

2022年度 ビッグ事業概要



BOUYGUES

Making progress become reality

1

ブイググループ の紹介

プロフィール、ビジネスモデル、
2022年度キーデータ、
グループの核心に位置する人材
p. 4-9

2

グループ全体 と各事業部門 の戦略

各事業部門の発展を目指すた
めの長期戦略、自社と顧客の
カーボンフットプリント削減
p. 10-23

3

コーポレート ガバナンス

取締役会と経営陣、
倫理・遵守アプローチ、
リスクコントロール
p. 24-27

ブイグの総合成績表 p. 28



この「ブイグ事業概要」は2022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。

【フランス】ブイグが2022年度に
エクアンス社の買収完了。
リヨンのソーラーパネルの電気保守を
手掛けるエクアンス社のスタッフ



会長のメッセージ

取締役会会長
マルタン・ブイグ



“ブイグは
エクアンス社の
買収により、
エネルギー転換、
デジタル転換、
産業転換
に一層貢献
していきます”

2022年度は様々な点で特に大きく激動した一年でした。例
えば同年2月にウクライナで勃発した戦争、エネルギー価
格と原料価格に影響を及ぼすインフレ再来、世界各地で均
衡を揺るがす地政学的緊張の高まりなどです。

また、多くの国で頻発した乾燥、洪水、湿熱波、台風などの
気候災害は、気候保護や生物多様性保護のために必要に
応じて早急に行動すべきことを人々に再認識させました。

そんな中でブイグは2022年10月、エネルギー＆サービス分
野の有力企業であるエクアンス(Equans)を獲得しました。こ
れはブイグの創業以来最も重要な企業買収となりました。こ
の結果、ブイググループは20万人近くの従業員を擁する巨
大コングロマリットに変身しています。2023年1月、ブイグ・
コンストラクションの元子会社ブイグ・エナジー・アンド・
サービス(Bouygues Energies & Services)が合流して、グ
ループ内に6番目の事業部門が新たにスタートしました。こ
の事業部門は当該セクターにおけるワールドリーダーとし
て、グループ全体の売上高の3分の1をたたき出し、総従
業員の半分を雇用するかたちになります。ブイググループ
は今回の企業買収を契機にしてビジネスの重心をサービ
ス活動へと大幅に移行し、エネルギー転換、デジタル転換、
産業転換に一層貢献していく所存です。



ブイグは当年度も堅固な財務体質を維持しながら優れた
業績を上げて、先行きの見えない不安な環境を首尾よく
乗り越えました。とりわけ通信事業部門でダイナミックな
営業活動がしっかり行われた一方、建設・サービス関連事
業では高水準の受注残高を記録して **明るい将来展望が開
けています**。まさにブイグの打たれ強さが確認され、独自の
経済モデルの妥当性が証明されたわけです。

他方、グループ傘下の全事業部門において、環境保護戦略
の実現に向けてこれまで以上に一丸となって取り組んでい
ます。この戦略は、ブイグのステークホルダーに対して誓約
したとおり、2030年までに自社のカーボンフットプリントを
大幅に減らすことを可能にするはずで

2023年初頭の目下、経済、社会、環境、地政学のいずれの面
でも多くの不確実性が依然として認められます。しかし、ブ
イググループは非常に意欲的な従業員の存在を筆頭とす
る様々な優位性を武器にして、来年度に向かって果敢に
突き進んでいます。強力な企業文化と企業哲学を分かち
合い、優れた心構えを誇り、各々の分野でノウハウを発揮
している社員たちは互いに固い絆で結ばれています。ブ
イグがユニークで革新的な優良企業として、目の前のチャレ
ンジを受けて立つことができるのは、ひとえに彼らの貴重な貢
献のおかげなのです。

M. Bouygues



ブイグ本社CEO
オリヴィエ・エルサに聞く

“盤石な
ファンダメンタルズ
に依拠しながら、
大いなる決意
と信念を持って、
2023年度に向け
て歩んでいきます”

**ブイググループは2022年度、
エクアンス社を傘下に組み入れた
ことで大幅に規模が拡大しました。
この企業買収を行うに至った理由
は何ですか？**

エネルギー＆サービス分野でブイグが展開を図ることは、兼ねてより当然取るべき方向性だとみなされていました。と言うのも、このセクターこそはエネルギー転換、産業転換、デジタル転換を集約するものであって、今後数年間に堅調な成長を遂げていくことが見込まれるからです。ブイグにとってこの有望なマーケットに足場を築くことは、脱炭素世界への貢献を一層強めるチャンスになります。

他方、エネルギー＆サービス分野のビジネスには数多くの利点があります。例えば、第1に多額の投資をしなくて済むこと、第2にキャッシュフローを安定確保できること、第3に通常展開の収益率が5%以上になり得ること、第4に置換率が高い数10万件の案件にリスクを分散できること、などが挙げられます。しかし何と言っても、当該の事業部門が従業員の能力活用を最重要視している点も見逃せません。このスタッフマネジメントは、創業70年以來変わらず日常業務の核心をなしてきた貴重なノウハウなのです。

今回のエクアンス社のテイクオーバーは、ブイグ・コンストラクションの元子会社ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスが同社に合流したことで、我がブイグにとって誇らしいことに、新たなワールドリーダーを誕生させる結果になりました。なお、この事業部門は、誰もが認めるプロ中のプロであるジェローム・ストゥプレー氏がトップを勤めます。

**ブイグは2022年度をどう総括
していますか。**

当年度の経済環境は格別に複雑な様相を呈しましたが、ブイグは良好な営業成績を上げて、独自の経済モデルの妥当性を証明しました。とりわけ通信事業部門でダイナミックな営業活動がしっかりと行われた一方、建設・サービス事業部門では高水準の受注残高を記録して明るい展望が開けています。また、堅固な財務体質を誇っているおかげで複数の格付け機関から高い評価を受けています。CSR(企業の社会的責任)アプローチに関しては、過去数年間に決定した様々なアクションを2022年度に加速させました。この点、各事業部門レベルにおいてCSRのロードマップを作製し、達成度を測る主要指標を決め、目標達成に向けた諸権能の具体例を示しました。

さらに、ブイグの従業員の購買力に及ぼすインフレの影響を少なくできるように、全ての事業部門における最低賃金レベルに特に配慮しながら、年度中に給料の改定を複数回にわたって実施しました。

**2023年度におけるブイグの
主要なCSR目標の内容を
説明してもらえますか。**

ブイグの6事業部門のうち5つは今から2023年末までに、SBTi (Science Based Target initiative＝科学に基づいた目標イニシアチブ)から、それぞれの脱炭素化への道筋を認証してもらうことになるでしょう。なかんずくエクアンスは独自の気候戦略を策定すべく、世界各地における自社のカーボンフットプリント評価を完了させます。そのうえで同社もSBTiの決定機関に対して必要資料を提出することになっています。こうした認証プロセスは、ブイグの環境戦略の推進力強化を可能にする重要な新ステップだと言えます。

一方、エネルギーの無駄遣いを止めるための行動計画を定めましたので、実現した節約の分量報告書を2024年にまとめることができるはずです。そしてまた、各事業部門とも、生物多様性の保護と復元を促進するロードマップを展開しています。CSR分野における規制は、とりわけ欧州グリーンディール (European Green Deal) の実施とともに絶えず強化されています。この点、ブイグは目下CSRD(企業サステナビリティ報告指令)の新ルールを取り入れていく準備を進めています。労務面に関しては、男女共同参画プラン(plan Mixité)が全事業部門で展開されるようになっていますが、なお改善すべき点も多く残っています。このプランを着実に遂行していくことは、単に公正さや公平さを担保するにとどまらず、実はブイグのビジネスの魅力と効果と成功の保証にもなるのです。

2023年度にどう臨んでいきますか。

恐らく2023年度も一層錯綜した年になると思いますが、我がブイグは固有の適応力をこれまで何度でも発揮してきました。当面は、エクアンスのスタッフをグループ内に溶け込ませることが優先課題です。彼らにブイグの企業文化に馴染んでもらい、新たな才能を発掘して事業発展を確実にし、加えて収益率を大幅に向上させることが、これから挑むべき主たるチャレンジになります。

来年度におけるその他の課題としては、エムシス(M6)との経営統合計画を解消したデー・エフ・アン(TF1)のビジネス転換も中心テーマの一つになります。今回トップに就任したロドルフ・ベルメール氏の任務としては、このメディアグループの新たな躍進を図るために、スタッフとともに有効な経済モデルを策定することです。その経済モデルは、各種コンテンツと番組の“非線形化”に注力して、テレビ視聴者の新たなニーズに応えるものになるでしょう。

もちろんのことながら、私は従業員一同のプロ意識と積極的な姿勢に大いに期待しています。ブイググループは、盤石なファンダメンタルズに依拠しながら、大いなる決意と信念を持って2023年度に向けて歩んでいきます。

ブイグの4つの強み



非常に意欲的な従業員



高付加価値サービスの提供



バリューチェーンのコントロール



**国際舞台における
適確かつ持続
的プレゼンス**

追加情報



> ブイグの4つの強みについてはウェブサイトbouygues.comの「プロフィール」ページを参照

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)

[2023年2月22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。



【フランス】

ブイグ・トラヴァー・ピュブリック (Bouygues Travaux Publics) が共同企業体の代表として、設計、建設、設置を手がけた71基のウインドファーム台座（ノルマンディーのル・アーヴル港沖洋上風力発電所）。この風力発電所が生み出す約500メガワットの総電力は、およそ77万人（セーヌ＝マリティーム県住民の6%以上）の家庭の電力消費をまかなえる

プロフィール

グループ傘下の6事業部門はいずれも、ブイグのアイデンティティと独自性を揺るぎないものにする同一の企業文化と4つの強みを分かち合っています。

ブイグのビジョン

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。

ブイグの使命

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ことを使命としています。

2022年度キーデータ

総従業員数
19万6154人

総売上高
443億ユーロ^(a)

