2020年度
ブイグ事業概要

BOUYGUES

Making progress become reality

1
•
ブイググループの紹介
プロフィール、2020年度の業績 、ビジネスモデルの諸要素
p. 2-9

2
•
グループ全体と各事業部門の戦略
自社と顧客のカーボンフットプリントの削減を図りつつ、
各事業部門の発展を目指すための長期戦略
p. 10-19

3
•
コーポレートガバナンス
取締役会、経営陣
p. 20-23

ブイグの総合成績表 P. 24

この「ブイグ事業概要」は2020年度統合レポートの簡略版です。
英語等による完全版は当該ウェブサイトbouygues.comで
閲覧及びダウンロードすることができます。
完全版の冊子（部数限定）をご希望の場合は
メールアドレスpublications@bouygues.com
宛てにお申込みください。

追加情報
ウェブサイト
> bouygues.com
このQRコードを読み取ってください
（専用アプリとネット接続要）

Climate first
ブイググループはパリ協定に則って炭素排出量削減の道を進み、資源と気候を保護する行動宣言の象徴としてこのロゴを掲げています。

北ヴォージュ地方自然公園の中に設置された、サイクリングとウォーキング用の仏独間ニューグリーンロード

表紙写真
フランス国内に初めて建設された欧州最大の水上太陽光発電施設O'mega1（南仏のビオランク所在）
5万枚に上る太陽光パネルのおかげで年間1096トンのCO_2削減が可能

2020年度は、機敏さと回復力と責任感を存分に発揮 2021年度は、各事業部門の強化と成長加速に向けた投資を促進

Interview

取締役会会長
マルタン・ブイグに聞く

一年前から続いているコロナ禍をどう見ていますか。

このパンデミックは、人間生活にとっても経済活動にとっても深刻な災厄になっています。これは、グローバリゼーションがチャンスばかりではなくリスクも孕んだものであることを如実に示しています。確かにワクチンの普及によって数か月後には危機からの出口が垣間見えてくるとは思いますが、現代の機能障害が生じてくる根本原因を正すことがないまま復興を進めるのは無責任でしょう。何と言っても、より良い世界への信頼と希望を一層育んで行こうと思うなら問題の本質に迫るべきなのです。

ブイググループにとって2020年度はどんな年だったと総括していますか。

2020年度は機敏さと回復力と責任感を存分に示しました。ブイグでは独自の組織形態を非常に速やかに採用して、従業員、顧客、提携先、外注先の健康被害を防ぐ手順を実施しました。そして、フランス国内においては、最初のロックダウンが終了する前の4月中旬から徐々に建設関連事業を再開し始めました。

おかげで下半期に事業活動を急速に回復させて、売上高と採算性ともにコロナ禍の影響をあまり被らないで済みました。従業員たちの献身的な取り組み、堅固な財務体質、各事業部門の優位なポジショニングなど、グループの強靭さの要因は枚挙にいとまがありません。傘下のいずれの事業も世の中の基本ニーズに常に応えており、昨今のコロナ禍にあってもこの点に揺るぎはありません。

先般行われた企業統治体制の変更はグループにとって一つの転換点になりますか。

ブイググループはもうすぐ創立70周年を迎えます。大変力強い独自の企業文化を基盤にしてきており、「会長兼CEO」の任に就いたのは創業以来二人だけでした。経済、気候、社会、デジタルなど各方面の課題に対処するためには、最も効果的な企業統治体制を整える必要があります。優れたプロフェショナリズムが高く評価される新世代の幹部に登場してもらわなければいけません。グループの中で着々と能力を培い、当該の企業文化を完全にマスターした彼らの登場は、創業以来常に内部からリーダーを選出して発展を図ってきたブイグの伝統に沿ったものです。

ブイグはCO_2の大幅削減に意欲的に取り組んでいますがそこにはどんな意味があるのでしょうか。

その影響が年々ますます顕著になっている気候変動問題に有効な"ワクチン"はないでしょう。私たちは15年前から「持続可能な発展」のアプローチを推進してきました。そのおかげで自前のノウハウを積み上げて、環境保護を一層重視する新規ビジネスに乗り出すことができました。低炭素社会への移行が、傘下の全事業部門にとって千載一遇のチャンスになることは間違いありません。ブイグは野心的なチャレンジを前にした時こそ真の力量を発揮します。その時はスタッフのモチベーションと創造性が大いに高まるのです。

2021年度をどう思い描いていますか。

パンデミックの影響は2021年もまだ続くでしょうが、徐々に危機から脱出できることが期待されます。ブイググループは極めて堅固な財務体質を活かして投資を続け、各事業部門の足腰を鍛えて成長を促進していきます。例えばブイグ・テレコムは「Ambition 2026 」と銘打った戦略プランを展開し、テー・エフ・アンはNewen事業を拡大する予定です。他方、建設関連事業ではとりわけ低炭素方式の分野で、国内外を問わず多くの有望案件を保持しています。

また、職場におけるスタッフの健康保持と福利向上、男女共同参画の奨励、独自の気候変動対策戦略の展開、さらに生物多様性保護などに向けた様々な措置も強化していくことになります。

〔**2021年2月17日**インタビュー〕

1・ブイググループの紹介

ブイググループは、有望な分野に足場を築いて多様な業務を手がけています。目下80か国以上でビジネスを展開しており、種々の事業経験やスタッフのノウハウを拠り所にして、社会の基本的ニーズに対応した斬新なソリューションを提供しています。

Climate first

8か国で働く800人近くのグループ従業員が2020年、「La Fresque du Climat（＝気候フレスコ）」のワークショップに参加

遊びながら学べるこのワークショップは、地球と環境と健康に及ぼす人間活動の影響と、気候変動問題に対するスタッフの意識向上を目指すものです（サン＝カンタン＝アン＝イヴリーヌのブイグ・コンストラクション本社「Challenger」にて）

プロフィール

グループ傘下の5事業部門はいずれも、ブイグのアイデンティティーと独自性を揺るぎないものにする同一の企業文化と4つの強み（後述）を分かち合っています。

グループ全体

倫理観と人間性を尊重する行動を取りながら日常のニーズを満たすことで、社会全体を前進させられるのだという信念をブイグは堅持しています。

果たすべき使命

できるだけ多くの人々に利益をもたらす「人間の進歩」を日常の場で実現していく

2020年度キーデータ

総従業員数
12万9000人

総売上高
347億ユーロ

3つの基幹業種
5つの事業部門

81か国に進出

各事業部門

（2020年12月31日現在）

建設関連事業

100%[a]	100%[a]	96.8%[a]

従業員数
11万5055人

売上高
262億800万ユーロ

メディア事業

43.7%[a]

従業員数
3697人

売上高
20億8200万ユーロ

通信事業

90.5%[a]

従業員数
9550人

売上高
64億3800万ユーロ

資本参加

8%[b]

(a) 親会社Bouygues SAによる株式保有率
(b) 2020年12月31日現在における親会社Bouygues SAの株式保有率（2021年1月31日時点では6.35%に低下）

ブイグの4つの強み

非常に意欲的な従業員

強力な企業文化を分かち合っているブイグの従業員たちは、仕事への取り組み、熱意、責任感、チャレンジ精神、妥協なき品質追求という諸点が特に際立っています。彼らはチーム業務と単独業務の違いを問わず、常にお客様のために持てる力をフルに発揮しています。

