

【表紙】
【提出書類】 有価証券報告書
【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項
【提出先】 関東財務局長
【提出日】 令和3年6月30日
【事業年度】 自 令和2年1月1日 至 令和2年12月31日
【会社名】 エア・リキード・エス・エー（L' AIR LIQUIDE S.A.）
【代表者の役職氏名】 会長兼最高経営責任者 ブノワ・ポチエ
【本店の所在の場所】 フランス共和国75321パリ市7区ケー・ドルセー街75番地（75 quai d' Orsay-Paris 7eme 75321 Paris Cedex 07 France）
【代理人の氏名又は名称】 日本エア・リキード合同会社 常務執行役員法務本部長
ジェネラルカウンセル 乾山 啓明
【代理人の住所又は所在地】 東京都港区芝浦三丁目4番1号グランパークタワー
【電話番号】 03 - 6414 - 6700
【事務連絡者氏名】 吉田 慶太
【連絡場所】 東京都港区芝浦三丁目4番1号グランパークタワー
【電話番号】 03 - 6414 - 6700
【縦覧に供する場所】 該当事項はありません。

注 本書において、別段の記載がある場合を除き、「当社」「エア・リキード」又は「エア・リキード S.A.」とはエア・リキード・エス・エーを指し、「当グループ」とは当社及びその連結子会社を指す。

第一部 【企業情報】

第1【本国における法制等の概要】

1 【会社制度等の概要】

（1）【提出会社の属する国・州等における会社制度】

有限責任会社には主として株式会社(société anonyme)と有限会社(société à responsabilité limitée)があり、大規模の会社は一般的に株式会社の形態を、小規模の会社は一般的に有限会社の形態をとっている。

当社を含む株式会社に適用がある主要な法的枠組みは、フランス商法である。以下は、フランス商法に基づいた、当社を含む株式会社に適用がある主要な規定の概略である。

定款は、株式会社の準拠する根本規則を定めた文書である。定款には特に株式会社の商号、存続期間、登録事務所の所在地、目的、株式資本の額及び株式の譲渡性についての一切の制限を定めることを要する。

株 主

株式会社は、2名以上の株主を有することを要する（商事会社については、7名の株主が必要とされる）。株主は個人でも法人でもよく、また外国籍であっても構わない。株主は、会社への出資額を限度として会社の債務につき責任を負う。

株 式 資 本

株式会社の最低株式資本金額は37,000ユーロである。1株あたりの額面金額について法律上の制約はない。

株式会社の株式資本は、株式又は株式及び投資証券(certificats d'investissement、以下「C I」という。)からなる。C I及び議決権証券(certificats de droits de vote、以下「C V」という。)は、株式に伴う経済的権利と議決権とを分離させた結果生じる2種類の証券であるが、2004年以降は、C I及びC Vの新規発行はできなくなった。

株式会社の発行する株式には、記名式と無記名式の形態がありうるが、1982年10月1日以降は、無記名式株式を発行できるのは証券取引所に上場している会社のみとなった。記名式であれ無記名式であれ、株式の所有は、株券によってではなく会社が保管する株主の口座への記帳（記名式株式の場合）又は金融機関の実質株主の個々の口座への記帳（無記名株式又は管理登録株式の場合）によって表章される。所有権又はその譲渡は、会社又は金融機関が発行する証明書により証明される。

株式を譲渡するためには、株主は会社又は場合により金融機関に譲渡指図を出さなければならない。承認（通常は取締役会の承認）を要する旨の定款上の規定がなければ、株式は自由に第三者に譲渡することができる。

資本出資形態

株式は金銭又は現物出資により発行される。株式会社の当初資本のため発行される株式が金銭により払込まれる場合、最低払込額は発行株式の額面金額の50%であり、残りの50%は取締役会の払込要求により設立から5年以内に払込まなければならない。株式が額面金額を超えた価格で発行されるときは、かかるプレミアムは発行時に全額払込まれることを要する。

株式が現物出資を対価として発行される場合は、その全部が設立時に出資されることを要する。

現物出資の評価額については、出資者の全会一致により選任、もしくは全会一致による選任ができない場合には商事裁判所により選任された独立鑑定人が意見を出す。ただし、現物出資が確実性資産を含む場合は当該独立鑑定人による介入の例外とする。

増資及び減資

株式会社の資本金は、新株の発行又は発行済株式の額面金額の引上げのいずれかにより増加することができる。資本金の増加は、臨時株主総会における決議のみで行うことができる。株式は現金の払込、現物出資、準備金の資本組入れ又は社債の転換等により発行することができる。

株主は、現金の払込と引き換えに発行される新株について、これを引き受ける優先的な権利を有する。ただし、株式会社がその従業員に新株予約権を与える場合には、そのために発行される新株については、従業員の権利が既存株主に優先する。

株式会社は、臨時株主総会における決議によって、株式の額面金額の切下げ又は発行済株式数の減少により減資することができる。

増資又は減資は、商事裁判所書記官に届出を要し、また官報で公告しなければならない。

複合証券の発行

取締役会は、臨時株主総会の授権により、一定の条件のもとでその所持人に対し転換、交換、償還、ワラントの呈示又はその他の方法で会社の資本金の一部を表章するべく発行される証券の引受権を一定の期間又は特定の日に付与する証券を発行することができる。

経 営

株式会社の経営は、取締役会（conseil d'Administration）及び会長／最高経営責任者（Président-Directeur Général）、又は監督役員会（Conseil de Surveillance）の監督下にある経営役員会（Directoire）に委ねられる。この2つのいずれを選択するかは、定款において定められ、臨時株主総会において変更することができる。

(a) 取締役会、会長及び最高経営責任者

取締役会は3名以上18名以内の取締役からなる。取締役はフランス人、外国人又は法人でもよいが、法人の場合はその常任代表者として自然人を指定することを要する。

取締役は、株主総会において選任され、その任期は最長6年である。取締役は、定款の規定により、定款で定める数の会社の株式を保有することを要求されることがある。株主総会の決議により、原則として、いつでも補償なくして取締役を解任することができ、解任の理由も問わないが、正当な理由がない場合には、損害賠償責任が生じる可能性がある。

取締役会は、自然人である取締役の中から、会長を選任する。会長は、取締役会を組織しその業務を管理し、会社の機関が適切に機能することを確保し、これらについて株主総会に報告する。

取締役会は、会社の活動の方向性を決定し、それが執行されることを確保する。取締役会は、法律及び定款によって株主総会に明示的に与えられた権限を除き、会社の円滑な経営に関する一切の問題を処理し、その決定に基づき会社の事業を運営する。

取締役会の決議は、少なくとも半数の取締役が現実に出席することを要し、自ら又は代理人により出席している取締役の多数決により決せられる。2019年以降、株式会社は事前に定款に規定することにより、いくつかの限定された決議について、書面による協議手続をとることができる。

会社の一般的な経営は、最高経営責任者によって担われる。最高経営責任者は、取締役会会長又は他の者がその地位を保有することができる。いずれを選択するかは取締役会によって決定される。最高経営責任者は取締役会によって選任されるが、取締役会の構成員であることを要しない。最高経営責任者は、取締役会によっていつでも解任することができるが、最高経営責任者が理由なく解任された場合であって、取締役会会長の地位を併有しないときは、損害賠償請求をなしうることがある。最高経営責任者は、第三者との関係で会社を代表し、経営について責任を負う。その権限は広汎で、会社の目的並びに法律上取締役会及び株主に留保された権利によってのみ制限される。最高経営責任者の権限に対して定款上又は取締役会が課した制限は、会社内部では拘束力を有するが、第三者に対しては対抗することができない。

最高経営責任者の提案により、取締役会は、その構成員又は構成員外から1名又は複数名のシニア・エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント（上級執行役員副社長）（directeur général délégué）を任命することができる。

(b) 経営役員会及び監督役員会

監督役員会は、3名以上18名以内の監督役員から構成される。監督役員はフランス人、外国人又は法人でもよいが、法人の場合はその常任代表者として自然人を指定することを要する。

監督役員は、株主総会において選任され、その任期は最長6年である。監督役員は定時株主総会で理由を示すことなく解任できる。監督役員は、定款により、定款で定める数の会社の株式を保有することを要求されることがある。

監督役員会は、取締役会と同様、株主の利益を代表する立場にあるが、経営機能も有する取締役会と異なり、監督役員会の主な役割は経営役員会の監督である。監督役員会は、経営役員会から少なくとも3ヶ月に1回営業報告書の提出を受け、さらに1年に1回財務諸表の提出を受ける。

経営役員会は、2名以上5名以内（但し、資本金が150,000ユーロ未満の会社は1名でもよく、上場会社の場合は7名を上限とする。）の構成員からなる。経営役員は定款で定められている場合を除き株主である必要はないが、監督役員を兼ねることはできない。経営役員会の構成員の任期は、定款に定めがなければ4年であり、定めがあるときは2年以上6年以下であることを要する。監督役員会において選任される経営役員会の会長は、第三者との関係で会社を代表する。経営役員会の権限は広汎で、会社の目的並びに法律上監督役員会及び株主に留保された権利によってのみ制限される。経営役員会の権限に対して定款上課された制限は、会社内部では拘束力を有するが、第三者に対しては対抗することができない。

経営役員会の構成員は、定時株主総会で理由を示すことなく解任することができるが、正当な理由がない場合には、損害賠償責任が生じる可能性がある。定款に規定がある場合には、監督役員会の決議によって経営役員会の構成員を解任することもできる。

株式に付与された権利

(a) 株主総会

株主総会は株式会社の最高議決機関であり、株主は総会を通じて会社に対する支配権を行使する。株主総会には定時株主総会（assemblée generale ordinaire）及び臨時株主総会（assemblée generale extraordinaire）の2種類がある。

定時株主総会は、少なくとも毎年1回、財務書類を承認するために事業年度末から6ヶ月以内に開かれなければならない。臨時株主総会は、定款変更の承認又は資本の変更を行う必要がある場合等に関われる。

定時株主総会の定足数は、第1回招集においては議決権付株式の5分の1であり、第2回招集においては定めがない。定時株主総会の決議は、出席又は代理出席している株主の有する議決権の過半数により行われる。他方、臨時株主総会の定足数は、第1回招集においては議決権付株式の4分の1であり、第2回招集においては議決権付株式の5分の1である。臨時株主総会の決議は、出席又は代理出席している株主の有する議決権の3分の2の多数により行われる。

(b) 議 決 権

一般に株式の議決権の数は、保有する株式資本の割合に比例するが、これは定款の特定の規定により変更することができる。1株は少なくとも1個の議決権を有する。株主1名当たりの議決権の数を変更することは可能であるが、かかる制限は同一の種類の全株式に適用されなければならない。その他株主の自由な議決権行使を制限する措置は禁止されている。

単独又は共同で、直接又は間接に所有する上場会社の株式が株式資本（株式数と議決権数が異なる場合は議決権数）の5%、10%、20分の3、20%、25%、30%、3分の1、50%、3分の2、20分の18又は20分の19の水準を上回り又は下回ることになる株主は、当該取引日から4日目の取引終了までに、会社及び金融市場庁（Autorité des Marchés Financiers）にその旨を通知^{（注1）}しなければならない。かかる通知を怠った場合は、当該水準を超える株式については、通知が現実になされた日の後2年間経過するまで議決権を行使することができず、また商事裁判所は、該当する株式の全部又は一部について、最長5年

間、議決権を停止することができる。さらに、通知の懈怠は、刑事処罰の対象となる。定款の規定により、5%を下回る株式保有についても通知義務を課することができる。

（注1）当該通知には、法令または金融市場庁の定める一般規則に規定される特定の情報を示さなければならない。

（c）配当及び準備金

配当及び利益処分は株主総会により承認されなければならない。定款に記載がなければ配当金の支払について制限はないことになるが、配当は利益を上回ることとはできない。さらに、毎年、純利益の最低5%は法定準備金が発行済株式資本の10%に達するまで同準備金に組み入れることを要する。

配当は、株主総会により前事業年度の会社の計算書類が承認され、配当可能利益の額が決定されて初めて行われる。監査人の監査を受けた最終又は中間貸借対照表により、利益が減価償却、準備金及び必要な場合は繰越損失による調整後の中間配当の額以上であることが示される場合には、会社は中間配当を支払うことができる。

（d）清算

株式会社は、株主総会の決議、存続期間の満了、会社の目的の達成、定款に定める解散事由の充足等複数の原因により解散する。

会社が解散した場合、株主総会決議又は裁判所の命令により選任された清算人が清算業務を行う。清算人は、会社の全負債及び清算費用を支払った後、残余財産を株主に対しそれぞれの持分に応じて分配する。

監査

株式会社の会計及び財務書類は、1名又は複数名の監査人（Commissaires aux comptes）により監査される。監査人は、株主総会において選任され、その任期は6会計年度である。監査人は、その監査の結果を取締役会（又は監督役員会及び経営役員会）に報告し、また定時株主総会に報告書を提出する。

（2）【提出会社の定款等に規定する制度】

以下の記載は、当社の定款の要約された情報である。

概要

当社は、取締役会を持つ株式会社である。当社は、取締役会を持つ株式会社一般に適用される法律及び当社の定款の適用を受ける。当社の正式な会社名は、「エア・リキード・ソシエテ・アノニーム・プー・レチュード・エ・レクスプロアタシオン・デ・プロセデ・ジョルジュ・クロード」である。

当社の主たる目的は、ガスの液化並びに冷氣、液化ガス及び酸素の工業生産、並びにその応用又は利用に関するジョルジュ・クロード氏及びユージーン・クロード氏の特許又は発明の研究、開発及び販売、

諸分野における、冷氣及び液化ガスの工業生産並びにその応用又は利用、並びにガスの生産及び液化並びにその応用及び利用、並びに、及びの目的に直接又は間接に関連する諸製品の購入、製造、販売及び利用等である。

当社は、本店をパリ市7区ケー・ドルセー街75番に置く。

当社の存続期間は、当初は1929年2月18日の設立より99年間と固定されていたが、2020年5月5日の臨時株主総会をもって、99年間、すなわち2119年5月4日まで延長された。ただし、定款に定める早期の解散又は延長においてはこの限りではない。

株式資本

当社の株式資本は、2020年12月31日時点において、2,605,133,982ユーロであり、1株当たり額面金額5.5ユーロの株式473,660,724株に分割されている。

株 式

全額支払済みの株式は、株主の選択で、記名式又は無記名式とすることができる。

当社の株式又は議決権を、単独又は共同で直接又は間接的に保有する者は、その保有割合が2%又は2%の倍数増加又は減少したとき（5%の水準を超える場合を含む）は、取引の日から15日以内に当社に通知しなければならない。株式又は議決権の基準値を判定するため、フランス商法第L.233-9条規定の同一化ルールが適用される基準値を越えたことが通知されなければならない。これについては、フランス商法第L.233-9条に規定された保有と同視できる者に関するルールが適用される。かかる通知義務の懈怠があったときは、当社の株式又は議決権を2%以上保有する1名又は複数の株主は、通知義務のあった株式について、通知が現実になされてから2年を経過するまでに開催される株主総会における議決権を停止することを求めることができる。

経 営

(a) 取締役会

当社は、定時株主総会によって任命された取締役会によって運営される。

取締役会は、3名以上14名以内の構成員によって構成され、その任期は4年であり、任期が満了する年に開催される定時株主総会の終結時に終了する（例外として、新取締役会構成員のうち2006年5月10日前は監督役員会の構成員であった者は、監督役員会の構成員の任期の残期間と同じ期間任命された）。取締役は、株主総会によっていつでも解任することができ、また再任することもできる。各取締役は、その任期中、当社の登録株式を最低500株保有しなければならない。

定時株主総会では、取締役の活動への報酬として、取締役会の構成員に対する1年分の定額を決定する。取締役会はこれを構成員に自由に分配することができる。取締役会は、構成員に委託された業務の報酬として、特別な額を割り当てることができる。

取締役会は、自然人である取締役の中から、会長を選任する。会長は、取締役会を組織しその業務を管理し、会社の機関が適切に機能することを確保し、これらについて株主総会に報告する。70歳（又は、取締役会がその裁量により例外的状況において適用を制限する場合においては72歳）を超える取締役は、取締役会会長に選任されることはできない。取締役会会長が最高経営責任者（CEO）の地位も保有するときは、最高経営責任者の年齢制限（65歳）が適用される。会長はいつでも解任することができる。副会長を選任することができる。

取締役会は、会長の通知により、当社の利益のために必要がある限りいつでも開催される。

取締役会の決議は、出席又は代理出席した取締役の単純過半数の議決権によってなされる。取締役会会長は投票権を有する。

取締役会は、その活動の社会的・環境的利害を考慮して、会社の利益に沿う形で、当社の活動の方向性を決定し、それが執行されることを確保する。取締役会は、法律及び定款によって株主総会に明示的に与えられた権限を除き、当社の円滑な経営に関する一切の問題を処理し、その決定に基づき会社の事業を運営する。

(b) 一般的経営

当社の一般的な経営は、最高経営責任者の任務も遂行する取締役会会長によって担われる。会長と最高経営責任者の地位を併有させることとした決定は、2006年5月10日に取締役会によってなされ、直近では2018年5月16日開催の取締役会において再確認された。

取締役会は、最高経営責任者の任期及び報酬を定める。65歳を超える者を最高経営責任者に選任することはできない。

最高経営責任者は、会社の目的及び定款の制限の範囲内で、また法律上株主総会及び取締役会に明示的に与えられた権限を除き、すべての状況において当社を代表する広汎な権限を与えられている。

但し、取締役会は、最高経営責任者による特定の決定（特に、持分又は資産の外部的な購入又は売却、投資の約束、当社の財政構造に実質的な変更を与える可能性の高い財政措置及び当社の戦略的な方向性を実質的に変更する可能性の高い決定）について、取締役会の事前の承認を要すると決定することができる。

取締役会は、最高経営責任者の補助者として、3名以内の個人を上級執行役員副社長として選任することができる。取締役会は、上級執行役員副社長の権限及び報酬を最高経営責任者とともに決定する。しかし、第三者との関係では、上級執行役員副社長は最高経営責任者と同じ権限を有する。上級執行役員副社長は、最高経営責任者の要請に基づき、取締役会によりいつでも解任することができる。上級執行役員副社長の年齢制限は65歳である。

(c) 監 査 人

株主総会は、法律及び本定款に定める任務の遂行のために、少なくとも2名の監査人を任命するものとする。

監査人は、6年の会計年度の間、任命され、再選されることができる。

監査人は、年度末の決算報告に関与し、前会計年度の決算に関する取締役会の会議及びすべての株主総会に招集される。監査人は、有効な手続に従って決定された報酬を受ける。

株 主 総 会

株主総会は、所有している株式数に関係なく、すべての株主により構成される。但し、すべての支払を履行済みであり、かつ議決権を停止されていないことを条件とする。

次に該当する者が株主総会に出席することができる。

- ・ 株主総会の開催予定日より3営業日以上前に株式口座に登録された記名式株式の所有者
- ・ 株主総会の開催予定日より3営業日以上前に、株式口座への登録の証票が提出された無記名株式の所有者

株主総会は、毎年1回、上半期に開催する。また、取締役会が必要と認めた場合には、臨時に開催することができる。

株主総会は、法律によって定められた条件に従って、取締役会により招集される。

上場会社においては、株主の配偶者もしくは代理人（かかる代理人が株主であるか否かを問わない）又は法律上の代理人は、株主総会において株主を代理することができる。

定時株主総会は、第1回招集においては、出席もしくは代理による出席株主の議決権が、全議決権の5分の1以上に達しなければ成立しない。第2回招集においては、定足数は要求されない。議決は、出席もしくは代理による出席株主の議決権の過半数によってなされる。

臨時株主総会の場合は、出席もしくは代理による出席株主の議決権が、第1回招集においては全議決権の4分の1以上、第2回招集においては5分の1以上に達しなければ成立しない。議決は、出席もしくは代理による出席株主の議決権の3分の2以上の多数決による。

取締役会会長及び取締役会は、株主総会に、年次報告書その他法律により必要とされる報告書並びに年間の連結決算書類を提出する。この報告書上、監査人はその法律上の任務を遂行したことを証明する。その他、法律上要求される報告等はすべてこの株主総会でなされる。

株主総会は、前会計年度の連結決算に関するすべての事項について審議のうえ議決し、支払われるべき配当金の金額を決定する。株主総会はまた、取締役及び監査人を任命する。

会 社 財 務

当会社の会計年度は1月1日に始まり、12月31日に終了する。

当会社の純利益は、純収入から、一般費用並びに償却費用及び引当金を含むその他の費用を控除した金額とする。

配当可能利益は、当期純利益より、累積損失及び法定の引当金を控除し、繰越利益を加算した金額である。

2 【外国為替管理制度】

（１）株式の所有

非居住者が当社の株式を取得するにあたっては、一定の例外的な場合を除いて、フランス当局の事前の許可は必要ではなく、届出で足りる。以下の場合には、届出を要する。

非居住者の保有する株式が総額15百万ユーロを超える場合で、当社の株式又は議決権の10%相当分を超えたとき

非居住者の保有する株式が、累計で、当社の株式又は議決権の33.33%相当分を超えたとき、すなわち当社が非居住者によって支配されるに至ったとき。

（２）外国為替管理

現行のフランスの外国為替管理制度上、当社による配当の支払に関する制限はない。非居住者株主及び非居住C I所有者に対する全ての送金は、認可外国為替金融機関を通じて行わなければならない。フランスにおける全ての登録銀行及び信用機関は、認可外国為替金融機関である。

3 【課税上の取扱い】

（１）フランスにおける課税

株式（ストック・オプション）の取得に対する課税

ストック・オプション受益者がオプションの行使により実現する「スプレッド」利益に対する課税：

スプレッドは、行使日の株式価値から行使価格を控除した金額に等しい。フランス税法においては、スプレッドは給与として課税されるが、受益者が日本国の居住者である場合には租税条約が適用される。

「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税防止のための日本国政府とフランス共和国政府との間の条約」の下では、通常、一定の条件の下、日本でのみ働いている日本国の居住者は、ストック・オプションの行使により取得したスプレッドについてフランスの租税を課せられない（日本国在住者がフランス及び日本の双方で働いていた場合には、この限りでない（注2））。

（注2）フランス税法182条Aの3、判例法Roux CE 17 March 2010は、ストック・オプション保有者が一か国で働き別の国に異動した場合であって、ストック・オプションの行使が受益者の業績に条件づけられている場合には、スプレッドは両国において（時間的な案分により）課税されると述べる。

配当に対する課税

非居住者に支払われる配当は、通常、フランス税法に則り12.8%（株主が個人の場合）または30%（注3）（株主が法人の場合）の源泉徴収税に服する。（注4）

一般に日本国の居住者である当社の株主は、租税条約の規定に従い、当社から支払われる配当についてフランスの10%の軽減税率の適用を受けることができる。但し、これは当該株主が当社の配当について日本の所得税に服する場合に限る。配当は日本における課税の基準額に含まれ、フランスの源泉課税は、二重課税を避けるため、日本の税額控除の対象となる。

軽減税率の適用を受けるためには、原則として、配当支払日までにフランス税務当局の要求する書式を提出することを要するが、事後的に還付を要求することも可能である。フランスの社会保険は適用されない。

（注3）2020年1月1日以降、源泉徴収税率は、通常の法人税率と同一（2020年には28%、2021年には26%、2022年には25%）となる予定である。

（注4）フランス税法187条：エア・リキードS.A.により支払われる配当に対する3%の付加税（フランス税法235条の3 ZCA）は、2017年に廃止された。

譲渡所得税

租税条約の下では、日本国の居住者^(注5)である者は、下記の場合を除き、当社株式の譲渡から取得する収益についてはフランスの租税を課せられない（譲渡益に対する課税は、売主の居住する国による）。

- (a) 当該当社株式が、フランスにおいて日本の企業が有する恒久的施設の事業資産又は日本国の居住者が利用するフランスにおける固定的施設に関連する資産の一部である場合。
- (b) 譲渡者が保有し又は所有する当社株式（他の関係当事者が保有し又は所有する当社株式で譲渡者が保有し又は所有するものとともに合算されるものを含む。）が、当該課税年度中のいずれかの時において、当社の株式総数の25%を超え、かつ譲渡者及び前記の関係当事者が当該課税年度中に譲渡した株式の総数が当社の株式総数の5%を超える場合。

フランスの社会保険は適用されない。

（注5）適格居住者である場合、もしくは2007年1月11日付で改定された租税条約に基づくその他の条件を満たす場合に限る。

株式移転にかかる贈与税及び相続税

フランスと日本は、贈与税及び相続税に関する条約を締結していないため、当社の株式の贈与及び相続に関しては、次のフランス国内法が適用される。

贈与税

贈与は、基本的に、相続の場合と同様の税規則に服する（下記参照）。

相続税

フランス国内に資産を有する者がこれを残して死亡した場合には、遺言又は死因贈与など、死亡に起因する全ての資産承継について、受益者に対して相続税が課される。相続税率は、遺産の価額及び死亡者と受益者との間の関係に応じて異なる。

フランスの会社の株式は、死亡者及び受益者がフランス国外に居住していた場合にも課税に服する。これらの場合、法律は二重課税回避のための一元的な対策を講じていない。

株式譲渡にかかる税

上場会社が発行する株式を取得する場合は、金融取引税として売買代金の0.3%が買主に課される^(注6)。フランス課税当局はそれらの会社を列挙している。

金融取引税が適用されない地域においては、売買代金の0.1%の登録税が会社株式の買主に課される^(注7)。

（注6）フランス税法第235条の3 ZD

（注7）フランス税法第726条

（2）日本における課税

株式の取得に対する課税

日本人の権利保有者がストック・オプションを行使した場合には、オプション行使時の株式の時価と行使価格の差額が給与所得として日本で課税される。

配当に対する課税

フランスの法人から支払われる配当は配当所得として日本で課税される。当該配当につきフランスで源泉徴収された税額がある場合には、一定の条件のもと外国税額控除の対象となる。

4【法律意見】

当社の法務顧問（ジェネラル・カウンセル）であるティボー・デローム氏から下記趣旨の法律意見書が提出されている。

当社は、フランス国法に基づき適法に設立され、完全な資格で有効に存続する会社であること。

本有価証券報告書の「第一部 第1 本国における法制等の概要」におけるフランス国法の法規に関する記述内容は、実質的に真実かつ正確であること。

第2【企業の概況】

公衆衛生危機対策に取り組むグループ

エア・リキードは、世界78カ国に存在し、約6万4500人の従業員を擁し、380万人以上の顧客と患者にサービスを提供している。酸素、窒素、水素は、生命、物質、エネルギーにとって不可欠な小さな分子である。私たち一人ひとりに影響を与えるコロナウイルス・パンデミックとの関連で、私たちの第一の目的は、すべての人の健康と安全であり、これからも継続している。

安全衛生は、従来からエア・リキードの最重要課題である。だからこそ、私たちは、グループが存在するすべての国において、この前例のない危機の進展を注視している。当グループは、当初から、従業員、患者様、お客様、パートナーの健康を効率的に守るための対策を実施してきた。

当グループレベル及び各エンティティに、危機管理組織を設置している。当グループの世界中におけるプレゼンスによって、ベストプラクティスを効率的に共有し、明確なプロトコルを設定することが可能になった。厳格な手順と作業組織に対する適用が実施され、状況の進展に応じて継続的に調整されている。現場の労働組織に適応するために、人的資源と安全衛生部隊が緊密に連携し、従業員の健康を守りながら現場の運営を継続できるようにしている。

世界中で、さまざまな人事チームが、特に定期的なコミュニケーション（電子メール、電話、調査）を通じて、従業員と連絡をとり続けている。現地健康状態の変化や制限について最新情報を提供し、従うべきプロセスについて周知し、支援を提供し、従業員に自由に使えるさまざまなツール（医療保険制度、電話サポートヘルプラインなど）をリマインドし、短いビデオを使って家庭での健康状態を改善するためのヒントを共有している。「Kite」と呼ばれるコラボレーションプラットフォームは、従業員にGoogle+コミュニティの作成とアクセスの機会を提供することで活用された。また、定期的に社員にサイバーリスクについての注意喚起を行った。

エア・リキード従業員のモチベーションやフォローアップを徹底するため、経営層への支援（バーチャルの「隙間を埋める」（close the loop）セッションによるエンゲージメント調査、組織化のためのバーチャルワークショップ、誰でも参加できるバーチャルコーヒープレーク、経営層とのオープンQ&A）を行っている。「リモートワーク」や「リモートマネジメント」については、3月末時点でEラーニングを実施している。この危機はまた、ラーニングの提供をさらにデジタル化するために活用され、2つのデジタル・キャンパスが組織され、当社のKiteプラットフォームによって動力を発揮し、プレゼンテーションを可能にし、小さなグループで仕事をするなどの効果があった。4月中旬から始まった最初のものは、約200回のセッション、うち150はエア・リキード専門家による社内のウェブセミナーにより、3,500人以上の従業員を再結束させた。学習に加えて、世界中のチームが直接対話することができるようになり、帰属意識が強化された。

2回目は11月から12月に実施された。6月から9月にかけて、全世界で100名を超える管理職・従業員の支援を得て、4つの柱（モバイルワーキング、リモートマネジメント、顧客・患者との交流、オフィススペースの組織）を軸に、業務組織の第一次資産化を実施した。

同時に、顧客や患者の要望に応えられるよう、産業界やヘルスケア事業への貢献活動を継続的に展開している。最近導入したツール、特に世界中の顧客意見を収集・分析する「Voice of the Customer」プログラムを活用して、顧客や患者との密接なコンタクトを保ち、顧客満足に焦点を当てている。この開かれた対話により、当グループは年間を通じて財務ガイダンスの内容を維持し、顧客との契約を継続することができた。

ヘルスケア事業では、とりわけ当社のチームが全面的に稼働している。エア・リキードでは、15,000以上の病院・診療所に医療用ガスを提供しており、とりわけ、集中治療における新型コロナウイルス感染症の治療を目的とした医療用酸素を提供している。ウイルスが特に活発になっている地域では、当社の製造ユニットが最大生産能力で稼働しており、技術者が病院に仮設酸素タンクを設置し、シリンダーを継続的に配送し、治療能力を高めている。今年の春には、フランスでより多くの人工呼吸器が緊急に必要とされ、フランスのいくつかの事業会社の支援を受けて、エア・リキードは通常生産の3年分に相当する1万台を納入した。この事業課題は、我々の人工呼吸器生産能力を3倍にするという以前のコミットメントに沿ったものだった。在宅医療では、入院が許可されない場合、エア・リキードはデジタル受診に切り替え、これにより患者のケアの継続性が確保された。

エア・リキードは、取引先との長期的な信頼関係の構築に努めている。このため、当社のフランスの子会社は、小規模サプライヤーからの5万ユーロ未満の請求書を現金で支払うことを推奨してきた。同様の精神で、政府の助成金を最も必要とする企業を優先するために、当グループは、経済を支えるためにフランスで実施されている政府の助成金を受けていない。

公衆衛生危機に対応し、Air Liquide Foundationは早くも2020年3月に新型コロナウイルス・イニシアティブを立ち上げた。2年間で200万ユーロ以上が投入されており、二つの目的を有する。それは、科学研究プロジェクトの支援と、新型コロナウイルスに対して最も脆弱な立場にある人々と共に活動する団体に対する支援の強化である。非常事態の中で、基金はすでに10件の科学プロジェクトと全世界で21件の社会緊急援助プロジェクトへの支援を承認した。

1【主要な経営指標等の推移】

下表は、最近5連結会計年度に係る主要な経営指標等の推移を示したものである。

（単位：特段の記載がない限り、百万ユーロ）

	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	18,135	20,349	21,011	21,920	20,485
経常的営業利益	3,024	3,364	3,449	3,794	3,790
当期純利益 （グループ持分）	1,844	2,200	2,113	2,242	2,435
資本金	2,139	2,356	2,362	2,602	2,605
発行済株式数	388,875,761	428,397,550	429,423,434	473,105,514	473,660,724
1株当たり純利益 （ユーロ）	4.2	4.68	4.49	4.76	5.16
1株当たり配当金 （ユーロ）	2.60	2.65	2.65	2.70	2.75
配当性向 （％）	56.0	52.8	55.1	58.0	54.9
従業員数 （平均） （人）	66,700	65,200	66,000	67,200	64,500
最高株価 （ユーロ）	87.64	101.32	104.68	126.90	142.75
最低株価 （ユーロ）	71.41	82.19	89.04	93.09	99.22

詳細は本報告書「第6 経理の状況」を参照。

2【沿革】

（1）【概略】

ガス、工業事業に対するテクノロジー及びサービス並びにヘルスケアの分野において世界のリーダーである当社は、1902年からリーダーシップを築いてきた。当社は、液体空気をを用いて酸素を製造する工業プロセスの発明家であるジョルジュ・クロードと、実業家ポール・デロルムにより1902年に創業された。ガスはその特性上輸送が困難でありそれ故現地製造が必要となる。これを一つの要因として、当社は創業当初より世界各地に拠点を構え、海外に製造工場を建設した。そして世界展開は急スピードで行われ、ヨーロッパ各地(1906)、日本(1907)、カナダ(1911)及び米国(1916)へと拡大された。

株主の重要な役割は会社発展の当初より顕在化した。当社は1913年にパリ株式市場に上場し、2013年に上場100周年を迎えた。この100年の間、毎年平均11.9%の株価上昇という異例の株式市場パフォーマンスに基づいて、当社は株主との間の強固で特別な関係を築くよう努めてきた。

1952年から1960年。低温貯蔵タンクでの液化ガスの貯蔵により、製造拠点からおよそ半径200から250km地域への大量の液化ガスの道路・鉄道輸送が可能になった。当社は初のネットワーク戦略を採用し、ガスをパイプラインで複数の顧客に提供し、ガス製造ユニット同士をつないだ。当グループはラージ・インダストリーからの需要増に合う製造能力増加を達成し、まずは製鉄産業への酸素供給、そして化学産業への窒素の供給を行った。これがラージ・インダストリー事業のビジネスの起点となった。

低温技術産業化の将来性を確信した会長兼CEOのジャン・デロルムは1962年、低温技術のための研究センターをグルノーブル近隣に設立することを決めた。初期のアプリケーションは宇宙産業へ急速に集約され活用された。そして65年もの間、当社は宇宙開発の戦略パートナーとなっている。1970年、クロード・デロルム研究センターがサクレ地区に設立された（現在のイノベーション・キャンパス・パリ）。当研究センターの活動は、ガス製造技術と用途の強化に焦点が当てられた。この展開は、顧客の産業プロセスを本質的に理解し新たなガス用途を開発してより顧客の要望に応えようとする当グループの姿勢の証である。今日当グループは欧州、北アメリカ、及びアジアにイノベーションキャンパスを持つ。

1985年から1986年。当グループは、日本における半導体産業への高純度ガス供給を開始した。大半が窒素であるキャリアガスが特殊ガスの運搬に用いられチップ製造ツールの不活性化に使用され、特殊ガスが半導体製造に直接使われた。当社は1987年、筑波（日本）研究センターを開設し、当該研究所はエレクトロニクスに特化している。当グループは、メキシコ湾岸でラージ・インダストリー事業を行う米国のビッグスリーを買収した。

1995年、酸素と窒素に加え、当社は製品の提供を水素・蒸気へと拡大した。この新たな製品の提供を成功させるため、当社は大気ガス事業の成功を支えた当グループのビジネスモデルを利用した。すなわち、最初からパイプライン網に基づく産業地帯戦略と位置づけられ、顧客に対して最善の価格で柔軟性、安定供給及び高品質のサービスを提供するものである。また、もともと当社は病院への酸素供給を行っていたが、当社はヘルスケア部門のスペシャリストとなった。当グループは在宅医療事業を立ち上げ、スペシャリストチームの専従ネットワークを設立した。医療ガスは徐々に医薬品に分類され、製造業者には製造販売承認の申請が義務付けられた。また当グループは、心肺機能蘇生、鎮痛用治療ガスに対する重要な研究プログラムを開始した。

2000年、当グループは2000年代初めに中国に大規模な投資を行った。同国は産業ガスの主要成長市場であり、当社は数多くのガス販売契約を締結した。また、当グループは、ドイツ、英国、及び米国においてメッサー・グリースハイムの一部買収を行った。

2007年から2009年、エア・リキードの向こう20年の成長ドライバーは、ライフスタイルの変化であり、新興国経済の産業的な成長、エネルギー需要と環境問題の増加、ヘルスケア、ハイテクである。当社は4つの世界的事業ラインに基づいて新たな組織的な枠組を創出した。これにより、4つの事業部門（ラージ・インダストリー、工業、ヘルスケア、エレクトロニクス）それぞれに特有の技術・運営に関する専門性を結合し、それぞれ特定のマーケットの専門家を集中させることとなった。エンジニアリング及び建設の能力の戦略的側面を意識して、当グループはLurgiを買収した。同社の買収により、エア・リキードは、当グループが歴史的に競争力を有していた極低温技術に加え、主要な保有技術、とりわけ水素及び一酸化炭素の製造施設を入手することとなった。

未曾有の規模の経済危機に影響され、当社はキャッシュ、コスト、及び投資の管理に注力した。長期的契約の堅固さが試されたのち、エア・リキードはビジネスモデルの妥当性を証明した。世界的な景気後退の中

で、当グループは例外的存在であることを示し、そのバランスシートの強みを維持する一方で安定的な純利益を生み出した。

イノベーションはエア・リキードの戦略の中心である。2013年に、エア・リキードはオープン・イノベーションを促進する二つのイニシアティブを開始した。すなわち、イノベーション研究所であるi-Lab及びALIADは、当グループのベンチャーキャピタルで、イノベティブな技術のスタートアップ企業に対するマイノリティ投資を行っている。2014年、当グループはヴェルサイユの近くパリーサクレにある研究所の現代化に伴う投資などを決定し、工業事業とヘルスケア事業向けのガス・シリンダーの開発センター及び極低温製造技術のための先端的研究拠点を作り出した。

加えて、世界的な規模で、エア・リキードは、マーケットにおいて燃料電池電気自動車の立ち上げを行っている自動車メーカーとともに、積極的に水素エネルギーの開発に貢献している。エア・リキードは、水素補給ステーションの建設に貢献している（米国、日本、フランス、ドイツ、ベルギー、デンマーク、オランダ及び韓国）。

2016年

エア・リキードによるエアガス買収

2016年5月23日、エア・リキードは、米国のエアガスの買収を完了した。エア・リキードとエアガスの統合は、米国における当グループのビジネスを補完し、これによって、当社は、米国市場の川上及び川下の全ての産業部門にわたりプレゼンスを示すことができるようになった。本統合は、重大な価値を創出した。本統合を通じて当グループが目標とする3億米ドルのシナジー効果に加えて、エア・リキードは、エアガスのモデルは、製品、事業のデジタル化、ビジネスモデルの観点から、米国外で適用される可能性があると考えている。

この買収により、エア・リキードは世界最大の産業ガス市場である米国での地位を強化する。この市場はまた、先進国の中で最も力強い成長を享受している。

新事業計画2016-2020 NEOSの立ち上げ

当グループは、エアガス買収後、新たな次元を獲得し、新たな開発フェーズに入った。
エア・リキードは2016年7月6日、2016年から2020年に向けた新中期経営計画「NEOS」を発表した。

エア・リキードの長期的な利益ある成長のための戦略は、顧客中心の変革である。オペレーション上の優越性と投資の質、オープン・イノベーションと当グループが世界中ですでに機能させているネットワーク組織に基づいている。エア・リキードは、業界をリードし、長期的な業績を上げ、持続可能性に貢献することを目指している。

グローバル市場&テクノロジー事業の設立

新たな市場での事業展開を強化するため、テクノロジーを活用し、エネルギー転換分野や海洋分野での新たな事業の発展を担うグローバル市場&テクノロジー事業を立ち上げた。

2017年

ガス&サービス事業への集中

エア・リキードは、ダイビング事業(Aqua Lung)、溶接事業(Air Liquide Welding)の子会社を売却し、ガス&サービス事業とNEOSプログラムの取組みに注力した。本売却の後、ガス&サービスの当グループの売上高における収入の割合は、2015年末において90%、2018年末において96%に増加している。

2018年

エネルギー転換と気候変動に関する目標

エア・リキードは、長年にわたり、特にエア・リキード及びその顧客のCO2排出量を抑制することを目指し、持続的な発展に努めてきた。2018年11月30日、エア・リキードは、2015年から2025年までの間に炭素原単位を30%削減するとの公約を含む気候変動に関する目標を発表した。この目標には、資産、顧客、生態系

を含む世界的な取り組みを含んでいる。当該目標は、業界内で最も野心的なものであり、当社のNEOSプログラムに沿ったものである。

この点、グローバル市場&テクノロジーでは、欧米で数基の生産が開始されたバイオメタン部門や、移動用水素充填ステーションの新設に伴う水素エネルギーが牽引し、エネルギー転換関連市場への販売を強化している。また、2017年に設立された水素カウンスルでは、気候変動に関連する目標の達成に向けて、エネルギー、運輸、産業の各分野で60名以上の世界のリーダーが参加し、水素の普及促進を図ることを目的としており、中国で初めての会合を開催した。

2019年

エアガスの統合の定着及びグループ効率化プログラムの強化

2019年初頭、エアガスの統合により、エア・リキードは当初計画されていた1年より前に、目標である3億米ドルのシナジー効果を達成した。本統合が完了したことにより、エアガスはグループの効率化プログラムに参加し、年間の効率化目標の向上に貢献している。この目標は当初3億ユーロと設定され、2019年時点で4億ユーロ超に改定された。さらに、エアガスのモデルの普及を目的としたプログラムにより、グループマネージャー100名近い者がエアガスのオペレーションに参加し、他のグループ地域とのベストプラクティスの共有化を進めることが可能となった。

新しい水素市場の重要性の増大

エア・リキードは、水素の電解製造装置の主導的なカナダ企業Hydrogenics Corporationの持分を取得し、工業用及び流動性用に水力を利用して水素を製造することを目的とした世界最大の陽子交換膜ブレ(PEM)電解装置のカナダでの建設を発表した。

エア・リキードは、高炉の微粉炭の一部を代替する水素を大規模に注入する低炭素鋼製造の先駆的プロジェクトの一環として、鉄鋼顧客と協力し、生産工程における排出量を削減した。米国西海岸では、エア・リキードがカリフォルニア州の代表的な水素ステーション運営会社であるFirstElement Fuelの持分を取得した。エア・リキードは、バイオメタンの一部使用による無炭素水素の製造・液化に1億5000万米ドルを投資する。

2020年

新型コロナウイルスに対する当グループの献身的取組

ヘルスケア事業チームは、医療用酸素の需要増加に対応するため、病院に人工呼吸器などの機器を供給し、安定した患者の帰宅を確保し、慢性患者の継続的なモニタリングを保障するために、大規模な取組を行った。新型コロナウイルスの被害を最も受けた患者を治療するための人工呼吸器が急務であったため、エア・リキードは、フランス政府の要請に応じて、フランスの産業界のパートナーシップを主導し、記録的な早さで1万台の生産に成功した。さらに、病院の負担を軽減するために、在宅医療事業チームを振り向け、患者の自宅で治療を行っている。

世界的な公衆衛生危機と経済危機の中で、当グループは再びそのレジリエンスを証明した。また、この危機は、当グループの事業活動の社会貢献や従業員のコミットメントを明らかにした。

（２）【日本における活動の沿革】

当社の日本における活動は、1907年にチャールズ・ファール・ブランド氏が大阪市安治川河口の大阪鉄工所（日立造船の前身）内に桜島工場を開設し、当社製の酸素製造機で日本初の酸素の製造を開始したことに始まる。

その後、1910年に「日本オキシジェン・エ・アセチレン会社」を設立し、前記事業を継承、大正のはじめ、商号を「帝国酸素アセチレン会社」に変更した。1923年には神戸市にその支店を設け、「帝国酸素アセチレン会社」を吸収して「液体空気会社」の商号で営業を継続した。1930年8月、当社と住友合資会社との共同出資により「帝国酸素株式会社」（現 日本エア・リキード合同会社。以下「日本エア・リキード」という。）を設立し、「液体空気会社」の営業設備一切を継承した。その後、帝国酸素株式会社は、当社の最先端の技術を積極的に導入し、日本初の液化酸素の製造工場を操業、また空気分離装置の製作を開始

するなど、日本の産業ガスビジネスの発展を牽引し、エレクトロニクス、ヘルスケア分野へもその領域を拡げるなど、国内に子会社30社及び関連会社22社を擁する企業となった。さらに、2002年には、英BOC社の日本子会社である大阪酸素工業株式会社との間で、産業用、医療用ガス事業を統合することで合意に達し、2003年1月に日本エア・リキードを分割会社、大阪酸素工業株式会社を承継会社とする会社分割を行い、同時に大阪酸素工業株式会社の商号をジャパン・エア・ガシズ株式会社に変更した。なお、この会社分割により、日本エア・リキードはジャパン・エア・ガシズ株式会社の株式の55%を所有することになった。さらに、2006年、当グループは、ジャパン・エア・ガシズ株式会社の残りの45%の株式を買い取り、同社は当グループの100%子会社となった。この統合により、同社は、当グループの日本及びアジアにおける発展のために重大な役割を果たす存在となった。2007年9月、日本エア・リキードとジャパン・エア・ガシズ株式会社は合併し、日本エア・リキードとし新たな第一歩を踏み出した。一方、当社の100%子会社としては、1986年に設立した株式会社エア・リキード・ラボラトリーズ（本社：つくば市）があり、現在、同社はエレクトロニクス向け特殊ガスの基礎研究及び分析技術の研究を行っており、当グループにとって貴重な研究機関のひとつになっている。また1987年に当グループのアジア・太平洋地域における活動の横断的な調整機能を果たすことを目的として設立したエア・リキード・パシフィック株式会社（本社：東京都港区）が存在したが、2017年末、業務の効率化のために、日本エア・リキードを存続会社として、エア・リキード・パシフィック株式会社を吸収合併した。

3【事業の内容】

グループの事業内容はガス＆サービス、エンジニアリング＆建設、グローバル市場＆テクノロジーに分類され、産業ガスに特化した事業を行っている。ガス＆サービスを構成する4つの事業ラインは、近接性が重要である強固な業界の施行枠組みにより、密接に結びついている。エア・リキードは、効率的な産業ネットワークと顧客との近接性により、信頼性の向上、エネルギー使用量・コスト・物流フローの適正化、顧客のニーズの予測、市場変化の把握、及び革新的なソリューションの提供が可能である。

当グループのすべての事業が享受するシナジー効果は、産業的側面に限らず、科学技術の専門知識、イノベーション・アプローチ、人事・財務・行政運営などを含む。したがって、グループは、様々なワールド・ビジネス・ラインの強固な統合により、シナジー効果を創出することが可能である。

2020年の当グループの事業ごとの売上割合

ガス＆サービス		96%
	ラージ・インダストリー事業	24%
	工業事業	44%
	ヘルスケア事業	18%
	エレクトロニクス事業	10%
エンジニアリング＆建設		1%
グローバル市場＆テクノロジー		3%
売上高総計		20,485百万ユーロ

ガス＆サービス

ガス＆サービスには、ラージ・インダストリー事業、工業事業、ヘルスケア事業及びエレクトロニクス事業の4つのワールド・ビジネス・ラインがあり、変化をよりよくサポートし、様々な市場のニーズに応えている。ガスの供給は、輸送費を節約するため現地生産に依拠している。それゆえ、エア・リキードの製造設備は世界中に建設され、各地で多くの種類の顧客・産業に、必要なボリュームやサービスを提供している。エア・リキードは、パリにある基地と、米国、欧州、アジア太平洋、中東・アフリカの4つの拠点で構成されている。これらの拠点は、地域で培ったノウハウとプレゼンスを活かしている。

- ・ **ラージ・インダストリー事業**においては、大型製造設備にて産業ガスを供給する。ガスの使用量が多く専用プラント又はパイプライン網の開発を必要とする、金属、化学、精錬、電力分野の顧客に供給を

行っている。またラージ・インダストリー事業は当グループの他の事業部門（ビジネス・ライン）に対しても梱包した産業ガスを供給し、それぞれの顧客に納品している。

- ・ **工業事業**は、様々なガス、アプリケーション装置、及び関連するサービスを提供している。工業事業は、ラージ・インダストリー事業よりは小規模な分量を必要とする様々な産業及び専門機関にサービスを提供する。産業ガスは、バルクガス（液体）、又は少量の需要に対してはシリンダー（気体）の形態をベースとしている。最後に、需要の大きい顧客や遠隔地には、小規模な生産ユニットを現地に設置することができる。
- ・ **ヘルスケア事業**においては、医療ガス、衛生製品、機器、及びサービスを病院や直接在宅患者に提供する。さらに、化粧品、製薬及びワクチン市場に向けヘルスケア特殊材料等をも製造、販売している。
- ・ **エレクトロニクス事業**は、半導体向けを中心に、また、フラットスクリーンや太陽電池パネル向けに使用されるガス、製造過程において使用される物質（複合分子）、及びサービスを提供している。

エア・リキードモデルの強み

ガス&サービスワールド・ビジネス・ライン4事業のうち、景気変動に最も左右されにくいのはラージ・インダストリー事業とヘルスケア事業である。それらはガス&サービス収入の44%を占めている。工業事業は現地の工業生産のモメンタム及び顧客需要に影響され、エレクトロニクス事業は半導体セクターにリンクしている。

ラージ・インダストリー事業では、ガスの供給契約期間は15年、特定の事業ではそれ以上であり、最低限の収入を保証するテイク・オア・ペイ条項が含まれている。

ヘルスケア事業の基調（長寿化、生活習慣化、都市化）は、景気循環とは相関のない需要の伸びを確保している。

工業事業は、市場、顧客、地域の幅広い多様性から利益を得ることができる。これは、戦略的ターゲティングの結果であり、ビジネスラインの弾力性を強化するものである。

デジタル用途が多い半導体産業の発展は、成熟化が進むエレクトロニクス事業での売上拡大の主な源泉である。

当グループのイノベーション力は、新技術の統合や業務の優秀性向上に向けた新たな取り組みを通じて、現在の製品を継続的に改善することを可能にしている。したがって、エア・リキードは、社内及び社外のイノベーション・エコシステムを活用し、顧客と患者のための個別的なソリューションを開発し、新しい市場を開拓する。それは当グループの持続的な成長につながっている。

グローバル市場&テクノロジーは、ガス&サービスに加えて、エア・リキードを、エネルギー移行やディープ・テクノロジーに関連する新市場や新ビジネスモデルにおいて先駆的な立場に置き、新しい社会的・環境的課題についての学習カーブを加速させ、将来の成長のための重要な機会を提供する手助けを行う。

最後に、エンジニアリング&建設は、グループの事業ライン及び第三者顧客の様々なニーズに応えるためのプラント及び設備の設計・施工を担当している。当グループは、エンジニアリング&建設事業を通じ、最新の技術進歩の恒久的な統合と新市場への適応により、ノウハウの継続性と継続的な改善を両立させ、そのノウハウを一世代から次世代へと育成・共有・継承している。また、様々なワールド・ビジネス・ラインを通じて、当グループは、様々な業界、幅広い地域で380万を超える顧客や患者にサービスを提供しており、景気変動に対する耐性が高くなっている。これらの特徴は、産業・ヘルスケアに関わるガス事業に特有であり、ビジネスモデルの強さを増している。

ラージ・インダストリー事業

（事業の概観）

ラージ・インダストリー事業は、金属、化学、精錬及びエネルギー事業分野の顧客に対して、顧客自らのコアビジネスに欠くことのできないガス・エネルギーソリューションを提供し、それによってプロセス効率の向上、さらには顧客のプラントをより環境親和的にする提案を行っている。ラージ・インダストリー事業は、その工場やパイプラインのネットワークを通じて、酸素、窒素、アルゴン、水素、一酸化炭素を供給し

ている。また当グループは、コジェネレーションプラントを運営し、顧客に蒸気及び電力を供給している。この分野における世界的リーダーとしてエア・リキードは、専門の社内開発・エンジニア部門を活用し、差別化された保有技術、厳格な手続きによる投資の選別やプロジェクト遂行により利益を得る。ラージ・インダストリー事業の主要顧客は、顧客のビジネス、プロジェクト、産業プロセス及びグローバル構造について深い知識を有する主要なアカウント・マネージャーにより担当されている。これにより、ラージ・インダストリー事業は顧客との連絡を密にすることができ、顧客のニーズに応えるための当グループの対応力と競争力を向上させることができる。

2020年ラージ・インダストリー事業製品ごとの売上割合

大気ガス	57%
水素及び一酸化炭素	33%
コジェネレーション 蒸気・電気	9%
その他	1%
売上高総計	4,972百万ユーロ

（ビジネスモデル）

ガス供給契約期間は一般的に15年間である。一定のプロジェクトでは、契約期間は20年間以上に及ぶ。新たな産業の顧客の現場のために新たな契約に署名することは、将来の成長を強く予言するものとなる。こうした契約により、当グループは高性能の産業ソリューションによるガス供給に関する長期間のサービス継続と高い信頼性を保証する。引き換えに、こうした契約は主に電力や天然ガスといった変動費用及びインフレーションをスライド式に管理し、またテイク・オア・ペイ条項による最低引取量の保証を含んでいる。

産業ガスの使用は、ラージ・インダストリー事業の顧客の様々な工業プロセスにおいて必須である。供給の中断は、顧客の生産活動の中断につながるため、供給の信頼性及び安全性は極めて重要である。しかし、安定供給の必要性にもかかわらず、ガス供給費用は顧客の全製造コストのうちわずかの割合を占めるにすぎない。

（ラージ・インダストリー事業の工業プロセス）

産業ガスの製造に要する原材料は、ガスの種類と製造ユニットの場所により異なる。酸素及び窒素の製造には、空気と大容量の電気が必要である。コジェネレーションユニットは天然ガスと水を消費する。水素と一酸化炭素の製造ユニットは、主として天然ガスを消費し、電気をほとんど使用しない。2019年、当グループは、最初の電気分解設備の建設に着手したが、当該施設は、二酸化炭素を排出せずに、水と電気により水素を製造する。これらの工業プロセスにおけるエネルギーと資本集約度は、一般に高い。

大気ガスの製造（ASU：Air Separation Unit）

ASUは、空気を異なる構成物（窒素78%、酸素21%、アルゴン及び希ガス（ネオン、クリプトン及びキセノン）1%）に分解するために、加圧し、液化化し、蒸留する。一定の大規模ASUのみが希ガスを製造することができる。電気消費量は大きい。

水蒸気改質による水素及び一酸化炭素製造（SMR：Steam Methane Reformer）

天然ガスの水蒸気改質により、SMRは水素と一酸化炭素を製造する。最も重要な原材料は天然ガスであり、電気や水の使用量は中程度である。

電気分解による水素製造

電気分解による水素の製造は、水分子を電気で解離することを基礎とし、水素と酸素の分子を取り出す。このプロセスは、二酸化炭素を使用又は排出せずに水素を製造するものであり、蓄電目的のみならず、工業や輸送の目的でカーボンフリーの水素を作り出すことを可能にする。

コジェネレーション

コジェネレーションは、一般には天然ガスと水を消費することにより、電気と蒸気を同時にかつ効率的に製造することを内容とする。電気は、工場により利用され、又は当該地域において供給される。蒸気は、一定の工業プロセスにおいて必要とされている。

（ラージ・インダストリー事業の主要数値）

- ・ 373基の空気分離装置(ASU)
- ・ 53基の水蒸気メタン改質装置(SMR)
- ・ 9,700km（約6,000マイル）以上のパイプライン網
- ・ 19のコジェネレーションプラント

（顧客及び市場）

化学産業においては、製造工程で酸素、水素、一酸化炭素が使われ、設備の不活性化のために窒素が使われる。

精錬産業においては、燃料を脱硫し重炭化水素を分解するために水素が用いられる。水素の需要は、排出削減を目的とする規制の強化と燃料生産における大量の炭化水素使用を理由として、着実に高まっている。

金属業界では、エア・リキードは特に鉄鋼メーカーに大量の酸素を供給し、鉄鋼メーカーの省エネルギーとCO2排出量の大幅な削減を実現している。新規プロジェクトの大部分は現在、発展途上国に立地している。また、顧客の排出削減に役立つソリューションを提供するというエア・リキードの目的の一部として、当グループは、製鋼顧客の一つとともに、高炉の粉炭を一部交換するために大規模な水素を注入し、製鋼工程から二酸化炭素排出量を削減するパイロットプロジェクトにも参画している。

電力あるいは化学に関連する数々の産業が大量の酸素を用いて、化学製品、合成燃料あるいは電力の製造のため、石炭・天然ガス・液体炭化水素を合成ガスに変換している。顧客の需要を満たすために大量のガスの供給が不可欠である。エア・リキードは、専用工場から直接パイプラインで、あるいはネットワークによりつながれた別々の工場によりガスを供給する。エア・リキードは、過去40年間着実にパイプライン網を拡張してきた。合計9,700km（およそ6,000マイル）に及ぶ長さのパイプライン網は、ロッテルダムからダンケルクまで北部ヨーロッパに広がり、あるいはレイク・チャールズ（ルイジアナ）からコーパスクリスティ（テキサス）、さらにはミシシッピ（ルイジアナ）まで米国メキシコ湾沿いに広がっている。さらには、多くの中規模のローカルパイプライン網が、その他の重要な又は急速に発展しているドイツ、イタリア、シンガポール、あるいはより最近では中国の工業地帯において、建設されている。

工業事業

（事業の概観）

工業事業は、その性質上、地域性の高いビジネスであり、200万人を超える顧客に産業ガス、設備、耐久消費財及び関連サービスを提供している。

工業事業は、顧客のニーズに最適化された供給方法によりガスを供給している。すなわち、大規模の量を必要とする顧客の場合には小規模な現場生産ユニットにより供給し、中規模の量を必要とする場合には液体形態でトラックにより流通し、小規模の量を必要とする場合及び建設現場で使用する場合にはシリンダーを用いて供給している。工業事業の顧客ベースの約95%は、単純さ、柔軟性、及びサービス品質を好む小規模な顧客であり、主にシリンダーガス及び備品を注文する。

工業事業は多種多様な市場に対応しており、新しい市場の課題に対応し、顧客の業務効率の向上に役立つ分子の新しい用途を常に考案している。

工業事業は、市場や顧客の多様性に加えて、業務で使用する多数の資産から大量のデータを管理している。

そのため、デジタル変換とデータ解析は、業務効率と顧客に提供するサービスの質を向上させる上で重要な役目を果たす。

2020年工業事業市場ごとの売上割合

食品・製薬	15%
職人・小売	15%
素材・エネルギー	25%
技術・研究	12%
自動車・製造	33%
売上高総計	8,959百万ユーロ

（ビジネスモデル）

工業事業の売上高の大部分は、シリンダー及び液体ガス供給については最長5年、小型オンサイトガスジェネレーターについては最長15年の契約によりカバーされている。これらの契約には、一般的に、ガス供給、製品の確実かつ安全な引渡し、及び当グループによる顧客の現場での機器の提供、サービスの提供、並びにインフレや燃料価格などの異なる変動要素に関する販売価格スライド方式が含まれる。顧客現場でのシリンダー又はタンクの供給は、月額固定料金によりカバーされている。当グループが事業を行っている広範な市場、顧客及び地域は、このようなビジネスラインの弾力性を強化するものである。

パッケージガス	27%
特殊ガス（ヘリウム、二酸化炭素等）	11%
バルクガス	28%
オンサイト	6%
装置・設備	20%
サービスその他	8%

工業事業(IM)ビジネスラインは、産業流域において統合されており、地域の経済活動に着実に根付いている。この地域基盤は、ガスの流通半径を生産地周辺約250キロメートルに限定する経済的制限により強化されている。工業事業の強みの一つは、ラージ・インダストリー事業の工場ネットワークとの相乗効果を開発し、特定のユニットに投資することで、高い潜在地域を特定し、拠点を確立することができることである。工業事業は、現地経済に浸透しつつ、その業務を73カ国以上で国際的に拡大させることによって、その弾力性を強化している。この地域多様性は、対象投資戦略とポートフォリオの定期的な最適化に基づいている。

産業流域内の地理的密度に恒久的に焦点を当てることは、これが生み出す相乗効果、とりわけ物流上の効果から、成功のための重要な鍵である。流域のビジネス開発に加えて、現地の流通業者や顧客のポートフォリオを獲得することも、特に米国や中国のように未だかなり細分化されている市場において、地理的密度の向上に役立つ。

（供給方式）

厳格な業務規律は、バリューチェーン（供給、包装、流通）を通じて適用され、エア・リキードの統合モデルの本質的部分である。これは、IBO (Integrated Bulk Operations)アプリケーションを含む新たなデジタルツールと一体となって、顧客への商品・サービスの競争力を向上させ、CO2排出量を削減するために、リアルタイム（プラント、トラック、エネルギーなど）での資源活用を最適化するものである。エア・リキードが継続的に改善を追求することは、従業員、顧客、サービスプロバイダーの安全確保とコストの最適化に役立つと同時に、一流の顧客経験を提供するものである。

（主要数値）

- ・ 33,000名近くの従業員
- ・ 2,000万個のシリンダー
- ・ 8,400台のトラック
- ・ 53,000基の顧客拠点の低温タンク

- ・1,000基以上のオンサイトジェネレーションユニット
- ・1,500か所の充填センター及び小売店

（顧客及び市場）

工業事業の顧客は、規模、ビジネス、ニーズの面で大きく異なるが、日常の活動を快適にする製品やサービスを渴望している点は共通である。

一流の顧客経験を提供しようとする当グループの意欲は、顧客のニーズを聴取し、多様かつ顧客のニーズに合わせたサービスを提供し、優れたサービス品質を提供する必要がある。このため、エア・リキードは、設備・納入物の信頼性、サプライチェーン全体の効率性に重点を置きつつ、業務の合理化・簡素化を図り、サービスレベルの向上を継続的に図っている。

また、取引ルートに加え、商品及びサービスの提供において選択肢があることは、工業事業の区別的な特徴でもある。エアガスの統合により、業務サービスの優秀さとマルチチャネル販売アプローチの両面で、この顧客中心の文化がグループ内で高まった。エアガスの遠隔販売、電子商取引及びすべてのチャネルを統合する能力におけるノウハウは現在当グループの子会社に受け継がれている。

顧客との近接性及び当グループが多数の市場に存在するおかげで、工業事業チームは、後者及びその産業プロセスに関する大規模で深い知識を養っている。さらに、エア・リキードは、これらの市場及び経済全般から大量のデータを収集している。これにより、主要な傾向を把握し、成長の見通しを評価し、将来の機会を見込むことができる。この市場データとそのバリューチェーンを綿密に分析することにより、当グループは、より高い潜在的成長分野にその資源を集中させるための選択的アプローチと動的市場管理を開発した。戦略的ターゲティングの結果得られた市場、顧客、地理的地域の多様性は、事業ラインの回復力を強化する。工業事業の収益性のレベルは、製品及び供給形態によって異なる。この製品と顧客構成を最適化することにより、事業の収益性を高め、新たな量を獲得し、顧客基盤を多様化させる。

ヘルスケア事業

（事業の概要）

ヘルスケア事業部門は、病院から自宅まで一貫したケアに沿って患者を支援するガス、医療製品、スペシャリティー素材、サービスを提供する。当グループは、患者、医療関係者、病院と一緒に、医療制度の効率化に貢献している。エア・リキードは、厳格な規制に加え、多くの利害関係者（患者、医師、保健当局、支払者）にも影響を受け、絶えず変化する業界のリーダーのひとつである。公衆衛生危機に直面した場合、ヘルスケア事業チームは、医療用酸素の必要性の増加に対処し、病院に人工呼吸器などの機器を提供し、安定した患者が帰宅できるようにし、慢性患者が常にケアを受けられるよう準備する。

また、ヘルスケア事業本部では、政府の支援のために、公衆衛生緊急対策を展開する準備を整えている。

2020年ヘルスケア事業の事業活動ごとの売上割合

在宅医療	50%
医療用ガス	32%
衛生	6%
スペシャリティー素材	8%
設備	4%
売上高総計	3,724百万ユーロ

（ビジネスモデル）

ヘルスケア事業活動、特に医療用ガスは、主にラージ・インダストリー事業のガス製造能力に依拠し、独自の物流体制を構築している。医療用ガスは、国の保健当局の市場承認を必要とする薬剤指定の地位を有す

る。それらは、特定の医薬品のトレーサビリティの対象であり、資格を有する職員によって気体又は液体の形態で供給される。工業事業とヘルスケア事業の統合は、相乗効果と事業の効率化につながった。

（主要数値）

- ・ 1万5,600名の従業員
- ・ 世界35カ国で展開
- ・ 180万人の在宅医療患者
- ・ 15,000以上の病院及びクリニック

（市場及び顧客）

過去20年間、エア・リキードは西ヨーロッパ、カナダ、オーストラリアで主導的なヘルスケア事業の役割を強化した。また、米国（医療用ガスのみ）、南米、及び一部のアジア、アフリカ、東欧諸国にも事業を展開している。同事業は、特に医療制度の拡充に伴い、全地域で成長を続けている。この結果、ヘルスケア事業の売上高の約70%が欧州、20%以上がアメリカで占められている。ビジネスラインは、4つの分野において、製品とサービスを提供する。

- **医療用ガス**：エア・リキードは15,000の病院や診療所に医療用ガスを提供している。エア・リキードは、主な医療用ガスとその適用分野のうち、呼吸器疾患・集中治療室用医療用酸素、麻酔・鎮痛用酸素と亜酸化窒素O₂/N₂(KALINOXTM)とキセノン(LENOXeTM)の混合物、蘇生用一酸化窒素(KINOXTMとVasoKINOXTM)を提供している。

エア・リキードは、病院における医療用ガスの流通網の整備と恒久的な在庫管理を通じて、最も厳しい安全・品質基準の遵守を徹底している。

エア・リキードの医療ガス及びサービスは、地域の特定の専門家又は病院外の新しいケア施設に提供されている。

- **在宅医療**：エア・リキードは、慢性疾患に苦しむ180万人以上の患者を自宅でケアしている。一旦、医師によって診断と治療が確立されると、長期治療は、患者教育、継続的な支援、訓練された看護師又は技術者による介入、及び呼吸、灌流又はその他の分野における治療の実施を必要とする。

エア・リキードは酸素療法以外にもサービスを開発し、慢性閉塞性肺疾患、閉塞性睡眠時無呼吸、慢性呼吸不全、糖尿病、肺動脈高血圧症、パーキンソン病の患者の治療に役立つよう、長期のフォローアップケアのサービスを提供している。

高齢化や都市化などの人口・社会的要因が慢性疾患の増加につながっている。エア・リキードの在宅医療事業は、入院を回避し、特にデジタル・モニタリングを使用したホームケアを展開することにより、先進国における保健支出に対する制約の増大とともに、これらの公衆衛生上の課題に対処することを目指している。発展途上国では、保健システムが導入されつつある地域で在宅医療事業が増加している。

- **ヘルスケア・スペシャリティー素材**：子会社のSeppicを通じて、エア・リキードは、ヘルスケア事業分野の革新的なスペシャリティー素材、特にワクチン用アジュバント、製薬産業用フィルムコーティングシステム、化粧品分野の環境対応型増粘剤、安定剤、乳化剤、有効成分を70年以上にわたって設計・開発してきた。

- **医療機器/人工呼吸器**：子会社Air Liquide Medical Systemsと共に、エア・リキードは40年以上にわたり、特に、医療用ガス及びエアロゾル治療のための機器と共に、集中治療用、輸送用及び家庭用の人工呼吸器など、革新的な医療機器の設計を行ってきた。

- **衛生**：病院感染防止のリーダーである子会社Schülkeと共同で、病院や民間診療（歯科医、家庭医など）で使用され、薬局で販売されている幅広い製品を通じて、感染症やパンデミックとの闘いに貢献している。Schülkeは、化粧品業界を中心に、一般向けにも、抗菌製品を開発している。衛生部門事業は、当グループの戦略上の理由により、2020年に譲渡した。

エレクトロニクス事業

（事業の概要）

エア・リキードは、長期的な視野に立って、主に半導体市場、並びにフラットスクリーン及び太陽光発電市場に革新的なソリューションを提供している。そのために、エレクトロニクスのビジネスラインは、その専門知識、グローバルなインフラストラクチャー、及び戦略的な近接性を、これらのセクターの主要なプレイヤーに活かしている。エレクトロニクス事業の顧客が製造する製品は、モビリティ、接続性、計算能力、及びエネルギー消費の改善を求める顧客のますます厳しい要求に対応している。これらの技術進歩は、半導体製造に使用される革新的な材料とガスのおかげで可能となっている。

2020年エレクトロニクス事業の製品ごとの売上割合

キャリアガス	41%
エレクトロニック素材	15%
先端素材	22%
サービス	8%
設備・設置	14%
売上高総計	2,001百万ユーロ

（ビジネスモデル）

エア・リキードのエレクトロニクス事業のビジネスラインは、顧客の生産施設の近くに拠点を置いている。そのビジネスモデルは、主にキャリアガスの供給に関する長期契約に基づくものであり、特にセクターの主要な担い手の技術的課題に対応するために必要な新しい先端材料の供給を通じた、恒常的なイノベーションである。また、ガス、化学製品の流通設備を供給し、顧客の施設に設置している。エレクトロニクス事業では、主にキャリアガス製造のための電力消費に伴う排出量の削減に取り組んでいる。特に現在使用されているより汚染度の高い部品の一部を置き換えられる低負荷部材を顧客に提供することで、顧客の排出量の削減にも取り組んでいる。

（主要数値）

- ・ 3,850名の従業員
- ・ 特殊材料のシリンダー50,000本を毎年納入
- ・ 20,000品目のガス・化成品流通設備を設置

（顧客及び市場）

エレクトロニクス事業のビジネスラインは、セクターのメインプレイヤーにグローバルなサービスを提供する。その割合は、アジア（～74%）、アメリカ（～20%）、ヨーロッパ（～6%）である。エア・リキードは、エレクトロニクス事業の市場リーダーである。

供給される製品及びサービスには、以下が含まれる。

- **キャリアガス**：キャリアガス（主に超高純度窒素）は、チップ製造用の物質を不活性製品の製造施設に運ぶためにオンサイト施設から供給することを意図している。超純粋キャリアガスの連続供給の必要性は、顧客の敷地近く又は顧客の敷地内に製造ユニットを構築する顧客からの最大15年間の長期的なコミットメントを必要とする。
- **エレクトロニクス材料**：特殊材料は、半導体、フラットスクリーン、光電池の製造に使用される。**アドバンスト・マテリアルズ**は、より高性能なチップ製造プロセスのキーポイントである。2013年にVoltaixを買収したことにより、当グループの高度な蒸着材料の範囲が拡大した。当グループは、「ALOHA™」や「Voltaix」、「enScribe™」など付加価値の高い商品を開発・販売している。最先端材料は、顧客及びそのエコシステムと協力して開発したものである。これらの最先端材料は、新世代の電子チップの小型化及びエネルギー効率性に欠かせない。

- **設備・設置**：また、エレクトロニクス事業では、ガス・化学製品の供給のための設備を提供し、顧客の施設に設置している。
- **サービス**：顧客は、日常のガス・化学製品の現場管理に関するエア・リキードのノウハウや、生産プロセスの継続的改善につながる最先端の分析サービスの提供に依存している。

エンジニアリング&建設(E&C)

エア・リキードのエンジニアは、顧客の工業生産に必要なガスを供給するために、独自の革新的な技術を開発している。当グループは、フィージビリティ・スタディの段階から、完成した設備の納入に至るまで、当グループ内で使用するため、又は自社の必要なガスの内製化を望む顧客に販売するためのガス製造装置の設計・施工を行っている。エア・リキードは、空気分離装置や水素装置について、ますます厳しくなる安全性、信頼性、有効性の要件を遵守する。

2007年にLurgiを買収して以来、当グループは技術ノウハウの幅を広げてきた。同社は、水蒸気メタン改質により水素と一酸化炭素を製造する独自技術（50年にわたりLurgiが開発した）を有している。また、この買収により、当グループの天然ガス転換技術の提供が拡大し、合成ガス、合成天然ガス、メタノール、プロピレン、液体燃料、バイオ燃料の生産が可能となった。このようにエンジニアリング&建設の適応性を高めることで、工業用ガス製造プロジェクトの上流での取り組みや顧客プロセスの開発を支援し、売上を伸ばすことができた。

エア・リキードのエンジニアリング&建設の大半は、産業用ガス製造技術、特に空気ガス、水素、一酸化炭素製造装置の製造に重点を置いている。

エンジニアリング&建設は、主要産業市場のすべてをカバーし、生産コストを管理するために、広い地理的範囲をカバーしており、主に北米、欧州、アジア、中東にエンジニアリングセンター及び製造工場が位置している。

当グループは、設備の販売以上にガス販売の拡大を望む。しかし、エンジニアリング&建設は社内外ともに当グループにとっての戦略的価値を有している。

内部的には、当グループはガス&サービスのプロジェクトの投資段階の間、関連する技術リソースによって利益を得ている。その専門性は高く、当グループのガス&サービス顧客のニーズを満たす効率のよい製造施設を設計する上で欠くことができない。さらに、また当グループがサイトの買収をするにあたり、購入資産の品質の適切な評価を可能にしている。

エンジニアリング&建設は、サードパーティの顧客のためにもサービスを提供する。エア・リキードは、顧客が所有・運営を予定するカスタマイズされたユニットを設計・構築する。また、このサードパーティの顧客向けビジネスを通じて、自社の技術や商業サービスの競争力を永続的に評価することができる。特に、エア・リキードは、自社でガスを生産する顧客と密接な関係を築き、自社の工業プロセスや投資プロジェクトをより良く理解することができる。また、当初は設備販売に向けた交渉が、長期の工業用ガス供給契約を結びつくこともあった。このサードパーティの顧客向けビジネスの一部として、当社の戦略は研究及び設備供給契約を優先することにより成り立ち、建設リスクを受容しない。したがって、エンジニアリング&建設の連結売上高（第三者に対する売上高）に占める割合は、年によって大きく異なる。

2020年に公開されたサードパーティ向けのエンジニアリング&建設の連結売上高は2億5000万ユーロであった。

グローバル市場&テクノロジー

グローバル市場&テクノロジー部門（GM&T）ワールド・ビジネス・ユニットは、エア・リキードの持続的発展を加速させるために、輸送、エネルギー、廃棄物の再評価を中心としたエネルギー転換市場の高まりを支える技術的ソリューション（分子、機器、サービス）と、宇宙探査、航空宇宙、ビッグサイエンスなどの分野におけるディープ・テクノロジー関連の技術的ソリューションを提供している。

生産から顧客の利用方法を通してエネルギー転換を支援するため、GM&Tは環境に優しいソリューションを提供している。

GM&Tワールド・ビジネス・ユニットは、バイオメタン生産ユニットに投資し、自動車用バイオナチュラルガスと水素を供給するステーションを開発し、クリーンモビリティ、とりわけ水素エネルギーの導入をサ

ポートする。ワールド・ビジネス・ユニットは、また、国内のグリッドにバイオメタンを注入するバイオガスダイジェスター、並びに、複合型及びガス供給ソリューション、海上産業のための機器及びサービスを運営している。これらのソリューションは、資源回収と循環型経済アプローチによる利用に依拠している。

水素に関して、エア・リキードは、製造から貯蔵、流通からエンドユーザーへの応用展開に至るまで、そのサプライチェーン全体を掌握し、とりわけ輸送のためのクリーンなエネルギー源としての水素の普及に貢献している。当グループは、これまでに世界120カ所の水素ステーションを設計・設置し、低炭素水素の製造に投資してきた。

ディープ・テクノロジー分野を支援するために、GM&Tは、顧客とその生態系と共に、宇宙探査、宇宙空間及びビッグサイエンス市場のための既存の枠組みを破壊するような技術を開発する。GM&Tは、特許取得済の技術及びその低温工学に関する専門知識を通じて、新しい科学のフロンティアを押し広げ、新しい市場を開拓し続けています。

GM&Tは世界で2,200人の従業員を雇用しており、2020年の売上高は5億7900万ユーロだった。

競合

世界レベルでは、産業ガス産業は3つの主要なプレーヤーで構成されている。それぞれ200億ユーロを超える売上高を持つ共同市場リーダーであるエア・リキードとLinde Plc（アイルランド）、これらより2倍以上低い売上高となるAir Products（米国）である。Linde plcは、2018年10月に完了した2つのグローバルプレーヤーであるLinde AG（ドイツ）とPraxair（米国）の対等合併に伴う新会社である。また、大陽日酸（日本）、Messer（ドイツ）、Yingde（中国）、エア・ウォーター（日本）、Hangzhou Oxygen Plant Group（中国）など多くのグローバル・地域プレーヤーが存在する。最後に、多くの小さなプレーヤーもローカル市場に存在する。

ラージ・インダストリー事業では、顧客は自社生産と外部からの供給のどちらを選ぶか選択できる。現在、世界の水素生産量の90%、酸素生産量の60%を自社生産が占めると推定されているが、地理的な相違は大きい。自社でガスを生産する企業は、当グループが取り組むべき重要な市場シェアである。この点、自社生産を外部からの供給に転換できる可能性は、ラージ・インダストリー事業にとって大きな成長機会である。自社生産の程度は、地理的地域、業種、地域文化によって大きく異なる。先進国では、酸素の供給は大部分が外部からであるが、精製のための水素の供給は主に自社で行われている。発展途上国では、比較的新しいが、外部からの供給が著しく加速している。ラージ・インダストリー事業で世界をリードするエア・リキードは、他の大企業や現地企業と競合している。

工業事業はローカルビジネスである。輸送コストは、アルゴンやヘリウムなどの高付加価値ガスを除き、営業地域を製造ユニットの200～250km以内に制限する。この市場は、顧客の規模や活動によって高度に多様化しており、ガスの生産・流通を確保するか、単にガスを流通させるかにかかわらず、多くの中小の地域競合企業を含んでいる。

ヘルスケア事業では、ほとんどのガス産業のプレーヤーが病院に医療用酸素を供給しているが、家庭における慢性疾患の治療にはほとんどプレゼンスがない。エア・リキードは在宅医療事業で欧州の首位であるが、米国ではLinde plcのプレゼンスが高くなっている。この市場は、ほとんどすべての地域で多くの小規模な企業や団体により細分化されている。この細分化は、追加的な買収の機会を提供する。

最後に、エンジニアリング&建設では、エア・リキード、Linde Plc、Merck KGaA（ドイツ）、Air Products、大陽日酸の5社が大きな役割を果たしている。エア・リキードはこの業界のリーダーである。

エンジニアリング&建設においても、エア・リキードは、産業用ガスプレーヤーと競合している。空気ガス分離に使用される「冷たい」技術では、主な競合相手はLinde Plc、Hangzhou Hangyang（中国）、Kaifeng（中国）、Air Productsである。中国の競合他社は、自国での需要が高まり、勢いを増している。水素の製造と合成ガスの化学変換に使われる「暖かい」技術では、最大の競争相手はTechnip（フランス）、Holdor Topsøe（デンマーク）、Linde Plcである。

グローバル市場&テクノロジーは、エネルギー転換や気候に関連する成長市場やディープ・テクノロジー分野で、世界的に成長している。競争環境は市場によって大きく異なり、多国籍企業からスタートアップ企業まで、さまざまな規模の企業が存在する。

4【関係会社の状況】

(1) 親会社

当社には親会社はない。

(2) 子会社及び関連会社

主要な連結対象会社については、「第6 経理の状況」の連結財務諸表注記の末尾に掲載している。2020年度に実施した企業買収については、「第3 事業の状況 3 . (4) 投資循環及び資金調達」を参照。

5【従業員の状況】

人数	64,500人
----	---------

労働組合との関係に関しては、特記すべき事項はない。

第3【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

（1）経営方針及び基本戦略

エア・リキードは、産業とヘルスケアのためのガス、技術、サービスの分野におけるワールドリーダーである。当グループの戦略は顧客本位である。当社は、長期的に収益的かつ責任ある成長を実現することを目指しており、以下の4つの基本方針に基づいている。

- 卓越した顧客体験、競争力の強化、業務のデジタル化などによる優れたオペレーション
- 当グループの事業特性に応じた、最も有望な市場及び技術を優先的に対象とする投資の質
- 卓越したオペレーションに貢献し、新たな提案を創造するために外部のパートナーシップ（顧客、アカデミック・パートナー、スタートアップ等）を育成する、コアビジネスと画期的な技術の双方におけるオープン・イノベーション
- コラボレーションを促進するデジタルツールの活用により、機動性と効率性を提供するネットワークベースの仕組み

これらの戦略的基盤は、当グループの経済的・社会的発展の基盤となる。エア・リキードは、業界のリーダーとして、長期的な業績を達成し、より持続可能な世界に貢献することを目指している。

業界をリードする

当グループは、顧客体験に優れた製品を提供することで、市場の成長を上回ることを目指している。そのためには、製品の安全性と信頼性が最優先される。また、業界のリーダーであることは、特にエネルギー転換と気候変動、ヘルスケアの変化、デジタルの3つの主要分野において、先駆的な役割を担い、常に革新を続けていくことを意味する。このような技術革新は、卓越したオペレーションに貢献し、新技術、新専門知識の開発を推進し、特に水素エネルギーの新市場の開拓に貢献している。

長期的な業績をあげる

エア・リキードの業績は30年以上にわたり好調で、これが当社の長期的な成長見通しの原動力となってきた。これは、順調な成長を続けている当社の投資先である産業ガス市場の特性とエア・リキードのビジネスモデルの強さによるものである。また、卓越したオペレーション、革新能力、事業ポートフォリオの恒久的な最適化などの基盤に基づいている。

過去30年間の当社業績

- 売上高：+5.3%（年平均）
- 営業活動によるキャッシュ・フロー（運転資金変更前）：+6.5%（年平均）
- 純利益：+6.8%（年平均）
- 1株当たり純利益(EPS)^(a)：+6.7%（年平均）
- 1株当たり配当^{(a)(b)}：+8.5%（年平均）
- 安全性 - 事故発生率の減少：-6.4%（年平均）
- 従業員数：+2.9%（年平均）

(a) 株式分割（2007年に1株につき2株の割合で分割）、株式の無償割当て、2016年10月に完了した増資による希薄化の影響（0.974）の調整後。

(b) 2021年5月の株主総会での承認を条件とする。

持続可能性に貢献する

エア・リキードの業績と持続可能性への取り組みは一致している。このような取り組みは、当グループのチームのモチベーションを高め、ステークホルダーの皆様からの長期的な信頼を育み、当社の長期的な持続可能性を実現するために重要な鍵となる。

当グループの全ての事業は、環境や社会の大きな課題に貢献する方法で展開され、産業、輸送、ヘルスケアのソリューションを提供している。気候や大気の質などのこれらの課題は、エア・リキードの成長の原動力となっている。これらの分野に関連するリスクは、当グループのリスク予防プログラムにおいても考慮されており、ビジランスプランや非財務パフォーマンス開示における様々な規制に対応している。

当グループは責任ある業界のプレーヤーであり、2018年末には事業活動の炭素原単位の削減に貢献した。

エア・リキードは、全ての人に繁栄を保証するために国連が導入した持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて、事業を通じて貢献している。

新しい水素市場

ラージ・インダストリー事業の中で、水素の売上高は現在20億ユーロを超えており、これは、およそ50年にわたって築き上げたビジネス関係、技術革新及び戦略的ポジショニングの結果である。この強固な基盤の上に、エア・リキードは水素の新たな用途、特に産業用及びモビリティ用の低炭素水素の開発を積極的に進めている。

これらの新しい市場において、当グループは、低炭素エネルギー及び再生可能エネルギーの供給、水素の製造、圧縮・液化によるパッケージング、トラック及びパイプラインによる配送、貯蔵及び最終顧客への配送を含む、産業及びモビリティのバリューチェーン全体をコントロールすることを目指している。

そのために、当グループは、二酸化炭素や水素の液化の電解、回収、貯留など、低炭素水素を、競争力をもって、確実に、安全に大規模に製造、供給するための新技術に投資している。

2014年以降、これらの新しい市場の開拓のためのエア・リキードの累積投資額は5億ユーロを超え、カナダでは20MWの大規模電解装置、フランスではAL Cryocap技術に基づく二酸化炭素回収装置、米国ではモビリティ用の1日30トンの液化装置、世界各地には60カ所以上の水素ステーションなど、60以上の資産を展開している。

2021年3月23日、エア・リキードは「サステナビリティ・デー」を開催し、エネルギー転換のための戦略的解析並びに気候、社会及び社会目標の見直しとあわせて、これらの新しい水素市場に対する戦略と中長期的な目標を金融市場に提示する。

（２）NEOSプログラム及び中期目標

NEOSプログラムは、持続的に効率性を高め、ステークホルダーとの結びつきを強め、より革新的なグループを構築するための枠組みを提供している。このプログラムには、財務面と社会・環境面の2つの目的がある。公衆衛生上の危機や2020年の未曾有の経済環境が、売上高の伸びに加え、コストや投資管理にも大きな影響を与えたため、当グループは、2020年の実績を中期的な業績評価に含めることは適切ではないと考えている。

その結果、2016年から2020年の期間を対象として当初計画されていたNEOSプログラムで設定した財務目標の達成は、より長期間設定されていたROCE目標を除き、2019年末に早期に終了した。2016年から2019年にかけて、すべての目標が達成された。2022年の第1四半期中に、2021年を基準年とする2021年から2025年の期間を対象とする新たな5カ年計画が発表される予定である。

財務目標の達成

NEOSプログラムの財務目標は、以下の4点を基本としている。

- 売上高年間成長率(CAGR)を6%から8%。ただし、2017年のエアガス連結に関連する連結範囲の効果(CAGRに+2%寄与)を含めたもの。
- 総額3億米ドルを超えるエアガスに関連するシナジーに加えて、2017年から2020年の平均で年間3億ユーロ、2019年から4億ユーロを超える経常効率性。
- 2021年から2022年までに、10%を超える資本利益率(ROCE)。
- バランスシートの健全さを背景に長期的な格付「A」レンジの維持

2016年から2019年の期間における売上高年間成長率(CAGR)は+6.5%、為替の影響を除くと+7.8%となり、このうち+2%がエアガスの買収に関連するものであった。これは、2016年から2020年の間にエアガスの影響を含めて+6%から+8%という目標に沿ったものであった。

エアガスの買収に関連した累計シナジーの3億米ドルという当初の目標は、当所の期日より1年前の2019年第1四半期中に達成された。

さらに、2019年には、当グループは当初目標の3億ユーロの効率性を4億ユーロに引き上げた。したがって、2017年から2019年は累積11億ユーロを超える効率化を達成し、当初の目標を大幅に上回った。

エア・リキードは、全期間において「A」の格付けを維持した。エアガスの買収に伴い当初150%を上回った純負債資本比率は、2019年末には64.0%となった。この負債の急激な減少は、当グループに対する肯定的な見通しを公表した格付け機関のStandard & Poor'sに認められた。また、投資レベルについても、以下の水準を維持した。

当年度の投資額は売上高の10%及び12%を維持し、それはガイダンスに沿ったものである。

当グループは、2021年から2022年までのROCE目標を10%以上に設定していたが、新型コロナウイルスの流行により、純利益の伸びに1年以上の影響が出る可能性が非常に高いと考えている。さらに、今後の成長に備え、エア・リキードは公衆衛生上の危機にもかかわらず、特にエネルギー転換に関連する投資を強化することを決定した。そのため、当グループは、ROCEは10%以上という目標を維持し、その達成を新型コロナウイルス問題が終息する時期によって2023年または2024年までに再設定している。

2022年第1四半期中に新たな5カ年計画が発表される予定であり、2021年を基準年として2021年から2025年の期間を対象とする。

環境・社会目標

NEOSプログラムには、当グループの戦略を支え、長期的な業績に貢献する「持続可能な開発」の目標も含まれている。

環境目標

気候変動対策の目標

- 2025年までに、炭素原単位を2015年の排出レベルの30%^(a)まで削減する

(a) 2015年の為替レートで、温室効果ガス排出量のスコープ1及び2のIFRS第16号を除外した場合の、減価償却前の経常的営業利益のCO2kg/ユーロ換算で表示している。

気候変動対策

エア・リキードは、気候変動とエネルギー転換は、ビジネスと社会の絶対的な優先事項でなければならないと確信している。そのため、「Taking Action」というグローバルなアプローチを実践するにあたり、気候を戦略の中心に据えている。エア・リキードは、その気候変動対策の目標と取り組みを通じて、パリ協定に沿った行動をしている。

補完的な3つの柱を通じて、すべての事業に影響を与える「アプローチ」

エア・リキードは、成長と環境への配慮の両立を目指し、イノベーションを起こしている。この取組は、当グループのすべての影響をカバーする、グローバルで意欲的なアプローチの一環である。資産の環境負荷指標を抑え、顧客が持続可能なソリューションを開発し、低炭素社会の実現に貢献する。

気候変動対策の目標

■ 私たち自身による取組

生産、物流、サービスなどの活動における環境負荷の低減するための取組

■ 顧客との取組

顧客の温室効果ガス排出量を削減するためのイノベーションを起こし、よりクリーンな産業のために協働する

■ エコシステムへの取組

気候変動に対処するためのエネルギー転換ソリューションの開発を通じて、低炭素社会の成長に貢献する

ステークホルダーとの対話の強化

エア・リキードにとって、当グループの従業員、顧客、患者、ステークホルダー、サプライヤー、地域社会、社会との対話の強化は、当グループが目指す責任ある成長に直結する戦略的な目的である。これらの継続的な対話を通じて、当グループは、ステークホルダーの課題を考慮し、優先的な開発課題を特定し、より持続可能な世界に貢献するという野心を共有していく。

エア・リキードは、ステークホルダーとの対話を強化し、規制の変化に対応するため、2020年に向けて「持続可能な開発」の課題のマテリアリティ・マトリックスを更新した。環境、企業、社会、経済、人権、ガバナンスの21テーマについて、従業員、株主・投資家、地域住民、顧客、患者などステークホルダーの視点から分析を行った。

約1,400件の報告書が収集、集計、分析され、エア・リキードの持続可能な開発に関するマテリアリティ・マトリックスが構成された。このマトリックスの目的は、さまざまなステークホルダーが重要視している主要なリスクと機会を当グループの戦略に組み込むことにある。この時点で、当グループは「持続可能な開発」プログラムの推進と、この戦略分野におけるステークホルダーの関与を可能にするこの分析への貢献者に感謝を申し上げる。