4つの基幹業種

6つの事業部門

80か国以上に進出

(a) 2022年度第3四半期よりエクアンス連結

各事業部門

(2022年12月31日現在)

建設関連事業



エネルギー&サービス事業



メディア事業



通信事業



(a) 親会社Bouygues SAIによる株式保有率

(b) ブイグ・エナジー・アンド・サービスの分を除く

(c) ブイグ・エナジー・アンド・サービスの分を含む

(d) エクアンスの売上高は37億5700万ユーロ分までブイググループ2022年度第4四半期決算に連結

(e) ブイグ・エナジー・アンド・サービスとエクアンスの連結数値 (2022年度プロフォーマ未監査データ)

2022年度グループ主要数値

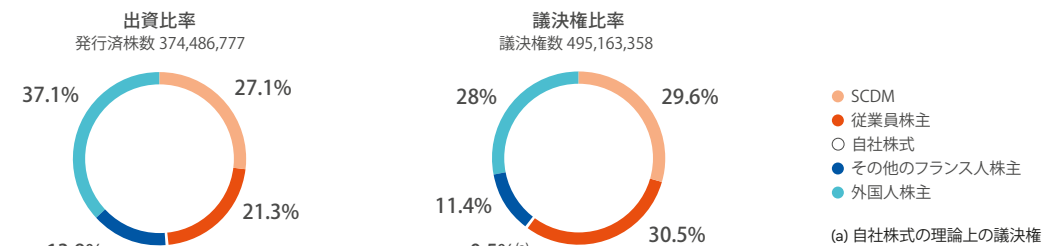
長期の安定株主

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、オリヴィエ・ブイグ、及びその家族が管理している簡易型株式会社)

・従業員 (各種の従業員貯蓄基金を通じた株式取得)

グループの株主構成 (2022年12月31日現在)

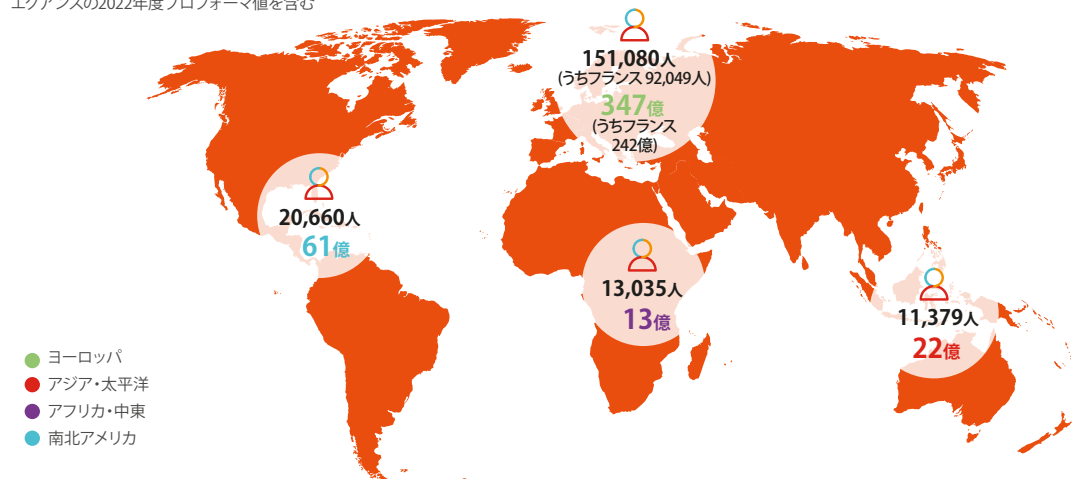


グループの強力な国際進出

地域別従業員数と地域別売上高

(単位:ユーロ)

(2022年12月31日現在)
エクアンスの2022年度プロフォーマ値を含む



80か国以上

グループの事業活動
が行われている国の数

53%

国外で働いている
グループ従業員の割合

グループの核心に位置する人材

ブイググループにとって多様性に富む人材は一番大事な宝です。多様性の尊重は、全事業部門で共有する強い企業文化になっています。スタッフはブイグとその顧客のために情熱を注ぎ、進取の気性を発揮しています。ですから、当グループでは特に注意深く従業員の貢献を評価しています。

各人の貢献に対する正当な評価

公正と公平を重視する動態的給与体系

全ての傘下企業と進出国でプロアクティブな給与方針を貫くブイググループは、従業員一人ひとりの成果をきちんと評価しています。この給与方針は各従業員の力量、実績、潜在能力を認める基本ファクターであり、人を尊重にするブイグの社是の証です。

その一環として、適切な水準の給与総額の維持にとりわけ留意しています。個人レベルだけでなくチームレベルでも目標を達成または凌駕した場合には、それに見合った報酬システムを設けています。なお、2021年12月以降、特に2022年3月と9月には、進行する物価高騰の悪影響をできるだけ緩和するために、フランス国内外で働く最低賃金レベルの従業員たちに特別手当（購買力維持金）を支給しました。

会社の業績に連動

企業とは先ずもって人間のアドベンチャーである、とブイグは考えています。それゆえ、生み出された企業価値の一部を従業員たちと分け合うことで、グループに対する彼らの帰属意識を強めることになるでしょう。

ブイグは1969年、従業員持株方式の財形貯蓄スキームをフランスで初めてスタートさせました。そして、1989年にPEE（企業貯蓄プラン）を創設して以来定期的に会社の拠出金を増額させています。PEEは社員にとって魅力的な制度になっています。

2022年12月31日現在、ブイググループの従業員株主は5万1200人^(a)を数え、従業員株主のウェートはCAC40構成銘柄中トップを誇っています。従業員持株制度はPERCO^(b)などの退職貯蓄プランによって内容が一層充実しており、国外の傘下企業においても同様な制度が普及しています。例え

ばイギリスではSIP（株式インセンティブプラン）、スイスではFCPE（一種の従業員投資ファンド）などが活用されています。SIPについては、ブイグ・コンストラクションとコラスUKの「ShareBY」が好例です。

また、しかるべき利益分配方針に則って、事業目標達成に向けたスタッフのコミットメントに金銭的に報いるメカニズムを導入しています。これが奏功して、フランス国内従業員の91%が利益分配協約の恩恵を享受しています。

従業員代表システムと労使対話

従業員代表機関と労働組合が積極的に貢献する進歩的労務方針のおかげで、ブイググループ内では良好な労使関係が維持されています。この点、フランス国内を例に取ってみると、以下のごとく当事者間の意思疎通が着実に進んでいます。

- **高水準の参加率：**従業員代表選挙への参加率が75.4%^(c) ^(d)を記録（エクアンスを除くと83.8%）
- **現場に身近な存在：**国内従業員数9万2049人（2021年度比39.2%増）の中から 4837人に上る代表が選出され407の関係組織が設置

身近の労働機関に加えて、ヨーロッパ19か国が加入する欧州企業委員会^(a)や仏グループ委員会も労使対話の進展に一役買っています。そこでは、特に従業員の雇用、保健、及び安全に関わる将来見通しについてオープンな意見交換が行われています。

この結果、2022年度にはグループ全体で合計208の協定が国内で締結または更新されました。さらには、従業員300人以上の国外子会社の68%以上に労使対話機関が設置されています。

▶ エクアンスにフォーカス

ブイグは、エクアンスのスタッフに自然な形でビジネス戦略に関与してもらい、生み出された企業価値の共有を促しています。そして、国内の同社従業員は2023年1月1日より、今後進展が見込まれる特別拠出金ルールを備えたPEE（企業貯蓄プラン）を利用できるようになっています。

追加情報

> 本「ブイグ事業概要」の22–23ページも参照
> www.bouyguesepargnesalariale.com
> 2022年総合記録資料第3章DPEF（非財務業績報告）参照



【アメリカ】“企業とは先ずもって人間のアドベンチャーである”がモットー。写真は、コラスのアメリカ子会社リーヴズ（Reeves）の作業員たち

ブイグを支える4つの基盤

▶ 尊重心＝根本のコンセプト

ブイグにとって人材は一番大事な資産です。事業の成功は彼らの取り組みに掛かっています。職場の協調には尊重心が欠かせません。それによって、ブイグの仲間同士であることを誇らしく思えるようになるでしょう。尊重心はまた、お客様に対する誠実な姿勢を育んで業績向上の礎子になるのです。

▶ 伝達力＝将来の成功のカギ

特に傘下の各事業部門では優れた業務経験が非常に重要です。それを駆使して自らの競争力を高めて、他社との差別化を図ることが可能になるからです。ブイグには徒弟制的な社風がありますので、これに依拠する形でノウハウや企業哲学を後進に伝えます。これにより、グループ全体の成功のベースを作ることができます。

伝達力の要点：

- ノウハウや業務経験の共有だけでなく、全員の気持ちを一つにする確固たる企業哲学も共有
- 同僚や仕事仲間の自己啓発に寄与
- 世代間の連帯の持続化と友愛精神の鼓舞

パートナー間のエコシステムを促進し得る伝達力の発揮は、ブイグのスタッフや顧客にとってのみならず、社会全体にとっても大いに有益であると言えます。

▶ 信頼感＝事業遂行の基軸

ブイググループは非常に分権的な体制になっていますので、ビジネスの発展のためには社員間の信頼関係が必要です。また信頼感によって、グループ内に起業家カルチャーが醸成されます。こうして、各事業部門に大幅な自主経営権が委ねられ、現場を踏まえた意思決定が行われます。

信頼感の要点：

- 透明な人間関係の構築、イニシアチブの相互承認、惜しみない努力と成功時の謙虚な姿勢
- 成功だけでなく失敗からも学べる能力
- スタッフが思いきり活躍できるような自己実現の場を提供