高付加価値サービスの提供

高い専門技術、豊富な経験、及び不断のイノベーションを誇る各事業部門では、複雑なインフラ案件や長期的な建設案件などに関して適切な支援をお客様に提供しています。高い付加価値のある総合的ソリューションを提案できる力量こそは、ブイグならではの持ち味なのです。

バリューチェーンのコントロール

各事業部門は効果的で優れた業務標準を確実に順守するために全バリューチェーン（価値連鎖）をコントロールしています。内外における最高の職能を統合する固有のノウハウを活用して、お客様のニーズにぴったり合ったソリューションを提案することで率直な信頼関係を維持しています。

国際舞台における適確かつ持続的プレゼンス

ブイグはフランス国内の隅々に拠点を設けているだけでなく、国際舞台においても適確な形で持続的プレゼンスを図って、自社の危機管理要件に適合する成長のチャンスを逃さないようにしています。

企業文化の基盤

尊重心

グループの基本コンセプトである「尊重心」を通じて、従業員の取り組みと結束が促進されます。各人が模範的に振舞い、約束を違えず、倫理規則を順守し、さらには皆の安全に配慮することによって日々「尊重心」が育まれていきます。ブイグにとっては一人一人が大事なのです。

信頼感

どの事業部門においても、ビジネスを進める上では当然ながら、担当スタッフの自主的判断に任される場面が少なくありません。従って、「信頼感」の醸成はブイグの円滑な事業遂行のカギになっていると言えます。この「信頼感」は「尊重心」の延長線上にあるものですが、これもまた従業員の自己実現と能力向上をもたらす源泉になります。

創造性

イノベーションの母である「創造力」を発揮することにより、お客様の希望に対応しながら各事業部門の競争力を強める斬新なソリューションを考案できるようになります。また、従業員の仕事の内容を豊かにしてモチベーションと責任感と自発性を高めます。

伝達力

ブイグの成功はスタッフのノウハウや専門知識に大いに依存していますので、それらを学んで発展させたうえでしかるべく後進に伝達していく必要があります。それゆえにこそ、グループ内で良好な人間関係が保たれ、世代間で連帯する雰囲気があり、従業員の自己実現と能力を開花させる条件が整っていることが大事になります。

2020年度グループ主要数値

グループの核心に位置する人材

第1位
従業員株主出資比率（20.3%）
のCAC 40構成銘柄中ランキング

64%
正式な従業員代表制度を設
けている国外のグループ
企業の割合

84%
フランス国内の従業員代表
選挙への参加率

19.5%
グループ内の女性管理職
比率（0.3%増）[a]

堅固な財務成績

売上高
346億9400万ユーロ

調整前営業利益
12億2200万ユーロ

当期純利益
6億9600万ユーロ

フリーキャッシュフロー [b]
12億200万ユーロ

純有利子負債
19億8100万ユーロ

環境保護への強力なコミットメント

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION
A-
CDP（カーボン・ディスクロージャー・
プロジェクト）の2020年「気候変動」
分野での格付け

V.E
Top 5
欧州26企業から構成される
Heavy Construction（重量構造物）
セクターにおける位置付け

MSCI
AA
MSCIの財務外格付け

**主なSRI
（社会的責任投資）
指標**

Euronext Vigeo Eurozone 120、
Euronext Vigeo
Europe 120、FTSE4Good、
CDP – Climate、MSCI Europe
ESG Leadersの構成銘柄

(a) 2019年度との対比
(b) 運転資金増減後の数値で5G関連は除く

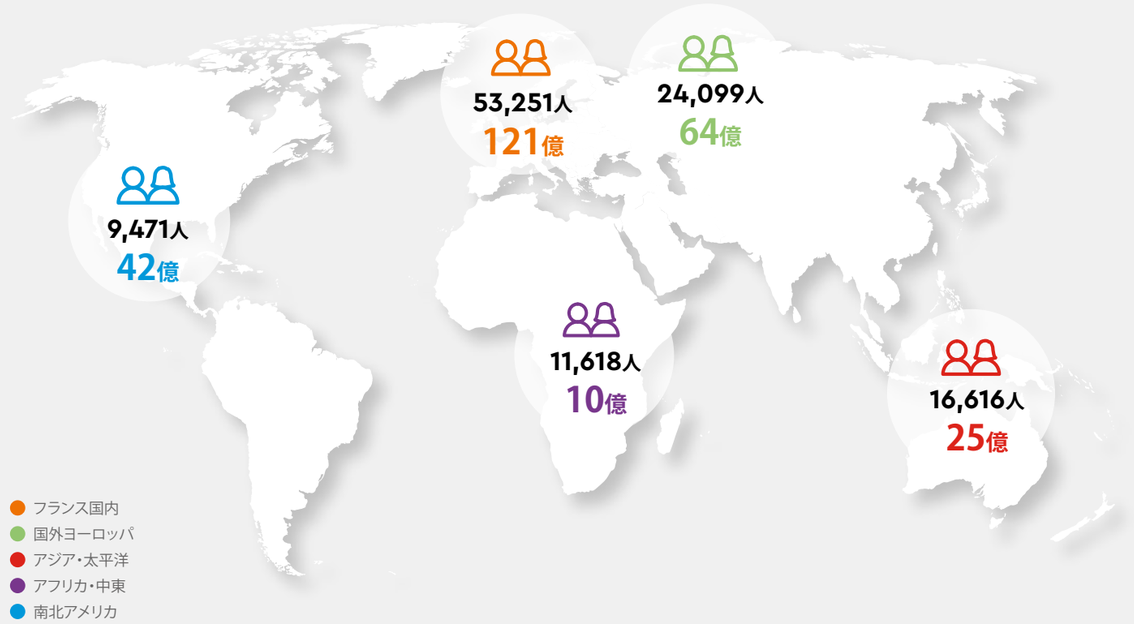
建設関連事業の国際展開

80か国
ブイグの建設関連事業が
行われている国の数

54%
国外で働いている
建設関連従業員の割合

62%
ブイグ・コンストラクションとコラスが
国外に抱えている受注残高の割合

**建設関連事業の地域別従業員数と
地域別売上高**（単位：ユーロ）



社会との絆

1億5200万ユーロ
メセナ活動とスポンサー
活動 に充てた資金額

989人[a]
フランシス・ブイグ企業財団の奨学生に
なった学生数（卒業生462人を含む）

(a) 2005年の財団設立以来の総数

ビジネスモデル の諸要素

ブイグのビジネスモデルは合理的な資源利用と各事業部門の脱炭素化をベースにしています。強靭なビジネスモデルを駆使することによって、グループの永続的な発展を確かなものにするとともに、ステークホールダーのために新たな企業価値を生み出すことが可能になっています。

ブイグの経営資源

（2020年12月31日現在）

人材活用面

- 12万9000人のマンパワー
- 5事業部門が誇る豊かで多様なノウハウと専門知識
- スタッフ教育のための企業内大学

経済財務面

- 安定的な株主構成
- 堅固な財務体質
- 年間8億ユーロ[a] に上る継続的なフリーキャッシュフロー創出

自然保護面

- グループのカーボンフットプリント削減を目指す気候戦略
- 環境保全上及び経済上の利点をもたらす循環型経済アプローチ
- 生物多様性保護の方針
- ブイグ・コンストラクションの売上高の94%分がIso 14001規格[b]に合致

