

【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】	2026年6月30日
【事業年度】	自 2025年1月1日 至 2025年12月31日
【会社名】	シュナイダー・エレクトリック・エス・イー (Schneider Electric SE)
【代表者の役職氏名】	コーポレート・ゼネラル・カウンセル兼取締役会秘書役 セゴレーヌ・シモナン・ドゥ・ブーレー (Ségolène Simonin-du Boullay, Corporate General Counsel & Secretary of the Board of Directors)
【本店の所在の場所】	フランス 92500 リュエイユ・マルメゾン リュ・ジョゼフ・モニ エ 35 (35 rue Joseph Monier, 92500 Rueil-Malmaison, France)
【代理人の氏名又は名称】	弁護士 松 添 聖 史
【代理人の住所又は所在地】	東京都港区六本木一丁目9番10号 アークヒルズ仙石山森タワー ベーカー&マッケンジー法律事務所 (外国法共同事業)
【電話番号】	(03) 6271-9900
【事務連絡者氏名】	弁護士 渡 邊 大 貴
【連絡場所】	東京都港区六本木一丁目9番10号 アークヒルズ仙石山森タワー ベーカー&マッケンジー法律事務所 (外国法共同事業)
【電話番号】	(03) 6271-9900
【縦覧に供する場所】	該当なし

(注)

1. 別段の記載がある場合又は文脈上他の意味に解すべき場合を除き、本書において「我々」、「私たち」、「当社」、「発行会社」、「当グループ」、「シュナイダー・エレクトリック・エス・イー」又は「シュナイダー」とは、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーを指す。
2. ユーロの日本円への換算は、1ユーロ = 184.48円 (2026年5月20日付で欧州中央銀行が公表した外国為替基準レート) の換算率により換算されている。
3. 当社の会計年度は、1月1日から12月31日である。
4. 別段の記載がある場合を除き、本書中の数値は、小数点第2位以下を四捨五入している。本書中の表で計数が四捨五入されている場合、合計は計数の総和と必ずしも一致しない。

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】

当社は、有限責任会社として知られる法的事業体である欧州会社（société européenne、以下「SE」という。）である。当社に適用される主な法的枠組みは、欧州会社の地位について規定する2001年10月8日付の欧州理事会規則（EC）第2157/2001号（SE規則）である。SE規則の対象ではない事項は、有限責任会社（société anonyme）に適用されるフランス商法（Code de commerce）の規定及び会社の定款により規定されている。有限責任会社の経営及び統治に関するフランス商法の規定は、欧州会社に適用される。

以下は、当社のようなSEに適用ある規則の主な規定の概要である。

定款（statuts）はSEの基本的な設立文書である。定款には、SEの名称、設立期間、登記上の事務所の住所、会社の目的、株式資本の金額、発行株式数及び株式の譲渡に課される制限などを記載しなければならない。

株式資本

SEの最低株式資本金額は120,000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。株式は、普通株式又は優先株式のように、異なる種類を設けることができる。優先株式には、普通株式よりも優先権を有する株式（優先配当や清算時における権利など）が含まれる。

フランス法の下では、上場会社のみが無記名株式を発行することができる。伝統的な意味での無記名株式という概念（すなわち、会社が無記名株式のために株券を発行し、当該株券の所有者は、当該株券の引渡しにより第三者に株式を譲渡することができ、当該株券によって表章される権利は、当該株券を会社に提示することにより発行会社に対して行使されるという概念）は、もはやフランスには存在しない。

無記名株式又は記名株式の所有権は、もはや株券では証明されず、記名株式の場合は会社の株式譲渡登録簿への記録及び無記名株式の場合は金融機関における実質株主の個別口座への記録により証明される。所有権又は所有権譲渡は、記名株式の場合はSEが発行する証明書又は無記名株式の場合は金融機関が発行する証明書によって証明される。ただし、フランス国外で流通することのみを目的とした株式は、ユーロクリア・フランスにより発行される株券により証明される。

株式を譲渡するために、株主は、会社又は（場合により）金融機関に譲渡指図書（ordre de mouvement）を送付しなければならない。株式譲渡証書を作成する必要はない。証書が作成されない場合、登録税は課されない。既存株主間での株式譲渡は制限されることがある。上場会社においては、株式は自由に第三者に譲渡することができる。

一般的に、SEは、（a）消却のため（減資が株主によって承認されている場合）、（b）適格従業員による株式取得制度に使用するため、及び（c）エクイティ商品に転換可能な金融商品から生じる義務を履行するためにのみ、自己の株式を購入することができる。フランス商法は、相互保有を禁止している（すなわち、ある会社が他の会社の10%以上を直接保有する場合に、当該他の会社は前者の会社の一切の株式資本を保有してはならない。）。さらに、フランス商法第L.233-31条に基づき、SEがその子会社又は被支配会社を通じて間接的に自己株式の一部を支配する場合、当該株式には、当該会社の株主総会における議決権を付与することはできない。

株主の責任は所有株式の額面金額を限度とする。

資本出資形態

株式は現金又は現物出資により発行される。SEの当初資本のため発行される株式が現金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5年以内に払込まなければならない。

株式が現物出資（有形又は無形の資産）を対価として発行される場合は、商事裁判所により選任された独立鑑定人（commissaire aux apports）が現物出資の価額についての意見を述べなければならない。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。

資本金が払い込まれるまで、社債の発行は禁止されている。ただし法律は、限定された数の特定の事例において、この規則の例外を規定している。株主が少なくとも2事業年度の決算書を承認しない場合、社債の発行には会社の財務状況の検証が先行されなければならない。

増資及び減資

会社の資本は、臨時株主総会の決定により、追加の現金若しくは現物出資又は利益剰余金の資本組入れにより増加することができる。臨時株主総会はまた、一定の期間と金額の範囲内で取締役会に対し株式資本を増加する権限を授権することができる。増資は、新株の発行又は既存株式の額面の増加により行うことができる。株主はその資本出資を増加させる義務を負うものではない。増資が現金の払込みにより行われる場合、現金による最低払込額は発行株式の額面金額の25%であり、残りの75%は、取締役会の払込要求により5年以内に払込まなければならない。増資が部分的に現金の払込みにより、及び部分的に資本準備金、利益剰余金又は利益の組入れにより行われる場合、発行される株式は発行時に全額払い込まなければならない。

株式資本を減少させるためには、株式を消却するか又は額面金額を引き下げることを決議する臨時株主総会を開催することを要する。

増資又は減資は、商事裁判所書記官に届出を要し、また官報で公告しなければならない。減資において、監査人は、株主の平等な取扱いを含め、減資の原因及び条件について報告しなければならない。

経営

取締役会（conseil d'administration）は、3名以上18名以内の取締役からなる。合併又は統合においては、取締役の人数は最長3年間で24名にまで増員することができる。取締役は、フランス人若しくは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しなければならない。

会社の定款に基づき株主でなければならない取締役は、株主により最長4年間の任期で選任される。取締役は、事前の通知、理由又は補償なしに、株主により解任されうる。

さらに、フランス商法は、会社並びにその登記上の事務所がフランスにあるその直接及び間接子会社の従業員により選任される最大4名（上場会社の場合は5名）の取締役からなる第2の区分を設ける選択肢を定めている。従業員により選任される取締役の数は、株主により選任される取締役の数の3分の1を超えてはならない。

さらに、フランス商法は、従業員が資本金の3%以上を保有する場合、従業員を代表する1名以上の取締役を株主によって選任する義務を規定している。

取締役会は、会社の活動の戦略的方向性を決定する。取締役会は会長及び最高経営責任者を指名する。定足数は、構成員総数の2分の1とする。決議は、自ら又は代理人により出席している取締役の過半数の票により承認される。可否同数のときは、定款に別段の定めがある場合を除き、会長が決定票を有する。会長は、当該者が代表する取締役会の名において行動し、経営権は有さない。会長は、会社の円滑な運営を確保する。最高経営責任者は、会社を経営する全ての権限を有し、第三者に対して会社を代表する。最高経営責任者は、会長及び取締役会の監督の下に、その職務を遂行する。

最高経営責任者の発案により、取締役会は、その構成員又は取締役会外部から、1名から5名のゼネラル・マネージャー（Directeurs Généraux délégués）を任命することができる。任命を受けたゼネラル・マネージャーは、第三者に対して会社を代表する権利を有する。

株式に付帯する権利

(a) 株主総会

株主（議決権証券が発行されている場合は、当該議決権証券の保有者を含む。）は、株主総会を通じて本会社に対する支配権を行使する。一般的に、全ての株主は、株主総会に直接又は代理人を通して参加することができる。株主は、対面、代理人又は郵送により議決権を行使することができる。

財務諸表を承認するために、事業年度終了後6か月以内に少なくとも1回の定時株主総会を毎年開催しなければならない。法律又は定款に基づき株主の承認を必要とする会社の経営に関する、その他のいかなる事項（定款の修正を除く。）についても、必要に応じて定時株主総会を招集することができる。定時株主総会の定足数は、第1回招集においては、資本の5分の1以上に係る株主の出席又は委任状による代理により満たされる。第2回招集においては、定足数の要件はない。決議の採択には、投票総数の単純過半数（50%超）が必要である。

臨時株主総会のみが定款を修正する権限を有する。利益剰余金、準備金又は株式プレミアムの資本組入れは、定時株主総会に適用される定足数及び過半数の要件に従い、臨時株主総会で承認することができる。臨時株主総会におけるその他の決議について、定足数は、第1回招集においては、資本の4分の1以上に係る株主の出席又は委任状による代理により満たされ、第2回招集においては、資本の5分の1以上に係る株主の出席又は委任状による代理により満たされる。決議の採択には、投票総数の3分の2が必要である。

定款により複数の種類株式が定められている場合、全ての株主に対して正当に通知された臨時株主総会の承認なしに、いずれの種類株式の権利内容も変更することはできない。さらに、当該決議は関係する種類株式の株主の種類株主総会により承認されなければならない。

(b) 議決権

一般に、1株あたりの議決権の数は、保有する株式資本の割合に比例しなければならないが、1株は少なくとも1個の議決権を有する。これらの原則には例外がある。当該制限が全ての株式に適用されることを条件に、株主1人当たりの議決権の数を制限することができる。さらに、定款は、これらの議決権が同一株主により少なくとも2年間又は定款に定められている場合にはそれより長い期間にわたり保有されている全額払込済記名株式に限定される場合、2倍の議決権を付与することを定めることができる。

フランス商法第L.233-7条に基づき、株主又は共同して行為する株主グループは、上場会社の株式資本又は議決権（議決権の数が株式の数と異なる場合）の5%、10%、15%、20%、25%、30%、3分の1、50%、3分の2、90%、95%の水準を上回る又は下回る水準で保有割合を変更する場合、その旨を会社及びAutorité des Marchés Financiers (AMF)に通知しなければならない。当該通知を怠った場合、当該水準を超える株式は、その議決権を剥奪される。定款は、通知が必要な水準を追加して規定することができる。

(c) 配当及び準備金

配当及び利益処分は株主総会により承認されなければならない。定款に記載がなければ配当金の支払いについて制限はないが、配当は利益を上回ることにはできない。さらに、毎年、純利益の最低5%は法定準備金が発行済株式資本の10%に達するまで同準備金に組み入れられなければならない。定款は第1位の配当を定めることができる。SEはまた、法定監査人の監査を受けた最終又は中間貸借対照表により、利益が減価償却、準備金及び必要な場合は繰越損失による調整後の中間配当の金額以上であることが示される場合には、中間配当を支払うことができる。取締役会は、中間配当の実施、金額及び支払期日を決定する。

(d) 清算

会社清算の際には、全ての債務及び清算費用の支払い後に利用可能な資金は、株主（議決権証券の保有者を除く。）及び投資証券の保有者との間で、それぞれの保有状況に応じて按分して分配される。

(2) 【提出会社の定款等に規定する制度】

登録資本 - 株式

2025年12月31日現在、当社の登録資本は2,308,490,048ユーロに設定され、額面価額4ユーロの払込済株式577,122,512株に分割される。

株式は、株主が希望するとおり記名株式又は無記名株式とすることができる。いずれの種類のもも、有効な法律及び規制条項で要求される条件に基づき、株主名簿に記載されることにより取得される。

株主（法人であるか個人であるかを問わない。）が、フランス商法第L. 233-9条の意味の範囲内で、その直接的又は間接的持分を、当社の資本若しくは議決権の1%以上又はその倍数に増加させた場合、当該株主は、単独で（直接的又は間接的かを問わない。）又は共同して、支配する株式、株式等価物及び議決権の総数を、基準値を超えてから5取引日以内に、受領通知要求付書留郵便により当社に通知するものとする。加えて、2009年11月1日付で、株主は、フランス商法第L. 233-7条第3段落（b）に言及される契約又は金融商品により取得する権利を有する既存株式数並びに同条第3段落（c）に言及される契約又は金融商品の対象となる既存株式数を開示文書において当社に通知するものとする。当該開示要件は、株式資本又は議決権の割合が上記の基準値を下回る場合にも適用されるものとする。これらの開示規則を遵守しない場合、株主総会に提出される当社の資本の2.5%以上を共同で代表する1以上の株主の要求により、非開示株式は、法律に定める条件に基づき議決権を剥奪される。

当社は、有効な法律及び規制条項に定める条件に基づき、その株主又は即時の若しくは将来の議決権を付与される株式を保有する株主に関する情報、その身元及び保有株式数を、いずれかの組織又は認可を受けた仲介人に提供するように要求することができる。

株主又はその銀行若しくはブローカーが上記の段落で要求される開示を行わない場合、非公開株式は、一時的に又は恒久的に、法律の条項に基づき、議決権及び配当権を剥奪される可能性がある。

当社の株式は自由に譲渡可能であり、取引可能である。

各株式は、当社の資産の所有権、利益及び清算時の分配における1株当たりの権利を付与する。当該株式は、必要に応じて、償還済み及び未償還であるか、払込済みであるか否か、異なる種類の株式及び株式に対する権利の額面価額を考慮した上で、既存の株式数に比例する。

課税目的上、現在又は将来に登録資本を構成する全ての株式は、常に含まれるものとする。従って、理由の如何を問わず、株式資本の払戻しにより当社の存続期間中又はその清算時に一部の株式についてのみ支払期限が到来する全ての公課及び課徴金は、当該払戻時に資本を構成する全ての株式の間で分割される。これにより、現在又は将来の全ての株式は、必要に応じて、異なる種類の株式及び株式に対する権利の額面上の未償還価額を考慮した上で、同一の正味金額を受領する権利を付与することにより、同一の有効な利益をその所有者に付与する。

権利を行使するために複数の株式を保有する必要がある場合は常に、単一の株式又は必要な数を下回る株式数で構成されるグループの所有者は、会社に対する権利は有さない。このような場合、必要な株式数のグループを構成することは、個人株主次第である。

取締役会

取締役会の構成

1. 取締役会は、3名以上18名以内の構成員を有する。合併においては、法律の定める制限及び条件の範囲内でこれを増加することができる。

各取締役は、在職中少なくとも250株を保有しなければならない。

2. 取締役の任期は4年間（更新可能）である。

さらに、上記の規定の例外として、70歳以上の者に与えられる任期は2年間（更新可能）とする。また、任期満了前に70歳に到達する取締役の任命があった場合は、当該任期は、前年度の財務諸表を承認するために招集され、当該取締役が70歳に到達する年に開催される定時株主総会の終了時までの期間とする。定時株主総会は、その際に、当該取締役を2年間の任期（更新可能）で再任することができる。

取締役の全員が再任されることとなった場合、取締役会における無作為の抽選に基づき、任命された取締役の半数（必要に応じて端数を切り捨てる。）の任期は2年後に満了し、その他の構成員の任期は4年後に満了する。

取締役の職務は、前年度の財務諸表を承認するために招集され、当該取締役の任期が満了する年に開催される定時株主総会の終了時に終了する。

70歳以上の取締役は、全体の3分の1以下でなくてはならない。当該制限を超えた場合で70歳以上の取締役の任意の退任がないときは、最年長の取締役は退任したものとみなす。ただし、在任取締役の総数が減少した結果当該制限を超えた場合で、3か月以内に退任した構成員の後任者を就任させる場合は、70歳以上の在任取締役の数を維持できるように、上記の要件は免除されるものとする。

3. 取締役会には、従業員株主を代表する構成員1名が含まれるものとし、当該者は、取締役会の決定する方法に従い、株主総会において選任されるものとする。

ただし、当社及び関連会社の従業員（商法第L．225-180条の意味の範囲内における。）が、商法第L．225-102条の適用における年次報告書に開示されることで証明されるとおり、当社の資本の3%超を保有する場合、当該従業員は、下記第（i）から（iii）段落に定義される根拠に基づき、商法第L．225-102条に言及される株主により動議が提出され投票が行われる定時株主総会により4年間の任期で選任されるものとする。取締役会は、従業員の持株比率が3%をわずかに下回る場合にかかる取締役を選任すること、及び／又は従業員持株制度の仕組みを考慮し、従業員の持株比率を拡大解釈することを決定することができる。

（i） 従業員株主を代表する取締役の構成員は、株主総会により選任された日に、取締役会の一員となる。適用ある場合、当該取締役は、取締役会が定める条件に基づき選任されその任期が満了したものとみなされる在任の取締役の後任者となるものとする。当該取締役の任期は、当該取締役が選任された期間の最終年度に招集される定時株主総会の終了時に終了するものとする。

ただし、当該者が、（i）商法第L．225-180条の意味の範囲内における当社又は関連会社の従業員、（ii）株主又は当社の株式に投資するミューチュアル・ファンドのユニット保有者、（iii）当該者を候補者として提案した当社のミューチュアル・ファンドの監査役会の構成員でなくなる場合には、当該取締役の任期は法律上当然に終了し、退任したものとみなされる。

さらに、商法第L．225-180条の意味の範囲内における会社及び関連会社の従業員が、商法第L．225-102条に基づき取締役会が作成した年次報告書において開示されることで証明されるとおり、当社の資本を3%以上保有していない場合、取締役会は、当該報告書が提出される株主総会の終了時に取締役会の職務権限が終了することを決定することができる。

（ii） 株主総会は、以下に従い選任された従業員株主から提出された候補者の名簿について投票を行うものとする。

a) 商法第L．225-102条に言及される従業員及び元従業員が保有する株式に付随する議決権が、当社の株式に投資するミューチュアル・ファンドの監査役会により行使される場合、これらの監査役会はそれぞれ、その裁量により最大2名の候補者を指名するものとする。ただし、当社の最高経営責任者は、2以上の監査役会に対し、協議により最大2名の候補者を共同で指名するよう要請することを決定できる。

- b) 従業員が直接的に保有する株式又は従業員若しくは元従業員が当社の株式に投資するミューチュアル・ファンドを通じて保有する株式に付随する議決権が、当該従業員若しくは元従業員により直接的に行使される場合、候補者は、最高経営責任者が主導する書面による協議を通じて指名されるものとする。直接的に議決権を行使する従業員が保有する株式の5%以上を共同で保有する従業員株主のグループにより承認された候補者のみが、投票の対象となるものとする。
 - c) 取締役会において従業員株主の代表となるための投票における候補者は、4年間の任期に就任する資格を与える雇用契約に基づき雇用されていなければならない、また、当社の株式25株以上又は当社に投資するミューチュアル・ファンドにおける同等のユニットを保有していなければならない。
 - d) 適用ある法令及び本定款に定めのない候補者の指名のための条件及び手続きは、最高経営責任者が、とりわけ候補者の選定の時期について決定するものとする。
 - e) 正式に指名された候補者の名簿は、最高経営責任者により作成され、従業員株主を代表する取締役を選任する株主総会の招集通知に添付されるものとする。
- (iii) 株主総会に出席した株主及び代理人による投票の最大数を獲得した候補者が選任されるものとする。

従業員株主の代表のために確保された取締役会の席が空席となった場合、従業員株主の代表の任期満了までの継続性を確保するため、取締役会は、取締役会の構成におけるジェンダー・バランスの義務にしたがい、任期の残存期間について、(a)最初に候補者を株主総会に提案した団体の構成員の中から共同選任する方法(この場合、共同選任の追認は次回の株主総会に提出される。)、又は(b)上記(i)から(iii)に定める条件の下、遅くとも次回の株主総会の前までに、若しくは当該空席が発生した日から5か月以内に株主総会が開催される場合は、当該株主総会において、かかる取締役を交代させることができる。

当該取締役構成員が交代する日までの間も、取締役会は会議を開催し、有効な審議を行うことができる。取締役会によって共同選任された取締役が株主総会により追認されない場合でも、当該取締役会が過去に行った審議及び行為は引き続き有効であることが明記されている。

4. 取締役会には、フランス商法第L. 225-27-1条に基づき、従業員を代表する構成員も含まれるものとし、その地位は、適用ある法令及び現行の定款に準拠するものとする。

従業員を代表する取締役の数は、フランス商法第L. 225-17条及び第L. 225-18条に言及される取締役の数が、当該取締役の任命時に8名以下である場合は、1名とし、当該数が8名を超える場合は、2名とする。従業員株主を代表する取締役は、フランス商法第L. 225-17条に定める取締役の最小数及び最大数には含まれない。

従業員を代表する取締役が1名のみ任命される場合、当該取締役は、当社及び登記上の事務所をフランスに有する直接若しくは間接子会社において、労働法第L. 2122-1条及び第L. 2122-4条に定められる第1次投票において多数票を獲得した労働組合により指名される。従業員を代表する取締役が2名任命される場合、2人目の取締役は、フランス商法第L. 225-27-1、III、4°条に基づき、欧州労働評議会(フランス労働法第L. 2352-16条の適用上設置される従業員代表団体)により任命される。

従業員を代表する取締役は、4年間(更新可能)の任期で任命される。その職務は、前年度の財務諸表を承認するために招集され、当該取締役の任期が満了する年に開催される定時株主総会の終了時に終了する。

何らかの理由により従業員を代表する取締役の席が空席となった場合は、フランス商法第L. 225-34条の条項に従い当該空席を補充するものとする。

本定款第11.1条の第2段落の例外として、従業員を代表する取締役は、最小株式数を保有する必要はない。

本条又は法律の条項に基づき、従業員を代表する取締役は、その他の取締役と同一の地位、権利及び責任を有するものとする。

本条は、当社が、会計年度の終了時に、従業員を代表する取締役を任命する前提条件を満たさなくなり、当該会計年度の財務結果を承認する定時株主総会の終了時に従業員を代表する取締役の任務が終了する場合には、適用されなくなるものとする。

取締役会会長 - 取締役会の任務

1. 取締役会は、その構成員の中から、取締役としての任期の範囲内での在任期間を定めた会長を任命し、かつその報酬を決定するものとする。

取締役会長は、再任されることができる。取締役会長の年齢制限は70歳とし、会長の任務は、その者が70歳に達した後の最初の取締役会の終了時まで満了する。

会長は、取締役会を代表する。会長は、のちに総会に報告する業務を組織し、指揮する。会長は、当社の組織が円滑に機能することを確保し、特に取締役会がその任務を遂行できることを確保する。

2. 取締役会はまた、その裁量により、その構成員の中から、取締役としての任期の範囲内での在任期間を定めた副会長を任命するものとする。

上記の例外として、取締役会長及び最高経営責任者の地位が同一人物により行使される場合、副会長の任命が必要となる。この場合、副会長は、上級独立取締役を兼任するものとする。上級独立取締役の職務は、取締役会手続規則において定められるものとする。

3. 取締役会は、取締役及び株主以外から選任することのできる秘書役を任命するものとし、当該秘書役は、会長及び副会長とともに、事務局を構成するものとする。秘書役が不在の場合、取締役会は、当該秘書役に代わる構成員1名又は第三者を指名するものとする。
4. 取締役会は、会長が議長を務める。会長が不在の場合、副会長がその議長を務め、副会長が欠席の場合は、取締役会が会議の冒頭に指名する取締役がその議長を務める。

取締役会の権限及び義務

1. 取締役会は、当社の活動を決定し、その実施を監督するものとする。取締役会は、法律により株主総会において株主のみが決定することができる事項を除き、企業目的の範囲内で、当社の事業の効率的な運営に関する一切の事項を検討し、当社に関する一切の事項についての決定を行うものとする。

第三者との取引において、当社は、企業目的外における取締役会の行為に拘束される。ただし、当該行為が当該目的外のものであることを第三者が知っていたこと又は状況によって認識せざるを得なかったことを取締役会が証明する場合はこの限りではなく、本定款の単なる公表だけでは、当該証明を構成するには不十分である。

2. 取締役会は、取締役会が適切と判断する管理及び検証を行うものとする。取締役会は、その任務を遂行するために必要な全ての情報を提供され、取締役会が必要とみなす文書を受領することができる。
3. 加えて、取締役会は、1以上の特定の目的を遂行するために、株主であるか否かを問わず、1名以上の取締役又はいかなるその他の第三者に特別の権限を付与することができ、また当該者にその権限の全部又は一部を他者に委任する権限を付与することも、付与しないこともできる。
4. 取締役会は、最高経営責任者に対し、取締役会が定める範囲内で、当社に代わり担保、裏書又は保証を行う権限を付与することができる。
5. フランス商法第L . 229-7条に従い、取締役会の事前承認を条件とする規制契約に関する同法第L . 225-38条から第L . 225-42条に定める規則は当社に適用される。
6. 商法第L . 823-19条に定める専門委員会に加えて、取締役会は、その構成員の中から、その構成及び責任を決定し、取締役会の監督の下に機能する1以上の専門委員会を任命することができる。各委員会は、次回の取締役会においてその任務を報告するものとする。
7. 取締役会は、その運営に関する独自の手続規則を採択するものとする。

取締役会

1. 取締役会は、当社の利益のために必要とされる頻度で、登記上の事務所において又は開催通知に記載されるその他の場所において、適宜、会合するものとする。
2. 取締役会は、会長により若しくは会長が不在の場合は副会長により招集され（口頭によるものでよい）、又は取締役会が2か月を超えて会合していない場合は最高経営責任者若しくは取締役の3分の1以上の要求により招集される。
3. 本定款第15条に規定される場合を除き、決定は、法律に定められる定足数及び過半数の要件により行われる。同順位の場合、会議の議長が決定投票権を有する。会議に出席した者が署名する取締役の出席者一覧が保管される。

取締役会の決定は、取締役会の規制及び手続規則に従い、テレビ会議又は電話会議により行うことができる。

(i)法定財務書類及び連結年次財務書類の承認、並びに(ii)取締役会議長又は最高経営責任者の選任若しくは解任を除き、取締役会の決定は、電子的手段を含む書面による協議により行うことができる。

決定事項の提案には、当該事項を理解するために必要な背景が添付され、議長により、電子的手段を含む書面により、全取締役に送付される。当該提案では、各取締役が「賛成」、「反対」の返答をする、棄権する、又は意見を述べるることができるものとする。取締役の回答期限は2営業日又は決定の内容及び性質上必要な場合は、議長が定めるより短い期間を超えてはならない。

いずれの取締役も、上記のとおり送付される提案に示された期間内に、この決定方法に対して異議を申し立てることができる。

4. 法律に従い議事録が作成され、手続きの写し又は抜粋が発行され、認証される。

経営全般

1. 当社の経営全般は、会長及び最高経営責任者の職名を有する取締役会長又は取締役会の構成員であるか否かを問わず、取締役会が指名し、最高経営責任者の職名を有する他の者がこれを行うものとする。

経営全般に関するこれら2つの形態の選択は、次のことを条件とし、取締役会が行うものとする。

- ・ 当該決定がなされる会議の議題は、会議の少なくとも15日前までに全ての取締役に送付されること。ただし、上記の例外として、経営全般に関する2つの形態の選択は、期限に関する条件なく、2013年4月25日の統合株主総会の後最初に開催される取締役会において行うことができる。
- ・ 取締役の3分の2以上が会議に出席している又は代理人を出席させていること。

株主及び第三者は、適用ある規則に従い、取締役会の決定に関する通知を受けるものとする。

会長が当社の経営全般を行う場合、本定款における最高経営責任者に関する全ての条項が会長に適用されるものとする。この場合、本定款12.2条の定めるところにより、取締役会副会長の選任が必須となる。

2. 最高経営責任者は、企業目的の範囲内で、また法律により株主総会において株主のみが決定できる又は取締役会のみが決定することができる事項を除き、当社の名において及び当社を代表してあらゆる状況において行動する最も広範な権限を有するものとする。

最高経営責任者は、第三者との取引において当社を代表する。第三者との取引において、当社は、企業目的外における最高経営責任者の行為に拘束される。ただし、当該行為が当該目的外のものであることを第三者が知っていたこと又は状況によって認識せざるを得なかったことを最高経営責任者が証明する場合はこの限りではなく、本定款の単なる公表だけでは、当該証明を構成するには不十分である。

取締役会は、最高経営責任者の報酬及びその任期を決定するものとし、当該任期は、会長及び最高経営責任者の職務を分離する決定がなされた期間又は該当する場合は当該者の取締役としての任期のいずれかを超えてはならない。

最高経営責任者の年齢制限は65歳である。最高経営責任者の職務は、遅くとも当該最高経営責任者が65歳に達する年の取締役会の終了時に満了する。

3. 最高経営責任者の提案により、取締役会は、副マネージング・ディレクターの職名の下で、1名以上を支援に従事させることができる。取締役会は、最高経営責任者の同意を得て、副マネージング・ディレクターに委任される権限の範囲及び期間を決定するものとする。副マネージング・ディレクターは、第三者に関して最高経営責任者と同様の権限を有する。取締役会は、副マネージング・ディレクターの報酬を決定するものとする。

最高経営責任者がその職務を終了する又はその職務を遂行することができない場合、副マネージング・ディレクターは、取締役会が別段の決定をしない限り、新たな最高経営責任者が指名されるまで、その職務及び権限を保持するものとする。

株主総会

株主総会は、法規制の定める条件に従い招集され、実施される。

総会は、当社の登記上の事務所又は総会の招集通知に指定されるその他の場所で開催される。

全ての株主は、適用ある法規制に基づき本人確認及び株式所有権の証明を提出した後、本人又は代理人により株主総会に出席することができる。

株主はまた、現行の立法上及び規制上の規定において認められている電気通信手段により、当該規定に定める条件に従い、株主総会に出席し、議決権を行使することができる。

総会開催前の電子投票を含む遠隔投票の手続きは、立法上及び規制上の規定に定める条件及び手続きに従って実施される。

総会は、取締役会長が議長を務めるものとし、取締役会長が不在の場合は副会長が、副会長が不在の場合は取締役会がその目的のために特別に任命した取締役の構成員が議長を務めるものとする。当該構成員を取締役会が任命しない場合、総会でその議長を選任するものとする。

議決権の最大数を代表し、かつ、それを受諾した出席株主2名が立会人を務めることとする。

取締役会は、株主である必要のない総会の秘書役を任命する。

法律の定めるところにより、出勤簿が記録される。

総会の議事録の写し又は抄本は、取締役会長、取締役副会長又は総会の秘書役により有効に署名されるものとする。

定時株主総会及び臨時株主総会は、それらがそれぞれ準拠する定足数及び過半数の規定に定める条件に基づき、法律により付与される権限を行使するものとする。

株式により付与される議決権は、等しい額面価額でそれらが表彰する資本に比例する。各資本株式又は配当株式は、強制的な法規定により株主が有する議決権の数が制限されている場合を除き、1票の権利を付与するものとする。

前段落の規定は、次の例外を条件とする：

1) 全額払込済みの株式は、その所有者に2倍議決権を与える。当該権利を主張する株主は、当該総会の開催日の前暦年の末日に、法律に定める条件に基づき少なくとも2年間にわたり登録されていなければならない。さらに、準備金、利益又は資本剰余金の資本組入れによる資本の増加の場合、2倍議決権は、それらが発行され次第、当該権利が付される既存株式により無償で割当てられる記名株式に対し付与される。

2) 株主総会において、株主は、自己が直接的に及び間接的に保有する株式により付与された単一の議決権により、並びに自己に委任された議決権の代理行使により、当社の株式により付与された議決権の総数の10%を超える議決権を、本人により又は代理人を通じて行使することはできない。ただし、株主が直接的若しくは間接的にかを問わず、及び/又は代理人として2倍議決権を保有する場合は、当社の株式により付与される議決権の総数の15%を超えない範囲内で、追加議決権のみを考慮することで、当該制限を超えて議決権を行使することができるものとする。

前項の規定を適用するには：

* 株主総会の開催日付の議決権の総数を計算し、当該株主総会の冒頭において株主に公表する。

* 直接的に及び間接的に保有される議決権の数は、株主により個人的に保有される株式により付与されるもの、商法第L. 233-3条に定義される株主により支配される法人により保有される株式により付与されるもの並びに同法第L. 233-7条以下の規定により定義されるとおり所有される株式に類似する株式を含むものと理解される。

* 代理人に指名された者の表示なしに当社に返送された株主の委任状は全て、上記の制限に服するものとする。ただし、これらの制限は、当該委任状による投票を使用する総会の議長には適用されないものとする。

上記の制限は、個人が若しくは複数の者が一緒に又は1つの法人が若しくは複数の法人と一緒に、当社の全株式を交換若しくは取得するための公的手続きに従い、当社の総株式数の3分の2以上を保有することとなる場合、臨時株主総会において新たな決定に投票する必要なしに、無効となる。取締役会は、当該無効性に留意し、当社の定款を変更するために必要な手続きを行う。

前段落に定める制限は、当社の議決権の数若しくは議決権を付与する株式の数に関し特別な義務を生じさせる法律、規制又は法令の規定を適用する際に考慮しなければならない、当社の株式により付与される2倍議決権を含む議決権の総数の計算に影響を及ぼさない。

配当

会計年度の利益から前年度からの損失及び上記控除額を差し引き、繰越利益を加えた分配可能利益は、株主総会に提出される。取締役会は、当該金額の全部又は一部を繰り越す、一般若しくは特別準備金に分配する、又は配当として株主に分配することができる。

加えて、株主総会は、任意積立金から拠出される金額を、配当若しくはその上乘せ又は1度限りの分配として分配することを決定することができる。この場合、当該決定には、その金額がどの準備金から拠出されるかを明記しなければならない。

株主総会は、法律に定める条件に基づいて、株式又は現金での配当の支払いの選択を各株主に付与する権限を有する。

解散 - 清算

当社が終了した場合又は早期解散の場合において、株主総会は、どの形式の清算が適切であるかを決定し、法律の定めるところに従い行為する1名以上の清算人を指名し、その権限を決定する。

2【外国為替管理制度】

現行のフランスの為替管理規制の下では、当社が日本の居住者に送金することができる現金支払額に制限はない。

3【課税上の取扱い】

(1) フランスの課税上の取扱い

資本所得（資本利得及び配当）に対する課税に関して、フランスの規則は2018年1月1日以降適用あるものと類似している。したがって、個人には単一の定額税（Prélèvement Forfaitaire Unique、以下「PFU」という。）が課せられる。PFUは自動的に適用され、社会保障税17.2%に加えて一律12.8%の所得税が課せられ、全体の税率は30%となる。ただし、納税者は、資本所得が累進所得税率で課税されることを選択することもできる。かかる選択肢は、当該年に適格な全ての配当及び資本利得に影響を与える。

(1) 配当に係る課税

(a) フランス在住の個人

フランスでは、配当は通常、税引後所得に対して支払われる。2018年1月1日現在、フランスに居住する個人が受け取る配当は、原則として12.8%（PFU）の税率で課税される。PFUが適用される場合、課税控除は適用されない。

ただし、納税者は、累進所得税率が適用されるように、年間の全ての資本所得を総所得に含めることを選択することができる。かかる選択をした場合、配当は累進税率の対象となり、居住者株主には配当¹の総額の40%に相当する控除が与えられる。

1 ただし、配当を分配する決定が定期的であり（特に、それが株主総会の決定の結果である場合）、かつ、当該配当が、フランスの会社若しくはその本店を欧州連合加盟国に有する外国会社により分配されること又はフランスとの間に租税回避と脱税の防止ための行政執行条約を締結している国若しくは地域に所在する会社により分配されることを条件とする。配当を行う会社は、特別条項に基づく免除を受けている場合であっても、法人所得税（フランス会社）又は同等の税金（外国会社）を負担するものとする。

いずれの場合も、課税は二段階に分けて行われる。

- 配当が支払われる際、強制的な源泉徴収による12.8%の課税（Prélèvement forfaitaire non libératoire）に服する。

2年前の課税所得が5万ユーロ未満（独身者、離婚者若しくは寡婦の場合）又は7万5,000ユーロ未満（夫婦の場合）である納税者は、当該源泉徴収税の免除を求めることができる。

- 翌年、納税者は納税申告に受領した配当の金額を含め、すでに支払った税額を相殺することができる。

- ・ PFUでの課税の場合：課税は最終的である。
- ・ 累進税率による課税の場合：40%の控除後の配当は累進税率で課税される。すでに納付された税額が支払われるべき所得税の総額を上回る場合、その差額は還付される。

全ての配当は、原則として所得から控除できない17.2%の社会保障税の対象となる。ただし、一般社会税（*Contribution sociale généralisée*）に相当する6.8%は、累進税率を選択する場合、控除可能である。

(b) フランス国外に居住する個人

フランス国外に居住する個人については、源泉徴収されるフランスの税金は12.8%であるが、ほとんどの場合、二重課税回避条約の適用により、この源泉徴収税の全部又は一部が軽減される。

非協力的国又は領域において配当が支払われる場合、株主がかかる配当の支払いの目的又は結果として脱税を許容しないことを証明できない限り、源泉徴収税率は最大75%まで引き上げられる。

フランス国外に居住する個人に支払われる配当には、社会保障税は適用されない。

1995年3月3日付の「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の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」（以下「日仏租税条約」という。）及びこれを改正する2007年1月11日付の議定書（2008年1月1日発効）第10条並びに2019年BEPS防止措置実施条約（MLI）の多国間による採択後の修正に基づき、会社が実質株主に支払う配当は、一般に、実質株主が日本の居住者であることを条件として、10%の軽減税率でフランスの源泉徴収税の対象となる（租税条約により決定される。）。

実質株主は、以下のいずれかを行うことで協定税率からの恩恵を受けることができる。

- 配当の支払日より前に、日仏租税条約の意味における居住者であることを確立すること。この場合、当該居住者は、直ちに軽減税率の対象となる。
- フランスの標準税率と協定税率の差額の還付を請求するために、配当の支払後に特定の申請書（フランスの一般的な様式5000及び配当に関する特定の様式5001）を提出する。

一定の条件及び制限に従い、かかるフランスの源泉徴収税は、当該実質株主の日本の所得税債務に関して控除の対象となる外国所得税として扱われる。

(2) 株式の処分に係る資本利得税

(a) フランスに居住する個人

2018年1月1日現在、有価証券及び権利の処分による資本利得は、原則として12.8%のPFUの対象となる。有価証券の保有期間に連動した按分控除は適用されない。

配当に係る課税に関しては、個人もまた累進税率で資本利得に課税することを決定することができる。

2018年以前に取得した株式については、累進所得税率で課税された当該株式の処分から生じる資本利得は、2年間の保有期間後に以下のとおり控除による恩恵を受けることができる。

- 2年から8年の間に所有される株式に対し50%の控除
- 8年以降は65%の控除

利得は、17.2%の社会保障税の対象である。

(b) フランス国外に居住する個人

フランス国外に居住する個人の場合、株式の処分から生じる資本利得は通常フランスにおいては課税されない。

また、社会保障税も適用されない。

日仏租税条約第13条の規定に基づき、租税条約の目的上日本の居住者である者は、次のいずれかの場合を除き、株式の譲渡による資本利得に対してフランスの租税を課されることはない。（i）譲渡者が保有する株式（譲渡者が保有するものとともに合算される他の関係当事者が保有する株式を含む。）が、当該課税年度中のいずれかの時において、会社の資本の25%以上であり、かつ譲渡者及び当該関係当事者が当該課税年度中に譲渡した株式の総数が会社の資本の5%以上である場合、又は（ii）かかる資本利得が、日本の会社がフランス国内に有する恒久的施設の事業財産の一部を構成する不動産以外の財産の譲渡による利益（（個別か若しくは企業全体かを問わず）当該恒久的施設の譲渡による当該利益を含む。）である場合。

(3) 贈与税及び相続税

贈与税

贈与は、基本的に相続の場合と同様の税制に服する(下記参照のこと。)

相続税

フランス国内に課税対象の財産を有する者がこれを残して死亡した場合にはその財産の価額に対し相続税(*droits de succession*)が課せられる。相続税は、死亡に起因する全ての財産譲渡、すなわち遺言により譲渡された財産、遺留相続による財産又は生前贈与された財産(*causa mortis*)に対して課される。相続税は、相続を受諾した被相続人である受益者が支払う。

国内法に基づき、フランス人の又は外国籍の被相続人がフランスに居住している場合は、フランス国内又はフランス国外に所在する全ての動産及び不動産は課税対象となる。フランスに居住していない被相続人について、フランス国内に所在する財産(フランスの会社の株式はそのかかる財産権にあたるであろう。)のみが課税対象となる。フランスは相続税に関する多くの条約又は契約を締結しているが、日本との間にはこのような条約は存在しない。

(4) 金融取引税

時価総額が10億ユーロ以上の上場企業の株式が規制市場で売却された場合、投資サービスの提供者に株価の0.3%の税金が課される。

(5) 株式移転に係る印紙税

2012年8月1日付で、公開有限会社の株式売却は、証書により売却が裏付けられる場合に限り、0.1%の単一税率が適用される。

金融取引に対する課税の適用は印紙税の適用を除外する。

(2) 日本国の課税上の取扱い

適用ある租税条約、所得税法、法人税法、相続税法並びにその他の現行及び関連する日本国の法律及び規則を遵守し、それらの法律及び規則の制限に従うことを条件として、日本国の個人又は日本国の法人は、当該個人又は法人の所得(及び、個人に関しては遺産)に対して課せられたフランスの租税と日本国において納付すべき租税を相殺するために外国税額控除を請求することができる。上記にかかわらず、日本国の個人が当社の株式資本につき受け取った配当について、確定申告不要制度申請をして総合課税対象所得から差し引くことを選択した場合には、外国税額控除を請求することはできない。

なお、「第8 本邦における提出会社の株式事務等の概要 - 2 . 日本における実質株主の権利行使方法 - (5)本邦における課税」を参照のこと。

4【法律意見】

当社の最高ガバナンス責任者兼秘書役であるエルベ・クレイルにより委任されたコーポレート・ゼネラル・カウンセル兼取締役会秘書役であるセゴレーヌ・シモナン・ドゥ・ブーレーより、次の趣旨の法律意見書が提出されている。

1. 当社は、フランスの法律に基づき正式に設立され、かつ正常な状態で有効に存続している。
2. 有価証券報告書に記載されるフランスの法規制に関する記述は、全ての重要な点において正確である。
3. 有価証券報告書の当社による及び当社を代理しての日本の関東財務局長への提出及びその訂正（もしあれば）は、適法に承認されている。

第2【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

連結

(一株当たり情報を除き、百万ユーロ(百万円))

	2025年	2024年	2023年	2022年	2021年
売上高	40,152 (7,407,241)	38,153 (7,038,465)	35,902 (6,623,201)	34,176 (6,304,788)	28,905 (5,332,394)
営業利益	6,699 (1,235,832)	6,449 (1,189,712)	5,933 (1,094,520)	4,933 (910,040)	4,331 (798,983)
当期純利益	4,351 (802,672)	4,439 (818,907)	4,169 (769,097)	3,536 (652,321)	3,273 (603,803)
包括利益金額	775 (142,972)	5,884 (1,085,480)	3,090 (570,043)	4,349 (802,304)	5,612 (1,035,302)
純資産額	24,455 (4,511,458)	31,280 (5,770,534)	27,168 (5,011,953)	26,094 (4,813,821)	28,109 (5,185,548)
総資産額	62,504 (11,530,738)	65,943 (12,165,165)	58,899 (10,865,688)	58,368 (10,767,729)	54,547 (10,062,831)
1株当たり 純資産額(ユーロ(円)) ⁽¹⁾	42.37 (7,816)	54.34 (10,025)	47.43 (8,750)	45.69 (8,429)	49.40 (9,113)
1株当たり当期純利益金額 (ユーロ(円))	7.41 (1,367)	7.61 (1,404)	7.15 (1,319)	6.23 (1,149)	5.76 (1,063)
潜在株式調整後1株当たり 当期純利益金額 (ユーロ(円))	7.33 (1,352)	7.53 (1,389)	7.07 (1,304)	6.15 (1,135)	5.67 (1,046)
自己資本比率(%) ⁽²⁾	39.13	47.43	46.13	44.71	51.53
自己資本利益率(%) ⁽³⁾	17.79	14.19	15.35	13.55	11.64
営業活動によるキャッシュ・ フロー	6,131 (1,131,047)	5,580 (1,029,398)	5,907 (1,089,723)	4,354 (803,226)	3,616 (667,080)
投資活動によるキャッシュ・ フロー	(2,717) ((501,232))	(1,987) ((366,562))	(1,048) ((193,335))	(1,411) ((260,301))	(5,168) ((953,393))
財務活動によるキャッシュ・ フロー	(5,229) ((964,646))	(1,624) ((299,596))	(3,823) ((705,267))	(1,453) ((268,049))	(3,093) ((570,597))
現金及び現金同等物の期末残高	4,587 (846,210)	6,812 (1,256,678)	4,654 (858,570)	3,863 (712,646)	2,463 (454,374)
従業員数(人) ⁽⁴⁾	162,970	176,962	168,044	149,812	147,468

個別

(一株当たり情報を除き、千ユーロ(千円))

	2025年	2024年	2023年	2022年	2021年
営業収益	549 (101,280)	535 (98,697)	487 (89,842)	412 (76,006)	- (-)
営業利益(損失)	421 (77,666)	407 (75,083)	345 (63,646)	229 (42,246)	(22) (4,059)
当期純利益(損失) 金額	2,944 (543,109)	545 (100,542)	2,560 (472,269)	1,744 (321,733)	1,498 (276,351)
資本金	2,308 (425,780)	2,303 (424,857)	2,291 (422,644)	2,284 (421,352)	2,276 (419,876)
発行済株式総数 (株)	577,122,512	575,631,676	572,835,884	571,092,921	569,033,442
純資産額	8,297 (1,530,631)	7,274 (1,341,908)	8,197 (1,512,183)	7,213 (1,330,654)	6,874 (1,268,116)
総資産額	27,087 (4,997,010)	22,809 (4,207,804)	22,870 (4,219,058)	18,292 (3,374,508)	17,057 (3,146,675)
1株当たり 純資産額(ユーロ (円)) ⁽¹⁾	14.38 (2,653)	12.64 (2,332)	14.31 (2,640)	12.63 (2,330)	12.07 (2,227)
1株当たり 配当額(ユーロ (円))	4.20 (775)	3.90 (719)	3.50 (646)	3.15 (581)	2.90 (535)
自己資本比率 (%) ⁽²⁾	30.63	31.89	35.84	39.43	40.30
自己資本利益率 (%) ⁽³⁾	35.48	7.49	31.24	24.18	21.80
配当性向(%)	49	47	48	44	47

(1) 純資産額を各年度末における発行済株式総数で除して算出される。

(2) 純資産額を総資産額で除して算出される。

(3) 当期純利益を純資産額で除して算出される。

(4) 2025年、2024年、2023年、2022年及び2021年の従業員数には、それぞれ27,913名、20,368名、15,266名、14,881名及び19,084名の補助的従業員の数が含まれる。

2【沿革】

1871年 当社が設立される。当初はSpie Batignollesという名称だった。
1995年 Schneider SA との合併を機にSchneider SAに社名を変更。
1999年 Schneider Electric SAに社名を変更。
2014年 Schneider Electric SEに会社形態を変更。

3【事業の内容】

(1) 事業の目的

当社は、定款第2条に定める通り、フランス及びその他の地域において、直接的か間接的かを問わず、いかなる形態においても、以下の目的を有する：

(i) あらゆる形態のエネルギーの計量、管理及び使用に関連する製品、設備及びソリューションを設計、開発及び販売すること並びにとりわけ以下に関連する全ての活動を創出し、取得し又はその他の方法により遂行することを通じて、信頼性、効率及び生産性を提供すること：

- ・ 電気機器の製造、配電及び電力供給の確保。
- ・ 建物の管理、自動化及び安全性。
- ・ 産業制御及びソフトウェアを含む自動化。
- ・ あらゆる種類のデータセンター、ネットワーク、機器及びその他のインフラストラクチャーの管理。

(ii) これらの産業に関連する知的財産権及び/又は工業所有権を取得、購入、販売及び使用すること。

(iii) いかなる種類であれ、当社の事業に関連する活動を請け負う又は当社の産業及び商業を奨励するような活動（より一般的には、上記目的に直接若しくは間接的に関連する全ての産業、商業及び金融、資産及び不動産事業）を請け負ういかなる企業、会社又はコンソーシアムに何らかの形で関与すること。

当社は、自己の利益のために個別に又は第三者の利益のために、類似の若しくは関連する目的を遂行する上で又は当社の拡大若しくは発展を奨励するために、会社若しくはパートナーシップの持分の所有により又は会社若しくはパートナーシップの持分の購入、引受け、出資若しくは交換により、並びにその形態に関わらず、いかなる会社の買収により、自己の目的の範囲内における業務を遂行することができる。

(2) 当社の事業

当社の主要な事業は、エネルギー管理及び産業オートメーションである。

エネルギー管理

新たな電気の世界への電力供給

エネルギー管理事業は、顧客がエネルギーを最大限に活用し、二酸化炭素の排出をネットゼロにする道を加速する手助けをしている。より電化されたデジタルの世界は気候危機に対処するための鍵である。電力は最も効率的なエネルギーであり、脱炭素化の最良の方法であり、デジタル革新に伴い目に見えないものを見えるようにすると同時に、エネルギーの無駄をなくす巨大な可能性を秘めている。

市場をリードする当社の革新的なソリューションは、柔軟なエネルギー需給の間の点と点を結び、住宅、建物、データセンター、産業、インフラストラクチャー及び未来のグリッドを提供することで、地球が提供できるエネルギーと資源を全体的に共有し、より持続可能で、より回復力があり、より効率的な未来を提供することを可能にしている。

エネルギー管理製品、システム、ソフトウェア及びサービスには以下が含まれる：

- ・ 中低電圧機器
- ・ 建物及びグリッドの自動化
- ・ クリティカル電源
- ・ 設計及び構築、運用、保守に至るエンドツーエンドのライフサイクル・ソフトウェア

- ・ エネルギー及び持続可能性サービス

産業オートメーション

次世代の産業界の構築

産業オートメーション技術は、将来の産業に力を与えるものである。完全なライフサイクルにわたって、安全で回復力があり、エネルギー効率が高く、持続可能なプロセスを確保することは、サプライチェーンの最適化及び既存施設のスマートファクトリー化に役立つ。産業オートメーション事業は、機械、工場及び処理の自動化及び制御のための製品、システム及びソフトウェアを通じて顧客に革新を提供するものである。

4【関係会社の状況】

(1) 親会社

親会社はない。

(2) 関係会社

下表は、当社の重要な子会社を示すものである。

2025年12月31日現在

名称	所在地	設立年月日	所有割合 (%)
SCHNEIDER ELECTRIC USA, INC.	米国	1989年10月3日	100
SCHNEIDER ELECTRIC (CHINA) COMPANY LIMITED	中国	1995年10月7日	100
SCHNEIDER ELECTRIC FRANCE	フランス	1998年7月12日	100
SCHNEIDER ELECTRIC IT CORPORATION	米国	1981年3月11日	100
SCHNEIDER ELECTRIC BUILDINGS AMERICAS, INC.	米国	1988年11月1日	100
SCHNEIDER ELECTRIC INDIA PRIVATE LIMITED	インド	1995年2月24日	65
SCHNEIDER ELECTRIC LTD	英国	1978年12月30日	100
AVEVA GROUP PLC	英国	1994年9月6日	100
SCHNEIDER ELECTRIC SPA	イタリア	1960年12月21日	100
SCHNEIDER ELECTRIC GMBH	ドイツ	2002年12月4日	100

5【従業員の状況】

2025年12月31日現在、当社従業員数は162,970名（補助的従業員を含む場合）及び137,855名（補助的従業員を除く場合）であった。当社従業員の98%がフルタイム及び2%がパートタイムで働いている。当社従業員の地域別内訳は、アジア太平洋地域（34%）、西欧地域（27%）、北米地域（26%）及びその他の地域（13%）となっている。年齢別の従業員の割合は、30歳未満（24%）、30～50歳（59%）及び50歳超（17%）となっている。勤続年数別にみると、5年未満（43%）、5～14年（31%）、15～24年（17%）、25～34年（7%）及び34年超（2%）となっている。

日本子会社の情報

シュナイダーエレクトリック株式会社

2025年12月現在

管理職に占める女性労働者の割合	11.0%
男性労働者の育児休業取得率	非開示
男女の賃金の差異（男性労働者の賃金に対する女性労働者の賃金）	（全労働者） 78% （うち正規雇用労働者） 79% （うち非正規雇用労働者） 86% （2025年1月1日～2025年12月31日）

シュナイダーエレクトリックホールディングス株式会社

2025年12月現在

管理職に占める女性労働者の割合	12.0%
男性労働者の育児休業取得率	非開示

男女の賃金の差異（男性労働者の賃金 に対する女性労働者の賃金）	（全労働者）	77%
	（うち正規雇用労働者）	84%
	（うち非正規雇用労働者）	50%
	（2025年1月1日～2025年12月31日）	

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】

下記「第3 事業の状況 - 3 事業等のリスク」を参照のこと。

2【サステナビリティに関する考え方及び取組】

本項に含まれる将来に関する事項についての記載は、当事業年度末現在の判断に基づくものである。

気候変動は、2014年、2017年、2020年及び2024年に実施された様々なマテリアリティ評価において、当社内外の利害関係者にとって極めて重要であると明確に認識されている。全体的に、気候変動と結びついた変化は当社にとって機会の源泉であり、主なリスクは、模範を示すことに失敗し、それにより当社の顧客、投資家、新たな人材及び提携先などの支持を失うことである。シュナイダー・サステナビリティ・インパクト(SSI)プログラムでは、3年から5年ごとに、機会を掴んだり、リスクを軽減したりするための具体的な気候関連プログラムを展開しており、グループのネット・ゼロ・コミットメントを補完している。当社は、TCFDの推奨事項に沿って、気候関連の主な開示項目を以下に示している。

1. ガバナンス： 気候関連のリスク及び機会に関する組織のガバナンス	
<p>a) 気候関連のリスク及び機会に対する取締役会の監督</p> <p>b) 気候関連のリスク及び機会を評価し、管理する上での経営者の役割</p>	<p>複数のガバナンス組織が、サステナビリティのリスク及び機会の評価（気候を含む。）を含むSSIプログラムを設計し、継続的に監視するプロセスに関与しており、特定された課題に沿って当社の調整を行うための具体的な変革イニシアチブの設計につながっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、特に監査及びリスク委員会並びにガバナンス、推薦及びサステナビリティ委員会を通じて、ESG責任に関する複数年にわたる戦略的アプローチを策定し、達成状況のレビューを毎年行っている。 執行委員会は、サステナビリティ経営計画の決定及び展開やサステナビリティプログラムの実施状況の監視を行っている。 サステナビリティ、財務、ガバナンス及び人事の各機能は、戦略並びにプログラムの策定及び実行を監督する。 事業、オペレーション及びコーポレートの各機能は、サステナビリティ戦略、方針及びプログラムを実施し、従業員のエンゲージメントを支援する。 専任の統括委員会は、サステナビリティに関する重要課題の進捗を監督する。 <p>さらに、環境に関する変革は、エコデザイン、エネルギー効率、循環経済又はCO2など、さまざまな環境分野に関する専門家のネットワークにより推進されている。環境に関するリーダーは、現地拠点、国、製品設計及びマーケティングの環境管理に責任を持つ600人超の管理職のネットワークを調整する。</p>
2. 戦略： 組織の事業、戦略及び財務計画における気候関連のリスク及び機会に関する実際の影響及び潜在的影響	

a) 短期、中期及び長期にわたり組織が特定した気候関連のリスク及び機会

b) 気候関連のリスク及び機会が組織の事業、戦略及び財務計画に与える影響

当社は、5つのシナリオに基づく気候関連シナリオ分析をリスク管理フレームワークに統合している。当該分析は、短期・中期・長期にわたる物理的リスク及び移行リスク並びに機会を特定し、当社の事業、オペレーション及びバリューチェーンへの既存及び潜在的な影響を評価している。当該リスク及び機会の評価は、以下を対象としている。

- ・ 急性及び慢性の気候変動に伴う物理的リスク
- ・ 法律及び規制、市場、技術、責任及び評判に関するものを含む、気候関連の移行リスク及び機会

政策： 当社は、自社の業務及びバリューチェーンにおけるフットプリントの双方を考慮することにより、将来の炭素排出コストが及ぼす潜在的な財務的影響を予測している。当社の炭素排出フットプリントにおいてスコープ1及び2の炭素排出量の割合が比較的低いことを考慮すると、炭素価格決定メカニズムは、主として、当グループのバリューチェーンに対する潜在的な影響を示している。とりわけ、原材料及び製造済部品のコストの高騰並びに販売製品の使用中に消費者において発生するコストの増加につながる可能性がある。これらの規制に関して、当社は、対応が遅れている競合他社と比較して優位に立つ可能性がある。2025年には、当社の収益の75%が、シュナイダー・インパクト収益に該当しており、これは環境に対して重大な有害な影響をもたらさないのと同時に、エネルギー、気候又は資源効率を顧客にもたらす製品・サービスからの収益として定義されている。2026年から2030年にかけて、当社は、シュナイダー・インパクト収益の割合を80%とすること、当社のソリューションにより15億MWhのエネルギー削減又は電化を実現すること、並びに該当するソフトウェアの100%において、顧客に高度なエネルギー及び炭素に関するインサイトを提供することを目標としている。

市場： 電化及び効率化に関するソリューション並びにサービスに対する需要の拡大は、一般に、当社にとって重要な事業機会となっている。また、当社は、SF6を使用しない中圧スイッチギヤなどのイノベーションを通じて、自社製品のライフサイクル全体での環境フットプリントの改善に向けた取組を進めている。市場は、規制の変化又は顧客の嗜好に後押しされ、より環境持続性の高い代替手段へと進化する可能性がある。これは、当グループのサステナビリティ・インパクト目標及びエコデザイン戦略における重要な要素である。

当社は、短期においては、2025年から2030年にかけて市場が加速的な成長を遂げることを予測しており、対象市場の年平均成長率（CAGR）は+6%から+7%の範囲に上昇すると予想している。

評判： 顧客の信頼は、気候変動の緩和及び適応に関する対応の有無によって影響を受ける。当社は、自社のGHG排出量の削減に向けて、自社のオペレーション及びバリューチェーンの双方について意欲的な目標を設定し、20年にわたり取り組んできた。当社は、当該目標に関する詳細なロードマップを策定及び実行するとともに、利害関係者との連携を通じて、当該リスクを積極的に管理している。当社はまた、正確で透明性のあるコミュニケーション及びマーケティングを通じて、ブランドの評判を守る努力を続けている。中長期的には、当社は、世界経済が脱炭素化の推進を継続し、電化及び効率化ソリューションへの需要に対応するためのより多くの投資及び準備が必要となると見込んでいる。

急性の物理的リスク： 当社は、世界中に300以上の産業及び物流拠点を有しており、気候変動の急性及び慢性双方の物理的影響にさらされている。これらの影響は、資産の損害、事業運営の中断、並びに人的及び環境上の影響につながる可能性がある。

	<p>慢性の物理的リスク： 長期において、物理的影響の深刻度は人為的な気候変動を抑制する社会の能力に応じて異なる見通しである。ただし、緩和に向けた取組が講じられた場合であっても、IPCCは、2040年以降において、気候変動が自然システム及び人間社会に対して数多くのリスクをもたらすことについて強く確信している。これには、気温の上昇、労働生産性の低下及び冷却コストの増加、並びに水資源の不足、従業員及び生産プロセスの双方において、水ストレス地域における水の確保又は処理に係るコストの増加が含まれる。</p> <p>当社のバリューチェーンに対する物理的リスクは、気候リスク・モデリングを通じて評価されている。この評価では、一連のグローバルマップを用いて、熱波、凍結現象、干ばつ、沿岸洪水・鉄砲水・河川洪水、温帯及び熱帯の暴風、山火事など、気候に関連する極端な事象の発生確率を評価している。</p> <p>潜在的な財務的影響は、以下の要因によって生じる可能性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の事業及び基盤インフラにおける損失及び損害 ・ 物流のボトルネックによる事業中断 ・ コスト上昇、原材料の供給不足リスク及び供給の不安定化
<p>c) 2 以下のシナリオを含む異なる気候関連シナリオを考慮した組織の戦略の回復力</p>	<p>異なる排出経路に基づく5つのシナリオについて、5年、10年及び30年の時間軸で評価が行われている。この分析により、当社は気候関連リスクを特定し、経済の移行に適切に対応しつつ、低炭素関連の機会を捉える強靱な戦略を構築することが可能となる。</p> <p>気候リスクは、5つの排出経路のそれぞれにおいて評価されているものの、レジリエンスに係る戦略的意思決定を支援するために用いられる気候の物理的リスクの定量化は、現行の政策シナリオ、すなわち2100年までに世界の平均気温が約3 上昇する高排出シナリオに基づいている。また、当社の拠点が極端な気象事象及び自然災害にさらされる場合の気候変動の影響を定量化するシナリオ分析は、外部コンサルタントによる現地監査と組み合わせられて実施されており、当該コンサルタントは、重要拠点については少なくとも2年ごと、その他の産業拠点については3年から7年ごとに拠点ごとの脆弱性プロファイルを策定している。</p> <p>ガバナンスは、サステナビリティ担当最高責任者のリーダーシップの下で十分に整備されており、短期及び長期の両方の分析が社内でも共有され、事業及び業務の全般にわたる戦略的優先事項を伝えるために使用されている。</p>
<p>3. リスク管理： 組織が気候関連リスクをどのように特定、評価及び管理するか</p>	

<p>a) 気候関連リスクを特定し評価する組織のプロセス</p> <p>b) 気候関連リスクを管理する組織のプロセス</p> <p>c) 気候関連リスクを特定し、評価し、管理するプロセスが、組織全体のリスク管理にどのように統合されているか</p>	<p>主に内部監査部門及びグループリスク管理部門が、関係分野の専門家やリーダーとの毎年の面談を通じて、グループレベルでリスクを特定し、評価している。これらのインタビューの回答は、特定の環境及び気候関連リスクに関するものなど、追加的なトピック別評価によっても定期的に補強されている。さらに、サステナビリティ部門は、既存の内部リスク及び影響評価を活用して、財務的視点（アウトサイド・イン）及びインパクトの視点（インサイド・アウト）から重要な環境・社会・ガバナンス（ESG）問題を特定し、優先順位をつける最初のダブルマテリアリティ分析を2024年に実施し、毎年更新している。</p> <p>当該評価のアウトプットは、関係分野の専門家及びチームリーダーによって検討及び調整されるとともに、当社の経営陣及び社外の利害関係者の代表者によって検証される。</p> <p>さらに、当社は過去3年間にわたり、気候シナリオ分析及びポートフォリオリスク評価の専門家と連携し、毎年、気候リスク分析を実施した。財務予測、地理的及び産業別市場、温室効果ガス（GHG）排出量、並びに世界中の施設に関する当社データを用いてモデルを構築した。当該モデルでは、5つの排出経路に応じて、市場の想定される将来の変化が考慮されている。</p> <p>当社は、物理的リスクの財務的影響を評価するため、包括的なプロセスを採用し、（5つの排出経路に関する）シナリオ分析を当社の幅広いリスク管理戦略に統合した。これには、重要な財務リスク（資産の毀損及び利益の喪失）を把握し、インシデントの発生から復旧に至るまでの事業継続性を確保するためのISO 22301に準拠したプログラムが含まれている。当社の拠点が極端な気象事象及び自然災害にさらされる場合の気候変動の影響を定量化するシナリオ分析は、外部コンサルタントによる現地監査と組み合わせて実施されており、当該コンサルタントは、重要拠点については少なくとも2年ごと、その他の産業拠点については3年から7年ごとに拠点ごとの脆弱性プロファイルを策定している。</p> <p>また、統合管理システム（以下「IMS」という。）は、当社の工場、物流センター及び大型オフィス全体において、様々な管理システムの導入を標準化及び効率化するものである。IMSには、ISO 14001、ISO 50001、ISO 9001及びISO 45001基準への準拠が含まれる。各拠点では、ビューローベリタスによる3年ごとの外部監査又は専門家チームによる内部監査のいずれかを定期的に受けている。</p> <p>サプライヤーに関しては、気候関連の物理的リスクがサプライヤーリスク評価に組み込まれている。この詳細なリスク評価を事業影響と組み合わせることにより、当社は短期的には高リスク地域の回避、戦略的在庫の構築及びダブル・ソーシング戦略の開発といった、調達戦略を策定することができる。外部データプロバイダーを活用し、当社は上流及び下流双方のネットワーク上の10,000の物流ノード（港や重要なサプライヤー拠点など）における事象を監視し、事象発生時の対応時間を短縮し、その結果として事業への影響を最小限に抑えている。</p>
<p>4. 指標及び目標： 関連する気候関連リスク及び機会を評価し管理するために用いられる指標及び目標</p>	

<p>a) 組織が戦略及びリスク管理プロセスに沿って気候関連リスク及び機会を評価するために使用する指標</p> <p>b) スコープ1、スコープ2及び（必要に応じて）スコープ3の温室効果ガス（GHG）排出量並びに関連するリスク</p> <p>c) 気候関連リスク及び機会を管理するために組織が用いる目標並びに目標に対するパフォーマンス</p>	<p>当社は、毎年、エンドツーエンドのカーボン・フットプリント（スコープ1、2及び3）を測定し、透明性をもって開示している。2025年には、スコープ1及び2の排出量について独立した第三者検証者による「合理的な」保証並びにスコープ3についての「限定的な」保証を取得した。当社のカーボン・フットプリントは、気候関連リスク及び機会の大きさを特定し理解するのに役立ち、進捗状況の監視にも利用されている。スコープ3の排出量は、当社のカーボン・フットプリントの99%超を占めており、そのうち79%は使用段階と販売製品の使用終了時によるもので、約10%は原材料、機器及びサービスの購入の段階におけるものである。当社のカーボンフットプリントは、誘発排出量のみから作成されているが、当社の製品及びサービスによって節約及び回避された排出量は、SSI#2報告の一部として別途表示されている。</p> <p>排出量の計算は、温室効果ガスプロトコルの方法論を用いて行われる。カーボン・フットプリントの手法はISO 14069の原則に準拠している。結果は京都議定書に含まれるすべてのGHGを考慮して、CO2換算トン数で計算される。</p> <p>当社は、2025年戦略の気候及び資源の柱に基づき、GHG排出量を直接的又は間接的に削減することを目的として、いくつかの具体的なプログラムを開始した。これらのプログラムは、当社の業務（エネルギー効率、再生可能電力の調達、フリート電化など）、サプライヤー（ゼロ・カーボン・プロジェクト、グリーン素材又は持続可能なパッケージングなど）並びに顧客（SF6フリー代替品の提供、EcoStruxure™による顧客側のCO2の削減及び回避の数量化など）のパフォーマンスを対象としている。2021年から2025年までのサステナビリティ章の終了が近づく中、当社は、新たな2030年サステナビリティ目標の公表に向けた準備を進めている。</p> <p>SSIの全体的な実績は、世界中の80,000人超の従業員に対する短期インセンティブの20%を占めている（集団シェア）。炭素排出量削減目標は、3,000以上のトップリーダーを含む4,500以上の付与対象者に対する長期インセンティブ（LTI）の25%に影響する。</p> <p>当社は、自社の気候戦略の策定を支援するとともに、低炭素に資する意思決定を促すことを目的として、内部価格設定システムを導入している。炭素価格は、異なるカーボンプライシング及び気候シナリオ下における当社の事業活動のレジリエンスを検証するため、気候リスク評価において用いられている。一部のシナリオにおいては炭素に価格が付されない一方、積極的なネットゼロシナリオにおいては、その価格は数百ユーロに達する可能性がある。</p> <p>当社は、温暖化を1.5 に抑えるという地球規模の取り組みに沿って、GHG排出削減目標を設定することを目的とした、Business Ambition for 1.5 initiativeの署名者である。</p> <p>2022年8月、当社は、2021年10月に発表された「コーポレート・ネット・ゼロ基準」に沿って、SBTiによってそのGHG削減目標が認定された最初の企業のひとつであった。ネット・ゼロ・コミットメントの一環として、当社は中長期目標を設定している。2050年SBTi目標の一環として、当社は2050年までにバリューチェーン全体での「ネット・ゼロ」を目指しており、つまり、当社は2021年の排出量を2050年までに絶対量で90%削減し、残存する排出量を高品質な炭素除去クレジットで中和することを目指している。</p> <p>当社の目標は以下の通りである。</p>
---	---

- ・ 2030年までに、残存するすべての業務由来の排出量を除去によって相殺することによりバリューチェーンの排出量を25%削減し、事業活動において「ネット・ゼロ・レディ」を実現する。
- ・ 2050年までに、残存するすべての業務由来の排出量を除去によって相殺することにより、バリューチェーンにおける排出を90%削減し、CO2排出量ネットゼロを達成する。

人的資本に関する戦略

すべてのレベルにおける多様性及び公平性

当社は、世界の多様性を当社のチーム内に体現し、成長及び成功のための平等な機会を確保することに取り組んでいる。当社は、人が暮らしている世界を反映することで顧客及びクライアントにより良いサービスを提供できるよう願っている。それを確実にするために、当社はすべての人に平等な機会を提供することを目指し、その他のいかなる属性に関係なく、役割に対するスキルと資格に基づいて人材に関する意思決定を行う。

ペイ・エクイティ戦略

ペイ・エクイティの推進を支援するため、当社は新たな賃金格差の発生を防止しつつ、公正な報酬を改善及び維持するための包括的な戦略を実行している。

全体的なペイ・エクイティ戦略の実行において、当社は新入社員の給与提示、社員の昇進による給与調整及びその他社員のキャリア上の異動を注意深く監視している。ペイ・エクイティの状況の継続的なモニタリングは、ペイ・エクイティ・ダッシュボード及びその結果の分析により可能となっている。さらに、管理職及び人事担当者は、公平性を保ち、すべての給与決定に気を配るよう訓練されている。新たな賃金格差の防止は、2023年に人事部に導入された当社の「フェア・ペイ・シミュレーター」によってサポートされている。このシミュレーターは、給与の公平性の状況を可視化し、リクルートオファー、昇進及びその他の給与調整のためのより良い給与決定を可能にしている。このツールは、導入以来、その有効性をさらに高めるための複数の改良が重ねられてきた。

2018年以降、ペイ・エクイティは、特定されたギャップに対処するため、年次グローバル給与レビュー・プロセスの不可欠な一部となっている。

ペイ・エクイティの提唱は当社のペイ・エクイティ戦略のもう一つの重要な側面である。当社のリーダーは、公正で公平な給与を社内外に提唱し、公正な給与に対する当社のコミットメントをさらに強化している。

公平かつ公正な人材育成プロセス

人事プロセスにおける公平性及び公正性の欠如により、従業員が同じように成長、昇進する機会を得られないリスクを軽減するために、当社は、キャリア機会、成長及び開発への透明性のある公平なアクセスを最大限に可能にし、世界中のすべての従業員に対し、各地域の生活コストを踏まえて、同一労働には同一賃金を支払うことを約束する。

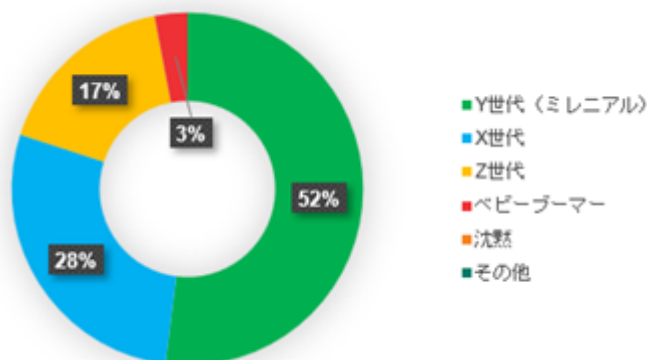
人材に関する決定は、スキル、価値観、パフォーマンス及び潜在能力に基づいて行われ、当社は、採用や昇進を決定する際、各リーダーが公正かつ公平であることを期待し、将来に向けて熟練した多様な労働力を生み出すという全体的な目標の推進に役立っている。主要な人事プログラムにおける隠れた偏見をチェックし、軽減するために、当社は、採用、業績及び給与の審査プロセスなどの重要な場面で注意喚起や確認を促す仕組みを採用している。

マルチ・ジェネレーション

当社は、見習い制度、インターンシップ及び世界的なイノベーション・チャレンジであるシュナイダー・ゴー・グリーンを通じて、将来の人材のための機会を創出している。当社は、キャリアデー、アップスキリング、コーチング、能力開発計画及び相互メンタリングなどの取り組みを通じて、あらゆる世代のキャリア成長を促進している。これにより、当社

は、キャリアの後期段階にある人材を支援し、有意義で充実した能力開発を行い、彼らの独自の専門知識と経験を認識、活用し、世代を超えた学習とイノベーションを促進することに、同じように力を注いでいる。

世代別内訳 (1)



(1)単位を切り上げた割合。沈黙の世代は0.1%。この円グラフはサステナビリティ・ステートメント (CSR) の対象外であり、米国及びカナダのデータは含まれていない。

出身地、民族及び国籍

当社は、カスタマイズ、品質及びスピードで顧客のニーズに最適に対応するため、世界中のチームによってサポートされる、地域ごとにカスタマイズされたソリューションを備えたマルチローカルな世界の存在を信じている。当社のマルチハブ・モデルは、多様な出身地、国籍、民族、所在地並びに文化的背景を代表するチームにより、この野心を実現するための鍵となるものである。マルチハブ・モデルは、グローバル及び現地の役割のために現地の人材を引きつけ、育成することに焦点を当てており、リーダーシップにおいて、現地市場に存在する背景を反映することを確保している。当社が、顧客との近接性、イノベーション、スピード及びコラボレーションを可能にするバランスの取れたマルチハブのフットプリントを持つ「最もローカルなグローバル企業」となる機会は、長期的な成功のための重要な差別化要因である。

- 各国の社長の92%が地元出身又は地域出身の人材である。
- 従業員の54%がニューエコノミーにあり、うち31%が指導的役割を担っている。
- 世界102か国で183国籍の従業員が働いている。

障がいのインクルージョン及びアクセシビリティ

当社は、世界各地の事業において障がい者のインクルージョンの促進に取り組んでいる。2022年3月に、当社は、障がい者のためのインクルージョン&ケア・パイ・デザイン戦略を通じて、障がい者のニーズに取り組むグローバル・ディサビリティ・インクルージョン・アンド・アクセシビリティ・オフィスを設立した。これは、13億人の人々から成る世界最大のマイノリティーグループについての世界的な認識及び教育に裏打ちされている。

当社は、目に見える、見えない、永続的及び一時的な障がいのあらゆる側面に焦点を当てている。これらには、身体機能又は身体的健康、感覚的、認知的及び神経的多様性並びに心理的、情動的又は行動的なものが含まれる。

「デザインによるアクセシビリティ」という当社の考え方は、4つの柱から成る総合的な障がいのインクルージョンを生み出している。

1. カスタマー・ファースト・デザイン： アクセス可能な製品、ソフトウェア、UI/UX設計
2. 人、プロセス及びツール： すべてのプロセス（採用、調達）、プラットフォーム及びツールにおける設計によるアクセシビリティ
3. ブランド及びコミュニケーション： すべてのイベント及びコミュニケーション（内部及び外部、デジタル、物理的及び仮想上）
4. 物理的職場： ユニバーサルデザインの原則、地域の法律、グローバル・シュナイダー・リアルエステート基準及び国際アクセシビリティ基準を適用した利用しやすい建築物及び職場

ディサビリティ・インクルージョン・アンド・アクセシビリティ・オフィスは、2名のエグゼクティブスポンサー、最高人事責任者及び最高デジタル責任者並びに前述の当社の柱の全側面をカバーする6名のエグゼクティブからなる運営委員会で構成される。

障がい、インクルージョン及びアクセシビリティについての認識と教育を深めることは、実質的な変化をもたらすための重要な要素である。2025年において当社は、5月のグローバル・アクセシビリティ・アウェアネス・デー及び12月の国連障害者デーの2つのグローバル・キャンペーンを展開した。

2025年、当社は、均等な機会、公平性及びすべての人のための一貫した経験を確保し、バイアスの可能性を軽減するために、年次従業員エンゲージメント調査の一環として、Self-IDキャンペーンを実施した。Self-IDのデータがない場合、当社は、従業員集団及び人材プロセスについて仮定を立てなければならず、その結果、リプレゼンテーションの努力はジェンダーに限定されることになる。Self-IDキャンペーンは2025年にカナダ、メキシコ及び米国で実施された。従業員37,294人が回答し、そのうち13%の従業員が障がいを有していると自認し、17%の従業員は回答しないことを希望した。

当社のアプローチは、障がいの社会モデルに基づくものである。このモデルは、障がいは個人の状態に起因するものではなく、物理的、行動的、制度的又は技術的な側面において社会が生み出す障壁によって生じるものであると捉えるものである。これらの障壁は、個人の完全な社会参加を制限している。当社は、個人を「是正」することに焦点を当てるのではなく、すべての従業員が意義ある形で貢献し、能力を最大限に発揮できるよう、障壁の除去に重点を置いている。

これは当社が、障がいの法的定義のみに依拠していないことを意味する。代わりに、当社は積極的かつ包摂的な姿勢を採用しており、従業員が何らかの状態や状況により職場において困難に直面している場合、彼らの支援のためにどのような調整が可能かを検討している。このような対応は、場合によっては各国の法令上の要件を上回るものであり、すべての従業員にとって真に包摂的で思いやりのある職場環境を構築するという当社の取り組みを反映している。

一方、フランスのシュナイダー・エレクトリックにおいては、法定の6%（2024年時点で既に6.10%）の雇用率を上回るとともに、包括的な施策への投資を通じて、障がいに対するインクルージョンの分野を牽引している。これらの取り組みには、全従業員を対象とした啓発及び教育プログラム、障がいのある従業員を支援するためのアクセシブルなワークステーション、包摂的な採用を推進するためのパートナーシップ、並びに障がいのある人々を雇用する企業への業務委託等が含まれる。また、サウジアラビア王国のシュナイダー・エレクトリックは、人材・社会開発省より「障がいのある人々にとって包摂的な職場」としての公式な認証を取得しており、当社が公平な機会の創出に取り組んでいることを裏付けている。

LGBT+インクルージョン

当社は、レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダー及びインターセックスの人々（LGBT+）のコミュニティ及びそのメンバーを認識している。当社は、コミュニティに対する認識を高め支持することを目標とし、従業員には、職場で自らの個性を十分に発揮することができるオープンかつ安全なコミュニティを創造する上で決定的な役割を果たし、そのようなコミュニティの一員となることを望んでいる。当社の事業体は、インクルージョン・ポリシーに記載されている当社の戦略に沿わなければならない一方で、各国では現地の法律、市場慣行、従業員の認識価値及び特定のビジネス要件に従って、国レベルで方針を適応させる柔軟性を有している。

当社は、LGBT+の人々に対する差別に取り組むための国連の自由で平等な企業行動基準にコミットしており、世界中のLGBT+の人々の平等な権利と公正な待遇を支援している。当社は、世界中でLGBT+のインクルージョンを促進するための支持表明も行っている。これらの基準を採用することにより、LGBT+の従業員、顧客及び一般市民の人権を尊重し擁護すること、職場におけるインクルージョンをさらに促進すること、並びにLGBT+の人々に対する職場差別を含む差別を防止することを約束している。

2025年、当社は、従業員の属性をより深く理解するために、年次従業員エンゲージメント調査の一環として、カナダ、中国及びメキシコでSelf-IDキャンペーンを行った。従業員52,788人が回答し、そのうち7%の従業員がLGBT+コミュニティの一員であると自認し、18%の従業員は回答しないことを希望した。

ジェンダーバランスに関する目標⁽¹⁾

(1)2025年以降、多様性目標は、いかなるインセンティブ制度にも連動しておらず、また、かかる目標の設定を禁止している国には適用されない。これを踏まえ、グローバルSSI目標は見直されている。ジェンダーバランスに関する指標は、グローバルな戦略的目標として位置付けられている。かかる目標の設定を禁止している地域には適用されない。当社は、性別、年齢、出身、障がいの有無、外見等にかかわらず、すべてのポジションにおいて、常にスキル、経験及び潜在能力に基づき最適な候補者を選定することを方針としている。

当社は、15年以上前にジェンダーバランスのとれた組織への道を歩み始め、労働力及びリーダーシップにおける女性の割合を増やすことがビジネス上の必須課題であると認識している。この目標を支援するため、当社は、全世界の従業員全体に占める女性の割合を増やすという意欲を表明しており、すべてのジェンダーの従業員がこの目標の達成に参加することを目指している。

2021年、当社は、ジェンダーの多様性を高めることに焦点を当てたジェンダーバランス目標であるSSI #8を更新し、2025年までに、女性が全新規採用者の50%、現場管理職の40%、上級管理職の30%を占めることを目指している。

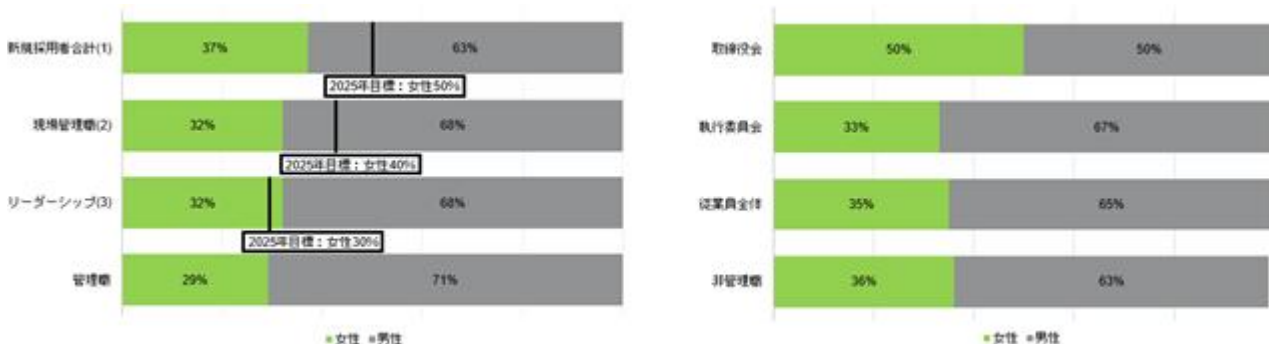
2021年の基準値は41/23/24であり、新規採用者全体の41%、現場管理職の23%及び上級管理職の24%を女性が占めていた。2025年には、新規採用者全体の37%、現場管理職の32%及び上級管理職の32%を女性が占めていた。下記の女性労働者の内訳の表では、SSI #8に関する数値及びその他の要素が示されている。

特に取締役会及び執行委員会レベルでは女性の割合が大幅に改善されたが、当社は組織のあらゆるレベルにおいてまだなすべきことがあると認識している。

当社が2025年のサイクルを完了するにあたり、2026年から2030年に向けた新たな目標として管理職に占める女性比率40%の達成を掲げている。

かかるジェンダーバランス指標はグローバルな戦略的目標であるが、いかなるインセンティブ制度にも連動しておらず、またかかる目標の設定が禁止されている地域には適用されない。当社は、性別、年齢、出身、障がいの有無、外見等にかかわらず、すべてのポジションにおいて、常にスキル、経験及び潜在能力に基づき最適な候補者を選定することを基本方針としている。

女性労働者の内訳



- (1) 新規採用合計 - 2025年における全新規採用者 (SSI #8)
 (2) 現場管理職 - 直属の部下が一般社員のみの方手及び中堅管理職 (SSI #8)
 (3) リーダーシップ - 副社長 (VP) 以上 (ただしCEO直属の部下を除く。) (SSI #8)

人数別ジェンダー分布

ジェンダー別リーダー数 (人)	2025年	2024年
女性	422	405
男性	972	946
その他	-	-
報告なし	-	-
従業員合計	1,394	1,351

割合によるジェンダー分布

ジェンダー別のリーダー数 (人)	2025年	2024年

女性	30%	30%
男性	70%	70%
その他	0%	0%
報告なし	0%	0%
従業員合計	100%	100%

これら2つの表は、当社のトップマネジメントレベルの従業員数（人数及び割合）におけるジェンダー分布を示したものである。当社CEOの直属の部下を除く副社長以上の社員がリーダー層と見なされる。

研修生、実習生及びVIE（国際経験のためのボランティア）は2025年度の報告においては除外されている。上記のスコープの差異により、当該表をSSI #8と比較した際に若干の差異が生じる。

3【事業等のリスク】

本項に含まれる将来に関する事項についての記載は、当事業年度末現在の判断に基づくものである。

主なリスク

当社のリスクは3つのカテゴリーで構成され、21の主要なリスクが特定されている。

以下に選定・提示する主なリスクは、当社がその業務に固有のリスクとみなし、その活動、イメージ、財政状態、業績又は目標の達成に影響を及ぼす可能性があるとして特定したリスクである。

但し、その他の特定されていないリスク若しくは当社が認識していないリスク、又は潜在的な影響を過小評価している可能性のあるリスク、又は当社が、当社、事業、財政状態、評判若しくは見通しに重大な悪影響を与える可能性が高いと考えていないその他のリスクにさらされる可能性がある。

各カテゴリーにおいて、リスクは当社に対する影響の高い順に3つのレベル（高、中、低）で評価されており、「高」が当社に影響を与える可能性が最も高い。評価は、総合的なリスク管理メカニズムの一環として行われるプロセスの結果である。当該評価のために考慮される影響とは、現在のリスク軽減策及び当該リスクの発生確率を考慮した後の潜在的な（財務/人的/法的/評判に関する）総影響に対応する潜在的な正味の影響である。当社によるこの重要性のレベルの評価は、特に、外部のものであるか当社に特有のものであるかを問わず新たな事実が明らかになった場合には、いつでも変更される可能性がある。

当社の主要なリスクを特定し軽減することで、成長の機会を見出し、迅速に前進するための戦略的な意思決定と柔軟な対応が可能になる。

	カテゴリー及びリスク	潜在的な正味の影響
1	事象により引き起こされるリスク	
1.1	当社のインフラ及びデジタル・エコシステム（当社の顧客及びパートナーを攻撃するためのゲートウェイとして使用される接続製品を含む）におけるサイバーセキュリティ	高影響
1.2	輸出管理	高影響
1.3	製品提供の安全性、品質及び信頼性	中影響
1.4	競争法	中影響
1.5	B2B及びプロジェクト業務と関連した汚職	中影響
1.6	バリューチェーンを通じた人権及び安全に関する課題	中影響
1.7	取引先リスク	低影響
1.8	為替リスク	低影響
2	トレンドに影響されるリスク	
2.1	技術の進化（生成AI）	高影響
2.2	世界的な政治的・経済的混乱による業務の混乱	高影響
2.3	エネルギーにおける新たな競争環境及びビジネスモデル	中影響

2.4	サプライチェーンのレジリエンス	中影響
2.5	オファーの進化及びイノベーション	中影響
2.6	不可欠なスキルに焦点を当てた人材の誘致及び育成	中影響
2.7	長期的なサステナビリティに関するコミットメントの達成及び規制要件の遵守の失敗	中影響
2.8	環境リスクによる事業の中断	中影響
3	管理実務リスク	
3.1	不適切なデータ管理	高影響
3.2	ITシステム管理	中影響
3.3	M&A及び統合	中影響
3.4	プロジェクトの受け入れ及び成果	中影響
3.5	調達及びサプライヤーとの関係	中影響

1. 事象により引き起こされるリスク

1.1 当社のインフラ及びデジタル・エコシステム（当社の顧客及びパートナーを攻撃するためのゲートウェイとして使用される接続製品を含む）におけるサイバーセキュリティ

リスクの内容

当社は、類似のグローバルの拠点とプレゼンスを持つ他の組織と同様に、サイバー攻撃のリスクにさらされている。

当社は、産業及びテクノロジー企業として活動を展開しており、数十の研究開発拠点と200以上の生産及び物流部門に広がっている。モノのインターネット（IoT）、人工知能（AI）、及びビジネス活動をサポートするその他の技術の使用により、IT及びオペレーショナルテクノロジー（OT）に対する全体的な攻撃の対象領域は大きい。

当社のセキュリティ・プロファイルは、デジタル・ランドスケープにおけるより高い接続性及びオープンネス、並びに製品のデジタル化によって進化してきた。これにより攻撃の対象領域は拡大され、当社や顧客のサイトにおける接続された製品やデジタルオファー（例えば、「Advisors」のような遠隔管理サービス）が悪意のあるサイバー攻撃のゲートウェイとして使用される可能性を高め、サイバーセキュリティリスクに対するエクスポージャーを増やしている。ソフトウェアや拡張データを用いたサービス指向のビジネスモデルへの移行は、データ漏洩や知的財産（IP）の盗難といったリスクを自然に増加させる。

（独自のレベルのサイバーセキュリティを導入している）買収した企業、（サイバーセキュリティの成熟度が不均一な）数千のユニークなサプライヤー、及び顧客（特に重要インフラの顧客）を擁する大きなエコシステムの一部として、当社は、国家当局からの監視に加え、サイバーセキュリティ、製品セキュリティ、及びデータ保護に関する圧力の高まりに直面している。

リスクの監視及び管理

当社は、拡張されたデジタル及びオペレーショナル・ランドスケープ全体のリスクを分析し、対応するリスクを軽減する方法を決定する。

当社は、最高水準の信頼を得るために、中核となる柱⁽¹⁾と特にサプライチェーンのセキュリティを中心に、セキュリティ体制を継続的に強化している。

当社は、設計から保守までのリスクを軽減し、サプライチェーンに沿った信頼を構築するために、ISA/IEC 62443及びISO/IEC 27001などの規格に規定されている手法を活用している。当社はまた、サプライチェーン内の関係者間の責任ある相互交流を推進する。

・ **サプライヤー・セキュリティ**： 当社は、サプライヤー・セキュリティ方針⁽²⁾に従い、サプライヤーがサイバーセキュリティ及びプライバシーにおける高い基準を満たすことを義務付けている。当社は、かかるサプライヤーがこれらのガイドラインを自身のサプライヤー及びサービスプロバイダーにも適用することを求めている。このようなセキュリティに関する期待は、導入プロセスに含まれており、当社は、サプライヤーのサイバーセキュリティの成熟度を評価し、かかるサプライヤーが当社の要件に準拠していることを契約前に確認する。

・製品及びソフトウェアの安全なプラクティス:

