1月より、それぞれTF1 Series FilmsとTFXに名称変更)

(b) TV Breizh、Ushuaïa TV、Histoire及びSerieclubの4局



優位性

ユニークなポジション

- 国内テレビ界の中核TF1局を含む5つの無料テレビ局
- 多くの人々を引き付ける高視聴率番組
- テレビとデジタルを融合した各種システムの活用により認知度アップを成功させている強力なブランド力
- 全プラットフォーム上でユニークな訴求チャンスを広告主に提供

高く評価されるノウハウ

視聴覚コンテンツの編集、制作、配信で優れた技量を発揮

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
- 子会社Newen Studiosを通じて欧州の放送局や制作会社と提携

(a) ドイツのProSiebenSat.1 [プロジーベンザット1] がイニシアチブを取って設立された、ヨーロッパ主要放送局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

2017年度概況

先導的ポジションを維持

2017年度におけるグループ全体の視聴者数シェアは、「購買決定者の50歳未満女性」の場合、前年度比0.2ポイント増の32.3%を記録しました。また、TF1局単体では20%台の「4歳以上個人」の視聴者数シェアを確保したうえ、全ジャンルの番組を含めて2017年度視聴率ベスト20のうち19までを独占^(a)して、国内テレビ界のリーダーの地位を保持しました。

さらに、4つの地上デジタルテレビ局（TMC、TF1 Séries Films、TFX、LCI）の合計視聴者シェアも大幅に伸び、「購買決定者の50歳未満女性」に関しては前年度比0.5ポイント増の10.2%に達しました。

他方、デジタルプラットフォーム MYTF1 の動画閲覧回数は当年度も13億回^(b)を数えました。

TF1グループ子会社のNewen Studiosは当年度、ネットフリックス社及びTF1と協力してフランス国内の顧客ポートフォリオの充実を図る一環として、ネットフリックス社とTF1向けに新番組をプロデュースしました。また、オランダの独立系トップ制作会社Tuvaluを買収して、ヨーロッパ全体を視野に入れた番組制作事業の発展を目指しました。

当グループでは今後のデジタル転換を加速できるように、2018年1月、ファッション、美容、料理などを主として扱う女性向けポータルサイトを運営するaufeminin社の買収合意書に調印^(c)しました。

当年度の営業成績

2017年度のTF1グループの売上高は、前年度比3%増の21億2500万ユーロでした。広告収入は前年度比2%増の15億6200万ユーロになりました。

調整前営業利益は、前年度より5600万ユーロ多い1億8500万ユーロを計上しました。この実績には2700万ユーロの経常的な費用節減分が反映されています。なお、前年度の調整前営業利益の場合は、サッカー Euro 2016 の放映関連費用3700万ユーロが利益圧縮要因になっていました。

当年度の営業利益は1億6200万ユーロを記録しました。これは、Newen Studiosの買収に際して再評価した映像コンテンツ権の償却費として2300万ユーロを計上した結果です。当期純利益は1億3600万ユーロになりました。

2017年末時点におけるTF1グループの正味現金持高は2億5700万ユーロでした。こうした豊富な資金力を持つおかげで、2018年に実現予定のaufemininグループ買収の後にも、デジタル及びコンテンツ関連事業を一層推進するために様々な手段を講じることが可能になっています。

(a) データは Médiamétrie の2017年 Médiamat

(b) 情報コンテンツ、XTRAコンテンツ、ライブセッションは除く

(c) 買収実現のためにはフランスとオーストラリアの規制当局の承認取得が必要

1・2017年7月にTF1局がプライムタイムに放送開始した連続ドラマ「Demain nous appartient」（明日は我らのもの）

2・特別仕立てでお届けした「Le Grand Débat des Primaires」（予備選挙大論争）の番組

3・インフルエンサーたちに国際舞台を提供するデジタルプラットフォーム Studio 71



2017年度ハイライト

• デジタルビジネス:

- Studio71^(a) (世界第3位のMCN^(b)) に資本参加して、ProSiebenSat.1 とMediaset [メディアセット] と共に株主になる。これによりフランス国内でStudio71の事業スタート
- 12月にaufemininグループの買収確定オファー^(c)

• 視聴実績:

- 2017年度テレビ視聴率ベスト20番組中19までをTF1局が独占^(d)
- デジタルプラットフォームMYTF1の動画閲覧回数が13億回^(e)