生産資産面

- **グループ全体**
  - 16億ユーロ相当の正味事業投資[c]
- **建設関連事業**
  - ブイグ・コンストラクションの4万か所以上の国内外工事現場、コラスの800か所の国内外作業拠点と3000か所の国内外資材生産拠点（採石場、舗装材・生コンクリートプラント、アスファルト生産工場）
  - 27億トンに上るコラスの骨材認可備蓄量[d]
  - コラスのCST（科学技術キャンパス）。これは道路施工に関する世界初の民間研究センターであり、フランス国内外に100の設計事務所と50の研究所を展開
- **メディア事業**
  - テー・エフ・アンの7つの制作スタジオ
- **通信事業**
  - 2万1000か所のモバイル拠点と多様な周波数帯

(a) 2016年～2020年の平均額
(b) 環境マネジメントシステムの国際規格
(c) 600万ユーロの周波数使用料を含む6億800万ユーロの5G 関連費を除く
(d) コラスの割り当て分（これに13億トンの潜在的備蓄割り当ても追加）
(e) 購買決定者の50歳未満女性を対象にしたMédiamétrie〔メディアメトリ〕の調査結果
(f) 本国を除いた国際売上高から見た順位（2020年8月「ENR's 250 TOP 250 International Contractors」のランキングによる）

ブイグのマクロトレンド

- 人口増加、都市化、交通拡大
- 差し迫る気候問題、消えゆく生物多様性
- デジタル転換とテクノロジー転換
- 顧客のニーズの変化

果たすべき使命

できるだけ多くの人々に利益をもたらす「人間の進歩」を日常の場で実現していく

建設関連事業

〈グループ売上高の75%〉
複合インフラを含む建設案件、不動産開発、道路施工まで手掛ける総合プレイヤー
> 世界第5位の実績[f]

通信事業

〈グループ売上高の19%〉
モバイルと固定を手がけるフランスの主要な通信事業者として、個人と法人のために優良な"接続"を提供
> モバイルネットワーク品質の点で業界第2位[g]

メディア事業

〈グループ売上高の6%〉
テレビ放送からデジタルビジネスまでの全バリューチェーンで存在感を発揮する国内の先導的メディアグループ
> 32.4 %の平均視聴率[e]

ブイグのコミットメント

1. 全従業員の前進を図る
2. 顧客と共に持続可能なソリューションを構想する
3. 日常のシンプルライフを推進する
4. 皆で一緒に送るグッドライフに貢献する

ブイグの価値創造

（2020年12月31日現在）

顧客関係

- 約347億ユーロの総売上高
- 建設関連事業の331億ユーロの受注残高
- テレビ視聴率トップ100のうち74までがTF1の番組
- ブイグ・テレコムの2500万人のカスタマー[h]

従業員関係

- 62億5600万ユーロの人件費
- 5万2000人の従業員株主
- 女性スタッフの21.1 %が執行セクション[i]に所属
- 国外で働く全ての従業員がBYCare[j]のカバー対象
- 8万165人の従業員が社内研修を享受
- フランス国内の従業員代表選挙の参加率が84%
- 傘下5事業部門が「Top Employer」認証を取得[k]

株主関係

- 6億8700万ユーロの配当
- 5.1 %の配当利回り
- 1.83ユーロのEPS（1株当たり利益）

仕入外注関係

- 229億2400万ユーロの対外支出
- 全事業部門の支出の42.5%がCSR（企業の社会的責任）評価に合致[l]

対社会関係

- 28億800万ユーロの納税額
- 地域社会に1億5200万ユーロ相当の寄付
- フラン国内外で20以上の学術提携
- フランシス・ブイグ企業財団が2005年の創立以来989名の奨学生を支援

(g) フランスの通信規制機関 Arcepによる2020年度モバイルサービス品質調査の結果
(h) EIT（Euro-Information Telecom）社のユーザー210万人を含む
(i) グループ本社又は傘下5企業の経営管理部に相当する部署や執行委員会など
(j) 国外の全グループ企業で実施している社会保障プログラム（当該国で行われている社会保障の適正な慣行をベースにするもの）
(k) Top Employers Instituteの認証プログラム（各組織が労働環境の自己評価と改善を行う際に有用）
(l) この点に関して照会可能な支出をベースに算出

2

グループ全体と各事業部門の戦略

ブイググループと傘下の各事業部門は自らのエコシステムのマクロトレンドに相応しい発展の機会を捉え、また各々のカーボンフットプリントを削減するために長期的な戦略を展開しています。

Climate first

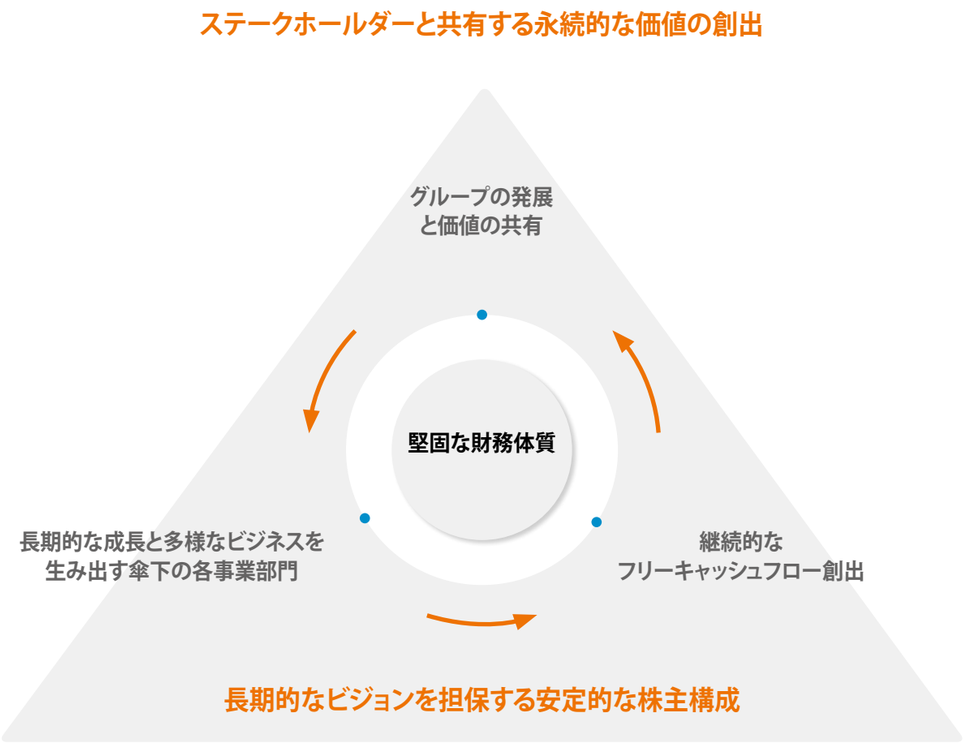
ABC（Autonomous Building for Citizens＝市民のための自律的建物）のコンセプトは資源の枯渇化に対処するための有効な方法の一つです。このコンセプトを実証する集合住宅が、スエズグループとの提携によりグルノーブルに建設されました。

住人たちの住み心地を最優先にしながら、水や電気などを完全に自給自足して、廃棄物の正しい処理もできる住宅の実現こそはABCプロジェクトの達成目標なのです。

グループ全体の戦略

ブイググループは、ステークホールダーたちと一緒に長期的に価値を創出し共有することを目指しています。そして、《できるだけ多くの人々に利益をもたらす「人間の進歩」を日常の場で実現していく》というグループの使命を果たすために、傘下の各事業部門がそれぞれのビジネス方針を推進する際の戦略的な枠組みを定めています。