人事目標

■ 当グループの管理職及び専門職の女性の割合を35%にする

■ 2025年までに、当グループの管理職及び専門職の採用に占める若卒者の割合を33%にする

従業員向けの新しいモデル

当社を取り巻く環境は、デジタル化、急速な技術開発、高齢化、新しい企業モデルなど、社会・経済の変化が加速していることに特徴づけられる。例えば、新世代では、職場環境(意味の探求、師弟制度の形態、柔軟な働き方)についての優先度が高い。環境は不確実であると同時に、持続可能性を模索することが不可欠である。

700人以上の従業員が集う共創から、エア・リキードは社内の仕事のやり方を変え、今日の要求に応えるだけでなく、その基本理念を守りながら明日の要求にも応えるようになっている。そのために、当グループは2020年に、持続可能なパフォーマンスを達成するために、従業員が安全で倫理的で献身的な環境の中で成長することを可能にする「Be Act Engage」と名付けた新しいモデルを展開した。

(3) 戦略のガバナンス**組織**

さまざまな社内組織が、当グループの戦略の定義と運営に貢献している。

SIR会議（戦略投資レビュー）は、会長兼最高経営責任者が議長を務め、当グループの戦略、主要投資、方針を定期的に見直している。執行委員会は定期的開催され、経営戦略とその実行状況のレビューを行っている。

さらに、グループ業績運営委員会(Group Performance Steering Committee)の月例会議を開催し、年間または複数年度の目標を達成するために、投資予算及びその実行・修正のためのアクションプランを策定している。

最後に、投資の承認は、リソース&投資委員会(RIC)を通じて行われる。

また、環境・社会面の課題も視野に入れた戦略もまた、当グループの戦略の不可分の一部である。イノベーション成長を担当する副社長に報告する「持続可能な開発」部門が、戦略策定に貢献し、NEOSプログラムに盛り込むべき具体的施策を定めている。さらに、このイノベーション成長担当副社長は、上記の会議に参加し、持続可能な開発ビジョンに貢献している。

投資プロセス

当グループの長期安定的な成長は、毎年の新規プロジェクトへの投資能力によるところが大きい。産業ガス事業の投資プロジェクトは、世界中に広がっており、資本集約度が高く、特にラージ・インダストリー事業においては、長期契約に支えられている。このように、エア・リキードは、資金調達先の多様化、バランスシートの慎重な管理、革新的な資金調達方法に基づいて、プロジェクトの性質に応じた資金調達を行ってきた。この資金調達方針は、当グループの持続的な発展のための基礎である。

当グループの投資は成長戦略を反映している。

投資は以下の2種類に分類できる。

- 事業投資：有機的成長を推進し、かつ、効率性、更新、保守及び設置の安全性を保証する。
- 金融投資：既存の競争力を強化する。又は、新しい技術だけでなく、すでに操業している企業や資産の買収を通じて、新たな地域や事業分野への進出を加速させる。

事業投資の性質は、ラージ・インダストリー事業及び電気事業向けガス生産部門、充填センター、ロジスティクス設備、貯蔵施設、医療機器、さらには工業事業、エレクトロニクス事業、ヘルスケア事業用の管理システムに至るまで、個々のワールド・ビジネス・ラインごとに異なる。投資の性質は、グローバル市場&テクノロジー内においても多種多様である。資本集約度も個々の事業活動に応じて異なる。

当グループの投資決定

エア・リキードは、全ての主要なプロジェクトにおいて、二酸化炭素1トン当たり50ユーロの国内炭素価格を投資決定過程に含めている。これは、エア・リキード自身が温室効果ガス排出の経済的費用を評価するために自主的に設定するものである。この内部炭素価格を用いて投資を分析することで、顧客プロジェクトの頑健性と持続可能性が保証される。大規模プロジェクトでは、グループ資産からの二酸化炭素排出に対する課税の可能性に伴う潜在的コストが、産業ガスの価格に反映され、顧客から支払われる。この分析により、エア・リキードが計画した投資ソリューションの妥当性と実行可能性を検証し、可能な限り低炭素技術ソリューションを提案することも可能になる。

資本集約度

資本集約度とは、プロジェクトや事業が成熟したときに追加的収益1ユーロを生み出すために要する資本の比率である。この資本は事業資産（生産ユニット、貯蔵施設、ロジスティクス設備など）に投資されることも、事業活動開発の資金とするため運転資本として使用されることもある。

資本集約度はビジネス・ラインごとに大きく異なる。

- ラージ・インダストリー事業
 - ・ 空気ガス生産の資本集約度はほぼ3であり、電気価格の趨勢により変動する。
 - ・ 水素及びコジェネレーションは、売上原価に占める天然ガスの比率が高いため、資本集約度は1.5から2である。天然ガス価格の趨勢により資本集約度は変動する。
- 新規参入市場において、事業を立ち上げるための工業事業の資本集約度は1.5から2である。
- エレクトロニクス事業の平均資本集約度はほぼ2.5である。
- ヘルスケア事業（買収を除く）の資本集約度は製品ラインナップに応じて異なるが、ほぼ1である。

したがって、当グループ全体の資本集約度は、事業の組み合わせやプロジェクトの種類及び原料価格に応じて変動を続ける。これは、更新投資や効率化投資よりもはるかに高い。

いかなるプロジェクトも、資本集約度の高低にかかわらず、当グループの長期的な使用資本利益率(ROCE)目標の達成を可能とするものでなくてはならない。したがって、同程度の投資収益率について、プロジェクトの営業利益率(OR/収益率)は、プロジェクトが実施される事業の資本集約度に依存することになる。

ガス製造装置に対する契約の理論的期間

長期的開発は産業ガス事業の主な特性のひとつである。この特性は投資サイクルにおいて特に顕著に見られ、あるラージ・インダストリー事業顧客に係る新規建設工事プロジェクトの調査を開始してから、当該事業において産業ガスの最初の販売に至るまでには、およそ5年を要する。他のビジネス・ラインにおける投資サイクルは一般的により短期的である。当グループの将来の成長を予測するには、このプロジェクトのサイクルを監視することが不可欠である。

■機会・交渉フェーズ：プロジェクトを投資機会ポートフォリオに登録し、開発プロセスに入る。ラージ・インダストリーに対する投資額が500万ユーロを超えるプロジェクト、及び他のビジネス・ラインで300万ユーロを超えるプロジェクトは、潜在機会ポートフォリオでモニタリングを行い、12ヶ月以内の投資決定が見込まれるものと、決定に1年以上を要するものに分ける。その後プロジェクトについて顧客と話し合いや交渉を行う。プロジェクトは以下のような各種の理由によりポートフォリオから削除される。

1. 契約締結に至ったため、ポートフォリオから削除されて投資決定となる。
2. 顧客がプロジェクトを放棄した。
3. 顧客が「オーバー・ザ・フェンス」のガス供給に反対する決定をした。又は、競合他社がプロジェクトを獲得した。
4. プロジェクトが12ヶ月を超えて遅延している。この場合、12ヶ月案件のポートフォリオから削除し、長期ポートフォリオに残す。

大きな開発プロジェクトの統制

エア・リキード傘下の3社は、今後大きな開発プロジェクトにおいて、開発から実行に至るまで中心的な役割を果たす。

■署名フェーズ：両当事者が合意に達する。長期契約への署名は、内部統制機関の認証を受けた投資決定に尽力することを意味する。プロジェクトは投資機会ポートフォリオから削除され、現行投資として登録される。

■建設フェーズ：ユニットの建設には一般的にほぼ24ヶ月を要するが、プロジェクトの規模によっては最長で36ヶ月を要する場合もある。当フェーズは資本支出期である。プロジェクトは現行投資に残る。

■収益フェーズ

1. コミッショニング：ユニットを稼働開始することにつながる。顧客のニーズに応じて、かつテイク・オア・ペイの保証最低数量に従って販売を開始することで、契約当初から最低限の利益が保証される。
2. ランプアップ：ユニットの稼働率を引き上げるフェーズである。契約期間の進行に伴い、テイク・オア・ペイ数量を超えて、契約に定める名目上の数量へと引き上げる。当フェーズ終了時点で名目上の資本集約度が達成される。

関連するビジネス・ラインは、グローバルな顧客関係が目配りされていること、必要なノウハウを提供していること、契約及び技術基準の両面でプロジェクト全体の一貫性が保たれていることを確認する。

現地子会社は開発プロジェクトを提案し、契約締結後は自社の勘定で投資を行う。その後は操業、顧客関係、及びプロジェクトの利益性につき責任を負う。

エンジニアリング&建設は技術的な部分を提供し、プロジェクトを実行するために責任を負う現地の投資実施の管理支援チーム(拠点内の投資実施(CI))と連携している。

優れた市場知識と強力な現地拠点を有して、潜在的プロジェクトを事前に十分に発見する。第1ステージでは世界戦略に照らして、当グループが商業リソース及び技術リソースの投資対象にしたいと考える機会を選択する。この選択プロセスに続いて複数の認証ステージを行う。

開発ステージでは、管轄地域にプロジェクトを提出して承認を受ける。グループレベルで、RIC（リソース&投資委員会）、並びに技術リスク及び実施リスクの評価につき責任を負うERC（エンジニアリングリスク委員会）の2種類の主要機関がプロジェクトの妥当性を確認する。

プロジェクトがエア・リキードの承認を受け、顧客の署名を得たら、投資を行う子会社の代表者及びエンジニアリング&建設の代表者で構成されるチームが、当該地域の監督の下でプロジェクトを実行する。

投資機会の種類、複雑度、地域、規模は近年、大きく変化している。これを受け、専門家で構成されるCIG（投資実施グループ）が投資の実行を担うチームを支援している。

ユニットの立ち上げ時を通じて、プロジェクト管理は現地の運用チームの責任であり、現場の安全性と統合性を確保するための厳格な基準の下で行われる。運営管理は現地法人により行われ、当社及び拠点の業務管理が財務的な業績をモニタリングしている。

リソース&投資委員会(RIC)の役割

当委員会の目的は、要請が提出された投資を評価し承認を与えること、及び中長期的な契約履行と、それにより必要となる人材を評価し承認を与えることである。

会合は定期的に（通常は月に1回）、拠点（アメリカ、ヨーロッパ、アジア太平洋、中東、アフリカ）ごとに、またワールド・ビジネス・ユニット（医療、エンジニアリング&建設、イノベーション・開発部門(IDD)、本社）ごとに開催する。

いずれの委員会の会合も拠点担当役員または関係するワールド・ビジネス・ユニットの委員が議長を務め、投資対象となる地域・事業分野の責任者、グループ財務部の（拒否権を持つ）代表者、エンジニアリング&建設事業、投資実施グループ(CIG)のグループ・ファイナンス部門の代表者が出席する。

当委員会の決定はエグゼクティブ・マネジメントの審査を受ける。

決定は個々のプロジェクトに対する評価と、当該プロジェクトにつき見込まれる利益性に基いて行う。その際、以下の基準を体系的に検討する。

- プロジェクトの実施地：分析においては、プロジェクトが有望な工業地域を拠点としているか、既存のパイプライン網と接続されているか、それとも僻地に存在するかを考慮に入れる
- 顧客事業地の競争力：規模、生産プロセス（特に環境フットプリント）、原料コスト、市場参入の可否に基いて判断する
- 顧客リスク
- 腐敗リスク
- 契約条項
- 最終製品及び最終製品に対する将来的需要の安定性
- 技術ソリューションの質
- カントリーリスク：ケースバイケースで評価する。資金調達ポリシーの変更や保険加入範囲の追加につながる場合もある
- 社会的な又は環境に対する責任、特に温室効果ガス排出、水の消費、地域社会との関係
- プロジェクトの温室効果ガス排出量のコストに対して、二酸化炭素換算で1トン当たり最低50ユーロを基準に、当グループの気候変動対策の目標とプロジェクトの適合性を評価している。

リソース&投資委員会(RIC)の承認を受け、顧客の署名を得たプロジェクトは「現行投資」カテゴリーに移動する。

投資サイクルに係る定義**i. 期末時点の投資機会**

当グループが12ヶ月以内に決定を行うことを考慮に入れた投資機会の累積価額。ラージ・インダストリー事業の場合は500万ユーロ、その他の事業では300万ユーロを超える収益を生む産業プロジェクト。買替資産、及び効率性向上プロジェクトを含む。

ii. 期中の決定

事業投資及び金融投資の決定の累積価額。成長性の有無を問わず産業プロジェクトが対象となり、買替資産、効率性向上、保守、保安関連の資産、財務決定（買収）を含む。

iii. 期末時点の投資バックログ^(a)

決定済みであるが操業を開始していない投資の累積価額。1000万ユーロを超える産業プロジェクトのみが対象となり、買替資産、効率性向上プロジェクトを含む。

(a) 基準値や事業基準が存在しない建設仮勘定とは異なる。

iv. 収益バックログ

期末時点の現行投資が立上げ完了後に生み出すと予測される年間収益の累積価額。

資金調達

資金調達の方針は、Standard & Poor's及びMoody'sの長期最低格付け「A」に準拠した信用プロファイルを尊重しつつ、当グループの発展を可能な限り支援し、金融市場の情勢の変化を考慮するために定期的に見直されている。この信用プロファイルは、負債資本比率、運転資本要件の変更後の営業キャッシュ・フローなどの主要な比率に依存する。

エア・リキードグループは、以下のブルーデンス原則を適用する。

- 借り換えリスクを最小限に抑えるため、資金調達手段の多様化、満期の分散
- クレジット・ファシリティを確認したコマーシャル・ペーパーの発行
- 長期投資の意思決定に沿った資金調達コストの可視化を図るための金利ヘッジ
- 自然な為替ヘッジを確保するための営業キャッシュ・フローの通貨による資金調達と投資
- エア・リキードの完全子会社Air Liquide Financeを通じた、資金調達と余剰資金の恒久的な集中化。

資金調達先の分散

エア・リキードは複数の債券市場、すなわちコマーシャル・ペーパー、社債、銀行を利用することで資金調達先を分散している。

エア・リキードは、フランスの短期コマーシャル・ペーパー市場にて未償還残高各30億ユーロを上限とするコマーシャルペーパー・プログラム2件を利用しているほか、未償還残高20億米ドルを上限とする米国コマーシャルペーパー・プログラム(USCP)1件を利用している。

エア・リキードの長期資金調達については、ユーロ・ミディアム・ターム・ノート(EMTN)制度を導入し、120億ユーロを上限とする長期債を発行している。特に、主要通貨（ユーロ、米ドル、日本円）とその他通貨（中国人民元、スイスフラン、英ポンド、ロシアルーブル）で債券を発行することができる。

また、当グループは、銀行借入（融資・融資枠）による資金調達を行っている。

当グループは、満期時の更新に伴う流動性リスクを回避するため、グループ内の方針に従い、短期借入金の返済満期を主要銀行からの融資枠によってカバーされる金額に制限している。

投資は通常、キャッシュ・フローが生み出される通貨によって調達され、自然な為替ヘッジを生み出すこととしている。

資金拠出及び余剰キャッシュの集中化

規模の経済の利益を享受し、資本市場による資金調達（債券及びコマーシャル・ペーパー）を容易にするために、当グループは資金調達に特化した子会社Air Liquide Financeを利用している。同社は当グループの資金調達取引の大半を集中化している。同社は、法律により認められている国においては、当グループの各子会社の通貨リスク、金利リスク、エネルギーリスクをヘッジしている。

現地規制により認められている国においては、Air Liquide Financeはキャッシュ・フローの未決済残高を直接又は間接に資金プーリングし、又はグループ内貸付及び借入をすることで、キャッシュ・フロー残高を集中化している。日々の国際的な資金集中が不可能な場合でも、現地の資金プールが存在し、これによりAir Liquide Financeへの定期的な企業間貸付が可能となっている。

グループ内の融資及び借入では為替ヘッジを行っているため、Air Liquide Finance内の通貨は一致しており、前述の社内金融取引は当グループに外国為替リスクをもたらしていない。

当グループの金融ヘッジ取引を一元化したAir Liquide Financeは、非金融業者のカウンターパーティ(NFC)としての地位に関して、EMIR要件(欧州市場インフラ構造規制)に準拠しており、確実なリスクの軽減及びデリバティブ取引の報告は、ESMAが公表した技術基準に準拠している。

さらに、当グループは一定のケース（例えば、規制上の制約、高いカントリーリスク、ジョイントベンチャーなど）においては、現地金融市場で個々の融資を調達し、信用リスク保険を利用するといった適切な管理によって、リスクを抑えることがある。

債務の満期スケジュールのずれ

債務の満期スケジュールに伴う借り換えリスクを最小限に抑えるため、当グループは、満期を複数年に分散している。債務の返済期限及び償還は、エグゼクティブ・マネジメントにより毎月定期的に見直されている。

また、当グループの事業活動により生まれるキャッシュ・フローが定期的なものであることも借り換えリスクを低減している。

銀行保証の活用

子会社は随時銀行保証を必要としており、そのほとんどはヘルスケア事業、エンジニアリング&建設及びグローバル市場&テクノロジーのためのものであって、入札期間（入札保証）または落札後に、契約履行期間中から保証期間の終了時まで（前払債、留保金解除保証、履行保証、瑕疵担保保証）の保証を行う。

最も一般的な銀行保証は、前払債や履行保証であり、契約の履行を確保すべく、顧客のために延長される。

当グループの通常の業務過程の中で、一定の子会社は賃借債務又は保険債務を担保するために債務保証を求められる。

上記の保証を差し入れるプロジェクトに対しては定期的に経営陣が審査を行い、1億ユーロを超える保証については、取締役会の承認が必要である。保証支払請求を受ける蓋然性があるときは、連結財務諸表に必要な引当金を計上する。

イノベーション

イノベーション・開発部門(IDD)は、当グループの拠点とオペレーションのイノベーション戦略を推進している。従来のビジネスと新規ビジネスの両方で新しい提案をすることで、優れたオペレーションと当グループの将来の成長に貢献している。イメージング、開発、インキュベーションを行い、新しいソリューションを市場に投入し、特に技術的内容の高い商品(デジタル、ITを含む)についてはその責任を負う。

イノベーション・開発部門は、社内エコシステムの専門家を集めたイノベーション・キャンパスと、外部のイノベーション・エコシステムとのパートナーシップの両方に依存している。

イノベーションに関する投資承認と資源は、当グループのガバナンス組織(リソース&投資委員会(RIC))に依存している。

研究開発プロジェクトは、事業戦略とプロジェクトとの整合性を確保し、工業化及び事業展開の段階を予測するために、研究開発計画のディレクターとワールド・ビジネス・ラインによる共同管理の対象となる。ワールド・ビジネス・ライン戦略に沿って、あるクラスター(複数の国のグループ)の研究開発プロジェクトを実施することは、顧客中心主義を強化し、イノベーションの市場投入までの期間を短縮することにも役立つ。

さらに、水素エネルギー、グローバル市場&テクノロジー及びエンジニアリング&建設に特化した技術ロードマップ(TRM)を策定し、イノベーション開発・部門の最高責任者が研究開発及びビジネス・ラインと協力して調整している。これらのロードマップは、プロジェクトの成熟度に応じて構成されており、当グループの技術革新戦略のステアリングツールとなっている。当グループが初めて実施するパイロットプロジェクトや実証プロジェクトに関連するリスクを評価するために具体的に設置されたFOIK (First-of-its-Kind)委員会、毎月開催される。デジタル委員会は、導入前の開発フェーズにあるデジタルプロジェクト(MVP)と関連費用を検証する。

また、イノベーション戦略は、当グループの経営委員会及び取締役会においても定期的に検討される。

2 【事業等のリスク】

（１）概要

以下の第２章では、2017年6月14日付Regulation (EU) 2017/1129（「目論見書規則第３章」）第16条に記載されているリスク要因及び関連する管理手法、並びにフランス商法第L.225-102-4条に基づく注意義務計画について説明する。

さらに、フランス商法第L.22-10-36条に定義されている非財務パフォーマンス開示(EFPD)は、当グループの事業に関連する主な追加的な財務リスクを提示している。

本報告書は、目論見書規則第３章、注意義務計画及びEFPDを支配する様々な原則を以下のように遵守することを確保する。

- 関連する管理手法（ネットリスク、目論見書規則第３章）を考慮した後、発行体に固有のリスク要因及び重要なリスク要因を、本章の「リスク要因及び管理手法」に記載する。
- 注意義務に関わるリスクのマッピングは、会社が個人（人権、基本的自由の尊重及び健康安全の観点）や環境に与え得るリスクを特定することで、会社のマッピングを補完している。最も深刻なリスクは、予防、軽減または是正措置の立案（本章の「注意義務計画」）を通じて優先事項として対処するために特定される。
- EFPDは、当グループの主な総追加財務リスクと関連する軽減策を示している。目論見書規則第３章の要件を満たすこれらのリスクの一部は本章の「リスク要因及び管理手法」に記載されている。

（２）リスク要因と管理手法

当グループは、リスク管理の正式アプローチを活用して当グループがさらされているリスクを特定している。このリスク要因の適応及び関連する管理方針は、フランス金融市場当局(AMF)の監督下で、複数の部署（とりわけ財務部門、グループコントロール・コンプライアンス部門、法務部門、安全及び工業システム部門等）の協力により策定された内部統制及びリスクマネジメントシステムの参照フレームワークに基づいている。

以下に示すリスクは、本報告書提出時点において、当グループが、その発生により、事業、結果、見通し又は名声に顕著な悪影響が生じると考えるものである。ただし、これらのリスクは網羅的なものではなく、本報告書提出時点において知られていないリスクが発生して、当グループの事業に悪影響を与える可能性がある。

当グループは、リスク管理アプローチの一環として、内部統制及びリスク管理手続の実施や、定式化された特定のアクションプランの実施によって、リスクを定期的に評価し、リスクの発生又は潜在的な影響を低減させている。これらの手続は、当グループの行動規範及びポリシーと同様に、当グループの内部コントロールシステムの基礎である、ブルーブックと呼ばれるグローバル基準のマニュアルに含まれている。

なお、リスク要因については、ネットリスク（実施済みの管理手法を考慮後）として記載し、その性質に応じて、限定した種類に分類して記載している。それぞれのカテゴリーにおいて、最も重要なリスク・ファクターを最初に提示する。

リスク区分については、リスクの大きさの順に区分していないが、当グループにとって最も重大な２つのリスクは、そのビジネスに関連する産業リスクと設備投資関連リスクである。

新型コロナウイルスパンデミックに関連する影響

新型コロナウイルスの世界的な広がりに関連した現在の公衆衛生危機は、当グループに特有のものではないが、これらのリスク要因の一部を増加させるものである。その結果、各国・各事業において適応した管理手法を展開している。当グループは、2020年初時点で、グローバル（旅行制限、集会の禁止、デジタル保護、リモートワーク関連ルールなど）とローカル（当局と連絡を取り、当グループの事業が事業継続のために不可欠なものとして分類されていることを確認）の双方における危機管理を迅速に実施するとともに、パンデミックの進展に応じて地域間での専門知識の移転を促すべく行動した。そこで、当グループの危機管理体制の一環として、業務継続計画を発動し、チームのリモートワークを実施した。

しかしながら、パンデミックの継続期間、規模、将来の展開（追加的なウィルスの感染波及や潜在的な変異を含む）や、世界各地でワクチンが接種されるペースが不確実であることから、当グループの主要市場の経済、ひいては財政状態に及ぼすグローバルな影響を予測することは困難であると考えている。今回の危機の影響は、以下のリスク要因に影響を与え、現状の管理手法、場合によっては特定の管理手法の強化につながっている。

- 人的資源管理リスク: 当グループが存在する各国で発動したロックダウンの初期的影響としては、大規模な在宅ワークの導入、生産設備の再編、事業継続を確保するためのデジタルツールの利用増加などが挙げられる。これらへの対応や関連するリスク管理は、数年前から当グループ内で展開してきたデジタル・協働体制の整備や、リモートワークやチームマネジメントに関するバーチャル研修の強化により推進された。職場では、従業員や外部のサービス提供者は、感染リスクを防止するために政府が要求する健康対策の適用を目的とする具体的なプロトコルを受けた。また、従業員のメンタルヘルス対策として、外部の電話相談窓口も導入している。
- 産業リスク: 公衆衛生対策の実施による当社組織の変更や、生産現場での物理的な従業員数の減少などを受けて、具体的な啓発活動に加えて、従業員や設備の安全を維持するための手順を導入した。
- デジタルリスク: 新型コロナウイルスのパンデミックは、全般的な不確実性や不安の風潮と、特に在宅ワークのためのデジタル・ソリューションの利用の増加により、サイバー攻撃にとっては格好の時期となっている。こうした中、当グループでは、個人情報・機密情報に係る不正や盗難について、チームへの啓発活動を強化した。また、主要なインシデント検知・処理システムの効率性を維持しつつ、在宅ワークの増加に対応するためユーザー容量と安全性パラメータを調整する必要があった。
- 顧客リスク及び産業投資関連リスク: パンデミック及びその世界経済への影響は、特定の顧客の業務が一時的または恒久的に中断するリスクを増大させた結果、短期的には支払不履行及び/または支払遅延が発生し、より長期的には売上高の恒久的な減少につながる可能性がある。産業投資プロジェクトについても同様であり、取引先やサプライチェーン関連の理由により実施が遅延する可能性がある。当グループの拠点の多様性、並びに産業及びセクターの多様性、特に需要が著しく増加（ヘルスケア事業、医薬品）または回復力を示した（食品及びエレクトロニクス事業）産業及びセクターは、リスクのエクスポージャーを減少させたが、中立化はしていない。
- 供給関連リスク: 特定の産業が一時的に閉鎖されたり、ロックダウン中に国境が一部閉鎖されたりすることによって、特定の製品や分子の供給に緊張を生じさせた可能性があり、顧客のニーズに応え続けるためには代替的な供給体制を構築する必要性が生じている。
- 取引先及び流動性リスク: 当グループの短期及び中期の流動性を強化し、その回復力に寄与するために様々なプルーデンス措置がとられ、特に2020年3月に10億ユーロの社債を発行し、追加的なコスト削減及び管理計画を導入した。
- 規制及び法的リスク: パンデミックに対応して、いくつかの州では、特別なメカニズム（法律または法令）を用いて、専門的な事業の実施方法について規定する複数の規制・法律の規定を改正した。当グループはこれらの変化を監視し、必要に応じてプロセスに統合した。また、今回のパンデミックによる医療用品の緊急需要、調達に関するルールの簡素化、国境閉鎖などにより、特定の地域では汚職のリスクが高まった可能性がある。当グループでは、危機発生当初から、汚職防止体制の周知徹底を図ってきた。

この危機は、上記のリスク要因の確率及び影響を増加させるが、本報告書の当グループ特有のリスクの範囲及び分類について疑問を呈する性質のものではない。

リスクカテゴリー	リスク要因
事業関連リスク	産業リスク
	産業投資リスク
	供給関連リスク
	設計・施工関連リスク
	イノベーション関連リスク
	人的資源管理リスク
	顧客関連リスク
財務リスク	取引先及び流動性リスク
	外国為替リスク
	金利リスク
	信用格付に関わるリスク
	税務リスク
デジタルリスク	デジタルリスク
環境・社会的リスク	気候変動リスク(温室効果ガス排出)
	気候変動リスク(業務への物理的影響)
	差別に関するリスク
地政学的、規制的及び法的リスク	地政学的リスク
	規制及び法的リスク

ア 事業関連リスク

産業ガス事業は、重要な技術内容（設計段階及び製造設備製造段階の両方がある）、当該国の製造設備、高資本集約度、及び大量の電力使用により特徴付けられている。多種のリスクがこれらの特徴に関連している。

これらの特性には様々なリスクが関連し、主に当グループが扱う産業や顧客の多様性、それらに提供している複数のガスの用途及び事業活動を行っている多数の地理的な場所など、様々な要因によって軽減される。さらに、相当な割合の事業が、契約、厳格な投資計画の承認及び管理プロセス、並びに統制されたエネルギー政策の対象となる。

i. 産業リスク

(i) リスクの特定及び説明

産業リスクは、当グループが実施する多様な工業製品、産業プロセス及び配送方法に関連している。当該リスクは、多数の地域別製造サイトに分布する。

あらゆる産業活動に内包される一般的リスクに加えて、エア・リキードの事業は以下に関して、より具体的なリスクを伴う。

- 製品: 当グループが製造、変換または梱包する産業ガスは、その組成物質により、危険物カテゴリーに分類される。
- プロセスとオペレーション: ガスの蒸留分離、保存、輸送のため低温技術が使われている。この低温技術には、特に以下を避けるために特殊な制御・保護法が必要である。
 - 液化ガスに関連する凍傷
 - 不活性ガスに関連する無酸素症
 - 酸素及び酸素混合物に関連する酸素過剰または発火

特に水素の製造に用いられる高温技術についても、主に発火または爆発のリスクがあるため、同様に特殊な制御・保存法が必要である。

さらに、圧力は当グループが行うプロセスの核心である。制御不能な圧力の増加により事故が発生するリスクを制限するため、圧力装置は安全装置を備えて設計されなければならない。

- 配送：毎年、配送車両や営業・技術スタッフが長距離を移動する。高速道路の法規を遵守しないことや車両が定期的にメンテナンスされないことにより、運転手や第三者は事故のリスクの高まりにさらされることになる。さらに、工業サイトでは、衝突や梱包の落下等の特殊なリスクを生じさせる、多数の電動式リフト装置が使われる。そのような装置を使用するためのトレーニングや使用許可が必要とされる。
- エンジニアリング及び建設：産業リスクは設備設置の設計段階から考慮され、開始されなければならない。建設段階における厳格な事故防止策の欠如は、多様な関係当事者間の調整に影響を与え、組織を事故のリスクにさらすこととなる。
- 配送の信頼性：当グループは、顧客へのガスの供給システムの欠陥リスクにさらされており、品質や数量に関する供給の阻害につながる可能性がある。
- 特にヘルスケア部門に関して、患者に提供される製品やサービスが、特定の基準や規則に合致していないリスクがある。

(ii) リスク管理方策

安全性は当グループにとって根本的な価値を有するものであり、「全サイト、全地域、全ユニットにおける無事故」の目標は最優先事項であり続ける。

したがって、当グループは、あらゆる局面において、効率的に従業員、下請業者、サプライヤー、顧客及び患者の、職業上及び産業上のリスクへの直面を減少させるよう努めている。

過去30年以上にわたる安全性結果は、本領域における当グループの行動の有用性を示している。

当グループは、これらのリスクを管理するため、インダストリアル・マネジメント・システム(IMS)を採用しており、これは以下に従って運用される。

- 同システム(IMS)の効率的実行を目的とした、当グループの各子会社マネジメントへの権限付与
- 以下の目的を確実に達成するための、主要な経営・組織手順の発行・発令
 - 法令順守
 - 設計管理
 - 産業リスク管理
 - 衛生、健康、及び環境の管理
 - スタッフへのトレーニングと資格付与
 - 業務、メンテナンス手順の管理
 - 産業購買管理
 - 変更管理
 - インシデント・アクシデントの分析と処理
 - 当グループ子会社内で共有される技術基準

IMS基本文書は継続的に更新・補足される。

安全・産業システム部門及びワールド・ビジネス・ラインの産業部門は、特に以下の活動によって、IMSの導入を監督・管理する。

- 特に関連性の高いトレーニングの提供による、チームの継続的な意識向上措置
- オペレーションの安全・信頼性に関する実績を検証するための様々な指標の提供
- 事業実施の条件や遵守内容がIMS要件に合致していることを検証するためのプロセス監査
- 工事の瑕疵に起因する事故を防止するための、新施設立ち上げ前の徹底した安全性確認
- オペレーションが当グループの規則を遵守していることを確認するため産業部門が実施する技術監査

事業の安全性実績やIMS要件への遵守状況における変化については、経営陣が定期的にモニタリングしている。

ii. 産業投資関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループは、産業投資に特有のリスクにさらされている可能性がある。各投資プロジェクトは、特にその収益性において、設計、費用見積もり、品質、及びガス製造装置の建設期限及び予算の遵守のみならず、主にその実施地域、顧客水準、顧客による適切なプロジェクトマネジメントに加え、特にその実施スケジュール、当該地域の競争性、プロジェクトの環境負荷指標または社会的影響に関連する、様々な要因に影響される可能性がある。

また、エネルギー転換関連などの新興市場においては、上記のリスクに加え、当グループは一部の市場セグメントの成熟度や特定の地域に関連するリスクにさらされる可能性がある。

投資承認プロセスはリソース・投資委員会によって管理され、同委員会がプロジェクトに対して厳格な査定基準を適用する。

(ii) リスク管理方策

ブルーブックの事業コントロールポリシーは、当グループの産業投資の厳格なコントロール及び履行の厳格なコントロールに関する原則を定めている。その実行は投資決定手続に規定されており、そこには特に以下が含まれている。

- リソース＆投資委員会(RIC)における、非常に厳しい評価基準に基づいた投資依頼やそれに付随する全ての中期の契約上の履行についての詳細な審査及び承認プロセス
- 承認の具体的なフォローアップ並びに初年度における貢献への期待及び実績を通じた投資判断のコントロール。さらに、子会社は（一定の閾値を超えた）予算超過分を全て報告し、該当する投資の収益性を確保することを目的とした是正アクションプランを実施することが義務付けられており、中でも特に重要な投資については、専門家チーム（「グループ投資実施チーム」）の支援を受けて、準備と実行を確実に行う必要がある。
- 特定の主要な投資案件の収益性のより詳細な分析（完了前と完了後の比較分析）。

iii. 供給関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

電気及び天然ガスは製造設備にて使われる主要原材料である。これらの利用可能性は、当グループにも不可欠である。各国市場が許す限りにおいて、当グループ子会社は市場において最も信頼性と競争性の高いエネルギーコストを低炭素排出量で実現することを目的として、現地サプライヤーとの中長期供給コミットメントと入札での競争優位性をもってこれら主要原材料を確保している。当グループが原材料の調達に当たってさらされるリスクは、以下に関連する。

- エネルギー供給（アクセス及び信頼性、特に取引相手方のリスク等）
- 数量（数量に関する義務及び確約の不履行等）
- 価格（ボラティリティ、競争性等）
- 現行規制への遵守（市場透明性ルール、SapinII法等）
- エネルギーに関する各国規制の変更及び規制緩和
- 二酸化炭素排出量

原材料に関する金融リスクについては、連結財務諸表を参照されたい。

さらに、エネルギーに加えて、当グループは、限られた施設でしか生産されない一定の分子、特に世界的に需要の高いヘリウムや希ガス等の分子について、一時的な供給不足に陥る可能性がある。

(ii) リスク管理方策

当グループの事業は地域的広がりを有しているため、当グループの供給契約は多様である。特定のエネルギー供給リスクの管理は、当グループのエネルギー管理ポリシーに規定されており、以下の2原則に基づいている。

- エネルギー購入は内部生産需要を排他的にカバーしなければならない（「自己使用」）。

■子会社は、中長期のガス供給契約に統合された指数に基づく請求方式を通じて、エネルギーコストの変動を顧客に転嫁している。

エネルギーリスク管理グループ(Enrisk)委員会は、子会社の調達戦略をレビューし、最も重要なコミットメントを審査し、特に持続可能な開発の観点から、関連手続が適切に適用されていることを確認している。

Enrisk委員会では、毎月、ラージ・インダストリーのワールド・ビジネス・ライン担当バイスプレジデント、エネルギー部門担当ディレクター、当グループの財務ディレクター及び会計原則担当のディレクター及びプロデューサーが一堂に会している。会議議事録は全ての経営陣に送付されている。

さらに、世界中で需要があり、限られた施設でしか生産されない特定の分子の調達に関するリスクは、調達先の多様化、分子の貯蔵、長期契約による調達の確保といった戦略により管理されている。

iv. 設計・施工関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

エア・リキードの技術部門は当グループによる投資を主に目的とした生産施設を世界中で設計・製造しているが、第三者である顧客の生産施設も設計・製造している。

これらのプロジェクトは一般的に数年間に及ぶため、各段階において、設計、購買、配送または建設、そしてより一般的に全体の業務の品質、スケジュール及び価格に関するリスクにさらされている。これらのプロジェクトに関するリスクは、特にターンキープロジェクトでは、しばしば建設段階においてその度合いが大きい。

- 重要な設備にかかる品質及び配送時期及び、現場建設費用並びに納期がプロジェクトの立ち上げを遅延させ、収益性に影響を与える可能性がある。
- 新規イノベーション手順が実施された場合、その結果として想定外の技術的障害が発生する場合がある。
- プロジェクトの中には、特定の政治的リスクまたは経済的リスクのある世界の地域にて展開されるものもある。

(ii) リスク管理方策

技術部門は、規模や複雑さが異なり、異なる種類の技術を使用する全てのプロジェクトの実施のためのリスク管理システムを導入しており、当該システムはエンジニアリング部門固有の文書である「プレイブック」に記載されている。

このシステムは、エンジニアリング・リスク委員会に依拠し、各プロジェクト期間中の効果的なリスク評価を保証すること、及び適切なリスク管理方策を実施することを目的としている。

- 開発段階：実行段階においてプロジェクトの結果に影響を及ぼす可能性のある潜在的な脅威（機会も含む）を可能な限り特定することにより、適切な意思決定を可能とする。
- 実行段階：変更、発生または消滅する可能性がある特定済みのリスクの定期的な評価を継続することに加え、契約上のコミットメント、技術的問題またはプロジェクトの完工までのパフォーマンスに影響を与える可能性のある新たな脅威を特定し、対処する。

v. イノベーション関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループは、新製品、新規参入者、新ビジネスモデル、新技術の登場など、変化のスピードが加速する環境下で事業を展開している。コネクテッド・オブジェクト、水素エネルギー、人工知能などに関する技術変化が主要市場に与える影響を正しく予測できない可能性があり、その成長力は低下する可能性がある。

デジタル技術について、直面する課題に対して適切なペース及び十分なレベルで改革を推進できない可能性があり、事業モデル、組織、ひいては競争力に影響を与える可能性がある。当グループがさらされているリスクは、接続された顧客や患者、ビッグデータ、ブロックチェーン、人工知能の結果かにかかわらず、データの性質、量、利用可能性の急激な増加に大きく関係している。当グループのイノベーション方針には、とりわけ期待する効果が保証されない研究開発への多額の投資が必要である。

(ii) リスク管理方策

当グループは、イノベーション戦略を展開するための専用の仕組みを導入し、「オペレーショナル・エクセレンスへの貢献」と「伝統的事業と新事業の両方における新サービスの創出」の2つの目的に焦点を当てている。そのため、イノベーション戦略は、イノベーション推進本部(IDD)が中心となり、当グループの拠点・事業に代わって推進し、当グループの持続的な成長に貢献している。

IDDは、将来の市場の継続的な予測に基づいて、特に主要な技術的内容（デジタルやITを含む）を有する案件に関連する場合には、市場投入を通じて新しいソリューションを想像、開発及びインキュベートする責任を負う。そのためには、新興かつシステミックなトレンドを検出・研究し、触媒の役割を果たすi-Lab（イノベーション・ラボ）に依存している。

当グループは、イノベーションへの取り組みを継続し、毎年、研究開発やデジタルサービスに投資している。近年は、エネルギー移行、環境（イノベーションに関する支出の大部分は、省エネルギーでCO2排出量を制限する新プロセスの精緻化に割り当てられている）、ヘルスケア事業、デジタル・ソリューション、ディープテックに焦点を当てたオープン・イノベーションのアプローチを強化している。イノベーションのパートナーである大学・技術機関、サプライヤー、顧客、新興企業に開放されたネットワークを構築するため、イノベーションのためのキャンパスを世界中に5カ所設置している。

デジタル・ソリューションをビジネスに導入し、効率化を図るとともに、ビジネス・投資の舵取りをより迅速かつ機動的に行っている。予測解析やデジタル技術を活用し、生産現場でのリモート・マネジメントを実現する「スマート&イノベティブオペレーションセンター」は、当グループの技術・デジタル変革への取り組みの一例である。また、液化ガスのサプライチェーンのデジタル化に向けた「バルクオペレーションプログラム」の展開により、工業事業の顧客に安心・安全を約束するサービスを提供している。

人的資源管理リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループの長期的パフォーマンスは、とりわけ従業員の質、スキル及びコミットメントに牽引される。

したがって、当グループは事業上、以下のリスクにさらされている。

- 特に当グループが事業を伸ばしている新興国や、雇用市場の需給が逼迫している地域では、適時、適切な場所で、必要な能力を誘引し、維持することができない可能性がある。
 - 特に一部の事業のデジタル化に関し、これらの能力を発展させることができない可能性がある。
- これらのリスクは、特に以下の不足につながる可能性がある。

- 研修のレベルまたは質
- キャリア及び機会のマネジメント
- 特に一部の専門的な領域における、パフォーマンス及び貢献の認識

能力管理に関連するリスクに加え、心理社会的なリスクが、当グループ従業員の健康状態及びコミットメントのレベルに影響を及ぼす可能性があり、特に、ロックダウン期間中に急速に在宅ワークが実施された最近の状況では、そうした傾向が顕著である。

(ii) リスク管理方策

当グループは、当グループの成長、効率的な運営及び技術革新に必要な科学的、技術的及びデジタル能力の特定、誘因及び開発にコミットしている。人事ポリシーは、その実行にあたり、以下の点を含む主要ルール及び異なる当事者の役割及び責任を規定している。

- 重要な能力を特定し管理するSPRINGプログラム等を通じた、必要とされる能力の取得及び維持。エア・リキード大学ブランドにおいて提供される研修もこの目標達成に寄与しており、特にe-ラーニングコースは幅広い領域（倫理、産業安全、競争法、デジタルセキュリティマネジメント等）において利用者が増加している（2020年には62,000人以上）。このトレーニングはプログラムの一部であり、専用の学習管理ツール（ラーニング・マネジメント・システム（LMS））により管理されている。
- 特にキャリア及び能力の一元管理ツール（人材管理システム(TMS)）及びキャリアアップ機会に関するコミュニケーション（人材獲得システム(TAS)）による、従業員のキャリアを通じての自己啓発の支援。
- 全従業員の業績・貢献の測定及び認識。従業員への報酬及びロイヤリティーに関するポリシー（従業員向けに留保された定期的な増資）に加え、一定の能力の発展及び維持を目的として提供されているものとし

て、発明家や起業家の認定プログラム、事業運営、産業安全、さらに最近では、デジタル及びIT等の幅広い分野における技術的専門知識開発スキーム（「テクニカル・コミュニティ・リーダーズ」）が存在する。

より一般的には、当グループは以下の方策を通じて、パフォーマンスを重視し、魅力的かつ協力的なプロフェッショナルな環境の構築を確保すると共に、当グループ従業員の職場での健康及び福祉を保護している。従業員のコミットメントの測定及び管理は、「MyVoice」という従業員リスニングツールを使って行われている。業務・サポート部門では、「MyVoice」の成果を活かし、それぞれに適した実行計画を策定・実行している。

在宅ワークの増加は、事業の継続性を確保するためのデジタルツールの利用を増加させている。従業員の新しい働き方への適応は、数年前から当グループ内で展開してきたデジタル・協働環境や、リモートワークやチームマネジメントに関するバーチャル研修の展開によって促進された。

顧客関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

主要な顧客関連リスクは、顧客の破産リスク又は顧客のサイト閉鎖に伴うリスクである。より一般的には、当グループの一部の顧客の事業は、気象条件の変化、パンデミック、気候変動又は政治的イベントなどによる自然災害や人為的災害により中断される可能性がある。営業債権及び貸倒引当金の金額については、連結財務諸表を参照されたい。

(ii) リスク管理方策

78ヶ国における当グループの地理的プレゼンスがもたらす多様性に加えて事業を展開する産業及びセクターにより、顧客リスクは分散される。当グループの事業体は大多数の顧客（世界中で200万以上）に対してサービスを提供しており、顧客が事業を行う業種も多岐に及ぶ。すなわち、化学、鉄鋼、金属、精錬、食品、医薬品、自動車関連、ヘルスケア、エレクトロニクス、太陽光及び研究機関等である。

当グループの最上位顧客1社が占める売上高への割合は2%未満、当グループの上位顧客10社が占める割合は約10%、上位50社では約25%である。

さらに、産業ガス事業の大部分は顧客との契約によって、及び事業部門ごとに特有な契約期間によって網羅されている。

- ラージ・インダストリー事業、及びエレクトロニクス事業の1/3を占める事業は、主に15～20年の契約期間の最低保証引取量（テイク・オア・ペイ）を規定した契約にもとづいており、最低限の売上高が保証されているとともに、強固な将来的キャッシュ・フローの予測可能性を有している。
- 工業事業においては、契約は一般的に1～5年の期間で、供給契約の有効期間における保管やシリンダーに関するサービスも含まれる。
- ヘルスケア事業の場合、各国の保健システムにより契約年数のあり方はまちまちで、一部の国では入札勧誘を経て地域、対象となる疾病ベースで1～5年間の契約が締結される。

最後に、大規模な気候変動や政治的イベントを受けた顧客の事業中断リスクによる当グループへの影響は、当グループが事業を行う国の多様性によって抑えられる。この影響は、危機的状況においてガス又は当グループが製造した設備に頼ることが必要であることによって相殺される。ガスは、産業的・化学的施設導入時の安定性確保（不活性ガス）、現地での事業活動維持（工業プロセスに必須な材料）、更には生命維持（医療用ガス及び設備）のために必要である。したがって、当グループの事業は状況により、しばしば保護され、高い優先順位を与えられる。

イ 財務リスク

当グループの財務方針は、当グループの事業がさらされる財務上のリスクの管理原則を定めている。これに関連して、当グループは、特に金融商品に関する投機的取引を禁止する財務手続の条件を定め、定期的に見直しを行っている。

財務意思決定のガバナンスは、2つの財務委員会（財務戦略委員会及び財務運営委員会）の責任であり、前者は財務戦略に関する事項を検討し、後者は財務戦略の実践方法を検討している。

i. 取引先及び流動性リスク

(i) リスクの特定及び説明

取引先リスクは、主に売掛債権、ヘッジのための短期投資商品及びデリバティブ商品の残高、及び銀行ごとに取り決められている信用枠に関するものである。

売掛債権のリスクは、特に顧客の財務状況が悪化した場合に、長期的に未払いが残る可能性がある貸借対照表上の債権に関するものである。

投資リスクは、主に当グループの主要取引銀行のデフォルト時の短期預金及び、それより程度は低いものの、ポートフォリオの一部にSICAV（オープンエンド型投資会社）を利用したことによる減損損失に関連している。

ヘッジ・デリバティブ・リスクは、1または複数の取引先のデフォルトが発生した場合に失われるであろう取引の高い市場価値及び、不利な条件の新たなヘッジを代用する必要性が生じる可能性に関連している。

最後に、信用枠に関連する主なリスクは、資金を引き出した場合に利用できなくなることである。

連結財務諸表の注記25.1には、2020年12月31日に終了した連結会計年度の取引先及び流動性リスクが記載されている。

連結財務諸表の注記17.1及び17.2には、売掛債権及びその他の営業債権と貸倒引当金の内訳が記載されている。

(ii) リスク管理方針

事業プロジェクトや買収取引では、顧客の取引先リスクは、資源・投資委員会が評価する重要な要素の一つである。

長期契約の場合は、連絡を取るに先立ち、潜在的顧客の信用情報の評価が行われる。かかる評価は、顧客に提案される支払条件に考慮される。当グループの主要な取引先については、金融格付機関の格付を利用して月次で、また公表されている格付がない場合には社内格付を利用してモニタリングを行っている。特にラージ・インダストリー事業及びエレクトロニクス事業に関する契約は、中長期の契約に当グループのセーフガード条項を含むことによって、リスクが軽減されている。

一部の案件（主に欧州及び米国）では、ノンリコース・ファクタリング・プログラムにより、売掛債権の損失リスクが銀行に転嫁されている。

また、取引先のデフォルトに関するリスクを軽減するために、当グループは、短期投資に保守的なアプローチを採用しており、例外的かつ正当な理由がある場合を除き、Standard & Poor'sやMoody'sの格付けAまたはA2以上の大手銀行や金融機関とのみ取引を行っている。

したがって、投資は、満期が3ヶ月未満で、流動性が高く、ボラティリティが低い主要銀行（資金調達力、地理的・商品的範囲、財務安定性に基づき選定された主要銀行）を対象としなければならない。市場に出回っている主要銀行の格付けやリスク指標は、リアルタイムの金融情報サービスを利用して日々モニタリングされている。

国際的なキャッシュプーリング（Air Liquide Financeへの日次平準化システム）や、子会社配当金を毎年引出す方針は、各国の現地キャッシュの量を制限することにも役立っている。

通貨・金利リスクや原材料価格の変動リスクを管理するためのヘッジ・デリバティブの市場価値に関するリスクを最小化するため、当グループでは、取引の分散化を図ると共に、一方では主要銀行との連携を図っている。これらの取引は枠組協定（フランス銀行連盟(FBF)及び国際スワップ・デリバティブ協会(ISDA)協定）に基づき実行している。当グループは、平均期間が短いこと、及びマージンコールの仕組みから生じ得るキャッシュ・フローの変動を考慮して、担保化メカニズムを使用しないことを決定した。

最後に、資金調達の面では、当グループでは、グループの発展及び独立性を確保するために十分かつ恒久的な流動性の源泉、すなわち幅広い主要銀行や金融市場から、いつでも、最低コストで利用することができる十分な資金源を確保している。

ii. 外国為替リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループは、国際的な事業展開を行っているため、一方では取引リスク、他方では財務諸表のユーロ（当グループの報告通貨）への換算に関連する外国為替変動リスクに常時さらされている。

外国為替取引リスクは、一方では事業体の外貨建て商業キャッシュ・フローに、他方ではロイヤリティー、技術支援及び配当金から生じるキャッシュ・フローに関連している。

換算リスクは、現地通貨建てで作成された子会社の財務諸表から、ユーロ建てで公表される当グループの財務諸表への換算に関連しており、当グループの事業の収益性に影響を与えるものではない。

米国でのエアガス買収後、当グループの米ドル建て債務と同様に、当グループの売上高及び資産の米ドルに対するエクスポージャーが増加し、財務諸表の換算に関するリスクが生じた。

■ユーロの対米ドル価値の大幅な変動は、当グループの公表済みの業績に、買収前に比べ大きな影響を与えている。

■これらの外国為替の変動は、当グループの貸借対照表に表示されている数値、特に負債に関する数値に影響を与える。

連結財務諸表の注記24.3は通貨別純負債を示しており、連結財務諸表の注記25.1は外国為替リスク管理プロセス、使用しているデリバティブ、及び外国為替レートに対する感応度を示している。

(ii) リスク管理方策

産業用・医療用ガスは長距離間で輸送されることがないため、大半の製品は、販売される各国内で製造されている。当グループは、当グループの事業及び収益性がさらされる為替変動リスクは低いレベルにあると評価している。

もっとも、当グループは、持株会社が負担するか、事業体が負担するかにかかわらず、承認されたヘッジ手段、意思決定プロセス及び取引の実行の観点から、主要な外国為替リスクのヘッジ方法を定義している。

これらの施策は、コンプライアンス及び取引安全性の確保、並びに経営の最適化を目的とした、現地の状況に応じた管理ルールによって補完されている。

当該財務ポリシーの適用については、財務部が管理している。取引の大部分は、子会社や店頭市場との間で直接集中的に行われており、リスクの種類に応じて、月次または四半期ごとに当グループの各子会社から提供される連結報告書によって完了する。

財務活動は、多国間交渉プラットフォーム、資金管理ソフト及び国際銀行間通信協会「SWIFT」と連携した通信プラットフォームを利用して、高度に分離された職務に基づき管理されている。

さらに、当グループは、ナチュラルヘッジを行い、負債返済のキャッシュ・フローと同一通貨での借入を増やすことで為替レートのエクスポージャーを減らしている。よって、資金調達は現地通貨で行われるか、又は販売契約がユーロ若しくは米ドルに連動する場合は当該外貨（ユーロ又は米ドル）で行われる。

iii. 金利リスク

(i) リスクの特定及び説明

金利リスクは、金利が変動する場合に、負債に関する将来のキャッシュ・フローの変動に主として関係する。

将来の借換えに伴う金利の大幅な上昇により、当グループは事業活動によるキャッシュ・フローのより大部分を負債の返済に充てる義務を負っている可能性がある。

連結財務諸表注記24.4は、固定金利部分の負債を記載しており、連結財務諸表注記25.1は、当グループの金融費用の金利変動に対する感応度、及び固定金利部分の負債の金利改定スケジュール並びに金利リスクヘッジ手段を記載している。

(ii) リスク管理方策

当グループの方針は、中長期的に、主にオプションヘッジを活用することにより全負債の大半を固定金利にて維持することである。

また、債務を保有している主要通貨（特に純債務の約90%を占めるユーロ、米ドル、日本円、中国人民元）についても、以下の内容を含む一元的な金利ヘッジ方策が定められている。

- 特にスワップ及び金利オプションにおいて、公認されたツールを選択すること
- ヘッジの決定プロセス
- 取引の執行方法

その他の外貨建債務については、金利リスクをヘッジするために開始した取引が、当グループの目的に合致していることを確認するためのルールが定めてられている。

また、将来発生する蓋然性の高い問題については、定期的に事前ヘッジ取引を実施し、金利の上昇から当グループを保護している。

一部の例外を除き、全ての金利取引はAir Liquide Financeによって一元的に処理され、社内設計されたツール及び独立した専門会社の双方を使用して定期的に評価されている。

iv. 信用格付に関わるリスク

(i) リスクの特定及び説明

資本市場へのアクセスを得るために、エア・リキードはStandard & Poor's及びMoody'sの短期及び長期の財務格付に依拠している。

格付対象グループ全てと同様、格付機関が、予想より高い水準の負債やその他の信用関連の理由により、格付を現在の水準より大幅に引き下げた場合、エア・リキードは継続事業に対する資金調達力や借換え能力にマイナスの影響を受ける可能性がある。

(ii) リスク管理方策

Standard & Poor'sの格付けは、ポジティブ・アウトルックを持つA-長期とA-2 短期である。

Moody'sの格付けは、安定的アウトルックを持つA-3 長期とP-2短期 となっている。

各機関に提示した主要割合の変化を評価し、潜在的な乖離を特定できるようにする目的で、当グループの財務・資金部が社内で両機関のモデル及び調整を再現している。

かかる情報は定期的に財務委員会に提示され、流動性報告書は四半期ごとに両機関に共有される。

v. 税務リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループは、いくつかの国で、適用される規則について、その事業又は結果に影響を有するような変更がなされることによる税務リスクにさらされている。かかるリスクは、以下のような事情から発生する可能性がある。

- 現行の規制や基準の適用における困難
- 税務申告書の作成時の誤り
- 事実の解釈の不一致につながる可能性のある税務当局による定期的な監査

(ii) リスク管理方策

税金に関し、当グループは法令遵守を重視している。また、法令及び規則の変更に関しては、税務部及び各国の財務部が対応及び監視している。

当グループの税務憲章は、当グループの長期的な成長戦略に沿った責任ある行動をとることで、業界の主導者であり続けるという目標を支えている。エア・リキードは、フランス商法第L.22-10-36条に基づき、その税務ポリシーを支配する以下の原則を定めている。

- 当グループの子会社は、現行の法規制に加え、それに影響を与えるOECD等の国際基準、特に移転価格に関する国際基準を尊重しなければならない。
- 当グループの子会社は、申告及び納税が現地法制を遵守して完了するよう確保すると共に、当グループが事業を展開している地域に応じて、必要な税務申告書を作成している。
- 当グループは、税務関連の全ての事項について誠実に行動することを確約している。当グループは、透明性のある方法で業務を行い、税務当局と建設的かつ長期的な関係を構築することを目指している。

■当グループでは、税務上の問題に対処するに当たって、タックスヘイブンを禁止し、経済的・商業的実体のないペーパー・カンパニーを使用しない。

■当グループは、二重課税現象を最小限に抑えるための対策を講じることで、株主にとっての価値を保護すると共に、財政リスクの最小化にも努めている。

当グループの税務戦略は、当グループの戦略及び行動規範を遵守している。

かかるガバナンスの枠組みの中で、当グループの税務業務は、経営陣と緊密に連携しており、また当グループの価値観を尊重する、有資格かつ専任の税務専門家からなるチームによって管理されている。エア・リキード・エス・エーは、自社及びフランスの連結子会社を代表して、フランスの税務当局との間で「財政的パートナーシップ」を締結した最初の会社である。かかるパートナーシップを2019年3月に締結することで、エア・リキード・エス・エー及びその子会社は、フランスの税務当局との間での長期的信頼に基づく透明性の高い関係を構築した。

ウ デジタルリスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループの事業、専門的知識、そしてより一般的に、全てのステークホルダー（サプライヤー、顧客、専門家コミュニティ等）との関係は、ますます非物質化され、デジタル化された事業に依存している。これらの事業は、機能的・技術的レベル及び人的レベルの両面で、相互依存的な情報システム及び通信ネットワークに依存している。

当グループが上記デジタル化された事業へ転換しようとするにより、データの完全性、利用可能性及び機密性、並びにITシステム及びアプリケーションの利用可能性の双方において、リスクにさらされる機会が増える。データの機密性に関しては、保護に対する期待と要求が高まることにより、規制違反のリスクも高まる。

全ての経済的及び政治的関係者に影響を与えるこれらのリスクは、デジタル攻撃の深刻さと頻度、その性質の変化（歴史的には、サイバー・リスクは産業スパイやデータハッキングにより構成されていたが、ユーザーが決定的な役割を果たすサイバー犯罪、マルウェア及びランサムウェアのリスクを伴うようになっている）により、ますます高まっている。急速に広がるこれらの攻撃は、当グループの全ての地域・企業に影響を及ぼす可能性があり、産業プロセス（生産・流通活動の妨害）、社内をはじめとするコミュニケーション能力、及びイメージ（デジタルID窃盗、虚偽情報の流布等）に著しい影響を及ぼす。

在宅ワークの高まりは、当グループの情報システムへの依存度を高め、ひいては潜在的なサイバー攻撃の被害拡大にも寄与している。

(ii) リスク管理方策

デジタル・セキュリティ・ポリシーは、デジタル・セキュリティの問題を特定し、関連するリスクを扱うための基本的なルールを定めており、以下を伴っている。

■特に、データやアプリケーションのセキュリティを確保し、インシデントを検知して対処する方法に関する手続き

■ユーザー及びIT管理者が尊重すべき原則を概説した規範

デジタル・セキュリティ部門は、当グループコントロール・コンプライアンス部門に直接報告し、拠点、拠点群（国のグループ）、ワールド・ビジネス・ユニット及びワールド・ビジネス・ラインのリソースを活用する。同部門は、デジタル&ITチームと連携して調整と統制を行い、脅威の進展に応じて定期的に更新されるリスク・アセスメントに基づく本ポリシーの社内展開を調整及び管理している。この社内展開は、経営陣の監督の下、重点分野及び対策を明確にすることを目的とした長期的な事業プログラムを中心としており、特に以下が含まれている。

■フィッシング・キャンペーン、情報保護（特に個人情報や機密データ）に関するeラーニングコース、及びITツールの使用等の教育ツールを用いた、個人情報・機密情報に係る不正や盗難などのリスク予防及び従業員意識向上。これらのリスク予防策を在宅ワークの増加（ITシステムへの遠隔アクセス）時に強化する。

- プロジェクトの設計段階から、結果として得られるソリューションの本質的な一部としてデジタル・セキュリティをより考慮し、またITの脆弱性、重要なアプリケーション及び最も機密性の高い情報の保護を継続的に扱う。
 - 当グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるデジタル脅威、情報漏洩及び重大なサイバー事件を監視する。これには（自動化が進む）侵入テスト及びオンラインで漏洩した可能性のあるエア・リキードの情報を監視するシステムの導入を通じて監視する。
 - 特定のプロジェクトや一般データ保護規則などのプログラムを利用して、組織の規制遵守を実施している。後者については、当グループ内での共有個人情報に関する枠組み合意書が作成され、苦情の取扱い及び処理のためのメカニズムが導入されている。
 - 機密性の高いデジタル資産の保護の質及び効率性を評価するための診断を実施することで、インシデント・マネジメント・システムの改訂を完了した。
- さらに、当グループは、デジタルリスクの特性に応じて危機管理システムを適応させると共に、事業資産のデジタル保護の強化を目的とした複数年にわたるプログラムにも取り組んでいる。

エ 環境・社会リスク

i. 気候変動リスク（温室効果ガスの排出）

(i) リスクの特定及び説明

エア・リキードの大規模生産設備の約85%は、燃焼プロセスを使用せず、ほぼ電気エネルギーのみを消費する空気分離装置である。当グループがこれらの設備に電力を供給するために使用している電力は、電力供給者による二酸化炭素排出を発生させており、間接的排出として知られている。

当グループの他の主要な二つのエネルギー消費活動は、水素製造及びコジェネレーションである。これらは大規模生産設備の約15%を占めており、二酸化炭素を排出する燃焼プロセスを使用している（直接的排出）。

エア・リキードのビジネスモデルは、特に金属、化学、精製業界を中心に温室効果ガスを大量に排出することが多い顧客の産業ガスの需要のアウトソーシングに基づいている。かかるアウトソーシングは、エア・リキードの専門知識により顧客の生産設備のエネルギー消費が最適化されることや低炭素のエネルギー調達を選択することを可能にすることによっても正当化されている。しかし、それは顧客の温室効果ガス排出量を当グループに移転することにつながる。

この点、気候変動リスク（温室効果ガス排出量）は、再生可能エネルギー源へのアクセスや、例えば炭素価格の導入や製品規制の強化など、当グループ（事業活動への直接的な影響）又は当グループのサプライヤーや顧客（バリューチェーンへの間接的な影響）のプラントに影響を与える可能性がある公的機関の温室効果ガス排出量削減政策の実施と密接に関連している。

エア・リキードは、温室効果ガス排出量取引制度を実施した、または実施プロセス段階にある世界中の地域に存在している。無償割当排出枠でカバーされる排出量の割合が減少した場合、補償措置の導入が求められる可能性がある。

(ii) リスク管理方策

エア・リキードは、事業を展開するバリューチェーンの環境負荷を抑制するための重要な役割を担っている。従って、当グループが設定した戦略及び気候変動対策の目標は、次のものに関連する。

- 自社の生産事業（とりわけ再生可能エネルギー源へのアクセス、デジタルツールの利用の拡大、再生可能エネルギーの調達拡大を通じた事業の効率性の向上）
- 顧客の環境負荷指標について、自社の技術、専門知識、投資能力を活用し、顧客のカーボン・インパクトを制限するソリューション（例えば、CO₂の回収と貯留による）を共同開発する。
- 低炭素社会の実現に向けたソリューションの提供によるエコシステム（水素エネルギー、バイオメタンの開発）

また、運用上、これらの指標には、当グループ及びエコシステムの環境負荷指標を測定し、改善するのに役立つ重要な指標が含まれている。これらは定期的な監視の対象となり、非財務パフォーマンス開示（本報告書の第5章）に公表される。

当グループは、エネルギー転換に毎年約1億ユーロを費やしている。

また、将来的な負荷低減のため、エンジニアリング&建設のビジネス・ラインにより、プロジェクトの設計段階から、プラントのエネルギー効率を継続的に改善している。エア・リキードでは、空気分離装置や水素装置の運用を行っており、設計段階から運用までの好循環かつ着実な改善が確保されている。古いユニットは、状況に応じて、資源の消費の観点から効率的な新しい装置に置き換えられる。

エア・リキードは、特に新規プロジェクトの経済的解析にCO2排出量の評価を含めることにより、気候変動リスクを投資プロセスに織り込んでいる。これにより、特定されたリスクの潜在的な財務的影響を考慮に入れた、意思決定の指針となるとともに、炭素制限に対するプロジェクトの柔軟性をより適切に評価することができる。

最後に、温室効果ガス排出量の割当制度を実施した、または実施プロセス段階の世界中の地域では、専門チームがこれらの規制の変更を監視及び適応して、当グループの事業がこれらの新しい規制に完全に準拠していることを確保している。

ii. 気候変動リスク(操業への物理的な影響)

(i) リスクの特定・記載

エア・リキードは、異常な気象現象や気候変動にさらされている特定の地域で事業を行っており、これらの地域では事業が減速または中断、または高コスト化する可能性がある。サプライヤーや顧客も同様である。これらは、以下のように分解することができる。

- 天災、ハリケーン・洪水等の発生頻度・深刻度の増加に起因する急性リスク。これらのリスクは、例えば、海岸近辺に位置するエア・リキード拠点、あるいはハリケーンの影響を受けた地域（メキシコ湾岸、南アジア等）に関連する可能性がある。
- 気候モデルの長期的な変化や気温の上昇に関連する慢性的なリスク（海面水位の上昇、特定地域の慢性的な熱波、降雨パターンの変化及びその変動の増加、特定の資源の消滅等）。

(ii) リスク管理方策

物理的リスク（水資源の確保、極端な事象の頻度など）は、財務基準と同様に、投資要請のレビューにおいて評価され、例えば機器の設計において、関連するリスク管理方策が講じられることを確保する。

また、上記のような急性リスクに定期的にさらされている当グループの業務においては、顧客との密接な連携により、第一義的には個人及び生産設備を保護し、適切な業務上の予防対策を講じることを目的としたリスク管理体制を構築している。これらのシステムは定期的に更新され、改善されている。

慢性的なリスクは、特に製造設備の設計において、そのエネルギー効率や二酸化炭素排出量と同じ方法で、同じ程度に考慮される。

．差別関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

エア・リキードは、文化の異なる多くの国において展開しているため、特にジェンダーミックス（特に技術職や専門職における男女格差）、多様性及び障害に関連した差別リスクに当然さらされている。

(ii) リスク管理方策

当グループの行動原則と行動規範の主要なコンセプトは、当グループの価値観、より具体的には、多様性、開放性、透明性、他者の尊重、あらゆる形態の差別の排除に基づく文化を再確認している。これらの価値観は、人事方針にも盛り込まれている意識啓発、研修ツール、進捗状況のモニタリングなどを通じて、人事部門の支援を得ながら、グループ全従業員が推進していくことが必要であると考えている。

さらに、ここ数年間、エア・リキードは国連グローバル・コンパクトに署名しており、その原則の一つは、雇用と職業に関するあらゆる形態の差別の撤廃に貢献することを目的としてきた。

かかる目的のため、ジェンダーミックス（管理職や専門職に占める女性の割合を35%に増加させる等）、国籍ミックス（エア・リキードの上級管理職は現在35ヶ国の国籍に及ぶ）、及びインクルージョン（障害のある従業員に関するポリシーの見直し）の促進を目的とした施策が定期的に実施されている。

オ 地政学的、規制及び法的リスク

i. 地政学的リスク

(i) リスクの特定及び説明

国際情勢の変化、国家間・国家内の緊張の高まり、テロの脅威等を勘案すると、当グループは、各国において、経済、金融等のリスクに加え、施設のセキュリティやオンサイトまたは出張中の従業員の安全がリスクにさらされる可能性がある。

(ii) リスク管理方策

当グループの施設の多様性及び、当グループが事業を行っている産業並びにセクターの多様性は、地政学的リスクの低減に役立っている。

投資要請が審査される際には、プロジェクトの地政学的背景（安全性と経済性の双方の観点から）が一切の承認前に基準の一部として審査される。そのため、カントリーリスクはケースバイケースで評価され、資金調達戦略や補足的保険カバーの調整につながる可能性があり、また、プロジェクトを拒絶することもある。

さらに、当グループが事業を展開している全ての国は、地政学的状況の監視及び定期的な分析の対象となっている。

最後に、安全・産業システム部門では、特定の地域や出張時に危険にさらされる可能性のある従業員、旅行者及び駐在員を保護するために、e-ラーニング、特定のリスク（健康、衛生、汚染、誘拐等）についての専門家による事前介入などの啓発・研修ツールを使用している。加えて、現地で外部からの脅威に最もさらされている製品や施設の安全を確保するための対策を実施している。

ii. 規制及び法的リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループが事業を展開している多くの国において、当グループの子会社は、現地の法律や規制への違反のリスクにさらされている。基準数の継続的な増加により、ますます複雑化する状況の中で、当グループの子会社は、特に、事業の特殊性の観点から、法的・規制の枠組みの変化を監視しなければならない。

特に、ヘルスケア事業では、販売する製品（医療機器、医薬品）、調査活動、患者の個人情報の処理について、具体的な規制を受けている。さらに、当グループは、事業を展開するあらゆる地域において、競争法違反に関連するリスクに加え、汚職防止条項及び特定の製品の輸出規制への違反に関連するリスクに直面している。

当グループの子会社はまた、契約上の義務（自社または契約上の取引先の義務）を遵守しないリスクにさらされている。

紛争に関連する負債及び偶発債務については、連結財務諸表の注記22及び30に記載されている。

知的所有権に関するリスク

知的財産を取り巻く外部環境やグローバルな環境は、特許活動の拡大を見せており、特定の法域では営業秘密の保護がより注意されるようになっている。当グループの事業は、第三者が特許を取得した技術に依存しているわけではなく、主にイノベーションチーム、エンジニアリング&建設やワールド・ビジネス・ライン部門及び現場で開発された技術、プロセス及びデザインに依存している。得られた発明は、審査の上、特許、図面、模型、ブランドその他の方法で体系的に保護されている。イノベーションは、第三者とのパートナーシップによって実現されることが多くなってきており、特に当グループは、パートナーシップ、イノベティブな事業体の株式取得または買収を通じて、イノベティブな事業を展開している。また、第三者の技術は事業の実施に際して取り入れることも可能である。

これは、特に複数の市場関係者が類似の技術開発に取り組んでいる場合（特に、一般的に「新しい」市場や、当グループにとって「新しい」技術の場合）に、第三者の知的財産権（特許権、実用新案権、著作権、

意匠権等）の侵害のリスクにつながる可能性がある。また、提携関係の一環として、またはデジタル・ソリューションの開発中に第三者の機密情報の処理からリスクが生じる可能性がある。

(ii) リスク管理方策

法律や規制の要件の変更には、特別な注意を払って監視しており、また、これらの変更及び関連するリスクに対するチームの知識を向上させ、以下の分野の義務の遵守を確実にするためのツールを提供することを目的として、以下のような手順が実施されている。

- 競争法（欧州、米国、アジア・オセアニアを含む）を遵守するためにどのように行動すべきかについての当グループの行動規範、及び抜き打ち監査並びにeラーニングを含むトレーニング。
- 市場での不正取引（インサイダー取引）防止のために遵守すべきルールを定めた文書。
- 輸出管理や国際制裁のためのガイダンス文書及び、第三者の特定及び検証のためのツールの提供。
- 経営陣及びマネジメントが密接に関与した腐敗防止プログラム。当該プログラムは、特に汚職リスクのマッピング、行動規範の重要な原則及び子会社内で展開されている汚職防止規範、汚職関連のリスクにさらされている人々のための十分なトレーニング及び啓発活動、第三者評価メカニズム、内部告発システム、並びに会計管理に依拠している。また当該プログラムは、倫理担当者のネットワークや、拠点及び事業の運営部門のサポートの恩恵を受ける当グループの倫理担当役員の調整の下、新たな規制や法的要件を考慮して定期的に更新され、監査を受けている。これらの対策は、現在のパンデミックの中で強化されており、医療用品の緊急需要、調達に係るルールの簡素化、一部の国境閉鎖により、当グループは特定の地域において不正のリスクにさらされている。
- 様々な契約ガイド（ラージ・インダストリー事業、工業事業、エレクトロニクス事業、エンジニアリング&建設、金融）及び適正実施基準（ヘルスケア）を提供している。

知的財産管理施策

知的財産に関するガバナンス及び関連するリスク管理の原則は、当グループのポリシー及び以下を目的とした手続によって定められている。

- エア・リキードの様々な事業分野における、特に侵害防止分析を通じた、第三者が保有する有効な特許やその他の知的財産権の遵守。
- 発明、意匠、ブランドの識別（公式出願ベース）による保護及び発明者の認知に関する当グループの義務の管理を通じた、当グループの知的財産資産の保護。
- パートナiershipやその他の第三者との関係に関して、第三者の権利保護に関するリスク管理のための、当グループ内のステークホルダーの支援。
- 第三者の知的財産に関するリスクを当グループの社員に周知徹底している。

このため、当グループでは、当グループの本社及び主要地域に配置された専門家から構成される知的財産部門を活用している。

当グループの知る限りにおいて、現在及び過去12カ月間において、当グループの財務状況や収益性に重大な影響を及ぼし得るような、政府による手続、又は司法上の手続や仲裁手続は、継続中またはそのおそれがあるものを含め、存在しない。

（３）管理体制

本項では、当社が構築している内部統制及びリスク管理環境の主要な要素について説明する。

ア 組織

当グループは、一貫性を持つグループ戦略に基づいて組織化されている。同戦略は、事業活動ごとに分類された中期目標に重点を置く管理手法によって、あるいは年次予算目標（年次予算目標はさらに個別プランレベルに分類される。）に基づく運営プロセスに支えられている。

NEOSプログラムの一環として、当グループは、意思決定経路を短縮し、コミュニケーションを促進するネットワーク構造へと発展している。

組織の内訳は、下記のとおりである。

- 主要地域における当グループのプレゼンスと代表性を確保するための拠点。本拠（エア・リキード・エス・エー本社）とともに、これらの拠点は、当グループの事業戦略とグローバルパフォーマンスの決定について責任を負う。これらの拠点は、グループ戦略を適切に地域において遂行することを確保する企業機能の代表及びワールド・ビジネス・ラインを備える。
- リソースの内部プールのために国家グループ（拠点群）ごとにグループ分けされた事業体が、当グループが所在する国での事業の運営管理とグループ戦略の実行を提供する。
- 以下の内容を遂行するワールド・ビジネス・ライン
 - 拠点及び戦略部門と連携して、代表する事業の中期戦略目標を策定する。
 - 戦略的マーケティング、それぞれの事業の変革、産業政策、及び特定の事業分野における技能の継続性に責任を負う。
- 特定の事業（グローバル市場&テクノロジー、エンジニアリング&建設）に特有のワールド・ビジネス・ユニット。
- リサーチ及びイノベーションリソース、技術開発、デジタル&IT（Digital Factory, ALIZENT、ネットワークインフラなど）、及びグローバル市場&テクノロジー（GM&T）、上記の WBUを集約するイノベーション・開発部門(IDD)。

かかる組織には、経営陣に報告を行う3つのキーコントロール部門により構成されるコーポレート機能部門が含まれる。

- 財務部門：財務部門は、以下の事項を担当する。
 - 会計・財務情報の信用性確保
 - 当グループの財務及び税務リスク管理
 - 会計チームが作成する財務データ、様々な子会社の財務チームが行う分析、及び一定のオペレーション・データに基づいたオペレーション・コントロールによる当グループの目的の作成及び業務のモニタリング
- グループコントロール・コンプライアンス部門：グループコントロール部門は以下の事項を実施する。
 - 各グループ会社でのリスク管理アプローチ（以下を参照のこと）について各会社に専門知識及び支援を提供し、当グループの統合的見解を確立する。
 - 特に研修や啓発施策、不正や逸脱への対処（これら全ての行動、組織及びツールは、非財務パフォーマンス開示に掲載されている。）、及び注意義務計画や国際貿易規制の遵守を通じて、当グループの子会社が当グループの倫理的価値観を遵守し、促進することを支援する。
 - 当グループの監査・会計委員会に提出された特定プログラムに従い実施される監査を通じて、内部統制及びリスク管理手続の効果的適用を検証する。リスク分析を基に開発された同プログラムは、定期的に環境・社会問題に関する環境・社会委員会との連携のもと、監査・会計委員会が監視する。監査報告書は是正措置プランにより体系的に補完され、経営陣のメンバーによって監督される。同報告書は、後に発行されるフォローアップ報告書と同様に、法定監査人との間で行われる様々なコミュニケーションや定期的討議の議題となる。
 - 当グループの子会社がそれぞれのデータ、システム及びデジタル・アプリケーションの特定・保護（ルールの定義、展開のための専門知識・アドバイス、実行の制御）についてグループコントロール・コンプライアンス部門に報告するための手順を、デジタル・セキュリティ部門を通じて子会社に提供する。
- 法務部門：法務部門は法定的リスクを特定し、内部ガイドライン及び規則を発行し、さらにそれらの適切な実行を監督する。法務部門はさらに主要な訴訟案件を監督し保険を管理する。

また、当グループは、公式の内部通報制度を設けており、従業員は外部の独立したサービス提供者に対して、当グループの行動規範からの逸脱を匿名で通報することができる。従業員は、電話またはサービス提供者の専用のウェブサイトにより、母国語で通報できる。全ての通報は、誠実に通報した従業員が制裁を受けたり、報復措置の対象にならないことを原則として、倫理担当役員の監督の下、秘密厳守で処理される。この原則は、当グループにより保証され、当グループの行動規範にも改めて明記している。

このシステムは、企業内のインシデントを報告する通常のプロセスに代わるマネージャーと人事部門を経由するソリューションである。これは、受領した報告の処理を迅速化し、その結果個人及び組織に対する潜在的な影響を最小限に抑えることに役立つ。

最後に、本組織は、以下のような権限付与及び委託の枠組みに従う。

- 商業的取引活動（販売や購買）にかかるコミットメントや支払能力を特定することを目的として、経営陣や特定部門・サービスの関係者に権限を付与する。
- 健康と安全に関する産業リスクの防止・管理を目的として、特にフランスの事業体や施設を担当する特定の執行役員に権限を付与する。
- 取引関係及び資金の流れを保障することを目的として、特定の財務執行役員に権限を付与する。

当グループの様々な子会社の経営者は、取締役会のコントロールの下で、それぞれの国において適用される法規制に従って、その義務を履行する。

イ リスク管理

当グループの事業の継続的成長を確保するため、当グループは、当グループがさらされているリスク（特に事業リスク及び財務リスク）の回避及び管理のための手法を能動的に模索しなくてはならない。

当グループの事業活動として、事業リスク管理は、安全性及びセキュリティの優先対応に注力し、一方で施設の信頼性に関しても恒久的に注力しなくてはならない。

財務リスク管理には、投資への厳格な管理が必要であり、事業内容の会計・財務的側面に関して、思慮深くかつ綿密なプラクティスを伴わなくてはならない。

当グループの正式なリスク管理手法は、以下の点を確実に行うことを目的とする。

- 当グループが事業活動実施の過程でさらされる異なる形式のリスク（事業上、財務上、その他のリスク）を定期的に特定する。これらのリスクは、潜在的損失及び発生 of 蓋然性の両側面から評価される。
- ポリシー、組織構造、プロセス及び管理の質に関し、共通の尺度に基づき、各リスクについてのリスク管理の成熟度を査定する。
- 限定された優先課題における事業のモニタリングに照準を当てることで、これらのリスク緩和のため実施される主要是正措置プランを適切に実施する。

これら3つのリスク管理プロセス（マッピング、成熟度評価、リスク緩和プラン）は、当グループの連結収益の90%を超える割合を占める、70社以上の事業体を網羅するものである。

当グループコントロール・コンプライアンス部門内に設立されたリスク管理部門は、以下の点を活用してこのアプローチを統括する。

- 各拠点、ワールド・ビジネス・ユニット及びワールド・ビジネス・ラインの責任範囲における（関連する事業体の取締役会の監督の下での）アプローチを管理し、それらにサマリーを提供するための専用リソース。
- リスク委員会の委員が調整する作業。

監査・会計委員会は、以下の内容を踏まえた報告発表に基づき、当グループのリスク管理をレビューする。

- アプローチの進捗（年間ベース）
- 各課題に沿って構築された複数年プログラムに基づく主要リスク管理システム
- これらのリスク管理システムに対する社内監査の概要

環境・社会リスクについては、監査委員会と合同で年1回開催される環境・社会委員会で審査を行っている。

最後に、当グループにより実施されたリスク管理措置の年間サマリーは取締役会に提出される。毎年、これは取締役会に対して事前に提示された監査・会計委員会策定の暫定計画を、戦略的な関心事項、またはより具体的な形で示される特定の関連事項の対象リストとともに、検証するものとなる。

ウ 内部統制

特定のステークホルダー（株主、仕入先、顧客及び従業員等）に対する当グループの価値を再確認する「行動原則」（<https://www.airliquide.com/group/groups-principles-action>）に加え、当グループのポリシー、行動規範及び手順は、「ブルーブック」と呼ばれる体系的に分類された参照マニュアルにまとめられており、イントラネット上で従業員に提供されている。それらは1セットにまとめられた内部統制・リスク管理手順で構成され、その手順は、当グループ連結財務諸表に含まれる各グループ子会社により実施されなくてはならない。

ブルーブックは、以下の点の確保を目的とする当グループの内部統制システムの基軸である。

■ 当グループの業務活動及び当グループの構成員の行動が

- 法規制、内部基準、及び適用のある最善の実務慣行を遵守すること。
- 当社が定める目標、とりわけリスク回避・マネジメント・ポリシーに関する目標を遵守すること。
- 当グループの資産の保護に寄与すること。

■ 社内外に発表されるあらゆる財務・会計情報が、当グループの現状及び事業状況を正しくかつ公正に表現し、そして広く知られる会計基準に準拠していること。

一般的に、当グループの内部統制システムは、その事業管理、運営の効率化及び資源の有効活用に資するものでなければならない。他の「保証システム」と同様、当グループの内部統制システムは、当グループの目的達成を絶対的に保証することはできない。

当グループは2020年、過去数年間にわたって実施された事業を継続し、70社以上の主要な当グループ事業体（及び共有サービス・プラットフォーム）（当グループ連結収益の90%以上を占める。）の内部統制システムの適切性を内部統制及びリスクマネジメントシステムの参照フレームワークとの関連においてレビューした。また、これらの当グループの子会社は、各拠点やワールド・ビジネス・ユニット、グループコントロール・コンプライアンス部門及び財務部門により年度当初に定められた年間のガイドラインに従って、内部統制システムの改善を目的とした活動を実行した。グループコントロール・コンプライアンス部門及び財務部門は共同して、これらの改善活動を調整し、その進捗状況を当グループの経営陣、次に監査・会計委員会に報告した。

監査は、内部統制プロセス及び重要な経営管理が正しく実施されているかを評価するために、グループコントロール部門及び法定監査人の共同作業プログラムに基づき、両者によって調整される。

システム強化に向けた近年の施策

2020年、当グループは、内部統制及びリスク管理システムの質を高めるため、特に以下の取組みを継続した。

■ 事業安全面

- 産業安全委員会を設置：当グループの安全性実績及び産業リスク管理の一層の強化を目的とし、経営会議の委員を議長とし、全産業部門が参加することで、当グループ内全体において特定のインシデントから得る教訓を最大化することを狙っている。

■ ガバナンスの観点：

- 競争法、輸出管理、個人情報保護(GDPR)、注意義務計画など、特定の事業に特有ではないコンプライアンス問題もカバーする倫理委員会（倫理コンプライアンス委員会に改称）を拡充し、グループコントロール部門（グループコントロール・コンプライアンス部門と改称）が同委員会の業務を実現化する。
- 内部統制システムを統括し、当グループ全体の内部統制チームのネットワークを推進するグループ内部統制部門を設置。
- 産業投資のガバナンス改善を目的とした審査においてエネルギー供給の観点を含めた環境・社会的責任の課題を幅広く検討すること。
- 注意義務において、規制枠組と第三者からの期待の両方の観点から、この分野における当グループの施策の改善を目的とした戦略の開始。

■ デジタル・セキュリティや重大な危機管理の観点からは、当グループ全体のサイバー事業継続計画を策定・推進するプロジェクトの継続。

- 人的資源管理の観点からは、事業のデジタル化が進む中、エア・リキード大学では2020年に「マネジメント&リーダーシップ」、「セールス&マーケティング」、「オペレーショナル・エクセレンス」、「イノベーション」の4テーマをカバーする2つのバーチャル研修キャンパスを立ち上げた。
- 公衆衛生危機とそれに伴う組織構造の変化に対応して、働き方の転換に対する「Next Normal」管理ツールを導入した。このツールにより、マネージャーは遠隔でのチーム管理、構造化された在宅ワークポリシー、作業スペースの設計、顧客や患者との対話の詳細な審査など、この新たな枠組みでの責務を引き受けることを可能とした。

エ 財務・会計情報

財務・会計情報の品質及び信頼性を保証するため、当グループは、第一に会計原則・基準一式、及び会計・経営の統一報告システムに依拠し、これらは当グループの法定連結プロセス及び経営分析に使われている。経営分析は各部門の責任下で行われ、各部門が財務部門に報告する。

当グループの財務ポリシーを含む会計マニュアルでは、会計ルール・原則、及び当グループ内で適用される連結方法が定義され、さらに財務・会計報告用に、当グループ内で適用されるフォーマットが規定されている。当該マニュアルは、IFRSやその解釈上の変更に合わせ財務部門により定期的に改訂されている。

経営・会計報告は、独立しながら相互関係を保つ複数部門が、同一の方法・原則に倣い、それぞれの責任の下で作成している。

- 部門の独立性は、補完的指標・データ、とりわけ部門の事業に具体的に関係する指標・データの活用を通じて情報と分析の強化を可能にしている。
- 部門の相互関係は、データの体系的、定期的照合を通じて情報の信頼性管理を向上させる。

報告書は主に以下のものを含む。

- 月次経営管理報告書は、「マンスリーフラッシュレポート（月次速報）」と呼ばれ、収益及び主要な財務指標、すなわち損益計算書、営業活動によるキャッシュ・フロー、純有利子負債及び承認済み投資総額に関する情報を提供する。
- 四半期報告書は「経営管理レポート」と呼ばれ、損益計算書、貸借対照表及びキャッシュ・フロー報告書における主要な項目を詳述している。
- 四半期の分散分析レポートは、経常的営業利益における変化のさまざまな構成要素を評価する。

これらの3つの報告書は、所定の年次日程表に従い各経営組織が作成する。

これらの報告書は、各組織の最高経営責任者の監督下で作成された事業内容へのコメントが体系的に添えられており、その内容はグループレベルで統合され、各拠点・事業別の内訳が示されている。

- 連結会計用四半期報告書は子会社別に編集されるが、それに加え、特に以下の内容を含む簿外の契約上の義務の情報が記述されなくてはならない（半年ごとに）。
 - 燃料の購入
 - 金融保証及びデポジット
 - その他一切の契約上のコミットメント

会計上の連結計算書及び月次報告書は中央連結部門に報告される。当該部門は、連結データを準備し、結果の分析・コメント、予測と乖離した場合その特定及び説明、並びにかかる場合の予測修正を行う業務管理部と協力して作業を行う。これらの分析結果を明確にするために、各拠点や拠点群（国家のグループ）の経営陣とのミーティングが毎月開催されている。

グループ業績運営委員会の一環として、財務部門が当年のローリングフォーキャストを体系的に説明する。その目的は、適用可能な場合において年次目標との乖離を特定し必要な対策を講じることである。

財務部門は、日常的なコントロールを通じて当グループの各子会社に対する会計方針及び会計原則の効果的な適用を確保する。最も複雑な会計基準、とりわけ従業員の福利厚生(IAS19R)、連結方法(IFRS10/11)、主要なラージ・インダストリー契約の分類(IFRS15)及びデリバティブ商品(IAS32、IFRS7、IFRS9)に関連する会

計基準、並びに新たな基準の策定については、より手厚いサポート及び厳しい統制の対象となるか、もしくは財務部門が直接取り扱う。

当該部門はまた、当グループの内部統制・コンプライアンス部門が遂行する監査にも依拠しており、定期的に連絡を取っている。

また、財務・会計情報に関する品質と信頼性は、一層統合化が進む情報システム（ERP等）や、当グループの連結ソフトウェアパッケージに依拠する。

ERPのさらなる調和を目指したプロジェクトは、当グループの各事業に合わせた会計・財務フレームワークの定義に基づき継続している。

オ 統制措置のモニタリング

取締役会は、経営陣より受領する様々な四半期報告や、監査・会計委員会の作業報告書に基づき、既述のそれらの方策・原則に従って当グループの経営に対する統制を実施する（報告書、報告会等）。

経営陣は、特にSICRミーティング（戦略 - 投資 - 企業方針レビュー）及び月次のグループ業績会議を通じて、リスク管理に関する統制を実施する。

また、経営陣は、既存の報告書及び、以下の事項に依拠する。

- 経営会議、とりわけセキュリティ及び関連事項の進捗に関する当グループ実績についての安全・産業システム部門からの報告
- 財務部門及びグループコントロール・コンプライアンス部門により実施された作業
- 特定のコミットメント及びより重要性を持つ問題についてのより厳格な管理を行うため設定された各グループ委員会が実施する推奨提案（これら委員会の役割及びメンバーについては下記のとおり）

上記の管理手法は、内部統制の品質の向上・強化に必要な措置の実施とフォローアップ活動に各事業部門や経営陣が関与することで強化される。

(i) リスク委員会

本委員会の目的は、各拠点、ワールド・ビジネス・ユニット及びワールド・ビジネス・ラインが、それぞれの責任範囲内でリスク管理アプローチを実施し、調整しなければならない場合に、支援と専門知識を提供することである。

本委員会は企業機能、すなわちグループコントロール・コンプライアンス部門、法務部門、財務部門、コミュニケーション部門、安全・産業システム部門、人事部門、グループ運営コントロール部門の各部門をまとめている。

会長兼最高経営責任者(CEO)、2名のエグゼクティブ・バイス・プレジデント及びストラテジー・ディレクターが出席する年2回の会議では、主要リスクの優先的な軽減措置の進捗状況の報告、リスク管理の総合的な作成と当グループの方向性の定義、及び特定の戦略的リスクの精査が行われる。

(ii) 財務委員会

財務戦略委員会の目的は、当グループの財務ポリシーの有効性を検証し、提出された財務管理上の提案・提案を承認するとともに、定期的に見直しを行う当グループの財務方針を定める規程を承認することである。

同委員会には、会長兼最高経営責任者(CEO)の権限の下に、エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高財務責任者(CFO)、副最高財務責任者、グループ財務ディレクター及びコーポレート・ファイナンス・ディレクターが参加している。