- 安全なライフサイクル管理。当社は、製品の開発から廃棄に至るライフサイクル全体を通じて、目的に合ったサイバーセキュリティ対策が必要であることを認識している。この規律には、すべてのソフトウェア及びシステム開発のライフサイクルにわたるエンドツーエンドのセキュリティが含まれ、当社が10年以上にわたり貢献しているISA/IEC 62443-4-1「安全な開発ライフサイクル」規格に認定されている。
- ペネトレーション・テスト、最終セキュリティレビュー及びデジタル認証。当社は、CREST認定のペネトレーション・テストを活用し、また、外部パートナーとの連携により、自社技術のセキュリティ検証を強化している。すべてのアプリケーション、製品又はシステムは正式なセキュリティレビューを受け、EcoStruxure™クラウドでは、追加のデジタル認証プロセスを実施している。これにより、当社製品にセキュリティを組み込み、外部認証を維持するための一貫した規律あるアプローチがもたらされる。
- 産業セキュリティ。サイトごとに1人のサイバーリーダーがアラート、脆弱性を監視し、インシデント対応をサポートする。このガバナンスに加えて、工場及び配送センター（OT資産インベントリ、IT/OTファイアウォール及びセキュアリモートアクセス、すべてのPC上のエンドポイント保護及びリアルタイム監視を含む。）において、全世界でセキュリティ対策が確保されている。2022年以降は、すべての新規生産ラインがISA/IEC 62443-3-3及びISA/IEC 62443-2-4セキュリティレベル2を遵守している。
- 商品の脆弱性管理。当社の脆弱性管理プロセスは、ISO/IEC 29147及びISO/IEC 30111に基づいて、企業製品サイバー緊急時対応チーム（CPCERT）の支援を受けて脆弱性を追跡し、修正する。当社のチームは、市場に投入された製品の脆弱性を継続的に検出し、緩和し、修復する。当社は、脆弱性の緩和及び修復に関する正確な情報が責任をもって開示されることを確実にするために、サイバーセキュリティサポートポータルを通じて、研究者、国のサイバー緊急対応チーム（CCERTs）及び資産のエンドユーザーと協力することを目指している。重大な脆弱性が発生した場合は、インシデント管理プロトコルを有効にして解決を促進することができる。
- IP及びソースコードの保護。当社は、特許、ライセンス及びエスクロー契約などの法的枠組み、非開示及び特定の補遺を含む管理上の統制、並びに第三者及びオープンソース・コードに関するアクセス・コントロール及びコード・インテグリティを含むセキュリティ対策を通じて、偶発的な損失、ソースコードの漏洩及び改ざんを防止するために、自身のIPポートフォリオを保護している。
- 顧客環境のセキュリティ。顧客の期待に応えるために、フィールドサービス担当者（FSRs）は、一貫した健全なセキュリティ対策に従わなければならない。「サイバーバッジ」によって認証されなければならない。かかる認証は、NIST、ISA/IEC 62443-2-4及びISO/IEC 27000シリーズなど、業界をリードするサイバーセキュリティ規格と整合性のある安全な運用原則についてトレーニングを受け、顧客サイトでの業務を実施するための最新の機器及びソフトウェアを保有していることを証明するものである。

(1) www.se.com のサイバーセキュリティのページにおける「Schneider's Cybersecurity, Product Security, and Data Protection Posture Paper」を参照。

(2) www.se.com のサイバーセキュリティのページにおける「Schneider's Supplier Security Principles」を参照。

1.2 輸出管理

リスクの内容

国際、外国、及び国内の輸出管理法及び規則は、国内又は国際及び/又はその国民間の物品、サービス及び技術の譲渡を定める。制限やライセンス要件を発生させる可能性のある要素には、国、当事者、製品、及び最終用途が含まれるが、これらに限定されるものではない。

当社は、世界100か国以上の異なる国々にまたがる国際的な事業を展開する多国籍企業（MNC）であり、強固な企業輸出管理コンプライアンス・プログラムを実施することにより、そのような法律及び規則の完全な遵守を常に確保しなければならない。法律及び規則の不遵守は、当社の業務、業績、評判及び財政状態に重大な影響を及ぼす結果となる可能性がある。

当社の製品ポートフォリオは、軍民両用の商品特徴を有する可能性のある並びに機密用途で使用される可能性のある軍民両用以外の商品（例えば、プレイカー）を限られた範囲でしか有していないとはいえ、特に政治的に機微な国及び目的地と関連している場合には、これらの製品に制限又はライセンス要件が適用される可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社は、適用される輸出管理法及び制裁を確実に順守し、上述のリスクを軽減するための包括的な方針とプロセス（シュナイダー・エレクトリック輸出管理プログラム）を有している。グローバル法務及びリスク管理・倫理・法令遵守機能の一環として、グローバル輸出管理センター・オブ・エクセレンスが、シュナイダー・エレクトリック輸出管理プログラムの監視及び実施を監督している。

シュナイダー・エレクトリック輸出管理プログラムには、禁止国及び制限国、取引禁止対象先、軍民両用商品及び機微なエンドユーザーの審査、基本販売・調達契約テンプレートへの輸出管理規定の組込み、並びに全ての関係する当社従業員のための定期的な意識啓発並びにオンライン及び教室での研修会の実施が含まれるが、これらに限定されない。

2025年、グローバル輸出管理センター・オブ・エクセレンス・チームは、定量的なパフォーマンスの改善目標を持つデータ駆動型プログラムへと進化を続け、当社の輸出管理戦略との連携を可能にした。

シュナイダー・エレクトリック輸出管理プログラムは、適用される輸出管理法及び制裁を確実に遵守するため、その強化と更新を継続する。

1.3 製品提供の安全性、品質及び信頼性

リスクの内容

当社は、世界37か国に広がる164の工場で生産された149,000点以上の製品品目からなる非常に複雑なポートフォリオを管理している。当社製品の安全性及び信頼性の確保は、製品のリコール、損害賠償責任及び評判への影響といったリスクを避けるために不可欠である。進化する規制、サステナビリティ要件及び供給の地域化は、業務運営の複雑性とコストを増加させている。

当社が提供する種類の製品において特定の不具合や障害が発生した場合、当社は有形及び無形の損害賠償責任及び人身傷害賠償責任を負う可能性がある。さらに、かかる不具合は、製品回収に伴う追加コストの発生、新たな開発費用の必要性、並びに貴重な技術的及び経済的リソースの消費にもつながる可能性がある。したがって、当社は、これらの側面に優先順位をつけて真摯に対処することが極めて重要であると考えている。

当社は、国内及び国際的な基準によって統制されている複数の品質管理を適用している。各法域における急速に進化する規制及び新たなコンプライアンスの枠組みにより、コンプライアンスを維持するための多大な業務上の負荷及び投資が求められている。

今後、当社は、ますます厳しくなる品質保証基準とサステナビリティ要件によるさらなる挑戦を予測している。パッケージの変更及び供給の地域化などの製品設計の変更は、品質管理フレームワークにおいて積極的に対処されている。当社は、製品寿命を延ばし、顧客と環境にとってより大きな価値を生み出すために、信頼性プログラムを強化している。

これらの課題にうまく対処することで、当社は競争優位性を得ることができ、持続可能で高品質なソリューションのリーダーとしての当社の市場における地位を高めていく。

リスクの監視及び管理

当社は、設計品質、製造、サプライ管理及びプロセスの強化を継続する。これは、バリューチェーン全体に及び、各事業体におけるプロセスのデジタル化を活用することで、品質向上に寄与している。

このプログラムには以下が含まれる。

・「安全性と信頼性のための設計」（DfSR）と呼ばれる設計品質プログラムは、新製品の安定性、ロバスト性及び信頼性を高めるために、新たな必須項目であるQuality Fundamentals for Design領域を備えている。顧客満足度及び品質（CS&Q）機能は、品質基準に適合していない製品の発売を阻止することに重点を置いている。DfSRガバナンスは、DfSR要件を当社の機敏な新規オファー開発プロセスに統合することで強化された。さらに、集中的な認定プログラムを実施する「DfSRプラクティショナー」という新たなフルタイムの職務が設けられ、当社の新規オファーが認定DfSRプラクティショナーによってサポートされ、新規オファーにおけるDfSR計画が、安全性、コンプライアンス、ロバスト性及び信頼性の目

標を超えて、初回から正しく実行されるようにした。さらに、役割と責任がより明確になり、設計品質に焦点を当てたりソースの数が大幅に増加した。

・プロトタイプ、プレシリーズ及びローンチのために、先行製品品質計画などの定評があり規制されている業界標準に基づくクオリティ・ファンダメンタルズを追加することで、工業化における品質を強化した。役割と責任は再定義され、コンピテンシーレベルの基準が作成され、当社の市場の要求を超えて拡大し続けるために、リソースが工業化品質に割り当てられた。さらに、デジタルツールの導入が合理化され、クオリティ・ファンダメンタルズのプラットフォームへの統合の効率性及び有効性が確保された。そのため、当社は新規及び従来のおファーのための強固なガバナンス・モデルを開発することで、組織全体のサイロ化を抑制した。この最高水準の規格を採用することで、製品及びプロセスのリスクをより積極的に特定し、優先順位を付け、軽減することができるようになる。この「欠陥ゼロ」とデータ主導のプログラムは、製品が初回で100%正しく、オンタイムで完璧な立ち上げを達成することを目指している。その結果、安全性、ロバスト性、信頼性、品質及びコストの最適化が図られ、顧客の期待を上回ることができる。

・ビルトイン品質の追求に焦点を当て、サプライチェーン全体に整合させるシュナイダー・パフォーマンス・システムに製造品質イニシアチブ、ファンダメンタルズ及び原則を統合した。製造及び流通におけるリスクは、会社全体的な削減プログラムを含む潜在的故障モード及び影響分析プロセスで体系的に把握され、品質を確保するためのエラーブルーフィンクを通じて、また当社のスマート・ファクトリー・ソリューションの活用により、劇的なリスク削減が達成された。

・様々な業界のベンチマークを行い、厳格な業界標準（すなわちAPQP）を採用し、サプライヤーの品質プロセスを大幅に強化した。CS&Q機能は、これまで以上に強固なサプライヤー、部品及び供給品の認定プロセスを確保し、予防と検出の両方のためのコントロールを追加してパフォーマンス管理の向上に努めている。当社のサプライヤパートナーは、望ましいスピードで改善をサポートするために、当社の変革の過程に関し周知されている。

・オファーの定義からメンテナンスに至る全プロセスにリスク管理と軽減戦略を組み込むことで、サービス及びプロジェクト遂行の効率を高めた。プロジェクト及びサービスのためのクオリティ・ファンダメンタルズを日々の活動に統合し、プロセスを強化するとともに、リスクの積極的な特定、優先順位付け及び軽減のための標準化を確立した。このアプローチを実施することで、当社は安全性、ロバスト性、品質及びコストの最適化を改善し、顧客の安全を確保しながらその期待を上回ることを目指している。さらに、これは会社全体において一貫した基準を確立することにもつながる。

品質文化を保護するために、3つの主要な変化が導入された：1) 品質が当社の行動規範、信頼性憲章の一部となり、品質の逸脱がコンプライアンス上の問題となりうることを全員が理解できるようにする 2) 当社の文化を支える価値観を反映したシュナイダーエレクトリック・エッセンシャルズ・プログラムに品質が追加された3) 全従業員を対象に品質とは何か、低品質とは何かの学習を促進し、品質機能の技術的ノウハウの新たな基準を設定するための「品質アカデミー」が設立された。

2025年において、当社は、全社にわたる新たな品質基準の展開及び最適化を推進し、これらをオペレーティングモデルに完全に組み込んだ。かかる統合は、強固なガバナンス、明確な統制の枠組み、デジタル化及び堅牢なパフォーマンス・モニタリングに基づくものであり、2025年品質方針に整合した完全な実行を確保するための厳格な統制によって強化されている。さらに当社は、品質分野において「Electrifiers」と称する表彰プログラムを導入し、トップレベルの専門家の専門性及び卓越性を称賛し、評価している。

今後、当社は、専用プログラムを通じた戦略的事業分野及びソフトウェア提供に注力するとともに、進化する組織の能力強化を図る。当社はまた、継続的な改善手法を体系的なリスク低減の推進手段として活用し、チェンジマネジメントの強化、事業パフォーマンスの向上及びサステナビリティ主導の変革を実現することにより、さらなる有効性の向上を図る。

1.4 競争法

リスクの内容

当社は強力なブランドを持ち、世界中で多くの市場及び多くのレベルのサプライチェーンにおいて存在している。国内及び超国家レベルの競争法は、当社の事業戦略及び日常業務のあらゆる側面に影響を及ぼす。これには、パートナーとの合意、一方的な市場活動及びM&Aも含まれる。いかなる競争法違反も、当社及びそのような活動に関与する個人に対し、多額の罰金及び深刻な評判の失墜を含む重大な結果を引き起こす可能性がある。

フランス競争当局は2024年10月29日、フランスの配電分野における反競争的行為を理由として、複数の企業に対し制裁を科した。当社は、207百万ユーロの制裁金を科された。かかる決定は、すでに開示された2018年9月に開始された調査に関するものである。

当社は、フランス競争当局の認定に断固として同意せず、当社の配電慣行が競争規則に準拠していないといういかなる主張も拒否する。

その結果、当社は、当該決定について2024年12月19日に不服申立てを行った。最終判断は未だ示されていないものの、当社はコンプライアンスを確固として遵守する姿勢を維持しており、本件の全過程を通じて関係当局に全面的に協力している。

リスク監視及び管理

適用ある競争法の遵守を確保するため、当社は、反競争的行為の防止並びに事業のあらゆる領域における競争法リスクの予防的な特定、評価及び低減を目的とするリスクベースの競争法遵守プログラムを導入しており、その一環として、以下を含む各種ツールを活用している。

- ・ 30を超える言語に翻訳され、社内方針プラットフォームを通じて全従業員がアクセス可能な方針、ガイドライン及び手続きの実施。
- ・ 従業員が実務に即した適切な指針を得られるよう設計された、カスタマイズされたeラーニング及び対面研修。
- ・ 競合他社との不適切な接触を検知し、リスクが顕在化する前の適時報告を促進することを目的とした内部通報及び内部告発の仕組み。
- ・ 内部統制及び監査の強化。当社は、監督体制の強化及び規制上の期待との整合性の確保を目的とする各種プログラムを導入し、当社の事業成果の実現を継続している。これと並行して、当社のリスク管理戦略の効果を積極的にモニタリングするための追加的な主要統制指標が設定されている。

競争法遵守プログラムは、当社の市場プレゼンスの変化、新たに発生するリスク、進化するビジネスモデル及び規制動向に効果的に対応するため、定期的に見直し、強化及び更新が行われている。個別の状況に応じた機動的な対応を確保するため、当社の法務部門は複数の地域において活動しており、当社が事業を展開する各国において、適時に支援及び指針を提供している。当社の信頼性憲章に記載のとおり、公正な競争の維持並びに適用ある独占禁止法及び競争法の遵守は、当社にとって中核的な事業原則であり、世界各地における当社の活動を規律するものである。

1.5 B2B及びプロジェクト業務と関連した汚職

リスクの内容

当社の汚職リスクへのエクスポージャーは、オーガニック成長とM&Aを通じた、アジアとアフリカを中心とする新興国経済における当社の活動の拡大により、数年間増加している。近年、世界の腐敗防止規制は強化されている。現在では多くの国が、汚職と効果的に闘うためにより厳格な取締りを行い、不正行為に対して制裁を課している。

当社のビジネスモデルは、調達額として19.1十億ユーロ超に相当する世界中の50,000以上のサプライヤー、さらには再販業者やディストリビューターを含むパートナーから成る大規模なエコシステムに依存している。このエコシステムは、利益相反や非倫理的な勧誘の可能性に関し、当社の名において行われる活動に対して責任を負うことから、当社のリスクを代表する可能性がある。

さらに、当社は、石油、ガスなどリスクのあるセクターの広範なパートナーが関与する複雑なプロジェクトに参加しており、リスクのある国では公的部門のエンドユーザーが関与している。

過去数年間、公的機関による法執行の増加、会社に課せられた罰金の報道取材の増加、強力なコンプライアンス・プログラムを必要とする新たな規制によって、汚職リスクの潜在的な影響が大きく変化している。

リスクの監視及び管理

当社の倫理及びコンプライアンス・プログラムは、最高コンプライアンス責任者の権限の下、倫理及びコンプライアンス部が主導し、腐敗防止管理チーム及び不正調査チームと緊密に連携したコンプライアンス・プログラム専門チームを通じてその効率性を確保している。

第一に、上級管理職が当社の腐敗に対するゼロトレランスを設定し、グループとその事業全体を通して誠実な文化を推進する。さらに、中間管理職が自ら規則を遵守し、適切なメッセージをチーム内に広め、不正行為の報告をサポートする。

第二に、2024年にグループ全体での倫理及びコンプライアンス・リスク評価が実施され、これは汚職に関し、地域及び当社全体のレベルの両方でのリスクマップを構築するものであった。2025年には、国連腐敗防止条約の遵守を確保するための、当社の腐敗防止方針の継続的な更新を含むアクションプランが実施された。2024年に開催されたリスク評価とは別に、当社は現在統合中の新規買収企業に関する詳細なリスクマップを作成した。

第三に、特定されたリスクは、効果的な対策と手順によって管理されている。

- ・ 方針 - 信頼性憲章、当社の行動規範及び汚職防止方針で述べられているとおり、当社は適用あるすべての法律と規制を遵守し、汚職に対してゼロトレランス方針を適用することを約束している。贈答品及び接待方針並びに利益相反方針の2つの運用方針がセットとなっている。

- ・ トレーニング及び認知 - 汚職リスクにさらされている従業員の98.3%は、毎年必須の汚職防止eラーニングを完了した。内容は毎年更新されている。当社はまた、腐敗防止プログラムの更新を従業員に知らせ、リスクの高い分野を強調するために、継続的なコミュニケーションを確保し、汚職防止に関する意識の向上を図るためのライブ・ウェビナーを提供している。

- ・ 第三者のインテグリティ - 当社は、次のような異なる評価プロセスを通じて利害関係者の整合性を管理している：仲介者を評価するためのビジネス・エージェント・ポリシー、顧客及びサプライヤーとの関係を築く際のスクリーニング及び継続したモニタリング・プロセス、スポンサーシップ・プロジェクトを評価するためのスポンサーシップ・ポリシー並びに寄付の機会を評価するためのフィランソपी・ポリシー。当社はまた、マーケティング慣行を管理するための特別な規則も設けている。さらに、M&Aの際には、具体的なM&Aコンプライアンス・フレームワークに沿ってコンプライアンス関連の側面が徹底的に評価される。

- ・ 特定の会計管理 - 当社は、不正を隠すために帳簿、記録及び口座が使用されないようにするための会計管理手続きを開発した。2021年以降、機密性があると判断された勘定と取引に関し、特定の汚職防止管理を強化するための作業が開始された。

- ・ 内部告発 - 従業員及び外部の利害関係者が利用できるグローバルな内部告発システムも、このリスクに取り組むために管理されている。2025年には、2,756件の通報があり、受理及び対処された。

- ・ 是正措置 - 手続きの実施に関連する不備を分析し、その原因を特定し、是正する。

- ・ 監視及び監査 - コンプライアンス・リスクについて、第二段階の統制と内部監査任務が強化され、数件の監査が実施された。

1.6 パリ्यूチェーンを通じた人権及び安全に関する課題

リスクの内容

人権に関する規制の枠組みが十分でない国での当社の活動が拡大したことにより、当社の人権及び健康・安全リスクへのエクスポージャーはこの数年間拡大している。例えば、地球温暖化、飢餓、戦争、地政学などの背景により、人々が国境を越えて就労するようになっていることで、移民労働者の保護が企業にとって急速に重要なトピックになりつつある。

当社の調達規模は19.1十億ユーロ超に達し、50,000以上のサプライヤーを抱えている。サプライチェーンにおける警戒プログラムの一環として、当社は当社のサプライヤーのネットワークを通じてリスク分析を行い、人権及び健康・安全を含む複数のトピックに関して潜在的なリスクを特定した。

当社は、複数の市場やセクターの顧客にサービスを提供しており、その一部では論争が高まっている。人権に悪影響を及ぼす可能性のある顧客のプロジェクトにソリューションを提供することは、当社のイメージを損なう可能性がある。

これらの第三者とのリスクの発生は、当社に以下のような影響を与える可能性がある。

評判

当社のイメージは、以下の第三者によって悪影響を受けるかもしれない。

- ・ 労働者の人権や安全規則を尊重しない。
- ・ 法の不遵守又は違法な業務を行っている、及び/又は
- ・ 顧客のプロジェクトにおいて、地域社会の権利を尊重しない。

サプライチェーンの混乱

以下により生じる可能性がある。

- ・ サプライヤーとの関係の短期的な終了及び/又は
- ・ 部品の供給に影響を及ぼす可能性のある、安全の欠如又は不十分な保護対策（例えば火災防止）から生じる事象。

商業

グローバルサプライチェーンにおける強制労働が疑われる場合（米国法、EU法）、当社は製品の販売禁止に直面する可能性があり、また、デューデリジェンスが十分ではないために顧客を失う可能性がある。

法律

過去数年間で、オーストラリアにおける現代の奴隷問題又は重大な人権侵害や虐待に対する制限措置に関するEUの新しい枠組み、又はドイツのサプライチェーン法といった、人権保護に関する法律が増加している。会社に課せられる罰金の対象範囲の拡大や、強力なコンプライアンス・プログラムを必要とする新たな規制により、人権及び健康・安全侵害リスクの影響は大きく変化している。

EUの企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CS3D）及び強制労働規制が今後数年で適用されるため、当社は、このエクスポージャーは引き続き増加すると見込んでいる。

2025年の具体的な事象

2025年末時点で、注意義務に関連する事例（正式な通告、裁判所への召喚など）が40件超報告されており、これは注意義務計画の妥当性及び実施状況に対する監視強化の高まりを反映している。これらの事例の理由は、特定のリスクの特定及び予防における注意計画の不十分さ及び注意計画の公表の不存在である。

2025年、EUレベルでは、2つの主要な規制動向が進展した。

・ 企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CS3D）は、オムニバス・パッケージに基づき改訂され、その適用対象が最大規模の企業に限定されるとともに、デューデリジェンス義務が簡素化されており、2028年以降の適用が見込まれている。

・ EU強制労働規則は、強制労働により生産された製品のEU市場への流通を禁止するものであり、段階的な施行が引き続き進められており、2027年12月からの適用が予定されている。

リスクの監視及び管理

2023年、コーポレート・シチズンシップ担当最高責任者の直属として、コーポレート・シチズンシップ部門に人権担当副社長が指名された。当該役員の役割は、当社の人権デューデリジェンスを監督し、当社のバリューチェーンにおける人権

への影響を防止、緩和又は是正するための適切な措置を策定することである。また、2017年に設置され、グローバルサプライチェーン担当執行副社長が委員長を務める注意義務委員会もこのテーマを統括している。かかる委員会は、バリューチェーンにおける人権問題を監督している。

人権リスクはバリューチェーンのさまざまな場所に存在するため、人権チームはさまざまな部門と連携してリスクを監視し、対策を実施している。

- ・ 横断的：リスク監視のための企業リスク管理チームからの支援並びに従業員及び社外の利害関係者が利用できる内部通報制度を有する倫理及びコンプライアンス部からの支援。

- ・ サプライチェーンの上流： 持続可能な調達部門からの支援。サプライチェーンにおける人権リスクを軽減するため、当社は、サプライヤーに対する当社の期待を定めるサプライヤー行動規範を作成している。

- ・ 内部 人権チームは、人事、倫理及びコンプライアンス部並びに内部監査チームによって支援され、事業運営上のリスクが適切に管理されていることを確保している。

- ・ 下流サプライチェーン：顧客のプロジェクトに関連するESGリスクを早期に特定し、軽減するための新しいプロセスが2023年に追加され、ソリューション・リスク管理チームが監督している。

2021年から2025年の当社の5ケ年目標の一環として、戦略的サプライヤーはISO26000の評価を受けることを要請されている。継続的な改善努力に従い、これらのサプライヤーは2022年及び2023年にはともに+1.6ポイント増加し、2024年及び2025年のいずれの年も+2.5ポイント増加し、その結果66.9ポイントで終了した。

当社はまた、サプライヤーの地理的位置、テクノロジー、使用されるプロセスを考慮した基準を用いて、リスクの高いサプライヤーを特定するサプライヤー監視プランを構築した。その後、現地でのサプライヤーの監査又は遠隔での自己評価のいずれかを実施するために監査計画が構築される。不適合が確認された場合は、是正処置が実施される。その結果、サプライヤーは再監査を受け、行動により不適合が解消されたかどうかを確認する。2025年において、2021年 - 2025年シュナイダー・サステナビリティ・エッセンシャルズ (SSE) 目標No. 17「サプライヤー4,000社を当社の監視プログラムに基づき評価する」に基づき、当社は222件の現地監査及74件の遠隔での自己評価を実施した。2025年末現在、2024年以降の不適合のうち95%が解消され、2025年の不適合のうち58%が解消されている。

当社はまた、シュナイダー・サステナビリティ・インパクト (SSI) 指標No.6に基づき、2022年において、当社の戦略的サプライヤーの100%が自社の従業員に対し適正な仕事を提供することを確保するための目標について個別のプログラムも策定した。2025年末までに98%の戦略的サプライヤーが準拠ステータスを達成した。

当社は、ピジランス・アンド・ディーセント・ワーク・プログラムに加え、サプライチェーンにおけるソーシャル・エクセレンスを目指すプログラムを現在開発しており、さらに進んでTier 1サプライヤーを超えてその範囲を拡大するための手段を試験している。

1.7 取引先リスク

リスクの内容

当社は特に幅広い国際的なプレゼンス (100ヶ国以上) を有しており、収益は4つの地域 (アジア太平洋、西ヨーロッパ、北米、残りの地域) にほぼ均等に分散している (「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記4」を参照)。

従って、当社は、何らかの景気後退が顧客からの現金回収及び支払遅延を伴う現地の流動性の問題につながり、当社のキャッシュ・コンバージョン率に悪影響を与える可能性があるため、多数の取引先リスクに直面している。

当社はまた、金融機関との金融取引によって生じる取引先リスクにもさらされている。それには預金や資産運用などの活動並びに将来の決済日に係る取引を予想する取引が含まれる。

2025年12月31日現在、グループ全体の範囲を考慮すると売上債権及びその他の営業債権の12% (1,229百万ユーロ) が期限を超過しており、そのうち425百万ユーロが3か月を超えて超過している (超過債権全体の35%又は売上債権及びその他の営業債権の4.2%を占める) (「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記17」を参照)。

リスクの監視及び管理

金融取引は、厳選された取引相手との間で締結され、顧客との契約には適応した条件が含まれている。銀行業務の取引先は、独立した格付機関が発行する信用格付を含む通常の基準に従って選定される。当社の方針は、取引先リスクの多様化を図るとともに、当社が設定した法的及びコンプライアンスの枠組みの中で確実に行動することである。

また、売上債権の損失に備えるため、当社は、実質的な信用保険及びその他の種類の保証（信用状及び銀行保証）を利用している。

2025年12月31日現在、売上債権及びその他の営業債権の減損引当金の金額は317百万ユーロである（「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記17」に記載されている）。

1.8 為替リスク

為替レートの変動リスクの内容

国際事業及び特に国際的なプレゼンスの広さにより、当社は為替レートの変動リスクにさらされている。

当社の事業体の報告通貨と取引通貨との間の為替レートの変動は、当社の業績に影響を与え、前年同期比のパフォーマンス比較をゆがめる可能性がある。ユーロと報告通貨間の変動についても同様であり、より大きな影響を及ぼす。

当社の為替リスクに関する主なエクスポージャーは、米ドル、中国人民元、及び米ドルに連動する通貨に関連するものである。

2025年の外貨建て収益は32.7十億ユーロに達し、その内米ドルが約15.1十億ユーロ、中国人民元が4.3十億ユーロに相当した。

当社は、現在の事業構造において、米ドルに対してユーロが10%上昇した場合、調整後EBITAについて約マイナス427百万ユーロの換算効果が生じると見積もっている。

2025年の為替差損益は、47百万ユーロの損失である（ハイパーインフレの影響を除く。）（「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記8」に記載される）。

為替レートの変動リスクの監視及び管理

当社は、為替レートの変動に対する損益の感応度を軽減するために、取引通貨のリスクを管理している。当社の子会社の債権債務で当該子会社の機能通貨以外の通貨建てのものは、主に通貨ごとの資産・負債のリバランス（ナチュラル・ヘッジ）によりヘッジされている。

これらのリスクの最も重要な源泉である、米ドル、シンガポール・ドル、英国ポンド、中国人民元、メキシコ・ペソ及びカナダドルなど、20種類以上の通貨が関係している。

市場の状況に応じて、主要通貨のリスクは、12か月以内に満期を迎える契約を用いたキャッシュ・フロー予測に基づいてヘッジすることができる。当社はまた、高インフレ状況にあり、かつ当社が進出している国の為替レートの推移を注意深く監視している。

為替相場の変動リスクをヘッジするための金融商品については、「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記24」に記載されている。

通貨のデリバビリティに関するリスクの内容

当社は、特に幅広い国際的な事業展開を行っており（100か国超）、グループ内外において様々な通貨で商品及びサービスの購入及び販売を行っている。

したがって、当社は、購入及び販売における通貨が、地政学的な背景、外貨へのアクセス、通貨管理又はその他の理由により禁止や制限の対象となるリスクに直面している。当社は、現在の事業構造において、このような制限や禁止が一部の新興経済国から発生する可能性があると思っている。

通貨のデリバビリティに関するリスクの監視と管理

当社の方針は、対象となる現金の本国送還を通じて必要に応じてリスクを軽減するために、地理的に広範囲に存在し、かかるリスクをフォローアップすることにより、分散を可能にすることにある。

2. トレンドに影響されるリスク

2.1 技術の進化（生成AI）

リスクの内容

近年、技術の進化、特にAIと生成AI（GenAI）の急速な進歩は、当社にとって新たなリスクであり、顧客の期待に対する製品及びサービスの提供並びに社内プロセス及びツールの両方に重大な影響を及ぼす可能性がある。AI技術が当社の社内外における提供に十分に統合されていない場合、当社は市場で不利な立場に置かれ、それが競争力を維持する妨げになる可能性がある。

AIシステムの高度化に伴い、それらがプライバシー、公平性、透明性及び説明責任を尊重し、責任を持って設計及び導入される必要がある。これらのリスクに対処できなければ、風評被害、財務的責任、規制及びコンプライアンス上の課題並びに法的な結果がいつ発生してもおかしくない。

AI技術は人材及び労働力に大きな影響を与える可能性が高く、職務の役割及びスキルのシフトを引き起こすため、スキルアップ及びリスキリング、そして潜在的には新たな人材への投資が必要になる。当社は、労働力に関する計画及び変革を積極的に進め、従業員が長期的にAIシステムとともに働くために必要なスキルを身につけられるようにしなければならない。

逆に、AI及び機械学習を活用して従業員の生産性を高め、製品、サービス及び顧客体験を向上させることで、当社はビジネス上の優位性を獲得することができる。

リスクの監視及び管理

当社は、技術の進化（AI）を採用することで、最も影響力の大きい技術を使いこなすよう努めている。責任を持ってAIを導入することは、すべてのAI / GenAIソリューション、サービス及び製品のリスクを評価する体系的なアプローチを運用することであり、継続的に影響及び保守の評価を実施することである。

AIの機会に対応するため、当社は、GenAIがこの分野の進歩を加速し、規模を拡大するかなり前にAIハブを立ち上げた。GenAIは現在、当社のAI@Scaleプログラムの完全な一部であり、いくつかのGenAIアプリケーションは現在、内部機能及び外部顧客向けに生産されている。

2025年、当社は、AIハブ、法務、財務、データ及びサイバー機能にまたがるガバナンスプロセスをさらに強化することで、AIリスク及び責任あるAIに対するアプローチを継続的に向上させた。このアプローチは、AIシステムを構築する際に関連するリスクを開発の初期段階で検出し、製品のライフサイクル全体を通じてリスクを軽減、最小化、移転及び監視するための対策を統合することを目的としている。当社は、サステナビリティ、公平性、正確性及びロバスト性、データ・プライバシー、透明性という当社の原則に沿った信頼できるAIシステムの提供を検証するための責任あるAI委員会を設置することで、そのプロセスを強化している。この戦略は、新たなAI規制の遵守に向けて当社を支援することを目的としている。

2.2 世界的な政治的・経済的混乱による業務の混乱

リスクの内容

当社が直面する重要なリスクのひとつは、「全世界での政治的及び経済的混乱による業務上の混乱」への対応という課題である。かかるリスクは多面的で、いくつかの重要な分野を包含している。

地政学的緊張及び貿易の地域化： 世界情勢は、著しい地政学的緊張及び貿易の地域化の進展によって形成され続けている。特に米国、中国、ロシア、欧州及びインドといった主要経済国間の二極化は、断片的な規制環境を生み出している。この地域貿易圏へのシフトは、当社の業務効率に影響を及ぼしており、当社はデジタル化、循環化、炭素排出及びサプライチェーン管理に関する多様かつ時には相反する規制への対応を迫られている。このような地域格差は大幅な業務調整を必要とし、それがコストの増加及び収益性の低下につながる可能性がある。

経済見通し及び金融引締め： 世界経済の見通しは依然として不透明であり、継続する金融引締め及びエネルギー危機の持続による影響を受けている。これらの要因は、世界的な経済活動を減衰させ、当社の事業に課題を突きつけている。当社はこれらの動向を注意深く監視し、事業への影響を軽減するために戦略を適応させている。

技術デカップリング： 米国及び中国を筆頭とする主要経済国間の技術デカップリングは進展し続けている。このデカップリングは、技術移転及び協力に対する規制及び制限の強化により特徴付けられる。当社は、この複雑な環境を切り抜け、コンプライアンスを確保し、競争力を維持するために、技術方針及びサプライチェーン戦略を積極的に調整している。

そのため、貿易戦争及び制裁対応は当社の事業とグローバルなサプライチェーンを混乱させる可能性がある。上述のように、各国主導の関税・非関税措置の負担が重なった場合、市場コストが上昇し、当社の収益性に悪影響を及ぼす可能性がある。また、当社が新たなサプライヤーとの取引を余儀なくされる可能性があるため、品質リスクも高まる。

社会的及び政治的不安定性： 経済の不確実性及び地政学的紛争により、社会的及び政治的リスクの高まりが重大な懸念事項として浮上している。これらのリスクには、企業の業務に対する潜在的な混乱、影響を受ける地域における従業員の安全確保及び国家安全保障規制の遵守などが含まれる。当社は、従業員を保護し、すべての関連規制の遵守を確保する一方で、これらの不安定性が当社の事業に及ぼす広範な影響に対処することに注力している。

リスクの監視及び管理

サプライチェーンの効率性、関税の影響及び制裁遵守に対するリスクを軽減するために、当社はマルチハブの組織を導入した。当社は、北米、欧州、インド及び中国を主要な国際ハブとして、研究開発及びサプライチェーン活動、サプライヤー、商業ネットワークを有している。このようなマルチローカルな状況で、当社は地域を越えてその活動の再調整を行うことができる。必要なときに弾力的かつ柔軟に対応するために、グローバルな統合運営を通じて、活発な研究開発、工場、サプライヤーを異なるハブで二重化することに強い焦点が当てられている。

この体制は、2020年のCOVID-19パンデミックから2022年のウクライナ武力紛争、そして近年の米国と中国の分断の進展など、過去の危機において当社が確固たる回復力を示したことから、妥当であることが証明されている。

当社は、地政学と貿易に焦点を当て、将来のシナリオ計画を立てている。外部環境の変化のペースは歴史的にも前例のない規模で地域的に続いているが、グローバル・チームは事業部門、地域業務部門及び横断的な機能（すなわち、財務、サプライチェーン、法務、マーケティング、研究開発及び人事）からの利害関係者を横断して活動している。

2.3 エネルギーに関する新たな競争環境及びビジネスモデル

リスクの内容

エネルギー業界は以下の主要な傾向により大きな変革と混乱を経験している。

- ・ ネットゼロの世界：気候変動とサステナビリティへの圧力は、ビジネス慣行の変革を求める。
- ・ 資源不足と資源確保：アジリティ、レジリエンス、トランスフォーメーション、循環型経済、共有型経済及び新たなビジネスモデルの創造に必要な、加速を伴うエネルギー効率化ソリューションへの需要の高まり。
- ・ オールデジタルの世界：デジタル大手及びソフトウェア・プレーヤーの影響力の増大。
- ・ 市場に関するバリューチェーンの混乱：より多くの製品がオンライン市場経由で購入されている。現在は取引用の家庭用電化製品（スマートサーモスタットなど）が主であるが、必然的に、より高価で複雑な製品（EVSE、ストレージ及びスマートパネルなど）に拡大していく。

- ・ オール電化の世界：石油メジャーは、炭素排出への影響を減らすよう促された。
- ・ 分散型エネルギー生産へのシフト：再生可能エネルギー・システムをより身近で費用対効果の高いものにした技術の進歩に後押しされ、成長するプロシューマー市場は過去数年で大きな発展を遂げた。

この文脈において、当社の競争状況は進化しており、当社は現在下記を見ることができる。

- ・ 一方にデジタル大手、ソフトウェア・プレーヤー、又はエネルギー・メジャーのような大企業が、直接又は間接的に、エネルギー効率のプロバイダーとして自らを位置づけており、これらは現在当社が開発しているデジタル・サービス「バリュー・プロポジション」と競合する可能性がある。
- ・ 他方で、形にとらわれないソリューションで他のプレーヤーとシームレスに相互接続することに意欲的な地域市場で支持される、よりローカルな専門家がいます。

上記のような環境は、当社にとってリスクであると同時に機会でもある。当社は電化と脱炭素化の最前線に立ち、市場の変化するニーズに 대응している。当社は、そのユニークな立場と専門知識で、分散型エネルギー生産への移行を促進し、エネルギー効率を最大化し、グリッド相互作用を最適化することでプロシューマーをサポートすることができる。このように、市場の期待及び競争環境の変化は、当社の業績に大きな影響を与える可能性がある。

リスクの監視及び管理

このような競争環境の変化を予測するために、当社は、気候変動及びサステナビリティに関する当社の価値と位置づけをより広く伝えている。

当社は、顧客のためのソリューション（ハードウェア及びソフトウェア）- EcoStruxure™ソリューション - と、効率性とサステナビリティのためのエネルギーと自動化デジタルソリューションの完全なポートフォリオを提供する。これには、当社の大きな住宅市場シェアとアクセスを基盤として、電気自動車（EV）充電、バッテリー及びソーラー・インバーター・ハードウェアを、プロシューマー向けのスマート電気パネルを含むシステムとして提供するシュナイダー・ホーム・オファー（Schneider Home Offer）の最近の立ち上げが含まれる。

さらに、当社は、柔軟で拡張性の高いソリューションを提供し、ユーザーにとって最高の価値を保証するために、オープンな構造で形にとらわれないソリューションを持つ、最高の専門家や地域のプレーヤーを統合することに意欲的である。当社は過去3年間にわたり、プロシューマー変革をリードするソフトウェア企業のユニークなポートフォリオを構築してきた。これらの企業は、家庭用、商業用及び工業用並びに公益事業用の顧客に価値を提供するプロシューマー事業戦略の中核を担っている。これらの企業は、当社の強力で確立されたアクセス及びグローバルな存在感を通じて加速しており、同時に、新たなゴー・トゥ・マーケットとして当社の他の事業にも貢献し、商業用及び産業用顧客向けのeモビリティ分野での製品提供を充実させるだけでなく、消費者及び家庭用セグメント向けの新たな価値提案も強化している。

2.4 サプライチェーンのレジリエンス

リスクの内容

当社は、サプライチェーン依存リスク及び事業継続リスクにさらされている。

COVID-19のパンデミックの発生以来、労働力の利用可能性の制約、世界的な原材料の不足及び不安定な輸送がサプライヤーに困難をもたらし、産業界全体にわたる世界的及び地域的なサプライチェーンに圧力をかけてきた。

当社は、全世界で200超の産業・物流拠点を有しており、より頻繁で深刻な急性気象現象による気候変動の物理的影響にさらされている。その結果、資産の損害、事業運営の混乱及び人的被害が発生する可能性がある。異常気象は当社の資産や財産だけでなく、サプライチェーン全体も脅かしている。上流と下流のサプライチェーンにおける不足や物流のボトルネックは、収益の損失、コストの増加及び必要運転資金の増加に直接的につながる可能性がある。生産と配送の遅れは、顧客体験に影響を与える可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社のサプライチェーン戦略チームは、サプライチェーンの柔軟性を確保するために世界的なサプライチェーンの危機に対応しており、レジリエンスは継続的に改善している。

当社は、需要の増加を支え、供給の継続性を改善するために、サプライヤー及び研究開発チームと緊密に協力し、代替部品の認定を行っている。部品は、リスクと事業にもたらす影響に応じてマッピングされてきた。2025年末現在、コンポーネント・マッピングは世界売上の76%に達している。

社内プロセスに従い、中程度及び高程度リスクの部品すべてについて抑制計画がある。2025年度第4四半期現在、電熱関連のリスクの92%及び電気機械関連リスクの89%は戦略的安全在庫とマルチソース・アクションの組み合わせにより緩和され、重要原材料の94%には効果的なリスク軽減計画があり、そのうち55%はすでに完全に効果を上げている。

冗長な製造ネットワーク構築を目標として「Power of Two」と名付けられたレジリエンス複数年計画は、すべての重要事業をカバーするために大幅に拡大され、87%が完全に稼働している。2025年末現在、流通センターの75%は、混乱に備えて7つのデジタル化されたコントロール・タワーを通じたフロー・オーケストレーションによる物流バックアップでカバーされている。サイト保護の水準は約80ポイントまで向上し、主にサイバーセキュリティ及び長期的なキャパシティ準備において改善が図られた。

潜在的なレアアース材料の不足に関連する供給リスクは十分に評価され、当社の設計ロードマップにおいて正式なインプットとして組み込まれている。さらに、主要サプライヤーとの戦略的パートナーシップは、長期契約や経営層レベルのつながりを通じて強化されており、特に電子半導体メーカーに重点が置かれている。調達・計画ハブがシンガポールに設立され、重要な材料供給源との直接供給を管理し、戦略的な在庫、需要及び供給を管理する。2024年現在、アクティブ・エレクトロニクスに重点を置いたこのサプライ・チェーン・ハブは完成しており、銅カソードの増強は2025年に完成した。

欧州におけるエネルギー供給リスクは評価され、重要な工場やサプライヤーについては事業継続計画が予想される一方で、当社は温室効果ガス排出量正味ゼロの工場やサプライヤーへの移行を加速している。

中国への依存度は、販売する商品の90%を同一地域で生産・調達する計画により、継続的に低減している。台湾に関しては、エレクトロニクスのサプライヤーへの依存度が高いままであるが、中国と台湾の緊張をきっかけに、依存度の低減の加速にさらに焦点を当てることができたものの、これは数年がかりのロードマップになり、調達レジリエンス抑制計画に組み込まれる。

当社は、世界中の164の工場と85の流通センターからなるネットワーク及び(各地域に)7つの司令塔のネットワークを活用し、世界的な流通の信頼性、労働力の利用可能性及び市場のダイナミクスをリアルタイムで監視し、リードタイムを可能な限り確実に短縮するための措置を講じながら必要に応じてリードタイムを調整している。サイバーセキュリティの実践を含むサイト保護計画は完全に配備され、中央で監視されている。

チームには、顧客及び顧客の業務を継続的にサポートするために、顧客との積極的なコミュニケーションを行う権限が与えられている。

2.5 オファターの進化及びイノベーション

リスクの内容

ソフトウェア及びデジタル・サービスのオファターの進化を背景に、当社が直面する重要なリスクのひとつは、「オファターの進化及びイノベーション」という課題である。このリスクは多面的で、いくつかの重要な分野を包含している。

オファターとポートフォリオの進化に関しては、当社がデータセンター部門に重点を置き、特に、数少ない主要顧客に依存しているために、市場環境が悪化した場合には困難が生じる可能性があるなど、潜在的なリスクと同時に大きなチャンスがある。

イノベーションに関しては、当面のコミットメントを達成することを目指す一方で、短期的な利幅を重視しすぎると、適応性や新たなソリューションの開発が制限される可能性があるため、当社が長期的なイノベーションの優先順位との適切なバランスを見出すことが極めて重要である。

さらに、買収した企業の統合が難航すれば、当社が提供するソフトウェアの進化が遅れ、新たなビジネスモデルの探求が妨げられる可能性がある。

イノベーション・プロセスは、意思決定の遅さや組織の複雑さによる効率性の問題にも直面する可能性があり、それらは機会損失及び資源配分に関する懸念につながる。

最後に、優先順位付けの欠如と特定のオファーへの注力は、製品の過剰な多様化を招き、その結果遅れが生じ、タイムリーな製品発売に影響を及ぼす可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社は、短期的及び長期的なエンドユーザーのニーズをよりよく理解するために、複数の事業部にわたって戦略的な取り組みと分析を継続的に行っている。さらに、横断的なコミュニケーションとコラボレーションが劇的に改善された。当社は、既存の取り組みやプラットフォームをどのように活用し、共通のアプローチを作り出し、製品提供やソリューションの重複を防ぐかに重点を置いている。当社は、このような継続的な改善に注力し、機能の重複が少なく、差別化、理解及び販売がより容易で、より明確な価値提案に焦点を当てた製品提供を行うよう常に努力している。

また、当社は、以下を含むが、これに限定されない、いくつかの取り組みも開始した。

- ・ 強固な戦略、構造化したオファー・ポートフォリオ及びセグメント市場アプローチを活用する明確な野心をもってデジタル・サービスの成長に専念する新しい組織の創設。重要な活動のひとつには、AVEVAが他のソフトウェア会社に提供している共有サービスの評価の開始がある。
- ・ 大規模なソフトウェアポートフォリオにおけるアグノスティック・ソリューションの提案及びオープンスタンダードの統合
- ・ 当面のコミットメント及びイノベーション・イニシアチブに明確な優先順位を設定することによる短期的目標と長期的目標のバランス
- ・ 買収した企業の統合戦略をしっかりと策定することによるスムーズな移行及び当社のソフトウェアのオファーとの整合性の確保
- ・ 意思決定プロセスの効率化による有効性の向上及び組織の複雑さの軽減
- ・ 製品の拡散を避け、タイムリーな製品発売を確実にするための戦略的優先順位付けへの注力

2.6 不可欠なスキルに焦点を当てた人材の誘致及び育成

リスクの内容

当社がグローバルに成長しデジタル変革を加速させる中で、重要なスキルを有する人材の獲得及び育成は、ますます重要となっている。技術、ソフトウェア、サービス、サステナビリティ、サプライチェーン、品質及びエレクトロニクスに関する中核的能力は、当社の戦略を実現し、競争力を維持するために不可欠である。これと同時に、ジェンダー、世代及び国籍を問わず、インクルージョン及び相互配慮を醸成することは、全ての人に平等な機会を確保する上で極めて重要である。

とりわけデジタル分野及び技術分野においては、優秀な人材を巡る世界的な競争が激化している。スキルギャップを縮小し、組織の機動性を高めるためには、リスクリング及びスキル向上への投資を行うとともに、変革を推進し、デジタル社会において人々とつながることのできるリーダーの育成を進める必要がある。主要なプログラムに加え、当社は、明確な目的意識、インクルーシブな文化、及び現代的な働き方の実現に注力しており、これにより、当社を選ばれる雇用主として位置付け、将来に対応可能な人材の育成を主導する存在となることを目指している。

リスクの監視及び管理

当社は、これらのリスクを軽減するために、従業員価値提案、IMPACTバリュー及びリーダー・コードを中心とする当社の人材戦略を中心に、数多くの取り組みとプログラムを実施している。当社のアプローチは、従業員の規模、質、多様性及

び流動性の観点から、採用から報奨、全従業員及び重要な人材セグメントのための開発までの、エンドツーエンドの人材パイプラインに焦点を当てている。この組織的アプローチにより、主要なギャップとリスクに関するデータ主導による監視が可能となる。支援の取組み及びプログラムには以下のものが含まれる。

- ・ 年次の業績及び育成目標の設定及び評価、並びに人材のレビューは、CEO及び最高人事責任者による各事業体の年度末のパイプライン、継承、多様性及びスキルの評価につながる。継続的に、組織のすべてのレベルにおいて、高い潜在能力を持つ専門家のグローバルな人材プールが見直され、育成と継承という観点において管理される。人材確保及び育成戦略、リーダーシップ・パイプライン並びに主要な人材及び役職の継承の全般的な健全性は、経営委員会で毎月レビューされる。
- ・ インターンシップ、研修生、実習生及び新卒者を含め、早期キャリアパイプラインの成長を2倍にし、促進することに焦点を当てた。上位10の国は、いずれも次世代型のキャンパス・パートナーシップとリクルートメント・プログラムを有している。さらに、シュナイダー・グローバル・スチューデント・エクスペリエンス及びシュナイダー・ゴー・グリーン年次大会では、毎年数千人の大学の人材が集まり、継続的に当社の人材コミュニティの一員になっている。

重要な人材を引き付け、育成し、参画させるための追加のプログラムの取組みには以下が含まれる。

- ・ 採用プロセスにおいて候補者体験を中心に据えた、完全に統合されたエンドツーエンドのタレント獲得テクノロジー基盤の導入。当該ソリューションにより、ソーシング、エンゲージメント、面接及び採用に至る各段階において、グローバルでの標準化及び自動化が可能となるとともに、大規模かつ個別に最適化されたアプローチが実現する。
- ・ 重要スキルの獲得能力を強化するため、当社は、当社の事業戦略に整合する中核的能力であるデジタル及びサービスに焦点を当てた2つの戦略的人材セグメントを設けている。これらのセグメントは、構造化されたブランド認知から採用に至るまでのファネルを支援し、より広範なリーチ、潜在候補者（パッシブ候補者）とのエンゲージメント及び採用プロセス全体を通じた一貫性及び公平性のある候補者体験の提供を可能としている。
- ・ ジェンダーに関する50/40/30目標：採用において50%を女性とし、最前線の管理職者において40%を女性とし、副社長以上のリーダー⁽¹⁾の30%を女性とする。
- ・ インクルージョン&ケア・アジェンダを加速させ、従業員の福利厚生に焦点を当てるための強力な活動プログラムが支援する家族休暇及びフレキシビリティ@ワークに関する方針。
- ・ 地域市場のニーズを満たし、重要な人材を引き付け、維持するための競争力のある報酬と福利厚生の実践。これには、当社の世界的従業員持株制度（WESOP）が含まれ、全従業員の約80%が当社の成功を集団で共有すると同時に、長期的に安定し、持続可能な持株グループを構築することを可能にしている。
- ・ 顧客近接性、イノベーション、スピード、コラボレーション及び多様な人材機会を可能にするマルチハブ業務モデル。
- ・ 社内における配置転換のためのAIを活用したデジタル・エコシステム、キャリア・ハブを活用し、年次の業績及び育成評価並びに定期的な有意義なキャリア対話を基軸とした、全従業員に焦点を当てたキャリア開発。
- ・ 改良された「エレクトリファイア」（旧エジソン）エキスパートプログラムは、4つのビジネス・ストリームを軸に進化し、「エレクトリファイア」、「シニア・エレクトリファイア」及び「フェロー・エレクトリファイア」の3つのレベルの専門知識で構成され、当社の事業の中核を強化することを目的とし、同時にエレクトリシティ4.0、インダストリー4.0及び当社のサステナビリティ・ソリューションの進歩を切り開いている。
- ・ 将来における強力な人材パイプラインを確保し、あらゆる世代の力を活用するための、新卒社員から年配の従業員まで、キャリアのあらゆる段階にある社員を支援する、的を絞ったキャリア開発プログラム。シニア・タレント・プログラムでは、この層の貢献を評価するとともに、新たな契約機会、スキルアップ、知識の共有、メンタリング及びコーチングなどのオプションを通じて、次のキャリア・ステージを設計できるよう支援している。
- ・ グローバルな専門家学習機関の指導による、デジタルスキル、技術スキル、コマーシャル・エクセレンス及び機能的専門知識に焦点を当てた現在及び将来のためのスキルアップ。

- ・ スキル、経験及び行動に基づくリーダーシップの影響並びに選択及び昇格のための明確な基準を含む、文化を変容させ素晴らしいチームを構築するために、変革を促し、指導し、協働するリーダーのための集合的な焦点。
- ・ 雇用ライフサイクルを通じて、従業員からのフィードバックを求めるための継続的な聞き取り戦略。

(1) 2025年以降、多様性目標は、かかる目標の設定を禁止している国又は事業体におけるローカルインセンティブに影響を与えないものとする。これを踏まえ、グローバルSSI目標は見直されている。ジェンダーバランスに関する指標は、グローバルな戦略的目標として位置付けられている。かかる目標の設定を禁止している地域には適用されない。当社は、性別、年齢、出身、障がいの有無、外見等にかかわらず、すべてのポジションにおいて、常にスキル、経験及び潜在能力に基づき最適な候補者を選定することを方針としている。

2.7 長期的なサステナビリティに関するコミットメントの達成及び規制要件の遵守の失敗

リスクの内容

当社は、シュナイダー・サステナビリティ・インパクト (SSI) 及びシュナイダー・サステナビリティ・エッセンシャルズ (SSE) プログラム並びにグループ・ネットゼロのコミットメントにおいて具体的な目標に変換された野心的なサステナビリティ・コミットメントを設定している。当社は、規制当局、投資家及び顧客からの、環境・社会・ガバナンス (ESG) パフォーマンス及び透明性に関するより強い圧力に直面している。

サステナビリティに対するビジネスの期待は急速に進化しており、当社は、その価値提案及びサステナビリティ慣行を、事業及び地域全体で迅速かつ大幅に変革する必要がある。ESGに取り組む規制が進展するにつれて、当社が事業を展開する地域及びサプライチェーンが存在する地域において、市場の混乱が生じる可能性がある。

当社が先進的なサステナビリティのプラクティスを採用できなければ、顧客や規制当局の期待に応えることができず、その結果、競争力の低下、利害関係者の信頼の喪失及び投資家、顧客又は潜在的な人材に対する魅力の低下につながる可能性がある。

サステナビリティを中核とするインパクト企業として、サステナビリティへのコミットメント、特にネットゼロへのコミットメントを達成できなかつたり、サステナビリティの進捗状況や製品について誤解を招くような環境に関する主張を伝えたりすれば、当社はグリーンウォッシングの非難にさらされ、ブランドの風評に影響が及ぶ可能性がある。

逆に、野心的なサステナビリティ・コミットメントを達成することは、当社に高い信頼性及び利害関係者に対する魅力を与えることになる。SSIの革新的かつ道徳的な継続的改善プロセスのおかげで、当社はリスクを軽減し、変革と転換は、デジタルソリューションへのニーズが高まるにつれて事業機会を確実にしている。

リスクの監視及び管理

当社のサステナビリティへのコミットメントは、すべての利害関係者を巻き込むように設計されている。社内では、取締役会から業務レベルまで、パフォーマンスを監視し、コンプライアンスと進捗状況を確認するための明確なガバナンスが整備されている。

SSIのパフォーマンスは、管理職及びリーダーの短期インセンティブに組み込まれ、サステナビリティ・パフォーマンスは、リーダーのパフォーマンス・シェアの帰属に連動している。脱炭素化、資源管理及びディーセント・ワーク・プラクティスにおけるサプライヤーの進捗状況も、当社の目標に含まれている。

最後に、当社は、四半期ごとの財務結果とともに、投資家に対してサステナビリティに関するコミットメントのパフォーマンスを頻繁にかつ透明性をもって伝えることを約束している。

2.8 環境リスクによる事業の中断

リスクの内容

事業中断のリスクは、気候変動動向の影響を受ける複数の要因から発生する可能性がある。

物理的な気候リスクは以下を引き起こす可能性がある。

- ・ **当社の事業及び事業を可能にするインフラに対する損失及び損害。** 100を超える国々で事業を行うグローバル企業である当社は、平均気温の上昇又は海面上昇のような慢性的な環境変化による影響だけでなく、より頻繁で深刻な急性気象現象という形で気候変動の物理的影響にさらされている。その結果、資産への損害、事業運営の中断並びに人的及び環境的影響が生じる可能性がある。
- ・ **物流のボトルネックによる事業の中断。** 物理的な気候変動リスクは当社の施設内だけでなく、バリューチェーン（原材料の採取及び加工並びに輸送拠点及び配送センターまで）における全ての関係者にとって、事業継続を脅かす可能性があり、気候変動への適応に向けた体系的なアプローチが必要となる。
- ・ **コストの上昇、不足のリスク及び原材料供給の不安定性。** 電化及び脱炭素化という世界的なメガトレンドは、特定の原材料に対する需要を大幅に増加させ、電気機器の製造に使用される原材料の市場に不安定さをもたらしている。

リスクの監視及び管理

現在、気候関連災害の影響は当社の財務諸表において重要性は高くない。実際、事業リスクであれサプライチェーン・リスクであれ、その影響の大きさは「中～低」及び発生可能性は「可能性は一定程度存在する」と考えられているが、当社はこのリスクを積極的に監視している。

当社は、気候変動の物理的影響に関連する急性及び慢性リスクを認識し、シナリオ分析の使用を含む、科学に基づく積極的な気候リスク管理アプローチを採用している。

2100年までの1.5 から4 以上の気温上昇における様々な排出経路を含む気候関連のリスクシナリオを当社のデジタルツインに適用し、気候に関する物理的及び移行的リスクのシナリオベースの分析を作成した。2025年、2030年及び2050年までのSSP5-8.5、SSP3-7.0、SSP2-4.5、SSP1-2.6及びSSP1-1.9に基づき、5つの排出経路が検討された。

当社の事業とそれを可能にするインフラに対する損失及び損害：

現行の政策パスウェイ（SSP3-7.0に基づく）の下で、リスク軽減を考慮しない場合、評価された521サイトのうち、269サイトが2050年までに自然災害にさらされる可能性が高い。当社は、今後5年間、10年間、そして今世紀半ばまでに、高排出パスウェイの下で、気候適応策及びレジリエンス策を考慮した場合と考慮しない場合の収益に対するリスクの影響を定量化した。

より長い時間軸においては、慢性的な物理的リスクによる影響は、その他の間接的影響に加えて、従業員の生産性の低下、建物の空調負荷の増加及びデータセンターの過熱にも及ぶ。現在直面している最も影響の大きい脅威は、干ばつと水ストレスである。将来的には、熱波、干ばつ及び水ストレスにさらされる拠点が增える可能性がある。

当社は、気候変動に対するレジリエンスを強化し、サプライチェーンの柔軟性及び俊敏性を継続的に改善するために、戦略及び投資全体にわたって物理的リスク評価及び適応ソリューションを統合すると同時に、環境への影響を継続的に削減することを約束している。気候の物理的リスクの管理及び適応は、当社の企業リスク管理フレームワーク及びグローバルサプライチェーン戦略の一部であり、これにはサプライチェーンの柔軟性及び俊敏性を継続的に改善するための適応及びレジリエンスへの重点的な取り組みが含まれている。

当社のシュナイダー・パフォーマンス・システムは、気候への適応及びサプライチェーンのレジリエンスを含むこれらの戦略の導入を監視し、主要な産業拠点におけるリスク管理の全体的なアプローチを保証している。

ISO22301規格に沿った当社の物的損害及び事業中断プログラムは、事業における実質的なリスクをマッピングし、インシデント後の初期段階から重要な活動の回復に至るまで、危機管理を徹底し、資産の安全確保と重大な気候変動リスクを軽減するための予防的投資につなげるものである。

気候関連の物理的リスクは、現在の潜在的な財務的影響及び対応コストを定義する、独立したグローバル・リスク・エキスパート（GRC）によるオンサイト評価の一部である。世界中のすべての産業及び物流拠点は3年ごとに評価される。これにより各拠点のリスクプロファイルが更新され、特定されたリスクを軽減し適応するための提言がなされる。当社は、リスクを軽減又は回避するための保護措置を講じる。

当社のサプライチェーンは、自然災害及び気候関連災害を含むレジリエンス指標を使用し、事業中断リスクの評価及び軽減を行っている。このようなリスクを軽減しそれらに適応するため、当社はサプライチェーンの回復力を強化するプロジェクトである「製造における2つの力(Power of Two in Manufacturing)」を立ち上げた。当社はグローバルな設計を採用し、同じ製品に関する代替工場及びすべての重要なパーツ及び部品に関する代替サプライヤーを認定している。そうすることで、当社は、重要な部品を異なる地域のパートナーから二重に調達することができ、気候関連災害などによる事業の中断にかかわらず、可用性を確保することができ、事業中断のリスクを軽減することができる。

当社のサプライチェーン・レジリエンス戦略の目的は、以下による完全なエンドツーエンドのレジリエンス・アプローチを確保することである。

- ・ リスクをマッピングし、事業への影響の高いリスクに対処し、調達先を確保し、リスクの高い地域を回避し、さまざまな時間軸で調達戦略を適応させるための専門リソースを備えたアップストリーム。
- ・ グローバルな設計を採用し、少なくとも2拠点で供給と拠点リスクの予防を行う製造。
- ・ リアルタイムでトラフィックとイベントを監視するダイナミック・コントロール・タワーを備えたロジスティクス・ネットワークとパートナー。

物流のボトルネックによる事業の中断：

- ・ サプライヤーに対しては、サプライヤーのリスク評価に気候変動による物理的リスクが組み込まれている。この深いリスク評価及び事業への影響の組み合わせにより、当社はリスクの高い地域を避け、戦略的在庫を構築し、二重調達戦略を展開する調達戦略を設計することができる。
- ・ 外部のデータプロバイダーを活用し、当社は、上流と下流の両方のネットワークにおける10,000の物流ノード（港及び重要なサプライヤー拠点など）における事象を監視し、事象発生時の反応時間を短縮することで、事業への影響を最小限に抑えている。メディアをスキャンするアラートシステムの導入により、より早く情報を入手し、予測し、より早く行動を開始することで、混乱を回避している。

コストの上昇、不足のリスク及び原材料供給の不安定性：

- ・ 当社のサプライチェーン戦略チームは、サプライチェーンの柔軟性及び回復力が継続的に改善されることを確実にするため、世界的なサプライチェーンの危機に対応している。当社は、現在と将来の供給レジリエンスを確保するために、異なる時間軸で資源へのアクセスにアプローチする。当社は、
 - リアルタイムアラートによる通知とアクションプランの起動により、供給確保と価格変動からのオペレーションの保護における短期的なレジリエンスを構築する。
 - 技術的なソリューションと循環型ビジネスモデルにより、ポートフォリオのリスクを軽減する。
 - 破壊的な行動による長期的な物質的レジリエンスとサステナビリティで未来を形成する。
- ・ 長期的な資源供給の混乱の不確実性に対処するため、当社は製品のエコデザインに資源パラメータを追加し、重要な資源の代替戦略を定義した。研究開発活動は、注意を喚起するコミュニケーション・チャンネルと共に、主要な戦略的機能を有する材料に重点を置いて実施されている。
- ・ 当社のサステナビリティへのコミットメントには、リサイクル及び再利用の取組みの拡充、サーキュラーエコノミーの原則の推進を通じたリスク低減並びに規制上の期待への対応が含まれる。

3. 管理実務リスク

3.1 不適切なデータ管理

リスクの内容

ここ数十年、デジタルトランスフォーメーションの加速と相まって、グローバル化のトレンドが急激に高まっている。多くの政府、市民及び企業によって、富と進歩を実現するものとしてのデータ経済の重要性が認識されているため、適切なデータ管理が不可欠となっている。しかし、不適切なデータ管理は実質的なリスクをもたらす。

第一に、それはデータ・セキュリティ及びプライバシーの侵害につながり、企業及び顧客の機密情報が権限のない第三者に漏洩する可能性がある。その結果、風評被害、法的影響及び財務上の損失が生じる可能性がある。不十分なデータ管理は、様々なデータ保護要件及び新たなデータ規制を遵守する企業の能力を妨げ、規制上の罰則及びコンプライアンスの問題を引き起こす可能性がある。このような規制の数は増加の一途をたどっており、その目的は特定のデータの流れを制限することであるが、同時に特定の種類のデータを共有する能力を顧客に提供することでもある。データ主権、ローカライゼーション及びレジデンシーに関する話題は依然として活発である。

第二に、不適切なデータ管理は、効果的な意思決定を妨げる可能性がある。データの適切な整理、保管及びアクセスがなければ、組織は正確な情報をタイムリーに入手することができず、これが非効率及びミスにつながる可能性がある。これは、製品開発及びサプライチェーン管理から、顧客サービス及び財務計画に至るまで、企業機能のさまざまな側面に影響を及ぼす可能性がある。これはまた、冗長なデータの作成及び保存を引き起こし、不必要なコスト及び排出を生み、当社の環境フットプリントを増加させる可能性もある。

最後に、不適切なデータ管理は、当社のイノベーション及びデジタルトランスフォーメーションの取り組みを妨げる可能性がある。データは、洞察、製品開発及びプロセスの最適化に活用できる貴重な資産である。データが効果的に管理されていない場合、IoT、AI及び高度な分析などのデータ主導のテクノロジーの可能性を最大限に活用する企業の能力が阻害される可能性がある。この側面は、流動的で多様な世界的規制の状況や、すべての世界的要件を満たすことができる技術ベンダーの不足によっても増幅される。

上記のリスクの適切な管理は、以下のとおり当社が追求しようとしている潜在的な機会を提示する。

- ・ 当社の事業のグローバルな性質を考えると、適切なデータ管理を確保することは、顧客及び利害関係者との信頼を維持するために極めて重要である。
- ・ データを適切に管理することは、オペレーショナル・エクセレンスを維持し、業績を向上させるために不可欠である。
- ・ 頑強なデータ管理を実施することで、当社は、イノベーションを推進し、業務効率を向上させ、顧客及びパートナーに優れた価値を提供できる体制を整えることができる。

リスクの監視及び管理

当社は、「早期警報システム」を構築し、当社に影響を及ぼす可能性のある新たなデジタル政策を監視している。各規則（政策）は、その種類（例えば、データ、デジタル、電子）、特性（例えば、法域、範囲、統制の種類）及び高レベルの影響を強調したフラッシュカード形式で整理されている。すべての政策は承認されるまでの軌跡をたどり、施行日間近になると、必要な分野の専門家は、関連する地域や機能において実施、運用される内部方針、手順及び更新された一連の統制に要件を反映し始めるよう呼びかけられる。

このシステムをサポートするため、当社は、データの保証、安全性及び拡張性を確保するデータ関連活動の全範囲を管理する、各法域、慣行又は機能のデータオフィスのネットワークを活用している。これらの部門には、シュナイダー・エレクトリック・データ・ゴールデン・ルール遵守に焦点を当て、データ・リスク及びセキュリティに重点を置く専門家集団が配備されている。パフォーマンス及び影響を監視するために、成熟度評価が定期的に行われている。

とりわけデータレジデンシー法では、対象国の国境を越える内外のデータフローを、その内容、目的及びセキュリティ対策の観点から分析すること（一般的に移転影響分析と呼ばれる。）に注意が払われる。これは、データ処理施設又は保管施設をローカライズするかどうかの意思決定プロセスに影響を与える可能性がある。

また、データ輸出の正式な承認プロセスの一環として、フローとその整合性に影響を与える可能性のある変更（データ漏洩など）を監視する義務とともに、データフローの説明が規制当局から期待されることも頻繁にある。当社は、EUの一般データ保護法（GDPR）のような実質的な規制への対応で築いた経験を生かし、中国の個人情報保護法（PIPL）など最近のデータレジデンシーの事例において、プロセスレジストリのようなセット機能の活用已成功している。

最後に、特にデジタル資産に関しては、データ・プライバシー及び保護規制の遵守を確認するために、独立した保証チェックを実施している。これはプライバシー要件に沿ったものであり、特定の高リスクのケースにおいては、データ・プライバシー影響評価の実施も含まれる。

3.2 ITシステム管理

リスクの内容

当社は、販売及び製造プロセスの効率化に不可欠なサーバー、ネットワーク、データ保存場所、アプリケーション（ソフトウェア・アズ・ア・サービス（SaaS）を含む。）、及び3つのターゲットランディングゾーンを持つデータベースなどの非常に複雑な情報システムを（施設、第三者コロケーション及びクラウドで）、並びにEcoStruxure™のようなデジタルオファーを可能にするプラットフォームで、直接又はサービス提供者を通じて、幅広く運用している。当社は、顧客経験及び従業員体験、サプライチェーンの効率性を高め、デジタル商業的オファーを可能にすることを目的とした様々なソリューションを展開している。

サービス提供者による重大な履行不備の場合、又は大規模なネットワーク停止又はハードウェア及び/若しくはシステムの障害が発生した場合、当社が提供するサービスの品質に悪影響を及ぼす可能性がある。

また、デジタルオファーや顧客とのやりとりの継続的な拡大のためには、安全で安心な基盤情報システムの提供が不可欠である。当社は、より多くのデジタルオファー、サービス及びソフトウェアへ移行するのに伴い、多様なレガシーシステムが進化及び拡大をより困難かつ複雑にしている。

ガバナンス体制やコンティンジェンシープランを確立するという当社の方針にもかかわらず、情報システムプロジェクトが技術的な問題、実行の遅延又は第三者の機能停止にさらされないという保証はない。これらの問題、データの損失又は遅延の影響を正確に定量化することは困難であるが、それらが在庫水準、サービスの質、ひいては当社の財務成績に悪影響を及ぼす可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社は、これらのリスクから保護するための代替ソリューションを定期的に検討し、サービスプロバイダー及びサービスレベル合意について定期的にコンプライアンスチェックを行い、システムの監視を行い、情報システム障害の影響を軽減するためのコンティンジェンシープランとインシデント対応能力を開発している。

当社は、情報システムに関する進化と計画を続けているが、その範囲は以下を含むがこれらに限定されるものではない。

- ・ エンタープライズ・リソース・プランニングトランスフォーメーション、デジタルオファーに備えた当社の金融システムの進化
- ・ 環境を単純化し、陳腐化に関連するリスクを軽減するためのレガシーITアプリケーション及び関連ハードウェアの除去、並びに
- ・ ハードウェアとソフトウェアの事業継続性と災害復旧計画に継続的に焦点を当てながら、IT環境のサステナビリティを確保するための取組みにおいて、高い利用可能性を有する地域的なコロケーション（第三者）を構築及び運営する。

新しいアプリケーションはシステムの脆弱性を除去するために、全て認証テストの対象となる。これらのシステムは、データセンター（当社内で若しくはサービス提供者により管理される）若しくはコロケーションに格納されるか、又はクラウドベースのアプリケーションとなる。

当社は専用の「技術債務削減」プログラムを通じて、レガシーITアプリケーションの削減を継続した。

3.3 M&A及び統合

リスクの内容

合併及び買収（M&A）は、当社の事業ポートフォリオを強化し、既存事業における地位を強化し、新しい技術又は専門知識を獲得し、新しい市場に参入し、中核でなくなった事業から撤退する機会を提供する。M&Aが成功すれば、収益、収益性、キャッシュ・フロー及び株主価値の向上を促進することができる。

M&A及び統合は当社にリスクももたらす。取引の実行において、かかるリスクには、最適でない買収戦略又は買収ターゲットの誤った選択、買収の将来の業績若しくは可能性の過大評価、当社との収益若しくはコストシナジーの過大評価、買収後の被買収事業の価値の低下、過剰な買収価格の支払い又は実際の価値よりも低い価格での事業売却並びに将来のリスク、損失若しくは負債の特定不足若しくはそれらの過小評価又は買収に関するデューデリジェンスにおけるその他の重要な問題の見過ごし若しくは不十分な評価などが含まれるが、これらに限定されない。

統合に関して、主要なリスクには、特に、事業上の期待が満たされない事、予想以上の統合コスト、計画よりも長い統合プロセス、重要な人材の喪失、異なる文化の統合における課題並びに法律、規制、データ、サイバーセキュリティ及びサステナビリティなどの分野における当社の基準の導入の困難などが含まれる。それらのリスクが管理されない場合、当社に財務上の損失又は罰則、法的責任及び風評被害を含むがこれらに限定されないネガティブな結果がもたらされる可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社は詳細な戦略プロセスを有しており、その一部には買収ターゲットの特定及び優先順位付け並びに売却する事業の特定が含まれている。

取引デューデリジェンスの間、当社はM&A及び統合のリスクを特定し評価するために、取引価格への反映、契約上の保護、取引完了後の是正措置並びに詳細な統合及び分離計画を含むリスク軽減に関する様々な手段を用いる。リスクが特定されなかったり、適切に評価されなかったり、又はリスク軽減策が不十分であったりする場合、その結果、当社に財務上の損失、法的コスト及び罰則、規制上の措置並びに事業及び風評に関する被害がもたらされる可能性がある。

デューデリジェンスの段階で、当社は初期的な統合計画を策定し、契約締結後にこれをさらに具体化し、取引完了後に実施される。

これには、当社のトラストスタンダードの実施が含まれる。これは、人事、法務、倫理及びコンプライアンス並びにサイバーセキュリティなどの分野における方針、基準、手順、プロセス又はガイドラインの観点から、当社のすべての事業体が満たさなければならない最小要件である。当社は、クローニングから3年以内に買収したすべての事業体がこれらのトラストスタンダードの要件に準拠することを目指している。トラストスタンダードの実施計画は、各買収の全体的な統合計画の一部である。統合のあらゆる側面における適切な調整及び優先順位付けを確実にするため、統合計画は、買収案件ごとに「One Unique Integration Plan (OUIP)」として定義され、事業成長に関する側面、当社への統合手順、リスク低減措置並びに文化及び人材に関する要素を対象としている。

3.4 プロジェクトの受け入れ及び成果

リスクの内容

グローバルな組織として、当社は特に全世界で急速に進化する規制に照らして、関与するプロジェクトを慎重に評価することを優先しなければならない。顧客だけでなく、株主、ビジネス及び財務上のパートナー並びに地域社会を含む他の利害関係者に対する当社のコミットメントは、実施されるプロジェクトと関与するパートナーに細心の注意を払うことを課している。

多様な地域で実施されるプロジェクトは、複雑な技術的ソリューションの開発、納入、設置及びサービス提供を意味しており、それにはしばしば重要な下請業者又はその他の産業/ビジネスパートナーが関与するため、徹底したデューデリジェンスを実施し、引き受けるプロジェクトが収益性及びキャッシュに悪影響を及ぼす可能性のあるすべての契約上、財務上及び事業上のリスクを把握するだけでなく、規制上の期待にしたがい、特に環境の保全、基本的人権及び社会的権利の保護、高い水準の健康及び安全、並びに全体的に高水準のビジネス倫理及び誠実さに関する倫理的慣行を支持することを保証することは当社にとって極めて重要である。

今日のダイナミックなビジネス環境では、デューデリジェンスを実施する必要性は、サプライヤーにとどまらず、顧客にも及んでいる。そのため、当社は、顧客に提供する技術及び製品が、物議を醸したり無責任な運用を招いたりする可能性

のないプロジェクトに使用されるよう、より一層の注意を払う必要がある。当社は、ESGフットプリントにマイナスの影響を与えるプロジェクトや、人権の尊重、環境への配慮及び厳格な倫理的事業慣行など、ESGの価値観に合致しない顧客によって、当社の提供する製品が採用されないようにするための措置を講じている。

関連するリスクを適切に特定、特徴付け及び軽減することなく、あるいは機会を活用することなくプロジェクトを受け入れることは、意図した目的又は期待された成果を達成できないなど、その他の悪影響をもたらす可能性があり、最終的にはリソースの浪費及び戦略目標の未達成につながる可能性がある。

このようなリスクを軽減するためには、プロジェクト承認前に包括的な評価を行うことが不可欠である。これを怠ると、金銭的な損失を招くだけでなく、当社の評判も損なわれる可能性がある。

リスクの監視及び管理

当社は、()プロジェクトの収益性を危うくする可能性があり、及び/又はグループ会社を不合理な責任にさらす可能性があるすべてのリスクの可能性を特定し、検討し、軽減し、()当社の評判に悪影響を与える可能性がある環境、社会及びガバナンス(ESG)要因を理解することに焦点を当てた強固なデューデリジェンスプロセスを採用している。

これには、潜在的な顧客、サプライチェーン及びパートナーの評価を含むプロジェクト全体の特性の包括的な分析が含まれる。

当社は、新たな主要顧客と関わりを持ったり、プロジェクトを開始したりする前に(シュナイダーエレクトリック・ソリューション・ビジネスポリシーに記載されているような)ビジネス基準への準拠及びESG原則の遵守を評価するための包括的な評価を行う。このプロセスでは、潜在的なコンプライアンス・リスクを特定し、その影響を評価するために、顧客及びプロジェクトの提案を詳細に分析する。

このような厳格なレビューの仕組みを導入することで、当社は風評被害から組織を守るだけでなく、すべての事業上の取引における報告義務及び責任を果たす文化を醸成している。

この積極的なアプローチは、顧客及びパートナーとの強固な関係を必要とするもので、信頼を強化すると同時に、プロジェクトが運営される地域社会及び環境に悪影響を及ぼす可能性がないことを保証し、さらに地域社会に恩恵をもたらす、環境を保護することを目的としている。これは、持続可能で環境に優しく、社会的に有益で責任感があり、倫理的な慣行によって推進される革新的なソリューション及びプロジェクトを提案する当社の献身を強化するものである。

3.5 調達及びサプライヤーとの関係

リスクの内容

調達機能は、コスト、品質、イノベーション、プロジェクト及びサステナビリティに関するコミットメントを達成するための強固なサプライヤー関係を維持すると同時に、材料、部品及びサービスの確保において重要な役割を果たしている。

2025年において、世界中のサプライチェーンが、不均一な需要の回復、銅及び銀などの特定の商品におけるインフレ、地政学的緊張及び進化する貿易規制に起因する混乱に直面したため、調達リスクは引き続き高い水準にあった。

レジリエンス、事業パフォーマンス及び顧客需要への対応を確保するため、当社は、オペレーションの機動性、地域分散及び規律あるガバナンスを組み合わせることにより、調達戦略の強化を継続した。長期供給契約、戦略的に設定された在庫及び金融ヘッジにより価格変動リスクの低減が図られ、拠点の最適化により規模と地域応答性との均衡が確保されている。主要部品を対象として2024年に設立されたシンガポールの調達及び計画ハブは、2025年においてその役割を拡大し、直接調達及び戦略的在庫管理を強化することにより、需要の高い技術分野における成長を支えている。

リスクの監視及び管理

2025年において、当社は、調達エクセレンス・システム・ハーモナイゼーション・プログラムを開始し、刷新された調達エクセレンス・システム(PES)を導入した。当該システムは、エンドツーエンドのソース・トゥ・ベイ・プロセスを標準化するとともに、コンプライアンスと成熟度の慣行の区別を明確化し、直接調達、間接調達及びソリューション調達の全領域にわたり、ガバナンス、監査及びデジタル統制を組み込んだものである。

これと同時に、当社は、サプライヤー戦略の精緻化を進め、競争性及びレジリエンスを維持しつつ、認定されたパートナーとの効果的な支出集中に焦点を当てた。サプライヤーとの戦略的パートナーシップにより、当社はエコシステムパートナーとともに技術的リーダーシップ及びオペレーションの実行力を強化することができる。

強化された運用指針及びカテゴリ戦略がこのアプローチを支援し、それは単一地域への依存を低減し、顧客のローカル需要への対応力を向上させるマルチソーシング及び地域化の取組みにより補完されている。

在庫の最適化は引き続き重要な優先事項であり、工場及び地域のコントロール・タワーは、部品レベルのリスクツールを活用して在庫水準を最適化し、機動的な対応を可能としている。サプライヤーとの四半期ごとのレビューにより、協働的な在庫調整措置が推進され、変動の大きい環境下においても供給の継続性が確保されている。

サプライヤー・セキュリティ・イニシアチブは、調達、契約締結、オンボーディング及びパフォーマンス管理の各段階においてサイバーセキュリティ及びデータ保護の統制を組み込むものであり、グローバルな方針及び規制に整合している。2025年にはクラウド及び情報セキュリティに関する方針の更新が行われた。新たなサプライヤーのサイバー評価が、高リスクな取引に対応するために導入されている。サプライヤー・マスター・データのクレンジングにより、ベンダー情報の正確性及びガバナンスの向上が引き続き図られている。

これらの取組みは、当社のレジリエンス、競争力及び持続可能な成長に対するコミットメントを示すものである。テクノロジー・パートナーシップ、機動的なサプライヤーネットワーク、地域調達戦略及び厳格なコンプライアンスの枠組みを組み合わせることにより、当社は、グローバルサプライチェーン全体における調達リスクの低減を図るとともに、イノベーション及びオペレーショナル・エクセレンスの実現を推進している。

4【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】

主要な財務指標

2025年は画期的な年であり、売上高は過去最高を記録し、変動性が高い環境下にあっても調整後EBITAマージンの拡大が達成され、当社は過去最高水準のフリーキャッシュ・フローを創出した。これらの結果は、特に下半期における当社全体の力強い実行力を反映するものである。

売上高

2025年12月31日に終了した年度の連結売上高は、オーガニック・ベースで8.9%増及び報告ベースでは5.2%増の40,152百万ユーロとなった。オーガニック成長は、当社が提供するシステムの販売にけん引され、特にデータセンター及びインフラストラクチャ・エンド市場において力強い伸びを示した。当社はまた、デジタル関連のオファーの提案や改修・近代化のトレンドに連動したサービスでも力強い成長を遂げた。当社のアグノスティック・ソフトウェア資産は、サブスクリプション収益モデルへの移行を継続し、予想通りオーガニック成長に影響を与え、基調として良好な成長を示した。製品事業も売上高の成長に寄与し、多くのエンド市場及びセグメントで配電製品の売上が好調に推移した一方で、住宅市場向けの売上高は低下した。ディスクリート・オートメーションにおける需要の段階的回復は想定どおり進展し、下半期の売上成長に反映された。製品売上の成長は、数量及び価格の双方により支えられ、価格面では、関税への対応として北米が主導し、インフレへの対応としてその他地域がこれを支えたが、中国におけるデフレの影響により一部相殺された。

為替の影響は、主に米ドル、インドルピー及び中国人民元がユーロに対して下落したことによりマイナス4.1%となった。買収及び売却による正味プラス影響は0.8%であり、これは主にPlanon及びMotivairの買収が寄与したものであるが、小規模な事業売却により一部相殺された。

エネルギー管理

エネルギー管理の売上高は33,130百万ユーロで、当社売上高の83%に相当し、オーガニックで10.3%の増加となった。当社は、住宅建築市場の軟調が継続する中でも、特にデータセンター及びインフラのエンド市場におけるシステム提供に対する継続的な市場需要の恩恵を受けた。北米は、主にデータセンター・エンド市場におけるシステム及びサービス事業の力強い成長に牽引された一方で、製品事業の成長は住宅建築市場の低迷を受け抑制的であり、オーガニックで17%増となった。西ヨーロッパは、オーガニックで2.5%の成長となり、同地域の主要5か国間で業績にはばらつきが見られた。フランスは堅調な成長を達成し、スペインは一桁台半ばの成長となった一方、イタリアは小幅な成長にとどまり、ドイツ及び英国はいずれも減少した。地域全体では、データセンター・プロジェクトにおける電力供給制約等のボトルネックや、

住宅建築市場が一部軟調であったことにより、売上パフォーマンスに影響が生じた。アジア太平洋地域はオーガニックで8.5%の成長となり、特にインドにおける二桁成長がこれを牽引した。これは、インドのエンド市場全体における当社の強み及びマルチブランド戦略の継続的な成功を反映するものである。中国は、一桁台前半の成長となり、データセンターのエンド市場が成長を牽引した一方、建物のエンド分野は低調であった。オーストラリアは、データセンター・エンド市場におけるプロジェクトの遂行により、二桁成長となった。それ以外の国ではオーガニックで7.4%の成長となり、システム事業の実行に牽引された中東及びアフリカにおける二桁成長が寄与し、さらに南米の一桁台半ばの成長がこれを下支えた。

産業オートメーション

産業オートメーションの売上高は7,022百万ユーロで、これは当社売上高の17%に相当し、オーガニックで3.0%の増加となった。AVEVAのアグノスティック産業用ソフトウェアは、年換算経常収益（ARR）において堅調な成長を達成し、2025年12月31日時点で12%の増加となり、サブスクリプション収益モデルへの移行も計画どおり進展している。ディスクリート・オートメーションにおける需要の段階的回復は想定どおり進展し、下半期の売上成長に反映され、通期では一桁台前半の売上成長となった。プロセス及びハイブリッド市場向けの売上は、不確実性の高まり及び商品価格の変動により、顧客の投資判断が遅延した影響を受け、やや減少した。北米はオーガニックで0.3%の成長となり、AVEVAの産業用ソフトウェア及びディスクリート・オートメーションの売上成長が、プロセス及びハイブリッド市場における減少を相殺した。西ヨーロッパはオーガニックで2.3%の成長となり、イタリア及びスペインは一桁台半ばの伸びとなった一方、英国及びドイツは概ね横ばいであり、それぞれソフトウェア及びディスクリート・オートメーションの寄与を受けた。これに対し、プロセス及びハイブリッド市場は低調であった。フランスは、ディスクリート・オートメーション及びソフトウェアの双方の低迷により、全体として減少した。

アジア太平洋は、オーガニックで2.6%増となり、中国は一桁台前半の成長でディスクリート・オートメーション市場の売上においてはプラスの成長を達成したものの、プロセス及びハイブリッド市場の低迷により相殺された。インドは一桁台半ばの増加となり、ディスクリート・オートメーション並びにプロセス及びハイブリッド市場の双方において成長した。同地域のその他の国は合計で一桁台前半の成長となった。その他地域はオーガニックで8.3%の成長となり、中東及び南米におけるプロセス及びハイブリッド市場の力強い成長並びにAVEVAの産業用ソフトウェアの成長がこれを牽引し、ディスクリート・オートメーション市場向けの売上も地域全体として増加した。

調整後EBITAマージンは18.7%であり、売上総利益率の低下の影響を受けたものの、SFC（サポート機能費用）の対売上高比率の低下により相殺され、オーガニックで50bpsの増加であった。

売上総利益はオーガニックで7.6%増加し、売上総利益率はオーガニックで40bps低下し、2025年度には42.1%であった。当社は高水準の産業生産性を実現し、第4四半期には製品価格設定の加速も見られたが、システム事業の継続的な力強い成長を反映した製品ミックスの影響及び関税を含む原材料コストのインフレによる売上総利益率への逆風を完全に相殺するには至らなかった。

2025年の調整後EBITAは7,520百万ユーロに達し、オーガニックで12.3%増加した。売上総利益率の悪化があったものの、当社における裁量的費用の良好なコントロールにより、調整後EBITAマージンは、オーガニックで50bps改善し、18.7%となった。SFC費用は、売上高比で80ベースポイント低下し、23.3%となった。オーガニックでは90ベースポイントの改善となったが、為替の逆風により一部相殺された。

収益変動に寄与した主な要因は以下の通りである。

（単位：百万ユーロ）	調整後EBITA	対前年比	解説
2024年度調整後EBITA	7,083		
数量の影響		+1,355	販売量の増加によるプラスの影響。
産業生産性		+596	当社の産業生産性は2025年度において596百万ユーロとなった。2024年下半期の、主に北米及びインドにおけるサプライチェーン投資により比較ベースが低水準であったことに加え、2025年下半期における重点的な実行及び数量の増加により、大幅な逐次改善を示した。

正味価格⁽¹⁾ 製品グロス価格 原材料の影響		-179 +76 -255	2025年度の正味価格の影響はマイナス179百万ユーロとなった。製品のグロス価格は第4四半期において加速が見られ、プラス76百万ユーロとなった一方で、RMI（原材料の影響）は合計でマイナス255百万ユーロの逆風となり、これには原材料コストのインフレ及び約160百万ユーロの関税影響が含まれている。過去に開示したとおり、当社はサイクル全体を通じてネット価格を横ばいからプラスとすること（関税及びインフレの相殺）を目標としている。
売上原価のインフレ 製造人件費及びその他コストのインフレ 売上原価における研究開発費		-89 -102 +13	2025年度の売上原価のインフレはマイナス89百万ユーロであり、このうち製造人件費及びその他コストのインフレはマイナス102百万ユーロ並びに売上原価における研究開発費は13百万ユーロの増加であった。サポート機能費を含む研究開発投資全体は、2024年度と変わらず2025年度の売上高の5.6%を占めた。
サポート機能費用		-376	サポート機能費用は、2025年にオーガニックで376百万ユーロ増（前年比4.2%増）であった。当社は、マイナス310百万ユーロのインフレの影響を受けたが、戦略的優先事項への注力を継続し、効率性向上のために主に研究開発、サービス・コマーシャル・フットプリント、デジタルツール及びシステム並びにAIに関連して438百万ユーロの投資を行った。当社は、主に人員整理イニシアチブに関連して349百万ユーロのコスト削減を達成した。その他の費用は23百万ユーロ減少した。
ミックス効果		-243	2025年度の業績では、システム事業の売上が製品及びソフトウェアと比較して相対的に速い成長を示したことにより、製品ミックスの影響としてマイナス243百万ユーロの悪影響が生じた。
為替による影響⁽²⁾		-482	為替による影響は、2025年度の調整後EBITAを482百万ユーロ、EBITAマージンを約50bps減少させた。
スコープその他		-145	2025年度のスコープその他による影響はマイナス145百万ユーロであり、スコープの正味影響は調整後EBITAマージンに対し10bpsの追い風となった。その他は雑多な小項目からなる。
2025年度の調整後EBITA	7,520		

(1) 製品にかかる価格と原材料の影響。

(2) アルゼンチン及びトルコなど、IAS第29号でハイパーインフレとみなされる基準を満たす通貨については、ハイパーインフレの影響に対するIFRSの技術的調整が為替として反映されるため、オーガニック成長率の計算から除外される。インフレの影響を緩和するための価格引き上げなど、これらの国々で実施された経営上の措置の効果は、オーガニック成長の一部として反映される。

純利益は2%低下

(単位：百万ユーロ)	2024年度	2025年度	解説
調整後EBITA	7,083	7,520	
その他の営業損益	(87)	(77)	2025年度におけるその他の営業損益は77百万ユーロの損失であり、これは主にM&A及び一部の法的引当金である。2024年度にも、同様の性質の項目が含まれていた。

組織再編費用	(141)	(287)	2025年度における組織再編費用は287百万ユーロであり、オペレーショナル・エクセレンスの推進を目的として当社が2025年に開催した投資家向け説明会において示された見通しに沿って、前年比で146百万ユーロ増加した。
買収に関連する無形資産の償却及び減損	(406)	(457)	買収に関連する無形資産の償却及び減損は、457百万ユーロとなり、前年度比で51百万ユーロ増加した。これは主に、Planon及びMotivairの買収並びにeStar合併事業に関連する無形資産の償却によるものである。
正味金融損益	(409)	(519)	正味金融費用は前年比で110百万ユーロ増の519百万ユーロとなった。かかる増加は、主に借換え後の社債に係る利息費用の増加及び一部の為替差損によるものである。
法人税費用	(1,398)	(1,455)	法人税は1,455百万ユーロとなり、前年から57百万ユーロ増加した。実効税率は23.5%で、2025年度の予想範囲である23から25%と一致し、2024年度の実効税率である23.1%から0.4ポイント上昇した。
関連会社及び非支配株主持分に帰属する利益（損失）	(153)	(174)	関連会社利益に対する持分は14百万ユーロであり、前年と比較し3百万ユーロ減少した。非支配持分に帰属する金額は188百万ユーロの損失となり、2024年の170百万ユーロの損失から増加したが、これは主に、2025年12月に当社が少数株式の取得を完了したSchneider Electric India Private Limited (SEIPL) の好調な業績によるものである。
関連会社投資の減損	(220)	(388)	持分法適用会社に対する投資の減損は2025年度において388百万ユーロであり、これは主にUplightに対する当社の持分投資及び関連する転換社債の減損によるものである。
当期純利益（グループ帰属）	4,269	4,163	当期純利益（グループ帰属）は2025年度に4,163百万ユーロとなり昨年比で2%減少した。
調整後純利益（グループ帰属）	4,664	4,829	調整後純利益は2025年度に4,829百万ユーロとなり、為替の逆風の影響を受けつつも前年と比較し4%増加し、一定為替ベースでは14%増加した。

フリーキャッシュ・フローは4.6十億ユーロ

当社は、2025年度において4,635百万ユーロのフリーキャッシュ・フローを創出した。

営業キャッシュ・フローは6,748百万ユーロと堅調であり、主に2025年度におけるEBITDAの力強い成長により、2024年度比で440百万ユーロ増加した。営業キャッシュ・フローには2,380百万ユーロの研究開発に係る現金支出が含まれており、これは2025年度の売上高の5.9%であり、安定的に推移した。