グループ戦略の好循環



ブイググループ傘下の各事業部門は、住居、移動、通信、情報、娯楽といった世の中の基本的ニーズに応えながら長期的な成長を確保しています。他方、非常に多岐にわたる事業内容を扱っているおかげで、経済の停滞局面を比較的うまく乗り切ることも可能になっています。実際、2020年に広がったコロナ禍にあっても当グループならではの耐久力を発揮しました。

こういう長所が幸いして、ブイグでは継続的にフリーキャッシュフローを生み出しており、余裕資金をグループの一層の発展に向けて再投資したり、ステークホールダーたちに分配したりすることもできるようになっています。

ブイグは堅固な財務体質の維持を社是の一つにしています。それによって会社の独立性と永続的なビジネスモデルを担保できるからです。

この点、特にグループの建設関連事業部門では資金支出が少ないために手元流動性が高く、2020年末現在の有利子負債比率（自己資本に対する純有利子負債の割合）は17%に留まっています。

ブイグの戦略は全て、安定的な株主構成のおかげで長期的な形で展開されているのです。

ベースの2株主

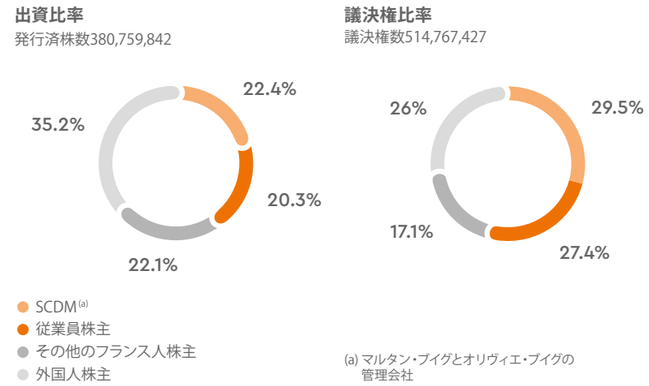
ブイグの株主構成は昔から次の2株主がベースになっています。

- SCDM（マルタン・ブイグとオリヴィエ・ブイグらが管理している会社）
- 従業員（各種の従業員貯蓄基金を通じた株式取得）

2020年12月31日現在、5万2000人の従業員が株主になっています（この従業員株主のウエートの大きさはCAC 40構成銘柄中トップ）。ブイググループは過去50年間にわたって、永続的で斬新な従業員株主スキームを実施してきました。

グループの株主構成

（2020年12月31日現在）

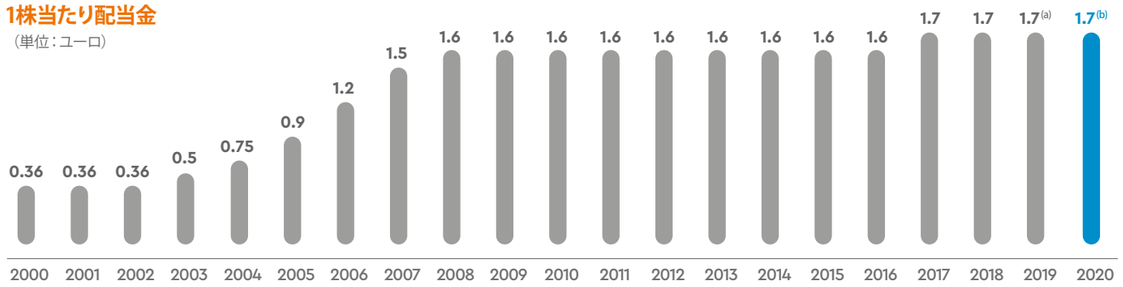


(a) マルタン・ブイグとオリヴィエ・ブイグの管理会社

長期戦略に基づく配当方針

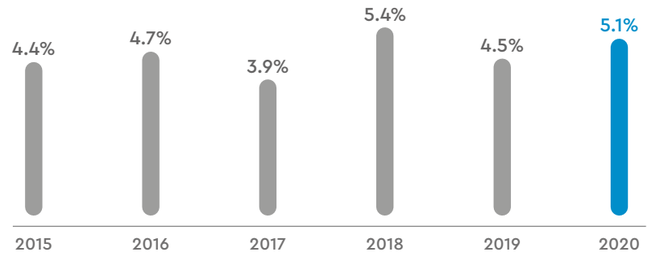
1株当たり配当金

（単位：ユーロ）



(a) 2020年9月4日の定時株主総会で採択
(b) 2021年4月22日の株主総会で提案

配当利回り(a)



(a) 前年の終値に対する1株当たり配当金の割合

ブイグの気候戦略

目下の緊急課題になっている気候変動問題に対処するため、
ブイグは自社と顧客のカーボンフットプリントの削減に具体的な形でコミットしています。
すなわち、2030年を目途にした温室効果ガス排出削減目標と独自の気候戦略を掲げて、
パリ協定[a]に則った道を邁進しています。

ブイググループCEO
オリヴィエ・ルサのインタビュー

ブイグは最近になって気候問題に取り組み始めたのですか。

実は既に15年前から脱炭素化アプローチを開始し、低炭素方式のソリューションをお客様にご提案してきました。具体的には、例えば同業他社に先駆けてプラスエネルギー型建物を企画したり、ハイレベルの「持続可能な建設」認証に合致する大規模改修工事を手がけたりしてきました。しかし、気候変動問題が緊急の課題になっている昨今、私たちは取り組みのスピードをもっと上げる必要に迫られています。一方、ステークホールダーたちは、私たちの強いコミットメントに一層大きな期待を寄せるようになっています。こうしたことを踏まえて、かなり野心的ながらも十分実現できる温室効果ガス削減の目標値を2020年末に設定しました。

ブイグのアプローチにはどんな特性がありますか。

先ず言えるのは、傘下の事業部門がいずれも例外なく、焦眉の気候問題に対処しようとする意欲を持っていることです。それぞれのビジネス活動が違っていても、また環境リスクを受ける程度に差があっても、共通の意欲をしっかり分かち合っているのです。ブイグが非常に多様な事業に携わっていることはむしろ、グループ内の全業務レベルにおいて、気候変動問題への意識向上や低炭素化を図る実行力を養う機会を増やします。

他方、5事業部門はビジネスを遂行する際に、直接的だけでなく間接的にも温室効果ガスの排出を減らす努力を行っています。そのためには、原材料購入や外注委託という「上流」だけでなく、自社の製品、サービス、インフラ設備の消費・利用という「下流」にも配慮することが肝心だと思います。温室効果ガスの最も大きな発生源が「下流」にある場合も少なくないのですから。

ブイグの環境戦略にはどんな課題と可能性がありますか。

ここ最近、環境問題に対する発注者側の意識が高まってきたように思います。環境意識の浸透レベルに関してはまだ国によって違いがありますが、低炭素化の方向性に多くのビジネスチャンスがあることは間違いありません。

このビジネスチャンスを逃さないためには、既存の有効技術に依存するだけでは不十分なので、企画、構築、運営に関する従来方式に対して思い切った大改革を断行する必要があります。社内で積極的に低炭素化を推進するとイノベーションの誘因が強まるとともに、これまでのビジネスモデルの見直しも行われるようになります。このプロセスをできるだけ効果的に進めるためには、全てのステークホールダーに協力してもらうことが大切です。この点、ブイグで働くスタッフたちは、特に若年層を中心にして地球環境の保護に大きな関心を寄せています。ですから、ブイグが標榜する環境戦略は彼らの仕事のやりがいを育み、ブイグ社員の献身の気持ちを強めることにもなるでしょう。