同委員会は年3回以上開催され、要請があれば必要に応じて開催される。

経営財務委員会は、当グループの財務管理に関する日常的な意思決定を行うとともに、戦略財務委員会に取引の仕組みを提案し、承認後の実現の確保を目的としている。

同委員会には、エグゼクティブ・バイス・プレジデント兼最高財務責任者(CFO)、副最高財務責任者、グループ財務ディレクター及びコーポレート・ファイナンス・ディレクターが参加し、委員会書記によって補佐される。

同委員会は4ないし6週間ごとに開催され、議事録が会長兼最高経営責任者(CEO)に送付される。

(iii) リソース&投資委員会(RIC)

委員会の目的は、要請が提出された投資を評価し承認を与えること、及び中長期的な契約履行、それにより必要となる人材、プロジェクトの環境負荷指標及び社会的影響を評価し承認を与えることである。

会合は定期的に（通常は月1回）、拠点及びワールド・ビジネス・ユニットごとに開催される。いずれの会合も、拠点または関係するワールド・ビジネス・ユニットを担当する経営陣が議長を務め、投資対象となる地域・事業分野の責任者、グループ財務部（拒否権を有する）、エンジニアリング&建設事業、キャピタル・インプルメンテーション・グループ(CIG)の代表者が出席する。

当委員会の決定はエグゼクティブ・マネジメントの審査を受ける。

(iv) 倫理コンプライアンス委員会

倫理に関し、当委員会の目的は、当グループの倫理プログラム（汚職及び行動規範からの逸脱防止のための行動の監視、及び短期・中期的な方向性の提案）を監督し、重大な逸脱があった場合には制裁措置を勧告することである。

より一般的なコンプライアンスの分野では、当委員会は、競争法、輸出管理、注意義務、個人情報保護など、事業固有ではないコンプライアンスの問題を監督する。

グループコントロール・コンプライアンス部門、法務部門、持続可能開発部門、人事部門、及び業務機能の代表者が出席し、少なくとも年に2回、または必要に応じより頻繁に開催される。

(v) デジタル・セキュリティ委員会

当委員会は、デジタル・セキュリティの戦略的方向性を検証し、当グループの特定のプロジェクト（産業IT、デジタルイノベーション等）の運営の進捗を確保する責任を負う。

IT部門、デジタル部門、産業安全部門及びデジタル・セキュリティ部門のマネージャー及び、事業部門の代表者及び、必要に応じ他のコーポレート部門の代表者が参加する。当委員会は、経営陣のメンバーが議長となり、毎月開催される。

() 産業安全委員会

当委員会の目的は、産業リスク管理を監督し、主なアクションの進捗を監視することである。

当委員会には、ワールド・ビジネス・ラインの5つの産業部門の副社長、当グループの安全責任者、及びエンジニアリング&建設・ワールド・ビジネス・ユニットの代表者とグローバル市場&テクノロジー・ワールド・ビジネス・ユニットの代表者が参加する。

経営会議のメンバーが委員長となり、年間6～8回開催する。

(4) その他の補償制度

当グループは、民事賠償、物損、及び事業の中断を対象として、一流の保険会社が付保する適切な保険に加入している。

ア 物損及び事業の中断

当グループの対物事故及び事業の中断については、当グループが事業を展開する各国において付保している対物及び災害補償保険によってカバーされている。これらの保険契約の大半は国際プログラムに統合されている。

これらの保険契約は一般的に「オールリスク」型で、保険の対象分野には火災、落雷、水害、爆発、破壊行為、衝撃、機器故障、盗難が含まれ、また保険額は限定的であるが国によっては自然災害もカバーされている。

損害賠償請求に伴う事業の中断については、大半の製造施設に付保されている上記の保険でカバーされている。事業中断保険の保険期間は6ないし24ヶ月である。免責金額は、施設の事業に関連付けられている。保険会社は、リスク回避を目的として、主な産業施設を定期的に訪問している。

イ 民事責任

民事責任に関し、当グループは、当社組織及びその子会社を対象に、各社それぞれが加入した各国での保険範囲を超えた補償を行う全世界的な企業包括賠償責任保険に加入しており、フランスにおいて引き受けられている。

この保険は、事業活動の過程にて（事業リスク）又はその製品に起因して（製品リスク）当グループ企業が第三者に及ぼす可能性のある損害を補償している。

保険でカバーされる総額は5億ユーロを超える。保険は重複する複数の保険種目の基に成立していて、それぞれの種目は一定の額にて複数の保険会社がリスクを分担するように引き受けられている。最初の種目を超えると、その上位の種目が下位の種目を超えたリスクを引き受ける。

フランスの保険会社が引き受ける保険契約は、子会社を対象とした包括賠償責任保険である。当該包括賠償責任保険の下、各外国子会社は、事業又は製品を通じて第三者に与える損害を補償する保険を有する。各子会社の保険額は特にその売上高に左右される。当グループの付保する包括賠償責任保険による補償は、この各地の保険額を補足するものである。

ウ キャプティブ再保険

当グループは、財産損害及び事業中断リスクの一部を、当グループの民事責任及び輸送貨物補償にも参加している、ルクセンブルグ所在のキャプティブ再保険会社を通じて管理している。

このキャプティブ再保険会社は、2020年度に、年間で最大額3400万ユーロまでの請求をカバーし、請求あたりの上限額（サブリミット）は保険金請求の性質に応じて調整される。これを超える額については、リスクは第三者の保険会社に移転する。当該保険会社は、ルクセンブルグ保険委員会により承認されたキャプティブ・マネージャーにより運営されている。

（５）注意義務計画（Vigilance Plan）

法律の概要

親会社及び指示を行う会社の注意義務（duty of vigilance）に関する2017年3月27日付けのフランス法第2017-399号（以下、「注意義務法」）は、フランス商法第L.225-102-4条において、フランス国内で5,000人以上の従業員を雇用する親会社、またはフランス国内及び海外で10,000人以上の従業員を雇用する親会社が、注意義務計画を策定し、これを効果的に実施する義務を導入した。この計画には、当グループとその子会社、及び当社と商業上の関係が確立しているサプライヤーや下請業者の活動に起因する「リスクを特定し、人権と基本的自由、人の健康と安全、環境への深刻な影響を防止するための合理的な注意措置」を含まなければならない。この義務は5つの手段に基づいている。

- リスク・マッピング（識別、分析、優先順位付け）
- 子会社、サプライヤー、下請業者の状況を定期的に評価するための手順
- リスクを軽減したり、深刻な影響を防ぐために適切な行動をとること
- 潜在的または実際のリスクの報告を収集する警告メカニズムを備えること
- 実施した施策をフォローアップし、その効果を評価するためのモニタリングスキーム

当社は、人権と基本的自由（第2項）、個人の健康と安全（第3項）、環境（第4項）の各目標に対して実施したさまざまな対策を報告することにより、注意義務に関する法律の要件を遵守している。サプライヤー及び下請業者の管理には特別の措置が適用されるため、この点に関して実施されたリスク、手順及び措置は第5項に記載されている。リスクマップの作成（第1項）、警告メカニズムの構築と報告の収集（第6項）の2つの対策は、三つの目標すべてに横断的に適用されるため、読みやすくするために独立して記載する。

当社は、業界をリードし、長期的なパフォーマンスを実現し、サステナビリティに貢献することを目指す。当社の顧客中心の変革戦略は、収益性が高く、安定した、責任ある長期的な成長を目指す。この戦略は、オペレーショナル・エクセレンス、選別された投資、オープン・イノベーション、そしてすでに世界78

力国で実施されているネットワーク組織に依存している。当社は、64,500人の従業員のコミットメントと創意工夫により、エネルギーや環境への移行、ヘルスケア、デジタル化などの課題に対応し、すべてのステークホルダーのために価値創造を高めていく。

従業員 64,500人

（地域別従業員の内訳）

欧州	39%
南北アメリカ	39%
アジア太平洋	19%
中東・アフリカ	3%

この注意義務計画は、当社及び全てのグループ子会社に適用される。

注意義務の運用とガバナンス

注意義務に関連するテーマへの当グループのコミットメントの延長として、当社マネジメントは、これらのテーマの調整を強化するために、グループコントロール&コンプライアンス部門内に専任の役割を設けることを決定した。このようにして、当社が負う注意義務の履行を監督するために、2020年に1名の担当者が任命された。この任務には、特に、グループのステークホルダーの期待に応えられるように注意義務計画の構成を調整し、関係各部署に提言を行うことが含まれる。進捗状況は、経営陣によって定期的に監視される。

この注意義務計画のモニタリングと作成には、調達部門、グループコントロール&コンプライアンス部門、持続可能な開発部門、法務部門、人事部門、安全・産業システム部門が貢献した。

倫理・コンプライアンス委員会は、2020年6月にその範囲を拡大し、注意義務を含むようになったが、注意義務計画に関する進捗状況を監視している。この委員会には、グループの統制・コンプライアンス部門、持続可能な開発部門、法務部門、人事部門、及びグループ執行委員会のメンバーである業務部門の代表者が参加し、少なくとも年2回、必要に応じてさらに頻繁に会合を開いている。2020年、委員会は2回にわたり、注意義務に関連するミッションの進捗状況を確認した。

環境・社会委員会は、社会・環境問題を専門とする取締役会の特別委員会の一つである。この委員会は2017年に設置され、3名のメンバーで構成され、年に3回以上開催される。2020年には、引き続きVigilance Planの展開を監督した。

参照する枠組み

当社は、事業を行うにあたり、特に安全性、倫理性、人権・社会権・環境の尊重の観点から、可能な限り高い基準と目標を持って取り組んでいる。このコミットメントは、2006年に採択され、2016年に改訂された「行動原則」の一般的な声明の中で繰り返し述べられている。これらの原則は、全従業員に共有され、グループのウェブサイト（<https://www.airliquide.com/group/groups-principles-action>）で公開されている。当社は、顧客と患者、株主、従業員、環境、地域社会、サプライヤー、パートナーにこれらを約束する。

これらの行動原則に加えて、グループはキーコンセプトを採用している。キーコンセプトは行動規範（Code of Conduct）2016年に改訂、2021年に更新予定）に含まれており、各子会社はそれぞれの言語で行動規範を作成することで適用される。これらのキーコンセプトは、エア・リキードのウェブサイト（<https://www.airliquide.com/group/code-conduct-key-concepts>）でも閲覧できる。キーコンセプトは特に、以下の点をカバーするものである。

- 法規制の尊重
- 健康と安全、職場での差別、第三者の尊重の観点から、人を尊重すること
- 環境への配慮
- 情報の透明性と完全性
- 行動規範の実施

■ 行動規範に違反した場合の制裁措置

最後に、エア・リキードは、いくつかの国際的、部門的な取り組みも支援している。当グループの会長兼CEOは、2014年より国連グローバル・コンパクト（UN Global Compact、<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/444628>）の署名者であり、人権、国際労働基準、環境、汚職防止に関する10原則を当グループの戦略と事業に持続的に採用することを約束している。また、当グループは、国際化学工業協会協議会（ICCA、<https://icca-chem.org/wp-content/uploads/2020/09/Signatories-of-RC-Global-Charter.pdf>）のイニシアチブである「レスポンシブル・ケア Responsible Care」グローバル憲章にも署名している。この憲章は、健康、安全、環境保護の面で化学産業のグローバルなパフォーマンスを向上させることを目的としている。

当社は、その活動やエンゲージメントを通じて、2030年までに貧困を撲滅し、地球を保護し、すべての人に繁栄を保証するために国連が設定した特定の持続可能な開発目標（SDGs）に貢献する。当グループの貢献を説明するために、リスクを軽減したり、深刻な影響を防止するための適切な措置（2.3項、3.3項、4.3項に記載）は、対応するSDGsと関連付けられている。

1 リスク・マッピング - 当グループの事業を評価するための方法論

2018年から当社は、注意義務の履行に対応するリスク評価の仕組みを導入している。リスクの特定プロセスでは、地域的な特性と新たに生じる問題の両方を考慮する。これらのリスクは、拠点群（複数の国を取りまとめたもの）によって、その影響度と発生確率に応じて評価される。この評価の要約は、特に安全、気候、水管理に関連するテーマについて、当グループの中央のレベルで専門家の協力を得て、検討される。

最後に、全ての実施された業務の要約は、当グループリスク委員会に提供される。これは、以下のようなリスクを含む。

注意義務の目標	関連するリスク
人権及び基本的自由	差別
	労働法規
個人の健康及び安全	個人の健康、安全及びセキュリティ
環境	温室効果ガスの排出
	水管理（消費及び排出）

目標ごとのリスクの詳細は、2.1.項、3.1.項、4.1.項に記載されている。

2 人権及び基本的自由

当グループは、事業を遂行する上で、特に人権と社会的権利を尊重し、可能な限り高い基準にコミットする。

2.1 リスク・マッピング

当グループの社会的影響に関するリスク、特に人権と基本的自由に関するリスクは、以下のものを含む。

- **差別に関するリスク**：当社は、異なる文化を持つ多くの国々で、高い技術的内容の活動を行っている。主に男女平等（特に技術・専門職における男女格差）、障害、出身、宗教、年齢などに関する差別に関連する課題が、当社グループやそのパートナー企業の従業員に影響を与える可能性がある。
- **労働法関連のリスク**：当社は、技術、産業、医療、経済活動を通じて、事業を展開する78カ国の経済・社会の発展に貢献している。そのため、当グループは、特に労働条件、児童労働、労働組合の自由の観点から、適用される法令を特定している。

2.2 定期的な評価手順

当社は、労働法に関しては国際労働機関（ILO）の国際ルールを遵守することを目的とした規定を導入し、ビジネスと人権に関する国連指導原則、多国籍企業に関する経済協力開発機構（OECD）のガイドラインに従っている。これらは、デューデリジェンス手続の実施を奨励することにより、企業がその活動や専門的職務の関係において、特に人権の観点から倫理的かつ責任あるアプローチをとることを促進するものである。安全性、倫理性、人権の尊重は、質の高い職場環境を実現するための必須条件である。当グループの各社は、従業員代表組織との合意のもと、地域の法令に沿って、従業員の意欲と業績を促進する法定労働時間を定めている。

人事戦略の焦点の一つは、絶え間なく変化する世界の課題に対応できる、包括的で協調的な構造を構築することである。

差別に関するリスクを評価し管理するために、当社はこれまで、年齢、性別、障害、国籍の4つの基本要素に基づくポリシーを展開してきた。多様性をカバーし、より包括的な文化を促進するために、当社はその方針を変更し、**あらゆる形の差別**と闘うよう努力をしている。

多様性は、当社の人事戦略・方針の優先事項であり、グループは多様性をダイナミズム、創造性、パフォーマンスの源泉と考えている。これは、業務と従業員の両面において、組織の基本的な要素であり、グループの長期的な業績を推進するものである。グループレベルで確立されたこのポリシーは、その後、各子会社でローカルに適用される。

中央レベルの目標には、当社の基盤となっているさまざまな文化により高い価値を置くため、管理職の多様性を高め、男女平等を改善することが含まれる。この観点から、グループとその事業体に対して定量的な男女平等の目標が設定されている。

事業体レベルでは、職場環境を代表する従業員でチームを構成することを目指している。そのため、各事業体は、その状況や法的枠組みに合わせた具体的なアクションプランの実施に責任を持つ。このアクションプランには、さまざまな形の多様性（人種、肌の色、出身、宗教、性的指向など）を含めることができる。

さらに、警告メカニズム（第6項に記載されているEthiCallとEthicsPoint）により、人事部はこれらのリスクや労働法全般に関するリスクに関連する警告の数を追跡することができる。

2.3 リスクを軽減し、深刻な影響を防ぐための適切な行動

2.3.1 差別に関するリスク

人事部内のチームがダイバーシティプロジェクトの管理を担当している。当グループのロードマップは、3つの基準に基づいている。

- すべての事業体で多様性目標を展開し、関連するすべての行動計画の実施を確保する。
- 偏見を減らし、あらゆる形の差別を避けるために、当グループのすべての人事プロセスを改善する。
- チームの多様性を活かすために、インクルーシブな文化を推進する。

このロードマップの一例として、米国で2021年1月に予定されているハラスメントや脅迫行為に対抗するための新しい施策の実施が挙げられる。エアガスの子会社で働く17,000人の従業員は、毎年、職場環境の改善を促進し、職場での差別を防止するための研修を受けるだけでなく、例えば、当社が主催する出張、会議、イベントなど、職場以外のあらゆる業務上の状況においても、差別を防止するための研修を受けることになる。

男女共同参画

当グループでは、いくつかの意欲的な男女共同参画目標を設定している。

- 2025年までに、「マネージャー及びプロフェッショナル」に占める女性の割合を35%にする。この目標は、過去10年間に得られた結果と一致しており、グループ内の「マネージャー及びプロフェッショナル」に占める女性の割合は26から30%に増加する。
- 2025年までに、エグゼクティブポジションに占める女性の割合を、現在の21%から25%にする。

人事に関するさまざまなプロセスは、グループ内の多様性、特に男女平等を促進するために見直されている。例えば、採用プロセスでは、グループ内での女性の地位を強化し、キャリア開発プロセスでは、新しいポジションの候補者リストに常に少なくとも1名の女性が含まれるようにしている。

最後に、インクルージョンの文化を促進することで、当グループの人材の多様性を活用することができる。当グループ内では、意識向上のためのプログラムや議論が行われている。意識を高め、マネージャーの参加、「チャンピオン」ネットワーク、ベストプラクティスの共有、男女平等を促進するネットワーク内のコミュニティの実施を促進するために、専用の日が設けられる。また、国際女性デー直後の2020年3月には、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するため、当グループ全体でいくつかのイベントを開催した。

均等賃金

フランスでは、2018年9月5日付の「職業上の将来を選択する自由」に関連する法律で、従業員50人以上のすべての企業が毎年ジェンダー間の賃金ギャップの見直しを完了しなければならないと規定されており、その結果、会社の評価値が公表されることになる（100点満点）。また、この指標と関連する5つの指標は、社会経済委員会で公開され、労働行政当局に伝達される。

2020年には、2019年と同様に、フランス国内にある従業員50人以上の当グループ会社30社を対象に監査を実施した。加重平均の男女平等労働力指数は87.9/100となり、2019年と比較して2.9ポイントの増加を示した。当社は、3年目となる同一賃金指数を発表し、99/100に達しました（2019年は98/100、2018年は82/100）。

フランス以外では、当グループは2019年に、従業員数400人以上の事業体における男女間の賃金格差を評価するプロセスを開始した。当初の結果に基づいて、グローバルなプロセスを定義し、定期的に展開していくこととなる。

障害のある方を受け入れること - 我々の優先事項のひとつ

2017年に欧州レベルで開始された「HandivAirsity」イニシアチブの目的は、障害のある従業員をグループのチームに統合し、従業員、サプライヤー、顧客、ステークホルダーといったエコシステム全体を巻き込むことで、多様性を促進することにある。従業員によるHandivAirsity憲章の署名は、この取り組みを支援するための第一歩となる。HandivAirsityチャレンジは、グループ内の障害者促進プロジェクトを開発し、表彰することを目的として開始された。新型コロナウイルスの大流行にもかかわらず、2020年版の一環として、16カ国で36の欧州のプロジェクトが立ち上げられました。

当社では、障害のある従業員をサポートするためにあらゆる努力をしている。人間工学的評価、ワークステーションの適合、特別な機器、インターフェース、トレーニング、従業員の積極的な意識向上などである。例えば、子会社のAir Liquide France Industrieでは、DuoDay、European week、インクルーシブ・ハッカソン、ハンディラーニング、フリーダイヤル、チャレンジ、ニュースレターなどのイベントを実施している。

フランスに勤務する約5,500名の従業員を対象に、2019年末、3年間（2020年～2022年）の第5次障害者協約が締結された。この協定の目的は、障害者のためにすでに実施されている施策を継続することで、直接雇用率をさらに向上させ、2018年の3.3%から2022年には4.2%に達することである。

また、適応・保護部門（STPA）の企業や自立した障害者からの商品・サービスの購入に相当する「間接」雇用への貢献を支援するための施策も実施されているが、この貢献はもはや全体の雇用率には織り込まれていない。フランスでは、2020年に、130万ユーロがAGEFIPH（障害者の職業的統合のための資金を管理するフランスの協会）に申告された。2018年以降、当社は、社会的連帯による調達を推進するために、当社のキーパーソンとSTPA企業を集めた「STPA商談会」を年3回開催している。2020年の「STPA商談会」は、新型コロナウイルスの大流行によりオンラインで開催された。110名の個人と10社のサプライヤーが参加した。

他の形の差別との戦い

他の形の差別と闘うために、子会社の当該地域における手続を改善する活動が開始された。

南アフリカでは、当社は選考段階からの均等な機会を促進している。

例えば、南アフリカでは、人種に関係なく機会均等を促進し、縁故主義を避けるために、採用プロセスを強化している。選考の枠組みに、候補者が会社の従業員と個人的なつながりがないことを確認する質問が追加された。候補者は、面接の際に公式文書を提出するよう求められる。

米国では、当社はよりインクルーシブな文化を促進している。

米国では、よりインクルーシブな文化を育てるため、特に女性、退役軍人、アフリカ系アメリカ人、LGBTa、ヒスパニック系及びアジア系アメリカ人に関するダイバーシティを促進するため、「ビジネス・リソース・グループ」と呼ばれるネットワーク内のコミュニティが作り出された。それ以上に、2021年の地域のポリシーの更新にあたっては、性的差異への権利が規定され、同性間のハラスメントのリスクを導入することとしている。

2.3.2 労働法関連のリスク

ソーシャルパートナーとの関係

当社は、すべての子会社において、質の高い社会的対話を維持することを約束している。これは、地域の規制に応じてさまざまな形で行われる。

欧州では、13カ国29名の従業員代表が参加する欧州従業員代表委員会がある。2017年に4年の任期で更新された。2020年には、執行委員会のメンバーが議長を務める全体会議が7回開催されたほか、評議会の理事会が5回開催された。情報相談会議の中で議論される主なテーマは、安全性、グループの活動、特に欧州での事業に関するニュース、財務成績、従業員の福利厚生と心理的健康、当社が事業を展開するさまざまな国での事業戦略とその実施状況である。

フランスでは、2年前から社会的対話の改善を目指し、ディベートと事業開発の手法を用いて、共同イニシアチブの一環として取り組んできた。新たな目標に向けて、協力（従業員代表/労働組合と経営陣/人事部門）を促進するため、2回の社会セミナーが開催された。この活動は、ロードマップと変革プロジェクトの定義に役立った。

- 雇用と技能の事前計画に関する協定（GPEC）に加えて、当グループ従業員の雇用可能性管理を予測すること
- 当社における従業員代表制度の改善
- 心理社会的リスクの防止に関する議論を開始すること

2020年には、公衆衛生の危機にもかかわらず、社会的対話が継続された。2021年には、フランスでの全社的な協約の締結を目指して、雇用可能性に関するソーシャルパートナーとの交渉が始まる。

欧州従業員代表委員会での心理社会的リスクに関する考察は、以下の「職場におけるウェルビーイング」の項で説明する「ケア&パフォーマンス」憲章の作成につながった。

また、2020年は、公衆衛生危機を従業員代表とともに管理することに大きく貢献した。社会・経済委員会、フランスグループ委員会、欧州従業員評議会、健康・安全・労働条件委員会などの機関との社会的対話が継続・強化されたことが特徴である。

2020年9月には、フランスの全事業体の代表者が参加するフランスグループの委員会で、注意義務の考え方についてのプレゼンテーションを共有しました。

米国では、エアガスが労働組合との開かれた継続的な対話にコミット

約50の労働協約が取り決められており、そのテーマは、組合保障、経営権、時間外労働、健康と福祉、労働時間、祝祭日、有給休暇、昇給、懲戒と解雇などである。

職場におけるウェルビーイング

当グループは、職場における従業員の健康と福祉を守りつつ、業績にフォーカスした、魅力的で強力的なプロフェッショナルの環境を整備することを確認する。フォーカスグループは、従業員のワークライフバランスを促進し、職業上のウェルビーイングを高めることを目的として設置された。このアプローチは、このテーマに関する従業員の期待に応えるものである。これらの実践は、欧州の社会的パートナーと共同で策定した原則に組み込まれた。2019年、当グループは欧州従業員評議会と共同で、心理社会的リスクの防止を目的とした「ケア&パフォーム」イニシアチブを開発した。この取り組みにより、従業員の組織、仕事量、ワークライフバランスの改善に関する行動原則に基づいた憲章が作成された。

より一般的には、新型コロナウイルスによって加速されたグループの組織モデルの変化という文脈の中で、当社は、この働き方の変化を基盤とした「Next Normal」というグローバルプロジェクトを2020年に立ち上げた。このプロジェクトにより、各事業体は、チームマネジメント、計画的な在宅勤務ポリシー、作業スペースのデザイン、顧客や患者との対話の綿密な見直しなどを含む、従業員の新しい働き方の枠組みを推進することができる。

また、当グループでは、従業員のエンゲージメントを測定する社内プログラム「MyVoice」を開始した。このプログラムは、グループ内の従業員の経験と幸福度を向上させることを目的とする。このプログラムは、「聞く、理解する、行動する」というシンプルなコンセプトに基づいている。2019年のアジア太平洋地域での取り組み開始に続き、現在では毎年、当グループ全体の従業員からフィードバックを収集し、従業員の期待をよりよく理解し、適切な施策を特定して導入することで、従業員のコミットメントを大幅に向上させている。

20問の短いアンケートが各社員に送られ、必要に応じてコメントを残すことができる。質問内容は、安全性、ワークライフバランス、キャリアの見通し、インクルージョン、自律性、専門的能力の開発、信頼などである。回答は完全に匿名で、発言の自由が確保されている。結果はリアルタイムで収集され、グループ全体の中央のプラットフォームに集約・分析される。各マネージャーは、自分のチームの結果にアクセスすることができる。ただし、機密性を保証するために必要な基準値が守られていることを条件とする。

2020年以降は、実施した施策の効果や従業員のエンゲージメントの変化を測定するために、毎年アンケートを実施している。当社は、MyVoiceにより、当グループ社員としてのキャリアの各段階において、傾聴と対話を重視し、各社員に成功する職業体験を提供することを目指す。当グループが従業員の経験を重視することは、仕事の魅力、人材の確保、従業員の仕事への満足度を高めるための重要な要素である。

2.4 実施措置の監視スキーム及びその有効性の評価

男女共同参画の観点から、当社は、人事に関する報告方法を定義する独自のプロトコルを作成した。このプロトコルには、この情報の定義、測定手順、収集方法がすべて含まれている。毎月、子会社は、当グループの報告ツールの指標を更新している。

当グループでは、社会的な対話が奨励されており、その一環として、2020年には当グループ従業員の81%が表明、対話、相談の仕組みを利用できるようになった。

人事関連の指標は、財務上の連結範囲に含まれるすべての会社について年2回統括される。当グループの最大の事業部門が代表する人事委員会は、年に6～8回開催され、実施された施策をモニターし、その有効性を評価する。内部監査は、事業部が人事目標に沿っているか、指標のモニタリング及びアクションプランの履行を検証した。

	2025年目標	2020年結果
管理職及び専門職の女性比率を高める	35%	30%
エグゼクティブポジションの女性比率を高める	25%	21%

	2020年目標	2020年結果
2020年MyVoice調査の回答率	75%	80%

3 健康と安全/セキュリティ

安全は、当グループの基本的な価値観であり、「すべての現場、すべての地域、すべての事業体で事故をゼロにする」という目標は、引き続き重要な優先事項である。したがって、当グループは、責任ある業界プレーヤーとして、従業員、下請業者、顧客、患者、サプライヤーが業務上及び事業上のリスクにさらされる機会を、効率的にかつあらゆる状況下で低減することに取り組んでいる。

過去30年以上にわたる安全性の実績は、この分野におけるグループの活動が長期的に有効であることを示している。

3.1 リスク・マッピング

3.1.1 個人に影響を及ぼす可能性のある産業上のリスク

事業リスクは、当グループが実施している様々な工業製品、プロセス、流通方法に関連しており、これらのリスクは、多数の現地生産拠点到分散している。

すべての事業活動に内在する通常リスクに加えて、エア・リキードの事業には、個人に影響を及ぼす可能性のあるより特殊なリスクが存在する。これらは、以下の事項に関連している。

- 製品：当グループによって製造、加工、包装した産業用ガスの本質的な特性により、危険物のカテゴリーに分類される。
- プロセスとその運用：低温技術は、蒸留によるガスの分離、保管、輸送に使用される。この超低温技術では、特に以下のようなリスクを避けるために、特別な制御・保護手段が必要となる。
 - 液化ガスに伴う低温火傷
 - 不活性ガスに伴う無酸素状態
 - 酸素及び酸素混合物に関連した過酸素状態や火災

特に水素の製造に使われる高温技術も同様で、火災や爆発のリスクにさらされている。

また、加圧は当グループのプロセスの中心となる。加圧された機器には安全装置を設計する必要があり、このような安全装置によって制御不能な圧力上昇による事故のリスクを抑えることができる。

- 物流・輸送：毎年、配送車両、販売員、技術者は何億キロもの距離を移動する。交通規則の不遵守や車両の定期的なメンテナンスの欠如は、ドライバーや第三者を事故のリスク増大にさらすことになる。さらに、産業の現場ではモーター駆動のリフティング機器が多く使用されており、特有のリスクがある（衝突、梱包材の落下など）。そのため、これらの機器を操作するにはトレーニングと認可が必要となる。
 - エンジニアリング及び建設：産業上のリスクは織り込み済みで、将来の設備の設計段階から開始しなければならない。建設段階では、厳格な事故防止の枠組みがないと、様々な関係者間の連携に影響を与え、チームが事故のリスクにさらされることになる。
 - 供給の信頼性：当グループは、顧客にガスを供給するシステムに障害が発生するリスクにさらされている。これは、品質や量の面で供給の中断につながる可能性があり、特に患者の健康に影響を及ぼす可能性がある。
 - 特にヘルスケア分野では、特定の基準や規制が存在するため、患者に提供する製品やサービスがこれらの基準や規制に対し不適合になるリスクがある。
- 物流や道路交通、製造工程は、個人がこれらに対応するリスクにさらされる大きな要因となるため、3.3項に記載されている専用のアクションプログラムの対象となる。

3.1.2 個人の安全に関わるリスク

個人の安全に関するリスクは、主に移動に起因するもので、海外出張時の安全性リスクのほか、「希少疾病」に罹患している国や、医療・病院のインフラが「危険」とされている国における公衆衛生上のリスクがある。

具体的には、これらのリスクはあらゆる形態の移動に関係しており、例えば以下のようなものがある。

- 出発前に、渡航先の国や実施すべきベスト・プラクティスに関する情報が不足していることに関するもの
- 到着時に、ホストを認識する方法や交通手段に関する推奨事項に関するもの
- 移動中の、宿泊施設や移動手段の選択に関するもの
- 地域によって異なる健康上の推奨事項（及び食の安全性）に関するもの
- 物理的なセキュリティに関する推奨事項に関するものは、国やその政治的・社会的背景によって異なる。
- 医療相談、診察、入院、医療救助の手段についての情報に関するもの

そのため、新型コロナウイルスの大流行による世界的な公衆衛生危機の際にも、渡航者に対して同様のアプローチがとられた。情報、ガイダンス、渡航勧告、対策は、各個人や各国に合わせて調整される。当グループの従業員を保護する義務は、国を問わず、当社の要請で介入するステークホルダー（サービスプロバイダーや下請業者）にも同様に適用される。

各国のリスクレベルは、安全性部門が総合的に判断する。これは、5カ国（フランス、英国、カナダ、米国、オーストラリア）の公式の分類と、セキュリティサービスプロバイダーによる評価に基づいている。深刻な事象や繰り返し起こる事象が発生すると、その国のリスクレベルが見直される。このレベルを最終的に検証するのは、カントリーマネージャーの責任である。現在、エア・リキードが進出している国では、3つの国が非常に高いリスクに分類され（ナイジェリア、マリ、ブルキナファソ）、9つの国が高リスクとなっている。その他の国は、中程度のリスクと低いリスクに分かれている。

最後に、悪意のある攻撃から現場を守ることは、そのサイトで働く人々、地域住民や顧客の保護にもつながる。現場への侵入は、その動機（単なる窃盗やテロ行為）にかかわらず、従業員の仕事に影響を与えるような障害や大きな損害をもたらす。また、犯行の内容によっては、地域住民の安全や配送上の問題が生じる顧客にも影響を与える可能性がある。

3.2 定期的な評価手順

これらのリスクを評価・管理するために、当グループではインダストリアル・マネジメント・システム（IMS）を導入しており、以下に基づいて運用している。

- このシステムを効果的に実施するための、グループ各法人の部門の説明責任
- 以下の事項を確保することを目的とする重要な管理・組織手続
 - 基準や規制への準拠
 - デザインマネジメント
 - 事業リスクマネジメント
 - 衛生、健康及び環境マネジメント
 - 人材の育成と認証
 - 操作・メンテナンス手順の管理
 - 事業向け購買の管理
 - 変更管理
 - 事象・事故の分析と取扱い
 - 当グループ内で共有されるべき技術標準の普及

IMSの基準書は、継続的に更新され、内容が充実している。

3.2.1 個人に影響を及ぼす可能性のある事業上のリスク

安全・事業システム部門とワールド・ビジネス・ラインの事業部門は、特に以下の方法でIMSの実施を監督・管理している。

- 安全面でのパフォーマンスをモニターするための様々なダッシュボードの表示
- プロセス監査により、オペレーションの実施状況とIMS要求事項への適合性を検証
- 欠陥による事故を防ぐために、新しい施設の操業前に安全性のレビューを実施
- 事業部門が実施する技術監査により、業務がグループの規則に準拠していることを確認

個人に影響を及ぼす可能性のある事業リスクを定期的に評価することは、すべての地域のすべてのグループ事業を対象としている。この評価の頻度は、それぞれの対象に合わせて行われる。例えば、月1回の安全パフォーマンスレビューや、年1回の技術監査の見直しなどである。また、新型コロナウイルスの流行のように、特別に適した頻度で評価を実施することが求められるテーマもある。

3.2.2 個人の安全に関わるリスク

事業・商業施設の安全性に関しては、定期的に現場訪問が行われている。これらの訪問の目的は、基準書に記載されているプロセスが正しく適用されていることを確認することである。現場訪問は通常、安全責任者の関与のもと、各地域で実施される。各国の訪問後には報告書が作成され、事業体に送付される。

例えば、過去2年間で、9カ国（非常にリスクの高い国であるマリとナイジェリアを含む）の27サイト（そのうち主要11サイト）を、安全責任者が当該地域の安全担当者を伴って訪問した。

3.3 リスクを軽減し、深刻な影響を防ぐための適切なアクション

3.3.1 個人に影響を及ぼす可能性のある事業上のリスク

当社は、個人に影響を及ぼす可能性のある事業リスクを軽減するための特別なトレーニングを通じて、チームの意識を高めるための継続的なアクションに依拠している。すべての従業員は、それぞれのビジネス・ラインに関連したリスクに関するトレーニングを受けるだけでなく、より一般的に、当グループの安全に関するカルチャーについてもトレーニングを受ける。

当社は、12の主要安全規則を、2013年の設定以来、各現場で、常に遵守することを約束している。各規則の解釈と意味は広く共有される。12の主要安全規則の一つを遵守しないことは、重大な違反であり、状況によっては制裁を受ける可能性がある。

マッピングで明らかになったように、2つのリスクが個人にとって大きなリスクとなっている。それぞれのリスクに対しては、10年以上前に目標とするアクションプランが導入されており、5年ほど前にはさらに対策が強化された。

- 当社は、78カ国で道路を利用して顧客や患者に製品を届けている。当社グループは、**路上におけるこれらのリスクを軽減**するための体系的なプログラムを持つ。主な対策としては、以下のとおりである。
 - 車両に搭載された、ドライバーを支援する技術、危険時に警告する技術、事故時に保護する技術。この分野は急速に変化しており、当社は、自社の車両だけでなく、当社を代理として稼働する輸送のプロフェッショナルの車両にも可能な限り最高の技術を提供することを約束している。すでに約半数の車両に装備されており、今後数年間で80%の装備を目指す。
 - 2020年に更新されたプロトコルに記載された内部的な要件に対する事業部門の遵守状況を継続的に評価・監査する。このプロトコルは、物質的要因と人的要因（プロのドライバーの採用と研修など）の両方に関連する。

5年以上にわたる取り組みにより、当グループの輸送時の安全成績は向上しており、現在の勢いでさらに進歩することが期待される。例えば、トラックの横転事故（カーブでの急な運転など）は、保有台数が1万台を超えたにもかかわらず、5年前には年間30件以上あったのが、2019年以降は10件以下に減少している。

- **工業プロセスの安全性**を評価することは困難である。なぜなら、まれにしか起こらない事故であっても、複数の死亡者を伴う非常に深刻な結果につながる可能性があるからである。このようなリスクを考慮した効率的なオペレーションを実現するため、当社は、生産工程に関連する最も深刻なリスクを管理する目的で、特定の対策を導入した。これらの具体的なアクションプランには、必要なリソース（専門知識と予算）が割り当てられ、ロードマップに沿って進められる。その進捗状況は、グループの経営陣によって定期的に監視される。

3.3.2 個人の安全に関わるリスク

移動関連のリスクを軽減するために、当社は移動中の関係者を保護することを目的として、以下の一連の対策を適用している。

- 危険度の高い3つのレベルの国について、出発前に注意すべき主な事項をまとめたファクトシート（セキュリティ部門が定期的に更新）
- 非常にリスクの高い国、またはリスクの高い国への移動の予約はすべて、従業員の上司による検証プロセスを経て、次に当該地域の安全管理者による検証プロセスを経るものとする。これらの検証により、移動を禁止する場合もある。
- 各事業体及び事業体グループ内では、安全責任者が、国別ファクトシート及び子会社の従業員、駐在員、移動者向けの具体的な推奨事項を更新する責任を負う。
- 予約ツールは、移動を監視し、グループ従業員の到着をホスト企業に通知し、必要に応じて最新の情報を提供する。
- 移動者は、移動期間中、グローバル・サービス・プロバイダーから、現地の状況の報告や質問への回答、医療サポート（電話によるアドバイスから航空機による医療救助まで）の手配などのサポートを受けることができる。

新型コロナウイルスのパンデミックの際には、当社に代わって活動するサービスプロバイダーに対するのと同様、当グループの従業員に対して、特に注意を払った。人事部長が率いる危機管理ユニットは、毎週のように会議を開き、数ヶ月の間にグループの全事業体を対象としたさまざまなプロトコルを策定した。これには、以下の事項が含まれる。

- 新型コロナウイルス：提言・事業継続計画（2020年3月）。
- 重要生産拠点で新型コロナウイルスが陽性と判定された従業員の管理（2020年3月）。
- 人事 - 従業員が新型コロナウイルスに陽性反応を示した場合、どのような行動をとるべきか？（2020年5月）
- 移行期のガイダンスと「第二の波」の予知（2020年6月）
- 新型コロナウイルステストの使用（2020年7月）

最後に、個人用保護マスクや事業体の活動に必要なその他の製品の購入を容易にするために、いくつかのチームがニーズを定義し、その供給を確保する任務を負った。この特別な目的を持った組織は、グループの調達部門の支援を受け、2020年5月以降、すべての子会社のニーズを満たすことができた。

現場保護ポリシーは、そこで働いている従業員やサービス提供者、そして産業施設の周辺に住む人々を守るためのものである。このポリシーは、現場の評価プロセスに基づいており、次に現在の保護レベルと要求される基準との差を測定し、最後にこれらの差を減らすために必要なアクションプランを作成する。私たちの現場保護ポリシーの基本は、隙のない防護柵、管理の行き届いたアクセス手続き、適用された安全監視システム、そして最後に、侵入を受けた場合の介入対応の手段である。

従業員や拠点のセキュリティ、及びパンデミックに関するすべての情報は、イントラネットの「セキュリティ」サイトに掲載される。このサイトは、世界中の全社員が閲覧できる。

3.4 実施措置の監視スキーム及びその有効性の評価

子会社は、安全とセキュリティに関するすべての出来事を、グループの報告ツールで報告している。このツールは、2021年初頭に、是正措置計画のモニタリングを改善し、標準化された安全調整モジュールを提供する新しいツールに変更される予定である。

毎月、報告されたすべての事象は、専門家チームによって検討される。最も深刻な事象は詳細に分析され、得られた教訓は、同様の状況で影響を受ける可能性のあるグループ企業と共有される。

事業・安全委員会は、ワールド・ビジネス・ラインの5つの事業部門の責任者、グループ安全責任者、エンジニアリング&建設及びグローバル市場&テクノロジーの各ワールド・ビジネス・ユニットの代表者で構成される。委員会の目的は、事業リスクと安全パフォーマンスを検討し、特に最大のリスクや部門横断的な対策に関連する主要な改善策の進捗を監視することである。委員会は、年に6～8回開催され、当グループの執行委員会メンバーが議長を務める。

オペレーションの安全性能の進化とIMS要求事項への準拠レベルは、経営委員会と環境・社会委員会によって定期的に監視される。

当社の従業員の稼働喪失事故頻度指数は、安全業績評価の指標となっている。この指数は過去20年間で徐々に改善されてきた。これは、安全に関するチームの成熟度と、社内の安全に関するカルチャーの発展が着実に進んでいることを示している。

4 環境

4.1 リスク・マッピング

4.1.1 温室効果ガス排出（GHG）関連のリスク

当社は、業界の責任あるプレーヤーとして、事業に伴う温室効果ガスの排出に関するリスクを認識している。このリスクの認識と関連する緩和策は、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の勧告とパリ協定で定められた目標を考慮しながら、気候変動と戦うためのグループのコミットメントを明確にするものである。この点については、当グループの気候変動対策目標を見直し、2050年までのカーボンニュートラルへの貢献を定める作業が現在進行中である。

当社の二酸化炭素排出量を構成する温室効果ガス排出は、その排出源により「スコープ」と呼ばれる3つの領域に沿って分類されている。当社は、この分類に沿って、二酸化炭素の排出量の管理を行っている。

スコープ1 直接的な排出 15.0 Mt CO2	コジェネレーション・ユニット 5.1Mt CO2 天然ガス及び蒸気から、蒸気と電気の製造
	水素製造ユニット 8.8Mt CO2 天然ガス及び蒸気から、一酸化炭素及び水素の製造
	空気分離装置 0.0Mt CO2 空気から、酸素、窒素、アルゴン及び希ガスの製造
	その他のユニット 0.5Mt CO2
	製品輸送 0.5Mt CO2
スコープ2 間接的な排出 12.5 Mt CO2	当グループ外から購入する電気や蒸気の製造に関連 空気分離装置 11.8 Mt CO2 水素製造ユニット 0.5Mt CO2 その他 0.2Mt CO2
スコープ3 その他間接排出 19.5 Mt CO2	当社により販売された製品のライフサイクルに関連 販売製品の使用 産業プラットフォームに位置しているユニットで、顧客により管理購入されるエネルギー 従業員の通勤、出張 資本財、立上げ時のエネルギー消費・輸送、商品・サービスの購入

スコープ1

当社は、二酸化炭素、メタン、亜酸化窒素の排出量を計測している。大規模ユニットについては、スコープ1の排出量は、これらのユニットが消費する天然ガスとその製品の炭素含有量の差に相当する。報告は、当グループ全体の排出量の95%以上をカバーしている。認識されていない排出源の方法と報告は、継続的な改善プロセスの対象となる。

スコープ2

スコープ2は、当グループ外で購入した電気や蒸気の生産によって発生する間接的な温室効果ガスの排出量を集計したものである。これらの排出量は、事業を展開している様々な国での電力や蒸気の生産に関連する。報告は、当グループ全体の排出量の95%以上をカバーする。

スコープ3

当グループは、ガス&サービスに関連するその他の間接的な温室効果ガス排出量をスコープ3で報告している。報告されていない分類は、当社のビジネスモデルでは適用されない排出量、または無視できる排出量、スコープ1ですでに報告されている排出量、または方法論や報告書の作成過程にある排出量である。

4.1.2 水管理に関するリスク

当社にとってのリスクは、特に水需要が利用可能な水を上回る地域での水使用に関連している。

水使用量は、グループが事業活動で使用する水の取水量から返水量を差し引いて測定する。この差は以下による。

- 回転機械の冷却プロセスにおける蒸発による水の損失（特に空気ガスの生成のためのもの）
- 水素などの原料としての使用

空気分離装置の冷却については、いくつかのタイプの冷却システムがある。

- これらのユニットの半数以上は、冷却過程で水の一部が蒸発するセミオープンシステムを採用している。
- そのうち約3分の1のユニットがオープンシステムといわれる。冷却のために工場を水が流れるが、取水した水はすべて戻される。この場合の水使用量はゼロと考えられる。

どちらのタイプのユニットも、継続的なバックアップのための水が必要である。冷却プロセスは、戻される水の品質に大きな影響を与えない。

- 他方のユニットは、周囲の環境から取水しないクロードシステムを採用する。これらは最初に水を投入した後は水を消費しない。

4.2 定期的な評価手順

4.2.1 温室効果ガス排出量（GHG）及び水管理に関連するリスク

評価のプロセスは、以下の通りである。

- 分析プロセスを統括するサステイナブル・デベロップメント部が、リスクを発生確率と潜在的な影響度に応じて定期的に見直すための評価チャートなどの方法ガイドラインを事業部に提供している。そのため、環境リスクは、事業部長の責任のもと、拠点群（複数の国のグループ）によってローカルに評価される。
- 各評価の概要は、リスク委員会で検討される。リスク委員会は、ガイドラインを検証し、意思決定を分析し、フォローアップ措置を確実に実施する。
- 環境・社会委員会は、持続可能な開発に関する当グループの戦略とコミットメント、及び環境・社会面での対策を検討し、取締役会に報告する。この委員会は年に3回以上開催され、年に1回、監査・会計委員会との合同会議も開催される。

4.3 リスクを軽減し、深刻な影響を防ぐための適切な行動

4.3.1 温室効果ガス排出（GHG）関連のリスク

環境方針と手順

温室効果ガスの排出に関する手順は更新中である。更新には、以下が含まれる。

- 温室効果ガスの排出に関して当グループが現在適用されている規制要件の再説明
- スコープ1、2、3の排出量の計算方法、報告範囲と頻度

- 気候変動に関連する機会とリスクの分析、特に温室効果ガス排出に関する環境責任基準を考慮に入れた投資決定の見直しを行う。例として、当社は、1トンあたり50ユーロの社内炭素価格を考慮する。

当グループの気候変動対策目標

当社は、気候関連テーマの重要性と緊急性を十分に認識する。パリ協定は、危険な気候変動を回避するために、地球温暖化を2℃以下に抑え、1.5℃に抑える努力をするという世界的な枠組みを定めたものであるが、当グループは、パリ協定で定められた目標の達成に向けて積極的な役割を果たしていく。

2018年、当グループは、環境フットプリントを削減するための「気候目標」を公表した。この目標は、「資産」、「顧客」、「エコシステム」（ACE）の3つの要素に分かれている。このグローバルなアプローチは、当グループのすべての活動に適用される。

資産(A)

当社は、生産、流通、サービスなどの事業活動において、2015年の排出量を基準に、2025年までに炭素単位（注a）を30%削減することに取り組んでいる。この目標を達成するために、当グループは、以下の推進ドライバーを定めた。

(a) 2015年の為替レートで、IFRS第16号による温室効果ガス排出量スコープ1及び2を除いた減価償却費控除前経常的営業利益のCO2換算kg/ユーロで表示している。

推進ドライバー 1：再生可能エネルギー電力の購入量を70%近く増加させる。

当社は、再生可能エネルギー電力の購入量を2015年の6TWhから2025年には10TWhに増やすため、生産者との直接契約（PPA - Power Purchase Agreementと呼ばれる）による再生可能エネルギー電力の調達を積極的に導入している。

2020年7月、当社は、スペインでの活動における現在の消費量の最大15%をカバーする再生可能エネルギー電力の供給に関する長期電力購入契約（PPA）を締結した。

この契約は、欧州で初めての再生可能エネルギーのPPAであり、当社の二酸化炭素排出量削減への取り組みを示すものである。

推進ドライバー 2：生産ユニットのエネルギー効率を5%改善する。

当グループは、2025年までに工場のエネルギー消費量（単位体積当たり）を5%削減することを目標とする。

- 最新の製造ユニットの性能を向上させるためのイノベーション
- 製造ユニットの最新化ための投資
- 特に、エネルギー消費（CO2排出量の削減）の観点から工場のパフォーマンスを最適化することで、オペレーションの自動化と集中化を実現

当社は、2020年7月、1億2500万ユーロを投じて、世界初の酸素製造用空気分離装置（ASU）を建設することを発表した。ASUには蓄電システムが搭載されており、電力網の安定化により再生可能エネルギーの導入を促進する。この高効率プラントは、電力消費量を約10%削減し、1日あたり2,200トンの酸素を生産する予定で、オランダのPort of Moerdijkに建設される。

推進ドライバー 3：製造と輸送の最適化及び配送ルートの効率化により、液状のバルク製品及びガス状のシリンダー製品の二酸化炭素排出量を10%削減する。

現在、エア・リキードが製造した空気ガスと水素のうち、陸上輸送されているのはわずか15%である（残りの輸送は、パイプラインを使用するか、顧客の現場に直接設置されたユニットでガスを製造している）。さらに、配送最適化プログラムの成功により、産業用ガスの輸送効率は向上し続けている。

当社は、2020年11月、バルクガスのサプライチェーンのデジタル化プログラムであるIBO（Integrated Bulk Operations）を世界規模で展開した。デジタル技術と、それに伴う製造工場から顧客の現場までの膨大なデータ収集により、運用効率の向上、特に炭素排出量の削減を実現するものである。

各事業体に設置された気候変動対策推進者(Climate Champion)は、グループの気候変動対策目標を展開する責任者である。気候変動対策推進者は、拠点群（複数の国のグループ）における持続可能な開発部門の窓口となる。彼らは、目標を達成するために必要なすべての運用方法を定義するロードマップを作成する。また、プロジェクトの特定、主要指標のモニタリング、進捗状況の報告なども行う。

すべての地域の2025年までの気候ロードマップは、2020年中にすべて更新された。

顧客 (C)

当社は、顧客とともに、低炭素ソリューションを通じて、より持続可能な産業の実現に取り組む。当社はすでに、顧客がCO₂や汚染物質の排出を削減するための技術を提供している。当社は継続的に技術革新を行っており、CO₂の回収や、金属メーカーの顧客の高炉への水素注入など、新しいソリューションを開発した。この目標を達成するために、当グループは以下の推進要因を特定した。

推進ドライバー 1：低炭素型の製品やソリューションの展開

当社は、顧客にプロセスの一部をアウトソーシングすることで、資産をプールし、エネルギー使用量を最大20%削減する可能性を提供している。また、顧客の現場に設置する小型生産ユニットや、スチール製に比べて40%軽量化された新世代のシリンダーなど、輸送関連の排出量を削減するための提案も行っている。当社は、鉄鋼やガラス産業における燃焼のエネルギー効率を向上させるために、酸素燃焼ソリューションを提供する。このプロセスは、エネルギー消費を削減するために、空気中の酸素を増加させることにより構成される。

2020年4月、当社は、世界で最も進んだ2つの半導体産業地域に参入するため、台湾での大規模な投資を発表した。この投資は、低炭素で高純度の水素と酸素の分別ソリューションを提供する当社の能力を明確にするものである。水素の一部は再生可能エネルギーから製造されるため、年間約2万トンの二酸化炭素（CO₂）の排出を削減することができる。

2020年9月、当社はEastman Chemical Companyとの長期供給契約を発表し、テキサス州Longviewにある同社の成長と製造をサポートする気化酸素、窒素、合成ガスを追加供給する。当グループは、当社が特許化されたLurgiの技術を用いて、敷地内に新たに部分酸化ユニット（POX）を建設し、CO₂を回収してリサイクルすることで、操業時の炭素原単位を削減する。

ドライバー 2：顧客と革新的な手順を共同開発する。

当社は顧客と協力して、さまざまな事業分野で環境負荷を低減する新しいソリューションを導入している。

- 革新的なソリューションを提供することで、顧客のCO₂排出量を可能な限り削減すること
- あるいは、CO₂を回収して第二の人生を歩ませる（CCUS^(a) 工業事業及びラージ・インダストリー事業）、あるいは永久的に貯留する（CCS^(b) 例えば、古い海上天然ガス埋蔵地への貯留など）の方法

(a) CCUS: Carbon Capture, Utilization and Storage

(b) CCS: Carbon Capture and Storage

2020年1月、当社は、Solidia Technologies（プレキャスト・コンクリート事業の環境フットプリントの減少させるソリューションの開発者）との提携契約を更新した。2016年に試験段階を開始し、当社とSolidiaの専門家により事業化されたこの革新的なソリューションにより、伝統的なコンクリートの製造と比べて、炭素排出量を最大70%削減することが可能になった。

エコシステム（E）

エコシステムに関しては、当社は、公的機関、産業界、NGOなどとの積極的な対話を通じて、低炭素社会の発展に貢献している。特に、産業用及び輸送用のバイオメタンを開発し、モビリティとエネルギーの両面でエネルギー転換と気候変動対策に重要な役割を果たす水素を推進している。この目標を達成するために、当グループでは以下のような取り組みを行っているところである。

推進ドライバー 1：循環型経済の拡大

道路貨物輸送では、バイオメタンを使用することで、ディーゼルに比べて粒子状物質の排出量を85%、CO2排出量を90%、騒音を50%削減することができる。バイオメタンは、効率的で環境に優しい新しい応用方法を採用することで、産業や輸送の分野でその利用が拡大し多様化している。

当社は、二つの製造ユニットにより、イタリアにおけるバイオメタンの事業をスタートさせた。当社は、現地のパートナー企業であるDentro il Sole(DIS)との提携により、最初のバイオメタン製造装置の建設を公表した。これらの二つの製造装置は、イタリアのTuccazzano(ミラノ)及びFontanelia(ベルガモ)に建設され、農業や畜産業により生まれる有機物をバイオメタン、再生可能エネルギーに転換する。

英国の大手小売企業ASDAは、当社と契約し、同社の敷地内でトラックに燃料を補給するためのバイオメタン(BioNGV)分配ステーションを6基設置・運営する。英国の小売グループであるASDAは、2021年に300台以上の新しいバイオNGV(Natural Gas for Vehicles)トラックを契約し、輸送活動における環境負荷を低減する。

推進ドライバー 2：クリーン・モビリティ・ソリューションのための低温技術の活用

このドライバーは、低温分野における当社の専門技術を活用したソリューションを提供する。クリーンな冷蔵輸送や、輸送部門における温室効果ガスの大幅な削減を可能にするソリューションである。

当社は、LNG船からの天然ガスの蒸発を緩和し、海事産業における温室効果ガスの排出を削減するために、ターボ・ブレイトン極低温装置を開発した。この技術的な成功は、顧客の活動による環境への影響を軽減するようなソリューションを提供する当グループの能力を証明するものである。実際、過去3年間に約60台のターボ・ブレイトン極低温ユニットを販売したことで、290,000トン以上のCO2-換算量を削減することができた。

推進ドライバー 3：クリーンモビリティのための水素の推進

当社は、低炭素水素製造設備と水素モビリティのための流通ネットワークに投資している

2020年7月、当社とロッテルダム港は、2025年までにオランダ、ベルギー、ドイツ西部を結ぶ道路に1,000台の水素を動力源とするゼロエミッション・トラックを走らせることを目標とした、新たな共同イニシアチブの開始を発表した。これは、水素トラック及び関連インフラの開発において欧州最大級のプロジェクトであり、年間推定10万トン以上のCO2排出量削減に貢献する。

推進ドライバー 4：グローバルな水素経済の実現

当社は、世界的な水素経済の実現に向けて重要な役割を果たしている。当社は、100人以上のグローバルな業界リーダーが集まり、エネルギー転換の促進や気候変動の目標達成のために、水素に対するビジョンと意欲を共有するイニシアチブであるHydrogen Council(水素カウンスル)の創設メンバーの一社である。水素は、輸送、産業用エネルギー、家庭での暖房や電気などの最終用途を脱炭素化することができる。また、水素は、再生可能エネルギーが主流の市場において、余剰エネルギーの貯蔵に大きな役割を果たすことができる。このような取り組みを促進するため、フランス政府は2020年に、2030年までに70億ユーロ以上の資金を水素に投入することを発表した。ドイツでは、水素に充てる資金は総額90億ユーロに達する。

当社は、Hydrogen Council（水素カウンスル）の創設メンバーである。水素カウンスルは、この種の世界的なイニシアチブとしては初めてのもので、エネルギー転換において水素が重要なソリューションであることを示すことを目的としている。その目的は、世界の政治、経済、金融のエコシステムにおける主要な意思決定者にソリューションを提示し、これを促進することにある。

4.3.2 水管理に関するリスク

水管理ポリシー

第三者に対する水管理に関するリスクを最小限に抑えるため、現在、水に関するポリシーを作成している。このポリシーの目的は、ベストプラクティスを導入し、指標算出のための共通の方法論を共有し、当社の事業所での水使用が住民に与える影響を測定することである。この方針は、2021年にブルーブック^(a)に掲載される予定となっている。

(a) ブルーブックは、当社の参照マニュアルであり、グループの規範、方針、手順をまとめたもので、グループの内部統制システムの基礎となるものである。

組織構造と報告ツール

当社は、すべての地域に水の専門家のネットワークを持っている。彼らの役割は、データを検証し、水とその使用に関連するすべての質問の専用窓口となることである。

情報収集の方法を改善し、生産拠点における水管理をより適切に行うため、当社は数年前にワーキンググループを立ち上げ、特に水ストレスの多い地域における事業の水使用量を最適化している。また、データの包括性と正確性を向上させるため、新しい報告ツールの開発にも取り組んでいる。このツールは2021年に導入される予定で、事業計画の一環としてモニターされることになっている。

4.3.3 従業員のコミットメント

専用の内部構造

気候変動への取組みを支援するために、当社は、当グループ内の持続可能な開発に関するベストプラクティスを再現し、促進するための具体的な仕組みを導入した。社員が自発的に参加する気候変動アンバサダーの活動は、リサイクル、廃棄物ゼロキャンペーン、持続可能なモビリティなどをテーマにしている。気候変動アンバサダーの活動は、リサイクル、廃棄物ゼロキャンペーン、持続可能なモビリティなどのテーマを扱っている。2020年末時点で、グループには250名の気候変動アンバサダーが存在する。

これらの活動は、専用のイントラネットサイトでも共有されており、気候に関する一般的な情報や、この分野におけるグループの戦略も掲載されている。気候変動対策目標、教育用ビデオ、記事論文、進行中のプロジェクト、地域での取組みなどである。

Air Liquide Far Eastern (ALFE) による台湾における持続可能な開発月間の取組

より持続可能な世界に向けた取組みの一環として、ALFEはCSRの取組みを「ボランティアの日」から「持続可能な開発月間」に拡大した。2020年10月、ALFEは当グループの気候変動対策目標に沿って、プラスチックの日常的な使用、Eメールの受信箱の責任ある管理、持続可能なモビリティなどをテーマにした4つの週間活動を提案した。参加者は1ヶ月間、その知識を深め、解決策を提案し、効果的な行動をとることができた。

社員教育

2020年、新型コロナウイルスの大流行の影響を受けながらも、エア・リキード大学では、幅広いテーマで社員研修を継続し、特にグループの気候と持続可能な開発アプローチに関連した研修を実施した。また、環境、気候、バリューチェーン、ライフサイクルアセスメントなどをテーマにしたリモート研修を実施した。

グループの気候変動対策目標とその運用・展開を従業員に伝えるために、当社は、運用チームに特定の研修コースを導入した。

4.4 実施措置のモニタリングの仕組み及びその有効性の評価

リスク軽減策の結果は、持続可能な開発部門で定期的にレビューされる。

4.4.1 温室効果ガス排出（GHG）関連のリスク

最も重要な温室効果ガス排出対策（ACEアプローチ）の指標を以下に示す。

資産（A）

2025年目標（2015年比）	2020年結果
推進ドライバー 1：再生可能エネルギー（電気）の購入を70%増加させる	再生可能エネルギーの購入量は30%増加
推進ドライバー 2：製造ユニットのエネルギー効率を5%向上させる	空気ガスの製造におけるエネルギー効率の0.5%の向上 水素製造におけるエネルギー効率の0.1%減少
推進ドライバー 3：バルク及びシリンダー製品の製造及び輸送における効率化と最適化を通じて、炭素排出量を10%削減する	販売バルク製品の1トン当たりの移動距離につき2.4%の減少

顧客（C）

	2020年の状況
推進ドライバー 1：低炭素ソリューションの展開	当社及び顧客による11.2Mt CO2排出の削減
推進ドライバー 2：顧客との革新的な手続の共同開発	Solidia Technologiesとのプレキャスト・コンクリート製造における炭素排出量の70%削減

エコシステム（E）

	2020年の状況
推進ドライバー 1：循環型経済の拡大	1.3 TWhのバイオメタン製造能力
推進ドライバー 2：低温技術を用いたクリーン・モビリティ・ソリューション	2020年、20を超えるターボ・ブレイトン低温ユニットの販売
推進ドライバー 3：クリーンモビリティのための水素の推進	ロッテルダム港において、1000台の水素動力によるゼロエミッション・トラックの計画による、年間100,000トンのCO2排出削減

施策の効率性の評価

温室効果ガスの排出スコープ 1 及び 2 におけるグループの炭素原単位^(a)は、CO2排出に関連する対策の効率性を評価するために使用される。2020年の炭素原単位は4.4で、2015年の炭素原単位（6.3）に比べて30%削減されている。

(a) 2015年の為替レートで、IFRS第16号による温室効果ガス排出量スコープ1及び2を除いた減価償却費控除前経常的営業利益のCO2換算kg/ユーロで表示している。

2025年目標	2020年結果
2015年の排出量(6.3)を基準に、2025年までに炭素集約度を30%削減すること(4.4)	目標の100%を達成

4.4.2 水管理に関するリスク

2020年、当社はさまざまな供給源から257百万m3の水を取水した。69%は顧客から、18%は川や湖などの淡水源から、6%は自治体から、残りの7%はその他の供給源である。当グループは、この水の3分の2を返却しており、当グループの実際の消費量は90百万m3であった。

水ストレスのある地域のユニット

当社は、2019年8月に世界資源研究所（WRI）の新マップ「Aqueduc 3.0 Water Risk Atlas」が発表されたことを受けて、自社サイトの水管理リスクに関するリスク・アセスメントを実施した。この評価では、流域、地下水、行政境界などの位置関係に応じて、各拠点の具体的なデータを考慮している。

この評価を行うために、グループは「通常通りのビジネス」シナリオを使用した。このようにして、各現場は、水ストレスのある地域に属するか否かが特定される（水源に関する紛争の強さに応じて定義された地域）。このマッピングには新しいユニットも含まれている。

当グループのユニットのマッピングに基づくと、1%の施設が2030年に世界資源研究所が乾燥地帯とみなす地域に存在している。

4.4.3 従業員のコミットメント

気候変動アンバサダーのコミュニティが実施した施策は、定期的にレビューされている。このネットワークの設立以来、120以上の施策が確認された。

2020年の取組みの種類

環境	41%
職場、現場、モビリティ	30%
コミュニティ	8%
問題認識	17%
バリューチェーン（顧客、サプライヤー）	4%

2020年、当グループは、持続可能な開発のために実施されるさまざまな活動に対する従業員の意識を引き続き向上させる意思を示した（気候変動対策目標、従業員と当グループの活動を通じてより持続可能な世界に貢献する方法などの提示）。また、エア・リキード大学では、グループの環境負荷排出量削減に関連する主要な方法をカバーする新しいテーマを含む、ターゲットを絞った研修プログラムを開発した。研修セッションは、すべての従業員に公開されている。また、エア・リキード大学のデジタル・プラットフォームで録画を視聴することもできる。

2020年の研修

責任あるIT及びデジタル	29%
排出削減アクション	14%
革新及び持続可能な開発	14%
エネルギーの移行	14%
気候及びサプライチェーン	29%

5 仕入先・外注先

当社は、数万社のティア1サプライヤー及び下請業者（以下、「サプライヤー」）を抱えている。当グループの最大の調達カテゴリーは、エネルギー、機器、技術サービスである。

当グループの調達活動には、2つのレベルの組織が関わる。グループ調達部門と地域拠点のこれに対応する部門は、エネルギー購入を除いた主要な調達カテゴリーに責任を負う。エネルギー購入は、エネルギー管理を専門とする部署が管理する。グループ調達部は、2012年に持続可能な調達手続を作成し、規制の変更やグループの目標を考慮して定期的にこれを修正している。

5.1 リスク・マッピング

5.1.1 方法論

当グループの人権と基本的自由、個人の健康と安全、サプライヤーの環境に関するリスク・マッピングは、これらのリスクに最もさらされているサプライヤーを特定することに基づく。この目的のために、以下の4つの主要な基準が用いられる。

- サプライヤーの活動の性質に関連するリスク
- 供給者が主な活動を行っている国に関連するリスク
- 当社とサプライヤーとの現在の関係
- 当社に対するサプライヤーの依存度

サプライヤーの活動内容は、17の調達カテゴリーのうち、429の調達サブカテゴリーに分類される。より正確な方法として、各調達サブカテゴリーには、グローバルなサステナビリティリスクレベル（特に環境、人権、労働条件を含む）が6段階（厳しい、中程度の高い、高い、中程度の低い、低い、非常に低い）で割り当てられる。

サプライヤーが活動を行う国に関するリスクは、環境（Environmental Performance Index、EPIなど）、健康と社会的状況（Human Development Index、HDIなど）、人権（Global Slavery Index、ITUC Global Rights Indexなど）に関する公認の公的指標の重み付けに基づき、3段階（高リスク、リスクあり、リスクなし）で評価される。

この4つの基準を組み合わせることで、最も影響を受けやすいサプライヤー（「サステナビリティ・クリティカル・サプライヤー」）を特定し、評価・防止策を優先的に実施する。これらの共通基準に加えて、各地域の調達部門は、他のサステナビリティ・クリティカル・サプライヤーを特定するために、地域の特性に基づいて、より厳しい条件を自由に設定することができる。

	評価基準				
	事業の性質	国の位置付け	年間購入額	依存度	クリティカル・サプライヤー
リスク	重大	全て	20万ユーロ以上	依存度に関係なく	システム上選別される
	中・高程度	高リスク		依存度が25%以上の 場合	
	中・高程度	リスクなし			
	中・低程度	全て			
	全て	全て	20万ユーロ以下	依存度に関係なく	地域の購買部門による 厳格な基準による

5.1.2 2020年の実績

サプライヤーに関連するリスクのマッピングは、グループレベルで持続可能な調達を担当する従業員、カテゴリーごとに専門性を持つ購買担当者、外部コンサルタントで構成されるワーキンググループによって、毎年更新される。

2020年及びその前年には、上記の方法論に基づき、企業の社会的責任（CSR）に関する総合的なリスクに最もさらされているサプライヤー968社が特定された。

5.2 定期的な評価手順

サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーの評価は、主に2種類のアンケートに基づいて行われる。

- CSRパフォーマンスの評価を専門とする外部プラットフォームを介するもの
- 又は、当社が定めた社内アンケート

サプライヤーが作成したアンケートに記載された回答と補足資料は、外部プラットフォームの専門家又は当社の購買担当者により、100点満点で評価される。得られたスコアは、サプライヤーのグローバルなCSRパフォーマンスを反映する。

- 25/100未満のスコアだったサプライヤーは、非準拠とみなされる。これらのサプライヤーは、是正行動計画を実施した後、翌年に再評価されることとなる。
- 25/100から44/100のスコアを獲得したサプライヤーは、「改善が必要」とみなされる。これらのサプライヤーには、最初の評価から3年以内に是正措置を講じることが求められる
- 44/100以上のスコアを獲得したサプライヤーは、当社の責任ある調達手順に準拠しているとみなされる。

当社は、外部のプラットフォーム（2020年にはEcoVadis）を利用している。このプラットフォームでは、ISO26000規格に基づいたオンラインアンケートを実施し、CSRの観点からサプライヤーのコミットメントを評価している。このアンケートの主なテーマは、環境、倫理、人権、労働条件、及びサプライヤーが導入している持続可能な調達手続である。評価の結果、遵守していると評価されたサプライヤーであっても、4つのテーマのうち1つでも20/100以下のスコアを獲得した場合は、是正措置を講じる必要がある。

2019年以降、当社は、外部プラットフォームが提供するソリューションを補完するために、内部アンケートを開発した。このアンケートは、外部プラットフォームから送られてきたアンケートへの回答を拒否した、評価キャンペーンに選ばれたサステナビリティ・クリティカル・サプライヤーに送付される。

2020年の評価キャンペーンでは、サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーの3分の1を対象とした。外部プラットフォームによる評価を受けたサプライヤーは167社、当社による評価（内部手法）を受けたサプライヤーは69社で、平均スコアは45/100であった。現在までに、773社のサステナビリティ・クリティカル・サプライヤーが少なくとも一度はCSRパフォーマンスの評価を受けており、これは当該サプライヤーの80%に相当する。

サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーの評価手順では、2回連続して不適合となったサプライヤーに対して、独立した第三者機関によるCSR監査を実施することが定められている。2016年以降、そのような状況は発生していない。

5.3. リスクを軽減し、深刻な影響を防ぐための適切な行動

5.3.1 手順

注意義務に関連するリスクを軽減したり、深刻な影響を防止するために、当社は、特に以下の防止策を含む持続可能な調達手続（2019年に更新されました）のすべての要素を適用している。

- 14カ国語で作成された「**調達行動規範**」は、調達活動に従事するすべてのグループ社員に適用される。
- 14の言語で提供されている「**サプライヤー行動規範**」は、すべてのサプライヤーが人権、環境、安全に関連する慣行を促進し、遵守することを目的とする。この規範は、当社のウェブサイト（<https://www.airliquide.com/group/sustainable-procurement>）で公開されている。
- 契約書のテンプレートに**CSRコミットメント条項**（サプライヤーの行動、安全、環境に関する規範の遵守を対象とする）が含まれている。

サステナビリティ・クリティカル・サプライヤー	質問票（外部プラットフォーム又は当社による質問）による専門的評価
契約先サプライヤー	CSRの契約条項
すべてのサプライヤー	サプライヤーの行動規範に対する署名・準拠

5.3.2 是正措置計画

サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーの評価を受けて、当該サプライヤーは、以下のような場合には、是正措置の実施が求められる。

サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーの評価（100点満点）	4つのテーマ ^(a) の評価	総合スコア		
		44以上	25～44	25以下
	一つが20以上	(i)	(ii)	(iii)
	一つが20未満	(ii)	(iii)	(iii)

注(a) 環境、倫理、人権及び労働条件、並びにサプライヤーに導入されている持続可能な調達手続

(i)に該当する場合、期間及び契約上の特性に基づく3年から5年おきの再評価

(ii)に該当する場合、是正措置計画（最初の評価から3年以内に実施される必要がある）の定常的なモニタリング及び3年おきの再評価

(iii)に該当する場合、1か月間の間に12か月以内に実施されるべき是正措置計画の立上げ。翌年度の再評価。購買運営委員会による四半期ごとのレビューの実施。

調達部門内に設置されたサステナブル調達の専門部署が、各地域拠点において担当する調達部門を通じて是正措置計画の実施を調整する。

5.3.3 研修

2020年、当社は、グループの「持続可能な調達」アプローチに対する購買担当者やサプライヤーの認識を高め、組織全体への展開を強化するために、英語、中国語、フランス語、ロシア語による研修を実施した。研修コースは、テーマ別、地域別に構成されている。一部の研修コースでは、新規サプライヤーのコミットメント、是正措置計画の実施、内部評価アンケート、社会包摂的調達などを取り上げている。購買担当者に対しては、持続可能な調達とグループ戦略との整合性を示し、持続可能な調達アプローチの課題を説明し、価値創造の源泉として位置づけている。2020年には、合計170名のバイヤーと160名のサプライヤーが研修を受けた。

5.3.4 持続可能な調達のためのオブザーバトリー

当社は、特にObsAR（フランスの持続可能な調達のための観測所、<https://www.obsar.asso.fr/>）のメンバーとして、持続可能な調達のための共同及びマルチセクターの取組みにも参加している。2018年、この非営利団体は、「調達機能の注意義務に関する法律」がもたらす課題に焦点を当てたワーキンググループを立ち上げた。当社が関与した2年間の作業を経て、ObsARは、ベストプラクティス、手法、ツールを含む「サプライヤー及び下請業者に対する注意義務を管理するための適合措置の実施」と題する白書を発行した。

5.4 実施された措置の監視スキーム及びその有効性の評価

持続可能な調達手順の実施状況、特にサステナビリティ・クリティカル・サプライヤー評価の結果は、調達部門が監視している。グループの持続可能な調達部門と各地域の担当で構成される運営委員会は、四半期に1回開催され、グループが設定した目標に対する進捗状況を確認している。

	2020年目標	2020年結果
推進ドライバー1：サステナビリティ・クリティカル・サプライヤーによる年次評価キャンペーンへの回答率	65%	75%
推進ドライバー2：改善が必要な点（年次評価キャンペーン）においてサプライヤーにより準備された是正計画	62%	75%
推進ドライバー3：非遵守サプライヤーによって準備し実行された是正計画	90%	100%

評価結果と是正措置計画の見直しを受けて、当社は2020年中に14社のサプライヤーとの販売関係を停止、または大幅に縮小した。

これらのパフォーマンス指標とその進捗報告は、2020年4月と10月に、グループの調達部門と各地域の調達部門を集めた「グループ調達委員会」で発表された。

6 アラート機能

6.1 報告書の作成

2015年以降、当グループでは、すべての事業体を対象としたアラート・メカニズム（エアガスを除くすべてのグループ会社はEthiCall、エアガスとその子会社はEthicsPoint）を導入しており、すべての従業員と外部サービスプロバイダーが匿名で独立した外部サービスプロバイダーにアラートを提出することができる。

このアラートは、以下の点をカバーする。

- 安全衛生面での当グループのコミットメントに反する行動や状況
- 深刻な人権侵害
- 環境に関する当グループのコミットメントに反する行動や状況
- 従業員が所属する組織の行動規範からの逸脱

定期的なコミュニケーション（ポスター、イントラネット、eラーニングコースでのリマインダー、マネジメント・コミュニケーション）により、すべての従業員がアラート・メカニズムを認識しており、電話やサービスプロバイダーの専用ウェブサイトで、母国語で簡単に警告を申し立てることができる。

当グループでは、善意で事象を報告した従業員が制裁を受けたり、報復措置がとられたりしないことを保証している。このことは、行動規範にも繰り返し記載されている。

すべてのアラートは、機密扱いで、通常2ヶ月以内の合理的な期間内に処理される。アラートは、その性質と地理的な性質に応じて、内部チームによって処理される。アラートの処理を担当する従業員は、必要に応じて外部のリソースに依頼することもある。最も深刻なケースについては、問題となっている拠点又はワールド・ビジネス・ユニットの倫理委員会、あるいは当グループの倫理・コンプライアンス委員会で検討が行われる。

このシステムは、事業体（マネージャー、人事部、法務部など）内のインシデントを報告するための通常のプロセスに、追加のソリューションを提供するものである。これにより、受信したアラートは迅速かつ体系的に処理され、個人やグループ組織への潜在的な悪影響を最小限に抑えることができる。

当グループは現在、2021年の下半期にアラート・メカニズムへのアクセスを第三者に拡大する可能性を検討している。

最も深刻な安全・セキュリティ事故の報告プロセスでは、子会社、拠点群（複数国のグループ）、拠点、（深刻度に応じて）当グループの関連する経営陣及び安全・セキュリティ責任者に、これらの事象が迅速に報告される。危機管理と事象の監視プロセスが実施され、被害者への最善のケアを確保し、状況を安定させ、事象に適した資格を持った調査チームを設立することとなる。

6.2 実施された措置の監視スキーム及びその有効性の評価

このアラート・メカニズムは、当グループの倫理担当役員が監督しており、その運用の適合性、特にその使用に関するグループ全体での適切なコミュニケーション、アラートの適切な処理、及び内部告発者の保護を保証する。当グループの倫理担当役員は、このシステムから得られる主な指標や情報について、グループ倫理・コンプライアンス委員会に報告している。

2020年には279件のアラートがアラート・メカニズムで報告され、特に

- 差別と心理的ハラスメント：154件
- 健康、安全、及び環境に関する違反行為：44件

アラートの29%は、調査の結果、正当性が認められ、制裁や是正措置がとられた。

2018年末にアラート・メカニズムの内部監査が実施され、実施されているプロセスが適切であることが確認された。判明した改善の余地のある点、特に処理方法の標準化はすでに実施された。

3 【経営者による財政状態・経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

（１）【ブノワ・ボチエ会長兼CEOからのメッセージ】

献身的な取組

前例のないこと。2020年を表す言葉として、まずこの言葉が思い浮かびます。現在も影響を及ぼしているパンデミックは、私たちの生活を大きく変えました。このような困難な時期にこそ、私たちのようなグループの力が最大限に発揮されるのです。世界中のエア・リキードのチームは、顧客や患者様をサポートするためにこれまで以上に努力し、政府や医療従事者とともに新型コロナウイルスとの闘いに断固として取り組んでいます。各チームは、現場でも遠隔地でもプロフェッショナリズムを発揮し、素晴らしい仕事をしてくれました。私はこの取組の規模に大きな誇りを持っていることを強調したいと思います。

業績

この前例のない年に、当社のビジネスモデルと戦略の強さが改めて確認されました。この危機を背景にしたグループの業績は傑出していました。2020年には200億ユーロを超える売上高を達成し、2019年と比較してほぼ安定していました。グループ売上の96%を占めるガス＆サービスの売上はよく持ちこたえ、グローバル市場＆テクノロジーもその勢いを維持しました。パンデミック時に医療用酸素の供給を中心に最前線で活躍したヘルスケアや、エレクトロニクスも大きく成長しています。地域別では、欧州が好調で、中国、東欧、ラテンアメリカなどの新興国が堅調に推移しました。

これらの結果は、危機的状況下における当グループの回復力を示すものです。営業利益率は、4億4100万ユーロに達した構造的な効率性と、特別なコスト管理策の両方により、大幅に改善しました。

最後に、2020年には高い水準の投資決定が行われ、32億ユーロに達しました。これは危機的状況にもかかわらず維持されたものであり、当グループの将来の成長を保証するものとなりました。

責任

回復力（レジリエンス）と同時に、また、それ故に、世界や社会が直面している課題に対する責任があります。私たちは、未来は共有の財産であり、責任ある成長によってのみ形作られると信じています。気候変動による緊急事態と、危機によって加速された社会の変化に直面している今、これまで以上に行動を起こすべき時であり、企業はその役割を十分に果たさなければなりません。エア・リキードが業界で最も意欲的な「気候目標」を発表してから2年が経過した今、私たちは持続可能な開発へのコミットメントをさらに強化したいと考えました。

具体的には、私たちのグループにとって、それは自らの排出量を削減するための積極的な政策を採用することを意味します。また、低炭素社会の実現にコミットすること、特にエネルギーの転換において重要な役割を果たす水素を活用することを意味しています。そして最後に、私たちの行動やすべてのステークホルダーとの関係において、模範的な企業市民であること、そして未来を創造し、未来に生きるために協力することを意味しています。2021年に、これらのコミットメントは、より意欲的な戦略を実施し、新たな持続可能な開発目標の定義することにより、新たな局面を迎えています。

展望

当グループは、業績を長期的に見通すことができる独自の強みを持っています。これらの資産は、特に、そのビジネスモデルの強さ、チームの専門性、新たな成長機会への道を開く将来の市場におけるポジションのクオリティに基づいています。

エア・リキードは気候変動とエネルギーの転換に深くコミットしており、当社の脱炭素ソリューション、特に水素が低炭素社会の発展に大きな役割を果たすことを確信しています。

また、公衆衛生危機の中で新たなレベルに達したヘルスケアも、当社の将来の成長の焦点の一つとなっています。

最後に、技術の進歩が特にデジタル分野で加速している世界において、私たちの専門知識は、エレクトロニクス産業の拡大や、極低温、宇宙、量子技術などのハイテク分野をサポートするなど、将来の成長に向け

た競争において完璧な位置を占めています。私たちは、私たちの技術と革新的な能力が、現在進行中のトランスフォーメーションに変化をもたらすと確信しています。

自信を持つこと

不確実性の高いこの時期に、私たちは慎重に、しかし大胆に、そして自信を持って未来に立ち向かっています。目の前にあるチャンスに自信があります。そして、それを掴み取る能力にも自信があります。未来を創造することは、1世紀以上にわたって私たちのビジネスとなってきました。私は、私たちが共に未来を創造し続け、これまで以上に未来を生きることができると、心から信じています。

（２）【損益計算書】

売上

売上 (単位：百万ユーロ)	2019	2020	2020/2019 (公表ベースでの変化)	2020/2019 (比較可能ベースでの変化)
ガス＆サービス	21,040	19,656	-6.6%	-1.2%
エンジニアリング＆建設	328	250	-23.7%	-23.0%
グローバル市場＆テクノロジー	552	579	+5.0%	+6.0%
総売上高	21,920	20,485	-6.5%	-1.3%

四半期別の売上 (単位：百万ユーロ)	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020
ガス＆サービス	5,191	4,729	4,777	4,959
エンジニアリング＆建設	52	52	60	86
グローバル市場＆テクノロジー	127	122	143	187
総売上高	5,370	4,903	4,980	5,232
2020/2019 グループ公表ベースの変化	-1.3%	-11.0%	-8.7%	-5.1%
2020/2019 グループ比較可能ベースの変化	+0.6%	-6.9%	-0.9%	+2.0%
2020/2019 ガス＆サービス（比較可能ベース）	+1.1%	-6.5%	-0.9%	+1.6%

a. 当グループ

2020年の当グループの売上高は、世界的な公衆衛生危機及び経済危機を背景に、2019年と比較してほぼ横ばいの - 1.3% となり、総額204億8500万ユーロであった。このように、ビジネスモデルは、当グループのグローバルな存在感と、成長事業と回復力のあるセクターとの間のポートフォリオの多様性とバランスに支えられて、その強固さを示した。エンジニアリング＆建設の連結売上高は前年同期比23%減となり、第4四半期には24.1%増と大幅増収となった。グローバル市場＆テクノロジーでは、バイオガス分野での新規ユニットの立ち上げという精力的な活動により、6.0%増となった。公表ベースの当グループの売上高は、マイナスの為替（- 2.0%）、エネルギー（- 1.8%）、重要性の範囲（- 1.4%）の影響により、- 6.5%となった。

b. ガス＆サービス

ガス＆サービスの売上高は - 1.2% となり、比較可能ベースで2019年に非常に近い総額196億5600万ユーロとなった。ヘルスケア事業とエレクトロニクス事業の売上高は、公衆衛生危機と経済危機にもかかわらず、

2020年の各四半期に伸びた。ヘルスケア事業は、新型コロナウイルス患者を治療するための病院への酸素の供給を確保することに全面的に専念し、2020年には+8.5%という大幅な伸びを示した。エレクトロニクス事業も3.9%増となり、設備・据付工事の売上高を除くと7.9%増と非常に堅調な伸びを記録した。ラージ・インダストリー事業の売上高は、公衆衛生に関する状況にもかかわらず、主に、新ユニットの立ち上げと増強、及び中国を含む一定の発展途上国経済が速やかに回復したことに牽引され、-0.1%で安定的に推移した。工業事業の売上高は、危機の影響を受けて-6.3%となったが、2.6%増と堅調な価格設定の影響と、中国や東欧を含む発展途上国経済の伸びに支えられた。公表ベースの2020年の売上は、マイナスの為替（-2.1%）、エネルギー（-1.9%）、重要性の範囲（-1.4%）の影響を受けて-6.6%となった。重要性の範囲の影響は、主にヘルスケア事業のSchülkeの売却と、下半期に行われた日本の非戦略的な代理店数社に対する当グループ持分の減少または処分、及び2019年9月に行われたFujian Shenyuanのユニットの処分によるものである。

（イ）地域別部門別売上

地域別売上 (単位：百万ユーロ)	2019	2020	2020/2019 (公表ベースでの変化)	2020/2019 (比較可能ベースでの変化)
南北アメリカ	8,460	7,799	-7.8%	-3.7%
ヨーロッパ	7,172	6,826	-4.8%	+1.3%
アジア・太平洋	4,794	4,467	-6.8%	-0.1%
中東及びアフリカ	614	564	-8.2%	-2.6%
ガス&サービス合計	21,040	19,656	-6.6%	-1.2%
ラージ・インダストリー事業	5,629	4,972	-11.7%	-0.1%
工業事業	9,754	8,959	-8.2%	-6.3%
ヘルスケア事業	3,693	3,724	+0.8%	+8.5%
エレクトロニクス事業	1,964	2,001	+1.9%	+3.9%

（ロ）地域別の概況

i. ガス&サービス

南北アメリカ

2020年の南北アメリカにおけるガス&サービスの売上高は-3.7%減の77億9900万ユーロであった。北米では、第2四半期にパンデミックの影響を強く受けた後、第3四半期以降、順調に改善に転じているものの、2019年との比較では減少が続いている。

2020年のラテンアメリカでは、アルゼンチンでのラージ・インダストリー事業の立ち上げと医療用酸素の旺盛な需要が牽引し、大幅な増収となった。同地域のラージ・インダストリー事業の収入は1.4%増となった。工業事業は下半期に大幅な回復を見せたものの、年間売上高は-7.1%にとどまった。ヘルスケア事業は依然として、医療用酸素の供給をはじめとするパンデミック対策に全力で取り組んでおり、年間売上高は+7.7%の伸びを示している。エレクトロニクス事業は5.2%増と堅調に推移した。

南北アメリカにおけるガス&サービスの2020年収益（総額77億9900万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	16%
工業事業	68%
ヘルスケア事業	11%
エレクトロニクス事業	5%

ラージ・インダストリー事業の売上高は2020年比で+1.4%となった。米国では、第2四半期に大幅に減少した後、空気ガスの販売量と、少ないながらも水素の販売量は、第3四半期から順次回復を見せたが、2020年は2019年より低い水準で終わった。2020年のラテンアメリカでの売上は、主にアルゼンチンでのユニットの立ち上げと、ブラジルとアルゼンチンでの第4四半期の好調な空気ガス需要により大幅に増加した。

工業事業の売上高(7.1%減)は、公衆衛生危機の影響を受けたが、第3四半期から大幅な改善を続けた。この減速は、1年間で+3.6%という高い価格設定への影響によって一部相殺された。ヘリウムからの貢献は徐々に減少し、第4四半期の価格への影響の15%にも満たなかった。第4四半期の売上高は、食品、医薬品、研究、小売・職人市場で増加したが、金属加工、自動車などの産業分野では下半期の緩やかな回復にもかかわらず減少を続けた。米国とカナダでは、特にシリンドーを中心としたガスの販売量が、公衆衛生危機のピークである第2四半期に大きく減少した後、下半期に大きく増加した。ラテンアメリカでは、ブラジルとアルゼンチンで金属加工部門を中心に液化ガスの販売が好調に推移し、売上高は前年同期を上回った。

2020年のヘルスケア事業の売上高は7.7%増となった。これは、特に第4四半期の新型コロナウイルス流行の第2波の間に、医療用液体酸素及び病院設備の売上高が地域全体で大きく伸びたためである。米国では、パンデミックのピーク時に選択ケアが中断したため、第2四半期に顕著な低下を示した後、プライマリ・ケアが急速に回復した。2020年、在宅医療事業はラテンアメリカではすべての治療法で力強い成長を遂げ、カナダでは第2四半期に大幅な減速を経験した後、徐々に回復した。

エレクトロニクス事業の売上高は、キャリアガス売上の増加と設備・据付工事の売上が好調に推移したことにより、前年同期比5.2%増となった。

南北アメリカ

■エア・リキードは、Eastman Chemical Companyとの間で、テキサス州LongviewにおけるEastmanの成長と生産を支援するため、気体酸素、窒素、合成ガスの追加供給に関する長期契約を発表した。エア・リキードは、1億6000万米ドル以上を投資して、既存の資産を近代化し、新たに空気分離ユニット(ASU)と部分酸化ユニット(POX)を建設する。

欧州

欧州の売上高は、2020年には1.3%増の68億2600万ユーロであった。3月中旬以降、特に公衆衛生危機の影響を受けた産業活動は、5月初めから回復に転じ、下半期には回復を著しく加速させた。ラージ・インダストリー事業の売上高は前年同期比で-1.0%であった。工業事業は下半期に回復したものの、5.6%減となった年間売上高は依然として公衆衛生危機の影響を受けている。欧州のガス&サービス販売の約40%を占めるヘルスケア事業は、新型コロナウイルス対策に注力し、前年比9.7%増の増収を記録した。

欧州におけるガス&サービスの2020年収益（総額68億2600万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	28%
工業事業	31%
ヘルスケア事業	39%
エレクトロニクス事業	2%

2020年にかけて、ラージ・インダストリー事業の売上は-1.0%とわずかに減少し、第3四半期以降も順調な伸びを続けている。化学・鉄鋼製品の販売数量は、ドイツの自動車部門の回復に牽引され、年末にかけて改善した。石油精製部門の水素販売量は、第4四半期に一部顧客の反転があったことや、輸送用燃料需要の低迷に伴う事業の減速の影響を受け、引き続き減少した。東欧では、ポーランドやフィンランドでの空気ガス需要の増加、ロシアでの一過性の販売などにより、2020年、特に第4四半期に売上を伸ばした。

2020年の工業事業の売上高は-5.6%となった。当地域全体では、第1四半期に始まった公衆衛生危機の影響を西欧・南欧を中心に受けたが、ガス販売は急速に回復し、特に2020年後半にはシリンドー販売が2019年並みの水準に戻った。自動車、金属加工、素材、エネルギー、小売・職人向けの売上は、第4四半期に再び

成長に転じた。東欧では、特に第4四半期に液体用途を中心としたガス販売量がポーランド、ロシア、トルコで大幅に伸び、好調に推移した。価格への影響は、2020年も+1.7%と堅調に推移した。

ヘルスケア事業は新型コロナウイルス対策に極めて力を入れており、2020年の間に+9.7%の上昇を記録した。医療用ガスは、第4四半期を中心に高水準で推移した。このビジネス・ラインは例外的な原価での人工呼吸器の販売と、パンデミックによる医療機器の極めて強い需要に支えられた。在宅医療事業では、在宅医療機器の新規導入がパンデミックの最盛期である第2四半期に減速したものの、下半期には再び大幅な増加に転じた。これは、新規事業買収の貢献と、スカンジナビア、ドイツ、イベリア半島での自宅での糖尿病治療患者数の増加によるものである。

