



# 2014年度 ブイグ事業概要

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

**BOUYGUES**

未来の構築こそは、私たちの最高の冒険

## 目次

- 02 今日のブイグ
- 09 2014年度グループ要約データ
- 12 建設関連事業
  - ブイグ・コンストラクション  
(建設とサービスの総合プレイヤー)
  - ブイグ・イモビリエ  
(不動産開発の国内リーダー)
  - コラス  
(交通インフラの世界リーダー)
- 24 メディア
  - テー・エフ・アン  
(仏テレビ界のトップグループ)
- 30 通信
  - ブイグ・テレコム  
(顧客のデジタルライフ支援企業)
- 36 アルストム

編集：ブイググループ広報部 発行：2015年3月 翻訳：小川隆久

デザイン&制作：TERRE DE SIENNE Paris

印刷：PEFC及びFSC森林認証を受けImprim'vert®ラベルを取得しているパリ近郊印刷所（長期管理森林から産出された紙を使用）

オンライン閲覧版制作：Prestimedia

印刷部数は必要分のみ完全に限定していますのでこの冊子はなくさないようにしてください。ブイグはEcofolioにエコ協力金を拠出しています。

ブイグの参考資料は2015年3月19日より[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)とグループのイントラネットで閲覧できます。



表紙：シンガポールの総合スポーツ娯楽施設Sports Hub（ブイグ・コンストラクション）、ラ・デファンヌ地区のD2タワー（ブイグ・イモビリエ）、ロワレ県オルレアンとクレルモン＝フェランを結ぶ高速道路A71号線（コラス）、キャスターの Anne Claire Coudray 氏（テー・エフ・アン）、ブイグ・テレコムのテクノポール、写真クレジット：C. Abad（表紙、p. 3, 31, 32, 35）、M. Awaad / Bureau233 / TF1（p. 24, 25）、F. Berthet（表紙、p. 29）、R. Bonnet（p. 6）、J. Cauvin / TF1（p. 28）、J. Chakson / Alstom Transport（p. 36）、L. Chartier（p. 7）、A. Da Silva / Graphix-Images（p. 18）、B. Decoin / Shine France / Bureau233（p. 26）、R. Dessade（p. 19）、H. Fabre（p. 6）、A. Février（p. 7, 16, 20, 裏表紙）、Florida Department of Transportation（p. 17）、Gabriel 代理店（p. 29）、P. Guignard / Air Images（p. 2）、2013 Les films du 24 - TF1 Droits audiovisuels - TF1 Films Production（p. 29）、É. Matheron-Balaÿ（p. 35）、D. Mattioli / Capa Pictures（p. 4, 14）、V. Paul（p. 12, 13, 15）、C. Pedrotti et F. Louis（表紙、p. 8）、P. Perrin/Zoko Productions（表紙）、RGA/REA（p. 1）、D. Rory（表紙、p. 20）、Z. Samiry（p. 5）、L. Zabulon（p. 8）、L. Zylberman / Graphix-Images（p. 8）、アーキテクト：Atelier Wilmotte & Associés（p. 18, 20）、Arup Sport - DP Architects（表紙、p. 20）、A. Béchu & T. Sheehan Architects（表紙）、J.-P. Cabane（p. 19）、J. Dinkeloo & Associates（裏表紙）、F. Laclercq Architectes Mekene（p. 8）、K. Roche（p. 2, 裏表紙）、SCAU（p. 12, 13, 15）、SRA-Architectes（p. 2, 裏表紙）、Valode & Pistre（表紙）。

# マルタン・ブイグの メッセージ



2014年度のブイググループの営業成績は、フランス国内の厳しい経済環境と競争環境を反映する形になりました。しかし、それにもかかわらずブイグは臨機応変な対応力を発揮して経営基盤を強化しました。

ブイグ・コンストラクション (Bouygues Construction)、ブイグ・イモビリエ (Bouygues Immobilier)、及びコラス (Colas) の3企業が手掛ける建設関連事業では、国際舞台での活躍、固有のノウハウに依拠した競争力、さらには大きな適応能力がはっきり示されました。実際、建設関連事業全体の2014年末受注残高は前年並みの276億ユーロを記録し、ブイグ・コンストラクションとコラスの国外受注残比率は50%以上になりました。

テー・エフ・アン (TF1) の視聴率は2014年度も高レベルを保ち、実施してきた経済モデル転換によって事業の採算性にプラスの効果をもたらすことができました。

ブイグ・テレコム (Bouygues Telecom) はロードマップに従って転換プランを推進し、自らのビジネス戦略の成果を上げ始めました。ブイグ・テレコムの4Gはますます多くのクライアントを魅了しており、現在では自社の顧客の28%が4Gユーザーになっています (2013年12月末時点では9%)。彼らは国内

のモバイルインターネットを一番多く使う人々で、フランスにおける4G顧客層の34%を占めるに至っています。他方、当社はお約束通りに、固定ブロードバンド契約に際して年間約150ユーロを節約できる新サービスを打ち出しました。大きな競争優位性を持つこの新サービスは素晴らしい販売実績を早くも示しています。喜ばしいことに、ブイグ・テレコムは2014年度中に固定分野で41万5000人の新規ユーザーを獲得して、業界トップの顧客純増<sup>(a)</sup>を実現したのです。

2014年度のブイググループの財務状況は強化されました。2014年末の正味金融債務が32億ユーロと、昨年末の44億ユーロから大幅に減少したからです。その要因としては、Cofiroute社とEurosport International社の出資分譲渡によるキャピタルゲイン取得に加えて、グループ傘下の各事業部門における巧みな運転資金<sup>(b)</sup> 管理が挙げられます。

他方、アルストム (Alstom) のエネルギー事業をゼネラル・エレクトリック (GE) に譲渡する計画は、当社の今後の成長ポテンシャルを創出するとともに、ブイググループにとってもアルストムの企業価値再評価の可能性を生み出しています。当社は拡大する輸送関連市場で、世界的先導企業の地位を今後も維持していくことになるはずで、そして、顧客の全ニーズをカバーできる充実した製品群と、強力な国際プレゼンスがその武器になるのです。

フランスの経済環境と競争環境は2015年度も引き続き厳しいものになることが予想されますが、そんな中であっても、ブイググループの各事業部門ではそれぞれの適応プランを貫徹していきます。あらゆる分野でビジネスチャンスを見逃さず、2016年度の躍進につなげていくために脱皮できる、我がブイググループの能力を私は信じています。

最後に、献身的かつ意欲的なスタッフのお仕事ぶり、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。

2015年2月25日

## 2014年度キーデータ

従業員総数

12万7470人

総売上高

331億3800万ユーロ  
(横ばい)

営業利益

11億3300万ユーロ  
(8%減)

連結当期純利益<sup>(a)</sup>

8億700万ユーロ

(a) Cofiroute社に対するコラスの出資分譲渡による正味キャピタルゲイン2億4000万ユーロと、Eurosport International出資分 (31%) 譲渡と残余保持分 (49%) 再評価による正味キャピタルゲイン1億1600万ユーロを含む

正味金融債務

32億1600万ユーロ  
(12億1900万ユーロ減)

1株当たり配当<sup>(b)</sup>

1.60ユーロ

(b) 2015年4月23日の株主総会で提案予定

(a) 2014年第4四半期に関する当社予測値と過去数四半期に関するArcep (電子通信・郵便規制機関) データ

(b) フランスの金融用語ではBFR



# 今日のブイグ

**ブイググループは現在100カ国以上に進出しており、強力かつ独創的な企業文化を根子にして、さらなる発展に資する揺るぎない優位性を誇っています。**

## ビジネス戦略

12万7千人の従業員を擁するブイグは多角的に展開する企業グループです。建設関連、メディア、及び通信という永続的な成長ポテンシャルを持った分野に足場を築いているブイググループは、お客様との末長い付き合いを大切にしています。

ブイグはいずれの活動分野においても全スタッフのノウハウに依拠しつつ、あくまでも競争力を維持しながら、常に斬新なサービスをお客様に提供して事業付加価値を高めています。

例えば建設関連事業においては、このビジネス戦略が奏功して「持続可能な建設」の面でリーダーシップを発揮し、国際ビジネスの面でも大きく躍進することができています（ブイグ・

コンストラクションとコラスの2014年度の国外売上比率はともに49%）。

## ブイグの優位性 安定した株主

マルタン・ブイグとオリヴィエ・ブイグが保有するSCDMと従業員がブイグの2大安定株主になっています。

2014年12月31日現在、

- SCDMの出資比率と議決権比率はそれぞれ20.9%と27.3%
- 従業員株主数は6万人以上（CAC40種銘柄中トップ）で、従業員株主の出資比率と議決権比率はそれぞれ23.3%と30.6%

会社の行く末に強く関与する安定株主がいるおかげで、ブイグは長期的な戦略ビジョンを展開し推進することが可能になっているのです。

## 強力かつ独創的な企業文化

ブイググループでは各スタッフに責任意識を持たせることを、プロジェクト管理ノウハウやマネジメント方式の基礎に据えています。別言するなら、それは5つの傘下企業で共有されている「尊重」、「信頼」、「公平」の3大原則に基づいているのです。これこそ

は1952年のグループ創立以来の企業文化の特徴だと言えます。

## 確かな需要が見込める 分野に進出

建設関連事業では、先進国と新興諸国の両方でかなり大きなインフラ・住宅需要が見られます。また、「持続可能な建設」（低エネルギー消費建築物、プラスエネルギー型建物、エコタウンなど）に係わるニーズもますます強まっています。ブイグはこれらの分野で革新的なノウハウを開発して自他ともに認める競争優位を確保しています。

また、フランスの通信やメディア関連では、テクノロジーやライフスタイルの急速な進化に伴って今後も市場の拡大が見込まれています。

## 健全な財務体質

ブイグは堅固な財務構造を誇っています。投資活動をうまくコントロールして着実にキャッシュフローを生み出しているため、負債比率を低く抑えながら豊富な手元流動性を確保できています。

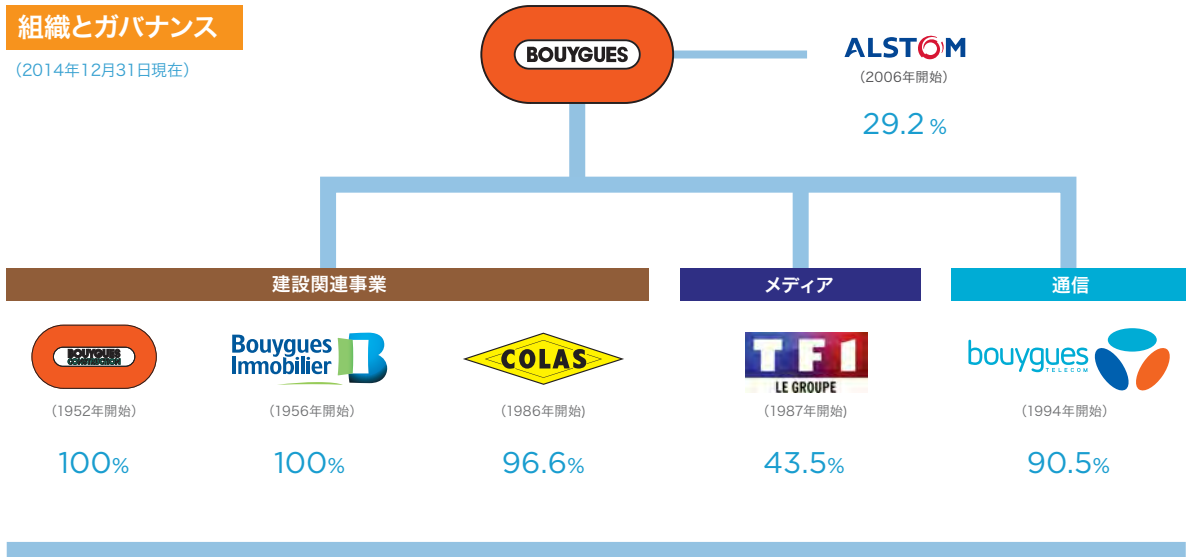
ブイグはこの優位性に依拠して株主にきちんと配当を行い、2014年度には5.5%の平均リターンを実現しました。

HQE®、LEED®、BREEAM®の3認証を受けた世界初の建物Challenger（ブイグ・コンストラクション本社ビル）



## 組織とガバナンス

(2014年12月31日現在)



### 経営陣

#### ブイグ本社

マルタン・ブイグ  
会長兼CEO

オリヴィエ・ブイグ  
CEO代行

ジャン＝フランソワ・ギユマン  
事務本部長

フィリップ・マリアン  
グループCFO

ジャン＝クロード・トスティヴァン  
シニアVP  
(人事及び総務担当)

#### 5傘下企業

(2015年3月3日現在)

フィリップ・ボナーヴ<sup>(a)</sup>  
ブイグ・コンストラクション  
会長兼CEO

フランソワ・ベルティエール  
ブイグ・イモビリエ  
会長兼CEO

エルヴェ・ルブック  
コラス会長兼CEO

ノンス・パオリニ  
テー・エフ・アン  
会長兼CEO

オリヴィエ・ルサ  
ブイグ・テレコム  
会長兼CEO

### 取締役会

(2014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代行及び  
SCDM常任代表

ミシェル・バルドゥ  
従業員代表

フランソワ・ベルティエール  
ブイグ・イモビリエ  
会長兼CEO

フランスシス・ブイグ夫人

ジャン＝ポール・シフレ  
クレディ・アグリコール  
CEO

ジョルジュ・ショドロ・ドクルセル  
GCC アソシエ会長

ラファエル・デフレッセル  
従業員代表

イヴ・ガブリエル  
ブイグ・コンストラクション  
会長兼CEO

アンヌ＝マリー・イドラック<sup>(b)</sup>  
SNCF元会長

パトリック・クロン  
アルストム会長兼CEO

エルヴェ・ルブック  
コラス会長兼CEO

エルマン・ルバ・ドセシュヴァル<sup>(b)</sup>  
ヴェオリア総務

コレット・ルヴィネール<sup>(b)</sup>  
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