正味資本支出は1,496百万ユーロであり（2024年度比で132百万ユーロ増加）、売上高の約3.7%を占めた。このうち2.5%は純有形資本的支出、1.2%は無形資本支出（主に資産化された開発費）に関連するものであり、当社がグローバルサプライチェーンへの投資及びイノベーションの重視を継続していることを反映している。

営業運転資本の積み増しは、2025年度のフリーキャッシュ・フローに対してマイナス360百万ユーロの影響を与えた（2024年度はマイナス594百万ユーロ）。売掛金回転期間は堅調な回収により2024年12月比で2日改善し、買掛金回転期間も1日改善した。在庫回転期間は、当社が注力する厳密な運転資本管理の一部である適切な在庫水準への引き下げを目的とした体系的な施策に支えられ、2024年12月比で3日改善した。

非営業運転資本は、2025年度のフリーキャッシュ・フローに対してマイナス257百万ユーロの影響を与えた（2024年度はマイナス134百万ユーロ）。前年度比のかかる変動は主に、開示済みのフランスにおける法的案件に関連して2025年度に支払われた207百万ユーロの罰金によるものであり、これは賞与引当金の減少により一部相殺された。

貸借対照表は依然として強固

当社は、2025年中に総額5,000百万ユーロの社債を発行した。

2025年12月31日現在の当社の純負債は、2024年の配当を履行するための2.3十億ユーロの支払い、買収及び売却による正味影響額マイナス1.2十億ユーロ、非支配持分との取引マイナス5.8十億ユーロ（このうち5.5十億ユーロはSEIPLにおける残りの少数持分の取得に関連するもの）並びに株式買い戻しに関する0.3十億ユーロの支払いが、4.6十億ユーロの良好なフリーキャッシュ・フロー実績により相殺され、2024年12月現在の8,147百万ユーロから増加し、13,721百万ユーロであった。

当社は引き続き、Aグレードの投資適格格付けを維持することにコミットしている。

5【重要な契約等】

「第6 経理の状況」に含まれる「連結財務諸表注記2.1」を参照。

6【研究開発活動】

研究開発費用は、下記のとおりである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
「売上原価」に含まれる研究開発費	(648)	(594)
「研究開発費」に含まれる研究開発費*	(1,365)	(1,308)
資産化された開発プロジェクト費用	(367)	(358)
合計研究開発費 **	(2,380)	(2,260)

* 研究開発税額控除を含んでおり、その金額は、2025年通期で52百万ユーロ及び2024年通期で46百万ユーロであった。

** 資産化された開発コストの償却を除く。

研究開発費に加え、売上原価に計上された資産化された開発コストの償却費用は、2025年は234百万ユーロ、2024年は232百万ユーロであった。

第4【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

取得原価

(百万ユーロ)	土地	建物	機械装置	その他	使用権資産 (IFRS第16号)	合計
2023年12月31日	161	2,074	4,945	1,612	2,360	11,152
取得	15	21	1	838	574	1,529
売却	(2)	(59)	(175)	(76)	(201)	(513)
為替換算差額	4	16	9	35	36	190
再分類	2	185	434	(635)	(51)	(65)
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	2	(23)	3	9	(9)
2024年12月31日	180	2,239	5,361	1,777	2,727	12,284
取得	1	21	78	1,004	736	1,840
売却	(2)	(71)	(76)	(88)	(174)	(611)
為替換算差額	(13)	(91)	(283)	(127)	(162)	(676)
再分類	5	230	470	(752)	91	44
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	(1)	(4)	(11)	(10)	12	(14)
2025年12月31日	170	2,324	5,339	1,804	3,230	12,867

減価償却及び減損

(百万ユーロ)	土地	建物	機械装置	その他	使用権資産 (IFRS第16号)	合計
2023年12月31日	(19)	(1,210)	(3,784)	(573)	(1,357)	(6,943)
減価償却	(1)	(103)	(277)	(76)	(365)	(822)
減損	-	-	(4)	(5)	-	(9)
戻入	-	45	161	54	158	418
為替換算差額	(1)	(16)	(72)	(16)	(16)	(121)
再分類	(1)	-	24	(14)	52	61
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	(2)	18	(2)	2	16
2024年12月31日	(22)	(1,286)	(3,934)	(632)	(1,526)	(7,400)
減価償却	(2)	(105)	(316)	(75)	(373)	(871)
減損	-	(6)	(8)	(3)	-	(17)
戻入	-	59	264	72	154	549
為替換算差額	2	54	184	41	64	345
再分類	(2)	(7)	11	6	(34)	(26)
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	5	28	7	6	34
2025年12月31日	(24)	(1,286)	(3,771)	(584)	(1,721)	(7,386)

帳簿価額

(百万ユーロ)	土地	建物	機械装置	その他	使用権資産 (IFRS第16号)	合計
2023年12月31日	142	864	1,161	1,039	1,003	4,209
2024年12月31日	158	953	1,427	1,145	1,201	4,884
2025年12月31日	146	1,038	1,568	1,220	1,509	5,481

再分類は主に使用開始された資産に対応するものである。

有形固定資産の取得に係る現金支出の内訳は以下のとおりである。

(百万ユーロ)	2025年度	2024年度
有形固定資産の増加額	(1,840)	(1,529)
うちIFRS第16号に関連する非現金影響	736	574
有形固定資産に係る債権及び債務の増減	32	5
合計	(1,072)	(950)

2【主要な設備の状況】

Schneider Electric Real Estateは、当社の事業ポートフォリオ（当社が法的な及び運営上の権益を有する用地）の管理及び運営に対する責任を有する。

当社の本店はパリ近郊のリュエイク・マルメゾンに所在する。住所は35 Rue Joseph Monier、92500 Reuil-Malmaison、Franceである。当社の本店は「Le Hive」と呼ばれ、約2,000名の人員を擁している。かかる施設は、ボストン、香港、シンガポール、バンガロールなどの他の拠点と共に、当社の複数の世界的拠点のひとつである。

当社は5つのグローバル地域（フランス、ヨーロッパ、北米、中国及びその他の地域）で組織される一連の工業用地及び商業オフィスを通じて事業を展開している。

工業用地の区分には、当社の全ての工場、製造及び物流活動が含まれる。商業用地の区分には、全てのオフィス、研究開発センター及びフィールド・サービス・センターが含まれる。

上記の報告には、非統合子会社（過半数所有）、ジョイント・ベンチャー用地、仮想工場、顧客用地及び第三者の物流拠点及びデータセンターは含まれない。

年次財務指標:

リース費用：約289.9百万ユーロ

地域別建物数及び広さ

地域	建物数	面積（百万㎡）
ヨーロッパ	266	1.3
その他の地域	362	1.4
北米	183	1.3
フランス	99	0.9
中国	103	0.5
合計	1,013	5.3

建物の主な種類

主な種類	建物数	面積（百万㎡）
工業用	350	3.9
商業用	602	1.1
その他	61	0.3

建物の所有権の種類

所有権の種類	建物数	面積（百万㎡）
リース	826	3.0

所有	179	2.3
その他	8	0.02

3【設備の新設、除却等の計画】

不動産ポートフォリオは、事業及び運営上の要件及び市況に応じて、継続的に維持、修繕、更新、改築、移転、拡大及び縮小が行われている。総拠点規模及び建物数は2019年以降比較的安定しており（10%の変動の範囲内）、今後2年から3年もこの範囲内で推移すると予測される。建物の開設及び閉鎖に関する年度別データは次のとおりである。

開設及び閉鎖された建物数

	開設	閉鎖
2021年	96	150
2022年	71	87
2023年	78	65
2024年	49	42
2025年	47	40

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】

(2025年12月31日現在)

授權株数		発行済株式総数	未発行株式数
普通株式	下記(注)を参照	577,122,512株	下記(注)を参照

(注) 日本で用いられている「授權株式」の概念はフランス法の下では存在しないものの、株主は取締役会に対し、一定の金額及び期間内に新株又は持分証券を発行することを授權することができる。当社の場合、取締役会は、2025年7月3日までに最大200百万株の新株を発行する権限を付与されている。

【発行済株式】

(2025年12月31日現在)

記名・無記名の別及び額面・無額面の別	種類	発行数	上場金融商品取引所名又は登録認可金融商品取引業協会名	内容
記名式額面普通株式(1株の額面金額4ユーロ)	普通株式	577,122,512株	ユーロネクスト・パリ	完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式

(2)【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当なし

(3)【発行済株式総数及び資本金の推移】

年月日	発行済株式総数(株)		資本金(ユーロ(日本円))	
	増減数	残高	増減額	残高
2021年12月31日	1,964,887	569,033,442	7,859,548 (1,449,929,415)	2,276,133,768 (419,901,157,521)
2022年12月31日	2,059,479	571,092,921	8,237,916 (1,519,730,744)	2,284,371,684 (421,420,888,264)
2023年12月31日	1,742,963	572,835,884	6,971,852 (1,286,167,257)	2,291,343,536 (422,707,055,521)
2024年12月31日	2,795,792	575,631,676	11,183,168 (2,063,070,833)	2,302,526,704 (424,770,126,354)
2025年12月31日	1,490,836	577,122,512	5,963,344 (1,100,117,701)	2,308,490,048 (425,870,244,055)

(4)【所有者別状況】

(2025年12月31日現在)

	株主の分布							合計
	機関投資家				当社に関係のある株主		その他	
	西欧	北米	アジア太平洋	その他海外	従業員による保有	自己株式	個人投資家その他	
株式数	259,978,202	162,026,612	35,687,948	2,289,603	19,101,843	14,899,626	83,138,678	577,122,512
保有割合	45.0%	28.1%	6.2%	0.4%	3.3%	2.6%	14.4%	100.00%

(5) 【大株主の状況】

(2025年12月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数	発行済株式総数に対する所有株式数の割合
BlackRock, Inc.	米国、10001、ニューヨーク州、 ニューヨーク、ハドソン・ヤード 50	44,658,583株	7.7%
従業員	該当なし	19,101,843株	3.3%
自己株式	該当なし	14,899,626株	2.6%
一般株主	該当なし	498,462,460株	86.4%
合計	-	577,122,512株	100.0%

2 【配当政策】

過年度からの繰越欠損金を控除した当期純利益は、次の順番で充当される。

- ・ 5%を法定準備金に充当する（資本金の10分の1に達した場合には、かかる法定準備金への充当は必要なくなる。但し、増資の場合は追加の充当を行うものとする。）。
- ・ 適当な場合には任意準備金及び利益剰余金に充当する。
- ・ 残額を配当金支払いに充当する。

株主総会は、現金又は新株の形で配当を受け取る機会を株主に提供することを決定することができる。支払日から5年以内に請求されなかった配当金は、法律に従い失効し、政府に支払われる。

定足数及び決議の要件を満たした定時株主総会において、当社の2025年12月31日に終了した会計年度は2,944,031,326.28ユーロの利益で終了し、利益剰余金はゼロであったことを考慮して、分配可能利益は2,944,031,326.28ユーロとなったことが述べられた。

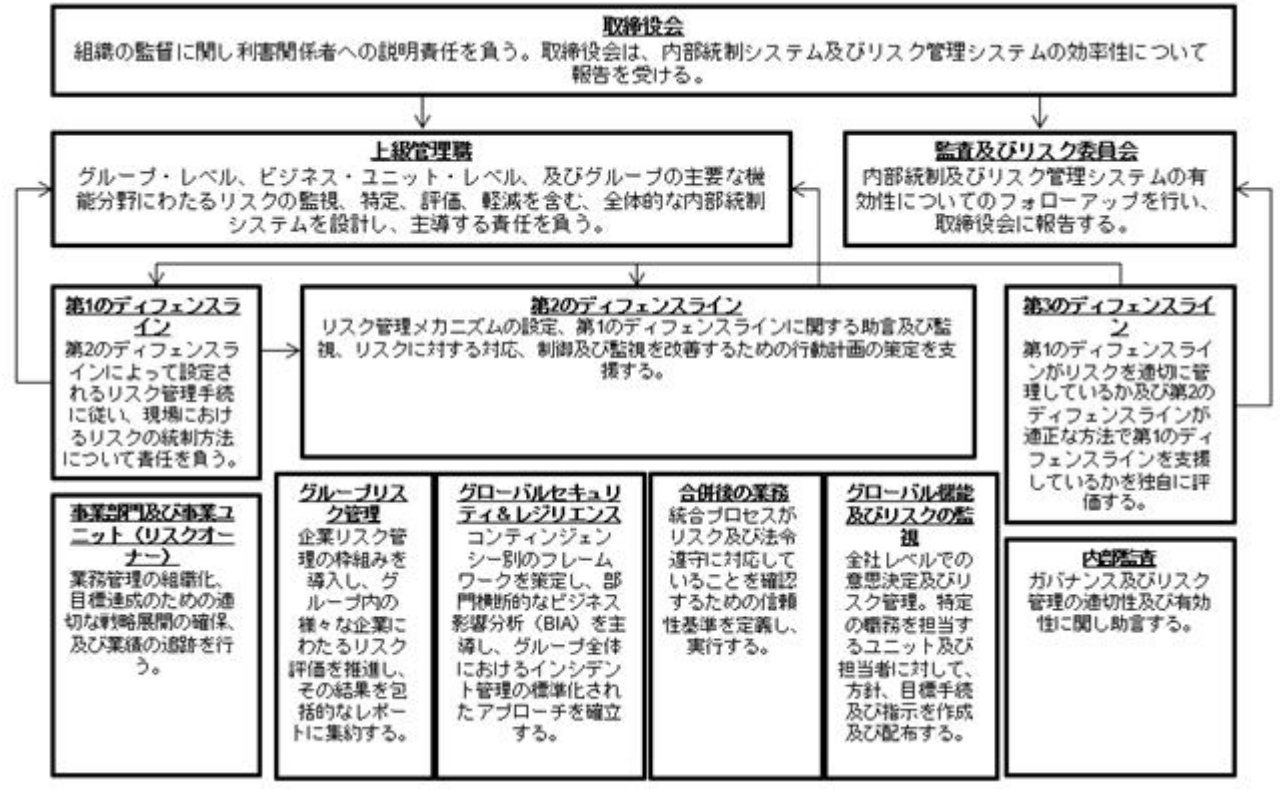
取締役会の提案に基づき、定時株主総会において、以下のとおり決定された。

- ・ 分配可能利益から支払われる2025年12月31日現在の配当の権利を有する株式数に基づき、1株当たり4.20ユーロ、すなわち2,361,340,564.80ユーロ⁽¹⁾の配当を株主に分配すること。
- ・ 配当支払後の残額を利益剰余金として繰り入れること。

(1) 2025年12月31日時点で配当の権利を有する株式数に基づき計算された金額である。したがって、2026年1月1日から配当支払日までの株式数の変動によりこの金額は変動する可能性がある。

3【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) コーポレート・ガバナンスの概要



当社のコーポレート・ガバナンス体制は、内部統制の発展及びリスク管理体制を統括する。監査及びリスク委員会は、特に内部統制及びリスク管理体制の有効性を観察し、取締役会に報告する責任を負っている。

ガバナンス構造

当社は、その有効性を常に向上させるという野心をもって、取締役会が当社の文化と特殊性に最も適していると考えられるモデルによって統治されている。当社の経営全般を担う構造は、コーポレート・ガバナンス・モデルがグループの財務及びサステナビリティのパフォーマンスの最適化を支援し、当社の長期的な発展のために最も有利な条件を作り出し、株主の権利を尊重し、異なるガバナンス組織間で必要な権限のバランスを維持することを目的として、常に当社とその利害関係者の最善の利益のために選択されている。

ジャン・パスカル・トリコワ氏がCEOの職を退くことを希望していること及び取締役会が会長とCEOの機能を分離する意向であることに従い、取締役会は2023年2月15日、会長とCEOの機能を分離する新たなガバナンス構造を導入することを決定した。この新ガバナンス体制は2023年5月4日に発効し、取締役会は、取締役会会長とCEOの機能を分離することを決定した。それ以降、ジャン・パスカル・トリコワ氏は取締役会会長を務めており、同時に、当社の業務執行全般について責任を負う唯一の執行役員として、最高経営責任者が任命されている。2024年11月1日、取締役会は、オリヴィエ・ブリュム氏を当社のCEOに任命した。

取締役会

取締役会は、企業利益に従い、社会的及び環境的側面を考慮しながら、会社の事業戦略を決定し、その実行を監視する。取締役会は、定時株主総会に明示的に与えられた権限に従い、企業目的の範囲内で、会社の円滑な運営に関するあらゆる事項を処理し、会社に関する問題を解決する。取締役会は、年間を通じていつでも、適切と思われる統制と検証を実施する。

その規定に従って、取締役会の責任には、法的又は法定義務の行使を超える追加的職務が含まれる。

取締役会の職務

取締役会の法的職務

- ・ 当社の全般的な経営の実行方法を決定すること
- ・ 執行役員を任命し、これを解任し並びに執行役員に付与される報酬及び給付金を定めること
- ・ 必要な場合に欠員補充として取締役を選出すること
- ・ 定時株主総会において割り当てられた取締役の報酬を取締役会メンバー内で分配すること
- ・ 定時株主総会を招集すること
- ・ 法定の個別及び連結財務書類を承認すること
- ・ 当社がEUサステナビリティ報告の枠組みに従って報告を行っていることを確認すること
- ・ 配当金及び中間配当金（ある場合）の支払日を決定すること
- ・ 経営報告書及び定時株主総会用報告書を作成すること
- ・ 経営計画書類及びそれに対応する報告書を作成すること
- ・ フランス商法典L.225-37条に定められるコーポレート・ガバナンス報告書を作成すること
- ・ とりわけ当社の資本金の増額、自己株式の買戻し、従業員持株取引の実施及び株式の消却について、年次株主総会で付与された委任権限の使用について決定すること
- ・ 定時株主総会において付与された権限の限度内でオプション又は制限付ノ業績連動株式を付与すること
- ・ 社債の発行を承認すること
- ・ 担保、裏書及び保証の発行を承認すること
- ・ 規制対象となる契約（フランス商法典L.225-38条以下の対象となる契約）を承認すること
- ・ 関連当事者間取引を規制対象契約と認定するために使用される規則が適切かつ有効であることを定期的に評価するプロセスを導入すること

取締役会のその他の職務

- ・ 以下の事項について事前承認を行うこと
 - (i) 当社若しくはグループ会社による総額250百万ユーロを超える持分又は資産の全ての処分若しくは取得
 - (ii) 取締役会と共有した戦略以外の活動の範囲及びポートフォリオの大幅な変更
 - (iii) 重要な戦略的提携の確立
 - (iv) 総額125百万ユーロを超える和解
 - (v) 125百万ユーロを超えるオフバランスシート・コミットメント（グループ会社に付与された保証に関するものを除く）
 - (vi) グループ内組織の重要かつ大幅な変更
- ・ 当社の効率的な運営に関する重要な事象について取締役会会長又は取締役会委員会から報告を受けること
- ・ 市場動向、競争環境及び当社が直面する最も重要な課題について報告を受けること（社会的・環境的責任に関する分野を含む）
- ・ 社会的・環境的責任に関する複数年にわたる戦略的取組を確立し、達成した成果を1年ごとに精査すること（気候に関するものを含む）
- ・ 定義した戦略に関連して、機会並びに財務リスク、法律上のリスク、業務リスク、社会的リスク及び環境リスクなどのリスク並びにそれに従い講じられる措置を見直し、その職務を果たすために必要なすべての情報を、特にCEOから受け取ること
- ・ サイバーリスク管理プログラムが適切であること及びそれが攻撃リスクを軽減していること、また必要な場合には、発生した攻撃への対処及び攻撃からの回復を行うことについて保証を得ること
- ・ 贈収賄及び影響力取引を防止・検出するプロセスを確実に実施すること
- ・ 経営に対する統制を実施し、とりわけ財務書類を通じて又は主要な企業取引の機会において株主及び市場に提供される情報の質を監視すること
- ・ 毎年、その構成、組織及び運営方法を見直すこと
- ・ 法律で定められた条件に基づき、監査及びリスク委員会を設置すること並びに(i) 意思決定権限を有さないが委員会が必要とされる討議及び決定のためにあらゆる有用な情報を提供することを任務とし、(ii) その構成及び運営方法に関する規則が取締役会によって決定されるその他の委員会を設置すること
- ・ グループ外の上場会社における指名について、CEO又は副CEOによる承認の前に相談を受けること
- ・ 取締役会がそうせざるを得ない場合又は希望する場合、副会長を指名すること
- ・ 取締役会が希望する場合、最大3名の取締役会オブザーバーを指名すること
- ・ 執行機関の男女の均衡に関する目標を決定すること及びとりわけ執行機関における均衡の取れた男女割合に関して差別のない多様性に関する方針を執行役員が実施することを確保すること

取締役会委員会

取締役会は、その内部規則において、監査及びリスク委員会、ガバナンス、推薦及びサステナビリティ委員会、人的資本及び報酬委員会、投資委員会並びにデジタル委員会の5つの調査委員会の機能、任務及び資源を定義している。

委員会のメンバーは、ガバナンス、推薦及びサステナビリティ委員会の提案に基づき、取締役会により選任される。委員会は取締役会の他のメンバーに対し会議を公開することができる。

副会長及び筆頭独立取締役は、自身がメンバーではない委員会の会議に出席することができる。委員会は、取締役会会長と協議の上、外部コンサルタントに調査を委託することができる。委員会は、必要に応じて、他の者を会議に招待することができる。取締役委員会の秘書役は、委員会の業務を整理し、準備する。

秘書役は委員会の議事録を作成し、委員会の承認後、取締役会の全メンバーに送付する。

委員会の秘書役は、当社経営陣のメンバーであり、各委員会の目的に沿った専門家で構成されている。

監査及びリスク委員会

メンバー

ジル・リー、議長、独立
クロチルド・デルボ、メンバー、独立
フィリップ・クノシュ、メンバー、独立
アンナ・オールソン・レイジョン、メンバー、独立

責任

監査及びリスク委員会は、財務報告、サステナビリティ報告、会計、内部統制、内部監査、コンプライアンス及びリスク管理に関する事項について勧告を行うことにより、取締役会の業務を整理する責任を負う。その任務は以下のとおりである。

項目	任務の詳細
取締役会が承認する年次及び中間財務諸表の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・連結及び個別財務書類の会計処理法の妥当性及び整合性を確認するとともに、グループレベルでの重要な業務が適切に処理され、連結範囲に関する規則が遵守されていることを確認する。 ・オフバランスシート・リスク（社会的及び環境的性質を有するリスクを含む。）及びコミットメント並びに現金の状況を検証する。 ・財務情報の作成手順を検討する。 ・ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント並びに中間財務諸表及びその他の主要な計算書類を検討する。
新たなCSRD規制に基づくサステナビリティ報告	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティ情報の作成と管理に関する問題を監視する。 ・サステナビリティ情報の作成プロセスを監視する。 ・サステナビリティ報告基準に従って開示すべき情報を決定するために使用されるプロセスを監視する。 ・サステナビリティ報告の完全性を確保するための提言を行う。 ・サステナビリティ情報の認証ミッションの結果と、このミッションがサステナビリティ情報の完全性にどのように貢献したかを取締役会に報告する。
法定監査人及びサステナビリティ監査人に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・法定監査人及びサステナビリティ監査人の選任又は再任に関する推奨を行う。 ・特に外部監査計画及び監査人による統制状況結果を調査することで、会計監査人による連結及び法定会計の法的統制状況のフォローアップを行う。 ・特に外部監査計画及びサステナビリティ監査人による統制の結果を検討することによりサステナビリティ監査人によるサステナビリティ情報の法的統制についてのフォローアップを行う。 ・法定監査人及びサステナビリティ監査人の独立性を検証するために、特に当社が監査人及びそのネットワークに支払う手数料を検討し、厳密には法定監査の範囲に含まれない任務について事前の承認を与える。

内部統制、リスク管理体制及びコンプライアンス・プログラムの効率性に関するフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制及びリスク管理システムの有効性、並びに、該当する場合は財務書類及びサステナビリティ情報の作成及び処理に関する手続きについて、とりわけ以下の通り、内部監査の有効性を監視する。 <ul style="list-style-type: none"> (i)内部監査の組織及び資源並びに年間業務計画を調査する（委員会は四半期ごとの監査において作成された報告書の要約を受領し、委員会の議長は当該報告書の全文を受領するものとする）。 (ii)オペレーショナル・リスクマッピングを含むエンタープライズ・リスク・マネジメント報告書をレビューし、リスクを防止又は最小化するための措置が存在することを確認する。 (iii)内部監査又はリスク管理機能から要請された報告に基づいて、リスク・カバレッジを最適化する方法を検討する。 (iv)グループの内部統制体制を検討し、内部統制に関する事業体の自己評価結果を調査し、インシデントや異常を特定し処理するための適切なプロセスが存在することを確認する。 (v)競争、贈収賄防止、倫理及びデータ保護に関する当社のコンプライアンス方針の存在を確認し、これらの方針の周知及び適用を確保するために実施される措置を確認する。 (vi)サイバーリスク及びグループのサイバーセキュリティ態勢を（デジタル委員会と共同で）評価する。
---	---

ガバナンス、推薦及びサステナビリティ委員会

メンバー

ジャン・パスカル・トリコワ、議長、非独立
 フレッド・キンドル、メンバー、独立
 フィリップ・クノシュ、メンバー（2025年10月29日から）、独立
 リンダ・クノール、メンバー、独立
 ジル・リー、メンバー（2025年10月29日から）、独立
 アンダース・ルネバード、メンバー、独立

責任

項目	任務の詳細
任命及び承継計画	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会（取締役又はオブザーバー、取締役会会長、取締役会副会長及び筆頭独立取締役、委員会の議長及びメンバー）の任命を考慮し、取締役会に対する提案を策定する。 ・執行役員（CEO及び／又は副CEO）の任命を考慮し、取締役会に対する提案を策定する。 ・不測の欠員が生じた場合の取締役及び執行役員の承継計画作成手順の実施を確保する。 ・グループの主要役員の承継計画を検討する。 ・執行委員会のメンバー及びグループの主要役員の推薦に関する情報を得る。
取締役会が必要な全ての独立性・客観性を備えて職務を執行することを株主及び市場の双方に対し保証することを目的とする任務	<ul style="list-style-type: none"> ・当社が参照するAFEP-MEDEFコーポレート・ガバナンス・コードの適用を確保する。 ・取締役会及び委員会の機能及び組織に関するガバナンス問題を討議する。 ・取締役会の定期的な評価が実施される条件について提案する。 ・毎年、年次報告書の発行前に取締役会で見直される取締役の独立資格について討議する。 ・取締役会の業務準備を担当する委員会のレビューを実施する。 ・関連当事者間契約を「現行取引」又は「規制対象取引」と認定することに関する評価プロセスの実施状況を検証する。 ・社内規則の更新に関する取締役会の決定を準備する。 ・取締役会のコーポレート・ガバナンス報告書の草案を作成する。
サステナビリティ及びコーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・当社が負うサステナビリティに関する長期的コミットメントの実行を確保する。 ・気候戦略を含むグループのサステナビリティ戦略を見直し、進捗状況を定期的にフォローアップする。 ・（監査及びリスク委員会と共同で）サステナビリティリスクを見直す。

人的資本及び報酬委員会

メンバー

リンダ・クノール、議長、独立

ナイベ・ブハガット、メンバー、独立
リタ・フィリックス、メンバー、従業員取締役
フレッド・キンドル、メンバー、独立
アンナ・オールソン・レイジョン、メンバー、独立
エリン・シューク、メンバー（2025年10月15日から）、オブザーバー

責任

項目	任務の詳細
従業員持株制度及び株式配分制度	<ul style="list-style-type: none">・従業員持株に関する取締役会審議を準備する。・ストック・オプションや業績連動/制限付株式の付与などの長期インセンティブ・プランの設定に関する取締役会への提案の策定。
執行役員及び取締役の報酬	<ul style="list-style-type: none">・取締役会会長及び執行役員（CEO及び/又は該当する場合は副CEO）の報酬方針に関し、特に企業利益との整合性を確保しながら、取締役会への提案を策定する。委員会は、関係者の年次評価を作成し、報酬方針に従って執行役員の報酬構成要素の決定に関して取締役会に提案を行うものとする。・執行委員会メンバーの報酬を検討する。・年次株主総会に提出する取締役の報酬パッケージの金額及び分配方法を提案する。
人的資本	<ul style="list-style-type: none">・主要な組織再編プロジェクト及び主要な人的資本方針の社会的影響を検討する。・人事に関するリスク管理を検討する。

投資委員会

メンバー

アンダース・ルネバード、議長（2025年10月29日から）、独立
ジュリア・チエキア、メンバー、独立
ジル・リー、メンバー、独立
リップブー・タン、メンバー、独立
ジャン・パスカル・トリコワ、メンバー、非独立
ブルーノ・ターチェット、メンバー、従業員取締役

責任

項目	任務の詳細
投資方針に関する取締役会の審議の準備	<ul style="list-style-type: none">・主要な資本配分の決定に関する取締役会への勧告を詳述する。・資本配分戦略について経営陣に助言する。・取締役会の要請に基づき、当社の重要な投資（通常250百万ユーロ以上の資本配分の決定）につながる調査プロジェクトを立ち上げる又は提案する。・戦略的意義が認められる場合又は取締役会若しくは会長が特に求める場合には、小規模案件の調査を実施する。・主要な合併、提携及び買収案件に関する推奨を行う。・当社が事業を行う又は事業を行う可能性のある分野で発生する再編又は統合のシナリオに特別の注意を払う。・財務上又は戦略上重要なポートフォリオの最適化及び売却プロジェクトを検討する。・イノベーション及び研究開発戦略又はあらゆる主要な内部成長投資など、当社の長期的な位置に結びつく投資方針の精緻化において、経営陣を支援する。・M&Aプロジェクトなど、委員会に提出された戦略プロジェクトの社会的及び環境的側面を取締役に提示する。

デジタル委員会

メンバー

アバイ・パラスニス、議長、独立
ナイベ・ブハガット、メンバー、独立
ローラ、ディン、メンバー（2025年5月7日から）、従業員取締役
リップブー・タン、メンバー、独立
ジャン・パスカル・トリコワ、メンバー、非独立

責任

項目	任務の詳細
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社のデジタル化への取組みを指導、支援及び管理するために、デジタル関連事項に関し取締役会を支援する。 ・ デジタル関連事項に関する取締役会の審議の準備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトの見直し、評価及びフォローアップを行い、一般的には、特に以下の分野について助言を行う。 <ul style="list-style-type: none"> - (i) 接続性及び分析によるコアビジネスの強化、(ii) 新しいデジタルオフター及びビジネスモデルの構築並びに (iii) 戦略全体への貢献及び戦略との一貫性の確立を含む、EcoStruxure™ デジタル事業の発展と成長 - 当社のデジタル戦略に対する潜在的なM&A業務の貢献度の評価 - デジタルランドスケープ（競合他社及び破壊的プレイヤー、脅威及び機会）の監視並びに分析 - 当社のデジタル顧客及びパートナーの体験の改善及び変革 - 情報技術及びデジタルオートメーション能力の有効活用による当社の業務効率の向上 - 当社がデジタル変革のための適切な人材を備えていることの確認 - サイバーリスクの評価及び当社のサイバーセキュリティ態勢の強化（監査及びリスク委員会と共同） - 当社の効率性及び全社的な業績の向上を目的として、社内の活動及びプロセスへの人工知能の導入 - 当社の製品・サービスにおける人工知能の活用

（２） 役員の状況

取締役に関する情報

2026年6月30日現在、男性取締役8名、女性取締役7名（女性は全体の46.7%、フランス商法典に従い従業員を代表する取締役は割合の計算から除外した。）

（提出日現在（所有株式数は2025年12月31日現在））

氏名及び役職 (年齢)	略歴	任期	普通株式の実質 所有株式数 (株)
ジャン・パスカル・トリコワ (Jean-Pascal Tricoire) 取締役会会長 (63歳)	トリコワ氏は、当社の18年間にわたり経営執行機関の会長並びに取締役会会長兼CEOを歴任した後、現在は当社の取締役会会長を務めている。それ以前に、同氏はAlcatel、Schlumberger及びSaint-Gobainにおいて初期のキャリアを過ごし、1986年にシュナイダー・エレクトリック (Merlin Gerin) に入社した。同氏は、1988年から2001年にかけて、イタリア、中国、南アフリカ及び米国のシュナイダー・エレクトリックの海外オペレーション部門の職務に従事した。2002年1月から2003年末までは、シュナイダー・エレクトリックの国際事業部の執行副社長として執行委員会に加わった。同氏は2003年10月に副CEOに就任した後、2006年5月3日付でシュナイダー・エレクトリックの運営委員会の会長に就任した。同氏は2013年4月25日、当社のガバナンスの変化に伴い、取締役会会長兼CEOに就任した。2023年5月4日、同氏は取締役会会長に就任した。同氏は、ESEO Angersを卒業し、EM LyonからMBAを取得し、また、ハーバード大学及びINSEADにおいて経営学のトレーニングに参加した。	当初指名：2013年 任期満了：2029年	823,872 株

フレッド・キンドル (Fred Kindle) 副会長兼筆頭独立取締役 (67歳)	シュナイダー・エレクトリック・エスイーの副会長兼筆頭独立取締役であるキンドル氏は、ABBの前CEOである。同氏は、1984年から1986年にかけて、リヒテンシュタインのヒルティAGのマーケティング部でキャリアをスタートさせた。同氏は、1988年から1992年にかけて、ニューヨーク及びチューリッヒのマッキンゼー・アンド・カンパニーでコンサルタントを務めた。その後、スイスのスルザーAGに入社し、さまざまな管理職を歴任した。同氏は1999年にスルザー・インダストリーズのCEOに就任し、2001年にスルザーAGのCEOに就任した。2004年にABB Ltd.に入社した後、同氏はABBグループのCEOに任命され、2008年までかかる役職を務めた。その後、ロンドン及びニューヨークを拠点とするプライベート・エクイティ・ファンドであるクレイトン・ダビリアー・ライスLLCのパートナーになった。同氏は現在、独立したコンサルタント及び取締役を務めている。同氏は2016年よりシュナイダー・エレクトリック・エスイーの取締役を務め、2020年4月より副会長兼筆頭独立取締役に就任した。キンドル氏は、チューリッヒのスイス連邦工科大学(ETH)を卒業し、米国エバンストンのノースウェスタン大学でMBAを取得している。	当初指名：2016年 任期満了：2028年	40,000株
ジュリア・チエーキア (Giulia Chierchia) 独立取締役 (48歳)	チエーキア氏は以前、BPの戦略、サステナビリティ及びベンチャー担当執行副社長を務めた。同氏は、2001年にUniCredit Bankにおいてコーポレート・バンキング部門のアナリストとしてキャリアを開始し、その後Value Partnersにおいて2年半の期間アソシエイト・コンサルタントを務め、電気通信及び教育のプロジェクトを率いた。2006年にマッキンゼー・アンド・カンパニーに入社し、2013年にパートナーに指名され、2019年にシニア・パートナーとなり世界的な石油・ガスのダウンストリーム・プラクティスを率い、クライアントに対し脱炭素化戦略及び既存のポートフォリオの方向転換について助言を行った。2020年4月、英国の石油・ガス産業の企業であるBPの戦略及びサステナビリティ担当執行副社長に任命され、とりわけ、戦略及びサステナビリティ、倫理及びコンプライアンス、資本配分、投資のガバナンス、ネットゼロ炭素目標の実現、ESG変革、外部利害関係者との関わり及びグループ・エネルギー移行ポリシーを担当した。2022年3月、戦略、サステナビリティ及びベンチャー担当執行副社長に就任し、BPのベンチャー部門に関する責任が追加された。2025年6月、同氏はこの役職を退任した。同氏はボッコニー大学(イタリア)より経済学及び会社法の学士号を取得し、INSEADビジネススクール(フランス)より経営学修士号を取得した。	当初指名：2023年 任期満了：2027年	1,000株

クロチルド・デルボ (Clotilde Delbos) 独立取締役 (58歳)	デルボ氏は現在取締役を務める。ルノー・グループの前最高財務責任者。カリフォルニアでキャリアをスタートさせ、パリでプライスウォーターハウスクーパーズに勤務した後、1992年にペシネー・グループに入社し、フランスとベルギーで内部監査、財務、M&Aなどさまざまな役職を歴任した。ケベック州のグループ会社であるアルキャンによるペシネーの買収後、同氏は2005年にエンジニアード・プロダクツ部門の最高財務責任者となり、2011年に同社がアポロ・グローバル・マネジメント投資ファンド及びストラテジック・インベストメント・ファンドに売却されるまで同職を務めた。新会社であるコンステリウムにおける最後の役職は、最高財務責任者と最高リスク責任者であった。2012年にパフォーマンス・コントロール担当グループ・ディレクターとしてルノー・グループに入社した。2014年5月、アライアンス・パフォーマンス・コントロール担当ディレクターに就任した。2016年4月、ルノー・グループの最高財務責任者兼RCIバンク取締役会会長に任命され、2019年には内部統制部門の責任者にも任命された。同年10月、ルノーSAの暫定CEOに任命され、2020年7月にはルノー・グループの最高財務責任者のままで副CEOに任命された。2021年にはルノー・グループのモビライズブランドのCEOに就任し、2023年まで同職を務めた。同氏は、EMリヨンで会計学を専攻し卒業した。	当初指名：2024年 任期満了：2028年	1,000株
ローラ・ディン (Laura Ding) 従業員株主を代表する 取締役 (46歳)	シャオホン(ローラ)ディン氏は現在、従業員株主を代表する取締役である。シュナイダー・エレクトリック中国及び東アジア事業部の産業オートメーション中国担当上級副社長である。エマソンのシステム設定及びパッチ実装に関する認証を取得したプロセス管理部門でプロジェクト実行エンジニアとしてキャリアをスタートした。2010年にシュナイダー・エレクトリックに入社した。シュナイダー・エレクトリックにおける15年間で、さまざまな職務、すなわちカスタマーサービス及び品質マネージャー、シニア・オファー・マネジメント及び戦略マネージャー、デジタル/AVEVAコンピテンシーセンター及びビジネス開発ディレクター並びにプロセスオートメーション及びデジタル担当副社長などを歴任し、優れた技術的バックグラウンドを生かしてビジネス開発及びデジタル変革の分野で豊富な経験を積んだ。同氏は制御工学の修士号を取得した。	当初指名：2025年 任期満了：2029年	2,061株

リタ・フィリックス (Rita Félix) 従業員取締役 (43歳)	フィリックス氏は、2020年から欧州労使協議会に指名される従業員取締役を務め、2024年6月に4年間の任期を更新した。同氏はデロイトでコンサルティングにおけるキャリアを開始し、2006年から2008年まで勤務した。その後、COSEC(アリアンツ・トレードが保有している信用保険会社)のマーケティング部門に入社した。同氏は2012年にビジネス・エクセレンス・マネージャーとしてシュナイダー・エレクトリック・ポルトガルに入社した。2017年、同氏はシュナイダー・エレクトリック・グループの国際業務担当グローバル・マーケティングのプロジェクト管理役員に任命された。同氏はプロジェクト管理役員及びインサイドセールスディレクターとして勤務し、より最近ではマーケット及びコンペティティブ・インテリジェンス・リーダーを務めている。2023年12月、グローバルのホーム・ソリューション部門の顧客体験・顧客満足ディレクターに就任した。2020年7月から、同氏は従業員取締役を務めている。同氏は、アムステルダム自由大学(アムステルダム)での6か月間を含み、ISCTE-IUL(リスボン大学研究所)を卒業した。同氏はまた、マーケティング管理における修士号も有している(2012年)。また同氏は、High Performance Boardsプログラム(2020年、国際経営開発研究所)、Strategy in the Age of Digital Disruptionプログラム(2021年、INSEAD)、デジタル・トランスフォーメーション・ファウンデーションズ・プログラム(2022年、国際経営開発研究所)に参加し、リーディング・サステナブル・ビジネス・トランスフォーメーション・プログラム(2023年、国際経営開発研究所)に参加した。直近では、取締役のためのステークホルダー・マネジメント・プログラム(IMDビジネススクール、2025年)に参加した。	当初指名：2020年 任期満了：2028年	190株
フィリップ・クノシュ (Philippe Knoche) 独立取締役 (57歳)	クノシュ氏は現在、タレスのオペレーション・パフォーマンス担当上級執行副社長であり、オラノの前最高経営責任者であった。1995年に欧州委員会の反ダンピング担当者としてブリュッセルでキャリアを開始した。2000年に戦略担当ディレクターとしてアレバ・グループに入社し、2004年に加工事業部ディレクターに就任した。2006年、フィンランドでEPR第3世代原子炉の建設プロジェクトを担当した。2010年、同氏は、原子炉・サービス事業グループのディレクター兼アレバの執行役員会メンバーに就任し、2011年には原子力事業担当執行副社長に任命された。2015年、アレバの最高経営責任者に任命され、アレバを全面的に改革・再編した後、2017年にオラノを設立し最高経営責任者を務めた。2023年10月にオペレーション・パフォーマンス担当上級執行副社長としてタレスに入社した。同氏は、エコール・ポリテクニク(理工科学校)とエコール・デ・ミンヌ(パリ国立高等鉱業学校)を卒業した。	当初指名：2024年 任期満了：2028年	1,000株

<p>ジル・リー (Jill Lee) 独立取締役 (62歳)</p>	<p>リー氏は、PSAインターナショナル、65エクイティ・パートナーズ及びスターハブ・リミテッドの非執行取締役を務めている。また、持続可能な産業発展を推進するシンガポールの通商産業省下の法定機関であるJTCコーポレーションの非執行取締役も務めている。同氏は、2018年から2022年までSulzer Ltd.のグループ最高財務責任者及び経営委員会のメンバーを務めた。同氏は、1986年にシンガポールのAT&T、タイコ・エレクトロニクス及びシーメンスでキャリアを開始し、数年間にわたり中国でアジア地域の最高財務責任者の職務を務めた後、ドイツ及びスイスにおけるグローバルな戦略的地位につくなど国際的なキャリアを形成した。2010年までの20年間のシーメンスでのキャリアにおいて、同氏は、シンガポールの最高財務責任者、中国の北東アジア最高財務責任者、並びにドイツのシーメンスグループで最高ダイバーシティ責任者を務めた。その後、シンガポールのネプチューン・オリエント・ラインズにおいて財務戦略及び投資担当上級副社長（2010年から2011年まで）を務めた。2012年から2018年にかけてABBにおいて、中国における北アジア最高財務責任者、スイスにおけるABBグループのグローバル・トランスフォーメーション・プログラムを担当するネクスト・レベル・プログラム管理責任者などのリーダー職を務めた。それ以前には、Sulzer Ltd（2011年から2018年まで）、Signify N.V.（2017年から2020年まで）及びmedmix Ltd（2021年から2022年まで）において非執行取締役及び監査委員会の議長を務めた。同氏はシンガポール国立大学の経営学士号及びシンガポールの南陽技術大学のMBAを取得している。</p>	<p>当初指名：2020年 任期満了：2028年</p>	<p>1,000 株</p>
<p>アンナ・オールソン・レイジョン (Anna Ohlsson-Leijon) 独立取締役 (57歳)</p>	<p>レイジョン氏は、以前、ABエレクトロラックスの執行副社長、欧州 & アジア太平洋・中東・アフリカ事業エリアのCEOを務めた。同氏は、1993年にプライスウォーターハウスクーパースでキャリアを開始し、ハイテク、産業及びメディア企業に助言を行うさまざまな役職を歴任した。2000年にEコマースプラットフォームであるKimodaに最高財務責任者として入社した後、2001年にプロジェクト管理ディレクターとしてABエレクトロラックス(スウェーデン)に入社した。その後、同氏は、2003年から2005年にかけて内部監査及びグローバル・プログラム・マネージャー、サーベンス・オクスリー法関連ディレクター、2008年までマネジメント・アシュアランス及びスペシャル・アサインメント責任者、2011年までグループ・トレジャラー、2013年までコーポレート・コントロール兼サービス部門長並びにその後はEMEA主要大型家電担当最高財務責任者など、企業機能における様々な役職を歴任した。同氏はその後、2016年にABエレクトロラックスの最高財務責任者に昇格し、その後2018年にABエレクトロラックスの欧州担当最高執行役員兼執行副社長に就任した。2022年、同グループの最高商務責任者に就任し、2024年から欧州、アジア太平洋、中東及びアフリカを束ねる新規事業エリアのCEOを務め、2025年12月末に同職を退任した。同氏は、リンショーピング大学（スウェーデン）で経営工学及び経済学の学士号を取得している。</p>	<p>当初指名：2021年 任期満了：2029年</p>	<p>1,000 株</p>

<p>アバイ・パラスニス (Abhay Parasnis) 独立取締役 (51歳)</p>	<p>パラスニス氏は、生成AI企業であるTypeface AIの創業者兼CEOである。以前は、アドビ・インクの執行副社長、CTO及びCPOを務めた。同氏は、1996年にIBMにおけるソフトウェア・リサーチャーとしてキャリアを開始し、1997年にi2 Technologies, Inc.に入社し、2002年までチーフ・アーキテクトを務めた。2002年から2011年まで、同氏はマイクロソフト・コーポレーションにおいて様々な管理職を務め、戦略的プラットフォーム・イニシアチブ及びコンシューマー・テクノロジーを推進した。2012年、クラウド技術企業であるオラクル・コーポレーションに入社し、上級副社長及びオラクル・パブリック・クラウド・イニシアチブの戦略的アドバイザーを務めた。2013年、エンタープライズ・モビリティを主導するKony, Inc.の社長兼最高業務責任者に就任し、2015年にはデジタルマーケティング及びメディアソリューションを提供するソフトウェア企業であるアドビ・インクに入社し、執行副社長兼最高技術責任者、執行副社長、最高技術責任者兼最高戦略責任者を務め、最終的に執行副社長、最高技術責任者兼最高製品責任者を含む様々な管理職を務め、2022年2月にその地位から退いた。同氏は、Dropbox, Inc.の取締役も務めている。同氏は、プネ工科大学より電子工学及び電気通信に関する理学士号を取得し、NIITよりアドバンス・ディプロマを取得した。</p>	<p>当初指名：2023年 任期満了：2027年</p>	<p>1,000株</p>
<p>アンダース・ルネバード (Anders Runevad) 独立取締役 (66歳)</p>	<p>現在当社の取締役を務めるルネバード氏は、Vestas Wind Systems A/Sの前最高経営責任者である。同氏は1984年にエリクソンにおいてデザインエンジニアとしてキャリアをスタートさせ、スウェーデン、シンガポール、ブラジル、英国及び米国においてさまざまな管理職を歴任し、1998年、エリクソン・シンガポールの社長に就任した。2000年から2004年にかけて、エリクソン・モバイル・コミュニケーションズABの販売及びマーケティング担当副社長を務めた。2004年にはエリクソン・ブラジルの社長に就任した。2007年から2010年まで、同氏はソニー・エリクソン・モバイル・コミュニケーションズABにおいて執行副社長兼取締役を務めた。同氏はその後、2010年、テレフォナクティーボラーゲLMエリクソン(上場会社)の西部及び中部ヨーロッパ担当社長に就任した。2013年、同氏はエリクソンを離れ、ヴェスタス・ウィンド・システムズ A/Sにグループプレジデント兼CEOとして入社し、2019年に辞任した。同氏はルンド大学(スウェーデン)の電気工学修士号を取得し、ビジネス及び経済についても学んだ。</p>	<p>当初指名：2018年 任期満了：2030年</p>	<p>1,000株</p>

<p>リップブー・タン (Lip-Bu Tan) 独立取締役 (66歳)</p>	<p>タン氏は現在インテル・コーポレーションのCEOである。以前はケイデンス・デザイン・システムズ・インクの前執行会長であり、同社の最高経営責任者を2021年に退任した。同氏は、チャペル& Coの副社長を務める前に、EDS Nuclear及び ECHO Energyにおいて管理職を務めた。同氏はまた、1987年に自らが設立したベンチャーキャピタル企業であるウォールデン・インターナショナルの会長や、コアテクノロジー企業への投資に注力したベンチャーキャピタル企業であるセレスタ・キャピタル・アンド・ウォールデン・キャタリスト・ベンチャーズのファウンディング・マネージング・パートナーも務めた。タン氏は、2004年にケイデンス・デザイン・システムズの取締役会に参加したのち、同氏は2009年に最高経営責任者に指名され、2021年12月までその役職を務めた。その時点で、同氏はケイデンス・デザイン・システムズ・インクの執行会長となり2023年に退任した。2025年3月、インテル・コーポレーションのCEO兼取締役役に就任した。同氏はマサチューセッツ工科大学で原子力工学の科学修士号、サンフランシスコ大学でMBA及びシンガポールの南洋大学で理学士号を取得している。</p>	<p>当初指名：2019年 任期満了：2027年</p>	<p>8,700株</p>
<p>ブルーノ・ターチェット (Bruno Turchet) 従業員取締役 (52歳)</p>	<p>現在従業員取締役であるターチェット氏は、1999年にAssystem Technologies (フランスのコンサルティング及びエンジニアリング会社) で電気機械エンジニアとしてそのキャリアをスタートし、産業市場のキーアカウントマネージャーを務めた (2001年～2005年)。同氏は2005年にシュナイダー・エレクトリックに入社し、さまざまな業務に携わった。同氏はフランスで低電圧機器のプロジェクト技術リーダーとして2年間勤務した後、シュナイダー・エレクトリック中国に駐在し、低・中電圧機器の研究開発マネージャーとして3年間勤務した。同氏は2011年にフランスに戻り、グループの主要部門の1つである生産性部門を率い、そこでサステナビリティプログラムを展開した。2016年から2021年まで、同氏は最終流通事業部門の新製品産業化ディレクターを務めた。その後2024年まで、同氏はホーム・アンド・ディストリビューション・ヨーロッパ部門の産業化担当副社長を務めた。2024年7月以降、グローバル・サプライチェーン戦略展開担当副社長を務めている。2021年4月、同氏は従業員取締役に任命された。同氏は、ブザンソン大学 (フランス) で品質工学の理学修士号を取得している。同氏はまた、2021年10月にローザンヌのIMDビジネススクール (スイス) のハイパフォーマンス・ボードプログラムを受講した。</p>	<p>当初指名：2021年 任期満了：2029年</p>	<p>531株</p>

<p>エリン・シューク (Ellyn Shook) 独立取締役 (62歳)</p>	<p>シューク氏は、アクセンチュアの元最高リーダーシップ・人事責任者である。1985年にマリOTT・インターナショナル・インクにてケータリング販売部門のマネージャーとしてキャリアを開始した。1988年にアクセンチュアに入社し、人事部門のディレクターを務めた。2002年から2014年にかけて複数の管理職を歴任し、グローバル人事戦略・報酬責任者(2002年から2004年)、グローバル人事責任者(2004年から2011年)、人事担当シニア・マネジング・ディレクター兼専門職人事センター及びHRBP組織の責任者(2011年から2014年)を務めた。2014年にアクセンチュアの最高リーダーシップ・人事責任者に就任し、2024年に同職を退任した。また、Professional Roundtable of Chief Human Resource Officersのエグゼクティブ委員会メンバーであり、National Academy of Human Resourcesの理事を務めている。さらに、ボールドウィングループ及びサンディスクの取締役を務め、両社において報酬委員会の委員長を兼任している。 パデュー大学(米国)より理学士号を取得している。</p>	<p>当初指名：2026年 任期満了：2030年</p>	<p>0株</p>
<p>フランソワ・ジャコウ (François Jackow) 独立取締役 (57歳)</p>	<p>ジャコウ氏は、現在エア・リキードの最高経営責任者である。1993年にエア・リキード・グループに入社した。当初は米国及びオランダにおいて勤務し、営業、マーケティング、エンジニアリング及び建設の各分野で責任ある役職を務めた。2002年にはイノベーション担当副社長に就任し、エア・リキード・グループの研究開発及び先端技術部門を監督した。2007年には東京に拠点を置く日本エア・リキードの社長兼最高経営責任者に就任し、2011年には大規模産業ワールドビジネスライン担当副社長に就任した。2014年にはエア・リキードの執行委員会に加わり、戦略担当グループ上級副社長として戦略計画の策定を統括した。2019年には執行副社長に就任し、欧州インダストリーズ、欧州ヘルスケア及びアフリカ/中東/インド地域の事業を統括した。その後、同氏の担当部門にイノベーション&テクノロジー部門及びデジタル&IT部門が追加されたほか、2014年に同氏が設立したカスタマー・ディベロップメント部門及びヘルスケア・ワールドビジネスラインも加わった。2022年6月1日付で、エア・リキード・グループの最高経営責任者に就任した。 同氏は、フランス及び米国において理学及び経営学の学位を取得した。フランスのÉcole Normale Supérieure Parisの出身者であり、米国ハーバード大学において化学の修士号を取得するとともに、Collège des IngénieursにてMBAを取得している。</p>	<p>当初指名：2026年 任期満了：2030年</p>	<p>100株</p>

執行役員に関する情報

2026年6月30日現在、男性役員数：10名、女性役員数：5名(全体の33.3%)

(提出日現在)

氏名及び役職 (年齢)	略歴	任期	普通株式の実質 所有株式数 (株)
----------------	----	----	-------------------------

<p>オリヴィエ・ブリュム (Olivier Blum) CEO (55歳)</p>	<p>ブリュム氏は、2024年11月より当社のCEOを務めている。同氏は、当社に約30年間在籍し、グローバルなリーダーシップ及びオペレーションに関する多様な役割を担ってきた。2014年以降、当社の執行委員会のメンバーを務めている。在任期間中、戦略、サステナビリティ、人事及び事業運営など複数の分野において責任を担ってきた。これまでの役職には、当社のエネルギー・マネジメント事業の責任者、最高戦略・サステナビリティ責任者及び最高人事責任者が含まれる。また、インド、中国、香港、中東及び欧州において職務を経験している。当社における同氏の業務には、営業、技術、戦略及び組織に関する各機能の統括が含まれる。異なる地域及び事業領域における長年の各役職により、同氏は当社の事業運営及び経営慣行に関する幅広い知見を有している。現在、ケッペル・コーポレーション・リミテッドの独立取締役も務めている。 フランスのグルノーブル・ビジネス・スクール(Grenoble École de Management)においてMBAを取得し、フランス・グルノーブルのIUT2において経営学の学士号を取得している。</p>	<p>当初指名：2024年11月</p>	<p>78,915株</p>
--	--	----------------------	----------------

氏名	年齢	責任
グエナエル・アヴィス (Gwenaëlle Avice)	46歳	産業オートメーション事業担当執行副社長
ローレント・バタイユ (Laurent Bataille)	48歳	欧州事業担当執行副社長
エルベ・クレイル (Hervé Coureil)	55歳	最高ガバナンス責任者兼秘書役
エスター・フィニドリ (Esther Finidori)	40歳	最高サステナビリティ責任者
フレデリック・ゴドメル (Frédéric Godemel)	62歳	エネルギー管理事業担当執行副社長
カスパー・ハーズバーグ (Caspar Herzberg)	53歳	AVEVA CEO
シャリース・リ (Charise Le)	53歳	最高人事責任者
ネイサン・ファスト (Nathan Fast)	49歳	最高財務責任者
マニッシュ・パント (Manish Pant)	56歳	国際事業担当執行副社長
アミール・ポール (Aamir Paul)	49歳	北米事業担当執行副社長
ジン・レン (Jing Ren)	45歳	戦略、イノベーション及びコミュニケーション担当執行副社長
ムラッド・タモウド (Mourad Tamoud)	55歳	グローバル・サプライチェーン担当執行副社長
ピーター・ウェクサー (Peter Weckesser)	58歳	最高デジタル責任者
ゼン・イン (Zheng Yin)	54歳	中国及び東アジア事業担当執行副社長

取締役及び役員の報酬等

2025年度にかかる執行役員の報酬

取締役会は、2025年5月7日の株主総会で承認された原則及び基準に基づき、また、2025年の役員報酬方針の妥当性及び公正性並びに当社の業績との整合性の検討並びに人的資本及び報酬委員会の勧告に基づき、2026年2月25日の取締役会で

2025年の役員報酬を決定した。その結果は、各執行役員の業績の結果及び各執行役員の報酬の各構成要素とともに、以下に詳記される。

2025年度にかかるCEOの報酬

2025年にCEOに支払われた又は付与された報酬の概要

以下の表は、AFEP-MEDEF規範のガイドラインに従った配分ベース並びに当該会計年度中の業績評価期間終了時の実効ベース（実現された報酬及び給付金）に基づき表示した、CEOであるオリヴィエ・ブリュム氏に2025年に付与された又は支払われた報酬及び給付金の概要である。

オリヴィエ・ブリュム CEO	付与された報酬及び給付金 会計年度		実現された報酬及び給付金 会計年度	
	2025年	2024年 ⁽¹⁾	2025	2024年 ⁽¹⁾
(単位：ユーロ)				
A - 現金報酬				
固定報酬	1,200,000	200,000	1,200,000	200,000
年間変動報酬 ⁽²⁾	1,134,120	198,600	1,134,120	198,600
取締役としての職務に関する報酬	0	0	0	0
小計(A) (現金報酬)	2,334,120	398,600	2,334,120	398,600
B - 長期インセンティブ				
パフォーマンス・シェアの評価額	2,696,733 ⁽³⁾	450,923	2,943,297 ⁽⁴⁾	3,222,519
小計(B) 長期インセンティブ	2,696,733	450,923	2,943,297	3,222,519
C - 年金現金給付				
年金積立補完支払金（固定）	180,000	30,000	180,000	30,000
年金積立補完支払金（変動）	170,118	29,790	170,118	29,790
小計(C) 年金現金給付	350,118	59,790	350,118	59,790
D - その他の給付金				
その他の給付金 ⁽⁵⁾	28,987	3,335	28,987	3,335
小計(D) その他の給付金	28,987	3,335	28,987	3,335
報酬及び給付金の合計(A)+(B)+(C)+(D)	5,409,958	912,648	5,656,522	3,684,244

(1) 2024年11月1日から2024年12月31日までの期間の日割計算による金額

(2) 2024年度にかかる年次インセンティブは、2025年5月7日開催の定時株主総会における第6号議案（2024年度に関しオリヴィエ・ブリュム氏に支払われた、支払予定の又は付与された報酬）の株主による承認を経て、2025年中に支払われた。フランス商法典第L.22-10-34 にしたがって、オリヴィエ・ブリュム氏に付与された2025年度の現金による変動報酬は、2026年5月7日開催の定時株主総会における第6号議案の株主の事前承認を条件に、2026年にのみ支払われる。

(3) 会計年度中に付与されたパフォーマンス・シェアの価値 - AFEP-MEDEFコーポレート・ガバナンス規範の方法論にしたがい、報酬は報告ベースで表示される。当該会計年度の長期インセンティブには、パフォーマンス期間が経過していない2025年度中に付与されたパフォーマンス・シェアが含まれる。パフォーマンス・シェアの価値は、付与された株式数（業績を加味した減少前）に、IFRSの会計基準に従い決定された株価を乗じた金額に相当する。

(4) 会計年度中に権利確定したとみなされるパフォーマンス・シェアの価値 - 分析を容易にするために、長期インセンティブは実現価値ベースでも表示され、パフォーマンス・シェアの価値は、業績条件に基づく減額後、会計年度終了時点で権利確定したとみなされる実際の株式数（過年度に付与されたもの）に（場合に応じて）2025年12月31日現在の株価を乗じた金額に相当する。2025年に権利が確定したとみなされたパフォーマンス・シェアは、オリヴィエ・ブリュム氏がまだCEOでなかった2023年に付与されたものである。

(5) その他の給付金には、従業員に対する増資のための雇用主によるマッチング拠出、利益分配及び民間医療保険が含まれる。

2025会計年度に関する取締役会会長の報酬

2025年に取締役会会長に支払われた又は付与された報酬の概要

以下の表は、AFEP-MEDEF規範のガイドラインに従った配分ベース並びに当該会計年度中の業績評価期間終了時の実効ベース（実現された報酬及び給付金）に基づく、2025年度に取締役会会長に付与された又は支払われた報酬及び給付金を要約したものである。

ジャン・パスカル・トリコワ 取締役会会長 (単位：ユーロ)	付与された報酬及び給付金 会計年度		実現された報酬及び給付金 会計年度	
	2025年	2024年	2025年	2024年
A - 現金報酬				
固定報酬	930,000	930,000	930,000	930,000
年間変動報酬	0	0	0	0
取締役としての職務に関する報酬	0	0	0	0
小計(A) (現金報酬)	930,000	930,000	930,000	930,000
B - 長期インセンティブ				
パフォーマンス・シェアの評価額	0	0	0	7,415,384 ⁽²⁾
小計(B) 長期インセンティブ	0	0	0	7,415,384
C - 年金現金給付				
年金積立にかかる補完支払額(固定)	0	0	0	0
年金積立にかかる補完支払額(変動)	0	0	0	0
小計(C) 年金現金給付	0	0	0	0
D - その他の給付金				
その他の給付金 ⁽¹⁾	55,896	59,094	55,896	59,094
小計(D) その他の給付金	55,896	59,094	55,896	59,094
報酬及び給付金の合計(A)+(B)+(C)+(D)	985,896	989,094	985,896	8,404,478

(1) その他の給付金には、社用車、従業員に対する増資のための雇用主によるマッチング拠出又は従業員貯蓄制度への拠出金、団体年金貯蓄制度(PERECO)への拠出金並びにフランスの利益分配制度からの給付金が含まれる。

(2) 会計年度中に権利確定したとみなされるパフォーマンス・シェアの価値 - 会長に対するパフォーマンス・シェアの直近の権利確定は、2024年12月31日に業績評価期間が終了したLTIP 2022に関して2025年3月24日に行われた(2024年ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント第4章第4.2.2.2.3節を参照)。分析を容易にするために、長期インセンティブは実現価値ベースでも表示され、パフォーマンス・シェアの価値は、業績条件を加味して減額された後、会計年度終了時点で権利確定したとみなされる実際の株式数(過年度に付与されたもの)に(場合に応じて)2024年12月31日現在の株価を乗じた金額に相当する。

2025年度にかかる非業務執行取締役の報酬

非業務執行取締役に付与される金額は、取締役会メンバーの責任、役割に対し期待されるコミットメント及び国際的な同業他社の市場水準等を考慮して決定される。固定額の基本報酬に加えて、取締役の報酬は、主に取締役の取締役会及び委員会への出席に左右される。

人的資本及び報酬委員会の提言に基づき、取締役会は、2023年5月4日開催の定時株主総会において設定された取締役報酬の上限金額である年間2,800,000ユーロに沿った取締役報酬の配分を決定する責任を有している。2025年5月7日開催の定時株主総会において承認された2025年報酬方針では、非業務執行取締役に対する報酬の配分に関する規則を下記のとおり定めている。

- ・非業務執行取締役の報酬は、下記のとおり支払われる。
 - 取締役会メンバーの固定基本額は25,000ユーロ。
 - 取締役会への対面出席1回当たり11,000ユーロ及びリモート出席1回当たり6,000ユーロ。
 - 委員会出席1回当たり4,500ユーロ。
 - 年次戦略週間の出席に関し25,000ユーロ(デジタル端末による出席の場合半額)。
 - 取締役会セッション出席1回当たり6,000ユーロ(大陸間出張の場合)又は3,500ユーロ(大陸内出張の場合)。
- ・非業務執行取締役に対しては、追加の責任及び業務を反映させるために、追加の年間支払いが行われる。
 - 監査及びリスク委員会の議長：20,000ユーロ。その他の委員会：15,000ユーロ。
 - 筆頭独立取締役：250,000ユーロ。
- ・書面による決議に関して報酬は支払われない。
- ・オブザーバーには、次回株主総会において非業務執行取締役になる場合を除き、年間固定額20,000ユーロの支払いが行われる。この場合、取締役会及び委員会会議への出席に対し非業務執行取締役と同額の報酬が支払われる。
- ・全ての支払いは、年間の役務提供時間に比例配分され、現金で支払われる。

2024年及び2025年に付与された取締役の報酬は以下のとおりであり、取締役会長であるジャン・パスカル・トリコワ氏及び従業員株主代表であったシャオユン・マ氏は、取締役会のメンバーとして受領する権利のある報酬を放棄した。

	取締役報酬 (単位：ユーロ)		その他の報酬及び給付金 (単位：ユーロ)		合計 (単位：ユーロ)	
	2025年 ⁽¹⁾	2024年 ⁽²⁾	2025年 ⁽¹⁾	2024年 ⁽²⁾	2025年 ⁽¹⁾	2024年 ⁽²⁾
レオ・アポテカー ⁽⁶⁾	56,199	213,336	-	-	56,199	213,336
ナイベ・ブハガット	149,500	126,500	-	-	149,500	126,500
セシル・カバニス ⁽⁵⁾	-	55,445	-	-	-	55,445
ジュリア・チエーキア	140,000	135,500	20,000 ⁽⁹⁾	10,833 ⁽⁹⁾	160,000	146,333
クロチルド・デルボ	134,000	37,623	-	-	134,000	37,623
ローラ・ディン ⁽³⁾	98,870	-	-	-	98,870	-
リタ・フィリックス ⁽³⁾	135,500	122,000	-	-	135,500	122,000
フレッド・キンドル	398,500	430,000	-	-	398,500	430,000
フィリップ・クノシュ	143,000	122,000	-	-	143,000	122,000
リンダ・クノール	187,000	207,500	-	14,167 ⁽⁹⁾	187,000	221,667
ジル・リー	192,500	200,500	-	-	192,500	200,500
シャオユン・マ ⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁶⁾	-	-	-	-	-	-
アンナ・オールソン・レイジョン	167,000	159,000	-	-	167,000	159,000
アバイ・パラスニス	158,000	158,164	-	-	158,000	158,164
アンダース・ルネバード	174,130	180,000	-	-	174,130	180,000
エリン・シューク ⁽⁷⁾	30,842	-	-	-	30,842	-
グレゴリー・スパイアーケル ⁽⁶⁾	139,486	227,000	-	-	139,486	227,000
リップブー・タン	134,000	165,500	-	-	134,000	165,500
ブルーノ・ターチェット ⁽³⁾⁽⁸⁾	134,500	128,500	-	-	134,500	128,500
合計	2,573,027	2,668,568	20,000	25,000	2,593,027	2,693,568

(1) 2025年度に付与され、2026年に支払われた。

(2) 2024年度に付与され、2025年に支払われた。

(3) 従業員取締役は、従業員としての職務を遂行するために付与される報酬を別途受ける権利を有するが、当該報酬は、取締役としての職務に影響されることなく、開示されない。

(4) シャオユン・マ氏は、受領する権利のある44,699ユーロの支払いを放棄した。

(5) 2024年に任期が終了した取締役。

(6) 2025年に任期が終了した取締役。

(7) エリン・シューク氏は2025年10月15日付でオブザーバーとして任命された。

(8) ブルーノ・ターチェット氏は、同氏を指名した労働組合に賛成し、受領する権利のある金額の30%（すなわち40,350ユーロ）の支払いを放棄した。

(9) ステークホルダー委員会のメンバーとしてジュリア・チエーキア氏及びリンダ・クノール氏に支払われた金額。

2025年に取締役会メンバーに付与された総額は、2024年の2,668,568ユーロに対して、2,573,027ユーロとなり、約4%の減少であった。これは、ガバナンス、推薦及びサステナビリティ委員会の開催回数が半減したこと、取締役会の開催回数が1回減ったこと、並びに取締役の人数が1名減ったことが原因である。副会長兼筆頭独立取締役を支払われる特別報酬を除くと、その金額は約15%の固定報酬及び約85%の変動報酬で構成される。

(3) 監査の状況

監査委員会

上記「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 - 監査及びリスク委員会」を参照のこと。

会計監査

業務を執行した公認会計士の氏名及び当社にかかる継続監査年数

PricewaterhouseCoopers Audit (2022年から4年間)

担当者： Séverine Scheer及びJean-Christophe Georghiou

監査業務に係る補助者の構成：

十分な人数の公認会計士及びその他の専門家が関与した。

Forvis Mazars SA (2004年から22年間)

担当者： Juliette Decoux Guillemot及びCharles Desvernois

監査業務に係る補助者の構成：

十分な人数の公認会計士及びその他の専門家が関与した。

外国監査公認会計士等に対する報酬の内容

当社から法定監査人及びそれらのネットワークに対し支払われた報酬は、以下のとおりである。

(千ユーロ(千円))	2025年通期				合計
	PwC	%	Forvis Mazars	%	
親会社及び連結会計書類の法定監査、 証明、検証	13,959 (2,575,156)	82%	10,612 (1,957,702)	93%	24,571 (4,532,858)
うちシュナイダー・エレクトリック・ エスイー	1,979 (365,086)		1,248 (230,231)		3,227 (595,317)
うち子会社	11,980 (2,210,070)		9,364 (1,727,471)		21,344 (3,937,541)
CSRDに関する限定的保証手続	1,083 (199,792)	6%	380 (70,102)	3%	1,463 (269,894)
法定監査以外のサービス - 監査関連サービス(「SACC」)*	2,011 (370,989)	12%	398 (73,423)	4%	2,409 (444,412)
うちシュナイダー・エレクトリック・ エスイー	354 (65,306)		27 (4,981)		381 (70,287)
うち子会社	1,657 (305,683)		371 (68,442)		2,028 (374,125)
報酬合計	17,053 (3,145,937)	100%	11,390 (2,101,227)	100%	28,443 (5,247,165)

(千ユーロ(千円))	2024年通期				合計
	PwC	%	Forvis Mazars	%	
親会社及び連結会計書類の法定監査、 証明、検証	13,187 (2,432,738)	78%	10,555 (1,947,186)	92%	23,742 (4,379,924)
うちシュナイダー・エレクトリック・ エスイー	1,651 (304,576)		1,132 (208,831)		2,783 (513,408)
うち子会社	11,536 (2,128,161)		9,423 (1,738,355)		20,959 (3,866,516)
CSRDに関する限定的保証手続	1,103 (203,481)	7%	473 (87,259)	4%	1,576 (290,740)

法定監査以外のサービス	2,594	15%	503	4%	3,097
- 監査関連サービス(「SACC」)*	(478,541)		(92,793)		(571,335)
うちシュナイダー・エレクトリック・	1,365		27		1,392
エスイー	(251,815)		(4,981)		(256,796)
うち子会社	1,229		476		1,705
	(226,726)		(87,812)		(314,538)
報酬合計	16,884	100%	11,531	100%	28,415
	(3,114,760)		(2,127,239)		(5,241,999)

* 監査関連サービスには、法令により求められるサービス及び親会社又は子会社の請求に基づき提供されるサービス、とりわけ、環境、社会及び社会的事項に関する情報、契約監査、コンフォートレター、監査証明書、合意された手続、手続及び情報システムの監査、並びに監査人の独立性を損なわない税務サービスが含まれる。

その他重要な報酬の内容

該当なし

外国監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

上記「 外国監査公認会計士等に対する報酬の内容」を参照のこと。

監査報酬の決定方針

該当なし

(4) 役員の報酬等

該当なし

(5) 株式の保有状況

該当なし

第6【経理の状況】

- a. 本報告書に組込まれたシュナイダー・エレクトリック・エス・イー及びその子会社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会（「IASB」）が発行し、欧州連合（「EU」）が採択する国際財務報告基準（「IFRS」）に従い作成されている。そして、本報告書に組込まれたシュナイダー・エレクトリックエスイーの財務諸表は、フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従い作成されている。日本における連結財務諸表及び財務諸表の開示にあたっては、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「財務諸表等規則」）第328条第1項の規定が適用される。

IFRS/フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準と、日本における会計基準及び報告慣行との主な相違点は、第6の「4．フランスと日本との会計基準及び慣行における相違点」に記載されている。

- b. 本連結財務諸表及び財務諸表は、フランスにおける独立監査人であるForvis Mazars SA及びPricewaterhouseCoopers Auditにより監査されている。同法人は、公認会計士法（昭和23年法律第103号）第1条の3第7項で定める外国監査法人等として日本で届出がなされている。Forvis Mazars SA及びPricewaterhouseCoopers Auditが実施する監査は、金融商品取引法（昭和23年法律第25号）第193条の2第1項第1号に定める監査証明に対応している。
- c. 本連結財務諸表及び財務諸表の原本はフランス語で作成され、ユーロ建てで表示されている。円で表示される金額は、財務諸表等規則第331条の規定に従い、2026年5月20日付で欧州中央銀行が公表した外国為替基準レートである1ユーロ = 184.48円の為替レートでユーロから換算されている。円での金額は、便宜上の表記であり、上記為替レートでユーロを円に換算できることを意味するものではない。合計は端数処理のため一致しない場合がある。
- d. 円で表示される金額及び第6の「4．フランスと日本との会計基準及び慣行における相違点」で言及する事項は、本連結財務諸表及び財務諸表の原本には含まれておらず、上記b.に言及され記述される監査の対象ではなかった。

1【財務書類】

1 連結損益計算書

(百万ユーロ(一株当たり利益を除く))	注記	2025年通期	2024年通期
売上収益	3,4	40,152	38,153
売上原価		(23,257)	(21,885)
売上総利益		16,895	16,268
研究開発費	5	(1,365)	(1,308)
販売費及び一般管理費		(8,010)	(7,877)
調整後EBITA*	4	7,520	7,083
その他の営業収益及び費用	7	(77)	(87)
事業構造改革費用		(287)	(141)
EBITA**		7,156	6,855
企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失	6	(457)	(406)
営業収益		6,699	6,449
受取利息		152	174
支払利息		(473)	(435)
正味金融費用		(321)	(261)
その他の金融収益及び費用	8	(198)	(148)
正味金融収益/(費用)		(519)	(409)
継続事業からの税引前当期純利益		6,180	6,040
法人所得税費用	9	(1,455)	(1,398)
関連会社の利益/(損失)に対する持分	14	14	17
関連会社投資の減損	14	(388)	(220)
当期純利益		4,351	4,439
親会社の所有者への帰属額		4,163	4,269
非支配持分への帰属額		188	170
基本的一株当たり利益(親会社の所有者に帰属)(一株当たり・ユーロ)	20	7.41	7.61
希薄化後一株当たり利益(親会社の所有者に帰属)(一株当たり・ユーロ)	20	7.33	7.53

* 調整後EBITA(支払利息・税金・企業結合で取得した無形資産の償却費計上前利益)は、企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失、のれんの減損損失、その他の営業収益及び費用並びに事業構造改革費用計上前の営業利益を表す。

** EBITA(支払利息・税金・企業結合で取得した無形資産の償却費計上前利益)は、企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失、並びにのれんの減損損失計上前の営業利益を表す。

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(百万円(一株当たり利益を除く))	注記	2025年通期	2024年通期
売上収益	3,4	7,407,241	7,038,465
売上原価		(4,290,451)	(4,037,345)
売上総利益		3,116,790	3,001,121
研究開発費	5	(251,815)	(241,300)
販売費及び一般管理費		(1,477,685)	(1,453,149)
調整後EBITA*	4	1,387,290	1,306,672
その他の営業収益及び費用	7	(14,205)	(16,050)
事業構造改革費用		(52,946)	(26,012)
EBITA**		1,320,139	1,264,610
企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失	6	(84,307)	(74,899)
営業収益		1,235,832	1,189,712
受取利息		28,041	32,100
支払利息		(87,259)	(80,249)
正味金融費用		(59,218)	(48,149)
その他の金融収益及び費用	8	(36,527)	(27,303)
正味金融収益/(費用)		(95,745)	(75,452)
継続事業からの税引前当期純利益		1,140,086	1,114,259
法人所得税費用	9	(268,418)	(257,903)
関連会社の利益/(損失)に対する持分	14	2,583	3,136
関連会社投資の減損	14	(71,578)	(40,586)
当期純利益		802,672	818,907
親会社の所有者への帰属額		767,990	787,545
非支配持分への帰属額		34,682	31,362
基本的な一株当たり利益(親会社の所有者に帰属)(一株当たり・円)	20	1,367	1,404
希薄化後一株当たり利益(親会社の所有者に帰属)(一株当たり・円)	20	1,352	1,389

* 調整後EBITA(支払利息・税金・企業結合で取得した無形資産の償却費計上前利益)は、企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失、のれんの減損損失、その他の営業収益及び費用並びに事業構造改革費用計上前の営業利益を表す。

** EBITA(支払利息・税金・企業結合で取得した無形資産の償却費計上前利益)は、企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失、並びにのれんの減損損失計上前の営業利益を表す。

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

その他の包括利益

(百万ユーロ)	注記	2025年通期	2024年通期
当期純利益		4,351	4,439
その他の包括利益：			
為替換算差額		(3,531)	1,426
超インフレによる資産及び負債の再評価		-	44
ヘッジに係る正味利得/(損失)		81	(29)
キャッシュ・フロー・ヘッジの法人所得税への影響	20	(42)	6
純損益に振り替えられる可能性のある資本に認識された損益		(3,492)	1,447
金融資産に係る正味利得/(損失)		(40)	26
金融資産に係る正味利得/(損失)の法人所得税への影響	20	5	(7)
確定給付制度に係る数理計算上の差益/(損)	21	(45)	39
確定給付制度に係る数理計算上の差益/(損)の法人所得税への影響	20	(4)	18
純損益に振り替えられないことのない資本に認識された損益		(84)	(2)
その他の包括利益(税引後)		(3,576)	1,445
当期包括利益合計		775	5,884
親会社の所有者への帰属額		697	5,695
非支配持分への帰属額		78	189

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年通期	2024年通期
当期純利益		802,672	818,907
その他の包括利益：			
為替換算差額		(651,399)	263,068
超インフレによる資産及び負債の再評価		-	8,117
ヘッジに係る正味利得/(損失)		14,943	(5,350)
キャッシュ・フロー・ヘッジの法人所得税への影響	20	(7,748)	1,107
純損益に振り替えられる可能性のある資本に認識された損益		(644,204)	266,943
金融資産に係る正味利得/(損失)		(7,379)	4,796
金融資産に係る正味利得/(損失)の法人所得税への影響	20	922	(1,291)
確定給付制度に係る数理計算上の差益/(損)	21	(8,302)	7,195
確定給付制度に係る数理計算上の差益/(損)の法人所得税への影響	20	(738)	3,321
純損益に振り替えられない資本に認識された損益		(15,496)	(369)
その他の包括利益(税引後)		(659,700)	266,574
当期包括利益合計		142,972	1,085,480
親会社の所有者への帰属額		128,583	1,050,614
非支配持分への帰属額		14,389	34,867

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

2 連結貸借対照表

資産

(百万ユーロ)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
非流動資産：			
のれん（純額）	11	25,142	26,281
無形資産（純額）	12	5,938	6,280
有形固定資産（純額）	13	5,481	4,884
関連会社及び共同支配企業への投資	14	705	1,111
非流動金融資産	15	1,633	1,601
繰延税金資産	9	1,567	1,794
非流動資産合計		40,466	41,951
流動資産：			
棚卸資産	16	5,368	5,411
売掛金及びその他の営業債権	17	9,836	9,364
その他の債権及び前払費用	18	2,200	2,330
現金及び現金同等物	19	4,634	6,887
流動資産合計		22,038	23,992
売却目的で保有する資産	2	-	-
資産合計		62,504	65,943

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
非流動資産：			
のれん（純額）	11	4,638,196	4,848,319
無形資産（純額）	12	1,095,442	1,158,534
有形固定資産（純額）	13	1,011,135	901,000
関連会社及び共同支配企業への投資	14	130,058	204,957
非流動金融資産	15	301,256	295,352
繰延税金資産	9	289,080	330,957
非流動資産合計		7,465,168	7,739,120
流動資産：			
棚卸資産	16	990,289	998,221
売掛金及びその他の営業債権	17	1,814,545	1,727,471
その他の債権及び前払費用	18	405,856	429,838
現金及び現金同等物	19	854,880	1,270,514
流動資産合計		4,065,570	4,426,044
売却目的で保有する資産	2	-	-
資産合計		11,530,738	12,165,165

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

負債

(百万ユーロ)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
資本：	20		
資本金		2,308	2,303
資本剰余金		2,844	3,354
利益剰余金		21,315	23,677
為替換算差額		(2,268)	1,155
親会社の所有者に帰属する持分		24,199	30,489
非支配持分		256	791
資本合計		24,455	31,280
非流動負債：			
年金及び他の退職後給付債務	21	1,048	1,098
その他の引当金 長期	22	1,136	1,251
非流動金融負債	23	15,021	10,910
非支配持分に対する購入コミットメント 非流動部分	23	278	19
繰延税金負債	9	813	810
その他の非流動負債		1,247	1,006
非流動負債合計		19,543	15,094
流動負債：			
買掛金及びその他の営業債務		9,327	8,893
未払税金及び人件費		3,674	4,015
引当金 短期	22	1,074	1,052
その他の流動負債		1,375	1,504
流動金融負債	23	2,859	3,921
非支配持分に対する購入コミットメント 流動部分	23	197	184
流動負債合計		18,506	19,569
売却目的で保有する負債	2	-	-
資本及び負債合計		62,504	65,943

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
資本：	20		
資本金		425,780	424,857
資本剰余金		524,661	618,746
利益剰余金		3,932,191	4,367,933
為替換算差額		(418,401)	213,074
親会社の所有者に帰属する持分		4,464,232	5,624,611
非支配持分		47,227	145,924
資本合計		4,511,458	5,770,534
非流動負債：			
年金及び他の退職後給付債務	21	193,335	202,559
その他の引当金 長期	22	209,569	230,784
非流動金融負債	23	2,771,074	2,012,677
非支配持分に対する購入コミットメント 非流動部分	23	51,285	3,505
繰延税金負債	9	149,982	149,429
その他の非流動負債		230,047	185,587
非流動負債合計		3,605,293	2,784,541
流動負債：			
買掛金及びその他の営業債務		1,720,645	1,640,581
未払税金及び人件費		677,780	740,687
引当金 短期	22	198,132	194,073
その他の流動負債		253,660	277,458
流動金融負債	23	527,428	723,346
非支配持分に対する購入コミットメント 流動部分	23	36,343	33,944
流動負債合計		3,413,987	3,610,089
売却目的で保有する負債	2	-	-
資本及び負債合計		11,530,738	12,165,165

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

3 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万ユーロ)	注記	2025年通期	2024年通期
当期純利益		4,351	4,439
関連会社の(利益)/損失に対する持分	14	(14)	(17)
関連会社投資の減損	14	388	220
キャッシュ・フローに影響しない収益及び費用:			
有形固定資産の減価償却費	13	871	822
無形資産の償却費	12	781	716
非流動資産の減損損失		53	31
引当金の増加/(減少)	22	106	93
事業及び資産の処分に伴う損失(利益)		(25)	(115)
法人所得税	9	1,455	1,398
その他の非資金調整		200	200
正味税金支払額		(1,418)	(1,479)
営業活動による正味キャッシュ・フロー		6,748	6,308
営業債権の減少/(増加)		(301)	(199)
棚卸資産の減少/(増加)		(366)	(834)
営業債務の(減少)/増加		307	439
その他の流動資産及び負債の減少/(増加)		(257)	(134)
必要運転資金の増減		(617)	(728)
合計 - 営業活動によるキャッシュ・フロー		6,131	5,580
有形固定資産の取得による支出	13	(1,072)	(950)
無形資産の取得による支出	12	(471)	(469)
有形固定資産及び無形資産の処分による収入		47	55
事業用資産への投資に使用されたキャッシュ・フロー		(1,496)	(1,364)
事業の取得による支出及び売却による収入(取得時の現金及び現金同等物受 入額控除後)	2	(1,158)	(452)
その他の長期投資による収入(支出)		(9)	(91)
長期年金資産の増加	21	(54)	(80)
小計		(1,221)	(623)
合計 - 投資活動による(に使用された)キャッシュ・フロー		(2,717)	(1,987)
社債の発行による収入	23	4,864	3,466
社債の償還による支出	23	(1,800)	(1,384)
自己株式の処分による収入(取得による支出)		(341)	(322)
その他の金融負債及びその他の負債の増加/(減少)		(510)	(1,338)
OCEANEの発行及び返済(資本部分)		109	(66)
資本金の増加/(減少)	20	271	252
非支配持分との資本取引	2	(5,535)	(183)
親会社の所有者への配当金の支払額	20	(2,191)	(1,963)
非支配持分への配当金の支払額		(96)	(86)
合計 - 財務活動による(に使用された)キャッシュ・フロー		(5,229)	(1,624)
合計 - 現金及び現金同等物に係る換算差額		(410)	189
合計 - 売却目的で保有する商品の再分類による影響		-	-
正味現金及び現金同等物の増加/(減少)	+	(2,225)	2,158
現金及び現金同等物の期首残高	19	6,812	4,654
現金及び現金同等物の増加/(減少)		(2,225)	2,158
現金及び現金同等物の期末残高	19	4,587	6,812

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年通期	2024年通期
当期純利益		802,672	818,907
関連会社の(利益)/損失に対する持分	14	(2,583)	(3,136)
関連会社投資の減損	14	71,578	40,586
キャッシュ・フローに影響しない収益及び費用:			
有形固定資産の減価償却費	13	160,682	151,643
無形資産の償却費	12	144,079	132,088
非流動資産の減損損失		9,777	5,719
引当金の増加/(減少)	22	19,555	17,157
事業及び資産の処分に伴う損失(利益)		(4,612)	(21,215)
法人所得税	9	268,418	257,903
その他の非資金調整		36,896	36,896
正味税金支払額		(261,593)	(272,846)
営業活動による正味キャッシュ・フロー		1,244,871	1,163,700
営業債権の減少/(増加)		(55,528)	(36,712)
棚卸資産の減少/(増加)		(67,520)	(153,856)
営業債務の(減少)/増加		56,635	80,987
その他の流動資産及び負債の減少/(増加)		(47,411)	(24,720)
必要運転資金の増減		(113,824)	(134,301)
合計 - 営業活動によるキャッシュ・フロー		1,131,047	1,029,398
有形固定資産の取得による支出	13	(197,763)	(175,256)
無形資産の取得による支出	12	(86,890)	(86,521)
有形固定資産及び無形資産の処分による収入		8,671	10,146
事業用資産への投資に使用されたキャッシュ・フロー		(275,982)	(251,631)
事業の取得による支出及び売却による収入(取得時の現金及び現金同等物受 入額控除後)	2	(213,628)	(83,385)
その他の長期投資による収入(支出)		(1,660)	(16,788)
長期年金資産の増加	21	(9,962)	(14,758)
小計		(225,250)	(114,931)
合計 - 投資活動による(に使用された)キャッシュ・フロー		(501,232)	(366,562)
社債の発行による収入	23	897,311	639,408
社債の償還による支出	23	(332,064)	(255,320)
自己株式の処分による収入(取得による支出)		(62,908)	(59,403)
その他の金融負債及びその他の負債の増加/(減少)		(94,085)	(246,834)
OCEANEの発行及び返済(資本部分)		20,108	(12,176)
資本金の増加/(減少)	20	49,994	46,489
非支配持分との資本取引	2	(1,021,097)	(33,760)
親会社の所有者への配当金の支払額	20	(404,196)	(362,134)
非支配持分への配当金の支払額		(17,710)	(15,865)
合計 - 財務活動による(に使用された)キャッシュ・フロー		(964,646)	(299,596)
合計 - 現金及び現金同等物に係る換算差額		(75,637)	34,867
合計 - 売却目的で保有する商品の再分類による影響		-	-
正味現金及び現金同等物の増加/(減少)	+	(410,468)	398,108
現金及び現金同等物の期首残高	19	1,256,678	858,570
現金及び現金同等物の増加/(減少)		(410,468)	398,108
現金及び現金同等物の期末残高	19	846,210	1,256,678

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

4 連結持分変動計算書

(株数を除き、百万ユーロ)	株数 (千株)	資本金	資本剰余金	利益剰余金	為替換算 差額	親会社の 所有者に 帰属する		合計
						持分	非支配持分	
2023年12月31日	572,836	2,291	2,872	21,593	(294)	26,462	706	27,168
当期純利益	-	-	-	4,269	-	4,269	170	4,439
その他の包括利益	-	-	-	(23)	1,449	1,426	19	1,445
当期包括利益	-	-	-	4,246	1,449	5,695	189	5,884
新株の発行	1,410	6	246	-	-	252	-	252
OCEANEの発行、転換及び買戻し	1,386	6	237	(88)	-	155	-	155
配当金	-	-	-	(1,963)	-	(1,963)	(86)	(2,049)
自己株式の取得	-	-	-	(322)	-	(322)	-	(322)
株式報酬費用	-	-	-	234	-	234	-	234
IAS第29号 超インフレ	-	-	-	(13)	-	(13)	-	(13)
その他	-	-	-	(11)	-	(11)	(18)	(29)
2024年12月31日	575,632	2,303	3,354	23,677	1,155	30,489	791	31,280
当期純利益	-	-	-	4,163	-	4,163	188	4,351
その他の包括利益	-	-	-	(43)	(3,423)	(3,466)	(110)	(3,576)
当期包括利益	-	-	-	4,120	(3,423)	697	78	775
新株の発行	1,491	6	265	-	-	271	-	271
OCEANEの発行	-	-	-	81	-	81	-	81
配当金	-	-	(774)	(1,417)	-	(2,191)	(96)	(2,287)
自己株式の取得	-	-	-	(341)	-	(341)	-	(341)
株式報酬費用	-	-	-	202	-	202	-	202
IAS第29号 超インフレ	-	-	-	48	-	48	-	48
SEIPLの非支配持分の取得	-	-	-	(5,053)	-	(5,053)	(519)	(5,572)
その他	-	-	-	(4)	-	(4)	2	(2)
2025年12月31日	577,123	2,308	2,844	21,315	(2,268)	24,199	256	24,455

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

(株数を除き、百万円)	株数 (千株)	親会社の 所有者に 為替換算 帰属する							合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	差額	持分	非支配持分		
2023年12月31日	572,836	422,644	529,827	3,983,477	(54,237)	4,881,710	130,243	5,011,953	
当期純利益	-	-	-	787,545	-	787,545	31,362	818,907	
その他の包括利益	-	-	-	(4,243)	267,312	263,068	3,505	266,574	
当期包括利益	-	-	-	783,302	267,312	1,050,614	34,867	1,085,480	
新株の発行	1,410	1,107	45,382	-	-	46,489	-	46,489	
OCEANEの発行、転換及び買戻し	1,386	1,107	43,722	(16,234)	-	28,594	-	28,594	
配当金	-	-	-	(362,134)	-	(362,134)	(15,865)	(378,000)	
自己株式の取得	-	-	-	(59,403)	-	(59,403)	-	(59,403)	
株式報酬費用	-	-	-	43,168	-	43,168	-	43,168	
IAS第29号 超インフレ	-	-	-	(2,398)	-	(2,398)	-	(2,398)	
その他	-	-	-	(2,029)	-	(2,029)	(3,321)	(5,350)	
2024年12月31日	575,632	424,857	618,746	4,367,933	213,074	5,624,611	145,924	5,770,534	
当期純利益	-	-	-	767,990	-	767,990	34,682	802,672	
その他の包括利益	-	-	-	(7,933)	(631,475)	(639,408)	(20,293)	(659,700)	
当期包括利益	-	-	-	760,058	(631,475)	128,583	14,389	142,972	
新株の発行	1,491	1,107	48,887	-	-	49,994	-	49,994	
OCEANEの発行	-	-	-	14,943	-	14,943	-	14,943	
配当金	-	-	(142,788)	(261,408)	-	(404,196)	(17,710)	(421,906)	
自己株式の取得	-	-	-	(62,908)	-	(62,908)	-	(62,908)	
株式報酬費用	-	-	-	37,265	-	37,265	-	37,265	
IAS第29号 超インフレ	-	-	-	8,855	-	8,855	-	8,855	
SEIPLの非支配持分の取得	-	-	-	(932,177)	-	(932,177)	(95,745)	(1,027,923)	
その他	-	-	-	(738)	-	(738)	369	(369)	
2025年12月31日	577,123	425,780	524,661	3,932,191	(418,401)	4,464,232	47,227	4,511,458	

