

【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4年6月30日
【事業年度】	自 令和3年1月1日 至 令和3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】	最高経営責任者 フランソワ・ジャコウ
【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 7ème 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】	新堰 由香
【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、株式会社に適用される基本的なルール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、資本金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が必要とされる。

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「CI」という。)からなる。CI及び議決権証券(certificats de droits de vote、以下「CV」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、CI及びCV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、無記名式と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、又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、現物出資が一定の資産である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け出ることを要し、また官報で公告しなければならない。

ハイブリッド証券の発行

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転換可能、交換可能、償還可能、又は保有者にワラントを付与する証券又はその他の方法で会社の資本金の一部を表章するものとして発行される証券の引受権を一定期間又は特定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）により行われる。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、それが実施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回事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 générale ordinaire）及び臨時株主総会（assemblée générale 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かかれる。

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の多数により可決される。

(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。各株式は少なくとも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

配当及び利益分配は株主総会により承認されなければならない。定款に定めがない限り、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、法定準備金が発行済株式資本の10%に達するまで、毎年、純利益の最低5%を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、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利益が、中間配当の額以上である場合には、会社は中間配当を行うことができる。

（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事由により解散する。

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（又は経営役員会及び監督役員会）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、取締役会を設置する株式会社である。当社は、取締役会を設置する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・プール・レチュード・エ・レクスプロタシオン・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75007パリ市7区ケー・ドルセイ街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、早期の解散又は延長の場合はこの限りではない。

株 式 資 本

当社の株式資本は、2022年5月31日時点において、884,069,820.50ユーロであり、1株当たり額面金額5.5ユーロの全額払込済み株式524,376,331株に分割されている。

株 式

全額払込済みの株式は、株主の選択により、記名式又は無記名式で登録することができる。

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%の基準値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条に規定される合算ルールが適用され、その基準値を越えたことは通知されなければならない。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、通知義務違反が是正されてから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経営される。

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日以前に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年分の固定額を決定する。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）を超える取締役を、取締役会会長に選任することはできない。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、取締役会がその裁量により、例外的な状況において一時的に、前記の会長の年齢制限を適用することを決定した場合を除き、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。また、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、有効な規則に定められた条件のもと、取締役の書面による協議によって一定の決定を行うことができる。

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、それが実施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、最高経営責任者によって担われる。2022年5月4日に開催された取締役会において、2022年6月1日以降の取締役会会長と最高経営責任者の機能の分離が決定された。

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最も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に従って決定する。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保有者
- ・ 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、株主の配偶者又は代理人（かかる代理人が株主であるか否かを問わない）若しく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、出席又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、出席又は代理による出席株主の議決権の過半数によって可決される。

臨時株主総会の場合は、出席又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、出席又は代理による出席株主の議決権の3分の2以上の多数決によって可決される。

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、又は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（グループ・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】

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）

	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	20,349	21,011	21,920	20,485	23,335
経常的営業利益	3,364	3,449	3,794	3,790	4,160
当期純利益 （グループ持分）	2,200	2,113	2,242	2,435	2,572
資本金	2,356	2,362	2,602	2,605	2,614
発行済株式数	428,397,550	429,423,434	473,105,514	473,660,724	475,291,037
1株当たり純利益 （ユーロ）	4.68	4.49	4.76	5.16	5.45
1株当たり配当金 （ユーロ）	2.65	2.65	2.70	2.75	2.90
配当性向 （％）	52.8	55.1	58.0	54.9	55.1
従業員数 （平均） （人）	65,200	66,000	67,200	64,500	66,400
最高株価 （ユーロ）	101.32	104.68	126.90	142.75	155.34
最低株価 （ユーロ）	82.19	89.04	93.09	99.22	124.7

詳細は本報告書「第６ 経理の状況」を参照。

２【沿革】

（１）【概略】

1902年

起源

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。

1906年

最初の国際的な発展

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。

1913年

株式上場

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

低温貯蔵革命

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。

パイプライン・ネットワーク戦略

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適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。

1960年から1980年

宇宙産業

低温技術の産業応用の将来性を確信した会長兼CEOのジャン・デロルムは、低温技術のための研究センターを設立することを決めた。このセンターは1962年にフランスのグルノーブル近郊に設立された。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、それ以来、エア・リキードは宇宙開発の重要なパートナーとなっている。

発明の伝統

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。現在、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。

1980年から2000年

新しい市場であるエレクトロニクス

当グループは、1985年に、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。

大規模買収

当グループは、1986年に、メキシコ湾岸で大規模なパイプライン網を有するラージ・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。

製品提供の拡大 - 水素と蒸気

1990年代、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。

ヘルスケア

また、もともと当社は病院への酸素供給を行っていたが、当社はヘルスケア分野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

国際的拡大

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

ビジネス・ラインの組織化

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2007年に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。

前例のない危機におけるレジリエンス

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。

2013年から2015年

イノベーション分野におけるイニシアティブ - 水素エネルギー

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ディープ・テック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年末の90%から、2018年末には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100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、工業用及びモビリティ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（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、鉄鋼業の顧客と協力し、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低炭素水素の製造・液化に投資する予定である。

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。

2021年

持続可能な未来のための行動

当グループは、持続可能な開発目標を3つの軸で詳細に設定することで、すべての目標を強化した。第一に、低炭素社会のための「行動」として、パリ協定に基づき、2025年頃までにCO2排出量の絶対値での削減を開始し、2035年までにスコープ1とスコープ2からのCO2排出量を2020年と比較して33%削減するという2つの主要な中間ステップをもって、2050年までにカーボンニュートラルの目標を設定した。

2021年の間、エア・リキードは、工業事業及びモビリティ事業の脱炭素化のためのプロジェクト及びパートナーシップを開始し、また、クリーンな水素インフラのための最大のファンドへの参加を表明することにより、気候変動への対応のために行動した。また、南アフリカのSasolの空気分離装置、フランスのTotalEnergiesの蒸気メタン改質装置を買収し、CO2排出量の大幅な削減に取り組んだ。

第二に、患者のための「ケア」であり、成熟した経済圏では慢性疾患を抱える患者の生活の質を向上させ、低・中所得国では医療用酸素へのアクセスを容易にすることで、これを実現した。すでにセネガルで実施されているこのイニシアティブは、地方コミュニティに医療用酸素へのアクセスを可能にし、南アフリカでの展開が始まっている。

Covid-19のパンデミックとの闘いは2021年を通して続いており、低・中所得国が追加的に輸入するものを含め、大量の医療用酸素が病院に供給されている。在宅医療事業も、酸素療法を受けている患者の管理を通じて関わっている。

そして、第三に、「信頼」である。これは、従業員と関わり、業界最高のガバナンスを構築するための基礎となる。

（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広げるなど、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・財務管理などを含む。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。

2021年の当グループの事業ごとの売上割合

ガス＆サービス		95%
	ラージ・インダストリー事業	
	工業事業	
	ヘルスケア事業	
	エレクトロニクス事業	
エンジニアリング＆建設		2%
グローバル市場＆テクノロジー		3%
売上高総計		23,335百万ユーロ

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、医療用ガス、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、ワクチン及び栄養剤市場に向けヘルスケア特殊材料等も製造、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48%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。これらの事業部門が提供する現在又は将来の持続可能な発展に向けたソリューションは、特にエネルギー転換領域において、当グループの強みと成長を強化する。

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、運動不足、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、エレクトロニクス事業での売上拡大の主な源泉であり、この事業は強い勢いを示している。

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、エネルギー転換やディープ・テック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。

2021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	49%
水素及び一酸化炭素	39%
コジェネレーション 蒸気・電気	11%
その他	1%
売上高総計	6,978百万ユーロ

（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は、エネルギー転換の中心であり、低炭素ガスの供給とともに、顧客のCO2排出削減のための新たなプロセス及びソリューションをもたらし、大きな成長機会を生み出す。

（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。また、2021年には、カナダで、水と再生可能水力発電を利用して低炭素水素を製造する世界最大の電解設備を稼働させた。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。エア・リキードは、SMRに適合した二酸化炭素回収ソリューションのポートフォリオを開発し、温室効果ガスの排出量を大幅に削減することに成功した。

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、エネルギー貯蔵目的のみならず、工業や輸送の目的で低炭素型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、当社の工場により利用され、又は当該地域において販売される。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）

- ・ 300基以上の空気分離装置 (ASU)
- ・ 50基以上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・リキードの目標の一部として、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の例として、北部ヨーロッパではロッテルダムからダンケルクまで、また、米国メキシコ湾岸ではレイク・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川（ルイジアナ）まで広がっている。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分子の新しい用途を常に考案している。これらの用途は、顧客の業務効率の向上に貢献するだけでなく、エネルギー転換の目標や新しい市場の課題にも対応できる。

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、価格管理や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。

2021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	26%
技術・研究	11%
自動車・製造	33%
売上高総計	9,487百万ユーロ

（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、並びにインフレやエネルギー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	26%
特殊ガス（ヘリウム、二酸化炭素等）	11%
バルクガス	30%
オンサイト	6%
装置・設備	19%
サービスその他	8%

工業事業ビジネスラインは、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62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、シームレスな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
- ・ 9,900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

（顧客中心の文化）

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。

シームレスな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。さらなる顧客エンゲージメントのため、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。エアガスのビジネスモデル、遠隔販売、電子商取引及びすべてのチャン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。

（最適化された製品構成を用いた市場における戦略的ポジション）

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、新たな受注を獲得し、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、医療用ガス、在宅医療事業サービス、医療機器、スペシャリティー素材を提供する。これらの製品やサービスは、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。当グループは、患者、医療関係者、病院や新しいケア施設と一緒に、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、慢性患者が在宅での継続的な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。

2021年ヘルスケア事業の事業活動ごとの売上割合

在宅医療	53%
医療用ガス	36%
特殊素材	9%
設備	2%
売上高総計	3,706百万ユーロ

（ビジネスモデル）

ヘルスケア事業活動、特に病院やその他の医療施設に対する医療用ガスの供給は、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てきた。また、米国（医療用ガスのみ）、南米、及び一部のアジア及びアフリカ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%以上が南北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。

- **医療用ガス及びサービス：**エア・リキードは全世界で15,000以上の病院や診療所に医療用ガスを供給している。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医療機器及び関連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**：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。

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、半導体、並びにフラットパネル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活用して、これらのセクターの主要な担い手に接している。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。

2021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	42%
エレクトロニクス特殊素材	14%
先端素材	22%
サービス	8%
設備・設置	14%
売上高総計	2,096百万ユーロ

（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と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に関する恒常的なイノベーションに基づいている。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温室効果ガス排出量の削減や、現在使用されているより汚染度の高い資材の一部を代替する環境負荷の少ない資材を顧客に提供することで、温室効果ガスの排出量の削減にも取り組んでいる。

（主要数値）

- ・ 4,300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（～73%）、南北アメリカ（～20%）、ヨーロッパ（～7%）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（超高純度窒素、アルゴン、水素、ヘリウム）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20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**：半導体、フラットパネル、太陽光発電のデバイスの大量生産に使用されている。

- **アドバンスト・マテリアルズ:** 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。産業ガス、エネルギー転換、ガス精製、CO2回収技術に関するエンジニアリング&建設の開発により、顧客の天然資源の利用を最適化することが可能になる。エンジニアリング&建設チームは、エネルギー転換を支援する技術やスキルに重点を置きながら、顧客の温室効果ガス排出量削減を支援している。

特に、エンジニアリング&建設チームは、すでに、とりわけ削減が困難なセクターの顧客において、脱炭素化を可能にするあらゆる種類の炭素回収の専有技術を提供している。

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所在している。

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常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。

2021年に公表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3億8700万ユーロであった。

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、廃棄物の再利用を中心としたエネルギー転換関連市場の発展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・テック関連市場の発展を支える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・ユニットは特に、バイオメタンを国内グリッドに注入するバイオメタン生産ユニットに投資し、運営している。また、クリーンな輸送システムを支えるために、自動車用天然バイオガスや水素を供給するステーションを開発している。これらのソリューションは、循環型経済アプローチの枠組みにおける資源回収とその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185カ所の水素充填ユニットを組み立て納入してきた。

海運業界向けには、GM&Tはさまざまなガス（大気ガス、二酸化炭素、ヘリウム、水素、クリプトン、キセノン等）を供給する多様で持続可能なソリューションを開発し、顧客の脱炭素化を支援する。

ディープ・テック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・設計・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る。

GM&Tは世界で2,400人の従業員を雇用しており、2021年の売上高は6億8100万ユーロだった。

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）、AirPower（旧Yingde及びBaosteel Gases）（中国）、エア・ウォーター（日本）、Hangzhou Oxygen Plant Group "Hangyang"（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・リキードとLinde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、ガスの製造・販売を行うか、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。

エア・リキードが主導するエレクトロニクス事業では、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。先端材料市場では、エア・リキードがリーダーであり、既存の地位を高め、革新的な新分子の開発に注力する先駆者の1社と考えられている。この特殊なエレクトロニクス事業の市場における他の先駆者は、MerckとEntegris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 Oxygen Plant Hangyang

（中国）、Air Power、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「温かい」技術では、最大の競争相手はTechnip（フランス）、Tecnimont（イタリア）、Holdor Topsoe（デンマーク）、Linde Plcである。

グローバル市場&テクノロジーは、エネルギー転換に関連する成長市場やディープ・テック分野で、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。

エア・リキードは、主要技術（電解、CO2回収、水素液化等）における戦略的なポジション、運用実績、専門知識により、エネルギー転換、とりわけ低炭素水素に関連する新たな成長機会を獲得する好位置に付けている。

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。2021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	66,400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、産業とヘルスケア向けガス、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、その産業とヘルスケア事業のリーダーとして、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。

産業とヘルスケア事業をリードする

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、産業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：+5.4%（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）：+5.9%（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)}：+8.3%（年平均）
- 安全性 - 事故発生率の減少：-4.6%（年平均）
- 従業員数：+3.1%（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) 2022年5月4日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

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、2050年までにカーボン・ニュートラルを達成することを公約した最初の大手産業ガス企業となった。当グループは、戦略及び環境、社会、社会的な中長期目標を金融市場に発表した。

財務パフォーマンスと持続可能な開発は、グループの成長戦略の中核をなす不可分のものである。このような取組は、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むと同時に、当社の長期的な業績と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。特に気候や大気の状態などのこれらの課題の解決策は、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、注意義務計画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するとともに、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いる。

当グループは、財務面と財務面以外のパフォーマンスを兼ね備えた責任ある業界のプレーヤーである。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（SDGs）のいくつかの目標（SDGs）を達成するために、事業を通じて貢献している。

新しい水素市場

水素は、その大部分がラージ・インダストリー事業によって生産されており、その販売額は今日では20億ユーロ以上を占めている。当グループは、水素がエネルギー転換に大きな役割を果たすことを深く確信している。水素は、産業やモビリティ分野の多くの用途向けの競争力のある低炭素ソリューションとして、非常に大きな成長の可能性を持っている。約50年ほどかけて蓄積された資産、技術、専門知識、戦略的ポジショニングにより、当グループは水素社会の主要な推進力となることを目指している。これが、当グループが、2035年までに水素の販売額を20億ユーロから60億ユーロ以上へと少なくとも3倍にするために、同期間に80億ユーロを投資することを目的として水素開発を加速することを発表した理由である。

これらの新しい水素市場において、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獲得している。

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ほぼ7億ユーロに達し、カナダでは20MWの大規模電解装置、フランスではCryocapTM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、水素補給ステーションなど、60以上の資産を展開している。

（２）当社５年計画及び中期目標

当社５年計画は、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た。この計画には、財務面と社会・環境面の２つの目的があった。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、パンデミック及びエネルギー転換に関連する機会の加速により、長期間設定され、2023年から2024年まで延期された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3月22日の「資本市場の日」に、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

エア・リキードは、より長期間設定されている資本利益率（ROCE）を除き、2019年末にNEOSプログラムに定められた財務目標を達成した。

— 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)。Covid-19とエネルギー転換への投資を高めたことにより、2023-2024年に再スケジュールされた。
- 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、当初の期日より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、同機関は、2021年に当グループの信用表記を「A/A-1」に格上げた。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、当期純利益の成長に影響を及ぼした。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2023年から2024年の期間に再設定している。

2022年3月22日に新たな5カ年計画が発表される予定であり、2021年から2025年の期間を対象とする。

持続可能な開発目標

エア・リキードは、責任ある企業として、長年にわたり環境保全に取り組んでいる。2018年、当グループは、炭素原単位削減に向けた取組を一步進めた。2021年3月23日、当グループは意欲的な目標を掲げ、持続可能な発展に向けた取組を強化した。この目標は3つの軸で構成されている。

- 低炭素社会に向けた二酸化炭素の排出量の「削減」
- 患者への「ケア」
- 従業員との関わりと、最高クラスのガバナンスの構築のためのベースとなる「信頼」

以下、これらの軸について詳述する。

排出量の削減

2015年のパリ協定を全面的に支持し、2025年と2035年を主要な中間マイルストーンとし、2050年までにカーボン・ニュートラルを達成することを目標とした。これは、2025年頃に二酸化炭素の絶対排出量を削減し始め、2020年と比較して2035年までにスコープ1とスコープ2の排出量を33%削減するというものである。その中で、2025年までに炭素原単位を2015年比で30%削減するという従来の目標も維持している。

気候変動対策の目標

- 2050年までにカーボン・ニュートラルを実現する
- 二酸化炭素排出量を2035年までに絶対値で33%^(a)削減する
- 2015年の排出量を基準に、2025年までに炭素原単位を30%^(b)削減する

(a) スコープ1及びスコープ2に相当するCO2トン数で、「市場ベース」手法では、2020年以降、2020年以降に取得した資産の年間排出量を含めるように修正されている。

(b) 「市場ベース」手法における温室効果ガス排出のスコープ1及びスコープ2の2015年度の為替レートにおけるIFRS16を除いた償却前経常的営業利益のkg CO2換算/ユーロ。

ケア

成熟した経済の中では、さらに一步踏み込んだ取組を進め、呼吸器疾患や糖尿病など慢性疾患を抱える患者の生活の質を高めることで、社会貢献を強化したいと考えている。

この目標は、デジタルツールを活用し、患者のためのカスタマイズされたケア手続を促進し、治療のフォローアップにおける人間関係の重要性を高めることに結びつく。

当グループは、低・中所得国における医療用酸素へのアクセスを容易にするため、プライマリーケア施設に酸素を提供し、パートナーシップの専門知識を活かして、地域社会を支援し、ステークホルダー(NGO、国際機関など)とのパートナーシップを拡大することにより、社会貢献をさらに強化する。

信頼

信頼は、従業員と関わり、最高クラスのカバナンスを構築するための基盤である。

安全を行動の前提とし、2025年までに全従業員の100%を対象とした共通の介護保障を提供するために従業員と協力する。

エア・リキードは、2025年までに管理職・専門職の女性比率を35%にすることを目標に、インクルージョンとダイバーシティを積極的に推進し、安全で包括的で魅力的な職場づくりを継続する。

コーポレート・ガバナンスについては、多様で独立した取締役会のもと、倫理、責任ある対話、全株主との緊密な関係において、引き続きベスト・プラクティスを実践する。

社会・社会的な目標

- 2025年までに管理職及び専門職の女性の割合を35%にする
- 2025年までに、共通の基礎的介護保障を受ける従業員の割合を100%にする

持続可能な未来のための行動

持続可能性へのコミットメント

「削減」「ケア」「信頼」の3つの課題に重点的に取り組む

私たちは、将来に向けた準備を進めながら、足下では順調な成長軌道に乗っている。したがって、経済的パフォーマンスと持続可能な開発が、エア・リキードの事業拡大の中核をなす。

特に次のことを通して、私たちの未来への願望はさらに進化し、変化をもたらす

相補的な3つの柱

■ 低炭素社会のための行動

2050年までのカーボン・ニュートラル実現に向けた資産の非炭素化

- 最先端技術を導入することによるオペレーションの脱炭素化
- 顧客と共に、そして顧客のために低炭素ソリューションを展開
- 社会全体のための水素開発の加速

■ 健康のための行動

患者の生活の質を向上させ、患者をよりサポートするヘルスケア事業の変革を支援

- 成熟した経済圏において、パーソナルサポートとデジタルツールを通じたカスタマイズされたケア手続の推進
- 低・中所得国における医療用酸素へのアクセス改善

■ 信頼されるパートナーとしての行動

ステークホルダーとともに、ステークホルダーのために

- より安全で、協調的で包括的な職場環境を創出
- 最高クラスのカバナンスを構築し、株主と緊密な関係を構築

二酸化炭素排出量の削減

エア・リキードは、気候変動とエネルギー転換は、ビジネスと社会的関心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、「持続可能な未来のための行動」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組を通じて、パリ協定に沿った行動をしている。

補完的な3つの軸を通じて、すべての事業を統合する「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。持続可能なソリューションの開発における顧客の環境負荷指標を抑え、低炭素社会の実現に貢献する。

低炭素社会実現のための目標

■ 私たち自身による取組

生産、流通、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技術革新を行い、よりクリーンな産業のために協働する

■ エコシステムのための取組

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

（３）戦略のガバナンス体制

組織

さまざまな社内組織が、当グループの戦略の定義と実行に貢献している。

SIR会議（戦略投資レビュー）及びSR会議（戦略レビュー）は、会長兼最高経営責任者又は戦略担当上級副社長が議長を務め、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、年間又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、当グループの戦略の不可分の一部である。執行委員会のメンバーである、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、カンパニー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、この副社長は、持続可能な開発ビジョンに重点をおいて、SIRと一部のRICに参加している。

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とエレクトロニクス事業においては、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

すべてのプロジェクト・すべての地域について、エア・リキードは二酸化炭素の時価がないプロジェクトであっても、その投資決定過程に炭素価格を含めている。この環境面に対する感応度調査は、地域や状況に応じて様々な値（50ユーロ/トンの基準価格、現地の現行価格、100ユーロ/トン以上の高値を含む）を用いて実施される。この分析により、炭素価格が長期的に大幅に上昇した場合でも、温室効果ガス排出の経済的成本とプロジェクトへの影響を評価することが可能となる。この分析により、顧客のプロジェクトの堅牢性と持続性が保証され、二酸化炭素コストが契約で顧客に請求される。また、この分析により、エア・リキードが計画した投資の妥当性と実行可能性を検証し、機会があれば常に、低炭素技術ソリューションを提案することが可能になる。さらに、プロジェクトの評価・選定にあたっては、二酸化炭素排出量削減への貢献度が考慮される。

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。
- 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。

大規模開発プロジェクトの統制

エア・リキード傘下の3社は、今後大規模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。

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行チーム（拠点内の投資実行(CI)）と連携している。現地のCIチームは、専門家で構成される専任のCIG（投資実行グループ）によってサポートされている。最も複雑なプロジェクトの場合、プロジェクト執行権限はGTI（グループ変革投資チーム）によって先導される。

優れた市場知見と強力な現地拠点によって、潜在的なプロジェクトを事前に十分に見出す。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ステージでの検証を行う。

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、投資要請の評価及び検証を担当するRIC（リソース&投資委員会）、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）、エネルギー及び環境に関わる側面を考慮するE-ENRISK（エネルギー排出リスク委員会）の3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。

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（南北アメリカ、ヨーロッパ、アジア太平洋、アフリカ、中東、インド）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又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、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づいて行う。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づいて判断する
- 顧客リスク
- 温室効果ガスの排出量、その経済的影響及び排出削減の機会
- グループの環境目標に対するプロジェクトの妥当性
- 水の消費、生物多様性、地域社会との関係など他の持続可能な開発の基準
- 気候変動に関連する物理的リスク
- 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

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。エア・リキードは私募債も発行することができる。

エア・リキードは、ESG（環境社会ガバナンス）の目標に沿って、環境と社会に明確な利益をもたらす持続可能なプロジェクトに融資するため、以下の手段を網羅する「持続可能な資金調達のフレームワーク」を定めている。このフレームワークは、貸付市場協会(LMA)が監督する「グリーンローン原則2020」及び「ソーシャルローン原則2021」と整合的であり、国際資本市場協会(ICMA)が監督する「グリーンボンド原則2018(GBP)」、「ソーシャルボンド原則2020(SBP)」及び「サステナビリティボンドガイドライン2018(SBG)」と整合している。

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シンジケート又は相対方式で調達できる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)に準拠している。EMIR REFITが導入したNFCという地位に基づく新たな定義に従い、Air Liquide Financeは2021年に、デリバティブの報告責任を大半のカウンターパーティーに移管した。

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。

債務の満期のずれ

債務の満期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、財務委員会の財務部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&テクノロジー部門向けであって、入札期間（入札保証）又は落札後に、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、一定の子会社は貸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、ワールド・ビジネス・ラインの強力な支援のもと、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とその実行を推進している。従来のビジネスと新規ビジネスの両方で収益性が高く持続可能な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、社内のエコシステムの専門家を集めたイノベーション・キャンパスとキャンパス・テクノロジー、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)委員会は、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、軽減又は是正措置の立案(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策は、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、持続可能な開発、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、見通し又は評判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及びリスク管理の基礎である、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、リスクの重要度の順に記載していないが、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2020年初頭からの衛生危機は、これらのリスク要因の一部を増加させるものであった。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。

2021年は、パンデミックが断続的に広がり続けた一方で、ワクチン接種キャンペーンが経済的回復の指標となったが、経済的な回復は未だに世界的に不均一かつ不透明な状態である。その中で、当グループは、2020年初頭に整備された危機管理体制を、調整して適用すること（特に事業継続計画とリモートワーク）により維持してきた。この制度は、グローバル（出張・集会の制限又は禁止、デジタル保護、リモートワークに関するルールなど）とローカル（当局との連絡、ローカルロックダウン）共に、パンデミックに対するグループの効果的な対応に役立っている。

また、国家援助の解除時期・スピードなど不透明な要素が残っており、それにより当グループの主要市場の経済や財政への最終的な影響を見極めることが困難な状況にある。この健康危機の間、当グループはフランス国家から何の援助も受けていなかったことを付言する。

今回の危機の影響は、特定の管理手法を介して対処され続けている以下の主なリスク要因に影響を与えている。

- 人的資源管理リスク：リモートワークの大規模な導入、生産現場の再編、事業継続を可能にするためのデジタルツールの利用増加など、特に幅広いバーチャル研修（eラーニング）を含む、当グループ内で広く展開してきた既存のデジタル・協働体制の整備によって促進された。外部の精神的な支援システムと同様に、現場で政府が要求する健康対策を適用するための具体的なプロトコルが維持された。
- 産業リスク：公衆衛生対策により変更された組織内で従業員や設備の安全を維持するための手順も維持され、適用された。
- デジタルリスク：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、チームの意識を高める行動や、主要なインシデントを防止、検知、処理するための取り組みを絶えず追求した。
- 顧客リスク及び事業投資関連リスク：パンデミック及びその世界経済、特にサプライチェーンへの影響は、特定の顧客の業務が低迷し、又は一時的ないし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/又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。このリスクは、国の支援が徐々になくなることによって強まる可能性がある。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、需要が著しく増加した産業及びセクター（ヘルスケア事業、医薬品）又は回復力を示した産業及びセクター（食品及びエレクトロニクス事業）は、リスクにさらされることを減少させたが、これをなくすには至っていない。
- 規制及び法的リスク：グループ全ての子会社は、引き続き現地の規制、健康及び立法の発展を注意深く監視し、それらを手順に組み込んだ。

2020年のように、このパンデミックの危機は、本報告書の当グループ特有のリスク要因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
	産業投資関連リスク
	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
	人的資源管理関連リスク
	顧客リスク
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
	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）
	社会的リスク（差別関連）
地政学的、規制及び法的リスク	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、変換又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。これらの産業ガスの使用には、次のようなリスクを防ぐために、特殊な制御・保護手段が必要である。

- 不活性ガスに関連する無酸素症
- 酸素や酸素混合物に関連する過剰な酸素化や火事の発生

■ 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。この極低温技術は、液化ガスに関連する凍傷リスクと関連している。
- 同様に特に水素の製造に用いられる高温技術についても、主に発火又は爆発のリスクがある。
- 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。交通規制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、衝突やシリンダー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。
- 特定の基準の遵守を怠ること。特にヘルスケア部門に関して、顧客や患者に提供される製品やサービスについての基準の不遵守のリスクがある。

(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、各グループ子会社部門の説明責任
- 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
 - 交通安全管理
 - 技術管理（トレーニング、必要に応じた検定など）
 - 生産管理、メンテナンス
 - 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の技術監査

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. 事業投資関連リスク

(i) リスクの特定及び説明

当グループは、事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又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、特に最大級のプロジェクトの場合は、専門家チーム（「グループ投資実行チーム」）の支援を受けて、準備と実行を確実に行われる。
- 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。当グループは、再生可能エネルギーから産出される低炭素産業ガスの供給という

面においては（長期的なコミットメント、固定価格、断続性、環境認証の管理など、新たなリスクを考慮しなければならない）、この原則の維持に努めている。

グループエネルギーと排出量リスク管理委員会「E-Enrisk」は、子会社のエネルギー調達戦略をレビューし、そこに提出された最も重要なコミットメントを審査し、製造用資産の非炭素化戦略の見直し（投資決定の場合も既存資産の場合も）を通じて、気候変動対策の目標の適切な実施を確認している。

E-Enrisk委員会では、毎月、ラージ・インダストリー事業のワールド・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、そして持続可能な開発ディレクタ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、配送又は建設、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難題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又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

技術及びプロジェクトマネジメント部門は、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発展と実施のためのリスク管理システムを導入しており、当該システムはこの活動に対して固有の文書である「プレイブック」に記載されている。

このシステムは、エンジニアリングのリスク委員会とプロジェクトマネジメントの実行審査委員会に依拠し、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目的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、発生又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及び低減を継続することに加え、契約上のコミットメント、技術的問題又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。したがって、水素エネルギー、人工知能、さらにはヘルスケア事業のサービス提供など、主要な市場での技術開発に対する強いニーズを生み出している。これらの変化は、当グループの活動又は市場における地位に影響を及ぼす可能性がある。したがって、当グループの成長の可能性は、時の経過とともに、この変化に対応できるかどうかにかかっている。

デジタル技術について、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注目すべき改革課題に直面している。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。

(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「伝統的事業と成長市場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思い描き、開発及びインキュベートする責任を負い、その効果を最大限に発揮し、当グループのすべての事業と地域で同種の案件を水平展開する。そのためには、当グループの研究開発と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）の強力な探索能力に特に依存している。

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、エネルギー転換、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、デジタル事業、ディープテックに関して、特に主要な顧客との長期共同開発契約の署名についてオープン・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か所及びテクノロジーのためのキャンパスを1か所設置している。当グループはしたがって300を超える外部顧客で構成されるエコシステムに依拠している。

当グループは、アイデアから市場に至るまで、強固なイノベーション・ガバナンスのプロセスを整えている。特に、期待される成果が得られない取り組みについては見直しを行っている。

デジタル・ソリューションを内部ビジネスに導入し、その提供の一部として、効率化を図るとともに、特に産業活動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、世界中の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。

- 研修のレベル又は質
- 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リモート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。

- 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（2021年には62,000人以上）。それらはプログラムの主題であり、特定の学習管理ツール（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。
- グループ内での働き方の変化。そのためには、企業理念に基づき、従業員やエア・リキードの現在の要請・期待に応えるだけでなく、将来の要請・期待に応えなければならないと考えている。700人以上の従業員が協力して創り上げ、当グループは2020年に新たなBe Act Engageモデルを導入した。Be Act Engageモデルは、従業員が安全で倫理的で働きやすい環境を整備し、持続的な業績を達成することを可能にする。
- 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、2019年から、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」という従業員フィードバック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。

リモートワークの増加は、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

75か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12%、上位50社では約28%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通貨基金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又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26.1には、2021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18.1及び18.2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) リスク管理方策

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又はA2以上の大手銀行や金融機関とのみ長期的に取引を行っている。

したがって、投資は、満期が3か月未満で、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25.5は通貨別純負債を示しており、連結財務諸表の注記26.1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、月次又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。2021年に独立した監査人が委託され、当グループのSWIFT顧客セキュリティ・プログラムの遵守レベルを評価した。評価では、エコシステムと内部セキュリティ手順がSWIFTの要件に沿っていることが示された。

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25.3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26.1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85%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。

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。

- 国内の又は国際的な規制の当グループに不利益な変更
- 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關しては、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。この合意は中断することなく継続する。

ウ デジタルリスク

i. 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、専門家のコミュニティ等）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。

リモートワークの高まりは、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説明し、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。

- 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
- 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

デジタル・セキュリティ部門は、ジェネラル・コンプライアンス部門に属しており、複数年にわたる業務計画における主な重点分野を明確にし、毎年更新されるリスク分析に照らして短期的な実行計画を明記している。デジタル&ITチームなどと協力してそれらを調整し、拠点、拠点群、ワールド・ビジネス・ユニット及びワールド・ビジネス・ラインの専用資源に依存してそれらを配置する。主な作業内容は次のとおりである。

- 個人情報保護に関するeラーニングコース（特に個人情報や機密データ）やITツールの使用、フィッシング・キャンペーン（繰り返し欺かれた従業員に焦点を当てたもの）などの教育ツールを用いた、詐欺や個人情報・機密情報の盗難などの問題に関する従業員のリスク予防及び意識向上。リモートワーク時のリスク予防策、特にITシステムへの遠隔アクセス管理を強化する。

- 重要なアプリケーション、最も機密性の高い情報、事業資産の保護、及びデジタル・ソリューションの本質的な一部としてのプロジェクトの設計段階からのデジタル・セキュリティを考慮する。
- 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。
- インシデントの検知・反応、危機シミュレーション訓練（基地・拠点レベル）、システム障害時の事業継続計画の策定・実施などの担当部署の重要性の増大、グループとしての復元力を強化する。

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、そのような排出は間接的排出として分類されている（スコープ2）。

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（そのような排出は直接的排出として分類されている。（スコープ1））。

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及び低炭素のエネルギー調達が最適化されることを可能にすることによっても正当化される。しかし、それは顧客の温室効果ガス排出量の一部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、再生可能電力源へのアクセスや、例えば炭素価格の導入や製品規制の強化などの公的機関による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。気候変動リスクは、以下のものに影響を与える可能性がある。

- 生産コストの増加と新規投資の必要性をもたらす当グループの工場（事業範囲への直接的な影響）
- 又は価格の上昇をもたらす当グループのサプライヤーの工場
- 市場、プロセス、産業ガスの需要などに影響を与える顧客（バリューチェーンへの間接的な影響）

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、又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、温室効果ガス排出量の一覧表を作成し、温室効果ガス(GHG)議定書などの認定基準で推奨されている種類ごとに報告している。

2021年、エア・リキードは、電力や蒸気の購入に関連する間接的排出の算定方法を改善し、国別のネットワークの平均排出係数に基づく「立地ベース」のアプローチから、「市場ベース」と呼ばれる、実施されている供給契約に直接結びつけられた、より正確で具体的なアプローチへと移行した。このアプローチにより、当グループは、スコープ2の排出量の算定方法としてGHGプロトコル推奨手法を採用する。当グループの電力調達への取組、特に再生可能電力の自主調達は、現在、スコープ2の報告値に直接反映されている。

当グループは、以下の2025年と2035年の主要な中期目標をもって、2050年までにカーボン・ニュートラルを達成することを約束している。

- 2025年頃からCO2絶対量削減に着手する。

■CO2排出量（スコープ1、2）を2035年までに2020年⁽¹⁾比 - 33%削減する。

注(1)「市場ベース」の算定方法を用いたスコープ1及び2のCO2換算トンで、2020年以降に取得した資産の年間の排出量を含めるように再設定した。

この排出の動向は、中期目標に沿って各地域に配分された炭素予算によって一元的に管理されている。排出の動向は、パフォーマンスレビューの間、執行委員会に提示される。

気候リスクは、CO2価格の経済的影響を分析するためのCO2の評価と、グループの二酸化炭素排出量に大きな影響を与えるプロジェクトについての具体的なレビューを経て、投資プロセスに統合される。このアプローチにより、意思決定の指針となり、炭素による制約に対するプロジェクトの回復力や、当グループのCO2排出削減目標への影響をより正確に評価することができる。

エア・リキードの環境負荷抑制の取組には、以下のものが含まれる。

- 自社の製造活動に関しては、資産の有効性強化、再生可能電力契約の設定、CO2回収ソリューションの実施、生産技術の適用調整
- 当グループの技術、専門知識、投資能力を活用し、カーボン・インパクトを抑えるソリューションを共同開発することで、顧客の環境負荷指標を実現
- エコシステムに対するものとして、低炭素社会構築ソリューション（水素・バイオメタン開発）の提供

当グループが事業活動を行っている地域（温室効果ガス排出量の割当制度を実施した、又は実施プロセス段階の世界中のさまざまな地域）では、専門チームが、当グループの影響（操業上、営業上などの）を予測し、これらの規制の変更を監視し、これに適応し、必要な対応を実施する。

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、気候変動に起因する気象現象の例外的な変化（その振幅又は頻度において）にさらされている世界中の地域で事業活動を行っている。これらの現象は、当グループの事業活動を減速又は中断したり、コストを高めるおそれがある。当グループのサプライヤーや顧客もまた、同じ問題に直面している。

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。

.社会的リスク（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（肌の色、民族的起源、性的指向等）、年齢又は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2025年までに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か国の国籍に及ぶ）、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）を促進するための施策が定期的実施されている。

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、テロの脅威の持続性等を勘案すると、当グループは、特定の国においては、経済、金融等のリスクに加え、従業員の安全（オンサイト又は出張中）や施設のセキュリティに影響を与えるリスクにさらされている。

(ii) リスク管理方策

投資新生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全ての国において、当グループの子会社は、法律や規制への違反のリスクにさらされている。基準の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、患者個人のヘルスケア情報の処理のため、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、汚職防止条項及び特定の製品の輸出又は個人情報の複製規制への違反、警戒義務に関連するリスクに直面しなければならない。

当グループは、その事業を行うすべての地域において、以下の法令違反のリスクを有している。

- 競争法
- 汚職対策を目的とする規定
- 一定の製品の輸出や個人情報の移転を制限する規則

■ 注意義務

当グループの子会社はまた、契約上の義務（自社又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23及び31に記載されている。

（ ）リスク管理方策

法規制の変更は特に注意を払って監視しており、これらの変更及び関連するリスクについてのチームの知識を向上させ、以下の分野における義務の遵守を確実にするためのツールの提供を目的として、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）を遵守するための行動のあり方に関する当グループの行動規範、並びに抜き打ち検査及びeラーニングを含むトレーニング
- 経営陣と経営陣が密接に関与する汚職防止プログラムであり、このプログラムは、特に、汚職リスクのマッピング、最新の行動規範、汚職関連リスクにさらされた人々への十分な研修と啓発活動、第三者評価メカニズム、内部通報システム、会計管理に依拠している。このプログラムは、当グループ倫理担当役員の調整のもと、新たな法規制及び法的要件を考慮して定期的に更新されている。当該倫理担当役員は、倫理的対応のネットワークと拠点及び事業の運営部門の支援に依拠してこれを行う。プログラムは定期的に監査される。
- 輸出管理及び国際的制裁のためのガイダンス文書、及び第三者を特定し検証するためのツール
- 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&建設部門、資金調達）と適正実施基準（ヘルスケア事業）
- 注意義務に関する法律上の課題に対処するための具体的なミッションの設置

当グループの知る限りにおいて、現在及び過去12か月間において、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、継続中又はそのおそれがあるものを含め、存在しない。

知的所有権に関するリスク

(i) リスクの特定及び説明

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&建設部門やワールド・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又は買収を通じて、イノベティブな事業を展開している。

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、又はデジタル・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。

（ ）関連する管理施策

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。
- パートナーシップ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か月間において、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、継続中又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）、上記のワールド・ビジネス・ユニット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つの主要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又は該当する法律からの逸脱を匿名で通報することができる。従業員は、電話又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。この制度は、2021年末に、フランスの従業員代表団体と協議の上、全ての内外の利害関係者に延長された。

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アプローチは、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（年に3回の会議）。

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、又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/sustainable-development/ethics/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。また、誤りや詐欺を防ぐことを目的としている。

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2021年、過去数年間にわたって実施された事業を継続し、全て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。

最後に、不正事案については、グループ倫理担当役員にシステム上報告されるとともに、内部統制とともに分析し、実施すべき体制の強化策を特定し、必要に応じて調査を行っている。これらは、定期的に経営陣、倫理・コンプライアンス委員会、及び監査・会計委員会が注意を向けている。

システム強化に向けた近年の施策

2021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
 - 2020年に創られた、執行委員会の委員を議長とする「産業安全委員会」を2か月ごとに開催し、グループ横断的な事例の把握に努めている。この委員会は、当グループの安全にかかわるパフォーマンス及び特定の事業リスクの管理を強化するのに役立っている。この委員会には、すべての事業の工業部門が参加している。
- ガバナンスの観点
 - 倫理コンプライアンス委員会は、腐敗防止、競争法、輸出管理、個人情報保護(GDPR)と注意義務計画に関するプログラムの進捗状況を監視した。当委員会は、特に、行動規範の改定及び社会分類に関するトピック（国際基準を参考に、人権・社会的権利の観点からの活動の分類）
 - 注意義務の観点から、この分野における当グループの措置の改善を目指す戦略を2020年に開始することを、規制の枠組み及び第三者の期待の両方の観点から検討した。
- 内部統制の面では、グループ内部統制部の統括のもと、グループ内部統制担当者のネットワークを活用し、内部統制に関する啓発・研修を実施した。
- 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「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」、「気候＆エネルギー転換」、「HR・プロフェッショナルズ」の6テーマを対象とする2つのバーチャル研修キャンパスを再度提供した。
- 公衆衛生危機とそれに伴う組織構造の変化に対応して、働き方の転換をサポートする世界的な「Next Normal」プロジェクトを継続した。このツールにより、マネージャーは遠隔でのチーム管理、構造化されたリモートワークポリシー、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ター（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報告主体別に編集されるが、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。

月次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(IAS19)、連結方法(IFRS10/11)、主要なラージ・インダストリー契約の分類、そして収益を認識するための方法(IFRS15/16)、及びデリバティブ商品(IAS32、IFRS 7、IFRS 9)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が、若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、最新かつ安全なグループ連結及びビジネス・インテリジェンス・ツールと共に、高パフォーマンスの取引システム（ERP - Enterprise Resource Planningのような）にも基づいている。これらのツールにより、財務・業務データを分析し、全従業員と経営陣に利用可能な形で表示されることが可能になる。

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（戦略的投資レビュー）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。

本委員会は次の企業機能、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。

年2回開催され、エグゼクティブ・バイス・プレジデント及び戦略担当ディレクターが出席のもと、会長兼最高経営責任者(CEO)が議長を務めている。これらの会議の目的は、主要なリスクを軽減するための優先的な措置の進捗状況を報告し、リスク管理の要約を作成し、グループの方向性を明確にすることである。当委員会はまた、特定の戦略的リスクについて、より綿密に検討する。

(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、グループ最高財務責任者(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、グループ最高財務責任者(CFO)、副最高財務責任者、グループ財務ディレクター及び資金調達担当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。2021年3月に発表された持続可能な開発目標の枠組みにおける当グループのコミットメントに沿って、環境的・社会的基準の重要性が強化され、特に投資決定の炭素への影響に注意が払われている。

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、拠点又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、キャピタル・インフラメンテーション・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、又は必要に応じて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。

（ ）E-ENRISK委員会

この委員会の目的は、当グループの子会社が実施するエネルギー・気候戦略について、見直しを行い、指導・提言を行うことにある。

毎月、ラージ・インダストリー事業のワールド・ビジネス・ラインの副社長とエネルギー担当取締役、グループ財務・会計担当取締役、経理方針・手続担当取締役、持続可能な開発担当取締役、グループ投資担当取締役が一堂に会する。会議の議事要旨は、すべての経営委員会メンバーに送られる。

（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か月である。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。

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及びその動きに左右される。

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、キャプティブ再保険会社を通じて管理している。同社は、また、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。

このキャプティブ再保険会社は、2021年度に、年間で最大額4400万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、監督当局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、又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
- 潜在的又は実際のリスクの報告を収集するアラート・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示した下記の内容の注意計画を公表することにより、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）、アラート・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。2021年の効果的な実施報告書は、特に運用上の図示及びモニタリング指標を通じて、注意計画に統合されている。

当社は、**業界及びヘルスケア事業をリードし、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ために努力する**。当グループ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、そして世界75カ国で実施されているネットワーク組織に依存している。当グループは、6万6400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	40%
南北アメリカ	38%
アジア太平洋	18%
中東・アフリカ	4%

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、これらの課題の調整を強化するために、2020年、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。今日では、2名の担当者が当社が負う注意義務の履行を監督している。これらの責任には、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と内容を調整し、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。

調達部門、グループコントロール&コンプライアンス部門（特に倫理部門、リスク管理部門、デジタルセキュリティ部門、注意義務部門を含む）、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注意義務計画のモニタリングと作成に参加している。

人的資源、安全・産業システム、調達などのリスク管理を担当する部門は、業務担当者を含む独自の社内運営組織を有している。これらの機関は定期的に会合を持ち、指標を通じて実施された行動と成果をモニタリングしている。

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。2021年、委員会は注意義務に関連するミッションの進捗状況の確認を継続した。

環境・社会委員会は、社会・環境の責任ある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。2021年には、引き続き2回の会合で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/sustainable-development/ethics/groups-principles-action>)で公開されている。当社は、顧客と患者、株主、従業員、地域社会、サプライヤー、パートナーにこれらを約束する。当グループは環境保全や持続可能な開発についても尽力する。

これらの行動原則の補完として、当グループは行動規範（Code of Conduct）を採用しており、その2021年に更新されたものが2022年に当グループの子会社にも展開された。この行動規範は、エア・リキードのウェブサイト(<https://www.airliquide.com/sustainable-development/ethics>))でも閲覧できる。この規範が主に焦点を当てている分野は以下の3点である。