欧州

- エア・リキードは、フランスで再生可能な低炭素水素の製造を目的とした最大200MWの大規模な電解槽施設の建設を目指すフランスの会社、H2V Normandyの持分を40%取得することを発表した。この戦略的な投資は、水素エネルギーに対するエア・リキードの長期的な取り組みと、産業及びモビリティ市場における脱炭素化に貢献するための再生可能な低炭素水素の供給における主要な企業になることへの意欲を示している。
- エア・リキードは7月に、1億2500万ユーロを投資して、送電網の安定化により再生可能エネルギーを促進する蓄電システムを搭載した世界初の酸素製造用空気分離ユニット(ASU)を建設することを発表した。この高効率プラントは、電力消費を約10%削減し、1日あたり2,200トンの酸素を生産する予定で、オランダのMoerdijk港に建設される予定である。これは、エア・リキードの戦略的工業地帯での成長戦略と、気候変動対策の目標に沿ったエネルギー転換に貢献する革新的なソリューションを企画・提案する力を示すものである。

アジア・太平洋地域

アジア・太平洋地域の売上高は、2020年には横ばい（-0.1%）の44億6700万ユーロとなり、第4四半期にはすべての産業活動が伸びを示した。中国（+3.4%）では、第1四半期に新型コロナウイルス関連の減少が見られた後、すべての事業で急速に回復したことから、同地域の成長に大きく貢献した。その他の地域では、公衆衛生危機の影響を受け、景気の持ち直しが鈍化した。ラージ・インダストリー事業(0.2%増)では、ビジネスモデルの強さと韓国でのユニット増強がけん引した。工業事業（-3.6%）では、下半期に中国での販売が大幅な回復を見せたにもかかわらず、低調に推移した。エレクトロニクス事業(3.6%増)の推移は素晴らしく、設備・据付工事の売上を除いた1年間の成長率は+10%を超えた。

アジア太平洋地域におけるガス＆サービスの2020年収益（総額44億6700万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	34%
工業事業	29%
ヘルスケア事業	4%
エレクトロニクス事業	33%

ラージ・インダストリー事業の売上高は、下半期の中国における鉄鋼・化学品向け酸素需要の好調な需要と、韓国における水素ユニットの立ち上げにより、前年同期比微増(0.2%増)となった。年末時点では、中国における酸素の販売量は2019年を上回ったが、その他の地域では回復が遅れ、特に日本では販売量が低調に推移した。第4四半期には、水素及び一酸化炭素の販売は、中国における顧客メンテナンスの転換の影響を受けた。これは、シンガポールにおける石油精製用水素の旺盛な需要によって一部相殺された。

工業事業の売上高は、新型コロナウイルスの流行による影響を受け、前年同期比で-3.6%となった。同地域では第4四半期に再び成長に転じた。これは、特にシリンダーガスの販売と現場でのガス生産が大幅に増加し、前四半期比で9.9%増、年間では3.6%増と大幅な増収を達成した中国が牽引したものである。他の地域では、公衆衛生危機により、特に日本とシンガポールにおいて低調に推移したが、下半期には順次改善が

見られた。同地域の研究、金属製造、小売・職人の各市場では増収となり、価格への影響も年間を通じて安定的に推移した。

2020年のエレクトロニクス事業の売上高は3.6%増となり、2019年上半期に特に高かった設備・据付工事の売上高を除けば10.7%増と大幅な伸びを示した。これは、アドバンストマテリアルズとキャリアガスに関し、特に韓国でのアドバンストマテリアルズの供給契約を増強したことや、中国、日本、台湾、シンガポールでキャリアガスの生産拠点をいくつか増強したことによるものである。

アジア太平洋地域

■エア・リキードとBASFは、韓国のYeosu National Industrial Complexで、既存の契約期間を長期間延長する契約を締結した。このような背景のもと、エア・リキードは、この主要な工業団地における4つ目の水素及び一酸化炭素ユニットの2020年の立ち上げを活用し、BASFに供給される契約上の販売量を20%増加させた。

中東&アフリカ

中東・アフリカの売上高は5億6400万ユーロに達し、2020年比で-2.6%となった。年初に大型水素製造装置における顧客の転換が発生し、下半期には特にサウジアラビア、エジプト、南アフリカでラージ・インダストリー事業の売上が増加した。第2四半期に新型コロナウイルス危機の影響を強く受けた工業事業の売上高は、第3四半期に回復し、第4四半期にはインドとエジプトでの好調な動きに牽引され、増収に転じた。アフリカでは引き続き低迷した。ヘルスケア事業は新型コロナウイルス対策に尽力しており、地域全体で大幅な伸びを示している。

ii. エンジニアリング&建設

2020年のエンジニアリング&建設の連結売上高は、テクノロジーライセンスの売却と主要な第三者のプロジェクトの進展に牽引され、第4四半期に24%増と大幅に伸びたことに支えられ、2億5000万ユーロとなった。外部顧客からの売上高は、公衆衛生危機の影響による減速と、ラージ・インダストリー事業とエレクトロニクス事業の社内プロジェクトへのリソース配分を反映して、前年同期比で-23%となった。グループ内の売上高を含む総売上高は、当期において-9%と、より緩やかな減少となった。

第4四半期の受注高は顕著に増加し、2020年には2019年に匹敵する8億2000万ユーロに達した。これは、営業チームの努力と、公衆衛生危機により一部のプロジェクトが年末まで延期されたことを裏付けるものである。受注の半分以上はアジア向けの案件となっている。これらは主に空気分離ユニット及び超高純度窒素生産ユニットに関するもので、当グループ向けの受注は外部顧客向けの受注をわずかに上回った。

iii. グローバル市場&テクノロジー

2020年のグローバル市場&テクノロジーの売上高は5億7900万ユーロに達し、公衆衛生危機が顕著な時期に6.0%の成長を示した。バイオガスは好調で、米国では生産ユニットの立ち上げと増強が行われ、欧州では輸送用バイオメタンの販売が顕著に増加した。テクノロジー機器は、第2四半期に公衆衛生危機の影響を受けたものの、2020年全体では安定した売上となった。

グループプロジェクト及び外部顧客からの受注高は総額5億9800万ユーロとなり、14.3%の大幅な増加となった。この中には、ヘリウム極低温冷凍機、ターボ・ブレイトンLNG再液化装置、第4四半期には中国・韓国向けの水素ステーションの大型契約が含まれている。

グローバル市場・技術

■英国有数の小売業者の1つであるASDAは、自社の敷地内でトラックに燃料を供給するための6基のバイオメタン(BioNGV)供給所を設置・運営するべく、エア・リキードと契約を締結した。この大型契約は、エア・リキードの生産・流通能力を増強するための他の投資と並んで、英国におけるバイオメタン事業の発展を著しく加速させるものである。

■エア・リキードは、イタリアで最初のバイオメタン製造ユニット2基を建設し、農業・畜産活動からの有機物質を再生利用して、再生可能エネルギーであるバイオメタンに転換することを発表した。こうした循

環型経済を支えるための投資は、エア・リキードの気候変動対策の目標に沿ったものであり、低炭素社会の発展に貢献するものである。

経常的営業利益

償却前経常的営業利益は、総額59億2800万ユーロで、2019年度と比べて安定した（-0.1%）。人件費は、主に成熟した経済圏での人員削減、特にエアガスでの人員削減により-3.9%、為替と重要性の範囲の影響を除くと-1.3%であった。購入は、市場価格の下落の影響を特に受けたエネルギー購入や、ハード製品などの原材料・設備の購入などにより、前年度比11.7%減と大幅に減少した。その他の営業損益は、業務委託費や旅費の大幅な削減などにより、前期比8.9%減となった。新型コロナウイルスの流行による営業費用、特に遊休設備費用は、営業費用に含まれている。減価償却費は、重要性の範囲の効果、契約更新、特定の資産の減価償却の終了、及び2020年の新規ユニットの立ち上げを相殺する為替効果により、2019年と比べて安定し、21億3800万ユーロに達した。

当グループの経常的営業利益(OIR)は2020年に37億9000万ユーロとなり、公表されたとおり（-0.1%）安定したが、2019年と比較すると3.6%増であった。営業利益率（売上収益に対するOIR）は18.5%となり、2019年と比べて120bp、エネルギー関連の影響を除いたベースでは80bpの大幅な改善となった。事業の縮小にもかかわらず、進行中の効率化プログラムと、新型コロナウイルス危機に対応して当グループが開始した例外的な費用抑制計画が業績の向上に大きく貢献した。例外的な費用抑制計画は、+80bpのマージン改善のうち、+20bp程度に貢献すると見込んでいる。

2020年の効率性は4億4100万ユーロに達した。これは、公衆衛生危機による販売数量の減少にもかかわらず、2019年と比べて1.8%の微増であり、4億ユーロ以上と設定されていた年度目標を大幅に上回った。これらの効率性は、2.8%のコスト削減に相当する。産業効率は、工業事業におけるサプライチェーンの最適化などの効率化プロジェクトへの投資や、ラージ・インダストリー事業におけるエネルギー効率化に支えられ、50%近くを占めた。ラージ・インダストリー事業の生産ユニット(Smart Innovative Operations, SIO)に対する遠隔運用センターの展開の加速、工業事業における配送ルートの新たな最適化ツール(Integrated Bulk Operations, IBO)、ヘルスケア事業における遠隔患者監視プラットフォームの導入など、グループ変革を目指したデジタルツールの導入が進んだ。

また、公衆衛生危機対応計画の下での例外的なコスト削減は、活動レベルが低かったことによるもので、その性質上、長期的に持続可能なものではなかった。

また、ポートフォリオと価格設定管理も利益率改善に貢献した。

効率性

■エア・リキードでは、バルクガスのサプライチェーンのデジタル化に対応したIBO (Integrated Bulk Operations)活動を世界規模で展開している。デジタルテクノロジーは、グループの気候変動対策の目標に沿って、運用パフォーマンスの向上、特に二酸化炭素排出量の削減を可能にする。IBOの工業事業部門への展開は、常により良いカスタマーエクスペリエンスのためのエア・リキードのデジタル変革をさらに加速させる。

a. ガス&サービス

ガス&サービスの経常的営業利益は、公衆衛生危機による事業活動の低下にもかかわらず、2019年と比べて公表値でわずか-0.3%減となる40億1600万ユーロであったが、比較可能ベースでは+3.1%となった。公表された営業利益率は20.4%となり、2019年と比べて130bp改善し、エネルギー関連の影響を除いたベースでは+90bpとなった。

販売価格は、特に米国を中心に年初に開始された価格キャンペーン及び特に第1四半期から第3四半期にわたるヘリウムからの貢献により価格が顕著に上昇した工業事業（+2.6%）に牽引され、2020年には+1.3%の上昇となった。

ガス&サービスにおける2020年経常的営業利益（総額40億1600万ユーロ）

欧州	35%
南北アメリカ	38%
アジア・太平洋	25%
中東＆アフリカ	2%

ガス＆サービス営業利益率 ^(a)	2019	2020	2020 エネルギーの影響 を除く	2020/2019 エネルギーの影響 を除いた変化
南北アメリカ	18.2%	19.6%	19.4%	+120bps
欧州	20.0%	20.6%	19.9%	-10bps
アジア・太平洋	19.8%	22.0%	21.6%	+180bps
中東＆アフリカ	17.9%	16.9%	16.7%	-120bps
合計	19.1%	20.4%	20.0%	+90bps

(a) 公表ベースの経常的営業利益 / 収益

南北アメリカ地域の経常的営業利益は2020年に15億3000万ユーロに達し、2019年（-0.4%）と比較すると安定している。エネルギーの影響を除くと、営業利益率は19.4%となり、2019年と比べて120bpの大幅な上昇となった。公衆衛生危機に対応して開始された例外的なコスト削減計画は、地域全体、特にエアガスにおいて、迅速かつ効率的に実施された。これは、すべての事業部門（より具体的には工業事業）にわたる効率化計画が好調だったことに加え、年初に適用された値上げによる強力な値上げ管理、好調なミックス効果などによるものである。これらの効果が重なって、同地域の利益率が大幅に向上し、特にエアガスの業績が牽引役となった。

欧州の経常的営業利益は14億500万ユーロに達し、2019年と比べて-1.8%の微減となった。エネルギーの影響を除くと、営業利益率は19.9%となり、-10bpにとどまった。ヘルスケア事業の営業利益率の改善は、販売数量効果、発生した効率化、価格への影響などにより、年間を通じて安定した効果があったものの、他の事業、特に利益率の高いラージ・インダストリー事業への影響を完全に相殺するには至らなかった。また、2019年に高水準であったラージ・インダストリー事業の製造装置の稼働率は、客先需要の不規則な動きや鈍化により、追加コストが発生した。工業事業の営業利益率は、効率化努力、卓越したコスト削減計画、価格管理により、回復力があることが証明された。

アジア・太平洋の経常的営業利益は3.6%増の9億8500万ユーロであった。エネルギーの影響を除いた営業利益率は21.6%となり、大幅に+180bp上昇した。構造的な効率化と例外的なコスト抑制策が、利益率の改善に大きく貢献した。また、エレクトロニクス事業では、キャリアガスや先端材料の販売が好調に推移したことにより、売上構成の良化が営業利益率に大きく寄与した一方、設備・据付工事では減収となった。最後に、2019年のFujian Shenyuanユニットの売却や、国内の複数の代理店に対する当グループ出資比率を下げたことや売却したことを含む当グループの積極的な事業ポートフォリオ管理も、この改善に貢献した。

中東＆アフリカの経常的営業利益は、2019年度比12.9%減の9500万ユーロであった。エネルギーの影響を除くと、営業利益率は16.7%となり、前年同期を120bp下回った。これは、公衆衛生問題（特にアフリカの工業事業）により地域全体の活動が大幅に落ち込み、コスト削減策では補いきれなかったことによる。

営業成績 - 売却

- エア・リキードは8月中旬に、感染予防や公衆衛生分野の世界的リーダーである子会社のSchülke & Mayr GmbHを世界的な投資会社であるEQTに売却することを完了した。この売却は、定期的に事業内容を見直し、中核事業であるガス・ヘルスケア事業に注力するエア・リキードの方針を示すもので、これによってエア・リキードの業績を高めるものである。
- エア・リキードは8月初旬、12カ国で250人以上の従業員を抱える子会社のCryoPDPを、フランスのプライベート・エクイティ会社であるHivest Capital Partnersに売却すると発表した。CryoPDPは、臨床研究や細胞・遺伝子治療の分野において世界規模の革新的な温度制御物流・ソリューションを提供している。

■エア・リキードは、5月上旬にチェコ共和国及びスロバキアの事業をMesserに売却した。

b. エンジニアリング & 建設

2020年のエンジニアリング & 建設の経常的営業利益は1280万ユーロであった。営業利益率は5.1%となり、事業の持ち直しと中国生産拠点の移転に伴う特別引当金の計上により、下半期に大きく改善した。

c. グローバル市場 & テクノロジー

グローバル市場 & テクノロジーの経常的営業利益は7800万ユーロで、2020年の営業利益率は13.5%となり、2019年と比べて130bp上昇した。

d. 研究開発及び企業コスト

公衆衛生の状況にもかかわらず微増した全社費用及び研究開発費は、2019年度比2.1%増の3億1700万ユーロであった。

純利益

その他の営業利益及び費用は、1億4000万ユーロの純減となった。特に、各国及び各事業で実施された再編計画に関連する費用、並びに新型コロナウイルスの公衆衛生危機の管理に関連する約6500万ユーロの例外的な費用が含まれている。また、第2半期における子会社Schülkeの売却によるキャピタルゲインも含まれていた。さらに、当グループの資産ポートフォリオの戦略的見直しの一環として、危機後の戦略変更を考慮し、一部の市場及び地域において資産の減損を計上した。

財務実績は、純負債の費用が3億5300万ユーロ(2019年度比2.4%減)となったことを主因に、-4億4000万ユーロとなった。この費用には、エア・リキードによる買収前にエアガスが発行した社債（「シニア債」）の2020年12月の早期償還の影響が含まれている。

エアガスのシニア債の早期償還を除いた純負債の平均費用は、米ドル及び新興市場債の減少に伴うコストの増加などにより、2019年よりも2.8%低い水準となった。その他の金融収益及び費用は、2019年の-1億600万ユーロに対して-8700万ユーロであった。

法人所得税費用は6億7800万ユーロとなり、これは2020年の実効税率21.1%に相当し、2019年の25.5%から例外的に著しく減少した。これは、Schülkeの売却によるキャピタルゲインに対する税率が低下したことによるものである。

持分法による投資利益は-400万ユーロであった。純利益における少数株主持分の割合は9300万ユーロに達し、少数株主を有する子会社の活動の鈍化により-3.3%の微減となった。

パンデミックとそれに伴う事業の減少にもかかわらず、純利益（グループ持分）は2020年に24億3500万ユーロに達し、公表ベースでは8.6%増と大幅に増加し、為替の影響を除くと11.2%増であった。経常純利益（グループ持分）は、23億4100万ユーロに達し、1.5%増、為替の影響を除くと4.4%増であった。

純利益（グループ持分）の増加に伴い、1株当たり純利益は5.16ユーロとなり、2019年と比べて大幅に増加（+8.5%）した。2020年12月31日現在の1株当たり当期純利益の算定に用いられた期中平均株式数は471,603,408株である。

株式数の変化

	2019年	2020年
平均株式数 ^(a)	471,214,966	471,603,408

配当

2021年5月4日の定時株主総会で、2020年度の1株当たり2.75ユーロの配当金の支払いが株主に提案される。提案された配当は、経常純利益の成長に伴い、前年比1.9%増となる。自社株買いと消却を考慮した予想支払総額は13億3700万ユーロとなり、これは公表純利益の55%の配当性向に相当する。配当落ち日は2021年5

月17日、払込予定日は2021年5月19日を予定している。また、取締役会は、10株につき1株の無償株式を再度割り当てることを決定した。この割当ては2022年6月を予定している。

（３）【キャッシュ・フロー及び貸借対照表】

（単位：百万ユーロ）	2019	2020
運転資金の変動前の営業活動によるキャッシュ・フロー	4,859	4,932
必要運転資金の変動	(37)	364
その他	(111)	(91)
営業活動による純キャッシュ・フロー	4,712	5,206
配当	(1,237)	(1,387)
不動産、設備、装備及び無形資産の購入、処分損益 ^(a)	(2,616)	(1,971)
資本の増加	39	44
自己株式取得	(148)	(50)
貸付債務の返済及び貸付債務に係る純支払利息	(287)	(282)
為替変動の影響、新規連結会社の純有利子負債、金融費用の修正再表示	(302)	203
純負債の変動	162	1,764
期末における純負債	(12,373)	(10,609)
期末における負債資本比率	64.0%	55.8%

(a) 少数株主との取引を含む。

営業活動による純キャッシュ・フロー

営業活動からの純運転資本の変化を除いたキャッシュ・フローは49億3200万ユーロとなり、公衆衛生危機による活動の鈍化にもかかわらず、1.5%増となり、ビジネスモデルの回復力が改めて確認された。これは、売上高24.1%という過去最高水準に相当し、2019年と比べて190bpの大幅な改善となった。

必要運転資本(WCR)は、2019年12月31日と比べて3億6400万ユーロと大幅に減少した。これは、公衆衛生危機に関連した活動の鈍化、積極的な在庫管理（特にハード製品）、債務回復への具体的な配慮、及びパンデミック時に米国当局が導入した給与税の支払い猶予期間によるものである。売上高に対する税金を除いたWCRは、2019年の4.4%から2.3%に改善した。

必要運転資本増減後の営業活動による純キャッシュ・フローは、52億600万ユーロ(2019年度末比10.5%増)と大幅増となった。

資本支出

単位：百万ユーロ	事業投資	金融投資 ^(a)	総資本支出 ^(a)
2016	2,259	12,180	14,439
2017	2,183	144	2,327
2018	2,249	131	2,380
2019	2,636	568	3,205
2020	2,630	145	2,775

(a) 少数株主との取引を含む。

総資本支出は、少数株主との取引を含め、2020年に総額27億7500万ユーロとなった。売上総設備投資は26億3000万ユーロに達し、2019年と比べて総じて安定している。これは、公衆衛生危機にもかかわらず堅調な

プロジェクト展開を反映したものであり、売上高の12.8%に相当する。ガス&サービスでは、この支出総額は24億1600万ユーロで、地域別内訳は下表のとおりである。

(単位：百万 ユーロ)	ガス&サービス				
	欧州	南北アメリカ	アジア・太平洋	中東&アフリカ	合計
2019	815	946	588	62	2,411
2020	873	914	577	53	2,416

金融投資は総額1億2900万ユーロとなっており、これに対し、2019年は、特に米国のTech Airの買収を含む5億3700万ユーロと高額になっている。2020年には合計23件の買収が完了した。2020年の資産売却による収入は8億ユーロと極めて大きく、積極的な事業ポートフォリオ管理を維持するという当グループの姿勢が明らかになった。具体的には、SchülkeやCryoPDPといった子会社の売却、スロバキアとチェコの事業の売却などである。

正味資本支出（少数株主との取引を含む。）は19億7100万ユーロであった。

過去3年間で、140億ユーロの累積キャッシュ・フローの60%が、主に設備投資や買収を通じて、当グループの活動に再投資された。株主報酬は2018年から2020年のキャッシュ・フロー利用の30%に相当し、残りは主に必要運転資本の管理または純負債の削減に充当された。

純負債

2020年12月31日現在の純負債は106億900万ユーロに達した。高水準の投資にもかかわらず、当グループの営業活動からのキャッシュ・フローの増加、必要運転資本の減少、為替の有利な影響、及びSchülkeの売却により、純負債は2019年12月31日時点と比べて17億6400万ユーロ大幅に減少した。純有利子負債対自己資本比率は55.8%となり、2019年末(64.0%)に比べて大幅に低下し、エアガス買収前の水準に戻った。

ROCE（使用総資本利益率）

2020年の税引後使用総資本利益率(ROCE)は9.0%であった。経常ROCEは、公衆衛生危機による事業の減少にもかかわらず、2019年と比較して8.6%と安定している。

（４）【投資循環及び資金調達】

投資

投資決定及び投資バックログ

(単位：10億ユーロ)	事業投資判断	金融投資判断（買収）	投資判断合計
2016	2.0	12.2	14.2
2017	2.4	0.2	2.6
2018	3.0	0.2	3.1
2019	3.2	0.6	3.7
2020	3.0	0.1	3.2

2020年、設備投資・金融投資の決定は、公衆衛生危機にもかかわらず、31億7000万ユーロという異例の高水準に達した。これは、米国のTech Airの3億ユーロ以上の買収を含む2019年の37億ユーロという高水準を記録した後のことである。2020年の決定事項には、南アフリカのSasolからの16基の空気分離ユニットの買収が含まれていないが、これは買収がまだ正式に完了していないためである。

厳しい公衆衛生関連の状況にもかかわらず、設備投資決定は2年連続で30億ユーロを上回った。エレクトロニクス事業は、特に、シンガポールでのアドバンスドマテリアルズ、台湾でのキャリアガス向けの新ユニットの設立に加え、第4四半期に日本や中国でも投資を決定したことにより、過去最高の投資額を達成した。また、カザフスタン、ロシアの拠点引継ぎや、ロシア、ポーランド、そして第4四半期にはドイツで空気分離ユニットが新設されたことにより、ラージ・インダストリー事業の事業展開も好調に推移した。グローバル市場&テクノロジー用のバイオガスの製造に関する投資決定も、特にイタリアと米国で高水準となった。産業決定の20%以上が気候変動対策の目標に貢献し、13%が利益率の向上（効率性）を支えている。

2020年の金融投資決定額は1億4800万ユーロに達し、20件以上の追加の事業買収、特に欧州の在宅医療事業、北米と中国の工業事業、米国のエンジニアリング&建設によるものである。これに対し、2019年には米国のTech Airの買収を含む5億8000万ユーロの高水準となっている。

投資残高は、2019年度末と比べてほぼ3億ユーロ増加し、31億ユーロに達した。残高の中で最も多いのは化学品向けのラージ・インダストリー事業案件で、エレクトロニクス事業案件のシェアは過去最高、石油・ガス市場は残高全体の10%程度にとどまっている。これらの投資は、将来的に、ユニットの完全な増強後、2019年末の9億ユーロに比べて増加し、年間売上高に、約10億ユーロ貢献すると見込まれている。

操業開始

2020年には20の主要な新興企業が誕生した。その中には、特にアジアのいくつかのエレクトロニクス事業ユニットとラージ・インダストリー事業のための新しい水素製造ユニットが含まれており、その一つは韓国の主要工業地域のパイプライン網に供給するためのものであり、もう一つはアルゼンチンの増大する石油精製需要を満たすためのものである。

これらには、グローバル市場&テクノロジーのための米国と英国のバイオメタン製造ユニットと、米国の工業事業とヘルスケア事業需要のための亜酸化窒素製造ユニットも含まれている。また、第4四半期には、世界最大級のPEM（プロトン交換膜）電解装置（20メガワット）を立ち上げ、カナダのBécancourで再生可能な水素を生産している。

ユニットの立ち上げと増強の売上への追加的貢献は、公衆衛生危機にもかかわらず、2020年には総額1億9100万ユーロとなり、第3四半期の予測を1100万ユーロ上回った。

ユニット立ち上げと増強の2021年の売上への追加的貢献は約2億5000万ユーロに達する見込みであり、現在南アフリカで取得中の16ユニットからの追加的貢献は、エア・リキードが最初はエネルギー管理を担当しないことから、2021年のおよそ1億ユーロに相当する見込みである。エネルギー管理が完全に統合される第2段階では、営業利益に重大な影響を与えることなく、売上は年間4億ユーロを超えるはずである。

投資

■エア・リキードは現在、Sasolとの間で、南アフリカ・Secundaにある世界最大の酸素製造拠点を買収するための事業買収契約を締結している。エア・リキードが提供するソリューションは、安全性、信頼性、効率性に加え、Sasolと協力して、2030年までに酸素製造に起因するCO2排出量を30～40%削減することを目指している。初期投資額は、約85億南アフリカ・ランド（約4億4000万ユーロ）である。

投資機会

12ヶ月間の投資機会のポートフォリオは12月末時点で31億ユーロとなった。第4四半期中に数件の新規案件があったが、投資決定や12ヶ月後以降に延期された案件や競合他社に与えられたいくつかの案件がポートフォリオから削除されたことで相殺された。

機会の種類は大きく変化しており、エネルギー転換はポートフォリオの44%を占め、これには特に、ラージ・インダストリー事業における二酸化炭素の回収・貯留(CCS)と同様に、電解による低炭素水素製造プロジェクトも含まれている。しかし、これらのプロジェクトは補助金の対象となる可能性がある。また、エレクトロニクス事業案件の比率も2019年と比較して大幅に上昇している。

従って、エネルギー転換プロジェクトの大半を占める欧州は、ポートフォリオの主導的な地域となり、機会の40%近くを占める過去最高水準に達している。この地域に次いでアジアがエレクトロニクス事業関連の

プロジェクトを中心に3分の1以上を占め、次いで南北アメリカと中東・アフリカが同じような機会水準にある。

2020年資金調達

格付Aが確定

エア・リキードは、Standard & Poor'sとMoody'sの2つの主要格付会社によって格付けされている。Standard & Poor'sによるエア・リキードの長期格付けは「A-」、Moody'sによる長期格付けは「A3」であった。これらは、当グループの戦略に沿ったものである。また、エア・リキードの短期格付けは、Standard & Poor'sが「A2」、Moody'sが「P2」となっている。Standard & Poor'sは2020年7月24日に格付けを確認し、安定した見通しを維持した。Moody'sは2020年7月7日に格付けを確認し、安定した見通しを維持した。

資金源の多様化・確保

2020年12月31日現在、資本市場を通じたグループの資金調達は、グループ全体の負債総額の93%を占め、全ての種類の債券を含む発行済債券の総額は113億ユーロ、コマーシャル・ペーパーは2億ユーロであった。

クレジット・ファシリティの総額は36億ユーロと安定している。このシンジケート・クレジット・ファシリティに対しては、2020年11月6日に2回目の1年間延長オプションが適用された。延長は、変更されていない25億ユーロを対象とし、2025年12月に満期を迎える。2019年からは、財務コストとCSR目標のうち、炭素原単位、性的多様性、安全の3つをインデックス化する仕組みを導入している。

今後12ヶ月以内に満期を迎える負債総額は、2019年12月31日と比べて4億ユーロ増加し、22億ユーロとなる。

2020年発行

2020年3月、当グループは総額1億ユーロの5年間の私募債を発行した。

2020年3月、当グループはEMTNプログラムの下で、5年及び10年満期の5億ユーロの2つのトランシェの公募債を発行した

資金

■2020年3月26日、エア・リキードは10億ユーロの長期債の発行に成功した。この発行による収益により、当グループは、2020年6月満期の社債を前もって借り換えることができ、長期的に利益ある成長を支えるための資金調達を確保することができる。この発行は、Standard & Poor'sによる「A-」、Moody'sによる「A3」に格付けされる。

2020年6月には、2件、総額5億ユーロの債券がそれぞれ償還された。

2020年12月には、エアガスが2億5000米ドルと3億米ドル（合計4億4800万ユーロ相当）で保有していた最後の2つの債券が早期償還された。2020年12月31日現在、エアガスは債券債務を保有していない。

2020年末現在、EMTNプログラムの下で発行された債券残高は69億ユーロ（名目額）であった。

通貨別純負債（12月31日時点）

	2019年12月31日	2020年12月31日
ユーロ	45%	47%
米ドル	40%	40%
人民元	0%	0%
日本円	2%	2%
その他	13%	11%
合計	100%	100%

投資は通常、キャッシュ・フローが生み出される通貨で調達されるため、自然な為替ヘッジが生じる。2020年には、すべての主要通貨において、純負債が数量ベースで減少した。エアガスが保有する債券の償還や為替の影響（対米ドルでのユーロ高）により、ユーロのシェアが上昇する一方、米ドルのシェアが低下した。

資金・資金調達の一元化

Air Liquide Financeはグループ会社の現金残高をプールする。2020年12月31日現在、Air Liquide Financeは、直接または間接にグループ子会社に133億ユーロ相当の融資を行い、33億ユーロの余剰現金を預金として受領した。これらの取引は29種類の通貨（主にユーロ、米ドル、日本円、中国人民元、シンガポールドル）で行われた。約400社の子会社が、直接または間接的にグループのキャッシュプーリングに含まれる（キャッシュプーリングが現地で行われてからエア・リキード財務に集中される子会社を含む。）。

債務の満期及びスケジュール

当グループの負債満期の平均は、2020年12月31日現在で5.8年となり、2019年12月31日と比べて減少した。2020年に純キャッシュ・フローが発生したおかげで、債券発行は借り換えを必要とせずに2020年初めに満期に達したか、あるいは償還された。次の図は、当グループの債務満期日のスケジュールを示している。年間償還額が最も大きいものは、債務総額のおよそ11%に相当する。

	社債・私募債	銀行借入・ファイナンスリース	コマーシャル・ペーパー
2030年以降	723	-	-
2030年	1,086	-	-
2029年	503	8	-
2028年	994	3	-
2027年	676	13	-
2026年	1,163	29	-
2025年	1,097	62	-
2024年	1,159	114	-
2023年	1,009	103	-
2022年	1,308	112	-
2021年	1,600	340	202

【補足事項】

パフォーマンス指標

財務諸表に直接定義されていない、当グループが使用するパフォーマンス指標は、代替的なパフォーマンス指標に関するAMFの2015-12に基づいて作成されている。

パフォーマンス指標は以下のとおり。

- グループ収益年平均成長率(CAGR) 2016-2019
- 通貨、エネルギー及び重要性の範囲へのインパクト
- 比較可能な売上高の推移と比較可能な営業利益の経常的な推移
- 営業利益率及びエネルギーを除く営業利益率
- 2015年度為替レートでIFRS第16号を除く償却前経常的営業利益
- 経常純利益グループ持分
- 為替影響を除く経常純利益
- IFRS第16号を除く当期純利益
- IFRS第16号を除く経常利益
- 効率性
- 使用資本利益率(ROCE)

■ 経常的なROCE

（通貨・エネルギー及び重要性の範囲のインパクトの定義）

- 工業用ガス及び医療用ガスの輸出はめったに行われないため、為替変動がユーロ圏外に所在する子会社の財務諸表に対するユーロ換算の影響は限定されている。為替影響額は、前期の為替レートで換算した金額をベースに算出している。
- また、エネルギー（電気・天然ガス）価格の変動は、中長期契約に組み込まれた指数連動型請求書により顧客に転嫁している。この指数連動型は、エネルギー市場の価格変動に依存して、ある時期から別の時期に、売上高（主にラージ・インダストリー事業）に大きな変動をもたらす可能性がある。
 - ・ エネルギー影響額は、ラージ・インダストリー事業の主要子会社の売上高をもとに算出している。これらを統合することにより、グループ全体のエネルギーの影響を把握することができる。使用する外国為替レートは、N-1年の年平均為替レートである。
 - ・ そこで、子会社レベルでは、天然ガスと電力それぞれについて計算したエネルギーの影響を次式で表す。
 - ・ エネルギー影響額 = 年間エネルギーに対する販売指数の割合(N-1) × (年間の平均エネルギー価格(N) - 年間の平均エネルギー価格(N-1))
 - ・ この電気・天然ガスの指数の効果は、経常的営業利益には影響しない。
- 重要性の範囲の効果は、当グループにとって重要な規模の買収または売却による売上高に対する影響に対応する。これらの連結範囲の変更は、次のとおり決定される。
 - ・ 当期の買収については、当期の総額から当該期間の買収による貢献額を控除する。
 - ・ 前期の買収については、当期の総額から当期1月1日から買収応当日までの買収による貢献額を控除する。
 - ・ 当期の売却については、前期の総額から売却時の売却エンティティの貢献額を控除する。
 - ・ 前期の売却については、前期の総額から売却エンティティの貢献額を控除する。

（グループ収益年間平均成長率(CAGR) 2016-2019）

（単位：100万ユーロ）	2016	2019	CAGR
(A) グループ収益	18,135	21,920	+6.5%
(B) 為替影響(2016年)		(787)	
(A) - (B) = 為替影響を除くグループ収益(2016年)	18,135	22,707	+7.8%

業績指標の算出（年間）

（比較可能な売上高の推移と比較可能な経常的営業利益の推移）

売上高及び経常的営業利益の比較可能な変動は、上記の通貨、エネルギー及び重要性の範囲のインパクトを除外している。2020年については、詳細は以下のとおりである。

（単位：100万ユーロ）	2020年	2020/2019公表成長率	為替影響	天然ガス影響	電気影響	重要性の範囲の影響	2020/2019比較成長率
売上							
グループ	20,485	-6.5%	(442)	(318)	(87)	(303)	-1.3%
影響（%）			-2.0%	-1.4%	-0.4%	-1.4%	
ガス & サービス	19,656	-6.6%	(434)	(318)	(87)	(303)	-1.2%
影響（%）			-2.1%	-1.5%	-0.4%	-1.4%	
経常的営業利益							

グループ	3,790	-0.1%	(98)	-	-	(40)	+3.6%
影響(%)			-2.6%			-1.1%	
ガス & サービス	4,016	-0.3%	(97)	-	-	(40)	+3.1%
影響(%)			-2.4%			-1.0%	

（営業利益率及びエネルギーを除く営業利益率）

営業利益率は、経常的営業利益を売上高で割った比率である。エネルギーを除く営業利益率は、電力及び天然ガスの指標化効果の影響を受けない経常的利益を、エネルギーの影響（為替影響を含む）を除いた売上高で割ったものに相当する。

（単位：100万ユーロ）		2020	天然ガス影響	電気影響	2020 エネルギーを除く
売上	グループ	20,485	(314)	(88)	20,887
	ガス & サービス	19,656	(314)	(88)	20,058
経常的営業利益	グループ	3,790	-	-	3,790
	ガス & サービス	4,016	-	-	4,016
経常的営業利益率	グループ	18.5%			18.1%
	ガス & サービス	20.4%			20.0%

（2015年度為替レートでIFRS第16号を除く償却前経常的営業利益）

	2015	2020	2015/2020変化
(A) 償却前経常的営業利益	4,033	5,928	
(B) 為替影響(2015年)		(667)	
(C) IFRS第16号への影響(a)		279	
(A)-(B)-(C)=(D) 炭素原単位算出に用いたEBITDA	4,033	6,315	
(E) CO2- 排出量換算(スコープ1 + 2)(千トン単位)	25,268	27,496	
炭素原単位(E)/(D)	6.3	4.4	-30%

(a) IFRS第16号による償却前経常的営業利益への影響には、賃貸費用の中立化が含まれており、IFRS第16号に関連して計上された減価償却費及びその他の金融費用に再統合されている。

（経常的純利益グループ持分及び為替の影響を除いた経常的純利益グループ持分）

経常的純利益グループ持分は、経常的営業利益に影響を与えない例外的で重要な取引を除いた純利益グループ持分に相当する。

	2019	2020	2020/2019変化
(A) 純利益(グループ持分) - 公表数値	2,241.5	2,435.1	+8.6%
(B) OIRに影響を与えない例外的かつ重要な税引後取引			
Fujian Shenyuan売却による税引後損失	(65.9)		
新型コロナウイルス流行のマネジメントに連動した特例費用		(48.6)	
資産ポートフォリオの戦略的見直し		(300.3)	
Schülkeの売却に関する資本利得		473.2	

エアガスシニア債の早期償還費用		(30.3)	
(A)-(B) = 経常的純利益(グループ持分)	2,307.4	2,341.1	+1.5%
(C) 為替影響		(66.8)	
(A)-(B)-(C)=為替影響を除く経常利益(グループ持分)		2,407.9	+4.4%

(IFRS第16号を除いた純利益及びIFRS第16号を除いた経常利益)

IFRS第16号を除いた純利益

	2019	2020
(A) 公表純利益	2,337.6	2,528.0
(B)=IFRS第16号への影響(a)	(14.4)	(13.2)
(A)-(B)=IFRS 第16号を除く当期純利益	2,352	2,541.2

(a) IFRS第16号の影響には、IFRS第16号に関連して計上された減価償却費及びその他の金融費用を控除したリース費用の再統合が含まれている。

IFRS第16号を除いた経常利益

	2019	2020
(A) 公表純利益	2,337.6	2,528.0
(B) OIRに影響を与えない例外的かつ重要な税引後取引	(65.9)	94.0
(A)-(B) = 経常利益	2,403.5	2,434.0
(C) IFRS第16号への影響(a)	(14.4)	(13.2)
(A)-(B)-(C)=IFRS 第16号を除く経常利益	2,417.9	2,447.2

(効率性)

効率性は、特定のプロジェクトに関する行動計画に基づく持続可能なコスト削減を表している。効率性はプロジェクト単位で特定・管理される。それぞれのプロジェクトは、プロジェクトの性質（購買、オペレーション、人的資源）に合わせて構成されたチームによって進められる。

(使用資本利益率(ROCE))

税引き後使用資本利益率は、グループの連結計算書に基づき、当該期における次の比率を適用することにより算定される。分子：IFRS第16号を除く「税引き後純金融費用」。分母：過去3年の半期末（IFRS第16号を除く総株主資本＋純負債）の平均。

(単位：100万ユーロ)		2019(a)	2020上半期 (b)	2020(c)	ROCE計算
分子 (c)	IFRS第16号を除く当期利益			2,541.2	2,541.2
	純金融費用			(352.8)	
	実効税率 ^(a)			26.5%	
	税引き後純金融費用			(259.3)	(259.3)
	当期利益 - 税引き後純金融費用			2,800.5	2,800.5
分母 ((a)+(b)+(c))/3	IFRS第16号を除く総資本	19,338.8	18,777.5	19,032.2	19,049.5
	純負債	12,373.3	13,175.7	10,609.3	12,052.8
	総資本＋純負債の平均	31,712.1	31,953.2	29,641.5	31,102.3
使用資本利益率 (ROCE)					9.0%

(a) 非経常的な税金の影響を除く。

（経常的ROCE）

経常的ROCEは、分子の経常純利益を用いて、ROCEと同様の方法で算出している。

（単位：100万ユーロ）		2019(a)	2020上半期 (b)	2020(c)	ROCE計算
分子 (c)	IFRS第16号を除く当期利益			2,447.2	2,447.2
	純金融費用			(352.8)	
	実効税率 ^(a)			26.5%	
	税引き後純金融費用			(259.3)	
	エアガスのシニア債を税引後純金融費用から調整したもの ^(b)			(30.3)	
	エアガスのシニア債を除く税引後金融費用 ^(b)			(229.0)	(229.0)
	IFRS第16号を除く経常的純利益 - エアガスのシニア債を除く税引後純金融費用 ^(b)			2,676.2	2,676.2
分母 ((a)+(b)+(c))/3	IFRS第16号を除く総資本	19,338.8	18,777.5	19,032.2	19,049.5
	純負債	12,373.3	13,175.7	10,609.3	12,052.8
	総資本 + 純負債の平均	31,712.1	31,953.2	29,641.5	31,102.3
経常的ROCE					8.6%

(a) 非経常的な税金の影響を除く。

(b) エアガスのシニア債の償還による影響は、分子の経常的純利益の計算にすでに含まれているため、税引後の純金融費用から除外されている。

（５）【今後の見通し】

当グループは、例年にない年であった2020年に、新型コロナウイルスとの闘いに全力を挙げて取り組み、顧客と患者の役に立つため全面的に稼働することとなった。

そのような環境の中で、当グループの業績は、売上の回復力、利益率の大幅な向上、純利益の増加、そして投資の意思決定において、非常に高い水準を維持することができた。この実績は、当グループのビジネスモデルの堅実性を示している。また、当グループは、将来の成長に向けた完全な立ち位置を確立し、ヘルスケア事業、エネルギー移行、そしてあらゆる分野での技術、特にデジタル技術の存在感の増大により、すでに利益を得ることができている。

2020年通期では、第4四半期に事業を再び成長させ、ほぼ横ばいで推移した。売上高の96%を占めるガス＆サービスの売上高が好調だったほか、勢いを維持したグローバル市場＆テクノロジーも堅調だった。比較可能ベースでは、事業はヘルスケア事業とエレクトロニクス事業の力強い売上の伸びに支えられた。地域的には、欧州がヘルスケア事業の需要に牽引され好調だったことに加え、発展途上国経済、特に中国、東欧・中南米諸国の業績が堅調に推移したことにより、極めて多様な状況となった。

当グループの営業利益率改善計画は、2020年の状況に関する例外的なコスト抑制策と相まって、エネルギーの影響を除くと+80bpという大幅な改善をもたらした。構造的な効率化は4億4100万ユーロであった。営業キャッシュ・フローは高く、負債資本倍率は大幅に低下した。当グループのバランスシートは、その強さを確認している。

当グループは、2019年時点で、「NEOS 2020」の目標である売上・効率性を達成している。また、ROCE10%以上については、新型コロナウイルス危機の影響や現下の好環境の中での積極的な投資方針を勘案し、2023

年から2024年までに達成することが維持されている。2020年は、投資決定額が32億ユーロという極めて高い水準にあり、これは将来の成長を示唆している。

世界的な景気回復計画とエネルギー転換への取組を特徴とする環境下で、当グループは依然として多くの投資機会を有しており、そのうち44%は水素エネルギーの開発を含む気候変動対策に関連するプロジェクトである。

2021年は、上半期には限定的な地域でのロックダウン、下半期には回復という状況下で、エア・リキードは営業利益率をさらに高め、経常的純利益^(a)をもたらすことができると確信している。

(a) 経常的純利益：営業利益に影響を与えない例外的で重要な項目を除く。2021年に実施される米国の税制改正の影響を除く。

4 【経営上の重要な契約等】

上記「第3 事業の状況 3.（4）投資循環及び資金調達」の記載などを参照。

5 【研究開発活動：持続的成長への貢献】

当グループのイノベーション費用は、2020年には3億300万ユーロであった。イノベーション費用は、OECDの定義、すなわち、新製品や新製品の研究開発、市場投入、マーケティング費用に相当する。

この金額は10年間で着実に増加しており、広範でバランスのとれたイノベーション・ポートフォリオを発展・維持し、事業の卓越性と持続可能な成長を強化するという当グループのコミットメントを示している。生態系との共同開発によるこれらのイノベーションは、顧客や患者のニーズや用途に応え、大きな社会的課題に貢献している。同様に、OECDの定義でいえば、4300人の従業員は、イノベーションに専念する組織、あるいは、新製品やサービスを開発・提供することによりイノベーションに貢献する組織で働いていることになる。

特許発明は、当グループの提供する製品の競争力や差別化に貢献するとともに、技術革新力を示すものである。2020年には347件の新規発明が保護された。

エア・リキードは、3,436件の発明からなるポートフォリオを保有しており、それぞれ少なくとも1件の特許によって保護されている。エア・リキードの保有特許件数は1万1,234件で、業界最大規模となっている。

- ・エネルギー転換のための1億ユーロを含む3億300万ユーロ
- ・347件の新規特許
- ・4,300人のイノベーションに貢献する社員

（1）社会の利益のための私たちの革新

当グループのイノベーションは、2020年の新型コロナウイルス危機の間に確認された顧客と患者の課題に対応しながら、有望な開発分野を代表する大きなメガトレンドに沿ったものであり、エネルギーと気候の変化、ヘルスケア事業の変化、デジタルの変化、エレクトロニクス事業、極低温、宇宙探査などのディープテックの発展である。

業績に貢献するデジタル

デジタルは、より効率的なプロセス、より優れた顧客体験及びユーザー体験、事業の卓越性を強化するためのより高い効率性を実現できることから、現在、すべての新しいサービスの一部となっており、また、すべての効率性イニシアチブの中心でもある。イノベーションは、伝統的な市場と将来の市場の両方において、新たなサービスの開発と提供を通じて収益の成長を支える。また、当グループの回復力を高める要因でもある。

エネルギーの転換

- ・エネルギー転換に専念する1億ユーロのイノベーション費用^(a)
- ・バイオメタンと水素への5億9000万ユーロの投資^(b)

(a) 当グループ及び顧客のCO2排出量を削減する技術：生産ユニットのエネルギー効率の向上、カーボンフットプリントを削減するための酸素や水素の利用、CO2の炭素回収・貯留、バイオメタンや水素エネルギーなど。

(b) バイオメタンと水素モビリティにおける2014年から2020年までの累積資本支出（革新費用を除く）。

循環経済に貢献するバイオメタン：廃棄物回収によるエネルギー供給

エア・リキードは、バイオメタンのバリューチェーン全体を通じた技術・技能を通じて、有機・農業廃棄物の発酵から発生するバイオガスを精製し、バイオメタンを得ている。バイオメタンは、国内の配管網に注入されるか、液化されて、クリーンな代替燃料として、または産業用燃料として、輸送、貯蔵、流通される。2020年には、イタリア、英国、ノルウェー、米国で新たな開発が開始され、既存の生産ユニットも立ち上がった。エア・リキードは世界中に20基のバイオメタン製造ユニットを持ち、年間生産能力は1.3TWhである。

→ 過去3年間で250,000トンのCO2を削減

一貫した産業スキームの核となる水素とCO2

ベルギーのアントワープでハイテク高分子材料の生産を手掛けてきた長年の顧客であり、世界的なリーダーでもあるCovestroの敷地で、2020年に受託した新世代の水素製造ユニット「SMR-X」は、余分な蒸気を使わずに水素を生産する。これらの独自技術は、エネルギー効率を高め、二酸化炭素排出量を低減している。影響：水素とCO2を生産するための天然ガスの総消費量が、従来のSMRと比較して約5%削減される。さらに、生産工程で発生するCO2の一部は、Covestroが回収し、自社の生産工程で原料として使用している。

→ 従来のSMRと比較してCO2排出量を5%削減

世界最大の電解装置による再生可能水素

2020年には、カナダのBécancourで、世界最大のPEM（プロトン交換膜）電解装置（容量20メガワット）を建設・稼働させた。これにより、工業規模で8.2トン/日の低炭素水素を生産することができ、北米の工業・モビリティ市場向けに稼働した。これにより、1日あたり2,000台の水素自動車に燃料を供給できるようになる。

この電解装置は、エア・リキードの工業生産拠点で初めて採用されたもので、水素製造の専門家であるカナダのHydrogenicsの技術の水電解や燃料電池によって利用している。エア・リキードは2019年、主要株主であるCummins Groupと共に同社の少数株式を取得した。当グループはすでにデンマークのHyBalanceプロジェクトでHydrogenicsの装置を使用している。

→ 自動車1万台分の年間排出量に相当する年間27,000トンのCO2を削減

→ 騒音と粒子状物質の排出がゼロ

冷熱ガスの冷却能力回収による省エネルギー

エア・リキードは、顧客の二酸化炭素排出量削減に役立てるため、ガスの冷房能力を再利用する省エネルギー機器を開発した。Eco Chillerシステムの循環的アプローチは、主にCO2、酸素、窒素などの極低温ガスを必要とする食品業界、エレクトロニクス事業、水処理、燃焼の顧客が利用しており、これらの産業プロセスのための冷熱システムにも利用されている。Eco Chillerは、ガスの冷却能力を回収して温水の流れを冷却するため、エネルギーを消費する冷却システムを追加設置する必要がない。

→ Eco Chillerによる窒素供給で年間125,000kW/hを削減

低炭素鋼を製造する水素

鉄鋼製造のための最初の水素注入試験は、ドイツのDuisburgにあるthyssenkrupp Steelの高炉で2020年に成功した。初めて、鉄鋼生産のための高炉で使用する微粉炭の一部を水素に置き換えた。thyssenkruppのすべての高炉に導入されたこの革新的なプロセスにより、生産工程で発生するCO₂を20%削減することが可能となる。

→ 目標：生産工程でのCO₂排出量を - 20%にする

再生可能エネルギーの断続性に適応した酸素の生産

オランダのMoerdijk港にある当グループの将来の大規模空気分離ユニット（酸素量2,000トン/日）には、電力網の安定化に役立つエネルギー貯蔵システムが含まれ、再生可能エネルギーの使用量を増やすことができる。2022年には、この強力なASUに独自開発のAlive™ソリューションが組み込まれる。これにより、最初は25MWh、次いで40MWh（4,000世帯の一日の消費量に相当）を蓄積/解放できるようになる。顧客のための生産の継続性を確保しつつ、この柔軟なシステムが再生可能エネルギーの断続性に適応することで、送電網での風力・太陽光発電量の増加が可能となる。

→ 目標：再生可能エネルギーによる電力消費10%削減

高純度低炭素酸素・水素の同時生産

長期的に半導体市場のリーダーを支援するために、台湾のTainanとHsinchuのサイエンスパークに2億ユーロ近くを投資し、数々の画期的なイノベーションを実現する。エア・リキードは、2021年から超高純度水素・酸素を製造するために、世界最大級の大型アルカリ電解装置を集積し、5000Nm³/hの水を超高純度水素に変換する。また、生産拠点は、水電解から水素・酸素を回収する初めての事業所となる。水素は低炭素であることが保証されており、電解装置は部分的には再生可能エネルギーによって動かされる。超高純度窒素、酸素、水素は、ITインフラや5Gのデジタル接続の高速化と信頼性向上を目的とした世界最先端の論理集積回路の一部の開発を支援するために不可欠である。

→ 2万トン/年のCO₂削減を目指す

工業港からのCO₂回収と北海での保管

エア・リキードはアントワープ港とロッテルダム港のCO₂回収・貯留プロジェクトのステークホルダーである。Equinor、Shell、Totalとの共同プロジェクトでは、ノルウェーの大陸プレート上にCO₂の海洋貯留を開発し、多くのヨーロッパ諸国の産業界からCO₂を受け入れることができる世界で初めての貯留地となりうる。欧州の補助金による支援を受け、7つの主要企業（エア・リキード、BASF、Borealis、ExxonMobil、INEOS、Fluxys、Port of Antwerp and Total）で構成されるAntwerp@Cプロジェクトは、アントワープ港からのCO₂排出量を半減させるために、越境輸送インフラに関する技術的・経済的研究を行うことを目的としている。すなわち、オランダのアントワープ港に液状のCO₂輸出ターミナルとCO₂パイプラインを作ること为目标としており、特にエア・リキードは、海上での船舶から天然貯水池へのCO₂輸送、あるいはガス形式でのパイプライン輸送を検討するために、日量4,000トンのCO₂液化装置を生産し、液化に取り組んでいる。

→ 2030年までにアントワープ港からのCO₂排出量を半減させる(900万トン以上のGHG削減)

欧州初の長距離トラック用高圧水素ステーション

エア・リキードは、欧州初の長距離水素トラックに燃料を供給するため、欧州初の高圧低炭素水素ステーションの開発を進めている。この大容量水素ステーション（1トン/日、700気圧）は、フランスのFos-sur-Merにエア・リキードが所有する施設内に設置される予定である。これにより、長距離トラックに低炭素水素を1日最大20回補給し、800kmの走行が可能になる。このステーションは、工業会社、運送業者、Carrefour、Coca-Cola European Partners、Monoprixなどの大規模小売業者が参加するHyAMMEDプロジェクトの枠組みの中で建設され、物資の輸送におけるクリーンで持続可能なソリューションへの移行を促進する。このステーションは2022年初めに開設される予定である。

→ 目標：年間1,500トン以上のCO₂排出量削減（トラック輸送200万キロ以上相当）

農薬を減らす水素を濃縮した水

中国の南京農業大学のSheng教授とのパートナーシップを継続し、研究開発チームは野菜の温室での農薬使用を減らすため、水素を豊富に含んだ水をもとにした新しい提案に取り組んでいる。イノベーション・キャンパスの上海チームは、イチゴやトマトの収穫量と品質に実際に影響を与えている。イノベーション・キャンパスのデラウェアチームは、米国のHutson農業スクールと共に、切花の処理と保存に水素を利用することの妥当性を探求している。水素に富んだ水は、花の種類にもよるが、花の寿命を10～40%延ばすであろう。

→ 目標：農業への農薬投入を減らす

ヘルス

革新的な医療用酸素シリンダー

エア・リキードは、人間工学的なイノベーションをヘルスケア事業の職員にもたらす新しい医療用酸素シリンダーを発表した。よりコンパクトであるため、このシリンダーはより直感的に使用することができ、エア・リキードの新しい移動式酸素療法の中心的存在となる。「OYAN™」は、ドイツとフランスのヘルスケア事業施設や患者移送を目的とした消防救助局で試験的に導入された。

→ 3,000個のシリンダーの製造

遠隔医療におけるエア・リキードの提案：「Chronic Care Connect」

2020年、エア・リキードは、ETAPES実験プログラムの一環として、心不全患者を対象とした遠隔医療サービス「Chronic Care Connect Cardiac（クリニックケアコネクトカード）」の導入を継続した。これは、予測アルゴリズムで処理された臨床遠隔医療データを使用する医療意思決定支援ソフトウェア・プラットフォームと、発生したアラートの妥当性を看護師がチェックする監視センターを組み合わせたものである。Chronic Care Connectの目的は、入院後のケアを最適化することにより、患者のケアの質を向上させ、予定外の再入院とそれに伴う費用を削減することである。

→ 初回入院のリスクが21%低下^(a)

(a) 2020年に発行されたOSICAT（Optimisation de la Surveillance ambulatoire des Insuffisants Cardiaques par Télécardiologie）臨床試験で、フランスの心臓病患者990人を対象に、初回入院のリスクについて調査した。主要評価項目には到達しなかったものの、心不全による初回入院の発生リスクが21%減少するという結果が得られた。

よりパーソナライズされたサービスを提供するデジタルヘルスケア事業プラットフォーム

エア・リキードは、保健医療の変革を担う主体となることを目指し、より医療価値の高い、よりパーソナライズされたサービスを提供できるデジタル・プラットフォームの構築に取り組んでいる。最終的には、医療に携わるすべての人々が、より良いつながりを持ち、手術を最適化し、患者と処方者の満足度を最大化し、データに基づく新しいソリューションを通じて患者の治療を容易にし、より密接にパーソナライズすることを可能にする。このソリューションは、CEマーケティングの対象となり、個人データと健康に適用される規制に準拠する。

→ 目標：30カ国で在宅患者の100%が新しいデジタル・プラットフォームを利用する

ワクチン効率を高めるアジュバント

「Sepivac SWE™」は、季節性インフルエンザや新型インフルエンザと闘う革新的なワクチンの製造に参入することを目的として、Seppicが量産化したアジュバントで、現在、新型コロナウイルスワクチンの前臨床・治験計画に組み込むために科学界に提供されている。WHOの非営利団体であるワクチン製剤研究所（VFI）と提携して開発されたSepivac SWE™は、免疫反応を刺激・誘導することによりワクチンの効率を高める、実証済みの技術である水中油型の・マイクロエマルジョンの形で提示されている。この新しいアジュバントは、新型コロナウイルスとの闘いの中で広く使用できるようにするために、ライセンス契約なしでオープンアクセス方式で研究所に販売されている。Sepivacは、2020年4月から前臨床研究プログラムに、7月からヒト臨床試験に向けて生産を行っている。特に、2021年初頭に開始された、新型コロナウイルスのバイオ

ファーマワクチンに関するカナダのVIDO(Vaccine and Infectious Disease Organization)-COVAC-2の臨床試験に組み込まれている。

→ 目標：インフルエンザと闘うための革新的なワクチンの製造

デジタル

遠隔地センターの中心にあるデータ

エア・リキードは、世界中に7つの遠隔地の運用センターを持ち、酸素、窒素、水素プラントの信頼性向上とエネルギー使用量の最適化のためのデータ解析に依存した世界的なSmart & Innovative Operations (SIO)プログラムを続けている。このプログラムは、プラントがエネルギー効率の点で最適なレベルで運転されていることをリアルタイムで監視することにより、生産設備の最適な運転を保証する。また、エネルギー消費のもう1つの鍵となる要素である、それらの信頼性を最大化するためにも使用される。212の生産拠点到適用された予測メンテナンスツールにより、7,500ものモデルを展開し、約600の予防処置を特定することができ、顧客の工業生産への影響を回避している。SIOは当グループの効率化プログラムに大きく貢献している。

→ 585のメンテナンス・ニーズの早期発見

2020年、エア・リキードは、端から端まで流動性の高いサプライチェーンを最適化するための統合バルク・オペレーション(IBO)プログラムを開始した。製造現場から、顧客の現場にあるタンク、及びトラックを含むタンクまで、サプライチェーン内の資産をデジタル接続することで、解析のためのデータを収集することができた。デジタルは、カスタマーエクスペリエンスの向上と、サプライチェーンの運用実績と二酸化炭素排出量の向上に貢献する。

→ 目標：2025年までに走行距離を - 10% km

注文準備の自動化

フランスのFeyzinやNantesのように、注文準備ラインの自動化された設備、空きシリンダーの仕分けと充填のための設備を含む充填センターチェーンの段階的な自動化は、業務の合理化と最適化を可能にする。従業員にとっては、重鋼シリンダーを扱うことの労力を減らすことになる。注文ごとに、ロボットは考えられる約7000通りのシリンダーの組み合わせを学習しなければならなかったが、平均2分で注文を準備することができた。

目的：受注から配送まで、カスタマーエクスペリエンスを簡素化し、業務効率化に貢献する。

→ 各顧客の注文書作成の時間は2分

myGAS加盟店サイトのおかげで顧客満足度が向上

2017年に開始され、ヨーロッパ13カ国で展開されたオンライン注文サイトmyGASは、エア・リキードの事業法人顧客が自社のガスシリンダーを注文し、購入状況を確認し、販売業者を探し出し、取引全体を電子化して行うことを可能にする。この新しいデジタルツールの展開により、顧客はオンラインでエア・リキードとのやりとりを管理することができる。このサイトを利用したヨーロッパ顧客のIM顧客満足度(Net Promoter Score-NPS、顧客満足度指標)は、ヨーロッパの他の顧客より11%高い。さらに、このマーチャントサイトは、取引の効率性を生み出す。

→ +11%の顧客満足度

新型コロナウイルス：ニーズを先取りする人工知能

2020年に、デジタル&IT及び研究開発チームは、新型コロナウイルス流行の進行に関するオープンデータから、病院の酸素需要を予測するために、人工知能(AI)を利用したモデルを開発し、検証した。このモデルは、米国とブラジルで最初に使用され、その後、オペレーション部門が病院の酸素需要を予測し、欧州(フランス、イタリア、スペイン)の充填センターをよりよく管理するために使用されたが、同時に、濃縮器の

利用可能性と病院から戻ってくる患者の需要を予測するための在宅医療事業活動を支援した。特に提案された解決策は、2020年4月には通常の2倍、2020年11月には通常の2.5倍の需要が発生した際に、医療酸素の供給を予測することができた。

→ 目標：AIを統合し、オファターの信頼性を強化し、重要な状況を予測する

テック&ディープテック

環境負荷の少ないエレクトロニクス事業チップ

チップの生産には800以上のステップが必要で、約300種類のガスと材料が必要である。enScribe™は、エア・リキードが開発した高度なエッチング材料群で、環境負荷を低減しながら複雑なチップの製造を可能にする。新世代の3Dメモリの生産用に開発されたこれらの革新的な材料は、チップの深い構造をエッチングすることができる。また、化学構造上、大気中での寿命が短く、エッチングの環境負荷を低減する。1つのenScribe™材料が市場に導入され、追加材料が現在開発中であり、パートナーサイトで試験段階にあるものがある。これらの先端材料の利用により、2020年には14万トンのCO2排出量が減少し、2025年には24万トンに達すると予測されている

→ 2020年に140,000トンのCO2排出削減量を削減

海上でのGHGを削減する冷熱技術ソリューション

海上輸送を利用すると、液化天然ガス(LNG)は蒸発し、CO2を排出する傾向がある。当グループが開発した冷凍・液化技術ソリューションは、蒸発した天然ガスを再液化し、温室効果ガス(GHG)排出量を大幅に削減することができるため、海運事業者がより効率的かつ環境負荷の少ない輸送を行うことができる。このソリューションは商業的な成功であり、過去3年間に、約60台のターボ・ブレイトン極低温装置がエア・リキードによって販売された。

→ 年間290,000トンのCO2換算排出量の削減

エレクトロニクス事業メーカーの事業所で生産される超高純度ガス

エレクトロニクス事業メーカーでは、超高純度ガス（特に窒素）の総合的な供給信頼性が要求されている。エア・リキードは、競争力のあるランニングコストに最大限の安全性、信頼性、柔軟性を備えた種々のガスの大型オンサイト生産ユニット(TCN)を開発した。顧客の敷地内で直接様々なガスを生成し、純度99.99999% (10億分の1以下の不純物)を保証する。過去2年間に、アジア、特に中国で9基のTCNが稼働した。エレクトロニクス事業産業をリードする企業向けにキャリアガス、圧縮空気、窒素を製造している。

→ 新たに稼働した9つのオンサイト生産ユニットが稼働

科学技術の限界に挑戦

ヘリウム3（現存する中で最も融点の低い液体）とヘリウム4を用いた希薄化による冷凍を専門とするCryoconceptの資本を80%獲得したことにより、エア・リキードは、絶対零度、すなわち-273.14に近い10ミリケルビン以下の温度に到達する技術を得た。このように、当グループでは、無限に小さいものを探索するための顕微鏡やダークマターの検出技術などの基礎物理研究や、量子コンピューティングに関する現在の研究プロジェクトに取り組んでいる。さらに、グローバル市場&テクノロジーチームは、この希少ガスを将来の顧客に供給するための大きな技術的進歩を構成する、非常に低い廃棄率のヘリウム3をシリンダーで移送する資格を得た。

→ 絶対零度へ

（2）イノベーション・エコシステムによる革新

科学技術の進歩と利用のデジタル化に関連する大きな変化に特徴づけられる社会・社会環境において、エア・リキードのイノベーション戦略はオープン・エコシステムの一部となっている。エア・リキードは、欧

州（パリ、フランクフルト）、米国（デラウェア）、アジア（東京、上海）のイノベーション・キャンパスに依拠して、当グループが長年にわたって主要な役割を果たしてきたイノベーション・エコシステムを結束させている。これらのイノベーション・キャンパスは、顧客、サプライヤー、スタートアップ、パートナーだけでなく、社内のチームや専門家を集め、革新的なソリューションを共同開発するものである。

- ・世界中に5つのイノベーション・キャンパス
- ・学界、産業界のパートナー、新興企業との300のパートナーシップ

外から見れば、エア・リキードのイノベーションチームは、パートナーシップを確立するためのイノベーション・エコシステムの中心に位置することで恩恵を受けている。

R&DとSystemX：人工知能と産業4.0.

予測メンテナンスに関するSystemX技術研究所との提携により、人工知能、統計手法、人間の専門知識を組み合わせることで、当グループの資産の予測的かつ規範的なメンテナンスを継続的に改善し、最適化することが可能となる。米国では、デラウェア大学、Carnegie-Mellon大学、ペンシルベニア大学のWhartonビジネススクールとの間で、データサイエンス及びAIの分野で協働している。

当グループのベンチャーキャピタル投資家であるALIADが加速させた30の新興企業

2020年、ALIADは、中国におけるエネルギープラットフォーム、エネルギー貯蔵、知的ネットワーク、水素エネルギー、脱炭素輸送システム、再生可能エネルギー及び低炭素ソリューションの開発に焦点を当てている、中国のエネルギー転換に特化したベンチャーファンドであるCathay Smart Energy Fundに投資した。これらの有望技術は、当グループのノウハウや経験と相まって、エア・リキードの気候変動対策の目標に沿った革新的な、カーボンニュートラルなソリューションの出現を可能にする。

イノベーションに貢献した従業員を毎年300名ずつ表彰

エア・リキードは毎年、イノベーションに貢献した従業員、すなわちテクニカルエキスパート（テクニカルコミュニティ・リーダー）、イノベーター（顧客への漸進的または画期的な提案を実行する従業員）、及び発明者（商品化された特許発明に対して報奨を受ける従業員）に報奨を与えている。2020年には、従業員のイノベーションへの貢献とグループ内でのイノベーションの再現を認めることを目的とした「Be Innovation」の年次イベントで、300名以上の従業員が表彰された。

2011年	252
2012年	257
2013年	265
2014年	278
2015年	282
2016年	288
2017年	292
2018年	300
2019年	317
2020年	303

イノベーション費用（百万ユーロ）

2020年のイノベーション費用は、Schülkeの売却に関連する波及効果と、度重なるロックダウンにより、2019年より若干低くなった。

第4【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

当グループは、化学、金属、石油などの大規模産業分野、半導体などのハイテク産業を含むエレクトロニクス分野、病院、在宅医療、公衆衛生などのヘルスケア分野などあらゆる産業ガス、及びその関連産業分野における製品を製造、供給している。当グループの設備は、クライアントに最も近い場所における製造、供給を目指しているため、オンサイトガス製造供給システムを多く採用している。それ以外にパイプライン、ガス供給機器の製造工場、研究施設、営業施設などが主な設備である。

セグメントごとの設備の状況については、「第2 企業の概況 3 事業の内容」の記載を参照されたい。

2020年12月31日現在における既存設備の帳簿価額は、「第6 経理の状況 1 財務書類 (1) 連結財務書類」の注記11（その他の無形資産）及び注記12（有形固定資産）のとおりである。

2【主要な設備の状況】

以下は、当グループの主要設備のリストであり、当社の事業活動をもっとも代表するものである。下記は、全世界で合計643の当社の生産設備をカバーしている。

（1）大型空気分離装置 394ユニット

大型空気分離装置は酸素、窒素、アルゴン等を製造し、一部のサイトではクリプトンやキセノンなどの希ガスも製造する。これらの装置は、燃焼プロセスを使用しない「煙突のない」工場である。二酸化炭素、硫黄酸化物（SOx）、窒素酸化物（NOx）を排出しないため、とりわけ環境に優しいものといえる。これらの装置は、電気をほぼ排他的に使用しており、全世界において常時約3,600MWを使用している。エネルギー供給会社から購入し、空気分離装置で消費される電力が、間接的な排出源となる。これらのユニットの冷却システムには、予備の水を必要とする。

（2）水素・一酸化炭素製造装置 48ユニット

大型の水素・一酸化炭素製造装置は顧客の要望に応じて蒸気も製造している。原料は主に天然ガス及び水素を生成する反応に必要な量の水である。一酸化炭素は、プラスチックを製造するための化学工業に不可欠な原料である。炭化水素を脱硫して硫黄分の少ない燃料を作るとは、水素の主な用途の一つである。これらのユニットは、CO2と窒素酸化物（NOx）を排出するが、硫黄酸化物（SOx）はほとんど排出しない。また、これらの装置は電力を消費し、冷却回路には予備の水を必要とする。

（3）コジェネレーション装置 19ユニット

コジェネレーション装置は蒸気と電力を同時に製造する。これらの装置は、天然ガスと水を使用し、ほとんどが蒸気に変換されて顧客に供給される。蒸気は顧客の施設で凝縮され、コジェネレーション装置で再利用される。ほとんどの場合、生成された電気は地域の配電網に供給され、国によっては当グループの他の装置の電力として利用されることもある。天然ガスを燃焼させると二酸化炭素が発生し、窒素酸化物（NOx）の排出量は少ないが、硫黄酸化物（SOx）の排出量はほとんどない。

（4）アセチレン製造装置 57ユニット

アセチレン製造装置は、主に金属の溶接や切断に使用されるガスであるアセチレンを生産する。このうち50台は、水を使って固体（炭化カルシウム）を分解してガスを製造している。また、2台は別の企業から供給されたガスをシリンダーに充填しています。この過程で製造される酸化カルシウム（石灰）は、90%以上が産業や農業の用途で再利用されている。

（5）亜酸化窒素製造装置 11ユニット

亜酸化窒素は主にヘルスケア部門で麻酔用ガスとして、また、食品産業で甘味料として使用されている。亜酸化窒素は硝酸アンモニウムから固体の形で又は水性溶液として製造される。

（６）二酸化炭素液化精製装置 79ユニット

二酸化炭素液化精製装置は二酸化炭素を液化し、精製する。二酸化炭素には多くの産業上の用途があるが、特に食品産業において食品の急速冷凍や炭酸飲料の製造に用いられる。二酸化炭素は、他の製造業者によって運営される化学工場の最も頻繁に生じる副産物であり、場合によっては、地下に自然に存在している。他の場合として、二酸化炭素は当グループの水素・一酸化炭素ユニットからも生じる。これは、当社のユニットにおいて、電気と冷却水を消費して精製・液化される。二酸化炭素は、このように大気に直接排出される代わりに、他の産業的な用途において再利用されるのである。

（７）衛生製品及び特殊材料製造工場 9ユニット

これらの製造工場は、フランス、ドイツ及び中国国内に所在し、当社の子会社であるSchülke（衛生産業）及びSeppic（特殊材料活動）に属している。当社の専門家は病院と密接に連携し、当グループが開発した製品を用いて、院内感染や汚染のリスクを軽減している。これらのユニットは、天然ガス、電気及び水を使用する。天然ガスの燃焼により、少量の二酸化炭素が生じる。

（８）エンジニアリング&建設工場 6ユニット

エンジニアリング&建設事業のための工場は、フランス、中国、アラブ首長国連邦の5サイトで所在している。これらは主に空気分離装置と極低温貯蔵庫の建設に使用されている。

（９）バイオガス製造装置 19ユニット

これらの装置は、廃棄物を処理することで、再生可能エネルギーであるバイオガスを精製する。バイオガスは、バイオマス（家庭ごみ、産業・農業廃棄物、下水汚泥など）のメタン化の工程で精製される。当社は、エネルギーの移行という環境下における当該処理の可能性を認識しており、バイオガスの有効利用に貢献し、農業従事者、廃棄物処理業者及び農産業のニーズにこたえるグローバルなソリューションを手掛けている。

3【設備の新設、除却等の計画】

上記「第3 事業の状況 1.（2）NEOSプログラム及びその中期目標」「第3 事業の状況 3.（4）投資循環及び資金調達」における投資に関する記載を参照。

第5【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

（1）【株式の総数等】

【株式の総数】

2020年12月31日現在

授權株数	発行済株式数	未発行株式数
(1)	473,660,724株 (2)	(1)

(1)2021年5月4日付け株主総会にて、取締役会は、以後26ヶ月間で470百万ユーロまで、資本金を増加する権限を付与されている。

(2)資本金は2,605,133,982ユーロであり、額面金額は1株あたり5.5ユーロとなっている。

【発行済株式】

2020年12月31日現在

発行済株式	記名・無記名の別及び額面・無額面の別。券面額。	種類	発行数	上場証券取引所名又は登録証券業協会名
	額面5.5ユーロ	普通株式	473,660,724	ユーロネクスト（パリ）証券取引所

（2）【発行済株式総数及び資本金の推移】

2020年12月31日現在

年月日	発行済株式総数		資本金		摘要
	増減数（株）	残高（株）	増減数	残高	
			単位：ユーロ	単位：ユーロ	
2016.2.15	327,988	344,222,603	1,803,934	1,893,224,317	ストック・オプション行使
2016.5.10	999,143	345,221,746	5,495,287	1,898,719,603	従業員向け増資
2016.7.29	354,628	345,576,374	1,950,454	1,900,670,057	ストック・オプション行使
2016.9.12	41,303	345,617,677	227,167	1,900,897,224	ストック・オプション行使
2016.10.11	43,202,209	388,819,886	237,612,150	2,138,509,373	増資
2017.2.14	78,644	388,898,530	432,542	2,138,941,915	ストック・オプション行使
2017.5.3	(1,100,000)	387,798,530	(6,050,000)	2,132,891,915	自己株式の消却
2017.9.26	439,965	388,238,495	2,419,808	2,135,311,723	ストック・オプション行使
2017.9.26	38,823,849	427,062,344	213,531,170	2,348,842,892	無償交付（10株につき1株）
2017.9.26	990,504	428,052,848	5,447,772	2,354,290,664	無償交付（100株につき1株）

2018.2.14	390,657	428,443,505	2,148,614	2,356,439,278	ストック・オプション行使
2018.5.16	(654,000)	427,789,505	(3,597,000)	2,352,842,278	自己株式の消却
2018.7.27	481,736	428,271,241	2,649,548	2,355,491,826	ストック・オプション行使
2018.12.7	1,049,529	429,320,770	5,772,410	2,361,264,235	従業員向け増資
2019.5.7	(953,000)	428,485,847	(5,241,500)	2,356,672,159	自己株式の消却
2019.10.1	414,963	428,900,810	2,282,297	2,358,954,455	ストック・オプション行使
2019.10.1	42,890,081	471,790,891	235,895,446	2,594,849,901	無償交付（10株につき1株）
2019.10.1	1,227,640	473,018,531	6,752,020	2,601,601,921	無償交付（100株につき1株）
2020.2.10	115,253	473,133,784	633,892	2,602,235,812	ストック・オプション行使
2020.11.20	455,663	473,589,447	2,506,147	2,604,741,959	ストック・オプション行使

（注）2020年10月1日から同年12月31日までに、71,277個のストック・オプションが行使され、その結果、2020年12月31日時点において、発行済株式総数は473,550,724株となり、資本金は2,605,133,982ユーロになった。

（３）【所有者別状況】

2020年12月31日現在

	比率
個人投資家	33%
フランスの機関投資家	16%
フランス以外の機関投資家	51%
当社（自社株）	> 0%
合計	100%

（４）【大株主の状況】

2020年12月31日現在、BlackRockが5.02%の株式を保有している。

（2020年12月31日現在）

氏名又は名称	住所	所有株式数 （千株）	発行済株式総数に対する所有株式数の割合（％）
BlackRock	55 East 52nd Street, New York, 10055, United States	-	5.02%
計		-	5.02%

２ 【配当政策】

当グループの配当政策は、収益の恒常的な成長に基づいており、それが恒常的な配当の増加をもたらす。近年の配当性向については、「第２ 企業の概況 １ 主要な経営指標等の推移」を参照。

年度	支払日	通常配当 注(1) ロイヤルティ配当 注(2)	株式総数	配当額（ユーロ）
----	-----	----------------------------	------	----------

2015	2016.5.25	2.60 0.26	344,337,019 97,352,920	895,276,249 25,311,759
2016	2017.5.17	2.60 0.26	386,747,297 100,099,466	1,005,542,972 26,025,861
2017	2018.5.30	2.65 0.26	426,786,117 113,814,089	1,130,983,210 29,591,663
2018	2019.5.22	2.65 0.26	429,423,434 128,524,663	1,137,972,100 33,416,412
2019	2020.5.13	2.70 0.27	473,105,514 134,154,877	1,277,384,888 36,221,817
2020 注(3)	2021.5.19	2.75 0.27	473,660,724 131,753,261	1,203,566,991 35,573,380

注(1) 全ての株主に配当される通常の配当。

注(2) 2年間で中断することなく、株主の地位を継続した場合にのみ支払われる配当。

注(3) 2021年5月4日の株主総会決議に基づく。

3 【コーポレート・ガバナンスの状況】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

2020年12月31日現在、当社取締役会は、13名で構成されている。そのうち11名は、株主総会決議により選任された取締役であり、6名の外国人取締役（ドイツ、米国、英国、シンガポール）、6名の女性取締役（55%を占める。）、そして2名は従業員代表の取締役である。取締役の任期は4年である。当社取締役会は、取締役の任期満了が交互に到来することを企図している。2021年5月、株主総会の終結時において、2人の取締役の任期が満了し、提案し承認された決議にしたがって、取締役会は15名で構成されることとなった。そのうち、13名は総会により選任された取締役であり、7名の外国人取締役、6名の女性取締役（46%）である。2名は、従業員を代表する取締役である。

【コーポレート・ガバナンス・コード】

当社取締役会は、当グループの従前のプラクティスを継続し、AFEP/MEDEF（フランス民間企業経営団体）の上場会社のコーポレート・ガバナンス・コードを、当社が自主的に参照するコードとする旨を確認した。更新されたコードの最新版は、

http://afep.com/wp-content/uploads/2020/01/Afep_Medef-Code-revision-2020-EN-pdf のウェブサイトから閲覧できる。

指名・統治委員会及び報酬委員会は、2020年1月に改正されたAFEP/MEDEFコードに関して、当社における現在の慣行を検討した。フランス商法第L.22-10-10条4に従い、現在適用されていないAFEP/MEDEFコードの規定及びその理由を本報告書に記載する。その概要は、下記 に表形式で表示される。

コーポレート・ガバナンス、そして上場企業の執行役員の報酬に関するAMF報告書を、2020年11月のHaut Comité de Gouvernement d'Entreprise（フランスコーポレート・ガバナンス高等委員会）の報告書と共に検討した。

取締役の職業倫理、取締役会に適用される多様性方針、並びに取締役会及び各委員会の構成、役割、運営方法に関する規定は、社内規程にて取り決められている。特に、2020年1月に改正されたAFEP/MEDEFコードの新たな勧告、フランスのPACTE法で要求されている変更、2020年5月5日の株主総会で決定された定款の変更、グループの慣行に沿った更新を含んだこれら最新の社内規程は、2020年5月5日開催の取締役会において承認され、当社のウェブサイトにおいて全文が掲載されている。

【取締役会の構成】

取締役会は13名で構成されており、当社が直面する課題にふさわしいプロフィール、経験及びスキルの補完の多様性を反映している。取締役会は、上記の多様性方針の遵守が議論の質の向上に資するものと考えている。

取締役会メンバーに適用される多様性方針は、厳格には記載していないものの、当社の社内規程に規定されているガイドラインに付随し、適切なコーポレート・ガバナンス・プラクティスに関する推奨原則に準拠しようとするものである。それは、取締役の構成、特に、株主総会によって任命される取締役の人数（原則は10人から12人）、（前任も含め）業務執行取締役と社外取締役のバランス、任期（4年。任期満了は交互制とし、12年以上在任する取締役の人数は全体の3分の1までとする。）、年齢、独立取締役と認められる人数の割合を指示している。

取締役会は、株主総会に取締役の新任又は更新について提案するために、指名・統治委員会の検討に依拠する。指名・統治委員会は、取締役会で表明されたニーズや進展を評価し、上記の原則や多様性方針を考慮して、外部コンサルタントと連携しながら、新規メンバーの探索を行っている。外部コンサルタントから提出された候補者リストに基づき、指名・統治委員会が最初の選定を行う。この最初の選考が行われると、コンサルタントは、委員会によって事前に選出された候補者との面談を行う。面談後、コンサルタントは、採用プロセスに参加する当委員会及び会長兼最高経営責任者による審査の対象となる候補リストを作成する。候補者との面談は、委員及び会長兼最高経営責任者との間で行われる。最後に、委員会は、1名または複数名の候補者を指名するための勧告を取締役に提出する。2020年、委員会は、現取締役会のメンバーのプロフィールを補完するために、北米での経歴と特にデジタルとイノベーションの分野において、具体的な経験とスキルを有する候補者の探索を継続した。取締役会に対しても報告が行われた上記活動は、取締役会における人材の多様性と、経験、専門知識、文化の補完性を継続的に改善する政策の一部を形成している。

これにより、指名・統治委員会の勧告に基づき、取締役会は2021年5月4日の株主総会において、ピエール・ブレバー、アイマン・エザット及びベルトラン・デュマジーの3名の新たな取締役の選任を提案することを決定した。

AFEP/MEDEFコードに従って、社内規程は、非業務執行取締役のフランスまたは外国の上場会社内での任期を最大4年、業務執行取締役の任期を2年と定めている。さらに、非業務執行取締役に対しては、他社の取締役委員会への参加を含め、他社の在任期間に関する情報を提供する義務がある。これに関連して、取締役会は、ブライアン・ギルヴァリーがIneos Energy（会社設立中）の会長執行役員に任命されたことの通知を受けた。また、当社の業務執行取締役について、上場会社における新規就任を受諾する前に、当社の取締役会の意見を求める義務（取締役会は、指名・統治委員会の勧告に従って決定を行う。）が規定されている。

【取締役の独立性】

AFEP/MEDEFのコーポレート・ガバナンス・コードに規定される独立性の定義に基づき、当社内部規程は、取締役の独立性に関する査定基準を定める。

その内容は、「取締役会のメンバーは、自由な判断を行うのに支障を生じさせうる、当社、当グループ又はその経営陣とのいかなる種類の関係をも有していない場合に、独立性がある。」というものである。

この精神の下、取締役会のメンバーを独立性があると分類するために、取締役会に対する指針を示す以下のような基準が定められている。

- 取締役は、過去に当社の従業員や業務執行取締役になったことはなく、現在もなっていないこと。

- 会長、CEO、当社の経営役員会（取締役会会長、CEO、上級執行役員副社長がディレクターを務めるもの）の議長又は構成員、又は監督役員会の監督役員として任命されていないこと。
- 取締役が、当グループとの事業上の関係を有しないこと。事業上の関係とは、当該取締役が経営陣のメンバーである会社の事業活動の重要な部分を占めること、又は当社の事業活動の重要な部分を占めることを意味する。
- CEO又は上級執行役員副社長との間に、近い家族関係を有しないこと。
- 過去5年間に、当社の監査人ではないこと。
- 12年間以上、当社の取締役会（又は監督役員会）のメンバーではないこと。

株主総会において任命された取締役の独立性に関する評価は、取締役会により年に1回行われる。取締役会は、指名・統治委員会の検討に依拠して、各取締役の独立性を評価するために取締役会の内部規則及びAFEP/MEDEFコードに含まれる各基準を見直す。

取引関係に関する基準については、取締役会は、当グループの会社と株主総会で選任された当社の取締役（又は取締役候補）が任期中又は執行者の立場を兼務するグループの会社との間で前年度に実施した売買の状況をまとめた図表を参考にしている。これらの数値は、各グループの総仕入・総販売額と照らし合わせて重要度を測定している。取締役会は、上記の定量的基準に加え、当該他のグループの取締役の任期中又は執行者の立場の各取締役の状況を定性的に検討している。

2020年度において、この図表は、当グループによる、いずれかの関連グループへの売上、または、そのようないずれかの関連グループからの購入額が、当グループまたはいずれかの関連グループの総売上または総購入額の0.4%を超えないことを示している。

また、定性的な観点からは、当社も関連グループも、多様な活動を行う大規模な国際グループであることから、経済的な依存関係や排他性の関係がないことが確認された。当グループの高度に分散した組織、その規模、事業の多様性、すなわち、その大部分に極端に地域性があり、かつ広い地域に存在していることに照らして、関係する取締役は、当グループ内で、関係拠点、拠点群（国家や事業体ごとのグループ）の経営者及び国家によってのみ行われる取引関係に関与しないと評価された。

各個人の状況を検討した結果、取締役会は、いずれの取締役も、問題となる業務に至る契約交渉において、直接的にも間接的にも意思決定権を行使する必要はないと結論付けた。そうでなければ、取締役は、取締役会に利益相反を申告しなければならない。その後、この問題は、社内規程に定める倫理規程に従い対処される。

また、取締役会は、内部規則の各基準に照らして、各取締役の状況を検討した。使用されている基準は、主にAFEP/MEDEFコーポレート・ガバナンス・コードによって導かれている。しかしながら、取締役会は、当社の元従業員又は元役員が5年以上前に退任したとしても、独立性があるとはみなされないと引き続き考えている。

かかる検討を行った結果、取締役会は2020年度末日現在、株主総会により選任された下記の取締役について独立性があることを確認した。それは、ジャン・ポール・アゴン、ジェヌビエーブ・ベルガー、ブライアン・ギルヴァリー、シアン・ヘルベルト・ジョーンズ、ザビエル・ヒラード、シン・レン・ロウ、アネット・ウインクラー、アネット・ブロンダーそしてキム・アン・ミンクである（すなわち、独立取締役は82%である）。AFEP/MEDEFコードの規定に従い、従業員を代表する取締役のフィリップ・ドゥブルリーは、この比率を計算する際に考慮されなかった。

決議案の承認を条件に、2021年5月4日の合同株主総会後の取締役会の新しい構成を考慮すると、取締役会における独立取締役の割合は92%となる。取締役会は、2021年5月4日の株主総会に提案されたピエール・ブレバー、アイマン・エザット、ベルトラン・デュマジーの3名の新たな取締役の選任に鑑み、取締役会の内部規則及びAFEP-MEDEFコードの基準に関し、各候補者の個別の状況を調査した。この評価に基づき、取締役会は、ピエール・ブレバー、アイマン・エザット及びベルトラン・デュマジーは独立していると述べた。

【取締役の職業倫理・取締役の権利義務】

社内規程は、取締役に課される主要な義務を規定する。

取締役は、全株主を代表するものであり、いかなる状況においても当社の最善の利益を考えて行動しなければならない。

取締役は、定款、様々な法令上の義務や社内規程、特に当社株式に関する不正取引防止や取引報告義務に関する内部規程を遵守する義務を負う。取締役は、守秘義務を負う。監査委員会の委員は、特に、法令の定めるところにより、監査人の職務に関する情報について、秘密保持義務を負う。取締役は、当社取締役会、委員である各委員会の全てに出席するよう努力し、株主総会に出席しなければならない。

AFEP/MEDEFコードにより必要とされる、取締役会のメンバー個人の出席の水準は以下のとおりである。

	取締役会	監査・会計委員会	指名・統治委員会	報酬委員会	環境・社会委員会
ブノワ・ポチエ	100%				
ジャン・ポール・アゴン	100%		100%	100%	
ジェヌビエーブ・ベルガー	100%				100%
アネット・ブロンダー ^(a)	100%				
ピエール・デュフォー ^(b)	100%				100%
ブライアン・ギルヴァリー ^(c)	100%	100%		100%	
シアン・ヘルベルト・ジョーンズ	100%	100%			
ザビエル・ヒラード ^(d)	100%		100%	100%	
カレン・カテン ^(e)	100%		100%		
シン・レン・ロウ	100%	100%			
キム・アン・ミンク ^(a)	100%				
ティエリー・プジョー	85.71%	100%			
アネット・ウインクラール ^(f)	100%		100%	100%	100%
フィリップ・ドゥブルリー	100%				100%
ファティマ・ティグラリン ^(g)	100%				
合計	99.05%	100%	100%	100%	100%

(a) アネット・ブロンダー及びキム・アン・ミンクは、2020年5月から取締役会に出席した（定時総会での選任後）

(b) ピエール・デュフォーは、2020年5月まで（任期満了時）の取締役会及び環境・社会委員会に出席した。

(c) ブライアン・ギルヴァリーは、2020年5月から報酬委員会に出席した。

(d) ザビエル・ヒラードは、指名・統治委員会に2020年5月から出席した。

(e) カレン・カテンは、2020年5月まで（任期満了時）の取締役会及び指名・統治委員会に出席した。

(f) アネット・ウインクラールは、2020年5月まで環境・社会委員会に出席した。同氏は、その時から報酬委員会のメンバーを外れた。

(g) ファティマ・ティグラリンは、従業員を代表して指名され、2020年10月1日の指名以降の取締役会に出席した。

新型コロナウイルスの拡大を阻止するために導入された規制を考慮し、一部の委員は取締役会や委員会の会合に直接出席できず、いくつかの会議は衛生対策のため完全にリモート環境で行われた。最高品質のテレビ会議設備を用いて取締役の身元を確認し、効果的な参加を促した。

取締役は、常に最新の情報に接し、その義務を履行するために求められる時間と労力を割かなければならない。取締役は、当社の定款に基づき、当社の登録株式を少なくとも500株保有しなければならない。取締役は、保有する株式数を当社に通知しなければならない。

これらの項目は、従業員を代表する取締役には適用されない。

社内規程は、「取締役会の構成員は、たとえ潜在的なものであっても、当社と利益相反がある場合は、状況を当社に報告しなければならず、協議への参加、関連する意思決定において議決権の行使を行ってはならない。」と定める。

この義務は、各取締役が、自身が関与する潜在的な利益相反がないことを証明する旨を、当社に対して毎年公式に宣言することによって完了する。

宣言

当社は、各役員が会社に対して行った宣言に基づき、当社役員が他の役員と何らの同族関係もなく、過去5年間に詐欺罪で有罪判決を受けていないことを確認している。

また、過去5年間、役員は、規制当局（専門職団体を含む。）から、公式告訴又は公的制裁を受けておらず、発行会社の監査役会、取締役会その他の経営機関の職務遂行又は発行会社の経営及び業務執行に参加することを裁判所から禁止されていない。役員は、当社に関して、（たとえ潜在的なものであっても）利益相反関係を有していない。また、当社の役員の選出につき、主要株主、顧客、サプライヤーその他の者との間で協定及び合意は締結されていない。役員は、市場の濫用の防止に関する規則、株主総会で選出された執行役員が任期中に少なくとも500株の登録株式を保有するという法定義務及び執行役員に適用される株式保有義務を除き、何らの制限についても合意していない。