ノンス・パオリニ  
テー・エフ・アン  
会長兼CEO

ジャン・ペイルルヴァド<sup>(b)</sup>  
アフォルジュ・テグラーフ  
フィナンスのパートナー

フワンソワ＝アンリ・ピノー<sup>(b)</sup>  
ケリング会長兼CEO

ローズ＝マリー・ヴァン・レルベルグ<sup>(b)</sup>  
パスツール研究所理事長

ミシェル・ヴィラン  
従業員株主代表

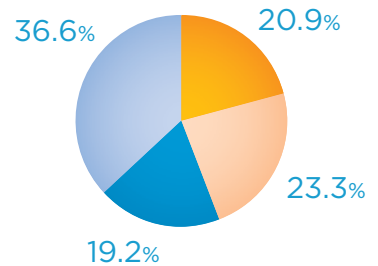
(a) 2015年3月3日付でイヴ・ガブリエルに替わって就任

(b) 取締役会により独立社外取締役役に指定

### グループ株主構成

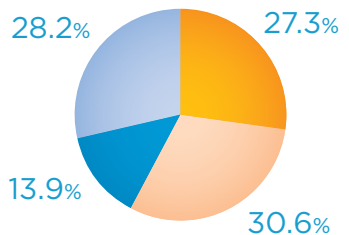
(2014年12月31日現在)

#### 出資比率



発行済株式数 **336,086,458**

#### 議決権比率



議決権数 **492,710,591**

- SCDM<sup>(a)</sup>
- 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



従業員に「責任と自律」を学んでもらう実地研修

## 共有する基本スタンス

ブイグは「尊重」、「信頼」、「公平」という人材憲章の3原則を分かち合うスタッフたちに支えられています。ブイグのマネジメントは企業家精神と人間性を重視したビジョンに基づいているのです。

## 信頼と自律

実際の仕事に一番詳しい現場の担当者に責任を持たせるようにしています。従業員は採用されると速やかに大きな自由裁量権が与えられます。

スタッフのノウハウや業務推進能力のレベルアップ支援のために、グループ内のあらゆるレベルで複数の研修コースが設けられています。すなわち、国内外を問わずさまざまな研修プランが従業員に提供されています。実際、フランス国内でブイグが社員教育に充てている予算額は法的義務水準を大幅に上回っており、従業員総数の3.9%相当がその恩恵を受けているのです。

社内モビリティ（配置転換）は、各人の自己啓発ファクターになるだけでなく、会社の業況変動への対応にもなるため奨励されています。具体的な方策としては、提供可能な全ポストがイントラネットを通じて公開されるようになっているほか、グループ内の配置転換がスムーズに進むように親会社と5傘下企業の両レベルに専門チームが設置されています。

## 内部昇進と報酬

社員の忠誠心を高め能力開花を促せるように内部昇進制を重視しています。賃金政策は従業員を認め、惹きつけ、動機づけるうえで必要不可欠な梃子の役割を果たします。それはスタッフの潜在力、勤務成績、及びプロ意識に報いるものです。そして、報酬にはボーナス（13カ月目の賞与）、社会保障補充、利益分配、退職貯蓄制度、事業主加算金、及び社会・文化諸活動といった優遇措置が伴います。

フランス国内の場合、社内預金制度やPERCO<sup>(a)</sup>などの従業員貯蓄の仕組みが設けられています。

(a) 団体退職年金貯蓄制度

## 従業員

2014年度従業員総数

**12万7470人**

(うち国内7万1791人(全体の56%) )

## 新規雇用

2014年度新規雇用者総数

**3万4914人**

(うち国内4665人)

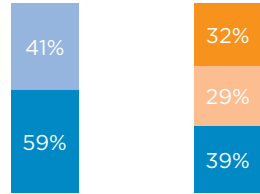
## スタッフ

(2014年12月31日現在)

### スタッフ職位

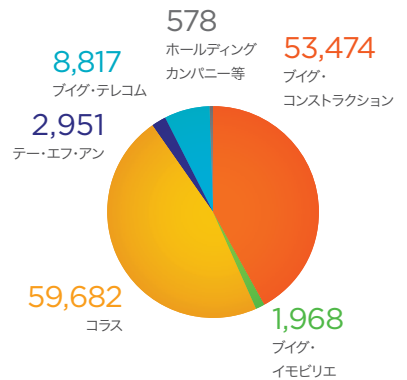
フランス国外

フランス国内

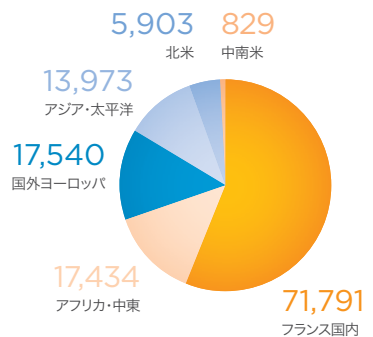


- 管理・技術職
- 現場職人
- 管理職
- 事務・技術職等

### 事業部門別の従業員数 (人)



### 地域別の従業員数 (人)





## 保健衛生と安全

ブイグにとって保健衛生と安全対策は絶対的な優先事項になっています。とりわけ、建設関連会社では作業の危険防止措置を工事現場で大規模に展開しています。この結果、職場の安全面に関しては業界の平均を上回る実績を挙げ、しかも過去5年間にわたって着実に改善を図ってきています。

一方、ブイグは従業員の健康保持に注力し、労働の苦痛緩和と薬物依存防止にも努めています。また、交通事故リスクや社会心理問題についても、全グループ企業において意識向上運動を実施しています。

## 機会均等

従業員は外見や出身にかかわらず公平な扱いを受け、努力や成果に対して公正に報われるべきです。

ですからグループ内の各社において障害、年齢、出身、性別を問わない多様性重視の方針を堅持しています。この点、ブイグ・コンストラクションの子会社Bouygues Bâtiment International、テー・エフ・アン、及びブイグ・テレコムの子会社はAFNOR（フランス規格協会）のLabel Diversité（人材多様性認証）を取得しました。

カサブランカBouygues Immobilier Maroc社における業務打合せ



## 労使対話

ブイググループ内の労使関係は相手を尊重しながら建設的な形で展開され、従業員のために目に見える前進が確保されるようになっています。

各傘下企業レベルの労使対話機関だけでなくグループ委員会<sup>(a)</sup>や欧州労使協議会<sup>(b)</sup>も、広範な労働代表とブイググループ経営陣との格好な会合の場になっています。

フランス国内で見ると、2014年のブイグ職業選挙の投票率が81%と全国平均を大きく上回ったことから、実のある労使対話に対する従業員の関心の高さがうかがえます（交渉役としての労働側代表に大きな正当性を付与）。なお、ブイググループ全事業部門の労使共済制度が、国内では組合側と同数代表の形で運営されています。

(a) ブイググループ傘下企業の組合代表30名から成る

(b) 11カ国出身の従業員代表24名から成る

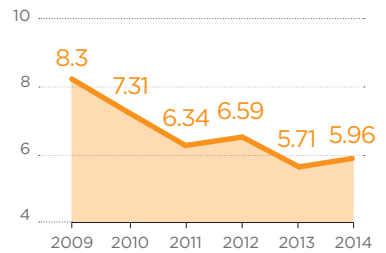
## 社会的責任投資（SRI）

### 3指標の導入

ブイグは2014年度に社会的責任投資（SRI）に関する3つの指標を導入しました（MSCI Global Sustainability、STOXX Global ESG Leaders、及びEuronext Vigeo Eurozone 120）。これは、インフラと都市整備のために斬新なソリューションを提供しようとするブイグのコミットメントや、妥当な購入方針と企業倫理の遵守を含めたブイグの責任ある企業行動の証になります。それはまた、スタッフが仕事を通じて自己実現できるように計らうとともに、従業員の身体安全や各人の公平な処遇にも留意するブイグのスタンスを反映するものにもなっています。

## 職場の安全

### グループ従業員の労働災害度率<sup>(a)</sup> (データは国内外)



度率

職場の安全確保は極めて重要な課題です。グループ従業員の労働災害度率は2014年に若干の増加を見たものの過去5年間は減少傾向にあります。これは、特にブイグ・コンストラクションとコラスが工事現場や路上の安全確保に積極的に取り組んできたおかげです。

(a) 度率 = 労災件数 x 100万 ÷ 延労働時間数

## コラス

### 責任ある購入

#### フェアトレードの作業服

コラスでは2014年度以降、アフリカのマリで有機栽培されフェアトレード（公正輸入）された綿製作業服や再利用ポリエステル製作業服を3万人のスタッフに対して徐々に支給しています。これらの作業服はMax Havelaar（1988年にオランダで設立された世界初のラベル組織）の認証を受けています。

原料生産から北アフリカ工場での縫製に至るまでの各段階で検査と認証が行われているのです。2014年度には、コラスのごうした取組みに対してCDAF<sup>(a)</sup>の「Achats durables et responsables」（持続可能な責任ある購入）賞を含む4つの賞杯と、「Janus de l'Industrie」（ヤヌス・ド・ランデустリ）認証ラベルが授与されました。

(a) フランス購買管理者連盟

## 環境保護

### エネルギー節約

ブイグはプラスエネルギー型建物、エコタウン、及びインテリジェント送配電網などの「持続可能な建設」に係わる最高の専門知識を結集させようと努めています。

このため、革新的なソリューションをお客様に提案するのみならず、自らの建設物件に対しても当該分野の最先端テクノロジーを適用しています。ブイググループでは事業活動に係わる全エネルギー消費の最適化を図るために、再生可能エネルギーの潜在力考慮に役立つ検査診断や、エネルギー管理システム設置を踏まえたコントロールソフトウェア開発などの一連の手段を打ち出しました。

### 廃棄物管理

各種資材を大量に生産かつ使用している建設関連部門では、ビジネス活動から生じる廃棄物を法的義務レベル以上に再利用し活用するため革新的な戦略を展開しています。

一方、ブイグ・テレコムは中古携帯電話のリサイクル流通システムを整えています。このようにブイグでは、社会

2014年にÉcoQuartier認証を受けたポルドーのエコタウンGinko (ブイグ・イモビリエが開発)



的使命を持つ専門連帯企業の協力を仰ぎながら、グループ全体で電子廃棄物のリサイクルに取り組んでいるのです。

## 社会的課題

### 倫理原則尊重

ブイグは業務行動に際して厳格な規律を遵守するように尽力しています。2014年度には競争法、汚職防止、財務情報、利益相反の分野におけるグループ倫理コードを補完・例証するコンプライアンス計画が策定されました。その内容は社内報、イントラネット、書簡などを通じてスタッフに周知徹底されました。

また、ブイググループの価値観や倫理観に関する管理職向けの研修がブイグマネジメント研究所 (IMB) で実施されています。2002年に当研究所が設立されてから現在に至るまで700人以上の管理職が研修に参加しました。

ヴォクリューズ県モン・ヴァントゥに通じる車道 (コラスがリサイクル再処理)



## 気候変動問題

温室効果ガス排出  
(データは国内外)



2014年度 CO<sub>2</sub>換算

1707万6千トン

ブイグには、気候変動という大きな課題に解決策を提供する主体としての使命があります。この使命を果たすべく、2014年度に「Trophées Énergie & Carbone」(エネルギー&炭素トロフィー)と銘打った社内コンクールを開始しました。

その狙いとするところは、エネルギー節約と温室効果ガス排出削減を計測可能な形で推進させられるイノベーションを奨励することです。この社内コンクールには、グループ各事業部門から合計180を数える企画がエントリーし、そのうちの8つに賞杯が授与されました(内容はウェブサイトwww.bouygues.com参照)。





コラスの技術メセナにより周辺路(総面積6000m<sup>2</sup>)が改修されたシャンボール城

## 責任ある購入

ブイグは仕入先、下請け先、サービス提供者をCSR（企業の社会的責任）の模範的实践に導く「責任ある購入」の方針を貫いています。この方針は各事業部門でもフォローされ、2014年度には部門別に複数の社会的認知を獲得しました。例えば、コラスに対する前述の「Achats durables et responsables」（持続可能な責任ある購入）賞、テー・エフ・アンの購入方針に対する「Rencontres internationales de la diversité」（国際多様性会議）賞などです。

2014年1月、ブイグはグループ全体としての購入方針とCSR（企業の社会的責任）方針を正式に決めました。そこでは今後の目標が定められ、各事業部門が2015年末までに展開すべき行動計画が述べられています。具体的にはCSR課題マッピング、各種要件、諸規則、達成目標、及び諸指標の明確化などが含まれます。



### 追加情報

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
@GroupeBouygues

フランシス・ブイグ企業財団の  
奨学生マリーヌ＝エヴァ（右）  
と後援人ディディエ  
（ブイグ・テレコム所属）



## メセナ方針の展開

ブイグ本社のメセナ活動は、主として「教育」、「保健」、及び「人道」の3領域で展開されています。例えば、2014年に創立10周年を迎えたフランシス・ブイグ企業財団は、優秀でありながら経済的困難に直面している高校生が大学教育を受けられるように援助しており、ブイググループの従業員（又は社会人になった元奨学生）が後援人として奨学生を個別にサポートする仕組みになっています。現在の10期生まで含めて合計546人の青年が当財団から奨学金を得ています。

また、本社や5傘下企業の中心部で推進されるメセナ活動の他に、事業進出先の地域社会に溶け込んで雇用促進や社会同化などへの貢献にも努めています。

TFI

## パリ気候2015

### 気候変動問題へのコミット

テー・エフ・アンは、「パリ気候2015」（2015年11月30日～同年12月15日パリで開催予定のCOP21）に対する関与の一環として、2015年1月6日、環境問題の解決策を探るイベントを催しました。