▶ 創造性＝人と技術のチャレンジ

創造性は事業成功の絶対条件であり、モチベーションの源泉になります。これがあればこそ、他とは一線を画する斬新なソリューションを提案できます。クリエーションの可能性が広がると、従業員一人ひとりの積極的な取り組みが促進されます。

創造性の要点：

- 好奇心、進取の気性、及び情熱を持つスタッフが、個性的で持続可能なソリューションを顧客に提案。顧客の願望に沿うソリューションによりブイグの競争力が強化
- 職位の内容を問わず、いずれの従業員も所属グループのためだけでなく、社会全体のために創意工夫の才を発揮

(a) エクアンスを除く
(b) Plan d'épargne Retraite collectif＝団体退職貯蓄プラン
(c) 2022年12月31日現在のエクアンスを含む
(d) 2021年3月の全国平均は38.24%（データは Haut Conseil du dialogue social＝労使対話高等評議会）
(e) 被用者250人以上が各国の最低代表者数

2 グループ全体と各事業部門の戦略



ブイググループ全体と各事業部門は、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。



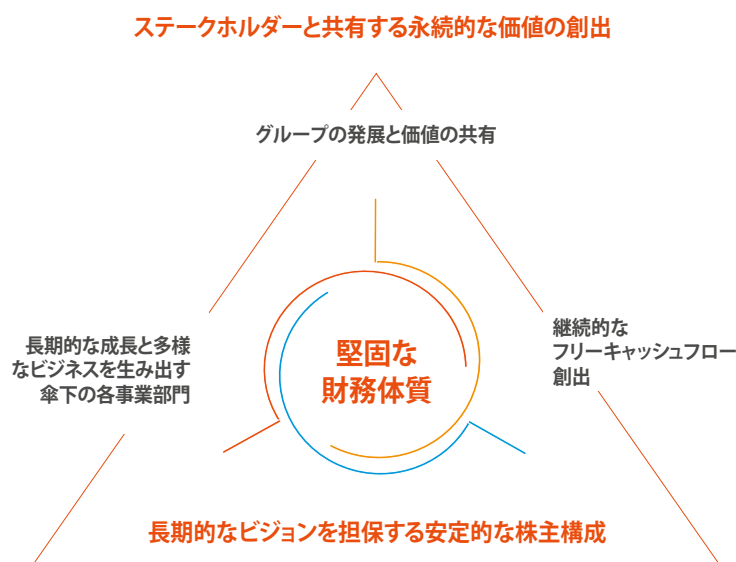
【フィンランド】

道路施設、鉄道施設、エネルギー施設を専門的に手掛けるフィンランドの企業グループ、デスティア (Destia) の買収をコラスが2021年末に完了。写真は、ヘルシンキ北方180キロメートル地点でデスティア社が行っている道路施工 (国道3号の新区画10キロメートル)

グループ全体の戦略

ブイググループは、ステークホ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貫徹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



ブイググループの各事業部門は、将来有望なセクターに軸足を置いて世の中の基本的ニーズに求めているがゆえに、長期的な成長力を維持できています。また、多岐に渡る業務内容を扱っているおかげで打たれ強くなっており、不測の経済停滞局面をうまく乗り切る能力を近年如実に示しています。

グループ本社は、傘下の事業部門のビジネス戦略を支援するために、各ユニットが成長を遂げることができる条件を整えています。すなわち有用な戦略ビジョンや具体的な専門技能を提供するとともに、それぞれの専門領域を十分に踏まえたうえで、ビジネス遂行の全体的統一性を確保するようにしています。しかるべき営業・財務活動プランと厳格な経営管理があれ

ばこそ、当該事業部門の業績アップを図ることが可能になります。また、常により大きな付加価値の提供、温室効果ガスの削減、さらには生物多様性の保護を目指すイノベーション努力も、ビジネスパフォーマンス向上の動力になるでしょう。

ブイグでは着実にキャッシュフローを生み出しており、余裕資金を傘下事業の一層の発展に向けて投資するほか、外部成長（外部の拡大）のチャンスをつかむために使っています。この外部成長戦略の例としては、ブイグ・テレコムによるユーロ＝インフォメーション・テレコム（EIT）買収、コラスによるデスティア買収、テー・エフ・アンとエム・シスの経営統合案、及び2022年度のエクアンス買収が挙げられます。何と言っても、エ

クアンスを獲得したことにより、環境転換、産業転換、デジタル転換を牽引する急成長セクターの先導企業グループになりました。ブイグはこれによって耐久力を鍛え、企業価値の創出力を高めていきます。エネルギー＆サービス事業は大きな資金投入をする必要がなく、潤沢な手元資金を保持することが可能になっています。

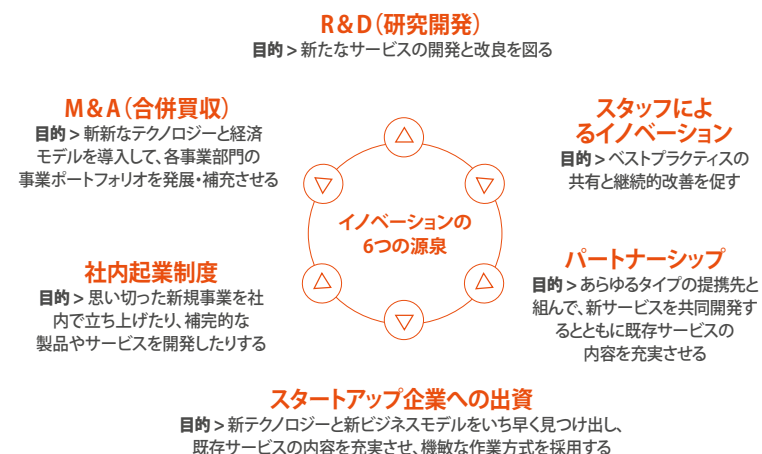
他方、堅固な財務体質を維持しているおかげで、自立した事業活動を持続的に続けることが担保されています。ブイグの強靱なビジネスモデルとしっかりした財務構成は、格付け機関のスタンダード＆プアーズとムーディーズからも高く評価されています。

GROUPE
ブイグ本社 財務担当副CEO
パスカル・グランジュ



“担当スタッフが丸となって成功させたエクアンス社の買収は、グループの全ステークホルダーにとって、長期間にわたる価値創造の絶好のチャンスになります”

機動的なイノベーション戦略



顧客や社会や地域が提起する主な諸課題に応えるためには、イノベーションがキーファクターになります。そしてその際は気候変動問題への対策を加速し、勃興するトレンドや新たな慣習を取り込み、各種の技術変革を我が物とし、持続可能な新ビジネスモデルの準備を整えることが、何よりも優先されなければなりません。世界各国の全事業部門で創出されるイノベーションは、スタッフのイニシアチブとベストプラクティスに加えて顧客のニーズが契機になります。

・エコロジー転換とエネルギー転換の課題に応えるイノベーション

例えばブイグ・コンストラクションは、住宅のエネルギー性能を最大化できるBySprongプログラムを開発しました。これは、建物のクオリティを向上させながら、多量生産によってコスト削減も実現する画期的プログラムです。一方、ブイグ・エナジー・アンド・サービスは、2022年春にHyVisionの提供を開始しました。ブイグ・テレコムはこのHyVisionのおかげで、グリーン水素によるエネルギー供給方式をモバイルネットワーク拠点に導入した国内初の通信キャリアになり、CO₂の排出を70%減らすことに成功しました。

・顧客の習慣と期待の変化に伴うイノベーション

ブイグ・イモビリエが2022年度にスタートしたLoji（ロジ）は、ユニークな“ロフト”を考案することで新たな住宅コンセプトを提起しました。これは即居住可能な簡便さを備えながら、住む人のニーズや家庭状況の変化に応じて自由にアレンジできるようにしています。

・ユーザーとスタッフのためにデジタルを活用したイノベーション

コラスが掲げる2inプロジェクトは、土壌特性、接合計画、路面精査、及び現場写真に関わる全データを単一のプラットフォームに統合するものです。このプロジェクトのおかげでスタッフによる予知保全を最適化できるようになりました。2022年4月、スタートアップ企業のワークフローワーズ（Workflowers）が、テー・エフ・アンのメディア・ラブ（Media Lab TF1）プログラムを組み入れて、ニューウェン・スタジオ（Newen Studios）の制作ワークフローにCarbon Pilotツールをインプリメンテーションしました。その目的は、ブイググループのオーディオビジュアル制作過程における炭素排出削減を促進することです。

・将来性を検知する役割を果たすイノベーション

ブイグの事業活動にとって将来有望なテーマを見出して内容を掘り下げるために、国外にアンテナオフィスを展開しています。例えば東京のブイグ・アジア（Bouygues Asia）やアメリカのウィノベーション（Winnovation）などです。このアンテナオフィスは学界の提携先と交流するだけでなく、例えばイスラエルにおけるイノベーションプログラムの促進にも留意しています。なお、主な学界の提携先としては、サンフランシスコのスタンフォード大学CIFE（The Center for Integrated Facility Engineering＝統合施設エンジニアリングセンター）や、ボストンのマサチューセッツ工科大学ILP（Industrial Liaison Program＝産業リエゾンプログラム）が挙げられます。ブイグは学

GROUPE
ブイグ本社 上級副社長
イノベーション・持続可能な発展・情報システム担当
マリ・リュス・ゴディノ



“習慣の変遷、環境の推移、人材の変質などの大転換が目下進行中ですが、企業はイノベーションを起こすことによってこれを超えることができるのです”

界以外にも様々な外部機関とパートナーシップを結んで事業展開に役立っています。

・横断的なコミュニティーやプログラムが契機となって惹起・共有されるイノベーション

グループ内部に設置されているByTechコミュニティーは、IT関係、デジタル関係、イノベーション関係のスタッフがメンバーになっています。彼らはそこで互いのプロジェクトを共有したり実験結果を持ち寄りたりしています。