付属の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

5 連結財務諸表に対する注記

目次

注記	注記
1 作成の基礎	16 棚卸資産
2 連結範囲の変更	17 売掛金及びその他の営業債権
3 収益及び受注残	18 その他の債権及び前払費用
4 セグメント情報	19 現金及び現金同等物
5 研究開発費	20 株主資本
6 減損損失、減価償却費及び償却費	21 年金及び他の退職後給付債務
7 その他の営業収益及び費用	22 引当金及び偶発負債
8 その他の金融収益及び費用	23 流動及び非流動金融負債
9 法人所得税	24 金融商品の分類
10 資産の減損	25 従業員
11 のれん	26 関連当事者取引
12 無形資産	27 コミットメント
13 有形固定資産	28 後発事象
14 関連会社及び共同支配企業への投資	29 法定監査人報酬
15 非流動金融資産	30 連結会社

他の表示がない限り、金額は全て百万ユーロである。

以下の注記は、連結財務諸表の不可分の一部である。

シュナイダー・エレクトリック・グループの2025年12月31日に終了した事業年度の連結財務諸表は、2026年2月25日に取締役会において発行が承認された。これらは2026年5月7日に開催される年次株主総会に提出され、承認を得る予定である。

注記 1：作成の基礎

1.1 - 適用される枠組み

連結財務諸表は、欧州連合が2025年12月31日現在において採択している国際財務報告基準（IFRS）及びIASB（国際会計基準審議会）が公表している基準に準拠して作成されている。

当社グループは以下に記載するIFRSの修正及び解釈を除いて、2024年12月31日に終了した事業年度の連結財務諸表において適用したものと同様の会計方針を適用している。

欧州連合が採択したIFRS基準及び解釈指針は、以下のウェブサイトから入手できる。

<https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting>

2025年1月1日現在において適用が義務付けられている、欧州連合に承認された基準、解釈指針及び修正

当期中に適用された以下の基準及び解釈指針は、2025年12月31日現在の連結財務諸表に重要な影響を及ぼさなかった。

- ・ IAS第21号「外国為替レート変動の影響」の修正：交換可能性の欠如

2025年12月31日現在において欧州連合により承認されていない、又は2025年1月1日現在において適用が義務付けられていない基準、解釈指針及び修正

- ・ IFRS第7号「金融商品：開示」及びIFRS第9号「金融商品」の修正：金融商品の分類及び測定
- ・ IFRS第7号「金融商品：開示」及びIFRS第9号「金融商品」の修正：自然依存電力を参照する契約
- ・ IFRS会計基準の年次改善（第11集）

当社グループは現在、2025年12月31日現在において未適用の上記基準による、当社グループの連結財務諸表に対する潜在的影響を評価しているところである。現段階の分析では、当社グループは連結財務諸表に対する重要な影響を見込んでいない。

- ・ IFRS第18号「財務諸表における表示及び開示」

当社グループは現在、本基準による連結財務諸表に対する潜在的影響を評価しているところである。当社グループは、強制適用日である2027年1月1日からIFRS第18号「連結財務諸表における表示及び開示」を適用し、IFRS第18号に基づき比較情報を修正再表示する予定である。

気候関連事項

当社グループの資産及び負債の測定並びに重要な判断及び見積りに対する気候関連事項の潜在的影響については、気候移行リスクと機会、物理的リスク、シュナイダー・エレクトリックのネット・ゼロ・コミットメントなど、複数の観点から分析している。当社グループは、2030年までに自社事業（スコープ1及びスコープ2）の「ネット・ゼロ・レディ」を、2050年までにバリュー・チェーン全体のネット・ゼロを達成することにコミットしている。これらの目標は、それぞれ四半期ベース及び年次ベースで对外報告が行われるシュナイダー・サステナビリティ・インパクト（SSI）及びシュナイダー・サステナビリティ・エッセンシャルズ（SSE）の各プログラムを通じて、当社グループのサステナビリティ戦略に具体的に取り込まれている。

排出量削減目標及びネット・ゼロ・コミットメントを達成するため、当社グループでは、自社事業とバリュー・チェーンの脱炭素化に向けた包括的ロードマップと主要なアクションを定めている。これは、自社プロセス、拠点の脱炭素化、研究開発及び投資の優先順位に直接影響を与えるものである。

- ・全社的なエネルギー・気候目標に沿って、2030年までに事業運営の脱炭素化（スコープ1及びスコープ2）を実現するために計画されている、工業プロセスと不動産ポートフォリオの両方に対する大規模な投資（例：エネルギー生産目標を達成するための工業プロセス及び建物暖房の電化、車両の電動化目標を達成するための電気自動車用充電器の設置、2030年までに電力の100%を再生可能エネルギーで調達するという公約を達成するためのオンサイト太陽光発電）。特に生産・配送拠点については、優先順位を決定し、効率的な電気システム（熱ポンプ、マイクログリッド、太陽光パネル、断熱など）に積極的に投資することで、2030年までの事業のネット・ゼロ・レディの達成を目指す。
- ・次世代製品のフットプリントを削減するため、新製品開発の早い段階でカーボンフットプリントの進化を追うプロセスの実施。今後は研究開発をさらに促進し、当社グループの戦略的研究開発費の割当を、サステナビリティに焦点を置きつつ、約6%から将来的に2030年までに約7%まで増加させることにコミットしている。

当社グループの対外的コミットメント又は特定された具体的な気候変動リスクの実際的及び潜在的な財務上の関連性並びに影響については、以下に詳述する通りである。

- ・シュナイダー・エレクトリックでは、サプライ・チェーンのレジリエンスと適応能力の向上のための包括的プログラムを通じて、気候リスクの特定、様々な気候シナリオにおける想定最大損失額の算出、当社グループの脆弱性の低減に取り組むなど、自社事業及びサプライ・チェーンの気候リスクに対応している。気候変動への適応及び自社のレジリエンスの強化のため、バリュー・チェーンにおいて複数の関係者と協力している。また、工学的・構築的な環境適応策を実施するなど、洪水や火災のリスクといった異常気象の発生から拠点を保護するために投資を行っている。さらに、天気予報のリアルタイム分析を活用して潜在的気候リスクを特定し、リスクの高い拠点に警告を発することで、事業継続計画の早期発動を可能としている。こうしたアプローチにより、上述のリスクの潜在的影響が抑制され、必要な改善策・抑制策が策定されている。当社グループは、資本集約型企业ではなく、事業所の大半はリースであり、所有権はなく、最もリスクの高い拠点の有形固定資産の個々の残存価値は重要性がない。生産工程における水への依存度も低い。さらに、気候災害が生じた場合に生産拠点を機動的に移転できる当社グループのマルチハブのポジションは、リスク及び潜在的な影響を大幅に軽減する方法である。有形資産の評価や耐用年数、グループレベルの減損テストなどにおいても、重要な影響は見られない。2023年度以降、当社グループは長期的なネット・ゼロ・カーボンのコミットメントを達成するための投資及び追加費用、並びに機会の定量化に取り組み、その中でこれらを当社グループの減損テストに統合する複数のシナリオを考慮してきた。また、シュナイダー・エレクトリックは、世界的な電化の後押しや他社のネット・ゼロ・コミットメントを有効活用できるポジションにいる。2024年の企業サステナビリティ報告指令（Corporate Sustainability Reporting Directive：CSRD）の施行に伴い、グループ全体のサステナビリティの取組みや変革、財務諸表の整合性もさらに強化されている。当社グループは、2025年12月31日現在、減損のリスクを認識していない。
- ・複数の気候目標を包括したシュナイダー・サステナビリティ・インパクト（SSI）は、毎年の短期業績連動報酬を決定する要素となっている。役員を含む80,000人以上の従業員が対象となっており、計画タイプに応じて最大20%の重み付けが行われている。また、2024年以降、役員を含む4,500人以上の従業員を対象とした長期インセンティブプラン（25%の重み付け）にスコープ1及びスコープ2だけでなく、上流のスコープ3の気候目標に関する基準も導入している。こうした基準は、役員報酬を当社グループの気候移行コミッ

トメントやシュナイダー・エレクトリックの長期的なサステナビリティ価値創造と整合させるためのものである。

- ・ 気候関連の課題を財務計画とより密接に関連付けるため、シュナイダー・エレクトリックは2022年、銀行からの資金調達をSSIの業績と結び付けるKPI連動ファシリティ契約に署名した。

1.2 - 評価の原則

連結財務諸表は、以下の項目を除き、取得原価主義により作成されている。

- ・ 公正価値で測定されるデリバティブ及び一定の金融資産
- ・ 売却目的で保有する資産 - 帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定
- ・ 確定給付年金制度 - 公正価値で測定される制度資産

金融負債は償却原価法を用いて測定される。公正価値ヘッジが適用されるヘッジ対象資産及び負債の帳簿価額は、それらの公正価値と対応しており、その一部がヘッジ対象のリスクに対応する。

1.3 - 主要な会計上の見積り及び判断

財務諸表の作成にあたって、当社グループ及び子会社の経営者は連結貸借対照表において報告される資産及び負債の金額、損益計算書における収益及び費用、並びに報告期間中に行ったコミットメントに反映される見積り及び仮定を用いる必要がある。実際の結果はこれらの見積りと異なる可能性がある。見積りを活用することに加え、当社グループの経営者は、特定の取引や活動について最も適した会計処理を選択・適用し、その適用条件を定めるにあたり、適切な判断を行わなければならない。

これらの会計上の見積り及び判断は主として以下に関連する。

- ・ のれん、有形固定資産及び無形資産の回収可能価額の測定（注記10）
- ・ 非流動金融資産の測定（注記15）
- ・ 訴訟関連の引当金の測定（注記22）
- ・ 年金及び他の退職給付債務の測定（注記21）
- ・ 繰延税金資産の回収可能性（注記9）
- ・ 法人所得税務処理の不確実性に対応する引当金の測定（注記9）
- ・ 建設契約完了時の粗利益の見積り（注記3）
- ・ リース負債を評価するために保持する仮定（IFRS第16号）：リース期間及び割引率（注記13）

1.4 - 連結の基礎

当社グループが、直接的か間接的に関わらず独占的に支配している子会社は全て連結される。当社グループが事業体を支配しているのは、当社グループが当該事業体への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャー又は権利を有し、かつ当該事業体の関連性のある活動を指図するパワーを通じてそれらのリターンに影響を与える能力を有している場合である。

子会社、共同支配企業及び関連会社の会計方針は、当社グループが適用する方針との一貫性を保つ上で必要に応じて調整されている。

当社グループが重要な影響力を有している共同支配企業及び事業体（以下「関連会社」）のような、限られた当事者によって共同支配されている事業体への投資は、持分法により会計処理される。重要な影響力は、当社グループが議決権の20%超を保有している場合に存在すると推定される。

当期中に取得又は処分された事業体は、支配を取得又は喪失した日から連結財務諸表に含まれるか、又は除外される。

支配の変更を伴わない子会社持分の取得又は処分は、株主間取引として処理され、直接資本に計上される。

所有比率の変動は、子会社における相対的な持分を反映させるため、支配持分及び非支配持分両者の帳簿価額を調整することにより反映される。非支配持分に対する調整額と支払済又は受取済の対価との差額は、親会社の所有者に帰属する持分に直接認識され、利益剰余金に含まれる。

グループ内の取引及び残高は全額消去される。

主な連結子会社、共同支配企業及び関連会社のリストは、注記30に記載している。

連結範囲に含まれている全ての会社の報告基準日は12月31日である。ただし、持分法で会計処理される重要性がない一部の関連会社については例外として9月30日現在の財務諸表が用いられている（IAS第28号では最大3ヶ月の期間差が認められている）。

1.5 - 在外子会社の財務諸表の換算

連結財務諸表はユーロ建てで表示されている。

機能通貨がユーロと異なる子会社の財務諸表は、以下の通りにユーロに換算される。

- ・資産及び負債は、決算日為替レートで換算される。
- ・損益計算書、受注残高及びキャッシュ・フロー項目は、年次の平均為替レートで換算される。

事業体の機能通貨は、当該事業体が業務を行う主要な経済環境の通貨である。大半の場合、機能通貨は現地通貨である。ただし、当該事業体の主要な取引の通貨をより適切に表し、かつその経済環境を忠実に反映する場合には、他の機能通貨を保持することもできる。

為替換算差額は、資本の部における「為替換算差額」に計上される。

処分された場合、機能通貨がユーロでない事業体に係る為替換算差額累計額は損益計算書において振り替えられ、処分に伴う損益に含まれる。

当社グループは、超インフレ国（アルゼンチン及びトルコ）で事業を行う子会社に対し、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」を適用している。当社グループは、アルゼンチン及びトルコの消費者物価指数（CPI）を用いて、損益計算書項目、キャッシュ・フロー及び非貨幣性資産及び負債を再測定している。2024年12月～2025年12月の期間においてアルゼンチンのCPIは30%上昇し、トルコでは31%上昇した。

1.6 - 外貨建取引

外貨建取引は、取引日において有効な為替レート、又は該当する場合はヘッジ為替レートを用いて当初計上される。報告日において、外貨建貨幣性項目（例えば、未払金、未収金等）は、決算日為替レート又はヘッジ為替レートを用いて、事業体の機能通貨に換算される。換算によって生じる為替差損益は「正味金融収益/（費用）」に計上される。当社グループの為替ヘッジに関する方針は、注記24.3に記載されている。

しかし、一定の長期債権及び子会社への貸付金は、IAS第21号「外国為替レート変動の影響」で定義されているように、在外営業活動体に対する純投資であるとみなされる。したがって、為替差損益はその他の包括利益（OCI）に計上され、投資の処分時、又は長期債権或いは貸付金の決済時に損益計算書に振り替えられる。

1.7 - キャッシュ・フロー計算書

連結キャッシュ・フロー計算書は、間接法によって作成されている。支払利息及び受取利息は、営業活動によるキャッシュ・フローに計上されている。

注記 2：連結範囲の変更

会計方針

企業結合

企業結合は、IFRS第3号「企業結合」に従って、取得法を用いて会計処理される。取得関連費用は、損益計算書の「その他の営業収益及び費用」において表示される。

識別可能な取得資産、負債及び偶発負債は、取得日の公正価値で認識されている。これらの公正価値は、測定期間中に調整される場合があり、測定期間は取得日から最長12ヶ月まで延長されることがある。

ほとんどの企業結合において、当社グループは全部のれん方式を採用しており、のれんは、()移転された対価に()非支配持分の公正価値を加えた額が、()取得日における識別可能な純資産の公正価値を上回る超過額として認識される。

特定の企業結合については、当社グループは部分のれん方式を適用することを選択する場合があり、この方法では、のれんは、()移転された対価に()非支配持分が被取得企業の識別可能な純資産に占める持分相当額を加えた額が、()取得日に取得した識別可能な純資産の公正価値を上回る超過額となる。

のれんは、企業結合のシナジー効果から便益を得る資金生成単位（CGU）又は資金生成単位グループに配分される。

売却目的で保有する資産及び負債

非流動資産又は処分グループは、その帳簿価額が継続的な使用ではなく、主に売却取引により回収される場合、売却目的で保有する資産に分類される。この分類は、経営者が売却計画を決定しており、売却の可能性が高い場合に適用される。

売却目的で保有する資産及び負債は、連結貸借対照表において区分表示され、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定される。売却目的で保有する資産として分類された非金融資産については、分類日から減価償却及び償却が停止する。

子会社の支配の喪失を伴う売却の可能性が高いと考えられる場合、当該子会社の全ての資産及び負債は、売却後に当社グループが当該事業体に対する残りの持分を保持しているか否かにかかわらず、売却目的での保有に分類される。

2.1 - 連結範囲の変動

当期の主な取得

Motivair

2025年2月28日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、高性能コンピューティングシステム向けの液体冷却及び先進的熱管理ソリューションを専門とする企業であるMotivair Corporationの買収取引を完了した。本取引の条件に基づき、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、初めにMotivairの株式の75%の支配持分を取得日における対価847百万ユーロで取得し、全額現金で支払った。Motivairは、エネルギー管理報告セグメントにおいて連結されている。

当社グループは、プット・コールオプションにより2028年度に残りの非支配持分25%を取得する予定である。2028年度に、少数株主はMotivairに対する残りの25%の持分を当社グループに売却する権利を有することになる。また、当社グループは2028年度に残りの25%の非支配株主持分を取得する権利を保有している。関連負債は「非支配持分に対する非流動購入コミットメント」に分類されており、取得日現在において278百万ユーロが計上されている。

IFRS第3号に基づく取得法による会計処理は、2025年12月31日現在において完了している。Motivairの取得日における識別可能純資産の帳簿価額は、59百万ユーロであった。期首貸借対照表における正味調整額は298百

万ユーロで、これは主に識別可能無形資産（顧客関係及びブランド）の計上により生じたものである。算定されたのれんの金額は、取得日において769百万ユーロである。

Schneider eStar

2024年5月6日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーと中国の大手充電サービスネットワーク事業者であるStarChargeとの間で、欧州のプロシューマー市場の成長を支援するための合併会社設立に関する覚書が締結された。合併会社（Schneider eStarと称する）の設立手続きは、2025年度第1四半期に実施された。2025年4月1日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、230百万ユーロの対価でSchneider eStarの株式51.01%を取得し、うち220百万ユーロを現金で支払った。

IFRS第3号に基づく取得法による会計処理は、2025年12月31日現在において完了している。Schneider eStarの取得日における識別可能純資産の帳簿価額は、16百万ユーロであった。期首貸借対照表の正味調整額は111百万ユーロであり、これは識別可能無形資産の計上によるものである。部分のれん方式が採用され、取得日において165百万ユーロの部分のれんが認識された。

Schneider eStarは2025年4月に事業を開始し、エネルギー管理報告セグメントに完全連結されている。

Schneider Electric India Private Limited(以下「SEIPL」)の非支配持分との取引

2025年7月29日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、SEIPLの残りの35%の非支配持分をTemasekから取得し、完全所有とする契約を締結した。本取引は2025年12月18日に完了した。

本取引の条件に基づき、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、SEIPLの残りの35%を55億ユーロの全額現金対価で取得した。

この取引は資本取引として会計処理された。取引費用を含む支払対価と取得する非支配持分の帳簿価額との差額は、2025年12月31日現在において519百万ユーロとなり、「親会社の所有者に帰属する持分」に直接計上された。

2024年度中に実施され、2025年度に発効する取得及び売却の追跡報告

Planon

2024年7月30日、シュナイダー・エレクトリックは525百万ユーロの対価で、Planonの株式の55%を追加取得する契約を締結し、全額現金で支払い、Planonに対する持分比率を支配持分となる80%に引き上げた。取引完了日である2024年10月28日以降、Planonはエネルギー管理報告セグメントに連結されている。

IFRS第3号に基づく取得法による会計処理は、2025年12月31日現在において完了している。2024年12月31日現在において、暫定的に算定されたのれん608百万ユーロが認識された。2025年12月31日現在において、暫定的に算定されたのれんは644百万ユーロに引き上げられた。

2.2 - 当社グループのキャッシュ・フローに対する連結範囲の変更の影響

当社グループの資金残高は、2025年12月31日における連結範囲の変更に伴う6,693百万ユーロの純資金流出によって減少した。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
取得(取得現金控除後)	(1,183)	(535)
うちMotivair	(816)	-
うちSchneider eStar	(219)	-
うちPlanon	(7)	(495)
売却(売却現金控除後)	25	83
金融投資(売却控除後)	(1,158)	(452)
Schneider Electric India Private Limited (SEIPL)	(5,478)	-
その他	(57)	(183)
非支配持分との資本取引	(5,535)	(183)
キャッシュ・フローへの影響合計	(6,693)	(635)

2025年度において、取得現金控除後の純資金流出は主に、Schneider Electric India Private Limitedの非支配持分の取得(5,478百万ユーロ)、Motivairの買収(816百万ユーロ)、及びSchneider eStar合弁会社の設立(219百万ユーロ)によるものである。当年度の主な取得及び売却は、注記2.1に記載されている。

2024年の資金流出の主な要因は、Planonの買収、ETAPの非支配持分の取得及びその他個別に重要性のない取得によるものである。

注記 3：収益及び受注残

会計方針

当社グループの収益は、主に販売取引及びサービス、システム契約（プロジェクト）並びにソフトウェアからの収益で構成されている。

IFRS第15号に従い、契約に複数の財又はサービスが含まれている場合、当社グループは、これらの財又はサービスが別個のものであるかどうかを評価する。その評価の結果、顧客に対してそれぞれ別個の財又はサービスが移転されると判断される場合には（例えば、建設とそれに続く運用・保守を組み合わせた契約など）、当該契約を複数の履行義務に分解し、各履行義務について個別に会計処理を行う。

収益は、識別された各履行義務が充足された時点（又は充足されるにつれて）、すなわち、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当社グループがそれらの財又はサービスと交換に受け取る権利を有すると見込まれる対価の額をもって認識される。

一時点での収益認識

販売による収益は、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で認識される。この方法は、全ての販売取引、及び交換用部品の配送といった特定のサービス、又はオンデマンド・サービスについて適用される。

販売代理店に付与される割引及びリベートは、関連する製品が販売された時点で発生し、収益の減少として認識される。また、当社グループの一部子会社は、販売業者に対し現金割引を行っており、これも同様に売上収益から控除される。

したがって、連結収益は、これらの割引及びリベートを控除して表示される。

一定期間にわたる収益認識

支配が時間とともに移転し、したがって収益が時間とともに認識されると結論付けるためには、以下の基準を全て満たす必要がある。

- ・ 販売された財が転用できないこと。
- ・ 契約が顧客都合で解約された場合において、当社グループが、現在までに完了した履行に対する支払（発生原価に合理的な利益を加えた金額）を受け取る強制可能な権利を有していること。

これらの基準を満たす場合、収益は、見積総原価に対する発生原価の割合を用いて履行義務の充足に向けた進捗度を測定する方法に基づいて認識される。発生原価には、当該契約に関連する直接原価及び間接原価が含まれる。

契約に係る予想損失は、識別され次第直ちに全て認識される。

納期の遅延又は適切に遂行できないことに伴う違約金は、収益の減少として認識される。

システム契約（プロジェクト）については、構築された資産が高度にカスタマイズされているため、この収益認識の方法を適用しており、したがって、ソリューションを他の顧客向けに再構成する場合、当社グループに重要な経済的損失が発生する可能性がある。

サービス契約の大部分から生じる収益は、提供したサービスの便益が顧客によって同時に受領及び消費されるため、一定期間にわたって認識される。原価が契約期間にわたって安定的に発生する場合、収益は契約期間にわたって定額法により認識される。

ソフトウェア収益の認識

当社グループは、主にサブスクリプション、ライセンス、保守及びアフターサービスを通じてソフトウェア関連収益を得ている。収益は、約束されたソフトウェア又はサービスの支配が顧客に移転した時点で認識される。

- ・ サブスクリプションの契約形態は、以下のいずれかである。
 - SaaS（サービスとしてのソフトウェア）：クラウドソフトウェアソリューションへのリモートアクセス、ホスティング、サービス契約で、契約期間にわたり定額法により認識される。
 - オンプレミス型サブスクリプション：オンプレミス型ソフトウェアのライセンスと保守に関する2つの別個の履行義務が含まれており、その収益は、複数の履行義務を含む契約として一貫して認識される。
- ・ ソフトウェアライセンス収入は、当社グループのソフトウェアの使用権を顧客に付与することにより得られる料金である。当該収入は、ソフトウェア製品の永久ライセンス及び期間限定ライセンスの収入が含まれ、支配が顧客に移転した時点で認識される。
- ・ 保守には、年会費、別途サポート契約や保守契約が含まれる。収益は、契約期間にわたり定額法により認識される。
- ・ サービスには主に、セットアップ、トレーニング及びカスタマイズサービスが含まれる。これらのサービスからの収益は、サービスの履行に伴い、経時的に認識される。

受注残

受注残（注記4で開示）は、報告日において未だ充足されていない（又は部分的に充足されていない）履行義務に配分される販売価格にあたり、拘束力のある契約のみを含む。

注記 4：セグメント情報

当社グループは、2つの報告セグメントから構成されており、以下のように分類されている。

エネルギー管理は、EcoStruxureにより可能となる、完全なエンドトゥエンドの技術提供を活用する。当社グループの市場戦略は、データセンター及びネットワーク、建物、産業及びインフラの4つの最終市場を横断的に、世界中のパートナー・ネットワークと連携して顧客のニーズに取り組むことを目指している。

産業オートメーションは、産業オートメーション及び産業コントロール事業を含んでおり、ディスクリート型産業、プロセス型産業及びその混合産業を横断的に展開している。

特定のセグメントに配分できない全般管理に関する費用は、「本社機能及びデジタル費用」において表示される。

最高経営責任者が議長を務める経営委員会は、経営資源の配分及びセグメント業績の評価を行う主要な意思決定機関として位置づけられている。業績及び資源配分に関する意思決定は、経営委員会によって主に調整後EBITAに基づき評価される。

株式報酬の支払額は、「本社機能及びデジタル費用」において表示される。

経営委員会は、報告セグメント別の資産及び負債をレビューしない。

連結財務諸表に適用されるものと同じ会計方針が、セグメント・データに適用される。

当社グループがサービスを提供する顧客数は相当多く、複数のセクターにおける顧客の多様性も大きく、地理的にも分散しているため、当社グループの最大顧客はシュナイダー・エレクトリックの収益の10%を超えることはない。

4.1 - 報告セグメント別情報

2025年通期

(百万ユーロ)	エネルギー 管理	産業オート メーション	本社機能及び デジタル費用	合計
受注残	21,340	4,022	-	25,362
売上収益	33,130	7,022	-	40,152
調整後EBITA	7,235	994	(709)	7,520
うち、減価償却費及び償却費	(914)	(281)	-	(1,195)
調整後EBITA (%)	21.8%	14.2%		18.7%

2025年12月31日現在において、1年以内に引渡予定の受注残額は8,022百万ユーロであった。

2024年通期

(百万ユーロ)	エネルギー 管理	産業オート メーション	本社機能及び デジタル費用	合計
受注残	17,698	3,722	-	21,420
売上収益	31,131	7,022	-	38,153
調整後EBITA	6,865	1,041	(823)	7,083
うち、減価償却費及び償却費	(845)	(287)	-	(1,132)
調整後EBITA (%)	22.1%	14.8%		18.6%

2024年12月31日現在において、1年以内に引渡予定の受注残額は4,842百万ユーロであった。

4.2 - 地域別情報

当社グループが展開している地理的地域は以下の通りである。

- ・ 西欧
- ・ 北米（メキシコを含む）
- ・ アジア太平洋
- ・ それ以外の地域（東欧、中東、アフリカ、南米）

非流動資産には、のれん、無形資産及び有形固定資産の帳簿価額が含まれる。

2025年通期

(百万ユーロ)	西欧	うち フランス	アジア 太平洋	うち中国	北米	うち米国	それ以外の 地域	合計
地域別の収益	9,316	2,240	10,497	4,607	15,438	13,818	4,901	40,152
非流動資産 (2025年12月31日現在)	13,966	3,178	5,359	1,101	15,705	15,259	1,531	36,561

2024年通期

(百万ユーロ)	西欧	うち フランス	アジア 太平洋	うち中国	北米	うち米国	それ以外の 地域	合計
地域別の収益	8,993	2,137	10,347	4,670	13,850	12,108	4,963	38,153
非流動資産 (2024年12月31日現在)	13,807	2,975	5,868	1,156	16,328	15,947	1,442	37,445

注記 5：研究開発費

会計方針

研究費は、発生した際に損益計算書上で費用処理される。新規プロジェクトの開発費は、IAS第38号の認識基準を満たした場合に資産計上される。

過去に費用計上された開発費は、その後無形資産として認識されることはない。

研究開発費は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
「売上原価」に含まれる研究開発費	(648)	(594)
「研究開発費」に含まれる研究開発費*	(1,365)	(1,308)
資産計上された開発費	(367)	(358)
研究開発費合計**	(2,380)	(2,260)

* 2025年通期において52百万ユーロ及び2024年通期において46百万ユーロの研究開発税額控除を含む。

** 資産計上された開発費の償却費を除く。

研究開発費に加え、売上原価に計上される、資産計上された開発費の償却費は、2025年度に234百万ユーロ、2024年度に232百万ユーロであった。

注記 6：減損損失、減価償却費及び償却費

有形固定資産、のれん及び無形資産に対する減価償却費、償却費及び減損損失は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
「売上原価」に含まれる減価償却費、償却費及び減損損失	(595)	(590)
「販売費及び一般管理費」に含まれる減価償却費、償却費及び減損損失	(617)	(570)
事業構造改革費用に含まれる減損損失	(19)	-
企業結合で取得した無形資産の償却費	(457)	(406)
企業結合で取得した無形資産の減損損失	-	-
減損損失、減価償却費及び償却費	(1,688)	(1,566)

注記 7：その他の営業収益及び費用

会計方針

経常的な業績の把握を損なう可能性のある重要な非経常業務項目は、「その他の営業収益及び費用」に分類される。これらは特に以下を含む。

- ・ 事業又は資産グループの処分による損益
- ・ 取得又は分離に関連する費用（顧問料、デューデリジェンスに関わる外部専門家の費用）
- ・ 統合に関連する費用（取得後3年間に、当社グループの規格に適合させるための既存ITシステムの更新又は変更に係る単発の費用）
- ・ 有形固定資産及び無形固定資産に対する重要な引当金及び減損損失
- ・ 重要な法的リスク又は訴訟に関する引当金又は費用
- ・ 確定給付型年金制度の改定、縮小又は清算に関連する利益又は損失

その他の営業収益及び費用は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
資産の処分に伴う利益/(損失)	5	6
事業の処分に伴う利益/(損失)	20	110
取得、統合及び分離関連費用	(49)	(96)
その他	(53)	(107)
その他の営業収益及び費用	(77)	(87)

2025年度の取得、統合及び分離関連費用は、主に直近の取得又は継続中のプロジェクトに関連している。「その他」には主にいくつかの法的引当金が含まれている。

2024年度の事業売却益は、2024年に支配持分を取得したことにより、従前より当社グループが所有していたPlanon株式を再評価したことに主に関連する。取得、統合及び分離関連費用は、主に直近の取得及び2024年度のプロジェクトに関連している。「その他」には、フランス競争当局の決定に関連する引当金104百万ユーロが主に含まれる。

注記 8：その他の金融収益及び費用

その他の金融収益及び費用は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
為替差損益（純額）	(47)	3
貨幣利得/（損失）（IAS第29号 超インフレ）	(4)	(23)
確定給付制度に係る金融費用	(43)	(44)
受取配当金	3	4
金融資産の公正価値調整	(22)	(12)
利息費用 - IFRS第16号	(62)	(48)
割引及び割引の解消による影響	(5)	(16)
その他の金融費用（純額）	(18)	(12)
その他の金融収益及び費用	(198)	(148)

注記 9：法人所得税

会計方針

法人所得税費用

当期法人所得税は、当社グループの事業体が事業を展開する各管轄区域において、報告日現在において制定されている、又は実質的に制定されている税法及び規制に基づいて算定される。当社グループの適用税率は、各国で有効な理論税率を、各管轄区域で得られた利益に応じて加重平均したものに相当する。平均実効税率は、当期及び繰延税金費用を、税引前当期純利益（持分法適用会社の持分利益及び非継続事業の当期純利益を除く）で除することにより算定される。

法人所得税務処理に関する不確実性に対応する引当金は、「未払税金及び人件費」に表示されている。

繰延税金

繰延税金は、資産及び負債の帳簿価額と税務基準額との差異により生じる全ての一時差異（のれんの当初認識から生じる一時差異を除く）、繰越欠損金及び未使用の税額控除について認識される。

繰延税金は、報告期間の末日において制定されている、或いは実質的に制定されている税率及び税法に基づき、かつ関連する繰延税金資産が実現されるか、又は繰延税金負債が決済される時点で適用されると予想される税率で測定される。当期税金及び繰延税金の税率の変更による影響額は、その他の包括利益又は直接資本に計上される項目に関するものを除き、損益計算書に計上される。

当社グループが、予測可能な将来において子会社が保有する利益を分配しないと決定した場合、繰延税金負債は認識されない。

繰越欠損金（期限の定めのない繰越分を含む）の利用から生じる将来の税務上の利益に関連する繰延税金資産は、当該欠損金を利用できる十分な課税所得が得られる可能性が高い場合にのみ認識される。繰延税金資産の帳簿価額は、各報告日において見直され、繰延税金資産の全部又は一部を利用できるだけの十分な課税所得が得られる可能性がなくなった範囲において、減額される。

規制環境により認められる場合、当社グループの事業体は連結納税申告書を作成している。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、直接的、又はSchneider Electric Industries SASを通じて間接的に支配するフランス所在の子会社について連結納税申告書を作成している。

9.1-法人所得税費用の分析

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
当期税金	(1,382)	(1,599)
繰延税金	(73)	201
法人所得税費用	(1,455)	(1,398)

9.2 - 地域別の法人所得税

2025年通期

(百万ユーロ)	西欧	うち フランス	アジア 太平洋	うち中国	北米	うち米国	それ以外の 地域	合計
地域別の収益	9,316	2,240	10,497	4,607	15,438	13,818	4,901	40,152
比率(%)	23%	6%	26%	12%	38%	34%	12%	
地域別の法人所得税費用*	(189)	(50)	(611)	(304)	(549)	(491)	(106)	(1,455)
比率(%)	13%	3%	42%	21%	38%	34%	7%	

* 配当金に対する源泉徴収税の再配分後

2024年通期

(百万ユーロ)	西欧	うち フランス	アジア 太平洋	うち中国	北米	うち米国	それ以外の 地域	合計
地域別の収益	8,993	2,137	10,347	4,670	13,850	12,108	4,963	38,153
比率(%)	24%	6%	27%	12%	36%	32%	13%	
地域別の法人所得税費用*	(234)	(44)	(582)	(280)	(457)	(409)	(125)	(1,398)
比率(%)	17%	3%	42%	20%	33%	29%	9%	

* 配当金に対する源泉徴収税の再配分後

9.3 - 税率調整

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
親会社の所有者に帰属する当期純利益	4,163	4,269
法人所得税費用	(1,455)	(1,398)
非支配持分	(188)	(170)
関連会社の利益に対する持分	14	17
関連会社投資の減損	(388)	(220)
税引前利益	6,180	6,040
グループ全体の国別加重平均税率	23.9%	24.1%
理論上の法人所得税費用	(1,476)	(1,454)
調整項目：		
税額控除及びその他の減税項目	166	198
税務上の繰越欠損金による影響	8	25
源泉徴収税	(84)	(120)
税務基準のないその他の要素（流動又は繰延）	(28)	(58)
その他の永久差異	(41)	11
法人所得税費用	(1,455)	(1,398)
実効税率	23.5%	23.1%

当社グループの継続事業に係る連結収益は、主にフランス国外から生じているため、継続事業に係る理論上の税金費用は当社グループの加重平均されたグローバル税率（フランス国内の法定実効税率ではなく）から上記の通り調整している。

9.4 - 繰延税金の発生原因別内訳

繰延税金の発生原因は以下の通り分析できる。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
税務上の繰越欠損金(純額)	666	622
年金及び他の退職後給付債務についての引当金(純額)	223	233
損金に算入されない引当金及び未払費用(純額)	411	483
有形固定資産の減価償却費に係る税務と会計との間の差額(純額)	(48)	(35)
無形資産の償却費に係る税務と会計との間の差額(純額)	(812)	(719)
運転資本に係る差額(純額)	201	262
その他の繰延税金資産/(負債)(純額)	113	138
正味繰延税金資産/(負債)合計	754	984
うち繰延税金資産合計	1,567	1,794
うち繰延税金負債合計	813	810

2025年12月31日現在において税務上の繰越欠損金に関して計上されている繰延税金資産は、大部分がフランスに関連している(403百万ユーロ)。この欠損金は無期限に繰越することが可能であり、予定利用期間の7年間に適用されるレートに基づく25.83%で計上されている。2025年12月31日現在において繰延税金資産が認識されていない税務上の繰越欠損金は104百万ユーロであったのに対し、2024年12月31日現在では116百万ユーロであった。

注記 10：資産の減損

会計方針

当社グループは長期性資産の回収可能価額を以下の通り評価している。

- ・減価償却対象となる全ての有形固定資産及び償却対象となる全ての無形資産について、当社グループは各報告日において、外部及び内部の情報源に基づいて減損の兆候がないかを確認する。そのような兆候が存在する場合、当社グループは減損テストを実施する。
 - 販売済みの製品に組み込まれている資産計上された開発プロジェクトについては、特定の定量的指標（収益、数量、価格、費用など）及び定性的指標（市場の変化、戦略の転換、研究開発ロードマップにおける優先順位の変更など）の事業計画との差異は、減損の兆候とみなされ、減損テストの実施要因となる。
 - 製品の販売開始までは、資産計上された開発プロジェクトは少なくとも年に一回、減損テストの対象となる。
- ・耐用年数を確定できない商標権及びのれんは、少なくとも年に一回、また、資産が減損している可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合はその都度、減損テストを実施する。

のれんの減損テストは、のれんが配分された資金生成単位（CGU）（又はCGUグループ）のレベルで実施される。

耐用年数を確定できない商標権（主にAPC）は、キャッシュ・インフローに寄与するCGUグループに割り当てられ、当該CGUの減損テストの一環として減損評価の対象となる。

資金生成単位は、他の資産又は資産グループのキャッシュ・インフローからおおむね独立したキャッシュ・インフローを生成する識別可能な最小の資産グループである。CGUグループは、低電圧、中電圧、セキュアパワー、サステナビリティ、EMソフトウェア、産業用オートメーション及び産業用オートメーションソフトウェアとなる。

純資産は、資産が関連するCGUグループの活動に基づき、可能な限り最小のレベルでCGUグループに配分される。

CGU又は長期性資産の回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、帳簿価額が回収可能価額を超過する部分について減損損失が認識される。回収可能価額は、使用価値と売却コスト控除後の公正価値のいずれか高い方の価額とする。減損テストを実施したCGUがのれんを含む場合、まず減損損失がのれんから控除される。

使用価値は、減損テストの対象資産が生み出すと予想される将来キャッシュ・フローを割り引くことで算定される。この将来キャッシュ・フローは、事業計画に含まれる、通常5年を超えない期間に対する当社グループの経営者の経済見通し及び事業予測に基づいており、それ以降の期間については、永久成長率に基づき推定される。割引率は、測定日における加重平均資本コスト（WACC）に相当する。当社グループの割引率は、2025年12月31日及び2024年12月31日現在において9.0%であった。WACCは、以下の主な仮定に基づいて算出される。

- ・10年物ユーロ・ミッドスワップ金利に相当する2.7%の長期金利
- ・当社グループが2025年に調達した資金適用される平均プレミアム
- ・当該国における当社グループの事業に対する加重カントリー・リスク・プレミアム

10.1 - のれんの主な項目

のれんは、以下の通り資金生成単位（CGU）ごとに分類され、年次減損テストでは長期成長率（LTG）と加重平均資本コスト（WACC）が使用される。

(百万ユーロ)	LTG	WACC	2025年12月31日	LTG	WACC	2024年12月31日
エネルギー管理：			15,282			15,356
低電圧	2.0%	9.2%	7,496	2.0%	9.0%	7,904
中電圧	2.0%	8.9%	3,723	2.0%	9.0%	3,858
セキュアパワー	2.0%	8.9%	3,567	2.0%	9.0%	3,068
その他	2.0%～3.0%	8.2%～8.9%	496	2.0%～3.0%	8.0%～9.1%	526
産業オートメーション：			9,860			10,925
産業オートメーション	2.0%	9.5%	5,482	2.0%	9.2%	6,113
産業オートメーションソフトウエア	3.0%	9.1%	4,378	3.0%	9.1%	4,812
のれん合計			25,142			26,281

当社グループは、会計方針に記載されている過去の期間に適用された方法と同様の方法を用いて、全ての資金生成単位（CGU）グループの年次減損テストを実施した。

2025年度に実施された減損テストの結果、CGUグループの資産について減損損失を計上する必要はないことが示された。

同テストに使用された主な仮定を用いた感度分析は、各CGUグループの以下の各シナリオにおいて、減損損失が認識されないことを示している。

- ・割引率の0.5ポイントの上昇
- ・成長率の1.0ポイントの下落
- ・利益率の0.5ポイントの下落

10.2 - 気候関連事項

2025年度において、当社グループは気候関連事項及び物理的リスクが当社グループの将来キャッシュ・フローに及ぼす潜在的な影響を評価するため、高度なモデリングツールを活用した。このリスク評価は、以下のような広範なリスクを対象とした。

- ・政策：温室効果ガス（GHG）排出量に代価を支払わせ罰則を与えることを目的とした、政府が制定している、又は制定する可能性のある法律
- ・市場の消費者：消費者の嗜好がサステナブルな代替製品及びサービスにシフトし、市場の需要が変化する可能性
- ・技術：破壊的低炭素技術が、主要な経済セクター及び炭素集約的な資産並びに事業に対するリスクにおいて変化をもたらす可能性
- ・責任：気候変動により害を及ぼした企業の責任について、原告が企業に対して起こす可能性のある訴訟
- ・投資家：投資家が低炭素企業からのリターンを優先し、資本コスト及び評価に変化をもたらすこと
- ・評価：顧客心理が気候変動リスクに対する企業の対応に影響される可能性
- ・物理的リスク：異常気象による主要施設の稼働リスク及び物理的資産の損害

リスク評価の結果、これらのリスクのほとんどは、当社グループの将来キャッシュ・フローに重要な影響を与えないことを示している。最も影響力のあるリスクは、政策リスクとなる。この特定のリスクを評価するため、外部専門家らは、当社グループの国別のスコープ1、スコープ2及びスコープ3の温室効果ガス排出量を

検討し、(事業の成長に基づく)10年間の予測に、複数のデータベース(IEA、WB、NGFSを含む)から取得した、現在及び予測される国レベルの炭素価格データを掛け合わせ、学術研究に基づく様々な将来の気候を予測した。政策リスクは主にスコープ3の排出量に影響を及ぼし、その結果、売上原価の増加(上流)と需要の減少(下流)を通して、将来キャッシュ・フローに影響を及ぼしている。

しかしながら、このモデルは保守的なものであり、エネルギー転換及び脱炭素化の目標を有意義に進展させている組織の増大する要求に対応する当社グループの強力な長期的ポジションや、当社グループがバリュー・チェーンを脱炭素化する取り組みといったプラスの側面も考慮していない。

また、当社グループは、2030年までの自社事業(スコープ1及びスコープ2)における「ネット・ゼロ・レディ」コミットメント及び2050年までのバリュー・チェーン全体のネット・ゼロ・コミットメントが将来キャッシュ・フローに及ぼす影響も考慮している。

上記のリスク評価及び当社グループのコミットメントを考慮し、当社グループはCGUグループレベルでの減損テストの感応度分析を実施したが、資産の減損リスクは識別されなかった。

注記 11 : のれん

当年度中の変動の概要は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
期首の正味のれん	26,281	24,664
取得	997	616
処分	(8)	(4)
再分類	-	24
為替換算差額	(2,128)	981
期末の正味のれん	25,142	26,281
うち減損損失累計額	(372)	(371)

取得及び処分

取得及び処分による変動は、注記2に記載されている。

その他の変動

為替換算差額は、主に米ドル建てののれんに関連している。

注記 12：無形資産

会計方針

個別に取得した無形資産は、取得原価で当初認識され、その後、償却原価により測定される。

企業結合の一環として取得した無形資産（主に商標権、技術及び顧客関係）は、取得日における公正価値で認識される。最も重要な資産については、外部の専門家の支援を受けて公正価値を決定しており、その他の資産については、社内で評価を行っている。評価は、一般に認められている手法を用いて将来予想されるキャッシュ・フローに基づき行われている。商標権の公正価値は、取得日においてロイヤリティ免除法によって算定される。

新規プロジェクトの開発費は、IAS第38号の認識基準を満たした場合に資産計上される。商業化開始日から、資産計上された開発費は、対象となる技術の耐用年数にわたって償却される。関連する償却費は、当該製品の製造原価に含まれており、当該製品が販売された時点で「売上原価」に計上される。

企業資源計画（ERP）アプリケーションの実装に関連する外部及び内部費用は、それがプログラミング、コーディング及び試験フェーズに関連する場合は資産計上される。これらは、関連するアプリケーションの耐用年数にわたり償却される。当社グループは、SaaSモデルに基づき提供されるソフトウェアについて、その対象となるアプリケーションを当社グループが管理していないため、資産計上していない。そのため、関連費用は、当社グループが管理する個別の識別可能資産を創出しない限り、費用として計上される。

無形資産は一般に、耐用年数、又は該当する場合は法的に保護される期間にわたって定額法により償却される。

企業結合において取得した商標権は、耐用年数を確定できないと判断された場合、償却されない。当該商標権の耐用年数を確定できないかどうか、また、状況に応じてその耐用年数を確定するために用いる指標は以下の通りである。

- ・ブランドの認知度
- ・商標権を既存ポートフォリオに統合する当社グループの戦略を踏まえた、ブランドの見通し。

耐用年数は一般的に以下の通りである。

- ・取得した技術：8年から10年
- ・開発プロジェクト：3年から10年
- ・顧客関連資産：10年から20年
- ・商標権：7年から10年、又は無期限

企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失は、損益計算書の個別の項目である「企業結合で取得した無形資産の償却費及び減損損失」において表示される。

12.1- 無形資産の変動

取得原価

(百万ユーロ)	商標権	ソフトウェア	企業結合にお いて取得した プロジェクト技術資産及び 顧客関連資産		その他	合計
			開発	(研究開発)		
2023年12月31日	2,871	1,214	4,148	4,536	292	13,061
取得	-	111	358	-	-	469
処分	(6)	(15)	(69)	-	(20)	(110)
為替換算差額	126	17	54	227	17	441
再分類	6	(36)	16	55	11	52
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	45	3	-	388	10	446
2024年12月31日	3,042	1,294	4,507	5,206	310	14,359
取得	-	101	369	1	-	471
処分	(3)	(58)	(90)	(7)	(28)	(186)
為替換算差額	(283)	(38)	(156)	(502)	(38)	(1,017)
再分類	-	17	(12)	1	15	21
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	43	(1)	(1)	324	150	515
2025年12月31日	2,799	1,315	4,617	5,023	409	14,163

償却及び減損

(百万ユーロ)	商標権	ソフトウェア	企業結合にお いて取得した プロジェクト技術資産及び 顧客関連資産		その他	合計
			開発	(研究開発)		
2023年12月31日	(574)	(943)	(2,912)	(2,579)	(216)	(7,224)
償却	(40)	(72)	(233)	(361)	(10)	(716)
減損	-	-	(19)	-	-	(19)
戻入	6	15	65	-	20	106
為替換算差額	(4)	(11)	(35)	(137)	(4)	(191)
再分類	-	-	-	(38)	-	(38)
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	-	-	10	(7)	3
2024年12月31日	(612)	(1,011)	(3,134)	(3,105)	(217)	(8,079)
償却	(44)	(85)	(234)	(393)	(25)	(781)
減損	-	-	(19)	-	-	(19)
戻入	3	56	96	7	29	191
為替換算差額	19	29	108	295	12	463
再分類	-	-	-	-	-	-
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	1	-	-	(1)	-
2025年12月31日	(634)	(1,010)	(3,183)	(3,196)	(202)	(8,225)

帳簿価額(純額)

(百万ユーロ)	商標権	ソフトウェア	企業結合にお いて取得した プロジェクト技術資産及び 顧客関連資産		その他	合計
			開発	(研究開発)		
2023年12月31日	2,297	271	1,236	1,957	76	5,837
2024年12月31日	2,430	283	1,373	2,101	93	6,280
2025年12月31日	2,165	305	1,434	1,827	207	5,938

12.2 - 商標権

2025年12月31日現在において認識されている主な商標権は、以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
APC (セキュアパワー)	1,565	1,770
Asco (低電圧)	106	120
Clipsal (低電圧)	102	114
OSIsoft (産業オートメーションソフトウェア)	80	107
Aveva (産業オートメーションソフトウェア)	87	92
Invensys - Triconex及びFoxboro (産業オートメーション)	47	53
Motivair (セキュアパワー)	35	-
Digital (産業オートメーション)	30	33
Planon (中電圧)	28	32
D Lauritz Knudsen (低電圧)	13	25
その他	72	84
商標権の純帳簿価額	2,165	2,430

注記 13：有形固定資産

会計方針

有形固定資産

有形固定資産は、減価償却累計額及び減損損失累計額（もしあれば）を控除した取得原価で計上される。

有形固定資産は、耐用年数にわたり、以下の通り定額法で減価償却される。

- ・建物：20年から40年
- ・機械設備：3年から10年
- ・その他：3年から12年

製造ラインなどの事業活動で用いる有形固定資産の耐用年数は、関連製品の推定ライフサイクルを反映している。

資産を構成する重要な構成要素は、その耐用年数が資産全体の耐用年数と異なる場合、それぞれ個別に識別され、減価償却される。

有形固定資産の項目の耐用年数は定期的に見直され、妥当な場合には将来に向かって調整される。減価償却の対象となる金額は、残存価値に重要性がある場合は残存価値を控除して算定される。

減価償却費は発生した期間に費用計上され、棚卸資産の製造原価又は内部創出無形資産の取得原価に含まれる。これは、状況に応じて、損益計算書において「売上原価」、「研究開発費」、又は「販売費及び一般管理費」として認識される。

リース

対象となる当社グループの契約

当社グループ全体で識別されたリース契約は、以下のカテゴリーに分類される。

- ・事務所建物、工場及び倉庫を含む不動産
- ・自動車及びトラックなどの車両
- ・主に工場又は貯蔵倉庫で使用されるフォークリフトなどの荷役機器

当社グループは、少額資産（すなわち、個々の価値が5,000米ドル未満の資産）及び短期リース（すなわち、購入オプションを含まない12ヶ月未満のリース）に対して、認識に関する免除規定を適用している。

リース負債

リース開始日において、当社グループは、リース期間におけるリース料総額の現在価値で測定したリース負債を認識する。現在価値は、主に契約当事者の所在国における追加借入利率を用いて決定され、当該利率は、リース期間と整合的な期間及びリース料の支払パターンと類似する支払プロファイルを反映している。

リース開始後、リース負債は利息の増加分に応じて増加し、リース料の支払に応じて減少する。

さらに、リース負債の帳簿価額はリースの再評価又は修正を生じさせる事象（例えば、リース期間の変化、リース料の変更、指数の年次改訂など）が発生した場合に再測定される。

リース負債は、その他の流動負債及びその他の非流動負債に計上される。

使用権資産

当社グループは、リース開始日（つまり、原資産が使用可能となる日）に使用権資産を計上している。使用権資産は取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除し、リース債務の再測定により測定される。

使用権資産は、対象となる資産の見積耐用年数とリース期間のいずれか短い方の期間にわたって、定額法により減価償却される。

リース期間

不動産のリース条件は、国や地域の規制によって異なる。車両及びフォークリフトについて、契約期間は通常3年から6年である。

多くの場合、リース契約の期間は不動産契約の法的有効期間と一致しており、特に戦略的に重要な建物や工場においてはその傾向が強い。

取得原価

(百万ユーロ)					使用権資産	合計
	土地	建物	機械装置	その他	(IFRS第16号)	
2023年12月31日	161	2,074	4,945	1,612	2,360	11,152
取得	15	21	81	838	574	1,529
処分	(2)	(59)	(175)	(76)	(201)	(513)
為替換算差額	4	16	99	35	36	190
再分類	2	185	434	(635)	(51)	(65)
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	2	(23)	3	9	(9)
2024年12月31日	180	2,239	5,361	1,777	2,727	12,284
取得	1	21	78	1,004	736	1,840
処分	(2)	(71)	(276)	(88)	(174)	(611)
為替換算差額	(13)	(91)	(283)	(127)	(162)	(676)
再分類	5	230	470	(752)	91	44
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	(1)	(4)	(11)	(10)	12	(14)
2025年12月31日	170	2,324	5,339	1,804	3,230	12,867

償却及び減損

(百万ユーロ)					使用権資産	合計
	土地	建物	機械装置	その他	(IFRS第16号)	
2023年12月31日	(19)	(1,210)	(3,784)	(573)	(1,357)	(6,943)
減価償却	(1)	(103)	(277)	(76)	(365)	(822)
減損	-	-	(4)	(5)	-	(9)
戻入	-	45	161	54	158	418
為替換算差額	(1)	(16)	(72)	(16)	(16)	(121)
再分類	(1)	-	24	(14)	52	61
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	(2)	18	(2)	2	16
2024年12月31日	(22)	(1,286)	(3,934)	(632)	(1,526)	(7,400)
減価償却	(2)	(105)	(316)	(75)	(373)	(871)
減損	-	(6)	(8)	(3)	-	(17)
戻入	-	59	264	72	154	549
為替換算差額	2	54	184	41	64	345
再分類	(2)	(7)	11	6	(34)	(26)
売却目的で保有する資産への再分類	-	-	-	-	-	-
連結範囲の変更及びその他	-	5	28	7	(6)	34
2025年12月31日	(24)	(1,286)	(3,771)	(584)	(1,721)	(7,386)

帳簿価額（純額）

(百万ユーロ)	土地	建物	機械装置	その他	使用権資産	合計
					(IFRS第16号)	
2023年12月31日	142	864	1,161	1,039	1,003	4,209
2024年12月31日	158	953	1,427	1,145	1,201	4,884
2025年12月31日	146	1,038	1,568	1,220	1,509	5,481

再分類は主に事業の用に供したことに伴う本勘定への振替と対応している。

有形固定資産の購入による資金への影響は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
有形固定資産の増加	(1,840)	(1,529)
うちIFRS第16号に関連する資金への影響がないもの	736	574
有形固定資産に係る未収金及び未払金の変動	32	5
合計	(1,072)	(950)

IFRS第16号に基づく支払年限別リース負債：

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
2025年	-	236
2026年	292	246
2027年	261	187
2028年	204	134
2029年	155	94
2030年	122	75
2031年	99	64
2032年	88	52
2033年以降	333	191
合計	1,554	1,279

注記 14：関連会社及び共同支配企業への投資

会計方針

持分法では、関連会社及び共同支配企業への投資は、取得原価で当初認識され、その後、投資先の純利益、配当金、その他の包括利益のうち、当社グループの持分を反映するように調整される。関連会社又は共同支配企業に係るのれんは、当該投資の帳簿価額に含まれる。

持分法適用投資先における損失の当社グループの持分が、当該投資の帳簿価額を超える場合、当社グループは、それ以降の損失の持分は認識しない。ただし、当該投資先に代わり、法的又は推定的義務を負担し、支払を行う場合は損失の認識を行う。

関連会社及び共同支配企業への投資は以下の通り分析できる。

(百万ユーロ)	Delixi		Planon	富士電機	Sunten		合計
	グループ	Uplight			Electric Equipments	その他	
持分比率							
2024年12月31日	50.0%	43.5%	80.0%	36.8%	25.0%		
2025年12月31日	50.0%	43.5%	80.0%	36.8%	25.0%		
2023年12月31日現在の帳簿価額	487	388	115	142	34	40	1,206
正味収益/(損失)	54	(51)	-	14	2	(2)	17
関連会社投資の減損	-	(220)	-	-	-	-	(220)
配当金の支払	(19)	-	-	(13)	(1)	(1)	(34)
持分変動差額	-	229	(115)	-	-	(27)	87
為替換算差額及びその他	16	38	-	(4)	1	4	55
2024年12月31日現在の帳簿価額	538	384	-	139	36	14	1,111
正味収益/(損失)	44	(38)	-	4	6	(2)	14
関連会社投資の減損	-	(299)	-	-	-	-	(299)
配当金の支払	(31)	-	-	(5)	(3)	(2)	(41)
持分変動差額	-	-	-	-	-	-	-
為替換算差額及びその他	(37)	(47)	-	(15)	(3)	22	(80)
2025年12月31日現在の帳簿価額	514	-	-	123	36	32	705

投資先企業固有の最新財務情報及び市場ベースのデータに基づき、当社グループはUplightへの持分法適用投資について299百万ユーロの減損損失を計上し、帳簿価額をゼロに減額した。当社グループはまた、当該投資先が発行した転換社債について、55百万ユーロの予想信用損失を認識し、これは「非流動金融資産」に表示されている。これらの金額は「関連会社投資の減損」に表示されており、非資金項目であり、キャッシュ・フロー予測の見直しを反映したものである。

14.1 - 持分法で連結される主な事業体

Delixi Electric Ltd.

2007年度に、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、共同支配企業Delixi Electric Ltd.、通称「Delixi Electric」とウィンウィンのパートナーシップを確立するため、Delixiグループに加わった。Delixi Electricは、中国に拠点を置き、弱電製品の製造、小売、流通に特化している。

Delixi Electricサブ連結グループ（100%ベース）の主要財務指標は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
非流動資産	655	754
流動資産	663	531
うち現金及び現金同等物	252	182
資産合計	1,318	1,285
資本	711	737
非流動負債	18	22
流動負債	589	526
資本及び負債合計	1,318	1,285
売上収益	1,351	1,371
調整後EBITA	149	145
当期純利益	88	108
支払配当金	62	38

注記 15：非流動金融資産

会計方針

資本性金融商品は、取得原価で当初認識され、その後、公正価値で測定される。

IFRS第9号は、資本性金融商品について以下の2種類のいずれかによる会計処理を認めている。

- ・公正価値の変動はその他の包括利益（OCI）に計上され、その後は処分時であっても損益計算書に振り替えられることはない。
- ・公正価値の変動及び売却時の損益は、損益計算書上で認識される。

これら2つの方法の選択は、各資本性金融商品の当初認識時に行われ、取消不能である。活発な市場が存在しない重要な非上場投資については、各報告日に外部専門家の支援を受けて公正価値を決定している。

ベンチャー・キャピタル投資（SE Venturesによるファンド投資、FCPR）/投資信託（SICAV）は、IFRS第9号に従い、損益計算書を通じ公正価値で認識される。

投資残高を構成する主な非流動金融資産の明細は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2024年12月31日		2025年12月31日				
	持分比率	公正価値	取得及び 処分	損益計算書 を通じて公 正価値で測 定	資本を通じ て公正価値 で測定	為替換算 差額及び その他	公正価値
上場金融資産：							
Gold Peak Industries Holding Ltd	3.2%	2	-	-	-	-	2
その他（1銘柄当たりの帳簿価額が3百万ユーロ未 満）		13	-	-	-	-	13
上場金融資産合計		15	-	-	-	-	15
非上場金融資産：							
ファンド							
SE Ventures ポートフォリオ中の ファンド・オブ・ファンズ		103	5	(10)	-	(11)	87
Sensetime & Stalagnate Fund China	33.1%	64	(2)	2	-	(3)	61
FCPR Aster II (part A, B及びC)	-	19	(4)	(15)	-	-	-
SICAV SESS	99.9%	12	-	-	-	-	12
FCPI Energy Access Ventures Fund	28.6%	18	-	-	-	(1)	17
その他（受益証券の公正価値が10百万ユーロ未 満）		14	2	-	-	3	19
直接投資							
SE Ventures - Claroty	4.4%	88	-	-	3	(11)	80
SE Ventures - Verkor	2.8%	45	-	-	(5)	(5)	35
SE Ventures-Augury	2.6%	25	2	-	-	(2)	25
SE Ventures - Sense Labs	13.0%	23	-	-	-	(3)	20
SE Ventures - Scandit	2.4%	19	-	-	(4)	(2)	13
SE Ventures - AiDash	7.6%	14	-	-	3	(2)	15
SE Ventures - Fabric8Labs	5.7%	8	1	-	4	(1)	12
SE Ventures（受益証券の公正価値が10百万ユーロ 未満）		144	49	-	(24)	(18)	151
Nozomi Networks	6.3%	75	-	-	(17)	(8)	50
Star Charge	1.3%	38	-	-	-	(3)	35
その他（受益証券の公正価値が10百万ユーロ未 満）		35	2	1	-	(2)	36
非上場金融資産合計		744	55	(22)	(40)	(69)	668
年金資産		323	4	-	(66)	-	261
その他		519	299	(69)	(10)	(50)	689
非流動金融資産合計		1,601	358	(91)	(116)	(119)	1,633

活発な市場に上場している投資の公正価値は、貸借対照表日の株価に相当する。

「その他」には、主に転換社債、保険金収入、米国の従業員向け繰延報酬信託（「rabbi trust」）への拠出
金に加え、注記22に記載のフランス競争当局（Autorité de la concurrence）に支払った制裁金に係る207百
万ユーロが含まれる。

「SE Ventures」は、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーと共同で設立したコーポレートベンチャー
キャピタルファンドである。SE Venturesの現在のポートフォリオは、様々なスタートアップ企業への直接投
資及びファンド・オブ・ファンズで構成されている。

注記 16：棚卸資産

会計方針

棚卸資産は、原価（購入原価又は製造原価で、一般的には加重平均原価法、場合により先入先出法（FIFO）を用いて算出される）と見積正味実現可能価額のうち低い方で測定される。

仕掛品、半製品及び完成品の原価には、直接材料費及び直接労務費、外注費、通常の製造能力に基づく全ての製造間接費、並びに、製造プロセスに直接に関連する開発費の一部が含まれる。

減損リスクは、過去の消費実績又は予測消費量に基づき、かつ以下の事項を考慮して評価される。

- ・在庫回転率
- ・在庫の戦略的性質
- ・在庫の段階的導入又は段階的廃止

棚卸資産の変動は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
取得原価：		
原材料	2,524	2,721
仕掛品	365	351
半製品及び製品	1,913	1,807
商品	1,019	1,010
仕掛ソリューション	235	244
棚卸資産の取得原価	6,056	6,133
減損：		
原材料	(443)	(468)
仕掛品	(9)	(10)
半製品及び製品	(209)	(224)
商品	(20)	(12)
仕掛ソリューション	(7)	(8)
減損損失	(688)	(722)
帳簿価額：		
原材料	2,081	2,253
仕掛品	356	341
半製品及び製品	1,704	1,583
商品	999	998
仕掛ソリューション	228	236
棚卸資産	5,368	5,411

注記 17：売掛金及びその他の営業債権

会計方針

売掛金及びその他の営業債権は、取引価格で当初認識され、その後、予想信用損失（ECL）モデルに基づき認識された減損損失を控除した償却原価で測定する。

売掛金及びその他の営業債権は、IFRS第9号に基づき簡便法を用いて減損処理される。売掛金は、当初認識時より、全期間の予想信用損失に基づいて引当金が計上される。

売掛金の信用リスクは、売掛金の発生地がリスクプロファイルを表すとみなされるため、国ごとに一括して評価される。各国は外部機関が提供する評価を用いてリスクプロファイルごとに分類される。予想信用損失引当金は、以下を用いて算定される。() 信用調査機関によって伝えられる債務不履行の可能性、() 債務不履行の実績率、() 滞留残高、並びに() 実際の保証及び信用保険を考慮した、信用リスクに関する当社グループの評価。

貸倒懸念債権が回収不能であることが確実に判明した場合、当該債権及び関連する減損損失は損益計算書を通じて償却される。

債権の譲渡

当社グループが、譲渡された債権に関連する実質的に全てのリスク及び便益（特に信用リスク）を移転したことを明示できる場合、当該債権の認識は中止される。そうでない場合、当該取引は資金調達活動とみなされ、債権は引き続き資産に計上され、対応する金融負債が認識される。

契約資産及び負債

各契約について、認識された累積収益から受領済の金額と請求書の発行済金額を控除した残額を、契約ごとに算定する。この金額がプラスの場合は「契約資産」として認識され、マイナスの場合は「契約負債」として認識される。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
売掛金	7,038	7,024
未請求の収益	2,740	2,244
受取手形	183	256
前渡金	192	204
売掛金及びその他の営業債権の取得原価	10,153	9,728
貸倒引当金	(317)	(364)
売掛金及びその他の営業債権	9,836	9,364

(百万ユーロ)	2025年12月31日			2024年12月31日		
	売掛金及びその他の営業債権の取得原価	貸倒引当金	売掛金及びその他の営業債権	売掛金及びその他の営業債権の取得原価	貸倒引当金	売掛金及びその他の営業債権
期限内	8,924	(55)	8,869	8,391	(76)	8,315
1ヶ月未満の期限経過	485	(6)	479	538	(6)	532
1ヶ月から2ヶ月の期限経過	204	(5)	199	204	(8)	196
2ヶ月から3ヶ月の期限経過	115	(5)	110	133	(6)	127
3ヶ月から4ヶ月の期限経過	76	(10)	66	83	(9)	74
4ヶ月超の期限経過	349	(236)	113	379	(259)	120
合計	10,153	(317)	9,836	9,728	(364)	9,364

売掛金のノンリコース・ファクタリングにより認識が中止された売掛金の額は、2024年12月31日現在において343百万ユーロであったのに対し、2025年12月31日現在では345百万ユーロとなった。実質的に全てのリスク及びリターンが移転された。

売掛金は、地理的にも経済的にも多様な最終顧客に対する販売の結果生じる。したがって、当社グループは、信用リスクの著しい集中はないと判断している。

さらに当社グループは、売掛金に係る損失リスクを抑えるために取引信用保険を締結しているほか、その他の保証も利用している。

短期及び長期売掛金に対する貸倒引当金の変動は以下の通りであった。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
貸倒引当金(期首残高)	(364)	(373)
繰入	(154)	(173)
取崩	80	83
余剰引当金の戻入	87	95
為替換算差額	30	(8)
連結範囲の変更及びその他	4	12
減損引当金(期末残高)	(317)	(364)

それぞれ「売掛金及びその他の営業債権」及び「買掛金及びその他の営業債務」内で報告される契約資産及び負債は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
契約資産(未請求の収益)	2,740	2,244
契約負債(繰延収益)	(3,542)	(3,102)
正味契約資産	(802)	(858)

契約資産の増加は、データセンターなど、請求のマイルストーンが達成されていない、長期契約に係る業務の増加に関連している。契約負債の増加は、データセンター契約など、受領した多額の一時金のマイルストーン支払が2025年12月31日現在の収益認識額を超過している、2025年に締結された新規契約に関連している。

注記 18：その他の債権及び前払費用

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
その他の未収金	520	601
未収付加価値税	498	638
未収還付法人税	462	528
その他の未収税金	35	47
デリバティブ商品	276	131
前払費用	409	385
その他の債権及び前払費用	2,200	2,330

注記 19：現金及び現金同等物

会計方針

連結貸借対照表に表示される現金及び現金同等物は、手元現金、銀行預金、当初の満期が3ヶ月以内の定期預金、並びに組織化された市場で取引される市場性有価証券から構成される。

市場性有価証券は、満期において一定の金額に容易に換金可能である短期の流動性の高い投資である。とりわけ、銀行預金、コマーシャル・ペーパー、投資信託及び同等物で構成される。その性質及び満期に鑑みると、これら金融商品は、価値の変動リスクがわずかであり、現金同等物として扱われる。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
市場性有価証券	1,819	3,978
譲渡性債務証券及び短期預金	813	1,027
現金*	2,002	1,882
現金及び現金同等物合計	4,634	6,887
当座借越	(47)	(75)
正味現金及び現金同等物	4,587	6,812

* 現金には、有利息銀行口座が含まれる。

注記 20：株主資本

20.1 - 資本金

2025年12月31日現在における当社の資本金は、2,308,490,048ユーロであり、全額払込済みである額面価額4ユーロの577,122,512株から成る。

2025年12月31日現在において、合計603,755,105の議決権が、発行済の577,122,512株に付与されていた。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの資本管理戦略は、以下の目的で設計されている。

- ・当社グループの流動性を保証すること
- ・その財務構造を最適化すること
- ・加重平均資本コストを最適化すること

当該戦略はまた、当社グループが可能な限り最良の条件で異なった資本市場にアクセスできるよう確保するものでなければならない。意思決定にあたって考慮される要素には、一株当たり利益、格付け又は貸借対照表の安定性といった目標が含まれる。最終的には、意思決定は市場環境を考慮して行われる。

資本金の変動及び株数の累計

2023年12月31日以降の資本金の変動は以下の通りである。

(株数及びユーロ)	累計株数	資本金
2023年12月31日現在の資本	572,835,884	2,291,343,536
自己株式の消却	-	-
資本の増加	2,795,792	11,183,168
2024年12月31日現在の資本	575,631,676	2,302,526,704
自己株式の消却	-	-
資本の増加	1,490,836	5,963,344
2025年12月31日現在の資本	577,122,512	2,308,490,048

2025年度において、以下の取引により、資本剰余金が509百万ユーロ増加した。

- ・従業員持株制度：2025年度において、資本剰余金265百万ユーロ（注記20.4参照）を含む271百万ユーロの資本の増加となった。
- ・配当金の支払：シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは2025年度において、株式プレミアム（資本剰余金）を原資とした配当を774百万ユーロ行った。

20.2 - 一株当たり利益

会計方針

一株当たり利益は、IAS第33号「一株当たり利益」に従い算出される。

希薄化後一株当たり利益は、親会社株主に帰属する純利益及び加重平均された発行済株式数を、報告日において未行使のパフォーマンス・シェアや転換社債（OCEANE）などの金融商品の希薄化効果を反映するよう調整することにより算出される。

パフォーマンス・シェアの希薄化効果は自己株式法を用いて算出される一方、OCEANEによる潜在的な希薄化は、期首（又は発行日の方が遅ければ発行日）に普通株式に転換されたものと仮定して評価され、この際、関連する利息費用（税引後）を控除するよう利益を調整し、それに応じて加重平均株式数を増加させる。

(千株及び一株当たりユーロ)	2025年通期		2024年通期	
	基本的	希薄化後	基本的	希薄化後
発行済株式（自己株式控除後）	562,186	562,186	560,716	560,716
パフォーマンス・シェア	-	2,280	-	2,702
株式に転換可能な社債	-	6,050	-	5,667
加重平均株数	562,186	570,516	560,716	569,085
税引前一株当たり利益	10.99	10.88	10.77	10.65
一株当たり利益	7.41	7.33	7.61	7.53

20.3 - 支払配当金及び支払予定額

2025年度において、当社グループは2024年度に係る配当金として、一株当たり3.90ユーロ、2,191百万ユーロを支払った。

2026年7月5日開催予定の株主総会において、株主に対し、2025年度に係る一株当たり4.20ユーロの配当金の支払を承認するよう依頼する予定である。2025年12月31日現在において、シュナイダー・エレクトリック・

エス・イーは、2,802百万ユーロの配当可能剰余金を有していた（2024年12月31日現在当期純利益を含まずに4,183百万ユーロ）。

20.4 - 株式に基づく報酬

会計方針

当社グループは、上級幹部及び特定の従業員に対しパフォーマンス・シェアを付与している。

これらの資本性金融商品は、付与日において公正価値で測定され、市場価格を基礎として、権利確定期間中の予想配当利回りを反映して調整され、さらに市場条件の達成度を調整される。

当社グループは、モンテカルロ法を用いて、相対的総株主利益率（TSR）に連動する市場ベースの権利確定条件の達成度を見積っている。

付与される資本性金融商品の数は、権利確定期間中に、市場条件以外の権利確定条件の達成度に関する当社グループの最善の見積りを反映して調整する場合がある。

株式報酬費用は、資本の増加を相手勘定として権利確定期間にわたって定額法に基づき認識され、同期間は通常3年である。

既存の株式に基づく報酬の特徴及び範囲

パフォーマンス・シェア制度に係る規定は以下の通りである。

- ・ 一株当たり利益（EPS）の改善率
- ・ シュナイダー・サステナビリティ 対外 & 相対指標（*Sustainability External and Relative Index* : SSERI）（2023年まで）又は二酸化炭素排出削減目標（2024年以降）
- ・ CAC40（2024年まで）又は（ユーロ・ストックス50（2025年以降））に対するTSRの推移
- ・ 同業他社パネルに対するTSRの推移
- ・ 勤務条件（3年）
- ・ 譲渡制限期間（0年又は1年）

2025年12月31日現在におけるこれらの制度の主な特徴は、以下の通りである。

	2022年度長期イン センティブプラン	2023年度長期イン センティブプラン	2024年度長期イン センティブプラン	2025年度長期インセン ティブプラン	
制度番号	制度40及び制度41 制度41 bis 制度41 ter	制度42 制度42 bis及び 制度43 制度42 ter 制度42 quater	制度44及び制度45 制度45 bis 制度44 bis及び 制度45 ter	制度46及び制度47 制度47 bis 制度47 ter	
定時株主総会開催日	2019年4月25日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	
取締役会による付与日	2022年3月24日 2022年7月27日 2022年10月26日	2023年3月28日 2023年5月4日 2023年7月26日 2023年10月25日	2024年3月26日 2024年7月30日 2024年11月7日	2025年5月26日 2025年7月30日 2025年10月29日	
権利確定日	2025年3月24日 2025年7月27日 2025年10月26日	2026年3月28日 2026年5月4日 2026年7月26日 2026年10月25日	2027年3月26日 2027年7月30日 2027年11月7日	2028年3月26日 2028年7月30日 2028年10月29日	
保有期間終了	2026年3月24日 制度40	2027年5月4日 制度43	2028年3月26日 制度44 2028年11月7日 制度44 bis	2029年3月26日 制度46	
一株当たりの公正価値 (ユーロ-加重平均)	126.6	124.2	186.3	201.5	
パフォーマンス・シェアの数					
2024年12月31日現在の発行済株式	1,285,989	1,427,022	1,037,676	-	3,750,687
2025年度の付与数	-	-	-	1,142,735	1,142,735
2025年度の交付数	(1,261,754)	(1,299)	(865)	(141)	(1,264,059)
2025年度のキャンセル数	(24,235)	(89,310)	(66,547)	(30,217)	(210,309)
2025年12月31日現在の発行済株式	-	1,336,413	970,264	1,112,377	3,419,054

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、権利確定したプランの交付のための新株を2025年度に発行せず、既存の自己株式を使用した。

グローバル従業員持株制度（以下「WESOP」）

毎年、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、その従業員に対し、従業員に対する株式発行によってグループの株主になる機会を提供している。法的及び財政的な要件を満たす国においては、伝統的な従業員持株制度が従業員に提案されてきた。当該制度に基づき、従業員は株式市場における時価から15%を割引いた価格でシュナイダー・エレクトリック・エス・イー株式を購入できる。従業員は、法が定める一定の場合を除き、その後5年間その株式を保有しなければならない。

2025年4月15日付で、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、従業員持株制度へのコミットメントの一部として、従業員に対し、一株当たり182.86ユーロの価格で株式を購入する機会を提供した。これは、従業員に対する株式発行を行うという経営会議の決定前20日間における始値の平均価格として算出された参照価格215.14ユーロから15%を割引いた価格であった。合計1.5百万株が引受けられた結果、当社の資本は2025年7月9日現在において発行手数料控除後の純額で271百万ユーロ増加した。

2025年12月31日現在において、割引額の公正価値を参照して測定された、IFRS第2号に従い計上された株式報酬費用は45百万ユーロであったのに対し、2024年12月31日現在は64百万ユーロであった。

IFRS第2号に係る費用

「販売費及び一般管理費」で計上されるIFRS第2号に係る費用の内訳は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
グループ長期インセンティブプラン	157	163
WESOP割	45	64
その他	-	6
合計	202	233

20.5 - シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの自己株式

会計方針

親会社又は連結子会社が保有するシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの株式は、取得原価で測定され、資本から控除される。

自己株式の処分による利得/(損失)は、税引後の金額で利益剰余金に直接計上される。

2025年12月31日現在において当社グループは、自己株式として14,899,626株のシュナイダー・エレクトリック・エス・イー株式を保有しており、利益剰余金から控除している。

当社グループは2025年度において、1,503,680株を総額341百万ユーロで買い戻した。

20.6 - 資本に計上される法人所得税

2025年12月31日現在において、資本に計上されている法人所得税の合計は以下の通り分析できる。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日	税金の変動
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(11)	31	(42)
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	(21)	(26)	5
確定給付債務に係る数理計算上の差益/(損)	183	187	(4)
その他	(3)	(3)	-
合計	148	189	(41)

20.7 - 非支配持分

2025年、当社グループは、SEIPLの残りの35%の非支配持分をTemasekから取得し、完全所有となった。SEIPLは、非支配持分の主な構成要素であった。

注記 21：年金及び他の退職後給付債務

会計方針

当社グループの子会社は、現地の慣習及び法令により、年金、退職給付、医療、生命保険及びその他の給付、並びに在職従業員に対する長期給付制度に加入している。これらの制度に基づき支払われる給付は、勤続年数、報酬水準及び定年退職プログラムに対する支払といった要因の影響を受ける。

確定拠出制度

確定拠出制度への拠出金は、その支払義務が発生した期間の損益計算書において費用として計上され、それにより当社グループの義務は全て履行されることになる。当社グループは拠出金以外に何の義務も負っていないため、これらの制度に関して引当金は計上していない。

ほとんどの管轄区域において、当社グループは加入が強制される公共の退職給付制度に加入しており、確定拠出制度として処理されている。

確定給付制度

確定給付制度債務は、予測単位積増方式を用いて測定される。

損益計算書で認識される費用は、「営業費用」（当会計期間に費消した勤務費用）及び「正味金融収益/（費用）（確定給付債務及び制度資産に係る期待運用収益について）」に表示される。

確定拠出年金制度

年金に関するグループ方針は、雇用主からの拠出を含む確定拠出年金制度を提案することである。これは、米国の401k及びフランスのPEROなど、世界中で最も広く積極的に提供されている給付手当である。これらの制度への拠出は営業費用として計上され、雇用主がさらなる義務を負うことはない。

確定給付年金制度

当社グループの主な確定給付年金制度は、英国及び米国に所在している。当社グループの確定給付債務（DB0）の総額の、それぞれ66%（2024年：61%）と6%（2024年：16%）を占めている。これらの制度に基づく給付債務の大部分は、2025年12月31日現在における当社グループのコミットメント総額の88%を占めているが、大部分は外部基金への支払により部分的又は完全に積立てられている。当該積立金がグループ資産に投資されることはない。

英国

当社グループの会社は、英国において複数の確定給付年金制度を運営している。主たるものは、Invensys年金制度である。従業員に支払われる年金は、当社グループ内の退職時平均給与及び勤続年数に応じて決定される。これらの制度は英国税法に基づき登録されており、独立した評議会によって管理されている。これらの制度は新規加入を停止しており、そのほとんどが確定拠出年金制度に置き換わっているため受給権は凍結されている。

連結貸借対照表に認識された金額は、確定給付債務の現在価値から制度資産の公正価値を控除した額に相当する。測定は、外部のアクチュアリーによって行われる。

測定の結果として資産が認識される場合、認識額は、制度からの払い戻し又は将来の掛金の減額という形で得られる経済的便益の現在価値に限定される。

数理計算上の仮定の変更及び実績調整に起因する再測定額は、直ちにOCIに計上される。

過去勤務費用は、「その他の営業収益及び費用」に計上される。

その他のコミットメント

当社グループの欧州及び米国における一定の退職者に医療給付を提供するための支出に関連して、引当金及び対応する費用が認識される。これらの制度に適用される会計方針は、確定給付制度を会計処理する際に適用される会計方針と類似している。

当社グループはまた、一部の子会社における勤続年数に基づく給付（主に、フランスにおける子会社における長期勤務報奨金）に関連して引当金を計上している。これらの給付債務に係る数理計算上の差異は、純損益において認識されている。

確定拠出年金制度に対する掛金は従業員が負担しており、当該掛金は独立アクチュアリーが行う制度評価に基づき、長期的な金融サービスが保証されるよう3年毎に見直される。

リスク・マネジメント及び資産配分に関し、評議会は制度がその受取人に対する義務を短期的にも長期的にも確実に充足できるようにすることを目指している。評議会は制度の長期投資戦略に責任を負っており、金利リスク及び長寿リスクを含むリスクを減少させるため、長期投資戦略を決定し管理する。資産の一定割合は、金利の上昇から生じる負債価値の変動をヘッジしている。これらの資産は、主に確定利付投資、特に中長期金融商品に投資されている。

2014年2月における Invensys年金制度の運営会社との合意を受け、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、同制度に参加している Invensysの子会社の全ての債務について最高17.5億英ポンドまで保証した。2025年12月31日現在において、制度資産は保証の対象となる債務価額を超過しているため、本保証は執行されない。

シュナイダー・エレクトリック英国年金制度には、最低保証年金（以下「GMP」）と呼ばれる年金規定が含まれている。GMPは、1997年4月6日より前に国家第二年金に加入した個人に対して積み立てられたものである。従来、GMPに関しては加入者の男女間で給付額に不平等があった。

2018年10月26日に下された高等裁判所の判決により、英国の全ての年金制度は、GMPは男女間で平等でなければならないことが確認された。

Vergin Media Limited対NTL Pension Trustees Limited他訴訟において2023年6月に高等裁判所の判決が下され、2024年7月25日に控訴が行われたものの、問題の年金制度については、1996年職域年金制度（適用除外）規則第42条（2）に基づき、年金数理人による必要な確認をせずに変更した適用除外年金制度の規則は無効となった。

これによって、1997年4月6日から2016年4月5日までの期間に、適用除外年金制度の給付内容に変更が加えられた場合、アクチュアリーによる確認書が提出されるべきであったことが確認された。各制度の受託者と取締役は緊密に連携し、各制度の規則を改正する際には、適切な法的・専門的な助言を受けている。

控訴審判決を受けて、当社は各制度の具体的な状況を踏まえて本件をさらに検討するため、法律顧問及び各制度の受託者と協議を行っており、現在もその作業は継続中である。

2025年12月31日現在では、年金制度において第9条第2B項の権利に関する改正が、1993年年金制度法第37条の要件に準拠せずに行われたかどうかを最終的に判断するのは時期尚早である。

そのため、現時点では、このような変更が1993年年金制度法第37条の要件に準拠していないと判断された場合に、年金制度の確定給付債務に影響を与える可能性があるか否かを信頼性をもって見積ることはできない。

米国

米国の子会社は、複数の確定給付年金制度を運営している。これらの制度は新規加入を停止し、かつ、将来の給付債務発生は凍結されており、確定拠出年金制度に置き換わっている。従業員に支払われる年金は、当社グループ内の退職時平均給与及び勤続年数に応じて決定される。

当社グループの会社は毎年、確定給付年金制度に一定の金額を拠出している。この金額は数理計算により決定され、勤務費用、管理費用及び積立不足に対応するための支払で構成されている。同制度は閉鎖かつ凍結されているため、勤務費用は通常発生しない。

グループ会社は、年金委員会に様々な責任を委譲している。これらの委員会は、金利リスク及び長寿リスクを含むリスクを減少させるため、長期投資戦略を決定し管理する。資産の一定割合は、金利の上昇から生じる負債価値の変動をヘッジしている。これら資産は、主に確定利付投資、特に中長期金融商品に投資されている。

2024年6月、シュナイダー年金制度は、優良保険会社と団体年金契約を締結した。当該バイイン契約には、現加入者と元加入者に対する一時金が含まれていた。2024年12月及び2025年2月に一時金が支払われ、決済を通じて22百万米ドル及び6百万米ドルのクレジットが計上された。

2025年5月、制度の終了に伴い、バイイン契約はバイアウト契約に変更された。全ての負債は保険会社に移管され、シュナイダーにはそれ以上の給付義務はない。

フランス

フランス子会社は退職給付（ICDR）を提供しており、退職時に一括で受け取ることも、退職が有効になる前に休暇（一部又は全部）として取得することもできる。

この給付は労働協約に応じて、給与及び勤続年数に基づいて計算され、積立義務はない。

仮定

数理計算は通常、毎年実施される。使用される仮定は関連する国における経済状況に応じて以下の通り異なっている。

	グループ加重平均率		うち英国		うち米国	
	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日
割引率	5.00%	5.11%	5.40%	5.50%	5.11%	5.61%
賃金上昇率	2.94%	2.71%	3.40%	3.51%	該当なし	該当なし

割引率は、投資適格（AA）社債の金利、又は、流動性のある市場が存在しない場合は、給付債務のデュレーションと一致する満期の国債に基づき算定される。米国において、平均割引率はAA及びAAAの投資適格社債に関するイールド・カーブに基づき算定される。

ユーロ圏では、2025年度の主要プラン向け割引率は3.90%である。

賃金上昇率には、関連する場合、給与の増加率及びインフレ率の両方が含まれる。

確定給付債務制度の加重平均期間：

	合計		うち英国		うち米国	
	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日	2025年12月31日	2024年12月31日
加重平均期間（年単位）	9.6	9.8	9.2	9.6	7.6	8.2

21.1 - 年金及び他の退職後給付債務の引当金の変動

財務諸表で認識される債務、制度資産の公正価値並びに対応する資産及び引当金は、以下の通り分析できる。

(百万ユーロ)	確定給付債務	制度資産	アセット・ シーリング	正味負債
2023年12月31日	(6,490)	5,852	(178)	(816)
うち英国	(4,018)	4,351	(130)	203
うち米国	(1,122)	937	-	(185)
うちフランス	(353)	65	-	(288)
勤務費用	(67)	-	-	(67)
過去勤務費用	(3)	-	-	(3)
縮小及び清算	125	(99)	-	26
利息費用	(283)	-	(7)	(290)
金利収益	-	246	-	246
損益計算書における正味影響、(費用)/利益	(228)	147	(7)	(88)
うち英国	(187)	187	(7)	(7)
うち米国	(34)	42	-	8
うちフランス	(18)	2	-	(16)
支払給付	508	(431)	-	77
制度加入者の拠出	(6)	6	-	-
雇用主の拠出	-	80	-	80
連結範囲の変更	11	-	-	11
資本で認識される数理計算上の差益/(損)	223	(295)	33	(39)
為替換算差額	(304)	309	(4)	1
その他の変動	(1)	-	-	(1)
2024年12月31日	(6,287)	5,668	(156)	(775)
うち英国	(3,846)	4,219	(99)	274
うち米国	(997)	835	-	(162)
うちフランス	(359)	59	-	(300)
勤務費用	(100)	-	-	(100)
過去勤務費用	(20)	-	-	(20)
縮小及び清算	553	(543)	-	10
利息費用	(270)	-	(6)	(276)
金利収益	-	233	-	233
損益計算書における正味影響、(費用)/利益	163	(310)	(6)	(153)
うち英国	(198)	200	(6)	(4)
うち米国	519	(524)	-	(5)
うちフランス	(22)	2	-	(20)
支払給付	499	(395)	-	104
制度加入者の拠出	(6)	6	-	-
雇用主の拠出	-	54	-	54
連結範囲の変更	-	-	-	-
資本で認識される数理計算上の差益/(損)	(16)	(64)	35	(45)
為替換算差額	312	(289)	4	27
その他の変動	1	-	-	1
2025年12月31日	(5,334)	4,670	(123)	(787)
うち英国	(3,517)	3,804	(77)	210
うち米国	(341)	198	-	(143)
うちフランス	(336)	51	-	(285)

当社グループの確定給付債務5,334百万ユーロ(2024年度:6,287百万ユーロ)の内訳は、退職後給付5,167百万ユーロ(2024年度:6,067百万ユーロ)、その他の退職後給付及び長期給付が167百万ユーロ(2024年度:220百万ユーロ)である。

退職後給付の内訳は、年金給付が4,581百万ユーロ、うち93%が積立済みで、一括給付が586百万ユーロ、うち72%が積立済みである。

確定給付債務の現在価値合計は、全部又は一部積立型の制度と非積立型の制度の間で、以下の通り分類される。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
全部又は一部積立型制度の給付債務の現在価値	(4,699)	(5,643)
制度資産に係る公正価値	4,670	5,668
アセット・シーリングの影響	(123)	(156)
全部又は一部積立型制度の給付債務の正味残高	(152)	(131)
全部又は一部非積立型制度の給付債務の現在価値	(635)	(644)
積立型制度及び非積立型制度の正味債務	(787)	(775)
貸借対照表への影響：		
資産として認識される制度の剰余金*	261	323
負債として認識される引当金	(1,048)	(1,098)

* 資産として認識される制度の剰余金はアセット・シーリングを適用し、負債を超過する資産のうち回収可能であると通常想定される金額である。

資本で認識される金額の変動の内訳は、以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
人口動態上の仮定から生じる確定給付債務に係る数理計算上の(利益)/損失	28	61
財政上の仮定から生じる確定給付債務に係る数理計算上の(利益)/損失	(28)	(319)
実績調整から生じる確定給付債務に係る数理計算上の(利益)/損失	16	35
制度資産に係る数理計算上の(利益)/損失	64	295
アセット・シーリングの影響	(35)	(33)
資本において当期中に認識された合計	45	39
うち英国	(53)	11
うち米国	(9)	12

下表は、今後3年間に於ける年金及びその他の退職後給付制度に基づく給付の予想支払時期を示している。

(百万ユーロ)	英国	米国	それ以外の地域	合計
2026年	302	35	90	427
2027年	297	34	62	393
2028年	292	33	69	394

制度資産の配分：

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
株式	4%	3%
社債	82%	71%
その他	14%	26%
合計	100%	100%

21.2 - 感応度分析

2025年度において、割引率及び賃金上昇率が $\pm 0.5\%$ 変動した場合に確定給付債務に与える影響は以下の通りである。

(百万ユーロ)	英国		米国		それ以外の地域		合計	
	+0.5%	-0.5%	+0.5%	-0.5%	+0.5%	-0.5%	+0.5%	-0.5%
割引率	(157)	170	(12)	13	(71)	76	(240)	259
賃金上昇率	65	(57)	-	-	36	(34)	101	(91)

注記 22：引当金及び偶発負債

22.1 - 引当金

会計方針

当社グループが過去の事象の結果として現在の法的又は推定的債務を負う可能性が高く、当該債務を決済するために経済的便益を伴うリソースの流出が必要となる可能性が高く、かつ当該債務の金額について信頼性のある見積りができる場合、引当金が認識される。損失又は負債が発生する可能性が低く、かつ信頼性をもって見積ることができないが、依然として可能性がある場合、当社グループは偶発負債として開示している。引当金は状況に応じて又は統計的に計算され、割引の影響が重要である場合に割引かれる。

引当金は主に以下の項目について計上される。

- ・ **経済リスク**：当社グループ又はその子会社が取るポジションから生じる、当期税金関連以外の可能性の高い税務リスクに対する引当金。各ポジションは個別に評価され相殺はされず、報告日現在におけるリスクの最善の見積りを反映する。該当する場合、見積りには延滞の利息及び罰金を含む。
- ・ **顧客リスク**：特定の長期契約（不利な契約）について完了時に見込まれる損失引当金。予想損失に係る引当金は、識別され次第全て認識される。
- ・ **製品リスク**：この引当金は、以下から構成される。

- 統計的な製品保証引当金：当社グループは、保険で補償されない製品保証の残余原価について、過去の請求実績及び保証期間を考慮して見積り、統計に基づき計上された引当金。
- 欠陥のある製品に関する係争及び明確に識別された製品の回収に関する引当金。
- ・ **環境リスク**：主に修復及び浄化費用に関する引当金。将来の流出額の見積りは、独立した専門家が作成した報告書に基づく。
- ・ **事業構造改革費用**：当社グループが事業構造改革のための詳細な計画を作成し、報告期間末日より前に当該計画を公表又は実行する場合に計上される引当金。この引当金には、事業構造改革から生じる直接支出のみが含まれる。
- ・ **その他のリスク**：これらのリスクの一部は、保険資産によってカバーされている。これらのリスクには、主に、買収した事業から引き継いだ訴訟問題に関する引当金が含まれる。また、これらには、後述するフランス競争当局による進行中の調査に関連して計上された104百万ユーロの引当金も含まれる。