このイベントには、地球環境保護のための共和国大統領特使のニコラ・ユロ氏、国連グローバル・コンパクト顧問のプリス・ラロンド氏、The Shift Project<sup>(a)</sup> 代表のジャン＝マルク・ジャンコヴィッチ氏、及びIPCC<sup>(b)</sup> 副議長のジャン＝バスカル・ヴァン・イベルセルといった錚々たるメンバーが集まりました。ちなみに、IPCCは2007年に前米副大統領アル・ゴア氏とともにノーベル平和賞を受賞しています。

 #TFIPARISCLIMAT2015



このQRコードを読み取ると  
COP21のサイトに行けます

- (a) ヨーロッパをカバーする学際的シンクタンク。炭素や化石エネルギーの問題から解放された経済システムの実現を目指している
- (b) 「Intergovernmental Panel on Climate Change=気候変動に関する政府間パネル」。UNEP(国際連合環境計画)とWMO(世界気象機関)が共同設立



# 写真と数字で見る2014年度

1. 香港・珠海市・澳門（マカオ）を結ぶ橋の工事  
ブリグ・コンストラクションがこれまで手掛けた中で最大の長さ  
（42キロメートル）
2. ブイグ・イモビリエに開発を委ねられたナンテールCœur de  
quartier（街のハート）のプロジェクト第2段階（UrbanEra®  
アプローチによる）
3. ビュイ＝ド＝ドーム県クレルモン＝フェランの  
高速道路A71号線拡張工事（コラスが受注獲得）
4. ブイグ・テレコムが提供する「トリプルプレイ」の広告
5. TF1の娯楽番組として最高の視聴率（視聴者数1300万人<sup>(a)</sup>）を  
記録したコンサート『Bon anniversaire Les Enfoirés』  
（2014年3月放映）



## 3つの指標

### SRIインデックス

ブイグでは社会・環境分野への強力な結集を図り、  
3つのSRI（社会的責任投資）インデックス（MSCI  
Global Sustainability、STOXX Global ESG  
Leaders、及びEuronext Vigeo Eurozone 120）を導入

## 直径17.6メートル

### 世界最大の掘削機

香港国際空港があるランタオ（大嶼山）島とテュンムン（屯門  
区）とを結ぶ大規模な海底道路トンネル工事を完工するため、  
ブリグ・コンストラクションは直径17.6メートル（世界最大規  
模）の掘削機を活用



## 受注額3億1800万ユーロ

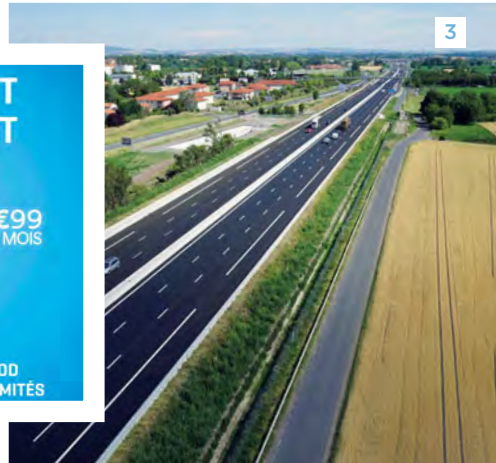
### 新規受注の獲得

レユニオン島の沿岸道路4区画工事をコラスが  
新規受注（3億1800万ユーロ）

## 月額19.99ユーロ

### 新たな料金標準

ブイグ・テレコムが月額19.99ユーロの「ト  
リプルプレイ」（電話、インターネット、テ  
レビ）サービスを開始して、固定ブロードバ  
ンド市場に新たな料金標準を導入。この画期  
的スタンスのおかげで同社は2014年度に固定  
分野で業界トップの顧客純増を実現



## 視聴者1690万人<sup>(a)</sup>

### 準々決勝の観戦

2014年7月にTF1が放送した「2014 FIFAワ  
ールドカップ準々決勝フランス対ドイツ戦」  
を1690万人が視聴

(a) データはMédiamétrie - Médiamatの調査





# 2014年度 グループ要約データ

## 連結貸借対照表 (12月31日現在)

単位:100万ユーロ

資産の部	2013 (再処理) <sup>(a)</sup>	2014
有形及び無形固定資産	8,112	8,267
営業権 <sup>(b)</sup>	5,245	5,286
非流動金融資産 <sup>(c)</sup>	4,082	4,663
その他非流動資産	251	288
<b>非流動資産合計</b>	<b>17,690</b>	<b>18,504</b>
各種流動資産	11,814	12,199
現金預金等	3,546	4,144
金融商品 <sup>(d)</sup>	14	21
<b>流動資産合計</b>	<b>15,374</b>	<b>16,364</b>
売却見込み保有資産・事業 <sup>(f)</sup>	1,151	
<b>資産合計</b>	<b>34,215</b>	<b>34,868</b>

純資産及び負債の部	2013 (再処理) <sup>(a)</sup>	2014
自己資本	7,150 <sup>(e)</sup>	7,854
非支配株主持分	1,519	1,601
<b>純資産合計</b>	<b>8,669</b>	<b>9,455</b>
長期金融債務	6,601	5,850
非流動性引当金	2,173	2,305
その他非流動負債	167	153
<b>非流動負債合計</b>	<b>8,941</b>	<b>8,308</b>
短期金融債務	1,006	1,267
各種流動負債	15,045	15,574
短期銀行借入等	362	234
金融商品 <sup>(d)</sup>	26	30
<b>流動負債合計</b>	<b>16,439</b>	<b>17,105</b>
売却見込み保有事業 <sup>(f)</sup> の関連負債	166	
<b>純資産及び負債合計</b>	<b>34,215</b>	<b>34,868</b>
正味金融債務	4,435	3,216

(a) 2013年12月31日現在の財務状況はIFRS第10号及び第11号の適用により再処理

(b) 連結対象企業の営業権

(c) 持分適用分を含む(付随する営業権込み)

(d) フェアバリュー表示による債券ヘッジ分

(e) アルストム株評価損の影響を含む

(f) テー・エフ・アンによるEurosport International支配権譲渡と、コラスによるCofiroute出資分譲渡(ともに2014年度実施)に関係

(g) Eurosport International出資分(31%)譲渡と残余保持分(49%)再評価によるキャピタルゲイン3億1300万ユーロを含む

(h) Cofirouteに対するコラス出資分の譲渡による正味キャピタルゲイン2億5300万ユーロを含む

(i) 4G周波数帯購入費用の資産計上額3300万ユーロを含む

(j) コラスによるCofiroute出資分譲渡価額2億7000万ユーロ、Eurosport International出資分(31%)譲渡価額2億5900万ユーロを含む

## 連結損益計算書

単位:100万ユーロ

	2013 (再処理) <sup>(a)</sup>	2014
売上高	33,121	33,138
調整前営業利益	1,319	888
その他営業収支	(91)	245 <sup>(a)</sup>
<b>営業利益</b>	<b>1,228</b>	<b>1,133</b>
金融費用	(304)	(311)
その他金融収支	(26)	10
支払税	(360)	(188)
持分法投資損益等	217	420 <sup>(h)</sup>
<b>調整前当期純利益</b>	<b>755</b>	<b>1,064</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	(108)	(257)
<b>親会社に帰属する当期純利益</b>	<b>647</b>	<b>807</b>
アルストム評価損	(1,404)	
<b>連結当期純利益</b>	<b>(757)</b>	<b>807</b>

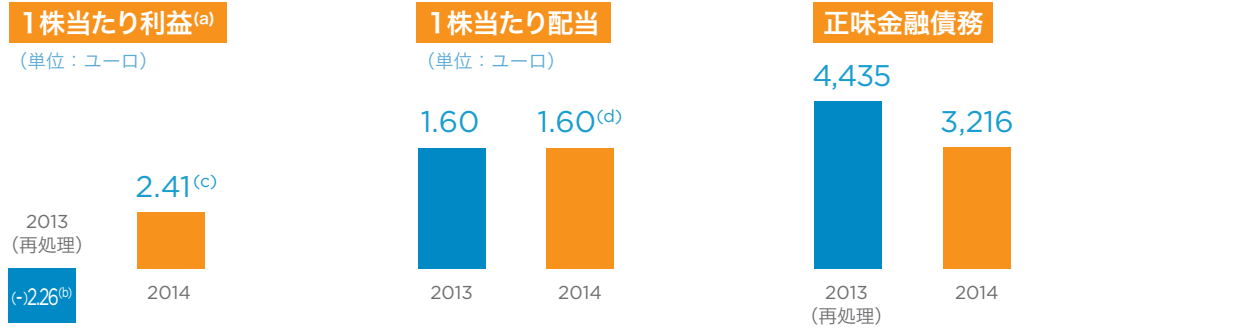
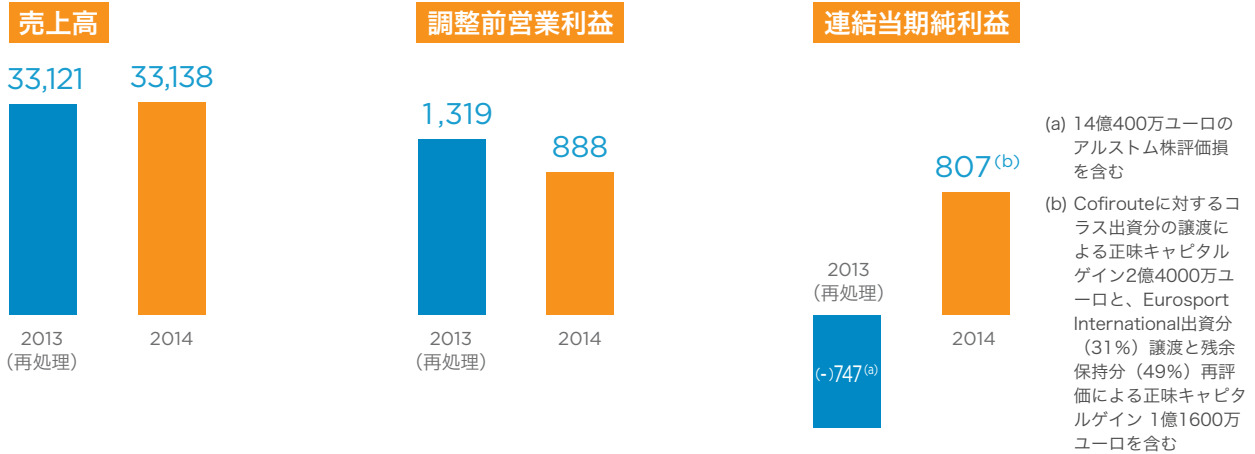
## 連結キャッシュフロー計算書

単位:100万ユーロ

	2013 (再処理) <sup>(a)</sup>	2014
<b>営業キャッシュフロー</b>		
グロスキャッシュフロー	2,720	2,258
支払税額	(294)	(319)
運転資金増減	(180)	8
<b>A 営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>2,246</b>	<b>1,947</b>
<b>投資キャッシュフロー</b>		
正味事業投資	(1,271) <sup>(i)</sup>	(1,362)
その他投資関連	(169)	1,047 <sup>(i)</sup>
<b>B 投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>(1,440)</b>	<b>(315)</b>
<b>財務キャッシュフロー</b>		
配当金支払	(590)	(198)
その他財務関連	(1,181)	(818)
<b>C 財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>(1,771)</b>	<b>(1,016)</b>
<b>D 現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>(58)</b>	<b>110</b>
<b>増減額 (A + B + C + D)</b>	<b>(1,023)</b>	<b>726</b>
Eurosport Internationalキャッシュフロー相殺	(69)	
<b>期首残高</b>	<b>4,276</b>	<b>3,184</b>
<b>期末残高</b>	<b>3,184</b>	<b>3,910</b>

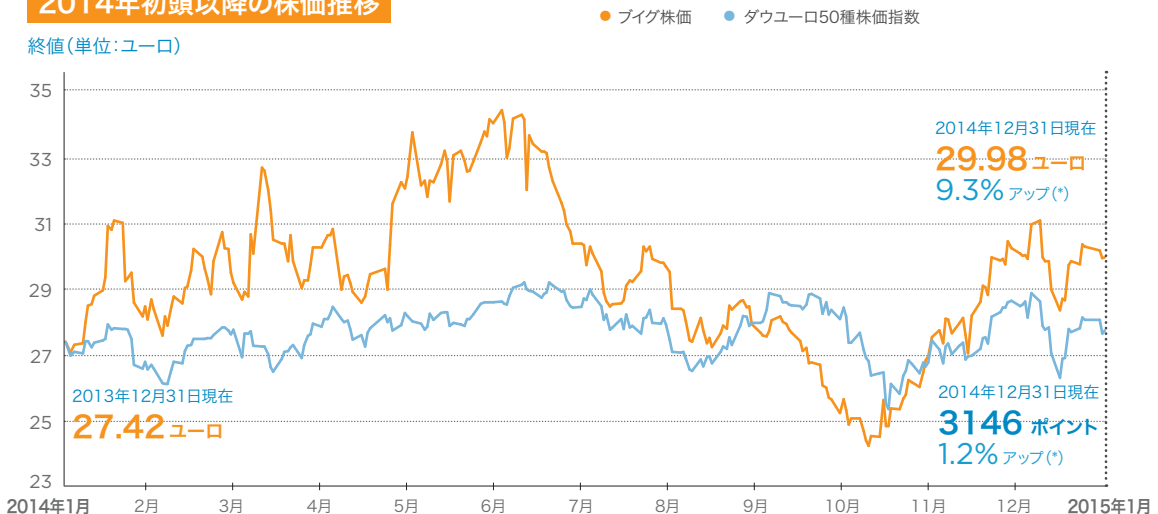
# 2014年度グループ主要数値

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]  
 持分法適用会社であるアルストムは当期純利益のみに貢献している  
 (単位: 100万ユーロ)