役員は、過去5年間、破産管財及び清算手続を受けていない。

最後に、リードディレクターの運営する指名・統治委員会が、取締役会において潜在的な利益相反の状況が生じないようにする任務を負っている。

例年同様、2021年度初めに各取締役に送付される不正取引防止に関する内部メモには、新規の欧州及び加盟国の規程として制限を受ける法令上の義務が詳説されている。

取締役の権利義務に関する全規程は、毎年改訂される取締役用のマニュアルに記載されている。

【会長と最高経営責任者の役割の組合せ】

取締役会は、2018年5月16日開催の定時株主総会終結の時をもって、ブノワ・ポチエの取締役の任期を更新することを決議し、同氏が会長と最高経営責任者の兼任を継続することとした。取締役は、2019年末に作成した評価アンケート及び2020年末に作成した簡易アンケートの範囲内で、本執行組織に合意することを確認した。

このような執行形態により、当グループ及び当社事業に関する深い知識を有する、一人の交渉担当者を通じて、株主と経営陣との間で、定期的かつ個別的な交流を行うことができ、長期的な株主の期待と利益を当グループの戦略の定義に適正に反映させることを可能にする。そのため、役割を兼ね備えた経営を行うことで、執行役員と株主との密接な信頼関係を築くことができる。これは、全ての大陸の機関投資家と並んで、長期にわたり当グループと共にある多くの個人投資家（2020年末現在の出資比率33%）によって構成されてきた当社の具体的な株主構成に沿ったものである。

そのため、特にシェアホルダー・サービスを通じて、会長兼最高経営責任者と個人株主との会合を定期的に開催している。そこで、会長兼最高経営責任者(CEO)が議長を務める「株主コミュニケーション委員会」は、2020年に3回開催され、そのうち2回は公衆衛生危機を背景としたビデオ会議であった。

また、会長兼最高経営責任者は、Investor Relations Serviceの仲介を通じて、個人的に、あるいは年に数回開催されるグループ・ミーティングにおいて、機関投資家と定期的に会合している。これらは、本質的に質問と回答のセッションである。このため、2020年にブノワ・ポチエは、公衆衛生危機による規制措置が課される前の2月に直接ミーティングを開いたほか、それ以降年内の遠隔ミーティングでも数十人の機関投資家とのミーティングを行った。また、ブノワ・ポチエは、2回の質問と回答のセッション期間中、金融アナリストとのディスカッションを行った。

会長兼最高経営責任者と主要株主との間で行われたやり取りについて、取締役会は報告を受けることができる手続きが整備されている。

会長と最高経営責任者の兼任は、バランスのとれたガバナンス規則を遵守し、当グループの継続的な成功と株主のロイヤリティを確保する。適用される主なガバナンス規則は、以下のとおりである。

- ・ 独立したリードディレクターであるジャン・ポール・アゴンは、議長に対し所定の議事について取締役会を招集するよう要請する拘束力ある権限を含めた特定の権限を有する。リードディレクターは、必要と判断した場合には、他の取締役から個別の会議の要請を受けることができ、取締役は、リードディレクターとの対話のレベルについて定期的に質問を受ける。主要株主との対話をより充実させるため、主要株主は、その要請に基づき、リードディレクターと面会する権利を有する（2020年には2回の会合が開催された）。
- ・ 独立取締役の過半数を確保し、スキルと国籍のバランスのとれた取締役会を構成する。定款は、取締役会が2カ月を超えて招集されていない場合、取締役の3分の1が取締役会を招集し、議案を決定する権限を与えている。さらに、取締役会は、重大な買収が行われる場合には、取締役会内にワーキンググループを設置する可能性がある。取締役会は、毎年、リードディレクターを議長とする経営会議を、執行役員、元執行役員又は社内関係者の出席を得ずに開催している。
- ・ 指名・統治、報酬、監査、環境・社会に関する専門委員会を設置。モニタリングの任務は、ガバナンス組織の適切な運営を監督する指名・統治委員会に委ねられた。この点に関し、委員会は、内部規則に基づき、非業務執行取締役と会長兼最高経営責任者との間の対話の機関であり、特に取締役会内の利益相反が生じた場合には、取締役会を監視し、コーポレート・ガバナンスの慣行の変化及び取締役会の評価プロセスを監視する。

2014年からは、年1回の評価アンケートの一環として、経営陣（役割の組合せ）をどのように機能させているか、また実際に取締役会にメンバーが参加しているかについて、取締役に対し体系的に質問を行っている。

指名・統治委員会は、毎年、緊急事態が発生した場合の経営陣の交代手続を検討している。

取締役会、会長兼最高経営責任者、経営陣との相互作用に関連して、取締役会、会長兼最高経営責任者及び執行委員会との関係は、以下のように結びついている。

- ・ バランスのとれた組織
 - 会長兼最高経営責任者の権限の制限、重要な取引には取締役会の同意が必要であること
 - 特に戦略に関する丸一日の会議や委員会会議の合間の、取締役会への具体的なプレゼンテーション時に行われる非業務執行取締役と執行委員会メンバーとの間の定期的な対話。取締役は、いつでも本執行委員会のメンバーに会うよう要請することができる。
 - 取締役会の合間を含む、取締役に定期的に提供される情報
- ・ 関連する執行役員が出席することなく常に行われる委員会による執行役員の業績及び報酬の評価の年次レビュー
- ・ 現在14名のメンバーで構成される経営会議で、当グループの各種プログラムと活動の連携を図っている。執行委員会では、主にグループ戦略、業務運営の目標、進捗状況、実行計画、変革プロジェクトの実施、人事戦略、開発のレビューに焦点を当てている。4名の副社長が経営会議に参加している。

【リードディレクター】

取締役会は、定款第13条の規定に基づき、会長と最高経営責任者の役割が兼任される限り、リードディレクターを任命する義務を負う。

この枠組みの中で、2017年5月3日、指名・統治委員会の推薦に基づき、取締役会は、独立取締役であるジャン・ポール・アゴンをリードディレクターに任命した。ジャン・ポール・アゴンの取締役としての任期は、2018年5月16日開催の定時株主総会において4年間更新された。取締役会は、同株主総会終結の時をもって、ジャン・ポール・アゴンのリードディレクターとしての地位を、指名・統治委員会の任期の期間、更新することを決定した。

また、株主総会終結時の2018年5月16日に開催された取締役会は、ジャン・ポール・アゴンの指名・統治委員会の委員長としての地位を取締役の任期の間更新することを決定した。

取締役会の社内規程は、

A) リードディレクターの責任と権限を以下のように定義する。

リードディレクターの役割と責任と権限

リードディレクターは、以下の役割、責任及び権限を有する。

1. リードディレクターは、自己が委員長でない場合は、指名・統治委員会委員長からの委任を受けて、委員会に委任されたガバナンス業務に関する指名・統治委員会の業務、特に一般的な経営組織の選択の検討、コーポレート・ガバナンス規則の変更・適用の検討、取締役会の機能評価の作成、倫理問題の検討、ガバナンス組織の適切な機能、特に独立取締役が要求する情報の伝達に注意を払い、これら全ての点について、リードディレクターは全ての提案を作成し、必要と考える提言を行うことができる。

具体的には、リードディレクターは、委員会内で、取締役会における利益相反の潜在的な状況を特定し分析するための手続きの実施を調整し、このようにして特定された利益相反の潜在的な状況について、会長兼最高経営責任者の注意を喚起する。

リードディレクターは、これらの事項について取締役会に報告する。

2. リードディレクターは、指名・統治委員会の意見を受領した後、取締役会議長に対し、会社の利益のために必要な時期及び頻度で、特定の議題について取締役会を招集するよう求めることができる。

本規則第IV条に定める条件に基づき、リードディレクターは、取締役会メンバーの少なくとも3分の1の要請により、取締役会を招集する権限の委任を受けることができる。

3. リードディレクターは、指名・統治委員会の意見を受けた後、取締役会の協議事項に追加的な事項を含めることを取締役会議長に提案することができる。
4. リードディレクターは、年1回、当グループの業務執行取締役（若しくは元業務執行取締役）又は社内取締役及び従業員代表が出席しない取締役会メンバーによる会議を開催する。リードディレクターは、議長を務めるこの年次総会を主催し、議論を主導する。
5. リードディレクターは、企業統治に関して株主が行った要請を検討し、要請への回答がなされていることを確認する。
6. リードディレクターは、毎年取締役会に活動状況を報告する。
7. リードディレクターは、自らの責任の範囲内にある統治問題について、株主に報告がなされることを確実にする。リードディレクターの活動についての報告は、年次報告書に記されている。

B) ただし、取締役会の年次評価の範囲内で、取締役は、会社の執行組織が再検討される必要があると認められるかどうかを体系的に示すよう求められるものとする。

C) また、取締役会規則に定める取締役会の招集に関する規定を損なうことなく、指名・統治委員会の意見を受領後、リードディレクターは、議長に対し、所定の協議事項で取締役会を招集するよう求めることができる旨規定し、この権利は、会社の利益のために必要な時期及び頻度で行行使することができる。議長は、そのような要請に拘束される。

また、リードディレクターと取締役との間の議論やリードディレクターと株主との対話を促進する施策もある。

【取締役会の役割及び職務】

取締役会は、企業活動の社会的、環境的な利害関係を考慮し、企業利益に応じて、企業活動の方向性を決定し、その実行を確保する。そのため、当グループの主要な戦略的方向性を調査し、承認する。

取締役会は、取締役会が定義した戦略に関連して、機会及び財務、法律、業務、社会、環境に関するリスクを定期的に検討し、それに応じて講じた措置を検討する。取締役会は、汚職及び斂旋収賄の防止・検知のためのシステムが整備されていることを確認する。

株主総会に明示的に帰属する権限を除き、また、当社の事業目的の範囲内で、取締役会は、当社の円滑な運営に関する事項を処理し、その決定に従って、会社の経営を行う。取締役会に付与される具体的な権限

は、特に執行役員の選任、現行法令に則った就業・職務遂行に係る諸条件の決定、リードディレクターの任命、総会の招集（議題議案の決定、この範囲内での議題及び議案の決定）、財務諸表及び経営年報（非財務パフォーマンス開示を含む）の作成、コーポレート・ガバナンス報告書の作成、リーダーシップにおけるグループのジェンダー方針の定義、機能させるための適切な規則の制定（委員会の設置、取締役の年次報酬の内訳など）などとしている。さらに、取締役会は、単純な債券発行を決定または承認することもできる。

また、取締役会は、株主総会で承認・付与された権限、特に、従業員に対するストック・オプションの付与又は株式報酬の付与、（市場性のある）有価証券の発行、自己株式買取、従業員貯蓄プログラムを執行する。

取締役会は、経営陣の提案に基づき、グループのリーダーシップの多様性目標を設定する。経営陣は、目標の実施方法、実行計画及び完了予定を取締役に提出する。経営陣はその結果を毎年取締役会に報告する。

ジェンダーミックスを含めた多様性は、エア・リキード・グループの戦略に不可欠である。

2020年1月に改訂された新しいIAFEP-MEDEFコードは、経営陣の提案に基づいて、取締役会がグループのリーダー層の中でジェンダーの多様性目標を決定することが考慮された。指名・統治委員会の勧告に基づき、2021年2月の取締役会において、2020年に向けて設定された目標の達成状況が検討され、その全てが達成された。2025年に向けて設定された意欲的な目標を維持することを決定した。

【権限の制限】

当社の内部規程は、定款13条の規定に従って、取締役会による事前の承認を必要とする重要な決定についての基準を規定し、会長兼最高経営責任者の権限を制限するルールを明記している。

- 担保、裏書、保証については、1件について1億ユーロを超える場合、又は年間の合計額が5億ユーロを超える場合
- （非支配会社に対する）資本的投資又は事業の譲渡又は出資、一定の合併、組織再編成、一部事業譲渡については、1件について2億5000万ユーロを超える場合、又は年間の合計額が、各取引のカテゴリーについて4億ユーロを超える場合。不動産の譲渡・購入については、1件の取引額が8000万ユーロを超える場合、又は年間の合計額が1億5000万ユーロを超える場合
- 担保の差し入れについては、1件に差し入れる額が8000万ユーロを超える場合又は年間の合計額が1億5000万ユーロを超える場合
- 貸借対照表上に「固定資産」として計上するような、投資、外部企業の買収、増資の引き受けについては、1件の額が2億5000万ユーロを超える場合、又は年間の合計額が4億ユーロを超える場合；貸借対照表上の「固定資産」として計上できないものの購入（電気や天然ガスの購入など）や、製品やエンジニアリング、建設の業務の第三者に対する販売を含むものであって、1件の額が2億5000万ユーロを超える場合には、可能であれば事前に、少なくとも事後的には、取締役会に報告されなければならない。
- 当グループの財政構造を大幅に変質させる可能性のある額の当グループの財務取引
- 当グループの戦略を大幅に変更させる可能性のある取引

さらに、2億5000万ユーロを超える投資を生じうる情報システムの大幅な変更がある場合は、事前に取締役会に通知しなければならない。

【取締役会の機能】

a. 取締役に対する通知

内部規程には、取締役に対する通知方法が規定されている。特に、取締役会を開催する前には、取締役に対し、会議の議題に関するポイントを記載した文書ファイル一式が配布されるものとする。このファイルは専用のプラットフォームで電子形式で提供される。会長兼最高経営責任者は（必要な場合は経営陣のメンバーの協力を得て）、会社の経営に関する四半期ごとの報告、年次財務報告書及び中間財務報告書の草案、その他取締役会の許可ないし意見を求める事項を取締役に提出する。重大な問題については（主

要プロジェクト、M & A等）、非常に詳細な要約が作成される。取締役会の構成員は、必要と認める追加情報を要求することができる。取締役会の構成員は、取締役会議長に対し、これを請求する。

b. 取締役会の開催

内部規程には、取締役会の開催頻度、招集方法及びビデオ会議又は電話会議による参加形態が規定されている。内部規程は、特に、リードディレクターが特定の議題について取締役会の招集を求める権利、並びに当グループの業務執行取締役（又は元業務執行取締役）又は社内取締役及び従業員代表の出席なしに取締役会のメンバーが出席し、リードディレクターが議長を務める年次会議の条件を規定している。また、取締役会における財務諸表の検討に際しては、監査人の意見を聴取している。

取締役会では、議題の概要を発表し、意見交換や議論に時間をかけている。発表に対して質疑がなされ、その後、議論が行われる。重要事項については、円卓会議が計画的に開催され、議案の採決に至っている。詳細な議事録は、次の取締役会の承認に先立ち、メンバーに送付され、審査・コメントを受ける。

c. 委員会の構成

内部規程は、設置される4つの委員会の目的及び運営手続を規定している。（委員会の任務の説明は、「第5 提出会社の状況 3（1） 取締役会の委員会」参照。）

d. 研修方法

内部規程では、特に、現場訪問又は上級執行役との会議を通じ、取締役に対して当社の事業内容・特徴及び企業の社会的責任、経営課題に関する研修を提供する旨が規定されている。特に、監査・会計委員会のメンバーに対しては、当グループの会計、財務及び運営に関する詳細な研修が提供されている。

取締役は、毎年、研修要件について質問され、研修依頼書は、各取締役及び新任取締役に年に1回体系的に提案される。主要ビジネス・ライン及び中心的機能の長との会合、並びに現地訪問によって構成される。

この枠組みの中で、取締役は、執行委員会のメンバーと会議を要請したり、各ビジネス・ライン、事業活動又は地理的範囲に特有の研修を要請したりすることができる。

そこで、2020年には、特に(i)関連する執行委員会のメンバーとともに欧州圏での活動、及び(ii)エレクトロニクス事業について、現場視察の一環として開催された研修コース・情報会議に出席した。また、2020年5月の株主総会で新取締役2名が就任した後、特に、イノベーション、安全、気候変動対策の目標、工業事業、財務、人事などのテーマについて、新取締役と関連する執行委員会メンバーとの間で会議を開催した。

従業員を代表する取締役は、適用される規則に基づき取締役としての権利義務に関する研修を受けることができる。PACTE法に基づき、(i)会議の準備(15時間/会議)及び(ii)研修(40時間/年)に割り当てられた研修時間の恩恵を受けている。この時間は実際の勤務時間とみなされ、それにより報酬を受けている。

従業員を代表する2名の取締役が2020年に実施した研修の内訳は以下の a. に記載している。

【取締役会における従業員代表の参加】

a. 審議投票権の付与

2014年にフランス・グループ委員会により任命され、2017年12月6日の総会において、定款の定めに基づき、従業員を代表する取締役の選任を担当するフランス・グループ委員会は、2021年度の決算を審議する株主総会の終結の時点までの4年間を任期として、フィリップ・ドゥブルリーを再任した。

就任時に適用される規則に従い、指名・統治委員会の勧告に基づき、取締役会は(i)会議の準備(15時間/会議)及び(ii)研修(20時間/年、又は80時間/任期全期間にわたる累積)のために、従業員を代表するフィリップ・ドゥブルリーに割り当てられる時間を定めていた。この枠組みの中で、従業員を代表するフィリップ・ドゥブルリーは、2016年に、IFAと提携してSciences-Poが提供する研修コースに従い、同社取締役の資格を取得した。2017年に、彼の任期更新の一環として、取締役会は新たな研修プログラムを策定している。

2020年にフィリップ・ドゥブルリーは、エレクトロニクス事業の現場視察の一環として、グループ内で開催されたミーティングに参加するとともに、Centrale Supélec_EXED（2019年11月に第1回研修を終了）が主催するサステナブル・ビジネスモデルに関する研修にも参加した。

PACTE法の規定及び当社の定款に従い、従業員を代表する二人目の取締役が欧州労使協議会によって任命された。ファティマ・ティグラリンは2020年10月1日に欧州労使協議会によって従業員を代表する取締役に任命された。彼女は2002年に当グループに入社し、2014年にSante Franceの調達部に移ってから、2020年3月にVitalaire子会社のIle-de-France計画チームの責任者に就任した。

ファティマ・ティグラリンの就任に際して、同氏に対して研修コースが提案された。これに従い、同氏は2020年に特定のテーマ（特に財務及び人事）に関するセッションに執行委員会のメンバーとともに参加し、IFAと提携してSciences Poが提供するトレーニングを受講し、会社の取締役資格を取得した。

フィリップ・ドゥブルリーとファティマ・ティグラリンは審議投票権を持って取締役会に参加している。彼らは、上記の取締役の権利及び義務を規定する社内規則のすべての条項に従う。

様々なステークホルダーとの契約の範囲内、かつ当グループ各社の取締役会で職務を遂行する全ての従業員に適用される当グループ内の有効な規定に基づき、従業員取締役は一切報酬を受け取らないことが合意された。

フィリップ・ドゥブルリーは、環境・社会問題の審議を担当する委員会のメンバーでもある。彼は、委員会に対して、特に当該委員会に委ねられた事項の一部である、環境・社会問題への当グループの取組の定義及び展開、並びに本質的な利害関係者である当グループの従業員のビジョンなどについて、貢献している。持続可能な開発に関心を持っていたフィリップ・ドゥブルリーは、2017年5月の環境・社会委員会発足以来、環境・社会委員会に参加している。

b. 諮問投票権の付与

従業員を代表する取締役の選任を考慮すると、諮問投票において、取締役会に参加する社会経済審議会の代表者の数を1名に減らすことができる。フィリップ・ドゥブルリーが2014年に従業員を代表する取締役に任命されて以来、様々な利害関係者との合意の規定に従い、法律に規定されているものではないが、社会経済審議会からの2名の代表が諮問投票で引き続き取締役会に出席している。

また、この合意では、従業員を代表する取締役が2名いれば、社会経済審議会から諮問投票できる取締役会に出席する代表を、1人に減らすことができるとしている。

この協定の規定に従い、2020年10月に2人目の従業員を代表する取締役が就任した後、社会経済審議会は、2人の代表のうち1人を選んで、取締役会に代表を派遣することを継続した。その結果、審議会で指名された代表者1名は、諮問投票による取締役会への出席を続けている。

代表者は、これらの会議のために取締役に提供されたものと同一の文書を受領する。会議の間に議論された質問について、代表者は意見を表明することができる。

執行委員会のメンバーと取締役会の事務局が出席する、準備会議が各取締役会の前に予定されている。この準備会議は、従業員を代表する取締役及び社会経済審議会の代表者の出席する取締役会会議の全てのファイルを開覧し、議題に関する事項についてコメントする機会である。参加者は質問し、最初のコメントを述べる機会が提供される。

【取締役会の評価】

内部規程は、次のように定めている。

「取締役会は、取締役会の構成、組織及び機能について、委員会について行われるのと同様、定期的に評価が行われることを確保する。本件については、毎年1回、取締役会が更新を行い、少なくとも3年ごとに正式な評価を行う。取締役会の評価の一部として、特に取締役は、会社の経営組織の選択のために取締役会が再検討される必要があると思われるかどうかを述べるよう求められる。」

取締役会の機能の評価は毎年実施され、ある年における全面的な査定質問（これに基づき、回答及び推奨事項の採択を示したサマリーが作成される。）と、その翌年の質問（当該推奨事項の下で行われた措置を評価するためのもの）が交互に実施される。

取締役会及びその委員会の機能が2019年に全面的に評価された。この点について、全面的な評価アンケートが取締役に提出され、取締役会の事務局により個別インタビューが行われた。

指名・統治委員会の委員長が2020年初めに取締役会に提出した全評価アンケートに対する回答の要約は、取締役会の機能に対する全体的な認識は非常に良好であることを示している。メンバーは、特に、取締役会内の議論の質、対話のレベル、取締役の貢献を強調した。また、年次会議や、監査委員会と環境・社会委員会との新たな合同会議についても、非常に好意的な意見が寄せられていた。それらの回答は、彼らが現場を訪問し、経営陣との接触を引き続き望んでいることを示している。特に焦点となるのは、米国人取締役の採用に向けた努力の推進、承継計画の作成を担当する委員会の業務の継続、経営陣との接触の追求である。

取締役会は、米国人取締役の採用に対する取締役の関心に応え、指名・統治委員会の作業に基づき、2020年5月4日の合同株主総会に、2人の新たな取締役、2人とも女性であり、1人は米国人であるキム・アン・ミンクの選任を提案した。米国人取締役の採用に向けた努力が継続された。承継計画については、指名・統治委員会は、会長兼最高経営責任者の承継計画の作成に重点を置いており、2020年10月にはこのテーマに関する追加会議が開催された。経営陣とのミーティングの一環として、パンデミックによりミーティングの機会が減少したにもかかわらず、2020年7月に取締役会が開催された際に、執行委員会メンバーとのランチが行われた。さらに、パリ・サクレ地区で開催された9月の取締役会では、一部の執行委員会メンバーやその他の経営幹部と、昼食を交えたパネルディスカッションが行われた。さらに、大まかに言えば、特定の議題は、常に関連する執行委員会メンバーによって取締役会及び委員会に提示される。

2020年に実施された評価において、取締役は、2019年の完全な評価質問書になされた発言を受け、2020年に実施された行動に満足していると表明した。メンバーは、2020年5月5日の株主総会でキム・アン・ミンクが指名されたことに加え、2021年5月4日の株主総会でピエール・ブレバーが指名されることが提案されたことから、米国人取締役の取締役会におけるウェイトが徐々に高まってきていることを特に高く評価した。また、取締役会に報告された承継プロセスに関する指名・統治委員会の活動、取締役会と執行委員会メンバー及び管理職との接触は、メンバーが今後も増やしたいと望んでおり、2020年に取締役会が検討したテーマ、特に水素とエネルギー移行についても高い満足を得られた。過去と同様に、メンバー全員が、年次会議を評価した。パンデミックによりオンラインで開催された、特に新メンバーに対する研修の取組は、非常に有益であると考えられた。取締役会は、専門委員会の支援と、監査委員会と環境・社会委員会の合同会議で両委員会に共通する問題を徹底的に検討することにより、メンバーが一致して中核課題と考えている気候変動問題と、より一般的には持続可能な開発戦略に関して、取締役会の作業が引き続き強化されることに期待を表明した。

取締役会が合議制の性質であることを考慮して、評価アンケートでは取締役会の運用に対するメンバーの集団的な貢献に焦点を当てている。しかし、アンケートは、各取締役に対して、取締役会による検証において、取締役の実際の個々の貢献を評価することを促している。さらに、各取締役の貢献は、指名・統治委員会によって評価され、その後取締役及び委員会メンバーの任期の更新の際に取締役会によって評価される。

取締役会は、これらの評価を実施する範囲内で定期的に外部コンサルタントを呼ぶことを検討している。

【取締役会の非業務執行構成員による年次会議】

AFEP/MEDEFコードの規定に基づき、業務執行取締役の立会いなしに年に1回以上の会議を開催することを推奨する内部規程は、以下のことを規定している。

「リードディレクターは、毎年1回、当グループの業務執行取締役（又は元業務執行取締役）又は社内取締役及び従業員代表の出席なしに、これらの者以外の取締役会の構成員による会議を招集する。リードディレクターは、この年次会議の議長を務め、討議を組織し、主導する。」

2020年11月の取締役会の後に年次会議が開催され、会長兼最高経営責任者に報告された。

【2020年における取締役会の活動実績】

取締役会は、2020年に7回開催され、電話会議による出席を含めて99.05%の出席率であった。

取締役会は、以下の事項に関する活動を行っている。

a. 当グループの日常的な経営のモニタリング

当グループの日常的な経営のモニタリングは、特に、以下の方法によって行われる。

- 四半期活動報告、法定監査人出席の下で作成された年次及び中間の個別及び連結の財務諸表（配当方針の決定のために用いられたもの）のレビュー
- 当グループの財務状況、具体的には資金調達、負債調整戦略の定期的なレビューと債券プログラムのモニタリング
- 監査・会計委員会、環境・社会委員会の業務に基づくリスクの詳細なレビュー、機会の見直しなど、リスクのモニタリングと予防のための手順
- 対策の一環として汚職と影響行使の防止と発見をモニタリング
- 4つの委員会議事録のレビュー（監査・会計委員会の委員及び環境・社会委員会の委員との合同会議の議事録を含む）
- 当グループの中期成長にとって必要な投資、社会的及び環境的課題への考慮、対応する財務余力及び社債プログラムに関する意思決定
- ポートフォリオレビューの決定
- 自己株式の買取り及び消却
- 業績連動株式の付与
- 買収、売却、進行中の大型プロジェクトに関する各会議でのレビュー
- 雇用に関する文書（社会的バランスシート（従業員に関連する事項の報告）及び将来計画に関する文書）のレビュー
- 取締役会の構成、特に定義した多様性方針のレビュー
- 定時株主総会の準備（議題、決議事項の草案、年次マネジメントレポート、コーポレート・ガバナンスレポート及び取締役会が作成し承認した年次報告書に含まれるその他報告書、株主の書面による質問への回答）
- 人事関連問題。リーダーシップにおける差別撤廃・多様性ポリシーのモニタリング。2011年1月27日制定法に基づく職業上の平等及び平等な賃金ポリシーに関する年次の検討、2018年9月5日制定法によって定められた評価、当社内における3年間の職業上の男女平等に関する合意
- 進行中の規制されている取引の年次の検討及び独立企業間条件で締結された通常の事業過程における取引に関する評価手続の実施に関する監査委員会の報告書のレビュー。

b. 当グループの重要事項に関する主要戦略のモニタリング

経営陣及び特定の上級執行役員が実施したプレゼンテーションの後、取締役会は2020年に次の事項について検討した。

- (i) 新型コロナウイルスのパンデミックが当グループに与える影響と、従業員の健康を守るために、組織レベルにおいて、また全てのステークホルダーとの関わりの一環として実施された措置をモニタリング。
- (ii) 業績の評価。特に、(a)2020年の新型コロナウイルスのパンデミックに関連する課題を考慮し、2020年の当グループの財務実績と非財務パフォーマンスを定期的に監視すること、(b)当グループの効率化プログラムと年間目標4億ユーロとの整合性を監視すること、及び、今回の危機に直面するための例外的なコスト削減推進に取り組むこと、(c)当グループの資産ポートフォリオを主要な事業または地域に集中するために定期的に見直すこと(2020年には、子会社であるSchülke & Mayr GmbHとCRYOPDPを売却し、工業事業、ヘルスケア事業、グローバル市場&テクノロジー事業におけるターゲットを絞った買収に至った)。
- (iii) 環境的・社会的な利害関係と他社との競争状況を考慮した当グループの戦略と中期的見通しに関する質問。公衆衛生危機にもかかわらず、設備投資決定を継続、その内30%が気候変動対策の目標に貢献。2030年までに酸素生産から生じるCO2排出量の30%から40%の削減を目標とするエア・リキードが提供するソリューションにより、南アフリカのSecundaにある世界最大の酸素生産拠点を買収するためにサソールと合意締結。エネルギー転換に関連する革新的な産業プロジェクトの監視（アントワープではエネルギー効率の高いISMR-X技術を使用する低炭素水素生産プラント、ケベック州のBécancourでは炭素フリー水素生

産を開発するための世界最大の電解プラントを建設 - いずれも2020年末に開始)。ポートフォリオレビューに伴う金融投資決定。

- (iv) 水素及びエネルギーの転換。9月に外部有識者及び経営・運営メンバーによるプレゼンテーションを受け、戦略委員会にて深く掘り下げた会議を行う。
- (v) 株式オーナーシップ・株主政策の見直し。
- (vi) 企業の社会的・環境的責任及び環境・社会的リスクに関する質問。特に、環境・社会委員会の活動に基づいて当グループが定義した気候変動対策の目標のモニタリングや、2021年3月23日の「サステナビリティの日」に公表する新たなESG/気候変動対策の目標の策定を含む、当グループの現在進行中の持続可能な開発戦略。
- (vii) 新しい女性取締役の任命、取締役1名の任期の変更、取締役委員会の構成の変更を含む取締役会の構成に関するガバナンス事項。リーダーシップにおけるジェンダー・ダイバーシティに関する方針の立案、取締役の採用を目的とした指名・統治委員会の業務及び執行役員の承継計画全般の監視、特にPACTE法を遵守するためのエア・リキード・エス・エーの定款及び取締役会の社内規程の変更案、新型コロナウイルス発生に伴う総会の招集及び株主の権利の尊重に関する議論。パンデミックの影響で、2020年5月5日の合同株主総会は公衆衛生上の理由から非公開で開催され、株主はオンラインで生中継による総会参加に招待された。また、特にグループが特に重視している、株主との対話を維持するため、株主総会の前週や総会中にアクセス可能な専用プラットフォームを介して、質問を受け付けた。議長は、総会中に最も関心が高かった質問にライブで答えた。

c. コーポレート・ガバナンス組織の機能

会社組織の機能は、コーポレート・ガバナンスのAFEP/MEDEFコードの推奨及び取締役会の社内規程の規定に従って組織されている。

執行役員について

ブノワ・ポチエ会長兼最高経営責任者は、2018年5月16日開催の取締役会において再任された。

（会長兼最高経営責任者の雇用契約／コーポレートオフィス）

上場企業の会長兼最高経営責任者がそのコーポレートオフィスと雇用契約を締結しないことを推奨するコーポレート・ガバナンスに関するAFEP/MEDEFコードに準拠して、ブノワ・ポチエは、2010年5月5日に雇用契約を終了させた。

（報酬）

取締役会は、2020年度の執行役員の業績を評価し、当該年度の執行役員の報酬額を決定した。取締役会は、2020年現在の執行役員に適用されるものを含む執行役員報酬方針も決定した。

取締役会は、報酬委員会の作業のレビューを行い、2021年5月4日の株主総会に提出する会長兼最高経営責任者と取締役の報酬方針を決定した。本年は、執行役員(ブノワ・ポチエ)及び取締役の方針を別途決議する予定である。

2020年に会長兼最高経営責任者と取締役に対して支払われた報酬、又は執行役員に授与された報酬の構成要素は、本項にて記載する。2021年5月4日の株主総会は、特定の事項(「Say on pay ex post」)を決議するよう招集される予定である。会長兼最高経営責任者の報酬に関するフランス商法第L.22-10-9条Iに言及されている情報も、株主総会の投票に付される。

取締役会について

（構成）

任命 - 任期の更新：

- 取締役会は、2020年5月5日に開催された株主総会で、
 - アネッテ・ブロンダーとキム・アン・ミンクを新取締役に4年間任命する。

- 当該総会終了時に任期満了となる、ブライアン・ギルヴァリーの任期をさらに4年間更新する。

取締役会はまた、カレン・カテンとピエール・デュフォーの任期が本総会終了時に満了することを正式に確認した。委員会を構成する目的で、取締役会は2020年5月に、ピエール・デュフォーに代わる環境・社会委員会の委員長にアネット・ウインクラーを、カレン・カテンに代わる指名・統治委員会の委員にザビエル・ヒラードを、アネット・ウインクラーに代わる報酬委員会の委員にブライアン・ギルヴァリーを任命することを決定した。

■ 取締役会は、指名・統治委員会の勧告に基づき、2021年5月4日の総会に次のことを提案する。

- 報酬委員会委員長、指名・統治委員会委員であり、2017年から独立取締役である、ザビエル・ヒラードの取締役としての任期を4年間更新する。ザビエル・ヒラードは、大手国際企業のトップとしての経験と建設事業に関する豊富な知見を取締役に提供し続けるであろう。
- ピエール・ブレバー、アイマン・エザット、ベルトラン・デュマジーを4年間取締役に任命。
- ピエール・ブレバーは、米国人でシェブロン社の副社長兼最高財務責任者(CFO)を務めており、30年以上の経歴を持つ複数の幹部を歴任している。同氏は、業務・財務面での強力なスキルと、その非常に国際的なプロフィールを取締役会にもたらす。
- アイマン・エザットは、Capgeminiの最高経営責任者として、デジタル部門での豊富な経験、金融専門知識、多くの産業部門での知見、主要な国際的グループでの最高経営責任者の視点を取締役会にもたらす。
- Edenredの会長兼最高経営責任者であるベルトラン・デュマジーは、産業・サービス両セクターの複数のグローバル企業で培った経営スキルと、デジタルトランスフォーメーションとチェンジマネジメントの合わせ持つ経験を取締役会にもたらす。

取締役の任期が2021年5月の総会終了時に満了する予定のテリー・プジョーについては、取締役会の総任期を16年とするグッド・ガバナンスの実践の一環として、同氏の職務の更新を株主総会に提案しないことで同氏と合意した。プジョー氏は、2005年からメンバーであった取締役会や、2012年から委員を務めてきた監査・会計委員会の活動への貢献に対し、大変温かい感謝を受けた。

（取締役の報酬）

2020年5月5日の総会では、毎年取締役に配分できる報酬の額を2020年現在で130万ユーロに増額することが決定された。この増加は、特に、取締役会及び特定の委員会の業務計画の統合に関連した会議の増加、及び将来の取締役の任用において取締役会にスキルと国籍の多様性を引き続き促進し続ける意図を考慮している。

（評価）

取締役会は、2020年末に取締役に送付された簡易アンケートの文面を承認した。さらに、指名・統治委員会委員長から取締役の回答についてのフィードバックを聴取した。

【取締役会の委員会】

取締役会は4つの委員会（監査・会計委員会、指名・統治委員会、報酬委員会及び環境・社会委員会）を設置する。

a. 監査・会計委員会

2020年12月31日現在、監査・会計委員会は4名で構成されている。委員会議長のシアン・ヘルベルト・ジョーンズ、テリー・プジョー、シン・レン・ロウ及びブライアン・ギルヴァリーである。議長を含めたメンバーの75%が独立取締役である。メンバーは、会社経営の経験と経済・金融の知識を併せ持つ。

シアン・ヘルベルト・ジョーンズは、監査事務所(PwC)に13年勤務をしていた公認会計士であり、1995年にSodexo groupに加わり、2001年から2015年12月までグループ最高財務責任者を務めた。シアン・ヘルベルト・ジョーンズは、監査・会計委員会の委員長として、同委員会に豊富な財務ノウハウを

提供している。また、BPグループの元最高財務責任者であるブライアン・ギルヴァリーは、財務に関する豊富な経験を踏まえ、この分野での専門知識を提供している。

内部規程に規定された構成・目的

監査・会計委員会は、3名から5名の取締役で構成され、そのメンバーの最低3分の2は独立取締役でなければならない。

委員会は原則として年4回会議を開催し、常にその開催は年次・中間財務諸表をレビューする取締役会の前に行うものとする。

初回の報告は委員会議長より取締役会に対して口頭で行う。会議の書面による議事録は取締役に送られる。委員会は当グループの従業員の招集を要請することができる。さらには法定監査人や内部統制部門のメンバーに直接会うこともできる。支援を得る目的で外部専門家を招くことも可能である。会長兼最高経営責任者は、監査・会計委員会の会議には参加しない。

2020年の監査・会計委員会の活動

監査・会計委員会は5回開催され、メンバーの実質出席率（電話出席率含む）が100%となった。

委員会は、年次連結財務諸表、中間連結財務諸表及び親会社の年次財務諸表をレビューし、当社の財務状況、キャッシュ・フローの状況及びコミットメントに十分留意した。最高財務責任者によるプレゼンテーションで、委員会は、引当金、「その他の営業収益及び費用」、キャッシュ・フロー、税務、リスク・エクスポージャーなどをより詳細に分析した。委員会は、財務諸表に関するアナリスト向け説明会のドラフトをレビューした。

また、委員会は、監査人から結果の要点を取りまとめた報告を受け、その結論を確認した。

委員会は、期首に前会計年度に係る監査人の報酬の額を確認した。

委員会は、欧州規則537/2014に基づき、監査人が発行した3つの報告書ドラフトの内容に十分留意した。法定会計報告及び連結財務諸表に関する報告書は、主要な監査項目の記載を含み、年次報告書に記載されているが、一方、3番目のより詳細な報告書は、監査委員会のみのためのものである。

委員会は、新型コロナウイルスの流行による事業や地域への財務影響、公衆衛生危機を受けて導入された効率化プログラムと例外的なコスト削減計画による実績分析、グループの資金調達方針、負債及び流動性管理、投資の決定を監視した。監査委員会はまた、取締役会により検証された、当グループの非監査業務の承認手続の範囲内で2020年に承認された非監査業務についても通知を受けた。また、2022年にエア・リキード・エス・エーの共同監査役の交代に必要な作業も開始した。

さらに、(i)デジタル資産の保護とサイバー危機の管理、(ii)現場と従業員の安全、(iii)調達の管理、主要サプライヤーの承認手続と内部統制プロセスの見直し、(iv)最近の規制に従った買収のデュー・デリジェンスと統合の一環としての買収管理、(v)持続可能な財務、(vi)現行の紛争、(vii)税務リスクについて、具体的なプレゼンテーションが委員会で行われた。監査委員会はまた、(グループ内の現行手続きの一環として)倫理、汚職防止、影響行使に関する規制の遵守状況を監視した。

また、グループ統制室によって行われる主な任務、是正措置のフォローアップ、次年度のグループ統制室の主な任務について定期報告を受けた。また、委員会はグループ内でのリスク管理手続の展開プロセスを定期的にモニタリングした。委員会は、グループのリスクマップとその変化を検討した。委員会は、内部統制及びリスク管理手順に関する年次報告書に記載されている内容を検討し、取締役会の承認を推奨した。

委員会は、当グループの長年の慣行に従い、会計上又は財務上のリスクに特に注意が払われたとしても、当グループが特定した全てのリスクの管理を監視する役割を担っており、各タイプのリスクのモニタリング方法（特に、管理・統制機関及び手続の特定を含む）並びに適切な時間スケール（リスクの種類に応じて、年次レビュー又は定期的レビューをより頻度の低い間隔で定期的に行う）が定められている。2020年、委員会は特に、財務諸表を作成する際に、気候変動に関連する具体的なリスクが考慮されることを確認した。年末には、リスクマップ上で特定され、定期的に見直しが行われるすべてのリスクが、定められた頻度に従って監査委員会によって検証されていることを確認する。2021年度の業務計画は、この考え方に沿ったものである。当該計画は、審議のために取締役会に提出された。委員会は、こ

の問題に関する委員会の業務と取締役会の業務との適合性を改善するために取締役会に提出することができる議題について議論した。

監査・会計委員会はまた、当グループで実施された独立企業間条件で締結された通常契約の評価手続の実施状況を検討した。PACTE法に従って、この手続は、規制対象の契約として認められていないエア・リキード・エス・エーが関与する契約が、これらの条件を満たしているかどうかを定期的に評価するための方法を提供する。また、エア・リキード・エス・エーが締結した契約を、規制された契約と独立企業間の条件で締結された通常の契約のいずれかとして分類するための規則を当グループに再確認させる。2020年初頭、この手続はエア・リキード・エス・エーの各部門・部署で実施するために当グループの社内チーム内に広く周知されたが、この会計年度中にこの手続を適用したことにより、規制契約として独立企業間条件で締結された通常の契約の再分類を生じさせることはなかった。

各会議の数日前には、電子形式で入手可能な会議資料のファイルが専用のプラットフォーム上に委員会メンバーに対し提供される。各委員会の前には、委員会委員長が出席し、委員会事務局長、最高財務責任者及びグループコントロール取締役が補佐する準備会議が開かれる。財務諸表を検討する会議を準備するため、委員会委員長は、会社代表者の出席なく会計監査人と会談する。会議では、最高財務責任者、グループ統制取締役、討議中の分野を専門とした上級執行役員、又は財務諸表レビュー会議の間は監査人による各プレゼンテーションの後、討議が行われる。

口頭での報告と、各会議の議事録が取締役会のために作成される。

委員会委員長は、内部監査報告書の要約を受領する。また、当事業年度の決算についての会議の後、委員会委員は、会社代表者が出席することなく監査人と面談することが出来る。

コーポレート・ガバナンスのAFEP/MEDEFコードで推奨されているように、財務諸表を閲覧することのできる十分な期間がとれるように、以下の措置が講じられている。上記のとおり、会議の1週間以上前の委員会委員長との事前会合を開く。ファイルは5日から7日前までに委員会メンバーが利用可能である。これらの措置により、メンバーは会議の前に財務諸表を十分に検討することができる。海外からの参加するメンバーのスケジュールに合わせて、財務諸表に関する委員会会議は、取締役会の前日に開催される。

監査・会計委員会／環境・社会委員会の合同開催

取締役会の内部規程は次のように定めている。

年1回、環境・社会委員会の委員と監査・会計委員会の委員との合同会議を開催する。

この会合において、両委員会のメンバーは、特に、環境上及び社会上のリスクマッピングをレビューし、また、特定の環境上及び社会上のリスクとそれに関連する管理手続並びに非財務情報の作成及び処理に関する手続を共同でレビューする。

監査委員会と環境・社会委員会の最初の合同会議は2019年6月に初めて開催された。2017年末に取締役会の評価アンケートで取締役から要請されたこの合同会議は、特にリスクの見直しに関して、2つの委員会の間で良好な相互作用を可能にするものである。監査委員会は、環境・社会委員会によって詳細な調査が行われた環境・社会リスクを含めた、リスク全体の管理手順を検討する。これにより、両委員会に関わるテーマについて、メンバー間で議論することが可能となる。

合同会議は、統合報告書の財務データと非財務データの調整が反映されるよう、一貫したアプローチを確保するのにも役立つ。

2020年6月に開催された合同会議の間、監査委員会と環境・社会委員会の委員が、環境リスクと社会リスクのマッピング、リスクコントロール手順の見直しを行った。また、特に安全、ダイバーシティ・ポリシー、気候変動対策の目標のモニタリングなど、多くの具体的な環境・社会リスクについても、より詳細な解析を実施した。

b. 指名・統治委員会／リードディレクター

2020年12月31日現在、指名・統治委員会には3名のメンバーがいる（委員会議長兼リードディレクターのジャン・ポール・アゴン、ザビエル・ヒラード及びアネット・ウインクラール）。全てのメンバーが独立取締役である。

内部規程に規定された構成・役割

指名・統治委員会は、3名から5名の取締役で構成され、取締役会で採用された基準によれば、その過半数は独立取締役でなければならない。会長兼最高経営責任者は、委員会の会議に出席し、議論に深く関与するが、自己に関する委員会の協議には出席することはできない。委員会は最低でも年3回開催される。議長は、議論のために、委員会の会議の結論について説明を行う。

2020年の指名・統治委員会の活動

指名・統治委員会は、2020年に4回開催され、メンバーの出席率（直接又は電話による出席率）100%を達成した。

取締役会について

委員会は、取締役会の構成が内部規程に定められた規則を遵守していることを確認した。議論された多様性政策を踏まえ、短・中期的な取締役会の構成における今後の望ましい変化について提言を行い、引き続き候補者の探索・評価手順の管理を行った。これらの調査の結果、委員会はアネッテ・ブロンダーとキム・アン・ミンクの取締役の就任を2020年5月5日の株主総会に提案することを取締役会に推奨した。委員会はまた、ピエール・ブレバー、アイマン・エザット及びベルトラン・デュマジーの就任を2021年5月4日の株主総会に提案することを取締役会に推奨した。

委員会はまた、ブライアン・ギルヴァリーの任期更新を、2020年5月5日の株主総会に、また、2021年5月4日の株主総会に、ザビエル・ヒラードの任期更新を提案するよう推奨した。

PACTE法に基づき、委員会は、フランス商法第L.225-27-1-条に従って計算された取締役会の人数が8名（今後は12名ではなくなる。）を超える場合に、従業員を代表する2人目の取締役の就任を規定する定款の変更を提案した。定款の変更は、2020年5月5日の総会で承認された。当委員会は、ファティマ・ティグラリンが2020年10月1日に欧州労使協議会により従業員を代表する取締役に任命されたことについて報告を受けた。

委員会、リードディレクター及び作業部会の構成について

委員会は、委員会及び株主関係作業部会の構成を検討した。これについて、委員会は、ピエール・デュフォー及びカレン・カテンの取締役の任期が2020年5月5日の株主総会終了時をもって満了することを踏まえ、同日付けで取締役を（ ）ピエール・デュフォーの後任として、アネッテ・ウインクラーを環境・社会委員会委員長に、（ ）カレン・カテンの後任として、ザビエル・ヒラードを指名・統治委員会の委員に、（ ）アネッテ・ウインクラーの後任として、ブライアン・ギルヴァリーを報酬委員会の委員に選任することを取締役会に推奨した。2020年5月5日の取締役会において、この新しい委員会の構成が承認された。

当委員会は、従業員を代表する取締役にファティマ・ティグラリンを任命したことから、2021年5月4日の総会におけるテリー・プジョーの任期の非更新を考慮し、2021年初頭に委員会の構成を検討した。当委員会は、現段階において、委員会の構成を変更することは提案していない。

会長兼最高経営責任者について

委員会は、緊急事態において経営陣が交代した場合に想定される具体的な手順及びシナリオを検討した。この手順は毎年見直され、必要に応じて更新される。2021年初頭には、最近の法規制の改正(PACTE法)を考慮するために、わずかに修正された。当委員会は、当グループ及びその経営陣の組織を見直した。また、定期的実施しているプロセスである、潜在性の高いプロフィールについて詳細なレビューを実施した。経営陣の構成と承継計画を詳細に調査した。当委員会は、会長兼最高経営責任者の承継計画を準備することを一貫した優先事項として、2020年10月にこのテーマに関する追加会議を開催した。

ガバナンスについて

同委員会は、感染拡大の影響を受けて非公開で開催された2020年5月5日の総会の構成を見直し、株主の権利を尊重した総会のあらゆる側面の整合性を確保するために実施された施策を特に検討した。

委員会は、内部規程に定められた独立性の基準を踏まえ、各取締役の個人的な状況を検討した。特に、エア・リキード・グループの会社と、エア・リキード取締役（又はその候補者）が取締役や執行役を兼務するグループ会社との間の、過年度に発生したフロー（売買）を要約したチャートを見直し、定量的・定性的両面から評価を行った。AFEP/MEDEFコードに基づき、独立性の基準に照らして各取締役の状況が評価されている。

委員会は、取締役会及び委員会への各取締役の出席のレベルを検討した。

委員会は、当グループの社外取締役としての任期に関して取締役から提供された情報に留意した。

委員会は、政府報告書及び2020年11月に公表したコーポレート・ガバナンスについてのAMF年次報告書の提言を検討し、当社の慣行に関する提言を行った。委員会は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書の一部を組み込んだ年次報告書の本章のドラフトを検討し、取締役会がこれを採択するよう推奨した。

AFEP/MEDEFコードと比較した当グループの業務との相違を示すチャートを検討した。従業員を代表する2人目の取締役にファティマ・ティグラリンが選任されたことを踏まえ、委員会は、特に、従業員を代表する取締役の報酬委員会の委員としての選任に関する逸脱について検討した。2014年以来、従業員を代表する取締役のフィリップ・ドゥブルリーは、重要なステークホルダーであるグループ従業員のビジョンを同委員会にもたらす環境・社会委員会のメンバーである。ファティマ・ティグラリンは、2020年10月1日に欧州労使協議会によって任命された。委員会は、任命が非常に最近のものであることを踏まえ、委員会への任命を提案する前に、適応と研修の期間を許容することを勧告した。

2020年初めに、委員会は2019年度に係る取締役会の全評価調査票の概要について検討を行った。その概要は、未解決項目も含めて2020年2月の取締役会に報告された。当委員会は、2020年度末に取締役に送付する前に、簡易評価調査票の内容を改訂した。その調査票は、前述の全評価で示された提言の実施状況をフォローアップするものである。

委員会は、ガバナンスに影響を与えるPACTE法の主な規定に留意した。分析の結果、委員会は、2020年5月5日の株主総会において、定款の修正を提案することを推奨した。これにより、定款をPACTE法の規定（取締役の人数が8名を超え、12名を超えない場合には、従業員を代表する第2の取締役を選任すること。フランス商法の改正に適應するよう、取締役会は、事業の社会的及び環境的な問題を考慮に入れ、企業の利益と合致するように、会社の活動の方向性を決定し、その実施を監督することを規定する。取締役報酬については、「取締役費用」という用語を「年次報酬」という用語に置き換えること。）と一致させることが可能となった。

委員会は、当社の事業が直面する社会的・環境的課題に対する取締役会の配慮について、取締役会の内部規則を見直し、PACTE法を遵守するために必要な改定を勧告した。改定にあたっては、環境・社会委員会と監査委員会の合同セッションのような慣行の変化や、これらの委員会が1年間にどの程度の頻度で開催されるかなども考慮に入れている。

委員会は、リーダーシップの役割とその目的における無差別・多様性に関する方針を検討し、これらの目標を達成するために展開された実行計画を討論した。委員会はまた、2025年の目標を維持するよう取締役会に勧告した。2021年初めに、委員会は、特に10%のトップ・マネジメントのポジションについて達成した成果を検討し、取締役会に報告した。

委員会は、取締役に提供される研修の新たな取組を検討した。ファティマ・ティグラリンは、2020年10月1日付で従業員を代表する取締役に任命され、2020年から研修を開始した。

リードディレクターの業務：活動に関する報告

ジャン・ポール・アゴンは、2017年5月3日からリードディレクターを務める。

当会計年度のリードディレクターの活動は、以下の点に関わっている。

- リードディレクターは、指名・統治委員会を指揮し、特に統治に関して委任された事務として
 - AMF及び政府報告書の2020年報告書に含まれているAFEP/MEDEFコードの勧告に照らした当社の慣行のレビュー

- 取締役会の機能についての評価のための質問の提出。これは、各取締役がそれぞれの取締役の取締役会の検討事項に対する貢献についての意見を述べる特別のセッションを含む。リードディレクターは、2021年2月の会議において、取締役会に対して、指名・統治委員会により行われた取締役会の機能についての評価及び勧告を取締役会に対して提示した。
 - 取締役会に対して、会長兼CEOと主要株主の間の定期的な会合についての情報を提供
 - 2020年5月5日の定時株主総会において株主から表明された期待についての検討。2021年5月4日の株主総会に備えるため、2020年の秋からは多数の機関投資家との間でのインタビュー。
 - リードディレクターは、主要株主との対話の一環として2020年に2回の会合に参加した。
 - リードディレクターは、当該事業年度に関する重要なガバナンス上のトピックに関して、会長兼CEOと常時議論を行った。取締役の任期の長さについても協議した。
 - リードディレクターは、2020年11月の取締役会の終わりに開催された年次会議を主催し、当グループの執行又は内部取締役及び従業員代表を除いたすべての取締役が出席した。リードディレクターは、会長兼CEOとの間で、当該年次会議において提起された問題について協議した。
 - 2021年2月に、自己の活動について取締役会に報告した。
- 2020会計年度の間、リードディレクターは、7回の全ての取締役会、全4回の指名・統治委員会、全3回の報酬委員会及び「シェアホルダー・リレーション」作業部会の会合に出席した。

c. 報酬委員会

2020年12月31日現在、報酬委員会は、ザビエル・ヒラード委員会委員長、ジャン・ポール・アゴン及びブライアン・ギルヴァリーの3名のメンバーを有する。そして、全てのメンバーが独立取締役である。

内部規程に規定された構成・役割

報酬委員会は、3名から5名の取締役で構成され、その過半数は独立していなくてはならない。委員会は、最低でも年3回開催される。議長は、次の取締役会における議論と意思決定のために、委員会の会議の結論について説明を行う。

2020年の報酬委員会の活動

報酬委員会は、2020年に3回開催し、委員の全員が出席（電話による出席も含む。）した。会長兼最高経営責任者は、自身に関連する委員会のいかなる協議にも出席しない。取締役会において、委員会委員長は、報酬委員会の業務を報告する。株主総会では、委員会委員長が、当グループの執行役に適用される報酬の取締役会による決定状況を報告している。

執行役の報酬/長期インセンティブ・ポリシー

委員会は、報酬方針の原則及びその諸構成を検討した。

2020年に関して、委員会は、PACTE法及び同法に基づいて実施された2019年11月27日の命令No. 2019-1234及び布告No. 2019-1235の規定に留意した。これらの新たな規定に従い、委員会は、2020年5月5日の株主総会に提出される執行役員の報酬(執行役及び取締役の報酬に関する情報を記載したフランス商法第225-37-3-I条に規定されている報告書)及び2019年の執行役員の報酬に関する、報告書及び決議書の草案を検討した。

この点に関し、当委員会は、現在は取締役の報酬を含み、2020年5月5日の株主総会に提出された決議の対象となった執行役員の報酬方針について提言を行った。委員会は、ブノワ・ポチエが給付を受ける確定給付年金制度に代わる可能性のある選択肢を検討し、2020年1月1日より個別加入型の団体年金保険契約の実施を推奨した。この実施は、2020年5月5日の株主総会で承認された報酬政策に統合された。

業績連動株式及びストック・オプションの付与に関する作業の一環として、委員会は、2020年長期インセンティブプランにおけるエア・リキードの炭素原単位に関連した新たな基準を提供し、業績条件の

修正を勧告した。また、制度の簡素化と標準化のため、業績連動株式のみを付与することを推奨した（2018年までのストック・オプションと業績連動株式の組み合わせではなく）。

2021年に向けて、執行役員の報酬方針を見直した。2021年1月1日より、PACTE法に起因する新たな法規制の枠組みの遵守のために、全従業員及び全役員を対象として設立された確定拠出年金制度をPERO（Plan d'Épargne Retraite d'Entreprise Obligatoire - 義務的企業年金制度）に移管したことを報告した。同委員会は、2021年5月4日の株主総会に提出する報酬方針について、これに対応させるよう勧告した。

当委員会は、2020年12月31日に3年間の見直し期間が満了した2018年のLTI計画における実績条件の満足を検討した。2021年2月に役員会で採択された2021年LTI計画の実績条件を提言した。

2021年2月の取締役会のために、当委員会は、ブノワ・ポチエが給付を受ける集団年金保険契約に適用される2020年の実績条件の記録を作成した。

当委員会は、執行役員に適用する株式保有ルールの見直しを行った。

取締役の報酬

委員会は、2020年5月5日の株主総会に提出された取締役の報酬方針、及びフランス商法第L.225-45条に基づき、株主総会で承認された総額の範囲内で2020年度に関し付与される取締役の報酬水準について提言した。委員会はまた、取締役に毎年配分できる報酬額を株主総会で増額するよう勧告した。

また、当委員会は、2020年9月以降に開催される会議について、直接参加の場合と同様の報酬を会議への遠隔参加に割り当てるために（各会議の定額料金の半額のかわりに）、報酬方針を改定するよう2021年5月4日の総会に提案するよう推奨した。

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会は、その業務の一環として、株主総会の準備として実施された株主インタビュー及び報酬に関する決議に関する株主総会での投票の結果を分析する。

委員会は、透明性とコミュニケーションに関する方策を検討し、提言を公表した。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（報酬に関するセクション）に含まれ、取締役会により推奨された、報酬に関するセクションを検討した。

d. 環境・社会委員会

2017年5月3日、企業の社会的責任・環境問題に焦点を当てた環境・社会委員会を設置した。2020年12月31日現在、アネット・ウインクラー委員長、ジェヌビエーブ・ベルガー及びフィリップ・ドゥブルリーの3名のメンバーで構成されている。

内部規程に定める構成・業務

委員会は、3～4名の取締役に構成する。

委員会は、原則として年3回開催する。

委員会は、その業務を取締役に報告する。環境・社会委員会の会議の結論は、委員長が必要に応じて後の取締役会で取締役の決定を得るために議論を提出する。委員会は、外部の専門家の支援を受けることができる。

当グループの持続可能な開発戦略とその実施について、持続可能な開発に責任を有する執行委員会のメンバーから、委員会に定期的に報告されている。

2020年の環境・社会委員会の活動

2020年には、環境・社会委員会を3回開催し、実質出席率（電話出席率含む）は100%であった。

委員会では、特に親会社の監視義務に関する規定を考慮に入れ、当グループの環境・社会的リスク、リスクの変化及びそれに伴うモニタリング手順について検討した。委員会では、当グループ全体のリスクマッピングの一部である環境・社会リスクマッピングの見直しを行った。

当グループの持続可能な開発戦略の一環として、委員会は、2018年11月30日に公表された当グループが定義した気候変動対策の目標に関する最新情報が提供された。新たなESG/気候変動対策の目標の展開についても見直しを行った。

また、特に産業リスクの未然防止、事故・感染拡大の防止による人々の安全確保、「エア・リキード基金」の目的・業務の監視などに関する具体的な課題についての情報が委員会に報告された。

当委員会は、年次報告書の非財務パフォーマンス開示の情報を検討し、注意義務計画の改訂作業と重要性マトリクスの実施状況のフォローアップを監視した。さらに、委員会は当グループの非財務格付けをまとめた報告書を検討した。また、2021年に向けた作業計画の草案も作成した。

環境・社会委員会と監査・会計委員会は、年1回の合同会議を開催し、円滑な連携を図っている。

会議資料は環境・社会委員会の会議の数日前に用意され、専用プラットフォームにより電子データで、委員に提供されている。会議では、それぞれの発表された内容で議論を行う。取締役会には、口頭による報告がなされ、各会議の議事録が準備される。

【AFEP/MEDEFコーポレート・ガバナンス・コードの適用】

エア・リキード・エス・エーは、以下の推奨事項は別として、AFEP/MEDEFコードを適用している。

推奨事項	エア・リキード・エス・エーの実務及び正当化
取締役会の独立性要件 第9.5条：取締役が独立として適格であるための条件は以下のとおりである。 ■「過去5年間に於いて」当社の従業員又は執行役員・取締役、連結対象会社の従業員、執行役員又は取締役、親会社又は親会社に連結される会社の従業員、執行役員又は取締役であってはならない	取締役会は、当社の前従業員又は上級執行役員の職務が5年以上前に終了していたとしても、彼らを独立しているとはみなさない。
報酬委員会 第18.1条：「従業員取締役が（かかる委員会の）メンバーであることが推奨される[...]」	従業員を代表する取締役フィリップ・ドゥブルリーは、環境・社会問題に焦点を当てた取締役委員会のメンバーである。環境や社会の問題、より一般的にはグループの「持続可能な発展戦略」に関するグループの行動の定義・展開に関する委員会に与えられた課題の一環として、彼は重要なステークホルダーであるグループ従業員の意見を委員会に取り入れている。持続可能な開発に関心を持っていたフィリップ・ドゥブルリーは、2017年5月の環境・社会委員会発足以来、同委員会のメンバーを務めている。 ファティマ・ティグラリンは、2020年10月1日に欧州労使協議会により、従業員を代表する取締役に任命された。この任命がごく最近のものであることから、取締役会は、委員会に任命することを提案する前に、適応と研修の期間を与えることを決定した。

（２）【役員の状況】

取締役の主要略歴並びにその各々による当社株式の保有数

男性 8 名、女性 7 名（役員のうち女性の比率：46.6％）

役名及び職名	氏名及び生年	略歴	任期	2020年12月31日現在の普通株式所有株式数（単位：株）
取締役会会長兼 最高経営責任者 （CEO）	ブノワ・ポチエ （Benoit Potier） 1957年生	- 1981年 当社入社 - 2000年 当社取締役 - 2006年 当社取締役会長兼CEO - Air Liquide International、Air Liquide International Corporation会長兼CEO - American Air Liquide Holdings, Inc.、The Hydrogen Company取締役 - Air Liquide財団取締役 - Danone取締役（戦略委員会委員長、統治委員会委員） - Siemens AG取締役（指名委員会委員） - 水素カウンスル共同議長 - European Round Table会員 - INSEADフランス委員 - Paris-Saclay大学戦略的オリエンテーション委員会委員（2020年10月以降）	（注） 1	530,070

取締役 （独立取締役・ リードディレク ター） - 指名・統治委 員会委員長、報 酬委員会委員	ジャン・ポール・ アゴン （Jean Paul Agon） 1956年生	- 1978年 L'Oréal Group入 社 - 2001年 L'Oréal USA取締 役会長兼CEO（2005年ま で） - 2005年 L'Oréal Group副 CEO - 2006年 同社取締役会長兼 CEO - 2011年 L'Oréal取締役役 会長兼CEO - 2010年 当社取締役（2017 年5月以降リードディレク ター、2015年5月以降指 名・統治委員会委員、2017 年5月以降同委員会委員 長、2012年5月以降報酬委 員会委員、2015年5月以降 2018年5月まで同委員会委 員長） - L'Oréal財団理事長 - Raisesherpas理事 - フランス私企業協会理事 - フランス国際問題研究所理 事	（注） 1	1,784
取締役 （独立取締役） - 監査・会計委 員会委員長	シアン・ヘルベル ト・ジョーンズ （Sian Herbert- Jones） 1960年生	- 1983年 PriceWaterhouseCoopers入 社 - 1995年 Sodexo Group入社 - 2001年 同社CFO - 2011年 当社取締役（2013 年5月以降監査・会計委員 会委員、2015年5月以降監 査・会計委員会委員長） - CAP Gemini SE取締役（監 査・リスク委員会委員）、 Bureau Veritas取締役（監 査・リスク委員会委員）、 Compagnie Financière Aurore Internationale （Sodexo Group）取締役	（注） 2	1,013

取締役 （独立取締役） - 監査・会計委員会委員	シン・レン・ロウ （Sin Leng Low） 1952年生	- 1995年 シンガポール電力 - 2000年 Sembcorp Industries入社 - Sembcorp Development Ltd.シニア・アドバイザー（2016年12月まで） - 2014年 当社取締役（2015年5月以降監査・会計委員会委員） - シンガポール工科デザイン大学評議会評議員 - Nanyang芸術アカデミー取締役会長 - Nanyang芸術基金理事長 - 中国文化センター理事	（注） 1	1,521
取締役 （独立取締役） - 指名・統治委員会委員、環境・社会委員会委員長	アネッテ・ウインクラー （Annette Winkler） 1959年生	- 1995年 メルセデス・ベンツ・グループ入社 - 1999年 ダイムラークライスラーベルギー・ルクセンブルグCEO（2005年まで） - 2006年 Global Business Management & Wholesale Europe副社長（2010年まで） - 2010年 ダイムラー副社長（2018年9月まで） - 2014年 当社取締役（報酬委員会委員（2015年5月から2020年5月まで）、指名・統治委員会委員（2017年5月以降）、環境・社会委員会委員長（2020年5月以降）） - 2010年 smart（ダイムラー）CEO（2018年まで） - Renault S.A.取締役（2020年1月から戦略委員会委員長）、Renault S.A.S.取締役 - ドイツ経済省対外経済審議会委員（2020年3月まで）	（注） 1	1,859
取締役 （従業員代表取締役） - 環境・社会委員会委員	フィリップ・ドゥブルリー （Philippe Dubrulle） 1972年生	- 2008年 当社入社 - 2014年 当社従業員代表取締役 - 2017年5月 当社環境・社会委員会委員 - Air Liquide Advanced Technologiesラインマネージャー	（注） 1	-

取締役 （独立取締役） - 環境・社会委員会委員	ジェヌビエーブ・ベルガー （Geneviève Berger） 1955年生	- 1991年 CNRS-Broussais Hôtel-Dieu取締役 - 2003年 La Pitié-Salpêtrière教授兼病院長（2008年まで） - 2008年 ユニリーバ - 2015年 Firmenich研究部門部長 - AstraZeneca非業務執行取締役兼科学委員会委員 - 2015年 当社取締役（2017年5月以降環境・社会委員会委員）	（注） 2	610
取締役 （独立取締役） - 監査・会計委員会委員、報酬委員会委員	ブライアン・ギルヴァリー （Brian Gilvary） 1962年生	- 1986年 BP group入社 - 2012年 同社CFO - 2016年 当社取締役（2017年5月以降監査・会計委員会委員、2020年5月以降報酬委員会委員） - BP Plc取締役兼CFO（2020年6月30日まで） - BP International Limited 取締役、BP Plc CFO兼執行取締役（2020年6月30日まで） - The 100 Group会長（2020年6月まで） - Royal Navy & Royal Marines Charity受託者（2020年4月以降）	（注） 4	2,455

取締役 （独立取締役） - 報酬委員会委員長、指名・統治委員会委員	ザビエル・ヒラード （Xavier Huillard） 1954年生	- 1996年 Sogea入社、同社副CEO - 1998年 同社会長兼CEO - 1998年 VINCI副部長 - 2010年 同社取締役会長兼CEO - 2017年 当社取締役（2017年5月以降報酬委員会委員、2018年5月以降報酬委員会委員長、2020年5月以降指名・統治委員会委員） - Aéroports de Paris取締役会におけるVINCI常任代表（報酬・指名・統治委員会委員）（2020年12月15日まで） - VINCI Concessions SAS会長 - VINCI Deutschland GmbH監査委員会委員長 - VINCI Energies取締役会及び Fabrique de la Cité取締役会におけるVINCI常任代表 - ASF取締役会におけるSnel常任代表 - Cofiroute取締役会におけるVINCI Autoroutes常任代表 - Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité会長 - 関西国際空港取締役 - Institut de l'entreprise名誉会長	（注） 3	13,220
取締役	アネッテ・ブロンダー （Anette Bronder） 1967年生	- 1997年 Hewlett Packard GmbH入社 - 2010年 Vodafone Germany 取締役 - 2013年 Vodafone Group取締役 - 2015年 T-Systems International取締役 - 2019年 Swiss Re COO - 2020年 当社取締役	（注） 4	500

取締役	キム・アン・ミン ク (Kim Ann Mink) 1959年生	- 2009年 Dow Chemical Company上級執行役員 - 2015年 Innophos社長兼 CEO - 2017年 Innophos社長、会 長兼CEO（2020年2月7日ま で） - Eastern Chemical Company 取締役、Avient Corp.(旧 PolyOne Corp.)取締役 - 2020年 当社取締役	(注) 4	500
取締役 (従業員代表取 締役)	ファティマ・ティ グラリン (Fatima Tighlaline) 1979年生	- 2002年 当グループ入社 - 2020年 VitalAire France the Ile-de-France and O ₂ planning チーム長 - 2020年 当社取締役	(注) 5	-
取締役 (独立取締役)	ピエール・ブレ バー (Pierre Breber) 1964年生	- 1989年 Chevron入社 - 2019年 Chevron Corporation副社長兼CFO - United Way Bay Area取締 役会議長 - 2021年 当社取締役	(注) 3	-

取締役 (独立取締役)	アイマン・エザット (Aiman Ezzat) 1961年生	- 1991年 Capgemini Group 入社 - 2005年 Capgemini副取締役 - 2020年 Capgemini SE CEO 兼COO - Capgemini Service SAS会長（2020年5月以降）、Capgemini Latin America SAS (USA)会長（2020年5月以降）、Altran Technologies SAS会長（2020年4月以降）、Sogeti France 2005 SAS会長（2018年5月以降） - Capgemini North America, Inc. (USA)取締役会議長兼CEO（2020年5月以降） - Capgemini America, Inc. (USA)取締役会議長（2020年5月以降） - Purpose Global PNC (USA)取締役（2020年4月以降）、Capgemini International BV (Netherlands)取締役（2020年5月以降）、Sogeti UK Ltd. (United Kingdom)取締役（2020年7月1日まで）、Capgemini España S.L. (Spain)取締役（2020年7月28日まで）、Capgemini Solutions Canada Inc. (Canada)取締役（2020年6月19日まで）、Capgemini Technologies LLC (USA)取締役（2020年6月19日まで）、Capgemini UL Plc (United Kingdom)取締役（2020年7月1日まで）、Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd (China)取締役（2020年11月4日まで）、Restaurant Application Development International (USA)取締役（2020年6月19日まで）、Radi Holding LLC (USA)取締役（2020年6月12日まで）	(注) 3	-
----------------	--------------------------------------	--	----------	---

		- Sogeti Nederland BV (Netherlands)監査役会委員（2012年12月以降）		
取締役 (独立取締役)	ベルトラン・デュ マジー (Bertrand Dumazy) 1971年生	- 1994年 Bain & Company入 社 - 1999年 BC Partners資産 運用管理者 - 2005年 Neopost France会 長兼CEO - 2008年 Neopost group代 表取締役副社長 - 2011年 Deutsch group社 長兼CEO - 2012年 Materis group代 表取締役副社長 - 2012年 Cromology社長兼 CEO - Edenred SA会長兼CEO - Neoen SA – France取締役 - Terreak SAS – France取締 役 - Union Tank Eckstein GmbH & Co.KG – Germany (Edenred group会社)監査 役会代表	(注) 3	-
計	15	-	-	-

(注) 1 2021年12月31日に終了する事業年度の計算書類を承認する定時株主総会の終結の時まで。

(注) 2 2022年12月31日に終了する事業年度の計算書類を承認する定時株主総会の終結の時まで。

(注) 3 2024年12月31日に終了する事業年度の計算書類を承認する定時株主総会の終結の時まで。2020年5月4日開催の定時株主総会で選任された。

(注) 4 2023年12月31日に終了する事業年度の計算書類を承認する定時株主総会の終結の時まで。

(注) 5 フランス商法第L.225-27-1第2項及び定款11条に基づき、2020年10月1日の欧州労使協議会による指名。2023年12月31日に終了する事業年度の計算書類を承認する定時株主総会の終結の時まで。

取締役の報酬

当社取締役の当事業年度における報酬の総額は、下記(4)「役員の報酬等」及び「第6 経理の状況 1(1) 2020年12月31日に終了する事業年度の連結財務書類に関する注記」の注記28「28.2 取締役会及び経営組織のメンバーに分配される報酬」に関する記載を参照。

(3)【監査の状況】

監査・会計委員会の監査の状況

「第5 提出会社の状況 3(1) 取締役会の委員会」中の監査・会計委員会に関する記載を参照。

内部監査の状況等

当社の内部管理の状況等については、「第3 事業の状況 2. 事業等のリスク」を参照。

会計監査の状況

a. 外国監査公認会計士等の名称

アーンスト&ヤング エ オトレ

プライスウォーターハウスクーパース オーディット

b. 継続監査期間

アーンスト&ヤング エ オトレにつき、11年目。

プライスウォーターハウスクーパース オーディットにつき、5年目。

c. 業務を執行した外国公認会計士

アーンスト&ヤング エ オトレ

ジャン・ボワレ

フランソワ・ギローム・ポステ

プライスウォーターハウスクーパース オーディット

フランソワ・ガルニエ

セベリーヌ・シーア

d. 会計監査人の選定方針、会計監査人の評価

「第5 提出会社の状況 3（1） 取締役会の委員会」中の監査・会計委員会に関する記載を参照。

e. 監査報酬の内容等

(千ユーロ)	2020							
	Ernst & Young		PricewaterhouseCoopers		その他		合計	
監査、認証 個別・連結書類のレビュー	5,747	93.2%	6,382	95.2%	430	59.5%	12,559	92.4%
発行者	728		648		-		1,376	
完全連結子会社	5,019		5,734		430		11,183	
内エアガス	-		1,456		-		1,456	
法定業務	20	0.3%	43	0.7%	3	0.4%	66	0.5%
法定認証業務等報酬合計	5,767	93.5%	6,425	95.9%	433	59.9%	12,625	92.9%
企業の社会的責任(CSR)に関する業務	-	0.0%	110	1.6%	-	0.0%	110	0.8%
デュー・デリジェンス業務（売却側、買収側）	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
その他サービス	398	6.5%	168	2.5%	290	40.1%	856	6.3%
非監査業務計	398	6.5%	278	4.1%	290	40.1%	966	7.1%
合計	6,165	100%	6,703	100%	723	100%	13,591	100%

(千ユーロ)	2019							
	Ernst & Young		PricewaterhouseCoopers		その他		合計	
監査、認証 個別・連結書類のレビュー	7,319	94.2%	5,321	85.3%	533	78.6%	13,173	89.7%
発行者	733		616		-		1,349	
完全連結子会社	6,586		4,705		533		11,824	
内エアガス	1,720		-		-		1,720	
法定業務	112	1.4%	85	1.4%	19	2.8%	216	1.5%
法定認証業務等報酬合計	7,431	95.6%	5,406	86.7%	552	81.4%	13,390	91.2%
企業の社会的責任（CSR）に関する業務	27	0.4%	120	1.9%	-	0.0%	147	1.0%
デュー・デリジェンス業務（売却側、買収側）	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
その他サービス	314	4.0%	709	11.4%	126	18.6%	1,148	7.8%
非監査業務計	341	4.4%	829	13.3%	126	18.6%	1,295	8.8%
合計	7,772	100%	6,235	100%	678	100%	14,685	100%

（４）【役員の報酬等】

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

従来、取締役会で決定された報酬方針には、当社及び全ての利害関係者の利益に関して責任ある行動をとり、長期的な利益の成長を目指すという当グループの戦略を反映したインセンティブ要素が含まれる。資本集約度の高い業界では、長期的に利益を生む成長を実現するためには、特に、安全性とセキュリティ、イノベーション、従業員のトレーニングと開発、そして持続可能な開発といった事項に、時間をかけて継続的な努力を維持しながら、投資決定と各取引の競争力に常に注意を払うことが必要となる。この文脈において、役員の報酬決定の際に考慮した内容は、以下のとおりである。

- 固定報酬と変動報酬からなる短期的な構成要素
- 新株予約権及び業績連動株式の付与による長期インセンティブ。いずれの報酬も３年間にわたる同一の業績条件の下で計算される。
- 執行役の任期中の業績に応じたその他の給付。以下のものを含む。
 - ・ 2019年12月31日までの期間において、適格な上級管理職及び執行役員に適用される確定給付年金制度に代わって、プノワ・ポチエを対象とし、2020年1月1日から施行される、業績条件に応じて支給される団体年金保険契約である追加年金制度^(a)
 - ・ 団体生命保険
 - ・ 死亡・障害者給付制度

- ・ 一定の状況下で、3年間で算出された業績条件の下、当社の都合で任用終了した場合の補償金の支払約束

- ・ 当グループとの雇用契約がない場合の経営者・執行役員の失業保険受給権

取締役会は、報酬方針を決定するために、AFEP/MEDEF（フランス民間企業協会及びフランス企業連盟）のコーポレート・ガバナンス・コードが推奨するように、完全性、バランス、比較可能性、一貫性、理解可能性、比例性の原則を考慮する。

報酬方針は、当グループの上級役員の責任レベルを反映しており、当グループの状況、すなわち、当社及び全ての利害関係者の利益を守りながら、競争力を備え、当グループの中長期的な業績を拡大するインセンティブとなることに適合するものである。

(a) 全従業員及び執行役員に適用される確定拠出年金を補完する。

役員ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額

ブノワ・ボチエ会長兼最高経営責任者

2018年から2020年の会長兼最高経営責任者の税引き前の年間報酬（その他の利益を含む）の金額は以下のとおりである。

(単位:千ユーロ、四捨五入)	参考情報					
	2018		2019		2020	
	付与額	支払額	付与額	支払額	付与額	支払額
ブノワ・ボチエ						
会長兼最高経営責任者^{(a)(b)}						
固定報酬	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325
（取締役としての任期に関する報酬を含む）	-	-	-	-	-	-
変動年間報酬	2,006	1,951	2,065	2,006	1,460	2,065 ^(c)
その他の利益	10	10	10	10	10	10
合計	3,341	3,286	3,400	3,341	2,795	3,400

(a) AFEP/MEDEFコーポレート・ガバナンス・コードの推奨に従い、ブノワ・ボチエは2010年5月に雇用契約を終了している。ブノワ・ボチエのすべての報酬は、当社における職務に対するものである。

(b) 2020事業年度に関し、当グループは、(i)当該事業年度中、ブノワ・ボチエのために、以下の拠出を行っている：補充的確定拠出年金（9,836ユーロ）、団体死亡・障害給付制度（3,357ユーロ）及び団体生命保険（218,830ユーロ）。すなわち、これらの拠出の総額は232,023ユーロである。そして、(ii)2020年について2021年に支払われる金額は、団体生命保険に関し、222,134ユーロ、団体年金保険契約に関し、340,000ユーロ（保険会社への支払いと、社会保障負担費及び保険会社への支払いに課される税を賄うことを目的とするブノワ・ボチエへの支払いとの間の分割）である。この契約は、2020年1月1日に制定され、法改正に伴い、給与方針に基づき発効した。確定給付型年金の条件付き権利の取得については、ブノワ・ボチエのために維持することができれば、当該制度の下で存在したであろう権利と同等の権利を維持するため、本日から実施することとする。

(c) 2020年5月5日の株主総会（第9議案）により承認済み。

2019年12月31日に終了した会計年度に関し、ブノワ・ボチエに対して支払われ又は付与されたすべての報酬及び利益の要素

ア 固定報酬 支払額又は会計上の価値：1,325,000ユーロ

2020年5月5日の株主総会において承認された方針に基づき、固定報酬は責任のレベル、経営執行における経験、市場慣行を考慮して決定された。

開示されたとおり、同会長に対する2020年の固定報酬の金額は1,325,000ユーロであり、2018年から変化はない。

イ 年間変動報酬 支払額又は会計上の価値：1,459,719ユーロ

（2020年に関する変動報酬）

目標変動報酬は、固定報酬の150％に等しい。変動報酬は、固定報酬の167％を上限とする。

2020年の変動報酬は以下の要素と連動している。

- 固定報酬の105％（最大で固定報酬の122％）は、以下の二つの量的な財務基準に基づいている。すなわち、(i) 固定報酬の75％（最大87％）について、一株当たりの経常的収入の増加目標（外国為替の影響、営業利益に影響を及ぼさない例外的かつ重要な取引を除く。外国為替の影響（2019年との比較）を除いた経常純利益（グループ持分）に基づいて計算している。）（以下「経常EPS」）、(ii) 固定報酬の30％（最大35％）について、連結売上の比較可能ベースにおける成長目標（重要な連結範囲、外国為替及びエネルギーの影響を除く）。

EPSの増加による基準は、損益計算書の全ての項目を考慮することを可能にする。売上高の増加による基準は事業のモメンタムを反映する。これらの二つの基準、収入の増加と経常EPSは、当グループの利益を生む成長という目標を反映したものである。それ以上に、NEOSプログラムが効率性の目標を組み込んでおり、その達成は経常EPSの上昇に貢献することとなる。

それぞれの基準において、取締役会は、NEOSプログラムの成長軌道と完全に一致した正確な目標を定義していた。なお、これらの野心的な目標は新型コロナウイルスの公衆衛生危機以前に設定されたものであり、このような状況であっても見直されていない。したがって、これらの目標は2020年度にも適用される。

それぞれの基準につき、計算式は、目標項目と比べた基準について達成された価値を考慮に入れることにより、（最大額の上限の範囲内で）変動報酬の額を計算することができるものとなっている（変動報酬の目標は、目標項目を100％達成することに対応している）。

目標値は守秘性を有するものであるため公表されていない。しかしながら、変動報酬のそれぞれの目標値の達成率（固定報酬の割合及び変動報酬の目標値に対する割合）は、ここで開示されている。

- 固定報酬の45％（目標変動及び最大限の報酬）は、定性的な個人的な以下の基準に連動している。すなわち、(i) 3分の1については、企業の社会的責任（以下「CSR」）（安全性と信頼性—安全性の改善のための努力の継続（損失時間事故頻度、交通事故、職務関連事故）、持続的成長戦略の継続的な展開—当グループの気候変動目標—エア・リキード基金—水素エコシステムの発展への寄与）、(ii) 3分の1については、組織・人材（能力開発、後継計画、多様性ポリシー）、及び(iii) 3分の1については、個人の業績（同基準は、環境の予測不能性を考慮に入れる目的で、取締役会の査定に従う変動報酬部分を保つという取締役会の要望に対応する基準である。当社が目標値を設定した時点において予期できていなかった好ましくない環境や、環境が最後に予期されたよりも好転した場合における不利益に直面した場合に、会長に対して利益となる可能性がある。）

（2020年に関する評価）

2020年度末には、新型コロナウイルスのパンデミックを契機に、ビジネスモデルの強みと強靱性が発揮された。売上高は、2020年7-9月期以降徐々に回復しており、2019年と比較するとほぼ横ばいとなっている。為替の影響を除いた経常純利益（グループ・シェア）は、2019年との比較で4％以上増加している。ブノワ・ポチエの報酬については、パンデミックの発生とそれに続く未曾有の危機の前、2020年2月10日に取締役会で決定された2020年の定量化可能な数値目標（為替の影響を除いた経常EPSの増加と連結売上高の同程度の成長）を、明らかな理由で完全に達成することができず、その結果、ブノワ・ポチエの変動報酬は2019年と比較して減少した。しかし、取締役会は、報酬委員会の勧告に基づき、ブノワ・ポチエの変動報酬の水準が真の経済状況を反映するよう、年度中の財務基準目標を調整しないことを決定した。変動報酬の総額は、目標

値を下回る1,459,719ユーロとなり、2019年の変動報酬と比較して29.3%減少した。財務基準に関する変動報酬の額は以下のとおりである。

- ・ 経常EPS：固定報酬の66%、この基準の目標報酬の88%に相当する。
- ・ 売上：この基準について、変動報酬は支払われない。

個人的な基準に関する変動報酬の額は以下のとおりである。

- ・ CSR：固定報酬の14%、この基準の目標報酬の95%に相当する。
- ・ 組織・人材：固定報酬の15%、この基準の目標報酬の100%に相当する。
- ・ 個人の業績：固定報酬の15%、この基準の目標報酬の100%に相当する。

個人的目標に関する変動報酬の金額は、固定報酬の44%を占め、個人的目標の目標報酬の98.3%に相当する。取締役会は、以下の点に着目した。

CSR：

業績は、とても良好だったと考えられる。

■ 持続可能な成長戦略の展開の継続

当グループの気候変動の目的の実施：環境・社会委員会は2020年に3回の会合を開いた。同委員会は、環境・社会リスクや警戒プランをアップデートするとともに、当グループが2018年の終わりに公表した気候変動の目的の展開を監視し促進するために作られたガバナンス機構を検討した。

気候変動目標の達成に関し、とりわけ当グループの2015年から2025年にかけての炭素原単位の30%の削減において、2020年は削減を継続している。全ての国のグループ（工業拠点群）は2025年までにそれぞれの気候変動ロードマップを策定し、それには、3つのトピック（資産、顧客、エコシステム）それぞれについての詳細なアクションプランが含まれている。これらの国のグループ（拠点群）のそれぞれにおいて、気候変動対策チャンピオンがこの課題をまとめることに責任を持ち、自発的に手を挙げた気候変動対策大使が現場でのイニシアティブを実践し、良好なプラクティスを共有している。

当グループは、エネルギー以降に関する戦略的分析を強化し、気候変動に関する目標の見直しを開始したが、この目標は2021年3月23日の持続可能な発展の日において発表される予定である。当グループの資金調達については、シンジケート信用枠について、2020年11月6日に1年間の延長オプションが行使されて、25億ユーロに据え置かれ、満期は2025年12月となった。2019年以降、この信用枠では、金融費用と、炭素原単位、ジェンダー・ダイバーシティ・安全性の分野における3つのCSR目標とを相互に関連させるメカニズムを提供している。

水素エコシステムの発展への寄与：

ブノワ・ポチエは、水素カOUNシルの共同議長である。このカOUNシルは、2017年に設立され、エネルギー、輸送、工業セクターの100以上のリーダーを取りまとめ、気候変動に関する目標を達成することを視野に入れて水素の利用を促進している。2020年1月にベルサイユで開催された年次総会では、会長と最高経営責任者が「水素の競争力強化への道：コストの観点から」という最新レポートの結果を発表した。このレポートでは、水素ソリューションのコストが従来の予想よりも急速に低下することが示されている。水素は、今や低炭素社会の実現に向けた重要な要素として認識されている。

また、ブノワ・ポチエは、2020年9月に政府が設立を発表した、フランスにおけるカーボンフリー水素の普及に貢献することを目的とした、フランスの約15名の産業人で構成される「フランス国際水素カOUNシル」の設立にも携わった。彼は、2021年1月11日、同カOUNシルの共同議長に就任した。

また、2019年4月に共和国大統領が発表した、生産性向上のための協定の枠組みの中で、フランスが自らを位置づけるべき新興市場を特定するために、フランス政府が委任した専門家パネルの議長を務めた。これに関して、同氏は、2020年2月7日にパネルの報告書を政府に提出し、10の優先市場を含む22の重要市場を選定することを提案しており、その中には水素も含まれる。

2020年9月には、水素とエネルギー転換に関する取締役会の詳細なセッションが開催され、社外の著名人や経営陣、事業チームのメンバーが参加した。2020年12月、エア・リキードは、ブノワ・ポチエの出席のもと、ソーラー・インパルス財団の創設者兼会長であるベルトラン・ピカール氏の参加を得て、Les Echos -

Le Parisienグループ及びUsbek & Ricaとの共同で、エネルギー転換における水素の役割に関するデジタルイベント「水素ジェネレーション」を開催した。

エア・リキード財団：

新型コロナウイルスのパンデミックにより、財団のパートナー、研究チーム、フランス国内外のNGOに大きな負担がかかった。エア・リキード基金は、設立者であるエア・リキード・エス・エー及びエア・リキード・サンテ・インターナショナル（200万ユーロ以上の例外的な支援、そのうちの大部分は2020年に向けてすでに拠出済み）、理事会、パートナー、そしてグループ社員のネットワークのおかげで、この危機に迅速に対応することができた。

当財団の新型コロナウイルスのイニシアティブは、コロナウイルスが呼吸器系に及ぼす影響を理解すること（10の研究プロジェクト）、及び緊急の人道的需要に対応すること（フランス国内外で23のプロジェクトの支援）を目指している。参加しているNGOの3分の1は、この危機の中で当グループ社員により紹介された財団の新しいパートナーである。

2020年に当財団が承認したプロジェクトは、年間で69件となった。特に、科学分野のプロジェクトが多く、フランス国内外における職業統合、教育、障害の改善を推進している。

エア・リキードの個人株主を対象としたアンケートでは、6,000件以上の回答が集まり、株主からは財団の活動に対する強い支持が寄せられた。

■ 安全性と信頼性

推定労働時間に基づく、当グループ従業員の休業災害度数率は、2019年が1.2、2018年が1.3であったのに対し、2020年は0.9となった。これは、この指標を導入して以来、当グループの最高のパフォーマンスである。

しかし、2020年は従業員2名と下請ドライバー1名の死亡事故が発生した。2020年の交通安全は、数年前に開始され、公衆衛生上の危機にもかかわらず、影響を受けるすべての人々の意識を高め、車両に技術支援ツールを導入することを目的とした統合アクションプランの一部を形成した。産業の安全／信頼性に関しては、15年前に設立されたIMS（Industrial Management System）プログラムにより、産業リスクの管理が改善された。新しいIMSリファレンスシステムは約3分の2の拠点群に展開されたが、残りの3分の1への展開は、衛生危機のため2022年半ばに終了する予定である。

2020年には、プロセスの安全性の観点から、生産拠点の安全性を向上させる計画が展開されており、2021年末までに最終決定される予定である。理事会はまた、調和のとれた国際基準の策定において、特にエア・リキードが主導的な役割を果たしていることを指摘した。

組織／人材：

業績は、優秀であったと考える。公衆衛生上の危機という状況の中で、新型コロナウイルスの危機が始まって以来、従業員の健康には非常に特別な注意が払われてきた。国際的なプレゼンスとネットワーク組織を活用して、当グループは2020年2月に、経営委員会に報告する人事部長をトップとする危機管理ユニットを設置した。これにより、中国の子会社の経験が直ちに活かされた。

心理的なサポート、経営陣との連携やコミュニケーションが強化された。また、従業員のコミットメントにも特別な注意が払われている。初の世界規模のアンケート調査「MyVoice」を予定通り開始し、具体的な質問により、危機に対するフィードバックを可能な限り詳細にモニターすることができた。リーダーシッププログラム「BeActEngage」の展開は予定通り行われ、すべてのワークショップはオンラインで行われたが、定期的な交流を可能とした。

危機に対する初期評価が行われ、国際チームが4つの分野（テレワーク、経営支援、顧客・患者との関係、オフィスデザイン）に取り組み、得られた経験を活かして変革を加速させた。

執行委員会は、グループの舵取りを行うために、年間を通じて会議にさらに力を入れ、変革を進め、加速するトレンド（特にデジタル、エネルギー転換、ヘルスケアシステム）の中で戦略的な検討を行った。