(a) パリ協定は、気候変動の脅威に対して世界全体で強力に立ち向かう方策として、産業革命以前と比べた地球の平均気温の上昇幅を2℃より十分低く保ち、できれば1.5℃に抑える努力を続けることを謳っている。

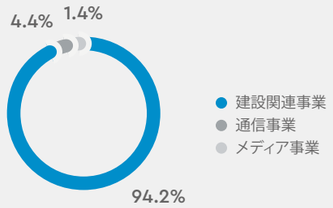
カーボンフットプリントの削減

スコープ1、2、3a[a] を合計した2020年度のブイグのカーボンフットプリントは1590万t- CO_2eq（すなわち二酸化炭素換算1590万トン）に上りました。工事現場や諸施設おけるエネルギー消費と、グループによる原材料等の購入が温室効果ガス排出の主因です。特に建設関連事業部門の活動が大きな排出元になっています。

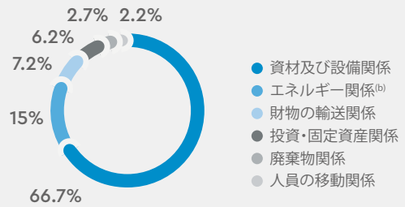
ブイググループ全体と各事業部門では、倫理・CSR・メセナ委員会やブイグ取締役会を通じて気候戦略とその目標を策定しています（英語統合レポート完全版p. 57参照）。

2020 年度のカーボンフットプリント

基幹業種別の温室効果ガス排出割合（スコープ1、2、3a[a]）



業務内容別の温室効果ガス排出割合



2030年の温室効果ガス削減目標

	基準年度	スコープ1と2	スコープ3A	スコープ3B[c]
コラス	2019	30% 減	30% 減	非適用
ブイグ・コンストラクション	2019	40% 減	30% 減	非適用
ブイグ・イモビリエ	2020	32% 減	32% 減	32% 減
ブイグ・テレコム	2020	50% 減	30% 減	30% 減
テー・エフ・アン	2019	30% 減	30% 減	非適用

(a) 「スコープ1」は企業活動から直接に生じる排出、「スコープ2」は使用する電力や暖房などによって間接的に生じる排出、「スコープ3a」は企業活動の上流（調達関係）から間接的に生じる排出を指す
(b) エネルギー消費（現場における燃焼）、電力・蒸気・冷暖房の使用、及びエネルギー生産過程を含む
(c) 「スコープ3b」は企業活動の下流（出荷以降）から間接的に生じる排出を指す

各事業部門の優先的戦略課題

建設関連事業

ブイグの建設関連事業は世界第5位[(a)]の実績を誇っています。各種建築、土木、エネルギー関連、不動産開発、交通インフラの各分野において、開発、施工、運営まで一手に担う総合プレイヤーとして不動の地位を築いています。

(a) 本国を除いた国際売上高から見た順位（2020年8月「ENR's 250 TOP 250 International Contractors」のランキングによる）

目下、世界的規模で観察されている人口増加、都市化、及び新たな環境規制は、各種の建物や複雑なインフラ施設の建設と改修に対する大きな需要を生み出す原因になっています。他方、デジタル技術の到来とともに消費者の期待や購買習慣も変化してきています（英語統合レポート完全版p.14～p.15参照）。

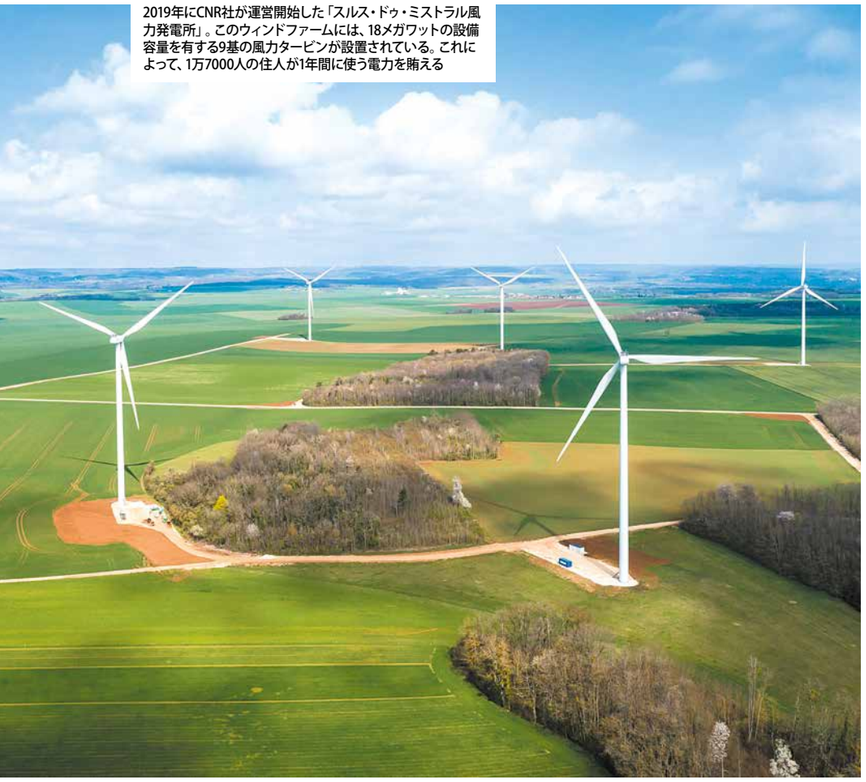
こうした状況下において、絶好のポジショニングを確保しているブイグは、斬新な高付加価値サービスや統括的なソリューションを提供できています。ブイグはこのポジショニングと多数の優位性を活かしながら、長年にわたってお客様から格別の信頼を得ています。

ブイグの建設関連事業の優先的戦略課題は次の通りです。

インフラ施設などの建設・改修の分野でトップランナーであること

ブイグは輸送、脱炭素発電、通信のためのインフラ施設などの建設、リニューアル、メンテナンスを手掛けています。そして、エネルギー効率改善ニーズの高まりや設備の老朽化問題に対応するために、使用中の物件にも適用できるような優れた改修ノウハウを蓄積しています。

また、1970年代に入ってからは、進出対象国を絞り込みながら国際展開を図っています。具体的には、オーストラリア、カナダ、アメリカ合衆国、イギリス、香港、スイスなどで、傘下の現地法人が当地に非常にうまく溶け込んで長期的に活動しています。その一方で、海外のパートナー企業と一緒に進める特別プロジェクトの一環として、当該国に一時的に出先機関を置いているケースもあります。現在、ブイグは合計80か国に進出して建設関連事業の売上の半分以上を国外で出しています。



2019年にCNR社が運営開始した「スルス・ドゥ・ミストラル風力発電所」。このウィンドファームには、18メガワットの設備容量を有する9基の風力タービンが設置されている。これによって、1万7000人の住人が1年間に使う電力を賄える

「グラン・パリ・エクスプレス」計画の地下鉄15路線（ヴィルジュイフ・ルイ・アラゴン駅とクレテイユ・レシャ駅の間）

ヴァル＝ド＝マルヌ県ル・プレシ・トレヴィズのマンション「ラ・ヴィラ・デ・グリシーヌ」の建設現場

スイスの首都ベルン近郊で建設中（2023年引渡し予定）の木造マンション「ベルン131」。建物正面と屋上に太陽光発電パネルを張り巡らせたプラスエネルギー型建物になっている。ここの住民は「2000ワット社会」構想[(a)]が唱えているエネルギー消費制限目標をクリアすることになる見込み