- 資産や人材の保護をテーマとして扱う「ケアを伴う行動」
- 特に、汚職防止や構成的競争ルールと公に対し伝達される情報の透明性の尊重の観点から期待される振る舞いを表す「誠実さ及び透明性を伴う行動」
- 当グループ及び従業員の環境保全への取り組み、人権・社会貢献活動などを表す「責任ある行動」

本行動規範は、従業員に、期待される行動をとるための反省の枠組みとツールを提供する。警報メカニズムも教育的な方法において提示され、通報者に付与されたすべての保護について再認識させる。

注意義務の遵守に向けた取組

エア・リキードはまた、事業の成長に伴って、企業業績と持続可能性を戦略の中心に据え、2021年3月23日に持続可能な未来のための行動の持続可能性目標を強化した。以下の3つの視点に立った計画により、意義のある差別化を図ることが当グループのコミットメントである。

- 低炭素社会に向けたCO2排出量削減
- 患者のケア
- 従業員との関わり合いと最高クラスのガバナンスの構築の基礎としての信頼。

これらのコミットメントの一部は、マッピングで特定されたリスクの予防及び緩和に貢献しており、本注意義務計画においてより詳細に記述されている。

エア・リキードは、注意義務の履行に寄与するいくつかの取組みに準拠している。当グループは、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/458878>）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。当グループは、グローバル・コンパクト・フランスのネットワークの中で、あらゆる規模、あらゆるセクターのメンバーが、人権リスクの管理に関する経験や専門知識を共有できる人権作業部会に参加している。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>）のイニシアティブである「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。

また、2021年5月に当グループは「人権のための企業」（「Entreprises pour les droits de l'homme」<https://www.e-dh.org/>）に加盟した。この多部門からなる協会は、24の国際企業をまとめ、エア・リキード内の人権と注意義務の問題をより良く理解し、統合するために良い実務慣行を検討し、交換する場を提供する。

また、特定のステークホルダーに関する協議会やワーキンググループなど、さまざまな取組を行っており、当グループの注意義務の履行に貢献している。

例えば、エア・リキードは、フランス持続可能な調達観測所(<https://www.obsar.asso.fr/>)と、気候変動委員会の議長を務める「環境のための企業」協議会(<http://www.epe-asso.org/>)に加盟している。

最後に、当社はその事業やエンゲージメント、及び環境事業や社会事業を通じて、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は、対応するSDGsの各目標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

1.1 評価方法論と2021年の総括

2018年から当社は、注意義務の履行に対応するリスクの評価をしている。リスクの特定プロセスは定期的に行われ、地域的な特性と新たに生じる問題の両方を考慮する。このリスクは、リスク管理の成熟度合とともに、拠点群（複数の国を取りまとめたもの）によって、潜在的ダメージと発生確率の二重基準に応じて最初に評価される。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、当グループのレベルで専門家の協力を得て、検討され、当グループリスク委員会に提供される。

2021年において、注意義務リスクのマッピングの結果、以下を反映した変化があった。

- 各ステークホルダーに関連するリスクのより良い分類
- 医療保障や個人情報保護に関連するリスクのような、エア・リキードにおいて突出しているように見えるリスクの統合

このマッピングの要約は、下記のリスクを含むものとなる。

注意義務の目標	関連するリスク
人権及び基本的自由	労働法規
	差別
	労働福祉
	医療保障
	個人情報保護

個人の健康及び安全	従業員の安全（労働に関する事故からの保護）
	プロセス上の安全
	交通安全
	製品の安全
	個人の保護（悪意ある行為を含む外部の脅威からの保護）
環境	気候（温室効果ガスの排出、物理的な影響）
	水管理（消費、排出及び水質）

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。

1.2. リスク・マッピングの方法論的アプローチの発展

リスクマッピングの方法は、注意義務に関する顕著なリスクの特定を精緻化するために、2021年後半から変更された。

このアプローチは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や経済協力開発機構(OECD)の責任ある企業行動のためのデュー・ディリジェンス・ガイダンスなどの国際基準が提唱する原則に基づいている。

その第一歩は、エア・リキードの事業が人や環境にもたらす可能性のあるリスクの領域を特定することである。

リスクシナリオは、特に国際的に認知された人権に基づいて、それぞれの注意義務の利害関係ごとに決定された。

「人権」と「基本的自由」及び「人の安全と健康」の観点から、この識別においては、影響を受ける可能性のある「個人」のさまざまな区分、すなわち、事業所、地域社会、顧客及びその従業員、患者、エンドユーザー、株主及び他の第三者に出席するエア・リキード従業員及び外部従業員が考慮される。このリスク領域の定義には注意義務の責任を負う部署が貢献した。

第二段階は、エア・リキードの活動が人や環境に与える悪影響のうち、最も顕著なもの、すなわち最も深刻な潜在的悪影響を判定するために、リスクの分析と優先順位付けを行うことである。この評価は、エア・リキードの活動と、事業を展開している国の2つの側面を考慮に入れて行われる。リスクの顕著度合いは、次の2つの基準に基づいて評価される。

- 重大性。重大さ、影響範囲、回復不可能性の観点からどのような影響が最も重大であるかを判断することによる。
- 可能性。リスクが実現する可能性を評価することによる。

この評価は、モニタリングにより、外部のステークホルダーが関心を持つ国及び問題を特定することによって補充される。

2021年末には、この手法の試行は、エレクトロニクス事業の業務ラインから始まった。最初の結果は、手法の妥当性を判断し、それを他の事業に展開する前に、必要に応じて修正する目的で使用される。

2 人権及び基本的自由

エア・リキードは世界中の事業活動において、人権を尊重し、これを推進する。当グループは、すべての人が敬意と尊厳をもって扱われ、企業はこれらの基本的人権を擁護する役割を果たすべきであると強く信じている。エア・リキードは、国際人権法案、国際労働機関(ILO)労働の基本原則及び権利に関する宣言、国連ビジネス及び人権指針(UNGPs)、並びに経済協力開発機構(OECD)多国籍企業行動指針に定められた原則を共有する。

これらは、デュー・ディリジェンス手続の実施を奨励することにより、企業の活動及び専門的關係、特に人権の観点からの倫理的かつ責任あるアプローチを促進する。

2.1 リスク・マッピング

2.1.1 労使関係関連のリスク

エア・リキードは、技術、産業、医療、経済活動を通じて、事業を展開する75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、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。

2.1.2 差別に関するリスク

エア・リキードは、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。

2.1.3 職場でのウェルビーイングに関するリスク

労働環境は、デジタル化、急速な技術開発、新たなビジネスモデルなど、社会・経済の進化が加速していることが特徴である。仕事量の大きさは、ストレス、ワーク・ライフ・バランスの不均衡などの心理社会的リスクを引き起こし、当グループ従業員の幸福、健康、仕事のレベルに影響を与える。

2.1.4 医療保障に関するリスク

エア・リキードの全従業員が現地の規制に従って医療保障を受けているが、国ごとの格差があると、社内に不公平な状況が生じかねない。さらに、現地の基準では、場合によっては、従業員に十分かつ公正な社会的保護を提供するには不十分である可能性がある。

2.1.5 個人情報保護に関するリスク

個人データは、個人のプライバシー、権利、財産を侵害したり、差別の目的で不正に利用されることがある。エア・リキードの活動の中でこれらのリスクにさらされる可能性が最も高いのは、エア・リキードによる治療を受けた180万人の在宅医療事業患者、50万人以上の個人株主、6万6400人のグループ従業員である。

2.2 定期的な評価手順

2.2.1 労使関係関連のリスク

人事戦略の柱の一つは、パフォーマンスを高めるために従業員のエンゲージメントとエンプロイアビリティを高めることである。これを達成するためには、社会的パートナーとの関係が必須であり、それらは、良好な職場環境づくりを可能にする。各グループ事業体は、現地の規制、状況、ニーズに照らして、従業員代表団体との合意の下、従業員のエンゲージメントとパフォーマンスを促進する職務組織を定義する。毎年、経営陣との対話の枠組にアクセスできる従業員の割合が、事業体から報告される。公式な対話の枠組み（従業員代表組織など）、同等のインフォーマルな枠組、あるいは事業体の経営陣と他の形式での直接対話が、この評価において考慮される。

2.2.2 差別に関するリスク

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、包括的で協調的な組織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、職業と従業員の両面において、組織の基本的な要素であり、当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。

当グループレベルの目標には、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、グループに対して定量的な男女平

等の目標が設定されている。地域の事業体は、群体（国のグループ）の目標を定め、それによって全体の目標に貢献するために、現状の評価を行った。事業体レベルでは、働いている国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、その国や法的枠組みに合わせた、さまざまな形の多様性（人種、出身、障害、宗教、性的指向など）に関連するアクションプランの実施に責任を持つ。

2.2.3 職場でのウェルビーイングに関するリスク

エア・リキードでは、従業員のエンゲージメントを測定・モニタリングする「マイ・ボイス」制度をスタートさせている。この制度は、グループ内の従業員の経験と幸福度を評価し、改善することを目的としている。それはシンプルな概念に基づいている。すなわち、聞いて、理解して、行動するというものである。2019年のアジア・太平洋での取組開始以降、毎年、当グループ全従業員からフィードバックを集め、従業員の要望や期待を把握し、適切な施策を特定・導入することで、従業員のエンゲージメントを大幅に高めている。

また、従業員一人ひとりに対して、約20項目に及ぶ短いアンケート調査を実施し、その中で要望があれば意見を述べる余地を残している。質問項目は、安全、ワーク・ライフ・バランス、キャリア開発、包摂、自主性、専門能力開発、経営への信頼などの分野を対象としている。回答は、完全に匿名で秘密保持されており、従業員が自由に考えを表明できるようになっている。結果をリアルタイムで収集し、集計・分析をグループ全体のプラットフォームで行っている。すべての管理職は、回答者の秘密保持を確保するための閾値が満たされていれば、チームの結果にアクセスすることができる。

取組の開始当初から、特に公衆衛生危機（ワーク・ライフ・バランス、協働）の中で、従業員のエンゲージメントを高めるエア・リキードの強みを確認し、そのような機会を把握し、早期に適切な対応を行うことを目的としている。

。

2.2.4 ケア保障に関するリスク

これらのリスクは、様々な社会保障制度を有する75カ国におけるエア・リキードのプレゼンスと結びついている。

2020年に人事部門内にチームを設置し、全社のコルレス先を対象に調査を実施した。約10の質問を含む結果フォームは、事業体内に存在するケア保障のレベルをよりよく理解するために作成された。

2021年には、以下のように、調査に加え詳細な評価が実施された

- 既存の社会的利益をマッピングする
- 国家間で対照的な状況を特定する
- 市場基準からの逸脱を評価し、従業員の懸念を最もよく満たすために、ケア保障範囲の共通の基準を定義する。

この評価に従い、エア・リキードは主に、生命保険、医療保障、産休に向けた新たな措置に重点を置いて取り組んだ。この取り組みは以下の2.3.4項に記載されている。

2.2.5 個人情報保護に関するリスク

個人のプライバシーを侵害するおその程度は、その活動の過程でエア・リキードに必要とされ委ねられる個人情報の性質、機密性、範囲によって異なる。

事業者は、所有又は使用している個人データと適切な保護措置について説明している。

このリスクの分析とそれに対応するセキュリティ対策は、個人データの処理に重大な変更（特に、それを支える業務プロセスやITツールを改訂する場合）を作成又は実施する際に検証される。

分析時の評価点は以下の通りである：

- 個人データの性質（例えば、患者の健康データ、株主の資産及び財務データ、従業員の家族データ又は財務データ）；
- 個人データの処理目的；
- エア・リキード内の個人情報を処理する機能；
- 個人情報の預託・譲渡を受ける可能性のある第三者；
- 欧州連合外への個人データの移転の可能性

この情報及び保護措置は、個人情報処理活動の記録の中で一緒にグループ化されている。

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 労使関係関連のリスク

エア・リキードは、すべての子会社において、意味のある労使関係を目指している。これは、現地の規制によって異なる形態をとる可能性がある。

欧州では、欧州労働評議会に12カ国から29名の従業員代表が参加している。2021年に4年間の更新を行った。2021年には、執行委員会の委員を議長とする2回の総会が開催され、1回の例外的な総会で新理事会メンバーの選出が行われたほか、4回の理事会が開催された。主なテーマは、安全面(保健危機の最新情報を含む)、欧州を中心とした当グループの活動のニュース、業績、エネルギー影響、産業のデジタルロードマップ、従業員の幸福と心理的健康、エア・リキードが活動する各国の調達機能のプロセスと組織である。セキュリティ上の理由から、一部のミーティングは遠隔地又はハイブリッドモードで開催された。

欧州作業評議会の会合で実施された心理社会的リスクへの反省により、下記の2.3.3項に記載された「ケアと業績」憲章が作成された。

フランスでは、協働活動の一環として、議論とプロジェクト開発のアプローチを用い、労使関係の改善を図ってきた。公衆衛生危機以前に2回の社会セミナーが開催され、新たな野心に向けて協働することを促進した(従業員代表/労働組合と経営陣/人事)。

さらに、2020年と2021年は、大部分が従業員代表とともに公衆衛生危機の管理に充てられた。この2年間は、社会・経済委員会、フランス・グループ委員会、欧州作業委員会、健康・安全・労働条件委員会などの機関との継続的かつ強化された対話によって特徴づけられた。

2.3.2 差別に関するリスク

多様性を促進するための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。

中央の人事組織内では、チームがダイバーシティプロジェクトを主導している。拠点・事業部門ごとに、自らの状況に配慮したダイバーシティ推進のためのロードマップや取組みを実施している。この文脈において、彼らは、プロセス及び実務を分析し、潜在的なバイアスを特定し、これらのバイアスを制限するための是正措置(「ナッジ」)を実施する。このように、ポテンシャルの高い人材を定期的にレビューする中で、プロフィールの多様性を考慮し、グループの主要ポジションにおける多様性を継続的に高めることを目指している。これはまた、グループを構成する多くの文化を促進し、ジェンダーの平等を強化するための手段ともなる。

最後に、インクルーシブな文化を促進することは、多様性に対する持続可能なアプローチにも貢献する。そのためにグループ内では、イベント、学習機会、メンタリング、ネットワーク、女性のキャリアなどさまざまな利益団体のコミュニティなど、数多くのイニシアティブが展開されている。最近の例として、意欲のある従業員の育成機会である「インクルージョン・ムーブメント」を2021年に創設したことが挙げられる。このうち220名が7カ月間、職場環境へのインクルージョンを促進する革新的な方法を用いてグループ全体で実験を設計・実施した。これらの新しい取り組みは、継続的改善の精神で組織全体に浸透させている。

男女共同参画

エア・リキードは、2021年3月に発表したサステナビリティ目標の一環として、従業員とのエンゲージメントの基礎として、「信頼」を構築していきたいと考えている。当グループは、特に以下の目標を通じて、インクルージョン及びダイバーシティを促進するとのコミットメントを再確認した：

2025年までに「管理職・専門職」に占める女性の割合は35%に達する。この目標は、グループ内の女性「管理職・専門職」の割合は26%から31%に増加したという、過去10年間で得られた成果に沿ったものである。

エア・リキードは、持続可能性に関する目標を補完するものとして、2025年までに執行役員の女性比率を25%(現在は24%)にすることを目指した、新たな野心的なジェンダー目標を追求している。

均等賃金

フランスでは、2018年9月5日付のLoi avenir professionnelとして知られる、「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人以上の企業が毎年ジェンダー間の賃金ギャップの評価をする仕組みを実施することが規定されており、その結果は会社の評価値として公表されることになる(100点満点)。また、専門職におけるジェンダーの平等性指標と関連する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。

2021年には、フランス国内にある従業員50人以上の当グループ会社31社が評価対象となった。加重平均の専門職におけるジェンダーの平等性指数は86.5/100となり、2019年及び2020年と比較して同じ傾向を維持している。エア・リキード・エス・エーは、4年目の指数を発表し、97/100に達した(2019年は98/100、2018年は82/100)。

フランス以外では、当グループは男女間の賃金格差を評価する一般的な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

障害のある方を包摂することを促進するため、エア・リキードは以下のレベルに介入する。

- 従業員のレベルで、とりわけHandivAirsityイニシアティブを通じて。
- 仕入先のレベルで、障害のある方を包摂するための方針とプラクティスを形成している会社(つまり、障害者受容企業)との関係を構築することにより。

2017年に欧州レベルで開始されたHandivAirsity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、多様性を促進することにある。障害者需要企業からの製品やサービスを購入することによって、障害を持ついわゆる間接的な雇用者にも寄与する方策がとられている。このセクターは、適用企業(EA)に加え、社会的専門的障害者統合(ESAT)及び障害のある自営業者(TIH)の組織によって構成される。

「我々の多様性は我々のパフォーマンスを生み出す」。このスローガンは、強い確信を伝えている。エア・リキードにおける多様性を促進するポリシーと、障害のある方を受け入れることは完全に軌を一にしている。この願望は新しいものではなく、2007年に、障害のある人々の専門職的な能力開発を歓迎し、維持し、促進する政策を進めてきたフランスの継続的な協約により具体化されてきたものである。当社は、障害者が雇用関係に留まることができるための解決策を追及することを約束している。以下は、職場における障害者の報酬について計画された調整項目である。

- 人間工学的な研究及び人々の能力に応じたその職場における応用
- 特別な設備と道具
- 職場及び特別な訓練サービスへのアクセスの適用
- 移動及び配置における手助け

当社は、当グループ内の障害を持った労働者の需要及び職業的な統合を促進するため、障害者の受入れについてのチームにおける認識を高めている。フランスの子会社は、すべての関係者のための情報レベルを強化し、しつこく残っている偏見と闘うため、意識向上計画を有している。子会社は、とくにDuoDayに参加することにより、ボランティアの専門家と障害者のペアを歓迎する。

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。2020年の比率は、2021年に算定されたものであるが、4.35%となっている。より広くヨーロッパにおいては、業務におけるより適切な対応と雇用の加速のために、他の具体的な行動が実行されている。アンバサダー・キャンペーン、管理職作業部会、2021年11月に行われた欧州「Time to Act(行動の時)」ハッカソンである。

フランスでは、2021年、当社は2400万ユーロを障害者受容企業に支払うと宣言した。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4回開催している。2021年、「STPA商談会」は、Handeco協会と共催されたが、新型コロナウイルスの大流行

により電子的な形態により、プレゼンテーションと短時間面談により開催された。180名の当社従業員と10社の障害者受容会社のサプライヤーが参加した。

他の形の差別との戦い

国や地域により差別の定義と理解は大きく異なっている。したがって、差別との戦いは、それらの違いに適合するような方法で、対応されなければならない。このことが、各事業体により実際される他の形の差別との戦いのための行動計画が、また、ローカルな形で調整されて適用される理由である。

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、LGBTQ+、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」(BRG)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。

Air Liquide USの人事部は、BRGsの支援の下、「多様性及びインクルージョンのオンデマンド研修ツールキット」を作成し、従業員が多様性及びインクルージョンに関する知識を向上させるリソースを提供している。このイニシアティブは、インクルージョンの文化を促進する振舞方や働き方を向上させる努力を後押しする。このツールキットは、様々なフォーマットにより、知識レベルと対象となる視聴者に合わせて分類されたトピックを含む。例えば、以下のようなものである。

- インクルージョンと相互信頼
- 被差別者への支援と平等
- ジェンダーの自己認識
- 勇気ある会話
- 私の立場で生きる

米国では、当社はLGBTQ+のインクルージョンによって認識されている
2021年、Air Liquide USは、人権キャンペーン財団により、2年連続の「LGBTQ平等におけるベストの職場」として表彰された。この賞は、職場におけるLGBTQ+の人々の平等を促進する施策と手続を取り入れている会社を表彰するものである。

2.3.3 職場におけるウェルビーイングに関するリスク

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、魅力的で強力的な業務環境を整備することを確認する。

職場における幸福を促進するため、従業員のワークライフバランスの向上を目的としたフォーカスグループを設置している。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。

これらの慣行は、欧州の社会的パートナーと共創する原則に組み込まれている。2019年には、心理社会的リスクの防止を目的とする欧州労働評議会と提携し、「ケア& パフォーマンス」構想を展開した。その結果、組織、業務量、従業員のワークライフバランスの向上に関する行動原則に基づき、憲章を制定した。この憲章の内容は、従業員に新しいサービスを提供するために、ソーシャル・パートナーとの会社契約の調印を促進した。いくつかの欧州諸国では、特定のニーズを満たし、新しい労働条件に向けた移行を支援するために、遠隔地で仕事をする権利に関する合意が締結されている。

例えば、イタリアとフランスでは、2021年に従業員支援プログラムを立ち上げ、専門のサービスプロバイダーによる心理的支援を行っている。

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、事業体は従業員にサービスを提供することができる：

- チーム・マネジメントを含めた新たな体制
- 遠隔地からの労働に関する組織の方針
- 仕事空間の再編成

■ 顧客と患者の相互作用を再考するための枠組み

この事業の役割を促進するため、エア・リキードは2021年にガイドブックを作成した。このガイドブックは、最初に管理職と共有され、当初のグローバルな経験に基づいて事業体が新しい作業方法を設定する際の助けとなる。次に、事業体の従業員とともにワーキンググループを組織し、その役割の妥当性を確認した。当社では、「MyVoice」を活用し、全従業員に聴き取りと対話を促進する「プロフェッショナルな体験」を、彼らのキャリアにおけるあらゆる段階で提供しよう努めている。従業員の経験に細心の注意を払うことは、従業員を引きつけ、維持し、育成するための重要な要素である。

フィードバックの収集とその結果の正確な分析を経て、毎年、組織内のさまざまなレベルで、目標とする行動が決定される。すなわち、管理職とその従業員、経営陣チームと当グループのレベルで、チームのダイナミクスを向上させるために行われる。

2.3.4 ケア保障に関するリスク

エア・リキードは、2021年3月に発表したサステナビリティ目標の一環として、従業員とのエンゲージメントを「信頼」をベースに構築していきたいと考えている。

その際、当グループは、2025年までに全社員に共通のケア保障の基盤を提供することを約束した。

このケア保障は、以下の項目を保証する。

- 年俸相当額の補償を付した生命保険
- 入院・通院を含めた健康保険
- 最低14週間の有給の産前産後休暇

2021年5月から9月にかけて、各事業体は国別に集まり、現在の保障対象範囲との差異を評価し、2025年までに状況を改善するための段階的な計画を定めた。

このコミットメントに専念するチームを人事部内に設置し、毎年グループ内への展開と進捗状況を測定している。

2.3.5 個人情報保護に関するリスク

2018年5月、エア・リキードは、個人情報保護への取組を具体化したバインディング・コーポレート・ルール(BCR)を欧州のデータ保護当局に導入し、承認した。欧州規則が世界中で最も個人情報を保護していることを考慮すると、エア・リキードはBCRを通じて、すべての事業体において同水準の保護を提供していることになる。

BCRは以下の事項を提供する。

- 当グループのウェブサイト (https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2018/05/23/air_liquide_bcr_global_privacy_policy.pdf) で全員がアクセスできる個人データ保護ポリシーの採用
- 個人データ保護のための行動を指導し、調整するために、当グループの全て（拠点、拠点群、事業、運営組織）に配置された150名以上の地域又はローカルの情報保護コーディネーター(IPC)のネットワークを擁するデータ保護オフィサー(DPO)の任命
- 当社とその子会社との間の契約の締結（子会社のBCRへの準拠を正式なものとする）
- 次のようなツールの展開
 - 個人データの処理の記録
 - 行動規範に則って、従業員初期研修及び再教育コースを2年に1回実施
 - 不履行による個人データの保護及び処理の設計段階からの個人データの保護を考慮すること
 - 個人データの保護に関するリスク分析
 - DPO及びIPCに連絡を取るための様々な手段を可能とし、内外の自然人が権利行使をリクエストし、個人データ保護違反を報告することができるようにする。

最も重要なものとして特定された個人データ処理（例えば、患者の個人データの処理）は、社内専門家によって毎年検証される。

また、2022年に展開予定のグループ行動規範の改定では、個人情報保護に関するセクションを設ける予定である。

2.4 実施措置の監視スキーム及びその有効性の評価

人的資源指標については、財務連結対象の全子会社を対象に、年2回連結している。グループ最大の業務部門を代表する人事委員会を年6から8回開催し、実施した施策のモニタリングとその有効性評価を行っている。

2.4.1 労使関係に関するリスク

2021年、当グループは、この一部として、労使関係の促進に努め、グループ社員の82%が対話の場を利用できるようにしている。

2.4.2 差別関係に関するリスク

ジェンダーの平等という観点から、エア・リキードは、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。子会社は、毎月、当グループの報告ツールに記載された指標を更新する。

男女平等

	2025年目標	2019	2020	2021
管理職及び専門職の女性比率	35%	29%	30%	31%
エグゼクティブポジションの女性比率	25%	19%	21%	24%

同一賃金

	2019	2020	2021
フランスの職業平等指数（a）	85%	88.4%	86.5%
グループの内部平等指数（b）	-	82%（c）	-

(a) 従業員50人以上のフランスのグループ会社を対象に100点満点で算出した指標。

(b) 従業員数400人以上の事業体を対象に100点満点で算出した指標で、グループ従業員の61%に相当する。

(c) 2020年の結果を2021年に計算。

2.4.3 職場におけるウェルビーイングに関するリスク

	2019	2020	2021
年間のMyVoice調査の回答率	74%	80%	83%

2.4.4 ケア保障に関するリスク

2021年3月に発表された持続可能性目標の一環として、エア・リキードは2025年までに全従業員に共通のケア保障の基盤を提供することを約束した。この発表以降、当グループは、このコミットメントの実施状況を毎年モニタリングするための新たな指標を定めた。

	2025年目標	2021
共通の介護保障の基盤から恩恵を受ける従業員の割合 ^(a)	100%	34%

(a) 3つの社会給付(生命保険、健康保障、産休)から恩恵を受ける従業員の割合。

2.4.5 個人情報保護に関するリスク

2018 年5 月以降、定期的なプロセスで権利行使リクエストの件数や個人データ違反の可能性、及びグループ各社のBCR への契約遵守状況を測定している。権利行使のリクエストを記録し、個人データ保護違反を報告するためのシステムは、アラートメカニズムに関する6項に示されている。

個人情報保護に関する当グループ各社の成熟度を測るため、自己評価アンケートを順次グループ内に展開している。ほとんどの欧州の事業体は、2021年にこのプロセスを開始した。これは、2022年にはヨーロッパの残りの事業体、及び情報技術、研究開発及びエンジニアリング&建設活動にも拡張され、最終的に、2023年には南北アメリカ、アジア・太平洋、中東及びアフリカの拠点にも拡張される予定である。

本アンケートは、以下の事項を対象としている。

- BCR遵守契約の存在
- DPOの現地代表者（当該国の法律に関連する特定の義務が発生した場合、現地IPC又はその他の人物）の存在
- 個人データ処理活動の記録の存在
- 従業員教育
- 設計別、違反別の個人データ保護分析、リスク分析
- 権利を行使し、データ違反の可能性を報告するプロセス
- 第三者（特に、エア・リキードが個人情報の取扱いを委託する下請業者）との契約条項

アンケートは、地域IPC及びDPOによって検証され、確認される。事業体の成熟度は4段階で評価され、グループ・レベルで集計される。

個人情報保護に関する活動やその成果は、デジタルセキュリティ委員会、倫理・コンプライアンス委員会、取締役会の監査・会計委員会に報告されている。

最後に、個人情報保護に関する監査は、グループの内部監査部門が内部監査計画の一環として、又はDPOの要請を受けて実施する。

	2019	2020	2021
権利行使及び個人情報侵害の申し立て	57%	34%	56%
BCRを遵守している子会社の数 ^(a)	-	399社中351社	375社中341社 (b)
成熟度評価 ^(c)	-	-	2.74
実施された監査の数	7回	4回	2回

(a) BCRに準拠している子会社の数は、該当する子会社の数（すなわち従業員のいる子会社の数）に関連して測定される。その数は、当グループの連結範囲の変化に応じて毎年変動する。

(b) このBCR加盟子会社数は、グループ従業員の98%に相当する。

(c) アンケートは2021年から順次展開。成熟度は4段階で評価される。

3 健康と安全 / セキュリティ

安全とセキュリティは、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、請負業者、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。この野心は、2021年3月に強化された持続可能性目標が発表された際に再確認された。

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

事業リスクは、当グループが実施する様々な工業製品、プロセス、流通方法と結びついている。それらは、多くの現地生産拠点に分散している。

3.1.1 労働者の安全に関するリスク

すべての事業活動に内在する通常のリスク以上に、エア・リキードの事業には、個人に影響を与える可能性のある、より特殊なリスクが伴う。事業プロセス及び道路輸送は、従業員が以下に記載されているものに対応するリスクにさらされやすい。

また、工場の現場では、ハンドリング（衝突、荷物の落下など）に関連して特定のリスクをもたらす電動リフティングギアが多く使用されている。したがって、それらを操作するためには、訓練と資格が必要である。

3.1.2 プロセス安全に関するリスク

事業リスクは、将来の設置を見越した設計段階で考慮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欠如していると、さまざまな利害関係者間の協力に影響を与え、チームを事故のリスクにさらすことになる。

クリオジェニック（極低温）は、ガスを蒸留して分離し、貯蔵し、輸送するために使われる。この極低温技術は、液化ガスによる極低温火傷の危険性と結びついている。

同様に、例えば水素の製造に用いられる高温技術は、特に火災又は爆発のリスクにさらされる。

また、加圧は当グループのプロセスの中心となる。加圧された機器は設計上安全装置を装着しており、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。

3.1.3 交通安全に関するリスク

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を怠ることは、ドライバーや第三者に対する事故のリスクを増大させる。

3.1.4 製品の安全性に関するリスク

当社グループが製造、転造、梱包した工業用、医療用ガスの本質的特性により、それぞれ危険物区分に分類される。それらを使用することは、優れたプラクティスと推奨事項が遵守されている限り、安全である。

ガスの本質的性質に内在するリスク以外にも、次のような他のリスクも考慮しなければならない。

- 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がある。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、特定の基準や遵守できない可能性のある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。

3.1.5 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関係者（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、セキュリティ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、当グループの世界的な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。深刻な事件や繰り返し起こる事件が発生すると、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트리ーマネージャーの責任である。2021年、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）、12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
 - 交通安全マネジメント
 - スキルのマネジメント（トレーニング、必要に応じて資格など）
 - 操作・メンテナンス手順の管理
 - 事業向け調達の管理
 - 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。

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
- 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、特別に適用され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。

IMSは、工業プロセスの安全の観点から特に不可欠な、体系的な「Plan - Do - Check - Act」アプローチを制度化している。

リスクアセスメントへの取組みが実を結び、インシデントから得られた教訓を基に、設備の安全障壁を強化し、再発防止に努めている。

事業施設・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。それらは、各地域において、現地の事業体又は関係地域のイニシアティブで、時にはセキュリティ部門の参加を得て実施される。各国を訪問した後、報告書が作成され、事業体に送付される。

国際移動は例外的な状況に限定されていることから、2021年のセキュリティ現場訪問は将来の期間に延期された。しかし、現在の困難な状況にもかかわらず、この重要な共有時間を維持するために遠隔セキュリティ訪問プロセスが開発された。これにより、現場の事業体のセキュリティマネージャーの行動が支援される。また、フランス、ロシアのセキュリティ部門による実現可能性テストを踏まえ、事業体は、遠隔訪問を自ら行うことが可能となり、今後も現地訪問システムを継続・補完していく。

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 労働者の安全に関するリスク

当社は、個人に影響を及ぼす可能性のある事業リスクを認識及び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、2013年の設定以来、**ライフセービング規則**を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。ライフセービング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。

また、事業所で働く従業員一人ひとりが、具体的な研修・資格取得講習を受け、最善の状態で業務を遂行するための保護具を装備している。また、必要に応じて、各種作業場に集団防護具を設置している。

マッピングで確認されたように、個人は特に2つの高いリスクにさらされている。**プロセス安全と道路上の安全**に関係するものである。これらのリスクに対しては、10年以上前から目標とする実行計画が導入され、5年ほど前には、一定の対策がさらに強化された。

3.3.2 プロセスの安全性に関するリスク

工業プロセスの安全は複雑な問題である。なぜなら、まれに起こる事件が、多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。エア・リキードでは、このリスクを効率的に管理するために、生産工程に関わる最も重大なリスクをコントロールするための具体的な行動計画を策定している。リスクに対しては必要な資源（専門知識と予算）を割り当てられ、ロードマップに沿って対応される。その進捗状況は、当グループの経営陣によって定期的に監視されている。

3.3.3 道路上の安全に関するリスク

当社は、75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、**道路上におけるこれらのリスクを軽減**するために2020年に強化された体系的なプログラムに依拠している。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年に更新された基準枠組みに規定されている内部的な要件に対する業務の遵守状況を継続的に評価し、監査する。この基準枠組みは、物的要因と人的要因の両方に関連しており、以下に役立つ。
 - 定期的に、道路上での安全な行動について、プロのドライバーや時折運転するドライバーの意識を高め、

- 新しいドライバーを指導し、組織内のロールモデルとして機能するエキスパート・ドライバー（運転・積み卸し作業）の役割を育成する。これらの専門ドライバーは、技術基準に基づき、運転者の安全マインドの醸成に積極的に貢献するとともに、研修や資格認定プロセスの改善にも参加している。

現在の流れは、過去5年間の努力を基礎として、さらなる進歩につながる。

また、エア・リキードの車両が関係する可能性のある道路上の第三者による事故についても注意を払っている。例えば、死角を減らすためにリアビューカメラなどの車載技術を備えた車を装備し、運転者に道路上での責任ある行動を認識させることは、道路上の第三者への影響を限定することになる。

3.3.4 製品安全に関するリスク

各ガス貯蔵装置は、施行されている規制に従い、特に製品の名称及び関連するリスクを示すラベルを備えている。

ガスシリンダーの特別なケースでは、シリンダーの色は、それが含有するガスの主な危険性に応じて異なっている。安全データシートには、これらの各ガスのリスクが示されている。シリンダーには、誤接続を避けるために、手で操作しなければならない弁を保護するキャップが取り付けられ、ガスによって異なる接続口を有している。シリンダーの保管は規制されており、専用の場所で行われなければならない。

3.3.5 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、又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、次に当該地域の警備員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当初から、当社に代わって事業活動を行う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、特段の注意を払った。2020年2月からは、当グループ人事担当役員の権限のもと、危機管理室が週次で状況进行评估している。このユニットは数カ月間にわたり、当グループのすべての事業体、特に2020年において、政府の勧告が時として不足していた時期に、意図をもって様々なプロトコルを作成してきた。

2021年には、大陸ごと、国ごとの状況が多様であることから、各国の法律・規制の枠組みに則り、できる限り当グループの指示に従って、各事業体が直接出すローカルなアプローチや提言が好まれている。

最後に、当グループの調達部門の支援を受けた臨時組織は、従業員を保護し、従って子会社のニーズを満たすために、個人保護マスク及び事業体の活動に関連するその他の必要な製品の購入を18ヶ月間促進してきた。

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、そして工場用地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、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、当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、報告された情報の質と是正措置計画のモニタリングの双方を向上させる新しいツールに変更された。

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当グループ企業と共有される。

産業安全委員会は、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。

業務の安全性パフォーマンスの進化とIMS要求事項への準拠レベルは、執行委員会と環境・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、安全性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。covid-19の流行によるロックダウンの時期が異なり、2020年には2019年に比べ大幅に下落した。2021年には、活発な事業活動の持ち直しに伴い若干の増加が見られるものの、2019年の度数率を下回る水準で推移しており、20年ぶりの低水準となっている。度数率の推移は、安全をテーマとしたチームの成熟度が着実に進んでいることや、グループ内での安全文化の醸成が進んでいることを浮き彫りにしている。

道路上の安全に関するリスクについては、2021年は前年に比べパフォーマンスが悪化した。2020年には、一時的に交通量を減少させた多くの地域の人々のロックダウンが、当グループの道路上の安全の実績に好影響を与えた。ただし、2021年の度数率（負傷者重大道路事故件数、100万km当たり）は、2019年よりも低い水準にとどまっていることに留意する必要がある。

2021年には、エア・リキードの従業員や請負業者が道路上で亡くなったことはなかった。しかしながら、エア・リキードの車両による事故がいくつか発生し、多少は防ぐことができたものの、残念ながら第三者の死亡につながった。

近年の道路事故の分析では、運転中の疲労や注意散漫など、一定の繰り返し起こる原因が浮き彫りになっている。このため、当社は、運転行動の変化を支援するための主要なイニシアティブを立ち上げ、道路交通安全の安全性を徐々に向上させつつある運転を支援するためのデジタル技術の利用を開始した。covid-19のパンデミックにもかかわらず、これらのイニシアティブの展開は続いている。

4 環境

4.1 リスク・マッピング

4.1.1 気候関連のリスク

気候変動に対処するため、エア・リキードは、評価報告書や特別報告書に示されているように、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の提言を考慮に入れている。当グループは、地球温暖化を2 未満に抑え、産業革命前より1.5 以上に抑える努力を進めることにより、危険な気候変動を回避するための地球規模の枠組みを定義するパリ協定に示された目標の達成に向け、積極的な役割を果たしていきたいと考えている。2018年に発行されたIPCC特別報告書「地球温暖化1.5 」では、平均気温上昇を1.5 未満に抑えるというパリ協定の目的を達成するためには、2050年までに地球規模でカーボン・ニュートラルに到達することが必要であることが示されている。

この文脈で、エア・リキードは責任ある企業として、気候問題に取り組むことの重要性と緊急性を認識している。こうした科学的事実を踏まえ、エア・リキードは2050年までに事業活動(スコープ1、2の排出)のカーボン・ニュートラルを達成するとともに、顧客の二酸化炭素排出量削減に貢献している。

その活動に伴う温室効果ガスの排出量や、気候変動による例外的な気象現象は、環境や人々に影響を与える可能性がある。

温室効果ガス(GHG)排出に関する気候リスク

これらのリスクは、人と環境に次のような結果をもたらす可能性がある。

- 特に新技術の導入及び新市場の開拓を踏まえると、従業員のエンプロイアビリティを維持するためには、新たな競争力が必要となる可能性がある。
- 温室効果ガスの排出削減に利用される再生可能エネルギーの大規模な開発は、地域社会に影響を与える可能性がある。
- 地球温暖化に影響を与えるため、温室効果ガスの排出は環境、特に水資源や作物の収量に影響を与える可能性がある。

物理的な影響に関連する気候リスク

エア・リキードは、気候変動による天候に関連する現象の増大(範囲及び/又は頻度の増加)にさらされている一定の地域で事業を行っている。これらの現象は、人々に次のような結果をもたらす。

- 洪水、火災、ハリケーンのような極端な気候現象の間に被害を受けた場所によって、従業員や近隣コミュニティが危険にさらされること
- 平均気温の変動による一部地域の従業員の労働条件の悪化

4.1.2 水管理に関するリスク

エア・リキードは、上下水道にアクセスする人権を認めている。その事業における水管理には、主に、人々に影響を与える2つの種類の影響があり、グループが操業しているサイトでの水の取水と消費に関するもの、及び使用後に生態系に戻す水の質に関連するものである。

水の取水・消費に関するリスク

取水に関連する影響は、場所によって異なる場合がある。水の利用可能性、水質又はアクセスが悪いために、水に対する人と環境のニーズを満たすことが困難な地域を水ストレス地域と呼ぶ。これらの地域では、様々な用途と利用者の間で水に関する紛争が生じる可能性がある。

生態系に還元される水質に関するリスク

生態系に還元される水の質や仕様は、汚染物質や混入物質の含有量、あるいは気温のいずれかによって、生態系への直接的又は間接的な汚染や被害を誘発する可能性があり、当グループの事業の影響を評価するうえで重要である。

4.2 定期的な評価手続

評価プロセスは以下の通りである。

- リスクの発生確率や被害の可能性に応じてリスクを定期的に見直すための評価表などの方法ガイドラインは、分析プロセスを統括する持続可能な開発部門の業務に提供される。そのため、環境リスクは、拠点群(国のグループ)がゼネラルマネージャーの責任のもと、現地において評価する。
- 各評価の要旨はリスク委員会によってレビューされる。これによりガイドラインの妥当性を確認し、意思決定を分析し、確実にフォローアップの手続を講じる。
- 環境・社会委員会では、持続可能な発展と環境・社会への取組みに関するグループの戦略・コミットメントを検討し、取締役会に報告している。年3回以上開催しており、年1回監査・会計委員会と合同で開催している。

4.2.1 気候関連リスク

温室効果ガス(GHG)排出に関わる気候リスク

各事業体から報告される温室効果ガス排出量に関するデータは、エア・リキードの年間二酸化炭素排出量を決定するためにグループレベルで一元化された手段で連結される。

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 ^(a) 直接的な排出 15.5 Mt CO2-eq.	当社が所有又は管理するすべての排出源から発生 水素製造ユニット 9.4Mt CO2-eq. 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-eq. 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 5.9Mt CO2-eq.
	製品輸送 0.2Mt CO2-eq.
スコープ2 ^(a) 間接的な排出 20.8 Mt CO2-eq.	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 19.9 Mt CO2-eq. 水素製造ユニット 0.6Mt CO2-eq. その他 0.3Mt CO2-eq.
スコープ3 その他間接排出 22.2 Mt CO2-eq.	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 消費地への輸送

(a) 2021年に取得した資産の全年度の排出量を含めて修正再表示した、市場ベースの手法を用いたCO2換算百万トンの排出量を報告。

スコープ1

エア・リキードの直接的な温室効果ガス(GHG)排出量は、主に二酸化炭素と二酸化窒素の排出量であり、すべてCO2換算トンで表示されている。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。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。第三者からの電力や蒸気の購入に関連する間接排出源の方法論や報告は、継続的な改善プロセスの対象となる。そこで、2021年から、当グループはスコープ2について市場ベースの報告を採用した。

エア・リキードは、電力や蒸気の購入からの間接排出を記録する方法を改善し、全国的なネットワークの平均排出係数に基づく立地ベースのアプローチから、市場ベースの方法と呼ばれる供給契約に直接的に関連する、はるかに正確で具体的なアプローチへと移行した。

このアプローチにより、当グループは、GHGプロトコル(1)が推奨するスコープ2排出量の算定方法を採用している。今後は、エア・リキードの電力調達、特に再生可能電力の自主調達についての取り組みを、スコープ2の報告値に直接反映させていく。

- (1) 温室効果ガス議定書(二酸化炭素排出量を算定するための国際基準を策定する責任を負う機関で、GHG議定書とも呼ばれる)
は、温室効果ガス排出量を把握、定量化、管理するための国際的な算定の枠組みとして最も広く使われている。

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、又は無視できる排出量、あるいは方法論や報告書の作成過程にある排出である。

エンプロイアビリティを維持するための従業員のコンピテンシーの評価

評価は、エンジニアリング&建設（E&C）とラージ・インダストリー事業にある最もリスクのある事業に焦点を当てた。

- E&C内では、エンジニアリング・チームと製品ライン・チームが、その競争力の大きな変化に直面している。それらには、エネルギー転換（CO2回収・液化、水素液化）の課題に対応するために強化する必要のある新たな分野（電解）又は専門知識が含まれる。これらの新規事業は、現在のE&Cの活動の伸びと相まって、成長性の低い事業セグメントに位置づけられた従業員にとっての機会となる。

E&Cは、2020年に「SPRING」の技術的競争力の査定を実施し、2022年にこの査定を繰り返す予定である。それは、技術分野の従業員のスキルを評価し、E&Cの予測される活動を支援するために特定されたニーズ、特にグループのエネルギー転換戦略を支える技術の開発を視野に入れる。SPRING 2022では、電解製品ラインと執行スキル(エンジニアリングと現場活動)に焦点を当てる。

- 3つのラージ・インダストリー事業の専門職は、特にその競争力の大幅な変化にさらされている。
 - 現場の生産・保守チーム、工業プロセスのデジタル化・自動化の影響、生産現場の遠隔操作を担当する Smart and Innovative Operations (SIO)センターの設置
 - 営業チームはエネルギー転換の課題の影響を受けており、これらは当グループの製品開発に反映されている。
 - エネルギー管理を担当するチームのために、2021-2023年の計画が策定され、再生可能エネルギーの購入が増加する中で、彼らの能力開発を支援している。最初の2つの段階は以下のとおりであり、2021年に完了した。(i)スキルを6つの主要な競争力分野にマッピングする、(ii)各分野における競争力の開発と強化のニーズを特定する。

4.2.2 水管理に関するリスク

水の取水・消費に関するリスク

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54%は、冷却過程で水の一部が蒸発するセミオープン水回路を採用している。
- そのうち38%のユニットがオープン回路といわれる。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。
どちらのタイプのユニットも、冷却のために継続的なバックアップのための水が必要である。
- 他方のユニットは、周囲の環境から取水しないクローズ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。

水は限られた資源であり、すべての地域で等しく利用できるわけではないため、エア・リキードは2019年8月に発行された世界資源研究所(WRI)の地図「Aqueduct 3.0 Water Risk Atlas」を参照して、現場での水使

用に伴うリスクを評価してきた。この評価では、流域、地下水及び行政境界との関連において、現地の立地に応じた具体的なデータが考慮されている。

この評価を行うために、当グループは「通常通りの」シナリオ(GIECのSSP2 RCP8.5)を使用した。このように、各サイトは、水ストレス領域（水に関する紛争の集中度に応じて定義される領域）に属しているか否かを識別する。このマッピングには、新しいユニットも含まれる。

2021年には、当グループの現場のマッピング及びWRIマップに基づく、1%のサイトが乾燥していると考えられる地域に位置している。水ストレスの高い地域に位置する現場については、分析が進行中であり、2022年に完了する予定である。これにより、最も水集約度の高い業務において、優先順位付けを行うことが可能になる。

生態系に還元される水質に関するリスク

排水の測定・分析は、地域の規制に定められた要件に従い、その質を評価するために、一定の頻度で実施されている。

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 気候関連のリスク

環境方針と手順

2021年3月の持続可能性目標発表を受け、温室効果ガス(GHG)排出量のモニタリング・報告に関する手続きが策定されている。それらは以下が含まれる。

- 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
- 特にGHG排出量に関する環境責任基準、並びに気候変動に関連する機会とリスクの分析を考慮した、投資の意思決定を審査するための基準。エア・リキードは、すべてのプロジェクトについて、すべての地域で、たとえCO₂の現在の価格がないとしても、その投資決定過程に、地理的及び状況に応じて選ばれた50ユーロ/トンの炭素価格、現地の現在の価格、及び少なくとも100ユーロ/トンの高値を含める。

