

2021年度 ブイグ事業概要



BOUYGUES

Making progress become reality

1

1 ブイググループの紹介

プロフィール、2021年度キーデータ、グループの核心に位置する人材

p. 4-11

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. 12-23

3

コーポレートガバナンス

取締役会と経営陣

p. 24-27

ブイグの総合成績表 P.28

この「ブイグ事業概要」は2021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。



このピクトグラムはスタッフの能力開発に積極的に取り組むブイグの姿勢を示すものです。



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ピクトグラムを掲げています。



追加情報

> ウェブサイトbouygues.com
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)

取締役会会長
マルタン・ブイグ



会長のメッセージ

“ブイググループは、
外部的成長プロジェクトを推進
することで足腰を鍛えつつ、
事業活動のレベルアップを
図っています”

2021年度はブイググループの創業以来格別に記念すべき年になりました。

その第1の理由としては何と言っても当年度の素晴らしい営業成績です。

当グループは経済、気候、社会、デジタルなど各方面の課題に対処するために近年新たな企業統治体制を採用し始めました。当該の取締役会において私の動議により、取締役会会長職と経営責任職とを分離する決議がなされました。その結果、オリヴィエ・ルサが新たにCEOに就任して私は会長職のみに留まっています。また、パスカル・グランジェとエドワール・ブイグの二人が補佐役として副CEOに任命されました。優れたプロフェッショナルリズムが高く評価される新世代幹部の登場です。グループの中で着々と能力を培い、独自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ています。

他方、足腰を鍛えつつ事業活動のレベルアップを図るために2つのユニークなビジネスチャンスをつかみました。その第1は、エンジン（Engie）社と取り交わしたエカン

（Equans）の買収誓約です。これはマルチ・テクニカルサービス分野で新たな世界的先導企業の誕生を企図するものです。第2は、テー・エフ・アン（TF1）とエム・シス（M6）の経営統合です。これは大規模な国内メディアグループの構築を目指すものです。構造転換に関わるこの2つの企業買収プランは目下、実現に必要な認可を申請しているところです。

さらに、2020年末にパリ協定に則った温室効果ガス排出削減の数値目標を掲げて、気候保護戦略の新段階をステークホルダーに示し、2021年度はこれまでの脱炭素化への取り組みを一層加速させました。この取り組みはグループ傘下企業内部の動きと対外的ビジネスソリューションの両方に関わります。各事業部門ではその初期の成果が確実に出ています。例えばコラスは傘下企業として、自社の温室効果ガス削減目標がSBTiから初めて正式に承認されました。当グループでは自前のプランを実行に移すために相応の資金を投入していく予定です。地球のために解決すべき課題と喫緊の気候問題に心を砕いて、2030年までに自己目標を達成すべく今後も一層の努力を続けていきます。

企業とは先ずもって“人間のアドベンチャー”であって、各種のビジネス手順や金銭面は後からついてくるものです。ブイグの目下の主要なチャレンジは、外部的成長による構造転換プロセスの完成と気候保護戦略目標の達成です。しかし、それらのチャレンジは、スタッフの高い能力と強いコミットメントと優れた心構えがなければ到底受けて立つことはできないでしょう。

当グループは独特の社風と強力な企業哲学を基盤にしなが、創立70周年を迎える2022年度に向けてしっかり足場を固めています。

2022年2月23日

INTERVIEW

2021年度キーデータ

総従業員数

12万4600人

総売上高

376億ユーロ

3つの基幹業種

5つの事業部門

80か国に進出

グループCEO オリヴィエ・ルサに聞く

2021年度をどう総括していますか。

本題に入る前にまず、昨今の不確実な全体的状況下において、不屈の精神と強い適応力と立派なプロ意識を発揮してくれたスタッフたちに厚く御礼を申し上げたい。

さて、2021年度はいろいろな点で特筆すべき年でした。素晴らしい営業成績に如実に示されているようにブイグは成長のダイナミズムを取り戻し、数値面においても全ての目標を達成もしくは上回る成果を挙げました。そして、取締役会では明るい先行き見通しを踏まえて1株当たり1.80ユーロの配当が提案されました。他方、グループの財務構造も格段に堅固で債務水準も過去最低になり、とりわけ各事業部門の発展を図るための大幅な投資余力が生まれました。

こうして、ブイググループは2つのユニークなビジネスチャンスを捉えました。その1つは、マルチ・テクニカルサービスで世界ナンバー2になることを企図して、エンジー（Engie）社と取り交わしたエカン（Equans）の買収契約です。もう1つは、大規模な国内メディアグループの構築を目指して、テー・エフ・アン（TF1）とエムシス（M6）との間で調印した経営統合契約です。

さらには、2020年12月に発表した気候保護戦略に即して様々な取り組みを迅速に広げてきました。また、「RSE 2021」（企業の社会的責任CSR 2021）のロードマップも作成しました。

「CSR 2021」のロードマップを振り返ってもらえますか。

2021年5月に、世界的規模の目標を掲げた第二「Mixité 2021-2023」（男女共同参画2021-2023）計画を打ち出しました。2023年までに、グループ全体における女性管理職比率を20%、女性役員比率を30%まで持っていきたいと考えています。男女共同参画の尊重は業績を向上させる要因の1つであり、ブイググループの変革を加速させる動因の1つでもあると私は確信しています。

また、職場におけるライフオリティ（生活の質）に関しても複数の改善が見られました。その具体例としては、BYCare^(a) プログラムを運用することによって、世界各国のスタッフ全員を対象に最低福利厚生制度が拡充された点が挙げられます。

他方、ブイググループは気候保護戦略の一環として、カーボンフットプリントの削減に貢献できるように、2022年～2024年の関連支出分として約22億ユーロの予算を計上しました。

生物多様性保護については、ブイグ全体の事業活動がもたらす影響を特定するために、グループ内に横断的な委員会を設

(a) BYCareプログラムに関する詳細はp.10を参照

“ブイグは将来への信頼感を醸成する優れたダイナミズムを誇っています”



置しました。この結果、各事業部門においてしかるべき取り組みが実施され、それぞれの行動計画も策定されました。その際は、土地利用を無理やり変化させてしまうような直接介入の抑制、自然環境の回復促進、繁殖力の旺盛な外来種の拡大阻止、及び、工事現場における公害の削減などが特に配慮の対象になりました。