カーボンフットプリントの削減に向けてお客様を支援すること

ブイグは、多くのビジネスチャンスを生む低炭素化を建設関連事業発展の核心に据えています。そのため、差し迫る気候保護の課題をお客様がクリアできるように、他社とは一線を画す高付加価値の包括的ソリューションを提案しています。

その内容としては次の通りです。

- カーボンフリーの太陽光、原子力、水素などによる発電とその蓄電及び配電に注力。
- 建設プロジェクトや改修プロジェクトの一環として、エネルギー性能の高いプラスエネルギー型建物やゼロ炭素タウンなどを推進。
- 電気自動車や鉄道などの低炭素型の交通システムを拡充。
- 建物の効率的利用度を高める共同住宅や共用オフィス、施設の利用年数を長期化できる“リバーシブルのビルディング”（改変可能型ビル）や設備メンテナンスなどを重視。

都市構想や都市計画の面で先導役を務めること

ブイグは顧客、住民、及び地元パートナーとしっかり協議を重ねながら、環境保護や地域の福祉と快適な共生を十分に配慮した建設プロジェクトを進めています。このため、それぞれの個別的なニーズに対応できる斬新なソリューションを提供する体制を整えています。このソリューションは、“進化型住宅”（身体障害者も住みやすくなる住宅）、スマートビル、エコタウン、「スマートシティ＆スマートモビリティ」、さらにモジュール工法までカバーする包括的なものです。

自社のこれまでの建設方式を転換していくこと

ブイグは自らに設定したCO_2の排出削減目標を達成するため、建設関連事業のビジネスモデルを脱炭素型に移行させて、バリューチェーン全体のプロセスを根本的に変換していきます。すなわち、「責任ある購買」方針や循環型経済の戦略を実施することによって、環境を保護しながら原材料などの調達を確保できるようにします。また、木材や低炭素セメントといったバイオ由来の新素材の利用も促進しています。さらには、ブイグのこうしたアプローチに従業員にも日々の職務を通じて参画してもらえるように、様々な研修プログラムを全社的に実行しています。

業務上の優先課題

- エネルギー及び関連サービス業務を強化する。
- コラスの業務展開を一層推進する。具体的にはドイツ、北米、北欧などでの成長を通じて国際ネットワークを広げる一方、アスファルトや採石など資材面の充実を図る。
- 不動産開発を手掛けるブイグ・イモビリエの業況と採算性の回復を実現する。

2020年度キーデータ

従業員
11万5055人

売上高[(b)]
262億800万ユーロ

調整前営業利益[(b)]
4億3700万ユーロ

受注残高
331億ユーロ

正味手元流動性
28億ユーロ

(a) これはチューリッヒ工科大学が考案したエネルギー消費指針で、年間一人当たりのエネルギー消費量を現在の3分の1（すなわち2000ワット）まで減らすべきだとしている。

(b) 新型コロナウィルスは2020年上半期の売上高を25億ユーロ、調整前営業利益を5億3000万ユーロ押し下げたと推定されるが、その後グループの業況が回復したことから、下半期についてはコロナ禍の影響を特定して数値化することが不可能になった。

メディア事業

フランス国内テレビ界の雄であるテー・エフ・アンは、情報番組や娯楽番組を多くの人々に提供することで社会を前向きにインスパイアしたいと念じています。そして、視聴者のニーズの変化に機敏に応えるためにReplay[a]、Salto[b]及び各種の豊富なサービスを提案しています。また、コンテンツ制作やデジタルビジネスといった成長が期待される新分野にも注力して、バリューチェーン全体の強化に努めています。

「ウシュアイアTV」で2020年11月に放送されたドキュメンタリー『鯨と亀が私たちに道を示してくれる時』

2020年度キーデータ

従業員
3697人

売上高[a]
20億8200万ユーロ

調整前営業利益[a]
1億9000万ユーロ

調整前営業利益率
9.1%

平均視聴率[b]
32.4%

Newenの受注残高[c]
1600時間分増加

(a) 新型コロナウィルスは2020年上半期の売上高を2億5000万ユーロ、調整前営業利益を1億ユーロ押し下げたと推定されるが、その後グループの業況が回復したことから、下半期についてはコロナ禍の影響を特定して数値化することが不可能になった
(b) 購買決定者の50歳未満女性を対象にしたMédiamétrie〔メディアメトリ〕の調査結果
(c) 金額にすると100万ユーロ以上のプロジェクトに相当

昨今のコロナ禍はテレビ番組に対する人々の関心を高める結果になっています。実際、ロックダウン中に視聴時間が大幅に伸び、ロックダウンの解除後もこの傾向が続きました。こうした状況を踏まえて、テー・エフ・アンは今後目指すべき次の2つの方向性を堅持します。

無料テレビのモデル転換を今後も推進する

- MYTF1のプラットフォームやSaltoのビデオ・オン・デマンドを通じて、映像コンテンツをモバイル機器などで「非線形的」に視聴できるようにする[c]。
- 自社のコンテンツと追加サービスから収益を上げる。
- 将来のメディアの集約化を見込んで斬新なビジネスオファーを行う。

コンテンツ制作面で足場を固めデジタルビジネスも加速する

まず、コンテンツ制作については、傘下のNewen社が誇る優れた実績をベースにする形になります。同社は2019年にベルギーのDe Mensen及びカナダのReel Oneという2つのスタジオを買収してから、顧客層の多様化と一層の国際展開を図ったことが奏功して、2020年度中に高水準の受注残高を維持しました。

次に、デジタルビジネスに関しては、新設デジタル部のUnify を核にして次の2点を実現します。

- 活発なユーザーコミュニティが形成されている知名度の高いMarmiton（料理レシピ）やAufeminin（女性向け）などを活用してネットコンテンツのオファーを豊富にする。
- 成長が続くデジタル広告分野で業績を伸ばすために、広告エージェンシーのUnify Advertisingの始動を梃子にして広告主向けの提案内容を拡充する。

他方、テー・エフ・アンは自社のカーボンフットプリントを削減し、環境問題に対する視聴者の意識向上にも貢献していきます（英語統合レポート完全版p. 30〜p. 31参照）。

(a) 見逃した番組を視聴できるシステム
(b) ビデオ・オン・デマンドのサービスを加入者に提供するOTTプラットフォーム。テー・エフ・アン、フランス・テレビジョン、及びM6が共同して作ったもので2020年10月20日から運用開始されている
(c) 映像コンテンツをテレビで直接観る（“線形的”に視聴する）のではなく、モバイル機器を使って好きな時に好きな場所で観る（“非線形的”に視聴する）ことができるようにすること。視聴者は「リプレー」やビデオ・オン・デマンドなどを活用することで、コンテンツを見る時間と場所を自由に決められるようになる

業務上の優先課題

- ビデオ視聴の進展に後れを取らず、コンテンツの新利用方式から収益を上げる。
- 特にNewen社の国際展開を促進する。
- Unify の統合を首尾よく進めて、他業務とのシナジー効果を発揮させつつ、全体の採算性を改善する。

通信事業

フランスの主要通信事業者であるブイグ・テレコムは、より豊かで充実したデジタルライフの実現のために、過去25年間にわたって最高のテクノロジーをお届けしてきました。現在、2500万人のカスタマー[a]に当社のネットワークとサービスを通じて優良な“接続”を享受して頂いています。当社は社会的責任をしっかり果たす企業として、事業活動に伴う環境負荷をコントロールしながら、全ての人々により良いデジタル体験をご提供するように心がけています。