- (a) 特別損益分等をのぞいた連結当期純利益
- (b) 14億400万ユーロのアルストム株評価損を含む。2013年度発表済みの1株当たり利益はIAS (国際会計基準) 第33号の適用により、株式配当の一環として2014年度に発行された株数から再処理
- (c) Cofirouteに対するコラス出資分の譲渡による正味キャピタルゲイン2億4000万ユーロと、Eurosport International出資分(31%)譲渡と残余保持分(49%)再評価による正味キャピタルゲイン1億1600万ユーロを含む
- (d) 2015年4月23日の株主総会で提案予定

## 2014年初頭以降の株価推移





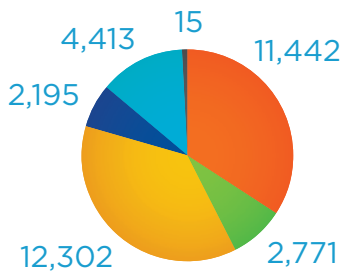
## 各事業部門の貢献

持分法適用会社であるアルストムは連結当期純利益にのみ貢献している

(単位：100万ユーロ)

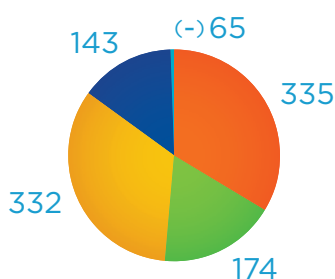
### 売上高

33,138



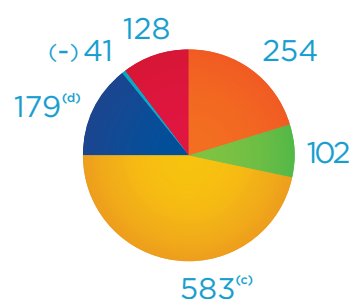
### 調整前営業利益<sup>(a)</sup>

888



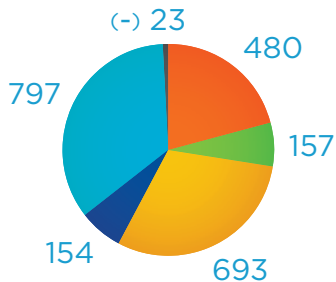
### 連結当期純利益<sup>(b)</sup>

807



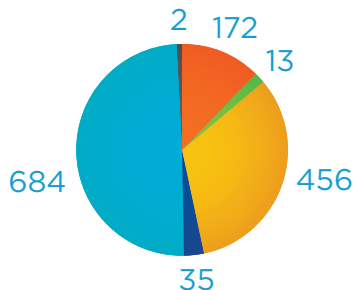
### グロスキャッシュフロー

2,258



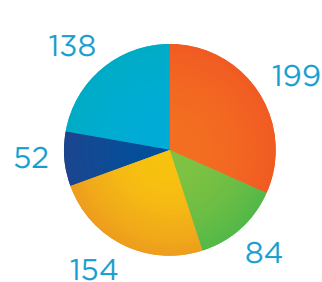
### 正味事業投資

1,362



### フリーキャッシュフロー<sup>(e)</sup>

397



● ブイグ・コンストラクション ● ブイグ・イモビリエ ● コラス ● テール・エフ・アン ● ブイグ・テレコム ● ホールディングカンパニー等 ● アルストム

(a) ホールディングカンパニー等の調整前営業利益は3100万ユーロの赤字

(b) ホールディングカンパニー等の当期純利益は3億9800万ユーロの赤字。そこにはホールディングカンパニーの営業権償却1億4700万ユーロが含まれる(コラスのCofiroute譲渡に係わる1億3200万ユーロと、Eurosport International譲渡に係わる1500万ユーロの合計1億4700万ユーロ)

(c) Cofiroute譲渡による正味キャピタルゲイン3億7200万ユーロを含む

(d) Eurosport International出資分(31%)譲渡と残余保持分(49%)再評価による正味キャピタルゲイン1億3100万ユーロを含む

(e) フリーキャッシュフローはグロスキャッシュフローから正味金融費用、支払税額、及び正味事業投資を差し引いて算出され、運転資金の増減分は含まれないホールディングカンパニー等のフリーキャッシュフローは2億3000万ユーロの赤字

グループ傘下のブイグ・コンストラクション、ブイグ・イモビリエ、及びコラスの3社が手掛ける建設関連事業では、ブイグは世界的先導企業の地位を享受しています。ブイグの将来展開を支える強みと優位性としては、充実した人的資本、高付加価値の革新的サービス、「持続可能な建設」におけるリーダーシップ、強力な国際的プレゼンスなどが挙げられます。

## 2014年度統合キーデータ

従業員総数

11万5124人

総売上高

265億ユーロ

(2%増)

当期純利益<sup>(a)</sup>

9億3900万ユーロ

(38%増)

(a) Cofiroute社に対するコラス出資分の譲渡によるキャピタルゲイン  
3億7200万ユーロを含む

ブイグ・コンストラクションが拡張工事を行ったマルセイユ自転車競技場  
「スタッド・ヴェロドローム」(2014年10月屋根付きリニューアルオープン)



建設関連事業

# より良い 生活環境のために



## 建設関連事業

都市計画や交通整備といった大きな課題に応えるために、ブイグでは幅広い分野にまたがって活動しています。すなわち、**ブイグ・コンストラクションの建築・土木・エネルギー・サービス・営業権、ブイグ・イモビリエの不動産開発、及びコラスの各種交通インフラ**です。

### ビジネス戦略

世界100カ国で建設関連事業を展開するブイグは、当該セクターの世界的リーダー企業の仲間入りを果たしています。インフラ需要の増加を支援材料として、長期的な成長が見込める分野に足場を築いているのです。

フランス国内外のお客様のためにイノベーションと「持続可能な建設」に依拠しながら、採算の取れる成長を重視することがブイグの事業戦略の要です。

### 強みと優位性

#### 人的資本

人的資本（ヒューマン・キャピタル）はブイグのまさに財産です。スタッフたちのノウハウ、経験、モチベーションを振り所にすることにより、ブイグは官民のクライアントのニーズに一層適合かつ対応できています。人的資本を大切にするからこそ、建設関連事業においてももしっかり取り組むべき中心的課題なのです。

コラスの子会社Colas Railが延長工事を実施したマレーシアの中心都市ライトレール線



### 革新的な高付加価値を提供

・プロジェクトに係わる全バリューチェーンをフルカバー  
ブイグは資金調達、企画、建設、メンテナンスまでを包括的に提案しています。

・世界に認められる技術力  
ブイグはトンネル、橋梁、高層ビルなどの複合プロジェクトに関する高度な技術ノウハウを持っていることを国際的に認知されています。

・「持続可能な建設」という成長セクターで競争優位

家庭や企業などの最終ユーザーのエコロジー・フットプリントやエネルギー費用を減らすことを目指して、倦まず弛まずイノベーションを続けています。ブイグはフランス国内外において、プラスエネルギー型建物やエコタウンのエキスパートとして活動しています。

・専門分野の活動

ブイグはクライアントの要望に応えるために、エネルギー網、ファシリティマネジメント、鉄道などの新たな専門分野も展開しています。

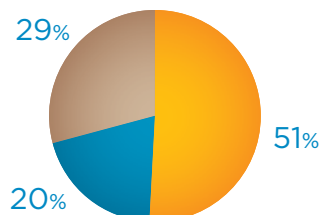
### 堅固な国際プレゼンス

フランス国内で建設関連事業を限らず展開しているだけでなく、世界の五大洲にも果敢に進出しています。そして、各地に根付いた現地法人の力を結集して、目指す大型プロジェクトの達成に向けてスタッフを適宜に動員する能力を発揮しています。

### 大きな適応力

ブイグの建設関連事業においては固有のノウハウを活用しながら、クライアントのニーズや市場動向に合わせて提案内容を迅速に調整しています。

### 地域別受注残高



- フランス本国
- 国外ヨーロッパ
- その他 (アフリカ・中東・アメリカ・アジア・太平洋)

### コラス

#### 業務統合

#### 資材の生産とリサイクルをコントロール

コラスは道路建設プロセスの上流部門で業務統合を推進し、資材の生産とリサイクルを大規模に展開しています。事業活動に必要な資材をうまく管理することが、コラスのビジネス戦略の要になっています。その目指すところは、調達体制を充実させて資材を安定確保しながら業績と競争力上伸を図ることです。

コラスは乳剤と舗装材の世界トップの生産量を誇る一方、骨材についても27年分の生産量に相当する23億トンの認可備蓄を保持し、さらには18億トンの潜在備蓄も見込めます。

骨材の採掘活動（すなわち新採石場オープン）を少なくするために、コラスは大規模なリサイクル活動を展開しています。これが功を奏して、最終クライアントのために同一のビジネスパフォーマンスを維持しながら経費節約を果たし、コラス自身にとってもエネルギー消費の削減と資源の節約が可能になっています。

### 2014年度ハイライト

#### 主な譲渡と取得

- ・ Cofiroute社に対するコラスの16.67%出資分を譲渡
- ・ カナダのPlan Group社をブイグ・コンストラクションが取得
- ・ デンマークの舗装材生産販売会社をコラスが取得
- ・ オーストラリアのSunstate道路舗装部門の資産をコラスが取得





ブイグ・コンストラクション、コラス、アルストムが共同で手掛けている ニーム・モンペリエ間LGVバイパス線工事



### 建設とサービスの 総合プレイヤー

世界80カ国に進出しているブイグ・コンストラクションは、ユーザーの生活環境と職場環境を日々改善するような製作物を企画・施工・運営し、「持続可能な建設」の先導企業として、顧客のベターライフの構築を支援するために長期的にコミットしています。



### 不動産開発の 国内リーダー

ブイグ・イモビリエは都市開発運営業者として、フランス国内36支店と世界3拠点のネットワークを活かしながら、住宅、オフィスビル、商業施設、及び「持続可能な街」の整備など各種プロジェクトを推進しています。



### 交通インフラの ワールドリーダー

世界50カ国に拠点を持つコラスは交通インフラの建設・保守を扱っており、業務のほとんどのプロセスを統合しています。コラスは、交通、都市化、環境の諸課題に対応しています。

## 建設関連事業

### 非常に堅固な財務体質

ブイグの建設関連事業においては、営業面と資金面のリスクをうまくコントロールしているおかげで安定的にキャッシュフローを生み出しており、クライアントから評価の決め手とみなされる堅固な財務基盤を持っています。

### 2014年度の業績

ブイググループの建設関連事業は2014年度も引き続き国際的ダイナミズム、競争力、及び力強い適応力を発揮しました。また、これらの優位性を生かして経営基盤の強化を図り、フランス国内の業況低下に対処することができました。



コートジボワール最大都市アビジャンの班長Zarata Belem氏（ブイグ・コンストラクション所属）

### しっかりした営業活動

建設関連事業全体の2014年末受注残高は前年に並ぶ276億ユーロの高水準に達しました。国際舞台での活躍によってフランス国内の不振をカバーできました。ブイグ・コンストラクションとコラスの国外受注残比率は53%になったのです（前年度は50%）。

ブイグ・コンストラクションの受注額は116億ユーロでした。その中には蓮塘（Liantang）のトンネル工事と、鉄道路線「沙田至中環線」（さでんしちゅうかんせん）工事という香港の2大プロジェクトが含まれています。この結果、総受注残高は181億ユーロを確保しており将来の事業見通しは良好です。

ブイグ・イモビリエはマーケットシェアをしっかりと確保し、住宅予約販売を前年度比2%増の19億ユーロまで押し上げました。オフィス・商業ビル関連では、環境配慮型「グリーンビル」や即入居可能なターンキー方式に注力する戦略が当たって、6億300万ユーロの予約販売高を実現しました。2014年12月末時点における総受注残高は24億ユーロでした。

コラスの受注残高は前年度比微増の72億ユーロでした。2014年第2四半期以降、公共投資が激減して国内の道路施工市場が激しく落ち込んだ中での快挙でした。海外県・海外領土や北米などの国際舞台と鉄道分野における躍進が、フランス本国の道路関連の低迷を補う形になったのです。

### 2014年度ハイライト（続き）

#### 主な譲渡と取得（続き）

- ブイグ・イモビリエが、ユニークな老人ホーム「Les Jardins d'Arcadie」（アルカディアの園）の国内展開のためにAcapace社と戦略的合意

#### 大型受注案件

- 香港の鉄道路線「沙田至中環線」（さでんしちゅうかんせん）
- オー＝ド＝セーヌ県ブローニュ＝ビヤンクルのCité Musicale（音楽の都）
- ガーナのRidge Petrol Hospital（リッジ病院）
- レユニオン島の高架橋・沿岸道路・インターチェンジ
- 英国で2つの鉄道保守複数年契約
- カナダの幹線道路63号線複数区間
- SMA社の将来のパリ本社

#### 進行中工事

- パリの国防省
- 香港・珠海市・澳門（マカオ）を結ぶ橋
- ニーム・モンペリエ間LGVバイパス線
- ドーハのQatar Petroleum District（カタール石油地区）複合施設
- カナダのイカルイト国際空港
- ハンガリーの高速道路M4・M85・M86及びスロバキアの高速道路R2
- マレーシアのライトレール線（クラナ・ジャヤからクアラランブルまで）

#### 引渡済み物件

- シンガポールの総合スポーツ・娯楽施設 Sports Hub
- マイアミ港の海底トンネル
- マルセイユ自転車競技場「スタッド・ヴェロドローム」
- パリの動物園
- ロクブリュヌ＝カップ＝マルタンのエコタウンCap Azur
- Clarins社のパリ新社屋
- La Française REMに売却したリヨンの「ヒガシ」ビル（Hikari計画による）
- ブザンソンとマルセイユ及びブダペスト（ハンガリー）の市街電車