ブイググループにとって非常に重要な課題は何だと考えていますか。

私たちは現在3つの主要な課題を抱えています。第1は喫緊の気候問題をきちんと視野に入れることです。気候問題は1つの制約要因であると同時に事業発展のチャンスにもなり得ます。なぜなら、普段からこの問題に注意を払ってれば、顧客のカーボンフットプリント抑制を積極的に支援して良好な顧客関係を築くことが可能になるからです。これからは、世界各国の顧客が気候問題にますます配慮するようになっていくでしょう。

今や金融業界関係者、学校出たての若者たち、そしてブイグのスタッフも含めて、本当に誰もが気候問題に関心でいらなくなっています。

第2は、イノベーション力、サービスと製品のクオリティ、及び顧客との近い関係、の3点によって他社との差別化を図りながら競争力を高めていくことです。ブイグは、特定の建設プロセスのデジタル化を推進することにより、生産性向上の

機会を逃さないようにしなければなりません。またこれに加えて、優れた営業展開を今後も続行しつつ各事業部門の利幅改善プランを実行する必要があります。

そして第3は、上に述べた2つの大規模な企業買収プロジェクトを成功させることに他なりません。これらのプロジェクトが、ブイグのステークホルダーに相応の価値をもたらすようになることを願ってやみません。

2022年度にどう臨んでいきますか。

ブイグは有利な条件の下で2022年度に向かっていきます。まず数値面において、ブイググループは総売上高及び営業利益ともに2021年度より上伸させる見込みです。また、CSR（企業の社会的責任）に関しては、コラスの温室効果ガス削減目標がSBTi^(b)に承認されたことを皮切りに、コラス以外の脱炭素化の取り組みも同様に承認されることを目指しています。いずれにしても、ブイグは自ら設定した目標を達成するためのアクションプランを決然と遂行していく所存です。

ブイググループは、スタッフの献身と意欲並びに顧客と株主の信頼に支えられて未来を信じ、自らに課せられる様々なチャレンジに自信を持って挑むことができます。

【2022年2月23日
インタビュー】

(b) 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

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。



フロリダ州マイアミビーチの有名な高級マンション Flamingo South Beach (フラミンゴ・サウスビーチ) の改修工事は、ブイグがアメリカで初めて手掛ける大型改修プロジェクトです。その内容としては、レクリエーションゾーン及び共用エリアの全体的改修とノースタワーの完全改築が計画されている。(改修部分の総面積は8万6000m²)

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。

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。

各事業部門

(2021年12月31日現在)

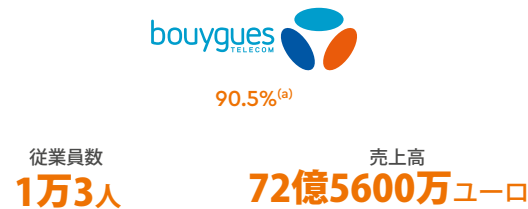
建設関連事業



メディア事業



通信事業



(a) 親会社Bouygues SAによる株式保有率

FOCUS

エカンの買収

ブイググループは2021年11月6日、エカン (Equans) の買収誓約をエンジー (Engie) 社と取り交わしたことを発表しました。マルチ・テクニカルサービス分野での事業展開を加速させることがその狙いです。この買収案件は2022年下半年に完了する見込みです^(a)。

テー・エフ・アンとエムシスの統合

テー・エフ・アン (TF1) は2021年5月17日、エムシス (M6) との経営統合計画を発表しました。大規模な国内メディアグループを構築することがその狙いです。この計画は2022年末に完了する見込みです^(a)。

(a) 競争権及び外国投資権に関わる許可申請が通ることが必須条件

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

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的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ひとりが大事なのです。



信頼感

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せら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ていることが大事になります。また、このプロセスを通じて世代間でしっかり連帯する雰囲気も醸成され、従業員の自己実現と能力を開花させる条件も整っていきます。優れた職能経験を積み上げてそれをきちんと伝達していくことで業務の効率性が向上するのです。



2021年度グループ主要数値



長期の安定株主

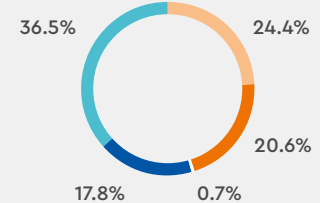
ブイグの株主構成は昔から次の2株主がベースになっています。
 ・SCDM (マルタン・ブイグ、オリヴィエ・ブイグ、及びその家族が管理している簡易型株式会社)
 ・従業員 (各種の従業員貯蓄基金を通じた株式取得)

グループの株主構成

(2021年12月31日現在)

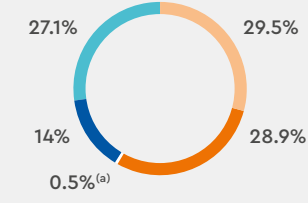
出資比率

発行済株数 382,504,795



議決権比率

議決権数 515,789,793



- SCDM
- 従業員株主
- 自社株式
- その他のフランス人株主
- 外国人株主

(a) 自社株式の理論上の議決権



建設関連事業の強力な国際進出

81か国

ブイグの建設関連事業が行われている国の数

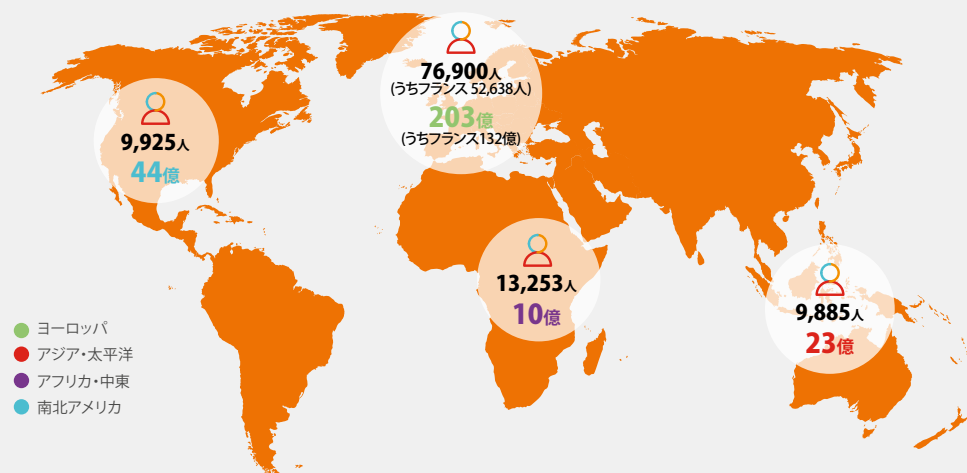
52%

国外で働いている建設関連従業員の割合

65%

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)