ブイグ・テレコム店舗でカスタマーに応対しているスタッフ（2020年春撮影）

2020年度キーデータ

従業員
9550人

売上高[f]
64億3800万ユーロ

リース債務利払後EBITDA[g]
15億200万ユーロ

リース債務利払後EBITDAマージン[h]
30.7%

カスタマー数[a]
2500万人

国内店舗数
500増

販売アドバイザー数
3900人

「Ambition 2026」と銘打った新戦略プランを遂行して、有望なフランスの市場で成長を加速させていきます。2026年までにモバイル分野で国内第2位となり、光ファイバー分野でもメジャーな存在になることを目指しています。

同年までに達成させたい数値目標は次の通りです。

- 70億ユーロ以上のサービス関連売上高。
- 約25億ユーロのリース債務利払後EBITDAと約35%のリース債務利払後EBITDAマージン。
- 約6億ユーロのフリーキャッシュフロー[b]。

「Ambition 2026」は次の3点を基軸にしています。

モバイル分野で国内第2位になる

ブイグ・テレコムは、カスタマー数の点で国内第2位の移動体通信事業者になることを企図しています。2020年12月にEIT（Euro-Information Telecom）社を買収したことにより、市場占有率では第3位に付けています。目下のビジネス基盤としては、業界ナンバー2の品質を誇る通信ネットワーク[c]、Crédit Mutuel-CICとの長期提携、及び自社のブランド力の3つが挙げられます。通信ネットワークの品質については、カバーする範囲や周波数帯域を拡大することによって向上させていきます。また、Crédit Mutuel-CICとの提携に関しては、この金融グループが持っている全国4200か所の支店等も販売網として利用できるメリットがあります。

FTTH[d]のユーザーを300万人増やす

光ファイバーに対する需要が大きく増加していることに対応して、この分野の事業展開を加速させています。具体的には自前の投資や提携先の協力によって、FTTHのカバー範囲を2026年までに現在の1770万世帯から約2倍の3500万世帯に広げて、契約ユーザー数をさらに300万増やすことを計画しています。

法人向け市場の占有率を倍加して固定分野の「卸売り」[e]も伸ばす

現在第3位に付けている法人向けビジネスを、今後は特に固定分野で大きく発展させていきます。そのために、これまで法人客との間に築いてきた良好な関係、様々なルートを備えた販売網、さらに法人向け光ファイバー施設の収益化という3つの利点を活かしながら、固定分野の「卸売り」も充実させていきます。

なお、ブイグ・テレコムは意欲的な環境保護方針を採っています（英語統合レポート完全版p. 30〜p. 31参照）。

(a) EIT（Euro-Information Telecom）社のカスタマーを含む
(b) 運転資金増減前の数値で5G関連は除く
(c) フランスの通信規制機関 Arcep が2020年12月に実施した調査の結果
(d) FTTH（Fibre-To-The-Home＝光ファイバーを家庭へ）
(e) 他の通信事業者に対するwholesale（ホールセール）のこと
(f) 新型コロナウィルスは2020年上半期の売上高を7000万ユーロ押し下げたと推定されるが、その後グループの業況が回復したことから、下半期についてはコロナ禍の影響を特定して数値化することが不可能になった
(g) EBITDAは「利払い前・税引き前・減価償却前・その他償却前利益」であるが、ここではリース債務の利息支払額を差し引いている。
(h) サービス関連収入高に対するリース債務利払後EBITDAの比率

業務上の優先課題

- 2021年末までに5Gを全国的に普及させる。
- 買収したEIT（Euro-Information Telecom）と同社のユーザー210万人をうまく組み込む。
- 2026年までにFTTHの契約ユーザーを300万人増やすべく営業努力を強める。
- 2026年までに法人向けの市場占有率を5ポイント上昇させる。

Climate first

ブイグループの建設関連事業部門は、地方自治体が進めている低炭素型交通ネットワークの開発を支援しています。

この写真はレンヌ市地下鉄B路線のサン＝ジャック＝ゲテ駅とセッソン＝ヴィアジルヴァ駅間の建設現場

3

コーポレートガバナンス

ブイグループは安定的なガバナンス体制を拠り所にして、長期的にビジネス価値を生み出す戦略を遂行しています。独自の企業文化、安定的な株主構成、及び事業の多様性を反映するこの企業統治システムは、「信頼」と「自律」の原則を特に大事にするだけでなく、本社と各事業部門との意思疎通も非常に重視しています。

長期的ビジョンに資する取締役会

取締役会の構成

（2021年2月18日現在）

● マルタン・ブイグ
会長

● オリヴィエ・ブイグ

● エドワール・ブイグ
SCDM常任代表

● シリル・ブイグ
SCDMパルティシパシオン常任代表

● クララ・ゲマール

● アンヌ=マリー・イドラック

● コレット・レヴィネール

● ブノワ・マエス

● ローズ・マリー・ヴァン・レルベルグ

● アレクサンドル・ド・ロチルド

● ベルナール・アラン

● ベアトリス・ブゾンブ

● ラファエル・デフレセル

● ミシェル・ヴィラン

● SCDMグループメンバー
● 独立取締役
● 非独立社外取締役
● 従業員代表の取締役
● 従業員株主代表の取締役

50%
独立取締役の比率[a]

50%
女性取締役の比率[b]

8.9年
取締役の平均在任期間

58歳
取締役の平均年齢

多種多様で相互補完的な業務経験と職能を持つ取締役たち（単位：延べ人数）

事業分野別

専門分野別

(a) 従業員代表の取締役と従業員株主代表の取締役を除く
(b) 従業員代表の取締役を除く
(c) 水道、電気などを含む

経営陣

ブイググループの経営委員会は、本社の経営陣と各事業部門の経営陣から構成されています。いずれの経営幹部もグループ内で優れた業務経験を誇っています。各事業部門は本社が設定した大綱に則ってそれぞれの営業戦略を策定しており、グループ全体が直面している中心課題に対応しつつも、自社の経営に関しては大きな自律性を享受しています。本社と傘下企業との間で定期的に行われている建設的な対話が、最高レベルの協調と協力の体制を維持するうえで重要な役割を果たしています。

経営委員会の構成

（2021年2月18日現在）

ブイグ本社の経営陣

本社は5事業部門の取締役会に役員を派遣して、事業運営上の戦略や重要決定事項に関与しています。

オリヴィエ・ルサ
CEO

エドワール・ブイグ
副CEO
通信開発・CSR・イノベーション担当

パスカル・グランジェ
副CEO
財務担当

ジャン=マヌエル・スッサン
上級副社長
人事担当

5事業部門の経営陣

これら事業部門の経営幹部もブイグ本社の取締役会に出席しています。

フィリップ・ボナーヴ[a]
ブイグ・コンストラクション会長兼CEO

パスカル・ミノ[b]
ブイグ・イモビリエ会長

フレデリック・ガルデス
コラス会長兼CEO

ジル・ペリッソン
テー・エフ・アン会長兼CEO

リシャール・ヴィエル
ブイグ・テレコム会長兼CEO

本社と各事業部門の取締役会はいずれも、監査委員会、倫理委員会、報酬委員会などの機能に依拠して業務をしかるべく果たすことができています。

(a) フィリップ・ボナーヴは2021年8月に定年退職し、代わりにパスカル・ミノがブイグ・コンストラクション会長兼CEOに就任予定
(b) パスカル・ミノは2021年2月19日に退任し、代わりにベルナール・ムニエがブイグ・イモビリエ会長に就任