当グループの気候変動対策目標

2021年3月に発表された持続可能性目標の一環として、エア・リキードは低炭素社会のために行動することを掲げている。

パリ協定の全面的な支援の下、グループのコミットメントは、気候変動及びエネルギー転換の緊急性に対処し、2025年及び2035年の主要な中間目標を掲げ、**2050年までのカーボン・ニュートラルを目標とする。**

- 2025年頃からCO₂絶対量の削減に着手
- 4.2.1項で定義された市場ベースの方法に従って計算された、2020年スコープ1及び2の排出量に対して、2035年までにスコープ1及び2のCO₂排出量⁽³⁾を-33%削減する。

その中で、2018年に発表した、2025年までに炭素原単位(4)を2015年の排出量ベースで-30%削減するという従来の目標も維持している。

これらの目的を達成するために、以下に詳述する資産の二酸化炭素排出量を減らすための5つの方策を定めている。

2021年3月、エア・リキードは、2025年までに炭素原単位を-30%削減するという目標(2015年比)に基づき、2018年の発表を超えて気候変動対策の目標を引き上げた。2018年に定義されたこの戦略は、資産の脱炭素化を目的とし、定量化された目標に関連する手段の決定に基づいていた。

いくつかの検討事項（2021年半ばの南アフリカにおけるSasol空気分離ユニットの買収、及び電力・蒸気購入に関連する間接排出量の算定方法の変更）を考慮すると、2018年に決定された方策に関連する目標は、2025年までに-30%の炭素原単位削減目標（2015年比）を維持しながらCO₂排出の絶対量を削減するという新たな

な目標を達成するには、もはや適切ではない。従って、これらの目的は、過去の報告期間のようにはもはや提示されていない。

しかしながら、資産の非炭素化のために特定された方法のいくつかは、依然として関連性があり、以下に示されている。関連指標及び新たに追加された指標のパフォーマンスは、引き続き測定、監視及び報告が行われている。

(3) 2020年以降、2020年以降に取得した資産の1年間の排出量を含めるように市場ベースの手法を用いて、CO2換算トン数で報告されている。

(4) 2015年の為替レートでの償却前経常的営業利益のCO2換算/ユーロ(スコープ1及び2のIFRS第16号は除く)は、市場ベースの方法論に従って温室効果ガス排出量を報告している(4.2.1項のスコープ計算の方法論、及び第1章のパフォーマンス指標の調整を参照)。

資産：生産、流通、サービス活動による炭素負荷の削減

手段1:再生可能エネルギーの調達

エア・リキードは、発電事業者との直接契約（PPA - 電力購入契約）を通じて、再生可能電力の調達に積極的に取り組んでいる。今後、新規の調達契約が定期的に締結される見込みであるため、再生可能電力の割合は増加するはずである。

エア・リキードはヴァッテンフォール社と長期PPAに調印し、オランダで計25MWの洋上風力発電設備を買い取っている。契約期間中に、エア・リキードはオランダでの活動のために当グループの現行消費量の15%に相当する再生可能電力を調達し、契約期間中最大75万トンのCO2排出を節約する。

さらに、エア・リキードは、ベルギーのLampirisを通じて、ベルギーの洋上風力発電の総容量15MWに対して、TotalEnergies社と長期PPAに調印した。契約期間中、風力発電により最大27万トンのCO2が節約される。

手段2：生産ユニットのエネルギー効率を改善する。

エア・リキードでは、研究開発部門やエンジニアリング＆建設部門のイノベーションに関わる努力により、生産ユニットの設計を絶えず改善し、現代化を図ることで、エネルギー効率の向上とエネルギー使用量の削減を図っている。当グループでは、集中運用センターによるエネルギー消費と調達を最適化するSmart Innovative Operations (SIO)プログラムを継続的に展開している。

エア・リキードと大手鉄鋼メーカーのPAO Severstalは、ロシアのSeverstal CherMKの敷地内に空気分離装置(ASU)と酸素の供給に関する新たな長期契約を締結した。この新しいASUは、エネルギー効率の向上を特徴としている。この協定の枠組みの中で、両社は酸素生産に起因するCO2排出量をさらに削減することも約束している。

手段3：革新的な炭素回収技術の開発。

エア・リキードは、CO2を蒸気メタン改質装置(SMR)で回収・貯蔵し、水素を製造する「Cryocap™」などの独自技術を開発した。このように、CO2のバリエーションと貯留のための回収は、水素生産からの直接排出量を削減する上で大きな役割を果たすことになる。

エア・リキードは、オランダのロッテルダム地域でのCO2回収貯留(CCS)事業「Porthos」に携わっている。このプロジェクトでは、2024年以降、北海の貯留地に年間250万トンのCO2を貯留することを目標としている。ロッテルダム港湾地区のRozenburgにあるエア・リキード拠点は、水素製造施設から一部のCO2を回収するため、CryoCap™ユニットを設置する。

手段4：水素製造用電解機の設置

エア・リキードは、工業規模で低炭素水素の生産に取り組んでいる。水の電気分解は、低炭素電力を動力源とする場合、最小限の二酸化炭素排出量で水素を製造するための鍵となる解決策の一つである。従って、電解槽ユニットの設置は、産業とモビリティのために大規模な低炭素水素の生産を可能にするために決定的な役割を果たす。

エア・リキードが世界一のPEM（プロトン交換膜）電解装置を立ち上げ。再生可能エネルギーで供給されるこのユニットは、ケベック州Becancourで日量8.2トンの低炭素水素を生産している。この大規模な投資により、当グループは水素エネルギー市場への長期的なコミットメントと低炭素水素供給の主要な担い手になるという目標を確認している。
エア・リキードは、ドイツOberhausenに電解による再生可能な水素製造プラント建設を計画している。総容量が30MWに達するため、このプロジェクトの第1段階は20MWで2023年初めまでに稼働すると見込まれている。既存の水素及び酸素パイプラインの両方に接続された最初の大規模な再生可能水素製造となる予定である。

手段5：大気ガス(N2、O2、アルゴン)の一括・シリンダー納入二酸化炭素排出量の削減、又は顧客現場における製造

エア・リキードは、産業ガスを顧客に提供するために、大量のトラックを使用している。これらの自動車は、当グループの温室効果ガス(GHG)排出量を増大させる。このため、エア・リキードはデジタルツールを活用して配送の最適化を図り、自社のトラック群を段階的に代替燃料に転換することで、そのような排出量を削減する目標を定めた行動をとっている。

エア・リキードは、フランスのBrest近郊に位置するCO2回収・浄化・液化装置からバイオソースCO2(バイオマス分野)を調達する契約を締結した。この事業は、エア・リキードの現地顧客に近いところで、年間トラックで移動する二酸化炭素排出量を100万キロ短縮することによって、分子の輸送につながる二酸化炭素排出量を制限すること、すなわちCO2排出量を900トン以上削減することを可能にする。

それぞれの拠点群(国グループ)内で、気候変動対策推進者は当グループの排出削減目標を展開する責任を負う。拠点群(国グループ)の持続可能な発展部門の窓口である。推進者は、目標を達成するために必要なすべての運用上の措置を規定するロードマップの策定を調整し、指標の監視、プロジェクトの展開、進捗状況の報告を担当する。

エア・リキードは、自らの資産の二酸化炭素排出量を減らすことにとどまらず、顧客とともに、そして生態系のために、低炭素社会の発展に取り組んでいる。

顧客：よりクリーンな業界に向けた顧客との革新

エア・リキードはまた、顧客の二酸化炭素排出量削減を支援するために、幅広い低炭素ソリューションを顧客に提供し続けている。技術力とイノベーション力を活かし、よりクリーンで持続可能なソリューション

を提供することで、CO2排出量削減に貢献している。この目標を達成するために、次のような方策が定義されている。

手段１：低炭素産業ガスの提供

エア・リキードは、低炭素の産業ガスを供給するために自らの資産を非炭素化することに加え、顧客の二酸化炭素排出量削減を目的とした顧客支援を行っている。当社グループは、顧客の既存酸素・水素製造装置を引き継いで脱炭素化するなど、エネルギー調達に関する技術・ノウハウを提供している。

エア・リキードとJiangsu Shagang Groupは、中国Jiangsu省Zhangjiang市の鉄鋼業にとっても世界一となる低炭素ガスプラントの建設・運営に関する新たな長期協定に調印した。低炭素エネルギーを使用するように設計されたこの最新鋭のプラントは、年月をかけてCO2排出量を大幅に削減することを可能にする。これには、独自のソリューション「Alive™」が搭載される。Alive™は、1日あたり最大60MWのエネルギー貯蔵を可能にし、顧客サイトに設置された古い資産を取り替えるイノベーションである。

手段２：製造工程を変革し、炭素原単位を削減する

エア・リキードは鉄鋼、化学などの産業分野に技術革新をもたらしている。これらのセクターで使用される従来のプロセスに伴うCO2排出量を削減するためには、新しいプロセスや水素などの新しい原料を使用することで、生産手段を抜本的に変革する必要がある。

エア・リキードとアルセロール・ミタルは、革新的なソリューションの開発を通じて鉄鋼製造プロセスを変革するための覚書を締結した。このパートナーシップは、フランスのDunkirk市の工業地域での新しい低炭素水素及びCO2回収技術生態系の創出に向けた第一歩である。このプロジェクトは、2030年までに、Dunkirkにあるアルセロール・ミタルの製鉄施設からの年間CO2排出量を285万トン削減する。エア・リキードは、低炭素水素の大量供給とCO2回収技術の実施を通じて、この戦略的イニシアティブを支援する。

手段３：サービスとしての炭素回収の提供。

エア・リキードは、主要工業地域のプレゼンスに加え、単層回収技術や液化技術のノウハウを活かし、大量のCO2を集積し、価値増加・貯留につなげるという大きなグローバルな取組に貢献している。

エア・リキードとそのお客さまBASFが共同で開発したプロジェクトKairos@Cは、300件を超える応募の中から7つの大型プロジェクトの一つとして、そのイノベーション・ファンドを通じた欧州委員会からの資金提供に選ばれている。アントワープに位置するこのプロジェクトは、北海の大規模なCO2回収、液化、輸送、貯留を組み合わせることで、最初の10年間で1420万トンのCO2排出を低減させるものとなる。また、このプロジェクトは、コンソーシアムAntwerp@Cの枠組みのもとに建設されるCO2液化・輸出ターミナルの第一号機をはじめとする、共有されたCO2輸送・輸出インフラにも接続される。

エコシステム：低炭素社会の実現への貢献

エア・リキードは、低炭素社会の発展に貢献する。そのために、当グループは工業用及びモビリティ用途の水素及びバイオメタンを開発している。これらの動きは、気候変動との闘いにおいて、重要な役割を果たすことが期待されている。従って、当グループは次のような方策を定義した。

手段１：クリーンなモビリティのための水素促進

エア・リキードは低炭素社会への移行を支援するため、低炭素水素製造への投資とクリーンモビリティの流通網への投資を行っている。エア・リキードは、エネルギー転換のための重要な解決策として水素を推進する世界的なイニシアティブであり、2021年に123の企業を結集した水素カOUNシルの創設メンバーである。

エア・リキードは、中国における水素モビリティの進展に貢献している。中国・北京市のDaxing駅向けに8台の水素ディスペンサーユニットを供給・設置した。この駅は、容量4.8トンで、1日あたり600台の水素燃料電池車(カーゴバン、ゴミ収集車、バス)に燃料補給が可能で、燃料補給能力で世界最大となっている。Daxing水素ステーションは、20万平方メートルの北京国際水素エネルギー実証ゾーンの一部であり、水素エネルギーに関連する研究開発、試験、生産を統合したイノベーション・エコシステムの構築を目指している。

手段２：拡大する循環経済

エア・リキードは、バイオメタン製造(ガス供給網に直接注入できる)のためのバイオガス供給や精製から、最終顧客への配送まで、持続可能な輸送のために、バイオメタンのバリューチェーン全体にわたってコミットメントを行っている当事者である。

エア・リキードは、世界最大のバイオメタン製造ユニットを建設することで、米国でのバイオメタン活動を加速させている。生産ユニットはIllinois州Rockfordに位置し、2024年に稼働する予定で、年間380 GWhという当グループにとって最大のバイオメタン生産能力を持つことになる。このユニットからのバイオメタンは、クリーン・モビリティと工業用の顧客の消費に供給される予定である。

4.3.2 水管理に関するリスク

水管理ポリシー

水の取水・消費に伴うリスクや生態系への還流水の質を管理するため、2021年にBlueBook⁽⁵⁾に水管理方針が掲載された。2022年にはグループ全体に展開していく。それは、エア・リキードの活動が水の利用可能性と品質に与える影響を特定するものである。この方針では、各拠点の状況を十分に把握した上で、リスク管理の原則を定めている。最後に、適切な水管理を確保するために実施すべき行動を記述する。

(5)「BlueBook」は、グループの規範・方針・手続きを集約し、グループの内部統制体制の基礎となるエア・リキードの参考マニュアルである。

2021年に向けて、水管理に関する当グループの目標は以下のとおりである。

- 水ストレスの高い地域における水集約的な業務のための取水及び消費に伴うリスクの低減を目的とした、2025年までの文書化された管理計画の実施
- 排水の質が現地の基準を満たすか、それを上回ることを確実にするために、既存の現地プロセスや手順にとどまらない、すべての事業活動に関する当グループ全体の基準を定義し、実施する。

組織構造と報告ツール

エア・リキードは、水の専門家のネットワークを有しており、専門家は、水とその使用に関するあらゆる質問の専門窓口となり、データ(サンプリング、排水、品質)を検証している。2021年には、新たな報告ツールを導入し、データの収集と精度の向上を図った。最後に、専門のワーキンググループの作業に従い、エア・リキードは現場の水管理、使用状況及び生態系に還流する水の質の監視のプロセスを強化する。

水処理ソリューション

エア・リキードは、とくに水のストレスと水不足との闘いにおいて、環境問題に直面する水処理のための効率的かつ容易なソリューションを顧客に提供している。

飲料水や排水処理工程では、酸素(O_2)、オゾン(O_3)、二酸化炭素(CO_2)が基本的な役割を担っている。これらのガスは、水淡水化プラントにおけるミネラルレベルのバランスをとるため、又は表層飲料水から汚染物質を排除するために重要である。これらの分子は、水を処理・リサイクルする技術を模索している工業企業にとって、有機汚染の排水からの除去を促進し、冷却システムの腐食や目詰まりを回避するのに役立つ。

4.3.3 従業員のコミットメントとトレーニング

専用の内部構造

グループの「持続可能な開発」を支えるため、ボランティア社員によるネットワーク「**気候アンバサダー**」を設けている。メンバーは、地域のイニシアティブを組織し、従業員の意識を高め、持続可能な発展に貢献するソリューションを提案し、組織内でベストプラクティスを共有するために取り組む。2020年には250人だった当グループは、2021年末には450人の気候アンバサダーがグループの各地域に常駐しており、従業員のこれらの問題に対する関心の高まりを示している。これらのアンバサダーの役割は、2022年には、持続可能な開発の全ての問題を対象とするように拡大される。

また、アンバサダーは、2021年3月に公表したサステナビリティ目標や、教育ビデオ、報道記事を含め、持続可能な発展に向けた全般的な情報、戦略などを掲載したイントラネット上で情報を発信している。

アルゼンチンの気候変動対策大使が持続可能な開発月間を組織

アルゼンチンの気候アンバサダーは、グループの持続可能性に関する目標を提示し、従業員の意識を高めるため、2021年7月に「持続可能な開発月間」を開催し、250名以上の参加者を集めた。グループの目標を示すオンライン・セミナーの後、課題が立ち上げられ、これらの目標のそれぞれの項目に関連した情報とより小さな課題が提供された。行動は、プラスチックの廃棄、従業員の健康、認知バイアスを減らすことに重点が置かれた。課題の結果について話し合い、参加者と交流するために、クロージング・ワークショップを開催した。

社員教育

2021年3月に公表された持続可能性に関する従業員への研修のために、エネルギー転換、イノベーション、循環経済をテーマとしたモジュールをエア・リキード大学が作成した。気候変動の原因とグループ、エア・リキードの非炭素化戦略に関するウェブセミナーなど、エネルギー転換に関する研修コースを開設した。研修会は全従業員に開放されている。また、エア・リキード大学のデジタル・プラットフォームで利用できる録音内容も見ることができる。当グループの持続可能性の目標とその運用・展開を従業員に周知するため、業務チーム向けに特定の研修コースが導入された。

エア・リキードは気候及びエネルギー変動のオンボーディング・プログラムを提供している。

2021年、エア・リキードは6つのモジュールからなる「気候・エネルギー転換オンボーディング・プログラム」を策定した。エア・リキード大学を皮切りに、より具体的には、投資判断に携わる社員や営業チームを対象に実施した。「In a Nutshell」と題する最初の3つのモジュールは、グループの気候変動対策の目標、顧客、技術を扱い、他の当グループ従業員にも開放されていた。他の3つのモジュールは、優先的なターゲット視聴者用に予約され、「How-to」と題されて、投資、顧客とのやりとり、低炭素産業ガスを中心とした関連する従業員の実務上の問題に焦点を当てたものであった。約1,400名が受講した。

温室効果ガス排出に伴う気候リスクや、従業員のエンプロイアビリティ（雇用可能性）維持のための能力を高める必要性の高まりを受け、エンジニアリング&建設(E&C)やラージ・インダストリー事業の事業分野を中心に、新技術への転換や新市場の開拓を支援する取り組みが始まっている。

- 2021年には、ソリューション定義からプロジェクト遂行までのバリューチェーン全体を統合した電解製品ライン「E&C」が誕生した。E&C内の他の組織から30人近くの従業員を統合した。職能横断的なモビリティは、豊かなキャリアパスを開発し、チームの柔軟性とエンプロイアビリティを強化するための好ましい方法であり続ける。
- ラージ・インダストリー事業、関連する専門職の種類に応じた方策がとられてきた。
 - 2020～2021年にかけて、現場の運用マネージャーを対象に、工業プロセス（保守、信頼性、安全性）のデジタル化とその機能の進化を支援するための研修カリキュラム
 - 営業チームを対象に年数回の研修カリキュラムを更新し、チームのスキルを強化するために実施している。個別の能力開発計画の実施は2022年に予定されている。
 - エネルギー管理チームを対象に、二つの重点活動が展開された。(i)個別の能力開発計画の実施、(ii)エネルギー管理者を中心とした6つの主要競争力分野、及びこれらの変化に直面しているエア・リキード管理職、営業チーム及び当グループの全チームに対する研修の実施

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監視される。

4.4.1 気候関連のリスク

エア・リキードは、2021年3月に発表した持続可能性目標の一環として、2050年までにカーボンニュートラルを達成し、中期的には2035年までに温室効果ガス排出量(スコープ1、2)⁽⁶⁾の絶対値を2020年基準比で-33%削減することをコミットしている。また、2025年までに炭素原単位を2015年比で-30%削減するという、発表済みの目標も維持している。

(6) 市場ベースの手法を用いて、CO₂換算トン数で報告される排出量。2020年以降、2020年以降に取得した資産の年間の排出量を含めるように再表示された。

		2020年	2021年
報告された二酸化炭素排出量（数千トンのCO ₂ 換算） ^(a)		32,529	36,364
目標1：スコープ1及び2のCO ₂ 排出量を2020年と比較して2035年までに-33%削減 (b)	（数千トンのCO ₂ 換算）	基準値 39,202	39,584
	（%の変動）	-	+0.97%

- (a) 取得日現在の新規取得資産を含む、市場ベースの手法を用いた排出量を報告。
- (b) 市場ベースの手法を用いて、CO₂換算トン数で報告される排出量。2020年以降、2020年以降に取得した資産の年間の排出量を含めるように再表示された。したがって、これらの再表示された排出量の変動は、比較可能ベースでの当グループの排出量の実際の変化を反映している。

当グループのCO₂換算総排出量は、修正後の2020年の基準値と比較すると、当グループの活動が力強い伸びを示したにもかかわらず、安定的に推移した（増加率<+1％）。これは、当グループによるCO₂排出量を管理するという強いコミットメントと、展開中の関連アクションを反映している。

		基準値 2015年	2019年	2020年	2021年
目標2：炭素強度を下 げる ^(a)	炭素強度 ^(a)	7.3	5.5	5.2	5.5(b)
2015年と比較して2025 年までに-30%	(％の変動)	-	-24%	-29%	-24%

(a) 2015年度の為替レートで、スコープ1と2のIFRS第16号を除いた償却前経常的営業利益のCO₂換算値/ユーロ換算kgで、市場ベースの手法を用いて報告された温室効果ガス排出量。

(b) 2021年6月24日に取得したSasolの空気分離ユニットユニット(ASU)を中心に、取得日時点で新たに取得した資産を含め、報告対象期間のCO₂排出量に基づいて算定した炭素原単位。

2021年6月24日に南アフリカのSasolの空気分離ユニットが買収した後、2021年のエア・リキードの炭素原単位⁽⁷⁾は2020年に比べ増加する。しかしながら、当グループの意欲的な脱炭素化計画とSasolユニットの統合に関連し、2015年(7.3)の基準値と比較して、2025年までに炭素原単位を-30%削減するという目標(市場ベースの手法を用いた場合、5.1kg CO₂-eq/ユーロ)は譲歩しない。

(7) 2015年の為替レートでの償却前経常的営業利益のCO₂換算/ユーロ(スコープ1及び2のIFRS第16号を除く)は、市場ベースの方法論を用いて温室効果ガス排出量を報告している。

CO₂排出量削減目標に対する進捗測定を完了するために、以下の主要指標を設定している。それらは、実施され、4.3.1項に記載された行動の結果としての進捗を追跡する。

指標		2019年	2020年	2021年
電力消費全体に占める再生可能エネルギー電力の割合		20.8%	21.6%	16.8% ^(a)
生産ユニットのエネルギー効率 ^(b)	ASU ^(c)	101.6	100.5	99.9
	HyCO ^(d)	100.1	99.9	98.0
電解設備の設置・決定済容量(単位:MW)		-	-	88
工業事業ビジネスラインによる大気ガス(N ₂ 、O ₂ 、Ar)のバルク、シリンダー、オンサイト製品への二酸化炭素排出量(kg-CO ₂ 換算/トン)		282	289	269
エア・リキードや顧客が排出するCO ₂ の回避量(単位:百万トン-CO ₂ 換算) ^(e)		16.8	14.8	15.1

- (a) この計算には、2021年6月24日に取得したSasolの空気分離ユニットの電力と蒸気の消費量を含む。これは、石炭火力発電のかなりの部分において含む南アフリカのエネルギーミックスに由来する。
- (b) これらの指標は、基準年である2015年(基準100)を基準として算出している。効率性は、信頼性、メンテナンス、ターンアラウンド、新規立上げの数、設備増強によって影響を受ける可能性がある。
- (c) ASU:空気分離ユニット。その効率性は、消費エネルギーあたりの空気ガス発生量に相当する。生産されたガス(酸素、窒素、アルゴン)は、ガス酸素m3に換算される。
- (d) H_2CO :水素及び一酸化炭素の生産単位。効率は消費エネルギー1単位当たりの水素生産量に相当する。
- (e) これらの回避された排出量は、最終用途段階で誘発される回避排出量を除いた、エア・リキードの資産の最適化及び直接顧客によるエア・リキードのソリューションの利用に直接起因する回避排出量のみを対象としている。

4.4.2 水管理に関するリスク

2021年、当社はさまざまな供給源から950百万m3の水を取水した。87%は顧客から、6%は川や湖などの淡水源から、2%は自治体から、残りの5%はその他の供給源である。当グループは、この水の91%を返却しており、当グループの実際の消費量は82百万m3であった。

	2019年	2020年	2021年
毎年の取水量（百万m3推定） ^(a)	270	257	950
年間の水消費量（百万m3推定） ^(b)	94	90	82

(a) グロスの引き出し

(b) ネットの水使用量

2021年には、新たな報告ツールの実施や新たなデータ収集基準の導入により、測定範囲を拡大し、顧客の現場でのより多くの取水源を含めることが可能となった。この水は、取水した水を顧客に返却する冷却回路が開放されている施設で使用されている。その結果、取水・水源への還元量は増加したが、より正確に測定できるネットの水使用量は、前年度比 - 9%となった。これらの継続的な改善は、水管理における当グループの継続的な努力を反映している。

4.4.3 従業員のコミットメントとトレーニング

気候アンバサダーのコミュニティが行っている行動については、定期的にフォローアップが行われている。創設以来、そのイニシアティブをグループレベルで記録・伝達し、再現を図っている。

2021年の取組みの種類

持続可能な開発の意識向上行動	60%
二酸化炭素排出量削減	15%
地域社会のための行動	10%
ゴミの削減、リサイクル、分別	10%
生物多様性を支持する行動	5%

2021年も、持続可能な発展に向けたさまざまな取組（持続可能性目標の提示、エネルギー転換への挑戦、持続可能性に貢献するための社員の行動など）について、社員の意識向上を継続した。

2021年の研修

エネルギーの移行	38%
革新及び水素技術	42%

ライフサイクル分析及び循環型経済	14%
その他	6%

5 仕入先・外注先

当社は、数万社のTier-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⁽¹⁾これを修正している。⁽²⁾

(1) 手順の最後の更新は2019年。

(2) 2020年以降、持続可能な調達の手続が徐々にエネルギー購入に適用されている。

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つの基準が用いられる。

サプライヤーとのエア・リキードの経常支出

サプライヤーの活動の性質に関するリスク

サプライヤーの操業国に関する危険

当社に対するサプライヤーの依存度

年間支出額は、サプライヤーの優先順位付けに使用され、当グループが年間20万ユーロ以上を支出する場合、システム上自動的に、サステナビリティ上重要なサプライヤーと定義される。

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。

サプライヤーの操業国に関するリスクは、環境（環境パフォーマンス指数、EPIなど）、健康・社会状況（人間開発指数、HDIなど）、人権（グローバル奴隷指数、ITUC Global Rights Indexなど）の観点から認知された公的指標の重みづけに基づいて評価され、3段階の尺度（高リスク、リスク、無リスク）で評価される。

また、サプライヤーのエア・リキードへの依存も大切な判断基準となっている。例えば、サプライヤーとのエア・リキードの取引の低下は、従業員の雇用に社会的影響を及ぼす可能性がある。

選択した4つの基準を組み合わせることで、「サステナビリティ上重要なサプライヤー」を特定することにつながる。この特定により、評価と改善策を実施するための優先順位を設定することができる。上記の基準に加えて、調達機能の地理的位置は、他のサステナビリティ上重要なサプライヤーを特定するために、地理的特殊性に基づいて、より厳しい条件を自由に定義することができる。

	評価基準				
	年間購入額	事業の性質	国の運用	依存度	クリティカル・サプライヤー

リスク	20万ユーロ以上	重大	全て	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		
		中・高程度	リスクなし	25%以上	
		中・低程度	全て		
	20万ユーロ以上	全て	全て	依存度に関係なく	地域の調達部門による厳格な基準による

5.1.2 2021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、グループレベルでの持続可能な調達を担当する機能、カテゴリー別に特化した購入者、及び外部プラットフォームの専門家で構成されるワーキンググループにより毎年更新される。

2021年には、上記の方法論に基づき、サステナビリティ・リスクに最もさらされているサプライヤーが1,007社特定された。

その他のサプライヤー9社をサステナビリティ・クリティカル・サプライヤーとして特定したが、通商関係の終了に伴い除外された。

これらの1,007社のサプライヤーは、2020年における当グループの支出の約19%を占めている。最もリスクの高い3つの調達カテゴリーは、電力供給、輸送サービス、呼吸器機器であり、持続可能性に不可欠なサプライヤーに対する年間支出の87%を占めている。

5.2 定期的な評価手順

5.2.1 評価方法論

サステナビリティ上重要な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に関するサプライヤーのコミットメントを評価するため、ISO 26000に基づくオンラインアンケートを展開するCSRパフォーマンス評価専門の外部プラットフォーム(2021年、EcoVadis)による。このアンケートでは、環境、倫理、人権、労働条件、サプライヤーが実施する持続可能な調達手続きなどを主なテーマとして取り上げ、また、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ものとして、2019年に社内アンケートを作成した。
- エア・リキードが取り上げているこのアンケートは、外部プラットフォームが送付するアンケートへの回答を拒否した評価キャンペーンで選ばれたサステナビリティ上重要なサプライヤーに送付される。

5.2.2 評価結果

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。

評価結果によると、サプライヤーは次のように考えることができる。

- **責任あるサプライヤー**：点数が45/100以上。サプライヤーは、エア・リキードの持続可能な性能要件を満たしている。
スコアの有効期間：5年又は契約更新時(いずれか早い方)
- **改善が必要なサプライヤー**：25/100から44/100の間、又は20以下の1テーマのサプライヤー。
スコアの有効期間：サプライヤーが是正措置計画を実施する3年間。現場の環境・社会監査は、実行計画の定義を助けるために決定することができる。
- **不適合サプライヤー**：スコアが24/100以下。
スコアの有効期間：1年。是正措置計画は、評価の翌月に要求され、評価の12ヶ月後サプライヤーの再評価の前に実施されなければならない。

「サステナビリティ上重要なサプライヤー評価手順」では、2回連続して不適合のサプライヤーを対象に、独立した第三者機関によるCSR監査を実施している。2021年には、2016年以来初めて、サプライヤー2社が2回連続で不適合と評価された。

持続可能性の評価-重要なサプライヤー (100点満点)	評価された4つのテーマ ^(a) のそれぞれのサプライヤースコア	全体的なサプライヤースコア		
		45以上	25から44の間	24以下
	すべてのテーマが20を超えるスコアを取得した場合	責任あるサプライヤー	要改善	不適合
	1つのテーマのスコアが20以下の場合	要改善	要改善	不適合

(a) サプライヤーが実施する環境、倫理、人権、労働条件、持続可能な調達手続。

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、深刻な影響を防止するために、当社は、持続可能な調達手続のすべての要素を導入している。特に以下のような防止策がある。

- 調達活動に従事するグループ全従業員を対象に、11カ国語で公開している「**調達行動規範**」の適用を義務づけている。
- 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/sustainable-development/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）がサプライヤーとの契約テンプレートに含まれている。これは、枠組みに関する合意を含む。

サステナビリティ上重要なサプライヤー	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・遵守

5.3.2 是正措置計画

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、各拠点及びビジネス・ラインにおいて持続可能な調達部門を通じて是正措置計画の実施を調整する。

5.2に記載されたサステナビリティ上重要なサプライヤーの評価手順に従って、改善を必要とするサプライヤー及び不適合のサプライヤーは是正措置計画を策定しなければならない。

会社の規模や展開する行動のタイプによっては、さまざまな方法でこれらの計画を策定することができる。例えば、以下のような方法である。

- 外部プラットフォーム又は社内アンケートの評価で特定された改善領域に基づいて
- サプライヤーのCSR関連トピックに関する社内研修への参加を通じて

5.3.3 研修

2021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調達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、社会的にインクルーシブな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。2021年には、合計282名のバイヤーと100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にも参加している。同協会では、2018年に調達機能に関する注意義務に関する法律の提言事項を中心にワーキンググループを設置し、その後、「サプライヤーに対する注意義務の履行の論点に向けた対応策の実施」と題する白書を作成し、ベストプラクティス、方法、ツール等を公表した。エア・リキードは、2021年以降、ObsARが立ち上げた気候変動に関する作業部会の一員となっている。

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上重要なサプライヤー評価の結果は、調達部門がモニタリングしている。当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、当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。

2021年の評価キャンペーンでは、サステナビリティ上重要なサプライヤー1007社のうち、42%⁽³⁾が評価対象となった。

(3) サプライヤーの得点は1～5年間有効であるため、すべてのサプライヤーが毎年再評価されるわけではない。

- サプライヤー249社を評価（社外プラットフォームによる評価は57%、社内アンケートによるエア・リキードによる評価は43%）
- 105社の不適合サプライヤー又は改善が必要なサプライヤーは、是正措置計画を作成している。

2021年評価キャンペーン終了時点で、サステナビリティ上重要なサプライヤーの83%が有効なスコアを得ている（すなわち、5.2.2に基づく再評価を必要としない）。

	2021年目標	2021年結果
レベル1：年次評価キャンペーンで回答したサステナビリティ上重要サプライヤーの割合	73%	83%
レベル2：改善が必要なサプライヤーの是正措置計画（年次評価キャンペーン）を作成した割合	64%	82%
レベル3：是正措置計画を作成・実施した不適合サプライヤーの割合	90%	100%

評価結果と是正措置計画の見直しを受けて、当社は2021年中に4社のサプライヤーとの取引関係を停止した。

これらのパフォーマンス指標とその進捗報告は、2021年9月に、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・メカニズム

6.1 報告の収集

2015年からは、エアガスを除く全グループ会社を対象とした「EthiCall」（<https://www.safecall.co.uk/en/clients/ethical/english-report-an-incident/>）、エアガス及びその子会社を対象とした「EthicsPoint」（<https://secure.ethicspoints.com/domain/media/gui/en/28723/index.html>）により、全従業員及び外部の

サービス事業者（エア・リキードの各拠点で長期間の業務を行うサービス事業者）がアラート通知を行うことができる仕組みを構築している。

このアラートは以下のものを対象とすることができる。

- 当グループの安全衛生に関する約束に反する行為・状況
- 深刻な人権侵害
- 当グループの環境への取り組みに反する行動や状況
- 行動規範からの逸脱

報告の分類、特にハラスメント、差別、人権侵害、又は環境の形は、注意義務の要件を考慮して定められている。内部通報者の自由な表現を制限することなく、分析・処理を容易にしている。

定期的なコミュニケーション（例えば、ポスター、イントラネット、必修のeラーニングコース中のリマインダー、経営陣によるコミュニケーション、新入社員の研修）により、すべての従業員がアラート・メカニズムに精通し、電話又はプロバイダーの専用ウェブサイトを通じて、アラートを自分自身の言葉で簡単に提出できるようにする。

また、誠実に事象を報告した通報者に対しては、罰則を受けることなく、報復的な措置を受けないことを保証している。2021年末に公表された「行動規範」及び「EthiCall」のプラットフォームでは、通報者に与えられる保護（匿名で、又は電話で、自らの言語でアラートを発することができること、秘密保持の尊重、報復に対する保護）に関するこれらの原則が再確認されている。

すべてのアラートは機密として処理され、相当期間、通常は2カ月以内に処理される。アラートは、その性質と地理的要素に応じて社内チームによって処理される。アラートの処理に責任を持つ従業員は、必要に応じて外部リソースを必要とすることがある。アラートの調査結果、是正措置及び想定される制裁は、アラートの発信元とは独立した組織によって検討される。最も重大な案件は、関連する拠点又は事業部門の倫理委員会、又は当グループの倫理・コンプライアンス委員会によって審査される。

このシステムは、事業体内（管理職、人事部、法務部など）の事件・事故を報告する他の手段を補完するものである。これにより、アラートを迅速かつ組織的に処理できるようになり、個人及びグループの組織への潜在的な影響を最小限に抑えることができる。

2021年末、当グループは、フランスの従業員代表団体に相談したうえで、EthiCall内部通報制度へのアクセスを社内外のすべての利害関係者に拡大した。

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）当グループの関係する経営陣及び安全・セキュリティ責任者に、これらの事故が迅速に報告される。危機管理と事故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、事件・事故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。

個人データについては、エア・リキードは、権利行使のリクエストを収集し、個人データの権利侵害の可能性のあることを報告するための特別な手段を導入している。また、エア・リキードは、インターネットを通じて不正にアクセスできる個人情報を見つけ、報告する業務を行う企業と契約を結んでいる。これらのリクエスト・報告は、専用の登録簿に記録されている。

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

アラートの仕組みは、グループ倫理担当役員が監督し、コンプライアンスの徹底、特にグループ内への適切な周知、アラートの適正な処理、通報者の保護などを徹底している。グループ倫理担当役員は、グループ倫理・コンプライアンス委員会及び取締役会の監査・会計委員会に、この仕組みから得られた主な示唆と教訓について報告する。

2021年には192件のアラートが報告され、特に以下のようなものがあった。

- 差別とモラルハラスメント：97件
- 健康、安全、及び環境に関する違反行為：17件

アラートの37%は、調査の結果、正当なものであることが認められ、制裁や是正措置がとられた。

アラート・メカニズムとその主な結果は、毎年、当社の従業員代表と共有されている。

2021年、エア・リキードは、56件の権利行使リクエスト・個人情報の侵害の申告を記録した。

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】

2021年は、新型コロナウイルスの大流行、インフレ、エネルギー価格の高騰が特徴的な年でした。エア・リキードの業績をどのように表現されますか？

端的に答えると、事業をとりまく複雑な環境下に鑑みれば、非常に良い年でした。実際、私たちはあらゆる局面で力を発揮しました。世界中において、エア・リキードのチームは新型コロナウイルスの危機、インフレの大幅な加速、エネルギー転換の課題など、多くの課題に対応し、適応するための驚くべき能力を世界中で発揮しました。2021年にはグループの回復力が徹底的に試されましたが、私たちの成功は、日々顧客や患者様のために全力を尽くしている6万6400人の従業員によるものです。従業員に心から感謝し、改めて従業員に対する大きな誇りを示したいと思います。

当グループの財務業績について、もう少しお聞かせください。

2021年においても、エア・リキードは利益を伴う成長を遂げました。売上高は8.2%増⁽¹⁾の233億ユーロ、経常利益は13.3%増⁽²⁾を記録しました。すべての事業において成長が達成され、エンジニアリング＆建設とグローバル市場＆テクノロジーは、エネルギー転換に関連するプロジェクトの恩恵を受けました。当グループの売上高の95%を占めるガス＆サービスでは、すべての事業ラインと地域、特にアジア（6%増）、欧州（7%増）、南北アメリカ（8%増）において、大幅な増益を達成しました。

営業利益率は、インフレに適応した価格政策、4億3000万ユーロに達する高い効率性、強力な事業ポートフォリオ管理により、上昇しています。エネルギー価格の高騰が続く中、当グループは強力なビジネスモデルのおかげでコスト上昇に対抗することができました。さらに、2021年は36億ユーロに達する大量の投資が行われました。

2021年のグループの財務的な実績は、まさに例外的なものでした。

(1) 比較可能ベースにおいて

(2) 一定の為替レート下で

2021年3月、エア・リキードは意欲的な持続可能な開発目標を発表しました。それによって、当グループは何が変わりましたか？

これらの目標は、私たちのビジネスモデルの徹底的な進化を意味します。私たちの業務は、従業員、顧客、株主の利益だけでなく、社会全体の利益も考慮しなければなりません。

これらの目標によって、私たちは持続可能な開発という観点から非常に明確なロードマップを示し、当グループは現在、財務指標と非財務指標を組み合わせたグローバルの業績に焦点を合わせています。私は、経済成長は環境と社会全体へのポジティブな影響を伴うものであるべきだと確信しています。

脱炭素化は、あなたのコミットメントの重要な焦点です。この分野での重要な要素は何でしょうか？

実務的には、私たちは、地球温暖化対策として、大きく2つの活動分野を掲げています。一つ目は、「産業の脱炭素化」です。私たちは、水素、二酸化炭素の回収・貯留、バイオメタンなどの幅広い技術によって、この分野の主要なプレーヤーとなっています。私たちは、これらのソリューションを顧客に導入し、二酸化炭素排出量の大幅な削減を実現しています。また、オランダやベルギーで行っている再生可能エネルギーの購入や、より二酸化炭素排出量が少なくエネルギー効率の高い生産工場の建設など、様々な取り組みを通じて、自社の脱炭素化にも取り組んでいます。私たちの目標は、2035年までに二酸化炭素排出量を33%削減し、2050年までにカーボン・ニュートラルを達成することです。二つ目の活動分野は、一つ目の活動分野と関連しており、もちろんエネルギー転換の主要な手段である水素です。

水素については、どのような成果を挙げていますか？

成果は多く、非常に誇りに思っています。昨今、多くの企業が水素に関心を持ち、産業分野や大量輸送分野での導入が急速に進んでいます。私たちは既に、これらの分野で世界的な大手産業ブランドと幾つかのパートナーシップを結んでいます。これは私たちの技術がいかに成熟しているかを示すものです。この4年間で、私たちの水素技術への投資額は20倍、この分野で働く従業員数も10倍に増えました。

そして、これは始まりに過ぎず、将来は非常に有望です。2035年までに、低炭素型水素バリューチェーンに約80億ユーロを投資し、同時期に売上高を20億ユーロから60億ユーロに3倍増とさせることを目標としています。

個人的なことになりますが、2022年は、新しいガバナンス組織の発表と、新しい戦略計画の開始という、あなたにとって節目の年です。

実際、2022年6月1日にフランソワ・ジャコウが私の後を継いで最高経営責任者に就任します。私は取締役会会長に留任しますが、この役割をすでに15年ほど務めており、なじみのあるものです。私は、フランソワのリーダーシップ、経験、及び当グループに関する比類なき知見に全面的な信頼を寄せています。私は、フランソワが執行委員会チームとともに、既に進行中の変革を継続し、特に新たな戦略計画を通じて、それをさらに推し進めるものと確信しています。2022年3月22日に発表されたこの計画は、財務指標と非財務指標の両方を組み合わせたグローバルな業績の道へと踏み出す、当グループにとって重要なステップとなります。

当グループの将来像についてお聞かせください。

私たちは今、地政学的、経済的、環境的な激変に見舞われた、世界の歴史の中で非常に特異な瞬間にいます。この2年間で、私たちの社会は大きく変容し、私たち全員がそれを直接体験してきました。最近では、ウクライナ戦争とそれに起因する人道的・経済的な影響が、地政学的な状況を変え、世界秩序を揺るがしました。

このような困難があっても、世界は前進し続けなければならないと、私たちは常に未来を信じて、信念を持ってそれを築き上げなければならないと考えます。当グループの視点からは、私たちの回復力と適応能力は、真の資産です。エア・リキードは120年以上にわたって、社会に影響を与える大きな変化を察知、予測し、必要な専門性を提供する能力という、重要な強みを絶え間なく培ってきたのです。そして今、私たちは当グループの歴史の中で、真の意味での転換点に立っています。現在の不透明な環境にもかかわらず、私はエア・リキードが今後の困難に立ち向かうことができると確信しています。エア・リキードにとってのチャンスは、まだ多くあります。国際的な存在感、発明家のDNA、技術的専門性、事業の多様性、そして私たちのモデルの強さに支えられ、私たちの成長軌道の継続が可能になります。私たちは、急速に変化するエネルギー世界の一部である水素はもちろん、ヘルスケア、エレクトロニクス、ハイテクなど、将来不可欠な市場に対して真に決定的な影響を与えているのです。

このように広い範囲を取り扱う企業はほとんどありません。私たちは、これほど多くの市場で活動できることを嬉しく思います。

（２）【損益計算書】

売上

売上 (百万ユーロ)	2020	2021	2021/2020 (公表ベースでの変化)	2021/2020 (比較可能ベースでの変化)
ガス＆サービス	19,656	22,267	+13.3%	+7.3%
エンジニアリング＆建設	250	387	+54.5%	+55.4%

グローバル市場&テクノロジー	579	681	+17.5%	+17.8%
総売上高	20,485	23,335	+13.9%	+8.2%

四半期別の売上 (百万ユーロ)	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Q4 2021
ガス&サービス	5,103	5,247	5,585	6,332
エンジニアリング&建設	76	93	81	137
グローバル市場&テクノロジー	155	172	168	186
総売上高	5,334	5,512	5,834	6,655
2021/2020 グループ公表ベースの変化	-0.7%	+12.4%	+17.2%	+27.2%
2021/2020 グループ比較可能ベースの変化	+3.8%	+15.2%	+7.1%	+7.2%
2021/2020 ガス&サービス(比較可能ベース)	+2.8%	+13.7%	+6.5%	+6.7%

a. 当グループ

2021年の当グループの総売上高は、2020年と比べて8.2%増である233億3500万ユーロであった。当グループは、特に厳しい衛生環境の中で弾力性を発揮した2020年に続く2021年、売上高を大幅に伸ばした。2021年の売上高は、2019年と比べて6%増加した⁽¹⁾。特に、エネルギー転換関連のプロジェクトが牽引し、エンジニアリング&建設の連結売上高は55.4%増となった。グローバル市場&テクノロジーは、バイオガス市場の勢いに支えられて17.8%増となった。

当期の下半期、特にヨーロッパにおいてエネルギー価格が異例の高騰を見せ、大きなエネルギー影響額をもたらしたため、2021年は8.4%増、さらに第4四半期には16.5%増となった。通貨及び重要性の範囲の効果は、それぞれ1.6%減、1.1%減とマイナスとなった。全体では、当グループの公表ベースの売上高が13.9%増の成長を記録した。

注(1) パンデミックの例外的な影響により、2021年の業績の検討に当たっては、2019年の売上高との比較を用いている。2021年と2019年の間の比較では、2020年と2021年の比較可能ベースの効果を加えることにより算定している。これは、一つの参照点として与えられているものであり、代替的な業績測定値を構成するものではない。以下で言及される比較可能ベースの成長は、2019年に特に言及されている場合でない限り、2020年の同期間との比較である。

b. ガス&サービス

2021年のガス&サービス売上高は、7.3%増の222億6700万ユーロであった。ラージ・インダストリー事業の売上高は5.5%増となったが、それは、鉄鋼、化学の根強い需要に加え、この一年にかけての精製部門の回復によるものだった。エレクトロニクス事業の収入は、マーケットが好調であったため7.0%増となり、キャリアガスの売上項目は新たな生産ユニットの立ち上げにより2桁増となった。ヘルスケア事業の伸びは、比較対象の2020年が高かったにもかかわらず、7.2%増と力強く、チームは依然としてcovid-19との闘いに注力している。工業事業の回復は2021年も続き、年内で3.6%増、第4四半期には7.0%増にまで達する価格の影響により、売上は8.4%増となった。