- ヨーロッパ
- アジア・太平洋
- アフリカ・中東
- 南北アメリカ



グループの核心に位置する人材

65%

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

83.9%

2021年度におけるフランス国内の従業員代表選挙への参加率

18.9%

グループ内の女性管理職比率^(a)



堅固な財務成績

売上高 **376億ユーロ** 調整前営業利益 **16億9300万ユーロ** 当期純利益 **11億2500万ユーロ**

フリーキャッシュフロー **8億3000万ユーロ** 純有利子負債 **9億4100万ユーロ**



CSR^(b)への強力なコミットメント



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



トップ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



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 & Europe 120, FTSE4Good, MSCI Europe ESG Leaders, ISS ESGより認定

(a) 「Mixité 2021-2023」(男女共同参画2021-2023) 行動計画指標による。2021年度に女性管理職の定義が国内外で統一された
 (b) 企業の社会的責任

グループの**核心**に位置する**人材**

老若男女を問わず人材こそはバイグの宝です。従業員が持つノウハウとその伝達、並びに彼らの献身的な姿勢が事業の成功のカギになっています。そのためバイググループでは、会社の業績に対するスタッフの貢献を正當に評価し、各人の職務能力を高めることに格別の注意を払っており、当人の出身や学歴や業務の違いに関わらず従業員一人ひとりを大切に扱うように心がけています。

公正かつ公平な給与体系

バイグは個々の従業員の業務成果を踏まえた給与制度を社是の1つにしているため、スタッフの力量、実績、潜在能力の評価に関する基本ファクターを世界中のグループ企業で統一的に適用しています。そして、その一環としてかなり高い水準の固定給の維持に

とりわけ留意し、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、それに見合った総合報酬システムを設けています。

会社の業績に連動

会社の好業績の恩恵を従業員とも分かち合い、彼らに社員としての忠誠心を持ってもらえるように、バイグは社内貯蓄スキームの拡充を常に第一優先課題にしてきました。そのため、1989年に国内でPEE（企業

貯蓄制度）を開始して以来定期的に会社の拠出金を増額させています。また、フランス以外の一部の国でもPEEに類似した制度を展開しています。バイググループは過去20年以上に渡って、フランス国内の従

業員を対象にした割当増資を実施してきました。この結果、従業員株主のウェイトはCAC 40構成銘柄中トップになっており、2021年12月31日現在、従業員株主は5万2000人を数えるに至っています。

中身の充実した労使対話

従業員代表機関と労働組合がうまく機能していることは、バイググループ内で進歩的な労働管理方針を策定するうえで極めて重要な意味を持っています。労使間の良好な雰囲気は格別に大きな利点になっています。

組合代表と会社側との対話や交渉に際しては、専属の労使対話機関に加えて、フランス・グループ委員会や欧州企業員会も主要な役割を演じています。これらの諸組織を通じて経済・財務見通しや、雇用、福利厚生、衛生、安全面の動向についてオープンな意見交換が可能になっています。

バイググループでは2021年度も活発な労使対話が行われ、合計182に上る協定が締結または更新されました。そのほとんど

は労使対話方式、給与体系、労働時間編成に関わるものでした。

なお、従業員代表選挙への参加率は2021年12月31日現在83.9%と非常に高い水準を維持しており、フランス国内で4014名が選出され367の関係組織が設置されました。

追加情報
> 「2. グループ全体と各事業部門の戦略」のパート参照
> 2021年総合記録資料第3章DPEF（非財務業績報告）参照

FOCUS 福利厚生
プラン
5万6000人
2021年現在、BYCareのカバー対象
になっている国外の従業員数

2019年に独自のBYCareプログラムをスタートさせました。これは、各国が定めている福利厚生規定の要求水準を超える共通ベースを全従業員に保障する野心的なプランです。



「グラン・パリ・エクスプレス」計画の地下鉄15路線南側T3A区画（ボン・ドゥ・セーヴル駅とフォール・ディッシュー＝ヴァンヴ＝クラマール駅の間）。

マヨット島デンベニにおける未来型テクノパークの建設プロジェクトにコラスが参加した（写真はマヨットの高原）。

2

グループ
全体と各事業
部門の戦略

ブイグ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。



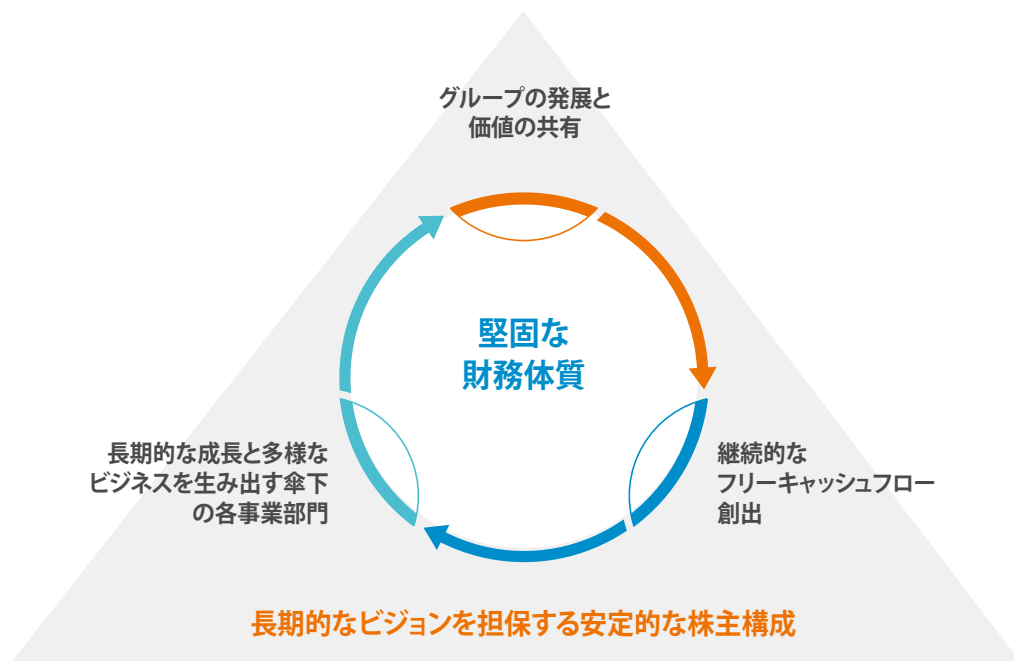
9キロメートルの双設トンネルと5つの新設駅を含むメルボルン地下鉄拡張工事。これにより既存地下鉄網の容積を増やして運行をスムーズにすることができる。駅周辺の公共スペースにおける公園、歩道橋、歩行者ゾーン、商業施設の整備まで含む大規模工事プロジェクトになる。