社内起業制度も、価値を創造する斬新なプロジェクトを登場させるのに役立っています。この社内起業制度を通じてグループ内で進取の気性が育まれ、各事業部門間の横のつながりが拡充し、社員の献身的な姿勢がさらに強められています。

各事業部門の 優先的戦略課題

建設関連事業の戦略



ブイグ・コンストラクションは、建築と土木の分野で持続可能な建設を手掛ける世界的リーダーとして、設計・建設・改修・転換に関する専門能力を拠り所にしながら、バリューチェーンの全段階において存在感を発揮しています。

喫緊の気候保護に係る根本的転換を促進するため、ブイグ・コンストラクションは環境問題に対処するのに有用な一連の知見、方策、提案の内容を深化させています。そして、責任あるサプライチェーンをベースにした野心的な気候戦略と、力強い社会的コミットメントを中心に据えています。また、従業員の保健と安全、人権の尊重、及びビジネス倫理こそは、当社にとって重要な根本理念になっています。

低炭素型建物とインフラを開発する

ブイグ・コンストラクションは、社会にとって不可欠なインフラを開発するためのユニークな専門技能を備えています。この点は、第1に原子力、洋上風力、太陽光などを使った低炭素再生可能エネルギーの生産インフラ、第2に公共交通網や電気交通網、第3に都市再生プロジェクトや改修プロジェクト、そして第4にサステナブルな住宅や産業ビルや商業ビル、のいずれにも当てはまります。

当社は総売上高の60%近くを国外で生み出しています。今後も、大きな可能性を秘めた先進マーケットを求め一層の地理的拡大を積極的に進めていきます。



【イギリス】ブイグ・トラヴォー・ビュブリックが共同企業体Baylorの一員として手掛けている欧州加圧水型炉2基の土木工事（ヒンクリー・ポイント原子力発電所）

一味違う形で建設する

“壊すことなく建設する”という目的を達成するために、エコデザインのソリューションを実行に移しています。その場合にカギになるのは、①バイオ素材、②WeWoodアプローチによる木材建設、③低炭素セメントの研究開発、④専用プラットフォーム Cynéoを使ったリサイクルとリユース、⑤現場廃棄物の徹底的削減、⑥節度あるエネルギー消費、の6つのポイントです。また、例えばBYSprongを駆使しながら、既存住宅の改修と転換を推し進めることも大事です。このBYSprongは、住居のエネルギー効率を高める大規模な改修に有用なプログラムです。さらには、多量生産・デジタル方式を駆使して最適な設計を行ったうえで、オフサイクルとオフサイトで建設していることも当社の持ち味です。

建設における“人間のアドベンチャー”を追求する

ブイグ・コンストラクションは、明日の課題に備えるようにスタッフを促しながら独自の管理・文化モデルを進化させて、当社ならではの企業価値の保全を図っています。その際に支柱になるのは、信頼、率直、チームワーク、パイオニア精神という4つのモットーです。

2022年度キーデータ

従業員

3万2728人

(ブイグ・エナジー・アンド・サービスを除く)

売上高

93億400万ユーロ

(2022年12月31日までブイグ・コンストラクションの連結対象であったブイグ・エナジー・アンド・サービスの売上高を含めると131億6700万ユーロ)

本業営業利益

2億7600万ユーロ

(ブイグ・エナジー・アンド・サービスの1億3700万ユーロを除く)

受注残高

141億ユーロ

(ブイグ・エナジー・アンド・サービスの65億ユーロを除く)

業務上の優先課題

- ・従業員の保健と安全、倫理、及び人権という根本原則を必ず尊重する。
- ・SBTiの指針に従ってCO2を削減し、責任あるサプライチェーンを発展させる。
- ・子会社ネットワークの強化と国際大型プロジェクトの強化を図る。
- ・インフラプロジェクトと低炭素ソリューションにコミットする。
- ・多量生産方式とデジタル化により事業転換を推進する。



交通インフラの施工と保守の世界的企業であるコラスは、進出している世界5大陸の各地域にしっかり根を下ろして活動しています。そして、革新性と責任感を伴った交通ソリューションを提供するワールドリーダーになることを目指しています。



【オーストラリア】ニューサウスウェールズ州クライバッカルートにSMA10級のアスファルトを敷設するコラス・オーストラリア (Colas Australia) の作業員たち

目下世界において、都市化の進行、人口増加、喫緊の気候保護義務といった諸ファクターに対処するために、“責任ある交通”へのニーズが絶えず高まっています。そんな中でコラスは、世界レベルの専門技能、地域社会との絆、及びイノベーション力を拠り所しつつ、自社の顧客やユーザーに対して革新性と責任感を伴ったソリューションを提起しています。

採取場とアスファルトを軸に据えた活動を重視する

道路施工に欠かせない資源（骨材とアスファルト）をしっかりと管理することが、コラスのビジネス戦略の主な要素になっています。コラスは長年にわたって手持ちの採取場を増やしたことが奏功して、骨材を十分に確保できる強固なポジションを築きました。他方、アスファルトの備蓄と販売という重要な業務の拡大にも引き続き注力しています。

コラスが目指すのは次の3点です。

- ・骨材とアスファルトを必要な時に支障なく調達できるようにする。
- ・ビジネス遂行に際して安全条件と環境保全条件に留意する。
- ・自社の競争力を高める。

国際舞台における発展を推進する

売上高の半分以上をフランス国外で出しているコラスは、ターゲットとする国々（特にアメリカ、北ヨーロッパ、ドイツ）で外部成長を図りながら、国際ネットワークを広げる方針を採っています。そして、既に進出を果たしている国においては、新たなM&Aを実施しながら地元の先導企業としての地位を高めることを目標に掲げています。コラスのこれまでの歴史を振り返ってみると、当社

は世界の多くの地域で道路施工や鉄道建設を行う際に、いかなる規模の企業も統合できる大きなキャパシティを示してきました。

低炭素ソリューションを展開する

コラスは気候変動問題に対処するために、ビジネス活動の脱炭素化とカーボンニュートラルへの貢献という野心的な戦略にコミットしています。そしてそのために、次の各ポイントに関わる多数のソリューションを活用しています。

- ・〔資材の生産様式〕省エネ、リサイクル、水素燃料利用などのソリューション。
- ・〔顧客やユーザー向けオファー〕契約ソリューション（長期契約、路面精査）、技術ソリューション（微温アスファルト、冷温アスファルト、パイオ結合剤、敷設済み冷温路面のリサイクル）、及びデジタルソリューション（デジタルとデータに基づく新型サービス）。

デジタル転換を加速する

ニューテクノロジーとビッグデータ (Big Data) が牽引するコラスの根本的なデジタル転換は、プロセス、ツール、生産、作業形態に係るものとして、社内にとっただけでなく顧客にとっても有用です。デジタルは、サービスの品質やコラスの競争力を高めるのに一役買っており、将来における新たなサービスと事業の可能性を開いています。

2022年度キーデータ

従業員

5万7607人

売上高

155億2900万ユーロ

本業営業利益

4億6800万ユーロ

受注残高

117億ユーロ

業務上の優先課題

- ・2021年末に買収したデスティア (Destia) と2022年度に獲得したハッセルマン (Hasselmann) の2社を経営統合する。デスティアはフィンランドの交通インフラの有力企業で、ハッセルマンはドイツの鉄道分野の専門会社。
- ・CSR (企業の社会的責任) を果たするためのACT企画プロジェクトを推進する。具体的には8つのコミットメントを実行に移し、低炭素ロードマップの実施に特に注力する。同ロードマップは、企業活動から直接生じるCO2排出 (スコープ1及びスコープ2) の30%削減と、企業活動の上流 (調達関係) から間接的に生じるCO2排出 (スコープ3a) の30%削減を、2030年までに実現することを目標に掲げる (この目標はSBTiの認証取得)。
- ・資材生産を最適化するための転換行動と事業計画を続行する。



ブイグ・イモビリエは過去60年以上にわたって、不動産の整備、開発、活用の全バリューチェーンで存在感を発揮してきました。あらゆるユーザーのニーズを考慮した“生活の場”を構想することが当社の仕事です。ブイグ・イモビリエは毎年およそ1万戸の住宅を提供しています。

新たな住宅を構想し 街中に自然を広げる

喫緊の環境保護、人々の行動変化、世界的な人口爆発といった諸問題に直面する中で、住宅のあり方を再考することが求められています。ブイグ・イモビリエは専門機関ObSoCo[®]とタイアップして、住宅に対するフランス人の願望と期待に関する特別調査を実施しました。そして、この調査から得られた大きな知見のおかげで、“Cœur de vie(ケール・ド・ヴィ=生活の核心)”という新アプローチを打ち出して、市民たちのニーズに具体的に応えることが可能になりました。かくして、2022年度以降に当社が構想している全ての住宅は、もっと持続可能で、より快適で、一層アレンジ可能なものになっています。

上記の新たなアプローチの一環として、不動産開発計画を遂行する際は例外なく、土壌の人工的品質悪化や土壌の防水化(水の浸透不可能化)の抑制に加えて、生物多様性の宝庫として自然体験を楽しめるような戸外空間の開発にも尽力しています。ここでは次の3つのアクションが肝要です。すなわち、①現状を応急に診断する、②水分の浸透が可能で植物が生える地表を最大限増やす、③“Jardins de Noé(ジャルダン・ド・ノエ=ノアの庭)”の認証を付けたガーデンの実施仕様書を採用する、の3つです。ブイグ・イモビリエは、住民の幸福と生物多様性へのコミットメントを貫徹すべく、エコロジストと景観デザイナーと協働して練り上げた独自のガーデンコンセプトを中心に据えました。

次世代のニーズに オフィスを適合させる

今後人々は、本社(本部)オフィス、サテライトオフィス、及びホームという複数の場所で適宜に仕事をできるようにします。当社はこうした時代の変化を踏まえて、“Bureau Généreux(ビュロー・ジェネルー=寛大なオフィス)”という斬新なオフィス