ガス&サービス売上高は、2021年に公表されたように13.3%増となり、特に年末にかけてエネルギーの影響(+8.8%)が過去最高の水準に達した。これは、マイナスの為替(-1.6%)と重要性の範囲(-1.2%)の効果により一部相殺された。後者については主に、2021年6月下旬にSasolの空気分離ユニット16基を買収したこと、2020年にヘルスケア事業でSchülkeを売却したこと、2020年に日本の非戦略的代理店数社の持分を縮小あるいは売却したことによるものである。

（イ）地域別部門別売上

地域別売上 (百万ユーロ)	2020	2021	2021/2020 (公表ベースでの変化)	2021/2020 (比較可能ベースでの変化)
南北アメリカ	7,799	8,445	+8.3%	+7.6%
ヨーロッパ	6,826	8,315	+21.8%	+7.0%
アジア・太平洋	4,467	4,790	+7.2%	+6.4%
中東及びアフリカ	564	717	+27.2%	+12.7%
ガス&サービス合計	19,656	22,267	+13.3%	+7.3%
ラージ・インダストリー事業	4,972	6,978	+40.3%	+5.5%
工業事業	8,959	9,487	+5.9%	+8.4%
ヘルスケア事業	3,724	3,706	-0.5%	+7.2%
エレクトロニクス事業	2,001	2,096	+4.8%	+7.0%

（ロ）地域別の概況

i. ガス&サービス

南北アメリカ

2021年の南北アメリカのガス&サービス売上高は、昨年から7.6%増の84億4500万ユーロであった。ラージ・インダストリー事業の売上高は、旺盛な需要と新たなユニットの立ち上げ・増強に牽引され、7.6%増となった。工業事業は、売上高が前期比6.9%増と回復基調が続いた。ヘルスケア事業の売上高は前年同期比13.7%増となった。これは、パンデミックとの闘いに依然チームが集中し、事業活動、特に米国におけるプライマリーケアの事業活動が徐々に通常の状態に戻ったことによるものである。エレクトロニクス事業の2021年の売上高は+5.2%と堅調な伸びを示した。

南北アメリカにおけるガス&サービスの2021年収益（総額84億4500万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	19%
工業事業	65%
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2021年の売上高は+7.6%となった。酸素の販売量は、化学・鉄鋼業界の顧客需要に牽引され、前年同期に比べて力強い伸びを示した。同様に、精製に使用される水素の需要も増加した。最後に、中南米での既存ユニットの増強や、カナダ・米国での新規ユニット立ち上げが成長に寄与した。

工業事業のダイナミックな回復が続き、売上高は前期比6.9%増となった。米国では、すべての市場で力強い成長が見られた。しかしながら、非住宅建設部門は依然として軟調であったため、耐久消費財の伸びは限定的となった。ラテンアメリカ、特にブラジルでの販売量は堅調であった。活発な販売促進により、価格の影響は年内に4.3%上昇し、第4四半期には7%まで上昇した。

2021年ヘルスケア事業の売上高は13.7%と急増したが、とりわけパンデミックにより全域での医療用酸素の販売量の大幅な増加を示した第1～3四半期の上昇は著しかった。米国では、非緊急手術の再開に伴い、プライマリーケアは徐々に通常の活動レベルに戻った。ラテンアメリカにおいて、在宅ヘルスケア事業は、とりわけ酸素療法や睡眠時無呼吸治療の分野で、強い伸びを見た。

エレクトロニクス事業の売上高は、特に米国でのキャリアガスユニットの立ち上げと特殊素材の高需要に牽引され、前年比5.2%増となった。

欧州

欧州の売上高は、2021年には7.0%増の83億1500万ユーロであった。ラージ・インダストリー事業売上高の5.2%増は、鉄鋼・化学製品市況における強力な顧客事業に加え、精製部門の回復が徐々に進んだことが寄与した。工業事業は、すべての市場と地域でのダイナミックな販売量と第4四半期における価格への影響の加速から、10.8%増と力強い成長を遂げた。ヘルスケア事業の売上高は、2020年の9.7%増という例外的なほど大きな伸びに続き、4.7%増加した。第4四半期目の売上が2020年の記録的な水準を下回っていても、パンデミック関連の医療用酸素の売上が2021年に大幅に増加した。また、在宅ヘルスケア事業や病院での手術の再開が売上高に寄与した。

欧州におけるガス＆サービスの2021年収益（総額83億1500万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	40%
工業事業	28%
ヘルスケア事業	30%
エレクトロニクス事業	2%

2021年のラージ・インダストリー事業の売上高は、鉄鋼・化学製品市場の旺盛な需要に牽引され、前年比5.2%増となった。精製用水素の販売量は、事業の持ち直しと年初に買収したカザフスタンの新ユニットの貢献により増加した。また、ロシアで2ユニット、カザフスタンで1ユニットを下半期に立ち上げたことが、東欧における好調な販売増につながった。当期の下半期はエネルギー価格が急激に上昇した点が特徴的であったが、これは契約によって顧客も巻き込むこととなった。

工業事業は、売上高が前期比10.8%増と通期で好調であった。金属加工、素材、エネルギーを中心に、すべてのエンドマーケットが成長している。西欧では、液体ガスの売上が2桁増となり、シリンダーガスも各国で増収となった。特に東欧ではポーランド、ロシア、トルコなどで20%以上の増収となり、好調に推移した。価格の影響は年間で3.9%増であったが、順次上昇し、第4四半期には急激に加速して10.4%増となった。これらは、エネルギーコストの急激な上昇を迅速に価格に転嫁するチームの能力を反映している。

ヘルスケア事業は、パンデミックの最盛期である2020年にとりわけ医療用ガスと機器の販売が極めて力強い上昇基調を見せた後の2021年、売上高を4.7%伸ばした。2021年の医療用ガスの売上は、第1～3四半期を中心に大きく伸びたが、第4四半期には2020年からの非常に高い売上のために減少した。在宅ヘルスケア事業は、フランスでのサービス拡大及びそのドイツや英国といった新地域への進出がなされた糖尿病治療を中心に堅調に推移した。睡眠時無呼吸に対する新たな処方もまた、ほとんどすべての国におけるこの勢いに寄与した。最後に、特殊原料の売上が今年度の増収に貢献した。

欧州

- エア・リキードとBASFは、世界最大のクロスボーダーでの二酸化炭素を大気放出前に回収し、地下に貯留する技術（CCS）のバリューチェーンを開発することを計画している。Antwerp港の工業拠点群でのCO2排出量を大幅に削減することを目標としている。共同プロジェクト「Kairos@C」は、300件以上の応募の中から7件の大型プロジェクトの一つとして、欧州委員会からイノベーション・ファンドを通して資金提供先に選ばれている。
- エア・リキードはフランスのノルマンディ工業地帯でエネルギー転換に関連するいくつかのプロジェクトを発表した：
 - エア・リキードとTotalEnergiesは、ノルマンディにおけるTotalEnergiesのプラットフォームで水素製造時の脱炭素化を推進してきた。プロジェクトの第1段階は、TotalEnergiesの既存の水素製造プラントを取得し、エア・リキードのパイプラインシステムに接続することである。次の段階では、エア・リキードはTotalEnergiesから購入した製造工場で、新たなCO2回収装置に投資することになる。この支出は、水素モビリティ開発のための産業インフラを提供することとなるであろう、世界初の低炭素水素パイプラインネットワーク開発計画の一部である。
 - エア・リキード、Borealis、Esso、TotalEnergies、Yaralは、回収・貯留を含むCO2インフラストラクチャーの整備を探索し、フランスのノルマンディに位置する工業地帯の脱炭素化を支援するための基本合意書（MoU）に署名した。CO2排出量を2030年までに年間300万トンまで削減することを目標に、本事業の技術的、経済的実現可能性の検討を第一フェーズとする。
 - エア・リキードは、これまで40%を保有していたH2V Normandyの持株比率を100%に引き上げた。同社は、「Air Liquide Normand' Hy」に社名変更し、フランスでの再生可能水素製造用に200MW以上の大型電解装置の建設を目指す。この戦略的投資は、ノルマンディ工業地帯における低炭素水素生態系の開発を支援するものとなる。
- エア・リキードとEniは共同で、輸送部門の脱炭素化の解決策の一つとして水素モビリティを支援している。両社は、イタリアにおける水素モビリティの拡大を可能とするために必要なインフラの開発に投資することを目的として、パートナーシップを締結した。

アジア・太平洋地域

2021年のアジア太平洋地域の売上高は、前年比6.4%増の47億9000万ユーロと大幅に増加した。当期のラージ・インダストリー事業売上高は2.9%増と着実に増加した。前半はダイナミックな動きを見せたものの、後半は中国が一時的に実施したデュアル・エナジー・コントロール政策の効果もあり、前期を下回った。工業事業は、好調な中国での活動に加え、アジア全域での景気回復により、10.2%増となった。いくつかのユニットの立ち上げと増強の恩恵を受けたキャリアガスの大幅な寄与により、2021年のエレクトロニクス事業売上高は6.7%増となった。

アジア太平洋地域におけるガス＆サービスの2021年収益（総額47億9000万ユーロ）

ラージ・インダストリー事業	35%
工業事業	29%
ヘルスケア事業	4%
エレクトロニクス事業	32%

2021年のラージ・インダストリー事業売上高は、上期の9.8%増から2.9%増となったが、第4四半期に緩和されたものの、下期は中国のデュアル・エナジー・コントロールの一時的な措置の影響を受けた。事業活

動においては、シンガポールでの販売量の増加、日本の鉄鋼業界向け酸素需要の好調、韓国での新拠点増強などにより利益を得た。

工業事業収入は、すべての地域で売上が伸びたことで10.2%増となった。特に、シリンダーガスや小型オンサイトガス発生装置の販売が大幅に伸長し、売上高は前期比17%増を達成した。この地域では、自動車、金属加工、素材、エネルギーを中心に、すべてのエンドマーケットが成長している。価格の影響は0.6%増となり、第4四半期には2.6%増、価格上昇キャンペーン（特に中国）によりヘリウムを除くと3.2%増と加速した。

2021年のエレクトロニクス事業の売上高は、好調な半導体市況に牽引され、前年比6.7%増となった。キャリアガスの販売は、中国、日本、シンガポールにおけるユニットの増強及び5つの立ち上げにより、力強い伸びを示した。先端材料及び特殊素材は、第4四半期に急速に売上を伸ばすなど、通期で前年同期を大幅に上回った。2021年の設備・装置の据付工事販売は、力強い伸びを示した。

アジア太平洋地域

- エア・リキードは、大手メモリー用半導体メーカーに納入するべく、約7000万ユーロを出資して武漢に最新鋭のガス工場を建設する。エア・リキードは、この中国の大手ハイテク企業向けに超純度産業ガスを12年以上にわたり製造してきた。このユニットは2022年に稼働する予定である。
- エア・リキードは、中国最大の民間鉄鋼企業であり、世界でもトップ5に入るJiangsu Shagang Groupとの間で、中国江蘇省張家港市における工業ガスの新たな供給に関する新たな長期協定に調印した。エア・リキードは、他の2つの空気分離ユニット（ASU）をすでに運用している地に、世界規模の空気分離ユニット（ASU）を建設するべく約1億ユーロを出資する。低炭素エネルギーを使用するように設計されたこの最新鋭のプラントは、時の経過とともにCO2排出量を大幅に削減することを可能にするだろう。また、この新しい空気分離ユニットは、中国での工業事業用空気ガスを供給するとともに、エレクトロニクス事業の需要拡大に対応するために用いるクリプトン、キセノンを供給する。

中東&アフリカ

2021年の中東・アフリカ地域の売上高は12.7%増の7億1700万ユーロに達した。ラージ・インダストリー事業の売上は、サウジアラビアのYanbu一帯における顧客の水素需要が好調だったことが追い風となった。Sasol ASUs（6月下旬に買収が完了した）が統合された南アフリカでは空気ガスの販売量が急増した。下半期の売上高は総額7000万ユーロで、重要性の範囲の効果の一部として認識されたため、2021年の比較可能ベースの成長から除外された。工業事業の売上高は引き続き伸びた。ヘルスケア事業は、パンデミックに襲われた国における大量の医療用酸素の供給に牽引されて第1から第3四半期にかけて力強い成長を見せた一方、第4四半期は2020年が非常に高い活動レベルであったため売上を落とした。

中近東・アフリカ

- エア・リキードは、南アフリカのSecundaにあるSasolの空気分離ユニット（ASU）16基の買収を完了した。エア・リキードは、今後10年間でCO2排出量を30-40%削減することを目標に、世界最大の酸素製造拠点である同拠点を稼働していく。初期投資額は約80億南アフリカ・ランド（約4億8000万ユーロ）である。

ii. エンジニアリング&建設

2021年のエンジニアリング&建設事業からの連結売上高は、55.4%増の3億8700万ユーロと大幅に増加した。

年間の受注高は、2014年以来初めて10億ユーロを超え、12億4900万ユーロとなった。エネルギー転換と、受注の半分以上を占めるアジアでの活況が追い風となった。これには特に、アジアでの液化水素の大型生産

プロジェクトに加え、水素・CO2回収分野でのライセンス・エンジニアリングサービスの販売が含まれていた。グループ受注は全体の約半分を占めた。

iii. グローバル市場&テクノロジー

2021年のグローバル市場&テクノロジーの売上高は17.8%増の6億8100万ユーロに達した。バイオガスは、米国を中心としたエネルギー価格の高騰に伴う販売価格の上昇や、新ユニットの増強などにより、好調に推移した。

グループ・プロジェクト及び第三者顧客の受注高は総額6億9900万ユーロとなっているが、これは17.0%増というダイナミックな増加を示している。これには特に大型水素液化装置、水素ステーション、ターボ・ブレイトン再液化装置10基以上が含まれていた。

グローバル市場・技術

- エア・リキードは、クリーンエネルギー産業のリーダーであるLaurentis Energy Partnersと、ヘリウム3（ ^3He ）の生産・分配に関する長期協定を締結した。この分子は、量子計算、量子科学、天体物理、中性子検出、医用画像、将来的には核融合に用いられるヘリウムの稀な同位体である。この新しい提携のおかげで、エア・リキードは世界中の顧客に大量のヘリウム3を届けることができるようになる。
- エア・リキードと、CNH Industrialの商用車ブランドであるIVECOは、欧州でのモビリティ用水素の開発に関する基本合意書を締結した。このパートナーシップは、両社の相互補完的な能力、特に、製造、貯蔵、流通に至る水素バリューチェーン全体にわたるエア・リキード独自の専門知識と、先進的でクリーンかつ持続可能な輸送解決策の提供者としてのIVECOの遺産を活用することで、クリーンモビリティの実現に貢献する。
- エア・リキード、Airbus、Groupe ADPは、水素動力商用機の開発の一環として、2035年までに空港に水素が届くことに備えるための基本合意書（MoU）に署名した。パートナー企業は、航空産業の非炭素化を支援し、水素が航空工学の分野にもたらしうる具体的なニーズと機会を明確にするために、それぞれの専門知識を活用する。

経常的営業利益

償却前経常的営業利益は、2020年と比べて6.8%増の63億3300万ユーロであった。

人件費は2.9%増、為替の影響を除くと4.7%増であった。購入費は30.4%増と顕著に増加した。これは、特に下半期におけるエネルギーコストの例外的なほど急激な上昇（年間の為替の影響を除くと32.3%増）を反映している。なお、ラージ・インダストリー事業のエネルギーコストは、契約を通じて顧客に転嫁されている。その他の営業費用・利益は、年初のメキシコ湾岸を襲った例外的な冬季の嵐や9月のハリケーン「アイダ」による輸送費やメンテナンス費用の増加などにより、前期比4.2%増となった。減価償却費は21億7300万ユーロに達したが、これは1.6%増、そして為替の影響を除くと2.7%増という緩やかな増加となる。新ユニットの立ち上げと2021年6月にSasolから取得した16基のASUの統合による影響は、2020年のSchülkeを含む売却と特定の資産の減価償却の終了により一部相殺された。

当グループの経常的営業利益（OIR）は41億6000万ユーロに達し、9.8%増、比較可能ベースでは12.7%増と、比較可能ベースでの売上の増加8.2%を大幅に上回った。営業利益率（売上高に対するOIR）は、公表通り17.8%となり、エネルギーの影響を除いたベースでは+70bpの改善となった。報告ベースでは、2020年に比べ営業利益率は-70bp低下した。これは、ラージ・インダストリー事業の顧客に契約上転嫁されているエネルギーコストの高騰が原因で、公表された営業利益率に希薄化の影響があるためである。この業績は、下半期に急激に増加したエネルギーコストを迅速に価格に転嫁できる当グループの能力を反映したものである。また、2019年（+70bp）と2020年（+80bp）のパフォーマンスに続き、エネルギーの影響を除いた営業利益率の3年連続の大幅な改善を記録した。

当年度の効率性は合計で4億3000万ユーロとなり、年間目標の4億ユーロを上回った。

これらの効率性は、コストベースで3.0%の節約に相当する。事業効率性は全効率の50%近くを占めたが、これは主にラージ・インダストリー事業のエネルギー効率化をはじめとする効率化プロジェクトへの投資の結果であった。ラージ・インダストリー事業生産ユニット(Smart Innovative Operations, SIO)の遠隔運用センターの展開加速、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モニタリング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、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。

a. ガス&サービス

ガス&サービス経常的営業利益は2020年と比べて8.6%増の43億6200万ユーロとなり、比較可能ベースでは11.3%増となった。営業利益率は19.6%となり、エネルギーの影響を除くと+80bpとなった。公表された営業利益率は、契約上ラージ・インダストリー事業の顧客に転嫁されていて、それゆえ公表された営業利益率に希薄化の影響を与えるエネルギーコストの大幅な上昇により、2020年（20.4%）に比べて低下した。

工業事業の販売価格は、年初に開始された販売価格キャンペーンにより1年間で3.6%上昇したが、特に欧州におけるエネルギー価格の急激な上昇という前例のない状況の下半期に上昇した。販売価格は、ヘルスケア事業（欧州で減少し、南北アメリカで上昇した）では安定的に推移し、エレクトロニクス事業では中期契約を締結した顧客に付与した特定の先端素材の値引きなどにより、大幅な販売量の増加を見込んで下落した。

ガス&サービスにおける2021年経常的営業利益（総額43億6200万ユーロ）

欧州	33%
南北アメリカ	39%
アジア・太平洋	24%
中東&アフリカ	4%

ガス&サービス営業利益率 ^(a)	2020	2021	2021 エネルギーの影響 を除く	2021/2020 エネルギーの影響 を除いた変化
南北アメリカ	19.6%	20.1%	20.9%	+130bps
欧州	20.6%	17.4%	20.5%	-10bps
アジア・太平洋	22.0%	22.2%	22.6%	+60bps
中東&アフリカ	16.9%	22.1%	22.4%	+550bps
合計	20.4%	19.6%	21.2%	+80bps

(a) 公表ベースの経常的営業利益 / 収益

南北アメリカの経常的営業利益は、2021年には10.7%増の16億9400万ユーロに達した。エネルギーの影響を除けば、営業利益率は2020年と比べて130bp上昇し、20.9%と非常に高い伸びを示した。工業事業は、事業の持ち直しに関連した販売量の増加と、強力な費用抑制と共に生み出された効率性により、最も貢献した事業である。営業利益率の改善には、ヘルスケア事業における販売量の増加や事業構成の改善、ラージ・インダストリー事業の効率化も寄与した。

欧州の経常的営業利益は2.8%増の14億4400万ユーロに達した。エネルギーの影響を除くと、営業利益率は2020年と比べてわずか-10bp低下し、20.5%となった。工業事業の営業利益率は、ラージ・インダストリー事業、とりわけその効率性によって、また程度は低い工業事業における販売量の増加と効率性によって、わずかに改善した。ヘルスケア事業の営業利益率は、大幅な効率性が生み出され、在宅医療事業での力強い活動の増化に伴い事業構成が改善されたにもかかわらず、規制価格の大幅な下落により低下した。

アジア・太平洋の経常的営業利益は前年同期比8.2%増の10億6600万ユーロであった。エネルギーの影響を除いた営業利益率は22.6%となり、2020年と比べて60bp上昇した。当期にいくつかの立ち上げとともに先端

素材とキャリアガスの販売量の大幅な伸びを記録したエレクトロニクス事業と、大幅な効率性を生み出したラージ・インダストリー事業が2つの最大のプラス要因となった。工業事業とヘルスケア事業は、効率化と工業事業の販売量の増大を通じて、営業利益率の改善にも、程度は少ないものの加わった。

中東&アフリカの経常的営業利益は、66.0%増の1億5800万ユーロと大幅に増加した。これは主に、6月末にSasolの16ユニットを取得し、それが下半期に十分に貢献したことによるものである。エネルギーの影響を除くと、営業利益率は22.4%となり、+550bpと大幅に改善した。Sasolの16ユニットの統合はこの改善のほぼ半分を占め、顧客は第1フェーズのエネルギーコストを直接経費として維持し、利益率を徐々に増加させた。営業利益率は、ラージ・インダストリー事業、特にサウジアラビアのYanbu一帯での販売数量の増加に加え、非常に高い効率性の生み出された工業事業での販売数量の増加の恩恵も受けた。

b. エンジニアリング&建設

2021年におけるエンジニアリング&建設事業の経常的営業利益は4200万ユーロであった。事業やプロジェクトの進捗が明らかに好転していることにより、営業利益率は、2020年の5.1%から大きく改善した11.0%となっている。

c. グローバル市場&テクノロジー

2021年におけるグローバル市場&テクノロジーの経常的営業利益は9700万ユーロ、営業利益率は14.2%となり、2020年と比べて70bp上昇した。

d. 研究開発及び企業コスト

研究開発費及び企業コストは、3億4100万ユーロであった。これらは2020年と比較して+7.4%の増加であったが、これは主に、イノベーションの開発と従業員のために準備された増資に関連する費用によるものである。

純利益

その他の営業利益及び費用は、2020年の-1億4000万ユーロに対して-1億5100万ユーロの残高となった。この中には、各国及び各ビジネスラインにおいて実施された再編計画に関連する費用、ならびに当期に実施された買収及び売却に関連する費用が含まれている。

財務実績は-4億800万ユーロとなっており、純負債の費用としての-2億8000万ユーロ（2020年比20.6%減）を含む。この減少は主に、エアガスがエア・リキードに買収される以前に発行した社債（いわゆる優先債券）の早期償還により2020年に発生した例外的な費用によるものである。純負債の平均コストは2.8%で、2020年と比較して安定していた。その他の金融収益及び費用は、2020年の-8700万ユーロに対して-1億2800万ユーロであった。この違いは、特に、延滞利子に関する条項、アルゼンチンのハイパーインフレーションの影響、金融商品の再評価の影響によって説明される。

2021年の法人所得税費用は9億1500万ユーロで、これは実効税率25.4%に相当する。これは、Schülke売却によるキャピタル・ゲインに対する税率が引き下げられたことから、例外的に低い税率（21.1%）であった2020年と比較される。

持分法による投資利益は500万ユーロであった。純利益における少数株主持分の分け前は、事業の持ち直しがけん引した少数株主を持つ子会社の利益の増加により、28.9%増の総額1億2000万ユーロとなった。

2021年の純利益（グループ持分）は25億7200万ユーロで、公表したとおり5.6%の増加、為替の影響を除くと8.9%の大幅な増加となった。経常純利益（グループ持分）も25億7200万ユーロであった。これは、2020年の経常純利益（グループ持分）と比較して、9.9%増、為替の影響を除くと13.3%増と顕著な増加である。

純利益（グループ持分）の増加に伴い、1株当たり純利益は、2020年と比べて5.5%増加した5.45ユーロとなった。2021年の1株当たり当期純利益の算定に用いられた期中平均発行済株式数は、472,253,960株である。

株式数の変化

	2020年	2021年
平均株式数	471,603,408	472,253,960

配当

2022年5月4日の定時株主総会で、2021年度の1株当たり2.90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5.5%増となる。自社株買いと消却を考慮した予想支払総額は14億1500万ユーロとなり、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2022年5月16日、払込予定日は2022年5月18日を予定している。また、10株につき1株の無償割当増資、ロイヤルティ・ボーナスを適用することを決定した。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】

(百万ユーロ)	2020	2021
運転資金の変動前の営業活動によるキャッシュ・フロー	4,932	5,292
必要運転資金の変動	364	377
その他	(91)	(99)
営業活動による純キャッシュ・フロー	5,206	5,571
配当	(1,387)	(1,418)
不動産、設備、装備及び無形資産の購入、処分損益	(1,971)	(3,388)
資本の増加	44	175
自己株式取得	(50)	(40)
貸付債務の返済及び貸付債務に係る純支払利息	(282)	(274)
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	203	(465)
純負債の変動	1,764	161
期末における純負債	(10,609)	(10,448)
期末における負債資本比率	55.8%	47.5%

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、7.3%増という大幅な増益となる52億9200万ユーロとなり、為替の影響を除くと9.1%増となった。これは、売上高の22.7%、エネルギーへの影響を除くと24.5%という高い水準に相当し、2020年と比べて+40bp改善している。また、エネルギーの影響を除いた減価償却費及び償却費の対売上高比率の改善も+40bpとなった。

必要運転資本(WCR)は、2020年12月31日と比べて3億7700万ユーロと大幅に減少した。事業の好転に関連したエンジニアリング&建設事業における第三者顧客からの期限前返済の増加、及びエネルギー価格の急激な上昇が営業債権の価値に与える影響を管理するための為替の影響を除くと、約3億ユーロのノンリコース・ファクタリング・プログラムの増加が主な要因である。厳しい衛生環境の中、債務回収への注力が継続している。従って、売上高に対する税金を除いたWCRは、2020年の2.3%から0.9%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、2020年と比べて7%増の55億7100万ユーロと大幅に増加し、為替の影響を除くと8.6%増となった。

資本支出

(百万ユーロ)	事業投資	金融投資 ^(a)	総資本支出 ^(a)
2017	2,183	144	2,327
2018	2,249	131	2,380

2019	2,636	568	3,205
2020	2,630	145	2,775
2021	2,917	696	3,613

(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、2021年に36億1300万ユーロと非常に高かった。

総資本支出は、2020年の26億3000万ユーロに対して29億1700万ユーロとなった。これは売上高の12.5%、エネルギーの影響を除くと13.5%に相当し、プロジェクト開発が好調であったことを反映している。ガス&サービスでは、この支出総額は、26億4100万ユーロで、地域別内訳は下表のとおりである。

(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
2020	873	914	577	53	2,416
2021	913	909	755	64	2,641

2021年の金融投資は6億6000万ユーロで、2020年の1億2900万ユーロと比較すると著しい伸びを示している。これには、Sasolのユニットを約4億8000万ユーロで買収したことが含まれる。2021年には合計21件の買収が完了した。

2021年の資産売却による収入は2億2000万ユーロに達し、当グループが積極的なポートフォリオの管理を維持するという当グループの取り組みを明らかにするものである。具体的には、ギリシャでの事業の売却、米国でのプロパンの売却及びフランスでの圧縮空気の売却などである。

正味資本支出（少数株主との取引を含む。）は総額33億8800万ユーロであった。

純負債

2021年12月31日現在の純負債は104億4800万ユーロに達した。非常に高水準の投資と為替の不利な影響にもかかわらず、主に当グループの営業活動からのキャッシュ・フローの増加及び必要運転資本の減少により、純負債は2020年12月31日時点と比べて1億6100万ユーロ減少した。純有利子負債対自己資本比率は47.5%となった。

ROCE（使用資本利益率）

2020年の税引後使用資本利益率(ROCE)は9.3%であった。経常ROCEは、同一（9.3%）で、2020年の8.6%に比べて著しく改善し、2023年又は2024年に10%以上というROCE目標に沿ったものである。

（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

(10億ユーロ)	事業投資決定	金融投資決定(買収)	投資決定合計
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
2021	3.0	0.6	3.6

2021年、設備投資・金融投資の決定は、36億3100万ユーロと非常に高水準に達し、4年連続で30億ユーロを超えた。特に、南アフリカのSasolから約4億8000万ユーロで16の空気分離ユニットを買収したことが含まれている。

設備投資決定額は総額30億ユーロ近くに達し、2020年と比較して安定していた。ラージ・インダストリー事業において好調であり、特にエネルギー転換プロジェクトを含んでいた。アジアでは、CO2の再資源化と統合された一酸化炭素製造ユニットが、欧州ではルール流域の大型電解装置が含まれている。エレクトロニクス事業では、アジア・米国におけるキャリアガス案件など、引き続き高水準の投資決定を行った。効率化に寄与する産業上の意思決定は全体の8%を占めた。

2021年の金融投資決定額は6億6200万ユーロに達し、約4億8000万ユーロでSasolからのユニットの買収を含んでいる。また、欧州における複数のヘルスケア事業の買収並びに、北米、欧州及びアジアの工業事業を含んでいる。

投資残高は、様々な事業部門と地域に適切に配分され、32億ユーロという高い水準で安定的に推移した。化学製品市場が最も大きなシェアを占め、次いで半導体製品市場となっている。一方、エネルギー転換プロジェクトが依然としてかなりのシェアを占めている。これらの投資は、完全な増強時には、年間約11億ユーロの年間売上高への将来的な貢献につながるはずである。

投資

- エア・リキードは、ポーランドの大手在宅医療事業者であるBetamed S.A.を買収し、欧州での在宅医療事業を継続的に展開している。Betamedは、在宅又はSilesiaのChorzówにある専門クリニックのいずれかにおける、重度の病状を呈する患者のケアを専門的に扱っている。この買収により、当グループは、ポーランドにおけるプレゼンスを強化するとともに、複雑な慢性疾患に苦しむ患者さんをサポートするサービスの幅を広げることができる。

操業開始

2021年には21の主要な操業開始があった。特に、ラージ・インダストリー事業の鉄鋼・化学市場向けのロシア・米国における大型ASUや、複数のアジア・米国向けのエレクトロニクス事業向けのキャリアガス製造ユニットが数基含まれている。

ユニットの立ち上げと増強の売上への追加的貢献は、下半期の南アフリカのSasolユニットによる7000万ユーロの貢献を含め、2021年には総額3億4500万ユーロとなった。アジア・太平洋地域ではエレクトロニクス事業が、欧州・南北アメリカではラージ・インダストリー事業が主に貢献している。

ユニットの立ち上げと増強の2022年の売上への追加的貢献は4億1000万～4億3500万ユーロと見込まれており、これは2021年の対応する金額よりも高い。これには、2021年6月末にSasolから取得した16基のユニットからの約1億3500万ユーロが含まれており、この金額の半分は、重要性の範囲の効果の一部として認識されることになる。

投資機会

12ヶ月間の投資機会のポートフォリオは2021年末には33億ユーロに増加し、特にアジアにおけるエレクトロニクス事業とラージ・インダストリー事業に関連して下半期に新規参入があり、投資決定と12ヶ月を超えて延期され、又は競合他社に与えられたいくつかのプロジェクトのポートフォリオからの撤退を相殺した。

エネルギー転換に関するプロジェクトは、投資機会の40%以上を占めている。エネルギー転換プロジェクトの大半の本拠地となっている欧州は、ポートフォリオの約40%を占める。次いで、大型エレクトロニクス事業のプロジェクトに牽引されたアジアとなっている。次に、ラージ・インダストリー事業とエレクトロニクス事業での主要プロジェクトの機会があった南北アメリカとなる。最後に、中東とアフリカがポートフォリオ全体に占める割合は10%未満であった。

2021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つの主要格付け機関から格付けされている。Standard & Poor'sからの長期格付けは「A」で、2020年の「A-」に比べて改善し、Moody'sによる長期格付けは「A3」であった。これは、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では、Standard & Poor'sが「A1」であり、2020年の「A2」に比べて改善し、Moody'sが「P2」となっている。Standard & Poor'sは2021年7月28日に長期・短期格付けの引き上げを発表し、安定的な見通しを示した。Moody'sは2021年5月4日に格付けを確認し、見通しを安定からプラスに格上げした。

資金源の多様化・確保

2021年12月31日現在、資本市場を通じた当グループの資金調達、当グループ全体の負債総額の89%を占め、全ての種類の債券を含む発行済債券の総額は111億ユーロ、コマーシャル・ペーパーは2億ユーロであった。

信用枠の総額は36億ユーロと安定している。シンジケートによる信用枠は変わらず25億ユーロをカバーし、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項目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、2020年12月31日と比べて22億ユーロとなり、安定している。

2021年発行

2021年5月、EMTNプログラムの下、当グループは10年満期の5億ユーロのグリーンボンドを発行した。

資金調達

- 2021年5月19日、エア・リキードは、最初のグリーンボンド発行に成功した。複数の持続可能なプロジェクト、特に水素、バイオガス及び酸素の開発のための、資金調達及び借り換えを行うことに充てられる5億ユーロ（10年満期）を調達するものである。この実施手続は、5月17日に公表され、第三者によって検証された「持続可能な資金調達の枠組み」に沿ったものである。この新発債の発行は、2021年3月23日に発表した当グループの意欲的で持続可能なプロジェクトの資金調達にも大きく貢献する。同時に、調達資金が完全に配分されるまで毎年、エア・リキードは「持続可能な財務報告」を公表することを約束している。この報告には、配分報告書と影響報告書が含まれ、監査法人によって検証され、当グループのウェブサイト公表される。

2021年9月、当グループはまた、EMTNプログラムの下で、12年満期の5億ユーロの公募債を発行した。2021年末時点で、EMTNプログラムの下で発行された債券残高は75億ユーロ（名目額）であった。

通貨別純負債（2021年12月31日時点）

	2020年12月31日	2021年12月31日
ユーロ	47%	42%
米ドル	40%	42%
日本円	2%	2%
南アフリカ ランド	-	3%
その他	11%	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資金調達されるため、自然為替ヘッジが生じる。2021年には、為替の影響（対ユーロでの米ドル高）により米ドル建ての純債務が増加し、南アフリカ・ランド建ての純債務が増加した。さらに、純債務はユーロで減少し、純債務総額に占めるユーロの割合は米ドルと南アフリカ・ランドに比べて減少した。

資金・資金調達の一元化

Air Liquide Financeは当グループの現金残高をプールする。

2021年12月31日現在、Air Liquide Financeは、直接又は間接に当グループ子会社に130億ユーロ相当の融資を行い、34億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26種類の通貨（主にユーロ、米ドル、日本円、中国人民元、シンガポールドル及び英ポンド）で行われた。約400社の子会社が、直接又は間接的に当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Air Liquide Finance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、2021年12月31日現在で6.0年となり、2020年12月31日（5.8年）と比べてわずかに増加した。2021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満期を迎え、新しい社債が10年及び12年という長い満期で発行された。

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
2031年以降	1,269	45	-
2031年	495	-	-
2030年	1,090	-	-
2029年	536	13	-
2028年	995	23	-
2027年	684	84	-
2026年	1,249	104	-
2025年	1,098	133	-
2024年	1,174	200	-
2023年	1,072	173	-
2022年	1,447	495	244

（５）【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。

- 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影響の定義）

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、当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又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対象事業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対象事業の貢献額を控除する。

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。

2021年については、詳細は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2021年	2021/2020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	2021/2020比較成長率
売上							
グループ	23,335	+13.9%	(321)	1,255	467	(206)	+8.2%
影響(%)			-1.6%	+6.1%	+2.3%	-1.1%	
ガス&サービス	22,267	+13.3%	(317)	1,255	467	(206)	+7.3%
影響(%)			-1.6%	+6.4%	+2.4%	-1.2%	
経常的営業利益							
グループ	4,160	+9.8%	(75)	-	-	(27)	+12.7%
影響(%)			-2.0%	-	-	-0.9%	
ガス&サービス	4,362	+8.6%	(74)	-	-	(27)	+11.3%
影響(%)			-1.9%	-	-	-0.8%	

（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。経常的営業利益を売上高（エネルギー影響を修正再表示するかどうかにかかわ

らない)で割った比率は、小数点第2位を四捨五入して算出している。2期間の変動は、これらの四捨五入された比率の差として計算される。この差は、四捨五入によって、より正確な計算と比べて正又は負の差になる可能性がある。

(百万ユーロ)		2021	天然ガス影響	電気影響	2021 エネルギーを除く
売上	グループ	23,335	1,243	463	21,629
	ガス&サービス	22,267	1,243	463	20,561
経常的営業利益	グループ	4,160	-	-	4,160
	ガス&サービス	4,362	-	-	4,362
経常的営業利益率	グループ	17.8%			19.2%
	ガス&サービス	19.6%			21.2%

(炭素原単位の算定)

	2015	2021	2015/2021変化
(A) 償却前経常的営業利益	4,033	6,333	
(B) 為替影響(2015年) ^(a)		(491)	
(C) IFRS第16号への影響 ^(b)		265	
(A)-(B)-(C)=(D) 炭素原単位算出に用いたEBITDA	4,033	6,559	
(E) CO2- 排出量換算(スコープ1 + 2 ^(c))(千トン単位)	29,413	36,364	
炭素原単位(E)/(D)	7.3	5.5	-24%

(a) ハイパーインフレの影響を受けたアルゼンチンを除く2015年の為替レート(アルゼンチンのEBITDAは2021年の水準を維持)。

(b) IFRS第16号の償却前経常的営業利益に与える影響は、賃借料の中立化を含んでおり、IFRS第16号に関連して計上された減価償却費等の金融費用に再統合されている。

(c) 特定の供給物資(市場ベース)から計算されたスコープ2の排出量:このため、当グループは、GHGプロトコルが推奨する手法を採用した。

(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。

	2020	2021	2021/2020変化
(A) 純利益(グループ持分) - 公表数値	2,435.1	2,572.2	+5.6%
(B) OIRに影響を与えない例外的かつ重要な税引後取引			
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)	2,341.1	2,572.2	+9.9%
(C) 為替影響		(79.1)	

(A)-(B)-(C)=為替影響を除く経常利益(グループ持分)		2,651.3	+13.3%
---------------------------------	--	---------	--------

（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

	2020	2021
(A) 公表純利益	2,528.0	2,691.9
(B)=IFRS第16号への影響 ^(a)	(13.2)	(13.3)
(A)-(B)=IFRS 第16号を除く当期純利益	2,541.2	2,705.2

(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

	2020	2021
(A) 公表純利益	2,528.0	2,691.9
(B) OIRに影響を与えない例外的かつ重要な税引後取引	94.0	0.0
(A)-(B) = 経常利益	2,434.0	2,691.9
(C) IFRS第16号への影響 ^(a)	(13.2)	(13.3)
(A)-(B)-(C)=IFRS 第16号を除く経常利益	2,447.2	2,705.2

(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。

（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。

(百万ユーロ)		2020(a)	2021上半期 (b)	2021(c)	ROCE計算
分子 (c)	IFRS第16号を除く当期利益			2,705.2	2,705.2
	純金融費用			(280.0)	
	実効税率 ^(a)			24.6%	
	税引き後純金融費用			(211.2)	(211.2)
	当期利益 - 税引き後純金融費用			2,916.4	2,916.4
分母 ((a)+(b)+(c))/3	IFRS第16号を除く総資本	19,032.2	19,607.6	22,039.6	20,226.5
	純負債	10,609.3	12,013.2	10,448.3	11,023.6
	総資本＋純負債の平均	29,641.5	31,620.8	32,487.9	31,250.1
使用資本利益率（ROCE）					9.3%

(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。

2021年の純利益IFRS16を除いた経常利益は、IFRS16を除いた純利益と同額であった。

(百万ユーロ)		2020(a)	2021上半期 (b)	2021(c)	経常的ROCE 計算
分子 (c)	IFRS第16号を除く当期利益			2,705.2	2,705.2
	純金融費用			(280.0)	
	実効税率 ^(a)			24.6%	
	税引き後純金融費用			(211.2)	(211.2)
	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			2,916.4	2,916.4
分母 ((a)+(b)+(c))/3	IFRS第16号を除く総資本	19,032.2	19,607.6	22,039.6	20,226.5
	純負債	10,609.3	12,013.2	10,448.3	11,023.6
	総資本 + 純負債の平均	29,641.5	31,620.8	32,487.9	31,250.1
経常的ROCE					9.3%

(a)非経常的な税金の影響を除く。

（６）【今後の見通し】

2021年には、進行中のパンデミックと主に下半期のエネルギー価格の急上昇に関連した強いインフレ圧力にもかかわらず、当グループは非常に優れた業績を達成した。

エア・リキードのチームは、新型コロナウイルスの危機、インフレの大幅な加速、エネルギー転換の課題への対応など、あらゆる分野で強化し、再びその強い反応性と適応性を示した。当グループは、今ここで行動を起こすと同時に、将来に向けた準備も行ってきた。投資の勢いは持続し、特にエネルギー転換に関連する数多くの協定を締結した。

当グループは今年も収益性の高い成長を遂げた。売上高は比較可能ベースで8.2%増の233億ユーロに達し、営業利益率はエネルギーの影響を除くと70bp上昇し、経常的純利益⁽¹⁾は恒常為替レートベースで13.3%増加した。

すべての事業活動が顕著に改善した。グループ売上高の95%を占めるガス＆サービス、エンジニアリング＆建設、グローバル市場＆テクノロジーの全事業が顕著に改善した。ガス＆サービスは、アジアで6%、欧州7%、南北アメリカで8%増加し、すべての事業分野・地域で高成長を遂げた。

当グループは、インフレに対応した価格政策、4億3000万ユーロの大幅な効率化及び事業ポートフォリオのダイナミックな管理により営業利益率をさらに改善した。エネルギー価格の急激かつ持続的な上昇に直面し、当グループは、ラージ・インダストリー事業の顧客へ自動的に価格変動を転嫁するビジネスモデルの強さと、工業事業の顧客へ迅速に価格設定を適応させる能力の双方を実証した。

エア・リキードのバランスシートはさらに強化された。経常的ROCEは9.3%に達し、2023年から2024年の目標である10%超に近づいている。営業活動によるキャッシュ・フローは、エネルギー関連の影響を除くと売上高の24.5%と高い水準を維持し、負債の削減に貢献するとともに、設備投資と配当の財源を確保しました。投資決定額は通期で36億ユーロに達し、投資機会も33億ユーロと高水準を維持したが、このうち40%以上がエネルギー転換に関連するものである。5月の株主総会に提出する予定の配当金は、1株当たり2.90ユーロとし、5.5%の増配を提案する。これは、当社の将来に対する自信を反映したものである。さらに、2022年6月には無償交付の株式が発行される予定である。

財務的・非財務的パフォーマンスを組み合わせたビジネスモデルにより、エア・リキードは将来の市場において特に優位なポジションにある。それに応じて、特に気候変動とエネルギー転換という大きな課題に対

応するため、当グループは水素をベースとした幅広いソリューションと産業の脱炭素化のための技術を提供している。持続可能な未来への貢献は、私たちの事業及び戦略の中心である。

2022年、大きな経済的混乱がないと仮定した場合、エア・リキードは営業利益率をさらに高め、一定の為替レート下において経常的純利益⁽²⁾成長を実現することができると確信している。

(1) 営業利益に影響を与えない例外的で重要な項目を除く。

(2) エネルギー転嫁効果を除いた営業利益率。経常的営業利益に影響を与えない例外的で重要な項目を除いた経常的純利益で、2022年の米国の税制改正の影響を除いたもの。

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：成長と持続可能な開発目標への貢献】

当グループのイノベーション費用は、2021年には3億400万ユーロであった。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。エコシステムとともに成長す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、4,500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。2021年には複数の分野で354件の新規発明が出願されたが、エア・リキードはこの業界における最初の新規特許出願者である。エア・リキードの世界の保有特許件数は1万3500件となっている。

- ・ エネルギー転換のための1億ユーロを含む3億400万ユーロ
- ・ 354件の新規特許
- ・ 4,500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

イノベーションは、顧客グループや患者グループの課題に応えながら、新製品の開発・発売を通じてエア・リキードの成長に貢献することで、財務的・非財務的に重要な役割を果たしている。極低温や宇宙探査などのデジタル・ディープテクノロジーを含めた環境・エネルギー転換・ヘルスケア事業・技術などのソリューションにより、当グループは未来の市場の中心に位置している。

業績に貢献するデジタル・情報

デジタルは現在、当グループのすべての新しいサービスの一部となっており、すべての効率性の取組の中心となっている。すなわち、顧客、患者、従業員の体験を改善しながら、より効率的なプロセスを実現し、事業の卓越性を高めるために効率性を向上させている。エア・リキードでは、世界中の7つの事業所が遠隔地から工場を管理する「Smart & Innovative Operations (SIO)」を212拠点で展開している。それは、エネルギー消費を最適化しつつ、酸素、窒素、水素プラントの信頼性を向上させるためのデータ分析と予測保全ソリューションに依存している。

エア・リキードのデジタル戦略では、データ、データサイエンス、AI（人工知能）をグローバルに展開し、当グループの事業により生み出されるデータ量の増加やクラウドによるコンピューティング力を活用している。これらの情報を活用することで、より良い意思決定を行い、差別化されたソリューションを創出す

るとともに、当グループと顧客との炭素量を最小限に抑えることができる。エンド・ツー・エンドの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）プログラムは、配送トラックの移動距離を2025年までに10%削減することを目標としている。また、データを活用することで、従業員の安全のためのイノベーションにも貢献している。そのため、2021年に北東アジアで展開したMyRCA（Root Cause Analysis）ソリューションは、当グループの安全に関する事故の連結を可能にし、直感的かつ協力的な方法で原因を決定・分析することを可能にする。また、信頼性と安全性を向上させ、従業員がレポートの形式化に費やす時間を最適化する。すでに850以上のユーザーを抱えているこのツールは、間もなくグローバルに展開される予定だ。

ヘルスケア事業において、デジタルは、技術者・看護師による支援とデジタルツールを組み合わせることにより、慢性疾患を抱える在宅患者さんの治療遵守と生活の質の向上を目指す、価値に基づくアプローチ（価値に基づくヘルスケア事業）の中心を担っている。