### 建設関連事業

#### 売上高の地域別内訳

フランス国内

148億7000万ユーロ

(56%)

北米

28億7000万ユーロ

(11%)

中南米

2億1500万ユーロ

(1%)

国外ヨーロッパ

48億7100万ユーロ

(18%)

アジア・太平洋

21億6100万ユーロ

(8%)

アフリカ・中東

15億2800万ユーロ

(6%)

総額265億1500万ユーロ





マイアミのシティセンターに通じる水底トンネル（ブイグ・コンストラクションが引渡完了）

### 予想通りの数値実績

建設関連事業の2014年度総売上高は、国際舞台での精力的な活動に牽引されて前年度比2%増の265億ユーロになりました。

建設関連事業の調整前営業利益は8億4100万ユーロ、調整前営業利益率は3.2%を記録しました。困難なビジネス

環境にも関わらず確かな採算性を維持したのです。

2014年度は、ブイグ・コンストラクションの複数の大型工事があまり進捗せず、フランス国内の道路施工市場が大幅に落ち込み、さらにはコラスの精製品販売ビジネスで営業損失が生じるなど不利な事情が重なりました。

そこで各社とも必要な適応プランを実施して、硬直的だったコスト構造を大幅に改善することに成功しました。この結果、堅固な財務体質を保持し、2014年末には38億ユーロの正味現金を計上することが可能になりました。





2012年熱効率規制に対応して、104%のエネルギー節約を実現したオー＝ド＝セ＝ヌ＝ヌ県Green Office® Rueil

## 主要課題としての 「持続可能な建設」

「持続可能な建設」は、気候変動と天然資源減少という21世紀の環境問題に対する一つの答えです。

ヨーロッパではEUが定めたエネルギー節約目標を達成させるために、1億9000万戸の住宅に熱エネルギー面の改修を施す必要があります。

この点、ブイグの建設関連事業部門は、個々の建物だけでなく街全体の整備に関しても具体的な答えを提供しているのです。

## 改善される建物の性能

ブイグは低エネルギー消費建物の新規建設に係わるノウハウを国内外で展開し、建物の完成時には該当する建造物保証を付しています。

フランス国内では環境保護に関する法律義務を超えて、プラスエネルギー型建物をお客様のために建築しています。プラスエネルギー型建物とは、エネルギー消費量を上回る再生可能エネルギーを年間ベースで生み出せる建物を指します。

## プラスエネルギー型への指向

ブイグ・イモビリエのプラスエネルギー型商業ビルGreen Office®は、特約保証する建物の高エネルギー効率と、最高の快適性の追求とが両立すること

を証明しています。Green Office®の経済モデルは、格安の維持管理費が若干高めの家賃をカバーするもので、投資家と利用者（入居者）の両方にとって有利になっています。ブイグ・イモビリエはこの経済モデルを推進したおかげで、フランスのオフィス・商業ビル業界が不況にあえぐ中で発展を遂げることができました。

## 熱エネルギー面の改修推進

熱エネルギー面の改修工事は非常に有望な事業分野になっています。フランスでは3300万戸の住宅のうち55%<sup>(a)</sup>が熱効率規制の施行前に建てられており、400万戸<sup>(a)</sup>はエネルギーを極端に消費<sup>(b)</sup>する構造になっています。ブイグはこれを踏まえて、あらゆる種類の建物に対応したエネルギー効率改良のセット提案を行ってきました。

ブイグ・コンストラクションは2014年度中に本社ビルChallengerの改修を完了させました。この結果、総面積6万5000平方メートルの本社ビルはプラスエネルギー型となり、再生可能エネルギー管理生産、水処理、生物多様性保護の点で前衛的な技術を備えるようになりました。ここで言う再生可能エネルギーとしては地熱、太陽光、熱エネルギーが含まれます。ChallengerはアメリカのLEED®、イギリスのBREEAM®、及びフランスのHQE®という最高水準の環境認証を取得しました。これは世界でも他に類のない快挙だと言えます。

## ブイグ・コンストラクション

環境に配慮しながら  
優良プロジェクトを企画

環境保証コミットメントまたは環境認証付き建物の受注割合

(データは国内外の建設事業全体<sup>(a)</sup>)



建物の受注における環境保証の割合は2007年に23%でしたが、複数の大型案件があった2014年には66%に上昇しました。

(a) 国外事業は56%を占める

## ブイグ・イモビリエ

オフィス・商業ビルの成長率引力となる  
グリーンビルを推進

2014年度中に建設中または引渡済みのGreen Office®の床面積



2014年度には、シャトネ＝マラブリーとリュエイユ＝マルメゾン及びリヨンのHikari計画（商業部分）のGreen Office®47,589 m<sup>2</sup>に、ナンテルの新Green Office® Spring 35,200 m<sup>2</sup>が加わりました。床面積で見ると、ブイグ・イモビリエが目下建設中のオフィス商業ビルの27%がプラスエネルギー型建物になっています。これは2015年度中に20%にする目標に沿ったものです。

(a) Ademe(環境エネルギー管理庁)のデータによる

(b) 1年間に1㎡当たり400 Kwh以上の1次エネルギー消費

## 生物多様性の尊重と促進

ブイグは、工事現場や砂利採石場において生物多様性の保護方針を貫いています。2012年に設立されたBiositiv<sup>(a)</sup>は、建設関連事業主体が植物種の保持戦略を立てる際にバックアップしています。

生物多様性の問題が特に都市部の不動産セクターで一層考慮されるように、Cibi<sup>(b)</sup>は2013年末にBio-diverCity™の国際認証を設けました。2014年度は、ブイグ・コンストラクションとブイグ・イモビリエの複数のプログラムがこの国際認証を取得しています。

## 建造物のメンテナンス

「持続可能な建設」の観点から、建物の性能は企画施工から維持運営までのライフサイクル全体で評価されます。そのため、Bouygues Energies & Services社は、建造物のメンテナンス支援サービスを提供しています。それはビル群の維持運営費のコントロールを長期的に保障するものです。

## 持続可能な街づくり

ブイグはエコタウン整備を専門的に扱うフランス企業の一つです。住人の生活環境改善と、資源消費の抑制とを両立させることがエコタウンの使命です。ボルドーのGinko、リヨンのHikari、チューリッヒのGreenCityなど、これまで複数のエコタウンのプロジェクトが完成済みまたは開発中になっています。

## エネルギーの管理

エネルギーを賢く管理することは、オフィススペース、商業スペース、及び余暇スペースの利用者や住民の光熱費の制御に役立ちます。それは今や、あらゆるエコタウン計画の前提要件になっています。この点、スマートグリッ

ド（インテリジェント送配電網）はCO<sub>2</sub>排出量を減らしつつ、電力消費のピーク緩和と送配電網の全般的バランスにも貢献しています。イシー=レームリノーで進められているIssyGrid<sup>®</sup>の試みはその一例です。

また、Bouygues Energies & Services社は独自のCitybox<sup>®</sup>システムにより、市町村が公共照明を最適な形で使えるように支援しています。すなわち街灯を集中操作したり、スピーカーや監視カメラなどの都市の新ツールを駆使したりするのです。一方、同社は電気自動車の充電所の設置管理のためにAlizé<sup>®</sup>システムを開発しました。

## 環境に優しい交通を重視

交通の改善も、明日の都市管理のもう一つの主要課題です。現在、アルストム、Bouygues Travaux Publics、及びColasの各社は、路面電車や地下鉄などの公共交通の開発を手掛ける大手企業として、電気自動車の展開に必要なインフラ拡充に共同で取り組んでいます。

さらにもう一つの課題としては、住まいと職場の距離を縮めることが考えられます。そこで、ブイグ・イモビリエは2014年末にNextdoor<sup>®</sup>という「テレセンター」のコンセプトを事業化開始しました。これは、インターネットに接続されたマルチユーザー方式の作業拠点を会員の自宅近くに提供しようとするものです。

これらのイノベーションは、ブイグ傘下企業の協働アプローチとシナジー効果が、的確な産業提携によって強化されることで実現可能になっています。



追加情報

[www.bouygues.com](http://www.bouygues.com)  
[@GroupeBouygues](https://twitter.com/GroupeBouygues)

(a) ブイググループの各事業部門が、生物多様性に関する戦略をうまく立てられるように支援する内部助言機関

(b) 「Conseil International Biodiversité & Immobilier」（生物多様性と不動産国際会議）のこと。ブイグ・コンストラクションを含めた建設業者、デベロッパー、ユーザー、諸団体からなる機関

Ademe（環境エネルギー管理庁）から2度表彰された、アルプ=マリティーム県ロクブリュヌ=カップ=マルタンのエコタウンCap Azur（ブイグ・イモビリエが引渡完了）

## ブイグ・イモビリエ

### 持続可能な街を構想

UrbanEra<sup>®</sup>アプローチによる  
ナンテールCœur de quartier総面積



73,700 m<sup>2</sup>

2014年度、ブイグ・イモビリエはUrbanEra<sup>®</sup>アプローチ<sup>(a)</sup>の一環として、オー=ド=セーヌ県のナンテールCœur de quartier（街のハート）整備プロジェクト第2段階を受託しました。商業施設（13,000m<sup>2</sup>）、オフィス（プラスエネルギー型ビルGreen Office<sup>®</sup>を含めて26,000m<sup>2</sup>）、住宅（34,000m<sup>2</sup>）を一体化させたCœur de quartierには、スマートグリッド<sup>(b)</sup>の制御システムが当初からプランの中に組み込まれています。

- (a) 「持続可能な街」の創設と長期管理を支援するもので、街の初期診断から運営コントロールまでを包括的に扱う
- (b) いわゆる「インテリジェント」な送配電網

## コラス

アスファルト舗装材のリサイクルを奨励

アスファルトの利用価値を高めるための舗装骨材リサイクル率  
（データは国内外のコラス資材生産事業全体）



2014年度

14%

コラスは舗装骨材のリサイクルを行うことにより、エネルギー消費量（引いては温室効果ガス排出量）を減らすとともに、再生不能原料であるアスファルトの利用価値を高めて資源を節約したうえ、資材の廃棄処分量を削減することが可能になっています。また、最終クライアントに対して少ない費用で同一性能のサービスを提供できています（この点はP.14も参照）。



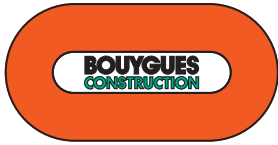


# 写真で見る 2014年度

1. 引渡し時点でバンコク最大の建物となるMahaNakhon (マハナコン) タワーと、バンコクの3つの高層マンション (ブイグ・コンストラクション受注)
2. Wilmotte & Associésが設計した将来のSMAパリ本社 (2014年ブイグ・イモビリエ販売)
3. 官民パートナーシップ (PPP) によるニーム・モンペリエ間LGV/バイパス線建設 (コラス、ブイグ・コンストラクション、アルストム共同受注)
4. 2014年にシンガポールでスタートした世界最大PPP総合スポーツ施設Sports Hub (ブイグ・コンストラクション受注)
5. レユニオン島の高架橋・沿岸道路・インターチェンジ (高架橋は引渡し時点でフランス最長となる) (ブイグ・コンストラクションとコラス共同受注)







# ブイグ・コンストラクション 建設とサービスの総合プレイヤー

世界80カ国で活動しているブイグ・コンストラクションはまさに総合プレイヤーです。その独自のノウハウは、プロジェクトの資金調達からメンテナンスに至るまでの全段階で認知されています。ブイグ・コンストラクションは「持続可能な建設」のリーダーとして、斬新で責任あるアプローチをお客様に提案しています。すなわち社会面、技術面、及び環境面の各課題を統合するアプローチです。

### ・公共と民間の建物建設

住宅、学校、キャンパス、病院、ホテ

ル、オフィスビル、スタジアム、空港、刑務所など

### ・公共土木工事

道路、鉄道、港湾、大型高架橋等、複雑な土木プロジェクトなど

### ・エネルギーとサービス

エネルギーネットワーク、デジタルネットワーク、公共照明、電気工学、気候工学、機械工学、ファシリティマネジメントなど

### ・営業権

交通施設、スポーツ施設、レジャー施設、及び港湾施設の管理運営など

### 従業員数

# 5万3474人

(2014年12月31日現在)



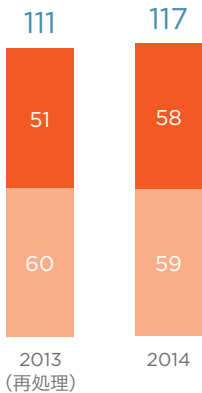
追加情報

[www.bouygues-construction.com](http://www.bouygues-construction.com)  
@Bouygues\_C

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]

### 売上高

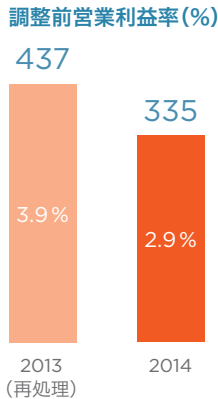
(単位：億ユーロ)



● 国外  
● 国内

### 調整前営業利益

(単位：100万ユーロ)

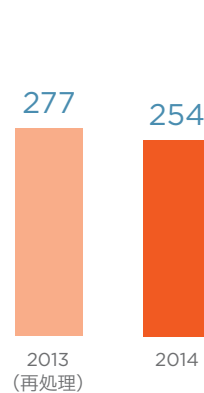


### 調整前営業利益率(%)

3.9% (2013)  
2.9% (2014)

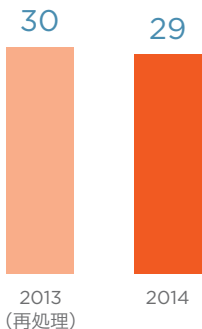
### 当期純利益

(単位：100万ユーロ)