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

ステークホルダーと共有する持続的な価値の創出



ブイグは住居、移動、エネルギー補給、エネルギー節約、絆構築、通信、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、コロナ禍が始まってからも当グループならではの耐久力をいかに発揮しました。

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1つにしています。それによって会社の独立性と持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、2021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）は僅か7%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。

機動的なイノベーション戦略



イノベーション戦略は、持続可能な新経済モデルの登場や社会慣習と技術の進展への備えを基軸にしています。そして自社の顧客、スタッフ、及び気候保護戦略にイノベーションを役立てることを目指しています。それはビジネスモデル転換と競争力アップに寄与し、ブイグの主要な持ち味になっているのです。

グループ内でイノベーションを推進しているおかげで、思い切った顧客サービスが生み出せるようになっています。この顧客サービスは持続可能な新経済モデルに依拠するものです。例えばブイグ・コンストラクションは、20を数える「BTR (Build-to-Rent)」プログラムを2021年度から展開しています。このプログラムは「総合サービス付きで“即入居可能”な賃貸住宅」のコンセプトを掲げて、大都会に住む家族や世帯をターゲットにしています。その住人になれば、リーズナブルな家賃を払ってより快適な生活をエンジョイできるわけです。一方、ブイグ・イモビリエは2021年度に「Majorelle (マジョレル)」プロジェクトと銘打って、比較的低価格のカスタマイズ住宅を提供しました。この住宅の特長は、家族構成の変化や生活習慣に合わせて臨機応変にアレンジできる点です。

イノベーションを起こすことにより、エコロジー転換に資するソリューションを試験して提案することが可能になります。例えば、Bouygues Energies & Services (ブイグ・

エナジー・アンド・サービスズ) 社と PowiDian社は、再生可能水素の新興市場を念頭に置いて開発チャンスと実用事例を調べています。この2社は、工事現場における脱炭素化を推し進めるとともに、人里離れた現場でも必ず電力自給が可能になるように、お互いに協力しながら必要な水力発電機を供給しています。

また、イノベーションを追求することは、建設関連事業において工事プロセスのデジタル化から資材の最適利用に至るまで大いにプラスになっています。例えばコラスの「Grid2Bim」プロジェクトは、“deep learning^(a)”のアルゴリズムによってネットワーク図面を互換性のある3Dモデルに自動転換します。これを使えば、現場でかかる経費をより正確に見積もることが可能になるだけでなく、モデル化を行う際に時間と費用を節約できるようにもなります。この種のシステムは、企業の競争力向上と差別化を図るうえで欠かせないファクターであると言えます。

自らの事業にとって将来性に富むテーマを検知して深化させるために、ブイグは海外のアンテナオフィスを拠り所としています。例えば、東京にBouygues Asia (ブイグ・アジア)、アメリカにWinnovation (ウィノヴェーション) を置いています。また、イスラエルで行っている独自のイノベーション・プログラムにも期待しています。さらにこれらに加え

て、社外で築いている複数のパートナーシップもかなり有望です。そこでは、主体的に将来を見通してイノベーションに参加することが中心テーマの1つになっています。例えば、様々な交通関連企業を糾合するシンクタンク「Futura Mobility (フチュラ・モビリティ)」や、人工頭脳をめぐる諸課題を扱う機関「Impact AI (インパクトAI)」の活動がこれに該当します。

他方、グループ内部に設置されている組織「ByTech (バイテック)」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しています。また、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繋がりが拡充し、さらにスタッフの献身的姿勢が強められています。

480

ブイググループが取得した実用特許数(2021年度登録の9件を含む)^(b)

(a) 人工知能による深層学習
(b) これらに加えて特許の対象にならないイノベーションも数多く行っている

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。

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。

ブイグは斬新な高付加価値サービス、統括的なソリューション、及び世界的プレゼンスを武器にしっかり足場を固めて顧客から格別な信頼を得ています。

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り続ける

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。

2021年末現在、ブイグは合計80か国以上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。

カーボンフットプリントの削減に向けて顧客を支援する

ブイグは、多くのビジネスチャンスを生むエネルギー転換を建設関連事業発展の核心に据えています（とりわけエネルギー分野等を扱うセクションにそれが当てはまります）。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勧奨
- 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「リパーシブルの建物」（改変可能型建物）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

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い住宅）、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」、さらにモジュール建築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

ブイグは自らに設定した温室効果ガス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、こうしたアプローチに従業員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。

マルチ・テクニカルサービスの先導企業になる

ブイググループは将来性に富むマルチ・テクニカルサービス分野で成長を加速するため、2021年11月、エカン（Equans）の買収誓約をエンジー（Engie）社と取り交わしました。これは次の3点が惹起する顧客ニーズに応えるものです。

- エネルギー転換（事業活動の脱炭素化）
- デジタル転換（データ量の爆発的増加とネット接続の必要性増大）
- 産業転換（生産手段の自動化と情報統合の拡大）

この買収案件が完了した暁には^(b)、当該分野における世界的先導企業が誕生することになります。フランスを拠点とする新会社は、既存のエネルギー等関連事業との地理上及び技術上の相互補完性を活かすだけでなく、一層力強いイノベーション能力を獲得できるでしょう。そしてもちろん、これによって顧客サービスを更に改善できることにもなります。



イギリス最大の交通インフラプロジェクトの高速鉄道路線HS2。これが完成するとロンドンからバーミンガム、マンチェスターまで一本で行けるようになる。目下工事中のロンドン北西の区画（21.6キロ）には2つのトンネルと鉄道高架橋が含まれる。

2021年度キーデータ

従業員
10万9963人
(国外の5万7325人を含む)

受注残高
332億ユーロ

売上高
279億2200万ユーロ

調整前営業利益
8億2500万ユーロ

正味手元流動性
33億ユーロ



ニューヨーク州の村ノース・シラキユースを通過する州間高速道路81号線の修復工事。「循環型経済」のコンセプトによるこの工事では、削り取った材料を新たな道路舗装材として直ぐに再利用できる技術が使われている。また、3万5000トンの粒状材料が地域の他の現場でも再利用されている。この結果、ここでは顧客の期待以上のリサイクル率を実現している。