- ・全世界のエア・リキード拠点で毎日収集している10億データポイント
- ・データとAIを活用した150以上のユースケース、商品、アクティブプログラム

C02排出量削減は、当グループのイノベーション戦略の要

持続可能な未来に貢献し、社会の課題に応えるための当グループの取組は、産業と輸送の脱炭素化のための革新的な解決策に依存している。具体的には、当グループの事業活動における低炭素電力の利用を増やし、革新的なC02回収・輸送技術を実践するとともに、生産工場の効率化やサプライチェーンの最適化を進めている。また、各種電解技術による低炭素水素、当グループが特許を取得した膜によるバイオメタンの製造及び流通も行っている。

エア・リキードのチームが有するイノベーション能力と技術ノウハウにより、よりクリーンで持続可能なソリューションを提案し、自社及び産業部門の顧客の排出量削減に貢献するとともに、2050年までにカーボン・ニュートラルにするという当グループの目標の達成に貢献している。

- ・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8億ユーロの投資^(b)
- ・エネルギー転換関連の研究開発予算の60%

(a) 当グループ及び顧客のC02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、C02、バイオメタン及び水素エネルギーの炭素回収・貯留。

(b) バイオメタン及び水素モビリティにおける2015年から2021年までの累積資本支出（イノベーション費用を除く）。

エネルギーの転換

カナダ：世界最大のPEM電解装置により、2021年に1,500トン以上の再生可能水素を販売

2021年、エア・リキードはケベック州Becancourに20メガワットの容量を持つ世界最大のPEM（プロトン交換膜）電解装置を稼働させた。水力エネルギーを動力源とする発電では、このユニットは現在、最大1日あたり8.2トンの再生可能水素を生産しており、北アメリカの工業・モビリティ市場で増大する需要を満たすことができる。この電解装置の稼働により、すでにHydro-Québecが豊富に再生可能エネルギーを供給しているエア・リキードのBecancour拠点において、エア・リキードの水素製造能力は50%増加する。

- 年間1万台の車の排出量に相当する年間2万7000トン近いC02を削減
- この水素を使った車から排出される騒音及び粒子ゼロ

ドイツにおける画期的なPEM電解装置プロジェクト

当グループは、ドイツのOberhausenで、総容量30MWの電解による再生可能水素製造プラントの建設に着手した。このエア・リキードとSiemens Energyとのプロジェクトは、PEM電解槽をエア・リキードの既設水素・酸素パイプラインネットワークに統合するユニークなものである。このプロジェクトは、工業・モビリティ市場に再生可能な水素及び酸素を産業及び移動性市場に供給し、それによってNorth Rhine-Westphalian産業地域の脱炭素化を加速させるであろう。

- ドイツ連邦経済技術省からの1090万ユーロの資金提供
- 2023年以降の1日あたり8トンの再生可能水素生産量

超高純度低炭素酸素・水素の同時生産

建設開始から14ヶ月後の2021年に、エア・リキードは、台湾のTainan及びHsinchuのサイエンスパークにおける2億ユーロの投資の一環として、初めてPEM電解装置とは異なる大型のアルカリ電解装置を稼働させた。25MWの総容量を誇る世界最大級のこの電解装置は、超純水素と酸素を供給し、半導体市場のリーダー企業を長期間にわたり支援する。この電気分解装置は、水素（最大5000Nm³/h）及びプロセス中に生成される酸素の両方を使用できる世界初のものである。2026年以降、再生可能エネルギーの供給は、水蒸気改質による従来の生産に比べて、CO₂の直接排出を大幅に削減することになる。

- 2億ユーロが投資された
- 2026年以降、年間3万5000トンのCO₂排出の削減

北海における欧州のCO₂回収・貯留事業であるKairos@C

BASFのAntwerpにおける化学工場とエア・リキードが共同で開発したKairos@Cプロジェクトは、複数の革新的な技術を統合し、北海におけるCO₂の大規模な回収、液化、輸送及び貯留を組み合わせた、いくつかの革新的な技術を統合したものである。エア・リキードは、特許を取得したCryocap™の技術を生産現場で活用し、独自の極低温プロセスでCO₂を回収し、BASFはCO₂乾燥ソリューションを適用する。また、2025年に稼働予定のKairos@Cプロジェクトは、Antwerp@Cプロジェクトの一環として建設された最初のCO₂液化・輸出ターミナルに接続され、エア・リキードとBASFが共同出資者となり、2030年までにAntwerp港におけるCO₂排出量を半減することを目指している。

- 操業開始から10年間にわたる年間1420万トンCO₂排出量削減
- 欧州イノベーション評議会基金に採択されたプロジェクト

フランス・Dunkirkのセメント生産におけるCO₂の捕捉・貯留

セメントメーカーのEqiomとエア・リキードが主導するK6プロジェクトは、近代化と、フランスのLumbresにあるセメント工場（フランスPas-de-Calais）における一連の取り組みと技術革新の実施を通じて、CO₂排出量の削減を目指すものである。このプロジェクトでは、バイオマス及び他の代替燃料を含む低炭素燃料を、新たな酸素燃焼炉（酸素を燃料とする）で最大限に利用し、炭素回収のためのエア・リキードCryocap™技術を実施する予定である。この新たな産業規模の組み合わせにより、残留CO₂の90%以上を回収することが可能になり、これは船で輸送してDunkirk港経由で北海に貯蔵され、又はコンクリートの原料として利用される。DunkirkにおけるK6事業の一体化は、将来の欧州CO₂拠点としての同港の発展も促進することにもなる。

- 欧州イノベーション評議会基金による3億ユーロの出資
- 操業開始から10年間に削減したCO₂は810万トン

大型車用の水素の増強

2021年、エア・リキードとフランスの自動車機器エンジニアリング・製造グループであるFaureciaは、燃料電池車向けの車載液化水素貯蔵の設計・製造に関する共同開発契約を締結した。この技術は、ガス状水素の貯蔵量に比べて、車載水素の貯蔵量を2倍にすることができるため、トラックの2倍の航続距離、迅速な燃料補給時間及び最適な積載量を実現する。エア・リキードは、極端な極低温機器、貯蔵技術、給油インターフェース、インフラのノウハウなど、水素のバリューチェーン全体において、その認知されている専門知識を提供し、ゼロエミッションの大型モビリティの展開を加速させている。

- 2030年までに250万台の燃料電池自動車、そのうち20%は大型車となる可能性
- 大型車両: 2030年のモビリティ市場向け水素消費の60%

水素による航空部門の非炭素化の加速

2021年、エア・リキードは、2035年までに最初の水素動力航空機が到着することに備えて、Airbus、Aéroports de Paris (ADP) グループ及びVinci空港といくつかの主要なパートナーシップを締結した。

Airbus及びADPグループとの間で締結された最初の覚書（MoU）は、世界中の約30の空港からなる代表的なパネルを対象にフィージビリティ・スタディを行い、その後、パリの2つの主要な空港について詳細なシナリオと計画を作成することに重点を置いている。Airbus及びVinci空港との協力の枠組みの中で、2023年から2030年の間にかけて、空港における水素生産から流通に至るまでの最初に必要なインフラを展開するパイロット空港として、Lyon-Saint Exupéry空港（フランス）が選ばれた。エア・リキードは水素のバリューチェーン全体にその専門知識を提供する。

- 2050年までに10万機の水素地域用航空機が飛行する可能性がある
- 2050年までに航空機と空港のカーボン・ニュートラルを目指す

韓国における水素を利用したクリーンモビリティ用水素

エア・リキード、Hyundai Motor Company及びHydrogen Energy Network(HyNet)は、韓国の仁川国際空港に水素ステーションを建設した。このステーションは、2021年から稼働しており、既存の水素ステーションの4倍の規模であるこのステーションには、当グループの技術が搭載されており、1日あたり1トンの水素の流通能力を有している。このプロジェクトにより、仁川空港はシャトルバスの一団を水素化することができるようになり、それによって北東アジアの環境に優しい航空物流拠点になることを目指している。

- バス40台/日、車180台/日分の水素の供給能力

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、又は産業用燃料として、輸送、貯蔵及び流通のため液化される。2021年には、イタリア、イギリスでバイオメタンの新規生産ユニットが稼働し、欧米では既存の生産ユニットが増強された。

- 生産能力が1年あたり1.4 TWhのバイオメタン製造ユニットを全世界で21基
- 過去3年間で25万トンのCO2を削減

打ち上げの新しい燃料源としてのバイオメタン

2021年、エア・リキードは、宇宙推進のリーディングカンパニーであり、Sardiniaに、極低温推進剤（液体酸素と液体メタン）を燃料とする新世代ロケットエンジンの開発と適格性評価に特化した新しい試験センターを開設したAvioとパートナーシップを締結した。エア・リキードのチームはAvioに14.5トンの液体バイオメタン容器を提供した。その安定した組成、99%以上のメタンという高純度、そして重炭化水素の含有量の低さは、発射装置の性能と信頼性の両方を向上させ、彼らの環境負荷の抑制に貢献することが期待される。また、エア・リキードのAvioとの提携は、液体酸素の供給、液体窒素供給用5万リットルタンクの設置及び高純度圧縮ガスの供給も対象としている。

- 高純度生産からマルチモーダル輸送（鉄道・道路・海上）を通じた輸送まで、バイオメタンのバリューチェーン全体におけるプレゼンス

ヘルス

革新的な医療用酸素シリンダー

2021年、エア・リキードはドイツ、フランス、デンマークにおいて、病院や消防救助局のヘルスケア事業職員に、患者移送における人間工学的イノベーションをもたらす新型医療用酸素シリンダー「OYAN™」の導入を継続した。このシリンダーは、よりコンパクトに、より直感的に使用することができ、当グループの新しい移動酸素療法の中核となっている。

- 1万5000個のシリンダーの製造

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のプラットフォーム

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。それにより、患者治療に携わる全ての人々がより良くつながり、患者のニーズに合わせて患者のフォローアップを個別化し、データに基づく革新的なソリューションによって患者と処方者の満足度を最大限に高めることができるようになる。これらのソリューションは、個人データと健康に適用される規制に準拠しており、必要に応じてCEマーキングを有している。

→ 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、Seppicが量産化したアジュバントで、現在、特に新型コロナウイルスやインフルエンザなどの革新的ワクチンの前臨床・臨床試験計画に組み込むために科学界及びワクチンメーカーに提供されている。ジュネーブに本拠を置く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り、水中油型のマイクロエマルジョンの形態で提供されている。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を対象としたVIDO（ワクチン・感染症機構）製COVAC-2ワクチンのフェーズ1の臨床試験に組み込まれている。

→ 目標：新型コロナウイルスや季節性のインフルエンザに対抗するための革新的なワクチンアジュバントの製造

テック&ディーブテック

エレクトロニクス事業向けの新世代の工業用ガス製造装置（中国）

エア・リキードは、大手フラッシュメモリーチップメーカーに供給を行うため超高純度ガス製造装置を新設、所有、運営する予定である。2022年に稼働を開始する予定のこの設備は、エア・リキードが12年間以上この大手半導体メーカーに供給してきた超高純度ガスの他、1時間当たり52,000 Nm3の窒素、酸素及びアルゴンを生産するものである。この長期供給契約により、エア・リキードは武漢流域の半導体セクターの発展を支援し、より一般的には中国でのエレクトロニクス事業活動を支援することができるようになる。

→ 約7000万ユーロの投資

→ 超高純度窒素

宇宙探査に貢献する極低温製品

極端極低温における専門性と50年以上にわたる宇宙探査への取り組みにより、エア・リキードは、ロシア科学アカデミーのLebedev物理研究所から、極低温冷凍機をMillimetron宇宙観測所に統合する可能性を研究する任務を委託された。この宇宙望遠鏡は、宇宙空間で一旦目的を達成するために、10メートルの鏡を極低温（10ケルビン、つまり - 263 °C）まで冷却しなければならないもので、2029年の打ち上げが予定されている。Millimetronのミッションは、超大型のブラックホールの外縁を観察して、海洋がいかに地球上に現れた経緯、液体水を含んだ惑星の形成頻度を調べることにある。

→ 銀河の進化を研究するための既存の望遠鏡と比べて100倍の倍率の望遠鏡

→ 気温10ケルビン

宇宙探査と資源に関する四者間合意

2021年、エア・リキード、国立宇宙開発センター（フランスの国家宇宙機関）、Luxembourg宇宙機関（LSA）及び欧州宇宙資源イノベーションセンター（ESRIC）は、宇宙探査及び宇宙資源の利用に関する研究並びに技術活動の開発において協力することを決定した。共同チームは、より持続可能な宇宙探査に必要なガスの生産と利用を共同で開発する。この協力には、特に、酸素と水素のその場での生産と貯蔵、宇宙での

水素エネルギーの生産と貯蔵、生命維持のための技術、軌道上での人工衛星やランチャーの燃料補給などが含まれる。

→ 宇宙における酸素・水素の生産・貯蔵に向けて

量子回転に役立つヘリウム3

2021年、エア・リキードはクリーンエネルギー産業のカナダのリーダーであるLaurentis Energy Partnersと、世界中の顧客に大量のヘリウム3（ ^3He ）を提供する長期契約を締結した。ヘリウム3は、液化温度が低いなど、ヘリウム4と比較してユニークな性質を持つ稀な同位体であり、量子コンピュータに要求される超低温を生成するために、計算や量子科学において用いられている。また、高度に詳細な医療用画像を作成するために使用することも可能である。エア・リキードは極低温の専門技術を生かして ^3He 分子を精製し、梱包して世界中の顧客に販売している。

→ 新市場に向けた商品・サービスの拡充

（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・キャンパスと、2021年に設立された新しいCampus Technologies Grenobleに拠点を置いて、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。Campus Technologies Grenobleは、顧客のための技術ソリューションの製造拠点でもある。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・世界中に6つのキャンパス・学界、産業界のパートナー、新興企業との400のパートナーシップ |
|--|

外部から見れば、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。

「confidence.ai」プログラム：人工知能の産業化への挑戦

エア・リキードは、2021年に、信頼されるAIを将来の重要な工業製品・サービスに工業化し、組み込んでいくために、12の産業企業及び学術パートナーとともに、人工知能に基づくシステムの安全性、信頼性、認証などの課題に取り組んでいる。40以上のパートナーと共にこのイニシアチブが対象とする最初のアプリケーション分野は、自動車産業、航空、エネルギー、デジタル、インダストリー4.0、防衛、海洋、自律的モビリティ及び意思決定支援システムである。フランス国家人工知能戦略の優先的アクションの1つに参加できるよう、スタートアップ企業に関心を表明するよう呼びかけがなされた。

アカデミック・パートナーとの緊密な連携

エア・リキードは、オープン・イノベーション戦略に沿って、革新的な製品の市場投入を加速させるために、大学や産業パートナーとの数多くのパートナーシップに依存している。例えば、京都大学では、エア・リキードの研究者が、ガス貯蔵・分離用途のメタルフレームワーク（MOF、金属イオン）などのナノ多結晶吸着材の開発に取り組んでいる。また、上海のTongji大学と提携し、炉から排出されるCO₂を可用燃料に転換することで、二酸化炭素排出量削減の新たな方法を模索している。

グループのベンチャーキャピタル投資家であるALIADが加速する30のスタートアップ企業

ALIADは2021年、3D超音波による非破壊品質管理、機械的完全性、構造的健全性モニタリングのテラレーメイド型ソリューションを顧客に提供するスタートアップ企業であるIntactに出資した。資産の健全性と産

業プロセスの安全を管理する技術に基づいて、Intactはエア・リキードの拠点とその顧客の予測保守を改善する革新的なソリューションを提供する。このソリューションは、いくつかのグループ拠点でテストされている。

当グループのディープテック・スタートアップ・アクセラレータであるAccelairに支援される8つのスタートアップ企業

イノベーション・キャンパス・パリにあるAccelairは、スタートアップ企業に、個別化された、設備の整った安全なオフィスや研究所、当グループの専門家による個別化された支援を含む、個別化されたホスティング・パッケージを提供している。2021年、ユニークな野菜蛋白質の食感改良技術を用いて100%のベジタリアン代替肉を製造するスタートアップであるUmiami、ナノ、マイクロ、ミニ衛星、CO2排出量の革新的な削減プロセスを提供するCarboneo用の再利用可能な発射体を開発するスタートアップであるSirius Space ServicesがAccelairに加わった。これらのスタートアップ企業が、環境保全、宇宙開発、食糧、ディープテックなどの分野で、Accelairの支援を受けて行った開発は、当グループのエコシステムの拡大に貢献している。

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（顧客のために漸進的又は画期的なオファーを実行する従業員）、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。2021年には、従業員のイノベーションへの貢献を表彰し、当グループ内でのイノベーションの再現を促すことを目的とした「Be Innovation」の年次イベントで、11年連続で、約300名の社員が表彰された。

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
2021年	304

イノベーション費用（百万ユーロ）^(a)

(a) Schülkeの売却に関連する2020年からの波及効果。

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、石油などのラージ・インダストリー分野、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、顧客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。

2021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688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 411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4,800MW相当を使用している。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（スコープ2）。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 54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ことは、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 55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 10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 92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、他の産業向け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 7ユニット

これらの製造工場は、フランス、中国及び米国国内に所在し、当社の子会社であるSeppic（特殊材料事業）に属している。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発生する。

（８）エンジニアリング&建設工場 19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サイトがある。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 21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）当社5年計画及びその中期目標」「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】

2021年12月31日現在

授権株数	発行済株式数	未発行株式数
(1)	475,291,037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2,614,100,703.50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】

2021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	475,291,037	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】

2021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	
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
2021.2.9	71,277	473,660,724	392,023	2,605,133,982	ストック・オプション行使
2021.7.28	(165,000)	473,495,724	(907,500)	2,604,226,482	自己株式の消却
2021.9.29	279,134	473,774,858	1,535,237	2,605,761,719	ストック・オプション行使
2021.12.9	1,098,738	474,873,596	6,043,059	2,611,804,778	従業員向け増資

（注）2021年9月1日から同年12月31日までに、417,441個のストック・オプションが行使され、その結果、2021年12月31日時点において、発行済株式総数は475,291,037株となり、資本金は2,614,100,703.50ユーロになった。

（３）【所有者別状況】

2021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	15%
フランス以外の機関投資家	52%
当社（自社株）	> 0%
合計	100%

（４）【大株主の状況】

2021年12月31日現在、BlackRockが5.02%の株式を保有している。

（2021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）
----	-----	----------------------------	------	----------

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 注(5)	2020.5.13	2.70 0.27	473,105,514 134,154,877	1,277,384,888 36,221,817
2020 注(5)	2021.5.19	2.75 0.27	473,660,724 131,753,261	1,203,566,991 35,573,380
2021 注(3)(4)	2022.5.18	2.90 0.29	475,291,037 134,993,503	1,378,344,007 39,148,116

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) 2022年5月4日の株主総会による承認を前提とする。

注(4) 2021年については、2021年12月31日時点の株式総数により算定・配当される理論上の金額。

注(5) 2019年及び2020年に関しては、実際に支払われた金額。

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】

2021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5名の外国人取締役（ドイツ、米国、英国、シンガポール）と6名の女性取締役（すなわち55%）であり、そして他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。2022年5月、株主総会の終結時において、4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12名で構成されることとなった。そのうち、10名は総会により選任された取締役であり、4名は外国人、5名は女性取締役（すなわち50%）である。そして他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、当グループの従前からの運用を継続し、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
で閲覧できる。

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運用を検討した。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。

2021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2021年12月に公表されたフランスの金融市場当局(Autorité des Marchés Financiers)のコーポレート・ガバナンス及び上場企業の執行役員報酬に関する報告書を共に検討した。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。2020年5月5日開催の取締役会において承認された最新の社内規定は、当社のウェブサイト (<https://www.airliquide.com/sites/airliquide.com/files/2020/05/05/internal-regulations-of-the-board-of-directorsmay-2020.pdf>.)において全文が掲載されている。

【取締役会における会長兼務最高経営責任者の役割の分離】

当社のガバナンスは、当グループの課題、株主の権利の尊重、権限のバランス及びベスト・プラクティスの進化を保証することに関与し続ける努力によって、歴史的に形作られてきている。

ブノワ・ポチエ氏は1981年に当グループに加わった。2001年から経営会議の議長を務めたのち、2006年に会長兼最高経営責任者となった。2018年以来、指名・統治委員会の補佐の下、取締役会は経営責任者の後継者計画を準備してきた。

この作業の結論として、2021年11月30日の取締役会は、指名・統治委員会の提案を全会一致で採用する決議をした。当該提案は、会長と最高経営責任者の機能を分離し、フランソワ・ジャコウ氏を、20年にわたり当グループを指導してきたブノワ・ポチエ氏に代わる最高経営責任者に任命し、ブノワ・ポチエ氏を、2022年5月4日の株主総会により取締役に再任されることを条件として、取締役会の会長として更新する新しい体制を採用することを意図したものである。株主総会の終了時において、取締役会の決定により、ブノワ・ポチエ氏の会長兼最高経営責任者としての任期は2022年5月31日まで更新される。

新体制の任期は、2022年6月1日より発効する。

a. 現在のガバナンス体制：会長及び最高経営責任者の役割の兼務

2018年5月16日の株主総会の決議により、ブノワ・ポチエ氏の取締役としての任期は更新され、取締役会は会長及び最高経営責任者の機能の結合を維持して、同氏にこれを委託することを決定した。

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。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（2021年末現在の保有比率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、当社は、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で開催している。そこで、会長兼最高経営責任者が議長を務める株主コミュニケーション委員会は、公衆衛生危機を背景としたビデオ会議により、2021年に3回開催された。

また、会長兼最高経営責任者は、IRサービスの仲介を通じて、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、本質的に質疑応答セッションである。2021年、ブノワ・ポチエ氏は、小集団又は一対一のビデオ会議により40ほどの機関投資家と会い、300を超える投資家と全体総会の場で顔を合わせた。また、ブノワ・ポチエ氏は、2回の質疑セッションにより、金融アナリストとの議論を行った。彼は、経営チームとともに、当社のウェブサイトにてストーリーミングされたライブのバーチャルイベントにおいて、当グループの2021年3月の持続可能な成長戦略と目的を説明した。これは、300ほどの投資家及び金融機関アナリストによって視聴されている。

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。

- ・ 独立筆頭取締役であるジャン・ポール・アゴン氏は、会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。筆頭取締役は、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、筆頭取締役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、筆頭取締役と面会する権利を有する（2021年には3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、筆頭取締役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の業務に個々のメンバーが参加しているかについて、取締役に對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及び執行委員会との関係は、以下のとおりである。

- ・ 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執行委員会で、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。3名の副社長が経営会議に参加している。

b. 2022年6月1日に開始する取締役会の会長と経営責任者の機能の分離

指名・統治委員会は、2018年に経営責任者の後継に関する検討を開始した。当該検討は、最適なガバナンス構造及びブノワ・ポチエ氏（取締役としての同氏の地位は2022年5月の株主総会で再任提案されている。）を継承する経営陣候補者の選択を中心に扱ったものである。

同委員会の推奨により、取締役会は、2021年11月30日、最高経営責任者と取締役会長の機能を分離し、2022年5月の株主総会においてブノワ・ポチエ氏の取締役としての地位が再任されることを条件に、同氏の取締役会会長としての任期を更新する意向を表明した。取締役会は、表明された上記のガバナンス構造が当グループに対して、ブノワ・ポチエ氏の承継にあたり、当社のトップとしての20年の比類ない経験、同氏の当グループの文化及び価値を増進することへのコミットメント、同氏の透明性に基づくガバナンスの経験、及び当社株主との密なつながりをもたらすものと考えている。

指名・統治委員会の2020年及び2021年の集中的な業務は、戦略の継続性に加えて、当社の基本的な価値、当グループ及びとりわけその株主の利益に沿って実施されたものである。指名・統治委員会は、18回の会合を行い、後継者計画を作成・具体化した。

同委員会は、当グループの将来の課題に最も適合し必要とされる能力と資格を示している主な人材及び選ばれた候補者を検討し分析した。当該プロセスにおいては、選ばれた候補者の管理職としての責任における経歴や業績の進捗の検討が実施された。同委員会は、経歴の質を検証したうえで、内部候補者が優越している旨の決定をした。取締役会は、指名・統治委員会の実施する選別プロセスの多くの段階において、定期的に説明を受けた。

同委員会は、能力、深い経験及び個人的な資質から、フランソワ・ジャコウ氏をもって、ブノワ・ポチエ氏を後継する最善の候補者であるとの決定を行った。フランソワ・ジャコウ氏の指名は、ブノワ・ポチエ氏の全面的な同意のもとに、取締役会に対して推薦された。フランソワ・ジャコウ氏の資質は、当グループの

業績及び成長戦略によく合致しているものと考えられたため、取締役会は、同氏を最高経営責任者に指名することを決定した。

フランソワ・ジャコウ氏は、当グループに1993年に入社した。国際的で広範なキャリアを積んだ後、フランソワ・ジャコウ氏は戦略的ビジョンと事業ラインについての知識を結合させ、当グループの広範な経験によるメリットがある。執行委員会メンバーで執行副社長として、フランソワ・ジャコウ氏は現在、特に欧州の産業、欧州、アフリカ、中東及びインド拠点のヘルスケア事業を管理している。また、グローバル・ヘルスケア事業、イノベーション、テクノロジー、デジタルとIT機能は、対顧客戦略とともに、同氏の管理下にある。

フランソワ・ジャコウ氏の取締役としての指名が、また、2022年5月4日の株主総会に提案される予定である。取締役会は、当社の戦略的な方向性を画定する取締役会における議論及び決議において、最高経営責任者が参加することを、現実には不可欠なものと考えている。同氏の取締役としての指名は、ガバナンスの完全なバランスを保証し、株主もその選択に参画することができるようになるものである。AFEP/MEDEFコードの規定に従い、また、彼の前任者が行ったように、フランソワ・ジャコウ氏は最高経営責任者としての指名が効力を発したときには、その雇用契約を終了することを予定している。

継続と更新を組み合わせることにより、取締役会は2022年5月4日の株主総会の決議により、柔軟でバランスの取れた組織を可能にする新しいガバナンス体制を採用する意向であり、当該体制は2022年6月1日に効力が発生するものとしている。

最高経営責任者と、取締役会会長のそれぞれの任務は、2022年6月1日に開始し、2022年2月15日の取締役会により、原則的に検証及び定義されたものであり、取締役会の内部規則によって規定される予定である。内容は以下のとおりである。

分離されたガバナンス体制の一部として、筆頭取締役に提案が提出されるという筆頭取締役の機能は維持される。

（最高経営責任者の業務及び権限）

執行役員の一人として、最高経営責任者はただ一人当社の業務を管理監督しており、定款や内部規則に規定された取締役会の事前の承認を要する一定の決定事項はあるものの、あらゆる状況において当社の名で行う最も広い権限を委ねられている。

定款13条に従い、当社又は「グループ」（当社及び被支配会社を含む。）に影響する以下の決定事項については、取締役会による事前の承認が必要とされる。

- ・ 個別に1億ユーロ又は年間で累計5億ユーロを超える当社による担保、裏書及び保証は、取締役会による特別の決議に服する。
- ・ 当グループに関する以下の外部向け売却又は拠出（当グループが過半数支配を有する会社を除く）
 - 不動産であって、個別に8000万ユーロ又は年間で累計1.5億ユーロを超えるもの
 - エクイティ出資であって、個別に2.5億ユーロを超える、又は年間で累計4億ユーロを超えるもの
 - 合併、会社分割、事業譲渡であって、個別に2.5億ユーロ又は年間で累計4億ユーロを超えるものについては、以下に規定するとおり当社に適用される特別条項に従う
 - 事業ラインであって、個別に2.5億ユーロ又は年間で累計4億ユーロを超えるもの

当社に関しては、個別に2.5億ユーロ又は年間で累計4億ユーロを超える、当社の名において行う外部拠出又は事業の譲渡につき、取締役会の承認を要する。合併、会社分割又はそれらと等しい取引であって合併・会社分割に適用される枠組みに従うものについては、取締役会の承認を要する。取締役会は、該当する場合には、取締役会が定める金額と条件において、それらの取引を締結する権限を会長兼最高経営責任者（又は、該当する場合には、最高経営責任者）に委譲することができる。

- ・ 個別に8000万ユーロ又は年間で累計1.5億ユーロを超える質権又は抵当権の設定
- ・ 当グループについて、動産又は不動産、財産又は知的財産を問わず、貸借対照表上の「固定資産」とされるものへの(i)投資又は(ii)取得、あるいは、株式の引受けであって、個別に2.5億ユーロ又は年間で累計4億ユーロを超えるもの

取締役会は、(i)貸借対照表上の「固定資産」とされないもの（電気や天然ガス）の購入、及び(ii)第三者に対する製品及びサービスの建設又は作業であって、個別に2.5億ユーロを超えるものについて、可能であれば事前に、少なくとも事後に、通知を受ける。

取締役会は、段階的な投資計画の承認を要求するものとする。

- ・ 当グループに関する資金調達であって、当グループの財務構造を実質的に変更することとなる金額のもの
- ・ 取締役会により決定された当グループの戦略を実質的に変更する行為

年間の上限に達して取締役会の承認を必要とする場合、取締役会は、適当と認める場合には、当初付与した承認金額の全部又は一部を更新することができる。

さらに、当グループの情報システムの基本的な修正の場合において、2.5億ユーロを超える投資につながる場合は、取締役会は事前に情報を与えられるものとする。

これらの決定に対し必要とされる取締役会の事前承認は、2022年5月31日までは会長兼最高経営責任者について適用されるものとする。

（取締役会会長の任務と権限、経営体制の移行）

継続性を維持するため、ブノワ・ポチエ氏の長期にわたる当社のトップとしての経験及び当グループに対する深い知識を踏まえ、同氏は、経営体制の移行期間（同氏の任期の期間中に対応するものと想定）に当たり、取締役会長に法的に委譲された権限に加えて、特定の任務を委任されるものとする。

取締役会長は、以上に従い、以下の権限を有する。

取締役会会長は、取締役会の業務を整理及び管理し、株主総会に報告する。会長は、取締役会の招集の責任を負う。取締役会長は、取締役会の日時及び議事を策定し、議事進行を管理し、議論を主導する。

取締役会会長は、当社の組織の円滑な運営に責任を負う。会長の役割は、取締役がそれぞれの任務を完遂することができるよう保証することである。その一部として、会長は、彼らがその任務を効果的に完遂するのに必要な情報が利用可能であることを確認する。

2022年6月1日以降、取締役会会長は、以下の特別の任務を、最高経営責任者と相談しながら行うものとする。

- ・ 会長は、当グループ全体の戦略及び組織の定義に関する重要な決定に関与する。
- ・ 会長は、最高経営責任者の要請に応じて、戦略的問題に光を当てるため、これらの議事事項に関する経営陣の内部会合に出席することができる。
- ・ 会長は、最高経営責任者と密接に協力し、政府当局、戦略的なパートナー及び利害関係者との関係において、当グループ（組織上の役割に従い）を代表することができる。
- ・ 会長は、最高経営責任者と密接に協力し、ガバナンスに関する事項（最高経営責任者と合意の上でより特別の問題についても）について主要株主と面談することができる。会長は、最高経営責任者に報告を絶やさないものとする。会長は、当グループの株主戦略をモニタリングし、株主コミュニケーション委員会の主宰を継続する。
- ・ 会長は、当グループに対してその経験を提供し、当グループの価値と文化が維持されることを保証する。

会長は、指名・統治委員会及び報酬委員会に出席する。会長は、指名・統治委員会により主導された取締役の採用に関して積極的な役割を担う。

会長は、その任務の進捗につき取締役会に報告する。

【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充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任期の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名又は複数名の候補者を指名するための勧告を取締役会に提出する。

2021年、指名・統治委員会は、任期の更新が2022年の総会に提案されないシン・レン・ロー氏の交代を見据え、アジアの優れた知見を有する者を含む候補者の探索を開始した。実際に、総会開催日時点で法定の年齢制限に達していないシン・レン・ロー氏は、取締役会に対し、自身の任期更新を希望しない旨を通知した。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。

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又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。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。

毎年、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。

当グループは、潜在的なものであっても利益相反の状況に特に注意を払っており、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、上記の定量的な基準に加え、当該他のグループの任期中又は執行者の立場にある各取締役の状況を質的に検討している。

2021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、又は、そのようないずれかの関連グループからの購入額が、当グループ又はいずれかの関連グループの総売上又は総購入額の0.2%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2021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・アゴン氏、ジェヌビエーブ・ベルガー氏、アネット・ブロンダー氏、ベルトラン・デュマジー氏、アイマン・エザット氏、シアン・ヘルベルト・ジョーンズ氏、ザビエル・ヒラード氏、シン・レン・ロウ氏、キム・アン・ミンク氏そしてアネット・ウインクラール氏である（すなわち、独立取締役の91%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・ドゥブルリー氏は、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、2022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、(i)取締役会によって非独立とみなされたブノワ・ポチエ氏の更新及びフランソワ・ジャコウ氏の取締役就任、(ii)取締役会によって独立取締役とみなされたアネット・ウインクラール氏の任期の更新に関する決議案が承認されれば、取締役会における独立取締役の割合は80%となる。

【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企業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%
ピエール・ブレバー ^{(a)(e)}	100%				
アネッテ・ブロンダー ^(b)	100%	100%			
ベルトラン・デュマジー ^(a)	100%				
アイマン・エザット ^(a)	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	100%		100%	100%	
シン・レン・ロウ	100%	100%			
キム・アン・ミンク	100%				
ティエリー・プジョー ^(d)	100%	100%			
アネッテ・ウインクラー	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	100%				
合計	100%	100%	100%	100%	100%

(a) ピエール・ブレバー氏、ベルトラン・デュマジー氏及びアイマン・エザット氏は、2021年5月から取締役会に出席した（定時総会での選任後）。

(b) アネッテ・ブロンダー氏は、2021年9月29日の就任後、監査・会計委員会に出席した。

(c) ブライアン・ギルヴァリー氏は、2021年9月まで（任期满了時）の取締役会、監査・会計委員会及び報酬委員会に出席した。

(d) ティエリー・プジョー氏は、2021年5月まで（任期满了時）の取締役会、監査・会計委員会に出席した。

(e) ピエール・ブレバー氏は、2021年9月まで取締役会に出席した（取締役の任期は2021年11月26日まで）。

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、特に年初には、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ない、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。

2021年11月30日、取締役会は、ピエール・ブレバー氏が、潜在的な利益相反により2021年11月26日付で取締役としての任期を終了することが決定されたことに留意した。この決定は、Chevronがエア・リキードの水素事業と競合する新エネルギー事業を立ち上げたことに対応したものだ。

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。ピエール・ブレバー氏については、潜在的な利益相反の可能性があるため（上記参照）、取締役としての任期を終了することとした。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。

2022年5月の株主総会において、取締役による当社株式500株の保有に関する更正期間を現行の3ヶ月から6ヶ月（法定期限に準拠）に延長する議案が提出される予定である。

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、筆頭取締役の運営する指名・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、2022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、年に一度改訂される取締役用のマニュアルに記載されている。

【筆頭取締役】

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、筆頭取締役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・アゴン氏を筆頭取締役に任命した。ジャン・ポール・アゴン氏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に、ジャン・ポール・アゴン氏の筆頭取締役としての地位を、指名・統治委員会の任期の間、更新することを決定した。

株主総会終結時の同取締役会は、ジャン・ポール・アゴン氏の指名・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。

指名・統治委員会の勧告に基づき、取締役会は、総会終了時に取締役会の総任期12年となるジャン・ポール・アゴン氏の要請により、2022年5月の総会に取締役任期の更新を提案しないことについて決定した。当社は、ジャン・ポール・アゴン氏の、指名・統治委員会の筆頭取締役・議長への多大な貢献、報酬委員会の業務への参画、2010年以来の取締役会の業務への貢献に対し、心から感謝する。

取締役会は、2022年5月4日の株主総会終結の時をもって、原則として独立の筆頭取締役の選任を決議し、また、2022年6月1日の効力を発する分離されたガバナンス体制の観点から、筆頭取締役の機能と責任は維持されることとなった。

取締役会の社内規程は、

A) 筆頭取締役の責任と権限を以下のように定義する。

筆頭取締役の役割と責任と権限

筆頭取締役は、以下の役割、責任及び権限を有する。

1. 筆頭取締役は、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、筆頭取締役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、筆頭取締役は、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。

筆頭取締役は、これらの事項について取締役会に報告する。

2. 筆頭取締役は、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、筆頭取締役は、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. 筆頭取締役は、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. 筆頭取締役は、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。筆頭取締役は、議長を務めるこの年次総会を主催し、議論を主導する。
5. 筆頭取締役は、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. 筆頭取締役は、毎年取締役会に活動状況を報告する。
7. 筆頭取締役は、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。筆頭取締役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、筆頭取締役は、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、筆頭取締役と取締役との間の議論や筆頭取締役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、現行規程に則った就業・職務遂行に係る諸条件の決定、筆頭取締役の任命、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

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又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、経営幹部が、特にグループのリーダーシップにおける男女のバランスを考慮した、無差別・多様性方針を確実に実行するようにする。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。

これに関連して、取締役会は、2022年2月の取締役会において、指名・統治委員会の勧告について、2025年の目標に関連して2021年に達成された進展、すなわち、管理職・専門職レベルの女性が35%、幹部職(上級管理職)の女性が25%であることに言及した。また、取締役会は、2026年の経営会議の目標を設定した。また、当委員会における男女のバランスのとれた代表を確保しようとする方法に関する情報も補足されている。

【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、筆頭取締役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、筆頭取締役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。2022年5月4日の株主総会では、法律上可能とされているものとして、取締役会が書面による協議により一定の意思決定を行えるよう定款を変更することが求められている。

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、取締役に対して、特に現場訪問、上級執行役との会議を通じた当社の事業内容及び特徴に関する研修や企業として当社が果たすべき社会的責任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。

2021年には、2021年5月の総会で指名された新たな3名の取締役に対する研修措置と、2020年5月の総会で指名された取締役に対する継続的な研修措置に重点が置かれた。取締役の一部は、執行委員会関係者と共に、特に財務、ヘルスケア事業/ヨーロッパ・インダストリーズ、ラージ・インダストリー事業、エレクトロニクス事業、グローバル市場&テクノロジー、デジタル、水素エネルギーの事業部門に関する研修対策/情報共有会議に参加した。また、人事・環境面については、執行委員会の各担当者による個別ミーティングを実施した。そして、米国の取締役を対象に「南北アメリカ」のプレゼンテーションを行った。

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。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2021年に実施した研修の内訳は「取締役会における従業員代表の参加」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

フィリップ・ドゥブルリー氏は、2014年にフランスのグループ委員会により従業員を代表する取締役に任命され、2017年12月6日にその任期が更新された。フィリップ・ドゥブルリー氏の任期は、2022年5月の総会終了時に満了する予定である。2021年12月16日の全体会議において、取締役数（フランス商法L.225-27-1-IIに従って算出）が8名以下の場合には定款に従い、従業員を代表する取締役を任命する役割を担うフランスのグループ委員会は、フィリップ・ドゥブルリー氏を4年の任期で更新し、2025年度財務諸表承認のため2026年に招集された総会の終了をもって任期が満了となることとした。

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、取締役会は取締役会及び委員会の準備及び研修のために、フィリップ・ドゥブルリー氏に割り当てられる時間を定めていた。この枠組みの中で、フィリップ・ドゥブルリー氏は、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た。2020年にCentrale Supélec_EXEDが主催するサステナブルモデルに関する研修に参加したフィリップ・ドゥブルリー氏は、2021年に向けて、特に外部研修を希望していない。

PACTE法の規定及び当社の定款に従い、ファティマ・ティグラリン氏は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、特定のテーマ（財務及び人事を含む）に関する研修会に執行委員会のメンバーとともに参加した。また、2021年には、ラージ・インダストリー事業、水素エネルギー、グローバル市場&テクノロジーなどのテーマに関するセッションにも参加し、IFAと提携してSciences Poが提供するトレーニングを2021年に完了し、会社の取締役資格を取得した。

取締役会は、PACTE法及び2021年12月10日に締結された各利害関係者間の協定に基づき、(i)取締役会の準備（15時間/会議）及び取締役らがメンバーである委員会の準備（5時間/会議）及び(ii)研修（40時間/年、任期全期間にわたる累計）のために、従業員取締役に割り当てられる時間を定めた。

フィリップ・ドゥブルリー氏とファティマ・ティグラリン氏は審議投票権を持って取締役会に参加している。彼らは、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・ドゥブルリー氏は、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・ドゥブルリー氏は、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。

取締役会は、2022年5月4日から、従業員を代表する取締役を報酬委員会の委員に任命する意向を表明した。

b. 諮問投票権の付与

2020年10月に従業員を代表する2人目の取締役としてファティマ・ティグラリン氏が任命されて以来、様々な利害関係者と締結した契約に基づき、社会経済審議会の唯一のメンバーが諮問投票で引き続き取締役会に出席している。

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閲覧し、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。」

取締役会の機能評価は毎年実施され、1年間は完全評価アンケート（これに基づき、回答及び勧告事項の採択を示した要約が作成される。）が実施され、その翌年は勧告に照らして実施された行動の評価を目的としたアンケートが交互に実施される。

2019年末の全面的な評価アンケートに続いて2020年に実施された措置についての評価時に、メンバーは、実施した措置について満足していると述べた。また、気候問題及び持続可能な開発戦略全般に関する取締役会の取組を、専門委員会の支援を得つつ、引き続き強化することを要望する旨表明した。2021年、持続可能な開発戦略は取締役会の活動の非常に大きな部分を占め、特に2021年3月23日に伝達された新しいESG/気候変動対策の目標の作成、エネルギー転換に関連する投資の統合、あるいは水素投資プログラムの展開などである。

取締役会及びその委員会の機能の全面的な評価は、2021年に実施された。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・統治委員会委員長が取締役に提出した、2022年初頭のこの全面的な評価アンケートに対する回答の概要は、取締役会の運営方法についての全体的な認識が非常に良好であることを示している。メンバーは、経営幹部への継承に関する作業を取り巻くガバナンスの質について、全会一致で賞賛を得た。また、取締役会における表明の自由度やメンバーの貢献の質を強調している。彼らは、経営陣との交流を大切にしている。フィードバックは、特に後継者育成に関する筆頭取締役との対話とその重要なコミットメントに非常に肯定的である。年末には、幹部会に対する全会一致の支持がある。提供された研修コースは、公衆衛生危機により形式が調整されたものであるが、特に新たなメンバーの統合にとって有用かつ適切であると考えられた。焦点となる分野は、特に、アジア及び新たな米国のメンバーの将来の採用に関連しており、経営陣との会合を増やし続け、状況に応じて、トピック問題に関する新たな「深い潜水」セッション（水素に焦点を当てた2020年9月の会合をモデルとする）を、現場視察と共に開催している。取締役会・委員会の業務計画策定にあたっては、メンバーが関心を持つテーマについて寄せられた要望を考慮する。

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、また、これらの評価のスコープの中で外部コンサルタントと非定期的な電話会議を行うことを決定した。包括的な取締役会の業務に関する外部評価は、2022年末に行われることとなっている。

【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。

「筆頭取締役は、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。筆頭取締役は、この年次会議の議長を務め、討議を組織し、主導する。」

年次会議は、実務上の目的及びメンバーの都合を考慮して、取締役会の終了時に開催される。この会議によって議論されるテーマは、取締役会がカバーするすべての業務に関わるものである。2021年は、例年通り、11月の取締役会の後に年次会議が開催され、年度を通じて行われた作業、特に後継者の準備について検討することができた。その結果は、会長兼最高経営責任者に報告された。

【2021年における取締役会の活動実績】

取締役会は、2021年に6回開催され、電話会議による出席を含めて100%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。

- 事業の進捗状況、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）の定期的なレビュー
- 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
- リスクマッピング及びその変更のレビュー、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
- 汚職と影響行使の防止と発見のために実施されるシステムのコンプライアンス・トラッキングとレビュー
- 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）
- 当グループが公表する環境目的に関連したエネルギー転換に関連する投資の体系的なモニタリングを含む投資及び機会のポートフォリオの定期的なレビュー、当グループの中期的な発展に必要な投資に関する意思決定、社会や環境上の課題及びそれに対応する資金調達資源への考慮
- 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
- 当社の自己株式取得プログラムに関連する自己株式取得及び消却業務のモニタリング
- 2021年7月28日の取締役会の決定に基づき、2021年に実行された従業員のための確保された株式増資に関する決定及びその実行に必要な権限の会長兼CEOへの委譲
- 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のモニタリング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及び会長、最高経営責任者、経営陣の後継者計画のモニタリングに関するレビュー