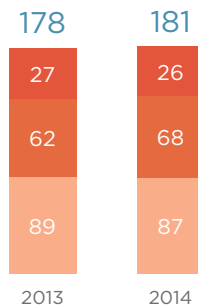
### 正味現金

(12月末現在 単位：億ユーロ)



### 受注残高

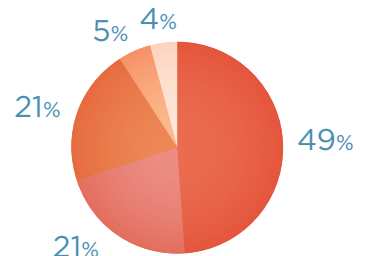
(12月末現在 単位：億ユーロ)



● 5年以上分  
● 2-5年分  
● 1年未満分

### 受注残高の地域別比率

(12月末現在)



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

グリーンビルのノウハウを武器にするブイグ・イモビリエは都市開発運営企業としてのポジションを固めています。そして、持続可能な発展に資するイノベーション、優れた技術と高品質建築、及び顧客満足度をビジネス戦略のベースに据えています。

### ・住宅関連

新規購入希望者をターゲットする「初級・中位レベル」の住宅、ユニークな老人ホーム、及び一戸建て住宅

### ・商業関連

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 (Green Office®)、既存オフィスビルの再開発 (Rehagreen®)

### ・街の整備

住民のライフクオリティを高めるサービスの整備拡充プロジェクトを行う自治体を支援 (UrbanEra®)

### ・国際進出

ベルギー、ポーランド、及びモロッコ

### 従業員数

# 1968人

(2014年12月31日現在)



追加情報

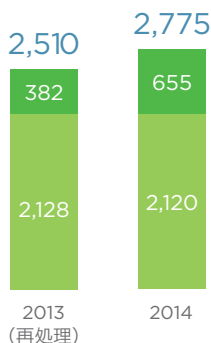
[www.bouygues-immobilier.com](http://www.bouygues-immobilier.com)

@Bouygues\_Immo

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]

### 売上高

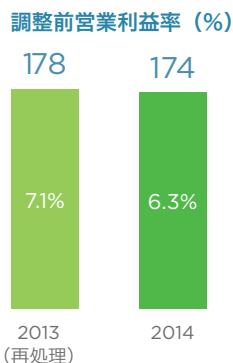
(単位：100万ユーロ)



- オフィス・商業ビル
- 住宅

### 調整前営業利益

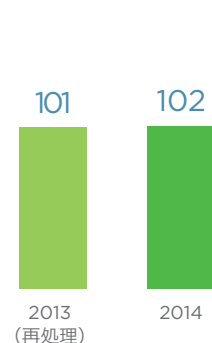
(単位：100万ユーロ)



- オフィス・商業ビル
- 住宅

### 当期純利益

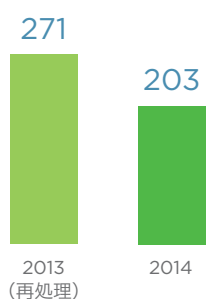
(単位：100万ユーロ)



- オフィス・商業ビル
- 住宅

### 正味現金

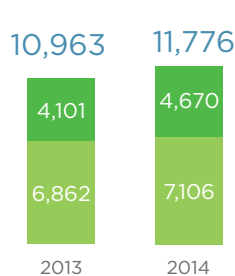
(12月末現在 単位：100万ユーロ)



- オフィス・商業ビル
- 住宅

### 住宅予約販売数

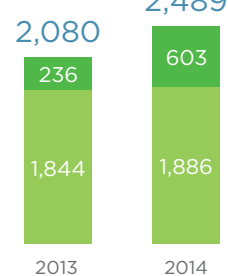
(予約数)



- 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



# コラス 交通インフラのワールドリーダー

コラスは交通インフラの建設と保守の先導企業です。世界五大陸50カ国に拠点を持つ当社は交通、都市化、及び環境の諸課題に応えるため、年間10万件以上の工事を請け負っています。また、コラスはほとんどの業務に係わる資材の生産とリサイクル活動を一体化させています。

### ・道路施工

一般道路、高速道路、滑走路、港湾施設、物流基地、都市整備、レジャー整備

備、公共交通専用レーン（市街電車やバスなど）、土木施設、建物などの建設と保守骨材、乳剤、舗装材、生コンクリート、アスファルトなど建設資材の生産・リサイクル・販売

### ・専門業務

鉄道（企画、エンジニアリング、建設、刷新、保守）、防水膜、精製品販売、道路安全標識、パイプライン

### 従業員数

# 5万9682人

(2014年12月31日現在)



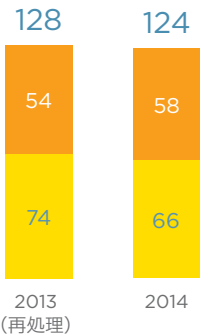
追加情報

[www.colas.com](http://www.colas.com)  
[@GroupeColas](#)

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]

### 売上高

(単位：億ユーロ)

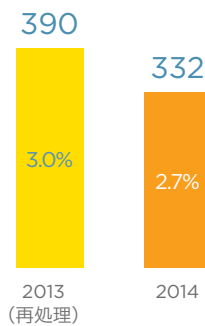


- 国外
- 国内

### 調整前営業利益

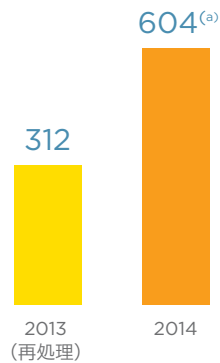
(単位：100万ユーロ)

### 調整前営業利益率 (%)



### 当期純利益

(単位：100万ユーロ)



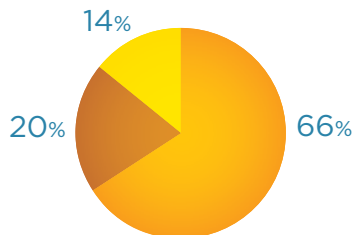
(a) Cofiroute社に対するコラスの出資分譲渡によるキャピタルゲイン3億8500万ユーロを含む

### 受注残高

(12月末現在 単位：億ユーロ)

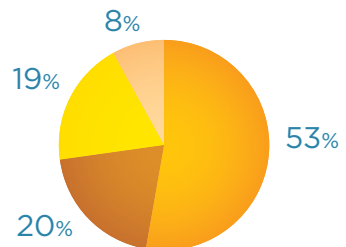


### 分野別売上比率



- 道路施工
- 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




メディア

# 仏テレビ界の トップグループ テー・エフ・アン







総合コミュニケーション企業グループのテー・エフ・アン（TF1）は、世の中に情報を提供し人々を楽しませることを使命と考えています。TF1グループは国内のトップ無料テレビ局を中心に、あらゆる媒体を駆使してユニークなサービスを開発しています。

## 2014年度キーデータ

従業員数

**2951人**

売上高

**22億4300万ユーロ**

(9%減)

調整前営業利益

**1億4300万ユーロ**

(36%減)

全テレビ番組を含めて2014年度視聴率ベスト100のうち95までをTF1が制作  
とりわけ人気を博したテレビドラマ『Nos chers voisins』  
(親愛なる隣人たち)





## TF1グループは2014年度も高水準の視聴者数シェアを維持して、番組制作とデジタル展開における独自のイノベーション戦略の妥当性を証明しました。

TF1、TMC、NT1、HD1という4つの無料テレビ局を擁するTF1グループは、フランスのテレビ界をリードする民間メディアグループです。これら4局の2014年度における累計視聴者数シェアは28.7%<sup>(a)</sup>でした。特にデジタル面に力を入れているおかげで、固定・モバイルの新視聴方式のユーザーも取り込むことに成功しています。有料テレビに関しては、複数の優れたテーマ局（Eurosport、LCI、TV Breizh、Histoire、Ushuaïa TV、）を運営しています。



TF1広告部ではこうしたユニークなサービス提供を武器にして、傘下各テレビ局の大きな視聴実績と、パーソナルデジタルメディアの利点を融合させることを広告スポンサーに提案しています。

TF1グループは映画やドラマなど様々な種類のコンテンツを制作して、あらゆる媒体を通じてそれを有効利用しています。また、テレビショッピングやライセンス関連などを含めて非常に多岐にわたる放送派生ビジネスも展開しています。

他方、自社のビジネス慣行を透明なものにし、不断に改善を図っていくために、テレビ視聴者、株主、サプライヤーなどの全ステークホルダーとの対話を実施しています。

2014年度は、Chaîne préférée des Français 2014<sup>(b)</sup>（2014年度フランス人選好局）に選ばれ、Grand Prix des Médias CB News（CBニュースメディア大賞）を獲得しました。

## ビジネス戦略

TF1グループは次の2点を基軸にしたビジネス戦略を展開しています。

### ・無料テレビにおけるリーダーシップ維持

同時に、採算性の確保のためにコストの動きに十分注意を払う。

### ・成長のチャンスをキャッチ

コンテンツ視聴習慣の変化や広告マーケティング方式の変化についていけるようにデジタル面の拡充を図る。加えて、コンテンツを一層充実させながら映像権分野でも存在感を増すようにする。

## 強みと優位性

### ・国内オーディオビジュアル界でのユニークなポジション

押しも押されぬTF1局を含む4つの相互補完的無料テレビ局を所有

### ・テレビ放送とデジタル展開とのシナジー効果

傘下の各局が放つブランドイメージが波及

### ・広告主にユニークな宣伝チャンスを提供

テレビ視聴者とインターネットユーザーを連結

### ・自他ともに認める力量

映像コンテンツの制作・利用のノウハウ

### ・柔軟な適応能力

TF1グループの発展に資する諸条件を創出

### ・有望なパートナーシップ

2014年秋、ドイツのProSiebenSat.1と提携してMedia For Equityに関する汎ヨーロッパ連合への参加を発表。

新興企業を含めた新たな広告主を獲得するとともに、特にデジタル分野における目覚ましいイノベーション戦略の強化を志向

### ・堅固な財務体質

TF1グループの野心的な成長を財務面から支援

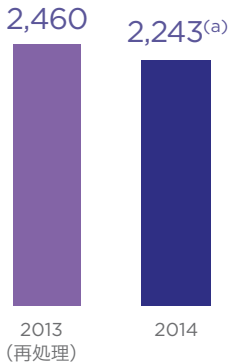
(a) Médiamétrieの調査による2014年平均値  
(b) Puremedias.comがRTL 及び20 Minutesと連携して実施した「TV Notes 2014」（2014年テレビ成績評価）アンケートによる

オーディション番組『The Voice』（ザ・ヴォイス）の4コーチ（Florent Pagny、Zazie、Mika、Jenifer）が送るポジティブウェーブ（プラスの波）

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]

### 売上高

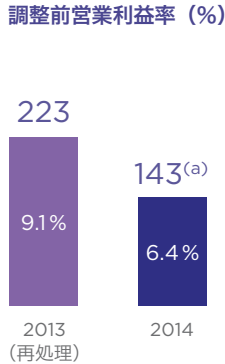
(単位：100万ユーロ)



(a) 2014年5月30日付Eurosport International支配権譲渡を踏まえた数値。TF1が引き続き保持する49%出資分は2014年6月1日より持分法適用対象。2014年1月1日～2014年5月30日におけるEurosport Internationalの売上高貢献分は1億5000万ユーロ、調整前営業利益貢献分は2600万ユーロ

### 調整前営業利益

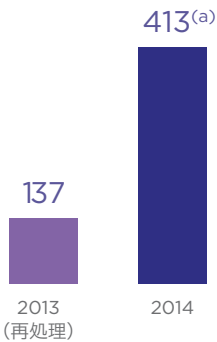
(単位：100万ユーロ)



### 調整前営業利益率 (%)

### 当期純利益

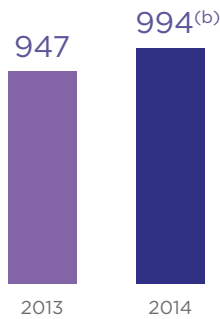
(単位：100万ユーロ)



(a) Eurosport International出資分(31%)譲渡と残余保持分(49%)再評価によるキャピタルゲイン3億ユーロを含む

### 無料テレビ4局<sup>(a)</sup>番組関連費

(単位：100万ユーロ)

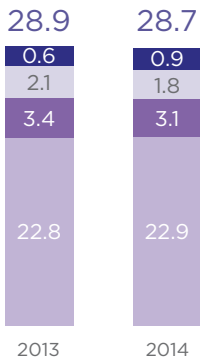


(a) TF1、TMC、NT1、HD1の4局  
(b) 2014 FIFAワールドカップの放送に伴う7400万ユーロを含む

### 無料テレビ局視聴者数シェア<sup>(a)</sup>

(%)

#### 4歳以上個人

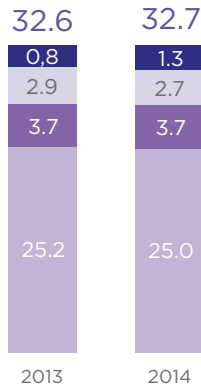


● TF1 ● TMC ● NT1 ● HD1

### 無料テレビ局視聴者数シェア<sup>(a)</sup>

(%)

#### 購買決定者の50歳未満女性



(a) Médiamétrieの調査による平均値

## 2014年度視聴状況

テレビ視聴率ベスト100番組のうち95までをTF1が制作<sup>(a)</sup>

### 最高のテレビ視聴実績

TF1放送「2014 FIFAワールドカップ 準々決勝フランス対ドイツ戦」を1690万人<sup>(a)</sup>が視聴

### 映画の成功

フランス映画『Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu?』が大ヒット

### ユーロスポーツ局

Eurosport Internationalの主要株主になったDiscovery Communicationsグループと提携継続

### CSR (企業の社会的責任)

新たな「3カ年Handicap (障害) 契約」を実施

(a) 2014年度TV視聴率トップ100 (Médiamétrie - Médiamat調査)