ビルのアプローチを掲げて、居心地のよさと働きやすさの両面を満足させるスペースを提案しています。ここでは、会社とスタッフ、街と近隣住人、さらに地球のいずれにとっても、ベターな条件が整えられているのです。ブイグ・イモビリエが目下開発中のオフィスビルには、例外なくBBCA(低炭素ビル)の認証が付いています。

脱炭素化を推進する

ブイグ・イモビリエは自ら率先垂範する形で、街や住宅やオフィスから排出されるCO2を減らしていくことを目指しています。そのために一味違う形の建設を心掛けるだけでなく、有益度の高い各種のアクションに貢献しています。具体的には、①既存住宅の改修・再活用・転用を促進する、②低炭素資材の使用を優先する、③夏季の住み心地を高める(ヒートポンプや自然冷却スポットの設置)、④カーボンフットプリントの削減に向けてユーザーを支援する、の4点がその内容になります。

他方、事業活動のカーボンフットプリントを少なくするために、革新性のある多様な資材の使用を促進する重要なパートナーシップを結びました。これに該当する資材としては、低炭素コンクリート、ウッドコンクリート[®]、海藻バイオ塗料、植物樹脂バイオ塗料、低炭素ガラスが挙げられます。

新たな商品を考案する

不動産市場は社会の動きと軌を一にしており、居住者や近隣住民やユーザーのニーズは絶えず変化しています。それゆえに、当社は複数の新商品を考案してオファーの幅を広げる方策を採っています。そうすることで、見込み客が遭遇するかもしれない諸問題に漏れなく対応できるようになるからです。当社が目下力を入れている新商品としては、co-living(コリビング)、アレンジ自由なロフトLoji(ロジ)、不動産改修サービス、コワーキングのWojo(ウォジョ)、シニアサービスレジデンスのLes Jardins d'Arcadie(レ・ジャルダン・アルカディ=アルカディアの庭)などです。



【フランス】ブイグ・イモビリエが特別商品として発売開始したアレンジ自由なロフトLoji(ロジ)。都会に住む若年勤労者、家族、退職者の多様な生活スタイルに適合するものとして考案

+ 2022年度キーデータ

従業員
1673人

売上高
20億3200万
ユーロ
(共同開発持分を含めると22億1200万ユーロ)

本業営業利益
3700万ユーロ
(共同開発持分を含めると5700万ユーロ)

認証プロジェクト数
15
(BiodiverCity[®]認証を含む)

▶ 業務上の 優先課題

- 顧客の要望に耳を傾けて協議することを通じて建設活動の意義を見直す。
- Cœur de Vie(ケール・ド・ヴィ=生活の核心)や、ガーデンコンセプトなどの新アプローチを目玉にしながら商品の多角化を図る。
- 一味違う形で業務を構築することで地球温暖化問題に対処する。

(a) Observatoire Société et Consommation=社会・消費観測所
(b) 通常使われる不活性骨材ではなく、木質骨材が60%を占める高品質ウッドコンクリート

エネルギー&サービス事業の戦略



2022年10月4日、ブイググループはエクアンスの買収を完了させました。そして2023年1月1日以降、ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズが同社に合流したことにより、“エネルギー&サービス”分野のワールドリーダーが誕生しました。現代の様々なチャレンジに敢然と立ち向かうエクアンスは、エネルギー転換、産業転換、デジタル転換の課題に顧客が対応できるように、当社ならではの具体的なソリューションを提供しています。



【オーストリア】世界20か国以上に進出して国際プレゼンスを強めるエクアンス。写真は、オーストリアの子会社Equans Kältetechnikで働く女性社員。同社は高性能な冷却装置とヒートポンプを手掛けている

顧客目線で優れた事業活動を行う

約170億ユーロの年間売上高を計上し、10万人近い従業員を擁するエクアンスは、きめ細かいネットワークを築いて世界各地に進出しています。そして、進出先では古くから地域に根付いたブランド企業として高い評価を得ています。当社は諸分野の技能を統一的に組み合わせながら、設計・設置・保守に関する確かな技術ノウハウと行き届いたサービスを誇っています。すなわち、CVC(暖房、換気、空調)、冷却、火災予防、メンテナンス、デジタル、ICT(情報通信技術)、電力、機械学、ロボット工学などの分野です。他方、エクアンスのスタッフは、安全・倫理・サイバーセキュリティを軸に据えた職場環境を遵守しながら業務に励んでいます。

エネルギーの脱炭素化に貢献する

再生可能エネルギーの開発というチャレンジを受けて立つために、当社はエネルギーのバリューチェーン全体に注力を試みています。そして、そのための主な手段としては、①再生可能エネルギーのインフラを開発する、②高・中電圧送電網のリニューアルと拡張に取り組む、③脱炭素交通を専門的に手掛ける(電気自動車の充電スポット拡充、鉄道電化、E/Hワイウェイ整備など)、④ヒートポンプ設置に向けて顧客を支援する、⑤高成長マーケットに積極的に乗り出す(例えばクリーンテック、ギガファクトリー、データセンター)、の5つが挙げられます。

データとコネクティビティの活用して 総合パフォーマンスを向上させる

顧客の設備の総合的性能(エネルギー面、技術面、及び利用面)を引き上げる目的で、エクアンス・デジタル(Equans Digital)を設立しました。エクアンスはニューテクノロジーと“ビッグデータ”を牽引力にして、今後も高い成長が見込まれる次の3つの領域に乗り出しています。

- ドイツなどのヨーロッパにおけるFTTH(Fiber To The Home=光ファイバーを家庭まで)とFTTB(Fiber To The building=光ファイバーをビルまで)
- 持続可能なエネルギーソリューションと冷却ソリューションを見出し、環境フットプリントを減らすためのデータセンター
- 都市、建物、スマートインダストリー

高度な専門性を強化する

エクアンスは、インダストリー4.0(第4次産業革命)の推進を支援しています。これはエネルギー効率、スマートオートメーション、ロボット工学、機械学、イメージングを重視するものです。当社はまた、空気と流体の処理に関する重要な専門知見を駆使して、ヨーロッパの製薬セクター、生物工学(バイオテクノロジー)、微細電子工学(マイクロエレクトロニクス)セクターの発展を支えています。さらに原子力の分野についても、エクアンスの担当ユニットでは、高度な技術要件と厳格な規制に対応できる多様な技術的専門知見を誇っています。この点は、原子力発電所の建設、運営、解体のいずれの局面についても当てはまります。

+ 2022年度キーデータ

従業員
8万9642人
(ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズを含む)

売上高^(a)
176億8300万
ユーロ
(ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズを含む)

本業営業利益
4億1500万ユーロ
(ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズの1億3700万ユーロを含む)

受注残高
252億ユーロ
(ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズを含む)

▶ 業務上の 優先課題

- ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズの経営統合を成功させる。そのために共通の企業文化と新たな社内組織を根付かせて、自社と顧客のためになる価値創造を目指す。
- 営業成績向上プランを推進してキャッシュと営業利益率を増やす。その方法として、プロジェクト、仕入れ、値付け、選別、効率などの改善に努める。
- “Best & safest place to work=最高に働きやすく安全な職場”になることを志向しつつ、才能ある人材をリクルートし、スタッフ研修を施して愛社意識を育む。
- 今後も高い成長が見込まれるマーケットで業容を拡大する。

(a) ブイグ・エナジーズ・アンド・サービスズとエクアンスの連結数値(2022年度プロフォーマミタ監査データ)。エクアンスの売上高は37億5700万ユーロ分までブイググループ2022年度第4四半期決算に連結

メディア事業の戦略



フランス国内テレビ界の雄であるテー・エフ・アンは、視聴者の視聴習慣の変化に機敏に応えながら情報・娯楽番組を提供することで、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、コンテンツ提供、ストーリーミング、及び番組制作を中核とするバリューチェーン全体で躍進を図っています。



【フランス】2022年9月にTF1局で放映されて人気を博した歴史ドラマ「Les Combattantes (女闘士たち)」。

全8話からなるこの番組はTF1も制作参加。各回の視聴者数は平均600万人に達した。その後は、NetflixのSVOD (定額制動画配信サービス) を通じて世界214地域で配信

ここ数年、フランスのテレビ業界は大きく様変わりしています。例えば、今では映像コンテンツをテレビで直接観る(“線形的”に視聴する)だけでなく、ビデオ・オンデマンドで好きな時に好きな場所で観る(“非線形的”に視聴する)こともできるようになっています。かくのごとき転換は、一般視聴者と広告主の両方に向けて新たな魅力を作り出す大きなチャンスです。こうした状況を踏まえて、テー・エフ・アンは今後も野心的な事業戦略を堅持していきます。

モデル転換を加速して 視聴習慣の変化に対応する

- 線形的視聴と非線形的視聴とのニューバランスに適合する形で、他社と一線を画するコンテンツ提供を維持する(MYTF1やMYTF1 MAXによるハイブリッドストーリーミングなど)。
- 成長が続くデジタル広告マーケットにおいて、データ(事実情報)とターゲティングを踏まえて、広告主向けの提案内容を拡充する。
- セグメントTV、MPI Hybrideなど各種媒体の集約を見込んだ斬新なサービスを開発する。

ニューウェンを梃子にして コンテンツ制作の足場を固める

多種多様で内容豊かな地元のコンテンツに対する需要が非常に高まっています。こういう需要に応えていくために、Netflix(ネットフリックス)や

Apple TV+ (アップルTVプラス)のような「ピュアプレイヤー」と従来のコンテンツ配信業者はともに、他とは一線を画するノウハウを持つ制作会社目に目を向けるようになっていきます。ニューウェン(Newen)はまさにその好例だと言えます。