継続性が重要であることから、当グループは人材育成方針を推進している。このような状況にもかかわらず、人材とその育成に関する定期的なレビューは、オンラインで、事業拠点群のレベルで、さらには執行委

員会レベルで行われている。最も有望な人材については、指名・統治委員会による定期的なレビューが行われている。

当グループの全事業体における多様性の受入れ及びダイバーシティ・ポリシーの実施は、引き続き順調に進んでいる。国際的な人事部門のリーダーとマネージャーを対象に「ダイバーシティ・ラボ」を実施し、すべてのプロセスと慣行を分析し、潜在的なバイアスを特定し、それらのバイアスを抑制するための是正措置（「ナッジ」）を実施した。これにより、最も高い潜在能力を持つ人材の定期的な見直しの一環として、プロフィールの多様性が考慮されている。また、グループ内に見られる様々な文化を促進し、ジェンダーバランスを改善するために、グループの主要なポジションにおけるこのような多様性を継続的に高めることを目的としている。

個人の業績：

未曾有の世界的危機の中で、当グループの舵取りを行い、業績面でも、環境や社会への配慮の面でも、グループのさらなる発展に貢献したことから、個人業績は優秀であると評価された。

2020会計年度についての変動報酬の総額は、財務書類の株主総会による承認の後に、2021年に支払われる。プノワ・ポチエに対する支払いや付与は、その2020会計年度に関する報酬の要素が株主総会により承認されることを条件としている。

2020年に支払われた2019年に関する変動報酬は、2,064,913ユーロであった。これは、2020年5月5日の株主総会による第9号議案において、プノワ・ポチエに対する2019年についての報酬の要素に関する決議案の承認の後に支払いが行われた。

ウ 変動報酬メカニズムにおける、報酬繰延べの仕組み、複数年にわたる報酬や例外的な報酬の有無存在しない。

エ スtock・オプション、業績連動株式又はその他の長期的報酬

支払額又は会計上の価値	個数	会計評価
ストック・オプション	0個	0ユーロ（IFRS第2号による）
業績連動株式	17,640株	2,249,629ユーロ（IFRS第2号による）

（2020年9月29日プラン（業績連動株式））

2020年の付与の方針

会長に対する付与は、2020年2月10日に取締役会が定義し、2020年5月5日の株主総会により承認された2020年報酬方針の一部を構成するものである。プノワ・ポチエに対する業績連動株式の配分は、2018年の公表されたものと変わらず、IFRS価値で約225万ユーロに相当する。

2020年について、取締役会は2020年9月29日に、業績連動報酬のみを（ストック・オプションと業績連動報酬の組み合わせによることなく）すべての受益者に付与することを決定した。これは、枠組みを単純化・標準化することを目的としたものである。

執行役員に対する付与の上限

38か月間における株主総会により承認された副次的な制限の中で、取締役会は、執行役員に対する付与の年間上限をさらに低いものとして設定した。これは、AFEP/MEDEFコードの推奨に準拠し、(i)株式資本及び(ii)報酬マルチプルで表現されている。

2020年について取締役会が設定した制限は、2019年のものと同一であり、以下のとおりである。

(i) 唯一の執行役員に対して2020年に付与される業績連動報酬株式の総数は、株式資本の0.012%を超えることができない（2019年5月9日の株主総会で設定された配分の副次的な制限は38か月間につき0.1%であった）。

(ii) 執行役員に対して付与された業績連動株式のIFRS価値の総計は、当該執行役員の単年度報酬（固定及び変動の上限）の約1.5倍を超えてはならないものとする。付与される業績連動報酬は、年間報酬の総目標の約40%に相当する。

業績条件

付与される業績連動株式はすべて、3年間にわたり計算された業績条件によるものとなる。これらは以下のとおり計算される。

(i) 業績連動株式のうち50%分については、2022事業年度末において記録された税引き後使用資本利益（ROCE）によって構成された、取締役会によって設定される目標値の達成率による。

付与される株数は、設定された目標においては100%、下限の付与なしに向けて直線的に減じていく。下限値は、設定された目標値より200bps低いROCEのレベルに対応し、これが外部の成長機会を利用することを可能にする柔軟な設計を可能としている。

目標値は、2021年から2022年についてROCEを10%以上とすることを目標とするNEOSプログラムの軌道に沿って設定された。

(ii) 業績連動株式のうち40%分について

— 本(ii)の業績連動株式のうち50%：取締役会により設置された株主総利回りの目標値であり、2020年、2021年及び2022事業年度の、配当金再投資による当社株式の平均年間成長率（「AL TSR」）で定義される。絶対株主総利回りの目標値は、ヒストリカル業績によって設定される。付与は目標値において100%であり、下限値に向かって直線的に減少していく。

— 本(ii)の業績連動株式のうち50%：ブルームバーグによる当社株式への投資、配当再投資による株主総利回りの利率（「B TSR」）であり、2020年、2021年及び2022事業年度のCAC40TSRインデックス（配当再投資）との比較によるものである。もし当社の平均TSRがCAC40TSRの平均TSRより低い場合には達成率は0%となる。CAC40TSRの平均と同じであれば50%、CAC40TSRの平均よりも2%以上高ければ100%となり、これらは直線的な変動率に基づいている。CAC40TSRより低い場合には、業績連動株式の付与は行わない。

(iii) 業績連動株式のうち10%分については、2022年12月31日時点で記録された以下の比率で定義される、エア・リキードの炭素集約度の削減に基づく：2022年のエア・リキード・グループの温室効果ガス排出量（kg換算CO₂）/ 2022年のEBITDA（2015年の為替レートを基準とし、一定の為替レートで計算。）をユーロで表したものの。この方針において、温室効果ガスの排出は、直接排出（スコープ1）と間接排出（スコープ2）を含む。

この目標は、2018年末に発表された当グループの気候変動目標（2015年から2025年の間に炭素原単位を30%削減することを目指した）の工程に沿って決定された。

その他の条件 / 株式保有義務

株式保有義務は、フランス商法典によって規定され、社内ルールによって、ブノワ・ポチエは彼の年間固定報酬の2倍に相当する数の株式を保有する義務がある。

ブノワ・ポチエは、任期中、いかなるヘッジ取引も行わないと約束している。

プランに関する規則：

フランスの業績連動株式プランは、3年の受領期間、及びそれに続く2年間の保有期間（継続的な就業とともに、株式の移転を不可とする期間）によって構成される。

オ その他の要素

該当なし。

カ 取締役としての報酬

該当なし。ブノワ・ポチエは、取締役としての任期に関し、いかなる報酬も受領していない。

キ その他の利益 10,586ユーロ

その他の利益（会計価値）は社用車の使用及び、会社役員・マネージャーのための第三者による失業保険に対する拠出がある。

ク 退職補償 受領額 0 ユーロ

2018年の会長兼最高経営責任者としての任期の更新以来、ブノワ・ポチエに適用される条件は以下のとおりである。(i) 戦略の変更や支配の変更に伴う強要された退職のみが補償の対象となる。(ii) 補償額は、24か月分の総固定報酬及び変動報酬である。(iii) 定款に規定された定年に近づくほど、徐々に減額される。(iv) 補償に関する権利は、2018年に修正された業績条件に従い、増加の閾値はより正確なものとなった。支払われる補償額は、退任前の過去3会計年度の税引後使用資本利益(ROCE)と加重平均資本コスト(WACC)（純資本方式により査定）の平均年間差によって調整される。この差は、高度に資本集約的な事業において、日常の価値創造を測定することを可能にする。

3年間にわたってROCEとWACCの平均差が300bpsである場合には、補償額全額を享受できる。

補償される比率は、以下のように設定されており、それぞれの閾値間において直線的に増加する。

3年間の平均年間差 (ROCE - WACC) (bps)	補償率
300	100%
250	66%
200	50%
100	25%
< 100	0%

2018年2月14日の取締役会の決定は、2018年5月16日の株主総会特別決議（第9号議案）により承認された「TEPA」法の同意及び契約手続に準拠している。

ケ 競業避止補償に関する合意

存在しない。

コ 補充的年金制度 受領額170,000ユーロ

（団体年金保険契約）

2020年1月1日以降、確定給付年金制度の下で追加の条件付き権利が取得できなくなったため、個別・任意加入の団体年金保険契約（「フランス一般税法82条」として知られる）が導入された。ブノワ・ポチエのためのこの新しい制度の実施は、報酬ポリシー（第11回決議）に基づき、2020年5月5日の株主総会で承認された。この制度では、当社が支払った金額を、保険会社への支払いと、社会保障負担費及び保険会社への支払いに課される税を賄うことを目的とするブノワ・ポチエへの支払いに分割される。この金額は、執行役員の任期が終了するまでの間、毎年後払いされる。これらの拠出金は、法人所得税から控除され、社会保障負担費の対象となる。ブノワ・ポチエは、フランスの一般的な社会保障制度の下で年金請求権が発生する年齢に達する前に、この年金保険制度に基づく権利を申請することはできない。適用される業績条件は、確定給付制度に適用されたものと同様である：年度の拠出金総額は、当該事業年度以前の過去3事業年度について（株主総会で承認された後任連結財務諸表に基づいて）計算された、税引後使用資本利益（ROCE）と加重平均資本コスト（WACC）（純資本方式）の年間平均差によるものとする。

当該計算のため、ROCEとWACCの差額は、各事業年度において測定され、3年間の差の平均は、当該事業年度に先行する直近3事業年度について計算される。

団体年金保険に基づく名目係数に適用される業績係数は、下記の表に示されたとおりに決定され、100bpsと300bpsの間の各閾値の間では線形の増加率となっている。

3年間の平均年間差(ROCE - WACC) (bps)	名目係数に適用される業績係数
300	100%
250	66%
200	50%

100	25%
< 100	0%

2020年に関しては、2021年2月9日に開催された取締役会において、業績条件が100%達成されたことを確認した。したがって、個人及び任意加入の団体年金保険契約に基づき、2020年に関して2021年に支払われる金額は総額34万ユーロとなる（2020年5月5日の株主総会で承認された報酬方針に基づき、保険会社への支払いと、社会保障負担費及び保険会社への支払いに課される税を賄うことを目的とするブノワ・ポチエへの支払いに分割される）。

（確定拠出年金に沿った年金契約）

ブノワ・ポチエは、全ての従業員や執行役員に適用される確定拠出年金を受給する。拠出金は、PASSの8倍を超えない報酬において雇用者と受給権者により等分して支払われる。当該制度のブノワ・ポチエに対する適用は、2010年2月12日の取締役会決議により承認され、2010年5月5日の株主総会（第9号議案）により承認されている。

補充的確定拠出年金制度において、2020年に（当該事業年度のものとして）ブノワ・ポチエのために拠出された金額は、9,836ユーロである。

サ 団体生命保険 受領額 0 ユーロ

執行役員は上級管理職のための確定拠出年金制度の受給者とならないため、いつでも利用可能な貯蓄を可能にするものとして、団体生命保険が締結されている。当社により支払われている拠出金は、従前の制度における条件と同一である。当該制度の開設は、参照報酬の第三群（PASSの16から24倍）、そして第二群（PASSの8倍から16倍）、そして最後に第一群（PASSの0から8倍）に延長されるものであって、当社の費用は不変であり、よい経営という懸案事項に対応していた。

ブノワ・ポチエに関しては、当該契約の署名は2012年11月20日及び2013年2月13日の取締役会決議によって承認され、規則に従った同意と契約の手續に基づき、特にブノワ・ポチエに関しては、2013年5月7日の株主総会決議（第7号議案）により承認された。当該契約の第一群への延長は2014年11月20日の取締役会の決定により承認されており、規則に従った同意と契約の手續に基づき、特にブノワ・ポチエに関しては、2015年5月6日の株主総会決議（第7号議案）により承認された。

ブノワ・ポチエのための生命保険契約に従い、2020年に支払われた拠出額（2019年度に関するもの）は、218,830ユーロである。2021年に支払われる予定額（2020年度に関するもの）は、総額で222,134ユーロとなる予定である。

シ 団体死亡・障害者給付制度 受領額 0 ユーロ

ブノワ・ポチエは、従業員と適切に承認を受けた執行役員の全員をカバーする2015年1月1日に統合して発行する補充的な死亡・障害者給付制度の受給者である。その拠出金の算定のために考慮された報酬は、(i)就労不能・障害者補償の年次社会保障限度額の16倍、(ii)死亡保障の年次社会保障限度額の24倍により、その上限が画されている。雇用者の拠出率は、PASSの16倍の群につき0.85%上がり、PASSの16から24倍の群につき0.65%上がった。

ブノワ・ポチエの会長兼最高経営者としての義務に関する、全従業員をカバーする統合された死亡・障害者給付制度の個別的適用は、2014年11月20日の取締役会決議により承認され、規則に従った同意と契約の手續に基づき、特にブノワ・ポチエに関しては、2015年5月6日の株主総会決議（第7号議案）により承認された。

死亡・障害者給付制度の下で、ブノワ・ポチエのために、2020年に（当該事業年度に関し）支払われた拠出金の額は、3,357ユーロである。

非業務執行取締役

当グループの非業務執行・非従業員取締役を支払われた報酬は、以下のとおりである。

（単位:ユーロ）		2018 年 に関 して 2019 年 に 支払 わ れ た 金 額	2019 年 に関 して 2020 年 に 支払 わ れ た 金 額	2020 年 に関 して 2021 年 に 支払 わ れ た 金 額
テリー・ブジョー	合計	71,500	71,750	69,500
	固定報酬(%)	28	28	29
	変動報酬(%)	72	72	71
カレン・カテン ^(a)	合計	76,750	82,750	28,833
	固定報酬(%)	26	24	29
	変動報酬(%)	74	76	71
ジャン・ポール・アゴン ^(b)	合計	99,000	101,500	104,250
	固定報酬(%)	51	49	48
	変動報酬(%)	49	51	52
シアン・ヘルベルト・ジョーンズ ^(c)	合計	91,500	91,750	92,250
	固定報酬(%)	44	44	43
	変動報酬(%)	56	56	57
シン・レン・ロウ	合計	83,250	91,750	62,250
	固定報酬(%)	24	22	32
	変動報酬(%)	76	78	68
アネッテ・ウインクラー	合計	89,750	95,250	93,416
	固定報酬(%)	22	21	29
	変動報酬(%)	78	79	71
ジェヌピエーブ・ベルガー	合計	76,000	82,250	64,000
	固定報酬(%)	26	24	31
	変動報酬(%)	74	76	69
ブライアン・ギルヴァリー	合計	70,500	77,500	76,750
	固定報酬(%)	28	26	26
	変動報酬(%)	72	74	74
ザビエル・ヒラード ^(d)	合計	73,333	71,000	79,000
	固定報酬(%)	32	42	38
	変動報酬(%)	68	58	62
ピエール・デュフォー ^(e)	合計	80,000	98,750	32,166
	固定報酬(%)	38	30	36
	変動報酬(%)	63	70	64
アネッテ・ブロンダー ^(f)	合計	-	-	29,833
	固定報酬(%)	-	-	45
	変動報酬(%)	-	-	55
キム・アン・ミンク ^(g)	合計	-	-	29,833
	固定報酬(%)	-	-	45
	変動報酬(%)	-	-	55
合計		811,583	864,250	762,081

(a) 任期は2020年5月5日をもって終了している。

- (b) 開示された金額には、2018年までは報酬委員会の議長として活動し、2017年からは指名・統治委員会の議長として活動したことに対する追加報酬10千ユーロ（2018年は按分）が含まれている。2017年からは、リードディレクターとしての活動に対する20千ユーロの追加報酬も含まれている。
- (c) 開示された金額には、監査・会計委員会の議長としての活動に対する20千ユーロの追加報酬が含まれている。
- (d) 2018年から、開示された金額には報酬委員会議長としての活動に対する追加報酬である10千ユーロ（2018年に関しては按分）が含まれている。
- (e) 任期は2020年5月5日をもって終了している。ピエール・デュフォーは、当グループでの業務執行が終了した日である2017年7月14日から、取締役報酬を受け取っていた。
- (f) 任期は2020年5月5日に開始された。
- (g) これらの金額には、2020年9月から12月の間に開催された会議に関し、遠隔地からの会議への参加に対して、対面式の会議と同等の報酬を割り当てるという提案が株主総会で承認された場合に支払われる報酬の一部が含まれている。非業務執行取締役は、上記に記載されたもの以外のいかなる報酬も受け取っていない。

取締役に対する報酬の方針

エア・リキード・エス・エーの取締役に対する報酬の方針は、2021年2月9日の取締役会において、取締役会に報告されたテーマに関する詳細な分析を行った報酬委員会の勧告に基づき作成された。本方針を決定するために行われた意思決定プロセスは、本方針が見直され、実施される際にも適用される。取締役の報酬の方針の原則及び構造は、2020年5月5日の株主総会で承認された方針に沿っている。

取締役に対する報酬の方針は、定時株主総会（現在までに、2020年5月5日の合同株主総会で決議された第12号決議に基づき、年間最大130万ユーロの給与パッケージを提供）により投票された総合的なパッケージに基づいて決定することとしており、取締役会のダイバーシティに関する方針に沿って、最善の能力と専門性を惹きつけるための国際競争力のあるものであることとされている。

まず第一に、取締役に対しては、固定報酬（年度中に開始または終了した場合には、按分される。）が配分される。当該報酬は、リードディレクターについては増額され、4つの取締役会委員会に対して追加の固定報酬が配分される。これらの義務による業務の分量と責任水準を考慮に入れるためのものである。

変動報酬は最も高額の部分となるが、AFEP/MEDEFコードに従い、各取締役の取締役会及び委員会・ワーキンググループへの出席を基礎とし、各会合のそれぞれの出席に対する固定額の分配という形で行われる。

取締役会は、委員会委員長の仕事量が各委員会の会議に出席した場合と同程度であることから、委員会委員長に支払われる固定報酬と、出席委員に支払われる報酬との調和を図る。

報酬委員会の勧告により、取締役会は、2021年5月4日の株主総会に提出される報酬の方針を若干修正し、遠隔地からの会議参加に対する報酬を直接の会議参加と同じにすることを決定した（各会議の定額報酬の半額に代えている）。新型コロナウイルスの蔓延を抑制するために導入された措置により、2020年には取締役会及び委員会への直接出席が抑制され、2020年3月以降、多くの外国人取締役が会議に出席できなくなった。一部の会議では、ロックダウン規制を遵守し、健康に関する安全性を保証するために、完全な遠隔操作も行われた。しかし、取締役会は、メンバーが高品質のビデオ会議設備を使用して会議に出席し、議論に参加することができ、対面式の会議と同等の質的条件であったことを確認している。この変更は、2021年5月4日の株主総会で取締役の報酬方針が承認されることを条件に、2020年9月以降に開催される全ての会議に適用される。この変更は、可能な限り直接会って会議に出席するという取締役会及びそのメンバーの希望を変更するものではないが、通信技術の進歩を反映している。

外国から参集する取締役については、対面で参加した場合には、移動ごとに固定額が変動報酬に加算される（大陸間を横断する移動については、大陸内の移動の倍額である）。旅費は当社から払い戻しを受ける。

この方針は、取締役が取締役会や委員会において、出席及び効果的な参加を促し、取締役間の会話、経営陣と取締役の間の会話、及びより一般的に、当社の事業や課題（社会・環境課題を含み、これは当社の持続可能性のための頑健なガバナンスを確保する）に関する完全な理解をはぐくむものである。

当グループは、リードディレクターの役割を認識し、リードディレクターは追加報酬を受け取る。これは、当グループが同意するそのガバナンスにおける業務の重要性を反映したものである。リードディレクターは、取締役会や指名・統治委員会の会合やそれらの会合間における非公式な形のものも含めて、経営執行の機能を補佐し、最善のガバナンス・プラクティスを促進する。報酬方針における4つの専門委員会の業

務への対価は、それがガバナンス機構の適切な運営であれ、財務書類と財務状況、リスク分析のレビューであれ、グループの全事業をまたがる社会と環境課題であれ、当社の目的に沿った執行役員のためのインセンティブ報酬の決定であれ、主たる取締役会の決定の準備に与えられた重要性の証拠となる。

したがって、この報酬方針は、均衡がとれかつインセンティブを与えるものとして、取締役会の業務の質に貢献する。それにより、取締役会は、当社、従業員及びすべてのステークホルダーの最善の利益のために、当社の事業の指針及び戦略を決定することが可能となる。

執行役員は、当社において、業務執行上の役割を果たしている間は、委員会やワーキンググループの議長ないし取締役としての業務についての報酬を受け取らない。さらに、当グループのグループ会社の取締役会における業務を果たしているすべての従業員に対して適用される当グループにおける規定に基づき、そして多様なステークホルダーの同意のもとで、従業員取締役は取締役としての業務に関して報酬を受領しない。旅費は当社によって支払われる。

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の名称、その権限の内容及び裁量の範囲

「第5 提出会社の状況 3（1） 取締役会の委員会」中の報酬委員会に関する記載を参照。

第6 【経理の状況】

- (1) 本書に記載されているエア・リキード・エス・エーの連結財務書類は、欧州連合が採用している国際財務報告基準（以下、「IFRS」という。）に準拠して作成されている。また、本書に記載されているエア・リキード・エス・エーの個別財務書類は、フランスにおいて適用される会計基準及び会計原則に準拠して作成されている。本書に記載された邦文の財務書類は、原文の財務書類を翻訳したものである。
- (2) 本書に記載されている財務書類（連結財務書類及び個別財務書類）は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号）（以下「財務諸表等規則」）第131条第1項の規定の適用を受けている。
- (3) 本書に記載されている財務書類（連結財務書類及び個別財務書類）は、フランスの法定監査人であるアーンスト・アンド・ヤング及びプライス・ウォーターハウス・クーパーズの監査を受けている。原文の上記財務書類は、金融商品取引法施行令（昭和40年政令第321号）第35条の規定に基づく「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」（昭和32年大蔵省令第12号）第1条の2の規定により、金融商品取引法第193条の2の規定に基づく監査は受けていない。
- (4) 本書に記載されている財務書類（連結財務書類及び個別財務書類）はユーロで表示されている。本書記載の財務書類で表示された円貨額は、利用者の便宜のためであり、財務諸表等規則第134条の規定に従って、本事業年度の主要な計数については、2021年4月1日現在の三菱UFJ銀行の対顧客電信直物相場仲値である1ユーロ＝130.00円の為替レートで換算されたものである。なお、同様に昨事業年度の主要な計数については、2020年4月1日現在の三菱UFJ銀行の対顧客電信直物相場仲値である1ユーロ＝118.69円の為替レートで換算されたものである。

1 【財務書類】

(1) 【連結財務諸表】

連結損益計算書

12月31日時点

	注記	2019年		2020年	
		(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
売上高	(3)	21,920.1	2,601,697	20,458.2	2,659,566
その他の収益	(4)	200.9	23,845	216.1	28,093
仕入	(4)	(8,153.9)	(967,786)	(7,197.7)	(935,701)
人件費	(4)	(4,410.9)	(523,530)	(4,239.8)	(551,174)
その他の費用	(4)	(3,624.7)	(430,216)	(3,336.3)	(433,719)
減価償却費及び償却費控除前 経常営業利益		5,931.5	704,010	5,927.5	770,575
減価償却費及び償却費	(4)	(2,137.7)	(253,724)	(2,137.9)	(277,927)
経常営業利益		3,793.8	450,286	3,789.6	492,648
その他の経常外営業収益	(5)	1.5	178	481.2	62,556
その他の経常外営業費用	(5)	(189.0)	(22,432)	(620.7)	(80,691)
営業利益		3,606.3	428,032	3,650.1	474,513
純財務コスト	(6)	(361.6)	(42,918)	(352.8)	(45,864)
その他の純財務収益	(6)	8.4	997	6.9	897
その他の純財務費用	(6)	(114.5)	(13,590)	(94.0)	(12,220)

法人所得税	(7)	(801.7)	(95,154)	(678.2)	(88,166)
関連会社の利益に対する持分	(14)	0.7	83	(4.0)	(520)
当期利益		2,337.6	277,450	2,528.0	328,640
少数株主損益		96.1	11,406	92.9	12,077
当期純利益（グループ損益）		2,241.5	266,044	2,435.1	316,563
基本１株当たり利益 （ユーロ建て）	(8)	4.76	565	5.16	671
希薄化後１株当たり利益 （ユーロ建て）	(8)	4.73	561	5.14	668

当期利益及び直接資本繰入損益計算書

12月31日時点

	2019年		2020年	
	（百万1-0）	（百万円）	（百万1-0）	（百万円）
当期利益	2,337.6	277,450	2,528.0	328,640
資本で認識された項目				
金融商品の時価変動	(10.6)	(1,258)	(2.9)	(377)
為替換算積立金	315.8	37,482	(1,474.9)	(191,737)
当期利益への組替項目	305.2	36,224	(1,477.8)	(192,114)
数理計算上の損益	(120.1)	(14,255)	(12.6)	(1,638)
当期利益へ組替えない項目	(120.1)	(14,255)	(12.6)	(1,638)
資本で認識された項目（税抜）	185.1	21,970	(1,490.4)	(193,752)
当期利益及び直接資本繰入損益	2,522.7	299,419	1,037.6	134,888
少数株主帰属	105.7	12,546	66.8	8,684
親会社株主帰属	2,417.0	286,874	970.8	126,204

連結貸借対照表

12月31日時点

資産	注記	2019年12月31日現在		2020年12月31日現在	
		（百万1-0）	（百万円）	（百万1-0）	（百万円）
のれん	(10)	13,943.0	1,654,895	13,087.4	1,701,362
その他の無形資産	(11)	1,555.0	184,563	1,397.8	181,714
有形固定資産	(12)	21,117.8	2,506,472	20,002.9	2,600,377
固定資産		36,615.8	4,345,929	34,488.1	4,483,453
固定金融資産	(13)	646.0	76,674	602.5	78,325
関連会社に対する投資	(14)	154.4	18,326	160.9	20,917
繰延税金資産	(15)	256.6	30,456	268.4	34,892
デリバティブの公正価値（固定）	(25)	26.3	3,122	90.9	11,817
その他の固定資産		1,083.3	128,577	1,122.7	145,951
固定資産合計		37,699.1	4,474,506	35,610.8	4,629,404
棚卸資産及び仕掛品	(16)	1,531.5	181,774	1,405.9	182,767
売掛金	(17)	2,477.9	294,102	2,205.8	286,754
その他の流動資産	(19)	803.0	95,308	737.7	95,901

流動税金資産		98.0	11,632	90.4	11,752
デリバティブの公正価値（流動）	(25)	31.3	3,715	44.1	5,733
現金及び現金同等物	(20)	1,025.7	121,740	1,791.4	232,882
流動資産合計		5,967.4	708,271	6,275.3	815,789
売却目的の資産		-		91.0	11,830
資産合計		43,666.5	5,182,777	41,977.1	5,457,023

資本及び負債	注記	2019年12月31日現在		2020年12月31日現在	
		（百万円）	（百万円）	（百万円）	（百万円）
資本金		2,602.1	308,843	2,605.1	338,663
本剰余金		2,572.9	305,378	2,608.1	339,053
利益剰余金		11,582.7	1,374,751	11,033.8	1,434,394
自己株式		(128.8)	(15,287)	(139.8)	(18,174)
当期純利益（グループ損益）		2,241.5	266,044	2,435.1	316,563
株主資本		18,870.4	2,239,728	18,542.3	2,410,499
少数株主持分		454.0	52,910	462.3	60,099
資本合計^(a)	(21)	19,324.4	53,885	19,004.6	2,470,598
引当金、年金及びその他の従業員給付債務	(22,23)	2,521.2	2,293,613	2,418.3	314,379
繰延税金負債	(15)	2,051.9	299,241	1,871.5	243,295
長期借入金	(24)	11,567.2	1,374,751	10,220.2	1,328,626
長期リース債務	(12)	1,087.8	129,111	969.4	126,022
その他の非流動負債	(26)	261.6	31,049	206.5	26,845
デリバティブの公正価値（固定）	(25)	45.8	5,436	11.5	1,495
非流動負債合計		17,535.5	2,081,288	15,697.4	2,040,662
引当金、年金及びその他の従業員給付債務	(22,23)	268.4	31,856	316.1	41,093
買掛金	(27)	2,566.6	304,630	2,437.9	316,927
その他の流動負債	(26)	1,629.0	193,346	1,809.2	235,196
未払税金		200.1	23,750	215.2	27,976
短期借入金	(24)	1,831.8	217,416	2,180.5	283,465
短期リース債務	(12)	243.6	28,913	218.2	28,366
デリバティブの公正価値（流動）	(25)	67.1	7,964	59.0	7,670
流動負債合計		6,806.6	807,875	7,236.1	940,693
売却目的の負債		-		39.0	5,070
資本及び負債合計		43,666.5	5,182,777	41,977.1	5,457,023

(a) 株主資本及び少数株主持分の変化の詳細は、持分変動計算書に記載されている。

連結キャッシュ・フロー計算書

12月31日時点

	注記	2019年		2020年	
		（百万円）	（百万円）	（百万円）	（百万円）
営業活動によるキャッシュ・フロー					
当期純利益（グループ持分）		2,241.5	266,044	2,435.1	316,563
少数株主持分		96.1	11,406	92.9	12,077
調整：					
・ 減価償却費	(4)	2,137.7	253,724	2,137.9	277,927
・ 繰延税金の変動 (a)		67.9	8,059	(68.4)	(8,892)
・ 引当金の増加（減少）額		(106.0)	(12,581)	411.8	53,534
・ 持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(14)	(0.7)	(83)	4.0	520
・ 資産処分損益		35.1	4,166	(454.7)	(59,111)
・ 純金融費用		249.2	29,578	249.0	32,370
・ その他非現金項目		138.6	16,450	124.8	16,224
純運転資本の変動調整前の営業活動によるキャッシュ・フロー (b)		4,859.4	576,762	4,932.4	641,212
運転資本の変動	(18)	(36.7)	(4,356)	364.3	47,359
その他現金項目		(110.5)	(13,115)	(91.0)	(11,830)
営業活動からの純キャッシュ・フロー		4,712.2	559,291	5,205.7	676,741
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産及び無形資産の購入	(11,12)	(2,636.4)	(312,914)	(2,630.2)	(341,926)
子会社及び金融資産の取得		(536.9)	(63,725)	(129.1)	(16,783)
有形固定資産及び無形資産の売却による収入 ^(c)		584.0	69,315	81.3	10,569
事業の売却、売却した純負債の純額及び金融資産の売却による収入 ^(c)		0.4	47	718.8	93,444
持分法適用会社からの受取配当金		4.1	487	4.6	598

投資活動に使用された 純キャッシュ・フロー		(2,584.8)	(306,790)	(1,954.6)	(254,098)
財務活動によるキャッ シュ・フロー					
配当金の支払額 ^(d)					
・ エア・リキード・ エス・エー		(1,163.0)	(138,036)	(1,307.9)	(170,027)
・ 少数株主持分		(73.7)	(8,747)	(78.6)	(10,218)
株式の発行による収 入 ^(d)		39.2	4,653	43.7	5,681
自己株式の購入 ^(d)		(148.1)	(17,578)	(49.9)	(6,487)
純金融利払い		(225.4)	(26,753)	(255.1)	(33,163)
借入金の増加（減 少）額		(891.0)	(105,753)	(482.0)	(62,660)
リース債務返済		(248.0)	(29,435)	(245.2)	(31,876)
リース債務の純利子		(38.9)	(4,617)	(36.6)	(4,758)
少数株主との取引		(31.3)	(3,715)	(16.0)	(2,080)
財務活動に使用された 純キャッシュ・フロー		(2,780.2)	(329,982)	(2,427.6)	(315,588)
為替レート変動及び連 結範囲の変更の影響		0.7	83	(1.4)	(182)
現金及び現金同等物 の純増加（減少）額		(652.1)	(77,398)	822.1	106,873
現金及び現金同等物 の期首残高		1,548.6	183,803	896.5	116,545
現金及び現金同等物 の期末残高		896.5	106,406	1,718.6	223,418

(a) 連結キャッシュ・フロー計算書に表示されている繰延税金の増減は、資産の処分及び資産計上された金融費用に関連する繰延税金の増減を含まない。

(b) 純運転資本の変動控除前の営業活動によるキャッシュ・フローは、純負債に係る利息の支払前、リース債務に係る利息の支払前及び法人税等の支払後で表示している。

(c) 2020年末以降、2019年に有形固定資産及び無形固定資産の売却収入の項目で表示していた事業収入は、事業の売却、売却した純負債の純額及び金融資産の売却による収入の行に表示している。この2つの行は、この調整が2019年12月31日時点に適用された場合、それぞれ4,680万ユーロ、5億3,760万ユーロであった。

(d) 配当金の支払、増資、自己株購入についての詳細は、連結持分変動計算書を参照。

期末現在の現金及び現金同等物の分析は以下のとおりである。

	注記	2019年		2020年	
		(百万1-0)	(百万円)	(百万1-0)	(百万円)
現金及び現金同等物	(20)	1,025.7	121,740	1,791.4	232,882
当座借越（借入金（流動）を含む）		(129.2)	(15,335)	(72.8)	(9,464)
現金及び現金同等物		896.5	106,406	1,718.6	223,418

連結持分変動計算書

2020年1月1日から12月31日までの連結持分変動計算書

(百万ユーロ)		資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	資本に直接認識された純利益		自己株式	株主資本	少数株主 持分	資本合計
					金融商品 の時価評 価	為替換算 調整勘定				
2020年1月1日現在の資本及び少数株主持分		2,602.1	2,572.9	14,534.9	(269.1)	(441.6)	(128.8)	18,870.4	454.0	19,324.4
当期純利益				2,435.1				2,435.1	92.9	2,528.0
資本で認識された項目				(12.2)	(2.9)	(1,449.2)		(1,464.3)	(26.1)	(1,490.4)
当期の収益及び資本の部に直接認識された損益 ^(a)				2,422.9	(2.9)	(1,449.2)		970.8	66.8	1,037.6
資本金の増減少		3.0	35.2					38.2	5.4	43.6
分配	(9)			(1,309.6)				(1,309.6)	(78.6)	(1,388.2)
自己株式の購入及び処分 ^(c)							(49.9)	(49.9)		(49.9)
株式報酬				(0.4)			38.9	38.5		38.5
資本に直接認識される少数株主取引				(11.3)				(11.3)	(5.5)	(16.8)
その他 ^(e)				7.4		(12.2)		(4.8)	20.2	15.4
2020年12月31日現在の資本及び少数株主持分		2,605.1 (b)	2,608.1 (d)	15,643.9	(272.0)	(1,903.0)	(139.8) ^(c)	18,542.3	462.3	19,004.6

(a) 株主資本に直接認識された純利益（損失）は、当期利益及び直接資本繰入損益計算書を参照。

(b) 2020年12月31日現在の株式資本は額面5.50ユーロの株式473,660,724株である。当会計年度において、オプションの行使により額面5.50ユーロの現金による株式555,210株が発行されたことにより、株式資本が増加した。

(c) 2020年12月31日現在、自己株式数は合計で1,525,395株であった（エア・リキード・エス・エーが保有する1,289,830株を含む）。当会計期間において自己株式に影響を与えた変動は主に以下のとおりである。

- 371,000株の株式取得（処分控除後）
- 業績連動株式の一部として461,272株の割当て

(d) 当会計年度中に、資本準備金は、3,520万ユーロの増資に関連する株式プレミアムの金額分だけ増加した。

(e) アルゼンチンのハイパーインフレ関連の影響が含まれている。

2019年1月1日から12月31日までの連結持分変動計算書

(百万ユーロ)	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	資本に直接認識された純利益		自己株式	株主資本	少数株主 持分	資本合計
				金融商品 の時価評 価	為替換算 調整勘定				
2019年1月1日現在の資本及び少数株主持分	2,361.8	2,884.5	13,664.1	(258.5)	(747.8)	(121.0)	17,783.1	424.3	18,207.4
当期純利益			2,241.5				2,241.5	96.1	2,337.6
資本で認識された項目			(120.1)	(10.6)	306.2		175.5	9.6	185.1
当期の収益及び資本の部に直接認識された損益 ^(a)			2,121.4	(10.6)	306.2		2,417.0	105.7	2,522.7
資本金の増減少	2.9	34.5					37.4	1.8	39.2
無償株式割当	242.6	(242.6)					-		-
分配			(1,163.8)				(1,163.8)	(73.7)	(1,237.5)
自己株式の消却	(5.2)	(103.5)				108.7	-		-
自己株式の購入及び処分						(147.9)	(147.9)		(147.9)
株式報酬			8.8			31.4	40.2		40.2
資本に直接認識される少数株主取引			7.3				7.3	(4.0)	3.3
その他 ^(b)			(102.9)				(102.9)	(0.1)	(103.0)
2019年12月31日現在の資本及び少数株主持分	2,602.1	2,572.9	14,534.9	(269.1)	(441.6)	(128.8)	18,870.4	454.0	19,324.4

(a) 株主資本に直接認識された純利益（損失）は、当期利益及び直接資本繰入損益計算書を参照。

(b) IFRIC第23号の初めての適用とアルゼンチンのハイパーインフレ関連の影響が含まれている。

【会計原則】

財務書類作成の基礎（会計処理方法）

パリ証券取引所に上場しているため、2002年7月19日付の欧州連合規制1606/2002に準拠して、エア・リキード・グループの2020年12月31日現在の連結財務諸表は、欧州連合が2020年12月31日現在で承認するIFRS（国際財務報告基準）、かつ国際会計基準審議会（IASB）により公表される切出し（カーヴァウト）オプションを除外した国際財務報告基準に従って作成されている。欧州連合承認の国際財務報告基準と解釈指針はウェブサイト (https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/amending-and-supplementary-acts/acts-adopted-basis-regulatory-procedure-scrutiny-rps_en)でも閲覧できる。

2020年12月31日現在で、「金利指標フェーズ2」（IFRS第9号、IAS第39号、IFRS第7号、IFRS第4号及びIFRS第16号）の改正を除き、IASBが発表している新しい改訂及び解釈指針のうち、欧州連合においてまだ承認されておらず、その適用が強制されていないものはないと見込んでいる。

当財務書類は百万ユーロ単位で表示されている。当財務書類は2021年2月9日に取締役会で承認され、2021年5月4日に開催される株主総会で承認を受けた。

新規のIFRS及び解釈

1. 2020年1月1日現在において適用が強制される、欧州連合によって承認された基準、解釈指針、及び改正

以下の文書の適用による当グループの財務諸表に重大な影響はない。

- ・ IAS第1号及びIAS第8号「重要性の定義」の改訂（2018年10月31日公表）
- ・ IFRS基準における概念フレームワークの指針の改訂（2018年3月29日公表）
- ・ IFRS第3号「企業統合」の改訂（2018年10月22日公表）

2. 2020年における適用が任意とされている欧州連合によって承認された基準、解釈指針及び改正

当グループは、2020年8月27日に公表された「金利指標改革 - フェーズ2」（IFRS第9号、IAS第39号、IFRS第7号、IFRS第4号及びIFRS第16号）の改訂を早期適用することを選択している。

当グループは、2020年5月28日に公表されたIFRS第16号「Covid-19-関連賃貸料に関するコンセッション」の改訂を適用せず、その実施は任意である。

加えて、以下の文書は当グループに適用されない。

- ・ IFRS第4号「保険契約-IFRS第19号の繰り延べ」の改訂（2020年6月25日公表）

3. 欧州連合による承認が未だなされていない基準、解釈及び改正

IASBが2020年12月31日に公表し、欧州連合による承認が未だなされていない文書の財務書類に対する影響は、現在分析中である。これらの文書は以下のとおりである。

- ・ IAS第1号の改訂「財務諸表の表示:流動負債又は固定負債の区分、流動負債又は固定負債の区分-発効日の繰延」（各2020年1月23日、2020年7月15日公表）
- ・ IFRS第3号の改訂「企業統合」、IAS第16号「有形固定資産」、IAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」及び2018年から2020年までの年次改訂(2020年5月14日公表)また、以下の文書は当グループに適用されない。
- ・ IFRS第17号「保険契約」（2017年5月18日公表）

見積り及び仮定の使用

当財務書類の作成のため、当グループ又は子会社の経営者は、資産及び負債の連結上の帳簿価額、並びにこれらの資産及び負債に関連する注記、損益計算書上の連結利益及び費用項目、並びに同一事業年度に関連するコミットメントに重要な影響を与える会計上の見積り及び一定の仮定を使用することを要求されている。これらの見積りや仮定が実際と異なる場合、貸借対照表、損益計算書及びキャッシュ・フロー計算書は、実際と異なる可能性がある。最も重要な見積り及び仮定は、以下の項目に関わる。

- ・ 有形固定資産の償却費や償却累計額に使用される耐用年数の見積り

これらの見積りは、会計方針の5.e.に記載している。

- ・ 退職給付債務の計算に使用される仮定。信託会社が計算に使用する仮定（退職率、死亡率、退職年齢、給与上昇率など）、そして債務の現在価値の計算に使われる割引率については、会計方針の11.b.と注記23.3に記載している。
- ・ 資産の減損に関連する見積り及び仮定については、会計方針の5.f.と注記10.2に記載している。
- ・ 貸借対照表上の繰延税金資産の回収可能性の判定に使用される方法
- ・ 偶発事象や損失に対する引当金の金額決定にかかるリスクの測定
- ・ 会計方針の3.b.に記載のあるエンジニアリング&建設契約の利益の会計処理
- ・ リース債務を評価するために保持した前提条件（IFRS第16号）は、リース期間と割引率である。これらは、会計方針の5.g項に記載されている。

また、当グループの連結財務諸表に与える定量的影響は重要ではないものの、気候変動リスクは重要であると考えている。当グループは、これらのリスクを決算の前提において考慮し、財務諸表に潜在的な影響を織り込んでいる。特に、決算手続を行う際には、気候変動リスクが考慮され、特に減価償却費の算定に使用される有形固定資産の耐用年数の分析、資産の減損テストに関する見積りや仮定の見直し、偶発事象や損失に対する引当金の金額を決定するためのリスク評価が行われる。

会計方針

当連結財務書類は、IAS第32号 / IFRS第9号に従って、損益やその他の包括利益を通じて公正価値で測定される金融資産及び負債を除き、取得原価主義に基づいて作成されている。公正価値ヘッジの対象にされたその他の資産及び負債の帳簿価額は、ヘッジされたリスクに起因する公正価値の変動を認識するために調整されている。さらに、公正性、継続事業、及び整合性の原則が適用されている。

1. 連結方法

使用している連結方法は以下のとおりである。

- ・ 子会社については全部連結
- ・ ジョイント・ベンチャー、関連会社については持分法
- ・ 共同事業の資産・負債・費用及び収益は当該主体の当グループ持分に関して認識

a. 子会社

エア・リキード・グループが排他的な支配権を行使しているすべての子会社及び企業は、全部連結されている。支配権が存するのは以下の全ての条件が満たされた場合である。

- ・ 当グループが現に関連する活動について指示を与えることができる権利を有している場合
- ・ 当グループが当該主体に関するリターンの変化にさらされ、またそれに対する権利を有するとき
- ・ 当グループがリターンの額に影響を及ぼすために権限を行使することができる場合

会社は、当グループが支配権を獲得した日から、その支配権が当グループ外に移転される日まで完全に連結される。

b. ジョイント・オペレーション

ジョイント・オペレーションは、当グループが契約上の合意により他の一つ又は複数のパートナーと共同支配権を有しているジョイント・アレンジメント（共同支配の取決め）であり、当該事業体の資産に対する権利を与え、及び負債に対する義務を負うものである。

ジョイント・オペレーションの資産、負債、費用及び収益は、当該事業体の当社持分に関して認識される。これらの金額は、被連結事業体の財務書類の場合と同様に各項目に計上される。

c. ジョイント・ベンチャー

ジョイント・ベンチャーは、当グループが契約上の合意によって1つ又は複数のパートナーとともに共同支配権を有するジョイント・アレンジメント（共同支配の取決め）であり、当該事業体の純資産に対する権利を与えるものである。

ジョイント・ベンチャーは持分法により連結される。ジョイント・ベンチャーについては、当該事業体の純資産及び純利益は、当グループによって保有されている持分に比例して認識される。

ジョイント・ベンチャーに対する投資を行う場合、同事業体に関するのれんは投資の帳簿価額の中に含まれる。

d. 関連会社

関連会社は、当グループが重要な影響を有する（一般的に、20%以上の持分を有する）が、支配権を有していない投資先である。

関連会社は、持分法を用いて連結される。この場合、当該会社の純資産及び純利益は当グループによって保有されている持分に比例して認識される。

関連会社に対する投資を行う場合、関連会社に関するのれんは投資の帳簿価額の中に含まれる。

子会社、ジョイント・アレンジメント及び関連会社の財務諸表は、12月31日時点において準備される。

e. 会社間取引

全ての会社間債権債務、収益及び費用並びに損益は、控除されている。

2. 機能通貨がユーロでない会社の財務書類の換算

事業体の機能通貨は、当該事業体が業務を行っている主な経済的環境における通貨である。多くの場合には、機能通貨は地域通貨に対応するが、ある通貨が当該事業体によって行われる主要取引の通貨を表しており、それが経済環境を忠実に表すものであることが確実である場合には、地域通貨以外の機能通貨が使用されることがある。貸借対照表基準日において、機能通貨がユーロ以外である会社の財務書類は以下のようにユーロに換算されている。

- ・ 貸借対照表項目については、公的な期末為替レートで
- ・ 損益計算書及びキャッシュ・フロー計算書項目については、それぞれの通貨について、期中平均為替レートで

為替差額は、資本の部の為替換算調整勘定に計上される。

機能通貨がユーロ以外である会社の財務書類をユーロに換算することによって生じた2004年1月1日時点における累積為替換算差損益は、資本の部の独立項目として計上されている。

子会社を連結の対象から除外する場合、機能通貨がユーロでない会社の累積為替差額は損益計算書に認識される。

2018年7月1日以降、アルゼンチンがハイパーインフレ国の一つとして登場している。2020会計年度における当グループへのハイパーインフレの影響は軽微である。

3. 収益の認識

収益認識の分析は、以下のような当グループの事業活動に基づいている。

a. ガス&サービス

ガスの供給は、輸送コストを抑えるために現地生産を伴う。そのため、エア・リキードのガス生産ユニットは世界中に立地しており、複数の種類の顧客と産業に対して必要な数量とサービスを提供できる。

（ラージ・インダストリー事業）

この事業は、15年以上にわたり、限られた顧客数で大量のガスを供給するという特徴がある。当グループは、長期にわたり継続的なサービスを通じて、高い信頼性とガス供給の安定性を確保している。その見返りとして、これらの契約には、確定購入数量条項（テイク・オア・ペイ）による最低保証数量が含まれる。供給するガスの量のため、エア・リキードは、ラージ・インダストリー事業顧客に対して、専用プラントやネットワークで接続された別のプラントからパイプラインで直接的に供給している。

これらのプラントは、一般に、生産資産を当グループの他の事業ライン、特に工業事業ラインと共有し、又はパイプラインネットワークに接続された工業地帯で顧客にサービスを提供するために行われる重要な投資を表す。この場合、IFRS第16号「リース」の下では資産として特定されず、顧客との契約にはリース契約は含まれない。顧客のガス供給が専用プラントからのものである場合、当グループは、IFRS第16号「リース」の下での当該プラントの使用を決定することができる。したがって、ラージ・インダストリー事業向けガス供給契約にはリースは含まれていない。

ラージ・インダストリー事業の顧客は、ガス供給サービス又はその利用可能性から与えられる便益を同時に受け取り、消費する。その結果、これらの契約に関連する収益の認識は、ガスが供給された時点又は確保された供給能力が利用可能になった時に発生する。

（工業事業、ヘルスケア事業、エレクトロニクス事業）

工業事業は、主にラージ・インダストリー事業のガス生産能力に依存しており、その後、独自の物流体制を構築している。この事業は、幅広い顧客・市場を特徴としている。契約期間は、シリンダー及び液体ガス供給の場合は最長5年、小型オンサイトガスジェネレーターの場合は最長15年とする。

ヘルスケア事業は、病院や在宅患者向けに医療用ガス、衛生部門製品、サービス、医療機器を提供している。また、化粧品、医薬品、ワクチン市場向けにヘルスケア事業な特殊素材を生産・販売している。

エレクトロニクス事業は、(i)長期契約及び確定購入数量条項（テイク・オア・ペイ）による最低保証数量に基づくビジネスモデルのキャリアガス、(ii)純ガス又は混合ガスの形態のエレクトロニクス事業特殊材料、(iii)先端材料、(iv)機器・設備、及び(v)オンサイトのクオリティ・コントロール及び流動性マネジメント・サービスを顧客に提供する。

エア・リキードは、安全とクオリティの観点から、自社機器（小型発電機、貯蔵槽、シリンダー）でガスを供給している。顧客は、IFRS第16号「リース」の下における特定資産に対する支配権を有していない。したがって、これらの事業に係るガス供給契約はリースを含んでおらず、収益の認識は以下のとおりである。

- ガス供給：収益の認識は、ガスが供給された時又は予定された供給能力が利用可能になった時に行われる。
- 標準装備品の販売：収益の認識は、これらの機器及び材料の支配が移転された時に行われ、通常、納入時に行われる。
- 特定の機器及び設備：支配の移転は建設・構築作業により、時間の経過とともに起こる。その結果、収益の認識は、貸借対照表日における契約の完了段階に応じて行われる。
- サービス：収益認識は、サービスが提供されたときに発生する。

b. エンジニアリング&建設

エア・リキードは、当グループ及びサードパーティ顧客のために、世界中の製造ユニットを設計・構築する契約を締結する。

設備の支配は、設計・施工に伴い順次移管される。したがって、収益の認識は、貸借対照表日における契約の完了段階に応じて行われる。関連する費用は、発生時に費用として認識される。完了段階は、見積もられた総費用の合計額に対する貸借対照表日に発生していた費用の比率を用いて評価される。

各段階で実現した利益は、信頼性のある測定が可能な場合にのみ認識される。契約費用の総額が契約収益の総額を上回る蓋然性がある場合、予想損失は直ちに有償契約の引当金として認識される。

c. グローバル市場&テクノロジー

グローバル市場&テクノロジーは、グローバルな取り組みが必要な新市場に注力している。当該事業は、主に以下の市場で成長している。

- エネルギー転換に関連する新しい市場、宇宙、航空宇宙、及び極端な極低温市場。性質上、この市場における収益認識の分析は、履行義務の性質に応じてケースバイケースで行われる。

- 海事セクターの主体によるガス利用、すなわちオフショアの石油・ガスプラットフォーム、洋上風力タービン、又は極低温海上輸送。工業事業部門における分析は本市場に適用可能である。

4. 税金

a. 法人税費用

税率は、当グループの会社が事業を行っている各国における事業年度の最終日において、施行されたか実質的に施行されている税務規則を基礎として計算される。

当グループの適用税率は、各国において計上された収益により加重した、各国の理論的な税率の平均に対応するものである。

平均実効税率は、以下のように計算される。

$$(\text{当期及び繰延法人税費用}) / (\text{税引き前純利益} - (\text{関連会社利益持分、受取配当及び非継続事業純利益}))$$

b. 繰延税金

繰延税金は、資産及び負債の帳簿価額とそれらの税務上の帳簿価額（ただし、損金不算入ののれん及びIAS第12号に規定されているその他の例外は除く）、繰越税務損失及び未使用税額控除の間に一時差異が生じている場合に認識される。課税所得の減額効果が将来の事業年度において実現する蓋然性がきわめて高い場合、すべての将来減算一時差異に対して繰延税金資産が認識される。

繰延税金は、一時差異が解消される時点で適用され、期末日時点において現地の規制で認められている税率で算定されている。負債法が適用されており、税率の変動は、直接資本の部に認識される項目に関連するものを除き、損益計算書に計上される。

繰延税金資産を繰延税金負債と相殺する法的強制力のある権利が存在し、かつ、これらが同一の税務当局によって賦課徴収される法人税と関連したものである場合には、相殺される。繰延税金は割り引かれない。

繰延税金は、主として、税金と経済的な資産の減損、従業員給付引当金などの税務上直ちに控除されない欠損金や引当金の繰延べとの間の一時的な差異によるものである。

当グループが予見しうる将来において子会社が取得した利益を配分しないと決定したときは、繰延税金負債は認識されない。

5. 固定資産

a. のれん及び企業結合

（2010年1月1日以降の企業結合）

2010年1月1日より、当グループは、改訂IFRS第3号及び改訂IAS第27号を適用している。

当グループが被取得企業の支配を獲得した場合、改訂IFRS第3号に従い、取得日における取得法で企業結合を計上する。

- ・ 識別可能な取得資産と引受負債及び偶発債務は公正価値で測定される。
- ・ 被取得企業における少数株主持分は、被取得企業の識別可能資産純額に対する少数株主持分割合又は公正価値によって、個々の事例ごとに測定される。
- ・ 引き渡した対価及び条件付対価は公正価値で測定される。
- ・ 取得関連費用は発生した期の費用として計上される。

段階的に達成された企業結合において、それ以前に保有していた被取得企業における株式持分は取得日における公正価値で測定される。この結果として生じた損益は利益又は損失として認識される。

企業結合の測定期間は取得日から12ヶ月を超えてはならない。測定期間後、引き渡した対価、及び取得資産並びに引受負債の公正価値に対する調整は、損益計算書で認識される。

のれんは、連結貸借対照表上、取得日に以下の差額に対して認識される。

- ・ 引き渡した対価に被取得企業の少数株主持分の金額及びそれ以前に保有していた株式持分を加えた金額
- ・ 識別可能な取得資産と引受負債及び偶発債務の公正価値

負ののれんは、直ちに損益計算書に認識される。

のれんは、企業結合のシナジーにより利益の生じる資金生成単位(CGUs)又は資金生成単位グループに配分される。その後、のれんは償却されず、会計方針5.fに記載された方法で、1年に1回（減損の兆候がある場合にはそれ以上の頻度で）減損テストが行われる。

（2010年1月1日以前の企業結合）

2010年1月1日以前に行われた企業結合については旧IFRS第3号及び旧IAS第27号に従って計上されている。これらの基準はIASBから2004年3月に公表された取得法をすでに導入している。改訂後の基準と異なる主な条項は以下のとおりである。

- ・ 少数株主持分は被取得企業の識別可能資産純額に対する持分割合をもとに測定され、公正価値測定の選択はできなかった。
- ・ 支払いが蓋然性を有すると判断され、またその金額が確実に測定可能な場合においては、アーンアウトは期限の定めなく取得原価に含まれていた。
- ・ 取得関連費用は企業結合の原価として計上されていた。

段階的に達成された企業結合において、それ以前に保有していた純資産の再測定公正価値は資本として計上されていた。

以前に保有していた少数株主持分の取得については、取得原価と少数株主持分の純繰越額の差額がのれんとして計上されていた。

IFRSへの移行時にIFRS第1号で提示された免除規定に従って、当グループは2004年1月1日より前に行われた買収について、IFRS第3号「企業結合」を遡及適用しないことを決定した。

b. 研究開発費

研究開発費には、新規の又は改良された製品又は工程の開発、製作、準備及び商業化を保証するのに必要なすべての科学的、技術的活動費用、特許費用及び教育養成費用が含まれている。

IAS第38号に基づき、開発費用は、当グループが以下の基準をすべて満たすことができる場合に、かつその場合に限り、資産計上しなければならない。

- ・ プロジェクトが明らかに識別可能であり、関連費用は区別され信頼性をもって監視されていること
- ・ プロジェクトを完成させる技術的・産業的な実行可能性が実証されていること
- ・ プロジェクトを完成させ、それによって生まれた無形資産を使用又は販売する明確な意図が存在すること
- ・ 当グループがプロジェクトから生じる無形資産を使用又は販売する能力を有していること
- ・ 当グループが無形資産が将来の経済的便益を生み出す仕組みを証明できること
- ・ 当グループがプロジェクトを完了させ、無形資産を使用又は販売するために十分な技術的資源、経済的資源及びその他の資源を有していること

これらの基準が満たされない場合、当グループによって発生した開発費は発生時に費用として認識される。

研究費は発生時に費用として認識される。

c. 内部創出の無形資産

内部創出の無形資産は、主として情報管理システムの開発費を含んでいる。これらの費用は、IAS第38号で規定された上記の基準を満たしている場合にのみ資産計上される。

開発段階から生じる管理情報システムの内部的及び外部的開発費用は資産計上されている。重要な維持改良費は、これらが資産計上基準を明確に満たしている場合には資産の当初原価に加算される。

内部創出無形資産は、耐用年数にわたって償却される。

d. その他の無形固定資産

その他の無形資産には、ソフトウェア、ライセンス、及び知的財産権など、別個に取得された無形資産が含まれる。これらには、被取得企業の取得時に、IFRS第3号「企業結合」に従って評価された技術、ブランド及び顧客契約も含まれる。

一定のブランドを除き、無形固定資産は耐用年数にわたって定額法で償却される。更新の蓋然性を考慮して、情報管理システムは通常5年から8年、顧客契約は最大25年にわたって償却される。

e. 有形固定資産

土地、建物及び設備は減価償却累計額及び累積減損損失控除後の取得原価で計上されている。

強制的な撤去又は資産除去の場合、関係する費用は関連資産の当初原価に加算され、これらの費用をカバーするために引当金が認識される。

有形固定資産の建設の資金調達のための借入金にかかる利息費用は、12ヶ月以上にわたる大規模な産業プロジェクトの資金調達に関連する場合、建設期間中は資産計上される。

有形固定資産項目の一部が異なる耐用年数を有する場合、それらは別個に会計処理され、それぞれの耐用年数にわたって減価償却される。

修繕維持費用は、発生時に費用として認識される。大規模な調査及び分解検査費用は、当該資産の別個の構成要素として認識され、2つの大規模分解検査の間の期間にわたって減価償却される。

減価償却は以下の見積耐用年数にわたって、定額法により計算されている。

- ・ 建物 20 - 30年
- ・ シリンダー 10 - 40年
- ・ 生産ユニット 15 - 20年
- ・ パイプライン 15 - 35年
- ・ その他の設備 5 - 30年

見積耐用年数は定期的に検証され、見積の変更は見積変更日から予め計上される。

土地は減価償却されない。

f. 資産の減損

当グループは資産の減損の兆候があるかどうかを定期的に評価している。このような兆候が存在する場合、売却費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方として定義される回収可能価額よりも、資産の帳簿価額が大きいかどうかについて、資産に対して減損テストを実施する。

減損テストは、のれん及び耐用年数が確定していない無形資産について1年に1回計画的に実施される。

独立したキャッシュ・フローを概ね生成しない資産については、当該資産が帰属する資金生成単位(CGUs)に従って分類される。資金生成単位は他の資産又は資産グループから独立したキャッシュ・フローを生成する識別可能な資産グループである。これらは主として地理的基礎に基づいて、当グループが営業している市場を参照して決定される。

当グループは以下の方針に準じて、各レベルで減損テストを実施する。

- ・ 専用工場、現地工場は個別的にテストする。
- ・ パイプライン及びパイプラインを提供するプラントは、ネットワーク・レベルでテストする。
- ・ 液化ガス及び水素ノ酸化炭素プラントは、当該プラントの顧客市場に従って、グループ化する。
- ・ その他の資産は資金生成単位又は資金生成単位グループに配分される。

ガス及びサービス事業の資金生成単位は、地理的な基準により決定される。その他の事業（エンジニアリング&建設、グローバル市場&テクノロジー）は世界規模で運営されている。

のれんは、当グループが監視しているのれんのレベルを示し、企業結合シナジーから利益を得る資金生成単位又は資金生成単位グループに配分される。

のれんを構成する資金生成単位又は資金生成単位グループに対する減損テストにあたって、当グループはのれんが減損の対象となるか否かを判断するために株価収益率アプローチを使用している。公正価格が資金生成単位又は資金生成単位グループの簿価を著しく超えない限り、当グループは、見積キャッシュ・

フロー・アプローチ（使用価値）を使用して資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額を認識する。

その他の資金生成単位又は資金生成単位グループ、そして個々に価値が検証された資産については、当グループは見積キャッシュ・フロー・アプローチ（使用価値）を使用して回収可能価額を算出している。

株価収益率はエア・リキード・グループの市場価値に基づいて決定される。当グループと他の比較対象会社の株価収益率との間に有意な差異はない。

資産生成単位又は資産生成単位グループのキャッシュ・フローの見積もりにおいて考慮される成長率は、検討対象の資金生成単位の活動及び地理的な位置に基づいて決定される。

有形固定資産の使用価値を評価する際に、見積将来キャッシュ・フローは現在価値に割り引かれる。キャッシュ・フローは、顧客との契約期間及び技術の陳腐化を考慮に入れて、資産の見積使用期間にわたって測定される。

割引率は、資産の性質、場所及び顧客市場によって異なる。割引率は、工業的及び商業的リスクと信用条件を考慮して、投資から得られると予想される収益率の最低水準に従って決定される。

資産、資金生成単位又は資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額よりも低い場合、直ちに減損損失が損益計算書に計上される。資金生成単位の減損損失は、最初にのれんに配分される。

回収可能価額が再び帳簿価額より高くなった場合、過去に認識された減損損失は損益計算書上で戻し入れられるが、のれんとして認識された減損損失は戻し入れることができない。

g. リース

当グループは、事業において、主に以下の資産について借手としてリース契約を締結している。

- ・ 土地、建物、事務所
- ・ 輸送用機器、特に工業事業及びヘルスケア事業のための輸送用機器。
- ・ その他の設備

IFRS第16号によると、リースを含むいくつかの契約（ただし後述の例外を除く）は借手の貸借対照表上で、リース資産の使用権及び将来のリース料支払債務の現在価値に関連するリース負債（リース債務）を認識することになる。

契約は、一定期間、特定の資産の利用を管理する権利を対価と引き換えに当グループに付与するものであれば、リースであるか、又はリースを含むとされる。特に、当グループは、使用期間を通じて車両を代替する実質的な権利、及び／又は経路の選択、運転手、整備方針の管理を供給者に付与する運送契約は、サービス契約であり、IFRS第16号におけるリースの定義には該当しないと結論付けている。

また、当グループは、以下のリース契約については、IFRS第16号を適用しないこととしている。

- ・ リース期間が12ヶ月以下のリース契約。
- ・ 原資産の価値が低いリース契約。特に事務機器、電話機器、コンピュータ及び小型IT機器。データセンターのリース契約は、その都度分析している。

使用権及びリース債務を算定するために使用される主な前提条件は以下のとおりである。

- ・ リース期間。リース期間は、借手が原資産を使用する権利を有する解約不能な期間と、当グループがそのようなオプションを行使するか（延長オプションについて）行使しないか（解約オプションについて）が合理的に確実である場合に、リースを延長又は解約するオプションでカバーされている期間に対応している。オプションが行使されるか否かの確率は、契約条件、規制環境、原資産の性質（特に技術的特殊性や戦略的立地）に応じて、契約の種類によって、又はケースバイケースで決定される。
- ・ リース債務の評価に使用される割引率。使用される割引率は、借手の借入利率の増分である。グループ内の資金調達は集中的に行われているため、各子会社は、リース契約の通貨、国、リース期間に応じて、返済プロファイルを考慮して決定されたグループ内借入金利に対応している（リース債務の線形償却）。

6. 金融商品

a. 非流動投資

（非連結会社に対する投資）

持分法を適用していない非連結会社に対する投資は、「公正価値で測定される資産」として分類されている。これらの投資は売買目的で保有されておらず、その結果、当グループは当初認識時に、公正価値の変動後にその他の包括利益に計上する取消不能の選択を行う可能性がある。この場合、公正価値の変動額はこれらの投資の処分時に純額に組み替えられない。

これらの投資からの配当は、その他の金融収益に計上される。

（貸付金及びその他の金融資産）

貸付金及びその他の金融資産は当初公正価値で認識され、その後、償却原価で繰り越される。各決算日に減損テストが実施される。減損損失がある場合、即時に損益計算書に計上される。

b. 売掛金及びその他の受取債権

営業債権及びその他の債権は、当初認識時に取引価格で測定し、その後、予想信用損失モデルに基づく減損損失控除後の償却原価で測定している。予想信用損失は、過去の損失率を実際の観察可能な条件に応じて調整したものをを用いて、マトリックスに基づいて推計される。予想信用損失は、決算日ごとに以下の方法により見積もっている。

- 売上債権を、特に当グループの活動、顧客の種類と規模、及び市場セグメントに応じて、適切なグループに分類すること。
- 各グループ内の売上債権、年齢帯の決定。
- 過去の会計年度において実現された損失を年齢帯ごとに識別すること。
- 特に現在の市場状況、顧客の種類、当グループの信用管理慣行及び個々の顧客に関する特定の情報を考慮するために、実際の観察可能な条件に応じて、必要に応じ過去の損失率を調整すること。
- 売上債権の各年齢帯にこのように見積もられた損失率の適用。

年度末に進行中のすべての工事契約につき、顧客から又は顧客に対して支払われる総額は、費用の合計及び工事進行基準の割合を用いて認識された追加利益をもって表示され、工事進行基準の割合を用いて記録される総収入から前受金を控除したものに等しい。顧客により支払われるべき金額は売掛金により表示される。顧客に対して支払う金額は、その他の流動負債として表示される。

（売掛金の譲渡）

売掛金の譲渡は、以下の場合に、貸借対照表から消去される。

- 当グループがこれらの債権に関連するキャッシュ・フローを受領する契約上の権利を譲受人に譲渡する場合、又は
- 当グループがこれらの債権に関連するキャッシュ・フローを受領する契約上の権利を留保するものの、累積的に以下の3つの条件を満たす方法でキャッシュ・フローを譲受人に支払う契約上の義務を負う場合、又は
 - ・ 当グループは、該当金額について回収しない限り、譲受人に支払う義務はない。
 - ・ 当グループは、譲受人にキャッシュ・フローを支払う義務の担保として以外に、売掛金を売却又は担保に供することを禁止されている。
 - ・ 当グループは、譲受人に代わって回収したキャッシュ・フローを大きな遅滞なく送金する義務を負う。
- 当グループが、売掛金のすべての実質的リスク及び所有権、特に信用リスク及び滞納リスクを移転した場合。

c. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手元現金、現預金及び容易に現金に転換することができ価値の変動リスクが少ない短期的で流動性が高い投資で構成されている。短期投資は、一時的な投資であって3か月以内に期限が到来し（コマーシャル・ペーパー、譲渡性預金、MMF）、長期レートがA(S&P)又はA2(Moody's)以上で

あるものを含む。3ヶ月以内に償還期限が到来する現金投資については、価値の変動に対するリスクがごくわずかであるので、おおよそ公正価値であると考えられる取得原価（未収利息を含む）によって認識される。

d. 買掛金

当グループは、サプライヤーへの請求書の支払の処理を促進するために、提携銀行とサプライヤー支払サービス契約を設定する。当グループは、主要な契約について、買掛金の適格性を維持することを可能にする特徴を分析する。特に、以下の特性が満たされていることを確認している。

- ・ 融資当事者と元のサプライヤーとの間で、基礎となる支払条件の逸脱がないこと。つまり、当グループは、請求書の支払期間内に銀行に支払わなければならない。
- ・ 当社とサプライヤーとの間の支払条件の交渉は、支払サービス契約に関する交渉とは独立して行われなければならない。特に、支払条件は、供給者が銀行に対する債権譲渡を行うことができることを条件としないものとする。
- ・ サプライヤーとの契約条件は、支払期間の延長に明示的に関連付けられないものとする。特定のサプライヤーとの支払条件は均一でなければならない、ある請求書が支払プログラムの適用を受けるかどうかとは無関係とする。
- ・ 支払条件は、通常の業界やセクターの規範及び地域の規制の範囲内にとどまるべきであり、支払サービス契約への参加と結びつくべきではない。
- ・ プログラムの構造は、エア・リキードが銀行やサプライヤーに支払う利子や手数料といった負債に類似した特徴を避けるべきである。
- ・ エア・リキードが支払うべき請求書の資金調達を事前に手配する三者協定（エア・リキード、サプライヤー及び銀行間）は、回避されるものとする。

e. 短期及び長期借入金

借入金には、社債及びその他の銀行借入金（少数株主（10. 少数株主持分を参照）に付与されたプット・オプションを含む）が含まれる。

当初、借入金は、受領した純収入額に対応する公正価値で認識される。各貸借対照表日において、借入金は、少数株主に付与されたプット・オプションを除き、実効金利（EIR）法を用いて償却原価で測定される。この手法により、借入費用は負債の借入元本から当初に控除された償還プレミアム及び発行費用を（実効金利法による計算の一部に）含む。

満期が1年以内の借入金は、短期借入金に分類される。

金利スワップによってヘッジされている借入金はヘッジ会計の基準に従って認識されている。

f. デリバティブ資産及び負債

デリバティブ金融商品は主に、当グループの財務的及び営業的活動に関連する為替リスク、金利リスク及び商品価格リスクに対するエクスポージャーを管理するために利用されている。これらの取引すべてについて、当グループはヘッジ会計を適用しており、取引の開始時に、ヘッジ関係の種類、ヘッジ手段、ヘッジ対象の性質及び条件を文書化している。

ヘッジ会計の適用は、以下のような結果をもたらす。

- ・ 既存の資産及び負債のための公正価値ヘッジ：ヘッジ対象のヘッジ部分は貸借対照表上公正価値で計上される。公正価値の変動は損益計算書に計上され、それらはヘッジ手段の公正価値の変動との一致により相殺される（プレミアム／割引の影響を除く）。
- ・ 将来キャッシュ・フロー・ヘッジ：ヘッジ対象の公正価値の変動が貸借対照表に認識されないのに対して、ヘッジ手段の公正価値の変動の実質的部分は、資本の部（後に損益計算書に再分類される可能性のある項目）に直接計上される。有効性が否定された部分の公正価値の変動は、その他の金融収入又は費用に計上される。ヘッジ対象取引が発生し計上された時、その他の包括利益に計上された金額は、損益計算書に振り替えられる。

- ・ 在外事業体に対する純投資のヘッジ：デリバティブ商品の公正価値の変動のうち有効部分は、資本の部の為替換算積立金に認識される。公正価値の変動の有効性が否定される部分は、損益計算書に認識される。純投資の対象となる在外事業体が売却される場合、当初為替換算積立金に認識された損失又は利益は、発生した損益の範囲内で、損益計算書に計上される。

しかし、限定的な状況において、一定の種類のデリバティブはヘッジ会計の適用条件を満たさない。これらは、金融資産と金融負債の相殺仕訳とともに「その他金融収入及び費用」を通じて公正価値で計上される。

資産、負債及びデリバティブの公正価値は、貸借対照表日の市場価格に基づいている。

7. 「売却目的保有」として分類される資産

a. 売却目的に分類される資産

固定資産又は処分グループは、その帳簿価額が主として継続的な使用よりも売却取引を通じて回収される予定である場合には、「売却目的保有」として分類される。この分類は、当グループが売却することを決定し、売却の蓋然性が高い場合に、適用される。売却目的の資産及び負債は、貸借対照表上異なる行において表示される。これらの資産は、帳簿価額又は公正価値から売却費用を控除したもののうち低い方として測定される。

売却目的保有として分類された資産は、処分資産又は売却目的保有グループとして分類された日以降、減価償却されない。

子会社の支配権喪失を伴う売却は、高い確率で、売却後に当グループが残余持分を維持するかどうかにかかわらず、その子会社の全ての資産及び負債は売却目的として分類される。

b. 非継続事業

非継続事業は、当グループが廃止したか、売却目的と分類されたことが明確に認識できる、以下のいずれかに該当するものである。

- ・ 分離された主要な事業ライン又は事業運営における地理的範囲であることを表すものであること
- ・ 主要な事業ライン又は事業運営における地理的範囲を処分する単一の調整された計画の一部であること
- ・ 専ら再譲渡する見込みで取得された子会社であること

当該基準が満たされると、非継続事業の損益及びキャッシュ・フローは、各期間における損益計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書において分離して表示される。

8. 棚卸資産及び仕掛品

棚卸資産は、原価及び実現可能価額のうち低い方によって測定されている。原価には原材料費と、直接及び間接労務費及びその他の棚卸資産が現在の場所及び状態に至る過程で発生した費用が含まれている。

実現可能価額は通常の営業過程における見積販売価格から見積完成費用と販売に必要な見積費用とを控除した金額である。

9. 資本金、剰余金及び自己株式

エア・リキードの資本金は普通株式で構成されている。

利益剰余金には以下の項目が含まれている。

- ・ 為替換算調整勘定：機能通貨がユーロでない外国子会社の財務諸表をユーロに換算した際に発生する換算差額は、換算剰余金に計上されている。これらの外国子会社の投資ヘッジによる公正価格の差額もこの剰余金に計上している。
- ・ 金融商品の公正価値：この項目には、デリバティブ取引（会計上未認識であるもの）のヘッジ会計上有効なキャッシュ・フローの部分において累積した公正価値の差額が計上されている。
- ・ 保険数理上の差異：資産の上限や純繰延税金から発生する全ての保険数理上の差異及び調整は、それぞれが発生した年度の連結剰余金に計上されている。

当グループが自己の株式を買い戻す場合、これらは購入価額で自己株式として区分され、支払われた対価について資本の控除項目として表示される。自己株式の売却による損益は税引後の金額で直接資本の部に認識される。

さらに、支配権の変動を伴わない少数株主持分の取得又は売却は、当グループ株主との取引と考えられる。従って、すでに支配している企業の持分割合の増加に対して支払った価額と、取得した資本に対する追加の持分割合の差額が株主資本として認識される。同様に、支配された企業の当グループの持分割合の減少は、損益に影響のない資本取引として計上される。

支配の喪失を伴う持分の処分については、処分日における投資全体に対して計算された公正価値の変動額について売却損益として認識することになる。その他の投資については支配を喪失した日の公正価値によって算定される。

10. 少数株主持分

支配権に影響しない少数株主持分は、当グループの株主との取引として考慮され、株主資本に記録される。IAS第32号に従って、少数株主に付与されたプット・オプションは、オプションの見積行使価格で借入金として計上される。

子会社の純資産に対する持分は少数株主持分から借入金に振り替えられる。

詳細なIFRSガイダンスが欠如しているため、当グループは、付与されたオプションの行使価格と債務に振り替えられた少数株主持分との差額に対する対価を、株主資本にて認識することになっている。

利益及び損失に対する少数株主持分は変動せず、現状の所有持分を反映している。

11. 引当金

a. 引当金

以下の場合に、引当金が認識される。

- ・ 過去の事象の結果、現在当グループが債務を負っている場合
- ・ 当該債務を返済するために、経済的利益を有する資源の流出が生じる蓋然性がある場合
- ・ 当該債務の金額について、信頼できる見積りが可能な場合

リストラクチャリング引当金には、リストラクチャリングから生じる直接的な費用のみが含まれ、当グループが具体的な正式のリストラクチャリング計画を承認し、かつ、そのリストラクチャリングが開始又は公表される期間に認識される。

これらの計画が解雇給付を含む場合、当該解雇給付は以下のいずれかの早い日において認識される。

- ・ グループが当該給付の提示を撤回できなくなる日
- ・ リストラクチャリングに関連する引当金が認識された日

契約損失引当金は、当該契約による予想収益が、当該契約に基づく義務を履行するための費用より低い場合に認識される。

b. 年金及び従業員給付

当グループは従業員に対し、現役の従業員と退職者の両方について、さまざまな年金制度、解雇給付、記念日及びその他の退職後給付を提供している。これらの制度の特徴は、各国で適用可能な法律や規制、各子会社の方針によって異なる。

これらの給付は以下の2種類のプランによって保障されている：

- ・ 確定拠出制度
- ・ 確定給付制度

当グループは、確定拠出制度と確定給付制度の双方を提供している。

確定拠出制度は、雇用主の唯一の義務が定期的な拠出金を支払うこととなる制度である。雇用主の義務は計画された拠出金の支払に限定されている。雇用主は、従業員又は退職者に対して将来の給付水準については保証を与えない（方法重視の債務）。1年間の年金費用は事業年度中に支払われた対価と同額であり、雇用主はこれ以上の債務から免除される。これは、「人件費」として計上される。

確定給付制度は、雇用主が契約において確定した（多くは従業員の給与及び勤続年数によって決まる）将来の確定給付を保証する制度である（結果重視の債務）。確定給付制度は、以下のいずれかによって可能となる。

- ・ 受取額を管理する特化した基金への拠出金によって資金調達する。
- ・ 内部的に管理する。

確定給付制度の場合、退職金及び類似する支払義務は、予測単位積増方式に従って、独立した保険数理士が測定している。保険数理計算では主に以下の仮定が考慮されている：各国における昇給率、従業員退職率、退職日、平均余命、物価上昇率、適切な割引率。

確定給付制度は一定の場合、外部の年金基金によって保障されている。これらの制度の資産は主として、公正価値で計上される社債や株式に投資されている。

全ての保険数理上の損益や資産枠から生ずるあらゆる調整は、それが生じた期間に認識される。使用される保険数理上の推定は、当グループが年金制度を有する各国地域での人口動態や経済状態により異なる。当社の義務及び純利子費用の現在価値を測るために用いられる割引率は、高格付け社債の市場利回りを参照して決定される。そのような社債の十分な市場がない場合には、評価日における同じ満期の国債の市場利回りが使用される。ユーロ地域、米国、英国及びカナダにおいては、割引率は、独立した保険数理士より指定されたツールを用いて決定される。そのデータベースは、最低AAレーティングを有する1年から30年満期の数百の異なる社債を用いている。期待される給付によるキャッシュ・フローは、実質的にそれぞれの満期に関連するレートにより割り引かれる。

重要なプランについては、独立した保険数理士によって年に1回評価が実施され、その他のプランについては、新しい計算が必要となるような前提や重要な出来事による変化がない場合には3年に1回評価が実施される。

確定給付制度に関連する影響は、以下のとおり計上される。

- ・ サービス費用、支給期間の短縮や清算による利得、他の長期給付からの保険数理上の損益は「人件費」
- ・ 確定給付のための純利子費用は「その他金融収益及び費用」
- ・ 過去のサービス費用は、当該費用を生んだ年金制度への変更の性質に応じて利益又は損失（すなわち、「人件費」又は「その他金融収益及び費用」）
- ・ 確定給付制度、退職金、医療制度から生じる保険数理上の損益は「資本に直接認識される損益」

12. 外貨建取引及び残高

外貨建取引は以下の原則に従って認識される。

- ・ 外貨建取引は各企業によって、取引日の為替レートで当該企業の機能通貨に換算される。
- ・ 期末には、外貨建ての貨幣性資産及び負債は、決算日レートで機能通貨に換算される。

商取引に関連する換算差額は、営業利益に認識される。財務的取引については、換算差額は、財務損益に認識される。ただし、外国企業体に対する純投資のヘッジによって生じた換算差額は、当該純投資が連結範囲から除外されるまで、資本の部に直接認識される。

13. 偶発資産及び偶発債務

偶発資産及び偶発債務は過去の事象から生じ、その結果が将来の不確定な事象によって決定されるものである。

偶発債務とは、以下のいずれかを言う。

- ・ 過去の事象から発生しうる債務のうち、企業の完全な支配下にはない将来の不確定な事象の発生の有無によってのみ、その存在が確認される債務
- ・ 過去の事情から発生した現在の債務であるが、債務決済のために経済的便益を有する資産の流出が必要となる蓋然性が高くない、又は、債務の金額が十分な信頼性をもって測定できない債務

重要な偶発資産及び偶発債務は、連結財務書類の注記に開示されているが、改訂IFRS第3号に従って認識された企業結合で引き継がれた偶発債務はその限りではない。

14. 国庫補助金

受領した国庫補助金は、一次的に「その他の非流動負債」に認識された後、以下の方法により、当該期における損益計算書上の収益として認識される。

- ・ 資産に関連する国庫補助金の場合、助成金を支給された資産が減価償却されるのと同じ基準による
- ・ 資産に関連するもの以外の場合、国庫補助金によって補償される予定の費用から控除される

当グループは、税制度を通じた政府のインセンティブ付与の実質を分析し、その実質と一致する会計上の取扱いを選択する。

15. 株主報酬

当グループは、執行役員及び一定の従業員に対してストック・オプションを付与している。

ストック・オプション及び業績連動株式は付与日の公正価値で測定される。それらの公正価値は、対応する資本の増加とともに、損益計算書において「人件費」として計上され、受領期間を通じて比例的に償却される。

価値算定は、独立した専門家により、それぞれのプランの特徴に適した数学的モデルを用いて行われる。それに関連するマーケットにおける受給条件が勘案される。付与日時点において測定された公正価値は、市場の条件の変化によって再評価されることはない。

受領に関する条件は、マーケットの条件を除いては、受け取られるサービスの公正価値に影響せず、実際に付与された株式の数に応じて認識される費用を調整する。

受領されないストック・オプションと業績連動株式の希薄化効果は、希薄化後1株当たり利益の計算において反映する。

従業員貯蓄株制度については、従業員のために留保され、市場条件と異なる条件の下で実施される資本増加は、費用として認識されることとなる。この費用は、当社が支払う拠出金の金額と株価のディスカウントから、従業員にとって譲渡することができないことのコストを控除した割引額に対応している。

（株式発行オプション・プラン）

オプションは、以下の主な前提に基づいて価値評価されている。

- ・ ボラティリティ：予想
- ・ リスクフリー利子率：プランの発行日におけるゼロクーポンの標準利率及び様々な満期の調整
- ・ 配当成長率：過去の平均年間成長率に基づく
- ・ 従業員退職率：プラン受領者と同じ年齢層に属する個人のもの。退職率は、受領者の退職によって行使されることのないオプションの数を推定するために用いられる。
- ・ 市場の受給条件を達成する蓋然性

（業績連動株式の割当プラン）

業績連動株式は、譲渡制限に対する割引を考慮しつつ、公正価値によって測定される。譲渡制限のコストは、4年間の譲渡制限のある株式の先物の売却（プランによっては5年間）と、終局的な資本の払戻しを伴う年賦償還貸付による資金を用いた同数の株式のスポット市場での購入によって構成される二段階の仕組みのコストとして測定される。

価値評価は、以下の主な前提に基づくものである。

- ・ リスクフリー利子率：プランの発行日における4年物・ゼロクーポンの標準利率（又はプランにより5年）に加え、従業員に対して提案される信用マージン
- ・ 配当成長率：過去の平均年間成長率に基づく
- ・ 従業員退職率：プラン受給者と同じ年齢層に属する個人の率。退職率は、受給者の退職によって割当てられることのない株式の数を推定するために用いられる。
- ・ 市場の受給条件を達成する蓋然性

16. 温室ガス排出権

一定の国においては、当グループは温室ガス排出権割当制度に服している。

特定のIFRS指針がないため、当グループはANC規則2012-03号を適用している。当グループは温室ガス排出権を価格変動により利益を得る目的で購入してはならず、各期末日において、

- ・ 温室ガス排出量が、当グループが保持する割当量より多い場合は、負債が認識される。当該負債は、既に排出された温室ガスを賄うのに不足する割当量の費用と一致する。
- ・ 温室ガス排出量が、当グループが保持する割当量より少ない場合は、資産が認識される。取得原価により評価された将来の温室ガスの排出を賄うために利用可能な割当量と一致する。

【財務情報のプレゼンテーションの基本】

1. セグメント情報

当グループは、以下の事業に従って構築されている：ガス＆サービス、エンジニアリング＆建設、グローバル市場＆テクノロジー。

当グループの主要な最終決定組織は、執行委員会の補佐を受ける経営委員会である。

ガス＆サービス部門は、地域別に組織され、これらの各地域が営業管理及び業績管理に責任を負う。これらの地域は次のとおりである：

- 欧州
- アメリカ
- アジア太平洋
- 中東及びアフリカ

ガス＆サービスのセグメントのうち、地域別部門は4つの事業ライン（ラージ・インダストリー事業、工業事業、ヘルスケア事業及びエレクトロニクス事業）で連携して営業方針及び開発プロジェクトを決定する。

エンジニアリング＆建設は、世界的な規模で個別に管理される。セグメントは当グループ及び第三者のために産業ガス製造装置の設計、開発及び建造を行う。同セグメントはまた、伝統的・再生可能なそして代替的なエネルギー部門にプラントを設計し、製造している。

グローバル市場＆テクノロジーも、世界的な規模で個別に管理される。同部門は、科学技術、成長モデル、デジタル革命に関連する使用法を生かしたグローバルアプローチを必要とする新しいマーケットに注力している。

研究開発費及び本社費用は事業セグメントの定義に該当しないため、調整の項目で表示される。

セグメント情報をカバーする表の中で伝達される情報は、当グループの連結財務諸表に用いられるものと同様の会計方針に従い表示されている。

収益は、製造地域（原産国）の地理的地域によって分析される。

ガス＆サービス、エンジニアリング＆建設、グローバル市場＆テクノロジーの部門間における内部的なセグメントの収益は、内部のセグメント間の売上に対応する。

当グループの営業成績は各セグメントの経常営業利益を基礎として評価される。

セグメントの資産は、「棚卸及び仕掛品」「売掛債権」及び「その他の流動資産」並びに「繰延税金資産」を除く固定資産、「関連会社投資」「非流動デリバティブ（資産）」を含む。

セグメントの負債は「引当金、年金、退職給付金」、「買掛債務」、「その他流動負債」及び「その他の固定負債」に該当する。

セグメントの利益、資産及び負債は、合理的な基準により各セグメントへ配分できる場合、各セグメントに直接起因する金額から構成される。

2. 純債務

純債務には、以下のものが含まれる。

- ・ 会計方針6.eに規定されている流動及び非流動借入金から、借入金をカバーするためのヘッジ・デリバティブ資産の公正価値を控除した金額

純債務からは、以下のものが除外される。

- ・ 会計方針6.cに規定されている現金及び現金同等物から、負債に計上された借入金金をカバーするためのヘッジ・デリバティブ商品の公正価値を控除した金額

純債務には、会計方針5.gに規定されているリース債務は含まれない。

3. 共同支配の取決め又は関連会社の持分についての情報

共同支配の取決めや関連会社における持分の重要性は、以下の基準により評価される。

- ・ 当グループの経常利益に対する当該事業体の貢献
- ・ 当グループの純資産におけるそれらの持分の割合
- ・ それらの持分に対して支払われた配当

4. 少数持分についての情報

少数持分の重要性は、以下の事項の分析により評価される。

- ・ 当グループの純資産における少数持分
- ・ 少数持分を有している子会社の当グループの経常利益に対する貢献
- ・ 少数持分に対して支払われた配当

5. 経常的営業利益

当グループの業績は、ANC勧告No.2020-01に従い、経常的営業利益・損失によって測定される。

6. その他の非経常的営業収益及び費用

営業業績の可視性に影響を与える可能性のある重要な非経常的事業は、「その他の非経常的営業収益及び費用」として分類されている。これらには以下のものが含まれる場合がある。

- ・ 事業又は資産グループの取得又は処分にかかる損益
- ・ 企業結合に係る取得関連費用及び統合関連費用
- ・ 経常的営業利益の可視性をゆがめる異常かつ重要な事象のある計画から生じるリストラクチャリング費用
- ・ 有形固定資産及び無形固定資産のための引当金繰入額並びに減損損失
- ・ 重大な政治的リスク又は訴訟に関連して発生、又は推定される費用、見積費用

7. 1株当たり純利益

a. 1株当たり基本利益

1株当たり基本利益は、エア・リキードの普通株主に帰属する純利益（グループ持分）を年間の株式数（エア・リキードにより購入され資本に認識された普通株式を除く）の加重平均により除して計算される。

b. 希薄化後1株当たり利益

希薄化後1株当たり利益は、次の場合に、従業員及び業務執行役員に対する株式発行オプションと業績連動株式を考慮に入れる。

- ・ 発行価格（IFRS第2号に従い年度末における未認識費用によって調整されたもの）がエア・リキードの年間平均株価より下回る場合
- ・ 業績要件がIAS第33号52条に規定された基準を満たしている場合

【2020年12月31日に終了する事業年度の連結財務書類に関する注記】

注記1 財務諸表に対する公衆衛生危機の影響

2020年1月30日、世界保健機関（WHO）は、新型コロナウイルスの伝播による世界的な健康上の緊急事態を宣言し、2020年3月11日にはパンデミック（世界的大流行）に指定した。その結果、世界各国の政府は、ウイルスの伝播を制限するために、社会的・経済的な制限措置をとることを余儀なくされている。

当グループは、財務諸表においてパンデミックの影響を評価し、事業活動の変化（上方または下方）及び公衆衛生危機に引き起こされた非効率性について、経常的営業利益の各項目で報告している。

しかし、会計処理の継続性と連結損益計算書の表示を確保するために、当社は新型コロナウイルスの発生に関連する一部の費用を「その他の非経常的営業費用」に計上することを決定した。満たすべき基準は以下の通りである。

- パンデミックに関連する直接的または増分的な費用で、かつ、特定かつ限定された性質の費用であること。
- グループの経常的な事業活動に関連する費用であって、当該事業活動が危機によって悪影響を受けたとしても、「経常的な営業利益」に含まれるもの。

これらの費用が当グループの財務諸表に与える影響は、65.2百万ユーロ（税引前）で、非経常的な営業費用」に計上されている。

現在の環境において、

- 当社は、現在の健康危機に直接起因する減損の兆候を確認していない。
- さらに、中期計画の準備の一環として、当グループは、特定の市場における健康危機の影響を考慮して、その事業と資産ポートフォリオの戦略的見直しを行った。この戦略的見直しによって生じた減損は、2020年12月31日時点の財務諸表において反映されている。
- 当社は、売掛金の減損の指標を見直したが、信用損失の大幅な増加を正当化するような項目は存在しなかった。ただし、予想信用リスク評価は、倒産リスクの増加を反映して調整された。
- 当社は、パンデミックが当社のキャッシュ・ポジションに与える影響を検討したが（注記20に記載）、当グループの流動性への影響は認識していない。

注記2 セグメント情報

2.1 2020年12月末の損益計算書

	ガス＆サービス					エンジニアリング＆建設	グローバル市場＆テクノロジー	調整	合計
	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	小計				
	(百万ユーロ)								
売上高	6,825.8	7,798.9	4,467.4	563.4	19,655.5	250.3	579.4		20,485.2
セグメント間売上						386.0	460.4	(846.4)	
経常的営業利益	1,405.0	1,530.4	985.0	95.4	4,015.8	12.8	78.0	(317.0)	3,789.6
うち減価償却費	(657.4)	(867.9)	(420.7)	(73.8)	(2,019.8)	(25.7)	(54.1)	(38.3)	(2,137.9)
その他の非経常的営業収益									481.2