(百万ユーロ)	経済リスク	顧客リスク	製品リスク	環境リスク	事業構造改 革	その他の リスク	引当金
2023年12月31日	209	119	727	297	169	499	2,020
うち長期の部分	124	61	194	256	16	308	959
繰入	35	26	165	9	51	314	600
取崩	(21)	(25)	(146)	(24)	(68)	(151)	(435)
余剰引当金の戻入	-	(1)	(52)	(14)	(4)	(12)	(83)
為替換算差額	5	5	15	14	1	22	62
連結範囲の変更及びその他	(3)	-	18	8	(5)	121	139
2024年12月31日	225	124	727	290	144	793	2,303
うち長期の部分	144	64	208	243	16	576	1,251
繰入	37	71	180	11	156	140	595
取崩	(30)	(38)	(129)	(22)	(87)	(96)	(402)
余剰引当金の戻入	(29)	(6)	(65)	(17)	(2)	(17)	(136)
為替換算差額	(19)	(13)	(50)	(29)	(3)	(67)	(181)
連結範囲の変更及びその他	23	(6)	(5)	(12)	(6)	37	31
2025年12月31日	207	132	658	221	202	790	2,210
うち長期の部分	129	42	180	188	16	581	1,136

キャッシュ・フロー計算書の調整：

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期
繰入	595	600
取崩	(402)	(435)
余剰引当金の戻入	(136)	(83)
従業員給付債務を除く引当金の変動	57	82
制度資産への拠出金を除く従業員給付債務の正味変動	49	11
キャッシュ・フロー計算書における引当金の増加/(減少)	106	93

22.2 - 偶発負債

従前に開示した通り、2018年9月にフランスの司法当局及びフランス競争当局（Autorité de la concurrence）により、フランスにおける商用配電活動による電気製品の販売に関して、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの本社等への調査が行われた。

- ・6年にわたる調査を終え、フランス競争当局は2024年10月29日、フランス国内の配電事業に携わる複数の企業に制裁を行うことを決定した旨を発表した。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーに対しても、競争関連規則に違反してフランス市場の一部の配電業者の価格裁量権を制限したとして、207百万ユーロの制裁金が科された。この罰金は2025年4月に支払われた。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、フランス競争当局の決定に強く反対し、パリ控訴裁判所に控訴している。控訴裁判所がシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの主張をどの程度考慮するかを評価することが難しいことを考慮し、当社グループでは2024年12月31日現在において「その他の営業収益及び費用」に引当金104百万ユーロを計上している。2025年12月31日現在において、この引当額は変更されていない。
- ・また、2022年10月7日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、捜査判事により起訴され、20百万ユーロの銀行保証（現在は有効期限切れ）と80百万ユーロの現金保証を提供するよう求められた。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは正式に起訴決定に異議を唱え、法律上も事実上も多くの主張を提起した。手続きは進行中である。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、自社の配電慣行が競争関連規則に違反しているという主張を全て否認している。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの商業ポリシーは、あらゆる規制に準拠するように規定されている。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーはこれまで同様、今後も常に当局に協力したいと考えている。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、通常の事業の過程で発生する司法、仲裁及び規制上の手続きに関連するその他の偶発債務を負っている。当社グループ又は子会社に関連する既知若しくは進行中の請求及び訴訟については、連結財務諸表の発行が承認された日にレビューされた。法律顧問の助言に基づき、関連するリスクをカバーするために必要と考えられる全ての引当金を計上している。

注記 23：流動及び非流動金融負債

会計方針

金融負債は、主に、社債、コマーシャル・ペーパー、短期及び長期の銀行借入から構成される。これらの負債は、直接帰属する取引費用を控除した公正価値で当初認識される。その後、実行金利法を用いて償却原価で測定される。

正味債務の分類は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
社債	15,752	12,650
その他の銀行借入	23	1,840
社債の短期部分	(749)	(1,800)
長期債務の短期部分	(5)	(1,780)
非流動金融負債	15,021	10,910
コマーシャル・ペーパー	1,320	70
未払利息	137	139
その他の短期借入	601	57
当座借越	47	75
転換社債及び非転換社債の短期部分	749	1,800
長期債務の短期部分	5	1,780
流動金融負債	2,859	3,921
流動及び非流動金融負債合計	17,880	14,831
現金及び現金同等物	(4,634)	(6,887)
非支配持分に対する購入コミットメントを除く正味金融負債	13,246	7,944
非支配持分に対する非流動購入コミットメント	278	19
非支配持分に対する流動購入コミットメント	197	184
非支配持分に対する購入コミットメントを除く正味金融負債	13,721	8,147

2023年1月、当社グループはAVEVAの少数株主持分の取得資金を調達するために設定したタームローン枠から1,700百万ユーロを引き出した。同ローンは2025年10月に満期を迎えた。2025年12月31日現在、2024年末に流動負債に計上されていたこのタームローンは全額返済済みである。

2025年12月、当社グループは、SEIPLの非支配持分の取得に関して設定されたブリッジローン500百万ユーロの借入を実行した。このローンは「その他の短期借入」として計上されている。

23.1- 返済期限ごとの分類

(百万ユーロ)	2025年12月31日		2024年12月31日
	契約に基づく		契約に基づく
	支払	金利	支払
2025年	-	-	3,921
2026年	2,860	394	760
2027年	2,757	365	1,750
2028年	1,250	309	1,250
2029年	2,150	289	1,400
2030年	2,150	242	1,400
2031年	1,350	181	1,350
2032年以降	5,655	531	3,150
合計	18,172	2,311	14,981

23.2 - 通貨ごとの分類

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
ユーロ	17,746	14,655
ブラジル・レアル	76	59
トルコ・リラ	22	33
インド・ルピー	9	27
米ドル	18	22
アルジェリア・ディナール	1	14
その他	8	21
合計	17,880	14,831

23.3 - 社債

(百万ユーロ)	2025年12月 2024年12月		金利	発行日	満期
	31日	31日			
Schneider Electric SE 2025	-	750	0.875%固定	2015年3月	2025年3月
Schneider Electric SE 2025	-	750	3.375%固定	2023年4月	2025年4月
Schneider Electric SE 2025	-	300	1.841%固定	2015年10月	2025年10月
Schneider Electric SE 2026	749	748	0.875%固定	2017年12月	2026年12月
Schneider Electric SE 2027	499	499	1.000%固定	2020年4月	2027年4月
Schneider Electric SE 2027	748	747	1.375%固定	2018年6月	2027年6月
Schneider Electric SE 2027	997	-	EUR3M+25bps	2025年9月	2027年9月
Schneider Electric SE 2027	499	499	3.250%固定	2022年11月	2027年11月
Schneider Electric SE 2028	500	499	1.500%固定	2019年1月	2028年1月
Schneider Electric SE 2028	253	255	1.500%固定	2019年5月	2028年1月
Schneider Electric SE 2028	498	497	3.250%固定	2023年6月	2028年6月
Schneider Electric SE 2029	797	796	0.250%固定	2020年3月	2029年3月
Schneider Electric SE 2029	748	-	2.625%固定	2025年9月	2029年9月
Schneider Electric SE 2029	596	595	3.125%固定	2023年1月	2029年10月
Schneider Electric SE 2030	744	-	2.750%固定	2025年12月	2030年7月
Schneider Electric SE 2030	745	744	3.000%固定	2024年9月	2030年9月
Schneider Electric SE 2030 (OCEANE)	602	592	1.970%固定	2023年11月	2030年11月
Schneider Electric SE 2031	597	597	3.000%固定	2024年1月	2031年1月
Schneider Electric SE 2031 (OCEANE)	679	666	1.625%固定	2024年6月	2031年6月
Schneider Electric SE 2032	747	-	3.000%固定	2025年9月	2032年3月
Schneider Electric SE 2032	596	595	3.500%固定	2022年11月	2032年11月
Schneider Electric SE 2033	496	495	3.500%固定	2023年6月	2033年6月
Schneider Electric SE 2033 (OCEANE)	638	-	1.250%固定	2025年9月	2033年9月
Schneider Electric SE 2034	593	592	3.375%固定	2023年1月	2034年4月
Schneider Electric SE 2035	691	690	3.250%固定	2024年1月	2035年10月
Schneider Electric SE 2036	744	744	3.375%固定	2024年9月	2036年9月
Schneider Electric SE 2037	996	-	3.624%固定	2025年9月	2037年9月
合計	15,752	12,650			

ユーロ中期債 (EMTN) プログラム

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、ユーロ中期債 (EMTN) プログラムの一部として社債を発行しており、ユーロネクスト・パリ証券取引所で取引されている。2025年に満期を迎えた社債及び2025年12月31日現在においてまだ満期を迎えていない社債については、上記の表に記載されている。

2030年満期のOCEANE

当社グループは2023年度に、金利1.97%、2030年11月満期のOCEANE650百万ユーロを発行した。2025年12月末において、正味帳簿価額に計上された負債要素は602百万ユーロ、オプション要素は66百万ユーロである。同社債の初回転換及び/又は交換比率は、額面価額100,000.00ユーロとする一社債当たり426.66株（一株当たり234.38ユーロに相当）に設定されたが、2025年5月に一社債当たり440.95株に調整された。

2031年満期のOCEANE

また、当社グループは2024年6月25日に、2026年OCEANEの買戻しと同時に、金利1.625%、2031年6月満期の、新株への転換及び/又は既存株式との交換が可能な社債（OCEANE）を750百万ユーロ発行した。2025年12月末において、正味帳簿価額に計上された負債要素は679百万ユーロ、オプション要素は84百万ユーロである。同社債の初回転換及び/又は交換比率は一社債当たり321.48株で、額面価格は100,000.00ユーロに設定し、一株当たり311.07ユーロに相当したが、2025年5月に1株当たり323.51株に調整された。

2033年満期のOCEANE

当社グループは2025年9月23日に、2033年9月満期の、新株への転換及び/又は既存株式との交換が可能な社債（OCEANE）を、750百万ユーロ、利率1.250%で発行した。このOCEANEは、当初認識日における類似の非転換社債の市場金利に基づいて評価された、非流動金融負債に認識された負債要素と、資本に認識されたオプション要素で構成された。2025年12月末において、正味帳簿価額に計上された負債要素は638百万ユーロ、オプション要素は109百万ユーロである。同社債の初回転換及び/又は交換比率は一社債当たり311.98株で、額面価格は100,000.00ユーロに設定し、一株当たり320.54ユーロに相当する。

これら全ての取引について、発行プレミアム及び発行費用は実効金利法に従い償却される。

23.4 - キャッシュ・フロー計算書の影響

(百万ユーロ)	現金を伴わない変動					2025年12月31日
	2024年12月31日	現金の変動	連結範囲の変更 による影響	資本による影 響	外国為替 及びその他	
社債	12,650	3,173	-	(109)	38	15,752
その他の借入	2,106	15	(1)	-	(39)	2,081
当座借越	75	(17)	-	-	(11)	47
流動及び非流動金融負債						
合計	14,831	3,171	(1)	(109)	(12)	17,880

23.5 -非支配持分に対する購入コミットメント

会計方針

IAS第32号に従い、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の現在価値に基づき、非支配持分に対する金融負債として認識される。

当社グループは、非支配持分に対する購入コミットメントに関して、IFRS第10号を適用することを選択した。購入コミットメントに関し認識された負債の帳簿価額に生じたその後の変動は、当該購入コミットメントがリスクと経済価値の移転を伴う場合を除いて資本に計上され、当該購入コミットメントがリスクと経済価値の移転を伴う場合は損益に計上される。

非支配持分に対する購入コミットメントが決済されると、支払対価と取得した非支配持分の帳簿価額との差額は、「親会社の所有者に帰属する持分」に直接計上される。

(百万ユーロ)	満期	2025年12月31日	2024年12月31日
流動部分		197	184
非流動部分	2028年	278	19
非支配持分に対する購入コミットメント		475	203

2025年度において、非支配持分に対する購入コミットメントは主にPlanon及びMotivairに関連している。

2024年度において、非支配持分に対する購入コミットメントは主にPlanon及びQmeritに関連している。

注記 24：金融商品の分類

会計方針

当社グループは、金利、為替レート及び金属価格の変動に対するエクスポージャーを管理するため、金融商品を使用している。

- ・レベル2：直接又は間接に市場で観察可能である、レベル1で用いる相場価格以外のデータ
- ・レベル3：市場で観察可能ではない資産又は負債に係るデータ

金融資産及び負債は、以下のインプットに基づき公正価値ヒエラルキーの各レベルに分類される。

- ・レベル1：当社が所定の評価日に入手可能な、同一の資産及び負債についての活発な市場における（無調整の）相場価格

24.1 - 貸借対照表におけるエクスポージャー及び公正価値ヒエラルキー

	2025年12月31日					公正価値 ヒエラルキー
	帳簿価額	損益計算書を 通じて公正価値 で測定される 資産/負債	資本を通じて 公正価値で測 定される資 産/負債	償却原価で測 定される金融 資産/負債	公正価値	
<i>(百万ユーロ)</i>						
資産：						
上場金融資産	15	15	-	-	15	レベル1
ベンチャー・キャピタル（FCPR）/投資信託 （SICAV）	109	109	-	-	109	レベル3
その他の非上場金融資産	559	87	472	-	559	レベル3
その他の非流動金融資産	950	-	261	689	950	レベル2
非流動資産合計	1,633	211	733	689	1,633	
市場性有価証券	1,819	1,819	-	-	1,819	レベル1
譲渡性債務債券及び短期預金	813	813	-	-	813	レベル2
現金	2,002	2,002	-	-	2,002	レベル1
デリバティブ商品 - 外貨	85	19	66	-	85	レベル2
デリバティブ商品 - 金利	18	18	-	-	18	レベル2
デリバティブ商品 - 商品	174	27	147	-	174	レベル2
流動資産合計	4,911	4,698	213	-	4,911	
負債：						
非転換社債の長期部分*	(13,084)	-	-	(13,084)	(13,098)	レベル1
転換社債の長期部分*	(1,919)	-	-	(1,919)	(1,938)	レベル2
非支配持分に対する非流動購入コミットメント	(278)	-	(278)	-	(278)	レベル3
その他の長期債務	(18)	-	-	(18)	(18)	レベル2
非流動負債合計	(15,299)	-	(278)	(15,021)	(15,332)	
社債の短期部分*	(749)	-	-	(749)	(742)	レベル1
短期債務	(2,110)	-	-	(2,110)	(2,110)	レベル2
非支配持分に対する流動購入コミットメント	(197)	-	(197)	-	(197)	レベル3
デリバティブ商品 - 外貨	(31)	(24)	(7)	-	(31)	レベル2
デリバティブ商品 - 金利	(12)	(12)	-	-	(12)	レベル2
デリバティブ商品 - 商品	-	-	-	-	-	レベル2
デリバティブ商品 - その他	(8)	(8)	-	-	(8)	レベル2
流動負債合計	(3,107)	(44)	(204)	(2,859)	(3,100)	

* 貸借対照表で表示される金融商品の大部分の公正価値は簿価に近似しているが、社債については、貸借対照表における償却原価が15,752百万ユーロであるのに対し、公正価値15,778百万ユーロである。

2024年12月31日

(百万ユーロ)	損益計算書を 通じて公正価 値で測定され		資本を通じて 公正価値で測 定される資 産/負債		償却原価で測 定される金融 資産/負債		公正価値 ヒエラルキー
	帳簿価額	る負債	産/負債	資産/負債	公正価値		
資産：							
上場金融資産	15	15	-	-	15		レベル1
ベンチャー・キャピタル (FCPR) /投資信託 (SICAV)	127	127	-	-	127		レベル3
その他の非上場金融資産	617	103	514	-	617		レベル3
その他の非流動金融資産	842	-	323	519	842		レベル2
非流動資産合計	1,601	245	837	519	1,601		
市場性有価証券	3,978	3,978	-	-	3,978		レベル1
譲渡性債務債券及び短期預金	1,027	1,027	-	-	1,027		レベル2
現金	1,882	1,882	-	-	1,882		レベル1
デリバティブ商品 - 外貨	80	64	16	-	80		レベル2
デリバティブ商品 - 金利	50	50	-	-	50		レベル2
デリバティブ商品 - 商品	1	-	1	-	1		レベル2
流動資産合計	7,018	7,001	17	-	7,018		
負債：							
非転換社債の長期部分*	(9,592)	-	-	(9,592)	(9,599)		レベル1
転換社債の長期部分*	(1,258)	-	-	(1,258)	(1,313)		レベル2
非支配持分に対する非流動購入コミットメント	(19)	-	(19)	-	(19)		レベル3
その他の長期債務	(60)	-	-	(60)	(60)		レベル2
非流動負債合計	(10,929)	-	(19)	(10,910)	(10,991)		
社債の短期部分*	(1,800)	-	-	(1,800)	(1,796)		レベル1
短期債務	(2,121)	-	-	(2,121)	(2,121)		レベル2
非支配持分に対する非流動購入コミットメント	(184)	-	(184)	-	(184)		レベル3
デリバティブ商品 - 外貨	(112)	(33)	(79)	-	(112)		レベル2
デリバティブ商品 - 金利	-	-	-	-	-		レベル2
デリバティブ商品 - 商品	(23)	-	(23)	-	(23)		レベル2
デリバティブ商品 - その他	(4)	(4)	-	-	(4)		レベル2
流動負債合計	(4,244)	(37)	(286)	(3,921)	(4,240)		

* 貸借対照表で表示される金融商品の大部分の公正価値は、簿価に近似しているが、社債については、貸借対照表における償却原価が12,650百万ユーロであるのに対し、公正価値は12,708百万ユーロである。

24.2 - デリバティブ商品

会計方針

ヘッジ取引の管理は一元化されている。当社グループの方針では、為替レート、金利又は一定の原材料価格の変動を管理及びヘッジする目的のみデリバティブ金融商品を使用する。当社グループは、エクスポージャーの性質によって、為替予約、為替オプション、通貨間金利スワップ、金利スワップ及び商品先物、スワップ又はオプションといった金融商品を使用している。

デリバティブは全て公正価値で連結貸借対照表に計上され、ヘッジ関係においてヘッジ手段として指定され、かつその要件を満たしている場合を除き、公正価値の変動は損益計算書で計上される。

金融商品に関連するキャッシュ・フローは、対象となる取引のキャッシュ・フローと一貫した方法で、連結キャッシュ・フロー計算書に記載されている。

2025年12月31日

(百万ユーロ)	会計上の 適格性	期限	想定元本 (売建)	想定元本 (買建)	公正価値	その他の包括 利益(OCI)		
						資産における 帳簿価額	負債における 帳簿価額	における 帳簿価額
	キャッシュ・フ							
先渡契約	ロー・ヘッジ	1年未満	514	(433)	-	9	(9)	-
先渡契約	キャッシュ・フ	2年未満	60	(87)	-	1	(1)	-
	ロー・ヘッジ							
先渡契約	キャッシュ・フ		4		-	-	-	-
	ロー・ヘッジ	2年超		(8)				
先渡契約	公正価値ヘッジ	1年未満	2,544	(1,785)	8	14	(6)	2
先渡契約	純投資ヘッジ	1年未満	661	-	1	1	-	1
先渡契約	売買目的	1年未満	1,502	(5,739)	(5)	7	(12)	-
通貨スワップ	公正価値ヘッジ	1年未満	83	-	(2)	1	(3)	1
通貨スワップ	純投資ヘッジ	1年未満	213	-	18	18	-	19
通貨スワップ	純投資ヘッジ	2年超	255	-	34	34	-	36
為替デリバティブ合計			5,836	(8,052)	54	85	(31)	59
	キャッシュ・フ							
先物契約	ロー・ヘッジ	1年未満	-	(391)	174	174	-	147
商品デリバティブ				(391)	174	174		147
金利スワップ	公正価値ヘッジ	2年超	1,550	(1,550)	6	18	(12)	-
金利デリバティブ			1,550	(1,550)	6	18	(12)	
オプション	売買目的	2年超	-	-	(8)	-	(8)	-
その他のデリバティブ					(8)		(8)	
合計			7,386	(9,993)	226	277	(51)	206

2024年12月31日

(百万ユーロ)	会計上の 適格性	期限	想定元本 (売建)	想定元本 (買建)	公正価値	その他の包括 利益(OCI)		
						資産における 帳簿価額	負債における 帳簿価額	における 帳簿価額
	キャッシュ・フ		611					
先渡契約	ロー・ヘッジ	1年未満		(466)	(11)	16	(27)	(11)
	キャッシュ・フ		39					
先渡契約	ロー・ヘッジ	2年未満		(42)	-	1	(1)	-
	キャッシュ・フ		2					
先渡契約	ロー・ヘッジ	2年超		-	-	-	-	-
先渡契約	公正価値ヘッジ	1年未満	2,647	(1,790)	19	48	(29)	(2)
先渡契約	純投資ヘッジ	1年未満	719	-	(28)	-	(28)	(28)
先渡契約	売買目的	1年未満	877	(4,920)	10	15	(5)	-
	キャッシュ・フ		69					
通貨スワップ	ロー・ヘッジ	1年未満		-	-	-	-	-
通貨スワップ	純投資ヘッジ	2年超	529	-	(22)	-	(22)	(22)
為替デリバティブ合計			5,493	(7,218)	(32)	80	(112)	(63)
	キャッシュ・フ			(423)	(22)	1	(23)	(22)
先物契約	ロー・ヘッジ	1年未満	-					
商品デリバティブ				(423)	(22)	1	(23)	(22)
金利スワップ	公正価値ヘッジ	2年超	1,050	(1,050)	50	50	-	-
金利デリバティブ			1,050	(1,050)	50	50		
オプション	売買目的	2年超	-	-	(4)	-	(4)	-
その他のデリバティブ					(4)		(4)	
合計			6,543	(8,691)	(8)	131	(139)	(85)

24.3 - 外貨ヘッジ

会計方針

当社グループは、外貨建取引から生じる為替リスクをヘッジするため、定期的な為替デリバティブを実施している。

グループ会社の貸借対照表に計上された外貨建貨幣性項目（資金調達に関連する特定の項目を除く）は、可能な限り、財務部との間で実行される為替スポット取引を通じて資産及び負債を通貨ごとに均衡させることでヘッジされている（ナチュラル・ヘッジ）。したがって、為替リスクはグループレベルで集約され、為替デリバティブによってヘッジされている。集中管理が困難な場合、当社グループは外貨建ての営業債権及び債務をヘッジするため、為替予約を締結する。いずれの場合でも、為替デリバティブに係る損益は、「正味金融収益/（費用）」において、外貨建営業債権債務を決算日レートで換算する際に生じる損益と自然に相殺されるため、当社グループはヘッジ会計を適用していない。

当社グループはまた、繰返し発生する予定取引及び予定された投資の取得と売却を含む、発生の可能性が高い予想キャッシュ・フローもヘッジしている。IFRS第9号に従い、これらはキャッシュ・フロー・ヘッジとして処理される。これらのヘッジ手段は、連結貸借対照表において公正価値で認識される。ヘッジ手段に係る損益のうち、有効部分はその他の包括利益（OCI）に累積し、その後ヘッジ対象が純損益に影響を与える際に損益計算書上で認識される。

当社グループはまた、ヘッジ対象の性質に応じてキャッシュ・フロー・ヘッジか公正価値ヘッジのいずれかとして文書化される為替デリバティブを用いて、資金調達に関連する債権債務（当座勘定及びグループ内貸付金を含む）に係る為替リスクをヘッジしている。

当社グループはまた、為替デリバティブ又は外貨建借入を、在外営業活動体への投資に対するヘッジ手段として指定している（純投資ヘッジ）。ヘッジ手段の価値の変動はOCIに計上され、ヘッジ対象の処理方法と一貫した方法で損益計算書に振替計上される。

当社グループは、スポットレートに基づき為替デリバティブを指定している。当社グループはフォワード・ポイントに起因する損益計算書上の変動を軽減するために、IFRS第9号に基づくヘッジのコストに係る取扱いを採用することを決定した。

- ・ 貸借対照表上の項目をヘッジする為替デリバティブについては、フォワード・ポイントは損益計算書上で定額法により償却される。資金調達取引をヘッジする為替デリバティブに関連するフォワード・ポイントは「正味金融費用」に含まれる。
- ・ 連結貸借対照表で認識されていない予定取引をヘッジする為替デリバティブについては、フォワード・ポイントは、ヘッジ対象が損益計算書に影響を与える際に損益計算書上で認識される。

営業活動及び財務活動に関連する為替デリバティブの想定元本は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日		
	売建	買建	正味
米ドル	2,789	(3,798)	(1,009)
英ポンド	979	(1,415)	(436)
中国元	167	(577)	(410)
シンガポール・ドル	434	(616)	(182)
日本円	9	(134)	(125)
スウェーデン・クローナ	51	(173)	(122)
スイス・フラン	13	(113)	(100)
ブラジル・レアル	120	(28)	92
デンマーク・クローネ	68	(157)	(89)
UAEディルハム	66	(151)	(85)
香港ドル	28	(110)	(82)
南アフリカ・ランド	50	(1)	49
カナダ・ドル	108	(60)	48
サウジアラビア・リアル	17	(61)	(44)
ノルウェー・クローネ	13	(49)	(36)
オーストラリア・ドル	86	(94)	(8)
その他	838	(515)	323
合計	5,836	(8,052)	(2,216)

24.4 - 金利ヘッジ

会計方針

借入に係る金利ヘッジは、全体の借入費用を最適化するため、連結上の債務残高に基づき、かつ市況を考慮に入れて、グループレベルで管理される。当社グループは金利へのエクスポージャーをヘッジするためにデリバティブ商品を使用しており、主に金利スワップまたは通貨スワップを利用している。

これらのデリバティブ商品は、ヘッジ対象となる借入金の返済期限、金利及び通貨と一致するように構成されており、固定金利と変動金利の利払額の交換を伴う。支払う（又は受取る）正味決済額は、契約期間にわたり受取利息又は支払利息に対する調整として繰り延べられる。当社グループは、要件を満たす金利スワップについてIFRS第9号に基づきヘッジ会計を適用している。

金利スワップの公正価値での再測定により生じる損益は、（キャッシュ・フロー・ヘッジについては）その他の包括利益（OCI）又は（公正価値ヘッジについては）損益計算書で認識される。

公正価値ヘッジによりヘッジされている借入金は、ヘッジ対象リスクに起因する公正価値の変動について調整され、その対応する損益は損益計算書に計上される。

通貨スワップは、デリバティブの具体的な特性により、為替ヘッジ又は金利ヘッジとして表示されることがある。

2025年度において、当社グループは想定元本500百万ユーロの金利スワップを新たに設定した。

(百万ユーロ)	2025年12月31日			2024年12月31日		
	固定金利	変動金利	合計	固定金利	変動金利	合計
流動及び非流動金融負債合計	14,987	2,893	17,880	12,650	2,181	14,831
現金及び現金同等物	-	(4,634)	(4,634)	-	(6,887)	(6,887)
ヘッジ前正味債務	14,987	(1,741)	13,246	12,650	(4,706)	7,944
ヘッジの影響	(1,550)	1,550	-	(1,050)	1,050	-
ヘッジ後正味債務	13,437	(191)	13,246	11,600	(3,656)	7,944

24.5 - 商品ヘッジ

会計方針

当社グループは、エネルギー及び原材料価格、特に銅、アルミニウム、銀、鉛、ニッケル、亜鉛、鉄鋼及びプラスチックの価格変動に晒されている。当社グループが価格の増分をヘッジ、補償又は顧客に対して転嫁できない場合、損益にマイナスの影響を与える可能性がある。しかしながら、当社グループは、非鉄金属価格及びレアメタル価格の上昇に対するエクスポージャーを限定する一定の対応策を講じている。各事業部門の調達部は、本社財務部及び経理部に購買予測を報告している。調達コミットメントは、先物契約、スワップ、並びに利用率は低いオプションを用いてヘッジされている。

当社グループは、将来の購入予定の全て又は一部に係る価格変動リスクをヘッジするために、先物購入契約、スワップ及びオプションを含む商品デリバティブを締結している。IFRS第9号に基づき、当該ヘッジ取引はキャッシュ・フロー・ヘッジとして会計処理されている。これらの金融商品は、期末日現在の公正価値で認識されている（時価評価）。ヘッジの有効部分は、その他の包括利益（OCI）で認識され、その後ヘッジ対象の購入が純損益に影響を与える際に損益計算書（売上総利益）に振替計上される。このヘッジの効果は、売上原価に織り込まれる。

コモディティ商品は全て、IFRS基準に基づきキャッシュ・フロー・ヘッジに指定される先物契約及びオプションであり、その内容は以下の通りである。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
公正価値	174	(22)
想定元本	(391)	(423)

24.6 - ネットिंग対象の金融資産及び負債

会計方針

当社グループは、契約当事者の一方に債務不履行が発生した場合に未払金及び未収金を相殺することを定めた契約に基づき、ティア1銀行との間で店頭デリバティブ取引を行っている。

これらの条件付相殺契約は、資産及び負債に計上されるデリバティブ商品を相殺表示するためのIAS第32号に定義されている適格要件を満たしていない。しかし、これらの契約は、相殺に関するIFRS第7号の開示の適用範囲には含まれる。

本セクションでは、IFRS第7号に基づくネットिंग契約の対象である金融商品を開示している。

2025年12月31日

(百万ユーロ)	総額	2025年12月31日			
		貸借対照表で相殺されている総額	貸借対照表で表示される正味金額	貸借対照表で相殺されていない関連金額	IFRS第7号に基づく正味金額
金融資産	277	-	277	(40)	237
金融負債	(51)	-	(51)	40	(11)

2024年12月31日

(百万ユーロ)	総額	2024年12月31日			
		貸借対照表で相殺されている総額	貸借対照表で表示される正味金額	貸借対照表で相殺されていない関連金額	IFRS第7号に基づく正味金額
金融資産	131	-	131	(73)	58
金融負債	(139)	-	(139)	73	(66)

24.7 - 取引先リスク

金融取引は、慎重に選定した取引先と契約している。取引銀行は、独立格付機関が発行する信用格付けを含む通例的な基準に従い選定される。

当社グループの方針は取引先リスクを分散させることであり、関連規則の遵守を確かめるための統制活動が定期的実施されている。さらに当社グループは、売掛金に係る損失リスクを抑えるために取引信用保険を締結しているほか、その他の保証も利用している。

24.8 - 流動性リスク

2025年12月31日現在において、当社グループは、3,525百万ユーロの融資枠を保有しており、全額未使用であった。このうち、2,875百万ユーロは2026年12月以降に満期を迎える。これら融資枠のうち、2,775百万ユーロは、シュナイダー・サステナビリティ・インパクト (SSI) の年間実績に基づいてマージンが設定されるサステナブル関連の融資枠である。

使用可能な35億ユーロのコミットメントライン及び46億ユーロの現金及び現金同等物により、当社グループの当期末の流動性は、81億ユーロとなった。今後12ヶ月間の短期金融負債は、合計で29億ユーロとなる。

コミットメントラインには、財務制限条項又は格付けが下がった場合の信用格付けトリガーは含まれていない。

24.9 - 金融リスク管理

為替リスクは、営業活動において相当数の外貨取引を当社グループが実施していることによって生じる。これらのエクスポージャーは、当社グループの表示通貨であるユーロ以外の通貨による販売取引から生じている。

為替リスクに関する当社グループの主なエクスポージャーは、米ドル、中国元及び米ドルに連動する通貨に関連している。2025年度において、外貨建の収益は327億ユーロ（2024年度：311億ユーロ）であり、約151億ユーロ相当の米ドル及び約43億ユーロ相当の中国元が含まれる（2024年度：約133億ユーロ相当の米ドル及び約44億ユーロ相当の中国元）。

当社グループは、為替レートの変動に対する利益の感応度を低減するために、為替リスクに対するエクスポージャーを管理している。為替レートの変動に対する当社グループのエクスポージャーをヘッジするために使用される金融商品は上述の通りである。

以下の表は、米ドル及び中国元がユーロに対し10%変動した際の、収益及び調整後EBITAに対する影響を示している。これには、財務諸表を当社グループの表示通貨に換算するによって生じる影響が含まれており、連結範囲の変更による影響を想定していない。

2025年12月31日			
(百万ユーロ)	平均レートの上昇/ (下落)	収益	調整後EBITA
	米ドル	10%	1,505
	(10)%	(1,505)	(427)
中国元	10%	434	64
	(10)%	(434)	(64)
2024年12月31日			
(百万ユーロ)	平均レートの上昇 (下落)	収益	調整後EBITA
	米ドル	10%	1,327
	(10)%	(1,327)	(281)
中国元	10%	435	113
	(10)%	(435)	(113)

24.10 - サプライヤー・ファイナンス

当社グループは、いくつかの国でサプライヤー・ファイナンス・プログラムを設定している。2025年12月31日現在における割引後の支払債務総額は83百万ユーロで、2024年12月31日現在の110百万ユーロと比較して減少しており、重要性はないと考えられる。また、支払条件も各国の支払慣行に合致している。当社グループのサプライヤー・ファイナンス・プログラムは、買掛金の認識の中止や金融負債の再分類を生じさせるものではない。

注記 25：従業員

25.1 - 従業員

当社グループの常勤及び臨時従業員の平均人数は以下の通りである。

(従業員数)	2025年通期	2024年通期*
製造	76,859	75,142
管理	86,111	83,493
平均従業員数合計	162,970	158,635
うち欧州	40,753	40,436
うち北米	46,302	44,080
うちアジア太平洋	55,785	54,354
それ以外の地域	20,130	19,765

* 2024年度の平均従業員数は、従来は当社グループの総従業員数に含まれていた非正社員の臨時従業員を除外したうえで、対象範囲の調整に伴い集計対象に含まれるようになった従業員数を追加して、修正再表示されている。

25.2 - 従業員給付費用

(百万ユーロ)	2025年通期	2024年通期*
給料手当	(11,751)	(11,622)
株式報酬費用	(202)	(233)
従業員給付費用	(11,953)	(11,855)

* 給与関連勘定の分類方法の見直しに伴い、2024年通期の給与手当は、比較期間との一貫性および比較可能性担保のため修正再表示されている。

25.3 - 上級幹部に対し付与する給付

2025年度において、当社グループは、取締役に対する報酬として2.6百万ユーロを支払った。

グループ会社は2025年度において、会長に対する報酬総額（現物給付を含む）として1.0百万ユーロを割り当てた。

2025年度に当社グループ各社が役員に支給した、現物給付を含む報酬総額は2.7百万ユーロであり、そのうち1.1百万ユーロが変動報酬であった。

2025年度に当社グループ各社が役員以外の上級経営幹部に支給した、現物給付を含む報酬総額は39.9百万ユーロであり、そのうち2025年度に支給された変動報酬は9.1百万ユーロであった。

直近3事業年度において、経営幹部（会長、役員及びその他上級経営幹部）に491,089株のパフォーマンス・シェアが割り当てられている。直近3事業年度において、ストック・オプションは付与されていない。2025年度において、パフォーマンス・シェアは、2025年度長期インセンティブ制度46、47及び47terに基づき割当てられた。2011年12月16日以降、全てのパフォーマンス・シェアには経営会議の参加者に対する業績目標の達成条件が付されている。

注記 26：関連当事者取引

26.1 - 関連会社

当社グループが重要な影響力を有する会社は、持分法により会計処理される。これらの関連当事者との取引は、独立第三者間取引と同様の条件で実施される。

2025年度において、重要な関連当事者取引は実施されなかった。

26.2 - 上級幹部との取引

当年度において、監査委員会又は取締役会のメンバーとの間で非経常的な取引は行われていない。当社グループの上級幹部に対して支払われた報酬及び給付は注記25に記載されている。

注記 27：コミットメント

以下の表は、差入れた、又は差入れられた保証に係る最大エクスポージャーを開示している。

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
念書*	1,550	1,571
担保、抵当権及び保証**	140	131
Invensys年金制度の保証	2,006	2,111
その他差入れたコミットメント	535	472
差入れた保証	4,231	4,285
差入れられた裏書及び保証	354	233
差入れられた保証	354	233

* 当社グループの子会社により契約が完全に履行されることを保証する何らかのコミットメントを顧客が求めることがある。当該コミットメントに関連するリスクを評価した結果発生可能性が高いとみなされ、かつ合理的に見積ることができる場合、偶発損失引当金が計上される。念書には年金制度に対する保証債務が含まれている。

** 借入の中には、担保として差し入れられた有形固定資産や有価証券によって保全されているものがある。

2025年12月31日現在において、当社グループは注記24.8に記載されている融資枠を保有していた。

注記 28：後発事象

2025年12月31日以降、連結財務諸表の発行が取締役会で承認された2026年2月25日までの間に、重要な後発事象は発生していない。

注記 29：法定監査人報酬

当社グループが法定監査人及びそのネットワークに対し支払った報酬は、以下の通りである。

(千ユーロ)	2025年通期				
	PwC	%	Forvis		合計
			Mazars	%	
法定監査人による親会社及び連結財務諸表の監査及び検証業務	13,959	82%	10,612	93%	24,571
うちシュナイダー・エレクトリック・エス・イー	1,979		1,248		3,227
うち子会社	11,980		9,364		21,344
CSRDに関する限定的保証業務	1,083	6%	380	3%	1,463
法定監査以外のサービス - 監査関連サービス (「SACC」)*	2,011	12%	398	4%	2,409
うちシュナイダー・エレクトリック・エス・イー	354		27		381
うち子会社	1,657		371		2,028
報酬合計	17,053	100%	11,390	100%	28,443

* 監査関連サービスには、規則により要求されるサービス及び親会社又は被支配事業体の要請により提供されるサービスで、特に以下のものを含む。環境、社会及びガバナンス情報のレビュー、契約監査、コンフォートレター、監査証明業務、合意された手続き、業務プロセス及び情報システムの監査、並びに監査人の独立性を損なわない範囲で提供される税務サービス。

(千ユーロ)	2024年通期				
	PwC	%	Forvis		合計
			Mazars	%	
法定監査人による親会社及び連結財務諸表の監査及び検証業務	13,187	78%	10,555	92%	23,742
うちシュナイダー・エレクトリック・エス・イー	1,651		1,132		2,783
うち子会社	11,536		9,423		20,959
CSRDに関する限定的保証業務	1,103	7%	473	4%	1,576
法定監査以外のサービス - 監査関連サービス (「SACC」)*	2,594	15%	503	4%	3,097
うちシュナイダー・エレクトリック・エス・イー	1,365		27		1,392
うち子会社	1,229		476		1,705
報酬合計	16,884	100%	11,531	100%	28,415

* 監査関連サービスには、規則により要求されるサービス及び親会社又は被支配事業体の要請により提供されるサービスで、特に以下のものを含む。環境、社会及びガバナンス情報のレビュー、契約監査、コンフォートレター、監査証明業務、合意された手続き、業務プロセス及び情報システムの監査、並びに監査人の独立性を損なわない範囲で提供される税務サービス。

注記 30：連結会社

シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの連結範囲に含まれる主な会社は以下の通りである。

ほとんどの会社において、支配比率は持分比率と同じである。

(持分比率)		2025年12月31日	2024年12月31日
欧州			
連結子会社			
Schneider Electric NV SA	ベルギー	100	100
Schneider Electric Services International	ベルギー	100	100
Schneider Electric Danmark A/S	デンマーク	100	100
Schneider Electric Finland Oy	フィンランド	100	100
Schneider Electric Industries SAS	フランス	100	100
Schneider Electric France	フランス	100	100
Schneider Electric International	フランス	100	100
Sarel - Appareillage Electrique	フランス	100	100
Schneider Electric SE	フランス	100	100
Boissiere Finance	フランス	100	100
Aveva Sas	フランス	100	100
Schneider Electric GmbH	ドイツ	100	100
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	ドイツ	100	100
Schneider Electric Investment AG	ドイツ	100	100
Schneider Electric IT Logistics Europe Limited	アイルランド	100	100
Schneider Electric IT Limited	アイルランド	100	100
Schneider Electric S.p.a.	イタリア	100	100
Uniflair S.p.a.	イタリア	100	100
Schneider Electric The Netherlands B.V.	オランダ	100	100
American Power Conversion Corporation (A.P.C.) B.V.	オランダ	100	100
BTR (European Holdings) Bv	オランダ	100	100
Planon Beheer BV	オランダ	80	80
Schneider Electric Norge AS	ノルウェー	100	100
Schneider Electric Polska Sp. Z o.o.	ポーランド	100	100
Schneider Electric Portugal, LDA	ポルトガル	100	100
Schneider Electric Romania, SRL	ルーマニア	100	100
Schneider Electric Espana, S.A.U	スペイン	100	100
Schneider Electric Sverige AB	スウェーデン	100	100
Schneider Electric Buildings AB	スウェーデン	100	100
Schneider Electric (Suisse) SA	スイス	100	100
Feller AG	スイス	83.7	83.7
Schneider Electric Limited	英国	100	100
BTR Industries Ltd	英国	100	100
Invensys Group Ltd	英国	100	100
Invensys Holdings Ltd	英国	100	100
Invensys International Holdings Ltd	英国	100	100
Invensys Ltd	英国	100	100

Schneider Electric Invensys (UK) Ltd	英国	100	100
Aveva Group Limited	英国	100	100
Aveva UK 1 Limited	英国	100	100
Aveva Solutions Limited	英国	100	100
Aveva Software GB Limited	英国	100	100
Samos Acquisition Company Limited	英国	100	100
Ascot Acquisition Holdings Limited	英国	100	100
Schneider Electric Systems Holdings Limited	英国	100	-
北米			
連結子会社			
Schneider Electric Canada Inc.	カナダ	100	100
Schneider Electric Mexico S.A. de C.V.	メキシコ	100	100
Industrias Electronicas Pacifico, S.A. de C.V.	メキシコ	100	100
Schneider Electric USA, Inc.	米国	100	100
(持分比率)		2025年12月31日	2024年12月31日
SNA Holdings Inc.	米国	100	100
Schneider Electric Holdings, Inc.	米国	100	100
Veris Industries LLC	米国	100	100
Schneider Electric Buildings Americas, Inc.	米国	100	100
Schneider Electric IT Corporation	米国	100	100
Schneider Electric IT Mission Critical Services, Inc.	米国	100	100
Schneider Electric Smart Grid Solutions, LLC	米国	100	100
SE Vermont Ltd	米国	100	100
Summit Energy Services, Inc.	米国	100	100
BTR, LLC	米国	100	100
H.S. Investments, LLC	米国	100	100
Schneider Electric Systems USA, Inc.	米国	100	100
Siebe Inc.	米国	100	100
Ranco Incorporated of Delaware	米国	100	100
Schneider Electric Foundries LLC	米国	100	100
Schneider Electric Ventures Fund II	米国	100	100
Osisoft, LLC	米国	100	100
Charge Holdings, LLC	米国	100	90.83
Aveva US 2 Corp.	米国	100	100
Aveva Inc.	米国	100	100
Aveva Software, LLC	米国	100	100
ASCO Power Technologies, L.P.	米国	100	100
Motivair LLC	米国	75	-
ETAP Automation Inc.	米国	100	100
持分法適用会社			
Uplight Inc.	米国	43.46	43.46
アジア太平洋			
連結子会社			
Schneider Electric (Australia) Pty Limited	オーストラリア	100	100
Schneider Electric Australia Holdings Pty Ltd	オーストラリア	100	100
Aveva Software Australia Pty Ltd	オーストラリア	100	100
Schneider Electric (China) Company Limited	中国	100	100
Schneider Shanghai Power Distribution Electrical Apparatus Co., Ltd	中国	80	80
Schneider Shanghai Low Voltage Terminal Apparatus Co., Ltd	中国	75	75
Schneider Busway (Guangzhou) Limited	中国	95	95
Schneider (Beijing) Medium Voltage Co., Ltd	中国	100	100
Schneider (Beijing) Low Voltage Co., Ltd.	中国	95	95
Wuxi Pro-Face Co., Ltd	中国	100	100
Schneider (Suzhou) Transformers Co., Ltd	中国	100	100
Schneider Shanghai Apparatus Parts Manufacturing Co., Ltd	中国	100	100

Schneider Electric IT (China) Co., Ltd	中国	100	100
Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment Co., Ltd	中国	100	100
Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Equipment Co., Ltd	中国	100	100
Schneider Electric Equipment and Engineering (Xi'An) Co., Ltd	中国	100	100
Schneider Electric (Hong Kong) Limited	香港	100	100
Schneider Electric India Private Limited	インド	100	65
Schneider Electric IT Business India Private Limited	インド	100	100
Luminous Power Technologies Private Limited	インド	100	100
Schneider Electric Infrastructure Limited	インド	75	75
Schneider Electric Private Limited	インド	100	100
Aveva Solutions India Llp	インド	100	100
PT Schneider Indonesia	インドネシア	95	95
Schneider Electric Japan Holdings Inc	日本	100	100
Schneider Electric Japan, Inc.	日本	100	100
Schneider Electric Korea Limited	韓国	100	100
Schneider Electric Industries (M) Sdn. Bhd.	マレーシア	100	100
Schneider Electric Singapore Pte Ltd	シンガポール	100	100

(持分比率)		2025年12月31日	2024年12月31日
Schneider Electric Asia Pte. Ltd.	シンガポール	100	100
Schneider Electric South East Asia (HQ) Pte Ltd	シンガポール	100	100
Schneider Electric IT Logistics Asia Pacific Pte Ltd	シンガポール	100	100
Schneider Electric Taiwan Co., Ltd	台湾	100	100
Schneider (Thailand) Limited	タイ	100	100
Schneider Electric Vietnam Limited	ベトナム	100	100
持分法適用会社			
Delixi Electric Limited (sub-group)	中国	50	50
それ以外の地域			
連結子会社			
Schneider Electric Argentina S.A.	アルゼンチン	100	100
Schneider Electric Brasil Ltda	ブラジル	100	100
Schneider Electric Chile S.P.A	チリ	100	100
Schneider Electric de Colombia S.A.S	コロンビア	100	100
Schneider Electric Egypt S.A.E.	エジプト	91.93	92
Schneider Electric Distribution Company	エジプト	91.99	91.99
Schneider Electric FZE	アラブ首長国連邦	100	100
Schneider Electric DC MEA FZCO	アラブ首長国連邦	100	100
Schneider Electric Services LLC	カタール	49	49
Schneider Electric Saudi Arabia Limited	サウジアラビア	100	100
Schneider Electric South Africa (Pty) Ltd	南アフリカ	100	74.9
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	トルコ	100	100

[次へ](#)

1 貸借対照表

資産の部

(百万ユーロ)	注記	総額	償却及び	2025年12月31日	2024年12月31日
			減価償却 又は引当	正味	正味
有形固定資産					
	1				
土地		3	-	3	3
その他の有形固定資産		1	-	1	1
金融投資⁽¹⁾					
子会社及び関連会社株式	2.1	5,377	(19)	5,358	5,358
子会社及び関連会社に対する貸付金	2.2	8,001	-	8,001	2,529
その他の投資有価証券	2.3	1,910	-	1,910	1,652
その他(貸付金/預け金及び保証金)	2.4	80	-	80	97
非流動資産合計()		15,372	(19)	15,353	9,640
未収金⁽²⁾					
売掛金	3	413	-	413	440
その他	3	365	-	365	242
前払費用		7	-	7	1
市場性有価証券					
自己株式	4.1	252	-	252	249
現金	4.2	10,613	-	10,613	12,164
流動資産合計()		11,650	-	11,650	13,096
社債発行費用()	5.1	45	-	45	31
発行プレミアム()	5.2	39	-	39	42
為替換算差損()		-	-	-	-
資産合計(+ + + +)		27,106	(19)	27,087	22,809
(1) 1年未満のものを含む				24	-
(2) 1年未満のものを含む				785	683

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	総額	償却及び 減価償却 又は引当	2025年12月31日	2024年12月31日
				正味	正味
有形固定資産	1				
土地		553	-	553	553
その他の有形固定資産		184	-	184	184
金融投資⁽¹⁾					
子会社及び関連会社株式	2.1	991,949	(3,505)	988,444	988,444
子会社及び関連会社に対する貸付金	2.2	1,476,024	-	1,476,024	466,550
その他の投資有価証券	2.3	352,357	-	352,357	304,761
その他(貸付金/預け金及び保証金)	2.4	14,758	-	14,758	17,895
非流動資産合計()		2,835,827	(3,505)	2,832,321	1,778,387
未収金⁽²⁾					
売掛金	3	76,190	-	76,190	81,171
その他	3	67,335	-	67,335	44,644
前払費用		1,291	-	1,291	184
市場性有価証券					
自己株式	4.1	46,489	-	46,489	45,936
現金	4.2	1,957,886	-	1,957,886	2,244,015
流動資産合計()		2,149,192	-	2,149,192	2,415,950
社債発行費用()	5.1	8,302	-	8,302	5,719
発行プレミアム()	5.2	7,195	-	7,195	7,748
為替換算差損()		-	-	-	-
資産合計(+ + + +)		5,000,515	(3,505)	4,997,010	4,207,804
(1) 1年未満のものを含む				4,428	-
(2) 1年未満のものを含む				144,817	126,000

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

現金は、当社グループの本社財務部が保有する現金で構成されており、2025年12月31日現在において10,613百万ユーロ(1,957,886百万円)である。

資本及び負債の部

(百万ユーロ)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
資本金[うち払込済み2,308百万ユーロ]	6.1	2,308	2,303
資本剰余金	6.2	2,802	3,311
準備金			
法定準備金		243	243
利益剰余金	6.3	-	872
当期純利益		2,944	545
資本合計()		8,297	7,274
偶発損失引当金	7	252	249
負債性引当金	7	2	6
偶発損失及び負債性引当金合計()		254	255
転換社債	8	2,154	1,401
社債	8	14,155	11,703
金融機関からの借入及び債務	9	500	1,716
その他の借入及び金融負債 ⁽²⁾	10	1,363	113
買掛金		34	84
未払税金及び人件費		308	244
その他の負債		-	9
繰延収益		8	5
負債合計⁽¹⁾()		18,522	15,275
為替換算差益()		14	5
資本及び負債合計(+ + +)		27,087	22,809
(1) 1年未満のものを含む(進行中の受注に関する前受金及び預り金は除く)		3,176	4,107
(2) 参加型融資を含む		-	-

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
資本金[うち払込済み425,780百万円]	6.1	425,780	424,857
資本剰余金	6.2	516,913	610,813
準備金			
法定準備金		44,829	44,829
利益剰余金	6.3	-	160,867
当期純利益		543,109	100,542
資本合計()		1,530,631	1,341,908
偶発損失引当金	7	46,489	45,936
負債性引当金	7	369	1,107
偶発損失及び負債性引当金合計()		46,858	47,042
転換社債	8	397,370	258,456
社債	8	2,611,314	2,158,969
金融機関からの借入及び債務	9	92,240	316,568
その他の借入及び金融負債 ⁽²⁾	10	251,446	20,846
買掛金		6,272	15,496
未払税金及び人件費		56,820	45,013
その他の負債		-	1,660
繰延収益		1,476	922
負債合計⁽¹⁾()		3,416,939	2,817,932
為替換算差益()		2,583	922
資本及び負債合計(+ + +)		4,997,010	4,207,804
(1) 1年未満のものを含む(進行中の受注に関する前受金及び預り金は除く)		585,908	757,659
(2) 参加型融資を含む		-	-

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

2 損益計算書

(百万ユーロ)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
営業収益			
その他の営業収益	13	549	535
営業収益合計()		549	535
営業費用			
仕入高及び外注費 ⁽¹⁾	14	106	113
法人所得税以外の租税		4	1
賃金		5	5
社会保険料		8	5
引当金の繰入額		1	1
その他の営業費用		4	3
営業費用合計()		128	128
営業利益/(損失)(-)		421	407
金融収益			
配当金収益 ⁽²⁾		2,502	2
その他の投資有価証券及びその他の非流動資産 ⁽²⁾		82	-
金利収益 ⁽²⁾		366	583
長期未収金及びその他に関する損失引当金の戻入		93	-
金融収益合計()		3,043	585
金融費用			
減価償却費、償却費、減損及び引当金		107	7
金利費用 ⁽³⁾		384	472
市場性有価証券及び現金商品の処分に係る正味費用		80	-
金融費用合計()		571	479
正味金融収益/(損失)(-)	15	2,472	106
税引前当期損益(- + -)		2,893	513
営業外収益()		-	145
営業外費用()		-	188
正味営業外収益/(損失)(-)	16	-	(43)
正味法人所得税利益()	17	(51)	(75)
収益合計(+ +)		3,592	1,265
費用合計(+ + +)		648	720
当期純利益/損失		2,944	545
(1)以下を含む			
- 家具賃貸料		-	-
- 不動産賃貸料		-	-
(2) うち、関連会社に係る収益		2,950	585
(3) うち、関連会社に係る利息		6	5

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

(百万円)	注記	2025年12月31日	2024年12月31日
営業収益			
その他の営業収益	13	101,280	98,697
営業収益合計()		101,280	98,697
営業費用			
仕入高及び外注費 ⁽¹⁾	14	19,555	20,846
法人所得税以外の租税		738	184
賃金		922	922
社会保険料		1,476	922
引当金の繰入額		184	184
その他の営業費用		738	553
営業費用合計()		23,613	23,613
営業利益/(損失)(-)		77,666	75,083
金融収益			
配当金収益 ⁽²⁾		461,569	369
その他の投資有価証券及びその他の非流動資産 ⁽²⁾		15,127	-
金利収益 ⁽²⁾		67,520	107,552
長期未収金及びその他に関する損失引当金の戻入		17,157	-
金融収益合計()		561,373	107,921
金融費用			
減価償却費、償却費、減損及び引当金		19,739	1,291
金利費用 ⁽³⁾		70,840	87,075
市場性有価証券及び現金商品の処分に係る正味費用		14,758	-
金融費用合計()		105,338	88,366
正味金融収益/(損失)(-)	15	456,035	19,555
税引前当期損益(- + -)		533,701	94,638
営業外収益()		-	26,750
営業外費用()		-	34,682
正味営業外収益/(損失)(-)	16	-	(7,933)
正味法人所得税利益()	17	(9,408)	(13,836)
収益合計(+ +)		662,652	233,367
費用合計(+ + +)		119,543	132,826
当期純利益/損失		543,109	100,542
(1)以下を含む			
- 家具賃貸料		-	-
- 不動産賃貸料		-	-
(2) うち、関連会社に係る収益		544,216	107,921
(3) うち、関連会社に係る利息		1,107	922

注記はこの親会社財務諸表の不可分の一部である。

3 財務諸表に対する注記

(他の表示がない限り、金額は全て百万ユーロ)

3.1 当年度における重要事象

Schneider Electric India Private Ltd (SEIPL) の少数株主持分の取得

- ・2025年度において、当社グループはSchneider Electric India Private Ltd (SEIPL) の残りの35%の非支配持分を5,478百万ユーロで取得し、完全所有とする契約を締結した。この取得は、Schneider Electric Industries SAS (SEI) がグループ内での資金調達により完了させたもので、その資金調達条件はシュナイダー・エレクトリック・エス・イーのレベルで実施された(後述を参照のこと)。
- ・本取引の資金調達のため、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは以下の発行を行った。
 - 以下の満期による、総額4,250百万ユーロの2つの債券発行(うち1つは4つのトランシェから構成される)。
 - ・1,000百万ユーロ、満期2037年9月、固定金利3.624%
 - ・750百万ユーロ、満期2029年9月、固定金利2.625%
 - ・1,000百万ユーロ、満期2027年9月、3ヶ月物Euribor変動金利+0.25%
 - ・750百万ユーロ、満期2032年3月、固定金利3.000%
 - ・750百万ユーロ、満期2030年7月、固定金利2.750%
 - 2033年9月に満期を迎える、金利1.25%の750百万ユーロの転換社債(OCEANE)。同社債の初回転換及び/又は交換比率は、額面金額100,000.00ユーロとする1社債当たり311.98株であり、これは1株当たり320.54ユーロに相当する。
 - この取得に関連して、JPモルガン及びBNPパリバと締結したブリッジローン500百万ユーロの借入を実行した。
- ・2025年度末において、Schneider Electric Industries SASは、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーからの5,477百万ユーロのローンによって資金調達を行い、SEIPLの残りの35%の非支配持分を取得した。

当年度中の変動

- ・2025年5月、2024年度に係る配当金2,191百万ユーロが支払われた。
- ・当年度において、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、Schneider Electric Industries SASから2,501百万ユーロの配当金を受領した。
- ・当社は、満期を迎えた4つの社債(総額1,800百万ユーロ)を償還し、1,700百万ユーロのタームローンを返済した。
- ・コマーシャル・ペーパーの残高は、70百万ユーロから1,320百万ユーロに増加した。
- ・当社は、341百万ユーロで1.5百万株の自己株式を買い戻した。

3.2 会計方針

2025年12月31日に終了した事業年度の財務諸表は、フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準及び国家会計基準庁規則第2022-06号に従って作成された。

財務諸表作成のための会計方針は、慎重性の原則に則り、かつ以下の基本的な前提条件に基づき適用された。

- ・継続企業の前提
- ・ある期間から次期にわたる会計処理の一貫性
- ・発生主義

資産及び負債は、取得原価主義に則って測定される。

重要な情報のみ開示される。

会計方針の変更

2023年12月30日に承認されたANC規則第2022-06号により、一般勘定科目表が改正され、2025年1月1日より適用されることとなった。

特に、営業外収益の定義が変更され、費用振替の手法が廃止され、財務諸表の様式が改定された。

2025年12月31日に終了した事業年度の財務諸表は、本規則の規定に従って作成され、提示されている。

2024年12月31日に終了した事業年度の財務諸表は、新規則を遡及的適用しておらず、修正再表示は行われていない。ただし、財務諸表の新様式に準拠するため、比較数値「2024年12月31日」において、貸借対照表又は損益計算書の科目の再分類及び集約が行われている。

1. 会計方針の変更が2025年度の主要項目に及ぼす影響

a. 営業外収益の新たな定義が2025年度に及ぼす影響

一般勘定科目表513-5条に従い、2025年1月1日現在の営業外収益には以下が含まれる。

- ・重大かつ異例な事象に直接関連する収益及び費用のうち、当該事象がなければ認識されなかったもの。
- ・税務上の処理にのみ起因する会計仕訳（特別償却など）。
- ・税法上の規定により資本における処理が除外され、純損益に認識されるように会計方法が変更になったもの。
- ・誤謬の修正（当初から資本に直接計上された仕訳に関するものを除く）。

この変更により、新規則の適用前は「営業外収益」として区分計上されていた取引が、経常利益として分類されることになる。

主な影響は以下の通りである。

・パフォーマンス・シェア制度

2025年12月31日現在、パフォーマンス・シェア制度に関連する、再請求による収益及び費用並びに自己株式の減損引当金の繰入及び戻入は、正味金融収益/（損失）として認識されている。費用は「市場性有価証券及び現金商品の処分に係る正味費用」に80百万ユーロ、収益は「その他の投資有価証券及びその他の非流動資産」に82百万ユーロ計上されている。自己株式の減損引当金の繰入額は「減価償却費、償却費、減損及び引当金」に95百万ユーロ、戻入額は「減損及び引当金の戻入」に93百万ユーロ計上されている。

2024年12月31日現在においては、パフォーマンス・シェア制度に関連する再請求による収益及び費用、並びに自己株式の減損引当金の繰入及び戻入は、営業外収益として計上されていた。費用は「その他の営業外費用」に77百万ユーロ、再請求による収益は「再請求によるパフォーマンス・シェア」に46百万ユーロ計上された。自己株式の減損引当金の繰入額は「引当金、減価償却費及び償却費」に68百万ユーロ、戻入額は「引当金戻入及び費用振替」に99百万ユーロとして計上されていた。

b. 費用振替方式の廃止が2025年度に及ぼす影響

2024年に計上された費用振替はなかった。

2. 比較数値の表示（2024年度）

財務諸表の新様式に準拠するため、比較数値「2024年12月31日」において、貸借対照表又は損益計算書の科目の再分類及び集約が行われている。

比較数値では以下のように表示されている。

- ・1つの科目として表示されていた引当金は、偶発損失引当金と負債性引当金に区分されている。
- ・「前払費用」は、「未収金」と「市場性有価証券」の区分の間に移されている。

・営業外収益及び費用は、「営業外収益」及び「営業外費用」の2つの科目に集約されている。

非流動資産

全ての非流動資産は取得原価又は譲渡原価をもって貸借対照表価額としている。

取得原価には、輸入関税及び還付されない税金を含む購入価格、並びに資産の使用準備に直接起因する費用（登録料、設立及び準備に関連する従業員費用、設置及びセットアップ費用、試験など）が含まれる。

当社は、コンポーネントアプローチを採用している。当社及びシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが実施した分析及び調査により、現在の固定資産の区分が同方針に沿っていることが確認された。明確に認識できる耐用年数を有する構成要素は、それぞれの減価償却計画に従って別個に会計処理される。

有形固定資産

有形固定資産は、主に未開発の土地及び美術品で構成されているため、減価償却は行われていない。

金融投資

子会社及び関連会社株式は、取得原価及び取得原価に直接帰属する費用（これらの取引に関連した取得原価を含む）をもって貸借対照表価額としている。

減損損失引当金は、帳簿価額が当期末日で見積られた使用価値を上回る場合に計上される可能性がある。この見積りは、主に投資の正味帳簿価額及び配当割引法に基づいて決定される。

自己株式

自己株式は、分類（投資有価証券、市場性有価証券）ごとに先入先出（FIFO）法に従って評価される。

自己株式は、その保有目的に応じて、会計上、以下のように分類される。

- ・パフォーマンス・シェア制度の対象株式として明示的又は黙示的に保有する株式である場合、又は当社グループの株価を調整する目的で購入される場合、自己株式は市場性有価証券（「自己株式」の項目）に分類される。
- ・株式配分制度の対象として明示的に保有する株式でない場合、又は投資サービス・プロバイダーとの流動性契約の範疇で使用するために購入される場合、若しくは減資の一環として取得後消却するために購入される場合、自己株式は金融投資に分類される。

自己株式の評価損は、その保有目的に応じて以下のように会計処理される。

- ・パフォーマンス・シェア制度の対象株式として自己株式を明示的又は黙示的に保有する場合、リスク及び費用に対する引当金が認識される。
- ・その他の場合では、報告日前月の平均株価が加重平均原価を下回る場合、評価損を計上する必要がある。

債権及び債務

債権及び債務は、額面価額（取得原価）で評価される。債権は、該当する場合、回収不能のリスクを考慮した引当金により減価償却される。

期末日において、外貨建ての債権及び債務は、期末日レートで再評価され、同再評価額は為替差損益として貸借対照表に認識される。

当社が負担する為替リスクは、Boissière Finance SNCのレベルで集約管理される。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループは、子会社の貸借対照表に計上されている外貨建貨幣性資産及び負債を包括的に管理することを目的とした為替リスクヘッジ方針（「公正価値ナチュラルヘッジ」、以下「FVNH」）を策定している。

当社のFVNHポジションに含まれる貨幣性資産及び負債（顧客請求書、サプライヤー請求書、銀行、当座預金口座）は、Boissière Finance SNCの当座預金で実行されるスポット外国為替取引を通じ、日次ベースで連結され調整されている。

貸倒引当金は、債権が回収できない可能性が高くなり、かつ、その損失額を合理的に見積ることが可能な場合に計上される。貸倒懸念債権の特定、及び引当金の相当額は、過去の貸倒実績、特定口座の年齢別分析及

び関連する信用リスクに基づき決定される。貸倒懸念債権が回収不能であることが確実となった場合、同債権はその引当金とともに損益計算書上取り崩される。

その他の営業収益

シュナイダーエレクトリックブランドからのロイヤルティは、損益計算書の本項目で認識される。

正味営業外収益/(損失)

当年度の収益及び費用は、経常活動による純利益と営業外収益とを区別できるよう、損益計算書において分類されている。営業外収益は以下により構成される。

- ・重大かつ異例な事象に直接関連する収益及び費用のうち、当該事象がなければ認識されなかったもの。
- ・フランス会計基準局(Autorite des Normes Comptables)の規則で定義及び規定されている、税務上の処理にのみ起因する会計仕訳(特別償却など)。
- ・税法上の規定により資本における処理が除外され、純損益に計上されるように会計方法が変更になったもの。
- ・誤謬の修正(当初から資本に直接計上された仕訳に関するものを除く)。

年金債務

退職給付の現在価値は、予測単位積増方式を用いて測定される。補完的年金債務は、当社が提供する補完的な年金給付に関連して一般的な制度を超える給付水準を付与する「上乘せ」契約の契約条件に基づき、引当金として計上されている。当社は、見積りの変動から生じる数理計算上の損益に対し、回廊アプローチを適用している。当該アプローチに基づき、予測給付債務の10%を超える数理計算上の正味累積損益は、10年にわたり償却される。

為替リスク

未実現為替差損には必要に応じて偶発損失引当金が計上される。しかし、同じ通貨及び同じ満期でのバック・トゥ・バック取引に係る未実現為替差損益がある場合、引当金額は正味損失に限定される。

社債

社債発行費用は、社債の償還までの期間にわたり償却され、「社債発行費用」において計上される。

発行プレミアムは、資産の部では「発行プレミアム」、負の値となる場合は負債の部の「繰延収益」に計上され、社債の残存期間にわたり償却される。

転換社債(OCEANE)の場合、転換時に額面転換価格で資本として再分類される。

財務諸表の表示を改善するため、債券に係る未払利息は、対応する元本に加算するように表示区分を変更している。この変更に伴い、2024年12月31日現在の残高は、2事業年度間の比較可能性を確保するために修正再表示されている。

3.3 注記

注記1：有形固定資産

(百万ユーロ)	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
土地	3	-	-	3
その他の有形固定資産	1	-	-	1
正味合計	4	-	-	4

有形固定資産は、主に未開発の土地及び美術品で構成されているため、減価償却は行われていない。

注記2：金融投資

総額

(百万ユーロ)	注記	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
子会社及び関連会社株式	2.1	5,377	-	-	5,377
子会社及び関連会社に対する貸付金	2.2	2,529	5,477	(5)	8,001
その他の投資有価証券	2.3	1,652	353	(95)	1,910
その他（貸付金/預け金及び保証金）		97	-	(17)	80
合計		9,655	5,830	(117)	15,368

減損

(百万ユーロ)	注記	当事業年度の期首 現在の減損損失	増加： 当事業年度中の 繰入	減少： 当事業年度中の 戻入	当事業年度の期 末現在の減損損失
子会社及び関連会社株式	2.1	19	-	-	19
合計		19	-	-	19

正味金額

合計	9,636	5,830	(117)	15,349
-----------	--------------	--------------	--------------	---------------

子会社及び関連会社株式の減損は、Schneider Electric Japan Holdingの15百万ユーロ、及びMuller SASの4百万ユーロに関連したものである。

2.1-子会社及び関連会社株式

2025年12月31日において、投資先は以下の通りであった。

(百万ユーロ)	正味金額
Schneider Electric Industries SAS	5,344
Schneider Electric Japan Holding	6
Muller SAS	8
合計	5,358

子会社及び関連会社一覧

(百万ユーロ)	帳簿価額		持分比率 (%)	資本	総額	正味金額	当社が提供した貸付のうち未回収	当社が提供した証額	2025年度の収益(付)益(損失)加税(除く)	2025年度の利益又は損失	2025年度中に当社が受けた配当金
	金額	金額									
. 子会社 (当社が50%以上の株式を保有) に関する詳細情報											
1. 各子会社の詳細情報 ⁽¹⁾											
Schneider Electric Industries SAS 35, rue Joseph-Monier 92500 Rueil-Malmaison											
	10,152	100		5,344	5,344		8,001	-	4,302	1,884	2,501
2. 上記1に記載されていない子会社に関する一般情報											
	8	99.84		12	8		-	-	-	-	-
A. 子会社合計	10,160			5,356	5,352		8,001	-	4,302	1,884	2,501
. 関連会社 (当社が10% ~ 50%の株式を保有) に関する詳細情報											
1. 各関連会社の詳細情報 ⁽¹⁾											
2. 上記1に記載されていない関連会社に関する一般情報											
B. 関連会社合計											
C. 子会社及び関連会社合計 (A + B)											
	10,160			5,356	5,352		8,001	-	4,302	1,884	2,501

(1) その帳簿価額が当社の株式資本の1%を超えており、開示義務の対象となっている会社。

2.2- 子会社及び関連会社に対する貸付金

2025年12月31日現在、本項目はSchneider Electric Industries SAS (SEI SAS) に対して供与した3件の貸付金で構成されている。

- ・ 2029年に満期を迎える2,500百万ユーロの貸付金及び19百万ユーロの未収利息。
- ・ 2031年12月に満期を迎える総額5,477百万ユーロの2件の貸付金及び総額5百万ユーロの未収利息。

2.3- その他の投資有価証券

(百万ユーロ)	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
自己株式	1,652	353	(95)	1,910
合計	1,652	353	(95)	1,910

その他の投資有価証券には、持株制度の対象株式として明示的又は黙示的に指定されていない自己株式、投資サービス・プロバイダーとの流動性契約に基づく利用のために購入された自己株式、又は減資の一環として取得後に消却するために購入された自己株式が含まれる。それ以外の場合、市場性有価証券として、「自己株式」の項目に分類される。

2025年5月7日の年次株主総会において取締役会に付与された権限に基づき、当社は総額341百万ユーロで1,503,680株自己株式を買い戻した。

当社グループは過年度と同様に、制度42bis、制度42ter、制度42quater、制度43、制度44、制度44bis、制度45bis、制度45ter、制度46、制度47、制度47bis及び制度47terのパフォーマンス・シェアにシュナイダー・エレクトリックの自己株式を割り当てることを決定した。受益者の退職に伴い、1,138,075株 (総額95百万ユーロ) が市場性有価証券に分類され、174,332株 (12百万ユーロ) が市場性有価証券から「その他の投資有価証券」に再分類された。

(百万ユーロ)

当事業年度期首	金融投資 - その他の投資有価証券			当事業年度末
	当事業年度中の変動	取得	処分	
			再分類	

株数	11,049,154	1,503,680	(127)	(963,740)	11,588,967
総額	1,652	341	-	(83)	1,910
減損	-	-	-	-	-
正味金額	1,652	341	-	(83)	1,910

2.4- その他の金融投資

その他の金融投資には、注記20「偶発事象」に詳述されているように、係争中の訴訟に関する80百万ユーロの保証金が含まれる。

注記3：未収金

(百万ユーロ)	2024年12月31日	2025年12月31日
売掛金	440	413
その他の未収金	242	365
合計	682	778

売掛金は主に、Schneider Electric Industries SASに対するボーナス株式制度の再請求額、及びブランドロイヤリティに関連する再請求額を含んでいる。

2025年12月31日において、「その他の未収金」は主に、291百万ユーロの未収税金から構成されている。

注記4：市場性有価証券

4.1- 自己株式

パフォーマンス・シェア制度の対象株式として明示的又は黙示的に保有する株式である場合、又は当社グループの株価を調整する目的で購入される場合、自己株式は市場性有価証券に分類される。

当社グループは過年度と同様に、制度42bis、制度42ter、制度42quater、制度43、制度44、制度44bis、制度45bis、制度45ter、制度46、制度47、制度47bis及び制度47terのパフォーマンス・シェアにシュナイダー・エレクトリックの自己株式を割り当てることを決定した。受益者の退職に伴い、1,138,075株（総額95百万ユーロ）が市場性有価証券に分類され、174,332株（12百万ユーロ）が市場性有価証券から「その他の投資有価証券」に再分類された。

当社は、パフォーマンス・シェア制度に関連して総額80百万ユーロの1.3百万株を交付し、関連するグループ会社に対して再請求した。

(百万ユーロ)

	当事業年度期首	市場性有価証券- 自己株式			当事業年度末
		取得	売却	再分類	
株数	3,609,779	-	(1,263,918)	963,740	3,309,601
総額	249	-	(80)	83	252
減損	-	-	-	-	-
正味金額	249	-	(80)	83	252

4.2- 現金

この項目は、当社グループのキャッシュ・プール（Boissière Finance）に対する要求に応じ即時引出可能な有利子貸付から構成される。

注記5：前払金及び他の資産

5.1-社債発行費用

以下の表は、全ての社債発行費用をまとめたものである。

(百万ユーロ)	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
社債発行費用	31	21	(7)	45

5.2-発行プレミアム

(百万ユーロ)	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
発行プレミアム	42	5	(8)	39

注記6：資本

(百万ユーロ)	資本金	資本剰余金	準備金及び利益剰余金	当期純利益	合計
2024年12月31日現在、当期純利益配分前	2,303	3,311	1,115	545	7,274
資本金の変動	6	265	-	-	271
純利益の配分	-	-	545	(545)	-
2024年度の支払配当金	-	(774)	(1,417)	-	(2,191)
2025年度の純利益	-	-	-	2,944	2,944
2025年12月31日現在、当期純利益配分前	2,308	2,802	243	2,944	8,297

6.1-資本

資本金

2025年12月31日現在における当社の資本金は2,308,490,048ユーロであり、全額払込済みである額面価額4ユーロの577,122,512株から成る。

資本金の変動

当期において計上された5,963,344ユーロの資本金の増加は、持株制度又は従業員貯蓄制度（フランス国内外で182.86ユーロの引受価額で1,490,836株を分配）の下、当社グループ従業員のために留保された株式を発行したことによるものである。

自己株式

当社が保有する自己株式でパフォーマンス・シェア制度に割当てられていない自己株式の総数は報告日において、11,588,485株であり、その帳簿価額は1,910,308,952ユーロである。

6.2-資本剰余金

当事業年度において、以下の変動に伴い資本剰余金が509百万ユーロ減少した。

- () 資本剰余金から774百万ユーロを控除した配当金の支払。
- () グローバル従業員持株制度（WESOP）に基づく資本の増加に伴い、引受価額と額面価額との差額から生じた資本剰余金265百万ユーロ（資本剰余金から控除された発生費用を含む）。

6.3-前年度純利益の配分

2025年5月7日に開催された定時及び臨時株主総会における第3決議に基づき、2024年度の純利益545百万ユーロは利益剰余金に配分された。さらに、2,191百万ユーロが配当金として支払われた。

注記7：偶発損失引当金及び負債性引当金

(百万ユーロ)	2024年12月31日	繰入	減少		2025年12月31日
			取崩	未使用	
偶発損失引当金					
自己株式交付に係る引当金	249	95	(92)	-	252

負債性引当金

その他	6	1	-	(5)	2
合計	255	96	(92)	(5)	254

経営者は、現在認知しており、かつ当社が関与している紛争について貸借対照表上で計上されている引当金全体が、当該紛争が当社の財政状態又は収益に重要な影響を与えないことを保証するために十分であると確信している。

既存の株式をボーナス株式制度に割当てるという当社グループの決定に関連して、252百万ユーロのリスク引当金が計上された。

注記8：社債

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、主にユーロ中期債（EMTN）プログラムの一部として過年度に社債を発行しており、パリ証券取引所で取引されている。当事業年度中に満期を迎えた債券と、2025年度末時点で満期を迎えていない債券は、以下の表の通りである。

(百万ユーロ)	発行日	2025年12月31日	2024年12月31日	金利	満期
Schneider Electric SE 2026	2024年6月	94	94	Euribor3M + 0.80%	2026年7月25日
Schneider Electric SE 2026	2024年6月	29	29	Euribor3M + 0.80%	2026年7月25日
Schneider Electric SE 2025	2015年3月11日	-	750	0.875%固定	2025年3月11日
Schneider Electric SE 2025	2023年4月6日	-	750	3.375%固定	2025年4月6日
Schneider Electric SE 2025	2015年10月13日	-	200	1.841%固定	2025年10月13日
Schneider Electric SE 2025	2015年12月15日	-	100	1.841%固定	2025年12月15日
Schneider Electric SE 2026	2017年12月13日	750	750	0.875%固定	2026年12月13日
Schneider Electric SE 2027	2020年4月9日	500	500	1%固定	2027年4月9日
Schneider Electric SE 2027	2018年6月21日	750	750	1.375%固定	2027年6月21日
Schneider Electric SE 2027	2025年9月2日	1,000	-	Euribor3M + 0.25%	2027年9月2日
Schneider Electric SE 2027	2022年11月9日	500	500	3.25%固定	2027年11月9日
Schneider Electric SE 2028	2019年1月15日	500	500	1.5%固定	2028年1月15日
Schneider Electric SE 2028	2019年5月29日	250	250	1.5%固定	2028年1月15日
Schneider Electric SE 2028	2023年6月12日	500	500	3.25%固定	2028年6月12日
Schneider Electric SE 2029	2020年3月11日	800	800	0.25%固定	2029年3月11日
Schneider Electric SE 2029	2025年9月2日	750	-	2.625%固定	2029年9月2日
Schneider Electric SE 2029	2023年1月13日	600	600	3.125%固定	2029年10月13日
Schneider Electric SE 2030	2025年12月4日	750	-	2.75%固定	2030年07月4日
Schneider Electric SE 2030	2024年9月3日	750	750	3.00%固定	2030年9月3日
Schneider Electric SE 2031	2024年1月10日	600	600	3.00%固定	2031年1月10日
Schneider Electric SE 2032	2025年9月2日	750	-	3%固定	2032年3月2日
Schneider Electric SE 2032	2022年11月9日	600	600	3.5%固定	2032年11月9日
Schneider Electric SE 2033	2023年6月12日	500	500	3.5%固定	2033年6月12日
Schneider Electric SE 2034	2023年1月13日	600	600	3.375%固定	2034年4月13日
Schneider Electric SE 2035	2024年1月10日	700	700	3.250%固定	2035年10月10日
Schneider Electric SE 2036	2024年9月3日	750	750	3.375%固定	2036年9月3日
Schneider Electric SE 2037	2025年9月2日	1,000	-	3.624%固定	2037年9月2日
合計元本		14,023	11,573		
未払利息		132	130		
合計		14,155	11,703		

発行プレミアム及び社債発行費用は定額法により償却されている。

転換社債（OCEANE）

（百万ユーロ）	2025年12月31日	2024年12月31日	金利	満期
Schneider Electric SE 2030	650	650	1.97%固定	2030年11月27日
Schneider Electric SE 2031	750	750	1.63%固定	2031年6月28日
Schneider Electric SE 2033	750	-	1.25%固定	2033年9月23日
元本合計	2,150	1,400		
未払利息	4	1		
合計	2,154	1,401		

2030年満期のOCEANE転換社債

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは2023年11月に、金利1.97%、2030年11月満期のOCEANEを額面価額で650百万ユーロ発行した。同社債の初回転換及び/又は交換比率は、額面価額100,000ユーロとする一社債当たり426.66株（一株当たり234.38ユーロに相当）であったが、これは2025年5月に一社債当たり440.95株に調整された。

2031年満期のOCEANE転換社債

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは2024年6月25日に、2026年満期のOCEANEの買戻しと同時に、金利1.625%、2031年6月満期の、新株への転換及び/又は既存株式との交換が可能な社債（OCEANE）を750百万ユーロ発行した。同社債の初回転換及び/又は交換比率は、額面価額100,000ユーロとする一社債当たり321.48株であり、これは一株当たり311.07ユーロに相当する。この比率は、2025年5月に一社債当たり323.51株に調整された。

2033年満期のOCEANE転換社債

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは2025年9月に、金利1.25%、2033年9月満期のOCEANEを額面価額で750百万ユーロ発行した。同社債の初回転換及び/又は交換比率は、額面価額100,000ユーロとする一社債当たり311.98株であり、これは一株当たり320.54ユーロに相当する。

注記9：金融機関からの借入及び債務

2025年12月31日現在の金融機関からの借入及び債務には、SEIPLの少数株主持分取得に関連して設定されたブリッジローン500百万ユーロの借入が含まれている。

借入額は、Euriborに0.275%のマージンを上乗せした金利で、500百万ユーロであった。

注記10：その他の借入及び金融負債

（百万ユーロ）	2024年12月31日	増加	減少	2025年12月31日
コマーシャル・ペーパー	70	1,250	-	1,320
投資関連負債	43	-	-	43
合計	113	1,250	-	1,363

2024年度において、当社グループは社債発行を通じて資金調達を行ったため、コマーシャル・ペーパーの利用は低水準にとどまった。2025年度には、事前資金調達を全面的に活用したため、コマーシャル・ペーパー・プログラムがより広範に利用された。

投資関連負債は、ルクセンブルクの事業体であるIndustrielle de Reassurance S.A.に対する42百万ユーロの会社間融資に相当する。

担保付負債

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーには、担保付負債はない。

注記11：債権及び債務の期限**期末における債権の期限**

(百万ユーロ)	合計	1年以内	1年超
非流動資産			
子会社及び関連会社に対する貸付金	8,001	24	7,977
流動資産			
売掛金	413	413	-
その他の未収金	365	365	-
市場性有価証券	252	97	155
前払費用	7	7	-
合計	9,038	906	8,132

当期中に受領及び発行した請求書について支払遅延は生じていない。

期末における債務の期限

(百万ユーロ)	合計	1年以内	1年から5年	5年超
転換社債	2,154	4	650	1,500
社債	14,155	1,005	7,650	5,500
金融機関からの借入及び債務	500	500	-	-
その他の借入及び金融負債	1,363	1,321	42	-
買掛金	34	34	-	-
未払税金及び人件費	308	308	-	-
繰延収益	8	4	-	4
合計	18,522	3,176	8,342	7,004

注記12：関連当事者取引（10%以上の持分を有する場合）

2025年度において、通常の市場条件と異なる条件による関連当事者との取引はなかった。

注記13：その他の営業収益

本項目は主にグループ会社に請求する552百万ユーロのブランドロイヤルティに関連するものである。請求は、シュナイダーブランド名又は関連ブランドのもとで行われる各社の売上高の割合に応じて認識される。

注記14：その他の仕入高及び外注費

この項目には、主にシュナイダーエレクトリックブランドの管理に伴う費用が含まれる。

注記15：正味金融収益/(損失)

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
配当金	2,502	2
正味金利収益/(費用)	(18)	111
パフォーマンス・シェアの再請求	82	-
パフォーマンス・シェア制度に係る金融費用	(80)	-
自己株式の減損引当金の繰入額	(95)	-
自己株式の減損引当金の戻入額	93	-
その他	(12)	(7)
正味金融収益/(損失)	2,472	106

配当金受領額は2025年12月31日現在において25億ユーロであり、そのほとんどはSchneider Electric Industries SASにより支払われた配当金であった。同社は2024年度においては配当金の支払いを行わなかった。

新会計規則の適用により、2025年度のパフォーマンス・シェア制度に関連する収益及び費用は、正味金融収益/(損失)において表示されている。これらは従来、営業外収益として計上されていた(3.2項の「会計方針の変更」の注記を参照)。

注記16：正味営業外収益/(損失)

(百万ユーロ)	2025年12月31日	2024年12月31日
引当金繰入額(戻入控除後)	-	31
その他の正味営業外収益/(費用)	-	(74)
正味営業外収益/(損失)	-	(43)

新会計規則の適用により、2025年度には営業外収益は計上されなかった(3.2項の「会計方針の変更」の注記を参照)。

注記17：正味法人所得税利益

損益計算書の「正味法人所得税利益」の項目は、主にシュナイダー・エレクトリック・エス・イーを筆頭とする連結納税グループによって計上されたグループ税額控除で構成されている。2025年度において、連結納税による純利益は71百万ユーロであった。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、議決権の95%超を所有する全てのフランス子会社からなる連結納税グループの親会社である。当該グループの枠内で当社が利用可能な税務上の繰越欠損金は、2025年12月31日現在において合計1,560百万ユーロであった。

(百万ユーロ)	金額
税額控除	
研究開発税額控除	32
その他の税額控除	48
合計	80

注記18：年金給付コミットメント

当社は、役員、マネージャー及び退職者に対してコミットメントを行ってきた。2015年度において、当社は役員に対する割増年金制度を停止した。2015年度末以降、当該制度の新規受益権者は発生していない。当社は、退職した受益権者の当該制度に対するコミットメントの運営をAXA France VIEに委託している。

注記19：オフバランスのコミットメント

19.1-パートナーシップ債務

事業パートナーとしてシュナイダー・エレクトリック・エス・イーに帰属する、商社以外の「合資会社（SC）」の債務持分に重要性はない。事業パートナーとしてシュナイダー・エレクトリック・エス・イーに帰属する、バススルー事業体である「合名会社（SNC）」の債務持分に重要性はない。

19.2-差入れた、又は差入れられた保証

オフバランス取引に関する情報 - 差入れたコミットメント

(百万ユーロ)

取引の性質	当該取引から予想される リスクと便益の額	差入れた保証
親会社保証	24	契約履行保証
親会社保証	2,027	その他の保証（年金基金及び税務当局）

オフバランス取引に関する情報 - 差入れられたコミットメント

(百万ユーロ)

取引の性質	当該取引から予想される リスクと便益の額	差入れられた保証
信用供与枠	3,525	金融機関との未使用の信用枠

19.3-金融商品

シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループのヘッジ取引、荷為替手形の取組み及び金融商品の設定は、当社グループのキャッシュ・プールの管理者であるBoissière Financeが実施している。同社は、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの完全子会社であるSchneider Electric Industries SASの完全子会社である。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは2025年12月31日現在、金利へのエクスポージャーを部分的にヘッジするデリバティブ商品として、総額1,550百万ユーロの金利スワップを保有していた。

注記20：偶発事象

従前に開示した通り、2018年9月にフランスの司法当局及びフランス競争当局（Autorité de la concurrence）により、フランスにおける商用配電活動による電気製品の販売に関して、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの本社等への調査が行われた。

- 6年にわたる調査を終え、フランス競争当局は2024年10月29日、フランス国内の配電事業に携わる複数の企業に制裁を行うことを決定した旨を発表した。シュナイダー・エレクトリックの複数のグループ会社に対しても、競争関連規則に違反してフランス市場の一部の配電業者の価格裁量権を制限したとして、207百万ユーロの制裁金が科された。この罰金は2025年4月にシュナイダー・エレクトリック・フランスによって支払われた。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、フランス競争当局の決定に強く反対し、パリ控訴裁判所に控訴している。
- 同時に、2022年10月7日、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、捜査判事により起訴され、20百万ユーロの銀行保証（現在は有効期限切れ）と80百万ユーロの現金保証を提供するよう求められた。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは正式に起訴決定に異議を唱え、法律上も事実上も多くの主張を提起した。手続きは進行中である。

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、自社の配電慣行が競争関連規則に違反しているという主張を全て否認している。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの商業ポリシーは、あらゆる規制に準拠するよう規定されている。シュナイダー・エレクトリック・エス・イーはこれまで同様、今後も常に当局に協力したいと考えている。

注記21：その他の情報

21.1-従業員

当事業年度における平均従業員数は4名である。

従業員の区分別内訳

区分	当事業年度における平均従業員数
----	-----------------

マネージャー及びエンジニア	4
合計	4

21.2-管理・経営部門の報酬

2025年度において、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、取締役に対する報酬として2.6百万ユーロを支払った。

12月31日現在において、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーのフランス国内外の関連会社がシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの全ての常勤役員並びに給与を受け取っている取締役会メンバーに割り当てた直接的及び間接的報酬の総額は、以下の通りである。

グループ会社は2025年度において、会長に対する報酬総額（現物給付を含む）として1.0百万ユーロを割り当てた。

グループ会社は2025年度において、役員に対する報酬総額（現物給付を含む）として2.7百万ユーロを割り当てた。これには変動報酬1.1百万ユーロが含まれる。

2025年度において、役員以外の上級経営幹部に対する報酬として、現物給付を含め、総額39.9百万ユーロを割り当てた。これには、2025年度に割り当てられた業績連動報酬9.1百万ユーロも含まれる。

直近3事業年度において、経営幹部（会長、役員及びその他上級経営幹部）に491,089株のパフォーマンス・シェアが割り当てられている。2025年度において、パフォーマンス・シェアは、2025年度長期インセンティブ制度46、制度47及び制度47terに基づき割当てられた。

21.3-パフォーマンス・シェア制度

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、上級幹部及び当社グループの特定の従業員に対しパフォーマンス・シェアを付与している。

パフォーマンス・シェア制度に係る規定は以下の通りである。

- パフォーマンス・シェアの付与は、一般的に勤務条件及びパフォーマンス基準の達成を条件とする。
- 権利確定期間は3年である。
- 譲渡制限期間は0年から1年である。

パフォーマンス基準は以下の通りである。

- CAC40（2024年まで）又はユーロ・ストックス50（2025年以降）に対する相対的総株主利益率（TSR）の推移
- 同業他社パネルに対するTSRの推移
- 一株当たり利益（EPS）の改善率
- シュナイダーサステナビリティ対外&相対指標（Sustainability External and Relative Index：SSERI）（2023年まで）
- 二酸化炭素排出削減目標（2024年以降）

2025年12月31日現在におけるこれらの制度の主な特徴は、以下の通りである。

	2022年度長期 インセンティブプラン	2023年度長期 インセンティブプラン	2024年度長期 インセンティブプラン	2025年度長期 インセンティブプラン	
制度番号	制度40及び制度41 制度41 bis 制度41ter	制度42 制度42bis及び制度43 制度42ter 制度42quater	制度44及び制度45 制度45bis 制度44bis及び制度45ter	制度46及び制度47 制度47bis 制度47ter	
定時株主総会開催日	2019年4月25日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	2022年5月5日 2022年5月5日 2022年5月5日	
取締役会による付与日	2022年3月24日 2022年7月27日 2022年10月26日	2023年3月28日 2023年5月4日 2023年7月26日 2023年10月25日	2024年3月26日 2024年7月30日 2024年11月7日	2025年3月26日 2025年7月30日 2025年10月29日	
権利確定日	2025年3月24日 2025年7月27日 2025年10月26日	2026年3月28日 2026年5月4日 2026年7月26日 2026年10月25日	2027年3月26日 2027年7月30日 2027年11月7日	2028年3月26日 2028年7月30日 2028年10月29日	
保有期間終了	2026年3月24日 制度40	2027年5月4日 制度43	2028年3月26日 2028年11月7日 制度44 制度44bis	2029年3月26日 制度46	
パフォーマンス・シェアの数					
				合計	
2024年12月31日現在の発行済株式	1,285,989	1,427,022	1,037,676	-	3,750,687
2025年度の付与数	-	-	-	1,142,735	1,142,735
2025年度の交付数	(1,261,754)	(1,29)	(865)	(141)	(1,264,059)
2025年度のキャンセル数	(24,235)	(89,310)	(66,547)	(30,217)	(210,309)
2025年12月31日現在の発行済株式	-	1,336,413	970,264	1,112,377	3,419,054

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、パフォーマンス・シェア制度のための新株を2025年度に発行せず、自己株式を分配した。

21.4-連結財務諸表

シュナイダー・エレクトリック・エス・イーは、当社グループの親会社であり、したがってシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの連結財務諸表を公表している。

21.5-後発事象

該当なし。

[次へ](#)

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.1 Compte de résultat consolidé

5.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros à l'exception du résultat par action)	Note	2025	2024
Chiffre d'affaires	3, 4	40 152	38 153
Coûts des ventes		(23 257)	(21 885)
Marge brute		16 895	16 268
Recherche et développement	5	(1 365)	(1 308)
Frais généraux et commerciaux		(8 010)	(7 877)
EBITA ajusté *	4	7 520	7 083
Autres produits et charges d'exploitation	7	(77)	(87)
Charges de restructuration		(287)	(141)
EBITA **		7 156	6 855
Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	6	(457)	(406)
Résultat d'exploitation		6 699	6 449
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		152	174
Coût de l'endettement financier brut		(473)	(435)
Coût de la dette financière nette		(321)	(261)
Autres produits et charges financiers	8	(198)	(148)
Résultat financier		(519)	(409)
Résultat des activités poursuivies avant impôts		6 180	6 040
Impôts sur les sociétés	9	(1 455)	(1 398)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14	14	17
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	14	(388)	(220)
RÉSULTAT NET		4 351	4 439
<i>dont part attribuable aux actionnaires de la société mère</i>		<i>4 163</i>	<i>4 269</i>
<i>dont part attribuable aux actionnaires minoritaires</i>		<i>188</i>	<i>170</i>
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) par action (en euros/action)	20	7,41	7,61
Résultat net (part attribuable aux actionnaires de la société mère) après dilution (en euros/action)	20	7,33	7,53

* EBITA ajusté (Earnings Before Interest, Taxes, Amortization of Purchase Accounting Intangibles) : Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant dépréciations des goodwill, avant les autres produits et charges d'exploitation, et avant charges de restructuration.