### 社会的つながりを推進

連帯行動の金銭換算総 (TF1グループ各局の番組スペース提供分、企業財団関連、現金寄付などを含む)

2014年度  
**3550万ユーロ**

2014年度もTF1グループ各局がRestos du cœur (心のレストラン) Pièces jaunes (入院児童への支援)、及びSidaction (エイズ撲滅運動)に関する特別番組をプライムタイムに大々的に放送しました。

### 視聴者との対話

ソーシャルネットワークでの「ファン」の数

2014年度  
**3000万人**  
(2013年度比1000万人増)

視聴者は様々なソーシャルネットワーク (Facebook、Google+、Twitter、Instagramなど) を活用して、いつでも各種の番組に参加したり司会者と交流したりできます。TF1の番組は現在、セカンドスクリーン上で非常に頻繁にフォローされ話題にされています。また、Trophées des Apps 2014 (2014年度アプリケーション賞杯) に際して、MYTF1が「セカンドスクリーン最良アプリ」、Metronewsが「最良情報アプリ」に選ばれました。



## 2014年度の概況

本年度も激しい競争が続く中で、TF1グループは国内トップ<sup>(a)</sup>の民間メディア企業の座を維持しました。

## テレビ界の雄

TF1グループが擁する4無料テレビ局の2014年度累計視聴者数シェアは28.7%<sup>(b)</sup>でした。一方、「購買決定者の50歳未満女性」の4局累計視聴者数シェアは2013年度比0.1%アップの32.7%でした。TF1局単体の視聴者数シェアは前年度比0.1%アップの22.9%を記録して、業界リーダーとしての地位をあらためて示しました。TMC局とNT1局は激しい競争に直面して苦戦しましたがHD1はシェア拡大を続けました。

TF1グループはデジタル技術によるマルチスクリーン放送サービスを強化しました。視聴率調査のMédiamétrie社は、IPテレビ<sup>(c)</sup>での番組リプレー（再視聴）を含めた新視聴方式から生み出される視聴実績を漸次統合していますが、TF1はその統合視聴実績の点でも優れた成績を出しました。

2014年度の目玉としては、TF1局が放送した「2014 FIFAワールドカップ準々決勝フランス対ドイツ戦」が過去最高の視聴率を獲得したことです。

視聴者サービス関連は家計消費の不振にもかかわらず伸長しました。とりわけTF1

Vidéo（ビデオ販売）が映画『Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?』（訳注：「一体、神様に対して何をしてしまったのか!」という意味のタイトル）のヒットの恩恵を受け、Téléshopping（テレビショッピング）とTF1 Entreprises（ライセンス事業その他）も好調を維持しました。

有料テレビ部門は無料地上波デジタルテレビの競争にさらされて、目下、事業の再構築を図っています。その一環として、TF6局（M6グループ共同番組制作）とStylia局の活動を2014年12月31日付で終了させました。

なお、TF1グループは2014年度中にEurosport Internationalの主要株主になったDiscovery Communicationsとの提携関係をさらに推進しています。

## 2014年度の業績

2014年度のTF1グループの売上高は前年度比9%減の22億4300万ユーロでした。2014年6月以降、Eurosport Internationalがグループの連結対象からはずれたことが響きました。しかしこの点の影響を除外すれば、無料テレビの広告収入が1%減ったにもかかわらず前年度比1%増の売上高を記録しました。広告収入の減少は、激しい競争下で広告料金に対する強い値下げ圧力が生じたためでした。

TF1グループは引き続き適応努力を続けた結果、経常コストをさらに2900万ユーロ節減して費用最適化プランを首尾よく

達成できました。無料テレビ業界の構造変化に対応するため、2008年～2014年の期間に合計2億4000万ユーロの経常費節減を成し遂げたのです。

グループ傘下の4無料テレビ局の番組関連費は、前年度比4700万ユーロ増の9億9400万ユーロになりました。この中には、2014 FIFAワールドカップの放送に伴って発生した7400万ユーロが含まれています。このスポーツイベント分を除外すると、当年度番組関連費は前年度に比べて2600万ユーロの大幅減になりました。

1億4300万ユーロの調整前営業利益には、2014 FIFAワールドカップの放送に加えて、Eurosport Internationalの支配権譲渡の影響が反映されています。4億1300万ユーロ（前年度比2億7600万ユーロ増）の当期純利益には、Eurosport Internationalに関わるキャピタルゲイン3億2800万ユーロが含まれています。2014年末時点におけるTF1グループの手持ち現金は4億9700万ユーロでした。

- (a) データは4歳以上個人を対象としたMédiamétrieのMédiamat調査（2014年12月31日現在の累計視聴者数シェア）
- (b) Médiamétrieの調査による2014年平均値
- (c) インターネット・プロトコル(IP)接続で視聴するテレビ

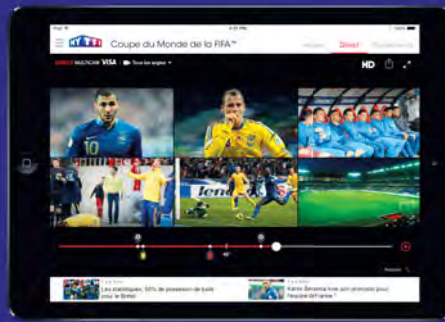


追加情報  
[www.groupe-tf1.fr](http://www.groupe-tf1.fr)  
@TF1Corporate

2014年度にTF1放送の国内ドラマがヒット 2015年度はMarc Lavoine主演のテレビドラマ『L'emprise』（支配）を放送予定



1. 現場に潜入するような体験が味わえるmulticam (マルチカム)
2. 映画『Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?』のDVD
3. スターウォーズ展覧会『Star Wars Identities <フォースと共にあらんことを>』
4. Gabriel代理店が手掛けた広告フィルム『フランス人たち』



1

## 2014年度 トピックス

### 2014 FIFAワールドカップのマルチカム

マルチカム (multicam) システムを使えば、映画監督がやるように視点を選びながらプログラムを操作することで、現場に没入するような体験が味わえます。2014FIFAワールドカップの視聴に加えて、2015年の『Danse avec les Stars』(スターたちと踊る)と『The Voice』(ヴォイス)の視聴に使用可能なこの革新的システムは、Trophées des Apps 2014 (2014年度アプリケーション賞杯)とSocial Media Awards 2014 (2014年ソーシャルメディア賞)の栄誉に輝きました。

2



3

### 映画『Qu'est-ce qu'on a fait au bon Dieu ?』

2014年11月末に上映開始されたこのコメディ映画は1223万7000人の観客を動員し、合計60万本枚以上のDVDとブルーレイを売り上げ、さらには75万回という記録的なVOD (ビデオ・オン・デマンド) のリクエストを得ました。

### スターウォーズ展覧会

#### 『Star Wars Identities』

TF1 Musique主催のスターウォーズ展覧会『Star Wars Identities (スターウォーズ・アイデンティティ)』がパリ (Cité du cinéma) とリヨンで開かれ、2014年度中に数十万人の来館者を集めて大成功を収めました。



4

### ポジティブウェーブ (プラスの波)

TF1局は2014年4月、スタッフたちが選んだ「ポジティブウェーブ (プラスの波)」を分かちおう」という新たな企業キャンペーンを発表しました。

『フランス人たち』と題した広告フィルムは、一層の楽観主義を掲げる同局の新スタンスを反映するものです。TF1は物事をもっと前向きに見ることを視聴者に勧めています。

なお、この企業キャンペーンは、Grand Prix Communication & Entreprises 2014 (2014年度広告&企業大賞)を受賞しました。

### TF1グループの財務透明性

SBF 120指数構成銘柄であるTF1グループは、2013年度にリリースした正規財務情報のクオリティが評価されて、Grand Prix de la Transparence 2014 (2014年度透明性大賞)を受賞しました。



フランスの主要な電子通信事業者であるブイグ・テレコムは1996年の創業以来、できるだけ多くの人々にデジタル技術の進歩を享受していただくことを使命としています。

## 2014年度キーデータ

従業員数

8817人

売上高

44億3200万ユーロ  
(5%減)

調整前営業利益

(-) 6500万ユーロ

顧客数

1350万人

オー＝ド＝セーヌ＝ヌ＝メーヌのブイグ・テレコム・テクノポール  
(2013年末に4Gスタート)



通信

# 顧客のデジタルライフ 支援企業 ブイグ・テレコム







**ブイグ・テレコムは2014年度も、個人ユーザー、プロユーザー、及び法人ユーザーの新たな習慣と要望に適合する攻めの戦略を実行しました。**

### ビジネス戦略

ブイグ・テレコムは、できるだけ多くの人々にデジタル世界を十分に利用してもらえるようにお手伝いする通信事業者でありたいと念じています。

当社はこのスタンスを拠り所にしたしながら、次の3点を基軸にしたビジネス戦略を展開しています。

### モバイルインターネット利用促進による価値再創造

瞬時の情報伝達が不可避になった現代世界においては、優れた4G技術やスマートフォンが一層普及して、モバイルインターネットの利用が爆発的に増えるに違いありません。

4Gがさらに進化していけば、ビデオや音楽のストリーミングなどの新たなモバイル利用習慣が広がるようになるでしょう。このことはブイグ・テレコムにとっても、一般顧客セグメントと法人顧客セグメントの両方で本格的に成長を遂げるチャンスになります。

### 固定分野で成長追求

ブイグ・テレコムは、超高速ブロードバンドを含めた各種サービスをできるだけ多くの人々にお届けして、固定分野の一層の大衆化を促進しています。

そして、マーケットシェアを拡大するために、ADSL<sup>(a)</sup> と FTTH<sup>(b)</sup> のサービス群を非常に魅力的な価格で提供するとともに、固定分野で独自のインフラ展開（ADSLと FTTHの両方）を加速させています。ブイグ・テレコムが目指すのは、これまでなかったような低料金のサービスを、もっと多くの家庭に享受してもらうことです。

他方、お客様の利便を図るためにイノベーションを追求し続け、2015年初頭にはGoogleと共同してBbox Miamiを販売開始しました。これは従来のテレビの豊富な持ち味と、アプリやインターネットの世界とを融合させた初のボックスです。

### 法人向けビジネス（BtoB）の展開

一般顧客セグメントがなお不安定要因に包まれている中、ブイグ・テレコムにとっては4Gの利便性をアピールしながら、法人顧客セグメントを充実させることが今後の成長ファクターになっています。

### 強みと優位性

- 1110万人のモバイル利用者と240万人の固定ブロードバンド利用者
- 広範な周波数帯へのアクセス  
クライアントの通信利用急増を支援
- 高性能のモバイルネットワークと固定ネットワーク  
当社のネットワーク品質への認知獲得
- 簡単で魅力的なモバイル及び固定サービス
- 優れたカスタマーサービス  
580カ所のブイグ・テレコム・クラブ店内  
4500人の顧客・販売アドバイザー配置、クライアント専用スペース設置、ソーシャルネットワーク対応、オンライン相談など
- 大きな適応能力

(a) 「Asymmetric Digital Subscriber Line」  
(非対称デジタル加入線)

(b) 「Fiber To The Home」  
(光ファイバーを家庭へ)

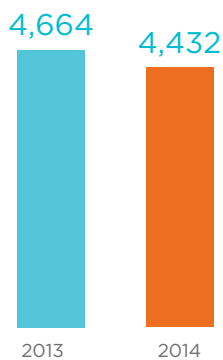


顧客アドバイザーのIbra Diop氏

[2013年度決算数値はIFRS第11号適用により再処理]

### 売上高

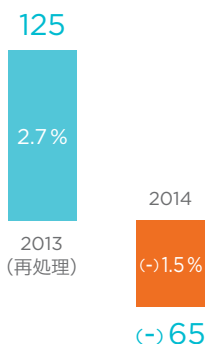
(単位：100万ユーロ)



### 調整前営業利益

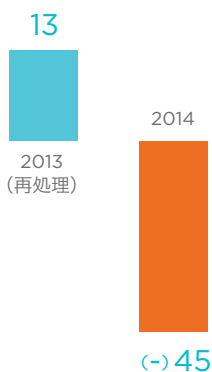
(単位：100万ユーロ)

#### 調整前営業利益率 (%)



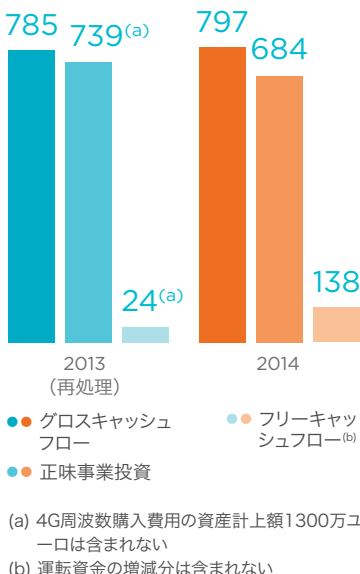
### 当期純利益

(単位：100万ユーロ)



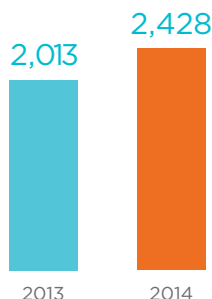
### キャッシュフロー

(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)



## 1月

SFRとモバイルネットワークの一部を共用する契約に調印

## 3月

月額19.99ユーロの「トリプルプレイ」Bbox ADSLを販売開始

## 6月

- 月額25.99ユーロの「トリプルプレイ」Bbox Sensation Fibre (FTTH<sup>(a)</sup>)を販売開始
- 4G+をスタート

## 11月

新たな事業スタンスを発表し簡易モバイルサービス開始

(a) 「Fiber To The Home」(光ファイバーを家庭へ)