その他の非経 常的営業費用									(620.7)
純金融費用									(352.8)
その他の財務 収益									6.9
その他の財務 費用									(94.0)
法人所得税									(678.2)
持分法投資損 益									(4.0)
当期利益									2,528.0
有形固定資産 の購入	(875.9)	(935.2)	(581.9)	(54.5)	(2,447.5)	(10.1)	(191.6)	19.0	(2,630.2)

2.2 2019年12月末の損益計算書

	ガス＆サービス					エンジニアリング & 建設	グローバル市場 & テクノロジー	調整	合計
	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	小計				
	(百万ユーロ)								
売上高	7,172.3	8,460.5	4,793.7	613.5	21,040.0	328.1	552.0		21,920.1
セグメント間売上						380.7	454.4	(835.6)	
経常営業利益	1,431.4	1,536.6	950.8	109.5	4,028.3	8.9	47.2	(310.6)	3,793.8
うち減価償却費	(645.6)	(876.0)	(436.2)	(72.1)	(2,029.9)	(26.4)	(46.5)	(34.9)	(2,137.7)
その他の経常外営業収益									1.5
その他の経常外営業費用									(189.0)
純金融費用									(361.6)
その他の財務収益									8.4
その他の財務費用									(114.5)
法人所得税									(801.7)
持分法投資損益									0.7
当期利益									2,337.6
有形固定資産の購入	(815.3)	(945.7)	(588.1)	(61.6)	(2,410.7)	(8.6)	(191.4)	(25.7)	(2,636.4)

2.3 2020年12月末の貸借対照表

	ガス＆サービス					エンジニアリング＆建設	グローバル市場＆テクノロジー	調整	合計
	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	小計				
	(百万ユーロ)								
セグメント資産	10,465.5	18,373.4	6,768.5	1,319.3	36,926.7	675.5	1,480.4	357.4	39,440.0
のれん	3,034.7	8,262.1	1,349.6	92.8	12,739.2	217.4	130.8		13,087.4
無形資産及び有形固定資産	5,793.1	9,065.8	4,342.4	957.1	20,158.4	218.8	772.4	251.1	21,400.7
その他のセグメント資産	1,637.5	1,045.6	1,076.5	269.5	4,029.1	239.3	577.2	106.3	4,951.9
非セグメント資産									2,446.1
売却目的保有資産									91.0
資産合計									41,977.1
セグメント負債	2,627.3	1,571.1	934.9	210.3	5,343.6	975.3	399.9	469.3	7,188.1
非セグメント負債									15,745.4
少数株主持分を含む資本									19,004.6
売却目的保有負債									39.0
資本及び負債合計									41,977.1

2.4 2019年12月末の貸借対照表

	ガス＆サービス					エンジニアリング＆建設	グローバル市場＆テクノロジー	調整	合計
	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	小計				
	(百万ユーロ)								
セグメント資産	10,614.7	20,327.7	6,963.1	1,607.7	39,513.2	697.8	1,479.7	383.5	42,074.2
のれん	3,087.1	8,993.3	1,397.3	101.7	13,579.4	237.0	126.6		13,943.0
無形資産及び有形固定資産	5,788.8	10,036.6	4,408.9	1,174.4	21,408.7	258.1	748.2	257.8	22,672.8
その他のセグメント資産	1,738.8	1,297.8	1,156.9	331.6	4,525.1	202.7	604.9	125.7	5,458.4
非セグメント資産									1,592.3
資産合計									43,666.5
セグメント負債	2,432.1	1,631.1	995.0	221.3	5,279.5	759.3	373.4	834.5	7,246.7
非セグメント負債									17,095.4
少数株主持分を含む資本									19,324.4
資本及び負債合計									43,666.5

研究開発センター及びグループ本社業務は「調整」の項目に含まれている。エンジニアリング&建設の通常の営業利益には、顧客からの前受金による財務収益が含まれる。これは、連結財務諸表の純金融費用に含まれている。表示変更による差異は、「調整」の項目に含まれている。

2.5 地域に関するその他の情報

2020年

	フランス	欧州 (フランスを 除く)	米国	南北アメリカ (米国を 除く)	アジア 太平洋	中東及び アフリカ	合計
	(百万ユーロ)						
売上	2,740.5	4,701.3	6,749.1	1,158.7	4,569.0	566.6	20,485.2
その他固定資産 ^(a)	2,683.3	7,161.7	16,084.8	1,680.3	5,830.7	1,208.2	34,649.0
うち関連会社 株式	2.3	27.6	5.2	-	29.9	95.9	160.9

(a) 固定金融資産、繰延税金資産及び固定デリバティブ資産を除く。

2019年

	フランス	欧州 (フランスを 除く)	米国	南北アメリカ (米国を 除く)	アジア 太平洋	中東及び アフリカ	合計
	(百万ユーロ)						
売上	2,734.8	5,048.6	7,287.0	1,284.3	4,948.1	617.3	21,920.1
その他固定資産 ^(a)	2,725.6	7,197.0	17,460.6	1,994.7	5,937.1	1,455.2	36,770.2
うち関連会社 株式	3.5	28.0	8.5	-	18.8	95.6	154.4

(a) 固定金融資産、繰延税金資産及び固定デリバティブ資産を除く。

当グループは、多くの顧客（顧客数は世界で約200万）を有し、部門について多様性があり地域的にも散在しているため、主要顧客との取引は当グループ売上の1.4%にとどまる。

注記3 売上高

2020年の連結売上高は合計で20,485.2百万ユーロであり、2019年に比べ6.5%減少した。為替レートの変動の累積的影響額調整後では、売上高は4.5%現象した。為替レートの変動は本質的に対ユーロの米ドルの下落、及び程度はより小さいもののブラジルレアル及びアルゼンチンペソの対ユーロの下落である。

3.1 2020年12月31日に終了した事業年度における地域別事業別の売上高

(百万ユーロ)	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	合計
工業事業	2,100.8	5,306.8	1,300.1	251.2	8,958.9
ラーゼ・インダストリー事業	1,949.5	1,248.0	1,510.7	263.8	4,972.0
ヘルスケア事業	2,651.1	833.9	190.6	48.4	3,724.0
エレクトロニクス事業	124.4	410.2	1466.0	-	2,000.6
ガス&サービス売上高	6,825.8	7,798.9	4,467.4	563.4	19,655.5
エンジニアリング&建設					250.3
グローバル市場&テクノロジー					579.4
総売上高					20,485.2

3.2 2019年12月31日に終了した事業年度における地域別事業別の売上高

(百万ユーロ)	欧州	南北アメリカ	アジア太平洋	中東及びアフリカ	合計
工業事業	2,238.9	5,846.9	1,384.9	284.2	9,754.9
ラージ・インダストリー事業	2,213.2	1,375.4	1,753.4	286.2	5,628.2
ヘルスケア事業	2,599.0	841.1	210.0	43.1	3,693.2
エレクトロニクス事業	121.2	397.1	1,445.4	-	1,963.7
ガス&サービス売上高	7,172.3	8,460.5	4,793.7	613.5	21,040.0
エンジニアリング&建設					328.1
グローバル市場&テクノロジー					552.0
総売上高					21,920.1

注記4 経常的営業利益及び費用

経常的営業利益及び費用には、仕入、人件費、減価償却費ならびにその他の経常的収益及び費用が含まれている。当グループの主要な仕入には、電力、天然ガス、工業製品及び医薬製品が含まれる。

4.1 その他収益

その他収益は、主に有形固定資産及び無形資産の売却差益と様々な補償によって構成される。

4.2 人件費

(百万ユーロ)	2019年	2020年
給与及び法定福利費	(4,252.6)	(4,085.1)
確定拠出年金制度	(82.3)	(81.6)
確定給付年金制度	(35.8)	(34.6)
株式報酬	(40.2)	(38.5)
合計	(4,410.9)	(4,239.8)

完全な連結会社の従業員は2020年12月31日現在64,445人（2019年12月31日時点67,200人）である。

4.3 その他の営業費用

その他の営業費用には主として、輸送流通費用、外注費が含まれている。

その他の営業費用に含まれているオペレーティング・リース費用は重要性がなく、IFRS第16号（会計原則の5.g.項を参照）の対象範囲に該当しない契約に対応するものである。

4.4 研究開発費

2020年において、イノベーション費用は303.0百万ユーロ（2019年：317.0百万ユーロ）であり、これには173.0百万ユーロ（2019年：200.0百万ユーロ）の研究開発費が含まれている。

4.5 減価償却費

	2019年	2020年
	(百万ユーロ)	
無形資産	(172.2)	(173.2)

有形固定資産 ^{(a) (b)}	(1,965.5)	(1,964.7)
合計	(2,137.7)	(2,137.9)

(a) 収益に計上された投資補助金控除後の減価償却費が含まれている。

注記5 その他の非経常的営業収益・費用

	2019年	2020年
	(百万ユーロ)	
収益		
資産及び事業の処分差益	1.5	481.2
その他の経常外営業収益合計	1.5	481.2
費用		
組織再編費用、リストラクチャリング費用及び統合費用	(94.8)	(112.1)
エアガスの買収関連統合費用	(27.7)	(29.1)
買収費用	(20.8)	(7.4)
政治的リスクと法的手続	(6.4)	(8.1)
事業及び資産の処分及び減損による純損失	(25.1)	(399.1)
保護具の購入及び除菌費用	-	(23.1)
その他	(14.2)	(41.8)
その他の経常外営業費用合計	(189.0)	(620.7)
合計	(187.5)	(139.5)

当グループは、2020年に以下の項目を認識した。

- 譲渡処分による利益として481.2百万ユーロ（とりわけ、Schülke & Mayr GmbHの処分を含む。）
- 主としてガス＆サービスのリアラインメントプログラムにより生じた費用
- エアガス統合の一環として特別に実施される長期インセンティブに対応するエアガス統合費用
- 注記1に記載されたとおり、当グループの新戦略計画に関し、事業及び資産ポートフォリオの戦略的見直しにより認識した資産の減損として395.5百万ユーロ
- 感染爆発の結果に直接関係する従業員のための保護具の購入及び除菌費用

当グループは、2019年に以下の項目を認識した。

- 資産減損及び処分による25.1百万ユーロは、主として、中国（Air Liquide Fuzhou Co. Ltdの売却を含む）での事業に関連するものである。これは、NEOSプログラムに関連して2017年に開始した事業・資産ポートフォリオの戦略的見直しの一環である。
- 主としてガス＆サービスに関わるリアラインメントプログラムにより生じた費用として94.8百万ユーロ。
- 主としてエアガス統合の一環として特別に実施される長期インセンティブに対応するエアガス統合費用
- 主として米国Tech Airの買収に関連する買収費用

注記6 純金融費用及びその他の金融損益

6.1 純金融費用

	2019年	2020年
--	-------	-------

	(百万ユーロ)	
純金融費用	(378.9)	(368.6)
短期投資・負債による金融収益	17.3	15.8
合計	(361.6)	(352.8)

資産計上された金融費用である35.1百万ユーロ（2019年は45.7百万ユーロ）、及びエアガスにより発行された債券の想定された再支払い（注記24参照）に関する40.4百万ユーロの非経常的費用を除く、平均純金融費用は2020年において2.8%となった。参考までに、2019年の平均純金融費用は3.0%であった。

6.2 その他の金融損益

	2019年	2020年
	(百万ユーロ)	
その他の金融収益 ^(a)	8.4	6.9
その他の金融収益合計	8.4	6.9
その他の金融費用	(51.9)	(42.2)
確定給付債務純金利費用	(20.9)	(11.1)
リース債務利息 ^(a)	(41.7)	(40.7)
その他の金融費用合計	(114.5)	(94.0)

(a) IFRS第16号の初適用による影響は、注記2に詳述されている。

注記7 法人所得税

7.1 法人所得税

	2019年	2020年
	(百万ユーロ)	
未払法人税	(722.1)	(737.4)
当期税金合計	(722.1)	(737.4)
一時差異	(79.7)	(51.7)
税率変更の影響	0.1	7.5
繰延税金合計	(79.6)	59.2
総合計	(801.7)	(678.2)

7.2 標準税率とグループ実効税率との調整

	2019年	2020年
	(%)	
標準税率	26.5	26.6
軽減税率で課税されている取引の影響	(3.0)	(6.7)
税率変更の影響	-	(0.2)
免税及びその他の影響	2.0	1.4
グループ実効税率	25.5	21.1

2019年と比較した平均次項税率の低下は、特に、注記5に記載したSchülke & Mayr GmbHの売却の税務面の影響による。この影響は、軽減税率で課税されている取引の影響に含まれている。

フランスでは、当社は、連結基準でフランスの法人所得税を算定することを選択しており、これは条件を満たすすべてのフランスの子会社に適用される。

現地法制で許可される場合には、在外子会社も同様のルールを適用することを選択している。

注記8 1株当たり純利益

8.1 基本的な1株当たり利益

	2019年	2020年
親会社の普通株式の株主に帰属する純利益 (グループ持分)(百万ユーロ)	2,241.5	2,435.1
発行済普通株式の加重平均株数	471,214,966	471,603,408
基本的な1株当たり利益(ユーロ)	4.76	5.16

8.2 希薄化後1株当たり利益

	2019年	2020年
希薄化後1株当たり利益の算定に使用された 純利益(百万ユーロ)	2,241.5	2,435.1
発行済普通株式の加重平均株数	471,214,966	471,603,408
新株引受オプションの希薄化に対する調整	971,354	1,090,344
条件付譲渡の影響に対する調整	1,485,534	1,426,047
希薄化後1株当たり利益の算定に使用された 調整後発行済普通株式の加重平均株数	473,671,854	474,119,799
希薄化後1株当たり利益(ユーロ)	4.73	5.14

当グループにより発行されたすべての金融商品は、希薄化後1株当たり利益の計算に含まれている。

当グループは、他に希薄化後1株当たり利益にさらに影響を与える可能性のある金融商品を発行していない。

注記9 1株当たり配当

2020年5月13日に公表及び支払が行われた2019年の普通株式配当は1,309.6百万ユーロ(ロイヤリティ・プレミアムを含む)であり、1株当たり配当は2.70ユーロ、1株当たりロイヤリティ・プレミアムは0.27ユーロとなった。

2020年12月31日に終了する会計年度の株主総会では、普通株式1株に対して2.75ユーロ、1株当たりロイヤリティ・プレミアム0.27ユーロ、合計で1,336.6百万ユーロ(自己株取得及び消却を考慮に入れた見積額)の配当が提案される予定である。

注記10 のれん

10.1 期中の変動

	1月1日現在	期中に認識 された のれん	期中に除却 された のれん ^(a)	為替レートの変動	その他の 変動 ^(a)	12月31日現在
(百万ユーロ)						

2019年	13,345.0	377.2	(2.9)	223.7	-	13,943.0
2020年	13,943.0	68.7	(86.9)	(846.6)	9.1	13,087.4

(a) 期中に除却されたのれんには、Schülke & Mayr GmbHの処分の影響を含む。

10.2 重要なのれん

	2019年	2020年		
	純残高	総残高	減損	純残高
(百万ユーロ)				
ガス&サービス	13,579.4	12,739.3	(0.1)	12,739.2
欧州	3,087.0	3,034.9	(0.1)	3,034.8
南北アメリカ ^(a)	8,993.3	8,262.1	-	8,262.1
アジア太平洋	1,397.4	1,349.6	-	1,349.6
中東及びアフリカ	101.7	92.7	-	92.7
エンジニアリング&建設	237.0	217.4	-	217.4
グローバル市場&テクノロジー	126.6	132.2	(1.4)	130.8
のれん総計	13,943.0	13,088.9	(1.5)	13,087.4

(a) 2020年12月31日現在、南北アメリカのガス&サービスにおいて認識されたのれんは、主に米国に由来する金額が8,008.1百万ユーロとなっている。

当グループでは、過去2事業年度においてのれんの減損損失を計上していない。

減損テストは会計原則5.f.に記載している方法で実施している。市場マルチプルや割引率を使用した主要な想定モデルは、株式市場や世界経済の状況を考慮した。

使用された市場マルチプルは2020年12月31日時点のエア・リキード・グループの市場価値によって決定されている。これにより得られたマルチプルは、当グループの事業に類似した事業を有する会社のものとは実質的に相違しない。

資金生成単位又は資金生成単位グループを見積るために用いられた成長率は、当グループの過去平均成長率より大幅に低かった。成長率は、成熟市場では1%から3%、新興市場では最大5.5%となっている。

これらの計算に使われた加重平均資本コストは、2020年12月31日時点で4.4%（2019年12月31日時点：6.4%）である。

加重平均資本コストは、検証されている資金生成単位の動向や地理的要素を元に調整されている。

2020年と2019年の12月31日時点において、資金生成単位または資金生成単位群における回復額が、帳簿価額純額を大きく上回った。

当グループの事業を考慮すると、主要な想定についての合理的に可能性のあるいかなる変更も減損をもたらすものではないと考えられる。ガス&サービスは、その地理的範囲において蓄積された資産による異なる事業部門とのシナジーを指向している。地域的な事業の成長は、一般的に、現地の産業投資及びラージ・インダストリー事業を通じた外部成長事業を基礎としている。ラージ・インダストリー事業の顧客に対するガスの供給は、15年を最短期間として契約されている。これらの顧客との契約は、将来の収益に関する良好な見通しと保証を提供している。

注記11 その他の無形資産

11.1 帳簿価額総額

2020年	1月1日現在	取得	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
(百万ユーロ)							
内部創出無形資産	655.7	34.4	(8.6)	(18.0)	-	14.0	677.5
その他の無形資産	2,464.6	69.4	(51.4)	(122.5)	4.1	(4.8)	2,359.4
無形資産総額合計	3,120.3	103.8	(60.0)	(140.5)	4.1	9.2	3,036.9

(a) その他の変動は、主に勘定振替と連結範囲変更が含まれている。

2019年	1月1日現在	取得	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
(百万ユーロ)							
内部創出無形資産	630.9	41.3	(47.9)	4.6	0.4	26.4	655.7
その他の無形資産	2,387.1	51.0	(22.2)	33.3	8.3	7.1	2,464.6
無形資産総額合計	3,018.0	92.3	(70.1)	37.9	38.7	33.5	3,120.3

(a) その他の変動は、主に勘定振替と連結範囲変更が含まれている。

11.2 償却費及び減損損失

	1月1日現在	当期の費用	減損損失	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
(百万ユーロ)								
2020年								
内部創出無形資産	(412.8)	(50.5)	(5.7)	5.3	8.8	-	(9.5)	(464.4)
その他の無形資産	(1,152.5)	(122.6)	(9.6)	44.7	42.9	-	22.4	(1,174.7)
無形資産総額合計	(1,565.3)	(173.1)	(15.3)	50.0	51.7	-	12.9	(1,639.1)
無形資産純額合計^(b)	1,555.0	(69.3)^(c)	(15.3)	(10.0)	88.8	4.1	22.1	1,397.8

(a) その他の変動は、主に組替再表示と連結範囲変更が含まれている。

(b) その他の無形資産には、主に2020年12月31日現在の382.8百万ユーロのエアガス商標が含まれている。

(c) この額は、当期における増加と費用を相殺したものである。

	1月1日現在	当期の費用	減損損失 ^(b)	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
(百万ユーロ)								

2019年								
内部創出無形資産	(384.0)	(50.1)	14.3	9.9	(1.6)	-	(1.3)	(412.8)
その他の無形資産	(1,035.3)	(122.1)	(1.4)	11.5	(11.5)	-	6.7	(1,152.5)
無形資産総額合計	(1,419.3)	(172.2)	12.0	21.4	(13.5)	-	5.4	(1,565.3)
無形資産純額合計^(c)	1,598.7	(79.9)^(c)	12.9	(48.7)	24.4	8.7	38.9	1,555.0

(a) その他の変動は、主に組替再表示と連結範囲変更が含まれている。

(b) その他の無形資産には、主に2019年12月31日現在の445.4百万ユーロのエアガス商標が含まれている。

(c) この額は、当期における増加と費用を相殺したものである。

2020年12月31日現在、当グループは無形資産の購入について重要な契約を有しておらず、既存の無形資産の使用について何らの制限も受けていない。

注記12 有形固定資産

12.1 帳簿価額総額

2020年	1月1日現在	取得	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
	(百万ユーロ)						
土地	443.5	6.4	(3.3)	(26.9)	1.9	10.4	432.0
建物	2,166.2	6.8	(22.1)	(107.2)	(1.0)	85.1	2,127.8
備品、シリンダー、設備	37,070.6	368.2	(527.4)	(1,928.1)	8.2	1,116.8	36,108.3
使用権 ^(b)	1,516.9	151.4	(5.2)	(98.0)	2.8	(2.7)	1,565.2
稼働有形固定資産合計	41,197.2	532.8	(558.0)	(2,160.2)	11.9	1,209.6	40,233.3
建設仮勘定	2,559.2	2,178.6	-	(199.4)	-	(1,641.8)	2,896.6
有形固定資産合計	43,756.4	2,711.4	(558.0)	(2,359.6)	11.9	(432.2)	43,129.9

(a) その他の変動は、主に勘定振替と連結範囲変更が含まれている。

2019年	1月1日現在	取得	除却	為替換算差額	企業結合での取得資産	その他の変動 ^(a)	12月31日現在
	(百万ユーロ)						
土地	444.7	1.2	(10.7)	8.2	0.6	(0.5)	443.5
建物	2,090.4	15.3	(18.6)	30.8	6.2	42.1	2,166.2
備品、シリンダー、設備	35,675.7	413.2	(432.8)	513.4	81.8	819.3	37,070.6
使用権	-	150.2	(20.1)	0.8	22.9	1,363.1	1,516.9
稼働有形固定資産合計	38,210.8	579.9	(482.2)	553.2	111.5	2,224.0	41,197.2
建設仮勘定	1,852.9	2,143.8	-	14.2	-	(1,451.7)	2,559.2

有形固定資産 合計	40,063.7	2,723.7	(482.2)	567.4	111.5	772.3	43,756.4
--------------	----------	---------	---------	-------	-------	-------	----------

(a) その他の変動は、主に勘定振替と連結範囲変更が含まれている。

連結キャッシュ・フロー計算書に示された有形固定資産及び無形資産の購入は、当該事業年度の固定資産のサプライヤー勘定残高の変化を調整した有形固定資産及び無形資産の増加に関わるものである。

12.2 減価償却費及び減損損失

2020年	1月1日 現在	当期の費用	減損損失	処分	為替換算 差額	企業結合 で の取得資 産	その他の 変動 ^(a)	12月31日 現在
	(百万ユーロ)							
建物	(1,086.2)	(96.9)	-	18.3	46.2	-	24.6	(1,094.0)
備品、シリ ンダー、設 備	(21,298.0)	(1,631.9)	(286.1)	460.7	954.4	-	231.3	(21,569.6)
使用权	(254.4)	(242.4)	(17.6)	7.0	23.9	-	20.1	(463.4)
有形固定資 産減価償却 合計	(22,638.6)	(1,971.2)	(303.7)	486.2	1,024.5	-	276.0	(23,127.0)
有形固定資 産純額合計	21,117.8	740.2 ^(b)	(303.7)	(72.0)	(1,335.1)	11.9	(156.2)	20,002.9

(a) その他の変動は、主に連結範囲変更が含まれている。

(b) この額は、当期における増加と費用を相殺したものである。

2019年	1月1日 現在	当期の費 用	減損損 失 ^(b)	処分	為替換算 差額	企業結合 で の取得資 産	その他の 変動 ^(a)	12月31日 現在
	(百万ユーロ)							
建物	(993.1)	(96.1)	-	13.5	(14.3)	-	3.8	(1,086.2)
備品、シリ ンダー、設 備	(19,822.4)	(1,634.9)	2.6	367.3	(273.3)	-	62.7	(21,298.0)
使用权	-	(242.7)	(0.5)	5.4	(0.1)	-	(16.5)	(254.4)
有形固定資 産減価償却 合計	(20,815.5)	(1,973.7)	2.1	386.2	(287.7)	-	50.0	(22,638.6)
有形固定資 産純額合計	19,248.2	750.0 ^(b)	2.1	(95.9)	279.7	111.5	822.3	21,117.8

(a) その他の変動は、主に勘定振替と連結範囲変更が含まれている。

(b) この額は、当期における増加と費用を相殺したものである。

当期の費用は、損益計算書に計上された投資補助金と減価償却費の増加に対応している。

12.3 リース債務の満期

使用权に関するリース債務の満期は以下のとおりである。

2020年 （百万 ユーロ）	残高	満期								
		1年未 満	1年以上5年以下				5年超			
			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2028以 後
固定リー ス債務	969.4		194.4	155.5	119.5	96.7	74.1	57.7	47.9	223.6
流動リー ス債務	218.2	218.2								
合計リー ス債務	1,187.6	218.2	194.4	155.5	119.5	96.7	74.1	57.7	47.9	223.6

2019年 （百万 ユーロ）	残高	満期								
		1年未 満	1年以上5年以下				5年超			
			2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2027以 後
固定リー ス債務	1,087.8		222.1	166.5	143.1	112.5	87.8	64.7	62.5	228.6
流動リー ス債務	243.6	243.6								
合計リー ス債務	1,331.4	243.6	222.1	166.5	143.1	112.5	87.8	64.7	62.5	228.6

注記13 非流動金融資産

	2019年	2020年
	(百万ユーロ)	(百万ユーロ)
非連結投資	251.2	247.7
貸付金	56.7	53.6
その他の長期受取債権	318.0	286.3
従業員給付	20.1	14.9
投資金融資産	646.0	602.5

その他の長期受取債権の増加は、2020年12月31日において、2000年～2004年の期間に支払いを行った16.1百万ユーロの均等課税の返還請求に関する受取債権（2019年12月31日時点では70.6百万ユーロ）によるものである。受取債権の返還に関する訴訟について、モントルイユ行政裁判所は2014年7月21日、エア・リキードの一部勝訴とした。裁判所の決定を受けて、エア・リキード・エス・エーは30.3百万ユーロを元本として、15.0百万ユーロを延滞金利息として受領している。当グループは、2014年9月19日、当社は残債権の回収に関して、モントルイユ行政裁判所の決定に不服を申し立てた。控訴審において、ベルサイユ行政裁判所は、2020年7月7日、当社を一部支持した。この決定を受け、当社は2020年7月27日に元本31.8百万ユーロと延滞利息23.1百万ユーロを受け取った。

ベルサイユ控訴裁判所が下した決定を受けて、これらの決定の一部に異議を唱えるため、当社と税務当局は最高裁判所（以下「Conseil d'État」）に申立てを行った。10月23日、Conseil d'Étatは、欧州連合司法裁判所に問題を付託することを決定した。当グループは、この訴訟の当事者として、2022年2月末までに欧州連合司法裁判所に陳述書を送付する権利を有する。

注記14 関連会社に対する投資

14.1 合併企業及び関連会社に関する財務情報

2020年12月31日現在の合併企業及び関連会社のグループ持分

(百万ユーロ)	当期利益持分	資本持分 ^(a)	資本に直接認識される純利益及び損益の持分 ^(b)
合併事業	5.7	118.3	2.4
関連会社	(9.7)	42.6	11.9
合計	(4.0)	160.9	14.3

(a) 関係会社及び合併事業に関連するのれんを含む。

(b) 資本に直接認識される純利益及び損益の持分は、主に換算調整勘定により構成される。

2019年12月31日現在の合併企業及び関連会社のグループ持分

(百万ユーロ)	当期利益持分	資本持分 ^(a)	資本に直接認識される純利益及び損益の持分 ^(b)
合併事業	12.4	115.6	11.6
関連会社	(11.7)	38.8	13.9
合計	0.7	154.4	25.5

(a) 関係会社及び合併事業に関連するのれんを含む。

(b) 資本に直接認識される純利益及び損益の持分は、主に換算調整勘定により構成される。

14.2 期中の変動

(百万ユーロ)	1月1日現在	当期利益持分	配当金の分配	為替換算差額	その他の変動	12月31日現在
2019年	142.1	0.7	(7.3)	2.2	16.7	154.4
2020年	154.4	(4.0)	(4.6)	(11.2)	26.3	160.9

持分法を利用している連結会社において、個別的に重要性が認められる会社はない。

注記15 繰延税金

会計年度における繰延税金資産の変動は以下のとおりである。

15.1 繰延税金資産

(百万ユーロ)	2019年	2020年
1月1日現在^(a)	255.0	256.6
損益計算書への計上	(26.9)	6.3
当期の資本への計上 ^(b)	32.4	1.5
企業結合に関する変化	0.3	2.7
為替換算差額	3.7	(5.9)

その他 ^(c)	(7.9)	7.2
12月31日現在	256.6	268.4

(a) 損益計算書のその他項目及び純資産で直接認識された繰延税金に対応した項目：デリバティブ及び非連結投資の時価評価の変動による-5.1百万ユーロ、数理計算差異による+6.6百万ユーロ。2019年度はデリバティブ及び非連結投資の時価評価の変動が+12.5百万ユーロ、数理計算差異が+19.9百万ユーロであった。

(b) その他の変動には、主に、勘定振替及び連結範囲の変更が含まれている。

未認識の繰延税金資産は、2020年12月31日現在で132.5 百万ユーロであった（2019年12月31日現在では155.4百万ユーロであった）。

15.2 繰延税金負債

会計年度における繰延税金負債の変動は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
1月1日現在^(a)	2,037.7	2,051.9
損益計算書への計上	52.7	(52.9)
当期の資本への計上 ^(b)	(27.6)	(16.6)
企業結合に関する変化	(19.5)	0.7
為替換算差額	42.0	(140.4)
その他 ^(c)	(33.4)	28.8
12月31日現在	2,051.9	1,871.5

(a) 損益計算書のその他項目及び純資産で直接認識された繰延税金に対応した項目：デリバティブ及び非連結投資の時価評価の変動による+0.9百万ユーロ、数理計算差異による-17.5百万ユーロ。2019年度はデリバティブの時価評価の変動が-0.3百万ユーロ、数理計算差異が-27.3百万ユーロであった。

(b) その他の変動には、主に、勘定振替及び連結範囲の変更が含まれている。

15.3 性質別繰延税金

2020年3月期における繰延税金資産の金額(純額)の内訳は次のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
減価償却費	(2,250.0)	(2,099.9)
引当金、年金及びその他の従業員給付	412.5	387.3
その他の引当金	222.3	266.1
繰越欠損金	106.2	85.7
その他	(286.4)	(242.3)
合計	(1,795.4)	(1,603.1)

注記16 棚卸資産及び仕掛品

(百万ユーロ)	2019年	2020年
原材料及び資材	385.5	362.7
完成品及び半製品	1,044.5	960.4
仕掛品	101.5	82.8
純棚卸資産	1,531.5	1,405.9

(百万ユーロ)	2019年	2020年
棚卸資産の評価減	(26.2)	(41.2)

評価減の戻入れ	7.3	22.0
損益計算書に計上された評価減総額	(18.9)	(19.2)

注記17 売掛金

（百万ユーロ）	2019年	2020年
売掛金及びその他営業債権	2,661.5	2,409.8
貸倒引当金	(183.6)	(204.0)
売掛金	2,477.9	2,205.8

売掛金及びその他営業債権はエンジニアリング＆建設の契約に関する119.5百万ユーロの総額を含む（2019年12月31日時点で109.6百万ユーロ）。

2020年12月31日現在、工事進行基準により認識された累積収益及び進行中のプロジェクトの当初からの過去数年間にわたる累積現金は、それぞれ1,308.6百万ユーロ（2019年12月31日時点で1,651.3百万ユーロ）及び1,296.4百万ユーロ（2019年12月31日時点で1,618.4百万ユーロ）となった。

17.1 売掛金及びその他営業債権明細

百万ユーロ	合計	期日前	期日超過・償却	期日超過・未償却
2019年	2,661.5	1,898.4	166.0	597.1
2020年	2,409.8	1,812.6	199.5	397.7

売掛金のうち、期日超過・未償却は、主に3ヶ月以内に返済期限が到来するものを含む。

売掛金損失（予想貸倒損失）に関する会計方針は、会計方針の「6.b 金融商品」に記載している。

17.2 貸倒引当金

百万ユーロ	1月1日時点	繰入	戻入	外国為替差異	その他の変動	12月31日
2019年	(178.3)	(49.9)	44.1	(1.5)	1.9	(183.6)
2020年	(183.6)	(64.1)	30.5	10.2	3.0	(204.0)

17.3 売上債権のノンリコース譲渡に関連する情報

欧州、アジア、南北アメリカにおけるノンリコースのファクタリング債権は、2019年末の11億3330万ユーロに対し、10億6230万ユーロとなった。

2015年に設定され、2021年3月に満期を迎える欧州のプログラムは、2020年12月に5億ユーロで更新され、2026年2月28日までとなっている。譲渡された債権（356.8百万ユーロ）は、2020年12月31日時点で認識をしないこととなった（2019年12月31日時点では367百万ユーロ）。

エアガスが保有し、2018年12月に設定された米国のプログラムは、700百万米ドル（同623百万ユーロ）をカバーしている。2020年12月31日時点で593.9百万米ドル（同484.0百万ユーロ）の認識をしないこととなった。

その他のノンリコース・ファクタリング・プログラムは、主にアジアとヘルスケア事業を中心に様々な国及び事業において存在している。

ほぼすべてのリスクとリターンが譲受人に移転した。

注記18 必要運転資本

連結キャッシュ・フロー計算書に記載されている必要運転資金の減少額（- 3億6430万ユーロ）は、主にガス＆サービス、エンジニアリング＆建設、グローバル市場＆テクノロジーの必要運転資金がそれぞれ - 2億9770万ユーロ、- 2230万ユーロ、- 890万ユーロ減少したことによるものである。

注記19 その他流動資産

（百万ユーロ）	2019年	2020年
前渡金	149.0	155.3
前払費用	132.1	112.8
その他	521.9	469.6
その他流動資産	803.0	737.7

注記20 現金及び現金同等物

（百万ユーロ）	2019年	2020年
短期貸付金	44.9	53.6
短期市場性証券	169.1	137.4
銀行預金	811.7	1,600.4
現金及び現金同等物	1,025.7	1,791.4

2020年12月31日時点で、86百万ユーロの現金及び現金同等物（2019年12月31日時点で50百万ユーロ）は、主に以下の3か国において規制に服している：ルクセンブルグ（当グループのキャプティブ再保険会社に関する規制）、エジプト（実効的な通貨規制による）、中国及びドイツ(合併会社)。

さらに、17百万ユーロの現金及び現金同等物は外国送金に事前許可を要件としている国々において保有されている。これらの流動資産は、予備的に課されている形式事項が遵守されれば、合理的な期限内において当グループの自由な処分に服するものである。2019年12月31日時点における同金額は37百万ユーロであった。

2020年3月以後、公衆衛生危機に関する流動性リスクに対応するため、当グループは2019年12月31日時点で10億ユーロであったキャッシュ・ポジションを、2020年6月30日時点において約15億ユーロ、2020年12月31日時点において18億ユーロと大きく増加させた。資金調達源の多様化戦略のため、当社は、様々な借入市場、すなわちコマーシャル・ペーパー、社債及び銀行借入にアクセスしている。

注記21 株主資本**21.1 株式数****発行済株式数**

	2019年	2020年
発行済株式数1月1日現在	429,423,434	473,105,514
無償株式割当	44,117,721	-
オプション行使	517,359	555,210
自己株式の消却	(953,000)	-
発行済株式数12月31日現在	473,105,514	473,660,724

株式は、額面5.50ユーロであり、全て発行済みかつ全額払込みされている。

2020年、合計371,000株が再購入された（処分株数を控除）。

21.2 自己株式

自己株式は、フランス金融市場当局(Autorite des marches financiers)によって認識されている企業憲章に従った上場契約の一部を構成する株式も含め、当グループが保有するエア・リキード株で構成されている。2020年12月31日現在、当グループは1,525,395株（2019年12月31日時点：1,616,458株）の自己株式を保有しており、これは上場契約の下での11,000株（2019年12月31日時点：5,000株）を含む。自己株式数の変動は、連結株主資本変動計算書において説明されている。

21.3 株式報酬

新株引受オプション制度

指名・報酬委員会の提案による株主総会の承認、取締役会の決定に従って、グループレベルで当社及びその子会社の上級役員（業務執行取締役を含む）及び幹部従業員に対する新株引受オプション制度を採用している。

これらのオプションの目的は、幹部役員の士気を高め、高い業績をあげている役員を報い、株主としての中長期的な関心を結びつけることにある。

ストック・オプションは、付与日前20営業日の平均市場価格を下回らない単一価格で付与される。2011年10月14に付与されたオプションは、10年以内に行使されなければならない。

ストック・オプションは、その付与された日から4年後以降にのみ行使できる。

株主総会で承認されている計画に基づいて、取締役会により付与されたものの2020年12月31日現在で未行使となっている総株式オプション数は、調整後2,268,200株であり、株式資本の0.48%に相当する（平均行使価額76.61ユーロ）。このうち、531,349株（平均行使価額77.33ユーロ）は2020年12月31日時点で在任している執行役員に対して付与されたものである。

2019年5月7日の株主総会での承認に基づく発行済ストック・オプション総数の内、2020年12月31日現在、9,473,214個のオプションが取締役会で将来の付与のために留保されている。

業績連動株式制度

優秀な従業員を維持し、士気を高めるとともに中期的な働きに報いるため、業績連動株式を2008年に新設した。

2019年5月7日の臨時株主総会の第14号議案で、当グループの従業員に対して、38か月の期間にわたり、制度が承認された時点の株式資本に対し、最大で0.5%に相当する無償株を付与することが承認された。この無償株付与の最大数のうち、0.1%を上限とする当グループの株式資本は当該期間に執行役員に付与することができる。

この決定をもとに、以下のプランが承認された。

- 2019年9月30日の二つの異なる一般プラン（「フランス」プランと「世界」プラン）は、取締役会によって決定される受益者に対する業績連動株式の付与を決定する。両者の違いは主に、勤続年数にかかわる要件（下記a）と「世界」プランにおける相関的な保有要件の不存在（下記c）である。
- 2020年9月29日の二つの異なる一般プラン（「フランス」プランと「世界」プラン）は、取締役会によって決定される受益者に対する業績連動株式の付与を決定する。両者の違いは主に、勤続年数にかかわる要件（下記a）と「世界」プランにおける相関的な保有要件の不存在（下記c）である。

付与される株式は受給される権利の確定日より前に会社が増資するか、当該日以前に会社が市場から買い戻す株式でなければならない。

従前、付与される業績連動株式は当社の株式買戻し計画の一部として買い戻された自社株式である。付与される株式は、当該計画が取締役会によって承認された日における当社の株式資本を構成するものと同じ性質及び種類のものでなければならない。

取締役会は、2020年9月29日に、従業員（2,294名の受益者）に345,923株の業績連動型株式を付与する決定を行った。

業績連動株式は次の要件に従う。

(a) 勤続要件

受益者が付与される株式は、付与日から計算してフランス制度は3年、世界制度は4年として計算された期間に会社従業員か会社役員である場合にのみ、最終的に付与される。定年退職の場合には、勤続期間はもはや必要とされないため、受益者は権利を保持する。

(b) 業績要件

全ての受益者に付与されるすべての業績連動株式は、現在、ストック・オプションに適用される業績要件と同一である。

(c) 保有要件

フランス制度の受益者は、最終付与日から2年間譲渡することが禁止され（障害を負った場合や死亡の場合は例外）、保持する必要がある。

最多のオプションを受領した当社及び子会社の10人の従業員（役員を除く）に対して付与されたオプション

2020年において付与されたオプションはない。

最多のオプションを行使した当社及び子会社の10人の従業員（役員を除く）によって2020年に行使されたオプション

付与年度	引受オプション数	平均価格（ユーロ） ^(a)
2011	38,822	57.28
2012	37,111	70.14
2013	25,802	74.06
2014	24,804	77.67
2015	3,194	84.08
合計	129,733	68.85

(a) 過去の値動きによるデータ

最多のオプションを行使した当社及び子会社の10人の従業員（役員を除く）によって2019に行使されたオプション

付与年度	引受オプション数	平均価格（ユーロ） ^(a)
2011	68,010	63.18
2012	17,387	77.36
2013	27,385	81.68
2014	13,011	85.66
2015	516	84.08
合計	126,309	71.54

(a) 過去の値動きによるデータ

新株引受オプション数及び加重平均行使価格

	2019年		2020年	
	オプション ^(a)	加重平均行使価格（ユーロ）	オプション	加重平均行使価格（ユーロ）
1月1日現在の発行済オプション 総数（調整後の数及び価格）	3,393,362	74.21	2,829,394	75.14
期中に行使されたオプション （調整後の数及び価格）	517,359	74.69	555,210	69.01
期中に取り消されたオプション （調整後の数及び価格）	46,609	84.92	5,984	83.27
12月31日現在の発行済オプション 総数（調整後の数及び価格）	2,829,394	75.14	2,268,200	76.61
うち行使適格オプション総数	2,526,119	74.02	2,105,008	75.49

新株引受オプションと条件付き付与株の公正価値に関する情報

新株引受オプション

2019年及び2020年にはオプションは付与されていない。

業績連動株式の付与

当グループの業績限定要件の達成は、基礎となる想定には含まれておらず、評価日において完全に達成されたものと見なされる。

	2019年		2020年	
	Plan 1 ^(e)		Plan 1	
	2019年9月30日		2020年9月29日	
条件付付与期間	5年 ^(a)	4年 ^(b)	5年 ^(c)	4年 ^(d)
条件付付与の公正価値（ユーロ）	120.62 ^(a)	116.25 ^(b)	127.53 ^(c)	123.02 ^(d)

(a) フランスの従業員に対する業績連動株式で、公正価値は当グループに関する業績要件により60%、株主還元により40%が決定される。

(b) フランス以外の従業員に対する業績連動株式で、公正価値は当グループに関する業績要件により60%、株主還元により40%が決定される。

(c) フランスの従業員に対する業績連動株式で、公正価値は当グループに関する業績要件により50%、株主還元により40%が決定される。

(d) フランス以外の従業員に対する業績連動株式で、公正価値は当グループに関する業績要件により50%、株主還元により40%が決定される。

(e) 取得日における公正価値であり、公募による優先引受権付増資及び無償株式の割当ての効果の修正なし。

2020年において、税抜きで38.5百万ユーロ（2019年：40.2百万ユーロ）の費用が損益計算書に認識されており、これに対応して資本の部で認識されている。

注記22 引当金、年金及びその他の従業員給付

2020年

（百万ユーロ）	1/1 時点	繰入	使用	取崩	割引	為替差 額	企業結 合によ る取得 資産	その他 の変動 (a)	12/31 時点
年金及び その他の 従業員給 付	1,748.6	45.6	(110.6)		84.4	(14.8)		(140.4)	1,612.8
リストラ クチャー リング計 画	16.0	27.9	(8.2)	(0.1)		(0.3)		(5.5)	29.8
エンジニア リング契 約の保証 及びその 他引当 金	83.0	44.9	(18.4)	(14.2)		(0.6)		3.7	98.4
解体	229.5		(2.7)	(0.5)	5.6	(7.6)		14.5	238.8

企業結合の一環としての引当金及び偶発債務	217.6	1.5	(19.9)	(9.7)	1.9	(16.5)		6.5	181.4
その他の引当金	494.9	209.6	(76.2)	(37.3)	1.4	(16.6)	1.4	(4.0)	573.2
引当金合計	2,789.6	329.5	(236.0)	(61.8)	93.3	(56.4)	1.4	(125.2)	2,734.4

(a) その他の変動は勘定振替、処分及び解体引当金によるものであり、連結キャッシュ・フロー計算書に対する影響はない。2020年12月31日現在、その他の変動は主としてSchülke & Mayr GmbHの処分の影響による。

2019年

（百万ユーロ）	1/1 時点	繰入	使用	取崩	割引	為替差額	企業結合による取得資産	その他の変動 (a)	12/31時点
年金及びその他の従業員給付	1,622.4	57.0	(107.4)		168.5	5.5		2.6	1,748.6
リストラクチャリング計画	26.6	6.7	(12.9)	(2.2)		0.1		(2.3)	16.0
エンジニアリング契約の保証及びその他引当金	78.9	36.8	(16.7)	(16.4)		0.3		0.1	83.0
解体	220.3		(1.0)	(2.8)	6.7	1.9		4.4	229.5
企業結合の一環としての引当金及び偶発債務	244.0		(45.4)	(9.7)	2.6	4.8	12.7	8.6	217.6
その他の引当金	543.6	114.5	(123.8)	(28.0)	2.1	2.0	3.0	(18.5)	494.9
引当金合計	2,735.8	215.0	(307.2)	(59.1)	179.9	14.6	15.7	(5.1)	2,789.6

(a) その他の変動は勘定振替、処分及び解体引当金によるものであり、連結キャッシュ・フロー計算書に対する影響はない。

通常業務において、当グループは、仲裁、司法又は行政手続の当事者となる。それにかかる潜在的費用は、相当の蓋然性があり、定量化できるか、合理的な範囲で見積もられる場合にのみ引き当てられる。後者の場合、引当額は経営陣の最善の見積もりを示す。引当金は、事例ごとのリスク評価を基礎に決定され、継続中の手続の中で生じた事象によりその再評価をすることもある。これらの訴訟はその性質上、多様性があり、グループ子会社を巻き込むことになる。偶発債務引当金は2020年12月31日現在、全グループ会社の訴訟に対して215.9百万ユーロ計上されており（2019年は167.9百万ユーロ）、その他引当金に表記されている。これには、労働争議及び税務リスク（収益に対する課税以外）に対する引当金がそれぞれ165.0百万ユーロ及び50.9百万ユーロ含まれている。

個々の事例の詳細を公表することは、グループにとって不利に働く可能性があるため、公表していない。しかし、単一の訴訟であって、グループ全体の財務状態、収益性に重大な影響を与える可能性のあるものはない。

注記23 従業員給付債務

23.1 年金制度

重要な年金制度はフランス、ドイツと米国に関わるものである。

フランスでは、エア・リキードは通常の年金制度に加えて最終的な給料を基準に追加の退職金を提供している。1995年12月31日に、この制度は、1996年1月1日時点で45才以下か、勤続年数が20年未満の従業員に対しては廃止された。後者は確定拠出型年金によって賄われる。これらの制度は、資金拠出を受けない。これらの制度に関して支払われる年額は、給与の額の12%（もしくは、ある場合においては該当会社の税引き前利益の額の12%）を超えることはない。この12%の閾値はその年の年金受給者数と前年の年金受給者数を比較することによって比例的に減少していく。2017年には、年金制度の将来性・公平性を担保する2014年1月20日法第50条が施行され、追加給付が積み立てられた。

IAS第19号「従業員給付」では、確定拠出制度は非常に限定的に記載されており、条件を十分に満たしていない制度は、確定給付制度であると定義されている。

確定拠出制度の厳密な定義により、当社は、会社の義務が制限的なものであり、安定的又は継続的な性質を有する義務ではないにも関わらず、退職加算金を確定給付制度として説明しなければならない。

確定給付制度とする場合、将来的な義務に対して引当金を認識することになる。

これらの義務には制限が設けられているため、実際に退職者に支払われる金額の評価には不確実性が存在する。この制限の影響を数値化するのが困難であるため、計上される引当金は、制度が消滅するまで退職者に対して支払われる金額の保険数理的価値（これらの制限の影響を除く）に対応している。当社により支払われる追加的退職給付は、一定限度の年額までフランスの法定及び補助的な年金のインデックスに沿うことになる。その他の年金は、何のインデックスにも従わない。上下の枠の再評価に関する効果は、「その他金融費用」に計上されている。

ドイツでは、当社に主として2つの年金制度がある。

第一の制度は、Lurgi(エンジニアリング&建設)の通常定年65歳の退職者に対して収入と勤続年数を基にした終身年金を提供するものである。この制度は障害または遺族年金も備えられて。現在は新規加入者を受け付けておらず、新入社員は確定拠出年金に加入している。

第二の制度は、ガス&サービスに従事している社員をカバーする旧式のものである。こちらも通常定年は65歳で在籍中の平均収入と退職時までの勤続年数を基に提供される。この制度は障害、早期退職、遺族年金が備えられている。同様に現在は新規加入を受け付けておらず、新入社員は最低勤続年数10年以上で、通常定年65歳、在籍中の平均収入と勤続年数を基に終身年金が提供される確定給付年金制度を利用している。

当該年金もまた障害、早期退職、遺族年金が支給される。両方の制度は内部にて管理されているもののため、ドイツ市場の慣習に従い年金基金へ限定的な財政援助が行われている。

米国では、当社は、通常の年金制度に加えて、退職者に補助的な給付を行っている。米国の制度は、伝統的な最終平均給与を、拠出を継続した者に支給する。退職者は一括払い若しくは生涯年金として受けとるかを選択できる。この制度は、2004年から新規加入者を受け付けておらず、2016年に凍結された。したがって、2004年以降に当社に入社した社員は、確定給付制度により新たな権利を取得することはないが、代わりに2004年以降新規従業員に対して提供されている確定剰余配当制の恩恵を受ける。新制度は、2017年1月1日に実施された（補足貯蓄プラン）。この制度は、基本プランの納税限度額を超える退職加算金を提供するもので、基本貯蓄制度に追加して行われる。これは年間約7百万ドルの費用となる。

23.2 債務

年金制度及び類似する給付に関連する当グループの債務は2020年12月31日現在以下のとおりである。

2020年 (百万ユーロ)	確定給付制度	退職金支払	その他 長期給付金	医療制度	合計
A. 純負債の変動					
期首純負債	(1,467.5)	(198.3)	(24.5)	(38.3)	(1,728.6)
(買収)処分/移転	137.9	0.3	1.7		139.9 ^(c)
(費用)認識された収益	(30.5)	(12.1)	(1.8)	(1.2)	(45.6)
雇用主拠出	101.7	5.3	1.6	2.4	111.0
期間利益(損失)	(80.3)	(8.0)		(0.1)	(88.4)
為替変動	13.1	0.7	0.4	(0.4)	13.8
期末純負債	(1,325.6)	(212.1)	(22.6)	(37.6)	(1,597.9)
B. 費用計上(2020年)					
サービス費用	25.9	10.8	2.0	0.7	39.4
利息費用	8.9	1.4	0.2	0.5	11.0
過去勤務費用の償却(権利未確定給付)	(4.3)				(4.3) ^(a)
数理計算上の損失(利益)の償却			(0.4)		(0.4)
縮小/清算		(0.1)			(0.1) ^(a)
費用(収益)認識	30.5	12.1	1.8	1.2	45.6
C. 債務の現在価値変動(2020年)					
期首退職給付債務	2,738.3	198.6	24.5	38.5	2,999.9
買収(処分)/移転	(145.7)	(0.3)	(1.7)		(147.7) ^(c)
サービス費用	25.9	10.8	2.0	0.7	39.4
利息費用	32.7	1.4	0.2	0.5	34.8
従業員拠出	2.1				2.1
制度改正	(4.3)				(4.3) ^(a)
縮小/清算		(0.1)			(0.1) ^(a)
給付支払	(164.4)	(5.2)	(1.7)	(2.4)	(173.7)
数理計算上の損益	162.2	7.9	(0.4)	0.1	169.8
為替変動	(85.7)	(0.7)	(0.3)	0.4	(86.3)
期末債務	2,561.1	212.4	22.6	37.8	2,833.9
D. 従業員給付制度資産(2020年)					
期首資産公正価値	1,270.8	0.3		0.2	1,271.3
従業員給付制度資産からの実収益	(7.8)				(7.8) ^(c)
雇用主拠出	105.5	(0.1)			105.4
従業員拠出	86.1	5.3	1.6	2.4	95.4
給付支払	2.1				2.1
決算	(148.8)	(5.2)	(1.7)	(2.4)	(158.1)
為替変動	(72.4)		0.1		(72.3)
期末資産公正価値	1,235.5	0.3	-	0.2	1,236.0
E. 2020期末拠出状況					
債務の現在価値	(2,561.1)	(212.4)	(22.6)	(37.8)	(2,833.9)
従業員給付制度資産の公正価値	1,235.5	0.3		0.2	1,236.0
純負債	(1,325.6)	(212.1)	(22.6)	(37.6)	(1,597.9)
F. 資本認識された数理計算上損益					

期首損益	1,296.6	60.0		7.2	1,363.8
買収（処分）／移転	(74.9)	0.1			(74.8) ^(c)
債務損益	162.2	7.9		0.1	170.2
従業員給付制度資産損益	(81.7)	0.1			(81.6)
剰余金管理積立金の増減額	(0.2)				(0.2)
為替変動	(36.4)	(0.5)		0.4	(36.5)
期末損益^(b)	1,265.6	67.6		7.7	1,340.9

(a) 過去のサービス費用及び制度改正は、主にフランスにおける年金制度及び医療費に関連する。

(b) 資本認識された税別の損益は、2020年12月31日現在において981.0百万ユーロに達した。

(c) 買収（処分）／移転は主として、Schülke & Mayr GmbHの処分に関係する。

年金制度及び類似する給付に関連する当グループの債務は2019年12月31日現在以下のとおりである。

2019年 (百万ユーロ)	確定給付制度	退職金支払	その他 長期給付金	医療制度	合計
A. 純負債の変動					
期首純負債	(1,367.4)	(175.5)	(23.7)	(38.5)	(1,605.1)
（買収）処分／移転	(0.2)				(0.2)
（費用）認識された収益	(43.2)	(10.9)	(2.4)	(0.2)	(56.7)
雇用主拠出	96.9	5.0	1.7	2.5	106.1
期間利益（損失）	(149.2)	(17.2)		(1.6)	(168.0)
為替変動	(4.4)	0.3	(0.1)	(0.5)	(4.7)
期末純負債	(1,467.5)	(198.3)	(24.5)	(38.3)	(1,728.6)
B. 費用計上（2019年）					
サービス費用	27.7	9.1	1.7	0.5	39.0
利息費用	18.0	2.0	0.2	0.7	20.9
過去勤務費用の償却（権利未確定給付）	(2.4)		(0.1)	(0.9)	(3.4) ^(a)
数理計算上の損失（利益）の償却			0.6		0.6
縮小／清算	(0.1)	(0.2)		(0.1)	(0.4) ^(a)
費用（収益）認識	43.2	10.9	2.4	0.2	56.7
C. 債務の現在価値変動（2019年）					
期首退職給付債務	2,490.5	175.8	23.7	38.7	2,728.7
買収（処分）／移転	0.2				0.2
サービス費用	27.7	9.1	1.7	0.5	39.0
利息費用	48.4	2.1	0.2	0.7	51.4
従業員拠出	2.0				2.0
制度改正	(2.4)		(0.1)	(0.9)	(3.4) ^(a)
縮小／清算	(0.1)	(0.2)		(0.1)	(0.5) ^(a)
給付支払	(145.5)	(5.0)	(1.7)	(2.5)	(154.7)
数理計算上の損益	278.3	17.2	0.6	1.6	297.7
為替変動	39.3	(0.4)	0.1	0.5	39.5
期末債務	2,738.3	198.6	24.5	38.5	2,999.9
D. 従業員給付制度資産（2019年）					
期首資産公正価値	1,123.1	0.3		0.2	1,123.6

従業員給付制度資産からの実収益	159.5				159.5
雇用主拠出	80.4	5.0	1.7	2.5	89.6
従業員拠出	2.0				2.0
給付支払	(129.0)	(5.0)	(1.7)	(2.5)	(138.2)
決算	(0.1)				(0.1)
為替変動	34.9				34.9
期末資産公正価値	1,270.8	0.3	-	0.2	1,271.3
E. 2019期末拠出状態					
債務の現在価値	(2,738.3)	(198.6)	(24.5)	(38.5)	(2,999.9)
従業員給付制度資産の公正価値	1,270.8	0.3		0.2	1,271.3
純負債	(1,467.5)	(198.3)	(24.5)	(38.3)	(1,728.6)
F. 資本認識された数理計算上損益					
期首損益	1,135.4	43.1		5.9	1,184.4
債務損益	278.3	17.2		1.6	297.1
従業員給付制度資産損益	(129.0)				(129.0)
剰余金管理積立金の増減額	(0.1)				(0.1)
為替変動	12.0	(0.3)		(0.3)	11.4
期末損益^(b)	1,296.6	60.0		7.2	1,363.8

(a) 過去のサービス費用と制度改正は、主にスイスの年金制度及び医療費に関連する。

(b) 資本認識された税別の損益は2019年12月31日現在995.6百万ユーロに達した。

上記金額の詳細は以下の2020年12月31日現在の地域別の表を参照

2020年 (百万ユーロ)	債務	予定年金給付	引当金（貸借対 照表）	剰余金管理 積立金
ヨーロッパ/アフリカ	(1,825)	388	(1,437)	-
南北アメリカ	(941)	795	(146)	-
アジア・太平洋	(68)	53	(15)	-
合計	(2,834)	1,236	(1,598)	-

上記金額の詳細は以下の2019年12月31日現在の地域別の表を参照

2019年 (百万ユーロ)	債務	予定年金給付	引当金（貸借対 照表）	剰余金管理 積立金
ヨーロッパ/アフリカ	(1,947)	389	(1,558)	-
南北アメリカ	(973)	822	(151)	-
アジア・太平洋	(80)	60	(20)	-
合計	(3,000)	1,271	(1,729)	-

23.3 主要な仮定

主な割引率は、以下のとおりである。

	2019年	2020年
ユーロ圏	0.9%	0.6%
カナダ	3.1%	2.6%
日本	0.4%	0.6%
スイス	0.3%	0.1%
米国	3.2%	2.4%

イギリス	1.9%	1.3%
------	------	------

年金資産の期待リターンと主な割引率との間の差異は、以下のとおりである。

2020年	期待運用率 ^(a)	2019年の割引率	影響(bp)
ユーロ圏	2.5%	0.9%	(160)
カナダ	5.9%	3.1%	(280)
日本	2.5%	0.4%	(210)
スイス	2.8%	0.3%	(250)
米国	3.1%	3.2%	10
イギリス	4.5%	1.9%	(260)

(a) 長期的資産の期待運用率は、各国におけるポートフォリオの資産配分を考慮に入れて決定されている。

2019年	期待運用率 ^(a)	2018年の割引率	影響(bp)
ユーロ圏	3.0%	1.6%	(140)
カナダ	4.4%	3.8%	(60)
日本	3.0%	0.4%	(260)
スイス	3.1%	0.9%	(220)
米国	5.6%	4.2%	(140)
イギリス	5.4%	2.7%	(270)

(a) 長期的資産の期待運用率は、各国におけるポートフォリオの資産配分を考慮に入れて決定されている。

23.4 年金資産に対する期待運用損益の詳細

(百万ユーロ)	2019年	2020年
債務の現在価値にかかる経過損益	15	(22)
仮定の変更に係る確定債務の現在価値の損益	(312)	(148)
資産の公正価値にかかる経過損益	129	82

金融資産の実績損益の詳細

2020年(百万ユーロ)	期待運用収益	実績運用収益	損益
ヨーロッパ/アフリカ	2.7	13.7	11.0
南北アメリカ	20.8	92.6	71.8
アジア・太平洋	0.3	(0.9)	(1.2)
合計	23.8	105.4	81.6

2019年(百万ユーロ)	期待運用収益	実績運用収益	損益
ヨーロッパ/アフリカ	4.8	29.8	25.0
南北アメリカ	25.5	129.8	104.3
アジア・太平洋	0.4	0.1	(0.3)
合計	30.7	159.7	129.0

23.5 退職給付制度のリスク分析

割引率その他の変動要因に対する感応性

確定給付年金に関する債務の現在価値は割引された将来キャッシュ・フローによって測定される。割引率は、国債、又は金融市場が十分に流動的な場合にはその時々様々の償還期間の高格付け社債をもとに決定されている。

割引率の変更により、グループの債務の現在価値及びその年に計上される経費が大きく変更される可能性がある。

債務額は、より少ない限度において、退職年齢の法的な変更や公の死亡率統計表と同様に、賃金改定やインフレ率によって影響を受ける。

0.25%の割引率減少が債務に与える影響

	2020/12/31現在の債務に与える 影響値（百万ユーロ）	2020/12/31現在の総債務 に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	62	3.4%
南北アメリカ	30	3.2%
アジア・太平洋	1	1.0%
合計	93	3.3%

	2019/12/31現在の債務に与える 影響値（百万ユーロ）	2019/12/31現在の総債務 に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	67	3.4%
南北アメリカ	30	3.1%
アジア・太平洋	-	0.5%
合計	97	3.3%

0.25%の割引率上昇が債務に与える影響

	2020/12/31現在の債務に与 える影響値（百万ユーロ）	2020/12/31現在の総債務 に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	(60)	-3.3%
南北アメリカ	(29)	-3.1%
アジア・太平洋	(1)	-1.0%
合計	(90)	-3.2%

	2019/12/31現在の債務に与 える影響値（百万ユーロ）	2019/12/31現在の総債務 に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	(65)	-3.3%
南北アメリカ	(29)	-3.0%
アジア・太平洋	-	-0.5%
合計	(94)	-3.1%

年金資産の価値の市況に対する感応性

拠出要件に従う当グループの確定給付年金のために、年金資産の公正価値は、主に利子率、年金資産のパフォーマンス及び現地規制の修正に依存している。これらの変動要因がマイナスに働いた場合には、適時に当グループの追加的な拠出が必要とされる。

年金資産は、株式、債券その他の市場変動に従う資産からなる。金融市場の下落局面では、確定給付制度の純負債が増加する。年金資産の充足率はそれによって下落し、適時に当グループの追加的な拠出を必要とすることになる。

2020年 (百万ユーロ)	株式		債権		不動産		現金		その他		合計	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
ヨーロッパ/アフリカ	80	20.8%	128	32.9%	107	27.6%	46	11.8%	27	6.9%	388	100.0%
南北アメリカ	187	23.5%	553	69.6%	22	2.8%	4	0.5%	29	3.6%	795	100.0%
アジア・太平洋	5	9.5%	44	82.5%	-	0.0%	-	0.0%	4	8.0%	53	100.0%
合計	272		725		129		50		60		1,236	

2019年 (百万ユーロ)	株式		債権		不動産		現金		その他		合計	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
ヨーロッパ/アフリカ	81	20.8%	136	34.9%	103	26.5%	19	4.9%	50	12.9%	389	100.0%
南北アメリカ	199	24.2%	563	68.5%	25	3.0%	4	0.5%	31	3.8%	822	100.0%
アジア・太平洋	13	21.7%	44	73.3%	1	1.7%	-	0.0%	2	3.3%	60	100.0%
合計	293		743		129		23		83		1,271	

注記24 借入金

本注記は、当グループの借入金明細に関する情報を金融商品別に記載している。金融商品ならびに為替及び金利リスクのエクスポージャーに関する詳細は、注記25を参照。

純負債計算

	2019年12月31日	2020年12月31日
	(百万ユーロ)	
固定借入金	(11,567.2)	(10,220.2)
短期借入金	(1,831.8)	(2,180.5)
合計総負債	(13,399.0)	(12,400.7)
現金及び現金同等物	1,025.7	1,791.4
期末の総負債(純額)	(12,373.3)	(10,609.3)

純負債増減計算書

	2019年12月31日	2020年12月31日
	(百万ユーロ)	
期首純負債	(12,534.9)	(12,373.3)
営業活動による純キャッシュ・フロー	4,712.2	5,205.7
投資活動による純キャッシュ・フロー	(2,584.8)	(1,954.6)

借入金の増減を除いた財務活動による純キャッシュ・フロー（純額）	(1,663.8)	(1,690.5)
純キャッシュ・フロー合計	463.6	1,560.6
為替相場変動、新規買収会社の期首借入金等の影響	(62.4)	443.1
純金融費用調整 ^(a)	(239.6)	(239.7)
純負債の増減	161.6	1,764.0
期末の総負債（純額）	(12,373.3)	(10,609.3)

当グループの純債務の詳細は以下のとおりである。

（百万ユーロ）	2019年			2020年		
	帳簿価額			帳簿価額		
	非流動	流動	合計	非流動	流動	合計
社債	10,978.1	1,123.6	12,101.7	9,717.9	1,600.1	11,318.0
コマーシャル・ペーパー		191.1	191.1		201.8	201.8
銀行借入金	530.4	476.0	1,006.4	444.1	339.7	783.8
少数株主持分の プット・オプション	58.7	41.1	99.8	58.2	38.9	97.1
借入金合計(A)	11,567.2	1,831.8	13,399.0	10,220.2	2,180.5	12,400.7
1年以内満期の貸付金		44.9	44.9		53.6	53.6
短期の市場性のある有価証券		169.1	169.1		137.4	137.4
銀行預金		811.7	811.7		1,600.4	1,600.4
現金及び現金同等物合計(B)		1,025.7	1,025.7		1,791.4	1,791.4
純債務(A) - (B)	11,567.2	806.1	12,373.3	10,220.2	389.1	10,609.3

資金調達源を分散させるという当グループの方針に従って、債務は長期債及び私募債が主たる資金調達源であり、2020年12月31日現在の総債務の91%を占めている。2020年末現在でこれらの資金調達源に基づく債券残高は113億ユーロである。

コマーシャル・ペーパー残高は、2020年12月31日現在 2 億ユーロであり、2019年12月31日時点と比べて安定している。

総債務は、10億ユーロ減少した。社債債務は 8 億ユーロ減少した。これは、第一に想定した満期や支払となった発行債券の一部しか借換えを行わなかったことと、第二に、4 億ユーロの有利な外国為替によるものである。加えて、銀行借入は 2 億ユーロ減少した。

2020年に、Air Liquide Financeにより 2 本の社債が発行され、当社により保証されている。

- 1 億ユーロの私募債。2025年3月31日満期、更新後の利回り1.081%（クーポン1.081%）。
- 10億ユーロの公募債、以下の二つのトランシェ
 - 5 億ユーロ、満期2025年4月2日、再提示利回り1.022%（クーポン1.000%）
 - 5 億ユーロ、満期2030年4月2日、再提示利回り1.47%（クーポン1.375%）

以下の事項が考慮された。

- それぞれ5億ユーロの日本の発行債券が、2020年6月9日及び13日に返済された。
- 250百万米ドル及び300約万米ドル（450百万ユーロ）の二つの発行債券が、エアガスにより、想定通り2020年12月22日に返済された。

貸借対照表上の借入金の帳簿価額の詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年		
	帳簿価額	発行価格 (a)	償却原価 調整 ^(b)	帳簿価格 (a) + (b)
EMTNプログラム	6,397.8	6,362.3	27.9	6,390.2
EMTNプログラム外	4,571.3	3,737.7	14.1	3,751.8
EMTNプログラム私募債	504.1	588.9	11.5	600.4
EMTNプログラム外の私募債	628.5	570.5	5.1	575.6
私募債合計	12,101.7	11,259.4	58.6	11,318.0
コマーシャル・ペーパー	191.1	201.8		201.8
銀行借入金	1,006.4	776.7	7.1	783.8
少数株主に付与されたプット・オプション	99.8	97.1		97.1
長期借入金	13,399.0	12,335.0	65.7	12,400.7

(a) 額面

(b) 償却原価には未払利息が含まれる。

24.1 金融資産及び負債の帳簿価額及び公正価値

帳簿価額が公正価値と異なる金融資産及び金融負債は、ヘッジされていない固定金利借入金である。

(百万ユーロ)	2019年		2020年	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
金融負債				
長期借入金	11,567.2	11,814.3	10,220.2	10,792.0

当グループの金融商品は、清算の意図又は必要性がないとの前提で、入手可能な金融市場のデータによって関連する市場価値を見積もることができる範囲において、公正価値で測定されている。

24.2 借入金の満期

年間の借換え需要を制限するため、長期負債（社債、私募債、銀行与信枠）の満期を分散するのが当グループのポリシーである。

2020年 (百万 ユーロ)	元本 金額	帳簿 価額	満期									
			要求 払い	1年 未満	1年以上から5年以下				5年超			
					2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2027 以降
社債及び 私募債	11,259.4	11,318.0		1,600.1	1,307.7	1,008.8	1,158.7	1,097.3	1,163.2	676.4	993.6	2,312.2

コマーシャル・ペーパー	201.8	201.8		201.8									
銀行借入金と その他財務借入	776.7	783.8		339.7	111.8	102.9	114.3	62.2	28.6	12.7	3.3	8.3	
少数株主に付与された プット・オプション	97.1	97.1	24.4	38.9		3.1	30.7						
借入金合計	12,335.0	12,400.7	24.4	2,180.5	1,419.5	1,114.8	1,303.7	1,159.5	1,191.8	689.1	996.9	2,320.5	

2019年 （百万 ユーロ）	元本 金額	帳簿 価額	満期										
			要求 払い	1年 未満	1年以上から5年以下				5年超				
					2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2026 以降	
社債及び 私募債	12,033.9	12,101.7		1,123.6	1,565.3	1,559.2	1,067.0	1,441.7	498.7	1,256.2	683.1	2,906.9	
コマー シャル・ ペー パー	191.1	191.1		191.1									
銀行借入 金と その他財 務借入	987.9	1,006.4		476.0	110.8	124.3	113.8	113.6	27.6	17.5	13.3	9.5	
少数株主 に付与さ れたプッ ト・オブ ション	99.8	99.8	22.8	41.1	2.3	3.0		30.6					
借入金合 計	13,312.7	13,399.0	22.8	1,831.8	1,687.4	1,686.5	1,180.8	1,585.9	526.3	1,273.7	696.4	2,916.4	

24.3 総負債の固定金利部分

（固定金利の債務合計に占める割合）	2019年	2020年
ユーロ債務	92%	97%

米ドル債務	98%	94%
中国人民元債務	100%	100%
日本円債務	100%	100%
債務合計	93%	95%

2020年12月31日時点で、固定金利負債は、債務合計の95%を占めていた。

24.4 社債の詳細

以下の表は、2020年12月31日現在、当グループが発行している社債の主たる特徴の詳細である。これらは、当グループの負債の91%に相当する（2019年12月31日は90%）。

通貨	額面 (百万ユーロ)	発行日	満期	発行者	クーポン
ユーロ	500	2020	2030	AL Finance	1.375%
ユーロ	500	2020	2025	AL Finance	1.000%
ユーロ	100	2020	2025	AL Finance	1.081%
ユーロ	600	2019	2030	AL Finance	0.625%
ユーロ	600	2017	2027	AL Finance	1.000%
ユーロ	1,000	2016	2028	AL Finance	1.250%
ユーロ	500	2016	2024	AL Finance	0.750%
ユーロ	500	2016	2022	AL Finance	0.500%
ユーロ	300	2016	2022	AL Finance	0.375%
ユーロ	500	2015	2025	AL Finance	1.250%
ユーロ	100	2014	2029	AL Finance	3.000%
ユーロ	150	2014	2026	AL Finance	3.000%
ユーロ	500	2014	2024	AL Finance	1.875%
ユーロ	300	2013	2023	AL S.A.	2.375%
ユーロ	500	2012	2021	AL Finance	2.125%
米ドル	500	2019	2029	AL Finance	2.250%
米ドル	750	2016	2046	AL Finance	3.500%
米ドル	1,250	2016	2026	AL Finance	2.500%
米ドル	750	2016	2023	AL Finance	2.250%
米ドル	1,000	2016	2021	AL Finance	1.750%
米ドル	100	2012	2027	AL Finance	3.460%
米ドル	200	2012	2024	AL Finance	3.260%
米ドル	400	2012	2022	AL Finance	3.110%
人民元	800	2018	2023	AL Finance	6.400%
人民元	1400	2018	2021	AL Finance	5.950%
人民元	500	2015	2022	AL Finance	3.970%
日本円	15,000	2008	2038	AL Finance	3.160%
スイスフラン	130	2014	2022	AL Finance	0.925%

24.5 通貨ごとの純債務

当グループは、主に債務の返済で生じるキャッシュ・フローの通貨で債務を生じさせることによって、自然的ヘッジを使用して為替変動へのエクスポージャーを軽減している。多くの国、とりわけユーロ、米ド

ル、日本円及び中国人民元圏外の国では、販売契約が外国通貨で表示されている場合、現地通貨又は外国通貨（ユーロ又は米ドル）のいずれかで資金調達を行っている。他の外国通貨での債務は主として、シンガポールドル、カナダドル、英国ポンド、ブラジルレアルである。

当グループ内複数通貨建て資金調達の一部として、中央財務部が、金融市場で調達した資金を、子会社に対して子会社の機能通貨やキャッシュ・フロー通貨で融通するために、さまざまな通貨に転換している。このヘッジ・ポートフォリオの明細は以下の表のとおりである。

これにより、ユーロで調達した資金の一部（1,022.1百万ユーロ）は、在外子会社に融資するため、他の通貨に転換された。例えば、4,206.0百万ユーロが最初に米ドルによって起債され、162.3百万ユーロがユーロ建てで起債され、通貨スワップ契約を用いて米ドルに転換された。176.1百万ユーロは現金又は現金同等物であり、調整後の米ドル建て純負債は4,192.2百万ユーロとなった。

2020年 (百万ユーロ)	債務当初 発行総額	金利及び通貨 スワップ	現金及び 現金同等物	調整後純債務
ユーロ	7,136.6	(1,022.1)	(1,093.9)	5,020.6
米ドル	4,206.0	162.3	(176.1)	4,192.2
日本円	135.0	91.7	(7.9)	218.8
中国人民元	394.4	(195.4)	(263.0)	(64.0)
その他の通貨	528.7	963.5	(250.5)	1,241.7
合計	12,400.7	-	(1,791.4)	10,609.3

2019年 (百万ユーロ)	債務当初 発行総額	金利及び通貨 スワップ	現金及び 現金同等物	調整後純債務
ユーロ	6,982.7	(1,256.1)	(144.3)	5,582.3
米ドル	5,199.9	(10.7)	(232.3)	4,956.9
日本円	126.9	129.0	(10.7)	245.2
中国人民元	445.2	(115.2)	(339.1)	(9.1)
その他の通貨	644.3	1,253.0	(299.3)	1,598.0
合計	13,399.0	-	(1,025.7)	12,373.3

24.6 純負債調達コストの明細

純負債は金融市場における最初の総債務、子会社に資金を融通するためのその債務の外国通貨へのスワップ、そして余剰現金ポジションにより左右される。以下の表に記載された純負債の平均費用は、これらの様々な要素、つまり、金融費用、外国為替取引に関する収益費用及び余剰現金に関わる収益費用といったものを考慮している。

(百万ユーロ)	2019年			2020年		
	平均負債残高	純利子	平均純調達コスト	平均負債残高	純利子	平均純調達コスト
ユーロ	5,595.2	94.1	1.7%	5,549.6	98.9	1.8%
米ドル	5,471.0	167.6	3.1%	4,885.8	151.9	3.1%
日本円	441.7	7.1	1.6%	353.3	5.6	1.6%
中国人民元	243.3	28.8	11.8%	88.4	22.9	25.9%

その他の通貨	1,696.4	109.7	6.5%	1,491.2	68.2	4.6%
合計	13,447.6	407.3	3.0%	12,368.3	347.5	2.8%
エアガス優先債券 の支払の影響		-			40.4	
資本化された利子		(45.7)			(35.1)	
総計		361.6			352.8	

平均純金融費用は、当社が買収する以前に発行されたエアガスの優先債券の2020年12月の支払による40.4百万ユーロの影響及び資本化された利子を除き、59.8百万ユーロ減少した。これは、2020年の平均債務残高の2.8%に相当する。

24.7 その他の情報

財務コベナントは、50百万ユーロを超える1つの銀行の債務に伴うものである。Air Liquid Arabia（サウジアラビア）のための長期借入金で、2020年12月31日現在残高476.6百万サウジリヤル（103.6百万ユーロに相当）となっている。財務コベナントは2020年12月31日時点で全て充足されている。

財務コベナントを伴う銀行借入は、2020年12月31日時点のグループの総負債の2.7%であった。

エア・リキード・エス・エー及びAir Liquide Financeにより発行された社債及び2020年12月31日現在の社債帳簿価格を構成するものは、支配権変更条項を含んでいる。

注記25 財務リスク方針及びリスク管理

25.1 財務リスク管理

リスク管理は当グループにとって優先事項である。それゆえ、財務管理部はそのガバナンスを財務戦略委員会及び財務管理委員会に委ねている。

財務部は、財務戦略委員会に対して定期的に報告を行っており、その財務戦略委員会による決定に基づいて、主要な財務リスクを中心に管理している。財務部は、投資決定に関わる国及び顧客のリスク分析も行っており、投資委員会の会議に出席している。

当社が採用している財務方針は、当グループとその子会社のリスクを最小化するために設定されており、持続可能な資金調達源を確保することを可能にしている。債務の満期スケジュールに関わるリファイナンスのリスクを最小化するため、当グループは資金調達先を多様化させ、返済期間も数年に分散させている。2020年度、平均借入満期は5.8年間だった。2020年12月31日時点で、長期債務比率（満期一年超の総債務/総債務）は、2019年12月13日時点の公表された86%に比して、当グループ全体の債務の82%を占めることとなった。

当社の財務管理委員会によって承認されている金利スワップと外国為替ヘッジに関する戦略は、市場の状況によって最適化するように決定されており、一方でブルーデンス及びリスク限定の原則に従っている。

また当グループは、銀行や顧客などの取引先のリスクについても、これらの格付けやリスクレベルを日々モニタリングすることによって、特段の注意を払っている。また、2018年には、エア・リキードが主要な格付機関からの情報が得られない場合の、社内格付制度を導入した。

a) 為替リスク

基本原則

金融商品は、取引に基づく為替リスクをヘッジする目的でのみ利用されている。このリスクには、一定の特許権使用料、ブランド、技術支援、配当取引、グループ間の貸借によって生じる外貨建てのキャッシュ・フロー及び事業体の外貨建て営業キャッシュ・フローが含まれている。これらの外貨建て営業キャッシュ・フローは、わずかに増加しているが、連結収益と比べて重要性のある金額ではない。

特許権使用料、技術支援、配当取引にかかる為替リスクは、最長で18ヶ月の為替先物予約やオプション取引を使用して中央財務部によって毎年ヘッジされている。グループ間の貸借の為替ヘッジは先物為替取引を利用している。

事業体の外貨建てのキャッシュ・フローは、子会社が1年に1回の予算の一環として外貨建ての経常的なフローを受け取るか、エンジニアリング&建設の場合の非経常フローに関しては販売・調達契約の締結日に外貨建てで保有することによって、ヘッジされている。およそ100の子会社が為替リスクにさらされている。これらの子会社は主として、現地法により規制される国を除き、Air Liquide Finance（ヘッジ取引の内部的な相手方）と為替先物予約を締結してヘッジしている。これらの契約の多くは、満期が短期（3から12ヶ月）でフランス銀行連合の基本同意書又は現地事業については国際スワップデリバティブ協会（ISDA）によって定型化されている市場取引である。

期末に予算が作成される時、子会社は翌期の営業キャッシュ・フローのヘッジのために、外国為替リスクを中央財務部に報告している。いずれの場合も、中央財務部は確認されたリスクに基づいてヘッジの妥当性を監視し、半期ごとにすべてのヘッジの全面的な再評価を行っている。

外国為替換算リスク（現金資産・負債のユーロへの統合）はヘッジの対象ではなかった。その結果、投資は基本的にキャッシュ・フローを生み出す通貨と同じ通貨により資金を調達しており、自然に為替ヘッジが生じている。

損益計算書及び貸借対照表に対する外国通貨の変動の影響

以下の表は、米ドル、中国元、日本円、カナダドルを機能通貨として、ユーロに対して1%の上昇（外国為替換算リスク）が下記の科目に生じた場合に、貸借対照表上の科目と子会社の損益計算書の換算への影響を示している。

（百万ユーロ）	収益	%	経常的営業利益	%	純利益	%	株主資本	%
米ドル	69.7	0.34%	14.0	0.37%	8.0	0.33%	103.8	0.56%
中国元	19.3	0.09%	5.2	0.14%	3.2	0.13%	17.6	0.09%
日本円	10.1	0.05%	2.1	0.06%	1.2	0.05%	9.3	0.05%
カナダドル	6.0	0.03%	1.1	0.03%	0.5	0.02%	1.3	0.01%

為替リスク感度分析によると、2020年12月31日の主要4通貨の1%の上昇が収益、経常的営業利益、純利益及び株主資本に与える影響は上記のとおりである。

2020年12月31日の上記外国為替の1%の減少は、その他の変数全てが一定である場合同額の逆向きの影響を生じる。

デリバティブに対する外国通貨の変動の影響

下記の表は、2020年12月31日現在の為替レートが1%変動した場合の当グループの為替デリバティブのポートフォリオに対する影響を示している。純利益及び資本の感度は主として、子会社Air Liquide Financeのグループ内資金調達に関連する為替スワップ、本社レベルで契約された先物為替取引ヘッジの影響を反映している。

（百万ユーロ）	為替リスク			
	+ 1%		- 1%	
	損益 インパクト	株主資本 インパクト	損益 インパクト	株主資本 インパクト
為替に係るデリバティブ商品	0.1	3.1	(0.1)	(3.1)

b) 金利リスク

基本原則

当社の主要な通貨であるユーロ、米ドル、中国元及び日本円に対する金利リスク管理は集中化されている。これらの通貨は2020年末の当グループの純負債合計のおよそ88%に相当する。その他の通貨については、財務部が銀行の貸付や現地の金融市場の特性にしたがって子会社が契約すべき異なるタイプの銀行借入やヘッジ取引についての助言を行っている。

債務合計の大部分を固定金利で維持すること及び残りの残高を、オプションヘッジを利用して保護することが当グループの方針である。このアプローチにより、当グループは財務費用にかかる金利変動の影響を限定することができる。

2020年度末において、債務合計の95%が固定金利である。固定金利／変動金利の内訳は、金利及びグループの債務の水準の変動を考慮して、定期的に財務委員会が見直している。

変動金利の負債に対する金利変動の影響

2020年12月31日時点で、金利変動のリスクにさらされている当グループの純負債は、平均残高6億ユーロ（金利ヘッジ商品と短期有価証券について調整後の債務総額）について、約240百万ユーロ相当であり、2019年12月31日に比べて微増している。

すべての利回り曲線において金利が100bp（±1%）増減すると、債務残高が一定であると仮定して、当グループの年間の税引前財務費用はおよそ±6百万ユーロ増減することになる。

デリバティブ及びそれらを基礎とするヘッジ商品に対する金利変動の影響

下記の表は、2020年12月31日時点で、金利デリバティブ商品が全ての外貨の金利が0.5%変動した場合、当グループの純利益及び株主資本の影響を示している。

(百万ユーロ)	為替リスク			
	+0.5		-0.5	
	損益 インパクト	株主資本 インパクト	損益 インパクト	株主資本 インパクト
金利変動に係るデリバ ティブ商品	0.0	16.9	0.0	(17.4)

2021年9月に満期が到来する米ドル建て債券のリファイナンス日における米ドルレートの上昇から当グループを保護するため、1億米ドルの固定ヘッジ（金利スワップ）が設定された。

金利リスク又は為替リスクを管理するために利用されるすべてのヘッジ商品は、個別に認識されたリスクに関連するものであり、当グループの財務方針にしたがって設定されている。株主資本への影響は、主にAir Liquide Financeの子会社の契約による固定金利ヘッジ商品からの影響による。

c) 取引先リスク

エア・リキードにとって取引先リスクには、潜在的に顧客及び銀行取引先が含まれる。

当グループは、広範囲の産業（化学、鉄鋼、精錬、食品、製薬、金属、自動車、製造、ヘルスケア、研究所、太陽電池など）において、広範囲な地域に散在するおよそ2百万の顧客を有している。2020年、当グループの主要顧客は売上の1.4%程度を占め、主要な10社の売上は全体の約10%、主要な50社で約24%程度である。地理的なリスクは、当グループが全ての大陸の世界78カ国をカバーしていることによって限定されている。この多様性は顧客リスク及び市場リスクを低下させている。

このリスクをさらに評価するために、当グループは、主要な顧客の財務状況を定期的に監視する手続を採用し、連結リスクに関連する監視のため多国籍企業176社の顧客の毎月のレポートを開始した。

さらに、顧客リスク評価、特に顧客の現場の品質は、投資決定プロセスにおいて重要な要素である。

銀行取引先リスクは、預金残高、金融商品の市場価格と、各銀行と契約している信用枠に関係するものである。財務方針に基づいて、当グループはほとんどの場合において取引先に対して、金融商品の契約を行う場合には、スタンダード・アンド・プアーズによる長期「A」の信用格付け又はムーディーズによる長期「A2」の格付けを要求している。当グループの信用枠も、これらの格付要件を満たしつつ、リスクの集中

を回避するために地理的に分散した複数の銀行に分散されている。財務管理委員会は、金融商品と取引先銀行の一覧表を定期的にチェックし承認している。短期運用資産に関しては、残高は取引先毎に厳しく制限されており、日常的に監査を受けている。

IFRS第13号の公正価値の測定は、通貨・利率・コモディティのヘッジ商品の評価は、これらの取引に係る取引先のクレジット・リスクを考慮に入れなければならないとしている。前述の取引先の選別基準を考慮すると、過去のデフォルト率メソッドを適用した結果、定期的な評価に対する効果は、重要性を有しない。

d) 流動性リスク

年間の借換え需要の集中を避けるため、長期負債の満期日は分散させるのが当グループの財務方針である。この流動性リスクは、信用枠の準備及び事業活動から発生する安定したキャッシュ・フローによっても低減される。注記24.7に記載されている財務契約は、当グループの流動性に影響は無い。

コマーシャル・ペーパーによる短期資金調達の手価は、2020年12月31日現在で202百万ユーロであり、2019年末に比べて11百万ユーロの増加である。コマーシャル・ペーパーの平均価額は、2019年の763百万ユーロに比べ、2020年は970百万ユーロとなった。このコマーシャル・ペーパーの利用の増加は、新型コロナ危機の間の流動性及び資金調達先の多様性を増加させるという健全性に関する意図に沿ったものである。

当グループの財務ポリシーでは、コマーシャル・ペーパー・プログラムは確定した長期のコミットメントラインに裏打ちされている必要がある。2020年において、3,600百万ユーロのコミットメントラインは、大幅にコマーシャル・ペーパー残高を上回り、このポリシーは達成されている。

下記の表は、相対及びシンジケートによるクレジットラインの満期を示す。

(百万ユーロ)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	合計
相対及びシンジケートによるクレジットライン	-	400.0	200.0	500.0	2,500.0	-	3,600.0

2020年12月、2018年に交渉されたシンジケートによるクレジットについて2度目の1年間の延長オプションが行使された。シンジケートによる信用枠は25億ユーロとなり、2025年に満期を迎える。2019年以来、この信用枠は、その金融費用と当グループの排出量、ジェンダーにおける多様性及び安全性に関するRSE目標の3つとの間でのインデックス化されたメカニズムを含む。

当グループが銀行預金以外の短期資産運用を行う場合、流動性がないことや大きな価格変動のリスクを限定するため、組織的に通貨代替物を選好している。

下記の表は、主な貸借対照表項目の将来キャッシュ・フローと金融デリバティブの過去2事業年度末に認識された金額を示している。利息フローはIFRS第7号に基づいて計算されており、それぞれの期間の支払利息を表示している。変動金利又は外国為替商品からの利息については、2019年12月31日及び2020年12月31日の貸借対照日における利率と為替レートを使用している。債務の返済義務に関わるキャッシュ・フローは、借入に適用される会計処理とヘッジ商品の除外のために、当グループの貸借対照表で認識されている額とは異なっている。

2020年 (百万ユーロ)	2020年 12月31日の 帳簿価額	キャッシュ・フロー					
		1年内		1年から5年の間		5年超	
		利息	元本返済	利息	元本返済	利息	元本返済
デリバティブ商品							
資産							
デリバティブ公正価値 (資産)	135.0	15.2	288.5	44.4	881.0	13.9	227.3
負債							
デリバティブ公正価値 (負債)	(70.5)	(40.6)	(253.2)	(80.7)	(807.7)	(14.2)	(226.1)

デリバティブ商品小計		(25.4)	35.3	(36.3)	73.3	(0.3)	1.2
資産							
貸付金及びその他非流動債権	339.9				339.9		
売掛金	2,205.8		2,181.2		24.6		
現金及び現金同等物	1,791.4	5.6	1,785.8				
資産小計		5.6	3,967.0		364.5		
負債							
非流動負債	(10,220.2)	(117.3)		(551.9)	(4,967.6)	(640.6)	(5,193.8)
その他非流動負債	(206.5)				(206.5)		
買掛金	(2,437.9)		(2,405.1)		(32.8)		
流動負債	(2,180.5)	(25.9)	(2,030.0)				
負債小計		(143.2)	(4,435.1)	(551.9)	(5,206.9)	(640.6)	(5,193.8)

2019年 (百万ユーロ)	2019年 12月31日の 帳簿価額	キャッシュ・フロー					
		1年内		1年から5年の間		5年超	
		利息	元本返済	利息	元本返済	利息	元本返済
デリバティブ商品							
資産							
デリバティブ公正価値 (資産)	57.6	19.8	464.9	42.5	945.6	21.6	343.2
負債							
デリバティブ公正価値 (負債)	(112.9)	(54.8)	(319.1)	(134.9)	(930.2)	(54.1)	(342.9)
デリバティブ商品小計		(54.8)	(319.1)	(134.9)	(930.2)	(54.1)	0.3
資産							
貸付金及びその他非 流動債権	374.7				374.7		
売掛金	2,477.9		2,419.7		58.2		
現金及び現金同等物	1,025.7	0.2	1,025.5				
資産小計		0.2	3,445.2		432.9		
負債							
非流動負債	(11,567.2)	(228.0)		(684.2)	(6,155.8)	(761.9)	(5,412.9)
その他非流動負債	(261.6)				(261.6)		
買掛金	2,566.6		2,529.2		37.4		
流動負債	(1,831.8)	(31.1)	(1,660.1)				
負債小計		(259.1)	869.1	(684.2)	(6,380.0)	(761.9)	(5,412.9)