• テレビ番組制作: オランダの独立系トップ制作会社Tuvaluの過半数株式をNewenが取得

• 広告事業:

- TF1局の広告スペースの販売契約をベルギーで締結
- TF1局、メディアセット、ProSiebenSat.1、及びチャンネル4が汎欧州アライアンスのEBX^(f)に共同出資

• 配信事業: Altice-SFR と斬新な配信契約を締結 (TF1 Premium及びその他補完的サービスを統合)

- (a) 月間の動画視聴回数は60億を超えチャンネル数は1100 (2017年1月現在のデータ)
- (b) コンテンツとインフルエンサーのアグリゲーター。YouTubeのような大手プラットフォーム上で、ビデオコンテンツとデジタルタレントの管理・振興・収益化を専門にしている
- (c) 2018年1月に当該買収の合意書調印 (フランスとオーストラリアの規制当局の承認取得を要する)
- (d) データは Médiamétrie の2017年 Médiamat
- (e) 情報コンテンツ、XTRAコンテンツ、ライブセッションは除く
- (f) European Broadcaster Exchange (欧州放送局交換) の略語



追加情報:

- > www.groupe-tf1.fr
- > Twitter: @GroupeTF1



歴史ドラマ「ベルサイユ」でルイ14世役を演じるイギリス人俳優ジョージ・ブラグデン (Newen 制作の本作は136か国に販売)

売上高

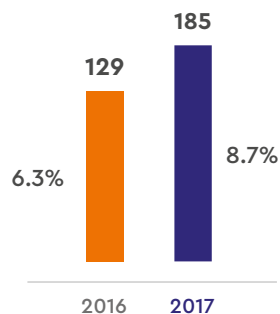
(単位: 100万ユーロ)



調整前営業利益

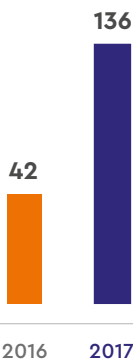
(単位: 100万ユーロ)

調整前営業利益率 (%)



当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



無料テレビ局^(a)

番組関連費^(b)

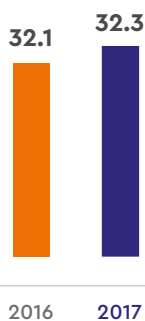
(単位: 100万ユーロ)



TF1グループの 視聴者数シェア^(c)

(%)

購買決定者の50歳未満女性



(a) TF1、TMC、HD1、NT1、LCI (2016年4月以降) の5局

(b) スポーツイベントを除く

(c) データは Médiamétrie の2017年 Médiamat

2018年1月より、HD1 とNT1はそれぞれTF1 Séries Films とTFX に名称変更

通信

#4

顧客の デジタル ライフ の支援の ために

ブイグ・テレコム



シンプルかつスムーズなカスタマー・エクスペリエンス
(ブイグ・テレコム創業以来の基本的なサービス理念)

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、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とともに、さまざまな通信の利用方式の開発を目指しています。

2017年度キーデータ

従業員数

7398人

売上高

50億86万ユーロ
(7%増)

EBITDA^(a)

11億6200万ユーロ (27%増)

顧客数

1780万人

(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)

特徴と戦略

ブイグ・テレコムは、ユーザーが簡単かつ直ぐに利用できるような製品とサービスを提供しています。そしてその一環として、超高速ブロードバンドのデジタル技術を全国的に展開しています (4G、光ファイバー、及び近い将来は5G)。同社のビジネス戦略は次の4点を基軸にしています。

- **優良なカスタマー・エクスペリエンス:** シンプルかつスムーズなカスタマー・エクスペリエンスこそは、ブイグ・テレコムの差別化の根幹をなしています。各種サービスの効率的なデジタル化と顧客アドバイザーの確かなコミットメントが、当社のビジネスのベースになっているからです。
- **モバイル・固定ネットワークの利便性:** モバイルインターネットの利用をさらに促進するため、2018年末までに4Gの人口カバー率を99%まで持っていく予定です。また固定の分野でも、できるだけ多くの人々が超高速ブロードバンドを利用できるようにして、2019年末までには1200万世帯に光ファイバーネットワークのサービス^(a)をお届けします。
- **顧客に身近なプレゼンス:** 特に低人口地帯で地元対応のサービス販売を展開
- **法人向け事業とIoT:** 法人向けビジネスは今後の成長のチャンスになっているため、光ファイバーネットワークのサービス^(b)を基盤にして、モバイルと固定分野におけるポジション強化を企図しています。一方、担当子会社 Objenious を通じてIoT (モノのインターネット) を推進して、当該分野における法人向けサービスの販売に努めています。