Green Solutions Awards 2020-21の「持続可能な街」大賞に輝いた Nanterre Coeur Université（ナンテール・クール・ユニヴェルシテ）。この街はフランス国内初のダブル・スマートグリッドを備えたエコタウンであり、熱エネルギーと電気エネルギーの両方をループさせている。その際立った特長としては、近隣住民たちをつなげるお洒落なアプローチ、穏やかな交通ソリューション、住居・商業施設・オフィス・レジャーの混合などが挙げられる。

業務上の優先課題

- エカンの買収を完了させてから、マルチ・テクニカルサービスを扱う第6事業部門をグループ内に立ち上げる。
- ブイグ・コンストラクションの建築・土木事業の新成長テリトリーを定める。
- コラスの成長ダイナミズムを維持するために、その外部成長戦略によって国際ネットワークをさらに拡大し、当社が持つ産業資産をフル活用する。
- 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。



(a) 本国を除いた国際売上高から見た順位（2021年8月「ENR's 250 TOP 250 International Contractors」のランキングによる）
(b) 競争権及び外国投資権に関わる許可申請が通ることが必須条件



「ウシュアアTV」のエコロジー番組『En Terre Ferme (アン・テール・フェルム)』の司会ファーニー・アコステイニと招待客のベルトラン・ピカール氏。同氏は探検家、精神科医、クリーンテック・アンバサダー、ソーラーインバリス財団代表等の肩書を持つ。

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、Salto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。

業務上の優先課題

- テー・エフ・アンとエムシスの経営統合をしかるべく完了させる^(a)。
- 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。

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見（“非線形的”に視聴する）こともできるようになりました。他方、デジタル技術によってコンテンツの制作・配信の業務が根本的な変化を遂げています。かくのごとき大転換は、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にもなります。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。

テレビとデジタルの集約化を推進して視聴習慣の変化に対応する

- 「ストリーミング」、MYTF1プラットフォーム、Saltoビデオ・オンデマンドなどの“非線形的”視聴と、従来の“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の提供を維持する。これにより個人の視聴時間の長期的低下傾向^(b)に歯止めをかける。
- 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主向けの提案内容を拡充する。
- 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アを豊富にする。
- テレビ、ビデオ、セグメントTV広告など各種媒体の集約を見込んだ革新的サービスを開発する。

NEWEN社を根子にしてコンテンツ制作の足場を固める

昨今は、多種多様な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

う需要に応じていくために、Netflix（ネットフリックス）やApple TV+（アップルTVプラス）のような「ビュープレイヤー」と従来のコンテンツ配信業者とともに、他とは一線を画するノウハウを持つコンテンツ制作会社に目を向けるようになっています。Newen（ニューウェン）社はまさにその好例だと言えます。

自他ともに認めるNewen社の優れた実績は、同社が2021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、例えばスペインのiZen（アイゼン）社とドイツのFlare Films（フレア・フィルム）社を最近買収しました。Newen社は、作品コンテンツの配給・プロモーションとの相互補完性を高めながら、コンテンツ制作会社としてのポジションをしっかりと固めることを野心的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。それゆえ特に、自社のカーボンフットプリントの削減や環境問題に対する人々の意識向上を図るとともに、環境保護目標を掲げるキャンペーンを実施するように顧客を鼓舞しています。

(a) 競争権及び外国投資権に関わる許可申請が通ることが必須条件
 (b) 個人によるテレビ番組の直接視聴時間と再生視聴時間（28日間可能）の1日平均の推移
 (c) 購買決定者の50歳未満女性を対象としたMédiamétrie（メディアメトリ）の調査結果
 (d) 2021年12月末現在100万ユーロ以上のプロジェクトに相当

2021年度キーデータ

従業員
3960人

売上高
24億2700万ユーロ

調整前営業利益
3億4300万ユーロ

調整前営業利益率
14.1%

平均視聴率
33.5%^(c)

Newen受注残高
1600時間以上^(d)



国内に広がる500店以上のショップ

通信事業

ブイグ・テレコムは過去25年間にわたって、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、2600万人の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。

業務上の優先課題

- 買収したBTBD^(a)社及び同社ユーザーを引き続きうまく組み込む。
- 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^(c)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。

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。そのため目下、次の3点を基軸にした戦略プラン「Ambition 2026（アンビション2026）」を実施しています。

モバイル分野で国内第2位になる

2020年末にBTBD^(a)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。そのためのビジネス基盤としては、業界ナンバー2を誇るモバイルネットワーク^(b)、当社ならではの高品質サービス、及びCrédit Mutuel-CIC（クレディ・ミュチュエル-CIC）社との長期提携の3つが挙げられます。他方、優れた4Gネットワークを維持しつつ信頼性の高い5Gネットワークを展開していくことにも注力しています。なお、Crédit Mutuel-CIC社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4500か所以上の支店等を活用できるメリットがあります。

FTTH^(c)のユーザーを300万人増やす

FTTHのカバー範囲を2026年に現在の2倍の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斬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（顧客体験価値）を保証したりしています。これが功を奏して、WiFi 6ルーターがニューテクノロジー専用サイト「01net」から“最高のWifi 6向けルーター”に選定されました。

2021年度キーデータ

従業員
1万3人

売上高
72億5600万ユーロ

リース債務利払後EBITDA
16億1200万ユーロ

国内店舗数
500店以上

法人向け市場の占有率を倍加して固定分野の「卸売り」^(d)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高め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、FTTOやFTTA^(e)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年度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^(f)
- 約35%のリース債務利払後EBITDAマージン^(g)
- 約6億ユーロのフリーキャッシュフロー^(h)

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。

(a) Bouygues Telecom Business-Distribution（旧EIT）社の頭文字
 (b) フランスの通信規制機関 Arcep が2021年11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) 他の通信事業者に対するwholesale（ホールセール）のこと
 (e) FTTO（Fibre-to-the-Office＝光ファイバーをオフィスまで）、FTTA（Fibre-to-the-Antenna＝光ファイバーをアンテナまで）
 (f) EBITDAは「利払い前・税引前・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。
 (g) 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
 (h) 運転資金増減前の数値で5G関連は除く

気候保護戦略

ブイグは喫緊の気候問題に対処するため、自社と顧客のカーボンフットプリント削減に具体的な形でコミットしています。独自の気候保護戦略と2030年までの温室効果ガス排出削減目標を掲げて、パリ協定に則った道を邁進しています。