現金及び現金同等物は、2020年末時点で減少した。非流動負債の帳簿価額は、同年において流動負債における勘定振替に比べて社債発行がより重要性が低かったことから、減少した。流動負債の帳簿価額は、著しく減少した。大部分は、コマーシャル・ペーパーの残高の減少によるものである。

e) 金融商品の公正価値の階層

（百万ユーロ）	2019年	2020年
レベル1	92.7	33.9
非連結株式（上場株式）	92.7	33.9
レベル2	(55.3)	64.5
デリバティブ	(55.3)	64.5
レベル3	99.8	97.1
少数株主に与えられた売却オプション	99.8	97.1

f) 商品市況のリスク（エネルギー契約）

エア・リキードのエネルギー供給のほとんどが、固定価格又は指数化された価格での先渡し購入契約によって入手されている。

IFRS第9号は、非金融資産の先渡し購入及び販売の取引がデリバティブ商品に類似しているとみなされる場合には直ちに、これらの取引をその対象に含める旨規定されている。

しかし、IFRS第9号では、非金融資産の先渡し契約は、それらが会社の「通常の」事業上の必要性を満たすために契約されており、製造工程において使用するために原資産の満期時に引き渡される場合にはデリバティブとみなすべきではないと考えられている。エア・リキードは、物価動向に関する投機又はさや取り売りの目的で電力や天然ガスを購入していないため、エネルギーに関連する先渡し契約のうち、デリバティブ商品の定義に当てはまるものはない。この契約の締結は製造工程で使用するための通常の事業の一部であり、デリバティブの定義に合致しない。

さらに、国際的な市場の規制緩和によって電力及び天然ガスの市場価格が非常に変動していることに関連して、エア・リキードはこれらのリスクをヘッジするために長期的な顧客との取引を継続的に指数化している。天然ガス及び電力価格について、最近いくつかの市場が開設されたため、当グループは、これらの状況の下で、規定された価格表を現地市場の指数に取り替えている。

それにもかかわらず、価格指数化方式だけではエネルギー価格変動のリスクをすべて有効にヘッジすることが保証されない場合、一定の契約が孤立したままとなってしまう。したがって、エア・リキード、特にAir Liquide Financeは、これらのリスクを、主として基本的に満期が2年末満内に到来するスワップなどの適切なデリバティブ商品によりヘッジしている。

これらのデリバティブ商品の公正価値の認識によって、2020年12月31日現在のグループの資本又は利益は重要な影響はない。

25.2 デリバティブ商品に関する情報

当グループのポリシーは、金融デリバティブを実際の財務フローをヘッジするときのみ用いることとしている。結果として、当グループによって使用されるデリバティブ金融商品の大多数はヘッジ会計の適用を受ける。ヘッジ会計の適用のないデリバティブ商品は、投機的な目的によって用いられているものではない。

貸借対照表におけるデリバティブ商品の公正価値の認識による影響は以下のとおり。

2020年	資産	純資産及び負債
-------	----	---------

		繰延税 金資産	売 掛 金	デリバティブの公 正価値		合計	純資産 の部で 計上さ れる純 利益	当期利 益	借入金	買掛 金	デリバティブの 公正価値		合計
(百万 ユー ロ)	IFRS分類			固定	流動						固定	流動	
外国為替リスク													
通貨先 渡 (将 来 キャッ シュフ ローの ヘッ ジ)	CFH (a)	3.4		3.7	25.8	32.9	(7.9)				4.4	36.4	32.9
通貨先 渡 (取 引ヘッ ジ) ・ クロス 通貨ス ワップ	FVH (b)	0.3	1.0	103.2	16.4	120.9		(0.8)	113.0	1.4	(3.2)	10.5	120.9
その他 デリバ ティブ (c)	(c)	0.1				0.1	(0.3)					0.40	0.1
金利リスク													
金利ス ワップ	FVH (b)												
スワッ プ ・ オ ブショ ン、ク ロス通 貨ス ワップ	CFH (a) 及び NIH (d)	11.1		(16.7)	(0.5)	(6.1)	(28.1)				10.3	11.7	(6.1)
市況性商品リスク (エネルギー)													
先渡契 約 (将 来 キャッ シュフ ローの ヘッ ジ)	CFH (a)	(0.9)		0.7		2.2	2.0	0.2					2.2
合計		14.0	1.0	90.9	44.1	150.0	(34.3)	(0.6)	113.0	1.4	11.5	59.0	150.0

(a) CFH：キャッシュフローヘッジ

(b) FVH：公正価値ヘッジ

(c) ヘッジ会計非適用のデリバティブ商品

(d) NIH：純投資ヘッジ

2019年		資産						純資産及び負債					
		繰延税 金資産	売掛 金			合計	純資産 の部で 計上さ れる純 利益	当期利 益	借入 金	買掛 金			合計
											デリバティブ の公正価値		
				デリバティブの公 正価値									
(百万 ユーロ)	IFRS分類			固定	流動						固定	流動	
外国為替リスク													
通貨先渡 (将来 キャッシュ フローの ヘッジ)	CFH (a)	4.7		4.2	7.2	16.1	(11.0)				11.0	16.1	16.1
通貨先渡 (取引ヘッ ジ)・クロ ス通貨ス ワップ	FVH (b)	0.3	2.0	32.7	23.1	58.1		(0.7)	14.2	1.1	26.2	17.3	58.1
その他デリ バティブ ^(c)	(c)	(0.3)			1.1	0.8	0.8						0.8
金利リスク													
金利スワッ プ	FVH (b)				0.1	0.1		0.1					0.1
スワップ・ オプショ ン、クロス 通貨スワッ プ	CFH (a) 及び NIH (d)	16.4		(10.8)	(0.2)	5.4	(34.6)				8.6	31.4	5.4
市況性商品リスク (エネルギー)													
先渡契約 (将来 キャッシュ フローの ヘッジ)	CFH (a)	0.6		0.2		0.8	(0.9)	(0.6)				2.3	0.8
合計		21.7	2.0	26.3	31.3	81.3	(45.7)	(1.2)	14.2	1.1	45.8	67.1	81.3

(a) CFH：キャッシュフローヘッジ

(b) FVH：公正価値ヘッジ

(c) ヘッジ会計非適用のデリバティブ商品

(d) NIH：純投資ヘッジ

注記26 その他の負債（固定／流動）**26.1 その他固定負債**

（百万ユーロ）	2019年	2020年
投資補助金	60.3	79.3
顧客から受領した前受金及び預り金	34.3	28.2
その他の非流動負債	167.0	99.0
その他固定負債合計	261.6	206.5

26.2 その他流動負債

（百万ユーロ）	2019年	2020年
前受金	243.8	307.0
顧客から受領した前受金及び預り金	88.3	87.9
その他の支払債務	1,113.3	1,235.2
未払金及び前受収益	183.6	179.1
その他流動負債合計	1,629.0	1,809.2

エンジニアリング＆建設契約に基づいて顧客に支払われるべき107.3 百万ユーロ（2019年は76.7百万ユーロ）は、2020年12月31日時点のその他流動負債に含まれている。

注記27 買掛金

（百万ユーロ）	2019年	2020年
営業上のサプライヤー	2,233.7	2,083.6
有形固定資産の納入業者	332.9	354.3
その他の流動負債合計	2,566.6	2,437.9

2020年、米国では、サプライヤーに対する買掛金の支払いプロセスを処理することを目的とするサプライヤー支払プラットフォームが導入された。当グループは、会計方針の6.d項に記載された原則により契約の主たる特徴を分析し、契約に伴う買掛金についての資格を問うべきではないと結論付けた。

注記28 関連当事者に関する開示**28.1 連結範囲内の企業との取引**

当連結財務書類には、エア・リキード及び「主要な被連結会社」に記載されている全ての子会社の財務書類が含まれている。エア・リキードは、当グループの最終親会社である。

当グループの事業及び法的組織構造によって、役員、関連会社及び合併会社のみが当グループの関連当事者と考えられる。これらの個人や会社と当グループ子会社の間で行われる取引に重要性はない。

関連会社及び合併会社に関する情報は連結財務書類の注記14に記載されている。

28.2 取締役会及び経営組織のメンバーに分配される報酬

当グループの経営幹部に対する報酬には、各事業年度についてグループ全体の中での従業員又は会社役員としての責務に対する報酬として、取締役会及び当社の経営組織に対して分配された報酬が含まれている。当社の経営組織には、経営執行役員会及び執行委員会のすべてのメンバーが含まれている。これに関する費用は以下のとおりである。

（千ユーロ）	2019年	2020年
短期給付	16,900	15,784
退職後給付：年金及び健康保険	2,549	1,731
退職金	508	-
株式報酬	9,034	9,476
合計	28,991	26,991

短期給付

短期給付には、固定給、変動給、現物給付及び役員報酬が含まれている。報酬のうちある年度の職務に対応する変動部分については、翌年において財務書類が承認された後で支払われる。

執行チームのメンバーに関する報酬ポリシーには、現状の市場慣行が考慮されている。これには、収益成長率目標と個人の業績目標に基づく実質的な変動部分が含まれている。

退職後給付

退職後給付には、外部の年金基金に支払われる拠出金が含まれている。退職金支払確約額は、2020年には35,478 千ユーロ、2019年には37,225千ユーロであった。

株式報酬

経営執行役員会及び執行委員会のメンバーが保有する株式オプションの失効日及び行使価格は以下のとおりである。

付与年	失効日	平均行使価格 ^(a)	2019年11月	平均行使価格	2020年11月
		（ユーロ）		（ユーロ）	
2011年(10月14日)	2021年10月13日	57.28	137,105	57.28	3,770
2012年(9月27日)	2022年9月26日	70.14	231,936	70.14	206,728
2013年(9月26日)	2023年9月25日	74.06	277,175	74.06	258,874
2014年(9月22日)	2024年9月21日	77.67	255,668	77.67	234,236
2015年(9月28日)	2025年9月27日	84.08	139,193	84.08	139,193
2016年(7月29日)			34,294		
2016年(11月29日)	2026年11月28日	76.47	67,605	76.47	67,605
2016年(11月29日)			24,557		
2017年(9月20日)	2027年9月19日	85.52	28,092	85.52	28,092
2017年(9月20日)			102,400		45,799
2018年(9月25日)	2028年9月24日	97.02	26,127	97.02	26,127
2018年(9月25日)			91,693		91,693
2019年(9月30日)			91,160		91,160
2020年(9月29日)					77,980

(a) 無償株式割当による増資（2019年、2017年、2014年、2012年）及び2016年10月11日の現金による増資を調整後。

2020年に付与された業績連動株式の公正価値は、注記21において開示されている。

これらの金額は、オプション及び業績連動株式の受給権発生期間（ロックイン期間）にわたって費用化されている。付与されたストック・オプション及び業績連動株式について将来の会計期間に認識される見込みの金額は2020年12月31日現在、合計で19,361千ユーロ（2019年12月31日時点：19,017千ユーロ）であった。

2020年に当グループ役員及び経営委員会のメンバーに対して付与された業績連動株式は、一定の業績条件を満たさなければ行使できない。

これらの制度のもとで、業務執行者ではない他の取締役に付与されたストック・オプション及び業績連動株式は存在しない。

注記29 支払保証

支払保証契約は当グループの通常の事業過程において発生したものである。

（百万ユーロ）	2019年	2020年
固定資産の確定購入注文	1,280.5	930.3
その他営業活動に関わる支払保証	4,865.4	4,459.1
営業活動に関わる債務	6,145.9	5,389.4
財務活動に関わる債務	235.3	244.5
合計	6,381.2	5,633.9

エア・リキードは、Exeltium S.A.S株の13.7%、24.5百万ユーロ相当を所有している。

2010年3月24日、ExeltiumとEDFはExeltiumがEDFの電子核製品の一部の権利を獲得する事業パートナーシップ契約に合意した。さらに、Exeltiumと株主は長期電気供給契約に合意した。エア・リキードにより合意されたこの契約は20年の期間で、10年経過後にエア・リキードにより停止することができる。この契約は供給される電気の価格について、長期的な見通しを提供するものである。このプロジェクトは欧州委員会によって承認を受けた。

2020年12月31日現在、当グループは1,155.3百万ユーロ（2019年12月31日：1,261.1百万ユーロ）のエネルギー購入契約を締結している。この金額はExeltium契約と関連するエネルギー購入契約を含む。

これらのほとんど全ての契約は長期ガス供給契約に基づいて顧客から受領する相互保証によってカバーされている。これらの相互保証は、上記の表には開示されていない。

テイク・オア・ペイ契約にかかる分子の購入約定額は、2020年12月31日現在で3,868.5百万ユーロ（2019年12月31日現在で4,461.5百万ユーロ）であり、その他営業活動に関わる支払保証に計上している。これらの金額には、ヘリウム購入契約が含まれる。

クレジットラインについては注記25に記載されている。

関連会社に関連する債務は2020年12月31日時点で42.6百万ユーロである。

注記30 偶発債務

当グループが知りうる限り、直近の資産、財政状態又は利益に影響を与える可能性がある、又は与えている例外的な事象、訴訟又は環境関連問題は存在しない。

2010年9月、ブラジル公正取引委員会（CADE）はブラジルで操業しているAir Liquide Brazilを含む主要ガス会社に2004年以前の不公正な取引慣行に対し罰金を科した。Air Liquide Brazilは197.6百万ブラジルレアルの罰金（2020年12月31日時点で179.7百万ブラジルレアルの延滞利子の加算前）を科せられた。（罰金は31.0百万ユーロに相当し、延滞利子は28.2百万ユーロに相当する。）

Air Liquide Brazilはこの決定に異議を唱えており、罰金を無効とする申し立てをブラジル連邦裁判所に行った。2014年5月、CADEによる決定は第一審で無効とされた。2014年9月、CADEはこの決定に不服申し立てを行ったが、2015年11月に裁判所はこれを却下した。2016年11月、CADE及び検察庁は上訴審及び最高裁判所への不服申し立てを行い、2020年12月31日現在において決定は下されていない。現時点において、当グループ

は、他社に対するCADEの申立てが却下されていることを後追いする形で、Air Liquide Brazilが勝訴する蓋然性が高いものと考えている。したがって、引当金は計上していない。

注記31 気候変動リスクの考慮

会計原則における見積もりと仮定の使用に関する項目に記載された条件により、当グループは、気候変動に関する密接な仮定を考慮し、財務諸表に対する潜在的な影響を含めている。主たる気候変動リスクは、温室効果ガスの排出に関するものである。排出に関わる対応策のための支払費用は、投資決定の一部や当グループの工場の運営費において既に考慮されている。これらの費用は、契約条件に基づき、ラージ・インダストリー事業の顧客に転嫁されている。

ETS（排出量取引スキーム）の欧州委員会指令（欧州連合における温室効果ガスの割当制を確立したもの）は、その第3段階（2013年から2020年）に入った。これにより、ETSや自由割当量の配分の漸進的な減少に従う産業用の工場に対するスコープが拡大する予定である。

第3段階では、当グループはコジェネレーション施設に加え、自由割当量によってカバーされていない水素製造施設から排出される二酸化炭素の割当量を取得することが必要となる。当グループは、二酸化炭素排出量をその工業用途のためのみの目的で取り扱っており、これらはコモディティに分類され、そのように管理される。割当量は、したがって、取得費によって評価され、在庫として計上される。

当グループは、年末の割当量が温室効果ガス排出をカバーするのに十分でないときは、義務を果たすために必要とされる資源排出の最善の見積もりに基づいて、引当金を認識する。

2020年12月31日現在、資産及び負債において認識されている量は、重要性を有しない。

注記32 後発事象

重要な後発事象は発生していない。

為替レート

使用されている主要な為替レート

平均レート

通貨1単位に対するユーロ	2019年	2020年
米ドル	0.89	0.88
中国人民元	0.13	0.13
カナダドル	0.67	0.65
日本円（千円につき）	8.20	8.22

決算日レート

通貨1単位に対するユーロ	2019年	2020年
米ドル	0.89	0.81
中国人民元	0.13	0.12
カナダドル	0.69	0.64
日本円（千円につき）	8.20	7.91

主要な連結会社

J0が記載された会社は比例連結法、Eが記載された会社は持分法で連結している。その他の会社は全部連結である。

グループの持分合計は各会社名の後に記載されている。

主な連結会社	国	統合	持分比率 (%)
ガス&サービス			
ヨーロッパ			
Air Liquide Austria GmbH	AUT		100.00%
L' Air Liquide Belge S.A.	BEL		100.00%
Air Liquide Industries Belgium S.A.	BEL		100.00%
Air Liquide Large Industry S.A.	BEL		100.00%
Air Liquide Medical S.A.	BEL		100.00%
Air Liquide Bulgaria EOOD	BGR		100.00%
Carbagas S.A.	CHE		100.00%
Air Liquide Deutschland GmbH	DEU		100.00%
Air Liquide Electronics GmbH	DEU		100.00%
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG	DEU		100.00%
Energieversorgungscener Dresden-Wilschdorf GmbH & Co. KG ^(a)	DEU		40.00%
VitalAire GmbH	DEU		100.00%
Zweite Energieversorgungscener Dresden-Wilschdorf GmbH & Co. KG	DEU		50.00%
Air Liquide Danmark A/S	DNK		100.00%
Air Liquide España S.A.	ESP		99.90%
Air Liquide Ibérica de Gases S.L.U.	ESP		100.00%
Air Liquide Healthcare España, S.L.U.	ESP		100.00%
Air Liquide Finland Oy.	FIN		100.00%
Air Liquide Eastern Europe S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide France Industrie S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Medical Systems S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Réunion S.A.	FRA		95.08%
Air Liquide Russie S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Santé (International) S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Santé France S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Guyane Spatial S.A.	FRA		98.79%
Air Liquide Ukraine S.A.	FRA		100.00%
Lavéra Energies S.N.C.	FRA	JO	50.00%
LVL Médical Groupe S.A.	FRA		100.00%
Pharma Dom S.A.	FRA		100.00%
Société des Gaz Industriels de la Guadeloupe S.A.	FRA		95.88%
Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques S.A.	FRA		99.98%
Société Guyanaise de L' Air Liquide S.A.	FRA		97.04%
Société Martiniquaise de L' Air Liquide S.A.	FRA		95.87%
VitalAire S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Ltd	GBR		100.00%
Air Liquide (Homecare) Ltd	GBR		100.00%
Air Liquide UK Ltd	GBR		100.00%
Energas Ltd	GBR		100.00%
SPL Services Limited	GBR		98.02%

Air Liquide Hellas S.A.G.I.	GRC		99.78%
Air Liquide Italia S.p.A.	ITA		99.77%
Air Liquide Italia Service S.r.l	ITA		99.77%
Air Liquide Sanità Service S.p.A.	ITA		99.77%
Air Liquide Italia Produzione S.r.l	ITA		99.77%
Medicasa Italia S.p.A	ITA		99.77%
VitalAire Italia S.p.A.	ITA		99.77%
Air Liquide Healthcare Ireland Limited	IRL		100.00%
Air Liquide Munay Tech Gases	KAZ		75.00%
L' Air Liquide Luxembourg S.A.	LUX		100.00%
Air Liquide Acetylene B.V.	NLD		100.00%
Air Liquide B.V.	NLD		100.00%
Air Liquide Industrie B.V.	NLD		100.00%
Air Liquide Nederland B.V.	NLD		100.00%
Scott Specialty Gases Netherlands B.V.	NLD		100.00%
Air Liquide Norway A.S.	NOR		100.00%
Air Liquide Katowice Sp.z.o.o.	POL		79.25%
Air Liquide Polska Sp.z.o.o.	POL		100.00%
Air Liquide Medicinal S.A.	PRT		99.85%
Sociedade Portuguesa do Ar Liquido Lda	PRT		99.93%
Air Liquide Romania S.r.l	ROM		100.00%
Air Liquide 000	RUS		100.00%
Air Liquide Severstal CJSC	RUS		75.00%
Air Liquide Lipetsk	RUS		100.00%
Air Liquide Gas A.B.	SWE		100.00%
NordicInfu Care A.B.	SWE		100.00%
Air Liquide Gaz San. Ve Tic. A.S.	TUR		100.00%
南北アメリカ			
Air Liquide Argentina S.A.	ARG		100.00%
Air Liquide Brasil Ltda	BRA		100.00%
Air Liquide Canada, Inc.	CAN		100.00%
Vitalaire Canada, Inc.	CAN		100.00%
Respiratory Homecare Solutions Canada Inc.	CAN		100.00%
Air Liquide Chile S.A.	CHL		100.00%
Air Liquide Colombia S.A.S	COL		100.00%
Air Liquide Dominicana S.A.S	DOM		100.00%
Air Liquide Mexico, S. de RL de CV	MEX		100.00%
La Oxigena Paraguaya S.A.	PRY		87.96%
Air Liquide Trinidad and Tobago Ltd	TTO		100.00%
Air Liquide Uruguay S.A.	URY		96.68%
Airgas USA, LLC	USA		100.00%
Airgas Specialty Products	USA		100.00%
Red-D-Arc, Inc.	USA		100.00%
Airgas Safety, Inc.	USA		100.00%

Air Liquide Electronics U.S. LP	USA		100.00%
Air Liquide Large Industries U.S. LP	USA		100.00%
Air Liquide Advanced Materials, Inc.	USA		100.00%
中東とアフリカ			
Air Liquide Afrique S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Middle East & North Africa FZCO	ARE		100.00%
Air Liquide Gulf FZE	ARE		100.00%
Air Liquide Bénin S.A.	BEN	E	99.99%
Air Liquide Burkina Faso S.A.	BFA		64.87%
Air Liquide Botswana Proprietary Ltd	BWA		99.93%
Air Liquide Côte d'Ivoire S.A.	CIV		72.08%
Air Liquide Cameroun S.A.	CMR		100.00%
Air Liquide Congo S.A.	COG		100.00%
Société d'Installations et de Diffusion de Matériel Technique S.P.A.	DZA	E	100.00%
Air Liquide Alexandria for Medical & Industrial Gases S.A.E.	EGY		99.99%
Air Liquide El Soukhna for Industrial Gases S.A.E.	EGY		99.93%
Air Liquide Misr S.A.E.	EGY		100.00%
Air Liquide Middle East S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Gabon S.A.	GAB		99.04%
Air Liquide Ghana Ltd	GHA		100.00%
Air Liquide India Holding Pvt. Ltd	IND		100.00%
Shuaiba Oxygen Company K.S.C.C. ^(a)	KWT		49.81%
Air Liquide Maroc S.A.	MAR		95.92%
Air Liquide Madagascar S.A.	MDG		73.74%
Air Liquide Mali S.A.	MLI		99.97%
Air Liquide Namibia Proprietary Ltd	NAM		100.00%
Air Liquide Nigeria Plc	NGA		87.31%
Air Liquide Sohar Industrial Gases LLC	OMN		50.10%
Gasal Q.S.C.	QAT	E	40.00%
Vitalaire Arabia LLC.	SAU		60.00%
Air Liquide Al-Khafrah Industrial Gases LLC	SAU		75.00%
Air Liquide Arabia LLC	SAU		65.00%
Air Liquide Sénégal S.A.	SEN		83.60%
Air Liquide Togo S.A.	TGO	E	70.57%
Air Liquide Tunisie S.A.	TUN		59.17%
Air Liquide Large Industries (Pty) Ltd	ZAF		100.00%
Air Liquide Proprietary Ltd	ZAF		99.93%
アジア・太平洋			
Air Liquide Australia Ltd	AUS		100.00%
Air Liquide Healthcare P/L	AUS		100.00%
Air Liquide W.A. Pty Ltd	AUS		100.00%
Brunei Oxygen SDN	BHD		50.00%
Air Liquide Cangzhou Co., Ltd	CHN		100.00%

Air Liquide China Holding Co., Ltd	CHN		100.00%
Air Liquide Shanghai Co., Ltd	CHN		100.00%
Air Liquide Shanghai International Trading Co. Ltd	CHN		100.00%
Air Liquide Tianjin Co., Ltd	CHN		100.00%
Air Liquide Yongli Tianjin Co., Ltd	CHN		55.00%
Air Liquide Zhangjiagang Industrial Gases Co., Ltd	CHN		100.00%
Shanghai Chemical Industry Park Industrial Gases Co., Ltd	CHN	JO	50.00%
Société d'Oxygène et d'Acétylène d'Extrême-Orient S.A.	FRA		100.00%
Celki International Ltd	HKG		100.00%
P.T. Air Liquide Indonesia	IDN		100.00%
Air Liquide Japan Ltd	JPN		100.00%
Toshiba Nano Analysis K.K.	JPN		51.00%
Sohgo Industry Co., Ltd	JPN		90.23%
Vital Air Japan K.K.	JPN		100.00%
Air Liquide Korea Co., Ltd	KOR		100.00%
VitalAire Korea Inc.	KOR		100.00%
Southern Industrial Gas Sdn Bhd	MYS		100.00%
Air Liquide Malaysia Sdn Bhd	MYS		100.00%
Air Liquide New Zealand Ltd	NZL		100.00%
Air Liquide Phils Inc.	PHL		100.00%
Air Liquide Singapore Pte Ltd	SGP		100.00%
Air Liquide Thailand Ltd	THA		100.00%
Air Liquide Electronics Systems Asia Ltd	TWN		100.00%
Air Liquide Far Eastern Ltd	TWN		65.00%
Air Liquide Vietnam Co., Ltd	VNM		100.00%
エンジニアリング&建設			
Air Liquide Global E&C Solutions Canada LP	CAN		100.00%
Air Liquide Hangzhou Co., Ltd	CHN		100.00%
Air Liquide Global E&C Solutions (Yantai) Co., Ltd.	CHN		100.00%
Air Liquide Global E&C Solutions Germany GmbH	DEU		100.00%
Air Liquide Global E&C Solutions France S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Global E&C Solutions Japan K.K	JPN		100.00%
JJ-Lurgi Engineering Sdn. Bhd.	MYS	E	50.00%
Air Liquide Global E&C Solutions Singapore Pte. Ltd	SGP		100.00%
Air Liquide Global E&C Solutions US, Inc.	USA		100.00%
グローバル市場&テクノロジー			
Air Liquide Advanced Technologies US LLC	USA		100.00%
Alizent France S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Advanced Technologies S.A.	FRA		100.00%
Cryolor S.A.	FRA		100.00%
GIE Cryospace	FRA		55.00%
Air Liquide Electronics Systems S.A.	FRA		100.00%
FordonsGas Sverige AB	SWE		100.00%
Hélium Services S.A.	FRA		100.00%

The Hydrogen Company	FRA		100.00%
Oilfield Hire and Services	GBR		100.00%
持株会社及び研究開発事業			
Air Liquide Finance S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide International S.A.	FRA		100.00%
Air Liquide Participations S.A.	FRA		100.00%
L' Air Liquide S.A.	FRA		100.00%
Orsay-Re S.A.	LUX		100.00%
Air Liquide International Corp.	USA		100.00%
American Air Liquide, Inc.	USA		100.00%
American Air Liquide Holdings, Inc.	USA		100.00%

(a) 連結方法は、契約上の合意により株式割合とは異なる。

より広範な連結子会社のリストは以下のウェブサイトを利用可能である。

<https://www.airliquide.com/group/consolidation-scope-2020>

（２）【個別財務諸表】

損益計算書

2020年12月31日現在

(百万ユーロ)	注	2019年	2020年
収益	(2)	117.4	86.8
ロイヤリティー及びその他営業利益	(3)	579.2	550.8
営業利益 計()		696.6	637.6
仕入		(45.4)	(63.6)
法人所得税以外の税金		(20.8)	(23.4)
人件費		(239.1)	(235.5)
減価償却費及び減損損失	(5)	(29.8)	(26.2)
その他営業費用	(4)	(304.9)	(287.0)
営業費用 計()		(640.0)	(635.7)
純営業利益 / (損失) (+)		56.6	1.9
関連会社からの財務収益	(6)	374.4	1,179.6
利息、それに準ずる収益と費用	(6)	8.7	6.1
その他財務収益と費用	(6)	1.0	3.6
財務収益と費用()		384.1	1,189.3
経常税引前純利益 / (損失) (+ +)		440.7	1,191.2
それ以外の収益と費用	(7)	142.2	154.2
法定従業員利益分配		(2.7)	(2.8)
法人所得税	(8)	(12.5)	(8.8)
当期純利益		567.7	1,333.8

貸借対照表

2020年12月31日現在

		2019年12月31日	2020年12月31日		
(百万ユーロ)		純額	総額	減価償却費及び引当金	純額
資産					
無形固定資産	(9)&(11)	29.6	289.5	(257.6)	31.9
有形固定資産	(9)&(11)	79.3	175.1	(84.1)	91.0
財務資産	(10)&(11)	13,106.3	13,160.6	(53.7)	13,106.9
固定資産 計		13,215.2	13,625.2	(395.4)	13,229.8
棚卸及び仕掛品	(11)	0.2	1.2	(1.0)	0.2
営業債権	(11)&(14)	525.9	536.1	(5.9)	530.2
子会社貸付金	(11)&(14)	855.2	420.1	-	420.1
短期財金融投資	(12)	126.5	114.4	-	114.4
現金、金融商品		13.2	12.4	-	12.4
前払費用		4.3	4.3	-	4.3
流動資産 計		1,525.3	1,088.5	(6.9)	1,081.6
債券償還プレミアム		0.1	0.1	-	0.1
未実現外国為替損		2.1	0.3	-	0.3
資産の部 計		14,742.7	14,714.1	(402.3)	14,311.8

資本及び負債					
株式資本		2,602.1			2,605.1
資本剰余金		2,572.9			2,608.1
再評価積立金		23.9			23.9
法定準備金		236.1			260.1
その他準備金		388.5			388.5
利益剰余金		5,587.8			4,821.5
当期純利益		567.7			1,333.8
税金関連積立金		1.7			2.5
株主資本 計	(13)	11,980.7			12,043.5
引当金	(11)	53.3			50.1
その他保証金	(14)	302.3			302.3
銀行借入金	(14)	0.6			3.5
その他借入金	(14)	252.7			252.7
営業債務	(14)	642.1			589.5
子会社借入金	(14)	1,508.3			1,067.4
繰延収益		0.4			0.5
		2,706.4			2,215.9
未実現外国為替差損		2.3			2.3
資本と負債 計		14,742.7			14,311.8

個別財務諸表に対する注記

会計方針

1. 基本原則

エア・リキードS.A.の貸借対照表及び損益計算書はフランス会計原則及びフランス商法に従って作成されている。

2. 固定資産

A. 無形資産

内部創出の無形資産は、主として情報管理システムの開発費を表している。これらの費用は、将来の経済的便益を生み出す蓋然性がある場合にのみ資産計上される。内部使用及び外部使用を意図したアプリケーションの詳細設計、プログラミング、テストの実施及び技術契約書の作成に関する内部的及び外部的费用は資産計上されている。

重要な維持改良費は、これらが資産計上基準を明確に満たしている場合には資産の初期費用に加算される。

その他の無形資産には、ソフトウェア、ライセンス、及び知的財産権など、別個に取得された無形資産が含まれ、これらは取得原価で測定されている。

無形固定資産は見積耐用年数にわたって定額法で償却される。

B. 有形固定資産

土地、建物及び設備は取得原価で計上されている。

内部支払利息は費用に算入されていない。

有形固定資産はそれぞれ異なる耐用年数を有し、それらは個別に計上され、それぞれの耐用年数において減価償却する。

減価償却は以下の見積耐用年数にわたって、定額法により計算されている。

- ・建物 10 - 30年
- ・設備 5 - 20年

土地は減価償却されない。

C. 無形資産及び有形固定資産の減損

当社は無形資産及び有形固定資産に減損の兆候があるかどうかを毎決算日に評価している。このような兆候が存在する場合、資産の帳簿価額がその現在価値を上回るかどうかを評価するために減損テストを実施する。資産の現在価値は売却費用控除後公正価値と使用価値のいずれか高い方と定義されている。

使用価値を評価する際には、投資の意思決定で行われるのと同様に、見積将来キャッシュ・フローは現在価値に割り引かれる。

資産の現在価格が帳簿価額純額を下回る場合には、減損損失が損益計算書に計上される。現在価値が帳簿価額を上回る場合には、過去に認識された減損損失は損益計算書に戻し入れられる。

D. 株式投資

株式投資は、記帳日における当初価額で認識される。ただし、1976年12月29日の法律第76 - 1232号によって規定されているとおり、再評価の対象となるものについてはその限りではない。市場価格を表していない取得原価は費用化される。

株式投資の測定にあたって通常採用される基準（当グループの市場評価に基づく市場マルチプル法、見積キャッシュ・フローによる方法、及び時価評価による純資産価値）を用いて決定される帳簿価額が簿価を下回る場合は、その差額について減損損失が認識される。

E. 自己株式

当社が自己の株式を購入する場合、それらは自己株式として取得原価でその他の長期投資有価証券に認識される。自己株式の処分損益は当期純利益に計上される。

しかしながら、株の無償配当の実施計画のために割り当てられた株は配当日に貸借対照表上の「短期金融投資 - 自己株式」に再計上される。

引当金は、業績条件が信頼性をもって決定された時、現在の株の支払に関わる将来的な当社の従業員と執行役員の義務をカバーする権利確定期間にわたって計上されている。反対に、その最大の業績と一致する金額はオフバランス契約に計上される。

株式の購入原価が会計年度の最終月の平均株価に基づく評価を上回る場合、消却分又は株の無償配当の実施プランのために割り当てられた自己株式は減損しない。

3. 棚卸資産及び仕掛品

原材料、貯蔵品及び商品は基本的に加重平均原価で測定されている。

見積実現可能価額が原価を下回る場合には、棚卸資産又は仕掛品の評価損と認識される。

4. 売掛金及びその他の受取債権

売掛金及びその他の受取債権は引当金控除後の取得原価で測定される。

売掛金が回収できないと見込まれるとき及び損失が合理的に推測される際に、債権の評価損が認識される。

5. 外貨建て取引

外貨建て取引は取引日の為替レートで換算される。

年度末において、外貨建てとなっている受取債権及び支払債務の換算によって生じた為替差額は資産及び負債の仮勘定に認識される（未実現為替差損益）。

ヘッジされていない取引に関連する未実現為替差損は、適用される場合、偶発損失引当金の対象となる。

6. 引当金

以下の場合に、引当金が認識される：

- ・ 過去の事象あるいは進行中の事象の結果、現在当社が債務を負っている場合
- ・ 当該債務を返済するために、経済的便益を表す資源の流出が必要となる蓋然性がある場合
- ・ 当該債務金額を、信頼性をもって見積もることができる場合

7. 金融商品

エア・リキード・エス・エーは、2017年1月1日以降、先物為替予約及びヘッジに関する2015年7月2日付けのANC規則No.2015-05を適用している。

エア・リキード・エス・エーは、リスク管理方針に基づき、外貨建て取引に伴う為替リスクをヘッジするため、為替予約取引を行っている。

対称性のあるものであるため、先物為替の売買による為替差損益は、ヘッジ対象と同じ損益計算書の項目に同時に表示される。

同様に、ヘッジによる未実現利益は、未実現の外貨建て損益計算書の項目内に表示され、未実現の債権債務の再評価に関連する為替差額を相殺する。先物通貨の売買、ヘッジの先渡取引が貸借対照表に計上されていない場合、これらの商品の公正価値はオフバランス債務を表す。

利用された金融商品がヘッジ取引を構成しない場合（「孤立したオープン・ポジション」）、必要に応じて、それらの会計年度末の市場価格から生じる損失は、損益計算書に計上される。プルーデンスの原則に従って、未実現利益は損益計算書には計上されない。

8. 退職後給付

当社は、退職給付及び類似する債務の認識及び測定に関するANC勧告2013 - 02を適用している。当社は従業員に対し、現役の従業員と退職者の両方について、さまざまな年金制度、解雇給付、記念報奨金（勤続年数に基づく賞）及びその他の退職後給付を提供している。

これらの給付は以下の2つの方法によって保証されている：

- ・ いわゆる確定拠出制度
- ・ いわゆる確定給付制度

当社では、確定給付制度と確定拠出制度の両方を設けている。

確定拠出制度は、雇用主の唯一の義務が定期的な拠出を支払うことであるという制度である。雇用主は、従業員又は退職者に対して将来の給付水準については保証を与えない（「手段債務」）。1年間の年金費用は事業年度中に支払われた対価と同額であり、これにより雇用主は将来的な債務が免除される。

確定給付制度は、雇用主が契約において確定した（多くは従業員の給与及び勤続年数によって決まる）将来の給付水準を保証する制度である（「結果債務」）。確定給付制度は以下によって可能となる。

- ・ 支払拠出金の管理を専門とする基金に対する拠出金によって資金調達する、又は
- ・ 内部的に管理する

確定給付制度の場合、退職金及び類似する支払義務は、予測単位積増方式によって独立した保険数理士が測定している。

保険数理計算では主に以下の仮定が考慮されている：昇給率、従業員退職率、退職日、死亡率、物価上昇率、適切な割引率。

債務の10%と報告期間の期首現在の制度資産の公正価値の10%のいずれか高い方を超える保険数理差損益は、制度加入者の予想平均勤続年数にわたって償却される。

ANC勧告2013 - 02が提示した選択肢に従って、当社はこれまでの会計実務を維持しており、退職解雇給付及び記念報奨金に関連する債務は未払計上し、他の確定給付制度に関連する債務は計上せずに注記の中で開示している。

9. 収益の認識

商品の販売による収益は、所有によるリスク及び経済的利益を買手に移転したときに認識される。

役務の提供に伴う収益は、提供が完了した時点で計上される。

10. 連結納税

エア・リキード・エス・エーは、フランス一般租税法の第223-A条に規定されているとおり、95%を直接又は間接保有しているフランスの子会社と連結納税グループを設定している。

各社は、別個に納税していると仮定した場合の未払法人所得税を計算している。エア・リキード・エス・エーは連結納税グループの親法人として自己の利益に対応する税金を費用として認識し、全体の課税利益を決定する際に実施された修正再表示及び消去の影響と、損失を計上した会社の税金の繰延とを貸借対照表の流動税金勘定に認識している。それはC.N.C.の緊急委員会のオピニオン2005-Gに従って、特別利益及び特別損失として計上している。

11. 研究開発費

開発費用は、当社が以下の基準を全て満たすことができる場合に、かつその場合に限り、資産計上しなければならない。

- ・ プロジェクトは明らかに識別可能であり、関連する費用は区別され信頼性をもってモニタリングされている
- ・ プロジェクトの技術的及び産業上の実行可能性が説明されている
- ・ プロジェクトを完成させ、そこから生じた製品を使用又は販売する明確な意図が存在する
- ・ プロジェクトが当社にとって将来の経済的便益を生み出す蓋然性がある

これらの条件を満たさない場合には、実施された業務は、体系的に利用又は販売可能となる無形資産の完成とはならず、開発費用は発生した時点で費用として計上されている。

貸借対照表及び損益計算書に対する追加注記

1. 重要な事象

2019年度は、重要な事象はなかった。

2020年度：2020年1月30日、世界保健機関は、新型コロナウイルスの感染拡大による国際的に懸念される衛生上の緊急事態を宣言し、2020年3月11日にパンデミックと指定した。このため、世界各国の政府は、ウィルスの拡大を抑えるために、社会的・経済的な制裁措置をとることを余儀なくされている。

これらの措置は、世界経済に大きな影響を与えている。

このパンデミックによる当社の会計への影響は、主に子会社から徴収したロイヤリティー（- 4150万ユーロ、うち - 760万ユーロは為替の影響によるもの）の全体的な減少に反映されている。

2. 地域別売上高

(百万ユーロ)	2019年	2020年
フランス	74.5	44.5
フランス国外	42.9	42.3
合計	117.4	86.8

事業の性質上、エア・リキード・エス・エーの売上高は主に子会社に再請求するサービス費用と退職給付費用である。（注記16.A参照）

2020年に、当社は子会社に付与されているグループの退職給付保証契約の従業員年金の支払いに関する請求条件を見直した。この結果、2640万ユーロの減収となった。

3. ロイヤリティー及びその他営業利益

その他の主な内容は、物品サービスの在庫の増減、固定資産製造コストの資本振替、子会社の運営、営業費用からの振替、営業引当金や減損の取り崩しである。

4. その他営業費用

その他営業費用の主な内容は、研究開発費と、業務委託費用や修繕費、経費、旅費、通信費、賃貸料などのその他の外部費用である。

5. 減価償却費及び引当金

減価償却費及び引当金の内訳は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
減価償却費	(15.7)	(13.5)
引当金	(14.1)	(12.7)
減価償却費及び引当金	(29.8)	(26.2)

6. 財務収益及び費用

関連会社からの財務収益は2020年に11億7960万ユーロ（2019年は3億7440万ユーロ）に達する。2020年、Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KGは8億2000万ユーロの例外的な配当を支払った。

利息及びこれに類する収益及び費用の内訳は、以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
長期貸付金等の金融収益	24.6	19.1
その他利息及びこれに類する収益	(15.9)	(13.0)
利息及びこれに類する収益及び費用	8.7	6.1

その他の財務収益及び費用の内訳は、以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
減価償却、減損及び引当金の純取崩額	0.8	4.2
外貨換算差益/差損(純額)	0.2	(0.6)
利息及びこれに類する収益及び費用	1.0	3.6

7. 特別利益及び特別損失

エア・リキード・エス・エーとそのフランス内の連結子会社との連結納税の一環として、2020年に1億4000万ユーロ（2019年は1億3870万ユーロ）を特別利益として計上している。この収益は、グループの連結納税の立場や関連する子会社の利益又は損失に影響を与えるものではない。

特別利益及び特別損失は連結納税制度に関連した控除額を含んでおり、その金額は2020年で1420万ユーロ、2019年で970万ユーロである。

8. 法人所得税

課税総額は、2019年は1250万ユーロであったのに対して、合計で880万ユーロであった。

利益に対して加算、減算及び税額控除を調整した後の詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	2020年
税引前営業活動から生じた純利益	(11.3)	(7.6)

利益に対する追加拠出 ^(a)	(1.2)	(1.2)
合計	(12.5)	(8.8)

(a) 利益に対して3.3%の社会保険料拠出である。

9. 無形資産及び有形固定資産

総額ベースでの変動の詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2020年1月1日 時点の総額	取得	処分	2020年12月31日 時点の総額
使用権、特許権、ライセンス	108.9	3.0	(0.5)	111.4
その他の無形資産	170.6	9.9	(2.4)	178.1
無形資産	279.5	12.9	(2.9)	289.5
土地及び建物	94.8	5.8	(0.5)	100.1
プラント、機械及び装置	37.9	2.8	(2.2)	38.5
その他の有形固定資産	21.0	0.1	(1.3)	19.8
建設仮勘定	7.2	13.8	(4.3)	16.7
有形固定資産	160.9	22.5	(8.3)	175.1
合計	440.4	35.4	(11.2)	464.6

減価償却及び減損損失の変動は、以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2020年1月1日 時点の総額	減価償却	減少、処分、除 却	2020年12月31日 時点の総額
無形資産	(249.9)	(7.8)	0.1	(257.6)
有形固定資産	(81.6)	(5.7)	3.2	(84.1)
合計	(331.5)	(13.5)	3.3	(341.7)

10. 金融資産

総額ベースでの変動は、下記のとおりである。

(百万ユーロ)	2020年1月1日 時点の総額	増加	減少	2020年12月31日 時点の総額
株式投資	12,494.0	39.0 ^(a)	(50.6) ^(b)	12,482.4
その他の長期投資有価証券 ^(c)	9.1	111.3	(88.3)	32.1 ^(e)
長期借入金	628.6	1.0	(1.0)	628.6
その他の長期金融資産	71.2	1.2	(54.9) ^(d)	17.5 ^(f)
合計	13,202.9	152.5	(194.8)	13,160.6

(a) 株式投資の増加は、主に子会社であるAir Liquide Biogas Solutions Europe (旧Air Liquide Advanced Business)の増資によるものであり、増資額は3900万ユーロである。

(b) 株式投資の減少は、主に子会社であるAxaneを子会社であるAir Liquide Advanced Technologyへ売却したことによるものである。

(c) その他の長期投資有価証券の変動は、主に以下の事由によるものである。

- 流動性契約に基づく自己株式の取得及び売却（それぞれ8920万ユーロと - 8830万ユーロ）。
- 165,000株の自己株式（解約の場合）の2220万ユーロでの取得。

(d) 債権の弁済に関する訴訟に関連して、モントリオール行政裁判所は、2014年7月21日にL' Air Liquide S.A.を一部支持した。この判決に従い、L' Air Liquide S.A.は元本3030万ユーロと延滞利息1500万ユーロを受け取った。当社は、2014年9月19日付で、残高の回収についてモントリオール行政裁判所の判決に不服を申し立てた。不服申立てに関しベルサイユ行政裁判所は、2020年7月7日にL' Air Liquide S.A.を一部支持した。この判決に従い、L' Air Liquide S.A.は2020年7月27日に、元本3180万ユーロと延滞利息2310万ユーロを受け取った。

ベルサイユ控訴裁判所が下した判決に従い、これらの判決の一部に異議を申し立てるために、L' Air Liquide S.A.と税務当局は、最高裁判所に上訴した（以下、「Conseil d'État」という）。Conseil d'Étatは10月23日、欧州司法裁判所に付託することを決定した。本件の当事者である当グループは、2022年2月末までに欧州司法裁判所に陳述書を送付することができる。

2020年末時点において：

(e) 「その他の長期投資有価証券」の項目には、流動性契約に基づき保有されている11,000株が含まれており、その金額は150万ユーロである。

(f) 「その他の長期金融資産」には、主に、2000年から2004年に支払った調整金の還付請求権950万ユーロ及び利息の延滞金660万ユーロが含まれている。

11. 減損及び引当金

A. 減損及び引当金

減損及び引当金は、資産の帳簿価格が購入価格を下回る場合に認識される。

減損及び引当金の詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年	繰入	戻入/減少	2020年
無形資産、有形資産	(4.3)	-	-	(4.3)
株式投資	(88.3)	(5.3)	48.2	(45.4)
その他の長期投資有価証券	(8.3)	-	-	(8.3)
棚卸資産及び仕掛品	(1.0)	-	-	(1.0)
営業債権	(5.9)	-	-	(5.9)
合計	(107.8)	(5.3)	48.2	(64.9)
繰入及び戻入：	営業項目	-	-	
	金融項目	(5.3)	48.2	
	特別項目	-	-	

繰入及び戻入の主なものは、株式の減損である。

B. 引当金

引当金には主に以下のものが含まれる。

- ・ 外国為替に関する引当金
- ・ 第三者又は従業員の不測の事態や訴訟に関する引当金
- ・ 退職解雇給付に関する記念報奨金や確定受給権に対する引当金（2020年は2750万ユーロ、2019年は2540万ユーロ）

(百万ユーロ)	2019年	繰入/増加	戻入	2020年
偶発債務引当金	8.4	0.5	(2.9)	6.0
損失引当金	44.9	12.2	(13.0)	44.1
合計	53.3	12.7	(15.9)	50.1
繰入及び戻入：	営業項目	12.7	(15.0)	

	金融項目		-	-	
	特別項目		-	(0.9)	

繰入は主に退職解雇給付に関する記念報奨金や確定受給権に対する引当金に関するもの280万ユーロと当期株式送金の将来の費用に関する引当金である890万ユーロである。

戻入は主に外国為替引当金の取消しによるもの - 200万ユーロと - 1220万ユーロの流動株式の送金である。

12. 短期金融投資

該当項目は、以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2019年12月31日時点 の総額	2020年12月31日時点 の総額
自己株式	126.5	114.4
その他の短期金融投資	-	-
短期金融投資	126.5	114.4

2020年末時点において、「自己株式」は1,113,830株（2019年は1,375,893株）あり、これら従業員に対する業績連動株式のために割り当てられたものである。

2020年度上半期中に、当社は従業員に対する業績連動株式のために割り当てられた200,000株(総額2690万ユーロ)を取得した。

13. 株主資本

2020年12月31日時点において、株式資本は額面5.50ユーロの株式473,660,724株で構成されている。

特別再評価積立金から生じる資本金部分は合計で7140万ユーロである。

(百万ユーロ)	2019年12月31日 (利益処分前)	2019年の 純利益の処分	資本の 増加	資本の 減少	その他の 変動	2020年12月31日 (利益処分前)
資本金 ^(b)	2,602.1	-	3.0	-	-	2,605.1
資本剰余金 ^(b)	2,572.9	-	35.2	-	-	2,608.1
再評価積立金	23.9	-	-	-	-	23.9
剰余金：						
法定準備金	236.1	24.0	-	-	-	260.1
税金関連積立金	307.8	-	-	-	-	307.8
為替換算積立金	7.7	-	-	-	-	7.7
その他の準備金	73.0	-	-	-	-	73.0
利益剰余金 ^(c)	5,587.8	(769.9)	-	-	3.6	4,821.5
当期純利益	567.7	(567.7)	-	-	1,333.8	1,333.8
投資補助金	-	-	-	-	0.3	0.3
割増償却 ^(d)	1.7	-	-	-	0.5	2.2
合計	11,980.7	(1,313.6)^(a)	38.2	-	1,338.2	12,043.5

(a) 2020年5月5日の合同年次株主総会における決議に基づく。

(b) 「資本金」及び「資本剰余金」の項目の変動は以下の取引によって生じている。

■ 555,210個の新株予約権の行使により300万ユーロの資本増加。「資本剰余金」の項目は、これらの株式に関連するプレミアムの金額、すなわち3520万ユーロ増額した。

(c) 「利益剰余金」の変動には、特別配当の見込額と実際支払額との差額及び自己株式に帰属する配当の取消額も含まれる。

(d) 「割増償却」の変動は、資産の減価償却及び償却の方針に従った割増償却の戻し入れによるものである。

14. 債務の満期の分析

(百万ユーロ)	2020年12月31日		
	総額	1年以内	1年超
貸付金	628.6	0.6	628.0
その他の長期投資	17.5	0.6	16.9
営業債権	536.1	466.6	69.5
子会社への短期貸付 ^(a)	420.1	420.1	-
資産	1,602.3	887.9	714.4

(a) 短期貸付に関する契約は無期限で締結されている。

(百万ユーロ)	2020年12月31日			
	総額	1年以内	1年超5年以内	5年超
その他の債券 ^(a)	302.3	2.3	300.0	-
銀行借入	3.5	3.5	-	-
その他の借入	252.7	2.4	250.0	0.3
営業債務	589.5	520.0	69.5	-
子会社からの短期借入 ^(b)	1,067.4	1,067.4	-	-
負債	2,215.4	1,595.6	619.5	0.3

(a) L' Air Liquide S.A.により発行された全ての新しい債券と、2020年12月31日時点の残高を構成する債券は、支配権変更条項が含まれている。

(b) 短期借入に関する契約は無期限で締結されている。

15. 金融商品

2020年12月31日時点の未決済のデリバティブの詳細は、以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2020年12月31日	
	帳簿価格	公正価値差額
為替予約		
■ 買い	38.2	(0.8)
■ 売り	173.4	3.7
金利リスク		2.9

公正価値差額は、デリバティブの評価額と決算日レートで決定された契約の価値との差額を表している。

これらの商品は全てヘッジに配分される。したがって、公正価値の変動が損益計算書に直接影響を与えるような単独のオープン・ポジションは存在しない。

16. 退職制度及びこれに類する制度

A. グループの退職給付保証契約

フランスにおいて、エア・リキードは退職者（2020年12月31日時点で3,540人）及び1996年1月1日時点で45歳以上又は勤続20年以上の従業員（2020年12月31日時点で1人）に対する追加給付を付与している。これらの給付は最終給与に基づく追加的な退職金を提供するものであり、その他の通常の退職給付に加えて支払われるものである。この制度は、1996年1月1日時点で45歳未満又は勤続20年未満の従業員には適用されない。この制度は積立金がない。追加給付に関して支払われる年額は、もともとは給与総額の12%を超えてはならず、場合によっては関係会社の税引前利益の12%を超えてはならない。この12%の基準は、1年間の年金受給者数と前年度の年金受給者数を比較することにより、比例的に減額される。2014年1月20日法第50条に引き続き、年金制度の将来性と公正性を確保するため、2017年にこの追加給付が支給された。

当社は、2020年10月に、子会社に付与した従業員年金の支払いに関するグループの退職給付保証契約の請求条件を見直した。

2020年における、拠出額（子会社への再請求後）は2010万ユーロであった（2019年：1120万ユーロ）。時間軸の影響を除くと、制度終了までに、2020年12月31日時点の退職者及び受給資格者に対する債務の保険数理上の評価額は、6億310万ユーロである。

退職給付債務の評価に用いられる仮定に基づいて、推定3億1070万ユーロが退職者への給付時においてエア・リキード・エス・エーの子会社に対して請求される予定である。

B. 外部積立制度

上記の制度の対象となっていない従業員で（2020年12月31日時点で1,009人）、かつ勤続1年半以上の従業員に対しては外部の確定拠出制度によっている。この制度に対する拠出金は雇用主と従業員が共同で支払っている。2020年の雇用主の拠出額は690万ユーロであった（2019年：790万ユーロ）。

C. 退職解雇給付及び記念報奨金

該当する債務はそれぞれ、2660万ユーロ（税引後）及び90万ユーロである。

D. 保険数理計算上の仮定及び方法

当グループの退職給付保証契約、退職解雇給付及び記念報奨金は、独立した保険数理士によって予測単位積増方式に基づいて計算している。

保険数理差損益のうち、退職解雇給付及び未認識過去勤務に関連する債務の10%を超える部分は、制度加入者の予想平均残存勤務期間にわたり償却される。2020年12月31日における金額は2080万ユーロである（2019年：1850万ユーロ）。

保険数理上の仮定（退職率、死亡率、退職時の年齢、昇給率）は、人口統計及び経済状況により変動する。

債務の現在価値の計算に使用される割引率は、評価日における債務と同じ期間を有する国債又は格付けの高い社債に基づいている（0.60%：2020年12月31日時点）。

E. 退職給付債務及びこれに類似する給付の動き

退職給付制度及びこれに類似する給付に関連する当社の債務の詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	確定給付制度	退職補償	記念報奨金	合計
2020年1月1日時点の債務	626.2	56.8	0.9	683.9
サービス費用	0.8	2.7	0.1	3.6
利息費用	3.0	0.3	-	3.3
制度改正	(4.2)	-	-	(4.2)
給付支払	(42.0)	(1.1)	-	(43.1)
保険数理差損（益）	19.3	3.1	-	22.4
2020年12月31日時点の債務^(a)	603.1	61.8	1.0	665.9

(a) 2020年12月31日時点の約束額は、1480万ユーロの資産によって裏付けられている。

17. 未収収益及び未払費用

(百万ユーロ)	2020年12月31日
未収収益	
その他の長期財務資産	16.7
営業債権	182.7
合計	199.4
未払費用	
その他の社債	2.3
その他の借入金	1.9
営業債務	279.6
合計	283.8

18. 繰延税金

収益及び費用の税制上と会計上との取り扱いのタイミングの違いにより繰延税金が生じる。差異の性質によって、これらの繰延税金は将来の税金費用を増減させるが、勘定科目規定により表示はなされない。

2020年12月31日現在の繰延税金は、以下のとおりに見積もられる。

(百万ユーロ)	2019年12月31日	2020年12月31日
繰延税金資産 (将来の税金費用を減少させる)	3.8	2.7
繰延税金負債 (将来の税金費用を増加させる)	-	-

繰延税金は利益に対して3.3%の社会保険料拠出金（すなわち2019年は一般利率32.02%、2020年は28.41%）を考慮して計算されている。

その他の情報

19. 関連会社との取引に関する項目

当社は、完全子会社及び直接又は間接的に支配する子会社と関連会社取引を行った。

(百万ユーロ)	2020年12月31日	
	総額	関連会社取引 を含む
貸借対照表		
長期貸付金	628.6	625.6
その他の長期財務資産	17.5	-
営業債権	536.1	485.2
子会社に対する貸付金（流動）	420.1	420.1
その他の借入金	252.7	251.9
営業債務	589.5	194.0

子会社からの借入（流動）	1,067.4	1,067.4
損益計算書		
持分法適用会社からの財務収益	1,179.6	1,179.6
利息、同等の収益及び費用	6.1	13.2
その他の財務収益及び費用	3.6	(4.7)

20. オフバランス契約

オフバランス契約の詳細は以下のとおりである。

（百万ユーロ）	2019年12月31日	2020年12月31日
支払契約		
裏書、担保及び保証 ^(a)	1,164.6	638.0
Air Liquide Finance及びAir Liquide US LLCに対する取引 ^(b)	11,703.4	11,488.6
固定資産への確定注文	1.0	7.4
合計	12,869.0	12,134.0

(a)「裏書、担保及び保証」は、主に、3億7100万ユーロ（2019年12月31日現在3億6700万ユーロ）の売上債権のノンリコース譲渡の欧州プログラムに関する債務連帯保証及び子会社のAir Liquide France Industrieの電力仕入れに関する債務連帯保証である。また、2019年12月31日現在、2020年12月末に早期返済されたエアガス発行のシニア債（5億5000万米ドル）の保有者に対する保証も考慮に入れている。

(b)エア・リキード・エス・エーは、フランスの子会社であるAir Liquide Financeを100%保有しており、そこではファイナンス業務とともにグループの資金調達や利率リスクの管理を行っている。

さらに、Air Liquide Financeは米国の市場での借入れを行うため、Air Liquide US LLCを100%保有している。Air Liquide FinanceとAir Liquide US LLCがグループのファイナンス業務を行う限りにおいて、エア・リキード・エス・エーはこれらの会社が行う債券の発行を保証する必要がある。

21. 経営執行役員会及び取締役会のメンバーに分配される報酬

当社が経営執行役員会及び取締役会のメンバーに対して分配する報酬（短期給付：固定給及び変動給、現物給付、退職解雇給付、役員報酬）はそれぞれ以下のとおりである。

（百万ユーロ）	2020年
取締役会の報酬	0.8
経営執行役員会の報酬	3.4
合計	4.2

当社は2020年中に、ブノワ・ポチエのために、第三者に対して、総額232,023ユーロを支払った。その内訳としては、追加退職給付（確定拠出型年金）として9,836ユーロを支払い、死亡障害給付として3,357ユーロを支払い、団体生命保険契約に関しては、218,830ユーロ支払った。

2020年については、2021年に団体生命保険契約に基づき、222,134ユーロ、団体年金保険契約に基づき、340,000ユーロ（保険会社への支払と、保険会社に支払うべき社会保険料拠出金及び支払いに対する税金を賄うことを目的としたブノワ・ポチエへの支払との分割）の金額を支払うこととし、この契約は、法改正後の2020年1月1日に、報酬方針に従って、発効した。これは、確定給付年金制度における条件付き権利の取得を、これがブノワ・ポチエのために維持できたならば当該制度のもとで存在したであろう権利と同等の権利を維持するために、この日から置き換えるものである。

22. 平均従業員数

平均従業員数は、以下のとおりである。

	2019年	2020年
エンジニア及び執行者	817	856
監督スタッフ	201	195
従業員	3	11
労働者	11	4
合計	1,032	1,066

23. 子会社及び関連会社に関する情報

(千ユーロ)	2020年12月31日現在		株式保有割合
	株式資本	その他の資本	
A．帳簿価額が当社の資本金の1%を超え、その財務書類の公表が求められている関連会社に関する詳細			
a) フランスで営業している会社			
Air Liquide International ^(b) - 75, quai d'Orsay -75007 Paris	3,151,080	4,230,605	100.00%
Air Liquide France Industrie- 6, rue Cognacq-Jay-75007 Paris	72,268	531,564	100.00%
Air Liquide Finance - 6, rue Congnacq-Jay -75007 Paris	102,000	11,730	100.00%
Air Liquide Sante (International) - 75, quai d'Orsay-75007 Paris	38,477	356,385	100.00%
Chemoxal ^(b) - 75, quai d'Orsay -75007 Paris	30,036	4,189	100.00%
Air Liquide Investissements d' Avenir et de Démonstration- 6, rue Cognacq-Jay -75007 Paris	85,050	(22,838)	100.00%
Air Liquide Biogas Solutions Europe (ex-Air Liquide Advanced Business) - 6, rue Cognacq-Jay - 75007 Paris	111,634	4,852	100.00%
b) フランス以外で営業している会社			
Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KG Hans- Günther-Sohl-Strasse 5-40235 Düsseldorf -Germany	10	2,137,798	100.00%
B．その他の子会社及び関連会社に関する一般情報			
a) フランスの子会社（合算）			
b) フランス以外の子会社（合算）			

（下記表は上記表の続きであり、左端の丸数字に対応する。）

1976、1978、1979年の再評価後の 保有株式の帳簿価額			当社からの 貸付金及び 前渡金 （未返済）	当社が行っ ている保証 及び裏書	2019年の 純売上高(a)	2019年の 純利益 （純損失）(a)	2020年中に 当社が回収 した配当金
総額	純額	再評価 の差異 を含む					
A．帳簿価額が当社の資本金の１％を超え、その財務書類の公表が求められている関連会社に関する詳細							
a）フランスで営業している会社							
9,333,923	9,333,923	21,186	279,648		60	456,232	
285,127	285,127				1,045,691	117,786	108,016
72,901	72,901		653,004	11,447,890		72,014	68,400
331,728	331,728	6,301				88,527	82,966
30,326	30,326					30,182	30,193
85,050	85,050				10	(7,945)	
175,450	134,460				22,695	(12,235)	
b）フランス以外で営業している会社							
2,106,474	2,106,474				51,709	92,663	875,000
B．その他の子会社及び関連会社に関する一般情報							
56,212	52,547		5,186				8,127
3,973	3,216						6,858

(a) 所管の意思決定機関が承認した直近の期末決算書。

(b) 持株会社。

第7【外国為替相場の推移】

当社の財務書類の表示に用いられた通貨（ユーロ）と日本円との間の為替相場は、国内において発行される2紙以上の日刊新聞紙に、最近の5事業年度間および最近6ヶ月間毎日掲載されているため、当報告書におけるその記載を省略する。

第8【本邦における提出会社の株式事務等の概要】

1【日本における株式事務等の概要】

- (1) 株式の名義書換取扱場所及び名義書換代理人
該当なし
- (2) 株主に対する特典
該当なし
- (3) 株式の譲渡制限
該当なし
- (4) その他株式事務に関する事項
決算期：当会社における会計年度は毎年1月1日より同年12月31日までとする。
定時株主総会：毎年1回上半期に開催される。

2【日本における株主の権利行使に関する手続】

- (1) 株主の議決権の行使に関する手続
日本における当社株主は、当社の定款にしたがって当社に委任状または不在者投票用紙を送付することにより議決権を行使することができる。
- (2) 利益の配当（株式の配当等を含む）請求に関する手続
配当金は、受領する権利を有する株主に対して、株主総会決議または経営役員会で定められた日及び場所において、ユーロ通貨にて支払われる。
- (3) 株式の移転に関する手続
株式の移転は、法令等の規定にしたがい、名簿の登録変更によって行われる。
- (4) 配当等に関する課税上の取扱い
上記第一部 第1「本国における法制等の概要」の3(2)「日本における課税」を参照。
- (5) その他
該当なし

第9【提出会社の参考情報】

2020年1月1日から本書提出日までの間に、当社は下記の書類を関東財務局長に提出した。

- (1) 有価証券報告書およびその添付書類（2020年6月26日提出）
- (2) 半期報告書およびその添付書類（2020年9月30日提出）

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

第1【保証会社情報】

該当事項なし

第2【保証会社以外の会社の情報】

該当事項なし

第3【指数等の情報】

該当事項なし

連結財務諸表に対する法定監査人の監査報告書

これは、フランス語で発行された当社の連結財務諸表に関する監査報告書の任意の翻訳であり、英語を話すユーザーの便宜のためにのみ提供されている。

この監査報告書には、法定監査人の選任に関する情報や、マネジメント・レポートに提示された当社グループに関する情報の検証など、欧州規則及びフランス法で要求される情報が含まれている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される監査基準と併せて読まれ、それによって解釈されるものである。

エア・リキード定時株主総会宛

意見

当監査法人は、定時株主総会から委託された業務内容に従い、2020年12月31日に終了した会計年度のエア・リキード（「当グループ」）の連結財務諸表を監査した。

当監査法人は、連結財務諸表が、欧州連合が採用する国際財務報告基準(IFRS)に従い、2020年12月31日現在の当社グループの資産及び負債並びに財政状態並びに同日をもって終了する事業年度の経営成績について真実かつ適正に表示しているものと認める。

上記の監査意見は、当監査法人の監査・会計委員会に対する報告と一致している。

意見表明の根拠

監査体制

当監査法人は、フランスで適用される監査基準に従って監査を行った。当監査法人は、当監査法人が入手した監査証拠は、当監査法人の意見の根拠を提供するのに十分かつ適切であると考えます。

これらの基準に基づく当監査法人の責任は、当監査報告書の連結財務諸表監査に関する法定監査人の責任の項にさらに記載されている。

独立性

当監査法人は、2019年1月1日から当監査法人の報告書作成日までの間、法定監査人に関するフランス商法及びフランス倫理規定における独立性基準に準拠して監査業務を行った。とりわけ、当監査法人は、2014年第537号規則（EU）第5条（1）に規定される禁止された非監査業務を提供していない。

評価の正当性—重要な監査事項（Key Audit Matters）

新型コロナウイルスの流行に関連した世界的な危機により、当期の財務諸表は特殊な状況下で作成及び監査された。実際、当該危機及び、保健衛生上の緊急事態に関連してとられた例外的な措置は、企業に多くの影響、特に事業や資金調達に影響を与え、将来の見通しについても不確実性が高まっている。出張の制限やリモートワークなど、これらの措置は企業の内部組織や監査の実施にも影響を与えている。

この複雑で移り変わる状況の中で、当監査法人の評価の正当性に関するフランス商法第L.823-9条及び第R.823-7条の要件に従い、当監査法人の専門的判断において最も重要と判断される、当期の連結財務諸表の監査において重要な虚偽表示のリスクに関する監査上の重要事項、及びそれらのリスクに対する当監査法人の対処方法について貴社に通知する。

これらの事項については、当監査法人が連結財務諸表全体を監査する文脈において対処されたものであり、当監査法人の意見を形成するに当たり、当監査法人は、連結財務諸表の特定の項目について別の意見を述べていない。

ラージ・インダストリー事業：契約の適格性及び関連する収益認識方法

リスクの特定

ラージ・インダストリー事業活動のガス供給は、限定された顧客との長期契約に基づくものであり、多額の事業投資を必要とする。

連結財務諸表の注記「3.a. 収益の認識 ガス&サービス」に記載の通り、これらの投資は、通常、当グループの他のビジネス、とりわけ工業事業ビジネスと製造能力を共有することを目的として、又は工業地域のパイプラインに接続する顧客へのサービスの提供を目的として行われる。このような場合、当グループ経営陣は、当該資産は、IFRS第16号「リース」に定義されているものとしては認識されないと考える。

長期供給契約に使用される資産が顧客専用である場合、当グループ経営陣は、IFRS第16号「リース」に定義されているように、当グループが、当該資産の使用を指示する権利を保持していると考えている。したがって、これらの資産に関連するガス供給契約は、リースとはみなされない。これらの事業投資は、引き続き当グループの支配下にあり、有形固定資産として計上されるが、契約により受領した全額は収益として認識される。ラージ・インダストリーの顧客は、ガス供給サービス又はその利用可能性によって付与された利益の受領と消費を同時に行っている。そのため、これらの契約に関連する収益認識は、ガスが供給された時点又は予約された容量が利用可能になった時点で発生する。

契約が複雑であり、契約締結時やその後に重要な修正が生じた場合に行われた評価が連結財務書類に与える影響も大きいため、ラージ・インダストリー事業の長期契約及び関連する収益認識基準の適格性を重要な監査事項として検討した。

当監査法人の対応

当監査法人の手続は、以下のとおりであった。

- 特に原資産の特定の性質を考慮して、当グループ経営陣によって適用されるラージ・インダストリー事業の長期契約を評価するための基準を検討する。
- 当グループ経営陣のIFRS第16号の分析の基礎となる標準条件の契約の遵守を確認するために、当グループ経営陣が実施する内部統制手続を検討する。
- ラージ・インダストリー事業の活動及び条件に関する当事業年度の重要な新規契約の一般条項に対する一致状況、及び潜在的な逸脱が会計処理に及ぼす影響を評価する。
- 連結財務諸表の注記「3. 収益の認識 a. ガス&サービス」に含まれる開示の適切性を確認する。

ラージ・インダストリー事業：製造ユニットの耐用年数及びその回収可能価額の測定

特定されたリスク

2020年12月31日現在、有形固定資産の純簿価は20,003百万ユーロ（グループ総資産の47.7%）であり、これには、顧客とのラージ・インダストリーの事業活動に関する契約を締結するための多額の事業投資を含む。ラージ・インダストリー事業の製造ユニットは、その見積耐用年数（通常15～20年）にわたって定額法で償却される。見積耐用年数は定期的に再評価され、その結果生じる見積りの変更があれば、見積りベースで計上される。

また、当グループは、事業投資に特有のリスクにさらされる可能性がある。例えば、経済状況や、見積超過、建設遅延、立上げ条件、技術の変更、地理的立地、カウンターパーティ・リスク等の事情によって、投資の期待リターンやその回収可能価額が悪影響を受ける可能性がある。

当グループ経営陣は、連結財務諸表の注記「5. f. 資産の減損」に開示されているとおり、減損の兆候の有無を定期的に判断している。トリガー・イベントが特定された場合、減損テストを実施し、資産の正味帳簿価額がその回収可能価額を超えているかどうかを確認する。これらの原則により、当グループ経営陣は、特に立上げの著しい遅延、プロジェクトの終了、期待された事業規模の顕著な減少、又は関連する顧客契約の早期終了若しくは更新がなされない場合には、製造用資産の減損テストを（個別に、又はそれが属する資金生成単位の中で）行う。設備の回収可能価額の測定は、特定の設備を他の内部顧客もしくは外部顧客のために再利用する能力、関連する顧客もしくは第三者に資産を売却する能力、又は特に顧客から補償を受ける能力に関する重要な見積りに基づいている。

当グループは、中期計画の準備の一環として、保健衛生危機が特定の市場に及ぼす影響を考慮して、事業活動と資産ポートフォリオの戦略的見直しを行った。設備の回収可能価額の測定は、当グループが将来の

キャッシュ・フローを生み出す能力、特定の設備を他の社内外の顧客のために再利用する能力、資産を売却する能力、又は特に、顧客から補償を得る能力に関する重要な見積りに依拠している。

各々の製造用資産の重要な価値及びこれらの資産の累積価値、それらの耐用年数、それらの再利用又は受け取るべき補償を評価するために用いられた重要な前提事項により、当監査法人は、ラージ・インダストリー事業資産の減価償却の原則及び回収可能価額の測定を重要な監査事項として検討した。

当監査法人の対応

当監査法人の手続は、以下の通りであった。

- 設備の減価償却期間を評価及び更新し、並びに耐用年数と契約条件及び利用可能な社内の技術的研究との整合性を評価するために、当グループ経営陣が行った手続を検討する。
- 減損の兆候を特定するための当グループの手続を評価する。
- 当グループ経営陣が実施する活動及び資産ポートフォリオの戦略的レビューを検討する。
- 将来のキャッシュ・フローを決定するために使用された主要な仮定と見積りを含んだ、プラントの回収可能価額を決定するために、当グループが行った作業を検討し、それらを基礎となる操業データ及びこれらのキャッシュ・フローの長期的成長率と調整すること。
- 回収可能価額の決定に伴って生じた減損損失の会計処理について検証する。
- 当グループと顧客・アドバイザーとの議論を検討する。

のれん減損テスト

特定されたリスク

当社グループは、外部成長戦略に関連して、関連するのれんを、資金生成ユニットのグループレベルでモニターしている。ガス&サービス事業に関しては、のれんは主に地理的に配分される。ワールド・ビジネス・ユニットのエンジニアリング&建設及びグローバル市場&テクノロジーについては、のれんはビジネスユニット単位でモニタリングされる。2020年12月31日現在、のれんの純簿価は13,087百万ユーロ（グループ総資産の31.2%）である。

当グループ経営陣は、主として時価を基準として、また、必要に応じて、連結財務諸表に対する注記「5. f. 資産の減損」に記載されているように割引キャッシュ・フローを用いて、減損テストを毎年実施している。

公正価値及び回収可能価額の決定、ならびに市場価値の変動に対する感応度、ならびに使用された主要なデータ及び前提事項は、重要な経営判断及び見積りを必要とする。当監査法人は、資金生成ユニットのグループの回収可能価額の測定を重要な監査事項として検討した。

当社の対応

当監査法人の手続は、以下を評価することで構成された。

- 資金生成ユニットのグループを決定するために用いられる原則を検討する。
- 時価総額の倍率に基づく市場価格及びその測定方法を決定するために用いられる原則及び方法を分析する。
- 特に、使用価値の評価の対象となる資金生成ユニット(又は資金生成ユニットのグループ)について、経営陣の主要な仮定及び見積り、特に基礎となる操業データ及びキャッシュ・フローの長期的成長率を検討する。当監査法人はまた、監査チームの中の評価専門家の支援を得て、適用された割引率を検証し、感応度テストを実施した。
- 連結財務諸表の注記「10 のれん」に記載されている情報の適切性の評価

特定の検証

当監査法人は、フランスで適用される専門職としての基準に基づいて、取締役会の当グループのマネジメント・レポートに記載されている当グループの情報について、法令で要求される具体的な検証を行っている。

表示の適正性及び連結財務諸表との整合性について、報告すべき事項はない。

当監査法人は、フランス商法第L.225-102-1条により要求される連結非財務諸表がマネジメント・レポートにおいて提供される当グループの情報に含まれ、同法第L.823-10条に従い、当監査法人は、記載された情報の公正な表示、連結財務諸表及びそこに含まれる情報との整合性を検証しておらず、当該情報は独立した第三者の報告に従う必要があることを表明する。

その他の法的及び規制要件に関する報告

年次財務報告書に記載することを目的とする連結財務諸表の表示形式

AMF一般規則第222-3条IIIに基づき、当社の経営陣は、2018年12月17日付2019年第815号欧州委任規則で定義された欧州単一電子フォーマットに準拠した連結財務諸表の表示を、2021年1月1日以降に開始する年度に延期する決定を通知した。したがって、本報告書には、フランス通貨金融法典第L.451-1-2条Iに記載された年次財務報告書に含まれることを目的とする連結財務諸表の表示が、このフォーマットに準拠しているかどうかについての結論は含んでいない。

法定監査人の選任

2016年5月12日に開催された定時株主総会によりPricewaterhouseCoopers Auditが、及び2010年5月5日に開催された定時株主総会によりERNST & YOUNG et Autresが、エア・リキードの法定監査人に任命された。

2020年12月31日現在、PricewaterhouseCoopers Auditは継続的関与の5年目、ERNST & YOUNG et Autresは継続的関与の11年目であった。以前、EYネットワークのメンバーであるERNST & YOUNG Auditは、1983年から2009年にかけてエア・リキードの法定監査人であった。

連結財務諸表に対する経営者の責任及びガバナンス上の責任

経営者は、欧州連合が採用している国際財務報告基準(IFRS)に従って連結財務諸表を作成し、適正に表示する責任があり、また、不正又は誤りによるか否かを問わず、重要な虚偽の表示のない連結財務諸表を作成するために経営者が必要と判断する内部統制について責任を負う。

連結財務諸表の作成にあたり、経営者は、継続企業として存続する会社の能力を評価し、事業の継続性に関連する事項を適切に開示し、継続企業ベースの会計処理を利用する責任を負う。ただし、会社を清算し、又は事業を停止することが予想される場合はこの限りではない。

監査・会計委員会は、会計及び財務報告の手続において、財務報告プロセス、内部統制・リスク管理システムの有効性、及び該当する場合は内部監査を監視する責任を有する。

連結財務諸表は、取締役会の承認を受けた。

連結財務諸表監査のための法定監査人の責任

目的と監査アプローチ

当監査法人の役割は、連結財務諸表に関する報告書を発行することである。当監査法人の目的は、連結財務諸表全体に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることである。合理的な保証は、高いレベルの保証であるが、重要な虚偽表示が存在する場合、監査基準に従って実施される監査により常にそれが発見されるという保証ではない。虚偽表示は、不正又は誤りから生じ得るものであり、個別に、又は全体として、これらの連結財務諸表に基づいて行われる利用者の経済的な意思決定に影響を及ぼすことが合理的に予想される場合には、重要と考えられる。

フランス商法第L.823-10-1条に規定されているように、当監査法人の法定監査には、当会社の存続可能性又は当会社の業務運営の品質に関する保証は含まれていない。

フランスにおいて適用される監査基準に従って行われる監査の一環として、法定監査人は、監査期間を通じて専門的判断を行い、さらに下記事項を実施する。

- 不正又は誤謬によるものであるかを問わず、連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクを特定し、評価し、当該リスクに応じた監査手続を設計し、実施し、意見表明の基礎となる十分かつ適切と考えられる監

査証拠を入手する。不正は、談合、偽造、故意の省略、不実表示、内部統制の無効化等を伴う可能性があるため、不正に起因する重要な虚偽表示を発見しないリスクは、エラーに起因するリスクよりも高い。

- 内部統制の有効性についての意見を表明する目的ではなく、状況に応じた適切な監査手続を設計するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること。
- 経営者が連結財務諸表において採用した会計方針の適切性、会計上の見積り及び関連する開示の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業ベースの会計処理を適切に行っているかどうかを評価し、得られた監査証拠に基づき、継続企業として存続する会社の能力に重大な疑義を投げかける事象又は状況に関連する重大な不確実性が存在するかどうかを評価する。この評価は、監査報告書の日付までに入手された監査証拠に基づく。しかしながら、将来の出来事や状況により、当社は継続企業として存続しなくなる可能性がある。監査人が重要な不確実性が存在すると判断した場合には、監査報告書において、連結財務諸表の関連する開示に注意を喚起すること、又は当該開示が提供されていないかもしくは不十分な場合には、当該開示において表明された意見を修正することが要求される。
- 連結財務諸表の全体的な表示を評価し、これらの財務諸表が適正な表示を実現する方法により基礎となる取引及び事象を表現しているかどうかを評価する。
- 連結財務諸表に対する意見を表明するために、当グループ内の事業体又は事業活動に関する財務情報に関する適切な監査証拠を入手する。法定監査人は、連結財務諸表の監査の指揮、監督及び遂行、ならびにこれらの連結財務諸表に対する意見について責任を負う。

監査・会計委員会への報告

当監査法人は、監査・会計委員会に報告書を提出し、監査の範囲、実施した監査計画、監査結果を報告する。また、当社が特定した会計及び財務報告手続に関する内部統制に重大な不備がある場合には、その旨を報告する。

監査・会計委員会に対する報告書には、当監査法人の専門職としての判断において、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において最も重要な虚偽表示のリスクが含まれているため、それらのリスクは監査に関する重要な事項として本報告書に記載することが求められている。

当監査法人はまた、監査会計委員会に2014年第537号規則（EU）第6条に規定された宣言書を提供し、特にフランス商法第L.822条10からL.822条14まで及び法定監査人のためのフランス倫理規程に定められているような、フランスで適用される規則の意味における当監査法人の独立性を確認している。必要に応じて、当監査法人は監査・会計委員会と、当監査法人の独立性に影響を及ぼすと合理的に考えられるリスク及び関連する安全策について協議する。

2021年3月1日

ニイ・シュル・セーヌ及びパリ - ラ・デファンス

法定監査人（フランス語原署名）

プライスウォーターハウスクーパース オーディット
フランソワ・ガルニエ
セベリーヌ・シーア

アーンスト&ヤング エ オトレ
ジャン・ボワレ
フランソワ・ギローム・ポステ

財務諸表に対する法定監査人の監査報告書

これは、フランス語で発行された当社の財務諸表に関する監査報告書を任意の翻訳であり、英語を話すユーザーの便宜のためにのみ提供されている。

この監査報告書には、法定監査人の選任に関する情報や、マネジメント・レポート及び株主に対して提供された他の文書の検証など、欧州規則及びフランス法で要求される情報が含まれている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される監査基準と併せて読まれ、それに従って解釈されるべきである。

エア・リキード定時株主総会宛

意見

当監査法人は、定時株主総会から委託された業務内容に従い、2020年12月31日に終了した会計年度のエア・リキードの財務諸表を監査した。

当監査法人は、当該財務諸表が、フランスの会計原則に従い、2020年12月31日現在の当社の資産及び負債並びに財政状態並びに同日をもって終了する事業年度の経営成績について真実かつ適正に表示しているものと認める。

上記の監査意見は、当監査法人の監査・会計委員会に対する報告と一致している。

意見表明の根拠

監査体制

当監査法人は、フランスで適用される監査基準に従って監査を行った。当監査法人は、当監査法人が入手した監査証拠は、当監査法人の意見の根拠を提供するのに十分かつ適切であると考えます。

これらの基準に基づく当監査法人の責任は、当監査報告書の財務諸表監査に関する法定監査人の責任の項にさらに記載されている。

独立性

当監査法人は、2020年1月1日から当監査法人の報告書作成日までの間、フランス商法及び法定監査人のためのフランス倫理規定における独立性基準に準拠して監査業務を行った。とりわけ、当監査法人は、2014年第537号規則（EU）第5条（1）により禁止された非監査業務を提供していない。

評価の正当性—重要な監査事項（Key Audit Matters）

新型コロナウイルスの流行に関連した世界的な危機により、当期の財務諸表は特殊な状況下で作成及び監査された。実際、当該危機及び、保健衛生上の緊急事態に関連してとられた例外的な措置は、企業に多くの影響、特に事業や資金調達に影響を与え、将来の見通しについても不確実性が高まっている。出張の制限やリモートワークなど、これらの措置は企業の内部組織や監査の実施にも影響を与えている。

この複雑で移り変わる状況の中で、当監査法人の評価の正当性に関するフランス商法第L.823-9条及び第R.823-7条の要件に従い、当監査法人の専門的判断において最も重要と判断される、当期の財務諸表の監査において重要な虚偽表示のリスクに関する監査上の重要事項、及びそれらのリスクに対する当監査法人の対処方法について貴社に通知する。

これらの事項については、当監査法人が財務諸表全体を監査する文脈において対処されたものであり、当監査法人の意見を形成するに当たり、当監査法人は、財務諸表の特定の項目について別の意見を述べていない。

株式投資の測定

特定されたリスク

2020年12月31日現在、株式投資の純簿価は124億3700万ユーロに達し、貸借対照表全体の86.9%を占めている。株式投資は、買収費用を除き、法律上の再評価があればそれを行った後、当初の対価金額で認識している。

財務諸表に対する注記「2.D. 会計方針 - 株式投資」に開示されているとおり、帳簿価額（当グループの時価総額に基づく市場倍率法、見積キャッシュ・フロー法又は公正価値で再測定した純資産価額法を適用して算出）が株式投資の簿価を下回る場合には、当該差額について減損損失を認識している。

帳簿価額の算定方法を選択するには、重要な経営判断が必要である。

当監査法人は、株式投資残高の重要性及び帳簿価額の算定に採用された算定方法の影響により、株式投資の測定を重要な監査事項として検討した。

当社の監査対応

当監査法人の手続は、以下の通りであった。

- 経営者から提供された情報に基づき、当社が適用した評価方法を評価し、
- 再測定された純資産の決定に使用された仮定を評価し、
- グループ時価総額に基づいて行われた算定方法とテストの結果を評価し、
- 財務諸表に対する注記「2.D. 会計方針 - 株式投資」、「10. 金融資産」及び「11. 減損及び引当金」に記載されている内容を検証する。

特別な検証

当監査法人は、フランスで適用される監査基準に基づいて、法令により要求される特別な検証を実施している。

株主に提供した財務状況及び財務諸表に関し、マネジメント・レポート及び他の文書において表示された情報

株主に提供した財務状況及び財務諸表に関し、取締役会のマネジメント・レポートその他書類に記載された情報の適正な表示及び財務諸表との整合性について報告すべき事項はない。

我々は、フランス商法第D.441-4条によって要求される支払期限に関する情報の公正な表示及び財務諸表との整合性を保証する。

コーポレート・ガバナンスに関する情報

我々は、コーポレート・ガバナンスに関する取締役会報告書が、フランス商法第L.225-37-4条、第L.22-10-10条及び第L.22-10-9条によって要求される情報を記載していることを保証する。

フランス商法第L.22-10-9条の要件に従い、取締役が受領する報酬及び利益並びに取締役により有利なその他の契約に関連する情報に関して、当監査法人は、財務諸表、又はこれらの財務諸表の作成に使用された基礎情報、及び、該当する場合、支配会社及び被支配会社から貴社が入手した情報との整合性を検証した。これらの手続に基づき、当監査法人は、この情報の表示が正確かつ適正であることを保証する。

フランス商法第L.22-10-11条に基づき提供された、株式公開買付又は株式交換オファーの際に貴社が影響を及ぼす可能性が高いと思われる事項に関する情報に関して、当監査法人は、当監査法人に伝達された原資料に沿ったものであることに同意する。これらの手続に基づき、当監査法人は、当該情報について特段の意見を有しない。

その他の情報

フランス法に基づき、株主及び議決権保有者の身元に関する必要な情報が、マネジメント・レポートにおいて適切に開示されていることを確認した。

その他の法的及び規制要件に関する報告書

年次財務報告書に記載することを目的とする財務諸表の表示形式

AMF一般規則第222-3条IIIに基づき、当社の経営陣は、2018年12月17日付2019年第815号欧州委任規則で定義された欧州単一電子フォーマットに準拠した財務諸表の表示を、2021年1月1日以降に開始する年度に延期する決定を通知した。したがって、本報告書には、フランス通貨金融法典第L.451-1-2条Iに記載された年次財務報告書に含まれることを目的とする財務諸表の表示が、このフォーマットに準拠しているかどうかについての結論は含んでいない。

法定監査人の選任

2016年5月12日に開催された定時株主総会によりPricewaterhouseCoopers Auditが、及び2010年5月5日に開催された定時株主総会によりERNST & YOUNG et Autresが、エア・リキードの法定監査人に任命された。

2020年12月31日現在、PricewaterhouseCoopers Auditは継続的関与の5年目、ERNST & YOUNG et Autresは継続的関与の11年目であった。以前、ERNST & YOUNG Auditは、1983年から2009年にかけてエア・リキードの法定監査人であった。

財務諸表に対する経営者の責任及びガバナンス上の責任

経営者は、フランスの会計基準に従って連結財務諸表を作成し、適正に表示する責任があり、また、不正又は誤りによるか否かを問わず、重要な虚偽の表示のない財務諸表を作成するために経営者が必要と判断する内部統制について責任を負う。

財務諸表の作成にあたり、経営者は、継続企業として存続する会社の能力を評価し、事業の継続性に関連する事項を適切に開示し、継続企業ベースの会計処理を利用する責任を負う。ただし、会社を清算し、又は事業を停止することが予想される場合はこの限りではない。

監査・会計委員会は、会計及び財務報告の手続において、財務報告プロセス、内部統制・リスク管理システムの有効性、及び該当する場合は内部監査を監視する責任を有する。

連結財務諸表は、取締役会の承認を受けた。

財務諸表監査のための法定監査人の責任

目的と監査アプローチ

当監査法人の役割は、財務諸表に関する報告書を発行することである。当監査法人の目的は、財務諸表全体に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることである。合理的な保証は、高いレベルの保証であるが、重要な虚偽表示が存在する場合、監査基準に従って実施される監査により常にそれが発見されるという保証ではない。虚偽表示は、不正又は誤りから生じ得るものであり、個別に、又は全体として、これらの連結財務諸表に基づいて行われる利用者の経済的な意思決定に影響を及ぼすことが合理的に予想される場合には、重要と考えられる。

フランス商法第L.823-10-1条に規定されているように、当監査法人の法定監査には、当会社の存続可能性又は当会社の業務運営の品質に関する保証は含まれていない。

フランスにおいて適用される監査基準に従って行われる監査の一環として、法定監査人は、監査期間を通じて専門的判断を行い、さらに下記事項を実施する。

- 不正又は誤謬によるものであるかを問わず、財務諸表の重要な虚偽表示のリスクを特定し、評価し、当該リスクに応じた監査手続を設計し、実施し、意見表明の基礎となる十分かつ適切と考えられる監査証拠を入手する。不正は、談合、偽造、故意の省略、不実表示、内部統制の無効化等を伴う可能性があるため、不正に起因する重要な虚偽表示を発見しないリスクは、エラーに起因するリスクよりも高い。
- 内部統制の有効性についての意見を表明する目的ではなく、状況に応じた適切な監査手続を設計するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること。
- 経営者が財務諸表において採用した会計方針の適切性、会計上の見積り及び関連する開示の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業ベースの会計処理を適切に行っているかどうかを評価し、得られた監査証拠に基づき、継続企業として存続する会社の能力に重大な疑義を投げかける事象又は状況に関連する重大な不確実性が存在するかどうかを評価する。この評価は、監査報告書の日付までに入手された監査証拠に基づく。しかしながら、将来の出来事や状況により、当社は継続企業として存続しなくなる可能性がある。監査人が重要な不確実性が存在すると判断した場合には、監査報告書において、連結財務諸表の関連する開示に注意を喚起すること、又は当該開示が提供されていないかもしくは不十分な場合には、当該開示において表明された意見を修正することが要求される。
- 財務諸表の全体的な表示を評価し、これらの財務諸表が適正な表示を実現する方法により基礎となる取引及び事象を表現しているかどうかを評価する。

監査・会計委員会への報告

当監査法人は、監査・会計委員会に報告書を提出し、監査の範囲、実施した監査計画、監査結果を報告する。また、当社が特定した会計及び財務報告手続に関する内部統制に重大な不備がある場合には、その旨を報告する。

監査・会計委員会に対する報告書には、当監査法人の専門職としての判断において、当会計年度の財務諸表の監査において最も重要な虚偽表示のリスクが含まれているため、それらのリスクは監査に関する重要な事項として本報告書に記載することが求められている。

また、当監査法人は、監査会計委員会に2014年第537号規則（EU）第6条に規定された宣言書を提供し、特にフランス商法第L.822条10からL.822条14まで及び法定監査人のためのフランス倫理規程に定められているような、フランスで適用される規則の意味における当監査法人の独立性を確認している。必要に応じて、当監査法人は監査・会計委員会と、当監査法人の独立性に影響を及ぼすと合理的に考えられるリスク及び関連するセーフガードについて協議する。

2021年3月1日

ニイ・シュル・セヌ及びパリ - ラ・デファンス

法定監査人（フランス語原署名）

プライスウォーターハウスクーパース オーディット
フランソワ・ガルニエ
セベリーヌ・シーア

アーンスト&ヤング エ オトレ
ジャン・ボワレ
フランソワ・ギローム・ポステ