優位性

顧客志向の意欲的スタッフ

- 95%のスタッフが「全力で仕事に励むつもり」と回答 (職務満足度に関する2017年内部調査結果)
- 3500人の販売アドバイザーによる顧客サービス

他社よりも低価格かつ高品質のモバイル・固定サービスを提供

モバイルインターネットの利用急伸を促進する優良な4Gネットワーク

- 2017年末現在、モバイルの人口カバー率は2Gと3Gが99%、4Gが95%

(a) FTTH (Fibre To The Home=光ファイバーを家庭へ) のサービス
(b) FTTO (Fibre To The Office=光ファイバーをオフィスへ) のサービス
(c) Machine to Machine の頭文字 (「エム・ツー・エム」と発音される)

2017年度概況

2017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の成果を挙げ、3年前に設定した全目標を達成しました。

非常に好調な営業成績

モバイル分野では、ユーザーの利用形態に適合したサービスと、優れた4Gネットワーク品質の提供が功を奏しました。2015年度から3年間で100万人の新規ユーザーを獲得する目標が、2年目の2016年度に早くも達成できました。この勢いは当年度も続き、新たに140万人の顧客を増やした結果、2017年末現在、1440万人のモバイルユーザーを確保するに至りました。このうち、定額料金プラン利用者総数(MtoM^(d) 向けを除く)は、2016年末に比べて50万人多い1030万人以上を数えました。また、モバイル利用者総数(MtoM向けを除く)の77%に当たる790万人が4Gユーザーになりました^(d)。

他方、固定分野では「征服戦略」を続行して、各世帯におけるプレゼンスを拡充しました。当社はこれまで、ADSLとFTTH^(e)のいずれにおいても、業界随一の「高品質と低価格の両立」を誇るサービスを提供してきました。その結果、2014年末から2017年末までの3年間に100万人のユーザーを増やす目標を達成できました。2017年度は単年で34万人の新規ユーザーを獲得して、顧客総数を340万人にまで引き上げました。とりわけ、FTTH関連のユーザー数は当年度中に14万4000人増加し、2017年末現在、合計26万5000人以上を数えました。

目標を上回る改善を示した数値データ

2017度の売上高は、前年度比7%アップの50億8600万ユーロになりました。そのうち、通信網関連収入高は同5%アップの42億7200万ユーロでした。EBITDA^(e)は同27%急増の1億6200万ユーロを計上しました。通信網関連収入高に対するEBITDAの比率は、2015年に設定した目標値の25%を超える27.2%を達成しました。営業利益は4億7000万ユーロになりました。そこには、セルネックス・テレコムへの通信拠点(鉄塔)譲渡によるキャピタルゲインが含まれています。

2017年度の総投資額は当初の予定通り12億ユーロでした。これにより、モバイルと固定のネットワーク展開の継続が今後も可能になっています。

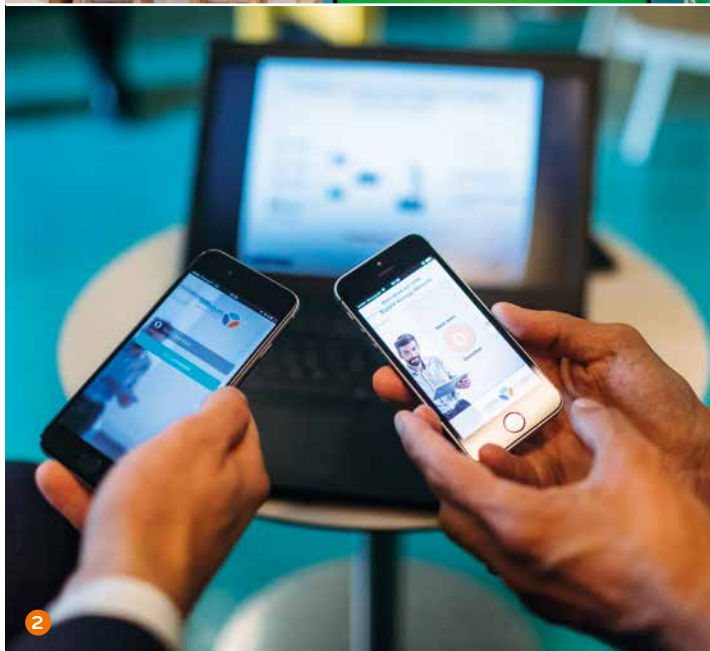
(d) ARCEP (郵便・電子通信規制機関) の定義により、過去3ヶ月間にわたり4Gを利用した顧客のこと