- 定時株主総会及び年次報告書の準備（非公開総会及び局構成、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、非財務情報性能宣言、覚醒計画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、会社の戦略的方向性について社会経済委員会へ諮問
- 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後に前年度中に実施されたモニタリングに関する監査・会計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2021年特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。新型コロナウイルスの被害が最も大きかった国（インド、チュニジアなど）で医療用酸素の生産と供給を強化し、新型コロナウイルスとの闘いを継続。
- ii. 業績の評価。特に、(a) 公衆衛生と経済の状況が依然として不透明であるにもかかわらず2021年に改善した当グループの財務実績と、非財務指標の詳細なレビューとその進展を含む当グループの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、(c) 重点事業・地域への集中を目的とした資産構成の定期的な見直しにより、2021年にギリシャの子会社Air Liquide HellasとVitalaire Hellasの売却につながり、欧州のヘルスケア事業（在宅医療事業の大手企業であるBetamed S.A.の買収）、米国、中国の工業事業の買収を推進した。
- iii. 環境・社会への配慮、競争環境についての分析を踏まえたグループ戦略・中期展望に関する課題、グループ中期目標、グループ新中期計画（2021 - 2025）の骨子の策定業務
- iv. 現在、すべてのビジネス・ラインにおける設備投資決定の積極的な推進、いくつかの低炭素電解水素製造プロジェクト、水素及び二酸化炭素回収貯留の液化（CCS）を含む、ラージ・インダストリー事業における機会のポートフォリオの40%以上を占めるエネルギー転換、エレクトロニクス事業ビジネス・ラインへの投資の追求（中国武漢における、グループの最新技術を用いた超純度工業ガス製造プラントの建設を含む）、金融投資決定。
- v. 2020年に締結された南アフリカのSASOL酸素製造サイトの買収の最終決定及び監視、2030年までにCO2排出量を30%から40%削減するという目標、及び再生可能エネルギーをサイトに供給するためのイニシアティブに関連する、2021年6月に最終決定（2021年7月28日に取締役会に特別プレゼンテーションを行った）。
- vi. 2021年3月に発表された産業用水素移動・水素移動に関する中期的な投資計画の展開、産業パートナーシップ、資金・投資、産業プロジェクトを含む戦略的プロジェクトの開発、ノルマンディー工業地域における世界初の低炭素水素ネットワークを開発するためにGonfreville敷地でエア・リキードとTotalEnergies が締結した産業プロジェクトを含む、ノルマンディー団地における総合エネルギーの開発、2021年9月29日の取締役会では、経営委員会メンバーが招待され、その活動の主要な進展について詳細なアップデートが提供された。
- vii. 予定されている買収案件や主要な最終産業プロジェクトのモニタリング（例えば、2021年7月28日に取締役会に最新情報が提供された2019年に締結したTechAirの買収）。
- viii. 企業の社会的責任、環境・社会的リスクに関わる問題。環境・社会委員会の作業に基づいて検討。グループの持続可能な開発戦略の追求。特に2021年3月23日に発表された新しいESG/気候変動対策の目標の創出。持続可能な開発の日には、新環境と企業目的を設定し、水素エネルギーの成長目標を明確にすることにより、持続可能な未来のための計画を公表した。

- ix. 最初のグリーンボンド発行を開始し、水素、バイオガス、酸素を含むいくつかの持続可能な開発プロジェクトに融資と借り換えを行う、5億ユーロの資金調達を行う。
- x. 監査・会計委員会の作業・勧告に基づき、及び主任法定監査人の交代手続の監督ならびに(i)Ernst & Young et Autresに代わって、新主任法定監査人としてのKPMGの選任、(ii)主任法定監査人としてのPricewaterhouseCoopers監査の更新及び(iii)副法定監査人の不更新に関する、株主総会への提案についての決定の監督。
- xi. 主要なガバナンス問題
- ブノワ・ポチエ氏を取締役会議長としてその任期を更新し、フランソワ・ジャコウ氏を最高経営責任者に任命し、取締役会議長と最高経営責任者を分離するといった新しいガバナンスに関する原則的な決定。
 - 2021年5月の取締役3名の任命に伴い、取締役会の構成が変更された(ピエール・ブレバー氏、アイマン・エザット氏、ベルトラン・デュマジー氏)。ザビエル・ヒラード氏の任期は更新され、ブライアン・ギルヴァリー氏は2021年9月に、ピエール・ブレバー氏は2021年11月に離脱した。
 - 取締役会の構成を修正。
 - リーダーシップにおける多様性政策を決定・監視。
 - 取締役の採用と執行役員の継承に関する指名・統治委員会の業務、より一般的には、後継者計画をモニタリング。
 - パンデミック下で、株主の権利を尊重するための議論を行いつつ、2021年の株主総会を開催。パンデミックの影響で、2021年5月4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、当グループが強くコミットする株主との対話を維持するために、株主には、株主総会開催日の10日以上前にアクセス可能な専用プラットフォームを通じて質問を募集し、質疑応答の際には、専用の音声・映像デバイスを用いて、生の質問を行うことができた。

c. コーポレート・ガバナンス組織の機能

コーポレート・ガバナンスの機能は、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、2021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、報酬委員会の業務を見直し、2020年以降、取締役に適用される報酬方針に組み入れられる形で、会長兼最高経営責任者(2021年5月31日まで)の報酬方針、新最高経営責任者に適用される方針及び2022年6月1日以降の取締役会議長に適用される方針が盛り込まれた、執行役員の報酬方針を決定した。報酬方針は、2022年5月の株主総会の決議事項として別途提出する予定である。

2021年に執行役員に授与された報酬の内訳は、本項にて記載する。2022年5月4日の株主総会は、特定の事項のこれらの項目(「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及び取締役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。

(株式保有義務)

取締役会によって設けられた株式保有に関する規則については、下記の報酬の項目で詳述する。

取締役会について

（構成）

任命 - 任期の更新：

- 取締役会は、2021年5月4日に開催された株主総会で、
 - ピエール・ブレバー氏、ベルトラン・デュマジー氏とアイマン・エザット氏を任期4年の新取締役に任命する。
 - 当該総会終了時に任期満了となる、ザビエル・ヒラード氏の任期をさらに4年間更新する。
 - 2021年の取締役会では、以下の点を確認した。
 - 2021年5月4日の株主総会終了時にティエリー・プジョー氏の取締役としての任期が満了すること。委員会を構成する目的として、取締役会は、2021年5月、ザビエル・ヒラード氏の指名・統治委員会委員、報酬委員会委員長及びIR作業グループとしての任期を更新することを決定した。
 - ブライアン・ギルヴァリー氏が2021年9月15日をもって取締役の任期を満了し、辞任した⁽¹⁾。取締役会は、2021年9月29日の取締役会においてこの辞任に留意し、監査・会計委員会、報酬委員会、及びギルヴァリー氏が委員を務めていたIR作業グループの構成について見直しを行った。
- ⁽¹⁾ 2021年にブライアン・ギルヴァリー氏が就任する役職が増えたため
- ピエール・ブレバー氏は、2021年11月30日に開催された取締役会において、潜在的な利益相反の可能性を指摘され、2021年11月26日をもって取締役としての任期を終了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、2022年5月4日の総会に次のことを提案する。
 - 2月の取締役会での決議を経て公表した別個のガバナンスに関連して、ブノワ・ポチエ氏の取締役会議長としての任期の更新、フランソワ・ジャコウ氏の最高経営責任者(CEO)就任を踏まえ、
 - ブノワ・ポチエ氏の取締役としての任期を4年間更新する。
 - フランソワ・ジャコウ氏を、4年間を任期とする取締役に任命。
 - 環境・社会委員会委員長及び指名・統治委員会委員であり、2014年から社外取締役である、アネット・ウインクラー氏の取締役としての任期を4年間更新する。アネット・ウインクラー氏は、国際的に展開するドイツの大手産業グループの元部門長としての経験と、自動車部門に関する深い知識を引き続き取締役会に提供し続けることとなる。
 - 取締役会は、指名・統治委員会の勧告に基づき、次のことを決定した。
 - 2022年5月の株主総会終結時に任期満了となるシン・レン・ロウ氏について、その取締役任期を更新する議案を提出しないこと。シン・レン・ロウ氏は、2022年5月の総会開催時点ではまだ法定年齢制限である70歳に達していないため、理論的には、この任期を最後に更新することはできた。しかし、取締役会は、シン・レン・ロウ氏が任期更新を希望しないことに配慮した。当社は、シン・レン・ロウ氏の、2014年からメンバーであった取締役会の業務への貢献、2015年から委員を務めてきた監査・会計委員会活動への参加について、大いに感謝する。
 - 2010年から取締役、2017年から筆頭取締役を務めるジャン・ポール・アゴン氏の任期更新を提案せず、この任期も2022年5月の総会終了時に満了する予定である。また、取締役会は、アゴン氏が総会に任期更新を提案しないことを希望していることに配慮した。当社は、ジャン・ポール・アゴン氏による、2010年以来支えてきた取締役会の業務へ貢献、筆頭取締役及び指名・統治委員会の委員長としての並々ならぬ尽力、及び報酬委員会の業務への参加に対し、大いに感謝する。
 - 2022年5月4日の総会終結時に取締役会の委員会の構成を見直すこと、及び独立した筆頭取締役を選任すること。

（取締役の報酬）

取締役会は、2020年5月5日の総会で承認された予算の範囲内で、2021年の取締役報酬の分配方式を、1会計年度あたり130万ユーロを上限として設定した。

2021年5月4日の総会で承認された方針に従い、(i)委員会委員長は、委員会委員長に配分される固定報酬は、その役割が同等の業務量を伴うことから、各委員会会議への出席に割り当てられる報酬額と同様に調整

され、(ii)取締役会や委員会への（テレビや電話会議による）リモート出席は直接出席と同じ方法で報酬が与えられる（代わりに、各会議の一括支払いの半額が割り当てられる）。この変更は、可能な限り直接会議に出席したいという取締役会及びそのメンバーの意向を変えるものではないが、通信技術の進歩を認識したものである。

（評価）

取締役会は、2021年末に取締役に送付されたアンケートの全文面を承認した。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。委員会の構成の見直しは、2022年5月4日の株主総会終了後に取締役会が実施する予定です。

a. 監査・会計委員会

2021年12月31日現在、監査・会計委員会は3名で構成されている。委員会議長のシアン・ヘルベルト・ジョーンズ氏、シン・レン・ロウ氏及びアネット・ブロンダー氏である。議長を含めたメンバーの100%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・ジョーンズ氏は、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・ジョーンズ氏は、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。

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名の取締役に構成され、そのメンバーの最低3分の2は独立取締役になければならない。

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。

2021年の監査・会計委員会の活動

監査・会計委員会は4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（社会的及び環境リスクを含む）、ならびに見通し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。また、監査委員会は、取締役会が検証した当グループの非監査業務の承認手続の範囲内で、2021年に承認された非監査業務について報告を受けている。

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、監査委員会のためのものである。

委員会は、業績の分析、効率化プログラムの監視、グループの資金調達方針、負債及び流動性管理、投資と売却の決定などを行った。また、規制の変更にとまなうさまざまな影響、特に税制改正や、本ユニバーサ

ル登録書類を含むこのフォーマットで財務諸表を提出するためのESEF報告についてもモニターした。同委員会は、水素やバイオガスなどの持続可能な開発プロジェクトに充当する5億ユーロを調達したグループ初のグリーンボンド発行が完了したことも通知された。

委員会は、2022年5月の株主総会終結時に任期が満了し、前任期の長さを考慮すると更新を提案することができないErnst & Young et Autresに代わる主任法定監査人を任命するために、施行された現行規則で要求される選考プロセスを管理及び監視した。その結果、同委員会は、業務終了時に、取締役会に対し、2社から選択を行うことを含む勧告を提出し、KPMG S.A.を選ぶことを希望していることを理由付きで示した。後者の指名は、2022年5月4日の株主総会に提案される。

委員会は、PricewaterhouseCoopers監査法人が任期1年目に行った業務に対する肯定的な評価に基づき、2022年5月の総会終了時をもって任期満了となるこの任期の更新を取締役会に提案することを決定した。

副法定監査人のAuditexのジャン・クリストフ・ジョルジウ氏も次回総会終了時に任期満了となるため、委員会は、現行の規制条項に従い、総会にこれらの任期満了を記録し、副法定監査人を交代させないことを提案するよう勧告した。従って、当社の定款を変更し、副法定監査人に関する記述を削除することが推奨された。

これに関連して、2022年から2027年にかけての子会社監査の内訳を確認した。

さらに、2021年度中に、特に(i)デジタル資産の保護とサイバー危機の管理、(ii)個人情報保護プログラムに関連するGDPR規制への対応、(iii)現地規制/輸出監視の遵守、(iv)10年前の設立以来エア・リキード大学による状況報告、(v)特定事業分野における配送の信頼性、(vi)技術的リスク、(vii)係争中の訴訟、(viii)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。委員会はまた、グループ内の現行手続きの審査の一環として倫理、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順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展開を検討した。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、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）が定められていた。また、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。2022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。さらに、委員会は、取締役会から具体的に提示されたテーマについて審議した。

監査・会計委員会はまた、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に基づく結論を2021年まで検討した。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当社が関与する契約が、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、当社が締結した契約を、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。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ディレクター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。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。

2021年11月の合同会議の間、監査・会計委員会と環境・社会委員会の委員は、環境リスクと社会リスク（加えて関連した変化）のマッピングやリスクコントロール手順の見直しを行った。また、環境・社会委員会が1年を通して検討した環境・社会リスク / 実質的なトピックの概要が発表された。

また、両委員会のメンバーは、非財務情報の作成・処理手続きを見直し、エネルギー管理、従業員エンゲージメントを測定する社内プログラム(MyVoice 2021)に関するフィードバック、新型コロナウイルスの大流行により加速する組織モデルの進化を背景にした仕事の変革を活かすために、2020年に開始したグローバルプロジェクト「The Next Normal(s)プログラム」など特定の環境・社会的リスクについて詳細な解析を実施した。

b. 指名・統治委員会 / 筆頭取締役

2021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（委員会議長兼筆頭取締役のジャン・ポール・アゴン氏、ザビエル・ヒラード氏及びアネッテ・ウインクラー氏）。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。

2021年の指名・統治委員会の活動

指名・統治委員会は、2021年に7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。

執行役員の引継について

委員会は、経営陣のブノワ・ポチエ氏の後任となりうる最も適切な統治機構と候補者の選択に集中した。委員会は、当グループの主要な候補者を検討・分析し、必要なスキルと資質を示すものを選定した。委員会は、選抜された候補者のキャリアの進化と、その過程を通しての経営責任における実績について調査を行っ

た。委員会は検討されるプロフィールの質を考慮して、内部候補者を優先させるべきであると判断した。委員会は潜在的な候補者のプロフィールを徹底的に検討・分析し、いくつかの候補者の開発を選択・追跡し、次第にその選択を絞り込んでいった。その後、委員会の委員はインタビューを行い、取締役会に十分な情報を得た上で勧告を行うことができるよう詳細に議論した。同時に、当委員会は、最も適切なガバナンス構造がどのようなものであるか、日程とともに検討した。

委員会は、その業務の結果、取締役会に対し以下のとおり勧告を行った。

- 取締役会議長と最高経営責任者の機能を分離。
- ブノワ・ポチエ氏を、法律で定められた以上の具体的な使命を持つ取締役会議長として再任すること。
- フランソワ・ジャコウ氏を最高経営責任者に任命し、2022年5月の株主総会にエア・リキードの取締役として推薦する。
- 独立した筆頭取締役を維持すること。

この新しいガバナンスは、2022年6月1日に施行される。

取締役会の構成について

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。多様性に関する方針を踏まえ、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(i)ピエール・ブレバー氏、ベルトラン・デュマジー氏、アイマン・エザット氏の取締役の就任を2021年5月4日の株主総会に提案し、委員会はまた、(ii)ザビエル・ヒラード氏の取締役の任期更新を取締役に推奨した。

また、委員会は、2022年5月4日の取締役会において、ブノワ・ポチエ氏の取締役としての任期を更新すること、フランソワ・ジャコウ氏を取締役に任命すること及びアネット・ウインクラー氏の取締役としての任期を更新することを提案することも取締役会に推奨しました。

委員会はまた、従業員を代表する取締役を報酬委員会に任命することを取締役に推奨した。

委員会、筆頭取締役及びIR作業グループの構成について

2021年、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、取締役会に対し、指名・統治委員会の委員、報酬委員会委員長及びIR作業グループの委員であるザビエル・ヒラード氏の任期を更新することを推奨しました。さらに、ティエリー・ブジョー氏の取締役としての任期が2021年5月4日の総会終了時に満了することに鑑み、現段階で監査・会計委員会への交代を行わないよう取締役会に推奨した。2021年5月4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。

また、2021年9月15日付でブライアン・ギルヴァリー氏⁽¹⁾が退任したことに伴い、委員会の構成について見直しを行った。委員会は、(i)アネット・ブロンダー氏を監査・会計委員会の委員に、(ii)キム・アン・ミンク氏を報酬委員会の委員に、(iii)ピエール・ブレバー氏⁽²⁾をIR作業グループの委員に任命するよう推奨した。2021年9月29日に開催された取締役会において、この新しい構成が承認された。

(1)ギルヴァリー氏は、2021年に他の職務権限が増加したため、2021年9月15日に取締役の任期を退任した。

(2)ブレバー氏は、利益相反の可能性があるため、取締役の任期を退任した。

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。2022年初頭には、提案されているガバナンスの変更を考慮し修正された。

経営陣の承継

執行役員の引継ぎに焦点を当てた作業とは別に、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。経営陣の構成と今後予定されている継承を詳細に調査した。

ガバナンスについて

2021年の間に、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2021年5月4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。その一環として、委員会のメンバーのいずれかが総会に参加できない場合の代替案を提供することを目的とした事業継続計画を見直した。

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2021年11月及び12月にそれぞれ公表したコーポレート・ガバナンスについてのフランス金融市場局(Autorité des Marchés Financiers)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。

委員会は、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。取締役会の決定を踏まえ、原則として、従業員を代表する取締役を報酬委員会の委員に任命する予定である。2022年度に作成されるコーポレート・ガバナンスに関する報告書では、この相違は記載されなくなるはずである。

2021年初めに、委員会は2020年度に係る取締役会の簡易評価調査票の概要について検討を行った。その概要は、未解決又は進展項目も含めて2021年2月の取締役会に報告された。当委員会は、2021年度末に取締役に送付される前に、全評価調査票の内容を改訂した。2022年の取締役会において、外部評価機関の活用を承認した。

委員会は、2025年の男女比率目標、すなわち、管理職及び専門職レベルの女性比率35%及び執行職（上級管理職）の女性比率25%に関する2021年の進捗状況と、2026年の執行委員会に関する目標、ならびに当社が同委員会において女性及び男性をバランスよく配置しようとする方法に関する情報を検討した。また、指名・統治委員会は、最も責任の重い10%の役職に関する男女比の結果も検討した。同委員会は、取締役会に対して推奨した。

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。

筆頭取締役の業務：活動に関する報告

ジャン・ポール・アゴン氏は、2017年5月3日から筆頭取締役を務める。

当会計年度の筆頭取締役の活動は、以下の点に関わっている。

- 筆頭取締役は、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
 - 執行役員の引継
 - フランス金融市場局及び政府報告書の2021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全質問の提出。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。筆頭取締役は、2022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
- 2021年5月4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。2022年5月4日の株主総会に備えるため、2021年末からは多数の機関投資家との間でのインタビュー。
- 筆頭取締役は、主要株主との対話の一環として2021年に3回の会合に参加した。
- 筆頭取締役は、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、会長兼最高経営責任者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。

- 筆頭取締役は、2021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。筆頭取締役は、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。
- 2022年2月に、自己の活動について取締役会に報告した。
2021事業年度の間、筆頭取締役は、6回の全ての取締役会、全7回の指名・統治委員会、全3回の報酬委員会及びIR作業グループの会合に出席した。

c. 報酬委員会

2021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・アゴン氏及びキム・アン・ミンク氏の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。

2021年の報酬委員会の活動

報酬委員会は、2021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

2021年度については、委員会が執行役の業績及び変動報酬の目標達成度を評価し、取締役会に対する推奨を起案しました。

これらの新たな規定に従い、委員会は、2021年5月4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22-10-91条に規定されている報告書）及び2020年の執行役員の個人報酬に関する、報告書及び決議書の草案を検討した。

当委員会は、株主からの意見を受け、総会の議決権行使に付される執行役の報酬報告書において、年間変動報酬の定量的目標達成のための料率算出方法をさらに明確にし、議決権行使に付される執行役の報酬方針には、報酬の構成と原則だけでなく、短期報酬とLTIの実績値も記載するよう提言した。

委員会は、PACTE法に基づく新たな法的規制の枠組みを遵守するため、2021年1月1日より、全従業員及び執行役員向けに設定された確定拠出年金制度をPERO（企業退職年金制度）に一括移行することを通知した。また、ブノワ・ポチエ氏に対しても、同日からPEROを適用することを推奨している。この導入は、2021年5月4日の株主総会で承認された報酬方針に統合された。2021年LTIプランと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、一般的な市場動向に従い、すべての受益者（執行役を含む）に（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）業績連動株式のみを付与することを推奨した。これは、スキームを簡素化及び標準化をするために行われたものである。

当委員会は、2021年12月31日に3年間の見直し期間が満了した2019年のLTI計画における実績条件の満足度を検討した。2022年については、2022年5月4日の総会の対象となる執行役員の報酬方針を検討した。2022年2月に役員会で採択された2022年LTI計画の実績条件を提言したプランには、特に、グループの炭素集約度を下げるといった目的に沿った気候基準が盛り込まれている。執行役員に適用される株式保有規則を見直した。

2022年2月の取締役会のために、当委員会は、ブノワ・ポチエ氏に対する2021年度の短期変動報酬及び年金保険契約に適用される実績条件の記録を作成した。

当社の経営陣の後継者計画を作成するにあたり、委員会は、従来の方針を踏襲しつつ、別のガバナンス形態のもとでのガバナンスの変更に関連して策定された、当社役員の報酬方針の新案について検討した。この作業を経て、取締役会に対する推奨内容を作成した。また、委員会は、年次報告書（Universal Registration Document）に記載された自己資本比率の算出方法及び算出範囲を見直し、AMF及びHCGEの報告

書に含まれる報酬に関する勧告や投資家からのフィードバックを考慮し、「フランス全土」を範囲として算出した比率を追加して拡大することを提案した。

取締役の報酬

委員会は、2021年5月4日の総会に提出された取締役の報酬方針を変更するよう推奨した。総会でこの方針が承認された後、委員会は取締役の報酬の配分方式を見直した。同委員会は、総会で承認された全体的な報酬の枠組み内で取締役に配分される金額を推奨した。

また、委員会は、2021年度に設定された方針を踏襲して設定された、2022年5月4日の総会に提出される取締役の報酬方針を推奨した。

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。また、HCGEとAMFが発行する報告書を分析し、報酬制度の構築にあたっては、その勧告を考慮に入れている。

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。2021年12月31日現在、アネッテ・ウインクラー委員長、ジェヌビエーブ・ベルガー氏及びフィリップ・ドゥブルリー氏の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名の取締役で構成する。

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、進捗状況について、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。

2021年の環境・社会委員会の活動

2021年には、環境・社会委員会を4回開催し、実質出席率（電話出席率含む）は100%であった。

2021年3月23日の持続可能な発展の日に発表・伝達された、新ESG（環境、社会、ガバナンス）/気候変動対策の目標を策定するために行われた作業を綿密に監視した。持続可能な未来のために「行動」といったこれらの新たな目標は、エア・リキードの成長戦略の一部である。この計画は、CO2排出量削減による低炭素社会のための「行動」、健康のための「行動」、従業員とともに行動し、ガバナンスのベストプラクティスに従うことによる「信頼を伴う行動」の3つの基準に基づいて構成されている。

また、従業員、業務委託先、協力会社がさらされるリスクを低減するための継続的な取組の一環として、事故防止（特に交通安全）とパンデミック管理に重点を置いた個人の安全をテーマとした特別講演が実施された。そのために、2021 - 2022年の職場の安全に関する優先事項と基準、より具体的には、2021 - 2025年の交通安全行動計画が委員会で検討された。また、低・中所得国の農村地域における酸素へのアクセスを提供するための支援プログラム等、社会プログラムが委員会に提示された。また、エア・リキード基金の取組について、医学研究計画の変更、専門家の一体化などを含めて、委員会に提示された。

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並びに注意義務計画を検討した。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、2022年に向けた作業計画の草案も作成した。

2019年より、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。2021年11月の合同開催については、監査・会計委員会に関する項目を参照。

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。取締役会に対する毎回の会議の報告が、口頭で行われ、書面による報告書が作成されている。

【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
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 [...]」	取締役会は、2022年5月4日の総会終了時に、従業員を代表する取締役を報酬委員会の委員として選任することを決定した。 従業員を代表する取締役フィリップ・ドゥブルリー氏は、2017年5月の設立以来、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。 ファティマ・ティグラリン氏は、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。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。

【IR作業グループ】

IR作業グループは、3名のメンバーで構成される。ブノワ・ポチエ氏（議長）、ジャン・ポール・アゴン氏及びザビエル・ヒラード氏である。全会計年度中は、IR作業グループの業務は、株主基盤、当社の株主との関係、市場の期待及び株主戦略に焦点を当てていた。

（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6名、女性6名（役員のうち女性の比率：50％）

役名及び職名	氏名及び生年	略歴	任期	2021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 - Asia Business Council会員 - Paris-Saclay大学戦略的オリエンテーション委員会委員 - シンガポール国際諮問パネル（エネルギー）（2021年1月1日より）	（注） 1	532,447
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） - 指名・統治委員会委員、環境・社会委員会委員長	アネット・ウインクラ （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	（注） 1	2,620
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プログラム&サービスマネージャー	（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(2021年6月まで) - AstraZeneca非業務執行取締役兼科学委員会委員（2021年5月まで） - 2015年 当社取締役（2017年5月以降環境・社会委員会委員） - 2021年 OM Pharma戦略アドバイザー	（注） 2	610
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 - Fondation d'entreprise VINCI de la Cité会長 - 関西国際空港取締役 - Institut de l'entreprise名誉会長	（注） 3	2,024 13,220 （用益権）

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 (2021年12月まで) - 2020年 当社取締役(2021年9月より監査会計委員会委員)	(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 - 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 (2021年9月より報酬委員会委員)	(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 O₂ planning チーム長 - 2020年 当社取締役	(注) 4	-

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 - 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）、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）	(注) 3	500
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	(注) 3	500
取締役	フランソワ・ジャコウ (Francois Jackow)	- 1993年 当社入社 - 2007年 日本エア・リキードCEO - 2011年 ラージ・インダストリー・ビジネス・ライオン グループ副社長 - 2014年 執行委員会 - 執行副社長、Air Liquide Sante International取締役会長、Air Liquide Foundation取締役	(注) 1	-

計	12 ⁽⁵⁾	-	-	-
---	-------------------	---	---	---

（注）1 2025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 ジャン・ポール・アゴン氏及びシン・レン・ロウ氏は、2022年5月4日の定時株主総会の終結の時をもって退任した。

（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 オトル

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 オトルにつき、12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、６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 オトル

ジャン・ボワレ

フランソワ・ギヨーム・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)	2021							
	Ernst & Young		PricewaterhouseCoopers		その他		合計	
監査、認証 個別・連結書類のレビュー	5,232	91.5%	6,817	93.7%	6 5 2	63.1%	12,701	90.6%
発行者	632		658		-		1,290	

完全連結子会社	4,600		6,159		652		11,411	
内エアガス	11		1,410		63		1,484	
法定業務	54	0.9%	78	1.1%	3	0.3%	135	1.0%
法定認証業務等報酬合計	5,286	92.4%	6,895	94.8%	655	63.3%	12,836	91.5%
企業の社会的責任(CSR)に関する業務		-	139	1.9%		-	139	1.0%
デュー・デリジェンス業務（売却側、買収側）		-		0.0%	48	4.6%	48	
その他サービス	432	7.6%	240	3.3%	331	32.0%	1,003	7.2%
非監査業務計	432	7.6%	379	5.2%	379	36.7%	1,190	8.5%
合計	5,718	100%	7,274	100%	1,034	100%	14,026	100%

(千ユーロ)	2020							
	Ernst & Young and others		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	-	-	110	1.6%	-	-	110	0.8%
デュー・デリジェンス業務（売却側、買収側）	-	-	-	-%	-	-	-	-

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%

（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

当グループの慣行に従い、取締役会で決定された執行役に適用される報酬方針には、当社及び全ての利害関係者の利益に関して持続可能な未来のための行動をとり、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、従業員の能力開発、そして環境的及び社会的な価値といった事項に、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。また、これは当グループ固有の状況に合わせ、グループ経営陣の責任の度合いを反映させ、競争力を維持するために調整される。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年間の短期的な構成要素
- 業績連動株式及びストック・オプション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。以下のものを特に含む。
 - ・ 追加年金制度
 - ・ 死亡・障害者給付や医療費負担などの追加的な社会保障
 - ・ 現物給付（会社経営者、会社役員に対する雇用保険を含む）
 - ・ 職務終了時のコミットメント（極めて限定された状況において、会社主導で職務を終了する場合、３年間にわたる業績条件及び最高経営責任者の場合は競業避止義務を条件として補償）

2022年5月31日に最高経営責任者としてのブノワ・ポチエ氏の任期が終了するにあたり、会長兼最高経営責任者の報酬の要素は、2022年1月1日から2022年5月31日までの期間のこの報酬方針に基づき決定され、ガバナンスのベストプラクティス及びAFEP/MEDEFコード勧告を考慮する。従って、ブノワ・ポチエ氏は2022年計画に基づいてLTIを授与されない。

なお、グループと各社との間には、雇用に関する契約はない。具体的には、ブノワ・ポチエ氏は2010年5月に雇用契約を辞退し、フランソワ・ジャコウ氏は最高経営責任者就任からの退任という形で一方的に雇用契約を終了する意向を表明した。

さらに、もしそのような事態が生じた場合には、上級執行副社長の報酬は、当社の最高経営責任者に適用される方針に基づいて決定されるが、当社がこの種の執行役員に適用した従来の慣行と一貫した形で、経歴、経験、職責の違いを考慮した上で決定される。

役員ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額

ブノワ・ポチエ会長兼最高経営責任者

2019年から2021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					
	2019		2020		2021	
	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	2,065	2,006	1,460	2,065	2,193	1,460 ^(c)
その他の利益	10	10	10	10	11	11
合計	3,400	3,341	2,795	3,400	3,529	2,796

(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・ボチエ氏は2010年5月に雇用契約を終了している。

ブノワ・ボチエ氏のすべての報酬は、当社における職務に対するものである。

(b) 2021事業年度に関し、当グループは、(i)当該事業年度中、ブノワ・ボチエ氏のために、以下の拠出を行っている：補充的確定拠出年金（9,759ユーロ）、団体死亡・障害給付制度（8,392ユーロ）及び団体生命保険（222,134ユーロ）。これらの拠出の総額は240,285ユーロである。そして、(ii)2022年について2021年に支払われる金額は、団体生命保険契約に関し、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・ボチエ氏への支払いとの間の分割）である。

(c) 2021年5月4日の株主総会（第10議案）により承認済み。

2021年12月31日に終了した会計年度に関し、ブノワ・ボチエ氏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

2021年5月4日の株主総会において承認された方針に基づき、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固定報酬が決定された。

開示されたとおり、同会長に対する2021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：2,192,875ユーロ

（2021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。

2021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（2020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）。

それぞれの基準において、取締役会は、NEOSプログラムの主要な目的である成長軌道と完全に一致した正確な目標を定義していた。

取締役会が採用した算定式により、当該年度の連結財務諸表をベースに、目標設定額と比較して基準達成額を加味し、変動報酬の支払額（上限内）を算定することが可能となる。

各性能条件の達成度は、基準間の相殺なしに評価される。

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、個人の定性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—当グループの新ESG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いて不利な状況に直面した場合に、会長に対して利益となる可能性がある。）。

（2021年に関する評価）

良好な業績だった2021年に続き、定量的基準の目標は、最大達成レベルに到達した。

- ・ 経常EPS：固定報酬の87%、この基準の目標報酬の116%に相当する。
- ・ 売上：固定報酬の35%、この基準の目標報酬の116%に相当する。

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13.5%、この基準の目標報酬の90%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43.5%を占め、個人的目標の目標報酬の96.7%に相当する。取締役会は、以下の点に着目した。

CSR：

業績は、非常に良好だったと考えられる。

■ 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、2020年が0.9、2019年が1.2であったのに対し、2021年は1.1となった。2020年に安全面での優秀な年となり、同指標導入以来最高の業績を達成した2021年には、指標は若干低下したが、2019年と比較すると依然として大幅に改善している。また、下請企業についても同様の傾向が見られる。この減少の説明要因の1つは、新型コロナウイルスのパンデミックの状況と関連しており、一部の国々では従業員が遠隔で働くことを義務づける措置が義務づけられており、安全に責任を負う管理者や安全衛生担当者の現場での存在が制限されている。加えて、安全を改善するためのいくつかの行動は、中止されるか、延期されなければならなかった。例えば、いくつかの国では旅行が禁止されているため、グループの専門家による現場工場監査の一部は、中止されなければならなかった。ビデオカメラを使って遠隔で行うバーチャル監査など、対抗策が講じられている。

2021年には、4人の下請業者の方（うち3人は建設作業に、1人は現場の重い荷物の操作に関連する）が死亡した。過去最高を記録した2020年には、2人の従業員と1人の下請け運転手が死亡した。

保安・安全に関しては、15年前に構築したIMS(Industrial Management System)により、工業リスクの管理グループの向上を図っている。これまでの経験をもとに、その開発と効率化を図るため、2018年から大型プロジェクト「IMS Streamlining Program」を開始した。新型コロナウイルス危機にもかかわらず、新しいIMS参照制度の展開は、2021年も全拠点群（国のグループ）を通して継続された。2021年8月、最初の拠点群（国のグループ）は、その担当範囲の事業体へのこの展開を成功裏に完了した。この展開は、2022年末までにすべての拠点群（国のグループ）で終了する予定である。

2020年には、600以上の空気分離装置を改良する意欲的な計画を通じて、プロセスの安全が経営陣から特別な関心を集めた。本計画は、中国の第三者の事業現場で発生した労働災害を踏まえたものである。それは、当グループの生産現場での安全性向上を可能にする。その実施措置は、2021年も続いた。この2年間で450台以上のユニットがアップグレードされた。関連する残りのユニットは2022年半ばまでに改良される予定である。エア・リキードは、同業者に影響力を行使し、すべての人の利益のための調和のとれた国際基準の策定に向けて協力するよう呼びかける際に、主導的な役割を果たしたといえる。

最後に、道路上の安全は、2021年も引き続き、主要な道路交通リスクの影響を受けるすべての人々の意識を高め、特に委託運転者を含む社内コミュニケーション・キャンペーンによって、道路上で常に責任ある行動を促すことを目的とした、合同アクションプランの対象となった。さらに、数年前に実施が開始されたトラックへの技術援助の導入は、公衆衛生危機にもかかわらず、2021年も継続した。この新技術は、運転者の行動に効果的な影響を与え、改善すべき分野を特定することを可能にする。最大限の利益を得るために、この車載技術によって提供された情報に基づき、マスター・ドライバーによるより集中的なドライバー・コーチングに重点が置かれた。

■ 持続可能な成長戦略の展開の継続

2021年3月23日にブノワ・ポチエ氏が発表した当グループの新たな持続可能な発展目標は、2018年の目標と比較した大きな進展を示している。それらは、「行動：気候のための行動を（ACT: Act for Climate）」、「ケア：患者のためのケア（Care for patients）」、「信頼（Trust）」という概念を中心に構成されており、コミュニティ全体にコミットするための基盤となっている。これらの目標は高く評価され、特にCO2排出量に関しては、市場から非常に意欲的であるとの評価を受けた。それらは、しっかりとした展開計画に基づいている。すべての事業拠点群（国のグループ）は、気候ロードマップをこれらの新たな目標に沿ったものとし、新計画「2021 - 2025」の中間期に向けた詳細な行動計画を策定した。

これらの拠点群（国のグループ）では、この問題を調整する役割を担う「気候チャンピオン」や、現地での取り組みを行い、好事例を共有するボランティア「サステナビリティ・アンバサダー」の役割も整えられている。

環境・社会委員会は2021年に4回開催された。当委員会は、2021年3月に公表された当グループの新たな持続可能な発展目標をまず見直し、その後、報告及びこれらの新たな目標を監視するために設定されたフォローアップ指標を年後半に検討した。また、環境及び社会的リスク、注意義務計画及びいくつかの特定のリスクの管理における進捗状況についてもレビューを行った。

また、様々な専門機関から「持続可能な発展」という視点で評価された当グループは、引き続き同セクターで最高のパフォーマンスをあげている。

水素エコシステムの発展への寄与：

水素カOUNシルに関する作業の一環として、ブノワ・ポチエ氏は、2021年の2つのCEOイベント（1月と10月）の共同議長を務め、それぞれ約50名の国際的なグループのCEOが参加し、ウルスラ・フォン・デア・ライエン氏、Hoesung Lee氏（GII議長）などのスピーカーが参加し、水素カOUNシルが国際的な場で正当性を完全に獲得したことを確認した。

ブノワ・ポチエ氏はまた、秋に発表された景気刺激策（インフラストラクチャー法案とビルド・バック・ベター）で水素を強力に支援するという米国政権の決断に先駆けて、ジョン・ケリー氏と水素カOUNシルのCEO約12名の間での2021年7月の会合で共同議長を務めた。最後に、ブノワ・ポチエ氏は、2021年10月、日本政府及び国際エネルギー機関が主催し、約20名の各国閣僚が参加する水素エネルギー大臣会合に水素カOUNシル代表として出席した。

ブノワ・ポチエ氏は、2021年に水素カOUNシル共同議長として5年目を迎え、2期目の任期終了を迎える。従って、同氏は、2022年1月に辞任するが、欧州における水素カOUNシルの正式な代表者であり続けるものとして位置づけている。

フランスでは、2020年に国家水素カOUNシル（NHC）が創設されたのに続き、2021年にNHCの共同議長を務めたブノワ・ポチエ氏が4回のセッションを開催し、そのうち3回は閣僚が出席し、NHCが政府が法的に認める機関となるにあたって主要な役割を果たし、特に2030年フランス投資計画に関連して、戦略的優先事項を策定した。

ブノワ・ポチエ氏は欧州レベルで、特に「欧州クリーン水素同盟」イニシアティブの一環として欧州委員会が主催する年次討論に参加するよう求められ、水素の議題に関するERT（欧州円卓会議）の作業に積極的に貢献した。

ブノワ・ポチエ氏はまた、2021年秋に発売された水素専用の最初のインフラストラクチャー・ファンド（Hy24、Ardian and FiveTと提携）の成長に積極的に貢献しており、ファンドは、特に彼及びTotalEnergies and VinciのCEOのリーダーシップのもとで始まった。このイニシアティブは、水素エコシステムの成長において、金融界をより積極的に巻き込むのに役立つものといえる。

最後に、2020年の途中で水素市場が急速に加速していることを認識し、ブノワ・ポチエ氏は2020年末、当グループの水素開発（H2フォース）を管理するための国際的な体制をグループ内に導入することを決定した。水素事業の詳細なレビューは、エネルギー移行の戦略的課題に専念する会議から1年後の2021年9月に、取締役会に提案された。この見直しにより、当グループの戦略的方向性とH2フォースのチームによる大きな成果、より具体的には2020年9月以降の欧州拠点による成果を確認することが可能となった。

組織／人材：

パフォーマンスは優れていると判断された。これまでのプラクティスを踏まえ、定期的な見直しを行いながら、グループの人材育成方針を推進した。これらのレビューは、これまでと同様に、グループの事業拠点群（国のグループ）のレベル及び執行役員会までのレベルで実施される。特に、新型コロナウイルス危機による物流が低下する中で、国際的な開発の機会に注目した。当グループを構成する数多くの文化を当グループの主要ポジションのレベルで促進し、ジェンダーバランスを強化し続けることを目的に、プロフィールの多様性も慎重に検討した。

指名・統治委員会では、グループで最も有望な人材についてレビューを行った。

ガバナンスに関する作業や当グループ経営幹部の継承準備と並行して執行委員会の変更には特に注意が払われている。要点は、グループCFOとしてFabienne Lecorvaisier氏をJérôme Pelletan氏に交代し、グループのESG目標の達成を監督するために、Fabienne Lecorvaisier氏を持続可能な発展担当に据えたことである。他の業務転換については、とりわけエアガス統括責任者の後任について慎重に見直されており、Marcelo Fioranelli氏がPascal Vinet氏の後任として欧州及びAMEIで業務を担当し、欧州事業及びアフリカ／中東・インド拠点担当副社長に就任し、2021年9月に着任している。

さらに、当グループの技術的・工業的役割を担う人材に専念したレビューを行い、当グループの水素モビリティに関する専門知識を集約するために、当グループ（テクニカル・コミュニティ・リーダー）の技術的な人材育成プログラムを進化させた。国際水素ビジネスラインは、当グループの戦略的課題に沿って進化し、より多くの資源を獲得し、より機動的な組織となった。

個人の業績：

個人業績は優秀であると評価された。最高経営責任者は、依然として厳しいグローバルな状況の中で、とりわけエネルギー・原材料価格の高騰、供給困難、パンデミック状況の継続などにおいて、機動性をもって経営管理を行い、これらの障害を克服し、優れた成果をあげることができた。

従って、変動報酬の総額は目標を上回っており、2020年の変動報酬と比べて50%増の2,192,875ユーロに達している。2020年から2021年にかけてのこの変動は、ベース効果によるものである。つまり、ブノワ・ポチエ氏の変動報酬は、パンデミックによる危機の影響が大きかったにもかかわらず、流行開始前に決定された彼の変動報酬の定量基準の目標が年度中に変更されなかったため、2020年には、2019年と比較して29%以上減少した。2020～2021年の増加は、基準年ではない2020年と比較した場合の2021年のパフォーマンスの質を反映している。

2021事業年度についての変動報酬の総額は、財務報告書の株主総会による承認の後に、2022年に支払われる。ブノワ・ポチエ氏に対する支払いは、その2021事業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。

2021年に支払われた2020年に関する変動報酬は、1,459,719ユーロであった。これは、2021年5月4日の株主総会による第10号議案において、ブノワ・ポチエ氏に対する2020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 ストック・オプション、業績連動株式又はその他の長期的インセンティブ

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	18,800株	2,249,608ユーロ（IFRS第2号による）

（2021年9月29日プラン（業績連動株式））

2021年の付与の方針

最高経営責任者に対する付与は、2021年2月9日に取締役会が定義し、2021年5月4日の株主総会により承認された2021年報酬方針の一部を構成するものである。

ブノワ・ポチエ氏に対する長期的インセンティブ(LTI)の付与は、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。

さらに、参考まで、2019年以降、取締役会は、一般的な市場動向に従い、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、LTI制度を単純化・標準化することを目的としたものである。

取締役会と同氏の間の同意及びガバナンスのベストプラクティスに従い、2022年2月15日の取締役会において、同氏が当グループ内に留まっているにもかかわらず、原則として非業務執行会長としての任期中に同氏の権利を取得し続けることができるにもかかわらず、**2022年5月31日に最高経営責任者としての任期を終了した時点で、同氏に比例配分原則を適用することを決定した**。従って、2021年にブノワ・ポチエ氏に付与されたLTIは、ブノワ・ポチエ氏に付与された2021年のLTI付与額が - 52.9%減額されるように比例配分されるが、最終的な報酬額は引き続き業績条件に従い、他のすべての条件（株式保有義務を含む）が適用される。

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。

2021年について取締役会が設定した制限は、2020年のものと同一であり、以下のとおりである（2021年に新株予約権は発行していない）。

(i) 唯一の執行役員に対して2021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7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＋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**、2023事業年度末において記録された税引後使用資本利益(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、同社が発表したROCEを10%以上維持するという軌道に沿って設定されており、2023年から2024年の達成は、危機の影響を反映したものであるが、数多くの定性的な投資機会における積極的な投資政策を反映したものである。

(ii) **業績連動株式のうち40%分について**

—(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、2021年、2022年及び2023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、下限値を下回ると付与されない。

—(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、2021年、2022年及び2023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、2023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：2023年に向けてエア・リキード・グループの温室効果ガス排出量（kg換算CO₂）/2023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。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、社内規則によって、ブノワ・ポチエ氏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・ポチエ氏は、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・ポチエ氏は、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 10,786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・ポチエ氏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%

この補償に係る2018年2月14日の取締役会の決定は、同意及び契約手続に準拠し、2018年2月16日に当社ウェブサイトに掲載された。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。

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附帯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・ポチエ氏のためのこの新しい計画の実施は、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。この計画では、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・ポチエ氏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・ポチエ氏は、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、資本金及び／又は終身年金の形態の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）の年間平均の開きによるものとする。

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%

2021年に関しては、2022年2月15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年金制度に基づき、2021年に関して2022年に支払われる金額は全体で34万ユーロとなる（2021年5月4日の株主総会で承認された報酬方針に基づき、保険料として保険会社へ支払う17万ユーロ（総額）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・ポチエ氏へ支払う17万ユーロ（総額）の間で分割される）。

（確定拠出年金に沿った年金契約）

ブノワ・ポチエ氏は、全ての従業員や執行役員に適用される確定拠出年金「PERO」を受給する。拠出金は、社会保障の年間上限額(PASS)の8倍を超えない報酬範囲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2021年1月1日以降のブノワ・ポチエ氏に対する適用は、2021年2月9日の取締役会決議により承認され、2021年5月4日の株主総会により承認された報酬方針に組み込まれている。

補充的確定拠出年金制度において、2021年に（当該事業年度のものとして）ブノワ・ポチエ氏のために拠出された金額は、9,759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・ポチエ氏に関しては、当該契約の第二群及び第三群の署名は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、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。社会保険の年間上限額の0～8倍に相当する参照報酬の帯域に関する第一群への延長は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・ポチエ氏に関しては、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・ポチエ氏のための生命保険契約に従い、2021年に支払われた拠出額（2020年度に関するもの）は、222,134ユーロである。2022年に支払われる予定額（2021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・ポチエ氏は、従業員と適切に承認を受けた会社役員の全員をカバーする2015年1月1日より導入された「死亡・障害者」追加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。2021年の雇用者の拠出率は、PASSの16倍の群につき0.92%上がり、PASSの16から24倍の群につき0.71%上がった。

ブノワ・ポチエ氏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、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・ポチエ氏のために、2021年に（当該事業年度に関し）支払われた拠出金の額は、8,392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）		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	2021年に関して 2022年に支払われ た金額
テリー・ブジョー ^(a)	合計	71,750	69,500	29,333
	固定報酬(%)	28	29	28
	変動報酬(%)	72	71	72
カレン・カテン ^(b)	合計	82,750	28,833	-
	固定報酬(%)	24	29	-
	変動報酬(%)	76	71	-
ジャン・ポール・アゴン ^(c)	合計	101,500	104,250	141,500
	固定報酬(%)	49	48	42
	変動報酬(%)	51	52	58
シアン・ヘルベルト・ジョーンズ ^(d)	合計	91,750	92,250	95,500
	固定報酬(%)	44	43	42
	変動報酬(%)	56	57	58