### 環境保護



#### 各拠点のエネルギー効率制御

ブイグ・テレコムは2014年度、顧客関係センター（シェール県ブルジュ所在）とデータセンター（イヴリーヌ県モンティニール＝ブルトヌー所在）のエネルギー管理に関わるIso 50001認証を更新しました。この結果、2014年末時点において、オフィスとデータセンターの合計床面積の37%が認証を得ました。

### 購入姿勢



#### 責任ある購入を実施

仕入先や下請先のコミットメントをより適切に評価するために、仕入契約や下請契約の期間中にCSR（企業の社会的責任）の評価・検査を実施しています。そして必要に応じてそこに改善計画も付加しています。2014年度は、とりわけブイグ・テレコムの商標製品の仕入先や製造先に対する管理を15のCSR検査を通じて強化しました。

AFNOR（フランス規格協会）は、ブイグ・テレコムに対するLabel Responsabilité sociale Donneur d'ordres（発注者社会的責任認証）付与を更新しました。これは、カスタマーサービス委託先（外部コールセンター）の選定における当社の「責任ある購入」方針を認証するものです。



## 2014年度の概況

2014年度のブイグ・テレコムは、年度初頭に定めた転換プランを実施して攻めの戦略を展開しました。そして、その効果は徐々に現れ始めています。

## 戦略の当面の成果

ブイグ・テレコムは2013年秋に4Gを全国的にスタートさせてから、より高速で快適なサービスをお客様に提供する努力を続けてきました。このように4Gネットワークの展開を継続してきた結果、2014年末にはフランス本国人口の71%をカバーするに至りました。

当社の4Gネットワークがスタートしてから、クライアントの間に新たなモバイル習慣が広がり、モバイルインターネットの利用が3倍に増えました。2014年末現在、モバイル客総数の28%に相当する310万人の「4Gアクティブ・クライアント」<sup>(a)</sup>を数えています。

他方、2014年11月からサービス内容を大幅にシンプルにするとともに、全ての既存クライアントに追加料金なしに、より充実した新たなサービスとコンテンツを利用してもらえるようになりました。当社は過去1年間に22万人の定額料金プラン客を純増させて、2014年末現在において約1110万人のモバイルユーザーを擁しています。

固定ブロードバンドの分野では、当社は引き続き固定インターネットの大衆化を目指して、非常に有利な料金で良質なサービスを提供しています。具体的には、月額19.99ユーロの「トリプルプレイ」Bbox ADSLや、月額25.99ユーロの「トリプルプレイ」Bbox Sensation Fibre (FTTH)です。こうした戦略が功を奏して、ブイグ・テレコムは5四半期（2013年10月-2014年12月）連続で業界トップの固定分野純増を達成<sup>(b)</sup>しました。かくして2014年末現在、240万人の固定ブロードバンドユーザーを確保しています（年間41万5000人増）。

## 予想通りの数値実績

2014年度の数値実績は予想通り、顧客ベースの「リプライシング」（価値再評価）の影響を引き続き反映する内容でした。

ブイグ・テレコムの当年度売上高は2013年度比5%ダウンの44億3200万ユーロで、EBITDA<sup>(c)</sup>は2013年度比1億8600万ユーロ減の6億9400万ユーロでした。営業利益は(-) 6200万ユーロ、当期純利益は(-) 4500万ユーロとなりました。

2014年度の当社は「EBITDA<sup>(c)</sup> - 投資支出」をプラスにもっていく目標を達成しました。

- (a) 自分の4G対応端末を使いながら4Gサービスを利用している顧客
- (b) 2014年第4四半期の当社推定値
- (c) 「利払い・税金・償却前利益」（すなわち「調整前営業利益 + 償却費等」）



追加情報

[www.bouyguetelecom.fr](http://www.bouyguetelecom.fr)  
@bouyguetelecom

2014年度「トリプルプレイ」広告

# MAINTENANT LA BOX C'EST

## INTERNET HAUT DÉBIT\* - 165 CHAÎNES TV APPELS ILLIMITÉS

APPELEZ LE **3106** MAGASINS  
GRATUIT DEPUIS UN FIXE  
BOUYGUES TELECOM

\*Débit variable en fonction de la longueur de la ligne.  
Offre soumise à conditions en zone éligible. Appels (hors n° spéciaux) vers les fixes en France métrop.  
Frais de résiliation et dépôt de garantie : 49€ chacun. Détails sur [bouyguetelecom.fr](http://bouyguetelecom.fr)  
Bouygues Telecom - Société Anonyme au capital de 712 588 399,56€ - Siège social : 37-39, rue Boissière - 75116 PARIS - 397 480 930 R.C.S. PARIS - DDB



1

1. ブイグ・テレコム通信ネットワーク監視センター「コックピット」
2. 2015年初頭にスタートした斬新なBbox Miami
3. ブイグ・テレコムの切り札となる4G

# 2014年度 トピックス

## より快適な4G+

ブイグ・テレコムは2014年6月、2つの周波数帯を束ねた4G+ (LTE-Advanced) を国内で初めて開始しました。これは最大220 Mbps以上<sup>(a)</sup>に達するため、自宅に設置した光ファイバーと同じくらい快適な通信をモバイルで楽しめます。

(a) 下りの最大理論値

## 2015年初頭販売のBbox Miami

Googleとのパートナーシップの元に誕生したBbox Miamiは、ブイグ・テレコムが企画開発した同一インターフェースの中で、従来のテレビとインターネット双方の豊富な持ち味を融合させた初のボックスです。月額25.99ユーロのBbox Miamiには、ブイグ・テレコムの全ての「プレミアム」テレビサービス（163チャンネル、番組リプレー、VOD<sup>(a)</sup>、及びNetflixを含めたSVOD<sup>(b)</sup>など）に加えて、斬新な推奨提案エンジンや、「ベスト・オブ・ザ・ウェブ」（ゲームやアプリケーション等）サービスも付いています。なお、「TVストリーミング」方式のBbox Miamiは、インターネットテレビの視聴可能世帯を大幅に増やすことに貢献できるでしょう（最大200万世帯）。

- (a) ビデオ・オン・デマンド  
(b) 定額制動画配信（定額制のビデオ・オン・デマンド）



Bbox Miami

2

71%

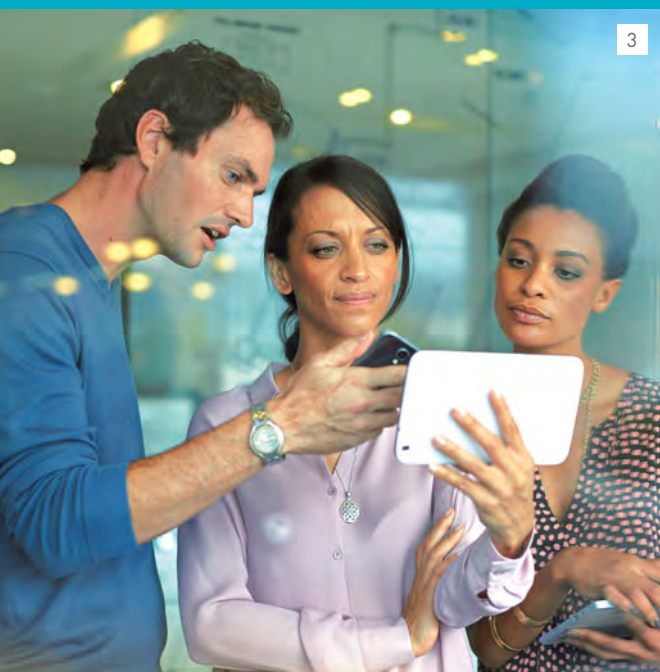
ブイグ・テレコムの4Gネットワークは、2014年末時点でフランス本国人口の71%（4500万人）をカバーしています。

## 法人顧客セグメントの成長

法人顧客セグメントのBouygues Telecom Entreprisesは、4Gの優れたカバー率と利便性を本格的なアピール材料にして、フランス郵政公社（La Poste）を含む大口客との契約を多数獲得してきました。こうして4Gのスタート以来、法人モバイルユーザー数を16%アップさせることができました。

## ネットワークの共用

2014年10月、ブイグ・テレコムはSFRとタイアップして、人口の57%に関わるモバイルネットワークの一部を共用する契約を実行に移し始めました。両社がともに目指すのは、それぞれのユーザーのためにエリアカバレッジを広げて、より良いサービスを提供できるようにすることです。



3



# 未来を形作る アルストム



アルストムCitadisシリーズのドバイ路面電車

ブイグは2006年6月、フランス政府のアルストム株保有分21.03%（20億ユーロ相当）を取得しました。その後は徐々に持株数を増やして、2014年12月31日時点で29.24%を保有するに至りました。

## アルストムの戦略的方向転換

アルストムは2014年6月20日開催の取締役会において、ゼネラル・エレクトリック（GE）からの2提案を受け入れる決定をしました。すなわち、①自社のエネルギー事業を123億5000万ユーロの最終確定価格でGEに譲渡する、②GEの鉄道信号事業を取得して鉄道分野のグローバルアライアンスを構築する、の2つです。

そして、2014年12月19日開催のアルストム臨時株主総会場で、当社のエネルギー事業をGEに譲渡する案を99.2%の賛成をもって可決しました。このGE案は目下、企業集中規制を管轄する当局などに承認申請をしているところです。

こうした一連の措置が首尾よく進めば、以後アルストムは自社の輸送事業と、エネルギー分野におけるGEとの合弁ビジネスに注力していくことになります。

## 本業の展開

### 将来有望な鉄道輸送に堅固な足場

鉄道輸送事業はしっかりした国際ビジネスであり、2011年度-2019年度の期間に2.8%の年平均成長率<sup>(a)</sup>が見込まれています。「持続可能な交通」を唱道するアルストムは、鉄道セクターではシステム・設備・サービスの全てを完璧に網羅しています。

アルストムは超高速鉄道（新幹線）、都市交通、路面電車、地下鉄、郊外・地方列車、機関車まで幅広く扱い、とりわけ都市交通に関しては世界トップの地位を占めています。

このように、列車、信号、インフラ、保守、近代化を含めた交通システム全体を包括的にマネジメントする当社



2014年9月からオーバーニュで運行しているCitadis Compact

は、お客様に対して統合的ソリューションを提案しているのです。

### エネルギー分野で 3合弁企業設立

アルストムとGEは当該の提案条件に従い、一連の措置が完了した段階で3つの合弁企業を設立することに合意しました。まず第1は双方がほぼ50%<sup>(b)</sup>ずつ出資する会社で、Alstom GridとGE Digital Energyの両事業を統合して送配電網を手がけます。第2は再生可能エネルギーに関わる会社で、やはり双方がほぼ50%<sup>(b)</sup>ずつ出資して沖合風力発電や水力発電を手がけます。そして第3はアルストムが20%出資する会社で、世界各地で原子力を扱いフランス国内では蒸気エネルギーを手がけます。

### 当年度業績

#### 会計処理方法

上記のように、ゼネラル・エレクトリック（GE）へのエネルギー事業譲渡を主眼とするプロジェクトが目下進められています。この点に鑑みて、当社のエネルギー事業はIFRS（国際財務報告基準）第5号に則って本業外活動として会計処理されることになりました。従って、以下に示すデータはそれを踏まえた内容になっています。

### 当年度第3四半期まで

2014年度開始後9カ月間（2014年4月1日-同年12月31日）のアルストムの本業受注額は前年同期比52%増の80億ユーロでした。当期間における売上高は、本業外要因をのぞいて同12%増の46億ユーロでした。

他方、2014年12月31日現在の受注残高は、4年分の売上高を上回る270億ユーロを記録しました。

(a) データはUNIFE（欧州鉄道産業連合）2014年版報告書

(b) アルストム側は「50%-1株」

### 2014年4月

18年間の保守契約付きで郊外電車600車両を受注（南アフリカの製造拠点建設を含めた総契約額は当社創業以来最大の40億ユーロ）

### 2014年6月

カタル向けターナーキー方式路面電車システムの第1段階納入（契約額は4億5000万ユーロ + オプション車両分3億ユーロ）

### 2014年12月

メキシコの完全地下鉄システムを受注（契約額は2億4000万ユーロ）





**BOUYGUES**

**GROUPE BOUYGUES**

グループ本社

32 avenue Hoche

F-75378 Paris cedex 08

Tel. : +33 1 44 20 10 00

[bouygues.com](http://bouygues.com)

Twitter : @GroupeBouygues

**BOUYGUES CONSTRUCTION**

本社

Challenger

1 avenue Eugène Freyssinet - Guyancourt  
F-78061 Saint-Quentin-en-Yvelines cedex

Tel. : +33 1 30 60 33 00

[bouygues-construction.com](http://bouygues-construction.com)

Twitter : @Bouygues\_C

**BOUYGUES IMMOBILIER**

本社

3 boulevard Gallieni

F-92445 Issy-les-Moulineaux cedex

Tel. : +33 1 55 38 25 25

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

Twitter : @Bouygues\_Immo

**COLAS**

本社

7 place René Clair

F-92653 Boulogne-Billancourt cedex

Tel. : +33 1 47 61 75 00

[colas.com](http://colas.com)

Twitter : @GroupeColas

**TF1**

本社

1 quai du Point du jour

F-92656 Boulogne-Billancourt cedex

Tel. : +33 1 41 41 12 34

[groupe-tf1.fr](http://groupe-tf1.fr)

Twitter : @TF1Corporate

**BOUYGUES TELECOM**

本社

37-39 rue Boissière

F-75116 Paris

Tel. : +33 1 39 26 60 33

[corporate.bouyguestelecom.fr](http://corporate.bouyguestelecom.fr)

Twitter : @bouyguestelecom



ブイググループのインターネットサイトとイントラネットサイト上で「2014年度事業概要」のオンライン増補版のスライドショー、ビデオ、文書が閲覧できます (iOSとアンドロイドのタブレットも対応可能)