自他ともに認めるニューウェンの優れた実績は、同社が2022年度中に高水準の受注残高を記録したことに如実に表れています。これは、顧客層並びに制作フォーマットの多様化に加えて国際展開を進めた成果です。後者に関しては、例えばアナグラム・スウェーデン(Anagram Sweden)とアナグラム・ノルウェー(Anagram Norway)を最近買収しました。ニューウェンは配給業務との相互補完性を高めながら、制作会社としてのポジションを固めることを大きな目標に掲げています。

環境保護のために行動する

テー・エフ・アンは、世の中を良い方向に変えていく牽引役をもって自任しています。環境配慮契約に署名している当社は、自らのカーボンフットプリント削減を進めつつ環境問題への人々の意識向上を図るとともに、環境保護目標を盛り込んだ広告キャンペーンを実施するように顧客を鼓舞しています。

2022年度キーデータ

従業員

3444人

売上高

25億800万ユーロ

本業営業利益

3億2200万ユーロ

高視聴率番組数

77番組

(2022年度視聴率ベスト100にランクイン)

業務上の優先課題

- ビデオ視聴方式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。
- ニューウェンの国際展開を特に促進する。

通信事業の戦略



ブイグ・テレコムは過去25年以上にわたって、人々の繋がりを一層広げるために最高のテクノロジーを駆使してきました。そして、フランスの主要な通信事業者として、M2M関連を除く1520万人のモバイルユーザーと、470万人の固定分野ユーザーのニーズに合った高品質なネットワークとサービスを提供しています。

当社は社会的責任の自覚のもとに、誰もがより安定的にデジタル体験を享受できるように努めながら、有望なフランス市場で自社のポジションを強化することを目指しています。そのため、さらなる成長加速を企図する戦略プラン「Ambition 2026 (アンビション2026)」が2021年初頭に開始されました。この戦略プランは次の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

現在市場占有率では第3位^(a)に付けていますが、ユーザー数の点で国内第2位になることを企図しています。そのための柱としては次のような多数の優位性が挙げられます。第1は9年連続で国内ナンバー2のクオリティーを誇るモバイルネットワーク^(b)、第2は固有のブランドバリュー、第3は当社ならではの高品質サービス、第4は広範なショップ展開、第5はクレディ・ミュチュエル・CIC (Crédit Mutuel-CIC) との長期提携です。この提携には、当該金融グループが持っている全国4500か所以上の支店等を活用できるメリットがあります。他方、当社は優れた4Gネットワークを維持しつつ、独自の5Gネットワークを展開していくことに注力しています。

2026年までにFTTH^(d) ユーザー数を450万にする

FTTHのカバー範囲を2026年に3500万世帯にするために各地で光ファイバー網の拡張を急ぎ、同年までに契約ユーザー数を300万人増やす^(d)目標を達成する計画です。その一環として、ユーザーの新たな利用形態にサービス内容を合わせたり、業界随一のエコデザインと革新性を備えた固定機器を供給したり、優れたカスタマーエクスペリエンス(顧客経験価値)を保証したりしています。これが

功を奏して、ブイグ・テレコムはWiFi性能の点で2年連続業界ナンバーワン^(e)に輝きました。

法人向け市場の占有率を増やして 固定分野の「卸売り」^(f)も伸ばす

これまで法人客との間に築いてきた模範的なポジションや第一級の通信接続業者の立場を武器にして、様々な流通経路ネットワークに依拠しながら中小企業セクターの市場占有率を倍加するようにしています。また、モバイル分野の「卸売り」におけるノウハウやリーダーシップを活かして、法人向けFTTOや FTTA ^(g) 関連のインフラを収益化し、固定分野の「卸売り」も充実させる野心的な目標を掲げています。

なお、2026年までに達成を目指す「Ambition 2026」の数値目標は以下の通り。

- 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^(h)
- 約35%のリース債務利払後EBITDAマージン⁽ⁱ⁾
- 約6億ユーロのフリーキャッシュフロー^(j)

ブイグ・テレコムは最良のサービス品質を維持しながら、自社のカーボンフットプリントを制御し、節度あるデジタルライフを唱導していきます。

2022年度キーデータ

従業員

1万344人

売上高

75億3200万ユーロ

本業営業利益

6億9400万ユーロ

国内店舗数

500店以上

業務上の優先課題

- ユーザーに向けた魅力的なオファーを強化してモバイル分野の価値を高めていく。
- FTTH^(d)の営業努力を大幅に強める。
- 2026年までに法人向け市場の占有率を5ポイント上昇させる。



【フランス】ユーザーに一番近い企業を志向して、フランス全国に展開する500店以上のショップ

(a) 2020年末のブイグ・テレコム・ビジネス＝ディストリビューション (BTBD) 買収後
(b) Arcep (フランスの通信規制機関) が2022年10月に実施した調査の結果
(c) FTTH (Fibre-To-The-Home＝光ファイバーを家庭まで)
(d) 2020年末との比較
(e) nPerf アプリによる2022年度上半期WiFi接続ノロメーターに依拠
(f) 他の通信事業者に対するwholesale (ホールセール) のこと
(g) FTTO (Fibre-to-the-Office＝光ファイバーをオフィスまで)、FTTA (Fibre-to-the-Antenna＝光ファイバーをモバイルアンテナまで)
(h) 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
(i) 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
(j) 運転資金増減前の数値で5G関連は除く

気候保護戦略

ブイググループは、喫緊の気候問題に対処するために独自の気候保護戦略を立案しました。この戦略が目指すのは、バリューチェーン全体で温室効果ガスの排出を減らすことに加えて、顧客やユーザーたちが脱炭素化目標を達成できるように支援することです。

自らのカーボンフットプリントだけでなく、顧客のカーボンフットプリントも2030年までに削減する具体的な手立てを講じています。他方、グループの各事業部門で設定された温室効果ガス削減目標は、SBTi (Science Based Target initiative＝科学に基づいた目標イニシアチブ) による認証プロセスの中で調整を受けています^(a)。

短期的な削減目標に関しては、先ず2021年度にコラスがSBTiの認証を初めて得た後、2022年度にはブイグ・テレコムもそれに続きました。そして、ブイグ・コンストラクション、ブイグ・イモビリエ、及びテー・エフ・アン^(b)の3社が2022年度に必要な資料を提出しました。さらにエクアンスも2023年度中に資料を提出する予定になっています。

それぞれの事業部門では短期的ターゲットの設定と並行して、関連モニタリング指標を参照しながら実行する、やや中期的な主要アクションの原動力の詳細を詰めました。

2022年度中は、削減目標を設定したうえでその到達方法を明確にただけでなく、環境保護戦略の実施に向けた具体的なアクションを起こすこともできました。全部又は一部の事業部門で採択されたアクションの内容は次の通りです。

- カーボンアセスメント計算の信頼性と、製品ライフサイクル分析の信頼性を高める。
- スコープ1とスコープ2に関しては、使用エネルギー源を変更するとともに、エネルギー消費削減に向けたアクションを起こす(例えばISO 50001認証取得、工事現場の消費モニタリングとマネジメント、エネルギー効率向上など)。
- スコープ3に関しては次の5点を考慮する。すなわち①エコデザイン、②低炭素材料(低炭素セメントや木材など)の割合増、③循環経済の展開、④将来の環境に相応しいエネルギー節約型商品の提供、⑤カーボンフットプリントと資源浪費を皆で減らせるように仕入先と顧客を支援。

(a) SBTiはCDP (カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)、UNGC (国連グローバル・コンパクト)、WRI (世界資源研究所)、及びWWF (世界自然保護基金) による共同イニシアチブ

2030年度の温室効果ガス削減目標

	SBTiの認証 年度	基準年度	スコープ1と2 (絶対減)	スコープ3 (絶対減)	目標達成年度
コラス	2021	2019	30% 減 ^(b)	30% 減	2030
 ブイグ・コンストラクション	2023 ^(a)	2021	40% 減	建築関連 30% 減(排出強度) 土木関連 20% 減(絶対減)	2030
ブイグ・イモビリエ	2023 ^(a)	2021	38% 減	28% 減	2030
 ブイグ・テレコム	2022	2021	29.4% 減	17.5% 減	2027
 テー・エフ・アン	2023 ^(a)	2021	30% 減	30% 減	2030
 エクアンス	2024 ^(c)	2021	2023年度に目標設定		2030

(a) 2022年度に提出された資料が現在審査中

(b) コラスが掲げるスコープ1と2の削減目標はSBTiが示すWB2℃と整合している(WB2℃とは、世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準(Well Below 2℃)に抑えること)。

コラス以外の事業部門では1.5℃に抑える目標を採用している

(c) ただし資料の提出年月日により変更される



GROUPE
ブイグ本社 副CEO
エドワード・ブイグ



“SBTiによる認証の付与は、ブイグの気候保護戦略の妥当性を承認するものであり、私たちが今後さらに前進するうえで有益な指針になっています”

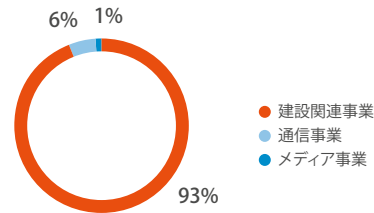
カーボンフットプリントの削減

スコープ1、2、3a^(a)を合計した2022年度のブイグのカーボンフットプリントは1500万t-CO₂eq(すなわち二酸化炭素換算1500万トン)に上りました。工事現場や諸施設に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。

この問題に対処するため、特別統治機関、倫理・CSR・メセナ委員会、及び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。

2022年度のカーボンフットプリント (ブイグ・エナジー・アンド・サービスを含みエクアンスを除く)

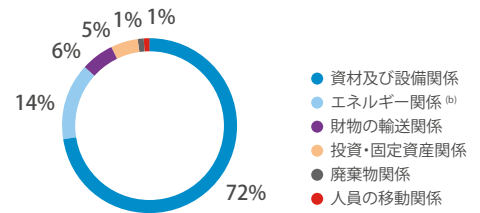
基幹業種別の温室効果ガス排出割合
(スコープ1、2、3a^(a))