シン・レン・ロウ	合計	91,750	62,250	81,500
	固定報酬(%)	22	32	25
	変動報酬(%)	78	68	75
アネッテ・ウインクラー	合計	95,250	93,416	151,000
	固定報酬(%)	21	29	26
	変動報酬(%)	79	71	74
ジェヌビエーブ・ベルガー	合計	82,250	64,000	87,500
	固定報酬(%)	24	31	23
	変動報酬(%)	76	69	77
ブライアン・ギルヴァリー ^(e)	合計	77,500	76,750	64,000
	固定報酬(%)	26	26	23
	変動報酬(%)	74	74	77
ザビエル・ヒラード ^(f)	合計	71,000	79,000	121,500
	固定報酬(%)	42	38	33
	変動報酬(%)	58	62	67
ピエール・デュフォー ^(g)	合計	98,750	32,166	-
	固定報酬(%)	30	36	-
	変動報酬(%)	70	64	-
アネッテ・ブロンダー ^(h)	合計	-	29,833	71,000
	固定報酬(%)	-	45	28
	変動報酬(%)	-	55	72
キム・アン・ミンク ^(h)	合計	-	29,833	59,000
	固定報酬(%)	-	45	34
	変動報酬(%)	-	55	66
ピエール・ブレバー ^{(i)(j)}	合計	-	-	22,667
	固定報酬(%)	-	-	51
	変動報酬(%)	-	-	49
ベルトラン・デュマジー ⁽ⁱ⁾	合計	-	-	29,833
	固定報酬(%)	-	-	45
	変動報酬(%)	-	-	55
アイマン・エザット ⁽ⁱ⁾	合計	-	-	29,833
	固定報酬(%)	-	-	45
	変動報酬(%)	-	-	55
合計		864,250	762,081	984,166

(a) 任期は2021年5月4日をもって終了している。

(b) 任期は2020年5月5日をもって終了している。

(c) 表示された金額には、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（2017年から2020年まで10千ユーロ、2021年以降は20千ユーロ）及び筆頭取締役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。

(d) 表示された金額には、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。

(e) 任期（辞任）は2021年9月15日をもって終了している。

(f) 表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（2018年から2020年までは10千ユーロ、2021年以降は20千ユーロ）が含まれている。

- (g) 任期は2020年5月5日をもって終了している。ピエール・デュフォー氏は、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。
- (h) 任期は2020年5月5日に開始された。
- (i) 任期は2021年5月4日をもって終了している。
- (j) 任期（辞任）は2021年11月26日をもって終了している。

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。

分離されたガバナンス体制における取締役会長に適用される報酬方針

（報酬の方針及び構造）

2022年2月15日、取締役会は、報酬委員会の勧告を受けて、最高経営責任者の地位にない取締役会会長の報酬の方針、構造及び性質を定義した。経営陣の継承の一環として、この方針は、ブノワ・ポチエ氏の取締役任期の更新を前提に、最高経営責任者としての任務を終了し、2022年6月1日に取締役会会長に指名されるブノワ・ポチエ氏に対して適用される。

取締役会は、AFEP/MEDEFコードの推奨に従い、分離された会長には固定報酬を支払うことと決定し、変動報酬、LTI又は例外的な報酬を除外した。報酬レベルは、同氏の経験、任務の範囲及び市場慣行に基づいている。

状況に応じ、会長は取締役として報酬を受け取る。しかしながら、ブノワ・ポチエ氏の場合、彼は取締役としての報酬は受け取らないことが決定された。

取締役会会長は、その任務に必要なすべての資料を保有している。

状況に応じ、会長は、会社役員が受け取ることのできる死亡保障及び障害保障と同様に、全従業員が受け取ることができる死亡保障及び障害保障による利益を受けることができる。

（2022年取締役会会長の報酬（2022年6月1日以降））

上記の方針に基づき、取締役会は2022年2月15日、報酬委員会の勧告を受けて、2022年6月1日以降の分離されたガバナンス体制下における取締役会会長としてのブノワ・ポチエ氏に適用される報酬要素を決定した。

報酬の位置づけは、業界慣行の深い検討に基づき作成されている。検討内容には、外部ファームの補佐によりCAC40内及び欧州企業⁽¹⁾の中の分離されたガバナンス体制を取る企業で代表されるパネルにおける取締役会会長の報酬ベンチマークを含む。

ブノワ・ポチエ氏に適用される報酬要素を決定するため、取締役会は、同氏の経営陣の継承における取締役会会長としての特別の役割、そして、指名・統治委員会の勧告に基づき、取締役会がブノワ・ポチエ氏に、同氏の当グループ、ビジネス・ライン、株主及びステークホルダーについての広範な知識経験を生かして、その継承の任務を委託することを望んでいたことを考慮に入れることとした。

これらの要素を考慮に入れ、取締役会は、ブノワ・ポチエ氏に年間80万ユーロの固定報酬を支払うこと、変動及び長期報酬（LTI含む）や例外的な報酬を除くことを提案した。取締役会は、また、ブノワ・ポチエ氏が取締役として追加的な報酬を受け取らないことを決定した。2022年について、同氏の取締役会会長としての報酬は、2022年6月1日から2022年12月31日までの比例計算により算定され、466,667ユーロとなる。

さらに、ブノワ・ポチエ氏は、社用車を利用することができ、これは年間2,782ユーロの報酬類似の利益に相当する。

取締役会の2022年2月15日の決議に従い、ブノワ・ポチエ氏は、会社役員が正当に受け取ることを承認されている、全従業員に与えられた死亡及び障害保障（死亡保障のみ）を継続して受け取る。

2022年6月から12月の当該保障に対する拠出金は4,960ユーロと見積もられている。

取締役会は、ブノワ・ポチエ氏が、当社により設定された補充的な年金制度及びその他の保障とともに、最高経営責任者としての任期の終了時に法で定められた年金受給権を請求する意図があることを確認した。

(1) 欧州パネルは、8の異なる国籍の14のグループからなり、化学、石油化学、ヘルスケア、エンジニアリング及び製造業であって、売上高70億ユーロから1500億ユーロ（平均440億ユーロ、メディアン220億ユーロ）の企業群である。

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、2022年2月15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、2021年5月4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（年度中に開始又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、筆頭取締役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。

2021年5月4日の定時株主総会において承認された方針に基づき、(i)委員長に配分された固定報酬は、各委員長の役割が同等に重要なものであるため、各委員会に出席するための報酬配分の額と同様であり、また、(ii)遠隔会議への出席は、テレビ会議を介して会合に出席し、会合に出席するのと同等の条件で議論に参加することを可能にする通信手段の質を考慮して、出席者と同じ計算方法により報酬が与えられる。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、筆頭取締役の役割を認識し、筆頭取締役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。筆頭取締役は、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、最善のガバナンス・プラクティスを促進する。このため、当社は、分離されたガバナンス形態のもと、筆頭取締役の機能を同一にすることとした。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。

会社役員は、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、2022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＝135.24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、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。

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	2020年		2021年	
		(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
売上高	(4)	20,485.2	2,6663.076	23,334.8	3,155,798
その他の収益	(5)	216.1	28,093	226.8	30,672
仕入	(5)	(7,197.7)	(935,701)	(9,388.7)	(1,269,728)
人件費	(5)	(4,239.8)	(551,174)	(4,362.9)	(590,039)
その他の費用	(5)	(3,336.3)	(433,719)	(3,477.2)	(470,257)
減価償却費及び償却費控除前 経常営業利益		5,927.5	770,575	6,332.8	856,448
減価償却費及び償却費	(5)	(2,137.9)	(277,927)	(2,172.5)	(293,809)
経常営業利益		3,789.6	492,648	4,160.3	562,639
その他の経常外営業収益	(6)	481.2	62,556	8.3	1,122
その他の経常外営業費用	(6)	(620.7)	(80,691)	(159.0)	(21,503)
営業利益		3,650.1	474,513	4,009.6	542,258
純財務コスト	(7)	(352.8)	(45,864)	(280.0)	(37,867)
その他の純財務収益	(7)	6.9	897	3.6	487
その他の純財務費用	(7)	(94.0)	(12,220)	(131.9)	(17,838)

法人所得税	(8)	(678.2)	(88,166)	(914.8)	(123,718)
関連会社の利益に対する持分	(15)	(4.0)	(520)	5.4	730
当期利益		2,528.0	328,640	2,691.9	364,053
少数株主損益		92.9	12,077	119.7	16,188
当期純利益（グループ損益）		2,435.1	316,563	2,572.2	347,864
基本１株当たり利益 （ユーロ建て）	(9)	5.16	671	5.45	737
希薄化後１株当たり利益 （ユーロ建て）	(9)	5.14	668	5.42	733

当期利益及び直接資本繰入損益計算書

12月31日時点

	2020年		2021年	
	（百万1-0）	（百万円）	（百万1-0）	（百万円）
当期利益	2,528.0	328,640	2,691.9	364,053
資本で認識された項目				
金融商品の時価変動	(2.9)	(377)	62.8	8,493
為替換算積立金	(1,474.9)	(191,737)	1,251.3	169,226
当期利益への組替項目	(1,477.8)	(192,114)	1,314.1	177,719
数理計算上の損益	(12.6)	(1,638)	157.5	21,300
当期利益へ組替えない項目	(12.6)	(1,638)	157.5	21,300
資本で認識された項目（税抜）	(1,490.4)	(193,752)	1,471.6	199,019
当期利益及び直接資本繰入損益	1,037.6	134,888	4,163.5	563,072
少数株主帰属	66.8	8,684	153.7	20,786
親会社株主帰属	970.8	126,204	4,009.8	542,285

連結貸借対照表

12月31日時点

資産	注記	2020年12月31日現在		2021年12月31日現在	
		（百万1-0）	（百万円）	（百万1-0）	（百万円）
のれん	(11)	13,087.4	1,701,362	13,992.3	1,892,319
その他の無形資産	(12)	1,397.8	181,714	1,452.6	196,450
有形固定資産	(13)	20,002.9	2,600,377	22,531.5	3,047,160
固定資産		34,488.1	4,483,453	37,976.4	5,135,928
固定金融資産	(14)	602.5	78,325	745.4	100,808
関連会社に対する投資	(15)	160.9	20,917	158.0	21,368
繰延税金資産	(16)	268.4	34,892	239.3	32,363
デリバティブの公正価値（固定）	(26)	90.9	11,817	73.4	9,927
その他の固定資産		1,122.7	145,951	1,216.1	164,465
固定資産合計		35,610.8	4,629,404	39,192.5	5,300,394
棚卸資産及び仕掛品	(17)	1,405.9	182,767	1,585.1	214,369
売掛金	(18)	2,205.8	286,754	2,694.1	364,350

その他の流動資産	(20)	737.7	95,901	810.5	109,612
流動税金資産		90.4	11,752	106.5	14,403
デリバティブの公正価値（流動）	(26)	44.1	5,733	63.9	8,642
現金及び現金同等物	(21)	1,791.4	232,882	2,246.6	303,830
流動資産合計		6,275.3	815,789	7,506.7	1,015,206
売却目的の資産		91.0	11,830	83.9	11,347
資産合計		41,977.1	5,457,023	46,783.1	6,326,946

資本及び負債	注記	2020年12月31日現在		2021年12月31日現在	
		（百万円）	（百万円）	（百万円）	（百万円）
資本金		2,605.1	338,663	2,614.1	353,531
本剰余金		2,608.1	339,053	2,749.2	371,802
利益剰余金		11,033.8	1,434,394	13,645.1	1,845,363
自己株式		(139.8)	(18,174)	(118.3)	(15,999)
当期純利益（グループ損益）		2,435.1	316,563	2,572.2	347,864
株主資本		18,542.3	2,410,499	21,462.3	2,902,561
少数株主持分		462.3	60,099	536.5	72,556
資本合計^(a)	(22)	19,004.6	2,470,598	21,998.8	2,975,118
引当金、年金及びその他の従業員給付債務	(23,24)	2,418.3	314,379	2,291.9	309,957
繰延税金負債	(16)	1,871.5	243,295	2,126.8	287,628
長期借入金	(25)	10,220.2	1,328,626	10,506.3	1,420,872
長期リース債務	(13)	969.4	126,022	1,032.8	139,676
その他の非流動負債	(27)	206.5	26,845	343.0	46,387
デリバティブの公正価値（固定）	(26)	11.5	1,495	39.0	5,274
非流動負債合計		15,697.4	2,040,662	16,339.8	2,209,795
引当金、年金及びその他の従業員給付債務	(23,24)	316.1	41,093	309.4	41,843
買掛金	(28)	2,437.9	316,927	3,333.2	450,782
その他の流動負債	(27)	1,809.2	235,196	2,002.9	270,872
未払税金		215.2	27,976	277.8	37,570
短期借入金	(25)	2,180.5	283,465	2,188.6	295,986
短期リース債務	(13)	218.2	28,366	228.0	30,835
デリバティブの公正価値（流動）	(26)	59.0	7,670	67.5	9,129
流動負債合計		7,236.1	940,693	8,407.4	1,137,017
売却目的の負債		39.0	5,070	37.1	5,017
資本及び負債合計		41,977.1	5,457,023	46,783.1	6,326,946

(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	2020年		2021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）		2,435.1	316,563	2,572.2	347,864
少数株主持分		92.9	12,077	119.7	16,188
調整：					
・ 減価償却費	(5)	2,137.9	277,927	2,172.5	293,809
・ 繰延税金の変動 (a)		(68.4)	(8,892)	106.2	14,362
・ 引当金の増加（減少）額		411.8	53,534	(36.0)	(4,869)
・ 持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(15)	4.0	520	(5.4)	(730)
・ 資産処分損益		(454.7)	(59,111)	27.5	3,719
・ 純金融費用		249.0	32,370	203.1	27,467
・ その他非現金項目		124.8	16,224	132.3	17,892
営業活動によるキャッシュ・フロー^(b)		4,932.4	641,212	5,292.1	715,704
運転資本の変動	(19)	364.3	47,359	377.3	51,026
その他現金項目		(91.0)	(11,830)	(98.7)	(13,348)
営業活動からの純キャッシュ・フロー		5,205.7	676,741	5,570.7	753,381
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	(12,13)	(2,630.2)	(341,926)	(2,916.8)	(394,468)
子会社及び金融資産の取得		(129.1)	(16,783)	(659.8)	(89,231)
有形固定資産及び無形資産の売却による収入 ^(c)		81.3	10,569	88.7	11,996
子会社の売却、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)		718.8	93,444	130.9	17,703

持分法適用会社からの 受取配当金		4.6	598	5.5	744
投資活動に使用された 純キャッシュ・フロー		(1,954.6)	(254,098)	(3,351.5)	(453,257)
財務活動によるキャッ シュ・フロー					
配当金の支払額 ^(c)					
・ エア・リキード・ エス・エー		(1,307.9)	(170,027)	(1,334.8)	(180,518)
・ 少数株主持分		(78.6)	(10,218)	(82.9)	(11,211)
株式の発行による収 入 ^(c)		43.7	5,681	175.4	23,721
自己株式の購入 ^(c)		(49.9)	(6,487)	(40.1)	(5,423)
純金融利払い ^(c)		(255.1)	(33,163)	(204.9)	(27,711)
借入金の増加（減 少）額		(482.0)	(62,660)	(17.2)	(2,326)
リース債務返済		(245.2)	(31,876)	(241.4)	(32,647)
リース債務の純利子		(36.6)	(4,758)	(33.0)	(4,463)
少数株主との取引		(16.0)	(2,080)	(36.8)	(4,977)
財務活動に使用された 純キャッシュ・フロー		(2,427.6)	(315,588)	(1,815.7)	(245,555)
為替レート変動及び連 結範囲の変更の影響		(1.4)	(182)	16.8	2,272
現金及び現金同等物 の純増加（減少）額		822.1	106,873	420.3	56,841
現金及び現金同等物 の期首残高		896.5	116,545	1,718.6	232,423
現金及び現金同等物 の期末残高		1,718.6	223,418	2,138.9	289,265

(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（税抜）の支払前を表示している。

(c) 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	2020年		2021年	
		(百万円)	(百万円)	(百万円)	(百万円)
現金及び現金同等物	(21)	1,791.4	232,882	2,246.6	303,830
当座借越（借入金（流動）を含む）		(72.8)	(9,464)	(107.7)	(14,565)
現金及び現金同等物		1,718.6	223,418	2,138.9	289,265

連結持分変動計算書

2021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				
2021年1月1日現在の資本及び少数株主持分		2,605.1	2,608.1	15,643.9	(272.0)	(1,903.0)	(139.8)	18,542.3	462.3	19,004.6
当期純利益				2,572.2				2,572.2	119.7	2,691.9
資本で認識された項目				157.5	62.8	1,217.3		1,437.6	34.0	1,471.6
当期の収益及び資本の部に直接認識された損益 ^(a)				2,729.7	62.8	1,217.3		4,009.8	153.7	4,163.5
資本金の増減少		9.9	162.4					172.3	3.1	175.4
分配 ⁽¹⁰⁾				(1,335.6)				(1,335.6)	(82.9)	(1,418.5)
自己株式の消却		(0.9)	(21.3)				22.2			
自己株式の購入及び処分 ^(c)							(40.1)	(40.1)		(40.1)
株式報酬				1.1			39.4	40.5		40.5
資本に直接認識される少数株主取引				(4.0)				(4.0)	0.6	(3.4)
その他 ^(d)				93.3		(16.2)		77.1	(0.3)	76.8
2021年12月31日現在の資本及び少数株主持分		2,614.1 ^(b)	2,749.2	17,128.4	(209.2)	(701.9)	(118.3) ^(c)	21,462.3	536.5	21,998.8

(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) 2021年12月31日現在の株式資本は額面5.50ユーロの株式475,291,037株である。当会計期間において資本金に影響を与えた変動は主に以下のとおりである。

- オプション行使による額面5.50ユーロの現金による696,575株の発行
- 2021年5月4日の合同株主総会の承認により取得した株式165,00株を消却したことによる減少株式数
- 従業員のために留保された増資による額面5.50ユーロの現金による1,098,738株の発行

(c) 2021年12月31日現在、自己株式数は合計で1,227,185株であった（エア・リキード・エス・エーが保有する991,620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。

- 306,050株の株式取得（処分控除後）
- 減資による165,000株の消却
- 業績連動株式の一部として439,260株の割当て

(d) アルゼンチンのハイパーインフレ関連の影響及び年金債務の計算に関するIFRS 10会議の決定（IAS第19号）の重要ではない影響が含まれている。

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			(1,309.6)				(1,309.6)	(78.6)	(1,388.2)
自己株式の購入及び売却						(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 ^(b)			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	2,608.1	15,643.9	(272.0)	(1,903.0)	(139.8)	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) 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2021年12月31日現在の連結財務諸表は、欧州連合が2021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（カーヴァアウト）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。

2021年12月31日現在で、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2022年2月15日に取締役会で承認され、2022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. 2021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
以下の文書は当グループに適用されない。

- ・ IFRS第4号「保険契約-IFRS第9号の延期」の改訂（2020年6月25日公表）

2. 2021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

2021年12月31日に終了する会計年度のグループ財務諸表には、2021年1月1日以降に開始する会計年度からの適用が強制される、2021年12月31日現在欧州連合が承認した基準、解釈及び修正からの潜在的な影響は含まれていない。

上記の文書は下記の通り。

- ・ 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）

当グループは、2021年3月31日に公表されたIFRS第16号「2021年6月30日を超えるCovid-19-関連レント・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。

最後に、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）

3. 欧州連合による未承認の基準、解釈及び改正

IASBが2021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）
- ・ IAS第1号の改訂「財務諸表の表示」（2021年2月12日公表）
- ・ IAS第8号の改訂「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬：会計上の見積りの定義」（2021年2月12日公表）
- ・ IAS第12号の改訂「法人所得税：単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金」（2021年5月7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24.3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11.2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。当グループの気候変動リスクの考慮については、注記32に記載されている。

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全部連結される。

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。

$$\left(\text{当期及び繰延法人税費用} \right) / \left(\text{税引き前純利益} - \left(\text{関連会社利益持分、受取配当及び非継続事業純利益} \right) \right)$$

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、公正価値測定を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／一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）。

単一の取引から生じる使用权及びリース債務に係る繰延税金は、純額で認識している。

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であって「人件費」と認識されたもの。さらに、上限が設けられ、勤続年数に連動し、現役引退時に受益者が会社に勤務していることを要件とする確定給付制度のサービス費用は、提供されたサービスにより権利が生じた日から権利が消滅した日までの期間にわたって分配される。
- ・ 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。それぞ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
- 南北アメリカ
- 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

【2021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

当グループは、2021年の事業に重大な影響を受けることなく、健康危機の中で活動を続けた。
 当グループは、2021年12月31日において減損損失の兆候を確認していない。

注記2 重要な事象

エア・リキードは2021年6月24日、南アフリカのSecundaにあるSasolの16基の空気分離装置(ASU)の買収を完了した。

この買収は、IFRS第3号に従い、企業結合として認識された。

連結投資及び金融資産の取得で連結キャッシュ・フロー計算書に報告された買収金額は、4億7930万ユーロにのぼる。さらに、暫定的なのれんの配分により、4億2390万ユーロの有形固定資産を認識することになる。

注記3 セグメント情報

3.1 2021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	8,314.8	8,444.8	4,790.7	717.0	22,267.3	386.7	680.8		23,334.8
セグメント間売上						426.4	537.8	(964.2)	
経常的営業利益	1,444.0	1,694.0	1,065.8	158.3	4,362.1	42.4	96.5	(340.6)	4,160.3
うち減価償却費	(690.6)	(832.7)	(440.0)	(87.2)	(2,050.5)	(23.2)	(59.0)	(39.8)	(2,172.5)
その他の非経常的営業収益									8.3
その他の非経常的営業費用									(159.0)
純金融費用									(280.0)
その他の財務収益									3.6
その他の財務費用									(131.9)
法人所得税									(914.8)
持分法投資損益									5.4
当期利益									2,691.9
有形固定資産の購入	(899.5)	(908.4)	(755.3)	(59.8)	(2,623.0)	(19.6)	(247.3)	(26.9)	(2,916.8)

3.2 2020年12月末の損益計算書

	ガス＆サービス					エンジン 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)
その他の経常 外営業収益									481.2
その他の経常 外営業費用									(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)

3.3 2021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	11,285.6	20,220.9	7,552.6	1,787.4	40,846.5	671.1	1,963.7	330.2	43,811.5
のれん	3,133.9	8,937.4	1,388.6	151.0	13,610.9	243.1	138.3		13,992.3
無形資産及び有形固定資産	6,104.4	9,996.3	5,004.2	1,391.9	22,496.8	211.7	1,001.1	274.5	23,984.1
その他のセグメント資産	2,047.3	1,287.2	1,159.8	244.5	4,738.8	216.3	824.3	55.7	5,835.1
非セグメント資産									2,887.7
売却目的保有資産									83.9

資産合計									46,783.1
セグメント負債	3,144.2	1,697.3	1,055.2	260.0	6,156.7	1,088.3	561.7	473.7	8,280.4
非セグメント負債									16,466.8
少数株主持分を含む資本									21,998.8
売却目的保有負債									37.1
資本及び負債合計									46,783.1

3.4 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
売却目的の資産									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
売却目的の負債									39.0
資本及び負債合計									41,977.1

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&建設の経常的営業利益には、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。

3.5 地域に関するその他の情報

2021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	3,044.5	6,062.1	7,224.6	1,358.4	4,924.9	720.3	23,334.8

その他固定資産 ^(a)	2,878.9	7,477.0	17,736.9	1,785.8	6,552.9	1,702.9	38,134.4
うち関連会社投資	3.4	26.5	3.3	-	29.4	95.4	158.0

(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。

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。

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1.8%にとどまる。

注記4 売上高

2021年の連結売上高は合計で233億3480万ユーロであり、2020年に比べ13.9%増加した。為替レートの変動の累積的影響額調整後では、売上高は15.5%増加し、エネルギー価格調整後では、7.1%増加した。

4.1 2021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	2,321.5	5,482.3	1,403.8	279.6	9,487.2
ラーゼ・インダストリー事業	3,303.9	1,637.2	1,658.5	378.3	6,977.9
ヘルスケア事業	2,544.6	909.6	192.3	59.1	3,705.6
エレクトロニクス事業	144.8	415.7	1,536.1	-	2,096.6
ガス&サービス売上高	8,314.8	8,444.8	4,790.7	717.0	22,267.3
エンジニアリング&建設					386.7
グローバル市場&テクノロジー					680.8
総売上高					23,334.8

4.2 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

ラージ・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	1,466.0	-	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

注記5 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。

5.1 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。

5.2 人件費

(百万ユーロ)	2020年	2021年
給与及び法定福利費	(4,085.1)	(4,192.6)
確定拠出年金制度	(81.6)	(88.5)
確定給付年金制度	(34.6)	(41.3)
株式報酬	(38.5)	(40.5)
合計	(4,239.8)	(4,362.9)

完全な連結子会社の従業員は2021年12月31日現在66,436人（2020年12月31日時点64,445人）である。

5.3 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。

5.4 研究開発費

2021年において、イノベーション費用は3億400万ユーロ（2020年：3億300万ユーロ）であり、これには1億8300万ユーロ（2020年：1億7300万ユーロ）の研究開発費が含まれている。

5.5 減価償却費

	2020年	2021年
	(百万ユーロ)	
無形資産	(173.2)	(172.6)
有形固定資産 ^(a)	(1,964.7)	(1,999.9)
合計	(2,137.9)	(2,172.5)

(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6 その他の非経常的営業収益・費用

	2020年	2021年
--	-------	-------

	(百万ユーロ)	
収益		
資産及び事業の処分差益	481.2	8.3
その他の経常外営業収益合計	481.2	8.3
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	(112.1)	(62.2)
エアガスの買収関連統合費用	(29.1)	1.0
買収費用	(7.4)	(9.6)
政治的リスクと法的手続	(8.1)	(49.3)
事業及び資産の処分及び減損による純損失	(399.1)	(26.0)
保護具の購入及び除菌費用	(23.1)	-
その他	(41.8)	(12.9)
その他の経常外営業費用合計	(620.7)	(159.0)
合計	(139.5)	(150.7)

当グループは、2021年に以下の項目を認識した。

- 830万ユーロの売却益。主に2021年上半期のギリシャでの事業売却の売却益 + 1540万ユーロに関連するもの。
- 主にガス＆サービス内における再編に対応する構造改革費用
- 主にSasolの酸素生産ユニットの購入に関連する取得費用
- 2020年7月にエア・リキード・エス・エーに払い戻された均等化費用の返還請求を受けるリスクに備えるため3190万ユーロの引当金を含む法的手続費用。この引当金は、2020年10月に欧州司法裁判所が付託した法的な問題に関して、2021年10月14日に法務官が不利な結論を公表したことを受けたものである。

さらに、2020年12月31日現在、健康危機に直結する増加費用として特定された費用の一部は「その他の経常外営業費用」として報告されている。2021年の間に当グループが負担した同様の潜在的コストが、経常的営業利益に示されている。

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4億8120万ユーロ（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ズ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
- 当グループの新戦略計画に関連した事業及び資産ポートフォリオの戦略的見直しに伴う3億9550万ユーロの資産減損
- 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

注記7 純金融費用及びその他の金融損益

7.1 純金融費用

	2020年	2021年
	(百万ユーロ)	
純金融費用	(368.6)	(292.2)

短期投資・負債による金融収益	15.8	12.2
合計	(352.8)	(280.0)

資産計上された金融費用である + 3640万ユーロ（2020年は + 3510万ユーロ）を除いた、非経常的費用（注記25参照）を除いた平均純金融費用は2021年において2.8%となり、2020年と比較して安定していた。

7.2 その他の金融損益

	2020年	2021年
	(百万ユーロ)	
その他の金融収益 ^(a)	6.9	3.6
その他の金融収益合計	6.9	3.6
その他の金融費用	(42.2)	(90.2)
確定給付債務純金利費用	(11.1)	(6.2)
リース債務利息 ^(a)	(40.7)	(35.5)
その他の金融費用合計	(94.0)	(131.9)

その他の金融費用の増加は、主に - 2490万ユーロ（注記6参照）の均等化費用の返還に関するリスクに係る延滞引当金の利息によるものである。

注記8 法人所得税

8.1 法人所得税

	2020年	2021年
	(百万ユーロ)	
未払法人税	(737.4)	(801.4)
当期税金合計	(737.4)	(801.4)
一時差異	51.7	(110.9)
税率変更の影響	7.5	(2.5)
繰延税金合計	59.2	(113.4)
総合計	(678.2)	(914.8)

8.2 標準税率とグループ実効税率との調整

	2020年	2021年
	(%)	
標準税率	26.6	25.3
軽減税率で課税されている取引の影響	(6.7)	(2.4)
税率変更の影響	(0.2)	0.1
免税及びその他の影響	1.4	2.4
グループ実効税率	21.1	25.4

2020年と比較した平均実効税率の上昇は、特に、2020年のSchülke & Mayr GmbHの売却の税務面の影響による。

フランスにおいて、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、外国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9 1株当たり純利益

9.1 基本的な1株当たり利益

	2020年	2021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)	2,435.1	2,572.2
発行済普通株式の加重平均株数	471,603,408	472,253,960
基本的な1株当たり利益(ユーロ)	5.16	5.45

9.2 希薄化後1株当たり利益

	2020年	2021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)	2,435.1	2,572.2
発行済普通株式の加重平均株数	471,603,408	472,253,960
新株引受オプションの希薄化に対する調整	1,090,344	984,191
条件付譲渡の影響に対する調整	1,426,047	1,086,445
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	474,119,799	474,324,596
希薄化後1株当たり利益(ユーロ)	5.14	5.42

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10 1株当たり配当

2021年5月19日に公表及び支払が行われた2020年の普通株式配当は13億3560万ユーロ(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2.75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。

2021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2.90ユーロ、1株当たりロイヤリティ・プレミアム0.29ユーロ、合計で14億1170万ユーロ(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11 のれん

11.1 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	12月31日現在
(百万ユーロ)						
2020年	13,943.0	68.7	(86.9)	(846.6)	9.1	13,087.4
2021年	13,087.4	196.2	(24.0)	732.7	-	13,992.3

(a) 当期に認識されたのれんの増加は、主に2021年6月24日に南アフリカのSecundaに所在するSasolの16基の空気分離装置(ASU)を取得したことによるものである。IFRS第3号（改訂）に従い、これらの買収後に計上された暫定的なのれんの最終測定は、買収日から12ヶ月以内に確定される。

11.2 重要なのれん

	2020年	2021年		
	純残高	総残高	減損	純残高
(百万ユーロ)				
ガス＆サービス	12,739.2	13,611.0	(0.1)	13,610.9
欧州	3,034.8	3,134.0	(0.1)	3,133.9
南北アメリカ ^(a)	8,262.1	8,937.4		8,937.4
アジア太平洋	1,349.6	1,388.6		1,388.6
中東及びアフリカ	92.7	151.0		151.0
エンジニアリング＆建設	217.4	243.1		243.1
グローバル市場＆テクノロジー	130.8	139.7	(1.4)	138.3
のれん総計	13,087.4	13,993.8	(1.5)	13,992.3

(a) 2021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8,748.8百万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2021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、2021年12月31日時点で4.1%（2020年12月31日時点：4.4%）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。

2021年と2020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12 その他の無形資産

12.1 帳簿価額総額

2021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	677.5	49.3	(16.5)	17.5	-	12.8	740.6
その他の無形資産	2,359.4	75.0	(46.1)	116.1	1.4	17.1	2,522.9
無形資産総額合計	3,036.9	124.3	(62.6)	133.6	1.4	29.9	3,263.5

(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。

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。

IFRS IC会議によるアジェンダ決定が、クラウドコンピューティング(SaaS)契約の下で当グループが運営するソフトウェアの統合及びカスタマイズ費用に与える潜在的な影響は、各統合及びカスタマイズプロジェクトの契約上及び技術上の特徴を踏まえて、2021年12月31日現在分析中である。

12.2 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)								
2021年								
内部創出無形資産	(464.4)	(50.0)	4.6	9.4	(9.7)	-	0.2	(509.9)
その他の無形資産	(1,174.7)	(122.6)	(0.5)	38.2	(43.1)	-	1.7	(1,301.0)
無形資産総額合計	(1,639.1)	(172.6)	4.1	47.6	(52.8)	-	1.9	(1,810.9)
無形資産純額合計^(b)	1,397.8	(48.4)^(c)	4.1	(14.9)	80.8	1.4	31.8	1,452.6

(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2021年12月31日現在の387.6百万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	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。

2021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13 有形固定資産

13.1 帳簿価額総額

	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	432.0	16.8	(3.9)	16.3	1.0	9.3	471.5
建物	2,127.8	7.8	(52.1)	95.0	10.1	97.7	2,286.3
備品、シリン ダー、設備	36,108.3	426.4	(506.4)	1,551.1	429.0	2,101.9	40,110.3
使用权	1,565.2	172.8	(21.9)	87.3	3.4	(11.8)	1,795.0
稼働有形固定 資産合計	40,233.3	623.8	(584.3)	1,749.7	443.5	2,197.1	44,663.1
建設仮勘定	2,896.6	2,396.7	-	179.3	10.5	(2,304.8)	3,178.3
有形固定資産 合計	43,129.9	3,020.5	(584.3)	1,929.0	454.0	(107.7)	47,841.4

(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。

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

使用权	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。

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。

13.2 減価償却費及び減損損失

2021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	(1,094.0)	(88.7)	-	24.6	(37.3)	-	5.7	(1,189.7)
備品、シリ ンダー、設 備	(21,569.6)	(1,689.2)	(2.3)	446.2	(814.0)	-	139.4	(23,489.5)
使用权	(463.4)	(229.0)	(2.8)	21.1	(27.0)	-	70.4	(630.7)
有形固定資 産減価償却 合計	(23,127.0)	(2,006.9)	(5.1)	491.9	(878.3)	-	215.5	(25,309.9)
有形固定資 産純額合計	20,002.9	1,013.6^(b)	(5.1)	(92.4)	1,050.7	454.0	107.8	22,531.5

(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。

2020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	(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)	486.0	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。

13.3 リース債務の満期

使用権に関するリース債務の満期は以下のとおりである。

2021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			
			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2029以 後
固定 リース 債務	1,032.8		201.9	161.6	132.7	100.9	83.0	72.7	68.0	212.0
流動 リース 債務	228.0	228.0								
合計 リース 債務	1,260.8	228.0	201.9	161.6	132.7	100.9	83.0	72.7	68.0	212.0

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

注記14 非流動金融資産

	2020年	2021年
	(百万ユーロ)	(百万ユーロ)
非連結投資	247.7	379.5
貸付金	53.6	34.4
その他の長期受取債権	286.3	273.2
従業員給付	14.9	58.3
投資金融資産	602.5	745.4

非連結投資の増加は、主にファンドである「水素24」への1億ユーロの投資によるものである。

注記15 関連会社に対する投資

15.1 合併企業及び関連会社に関する財務情報

2021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	10.0	129.0	12.9
関連会社	(4.6)	29.0	12.1
合計	5.4	158.0	25.0

(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。

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。

15.2 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
2020年	154.4	(4.0)	(4.6)	(11.2)	26.3	160.9
2021年	160.9	5.4	(5.5)	10.7	(13.5)	158.0

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16 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。

16.1 繰延税金資産

(百万ユーロ)	2020年	2021年
1月1日現在	256.6	268.4
損益計算書への計上	6.3	15.6
当期の資本への計上 ^(a)	1.5	(30.7)
企業結合に関する変化	2.7	6.1
為替換算差額	(5.9)	0.8
その他 ^(b)	7.2	(20.9)
12月31日現在	268.4	239.3

(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 - 20.3百万ユーロ、数理計算差異による - 10.4百万ユーロ。2020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 - 5.1百万ユーロ、数理計算差異が + 6.6百万ユーロであった。

(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、2021年12月31日現在で1億3010万ユーロであった（2020年12月31日現在では1億3250万ユーロであった）。

16.2 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）	2020年	2021年
1月1日現在	2,051.9	1,871.5
損益計算書への計上	(52.9)	129.0
当期の資本への計上 ^(a)	(16.6)	35.7
企業結合に関する変化	0.7	1.9
為替換算差額	(140.4)	115.2
その他 ^(b)	28.8	(26.5)
12月31日現在	1,871.5	2,126.8

(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 + 0.4百万ユーロ、数理計算差異による + 35.3百万ユーロ。2020年度はデリバティブの時価評価の変動が + 0.9百万ユーロ、数理計算差異が - 17.5百万ユーロであった。

(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。

16.3 性質別繰延税金

繰延税金（純額）の内訳は次のとおりである。

（百万ユーロ）	2020年	2021年
減価償却費	(2,099.9)	(2,253.8)
引当金、年金及びその他の従業員給付	387.3	313.1
その他の引当金	266.1	249.2
繰越欠損金	85.7	102.7
その他	(242.3)	(298.7)
合計	(1,603.1)	(1,887.5)

注記17 棚卸資産及び仕掛品

（百万ユーロ）	2020年	2021年
原材料及び資材	362.7	446.4
完成品及び半製品	960.4	1,028.5
仕掛品	82.8	110.2
純棚卸資産	1,405.9	1,585.1

（百万ユーロ）	2020年	2021年
棚卸資産の評価減	(41.2)	(23.2)
評価減の戻入れ	22.0	17.4

損益計算書に計上された評価 減総額	(19.2)	(5.8)
----------------------	--------	-------

注記18 売掛金

（百万ユーロ）	2020年	2021年
売掛金及びその他営業債権	2,409.8	2,891.7
貸倒引当金	(204.0)	(197.6)
売掛金	2,205.8	2,694.1

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9710万ユーロの総額を含む（2020年12月31日時点で1億1950万ユーロ）。

2021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預金収入は、それぞれ12億4810万ユーロ（2020年12月31日時点で13億860万ユーロ）及び12億9490万ユーロ（2020年12月31日時点で12億9640万ユーロ）となった。

18.1 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
2020年	2,409.8	1,812.6	199.5	397.7
2021年	2,891.7	2,210.5	193.3	487.9

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 金融商品」に記載している。

18.2 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
2020年	(183.6)	(64.1)	30.5	10.2	3.0	(204.0)
2021年	(204.0)	(32.4)	30.8	(5.2)	13.2	(197.6)

18.3 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、2020年末の10億6230万ユーロに対し、13億9510万ユーロとなった。

2015年に設立され、2020年に更新された欧州プログラムは、2021年12月に改正され、6億ユーロ（繰延購入価格の9%を含む6億5400万ユーロ）まで対象範囲が拡大された。その満期は2026年2月28日までとなっている。譲渡された売掛債権は、6億3840万ユーロの金額で、2021年12月31日現在、認識しないものとなっている（2020年12月31日現在では3億5680万ユーロ）。

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、7億米ドル（同6億2300万ユーロ）をカバーしている。2021年12月31日時点で5億8020万米ドル（同5億1230万ユーロ）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。

ほとんど全てのリスクとリターンが譲受人に移転した。

注記19 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（-3億7730万ユーロ）は、主にガス＆サービス、エンジニアリング＆建設の必要運転資金がそれぞれ-2億7860万ユーロ、-1億5150万ユーロ減少したことによるものである。

注記20 その他流動資産

（百万ユーロ）	2020年	2021年
前渡金	155.3	152.3
前払費用	112.8	134.2
その他	469.6	524.0
その他流動資産	737.7	810.5

注記21 現金及び現金同等物

（百万ユーロ）	2020年	2021年
短期貸付金	53.6	66.0
短期市場性証券	137.4	187.1
銀行預金	1,600.4	1,993.5
現金及び現金同等物	1,791.4	2,246.6

2021年12月31日時点で、1億5000万ユーロの現金及び現金同等物（2020年12月31日時点で8600万ユーロ）は、主に以下の5か国において制約に服している：ロシア（インシデント発生時の規制上の制約）、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）、アルゼンチン（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、4100万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。2020年12月31日時点における同金額は1700万ユーロであった。

注記22 株主資本**22.1 株式数**

発行済株式数

	2020年	2021年
発行済株式数1月1日現在	473,105,514	473,660,724
従業員向け増資		1,098,738
オプション行使	555,210	696,575
自己株式の消却		(165,000)
発行済株式数12月31日現在	473,660,724	475,291,037

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。

2021年、合計306,050株が再購入された（処分株数を控除）。

22.2 従業員向け増資

2021年2月9日、取締役会は、フランス・グループ貯蓄制度またはエア・リキード・インターナショナル・グループ貯蓄制度に属する当グループの従業員のために確保される増資の手続きを行うことを決定し、2021年7月28日に承認された。

2021年2月9日開催の取締役会において付与された権限に基づき、2021年12月9日に最高経営責任者が増資を承認した。

取得価格は、取得価格を120.31ユーロとする米国所在の当グループの子会社の従業員を除き、全従業員に対して113.23ユーロであった。

合計1,098,738株のエア・リキード株式が購入され、1億1920万ユーロの株式プレミアムを含む1億2520万ユーロの調達額となった。

グループ貯蓄制度は損益に計上され、以下の前提に基づきIFRS第2号「株式報酬」に従って測定される。

■ 2週間の引受期間

■ フランス法の規定に従った引受期間終了から5年間のロックイン期間

計上される費用は、5年間のロックイン期間を考慮したものである。割引は、従業員の借入金利を考慮して測定された。

IFRS第2号「株式報酬」に基づき2021年に計上された費用は、当グループの貯蓄制度に関して1170万ユーロ（割引後）であった。260万ユーロは、特定のグループ子会社から付与された拠出金によるものである。

当該費用は「その他の営業費用」に計上している。

22.3 減資

2021年5月4日に開催された年次株主総会で採択された第14号決議の権限に基づき、2021年7月28日の取締役会は、165,000株を消却することにより、資本金を26億513万3982ユーロから26億422万6482ユーロに減じるため、90万7500ユーロの減資を実施した。

22.4 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。2021年12月31日現在、当グループは1,227,185株（2020年12月31日時点：1,525,395株）の自己株式を保有しており、これは上場契約の下での7,050株（2020年12月31日時点：11,000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。

22.5 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日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2021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1,558,410株であり、株式資本の0.33%に相当する（平均行使価額78.69ユーロ）。このうち、276,940株（平均行使価額81.70ユーロ）は2021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、2021年12月31日現在、9,505,821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。
- 2021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した。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、2021年9月29日に、従業員（2,154名の受益者）に376,435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

2021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2021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	7,198	57.28
2011（ベルギー）	3,393	57.94
2012	68,004	70.14
2013	20,179	74.06
2014	9,605	77.67
2015	4,500	84.08
合計	112,879	70.85

(a) 過去の値動きによるデータ

オプション行使数上位10名の当社及び子会社の従業員（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

新株引受オプション数及び加重平均行使価格

	2020年		2021年	
	オプション	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）	2,829,394	75.14	2,268,200	76.61
期中に行使されたオプション （調整後の数及び価格）	555,210	69.01	696,575	71.93
期中に取り消されたオプション （調整後の数及び価格）	5,984	83.27	13,215	79.00
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）	2,268,200	76.61	1,558,410	78.69
うち行使適格オプション総数	2,105,008	75.49	1,481,779	77.74

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

2020年及び2021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。

	2020年		2021年	
	Plan 1 ^(c)		Plan 1 ^(c)	
	2020年9月29日		2021年9月29日	
条件付付与期間	5年 ^(a)	4年 ^(b)	5年 ^(a)	4年 ^(b)
条件付付与の公正価値（ユーロ）	127.53 ^(a)	123.02 ^(b)	119.66 ^(a)	115.38 ^(b)

(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50%、株主還元により40%、エア・リキードの炭素原単位の減少により10%が決定される。

(b) 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%、エア・リキードの炭素原単位の減少により10%が決定される。

(c) 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。

2021年において、税抜きで3140万ユーロ（2020年：3850万ユーロ）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23 引当金、年金及びその他の従業員給付

2021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	1,612.8	47.6	(93.1)		(166.9)	11.1		25.5	1,437.0
リストラ クチャー リング計画	29.8	3.9	(9.8)	(1.8)		1.0	0.5	0.6	24.2
エンジニ アリング 契約の保 証及びそ の他引当 金	98.4	115.0	(104.6)	(12.8)		1.2		(8.1)	89.1
解体	238.8		(2.5)	(0.7)	5.5	5.3		28.1	274.5
企業結合 の一環と しての引 当金及び 偶発債務	181.4	0.8	(19.5)	(7.9)	1.7	13.5	20.7	0.1	190.8
その他の 引当金	573.2	210.0	(187.6)	(26.0)	2.1	10.6	0.1	3.3	585.7
引当金合 計	2,734.4	377.3	(417.1)	(49.2)	(157.6)	42.7	21.3	49.5	2,601.3

(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

（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。

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2021年12月31日現在、全グループ会社の訴訟に対して2億2850万ユーロ計上されており（2020年は2億1590万ユーロ）、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1億1110万ユーロ及び1億1740万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24 従業員給付債務

24.1 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。

24.2 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2021年12月31日現在以下のとおりである。

2021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	(1,325.6)	(212.1)	(22.6)	(37.6)	(1,597.9)
(買収)処分/移転	(0.3)	0.7			0.4 ^(c)
(費用)認識された収益	(32.7)	(13.2)	(0.6)	(1.0)	(47.5)
雇用主拠出	83.2	7.1	1.4	2.2	93.9
期間利益(損失)	159.3	19.4		2.7	181.4
為替変動	(8.2)	(0.2)	(0.1)	(0.5)	(9.0)
期末純負債	(1,124.3)	(198.3)	(21.9)	(34.2)	(1,378.7)
B. 費用計上(2021年)					
サービス費用	27.8	12.3	1.4	0.7	42.2
利息費用	4.9	0.9	0.1	0.3	6.2
過去勤務費用の償却(権利未確定給付)			0.1		0.1 ^(a)
数理計算上の損失(利益)の償却			(1.0)		(1.0)
費用(収益)認識	32.7	13.2	0.6	1.0	47.5
C. 債務の現在価値変動(2021年)					
期首退職給付債務	2,561.1	212.4	22.6	37.8	2,833.9
買収(処分)/移転	(0.2)	(0.7)			(0.9) ^(c)