** EBITA (Earnings Before Interest, Taxes and Amortization of Purchase Accounting Intangibles) : Résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations des incorporels issus d'acquisitions, avant dépréciations des goodwill.

Autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	Note	2025	2024
Résultat net		4 351	4 439
Autres éléments du résultat global :			
Écarts de conversion		(3 531)	1 426
Réévaluation des actifs et passifs liée à l'hyperinflation		-	44
Réévaluation des instruments dérivés de couverture		81	(29)
Impôts sur la réévaluation des instruments dérivés de couverture	20	(42)	6
Total des gains et pertes comptabilisés en capitaux propres recyclables en résultat		(3 492)	1 447
Réévaluation des actifs financiers		(40)	26
Impôts sur la réévaluation des actifs financiers	20	5	(7)
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	21	(45)	(39)
Impôts sur les écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	20	(4)	18
Total des gains et pertes comptabilisés en capitaux propres non recyclables en résultat		(84)	(2)
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		(3 576)	1 445
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL		775	5 884
<i>dont part attribuable aux actionnaires de la société mère</i>		<i>697</i>	<i>5 695</i>
<i>dont part attribuable aux actionnaires minoritaires</i>		<i>78</i>	<i>189</i>

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

5.2 Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euro)	Note	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS NON-COURANTS :			
Goodwill, net	11	25 142	26 281
Immobilisations incorporelles, nettes	12	5 938	6 280
Immobilisations corporelles, nettes	13	5 481	4 884
Participations dans les entreprises associées et coentreprises	14	705	1 111
Actifs financiers non courants	15	1 633	1 601
Actifs d'impôt différé	9	1 567	1 794
TOTAL ACTIFS NON-COURANTS		40 466	41 951
ACTIFS COURANTS :			
Stocks	16	5 368	5 411
Clients et créances d'exploitation	17	9 836	9 364
Autres créances et charges constatées d'avance	18	2 200	2 330
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	4 634	6 887
TOTAL ACTIFS COURANTS		22 038	23 992
Actifs destinés à la vente	2	-	-
TOTAL ACTIFS		62 504	65 943

Passif

(en millions d'euro)	Note	31/12/2025	31/12/2024
CAPITAUX PROPRES :	20		
Capital social		2 308	2 303
Primes d'émission, de fusion, d'apport		2 844	3 354
Réserves consolidées et autres réserves		21 315	23 677
Réserves de conversion		(2 268)	1 155
Total capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère)		24 199	30 489
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		256	791
TOTAL CAPITAUX PROPRES		24 455	31 280
PASSIFS NON COURANTS :			
Provisions pour retraites et engagements assimilés	21	1 048	1 098
Autres provisions non courantes	22	1 136	1 251
Dettes financières non courantes	23	15 021	10 910
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part non courante	23	278	19
Passifs d'impôt différé	9	813	810
Autres dettes à long terme		1 247	1 006
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		19 543	15 094
PASSIFS COURANTS :			
Fournisseurs et dettes d'exploitation		9 327	8 893
Dettes fiscales et sociales		3 674	4 015
Provisions courantes	22	1 074	1 052
Autres passifs courants		1 375	1 504
Dettes financières courantes	23	2 859	3 921
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part courante	23	197	184
TOTAL PASSIFS COURANTS		18 506	19 569
Passifs destinés à la vente	2	-	-
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		62 504	65 943

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.3 Tableau des flux de trésorerie consolidés

5.3 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Note	2025	2024
Résultat net		4 351	4 439
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	14	(14)	(17)
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	14	388	220
Produits et charges n'ayant pas entraîné de flux de trésorerie :			
Amortissements des immobilisations corporelles	13	871	822
Amortissements des immobilisations incorporelles	12	781	716
Dépréciations des actifs non courants		53	31
Augmentation/(diminution) des provisions	22	106	93
Plus/(moins)-values sur cessions d'activité et d'actifs immobilisés		(25)	(115)
Impôts sur le résultat	9	1 455	1 398
Autres éléments sans impact sur les flux de trésorerie		200	200
Impôts payés, net		(1 418)	(1 479)
Autofinancement d'exploitation		6 748	6 308
Diminution/(augmentation) des créances d'exploitation		(301)	(199)
Diminution/(augmentation) des stocks		(366)	(834)
(Diminution)/augmentation des dettes d'exploitation		307	439
Diminution/(augmentation) des autres actifs et passifs courants		(257)	(134)
Variation du besoin en fonds de roulement		(617)	(728)
TOTAL I - TRÉSORERIE PROVENANT DES / (AFFECTÉE AUX) ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		6 131	5 580
Acquisitions d'immobilisations corporelles	13	(1 072)	(950)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	12	(471)	(469)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		47	55
Investissement net d'exploitation		(1 496)	(1 364)
Acquisitions et cessions d'activité, net du cash acquis et cédé	2	(1 158)	(452)
Autres investissements à long terme		(9)	(91)
Augmentation des actifs de retraite à long terme	21	(54)	(80)
Sous-total		(1 221)	(623)
TOTAL II - TRÉSORERIE PROVENANT DES / (AFFECTÉE AUX) OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		(2 717)	(1 987)
Émission d'emprunts obligataires	23	4 864	3 466
Remboursement d'emprunts obligataires	23	(1 800)	(1 384)
Vente/(achat) d'actions propres		(341)	(322)
Augmentation/(diminution) des autres dettes financières et autres dettes		(510)	(1 338)
Émission et rachat d'OCEANEs (composante capitaux propres)		109	(66)
Augmentation/(réduction) de capital en numéraire	20	271	252
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle	2	(5 535)	(183)
Dividendes versés aux actionnaires de Schneider Electric	20	(2 191)	(1 963)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires		(96)	(86)
TOTAL III - TRÉSORERIE PROVENANT DES / (AFFECTÉE AUX) OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(5 229)	(1 624)
TOTAL IV - EFFET NET DES CONVERSIONS		(410)	189
TOTAL V - IMPACT DES ÉLÉMENTS RECLASSÉS EN VUE DE LA VENTE		-	-
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE : I + II + III + IV + V		(2 225)	2 158
Trésorerie nette à l'ouverture	19	6 812	4 654
Variation de trésorerie		(2 225)	2 158
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	19	4 587	6 812

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés

5.4 État de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital Social	Primes d'émission de fusion d'apport	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total attribuable aux actionnaires de la société mère	Part des actionnaires minoritaires	Total
31/12/2023	572 836	2 291	2 872	21 593	(294)	26 462	706	27 168
Résultat net	-	-	-	4 269	-	4 269	170	4 439
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(23)	1 449	1 426	19	1 445
Résultat global	-	-	-	4 246	1 449	5 695	189	5 884
Augmentation de capital	1 410	6	246	-	-	252	-	252
Émission, conversion et rachat d'OCEANES	1 386	6	237	(88)	-	155	-	155
Dividendes distribués	-	-	-	(1 963)	-	(1 963)	(86)	(2 049)
Rachats d'actions propres	-	-	-	(322)	-	(322)	-	(322)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	234	-	234	-	234
Hyperinflation IAS 29	-	-	-	(13)	-	(13)	-	(13)
Autres	-	-	-	(11)	-	(11)	(18)	(29)
31/12/2024	575 632	2 303	3 354	23 677	1 155	30 489	791	31 280
Résultat net	-	-	-	4 163	-	4 163	188	4 351
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(43)	(3 423)	(3 466)	(110)	(3 576)
Résultat global	-	-	-	4 120	(3 423)	697	78	775
Augmentation de capital	1 491	6	265	-	-	271	-	271
Émission d'OCEANES	-	-	-	81	-	81	-	81
Dividendes distribués	-	-	(774)	(1 417)	-	(2 191)	(96)	(2 287)
Rachats d'actions propres	-	-	-	(341)	-	(341)	-	(341)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	202	-	202	-	202
Hyperinflation IAS 29	-	-	-	48	-	48	-	48
Rachat des parts des actionnaires minoritaires de SEIPL	-	-	-	(5 053)	-	(5 053)	(519)	(5 572)
Autres	-	-	-	(4)	-	(4)	2	(2)
31/12/2025	577 123	2 308	2 844	21 315	(2 268)	24 199	256	24 455

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Table des matières		Note		
Note		Note		
1	Base d'établissement des états financiers	499	16 Stocks	519
2	Évolution du périmètre de consolidation	502	17 Clients et créances d'exploitation	519
3	Chiffre d'affaires et backlog	504	18 Autres créances et charges constatées d'avance	521
4	Information sectorielle	505	19 Trésorerie et équivalents de trésorerie	521
5	Dépenses de recherche et développement	506	20 Capitaux propres	521
6	Charges liées aux amortissements et aux dépréciations	507	21 Provisions pour retraites et engagements assimilés	525
7	Autres produits et charges d'exploitation	507	22 Provisions et passifs éventuels	530
8	Autres produits et charges financiers	507	23 Dette financière courante et non-courante	531
9	Impôts sur les sociétés	508	24 Instruments financiers	534
10	Dépréciation des actifs	510	25 Effectifs	540
11	Goodwill	511	26 Opérations avec des parties liées	541
12	Immobilisations incorporelles	512	27 Engagements	541
13	Immobilisations corporelles	514	28 Événements postérieurs à la clôture	541
14	Participations dans les entreprises associées et coentreprises	516	29 Honoraires des Commissaires aux comptes	542
15	Actifs financiers non courants	518	30 Liste des sociétés consolidées	543

Tous les montants sont en millions d'euros sauf indications contraires.

L'annexe fait partie intégrante des états financiers consolidés.

Les comptes consolidés du Groupe Schneider Electric pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 25 février 2026. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 mai 2026.

Note 1 : Base d'établissement des états financiers

1.1 – Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et telles qu'é émises par l'IASB (International Accounting Standards Board) au 31 décembre 2025.

Le Groupe a appliqué les mêmes méthodes comptables que celles appliquées dans les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, à l'exception des amendements et interprétations des IFRS décrits ci-dessous.

Les normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne sont disponibles sur le site internet suivant : <https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting>

Normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union Européenne et dont l'application est obligatoire au 1^{er} janvier 2025

Les normes et interprétations suivantes, applicables pendant la période, n'ont pas eu d'impact matériel sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2025 :

- Amendements d'IAS 21 – *Effet des variations des cours des monnaies étrangères* : Absence de convertibilité d'une monnaie.

Normes, interprétations et amendements non adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2025 ou dont l'application n'est pas obligatoire au 1^{er} janvier 2025

- Amendements d'IFRS 7 – *Instruments financiers: Informations à fournir* et d'IFRS 9 – *Instruments financiers: Informations à fournir* sur le classement et l'évaluation des instruments financiers ;
- Amendements d'IFRS 7 – *Instruments financiers* et d'IFRS 9 – *Instruments financiers* : informations à fournir pour les contrats d'électricité renouvelable ;
- Volume 11 des améliorations annuelles des IFRS.

Le Groupe évalue actuellement les effets potentiels des normes citées au-dessus non encore applicables au 31 décembre 2025 sur ses états financiers consolidés. À ce stade de l'analyse, le Groupe n'attend aucun impact matériel sur ses états financiers consolidés.

- IFRS 18 – *Présentation et informations à fournir dans les états financiers* ;

Le Groupe évalue actuellement les effets potentiels de cette norme sur ses états financiers consolidés. Le Groupe appliquera la norme IFRS 18 – *Présentation et informations à fournir dans les états financiers* à compter de sa date d'entrée en vigueur obligatoire, le 1er janvier 2027, et retravaillera les informations comparatives conformément à IFRS 18.

Enjeux climatiques

Les impacts potentiels des enjeux climatiques sur l'évaluation des actifs et des passifs du Groupe ainsi que sur les jugements et estimations significatifs ont été analysés à la fois sous l'angle des risques et opportunités liés à la transition climatique, sous l'angle des risques physiques et sous l'angle des engagements externes Net-Zéro du Groupe. Le Groupe s'engage à avoir des émissions des opérations (scopes 1 et 2) alignées sur l'objectif Net-Zéro-ready d'ici 2030, et à être Net-Zéro sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici à 2050. Ces objectifs sont intégrés concrètement dans la stratégie de développement durable du groupe à travers les programmes Schneider Sustainability Impact (SSI) et Schneider Sustainability Essentials (SSE) qui font respectivement l'objet d'une publication externe trimestrielle et annuelle.

Pour atteindre ses objectifs de réduction d'émissions et respecter les engagements Net-Zéro pris, le Groupe a défini une feuille de route et des actions clés pour permettre à la fois la décarbonation de ses propres opérations et de sa chaîne de valeur, entraînant des conséquences directes sur ses processus, la décarbonation de ses sites, sa R&D et ses priorités d'investissement :

- Des investissements significatifs, portant à la fois sur les procédés industriels et sur le portefeuille immobilier, sont prévus afin de décarboner les opérations d'ici 2030 (scopes 1 et 2), en cohérence avec les objectifs énergie et climat fixés au niveau du Groupe. Cela inclut notamment l'électrification des procédés industriels et des systèmes de chauffage des bâtiments pour atteindre l'objectif de performance énergétique, l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques afin de soutenir la trajectoire d'électrification de la flotte, ainsi que le développement de capacités solaires sur site afin de respecter l'engagement d'utiliser 100 % d'électricité d'origine renouvelable d'ici 2030. S'agissant plus particulièrement des sites de production et des centres de distribution, le Groupe a établi une liste de priorités et investit progressivement dans des solutions électriques et à haute efficacité énergétique (par exemple : pompes à chaleur, micro-réseaux, panneaux solaires, isolation thermique) pour atteindre le zéro émission sur ses opérations d'ici 2030 ;
- Mise en place d'un processus pour suivre l'évolution de l'empreinte carbone à un stade précoce du développement de nouveaux produits afin de réduire l'empreinte des générations futures de produits. Le Groupe s'est engagé à intensifier sa R&D dans les années à venir, passant d'environ 6 % de son chiffre d'affaires consacré à l'investissement stratégique en R&D à un futur d'environ 7 %, avec un fort accent sur la durabilité.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Les liens et effets financiers réels et potentiels des engagements externes du Groupe et des risques climatiques spécifiques identifiés se détaillent ainsi :

- Chez Schneider Electric, les risques climatiques pesant sur les opérations et la chaîne d'approvisionnement sont traités par un programme complet de résilience et d'adaptation de la chaîne d'approvisionnement, visant à identifier les risques climatiques, à quantifier la valeur à risque selon différents scénarios climatiques et à réduire la vulnérabilité du Groupe. Schneider Electric travaille avec plusieurs acteurs sur l'ensemble de sa chaîne de valeur sur des actions d'atténuation. Le Groupe investit dans la protection des sites exposés à des événements météorologiques extrêmes, notamment les risques d'inondation et de feux, en mettant en œuvre des solutions d'adaptation. Il détecte également les risques potentiels grâce à une analyse météorologique prédictive en temps réel pour alerter les sites à risque, leur permettant ainsi d'activer de manière proactive leurs plans de continuité des activités. Cette approche aide à contenir l'impact de ces potentiels risques et à définir les mesures de remédiation et de contrôle nécessaires. Le Groupe n'est pas une entreprise à forte intensité capitalistique, la majorité de ses sites sont loués et non détenus, et la valeur résiduelle individuelle de ses immobilisations corporelles dans les sites les plus à risque n'est pas matérielle. Le Groupe a une faible dépendance à l'eau dans ses processus de production. De plus, la position multi régionale du Groupe avec une capacité agile à délocaliser sa production en cas de catastrophe climatique est un moyen d'atténuer significativement les risques et les effets potentiels. Aucun impact matériel n'a été identifié, notamment sur l'évaluation et la durée d'utilité des immobilisations corporelles ou dans les tests de dépréciation effectués au niveau du Groupe. Dès 2023, le Groupe a travaillé sur la quantification des investissements, des coûts additionnels et des opportunités pour atteindre des engagements de zéro émission à long terme, en considérant plusieurs scénarios pour les intégrer dans les tests de dépréciation du Groupe. Schneider Electric se trouve dans une position opportuniste face au besoin d'électrification du monde et aux engagements zéro émission nette d'autres entreprises. L'alignement entre les engagements de durabilité du Groupe, sa transformation et ses états financiers a été renforcé en 2024 avec la mise en œuvre de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD). Le Groupe n'identifie aucun risque de perte de valeur au 31 décembre 2025.
- Le Schneider Sustainability Impact (SSI), qui inclut plusieurs objectifs climatiques, est utilisé comme critère dans la rémunération variable annuelle à court terme. Plus de 80 000 salariés sont éligibles, y compris le dirigeant mandataire social, et le poids varie jusqu'à 20 % selon le type de plan. Par ailleurs, en 2024, des conditions liées aux objectifs de réduction des émissions de CO₂ scopes 1, 2 et 3 amont ont été introduits dans le plan d'intéressement à long terme accordé aux plus de 4 500 collaborateurs, y compris le dirigeant mandataire social (pondération 25 %). Cet amendement a permis d'aligner la rémunération des dirigeants avec l'engagement du Groupe en matière de transition climatique et de création de valeur durable de Schneider Electric sur le long terme.
- Afin de renforcer l'intégration des enjeux liés au climat dans la planification financière, Schneider Electric a lié en 2022 ses financements bancaires à la performance SSI avec la signature d'une facilité liée aux indicateurs du SSI.

1.2 – Principes d'évaluation

Les états financiers consolidés ont été préparés sur la base du coût historique, à l'exception des éléments suivants :

- les instruments dérivés et certains actifs financiers, qui sont évalués à la juste valeur ;
- les actifs détenus en vue de la vente, qui sont évalués à la plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de cession ;
- les régimes de retraite à prestations définies, pour lesquels les actifs de couverture sont évalués à la juste valeur.

Les passifs financiers sont évalués selon le modèle du coût amorti. La valeur comptable des actifs et passifs couverts dans le cadre d'une couverture de juste valeur correspond à leur juste valeur pour la part attribuable au risque couvert.

1.3 – Principales estimations et jugements

La préparation des états financiers requiert de la Direction du Groupe et des filiales qu'elles procèdent à des estimations et formulent des hypothèses susceptibles d'affecter les montants des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé, ainsi que les produits et charges du compte de résultat et les engagements nés au cours de la période de reporting. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Outre le recours à des estimations, la Direction du Groupe doit exercer son jugement dans la sélection et/ou l'application du traitement comptable le plus approprié pour certaines transactions et activités, ainsi que dans la définition des modalités de son application.

Ces hypothèses et estimations concernent principalement :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des *goodwill*, immobilisations corporelles et immobilisations incorporelles (Note 10) ;
- l'évaluation des actifs financiers non-courants (Note 15) ;
- l'évaluation des provisions relatives aux litiges (Note 22) ;
- l'évaluation au titre des retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi (Note 21) ;
- le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés (Note 9) ;
- l'estimation des provisions couvrant les incertitudes relatives au traitement fiscal de l'impôt sur le résultat (Note 9) ;
- l'estimation de la marge à terminaison des contrats de construction (Note 3) ;
- les hypothèses retenues l'évaluation des passifs de location (IFRS 16) : durée de location et taux d'actualisation (Note 13).

1.4 – Principes de consolidation

Les filiales sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale. Le Groupe contrôle une entité lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements par le pouvoir qu'il détient de diriger les activités pertinentes de l'entité.

Lorsque cela est nécessaire, les principes comptables des filiales, des coentreprises et des entreprises associées ont été ajustés afin d'assurer leur cohérence avec celles appliquées par le Groupe.

Les participations dans des entités contrôlées conjointement avec un nombre limité de partenaires, telles que les coentreprises, ainsi que dans les entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable (« entreprises associées ») sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient plus de 20 % des droits de vote.

Les entités acquises ou cédées au cours de l'exercice sont incluses dans, ou sorties des états financiers consolidés à compter de la date à laquelle le contrôle est obtenu ou perdu, respectivement.

Les acquisitions ou cessions de participations dans une filiale qui n'entraînent pas de changement de contrôle sont comptabilisées comme des transactions entre actionnaires et comptabilisées directement en capitaux propres.

Les variations des pourcentages d'intérêt sont reflétées par des ajustements entre les valeurs comptables des intérêts contrôlants et des intérêts ne donnant pas le contrôle, afin de refléter leurs intérêts relatifs dans la filiale. Tout écart entre l'ajustement des intérêts ne donnant pas le contrôle et la contrepartie versée ou reçue est comptabilisé directement en capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère, au sein des réserves consolidées.

Les soldes et transactions intragroupe sont éliminés en totalité.

La liste des principales filiales, coentreprises et entreprises associées consolidées par le Groupe est présentée en Note 30.

La date de clôture de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est le 31 décembre, à l'exception de certaines entreprises associées non significatives comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence, pour lesquelles des états financiers arrêtés au 30 septembre sont utilisés (écart maximal de trois mois autorisé par IAS 28).

1.5 – Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros.

Les états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle diffère de l'euro sont convertis en euros comme suit :

- les actifs et passifs sont convertis aux taux de change de clôture ;
- les postes du compte de résultat, du *backlog* et du tableau des flux de trésorerie sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel elle exerce ses activités. Dans la plupart des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Toutefois, une autre monnaie fonctionnelle peut être retenue lorsqu'elle représente mieux la monnaie des principales transactions de l'entité et permet une représentation fidèle de son environnement économique.

Les écarts de conversion sont comptabilisés en capitaux propres consolidés au poste « Réserve de conversion ».

Lors de la cession, la réserve de conversion cumulée relative à une entité dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro est reclassée au compte de résultat et incluse dans la plus ou moins-value de cession.

Le Groupe applique IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* aux filiales du Groupe dans les pays hyperinflationnistes (Argentine et Turquie). Le Groupe utilise l'indice des prix à la consommation (CPI) pour l'Argentine et la Turquie afin de retraiter les éléments du compte de résultat, les flux de trésorerie et les actifs et passifs non monétaires. Entre décembre 2024 et décembre 2025, le CPI a augmenté de 30 % en Argentine et de 31 % en Turquie.

1.6 – Transactions en devises étrangères

Les opérations en devises sont initialement comptabilisées au taux de change en vigueur à la date de l'opération ou, le cas échéant, au taux de couverture. À la date de clôture, les éléments monétaires libellés en devises (par exemple dettes, créances, etc.) sont convertis dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change de clôture ou au taux de couverture. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en « Résultat financier ». Les politiques de couverture de change du Groupe sont décrites en Note 24.3.

Certaines créances et certains prêts à long terme accordés à des filiales sont toutefois considérés comme faisant partie d'un investissement net dans une activité à l'étranger au sens d'IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*. En conséquence, les écarts de change sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global » et recyclés au compte de résultat lors de la cession de l'investissement ou lors du règlement de la créance ou du prêt à long terme.

1.7 – Tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés est établi selon la méthode indirecte. Les intérêts payés et les intérêts reçus sont présentés au sein des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 2 : Évolution du périmètre de consolidation

Principes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément à IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*. Les coûts directement liés à l'acquisition sont présentés dans la rubrique « Autres produits et charges d'exploitation » du compte de résultat.

Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition. Ces justes valeurs peuvent être ajustées pendant la période d'évaluation qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois à compter de la date d'acquisition.

Pour la plupart des acquisitions, le Groupe applique la méthode du *goodwill* complet, selon laquelle le *goodwill* correspond à l'excédent de : (i) la contrepartie transférée, (ii) la juste valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle, par rapport à (iii) la juste valeur des actifs nets identifiables acquis à la date d'acquisition.

Pour certains regroupements d'entreprises, le Groupe peut opter pour la méthode du *goodwill* partiel, selon laquelle le *goodwill* correspond à l'excédent de : (i) la contrepartie transférée, (ii) la quote-part des intérêts ne conférant pas le contrôle dans les actifs nets identifiables acquis, par rapport à (iii) la juste valeur des actifs nets identifiables acquis à la date d'acquisition.

Le *goodwill* est affecté aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT qui bénéficient des synergies attendues du regroupement d'entreprises.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs non courants ou groupes destinés à être cédés sont classés comme détenus en vue de la vente lorsque leur valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une transaction de cession plutôt que par leur utilisation continue. Cette classification intervient lorsque la Direction s'est engagée dans un plan de cession et que la vente est hautement probable.

Les actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente sont présentés séparément au bilan consolidé et évalués au plus bas de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de vente. L'amortissement et la dépréciation des actifs non financiers cessent à compter de leur date de classification.

Lorsqu'une vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale est considérée comme hautement probable, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

2.1 – Variations du périmètre

Principales acquisitions de la période

Motivair

Le 28 février 2025, Schneider Electric a finalisé l'acquisition de Motivair Corporation, une entreprise spécialiste du refroidissement liquide et des solutions avancées de gestion thermique pour les systèmes de calcul haute performance. Conformément aux termes de la transaction, Schneider Electric a fait l'acquisition d'une participation majoritaire initiale de 75 % au capital de Motivair, pour un prix de 847 millions d'euros à la date d'acquisition, payé en numéraire. Motivair est consolidée par intégration globale au sein du segment de reporting *Gestion de l'énergie*.

Le Groupe prévoit d'acquiescer les 25 % restants d'intérêts ne conférant pas le contrôle en 2028, par l'exercice d'une option d'achat/vente. En 2028, les actionnaires minoritaires disposeront du droit de céder au Groupe leur participation résiduelle de 25 %. Le Groupe détient également le droit d'acquiescer cette participation de 25 % à la même échéance. La dette correspondante a été comptabilisée au sein des « Engagements d'achats de titres de minoritaires - part non courante » pour 278 millions d'euros à la date d'acquisition.

L'allocation du prix d'acquisition conformément à IFRS 3 est finalisée au 31 décembre 2025. La valeur comptable de l'actif net identifiable de Motivair à la date d'acquisition s'élève à 59 millions d'euros. Les ajustements nets effectués sur le bilan d'ouverture s'élèvent à 298 millions d'euros, et résultent principalement de la reconnaissance d'une immobilisation incorporelle (relations clients et marque). Le *goodwill* comptabilisé à la date d'acquisition s'élève à 769 millions d'euros.

Schneider eStar

Le 6 mai 2024, un protocole d'accord a été signé entre Schneider Electric et StarCharge, un opérateur majeur de réseaux de services de recharge en Chine, pour la création d'une coentreprise destinée à accompagner la croissance du marché européen des *prosumers* (prosommateurs). Les étapes de création de cette coentreprise, dénommée Schneider eStar, se sont déroulées au cours du premier trimestre 2025. Le 1er avril 2025, Schneider Electric a acquis 51,01 % de Schneider eStar pour un prix de 230 millions d'euros, dont 220 millions d'euros réglés en numéraire.

L'allocation du prix d'acquisition conformément à IFRS 3 est finalisée au 31 décembre 2025. La valeur comptable de l'actif net identifiable de Schneider eStar à la date d'acquisition s'élève à 16 millions d'euros. Les ajustements nets effectués sur le bilan d'ouverture s'élèvent à 111 millions d'euros, et résultent de la reconnaissance d'une immobilisation incorporelle. La méthode du *goodwill* partiel a été appliquée et un *goodwill* partiel de 165 millions d'euros a été comptabilisé à la date d'acquisition.

Schneider eStar a démarré ses activités en avril 2025 et est consolidée par intégration globale au sein du segment de reporting *Gestion de l'énergie*.

Transaction relative au rachat des parts des actionnaires minoritaires de Schneider Electric India Private Limited ("SEIPL")

Le 29 juillet 2025, Schneider Electric a signé un accord avec Temasek visant à acquérir sa participation minoritaire de 35 % du capital de SEIPL et porter ainsi la participation du Groupe à 100 %. La transaction a été finalisée le 18 décembre 2025.

Conformément aux termes de la transaction, Schneider Electric a fait l'acquisition des 35 % complémentaires du capital de SEIPL pour un montant en numéraire de 5,5 milliards d'euros.

Cette transaction a été comptabilisée au sein des capitaux propres conformément à l'approche de « l'entité économique ». La différence entre le prix d'acquisition payé incluant les frais d'acquisition et la valeur comptable de 519 millions d'euros au 31 décembre 2025 correspondant aux intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle acquis a été reconnue directement en capitaux propres, dans la part attribuable aux actionnaires de la société mère.

Suivi des acquisitions et cessions réalisées en 2024 et ayant un effet sur les comptes 2025

Planon

Le 30 juillet 2024, Schneider Electric a signé un accord portant sur l'acquisition d'une participation additionnelle de 55% dans Planon, pour un prix de 525 millions d'euros payé en numéraire, pour atteindre une participation majoritaire de 80 %. Depuis la finalisation de la transaction le 28 octobre 2024, Planon est consolidée par intégration globale au sein du segment de reporting *Gestion de l'énergie*.

L'allocation du prix d'acquisition conformément à IFRS 3 est finalisée au 31 décembre 2025. Au 31 décembre 2024, un *goodwill* préliminaire de 608 millions d'euros avait été comptabilisé. Au 31 décembre 2025, le *goodwill* a été porté à 644 millions d'euros.

2.2 – Impacts des variations de périmètre de consolidation sur le tableau des flux de trésorerie

Les variations du périmètre de consolidation au 31 décembre 2025 ont entraîné une diminution de la trésorerie du Groupe correspondant à une sortie nette de 6 693 millions d'euros, comme détaillé ci-après :

(en millions d'euros)	2025	2024
Acquisitions (nettes du cash acquis)	(1 183)	(535)
<i>dont Motivair</i>	(816)	-
<i>dont Schneider eStar</i>	(219)	-
<i>dont Planon</i>	(7)	(495)
Cessions (nettes du cash cédé)	25	83
INVESTISSEMENT FINANCIER NET DES CESSIIONS	(1 158)	(452)
Schneider Electric India Private Limited - SEIPL	(5 478)	-
Autres	(57)	(183)
TRANSACTIONS AVEC LES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(5 535)	(183)
IMPACT SUR LA TRESORERIE	(6 693)	(635)

En 2025, la sortie de trésorerie nette des liquidités acquises provient principalement du rachat des parts des actionnaires minoritaires de Schneider Electric India Private Limited pour 5 478 millions d'euros, de l'acquisition de Motivair pour 816 millions d'euros et de la création de la coentreprise Schneider eStar pour 219 millions d'euros. Les principales acquisitions et cessions de l'exercice sont décrites en Note 2.1.

En 2024, la sortie de trésorerie provenait principalement de l'acquisition des intérêts ne conférant pas le contrôle dans Planon et ETAP, ainsi que d'autres acquisitions individuellement non significatives.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 3 : Chiffre d'affaires et backlog

Principes comptables

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement constitué des ventes de marchandises et de logiciels, des prestations de services et des revenus des contrats systèmes (projets).

Conformément à IFRS 15, lorsqu'un contrat inclut plusieurs biens ou services, le Groupe apprécie si ces biens ou services sont distincts. Lorsque cette analyse conclut que des biens ou services distincts sont transférés au client (par exemple, des contrats combinant construction puis exploitation et maintenance), le contrat est ventilé en plusieurs obligations de performance, comptabilisées séparément.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé pour chaque obligation de prestation identifiée lorsque (ou au fur et à mesure que) cette obligation est satisfaite, c'est-à-dire lorsque le contrôle des biens ou services promis est transféré au client, pour un montant reflétant la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange de ces biens ou services.

Reconnaissance du chiffre d'affaires à un instant précis

Le chiffre d'affaires est comptabilisé à une date déterminée lorsque le contrôle des biens ou services promis est transféré au client. Cette méthode s'applique à l'ensemble des ventes transactionnelles ainsi qu'à certaines prestations de services telles que les livraisons de pièces de rechange ou les services à la demande.

Les remises et rabais accordés aux distributeurs sont constatés lorsque les produits concernés sont vendus et sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires. Certaines filiales du Groupe accordent également des escomptes, lesquels sont également déduits du chiffre d'affaires.

Reconnaissance étalée dans le temps

Afin de conclure que le contrôle est transféré au fur et à mesure de l'exécution et, par conséquent, de comptabiliser le chiffre d'affaires au fur et à mesure, les critères suivants doivent être remplis cumulativement :

- les biens vendus n'ont pas d'autre utilité alternative pour le Groupe et ;
- le Groupe dispose d'un droit exécutoire au paiement (correspondant aux coûts engagés, majorés d'une marge bénéficiaire raisonnable) pour les travaux réalisés à date, en cas de résiliation pour convenance par le client

Lorsque ces critères sont remplis, le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement, sur la base de la proportion des coûts engagés par rapport aux coûts totaux estimés pour l'obligation de prestation. Les coûts engagés incluent les coûts directs et indirects attribuables au contrat.

Les pertes à terminaison attendues sur contrat sont comptabilisées en totalité dès qu'elles sont identifiées.

Les pénalités de retard de livraison ou liées aux difficultés d'exécution des contrats sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires.

Cette méthode s'applique aux contrats de systèmes (projets), dans la mesure où les actifs construits sont hautement personnalisés et que le Groupe subirait, à défaut, des pertes économiques significatives s'il devait réaffecter les solutions à des clients alternatifs.

Le chiffre d'affaires provenant de la plupart des contrats de services est comptabilisé au fur et à mesure, dans la mesure où le client reçoit et consomme simultanément les avantages des services fournis. Lorsque les coûts engagés sont stables sur la durée du contrat, le chiffre d'affaires est comptabilisé de façon linéaire sur la durée du contrat.

Reconnaissance des ventes de logiciels

Le Groupe génère des revenus liés aux logiciels principalement au titre des abonnements, licences, maintenance et services. Le chiffre d'affaires est comptabilisé lors du transfert du contrôle du logiciel ou du service promis aux clients.

- Les contrats d'abonnement sont soit :
 - SaaS (« Software as a Service ») : accès à distance à une solution logicielle hébergée dans le cloud, assortie de l'hébergement et de services, pour lesquels le chiffre d'affaires est comptabilisé de façon linéaire sur la durée du contrat ; soit
 - des abonnements sur site (« on premise »), qui comportent deux obligations de performance distinctes relatives à la licence logicielle et à la maintenance, pour lesquelles le chiffre d'affaires est comptabilisé de manière cohérente avec les contrats comportant plusieurs obligations de performance.
- Le chiffre d'affaires lié aux licences logicielles correspond aux redevances perçues au titre de l'octroi aux clients de licences d'utilisation des logiciels du Groupe. Il inclut le chiffre d'affaires provenant des licences perpétuelles et des licences à durée déterminée (périodiques) et est comptabilisé à une date déterminée lorsque le contrôle est transféré au client.
- La maintenance comprend les redevances annuelles ainsi que des contrats distincts d'assistance et de maintenance. Le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure, de façon linéaire sur la durée du contrat.
- Les services incluent notamment les prestations de paramétrage, de formation et de personnalisation. Le chiffre d'affaires relatif à ces services est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Backlog

Le *backlog* (présenté en Note 4) correspond au prix de vente alloué aux obligations de performance non satisfaites (ou partiellement non satisfaites) à la date de clôture et inclut uniquement les contrats fermes.

Note 4 : Information sectorielle

Le Groupe a organisé ses activités en deux segments :

La Gestion de l'énergie, qui s'appuie sur une offre technologique complète portée par EcoStructure. Sa stratégie de commercialisation s'articule autour des besoins de ses clients sur l'ensemble de ses quatre marchés finaux dans les centres de données et réseaux, les bâtiments, les infrastructures et les industries, et bénéficie de l'appui d'un réseau de partenaires mondial.

Automatismes Industriels, qui regroupe les activités d'automatismes industriels et de contrôle industriel, pour les industries de procédés discrets, hybrides et continus.

Les coûts relatifs à la Direction Générale du Groupe et non rattachables à un secteur en particulier sont isolés dans une colonne « Coûts des fonctions centrales et digitales ».

Les informations données par secteur opérationnel sont identiques à celles présentées au Comité exécutif, présidé par le Directeur général. Le Comité exécutif est identifié comme le « Principal Décideur Opérationnel » en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter et d'évaluation de la performance des secteurs. L'indicateur principalement utilisé par le Comité exécutif pour évaluer la performance de chaque secteur est l'EBITA ajusté.

Les paiements fondés sur des actions sont inclus dans la colonne « Coûts des fonctions centrales et digitales ».

Le Comité Exécutif n'examine pas les actifs et passifs par segment de reporting.

Les données par secteur suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

En raison du nombre élevé de clients du Groupe, de leur grande diversité sectorielle et de leur dispersion géographique, aucun client du Groupe ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires de Schneider Electric.

4.1 – Informations par segment

2025

(en millions d'euros)	Gestion de l'énergie	Automatismes industriels	Coûts des fonctions centrales et digitales	Total
Backlog	21 340	4 022	-	25 362
Chiffre d'affaires	33 130	7 022	-	40 152
EBITA ajusté	7 235	994	(709)	7 520
dont dotations aux amortissements	(914)	(281)	-	(1 195)
EBITA ajusté (%)	21,8 %	14,2 %		18,7 %

Au 31 décembre 2025, le montant total du backlog qui sera exécuté dans plus d'un an est de 8 022 millions d'euros.

2024

(en millions d'euros)	Gestion de l'énergie	Automatismes industriels	Coûts des fonctions centrales et digitales	Total
Backlog	17 698	3 722	-	21 420
Chiffre d'affaires	31 131	7 022	-	38 153
EBITA ajusté	6 865	1 041	(823)	7 083
dont dotations aux amortissements	(845)	(287)	-	(1 132)
EBITA ajusté (%)	22,1 %	14,8 %		18,6 %

Au 31 décembre 2024, le montant total du backlog qui sera exécuté dans plus d'un an était de 4 842 millions d'euros.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

4.2 – Informations par zone géographique

Le Groupe opère dans les zones géographiques suivantes :

- Europe de l'Ouest ;
- Amérique du Nord (y compris le Mexique) ;
- Asie-Pacifique ;
- Reste du monde (Europe de l'Est, Proche-Orient, Afrique, Amérique du Sud).

Les actifs non courants incluent les goodwill nets, les immobilisations corporelles et incorporelles nettes.

2025

(en millions d'euros)	Europe de l'Ouest	dont France	Asie Pacifique	dont Chine	Amérique du Nord	dont États-Unis	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par zone géographique	9 316	2 240	10 497	4 607	15 438	13 818	4 901	40 152
Actifs non courants au 31/12/2025	13 966	3 178	5 359	1 101	15 705	15 259	1 531	36 561

2024

(en millions d'euros)	Europe de l'Ouest	dont France	Asie Pacifique	dont Chine	Amérique du Nord	dont États-Unis	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par zone géographique	8 993	2 137	10 347	4 670	13 850	12 108	4 963	38 153
Actifs non courants au 31/12/2024	13 807	2 975	5 868	1 156	16 328	15 947	1 442	37 445

Note 5 : Dépenses de recherche et développement

Principes comptables

Les dépenses de recherche sont comptabilisées en charges dans le compte de résultat au fur et à mesure de leur engagement. Les dépenses de développement relatives à de nouveaux projets sont immobilisées lorsque les critères de comptabilisation définis par IAS 38 sont satisfaits.

Les coûts de développement précédemment comptabilisés en charges ne sont pas ultérieurement reconnus en tant qu'immobilisations incorporelles.

Les dépenses de recherche et développement de l'exercice se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Dépenses de recherche et développement en coûts des ventes	(648)	(594)
Dépenses de recherche et développement en frais de R&D *	(1 365)	(1 308)
Projets de développement capitalisés	(367)	(358)
TOTAL DES DÉPENSES DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT **	(2 380)	(2 260)

* Dont 52 millions d'euros de crédit d'impôt recherche sur 2025 et 46 millions d'euros sur 2024.

** Excluant les charges d'amortissement des dépenses de développement capitalisées.

En complément des dépenses de recherche et développement, les amortissements des projets de développement capitalisés, comptabilisés en coûts des ventes, s'élèvent à 234 millions d'euros sur l'exercice 2025, contre 232 millions d'euros sur l'exercice 2024.

Note 6 : Charges liées aux amortissements et aux dépréciations

Les charges d'amortissement et de dépréciation des immobilisations corporelles, du *goodwill* et des immobilisations incorporelles sont les suivantes :

(en millions d'euros)	2025	2024
Amortissements et dépréciations inclus dans les coûts des ventes	(595)	(590)
Amortissements et dépréciations inclus dans les frais généraux et commerciaux	(617)	(570)
Dépréciations incluses dans les charges de restructuration	(19)	-
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(457)	(406)
Dépréciations des incorporels liés aux acquisitions	-	-
CHARGES LIÉES AUX AMORTISSEMENTS ET AUX DÉPRÉCIATIONS	(1 688)	(1 566)

Note 7 : Autres produits et charges d'exploitation

Principes comptables

Les opérations significatives non récurrentes susceptibles d'altérer la lisibilité de la performance opérationnelle sont présentées dans la rubrique « Autres produits et charges d'exploitation ». Elles incluent notamment :

- les plus ou moins-values de cession d'activités ou de groupes d'actifs ;
- les coûts liés aux acquisitions ou aux opérations de séparation (honoraires de conseil, coûts liés à des experts externes intervenant dans le processus de *due diligence*) ;

- les coûts liés à l'intégration (coûts ponctuels comptabilisés en charges au cours des trois années suivant l'acquisition, liés à la mise à niveau ou à la modification des systèmes informatiques existants afin d'atteindre les standards du Groupe) ;
- les dotations significatives aux provisions et les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et aux immobilisations incorporelles ;
- les provisions ou coûts relatifs à des risques juridiques ou à des litiges significatifs ;
- les gains ou pertes liés à la modification, à la réduction ou au règlement d'un régime à prestations définies.

Les autres produits et charges d'exploitation se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Plus/(moins) valeurs sur cessions d'actifs	5	6
Plus/(moins) valeurs sur cessions d'activités	20	110
Coûts liés aux acquisitions, intégrations et séparations	(49)	(96)
Autres	(53)	(107)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION	(77)	(87)

En 2025, les coûts liés aux acquisitions, intégrations et séparations sont principalement liés aux acquisitions récentes et projets en cours. La rubrique « Autres » inclut principalement certaines provisions liées à des risques juridiques.

En 2024, les plus-values sur cessions d'activités sont en lien avec la réévaluation des titres Planon antérieurement détenus par le Groupe, suite à l'acquisition d'une participation majoritaire en 2024 comme décrit en Note 2. Les coûts d'acquisitions et d'intégrations sont principalement liés aux acquisitions récentes et aux projets de 2024. Les « Autres » incluent principalement une provision de 104 millions d'euros liée à la décision de l'Autorité de la concurrence française décrite dans la Note 22.2.

Note 8 : Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers se décomposent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat de change, net	(47)	3
Gains et (pertes) sur situation monétaire nette (IAS 29 Hyperinflation)	(4)	(23)
Composante financière des charges de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	(43)	(44)
Dividendes reçus	3	4
Ajustement à la juste valeur des actifs financiers	(22)	(12)
Intérêts financiers - IFRS 16	(62)	(48)
Effet de l'actualisation et de la désactualisation	(5)	(16)
Autres charges financières nettes	(18)	(12)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(198)	(148)

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 9 : Impôts sur les sociétés

Principes comptables

Charge d'impôt sur le résultat

L'impôt courant est déterminé sur la base des lois et réglementations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture dans chaque juridiction où les entités du Groupe opèrent. Le taux d'impôt applicable au Groupe correspond à la moyenne pondérée des taux d'imposition théoriques en vigueur dans chaque pays, la pondération étant fondée sur le résultat généré dans ces juridictions.

Le taux effectif moyen d'imposition est déterminé comme suit : charge d'impôt courante et différée rapportée au résultat avant impôt, hors quote-part de résultat des entreprises associées et résultat net des activités abandonnées.

Les provisions couvrant les incertitudes relatives aux traitements fiscaux sont présentées au sein des « Dettes fiscales et sociales ».

Impôts différés

Les impôts différés sont comptabilisés au titre de toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et passifs et leurs bases fiscales (à l'exception des différences temporaires résultant de la comptabilisation initiale du goodwill), ainsi qu'au titre des déficits fiscaux reportables et des crédits d'impôt non utilisés.

Les impôts différés sont évalués en utilisant les taux d'impôt et les dispositions fiscales adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture et dont l'application est attendue lorsque l'actif d'impôt différé correspondant sera réalisé ou le passif d'impôt différé réglé. Les effets des variations des taux d'impôt courant et différé sont comptabilisés au compte de résultat, sauf dans la mesure où ils se rapportent à des éléments comptabilisés en autres éléments du résultat global (OCI) ou directement en capitaux propres.

Lorsque le Groupe décide de ne pas distribuer, dans un avenir prévisible, les résultats conservés par une filiale, aucun passif d'impôt différé n'est comptabilisé.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux avantages fiscaux futurs résultant de l'utilisation de déficits fiscaux reportables (y compris les montants pouvant être reportés sans limitation de durée) ne sont comptabilisés que lorsqu'il est probable que des bénéfices imposables futurs suffisants seront disponibles pour permettre l'utilisation de ces déficits. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque date de clôture et est réduite dans la mesure où il n'est plus probable que des bénéfices imposables futurs suffisants seront disponibles pour permettre l'utilisation de tout ou partie de l'actif d'impôt différé.

Dès que les conditions réglementaires sont réunies, les sociétés du Groupe recourent à l'intégration fiscale. Schneider Electric SE a choisi cette option vis-à-vis de ses filiales françaises détenues directement ou indirectement par l'intermédiaire de Schneider Electric Industries SAS.

9.1 – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2025	2024
Impôt courant	(1 382)	(1 599)
Impôt différé	(73)	201
CHARGE D'IMPÔT	(1 455)	(1 398)

9.2 – Charge d'impôt par zone géographique

2025

(en millions d'euros)	Europe de l'Ouest	dont France	Asie Pacifique	dont Chine	Amérique du Nord	dont États-Unis	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par zone géographique	9 316	2 240	10 497	4 607	15 438	13 818	4 901	40 152
en %	23 %	6 %	26 %	12 %	38 %	34 %	12 %	
Charge d'impôt par zone géographique*	(189)	(50)	(611)	(304)	(549)	(491)	(106)	(1 455)
en %	13 %	3 %	42 %	21 %	38 %	34 %	7 %	

* après réallocation des retenues à la source sur dividendes

2024

(en millions d'euros)	Europe de l'Ouest	dont France	Asie Pacifique	dont Chine	Amérique du Nord	dont États-Unis	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires par zone géographique	8 993	2 137	10 347	4 670	13 850	12 108	4 963	38 153
en %	24 %	6 %	27 %	12 %	36 %	32 %	13 %	
Charge d'impôt par zone géographique*	(234)	(44)	(582)	(280)	(457)	(409)	(125)	(1 398)
en %	17 %	3 %	42 %	20 %	33 %	29 %	9 %	

* après réallocation des retenues à la source sur dividendes

9.3 – Rapprochement entre impôt théorique et impôt effectif

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net (part du Groupe)	4 163	4 269
Charge d'impôt	(1 455)	(1 398)
Intérêts minoritaires	(188)	(170)
Résultat des sociétés mises en équivalence	14	17
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	(388)	(220)
Résultat avant impôt	6 180	6 040
Taux d'impôt théorique du Groupe pondéré du mix géographique	23,9 %	24,1 %
Charge d'impôt théorique	(1 476)	(1 454)
Éléments en rapprochement :		
Crédits d'impôt et autres réductions d'impôt	166	198
Effets des déficits fiscaux	8	25
Retenues à la source	(84)	(120)
Autres éléments sans base taxable (courantes ou différées)	(28)	(58)
Autres différences permanentes	(41)	11
CHARGE NETTE D'IMPÔT REEL	(1 455)	(1 398)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	23,5 %	23,1 %

Le résultat consolidé des activités poursuivies du Groupe étant principalement réalisé en dehors de la France, la charge d'impôt théorique sur les activités poursuivies est calculée sur la base du taux d'imposition moyen du Groupe (et non sur le taux d'impôt théorique français).

9.4 – Impôts différés par nature

La ventilation des impôts différés par nature est détaillée ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Déficits reportables (net)	666	622
Provisions pour retraite et engagements similaires (net)	223	233
Provisions et charges à payer non déductibles (net)	411	483
Différentiel entre amortissement comptable et fiscale sur actifs immobilisés corporels (net)	(48)	(35)
Différentiel entre amortissement comptable et fiscal sur actifs immobilisés incorporels (net)	(812)	(719)
Différentiel sur actifs circulants (net)	201	262
Autres impôts différés actifs/(passifs) (net)	113	138
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIFS/(PASSIFS)	754	984
<i>dont total impôts différés actifs</i>	<i>1 567</i>	<i>1 794</i>
<i>dont total impôts différés passifs</i>	<i>813</i>	<i>810</i>

Les actifs d'impôts différés comptabilisés au titre des pertes fiscales reportables au 31 décembre 2025 concernent essentiellement la France (403 millions d'euros). Ces déficits peuvent être reportés indéfiniment et ont été activés en utilisant le taux de 25,83%, conformément au taux applicable sur l'horizon de consommation estimé de 7 ans. Les pertes fiscales reportables non reconnues s'élevaient à 104 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 10 : Dépréciation des actifs

Principes comptables

Le Groupe apprécie la valeur recouvrable de ses actifs à long terme comme suit

- Pour l'ensemble des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables, le Groupe examine à chaque date de clôture s'il existe un indice de perte de valeur sur la base de sources d'informations externes et internes. Lorsque de tels indices existent, le Groupe réalise un test de dépréciation.
 - Pour les projets de développement capitalisés intégrés dans des offres commercialisées, les écarts par rapport au plan d'affaires sur certains indicateurs quantitatifs (tels que chiffre d'affaires, volumes, prix et coûts) et des indicateurs qualitatifs (tels que les évolutions du marché, un revirement stratégique, des changements dans les priorités des feuilles de route R&D, etc.) sont considérés comme des indices de perte de valeur déclenchant un test de dépréciation.
 - Avant le lancement commercial, les projets de développement capitalisés font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an.
- Les marques à durée de vie indéfinie et le goodwill font l'objet d'un test de dépréciation annuel et à chaque fois que des événements ou des changements de circonstances indiquent que ces actifs pourraient avoir subi une perte de valeur.

Les tests de dépréciation du goodwill sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) (ou groupes d'UGT) auxquels le goodwill est alloué.

Les marques à durée de vie indéfinie (principalement APC) sont affectées au groupe d'UGT auxquelles elles contribuent en termes d'entrées de trésorerie et sont testées dans le cadre du test de dépréciation des actifs du groupe d'UGT.

Une UGT est le plus petit groupe identifiable d'actifs générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes

d'actifs. Les groupes d'UGT sont : *Basse tension, Moyenne tension, Énergie sécurisée, Développement durable, Logiciels de gestion de l'énergie, Automatismes Industriels et Logiciels d'automatismes Industriels.*

Les actifs nets sont alloués aux groupes d'UGT au niveau le plus fin possible, en fonction des activités du groupe d'UGT auquel ils se rapportent.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT ou d'un actif à long terme est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour l'excédent de la valeur comptable sur la valeur recouvrable. La valeur recouvrable correspond au montant le plus élevé entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de cession. Lorsque l'UGT testée comprend du goodwill, les pertes de valeur sont imputées en premier lieu sur le goodwill.

La valeur d'utilité est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation des actifs testés. Ces flux de trésorerie reposent sur les hypothèses économiques et les prévisions opérationnelles de la Direction du Groupe intégrées dans les business plans, couvrant généralement une période n'excédant pas cinq ans, puis extrapolées à l'infini au moyen d'un taux de croissance à l'infini. Le taux d'actualisation appliqué correspond au coût moyen pondéré du capital (CMPC) à la date d'évaluation. Il s'élevait à 9,0 % au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024 pour le Groupe. Le CMPC est déterminé sur la base des principales hypothèses suivantes :

- un taux d'intérêt à long terme de 2,7 %, correspondant au taux mid-swap euro à 10 ans ;
- la prime moyenne appliquée aux financements obtenus par le Groupe en 2025 ;
- les primes de risque pays pondérées pour les activités du Groupe dans les pays concernés.

10.1 – Principaux goodwill

Les goodwill nets du Groupe sont présentés ci-dessous par groupe d'UGT avec les taux de croissance à l'infini et les CMPC utilisés dans le cadre des tests de dépréciation :

(en millions d'euros)	Taux de croissance à l'infini	CMPC	31/12/2025	Taux de croissance à l'infini	CMPC	31/12/2024
Gestion de l'énergie :			15 282			15 356
Basse Tension	2,0%	9,2%	7 496	2,0%	9,0%	7 904
Moyenne Tension	2,0%	8,9%	3 723	2,0%	9,0%	3 858
Énergie Sécurisée	2,0%	8,9%	3 567	2,0%	9,0%	3 068
Autres	2,0% à 3,0%	8,2% à 8,9%	496	2,0% à 3,0%	8,0% à 9,1%	526
Automatismes industriels :			9 860			10 925
Automatismes industriels	2,0%	9,5%	5 482	2,0%	9,2%	6 113
Logiciels d'automatismes industriels	3,0%	9,1%	4 378	3,0%	9,1%	4 812
TOTAL GOODWILL			25 142			26 281

Les tests de dépréciation ont été réalisés au niveau des groupes d'UGT en utilisant la même méthode que les années précédentes comme présentée dans les principes comptables.

Les tests de dépréciation effectués en 2025 n'ont pas conduit à comptabiliser de dépréciation sur les actifs des groupes d'UGT.

L'analyse de sensibilité sur les principales hypothèses du test montre qu'aucune perte de valeur ne serait comptabilisée dans chacun des scénarios suivants, pour chaque groupe d'UGT :

- Une hausse du taux d'actualisation de 0,5 point ;
- Une baisse du taux de croissance de 1,0 point ;
- Une baisse du taux de marge de 0,5 point.

10.2 – Enjeux climatiques

En 2025, le Groupe s'est appuyé sur des outils de modélisation avancés pour évaluer l'impact potentiel des phénomènes climatiques et des risques physiques sur ses actifs immobilisés, sur les flux de trésorerie futurs du Groupe. Cette évaluation des risques a couvert un large éventail de risques, comme indiqué ci-dessous :

- Politique : Législation qui est ou pourrait être adoptée par les gouvernements pour fixer un prix et pénaliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- Marché des consommateurs : Les choix des consommateurs pourraient évoluer vers des produits et services alternatifs durables, ce qui transformerait la demande du marché ;
- Technologie : Les technologies de rupture à faible empreinte carbone pourraient évoluer dans des secteurs économiques clés et les risques pour les actifs et les opérations à forte empreinte carbone pourraient changer ;
- Responsabilité : Litiges qui pourraient être intentés par des plaignants contre des entreprises pour leur responsabilité dans les dommages causés par le changement climatique ;
- Investisseurs : Les investisseurs accordent la priorité aux rendements provenant d'entreprises à faible intensité carbone, entraînant des modifications du coût du capital et de l'évaluation des entreprises ;
- Réputation : Le sentiment des clients pourrait être influencé par les mesures prises par l'entreprise pour faire face aux risques liés au changement climatique ;
- Risque physique : risque opérationnel des installations clés et dommages aux actifs physiques dus à des conditions météorologiques extrêmes.

Les résultats de l'évaluation des risques montrent que la plupart de ces risques n'ont pas d'impact significatif sur les flux de trésorerie futurs du Groupe. Le risque le plus important est le risque politique. Pour évaluer ce risque, les experts externes ont pris en compte les émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 du Groupe, par pays, et les ont projetées sur une période de 10 ans (basé sur la croissance des activités de l'entreprise) multipliée par les prix actuels et projetés du carbone à l'échelle des pays, tirées de plusieurs bases de données (dont l'AIE, la Banque mondiale et le NGFS), et projetées sur divers scénarios climatiques issus de recherches académiques. Le risque politique se répercute essentiellement sur nos émissions de scope 3, ce qui a une incidence sur nos flux de trésorerie au travers d'une augmentation de notre coût des ventes en même temps qu'une baisse de la demande.

Cependant, le modèle, étant prudent, n'envisage pas de croissance liée au fort positionnement du Groupe à long terme pour répondre à la demande croissante des organisations qui s'engagent pour la transition énergétique et la décarbonation de leurs activités. Le modèle ne prend pas non plus en compte les mesures prises par le Groupe pour décarboner l'ensemble de sa chaîne de valeur.

En outre, le Groupe a également examiné l'impact sur ses flux de trésorerie futurs liés à ses engagements en matière d'émissions de ses opérations (scopes 1 et 2), alignées sur l'objectif Net-Zéro-ready d'ici 2030, et à être Net-Zéro sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici à 2050.

Compte tenu de l'évaluation des risques ci-dessus et de ses engagements, le Groupe a effectué une analyse de sensibilité sur les tests de dépréciation de ses groupes d'UGT et n'a pas identifié de risque de dépréciation sur ses actifs.

Note 11 : Goodwill

Les principaux mouvements de l'année sont récapitulés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Goodwill à l'ouverture, net	26 281	24 664
Acquisitions	997	616
Cessions	(8)	(4)
Reclassements	-	24
Effet des variations de change	(2 128)	981
GOODWILL À LA CLOTURE, NET	25 142	26 281
<i>dont dépréciations à la clôture</i>	<i>(372)</i>	<i>(371)</i>

Acquisitions et Cessions

Les mouvements de la période sont détaillés en Note 2.

Autres variations

Les variations de taux de change concernent principalement les goodwill en dollars américains.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 12 : Immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition et sont ultérieurement évaluées selon le modèle du coût amorti.

Les immobilisations incorporelles (principalement les marques, les technologies et les relations clients) acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisées à leur juste valeur à la date d'acquisition. Pour les actifs les plus significatifs, les justes valeurs sont déterminées avec l'appui d'experts externes ; pour les autres actifs, les évaluations sont réalisées en interne. Les évaluations sont effectuées selon des techniques généralement admises, sur la base des entrées de trésorerie futures attendues. La juste valeur des marques est déterminée selon la méthode de la redevance (*relief from royalty*).

Les dépenses de développement relatives à de nouveaux projets sont immobilisées lorsque les critères de comptabilisation définis par IAS 38 sont remplis. À compter de la date de lancement commercial, les coûts de développement immobilisés sont amortis sur la durée d'utilité de la technologie sous-jacente. La dotation aux amortissements correspondante est incluse dans le coût des produits concernés et comptabilisée au sein des « Coûts des ventes » lors de la vente des produits.

Les coûts externes et internes liés à la mise en œuvre d'applications de type *Enterprise Resource Planning* (ERP) sont immobilisés lorsqu'ils se rapportent aux phases de programmation, de codage et de tests. Ils sont amortis sur la durée d'utilité des applications correspondantes. Le Groupe

n'immobilise pas les logiciels fournis selon un modèle SaaS, dans la mesure où l'application sous-jacente n'est pas contrôlée par le Groupe. Les coûts correspondants sont donc comptabilisés en charges, sauf s'ils conduisent à la création d'un actif distinct identifiable contrôlé par le Groupe.

Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité ou, le cas échéant, sur la durée de leur protection juridique.

Les marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises ne sont pas amorties lorsqu'il est conclu qu'elles ont une durée d'utilité indéfinie. Les critères retenus pour déterminer si ces marques ont, ou non, une durée d'utilité indéfinie et, le cas échéant, leur durée d'utilité, sont les suivants :

- notoriété de la marque ;
- perspectives de la marque au regard de la stratégie du Groupe visant à intégrer la marque dans son portefeuille existant.

Les durées d'utilité généralement retenues sont les suivantes :

- Technologies acquises : 8 à 10 ans ;
- Projets de développement : 3 à 10 ans ;
- Relations clients : 10 à 20 ans ;
- Marques : 7 à 10 ans ou durée indéfinie.

Les dotations aux amortissements et les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont présentées sur une ligne distincte du compte de résultat, « Amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions ».

12.1 – Variations des immobilisations incorporelles

Valeurs brutes

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Technologies acquises et relations client	Autres	Total
31/12/2023	2 871	1 214	4 148	4 536	292	13 061
Acquisitions	-	111	358	-	-	469
Cessions / Mises au rebut	(6)	(15)	(69)	-	(20)	(110)
Écarts de conversion	126	17	54	227	17	441
Reclassements	6	(36)	16	55	11	52
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	45	3	-	388	10	446
31/12/2024	3 042	1 294	4 507	5 206	310	14 359
Acquisitions	-	101	369	1	-	471
Cessions / Mises au rebut	(3)	(58)	(90)	(7)	(28)	(186)
Écarts de conversion	(283)	(38)	(156)	(502)	(38)	(1 017)
Reclassements	-	17	(12)	1	15	21
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	43	(1)	(1)	324	150	515
31/12/2025	2 799	1 315	4 617	5 023	409	14 163

Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Technologies acquises et relations client	Autres	Total
31/12/2023	(574)	(943)	(2 912)	(2 579)	(216)	(7 224)
Dotations aux amortissements	(40)	(72)	(233)	(361)	(10)	(716)
Dépréciations	-	-	(19)	-	-	(19)
Reprises d'amortissement	6	15	65	-	20	106
Écarts de conversion	(4)	(11)	(35)	(137)	(4)	(191)
Reclassements	-	-	-	(38)	-	(38)
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	-	-	-	10	(7)	3
31/12/2024	(612)	(1 011)	(3 134)	(3 105)	(217)	(8 079)
Dotations aux amortissements	(44)	(85)	(234)	(393)	(25)	(781)
Dépréciations	-	-	(19)	-	-	(19)
Reprises d'amortissements	3	56	96	7	29	191
Écarts de conversion	19	29	108	295	12	463
Reclassements	-	-	-	-	-	-
Reclassement en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	-	1	-	-	(1)	-
31/12/2025	(634)	(1 010)	(3 183)	(3 196)	(202)	(8 225)

Valeurs nettes

(en millions d'euros)	Marques	Logiciels	Projets de développement (R&D)	Technologies acquises et relations client	Autres	Total
31/12/2023	2 297	271	1 236	1 957	76	5 837
31/12/2024	2 430	283	1 373	2 101	93	6 280
31/12/2025	2 165	305	1 434	1 827	207	5 938

12.2 – Marques

Au 31 décembre 2025, les principales marques reconnues sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
APC (Énergie Sécurisée)	1 565	1 770
Asco (Basse Tension)	106	120
Clipsal (Basse Tension)	102	114
OSisoft (Logiciels d'Automatismes Industriels)	80	107
Aveva (Logiciels d'Automatismes Industriels)	87	92
Invensys - Triconex and Foxboro (Automatismes Industriels)	47	53
Motivair (Énergie Sécurisée)	35	-
Digital (Automatismes Industriels)	30	33
Pianon (Medium Voltage)	28	32
Lauritz Knudsen (Basse Tension)	13	25
Autres	72	84
VALEUR NETTE DES MARQUES	2 165	2 430

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 13 : Immobilisations corporelles

Principes comptables

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, net des amortissements cumulés et des pertes de valeur cumulées éventuelles.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire sur leurs durées d'utilité, comme suit :

- Bâtiments : 20 à 40 ans ;
- Machines et équipements : 3 à 10 ans ;
- Autres : 3 à 12 ans.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles utilisées dans les activités opérationnelles, telles que les lignes de production, reflètent les cycles de vie estimés des produits concernés.

Chaque composant significatif d'un actif est identifié et amorti séparément lorsqu'il a une durée d'utilité différente de celle de l'actif dans son ensemble.

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont revues régulièrement et ajustées de manière prospective lorsque cela est nécessaire. La base amortissable d'un actif est déterminée après déduction de sa valeur résiduelle, lorsque cette valeur résiduelle est jugée significative.

Les amortissements sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle ils sont encourus et inclus dans le coût de production des stocks ou dans le coût des immobilisations incorporelles produites en interne. Ils sont comptabilisés au compte de résultat en « Coûts des ventes », « Recherche et développement » ou « Frais généraux et commerciaux », selon le cas.

Contrats de location

Périmètre des contrats du Groupe

Les contrats de location identifiés au sein du Groupe concernent principalement les catégories suivantes :

- Immobilier, incluant les immeubles de bureaux, les usines et les entrepôts ;
- Véhicules, tels que les voitures et les camions ;
- Équipements de manutention, incluant les chariots élévateurs principalement utilisés dans les usines ou les sites de stockage.

Le Groupe applique les exemptions de comptabilisation relatives aux actifs de faible valeur (c'est-à-dire des actifs dont la valeur unitaire est inférieure à 5 000 USD) et aux contrats de location à court terme (c'est-à-dire des contrats d'une durée inférieure à 12 mois, sans option d'achat).

Passifs de location

À la date de commencement d'un contrat de location, le Groupe comptabilise un passif de location, évalué à la valeur actuelle des paiements de loyers à verser sur la durée de location. La valeur actuelle est déterminée principalement en utilisant le taux d'emprunt marginal du pays de l'entité contractante, reflétant une maturité cohérente avec la durée de location et un profil de paiements similaire à celui des loyers.

Postérieurement à la date de commencement, le passif de location est augmenté pour refléter la charge d'intérêt et diminué des paiements de loyers effectués.

La valeur comptable du passif de location est réévaluée en cas de réestimation ou de modification du contrat de location (par exemple, modifications de la durée de location, modifications des paiements de loyers, application d'une indexation annuelle, etc.). Les passifs de location sont présentés au sein des « Autres passifs courants » et « Autres dettes à long terme ».

Actifs au titre du droit d'utilisation

Les actifs au titre du droit d'utilisation sont comptabilisés à la date de commencement du contrat de location (c'est-à-dire la date à laquelle l'actif sous-jacent est disponible à l'utilisation). Ils sont évalués à leur coût, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur, et ajustés des réévaluations du passif de location.

Les actifs au titre du droit d'utilisation sont amortis selon le mode linéaire sur la plus courte de la durée d'utilité estimée de l'actif sous-jacent et de la durée de location.

Durées de location

Les durées de location immobilière varient selon les pays et les réglementations locales. Les véhicules et les chariots élévateurs sont généralement loués pour des durées allant de 3 à 6 ans.

Dans la plupart des cas, la durée de location correspond à la durée exécutoire des contrats immobiliers, en particulier pour les immeubles et usines les plus stratégiques.

Valeur brute

(en millions d'euros)	Terains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Actifs de droit d'utilisation (IFRS 16)	Total
31/12/2023	161	2 074	4 945	1 612	2 360	11 152
Acquisitions	15	21	81	838	574	1 529
Cessions / Mises au rebut	(2)	(59)	(175)	(76)	(201)	(513)
Écarts de conversion	4	16	99	35	36	190
Reclassements	2	185	434	(635)	(51)	(65)
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	-	2	(23)	3	9	(9)
31/12/2024	180	2 239	5 361	1 777	2 727	12 284
Acquisitions	1	21	78	1 004	736	1 840
Cessions / Mises au rebut	(2)	(71)	(276)	(88)	(174)	(611)
Écarts de conversion	(13)	(91)	(283)	(127)	(162)	(676)
Reclassements	5	230	470	(752)	91	44
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	(1)	(4)	(11)	(10)	12	(14)
31/12/2025	170	2 324	5 339	1 804	3 230	12 867

Amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Terains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Actifs de droit d'utilisation (IFRS 16)	Total
31/12/2023	(19)	(1 210)	(3 784)	(573)	(1 357)	(6 943)
Dotations aux amortissements	(1)	(103)	(277)	(76)	(365)	(822)
Dépréciations	-	-	(4)	(5)	-	(9)
Reprises d'amortissement	-	45	161	54	158	418
Écarts de conversion	(1)	(16)	(72)	(16)	(16)	(121)
Reclassements	(1)	-	24	(14)	52	61
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	-	(2)	18	(2)	2	16
31/12/2024	(22)	(1 286)	(3 934)	(632)	(1 526)	(7 400)
Dotations aux amortissements	(2)	(105)	(316)	(75)	(373)	(871)
Dépréciations	-	(6)	(8)	(3)	-	(17)
Reprises d'amortissements	-	59	264	72	154	549
Écarts de conversion	2	54	184	41	64	345
Reclassements	(2)	(7)	11	6	(34)	(26)
Reclassements en actifs destinés à la vente	-	-	-	-	-	-
Variation de périmètre et divers	-	5	28	7	(6)	34
31/12/2025	(24)	(1 286)	(3 771)	(584)	(1 721)	(7 386)

Valeur nette

(en millions d'euros)	Terains	Constructions	Installations techniques, matériels et outillages	Autres	Actifs de droit d'utilisation (IFRS 16)	Total
31/12/2023	142	864	1 161	1 039	1 003	4 209
31/12/2024	158	953	1 427	1 145	1 201	4 884
31/12/2025	146	1 038	1 568	1 220	1 509	5 481

Les reclassements correspondent principalement aux mises en service d'immobilisations.

L'impact cash des acquisitions d'immobilisations corporelles se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Augmentation des immobilisations corporelles	(1 840)	(1 529)
Dont impact non cash lié à IFRS 16	736	574
Variation des créances et dettes liées aux immobilisations corporelles	32	5
TOTAL	(1 072)	(950)

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Échéancier de la dette IFRS 16 :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
2025	-	236
2026	292	246
2027	261	187
2028	204	134
2029	155	94
2030	122	75
2031	99	64
2032	88	52
2033 et au-delà	333	191
TOTAL	1 554	1 279

Note 14 : Participations dans les entreprises associées et coentreprises

Principes comptables

Selon la méthode de la mise en équivalence, les participations dans les entreprises associées et les coentreprises sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, puis ajustées afin de refléter la quote-part du Groupe dans le résultat net, les dividendes et les autres éléments du résultat global de l'entité mise en équivalence. Le goodwill relatif à une entreprise associée ou à une coentreprise est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence excède la valeur comptable de la participation, le Groupe cesse de comptabiliser sa quote-part des pertes ultérieures, sauf s'il a contracté des obligations juridiques ou implicites ou s'il a effectué des paiements pour le compte de l'entité mise en équivalence.

Le détail des participations dans les entreprises associées et coentreprises s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Delixi Group	Uplight	Planon	Fuji Electrics	Surlen Electric Equipment	Autres	Total
% de participation							
31/12/2024	50,0 %	43,5 %	80,0 %	36,8 %	25,0 %		
31/12/2025	50,0 %	43,5 %	80,0 %	36,8 %	25,0 %		
VALEUR AU 31/12/2023	487	388	115	142	34	40	1 206
Résultat/perte net	54	(51)	-	14	2	(2)	17
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	-	(220)	-	-	-	-	(220)
Dividendes distribués	(19)	-	-	(13)	(1)	(1)	(34)
Variation de périmètre	-	229	(115)	-	-	(27)	87
Impact des taux de change et autres	16	38	-	(4)	1	4	55
VALEUR AU 31/12/2024	538	384	-	139	36	14	1 111
Résultat/perte net	44	(38)	-	4	6	(2)	14
Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises	-	(299)	-	-	-	-	(299)
Dividendes distribués	(31)	-	-	(5)	(3)	(2)	(41)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	-
Impact des taux de change et autres	(37)	(47)	-	(15)	(3)	22	(80)
VALEUR AU 31/12/2025	514	-	-	123	36	32	705

Le Groupe a enregistré une dépréciation de (299) millions d'euros sur sa participation dans Uplight, ramenant sa valeur comptable à zéro à la suite de la mise à jour des informations financières spécifiques à l'entité mise en équivalence ainsi que des données de marché actualisées. Par ailleurs, le Groupe a comptabilisé une perte de valeur attendue de (55) millions d'euros sur les obligations convertibles émises par cette entité et comptabilisées en « Actifs financiers non-courants ».

Ces montants, présentés dans la rubrique « Dépréciation des participations dans les entreprises associées et coentreprises », sont sans impact sur la trésorerie et reflètent la mise à jour des hypothèses de flux de trésorerie.

14.1 – Principales entités consolidées par mise en équivalence :

Delixi Electric Ltd.

En 2007, Schneider Electric et Delixi Group ont établi un partenariat « gagnant-gagnant » formant ainsi une coentreprise, Delixi Electric Ltd., ci-après « Delixi Electric ».

Delixi Electric, basée en Chine, est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation et la distribution des produits de basse tension.

Les principaux indicateurs financiers pour le sous-groupe Delixi Electric (sur une base reportée de 100 %) sont les suivants :

<i>(en millions d'euro)</i>	31/12/2025	31/12/2024
Actifs non-courants	655	754
Actifs courants	663	531
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	252	182
TOTAL ACTIFS	1 318	1 285
Capitaux propres	711	737
Passifs non-courants	18	22
Passifs courants	589	526
TOTAL PASSIFS	1 318	1 285
Chiffre d'affaires	1 351	1 371
EBITA ajusté	149	145
RÉSULTAT NET	88	108
Dividendes distribués	62	38

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 15 : Actifs financiers non courants

Principes comptables

Les instruments de capitaux propres sont initialement comptabilisés à leur coût d'acquisition, puis ultérieurement évalués à la juste valeur.

IFRS 9 autorise deux traitements comptables pour les instruments de capitaux propres, autres que ceux détenus à des fins de transaction :

- Les variations de juste valeur sont comptabilisées en autres éléments du résultat global (OCI), sans reclassement ultérieur en compte de résultat, y compris en cas de cession ; ou
- Les variations de juste valeur, ainsi que les plus ou moins-values de cession, sont comptabilisées en compte de résultat.

Le choix entre ces deux méthodes est effectué à la comptabilisation initiale pour chaque instrument de capitaux propres et est irrévocable. Pour les participations non cotées significatives pour lesquelles il n'existe pas de marché actif, les justes valeurs sont déterminées, à chaque date de clôture, avec l'appui d'experts externes.

Les investissements de capital-risque (investissements SE Ventures dans des fonds, FCPR) et les OPCVM (SICAV) sont évalués à la juste valeur par résultat, conformément à IFRS 9.

Les actifs financiers non courants, essentiellement constitués de titres de participation, sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2025				
	% de participation	Juste Valeur	Acquisitions Cessions	Juste valeur par P&L	Juste valeur par capitaux propres	Écarts de conversion & autres	Juste Valeur
ACTIFS FINANCIERS COTÉS :							
Gold Peak Industries Holding Ltd	3,2 %	2	-	-	-	-	2
Autres (Juste valeur unitaire inférieure à 3 millions d'euros)		13	-	-	-	-	13
TOTAL ACTIFS FINANCIERS COTÉS		15	-	-	-	-	15
ACTIFS FINANCIERS NON COTÉS :							
Fonds							
SE Ventures (Fonds de fonds)		103	5	(10)	-	(11)	87
Sensetime & Stalagnate Fund China	33,1 %	64	(2)	2	-	(3)	61
FCPR Aster II (part A, B et C)	-	19	(4)	(15)	-	-	-
SICAV SESS	99,9 %	12	-	-	-	-	12
FCPI Energy Access Ventures Fund	28,6 %	18	-	-	-	(1)	17
Autres (Juste valeur unitaire inférieure à 10 millions d'euros)		14	2	-	-	3	19
Participation directe							
SE Ventures - Claroty	4,4 %	88	-	-	3	(11)	80
SE Ventures - Verkor	2,8 %	45	-	-	(5)	(5)	35
SE Ventures - Augury	2,6 %	25	2	-	-	(2)	25
SE Ventures - Sense Labs	13,0 %	23	-	-	-	(3)	20
SE Ventures - Scandit	2,4 %	19	-	-	(4)	(2)	13
SE Ventures - AlDash	7,6 %	14	-	-	3	(2)	15
SE Ventures - Fabric8Labs	5,7 %	8	1	-	4	(1)	12
SE Ventures (Juste valeur unitaire inférieure à 10 millions d'euros)		144	49	-	(24)	(18)	151
Nozomi Networks	6,3 %	75	-	-	(17)	(8)	50
Star Charge	1,3 %	38	-	-	-	(3)	35
Autres (Juste valeur unitaire inférieure à 10 millions d'euros)		35	2	1	-	(2)	36
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COTÉS		744	55	(22)	(40)	(69)	668
PLACEMENT À LONG TERME EN FOND DE PENSION		323	4	-	(66)	-	261
AUTRES		519	299	(69)	(10)	(50)	689
TOTAL ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 601	358	(91)	(116)	(119)	1 633

La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché actif correspond au cours boursier des actions concernées à la date de clôture.

La rubrique « Autres » incluent principalement des obligations convertibles en actions, les remboursements d'assurance, les versements immobilisés sur des fonds qualifiés de rémunération différée accordée à des salariés aux États-Unis d'Amérique (« *rabbi trusts* »), ainsi que 207 millions d'euros relatifs à l'amende versée à l'Autorité de la concurrence française, décrite en Note 22.

« SE Ventures » est un fonds de capital-risque créé en partenariat avec Schneider Electric. Le portefeuille actuel de SE Ventures se compose d'investissements directs dans diverses startups et de fonds de fonds.

Note 16 : Stocks

Principes comptables

Les stocks sont évalués au plus bas du coût (coût d'achat ou coût de production, généralement déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et, dans certains cas, selon la méthode du premier entré, premier sorti (FIFO)) et de la valeur nette de réalisation estimée.

Le coût des en-cours, des produits semi-finis et des produits finis comprend le coût des matières, la main-d'œuvre directe, les coûts de sous-traitance, les frais généraux de production

affectés sur la base d'une capacité de production normale, ainsi que la fraction des coûts de développement directement liée au processus de fabrication.

Le risque de dépréciation est apprécié sur la base des consommations historiques ou prévisionnelles et en tenant compte des éléments suivants :

- Rotation des stocks ;
- Caractère stratégique du stock ;
- Mises en production / retraits progressifs des stocks.

L'évolution des stocks au bilan consolidé est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
VALEUR BRUTE :		
Matières premières	2 524	2 721
En-cours de production	365	351
Produits semi-finis et finis	1 913	1 807
Marchandises	1 019	1 010
En-cours solutions	235	244
VALEUR BRUTE DES STOCKS	6 056	6 133
DÉPRÉCIATION :		
Matières premières	(443)	(468)
En-cours de production	(9)	(10)
Produits semi-finis et finis	(209)	(224)
Marchandises	(20)	(12)
En-cours solutions	(7)	(8)
DÉPRÉCIATIONS	(688)	(722)
VALEUR NETTE :		
Matières premières	2 081	2 253
En-cours de production	356	341
Produits semi-finis et finis	1 704	1 583
Marchandises	999	998
En-cours solutions	228	236
STOCKS	5 368	5 411

Note 17 : Clients et créances d'exploitation

Principes comptables

Les créances clients et créances d'exploitations sont initialement comptabilisées à leur prix de transaction, puis ultérieurement évaluées au coût amorti, net des pertes de valeur comptabilisées selon le modèle des pertes de crédit attendues (*expected credit loss - ECL*).

Les créances clients et créances d'exploitation sont dépréciées en appliquant l'approche simplifiée d'IFRS 9. Dès leur comptabilisation initiale, les créances clients font l'objet d'une provision au titre des pertes de crédit attendues sur le terme restant à courir.

Le risque de crédit relatif aux créances clients est évalué de manière collective, pays par pays, dans la mesure où l'origine géographique des créances est considérée comme représentative de leurs profils de risque. Les pays se voient attribuer des profils de risque sur la base d'évaluations fournies par une agence externe. La provision pour pertes de crédit attendues est déterminée en utilisant (i) les probabilités de défaut communiquées par une agence de notation/crédit, (ii) les taux de défaut historiques, (iii) l'ancienneté des

créances, et (iv) l'appréciation du Groupe du risque de crédit, en tenant compte des garanties effectivement obtenues et de l'assurance-crédit.

Lorsqu'il est établi avec certitude qu'une créance douteuse ne sera pas recouvrée, la créance et la provision correspondante sont passées en pertes par le compte de résultat.

Cession de créances

Lorsque le Groupe est en mesure de démontrer qu'il a transféré la quasi-totalité des risques et avantages attachés aux créances cédées, et en particulier le risque de crédit, les créances sont décomptabilisées. Dans le cas contraire, l'opération est comptabilisée comme une opération de financement et les créances demeurent comptabilisées à l'actif, avec la constatation d'un passif financier correspondant.

Actifs et passifs sur contrat

Pour chaque contrat, le montant cumulé du chiffre d'affaires comptabilisé, diminué des paiements reçus et des factures émises, est déterminé contrat par contrat. Lorsque ce montant est positif, il est comptabilisé en « actifs sur contrats » ; lorsqu'il est négatif, il est comptabilisé en « passifs sur contrats ».

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Créances clients	7 038	7 024
Produits non facturés	2 740	2 244
Clients, effets à recevoir	183	256
Avances fournisseurs	192	204
Clients et créances d'exploitation brutes	10 153	9 728
Dépréciations	(317)	(364)
CLIENTS ET CRÉANCES D'EXPLOITATION	9 836	9 364

(en millions d'euros)	31/12/2025			31/12/2024		
	Clients et créances d'exploitation brutes	Dépréciations	Clients et créances d'exploitation	Clients et créances d'exploitation brutes	Dépréciations	Clients et créances d'exploitation
Non échues	8 924	(55)	8 869	8 391	(76)	8 315
Retard n'excédant pas 1 mois	485	(6)	479	538	(6)	532
Retard compris entre 1 et 2 mois	204	(5)	199	204	(8)	196
Retard compris entre 2 et 3 mois	115	(5)	110	133	(6)	127
Retard compris entre 3 et 4 mois	76	(10)	66	83	(9)	74
Retard supérieur à 4 mois	349	(236)	113	379	(259)	120
TOTAL	10 153	(317)	9 836	9 728	(364)	9 364

Les cessions sans recours de créances clients ont conduit à la déconsolidation de ces créances pour un montant de 345 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 343 millions d'euros au 31 décembre 2024. La quasi-totalité des risques et avantages a été transférée.

Les créances clients résultent des ventes aux clients finaux, lesquels sont géographiquement et économiquement largement répartis. En conséquence, le Groupe estime qu'il n'existe pas de concentration majeure du risque de crédit.

Par ailleurs, le Groupe applique une politique de prévention du risque client, notamment par un recours important à l'assurance-crédit et à d'autres formes de garantie applicables au poste client.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique les variations des provisions pour dépréciation des créances à court et long termes :

(en millions d'euros)	2025	2024
Provisions pour dépréciations à l'ouverture	(364)	(373)
Dotations aux provisions	(154)	(173)
Reprises de provisions pour dépréciations avec utilisation	80	83
Reprises de provisions pour dépréciations sans utilisation	87	95
Écarts de conversion	30	(8)
Variation de périmètre et divers	4	12
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS À LA CLÔTURE	(317)	(364)

Les actifs et passifs sur contrat, respectivement reportés en « Clients et créances d'exploitation » et en « Fournisseurs et dettes d'exploitation », sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Actifs sur contrat (Revenu non facturés)	2 740	2 244
Passifs sur contrat (Revenu différé)	(3 542)	(3 102)
ACTIF NET SUR CONTRAT	(802)	(858)

La hausse des actifs sur contrat est liée à l'augmentation de l'activité sur les contrats à long terme, notamment des centres de données, pour lesquels les jalons de facturation n'ont pas encore été atteints. L'augmentation des passifs sur contrat est liée à de nouveaux contrats signés en 2025 avec d'importantes avances reçues, supérieures au chiffre d'affaires comptabilisé au 31 décembre 2025, notamment sur des contrats de centres de données.

Note 18 : Autres créances et charges constatées d'avance

(en millions d'euro)	31/12/2025	31/12/2024
Autres débiteurs	520	601
Créances de TVA	498	638
Créances d'impôt courant	462	528
Autres créances fiscales	35	47
Instruments dérivés	276	131
Charges constatées d'avance	409	385
AUTRES CRÉANCES ET CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	2 200	2 330

Note 19 : Trésorerie et équivalents de trésorerie

Principes comptables

La trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés au bilan consolidé comprennent la trésorerie en caisse, les comptes bancaires, les dépôts à terme dont l'échéance initiale est inférieure ou égale à trois mois, ainsi que les valeurs mobilières négociables sur des marchés organisés. Les valeurs mobilières négociables correspondent à des placements

à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant de trésorerie déterminé à l'échéance. Elles incluent notamment les dépôts bancaires, les billets de trésorerie (*commercial paper*), les fonds monétaires (OPCVM) et instruments similaires. Compte tenu de leur nature et de leurs échéances, ces instruments présentent un risque négligeable de variation de valeur et sont, en conséquence, traités comme des équivalents de trésorerie.

(en millions d'euro)	31/12/2025	31/12/2024
Valeurs mobilières de placement	1 819	3 978
Titres de créances négociables et dépôts à court terme	813	1 027
Disponibilités *	2 002	1 882
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	4 634	6 887
Découverts et en-cours bancaires	(47)	(75)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE, NETS	4 587	6 812

* Les disponibilités incluent des comptes bancaires rémunérés.

Note 20 : Capitaux propres

20.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2025 est de 2 308 490 048 euros, représenté par 577 122 512 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Au 31 décembre 2025, le nombre total de droits de vote attachés aux 577 122 512 actions émises est de 603 755 105. La stratégie de gestion du capital de Schneider Electric vise à :

- assurer la liquidité du Groupe ;
- optimiser sa structure financière ;
- optimiser son coût moyen pondéré du capital.

Cette stratégie doit également permettre au Groupe d'avoir accès, dans les meilleures conditions possibles, aux différents marchés de capitaux. Les éléments de décision peuvent être des objectifs de bénéfice net par action, de rating ou de stabilité du bilan. Enfin, la mise en œuvre des décisions peut dépendre des conditions spécifiques de marché.

Évolution du capital social et du nombre cumulé d'actions

Depuis le 31 décembre 2023, le capital social a évolué comme suit :

(en nombre d'actions et en euros)	Nombre cumulé d'actions	Montant du capital
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2023	572 835 884	2 291 343 536
Annulation d'actions	-	-
Augmentation de capital	2 795 792	11 183 168
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2024	575 631 676	2 302 526 704
Annulation d'actions	-	-
Augmentation de capital	1 490 836	5 963 344
CAPITAL SOCIAL AU 31/12/2025	577 122 512	2 308 490 048

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Sur l'exercice 2025, les primes d'émission baissent de (509) millions d'euros au titre :

- Du plan d'actionnariat salarié : en 2025, cela représente une augmentation de capital de 271 millions dont 265 millions de prime d'émission (cf. Note 20.4) ;
- De la distribution de dividendes : en 2025, Schneider Electric SE a distribué sa prime d'émission pour (774) millions d'euros.

20.2 – Résultat par action

Principes comptables

Le résultat par action est calculé conformément à la norme IAS 33 – *Résultat par action*.

Le résultat dilué par action est calculé en ajustant le résultat net part attribuable aux actionnaires de la société mère ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pour tenir compte de l'effet dilutif des instruments existants à la date de clôture, tels que les actions de performance et les obligations convertibles (OCEANES).

L'effet dilutif des actions de performance est déterminé selon la méthode du rachat d'actions (*treasury stock method*), tandis que la dilution potentielle liée aux OCEANES est appréciée en supposant leur conversion en actions ordinaires au début de la période (ou à la date d'émission si celle-ci est postérieure), le résultat étant ajusté afin d'éliminer les charges d'intérêts correspondantes, nettes d'impôt, et le nombre moyen pondéré d'actions étant augmenté en conséquence.

(en milliers d'actions et en euros par action)	2025		2024	
	Avant dilution	Après dilution	Avant dilution	Après dilution
Actions émises (Net des actions propres)	562 186	562 186	560 716	560 716
Actions de performance	-	2 280	-	2 702
Obligations convertibles en actions	-	6 050	-	5 667
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS	562 186	570 516	560 716	569 085
Résultat net par action avant impôt	10,99	10,88	10,77	10,65
RÉSULTAT NET PAR ACTION	7,41	7,33	7,61	7,53

20.3 – Dividendes versés et proposés

En 2025 le Groupe a versé au titre de l'exercice 2024 un dividende d'un montant de 3,90 euros par action, soit un montant global de 2 191 millions d'euros.

Le dividende proposé à l'Assemblée Générale du 7 mai 2026 au titre de l'exercice 2025 s'élève à 4,20 euros par action. Au 31 décembre 2025, le montant des réserves distribuables de Schneider Electric SE s'élève à 2 802 millions d'euros (4 183 millions d'euros au 31 décembre 2024), hors résultat net de l'exercice.

20.4 – Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Le Groupe attribue des actions de performance aux dirigeants et à certains salariés.

Ces instruments de capitaux propres sont évalués à leur juste valeur à la date d'attribution, sur la base du cours de marché ajusté du rendement attendu des dividendes sur la période d'acquisition des droits et ajusté au regard de la réalisation des conditions de marché.

Le Groupe utilise la méthode de Monte Carlo pour estimer la réalisation des conditions d'acquisition de marché liée au *Total Shareholder Return (TSR)*.

Le nombre d'instruments de capitaux propres attribués peut être ajusté pendant la période d'acquisition des droits afin de refléter la meilleure estimation du Groupe quant à la réalisation des conditions d'acquisition autres que des conditions de marché.

Les charges sur les paiements fondés sur des actions sont comptabilisées en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits, généralement de trois ans.

Renseignements relatifs aux plans d'actions de performance en cours

Les plans d'actions de performance répondent aux règles suivantes :

- Taux d'amélioration du résultat net par action ajusté ;
- Indice *Schneider Sustainability External and Relative Index* (« SSERI ») (jusqu'en 2023) ou Objectifs de réduction des émissions carbone (depuis 2024) ;
- Évolution du TSR par rapport au CAC 40 (jusqu'en 2024) ou au STOXX Europe 50 (depuis 2025) ;
- Évolution du TSR par rapport à un panel de sociétés comparables ;
- Conditions de service (3 ans) ;
- Période d'inaccessibilité (0 ou 1 an).

Les principales caractéristiques des plans au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

	LTIP 2022	LTIP 2023	LTIP 2024	LTIP 2025	
N° du plan	40 & 41 41bis 41ter	42 42bis & 43 42ter 42quater	44 & 45 45bis 44bis & 45ter	46 & 47 47bis 47ter	
Date de l'Assemblée Générale des actionnaires	25/04/2019 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	
Date de l'attribution par le Conseil	24/03/2022 27/07/2022 26/10/2022	28/03/2023 04/05/2023 26/07/2023 25/10/2023	26/03/2024 30/07/2024 07/11/2024	26/03/2025 30/07/2025 29/10/2025	
Date d'acquisition	24/03/2025 27/07/2025 26/10/2025	28/03/2026 04/05/2026 26/07/2026 25/10/2026	26/03/2027 30/07/2027 07/11/2027	26/03/2028 30/07/2028 29/10/2028	
Date de fin de conservation	24/03/2026 pour le Plan 40	04/05/2027 pour le Plan 43	26/03/2028 pour le Plan 44 07/11/2028 pour le Plan 44bis	26/03/2029 pour le Plan 46	
Juste valeur par action (en euros - moyenne pondérée)	126,6	124,2	186,3	201,5	
Nombre de droits					
Restant au 31 décembre 2024	1 285 989	1 427 022	1 037 676	-	3 750 687
Attribués en 2025	-	-	-	1 142 735	1 142 735
Livrés en 2025	(1 261 754)	(1 299)	(865)	(141)	(1 264 059)
Annulés en 2025	(24 235)	(89 310)	(66 547)	(30 217)	(210 309)
Restant au 31 décembre 2025	-	1 336 413	970 264	1 112 377	3 419 054

Dans le cadre des plans d'actions de performance, Schneider Electric SE n'a créé aucune action en 2025 mais a distribué des actions propres.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Plan mondial d'actionnariat salarié (« WESOP »)

Chaque année, Schneider Electric offre à ses employés la possibilité de devenir actionnaires grâce à des émissions d'actions qui leur sont réservées. Dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales, le plan d'actionnariat classique a été proposé aux salariés. Dans le plan classique, les employés investissent dans des actions du Groupe à un cours préférentiel par rapport aux actions libres (décote de 15 %). Ces actions ne peuvent être cédées par le salarié pendant une période incompressible de cinq années, sauf cas spécifiques prévus par la loi.

Le Groupe a proposé le 15 avril 2025 à ses salariés, au titre de la politique d'actionnariat salarié du Groupe, de souscrire à une augmentation de capital réservée à un cours de 182,86 euros. Ce cours représente une décote de 15 % par rapport au cours de référence de 215,14 euros, calculé sur une moyenne des cours d'ouverture sur les 20 jours précédant la date de décision du Conseil d'Administration. Dans l'ensemble, 1,5 million d'actions ont été souscrites, soit une augmentation de capital de 271 millions d'euros réalisée le 9 juillet 2025.