(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、エネルギー生産過程に関わる排出

業務内容別の温室効果ガス排出割合



▶ 節度をわきまえたエネルギー消費

エネルギーの節減が求められる現況に対応すべく、各事業部門はCharte EcoWatt(エコワット憲章)に署名して、電力消費の抑制を促すアクションの実施を誓約しました。ブイググループの環境保護戦略の一環として位置付けられるこのアクションは、スコープ1と2に分類される温室効果ガス排出の削減目標に資するものであり、グループの国内電力消費量を2024年度までに2019年度比10%以上削減することを目指しています。

また、当該のアクションがしかるべく展開されて、所期の成果を上げているかどうかを確認できるように、“エネルギー抑制”を旗印にする連携網を活用しながら特有のガバナンス体制を整えました。

各事業部門のエネルギー節約アクションには次の3つのアプローチがあります。

- 全体的な抑制**
例えば、ブイグ・テレコムのモバイルネットワーク施設は、ユーザーに影響を及ぼさない形で夜間にECOモードへ移行して電力消費を抑制している。
- 柔軟な電気容量**
電力供給の逼迫を避けるため電気容量を柔軟に調整する。例えば、ブイグ・コンストラクションの本社ビルChallengerは400キロワットの容量を“消去”できる契約を結んでいる。建物の熱慣性、負荷曲線のコントロール、地中熱ヒートポンプの設置などのおかげでそれが可能になっている。
- 意識向上キャンペーン**
環境に優しいエコ・ジェスチャー、責任あるデジタルライフの実践、及び電気負荷遮断時に取る補完的アクションについて、ウェビナーやピラを使ってスタッフに教示。なお、EcoWattデバイスも社員に推奨している。

10%

ブイググループの
国内エネルギー消費削減目標
(2024年度までに達成)



【フランス】アヴリル・グループ (groupe Avril) の子会社 Saipolと提携するコラス・フランスが、フランス産菜種100%の Oleo100を自社トラックの燃料に使用(この結果車両のCO₂排出量が60%減少)

人材戦略の基軸

人間の価値に重きを置く分散型組織のブイグにとって、能力と意欲と協調性を存分に発揮する従業員は最高に貴重な宝です。スタッフの社会倫理を育みつつ彼らの成長を促すことは、ブイグの人事方針の発想の原点になっています。さらに、国際舞台における人材活躍プログラムの展開も優先課題の一つです。



【フランス】電気技師に転職した女性だけが参加する初の社員研修 Electra（エレクトラ）が、ブイグ・エナジー・アンド・サービスの発案で実現。写真は、教官のIdir Sidhoumから指導を受ける Morgane Prime

労務の要となる優先事項としては、①出身や性別などで差別せずに人を雇い入れる、②従業員の健康と安全に留意する、③彼らの業務能力を育てる、④彼らの才能開花を支援する、の4点が挙げられます。

安全・保健・福祉に留意する

特に労災が起りやすい建設関連事業では、本格的な事故防止対策を毎年しっかり講じています。具体的には安全管理チームの設置、社員研修の実施、及び“事故寸前”ケースの特定と追跡調査などです。また、従業員の福祉増進に向けた施策も打っています。例えば、テレワークへの切り替えを全事業部門で可能な限り実行した際は、在宅勤務に適したワークステーションをテレワーカーが使えるように計りました。

スタッフがどんな期待を持っているかを彼らの目線に立って理解するために、世界的各地における社員の勤務意欲を測るアンケートを2023年度中に実施する予定です（2022年度試験済み）。

才能ある人材を呼び込む

2022年度はフランス国内で1万1200人、世界全体では3万9800人以上を雇用しました。才能ある人々をリクルートして彼らに愛社精神を持ってもら

うことは、グループ企業全体の発展を図るためのキーフアクターになっています。なお、2023年度はフランス国内外で合計1万2000件の求人^(a)を行う予定です。また、優秀な人材を発掘できるように、国内外の大学などと建設的な関係を維持しています。他方、既存スタッフによる推薦制度、体験入社制度（サンドイッチ課程）、企業研修制度の3つを奨励しています。なぜなら、それらは安定的な人材確保の手段になっているからです。実際、3005人の体験入社生と3066人の企業研修生を2022年度中に採用しました。

さまざまな技量を伸ばす

昨今はエネルギー転換、産業転換、デジタル転換が進んでいることに加えて、顧客の新たな生活習慣も観測されるようになっていきます。こうした状況にあっては、スタッフに一層の高みへの前進を促すとともに、新規分野に備えてもらう必要もあります。例えば、ブイグ・コンストラクションのWeWood Academyが唱導している斬新な建設方式や、Netexplo Observatoryがそのインパクトを研究しているデジタル技術などの分野です。

2022年度は、グループ全体の従業員の75.4%が少なくとも1つの社員研修^(b)を受けました。特にブイグ・コンストラクションとコラスの2社は、社員研修の国際化を積極的に推進しています。国際企業であるこの2社は、スタッフの技量のレベルアップを全ての進出先で統一させたいと考えています。



GROUPE
ブイグ本社 人事担当上級副社長
ジャン＝マニュエル・スツサン



“模範的社会倫理と強力な企業哲学を支柱にするブイググループの中で、従業員一人ひとりに人間のアドベンチャーを体験してもらいたいと思います”

また、「起業家たち」と銘打った社内起業制度によってイノベーション能力を養うようにもしています。この制度は従業員の意欲を喚起して、斬新な価値創造プロジェクトの出現を促しています。

さらに、リーダー向け研修機関のIMB^(c)は、目前の重要課題に対処する術を管理職に伝授するほか、女性のキャリアアップを後押ししています（最近の研修テーマとしては、「脱炭素による繁栄」や「包括的マネジメントと実績」など）。IMBはブイグの企業文化（9ページ参照）を伝導する役割も果たしています。いずれにしても、より幅広い観点から管理業務の進展を図ることは、ブイグのビジネス戦略に叶っていると言えます。

内部移動を奨励する

グループ内の人材移動を促すことにより、仕事のやりがいが高まるだけでなくスタッフの愛社精神も一層強まります。グループの事業が多岐に渡っている事実は、フランス国内や国際舞台で従業員が研鑽を積んで自己実現するチャンスにつながります。このためブイグでは、特にテクノロジー・イノベーション（ByTech）、人事、及び情報データに関わる担当者間の横の交流を活発にするように努めています。こうすることで、魅力的なキャリアを築くチャンスを提供したいと念じています。

福利厚生を充実させる

2019年に立ち上げたBYCareプログラムは、死亡給付金を含めた社会保障のミニマムベースを世界全体で確保することを目指しています。2022年度は、エクアンスを除くグループ企業で働く従業員全員がBYCareの対象になりました。今後の方向性としては、進出相手国で施行されている社会保障ル

ールを遵守するに留まらず、育児保障や身体障害保障も扱っていくことになります。

いかなる差別も容認しない

ブイグは2019年に＜障害者を経済活動に参加させるための国民宣言＞、次いで2022年4月に＜多様性憲章>^(d)にそれぞれ署名して、多様性を認めることの重要性を説く啓蒙運動や教育活動を進めています。

男女共同参画をさらに推進する

男女共同参画は業績上昇の要因になるだけでなく、ビジネス転換を加速させる動力にもなります。2022年度に新規採用された女性スタッフの数は前年度に比べて13.8%アップしました。女性従業員たちを平等に処遇して、彼女らにキャリアアップのチャンスを保証する必要があります。この点は中間管理職やトップマネジメントへの女性登用も含まれます。

男女の別なく、経営幹部の報酬を実績に合わせて中短期的に変動させる方法として、「plan Mixité 2021-2023」（2021-2023男女共同参画プラン）は、世界一律に検討できる公平な実績指標の導入を準備しています。ともあれ、執行委員会や経営委員会における女性役員の比率を30%、女性中間管理職^(e)の比率を20%に引き上げる目標を2023度中に達成したいと考えています。

他方、女性スタッフたちがキャリアを積むのに必要な手段を提供するために、女性助言プログラムを開発しました。フランス国内では2014年以降、1100人以上女性がこのプログラムに関わってきました。また、女性幹部を対象にしたIMB^(c)の特別研修コー



【世界】Fein社との3年間にわたる共同研究開発から生まれた高度安全仕様のグラインダー。フランス国内だけでなく世界各国に普及している

(a) エクアンスを含む（ただしラテンアメリカは除く）
(b) eラーニングを除く。フランス国内企業と従業員300人以上の国外企業で実施されている研修
(c) 1999年、マルタン・ブイグの発案により設立されたブイグ・マネジメント学院（Institut du management Bouygues）
(d) 多様性の尊重のために積極的に活動したいと考え、差別防止の法的枠組みを超えて貢献する意思がある企業に対して、署名が推奨される誓約文
(e) フランス国内外で働く課長以上の女性社員



エクアンスにフォーカス

2022年10月18日に開かれたエクアンス経営統合会議に続いて、諸々の具体化作業が行われました。エクアンスの社員たちは、ブイグの企業文化を共有して活性化する意欲を示しました。彼らが今後ブイグの各種戦略や方法論に合わせて行動できるように、当該の社会倫理観に対する意識を高めてもらうことが、2023年度のもう一つの優先事項になります。

ス「軌跡」には国内外から40人が現在参加しています。

一層の多様性を追求する

“違いは力”なのです。ブイググループは、各事業部門で進められている魅力的なコミュニケーション行動をベースにして、“障害者に優しい”スタンスを貫いています。そうすることによって障害者に対する従業員の偏見を減らしています。これと並行して、障害者を積極的に雇用するようにしています。その場合、見てすぐに障害者であると分かるケースと、そうでないケースの違いを問いません。そして、障害者が入社してきた後は、彼らが実績を上げやすい環境を整えるようにしています。