ブイググループは2020年12月16日、自社の気候保護戦略の新段階をステークホルダーに示して、パリ協定に沿う形で温室効果ガス排出削減の数値目標を定めた一方、採用すべき基本的アクションツールを発表しました。各事業部門ではこれを受けて次の諸点に優先的に取り組んでいます。

- **低炭素のビジネスソリューション:** 二酸化炭素の排出量がグループ全体の90%以上を占める建設関連事業では、2021年度中に排出量の低減と気候変動への対応を含めた一連の方策を充実させました（後述参照）。一方、排出量が全体の10%未満に留まっているメディア事業と通信事業においても、環境責任を果たすための方策を当年度中に深化させました。
- **責任ある購買活動:** 有効な脱炭素化手段の1つとして、購買活動に由来するカーボンインパ

クトの緩和を図るとともに、納入業者に対してカーボンフットプリントの低減を促す方策を講じています。例えば、会社が購入する業務車両の中に電気自動車やハイブリッド車を増やしたり、自動車の使用を止めた従業員に相応の補助金を支給する「Crédit Mobilité（クレディ・モビリティ）」制度を導入したりしています。

- **コーポレートガバナンス:** 経営陣の役員報酬を決める際の基準として「脱炭素化」への貢献度を導入します。他方、親会社及び各事業部門の取締役会では毎年定期的に環境保護戦略を検討しています。
- **管理システム:** コンサルティング会社 Carbone 4（カーボン4）の助言のもとで、それぞれの部門に相応しい計算方法を開発して、自社のサービスと製品による「スコープ3」の二酸化炭素排出をどれくらい減らせるかを見積もりました。他方、IT（情報技術）

分野で生じるカーボンフットプリントを抑えるために、節度あるデジタルライフのアプローチ「Green IT」を始動させました。さらに、自然界のカーボンシンク（二酸化炭素吸収源）の回復に役立つような統一のアプローチを構築する段取りも提起しました。

- **環境教育を実践:** 各スタッフが「炭素問題への素早い対応」を体系的に学べるように気候変動研修を行っています。「La Fresque du Climat（ラ・フレスク・ドゥ・クリマ）＝気候フレスコ」ワークショップへの参加はその好例です。また、脱炭素化に関する具体的ノウハウをベースにした技術研修も関係スタッフに施しています。

なお、気候保護戦略をしっかりと遂行すべく、2022年～2024年におけるカーボンフットプリント削減費として約22億ユーロの予算枠を設けました^(a)。

(a) 気候保護目標を達成するために各事業部門が見積もった出費・投資額（タクソノミーとは異なる方法による）

2030年の温室効果ガス削減目標

	基準年度	スコープ1と2 ^(a)	スコープ3A ^(a)	スコープ3B ^(b)
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) 「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

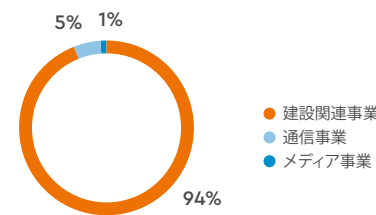
カーボンフットプリントの削減

スコープ1、2、3a^(a)を合計した2021年度のブイグのカーボンフットプリントは1600万t-CO₂e^(a)（すなわち二酸化炭素換算1600万トン）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。

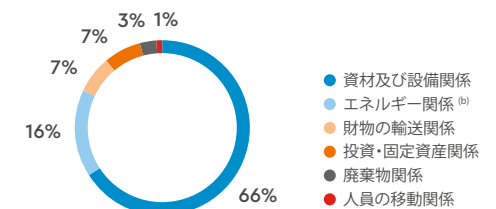
この問題に対処するため、特別統治機関、倫理・CSR・メセナ委員会、及びブイグ取締役会を通じて気候戦略とその目標を策定しています。

2021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



(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

FOCUS 予算措置を講じた気候保護戦略

前述のように、ブイググループでは気候保護戦略をうまく遂行すべく、2022年～2024年におけるカーボンフットプリント削減費として約22億ユーロの予算枠を設けました^(a)。

この予算は活動費と投資費用を含むもので傘下事業部門の業務全体をカバーしています。この点、気候変動の緩和と気候変動への適応を目指す適格業務だけを対象とするタクソノミー^(b)とは異なっています。現時点においては、タクソノミーはブイグ・テレコムとテー・エフ・アンのほとんど全業務を対象からはずしています。と言うのも、より持続可能な経済への移行を加速させるうえで、両社は非優先的の事業体だと見なされているからです。他方、コラスの場合も適格と認められてい

るのは、業務全体のほんの一部（すなわち水及びエネルギー関連業務と低炭素インフラに関わる部分）だけに過ぎません。

ブイグは独自の気候保護戦略に即して、タクソノミーで非適格とされるものを含めて全業務で脱炭素行動を展開すべきだと考えています。そうすることで、ビジネス活動を通じて可能な限り社会的責任を果たしていきたいと念じています。

タクソノミーにおける「活動費」の意味は非常に狭く、各事業部門が行っている取り組みの実態を反映しません。この点を考慮して、当該の予算枠の中には低炭素化に充てられる活動費の全額を含めています。

22億ユーロ

2022年～2024年におけるカーボンフットプリント削減予算

2021年度のグループ総売上高のうちタクソノミーの適格部分は35%でした。そして、2021年末時点で非適格とされていた原子力と天然ガス関連は売上高全体の2%でした（その他のタクソノミー指標に関する情報は2022年3月付「総合記録資料」に掲載）。

(a) 気候保護目標を達成するために各事業部門が見積もった総出費・投資額（タクソノミーとは異なる方法による）
(b) EUタクソノミーの義務規定に関する公開情報（タクソノミー規則（EU）2020/852）を参照

人材戦略の基軸

グループ全体で採用している人材活用方針は、経済実績と人的資本とをリンクさせることによってビジネス戦略に貢献しています。人事部が果たすべき主要な役割としては、全スタッフの職業人としての成長と多様性を促進することや、職場の安全を大事にする労働環境を確保することが挙げられます。ですから人事部は、各事業部門が展開する業務活動において社会倫理面を担保する存在になっていると言えます。