サービス費用	27.8	12.3	1.4	0.7	42.2
利息費用	21.4	0.9	0.1	0.3	22.7
従業員拠出	2.1				2.1
制度改正			0.1		0.1 ^(a)
給付支払	(150.8)	(7.1)	(1.4)	(2.2)	(161.5)
数理計算上の損益	(121.9)	(19.4)	(1.0)	(2.7)	(145.0)
為替変動	88.5	0.2	0.1	0.5	89.3
期末債務	2,428.0	198.6	21.9	34.4	2,682.9
D. 従業員給付制度資産（2021年）					
期首資産公正価値	1,235.5	0.3	-	0.2	1,236.0
買収（処分）／移転	(0.5)				(0.5) ^(c)
従業員給付制度資産からの実収益	53.9				53.9
雇用主拠出	8.4	0.1			8.5
従業員拠出	2.1				2.1
給付支払	(76.0)	(0.1)			(76.1)
為替変動	80.3				80.3
期末資産公正価値	1,303.7	0.3	-	0.2	1,304.2
E. 2021期末拠出状況					
債務の現在価値	(2,428.0)	(198.6)	(21.9)	(34.4)	(2,682.9)
従業員給付制度資産の公正価値	1,303.7	0.3		0.2	1,304.2
純負債	(1,124.3)	(198.3)	(21.9)	(34.2)	(1,378.7)
F. 資本認識された数理計算上損益					
期首損益	1,265.6	67.6	-	7.7	1,340.9
買収（処分）／移転	13.1				13.1 ^(c)
債務損益	(121.9)	(19.4)		(2.7)	(144.0)
従業員給付制度資産損益	(37.5)				(37.5)
剰余金管理積立金の増減額	0.1				0.1
為替変動	32.4	(0.1)		(0.3)	32.0
期末損益^(b)	1,151.8	48.1	-	4.7	1,204.6

(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、2021年12月31日現在において883.0百万ユーロに達した。

(c) 買収（処分）／移転は主として、年金債務（IAS第19号）の計算に関するIFRICの解釈指針の重要性のない影響に係る。

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
買収（処分）／移転	(7.8)				(7.8) ^(c)
従業員給付制度資産からの実収益	105.5	(0.1)			105.4
雇用主拠出	86.1	5.3	1.6	2.4	95.4
従業員拠出	2.1				2.1
給付支払	(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期末拠出状態					
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)				(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。

上記金額の詳細は以下の2021年12月31日現在の地域別の表を参照

2021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	(1,693)	421	(1,272)	-
南北アメリカ	(928)	832	(96)	-
アジア・太平洋	(62)	51	(11)	-
合計	(2,683)	1,304	(1,379)	-

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)	-

24.3 主要な仮定

主な割引率は、以下のとおりである。

	2020年	2021年
ユーロ圏	0.6%	1.0%
カナダ	2.6%	3.2%
日本	0.6%	0.5%
スイス	0.1%	0.3%
米国	2.4%	2.8%
イギリス	1.3%	1.9%

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。

2021年	期待運用率 ^(a)	2020年の割引率	影響(bp)
ユーロ圏	2.5%	0.6%	(190)
カナダ	5.9%	2.6%	(330)
日本	2.5%	0.6%	(190)
スイス	2.8%	0.1%	(270)
米国	3.1%	2.4%	(70)
イギリス	4.5%	1.3%	(320)

(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。

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。

24.4 年金資産に対する期待運用損益の詳細

（百万ユーロ）	2020年	2021年
債務の現在価値にかかる経過損益	(22)	(25)
仮定の変更に係る確定債務の現在価値の損益	(148)	(120)
資産の公正価値にかかる経過損益	82	38

金融資産の実績損益の詳細

2021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	1.8	26.2	24.4
南北アメリカ	14.3	26.0	11.7
アジア・太平洋	0.3	1.7	1.4
合計	16.4	53.9	37.5

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

24.5 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な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

	2021/12/31現在の債務に与える 影響値（百万ユーロ）	2021/12/31現在の総債務 に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	55	3.3%
南北アメリカ	28	3.0%
アジア・太平洋	1	1.0%
合計	84	3.1%

	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%

0.25%の割引率上昇が債務に与える影響

	2021/12/31現在の債務に与える影響値（百万ユーロ）	2021/12/31現在の総債務に対する割合
ヨーロッパ/アフリカ	(53)	-3.1%
南北アメリカ	(27)	-2.9%
アジア・太平洋	(1)	-1.0%
合計	(80)	-3.0%

	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%

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。

2021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	87	20.7%	127	30.2%	112	26.7%	69	16.3%	26	6.1%	421	100.0%
南北アメリカ	192	23.1%	556	66.8%	62	7.5%	6	0.7%	16	2.0%	832	100.0%
アジア・太平洋	6	11.4%	40	79.6%	1	1.0%	2	4.9%	2	3.1%	51	100.0%
合計	285		723		175		77		44		1,304	

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
----	-----	-----	-----	----	----	-------

注記25 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26を参照。

純負債計算

	2020年12月31日	2021年12月31日
	(百万ユーロ)	
固定借入金	(10,220.2)	(10,506.3)
短期借入金	(2,180.5)	(2,188.6)
合計総負債	(12,400.7)	(12,694.9)
現金及び現金同等物	1,791.4	2,246.6
期末の総負債(純額)	(10,609.3)	(10,448.3)

純負債増減計算書

	2020年12月31日	2021年12月31日
	(百万ユーロ)	
期首純負債	(12,373.3)	(10,609.3)
営業活動による純キャッシュ・フロー	5,205.7	5,570.7
投資活動による純キャッシュ・フロー	(1,954.6)	(3,351.5)
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)	(1,690.5)	(1,593.6)
純キャッシュ・フロー合計	1,560.6	625.6
為替相場変動、新規買収会社の期首借入金等の影響	443.1	(269.3)
純金融費用調整 ^(a)	(239.7)	(195.3)
純負債の増減	1,764.0	161.0
期末の総負債(純額)	(10,609.3)	(10,448.3)

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)	2020年			2021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	9,717.9	1,600.1	11,318.0	9,660.0	1,446.7	11,106.7
コマーシャル・ペーパー		201.8	201.8		244.4	244.4
銀行借入金	444.1	339.7	783.8	773.7	495.0	1,268.7
少数株主持分の プット・オプション	58.2	38.9	97.1	72.6	2.5	75.1
借入金合計(A)	10,220.2	2,180.5	12,400.7	10,506.3	2,188.6	12,694.9

1年以内満期の貸付金		53.6	53.6		66.0	66.0
短期の市場性のある有価証券		137.4	137.4		187.1	187.1
銀行預金		1,600.4	1,600.4		1,993.5	1,993.5
現金及び現金同等物合計(B)		1,791.4	1,791.4		2,246.6	2,246.6
純債務(A) - (B)	10,220.2	389.1	10,609.3	10,506.3	(58.0)	10,448.3

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、2021年12月31日現在の総債務の87%を占めている。2021年末現在でこれらの資金調達源に基づく債券残高は111億ユーロである。

コマーシャル・ペーパー残高は、2021年12月31日現在 2 億ユーロであり、2020年12月31日時点と比べて微増している。

総債務は、3 億ユーロ増加した。社債債務は、為替によるマイナス影響が 3 億ユーロあったにも関わらず 2 億ユーロ減少した。実際、2021年に満期を迎える債券の発行は部分的にしか更新されなかった。さらに、銀行債務は、南アフリカ、台湾、ロシアを中心に 5 億ユーロ増加した。

2021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。

- 2021年5月19日に、EMTNプログラムに基づき、満期10年の再注文利回り0.461%（0.375%クーポン）で 5 億ユーロの公募債を発行した。グリーンボンドの発行は当グループ最初のもので、いくつかの持続可能なプロジェクト、特に水素、バイオガス、酸素の開発資金又は借り換え資金に充てられる予定である。この業務は、5月17日に公表され、セカンド・パーティー・オピニオンによって検証された「持続可能な資金調達の枠組み」に沿ったものである。この新しい債権の発行は、当グループが2021年3月23日に発表した意欲的な持続可能なプロジェクトの資金調達に大きく貢献する。同時に、調達資金が完全に配分されるまで毎年、エア・リキードは「持続可能な資金調達報告書」を公表することを約束しており、その報告書には、配分報告書と影響報告書が含まれ、いずれも監査を受け、エア・リキードのウェブサイトで公表される。
- 2021年9月20日に、EMTNプログラムに基づき、2033年9月20日満期、0.39%（0.375%クーポン）の再注文利回りとなる500百万ユーロの公募債を発行した。

これらと入れ替わりに、Air Liquide Financeは以下の債券を返済した。

- 2021年3月7日に、14億中国人民元（195百万ユーロ）のパンダ（中国本土市場における2018年の債券発行）の第1トランシェ。
- 2021年9月27日に、10億米ドル（883百万ユーロ）の2016年発行債券（144A形式）。
- 2021年10月8日に、2012年に発行された、社会的責任投資（SRI）の資格を有する500百万ユーロの公募債発行。

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)	2020年	2021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	6,390.2	6,869.5	24.4	6,893.9
EMTNプログラム外	3,751.8	2,980.7	6.3	2,987.0
EMTNプログラム私募債	600.4	590.9	11.2	602.1

EMTNプログラム外の私募債	575.6	618.0	5.7	623.7
私募債合計	11,318.0	11,059.1	47.6	11,106.7
コマーシャル・ペーパー	201.8	244.4		244.4
銀行借入金	783.8	1,257.2	11.5	1,268.7
少数株主に付与されたプット・オプション	97.1	75.1		75.1
長期借入金	12,400.7	12,635.8	59.1	12,694.9

(a) 額面

(b) 償却原価には未払利息が含まれる。

25.1 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)	2020年		2021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	10,220.2	10,792.0	10,506.3	10,706.2

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。

25.2 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。

2021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			
					2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2029 以降
社債及び私募債	11,059.1	11,106.7		1,446.7	1,072.1	1,173.5	1,097.9	1,249.1	684.0	994.5	535.9	2,853.0
コマーシャル・ペーパー	244.4	244.4		244.4								
銀行借入金と その他財務借入	1,257.2	1,268.7		495.0	172.8	199.9	132.7	104.1	84.2	22.5	12.9	44.6
少数株主に付与された プット・オプション	75.1	75.1	25.3	2.5	30.7	6.6	10.0					
借入金合計	12,635.8	12,694.9	25.3	2,188.6	1,275.6	1,380.0	1,240.6	1,353.2	768.2	1,017.0	548.8	2,897.6

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			
					2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2028 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

25.3 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）	2020年	2021年
ユーロ債務	97%	100%
米ドル債務	94%	75%
中国人民元債務	100%	100%
日本円債務	100%	100%
南アフリカランド債務	該当なし	100%
債務合計	95%	94%

2021年12月31日時点で、固定金利負債は、債務合計の94%を占めていた。

25.4 社債の詳細

以下の表は、2021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87%に相当する（2020年12月31日は91%）。

通貨	額面 （百万）	発行日	満期	発行者	クーポン
ユーロ	500	2021	2033	AL Finance	0.375%
ユーロ	500	2021	2031	AL Finance	0.375%
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%
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	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	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%

25.5 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（2,061.9百万ユーロ）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、3,671.4百万ユーロが最初に米ドルによって起債され、1,052.1百万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。292.6百万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4,430.9百万ユーロとなった。

2021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	7,743.7	(2,061.9)	(1,340.1)	4,341.7
米ドル	3,671.4	1,052.1	(292.6)	4,430.9
日本円	117.7	82.9	(19.2)	181.4
中国人民元	230.8	(115.5)	(208.6)	(93.3)

南アフリカランド	310.3	-	(27.6)	282.7
その他の通貨	621.0	1,042.4	(358.5)	1,304.9
合計	12,694.9	-	(2,246.6)	10,448.3

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

25.6 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、償却、受入手数料、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)	2020年			2021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	5,549.6	98.9	1.8%	5,401.3	85.4	1.6%
米ドル	4,885.8	151.9	3.1%	4,125.5	122.3	3.0%
日本円	353.3	5.6	1.6%	377.0	6.0	1.6%
中国人民元	88.4	22.9	25.9%	(80.0)	11.4	N/A
その他の通貨	1,491.2	68.2	4.6%	1,401.9	84.0	6.0%
合計	12,368.3	347.5	2.8%	11,225.7	309.1	2.8%
経常外費用		40.4			7.3	
資本化された利子		(35.1)			(36.4)	
総計		352.8			280.0	

平均純金融費用は、資本化された利子及び経常外費用を除き、72.8百万ユーロ減少した。これは、2021年の平均債務残高の2.8%に相当する。7.3百万ユーロの経常外費用は、2021年6月のヘッジの巻き戻しに関連している。2020年の40.4百万ユーロは、エア・リキードの買収以前に発行されたエアガス優先債の2020年12月の返済に関連している。

25.7 その他の情報

4つの財務コベナントは、50百万ユーロを超える銀行の債務に伴うものである。Air Liquid Arabia（サウジアラビア）、Air Liquid Kuzbass（ロシア）及びAir Liquid Large Industries South Africa（南アフリカ）のための長期借入金で、2021年12月31日現在合計残高486百万ユーロとなっている。財務コベナントは2021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、2021年12月31日時点のグループの総負債の5.4%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2021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26 財務リスク方針及びリスク管理

26.1 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。2021年、平均借入満期は6.0年間だった。2021年12月31日時点で、長期債務比率（満期一年超の総債務）は、2020年12月13日時点の公表された82%に比して、当グループ全体の債務の83%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、コモディティ及び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、主要な国際格付機関が発行する格付けや、これらのカウンターパーティーに関連するリスクの水準を定期的にモニタリングすることにより、銀行及び顧客のカウンターパーティー・リスクに継続的に注意を払っている。2018年に設置された社内格付制度は、主要な格付機関の情報が入手できない場合に最も重要なものとして使用される。

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。これらには、担保付コミットメント又はマージンコールは含まれていない。

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、中国人民元、日本円、カナダドルを機能通貨として、ユーロに対して10%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	746.9	3.20%	148.2	3.56%	109.7	4.26%	1,211.9	5.65%
中国人民元	211.4	0.91%	55.3	1.33%	38.8	1.51%	204.9	0.95%
日本円	92.4	0.40%	20.7	0.50%	13.7	0.53%	96.1	0.45%
カナダドル	68.1	0.29%	14.9	0.36%	10.4	0.40%	19.0	0.09%

為替リスク感度分析によると、2021年12月31日現在の主要4通貨の10%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。

2021年12月31日現在の上記外国為替の10%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、2021年12月31日現在の為替レートが10%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			
	+ 10%		- 10%	
	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	-	24.4	-	(24.4)

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、中国人民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2021年末の当グループの純負債合計のおよそ85%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。

2021年末において、債務合計の94%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

2021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7億ユーロ（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983百万ユーロ相当であり、2020年12月31日の平均残高6億ユーロ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±7百万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、2021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)	金利リスク			
	+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	-	15.3	-	(15.7)

2021年12月31日時点で、Air Liquide Financeには確定かつ選択的な金利ヘッジデリバティブはない。

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、エレクトロニクスなど）において、広範囲な地域に散在する2百万以上の顧客を有している。2021年、当グループの主要顧客は売上の1.8%程度を占め、主要な10社の売上は全体の約12%、主要な50社で約28%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75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174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、当座預金、金融商品の市場価格と、各銀行と契約している信用枠に係るものである。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25.7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簿価は、2021年12月31日現在で244百万ユーロであり、2020年末に比べて43百万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、2020年の970百万ユーロに比べ、2021年は516百万ユーロとなった。

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。2021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)	2022	2023	2024	2025	2026	2027	合計
相対及びシンジケートによるクレジットライン	-	200	500	2,500	400	-	3,600

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、2020年12月31日及び2021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。

2021年 (百万ユーロ)	2021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)	137.3	22.5	525.5	42.0	841.9	9.3	265.7
負債							
デリバティブ公正価値 (負債)	106.5	(41.3)	(505.8)	(74.2)	(802.7)	(12.3)	(267.5)
デリバティブ商品小計		(18.8)	19.7	(32.2)	39.2	(3.0)	(1.8)
資産							
貸付金及びその他非流動債権	306.6				306.6		
売掛金	2,694.1		2,674.3		19.8		
現金及び現金同等物	2,246.6	0.6	2,246.0				
資産小計		0.6	4,920.3		326.4		
負債							
非流動負債	(10,506.3)	(190.5)		(562.2)	(5,215.3)	(617.2)	(5,226.5)
その他非流動負債	(343.0)				(343.0)		
買掛金	(3,333.2)		(3,290.4)		(42.8)		
流動負債	(2,188.6)	(21.0)	(2,083.4)				
負債小計		(211.5)	(5,373.8)	(562.2)	(343.1)	(617.2)	(5,226.5)

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)

現金及び現金同等物は、2021年末時点で減少した。金融借入の帳簿価額は2020年と比較して安定している。

e) 金融商品の公正価値の階層

（百万ユーロ）	2020年	2021年
レベル1	33.9	120.9
非連結株式（上場株式）	33.9	120.9
レベル2	64.5	30.8
デリバティブ	64.5	30.8
レベル3	97.1	75.0
少数株主に与えられた売却オプション	97.1	75.0

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買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、一定の契約がその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。再生可能エネルギーから産出される工業ガスの供給契約については、新たに考慮すべきリスク（長期的なコミットメント、固定価格、断続性、環境認証の管理など）により、当グループは適切なヘッジ手段の利用を拡大する可能性がある。

これらのデリバティブ商品の公正価値の認識によって、2021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。

26.2 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。

2021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														
先渡し契約（将来キャッシュ・フローのヘッジ）	CFH (a)	(1.6)		3.1	36.7	38.2	3.6					4.9	29.7	38.2

通貨先 渡（取 引ヘッ ジ）・ クロス 通貨ス ワップ	FVH (b)	0.6	4.7	56.9	25.7	87.9		(1.5)	51.2	2.1	20.9	15.2	87.9
その他 デリバ ティブ (c)	(c)	(0.2)			0.6	0.4		0.4					0.4
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)	(1.5)		13.4	0.9	12.8	4.3				8.1	0.4	12.8
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)	8.1				8.1	(18.4)	(0.8)			5.1	22.2	8.1
合計		5.4	4.7	73.4	63.9	147.4	(10.5)	(1.9)	51.2	2.1	39.0	67.5	147.4

(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

2020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													

先渡契約 （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)					0.4	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	2.4	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

注記27 その他の負債（固定／流動）**27.1 その他固定負債**

（百万ユーロ）	2020年	2021年
投資補助金	79.3	89.7
顧客から受領した前受金及び預り金	28.2	26.9
その他の非流動負債	99.0	226.4

その他固定負債合計	206.5	343.0
-----------	-------	-------

その他の固定負債の増加は、主にファンド「水素24」への長期コミットメントによるものである。

27.2 その他流動負債

（百万ユーロ）	2020年	2021年
前受金	307.0	375.5
顧客から受領した前受金及び預り金	87.9	88.5
その他の支払債務	1,235.2	1,315.9
未払金及び前受収益	179.1	223.0
その他流動負債合計	1,809.2	2,002.9

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143.9 百万ユーロ（2020年は107.3百万ユーロ）は、2021年12月31日時点のその他流動負債に含まれている。

注記28 買掛金

（百万ユーロ）	2020年	2021年
営業上のサプライヤー	2,083.6	2,934.5
有形固定資産の納入業者	354.3	398.7
その他の流動負債合計	2,437.9	3,333.2

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6.dに記載された原則により契約の主たる特徴を分析し、リバース・ファクタリング契約に該当しない契約については、買入債務の適格性に問題はないと結論づけた。

注記29 関連当事者に関する開示

29.1 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15に記載されている。

29.2 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）	2020年	2021年
短期給付	15,784	23,955

退職後給付：年金及び健康保険	1,731	2,135
退職金	-	-
株式報酬	9,476	9,959
合計	26,991	36,049

そのばらつきは、健康危機の影響を受けた2020年と比較した2021年に関連する可変部分の増加と同様に、経営会議への新規メンバーと参入に結びついている。

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、2021年には34,811千ユーロ、2020年には35,478千ユーロであった。

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)	2020年11月	平均行使価格	2021年11月
		(ユーロ)		(ユーロ)	
2012年(9月27日)	2022年9月26日	70.14	206,728	70.14	34,206
2013年(9月26日)	2023年9月25日	74.06	258,874	74.06	90,687
2014年(9月22日)	2024年9月21日	77.67	234,236	77.67	194,646
2015年(9月28日)	2025年9月27日	84.08	139,193	84.08	125,965
2016年(7月29日)					
2016年(11月29日)	2026年11月28日	76.47	67,605	76.47	68,210
2016年(11月29日)					
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)			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		42,111
2019年(9月30日)			91,160		87,399
2020年(9月29日)			77,980		75,090
2021年(9月29日)					94,230

(a) 無償株式割当による増資（2019年、2017年、2014年）及び2016年10月11日の現金による増資を調整後。

2021年に付与された業績連動株式の公正価値は、注記22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2021年12月31日現在、合計で20,515千ユーロ（2020年12月31日時点：19,361千ユーロ）であった。

2021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等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30 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）	2020年	2021年
固定資産の確定購入注文	930.3	1,139.2
その他営業活動に関わる支払保証	4,459.1	5,088.3
営業活動に関わる債務	5,389.4	6,227.5
財務活動に関わる債務	244.5	220.3
合計	5,633.9	6,447.8

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。

2021年12月31日現在、当グループは2,673.9百万ユーロ（2020年12月31日現在で1,155.3百万ユーロ）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、2021年12月31日現在で4,158.5百万ユーロ（2020年12月31日現在で3,868.5百万ユーロ）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。

信用枠については注記25に記載されている。

関連会社に関連する債務は2021年12月31日時点で41.4百万ユーロである。

注記31 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（2021年12月31日時点で384.6百万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31.2百万ユーロに相当し、延滞利子は29.5百万ユーロに相当する。）

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立てを行い、2021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の申し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32 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。

2021年3月に公表された当グループの持続可能な開発目標の財務諸表に及ぼす潜在的な影響については、検討が行われている。耐用年数、資産の価値、クライアント・ポートフォリオ、あるいは現在の活動から生じるキャッシュ・フロー、あるいはリスクと手数料に対する引当金に対して、重大な影響は特定されていない。脱炭素化の目標は、特に、既存の資産を適応させるか、当グループが既にコントロールしている革新的技術の利用の為に新たな容量ニーズに応えることによって達成することができる。

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4段階（2021年から2030年）に入り、特に削減係数が引き上げられた。全体的な排出量枠は年率で削減幅が上昇し、その結果、EU ETSの下での部門からの排出量は、2030年までに2005年比で61%削減される。

第3段階では、当グループはコー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。

2021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33 後発事象

エア・リキードは、2021年の第3四半期に、アジア・太平洋地域に存在する折半出資の合弁会社の経営権を取得することで合意に調印した。この事業体は、2021年に約260百万ユーロの収益を生み出した。当該取引は、規制当局の承認を経て、2022年1月11日に終了した。

この取引による会計上の影響は、取得した資産及び引き受けた負債を公正な市場価格で再評価することを含めて評価されており、2022年上半期に計上される予定である。

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	2020年	2021年
米ドル	0.88	0.85
中国人民元	0.13	0.13
カナダドル	0.65	0.67
日本円（千円につき）	8.22	7.70

決算日レート

通貨1単位に対するユーロ	2020年	2021年
米ドル	0.81	0.88
中国人民元	0.12	0.14
カナダドル	0.64	0.69
日本円（千円につき）	7.91	7.67

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%
Häusliche Intensiv Pflege Althoff GmbH	DEU		100.00%
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		97.35%
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 Spatial Guyane S.A.	FRA		98.79%
Air Liquide Ukraine S.A.	FRA		100.00%
Extraction Purification Innovation France	FRA		100.00%
LVL Médical Groupe S.A.	FRA		100.00%
Pharma Dom S.A.	FRA		100.00%
Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques S.A.	FRA		99.98%
Air Liquide Antilles Guyane	FRA		96.76%
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 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%
BetaMed S.A.	POL		80.00%
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 OOO	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		97.09%
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 Large Industries South Africa (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 G.K.	JPN		100.00%
Toshiba Nano Analysis K.K.	JPN		51.00%
VitalAire Japan K.K.	JPN		94.13%
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	FRA		100.00%
Air Liquide Maritime SAS	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で閲覧可能である。

<https://www.airliquide.com/2021-consolidation-scope>

（２）【個別財務諸表】

損益計算書

2021年12月31日現在

(百万ユーロ)	注	2020年	2021年
収益	(2)	86.8	96.7
ロイヤリティー及びその他営業利益	(3)	550.8	650.8
営業利益 計()		637.6	747.5
仕入		(63.6)	(58.3)
法人所得税以外の税金		(23.4)	(22.7)
人件費		(235.5)	(246.3)
減価償却費及び減損損失	(5)	(26.2)	(23.6)
その他営業費用	(4)	(287.0)	(287.1)
営業費用 計()		(635.7)	(638.0)
純営業利益 / (損失) (+)		1.9	109.5
関連会社からの財務収益	(6)	1,179.6	795.3
利息、それに準ずる収益と費用	(6)	6.1	3.0
その他財務収益と費用	(6)	3.6	(30.8)
財務収益と費用()		1,189.3	767.5
経常税引前純利益 / (損失) (+ +)		1,191.2	877.0
それ以外の収益と費用	(7)	154.2	93.1
法定従業員利益分配		(2.8)	(3.2)
法人所得税	(8)	(8.8)	(16.0)
当期純利益		1,333.8	950.9

貸借対照表

2021年12月31日現在

		2020年12月31日	2021年12月31日		
(百万ユーロ)	注	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)	31.9	299.3	(265.2)	34.1
有形固定資産	(9)&(11)	91.0	175.6	(85.9)	89.7
財務資産	(10)&(11)	13,106.9	13,137.0	(57.1)	13,079.9
固定資産 計		13,229.8	13,611.9	(408.2)	13,203.7
棚卸及び仕掛品	(11)	0.2	1.0	(0.7)	0.3
営業債権	(11)&(14)	530.2	572.8	(5.9)	566.9
子会社貸付金	(11)&(14)	420.1	430.0	-	430.0
短期財金融投資	(12)	114.4	115.5	-	115.5
現金、金融商品		12.4	7.6	-	7.6
前払費用		4.3	3.6	-	3.6
流動資産 計		1,081.6	1,130.5	(6.6)	1,123.9
債券償還プレミアム		0.1	0.1	-	0.1
未実現外国為替損		0.3	1.4	-	1.4
資産の部 計		14,311.8	14,743.9	(414.8)	14,329.1

資本及び負債					
株式資本		2,605.1			2,614.1
資本剰余金		2,608.1			2,749.2
再評価積立金		23.9			23.9
法定準備金		260.1			260.4
その他準備金		388.5			388.5
利益剰余金		4,821.5			4,819.0
当期純利益		1,333.8			950.9
税金関連積立金		2.5			2.8
株主資本 計	(13)	12,043.5			11,808.8
引当金	(11)	50.1			119.8
その他保証金	(14)	302.3			302.3
銀行借入金	(14)	3.5			2.0
その他借入金	(14)	252.7			252.3
営業債務	(14)	589.5			593.1
子会社借入金	(14)	1,067.4			1,247.5
繰延収益		0.5			1.4
		2,215.9			2,398.6
未実現外国為替差損		2.3			1.9
資本と負債 計		14,311.8			14,329.1

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・エス・エーの法定会計はフランス会計原則（A.N.C.規則2014-03）の規定に従い、フランスで一般に認められた会計規則及び原則に従って作成されている。

法定会計の設定及び表示に関する会計方針は、慎重性の原則に従って、以下の基本的な前提条件に基づき適用されている。

- ・継続企業
- ・ある会計期間から他の会計期間への会計方法の一貫性
- ・各会計期間の区分

計上科目の評価方法は、取得原価方式を採用している。

重要な情報のみを開示している。

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り、無形資産の開発及び使用又は売却を完了するために利用可能な適切な資源（技術的、財務的及びその他）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。慎重性の原則に従って、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」）。確定給付制度には以下がある。

- ・ 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

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た。

これらの措置は、世界経済に大きな影響を与えた。

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の全体的な減少に反映された。

2021年度：親会社は健康危機の環境下で事業を継続した。この状況にもかかわらず、子会社から徴収したロイヤリティーは大幅に増加した（1億1890万ユーロ）。

均等化費用の返還リスクに関連する引当金（注記10-(c)参照）を5680万ユーロ計上した。

2. 地域別売上高

(百万ユーロ)	2020年	2021年
フランス	44.5	53.5

フランス国外	42.3	43.2
合計	86.8	96.7

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）

3. ロイヤリティ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）	2020年	2021年
減価償却費	(13.5)	(13.6)
引当金	(12.7)	(10.0)
減価償却費及び引当金	(26.2)	(23.6)

6. 財務収益及び費用

関連会社からの財務収益は2021年に7億9530万ユーロ（2020年は11億7960万ユーロ）に達する。2021年、Air Liquide Industriegase GmbH & Co. KGは2020年の8億2000万ユーロに対し、2億2500万ユーロの例外的な配当を行った。

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）	2020年	2021年
長期貸付金等の金融収益	19.1	15.3
その他利息及びこれに類する収益	(13.0)	(12.3)
利息及びこれに類する収益及び費用	6.1	3.0

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）	2020年	2021年
その他の金融費用、減損及び引当金の純取崩額	4.2	(31.1)
外貨換算差益/差損(純額)	(0.6)	0.3
利息及びこれに類する収益及び費用	3.6	(30.8)

2021年、その他の金融費用、減価償却、減損及び引当金の純取崩額には、調整金の返還リスクに対する延滞利息に関する引当金 - 2490万ユーロが含まれている（注記10-(c)参照）。

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、2021年に1億2830万ユーロ（2020年は1億4000万ユーロ）を特別利益として計上している。この収益は、当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2021年で1380万ユーロ、2020年で1420万ユーロである。

2021年の特別利益及び特別損失には、- 3190万ユーロの均等化費用の返還リスクに関連する引当金（遅延損害金は除外、注記10-(c)参照）と、潜在的な市場が大幅に縮小された研究開発プロジェクトに対する - 1300万ユーロの引当金も含まれる。

8. 法人所得税

課税総額は、2020年は880万ユーロであったのに対して、合計で1600万ユーロであった。

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)	2020年	2021年
税引前営業活動から生じた純利益	(7.6)	(14.6)
利益に対する追加拠出 ^(a)	(1.2)	(1.4)
合計	(8.8)	(16.0)

(a) 利益に対しての社会保険料拠出金。

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)	2021年1月1日 時点の総額	取得	処分	2021年12月31日 時点の総額
使用权、特許権、ライセンス	111.4	1.5	(0.6)	112.3
その他の無形資産	178.1	10.2	(1.3)	187.0
無形資産	289.5	11.7	(1.9)	299.3
土地及び建物	100.1	1.4	(0.3)	101.2
プラント、機械及び装置	38.5	4.6	(1.8)	41.3
その他の有形固定資産	19.8	0.2	(2.6)	17.4
建設仮勘定	16.7	3.5	(4.5)	15.7
有形固定資産	175.1	9.7	(9.2)	175.6
合計	464.6	21.4	(11.1)	474.9

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)	2021年1月1日 時点の総額	減価償却	減少、処分、除却	2021年12月31日 時点の総額
無形資産	(257.6)	(7.9)	0.3	(265.2)
有形固定資産	(84.1)	(5.7)	3.9	(85.9)
合計	(341.7)	(13.6)	4.2	(351.1)

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)	2021年1月1日 時点の総額	増加	減少	2021年12月31日 時点の総額
株式投資	12,482.4	223.6 ^(a)	(224.7) ^(a)	12,481.3
その他の長期投資有価証券 ^(b)	32.1	98.0	(120.6)	9.5 ^(d)
長期借入金	628.6	0.4	-	629.0
その他の長期金融資産 ^(c)	17.5	-	(0.3)	17.2 ^(e)
合計	13,160.6	322.0	(345.6)	13,137.0

(a) 株式投資の増減は、主にAir Liquide International(ALI)がAir Liquide Finance(ALFIN)に、Air Liquide Biogas Solutions Europe(ALBGSE)がAir Liquide France Industrie(ALFI)に行った一般税法(C.G.I)第210条A及びBの規定に基づく拠出金に対応している。C.G.I第115-2条の規定に基づき、拠出を行った企業が受け取った有価証券は、エア・リキード・エス・エーに無償で授与された。当社の貸借対照表におけるこれらの有価証券の簿価は、税務行政の原則(B01-IS-FUS-20-40-40)に従って比例配分され、ALFIN有価証券の2億1120万ユーロ及びALFI有価証券の1240万ユーロの増加は、ALI有価証券の2億1120万ユーロ及びALBGSEの1240万ユーロの減少により相殺された。

(b) 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9800万ユーロと - 9840万ユーロ）。
- 165,000株の自己株式の - 2220万ユーロでの消却。

(c) 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日に当社を一部支持した。この判決に従い、当社は元本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日に当社を一部支持した。この判決に従い、当社は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を受け、これらの判決の一部に異議を申し立てるために、当社と税務当局は、国務院（以下「Conseil d'État」）に上訴した。Conseil d'Étatは2020年10月23日、欧州司法裁判所（CJEU）に付託することを決定した。本件の当事者である当社は、CJEUに対し陳述書を送付し、2021年9月8日、裁判所における審理に参加した。公認報告者が2021年10月14日に不利な意見を出したため、当社は5680万ユーロの引当金を計上し、新たな陳述書をCJEUに送付した。当社はCJEUの決定を待っている。

2021年末時点において：

(d) 「その他の長期投資有価証券」には、流動性契約に基づき保有されている7,050株が含まれており、その金額は110万ユーロである。

(e) 「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)	2020年	繰入	戻入/減少	2021年
無形資産、有形資産	(4.3)	-	-	(4.3)
株式投資	(45.4)	(4.6)	1.2	(48.8)
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)	-	0.3	(0.7)
営業債権	(5.9)	-	-	(5.9)
合計	(64.9)	(4.6)	1.5	(68.0)
繰入及び戻入：	営業項目	-	0.3	

	金融項目	(4.6)	1.2	
	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
- ・ 退職給付に関する記念報奨金や確定受給権に対する引当金（2021年は2980万ユーロ、2020年は2750万ユーロ）

(百万ユーロ)		2020年	繰入/増加	戻入	2021年
偶発債務引当金		6.0	73.4	(0.7)	78.7
損失引当金		44.1	8.6	(11.6)	41.1
合計		50.1	82.0	(12.3)	119.8
繰入及び戻入：	営業項目		10.0	(12.2)	
	金融項目		24.9	-	
	特別項目		47.1	(0.1)	

繰入は主に均等化費用の返還リスクに関する引当金（注記10-(c)参照）5680万ユーロ、潜在需要が大幅に縮小した研究開発プロジェクトに関連する1300万ユーロの引当金、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に関するもの340万ユーロ、業績連動株式の将来の費用に関する引当金である520万ユーロである。

戻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の利用 - 110万ユーロ及び業績連動株式の送金 - 990万ユーロによるものである。

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)	2020年12月31日時点 の総額	2021年12月31日時点 の総額
自己株式	114.4	115.5
その他の短期金融投資	-	-
短期金融投資	114.4	115.5

2021年末時点において、「自己株式」は984,570株（2020年は1,113,830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。

2021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310,000株（総額4060万ユーロ）を取得した。

13. 株主資本

2021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475,291,037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)	2020年12月31日 (利益処分前)	2020年の 純利益の処分	資本の 増加	資本の 減少	その他の 変動	2021年12月31日 (利益処分前)
---------	------------------------	------------------	-----------	-----------	------------	------------------------

資本金 ^(b)	2,605.1	-	9.9	(0.9)	-	2,614.1
資本剰余金 ^(b)	2,608.1	-	162.4	(21.3)	-	2,749.2
再評価積立金	23.9	-	-	-	-	23.9
剰余金：						
法定準備金	260.1	0.3	-	-	-	260.4
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)	4,821.5	(4.6)	2.5	(0.4)	-	4,819.0
当期純利益	1,333.8	(1,333.8)	-	-	950.9	950.9
投資補助金	0.3	-	-	-	-	0.3
割増償却 ^(d)	2.2	-	0.8	(0.5)	-	2.5
合計	12,043.5	(1,338.1)^(a)	175.6	(23.1)	950.9	11,808.8

(a) 2021年5月4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。

- 2021年7月28日の取締役会決議により、自己株式165,000株を消却することにより、90万ユーロの資本減少。「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2130万ユーロ減額した。
- 696,575個の新株予約権の行使により390万ユーロの資本増加。「資本剰余金」の項目は、これらの株式資本に関連するプレミアムの金額、すなわち4630万ユーロ増額した。
- 2021年2月9日に取締役会から付与され、2021年7月28日に確定された取締役会の権限に基づき、2021年7月28日に取締役会会長兼最高経営責任者によって付与された権限に従い、2021年12月9日に副社長によって実行された、当グループの従業員による1,098,738株の引受けによる600万ユーロの資本増加。

(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)	2021年12月31日		
	総額	1年以内	1年超
貸付金	629.0	0.5	628.5
その他の長期投資	17.2	-	17.2
営業債権	572.8	514.8	58.0
子会社への短期貸付 ^(a)	430.0	430.0	-
資産	1,649.0	945.3	703.7

(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)	2021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	2.0	2.0	-	-

その他の借入	252.3	2.3	250.0	-
営業債務	593.1	535.1	58.0	-
子会社からの短期借入 ^(b)	1,247.5	1,247.5	-	-
負債	2,397.2	1,789.2	608.0	-

(a) エア・リキード・エス・エーにより発行された全ての新しい債券と、2021年12月31日時点の残高を構成する債券は、支配権変更条項を含んでいる。

(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

2021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)	2021年12月31日	
	帳簿価格	公正価値差額
為替予約		
■ 買い	227.7	(5.0)
■ 売り	82.2	0.8
金利リスク		(4.2)

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（2021年12月31日時点で3,370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。エア・リキードが付与する追加給付は、物価スライド制を適用せず、一定の年金限度額までは通常の退職給付および追加給付の年金再評価率に連動させる。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、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当グループの退職給付保証契約の請求条件を見直した。

2021年における、拠出額（子会社への再請求後）は2180万ユーロであった（2020年：2010万ユーロ）。時間軸の影響を除くと、制度終了までに、2021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、5億4940万ユーロである。

退職給付債務の評価に用いられる仮定に基づいて、推定2億8300万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

当社は、上記の制度の対象となっていない従業員で（2021年12月31日時点で1,065人）、かつ勤続1年半以上の従業員に対しては、外部の確定拠出型年金を付与している。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。2021年の雇用主の拠出額は810万ユーロであった（2020年：690万ユーロ）。

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、2880万ユーロ（税引後）及び100万ユーロである。

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。2021年12月31日における金額は1580万ユーロである（2020年：2080万ユーロ）。

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（1%：2021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
2021年1月1日時点の債務	603.1	61.8	1.0	665.9
サービス費用	0.8	3.0	0.1	3.9
利息費用	1.5	0.1	-	1.6
制度改正	-	-	-	-
給付支払	(39.3)	(1.5)	-	(40.8)
保険数理差損（益）	(16.7)	(4.2)	(0.1)	(21.0)
2021年12月31日時点の債務^(a)	549.4	59.2	1.0	609.6

(a) 2021年12月31日時点の約束額は、1690万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)	2021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	153.2
合計	169.9
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	281.3
合計	285.5

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。時期の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、フランスの勘定科目規定により表示はなされない。

2021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）	2020年12月31日	2021年12月31日
繰延税金資産 （将来の税金費用を減少させる）	2.7	21.2
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2021年は一般利率25.83%、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）	2021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	629.0	625.6
その他の長期財務資産	17.2	-
営業債権	572.8	542.1
子会社に対する貸付金（流動）	430.0	430.0
その他の借入金	252.3	251.9
営業債務	593.1	182.7
子会社からの借入（流動）	1,247.5	1,247.5
損益計算書		
持分法適用会社からの財務収益	795.3	795.3
利息、同等の収益及び費用	3.0	10.5
その他の財務収益及び費用	(30.8)	(4.6)

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）	2020年12月31日	2021年12月31日
支払契約		
裏書、担保及び保証 ^(a)	638.0	863.4
Air Liquide Finance及びAir Liquide US LLCに対する取引 ^(b)	11,488.6	11,293.3
固定資産への確定注文	7.4	4.5
合計	12,134.0	12,161.2

(a)「裏書、担保及び保証」は、主に、6億3800万ユーロ（2020年12月31日現在3億7100万ユーロ）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連帯保証債務である。

(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)	2021年
取締役会の報酬	1.0
経営執行役員会の報酬	3.0
合計	4.0

当社は2021年中に、ブノワ・ポチエのために、第三者に対して、総額240,285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9,759ユーロを支払い、死亡障害給付として8,392ユーロを支払い、団体生命保険契約に関しては、222,134ユーロ支払った。

2021年については、2022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。

	2020年	2021年
エンジニア及び執行者	856	911
監督スタッフ	195	193
従業員	11	15
労働者	4	2
合計	1,066	1,121

23. 子会社及び関連会社に関する情報

(千ユーロ)	2021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	4,772,471	100.00%

Air Liquide France Industrie- 6, rue Cognacq-Jay-75007 Paris	72,453	423,286	100.00%
Air Liquide Finance – 6, rue Congnacq-Jay -75007 Paris	359,722	94,560	100.00%
Air Liquide Santé (International) – 75, quai d'Orsay-75007 Paris	38,477	364,001	100.00%
Chemoxal ^(b) – 75, quai d'Orsay -75007 Paris	30,036	4,142	100.00%
Air Liquide Investissements d' Avenir et de Démonstration- 6, rue Cognacq-Jay -75007 Paris	85,050	(21,234)	100.00%
Air Liquide Biogas Solutions Europe (ex-Air Liquide Advanced Business) – 6, rue Cognacq-Jay – 75007 Paris	102,128	(8,922)	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 -Allemagne	10	2,394,554	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	2020年の 純売上高 （a）	2020年の 純利益 （純損失） （a）	2021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							
9,122,742	9,122,742	21,186	212,580	-	730	883,037	-
297,530	297,530	-	-	-	987,723	94,077	200,013
284,082	284,082	-	668,776	11,249,121	-	56,801	57,420
331,728	331,728	6,301	-	-	-	96,471	88,496
30,326	30,326	-	-	-	-	48,405	48,451
85,050	85,050	-	-	-	35	5,557	-
163,046	117,454	-	-	-	28,488	(16,477)	-
b）フランス以外で営業している会社							
2,106,474	2,106,474	-	-	-	49,423	722,247	385,000
B．その他の子会社及び関連会社に関する一般情報							

55,045	52,580	16,068	4,518	-	-	-	9,906
3,973	3,216	-	-	-	-	-	5,965

(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】

2021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) 有価証券報告書及びその添付書類（2021年6月30日提出）、これに関する訂正報告書（2021年7月7日提出）
- (2) 半期報告書及びその添付書類（2021年9月29日提出）
- (3) 有価証券届出書及びその添付書類（2021年9月30日提出）、これに関する訂正報告書（2021年11月1日提出）
- (4) 有価証券届出書及びその添付書類（2021年11月30日提出）、これに関する訂正報告書（2021年12月10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、2021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、2021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、2021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・インダストリー事業の顧客は、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

当監査法人の取った手続は、特に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当事業年度の重要な新規契約の一般条項の遵守状況、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評価する。

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

2021年12月31日現在、有形固定資産の純簿価は22,532百万ユーロ（グループ総資産の48.2%）であり、これには、顧客とのラージ・インダストリーの事業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、当グループの持続可能な発展目標又はコミットメント等の事情によって、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2020年に行った。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耐用年数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

当監査法人の取った手続は、特に以下のとおりであった。

- 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分析する。
- 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。2021年12月31日現在、のれんの純簿価は13,992百万ユーロ（グループ総資産の29.9%）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、並びに市場マルチプルの変動に対する感応度、並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

当監査法人の取った手続は、特に以下のとおりであった。

- 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「11. 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

当監査法人は、欧州単一電子フォーマットで表示された年次財務諸表及び連結財務諸表に関して法定監査法人が実施する手続きに関してフランスで適用される職業上の基準に従い、会長兼最高経営責任者の責任の下で作成されたフランス通貨金融法典第L.451-1-2条第I項にいう年次財務報告書に含まれる連結財務諸表の表示が、2018年12月17日付の欧州委任規則2019年第815号で定められた単一電子フォーマットに準拠していることを検証した。

当監査法人の作業に基づき、年次財務報告書に含まれる財務諸表の表示は、すべての重要な点において、欧州単一電子フォーマットに準拠していると結論付ける。

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。

2021年12月31日現在、PricewaterhouseCoopers Auditは継続的関与の6年目、ERNST & YOUNG et Autresは継続的関与の12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と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。

2022年3月4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 オトル
ジャン・ボワレ

フランソワ－ギヨーム・ポステ

年次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、2021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、2021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、2021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。

株式投資の評価

特定されたリスク

2021年12月31日現在、株式投資の純簿価は124億3250万ユーロに達し、貸借対照表全体の86.8%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

当監査法人の取った手続は、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検討し、
- 再測定された純資産の決定に使用された仮定を分析し、
- 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評価する。

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.441-6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が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、連結範囲に含まれる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、投資及び支配権の取得、並びに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される財務諸表の表示形式

当監査法人は、欧州単一電子フォーマットで作成された年次財務諸表及び連結財務諸表に関して法定監査人が実施する手続に関してフランスで適用される職業上の基準に従い、会長兼最高経営責任者の責任の下で作成されたフランス通貨金融法典第L.451-1-2条Iに規定された年次財務報告書に含まれる財務諸表の表示が、2018年12月17日付けの欧州委任規則2019年第815号で定められた単一電子フォーマットに準拠していることを検証した。

当監査法人の作業に基づき、年次財務報告書に含まれる財務諸表の表示は、すべての重要な点において、欧州単一電子フォーマットに準拠していると結論付ける。

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。

2021年12月31日現在、PricewaterhouseCoopers Auditは継続的関与の6年目、ERNST & YOUNG et Autresは継続的関与の12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、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。

2022年3月4日

ヌイイ・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）

ブ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 オトル
ジャン・ボワレ
フランソワ・ギヨーム・ポステ