より一般的に言うなら、差別のない包括的な職場環境の提供を心掛けるということです。そうした労働条件が整えられていれば、たとえ貧困層出身やLGBT+であってもそれは一切無関係に、全ての従業員が堂々と自己主張ができて、平等にキャリアを積み上げる可能性が得られるのです。

“社会参加”を核心に据える

全ての人が社会参加できるようにするための一助として、グループ内の企業財団などを通じて多様な取り組みを行っています。

追加情報

> 2022年総合記録資料第3章DPEF（非財務業績報告）参照

3 コーポレート ガバナンス



ブイグ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。



【フランス】

2022年9月、「喫緊の気候問題に直面する経済」をテーマとする研修会に参加したブイグ本社取締役一同



長期的ビジョン に資する取締役会

取締役会の構成

(2023年2月23日現在)



● マルタン・ブイグ
会長



● オリヴィエ・ブイグ



● シャルロット・ブイグ
SCDM^(a)常任代表



● ウィリアム・ブイグ
SCDM/バリエーション常任代表



● フェリシ・ビュレル^(b)



● パスカリーヌ・ド・
ドルーゼイ



● クララ・ゲマール



● プノワ・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



● ペアトリス・ブゾンブ



● ラファエル・デフレセル

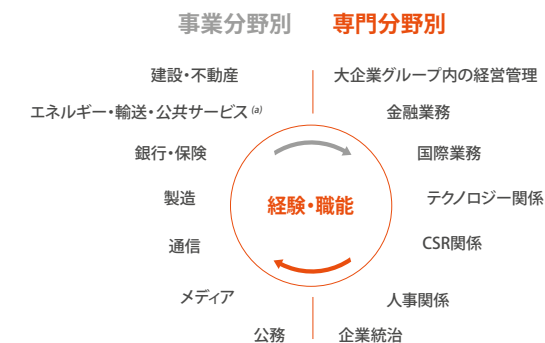


● ミシェル・ヴィラン

● 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

(a) SCDMはマルタン・ブイグ、オリヴィエ・ブイグ、及びその家族が管理している簡易型株式会社
(b) フェリシ・ビュレルは2022年4月28日、コレット・レヴィニエールに替わって取締役に就任

多種多様で相互補完的な取締役たちの経験と職能



(a) 水道、電気などを含む

キーデータ (2023年2月23日現在)



(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

経営陣の構成

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。

トップマネジメント

(2023年2月23日現在)

ブイグ本社:

本社は6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



エドワード・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



マリ・リュス・ゴディノ
上級副社長
イノベーション・持続可能な
発展・情報システム担当



ジャン=マニュエル・
スッサン
上級副社長
人事担当



ディディエ・カサス
事務本部長

6事業部門:

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。



パスカル・ミノ
ブイグ・コンストラク
ション会長兼CEO



ベルナール・ムニエ
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



ジェローム・
ストゥブレー^(a)
エクアンス会長



ロドルフ・ベルメール^(b)
テー・エフ・
アン会長兼CEO



プノワ・トルロッタン
ブイグ・テレコムCEO

経営委員会・執行委員会における女性役員の割合^(c)



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るべく果たすことができている。

(a) ブイグはエクアンスの買収を2022年10月4日に完了している

(b) ロドルフ・ベルメールは2022年10月27日にテー・エフ・アンのCEOになり、翌2023年2月13日に会長兼CEOに就任した

(c) 全ての経営委員会・執行委員会を調査対象にして2023年1月31日に集計したデータ。ここでの「役員」には会長、CEO、会長兼CEOなどが含まれる

ブイグの総合成績表

(対象範囲は世界全体)

	2020年	2021年	2022年	経営幹部の報酬 との連動性		SDGs(*)
				2021年	2022年	
人材活用面						
・労働災害度数率 ^(a)	5.1	4.7	4.5 ^(b)	■	●	8
・課長以上の管理職に 占める女性の割合 ^(c)	17.4%	18.9%	20.6 ^(d) %		●	5
・年度中に社内研修を受けた 従業員の数	80,165人	76,087人	84,831人 ^(b)			8
・身体障害を持つ 国内従業員の数	1,927人	1,904人	1,993人 ^(b)			8



経済財政面

(単位：100万ユーロ) 2022年第4四半期エクアンス連結

	2020年	2021年	2022年	経営幹部の報酬 との連動性		SDGs(*)
				2021年	2022年	
・売上高	34,694	34,694	44,322			9と11
・本業営業利益	n.a	1,734	2,018			
・調整前営業利益	1,222	1,693	1,962	■	●	
・当期純利益	696	1,125	973	■	●	
・純有利子負債	1,981	941	7,440 ^(e)	■	●	
・株価の推移 ^(f)	11.2 % ダウン	6.4 % ダウン	10.96 % ダウン	■	●	



自然保護面

	2020年	2021年	2022年	経営幹部の報酬 との連動性		SDGs(*)
				2021年	2022年	
・温室効果ガス排出量 (単位：100万t CO ₂ -eq.)	15.9	16.5	15.4	■	●	13
・炭素強度 (売上高100万ユーロ当たりのt CO ₂ -eq.)	461	437	377		●	13
・CDP「気候変動」分野での格付け	A-	A-	B	■	●	13
・販売済み高・冷温アスファルトに 占める骨材の割合	n.a	16%	17.5%	■	●	12と15
・リサイクル又は再利用する ために回収した携帯電話	228,494	256,194	296,189	●	●	12



■ その実績が報酬との連動基準に実際になったもの

● その実績が報酬との連動基準として考慮されたもの

(*) ブイグ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諸項目 (5、8、9、11、12、13、15) の達成に注力しています。

(a) 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

(b) エクアンスを除く

(c) 「Mixité 2021-2023」(男女共同参画2021-2023) 行動計画指標による

(d) 対象範囲は国内 (エクアンスを含む)

(e) エクアンス買収資金65億ユーロ (買収時推定値) 及び自社株買い資金2億2400万ユーロを含む

(f) 当年度1月2日始値と12月31日終値との変動

n.a.: データ入手不可または未発表

28 - ブイグ・2022年度事業概要

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。

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。

対象の範囲: 本統合レポートは2022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、2023年3月23日から専用サイト Bouygues.com で閲覧できるグループ「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6版となる本統合レポートは6番目の事業部門 (エクアンス) の状況を付加しています。そして、環境保護戦略の2022年度進展状況、人材戦略、ステークホルダーのための価値創造、事業リスク、マテリアリティマトリクス、SDGsなど幅広いテーマを盛り込んでいます。

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

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

グループの発表物一覧



総合記録資料

当年度の経済情報、金融情報、会計情報、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 (今回は2023年3月22日提出)。



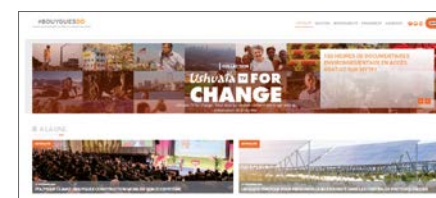
投資家向けプレゼンテーション

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。



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www.bouygues.comでダウンロードできます。



ブログBOUYGUESDDとブイグ・イノベーション

CSRアプローチに関する最新情報はウェブサイト www.bouyguesdd.com を参照してください。



グループのイノベーション活動、とりわけ焦点となるオープンイノベーションと社内起業に関する最新情報はウェブサイト www.bouygues-innovation.com を参照してください。

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。



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)

GRUPE BOUYGUES

(ブイグ本社)

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

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

[bouygues.com](https://www.bouygues.com)

LinkedIn : [linkedin.com/company/bouygues/](https://www.linkedin.com/company/bouygues/)



連絡先

株主及び投資家関係

担当 Armelle Gary

(アメル・ガリー)

投資家関係部部長

Tel.: +33 (0)1 44 20 10 79

merlinvestors@bouygues.com

登録株関係

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)

フリーダイヤル 0 805 120 007

(固定電話から通話無料)

merlserVICtitres.actionnaires@bouygues.com

広報部

デジタル・メディア関係

Tel.: +33 (0)1 44 20 12 01

merlpresse@bouygues.com

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

[bouygues-construction.com](https://www.bouygues-construction.com)

LinkedIn : [linkedin.com/company/](https://www.linkedin.com/company/bouygues-construction/)

[bouygues-construction/](https://www.bouygues-construction.com)

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

[bouygues-immobilier-corporate.com](https://www.bouygues-immobilier-corporate.com)

LinkedIn : [linkedin.com/company/](https://www.linkedin.com/company/bouygues-immobilier/)

[bouygues-immobilier/](https://www.bouygues-immobilier.com)



(発行) 2023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 (セヌー＝サン＝ドニール)

持続的管理が行き届いた森林由来の印刷用紙を使用

〈表紙画像〉エクアンスのアメリカ子会社システコン (Systecon) : シンシナティ郊外のウェストチェスターで50年以上前から操業している同社は、オーダーメイドのモジュール式暖房装置、換気装置、空調装置を製造している

〈写真クレジット他〉 Abad (p. 22) ; J. Basile (p. 4) ; F. Berthet (p. 24) ; Bouygues Telecom (p. 19) ; V. Breton - p. 27) ; D. Cocatrix (p. 13, p. 27) ; Colas (p. 21) ; J. Cresp (表紙 p.12, p. 17, p. 20, p. 26) ; A. Da Silva (p. 26, p. 27) ; C. Dubois / TFI / Quad Drama (p. 18) - EDF UK (p. 14) ; Equans (表紙の裏側) ; A. Février (p. 2, p. 26, p. 27) ; J. Ghiscano (p. 27) ; F. Joubert (p. 10) ; R. Klops photographie (p. 23) ; J-F. Labat (p. 26) ; S. Loubaton (p. 1, p. 22, p. 26, p. 27) ; J. Lutt / Capa Pictures (p. 26, p. 27) ; G. Pavarini (p. 16) ; F. Roelants / TFI (p. 27) ; P. Taylor (p. 8) ; G. Turner (p. 15)