**“男女の違いを問わず
全てのスタッフにグループ
内で様々なキャリア
アを積んでいただき
たいと思います。
各人はそうすることでし
かり能力を養い、
絶え間なく進化し続
ける世界で大き
く羽ばたいて行け
るでしょう”**



人事担当上級副社長
ジャン＝マヌエル・スッサン

ヌーヴェル・アキテーヌ地方ジロンド県アンベの工場解体工事。作業員はAR（拡張現実）ヘッドセットを使って難しい作業をリアルタイムで視覚化している。こうすることにより、現場の業務手順を誤解するリスクをなくして安全性を高めることができる。

職場の安全・保健・福祉を保障する

ブイグループは労災リスクにさらされやすい業務活動にかなり従事していますので、災害件数の低減とともに重大事故の防止を第一目標に掲げています。そして、安全確保のために様々な措置を講じるだけに留まらず、スタッフの健康増進を積極的に図る方針を取っています。

労災が起こりやすい建設関連事業では、安全策を幅広く実施していくために何年も前から「事故防止担当者」の世界ネットワークや、事故防止と保安意識向上のための各種ツールを活用しています。例えば、ブイグ・コンストラクションは2021年度、保健と安全実績をさらに向上させるために、多職種対応型の共通管理ツールをフランス国内外の全事業所に導入しました（ERPソリューション）。またコラスは、欧州とアフリカでは「One Safety（ワン・セイフティ）」プログラム、米国では「Goal Zero（ゴール・ゼロ）」プログラムをベースにして安全対策を実行しています。なお、後者はアメリカCaterpillar（キャタピラー）社の協力を得ています。

他方、スタッフの職業生活と個人生活との間にうまくバランスが取れるように、多様な働き方



を選べるようにしています。もちろん、昨今のコロナ禍にあっては全グループ企業において可能な限りテレワークに切り替えています。

建設的な労使関係を維持する

ブイグループの労使関係は永続的かつ建設的な対話を基盤にして築かれています。ですから、ビジネス上の重大決定がなされる時は、従業員代表機関であるCSE（経済社会委員会）に必ず諮問することになっています。例えば2021年度は、テ・エフ・アンとエムシスの経営統合やエカン社の買収案件を複数のCSEに諮って全面的な賛同を得ました（労使関係についてはP.10も参照）。

スタッフ研修を拡充する

新たな技術ツールの登場、従業員と顧客の社会的期待の変化、及びグループの気候保護戦略という諸点から、これまでになかったような技能を必要とする新職種が登場しています。例えば、デジタル情報処理や木材建築のノウハウなどはその典型例です。

こういうわけで、世界中でスタッフ研修を実施することが第一優先課題になっています。とりわけコラスは研修活動の国際化を図るた



「軌跡」プログラムに集まった才能ある女性スタッフの前で語るオリヴィエ・エルサCEO。2021年度は、IMB（ブイグ・マネジメント学院）が国内外の上級管理職を対象とする新研修コースをスタートさせた。

めに、研修普及用デジタルプラットフォーム「LMS Colas Campus（LMSコラス・キャンパス）」を開発したうえ、「ワールド制度研修サービスの創設プロジェクトを展開しています。

才能育成と内部移動を奨励する

グループ内で人材の移動をできるだけ活発にして、各人の才能管理に特に注意を払うことでスタッフの躍進を促しています。そのため、全ての事業部門に特別に設置した担当部署などや、求人サイト「Mobyctic（モビクリック）」を通じて沢山の職を紹介しています。これによって従業員は、フランス国内外のグループ企業で能力を発揮する様々なチャンスが得られるようになるわけです。

各人の才能を見出してそれを大きく伸ばしてやり、引いてはその才能を会社に捧げてもらうようにすることこそは最も重要なポイントです。それゆえ2021年度は、将来大きく成長する可能性を秘めた管理職向けに次の2つの新たな“成長コース”をスタートさせました。

- 才能ある女性を対象にした「軌跡」プログラム（執行委員会や経営委員会の中で女性役員の存在感を強める）
- 大いに前途有望な100名の上級管理職を対象にした「展望」プログラム

男女共同参画を推進する

第二「Mixité 2021-2023」（男女共同参画2021-2023）行動計画を2021年度に打ち出しました。優れた実績を誇る魅力ある企業であり続けるために、グループ全体で男女共同参

快適な職場環境の維持とスタッフ教育はブイグループが力を入れたきた2大戦略テーマ。写真はウエストミンスター研修センターにおける、ブイグUK社の女性スタッフ向けグループセッションの様子。

画を追求することを一大目標にしています。そのため2つのゴールを新たに設定しました。すなわち2023年までに、①執行委員会や経営委員会における女性役員の比率を30%、②課長級以上の女性管理職の比率を20%にすることです。

このゴールに到達するためには、男女共同参画への意識向上キャンペーン、新規の女性採用、及び広報活動などを通じて的確なアクションを起こすことが不可欠です。その一環として、複数の高等教育機関と結んだパートナーシップや、2018年に開始した女性「mentoring（メンタリング）」プログラムなどを活用して行きます。

障害者にも活躍してもらおう

個々の企業だけでなく社会全体において、障害者をもっと活躍の場を持つように貢献したいと念じています。フランス国内では、人材専門コンサルティング会社や学校などと提携して、障害者の新規採用と雇用維持に努めています。また、障害に対する見方を変えて

もらえるように、スタッフに向けた意識向上キャンペーンや広報活動にも注力しています。

多様な人材を受け入れる

様々なバックグラウンドを持った従業員を分け隔てなく公平に扱うことはブイグの人材憲章の大原則です。そのため特に管理職の意識改革を促す研修に力を入れています。彼らが部下に対して取る行動そのものが受け入れ成功のカギになるからです。

グループの全レベルにおいて管理職の意識改革を進め、多様な人材の同化を組織的に実行していくために、「同化マネジメントと実績」と銘打った研修モジュールを「IMB Campus（IMBキャンパス）」を通じて2020年度に既にスタートさせました。450人の役員クラスを対象にした当研修モジュールは2021年度も継続されました。



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。



ブイグループ経営委員会が2021年6月に催した第1回「La Fresque du Climat (気候フレスコ)」。157人のモデレーターが司会するこの双方向ワークショップには2020年以来延べ3400人の従業員が参加している。

長期的ビジョンに資する取締役会

取締役会の構成

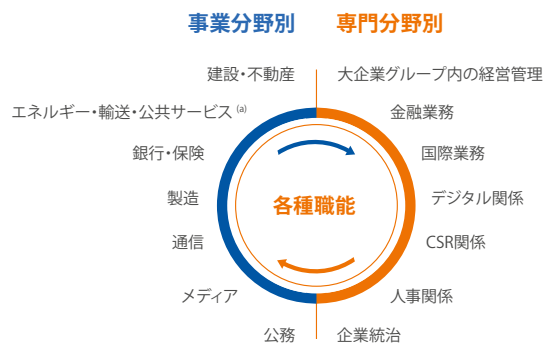
(2022年2月24日現在)