ブイグの総合成績表

人材活用面	2018年[a]	2019年	2020年	経営幹部の報酬との連動性 2020年	経営幹部の報酬との連動性 2021年	SDGs*
• 労働災害度数率	5.2	4.9	5.1	■	●	8
• 課長以上の管理職に占める女性の割合	19.7%	20%	20.7%		●	5
• 年度中に社内研修を受けた従業員の数	66,903人	83,612人	80,165人			8
• 身体障害を持つ従業員の数	1,918人	1,860人	1,927人			8
経済財務面（単位：100万ユーロ）						
• 売上高	35,555	37,929	34,694			9 - 11
• 調整前営業利益	1,564	1,676	1,222	■	●	
• 当期純利益	1,308	1,184	696	■	●	
• 純有利子負債	3,612	2,222	1,981	■	●	
• ROCE（使用資本利益率）	9%	8%	6%		●	
• 株価の推移[b]	8.0%ダウン	20.9%アップ	11.2%ダウン	■	●	
自然保護面						
• 温室効果ガス排出量（単位：100万t CO_2-eq.）	17	17.4	15.9		●	13
• 炭素強度（売上高100万ユーロ当たりのt CO_2-eq.）	502	486	461		●	13
• CDP「気候変動」分野での格付け	A	A-	A-			13
• 生物多様性保護に配慮しているコラスの採石場と砂利採取場の割合	51%	52%	44%			15

■ 2020年度にその実績が報酬との連動基準に含まれていたもの
● 2021年度の方針としてその実績が報酬との連動基準として考慮されるもの

(a) 2018年の数値はリース新基準IFRS 16号の適用により再処理
(b) 当年度1月1日終値と12月31日終値との変動

(*) ブイグループは国連が定めるSDGs（持続可能な開発目標）の趣旨に賛同して、17の世界目標のうちグループの本業に直接関係する5項目（5、8、9、11、13）の達成に特に注力

統合レポートについて

統合レポートは、ブイググループの全てのステークホールダー（投資家、従業員株主、全従業員など）に向けて作成されています。

作成の目的
ブイググループと各事業部門の長期的な課題と価値創造戦略を説明することを目的としています。なお、この場合の「価値」には財務価値だけでなく非財務価値も含まれます。

(a) International Integrated Reporting Council（国際統合報告評議会）の頭文字

作成の方法
本社と各事業部門の経営陣と各担当部署のスタッフが協力し合いながら、IIRC[a]のガイドラインに基づいて作成しました（簡略版も同様）。

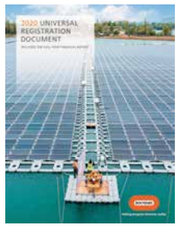
対象の範囲
本統合レポートは2020年度の状況を取り上げています。使用した諸指標の収集方法や該当領域の詳細は、2021年3月18日以降公表されるグループの「総合記録資料」に記載されています。

内容の充実
初回以来第4版となる本統合レポートは、グループ全体と各事業部門の気候戦略及びビジネスモデルに関する詳細な説明を新たに加えて内容を充実させました。

統合レポートに関するご質問やご意見は次の専用サイトまでお寄せください。

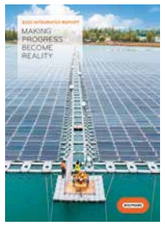
rapport.integre@bouygues.com

グループの発表物一覧



総合記録資料

前年度の経済情報、金融情報、労使情報、環境情報、社会情報、法律情報が記載されています。これらは毎年AMF（フランス金融市場庁）に提出される規制情報です。



統合レポート

統合レポートの完全版（仏語、英語、独語）はウェブサイトbouygues.comでダウンロードできます。

投資家向けプレゼンテーション

ブイググループの業績、ビジネス戦略、及び今後の展望を説明しています。

ウェブサイト BOUYGUES.COM とソーシャルネットワーク

ブイググループの最新ニュース、有用情報、刊行物、人材募集状況をお知らせしています。

このQRコードを読み取ってください（専用アプリとネット接続要）

BOUYGUES GROUP
〔ブイググループ本社〕
32 avenue Hoche
F-75378 Paris cedex 08
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 00
ウェブサイト bouygues.com
ツイッター @GroupeBouygues

BOUYGUES CONSTRUCTION
〔ブイグ・コンストラクション〕
Challenger
1 avenue Eugène Freyssinet – Guyancourt
F-78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex
Tel.: +33 (0)1 30 60 33 00
ウェブサイト bouygues-construction.com
ツイッター @Bouygues_C

BOUYGUES IMMOBILIER
〔ブイグ・イモビリエ〕
3 boulevard Gallieni
F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex
Tel.: +33 (0)1 55 38 25 25
ウェブサイト bouygues-immobilier-corporate.com
ツイッター @Bouygues_Immo

COLAS
〔コラス〕
1 rue du Colonel Pierre Avia
F-75015 Paris
Tel.: +33 (0)1 47 61 75 00
ウェブサイト colas.com
ツイッター @GroupeColas

TF1
〔テー・エフ・アン〕
1 quai du Point du jour
F-92656 Boulogne-Billancourt cedex
Tel.: +33 (0)1 41 41 12 34
ウェブサイトgroupe-tf1.fr
ツイッター @GroupeTF1

BOUYGUES TELECOM
〔ブイグ・テレコム〕
37-39 rue Boissière
F-75116 Paris
Tel.: +33 (0)1 39 26 60 33
ウェブサイト corporate.bouyguestelecom.fr
ツイッター @bouyguestelecom

株主及び投資家の窓口
担当: Karine Adam Gruson
〔カリーヌ・アダム・グリュソン〕
(投資家関係部部長)
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 79
メール investors@bouygues.com

登録株関係の窓口
Gaëlle Pinçon – Marie-Caroline Thabuy
〔ガエル・パンソンとマリー＝キャロリーヌ・タビュ〕
Tel.: +33 (0)1 44 20 10 61/11 07
メール servicetitres.actionnaires@bouygues.com

ブイググループ広報部
プレス課 Tel.: +33 (0)1 44 20 12 01
メール presse@bouygues.com

PEFC Certified
This product is from sustainably managed forests and controlled sources
PEFC
10-31-3162
www.pefc.co.uk

発行: 2021年2月 **編集:ブイググループ広報部** **翻訳:小川 隆久**
デザイン＆制作: TERRE DE SIENNE • **印刷:**DEJA LINK印刷所(セーヌ＝サン＝ドニ県)

【注記】
この事業概要の中で使われている複数の写真には、マスク着用が義務付けられるようになったコロナ禍以前に撮影されたものが含まれています。

写真クレジット: Bouygues Telecom (p. 5), Y. Chanoit (p. 16), C. Chevalin/TF1 (p. 5), J. Cresp (表紙、裏表紙裏), A. Da Silva (p. 22-23), diff. Kommunikation AG (p. 17), S. Duparc (p. 20-21), SO Dupont Renoux (p. 5), A. Février (p. 2-3, 9, 19, 22-23, 24), C. Fouquin (p. 16), D. Giannelli (表紙裏), N. Grosmond (p. 10-11), J.-F. Labat (p. 22-23), N. Lascourrèges (p. 16), S. Loubaton/Capa Pictures (p. 1, p. 14, p. 22-23), J. Lutt/Capa Pictures (p. 22-23), TEC Production (p. 18)。**アーキテクト :** Atelier 5 (p.17), Linkcity/Valode & Pistre Architectes (p. 10-11), Tadao Ando Architect & Associates, NeM/Niney et Marca architectes, Pierre-Antoine Gatier (p. 24)

BOUYGUES