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

1・ショッピングセンター Vélizy 2 内のブイグ・テレコムショップ

2・カスタマーリレーションのデジタル化 (販売技術研修用の斬新な支援アプリを活用)

3・2019年末までに1200万世帯が光ファイバーネットワークに接続



2017年度ハイライト

- **ヒューマンリソースの活用:** 当社が Top Employer 2017 認証取得
- **田園地域をカバー:**
 - 農村地帯で4G Box を販売
 - Altitude Infrastructure 社がビジネス化するFTTHのRIP (パブリック・イニチアチブ・ネットワーク) への参入契約。Axione、Covage、及びTDFの3社とも同種の契約締結
- **法人向け事業:** オンライン方式のアフターサービス開始
- **技術開発:** エリクソン社と5G実験を行い25.2 Gbpsでダウンロード試験を実現
- **環境保護活動:** WWF France (世界自然保護基金フランス支部) と提携して携帯電話の全国的リサイクル運動をスタート

FTTH は「Fibre To The Home」(光ファイバーを家庭へ) の略語



追加情報

> www.bouyguestelecom.fr

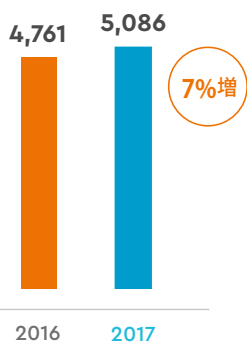
> Twitter : @Bouyguestelecom



2017年1月以降は低人口地帯でも1000万の対象世帯で4G Boxが利用可能

売上高

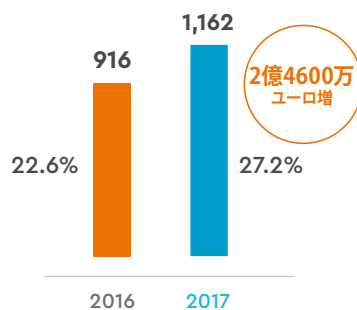
(単位: 100万ユーロ)



EBITDA^(a)

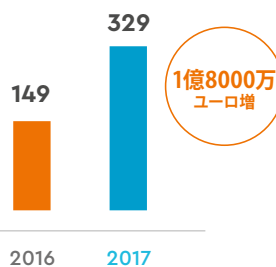
(単位: 100万ユーロ)

EBITDAマージン^(b) (%)



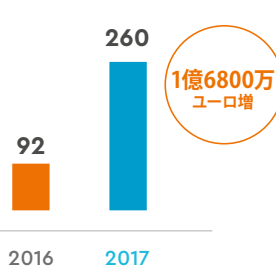
調整前営業利益

(単位: 100万ユーロ)



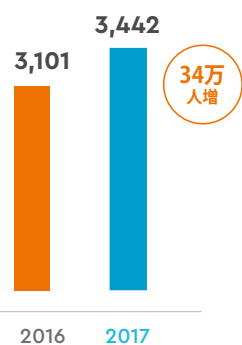
当期純利益

(単位: 100万ユーロ)



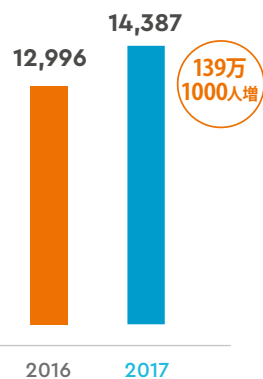
固定ブロードバンドユーザー

(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)



(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

輸送交通

#5

交通 ソリューション のパートナー

アルストム



時速80キロの初走行テストの成功により
初受注を獲得した水素燃料電池列車 Coradia iLint

「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。

(*)意味は「滑らかさをデザインする」

2016年度キーデータ

従業員数	売上高
3万2800人	73億600万ユーロ (連結範囲と為替レート一定の場合 5%増)
調整営業利益率	当期純利益
5.8%	2億8900万ユーロ

アルストム(本社フランス)は3万2800人の従業員を擁して、世界60ヶ国以上で事業を展開しています。2017年12月31日現在、ブイグはアルストム株の28%を保有しています。同年10月17日、ブイグはフランス政府に貸し出していた分をAPE^(a)から返還されました。フランス政府が当該株に対して有していた購入選択権を行使しなかったからです。