● SCDM^(b) 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) マルタン・ブイグは2021年2月17日まで会長兼CEOを勤めていたがそれ以降は取締役会会長職のみに留まっている
(b) 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
(c) バスカリーヌ・ド・ドルーズイは2021年4月22日よりアンヌ＝マリ・イドラック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

2021年度キーデータ

(2022年2月24日現在)

- 50% 独立取締役の比率^(a)
- 40% 女性取締役の比率^(a)
- 9.3年 取締役の平均在任期間
- 58.7歳 取締役の平均年齢
- 5人 CSR/気候保護エキスパート
- 5人 国際事業経験者

(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

経営陣の顔ぶれ

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

(2022年1月1日現在)



ブイグ本社の経営陣

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

- 1 オリヴィエ・ルサ CEO
- 2 エドワール・ブイグ CEO 代行 通信開発・CSR・イノベーション担当
- 3 パスカール・グランジェ CEO 代行 財務担当
- 4 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に出席しています。

- 5 パスカール・ミノ ブイグ・コンストラクション 会長兼CEO
- 6 ベルナル・ムニエ ブイグ・イモビリエ会長
- 7 フレデリック・ガルデス コラス会長兼CEO
- 8 ジル・ペリソン テー・エフ・アン会長兼CEO
- 9 プノワ・トルロタン^(a) ブイグ・テレコム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る。

(a) 2022年1月1日よりブイグ・テレコムの会長職とCEO職が分離された結果、プノワ・トルロタンが新たにCEOに就任し、リシャール・ヴィエルは取締役会会長に留まっている

ブイグの総合成績表

(対象範囲は世界全体)

	2019年	2020年	2021年	経営幹部の報酬との運動性		SDGs ^(*)
				2020年	2021年	
人材活用面						
<ul style="list-style-type: none"> 労働災害発生率^(a) 	4.9	5.1	4.7	■	●	8
<ul style="list-style-type: none"> 課長以上の管理職に占める女性の割合 	未発表	17.4%	18.9% ^(b)		●	5
<ul style="list-style-type: none"> 年度中に社内研修を受けた従業員の数 	83,612	80,165	76,087人			8
<ul style="list-style-type: none"> 身体障害を持つ従業員の数 	1,860	1,927	1,904人			8
経済財務面 (単位:100万ユーロ)						
<ul style="list-style-type: none"> 売上高 	37,929	34,694	37,589			9と11
<ul style="list-style-type: none"> 調整前営業利益 	1,676	1,222	1,693	■	●	
<ul style="list-style-type: none"> 当期純利益 	1,184	696	1,125	■	●	
<ul style="list-style-type: none"> 純有利子負債 	2,222	1,981	941	■	●	
<ul style="list-style-type: none"> ROCE(使用資本利益率) 	8%	6%	9%		●	
<ul style="list-style-type: none"> 株価の推移^(c) 	20.9%アップ	11.2%ダウン	6.4%ダウン	■	●	
自然保護面						
<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量(単位:100万t CO₂-eq.) 	17.4	15.9	16.5		●	13
<ul style="list-style-type: none"> 炭素強度(売上高100万ユーロ当たりのt CO₂-eq.) 	486	461	437		●	13
<ul style="list-style-type: none"> CDP「気候変動」分野での格付け 	A-	A-	A-			13
<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性保護に配慮している骨材生産活動の数値割合 	52%	44%	56%			15
<ul style="list-style-type: none"> リサイクル又は再利用するために回収した携帯電話 	276,280	228,494	256,194		●	12

■ 2020年度にその実績が報酬との運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運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

(a) 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

(b) 「Mixité 2021-2023」(男女共同参画2021-2023)行動計画指標による。2021年度に女性管理職の定義が国内外で統一された

(c) 当年度1月1日終値と12月31日終値との変動

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2021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、2022年3月から専用サイト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5版となる本統合レポートは、環境保護戦略の2021年度の進展状況、生物多様性ロードマップ、及び人材戦略についての記述のほか、ステークホルダーのための価値創造に関する説明も加えています。

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



総合記録資料統合レポート

前年度の経済情報、金融情報、労務情報、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www.bouygues.comでダウンロードできます。



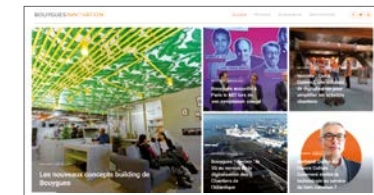
投資家向けプレゼンテーション

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。



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。



また、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



連絡先

株主及び投資家関係

担当 Armelle Gary

(アルメル・ガリー)

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

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)

メール

servicetitres.actionnaires@bouygues.com

デジタル・メディア関係

Tel +33 (0)1 44 20 12 01

メール presse@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

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.bouyguetelecom.fr

ツイッター @bouyguetelecom



〔発行〕2022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)
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〕メトロポール・ド・リオンがイニシアチブを取って、道路ネットワーク管理システムFlowell(フローウェル)を試験的に導入したLyonTech-la Doua(リヨンテック・ラ・ドゥア)大学キャンパス。このシステムで機動的にコントロールされた路面標識が光を発している。

〔注記〕

この事業概要の中で使われている複数の写真には、2020年3月から広がり始め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〕A. Da Silva (p. 26); J. Alvarez/Drone Permission (p. 4); F. Berthet (p. 23); Bouygues SA (裏表紙裏); Bouygues Telecom (p. 7); G. Brunet (p. 7); Colas (p. 17); P. Calmettes/Colas (p. 22); T. Copleux (p. 19); J. Cresp (p. 11); G. Créton (p. 17); So Dupont Renoux (p. 23); F. Durand (p. 7); A. Février (p. 3, 24, 26, 27); H52 Ltd (p. 17); N. Imre (p. 7); F. Joubert (p. 11); J.-F. Labat (p. 26); M. Latory (表紙); S. Loubaton/Capa Pictures (p. 1, 22, 26); J. Lutz/Capa Pictures (p. 26); Metro Tunnel Project (p. 12); Phare Ouest Productions (p. 18); [アーキテクト] Agence François Leclercq (p. 17); Stantec (p. 4)

BOUYGUES