La charge IFRS 2, comptabilisée en « Frais généraux et commerciaux », est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur les actions. Elle s'élève à 45 millions d'euro au 31 décembre 2025, contre 64 millions d'euro au 31 décembre 2024.

Charge IFRS 2

La charge IFRS 2 est comptabilisée en « Frais généraux et commerciaux » et se répartit comme suit :

(en millions d'euro)	2025	2024
LTIP Groupe	157	163
Décote WESOP	45	64
Autres	-	6
TOTAL	202	233

20.5 – Actions propres de Schneider Electric SE

Principes comptables

Les actions Schneider Electric SE détenues par la société mère ou par des entités entièrement consolidées sont évaluées au coût d'acquisition et déduites des capitaux propres.

Les gains/(pertes) sur la cession d'actions propres sont comptabilisés directement en réserves, nets d'impôt.

Au 31 décembre 2025, le Groupe détenait 14 899 626 actions propres comptabilisées en déduction des réserves consolidées.

Le Groupe a racheté 1 503 680 actions pour un montant total de 341 millions d'euros en 2025.

20.6 – Impôt constaté dans les capitaux propres

L'impôt sur les éléments directement reconnus en capitaux propres au 31 décembre 2025 se décompose comme suit :

(en millions d'euro)	31/12/2025	31/12/2024	Effet impôt sur le flux net de la période
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	(11)	31	(42)
Réévaluation des actifs financiers	(21)	(26)	5
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	183	187	(4)
Autres	(3)	(3)	-
TOTAL	148	189	(41)

20.7 – Participations ne donnant pas le contrôle

En 2025, le Groupe a acquis les 35 % restants d'intérêts ne donnant pas le contrôle de SEIPL auprès de Temasek, atteignant ainsi une détention à 100 %. SEIPL constituait le principal contributeur aux « Participations ne donnant pas le contrôle ».

Note 21 : Provisions pour retraites et engagements assimilés

Principes comptables

Selon les pratiques locales et la législation applicable, les filiales du Groupe participent à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière de couverture santé, d'assurance-vie et autres avantages, ainsi qu'à des plans d'avantages à long terme au bénéfice des salariés en activité. Les prestations servies au titre de ces régimes dépendent de facteurs tels que l'ancienneté, le niveau de rémunération et les cotisations versées aux régimes de retraite obligatoires.

Régimes à cotisations définies

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans le compte de résultat au cours de la période au cours de laquelle elles sont exigibles et éteignent intégralement l'obligation du Groupe. Le Groupe n'ayant pas d'obligation au-delà des cotisations versées, aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces régimes.

Dans la plupart des juridictions, le Groupe participe à des régimes obligatoires d'État, comptabilisés comme des régimes à cotisations définies.

Régimes à prestations définies

Les engagements au titre des régimes à prestations définies sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les charges comptabilisées dans le compte de résultat sont présentées en charges opérationnelles (coût des services rendus sur la période) et en « Résultat financier » (intérêt net sur l'obligation au titre des prestations définies et sur les actifs de régime).

Le montant comptabilisé au bilan consolidé correspond à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, nette de la juste valeur des actifs de régime. Les évaluations sont réalisées par des actuaires externes.

Lorsque l'évaluation conduit à constater un actif, l'excédent comptabilisé est plafonné à la valeur actualisée des avantages économiques disponibles sous forme de remboursements par le régime ou de réduction des cotisations futures.

Les réévaluations résultant des changements d'hypothèses actuarielles ou d'écarts d'expérience sont comptabilisées immédiatement en autres éléments du résultat global.

Les coûts des services passés sont comptabilisés dans « Autres produits et charges opérationnels ».

Autres engagements

Des provisions sont comptabilisées et des charges enregistrées afin de couvrir le coût des avantages de couverture santé accordés à certains retraités du Groupe en Europe et aux États-Unis. Les méthodes comptables appliquées à ces régimes sont cohérentes avec celles appliquées aux régimes de retraite à prestations définies.

Le Groupe comptabilise également des provisions pour avantages liés à l'ancienneté au sein de certaines filiales (principalement les médailles du travail pour les filiales françaises). Les gains et pertes actuariels afférents à ces engagements sont comptabilisés en résultat.

Régime de retraite à cotisations définies

La politique du groupe en matière de retraite consiste à proposer des régimes de retraite à cotisations définies comprenant une contribution de l'employeur. Il s'agit de l'avantage le plus communément accordé dans le monde à l'instar du 401k aux États-Unis et du PERO en France. La contribution à ces plans est comptabilisée comme une charge et ne se traduit par aucun autre engagement de la part de l'employeur.

Régimes de retraite à prestations définies

Les principaux régimes de retraite à prestations définies du Groupe sont présents au Royaume-Uni et aux États-Unis qui représentent, respectivement, 66% (2024 : 61%) et 6% (2024 : 16%) des obligations du Groupe en matière de régimes de retraite. La majorité des régimes de retraite, représentant 88% des engagements du Groupe au 31 décembre 2025, sont partiellement ou totalement financés à travers des versements à des fonds extérieurs au Groupe. Ces fonds ne sont pas réinvestis dans des actifs du Groupe.

Royaume-Uni

Le Groupe gère plusieurs régimes de retraite à prestations définies au Royaume-Uni. Le principal est le régime de retraite d'Invensys. Les prestations de retraites de ces plans sont basées sur le salaire moyen de fin de carrière et l'ancienneté des participants au sein du Groupe. Ces fonds sont agréés par l'administration fiscale britannique et les actifs sont détenus par des Trusts gérés par des administrateurs indépendants. Ces régimes sont fermés aux nouveaux entrants et dans la plupart des cas, les droits acquis ont été gelés, ces régimes ayant été remplacés par des plans à cotisations définies.

Ces régimes sont financés par des cotisations de l'employeur dont le montant est négocié tous les trois ans dans le cadre de la réglementation en vigueur, sur la base d'évaluations financières effectuées par des actuaires indépendants, de telle sorte que le financement à long terme des prestations soit assuré.

Concernant la gestion des risques et la stratégie d'investissement, l'objectif premier du Conseil d'Administration de chaque Trust est de veiller à ce que les engagements vis-à-vis des bénéficiaires soient tenus à court et long terme. Ce dernier est responsable de la stratégie d'investissement à long terme et il définit et pilote les stratégies d'investissement à long terme dans le but de réduire les risques encourus, incluant les risques d'exposition aux taux d'intérêt et les risques de longévité. Une partie des actifs est utilisée pour couvrir les variations des passifs résultants des mouvements de taux d'intérêt. Ces actifs sont principalement investis dans des instruments de revenu à taux fixe à moyen et long terme.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Suite à l'accord avec le Conseil d'Administration (« Board of Trustees ») du fonds de retraite d'Invensys au Royaume-Uni conclu en février 2014, Schneider Electric SE a garanti les obligations des filiales d'Invensys participant au Fonds de retraite à hauteur d'un montant plafonné à 1,75 milliards de livres sterling. Au 31 décembre 2025, les actifs du régime excèdent la valeur des obligations objet de cette garantie et cette garantie ne peut donc pas être appelée.

Les régimes de retraite de Schneider au Royaume-Uni incluent des dispositifs statutaires de retraite minimum « Guaranteed Minimum Pension » (« GMP »). Les « GMPs » s'appliquent à des salariés ayant souscrit à un second pilier de retraite avant le 6 Avril 1997. Historiquement, une inégalité a été constatée entre les hommes et les femmes concernant les prestations des « GMPs ».

Le 26 Octobre 2018, la Cour Suprême a statué que les avantages des régimes de retraite soumis aux « GMPs » devaient être équivalents pour les hommes et les femmes.

Un arrêt de la Haute cour de justice dans l'affaire Virgin Media Limited v NTL Pension Trustees II Limited et autres a été rendu en juin 2023 et la décision de l'appel a été rendue le 25 juillet 2024. Ces décisions annulent toute modification des règles d'un régime de retraite externalisé sans la confirmation actuarielle requise en vertu du règlement 42(2) des « Occupational Pension Schemes (Contracting Out) Regulations 1996 », pour les régimes de retraite en question.

Cela a confirmé que des approbations actuarielles auraient dû être fournies pour les modifications apportées aux prestations des régimes externalisés entre le 6 avril 1997 et le 5 avril 2016. Les administrateurs des régimes et les directeurs travaillent en étroite collaboration et prennent les conseils juridiques et professionnels appropriés lorsqu'ils apportent des modifications aux règles des régimes.

Depuis la décision en appel, la société a fait appel à ses conseillers juridiques ainsi qu'à l'administrateur des régimes afin d'examiner la question plus en détail dans les contextes spécifiques des différents régimes et ce travail est en cours à ce stade.

Au 31 décembre 2025, il est prématuré de déterminer de manière concluante si des amendements aux droits de la section 9(2B) ont été apportés aux régimes de retraite qui n'étaient pas conformes aux exigences de la section 37 de la loi de 1993 sur les régimes de retraite (Pension Schemes Act 1993).

Par conséquent, il n'est actuellement pas possible d'estimer de manière fiable l'impact potentiel sur les obligations de prestations définies des régimes de retraite si de telles modifications s'avéraient non conformes à l'article 37 de la loi de 1993 sur les régimes de retraite (Pension Schemes Act 1993).

États-Unis

Les filiales américaines du groupe gèrent plusieurs régimes de retraite à prestations définies. Les régimes de retraite à prestations définies ont été fermés aux nouveaux adhérents et les droits acquis ont été gelés, ces régimes ayant été remplacés par des plans à cotisations définies. Les droits des participants sont basés sur le salaire de fin de carrière et l'ancienneté au sein du Groupe.

Chaque année, les filiales du Groupe versent un certain montant aux régimes de retraite à prestations définies qui est déterminé sur la base d'évaluations actuarielles et comprend le coût des services rendus, les dépenses administratives ainsi que le financement d'éventuels déficits. Les plans étant fermés et gelés, le poste relatif au coût des services rendus est nul.

Les filiales délèguent diverses responsabilités à des comités locaux de suivi des régimes de retraites. Ces comités définissent et pilotent les stratégies d'investissement à long terme afin de réduire les risques, notamment les risques de taux d'intérêt et de longévité. Une partie des actifs est utilisée pour couvrir les variations des évaluations du passif résultant des mouvements de taux d'intérêt. Ces actifs sont principalement investis dans des instruments de revenu à taux fixe à moyen et long terme.

En juin 2024, le régime de retraite Schneider Pension Plan a souscrit à un contrat de rente collective auprès d'un assureur de haute qualité. Dans le cadre de ce contrat, des versements forfaitaires ont été proposés aux participants actifs et aux anciens salariés ayant quitté l'entreprise. Les versements forfaitaires ont été réglés en décembre 2024 et en février 2025, générant un produit de règlement de respectivement 22 millions de dollars et 6 millions de dollars.

En mai 2025, le contrat buy-in a été converti en contrat buy-out en même temps que la cessation du plan. Tous les engagements ont été transférés à l'assureur, sans aucune autre obligation de prestation pour Schneider.

France

Les filiales françaises offrent une indemnité conventionnelle de départ à la retraite (ICDR) qui peut être versée en une seule fois au moment du départ à la retraite ou sous forme de congés (partiels ou complets) avant que le départ à la retraite ne soit effectif.

Cette indemnité est calculée en fonction du salaire et des années de services dans l'entreprise, conformément aux conventions collectives et sans qu'il n'y ait une obligation de financement.

Hypothèses

Les évaluations actuarielles sont réalisées annuellement. Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements varient selon les conditions économiques prévalant du pays dans lequel le régime s'applique et sont spécifiées ci-dessous :

	Moyenne pondérée Groupe		Dont Royaume-Uni		Dont État-Unis	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'actualisation	5,00 %	5,11 %	5,40 %	5,50 %	5,11 %	5,61 %
Taux d'augmentation des prestations	2,94 %	2,71 %	3,40 %	3,51 %	n.a.	n.a.

Les taux d'actualisation retenus sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Aux États-Unis, un taux d'actualisation moyen est retenu sur la base d'une courbe déterminée à partir des taux d'obligations des entreprises notées AA et AAA.

Le taux d'actualisation 2025 pour les principaux plans de la zone euro est le suivant : 3,90 %.

Le taux d'augmentation des prestations inclut aussi bien le taux d'augmentation des salaires que le taux d'inflation s'il est pertinent.

Duration moyenne pondérée des engagements :

	Total		Dont Royaume-Uni		Dont État-Unis	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Duration moyenne pondérée en années	9,6	9,8	9,2	9,6	7,6	8,2

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

21.1 – Variations des provisions pour retraites et engagements assimilés

La variation annuelle des engagements, la valeur de marché des actifs détenus par les régimes de retraite, et les actifs et provisions pour retraite comptabilisés dans les comptes consolidés peuvent être analysés comme suit :

(en millions d'euro)	Retraites et engagements assimilés	Actifs de couverture	Actifs immobilisés	Passif net
31/12/2023	(6 490)	5 852	(178)	(816)
<i>dont Royaume-Uni</i>	(4 018)	4 351	(130)	203
<i>dont États-Unis</i>	(1 122)	937	-	(185)
<i>dont France</i>	(353)	85	-	(288)
Coût des services rendus	(67)	-	-	(67)
Coût des services passés	(3)	-	-	(3)
Effet des liquidations/réductions de régimes	125	(99)	-	26
Charge d'intérêt	(283)	-	(7)	(290)
Produits des intérêts	-	246	-	246
Produit/(charge), net	(228)	147	(7)	(88)
<i>dont Royaume-Uni</i>	(187)	187	(7)	(7)
<i>dont États-Unis</i>	(34)	42	-	8
<i>dont France</i>	(18)	2	-	(16)
Prestations versées	508	(431)	-	77
Contributions des ayants droit	(6)	6	-	-
Contributions employeur	-	80	-	80
Variations des périmètres de consolidation	11	-	-	11
Gains/(pertes) actuariels en capitaux propres	223	(295)	33	(39)
Écarts de conversion	(304)	309	(4)	1
Autres variations	(1)	-	-	(1)
31/12/2024	(6 287)	5 668	(156)	(775)
<i>dont Royaume-Uni</i>	(3 846)	4 219	(99)	274
<i>dont États-Unis</i>	(997)	835	-	(162)
<i>dont France</i>	(359)	59	-	(300)
Coût des services rendus	(100)	-	-	(100)
Coût des services passés	(20)	-	-	(20)
Effet des liquidations/réductions de régimes	553	(543)	-	10
Charge d'intérêt	(270)	-	(6)	(276)
Produits des intérêts	-	233	-	233
Produit/(charge), net	163	(310)	(6)	(153)
<i>dont Royaume-Uni</i>	(198)	200	(6)	(4)
<i>dont États-Unis</i>	519	(524)	-	(5)
<i>dont France</i>	(22)	2	-	(20)
Prestations versées	499	(395)	-	104
Contributions des ayants droit	(6)	6	-	-
Contributions employeur	-	54	-	54
Variations des périmètres de consolidation	-	-	-	-
Gains/(pertes) actuariels en capitaux propres	(16)	(64)	35	(45)
Écarts de conversion	312	(289)	4	27
Autres variations	1	-	-	1
31/12/2025	(5 334)	4 670	(123)	(787)
<i>dont Royaume-Uni</i>	(3 517)	3 804	(77)	210
<i>dont États-Unis</i>	(341)	198	-	(143)
<i>dont France</i>	(336)	51	-	(285)

Les obligations du Groupe en matière de retraites et engagements assimilés, d'un montant de 5 334 millions d'euros (6 287 millions d'euros en 2024), se décomposent en 5 167 millions d'euros (6 067 millions d'euros en 2024) pour les avantages postérieurs à l'emploi et 167 millions d'euros (220 millions d'euros en 2024) pour les autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme.

Les avantages postérieurs à l'emploi sont répartis entre 4 581 millions d'euros pour les pensions de retraite, dont 93 % financés au moins en partie, et 586 millions d'euros pour les indemnités forfaitaires, dont 72 % financés au moins en partie.

La valeur totale des engagements peut se décomposer comme suit entre régimes complètement et partiellement financés et totalement non financés :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valeur actuelle des engagements financés complètement ou partiellement	(4 699)	(5 643)
Juste valeur des actifs des régimes de retraite	4 670	5 668
Impact des actifs immobilisés	(123)	(156)
Valeur actuelle des engagements financés complètement ou partiellement, net	(152)	(131)
Valeur actuelle des engagements totalement non financés	(635)	(644)
PROVISIONS POUR RETRAITE ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS, NET	(787)	(775)
Réconciliation des éléments du bilan :		
Surplus des régimes de retraites reconnu à l'actif*	261	323
Provisions reconnues au passif	(1 048)	(1 098)

* L'excédent des régimes comptabilisé à l'actif représente la partie excédentaire entre les actifs et les passifs, généralement supposés recouvrables, et après application de tout plafonnement d'actif.

Les variations des éléments bruts reconnus aux capitaux propres se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Écarts actuariels sur les engagements dus aux changements d'hypothèses démographiques	28	61
Écarts actuariels sur les engagements dus aux changements d'hypothèses financières	(28)	(319)
Écarts actuariels sur les engagements dus aux effets de l'expérience	16	35
Écarts actuariels sur les actifs de couverture	64	295
Effets des actifs immobilisés	(35)	(33)
TOTAL DES VARIATIONS REPORTÉES AU CAPITAL SUR LA PÉRIODE	45	39
dont Royaume-Uni	(53)	11
dont États-Unis	(9)	12

Le tableau ci-dessous indique le calendrier prévisionnel sur les trois prochaines années, des paiements de prestations au titre des régimes de retraite et engagements assimilés :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni	Etats-Unis	Reste du monde	Total
2026	302	35	90	427
2027	297	34	62	393
2028	292	33	69	394

Répartition des actifs de couverture :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Capital	4%	3%
Obligations	82%	71%
Autres	14%	26%
TOTAL	100%	100%

21.2 – Analyse de la sensibilité

Une variation de $\pm 0,5\%$ du taux d'actualisation et du taux d'augmentation des prestations aurait les effets suivants sur la valeur des engagements à fin 2025 :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni		Etats-Unis		Reste du monde		Total	
	+0,5%	(0,5)%	+0,5%	(0,5)%	+0,5%	(0,5)%	+0,5%	(0,5)%
Taux d'actualisation	(157)	170	(12)	13	(71)	76	(240)	259
Taux d'augmentation des rémunérations	65	(57)	-	-	36	(34)	101	(91)

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 22 : Provisions et passifs éventuels

22.1 – Provisions pour risques et charges

Principes comptables

Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation, et qu'une estimation fiable du montant peut être réalisée. Lorsqu'une perte ou un passif n'est pas considéré comme probable et ne peut être estimé de manière fiable, mais demeure possible, le Groupe le présente en tant que passif éventuel. Les provisions sont estimées au cas par cas ou sur une base statistique et actualisées lorsque l'impact de l'actualisation est significatif.

Les provisions sont principalement comptabilisées pour :

- **Risques économiques** : provisions pour risques fiscaux, autres que l'impôt sur le résultat, résultant de positions prises par le Groupe ou ses filiales. Chaque position est évaluée individuellement (sans compensation) et la provision reflète la meilleure estimation du risque à la date de clôture. Lorsque c'est applicable, l'estimation inclut les intérêts de retard et pénalités.
- **Risques commerciaux** : provisions pour pertes à terminaison sur certains contrats long terme (contrats déficitaires). Les pertes attendues sont intégralement comptabilisées dès leur identification.

- **Risques sur produits** : ces provisions comprennent :
 - des provisions statistiques pour garantie, comptabilisées sur une base statistique pour couvrir le coût résiduel des garanties produits non couvertes par une assurance, estimé par référence à l'historique des réclamations et à la durée de la garantie, et,
 - des provisions pour litiges liés à des produits défectueux et des provisions destinées à couvrir des campagnes de remplacement sur des produits spécifiquement identifiés.
- **Risques environnementaux** : provisions destinées à couvrir les coûts des opérations de dépollution et de remise en état. Les décaissements futurs estimés sont fondés sur des rapports établis par des experts indépendants.
- **Restructurations** : provisions comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan de restructuration détaillé et a soit annoncé ce plan, soit commencé sa mise en œuvre avant la date de clôture. La provision inclut uniquement les dépenses directement liées à la restructuration.
- **Autres risques** : Une partie de ces risques est couverte par des actifs d'assurance. Ces provisions concernent principalement des litiges hérités de sociétés acquises. Elles incluent également la provision de 104 millions d'euros enregistrée dans le cadre de la procédure en cours avec l'Autorité de la concurrence, comme décrit ci-après.

(en millions d'euro)	Risques économiques	Risques commerciaux	Risques sur produits	Risques environnementaux	Restructurations	Autres risques	Provisions
31/12/2023	209	119	727	297	169	499	2 020
<i>dont part à plus d'un an</i>	124	61	194	256	16	308	959
Dotations	35	26	165	9	51	314	600
Reprises pour utilisation	(21)	(25)	(146)	(24)	(68)	(151)	(435)
Provisions devenues sans objet	-	(1)	(52)	(14)	(4)	(12)	(83)
Écarts de conversion	5	5	15	14	1	22	62
Variations de périmètre et autres	(3)	-	18	8	(5)	121	139
31/12/2024	225	124	727	290	144	793	2 303
<i>dont part à plus d'un an</i>	144	64	208	243	16	576	1 251
Dotations	37	71	180	11	156	140	595
Reprises pour utilisation	(30)	(38)	(129)	(22)	(87)	(96)	(402)
Provisions devenues sans objet	(29)	(6)	(65)	(17)	(2)	(17)	(136)
Écarts de conversion	(19)	(13)	(50)	(29)	(3)	(67)	(181)
Variations de périmètre et autres	23	(6)	(5)	(12)	(6)	37	31
31/12/2025	207	132	658	221	202	790	2 210
<i>dont part à plus d'un an</i>	129	42	180	188	16	581	1 136

Réconciliation avec le tableau des flux de trésorerie :

(en millions d'euro)	2025	2024
Dotations aux provisions	595	600
Reprises pour utilisation	(402)	(435)
Provisions devenues sans objet	(136)	(83)
Variation de provisions hors provisions pour retraites et engagements assimilés	57	82
Provisions pour retraite et engagements assimilés hors cotisations de l'employeur	49	11
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DES PROVISIONS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	106	93

22.2 – Passifs éventuels

Ainsi que rendu public précédemment, les Autorités judiciaires et de la concurrence françaises ont perquisitionné en septembre 2018 le siège du Groupe ainsi que certains autres sites dans le cadre d'une enquête en lien avec la vente de produits électriques réalisée par le biais d'activités de distribution commerciale en France.

- Après 6 ans de procédure, l'Autorité de la concurrence a rendu le 29 octobre 2024 sa décision de sanctionner plusieurs acteurs de la distribution électrique en France, dont Schneider Electric avec une amende de 207 millions d'euros, au motif que l'autonomie tarifaire de certains distributeurs du marché français aurait été limitée par Schneider Electric, ce qui est contraire aux règles de concurrence. L'amende a été payée en avril 2025. Schneider Electric conteste fermement la décision rendue par l'Autorité de la concurrence et a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris. Compte tenu de la difficulté à évaluer dans quelle mesure la Cour d'appel prendra en compte les arguments de Schneider Electric dans sa défense, le Groupe avait reconnu, au 31 décembre 2024, une provision de 104 millions d'euros en « Autres produits et charges d'exploitation ». Cette provision reste inchangée au 31 décembre 2025.
- Parallèlement, le 7 octobre 2022, Schneider Electric a été mis en examen par un juge d'instruction, qui a exigé de Schneider Electric une garantie bancaire de 20 millions d'euros (dont la validité a maintenant expiré) et un cautionnement de 80 millions d'euros. Schneider Electric a officiellement contesté la mise en accusation et avancé de nombreux arguments de droit et de fait. La procédure est en cours.

Schneider Electric rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques de distribution ne seraient pas conformes aux règles de la concurrence. La politique commerciale de Schneider Electric est conçue pour se conformer à toutes les réglementations. Schneider Electric a toujours coopéré avec les autorités et entend continuer à le faire.

Schneider Electric a d'autres passifs éventuels découlant des procédures judiciaires, arbitrales ou réglementaires survenant dans le cours normal de ses activités. A la date d'approbation des comptes consolidés, les réclamations et litiges connus ou en cours concernant le Groupe ou ses filiales ont été analysés. Sur la base de l'avis des conseillers juridiques du Groupe, il a été jugé que toutes les provisions nécessaires pour couvrir ces risques éventuels avaient été passées.

Note 23 : Dette financière courante et non-courante

Principes comptables

Les passifs financiers comprennent principalement les emprunts obligataires, les billets de trésorerie ainsi que les emprunts bancaires à court et long terme. Ces passifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, nette des coûts de transaction directement attribuables. Par la suite, ils sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La dette nette s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires	15 752	12 650
Autres emprunts auprès d'établissements de crédit	23	1 840
Part court terme des emprunts obligataires	(749)	(1 800)
Part court terme des autres dettes long terme	(5)	(1 780)
DETTES FINANCIÈRES NON COURANTES	15 021	10 910
Billets de trésorerie	1 320	70
Intérêts courus non échus	137	139
Autres dettes	601	57
Découverts et en-cours bancaires	47	75
Part court terme des emprunts obligataires	749	1 800
Part court terme des autres dettes long terme	5	1 780
DETTES FINANCIÈRES COURANTES	2 859	3 921
DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	17 880	14 831
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(4 634)	(6 897)
DETTE FINANCIÈRE NETTE excl. les engagements d'achats de titres de minoritaires	13 246	7 944
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part non courante	278	19
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part courante	197	184
DETTE FINANCIÈRE NETTE incl. les engagements d'achats de titres de minoritaires	13 721	8 147

En janvier 2023, le Groupe avait procédé à un tirage pour 1 700 millions d'euros au titre du « Term loan facility » mis en place pour financer l'acquisition des minoritaires d'AVEVA. Cet emprunt est arrivé à échéance en octobre 2025. Au 31 décembre 2025, ce Term loan, présenté en dettes financières courantes en 2024 a été intégralement remboursé.

En décembre 2025, le Groupe a tiré 500 millions d'euros sur le bridge loan mis en place dans le cadre de l'acquisition des intérêts minoritaires de SEIPL. Ce tirage est présenté en « Autres dettes ».

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

23.1 – Répartition par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2025		31/12/2024
	Paielements contractuels	Intérêts	Paielements contractuels
2025	-	-	3 921
2026	2 860	394	760
2027	2 757	365	1 750
2028	1 250	309	1 250
2029	2 150	289	1 400
2030	2 150	242	1 400
2031	1 350	181	1 350
2032 et au-delà	5 655	531	3 150
TOTAL	18 172	2 311	14 981

23.2 – Répartition par devise

(en millions d'euro)	31/12/2025	31/12/2024
Euro	17 746	14 655
Réal brésilien	76	59
Livre turque	22	33
Roupie indienne	9	27
Dollar américain	18	22
Dinar algérien	1	14
Autres	8	21
TOTAL	17 880	14 831

23.3 – Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Taux d'intérêt	Date d'émission	Echéance
Schneider Electric SE 2025	-	750	0,875 % TF	Mars 2015	Mars 2025
Schneider Electric SE 2025	-	750	3,375 % TF	Avril 2023	Avril 2025
Schneider Electric SE 2025	-	300	1,841 % TF	Octobre 2015	Octobre 2025
Schneider Electric SE 2026	749	748	0,875 % TF	Décembre 2017	Décembre 2026
Schneider Electric SE 2027	499	499	1,000 % TF	Avril 2020	Avril 2027
Schneider Electric SE 2027	748	747	1,375 % TF	Juin 2018	Juin 2027
Schneider Electric SE 2027	997	-	EUR3M+25pb	Septembre 2025	Septembre 2027
Schneider Electric SE 2027	499	499	3,250 % TF	Novembre 2022	Novembre 2027
Schneider Electric SE 2028	500	499	1,500 % TF	Janvier 2019	Janvier 2028
Schneider Electric SE 2028	253	255	1,500 % TF	Mai 2019	Janvier 2028
Schneider Electric SE 2028	498	497	3,250 % TF	Juin 2023	Juin 2028
Schneider Electric SE 2029	797	796	0,250 % TF	Mars 2020	Mars 2029
Schneider Electric SE 2029	748	-	2,625 % TF	Septembre 2025	Septembre 2029
Schneider Electric SE 2029	596	595	3,125 % TF	Janvier 2023	Octobre 2029
Schneider Electric SE 2030	744	-	2,750 % TF	Décembre 2025	Juillet 2030
Schneider Electric SE 2030	745	744	3,000 % TF	Septembre 2024	Septembre 2030
Schneider Electric SE 2030 (OCEANES)	602	592	1,970 % TF	Novembre 2023	Novembre 2030
Schneider Electric SE 2031	597	597	3,000 % TF	Janvier 2024	Janvier 2031
Schneider Electric SE 2031 (OCEANES)	679	666	1,625 % TF	Juin 2024	Juin 2031
Schneider Electric SE 2032	747	-	3,000 % TF	Septembre 2025	Mars 2032
Schneider Electric SE 2032	596	595	3,500 % TF	Novembre 2022	Novembre 2032
Schneider Electric SE 2033	496	495	3,500 % TF	Juin 2023	Juin 2033
Schneider Electric SE 2033 (OCEANES)	638	-	1,250 % TF	Septembre 2025	Septembre 2033
Schneider Electric SE 2034	593	592	3,375 % TF	Janvier 2023	Avril 2034
Schneider Electric SE 2035	691	690	3,250 % TF	Janvier 2024	Octobre 2035
Schneider Electric SE 2036	744	744	3,375 % TF	Septembre 2024	Septembre 2036
Schneider Electric SE 2037	996	-	3,624 % TF	Septembre 2025	Septembre 2037
TOTAL	15 752	12 650			

Programme d'Euro Medium Term Notes

Dans le cadre de son programme d'Euro Medium Term Notes (« EMTN »), Schneider Electric a émis des obligations admises aux négociations sur Euronext Paris. Les émissions arrivées à échéance au cours de l'exercice et celles non arrivées à échéance à la clôture de l'exercice 2025 sont présentées dans le tableau ci-dessus.

OCEANE à échéance 2030

En 2023, Schneider Electric SE avait réalisé une émission d'OCEANES à échéance novembre 2030, pour un nominal de 650 millions d'euros, au taux de 1,97 %. A fin décembre 2025, la composante dette comptabilisée à sa valeur nette comptable s'élève à 602 millions d'euros et la composante optionnelle à 66 millions d'euros. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des Obligations était de 426,66 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 234,38 euros par action et a été ajusté à 440,95 actions par obligation en mai 2025.

OCEANE à échéance 2031

Concomitamment à la conversion et au rachat de l'OCEANE à échéance 2026, Schneider Electric SE a réalisé le 25 juin 2024 une émission d'OCEANES à échéance juin 2031, pour un nominal de 750 millions d'euros, au taux de 1,625 %. A fin décembre 2025, la composante dette comptabilisée à sa valeur nette comptable s'élève à 679 millions d'euros et la composante optionnelle à 84 millions d'euros. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des Obligations était de 321,48 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 311,07 euros par action et a été ajusté à 323,51 actions par obligation en mai 2025.

OCEANE à échéance 2033

Le 23 septembre 2025, Schneider Electric SE a réalisé une émission d'OCEANES à échéance septembre 2033, pour un nominal de 750 millions d'euros, au taux de 1,250 %. L'OCEANE comprend une composante dette, évaluée à la mise en place sur la base du taux d'intérêt de marché appliqué à une obligation non convertible équivalente, et comptabilisée en dettes financières non courantes et une composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres. A fin décembre 2025, la composante dette comptabilisée à sa valeur nette comptable s'élève à 638 millions d'euros et la composante optionnelle à 109 millions d'euros. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des Obligations est de 311,98 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 320,54 euros par action.

Pour toutes ces transactions, les primes et frais d'émission sont amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

23.4 – Impacts sur le tableau des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31/12/2024	Variations Trésorerie	Autres Variations			31/12/2025
			Périmètre	Capitaux propres	Change et autres	
Emprunts obligataires	12 650	3 173	-	(109)	38	15 752
Autres dettes	2 106	15	(1)	-	(39)	2 081
Découverts et en-cours bancaires	75	(17)	-	-	(11)	47
TOTAL PASSIF FINANCIER COURANT ET NON COURANT	14 831	3 171	(1)	(109)	(12)	17 880

23.5 – Engagements d'achats de titres de minoritaires

Principes comptables

Conformément à IAS 32, les options de vente accordées aux actionnaires minoritaires sont comptabilisées en tant que dettes financières pour la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option, en contrepartie des intérêts ne donnant pas le contrôle.

Le Groupe a choisi d'appliquer IFRS 10 pour les engagements d'achats de titres de minoritaires. Les variations ultérieures de la valeur comptable du passif reconnu au titre de cet

engagement d'achat sont comptabilisés en capitaux propres, sauf lorsque l'engagement d'achat entraîne un transfert des risques et avantages, auquel cas ces variations sont comptabilisées en résultat.

Au moment du règlement de l'engagement d'achat de titres de minoritaires, la différence entre la contrepartie versée et la valeur comptable des intérêts ne donnant pas le contrôle acquis est comptabilisée directement en « Capitaux propres (part attribuable aux actionnaires de la société mère) ».

(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2025	31/12/2024
Part courante		197	184
Part non courante	2028	278	19
TOTAL DES ENGAGEMENTS D'ACHATS DE TITRES DE MINORITAIRES		475	203

En 2025, les engagements sont relatifs aux rachats des minoritaires de Planon et Motvair.

En 2024, les engagements étaient relatifs aux rachats des minoritaires de Planon et Qmerit.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 24 : Instruments financiers

Principes comptables

Le Groupe utilise des instruments financiers afin de gérer son exposition aux risques de change, de taux et de variation des cours des métaux.

Les actifs et passifs financiers peuvent être hiérarchisés selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

- Niveau 1 : des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques, pour

lesquels la société peut obtenir la valeur de marché à une date donnée ;

- Niveau 2 : des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables directement ou indirectement sur le marché ;
- Niveau 3 : des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas observables sur le marché.

24.1 – Exposition au bilan et hiérarchie de juste valeur

(en millions d'euros)	31/12/2025					Hiérarchie de juste valeur
	Nominal	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs/passifs financiers au coût amorti	Juste valeur	
ACTIFS :						
Actifs financiers cotés	15	15	-	-	15	Niveau 1
Fonds Communs de Placements à Risque (FCPR) / Société d'investissement à capital variable (SICAV)	109	109	-	-	109	Niveau 3
Autres actifs financiers non-cotés	559	87	472	-	559	Niveau 3
Autres actifs financiers non-courants	950	-	261	689	950	Niveau 2
TOTAL ACTIFS NON-COURANTS	1 633	211	733	689	1 633	
Valeurs mobilières de placement	1 819	1 819	-	-	1 819	Niveau 1
Titres de créances négociables et dépôts à court terme	813	813	-	-	813	Niveau 2
Disponibilités	2 002	2 002	-	-	2 002	Niveau 1
Instruments dérivés - change	85	19	66	-	85	Niveau 2
Instruments dérivés - taux	18	18	-	-	18	Niveau 2
Instruments dérivés - matières premières	174	27	147	-	174	Niveau 2
TOTAL ACTIFS COURANTS	4 911	4 698	213	-	4 911	
PASSIFS :						
Part long terme des emprunts obligataires non convertibles *	(13 084)	-	-	(13 084)	(13 098)	Niveau 1
Part long terme des emprunts obligataires convertibles *	(1 919)	-	-	(1 919)	(1 938)	Niveau 2
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part non courante	(278)	-	(278)	-	(278)	Niveau 3
Dettes financières à plus d'un an	(18)	-	-	(18)	(18)	Niveau 2
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS	(15 299)	-	(278)	(15 021)	(15 332)	
Part court terme des emprunts obligataires *	(749)	-	-	(749)	(742)	Niveau 1
Dettes financières courantes	(2 110)	-	-	(2 110)	(2 110)	Niveau 2
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part courante	(197)	-	(197)	-	(197)	Niveau 3
Instruments dérivés - change	(31)	(24)	(7)	-	(31)	Niveau 2
Instruments dérivés - taux	(12)	(12)	-	-	(12)	Niveau 2
Instruments dérivés - matières premières	-	-	-	-	-	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	(8)	(8)	-	-	(8)	Niveau 2
TOTAL PASSIFS COURANTS	(3 107)	(44)	(204)	(2 859)	(3 100)	

* La majorité des instruments financiers listés au bilan ont une juste valeur proche de leur valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires pour lesquels le coût amorti au bilan représente 15 752 millions d'euros comparés à une juste valeur de 15 778 millions d'euros.

31/12/2024						
(en millions d'euros)	Nominal	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs/passifs financiers au coût amorti	Juste valeur	Hierarchie de juste valeur
ACTIFS :						
Actifs financiers cotés	15	15	-	-	15	Niveau 1
Fonds Communs de Placements à Risque (FCPR) / Société d'investissement à capital variable (SICAV)	127	127	-	-	127	Niveau 3
Autres actifs financiers non-cotés	617	103	514	-	617	Niveau 3
Autres actifs financiers non-courants	842	-	323	519	842	Niveau 2
TOTAL ACTIFS NON-COURANTS	1 601	245	837	519	1 601	
Valeurs mobilières de placement	3 978	3 978	-	-	3 978	Niveau 1
Titres de créances négociables et dépôts à court terme	1 027	1 027	-	-	1 027	Niveau 2
Disponibilités	1 882	1 882	-	-	1 882	Niveau 1
Instruments dérivés - change	80	64	16	-	80	Niveau 2
Instruments dérivés - taux	50	50	-	-	50	Niveau 2
Instruments dérivés - matières premières	1	-	1	-	1	Niveau 2
TOTAL ACTIFS COURANTS	7 018	7 001	17	-	7 018	
PASSIFS :						
Part long terme des emprunts obligataires non convertibles *	(9 592)	-	-	(9 592)	(9 599)	Niveau 1
Part long terme des emprunts obligataires convertibles *	(1 258)	-	-	(1 258)	(1 313)	Niveau 2
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part non courante	(19)	-	(19)	-	(19)	Niveau 2
Dettes financières à plus d'un an	(60)	-	-	(60)	(60)	Niveau 2
TOTAL PASSIFS NON-COURANTS	(10 929)	-	(19)	(10 910)	(10 991)	
Part court terme des emprunts obligataires *	(1 800)	-	-	(1 800)	(1 796)	Niveau 1
Dettes financières courantes	(2 121)	-	-	(2 121)	(2 121)	Niveau 2
Engagements d'achats de titres de minoritaires - part courante	(184)	-	(184)	-	(184)	Niveau 2
Instruments dérivés - change	(112)	(33)	(79)	-	(112)	Niveau 2
Instruments dérivés - taux	-	-	-	-	-	Niveau 2
Instruments dérivés - matières premières	(23)	-	(23)	-	(23)	Niveau 2
Instruments dérivés - autres	(4)	(4)	-	-	(4)	Niveau 2
TOTAL PASSIFS COURANTS	(4 244)	(37)	(286)	(3 921)	(4 240)	

* La majorité des instruments financiers listés au bilan ont une juste valeur proche de leur valeur comptable, à l'exception des emprunts obligataires pour lesquels le coût amorti au bilan représente 12 650 millions d'euros comparés à une juste valeur de 12 708 millions d'euros.

24.2 – Instruments dérivés

Principes comptables

La gestion des activités de couverture est centralisée. La politique du Groupe consiste à utiliser des instruments financiers dérivés exclusivement pour gérer et couvrir les expositions aux variations des taux de change, des taux d'intérêt ou des prix de certaines matières premières. Selon la nature de l'exposition, le Groupe recourt notamment à des contrats tels que des contrats de swaps, des contrats d'options ou des contrats à terme fermes, aussi bien sur le marché des changes que celui des matières premières.

L'ensemble des instruments dérivés est comptabilisé au bilan à la juste valeur, les variations de juste valeur étant enregistrées dans le compte de résultat, sauf lorsque le dérivé est désigné et qualifié comme instrument de couverture dans le cadre d'une relation de couverture.

Les flux de trésorerie relatifs aux instruments financiers sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie consolidé en cohérence avec les flux de trésorerie des transactions sous-jacentes.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

31/12/2025								
(en millions d'euros)	Qualification comptable	Maturité	Nominal ventes	Nominal achats	Juste Valeur	Valeur à l'actif du bilan	Valeur au passif du bilan	Valeur en capitaux propres
Contrats à terme	CFH	< 1 an	514	(433)	-	9	(9)	-
Contrats à terme	CFH	< 2 ans	60	(87)	-	1	(1)	-
Contrats à terme	CFH	> 2 ans	4	(8)	-	-	-	-
Contrats à terme	FVH	< 1 an	2 544	(1 785)	8	14	(6)	2
Contrats à terme	NIH	< 1 an	661	-	1	1	-	1
Contrats à terme	Trading	< 1 an	1 502	(5 739)	(5)	7	(12)	-
Swap de devises	FVH	< 1 an	83	-	(2)	1	(3)	1
Swap de devises	NIH	< 1 an	213	-	18	18	-	19
Swap de devises	NIH	> 2 ans	255	-	34	34	-	36
TOTAL DÉRIVÉS CHANGE			5 836	(8 052)	54	85	(31)	59
Contrats à terme	CFH	< 1 an	-	(391)	174	174	-	147
Dérivés métaux			-	(391)	174	174	-	147
Swap de taux d'intérêt	FVH	> 2 ans	1 550	(1 550)	6	18	(12)	-
Dérivés de taux			1 550	(1 550)	6	18	(12)	-
Options	Trading	> 2 ans	-	-	(8)	-	(8)	-
Autres dérivés			-	-	(8)	-	(8)	-
TOTAL			7 386	(9 993)	226	277	(51)	206

31/12/2024								
(en millions d'euros)	Qualification comptable	Maturité	Nominal ventes	Nominal achats	Juste Valeur	Valeur à l'actif du bilan	Valeur au passif du bilan	Valeur en capitaux propres
Contrats à terme	CFH	< 1 an	611	(466)	(11)	16	(27)	(11)
Contrats à terme	CFH	< 2 ans	39	(42)	-	1	(1)	-
Contrats à terme	CFH	> 2 ans	2	-	-	-	-	-
Contrats à terme	FVH	< 1 an	2 647	(1 790)	19	48	(29)	(2)
Contrats à terme	NIH	< 1 an	719	-	(28)	-	(28)	(28)
Contrats à terme	Trading	< 1 an	877	(4 920)	10	15	(5)	-
Swap de devises	CFH	< 1 an	69	-	-	-	-	-
Swap de devises	NIH	> 2 ans	529	-	(22)	-	(22)	(22)
TOTAL DÉRIVÉS CHANGE			5 493	(7 218)	(32)	80	(112)	(63)
Contrats à terme	CFH	< 1 an	-	(423)	(22)	1	(23)	(22)
Dérivés métaux			-	(423)	(22)	1	(23)	(22)
Swap de taux d'intérêt	FVH	> 2 ans	1 050	(1 050)	50	50	-	-
Dérivés de taux			1 050	(1 050)	50	50	-	-
Options	Trading	> 2 ans	-	-	(4)	-	(4)	-
Autres dérivés			-	-	(4)	-	(4)	-
TOTAL			6 543	(8 691)	(8)	131	(139)	(85)

24.3 – Couvertures de change

Principes comptables

Le Groupe conclut périodiquement des instruments dérivés de change afin de couvrir le risque de change lié aux transactions libellées en devises étrangères.

Dans la mesure du possible, les éléments monétaires (à l'exception des financements spécifiques) libellés en devises figurant au bilan des entités du Groupe sont couverts par un rééquilibrage des actifs et des passifs par devise, au moyen de transactions de change au comptant réalisées avec la Trésorerie Groupe (couverture naturelle). L'exposition au risque de change est ainsi agrégée au niveau Groupe et couverte au moyen d'instruments dérivés de change. Lorsque cette centralisation n'est pas possible, le Groupe conclut des contrats à terme de change afin de couvrir les créances et dettes d'exploitation libellées en devises étrangères. Dans les deux cas, le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les gains et pertes sur les dérivés de change compensant naturellement, au sein du « Résultat financier », les gains ou pertes liés à la conversion, au cours de clôture, des créances et dettes en devises.

Le Groupe couvre également des flux de trésorerie futurs hautement probables, incluant des transactions récurrentes prévisionnelles ainsi que des acquisitions ou cessions d'investissements prévues. Conformément à IFRS 9, ces couvertures sont comptabilisées en tant que couvertures de flux de trésorerie. Les instruments de couverture sont comptabilisés à la juste valeur au bilan consolidé. La part efficace du gain ou de la perte sur l'instrument de couverture est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en résultat lorsque l'élément couvert affecte le compte de résultat.

Le Groupe couvre également le risque de change lié aux créances et dettes de financement (notamment les comptes courants et les prêts intragroupes) au moyen d'instruments dérivés de change pouvant être documentés en couvertures de flux de trésorerie ou en couvertures de juste valeur, selon la nature de l'élément couvert.

Le Groupe peut désigner des instruments dérivés de change ou des emprunts comme instruments de couverture de ses investissements nets dans des établissements à l'étranger (couvertures d'investissement net). Les variations de valeur de ces instruments de couverture sont enregistrées en autres éléments du résultat global et reclassées ultérieurement dans le compte de résultat de manière symétrique à l'élément couvert. Le Groupe qualifie les dérivés de change sur la base du taux au comptant (spot). Il a opté pour l'application de l'approche du coût de couverture prévue par IFRS 9 afin de réduire la volatilité du compte de résultat liée aux points à terme :

- pour les dérivés de change couvrant des éléments reconnus au bilan, les points à terme sont amortis linéairement en résultat ; les points à terme relatifs aux dérivés couvrant des transactions de financement sont inclus dans le « Coût de la dette financière nette » ;
- pour les dérivés de change couvrant des transactions prévisionnelles qui ne sont pas encore comptabilisées au bilan consolidé, les points à terme sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque la transaction couverte affecte le résultat.

La répartition du nominal des dérivés de change en lien avec les activités opérationnelles et de financement est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025		
	Ventes	Achats	Net
Dollar américain	2 789	(3 798)	(1 009)
Livre britannique	979	(1 415)	(436)
Yuan chinois	167	(577)	(410)
Dollar singapourien	434	(616)	(182)
Yen japonais	9	(134)	(125)
Couronne suédoise	51	(173)	(122)
Franc suisse	13	(113)	(100)
Réal brésilien	120	(28)	92
Couronne danoise	68	(157)	(89)
Dirham émirati	66	(151)	(85)
Dollar Hongkongais	28	(110)	(82)
Rand sud-africain	50	(1)	49
Dollar canadien	108	(60)	48
Rial saoudien	17	(61)	(44)
Couronne norvégienne	13	(49)	(36)
Dollar australien	86	(94)	(8)
Autres	838	(515)	323
TOTAL	5 836	(8 052)	(2 216)

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

24.4 – Couvertures de taux

Principes comptables

Le risque de taux d'intérêt lié aux emprunts est géré au niveau du Groupe, sur la base de l'endettement consolidé et en tenant compte des conditions de marché afin d'optimiser le coût global du financement. Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux variations de taux d'intérêt, notamment par le biais de swaps de taux d'intérêt ou de swaps de devises croisées.

Les instruments dérivés sont structurés de manière à refléter les échéances, les taux et les devises des emprunts qu'ils couvrent, et impliquent l'échange de flux d'intérêts à taux fixe et à taux variable. Le règlement net à payer (ou à recevoir) est comptabilisé en ajustement du produit ou de la charge d'intérêts sur la durée du contrat. Le Groupe applique

la comptabilité de couverture conformément à IFRS 9 pour les swaps de taux d'intérêt éligibles. Les gains et pertes résultant de la réévaluation à la juste valeur des swaps de taux d'intérêt sont comptabilisés en autres éléments du résultat global pour les couvertures de flux de trésorerie (*cash-flow hedge*), ou en résultat pour les couvertures de juste valeur (*fair value hedge*).

Les emprunts couverts dans le cadre d'une couverture de juste valeur sont ajustés des variations de juste valeur attribuables au risque couvert, le gain ou la perte correspondant étant comptabilisé en résultat.

Les swaps de devises croisées peuvent être présentés comme des instruments de couverture du risque de change ou du risque de taux d'intérêt, en fonction de leurs caractéristiques spécifiques.

Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a mis en place de nouveaux swaps de taux d'intérêts pour 500 millions d'euros afin de couvrir son exposition.

(en millions d'euros)	31/12/2025			31/12/2024		
	Taux fixes	Taux variables	Total	Taux fixes	Taux variables	Total
Total dette financière courante et non courante	14 987	2 893	17 880	12 650	2 181	14 831
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	(4 634)	(4 634)	-	(6 887)	(6 887)
DETTE NETTE AVANT COUVERTURE	14 987	(1 741)	13 246	12 650	(4 706)	7 944
Impact des couvertures	(1 550)	1 550	-	(1 050)	1 050	-
DETTE NETTE APRÈS COUVERTURE	13 437	(191)	13 246	11 600	(3 656)	7 944

24.5 – Couvertures d'achat de matières premières

Principes comptables

Le Groupe est exposé aux fluctuations des prix de l'énergie et des matières premières, notamment le cuivre, l'aluminium, l'argent, le plomb, le nickel, le zinc, l'acier et les matières plastiques. Si le Groupe n'était pas en mesure de couvrir, compenser ou répercuter auprès de ses clients toute hausse de ces coûts, cela pourrait avoir un impact défavorable sur ses résultats. Le Groupe a toutefois mis en place certaines procédures visant à limiter son exposition à la hausse des prix des matières premières non ferreuses et des matières précieuses. Les services Achats des entités opérationnelles transmettent leurs prévisions d'achats au département Trésorerie. Les engagements d'achat sont couverts au moyen de contrats à terme, de swaps et, dans une moindre mesure, d'options.

Le Groupe conclut des dérivés sur matières premières, incluant des contrats d'achat à terme, des swaps et des options, afin de couvrir le risque de variation des prix sur tout ou partie de ses achats prévisionnels. Conformément à IFRS 9, ces couvertures sont comptabilisées en tant que couvertures de flux de trésorerie. Ces instruments sont comptabilisés à la juste valeur en fin de période (mark-to-market). La part efficace de la couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global puis recyclée dans le compte de résultat (au sein de la marge brute) lorsque les achats couverts affectent le résultat. L'effet de ces couvertures est incorporé dans le coût des ventes.

Tous les instruments de couverture de matières premières sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie futurs dans le référentiel IFRS, pour lesquels :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Juste valeur	174	(22)
Nominal des contrats	(391)	(423)

24.6 – Compensation des actifs et passifs financiers

Principes comptables

Le Groupe négocie des dérivés de gré à gré avec des banques de premier rang dans le cadre d'accords prévoyant la compensation des montants à payer et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces accords de

compensation conditionnelle ne répondent pas aux critères d'éligibilité au sens d'IAS 32 pour compenser les instruments dérivés comptabilisés à l'actif et au passif. Ils relèvent toutefois du champ des informations à fournir au titre d'IFRS 7 concernant la compensation.

Cette section présente les instruments financiers entrant dans le champ d'application d'IFRS 7 sur la compensation des actifs et passifs financiers.

(en millions d'euros)	31/12/2025				
	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets selon IFRS 7
Actifs financiers	277	-	277	(40)	237
Passifs financiers	(51)	-	(51)	40	(11)

(en millions d'euros)	31/12/2024				
	Montants bruts	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés au bilan	Montants non compensés au bilan	Montants nets selon IFRS 7
Actifs financiers	131	-	131	(73)	58
Passifs financiers	(139)	-	(139)	73	(66)

24.7 – Risque de contrepartie

Les transactions financières sont réalisées avec des contreparties soigneusement sélectionnées. Les contreparties bancaires sont choisies en fonction de critères déterminés, notamment la notation de crédit attribuée par une agence de notation indépendante.

La politique du Groupe consiste à diversifier les risques de contrepartie et des contrôles périodiques sont effectués pour vérifier le respect des règles associées. En outre, le Groupe souscrit une assurance-crédit importante et recourt à d'autres types de garanties pour limiter le risque de perte sur les créances clients.

24.8 – Risque de liquidité

Au 31 décembre 2025, les lignes de crédit confirmées du Groupe s'élèvent à 3 525 millions d'euros, toutes non utilisées, dont 2 875 millions d'euros ayant une maturité postérieure au 31 décembre 2026. Parmi ces lignes, 2 775 millions d'euros sont liés au développement durable avec une marge indexée sur la performance annuelle du Schneider Sustainability Impact (SSI).

Avec une facilité de crédit engagée disponible de 3,5 milliards d'euros et de la trésorerie et équivalents de trésorerie de 4,6 milliards d'euros, les liquidités s'élèvent à 8,1 milliards d'euros à la fin de l'année. Au cours des 12 prochains mois, le montant total des dettes à court terme arrivant à échéance s'élèvera à 2,9 milliards d'euros.

Les lignes de crédit confirmées ne comprennent aucun covenant financier ni aucune clause de déclenchement liée à une dégradation de notation.

24.9 – Gestion du risque financier

L'exposition au risque de change du Groupe provient du nombre important d'opérations réalisées dans des devises différentes de la devise de présentation qui est l'Euro.

La principale exposition du Groupe en termes de risque de change est liée au dollar américain, au yuan chinois et aux devises liées au dollar américain. En 2025, le chiffre d'affaires réalisé en devises étrangères s'élève à 32,7 milliards d'euros (31,1 milliards d'euros en 2024), dont environ 15,1 milliards d'euros en dollars américains et 4,3 milliards d'euros en yuan chinois (respectivement 13,3 et 4,4 milliards d'euros en 2024).

Le Groupe gère son exposition au risque de change afin de réduire la sensibilité de la marge aux variations de cours. Les instruments financiers utilisés par le Groupe afin de gérer son exposition au risque de change sont décrits ci-dessus.

Le tableau ci-dessous montre les impacts d'une variation de 10 % du dollar américain et du yuan chinois face à l'euro sur le chiffre d'affaires et l'EBITA Ajusté. Il inclut également l'impact de conversion des états financiers dans la devise de présentation avec pour hypothèse un périmètre constant.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

(en millions d'euro)	31/12/2025		
	Augmentation/ (diminution) du taux moyen	Chiffre d'affaires	EBITA AJ
Dollar américain	10 %	1 505	427
	(10) %	(1 505)	(427)
Yuan chinois	10 %	434	64
	(10) %	(434)	(64)

(en millions d'euro)	31/12/2024		
	Augmentation/ (diminution) du taux moyen	Chiffre d'affaires	EBITA AJ
Dollar américain	10%	1 327	281
	(10)%	(1 327)	(281)
Yuan chinois	10%	435	113
	(10)%	(435)	(113)

24.10 – Affacturage des fournisseurs

Le Groupe a mis en place des programmes d'affacturage fournisseur dans différents pays. Le montant total actualisé des dettes fournisseurs au 31 décembre 2025 s'élève à 83 millions d'euros contre 110 millions d'euros au 31 décembre 2024 et n'est pas considéré comme étant matériel. Aussi, les conditions de paiement restent similaires avec celles déjà pratiquées dans ces pays. Les programmes d'affacturage fournisseurs du Groupe ne conduisent ni à la décomptabilisation des dettes fournisseurs, ni à leur reclassement au sein des passifs financiers.

Note 25 : Effectifs

25.1 – Effectifs

Les effectifs moyens, temporaires et permanents du Groupe ont évolué comme suit :

(nombre d'employés)	2025	2024 *
Production	76 859	75 142
Structure	86 111	83 493
TOTAL EFFECTIF MOYEN	162 970	158 635
<i>dont Europe de l'Ouest</i>	<i>40 753</i>	<i>40 436</i>
<i>dont Amérique du Nord</i>	<i>46 302</i>	<i>44 080</i>
<i>dont Asie Pacifique</i>	<i>55 785</i>	<i>54 354</i>
<i>dont Reste du monde</i>	<i>20 130</i>	<i>19 765</i>

* Le nombre moyen d'effectifs a été retraité afin d'exclure les travailleurs intérimaires, qui étaient auparavant inclus dans le total des effectifs du Groupe, et d'intégrer certains effectifs manquants liés à un ajustement de périmètre.

25.2 – Charges de personnel

(en millions d'euro)	2025	2024 *
Coût du personnel	(11 751)	(11 622)
Paiements fondés en actions	(202)	(233)
CHARGES DE PERSONNEL	(11 953)	(11 855)

* Les charges de personnel de 2024 ont été retraitées à la suite d'un affinement de la méthodologie visant à préciser le périmètre des comptes retenus, afin d'assurer la comparabilité entre périodes.

25.3 – Avantages accordés aux principaux dirigeants

En 2025, le Groupe a attribué aux membres de son Conseil d'Administration 2,6 millions d'euros en jetons de présence.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe au Président du Conseil d'administration, s'est élevé à 1,0 million d'euros.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe au Dirigeant mandataire social, s'est élevé à 2,7 millions d'euros, dont 1,1 million d'euros de part variable.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction générale du Groupe, hors Dirigeant mandataire social, s'est élevé à 39,9 millions d'euros, dont 9,1 millions d'euros de part variable au titre de l'exercice 2025.

Au cours des trois derniers exercices, 491 089 actions de performance ont été attribuées aux principaux dirigeants (Président du Conseil d'administration, Dirigeant mandataire social et autres membres de la Direction générale). Aucune option sur actions n'a été attribuée au cours des trois derniers exercices. En 2025, des actions de performance ont été attribuées dans le cadre des Plans d'intéressement à long terme 2025 (Plans n° 46, 47 et 47ter). Depuis le 16 décembre 2011, 100 % des actions de performance sont soumises à des conditions de performance pour les membres du Comité Exécutif.

Note 26 : Opérations avec des parties liées

26.1 – Transactions avec entreprises associées

Il s'agit essentiellement des sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions avec ces parties liées sont réalisées à des prix de marché.

Sur l'exercice 2025, ces transactions ne sont pas significatives.

26.2 – Transactions avec les dirigeants et membres des organes de direction

Au cours de l'exercice, aucune opération non courante n'a été réalisée avec les membres des organes de direction. Les rémunérations et avantages accordés aux principaux dirigeants sont présentés en Note 25.

Note 27 : Engagements

L'exposition maximale du Groupe en lien avec les garanties reçues et données se décompose comme suit :

(en millions d'euro)	31/12/2025	31/12/2024
Caution de contre-garanties sur marchés *	1 550	1 571
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles **	140	131
Garanties fonds de retraite d'Invensys	2 006	2 111
Autres engagements donnés	535	472
GARANTIES DONNÉES	4 231	4 285
Avals, cautions et garanties reçues	354	233
GARANTIES REÇUES	354	233

* Pour certains contrats, les clients exigent d'obtenir des garanties attestant que la filiale du Groupe remplira ses obligations contractuelles dans leur totalité. Le risque associé à l'engagement est évalué et une provision pour risques est enregistrée dès lors que le risque est considéré comme probable et que son estimation repose sur des bases raisonnables. Les cautions de contre-garantie sur marchés incluent aussi les garanties envers les fonds de retraite.

** Des nantissements d'actifs corporels ou financiers sont fournis pour garantir certains prêts.

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées, décrites dans la note 24.8.

Note 28 : Évènements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2025 et la date d'arrêt des comptes consolidés par le Conseil d'Administration, le 25 février 2026.

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

Note 29 : Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe :

(en milliers d'euros)	2025				
	PwC	%	Forvis Mazars	%	Total
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés	13 959	82 %	10 612	93 %	24 571
<i>dont Schneider Electric SE</i>	1 979		1 248		3 227
<i>dont filiales</i>	11 980		9 364		21 344
Mission légale d'assurance limitée sur l'État de Durabilité	1 083	6 %	380	3 %	1 463
Services Autres que la Certification des Comptes («SACC»)*	2 011	12 %	398	4 %	2 409
<i>dont Schneider Electric SE</i>	354		27		381
<i>dont filiales</i>	1 657		371		2 028
TOTAL HONORAIRES	17 053	100 %	11 390	100 %	28 443

* Les Services Autres que la Certification des Comptes incluent les services dont la fourniture est requise par la réglementation ainsi que les services fournis à la demande de la société mère ou des entités contrôlées, notamment : revue des informations environnementales, sociales et sociétales, audits contractuels, lettres de confort, attestations, procédures convenues, audits de procédures et de systèmes d'information et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes.

(en milliers d'euros)	2024				
	PwC	%	Forvis Mazars	%	Total
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés	13 187	78 %	10 555	92 %	23 742
<i>dont Schneider Electric SE</i>	1 651		1 132		2 783
<i>dont filiales</i>	11 536		9 423		20 959
Mission légale d'assurance limitée sur l'État de Durabilité	1 103	7 %	473	4 %	1 576
Services Autres que la Certification des Comptes («SACC»)*	2 594	15 %	503	4 %	3 097
<i>dont Schneider Electric SE</i>	1 365		27		1 392
<i>dont filiales</i>	1 229		476		1 705
TOTAL HONORAIRES	16 884	100 %	11 531	100 %	28 415

* Les Services Autres que la Certification des Comptes incluent les services dont la fourniture est requise par la réglementation ainsi que les services fournis à la demande de la société mère ou des entités contrôlées, notamment : revue des informations environnementales, sociales et sociétales, audits contractuels, lettres de confort, attestations, procédures convenues, audits de procédures et de systèmes d'information et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes.

Note 30 : Liste des sociétés consolidées

Les principales sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe Schneider Electric sont indiquées dans la liste ci-après :

Le pourcentage de contrôle est égal au pourcentage d'intérêt pour la plupart des sociétés.

(en % d'intérêt)		31/12/2025	31/12/2024
Europe			
Intégration globale			
Schneider Electric GmbH	Allemagne	100	100
Schneider Electric Sachsenwerk GmbH	Allemagne	100	100
Schneider Electric Investment AG	Allemagne	100	100
Schneider Electric NV SA	Belgique	100	100
Schneider Electric Services International	Belgique	100	100
Schneider Electric Danmark A/S	Danemark	100	100
Schneider Electric Espana, S.A.U	Espagne	100	100
Schneider Electric Finland Oy	Finlande	100	100
Schneider Electric Industries SAS	France	100	100
Schneider Electric France	France	100	100
Schneider Electric International	France	100	100
Sarel - Appareillage Electrique	France	100	100
Schneider Electric SE	France	100	100
Boissiere Finance	France	100	100
Aveva Sas	France	100	100
Schneider Electric IT Logistics Europe Limited	Irlande	100	100
Schneider Electric IT Limited	Irlande	100	100
Schneider Electric S.p.a.	Italie	100	100
Uniflair S.p.a.	Italie	100	100
Schneider Electric Norge AS	Norvège	100	100
Schneider Electric The Netherlands B.V.	Pays-Bas	100	100
American Power Conversion Corporation (A.P.C.) B.V.	Pays-Bas	100	100
BTR (European Holdings) BV	Pays-Bas	100	100
Planon Beheer BV	Pays-Bas	80	80
Schneider Electric Polska Sp. Z o.o.	Pologne	100	100
Schneider Electric Portugal, LDA	Portugal	100	100
Schneider Electric Romania, SRL	Roumanie	100	100
Schneider Electric Limited	Royaume-Uni	100	100
BTR Industries Ltd	Royaume-Uni	100	100
Invensys Group Ltd	Royaume-Uni	100	100
Invensys Holdings Ltd	Royaume-Uni	100	100
Invensys International Holdings Ltd	Royaume-Uni	100	100
Invensys Ltd	Royaume-Uni	100	100
Schneider Electric Invensys (UK) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Aveva Group Limited	Royaume-Uni	100	100
Aveva UK 1 Limited	Royaume-Uni	100	100
Aveva Solutions Limited	Royaume-Uni	100	100
Aveva Software GB Limited	Royaume-Uni	100	100
Samos Acquisition Company Limited	Royaume-Uni	100	100
Ascot Acquisition Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100
Schneider Electric Systems Holdings Limited	Royaume-Uni	100	-
Schneider Electric Sverige AB	Suède	100	100
Schneider Electric Buildings AB	Suède	100	100
Schneider Electric (Suisse) SA	Suisse	100	100
Feller AG	Suisse	83,7	83,7
Amérique du Nord			
Intégration globale			
Schneider Electric Canada Inc.	Canada	100	100
Schneider Electric USA, Inc.	États-Unis	100	100
SNA Holdings Inc.	États-Unis	100	100
Schneider Electric Holdings, Inc.	États-Unis	100	100

Chapitre 5 – Comptes consolidés au 31 décembre 2025

5.5 Annexes aux comptes consolidés

(en % d'intérêt)		31/12/2025	31/12/2024
Veris Industries LLC	États-Unis	100	100
Schneider Electric Buildings Americas, Inc.	États-Unis	100	100
Schneider Electric IT Corporation	États-Unis	100	100
Schneider Electric IT Mission Critical Services, Inc.	États-Unis	100	100
Schneider Electric Smart Grid Solutions, LLC	États-Unis	100	100
SE Vermont Ltd	États-Unis	100	100
Summit Energy Services, Inc.	États-Unis	100	100
BTR, LLC	États-Unis	100	100
H.S. Investments, LLC	États-Unis	100	100
Schneider Electric Systems USA, Inc.	États-Unis	100	100
Siebe Inc.	États-Unis	100	100
Ranco Incorporated of Delaware	États-Unis	100	100
Schneider Electric Foundries LLC	États-Unis	100	100
Osisoft, LLC	États-Unis	100	100
Charge Holdings, LLC	États-Unis	100	90,83
Schneider Electric Ventures Fund II	États-Unis	100	100
Aveva US 2 Corp.	États-Unis	100	100
Aveva Inc.	États-Unis	100	100
Aveva Software, LLC	États-Unis	100	100
ASCO Power Technologies, L.P.	États-Unis	100	100
Motivair LLC	États-Unis	75	-
ETAP Automation Inc.	États-Unis	100	100
Schneider Electric Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Industrias Electronicas Pacifico, S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Sociétés mises en équivalence			
Uplight Inc.	États-Unis	43,46	43,46
Asie-Pacifique			
Intégration globale			
Schneider Electric (Australia) Pty Limited	Australie	100	100
Schneider Electric Australia Holdings Pty Ltd	Australie	100	100
Aveva Software Australia Pty Ltd	Australie	100	100
Schneider Electric (China) Company Limited	Chine	100	100
Schneider Shanghai Power Distribution Electrical Apparatus Co., Ltd	Chine	80	80
Schneider Shanghai Low Voltage Terminal Apparatus Co., Ltd	Chine	75	75
Schneider Busway (Guangzhou) Limited	Chine	95	95
Schneider (Beijing) Medium Voltage Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider (Beijing) Low Voltage Co., Ltd.	Chine	95	95
Wuxi Pro-Face Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider (Suzhou) Transformers Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Shanghai Apparatus Parts Manufacturing Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Electric IT (China) Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Wingoal (Tianjin) Electric Equipment Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Electric (Xiamen) Switchgear Equipment Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Electric Equipment and Engineering (Xi'an) Co., Ltd	Chine	100	100
Schneider Electric Korea Limited	Corée	100	100
Schneider Electric (Hong Kong) Limited	Hong Kong	100	100
Schneider Electric India Private Limited	Inde	100	65
Schneider Electric IT Business India Private Limited	Inde	100	100
Luminous Power Technologies Private Limited	Inde	100	100
Schneider Electric Infrastructure Limited	Inde	75	75
Schneider Electric Private Limited	Inde	100	100
Aveva Solutions India Up	Inde	100	100
PT Schneider Indonesia	Indonésie	95	95
Schneider Electric Japan Holdings Inc	Japon	100	100
Schneider Electric Japan, Inc.	Japon	100	100
Schneider Electric Industries (M) Sdn. Bhd.	Malaisie	100	100
Schneider Electric Singapore Pte Ltd	Singapour	100	100

(en % d'intérêt)		31/12/2025	31/12/2024
Schneider Electric Asia Pte. Ltd.	Singapour	100	100
Schneider Electric East Asia (HQ) Pte Ltd	Singapour	100	100
Schneider Electric IT Logistics Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	100	100
Schneider Electric Taiwan Co., Ltd	Taiwan	100	100
Schneider (Thailand) Limited	Thaïlande	100	100
Schneider Electric Vietnam Limited	Vietnam	100	100
Sociétés mises en équivalence			
Delixi Electric Limited (sub-group)	Chine	50	50
Reste du monde			
Intégration globale			
Schneider Electric South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	74,9
Schneider Electric Saudi Arabia Limited	Arabie Saoudite	100	100
Schneider Electric Argentina S.A.	Argentine	100	100
Schneider Electric Brasil Ltda	Brésil	100	100
Schneider Electric Chile S.P.A	Chili	100	100
Schneider Electric de Colombia S.A.S	Colombie	100	100
Schneider Electric Egypt S.A.E.	Egypte	91,93	92
Schneider Electric Distribution Company	Egypte	91,99	91,99
Schneider Electric FZE	Émirats arabes unis	100	100
Schneider Electric DC MEA FZCO	Émirats arabes unis	100	100
Schneider Electric Services LLC	Qatar	49	49
Schneider Elektrik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100	100

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.1 Bilan

6.1 Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Note	Brut	Amort. et dépr.	31/12/2025 Net	31/12/2024 Net
Immobilisations corporelles	1				
Terrains		3	-	3	3
Autres immobilisations corporelles		1	-	1	1
Immobilisations financières ⁽¹⁾					
Participations	2.1	5 377	(19)	5 358	5 358
Créances rattachées à des participations	2.2	8 001	-	8 001	2 529
Autres titres immobilisés	2.3	1 910	-	1 910	1 652
Autres immobilisations financières	2.4	80	-	80	97
Total de l'actif immobilisé (I)		15 372	(19)	15 353	9 640
Créances ⁽²⁾					
Créances Clients et Comptes rattachés	3	413	-	413	440
Autres créances	3	365	-	365	242
Charges constatées d'avance		7	-	7	1
Valeurs mobilières de placement					
Actions propres	4.1	252	-	252	249
Disponibilités	4.2	10 613	-	10 613	12 164
Total de l'actif circulant (II)		11 650	-	11 650	13 096
Frais d'émission des emprunts (III)	5.1	45	-	45	31
Primes de remboursement des emprunts (IV)	5.2	39	-	39	42
Ecart de conversion et différences d'évaluation - Actif (V)		-	-	-	-
TOTAL GENERAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V)		27 106	(19)	27 087	22 809
⁽¹⁾ Dont à moins d'un an				24	-
⁽²⁾ Dont à moins d'un an				785	683

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Les disponibilités correspondent à des soldes de trésorerie Groupe détenus auprès de la centrale de trésorerie pour un montant de 10 613 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Passif

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Capital [dont versé 2 308 millions d'euros]	6.1	2 308	2 303
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6.2	2 802	3 311
Réserves			
Réserve légale		243	243
Report à nouveau	6.3	-	872
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		2 944	545
Total des capitaux propres (I)		8 297	7 274
Provisions pour risques	7	252	249
Provisions pour charges	7	2	6
Total des provisions (II)		254	255
Emprunts obligataires convertibles	8	2 154	1 401
Autres emprunts obligataires	8	14 155	11 703
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	9	500	1 716
Emprunts et dettes financières diverses ^(a)	10	1 363	113
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		34	84
Dettes fiscales et sociales		308	244
Autres dettes		-	9
Produits constatés d'avance		8	5
Total des dettes ^(b) (III)		18 522	15 275
Ecarts de conversion et différences d'évaluation - Passif (IV)		14	5
TOTAL GENERAL DU PASSIF (I + II + III + IV)		27 087	22 809
^(a) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours)		3 176	4 107
^(b) Dont emprunts participatifs		-	-

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.2 Compte de résultat

6.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Note	31/12/2025	31/12/2024
Produits d'exploitation			
Autres produits	13	549	535
Total des produits d'exploitation (I)		549	535
Charges d'exploitation			
Autres achats et charges externes ⁽¹⁾	14	106	113
Impôts, taxes et versements assimilés		4	1
Salaires		5	5
Cotisations sociales		8	5
Dotations aux provisions		1	1
Autres charges		4	3
Total des charges d'exploitation (II)		128	128
Résultat d'exploitation (I - II)		421	407
Produits financiers			
De participation ⁽²⁾		2 502	2
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé ⁽³⁾		82	-
Autres intérêts et produits assimilés ⁽³⁾		366	583
Reprises sur dépréciations et provisions		93	-
Total des produits financiers (III)		3 043	585
Charges financières			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		107	7
Intérêts et charges assimilés ⁽³⁾		384	472
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		80	-
Total des charges financières (IV)		571	479
Résultat financier (III - IV)	15	2 472	106
Résultat courant avant impôts (I - II + III - IV)		2 893	513
Produits exceptionnels (V)		-	145
Charges exceptionnelles (VI)		-	188
Résultat exceptionnel (V - VI)	16	-	(43)
Impôts sur les bénéfices (VII)	17	(51)	(75)
Total des produits (I+III+V)		3 592	1 265
Total des charges (II+IV+VI+VII)		648	720
BENEFICE OU PERTE		2 944	545
⁽¹⁾ Y compris :			
- Redevances de crédit-bail mobilier		-	-
- Redevances de crédit-bail immobilier		-	-
⁽²⁾ Dont produits concernant les entités liées		2 950	585
⁽³⁾ Dont intérêts concernant les entités liées		6	5

L'annexe fait partie intégrante des comptes sociaux.

6.3 Annexes aux comptes sociaux

(Montants exprimés en millions d'euros, sauf exceptions signalées.)

6.3.1 Faits marquants de l'exercice

Acquisition des minoritaires de l'entité Schneider Electric India Private Ltd (SEIPL)

- En 2025, le Groupe a signé un accord pour l'acquisition des 35% d'intérêts minoritaires de l'entité indienne Schneider Electric India Private Ltd (SEIPL) pour un montant de 5 478 millions d'euros. L'acquisition a été réalisée par Schneider Electric Industries SAS (SEI) au travers d'un financement intragroupe dont les modalités de financement ont été réalisées au niveau de Schneider Electric SE (cf ci-après).
- Afin de financer cette opération, Schneider Electric SE a réalisé :
 - Deux émissions obligataires, dont une constituée de quatre souches, pour un total de 4 250 millions d'euros avec les maturités suivantes :
 - 1 000 millions d'euros, échéance septembre 2037, taux fixe 3,624% ;
 - 750 millions d'euros, échéance septembre 2029, taux fixe 2,625 % ;
 - 1 000 millions d'euros, échéance septembre 2027, taux variable Euribor 3 mois + 0,25 % ;
 - 750 millions d'euros, échéance mars 2032, taux fixe 3,000 % ;
 - 750 millions d'euros, échéance juillet 2030, taux fixe 2,750 %.
 - L'émission d'une OCEANE pour un montant de 750 millions d'euros à échéance septembre 2033, au taux de 1,25 %. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des obligations est de 311,98 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 320,54 euros par action.
 - Un tirage à hauteur de 500 millions d'euros sur le *bridge loan* mis en place dans le cadre de l'acquisition auprès de JP Morgan et BNP Paribas.
- Fin 2025, Schneider Electric Industries SAS a réalisé l'acquisition des 35 % d'intérêts minoritaires de l'entité SEIPL, financée à hauteur de 5 477 millions d'euros par un prêt émis par Schneider Electric SE

Autres événements intervenus sur la période

- En mai 2025, le dividende 2024 a été versé à hauteur de 2 191 millions d'euros.
- Schneider Electric SE a reçu au cours de l'exercice un dividende de la part de Schneider Electric Industries SAS d'un montant de 2 501 millions d'euros.
- La société a procédé au remboursement de quatre obligations arrivées à maturité pour un total de 1 800 millions d'euros. Par ailleurs, elle a remboursé des emprunts à terme pour 1 700 millions d'euros.
- L'encours des billets de trésorerie est passé de 70 millions d'euros à 1 320 millions d'euros
- La société a procédé au rachat de 1,5 million de ses propres actions pour 341 millions d'euros.

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

6.3.2 Principes et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2025 sont présentés conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur en France telles que décrites dans le Plan Comptable Général (Règlement ANC n°2022-06), et conformément aux principes généralement admis.

Les conventions comptables d'établissement et de présentation des comptes sociaux ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Seules sont exprimées les informations significatives.

Changement de méthode

Le règlement ANC n° 2022-06, homologué le 30 décembre 2023, modifie le Plan comptable général et s'applique à compter du 1er janvier 2025.

Notamment, il modifie la définition du résultat exceptionnel, supprime la technique des transferts de charges et modifie les modèles d'états financiers.

Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 sont établis et présentés conformément aux dispositions de ce règlement.

Les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne sont pas retraités rétrospectivement des nouvelles règles. En revanche, des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31/12/2024 », entre des lignes de bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers.

1. Incidences du changement de méthodes comptables sur les principaux postes de l'exercice 2025

a. Impacts de la nouvelle définition du résultat exceptionnel sur l'exercice 2025

A compter du 1er janvier 2025, conformément à l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que les amortissements dérogatoires ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel.

Les principales incidences sont détaillées ci-après.

- Plans d'actions de performance

Au 31 décembre 2025, les charges et produits de refacturation ainsi que les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des actions propres, liés aux plans d'actions de performance, sont comptabilisés dans le résultat financier. Les charges figurent au poste « Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie » pour 80 millions d'euros et les produits de refacturation au poste « Produits financiers d'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé » pour 82 millions d'euros. Les dotations aux provisions pour dépréciation des actions propres figurent au poste « Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions » pour 95 millions d'euros et les reprises au poste « Reprises sur dépréciations et provisions » pour 93 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, les charges et produits de refacturation ainsi que les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des actions propres, liés aux plans d'actions de performance, étaient enregistrés dans le résultat exceptionnel. Les charges figuraient au poste « Autres charges exceptionnelles » pour 77 millions d'euros et les produits de refacturation au poste « Produits de refacturation plan de performance » pour 46 millions d'euros. Les dotations aux provisions pour dépréciation des actions propres figuraient au poste « Dotations aux provisions et amortissements » pour 68 millions d'euros et les reprises au poste « Reprises de provisions et transferts de charges » pour 99 millions d'euros.

b. Impacts de la suppression de la technique des transferts de charges sur l'exercice 2025

Aucun transfert de charge n'était comptabilisé en 2024.

2. Présentation de la colonne comparative (exercice 2024)

Des reclassements et des regroupements ont été opérés dans la colonne comparative « 31/12/2024 », entre des lignes du bilan ou du compte de résultat, pour respecter le nouveau format des états financiers.

Dans la colonne comparative :

- les provisions, qui étaient présentées sur une seule ligne, sont désagrégées en distinguant les provisions pour risques et les provisions pour charges ;
- la ligne « Charges constatées d'avance » est remontée entre la rubrique des « Créances » et celle des « Valeurs mobilières de placement » ;
- les charges et produits exceptionnels sont regroupés sur les deux lignes « Produits exceptionnels » et « Charges exceptionnelles ».

Immobilisations

Les immobilisations de toutes natures sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou d'apport.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat y compris les droits d'importation et taxes non remboursables ainsi que toute dépense directement attribuable à la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée (droits d'enregistrement, coût des avantages du personnel lié à la mise en place et à la préparation, frais d'installation et montage, essais, etc.).

La société utilise l'approche par composants. Les analyses et investigations menées par la société et le Groupe Schneider Electric ont permis de s'assurer que le découpage actuel des immobilisations respectait bien ce principe ; des éléments ayant des durées d'utilités différentes sont bien comptabilisés séparément avec un plan d'amortissement qui leur est propre.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de terrains non bâtis et d'œuvres d'art, elles ne sont donc pas amorties.

Immobilisations financières

Les titres de participation sont enregistrés au coût d'acquisition, augmentés des coûts directement rattachables (y compris les frais d'acquisitions liés à ces opérations).

Des provisions pour dépréciation peuvent être constituées si la valeur comptable est supérieure à la valeur d'utilité estimée en fin d'exercice. Cette estimation est déterminée principalement par référence à la situation nette comptable de la participation et à la méthode de l'actualisation des dividendes.

Actions propres

Les actions propres sont évaluées par catégories de titres (titres immobilisés, valeurs mobilières de placement), selon l'approche FIFO dite « *first-in, first-out* ».

Le classement comptable des actions propres dépend de la finalité de détention :

- les actions propres sont classées en valeurs mobilières de placement (sur la ligne « Actions propres ») si elles font l'objet d'une affectation explicite ou implicite à la couverture de plans d'actions de performance, ou si elles sont achetées en vue de réguler le cours de l'action du Groupe ;
- les actions propres sont classées en « Autres titres immobilisés » si elles ne font pas l'objet d'une affectation explicite ou implicite à la couverture de plan d'actions ou si elles sont achetées en vue de leur utilisation dans le cadre d'un contrat de liquidité par un prestataire de services d'investissements, ou de leur annulation ultérieure dans le cadre d'une réduction de capital.

La comptabilisation d'une provision au titre des actions propres dépend de la finalité de détention :

- lorsque des actions propres font l'objet d'une affectation explicite ou implicite à la couverture de plans d'actions de performance, une provision pour risque et charge est comptabilisée ;
- dans les autres cas, il est nécessaire de constituer une provision pour dépréciation si le cours de Bourse moyen du mois précédant la clôture est inférieur au coût moyen pondéré.

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

Créances et dettes

Les créances et dettes sont évaluées pour leur valeur nominale (coût historique). Les créances sont le cas échéant dépréciées par voie de provision pour tenir compte du risque de non-recouvrement.

En fin de période, les créances et dettes en monnaies étrangères sont réévaluées au cours du taux fin de période et cette réévaluation est inscrite au bilan en écart de conversion actif ou passif.

Le risque de change porté par la société est géré de manière centralisée au niveau de Boissière Finance SNC, centrale de trésorerie du Groupe.

Le groupe Schneider Electric organise une politique de couverture du risque de change (« *Fair Value Natural Hedge* », ci-après « FVNH ») visant à gérer de manière globale les actifs et passifs monétaires en devises inscrits au bilan des filiales.

Les actifs et passifs monétaires inclus dans la position de FVNH de la société (factures clients, factures fournisseurs, banques, comptes courants) sont consolidés et équilibrés de manière quotidienne au travers d'opérations de change spot réalisées en comptes courants avec Boissière Finance SNC.

Les provisions pour dépréciation des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte. L'identification des créances douteuses ainsi que le montant des provisions correspondantes sont fondées sur l'expérience historique des pertes définitives sur créances, l'analyse par ancienneté des comptes spécifiques ainsi que des risques de crédit qui s'y rapportent. Lorsque la certitude est acquise qu'une créance douteuse ne sera pas récupérée, elle est, ainsi que sa provision constituée, annulée par le compte de résultat.

Autres produits d'exploitation

Les redevances de la marque Schneider Electric ont été comptabilisées dans ce poste du compte de résultat.

Résultat exceptionnel

Les produits et les charges de l'exercice sont classés au compte de résultat de manière à faire apparaître par différence, les éléments du résultat courant et les éléments du résultat exceptionnel. Le résultat exceptionnel est constitué :

- des produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- des écritures comptables d'origine exclusivement fiscale, telles que définies et prévues par les règlements de l'Autorité des normes comptables, par exemple, les amortissements dérogatoires ;
- des changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- des corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Engagements de retraite

Pour évaluer ses engagements en matière d'indemnités de départ à la retraite, la société utilise la méthode des unités de crédit projetées. Les engagements de retraite complémentaire pris par la société sont provisionnés en fonction des termes contractuels des accords stipulant des niveaux de ressources garantis au-delà des régimes standards généraux. Les écarts actuariels résultant des changements d'estimation sont traités suivant la méthode dite du corridor. Cette méthode consiste à amortir sur 10 ans les écarts actuariels qui excèdent 10 % du montant de l'engagement.

Risque de change

Les pertes latentes de change font l'objet d'une provision pour risques. Toutefois, lorsqu'il existe des gains et pertes de change latents sur des opérations réciproques libellées dans la même devise dont les termes sont adossés, le montant de la dotation est alors limité à l'excédent des pertes sur les gains.

Emprunts obligataires

Les frais d'émission sont amortis sur la durée des emprunts et présentés au sein des « Frais d'émission des emprunts ».

Les primes d'émission sont présentées au sein des « Primes de remboursement des emprunts » à l'actif ou des « Produits constatés d'avance » au passif lorsqu'elles sont négatives, et amorties sur la durée du financement.

Dans le cas des OCEANes, lors de la conversion, la dette sera reclassée en capitaux propres à sa valeur nominale de conversion.

Dans un souci de lisibilité des états financiers, les intérêts courus non échus sur emprunts obligataires ont été reclassés avec le principal auquel ils sont rattachés. Le solde au 31/12/24 a été retraité dans ce sens, afin de permettre la comparabilité des deux exercices.

6.3.3 Notes

Note 1 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Terrains	3	-	-	3
Autres immobilisations corporelles	1	-	-	1
Total net	4	-	-	4

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de terrains non bâtis et d'œuvres d'art, elles ne sont donc pas amorties.

Note 2 Immobilisations financières

Valeur brute

(en millions d'euros)	Note	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Participations	2.1	5 377	-	-	5 377
Créances rattachées à des participations	2.2	2 529	5 477	(5)	8 001
Autres titres immobilisés	2.3	1 652	353	(95)	1 910
Autres immobilisations financières		97	-	(17)	80
Total		9 655	5 830	(117)	15 368

Dépréciations

(en millions d'euros)	Note	Dépréciations à l'ouverture de l'exercice	Augmentation: Dotations de l'exercice	Diminutions: reprise de l'exercice	Dépréciations à la clôture de l'exercice
Participations	2.1	19	-	-	19
Total		19	-	-	19

Valeur nette

Total		9 636	5 830	(117)	15 349
--------------	--	--------------	--------------	--------------	---------------

Les provisions pour dépréciation des participations concernent Schneider Electric Japan Holding à hauteur de 15 millions d'euros et Muller SAS à hauteur de 4 millions d'euros.

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

2.1 – Participations

Au 31 décembre 2025, les participations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Valeur nette
Schneider Electric Industries SAS	5 344
Schneider Electric Japan Holding	6
Muller SAS	8
TOTAL	5 358

Tableau des filiales et participations

(en millions d'euros)	Capitaux propres	Quote-part du capital détenue en %	Valeur comptable des titres détenus		Montant net des avances et prêts consentis par la société	Montant des engagements donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice 2025	Bénéfice (perte) de l'exercice 2025	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice 2025
			Valeur brute	Valeur nette					
I. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES (+50 % du capital détenu par la société)									
1. Renseignements détaillé pour chaque filiale ⁽¹⁾									
Schneider Electric Industries SAS 35, rue Joseph-Monier 92500 Rueil-Malmaison									
	10 152	100	5 344	5 344	8 001	-	4 302	1 884	2 501
2. Renseignements globaux pour les filiales non reprises au 1.									
	8	99,84	12	8	-	-	-	-	-
A. Total des filiales	10 160		5 356	5 352	8 001	-	4 302	1 884	2 501
II. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS (10 à 50 % du capital détenu par la société)									
1. Renseignements détaillés pour chaque participation ⁽¹⁾									
2. Renseignements globaux pour les filiales non reprises au 1.									
B. Total des participations									
C. Total des filiales et des participations (A + B)	10 160		5 356	5 352	8 001	-	4 302	1 884	2 501

⁽¹⁾ Dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la société astreinte à la publication.

2.2 – Créances rattachées à des participations

Au 31 décembre 2025, ce poste est constitué de trois prêts accordés à Schneider Electric Industries SAS (SEI SAS) :

- Un prêt de 2 500 millions d'euros à échéance 2029 et des intérêts courus pour un montant global de 19 millions d'euros.
- Deux prêts pour un montant total de 5 477 millions d'euros, à échéance décembre 2031 et des intérêts courus pour un moment global de 5 millions d'euros.

2.3 – Autres titres immobilisés

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Actions propres	1 652	353	(95)	1 910
Total	1 652	353	(95)	1 910

Les autres titres immobilisés sont constitués des actions propres si elles ne font pas l'objet d'une affectation explicite ou implicite à la couverture de plan d'actions ou si elles sont achetées en vue de leur utilisation dans le cadre d'un contrat de liquidité par un prestataire de services d'investissements, ou de leur annulation ultérieure dans le cadre d'une réduction de capital. Dans le cas contraire, elles sont classées en valeurs mobilières de placement, sur la ligne « Actions propres ».

Conformément à l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 7 mai 2025 au conseil d'administration, la société a procédé au rachat de 1 503 680 de ses propres actions pour un total de 341 millions d'euros.

Dans la continuité des exercices précédents, le Groupe a décidé de servir les plans 42bis, 42ter, 42quater, 43, 44, 44bis, 45bis, 45ter, 46, 47, 47bis, 47ter avec des actions propres Schneider Electric, 1 138 075 actions représentant une valeur de 95 millions d'euros ont été classées en valeurs mobilières de placement et 174 332 actions pour 12 millions d'euros ont été reclassées de valeurs mobilières de placement à « Autres titres immobilisés » à la suite du départ des bénéficiaires.

(en millions d'euros)

	Immobilisations financières - Autres titres immobilisés				
	A l'ouverture de l'exercice	Mouvements intervenus au cours de l'exercice			A la clôture de l'exercice
		Acquisition	Cession	Reclassement	
Nombre d'actions	11 049 154	1 503 680	(127)	(963 740)	11 588 967
Valeur brute	1 652	341	-	(83)	1 910
Dépréciation	-	-	-	-	-
Valeur nette	1 652	341	-	(83)	1 910

2.4 – Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières sont constituées d'une caution d'un montant 80 millions d'euros, liée à la procédure en cours, détaillée à la note 20 "Passif éventuel".

Note 3 Créances

(en millions d'euros)	Montant brut	
	31/12/2024	31/12/2025
Créances		
Créances Clients et Comptes rattachés	440	413
Autres créances	242	365
Total	682	778

Les créances clients correspondent principalement à la refacturation des plans d'actions gratuites à Schneider Electric Industries SAS et aux refacturations liées aux redevances de la marque.

Au 31 décembre 2025, le poste « Autres créances » comprend principalement des créances fiscales pour 291 millions d'euros.

Note 4 Valeurs mobilières de placement

4.1 – Actions propres

Les actions propres sont classées en valeurs mobilières de placement, sur la ligne « Actions propres » si elles font l'objet d'une affectation explicite ou implicite à la couverture de plans d'actions de performance, ou si elles sont achetées en vue de réguler le cours de l'action du Groupe. Dans le cas contraire, elles sont classées en « Autres titres immobilisés ».

Dans la continuité des exercices précédents, le Groupe a décidé de servir les plans 42bis, 42ter, 42quater, 43, 44, 44bis, 45bis, 45ter, 46, 47, 47bis, 47ter avec des actions propres Schneider Electric, 1 138 075 actions représentant une valeur de 95 millions d'euros ont été classées en valeurs mobilières de placement et 174 332 actions pour 12 millions d'euros ont été reclassées de valeurs mobilières de placement à « Autres titres immobilisés » à la suite du départ des bénéficiaires.

La société a distribué 1,3 million d'actions pour un montant de 80 millions d'euros dans le cadre des plans d'actions de performance. Cette charge est refacturée aux sociétés du Groupe concernées.

(en millions d'euros)

	Valeurs mobilières de placement - Actions propres				
	A l'ouverture de l'exercice	Mouvements intervenus au cours de l'exercice			A la clôture de l'exercice
		Acquisition	Cession	Reclassement	
Nombre d'actions	3 609 779	-	(1 263 918)	963 740	3 309 601
Valeur brute	249	-	(80)	83	252
Dépréciation	-	-	-	-	-
Valeur nette	249	-	(80)	83	252

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

4.2 – Disponibilités

Les disponibilités sont essentiellement constituées d'avances de Schneider Electric SE à la centrale de trésorerie du Groupe (Boissière Finance), à exigibilité immédiate, et rémunérées.