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－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－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%)^(b)。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:** 国際的に活躍するアルストムは、カスタマーを第一に考えた業務編成を基盤に据えています。そのため、それぞれの現地でしっかり存在感を発揮し、各種の長期的なパートナーシップを維持して、世界5大陸で首位を争う交通のエキスパートになることを目標にしています。その一環として最近、機関車製造の合併会社EKZ(カザフスタン所在)に対する出資比率を25%増やして75%まで引き上げる方針を発表しました。
- ・ **あらゆる課題へのソリューション:** ベトナムのハノイ地下鉄3番路線の地下鉄システム、フィリッピンのマニラLRT-1線、ロサンゼルスP2000ライトレール車両の近代化に至るまで、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。

ハイライト

2017年度第3四半期まで (4月－12月)の実績

- ・ 南アフリカ旅客鉄道公社(PRASA)に郊外電車X'Trapolisを初納入
- ・ インドのコーチで地下鉄「Made in India」運行開始
- ・ オーストラリアのシドニーで市外電車Citadis X05を初納入
- ・ サイバーセキュリティ協力契約をエアバスと締結
- ・ 水素燃料電池式列車コラディア・アイリントの初納入契約
- ・ ESG投資指標Dow Jones Sustainability Index (DJSI)に7年連続選定
- ・ 贈賄防止マネジメントシステムのISO 37001認証取得
- ・ シーメンス社と鉄道事業統合の覚書調印

- ・ **価値創出のイノベーション:** 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。

- ・ **環境への配慮と優れた業務遂行力:** 環境に十分に配慮しながら、優れた業務遂行力を示すことを最優先課題にしています。最適なコストパフォーマンスを実現し、高度の適合性を発揮する新世代通勤列車Coradia Stream(コラディア・ストリーム)(2017年10月発表)はその例証です。

- ・ **多様性尊重と企業家精神を基盤にする社風:** 男女共同参画や文化多元主義を含めたあらゆる形の多様性の尊重を促し、従業員一人ひとりが会社の将来にコミットして行く強力な起業文化を育んでいます。

2017年度第3四半期までの営業成績

2017年度開始後9ヶ月間(2017年4月1日－同年12月31日)の受注額は49億ユーロとなりました。売上高は前年同期比6%増(連結範囲と為替レート一定)の55億ユーロを計上しました。

(a) Agence des participations de l'État (フランス政府保有株式監督庁) の略称
(b) データはUNIFE (欧州鉄道産業連合) 2016年版報告書

GROUPES 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: C. Abad (p. 34, 37), D. Andjus/GettyImages (p. 36), Anyaberkut/Istock (p. 23), S. Arbour/Colas (p. 9), L. Belando (p. 31), F. Berthet (p. 28), P. Bernik/Shutterstock (p. 29), Bouygues Telecom (p. 38), Y. Chanoit (表紙裏), C. Chevalin/TF1 (p. 6, 9, 31), C. Clanet (p. 21), Colas (p. 19), Colas/Sphère Communication (p. 6), R. Corlouër/TF1 (p. 30), S. Dee/GettyImages (p. 17), R. Drury/GettyImages (p. 35), T. Farroud (p. 8), A. Février (p. 2, 8), Funstock/Istock (p. 37), S. Grazia (p. 24), GaudiLab/Shutterstock (p. 27), P. Kurtz/Alstom (p. 40), M. Lafontan (p. 37), F. Malot/Telsete/TF1 (p. 31), J.-C. Marmara (p. 1), D. Mc Allan (p. 9), L. Moghtader/Canal+ (p. 32), A. Montaufier (p. 18), T. Paviot (p. 25), *Reproduced courtesy of Transport Scotland* (p. 11, 16), J.-M. Ruiz/Colas (p. 26), L. Samain (p. 22), J. Souteyrat (p. 19), ディジョン市 (p. 5), Westend61/GettyImages/ (p. 40), L. Zylberman (p. 7, 11, 13). 建築・都市計画・景観関係等: ADDP Architects (p. 2), Antoine Delaire, cabinet d'architecture DGM – CG/ベース: Golem, Anawa (p. 9), Brenac & Gonzalez et Associés (p. 24), François Leclercq – CG/ベース: Mekene (p. 20), Gigon/Guyer Architekten (表紙裏), RPBW (表紙, p. 13), Studio KO (p. 8), Zaha Hadid (p. 9).