Note 5 Comptes de régularisation d'actifs

5.1 – Frais d'émission des emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Frais d'émission des emprunts	31	21	(7)	45

5.2 – Primes de remboursement des emprunts

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Primes d'émission des obligations	42	5	(8)	39

Note 6 Capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital social	Primes d'émission, de fusion, d'apport	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	2 303	3 311	1 115	545	7 274
Variation de capital	6	265	-	-	271
Affectation du résultat	-	-	545	(545)	-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2024	-	(774)	(1 417)	-	(2 191)
Résultat de l'exercice 2025	-	-	-	2 944	2 944
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	2 308	2 802	243	2 944	8 297

6.1 – Capital

Capital social

Le capital social au 31 décembre 2025 est de 2 308 490 048 euros et est composé de 577 122 512 actions de 4 euros de nominal chacune, totalement libérées.

Évolution du capital social

L'augmentation de capital social de 5 963 344 euros constatée sur l'exercice correspond à l'émission d'actions réservée aux salariés du Groupe dans le cadre de programmes d'actionnariat ou d'épargne salarié (soit 1 490 836 actions réparties en France et hors de France, au prix de souscription de 182,86 euros).

Actions propres

À la clôture, le total des actions propres détenues non affectées à des plans de distribution d'actions de performance est de 11 588 485 actions pour une valeur nette de 1 910 308 962 euros.

6.2 – Primes

Les primes d'émission ont diminué sur l'exercice d'un montant de 509 millions d'euros qui correspond aux mouvements suivants :

- (i) La distribution d'un dividende prélevé sur les primes d'émission pour 774 millions d'euros.
- (ii) La prime d'émission liée à l'augmentation de capital dans le cadre du WESOP pour 265 millions euros, incluant des frais engagés imputés sur la prime d'émission, due à la différence entre le prix de souscription et le prix nominal.

6.3 – Affectation du résultat de l'exercice précédent

Conformément à la troisième résolution de l'assemblée générale mixte du 7 mai 2025, le résultat de l'exercice 2024 de 545 millions d'euros a été affecté en report à nouveau. Par ailleurs, 2 191 millions d'euros ont été distribués sous forme de dividendes.

Note 7 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentations	Diminutions		31/12/2025
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour risques					
Provision sur distribution d'actions propres	249	95	(92)	-	252
Provisions pour charges					
Autres	6	1	-	(5)	2
TOTAL	255	96	(92)	(5)	254

D'une manière générale, la société considère que les provisions constituées au bilan, au titre des litiges connus à ce jour et auxquels elle est partie prenante, devraient être suffisantes pour qu'ils n'affectent pas de manière substantielle sa situation financière ou ses résultats.

La provision à hauteur de 252 millions d'euros concerne les plans d'actions gratuites que le Groupe a décidé de servir sur actions existantes.

Note 8 Emprunts obligataires

Schneider Electric SE a réalisé au cours des précédents exercices des émissions obligataires principalement dans le cadre de son programme d'*Euro Medium Term Notes* (« EMTN »), emprunts étant admis aux négociations de la Bourse de Paris. Les émissions arrivées à échéance au cours de l'exercice et celles non arrivées à échéance à la clôture de l'exercice 2025 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Date d'émission	31/12/2025	31/12/2024	Intérêts	Echéance
Schneider Electric SE 2026	06/2024	94	94	Euribor 3M + 0,80 %	25/07/2026
Schneider Electric SE 2026	06/2024	29	29	Euribor 3M + 0,80 %	25/07/2026
Schneider Electric SE 2025	11/03/2015	-	750	0,875 % TF	11/03/2025
Schneider Electric SE 2025	06/04/2023	-	750	3,375 % TF	06/04/2025
Schneider Electric SE 2025	13/10/2015	-	200	1,841 % TF	13/10/2025
Schneider Electric SE 2025	15/12/2015	-	100	1,841 % TF	13/10/2025
Schneider Electric SE 2026	13/12/2017	750	750	0,875 % TF	13/12/2026
Schneider Electric SE 2027	09/04/2020	500	500	1 % TF	09/04/2027
Schneider Electric SE 2027	21/06/2018	750	750	1,375 % TF	21/06/2027
Schneider Electric SE 2027	02/09/2025	1 000	-	Euribor 3M + 0,25 %	02/09/2027
Schneider Electric SE 2027	09/11/2022	500	500	3,25 % TF	09/11/2027
Schneider Electric SE 2028	15/01/2019	500	500	1,5 % TF	15/01/2028
Schneider Electric SE 2028	29/05/2019	250	250	1,5 % TF	15/01/2028
Schneider Electric SE 2028	12/06/2023	500	500	3,25 % TF	12/06/2028
Schneider Electric SE 2029	11/03/2020	800	800	0,25 % TF	11/03/2029
Schneider Electric SE 2029	02/09/2025	750	-	2,625 % TF	02/09/2029
Schneider Electric SE 2029	13/01/2023	600	600	3,125 % TF	13/10/2029
Schneider Electric SE 2030	04/12/2025	750	-	2,75 % TF	04/07/2030
Schneider Electric SE 2030	03/09/2024	750	750	3,00 % TF	03/09/2030
Schneider Electric SE 2031	10/01/2024	600	600	3,00 % TF	10/01/2031
Schneider Electric SE 2032	02/09/2025	750	-	3 % TF	02/03/2032
Schneider Electric SE 2032	09/11/2022	600	600	3,5 % TF	09/11/2032
Schneider Electric SE 2033	12/06/2023	500	500	3,5 % TF	12/06/2033
Schneider Electric SE 2034	13/01/2023	600	600	3,375 % TF	13/04/2034
Schneider Electric SE 2035	10/01/2024	700	700	3,250 % TF	10/10/2035
Schneider Electric SE 2036	03/09/2024	750	750	3,375 % TF	03/09/2036
Schneider Electric SE 2037	02/09/2025	1 000	-	3,624 % TF	02/09/2037
TOTAL nominal		14 023	11 573		
Intérêts courus non échus		132	130		
TOTAL		14 155	11 703		

Les primes d'émission et les frais d'émission sont amortis linéairement.

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

Emprunts obligataires convertibles (OCEANE)

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024	Intérêts	Échéance
Schneider Electric SE 2030	650	650	1,97 % TF	27/11/2030
Schneider Electric SE 2031	750	750	1,63 % TF	28/06/2031
Schneider Electric SE 2033	750	-	1,25 % TF	23/09/2033
TOTAL nominal	2 150	1 400		
Intérêts courus non échus	4	1		
TOTAL	2 154	1 401		

OCEANE à échéance 2030

En novembre 2023, Schneider Electric SE avait réalisé une émission d'OCEANES à échéance novembre 2030, pour un nominal de 650 millions d'euros, au taux de 1,97 %. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des obligations était de 426,66 actions par obligation ayant pour valeur nominale fixée à 100 000,00 euros, correspondant à 234,38 euros par action et a été ajusté à 440,95 actions par obligation en mai 2025.

OCEANE à échéance 2031

Concomitamment au rachat de l'OCEANE à échéance 2026, Schneider Electric SE a réalisé le 25 juin 2024 une émission d'OCEANES à échéance juin 2031, pour un nominal de 750 millions d'euros, au taux de 1,625%. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des obligations était de 321,48 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 311,07 euros par action et a été ajusté à 323,51 actions par obligation en mai 2025.

OCEANE à échéance 2033

En septembre 2025, Schneider Electric SE a réalisé une émission d'OCEANES à échéance septembre 2033, pour un nominal de 750 millions d'euros, au taux 1,25%. Le ratio de conversion et/ou d'échange initial des obligations est de 311,98 actions par obligation ayant pour valeur nominale 100 000,00 euros, correspondant à 320,54 euros par action.

Note 9 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Au 31 décembre 2025, les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comprennent un tirage de 500 millions d'euros sur le *bridge loan* mis en place dans le cadre de l'acquisition des intérêts minoritaires de SEIPL.

Le montant tiré est de 500 millions d'euros à un taux Euribor majoré d'une marge de 0.275 %.

Note 10 Emprunts et dettes financières diverses

(en millions d'euros)	31/12/2024	Augmentation	Diminution	31/12/2025
Billets de trésorerie	70	1 250	-	1 320
Dettes rattachées à des participations	43	-	-	43
TOTAL	113	1 250	-	1 363

En 2024, le Groupe a procédé à des opérations de préfinancement via des émissions obligataires, ce qui s'est traduit par un faible recours aux billets de trésorerie. En 2025, les préfinancements ayant été intégralement utilisés, le programme de billets de trésorerie a été mobilisé de manière plus significative.

Les dettes rattachées à des participations correspondent à un emprunt inter compagnies de 42 millions d'euros réalisé avec l'entité luxembourgeoise Industrielle de Réassurance S.A.

Dettes garanties par des sûretés réelles

Schneider Electric SE ne possède aucune dette garantie par sûreté réelle.

Note 11 État des échéances des créances et des dettes

Etat des échéances des créances à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance à 1 an au plus	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	8 001	24	7 977
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	413	413	-
Autres créances	365	365	-
Actions propres	252	97	155
Charges constatées d'avance	7	7	-
TOTAL	9 038	906	8 132

Les factures reçues et émises au cours de l'exercice n'ont pas présenté de retard de paiement.

Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

(en millions d'euros)	Montant brut	À 1 an au plus	À plus de 1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles	2 154	4	650	1 500
Autres emprunts obligataires	14 155	1 005	7 650	5 500
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	500	500	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	1 363	1 321	42	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	34	34	-	-
Dettes fiscales et sociales	308	308	-	-
Produits constatés d'avance	8	4	-	4
TOTAL	18 522	3 176	8 342	7 004

Note 12 Postes concernant des entreprises liées (à partir de 10 % de détention)

Sur l'exercice 2025, aucune transaction n'a été réalisée avec des parties liées en dehors des conditions normales de marché.

Note 13 Autres produits d'exploitation

La majorité de ce poste, concerne les redevances de marques facturées aux sociétés du Groupe pour 552 millions d'euros. La facturation est faite selon un pourcentage du chiffre d'affaires de chaque société, effectué sous le nom de la marque Schneider Electric ou sous des marques associées.

Note 14 Autres achats et charges externes

Ce poste comprend principalement les charges inhérentes à la gestion de la marque Schneider Electric.

Note 15 Résultat financier

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dividendes reçus	2 502	2
Intérêts financiers nets	(18)	111
Refacturations des actions de performance	82	-
Charges financières sur plan d'actions de performance	(80)	-
Dotations provisions dépréciation actions propres	(95)	-
Reprises provisions dépréciation actions propres	93	-
Autres	(12)	(7)
RÉSULTAT FINANCIER	2 472	106

Au 31 décembre 2025, le montant des dividendes reçus est de 2,5 milliards d'euros et est composé majoritairement des dividendes versés par Schneider Electric Industries SAS. En 2024, cette dernière n'avait pas versé de dividende.

Du fait du nouveau règlement comptable, les produits et charges liés aux plans d'actions de performance sont présentés en résultat financier pour 2025. Ils étaient présentés en résultat exceptionnel précédemment (cf. note Changement de méthode en 6.3.2).

Note 16 Résultat exceptionnel

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Provisions (dotations)/reprises	-	31
Autres produits et charges exceptionnels	-	(74)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	(43)

Du fait du nouveau règlement comptable, aucun résultat exceptionnel n'a été comptabilisé sur l'exercice 2025 (cf. note Changement de méthode en 6.3.2).

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

Note 17 Impôts sur les sociétés/Produit d'intégration fiscale

La ligne du compte de résultat « Impôts sur les sociétés » reflète principalement le produit de l'intégration fiscale dont Schneider Electric SE est la mère. Pour l'exercice 2025, le produit net constaté au titre de l'intégration fiscale s'élève à 71 millions d'euros.

Schneider Electric SE est la tête d'intégration fiscale pour l'ensemble des filiales françaises détenues à plus de 95 %. Le montant des reports déficitaires dont la société peut se prévaloir à ce titre est au 31 décembre 2025 de 1 560 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Montant
Crédits d'impôts	
Crédit d'impôt recherche	32
Autres crédits d'impôts	48
TOTAL	80

Note 18 Engagements pris en matière de retraites

La société avait pris divers engagements vis-à-vis de ses dirigeants, cadres actifs et retraités. En 2015, la société a fermé ses régimes de retraite supplémentaire. Depuis fin 2015, il n'existe plus aucun bénéficiaire actif. La société a externalisé auprès d'AXA France Vie ses engagements au titre des retraités bénéficiaires des régimes de retraite supplémentaire.

Note 19 Engagements hors bilan

19.1 – Engagements dans des sociétés de personnes

La quote-part du passif vis-à-vis des tiers revenant à Schneider Electric SE du fait de la détention de titres de sociétés civiles est non significative. Le montant du passif à l'égard des tiers dans les sociétés en nom collectif dont Schneider Electric SE détient des titres est non significatif.

19.2 – Cautions, avals et garanties

Informations au titre des opérations non inscrites au bilan - Engagements donnés

(en millions d'euros)	Montant des risques et avantages attendus de l'opération	Garanties données
Nature de l'opération		
Garantie de la société mère	24	Garantie de performance (contrats)
Garantie de la société mère	2 027	Autres garanties (fonds de retraite et administration fiscale)

Informations au titre des opérations non inscrites au bilan - Engagements reçus

(en millions d'euros)	Montant des risques et avantages attendus de l'opération	Garanties reçues
Nature de l'opération		
Lignes de crédit	3 525	Lignes de crédit non tirées auprès des établissements bancaires

19.3 – Instruments financiers

Les opérations de couverture du Groupe Schneider Electric, garantie de change et mise en œuvre d'instruments financiers sont réalisées par la centrale de trésorerie du Groupe, Boissière Finance, filiale à 100 % de Schneider Electric Industries SAS, elle-même filiale à 100 % de Schneider Electric SE.

Au 31 décembre 2025, Schneider Electric SE dispose de swaps de taux d'intérêts pour un montant de 1 550 millions d'euros comme instrument dérivé pour couvrir partiellement son exposition aux taux d'intérêts.

Note 20 Passif éventuel

Ainsi que rendu public précédemment, les Autorités judiciaires et de la concurrence françaises ont perquisitionné en septembre 2018 le siège du Groupe ainsi que certains autres sites dans le cadre d'une enquête en lien avec la vente de produits électriques réalisée par le biais d'activités de distribution commerciale en France.

- Après 6 ans de procédure, l'Autorité de la concurrence a rendu le 29 octobre 2024 sa décision de sanctionner plusieurs acteurs de la distribution électrique en France, dont plusieurs sociétés du groupe Schneider Electric avec une amende de 207 millions d'euros, au motif que l'autonomie tarifaire de certains distributeurs du marché français aurait été limitée par Schneider Electric, ce qui est contraire aux règles de concurrence. L'amende a été payée en avril 2025 par la société Schneider Electric France. Schneider Electric conteste fermement la décision rendue par l'Autorité de la concurrence et a fait appel de cette décision devant la Cour d'appel de Paris.
- Parallèlement, le 7 octobre 2022, Schneider Electric a été mis en examen par un juge d'instruction, qui a exigé de Schneider Electric une garantie bancaire de 20 millions d'euros (dont la validité a maintenant expiré) et un cautionnement de 80 millions d'euros. Schneider Electric a officiellement contesté la mise en accusation et avancé de nombreux arguments de droit et de fait. La procédure est en cours.

Schneider Electric rejette toute allégation selon laquelle ses pratiques de distribution ne seraient pas conformes aux règles de la concurrence. La politique commerciale de Schneider Electric est conçue pour se conformer à toutes les réglementations. Schneider Electric a toujours coopéré avec les autorités et entend continuer à le faire.

Note 21 Renseignements divers

21.1 – Effectif

L'effectif moyen sur l'exercice est de 4 employés.

Répartition des effectifs par catégorie

Catégorie	Effectif moyen employé pendant l'exercice
Cadres et Ingénieurs	4
TOTAL	4

21.2 – Rémunération des organes d'administration et de direction

En 2025, Schneider Electric SE a attribué aux membres de son Conseil d'Administration 2,6 millions d'euros en jetons de présence.

Le montant global des rémunérations directes et indirectes de toute nature comptabilisé par les sociétés françaises et étrangères du Groupe, pour l'ensemble des principaux dirigeants de Schneider Electric au 31 décembre et pour les membres salariés du Conseil d'administration, est détaillé ci-dessous.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe au Président du Conseil d'administration, s'est élevé à 1,0 million d'euros.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe au Dirigeant mandataire social, s'est élevé à 2,7 millions d'euros, dont 1,1 million d'euros de part variable.

Le montant des rémunérations brutes, y compris les avantages en nature, attribué en 2025 par les sociétés du Groupe aux membres de la Direction générale du Groupe, hors Dirigeant mandataire social, s'est élevé à 39,9 millions d'euros, dont 9,1 millions d'euros de part variable au titre de l'exercice 2025.

Au cours des trois derniers exercices, 491 089 actions de performance ont été attribuées aux principaux dirigeants (Président du Conseil d'administration, Dirigeant mandataire social et autres membres de la Direction générale). En 2025, des actions de performance ont été attribuées dans le cadre des Plans d'intéressement à long terme 2025 (Plans n° 46, 47 et 47ter).

21.3 – Plans d'attribution d'actions de performance

Schneider Electric SE accorde des actions de performance à ses dirigeants et à des salariés du Groupe.

Les plans d'actions de performance répondent aux règles suivantes :

- L'attribution des actions de performance est généralement subordonnée à des conditions de service et d'atteinte des critères de performance ;
- La période d'acquisition des actions est de trois ans ;
- La période d'incessibilité des actions est de zéro ou un an.

Les critères de performance sont les suivants :

- Évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport au CAC 40 (jusqu'en 2024) ou au STOXX Europe 50 (depuis 2025) ;
- Évolution du *Total Shareholder Return* (TSR) par rapport à un panel de sociétés comparables ;
- Croissance du Bénéfice Par Action ajusté (BPA) ;
- Schneider Sustainability External and Relative Index (Indice de Développement Durable externe et relatif de Schneider Electric) (jusqu'en 2023) ;
- Objectifs de réduction des émissions de carbone (depuis 2024).

Chapitre 6 – Comptes sociaux

6.3 Annexes aux comptes sociaux

Les principales caractéristiques des plans au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

	LTIP 2022	LTIP 2023	LTIP 2024	LTIP 2025	
N° du plan	40 & 41 41bis 41ter	42 42bis & 43 42ter 42quater	44 & 45 45bis 44bis & 45ter	46 & 47 47bis 47ter	
Date de l'Assemblée Générale des actionnaires	25/04/2019 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	05/05/2022 05/05/2022 05/05/2022	
Date de l'attribution par le Conseil	24/03/2022 27/07/2022 26/10/2022	28/03/2023 04/05/2023 26/07/2023 25/10/2023	26/03/2024 30/07/2024 07/11/2024	26/03/2025 30/07/2025 29/10/2025	
Date d'acquisition	24/03/2025 27/07/2025 26/10/2025	28/03/2026 04/05/2026 26/07/2026 25/10/2026	26/03/2027 30/07/2027 07/11/2027	26/03/2028 30/07/2028 29/10/2028	
Date de fin de conservation	24/03/2026 pour le Plan 40	04/05/2027 pour le Plan 43	26/03/2028 pour le Plan 44 07/11/2028 pour le Plan 44bis	26/03/2029 pour le Plan 46	
Nombre de droits					TOTAL
Restant au 31 décembre 2024	1 285 989	1 427 022	1 037 676	-	3 750 687
Attribués en 2025	-	-	-	1 142 735	1 142 735
Livrés en 2025	(1 261 754)	(1 299)	(865)	(141)	(1 264 059)
Annulés en 2025	(24 235)	(89 310)	(66 547)	(30 217)	(210 309)
RESTANT AU 31 DÉCEMBRE 2025	-	1 336 413	970 264	1 112 377	3 419 054

Dans le cadre des plans d'actions de performance, Schneider Electric SE n'a créé aucune action en 2025 mais a distribué des actions propres.

21.4 – Comptes consolidés

Schneider Electric SE est la tête de consolidation de son Groupe et présente de ce fait des comptes consolidés sous sa seule dénomination.

21.5 – Éléments post-clôture

Néant

2【主な資産・負債及び収支の内容】

「1.財務書類」に記載した財務書類の注記を参照のこと。

3【その他】

(イ) 後発事象

該当なし

(ロ) 訴訟等

従前に開示した通り、2018年9月にフランスの司法当局及びフランス競争当局（Autorité de la concurrence）により、フランスにおける商用配電活動による電気製品の販売に関して、当社の本社等への調査が行われた。

- 6年にわたる調査を終え、フランス競争当局は2024年10月29日、フランス国内の配電事業に携わる複数の企業に制裁を行うことを決定した旨を発表した。当社の複数のグループ会社に対しても、競争関連規則に違反してフランス市場の一部の配電業者の価格裁量権を制限したとして、207百万ユーロの制裁金が科された。この罰金は2025年4月にシュナイダー・エレクトリック・フランスによって支払われた。当社は、フランス競争当局の決定に強く反対し、パリ控訴裁判所に控訴している。
- 同時に、2022年10月7日、当社は、捜査判事により起訴され、20百万ユーロの銀行保証（現在は有効期限切れ）と80百万ユーロの現金保証を提供するよう求められた。当社は正式に起訴決定に異議を唱え、法律上も事実上も多くの主張を提起した。手続きは進行中である。

当社は、自社の配電慣行が競争関連規則に違反しているという主張を全て否認している。当社の商業ポリシーは、あらゆる規制に準拠するよう規定されている。当社はこれまで同様、今後も常に当局に協力したいと考えている。

4【フランスと日本との会計基準及び慣行における相違点】

本連結財務諸表は、国際会計基準審議会（「IASB」）が発行し、欧州連合が採択するIFRSに従い作成されている。「IFRS」という用語は、国際会計基準（国際会計基準（「IAS」）及びIFRS）並びに解釈指針委員会（SIC及びIFRIC）の解釈を包括的に意味する。本財務諸表は、フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従い作成されている。

会計基準は、日本で有効なものと一定の面で異なる。本連結財務諸表及び財務諸表に関連する主要な相違点は下記の通りである。

a. IFRSと日本の会計基準との相違点

(1) 企業集団内の会計方針の統一

IFRS第10号「連結財務諸表」に従い、親会社は、類似の取引及び類似の状況における他の事象について統一した会計方針を用いて連結財務諸表を作成する。在外子会社の財務諸表が、現地で一般に公正妥当と認められている会計基準を用いて作成されている場合、同在外子会社の会計方針が、IFRSに基づく親会社の会計方針と適合するよう、必要な再分類及び調整が連結前に行われる。また、IAS第28号「関連会社及び共同支配企業に対する投資」に従い会計処理される関連会社及び共同支配企業が、類似の取引及び類似の状況における事象について投資会社とは異なる会計方針を使用している場合で、関連会社又は共同支配企業の財務諸表が、持分法の適用にあたって投資会社によって使用される際には、関連会社又は共同支配企業の会計方針が投資会社のものと適合するように調整される。

日本では、企業会計基準委員会（「ASBJ」）の企業会計基準第22号「連結財務諸表に関する会計基準」に従い、連結財務諸表作成のためには、類似の取引及び類似の状況における事象について、親会社及びその子会社に適用される会計方針は、原則として統一されるべきである。しかし、実務対応報告（「PITF」）第18号「連結財務諸表作成における在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱い」に基づき、在外子会社の財務諸表が、IFRS又は米国で一般に公正妥当と認められている企業会計原則（「US GAAP」）に従い作成されており、かつ、国内子会社が指定国際会計基準（「指定IFRS」）又は修正国際基準（「JMIS」）に従ってその財務諸表を作成し、かつその有価証券報告書においてそれを開示している場合、当該財務諸表は、のれんの非償却、損益外で認識される確定給付年金の数理計算上の差異、及び開発段階で生じる自家創出無形資産の資産計上といった一定の項目を日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に適合するよう調整する条件で、連結財務諸表作成における使用が認められる。

関連会社については、企業会計基準第16号「持分法に関する会計基準」に従い、類似の取引及び類似の状況における事象に関して投資会社（その子会社を含む）及び持分法を用いて会計処理される被投資会社に適用される会計方針は、原則として統一することが求められる。しかし、PITF第24号「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」に基づき、在外関連会社がIFRS又はUS GAAPに従いその財務諸表を作成し、及び国内関連会社が指定IFRS又はJMISに従ってその連結財務諸表を作成し、かつその有価証券報告書においてそれを開示している場合、当該関連会社は、PITF第18号に基づき定められる在外子会社等の会計処理に関する当面の取扱いを適用できる。

(2) 企業結合

IFRS第3号「企業結合」に従い、企業結合は全て（共同支配の取決めの形成及び共通支配下の企業又は事業の結合の会計処理を除く）、取得法を適用して会計処理をするものとされる。取得法に基づき、取得企業は、取得した識別可能資産及び引受けた識別可能負債を、その取得日の公正価値で認識する。

日本では、企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」に従い、企業結合は全て（共同支配企業の形成及び共通支配下の取引を除く）、パーチェス法を適用して会計処理される。

(a) 条件付対価の会計処理

IFRSでは、取得企業は条件付対価の取得日公正価値を、被取得企業との交換で移転された対価の一部として認識しなければならない。一定の場合を除き、条件付対価の公正価値の事後的な変動はのれんに対する調整として取り扱われない。

日本では、条件付取得対価の交付、引渡し又は返還が確実となり、その時価が合理的に決定可能となった時点で、取得企業は追加的な取得原価又は取得原価の減額として認識し、のれんの金額を調整する。

(b) のれんの当初認識及び非支配持分の測定

IFRSでは、取得企業は、各企業結合について以下の方法のいずれかを選択できる。

- ・ 被取得企業は、非支配持分を含め全体として公正価値で測定され、のれんは非支配持分を含む公正価値に基づき測定される。（「全部のれん方式」）
- ・ 被取得企業に対する非支配持分のうち、現在の所有持分であり、清算時に企業の純資産に対する比例的な取り分を所有者に与えているものは、被取得企業の識別可能純資産の認識金額に対する比例的な取り分で測定され、取得企業の持分に関連するのれんのみが認識される。（「部分のれん方式」）

日本では、IFRSとは異なり、非支配株主持分の公正価値での測定（「全部のれん方式」）は認められていない。のれんは、被取得企業の取得原価が、受入資産及び引受負債に配分された純額を上回る金額で測定される。（「購入のれん方式」）

(c) のれんの償却

IAS第36号「資産の減損」に従い、のれんは償却されないが、毎年及びのれんが減損している可能性を示す兆候がある場合はいつでも減損テストの対象となる。

日本では、のれんは定額法又は他の合理的な方法を用いて、20年以内の期間にわたって償却される。しかし、のれんの金額に重要性が乏しい場合には、当該のれんが生じた年度の費用として処理することができる。のれんの未償却残高は、減損会計の適用対象である。

(3) リース

IFRSでは、IFRS第16号「リース」に基づき、借手のリース取引について、リースの対象である資産が利用可能になった日に貸借対照表に認識される。借手は、使用権資産とともに負債側にリース負債を計上し、使用権資産は契約の見積期間にわたり当該資産を使用する権利、またリース負債は同期間にわたるリース料の支払義務を表す。リース負債は、リースの計算利率が容易に算定できる場合は、リース料を当該利率で割り引いた現在価値で表す。リースの計算利率が容易に算定できない場合には、追加借入利率が使用される。リース開始日以降、使用権資産は減価償却され、リース負債に係る支払利息は損益計算書に認識される。また、借手はIAS第36号「資産の減損」を適用して、使用権資産が減損しているかどうかを判定する。

借手は、短期リース（当初の期間が12ヶ月以内）及びリースの対象である資産の新品である時点での価値が少額であるリースについて、貸借対照表に認識せず、対応するリース料を定額法で損益計算書に計上する処理ができる。

日本では、企業会計基準第13号「リース取引に関する会計基準」に基づき、借手のリース取引はファイナンス・リース及びオペレーティング・リースに分類され、ファイナンス・リース取引は、通常の売買取引に係る方法に準じて会計処理を行い、オペレーティング・リース取引は、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理を行う。リース取引がファイナンス・リース取引と判定されるためには解約不能性及びフルペイアウトの規準を満たす必要があり、リース取引がファイナンス・リース取引か否かの判断は、経済的実態に基づいてなされる、と定めている。しかし、リース取引の解約不能期間がリース物件の経済的耐用年数の概ね75%以上である場合、若しくは、解約不能期間中のリース料総額の現在価値が、当該リース物件を借手が現金で購入するものと仮定した場合の合理的見積金額の概ね90%以上である場合のいずれかであれば、リース取引はファイナンス・リース取引とみなされる。ファイナンス・リース取引は、負債として認識される金額をもって借手の財務諸表において資産として計上される。少額（個別のリース契約から生じるリース料総額が300万円以下であり、所有権が移転しないファイナンス・リース取引）、又は短期（1年以内）のファイナンス・リース取引は、オペレーティング・リース取引の場合と同様に、通常の賃貸借取引に係る方法に準じて会計処理することができる。

日本においては、2024年9月13日に企業会計基準第34号「リースに関する会計基準」が公表された。当該基準では、IFRSと同様に、借手のリース取引をファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類するのではなく、借手のすべてのリース取引について使用権資産及びリース負債が計上され、使用権資産から減価償却費が、リース負債から利息費用が計上されることになる。当該基準は、2027年4月1日以降開始する事業年度から適用され、早期適用も認められている。

(4) ヘッジ会計

IFRS第9号「金融商品」に従い、ヘッジ会計は、適格要件（リスク・マネジメント戦略の文書化等）を満たす場合、以下の3種のヘッジ関係に対して適用される。

(a) 公正価値ヘッジ：特定のリスクに起因し、純損益に影響を与えうる、認識された資産又は負債若しくは認識されていない確定約定、若しくはこれら項目の要素の、公正価値の変動に対するエクスポージャーのヘッジ。特定のリスクに起因する、ヘッジ対象項目の公正価値の変動、及びヘッジ手段の公正価値の変動は、いずれも損益で認識される。しかし、ヘッジ対象項目が、公正価値の変動をその他の包括利益に表示することを企業が選択した資本性金融商品である場合、ヘッジ手段及びヘッジ対象に係る公正価値の変動はいずれもその他の包括利益に認識される。

- (b) キャッシュフロー・ヘッジ：認識された資産又は負債、若しくは発生する可能性が非常に高い予定取引の全て又はその要素に関連する特定のリスクに起因し、純損益に影響を与えうるキャッシュ・フローの変動性に対するエクスポージャーのヘッジ。ヘッジ手段に係る利得又は損失のうち、有効なヘッジと判断される部分はその他の包括利益に認識され、非有効部分は純損益に認識される。
- (c) 在外営業活動体に対する純投資のヘッジ：在外営業活動体に対する純投資のヘッジにおいて、ヘッジ手段から生じる為替差額のうち、有効なヘッジと判断される部分はその他の包括利益に認識され、非有効部分は純損益に認識される。

日本では、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」に従い、繰延ヘッジが原則として適用されるが、これはヘッジ手段に係る損益又は評価差額を、ヘッジ対象項目（相場変動等による損失の可能性のある資産又は負債で、予定取引により発生が見込まれる資産又は負債を含む）に係る損益が認識されるまで、貸借対照表の純資産の部に計上して繰延べるものである。ヘッジ対象資産又は負債の相場変動から生じる損益とヘッジ手段に係る損益をいずれも認識する時価ヘッジは、その他有価証券についてのみ認められている。在外営業活動体に対する純投資のヘッジについては、実質的に類似の会計処理が、企業会計審議会が発行する「外貨建取引等会計処理規準」及び関連の実務指針に定められている。

ヘッジ会計に基づき会計処理される金融商品について、ヘッジ手段に係る損益の非有効部分は、ヘッジ全体が有効と判定され、ヘッジ会計の要件が満たされている場合には、繰延べることができる（ただし、非有効部分を合理的に区分できる場合、非有効部分を当期の純損益に認識することができる）。

対象となる資産又は負債に係る金利の受払条件を変換する目的で実施されている金利スワップが、ヘッジ会計の要件を満たしており、かつ、その想定元本、利息の受払条件及び契約期間が対象となる資産又は負債とほぼ同一である場合には、「特例処理」が認められる。この特例処理に従う場合、金利スワップを時価評価する必要はない。むしろ、金利スワップに起因する金銭の受払の純額を対象となる資産又は負債に係る利息に加減して処理することが認められる。ヘッジ会計の要件を満たす為替予約契約について、外貨建取引及び外貨建金銭債権、金銭債務、並びに、有価証券が予約レートで換算される場合、その金額と直物レートで換算された金額との差額を、為替予約等の契約締結日から外貨建金銭債権債務の決済日までの期間にわたり配分することが時限的な措置として認められている。（「振当処理」）。

(5) 金融資産の認識の中止

IFRS第9号「金融商品」に従い、企業は以下の場合に金融資産の認識を中止する。（1）金融資産からのキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅する場合、若しくは（2）企業が金融資産を譲渡し、かつ（i）金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんど全てを契約の相手方に移転する場合、又は（ii）金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんど全てを移転したわけでも、ほとんど全てを保持しているわけでもなく、かつ、当該金融資産に対する支配を保持していない場合。

企業が、金融資産の所有に係るリスクと経済価値のほとんど全てを移転したわけでも、ほとんど全てを保持しているわけでもなく、かつ、当該金融資産に対する支配を保持している場合には、保持している資産に関連して生じる負債を認識する。企業が譲渡資産の所有に係るリスクと経済価値を実質的に保持している場合、当該譲渡資産の認識を継続する。

日本では、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」に従い、金融資産の認識の中止は、金融資産の各金融要素に対する支配が第三者に移転したか否かに関する判定に基づいている。

(6) 退職給付（確定給付制度）

- (a) 退職給付見込額の期間帰属

IAS第19号「従業員給付」に従い、企業は、原則として給付算定式基準に基づき退職給付見込額を勤務期間に帰属させる。

日本では、企業会計基準第26号「退職給付に関する会計基準」に従い、企業は、退職給付見込額について全勤務期間で除した額を各期の発生額とする期間定額基準、又は給付算定式基準のいずれかを適用して、給付を勤務期間に帰属させる。

(b) 数理計算上の仮定

・ 割引率

IFRSでは、割引率は、優良社債に係る報告期末の市場利回りを参照して算定される。そのような優良社債について厚みのある市場が存在しない通貨については、当該通貨建国債の（報告期末の）市場利回りが用いられる。割引率は毎年末に見直される。

日本では、割引率は、安定性の高い債券の期末時点の利回りに基づき算定されるが、これには期末における国債、政府機関債及び優良社債の利回りが含まれ、企業はこれらの中から選択することができる。割引率は、数理計算上の仮定における重要な変更が生じない限り、見直しを求められない。

・ 制度資産に係る金利収益（長期期待運用収益率）

IFRSでは、制度資産に係る金利収益は、制度資産の公正価値に年次報告期間開始時点で算定される上記割引率を乗ずることで算定される。制度資産に係る金利収益は、正味確定給付負債（資産）に係る正味金利に含まれ、確定給付債務に係る金利費用と相殺される。

日本では、長期期待収益は期首の制度資産に合理的な期待運用収益率を乗じて算定される。

(c) 数理計算上の差異（再測定）及び過去勤務費用

IFRSでは、数理計算上の差異は全て、発生次第、その他の包括利益で認識される。その他の包括利益から純損益に振り替えること（組替調整）は禁止されている。過去勤務費用は、制度の改定又は縮小に起因する確定給付債務の現在価値の変動に対応するものであるが、直ちに純損益に認識される。

日本では、遅延認識が認められており、数理計算上の差異及び過去勤務費用は、原則として残存平均勤務期間内の一定期間にわたり償却される。（1）当期純損益に計上されない数理計算上の差異（未認識数理計算上の差異）、及び（2）当期純差異に計上されない過去勤務費用（未認識過去勤務費用）のいずれも、連結財務諸表のその他の包括利益として認識される。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用のうち、当期に費用処理された部分については、その他の包括利益から純損益へ振り替える。（組替調整が必要である。）

(d) 確定給付資産に係る制限

IFRSでは、企業の確定給付制度が積立超過である場合、以下のいずれか低い方で正味確定給付資産を測定する。

- ・ 確定給付制度における積立超過額
- ・ 制度からの返還又は制度への将来掛金の減額の形で利用可能な経済的便益の現在価値。

日本では、このような確定給付資産に係る制限はない。

(7) 株式に基づく報酬

IFRS第2号「株式に基づく報酬」は、株式に基づく報酬取引全てに適用される。IFRS第2号は、以下の通り、持分決済型の株式に基づく報酬取引、現金決済型の株式に基づく報酬取引、及び現金選択権付の株式に基づく報酬取引の3種類の株式に基づく報酬を定めている。

- (a) 持分決済型の株式に基づく報酬取引：原則として、企業は、受領した財又はサービス、及び対応する資本の増加を、受領した財又はサービスの公正価値で測定する。従業員及び類似のサービスを提供するその他の者との取引については、企業は受領したサービスを、付与された資本性金融商品の付与日の公正価値で測定する。
- (b) 現金決済型の株式に基づく報酬取引：企業は、取得した財又はサービス及び発生した負債を、負債の公正価値で測定する。
- (c) 現金選択権付の株式に基づく報酬取引：企業は、株式に基づく報酬取引又は当該取引の要素を、企業に現金（又は他の資産）で決済する負債が発生している場合にはその範囲で現金決済型の株式に基づく報酬取引として、そのような負債が発生していない場合にはその範囲で持分決済型の株式に基づく報酬取引として会計処理する。

さらに、持分決済型の株式に基づく報酬取引については、株式に基づく報酬費用の金額が、付与された資本性金融商品及び権利確定が予想される株式数に基づく公正価値で認識された後は、当該費用は、権利確定した資本性金融商品が権利確定日以降に失効した場合でも戻入れられない。

日本では、企業会計基準第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」に従い、ストック・オプションの報酬費用は、ストック・オプションの付与日の公正価値に基づき測定され、付与日から権利確定日までの期間にわたり認識され、その金額は資本の部（純資産）に新株予約権として別個に計上される。

しかし、企業会計基準第8号は、持分決済型の株式に基づく報酬取引のみを扱っており、現金選択権付の株式に基づく報酬取引又はその他の種類の株式に基づく報酬については具体的な規定がない。持分決済型の株式に基づく報酬取引以外の株式に基づく報酬は、実務上、発生した対応する負債と共に費用として認識される。さらに、企業会計基準第8号に基づく会計処理は、IFRSとは異なり、企業は、オプションが権利確定日以降に失効する場合、失効したオプションに対応する新株予約権を利益として戻入れる。

(8) 資産の減損

(a) 固定資産の減損

IAS第36号「資産の減損」に従い、資産又は資金生成単位が減損している可能性を示す兆候が存在し、かつ、その回収可能価額（処分費用控除後の公正価値と、資産又は資金生成単位から生じると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値である使用価値のいずれか高い方）が、帳簿価額を下回ると見込まれる場合、当該差額が減損損失として認識される。過去の期間にのれん以外の資産について認識した減損損失について、一定の基準が満たされる場合戻入れをしなければならない。また、減損の兆候が存在するか否かにかかわらず、耐用年数を確定できない無形資産及びのれんは、各年次において減損テストを実施しなければならない。

日本では、企業会計審議会が発行する「固定資産の減損に係る会計基準」に従い、資産又は資産グループが減損している可能性がある兆候が存在し、かつ、割引前将来キャッシュ・フローの総額（20年を超えない合理的な期間に基づく）が帳簿価額を下回る場合、回収可能価額（正味売却価額と使用価値（資産又は資産グループの継続的使用及び使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値）のいずれか高い方）と帳簿価額との差額が、減損損失として認識される。減損損失の戻入れは認められていない。

(b) 金融資産の減損

IFRS第9号「金融商品」に従い、企業は、事後に償却原価で測定される、又は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、リース債権、契約資産又は同基準に基づき減損の要求事項が適用されるローン・コミットメント及び金融保証契約について、予想信用損失に対する損失評価引当金を認識する。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の損失評価引当金は、その他の包括利益に認識しなければならず、貸借対照表における当該金融資産の帳簿価額を減額してはならない。

各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大した場合、企業は、全期間の予想信用損失に等しい金額で当該金融商品の損失評価引当金を測定する。各報告日において、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合、企業は、12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で、当該金融商品の損失評価引当金を測定する。

各報告日において、企業は、金融商品に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大したがどうかを評価する。この評価を行う際に、企業は、予想信用損失の変動ではなく、当該金融商品の予想存続期間にわたる債務不履行発生リスクの変動を使用する。この評価を行うために、企業は、報告日現在での当該金融商品に係る債務不履行発生リスクと、当初認識日現在での当該金融商品に係る債務不履行発生リスクを比較し、当初認識以降の信用リスクの著しい増大を示す、過大なコストや労力を掛けずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報を考慮する。

企業は、金融商品の予想信用損失を、以下のすべてを反映する方法で測定する。

- ・ 一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される、偏りのない確率加重金額
- ・ 貨幣の時間価値
- ・ 過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測についての、報告日において過大なコストや労力を掛けずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報

企業は、IFRS第9号に従い報告日現在の損失評価引当金を調整するために必要となる予想信用損失（又は戻入れ）の金額を、減損利得又は減損損失として、純損益に認識する。

日本では、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」及び関連指針に従い、満期保有目的の債券、子会社及び関連会社株式、並びにその他有価証券で、時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券以外のもの（企業会計基準第30号等の適用以降は、市場価格のない株式等を除くその他有価証券）について、時価が著しく下落した場合、回復する見込みがあると認められる場合を除き時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額は当期の損失として処理される。時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券（企業会計基準第30号等の適用以降は、市場価格のない株式等）について、発行会社の財務状態の悪化により実質価値が著しく低下した場合、相当の減額をなし、評価差額は当期の損失として認識される。貸付金及びその他の債権は、債務者の財政状態及び経営成績等に応じて、一般債権、貸倒懸念債権、並びに破産更生債権等の3区分に分類される。貸倒引当金は、各債権区分に応じた手法に基づき見積られる。

さらに日本では、株式について評価損の戻入れは禁止されており、満期保有目的の債券及びその他有価証券についても認められていない。貸付金及びその他の債権に係る貸倒引当金の戻入れによる利益は、当該貸倒引当金が貸付金及びその他の債権の帳簿価額を直接減少させている場合は認識してはならない。

(9) 研究開発費

IFRSでは、内部研究費は発生時に費用として認識される。無形資産の認識規準を満たす内部開発費は資産計上され、耐用年数にわたって定額法で償却される。

日本では、「研究開発費等に係る会計基準」に従い研究開発費は発生時に費用として認識される。

(10) 補助金及び助成金

IFRSでは、固定資産に関連して受け取った補助金及び助成金は繰延収益として取り扱い、資産の耐用年数にわたり規則的かつ合理的に収益として認識するか、若しくは資産の帳簿価額から控除して、当該償却資産の耐用年数にわたって減価償却費を減少させる方法によって認識される。

日本では、固定資産に関連して受け取った国庫補助金及び助成金は、受領時に収益として認識される。しかし、企業会計原則等に従い、受領した国庫補助金及び助成金はまた、取得した資産の取得原価から直接控除する方法、又は利益剰余金の処分により積立金として会計処理することも認められている。

(11) 金融商品の分類及び測定

IFRS第9号「金融商品」に従い、企業は、金融資産の管理に関する企業の事業モデル及び契約上のキャッシュ・フローの特性に基づき、金融商品を以下のように分類し、事後的に測定する。

- (a) 償却原価で測定するもの：金融資産が、契約上のキャッシュ・フローを回収するために金融資産を保有することを目的とする事業モデルの中で保有されており、かつ、同金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日に生じる場合。
- (b) その他の包括利益を通じて公正価値で測定するもの：金融資産が、契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方によって目的が達成される事業モデルの中で保有されており、かつ、同金融資産の契約条件により、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが所定の日に生じる場合。
- (c) 純損益を通じて公正価値で測定するもの：金融資産が上記に従って測定されない場合。

ただし、企業は当初認識時に、売買目的保有でなく企業結合において取得企業が認識した条件付対価でもない場合は、事後の公正価値の変動をその他の包括利益に表示するという取消不能の選択を行うことができる。

企業は、公正価値オプションにより指定された負債及びデリバティブ負債を除き、全ての金融負債を償却原価で事後測定するものに分類する。

さらに、会計上のミスマッチを消去する、又はそれを大幅に低減させること等の一定の要件が満たされる場合、IFRS第9号は企業に対し、その金融資産及び金融負債を、純損益を通じて公正価値で測定するものとして取消不能の指定を行うこと（公正価値オプション）を認めている。

日本では、金融資産及び金融負債は、企業会計基準第10号「金融商品に関する会計基準」に従い、以下の通り評価される。

- ・ 売買目的有価証券は時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額は当期の損益として処理する。
- ・ 子会社株式及び関連会社株式は、個別財務諸表において取得原価をもって貸借対照表価額とする。
- ・ 満期保有目的の債券は、取得原価又は償却原価法に基づいて算定された価額をもって貸借対照表価額とする。
- ・ 売買目的有価証券、満期保有目的の債券並びに子会社株式及び関連会社株式以外の有価証券（「その他有価証券」）は、時価をもって貸借対照表価額とする。評価差額は以下のいずれかの方法により処理する。
 - (a) 純資産の部に計上し、売却、評価損を計上する又は回収される時に損益計算書に振り替えられる。
 - (b) 時価が取得原価を上回る銘柄に係る評価差額は純資産の部に計上し、時価が取得原価を下回る銘柄に係る評価差額は当期の損失として処理する。
- ・ 市場価格のない株式等は取得原価をもって計上する。
- ・ 貸付金及びその他の債権は、取得原価又は償却原価法に基づいて算定された価額とする。
- ・ 金融負債は、債務額をもって貸借対照表価額とする。しかし、社債を社債金額よりも低い価額又は高い価額で発行した場合など、収入に基づく金額と債務額とが異なる場合には、償却原価法に基づいて算定された価額をもって借対照表価額とする。

日本では、IFRSで認められる公正価値オプションについての規定はない。

(12) 非支配持分

IFRS第3号「企業結合」に従い、企業結合ごとに、取得企業は、取得日現在で、被取得企業に対する非支配持分のうち、現在の所有持分であり、清算時に企業の純資産に対する比例的な取り分を保有者に与えているものを、以下のいずれかで測定する。

- (a) 取得日現在の公正価値
- (b) 取得日現在の、被取得企業の識別可能純資産の認識金額に対する比例的な取り分

非支配持分の他のすべての内訳項目は、他の測定基礎がIFRSで要求されている場合を除き、取得日の公正価値で測定される。

支配喪失につながらない、子会社における親会社の所有持分の変動（非支配持分との取引）は、資本取引として会計処理される。

日本では、非支配株主持分の公正価値での測定は認められていない。むしろ、非支配株主持分は、企業結合日時点の被取得企業の識別可能な純資産の時価の持分で評価される。

b. フランスの会計基準と日本の会計基準との相違点

(1) 固定資産の減損

フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準では、償却可能な固定資産について減損テストが実施され、貸借対照表日時点で潜在的な減損の兆候が存在するかどうか判定される。非償却資産については年次減損テストが実施される。減損の兆候が存在する場合、回収可能価額が帳簿価額と比較される。資産が減損したと認められる場合、減損損失が損益計算書上で認識される。減損損失は、のれん及び買収プレミアムを除き、資産の回収可能価額の見積りに変動がある場合、又は減損の兆候がもはや存在しない場合に、戻入れられる。

日本では、資産又は資産グループが減損している可能性がある兆候が存在し、かつ、割引前将来キャッシュ・フローの総額（20年を超えない合理的な期間に基づく）が簿価を下回る場合、回収可能価額（正味売却価額と使用価値（資産又は資産グループの継続的使用及び使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値）のいずれか高い方）と帳簿価額との差額が、減損損失として認識される。減損損失の戻入れは認められていない。

(2) 市場性有価証券

フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準では、市場性有価証券は取得原価で当初認識され、事業年度末時点の使用価値で再評価される。上場有価証券の使用価値は、事業年度末の株式市場における株価に等しい。非上場有価証券の使用価値は、会社の成長見通しを考慮した見積取引価値である。未実現損失がある場合には、未実現利益と相殺せず、当該損失の全額を引当てる。

日本では、有価証券（子会社株式及び関連会社株式を除く）は、その保有目的及び能力に応じて、経営者によって以下の通り分類され、会計処理される。

(a) 売買目的有価証券

短期の価格変動から利益を得る目的で保有されるもの。時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額は当期の損益として処理する。

(b) 満期保有目的の債券

債券を満期まで保有するという積極的な意思及び能力に基づき、満期まで保有することが予想される債券。取得原価又は償却原価法に基づいて算定された価額をもって貸借対照表価額とする。

(c) その他の有価証券

上記区分のいずれにも分類されない有価証券。その他有価証券は、時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額は税効果会計を適用し純資産の部に計上される。時価が著しく下落したときは、回復する見込があると認められる場合を除き、時価をもって貸借対照表価額とし、評価差額は当期の損失として処理する。

(3) 自己株式

フランスでは、自己株式は資産として計上され、必要に応じ引当金の設定の対象となる。従業員に対して分配する目的で取得された自己株式は、市場価格に基づく減損処理の対象とはならない。

日本では、自己株式は自己株式として取得原価で表示され、これは純資産の部の株主資本の最後で一括して控除される。

(4) リスク及び経費引当金

フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準では、企業が第三者に対して経営資源の提供を求められる可能性が高く、かつ、提供した経営資源と同等の経済的便益を享受する可能性が低いような、第三者に対する債務を事業年度末時点で有する場合にのみ、引当金が認識される。

日本では、将来の特定の費用又は損失であって、その発生が当期以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積ることができる場合には、当期の負担に属する金額を当期の費用又は損失として引当金に計上される。また、引当金の現在価値への割引に関する包括的な規定は存在しない。

(5) 年金及びその他の退職後給付

フランスにおいて一般に公正妥当と認められる企業会計の基準では、制度資産に係る数理計算上の差異及び制限の影響は損益計算書上で即時認識される。投資の期待運用収益は、対応するコミットメントに係る割引率を用いて算出される。

日本では、財務諸表における未認識数理計算上の差異は、原則として、平均残存勤務期間以内の一定の年数にわたって比例的に償却される金額に基づき、毎年費用として認識される。制度資産に係る期待運用収益は、通常、制度資産の期首金額に長期期待収益率を乗じて算出される。

(6) 法人所得税の会計処理

フランスの会計基準では、繰延税金は財務諸表において認識されない。

日本では、税金費用は税引前利益に基づいており、また繰延税金は、連結財務諸表と財務諸表の両方で計上される。

第7【外国為替相場の推移】

ユーロと円の為替相場は日本国内において時事に関する事項を掲載する2紙以上の日刊新聞紙に最近5年間の事業年度及び最近6か月間において掲載されているため省略する。

第8【本邦における提出会社の株式事務等の概要】

以下は、本株式に関する株式事務、権利行使の方法及び関連事項の概要である。

1. 本邦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

日本においては、本株式の名義書換取扱場所又は名義書換代理人は存在しない。

本株式の取得者（以下「実質株主」という。）は、その取得窓口となった証券会社（以下「窓口証券会社」という。）との間に外国証券取引口座約款（以下「約款」という。）を締結する必要があり、当該約款により、実質株主の名義で外国証券取引口座（以下「取引口座」という。）が開設される。売買取引の実行、売買代金の決済、証券の保管及び本株式に関するその他の取引に関する事項は全てこの取引口座を通じて処理される。ただし、機関投資家で窓口証券会社に本株式の保管の委託をしない場合は、約款に代えて外国証券取引約諾書を窓口証券会社と締結する必要がある。この場合、取引の実行、売買代金の決済、証券の保管及び本株式の取引に関するその他の支払についての各事項は全て当該約諾書の各条項に従い処理される。

(2) 株主に対する特典

なし

(3) 株式の譲渡制限

原則として、投資家は一定の限られた状況を除き、シュナイダー・エレクトリック・グループ国際従業員持株プランに基づいて発行された本株式を約5年間保有しなければならない。

(4) その他株式事務に関する事項

(a) 株券の保管

取引口座を通じて保有される本株式は、窓口証券会社を代理するフランスにおける保管機関（以下「現地保管機関」という。）又はその名義人の名義で登録され、現地保管機関により保管される。

(b) 配当等基準日

当社から配当等を受取る権利を有する実質株主は、当社の取締役会が配当支払等のために定めた基準日現在、本株式を実質的に所有する者である。

(c) 事業年度の終了

毎年12月31日

(d) 公告

日本においては本株式に関する公告は行わない。

(e) 実質株主に対する株式事務に関する手数料

実質株主は、窓口証券会社の定めるところにより、約款に規定された手続き及び行為のための手数料及び費用として、取引口座を維持するための管理料を支払う。さらに、実質株主は、約款に規定されたその他の費用を支払う可能性もある。

2. 日本における実質株主の権利行使方法

(1) 実質株主の議決権の行使に関する手続

議決権の行使は、実質株主が窓口証券会社を通じて行う指示に基づき、現地保管機関又はその名義人が行う。ただし、実質株主が指示をしない場合、現地保管機関又はその名義人は実質株主のために保管されている本株式について議決権を行使しない。

(2) 配当請求に関する手続

(a) 現金配当の交付手続

約款に従い、現金配当は、窓口証券会社が現地保管機関又はその名義人から一括受領し、取引口座を通じて実質株主に交付する。

(b) 株式配当等の交付手続

株式分割により割当てられた本株式は、現地保管機関又はその名義人の名義で登録され、窓口証券会社はかかる本株式を取扱口座を通じて処理する。ただし、実質株主から別段の要請がない限り、売買数がフランスに

おける売買単位未満の端数の本株式については、窓口証券会社を代理する現地保管機関によりフランスで売却され、その純手取金は、窓口証券会社が現地保管機関又はその名義人から一括受領し、取引口座を通じて実質株主に支払う。

株式配当により割当てられた本株式は、実質株主から別段の要請がない限り、窓口証券会社を代理する現地保管機関によりフランスで売却され、その純手取金は、窓口証券会社が現地保管機関又はその名義人から一括受領し、取引口座を通じて実質株主に支払う。

(3) 株式の譲渡に関する手続

実質株主がその持ち株の売却注文をなす際の実質株主と窓口証券会社との間の決済は円貨又は窓口証券会社が応じうる範囲内の外貨による。窓口証券会社は、国内店頭取引についての本株式の決済を口座の振替によって行い、本株式の取引の結果として現地保管機関の本株式数残高に増減が生じた場合には、本株式の名義書換の手続に従ってフランスの登録機関において当該本株式の譲渡手続がとられる。

(4) 新株引受権

本株式について新株引受権が与えられる場合には、新株引受権は、通常、窓口証券会社を代理する現地保管機関によりフランスで売却され、その純手取金は、窓口証券会社が現地保管機関又はその名義人から一括受領し、取引口座を通じて実質株主に支払う。

(5) 本邦における配当等に関する課税上の取扱い

本邦における課税上の取扱いの概要は以下のとおりである。

(a) 配当

日本において実質株主に対して支払われる配当金は、個人については配当所得となり、法人については益金となる。

個人の配当控除及び法人の益金不算入の適用は原則として認められない。個人の配当控除は内国法人からの配当にのみ認められる。法人の益金不算入の適用は外国子会社から受ける配当についても適用があるがポートフォリオ投資の場合には持株割合要件・保有期間要件を充足せず適用がない。

本株式について日本の居住者たる個人又は日本の法人が日本における支払の取扱者を通じて交付を受ける配当金については、外国において当該配当の支払の際に徴収された源泉徴収税がある場合にはこの額を外国における当該配当の支払額から控除した後の金額に対して、2014年1月1日からは、軽減税率の延長措置の終了と復興特別所得税（2013年1月1日から2037年12月31日まで所得税額に対する2.1%付加税率）の適用により、個人の場合は15.315%（他に地方税5%）、法人の場合は15.315%の税率が課される。上場株式等の配当を受ける日本の居住者たる個人（ただし、一定の大口株主を除く）については、当社株式が上場株式等である限り、原則として、一銘柄につき一回の配当支払金額の多寡にかかわらず、源泉徴収により配当に係る課税を完了させ、確定申告をしないことを選択することができるため、かかる選択をした場合には、別途確定申告を要しない。確定申告を行わない場合には、総合課税又は申告分離課税の場合に認められる二重課税を調整するための外国税額控除制度の適用は原則として認められない。内国法人である株主の場合には、普通株式について支払いを受けた配当は法人税法上益金として課税されるが、日本における支払の取扱者による支払いの際に源泉徴収された税額については適用ある法令にしたがって所得税額の控除を受けることができる。

日本の居住者たる個人が支払を受けるべき上場株式等の配当所得については、総合課税か申告分離課税を選択できる（ただし、その年において申告する上場株式等の配当所得の全額について、申告分離課税又は総合課税のいずれかを選択する必要がある）。

(b) 売却損益

本株式の売却による損益は、原則として、日本の内国法人の上場株式の売買損益課税と同様である。

日本の居住者たる個人納税者が有する特定口座内保管上場株式等以外の上場株式等の売却益については、確定申告により、他の所得と分離して所得税が課税（申告分離課税）されることになっており、その際の税率は、2014年1月1日からは、軽減税率の延長措置の終了と復興特別所得税の適用により、15.315%（他に地方税5%）となっている。また、本株式を、証券会社に開設した特定口座（源泉徴収口座）を通して源泉徴収の適用があることを選択した上で売却した場合には、売却時に源泉徴収され（税率は上記同様）、原則として、確定申告を要しない。

(c) 相続税

日本国の居住者が相続した本株式は日本国の相続税の対象となる。
日本国の居住者が相続した本株式が同時に外国の遺産税の対象となることがあるが、外国で徴収された当該遺産税については、日本国の相続税法の下で外国税額控除が受けられる。

(d) 国外財産調書制度

日本の居住者、又は外国人であるが日本の永住者である場合、12月31日現在で保有する国外財産について、その時価の総額が5,000万円超である場合、国外財産調書を提出しなければならない。当社株式は一般的に国外財産に該当し、かかる調書の提出期限は翌年3月15日である。
なお、国外財産調書に虚偽を記載した場合は1年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処される。

フランスにおける課税上の取扱いについては、「第1 本国における法制等の概要 - 3 . 課税上の取扱い」を参照。

(6) 実質株主に対する諸通知

当社が登録株主に対して行う通知及び通信は、現地保管機関又はその名義人に対してなされる。現地保管機関はこれを窓口証券会社に送付する義務があり、窓口証券会社はこれをさらに各実質株主に送付する義務がある。実費は実質株主に請求される。ただし、実質株主がその送付を希望しない場合又は当該通知若しくは通信の性格上重要性が乏しい場合には、送付することなく窓口証券会社の店頭へ備え付け、実質株主の閲覧に供される。

第9【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

該当なし

2【その他の参考情報】

当社は、当事業年度の開始日から本有価証券報告書の提出日までの間において、以下の書類を関東財務局長に提出した。

書類名	提出日
臨時報告書（企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号）	2025年4月10日
有価証券報告書（自2024年1月1日 至2024年12月31日）	2025年6月30日
半期報告書（自2025年1月1日 至2025年6月30日）	2025年9月30日

第二部【提出会社の保証会社等の情報】

第1【保証会社情報】

該当なし

第2【保証会社以外の会社の情報】

該当なし

第3【指数等の情報】

該当なし

連結財務諸表に関する法定監査人の監査報告書（訳文）

2025年12月31日に終了する事業年度

シュナイダー・エレクトリック・エス・イー 株主総会御中

監査意見

我々は貴社年次株主総会での委任に従い、本報告書に添付されているシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの2025年12月31日に終了する事業年度の連結財務諸表について監査を行った。

我々は、同連結財務諸表が、欧州連合が採択している国際財務報告基準に準拠して、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの2025年12月31日現在の資産・負債及び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の真実かつ公正な概観を与えているものと認める。

上記の監査意見は、監査及びリスク委員会に対する我々の報告と整合している。

監査意見の根拠

監査の枠組み

我々は、フランスで適用される専門基準に準拠して監査を行った。我々は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査の基準における我々の責任は、本報告書の「連結財務諸表監査に関する法定監査人の責任」に記載されている。

独立性

我々は、2025年1月1日から監査報告書日までの期間において、フランス商法典（code de commerce）及びフランス倫理規定（code de déontologie）で定められている法定監査人の独立性に関する規定に従って監査業務を実施し、特に、法定監査人に関するEU規則第537/2014号第5条(1)で禁止されている非監査証明業務を提供しなかった。

判断の根拠 - 監査上の主要な検討事項

我々の判断の根拠に関するフランス商法典（code de commerce）L.821-53条及びR.821-180条の要求事項に従って、当事業年度の連結財務諸表の監査において職業的専門家として最も重要であると判断した、重要な虚偽表示リスクに関連する監査上の主要な検討事項、並びに当該事項に対する監査上の対応を報告する。

これらの検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の文脈で、また、監査意見の形成において対応したものであり、我々は、連結財務諸表の特定の項目に対して個別の意見を表明するものではない。

のれん及び耐用年数を確定できない商標権の測定

連結財務諸表に対する注記1.3、6、10、11及び12

リスクの内容	<p>2025年12月31日現在、のれん及び商標権の帳簿価額は、それぞれ25,142百万ユーロ及び2,165百万ユーロであり、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの資産合計に占める割合は44%である。</p> <p>連結財務諸表に対する注記10「資産の減損」に記載されている通り、耐用年数を確定できない商標権及び資金生成単位（CGU）に配分されたのれんは、少なくとも年に一回、及び、減損している可能性を示す兆候がある場合には、その都度、減損テストの対象となる。</p> <p>のれんについては、連結財務諸表に対する注記10「資産の減損」に記載されている通り、低電圧、中電圧、セキュアパワー、サステナビリティ、EMソフトウェア、産業用オートメーション及び産業用オートメーションソフトウェアのCGUのグループ・レベルで減損テストが行われる。</p> <p>CGUの回収可能価額は、使用価値と売却コスト控除後の公正価値のいずれが高い価額として定義される。CGUの使用価値は、対象資産が生み出す将来キャッシュ・フローを割り引くことで算定され、当該将来キャッシュ・フローはシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの経営者による経済的な仮定及び業績見通しに基づいている。</p> <p>耐用年数を確定できない商標権は、キャッシュ・インフローに寄与するCGUのグループに割り当てられ、CGUの減損テストの一環として減損評価の対象となる。</p> <p>CGUの回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、その帳簿価額が回収可能価額を上回る金額について減損損失が認識される。減損テストを実施したCGUがのれんを含む場合、減損損失はまず当該のれんから控除される。</p> <p>のれん及び耐用年数を確定できない商標権の評価は、これらの資産がシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの連結財務諸表において重要であり、かつ、以下の事項に関して経営者による高度な判断が必要となることから、監査上の主要な検討事項である。</p> <ul style="list-style-type: none">・ CGUの定義。これは、マッピングが適切に行われない場合、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループにより減損損失が認識されない、又は過小計上される可能性があるためである。・ のれんの減損テストに使用される仮定の決定。特に割引率、永久成長率、予想利益率、及び気候変動リスクの考慮に関する判断。
--------	--

監査上の対応

我々は、主として以下の監査手続を実施した。

- ・ のれんの減損テストのレベルを決定するために使用された方法のレビュー
- ・ 減損テストを実施した資産の帳簿価額と会計データの照合
- ・ 各CGUの使用価値の算定の基礎となる割引将来キャッシュ・フローを評価するためにシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが実施した手続の評価、及び、当該手続と同グループの取締役会により承認された事業計画/キャッシュ・フロー予測との整合性の検証
- ・ 各CGUグループの使用価値の決定にあたり、気候変動リスクの影響を評価するためにシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが実施した手続の評価
- ・ 過年の実績を比較することによる、将来キャッシュ・フローの基礎となる事業予測の妥当性の評価
- ・ 我々が利用する評価専門家の支援の下での、割引率、永久成長率及び予想利益率といった使用されている仮定、並びにこれらの重要な仮定の変動が減損テストの結果に与える感応度の評価
- ・ シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが実施した感応度分析と、我々が実施した感応度分析の照合
- ・ 減損テストの基礎となる計算の正確性の検証

最後に、我々は、連結財務諸表に対する注記に記載されている開示の適切性を評価した。

**不確実な税務ポジション並びに税務上の繰越欠損金について認識された繰延税金資産の認識及び回収可能性
連結財務諸表に対する注記1.3及び9**

リスクの内容	<p>シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループは、世界中の様々な税務管轄区域で事業を行っている。その結果、同社及び子会社は、現地の税務当局から税務調査又は質問を受ける可能性がある。キャッシュ・アウトフローが発生する可能性が高いと考えられる場合には、当該管轄区域における既知の事実に基づいて測定された負債が生じる。</p> <p>IFRIC第23号 - 法人所得税の税務処理に関する不確実性に従い、法人所得税の税務処理に関する不確実性に対応する引当金は、連結財務諸表に対する注記9に記載される通り、「未払税金及び人件費」に表示されている。</p> <p>また、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループは、複数の国において、将来における回収可能性に基づく繰延税金資産を認識している。2025年12月31日現在で、連結貸借対照表に計上されている繰越欠損金に関する繰延税金資産は666百万ユーロであり、主にフランスで403百万ユーロが計上されている。</p> <p>連結財務諸表に対する注記9に記載されている通り、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループは、繰越欠損金の使用から生じる将来の税額軽減を、これを無期限に繰り越せる場合を含め、軽減が認められると合理的に予想できる場合にのみ認識している。</p> <p>シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの繰越欠損金に係る繰延税金資産の回収可能性は、各報告期間の末日に経営者が評価している。これらの繰延税金資産の認識及び正確な評価は、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが行う予測の品質に左右される。</p> <p>主にフランスにおける繰越欠損金に関連する繰延税金資産の認識及び回収可能性並びに不確実な税務ポジションに係る負債の認識は、絶えず変化する国際環境において、()繰延税金の回収可能性を評価し、()資源流出の可能性を予測するため、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの判断を要することから監査上の主要な検討事項である。</p>
---------------	--

監査上の対応

我々は、経営者と会合を開き、税務リスクを特定し、必要に応じて税務上の損失を認識するために、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが実施している内部の手続を理解した。

また、我々は、税務専門家の助言を得て、納付する可能性が高い法人税額及び潜在的なエクスポージャーの金額の見積りに際して経営者が行った判断、ひいては税務負債に関する見積りの合理性を評価した。

繰越欠損金に関連する繰延税金資産の認識及び回収可能性について、我々の監査アプローチは、繰越欠損金の利用により生じる将来の税額軽減を享受できる可能性を、特に以下の点から評価した。

- ・子会社又は連結納税グループの繰越欠損金の利用計画
- ・シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループが対応する繰延税金資産の認識及び測定に用いた、税務上の繰越欠損金の利用計画の基礎となる主要データ及び仮定

我々はまた、連結財務諸表に対する注記に記載されている開示の適切性を評価した。

特定の検証

我々は、フランスで適用される専門基準に準拠して、取締役会の経営者報告書で示されているシュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループの情報について、法令で要求される特定の検証を実施した。

当該情報の公正な表示及び連結財務諸表との整合性に関して報告すべき事項はない。

その他の法令要件に関する報告

年次財務報告書に含まれる連結財務諸表の表示形式

我々はまた、欧州単一電子フォーマットにおいて表示される年次及び連結財務諸表に関連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専門基準に従い、フランス通貨金融法典 (code monétaire et financier) L.451-1-2条第1項に言及される年次財務報告書に含めるために、最高経営責任者の責任で作成された連結財務諸表の表示が、2018年12月17日付欧州委任規則第2019/815号で定義されている単一電子フォーマットに適合していることも検証した。連結財務諸表に関連するため、我々の手続には、これらの連結財務諸表のタグ付けが前述の委任規則に規定された様式に適合していることの検証も含まれている。

我々が実施した手続に基づき、年次財務報告書に含まれる連結財務諸表の表示は、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適合していると我々は結論付ける。

我々は、金融市場庁 (AMF) に提出される年次財務報告書に最終的に含まれることになる連結財務諸表が、我々が手続を実施した連結財務諸表と一致していることを検証する責任は負っていない。

法定監査人の任命

我々は、Forvis Mazars SAについては2004年5月6日付、PricewaterhouseCoopers Auditについては2022年5月5日付で開催された貴社年次株主総会により、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの法定監査人として任命された。

2025年12月31日現在、Forvis Mazars SAは22年連続で従事し、PricewaterhouseCoopersが従事するのは4年目である。

連結財務諸表に対する経営者及びガバナンス責任者の責任

経営者は、欧州連合が採択した国際財務報告基準に準拠して連結財務諸表を作成し公正に表示する責任を負っており、また、不正又は誤謬のいずれによるものかを問わず、重要な虚偽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した内部統制に責任を負う。

連結財務諸表を作成するにあたって、経営者は、継続企業として存続する能力を評価すると共に、該当する場合には継続企業に関する事項を開示し、また、清算又は事業停止の見込みがない限り継続企業の前提に基づいて会計処理する責任を負う。

監査及びリスク委員会は、財務報告プロセス、並びに会計処理及び財務報告手続に関する内部統制、リスク管理システム及び該当する場合、内部監査の有効性を監視する責任を負う。

連結財務諸表は取締役会により承認された。

連結財務諸表監査に関する法定監査人の責任 目的及び監査アプローチ

我々の役割は、連結財務諸表に対する監査報告書を発行することである。我々の目的は、全体としての連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得ることである。合理的な保証は高い水準の保証であるが、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門基準に準拠して実施される監査が常にそれを発見できるという保証ではない。虚偽表示は不正又は誤謬から発生する可能性があり、個別に又は集計して、当該連結財務諸表の利用者の経済的意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要であるとみなされる。

フランス商法典 (code de commerce) L.821-55条に定められる通り、我々の法定監査は、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの存続能力又は業務管理の品質に係る保証を含まない。

法定監査人はフランスで適用される専門基準に従って、監査の過程を通じて職業的専門家としての判断を行い、さらに、以下の手続を行った。

- ・不正又は誤謬のいずれによるものかを問わない、連結財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。不正による重要な虚偽表示は、共謀、偽造、意図的な除外、虚偽の陳述、又は内部統制の無効化が関与することがあるため、誤謬による重要な虚偽表示と比較して、発見されないリスクが高い。
- ・状況に応じた適切な監査手続を立案するため、監査に関連する内部統制を理解する。ただし、これは内部統制の有効性について意見表明するためのものではない。
- ・連結財務諸表において経営者が適用した会計方針の適切性、経営者が行った会計上の見積り及び関連する開示の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか評価する。この評価は、監査報告日までに入手した監査証拠に基づく。しかし、将来の事象又は状況によって、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーが継続企業として存続できなくなる可能性がある。法定監査人が、重要な不確実性が存在すると結論付ける場合、監査報告書において連結財務諸表内の関連する開示に注意を喚起すること、又はそのような開示がなされていない、若しくは適切でない場合は、監査意見の除外事項を表明することが求められる。
- ・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、基礎となる取引及び事象を公正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に係る意見を表明するため、シュナイダー・エレクトリック・エス・イー・グループ内の事業体又は事業活動の財務情報に関する十分で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に関する指揮、監督及び実施、並びに、これらの連結財務諸表に対して表明した監査意見に対して責任を負う。

監査及びリスク委員会に対する報告

我々は、とりわけ、監査の範囲及び実施した監査手続の説明並びに監査の結果を含む報告を、監査及びリスク委員会に提出している。我々はまた、該当する場合は、会計処理及び財務報告の手続に関して識別された内部統制の重要な不備についても報告する。

監査及びリスク委員会に対する我々の報告には、私たちの職業的専門家としての判断において、当事業年度の連結財務諸表の監査で最も重要な虚偽表示リスクが含まれており、それらは本監査報告書において記載が求められている監査上の主要な検討事項となっている。

我々はまた、特にフランス商法典 (code de commerce) L.821-27条からL.821-34条、及び法定監査人に関するフランス倫理法典 (code de déontologie) において定められている、フランスで適用される規則の意義の範囲内で我々の独立性を確認するための、EU規則第537/2014号第6条に定める宣言書を、監査及びリスク委員会に対し提供する。我々は、我々の独立性に影響を与えると合理的に考えられるリスク、及びそれに関連するセーフガードについて、必要に応じて監査及びリスク委員会と協議する。

法定監査人

Forvis Mazars SA

2026年3月12日、ルヴァロワ = ペレ

Juliette Decoux Charles Desvernois
Guillemot Associé
Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

2026年3月12日、ヌイイ = シュル = セーヌ

Jean-Christophe Séverine Scheer
Georghiou Associée
Associé

上記はフランス語で作成された監査報告書の訳文として記載されたものです。訳文においては原本の内容を正確に表すよう細心の注意が払われていますが、いかなる内容の解釈、見解または意見においても、原語で記載された監査報告書原本が本訳文に優先します。

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'assemblée générale de la société Schneider Electric S.E.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Schneider Electric S.E. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des goodwill et des marques à durée de vie indéfinie

Notes 1.3, 6, 10, 11 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	<p>Au 31 décembre 2025, les <i>goodwill</i> et les marques sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable respectivement de 25 142 millions d'euros et de 2 165 millions d'euros, représentant au total environ 44 % de l'actif consolidé du groupe.</p> <p>Comme décrit dans la note 10 « Dépréciations des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés, les marques à durée de vie indéfinie et les <i>goodwill</i> affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie(UGT)font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et chaque fois qu'un indice de perte de valeur est identifié.</p> <p>Les <i>goodwill</i> sont testés au niveau de groupes d'UGT tels que décrits dans la note 10 « Dépréciations des actifs » de l'annexe aux comptes consolidés : Basse tension, Moyenne tension, Énergie sécurisée, Développement durable, Logiciels de gestion de l'énergie, Automatismes industriels et Logiciels d'automatismes industriels.</p> <p>La valeur recouvrable d'une UGT est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur d'utilité et son prix de vente diminué du coût de cession. La valeur d'utilité d'une UGT est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par ses actifs sous-jacents, et qui résultent des hypothèses économiques et des prévisions d'exploitation retenues par la direction du groupe.</p> <p>Les marques à durée de vie indéfinie sont affectées au groupe d'UGT auxquelles elles contribuent en termes d'entrées de trésorerie et sont testées dans le cadre du test de dépréciation des actifs du groupe d'UGT.</p> <p>Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur comptable, à hauteur de l'excédent de sa valeur comptable par rapport à sa valeur recouvrable. Lorsque l'UGT testée comporte un <i>goodwill</i>, la dépréciation est prioritairement déduite de ce dernier.</p> <p>L'évaluation des <i>goodwill</i> et des marques à durée de vie indéfinie constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur importance au regard du bilan consolidé du groupe et du jugement auquel la direction a recours pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir les UGT, dans la mesure où une définition inadéquate de leur cartographie pourrait conduire le groupe à ne pas reconnaître ou à sous-évaluer une dépréciation ; • déterminer les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation des <i>goodwill</i>, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini, la projection des taux de marge, et, la prise en compte des risques climatiques.
Notre réponse	<p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance des modalités de détermination des niveaux de test des <i>goodwill</i> ; • comparer la valeur des actifs testés avec les données issues de la comptabilité ; • examiner les procédures mises en œuvre par le groupe afin de modéliser les flux de trésorerie futurs actualisés sous-jacents à la détermination de la valeur d'utilité de chaque UGT et apprécier leur cohérence avec les business plans/projections de trésorerie validés par le Conseil d'administration du groupe ; • examiner les procédures mises en œuvre par le groupe afin de mesurer l'impact des risques climatiques dans la détermination de la valeur d'utilité de chaque groupe d'UGT ; • apprécier le caractère raisonnable des prévisions d'activité qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie, notamment au regard des performances passées ; • analyser, en incluant dans notre équipe d'audit des experts en évaluation, les hypothèses utilisées, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini et la projection des taux de marge, ainsi que la sensibilité du résultat des tests de dépréciation à la variation de ces principales hypothèses ; • rapprocher les analyses de sensibilité réalisées par le groupe avec nos calculs de sensibilité ; • contrôler l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation. <p>Nous avons enfin apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Positions fiscales incertaines et reconnaissance et recouvrabilité des impôts différés actifs reconnus au titre des reports fiscaux déficitaires

Notes 1.3 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	<p>Le groupe opère dans de nombreuses juridictions fiscales dans le monde. De ce fait, la société et ses filiales peuvent être soumises à des contrôles ou à des questions d'autorités fiscales locales. Les situations pour lesquelles des sorties de ressources sont considérées comme probables donnent lieu à des passifs évalués sur la base des faits connus dans la juridiction concernée.</p> <p>En accord avec la norme IFRIC 23 - Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat, les provisions couvrant les incertitudes relatives aux traitements fiscaux sont présentées au sein des « Dettes fiscales et sociales », comme précisé dans la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés.</p> <p>Par ailleurs, le groupe active des déficits fiscaux dans plusieurs pays en fonction de sa capacité à les recouvrer sur les années futures. Au 31 décembre 2025, les reports fiscaux déficitaires reconnus à l'actif du bilan consolidé s'élèvent à 666 millions d'euros et concernent essentiellement la France pour un montant de 403 millions d'euros.</p> <p>Comme décrit dans la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe ne reconnaît les allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de ses reports fiscaux déficitaires que lorsque leur réalisation peut être raisonnablement anticipée, y compris lorsque ces montants sont reportables indéfiniment.</p> <p>La capacité du groupe à recouvrer ses actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires est appréciée par la direction à la clôture. La reconnaissance et la correcte évaluation de ces actifs d'impôts différés sont subordonnées à la qualité des prévisions établies par le groupe.</p> <p>La reconnaissance et la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux reports fiscaux déficitaires, principalement en France, et la comptabilisation des passifs au titre des positions fiscales incertaines constituent un point clé de l'audit compte tenu du jugement nécessaire i) à l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés et ii) à l'estimation des sorties de ressources probables dans un contexte international en constante évolution.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les risques fiscaux et, le cas échéant, comptabiliser une dette fiscale.</p> <p>En outre, nous avons apprécié, avec l'aide de nos spécialistes en fiscalité, les jugements formulés par la direction dans son évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de dette fiscale.</p> <p>Concernant la reconnaissance et la recouvrabilité des actifs d'impôts différés au titre des reports fiscaux déficitaires, notre approche d'audit a consisté à apprécier la capacité du groupe à bénéficier d'allègements d'impôts futurs découlant de l'utilisation de reports fiscaux déficitaires, au regard notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des plans de consommation des reports fiscaux déficitaires des filiales ou des groupes d'intégration fiscale concernés ; • des principales données et des hypothèses sur lesquelles se fondent les plans de consommation des reports fiscaux déficitaires sous-tendant la reconnaissance et l'évaluation des impôts différés actifs correspondants par le groupe. <p>Nous avons par ailleurs examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.E. par votre assemblée générale du 6 mai 2004 pour le cabinet Forvis Mazars SA et du 5 mai 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement(UE)n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 12 mars 2026

Juliette Decoux Guillemot
Associée

Charles Desvernois
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2026

Jean-Christophe Georghiou
Associé

Séverine Scheer
Associée

年次財務諸表に関する法定監査人の監査報告書（訳文）

シュナイダー・エレクトリック・エス・イー 株主総会御中

監査意見

我々は貴社年次株主総会での委任に従い、本報告書に添付されているシュナイダー・エレクトリック・エス・イーの2025年12月31日に終了する事業年度の財務諸表について監査を行った。

我々は、同財務諸表が、フランスの会計原則に準拠して、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの2025年12月31日現在の資産・負債及び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の真実かつ公正な概観を与えているものと認める。

上記の監査意見は、監査及びリスク委員会に対する我々の報告と整合している。

監査意見の根拠

監査の枠組み

我々は、フランスで適用される専門基準に準拠して監査を行った。我々は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査の基準における我々の責任は、本報告書の「財務諸表監査に関する法定監査人の責任」に記載されている。

独立性

我々は、2025年1月1日から監査報告書日までの期間において、フランス商法典（code de commerce）及びフランス倫理規定（code de déontologie）で定められている法定監査人の独立性に関する規定に従って監査業務を実施し、特に、法定監査人に関するEU規則第537/2014号第5条(1)で禁止されている非監査証明業務を提供しなかった。

強調事項

財務諸表に対する注記3.2「会計方針」の「会計方針の変更」に記載されている通り、ANC規則第2022-06号の適用開始に伴い会計処理方法が変更されている。当該事項は、我々の監査意見に影響を及ぼすものではない。

判断の根拠 - 監査上の主要な検討事項

我々の判断の根拠に関するフランス商法典（code de commerce）L.821-53条及びR.821-180条の要求事項に従って、当事業年度の財務諸表の監査において職業的専門家として最も重要であると判断した、重要な虚偽表示リスクに関連する監査上の主要な検討事項、並びに当該事項に対する監査上の対応を報告する。

これらの検討事項は、財務諸表全体に対する監査の文脈で、また、監査意見の形成において対応したものであり、我々は、財務諸表の特定の項目に対して個別の意見を表明するものではない。

子会社及び関連会社に対する投資及び関連する貸付金の測定**財務諸表に対する注記3.2「会計方針」の「金融投資」及び注記3.3「注記」の注記2「金融投資」**

リスクの内容	<p>2025年12月31日現在、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの貸借対照表に計上されている子会社及び関連会社株式は5,358百万ユーロ、関連する貸付金は8,001百万ユーロであった。</p> <p>財務諸表に対する注記3.2「会計方針」の「金融投資」に記載されている通り、子会社及び関連会社株式は、取得原価で計上され、報告日における使用価値の見積額が帳簿価額を下回る場合には、評価減が計上される。</p> <p>子会社及び関連会社株式の使用価値の見積りは、主に投資の会計上の純資産及び配当割引法を参照して決定される。投資の収益性及び経済環境の見通しも考慮される。</p> <p>これらの見積りは、特に将来予測の情報に基づく場合、経営者の判断が必要とされるため、我々は、子会社及び関連会社株式の評価、ひいては関連する貸付金の評価が監査上の主要な検討事項であると判断した。</p>
監査上の対応	<p>我々は、子会社及び関連会社株式の使用価値を見積るためにシュナイダー・エレクトリック・エス・イーが採用した方法を検討した。我々は、以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none">・子会社及び関連会社株式の使用価値の決定に使用された株式の会計上の純資産と、監査済又は分析手続の対象となったそれら子会社及び関連会社の財務諸表との比較・使用価値が予測に基づいて決定されていた場合、その見積りの根拠となる評価方法の妥当性の評価・適切な場合には、我々が利用する評価の専門家の支援の下、主に長期成長率及び割引率といった使用価値の見積りに使用されている重要な仮定の評価・使用価値の算定に会社が使用した計算の正確性の検証 <p>我々はまた、子会社及び関連会社株式について実施した減損テストの結果に基づき、関連する債権の回収可能性についても評価した。</p>

特定の検証

我々は、フランスで適用される専門基準に準拠して、法令で要求される特定の検証を実施した。

経営者報告書並びに財政状態及び財務諸表に関して株主の閲覧に供される其他文書に記載される情報

取締役会の経営者報告書並びに財政状態及び財務諸表に関して株主の閲覧に供される其他文書に記載される情報の公正な表示並びに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、フランス商法典（code de commerce）D.441-6条で言及されている支払期日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・ガバナンスに係る情報

我々は、フランス商法典（code de commerce）L.225-37-4条、L.22-10-10条及びL.22-10-9条によって要求される情報が、取締役会のコーポレート・ガバナンスに関する報告に記載されていることを保証する。

我々は、フランス商法典（code de commerce）L.22-10-9条の要求事項に基づき、取締役が受領した、又は取締役に配分された報酬及び給付、並びに取締役に対してなされたその他のコミットメントに関する情報と、財務諸表、又は財務諸表を作成するための基礎となる情報、及び該当する場合には、連結範囲に含まれるシュナイダー・エレクトリック・エス・イーが支配する会社から入手した情報との整合性を検証した。我々は、これらの手続に基づき当該情報の正確性及び公正な表示を保証する。

我々は、フランス商法典（code de commerce）L.22-10-11条に基づき提供される、株式公開買付又は株式交換の際に影響を及ぼす可能性が高いとシュナイダー・エレクトリック・エス・イーがみなした事項に関連する情報と、我々に提供された関連書類を照合した。これらの手続に基づき、当該情報に関して報告すべき事項はない。

その他の情報

我々は、投資及び支配持分の取得、並びに株主及び議決権保有者の身元に関して求められる情報が、フランス法に従って経営者報告書において適切に開示されていることを確認した。

その他の法令要件に関する報告

年次財務報告書に含まれる財務諸表の表示形式

我々はまた、欧州単一電子フォーマットにおいて表示される年次及び連結財務諸表に関連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専門基準に従い、フランス通貨金融法典（code monétaire et financier）L.451-1-2条第1項に言及される年次財務報告書に含めるために、最高経営責任者の責任で作成された財務諸表の表示が、2018年12月17日付欧州委任規則第2019/815号で定義されている単一電子フォーマットに適合していることも検証した。

我々が実施した手続に基づき、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適合していると我々は結論付ける。

我々は、金融市場庁（AMF）に提出される年次財務報告書に最終的に含まれることになる財務諸表が、我々が手続を実施した財務諸表と一致していることを検証する責任は負っていない。

法定監査人の任命

我々は、Forvis Mazars SAについては2004年5月6日付、PricewaterhouseCoopers Auditについては2022年5月5日付で開催された貴社年次株主総会により、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの法定監査人として任命された。

2025年12月31日現在、Forvis Mazars SAは22年連続で従事し、PricewaterhouseCoopersが従事するのは4年目である。

財務諸表に対する経営者及びガバナンス責任者の責任

経営者は、フランスの会計原則に準拠して財務諸表を作成し公正に表示する責任を負っており、また、不正又は誤謬のいずれによるものかを問わず、重要な虚偽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した内部統制に責任を負う。

財務諸表を作成するにあたって、経営者は、継続企業として存続する能力を評価すると共に、該当する場合には継続企業に関する事項を開示し、また、清算又は事業停止の見込みがない限り継続企業の前提に基づいて会計処理する責任を負う。

監査及びリスク委員会は、財務報告プロセス、並びに会計処理及び財務報告手続に関する内部統制、リスク管理システム及び該当する場合、内部監査の有効性を監視する責任を負う。

財務諸表は取締役会により承認された。

財務諸表監査に関する法定監査人の責任 目的及び監査アプローチ

我々の役割は、財務諸表に対する監査報告書を発行することである。我々の目的は、全体としての財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得ることである。合理的な保証は高い水準の保証であるが、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門基準に準拠して実施される監査が常にそれを発見できるという保証ではない。虚偽表示は不正又は誤謬から発生する可能性があり、個別に又は集計して、当該財務諸表の利用者の経済的意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要であるとみなされる。

フランス商法典 (code de commerce) L.821-55条に定められる通り、我々の法定監査は、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーの存続能力又は業務管理の品質に係る保証を含まない。

法定監査人はフランスで適用される専門基準に従って、監査の過程を通じて職業的専門家としての判断を行い、さらに、以下の手続を行った。

- ・不正又は誤謬のいずれによるものかを問わない、財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。不正による重要な虚偽表示は、共謀、偽造、意図的な除外、虚偽の陳述、又は内部統制の無効化が関与することがあるため、誤謬による重要な虚偽表示と比較して、発見されないリスクが高い。
- ・状況に応じた適切な監査手続を立案するため、監査に関連する内部統制を理解する。ただし、これは内部統制の有効性について意見表明するためのものではない。
- ・財務諸表において経営者が適用した会計方針の適切性、経営者が行った会計上の見積り及び関連する開示の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか評価する。この評価は、監査報告日までに入手した監査証拠に基づく。しかし、将来の事象又は状況によって、シュナイダー・エレクトリック・エス・イーが継続企業として存続できなくなる可能性がある。法定監査人が、重要な不確実性が存在すると結論付ける場合、監査報告書において財務諸表内の関連する開示に注意を喚起すること、又はそのような開示がなされていない、若しくは適切でない場合は、監査意見の除外事項を表明することが求められる。
- ・財務諸表の全体的な表示を評価し、これらの財務諸表が、基礎となる取引及び事象を公正に表示しているかどうかを評価する。

監査及びリスク委員会に対する報告

我々は、とりわけ、監査の範囲及び実施した監査手続の説明並びに監査の結果を含む報告を、監査及びリスク委員会に提出している。我々はまた、該当する場合は、会計処理及び財務報告の手続に関して識別された内部統制の重要な不備についても報告する。

監査及びリスク委員会に対する我々の報告には、我々の職業的専門家としての判断において、当事業年度の財務諸表の監査で最も重要な虚偽表示リスクが含まれており、それらは本監査報告書において記載が求められている監査上の主要な検討事項となっている。

我々はまた、特にフランス商法典 (code de commerce) L.821-27条からL.821-34条、及び法定監査人に関するフランス倫理法典 (code de déontologie) において定められている、フランスで適用される規則の意義の範囲内で我々の独立性を確認するための、EU規則第537/2014号第6条に定める宣言書を、監査及びリスク委員会に対し提供する。我々は、我々の独立性に影響を与えると合理的に考えられるリスク、及びそれに関連するセーフガードについて、必要に応じて監査及びリスク委員会と協議する。

法定監査人

Forvis Mazars SA

2026年3月12日、ルヴァロワ = ペレ

Juliette Decoux - Charles Desvernois

Guillemot Associé

Associée

PricewaterhouseCoopers Audit

2026年3月12日、ヌイイ = シュル = セーヌ

Jean-Christophe Séverine Scheer

Georghiou Associée

Associé

上記はフランス語で作成された監査報告書の訳文として記載されたものです。訳文においては原本の内容を正確に表すよう細心の注意が払われていますが、いかなる内容の解釈、見解または意見においても、原語で記載された監査報告書原本が本訳文に優先します。

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société Schneider Electric S.E.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Schneider Electric S.E. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « Changement de méthode » de la note 6.3.2 « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels qui expose les incidences liées au changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n°2022-06.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation et des créances rattachées à des participations

Paragraphe « Immobilisations financières » de la note 6.3.2 « Principes et méthodes comptables » et note 2 « Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels.

Risque identifié	<p>Les titres de participation et les créances rattachées à des participations figurent au bilan de votre société au 31 décembre 2025 respectivement pour un montant net de 5 358 millions d'euros et de 8 001 millions d'euros.</p> <p>Comme décrit dans le paragraphe « Immobilisations financières » de la note 6.3.2 « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition et dépréciés lorsque leur valeur d'utilité estimée à la clôture est inférieure à leur valeur comptable. L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation est déterminée principalement par référence à la situation nette comptable des participations et à la méthode de l'actualisation des dividendes. Sont également prises en compte les perspectives de rentabilité des participations et les perspectives en matière de conjoncture économique.</p> <p>Du fait du jugement exercé par la direction dans le cadre de ces estimations, en particulier lorsqu'elles sont fondées sur des éléments prévisionnels, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, et par extension des créances qui leur sont rattachées, constitue un point clé de l'audit.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par votre société pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation. Nos travaux ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • comparer les quotes-parts de situation nette comptable utilisées pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation avec les comptes des participations concernées, qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ; • apprécier, lorsque les valeurs d'utilité ont été déterminées sur la base d'éléments prévisionnels, que leur estimation est basée sur une méthode d'évaluation adaptée ; • apprécier les principales hypothèses retenues dans le cadre de l'estimation des valeurs d'utilité, notamment le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation, en intégrant à notre équipe des experts en évaluation, le cas échéant ; • vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité effectués par votre société. <p>Nous avons également apprécié le caractère recouvrable des créances rattachées au regard du résultat des tests de dépréciation des titres de participation.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Schneider Electric S.E. par votre assemblée générale du 6 mai 2004 pour le cabinet Forvis Mazars SA et du 5 mai 2022 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la quatrième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 12 mars 2026

Juliette Decoux-Guillemot
Associée

Charles Desvernois
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit

Neuilly-sur-Seine, le 12 mars 2026

Jean-Christophe Georghiou
Associé

Séverine Scheer
Associée

